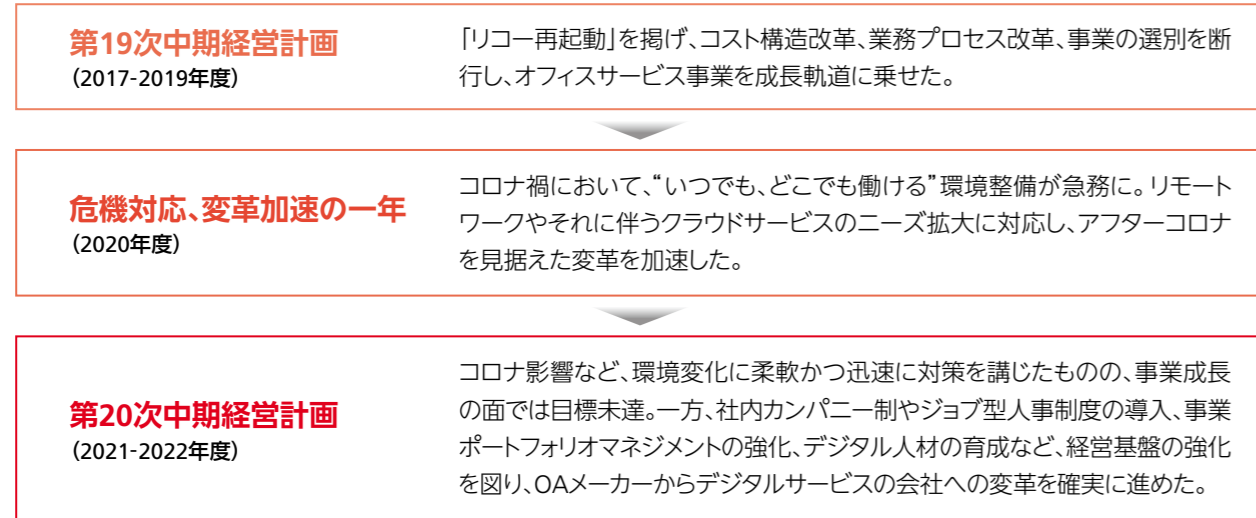


中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗

第19次・20次中期経営計画の振り返り



中期展望

2023年4月からの3カ年計画である第21次中期経営戦略では、使命と目指す姿である「はたらくに歓びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指しています。

第21次中期経営戦略

中長期目標を達成するべく、「1.地域戦略の強化とグループ経営の進化」「2.現場・社会の領域における収益の柱を構築」「3.グローバル人材の活躍」という3つの基本方針を掲げ、取り組みを推進しています。

2025年度財務見通し:売上高 2兆5,600億円、営業利益 800億円、ROE5.4% ※2025年5月14日発表時点

注力領域	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
	リコグループの強み	顧客基盤 世界140万社のお客様との信頼関係 業種業務の深い知識	顧客接点 グローバルで均質なサービスを提供する能力 コンサルティング

詳しくは Web **第21次中期経営戦略**

企業価値向上プロジェクトの進捗

目指す姿の実現に向けて2023年4月から企業価値向上プロジェクトに取り組んでいます。株主・投資家・アナリストの皆様との対話や資本市場の視点からの分析を通じて、リコグループが取り組むべき課題を多角的に検討してきました。低PBRの最大の要因は収益性の低さにあり、デジタルサービスの会社として成長を遂げるためには、各事業に適した収益構造の確立が不可欠です。この認識のもと、現在抜本的な収益構造の変革を推進しています。

具体的には、①本社改革 ②事業の「選択と集中」の加速 ③オフィスプリンティング事業の構造改革 ④オフィスサービス利益成長の加速 の4つの領域で収益構造の変革に取り組んでいます。

プロジェクトの効果額と見通し (2025年5月14日発表時点)

プロジェクトは順調に進捗しており、2024年度は当初想定を上回る約200億円の効果額となりました(費用は当初想定を30億円ほど下回る297億円)。2024年度と2025年度の累計で合計520億円の効果創出を目指しています。

※最新情報はウェブサイトの決算説明会情報<https://jp.ricoh.com/IR/events/earning> からご覧ください

2025年度までの想定効果額 (2023年度比)

施策		2024-2025年度 累計(見通し)
本社改革	R&D適正化	約150
	間接機能適正化	20超
事業の「選択と集中」の加速		50超
オフィスプリンティング事業の構造改革	開発・生産JV	40超
	SCMの最適化	30超
オフィスサービス利益成長の加速	販売・サービス体制の見直し	230超
合計		520超

オフィスサービス利益成長のKPIと進捗

オフィスサービスの利益成長を測るため、「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つのKPIを設定しています。オフィスサービスのストック売上の積み上げは収益性向上に直結する重要な指標だと認識しています。従来のオフィスプリンティングのお客様のみならず、新規のお客様も増加しています。結果、2024年度のストック売上成長率は為替影響を除き、前年度比で10%成長しています。(為替影響込みでは+14%)

KPI(指標)	説明	2023年度 実績	2024年度 実績
顧客数	リコグループのグローバルでの全顧客数	140万社	
オフィスサービス導入率	上記顧客におけるオフィスサービスの導入割合	35%	36%
ストック売上成長率	オフィスサービスのストック売上成長率(前年度比、為替影響除く)	+10%	+10%

詳しくは 本誌 **CEOメッセージ ▶ P03-10** **CFDインタビュー ▶ P11-12**

詳しくは Web **決算説明会 企業価値向上プロジェクト進捗**

はたらく人の生み出す力(創造力)の発揮を支える デジタルサービスの会社へ

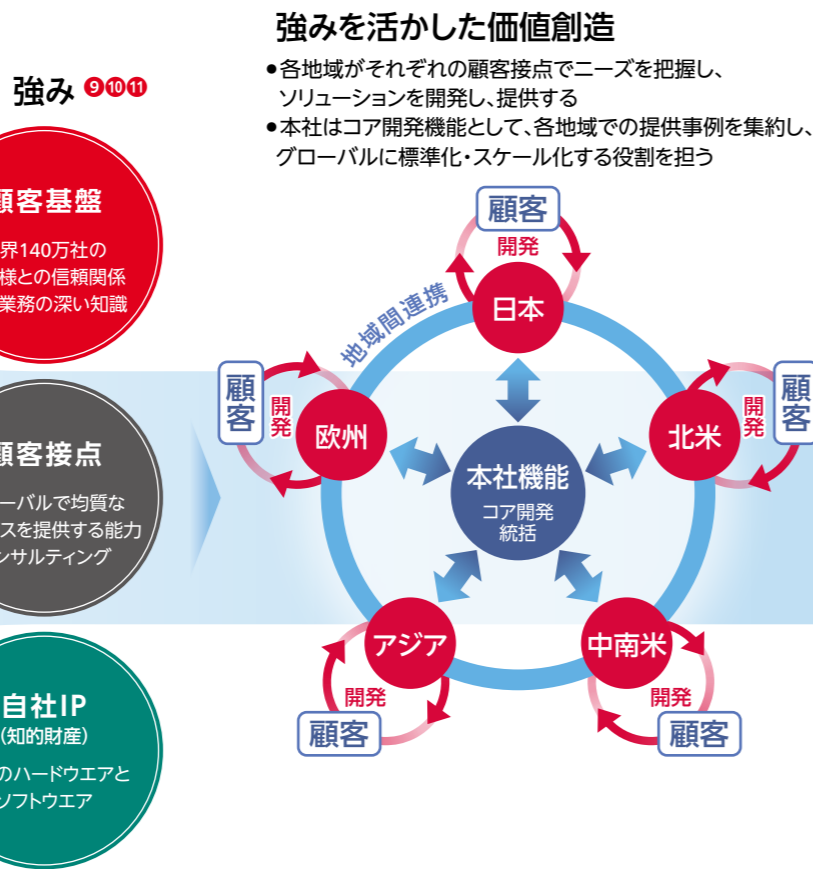


リコーグループは、強みである顧客基盤と顧客接点、自社IPを活かし、「ワークプレイスサービスプロバイダー」として、お客様に寄り添いながら継続的に価値を創造し、提供します。変わりゆく“はたらく”に寄り添い、はたらく人の創造力の発揮を支える「デジタルサービスの会社」への変革に向けて、事業成長とESGに同軸で取り組み、企業価値を向上させていきます。

“はたらく”に喜びを

リコーウェイ^③ 使命と目指す姿

ビジネスモデル



グローバルで均質なサービスを提供できる ワークプレイスサービスプロバイダー^{⑪⑫}

▶ オフィスサービス/ オフィスプリンティング

- 注力領域^⑭**
- 成長領域**
- 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を用いたデータ活用など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・クラウド上での効率的なデータ運用やセキュリティ確保などのための環境構築

- ▶ 商用印刷・産業印刷^⑮
デジタル印刷ニーズに対応するプリンターおよびサービス、産業用インクジェットソリューションの提供
- ▶ サーマルメディア・産業プロダクツ^⑯
- ▶ 社会課題解決に資する新規事業^⑰

財務・将来財務を通じた創出価値

- 財務^{⑤⑱}** (2024年度実績)
- 営業利益: 638億円
 - ROE: 4.4%
 - ROIC: 3.2%
 - 総還元性向: 163.4%
- 顧客数: 世界140万社
- オフィスサービス導入率: 36%
- ストック売上成長率: +10% (前年度比、為替影響除く)

- 将来財務^{⑲⑳}**
- 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

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
お客様の創造力を支える人材
- 社会関係資本
グローバルカバレッジ
- 自然資本
エネルギーと資源

7つのマテリアリティ^②

- 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



ガバナンス^④

お客様に寄り添い続けること^③

外部

環境^①

詳しくは 本誌 ①リスクマネジメント ▶P85-86 ②マテリアリティに対する取り組みとESG戦略 ▶P27-28 ③企業理念「リコーウェイ」 ▶P19-20 ④コーポレート・ガバナンス ▶P70-84 ⑤財務・資本戦略 ▶P13-14 ⑥人的資本戦略 ▶P47-52 ⑦技術・知財戦略/ デジタル戦略 ▶P53-56 ⑧ESG戦略 ▶P57-58 ⑨デジタルサービスの会社への軌跡 ▶P21-22 ⑩収益力強化の考え方 ▶P29

詳しくは 本誌 ⑪リソースの拡充と継続的な成長の実現 ▶P30 ⑫リコーデジタルサービス ▶P39-40 ⑬リコーデジタルプロダクツ ▶P41-42 ⑭中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗 ▶P23-24 ⑮リコーグラフィックコミュニケーションズ ▶P43-44 ⑯リコーインダストリアルソリューションズ ▶P45 ⑰リコーフューチャーズ ▶P46 ⑱数字で見るリコー ▶P17 ⑲環境 ▶P59-62 ⑳社会 ▶P63-64

マテリアリティに対する取り組みとESG目標

リコーグループでは、目指すべき持続可能な社会の姿「Three Ps Balance」の実現に向けて、中期経営戦略単位でマテリアリティを特定しています。21次中経では、7つのマテリアリティに対して、戦略的意義を明確にした上で、評価指標として16のESG目標(将来財務目標)を設定しています。

7つのマテリアリティに紐づく16のESG目標と実績

21次中経におけるESG目標の進捗は以下のとおりです。2025年度目標に対してはおおむね順調に進捗していますが、①顧客からの評価、⑩エンゲージメントスコア、⑩女性管理職比率については遅れが発生しており、課題への対応を進めていきます。

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	戦略的意義	2030年目標	21次中経ESG目標(2025年度末)		実績	
			2023年度	2024年度		
“はたらく”の変革	人とデジタルの力で、はたらく人やはたらく場をつなぎ、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し、生産性向上・価値創造を支援する	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	① 顧客からの評価*1	29%	日本 26.3% 北米 39.3% 中南米 64.8%*2 欧州 24.5% APAC 17.4%	日本 26.8% 北米 38.6% 中南米 45.5%*2 欧州 28.2% APAC 30.8%
地域・社会の発展	技術×顧客接点力で、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献し、価値提供領域を拡大する	3,000万人の生活基盤向上に貢献*3	② 生活基盤向上貢献人数	2,350万人	1,794万人	2,235万人
脱炭素社会の実現	バリューチェーン全体の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラルへの貢献を通じたビジネス機会を創出する	GHG*4スコープ1,2の63%削減およびスコープ3の40%削減 使用電力の再生可能エネルギー比率50%	③ GHGスコープ1,2削減率(2015年比)50%		47.4%*5	59.1%
			④ GHGスコープ3削減率(2015年比)35%		38.1%*5	46.8%
			⑤ 使用電力の再生可能エネルギー比率40%		31.0%*5	43.2%
循環型社会の実現	自社および顧客のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデル構築によりビジネス機会を創出する	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品の新規資源使用率60%以下	⑥ 削減貢献量	1,400kt	1,059kt	1,448kt
			⑦ 製品の新規資源使用率	80%以下	78.9%	78.3%

*1 デジタルサービスの会社として、課題解決や企業価値向上につながる価値を提供し続けるパートナーとしてご評価いただいた顧客の割合
*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査
*3 教育、医療、自治体向けなど、地域社会の発展に貢献するサービスの提供により、恩恵を受ける住民や利用者数
*4 GHG (Green House Gas) : 温室効果ガス
*5 組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い、過去の数値を改訂

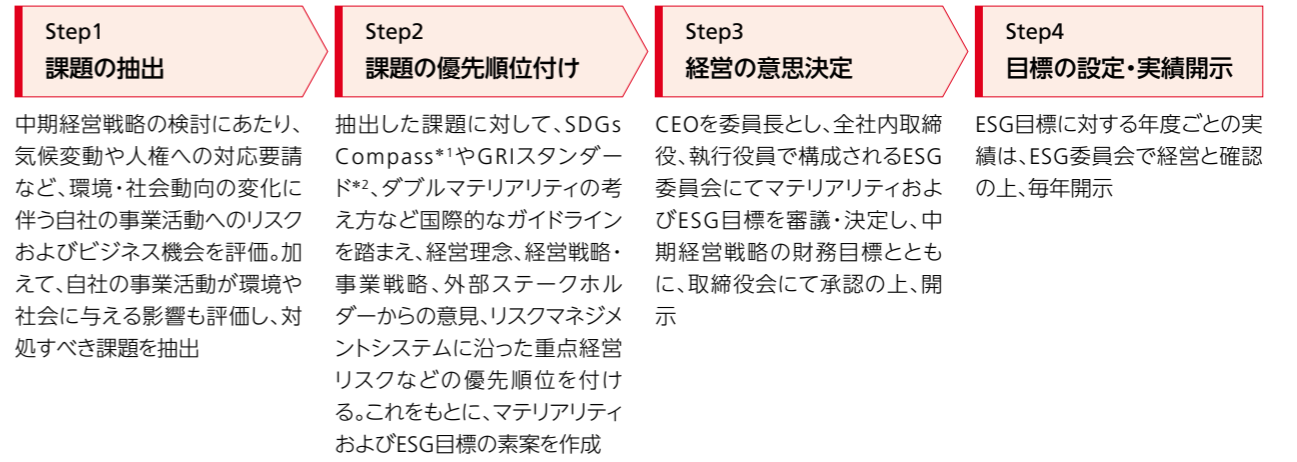
経営基盤の強化

マテリアリティ	戦略的意義	21次中経ESG目標(2025年度末)		実績	
		2023年度	2024年度		
責任あるビジネスプロセスの構築	サプライチェーン全体を俯瞰してビジネスプロセスのESGリスク最小化を図り、ステークホルダーの信頼を獲得する	⑧ CHRBスコア*6	ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了。目標に対して55%の進捗率	セルフアセスメント再実施。目標に対して90%の進捗率
		⑨ NIST SP 800-171準拠自社基盤事業環境カバー率	80%以上	保護すべき情報の特定およびアセスメント実施中	保護すべき情報の特定と計画策定完了。一部対策完了
		⑩ 低コンプライアンスリスクグループ企業比率	80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了	高リスク組織において改善策を策定。一部実施完了
オープンイノベーションの強化	社会課題解決型の事業を迅速に生み出すために、自前主義を脱却し新たな価値創出プロセスへの転換を図る	⑪ 共同研究・開発契約のウェイト	25%	23.0%	22.7%
		⑫ デジタルサービス特許出願比率*7	60%	54.7%	64.6%
多様な人材の活躍	多様な人材がポテンシャルを發揮できる企業文化を育み、変化に強い社員・会社へと変革する	⑬ リコーデジタルスキルレベル2以上の人数(国内)	4,000人	2,855人	4,658人
		⑭ プロセスDXシルバーステージ認定者育成率*8	40%	21.1%	34.2%
		⑮ エンゲージメントスコア*9	グローバル:3.91 日本:3.69 北米:4.18 中南米:4.14 欧州:4.01 APAC:4.15	グローバル:3.79 日本:3.57 北米:4.00 中南米:3.90 欧州:3.92 APAC:4.03	グローバル:3.84 日本:3.61 北米:4.00 中南米:3.95 欧州:3.90 APAC:4.20
		⑯ 女性管理職比率	グローバル:20% 日本:10%	グローバル:16.5% 日本:7.7%	グローバル:17.2% 日本:8.4%

*6 CHRB (Corporate Human Rights Benchmark) スコア:機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。5セクター(農産物、アパレル、探掘、ICT、自動車)のグローバル企業から選定して評価(最新のベンチマークは約250社を選定)
*7 特許出願数に占めるデジタルサービス貢献事業に関する特許出願数の割合
*8 プロセスDXの型に基づいたプロセス改善実績のある人材の育成率(母数は各ビジネスユニットの育成対象組織総人員数)
*9 Gallup社のQ12Meanスコア(高い組織パフォーマンスを予測するための12要素に対する評価スコア)を採用

マテリアリティの特定および改定プロセス

ステークホルダーの皆様の視点や各種ガイドラインを参照しながら、3年ごとの中期経営戦略単位でStep1からStep4のプロセスでマテリアリティを特定しています。改定においてはCEOを委員長としたESG委員会にて審議し、財務目標とともに取締役会で承認した上で開示しています。



*1 SDGs Compass: 企業がSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していくための指針
*2 GRIスタンダード: 経済・環境・社会に対する影響を組織が開示するための国際的なサステナビリティ報告基準

事業を通じた社会課題解決の強化¹

社会課題解決に貢献する事業とその貢献金額を明確化し、2025年度までの売上高目標を設定しました。今後もESGと事業成長の同軸化の取り組みを加速させていきます。2025年度の目標額、ならびに2023年度・2024年度における実績額は、以下のとおりです。

社会課題解決型事業の売上高目標と2023年度・2024年度実績

マテリアリティ	社会課題解決型事業	21次中経目標(2025年度末)	実績	
			2023年度	2024年度
“はたらく”の変革	オフィスサービス スマートビジョン など	10,170億円	9,260億円	10,060億円
地域・社会の発展	GEMBA* 自治体ソリューション 教育ソリューション など	320億円	200億円	280億円
脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	環境配慮型複合機 商用印刷 シリコントップライナーレスラベル ラベルレスサーマル など	4,280億円	3,150億円	4,100億円

* GEMBA: オフィス以外(店舗・倉庫など)を対象とした保守・サービス

収益力強化の考え方

働き方の変化に伴い、オフィスプリンティング (OP) 市場の縮小が進行し、当該事業のアフター収益の下落が続いています。これらの変化は従来予想されたものであり、それを補うためにOP事業の徹底的な効率化やオフィスサービス (OS) などの新たなストック収益の積み上げを進めています。OP市場における縮小傾向をカバーするべく、OSでの成長スピードを一層早め、収益力の強化を図っていきます。収益力強化のためのポイントは以下の4点です。

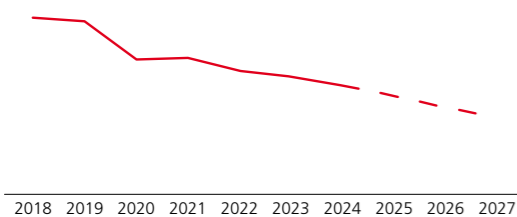
収益積み上げのための4つの強化ポイント^{①②③④}

<p>1 オフィスプリンティングの収益基盤の維持・拡大</p> <p>徹底的な効率化を進め、プリントボリューム下落の影響を吸収する施策を講じていきます。エトリアでのモノづくりを通じて競争力の高い製品を効率的・安定的に供給することで、マーケットシェアの拡大を図ります。また、代理店のロイヤリティ施策の強化や販売リソースの組み換えなども含め、複合機やプリンターのMIF(市場での稼働台数)マネジメントを強化します。開発・生産を担うリコーデジタルプロダクツと販売を担うリコーデジタルサービスの両カンパニーのさらなる連携により、ストック収益の維持・拡大を図ります。</p>	<p>2 オフィスサービスの成長スピードをさらに加速</p> <p>買収企業とのシナジーを徹底的に創出し、DocuWare、Axon Ivy、natif.ai、RICOH kintone plusなどの自社ソフトウェア商材を拡充し、開発・販売リソースを強化することで、ストック収益を拡大します。また、プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス、ITサービスの3つの注力領域において、ワークプレイスエクスペリエンスでマネージドサービス*の契約をいただいたお客様に対して自社ソフトウェアをはじめとしたクロスセルの提案を進め、成長スピードを加速させます。</p> <p><small>* マネージドサービス: 業務の運用管理全般を一括して支援するアウトソーシングサービス</small></p>
<p>3 各事業領域でストック収益の積み上げを強化</p> <p>オフィスプリンティング、オフィスサービスに加え、画像・光学技術を活用した競争力のある製品を提供する商用・産業印刷事業など、さまざまな事業で創出されるストック収益の積み上げを強化します。</p>	<p>4 デジタル技術の活用による生産性の向上</p> <p>AIを含むデジタル技術を駆使して、業務の生産性を高めることで、社員が自らの働き方を変革し、世界で戦える競争力を実現します。</p>

プリントボリュームは今後も下落傾向が続く

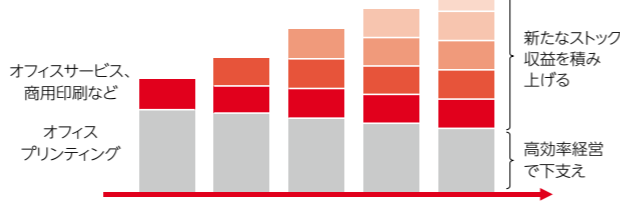
コロナ禍で大きく減少したプリントボリュームは、今後も下落傾向が続いていくと予想されます。

プリント出力量推移(イメージ)



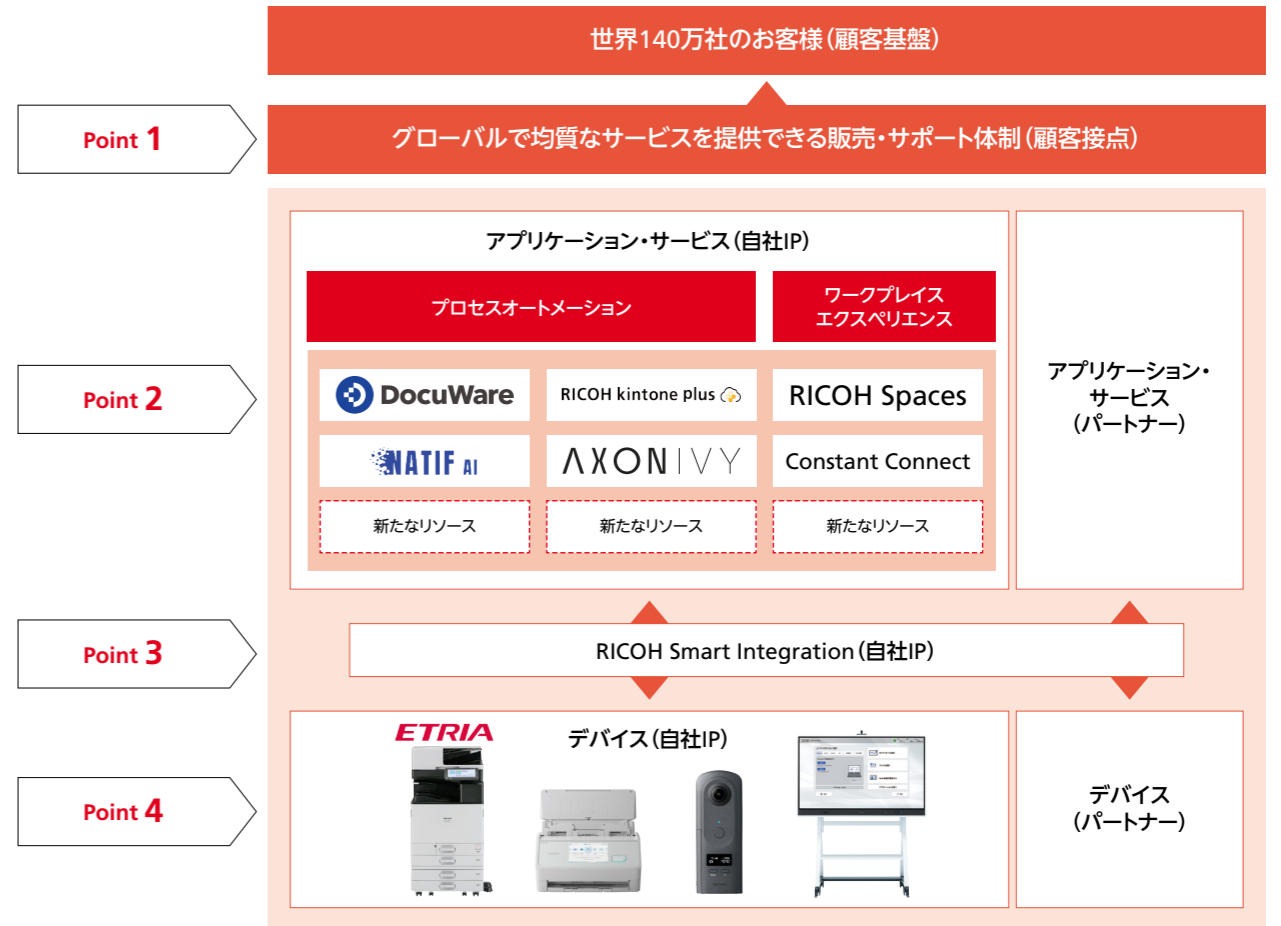
ストック収益の積み上げを加速させる

オフィスプリンティングのストック収益減少を抑制し、オフィスサービスや商用印刷などのストック収益を積み上げることで、全体としての収益を伸ばし、収益構造の転換を図ります。



リソースの拡充と継続的な成長の実現

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。



<p>Point 1</p> <p>デジタル人材の強化^①</p> <p>デジタル人材の育成・リスクリング、さらにはM&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>Point 2</p> <p>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、M&Aや業務提携を通じて、ラインアップを強化します。</p> <p>例: DocuWare、RICOH kintone plus、RICOH Spaces など</p>	<p>Point 3</p> <p>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カギとなるのが、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。</p> <p>また、各地域で生み出された価値をRSIを通じ、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>Point 4</p> <p>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ます。</p>
---	--	---	--