

**第21次  
中期経営戦略**

**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)**



# 変わりゆく世界とリコーの目指す姿

# 変わりゆく世界：はたらく環境・人の変化

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

世界の多極化  
緊張関係の高まり

気候変動  
大規模災害の発生

エネルギー不足・物価高騰  
不透明な景気動向

ESGやセキュリティなど  
関連法規制の強化



## はたらく環境の変化

リモートワーク

出社義務化

メタバース

地方移住

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）

## はたらく人の変化

Z世代

ギグワーカー

AI

100年時代

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

# リコーの目指す姿：“はたらく”に喜びを

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

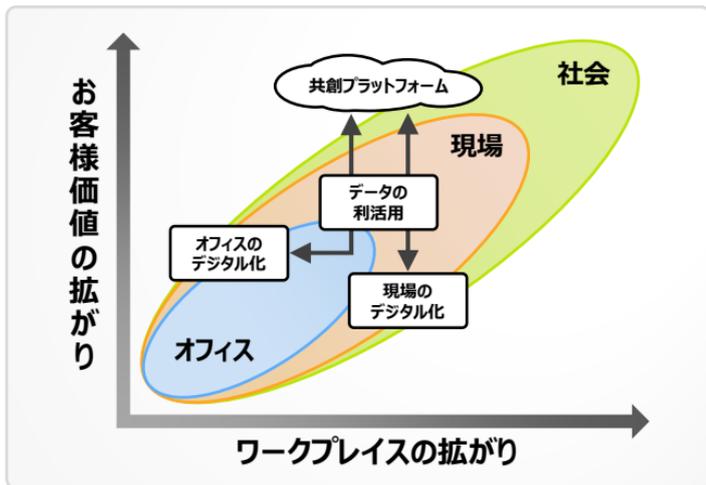
# デジタルサービスの会社への変革の挑戦を続ける

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

ワークプレイスの拡大とお客様価値の拡がり



“はたらく”を変革するドライバー

### < リコーの強み >

- グローバルの販売サービス体制
- 独自のエッジデバイス
- 社内実践・導入事例
- パートナーとの連携
- デジタル人材
- RSI\* (プラットフォーム)

\*RICOH Smart Integration



# 第20次中期経営計画の振り返り

# 20次中計の振り返り：財務

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

# 20次中計の振り返り：将来財務

## 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
顧客評価のトップスコア	30%	日本36.7% (他地域集計中)
生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,168万人
GHGスコープ1、2 /3削減率	30%/20%	44%/25%
使用電力の 再生可能エネルギー比率	30%	30%
製品の新規資源使用率	85%以下	85%以下
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
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

主な外部評価
✓ <b>DJSI 「World Index」「Asia Pacific Index」</b> 構成銘柄に継続採用
✓ <b>Global 100 トップ100ランクイン 2023</b> 通算11度目受賞
✓ <b>日経SDGs 経営大賞2020 環境価値賞2022</b> 4年連続5つ星受賞
✓ <b>CDP 最高評価「気候変動Aリスト」継続認定</b>
✓ <b>EcoVadis サプライヤー向け調査「ゴールド」</b> 2014年より連続取得
✓ <b>「GPIFが採用するESG全5指数に組み入れ</b>

Member of  
**Dow Jones**  
**Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



## 21次中経における改善点

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



# 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”に歓びを」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

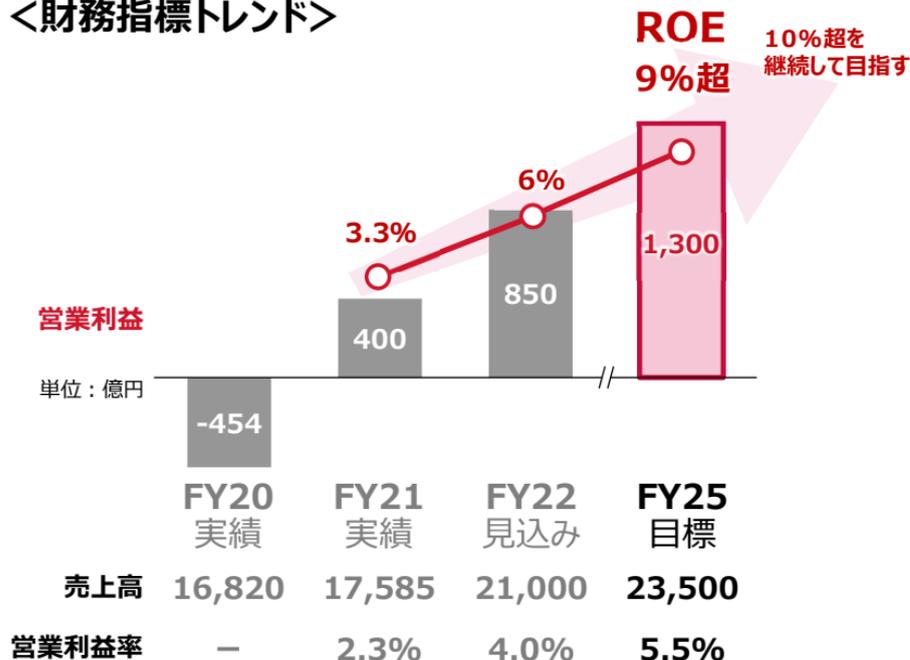
## 21次中経で強化するポイント

- 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

# 第21次中経財務目標

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

# セグメント別 売上高・営業利益目標

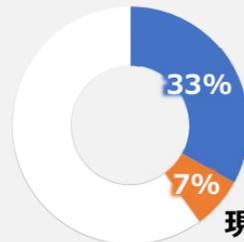
リコーデジタルサービスが成長を牽引、現場・社会領域も収益の柱へ成長させる

		FY25目標		主な事業
単位：億円		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ツ	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	-2,600	60	PLAiR バイオメディカル 等
	その他 + 全社・消去			
<b>グループ本部</b>				
<b>合計</b>		23,500 (3.8%)	1,300 (+450)	

＜デジタルサービス売上の変化＞ ※其他事業を除く

● FY22

40%

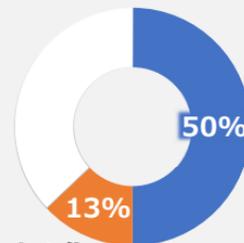


オフィスの  
デジタルサービス

現場のデジタル化

● FY25

60%超

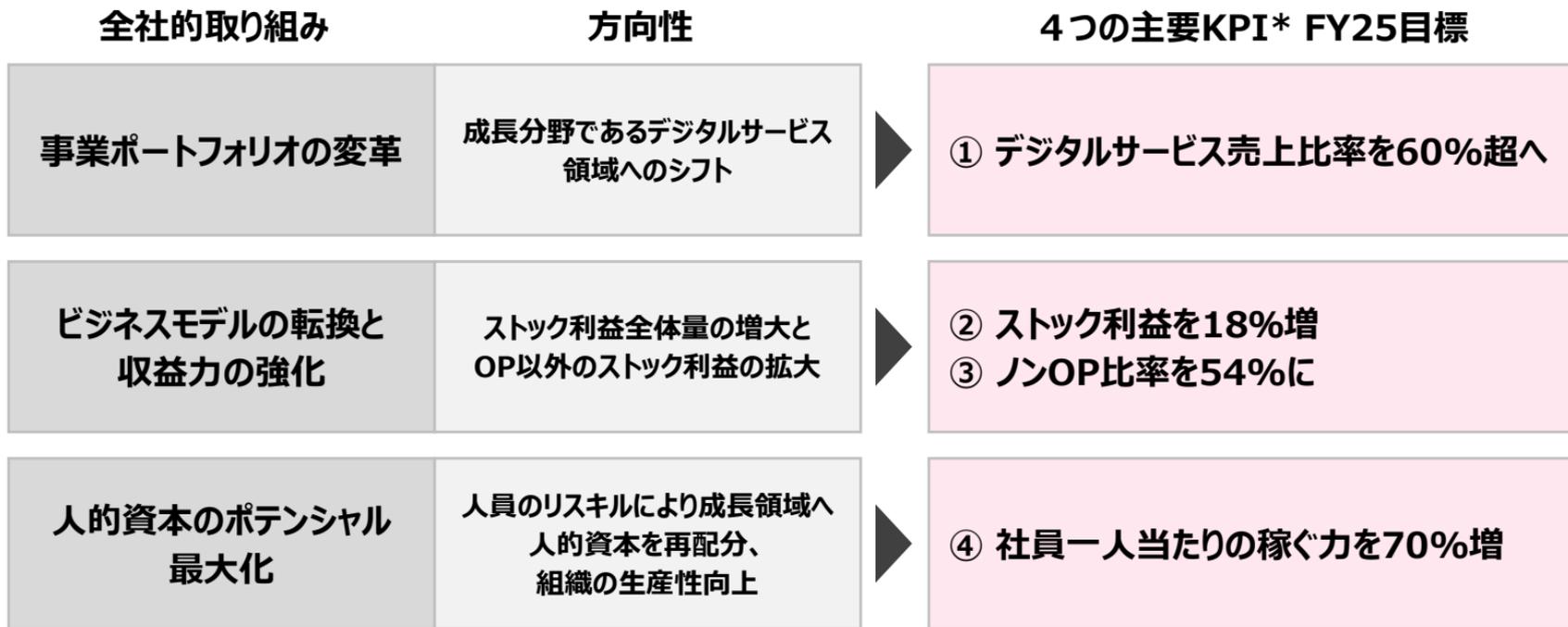


オフィスの  
デジタルサービス

現場のデジタル化

# 主要KPI：収益向上に向けた主要指標

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



# 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

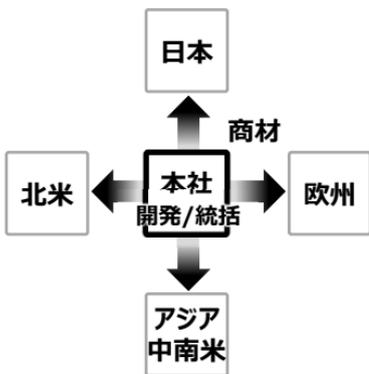
収益力の強化

企業価値の向上

# 全体像：顧客接点の価値創造能力の向上

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

## OAメーカー型



## 価値創造モデルの転換

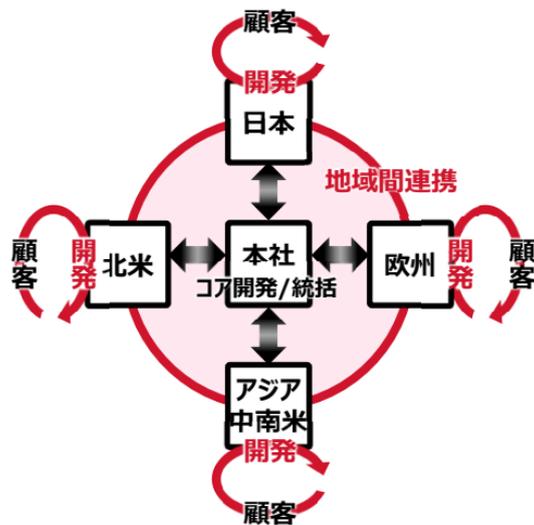
### ■ 地域の役割

- ・顧客接点における価値創造
- ・地産地消型ソリューションの開発

### ■ 本社の役割

- ・地域戦略を支えるコア（エッジデバイス、ソフトウェア、プラットフォーム）の開発と未来創り
- ・グループ戦略推進と地域間連携創出

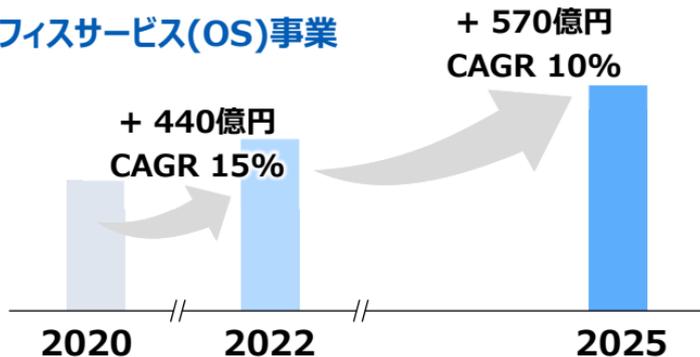
## デジタルサービス型



## 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>

#### FY22→FY25目標

OS事業  
営業利益増分

+ 80億円

### <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

## 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

#### お客様名：Jungheinrich 様

- 業種：物流システムの開発製造
- 設立：1953年
- 従業員数：19,000名
- 本社所在地：ドイツ



### お困りごと

- 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
- 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

### 次世代型ミーティングルームの提案

- 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
- 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

### 導入後

- 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
- 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

### リコー選定理由

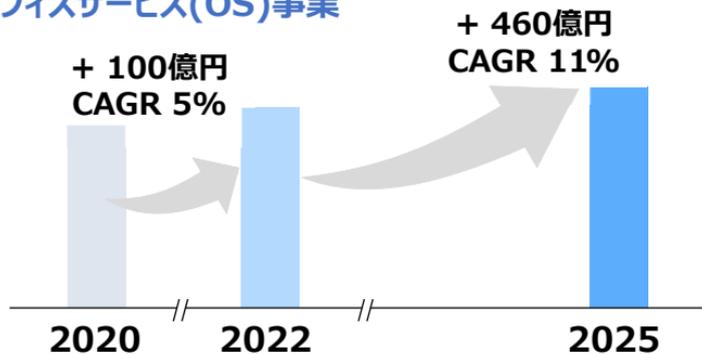
- リコードイツの2011年からのお客様であり、長年のサービス提供への満足感と信頼
- DataVision社（ドイツ、2020年買収）の課題分析・提案力、豊富なMTR導入実績
- 今後のお客様のドイツ国外拠点への導入に向けたリコーのグローバル展開力

**DATAVISION**  
A RICOH Company

## 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

# 顧客事例 (23年3月下旬導入予定)

## 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
<p><b>お客様名 : BayCare Health 様</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業種 : 医療</li> <li>● 設立 : 1997年</li> <li>● 従業員数 : 28,000名</li> <li>● 本社所在地 : US</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

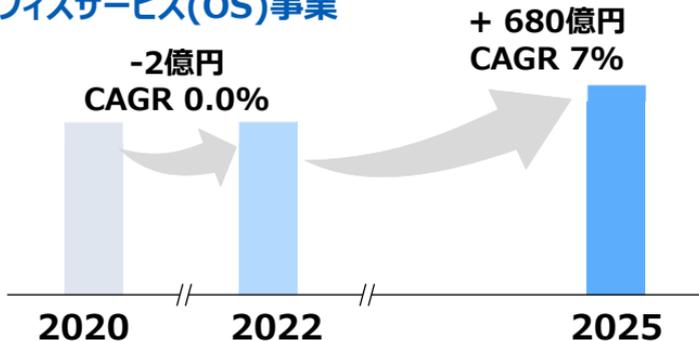
<p><b>患者情報管理システム のデジタル化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在手作業の保険対応業務を完全自動化</li> <li>● 患者の請求/回収プロセスとの統合</li> <li>● 次ステップでは患者情報を使用した現金申請処理の自動化を予定</li> </ul>	<p><b>導入後</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手作業の保険対応業務に費やされていた多くの労働力の他申請業務への活用が期待できる</li> <li>● デジタルでの処理迅速化により審査期限内に申請を完了、還付機会損失の低減が見込める</li> </ul>
-------------------------------------	---	-------------------	--

<p><b>リコー 選定理由</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● お客様の現課題と目指すゴールに耳を傾け (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</li> <li>● 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</li> </ul>
----------------------------	--

## 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



### <営業利益>



### <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）

# グループ経営の進化：RSIエコシステムの構築

## 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

価値創出の主体

価値レイヤー



顧客

地域

ビジネスプロセス  
マネージメント  
マネージドサービスインターフェース

ユーザーポータル

リクエスト / ダッシュボード / マネージメント / モニタリング...

ビジネスプロセス

現地企画開発アプリケーション、サービス



グローバル  
本社

アプリケーション  
/ ツール



プラットフォーム  
アプリ、ユーザ、サブスクの  
統合マネージメント

RSI プラットフォーム

地域ITシステム

インフラ  
エッジデバイス



アクセスコントロール  
/ 稼働状況マネージメント



定義されたプロトコルでの  
デバイスコネク

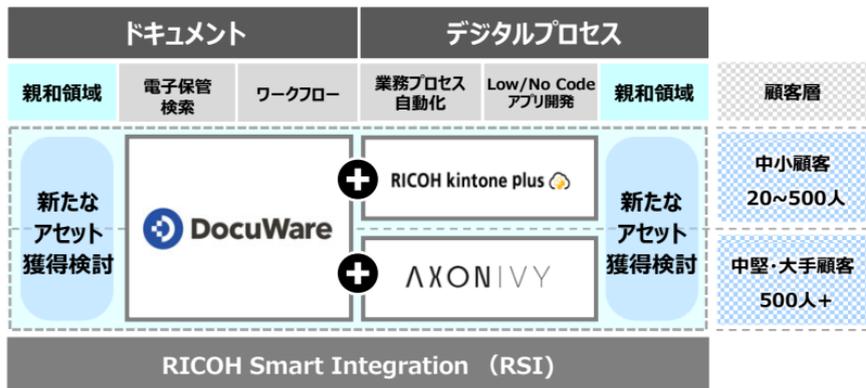
RICOH エッジデバイス

サードパーティ

# グループ経営の進化：ソフトウェア展開

## 自社ソフトウェアの徹底拡販と、新たなアセット獲得による事業領域の拡大

### <ワークフローのデジタル化>



### 20次中計成果:

ドキュメント・ワークフローのデジタル化領域で狙いの顧客層をカバーする自社ソフトウェアのポートフォリオを構築

- DocuWare買収後のグローバル展開
- ローコード開発ソフトウェア Axon Ivy買収
- サイボウズ社との戦略的アライアンスによるRICOH kintone plusの日米展開

### 21次中経方針:

自社ソフトウェア収益拡大と周辺領域の強化

- DocuWare/Axon Ivy :
  - ✓ 直売販社における戦力拡充、セールスの提案スキル向上
  - ✓ 顧客事例の水平展開、シンプルな販売シナリオづくり
- RICOH kintone plus : 事業拡大・日米に次ぐ海外展開
- RSIプラットフォームと自社ソフトウェアの接続・SaaS型サービス開発
- ワークフローデジタル化周辺領域で新たなアセットの獲得（買収・協業）

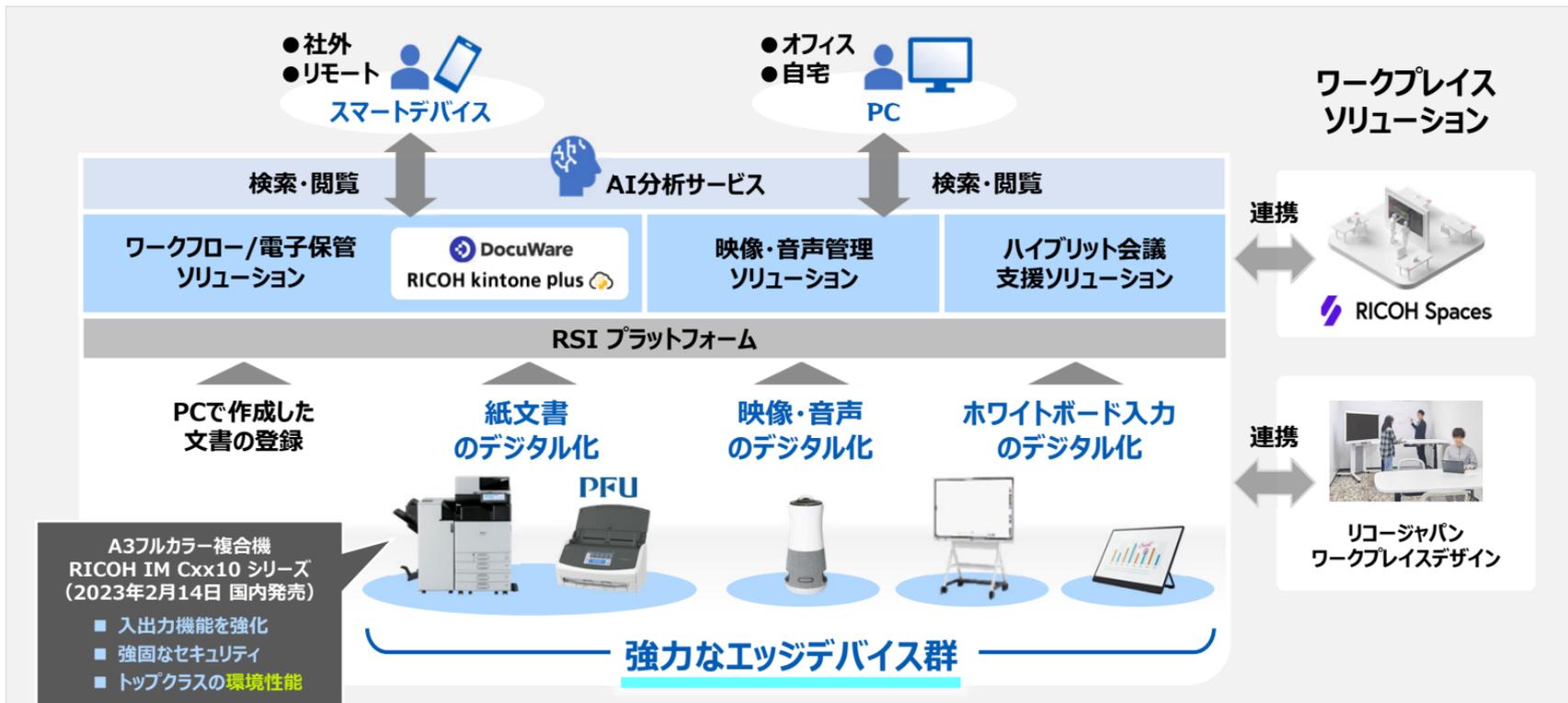
### <売上成長>

FY22→FY25目標

グローバルソフトウェア  
売上CAGR

30~40%

## 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



## 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



## 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

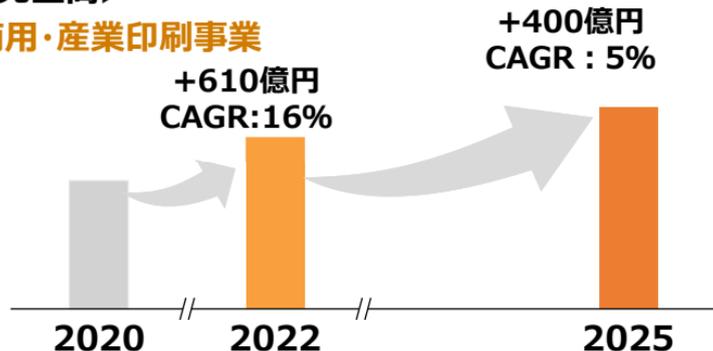
収益力の強化

企業価値の向上

## 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

### <営業利益>



### 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

## 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
<p><b>お客様名 : Sattler Media Group 様</b></p> <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>

**RICOH Pro VC 70000**  
(高速連続用紙インク  
ジェット・プリンティン  
グ・システム)

### 高付加価値な印刷物を短納期で提供

- 高画質×高生産性のデジタル印刷
- 多様な用紙への対応

**Ricoh Pro Scanner**  
(自動画像調整  
・検査機能)

### 自動化によるオペレーターの負荷軽減

- 印刷画像を読み取り次のプロセスを自動実行
- セットアップ時間の短縮

導入後

### 顧客サービスのスピードと質の向上

- 地域・ブランド・ディーラー別にカスタマイズした少数数の印刷物を短納期で提供

### 収益性の向上

- スキルスの少ない人員で一貫した高品質の印刷を実現
- オンデマンド印刷による紙の廃棄量削減

### リコー 選定理由

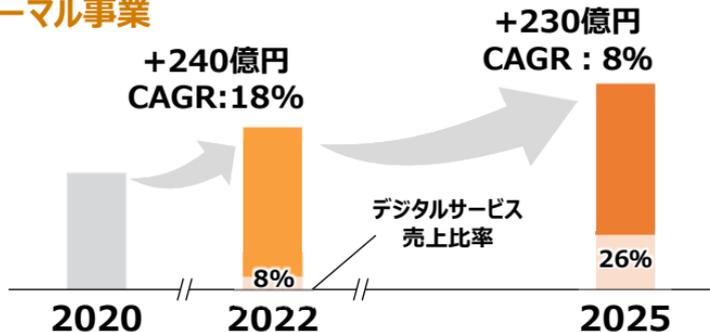
- デジタル化に向けた、高度に自動化された印刷システムと広範なソリューションのポートフォリオをもっている
- リコーはデジタルトランスフォーメーションの実現に向けたパートナーとして長期的な価値を提供できると感じている

# 現場のデジタル化：サーマル事業の成長戦略

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



**Step1**  
印刷完成品メーカーとアライアンスを強化し、エンド顧客と接点拡大

**Step2**  
流通業、物流業などの現場のお客様向けにトータルソリューションを提供

# テクノロジーで現場を変える：機能するJetting

## 機能するJetting でリコーならではの“ものづくりデジタル変換”を実現



### インクジェットヘッド 技術

固体を含むインク、粘度の高いインクなど、  
さまざまなインクをジェットングする



### インク・サプライ 技術

絶縁性、熱伝導性など、  
さまざまな機能を持つ材料をインク化する



### プリンティングシステム 技術

システム全体を制御し、精密・正確に  
安定したジェットングを可能にする

キーテクノロジーを応用・発展させ“ものづくりデジタル変換”を実現し、新しい顧客価値の創造と社会課題解決に挑戦

### インクジェットによる電池材料印刷技術



インクジェット技術による  
二次電池製造  
形状に制約されずに  
あらゆるモノに電池を搭載

### 自動車外板向けデジタル塗装技術



ボディ全体を塗装効率  
100%で塗装  
塗装工程で発生する材料と  
エネルギーの無駄を最小化

## 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

解決する社会課題

#### 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

- バイオ素材によるエコシステム構築/サーキュラーエコノミー実現
- 高発泡材料による投入原材料の省資源化



規模化に向けて

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

- ・PLAiRのブランディング、  
市場認知の獲得
- ・サプライチェーンの構築

### バイオメディカル

解決する社会課題

#### 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

- 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
- 国内初の研究初期(小ロット)から対応できるmRNA CDMO



規模化に向けて

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

- ・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
- ・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



## 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

## 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

### 20次中計の取り組み

- ✓ 自律型人材
- ✓ リコージョブ型制度導入
- ✓ デジタル人材育成・強化
- ✓ 評価制度改定
- ✓ D&Iの推進
- ✓ 「“はたらく”に歓びを」の推進 等

### 人的資本戦略

リコー人的資本の考え方

デジタル人材の強化

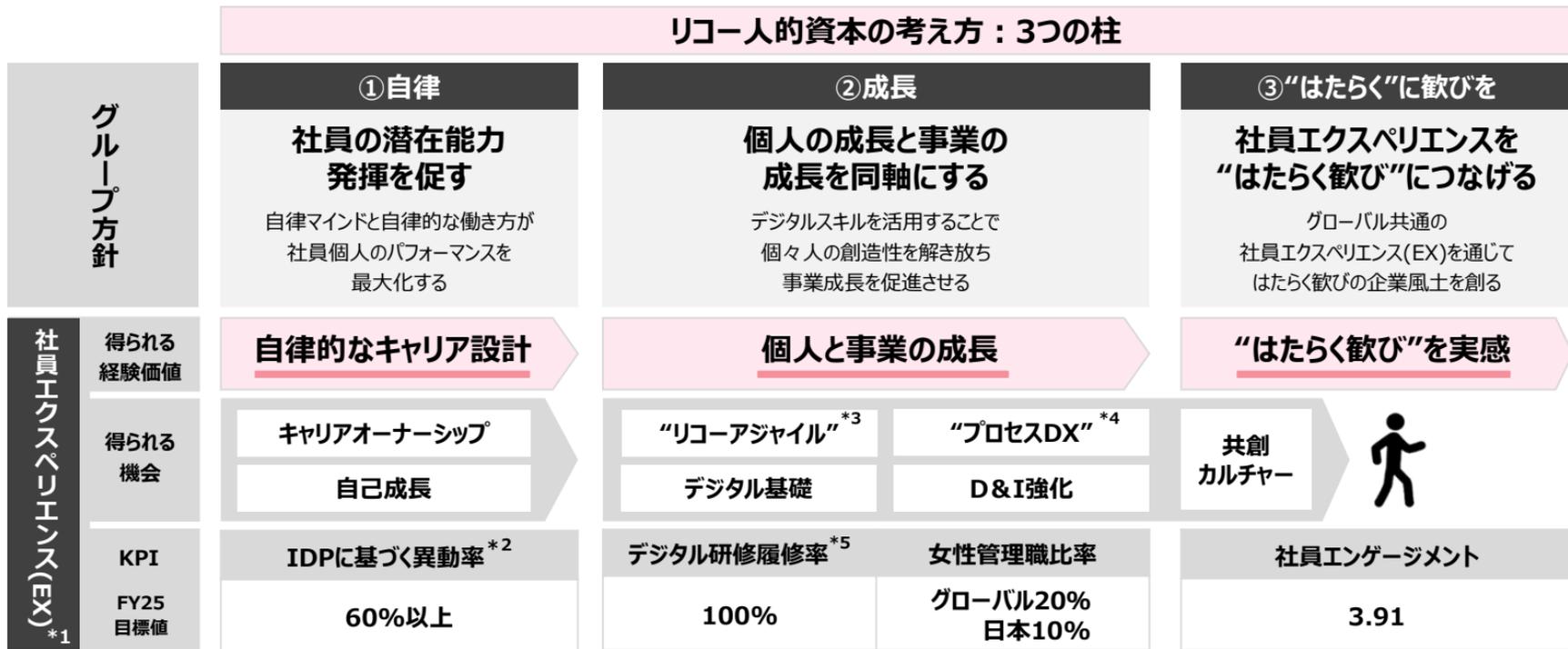
事業戦略に則した  
人材ポートフォリオマネジメント

### KPI

- IDPに基づく異動率
  - デジタル研修履修率
  - 女性管理職比率
  - 社員エンゲージメント
- 
- デジタル人材のスキルレベルと人数
- 
- 社員一人当たりの稼働力

# リコー人的資本の考え方：3つの柱

## 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…国内グループを中心に展開し、その後グローバルへ拡大検討

# デジタル人材の層の拡充

## “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<sup>①</sup>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	<b>1,459名</b>	2,232名 FY20比 <b>53%UP</b>

- 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

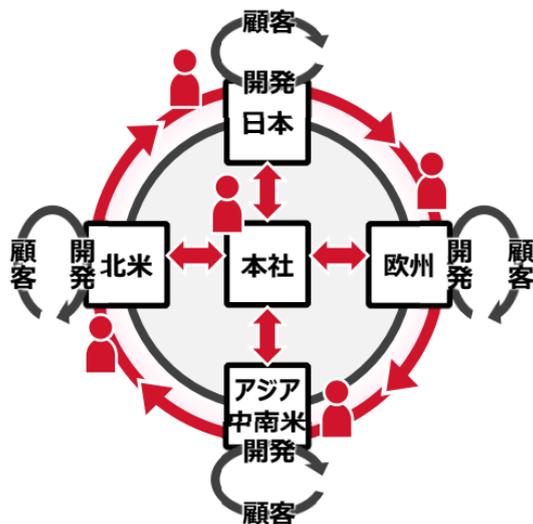
### 21次中経の強化施策

- 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

## 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

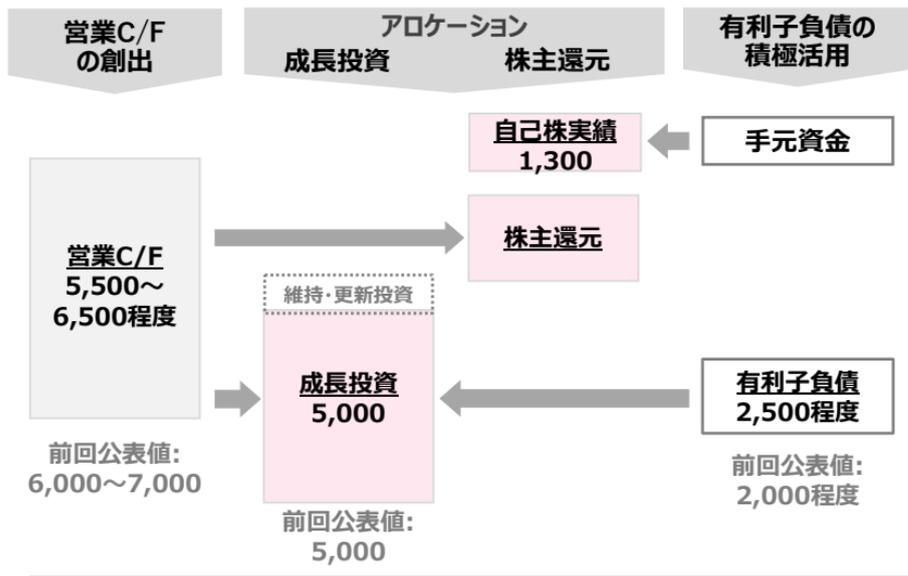


# 成長を支える資本政策

# 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

# 資本政策の進捗：最適資本構成・ネットD/E

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

## FY22 3Q 実績値

## FY25E 計画

単位：億円

総資産	負債
リース資産	リース事業-有利子負債
	純資産 9,037

ネットD/E:0.18

有利子負債  
調達分  
→  
成長投資M&A  
→  
当期利益  
↓  
総還元性向  
50%

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:0.25~0.35

(実質D/E:0.4~0.5\*1)

\*1 必要な事業運営資金を除いた場合

### FY22進捗

- PFU買収、ICT・AS等の成長投資の実行
- 300億円自己株式取得・消却は完了

### FY23~25計画

- 事業成長のためのM&A投資は2,000億円
- 安定事業投資に対する有利子負債活用

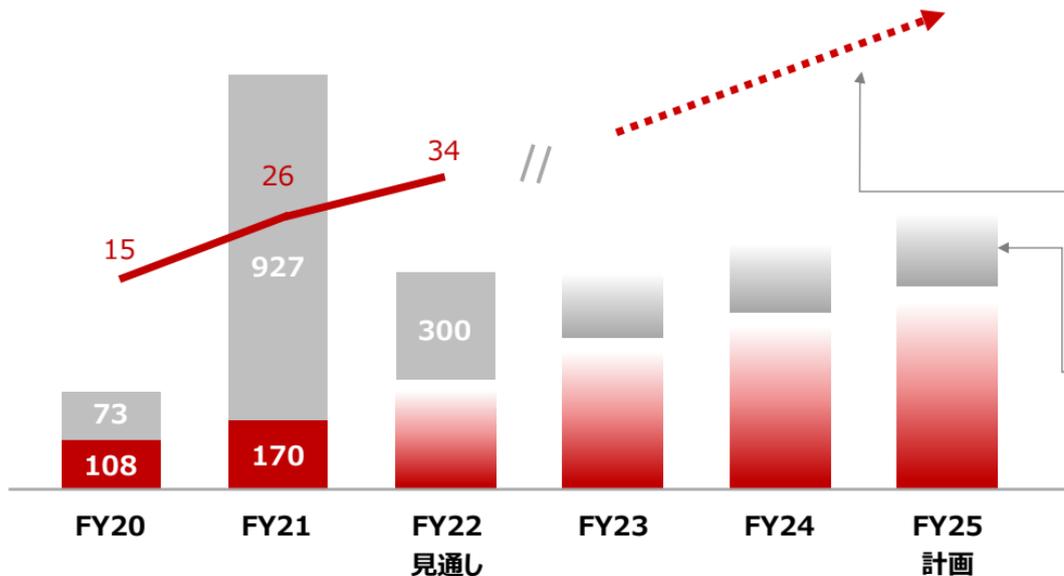
### FY25の最適純資産 1兆円前後

- FY21~25(5年間)の成長投資は5,000億円
- デジタルサービス転換、リスクには資本を活用

# 資本政策：株主還元

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



## 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

## 追加還元策：

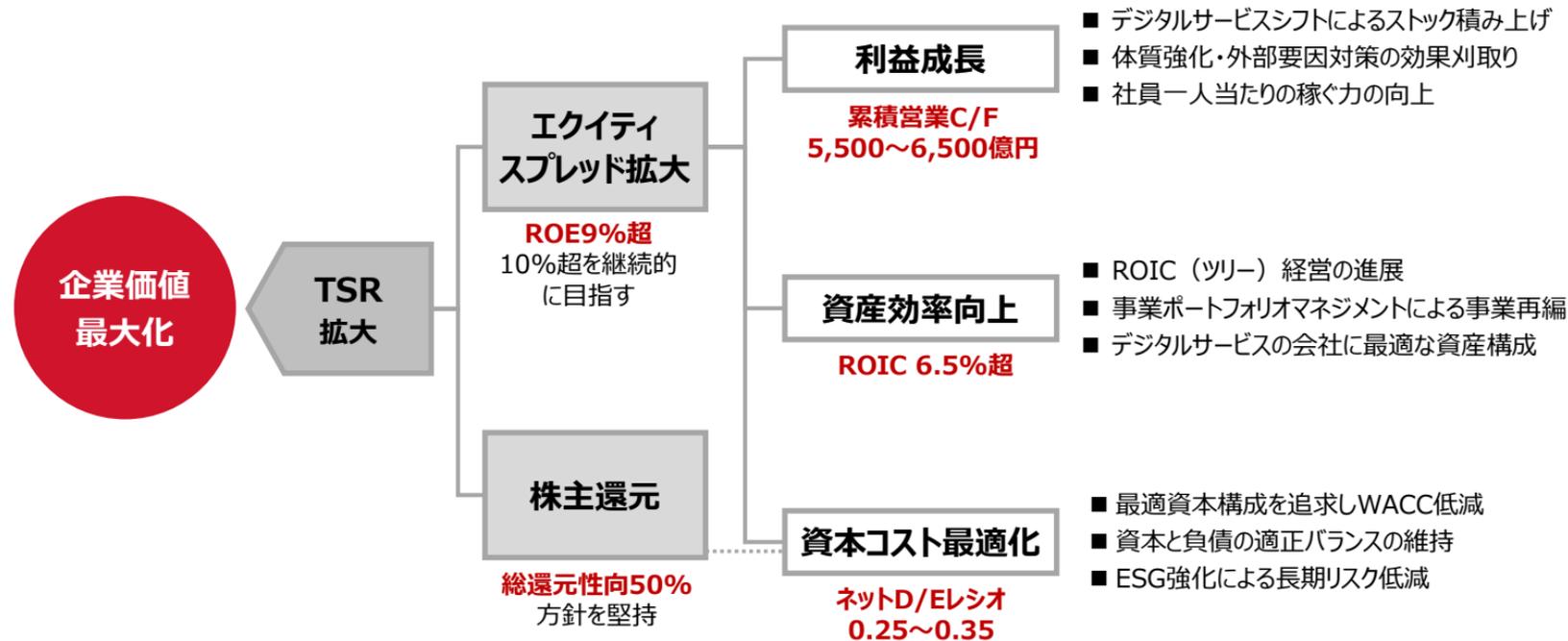
最適資本構成をベースに経営環境や  
成長投資の進捗を踏まえながら  
機動的かつ適切なタイミングで実施

■ 配当金 (億円)

■ 追加還元策 (億円)

— 1株当たり配当 (円)

## TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する



\*株主還元以外の各値はFY25時点の目標水準



**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 市村清

### SDGsと7つのマテリアリティ

事業を通じた社会課題解決

**Prosperity**  
(持続可能な経済)

“はたらく”の変革

**People**  
(持続可能な社会)

地域・社会の発展



**Planet**  
(持続可能な地球環境)

脱炭素社会の実現



経営基盤の強化

責任あるビジネス  
プロセスの構築



オープンイノベーション  
の強化



多様な人材  
の活躍

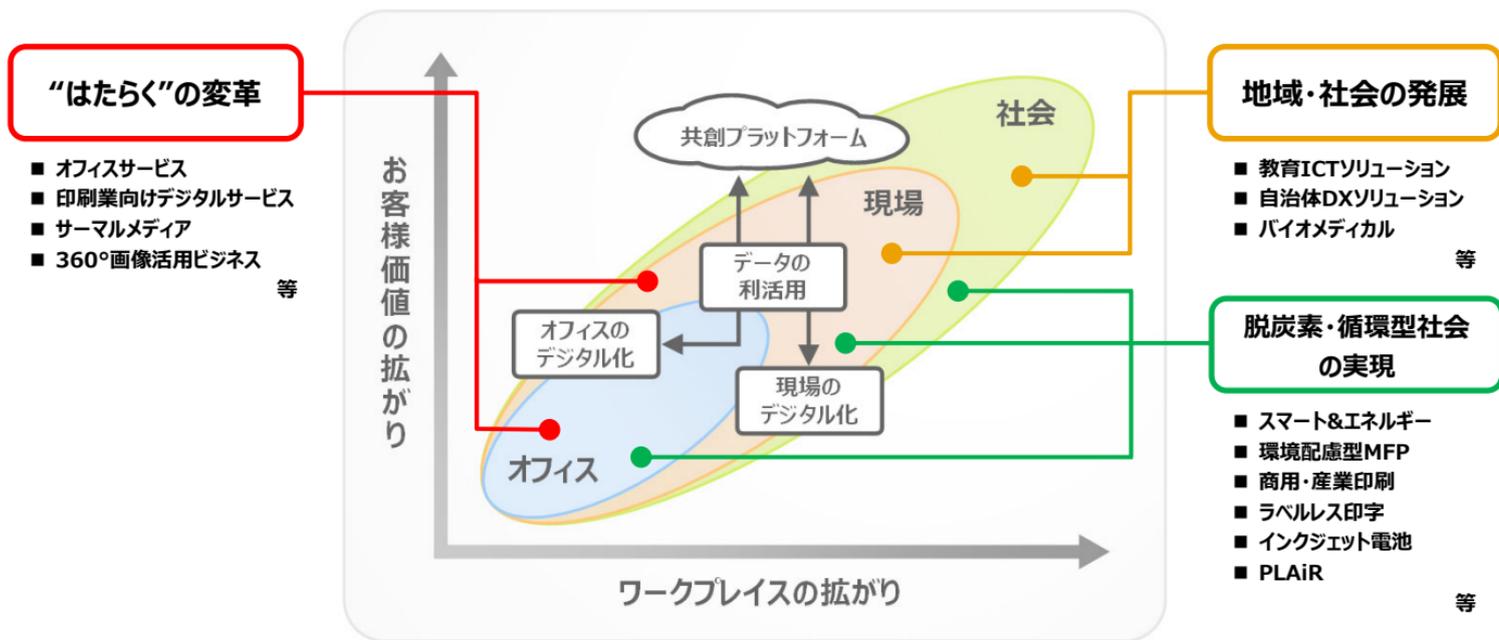


	マテリアリティ	ESG目標	FY25目標
事業を通じた社会課題解決	“はたらく”の変革	顧客からの評価	29%
	地域・社会の発展	生活基盤向上貢献人数	1,500万~2,000万人
	脱炭素社会の実現	GHGスコープ1,2削減率	50%
		GHGスコープ3削減率	35%
		使用電力の再生可能エネルギー比率	40%
CO2削減貢献量	1,400千t		
循環型社会の実現	製品の新規資源使用率	80%以下	
経営基盤の強化	責任あるビジネスプロセスの構築	CHRBスコア	ICTセクタートップ
		NIST SP800-171準拠 自社基盤事業環境カバレッジ	80%以上
		低コンプライアンスリスク企業比率	80%以上
	オープンイノベーションの強化	共同研究・開発契約のウェイト	25%
		デジタルサービス特許出願比率	60%
多様な人材の活躍	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

## 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



# “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れ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