

**【進捗説明会】  
中長期展望と  
第20次  
中期経営計画**

2022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)2022 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

説明者：代表取締役 社長執行役員・CEO 山下良則

- 本日はお忙しい中、弊社の第20次中期経営計画進捗説明会にご参加いただきまして、ありがとうございます。
- 昨年3月3日に第20次中期経営計画（以下、20次中計）を発表し、その際に併せて将来展望も含めた2025年度の道筋をお示しました。あれから1年が経ち、本日は20次中計の進捗を説明します。各事業の進捗については、各責任者から説明します。

## この1年で中期経営計画の目指すべき方向の正しさを改めて確信

### 主な環境認識：1年を振り返って

#### ■ Withコロナがノーマルへ

- ① 様々な分野でのデジタル化の加速
- ② 新しいはたらき方の浸透

#### ■ リコーが戦っている“五重苦”

- ① 販売活動の阻害
- ② ノンハード（プリントストック）の落ち込み
- ③ 生産活動の遅延・停止
- ④ 品不足による機会損失・原価アップ
- ⑤ 物流費高騰

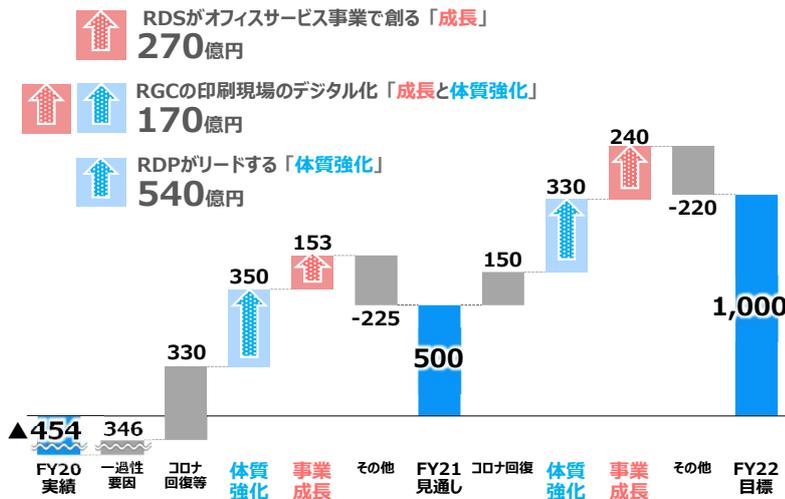
### リコーが取り組んだこと

**2036ビジョン“はたらくに歓びを”を実現する、  
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  
を目指して飛躍**

- ✓ カンパニー制での経営のスタート
- ✓ リコーらしい事業ポートフォリオマネジメントの開始
- ✓ オフィスのデジタルサービス拡大と体質強化
- ✓ 現場のデジタル化の推進
- ✓ 経営基盤の強化（人的資本転換、インフラ改革）
- ✓ 資本政策の実行
- ✓ サステナビリティ経営で業界をリード

- まずは昨年1年を振り返ってみます。
- いろいろありましたが、確信できたことは私たちが今目指している方向は正しいという事です。
- まず、新型コロナウイルス感染症の影響が想定以上に長引いていますので、多くの課題と戦っているのが現状です。  
チャートの左下にありますように、半導体逼迫による生産活動の停滞や品不足で販売機会を相当失ったこと、物流費の高騰等を、社内では五重苦と呼んでいます。  
このように明確に区分して影響額の把握をそれぞれしていますので、最善の策をピンポイントで打つことができているとご理解ください。
- 一方、上側に書いているとおり、既にWithコロナがノーマルとなりつつあるのではないかと、私は思っています。  
さまざまな分野でのデジタル化の加速、新しい働き方の浸透が進んでおります。  
そんな中で、右側に示しているように、重要な施策、変化を猛スピードで進めてきました。  
それぞれの項目を、本日の目次として順に説明します。

## デジタルサービスの会社への変革を着実に実行しながら、20次中計達成に取り組む



**FY22 中計目標** ■ ROE **9%**  
 ■ 営業利益 **1,000億円**

- 20次中計における各BUの施策はやり切る
- FY22コロナ回復見立ては**150億円程度**
  - ✓ OP/ノンハード 86% ハード90% (対FY19比)
  - ✓ 加えて商用印刷の回復と経費戻りを見込む
- 現在の事業環境を踏まえ前提条件が変わる部分は**その他 (-220億円)**に集約：
  - プラス要因**
    - ✓ 追加経費抑制
    - ✓ 一過性収益
  - マイナス要因**
    - ✓ 外部要因 (海上輸送費、原価増等)
    - ✓ 緊急削減経費戻り
    - ✓ FY21一過性収益の戻り (政府支援金、資産売却益等)

- 本中計で立てた財務目標はROE9%、営業利益1,000億円です。外的要因の影響を相当受けてはいますが、果敢に達成に向けて取り組んでいる状況です。
- この後にリコーデジタルサービス (以下、RDS)、リコーデジタルプロダクツ (以下、RDP) リコーグラフィックコミュニケーションズ (以下、RGC) の各ビジネスユニットプレジデント (以下、BU長) から詳しい進捗を説明しますが、中計目標は左上にありますように、RDSで270億円の利益成長、RGCでは印刷現場をデジタルで刷新する成長と体質改善で170億円、RDPがリードする540億円の体質強化、をそれぞれやり切る覚悟で臨んでいます。
- スライド左上の赤い箱は成長、青い箱は体質強化を表しています。階段チャートの中央の500億円は、2021年度10-12月期決算で示した見通しを反映しています。
- 500億円から1,000億円へのステップが来年度となり、最初にコロナ回復で150億円です。後で説明しますが、コロナの回復が遅れていることの後ずれも含めて、2022年度は150億円としております。体質強化は330億円、事業成長は240億円で、体質強化は中計の320億円から少し増えています。基本的には前年の中計策定時と同等の数字を見ています。
- その他の220億円のマイナスは、中計策定時と現在の状況で、前提条件が大きく変わったところです。チャートの右下に、プラス要因とマイナス要因の項目で分けていますのでご参照ください。

## BU※の自律という狙いの効果が出始めており、引き続きPDCAを回す

※BU=ビジネスユニット

**効果：**新型コロナ拡大から始まった“五重苦”に対して、各BUが自律的に対応し、危機を乗り越えている

**課題：**各BU内の一気通貫体制の強化および本社機能の更なる先鋭化（PDCA活動による課題潰し込み継続中）

単位：億円 (内は前年からの増減)		売上高 FY21見通し	営業利益 FY21見通し	この1年で実行したこと
RDS	リコーデジタルサービス	15,420 (+1,654)	340 (+366)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本でのスクラムアセット販売拡大、欧州での買収や人材シフトによるケイパビリティ強化</li> <li>グローバルでのソフトウェアポートフォリオ充実と拡販 等</li> </ul>
RDP	リコーデジタルプロダクト	3,780 (+209)	420 (+256)	<ul style="list-style-type: none"> <li>五重苦の中でのオペレーショナルエクセレンス推進（モノづくり体質強化、原価低減） 等</li> <li>業界での積極的協業（モジュール/パーツの共同開発等）</li> </ul>
RGC	リコーグラフィックコミュニケーションズ	1,960 (+361)	-35 (+439)	<ul style="list-style-type: none"> <li>商用印刷を中心とした体質強化の前倒し</li> <li>プリント需要回復の取り込み</li> </ul>
RIS	リコーインダストリアルソリューションズ	1,470 (+318)	65 (+81)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サーマル事業のデジタルサービス化検討</li> <li>事業の選択と集中の検討加速 等</li> </ul>
RFS	リコーフューチャーズ	-3,530	-290	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラ事業の拡大（自治体との協働の開始）</li> <li>生分解性プラスチックPLAiRの事業化目途 等</li> </ul>
グループ本部	その他 + 全社・ 消去			<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオマネジメントの開始</li> <li>人的資本の転換（ジョブ型・デジタル人材等）、IT基盤クラウド化、R&amp;Dの先鋭化 等</li> </ul>
合計		19,100 (+2,280)	500 (+954)	

- カンパニー制に移行した効果と課題について、あまり話をする機会がなかったので、簡単に振り返っておきます。
- カンパニー制に移行してよかったことは、一言で言うとビジネスユニット（以下、BU）に権限を思い切って委譲し、各BUが自律的に難局に対応して危機を乗り越えてくれていることです。
- 一方、課題も見えてきており、定点観測的に現場、BUも含めて課題の洗い出しをしています。しっかりPDCAを回して潰し込んでいきたいと考えています。  
私自身はこういう体制や仕組みなどは、変えてからがスタートだと思っていますので、狙いをしっかり達成できるまで粘り強く取り組んでいきます。
- 後ほど各BU長から説明しますので詳しくは述べませんが、1年で実行したポイントだけお話しします。
- RDSは、日本市場で思いのほかスクラムパッケージの拡大に苦しみました。  
リコーのオフィスサービスの特徴は、ハードとソフトを上手に組み合わせたソリューションのパッケージです。半導体不足でPC、ネットワークの機器が入手困難になると、セットで提供するスクラムパッケージが大きく苦戦しました。  
一方で、中堅企業に対するカスタマイズしたソリューションのスクラムアセットは、入手可能なハードを柔軟に組み合わせることができるため、大きく伸ばすことができています。
- 欧州では買収によって獲得した人材が、カスタマーエンジニアのシステムエンジニアへのシフトやマルチスキル化を進めてくれています。お客様への提案力が付いてきており、これからが楽しみです。
- RDPでは、コストの上昇によって苦しんだ原価低減策を、開発と生産のモノづくり体質強化やサービス体制の強化でカバーしています。  
また、会社の枠を越えた業界での積極的な協業が相乗効果を生み出しつつあります。
- グループ本部では、事業ポートフォリオマネジメントの新たな枠組みを決めてしっかりと進めました。  
今後もBUとグループ本部は、一気通貫の体制を強化しながら先鋭化を進めていきます。

## 各事業をデジタルサービス親和性、及び収益性と市場性の3つの軸で客観的に評価

4つの事業ラベル（事業の役割・方向性）と主な該当事業・BU		収益性 視点：ROICと利益	市場性 視点：勝ち筋と市場成長	デジタルサービス 親和性 視点：親和性と貢献度
<b>成長加速</b> リコーの成長を牽引	オフィスサービス(RDS) 商用印刷(RGC) 他	OK	勝ち筋あり 成長	高い
<b>収益最大化</b> 原資となるキャッシュを安定創出	オフィスプリンティング (RDP/RDS) 他	OK	勝ち筋あり 低成長	低い
<b>戦略転換</b> 戦略転換で価値最大化	サーマル(RIS)、 企業内印刷 (RGC)	OK	勝ち筋あり 成長性に依らず	低い
		OK	見込めない 低成長	高い
<b>事業再生</b> 価値貢献に向け様々な方策検討	産業プロダクツ(RIS)、 カメラ(グループ本部) 他	OK	見込めない	低い
		低い	見込めない	低い

※新規事業はRFSにて育成・選択と集中を別途実施

- 事業ポートフォリオマネジメントについて説明します。
- 前回の中期経営計画の説明では4象限の事業ポートフォリオの図でした。今回は「成長加速」、「収益最大化」、「戦略転換」、「事業再生」と4つに分類して各事業を位置づけております。特徴的なのは、一般的な収益性と市場性というポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点を追加しています。
- 成長加速と分類しているのは、オフィスサービスと商用印刷です。収益性が高く、市場も拡大し勝ち筋がありデジタルサービスとの親和性が高いため、今後、全体の成長をけん引する事業として取り組んでいきます。
- 収益最大化と分類しているのは、オフィスプリンティングであり、現在の稼ぎ頭として収益性を維持し、キャッシュの安定創出を狙っていきます。
- 戦略転換と分類しているのは、サーマルと企業内印刷です。それぞれ領域が違い、市場の拡大を見込めない、あるいはデジタルサービスの親和性がそれほど高くない事業は戦略転換による価値最大化を狙っていきます。
- 最後に事業再生の分類の産業プロダクツとカメラです。後ほどご説明します。

## 事業ポートフォリオマネジメントに沿った積極的な成長投資の方針に変更なし



March 3, 2022

(C)2022 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

5

- 次に、成長投資です。  
どのように進めるかについて少し触れておきます。
- 昨年の20次中計の発表時に、2025年度までに5,000億円の成長投資を実施するとお話ししました。  
方針に変更はなく、確実に進めています。  
大別すると、「事業成長のためのM&A投資」、「経営基盤の強化」、「新事業ドメイン創出への投資」と、3つに分けて記載しています。
- M&Aの投資の重点として、四つ領域を定めています。  
先日、スイスに本社を置くAxon Ivy社の買収をご報告しました。  
現場のデジタル化においては印刷・物流・製造現場と、業種を絞り込み現場のDXを加速する企業買収を検討しております。  
オフィスサービスと現場のデジタル化の領域、合わせて3,000億円の枠で考えています。
- そして、経営基盤の強化についてです。デジタル人材の育成・獲得と基幹システムの刷新に1,000億円の投資を予定しています。これは、後ほど説明します。  
最後に、先端技術開発と社会課題解決型の事業に1,000億円を充てております。

## 事業再生に位置づけられた事業は、更なる選択と集中の可能性も検討

### コンシューマー領域の再検討

#### カメラ事業の再出発

"デジタル"手法を駆使してお客様とダイレクトにつながり、"工房的"ものづくりによって、未来に価値あるブランドへ



#### ベクノス事業の終息

360°カメラ「IQUI（イクイ）」の製品販売終了



### 事業領域の絞り込み加速

#### 産業プロダクツ事業分野の選択と集中

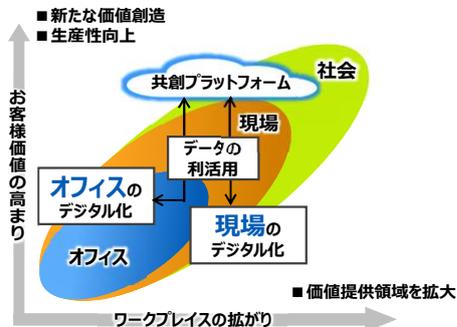
MFPで培った光学技術や電装技術			時計の精密加工技術	工場管理・工程自動化技術	
プロジェクター光学ユニット	車載ステレオカメラ	CPUボード組込パソコン	エンジン部品等	工程監視ソフト	自動化設備
プロジェクター光学ユニット	小型ステレオカメラ	CPU電子基板	内燃機関用精密加工部品	無人送搬車	インテグレーション
					外観検査装置

- 成長投資を加速する一方で、事業再生と分類した事業について少し説明を加えます。
- 新陳代謝加速として、コンシューマー領域の戦略の再検討を実施しています。先日発表したように、カメラ事業はリコーイメージングに集約して再出発しています。デジタル手法を駆使して、お客様とデジタルに繋がり、工房的なものづくりによって未来に価値あるブランドへ生まれ変わらせます。
- ベクノス事業は、コロナウイルス感染症の影響を受け、旅行の機会が激減しています。大きく事業の見直しが必要となっていました。今回、事業終息の決断をしました。
- 産業プロダクツ事業は、現在沢山の技術やコンポーネントを有しています。今後の世の中のトレンド、自社の強みを見ながら、事業の選択と集中を実行していく過程にあります。

## お客様の“はたらく”に寄り添ったサービスと、それに貢献するデジタル技術・デバイス

### ➔ 各BUがデジタルサービスの成長に取り組む

**EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES** 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



			デジタルサービス貢献事業
<b>RDS</b>	リコー デジタル サービス	はたらく人の課題解決と、オフィスや現場ではたらく人をつなぐ <b>デジタルサービス</b>	オフィスサービス
<b>RDP</b>	リコー デジタル プロダクト	<b>デジタルサービス</b> を支えるものづくり	オフィスプリンティング ※RSI接続分のみカウント エッジデバイス
<b>RGC</b>	リコー グラフィック コミュニケーションズ	印刷現場ではたらく人の課題を <b>デジタル</b> で解決	商用印刷 ※企業内印刷は現状除く 産業印刷
<b>RIS</b>	リコー インダストリアル ソリューションズ	物流・製造・産業の現場ではたらく人の課題を <b>デジタル</b> で解決	サーマル ※デジタルサービスへ転換中
<b>RFS</b>	リコー フューチャーズ	<b>デジタル</b> で社会課題解決の新規事業創出	SV 社会インフラ
<b>グループ本部</b>		<b>デジタルサービス</b> を支える経営基盤の強化	

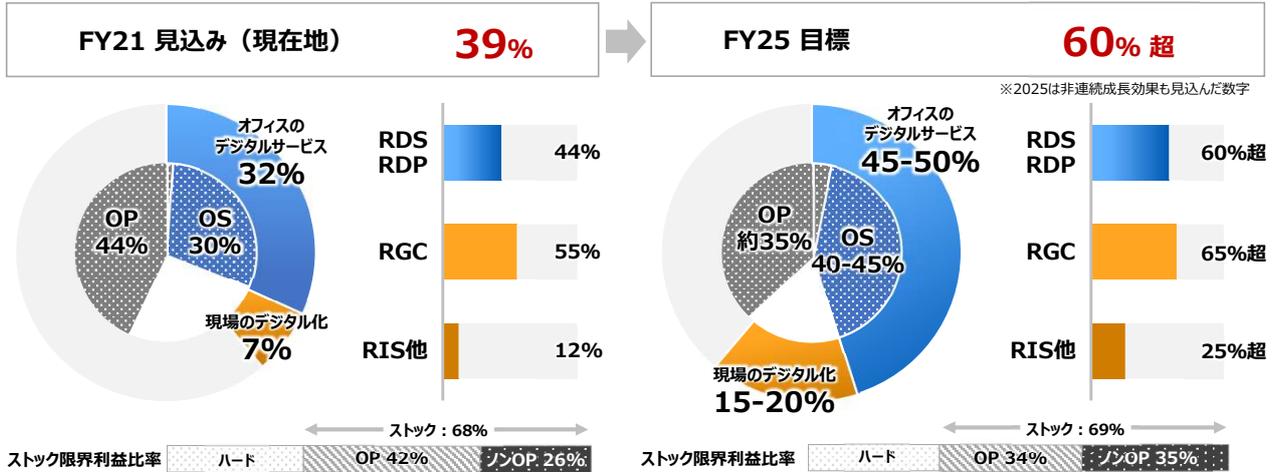
- 1年間の皆様方とのコミュニケーションから、私は気づいたことがあります。リコーの目指すビジネスサービスの進展はどのようなKPIで見ればよいのか、たびたび疑問を寄せられています。
- 左の図は、昨年9月に発行した統合報告書で示した、リコーの提供する価値の広がりを示した概念図です。縦軸にお客様価値の高まり、横軸にワークスペースの広がりと定め、オフィス・現場・社会の3つのワークスペースで、「はたらく人」の課題解決を行うデジタルサービスを提供していくことを表しています。ワークスペースのデジタル化を進めながら、お客様のデータの価値を向上するお手伝いを進めていこうと考えています。
- 右側は、5つのBUとグループ本部を記載しており、各BUがどのワークスペースのデジタル化に貢献するのかを色で区分しました。各BU内でデジタルサービスに貢献する事業を、一番右側に示しています。RDSはオフィスサービスをデジタルサービスとして、オフィスプリンティングは、RICOH Smart Integration（以下、RSI）プラットフォームにつながったエッジのデバイスとして活躍しているMFPはデジタルサービスとしてカウントしています。商用印刷は、印刷現場のデジタルサービスとしてカウントしていますが、企業内印刷は除いています。
- この区分で、次のスライドで会社全体の売上の中のデジタルサービスの比率を示してみました。

# デジタルサービス売上比率の目標

## 2025年度末に60%超を目指しデジタルサービスの会社に変革

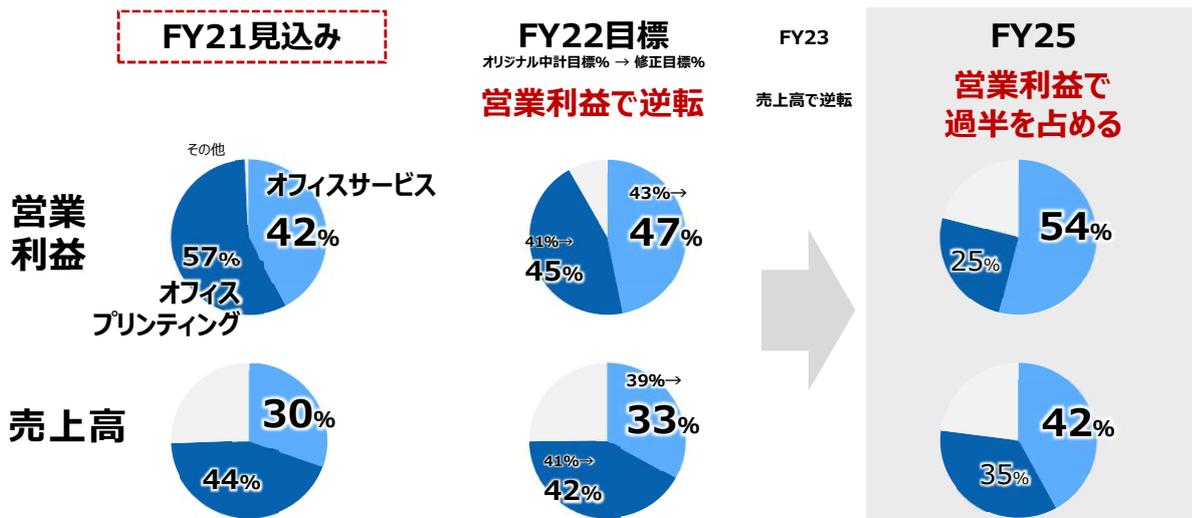
※OP=オフィスプリンティング OS=オフィスサービス

FY21末 見込み	<b>39%</b>
FY25末に 目指す姿	<b>60%超</b>



- 現状の見込みです。
- 2021年度見通しでは、デジタルサービス売上は約39%です。2025年度は60%超まで引き上げるレベルに目標を設定しました。
- 内訳は、主にRDSとRDPが担っているオフィスのデジタルサービスは、21年度で全体の32%です。RGCとRISが主にけん引している現場のデジタル化は全体の7%です。25年度にはオフィスのデジタルサービスを45%から50%、現場のデジタル化は倍増で15%から20%を目標設定しています。
- 一番下にストック限界利益比率の目指すレベルを示しています。ストックの比率をしっかり押さえて収益を安定させていきたいのは、前からお伝えしている部分です。OP以外のストック、いわゆるオフィスサービスのサブスクリプションモデルのようなノンOPのストックを増やしていきたいと考えています。2021年度見通しでは26%ですが、25年度には約35%の目標を設定しています。

## オフィスサービス進展の見込みに変更なし



March 3, 2022

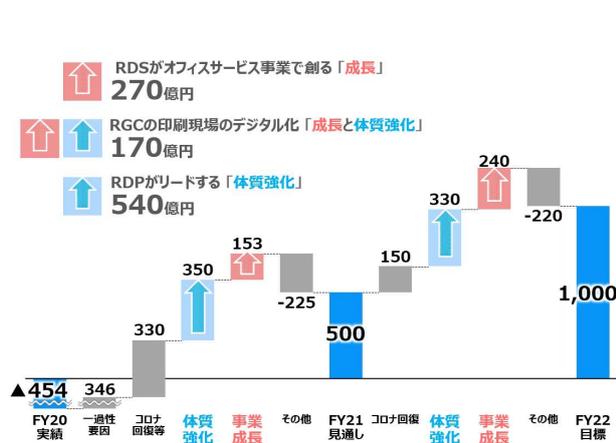
(C)2022 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

※いずれも本社調整・消去前

9

- こちらのスライドは参考です。
- 20次中計発表時に示したオフィスサービス事業の進展目標、オフィスプリンティング・オフィスサービスの割合の進捗を示しています。

## 当初の事業成長と体質強化に加え、2022年度の事業環境を踏まえた追加施策を実施



### RDSのオフィス領域での事業成長 +270億円/2年

- ① 日欧市場への積極投資・顧客基盤へのサービス事業展開
- ② グローバルの共通基盤強化

追加施策：MFP需要の回帰取り込みと、適正な価格転嫁

### RDPがリードする体質強化 +540億円/2年

- ① 厳しい外部環境下での原価改善継続
- ② ものづくり体質の着実な強化
- ③ サービス改革

追加施策：会社の枠組みを超えた業界での最適バリューチェーン構築

### RGCの印刷現場のデジタル化加速 +170億円/2年

- ① 商用印刷事業の成長と体質強化の両輪
- ② 印刷現場のデジタルサービス加速

追加施策：印刷業者様と連携したソリューション開発の実践  
(開発・技術者の市場への入り込み強化)

- これから、3事業のBU長から20次中計の施策に対する進捗をご説明します。冒頭に示したチャートを再掲します。
- 事業ごとに当初の想定を超える外的要因を受けましたが、BU長のリーダーシップの下、追加施策を実行することで目標を達成していきます。特に追加施策について、私からBU長へ要請している3つをお話します。
- RDSは2年間お客様が買い控えされていた需要がたまっています。生産量が確保できたタイミングで一気にお届けできる体制を整えています。さらに、調達コスト高や物流費の高騰部分を丁寧にご説明して価格転嫁し、さらには、提供している価値にふさわしい取引価格を実現していきたいと思っています。
- RDPは、リコーという枠組みを超えて進めています。最適バリューチェーン構築をリコーがリードすることを指示しています。先日発表したとおり、沖電気工業社とのモジュール開発協業のような、取り組みを一層加速します。
- RGCは、プリントのオーダーをしてくれるお客様に対し、印刷業者様と連携した新しいアプリやソリューションを開発することが大事だと思っています。日本に大部分がいる設計者や技術者にも、お客様、印刷業者様と接するコミュニケーションを増やしてほしいことを指示しています。
- 次は大山からRDSの取り組みについて説明をします。

半導体不足の影響でやや進捗が遅れるも順調に収益性は向上  
FY22の当初目標の達成を目指す

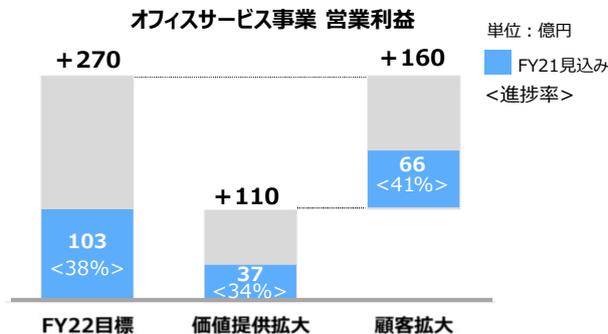
FY21末 見込み ※FY20比	<b>+103</b> 億円
FY22末 目標値 ※FY20比	<b>+270</b> 億円

数字は全て営業利益

## 20次中計でコミットしたオフィス領域の成長

- 顧客基盤へのサービス事業展開拡大と提供価値拡大

- 日欧での積極投資・顧客へのオフィス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



オフィスサービス事業 営業利益

億円	FY22 当初目標	FY21 見込み	進捗率	FY22 修正目標
日本	+140	±0	-	+100
欧州	+60	+70	117%	+100
その他	+70	+33	47%	変更なし
合計	+270	+103	38%	変更なし
オフィスサービス 営業利益率	8.0%	7.7% +1.0pt	96%	8.5%

## 説明者:リコーデジタルサービスビジネスユニット プレジデント 大山 晃

- リコーデジタルサービスビジネスユニットの大山です。これから、オフィスサービス事業の進捗についてご説明します。
- 中計では2020年度比で、2022年度に+270億円の営業利益を目指してきました。現在、2021年度末の見通しは+103億円になっています。内訳は、お客様により多くの当社のサービスをお使いいただくことによる事業拡大、つまり提供価値の拡大で+37億円、進捗率が34%です。当社のサービスをお使いいただくお客様を増やすことによる事業拡大、つまり顧客拡大は+66億円で、進捗率41%となっています。ICTの商材不足が、進捗に若干影響を与えています。
- 営業利益率は、昨年より1.0ポイント向上を見込んでおり、計画を上回って推移しています。
- 前回からの変更点は、日本と欧州の2022年度の営業利益目標を修正しました。この後、日欧の状況についてはそれぞれ詳しくご説明しますが、想定以上にICT商材不足の影響を受けた日本については、当初の+140億円の営業利益目標から+100億円へと、下方修正しております。一方、買収戦略の着実な遂行により、想定以上に事業拡大が進んでいる欧州は、当初+60億円の営業利益目標から+100億円へ上方修正したいと思っております。
- 内訳の入り組みはありますが、オフィスサービス事業トータルとしては、20次中計で皆様にお示した営業利益、+270億円の目標を維持する形で、計画必達に向けて取り組みを強化していきます。
- 次のページ以降で、日欧の市場での進捗状況をご説明します。また、さらに収益性改善を継続していくためのグループのソフトウェアや、RSIプラットフォームの展開についても触れたいと思っております。

半導体不足の影響を受け減収も収益性向上により営業利益は前年維持  
中堅・大手向けスクラムアセット販売が好調で、FY22は更に強化

FY21末 見込み ※FY20比	<b>±0億円</b>
FY22末 目標値 ※FY20比	+140億円 → <b>+100億円</b>

数字は全て営業利益

スクラムパッケージ		スクラムアセット	
FY21	FY22	FY21	FY22
△	△	△	△
<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTハードウェア含むパッケージが多く半導体影響大</li> <li>本数の多いリモートワークは成長鈍化、一方セキュリティは成長加速</li> <li>高付加価値の業種パッケージは重点業種を中心に好調（建設・福祉介護・製造業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達可能なICT商材を活用して半導体影響を低減</li> <li>販売本数目標を大きく達成</li> <li>特にICT運用のストック型、セキュリティやクラウド化等のアセットが好調</li> <li>SEを使ったSIビジネス拡大による案件の高収益化</li> </ul>		

		FY20	FY21見込み	FY22目標	FY22修正目標	FY22目標差
スクラムパッケージ	顧客比率	10%	13%	20%	15%	▲5%
	販売本数	65,000	77,000	130,000	100,000	▲30,000
スクラムアセット	売上	211億円	300億円	350億円	450億円	+100億円

- 日本市場の進捗状況についてご説明します。
- 右上に、営業利益のまとめを記載しており、2021年度の見込みとしては、2020年度と利益は横ばいを見込んでいます。2021年度10-12月期決算の際にもご説明したとおり、想定以上にICT商材の品不足による業績影響が大きく、今年度は後半苦戦を強いられています。
- 特にPC、サーバー、ネットワーク機器などが含まれているスクラムパッケージは、半導体不足の影響が大きくありました。パッケージは、業務パッケージと業種パッケージの2種類に分かれます。業務パッケージは、お客様のリモートワークのニーズの変化により、前年に比べて成長が若干鈍化しましたが、セキュリティ分野については継続して好調です。現在注力している業種向けパッケージについては、今年も好調です。
- 2022年度もICT商材の不足の影響は多少残ることから、中計の目標を一部下方修正するかたちになりました。スクラムパッケージの顧客比率15%、スクラムパッケージの販売本数10万本に挑戦していきます。
- スクラムアセットは、中堅企業を対象としたシステムエンジニアによってお客様個別のシステム構築をするサービスです。これは調達可能なICT商材を活用し柔軟な対応ができるので、半導体不足の影響は比較的受けづらく、かつお客様のセキュリティやクラウド化のニーズが今年度は非常にありましたので好調です。スクラムパッケージよりも、さらに1件当たりの単価、粗利ともに非常に高いものになっています。
- 来年度は、中堅企業層へより注力した施策展開を実施予定です。今回、初めて目標値の情報をお示ししますが、スクラムアセットについては売上の目標値を450億円に上方修正するかたちで、さらなる成長を目指していきます。
- 日本の営業利益は、20次中計の発表時のプラス140億円の目標値から100億円と下方修正になりますが、トータルとしてはその分を欧州などの他の地域でカバーしていく予定です。

## ICT企業買収・販社でのオフィスサービス事業展開共に順調で 目標を上方修正

FY21末 見込み ※FY20比	<b>+70億円</b>
FY22末 目標値 ※FY20比	+60億円 <b>→+100億円</b>

数字は全て営業利益

### ■ 買収戦略

FY21に新たにオランダでAvantage, ポルトガルでPamafeを買収  
買収会社合計※：一部半導体不足の影響もあったが、  
売上 **対前年117%**で成長

※右図のDocuWare社、Axon Ivy社を除く全社

### ■ WTAキャンペーン

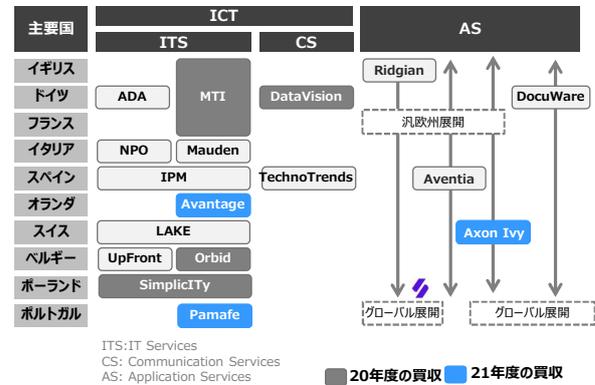
販売会社での順調なオフィスサービス事業展開ができている  
(受注**111億円** 対前年**175%** 1月末累計)

### ■ オフィスサービス人材シフト

技術者のリスキルによるシステムエンジニアの育成 (累計目標)

FY21	FY22目標
<b>162名</b>	<b>300名</b>

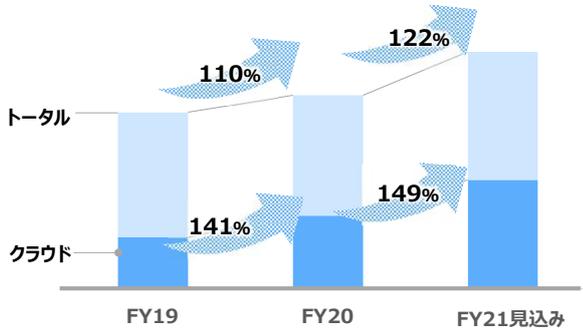
### 買収による着実な戦力増強・非連続成長



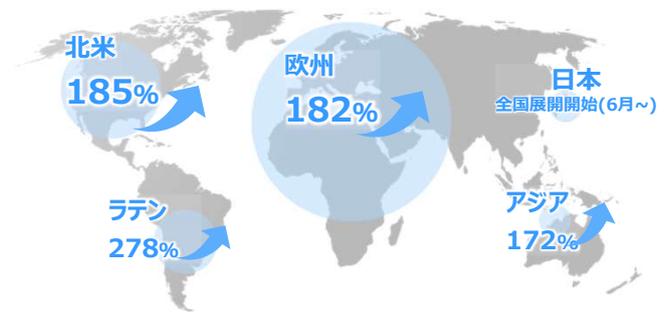
- 欧州は、ICTの提供能力の獲得や、販売会社でオフィスサービスの展開が非常に順調に推移しており、来年度も成長を継続していく予定です。
- これまでのIR- Day等で発表してきたとおり、欧州ではかねがね買収戦略に則り、ICTのケイパビリティの獲得を行ってきました。2021年度はITサービス領域において、オランダでAvantage、ポルトガルでPamafeを買収しています。過去の買収会社も若干、半導体不足の影響は受けているのですが、売上は対前年で117%と順調に成長しています。
- 過去に何度かご紹介しているWTA (Work Together Anywhere) キャンペーンを通じて、欧州各販社でオフィスサービスのパッケージ事業の展開も順調に進んでいます。今年度1月末累計で受注額は111億円で、対前年で175%の伸びになっています。
- OPからOS事業への人材のシフトや教育も前倒しで進めています。これらの結果として、欧州では2021年度末見込みで+70億円の営業利益を確保できそうです。これは、当初2022年に目標としていた+60億円を上回る数字になります。欧州では買収後のシナジーが加速し、業績拡大が非常に好調であることから、2022年度末の営業利益目標を+100億円に上方修正します。
- 日本と欧州で営業利益目標の内訳が変更になりますが、全体としては+200億円の計画は維持します。

DocuWare社は、46販社での販売・サポート体制を構築済みで業績も好調に推移

DocuWare売上トレンド



新規受注前年比（1月累計）



日本：電帳法対応ニーズで急速に見込み拡大中

- 最初にお伝えしましたように、ここで自社ソフトウェアの展開についても触れたいと思います。
- 2019年に買収したDocuWareの売上の成長が非常に好調です。21年度は昨年以上に売上を伸ばすことができそうです。特に、クラウド版が好調で2021年度は前年比で149%の成長になっています。
- リコー各社の業績も好調です。日本語版の準備で、他地域の後に販売した日本なのですが、日本でも電帳法対応のニーズで急速に見込みが拡大中です。今後はこのDocuWareを、先ほどもお話したRSIと呼んでいるリコー独自のプラットフォームとのリンクを強化し、お客様の業務プロセス改革に一層貢献していきたいと考えています。

## RICOH Smart Integrationを業務改革プラットフォームへと進化させて更に事業展開を加速

### 日本市場での展開ステップ例

**Step1.** MFP顧客に業務課題を解決するスクラムシリーズを採用いただく

**Step2.** スクラムシリーズ業務アプリケーションの前後のワークフローを自動化（紙が媒介するデータ入力の工数を削減）



**Step3.** 業務プロセス（アプリ）間を繋ぎ、一連のプロセスを自動化

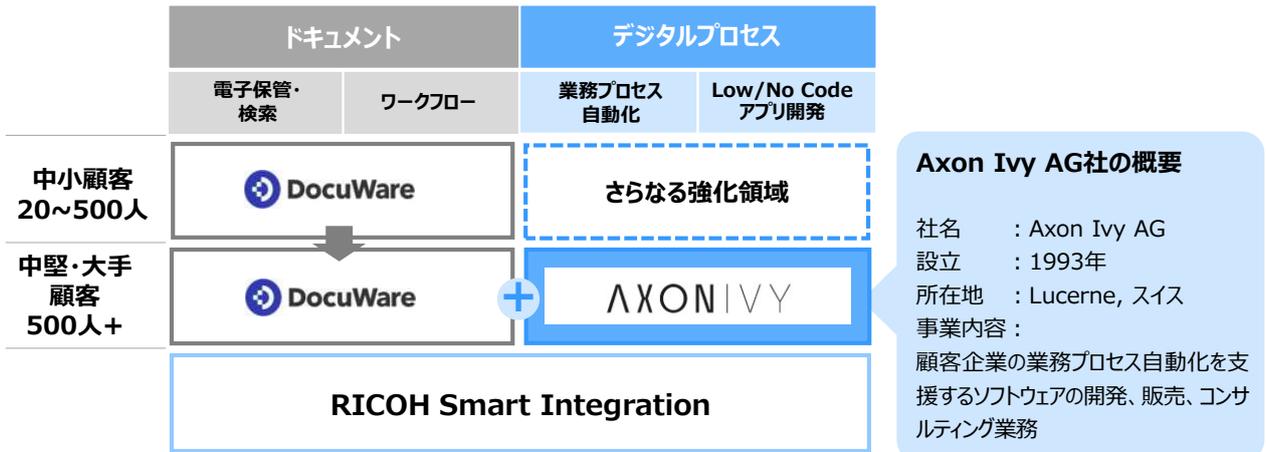


**Step4.** エンドtoエンドの業務ワークフローをRSIプラットフォーム上で実現（業務改革プラットフォームへの進化）



- RSIは、中期施策として展開しております。  
RSIは、RICOH Smart Integrationの略になります。  
各種エッジデバイスとクラウド上のアプリケーションを融合するビジネス基盤のプラットフォームの総称になります。
- イメージとして示しているのは日本の例で、これまではStep1.からStep2.として、RSIはMFPとアプリケーションをつないで、紙から電子にする部分の機能を提供してきました。今度、Step3.では、RSIが業務プロセスの各アプリケーションをつなぐことで、マニュアルの作業を自動化します。
- さらにStep4.として、RSIを業務改革プラットフォームへと進化させていきます。これによって、お客様のエンドtoエンドの業務ワークフローをRSIプラットフォーム上で実現していきます。ユーザーインターフェースがRSIになり、お客様は業務の最初から最後までRSIの上で行うことが可能になります。これらによって、お客様の利便性を高め、よりお役立ちできるようにしていきます。

中堅・大手でのデジタルプロセス領域へ事業拡大するためにAxon Ivy AG社を買収



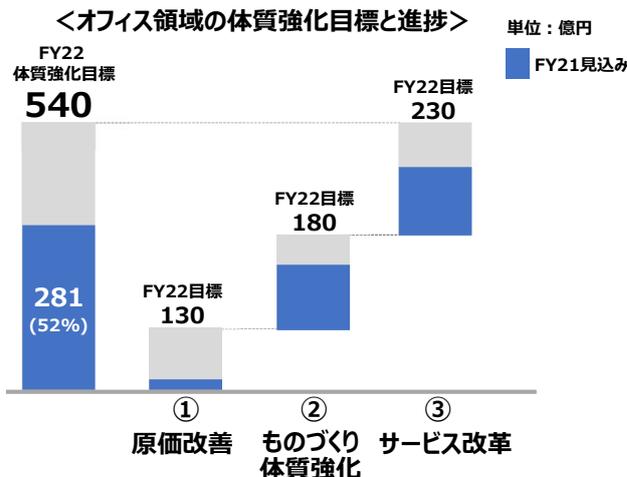
- 前のページでお伝えしましたRSIの業務改革プラットフォームの進化の実現のために、1月に欧州で買収しましたAxon Ivy社について多少触れておきたいと思えます。
- Axon Ivyは、デジタルプロセスオートメーション領域のローコード開発のアプリケーションを保有しています。これは、ドキュメントに依存しない業務プロセス改革をRSIプラットフォーム上で実現するにあたり、本当に必要なミッシングピースでした。
- これまで、DocuWareが紙の電子保管や検索といったドキュメント関連のワークフローの領域を担っていましたが、このAxon Ivyのケイパビリティを獲得することによって、ドキュメントに限らない業務プロセスの自動化の領域まで、価値提供が拡大できるようになります。
- 以上、簡単になりますがオフィスサービス事業の進捗を報告させていただきました。
- なお、先ほど山下からもありましたように、RDSビジネスユニットはOP事業の販売も担当しております。22年度は、コロナで沈んだMFPの需要回帰の取り組みと適正な価格転嫁も行い、20次中計目標の達成を図っていききたいと思います。
- 私からは以上です。ありがとうございました。

FY22までのコストダウン目標金額 **540億円**

◆計画を上回るペース(281億円/進捗52%)で体質強化を実現

FY21末 見込み ※FY20比	<b>+281億円</b>
FY22末 目標値 ※FY20比	<b>+540億円</b>

数字は全て営業利益



① **変動原価低減**

金額は部材高騰により減少  
 但し、低コスト体質づくりは着実に前進

② **ものづくり体質強化**

は活動を加速させ、計画以上の進捗

③ **サービス改革**

も順調に展開

+

○ **外的環境変化に強く事業継続可能な  
 ものづくり体制の構築**

説明者:リコーデジタルプロダクツビジネスユニット プレジデント 中田 克典

- リコーデジタルプロダクツの中田です。  
 オフィスプリンティング事業で進めているオペレーショナルエクセレンスの進捗状況についてご説明します。
- 1年前に発表した目標は、2年間で540億円をコストダウンするという内容でした。  
 本年度単年で280億円のコストダウンを進め、52%の進捗率で現在、計画以上の体質強化を実現できてます。
- このコストダウンは、「変動原価低減」、「ものづくり体質強化」、「サービス改革」の3つの領域でのコスト低減活動の合計です。
- 次ページより、一つずつ進捗をご説明します。

**FY22までの変動原価低減 130億円**

変動原価低減

もの作り体質強化

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>130億円</b></p> <p>↓</p> <p><b>12億円</b> <small>21年度末見込み</small></p> <p><small>想定以上の市況影響を考慮するとFY21は</small> <b>実質59億円</b></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 <math>\Delta 2\%</math>以上/年 <small>20年度比</small></p> <p>↳ <math>\Delta 0.6\%</math>/年</p> <p>新型機 <math>\Delta 15\%</math> <small>20年度比</small></p> <p>↳ 順調</p>

**【取り組みの状況】**

・新型機でコストダウンしたパーツを現行機種にも採用



・重合トナーラインでのAIによる品質予測・制御で8割人員減 (FY20済)  
→ 他工場の8ラインへ水平展開



・材料メーカーとの共同開発による再生樹脂のコストダウン



- ・ まず、変動原価低減活動についてです。
- ・ 2022年度までのコストダウン目標金額は130億円ですが、今年度想定以上の部材価格高騰があり、その影響を大きく受けて、本年度の見通しは12億円にとどまっています。ただし、想定以上の価格高騰分を除くと、実質59億円のコストダウンを実現する見通しです。
- ・ 取り組みの成果について、一部ご紹介です。
  - 1つ目に、部品共通化による現行機の継続的コストダウンを進めると申し上げました。新たな取り組みとして、そして新たな成果としてご紹介申し上げます。将来機種に使う高性能、低コストのモジュール・部品を現行機にレトロフィットさせる思想で今開発しておりまして、それが成功し現行機のコストダウンにつなげることができてます。
  - 2つ目に、昨年の説明会で、重合トナーラインのAI化についてご紹介しました。品質予測と制御をAI化し、人員を8割削減できたその仕組みをほかのラインへ展開すると話しました。このAIラインは、来年度登場予定の新型トナーの制御対応も含めまして、新たに8ラインへの水平展開が本年度中に完了します。
  - 3つ目に、新型機では新規資源の投入量を大幅に引き下げる予定です。そのための再生樹脂を一步踏み込んだかたちで、樹脂メーカー様と共同開発しました。その成果として10%以上のコストダウンに成功し、来年度から量産の準備ができました。

## FY22までのもの作り体質強化 180億円

変動原価低減

もの作り体質強化

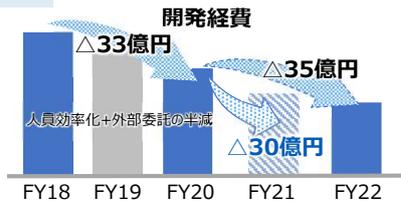
サービス改革

削減金額 (FY20対比)	主な取り組み事項	主な指標
180億円 ↳ 149億円 <sup>21年度末見込み</sup>	<b>開発</b> ■ 設計業務のデジタル化による開発効率向上 35億円 ■ 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	機種当り開発工数 △20% <small>20年度比</small> ↳ △30%
	<b>生産</b> ■ 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 ■ 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	間接人員減 △22% <small>20年度比</small> ↳ △20%

### 【取り組みの状況】

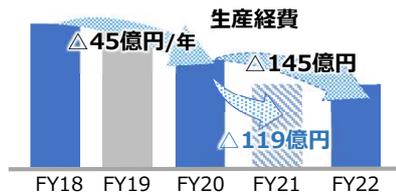
**開発**

- ・コントローラ評価自動化等で開発工数 30%削減
- ・設計生産連携強化により手戻り工数 50%削減



**生産**

- ・中国生産拠点の集約効果の刈り取り
- ・製品リードタイム 27%短縮、生産間接人員 40%削減
- ・工程画像分析による問題解析時間 50%低減
- ・類似製品集約生産による間接業務効率化



- ・ 続きまして、ものづくり体質強化の進捗についてご説明します。
- ・ 22年度までの2年間のコストダウンの目標180億円に対して、本年度は活動を前倒して149億円と、高い成果となる見込みです。
- ・ まず、開発領域では、設計業務のデジタル化推進を強力に進めました。コントローラ評価の自動化などを積極的に進め、開発工数は30%削減することができてます。また、開発部門と生産部門が一体化したメリットを最大限に活用したことによって、2年間で35億円のコストダウン計画に対して、既に30億円の削減ができています。
- ・ 続いて、生産領域です。この領域のコストダウン目標は2年で145億円ですが、ここも既に119億円のコストダウンが本年度単年で実現できる見込みとなっております。生産においては、主にデジタルマニュファクチャリングと生産拠点の集約・再編を進めてきました。
- ・ デジタルマニュファクチャリングにつきましては、多くの事例があり、生産現場でのデジタル化を進めたことで、問題発見から改善までのスピードを50%向上させています。また、生産拠点につきましては、中国華南地区における集約と整理は完了いたしました。そして、その成果をほかの工場へ水平展開することや、製品品質を確認する保証工程の自動化推進などで、生産の間接人員も40%削減することに成功しています。
- ・ 今後も類似製品の集約生産を進めると同時に、間接業務の効率化と工場の先鋭化を進めていきます。

## FY22までのサービス改革 230億円

変動原価低減

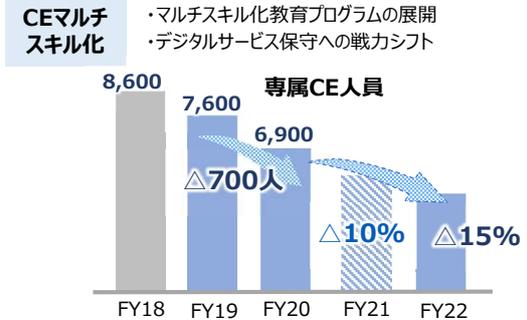
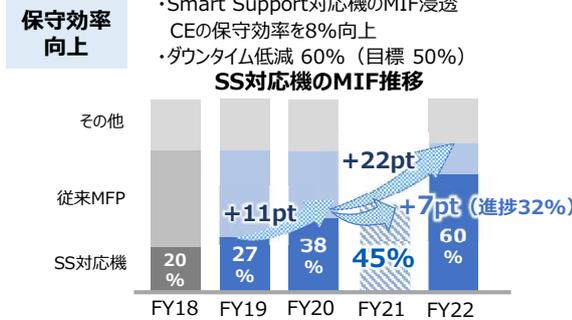
もの作り体質強化

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
<b>230億円</b> ↳ <b>120億円</b> <small>FY21末見込み</small>	<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>	SS※対応MIF <b>60%</b> 以上 ↳ <b>45%</b> 専属CE削減 <b>△15%</b> <small>FY20比</small> ↳ <b>△10%</b>

※ SS=Smart Support

### 【取り組みの状況】



- 3番目に、サービス改革についてお話しします。  
ここでのコスト削減は計画に対して順調に進んでおり、本年度は120億円を実現します。  
この主要施策についてご説明します。
- まず、Smart Support対応機のMIF浸透をさせていくという話を昨年いたしました、残念ながらものづくりの責任を担う私達としては、販売部隊が期待する台数を作れず、SS機のMIFを計画どおり増やすことはできませんでした。
- しかし、製品品質、サービス性を向上させたSS機のMIFをうまく活用することで、CE（カスタマーエンジニア）のMIFカバレッジを改善し保守効率を向上させています。  
また、ダウンタイムについても、製品品質の向上により、目標よりも低減することができています。
- そして、CEにデジタルサービスに貢献するマルチスキル化の教育をすることで、オフィスプリンティング領域での保守人員の低減が順調に進捗しているとご理解ください。
- ここまでは、コストダウンの進捗のご説明をしました。

## 外的環境変化にも強い事業継続可能なものづくり体制の構築

開発

主な取り組み事項

### ■ マルチリプレースメント設計

- ・ 急な部品変更にも迅速に対応できるよう、汎用性の高い設計を実施

急な部品変更にも迅速に対応



生産

### ■ フレキシブル生産拠点体制

- ・ 主力機種を複数拠点で生産できる体制を構築
- ・ 不足部品を後付けできる体制を構築

フレキシブルな生産拠点体制



調達

### ■ Safety Inventory Calculation System

- ・ リードタイム/使用量偏差等を考慮し安全在庫を確保

再生

### ■ エマージェンシーリユースプロセス

- ・ 有事の際にも素早く回収・再生・提供可能なプロセスを構築

- ・ 外部環境変化に強いものづくり体制構築のための取り組みについて、少しご紹介します。
- ・ 当年度は、部品調達難により製品供給不足もありました。今回の影響を一過性とは考えず、BCPプログラムに「強いものづくり体制の構築」を加え、以下の4つの仕組みづくりをしております。バリューチェーン上の開発、生産、調達、再生利用のそれぞれの領域においての仕組みを作っているということです。
- ・ 開発の領域では、特定のメーカーで固定していた部品の多くが「複数メーカーの部品」に「対応可能となる製品設計」へと転換しています。これをマルチリプレースメント設計と呼んでいます。これにより、部品供給不足に陥ったときでも代替部品に迅速に対応できるようになってます。
- ・ 生産では、主力機種をアジアの複数拠点で並行して生産できる体制を強化しており、これをさらに新機種まで含めてできるように体制を構築している最中です。また、一部の部品不足で発生した場合も生産を継続できるように、不足部品については消費地拠点で後付けできる体制もあらためて構築しました。
- ・ 調達では、生産量の変動、部品のリードタイムを考慮した上、重要部品の安全在庫を確保する仕組みをつくり上げています。
- ・ 再生においては、サーキュラー・エコノミーを加速し、有事にも対応できる循環システムを構築しています。
- ・ ここまではオペレーショナルエクセレンスに対する自社内の取り組みについてご説明しました。

## 他社との協働を拡げ、プリンティング業界全体で体質強化を加速



### 主な取り組み事項

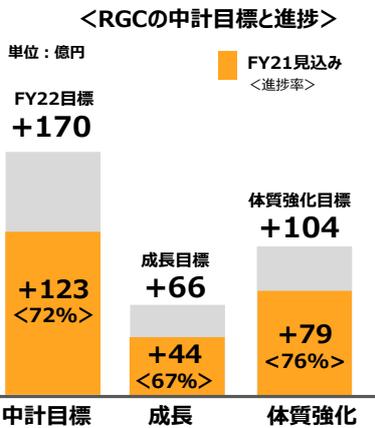
- 業界他社およびサプライヤーと共同で材料開発
- 重要部品・キーモジュールを含めた他社からの購入／他社への販売
- 他社と協業したモジュール／パーツの開発分担の推進
- 自社だけでなく他社も交えた生産拠点の最適活用
- 本体および周辺機の相互OEM供給による効率的なラインナップ構築
- 静脈物流につづき、動脈物流でも業界協働を検討中 (JBMIA)

- 最後に、他社様との協働による体質強化についてのお話をします。
- 他社様とは、部品のサプライヤーなどの協力会社様だけではなく、同じ業界でともに切磋琢磨している同業他社様も含んでいます。  
今後、勝ち残り企業となるためには、自社内だけの効率化を求めるだけでは十分ではありません。社外の力を積極的に活用し、ともに成長していくシナリオも必要だと考えてます。
- 例えば、部品やモジュールの調達におきましては、  
自社の持つ門外不出の部品やモジュールの提供や、自社のキーパーツにこだわらない調達も、検討を進めます。  
開発におきましては、  
同じ業界にいるメーカー様の得意領域をお互い積極的に補完し合うことができるように提携を進め、開発コストの低減を実現させていきたいと考えています。
- 生産におきましては、  
複数のメーカーと一緒に生産拠点の集約なども検討し、生産コストの低減への挑戦をしてみたいと考えております。完成品におきましても、相互にOEMを実施することで製品ラインナップの効率的な拡充を進めていきたいと考えています。
- 物流におきましては、  
業界全体をとりまとめておりますJBMIA様を中心に、静脈物流や回収だけでなく、今後は動脈物流、配送に関しましても共同で進める活動への挑戦を進めている最中で、リコーとしても積極的に参加していきます。
- 今後、ペーパーレスによりノンハードの収益が低くなっていく中、変化するお客様のニーズにお応えし、高い価値提供を継続していくためのオペレーショナルエクセレンスを、今後も一層強化していきます。

## RGCは印刷現場のデジタル化のために成長と体質強化を進める

FY21末 見込み ※FY20比	<b>+123億円</b>
FY22末 目標値 ※FY20比	<b>+170億円</b>

数字は全て営業利益



### 20次中計でコミットした現場領域の成長と体質強化

#### ① 現場領域の主な事業成長

- ・ オフセットtoデジタルの加速
- ・ 印刷現場のワークフローソリューション
- ・ 産業印刷の拡大

#### ② 現場領域の主な体質強化

- ・ 設計業務デジタル化
- ・ サービス体制再編

営業利益： 億円	FY22 当初目標	FY21 見込み	進捗率	FY22 修正目標
成長戦略	+66	+44	67%	変更なし
体質強化	+104	+79	76%	変更なし
合計	+170	+123	72%	変更なし

施策実行による170億に追加して下記コロナ回復分も見込む

参考：	FY22	FY21
コロナ回復見込み値	+33	+56

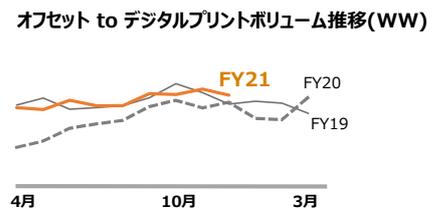
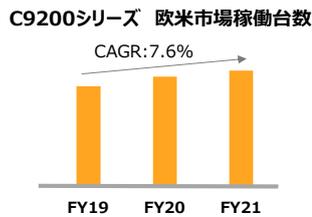
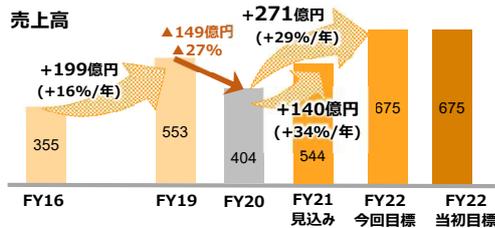
### 説明者：リコーグラフィックコミュニケーションズビジネスユニット プレジデント 加藤 茂夫

- ・ RGC BUの加藤から、当社が担ってます現場のデジタル化事業の進捗についてご説明します。
- ・ 印刷現場のデジタル化のために、成長と体質強化、そして、製造現場のデジタルサービス化のチャレンジを進めています。
- ・ 右下のグラフに示したとおり、20年度比で22年度までに+170億円の営業利益増を目指しています。21年度見込みでは+123億円となっており、進捗率72%です。現場のデジタル化による事業成長では、グラフであるように、+44億円で進捗率67%、そして、開発や生産、販売、サービスといった領域での体質強化では、+79億円で進捗率76%となっています。
- ・ 現場のデジタル化の事業成長は、「オフセットtoデジタルの加速」、「印刷現場のワークフローソリューション」の展開、そして、アナログtoデジタルという「産業印刷の拡大」が主な戦略となっています。
- ・ 体質強化は、設計開発業務のデジタル化や、デジタルマニュファクチャリングによる生産の効率化、そして、サービス体制再編などの効率化の施策となっています。これらの施策実行による170億円に加えて、別途コロナ回復を見込んでいます。21年度では+56億円、22年度ではさらに+33億円を見込んでいます。全ての成長戦略、体質強化は計画どおり進捗していますので、22年度営業利益改善目標に変更はなく、達成を目指していきます。
- ・ 次のページ以降で、その進捗状況を一部ご紹介したいと思います。

## 印刷業向け（オフセット to デジタル）市場はコロナ禍から回復

### ➔ FY21は当初計画を上回って着地する見込み

	FY21以降の方向性	FY21の進捗	FY21見込み (対FY20)	FY22目標 (対FY20)
新製品投入	-B2水性IJ機「Pro Z75」投入によるトップシェア獲得 世界初のB2自動両面対応	来期立ち上げ		
顧客開拓	-欧米大手商用印刷顧客の獲得と深耕	深耕加速 見込み：売上+20億円 (計画比+10億)	<b>売上 +140億円</b> 計画比+8.5%	<b>売上 +271億円</b> 当初目標から変更無し
ノンハード拡大	-稼働機拡大でノンハード売上増	計画通りの進捗		
コロナ回復	-欧米中心にコロナ影響から回復 -FY21:95%, FY22:100%まで回復 (対FY19比)	・様々な施策 (MIF拡大、印刷アプリ拡大) 効果含め対FY19で98%まで回復		



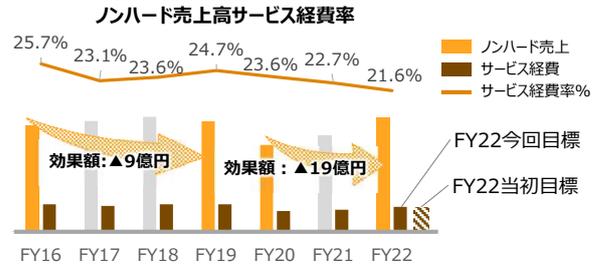
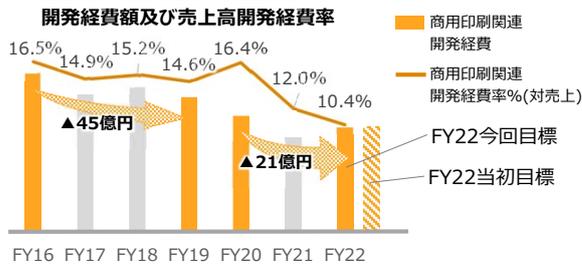
March 3, 2022

(C)2022 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- はじめに、成長戦略のメインとなります印刷業向け事業、オフセットtoデジタルの戦略進捗をご説明します。
- 左下のグラフで示しているとおり、22年度までの2年間で、20年度比で売上+271億円、21年度の見込みとしては+140億円で、当初計画を上回って着地する見込みです。
- 主な施策として、一つ目は、世界初のB2自動両面水性インクジェット機の投入です。こちらは来年度本格投入となります。二つ目の、欧米大手商用印刷顧客の獲得と深耕は順調に推移しており、21年度売上で、当初目標10億円増に対して20億円増と、前倒しで進んでいます。三つ目の、稼働機拡大、印刷アプリの拡大によるノンハードの成長は、現場のデジタル化実践などが好調に進んでおり、中央のグラフのように、稼働機拡大ではフラッグシップ機のPro C9200シリーズの稼働台数もCAGRで7.6%と、順調に増加しております。
- また、右下のグラフのとおり、コロナ回復の効果も含めてプリントボリュームの進捗が、21年度当初目標の、19年度比で95%に対して、現在98%まで進捗しています。継続して事業成長戦略を展開し、22年度の当初目標を達成していきます。

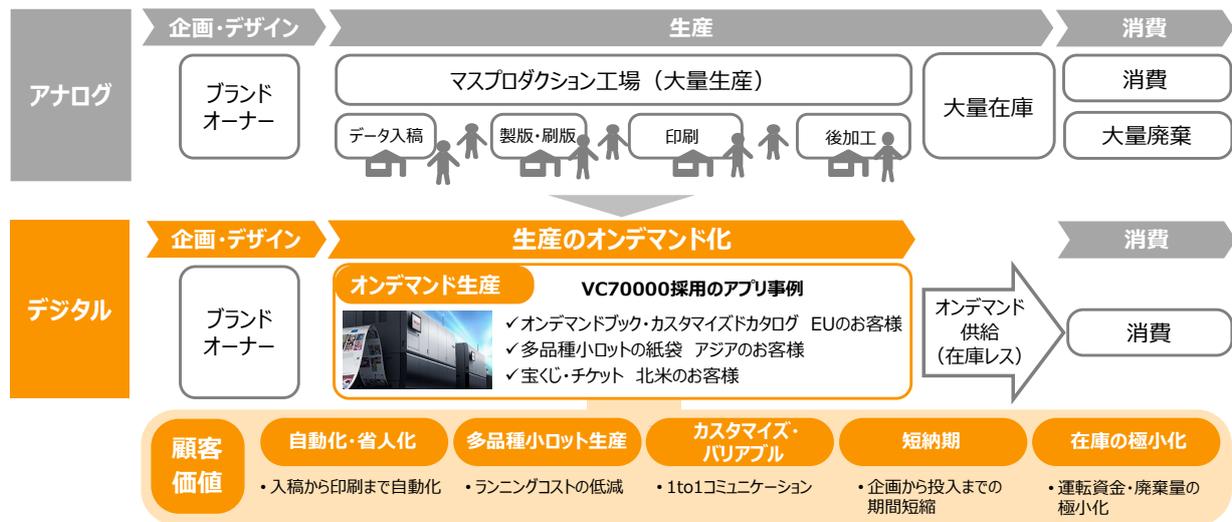
## 開発、サービスを中心とした体質強化は順調に推移

	主な取り組み事項	FY22目標 (対FY20比)
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産と開発一体化でのデジタルマニュファクチャリング連携</li> <li>■ 設計業務のデジタル化</li> <li>■ 開発機種数の絞り込み</li> </ul>	削減金額 <b>21億円</b> 当初目標から変更無し
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サービス/販売両面での収益性改善活動の展開</li> <li>・ 次世代機投入・市場機置き換えによるサービス工数低減</li> <li>・ 市場機採算改善活動の継続</li> <li>■ リモートサポートによる業務効率化</li> <li>・ オペレーターによる自己解決・メンテナンス促進</li> <li>・ 故障予測技術導入によるトラブル発生の未然防止</li> </ul>	効果金額 <b>19億円</b> 当初目標から変更無し



- 続きまして、体質強化の進捗状況について、開発・サービスの分野についてご説明します。
- 22年度までの2年間で、開発領域の改革は21億円の改善効果、サービス領域の改革では19億円の改善効果目標をもってあります。
- 開発領域の改革では、生産と開発一体化でのデジタルマニュファクチャリング連携、そして、AIなどを活用した設計業務のデジタル化、開発機種数の絞り込みなどの施策を展開しています。サービス領域の改革では、次世代機投入、市場機の置き換えによるサービス工数の低減や、リモートサポートによる業務効率化などの施策を展開しています。
- 左下のグラフのとおり、開発領域では、売上高開発経費率、20年度に16.4%を22年度10.4%まで改善する当初目標に対しまして、21年度で12%まで改善の見通しであり、順調に体質強化が進んでおります。
- 右下のグラフのとおり、サービス領域では、ノンハード売上高サービス経費率について20年度で23.6%を22年度で21.6%まで改善する当初目標に対して、21年度22.7%まで改善、こちらも順調に体質強化が進んでます。継続して体質強化の施策を進めて、当初目標を達成してまいります。

「印刷現場ではたらく人の課題をデジタルで解決すること」= RGCが展開するデジタルサービス  
アナログと比較したメリットを評価してデジタル印刷ソリューションを導入するお客様が増えている



- 最後に、事業成長のエンジンです。  
現場のデジタル化の具体的なデジタルサービス提供価値についてご紹介します。
- 印刷現場で「はたらく人」の課題をデジタルで解決することが、RGCが展開するデジタルサービスとなります。  
アナログと比較したメリットを評価されて、デジタル印刷ソリューションを導入するお客様が増えてきております。
- 今までアナログでのワークフローは、ブランドオーナー様からのデータ入稿からスタートして、製版・刷版、印刷、後加工という流れの中で、構内物流、そして、職人の介在が必須で、しかも大量生産、大量在庫、消費した後の大量廃棄という課題を持っておりました。
- 下の図でオレンジでハッチングしているように、  
リコーが提供するデジタル印刷のソリューションによって生産のオンデマンド化を実現し、  
自動化・省人化、多品種小ロット生産、カスタマイズ・バリエーションでの1to1コミュニケーションを実現し、  
さらには、短納期化、在庫の極小化といった顧客価値を実現しています。  
この現場のデジタル化によって、お客様の事業拡大、生産性向上、さらに、環境負荷低減といった  
社会課題解決を実現することになります。

## 印刷事業者様の「事業の規模拡大」や「経営品質向上」をRBBでサポート

### RICOH BUSINESS BOOSTER (RBB) とは

印刷事業者様、ビジネスパートナー様とのナレッジ共有を通じて  
お客様のビジネス拡大を目指す価値共創プラットフォーム

- 新しい印刷アプリの共創と共有
- 印刷プロセスの自動化・省人化ソリューションの提供
- Go to Market ナレッジ共有・支援

### アクティブ共創パートナー



2022年1月時点累計

印刷アプリ  
ダウンロード  
**643件**

制作ガイド・イメージ集  
ダウンロード  
**331件**

業界ビジネス  
開拓情報  
**7,496ビュー**

※2022年1月単月

必要な部数のみを印刷したフォトブック

先行事例



バリエーション印刷の宝くじ



多品種・小ロットの紙袋



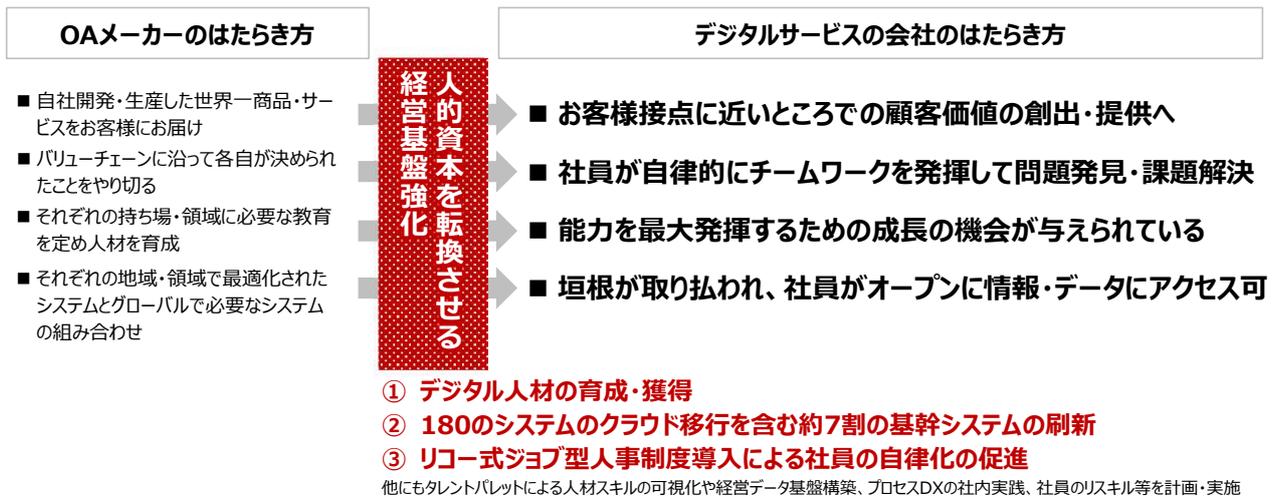
March 3, 2022

(C)2022 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

27

- その印刷事業者様の事業規模の拡大、あるいは経営品質の向上を、私たちはRICOH BUSINESS BOOSTERという価値共創プラットフォームでサポートしています。このプラットフォームでは、印刷事業者様、そして、ビジネスパートナー様と一緒に、新しい印刷アプリの共創と共有、印刷アプリの自動化や省人化のソリューションの提供、さらには、お客様に訴求するGo to Marketのナレッジ共有・支援を展開する場となっています。
- 最新の1月では、アクティブ共創パートナー様は全世界で5,373名が参加されまして、印刷アプリの具体的なダウンロードも643件、制作ガイド等のダウンロードも331件と、現場のデジタル化をまさに支援しております。
- 具体的な成功事例として、必要な部数のみ印刷するオンデマンドブック、カスタマイズドカタログなど、あるいはバリエーション印刷の宝くじ、チケット、さらには、多品種小ロットの紙袋など、デジタル印刷アプリの創出、新規ビジネスモデル創出につながって、お客様の事業拡大に寄与しております。
- このような印刷事業者様と連携したソリューション開発の実践を通して私たちのビジョンであります、顧客の声に耳を傾け、課題を抽出し、問題解決を図っていくことで、お客様のデジタルトランスフォーメーションの起爆剤となり、世界一の総合パートナーとなることを目指していきます。
- 以上、私たちの中期経営計画進捗のご報告となります。

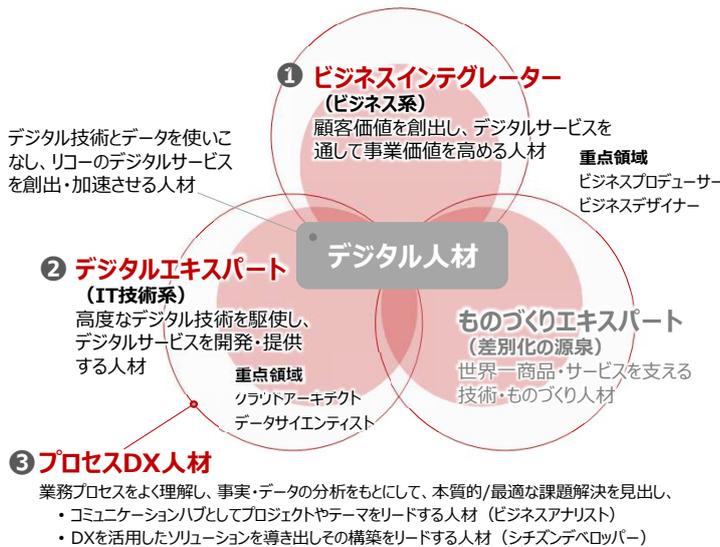
## デジタルサービスの会社になるために経営基盤強化を進め、人的資本を着実に転換



説明者：代表取締役 社長執行役員・CEO 山下良則

- ここからは、経営基盤の強化についてご説明します。
- あらためて、当社は今、OAメーカーから脱皮しデジタルサービスの会社へと転換しようとしています。これまでのいわゆる大量生産、大量消費の時代は、同じ製品を品質よく、いかに効率的に作りお届けするかの改善を求められてきたのではなからうかと思えます。ここへきて社会の情報化が進んで、より小さな単位で意思決定を行って、ビジネスがどんどん回っていく、そんな世の中に変わりつつあります。
- そのために、特に人的資本を着実に転換していく必要があるわけです。従来からの働き方を変えていかねばなりません。例えば、従来はバリューチェーンに沿って各自が決められたことをきっちりやるのが大切だったのですが、これからは社員が自律的に問題を発見して、その解決にあたるのが望まれてきます。
- 次のページから、このチャートの一番下の①から③の内容についてご説明をします。

## “デジタル人材”を定義し、中計目標値に対して各施策が順調に進捗



### デジタル人材の20次中計KPI目標とFY21進捗

- ・海外は欧州を中心にCEのシステムエンジニア化を実施 (P.13)
- ・国内は4月より社内教育プラットフォームリコーデジタルアカデミーを立ち上げ育成加速

**① ビジネスインテグレーター**  
ビジネスプロデューサー/ビジネスデザイナー  
中計目標: 100人創出  
➔ 全社DX資質適性調査分析により、候補人材3,200人抽出

**② デジタルエキスパート**  
デジタル人材数 (IPA ITSSLレベル3以上)  
中計目標: 2,189人以上 (FY20比+50%)  
➔ FY21: **1,878人** 前倒して進捗

**③ プロセスDX人材**  
プロセスDX人材の育成  
中計目標: 独自認定制度シルバー以上300人  
➔ 認定制度立ち上げ。シルバー以上**170人見込み** 前倒して進捗

- ・ まず、デジタル人材の育成、獲得に力を入れていきます。
- ・ 私たち自身で定義したデジタル人材とは、デジタル技術とデータを使いこなして、リコーのデジタルサービスを創出、加速させる人材です。1番目にビジネスインテグレーター、2番目にデジタルエキスパート、右に記載しているものづくりエキスパート、そして、3番のプロセスDX人材と、この4つの人材像に分けて、ある意味での認定制度を進めていきます。
- ・ 昨年、国内の社員約3万人のデジタル資質調査を行いました。もちろん、各人にフィードバックして、先ほど定義したような人材像に近づくための学習機会を提供しています。  
①のビジネスインテグレーターは、その資質調査から候補人材として約3,200名を抽出して育てようとしています。  
この4月には、デジタルアカデミーを設立することとしました。  
今まで会社から指示されたものを受講する教育方針、方法が多かったのですが、お客様のこういった課題を解決したいという目的がある社員が、このアカデミーを通して能力を磨く形を狙っています。
- ・ 一番下に書いた、プロセスDX人材は重要です。  
皆が自らRPAを勉強し、AIを学ぶことを4年間、社内でデジタル革命と称してやってきました。  
現在、6,600のプロセスの可視化を終え、約1,000以上のプロセスがDX済みとなり、改善が進んでいます。  
現場ベースでの活動をどんどん進めていくことが非常に重要だと、私は思っています。

## レガシーシステムの刷新を含むクラウド移行やデータ基盤の構築を計画通りに推進

180のシステムのクラウド移行を含む約7割の基幹システム刷新  
(5年で580億円の投資) **計画通り進捗**

マスターデータ定義・整備によるデータドリブン経営  
(5年で20億円の投資) **計画通り進捗**

### 基幹システムの刷新の2つの方向性

#### 本社IT主導で推進するシステムのクラウド化 (IaaS型)

- ✓ 基幹システムの**54%**をクラウド移行
- ✓ クラウド・オンプレのハイブリッド環境を運用する専任組織設置

#### BUと本社IT協働で推進する業務変革 (SaaS/PaaS型)

- 10年以上稼働しているレガシーシステムを業務改革とあわせ、クラウドパッケージへ刷新 (2026年末までに完了)
- ✓ 海外：既存のオンプレ上のERPをクラウドパッケージへ移行中
  - ✓ 日本：カンパニー制を踏まえた**システム統合方針策定**

### データドリブン経営の実現の主要4施策

#### グローバル共通データ基盤の構築

- ✓ グローバルでリアルタイム連携するデータレイク、データウェアハウス基盤構築完了
- ✓ グローバル共通の勘定科目体系を整備し、展開開始

#### マスターデータのグローバル標準化・管理プロセス自動化

- ✓ 製品マスター、GMA向け顧客マスターのグローバル標準化
- ✓ 最新ツールの導入による製品ローンチプロセスの自動化(22年3月施行開始)

#### ROIC経営を推進する情報整備

- ✓ 8つの財務KPIとそれに連動するアクションKPIを定義し、活動をグローバルでスタート

#### 顧客情報の一元管理化、活用による売上成長貢献

- ✓ システム毎にばらばらに維持されていた顧客情報を一か所に集約
- ✓ コンテンツの拡充、AIを活用したレコメンド機能の実装など、事業成長に向けた仕込みを実施

- 次に、ITシステムの刷新についてです。
- デジタルサービスの会社は、これまでより一層、お客様接点に近いところで価値を提供する機会が増えます。
- そのために必要な、社内システムのクラウド環境への移行や、日頃の業務で利用している基幹システムの大幅な刷新を進めています。
- 20次中計発表時に説明しました、180のシステムのクラウド移行を含めて全体の約7割の基幹システムを刷新する目標は、おおむね計画どおりに進捗しています。5年間で580億円の投資を実行していきます。
- データドリブン経営のためのマスターデータの定義や整備はほぼ完了し、これから、ROIC経営を推進するための情報整備や、顧客情報を再統合して活用するステージになります。

## リコーらしいジョブ型制度を2022年4月から開始※

### ➔ デジタルサービスの会社への変革を支える企業風土/人材への転換

※株式会社リコーにて開始し、順次関連会社に展開予定

課題	デジタルサービスの会社への転換期には、 <b>デジタルサービスに必要な能力・スキルは絶えず変化していく</b>
方向性	<b>自律的に実力を磨く人材が活躍しやすいジョブ・グレード・報酬の仕組み</b>
FY21 実施事項	<b>デジタルサービスの会社としての実行力向上のベースとなる「リコー式ジョブ型制度」を1年半かけて準備</b>
実現 すること	<ul style="list-style-type: none"><li>① 実力や意欲に基づく、<b>機動的な適所適材</b>による登用</li><li>② ジョブに応じた<b>柔軟な報酬</b>への変化</li><li>③ <b>専門職・専門性を追求するキャリアの実現</b></li></ul> <div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; margin-top: 10px;"><ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>若手抜擢や女性管理職比率増</b></li><li>■ <b>自律型社員がイキイキとはたらく</b></li></ul><p style="text-align: center; margin: 0;"><b>デジタルサービスの会社へ</b></p></div>

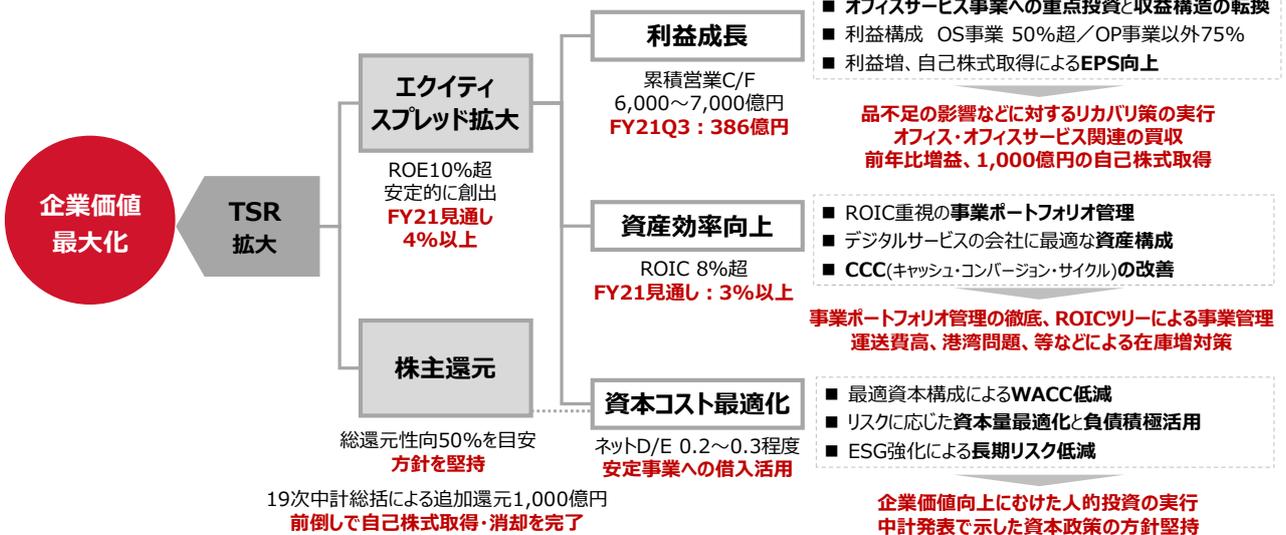
- 3つ目は、ジョブ型人事制度です。
- 会社の転換期において、デジタルサービスに必要な能力とスキルは絶えず変化していきます。その変化の中で、自らが自律的に実力を磨く人材が大切だと考えています。そうした必要な人材が活躍しやすい、ジョブ・グレード・報酬の仕組みを整えて、事業戦略の実行力向上のベースとなるように、リコー式ジョブ型人事制度を今年の4月から導入します。
- リコー式の特徴を3つ挙げます。
- 実力や意欲に基づいて機動的な適所適材による登用ができること、ジョブに応じた柔軟な報酬制度への転換、専門職の専門性を明確にしてキャリアの形成をしやすくすることです。こうした制度を通じ、若手の抜擢や女性管理職の比率向上、何よりも、自律型人材がいまきと働くデジタルサービスの会社を目指してまいります。



## 成長を支える資本政策の進捗

## FY21は厳しい経営環境に対応しつつ、施策を確実に実行

赤字コメントが実績または進捗



\*株主還元以外の各値はFY25時点の目標水準

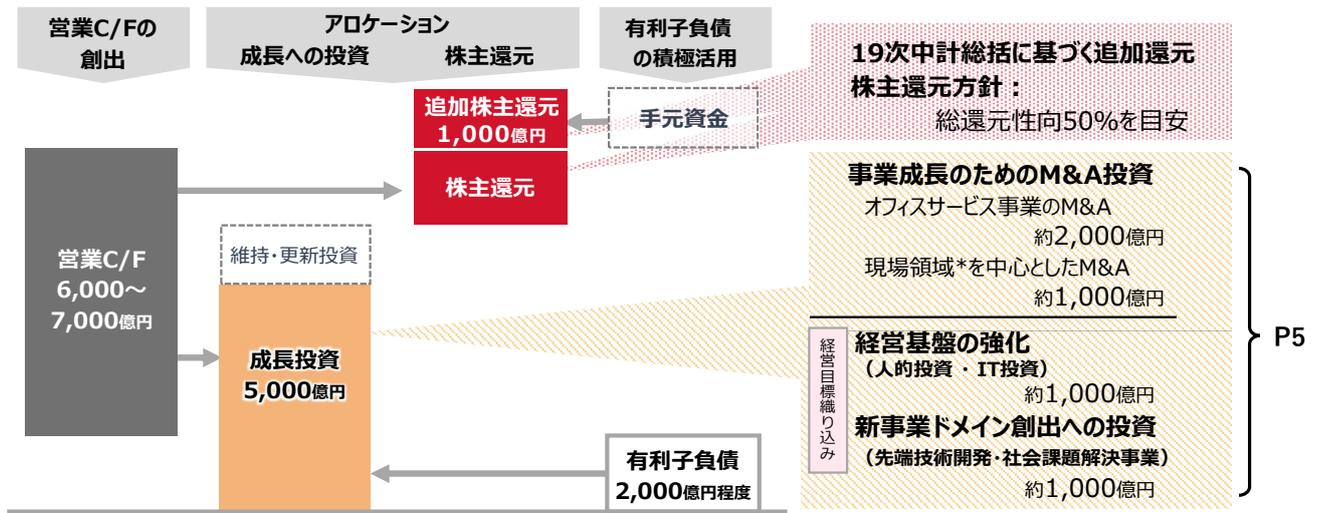
March 3, 2022

(C)2022 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- ここから、成長を支える資本政策の進捗について説明します。
- 20次中計発表時、企業価値向上に向けた施策を説明した図表に、この1年で取り組んできたことを赤字で追記したものです。
- 「利益成長」については、本日、各BUプレジデントが説明しました。
- 「資産効率向上」についてはROICツリーを各ビジネスユニットで展開し、投下資本利益率をこれまで以上に意識し、スピードを上げて業務改善に取り組んでいます。
- CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）については、運送費高や港湾問題により、在庫が増えていますが、すでに販売先が決まっているものが大半です。早期にお客様にお届けし、CCCの改善を進めます。
- 資本コストの最適化は、M&Aやポートフォリオの入替えなどに加え、企業価値の向上の源泉となる人材に対する積極的な投資を推進しています。

# 資本政策の考え方 (キャッシュアロケーション)

方針に変更なし。成長投資やリスク対応に資本を一部充当するが、有利子負債を積極活用し、適正にキャッシュをアロケーションしていく



March 3, 2022

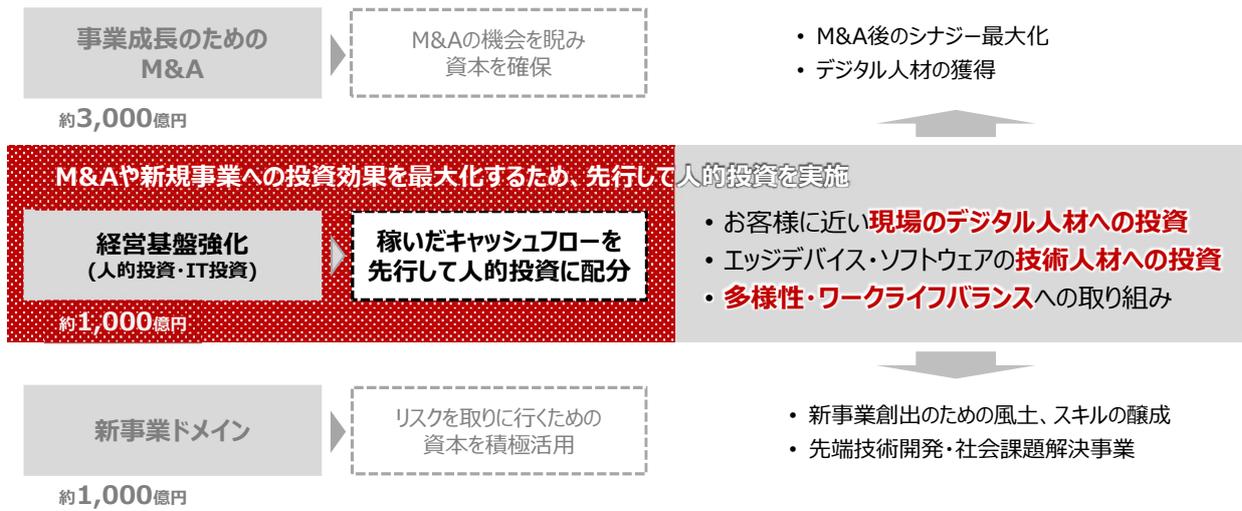
(C)2022 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

\*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

34

- キャッシュアロケーションですが、5年間で6,000から7,000億円程度の営業キャッシュフローを見通しています。  
成長投資への配分と、有利子負債の活用なども、これまでに示した方針に変更はありません。
- 成長投資については、これまでのところで取り組みを紹介しましたが、次のスライド以降で簡単に説明します。

## 人への投資は他の経費と異なり、将来財務を生むための投資



- 私は、従来より、社員の育成や働く環境を整えるための費用は、会社を成長させるための投資と考えています。
- 成長投資領域として三つを示していますが、M&A、新規事業への投資の効果を最大化するためには、先行して人的投資を行っていかねばならないと考えています。  
具体的には、M&A投資の成功にはPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）が非常に重要ですが、ここではお客様に近い現場のデジタル化人材が必須となると考えています。  
当社の販売・サービス人材のマルチスキル化を進めます。M&Aで獲得したソフトウェア、サービスをグローバルにスピーディに展開するにあたっては、現場の力が活躍すると考えています。
- 一方、エッジデバイスやソフトウェアを組み合わせた、リコー独自のサービスを立ち上げるという意味で、新事業ドメインへの投資はおろそかにはできません。

## 人的資本を継続して強化することによって、持続的な企業価値の向上を図る

### ・ お客様に近い**現場のデジタル人材への投資**

ビジネスインテグレーター    ビジネスデザイナー    プロセスDX人材

### ・ エッジデバイス・ソフトウェアの**技術人材への投資**

ものづくりエキスパート    デジタルエキスパート

### ・ **多様性・ワークライフバランス**の取り組みへの投資

ダイバーシティ &  
インクルージョン

女性・障がい者・ベテランの活躍  
若手の登用、中途の積極採用

ワークライフバランス

育児・介護への支援  
リモートワーク、ワーケーション

エンゲージメント

働く環境の整備、働きがいの醸成  
社員意識調査の定期実施

高付加価値・生産性向上による  
キャッシュフローの増大

企業価値の向上

1人あたりの収益性を継続してモニタリング  
(ROIC改善 ⇒ エクイティスプレッド拡大)

経営基盤の安定化による  
資本コストの低減

- ・ リコーが考える人的投資が指すものを説明するために用意したスライドです。
- ・ 人的投資は、将来的に企業価値向上につながらねばなりません。将来のキャッシュフローを創出する高付加価値・生産性向上と、資本コストを低減する経営基盤の安定化の両面から、人的投資を考えています。
- ・ 前者については、前ページで説明したように、現場に近いメンバーのマルチスキル化に投資していますし、エッジデバイス・ソフトウェアの技術人材への投資も大事です。
- ・ 経営基盤の安定化は、重要と思っています。社員の“はたらく”場であるワークプレイスを整備し、持続的な成長を支える環境に投資を続けていきます。人材の多様性を重視し、働く意欲のある全ての社員が活躍できる、それを阻害するような障害をできるだけ早く取り除いていきたいと思っています。
- ・ 株主還元や事業への投資に加え、人的投資の見える化を進め、積極的にキャッシュを配分していく考えです。

## 収益と成長投資への投資の進捗に合わせ機動的に資本を調整していく

### FY21 3Q 実績値

単位：億円

総資産 17,605	負債 6,711
リース資産	リース事業 有利子負債 2,355
	純資産 8,539

ネットD/E:0.01  
(FY20 3Q △0.1から改善)

自己株式取得・消却完了  
成長投資の翌年度持越  
為替包括利益増(還元の原資)

### FY25E 計画

総資産	負債
リース資産	リース事業-有利子負債
	安定事業-有利子負債
	成長事業-純資産 1兆円前後
	リスクに応じた 資本量の最適化

ネットD/E:0.2~0.3  
(実質D/E:0.35~0.45\*1)

安定事業(投資)には  
負債を割り当て

\*1 必要な事業運営資金を除いた場合

### FY21進捗

- 欧州中心にM&A実施、他案件も継続的に評価・検討中
- リース事業は有利子負債でALM\*2
- 1,000億円自己株式取得・消却は完了
- 外部要因リスク対応時期

\*2 ALM:アセット・ライアビリティ・マネジメント

### FY22~25計画

- FY25までの3,000億円投資計画は不変、投資枠の一定程度を占める規模の案件を検討中 (キャピタルアロケーション)
- 安定事業投資に対しては有利子負債活用
- CFアロケーションに大きな変更はなし

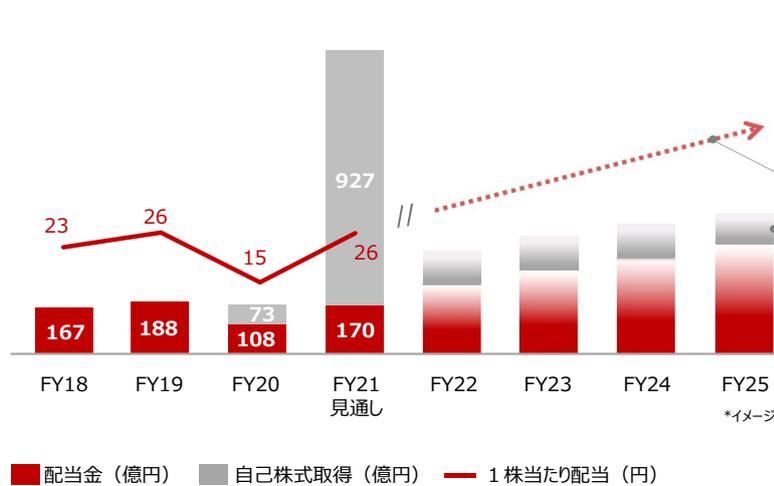
### FY25の最適純資産 1兆円

- 成長事業投資の実現
- 事業環境不透明・デジタルサービス転換期  
⇒ リスクには資本を一定活用

- 資本政策の進捗状況です。これも20次中計発表時に説明したスライドをアップデートしています。
- 21年度10-12月期時点の有利子負債は、外部要因へのリスク対応や、評価中の成長投資が翌年度に繰り越されたことにより、2,355億円となっています。この有利子負債は主に海外リース事業資産に割り当てられ、もちろんALMによるリスク管理も行っています。
- 一方で、資本サイドは自己株式の取得、消却が前倒しで終わりました。資本の調整は計画的に進捗していますが、円安による包括利益の増加もありました。
- したがって、ネットD/Eは0.01程度というのが現在の状況です。もちろん収益と成長投資の時期を見極めながら、増加した資本を機動的に調整していく考えです。
- 2025年度に向けて、3,000億円の投資に変更はございません。相手もあることなので、時期的には前後することもあります。しっかり進めたいと思います。安定事業の投資には有利子負債の調達を割り当て、2025年度にはリース事業と安定事業の双方に有利子負債を割り当てる計画です。成長事業には資本を割り当て、2025年度には1兆円程度の純資産を目指しております。
- 事業環境が不透明な状況、デジタルサービスの会社への転換期でもあることから、これらに関するリスクには多少資本を活用することもあります。2025年度のネットD/Eレシオは0.2から0.3を見込んでいます。必要な事業運営資金を除くと、0.35から0.45という程度を見込んでいます。

## 総還元性向50%の方針は堅持

## 継続的な増配と機動的な自己株式取得によるEPSの向上



### 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：

配当利回りを勘案した  
継続的な増配を目指す

### 自己株式取得：

最適資本構成をベースに  
経営環境や成長投資の進捗  
を踏まえつつ、

機動的かつ適切なタイミングで実施

- 株主還元の方針についてです。
- 総還元性向は50%の方針を堅持します。総還元性向50%を目安に、段階的に引き上げて、配当利回りも意識しながら、継続的な増配と機動的な自己株取得によってEPS向上を目指します。
- 経営環境や成長投資の進捗を踏まえつつ、最適資本構成の考え方にに基づき、機動的に適切なタイミングでの自己株式取得を実施しながら、企業価値の最大化を目指します。
- 2022年度の見通し公表時に、通期決算発表時を予定していますが、来期における具体的な還元内容をご説明したいと思います。



終わりに

## リコーのサステナビリティは、創業の精神である三愛精神を原点に、変わらず前進し続ける

### 将来財務指標（ESG指標）の進捗

主な目標に対する進捗（17のESG目標から抜粋）		FY21 見込み(確定前)	FY22 目標
“はたらく”の変革	顧客評価のトップスコア率	33%（日本）	30%以上
	デジタル人材育成	1.28倍	IPA ITSS L3 1.5倍
生活の質の向上	生活基盤向上貢献人数	約840万人	1,000万人
脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	GHGスコープ1, 2削減率(FY15比)	達成見込み ▲28%	▲30%
	GHGスコープ3削減率(FY15比)	▲20%	▲20%
	使用電力の再生可能エネルギー比率	25.0%	30%
	製品の新規資源使用率	88.8%	85%以下
ステークホルダー エンゲージメント	主要ESG外部評価	右欄参照	トップレベル
共創イノベーション	特許のETR(他社引用)スコア増加率 (FY20比)	7%増	20%増
ダイバーシティ& インクルージョン	RFGエンゲージメントスコア	日本：達成見込み 海外：未達見込み	50パーセンタイル 以上

### この1年の外部評価（抜粋）

#### Dow Jones Sustainability World Index

- ✓ 業界最高スコア獲得
- ✓ 2年連続で構成銘柄に選定

#### 第3回日経SDGs経営調査

- ✓ 3年連続最上位（星5）を獲得

#### ISS ESGのESGコーポレートレーティング

- ✓ Prime評価に継続認定

#### CDP

- ✓ 最高評価の気候変動Aリスト企業に継続認定

#### S&Pグローバル社世界的サステナビリティ格付け

- ✓ 最高位のゴールドクラスを受賞

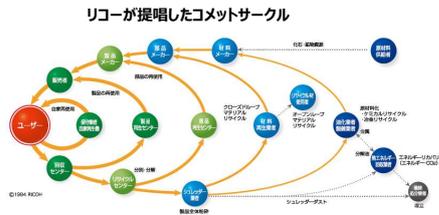
- 最後に、サステナビリティについてです。
- 将来財務としてサステナビリティに資する目標を設定しています。財務目標と同軸で進めています。
- おおむね目標を少し上回って進捗しています。この1年間で本当に多くの皆様から数々の評価をいただき、私たち社員の励みとなっています。あらためてこの場をお借りして御礼申し上げます。
- リコーのサステナビリティは、創業の精神である三愛精神を原点に、今後も変わらずに前進してまいります。

## 2022年3月3日、日本企業初<sup>\*1</sup>のサーキュラー・エコノミーレポート発行

※1 リコー調べ（経産省・環境省公表の「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」に沿ったサーキュラー・エコノミーレポート）

### 循環型社会の実現

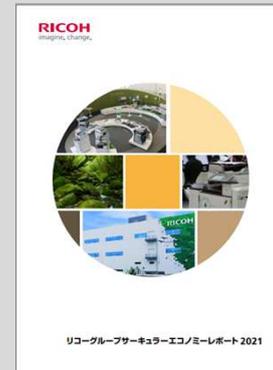
リコーグループは、ESGやSDGsが取りざたされるはるか前から、  
**約30年にわたり循環型社会の実現に向けた取り組みを続けています。**  
サーキュラーエコノミーに特化して政府が策定した世界初の開示・対話のための  
ガイダンスを機会と捉え、このガイダンスに沿って情報発信し、  
ステークホルダーの皆様と対話を深めてまいります。



### リコーが提唱した3Ps Balance



### サーキュラー・エコノミーレポート



3月3日（本日）発行

- 七つのマテリアリティの中から、循環型社会の実現に特化して紹介させていただきます。
- 本日、日本ではサーキュラー・エコノミーレポートを発行しました。先日公表された環境省・経産省のガイド、「サーキュラー・エコノミーにかかるサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」に沿うものですが、当社の取り組みを積極的に開示することも、循環型社会の実現に役に立っていくことであると考え公表しました。
- 約30年前の1994年に、左下にあるコミットサークルというリコー独自の考えを提唱しました。その後、一貫して循環型社会の実現に向けて取り組んでいます。

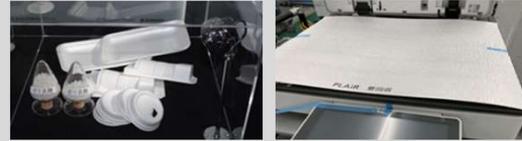
発泡PLAシートPLAiRやラベルレス印刷など、事業を通じて循環型社会実現に貢献する

透明樹脂レーザーマーキング技術による  
ラベルレス印刷



ペットボトルの表面のみにレーザー加工を施して描画するためインクなどの不純物がなく、**リサイクル性を低下させることなく**必要な情報を表現可能。アサヒ飲料株式会社がテスト販売で『アサヒ 十六茶』ダイレクトマーキングボトルに採用

植物と空気で出来た新プラスチック素材  
発泡PLA シート「PLAiR」



PLAiRを利用した食品トレー

PLAiRを利用した複合機の緩衝材

トウモロコシやさとうきびなどに含まれるデンプンを原料としたポリ乳酸（PLA）を独自の「CO2微細発泡技術」で発泡させた、しなやかさと強さを兼ね備えた発泡PLAシート

**焼却しても大気中の二酸化炭素を増加させず、一定の環境下で水と二酸化炭素に分解することで、廃棄物増加や廃棄物による環境汚染といった社会課題を解決**

- 最後に、現状取り組んでいる、社会課題解決型事業の事例を2つ紹介します。
- 左図は、これまでラベルを貼って印字していたペットボトルに、直接、必要情報を印字するものです。レーザーなので、インクは一切使っていません。  
昨年12月に、アサヒ飲料様の十六茶にトライして、Amazonのウェブサイトでのテスト販売が実現できました。今、量産化に向けて取り組んでいます。
- 右図は、植物由来の新プラスチック素材である、発泡PLA「PLAiR」の開発に成功した事例です。現在はテスト導入ステージです。
- こうした取り組みを着実に進め、循環型社会の実現につながる活動を進めてまいります。

# “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。

- 「“はたらく”に歓びを」という2036年ビジョンを皆様にお伝えして、2年が経ちます。  
“はたらく”の変革を自ら実践し、常に先取りして、お客様に新しい価値として提供することで、お客様にはたらく歓びを感じていただくためのお手伝いができる、それがまた私たちにとってのはたらく歓びになる、私はリコーをそんな会社にしていきたいと考えています。
- 説明は以上です。
- ご清聴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」<https://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）21年度（FY21）：2021年4月から2022年3月までの会計年度