

**中長期展望と
第20次
中期経営計画**

2021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

■ コロナは“はたらく”をどう変えたか -2020年を振り返って-

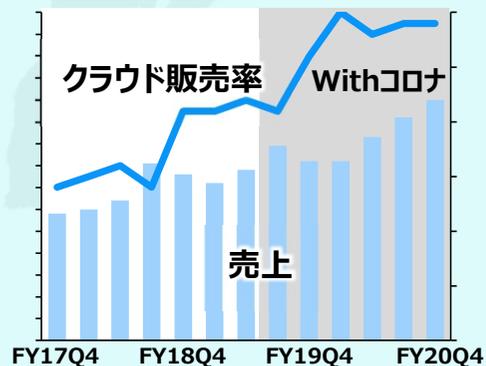
はたらく人が“いつでも、どこでも働ける”を受容し、ニューノーマルとなった

新型コロナ前と比べた、職場への人の移動量の変化率



✓ DocuWare販売は成長を続け
コロナ禍でクラウドニーズが増加

DocuWare社販売 (欧州)



(備考) Google Community Mobility Reportによる。新型コロナ感染拡大前との職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。



✓ ニューノーマルでの“はたらく”を支援する
サービスの機会は大い



75%が
コロナ収束後も
テレワークを
続けたい *1



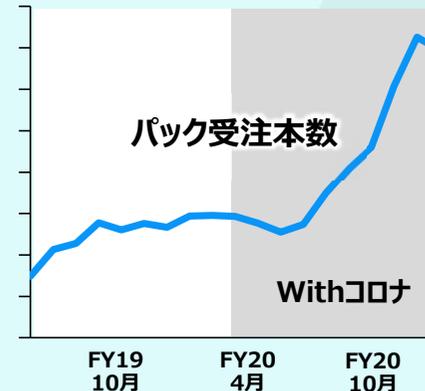
テレワーク制度
導入企業数
2.4倍 *2



データ通信量
57%増 *3



RJ 働き方改革パック
販売本数3か月移動平均

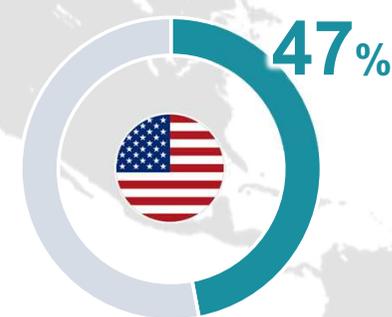
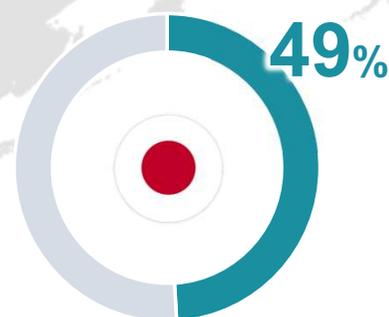
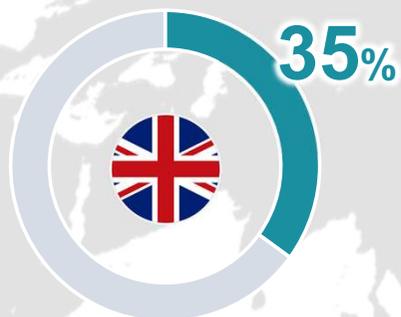


*1: 日本生産本部「第4回 働く人の意識に関する調査」 *2: 東京都「テレワーク導入率調査」(21年3月の、緊急事態宣言前の20年3月(緊急事態宣言前)との比較) *3: NTTコミュニケーションズ「インターネットトラフィック(通信量)推移データ」(21年2月8日週の平日昼間帯 前年比)

“はたらく”が今後どう変化していくか

業務の効率化はAI/ロボットが担い、はたらく人は最適な働き方を選択する時代へ

2030年にAI・ロボットにより代替可能になる仕事の比率



今後進む働き方の変化

- ✓ 業務・取引の自動化・省力化 AI・ロボティクス
- ✓ オフィスの変容 リアル、パーソナル、バーチャル
- ✓ オフィス～現場～社会がシームレス化 6G・IoT
- ✓ 人材の変化 複業(副業)当たり前

(参考) 野村総合研究所「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に」



中長期の展望

■ リコーが変わらずに大切にすること -1

変わっていくお客さまの“はたらく”に リコーは変わらずに寄り添い続ける

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

2036年ビジョン

“はたらく” に**歓び**を

「歓び」とは充足感、達成感、自己実現の実感。
仕事を通じてそれを感じて頂くためのお手伝いをする

はたらく歓びを研究する施設
「3L」設立 (20年11月)

リコーが変わらずに大切にすること -2

「三愛精神」を原点として社会課題解決に取り組む

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)

生活の質の向上

Planet
(持続可能な地球環境)

脱炭素社会の実現
循環型社会の実現

経営基盤の強化

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

主な活動と外部からの評価

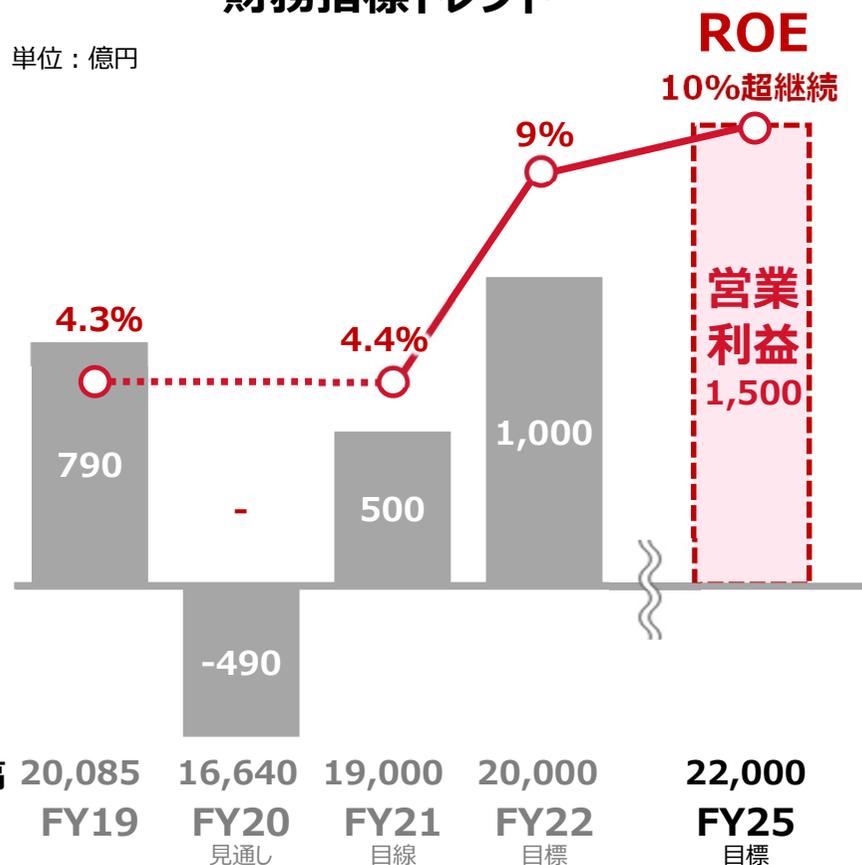
2017年4月	国際的なイニシアチブであるRE100に日本企業として初めて参加
2018年	リスクマネジメント委員会・投資委員会・ESG委員会の設置
2018年	社外取締役半数かつ非執行取締役過半数化
2019年8月	「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加
2020年11月	DJSI World Index構成銘柄に選定
2020年11月	日経SDGs経営大賞を受賞
2021年1月	CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定
2021年2月	日本テレワーク推進賞会長賞を受賞

2025年 リコーの中長期目標

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

財務指標トレンド

単位：億円



(想定買収効果は除く)

サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

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、利益共にグループを牽引
- 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年に向けた道すじ：中長期の将来財務(ESG)目標値

持続可能な社会を、ビジネスの力で

	7つのマテリアリティ	目標指標	FY22 目標	FY25 目標
事業を通じた社会課題解決	“はたらく”の変革 経済	顧客評価のトップスコア率 顧客への提供価値拡充度 デジタル人材育成	30%以上 20%* IPA ITSS L3 ** 1.5倍	30%以上 未設定 経産省「DX推進指標」 レベル5***
	生活の質の向上 社会	生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,500~2,000万人
	脱炭素社会の実現 地球環境	GHGスコープ1、2削減率 (FY15比) GHGスコープ3削減率 (FY15比) 使用電力の再生可能エネルギー比率	30% 20% 30%	40%以上 25% 35%以上
	循環型社会の実現 地球環境	製品の新規資源使用率	85%以下	80%以下
経営基盤の強化	ステークホルダー エンゲージメント	生産拠点のRBA認証取得 サプライヤーの行動規範署名率 国際セキュリティ標準 各パートナーからの評価スコア 主要ESG外部評価 経済産業省「デジタルトランスフォーメーション銘柄」採用	6拠点 100%(署名完了) ISO/IEC NISTに基づくセキュリティ強化完了 パートナー毎に設定 トップレベル獲得 採用	ESG課題を考慮して 中計ごとに設定
	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)****	20%増	
	ダイバーシティ & インクルージョン	RFGエンゲージメントスコア 女性管理職比率	50パーセンタイル 16.5%	

*国内スクラムパッケージの顧客比率 **IPA:独立行政法人情報処理推進機構。ITSS: IPAが定めるITスキル標準。レベル0~レベル6の7段階。 *** 経産省「DX推進指標」: DX推進度合の自己診断指標。リコーは「人材育成・確保」の成熟度レベル5を目指す

**** ETR: External Technology Relevanceの略。他社に引用された特許の多さを示すスコア

2025年に向けた道すじ：社内カンパニー制導入と提供価値

本社はグループ経営に特化し、ビジネスユニットによるお客様最適の経営を徹底

狙い	組織区分	提供価値	従来区分による事業・機能
事業の成長を創る 5つのビジネスユニット お客様起点の事業運営	リコーデジタルサービス RDS	オフィス+リモートではたらく人の課題解決 現場ではたらく人を繋ぐ課題解決	オフィスサービス
	リコーデジタルプロダクツ RDP	はたらく人をつなぐエッジデバイス デジタルサービスを支えるモノづくり	オフィスプリンティング
	リコーグラフィックコミュニケーションズ RGC	印刷の現場ではたらく人の課題解決	商用印刷 産業印刷
	リコーインダストリアルソリューションズ RIS	製造・物流・産業の現場ではたらく人の課題解決	サーマル 産業プロダクツ
	リコーフューチャーズ RFS	社会課題解決の新規事業創出	SV、ヘルスケア、IJ電池、社会インフラ、新素材、AM、エナジーハーベスト
成長を支えるグループ本部 ・ガバナンスと経営資源配分に特化した小さくて強い本社 (グループ本部3,200名を5年間で半減)	グローバルヘッドクォーター	経営資源配分とガバナンスで事業に貢献	経営企画・人事・財務・ESGを強化
	プラットフォーム	デジタルサービスの会社の風土・人材・仕組み・インフラ・技術を先鋭化	デジタル戦略部門新設・先端技術研究所新設
	プロフェッショナルサービス	社内DXの実践を徹底 外販レベルに高度化	事業への支援機能をDXで貢献

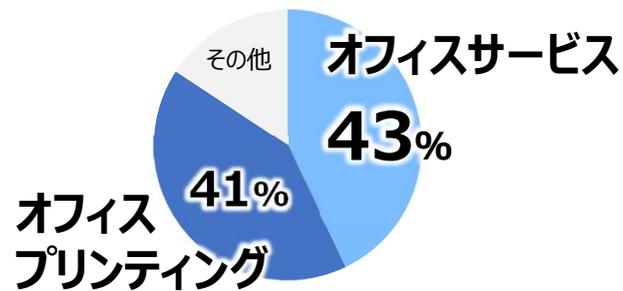
2025年に向けた道すじ：オフィスサービス事業の成長加速

オフィスサービスが牽引し、デジタルサービスの会社への転換を遂げる

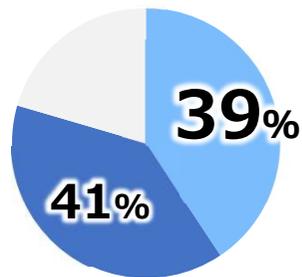
FY22

営業利益で逆転

営業利益

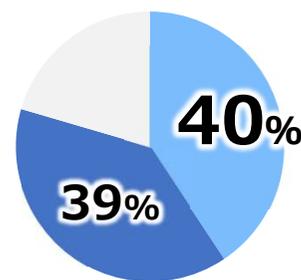
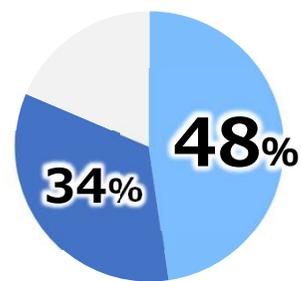


売上高



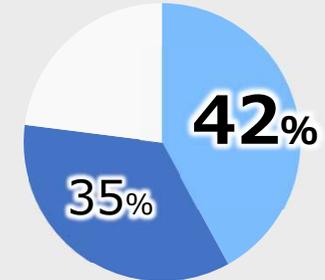
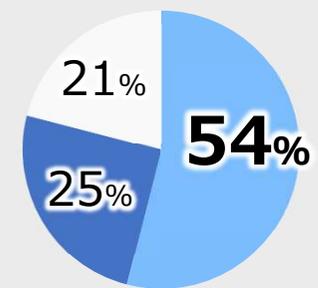
FY23

売上高で逆転



FY25

営業利益で過半を占める



2025年に向けた道すじ：経営基盤の強化

デジタルサービスの会社に必要な経営基盤の強化に集中する

ベースとなるこれまでの取り組み

25年度に向けた強化領域

企業風土 /人材



自律型人材の活躍を支える風土づくり・制度改革を実行

- 働き方変革により、出社率約30%に
- 社内アクセラレータプログラムや副業制度を開始(19年-)
- 副業制度など選択肢を増やし社員エンゲージメントが向上
- リコー式**ジョブ型人事制度**の導入
- 国内社員3万人の**デジタル資質の可視化**と**リテラシー強化**
- 全社から積極的な人員シフト+体系的なリスキルで**社内DX実践**

インフラ /仕組み



社員のITリテラシーをベースにコミュニケーションツールを活用

- Notes活用をエンドユーザーコンピューティングで推進(99年-)
- 17年、Microsoft 365を全世界で導入
- 18年、RPAを導入し、800テーマの業務プロセス改革
- 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**
- マスターデータ定義・整備による**データドリブン経営**
- **RSIプラットフォーム**をグローバル共通サービス提供基盤として構築

技術 /R&D

オフィス事業で培った技術を活かしたデジタルサービスの開発

- オフィスで使われる画像機器(MFP/LP)を中心とした光学・画像処理技術の研究開発
- はたらく人の**五感をデータ化**し、はたらく喜びにつなげる商品の開発
- 製造のデジタル化 (“**機能する印刷**”) をインクジェット技術で実現



第20次中期経営計画

第20次中計の経営目標

“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

FY22 **ROE 9%** 以上

事業成長と資本収益性向上の両輪で実現

実現のための財務指標

財務指標	22年度
営業利益/率	1,000億円/5%
売上高	20,000億円
ROIC	6.5%以上
オフィスサービス事業 営業利益率※	8%

※従来開示区分に基づく

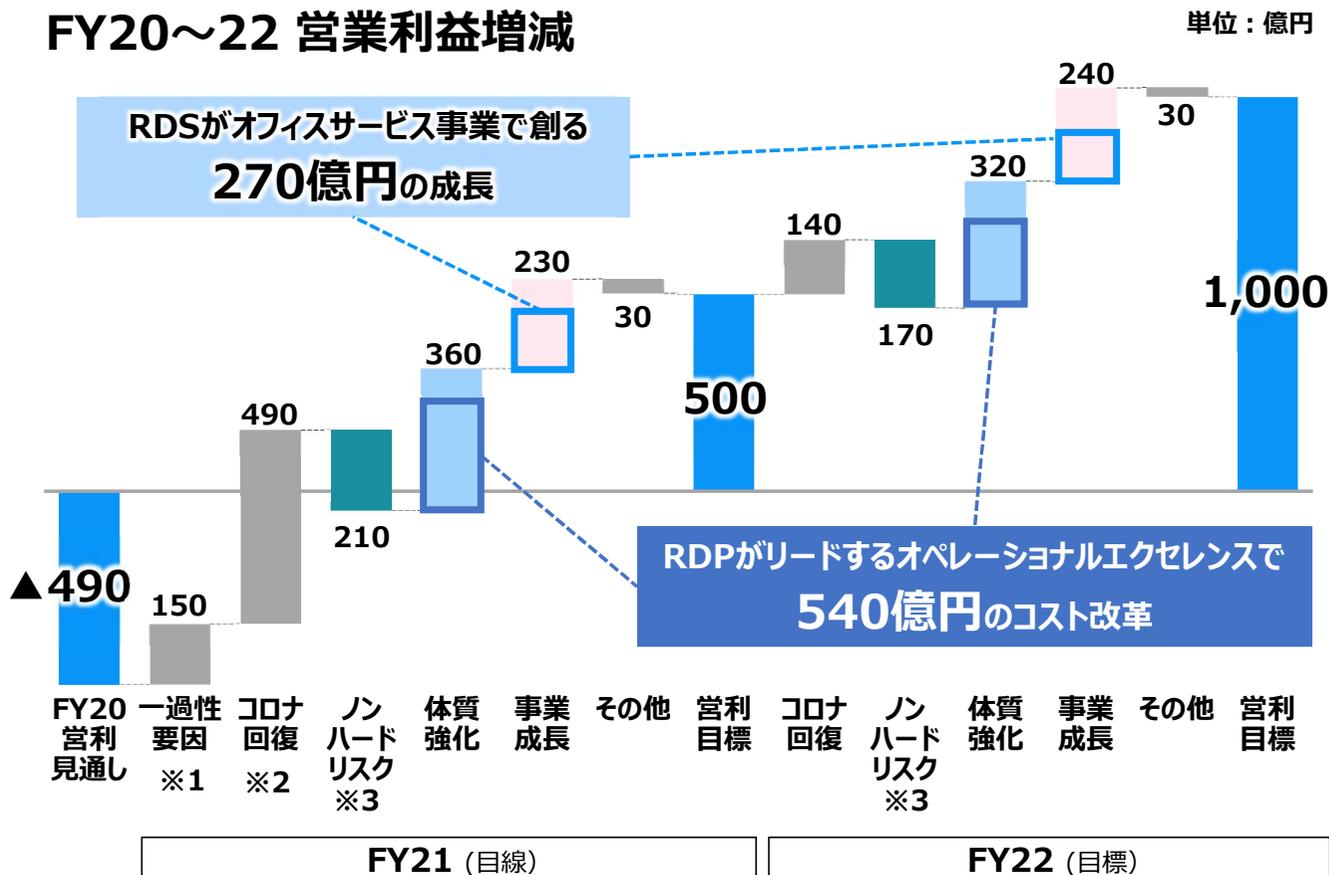
将来財務(ESG)目標

ステークホルダー別目標 (17のESG目標から抜粋)	22年度目標	
お客様	顧客評価のトップスコア率 30%	
社会	GHGスコープ1、2削減率 (FY15比)	30%
	GHGスコープ3削減率 (FY15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
従業員	社員エンゲージメントスコア 各地域 50%tile以上	
パートナー	各パートナーからの評価スコア パートナー・ 地域毎に設定	
株主	ROE 9%	

ROE9%達成に向けて：営業利益目標

コロナからの回復に加えて、体質強化と事業成長で利益を創出する

FY20～22 営業利益増減



※前提条件/注釈

- FY20に発生した一時費用：減損、構造改革費用、政府補助等
- ハード9%、ノンハード8%程度の回復想定(回復に伴う経費増含む)
- FY19⇒20 コロナ影響(ハード：▲13% ノンハード：▲18%)
- CAGR▲4-5%の影響を想定

※金額は2年間の利益貢献額計

オフィス領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ RDP/RDS +540億円 - オフィスプリンティング事業のコスト削減 ■ RDS +270億円 - オフィスサービス事業の成長 ■ RDP +60億円 - MFPと新規デバイスの外販加速
現場領域の主なコスト改革	<ul style="list-style-type: none"> ■ RGC +60億円 - 機種絞込・原価低減・サービス体制再編 ■ RIS +50億円 - パートナー共同原価低減・組織再編
現場領域の主な事業成長	<ul style="list-style-type: none"> ■ RGC +80億円 - 印刷現場のワークフローソリューション - オフセットtoデジタルの加速 ■ RIS +60億円 - LD-TR・産業用ステレオカメラ拡大 - 生産設備ソリューションの拡大

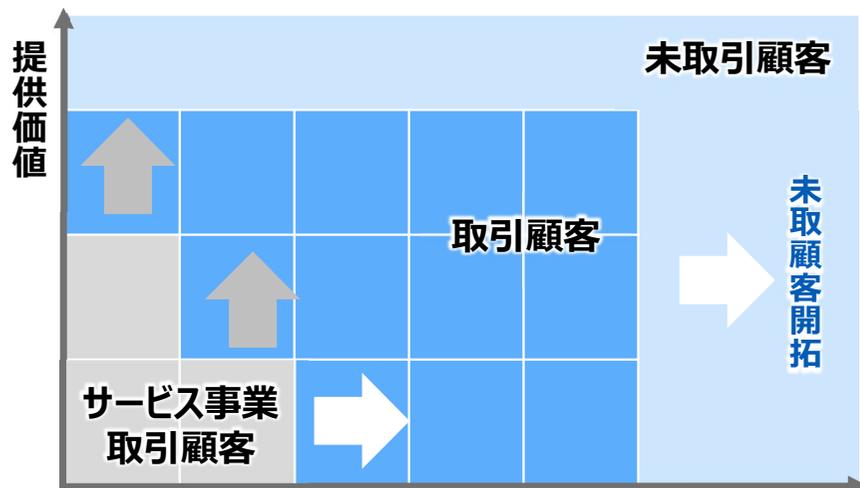
■ オフィスサービス事業拡大の道すじ

顧客基盤へのサービス事業展開拡大と提供価値増によるストック成長

提供価値の拡大：営業利益+110億円

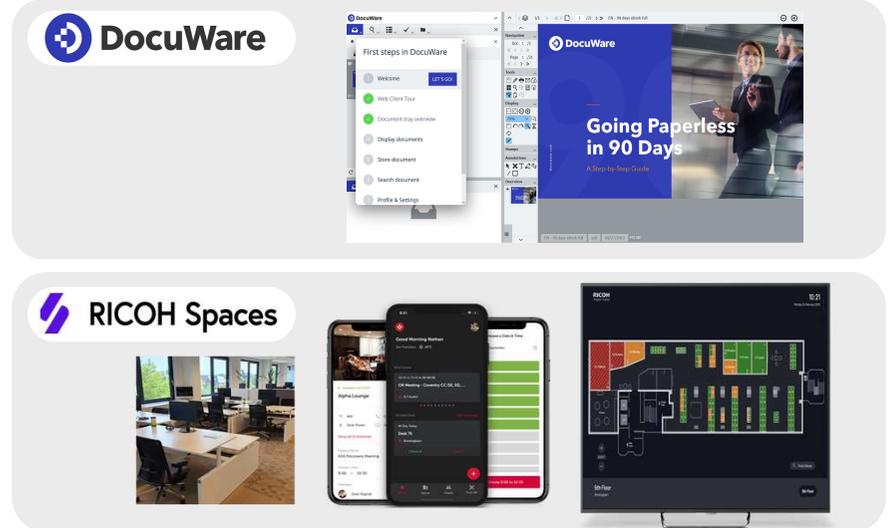
日欧への積極投資によるインテグレーション能力、
ストックに繋がるソフトウェアラインナップ強化

- パッケージのクロスセル、インテグレーションサービス
- リコー独自のソフトウェア展開



国内：スクラムパッケージ展開余地 取引顧客の90% 取引顧客
海外：サービス事業展開余地 取引顧客の95%

■ ソフトウェア事業も貢献



取引顧客の拡大：営業利益+160億円

- 地域特性に即したパッケージサービス展開
- 買収で獲得した能力を連携して汎欧州大企業ビジネス拡大
- 先行地域ビジネスモデルのアジア、中南米への展開

オフィスサービス事業：FY21～22 地域戦略とグループ戦略概要

日・欧市場への積極投資・顧客基盤への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により、ストック増・収益性向上

日本：中堅・中小顧客

全国の中堅・中小企業のDX化を支え、
成長加速

- スクラムパッケージ
スクラムアセット拡大



北米：大手・中堅顧客

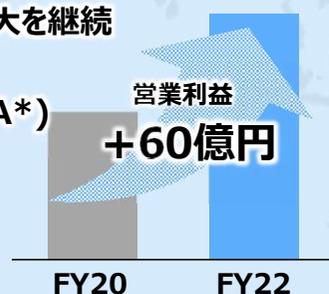
強みの大手企業のBPOビジネスの
デジタル化に注力し価値向上



欧州：中堅・大手顧客

積極的な成長投資・買収を通じて
戦力を増強し、事業拡大を継続

- 汎欧ICTサービス
- パッケージ展開(WTA*)



RDS 本部

収益性の高い自社ソフトウェアラインナップ強化と
オペレーションの高効率化をサポート

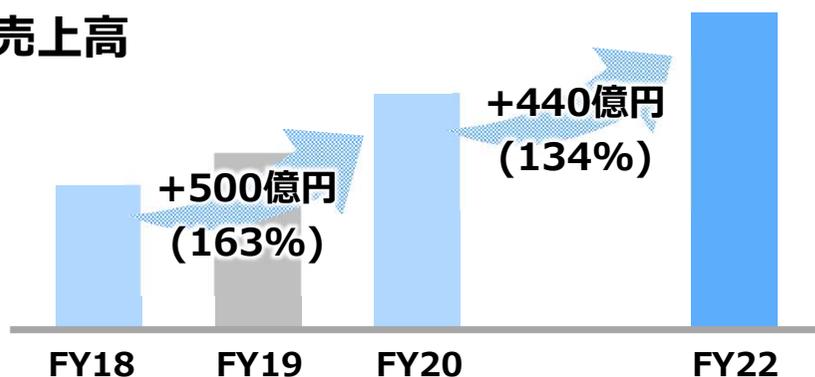
- リコー独自のソフトウェア展開 (営業利益 +35億円)
- 共通サービス提供基盤 (RSI・サービスデリバリーネットワーク)
- グローバルパートナーアライアンス推進
- アジア・中南米地域への展開拡大 (営業利益 +30億円)

*WTA: Work Together Anywhere

■ 欧州市場でのオフィスサービス拡大

積極的な成長投資・買収を通じて戦力を増強し、事業拡大を継続

売上高



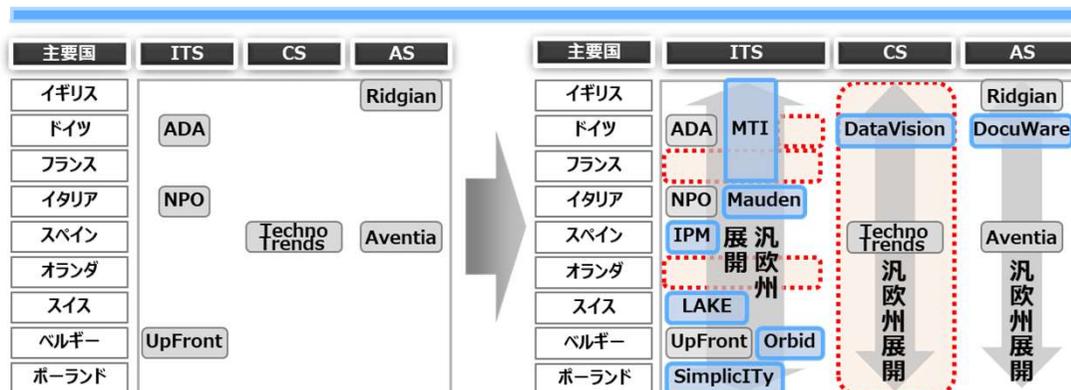
市場機会

- アフターコロナでの多様な働き方
- EU主導のデジタル化政策、欧州内での国を跨るDX加速

施策：汎欧州型ICTビジネス拡大によるサービスストック増

- 地域ごとのケイパビリティ強化によるストック収益増を目的とした買収戦略の継続
- オフィスプリンティングの営業・カスタマーエンジニアのマルチスキル化
→ オフィスサービス販売へのシフト・**販売力強化**
→ パッケージサービス展開の拡大
- 買収で獲得した能力を連携して**汎欧州大企業ビジネス拡大**

継続して買収によるケイパビリティ獲得・強化・連携をはかる



ITS: IT Services
CS: Communication Services
AS: Application Services
 今後強化する領域
 これまでに買収

リコーの強み

買収による着実な戦力増強・非連続成長

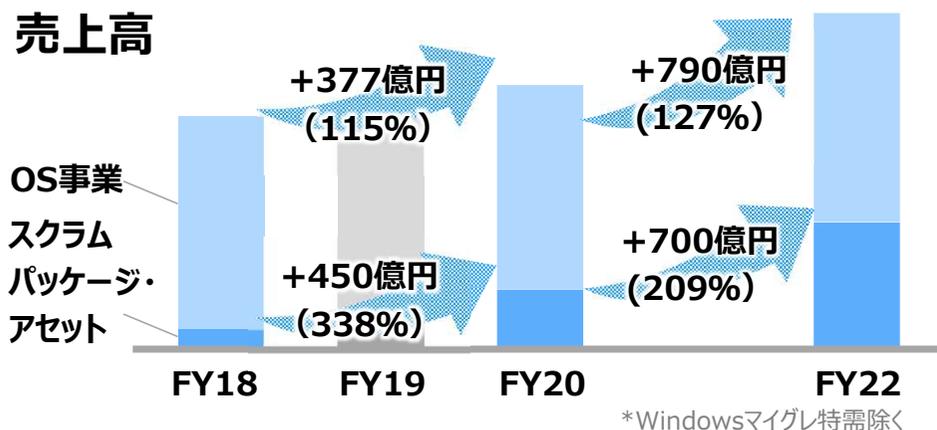
- 各国毎に必要な**ICTケイパビリティ**を買収で獲得（主要国で前倒しで獲得）
（20年度以降で4社：Orbid, DataVision, SimpliCITY, MTI）

オフィスプリンティングビジネスで培った顧客基盤と販売力

- 中堅・大手顧客基盤（汎欧ビジネス展開含）
- 24販社、直売**営業3,300人とカスタマーエンジニア4,000人**
- WTAパッケージ* 20年度 4,200件（65億円）の受注
- MicrosoftやDellに関する高いコンピテンシーの保有と戦略的アライアンスの展開

日本市場でのオフィスサービス拡大

全国の中堅・中小企業・地方自治体のDX化を支え、成長加速



市場機会

- 中小企業や公共のデジタル化・DX投資の加速
- アフターコロナでの多様な働き方

施策：顧客の開拓と深耕によるストックビジネス拡大

- “スクラム・オン・スクラム”（導入済み顧客への更なるパッケージ導入で顧客維持・顧客単価増・ストック拡大）
- GIGAスクール・地方自治体デジタル化等の政府主導デジタル化ニーズ獲得
- ストックに繋げるEDW連携

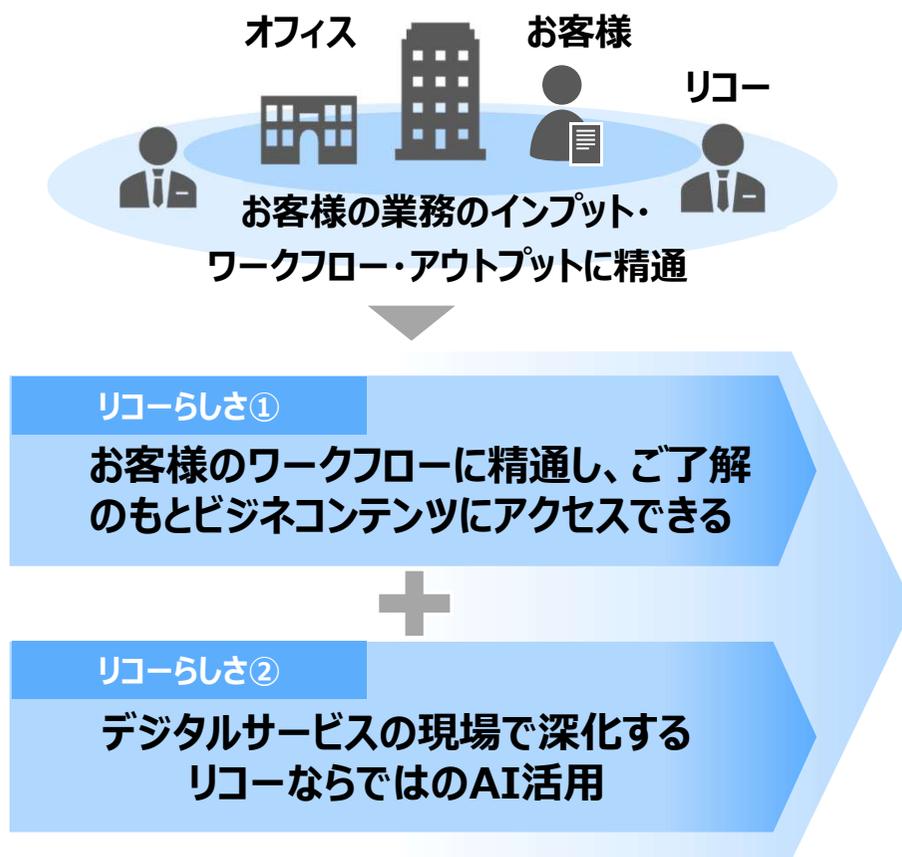
	FY20	FY22目標
スクラムパッケージ顧客比率	10%	20%
スクラムパッケージ販売本数	65,000 (275%) <small>*FY18比</small>	130,000 (200%) <small>*FY20比</small>

リコーの強み

- 一般ITベンダーがカバーできない全国**70万事業所**の中小企業顧客
- 顧客に寄り添いサポートする**12,600人**のコト売りセールスと**6,300人**のカスタマーエンジニア
- ITソリューションプロバイダー・IT機器保守
J.D.Power社満足度調査 **6年連続1位**
- 法人向けWindowsPC販売シェア **2年連続1位**
- Microsoft 365 SMB顧客数（提供元:日本マイクロソフト）**1位**

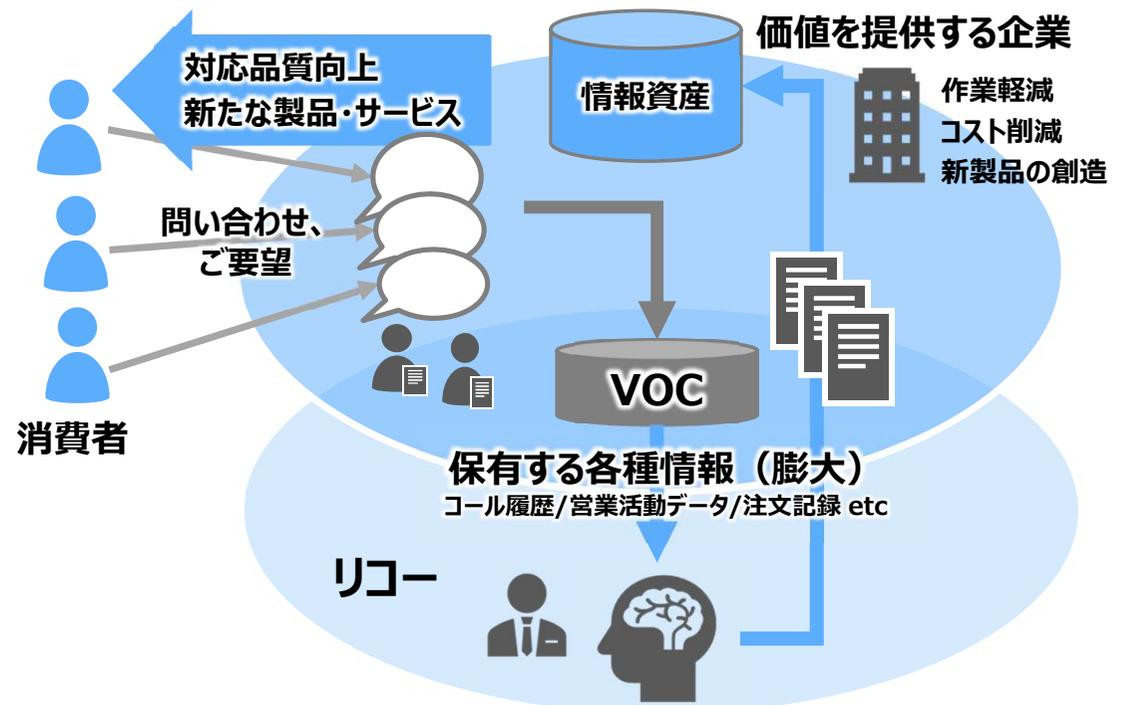
■ オフィスサービス事業：価値提供の次のステージ データビジネス

リコーらしいデータビジネスを国内でお客さまと共創（お客様データで新たな価値創造に貢献）



■ 特定のお客様で実証実験（21年4月予定）

お客様が保有する各種情報を、AI活用により価値ある情報資産に変え、その先のお客さまへつながる事業価値として活用いただく



オフィスプリンティング事業：オペレーショナルエクセレンスの追求 -1

FY22までのコストダウン金額 **▲540億円**

もの作り体質強化

変動原価低減

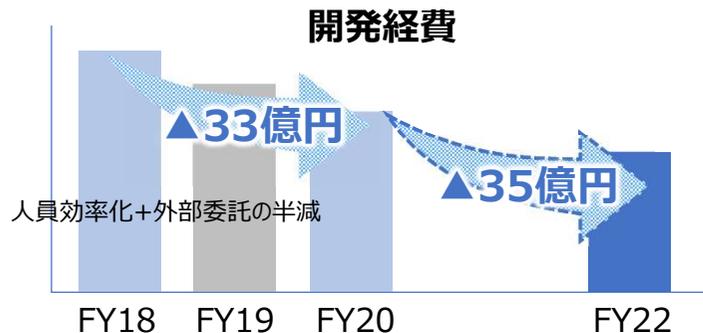
サービス改革

削減金額 (FY20対比)	主な取り組み事項	主な指標
ものづくり 体質強化 ▲180億円	開発 <ul style="list-style-type: none"> 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 	機種当たり開発工数 ▲20% ※FY20対比
	生産 <ul style="list-style-type: none"> 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 ▲22% 拠点集約 18→13拠点

【取り組みの状況】

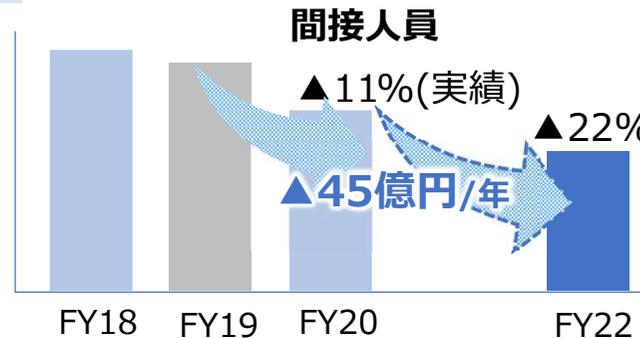
開発

[目標] コントローラ開発工数 30%減
 開発プロセスの見直しによる人員効率化
 設計評価の自動化ソフト (完成)



生産

[目標] 生産効率 +30%
 ・中国拠点の集約 (済) → FY21で効果刈り取り
 ・DMによる品質向上とコストダウン (継続)



オフィスプリンティング事業：オペレーショナルエクセレンスの追求 -2

FY22までのコストダウン金額 **▲540億円**

もの作り体質強化

変動原価低減

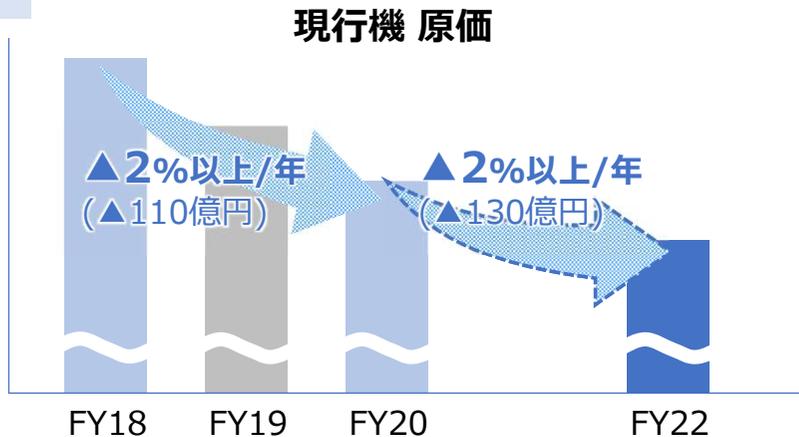
サービス改革

削減金額 (FY20対比)	主な取り組み事項	主な指標
変動原価低減 ▲130億円	<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 	現行機 ▲2%以上/年 新型機 ▲15%

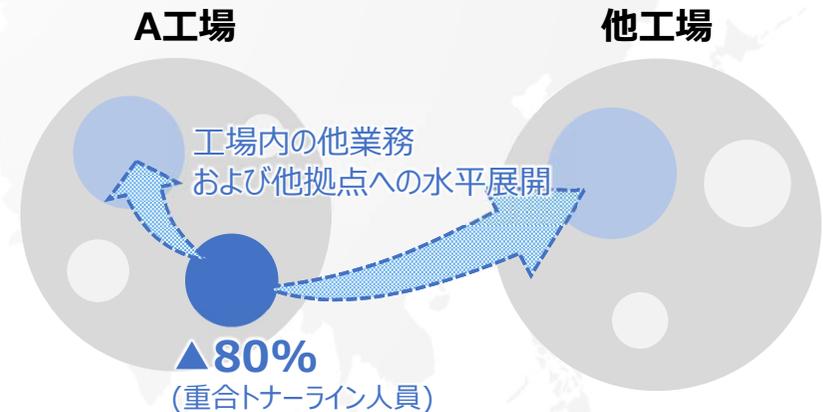
【取り組みの状況】

現行機

・ハード部材・製商品の継続的コストダウン (継続)



・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 (済)
→ 生産自動化のDM施策として水平展開し直労コストダウン



オフィスプリンティング事業：オペレーショナルエクセレンスの追求 -3

FY22までのコストダウン金額 **▲540億円**

もの作り体質強化

変動原価低減

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
サービス改革 ▲230億円	<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 	SS※対応MIF 60%以上 専属CE削減 15%

【取り組みの状況】

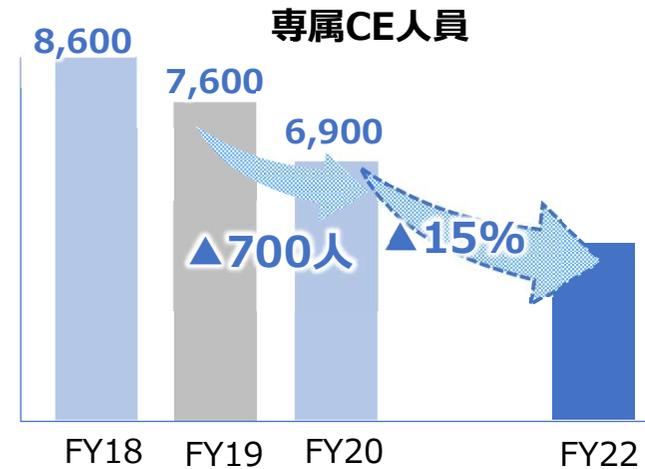
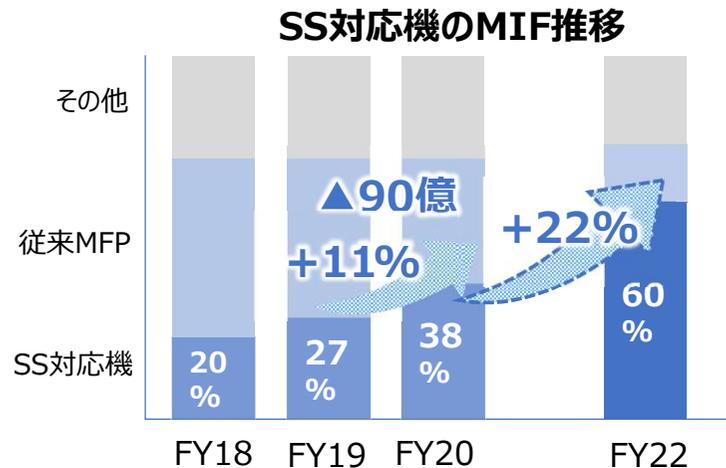
※ SS=Smart Support

サービス
効率化

- [目標] ダウンタイム50%減(FY16比)**
- サービス時間の短縮 (50.4%達成)
 - ダウンタイムを大幅に低減 (66%低減達成)

専属CE

・マルチスキル化によるオフィスサービスへのシフト



■ オフィスプリンティング事業：新たな成長への取り組み

多様化する働き方を支える、人とクラウドをつなぐ新たなインタフェースデバイス

事業領域	リコーが提供する価値	FY25の目標
新たな インタフェース デバイス	オフィス (対面+リモート) 高効率なコミュニケーション ■ IWB/PJ※ & Apps ■ 新ミーティングデバイス&サービス	 <p>新ミーティングデバイス&サービス</p>
	ホーム 快適・安全な業務環境 ■ 在宅向け 個人用プリンター/スキャナー ■ セキュアな接続 ゲートウェイ端末	 <p>個人用プリンター</p>
	現場 誰でも使えるクラウドサービスインタフェース ■ 非接触・非対面が定着する世界で 人との“接点”となる セルフサービス端末	 <p>セルフサービス端末</p>

**売上高
500億円
規模**

※ IWB = Interactive Whiteboard
PJ = Projector

■ オフィスプリンティング事業：他社協業による新たな顧客基盤の獲得

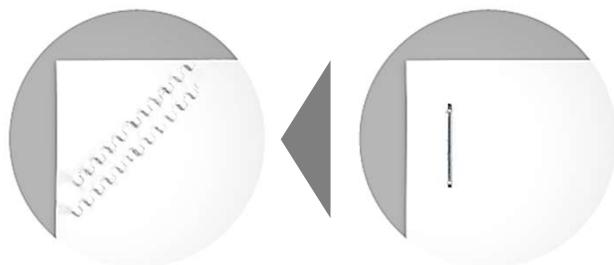


技術を囲い込まず競争優位な分野も積極的に提供、非注力領域は外部活用

～ 市場縮小傾向の中、効率的な開発投資が求められ、協業を含めたあらゆる可能性を模索する ～

事業領域	リコーが提供する価値	FY25の目標
<p>OEM事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高い技術による 周辺機の積極的なOEM提供 ■ A3カラー領域も含めた 聖域なき他社協業 ■ リユース・リサイクルや特殊印刷など 様々な領域での協業 	<p>売上高 1,000億円 規模</p>

針なし綴じ



業界トップクラスの機能で、使用率は2桁増(対前身機・国内)
残るオフィスドキュメントに、**リサイクル性・安全性**を提供

小型紙折り



Z折り 二つ折り 内三つ折り 外三つ折り

小型でも多彩な紙折り機能
残るオフィスドキュメントの**オペレーションを効率化**

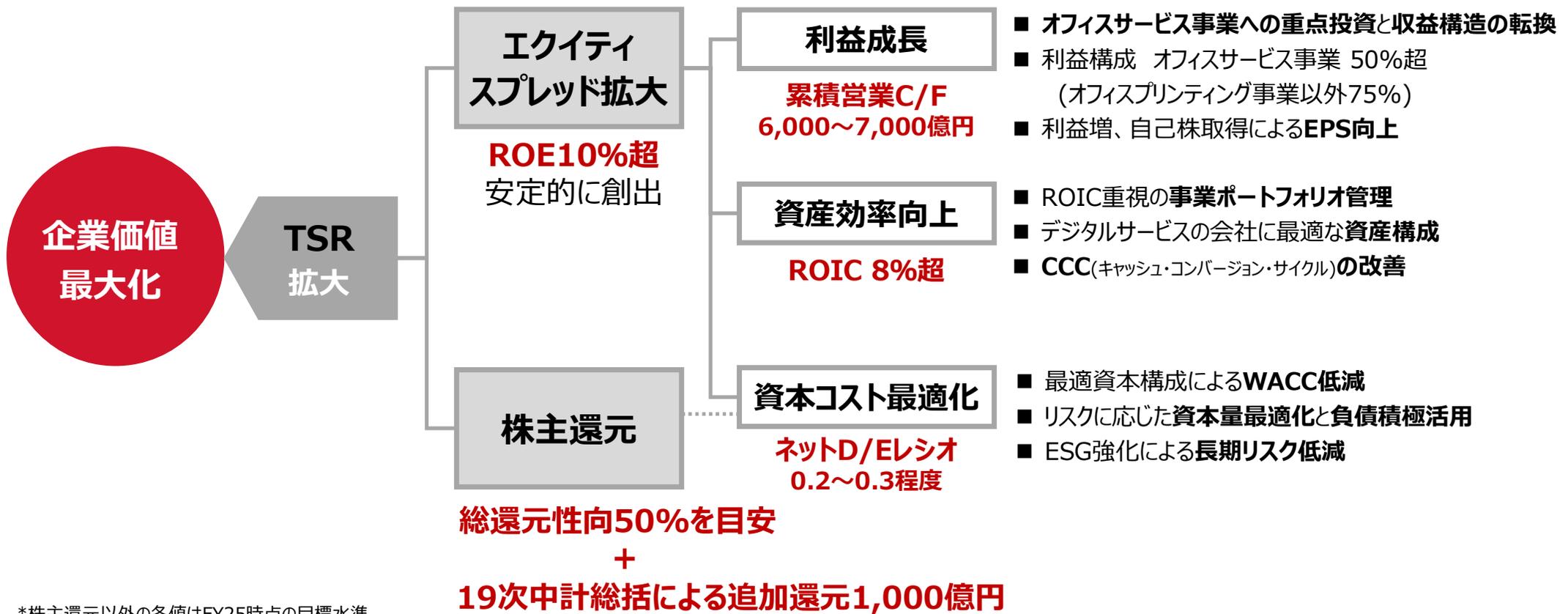




中長期の成長を支える資本政策（～FY25）

■ 企業価値の最大化に向けて (～FY25)

企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



*株主還元以外の各値はFY25時点の目標水準

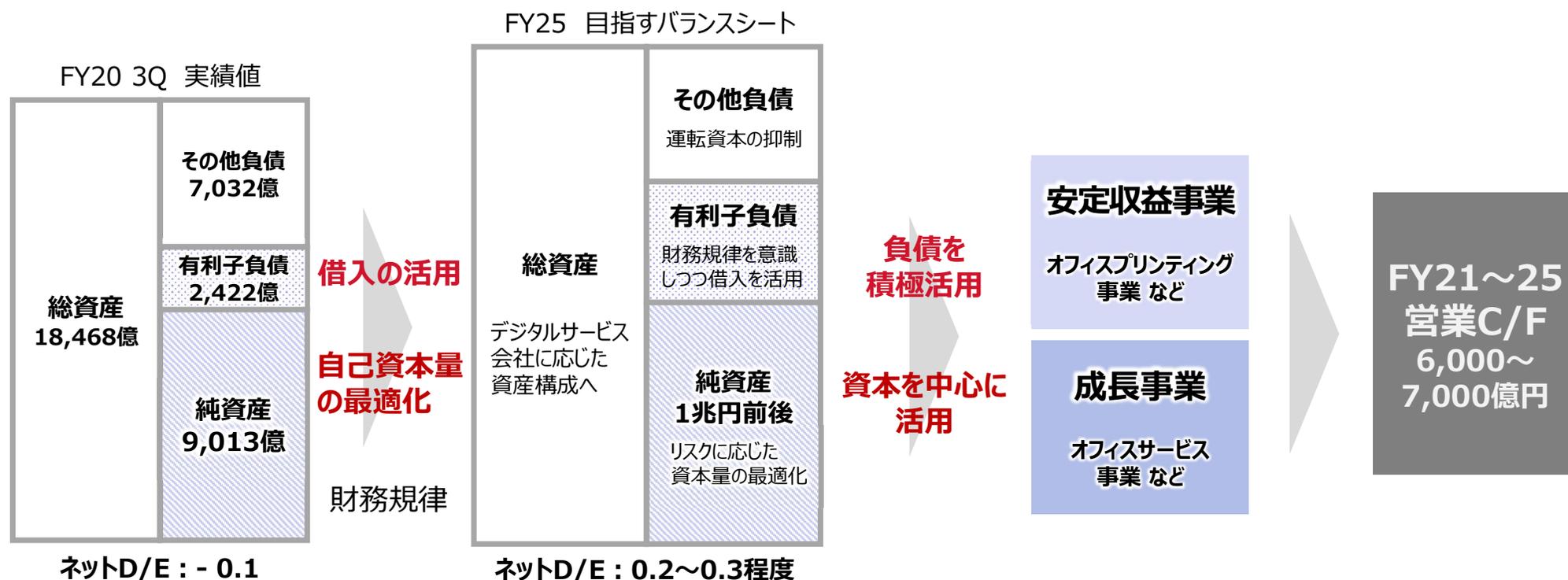
資本政策の考え方 (最適資本構成・資本配分)

デジタルサービスの会社としての ①最適資本構成 ②資本配分 ③キャッシュ創出を実現

① バランスシート・マネジメント
(最適資本構成へ)

② 適切な資本配分

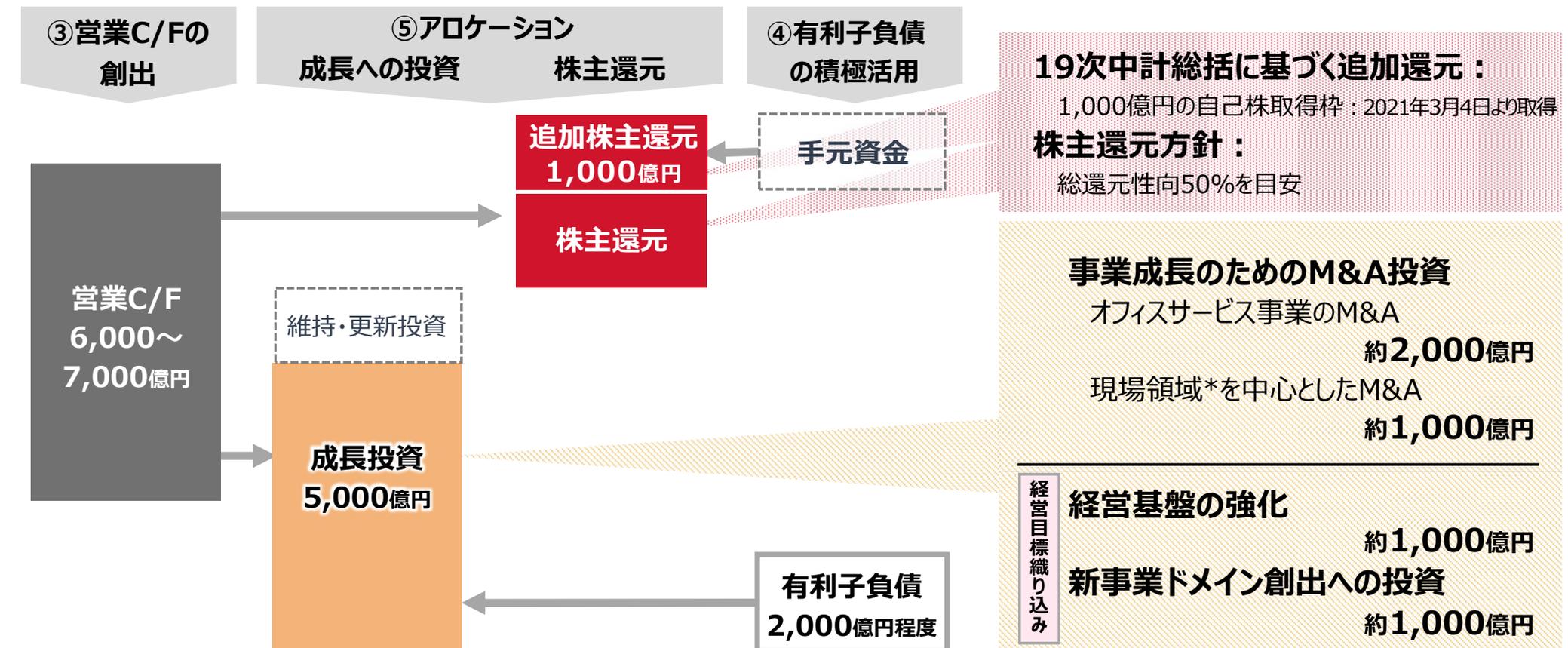
③ 営業C/Fの創出



資本政策の考え方 (キャッシュアロケーション)

事業の成長と適切な株主還元に向けて

③ 創出した営業C/Fに加え ④ 有利子負債も積極活用しつつ ⑤ 最適なアロケーションを行う



19次中計総括としての追加株主還元

1,000億円の自己株式の取得を実施。取得後、現有自己株も含めて消却

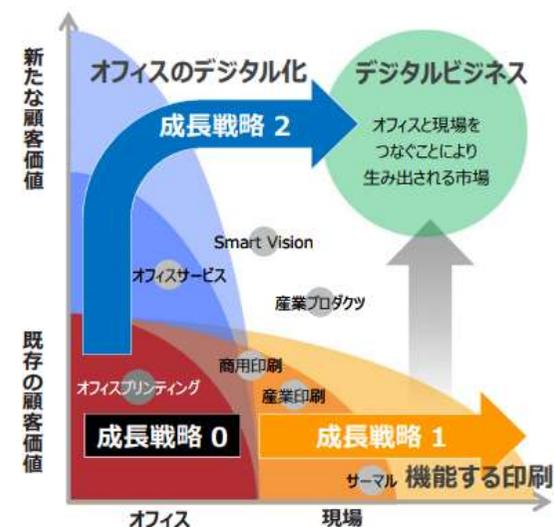
取得に係る事項の内容

- | | |
|-------------|--|
| (1) 取得する株式 | 普通株式 |
| (2) 取得する総数 | 145,000千株(上限)
(自己株式を除く発行済株式に対する比率 20.02%) |
| (3) 取得価格の総額 | 1,000億円(上限) |
| (4) 買付期間 | 2021年3月4日～2022年3月3日 |

消却に係る事項の内容

- | | |
|--------------|--------------------------|
| (1) 消却する株式の数 | 20,000千株及び上記2により取得した全株式数 |
| (2) 消却予定日 | 2022年4月30日 |

19次中計 成長戦略



成長投資の考え方

創出したキャッシュと有利子負債を活用し、M&A3,000億円を含む
5,000億円の成長投資を実行

	重点領域	金額規模
① 事業成長のためのM&A投資*	オフィスサービス事業のM&A <ul style="list-style-type: none"> ■ 日本・欧州を中心とした戦力増強とITサービスカバレッジ補完 ■ ソフトウェア会社等の買収による提供価値拡大・収益力強化 	約 2,000 億円 (最優先で確保)
	現場領域*を中心としたM&A <p>*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</p>	約 1,000 億円 (追加枠として準備)
② 経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル人材の育成・獲得 ■ 基幹システムの刷新 ■ 社内DX革命 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">経営目標 織り込み</div> 約 1,000 億円
③ 新事業ドメイン創出への投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 五感のデータ化と機能する印刷に特化した先端技術開発 ■ 社会課題解決の新規事業の創出 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">経営目標 織り込み</div> 約 1,000 億円

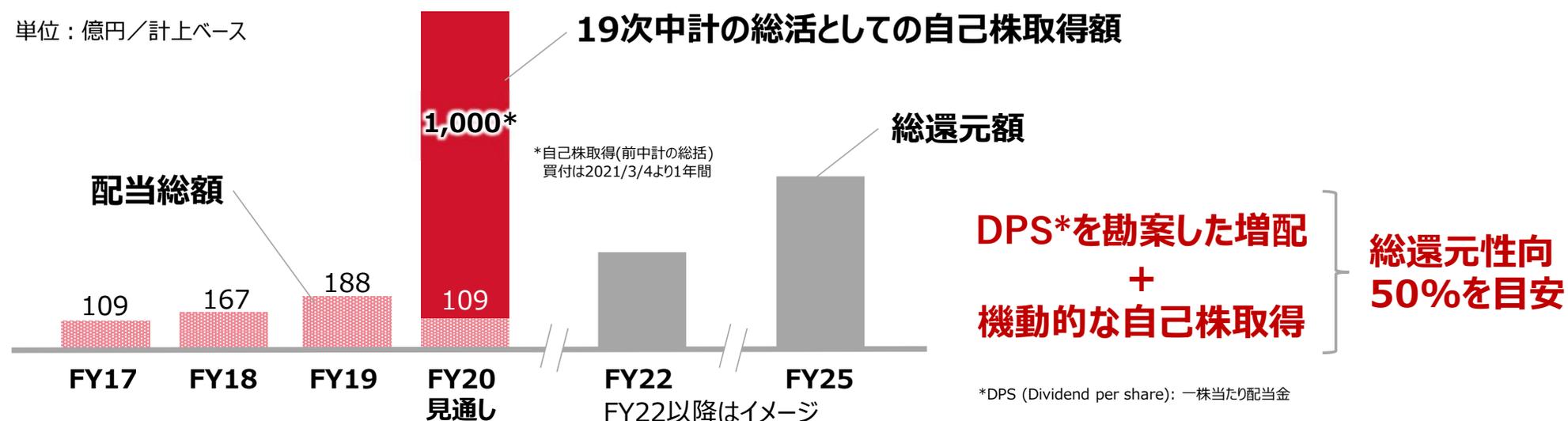
*一部、確実性の高いM&Aのみ
経営目標織り込み済み

株主還元方針について

総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株取得を行う

- 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 : DPSを勘案した、安定的な配当かつ継続的な増配を目指す
- 自己株取得 : 経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS向上を図る

単位：億円／計上ベース





終わりに

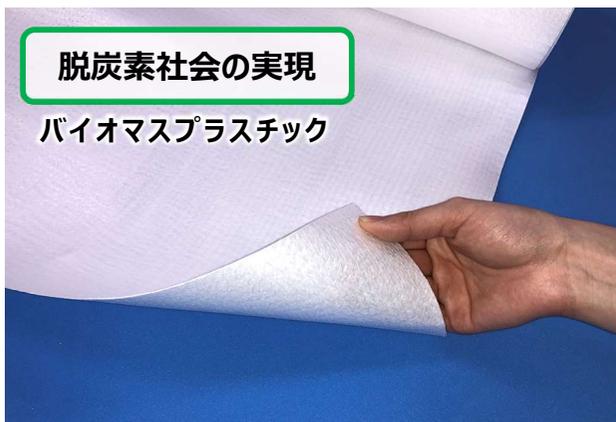
様々な社会課題を解決する新たな取り組み

リコー独自の技術により、事業を通じて社会課題を解決する

1998年、リコーは「環境経営」を提唱。環境保全と利益創出の同時実現こそ、サステナブルな活動になる。この信念に基づき、事業を通じた社会課題解決を、リコーはどこまでも追求する。

脱炭素社会の実現

バイオマスプラスチック



植物由来の新素材PLAiR

独自の発泡技術で、しなやかさと強さを実現
脱炭素社会の実現に貢献

ケミカル技術

生活の質の向上

EV、IoTデバイス



リチウムイオン二次電池 製造ソリューション

世界初、インクジェットによる二次電池
多様な形状のウェアラブルデバイスを可能に

インクジェット技術

生活の質の向上

社会インフラ



社会インフラ向け点検サービス

被写界深度を測定するカメラ技術が
はたらく人を危険な高所作業から解放

光学・AI技術

“はたらく”に歓びを

“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、かけがえのない歓びを与えてくれる。

“はたらく”に歓びを。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、あるべき未来を思い描き、今を変えていきます。

はたらく歓びを、生きる歓びへ、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」<http://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）20年度（FY20）：2020年4月から2021年3月までの会計年度