

第20次中期経営計画の振り返り

リコーグループの第20次中期経営計画(20次中計)では、基本方針として、「事業競争力の向上」「経営基盤の強化」「資本収益性の向上」を掲げ、2021年度から2022年度の2年間で「“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」の実現を目指しました。

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。

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。

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。

主要な財務目標と結果

部品・商材不足などへの対策を柔軟かつタイムリーに展開したが、事業成長で目標未達 経営基盤の強化は順調に進展

20次中計最終年度である2022年度の連結売上高は当初目標を上回り、2兆1,341億円となりました。

営業利益については当初目標の1,000億円に対し787億円となり、目標未達となりました。特にオフィスプリンティング事業での部材逼迫や、2022年に中国におけるロックダウンがあった影響による工場稼働率の低下などで、製造原価低減活動に影響が出ましたが、これらの外部要因に対する生産諸施策の展開により、2022年度末に向けて供給が改善し、エッジデバイスの販売が増加しました。ノンハードウェアの回復も進んでいますが、想定より緩やかな回復にとどまりました。また、ICT商材不足などによる販売活動への影響が発生してしま

したが、ICT商材に依存しないサービス・ソリューションの展開や、欧米での買収効果、また、2022年9月に実施した株式会社PFUの連結子会社化、円安の影響などにより、前年度比で増収増益となりました。

財務指標	20次中計目標	2022年度実績
連結売上高	20,000億円	21,341億円
営業利益	1,000億円	787億円
営業利益率	5.0%	3.7%
ROE	9.0%以上	5.9%
ROIC	6.5%	4.9%

主要な将来財務目標と結果

将来財務目標は順調に推移し、外部からも高い評価を獲得

将来財務目標	20次中計目標	実績
顧客調査でのトップスコア率	30%以上	日本： 37% 欧州： 20% APAC： 32% 米州： 89%
生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,001万人
GHGスコープ1、2/3削減率	30%/20%	45.5%/31.4%
使用電力の再生可能エネルギー比率	30%	30.2%
製品の新規資源使用率	85%以下	84.9%
サプライヤーの行動規範署名率	重要サプライヤーの署名完了	98%完了
共創イノベーション	20%増	20.1%増
RFG*エンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上	日本： 54パーセンタイル 米州： 45パーセンタイル 欧州： 38パーセンタイル APAC： 39パーセンタイル

*RFG(Ricoh Family Group):リコーグループ

- ### 主な外部評価
- ✓ DJSI「World Index」「Asia Pacific Index」構成銘柄に継続採用
 - ✓ Global 100 トップ100ランクイン(2023年) 通算11度目受賞
 - ✓ 日経SDGs経営大賞 環境価値賞(2022年) 4年連続5つ★受賞
 - ✓ CDP 最高評価「気候変動Aリスト」継続認定
 - ✓ EcoVadis サプライヤー向け調査「ゴールド」2014年より連続取得
 - ✓ GPIFが採用するESG全5指数に組み入れ

詳しくは本誌 ESG戦略・ESG目標 ▶P33

20次中計の振り返りと21次中計における強化ポイント

20次中計の2年間では、経営基盤強化のための社内改革を推進しました。具体的には、2021年4月に導入した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットが自律的な事業運営を進め、それぞれの市場で起こる変化に迅速に対応しています。加えて、ROIC経営や事業ポートフォリオマネジメントにより体質強化に向けた取り組みを加速しています。M&Aなどの成長投資も確実に実行しながら、デジタルサービスの会社を支える人材の育成や基幹システムの刷新への取り組みなどを実施し、「デジタルサービスの会社への変革」を着実に進めました。

この20次中計を振り返り、21次中計における強化ポイントは3つです。

1つ目は、デジタルサービスの会社としての収益構造の変革と収益性の向上です。特にデジタルサービス関連ビジネスを増

やしていく上で、ストック収益を積み上げて、収益性をさらに改善していくことが必要です。

2つ目は、環境変化への対応力の向上です。20次中計の2年間は環境の変化が大きく、特に部品不足など、SCM(サプライチェーンマネジメント)や生産体制に影響がありました。継続して業績を上げていくためには、この変化への対応力を向上させることが非常に重要です。

3つ目は、新たなデジタル化領域での収益の柱を育成していくことです。これまではオフィスの事業領域に軸足を置いていましたが、21次中計では、さらに現場・社会と新しい領域での収益源を確立させていきます。

20次中計までの 主な実施事項

デジタルサービスの会社への変革を宣言

社内改革の実行

- 社内カンパニー制への移行
- ROIC経営導入
- 事業ポートフォリオマネジメント導入

成長投資の実施

21次中計における 強化ポイント

- 1 安定的な収益源の確保
- 2 変化対応力に優れた体制の構築
- 3 新たなデジタル化領域での成長