



大山 晃

代表取締役  
社長執行役員 CEO

## CEOメッセージ

# ワークプレイスサービスプロバイダーとしてお客様と共に進化し続ける

### CEO就任1年目を振り返って

リコーは今、全社の経営資源を集中して、OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革を進めています。2023年4月に、「“はたらく”に歡びを」をリコーウェイの使命と目指す姿と定義し、第21次中期経営戦略(21次中経)を始動しました。社内カンパニー制への移行、各ビジネスユニットへのROIC(投下資本利益率)の導入、事業ポートフォリオマネジメントによる経営資源配分の最適化など、2022年度までの第20次中期経営計画で進めてきた改革をさらに加速させ、戦略を確実に実行する3力年と位置づけています。

この1年を振り返ると、世界情勢は大きく変化し、特に生成AIの普及をはじめとした技術の進化は目覚ましいものでした。こうした最先端の技術を活用した、業務の自動化・最適化への期待は今後より一層高まることが予想されます。また、コロナ禍を経て、働く環境も働く人の価値

観も大きく変化してきました。リモートワークやハイブリッドワークが普及すると同時に、雇用や組織の在り方の変化に伴い、副業や兼業など、働き方も多様化が進んでいます。このような変化を受けて、従来のオフィスに限らず、働く人がいるあらゆる場所や空間を「ワークプレイス」ととらえ、デジタルの力でワークプレイスにおける生産性を向上するとともに、質の高いコラボレーションを醸成する環境を整えることで、はたらく人の創造力の発揮を支えます。

2023年度はデジタルサービスの会社として収益を生み出すための基盤づくりを進めた1年でした。その結果、収益性改善の要となるオフィスサービスのストック売上は2桁成長し、デジタルサービスの売上高比率は、2025年度の目標60%超に対し48%と、事業成長に向けて勢いがついてきたと感じています。今後も変化の著しいワークプレイスを成長領域ととらえ、投資を集中させることで、ワークプレイスサービスプロバイダーとしての成長を図っていきます。<sup>①②③</sup>



①第21次中期経営戦略の概要と進捗 ▶P28 ②CFOインタビュー ▶P15-16 ③財務・資本戦略 ▶P43-46

## 未来につながる改革として

### 企業価値向上プロジェクトに取り組む

リコーの企業価値を持続的に向上させ未来につないでいくことは、社長である私の使命です。上場企業としてPBR 1倍というのは最低限の水準です。現状PBRが1倍に達していないことを重く受け止めており、収益性を上げてROEの改善を図ることが不可欠です。そのため、社長就任後すぐに、株主、投資家をはじめとする資本市場の皆様とコミュニケーションを重ね、さまざまな課題を再確認しました。それらの声も踏まえて、収益構造を改革し、中長期的な成長を実現することを目的とした「企業価値向上プロジェクト」を、自らがリーダーとなり、スタートさせました。デジタルサービスの会社としてふさわしい経営体质に変えていくことは急務であり、ただ単に体制をスリム化するのではなく、未来につながる改革として進めていきます。

具体的には、収益性向上に向けた抜本的な改革として、「オフィスサービス利益成長の加速」と、それを支える「本社改革」「事業の『選択と集中』の加速」「オフィスプリントイング事業の構造改革」の4本柱でプロジェクトを推進しています。そしてその効果として、2025年度には、2023年度比で600億円を超える効果を創出したいと考えています。

「本社改革」では、研究開発投資を成長領域に集中させて適正化することに取り組んでいます。事業化の確度が比較的低く、当社が将来進むべき方向性と必ずしも一致しないと判断したテーマの中止や、オープンイノベーションの積極的な活用により、2025年度までの2年間で、研

究開発投資をキャッシュベースで300億円程度洗練化し、150億円程度の費用削減効果を創出します。

「事業の『選択と集中』の加速」に関しては、2025年度までの効果創出を目指し、収益性や将来の市場性に加え、当社の顧客基盤、顧客接点を活かせるか、さらには「ワークプレイスサービスプロバイダー」としての方向性と合致するかなど、さまざまな観点から検討しています。これらの方向性に合致しないと判断した場合は、該当事業のお客様やサプライヤーへの影響、および事業に携わる社員の将来について十分な検討を行いつつ、ベストオーナーへの譲渡・売却も選択肢の一つとしています。

「オフィスプリントイング事業の構造改革」においては、2024年7月に、東芝テックとの合弁会社エトリア株式会社を発足させました。両社の技術の融合を進め、競争力の高いエンジンを開発、生産することで商品力の強化を図るとともに、スケールメリットを活かして調達や開発、生産コストの低減を図ります。デジタルでワークフローを効率化するためには、紙文書や会議の音声、現場の状況など、人が知覚しているアナログ情報をデジタル化する必要があります。そのためのデジタル情報の出入口となるのがデバイスです。デバイスを供給することでお客様との接点が生まれ、その顧客基盤を足掛かりにデジタルサービスを積み重ねて提供していく点で、デバイスはリコーにとって、重要な役割を担っています。お客様からの要望が日増しに高まっている環境性能の向上についても、継続して取り組んでいきます。**①②③**

## デジタルサービスの会社に 変革する上で 最も重要なのが オフィスサービスの成長

「オフィスサービス利益成長の加速」においては、2024年4月に先進的なAI技術をもつ独企業natif.aiを買収するなど、この数年、積極的に投資を進めています。もちろんM&Aだけではなく、他社との提携やオープンイノベーションの活用を含めた複数の選択肢の中から最適解を見出しています。M&Aで重要なことは、シナジーの創出です。当社とM&A候補の双方がイニシアチブをもって事業統合後のありたい姿を描き、お互いが納得いくまで話し合わせることで、PMI\*をスムーズに進めることができます。

これらの施策を着実に実行し、資本市場の皆様により納得感をもってご期待いただけるよう、変革への道筋の想像度を高めていきます。

\*PMI (Post Merger Integration) : M&A(合併・買収)後の統合プロセス

### ワークプレイスサービスプロバイダーとしての価値提供

デジタルサービスの会社に変革する上で最も重要なのが、オフィスサービスの成長です。当社の事業領域や顧客層は、世界的な大手IT企業が得意とするところとは異なります。当社は、オフィスプリントイング事業で培った世

界140万社の顧客基盤に加え、お客様との信頼関係や業種・業務の知識を活かして課題解決を図る顧客接点をグローバルで有しており、これらはオフィスサービス事業の成長における大きな強みとなります。もちろん、多様な技術の蓄積である自社IP(知的財産)や、戦略を推進するデジタル人材も価値創造の源泉であることは言うまでもありません。ワークプレイスサービスプロバイダーとして、グローバルで均質なサービスを提供できることは、当社の競争優位性であると認識しています。

こうした顧客基盤、グローバルに広がる顧客接点、そして自社IPという強みを踏まえ、プロセスオートメーション



①企業価値向上プロジェクト ▶ P29-30 ②イノベーション戦略 ▶ P39-42 ③価値創造の取り組み ▶ P23-26

(PA)<sup>\*1</sup>、ワークプレイスエクスペリエンス(WE)<sup>\*2</sup>、ITサービスの3つをワークプレイスにおける注力領域と定めました。働く人が人ならではの創造力を発揮する仕事に時間を使えるようにするには、AIなどの技術を活用して単純作業を極力自動化していくPAが必要です。また働く場所にとらわれることなく、人と人が有機的につながる効果的なコミュニケーションや質の高いコラボレーションを実現するためにはWEが重要になります。ITサービスはこうしたデジタルのワークプレイスを構築する上で基盤となるインフラです。この3つの注力領域に経営資源を集中していきます。

\*1 プロセスオートメーション:ビジネスプロセスオートメーションより名称変更

\*2 ワークプレイスエクスペリエンス:コミュニケーションサービスより名称変更



## イノベーションを生み出し続けるための 人材と組織風土

事業成長の原動力となるのは、顧客価値を創造し続ける社員一人ひとりの思考と行動に他なりません。お客様

Ricoh USA, Inc. Extonオフィス(米国 ペンシルベニア州) 経営として目指す姿やその思いについて理解浸透を図るとともに、多くの社員の声に耳を傾けた



日本で展開している「スクラムパッケージ」は、特定の業種や業務向けの課題解決シナリオをお客様と共に生み出し、パッケージ化することで、付加価値の高いソリューションを効率的にお届けするものです。中小企業のお客様を中心に導入いただき、毎年売上高を伸ばしています。

こうしたパッケージ商品を同じお客様に複数導入いただくことで、ストック売上を地層のように積み上げていくことに加え、共通する課題をおもちの他のお客様にも水平展開し、導入企業数を増やしていく「One to Many」により、事業を拡大していきます。

このように、お客様のさまざまな課題に応えるサービスを顧客接点で開発し、多くのお客様に効率的に展開することにより、ストック売上が積み上がり、収益性が向上する。これが、当社の利益成長のメカニズムです。<sup>①</sup>

に寄り添い、お客様も気づかない課題までも発掘し、お客様と共に価値を創出していく、そのような自律型人材が必要です。自律型人材とは、会社の方向性に合わせて自身のキャリアを設計し、必要なスキルを積極的に身につけようとして挑戦する社員です。そのような社員を支援し、会社と社員がスパイラルアップしながら共に成長していくことが大切で、そうした人的資本への投資が今後ますます重要な役割を担っていきます。

私は、社員向けのビデオメッセージや社員とのラウンドテーブル、タウンホールミーティングなどの機会を通じ、自律型人材の必要性について繰り返し話しています。成果というには道半ばではありますが、こうした対話を重ねる中で、積極的に発言する社員が増えていると実感しています。

また、多様性を尊重する企業風土も企業成長には欠かせません。私は海外で約20年間仕事をしてきましたが、特に17年間滞在した欧州は、国も違えば言葉も文化も異なります。そうした多様性に富んだ組織で侃々諤々と議論を尽くして意思決定し、ビジネスを前に進めるという経験を重ねてきました。この経験を通じ、多様性こそがイノベーションを生み出すということを確信しています。同質性を重んじ、上司の意見が絶対で意見もできない組織ではイノベーションは生まれません。自律型人材の育成とともに、多様性を活かした組織づくりも推進していきたいと考えています。<sup>②</sup>

## ステークホルダーと共に進化し続ける

創業者・市村清の掲げた「三愛精神」は、企業が永続していくためには、すべてのステークホルダーが豊かにな

ることが大事だと説いており、この考え方方は私たちが日々の活動において立ち返る原点です。誰かを犠牲にして別の誰かを立てるような二律背反的な企業経営は長続きしません。自社の事業成長と、持続可能な社会への貢献を両立していくことは、企業の重要な責務です。株主、投資家の皆様に対しては、当社が企業価値を向上させることで、投資に見合ったリターンを確実に生み出せるよう取り組んでまいります。

## 自社の事業成長と 持続可能な社会への 貢献を両立していく

リコーは創業以来、常にお客様の“はたらく”に寄り添ってきました。寄り添うということは、お客様と共に新たな価値を創りあげるということです。そのためには、単に製品・サービスを提供するのではなく、お客様の課題と一緒に解決することが必要です。お客様の課題は常に変化しますし、その課題を解決するための技術や価値提供の仕方も変化していきます。その変化の中において生まれる新たな課題を解決するためには、お客様と共に進化し続けることが重要です。多様性を尊重する組織であれば、進化が止まることはできません。そうした常に進化し続ける会社であることが、私の描く未来のリコーであり、その実現に向けてまい進してまいります。<sup>③④</sup>