

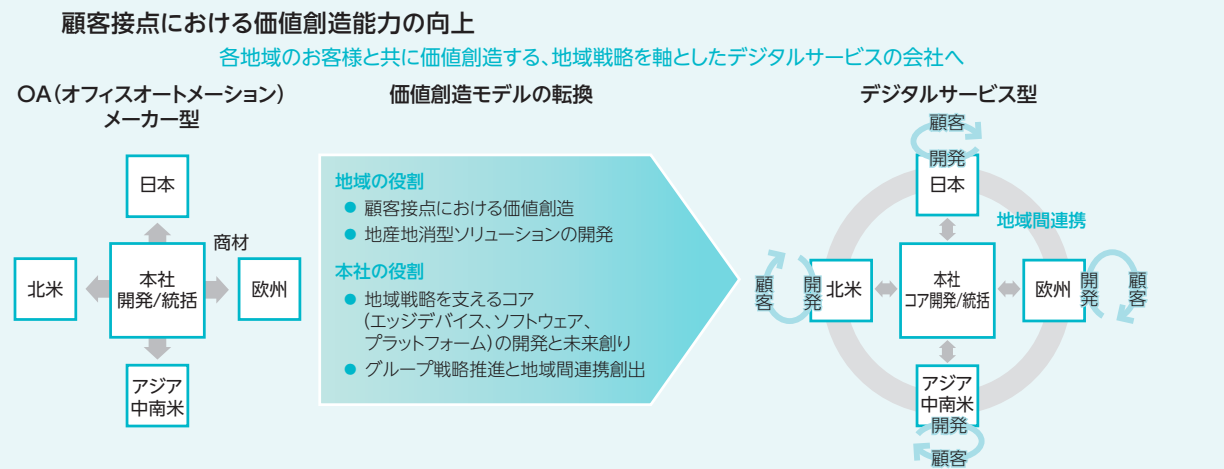
第21次中期経営戦略の基本方針とポイント

基本方針 1 地域戦略の強化とグループ経営の進化

高収益なデジタルサービスストックを積み上げ、継続的に収益性の向上を図る

オフィスプリンティング以外の収益を積み上げ高収益な体質にしていくために、顧客接点における価値創造能力の向上、リコグループ内でのシナジー発揮、継続した収益改善のために環境変化への対応力をつけていくことの3つが重要になります。当社は日本、欧州、米国、アジア、ラテンアメリカなどのグローバルの地域で事業を展開していますが、それぞれの顧客層には違いがあり、お客様の課題や要望も同じということはありません。そのため、各地域のお客様の“はたらく”を変革するお手伝いをするために顧客接点機能を強化し、お客様に寄り添いな

がら素早くソリューションを提供する地産地消型の開発体制が必要になります。21次中経においては、各地域のお客様特性や既存の組織力を加味して顧客接点機能を強化し、価値を生み出す体制の強化を図ります。その上で、グローバルでグループとしてのシナジーを発揮するため、リコグループ共通のプラットフォームであるRICOH Smart Integrationによるエコシステムの構築、自社ソフトウェアの拡充とグローバル展開、競争力のあるエッジデバイスの開発・供給は、当社が主導して進めます。



欧州	北米	日本
<p>買収会社と既存の販売子会社のシナジー最大化フェーズへ</p> <p>ワン・リコ成長戦略とサービスストック拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 買収企業とリコ販売子会社のシナジー最大化 <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値サービスの対応力強化 (大手:ワークプレイスソリューション/中堅:ICTマネージドサービス) 買収戦略の継続による着実な戦力増強・非連続成長 アニユイティ型サービスの開発と継続的なビジネス拡大 <ul style="list-style-type: none"> RICOH SpacesやマネージドAV(Audio Visual)サービスの展開加速 <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 中堅・大手企業を中心とした18万社の顧客基盤と60カ国以上の地域カバレッジ(中東・アフリカ含む) 買収戦略を通じた、ICT/AVケイパビリティ獲得と汎欧州展開力 直売セールス3,200人、フィールドエンジニア4,800人→オフィスプリンティング+オフィスサービスのマルチスキル化が進行中 	<p>大手顧客に狙いの業種を絞ってBPS*領域でのデジタル化を加速</p> <p>強力な顧客基盤へのデジタルサービス展開</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来の人材派遣型から、デジタル技術活用型BPSへの移行 <ul style="list-style-type: none"> BPSのデジタル化により利便性の向上と収益性改善 現地企画開発組織による業種別デジタルサービスポートフォリオ拡充 大手・超大手の顧客基盤へ、新たなオフィスサービスビジネスのアドオン販売 <ul style="list-style-type: none"> Cenero社とのシナジー創出によるマネージドAVサービス展開 <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 大手・超大手企業を中心に、約1,800のオンサイトマネージドサービス拠点の顧客基盤 高品質かつ豊富な業務アウトソーシングの対応実績と顧客リーチ 重点3業種(金融・医療・小売)のポートフォリオと戦力配置 Cenero社買収によるAVインテグレーター能力の獲得 	<p>高収益なオフィスサービス中心に、顧客開拓と深耕を継続</p> <p>業種・業務課題を解決するデジタルサービス強化による収益力アップ</p> <ul style="list-style-type: none"> 最重要5業種(製造、流通、建設、ヘルスケア、自治体)での顧客深耕 スクラムシリーズ/RICOH kintone plus/EDWを中心にストック拡大 センター&オンサイトでのマネージドサービス拡充(PFU連携) <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小・中堅企業を中心とした約100万事業所の顧客基盤 全国をカバーする地域密着の販売サポート体制 課題や旬の市場機会をとらえたソリューションづくりと展開力 J.D.Power社満足度調査8年連続1位(ITソリューションプロバイダー・サーバー保守サービス) IT補助金採択数3年連続1位

詳しくは本誌 RDS(リコデジタルサービス) ▶P43

* BPS(Business Process Services):専門業者の外部委託を通して、企業のビジネスプロセスに関する業務課題を解決するサービス

基本方針 2 現場・社会の領域における収益の柱を構築

培った技術をベースに社会課題を解決、オフィス以外の領域でストック収益源を拡大する

現在はオフィス領域での収益が中心となっていますが、デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供していくため、現場領域の事業拡大を進めます。製造や物流の現場は、まだまだアナログの業務が多く、当社のテクノロジーをもって新たなビジネスを開発していきたいと考えています。さらに、社会課題の解決に直結するビジネスの創出に取り組みます。

21次中経で重点的に取り組む事業には、印刷業のお客様を中心とした商用印刷、食品・物流業などの外装表示に対してソリューションを提供するサーマル、廃棄物による環境汚染低減に貢献する新素材PLAiR(プレアー)など社会課題の解決に寄与する事業があります。注力する事業領域を見極め、現場・社会の領域における収益の柱を構築していきます。

詳しくは本誌 RGC(リコグラフィックコミュニケーションズ) ▶P47 RIS(リコインダストリアルソリューションズ) ▶P49 RFS(リコフューチャーズ) ▶P51

基本方針 3 グローバル人材の活躍

成長領域への人材シフトとグローバルスケールでの人的資本の最大化

事業構造を変化させ、グローバルでの提供価値を拡大させるためには、社員の活躍が不可欠です。当社では社員の能力やス

キルを資本ととらえ、人に対して積極的に投資をしていく人的資本戦略を策定しました。

事業成長に寄与する人的資本戦略 20次中計の取り組み

- 自律型人材
- リコ式ジョブ型人事制度導入
- デジタル人材育成・強化
- 評価制度改定
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 「はたらく」に「遊びを」の推進

人的資本戦略

人的資本の考え方

デジタル人材の強化

事業戦略に則した人材ポートフォリオマネジメント

主要指標

- IDPIに基づく異動率*
- 女性管理職比率
- デジタル研修履修率
- 社員エンゲージメント
- デジタル人材のスキルレベルと人数
- 社員1人当たりの稼ぐ力

* IDPIに基づく異動率:実異動に占めるIDP(Individual Development Plan)に基づく異動、職務変更の割合

人的資本戦略には「自律」「成長」「はたらく」に「遊びを」の3つの柱があり、社員が当社で働くことを通じて得られる体験を積み重ねることにより、社員の「はたらく」に「遊びを」と事業成長の同時実現を目指すことが、人的資本の考え方です。

リコグループ全体の社員のスキルの底上げに加え、デジタルサービスの創出・加速に貢献するデジタル人材の専門性の向

上を進めます。また、地域ごとの顧客接点から先進的なサービスを創り上げ、モデル化したサービスをグローバルに展開することができる人材の強化も進めます。さらに、将来の経営人材の育成に向け、デジタルサービスのビジネス経験者に対する早期育成プログラムの実施や、複数のプロジェクトをグローバルに経験させています。

詳しくは本誌 人的資本戦略 ▶P23