

第20次中期経営計画の振り返り

リコーグループの第20次中期経営計画(20次中計)では、基本方針として、「事業競争力の向上」「経営基盤の強化」「資本収益性の向上」を掲げ、2021年度から2022年度の2年間で「“はたらく”の生産性を革新するデジタルサービスの会社への変革」の実現を目指しました。

基本方針 1

事業競争力の向上

「事業成長」と「体質強化」を実行。社内カンパニー制を導入し、事業ごとの自律性を高め、お客様の変化にスピード感をもって対応していく。

基本方針 2

経営基盤の強化

グループ本部を新たに設置し、経営基盤である人材・インフラ・技術を強化していく。

基本方針 3

資本収益性の向上

最適資本構成に基づく資本政策により、持続的に企業価値を向上させる。

主要な財務目標と結果

部品・商材不足など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

20次中計最終年度である2022年度の連結売上高は当初目標を上回り、2兆1,341億円となりました。

営業利益については当初目標の1,000億円に対し787億円となり、目標未達となりました。特にオフィスプリンティング事業での部材逼迫や、2022年に中国におけるロックダウンがあった影響による工場稼働率の低下などで、製造原価低減活動に影響が出ましたが、これらの外部要因に対する生産諸施策の展開により、2022年度末に向けて供給が改善し、エッジデバイスの販売が増加しました。ノンハードウェアの回復も進んでいますが、想定より緩やかな回復にとどまりました。また、ICT商材不足などによる販売活動への影響が発生してしま

したが、ICT商材に依存しないサービス・ソリューションの展開や、欧米での買収効果、また、2022年9月に実施した株式会社PFUの連結子会社化、円安の影響などにより、前年度比で増収増益となりました。

財務指標	20次中計目標	2022年度実績
連結売上高	20,000億円	21,341億円
営業利益	1,000億円	787億円
営業利益率	5.0%	3.7%
ROE	9.0%以上	5.9%
ROIC	6.5%	4.9%

主要な将来財務目標と結果

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	20次中計目標	実績
顧客調査でのトップスコア率	30%以上	日本： 37% 欧州： 20% APAC： 32% 米州： 89%
生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,001万人
GHGスコープ1、2/3削減率	30%/20%	45.5%/31.4%
使用電力の再生可能エネルギー比率	30%	30.2%
製品の新規資源使用率	85%以下	84.9%
サプライヤーの行動規範署名率	重要サプライヤーの署名完了	98%完了
共創イノベーション	20%増	20.1%増
RFG*エンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上	日本： 54パーセンタイル 米州： 45パーセンタイル 欧州： 38パーセンタイル APAC： 39パーセンタイル

*RFG(Ricoh Family Group):リコーグループ

主な外部評価

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

詳しくは本誌 ESG戦略・ESG目標 ▶ P33

20次中計の振り返りと21次中計における強化ポイント

20次中計の2年間では、経営基盤強化のための社内改革を推進しました。具体的には、2021年4月に導入した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットが自律的な事業運営を進め、それぞれの市場で起こる変化に迅速に対応しています。加えて、ROIC経営や事業ポートフォリオマネジメントにより体質強化に向けた取り組みを加速しています。M&Aなどの成長投資も確実に実行しながら、デジタルサービスの会社を支える人材の育成や基幹システムの刷新への取り組みなどを実施し、「デジタルサービスの会社への変革」を着実に進めました。

この20次中計を振り返り、21次中計における強化ポイントは3つです。

1つ目は、デジタルサービスの会社としての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関連ビジネスを増

やしていく上で、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す。

2つ目は、環境変化への対応力の向上です。20次中計の2年間は環境の変化が大きく、特に部品不足など、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ことが非常に重要です。

3つ目は、新たなデジタル化領域での収益の柱を育成していくことです。これまではオフィスの事業領域に軸足を置いていましたが、21次中計では、さらに現場・社会と新しい領域での収益源を確立させていきます。

20次中計までの 主な実施事項

デジタルサービスの会社への変革を宣言

社内改革の実行

- 社内カンパニー制への移行
- ROIC経営導入
- 事業ポートフォリオマネジメント導入

成長投資の実施

21次中計における 強化ポイント

- 1 安定的な収益源の確保
- 2 変化対応力に優れた体制の構築
- 3 新たなデジタル化領域での成長

第21次中期経営戦略概要

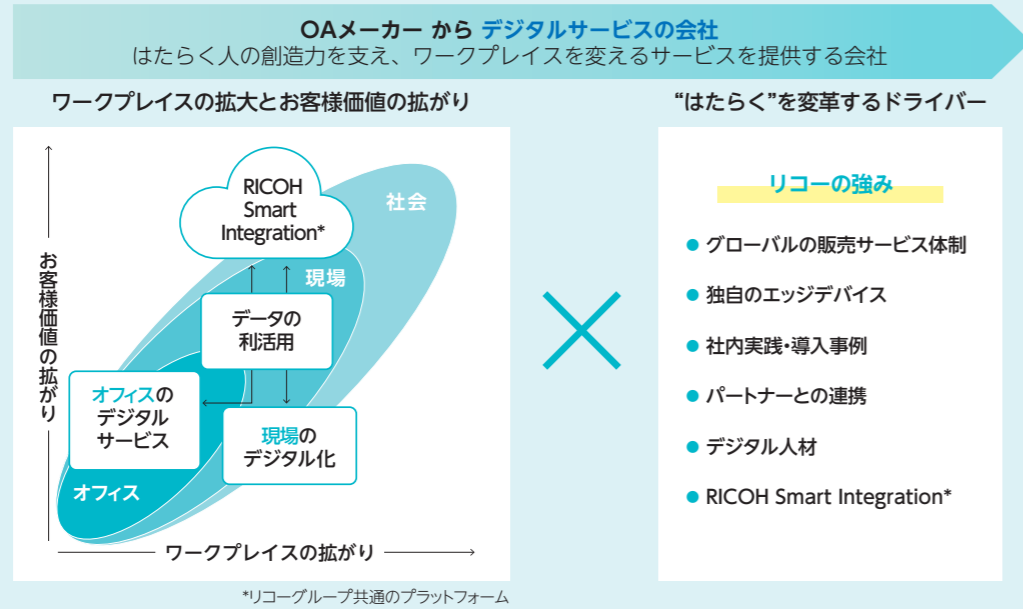
第21次中期経営戦略

リコーグループは、2023年3月に、同年4月からスタートする第21次中期経営戦略(21次中経)を発表しました。

リコーグループの使命と目指す姿である「はたらく」に歓びを」の実現に向けて、中長期目標として「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デジタルサービス

の会社」となることを目指しています。デジタルサービスを提供するワークプレイスについて、複合機の販売を中心としたオフィス領域から現場・社会へと拡大すると同時に、それぞれのワークプレイス(オフィス・現場・社会)におけるお客様価値を上げ、デジタルサービスの会社への変革を進めます。

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



将来財務(ESG)の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠です。サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、ステークホルダーの皆様からの高まるESG要求に応えるべく、バリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。

21次中経のスタートに合わせてマテリアリティ(重要社会課題)を一部改訂しました。また、社会課題解決に貢献する事業とその業績影響の明確化にも挑戦していきます。

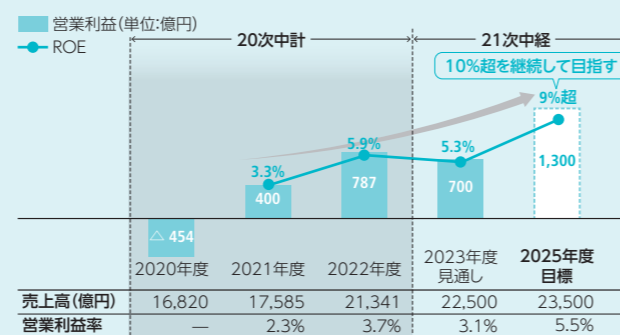
詳しくは本誌 ESG戦略 ▶P33

財務の視点

21次中経では、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、企業価値の向上を目指します。21次中経最終年度である2025年度の財務目標は、売上高2兆3,500億円、営業利益1,300億円、ROE9%超です。

詳しくは本誌 財務・資本戦略 ▶P37-40

21次中経 財務目標 連結売上高・営業利益・ROE(株主資本利益率)



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し、現場・社会領域も収益の柱へ成長させる。

分野 (ビジネスユニット)	2025年度 目標		主な事業
	売上高 (CAGR:年平均成長率)	営業利益 (2022年度からの増減)	
リコーデジタルサービス	17,500 (2.0%)	600 (+317)	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
リコーデジタルプロダクツ	4,200 (△1.6%)	340 (+24)	商用印刷 産業印刷
リコーグラフィックコミュニケーションズ	2,800 (6.0%)	180 (+34)	サーマル、産業設備など
リコーインダストリアルソリューションズ	1,600 (11.2%)	120 (+88)	社会課題解決型事業
リコーフューチャーズ	△2,600	60 (+48)	
グループ本部	その他+全社・消去		
合計	23,500 (3.3%)	1,300 (+512)	

4つの主要指標と2025年度目標

デジタルサービスの会社への変革の進捗を管理するために、4つの主要指標と2025年度目標を設定しています。

1つ目は、事業ポートフォリオの変革において、成長領域であるデジタルサービスへの事業転換を図り、デジタルサービスの売上高構成比を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において、継続的に対価を得られるビジネスモデルを伸ばし、ストック利益18%増(2022年度比)を目指します。

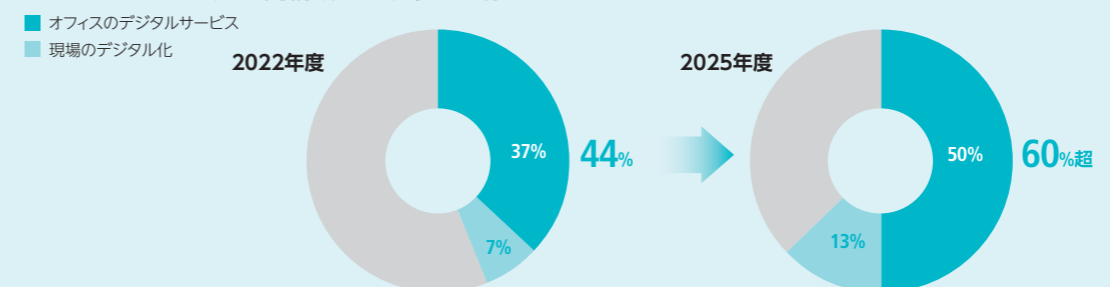
3つ目に、そのストック利益において、オフィスプリンティング事業以外の事業分野で稼ぐストック利益の構成比を54%に引き上げます。

4つ目に、人的資本のポテンシャル最大化として、リスキルによる成長領域への人的資本の再配分や組織の生産性向上により、社員1人当たりの稼ぐ力を2022年度比で70%増やします。

収益向上に向けた主要指標

全社的取り組み	方向性	4つの主要指標 2025年度目標 (目標値は2022年度実績との比較)
事業ポートフォリオの変革	成長分野であるデジタルサービス領域へのシフト	① デジタルサービス売上高構成比を60%超へ
ビジネスモデルの転換と収益力の強化	ストック利益全体量の増大とオフィスプリンティング以外のストック利益の拡大	② ストック利益を18%増 ③ オフィスプリンティング以外のストック利益比率を54%に
人的資本のポテンシャル最大化	人々のリスキルにより成長領域へ人的資本を再配分、組織の生産性向上	④ 社員1人当たりの稼ぐ力を70%増

デジタルサービス売上高構成比の現状と目標 ※その他事業を除く



詳しくは本誌 人的資本戦略 ▶P23 デジタル戦略 ▶P27 オペレーショナルエクセレンス戦略 ▶P29 技術・知財戦略 ▶P31 ESG戦略 ▶P33 財務・資本戦略 ▶P37

第21次中期経営戦略の基本方針とポイント

基本方針 1 地域戦略の強化とグループ経営の進化

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

オフィスプリンティング以外の収益を積み上げ高収益な体質にしていくために、顧客接点における価値創造能力の向上、リコ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。

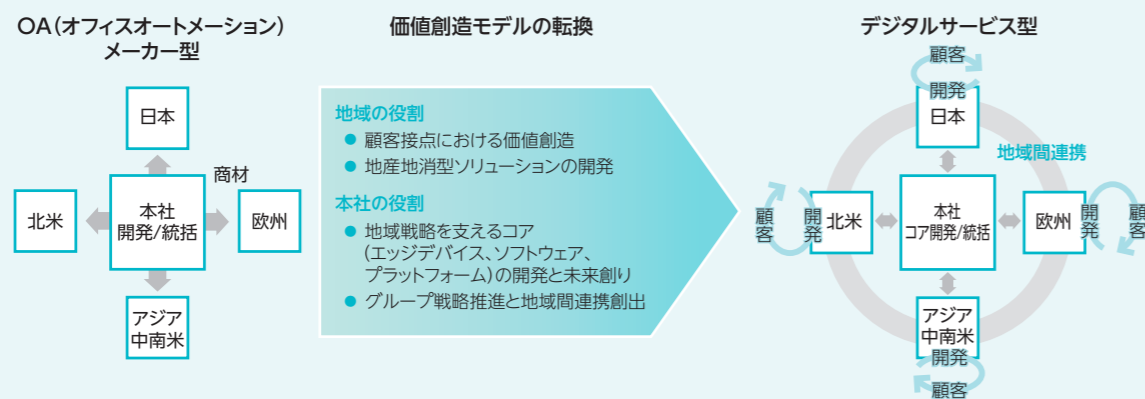
当社は日本、欧州、米国、アジア、ラテンアメリカなどのグローバルの地域で事業を展開していますが、それぞれの顧客層には違いがあり、お客様の課題や要望も同じということはありません。そのため、各地域のお客様の“はたらく”を変革するお手伝いをするために顧客接点機能を強化し、お客様に寄り添いな

がら素早くソリューションを提供する地産地消型の開発体制が必要になります。21次中経においては、各地域のお客様特性や既存の組織力を加味して顧客接点機能を強化し、価値を生み出す体制の強化を図ります。

その上で、グローバルでグループとしてのシナジーを発揮するため、リコグループ共通のプラットフォームであるRICOH Smart Integrationによるエコシステムの構築、自社ソフトウェアの拡充とグローバル展開、競争力のあるエッジデバイスの開発・供給は、当社が主導して進めます。

顧客接点における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



欧州	北米	日本
<p>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</p> <p>ワン・リコ成長戦略とサービスストック拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 買収企業とリコ販売子会社のシナジー最大化 <ul style="list-style-type: none"> 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 アニユイティ型サービスの開発と継続的なビジネス拡大 <ul style="list-style-type: none"> RICOH SpacesやマネージドAV (Audio Visual) サービスの展開加速 <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 中堅・大手企業を中心とした18万社の顧客基盤と60カ国以上の地域カバレッジ (中東・アフリカ含む) 買収戦略を通じた、ICT/AVケイパビリティ獲得と汎欧州展開力 直売セールス3,200人、フィールドエンジニア4,800人→オフィスプリンティング+オフィスサービスのマルチスキル化が進行中 	<p>大手顧客に狙いの業種を絞ってBPS*領域でのデジタル化を加速</p> <p>強力な顧客基盤へのデジタルサービス展開</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来の人材派遣型から、デジタル技術活用型BPSへの移行 <ul style="list-style-type: none"> 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、新たなオフィスサービスビジネスのアドオン販売 <ul style="list-style-type: none"> Cenero社とのシナジー創出によるマネージドAVサービス展開 <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>高収益なオフィスサービス中心に、顧客開拓と深耕を継続</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 最重要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) <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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とらえたソリューションづくりと展開力 J.D.Power社満足度調査8年連続1位 (ITソリューションプロバイダー・サーバー保守サービス) IT補助金採択数3年連続1位

* BPS (Business Process Services): 専門業者の外部委託を通して、企業のビジネスプロセスに関する業務課題を解決するサービス

詳しくは本誌 RDS (リコデジタルサービス) ▶P43

基本方針 2 現場・社会の領域における収益の柱を構築

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

現在はオフィス領域での収益が中心となっていますが、デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供していくため、現場領域の事業拡大を進めます。製造や物流の現場は、まだまだアナログの業務が多く、当社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、社会課題の解決に直結するビジネスの創出に取り組みます。

21次中経で重点的に取り組む事業には、印刷業のお客様を中心とした商用印刷、食品・物流業などの外装表示に対してソリューションを提供するサーマル、廃棄物による環境汚染低減に貢献する新素材PLAiR (プレアー) など社会課題の解決に寄与する事業があります。注力する事業領域を見極め、現場・社会の領域における収益の柱を構築していきます。

詳しくは本誌 RGC (リコグラフィックコミュニケーションズ) ▶P47 RIS (リコインダストリアルソリューションズ) ▶P49 RFS (リコフューチャーズ) ▶P51

基本方針 3 グローバル人材の活躍

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

事業構造を変化させ、グローバルでの提供価値を拡大させるためには、社員の活躍が不可欠です。当社では社員の能力やス

キルを資本ととらえ、人に対して積極的に投資をしていく人的資本戦略を策定しました。

事業成長に寄与する人的資本戦略 20次中計の取り組み

- 自律型人材
- リコ式ジョブ型人事制度導入
- デジタル人材育成・強化
- 評価制度改定
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 「はたらく」に「遊びを」の推進

人的資本戦略

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

主要指標

- IDPIに基づく異動率*
- 女性管理職比率
- デジタル研修履修率
- 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1人当たりの稼ぐ力

* IDPIに基づく異動率: 実異動に占めるIDP (Individual Development Plan) に基づく異動、職務変更の割合

人的資本戦略には「自律」「成長」「はたらく」に「遊びを」の3つの柱があり、社員が当社で働くことを通じて得られる体験を積み重ねることにより、社員の「はたらく」に「遊びを」と事業成長の同時実現を目指すことが、人的資本の考え方です。

リコグループ全体の社員のスキルの底上げに加え、デジタルサービスの創出・加速に貢献するデジタル人材の専門性の向

上を進めます。また、地域ごとの顧客接点から先進的なサービスを創り上げ、モデル化したサービスをグローバルに展開することができる人材の強化も進めます。さらに、将来の経営人材の育成に向け、デジタルサービスのビジネス経験者に対する早期育成プログラムの実施や、複数のプロジェクトをグローバルに経験させています。

詳しくは本誌 人的資本戦略 ▶P23