

事業競争力の向上

財務目標の達成に向けて、社内カンパニー制導入後のPDCA*を推進し、リコーらしい事業ポートフォリオ管理を行います。これにより、お客様の“はたらく”に寄り添うデジタルサービスの成長に取り組みます。

* PDCA:Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Act(改善)サイクル

社内カンパニー制導入後のPDCA推進

2021年4月より、リコーグループは社内カンパニー制を導入しました。この体制では、事業を運営する5つのビジネスユニット(BU)と、グループ本部で構成され、事業ポートフォリオ管理の徹底による資本効率経営の実現と権限委譲による意思決定の迅速化を狙いました。さらに、社内カンパニー制導入後における効果と課題をリスト化し、状況を定点観測的に把握、PDCAを回してより良い制度へと変化させていきます。

導入の効果は、各BUに権限を委譲したことで、それが自律的に外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、危機を乗り越えられたことです。開発から生産、販売まで一貫した事業運営体制に移行したこと、各機能間の連携が強化され、コスト上昇分の価格転嫁、複数部品に対応するための設計変更や生産への反映などを迅速に実施することができました。

社内カンパニー制導入に伴う効果と課題

BUの自律という狙いの効果が出始めており、引き続きPDCAを回していく

効果	各BUが自律的に対応し、危機を乗り越えることができた
課題	各BU内の一貫体制の強化および本社機能のさらなる先鋭化

各ビジネスユニット		この1年で実行したこと
リコーグループ本部	RDS	<ul style="list-style-type: none"> ・日本:スクラムアセット販売拡大 ・欧州:買収や人材シフトによるデジタルサービスを提供する上での基盤強化 ・グローバルでのソフトウェアポートフォリオ充実と拡販など
リコーグループプロダクツ	RDP	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーションエクセレンス推進(ものづくり体質強化、原価低減)など ・業界での積極的協業(モジュール/パートの共同開発など)
リコーグラフィックコミュニケーションズ	RGC	<ul style="list-style-type: none"> ・商用印刷を中心とした体質強化の前倒し ・プリント需要回復の取り込み
リコーアイダストリアルソリューションズ	RIS	<ul style="list-style-type: none"> ・サーマル事業のデジタルサービス化検討 ・事業の選択と集中の検討加速など
リコーエンタープライズ	RFS	<ul style="list-style-type: none"> ・社会インフラ事業の拡大(自治体との協働の開始) ・植物由来の新素材「PLAiR(プレー)」の事業化目途など
グループ本部		<ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ管理の開始 ・人的資本の転換(ジョブ型・デジタル人材など)、IT基盤クラウド化、R&Dの先鋭化など

リコーらしい事業ポートフォリオ管理

オフィスプリンティング事業に依存していたこれまでの状態から、グループ本部による厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速します。

当社の事業ポートフォリオ管理では、収益性と市場性という従来型のポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点を追加しています。この3つの観点において、各事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、事業再生の4つに分類しています。

リコーらしい事業ポートフォリオ管理の開始

4つの事業ラベル (事業の役割・方向性)	主な該当事業・ ビジネスユニット	収益性 視点:ROICと利益	市場性 視点:勝ち筋と市場成長	デジタルサービス 親和性 視点:親和性と貢献度
成長加速 リコーの成長を牽引	オフィスサービス(RDS)、 商用印刷(RGC) 他	基準をクリア	勝ち筋あり	成長 高い
収益最大化 原資となるキャッシュを安定創出	オフィスプリンティング (RDP/RDS) 他	基準をクリア	勝ち筋あり 成長性は問わない	低成長 低い
戦略転換 戦略転換で価値最大化	サーマル(RIS)、 企業内印刷(RGC)	基準をクリア 基準をクリア	見込みない 成長	低成長 高い
事業再生 価値貢献に向けさまざまな 方策検討	産業プロダクツ(RIS)、 カメラ(グループ本部) 他	基準をクリア 低い	見込みない 見込みない	低い 低い

(注) 新規事業はリコーエンタープライズにて育成・選択と集中を別途実施

成長加速に分類しているのは、オフィスサービス事業と商用印刷事業です。この2つは収益性が高く、市場も拡大しています。さらにリコーグループの強みを活かすことができ、デジタルサービスとの親和性も高いため、当社の成長を牽引する事業として強化を図っています。

収益最大化に分類しているのは、オフィスプリンティング事業であり、高い収益性を維持しながら、キャッシュの安定創出を狙い続けます。

戦略転換に分類しているのは、サーマル事業と企業内印刷事業です。それぞれ状況は異なりますが、市場の拡大が見込めない、あるいはデジタルサービスとの親和性がそれほど高くない事業は戦略転換による価値最大化を図っています。

事業再生に分類しているのは、産業プロダクツ事業とカメラ事業です。価値貢献に向けてさまざまな方策を検討します。

リコーグループのデジタルサービス

事業ポートフォリオ管理の目的は、デジタルサービスの成長を推進することによる企業価値の向上にあります。

リコーグループのデジタルサービスは、お客様のワークプレイスのデジタル化により、オフィスと現場とをつなぎ、ワー

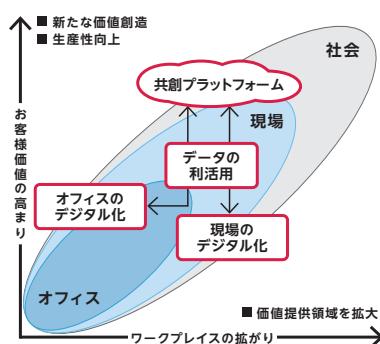
クフロー全体を変革してお客様の生産性向上に貢献します。各BUでは、それぞれの強みであるデジタル技術・エッジデバイス*とお客様の“はたらく”に寄り添ったサービスで、お客様の期待を超える新しい価値創造を支援していきます。

* エッジデバイス: 文字・写真・音声・動画などのさまざまな情報の出入り口となる複合機(MFP)やカメラをはじめとしたデータ処理機能をもつネットワーク機器

リコーグループのデジタルサービス

お客様の“はたらく”に寄り添ったサービスと、それに貢献するデジタル技術・デバイスで、各BUがデジタルサービスの成長に取り組みます。

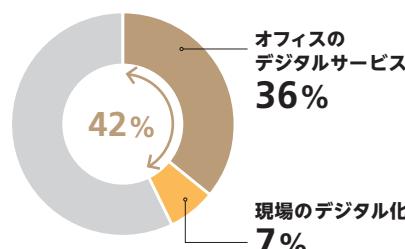
EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES



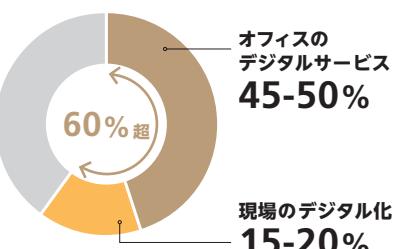
各ビジネスユニット	デジタルサービス貢献事業
リコーエンタープライズ	はたらく人の課題解決と、オフィスや現場ではたらく人をつなぐデジタルサービス オフィスサービス
リコーエンタープライズ	デジタルサービスを支えるものづくり オフィスプリントイング ※ RSI接続分のみ対象 エッジデバイス
リコーグラフィックコミュニケーションズ	印刷現場ではたらく人の課題をデジタルで解決 商用印刷 ※ 企業内印刷は除く 産業印刷
リコーアイダストリアルソリューションズ	物流・製造・産業の現場ではたらく人の課題をデジタルで解決 サーマル ※デジタルサービスへ転換中
リコーエンタープライズ	デジタルで社会課題解決の新規事業創出 SV 社会インフラ
グループ本部	デジタルサービスを支える経営基盤の強化

デジタルサービス売上構成比の目標

2021年度実績 42%



2025年度目標 60%超



(注) オフィスのデジタルサービスと現場のデジタル化には、以下の事業が含まれ、2025年度目標は非連続成長効果も見込んだ数字となります。

オフィスのデジタルサービス: オフィスサービス、オフィスプリントイング^{*1}、エッジデバイス
現場のデジタル化: 商用印刷^{*2}、産業印刷、サーマル、Smart Vision、社会インフラ

*1 Ricoh Smart Integration
(統合プラットフォーム)接続分のみ対象

*2 企業内印刷は除く