

# 価値創造プロセス

リコーグループは、事業成長とESGの同軸経営を根幹に据え、2036年ビジョン「はたらくに喜びを」の実現に向けて、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となることを目指しています。

## インプット

財務資本	
・資本金(2022年3月31日現在)	1,353億円
・成長投資	5,000億円
知的資本	
・特許保有権利数	約4万件
・研究開発費	967億円
人的資本	
・従業員	約8万人
・デジタルエキスパート(国内)	約2,000人
・RPA教育受講者	約5,500人
社会関係資本	
・お客様基盤	約140万社
・@Remote接続台数	約400万台
・グローバルカバレッジ	約200の国と地域
製造資本	
・生産拠点	主要22拠点
・サプライヤー行動規範に同意する重要サプライヤー	161社
自然資本	
・エネルギー投入量	3,418TJ
・総投入資源量	約30.5万t

< リコーウェイ① >  
三愛精神

リコーのDNA

お客様へ寄り添い続けること

事業を通じた社会課題解決

経営基盤の強化

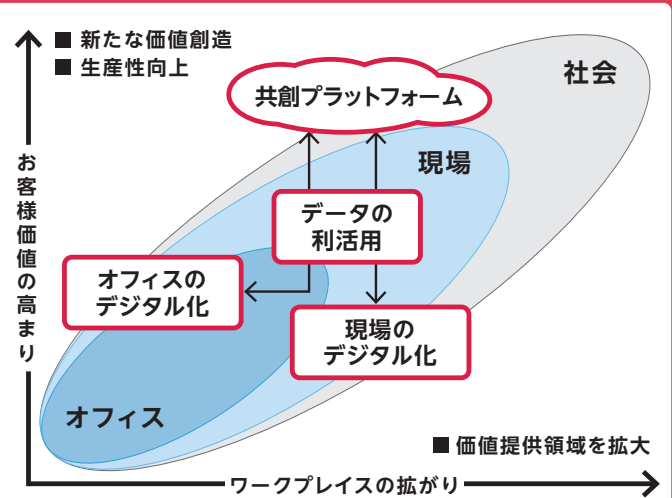
### 7つのマテリアリティ②

“はたらく”の変革
生活の質の向上
脱炭素社会の実現
循環型社会の実現
ステークホルダーエンゲージメント
共創イノベーション
ダイバーシティ&インクルージョン

## デジタルサービスによる価値創造プロセス

### 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



### “はたらく”を変革するドライバー（強み）

グローバルの販売・サービス網	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⑤

RICOH Smart Integration (RSI)※1④

※1 リコーが提供する共創プラットフォーム

### 事業ポートフォリオ管理⑥

人事戦略⑥	デジタル戦略⑦	オペレーショナルエクセレンス戦略⑧	技術・知財戦略⑨	ESG戦略⑩
-------	---------	-------------------	----------	--------

コーポレート・ガバナンス⑪

## 外部環境

ワークスタイル / ライフスタイルの変化	デジタル化の加速	情報セキュリティ	格差の拡大	脱炭素社会への移行
サーキュラーエコノミーへの転換	人権問題 / サプライチェーンマネジメント要請	ESG投資の活性化	地政学的リスク	

① MORE 詳しくは本誌 ② リコーウェイP1 ③ マテリアリティとESG目標P51-P52 ④ デジタル人材の強化P26 ⑤ 共創プラットフォームとしてのRICOH Smart Integration (RSI)P28 ⑥ プロセスDXを社内で実践するオペレーショナルエクセレンス戦略P31 ⑦ 新たな顧客価値の創出につなげる技術・知財戦略P32 ⑧ ESG戦略P49-P50

価値創造の方向性を「お客様価値の高まり」と「ワークプレイスの拡がり」の二軸で定め、価値提供の範囲をさらに広げています。オフィス・現場をデジタル化することでつなぎ、ワークフロー全体を変革してお客様の生産性向上に貢献。さらには、データの活用によりお客様の期待を超える価値創造を支援していきます。

アウトプット

アウトカム

## 全社経営目標

### 財務目標<sup>②</sup>

#### 事業視点

デジタルサービスの会社と認知されている

- オフィスサービス事業が売上、利益ともにグループを牽引
- 5つのビジネスユニットがお客様最適な事業運営
- 本社はグループ経営に特化

#### 財務視点

ROIC経営と企業価値向上に向けた資本政策

- ROE 10%超を継続し企業価値を最大化
- 営業利益1,500億円以上
- ROICによる事業ポートフォリオ管理を徹底
- 積極的な成長投資と株主還元

2025年度目標

### 将来財務目標 (ESG目標)<sup>②</sup>

#### 事業を通じた社会課題解決

- 顧客調査でのトップスコア率 30%以上
- GHGスコープ1,2削減率 (2015年比) 30%
- GHGスコープ3削減率 (2015年比) 20%
- 使用電力の再生可能エネルギー比率 30%
- 製品の新規資源使用率 85%以下

#### 経営基盤の強化

- 各パートナーからの評価スコア  
パートナー・地域ごとに設定
- 社員エンゲージメントスコア  
各地域50パーセント以上  
など

2022年度目標

2025年  
はたらく場をつなぎ、  
はたらく人の創造力を  
支える

2036年ビジョン  
“はたらく”に  
“喜びを”<sup>⑬</sup>

単純作業を減らし、  
創造的な仕事を支援

### Three Ps Balance の実現

経済  
Prosperity

社会課題解決と  
経済成長の  
同時実現

社会  
People

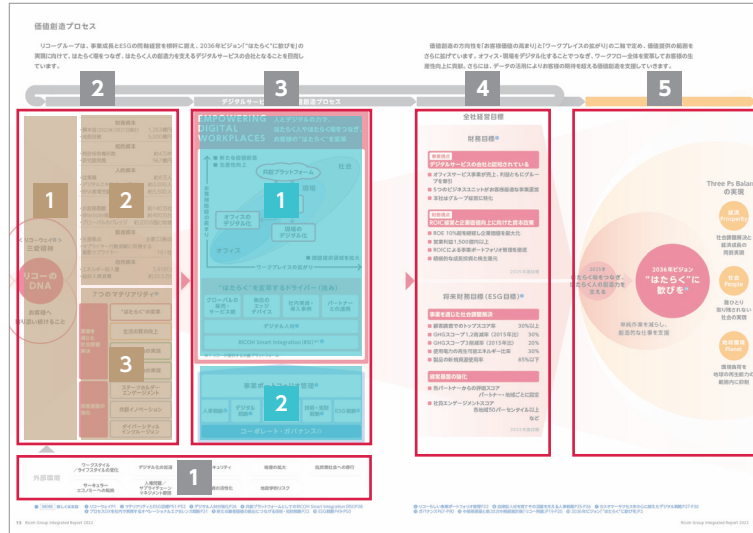
誰ひとり  
取り残されない  
社会の実現

地球環境  
Planet

環境負荷を  
地球の再生能力の  
範囲内に抑制

⑤ リコらしい事業ポートフォリオ管理P22 ⑥ 自律型人材を育てその活躍を支える人事戦略P25-P26 ⑦ カスタマーサクセスを中心に据えたデジタル戦略P27-P30  
⑧ ガバナンスP67-P90 ⑨ 中長期展望と第20次中期経営計画「リコ飛躍」P19-P20 ⑩ 2036年ビジョン「はたらくに喜びを」P2

# 価値創造プロセス解説



- 1 外部環境**  
トリプルボトムライン「環境・社会・経済」の観点で設定
- 2 インプット**  
価値を生み出すための源泉
- 3 デジタルサービスによる価値創造プロセス**  
お客様に寄り添うリコーならではのデジタルサービスと、それを支える事業構造への転換
- 4 アウトプット**  
価値創造プロセスを通じて生み出す成果物
- 5 アウトカム**  
リコーが世の中に提供する価値

## 1 外部環境

**環境・社会・経済の分野で多面的に発生しうる、リコーの経営・事業運営に影響を及ぼす外部環境の変化**

- ① ワークスタイル／ライフスタイルの変化**  
新型コロナウイルス感染症は、世界を、そして人々の暮らしを大きく変え、私たちは働き方の変革を余儀なくされました。オフィスへの出社を前提としない働き方は、プリントボリュームの減少の一方、セキュリティの要請の高まりやリモートワーク支援へのニーズなどの新たな事業機会をもたらしました。
- ② デジタル化の加速**  
デジタル化の進展によるオフィスや現場などのワークプレイスでのDX（デジタルトランスフォーメーション）の加速が事業機会を生む一方、サイバーセキュリティリスクへの対応がより厳しく求められています。
- ③ 情報セキュリティ**  
企業は、保有する情報資産を機密性、完全性、可用性に関する脅威から保護することが求められます。
- ④ 格差の拡大**  
医療、教育、地域サービスへのアクセスにおける格差が増大。この格差をデジタル技術で埋めることで、誰もが等しく公共サービスを受けられる社会の実現に貢献することができません。

- ⑤ 脱炭素社会への移行**  
気候変動の影響が顕在化し、世界的な脱炭素社会への移行が加速する中、リコーグループが先進的な取り組みで産業界をリードすることで、社会課題の解決に貢献することが可能になります。
- ⑥ サーキュラーエコノミーへの転換**  
従来の大量生産・大量消費・大量廃棄という一方通行の社会構造をデジタル技術で革新し、オンデマンド型に移行することで、サーキュラー型の経済構造への転換が可能になります。
- ⑦ 人権問題／サプライチェーンマネジメント要請**  
児童労働や強制労働など、サプライチェーンにおける人権リスクへの関心が高まり、サプライヤーやパートナーも含めたサプライチェーン全体での人権リスクへの対応が強く求められています。
- ⑧ ESG投資の活性化**  
ESGは将来の収益を確保する上で重要な非財務情報として位置付けられるようになり、企業に対する財務と非財務の情報開示要求が高まっています。
- ⑨ 地政学的リスク**  
政治、軍事、社会的な緊張の高まりによる、人々の安全安心を脅かす環境変化や、経済の先行きの不透明さ、商品価格の変動といったリスクへの迅速かつ適切な対応が求められます。

## 1 リコーのDNA

創業の精神と、お客様に寄り添い続ける姿勢は、  
リコーの不変のDNA

リコーが変わらずに大切にしていることが二つあります。1つ目は創業の精神である「三愛精神」を原点として社会課題解決に取り組むこと。三愛精神は、SDGsの原則である「誰一人取り残さない社会」という考え方にも通じるものです。2つ目は変わっていくお客様の“はたらく”に変わらずに寄り添い続けることです。

## 2 資本

2021年度末時点

## ■財務資本

資本コストを上回るリターンを創出を目指すとともに、  
負債と資本を活用して成長投資に振り向ける

株主の皆様からお預かりした資本金(1,353億円)について、その資本コストを上回るリターンを創出を目指します。リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分し、安定事業には負債を積極的に活用します。継続的にキャッシュフローアロケーションを検証改善し、最適資本構成を整えていきます。成長投資としては5年間で5,000億円を充てていきます。

内訳：

事業成長のためのM&A投資 約3,000億円  
経営基盤の強化 約1,000億円  
新事業ドメイン創出への投資 約1,000億円

## ■知的資本

デバイスの開発力や共創プラットフォーム(RSI)、  
さらには社内実践で培ったノウハウが強み

これまで培ってきたエッジデバイスの技術力(画像処理技術、光学技術)や開発力、生産能力は、デジタルサービスの会社としてお客様の“はたらく”をデータ化するエッジデバイスを提供する上で大切な力です。共創プラットフォーム(RICOH Smart Integration; RSI)の強化によりデジタルとデータの利活用を促進します。

デジタル技術を活用した業務プロセス改革を間接業務だけでなく開発、生産などの現場も含め全社で実践するなど自ら培ったノウハウのもと、お客様のオフィスの生産性向上に長年貢献してきました。

事業戦略、技術戦略に基づく価値ある知的財産の創出を奨励するとともに、事業成長に貢献しうる知的財産の獲得と活用に取り組んでいます。

- ・特許保有権利数 約40,000件
- ・研究開発費 967億円

## ■人的資本

リコーウェイに基づいて行動する約8万人の従業員。  
お客様のデジタルトランスフォーメーションに貢献する  
デジタル人材を獲得・育成

グローバル約8万人の従業員が三愛精神を含むリコーウェイを理解し、日々の判断の拠りどころとしています。

リコーグループはリモートワークをはじめとする「働き方変革」に率先して取り組んできました。コロナ禍においても、はたらく人の創造力を支え、お客様の多様なワークプレイスを変革するデジタルサービスを提供する会社として、自らが新しい働き方への取り組みを実践しています。

また、5つのビジネスユニットとグループ本部から成る社内カンパニー制のもと、迅速な意思決定を実現し、これまで以上にお客様に寄り添い、新たな価値創造を加速しています。

- ・お客様のデジタル化に貢献するデジタル人材(デジタルエキスパート：IPA ITSSレベル3以上約2,000人(国内))を獲得・育成
- ・取締役会における過半数を占める社外取締役
- ・RPA教育受講者約5,500人、約2,000件のプロセスがRPAにて稼働

## ■社会関係資本

お客様とのリアルな接点を強みに、  
デバイスと組み合わせたデジタルサービスを展開

グローバルに広がる約140万社のお客様と保守サービス(@Remote)でつながっている約400万台の機器を基盤として、お客様の課題にお応えする個別のサービスやソリューションの提供を可能とする体制を構築してきました。また、デバイスの販売・サービス・サポートを通じてお客様と直接取引させていただいているからこそ、ラストワンマイルの顧客接点を強みに、サービスの提供を行います。

さらにパートナーとの連携により、お客様の課題解決に合わせた実効性の高い価値を提供することが可能です。

また、OAメーカーとして積み重ねた実績により、以下のブランド認知を獲得しています。

- ・画像処理・光学などの技術力
- ・生産性革新の社内実践
- ・環境経営リーディングカンパニーとしてのノウハウ
- ・グローバル共通のサポート体制

## ■製造資本

## グローバルの生産拠点をベースに地域のお客様を支え続ける

グローバルの各地域(日本・欧州・米州・アジア)に22の主要生産拠点を有し、それぞれの地域の要望に応えるサプライチェーンを実現しています。

サプライヤーには労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステムで構成される「リコーグループサプライヤー行動規範」に同意していただくよう取り組んでいます。(重要サプライヤー161社が同意)

国内では、参画企業15社(メーカー9社)による共同配送の取り組みを開始。ラストワンマイル共同配送を実施することで低積載率での配送を解消するとともに、ドライバー不足の対策、働きやすく生産性の高い物流の推進、CO<sub>2</sub>の削減や輸送コスト上昇の抑制につなげます。

### ■自然資本

#### 事業活動を行う上で依存・採取する自然の産物を最小限に抑える

事業活動をする上での2021年度のエネルギーの使用量3,418TJ、総投入資源量は約30.5万tです。

### 3 7つのマテリアリティ

#### Three Ps Balanceの実現に貢献することを前提に、外部環境に対応して、7つのマテリアリティを特定

経済(Prosperity)・社会(People)・地球環境(Planet)の3つのPのバランスが保たれている持続可能な社会(Three Ps Balance)の実現への貢献を前提に、SDGs・ステークホルダーからの期待・経営理念・中期経営計画を反映した7つのマテリアリティを特定し、事業活動を通じてこれらの解決に取り組みます。

各マテリアリティに紐づく17のESG目標を設定し実効性を高めています。

### 3 デジタルサービスによる価値創造プロセス

#### リコーならではのお客様に寄り添うデジタルサービスで、EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESを具現化し、カスタマーサクセスを実現。この一連のプロセスを回し続けることでさらなる価値向上を実現する

2025年には、「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」となることを目指しています。

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”を変革するデジタルサービスを通じてEMPOWERING DIGITAL WORKPLACES(デジタルの力ですべてのはたらく場において人や組織の個性を伸ばし、活性化していく。)を具現化。

お客様ごとに異なる課題に対して最適な解決を提供するプロセスを繰り返し、継続的にサポートすることで効果を最大化し、カスタマーサクセスを実現します。

お客様に寄り添い続けてきたリコーだからこそ可能となる一連のプロセスを回し続けることで、提供価値を一層高め、進化させていきます。

#### “はたらく”の進化の方向性を、「ワークプレイスの拡がり」と「お客様価値の高まり」の2軸で定め、デジタルサービスを通じて、EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESを具現化する

### ■お客様価値の高まり

#### オフィス・現場のデジタル化による生産性向上

文字や音声、表情・動作などのアナログ情報をデジタル化するさまざまな入出力エッジデバイスをオフィスに提供します。業種業務向けのアプリケーションソフトやサービスを組み合わせ、業務を効率化して生産性を向上します。

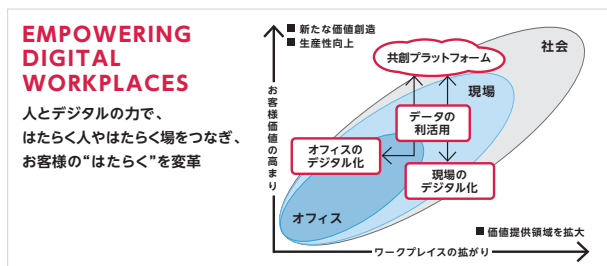
さまざまな現場に対しては堅牢性や携帯性を備えたエッジデバイスの提供を通じ、現場をデジタル化し、オフィスと現場をつなぐことで、ワークフロー全体を変革します。

#### データを活用したビジネスによる新たな価値の創造

オフィスや現場でデジタル化したデータは、クラウド上の共創プラットフォームであるRICOH Smart Integrationに蓄積され、そのデータを活用して業務の高度化・自動化に貢献します。さらにAI技術などでデータを分析・解析することでお客様の期待を超える新しい価値創造を支援し続けます。

### ■ワークプレイスの拡がり

人と人、オフィスや現場をデジタルでつなぐことで、お客様の“はたらく”を変革し、持続可能な社会の実現に貢献します。



## 1 “はたらく”を変革するドライバー（強み）

グローバルに広がるお客様接点や社内実践のノウハウなどが  
リコーならではの強み

以下の強みを活かして“はたらく”の変革を加速します。

- お客様との信頼関係を支えるグローバルに広がる販売・サービス網
- 光学や画像処理、印刷など、独自技術を用いた多彩なエッジデバイス
- 社内実践やお客様への導入実績に基づくノウハウ
- さまざまな業種業務に精通したビジネスパートナーとの連携
- お客様に寄り添うデジタル人材
- 共創プラットフォーム(RSI)

## 2 リコーの価値創造を支える戦略

事業ポートフォリオ管理による経営リソースの  
最適配分を行いつつ、5つの戦略で経営基盤を強化。  
さらにコーポレート・ガバナンスで経営の透明性を高め、  
価値創造プロセスの実行を支える

事業ポートフォリオマネジメントを通じて、企業価値向上に向けた経営リソース最適配分により、事業構造を転換していきます。

グループ本部による厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速。各事業をROIや市場性評価等で管理し、合理的な判断・意思決定により経営資源配分の最適化を図ります。

その上で、デジタルサービスの会社として必要な経営基盤の強化に集中し、「人事戦略」「デジタル戦略」「オペレーショナルエクセレンス戦略」「技術・知財戦略」「ESG戦略」を推進しています。

さらに、経営者を含む企業活動全体が社会的良識にかなない、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を担保しつつ、競争力の強化を目指したコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。

## 4 アウトプット

資本効率を意識した財務目標に加え、ESG目標を  
「将来財務目標」として掲げ、全社目標値を設定

全社経営目標として、財務目標だけでなく将来財務目標(ESG目標)を定めています。

お客様や投資家に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を推進し、結果としてグローバルでESGに取り組む企業としてトップレベルの評価を得たいと考えています。

財務の視点では現在のオフィスサービス事業が全社業績を牽引するまで成長を遂げ、2025年度にはROE10%を超える水準を継続的に創出できる経営体質を実現します。

## 5 アウトカム

世の中に提供する価値として、  
2036年ビジョン「“はたらく”に遊びを」、そしてその先の  
「Three Ps Balance」の実現を目指す

経済(Prosperity)・社会(People)・地球環境(Planet)の3つのPが実現している社会を目指して持続可能な企業活動を続けていきます。

経済: 社会課題解決と経済成長の同時実現

社会: 誰ひとり取り残されない社会の実現

地球環境: 環境負荷を地球の再生能力の範囲内に抑制

2025年: 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

仕事の価値は、効率化や生産性向上から、人間らしい創造力の発揮へ。単純作業を減らし、創造的な仕事を支援する会社へリコーは変わります。

2036年ビジョン: “はたらく”に遊びを

私たちが目指すのは、好きな時に、好きな場所で、自由にはたらける世界。

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、あるべき未来を描き、今を変えていきます。

はたらく遊びを、いきる遊びへ、つないでいくために