

# 第21次 中期経営戦略

**RICOH**  
imagine. change.

2023年3月7日

株式会社リコー  
取締役 コーポレート専務執行役員

**大山 晃**

(2023年4月 代表取締役 社長執行役員 CEO就任予定)

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

## 代表取締役 社長執行役員 CEO 山下 良則

- 本日は、2023年度から始まる第21次中期経営戦略（以下、21次中経）の実行と結果に責任を持つ大山から、その内容を説明します。
- そして、新年度からは大山がCEOとして務めを果たせるように、私は大山をサポートする立場に回り、リコーグループに貢献してまいります。
- 改めましてこの6年間のお礼を申し上げます。本当にありがとうございました。リコーは大山体制で新たなスタートを切ります。引き続き、よろしくお願い申し上げます。

## 取締役 コーポレート専務執行役員 大山 晃

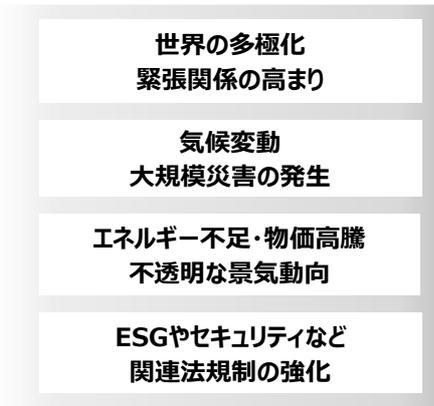
- 2023年4月1日付で代表取締役 社長執行役員 CEOを拝命いたしました大山です。
- 社長の山下に代わりまして、21次中経を説明いたします。



# 変わりゆく世界とリコーの目指す姿

変わりゆく世界において、人のはたらく環境や人も変化していく

## 変わりゆく世界



## はたらく環境の変化

リモートワーク	個人は、はたらく環境の自由な選択を求める一方で、企業はオフィスの意義を見直す時代に（集まる場所から、創造性を醸成する場へ）
出社義務化	
メタバース	
地方移住	

## はたらく人の変化

Z世代	企業と個人が対等な関係になり、テクノロジーを駆使した働き方で、より個人が主体となった働き方、生き方へと変わっていく
ギグワーカー	
AI	
100年時代	

- まずは変わりゆく世界ということで、どのような現状認識をしているか、その中でリコーが目指す姿は何なのかをお伝えしたいと思います。
- 左側に示しているとおり、世界は目まぐるしいスピードで変化しています。
- 右側に示しているのは、はたらく人を取り巻く環境の変化です。新型コロナウイルス感染症の流行に伴いリモートワークが主流になりましたが、アメリカのIT企業でも、週3日会社に出社するなど、出社義務化も出てきました。
- はたらく個人は、はたらく場所の自由な選択を求めている一方で、企業はオフィスの意義を見直す時代になり、オフィスが創造を醸成する場として見直されています。
- 右下の、はたらく人の変化とは、テクノロジーの力も手伝って、より個人の力が発揮できるようになり、個人が主体になったはたらくき方、個人にフォーカスされたはたらくき方へ世の中が変わってきています。

## 多様なお客さまの“はたらく”に リコーは変わらずに寄り添い続ける

目指す姿へ向けて、社会も巻き込み活動を展開

- 3Lを設立し“はたらく喜び”を研究
- はたらく個人を焦点にあてる研究を開始(Human Digital Twin)
- はたらく人の創造性コンソーシアムの設立
- “はたらく喜び”に関して大学との共同研究を開始
- リコーウェイの使命と目指す姿を「“はたらく”に喜びを」に改定

使命と目指す姿

## “はたらく”に喜びを

「喜び」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

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

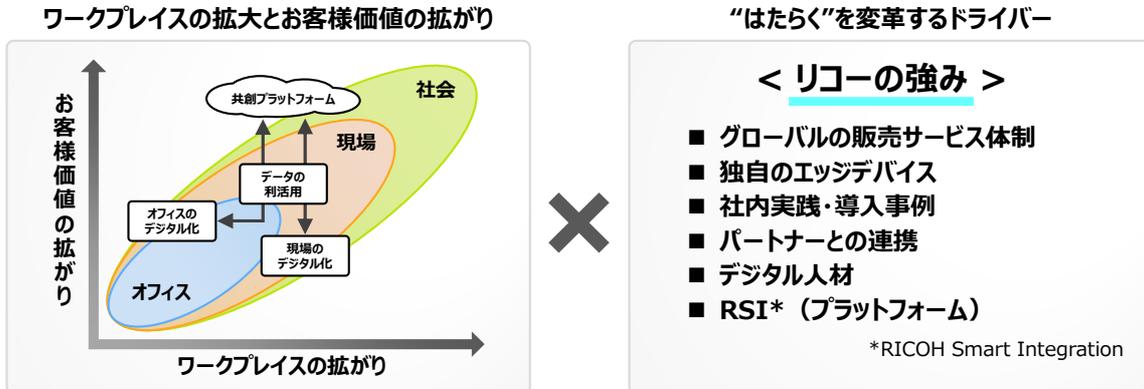
リコーは100歳を迎え  
次の100年へ

- そのような状況の中でリコーの目指す姿は、「“はたらく”に喜びを」です。  
リコーは、お客様の「はたらく」ということに、変わらず寄り添ってきた会社です。
- 1977年にはOA（オフィスオートメーション）というコンセプトを提唱しています。  
これは、機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事に集中する考え方です。
- 今は、AIやロボットなどさまざまなテクノロジーが進化し、人は人にしかできない創造力を発揮するような仕事にシフトしてきています。
- 新たなものを創造することで、人は充足感、幸せ、達成感を感じることができます。  
リコーは、お客様がはたらく喜びを達成するためのお手伝いをする会社として、使命と目指す姿に、「“はたらく”に喜びを」を定めています。

## デジタルサービスの会社として価値提供するワークプレイスとお客様価値を拡大させる

### OAメーカーからデジタルサービスの会社

はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社



- そしてリコーは2年前、「“はたらく”に歓びを」を実現するため、OAメーカーから、デジタルの力を活用してお客様の課題解決をお手伝いするデジタルサービスの会社に変革することを宣言しました。
- リコーは右側に示しているとおり、さまざまな強みがあります。  
今まではオフィス領域に軸足を置いていましたが、オフィス領域から製造や流通などの現場へと領域を広げていきます。
- さらには、社会へも領域を広げ、お客様にワークプレイスのサービスを提供する会社として進化していきたいと思っています。



# 第20次中期経営計画の振り返り

部品・商材不足等への対策を柔軟かつタイムリーに展開したが、事業成長で目標未達  
経営基盤の強化は順調に進展

## ■ 主要財務目標

(単位：億円)

財務指標	FY22 当初目標	FY22 見通し
ROE	9.0%以上	6.0%
売上高	20,000	21,000
営業利益 /率	1,000 /5%	850 /4%
ROIC	6.5%	5%以上

## ■ 経営基盤強化の施策（実施済み）

- ✓ カンパニー制の導入
- ✓ 事業ポートフォリオマネジメントの導入
- ✓ ジョブ型人事制度の導入
- ✓ デジタル人材育成・強化
- ✓ ITインフラの刷新
- ✓ R&Dの方向性確立
- ✓ 成長投資の実行
- ✓ 資本政策の着実な実行

## ■ 主要施策

(20次中計期間の営業利益増加額 単位：億円)

主要施策	FY22 当初目標	FY22 見通し
オフィスサービス事業成長	+270	+186
プリンティング体質強化	+540	+471
印刷現場でのデジタル化領域の成長と体質強化	+170	+161

- 第20次中期経営計画（以下、20次中計）の振り返りです。
- 20次中計につきましては、売上高は当初目標の2兆円を上回る見通しです。  
しかし、営業利益については特に部品不足で製造原価低減活動に影響が出たこと、IT商材不足等でオフィスサービス事業の成長が鈍化したこと、加えてオフィスプリンティング事業のノンハードが想定より回復しなかったことなどにより、ギャップができています。
- このような状況を踏まえて、2022年度第2四半期の決算では営業利益900億円の期初目標に対して850億円に下方修正をしています。
- 右上に示している経営基盤強化の施策はおおむね順調に進んでいます。  
カンパニー制の導入、事業ポートフォリオマネジメントの導入、ジョブ型人事制度の導入などです。  
デジタルサービスの会社へ向けて変革の準備が着実に進んできたと、認識しています。

## 将来財務目標は順調に推移し、外部からも高い評価を獲得

将来財務目標	当初計画	FY22着地見込み	主な外部評価
顧客評価のトップスコア	30%	日本36.7% (他地域集計中)	✓ DJSI 「World Index」「Asia Pacific Index」 構成銘柄に継続採用
生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,168万人	✓ Global 100 トップ100ランクイン 2023 通算11度目受賞
GHGスコープ1、2 /3削減率	30%/20%	44%/25%	✓ 日経SDGs 経営大賞2020 環境価値賞2022 4年連続5つ星受賞
使用電力の 再生可能エネルギー比率	30%	30%	✓ CDP 最高評価「気候変動Aリスト」継続認定
製品の新規資源使用率	85%以下	85%以下	✓ EcoVadis サプライヤー向け調査「ゴールド」 2014年より連続取得
サプライヤーの 行動規範署名率	重要サプライヤー 完了	完了	✓ GPIFが採用するESG全5指数に組み入れ
共創イノベーション	20%	20%	
社員エンゲージメントスコア	50%ile以上	日本54%ile、米45%ile、 欧38%ile、APAC39%ile	Member of <b>Dow Jones Sustainability Indices</b> Powered by the S&P Global CSA



- 将来財務目標についても、順調に進んでいます。  
特に外部から非常に高い評価もいただき、大変ありがたいことです。
- 1月にはリコーが世界で最も持続可能なGlobal 100社に選出される、非常に嬉しいニュースもありました。
- 環境配慮製品、役員報酬でのサステナビリティ指標の導入、再生可能エネルギーの導入・推進など、気候変動対策に向けた取り組みにおいても高い評価をいただき通算11回目の選定になります。現状に満足せず、さらに高いレベルを目指していきたいと思っています。

変革に向けての助走は完了し、下記の点を強化することで次の3年間の成長を実現する

### ■ 収益構造の変革と収益性の向上

デジタルサービスの会社としての収益構造へ  
ストック利益の積み上げによる安定的な収益源の確保

### ■ 環境変化への対応力の向上

レジリエントな生産供給体制の構築

### ■ 現場のデジタル化領域での収益の柱の育成

次の柱の構築による収益安定性の確保

- この20次中計を振り返ると、特に営業利益目標の下方修正を含めて、いろいろと反省すべき点があります。次の21次中経では、以下の3点をしっかり改善していきたいと思っています。
- 1つ目は、デジタルサービス会社として収益構造の変革と収益性の向上です。特にデジタルサービスに関連するビジネスを増やしていくのは当然ですが、その増やす過程でストック収益を積み上げて、収益性をさらに改善していくことが必要であると考えています。
- 2つ目は、環境変化への対応力の向上です。この2年間、環境の変化が大きく、特に部品不足等、SCM（サプライチェーンマネジメント）や生産体制に影響がありました。継続して業績を上げていくためにはこの変化への対応力を向上させるのが非常に重要だと認識しています。
- 3つ目は、現場のデジタル化領域での収益の柱を育成していくことです。冒頭にご説明したとおり、オフィスの事業領域に軸足を置いていましたが、さらに現場、社会と新しい領域に向けて収益源を確立していくのが、21次中経における改善点と認識しています。



# 第21次中期経営戦略目標

これまで築き上げてきたものをベースに、デジタルサービスの会社への変革を成し遂げる

## 20次中計までの主な実施事項

- 過去との決別と5大原則見直し
- 「“はたらく”に遊びを」長期ビジョン制定
- OA企業からデジタルサービスの会社への転換を宣言
- カンパニー制への移行、ROIC経営の導入、事業ポートフォリオマネジメントの導入等の社内改革を実行
- 成長投資の実施
- 「人」への拘り：自律型人材の奨励
- ESG先進企業として高い評価獲得

## 21次中経に向けた改善点

- 収益構造の変革と収益性の向上
- 環境変化への対応力の向上
- 現場のデジタル化領域での収益の柱の育成

## 21次中経で強化するポイント

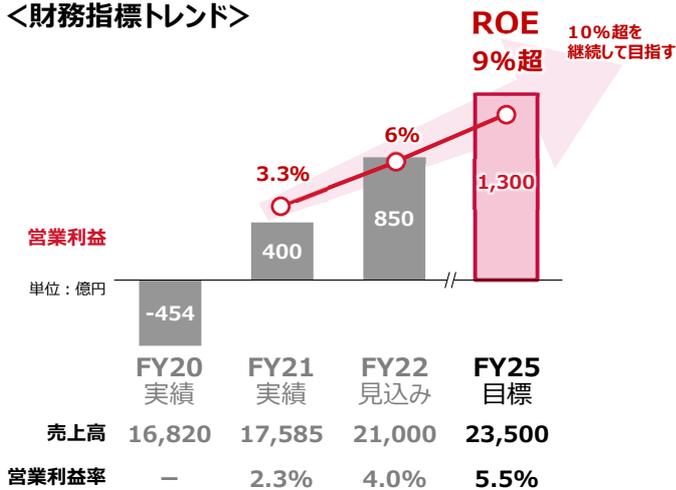
- 顧客接点での価値創造力の強化
- グループかつグローバル経営の高度化
- ビジネスモデル変革を加速し、ストック収益を拡大
- 変化への対応力の強い組織プロセスの構築
- 更なる資本効率重視の経営
- 成長投資の継続
- 会社の成長と社員の自己実現の両立
- 持続的な企業価値向上を通じたESGグローバルトップ企業

- 21次中経の目標と方針です。
- 山下からリコーのたすきを受け継いで、さらに進化させて次につながるのが私の役目になります。
- 左側に示しているとおり、山下が実現したことは多々あります。  
就任当初、過去と決別し5大原則の見直しという大きな改革をスタートしました。  
加えて、「“はたらく”に遊びを」という長期ビジョンを設定し、デジタルサービスへの会社の転換を宣言しました。  
さらに、カンパニー制の移行、ROIC経営の導入、事業ポートフォリオマネジメントの導入など、社内改革も大きく進めてきました。また、様々な成長投資や、人的資本へのこだわり、自律型人材の育成を進め、ESG先進企業のトップランナーとして走り続けてきたところは、山下が大きな貢献をしてくれました。
- たすきを引き継ぐにあたってこだわりたいところは、21次中経に向けた改善点と21次中経で強化するポイントです。
- 強化するポイントの1つ目は、顧客接点での価値創造力の強化です。  
デジタルサービスの会社としてお客様とともに新たな価値を創造していく、つまり新たなサービスをつくり上げていくことです。お客様とともに新たなサービスやイノベーションを行う力が身につくことで、顧客起点の考え方のもと組織が自然に進化していく体制になっていくことが、非常に重要だと思っています。
- 2つ目は、グループかつグローバル経営の高度化です。  
地域で価値をつくるのは非常に重要ですが、単に地域を足し合わせただけの会社にはしないということです。  
デジタルサービスの会社として一流になるためには、日本だけではなく欧米や先進国を中心とした、グローバルでのシナジー効果を徹底的に追求していきます。
- 3つ目は、ストック収益拡大へのこだわりです。  
毎年ストック収益が積み上がり収益性が向上していく体制をつくり上げていきます。
- 4つ目は、変化への対応力の強い組織プロセスの構築です。  
安定して収益を上げていくためには変化への対応力が必要で、生産プロセスの見直しや、可能な限り固定費を変動費化していくなど、柔軟な会社・体制にしていくのが非常に重要だと思っています。
- 5つ目は、更なる資本効率重視の経営です。  
デジタルサービスの会社になると、様々な事業モデルの商材、サービスを扱うこととなります。評価尺度を、どのようなプライオリティで設定するか、ROIC経営という原則を根づかせていきたいと思っています。
- 6つ目は、成長投資の継続です。引き続き実施して、成長にこだわります。
- 7つ目は、会社の成長と社員の自己実現の両立です。  
社員ひとりひとりが適切に新たにスキルを取得して成熟分野から成長分野に移っていくことで、社員の成長と会社の成長が同じ軸になり、社員のエンゲージメントも高まります。キャッシュ創出を同時実現していくという意味でも、この会社の成長と社員の自己実現の両立は、非常に重要だと思っています。

- 最後、8つ目は、ESGグローバルトップ企業としての位置付けを堅持したいと思っています。

顧客起点のイノベーションでデジタルサービスの会社として成長を実現し、企業価値を向上

## <財務指標トレンド>



## <第21次中経 基本方針>

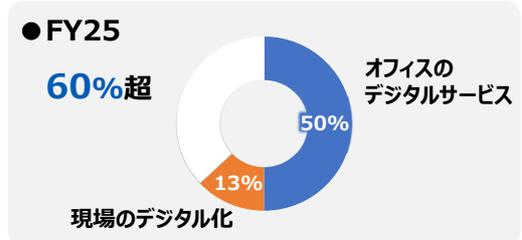
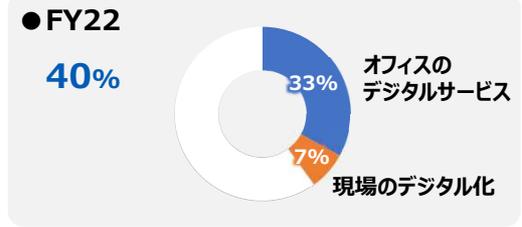
1. 地域戦略の強化とグループ経営の進化
2. 現場・社会の領域における収益の柱を構築
3. グローバル人材の活躍

- 21次中経の財務目標は営業利益1,300億円、ROE9%超です。
- 当初、20次中計発表時は営業利益1,500億円、ROE10%超と示していました。昨今の不測の経営環境変化やオフィスプリンティング事業のノンハード回復が想定ほど見込めないと判断したことなどから、当初掲げていた目標の達成が将来にずれ込む想定といたしました。ROE10%超の実現は継続して目指してまいります。
- 基本方針は、地域戦略の強化とグループ経営の進化、現場・社会の領域における収益の柱を構築、そしてグローバル人材の活躍の3点です。

## リコーデジタルサービスが成長を牽引、現場・社会領域も収益の柱へ成長させる

	単位：億円	FY25目標		主な事業
		売上高 (CAGR)	営業利益 (FY22からの増減)	
<b>RDS</b> リコーデジタルサービス		17,500 (3.0%)	600 (+330)	オフィスサービス オフィスプリンティング エッジデバイス
<b>RDP</b> リコーデジタルプロダクト		4,200 (-3.0%)	340 (-37)	
<b>RGC</b> リコーグラフィックコミュニケーションズ		2,800 (5.3%)	180 (+40)	商用・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		1,600 (8.4%)	120 (+49)	サーマル 産業設備 等
<b>RFS</b> リコーフューチャーズ	その他 + 全社 消去	-2,600	60	PLAIr バイオメディカル 等
グループ本部				
<b>合計</b>		23,500 (3.8%)	1,300 (+450)	

<デジタルサービス売上の変化> ※その他事業を除く



- セグメント別の売上、営業利益目標です。
- 現在、5つのビジネスユニットで運営していますが、この体制は変わりません。成長領域というのは引き続きオフィスの領域となりますが、現場・社会の領域についても着実に成長していきたいと思っています。
- 右側で示しているのは、デジタルサービス売上の比率の変化です。現在、約40%であり、2025年度には60%超を目指します。

## デジタルサービスの会社への変革の実現を下記の4つの主要指標で捉える



\*目標値は、FY22着地見込みとの比較

- 主要KPIは、全社的な取り組みとして収益性を左右する非常に重要な指標です。
- 1つ目は、事業ポートフォリオの変革です。成長領域へより事業のポートフォリオを移していくということです。
- 指標としては、先ほどご説明したデジタルサービスの売上比率を2025年度までに60%超にすることです。
- 2つ目は、ビジネスモデルの転換と収益力の強化です。同じ販売リソースを投入しても、毎年のストック利益が積み上がることで収益が増え、収益率の改善を狙います。ストック利益率は18%増を目指します。
- 3つ目は、ストック利益のうちノンOP比率（オフィスプリンティング以外のストック比率）54%を目指します。
- 4つ目は、人的資本のポテンシャルを最大化することです。  
成熟領域でもキャッシュを創出しながら成長していく指標は、社員一人当たりの稼ぐ力を70%増やす目標値にしています。
- この4つの指標を確実に実現していきたいと思えます。



## 基本方針 1： 地域戦略の強化とグループ経営の進化

### ●本セクションのポイント

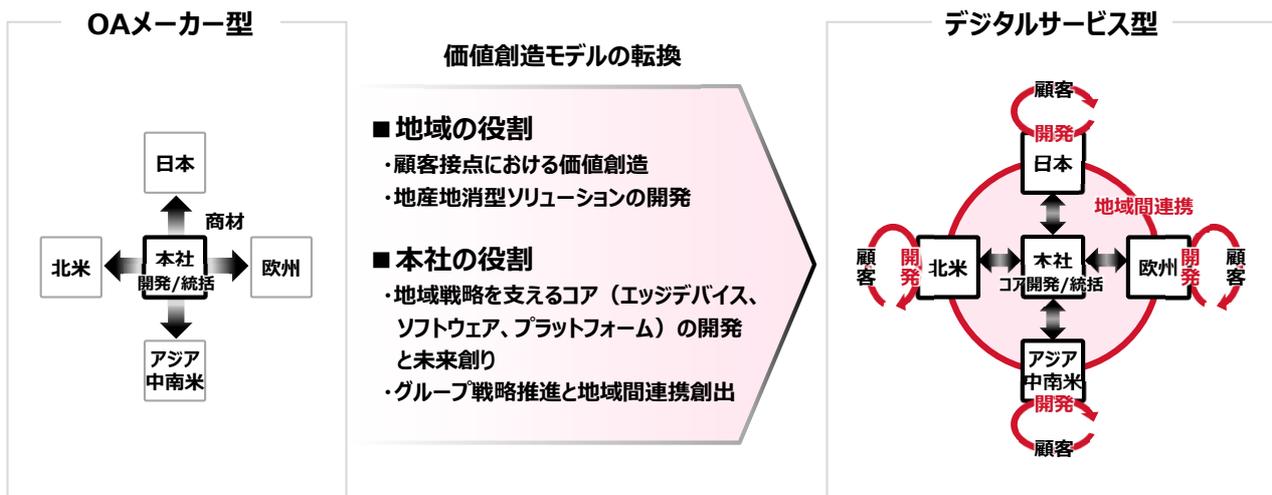
高収益なデジタルサービスストックを積み上げ、  
継続的に収益性の向上を図る

- ・ 顧客接点の価値創造能力の向上
- ・ グループシナジーの発揮
- ・ 環境変化への対応力

収益力の強化  
企業価値の向上

- ここから、3つの主要施策についてご説明します。
- 基本方針 1、地域戦略の強化とグループ経営の進化でのポイントは、高収益なデジタルサービスストックの積み上げ、継続して収益性を向上していくということになります。
- そのためにも、顧客接点における価値創造能力の向上、リコーグループ内でのシナジー発揮、継続した収益改善のために環境変化への対応力をつけていくことの3つが重要になります。これらの取り組みは、収益力の強化につながり、企業価値の向上にもつながります。

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

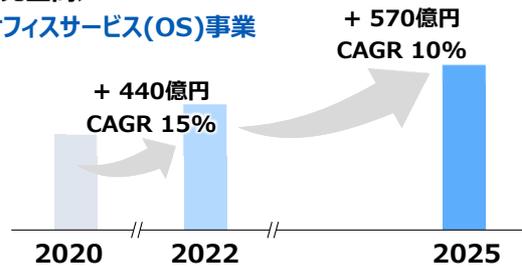


- まず、「地域戦略の強化とグループ経営の進化」の全体像として、顧客接点の価値創造能力の強化です。これは体制の変更も含めてデジタルサービス型のビジネスへ転換を図っていきます。
- 従来は左側のOAメーカー型、メーカーである開発組織が商品を作り、価値を乗せて、各地域と個別に連携を図りながらお客様に商品を提供していました。
- 現在、リコーは、ITサービスを提供する「デジタルサービス」の会社へ転換を図っています。ソリューションサービスの多くが顧客接点でつくられており、これらが、着実にネットワークでつながりシナジーを創出できる構造へと大変革中です。開発機能を顧客接点により近い場所に置き、各地域が顧客に近いところで価値を生み出す、右側の「デジタルサービス型」の会社へと変革をしていきます。
- 現場は、お客様と一緒にアジャイルにソリューションをつくり上げていく体制になるため、お客様と一緒に組織が進化し、この進化がグループ全体に波及し顧客価値を向上していく組織へ進化し続けるということになります。

## 買収会社と既存の販売子会社のシナジー最大化フェーズへ

### <売上高>

#### オフィスサービス(OS)事業



### <営業利益>



### <リコーの強み：欧州>

- 中堅・大手企業を中心とした18万社の顧客基盤と60か国以上の地域カバレッジ
- 買収戦略を通じた、ICT/AV (Audio Visual) ケイパビリティ獲得と汎欧展開力
- 直売セールス：3,200名 フィールドエンジニア：4,800名  
→OP+OSのマルチスキル化が進行中

### 方針：ワン・リコー成長戦略とサービスストック拡大

- 買収企業とリコー販売子会社のシナジー最大化
  - ✓ 高付加価値サービスの対応力強化  
(大手：ワークプレイスソリューション/中堅：ICTマネージドサービス)
  - ✓ 買収戦略の継続による着実な戦力増強・非連続成長
- アニュイティ型サービスの開発と継続的なビジネス拡大
  - ✓ RICOH SpacesやマネージドAVサービスの展開加速

- 次に地域別の戦略強化についてです。
- 最初に、欧州のエリアです。  
日本では中小・中堅会社の顧客が多いですが、欧州では、中堅・大手顧客が中心となっています。
- 買収を通じICT/AV(Audio Visual)のサービスの提供のケイパビリティを獲得し、直売セールス部隊が3,200名、フィールドエンジニア部隊で4,800名おりますが、成長分野へのリスキリングによる人材の異動を図り、現在、マルチスキル化した人材を育成しています。欧州において相当の数の企業を買収してきました。それらの会社と既存の販売子会社、また、買収企業間において、ワン・リコー戦略のもと、21次中経ではシナジーを強化し収益性を高めていきます。
- また、RICOH SpacesというITサービスは、欧州で開発されたソリューションで、フリーシットングのオフィスの管理機能のソフトです。RICOH Spacesは、現在、欧州において非常に好評で、グローバルの大手企業でも採用されています。
- 顧客接点で企画したものを、そのエリアの顧客接点で用いるだけでなくグローバルでも展開していきます。欧州は顧客接点の開発機能をデジタルファクトリーという形で強化しております。

## リコーの長年のプリンティング顧客基盤に買収企業のデジタルサービスをアドオン

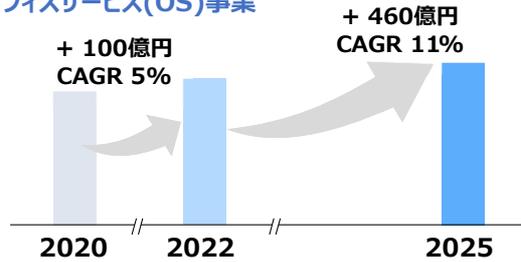
お客様プロフィール	お困りごと
<p><b>お客様名 : Jungheinrich 様</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業種 : 物流システムの開発製造</li> <li>● 設立 : 1953年</li> <li>● 従業員数 : 19,000名</li> <li>● 本社所在地 : ドイツ</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パンデミックによりハイブリッドワークを導入したが、オフィスと在宅勤務者をつなぐリモート会議環境が未整備</li> <li>● ミーティングルームで使用するデバイスが社内で標準化されておらず各事業所、ミーティングルームで異なっており非効率を生んでいた</li> </ul>
<p><b>次世代型ミーティングルームの提案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Microsoft Teams Room (MTR)をベースとした社内外コミュニケーションを導入</li> <li>● ミーティングルームの標準デバイス (コントローラ、スクリーン等) と運用ルール制定</li> </ul>	<p><b>導入後</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● オフィスと在宅勤務者が仮想空間でシームレスなコミュニケーション</li> <li>● 統一された環境でいつでもどこからでも安定的でスムーズなリモート会議</li> </ul>
<p><b>リコー選定理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リコードイツの2011年からのお客様であり、長年のサービス提供への満足感と信頼</li> <li>● DataVision社 (ドイツ、2020年買収) の課題分析・提案力、豊富なMTR導入実績</li> <li>● 今後のお客様のドイツ国外拠点への導入に向けたリコーのグローバル展開力</li> </ul>	

- リコーの強みであるプリンティングの顧客基盤、グローバルでの展開力、買収企業のノウハウを活用して獲得した、欧州の顧客事例を紹介いたします。
- Jungheinrich社は、ドイツをベースにしたグローバル企業であり、様々なエリアに支店を持っています。コロナ禍でリモートワークを導入、出張も控えたことなどによりリモート会議が増加したものの、リモート会議環境は未整備という状況でした。世界中で異なるミーティングルームデザインやコミュニケーションツールが使われていたため、リモート会議の設備が統一されていない、ベンダーも各地違うなど、非常に非効率であるという困りごとをお持ちでした。
- Jungheinrich社は元々弊社の複写機のお客様でありましたが、買収したオーディオビジュアルのマネージドサービス会社であるData Visionのノウハウを活用して、全世界にある各支店のミーティングルームの仕様を統一し、スムーズなコミュニケーションを図り、加えてサポート業務を担う随時接続されたマネージメントサービスも行っています。
- この事例はまさに複合機をベースにした以前からの弊社のお客様に、2020年に買収した高い専門性を持ったDataVisionとの新たなコミュニケーションコラボレーション、お客様の創造力を高めるようなソリューションを提供した事例です。
- これは事例の1つであり、他にも、グローバル企業のお客様でも同様なミーティングのシステムなどをグローバルで統一したいなど、ITソリューションの要望はたくさんいただいています。
- リコーのグローバルのお客様をベースに、新たにコミュニケーション、コラボレーションのサービス、マネージメントサービスの提供を行っています。  
すなわち、各地のお客様先でのサポートも必要という点、このような価値を提供できる会社はほとんどなく、現状、競合がいないと考えています。

## 大手顧客に対し、狙いの業種を絞ってBPS領域でのデジタル化を加速

### <売上高>

#### オフィスサービス(OS)事業



### <営業利益>



### <リコーの強み：北米>

- 大手・超大手企業を中心に、約1,800のオンサイトマネージドサービス拠点の顧客基盤
- 高品質かつ豊富な業務アウトソーシングの対応実績と顧客リーチ
- 重点3業種（金融・医療・小売）のポートフォリオと戦力配置
- Cenero社買収によるAVインテグレーター能力の獲得

### 方針：強力な顧客基盤へのデジタルサービス展開

- 従来の人材派遣型から、デジタル技術活用型BPSへの移行
  - ✓ BPSのデジタル化により利便性の向上と収益性改善
  - ✓ 現地企画開発組織による業種別デジタルサービスポートフォリオ拡充
- 大手・超大手の顧客基盤へ、新たなOSビジネスのアドオン販売
  - ✓ Cenero社とシナジー創出によるマネージドAVサービス展開

- 次は、北米の地域戦略です。
- 北米は、欧州よりもさらに顧客セグメントが若干上の層が多く、大手・超大手企業の売上構成比が高い地域になります。現状のサービス事業におけるメインは、お客様のサイトに人を派遣し、様々な作業のアウトソースを行うBPS(ビジネスプロセスサービス)になります。このBPSの領域では、特に金融、医療、小売業を重点業種として取り組んでいます。
- さらに、今まで人が主導で行っていたサービスのデジタル化を進めています。このデジタルで押し進めていくためにソリューションをお客様と一緒に開発していきます。北米では、このような機能もデジタルサービスセンターで強化しています。
- さらに、北米の場合は2022年度に買収したCenero社があります。Cenero社は、オーディオビジュアルインテグレーターとマネージドサービスという組み合わせた事業を行っています。先ほど紹介した欧州の事例のようなグローバル案件の依頼があった場合には、このCenero社がコアとなりサービスの提供を進めていくこととなります。

オンサイトマネージドサービスの大手顧客に、労働集約型作業のデジタル化を提案

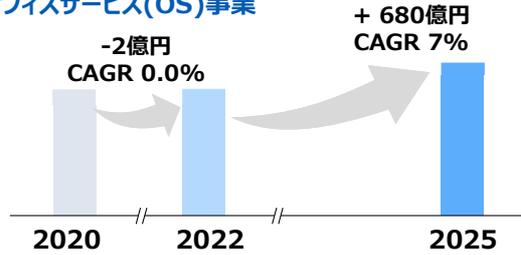
お客様プロフィール		お困りごと	
<b>お客様名：BayCare Health 様</b> ● 業種：医療 ● 設立：1997年 ● 従業員数：28,000名 ● 本社所在地：US		● 現在の保険対応業務は極めて労働集約型の手作業となっている ● 病院から保険会社への限られた保険請求期限に対し、現在の長い処理が時間的制約を生み審査/還付の機会を逸することがある	
<b>患者情報管理システム のデジタル化</b>	● 現在手作業の保険対応業務を完全自動化 ● 患者の請求/回収プロセスとの統合 ● 次ステップでは患者情報を使用した現金申請処理の自動化を予定	<b>導入後</b>	● 手作業の保険対応業務に費やされていた多くの労働力の他申請業務への活用が期待できる ● デジタルでの処理迅速化により審査期限内に申請を完了、還付機会損失の低減が見込める
<b>リコ 選定理由</b>	● 現在までのオンサイトのマネージドサービスで築かれたお客様とリコーの戦略的なパートナーシップ ● お客様の現課題と目指すゴールに目を向け（お客様の“はたらく”に寄り添う）、リコーがサポートできること（お客様の“はたらく”を変革）を考えることで生まれた信頼とパートナーシップ ● 患者情報管理ソリューションとデータマネージメントを備えたリコーの強力且つ成長中のデジタルケイパビリティ		

- 北米での顧客事例をひとつご紹介いたします。  
医療保険分野のお客様ですが、お客様のサイトに人材を派遣し、様々なサービスのアウトソースを受けていましたが、労働集約型作業のデジタル化を提案した内容です。
- 保険対応業務が極めて手作業の業務となっていること、短い保険請求期限に対して処理が長くかかり時間的制約を生んでおり、保険審査/還付の機会を逃してしまうことがあるので、デジタル化で解決できないかと相談がありました。
- デジタル化によってこれまでのお客様の課題が解決されるとともに、他の様々なデジタルワークフローとつながっていきますので、次ステップとしてさらに対応が望まれる、あるいは対応が必要な領域も見えてくるなどの効果も出てきます。北米では、従来のオンサイトのアウトソーシングビジネスのデジタル化を推進しており、引き続き継続してまいります。

## 収益性の高いオフィスサービスを中心に、重点領域で顧客開拓と深耕を継続

### <売上高>

#### オフィスサービス(OS)事業



### <リコーの強み：日本>

- 中小・中堅企業を中心とした約100万事業所の顧客基盤
- 全国をカバーする地域密着の販売サポート・体制
- 課題や旬の市場機会を捉えたソリューションづくりと展開力
- ITソリューションプロバイダー・サーバー保守サービス  
J.D.Power社満足度調査 8年連続1位
- IT補助金採択数 3年連続1位

### 方針：業種業務課題を解決するデジタルサービス強化による収益力アップ

- 最重点5業種（製造、流通、建設、ヘルスケア、自治体）での顧客深耕
- スクラムシリーズ/RICOH kintone plus/EDWを中心にストック拡大
- センター&オンサイトでのマネージドサービス拡充（PFU連携）

### <営業利益>

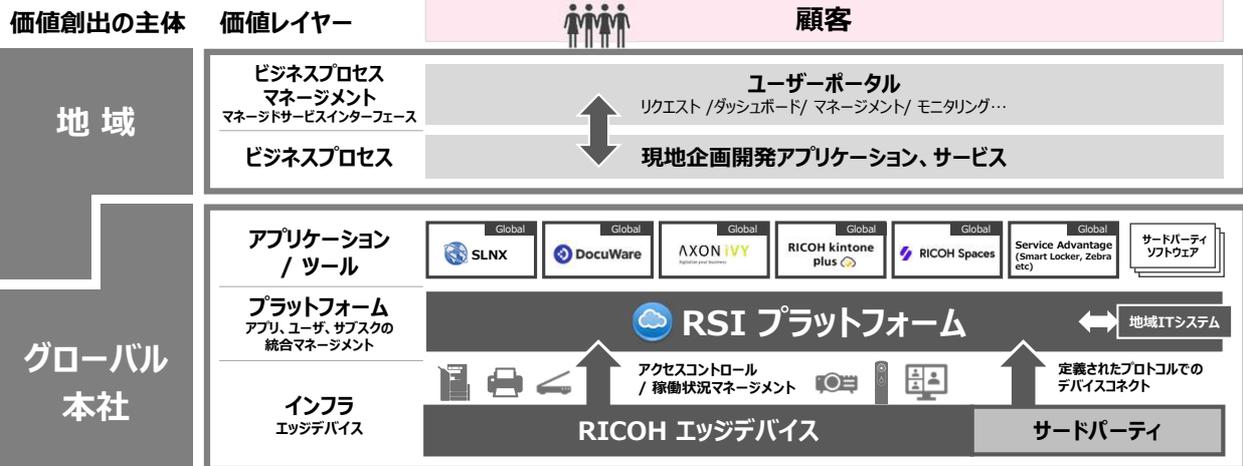


- 最後に、日本の地域戦略です。
- 日本では、中堅・中小企業の顧客基盤を強みとしていますが、中堅企業向けをさらに強化していきます。
- 重点5業種である製造、流通、建設、ヘルスケア、自治体に対し、業種向けソリューションを展開しています。特にスクラムシリーズ（スクラムパッケージ、スクラムアセット）、昨秋に販売を開始したRICOH kintone plus、EDWを中心としたストックビジネスのさらなる拡大を図っていきます。
- また、先般、リコーグループに加わったPFU社のサービス事業と連携をしながらマネージドサービス事業の拡充をしていきます。
- 日本では、利益率の高い自社で商品化したパッケージ等をさらに拡販し、収益率の向上を狙います。

## デジタルサービスやエッジデバイスが連携し顧客提供価値を拡大する「RSIエコシステム」を構築

MFP周辺ソリューションに加え、エッジデバイスや各種サービス・ソフトウェアをつなげたエコシステムで価値提供

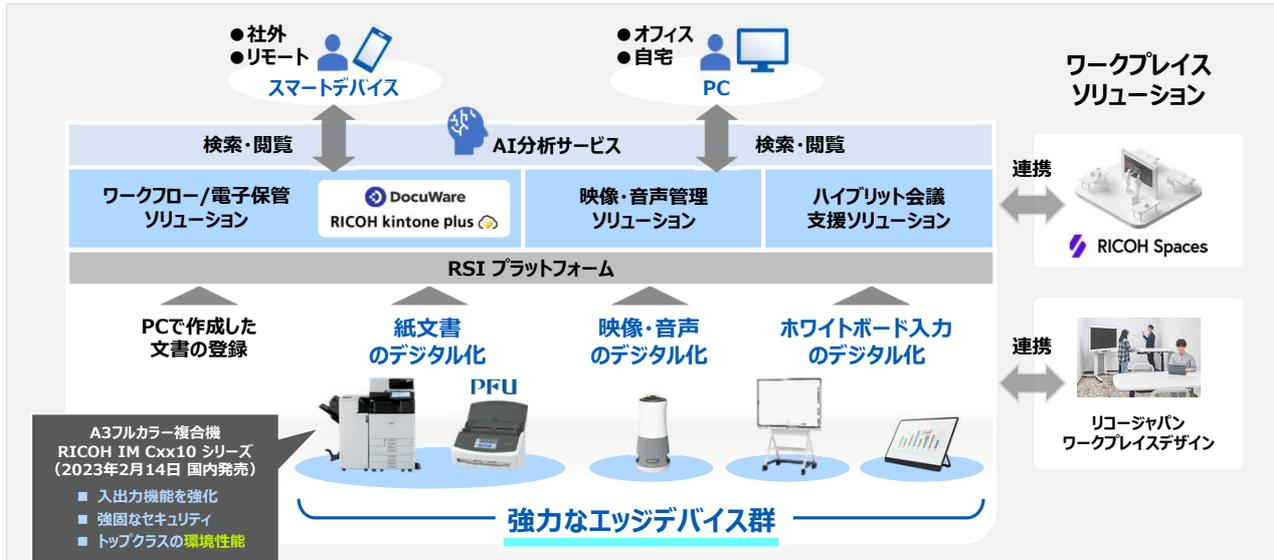
つながったエッジデバイス・各種サービス・ソフトウェアから蓄積したデータにより、お客様の“はたらく”を可視化して更なる価値提供



- グループ経営の進化について、RSIエコシステムの構築の観点から説明します。
- リコーグループのシナジーを加速させるためにキーとなるのが、RSI、サービス提供のプラットフォームです。RSIは、RICOH Smart Integrationの略で、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し、顧客へのデジタルサービスの提供を支えるビジネス基盤プラットフォームの総称です。地域で担う分野、グローバル本社で担う分野ごとに価値の創造を行っていきます。
- これまでRSIは、主にMFPとアプリケーションを繋ぎMFP周辺のソリューションを中心に価値を提供してきました。今後は、これをさらに進化させ、MFPだけではなく、様々なエッジデバイスと繋ぎ、多種多様なお客様のワークフローを乗せることで、この新たなエコシステム、ビジネスのプラットフォームにしていきます。加えて、繋がったエッジデバイス・各種サービス・ソフトウェアから獲得したデータの活用により、更なる価値提供を展開していきます。
- RSIにより、各地域でつくった様々なマイクロサービスのモジュールをグローバルで活用していきます。各地域で得たサービス提供能力をグローバルで活用できるので、グループ間でのシナジー向上に非常に有効なプラットフォームです。



## 強力なエッジデバイス群によりシームレスなデジタル化を実現する



- グループ経営の進化、デジタルサービスを支えるエッジデバイスについてです。
- 本社のもう一つの役割として、エッジデバイスの開発強化があります。グローバルで働き方が変化しており、日本においては法改正で注文書や請求書の紙の電子化が進んでいる中で、MFPやスキャナーはお客様のデジタルトランスフォーメーションを担うための重要なエッジデバイスとなっています。
- スキャナーについては世界ナンバーワンのシェアを持っているPFU社がリコグループメンバーとなり、サービス領域が非常に広がっています。
- また、会議の在り方が多様化していく中で、効果的なコミュニケーション・コラボレーションを実施するためのweb会議エッジデバイスの開発も行っています。
- MFPやスキャナーをはじめとした、エッジデバイスとワークフローをワンストップで提供できるのがリコーの強みです。

## 外部環境変化に対応するレジリエントな生産/部品調達体制を構築し、業績を安定化

### ① 重点機種・キーユニットの生産拠点分散

- 地政学リスクに配慮した分散型生産拠点政策、フレキシブル生産

### ② 産業構造変化を踏まえた調達性の確保

- 市場需給バランス分析に基づいた部品調達リスク分析手法の導入、安定供給確保

### ③ リユース機の活用

- 消費地でのリユース機生産体制強化

### ④ 他社協業の進化

- より強固なサプライチェーン構築のため、生産拠点相互活用、部品共同購買、製品戦略の共同化を含む他社協業を検討

- 安定的な供給体制は非常に重要であり、レジリエントな体制構築に向けた取り組みについては、スライドにお示ししているとおりです。外部環境の変化への対応力をつけていくことで、継続した収益力の向上が達成されると考えています。

以上が、基本方針1です。



## 基本方針 2： 現場・社会の領域における収益の柱を構築

### ●本セクションのポイント

培った技術をベースに社会課題を解決、オフィス以外の  
領域でストック収益源を拡大する

- ・ 現場の生産性向上・環境対応の加速
- ・ 現場・社会領域での成長事業を特定

収益力の強化

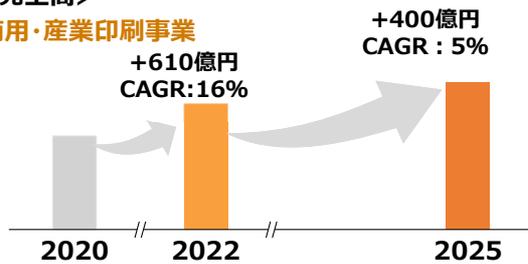
企業価値の向上

- 基本方針2は、とリコーの培った技術をベースに社会課題を解決しながら、オフィス以外の領域で、ストック収益を拡大していくということです。
- オフィス以外の領域である現場は、まだまだアナログ領域が多く、リコーのテクノロジーをもって新たなビジネスを開発していきたいと考えています。さらに、現場・社会の領域では、社会課題の解決に直結するビジネスも生み出すことができます。

## 印刷業界のデジタル化を牽引し、現場DX・環境トップブランドを獲得

### <売上高>

#### 商用・産業印刷事業



### <市場機会>

- オフセット印刷が主流だが、デジタル印刷市場はCAGR：8.0%の見込み
- 顧客の経営課題の解決ニーズが顕在化され、デジタル印刷の移行が加速
- ✓ オフセット印刷の原材料、エネルギー費用、人件費が高騰
- ✓ アナログ印刷から環境負荷の低いデジタル印刷へ

### <リコーの強み>

- CS（カットシート）領域でリーダーポジション
- インクジェットヘッドの自社技術・自社開発
- グローバルの販売基盤と商用専門販売・サービス人材

### 方針：印刷業のデジタル化でオフィスに次ぐ第2の柱に成長

- 新製品の投入ラッシュで新規市場参入・既存領域シェア拡大（\*1）
- 印刷現場のプロダクションワークフローの強化
- 開発、生産、販売・サービスプロセスの効率化



（\*1）新B2 IJ-CS機（23年度上期発売予定）  
世界初のB2自動両面、水性顔料対応による高精細性と低TCOを両立

### <営業利益>



- 商用・産業印刷分野の成長戦略です。
- 現場の領域に属する商用印刷分野は、第2の柱に育てたい分野で、印刷現場のデジタル化を進めます。2020年度から2022年度までにCAGRで16%の成長をしており、コロナ禍で印刷需要が減ったにもかかわらず高い成長率を維持しています。これは、デジタル印刷の価値が認められてきたということです。
- この背景には、商用印刷のお客様の経営課題となっている短納期での対応、印刷物の高付加価値化、あるいは環境に配慮した必要な部数だけの印刷などがあります。さらに、エネルギー費・人件費の高騰、オフセット印刷に使用する原材料の高騰により、デジタル印刷へのニーズが高まっています。
- 自社開発のインクジェットヘッドや、グローバルの販売サービス網などが、この領域の強みであり、この業界のデジタル化にお役立ちできると考えています。この領域は、ストック収益につながっていくビジネスであり、確実に成長させていきたいと思っています。

## 急拡大する印刷現場のデジタル化ニーズに対応し、お客様から信頼されるパートナーへ

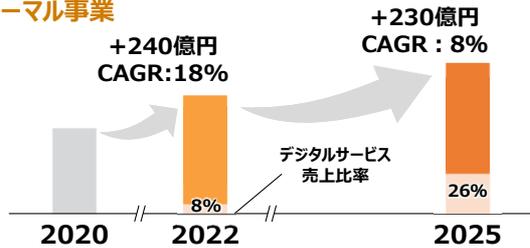
お客様プロフィール		お困りごと	
<b>お客様名 : Sattler Media Group 様</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業種 : 商業印刷(カタログ、パンフレット、DM等)</li> <li>● 設立 : 1975年</li> <li>● 従業員数 : 600名</li> <li>● 所在地 : ドイツ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客からは短納期とカスタマイズされた高付加価値な印刷物が求められている</li> <li>● 従来のオフセット印刷では複雑なワークフローが必要で、顧客の要望に応えることが難しくなってきた</li> <li>● 将来に渡り、収益性を最大化するためのビジネスモデル構築を目指しており、信頼できるパートナーを探している</li> </ul>	
<b>RICOH Pro VC 70000</b> <small>(高速連続用紙インクジェット・プリンティングシステム)</small>	<b>高付加価値な印刷物を短納期で提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高画質×高生産性のデジタル印刷</li> <li>● 多様な用紙への対応</li> </ul>	<b>導入後</b>	<b>顧客サービスのスピードと質の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域・ブランド・ディーラー別にカスタマイズした少数の印刷物を短納期で提供</li> </ul>
<b>Ricoh Pro Scanner</b> <small>(自動画像調整・検査機能)</small>	<b>自動化によるオペレーターの負荷軽減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 印刷画像を読み取り次のプロセスを自動実行</li> <li>● セットアップ時間の短縮</li> </ul>		<b>収益性の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スキルレスの少ない人員で一貫した高品質の印刷を実現</li> <li>● オンデマンド印刷による紙の廃棄量削減</li> </ul>
<b>リコー 選定理由</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化に向けた、高度に自動化された印刷システムと広範なソリューションのポートフォリオを持っている</li> <li>● リコーはデジタルトランスフォーメーションの実現に向けたパートナーとして長期的な価値を提供できると感じている</li> </ul>		

- 商用印刷事業のお客様の事例です。  
ドイツの商用印刷を手掛けるSattler Media Groupの現場のデジタル化に貢献しました。
- お客様の要望は日々変化し、高度なカスタマイズ、ページごとに内容を変えて印刷するバリエーション印刷などのニーズが増えていることにより、従来のオフセット印刷機では顧客の要望に応えきれなくなっている背景がありました。
- ただ、実際にデジタルサービスに移行するためには、それなりの設備投資が必要になりますので、お客様としても投資するからには、ビジネスモデルが成立していることをしっかりと理解したいということで相談がありました。リコーとしては単に印刷機を販売するだけでなくお客様の印刷現場に必要な画像調整や検査を行うソフトウェアなど様々なワークフローを提案することで、このビジネスを獲得しました。このような提案は、お客様からも非常に喜ばれ、高い評価を得ることができました。
- ワークフローでの提案により、商用印刷業者のデジタル化を推進しストック収益の確保を実現していきたいと思っております。

## サーマル技術で流通業・物流業などの現場のお客様へデジタルサービスを提供

### <売上高>

#### サーマル事業



### <市場機会>

- サーマルメディア市場は堅調に伸長（FY22⇒FY25 CAGR）  
感熱紙: +3.4% / 熱転写リボン: +2.5% / 可変印字包装 +7.0%
- サーマルメディア市場は、情報開示に対する顧客の要求、工程自動化の進展により、信頼性向上と高速化が求められている

### <リコーの強み>

- 印字精細性、画像保存性などのメディア技術、サーマル印字技術
- 欧州・米州・日本における高い市場プレゼンス（感熱紙）
- 社会の要求に対応した新たなメディアとシステム（ラベルレス印字など）

### <営業利益>



### 方針：デジタルサービスビジネスの成長と既存事業の高収益化

- 完成品顧客との接点を拡大し、トータルソリューションの提供へ
- 既存事業のオペレーショナルエクセレンス



- サーマル事業の成長戦略です。
- サーマル事業では熱転写用紙を流通業や物流業の現場のお客様へ対して販売しており、eコマース（Electronic Commerce /電子商取引）市場の拡大を機に売上が拡大しています。
- デジタルサービスの売上比率は2022年度は8%ですが、2025年度は26%まで向上したいと考えています。
- 例えば、大手コンビニエンスストアチェーンのお客様に対して、サラダのパッケージ等に使われるフィルムに、商品名や原材料をラベルレスで直接印字して表示させるビジネスがこれから始まります。
- この領域は、これからデジタルトランスフォーメーションの余地が非常に高いところであり、成長を期待している分野です。



## 重点化する社会課題解決型の新規事業を特定し、規模化を図る

PLAiR	バイオメディカル
<p>解決する社会課題</p> <p><b>シングルユースプラスチックの バイオ素材化による環境負荷低減</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ バイオ素材によるエコシステム構築/サーキュラーエコミー実現</li><li>■ 高発泡材料による投入原材料の省資源化</li></ul>  <p>規模化に向けて</p> <p><b>PLAiRに共感いただける パートナー様とエコシステム の構築を進める</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・PLAiRのブランディング、市場認知の獲得</li><li>・サプライチェーンの構築</li></ul>	<p>解決する社会課題</p> <p><b>iPS細胞を用いた医薬品や診断薬の創出基盤を 整備・構築し、人々の健康と安心に貢献する</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 高速分化×良質な細胞×データを生かしたiPS細胞アッセイサービス</li><li>■ 国内初の研究初期(小ロット)から対応できるmRNA CDMO</li></ul>  <p>規模化に向けて</p> <p><b>リコー単独では成し得ない 新しい価値をベンチャーとの 共創で創り出す</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・エリクサジェン・サイエンティフィック社を連結子会社化</li><li>・国内のmRNA創薬力強化に向けベンチャー支援のファンド設立</li></ul>

- 社会課題解決型事業についてです。
- PLAiR（プレアー）とは、バイオ素材化によるシングルユースプラスチックで、複合機のトナーの製造技術を応用した、低環境負荷の新素材です。
- バイオメディカルでは、iPS細胞を用いた創薬研究や疾患研究の効率化に取り組む、エリクサジェン・サイエンティフィック社を子会社化しました。同社は国内初のmRNA（メッセンジャーRNA）のCDMO（医薬品受託製造）の製造ラインを立ち上げた会社です。
- 人々の健康と安心、日本国内の経済安全保障の観点からも、日本国内でのmRNA医薬品の創薬力強化を支援していきたいと思っています。



## 基本方針3： グローバル人材の活躍

### ●本セクションのポイント

成長領域への人材シフトとグローバルスケールでの  
人的資本の最大化

- 社員の成長と事業の成長を両立→稼ぐ力の向上
- グローバルでのデジタルサービスの共創

収益力の強化

企業価値の向上

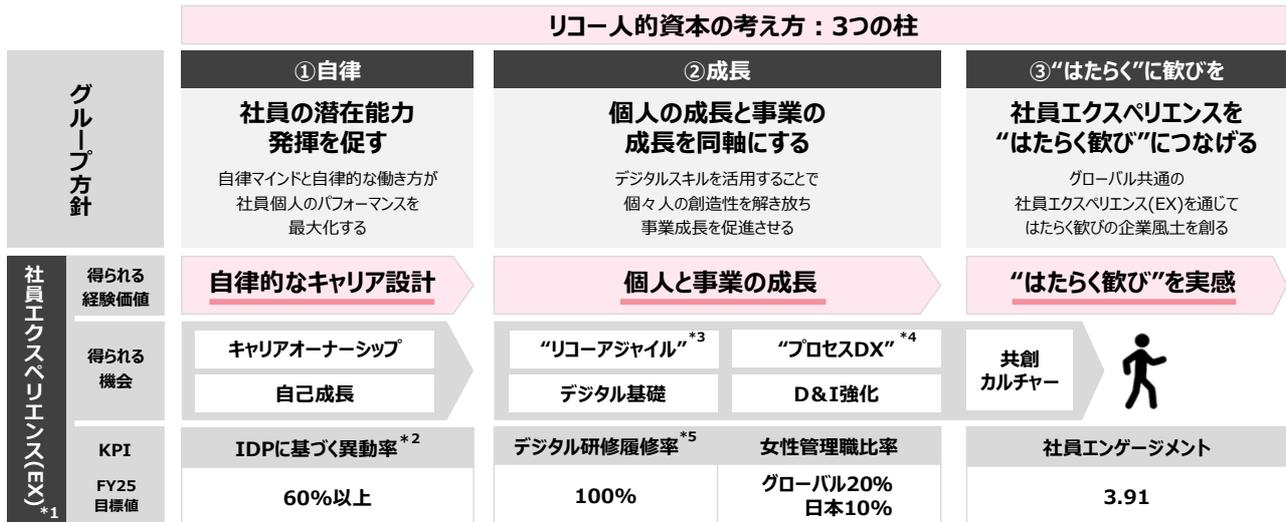
- 最後の基本方針3は、グローバル人材の活躍についてです。
- リスキングした人材を成熟領域から成長領域へ再配置することにより、社員エンゲージメントも上がり、当社の成長力も増します。また、成熟領域から人がシフトし、より効率よく人材を活用できるのでキャッシュも生まれます。
- グローバルでのデジタルサービスの競争については、いかにグローバルでベストプラクティスを会社の中に吸収していくかが非常に重要な課題です。
- 達成することによって収益力の強化、企業価値の向上を目指していきます。

20次中計の取り組みを礎に、さらに事業の実行力を強化する人的資本戦略を策定



- 事業成長に寄与する人的資本の戦略の全体像です。
- 人的資本というのは、人の能力やスキルを資本と捉え、人に対して積極的に投資していくことです。
- 20次中計で掲げた自律型人材は、リコーグループの社員のあるべき姿の基本となりました。デジタルサービスの会社として、社員一人ひとりが自分で考え、自ら動きかけてお客様と一緒に価値創造をしていく人材が不可欠と考えています。それを軸に、リコー式ジョブ型人事制度の導入、デジタル人材の育成・強化など、人的資本の強化に取り組んできました。
- 21次中経でも、人的資本の考え方をベースにデジタル人材の強化、事業戦略に則した人材ポートフォリオマネジメントに取り組んでいきます。

3つの柱を軸にした社員エクスペリエンスをドライバーに個人と事業の成長を同時実現



\*1…リコーではたらくことを通じて得られる体験 \*2…実異動に占めるIDP(Individual Development Plan)に基づく異動、職務変更の割合 \*3…「デザイン思考+アジャイル」のリコー独自の考え方で組織運営におけるモデル  
\*4…デジタル技術を活用し仕事やプロセスのリデザインをすること \*5…リコーアジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎含めた研修の総称 \*2および\*5…国内グループ中心に展開し、その後グローバルへ拡大検討

- 人的資本の考え方には3つの柱があります。
- 1つ目の自律は、社員が自律的な成長を図りながら自己の潜在能力を引き出す、個人のパフォーマンスを最大化することです。
- 2つ目の成長は、社員が各々に必要なデジタルスキルを身に付け、個人の創造性を解放することで、個人の成長と事業の成長の双方を推し進めることです。
- 最後3つ目は、社員が“はたらく”に歓びを”を感じられる企業風土、機会の提供を確実に行っていくことです。
- これらの「自律」、「成長」、「はたらく”に歓びを”を社員のエクスペリエンスと捉え、幾度となく繰り返すことにより、社員の“はたらく”の歓びを”と、会社の成長を同時に実現していくことが、リコーの人的資本の考え方です。

## “スキル”ベースでデジタル人材の層を拡充し、事業戦略に沿ったアサインを実施

### 20次中計で実行してきたこと

● ITSS職種ベースのスキル可視化と総人数増+レベルアップ継続

デジタルエキスパート	FY20 実績	FY22 実績
ITSS レベル3以上	1,459名	2,232名 FY20比 53%UP

● リコーデジタルアカデミー開校（2022年4月）

階層	目的
専門的能力強化	リコーのデジタルサービスを創出するためにデジタルの専門性をもった社員がさらにその専門能力を向上させることを目指す
デジタルナレッジ	全社員がデジタル技術修得とデータ活用に取り組むためのさまざまな学習メニューを提供
デジタルリテラシー	社員が自律的に学び続けることを目指す

### 21次中経の強化施策

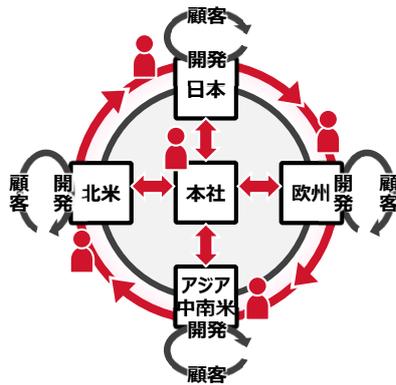
● デジタルスキルベースで重点強化人材の層を拡充

重点強化スキル人材	目標
ビジネスプロデューサー /ビジネスデザイナー	500名
クラウドアーキテクト	1,000名
データサイエンティスト	500名
情報セキュリティ人材	2,000名

➤ 国内のパイロットケースを軸にグローバルで拡充をはかっていく

- 会社全体の人材の底上げをするのは重要なポイントですが、さらに必要に応じてさらなるデジタル人材のレベルアップをすることも非常に重要です。
- 左側に20次中計で実行したことを示しています。
- ITSS レベル3以上の社員が2020年度比で2022年度には53%アップしました。デジタル人材の育成はさらに継続していきます。21次中経では、デジタル「スキル」をベースに、さらに今後重要となってくる重点強化スキル人材の層を拡充してまいります。

## グローバルでデジタルサービスを共創・連携・創出するリーダー人材パイプラインを強化



### ■ 専門人材の拡充

#### デジタルビジネスをグローバルで共創・連携できる人材パイプラインの強化

- 専門スキルとコンテンツ開発力を持った人材
- 先進的なサービスを発掘、モデル化し、グローバルに横展開できる人材

### ■ 経営人材の拡充

#### デジタルビジネス経験を持つ経営人材のパイプライン強化

- グローバルで共創をリードできる高スキル人材
- 現場のデジタル経験と経営人材を一気通貫するキャリアパスを作り、早期育成プログラムで人材パイプラインを強化
- 社外からの採用人材を登用（海外・日本、外国人留学生、新卒社員含む）
- 短いスパンで複数のプロジェクトやアサインメントをグローバルに経験

- 事業成長を加速するデジタル人材の強化についてです。
- グローバルでデジタルサービスを共創・連携・創出するリーダー人材のパイプラインの強化に取り組みます。
- デジタルサービスのベストプラクティスはグローバルにあり、グローバルでの人材交流をつくっていく必要があります。
- 特に専門人材は、ある国で先進的なサービス事例を発掘し、それをモデル化してリコーグループに適用できるような人材として育成していきます。
- また、デジタルビジネスの事業経験者が経営人材となるキャリアパスをつくり、人材のパイプラインを強化していきます。特にデジタルビジネスのポートフォリオは事業モデルが多岐にわたっており、これらをマネジメントできるスキルは非常に重要です。
- 経営人材の早期育成プログラム等も人材戦略の要になります。
- 以上が、人的資本の戦略です。

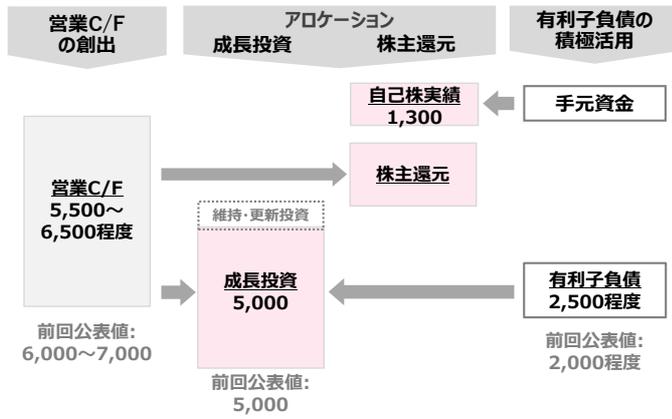


## 成長を支える資本政策

# 資本政策：キャッシュアロケーション

成長投資、還元方針について再検討の結果、その方向性は維持  
有利子負債を活用し、適正にキャッシュをアロケーションしていく

## ■ キャッシュアロケーションによる資本政策（FY21-25） 単位：億円

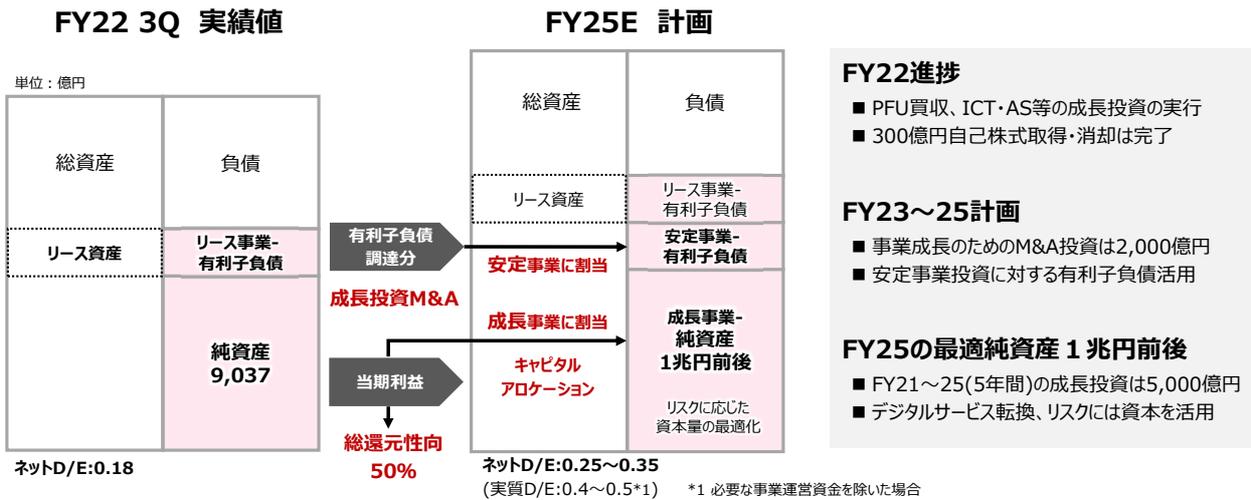


## ■ 成長投資枠 単位：億円

	成長投資枠 (5年間) 当初計画	20次中計 (2年間) 見込み	21次中経 (3年間) 計画	成長投資枠 (5年間) 計画	増減
事業成長のためのM&A投資	3,000	1,250	2,000	3,250	+250
経営基盤の強化	1,000	400	500	900	-100
新事業ドメイン創出への投資	1,000	250	600	850	-150
合計	5,000	1,900	3,100	5,000	±0

- 成長を支える資本政策についてです。
- 成長投資や還元方針については、再検討の結果、20次中計で掲げた5年間の成長投資枠5,000億円からの変更はありません。成長投資をすることで確実に企業価値の向上につなげていきます。
- キャッシュアロケーションは、再検討の結果、2021年度から2025年度で5,500億円から6,500億円程度の営業キャッシュ・フローを見通しています。いかに成長投資に配分するか、有利子負債をどのように活用するかなど、前回示した方針に大きな変更はありません。

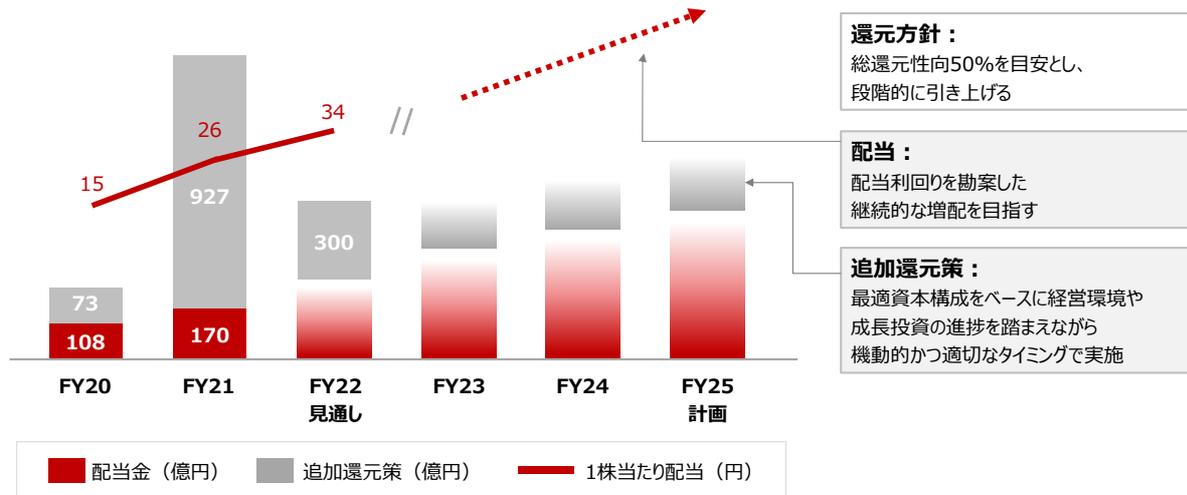
## 収益と成長投資の進捗に合わせ機動的に資本を調整していく



- 資本政策の進捗状況です。
- 2022年度第3四半期の純資産は、自己株式取得とその消却による資本調整が計画どおり進捗しました。
- また、成長に必要な投資も実施しています。  
それらの結果、ネットD/E（Debt Equity Ratio/負債資本倍率）は0.18です。
- 2023年度から2025年度の計画では、引き続き成長投資を見込んでいます。これは企業価値を向上するために必須な成長投資です。安定事業の領域については有利子負債を割り当て、成長事業の領域については資本を割り当てる原則は変わっていません。外部要因を含む事業環境が不透明であり、またデジタルサービスへの転換期であることからそれらに関するリスクには資本を活用していきます。
- 2025年度のネットD/E は0.25から0.35を見込んでおり、収益と成長投資の進捗時期を見極めながら、資本は流動的に調整していきたいと思っています。

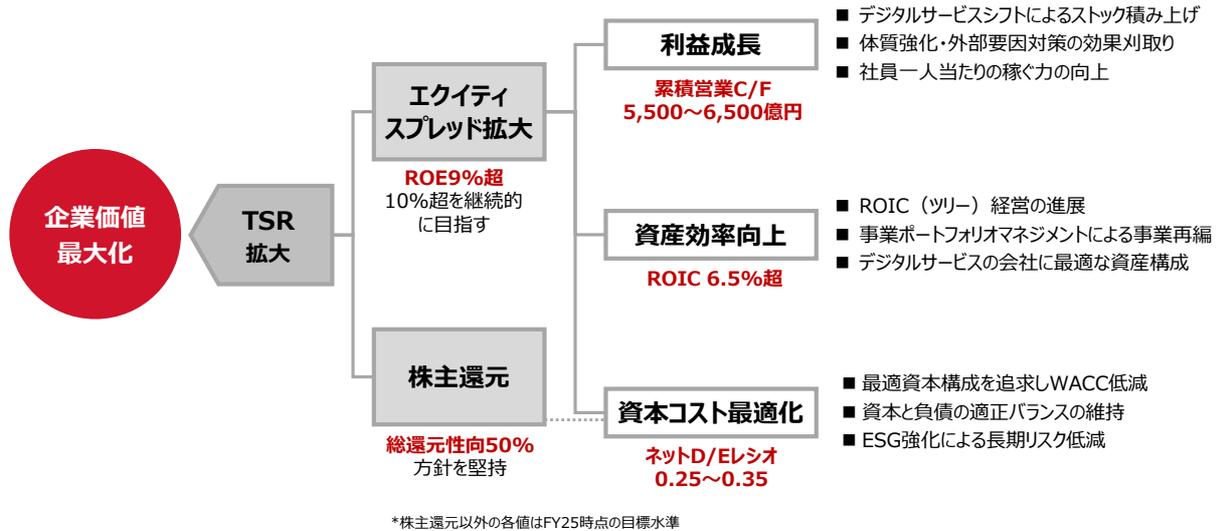
## 総還元性向50%の方針は堅持 継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSR\*の向上

\*TSR：Total Shareholder Return



- 株主還元方針については、20次中計での方針としていた総還元性向50%を堅持していきます。総還元性向50%を目安として配当利回りを勘案し、継続的な増配を目指していきます。
- 経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら最適資本構成の考え方に基づき、流動的かつ適切なタイミングでの追加還元策も実施して、TSRの向上を実現していきます。

## TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する



- 企業価値の最大化に向けてです。
- TSR を拡大することで企業価値を最大化していく方針には変わりません。  
ROIC経営、ポートフォリオマネジメントの資産効率向上などを推し進めて、ROEの改善にもこだわってまいります。
- 加えて、デジタルサービスの成長により事業ポートフォリオが着実に変わり、デジタルサービスのストック収益が積み上がっていると皆様に実感、認知、評価していただけるよう取り組んでいきます。  
その結果が、PERの上昇にもつながると考えていますし、東証にて課題視されているPBR1倍割れへの対処にもつながると考えています。



**これからもリコーが大切にすること**

## 引き続きESG目標を将来財務目標と位置づけ、更なるESGと事業成長の同軸化へ

### 三愛精神

<創業の精神>



創業者 市村満

### SDGsと7つのマテリアリティ



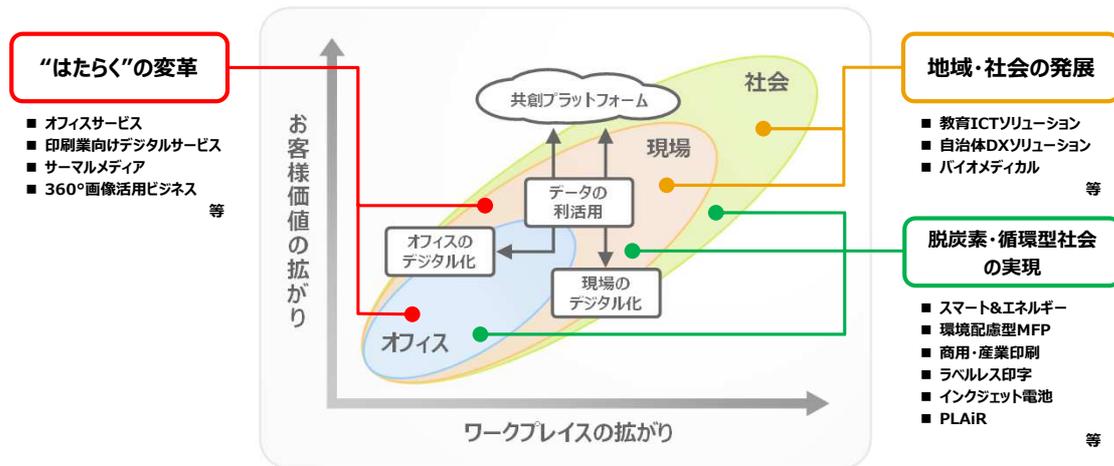
	マテリアリティ	ESG目標	FY25目標
事業を通じた社会課題解決	“はたらく”の変革	顧客からの評価	29%
	地域・社会の発展	生活基盤向上貢献人数	1,500万~2,000万人
	脱炭素社会の実現	GHGスコープ1,2削減率	50%
		GHGスコープ3削減率	35%
経営基盤の強化	責任あるビジネスプロセスの構築	使用電力の再生可能エネルギー比率	40%
		CO2削減貢献量	1,400千t
	オープンイノベーションの強化	製品の新規資源使用率	80%以下
		多様な人材の活躍	CHRBスコア
		NIST SP800-171準拠 自社基盤事業環境カバー率	80%以上
		低コンプライアンスリスク企業比率	80%以上
		共同研究・開発契約のウエイト	25%
		デジタルサービス特許出願比率	60%
		リコーデジタルスキル レベル2以上の人数 (国内)	4,000人
		プロセスDX シルバーステージ認定者育成率	40%
		エンゲージメントスコア *1	グローバル 3.91
		女性管理職比率	20%(国内10%)

は改訂目標

\*1…地域別目標 日本：3.69、北米：4.18、中南米：4.14、欧州：4.01、APAC：4.15

- 最後に、これからもリコーが大切にしていくことについて、触れさせていただきます。
- リコーがいつの時代も大切にしていることは、以前からお伝えてしている通り、三愛精神を原点としたサステナビリティ経営です。サステナビリティに資する目標を将来の財務に繋がる「将来財務目標」と捉え、現在の「財務目標」と同軸で進めることで、持続可能な社会の実現を目指して取り組んでおります。
- 21次中経は、社会の要望、顧客の要望、デジタルサービスの会社の変革を踏まえてマテリアリティを見直し、各マテリアリティに紐づく16のESG目標を設定しました。これらを、引き続き、経営目標として取り組んでまいります。
- リコーのサステナビリティは、創業の精神の三愛精神を原点として前進を続けていきます。

## マテリアリティに紐づく事業が成長をけん引し、事業を通じた社会課題解決を拡大



- 事業を通じた社会課題の解決を強化していくために「オフィス領域」、「現場」、「社会」におけるそれぞれの社会課題解決の事業とマテリアリティを紐付けて管理しています。
- デジタルサービスを中心とした社会解決型事業で、ますます事業成長を加速していきたいと思っています。

# “はたらく”に喜びを

“はたらく”は、壁を乗り越えていく人に、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。

はたらく人を単純作業から解放し、充足感、達成感、自己実現の実感につながる、

“はたらく”の変革をお届けしたい。

人、場所、ワークフローが自在につながり、

はたらく人が、想いやアイデアを大切に、伝え、人ならではの創造力を発揮する。

そして、変革の先に見据える未来は、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会。

リコーは、そんな未来の社会を想い描き、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。



- 最後、もう一度、使命と目指す姿の「“はたらく”に喜びを」、で終わらせていただきます。
- リコーは、いつの時代も社会から愛され、信頼される会社を目指し、成長の道を歩んで参ります。

**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）22年度（FY22）：2022年4月から2023年3月までの会計年度