

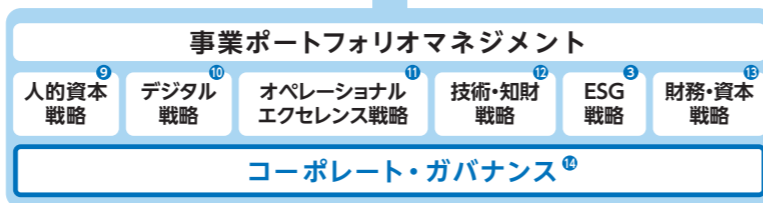
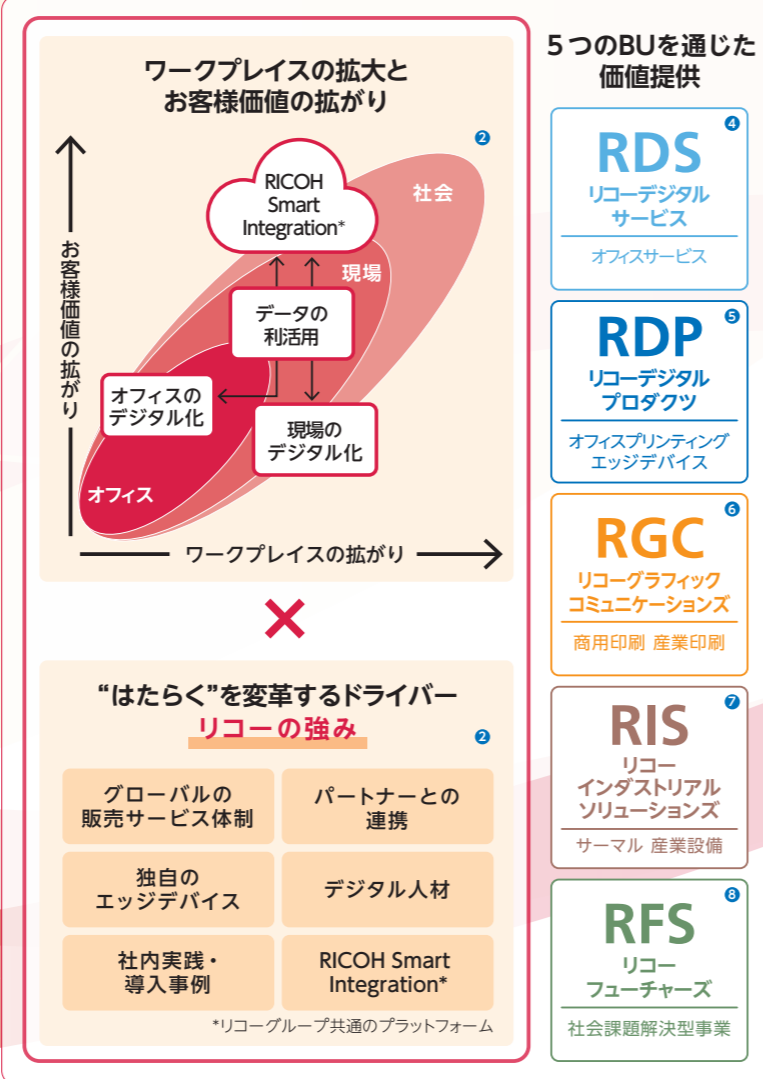
価値創造プロセス

リコーは、はたらく人の生み出す力(創造力)を支える「デジタルサービスの会社」への変革を進めています。
これからも”はたらく”に寄り添いながら、事業成長とESGに同軸で取り組み、「“はたらく”に喜びを」の実現を目指します。

主要経営資本

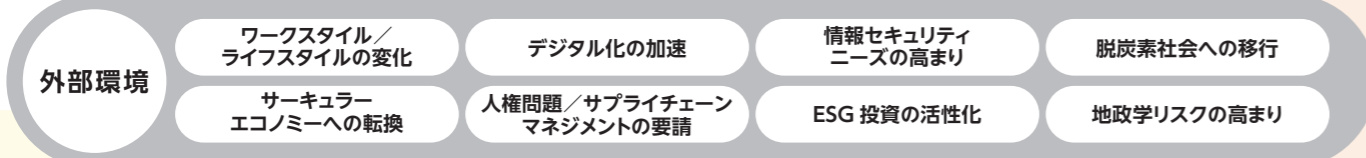
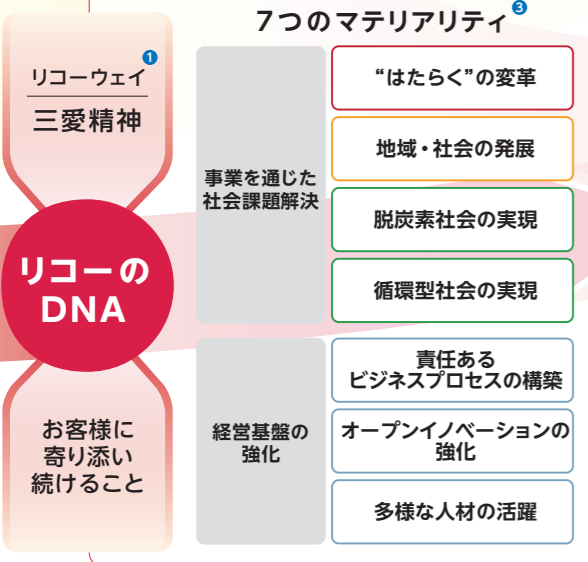
財務資本	②
● 資本金(2023年3月31日現在)	1,353億円
● 成長投資(2021~2025年度)	5,000億円
知的資本	
● 特許保有権利数	約3万5,000件
● 研究開発投資	1,077億円
人的資本	
● 社員	約8万人
● デジタルエキスパート(国内)	約2,200人
● RPA教育受講者	約6,100人
社会関係資本	
● お客様基盤	約140万社
● @Remote*接続台数	約410万台
● グローバルカバーレッジ	約200の国と地域
*複合機等の機器をリモート管理するサポートサービス	
製造資本	
● 生産拠点	主要21拠点
● サプライヤー行動規範に同意する重要サプライヤー	303社
自然資本	
● エネルギー投入量	3,501TJ
● 総投入資源量	約32万t

デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル



財務・将来財務を通じた創出価値

事業視点	財務 ⑬⑭⑯		将来財務 ⑳㉑㉒㉓	
	財務視点	事業を通じた社会課題解決	事業を通じた社会課題解決	経営基盤の強化
21次中経 2023~2025年度(目標)	<ul style="list-style-type: none"> デジタルサービス売上高比率 60%超 ストック収益 18%増 ノンOP比率* 54% 社員1人当たりの稼働力 70%増 <small>*オフィスプリンティング以外のストック利益比率</small>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客からの評価 29% 生活基盤向上貢献人数 1,500-2,000万人 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% 削減貢献量 1,400千t 製品の新規資源使用率 80%以下 	<ul style="list-style-type: none"> CHRB*スコア ICTセクタートップ NIST SP 800-171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 グループ企業比率 80%以上 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% リコーデジタルスキルレベル2以上 4,000人(国内) プロセスDX シルバーステージ認定者育成率 40% 社員エンゲージメントスコア グローバル3.91 女性管理職比率 20%(国内10%) <small>*2015年比</small>	
20次中計 2021~2022年度(実績/目標)	<ul style="list-style-type: none"> デジタルサービス売上高比率 44%/46% 社内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管理導入 成長投資の実施計画 	<ul style="list-style-type: none"> ROE 5.9%/7% ROIC 4.9%/5%以上 営業利益 787億円/900億円 総還元性向 93.8%/50%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客調査でのトップスコア率 日本37%、欧州20%、APAC32%、米州89%/30%以上 生活基盤向上貢献人数 1,001万人/1,000万人 GHGスコープ1、2削減率 45.5%/30%* GHGスコープ3削減率 31.4%/20%* 使用電力の再生可能エネルギー比率 30.2%/30% 製品の新規資源使用率 84.9%/85%以下 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーの行動規範署名率 98%/重要サプライヤー完了 特許のETR(他社引用)スコア増加率 20.1%増/20%増 社員エンゲージメントスコア* 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 APAC39/パーセンタイル /各地域50/パーセンタイル以上 <small>など</small>



詳しくは本誌 ①リコーウェイ ▶P3-4 ②価値創造プロセス デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル ▶P15-16 ③ESG戦略 ▶P33-36 ④RDS ▶P43-44 ⑤RDP ▶P45-46 ⑥RGC ▶P47-48 ⑦RIS ▶P49-50 ⑧RFS ▶P51-52 ⑨人的資本戦略 ▶P23-26 ⑩デジタル戦略 ▶P27-28

⑪オペレーショナルエクセレンス戦略 ▶P29-30 ⑫技術・知財戦略 ▶P31-32 ⑬財務・資本戦略 ▶P37-40 ⑭コーポレート・ガバナンス ▶P71-92 ⑮第21次中期経営戦略概要 ▶P19-20 ⑯第20次中期経営計画の振り返り ▶P17-18 ⑰環境 ▶P55-60 ⑱社会 ▶P61-68

価値創造プロセス

デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル

グローバルに広がる顧客接点力をはじめとしたリコーの強みを活かし、生産性向上や、その先にある創造力の発揮を支えるデジタルサービスの提供を通じて、お客様価値の向上と企業成長を同時実現してまいります。

1 企業価値の源泉となる資本

【財務資本】ROICを意識した戦略的資源配分

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自己資本を中心に配分し、安定事業には借入などの負債を積極的に活用しながら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。

【知的資本】イノベーション創出力の強化

事業戦略、技術戦略に基づく研究開発により有効な無形資産を創出・獲得し、また、その活用を促進しています。

- 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
- リコーグループ共通のプラットフォーム RICOH Smart Integration
- デジタル技術とデータを活用した業務プロセス改善の実践ノウハウ

【人的資本】創造力を支える人材の育成

リコーウェイに基づいて行動するグローバル約8万人の社員がデジタル技術の活用により「はたらく」の変革を実践しています。そして、社員がお客様の生産性向上と創造力の発揮を支えることで、「はたらく」に喜びを]の実現を目指しています。

【社会関係資本】グローバルカバレッジの拡大

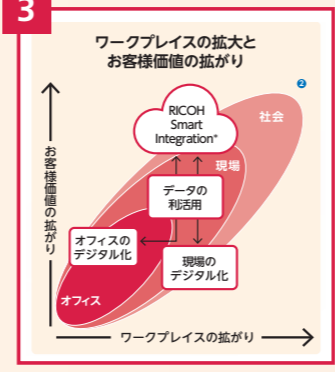
グローバルで約140万社のお客様とそこで稼働する約410万台の機器を基盤に、お客様の課題にお応えするサービスやソリューションを幅広く提供しています。

【製造資本】レジリエントなサプライチェーンの実現

マルチプレースメント設計*1やフレキシブル生産拠点体制*2など、レ

2 "はたらく"を変革するドライバー

財務資本	
● 資本金(2023年3月31日現在)	1,353億円
● 成長投資(2021~2025年度)	5,000億円
知的資本	
● 特許保有権利数	約3万5,000件
● 研究開発投資	1,077億円
人的資本	
● 社員	約8万人
● デジタルエキスパート(国内)	約2,200人
● RPA教育受講者	約6,100人
社会関係資本	
● お客様基盤	約140万社
● @Remote*接続台数	約410万台
● グローバルカバレッジ	約200の国と地域
*複合機等の機器をリモート管理するサポートサービス	
製造資本	
● 生産拠点	主要21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	303社
自然資本	
● エネルギー投入量	3,501TJ
● 総投入資源量	約32万t



ジリエントな開発・生産体制を構築し、サプライチェーンをグローバルで最適化しています。

- *1 マルチプレースメント設計:急な部品変更にも迅速に対応できるよう、汎用性の高い設計を実施すること
- *2 フレキシブル生産拠点体制:主力機種の数拠点生産や、不足部品を後付けできる体制のこと

【自然資本】事業を通じた脱炭素・循環型社会の実現

事業活動で使用するエネルギーや資源を最小限に抑えるとともに、環境負荷低減に貢献する事業に取り組んでいます。

2 リコーの強み(“はたらく”を変革するドライバー)

グローバルの販売・サービス体制

地域に根差し、かつグローバルに展開する販売・サービス体制によるお客様との直接的な接点を強みとしています。地域最適とグループのシナジーを両立させ、お客様に付加価値の高いソリューションを提供しています。

独自のエッジデバイス

培ってきた技術力(画像処理、光学など)や開発力、生産能力を活用し、文字や写真、音声・動画などのさまざまなアナログ/デジタル情報の出入り口となる複合機をはじめとしたデバイスを開発し、提供しています。

社内実践・導入事例

デジタルを活用したワークフロー変革、社内のバックオフィスをはじめ、開発や生産などの現場でも展開し、課題解決力の強化につなげています。さらに、リコーグループ内で実践・蓄積した経験を事例に、お客様向けサービスとして価値を提供しています。

パートナーとの連携

国や地域ごとの特性に合わせて、さまざまな強みを持つパートナーと連携し、お客様の課題解決に合わせた実効性の高い価値を提供しています。

デジタル人材

デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる「デジタル人材」の育成・獲得を進めています。5つのビジネスユニットを通じて、これらの人材がお客様に寄り添い、新たな価値を創造しています。

RICOH Smart Integration (RSI)

自社/他社のエッジデバイスやアプリケーションをつなぎ合わせ、付加価値の高いサービス提供を可能とするリコーグループ共通のプラットフォームです。RSIを中核としたエコシステムの構築により、多種多様なお客様の課題にきめ細やかに対応していきます。

3 デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル

お客様価値の拡がり(縦軸)

オフィス・現場のDXによる生産性向上

独自のエッジデバイスと業種・業務向けのアプリケーション・サービスを組み合わせ、オフィスや現場の業務を効率化します。さらに、導入から管理・運用までを支援するマネージドサービスを提供し、ワークフロー全体を変革します。

データの利活用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をRICOH Smart Integration上に蓄積・活用することで、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・解析し、お客様の期待を超える新たな価値を継続的に創造します。

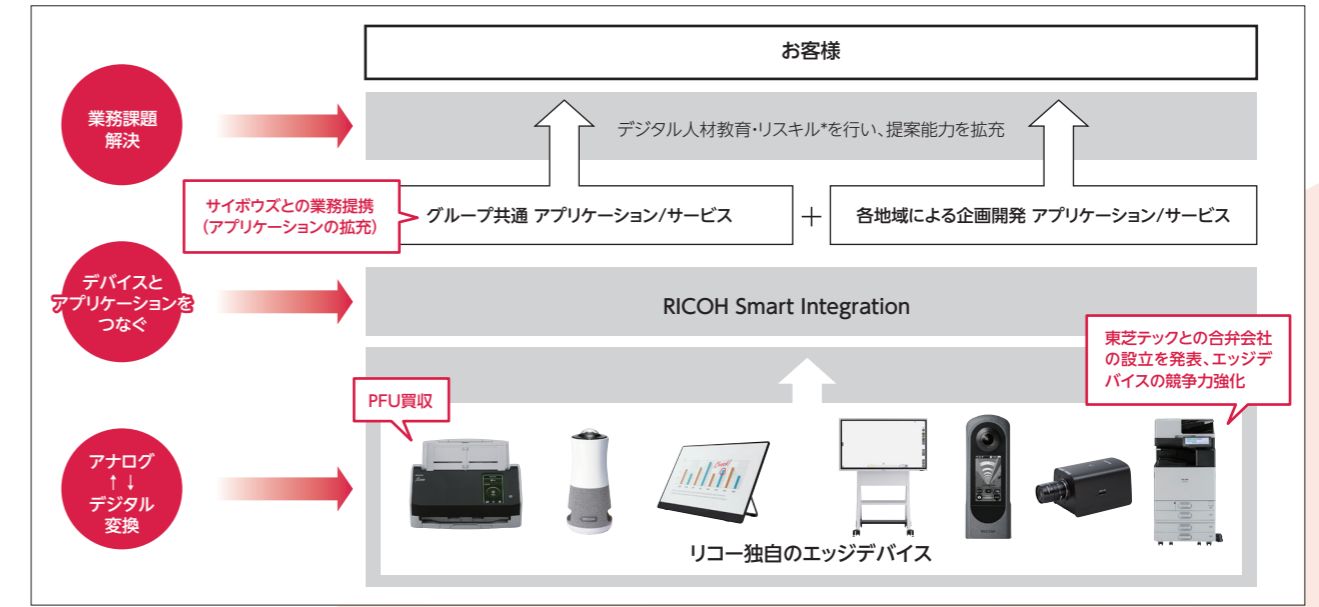
リコーのデジタルサービス(下図)

リコーならではの強みを組み合わせ、お客様の「はたらく」のDXに貢献します。グローバル約200の国と地域のデジタル人材がお客様に寄り添い、社内実践や導入事例をもとにお客様の課題を解決するデジタルサービスを提案します。RICOH Smart Integrationで自社/他社のデバイスやアプリケーション・サービスをつなぎ、新たな価値創造を実現します。

エッジデバイスの拡充のため、2022年度に業務用スキャナーで世界No.1のシェアをもつPFUをリコーグループの一員に加え、2023年5月には東芝テックとの合併会社設立の基本合意を発表しました。また、アプリケーション拡充のために、2022年度にサイボウズと業務提携し、RICOH kintone plusを日本や北米で展開しています。

ワークプレスの拡がり(横軸)

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。



*リスキル(reskill):既存の人材が新しい資格や技術を習得する取り組み

デジタルサービスによるストックビジネスの確立と収益化

リコーは、価値共創パートナーとしてお客様の変化し続ける課題をタイムリーかつ的確にとらえ、業務の効率化や創造力の発揮に貢献します。プリンティングビジネスの収益に加え、成長領域であるデジタルサービスで新たなストック収益の創出を加速し、中長期の利益成長を実現します。デジタルサービスで使用するさまざまなデバイスのサポート・サービスや、アプリケーション・サービスから生み出されるストック収益を、地層のように積み上げていきます。

