

**【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

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

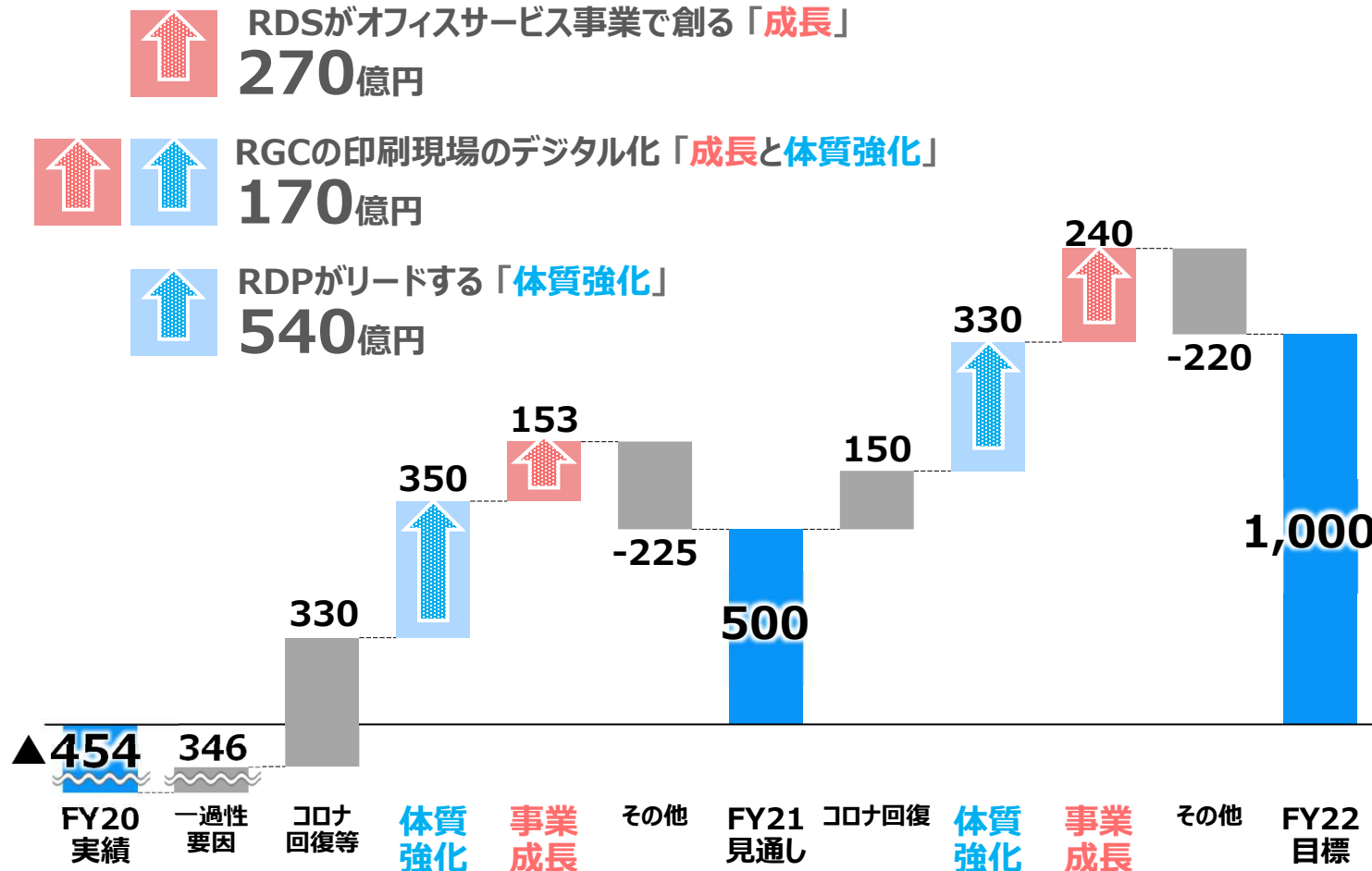
リコーが取り組んだこと

**2036ビジョン“はたらくに喜びを”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

ROE9%達成に向けて

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



↑ RDSがオフィスサービス事業で創る「成長」
270億円

↑↑ RGCの印刷現場のデジタル化「成長と体質強化」
170億円

↑ RDPがリードする「体質強化」
540億円

FY22 ■ ROE 9%
中計目標 ■ 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)

社内カンパニー制導入に伴う効果と課題

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"> 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 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
RDP	リコーデジタルプロダクト		3,780 (+209)	420 (+256)	<ul style="list-style-type: none"> 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 業界での積極的協業（モジュール/パーツの共同開発等）
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"> 商用印刷を中心とした体質強化の前倒し プリント需要回復の取り込み
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"> サーマル事業のデジタルサービス化検討 事業の選択と集中の検討加速 等
RFS	リコーフューチャーズ	その他 + 全社・ 消去	-3,530	-290	<ul style="list-style-type: none"> 社会インフラ事業の拡大（自治体との協働の開始） 生分解性プラスチックPLAiRの事業化目途 等
グループ本部					<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオマネジメントの開始 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&Dの先鋭化 等
合計			19,100 (+2,280)	500 (+954)	

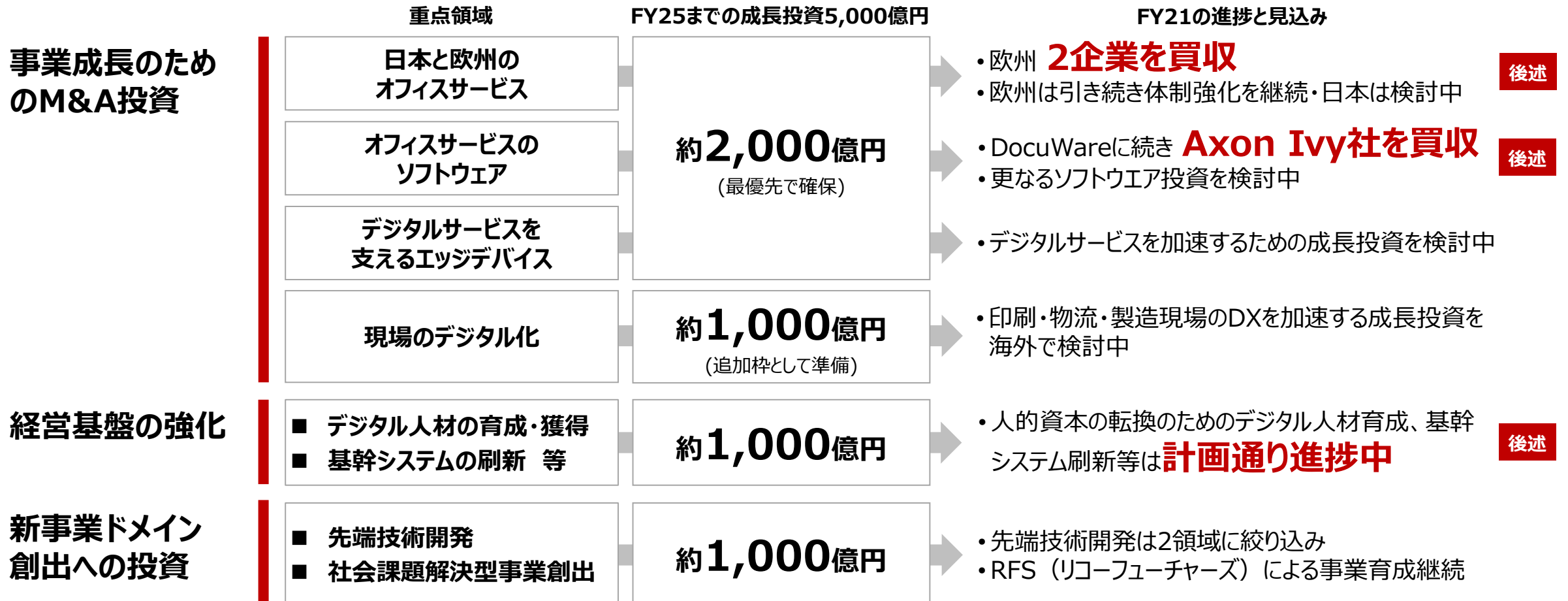
リコーらしい事業ポートフォリオマネジメントの開始

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
成長加速 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
収益最大化 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
戦略転換 戦略転換で価値最大化	サーマル(RIS)、 企業内印刷 (RGC)	OK OK	勝ち筋あり 成長性に依らず 見込めない 低成長	低い 高い
事業再生 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 低い	見込めない 見込めない	低い 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沿った積極的な成長投資の方針に変更なし



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

事業領域の絞り込み加速

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



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



プロジェクター光学ユニット

車載ステレオカメラ



小型ステレオカメラ

CPUボード組込パソコン



CPU電子基板

エンジン部品等



内燃機関用精密加工部品

工程監視ソフト



無人送搬車

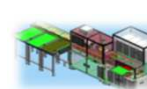


AGV

自動化設備



インテグレーション



外観検査装置

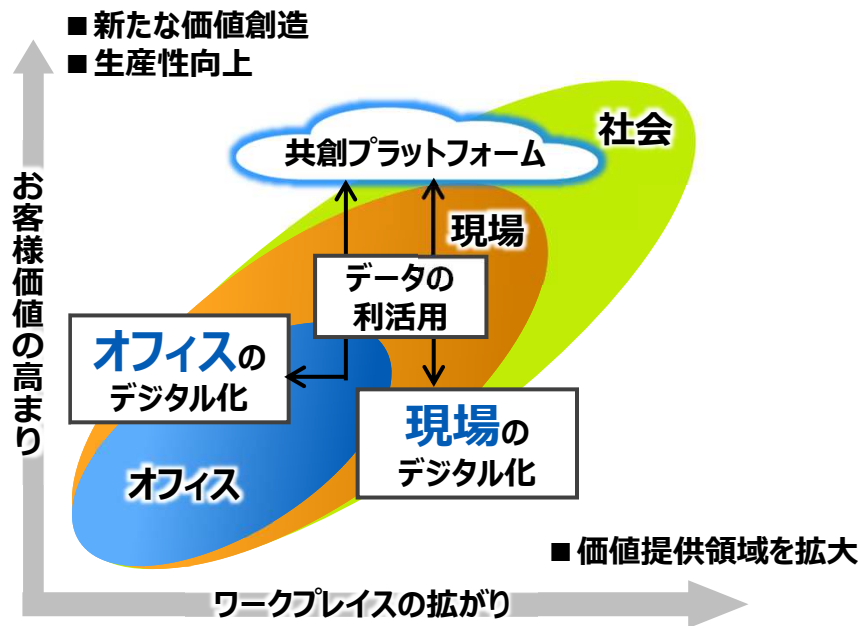


リコーのデジタルサービスとは

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”を革新



デジタルサービス貢献事業

RDS	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 デジタルサービス	オフィスサービス
RDP	リコー デジタル プロダクツ	デジタルサービス 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
RGC	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 デジタル で解決	商用印刷 ※企業内印刷は現状除く 産業印刷
RIS	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 デジタル で解決	サーマル ※デジタルサービスへ転換中
RFS	リコー フューチャーズ	デジタル で社会課題解決の 新規事業創出	SV 社会インフラ
グループ本部		デジタルサービス を支える 経営基盤の強化	

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	39%
FY25末に 目指す姿	60%超

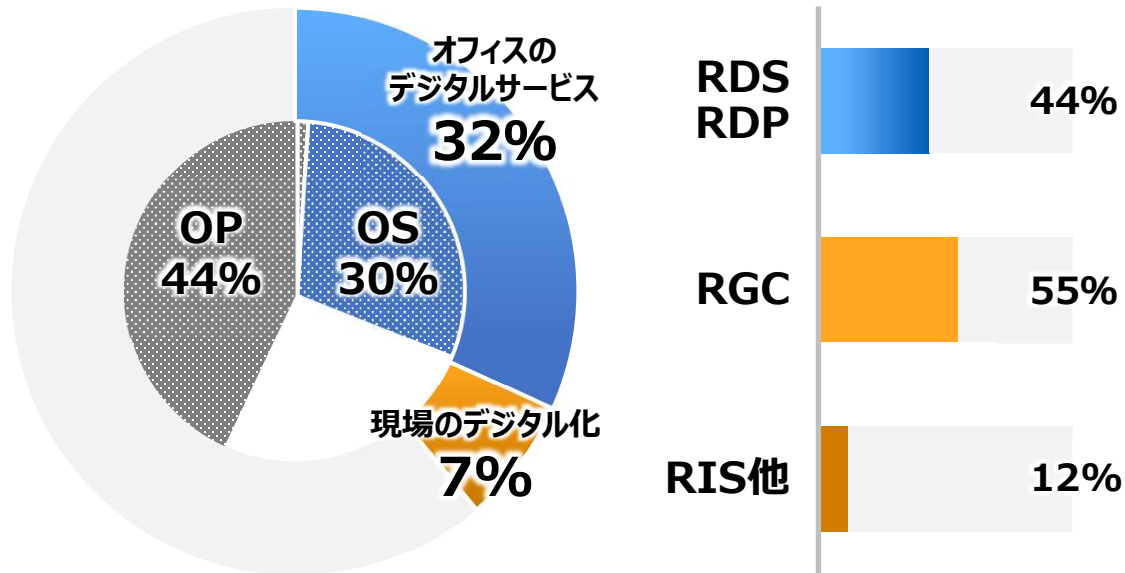
FY21 見込み (現在地)

39%

FY25 目標

60% 超

※2025は非連続成長効果も見込んだ数字



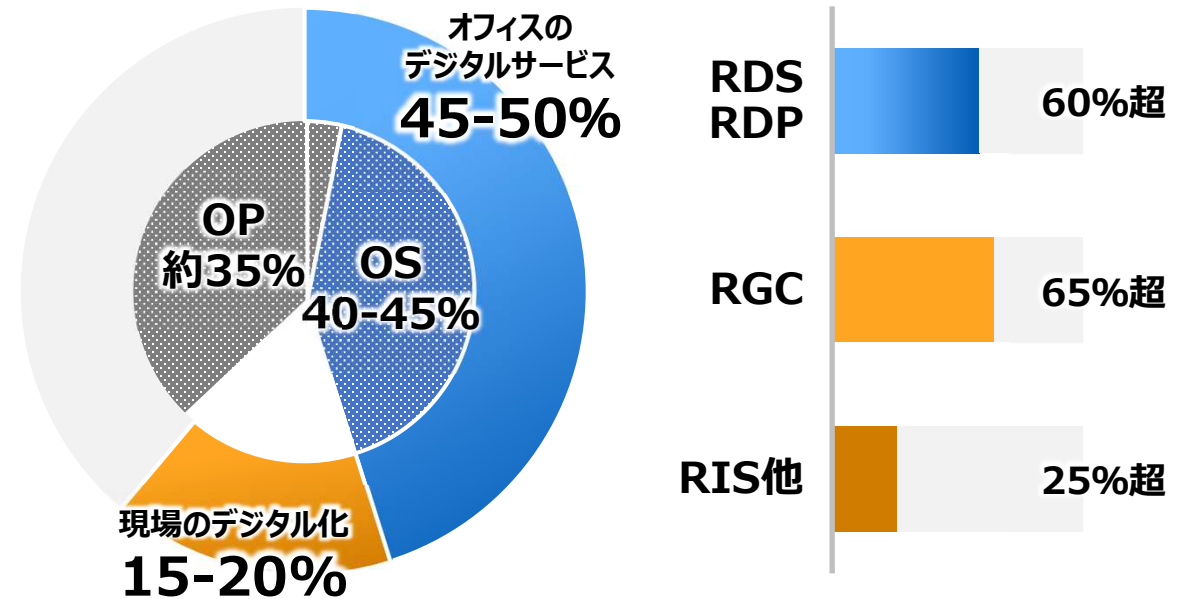
ストック : 68%

ストック限界利益比率

ハード

OP 42%

ノンOP 26%



ストック : 69%

ストック限界利益比率

ハード

OP 34%

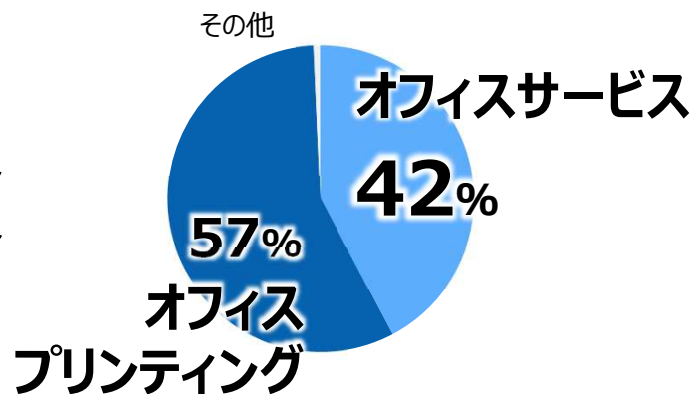
ノンOP 35%

参考：オフィスサービス事業の成長加速

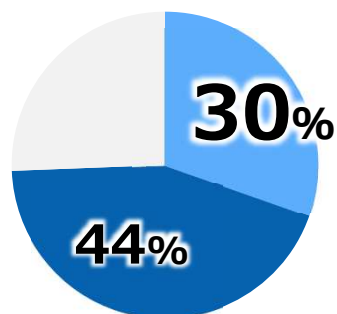
オフィスサービス進展の見込みに変更なし

FY21見込み

営業利益



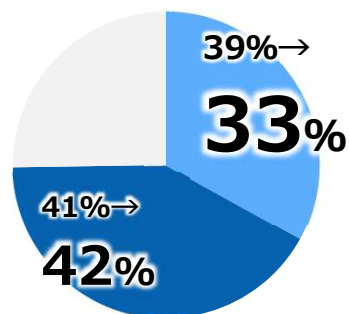
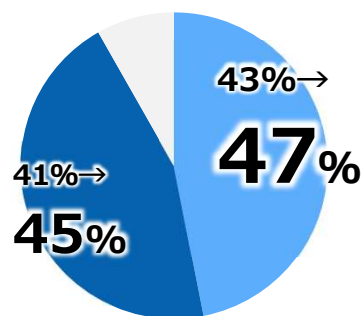
売上高



FY22目標

オリジナル中計目標% → 修正目標%

営業利益で逆転

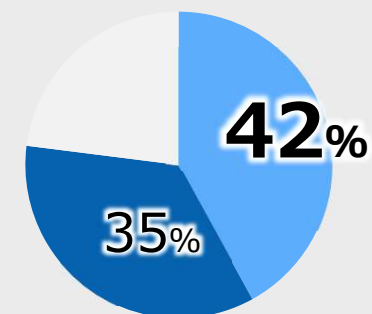
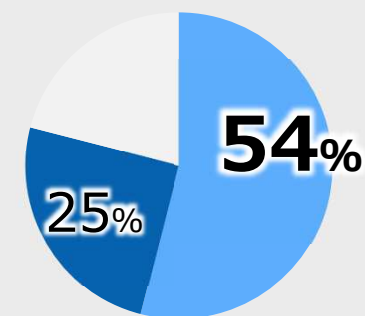


FY23

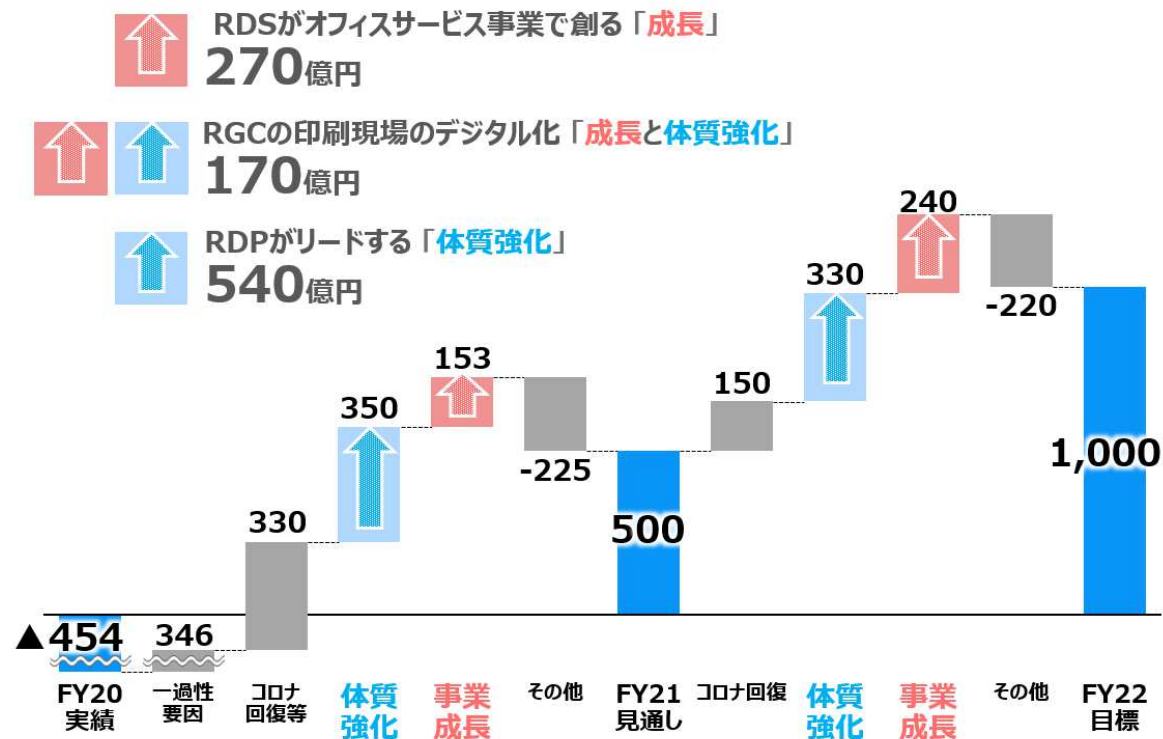
売上高で逆転

FY25

営業利益で
過半を占める



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)

■ オフィス領域：オフィスサービス事業の成長（まとめ）

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 **+103**億円

FY22末
目標値
※FY20比 **+270**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

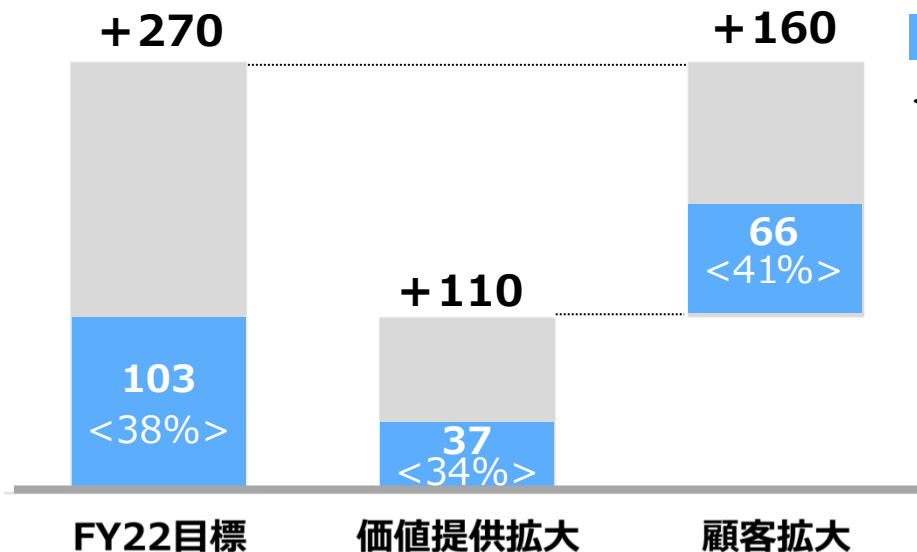
- 顧客基盤へのサービス事業展開拡大と提供価値拡大

- 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

単位：億円

■ FY21見込み
<進捗率>



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%

オフィス領域：オフィスサービス事業の成長① 日本

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	±0億円
FY22末 目標値 ※FY20比	+140億円 ➔ +100億円

数字は全て営業利益

スクラムパッケージ

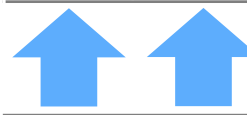
FY21 FY22



- ✕ ICTハードウェア含むパッケージが多く半導体影響大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
- 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）

スクラムアセット

FY21 FY22



- △ 調達可能なICT商材を活用して半導体影響を低減
- 販売本数目標を大きく達成
- 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
- SEを使ったSIビジネス拡大による案件の高収益化

		FY20	FY21見込み	FY22目標
スクラムパッケージ	顧客比率	10%	13%	20%
	販売本数	65,000	77,000	130,000
スクラムアセット	売上	211億円	300億円	350億円

FY22修正目標	FY22目標差
15%	▲5%
100,000	▲30,000
450億円	+100億円

■ オフィス領域：オフィスサービス事業の成長② 欧州

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	+70億円
FY22末 目標値 ※FY20比	+60億円 ➔ +100億円

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

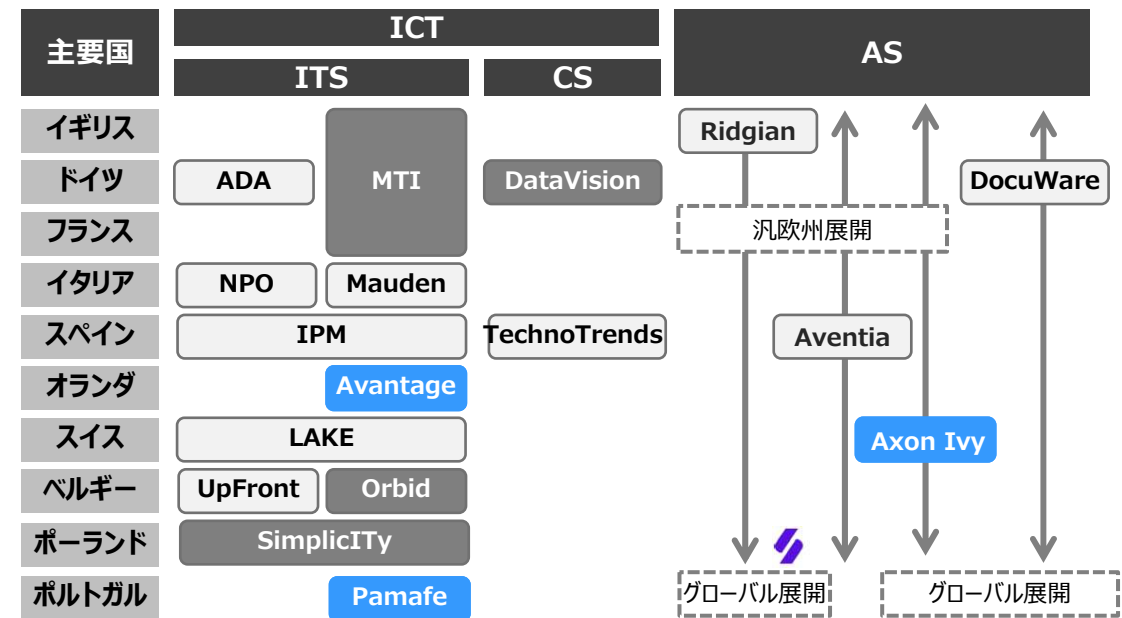
販売会社での順調なオフィスサービス事業展開ができている
(受注**111億円 対前年175%** 1月末累計)

■ 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
162名	300名

買収による着実な戦力増強・非連続成長

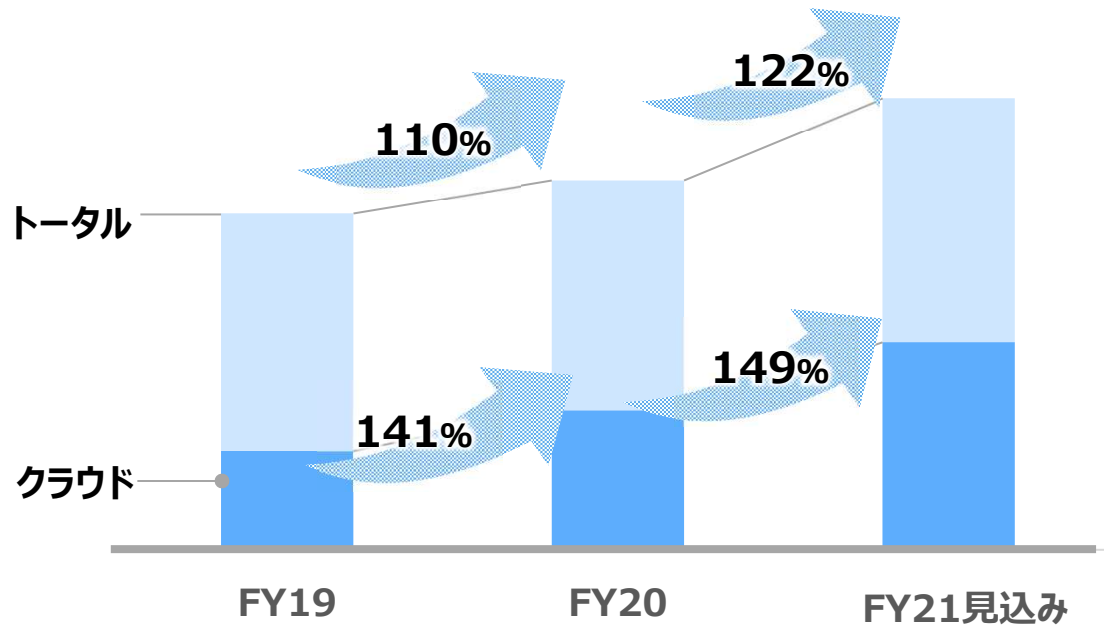


ITS: IT Services
CS: Communication Services
AS: Application Services

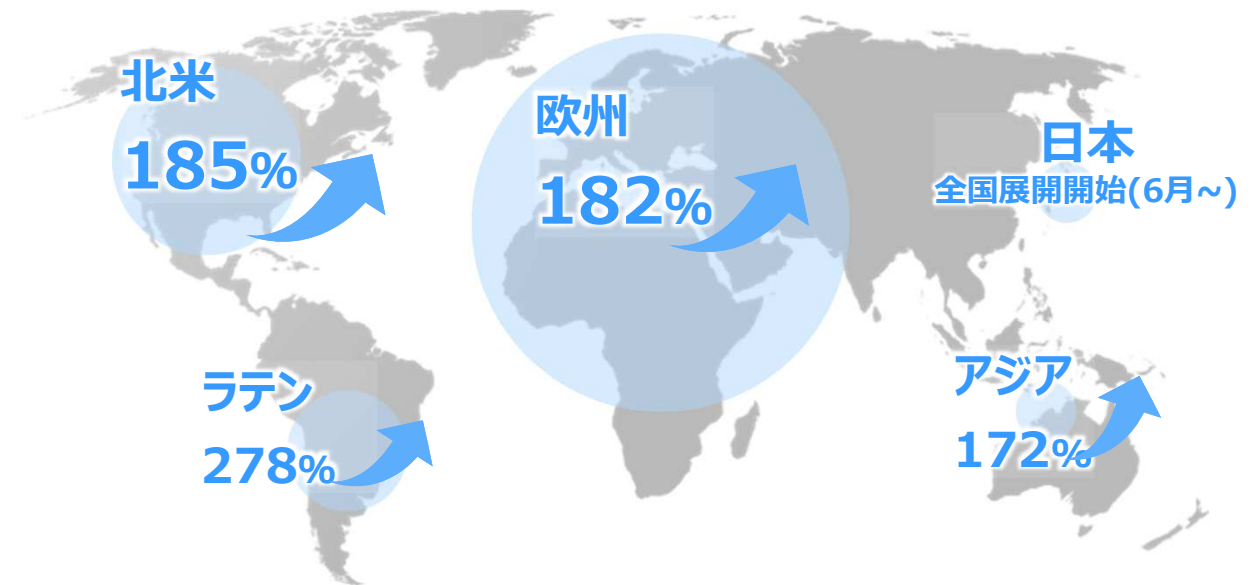
■ 20年度の買収 ■ 21年度の買収

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

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）



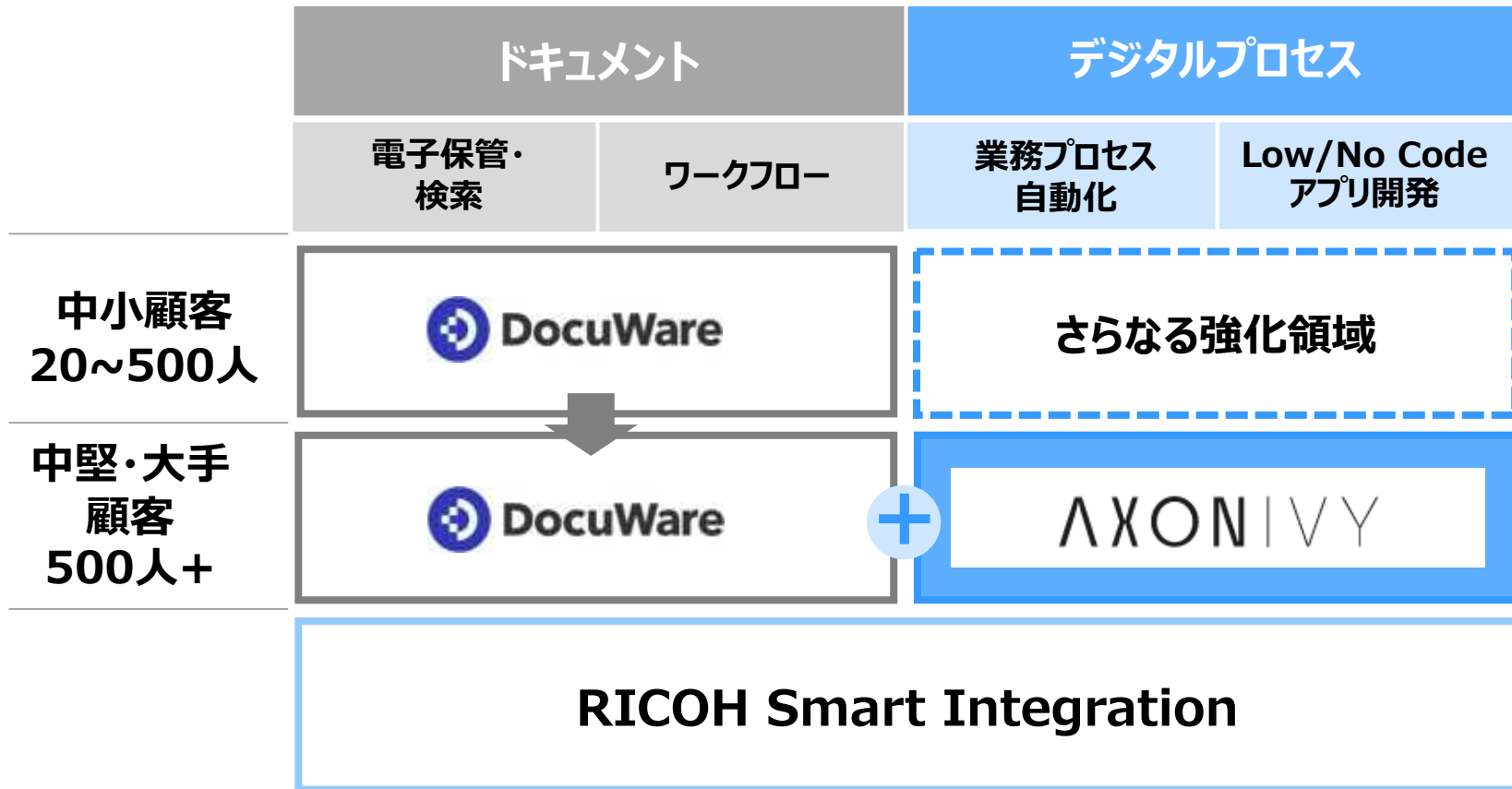
Step3. 業務プロセス（アプリ）間を繋ぎ、一連のプロセスを自動化



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）



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



Axon Ivy AG社の概要

社名 : Axon Ivy AG
 設立 : 1993年
 所在地 : Lucerne, スイス
 事業内容 :
 顧客企業の業務プロセス自動化を支援するソフトウェアの開発、販売、コンサルティング業務

■ オフィス領域：オペレーショナルエクセレンスの追求 (まとめ)

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

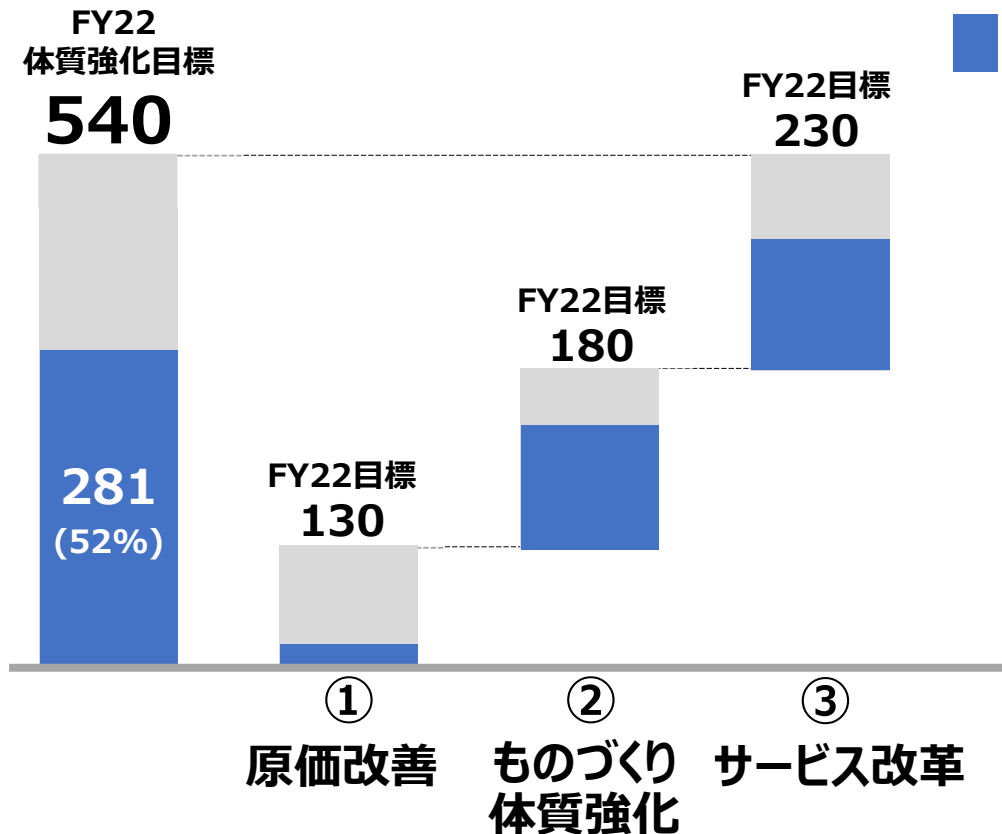
FY21末 見込み ※FY20比	+281 億円
FY22末 目標値 ※FY20比	+540 億円

数字は全て営業利益

＜オフィス領域の体質強化目標と進捗＞

単位：億円

■ FY21見込み



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

■ オフィス領域：オペレーショナルエクセレンスの追求①

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

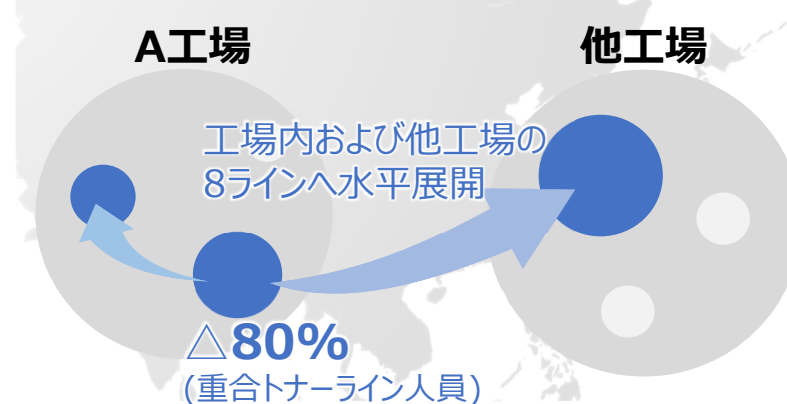
削減金額 (FY20対比)	主な取り組み事項	主な指標
<p>130億円</p> <p>↳ 12億円 <small>21年度末見込み</small></p> <p><small>想定以上の市況影響を考慮するとFY21は</small> 実質59億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部品共通化での現行機の継続的コストダウン ■ AIを活用した生産自動化による直労コストダウン ■ 仕入先との共同原価改善による新型機的大幅コストダウン 	<p>現行機 Δ 2%以上/年 <small>20年度比</small></p> <p>↳ Δ 0.6%/年</p> <p>新型機 Δ 15% <small>20年度比</small></p> <p>↳ 順調</p>

【取り組みの状況】

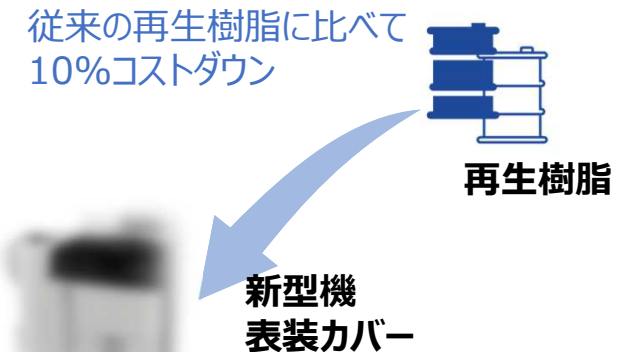
- ・新型機でコストダウンしたパーツを現行機種にも採用



- ・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



オフィス領域：オペレーショナルエクセレンスの追求②

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 <small>21年度末見込み</small>	開発 ■ 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 Δ 20% <small>20年度比</small> ↓ Δ 30%
	生産 ■ 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 Δ 22% <small>20年度比</small> ↓ Δ 20%

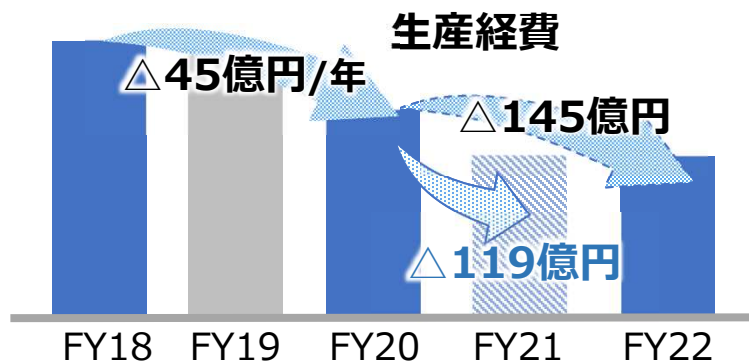
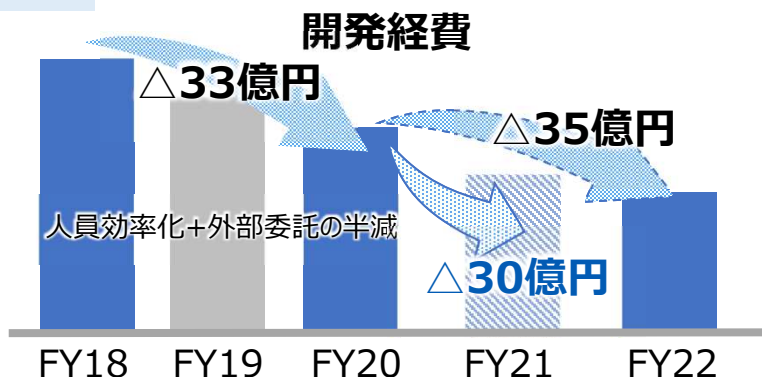
【取り組みの状況】

開発

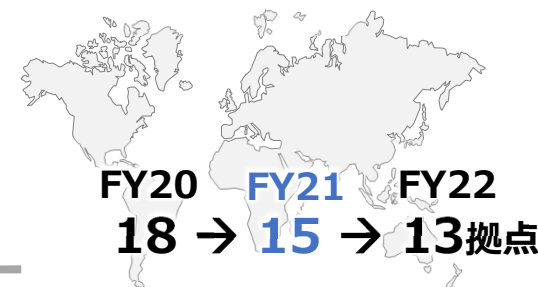
- ・コントローラ評価自動化等で開発工数 30%削減
- ・設計生産連携強化により手戻り工数 50%削減

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



拠点集約



オフィス領域：オペレーショナルエクセレンスの追求③

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
<p>230億円</p> <p>↳ 120億円 <small>FY21末見込み</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> Smart Support対応機のMIF浸透による保守効率向上 CEのマルチスキル化に向けた教育 	<p>SS※対応MIF 60%以上</p> <p>↳ 45%</p> <hr/> <p>専属CE削減 Δ 15% <small>FY20比</small></p> <p>↳ Δ 10%</p>

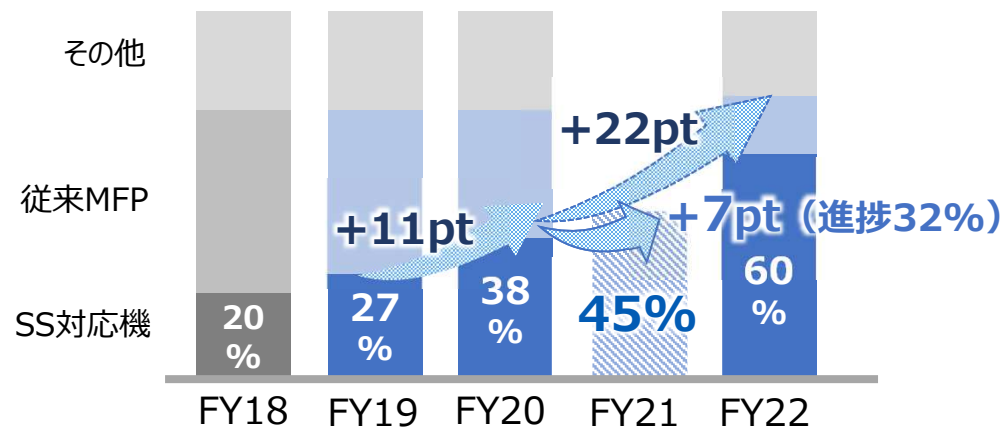
【取り組みの状況】

※ SS=Smart Support

保守効率向上

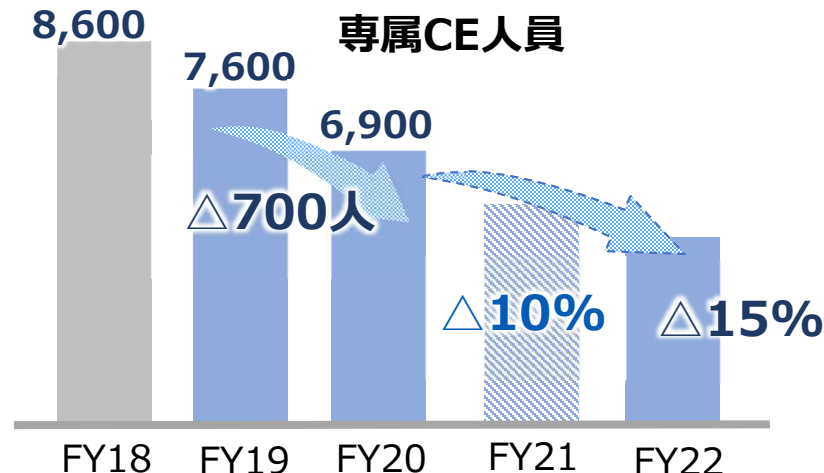
- Smart Support対応機のMIF浸透
CEの保守効率を8%向上
- ダウンタイム低減 60% (目標 50%)

SS対応機のMIF推移



CEマルチスキル化

- マルチスキル化教育プログラムの展開
- デジタルサービス保守への戦力シフト



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

■マルチリプレイスメント設計

- ・ 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

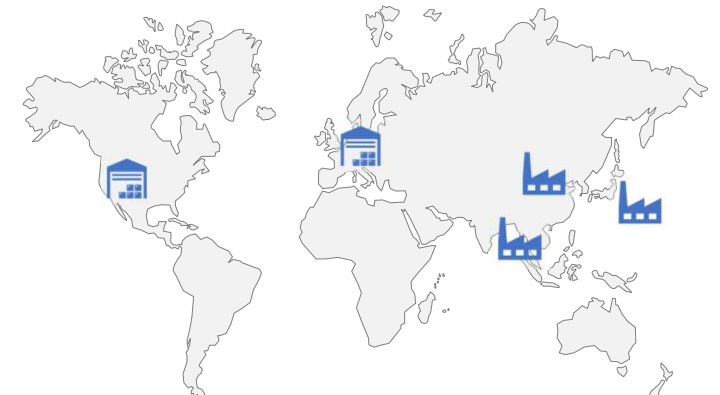


生産

■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

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



調 達

開 発

生 産

完成品

販売・物流

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)

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

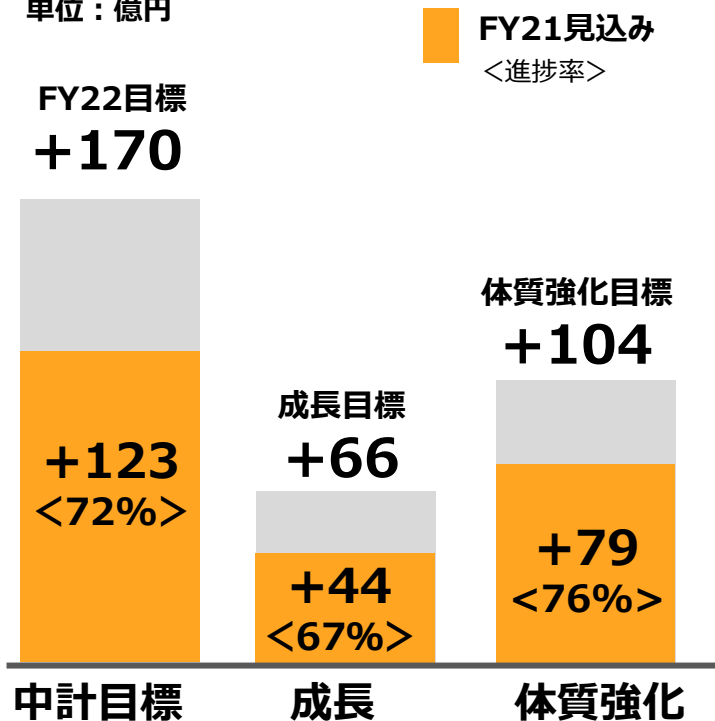
FY21末
見込み
※FY20比 **+123**億円

FY22末
目標値
※FY20比 **+170**億円

数字は全て営業利益

<RGCの中計目標と進捗>

単位：億円



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

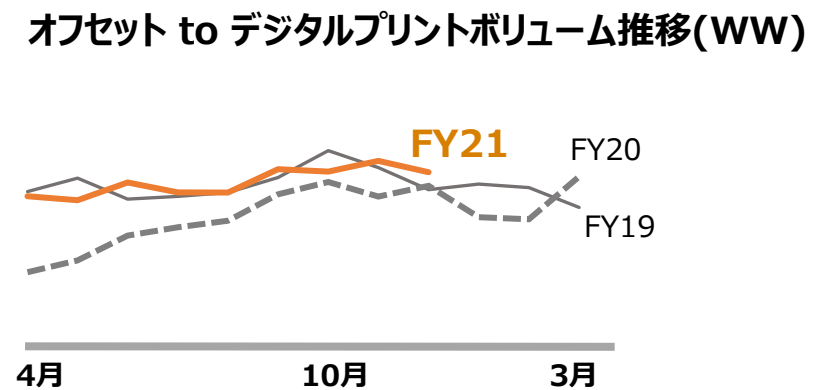
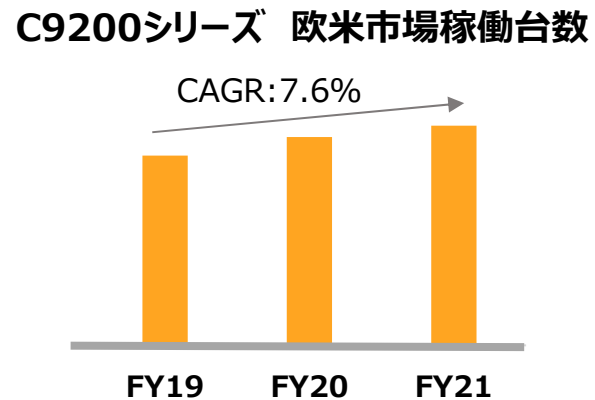
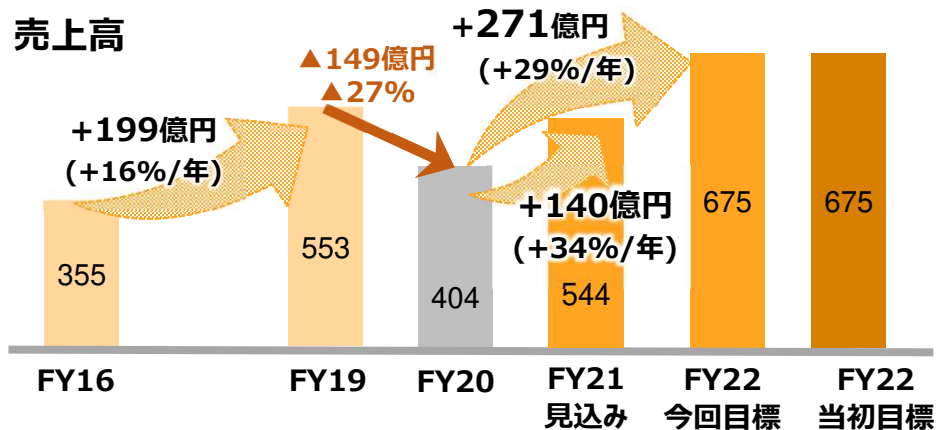
現場領域：印刷現場のデジタル化① 成長戦略

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自動両面对応	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)		
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		

売上
+140億円
計画比+8.5%

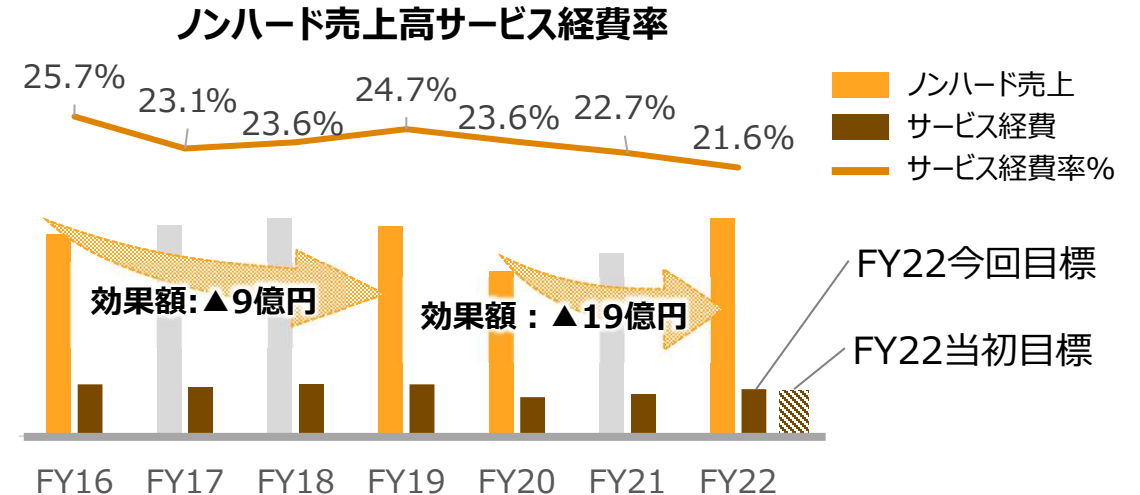
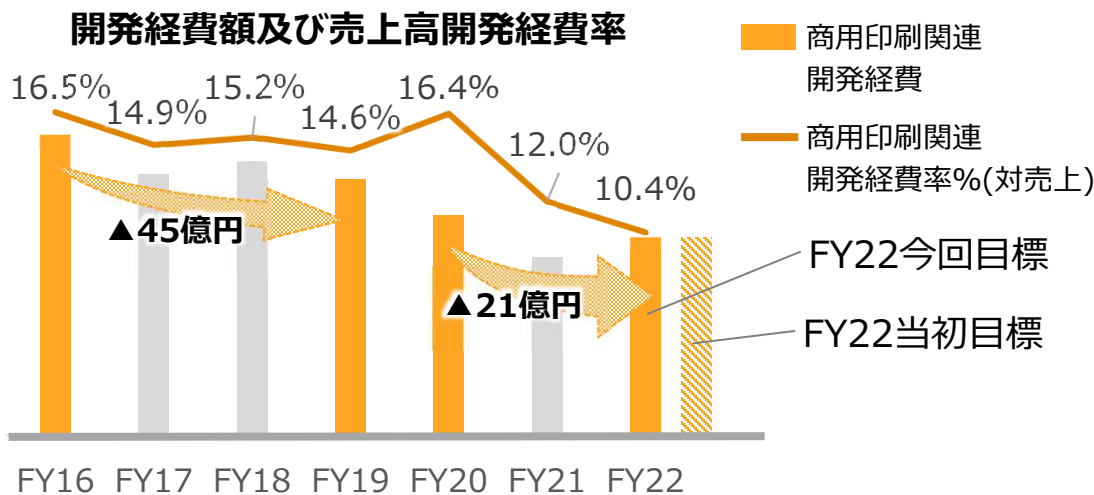
売上
+271億円
当初目標から変更無し



現場領域：印刷現場のデジタル化② 体質強化

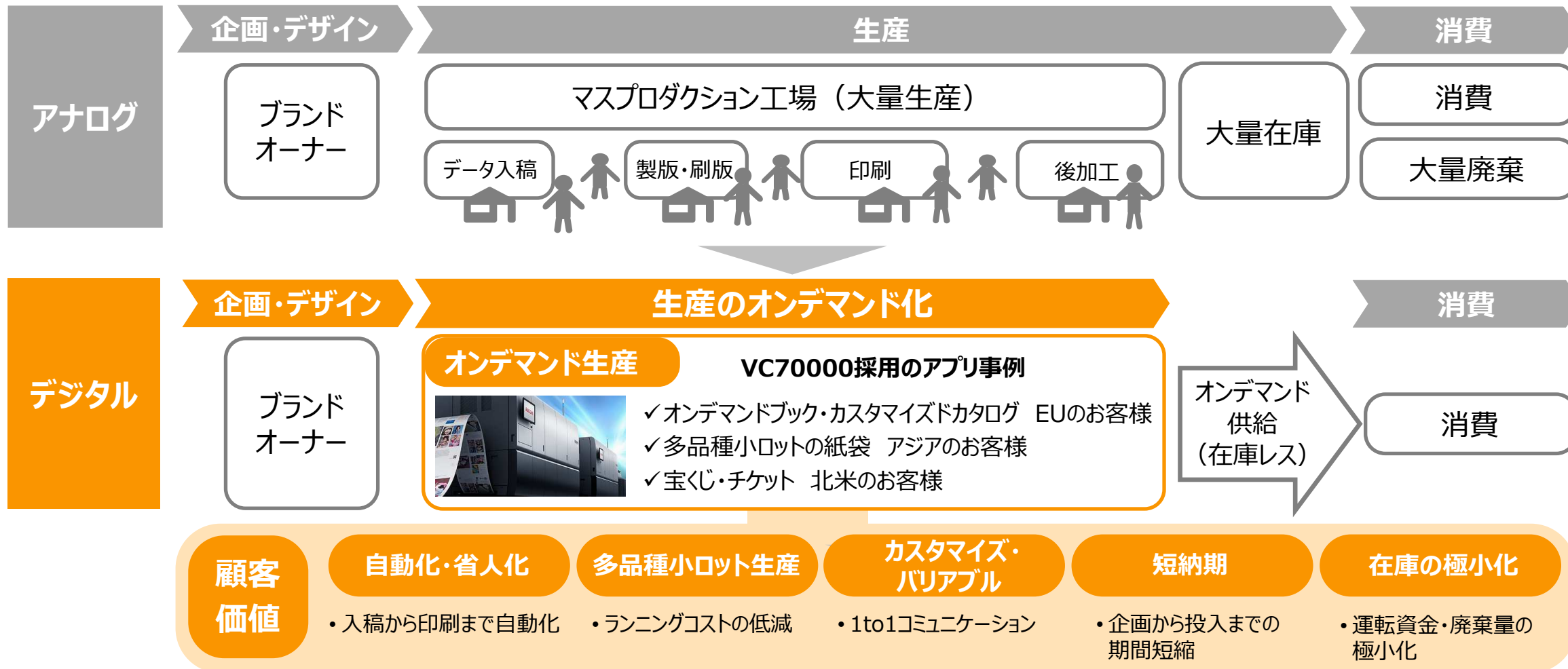
開発、サービスを中心とした体質強化は順調に推移

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



現場領域：印刷現場のデジタル化③

「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



現場領域：印刷現場のデジタル化④

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



バリアブル印刷の宝くじ



多品種・小ロットの紙袋



先行事例

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

OAメーカーのはたらき方

- 自社開発・生産した世界一商品・サービスをお客様にお届け
- バリューチェーンに沿って各自が決められたことをやり切る
- それぞれの持ち場・領域に必要な教育を定め人材を育成
- それぞれの地域・領域で最適化されたシステムとグローバルに必要なシステムの組み合わせ

人的資本を
転換させる
経営基盤強化

デジタルサービスの会社のはたらき方

- お客様接点に近いところでの顧客価値の創出・提供へ
- 社員が自律的にチームワークを発揮して問題発見・課題解決
- 能力を最大発揮するための成長の機会が与えられている
- 垣根が取り払われ、社員がオープンに情報・データにアクセス可

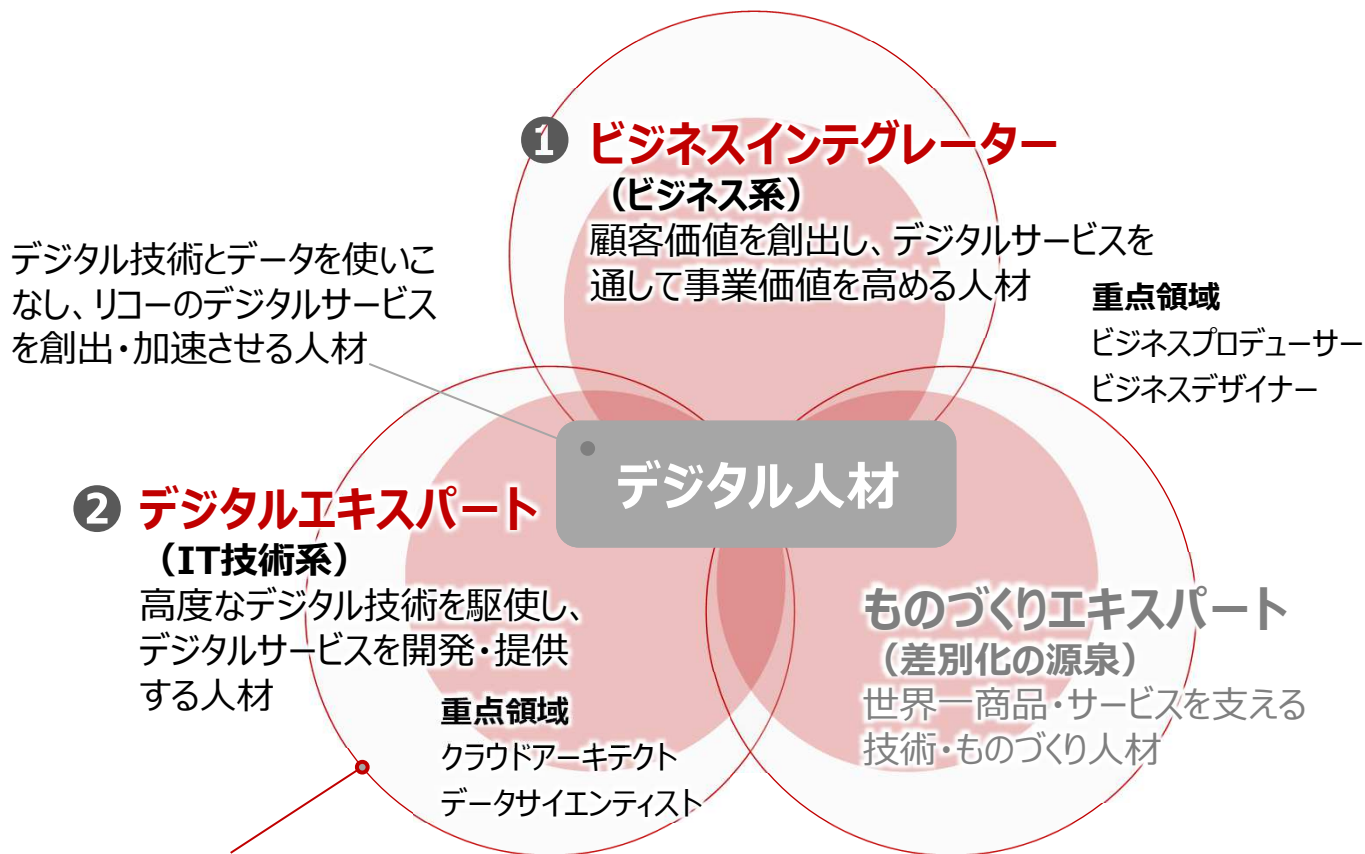
① デジタル人材の育成・獲得

② 180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

③ リコー式ジョブ型人事制度導入による社員の自律化の促進

他にもタレントパレットによる人材スキルの可視化や経営データ基盤構築、プロセスDXの社内実践、社員のリスキル等を計画・実施

“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



③ プロセスDX人材

- 業務プロセスをよく理解し、事実・データの分析をもとにして、本質的/最適な課題解決を見出し、
- ・コミュニケーションハブとしてプロジェクトやテーマをリードする人材 (ビジネスアナリスト)
 - ・DXを活用したソリューションを導き出しその構築をリードする人材 (シチズンデベロッパー)

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

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カ所に集約
- ✓ 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

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、**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**

方向性

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

FY21
実施事項

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

実現
すること

- ① 実力や意欲に基づく、**機動的な適所適材**による登用
- ② ジョブに応じた**柔軟な報酬**への変化
- ③ **専門職・専門性を追求**するキャリアの実現

- **若手抜擢や女性管理職比率増**
- **自律型社員がイキイキとはたらく**
デジタルサービスの会社へ

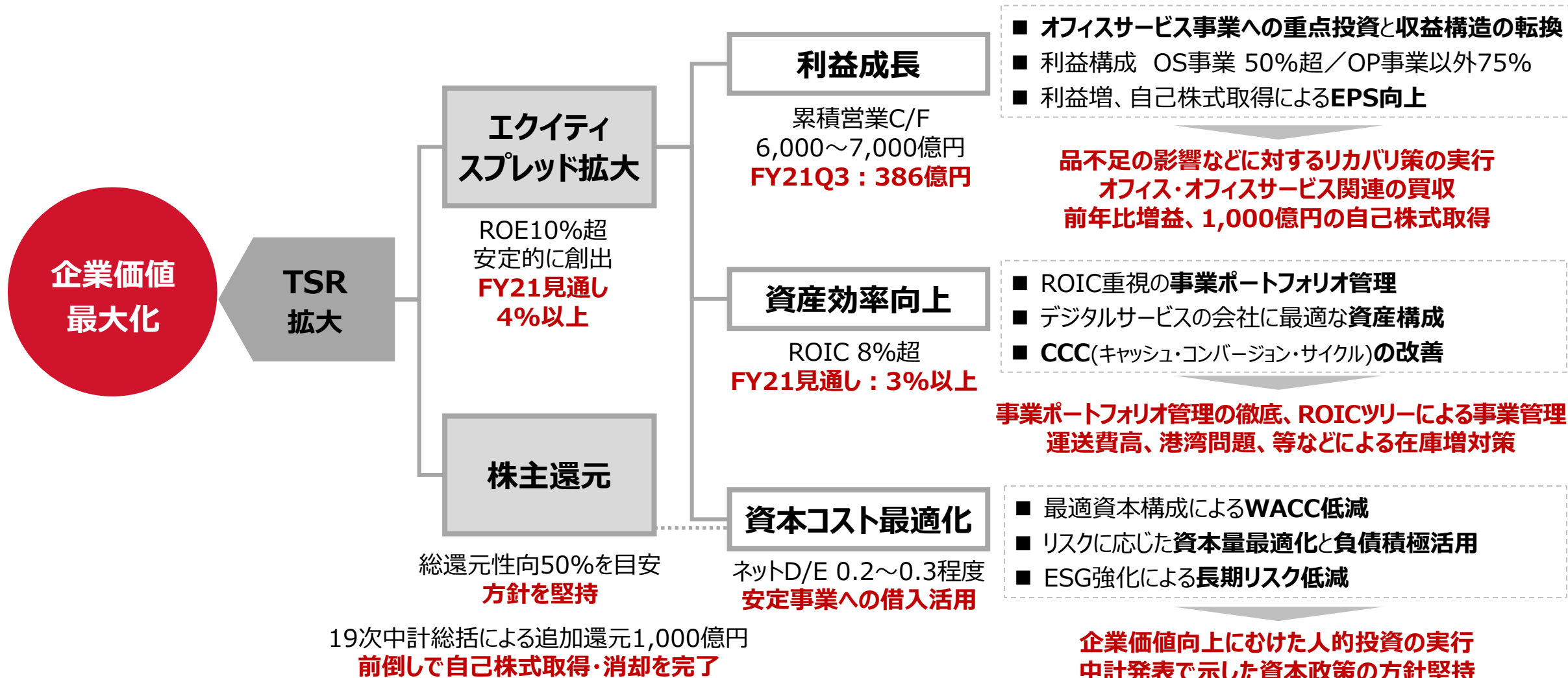


成長を支える資本政策の進捗

企業価値の最大化に向けて (～FY25)

FY21は厳しい経営環境に対応しつつ、施策を確実に実行

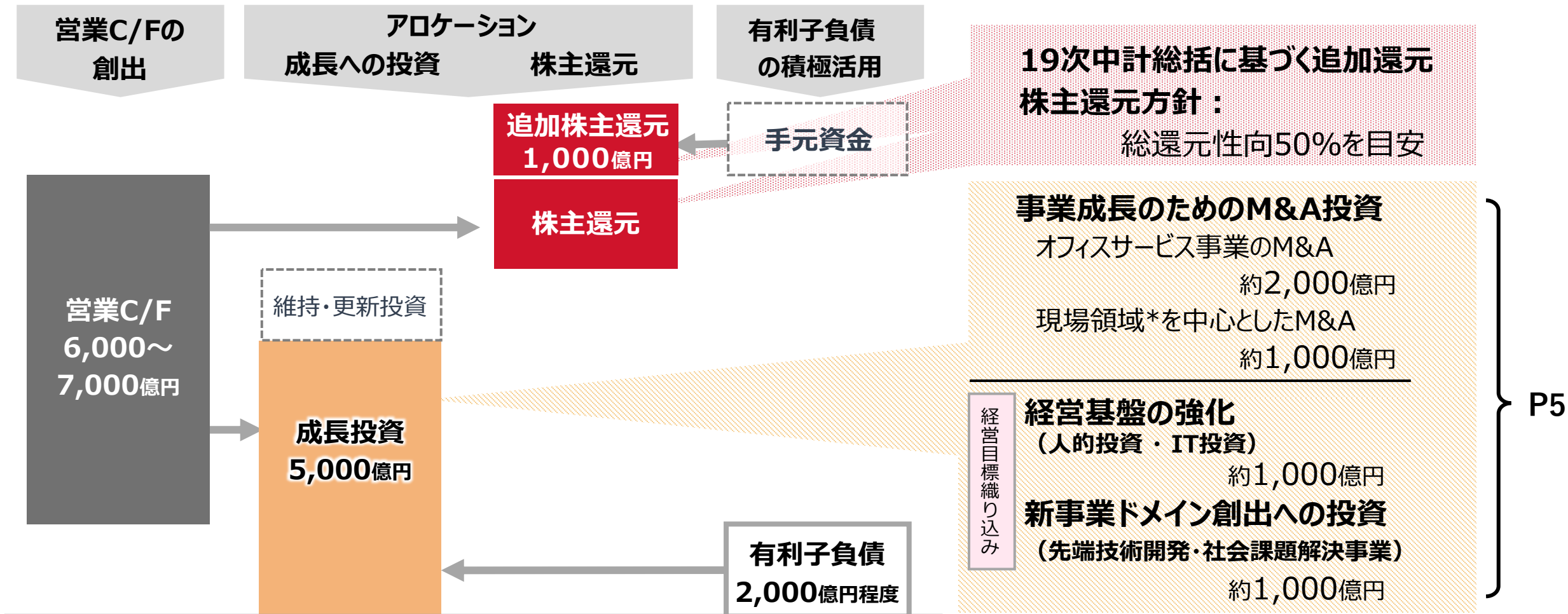
赤字コメントが実績または進捗



*株主還元以外の各値はFY25時点の目標水準

資本政策の考え方 (キャッシュアロケーション)

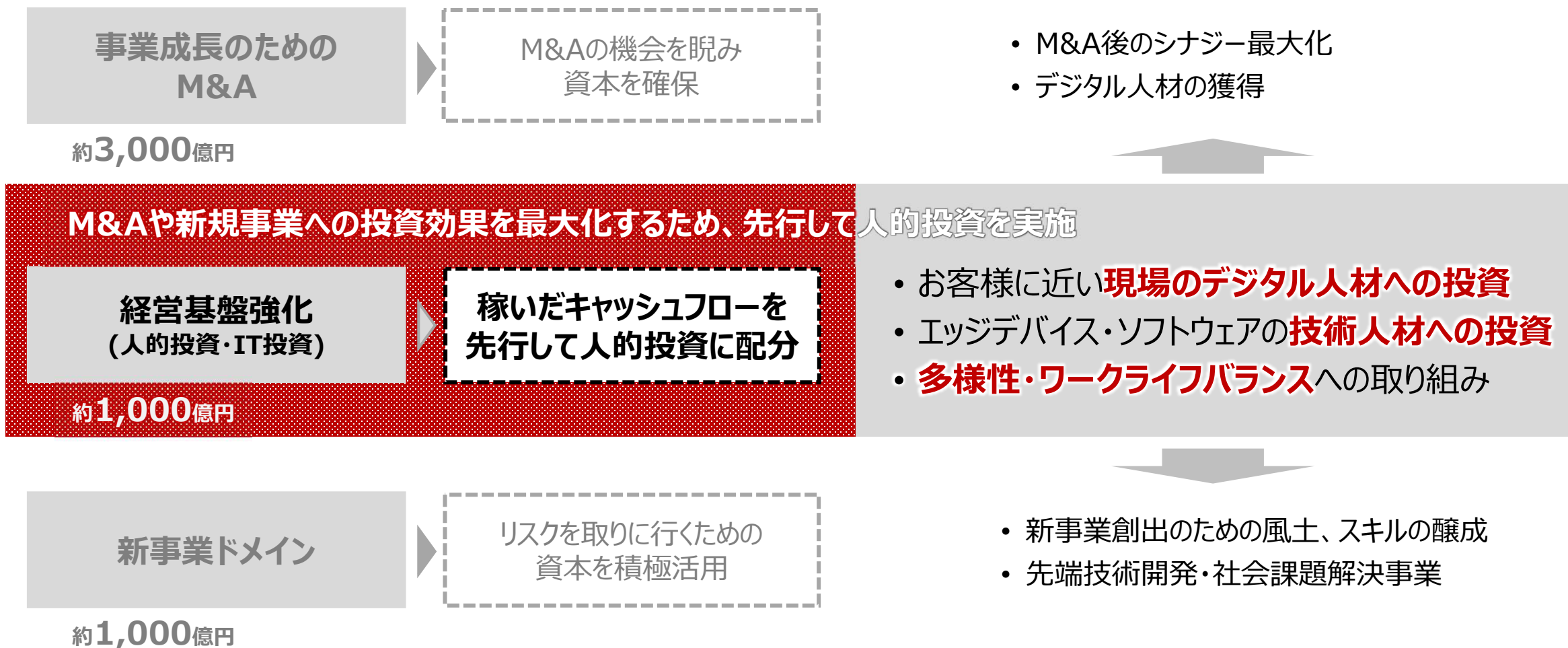
方針に変更なし。成長投資やリスク対応に資本を一部充当するが、有利子負債を積極活用し、適正にキャッシュをアロケーションしていく



*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

資本政策からみた人的投資の考え方

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



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

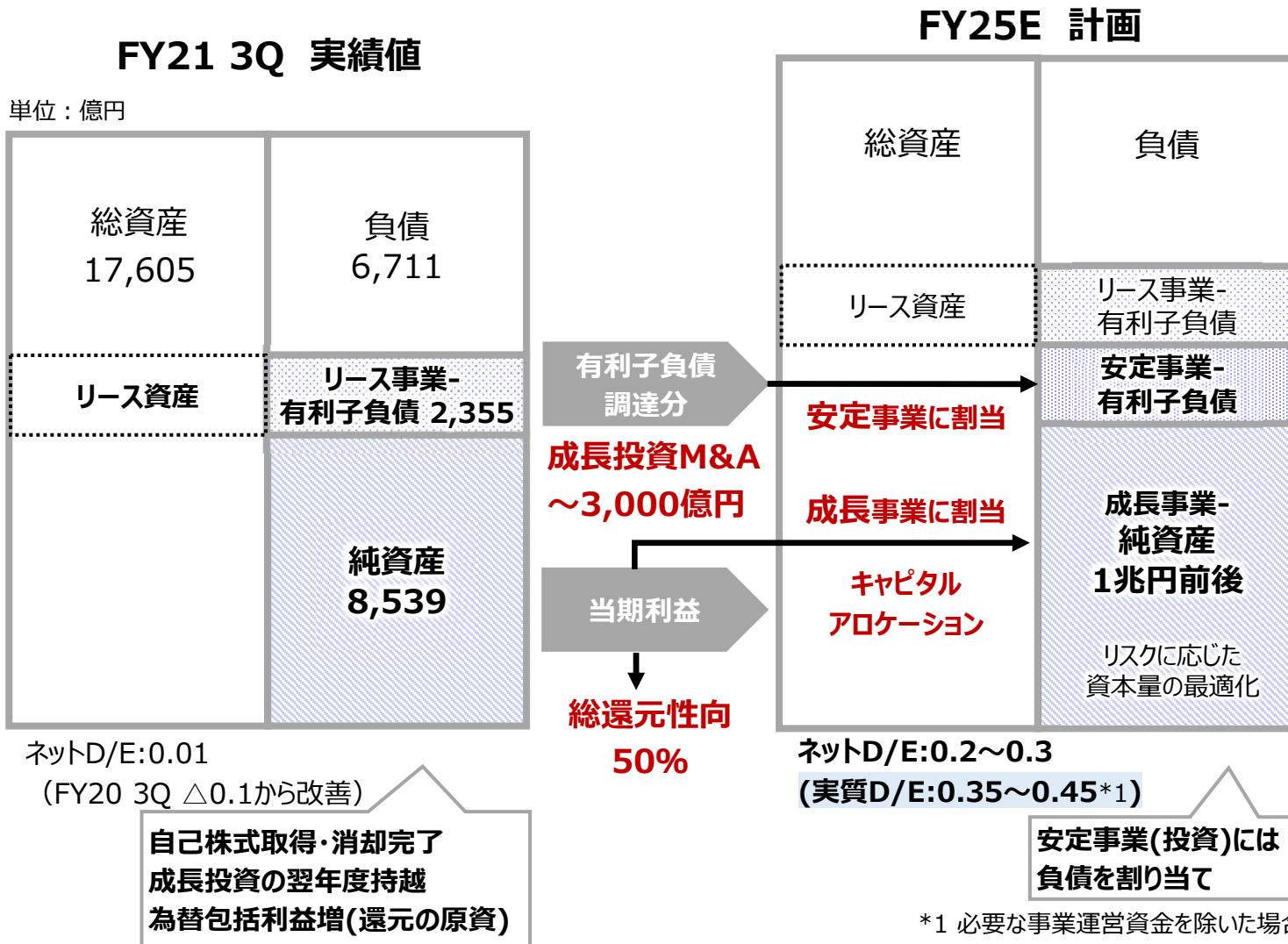
企業価値の向上

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

資本政策の進捗 (最適資本構成・ネットDE)

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

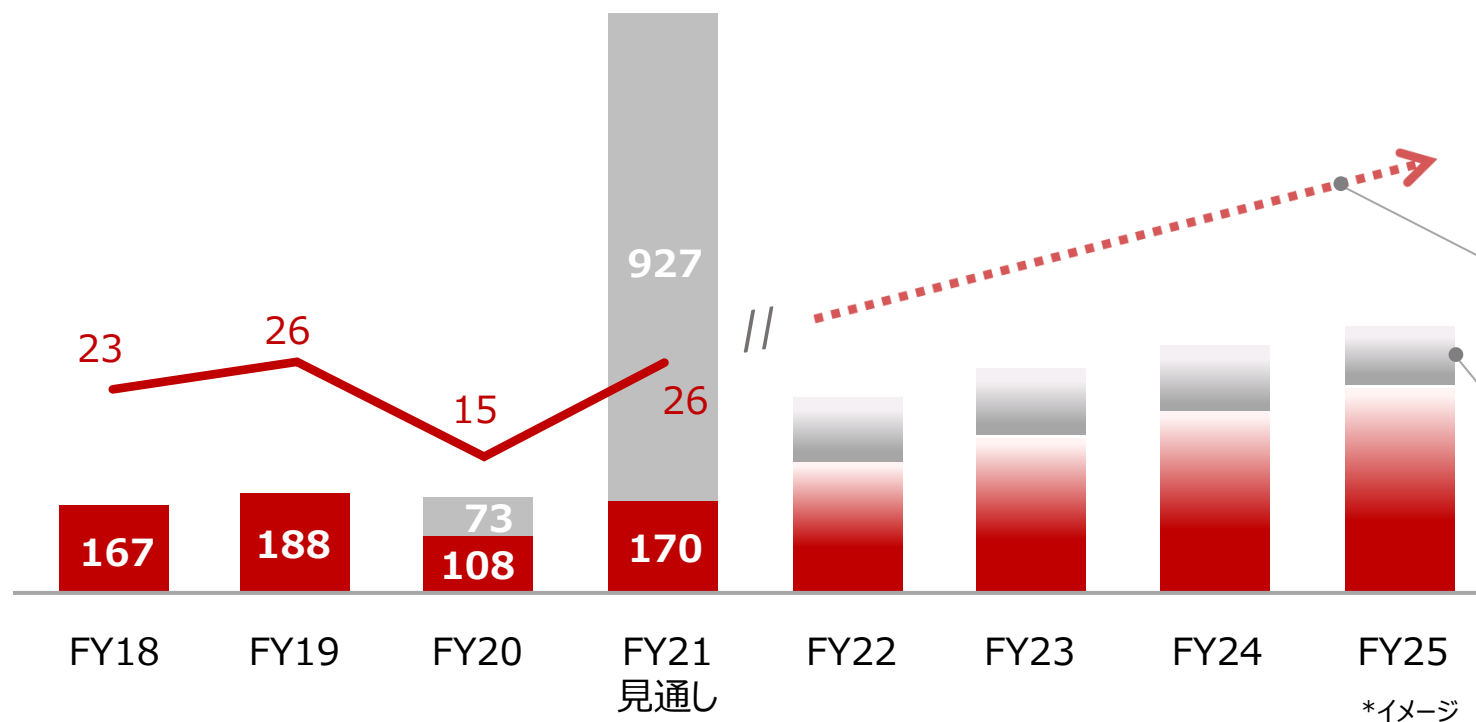
FY25の最適純資産 1兆円

- **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

株主還元方針について

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

■ 配当金 (億円) ■ 自己株式取得 (億円) — 1株当たり配当 (円)



終わりに

■ 持続可能な社会を、ビジネスの力で①

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	▲30%
	GHGスコープ3削減率(FY15比)	▲28%	▲20%
	使用電力の再生可能エネルギー比率	25.0%	30%
ステークホルダー エンゲージメント	製品の再生可能エネルギー比率	88.8%	85%以下
	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	RFGE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

2022年3月3日、日本企業初^{*1}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）

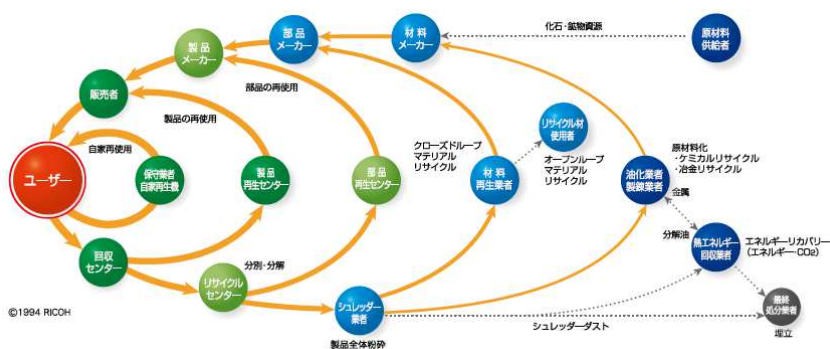
循環型社会の実現

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、

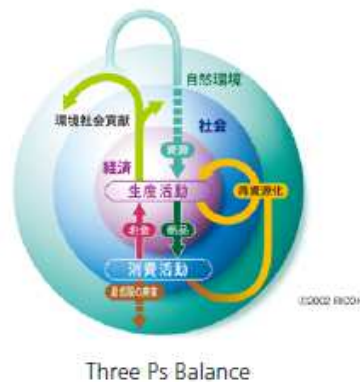
約30年にわたり循環型社会の実現に向けた取り組みを続けています。

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。

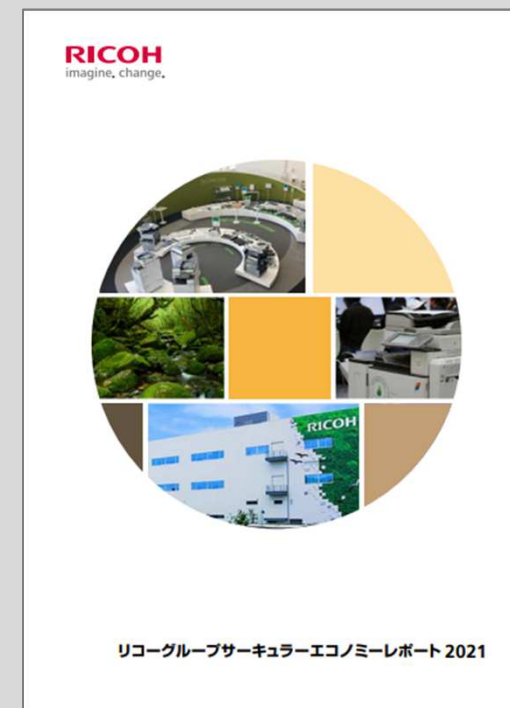
リコーが提唱したコメットサークル



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

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様がテスト販売で『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

“はたらく”に喜びを

“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、かけがえのない喜びを与えてくれる。

“はたらく”に喜びを。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、あるべき未来を思い描き、今を変えていきます。

はたらく喜びを、生きる喜びへ、つないでいくために。

RICOH
imagine. change.

■ 本資料に関する注意事項

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ないようお願い致します。

実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、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、業績に影響を与えう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