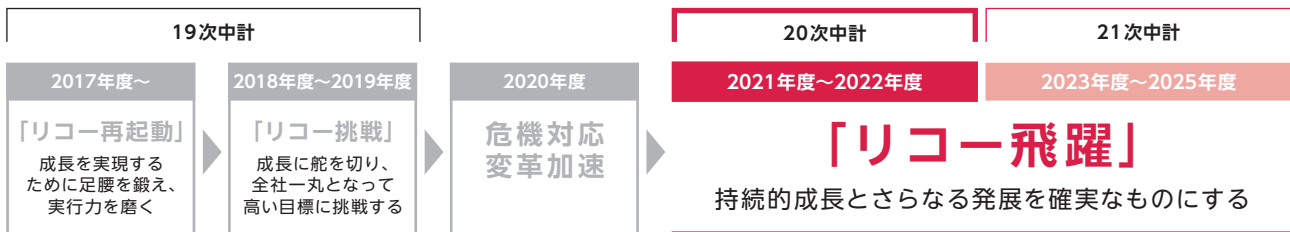


# 中長期展望と第20次中期経営計画

## 『リコー飛躍』

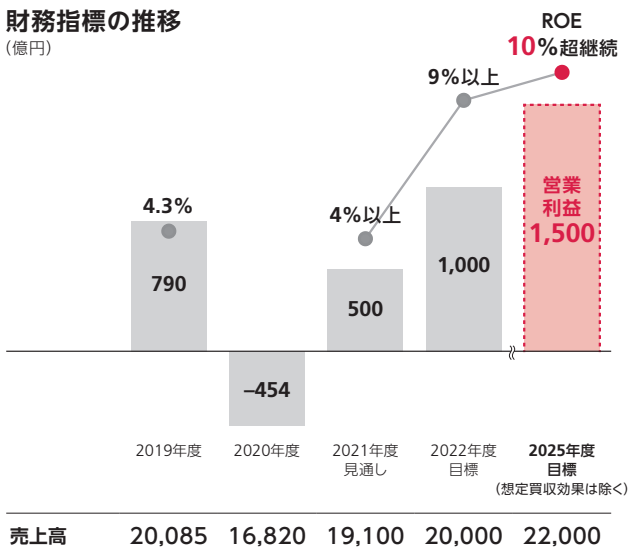
2020年度は「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、全社一丸となって困難に対処してきました。2021年度からの2年間で第20次中期経営計画(20次中計)とするとともに、中長期的な目線を重視し、2025年度までの中長期展望についても方向性を示しています。20次中計を含めた5年間で『リコー飛躍』と位置付け、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」への変革を目指していきます。その目指す姿の実現に向けて財務指標に加え、ESG(環境・社会・ガバナンス)を積極的に推進し将来のビジネスにつなげるべく「将来財務目標(ESG目標)」を設定し取り組みを進めます。

将来財務と位置付けているESGの視点では、サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、高まる顧客や投資家のESG要求に応えるためバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。財務の視点では、現在のオフィスサービス事業が成長を続けて全社業績を牽引し、2025年度にはROE10%を超える水準を継続的に創出できる経営体質の実現を目指しています。



### 2025年 中長期目標

財務指標の推移  
(億円)



#### サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

##### 事業視点 デジタルサービスの会社と認知されている

- オフィスサービス事業が売上、利益ともにグループを牽引
- 5つのビジネスユニットがお客様最適な事業運営
- 本社はグループ経営に特化

##### 財務視点 ROIC経営と企業価値向上に向けた資本政策

- ROE 10%超を継続し企業価値を最大化
- 営業利益1,500億円以上
- ROICによる事業ポートフォリオ管理を徹底
- 積極的な成長投資と株主還元

## 20次中計

20次中計は、2025年度までの中長期展望を達成するための大事な道筋として「“はたらく”の生産性を革新するデジタルサービスの会社への変革」を実現します。経営目標としては「ROE9%以上」を掲げ、それを実現するための財務目標として営業利益1,000億円、売上高約2兆円などを設定しています。この目標達成に向けては、新しい社内カンパニー制のもと、オフィスサービス事業は、地域ごとにメリハリを効かせた投資を

行い、成長を図ります。オフィスプリンティング事業では、オペレーショナルエクセレンスの徹底追求により、オフィスのプリントが減少しても耐え得る体質への強化を進めます。加えて、グループ本部を中心とした経営基盤の強化を着実に実施していきます。また、財務目標と同等に重要である将来財務目標についても7つのマテリアリティごとに17の目標項目・目標値を設定し達成に向けて尽力します。

### “はたらく”の生産性を革新する「デジタルサービスの会社」への変革

## 2022年度 ROE 9% 以上

事業成長と資本収益性向上の両輪で実現

実現のための財務指標		将来財務 (ESG) 目標	
財務指標	2022年度	ステークホルダー別目標 (17のESG目標から抜粋)	2022年度目標
営業利益/率	1,000億円 / 5%	お客様 顧客評価のトップスコア率	30%
売上高	20,000億円	社会 GHGスコープ1、2削減率 (2015年度比)	30%
ROIC	6.5%以上	社会 GHGスコープ3削減率 (2015年度比)	20%
オフィスサービス事業 営業利益率*	8%	社会 使用電力の再生可能エネルギー比率	30%
		社会 製品の新規資源使用率	85%以下
		従業員 社員エンゲージメントスコア	各地域50パーセント以上
		パートナー 各パートナーからの評価スコア	パートナー・地域ごとに設定
		株主 ROE	9%以上

\* 従来開示区分に基づく

## 20次中計の取り組みの基本方針

20次中計での取り組みの基本方針は、事業競争力の向上と経営基盤の強化、資本収益性の向上です。

「事業競争力の向上」では、スピード感のある意思決定や資本効率経営を可能とするために社内カンパニー制を導入。各事業が独立性をもってお客様の価値創出に貢献することを目指します。

「経営基盤の強化」では、「小さくて強い本社」を実現すべく、

グループ本部を新たに設置しました。経営資源配分や研究開発、人事などで適切な戦略を展開し、事業競争力を強固に支えます。

「資本収益性の向上」では、企業価値・株主価値の最大化を目指し、資本コストを上回るリターンを確実に実行すべく、最適資本構成に基づく資本政策を行っていきます。

20次中計  
基本方針

1

### 事業競争力の向上

「事業成長」と「体質強化」を実行。  
社内カンパニー制を導入し、事業ごとの自律性を高め、お客様の変化にスピード感をもって対応していく。

20次中計  
基本方針

2

### 経営基盤の強化

グループ本部を新たに設置し、  
経営基盤である人材・インフラ・技術を強化していく。

20次中計  
基本方針

3

### 資本収益性の向上

最適資本構成に基づく資本政策により、  
持続的に企業価値を向上させる。