

**中長期展望と  
第20次  
中期経営計画**

2021年3月3日

株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員 CEO

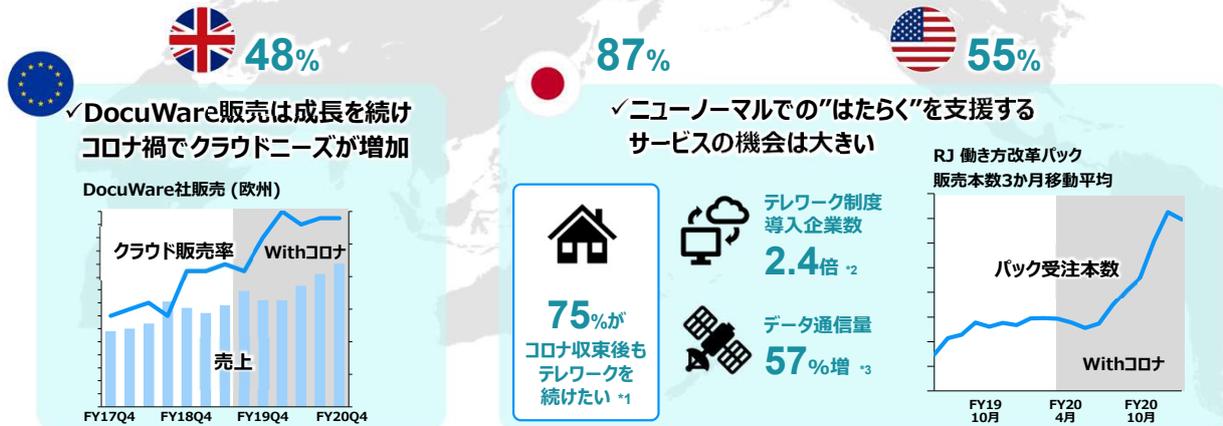
**山下 良則**

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 本日はお忙しい中、弊社の会社説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
- 先月の第3四半期の決算発表の際に申し上げましたとおり、本日は、2021年4月から始まる第20次中計を説明いたします。しかしながら、この中計は2021年度、2022年度の2年間となるため、将来への展望も含めて、2025年度までの目線でご説明します。
- また、事業成長のパートでは、この4月からデジタルサービスビジネスユニットのプレジデントに就任する大山と、デジタルプロダクツビジネスユニットのプレジデントに就任する中田から、それぞれ説明させていただきます。

## はたらく人が“いつでも、どこでも働ける”を受容し、ニューノーマルとなった

新型コロナ前と比べた、職場への人の移動量の変化率



(備考) Google Community Mobility Reportによる、新型コロナ感染拡大前との職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。

\*1: 日本生産本部「第4回 働く人の意識に関する調査」 \*2: 東京都「テレワーク導入率調査」(21年3月の、緊急事態宣言前の20年3月(緊急事態宣言前)との比較) 3: NTTコミュニケーションズ「インターネットトラフィック(通信量)推移データ」(21年2月8日週の平日昼間帯 前年比)

March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

1

- まず、新型コロナ感染症は私たちの「はたらく」をどのように変えたか、そのような視点で2020年度を簡単に振り返ってみたいと思います。
- 私は、はたらく人がいつでも、どこでも働ける、このようなことを受け入れて、そしてニューノーマルとなったと言えるのではないかと思います。
- もともとリモートワークは、技術的には以前から可能でしたが、実際にはなかなか進展していませんでした。それがコロナによって、強制的に実証実験をさせられた、このように私は感じています。
- 不便なこともありますが、よいところもあると実感したのではないのでしょうか。もう元には戻らないと思いますし、私自身、戻すべきではないと考えています。
- このチャートの中段にある数字は、Googleが提供している直近のオフィスへの出勤率です。左から、イギリス48%、日本87%、アメリカ55%です。
- 真ん中の囲みの数字が注目すべきデータです。日本のデータですが、コロナ収束後もリモートワークを続けたいという人が75%にも達しています。
- 左のグラフは、クラウドサービスを使う人がますます増えているというデータです。リコーが提供しているDocuWareの販売が着実に増えています。
- 右側のグラフでは、日本の働き方改革パックの受注本数を示しており、こちらも右肩上がりに増えています。
- 長年にわたってリコーがオフィスサービスを着実に、そして地道にやってきたことが、コロナによって急速にお客様の役に立っていると実感しています。

## 業務の効率化はAI/ロボットが担い、はたらく人は最適な働き方を選択する時代へ

### 2030年にAI・ロボットにより代替可能になる仕事の比率



#### 今後進む働き方の変化

- ✓ 業務・取引の自動化・省力化 AI・ロボティクス
- ✓ オフィスの変容 リアル、パーソナル、バーチャル
- ✓ オフィス～現場～社会がシームレス化 6G・IoT
- ✓ 人材の変化 複業(副業)当たり前

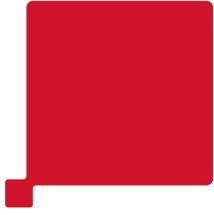
(参考) 野村総合研究所「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に」

March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

2

- では、「はたらく」の未来は、今後どのように変わるのでしょうか。
- やはり、よく言われているように、AIやロボットにますます仕事が置き換わって、はたらく人は最適な働き方を選択する時代になるのではないかと考えています。
- 下に簡単にまとめました。2030年には、AIやロボットの活用によって、オフィス・現場・社会がシームレスになります。
- 6G・IoTの普及とも相まって、はたらく人個人も、ますます個人化して、複数の仕事を請け負う、そんな世の中が当たり前になるのではと想定しています。
- そのため、われわれリコーにとっては、まさに今、デジタルサービスの会社になるチャンスであると考えています。



## 中長期の展望

## 変わっていくお客さまの“はたらく”に リコーは変わらずに寄り添い続ける

1977年

OA(オフィスオートメーション)を提唱

機械でできることは機械に任せ  
人はより**創造的な仕事**に

2020年

仕事の価値は業務の効率化から  
人にしかできない**創造力の発揮**へ

2036年

リコーは100歳を迎え  
次の100年へ

2036年ビジョン

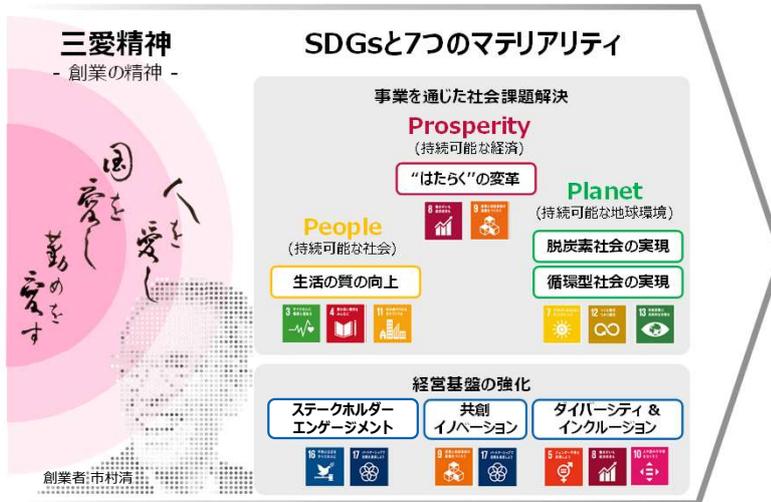
## “はたらく”に**歓び**を

「歓び」とは充足感、達成感、自己実現の実感。  
仕事を通じてそれらを感じて頂くためのお手伝いをする

はたらく歓びを研究する施設  
「3L」設立 (20年11月)

- まず、中長期の展望についてご説明します。
- 先ほど申し上げたように、お客様の「はたらく」が急速に変化をしていく中で、リコーが変わらずに大切にしていることを2つ、簡単に確認しておきたいと思います。
- 1つは、徹底的にお客様に寄り添い続けるということです。
- リコーは、2036年に創立100周年を迎えます。  
このときに、どんな会社になりたいか、世の中にどのように貢献しているか、また、お客様からどのような期待をされる存在になっているか、私自身徹底的に考え抜きました。
- その答えが、「はたらくに歓びを」というビジョンです。
- リコーは、1977年にオフィスオートメーションを提唱し、この半世紀にわたり、オフィスの効率化や生産性向上のお手伝いをしてきました。
- ここへ来て、一気に仕事の価値は業務の効率化から、人にしかできない創造力の発揮へと移りつつあります。その中で、はたらく人が歓びや幸せを感じることに、リコーが役に立っている会社でありたいと考えています。
- そのようなことから、2020年11月に大森本社に、はたらく歓びを研究する施設、3Lを設立しました(右下の写真)。3Lとは三愛精神のThree Lovesから来ています。

## 「三愛精神」を原点として社会課題解決に取り組む



### 主な活動と外部からの評価

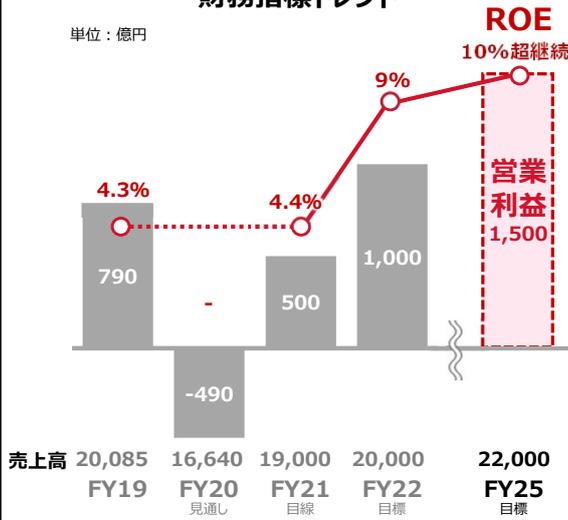
2017年4月	国際的なイニシアチブであるRE100に日本企業として初めて参加
2018年	リスクマネジメント委員会・投資委員会・ESG委員会の設置
2018年	社外取締役半数かつ非執行取締役過半数化
2019年8月	「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加
2020年11月	DJSI World Index構成銘柄に選定
2020年11月	日経SDGs経営大賞を受賞
2021年1月	CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定
2021年2月	日本テレワーク推進賞会長賞を受賞

- もう一つ、変わらずに大切にすること、それがリコーの原点、三愛精神です。
- 「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という、この三愛精神は、国連が定めるSDGsの原則である、誰も取り残さない社会という考え方に通じると考えています。
- この三愛精神をもとに設定した7つのマテリアリティは、まさに全ての事業を通して取り組むべきものです。
- 社内でさまざまに取り組んでいることを自己満足に陥るのではなく、外部から客観的な評価を受ける水準まで高めたいと社員にいつも呼びかけています。
- 右側に示している通り、社員の努力によって、直近でも多くの方面から高い評価をいただいております、大変光栄に思っております。

## はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社

### 財務指標トレンド

単位：億円



### サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

#### 事業視点 | デジタルサービスの会社と認知されている

- オフィスサービス事業が売上、利益共にグループを牽引
- 5つのビジネスユニットがお客様最適な事業運営
- 本社はグループ経営に特化

#### 財務視点 | ROIC経営と企業価値向上に向けた資本政策

- ROE 10%超を継続し企業価値を最大化
- 営業利益1,500億円以上
- ROICによる事業ポートフォリオ管理を徹底
- 積極的な成長投資と株主還元

March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

6

- 2025年度を見据えた、中長期の目標を簡単に説明します。
- 2036年までの5年後、リコーはどのような会社になりたいか。  
はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社、  
このような会社でありたいと考えています。
- まずサステナビリティ/ESGにおいて、グローバルトップレベルの評価を受ける  
会社であることです。
- これを基本におき、事業視点では、オフィスサービス事業が成長を続けて  
全社業績を牽引している、財務の視点では、ROE10%超えを継続して、  
株主価値を最大化していく、ことを目指しています。
- そのROE達成に向けた、営業利益の目標水準を1,500億円程度としています。

## 持続可能な社会を、ビジネスの力で

7つのマテリアリティ	目標指標	FY22 目標	FY25 目標	
事業を通じて社会課題解決	<b>“はたらく”の変革</b> 経済	顧客評価のトップスコア率 顧客への提供価値拡充度 <b>デジタル人材育成</b>	30%以上 20%* <b>IPA ITSS L3 1.5倍</b>	<b>30%以上</b> <b>未設定</b> 経産省「DX推進指標」レベル5***
	<b>生活の質の向上</b> 社会	生活基盤向上貢献人数	1,000万人	<b>1,500~2,000万人</b>
	<b>脱炭素社会の実現</b> 地球環境	GHGスコープ1、2削減率 (FY15比) GHGスコープ3削減率 (FY15比) <b>使用電力の再生可能エネルギー比率</b>	30% 20% <b>30%</b>	<b>40%以上</b> <b>25%</b> <b>35%以上</b>
	<b>循環型社会の実現</b> 地球環境	製品の新規資源使用率	85%以下	<b>80%以下</b>
経営基盤の強化	<b>ステークホルダーエンゲージメント</b>	生産拠点のRBA認証取得 サプライヤーの行動規範署名率 国際セキュリティ標準 各パートナーからの評価スコア 主要ESG外部評価 <b>経済産業省「デジタルトランスフォーメーション銘柄」採用</b>	6拠点 100%(署名完了) ISO/IEC NIST1に基づくセキュリティ強化完了 パートナー毎に設定 トップレベル獲得 <b>採用</b>	<b>ESG課題を考慮して中計ごとに設定</b>
	<b>共創イノベーション</b>	<b>特許のETR(他社引用)スコア増加率 (FY20比)</b>	<b>20%増</b>	
	<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>	RFGエンゲージメントスコア 女性管理職比率	50パーセンタイル 16.5%	

\*国内スクラムパッケージの顧客比率 \*\*IPA:独立行政法人情報処理推進機構。ITSS:IPAが定めるITスキル標準。レベル0~レベル6の7段階。\*\*\*経産省「DX推進指標」:DX推進度合いの自己診断指標。リコーは「人材育成・確保」の成熟度レベル5を目指す

\*\*\*\* ETR: External Technology Relevanceの略。他社に引用された特許の多さを示すスコア

March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

7

- こちらのチャートでにまとめているのは、ESG目標です。  
私は将来のビジネスにつなげるという意味で、将来財務目標と呼んでいます。
- この中計を迎えるにあたり、投資家の方々やアナリストの皆様のご意見を参考にしながら、目標値をいくつか見直しました。  
この表の赤字箇所が追加・変更指標です。



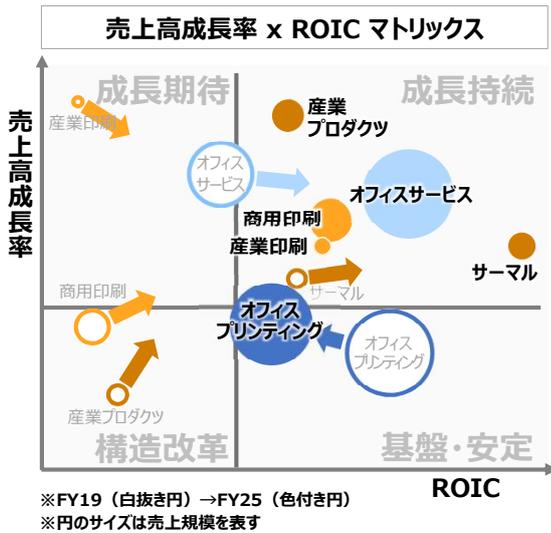
## 本社はグループ経営に特化し、ビジネスユニットによるお客様最適の経営を徹底

狙い	組織区分	提供価値	従来区分による事業・機能
<b>事業の成長を創る</b> <b>5つのビジネスユニット</b> お客様起点の事業運営	リコーデジタルサービス <b>RDS</b>	オフィス+リモートではたらく人の課題解決 現場ではたらく人を繋ぐ課題解決	オフィスサービス
	リコーデジタルプロダクツ <b>RDP</b>	はたらく人をつなぐエッジデバイス デジタルサービスを支えるモノづくり	オフィスプリンティング
	リコーグラフィックコミュニケーションズ <b>RGC</b>	印刷の現場ではたらく人の課題解決	商用印刷 産業印刷
	リコーインダストリアルソリューションズ <b>RIS</b>	製造・物流・産業の現場ではたらく人の課題解決	サーマル 産業プロダクツ
	リコーフューチャーズ <b>RFS</b>	社会課題解決の新規事業創出	SV、ヘルスケア、IJ電池、社会インフラ、新素材、AM、エナジーハーベスト
<b>成長を支えるグループ本部</b> ・ガバナンスと経営資源配分に特化した小さくて強い本社 (グループ本部3,200名を5年間で半減)	グローバルヘッドクォーター	経営資源配分とガバナンスで事業に貢献	経営企画・人事・財務・ESGを強化
	プラットフォーム	デジタルサービスの会社の <b>風土・人材・仕組み・インフラ・技術</b> を先鋭化	デジタル戦略部門新設・先端技術研究所新設
	プロフェッショナルサービス	社内DXの実践を徹底 外販レベルに高度化	事業への支援機能をDXで貢献

- 2020年11月の第2四半期決算発表時に説明したとおり、2021年4月より、新たに社内カンパニー制を導入します。
- お客様ごとに事業をくり直し、新たに5つのビジネスユニットと、その成長を支えるグループ本部で構成します。各事業が、いわゆるプリンティング、基盤事業に頼ることなく、それぞれの事業に適したプロセスに作り直さなければならぬと考えています。
- やりたいことは2つです。1つ目は、ビジネスユニットのリーダーに徹底的に権限移譲して、迅速な意思決定で事業成長を加速すること。2つ目が、経営資源を最適に配分して、各ビジネスユニットの資本効率経営の追求を行っていきます。
- 5つのビジネスユニットは、一度、2020年11月に説明しましたので、本日は割愛します。
- 下に記載しているグループ本部は、グローバルヘッドクォーターとデジタルインフラの整備や先端技術を実施するプラットフォーム、さらに、それぞれ5つのビジネスユニットへの支援機能を持つプロフェッショナルサービスです。特にこのプロフェッショナルサービスは、自らのDXを実践してビジネスユニットの成長を支え、お客様にも提供できるような実践をしていきたいと思っています。
- グループ本部は、まず人員3,200名でスタートしますが、外部との連携を深めて、5年間で半減を目指しています。

## 成長と資本効率の2軸で事業ポートフォリオを管理し、経営資源配分を最適化する

※社内カンパニー制への移行に伴い、配賦経費の見直し中

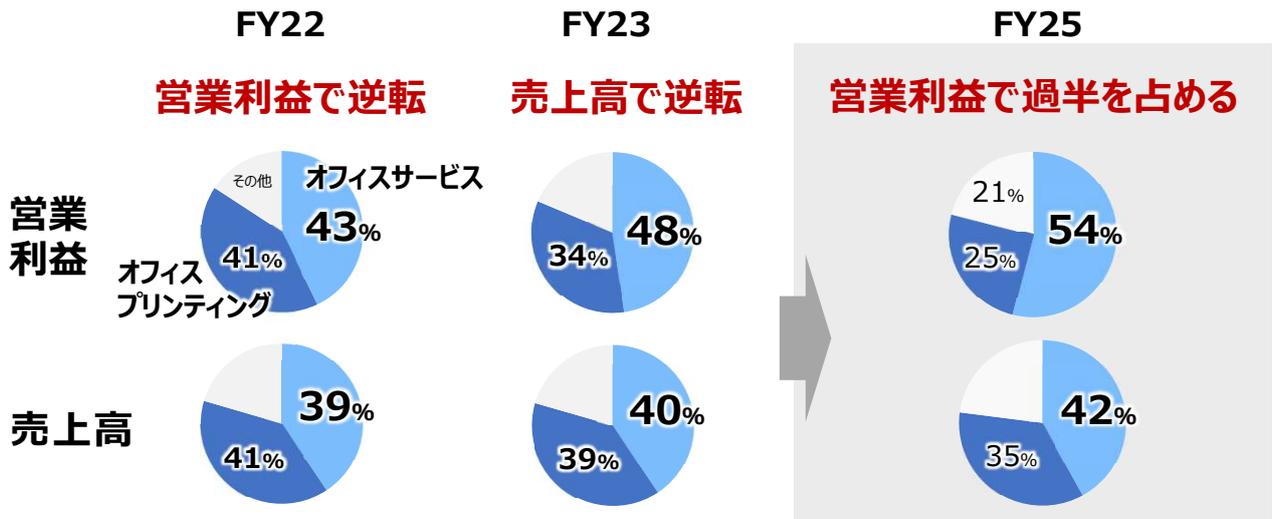


BU	従来事業区分※	事業成長の方向性
RDS	オフィスサービス	地域ごとのメリハリをつけた投資で事業拡大 ・日欧へは積極投資 (APは日欧の資産を有効活用) ・USはマネージドサービス顧客へ価値向上に集中
RDP	オフィスプリンティング	オペレーショナルエクセレンスを追及し、外販を拡大 ・品質向上と保守サービスの自動化、原価低減と生産自動化 ・MFP及び新規デバイスの外販加速
RGC	商用印刷	コロナ禍のデジタル化ニーズをとらえた成長 ・オフセットtoデジタルを加速する新商品充実 ・USを中心に印刷現場のワークフローのデジタル化を推進
RIS	産業印刷	薄膜IJヘッドの新規投入によるシェア拡大 テキスタイル、サイングラフィック市場での販売チャネル強化
	サーマル	モノづくり体質の更なる強化で収益力向上 レーザーライタブル事業のグローバル展開
	産業プロダクツ	車載領域はステレオカメラ、精密加工部品で成長拡大 新領域として産業・製造装置事業を育成

SV事業は、カメラ(PENTAX、GR)をリコーイメージングに集約し、未来に価値ある事業として残す模索を行う。一方、360度カメラ(及び光学技術)は、デジタルサービスに必要な不可欠な技術として強化する

- 次に、事業ポートフォリオ管理について説明します。
- 成長と資本効率の2軸でしっかり管理をして、経営資源配分を最適化していきたく考えています。左に4象限の図で示しています。
- 現状、2019年度の実績を白抜きの円で示しています。そして、2025年度に事業ごとに目指す位置を色付きの円で示しています。
- それぞれの事業でどのように取り組んでいくかについては、右の表にまとめました。
- まず、オフィスサービスは、地域ごとにしっかりメリハリをつけて投資拡大を図ります。日本、欧州で積極的に投資を実施する方針です。米国は当面、戦略投資は行わず、現在のマネージドサービスの顧客の価値を向上していくことに集中していきます。
- 次にオフィスプリンティングは、オペレーショナルエクセレンスを引き続き徹底的に追求し、最後の勝利者を狙っていきます。さらに、A3のMFP(複合機)も含めて、他社への外販も積極的に進めたいと考えています。
- 商用印刷は、昨年発売した新製品の立ち上げに若干もたついた面がありましたが、かなり安定してきたので、本格的に拡販していきます。コロナ禍の中で、印刷のデジタル要望は高まっています。例えば、セミナーで大量にプリントしていたテキストがかなり少量になったり、商品ラベルやパッケージなどが大量印刷物から少量多品種になってきています。ここを狙います。
- 産業印刷は、強いIJヘッドの強化に投資を続ける方針です。
- サーマル事業は、サーマル事業をベースにしっかり進めながら、得意のレーザー技術を駆使した新領域の製品を投入していきます。
- 産業プロダクツは、新たに産業・製造装置領域での模索を続けています。
- 一番下に、SV事業について少し記載しています。PENTAXとGRなどのいわゆる製品カメラはリコーイメージングに機能を集約して、未来に価値ある事業として残す模索を始めます。これは、外部の方々にも力を借りながら進めたいと考えています。一方、360度のカメラと光学技術は、デジタルサービスの会社には不可欠なため、引き続き強化をしていきます。

オフィスサービスが牽引し、デジタルサービスの会社への転換を遂げる



- オフィスサービス事業はいずれオフィスプリンティング事業を超えていきます。その時期の見通しを簡単にご説明します。
- すでにご報告していますが、日本市場では、2019年度にオフィスサービス事業の売上がオフィスプリンティング事業を抜きました。それも踏まえながら、2020年3月に、デジタルサービスの会社への宣言を行いました。
- 現在の計画では、営業利益は2022年度に逆転し、売上でも2023年度に逆転する見込みです。2025年度には、オフィスサービスの営業利益が全体の過半となる見通しです。着実に進め、デジタルサービスの会社への転換を成し遂げたいと考えています。

## デジタルサービスの会社に必要な経営基盤の強化に集中する

ベースとなるこれまでの取り組み

25年度に向けた強化領域

### 企業風土 /人材



#### 自律型人材の活躍を支える風土づくり・制度改革を実行

- 働き方変革により、出社率約30%に
- 社内アクセラレータプログラムや副業制度を開始(19年-)
- 副業制度など選択肢を増やし社員エンゲージメントが向上
- リコー式 **ジョブ型人事制度**の導入
- 国内社員 3万人の **デジタル資質の可視化**とリテラシー強化
- 全社から積極的な人員シフト+体系的なリスキルで **社内DX実践**

### インフラ /仕組み



#### 社員のITリテラシーをベースにコミュニケーションツールを活用

- Notes活用をエンドユーザーコンピューティングで推進(99年-)
- 17年、Microsoft 365を全世界で導入
- 18年、RPAを導入し、800テーマの業務プロセス改革
- 180のシステムのクラウド移行を含む **約7割の基幹システムの刷新**
- マスターデータ定義・整備による **データドリブン経営**
- **RSIプラットフォーム**をグローバル共通サービス提供基盤として構築

### 技術 /R&D

#### オフィス事業で培った技術を活かしたデジタルサービスの開発

- オフィスで使われる画像機器(MFP/LP)を中心とした光学・画像処理技術の研究開発
- はたらく人の **五感をデータ化**し、はたらく喜びにつなげる商品の開発
- 製造のデジタル化 ("**機能する印刷**")をインクジェット技術で実現

- デジタルサービスの会社への転換に向けては、社内の風土や人材、そしてインフラ、R&Dといった経営の基盤そのものの転換も進めていかなければなりません。それも、この2～3年前から取り掛かっています。
- 企業風土の面では、2017年度から自律型人材がより活躍できる風土・制度に変えてきています。まだまだ途上ですが、社員エンゲージメントも着実に向上してきています。そして、いよいよ2021年度から、リコー式のジョブ型人事制度も準備を進めていきます。
- お客様接点でお役に立てるデジタル人材も非常に重要であり、積極的に進めています。既にコミュニケーションツールとして、2017年度にMicrosoft 365を全面導入し、RPAも積極活用しています。
- グループで、すでに3,000人の社員が自分の仕事でRPAを使いこなし、業務改善に取り組んでいます。
- さらに、2021年4月には、国内3万人の社員のデジタル知識の可視化を行い、全員がお客様接点で働ける体制にしたいと思っています。
- インフラでは、基幹システムを見直します。基幹のITシステムを7割方刷新していく取り組みを進めており、今後3～4年かかる見込みです。並行して、徐々に準備が進んできたデータドリブン経営をしっかりと実施していきます。
- 最後は、R&Dです。相当絞り込んだ2つの方向、はたらく人の五感をデータ化するという方向と、インクジェット技術を駆使した製造プロセスのデジタル化という方向、この2つに絞ったR&Dに投資をしていきたいと考えています。



## 第20次中期経営計画

## “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

FY22 **ROE 9%** 以上

事業成長と資本収益性向上の両輪で実現

### 実現のための財務指標

財務指標	22年度
営業利益/率	1,000億円/5%
売上高	20,000億円
ROIC	6.5%以上
オフィスサービス事業 営業利益率※	8%

### 将来財務(ESG)目標

ステークホルダー別目標 (17のESG目標から抜粋)		22年度目標
お客様	顧客評価のトップスコア率	30%
	GHGスコープ1、2削減率 (FY15比)	30%
社会	GHGスコープ3削減率 (FY15比)	20%
	使用電力の再生可能エネルギー比率	30%
	製品の新規資源使用率	85%以下
従業員	社員エンゲージメントスコア	各地域 50%tile以上
パートナー	各パートナーからの評価スコア	パートナー・ 地域毎に設定
株主	ROE	9%

※従来開示区分に基づ

March 3, 2021

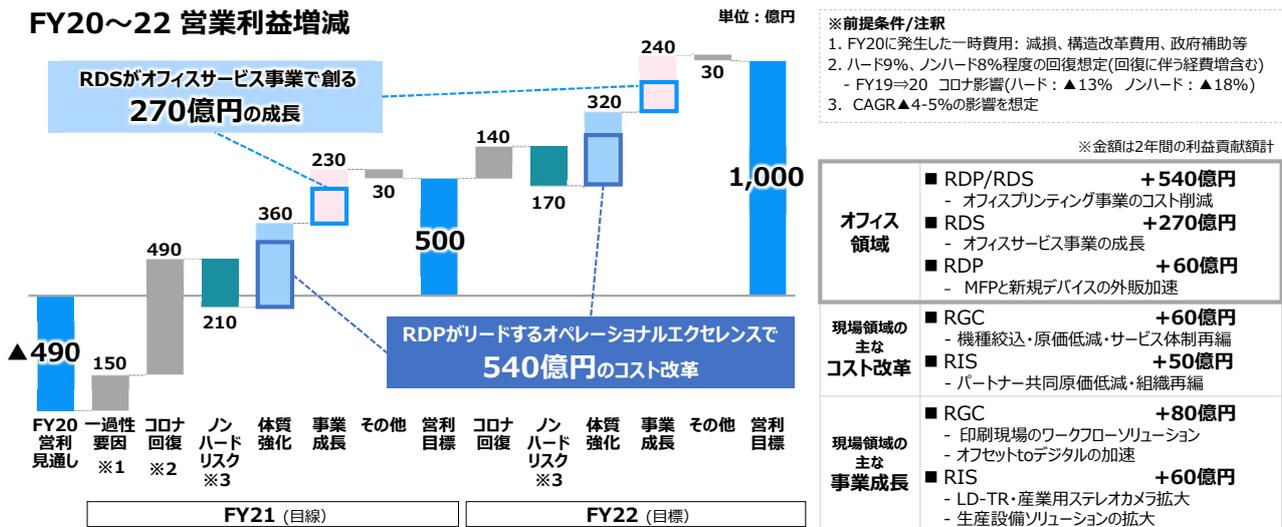
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

13

- ここまで、中長期の展望についてご説明しました。  
ここからは、20次中計、2年間の目標についてお話しします。
- まずは、事業成長と資本収益性向上の両輪で、ROE9%を目指してまいります。  
その下に、それぞれ財務指標、将来財務の目標を掲げています。

## コロナからの回復に加えて、体質強化と事業成長で利益を創出する

### FY20～22 営業利益増減



March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

14

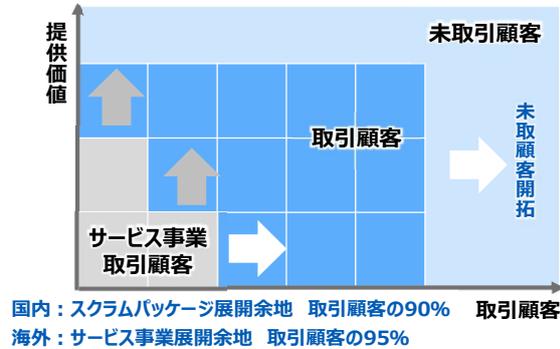
- 先ほど示した目標の営業利益1,000億円にどのように到達するのかについて、このチャートにできるだけ示しました。
- 左側に今期(2020年度)の営業利益見通しマイナス490億円から、一過性の要因、それからコロナの回復、ノンハードリスクをそれぞれ分けて示しました。それに加えた、事業成長の230億円と体質強化の360億円がそれぞれ4つのビジネスユニットの事業努力の合計となります。
- 中央に、2021年度営業利益500億円、そこから2022年度の1,000億円まで、同じようにコロナ回復とノンハードのリスクを分けて示しました。
- それぞれの事業ごとに、どのぐらいの数字を見ているかを右側に示しました。
- 一番上のオフィスプリンティング事業のコスト削減は540億円、こちらに関しては後ほど、中田からご説明します。
- オフィスサービス事業の成長、プラス270億円、こちらに関してはこの後、大山からご説明します。
- それでは、まず大山からオフィスサービスの成長についてご説明申し上げます。

## 顧客基盤へのサービス事業展開拡大と提供価値増によるストック成長

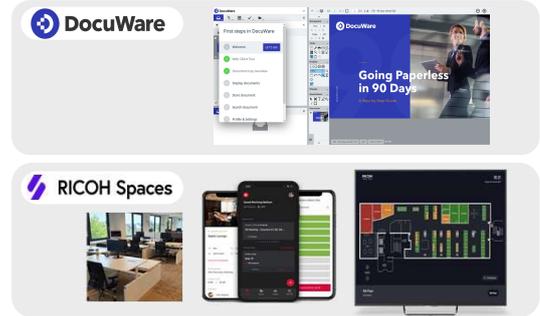
### 提供価値の拡大：営業利益+110億円

日欧への積極投資によるインテグレーション能力、  
ストックに繋がるソフトウェアラインナップ強化

- パッケージのクロスセル、インテグレーションサービス
- リコー独自のソフトウェア展開



### ■ ソフトウェア事業も貢献



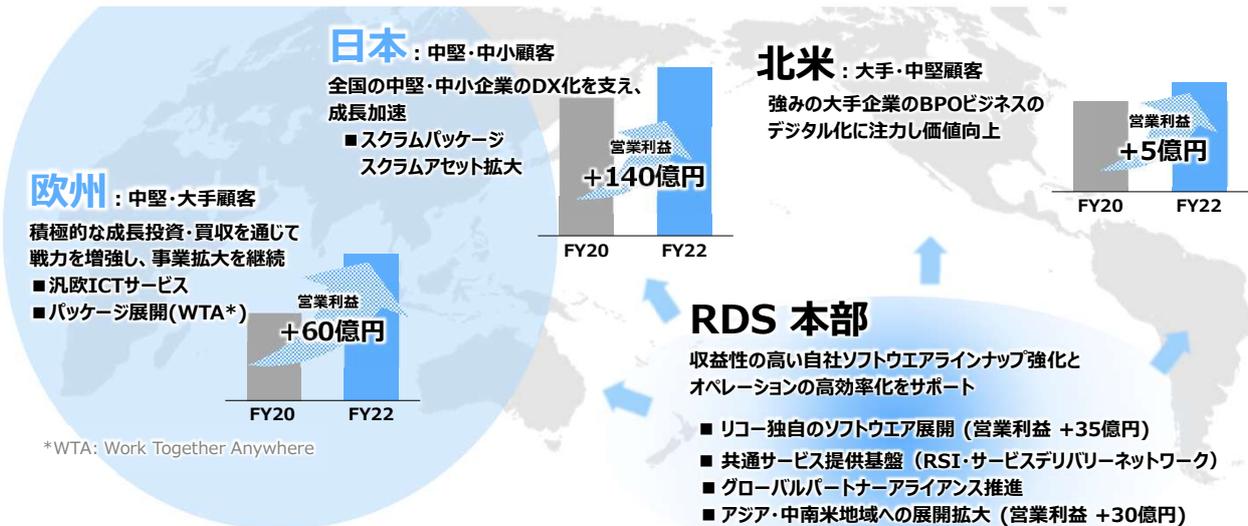
### 取引顧客の拡大：営業利益+160億円

- 地域特性に即したパッケージサービス展開
- 買収で獲得した能力を連携して汎欧州大企業ビジネス拡大
- 先行地域ビジネスモデルのアジア、中南米への展開

説明者：ワークプレイスソリューション事業本部長 大山 晃

- リコーデジタルサービスユニットを担当いたします、大山です。よろしくお願いいたします。
- これからオフィスサービス事業の成長で創出する270億円について説明します。
- 270億円は、青字の営業利益、左上110億円と、右下の160億円を足したものです。
- まず、お客様にアップセル、クロスセルを行い、新たなサービスの提供により、ストック収益を拡大することで110億円の利益成長を達成します。  
図の左下から上に伸びる矢印です。
- 次に、多くの既存のお客様にサービスを提供すること、あるいは新規のお客様を増やすことにより、160億円の利益増を狙います。  
それは図の左下から右に伸びる矢印です。
- 国内のお客様でスクラムパッケージを提供しているのは、全体の約10%です。  
つまり、まだ90%の伸びしろがあります。  
同様に海外では、既存のお客様へのサービス提供で95%のお客様への展開余地があります。
- 右上に、ソフトウェア事業も貢献と示しています。DocuWareのような自社ソフトウェアは、この両方の矢印に貢献します。自社ソフトウェアにより、収益力の高いストックビジネスを積み上げることができます。また、DocuWareなどがドアオープナーとなり、新たなお客様の獲得が可能になるケースもあります。

日・欧市場への積極投資・顧客基盤へのサービス事業展開で成長を牽引  
グローバルの共通基盤強化により、ストック増・収益性向上



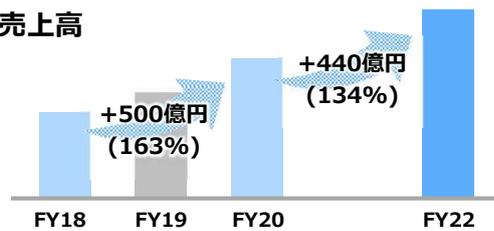
March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- このページは、270億円の利益成長について地域別に示したものです。
- 2021年度、2022年度の2年間、利益を牽引する地域は日本と欧州です。
- 欧州は60億円、日本は140億円の利益成長を狙います。  
この両地域については、後ほどご説明します。
- 北米が5億円と少ない印象があるかもしれませんが。現在は、お客様先でのBPO、ビジネス・プロセス・アウトソーシングのビジネスがサービス事業の大きな部分を占めています。これは、お客様先に当社の人材を派遣し、ドキュメントのワークフロー等を処理するビジネスです。
- このビジネスは、今回のコロナ禍で大きな影響を受けました。現在、コロナ環境下、あるいはコロナ後のお客様のニーズに合わせて、サービス提供プロセスのデジタル化を進めており、サービス事業の収益性を向上させていきます。
- 次の2年間は、アメリカは多少の投資を行いながら、サービスポートフォリオを入れ替え、利益を維持・向上させていきます。
- 残りの利益成長65億円は、アジア、オセアニア、中国、ラテンアメリカなどの地域と、リコーデジタルサービス本部のソフトウェア事業で実現します。  
RDS本部は、ソフトウェア事業を手掛けるほか、共通サービス基盤の提供や、コスト効率を高め、地域を越えた先端サービスを推進するなどによって、全体の収益アップに貢献します。

## 積極的な成長投資・買収を通じて戦力を増強し、事業拡大を継続

### 売上高



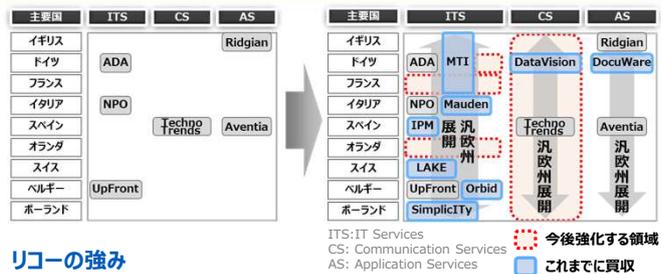
### 市場機会

- アフターコロナでの多様な働き方
- EU主導のデジタル化政策、欧州内での国を跨るDX加速

### 施策：汎欧型ICTビジネス拡大によるサービスストック増

- 地域ごとのケイパビリティ強化によるストック収益増を目的とした買収戦略の継続
- オフィスプリンティングの営業・カスタマーエンジニアのマルチスキル化  
→ オフィスサービス販売へのシフト・**販売力強化**  
→ パッケージサービス展開の拡大
- 買収で獲得した能力を連携して**汎欧州大企業ビジネス拡大**

### 継続して買収によるケイパビリティ獲得・強化・連携をはかる



### リコーの強み

#### 買収による着実な戦力増強・非連続成長

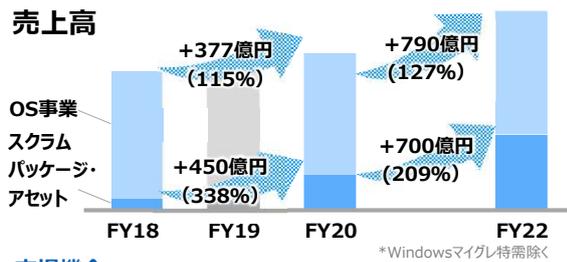
- 各国毎に必要な**ICTケイパビリティ**を買収で獲得（主要国で前倒しで獲得）  
（20年度以降で4社：Orbid, DataVision, SimpliciTy, MTI）

#### オフィスプリンティングビジネスで培った顧客基盤と販売力

- 中堅・大手顧客基盤（汎欧ビジネス展開含）
- 24販売、直売**営業3,300人**と**カスタマーエンジニア4,000人**
- WTAパッケージ\* 20年度 4,200件（65億円）の受注
- MicrosoftやDellに関する高いコンピテンシーの保有と戦略的アライアンスの展開

- 続いて、欧州での取り組みについて説明します。
- 欧州は60億円の利益増を狙います。  
そのためにサービス事業の売上を440億円、成長させます。  
2018年度から2020年度は、自力成長と買収により500億円成長させました。
- 右上の図のように、2018年度から2020年度にかけて、買収により多くのピースを埋めてきました。  
今後も引き続き必要な買収を継続し、ピンクの枠で示している今後強化するエリアと、買収した会社との連携をさらに強化し、汎欧州のネットワークを完成させ、ビジネス展開を進めていきます。
- 欧州は、地域特性として、大企業のお客様が国を跨ったビジネスを展開しています。  
中堅企業に対しても、汎欧州でサービス提供できるプレーヤーはそれほど多くありません。

## 全国の中堅・中小企業・地方自治体のDX化を支え、成長加速



### 市場機会

- 中小企業や公共のデジタル化・DX投資の加速
- アフターコロナでの多様な働き方

### 施策：顧客の開拓と深耕によるストックビジネス拡大

- “スクラム・オン・スクラム”（導入済み顧客への更なるパッケージ導入で顧客維持・顧客単価増・ストック拡大）
- GIGAスクール・地方自治体デジタル化等の政府主導デジタル化ニーズ獲得
- ストックに繋げるEDW連携

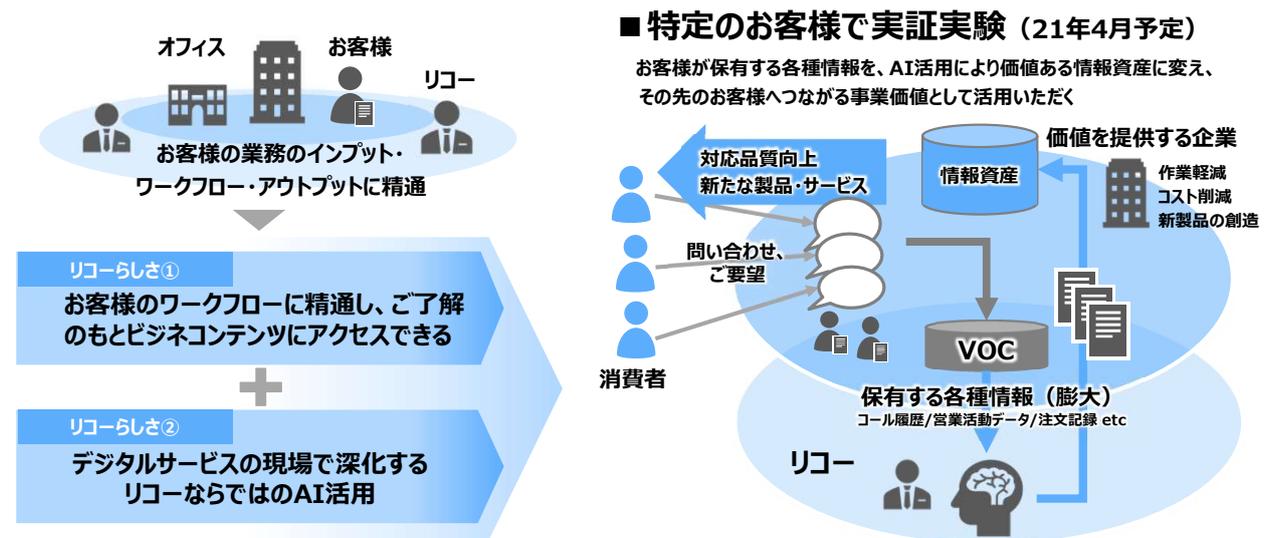
	FY20	FY22目標
スクラムパッケージ顧客比率	10%	▶ 20%
スクラムパッケージ販売本数	65,000 (275%) <small>*FY18比</small>	▶ 130,000 (200%) <small>*FY20比</small>

### リコーの強み

- 一般ITベンダーがカバーできない全国**70万事業所**の中小企業顧客
- 顧客に寄り添いサポートする**12,600人**のコト売りセールスと**6,300人**のカスタマーエンジニア
- ITソリューションプロバイダー・IT機器保守  
J.D.Power社満足度調査 **6年連続1位**
- 法人向けWindowsPC販売シェア **2年連続1位**
- Microsoft 365 SMB顧客数（提供元：日本マイクロソフト）**1位**

- 最後に、日本市場です。
- 日本で140億円の利益成長に向けて、サービス事業の売上を790億円伸ばします。リコー・ジャパンでは、中堅・中小のお客様や、地方自治体のデジタル化ニーズを捉えて、成長を加速させていきます。
- 成長のエンジンの1つであるパッケージサービスは、左上のグラフの濃い青の部分で、2020年度から2022年度にかけて209%の伸びを狙います。ストックビジネスの継続的な積み上げや、スクラムパッケージの拡大も組織として実践しており、ノウハウが蓄積しています。
- 左上のグラフの通り、2018年度から2020年度のスクラムパッケージの売上の伸びは338%、本数の伸びは、右上の表の275%です。
- 2020年度までにスクラムパッケージをご提供しているお客様は、既存顧客の10%です。非常に大きな伸びしろがあります。
- 2022年度までにスクラムパッケージの顧客比率を20%まで増やすこと、そして既にお使いのお客様に、関連するパッケージを追加導入することにより、パッケージビジネスのさらなる拡大が可能です。

リコーらしいデータビジネスを国内でお客さまと共創（お客さまデータで新たな価値創造に貢献）



■ 特定のお客様で実証実験（21年4月予定）

お客様が保有する各種情報を、AI活用により価値ある情報資産に変え、その先のお客様へつなげる事業価値として活用いただく

- 前のチャートで日本のパッケージサービス展開についてご説明しました。パッケージサービスは、お客様の業種や業務に関連するワークフローに対するソリューションです。
- さらに日本では、ワークフローの先にある価値提供として、データを使った価値創造について、お客様と実証実験を始めています。これは、お客様が保有する様々な情報を、AIを活用して情報資産に変え、お客様の企業価値向上に活用いただくものです。
- 右図が、ある大手のお客様との実証実験の事例です。このお客様のお客様は消費者です。消費者からの様々な問い合わせやご要望、いわゆるボイス・オブ・カスタマーについて、リコーの社内実践でも学習させたAIで解析し、お客様先のデータも活用しながら、課題ごとに消費者の声を分類・分析し、品質の向上や新たな製品・サービスの開発に役立つ形で情報を使っていただくものです。
- このような価値提供は、お客様のワークフローに精通している弊社を信頼いただき、データを分析させていただくことにより可能になります。
- お客様にとって、一度アクセスを許したデータがどこに行ってしまうか分からない、どのように使われるか分からないという不安はありません。
- 弊社の強いお客様接点力があるからこそ成立する、お客様の情報をお客様のために価値ある情報に変えるビジネスです。このビジネスは、4月に新たなサービスとしてリリースする予定です。

## FY22までのコストダウン金額 ▲540億円

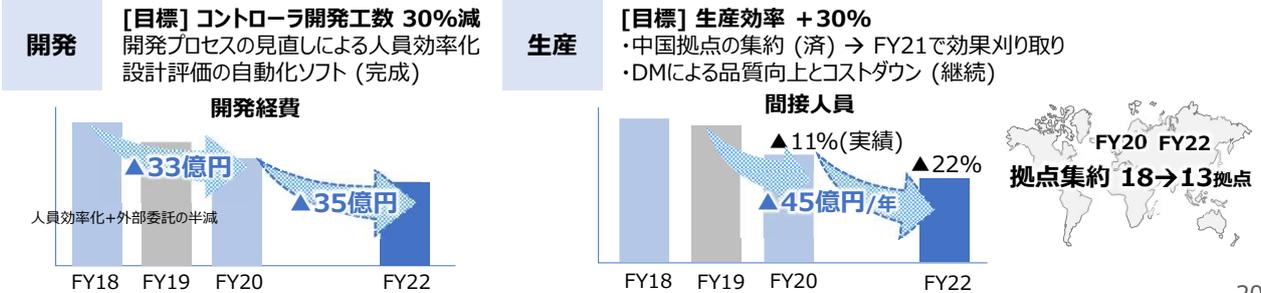
ものづくり体質強化

変動原価低減

サービス改革

削減金額 (FY20対比)	主な取り組み事項	主な指標
ものづくり 体質強化 ▲180億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計業務のデジタル化による開発効率向上 ▲35億円</li> <li>設計・生産の組織一体化による新たな開発プロセスの構築</li> </ul>	機種当たり開発工数 ▲20% ※FY20対比
	<ul style="list-style-type: none"> <li>DMプロセス改善と遠隔生産管理による間接人員の削減 ▲145億円</li> <li>製品特性に合わせた工場の先鋭化で生産拠点を集約・再編</li> </ul>	間接人員減 ▲22% 拠点集約 18→13拠点

### 【取り組みの状況】



March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

20

説明者：オフィスプリンティング事業本部長 中田 克典

- デジタルプロダクツユニットの中田です。オフィスプリンティング事業についてご説明します。
- 2021年度以降、コロナの反動が一定程度見込まれると期待していますが、プリンティングの減少は今後も続くと見えています。
- これは利益率の高いアフタービジネスの減少となるため、20次中計では体質強化のために、540億円のコストダウンを進めます。これは「ものづくりの体質強化」「変動原価低減」そして「サービス改革による費用低減」の取り組みの合計です。
- まず、「ものづくりの体質強化」では、開発と生産部門合わせて180億円のコストを削減します。
- 開発では、左下に本年までの取り組み状況を示しています。2019年度より生産・設計プロセスを大幅に見直し、またコントローラなどの自動評価プログラムを完成させ、リモートで活用できるようにしました。これにより人員を効率化し、社外への開発委託の内部取り込みを行い、33億円のコストダウンしました。今後はデジタル化による開発効率向上等、効果刈り取りを進めていきます。
- 加えて、4月より生産部門と開発部門を一体化し、製品開発のさらなる短期化を進めることで計画達成を見込んでいます。
- 生産部門では145億円のコストダウンを計画しています。本年までの取り組みとして、中国生産拠点の集約を完了し、生産効率を向上できる体制を整えました。
- さらに、デジタル化により間接人員を11%効率化し、年間45億円の効果を上げています。今後は他の工場へもデジタル化を進め、遠隔で生産管理などができるように、工場間の機能集約で間接人員をさらに22%削減することを狙って進めていきます。
- 今年度立ち上げた中国主力工場は、コロナの影響により日本からの出張者がゼロで、フル稼働状態まで立ち上げましたので、遠隔管理には慣れてきていると感じています。
- そして、各工場は今後、開発と同様に商品特性に合わせて先鋭化していきます。世界トップのものづくりを目指し、社外のお客様から生産受託できるように強化しますが、他社の方が有利である場合には生産委託も行き、メリハリの利いた運営を進めていきます。まずは、分散化している自社のプリンティングにかかる工場数を18から13に集約します。
- このような施策を通じて、今後2年間で180億円の効率化を進めていきます。

FY22までのコストダウン金額 ▲540億円

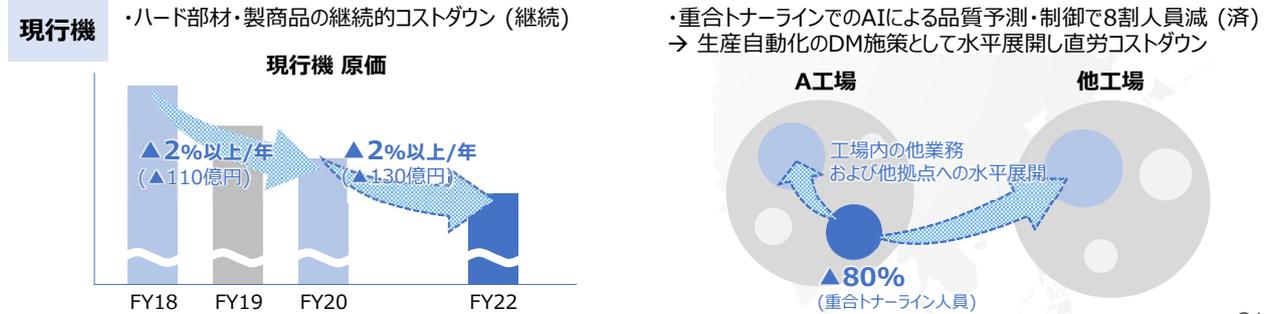
もの作り体質強化

変動原価低減

サービス改革

削減金額 (FY20対比)	主な取り組み事項	主な指標
<p><b>変動原価低減</b> △130億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部品共通化での現行機の継続的コストダウン</li> <li>■ AIを活用した生産自動化による直労コストダウン</li> <li>■ 仕入先との共同原価改善による新型機的大幅コストダウン</li> </ul>	<p>現行機 ▲2%以上/年 新型機 ▲15%</p>

【取り組みの状況】



March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- コストダウンの2つ目の領域は「変動原価低減」です。ここで130億円の低減を目指します。主な取り組み事項は3つになります。
- 1つ目は、機種間の部品共通化などを含めた現行機種の継続的なコストダウンです。左下の通り、これまでハード部材などを毎年2%以上継続的にコストダウンしております。今後はさらに2年間、コストダウンを続け、130億円のコストダウンを実現していきます。
- 2つ目は、AIを活用した生産自動化による直接労務費のコストダウンです。本年、重合トナーの自動化ラインをAIと組み合わせ、品質予測とデータのフィードバックによる、さらなる自動化制御で、8割の人材を効率化することに成功しました。
- これを生産自動化のデジタルマニュファクチャリングの施策として、他のラインと水平展開することで、直接労務費の低減を実現していきます。
- 3つ目は、仕入先との共同原価改善による新型機的大幅コストダウンです。地道な活動ですが原価改善策を取り入れた設計で、新型機で約15%の大幅なコストダウンを実現し、市場投入していきます。
- これらの取り組みにより、トータルで130億円の変動原価低減を実現していきます。

FY22までのコストダウン金額 ▲540億円

もの作り体質強化

変動原価低減

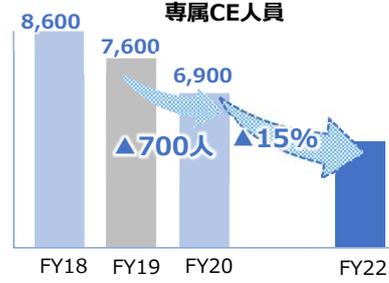
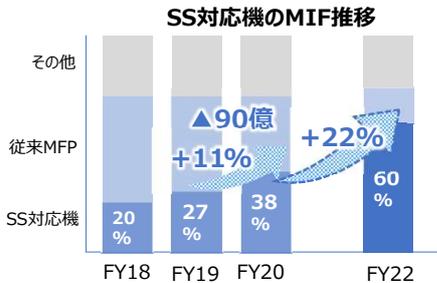
サービス改革

削減金額 (FY20対比)	主な取り組み事項	主な指標
サービス改革 ▲230億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>Smart Support対応機のMIF浸透による保守効率向上</li> <li>CEのマルチスキル化に向けた教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SS※対応MIF 60%以上</li> <li>専属CE削減 15%</li> </ul>

【取り組みの状況】

**サービス効率化**  
 [目標] ダウンタイム50%減(FY16比)  
 ・サービス時間の短縮 (50.4%達成)  
 ・ダウンタイムを大幅に低減 (66%低減達成)

**専属CE** ・マルチスキル化によるオフィスサービスへのシフト



March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

22

- コストダウンの3つ目は「サービス改革」です。ここでは230億円を目指します。
- これは、品質の高い壊れない商品の市場比率を上げることや、機器にインテリジェントな機能を持たせることで、自己修復や修理時間の低減を実現することが大切になります。
- つまり、いかにサービス時間を短縮するかが重要になります。これまでの取り組み状況は左下に示しています。目標として掲げたダウンタイムやサービス時間短縮は大幅に前倒して達成しています。
- これらのサービスを効果的に進めるためには、Smart Supportに対応している機種種のMIF(市場稼働台数)を2022年度まで高めていくことが重要です。
- 2020年度には38%と、前年比で11%増加することができました。その結果、市場内のPV低下影響も含めて90億円のコスト削減を実施しています。今後、2022年度に向けて、この対応機のMIFを60%以上に拡大することで、2倍のコスト低減効果を刈り取りたいと考えています。
- また、CEにはマルチスキル化教育を推進し、専属CEを削減することで、オフィスサービスへのシフトを図っていきます。
- これらの効果として、全体で230億円のコストを削減していきます。

## 多様化する働き方を支える、人とクラウドをつなぐ新たなインターフェースデバイス

事業領域	リコーが提供する価値	FY25の目標
<b>新たな インターフェース デバイス</b>	<b>オフィス</b> <small>(対面+リモート)</small> 高効率なコミュニケーション ■ IWB/PJ※ & Apps ■ 新ミーティングデバイス&サービス	 新ミーティングデバイス&サービス
	<b>ホーム</b> 快適・安全な業務環境 ■ 在宅向け 個人用プリンター/スキャナー ■ セキュアな接続 ゲートウェイ端末	 個人用プリンター
	<b>現場</b> 誰でも使えるクラウドサービスインターフェース ■ 非接触・非対面が定着する世界で 人との“接点”となる <b>セルフサービス端末</b>	 セルフサービス端末

**売上高  
500億円  
規模**

※ IWB=Interactive Whiteboard  
PJ=Projector

- これまで強い体質づくりについてご説明しました。  
体質改善を目指す一方、成長への挑戦を進めていきます。
- 新しい働き方として、いち早くテレワークを導入して実践してきたリコーならではの  
インターフェースデバイスとソフトウェアを投入していきます。
- 対面とリモートの混在する場所では、遠隔での手書きコミュニケーションや、  
会議室とリモートの一体感など、質の高いコミュニケーションを提供していきます。
- ホーム向けには、オフィスのワークフローの中で、セキュアに使えるシンプルでコンパクトな  
デバイスを市場投入します。
- 最後に、現場向けには、誰でも使えるセルフサービス端末を提供し、  
非接触・非対面および省人化ニーズにお応えしていきます。
- このように、様々な場所で人とクラウドをつなぐインターフェースとなるエッジデバイスや  
サービスを提供し、2025年度には500億円規模のビジネスを目指してまいりますと  
考えています。

**技術を囲い込まず競争優位な分野も積極的に提供、非注力領域は外部活用**

～ 市場縮小傾向の中、効率的な開発投資が求められ、協業を含めたあらゆる可能性を模索する ～

事業領域	リコーが提供する価値	FY25の目標
<b>OEM事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高い技術による <b>周辺機の積極的なOEM提供</b></li> <li>■ A3カラー領域も含めた <b>聖域なき他社協業</b></li> <li>■ リユース・リサイクルや特殊印刷など <b>様々な領域での協業</b></li> </ul>	<p><b>売上高</b> <b>1,000億円</b> 規模</p>

**針なし綴じ**



業界トップクラスの機能で、使用率は2桁増(対前身機・国内)  
残るオフィスドキュメントに、**リサイクル性・安全性**を提供

**小型紙折り**



小型でも多彩な紙折り機能  
残るオフィスドキュメントの**オペレーションを効率化**

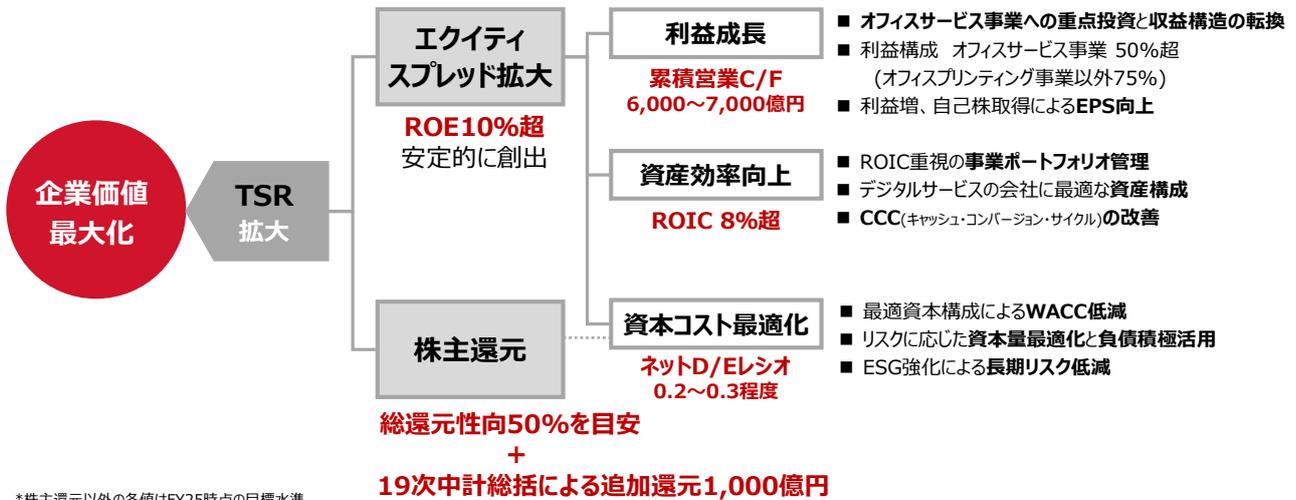


- 新たなエッジデバイスの開発に加えて、他社協業の強化にも取り組みます。
- 市場縮小傾向の中、効率的な開発投資が求められる今、協業を含めたあらゆる可能性を模索する時代になったと言えます。
- このような環境の中、われわれは独自技術を囲い込まず、競争優位なA3カラー機であっても、積極的にOEM提供していきます。
- 反対に非注力領域は、外部の力を借り、生産と全く同じようにメリハリをつけた協業戦略を進めていきます。
- 技術や製品以外にも、リユース・リサイクルのためのインフラやノウハウも提供価値として、協業ニーズにお応えしていきます。
- 既に針なし綴じや小型紙折りといった業界トップクラスの技術を持つ周辺機器領域では、複数のOEMのお客様との契約を完了しており、2025年度に向けて1,000億円規模のビジネスに成長させる計画です。



## 中長期の成長を支える資本政策（～FY25）

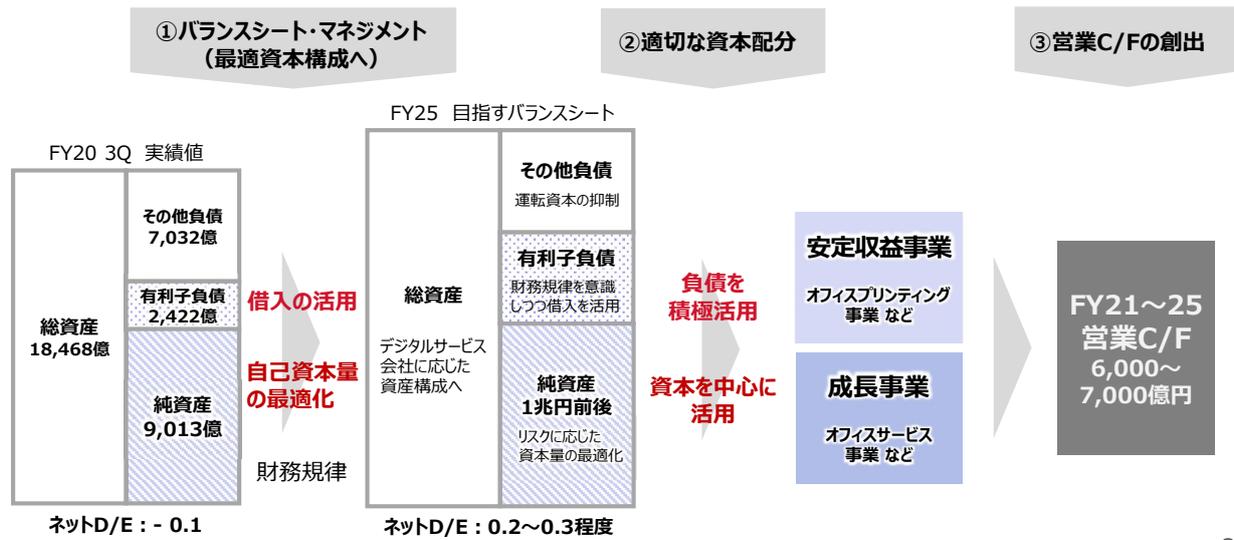
## 企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



説明者：代表取締役 社長執行役員・CEO 山下良則

- ここからは再び山下からご説明します。
- まず、これまでご説明した取り組みを企業価値にしっかりつなげるために、2025年度に向けた資本政策についてご説明します。
- リコーはステークホルダーの期待に応えながら、企業価値、さらには株主価値を最大化することを目指しています。このスライドは、その道すじを示した1枚です。経営としては、もちろん株主の皆様からお預かりした資本コストを上回るリターンを出していくことを、確実に実行してまいります。
- 具体的には、右側をご覧ください。利益成長を実現する戦略と施策の展開を行い、6,000から7,000億円ぐらいの営業キャッシュ・フローを創出します。
- そして、資産効率向上に向けたポートフォリオ管理とオペレーションの徹底、また、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善で、ROIC8%超えを狙っていきたくと考えています。
- さらに、資本コストを最適化するための資本政策、ESGの取り組みを進めていきます。
- こうした活動をしっかり進めながら、できるだけ早い時期にROE9%を達成し、さらには2025年度に向けて、安定かつ継続的に10%を超えるROEを出せるような会社になることを目指しています。
- 生み出したリターンについて、安定した財務基盤の下、どのように成長投資のバランスを取りながら、積極的に株主の皆様へ還元をしていくかについて説明します。
- この図では、左側に向けて、TSRの持続的向上と株主価値の最大化を目指すことを示しています。ここには記載していませんが、TSRの結果については、毎年、指名委員会で行っている、わたくし、CEOを含めた経営幹部に対する評価においても、重要指標の1つとして組み入れられています。加えて、ROEの目標に対しての結果は、ESGの外部評価も含めて、社内の取締役の賞与算定式にも組み入れられています。

## デジタルサービスの会社としての ①最適資本構成 ②資本配分 ③キャッシュ創出を実現



March 3, 2021

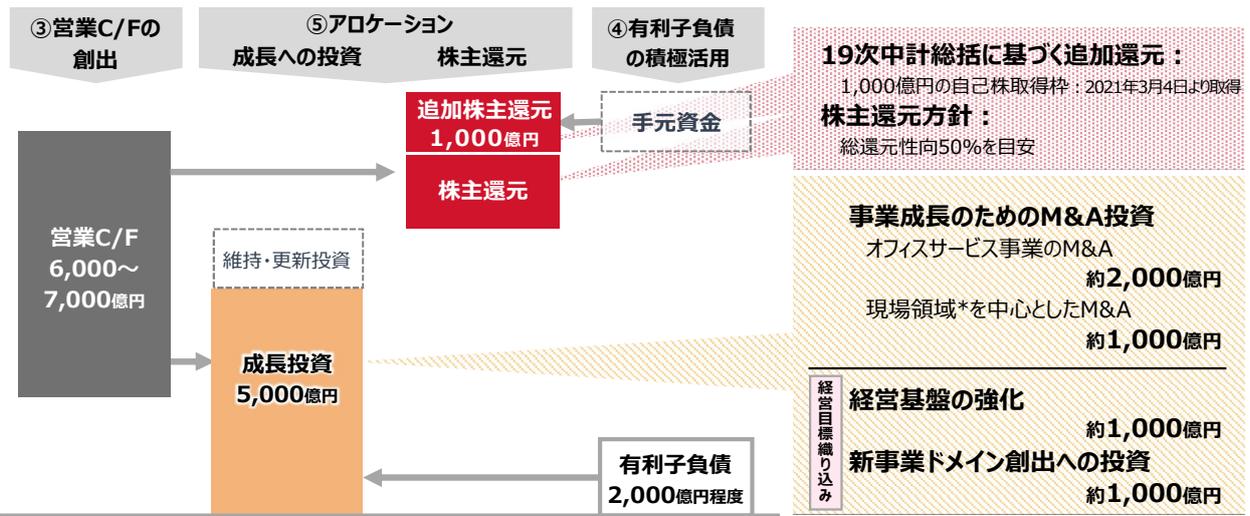
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

27

- まず、バランスシートマネジメントの視点から、最適資本構成についてご説明します。
- 左側に、2020年度第3四半期のバランスシートを示しています。リコーリースを2020年4月に非連結化したことで、自己資本比率が少し高くなっていましたが、今後はデジタルサービスの会社への転換に向けて、適切な資本構成を目指していきます。
- 具体的には、事業は資産リスクに見合った自己資本の水準、そして純資産の目安を1兆円程度と設定して、投資の原資に借入を積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投下していきます。
- 中央に記載していますが、これからは、オフィスプリンティングなどの安定した収益を稼ぐ事業には負債を積極的に活用し、一部リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分したいと考えています。
- 資本コストを最適化した上で、2025年度までに5年間の累積営業キャッシュ・フローで6,000から7,000億円の創出を目指します。ネットD/Eレシオについても、マイナス0.1から、2025年度には0.2から0.3程度になると見込んでいます。

## 事業の成長と適切な株主還元に向けて

③ 創出した営業C/Fに加え ④ 有利子負債も積極活用しつつ ⑤ 最適なアロケーションを行う



March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

\*印刷の現場、製造・物流・産業の現場など  
リコーグラフィックコミュニケーションズやリコーインダストリアルソリューションズがカバーする領域

28

- 生み出したキャッシュをどのようにアロケーションしていくかをご説明します。
- 株主還元については、総還元性向をベースに利益に対して50%の範囲で、配当や自己株取得などを実施してまいりたいと考えています。
- これまでご説明してきた19次中計の総括としての1,000億円の追加還元については、余剰な手元現金を活用することで、この後ご説明する還元方針とは別に実行したいと考えています。
- 本日、既に取得枠の設定などについて開示しましたが、後ほどご説明します。成長投資についても、5年間で総額5,000億円を充てたいと考えています。内訳は、後ほどご説明します。

## 1,000億円の自己株式の取得を実施。取得後、現有自己株も含めて消却

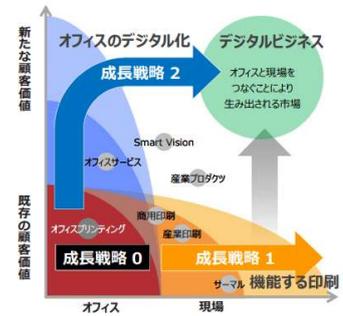
### 取得に係る事項の内容

- |             |  |
|-------------|--|
| (1) 取得する株式  | 普通株式   |
| (2) 取得する総数  | 145,000千株(上限)<br>(自己株式を除く発行済株式に対する比率 20.02%) |
| (3) 取得価格の総額 | 1,000億円(上限)                                  |
| (4) 買付期間    | 2021年3月4日～2022年3月3日                          |

### 消却に係る事項の内容

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| (1) 消却する株式の数 | 20,000千株及び上記2により取得した全株式数 |
| (2) 消却予定日    | 2022年4月30日               |

### 19次中計 成長戦略



- お約束していた19次中計の総括としての1,000億円の株主還元について触れます。本日、取締役会で決議を行い、既に適時開示しました。
- 少しだけ19次中計を振り返ります。
- 右側に図を示していますが、成長戦略0というのはオフィスプリンティング事業です。生産現場の自動化や拠点の再編など、ドキュメントボリュームが落ちる中でも、しっかりと収益を上げるリーンな体制ができつつあると考えています。
- 成長戦略1は商用・産業印刷です。ここは、大型のM&Aなどを過去に実施してきましたが、事業の拡大が想定どおりには進んでいません。しかしながら、商用印刷機の新機種の上りや、競争力の高いインクジェット技術の獲得など、基盤固めが進んできたと認識しています。
- 青い線の成長戦略2はオフィスサービス事業です。オフィスサービス事業の収益拡大は、着実に進んできました。コロナ禍でもしっかり業績を伸ばすことができたのは、オフィスサービス事業が原動力になったと思います。
- コロナ禍で事業環境の急激な変化があったため、19次中計総括としての1,000億円の追加還元実施を、お待ちいただいていたのですが、収益構造の強化や事業の成長回復に、ある程度、道すじが見えてまいりましたので、実行に移すことにしました。
- 今回の取得は、現在流通している当社の株数全体の20%を超え、大規模なものになります。取得した株式については、現在の金庫株も含めて消却する方針で進めます。

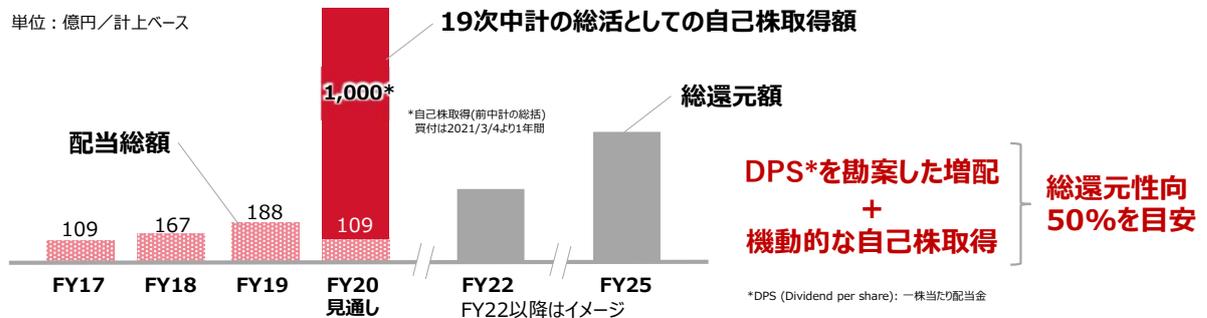
## 創出したキャッシュと有利子負債を活用し、M&A3,000億円を含む 5,000億円の成長投資を実行

	重点領域	金額規模
① 事業成長のためのM&A投資*	<b>オフィスサービス事業のM&amp;A</b> ■ 日本・欧州を中心とした戦力増強とITサービスカバレッジ補完 ■ ソフトウェア会社等の買収による提供価値拡大・収益力強化	約 <b>2,000</b> 億円 (最優先で確保)
	*一部、確実性の高いM&Aのみ 経営目標織り込み済み <b>現場領域*を中心としたM&amp;A</b> *印刷の現場、製造・物流・産業の現場など リコーグラフィックコミュニケーションズやリコーインダストリアルソリューションズがカバーする領域	約 <b>1,000</b> 億円 (追加枠として準備)
② 経営基盤の強化	■ デジタル人材の育成・獲得 ■ 基幹システムの刷新 ■ 社内DX革命	経営目標 織り込み 約 <b>1,000</b> 億円
③ 新事業ドメイン創出への投資	■ 五感のデータ化と機能する印刷に特化した先端技術開発 ■ 社会課題解決の新規事業の創出	経営目標 織り込み 約 <b>1,000</b> 億円

- 先ほどのページ(28ページ)で、成長投資について5年間で総額5,000億円と示しました。
- そのうち約3,000億円を重点領域へ積極投資、M&Aによる強化拡大ということで、5年間かけて適切に投じていきたいと考えています。
- 優先順位としては、一番上です。第一優先として、やはりオフィスサービス事業のM&Aに2,000億円の投資額を確保します。そして、その下、1,000億円の追加枠としては、現場領域を中心としたM&Aで、具体的には、印刷・製造・物流・産業分野などの現場の領域の重点化とお考えください。
- また、経営基盤の強化として、デジタル人材投資、基幹システムの刷新、社内のDX投資などに1,000億円を計画しています。
- 一番下の新規事業のインキュベーション、さらにはR&Dにデジタルサービス事業の創出にむけた投資として1,000億円を計画しています。

## 総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株取得を行う

- 還元方針 : 総還元性向50%を目安とし、段階的に引き上げる  
 配当 : DPSを勘案した、安定的な配当かつ継続的な増配を目指す  
 自己株取得 : 経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS向上を図る

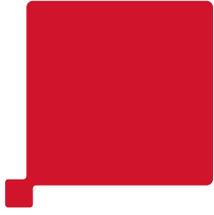


March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

31

- 2021年度以降の株主還元方針についても、総還元性向50%を目安として、安定的な配当と機動的な自己株取得を行う考えです。
- 1株当たりの配当金額を、2021年度の水準から毎年、一定の割合で増配していきたいと考えています。自己株の取得についても、2019年度の総括として行う1,000億円とは別に、総還元性向を考えています。
- これらの株主還元方針は、これまでの実績と比べて、より積極的な方向にかじを切る意思を示したものとご理解ください。



終わりに

## リコー独自の技術により、事業を通じて社会課題を解決する

1998年、リコーは「環境経営」を提唱。環境保全と利益創出の同時実現こそ、サステナブルな活動になる。この信念に基づき、事業を通じた社会課題解決を、リコーはどこまでも追求する。

<p><b>脱炭素社会の実現</b> バイオマスプラスチック</p> 	<p><b>生活の質の向上</b> EV、IoTデバイス</p> 	<p><b>生活の質の向上</b> 社会インフラ</p> 
<p><b>植物由来の新素材PLAiR</b> 独自の発泡技術で、しなやかさと強さを実現 脱炭素社会の実現に貢献</p> <p>ケミカル技術</p>	<p><b>リチウムイオン二次電池 製造ソリューション</b> 世界初、インクジェットによる二次電池 多様な形状のウェアラブルデバイスを可能に</p> <p>インクジェット技術</p>	<p><b>社会インフラ向け点検サービス</b> 被写界深度を測定するカメラ技術が はたらく人を危険な高所作業から解放</p> <p>光学・AI技術</p>

March 3, 2021

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

33

- ここまで主に、「はたらく」の改革という社会課題解決に向けたご説明をしてきました。
- 本日の説明を終えるにあたり、事業を通じて様々な社会課題解決の取り組みを少しだけ紹介します。
- まず一番左です。植物由来の新素材PLAiRは、リコー独自の技術で、ポリ乳酸の超臨界状態での均一な気泡を生成します。加工性が高く、脱化石燃料社会の実現に貢献が期待できると考えています。
- 中央はインクジェット技術を応用したリチウムイオン電池、二次電池です。自由形状で作ることができ、ウェアラブルのデバイスへの搭載を期待しています。また、車載についても共同検討を始めています。
- 右側が、トンネルのモニタリングサービスです。これはトンネルに限らず、橋など被写界の深度測定を可能にしたカメラの技術で、社会インフラの安全管理業務の生産性向上に貢献します。はたらく人が高い場所などの危険な場所から解放されることを狙っています。
- 1998年、当時の社長であった桜井は、環境保全と利益創出を同時に実現する環境経営を提唱しました。この考え方を受け継いで、事業活動を通じた社会課題解決に取り組んでまいります。

# “はたらく”に歓びを

“はたらく”は、時にストレスを生む。

だけど、それを乗り越える人に、かけがえのない歓びを与えてくれる。

“はたらく”に歓びを。その原点は、1936年の創業からリコーが受け継いできた三愛精神。

1977年に私たちが提唱したオフィスオートメーションにも通じる想い。

はたらく人を単純作業から解放し、充足感、達成感、自己実現につながる、“はたらく”の変革をお届けしたい。

その願いは2017年、リコーグループの提供価値へ発展しました。

はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変える。“EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES”

私たちのサービスが実現するのは、好きな時に、好きな場所で、自由にはたらくる世界。

はたらく人、場所、ワークフローが自在につながり、人間らしい創造力が発揮される未来。

そして、“はたらく”の変革の先に実現する、持続可能な社会。

リコーは、あるべき未来を想い描き、今を変えていきます。

はたらく歓びを、生きる歓びへ、つないでいくために。

- リコーは、創業から大切にしてきた三愛精神の下に、今、変わりゆく「はたらく」に変わらず寄り添いながら、お客様のはたらく歓びをお手伝いしていくような会社になっていきたいと思っています。
- 本日の説明は以上となります。ご視聴いただき、ありがとうございました。

**RICOH**  
imagine. change.

本資料に記載されている、リコー（以下、当社）現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なさらないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、b) 為替レートの変動、c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。（参照：「事業等のリスク」<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>）

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

**本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。**

（例）20年度（FY20）：2020年4月から2021年3月までの会計年度