

# はたらく人の生み出す力(創造力)を支える デジタルサービスの会社へ

リコーグループは、強みである顧客基盤と顧客接点、自社 IP を活かし、「ワークプレイスサービスプロバイダー」として、お客様に寄り添いながら継続的に価値を創造し、提供します。変わりゆく“はたらく”に寄り添い、はたらく人の創造力の発揮を支えるデジタルサービスの会社として、事業成長と ESG に同軸で取り組み、企業価値を向上させていきます。

目指すべき持続可能な社会の姿

## Three Ps Balance

**Prosperity**  
経済

社会課題解決と経済成長の同時実現

**Planet**  
地球環境

環境負荷を地球の再生能力の範囲内に抑制

**People**  
社会

誰一人取り残されない社会の実現

リコーウェイ<sup>③</sup> 使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

### 主要経営資本

- **財務資本**  
ROICを意識した戦略的資源配分
- **製造資本**  
レジリエントなサプライチェーン
- **知的資本**  
イノベーション創出力
- **人的資本**  
創造力を支える人材
- **社会関係資本**  
グローバルバレッジ
- **自然資本**  
事業を通じた脱炭素・循環型社会の実現

### 7つのマテリアリティ<sup>②</sup>

- 事業を通じた社会課題解決
- “はたらく”の変革
  - 地域・社会の発展
  - 脱炭素社会の実現
  - 循環型社会の実現

### 経営基盤の強化

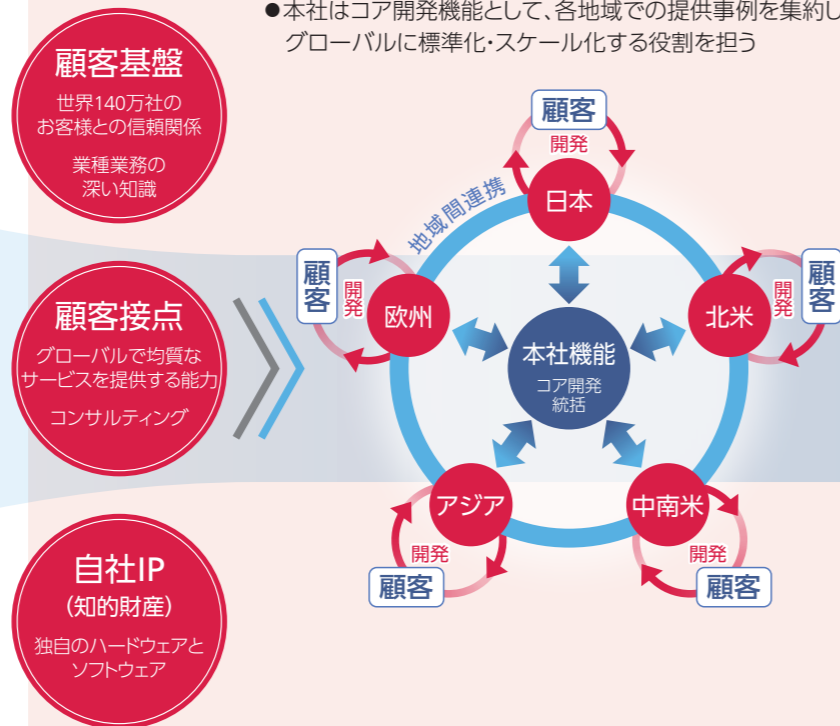
- 責任あるビジネスプロセスの構築
- オープンイノベーションの強化
- 多様な人材の活躍

## ビジネスモデル

### 強みを活かした価値創造<sup>⑩</sup>

強み<sup>⑧⑨</sup>

- 各地域がそれぞれの顧客接点でニーズを把握し、ソリューションを開発し、提供する
- 本社はコア開発機能として、各地域での提供事例を集約し、グローバルに標準化・スケール化する役割を担う



グローバルで均質なサービスを提供する  
ワークプレイスサービスプロバイダー

### オフィスサービス／オフィスプリンティング<sup>⑪⑫</sup>

#### 注力領域

#### 成長領域<sup>⑬⑭</sup>

- **プロセスオートメーション**  
業務プロセスの最適化を通じ、単純作業を減らし生産性の向上を実現するとともに、AI・データの活用により新たな価値を提供し、お客様の創造力の発揮を支援
- **ワークプレイスエクスペリエンス**  
場所にとらわれない円滑なコミュニケーション環境の構築、質の高いコラボレーションを可能とする最適な働く空間を提供。これによりお客様の創造力の発揮を支援
- **IT サービス**  
ワークプレイスの基盤となる情報通信・セキュリティ・データ管理の環境を構築

### 商用印刷・産業印刷<sup>⑮</sup>

### サーマル・産業プロダクツ<sup>⑯</sup>

### 社会課題解決に資する新規事業<sup>⑰</sup>

### 財務・将来財務を通じた創出価値

財務<sup>⑦⑱</sup> 2023年度実績

- 営業利益：620 億円
- ROIC：3.3%
- ROE：4.5%
- 総還元性向：66.7%
- デジタルサービス売上高比率：48%
- 顧客数：140 万社
- オフィスサービス導入率：35%
- スtock売上成長率：+10% (前年度比)

将来財務<sup>⑲⑳</sup> 定量データは⑳ ESG戦略参照

- ① 顧客からの評価
- ② 生活基盤向上貢献人数
- ③ GHG スコープ 1,2 削減率 (2015 年比)
- ④ GHG スコープ 3 削減率 (2015 年比)
- ⑤ 使用電力の再生可能エネルギー比率
- ⑥ 削減貢献量 (GHG)
- ⑦ 製品の新規資源使用率
- ⑧ CHRB スコア
- ⑨ NIST SP 800-171 準拠自社基盤事業環境カバー率
- ⑩ 低コンプライアンスリスク グループ企業比率
- ⑪ 共同研究・開発契約のウェイト
- ⑫ デジタルサービス特許出願比率
- ⑬ リコーデジタルスキルレベル 2 以上の人数 (国内)
- ⑭ プロセス DX シルバーステージ認定者育成率
- ⑮ エンゲージメントスコア
- ⑯ 女性管理職比率

### 事業ポートフォリオ

ESG戦略<sup>②</sup> 人的資本戦略<sup>⑤</sup>

コーポレート・

リコーグループのDNA 三愛精神 /

### マネジメント

イノベーション戦略<sup>⑥</sup> 財務・資本戦略<sup>⑦</sup>  
(デジタル、技術、知財)

ガバナンス<sup>④</sup>

お客様に寄り添い続けること<sup>⑰</sup>

外部

環境<sup>①</sup>

詳しくは本誌  
①リスクマネジメント ▶ P85 ②ESG戦略 ▶ P31-34 ③企業理念「リコーウェイ」 ▶ P3-4 ④コーポレート・ガバナンス ▶ P65-86 ⑤人的資本戦略 ▶ P35-38 ⑥イノベーション戦略 ▶ P39-42  
⑦財務・資本戦略 ▶ P43-46 ⑧デジタルサービスの会社への軌跡 ▶ P5-6 ⑨リソースの拡充と継続的な成長の実現 ▶ P21-22 ⑩デジタルサービスの会社としての価値創造 ▶ P20

⑪リコーデジタルサービス ▶ P49-50 ⑫リコーデジタルプロダクツ ▶ P51 ⑬リコーグループの価値提供領域 ▶ P19 ⑭価値創造の取り組み ▶ P23-26 ⑮リコーグラフィックコミュニケーションズ ▶ P52  
⑯リコーインダストリアルソリューションズ ▶ P53 ⑰リコーフューチャーズ ▶ P54 ⑱数字で見るリコー ▶ P7-8 ⑲第21次中期経営戦略の概要と進捗 ▶ P28 ⑳環境 ▶ P55-58 ㉑社会 ▶ P59-64

# リコーグループの価値提供領域

## 働き方やお客様のニーズの変化

近年、雇用や組織、業務プロセス、コミュニケーションのあり方など、人々の働き方に大きな変化が起こっており、ワークプレイス(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)に求められるお客様のニーズも多様化してきています。こうした変化に対して、デジタル技術を活用した課題解決が一層求められています。

## お客様のニーズ

雇用・組織	柔軟でオープンな働き方に適合したフレキシブルなIT環境およびデータ管理やセキュリティ担保
業務プロセス	単純な業務プロセスの自動化と、データドリブンで継続的に業務改善・最適化される仕組みの構築
コミュニケーション	言語・文化・専門性・認識などのギャップを埋める、働く人の創造力発揮の支援

## ワークプレイスにおける、強みを活かした注力領域

リコーグループは、ワークプレイスにおいて、デジタルの力を使い、業務プロセスの最適化による組織の生産性向上と、質の高いコラボレーションの促進により、お客様の創造力の発揮を支援する会社を目指します。自社の強みである顧客基盤と顧客接点、そして自社IPによるデジタルサービス提供能力を活かし、世界中のはたらく人へ

価値を提供します。  
中でも、成長領域であるプロセスオートメーションと、ワークプレイスエクスペリエンス、それらを支えるITサービスの提供に注力し、お客様のはたらく喜びの実現を目指します。

### プロセスオートメーション

デジタルによる業務プロセスの最適化を通じ、単純作業を減らし生産性の向上を実現するとともに、AI・データの活用により新たな価値を提供し、お客様の創造力の発揮を支援

これまで培ってきたドキュメント・プロセス領域の技術とAI技術を活用して最適なワークフローを構築し、マネージドサービスにより常に最適な状態を維持します。また、お客様の業務プロセスやドキュメントに埋没・蓄積されているデータや日々生成されるさまざまなデータの価値を最大化します。

これによりお客様は、やらなければならないタスクを減らす・なくすことができ、生産性が向上し、コスト削減、セキュリティとコンプライアンスの強化も実現できます。また、意思決定の品質を向上し、より付加価値の高い活動につなげることができます。①

### ワークプレイスエクスペリエンス

デジタルの力で、場所にとらわれない円滑なコミュニケーション、質の高いコラボレーションを可能とする最適な働く環境を提供。これによりお客様の創造力の発揮を支援

ハードウェア、ソフトウェア、ソリューションの提供およびこれらが常に快適にご利用いただける環境を提供するマネージドサービスを通じ、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におけるITサービスの最適化やシームレスなコミュニケーションを実現します。

これによりお客様は、本来やりたい・やるべき仕事に集中し、最適なコラボレーションにより、生産性高く創造的なアウトプットを創出することができます。①

# デジタルサービスの会社としての価値創造

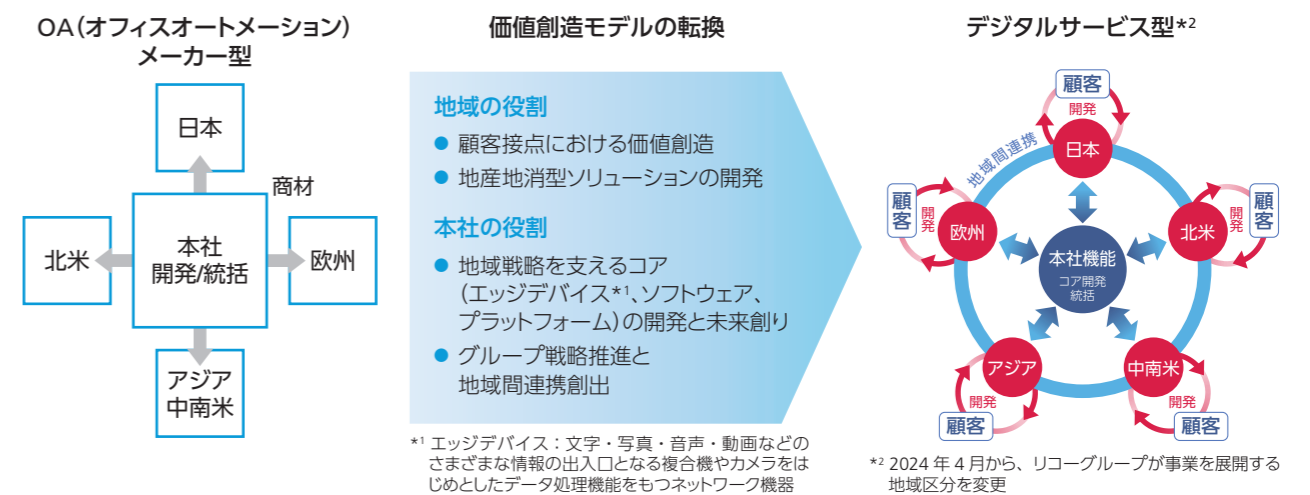
## 価値創造モデルの転換

デジタルサービスの会社としての価値創造は、従来のOAメーカー型の本社主導のものとは異なり、お客様の価値をお客様との接点で創りあげます。各地域には主体的に価値創造に取り組み、地産地消型のソリューションを開発する役割が求められます。

一方、本社部門は、グループ共通のプラットフォームの提供に加え、自社開発あるいは他社から獲得したソフトウェアのグローバル展開、そして地域間連携での共創活動を加速する役割を担い、グループ全体視点での付加価値を創出します。

## 顧客接点における価値創造能力の向上

各地域のお客様と共に価値創造する、地域戦略を軸としたデジタルサービスの会社へ



## 顧客接点での継続的な価値創造

リコーグループには、複合機を導入いただいている世界140万社の「顧客基盤」があり、そこで培った信頼関係とおお客様の業種・業務の知識が強みです。グローバルで均質なサービスを提供できる「顧客接点」を活かし、お客様の課題を深く理解してソリューションを提案する価値共創パートナーとして、共に価値を創造します。

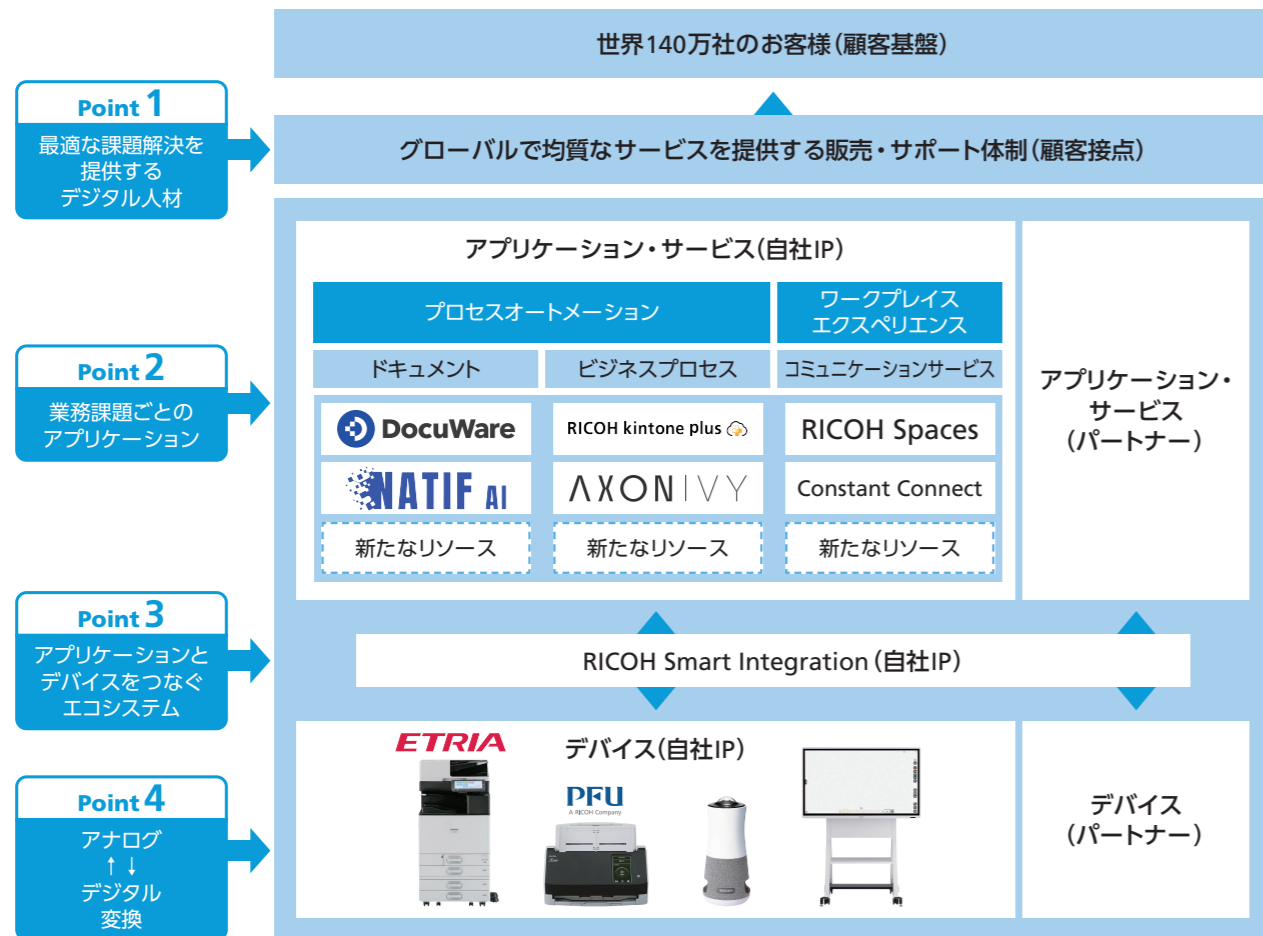
お客様が抱えるさまざまな課題に向き合い、課題解決を積み重ねていくことで提供価値を高めていきます。また、同様の課題をおもちの他のお客様に対してソリューションを水平展開していくことで、価値を提供する導入企業数を拡大していきます。

## 地域間連携による価値の増大

それぞれの地域で生み出したソリューションを、「自社IP」やコア技術を活かして他の地域にも展開します。グローバルで均質なサービスを提供するワークプレイスサービスプロバイダーとして、価値の提供範囲を拡げていきます。

# リソースの拡充と継続的な成長の実現

リコーグループは多様なリソース(資本)をもとに、強みである「顧客基盤」「顧客接点」「自社IP(ソフトウェアやハードウェア)」を掛け合わせることで、お客様に最適な課題解決を提供しています。また、より質の高いサービスを提供すべく、リソースの拡充も進めています。顧客価値を生み出すデジタル人材の育成のほか、自社IPに関しては、自社開発に加え、M&Aや業務提携を通じ強化しています。

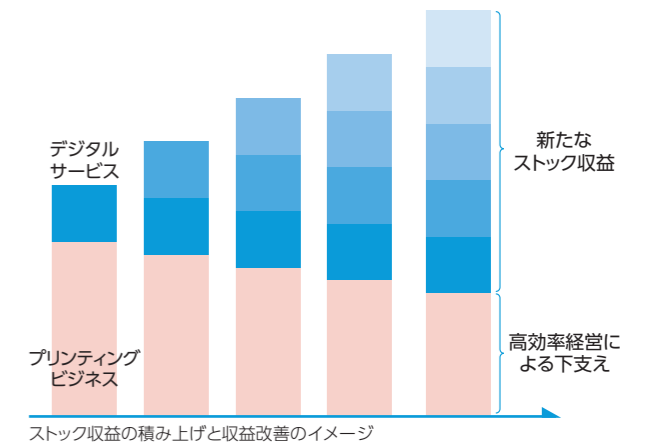


## リソース拡充に向けた取り組み

<p><b>Point 1</b> デジタル人材の強化①</p> <p>デジタル人材の育成・リスキリング、さらにはM&amp;Aでグループに加わった新たな人材を通じて、お客様のニーズ理解、ソリューション設計・構築能力の強化を図っています。</p>	<p><b>Point 2</b> 自社ソフトウェアの強化②</p> <p>利益率の高い自社ソフトウェアの展開を拡大することで、オフィスサービス事業の収益性を高めます。自社開発に加え、引き続きM&amp;Aや業務提携を通じた自社ソフトウェアのラインアップを強化します。 例: DocuWare、RICOH kintone plus、RICOH Spaces など</p>	<p><b>Point 3</b> グローバル共通のサービス提供プラットフォームの進化③</p> <p>ストック収益の拡大で鍵となるのが、RICOH Smart Integration (RSI) を活用したエコシステムです。エッジデバイスやソフトウェア、サービスをRSIでつなぎ、お客様への提供価値をさらに進化させていきます。また、RSIにより各地域で生み出されたソリューションを他の地域にも展開することでグループ全体のシナジー発揮を加速させます。</p>	<p><b>Point 4</b> デジタルサービスの会社を支えるエッジデバイス④</p> <p>デジタルサービスの会社として成長するためには、アナログとデジタルの情報をシームレスにつなぐデバイスが不可欠です。2024年7月に始動したエトリア株式会社が、業界のリーダーとして、魅力的なデバイスを効率的に生み出していきます。</p>
---	---	---	---

## ストック収益の積み上げ

デジタルサービスの会社として継続的な成長を図るためには、ストック収益を地層のように積み重ねていくことが重要です。下支えとなるプリンティングビジネスを徹底的に効率化するとともに、同じお客様に複数のソリューションを導入いただくことで、ストック収益を積み上げていきます。加えて、共通する課題をお持ちの他のお客様にもソリューションを水平展開し、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、グループ全体での収益性の向上を図っていきます。



ストック収益の積み上げと収益改善のイメージ

## 利益成長のメカニズム

オフィスサービス事業では、利益成長の進捗を図るため、「顧客数」「オフィスサービス導入率」「ストック売上成長率」の3つをKPIとして設定し、ストック収益の向上に取り組んでいます。

140万社の顧客基盤のうち、オフィスサービスを導入していただいている企業の割合を増やし、ストック売上を成長させていきます。

## KPIと2023年度実績

利益成長の進捗を測るKPI	顧客数	オフィスサービス導入率*	ストック売上成長率*
商談対象となる全顧客数		オフィスサービス導入顧客の割合	継続的な収益基盤となるストック売上の成長率(オフィスサービス)
2023年度実績	140万社	35%	+10% (為替+17%)

\* オフィスサービス導入率・ストック売上成長率はリコー日本の代理店顧客を除く約97万社が対象