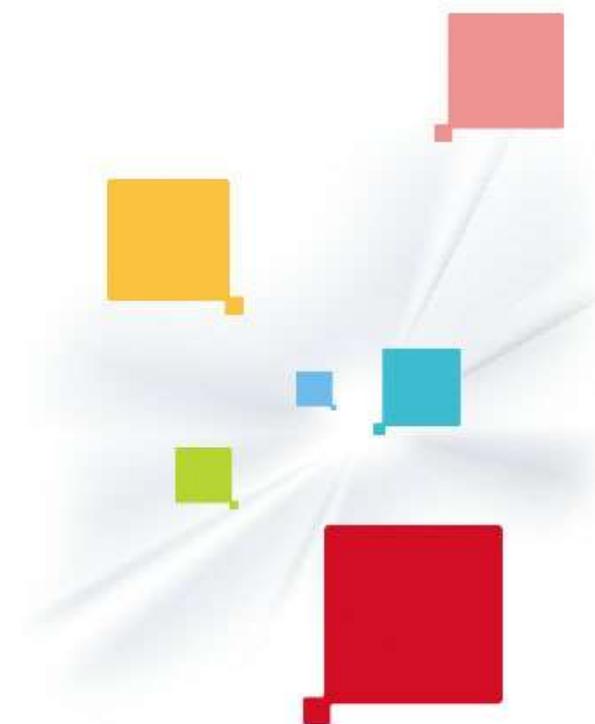


# 2020年度 第2四半期決算概要

(2021年3月期)

2020年 11月 4日  
株式会社リコー



## 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ないようお願い致します。

実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、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、業績に影響を与えう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）2020年度（FY2020）：2020年4月から2021年3月までの会計年度

### 事業区分の変更等について

当連結会計年度よりオフィスサービス分野の一部の事業について、オフィスプリンティング分野、その他分野へ事業区分変更を行いました。また、一部の当社費用を該当部門へ配賦を行っております。これらの変更に関して、前年同期についても遡及適用した数値で表示しております

# 2020年度第2四半期 決算概要

# 2020年度第2四半期決算 <損益計算書>

Q1を底にQ2はゆるやかに回復（Q2はほぼ見通し通りだが、感染状況により先行きの回復が不透明）

	FY2019 1H 実績	FY2020 Q1 実績	FY2020 Q2 実績	<b>FY2020 1H 実績</b>	前年比	実質 前年比 <sup>*1</sup>
売上高	9,947億円	3,523億円	4,096億円	<b>7,619億円</b>	-23.4%	-20.6%
売上総利益	3,673億円	1,220億円	1,403億円	2,624億円	-28.6%	-24.9%
販管費	3,187億円	1,433億円	1,496億円	2,930億円	-8.1%	-6.5%
営業利益	486億円	-212億円	-93億円	<b>-306億円</b>	-	-
営業利益率	4.9%	-	-	-	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	292億円	-186億円	-35億円	<b>-221億円</b>	-	-
ROE	3.2%	-	-	-	-	-
期中平均 1USDル 為替レート 1ユーロ	108.72円 121.48円	107.60円 118.47円	106.21円 124.09円	106.90円 121.29円	-1.82円 -0.19円	
研究開発投資	516億円	216億円	232億円	<b>449億円</b>	-66億円	
設備投資(有形固定資産)	381億円	120億円	104億円	<b>224億円</b>	-156億円	
減価償却費(有形固定資産)	324億円	113億円	115億円	<b>229億円</b>	-95億円	

\*1 為替影響、株式譲渡による事業非連結影響  
除外後の前年同期比

# 2020年度第2四半期決算 <セグメント別営業利益>

Q2は各事業ともQ1をボトムに利益モメンタムは改善

## オフィスサービス

- 国内は前年Win特需、増税前駆け込み反動、米州は出力受託顧客閉鎖で減収減益
- 日欧を中心にNew Normalに対応したパッケージ展開が好調

## 商用印刷

- Q2はイベント・事業活動再開に伴い、ノンハードがゆるやかに回復
- ハードは不景気の中、顧客の投資意欲弱い

## サーマル

- イベント・交通チケット需要がQ2も低調
- EC需要増もラベル面積縮小により減収
- プロセス改善などによる原価低減継続

## オフィスプリンティング

- ハード・ノンハードともQ1を底に回復、Q2は黒字転換
- 欧米を中心にオフィス出社率・出力の回復スピードが想定よりも遅く、上期減益

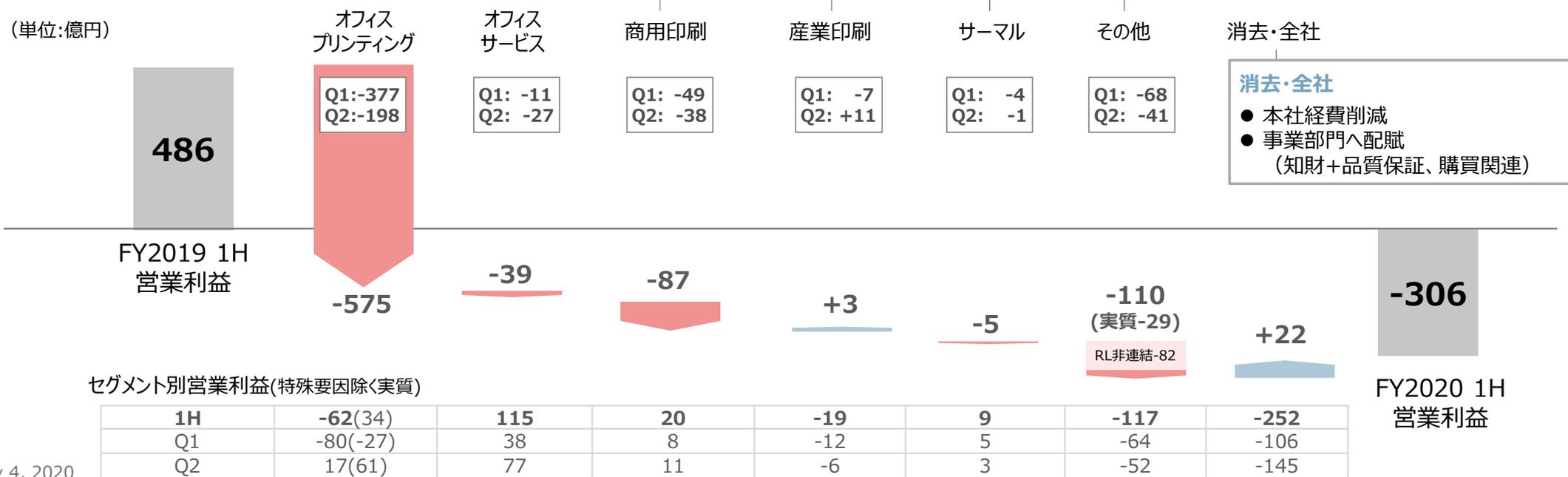
## 産業印刷

- 中国内需向けヘッドの回復等でQ2は前年プラス
- 日欧市場では顧客の事業活動が徐々に再開

## その他

- リース事業非連結影響 (▲82億円)
- 産業プロダクツは国内自動車市場向けが回復基調、Q2は利益改善
- SVはTHETAが引き続き好調

(単位:億円)



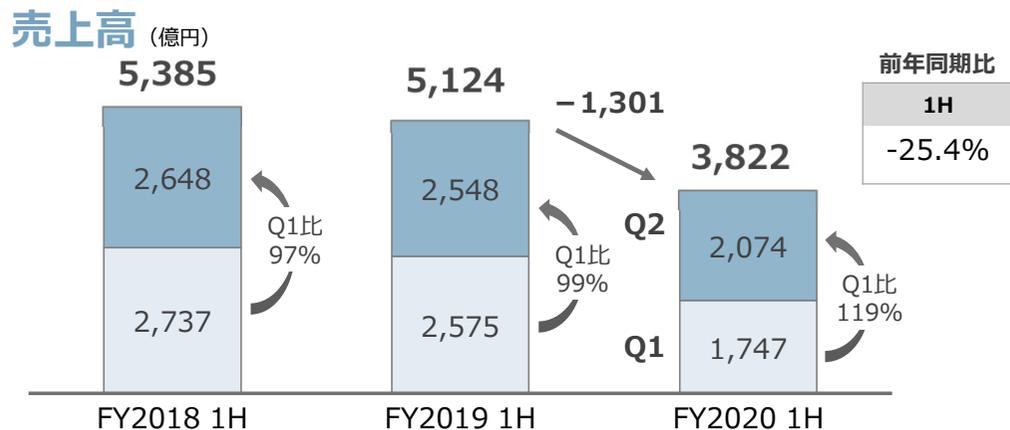
## 消去・全社

- 本社経費削減
- 事業部門へ配賦 (知財+品質保証、購買関連)

RL非連結-82

# 2020年度第2四半期決算 <オフィスプリンティング>

Q1を底に回復 Q2は黒字転換 欧米中心に回復が遅れ、減収減益

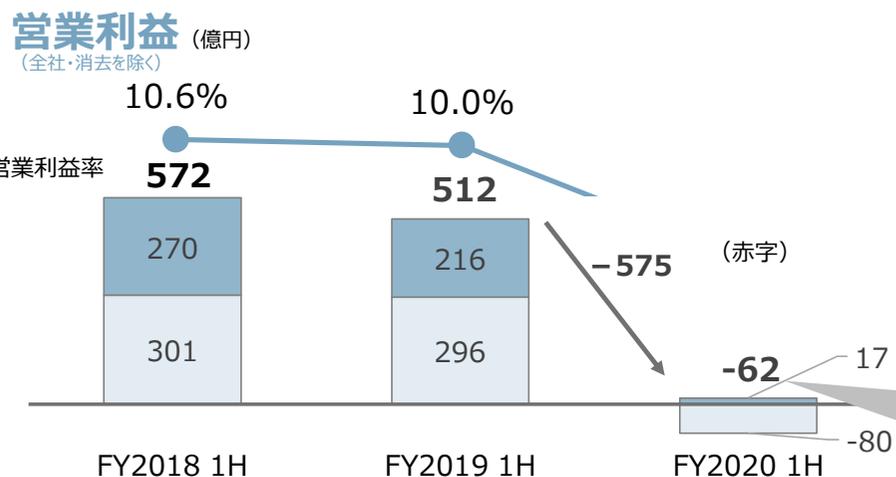


## 1H概況

- 商談機会減少によるハード減収(-23%)、オフィス出社減によるノンハード減収(-28%)により、減収減益
- 特殊要因を除くと、営業利益 黒字

## Q2概況

- Q1(-32.1%)を底に、Q2(-18.6%)は売上回復、黒字転換
- 商談機会減少の状況は続くが、改善傾向  
ハード売上 -15% (Q1 -31%)
- 欧米を中心にオフィス出社率・出力の回復遅れ  
ノンハード売上 -23% (Q1 -33%)



1H 実質営業利益:34億円

※特殊要因

- ・人員最適化 (55億円)
- ・生産体制再編 (41億円)

\* OP事業売上：前年同期比

\* ハード、ノンハード売上：為替影響除く前年同期比

# <オフィスプリンティング> 各国・地域ごとの業績動向

- **ハード**： ロックダウン・自粛レベルが緩和された国・地域を中心に、回復傾向。ただし、北米・UKは厳しい状況。
- **ノンハード**： Q1をボトムに回復傾向ではあるが、北米・UK・オーストラリアなどで依然水準が低い状況。  
回復した国は9月度に前年比90%以上まで回復（14カ国中、5カ国）

売上高前年比傾向（国・地域別）

為替影響を除いた前年比



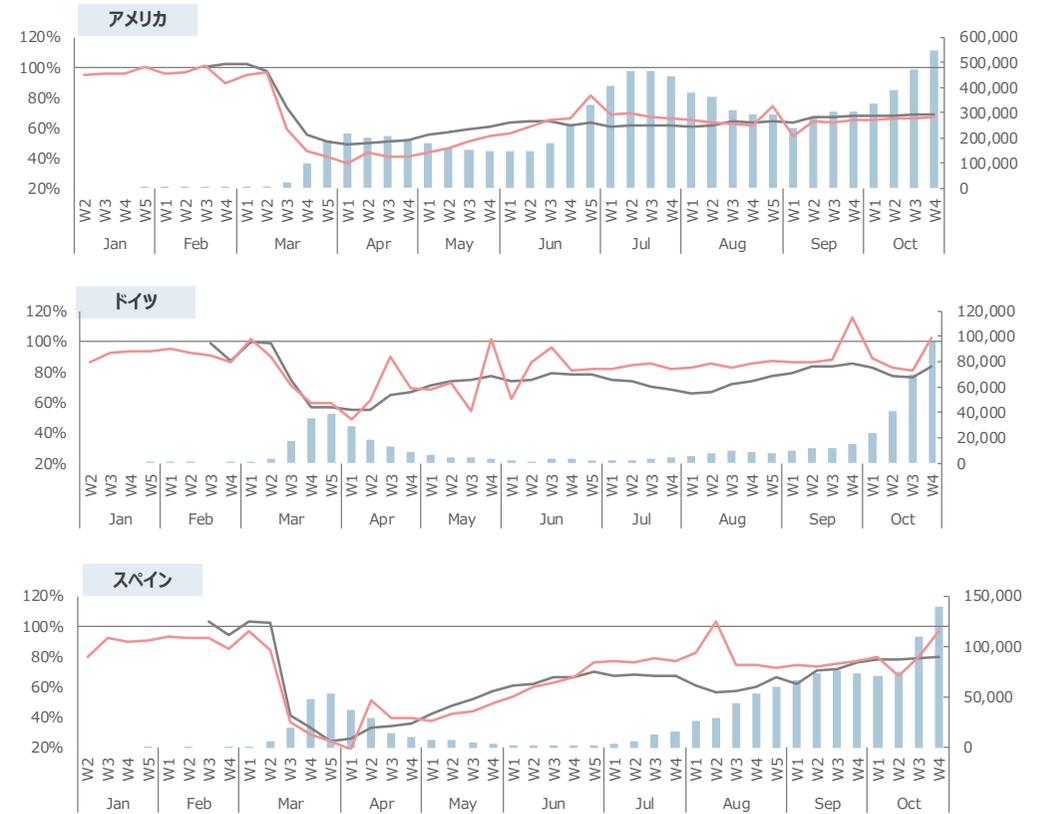
ハード	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
日本	100%以上	70-80%	80-90%	80-90%	100%以上	80-90%	80-90%
US	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%
カナダ	70-80%	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%
UK	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%
ドイツ	100%以上	80-90%	80-90%	100%以上	100%以上	100%以上	100%以上
フランス	70-80%	70-80%	70-80%	90-100%	90-100%	100%以上	100%以上
イタリア	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	80-90%	100%以上	80-90%
スペイン	70-80%	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	90-100%	80-90%
オランダ	80-90%	70-80%	80-90%	80-90%	100%以上	80-90%	80-90%
オーストラリア	80-90%	80-90%	70-80%	90-100%	80-90%	80-90%	80-90%
ニュージーランド	70-80%	70-80%	70-80%	90-100%	100%以上	100%以上	80-90%
タイ	100%以上	90-100%	80-90%	90-100%	90-100%	80-90%	90-100%
香港	80-90%	100%以上	80-90%	80-90%	80-90%	70-80%	90-100%
中国	70-80%	100%以上	70-80%	90-100%	90-100%	100%以上	100%以上

ノンハード	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
日本	90-100%	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%
US	80-90%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%
カナダ	80-90%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%
UK	80-90%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%
ドイツ	90-100%	70-80%	80-90%	80-90%	90-100%	80-90%	90-100%
フランス	80-90%	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	80-90%	90-100%
イタリア	70-80%	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	90-100%	90-100%
スペイン	80-90%	70-80%	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	70-80%
オランダ	80-90%	70-80%	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	80-90%
オーストラリア	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%	70-80%
ニュージーランド	100%以上	70-80%	70-80%	70-80%	80-90%	80-90%	80-90%
タイ	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%	80-90%
香港	90-100%	80-90%	80-90%	90-100%	90-100%	80-90%	90-100%
中国	90-100%	100%以上	80-90%	80-90%	100%以上	100%以上	100%以上

# <オフィスプリンティング> MFP出力量にみるコロナ影響

- 出力量は出社率と相関
- 新規感染者数と出社率は必ずしも比例しなくなっている（新規感染者が多い国は低位横ばい）

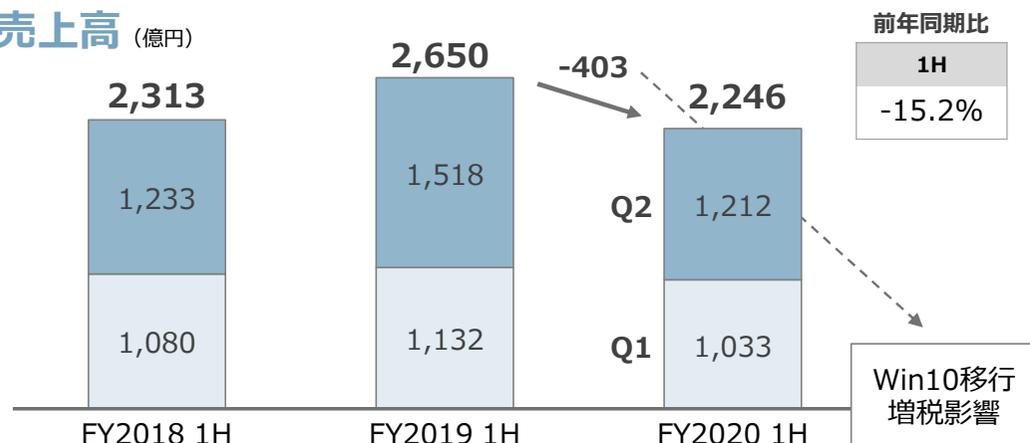
MFPプリント出力量と出社率の推移（国別）



# 2020年度第2四半期決算 <オフィスサービス>

前年特需(Win10移行・増税前駆け込み)の反動、顧客出力センター閉鎖により減収。日欧中心にパッケージ展開は好調

## 売上高 (億円)



## Q2概況

### ● ITサービス、アプリケーション

日本：営業活動量増加、業種業務+オンライン需要でスクラムシリーズはQ2大幅増 (売上前年比167%)  
 欧州：重点国のITサービス体制強化により増収 (前年比119%)

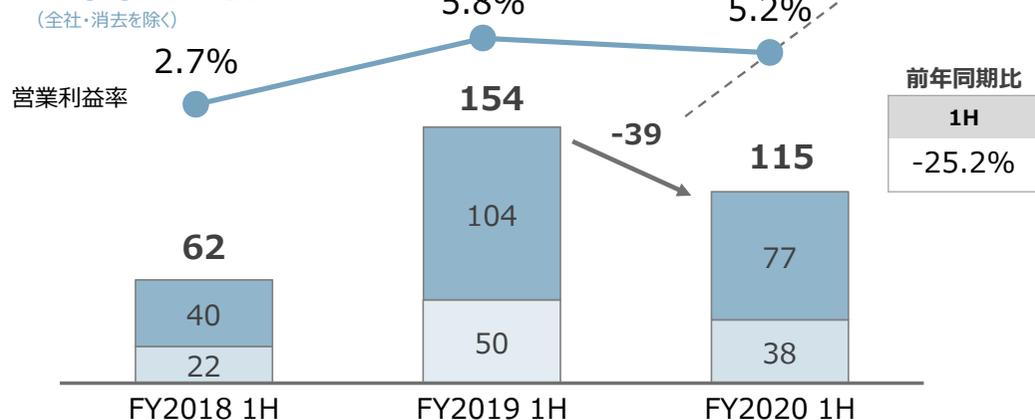
\* 欧州・中東・アフリカのオフィスサービス事業 為替影響除く売上前年同期比

### ● ITインフラ：前年Win10移行需要収束による反動減 →下期に国内GIGAスクール案件が増加見込

### ● BPS：出力受託顧客の閉鎖 (約1割) による減収

\* アメリカにおける出力受託サイトのうち閉鎖している割合

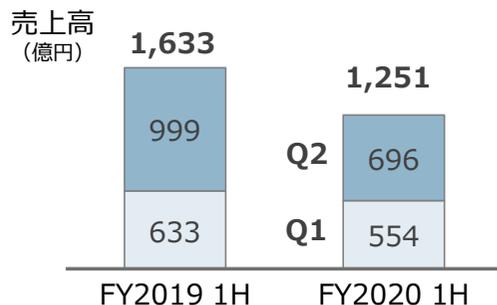
## 営業利益 (億円)



FY20 1H (億円)	売上	前年同期比
オフィスサービス事業計	2,246	-15.2%
ITインフラ (ハード・ソフト)	936	-23.1%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)	494	-3.6%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)	338	+2.2%
BPS (顧客出力センターの受託、等)	422	-21.4%

# <オフィスサービス> 地域ごとの概況

## 日本



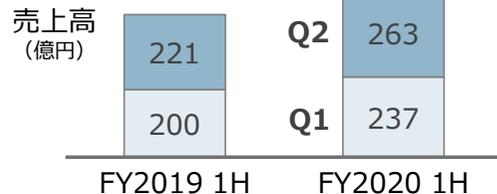
### Win10移行、増税影響で減収も New Normal に対応したソリューションが好調

- ① 中小企業向けスクラムパッケージ  
売上182億円(上期 前年比：132%、本数前年比146%)
- ② 中堅企業向けスクラムアセット  
受注 98億円(上期 前年比：239%)

スクラムパッケージ販売本数



## 欧州

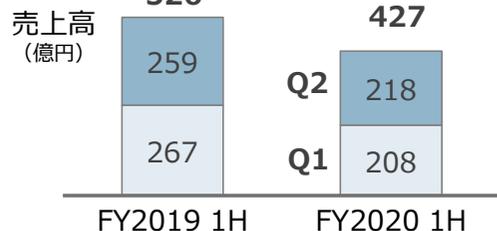


### 重点国の体制強化、パッケージ展開により増収

- ① コロナ対策ソリューション Work Together, Anywhere (パッケージ) 好調  
受注:約1,400件 24億円 パイプライン:約5,300件 160億円 (Q1決算時:受注11億円、パイプライン87億円)
- ② DocuWare は在宅勤務拡大が追い風となり好調 (クラウド契約数 前年比140%)
- ③ 重点国で体制強化 (9月:DataVision(ドイツ)、Simplicity(ポーランド)、10月:mti(イギリス)を買収)

\* 欧州・中東・アフリカの売上高

## 米州



### 出力センター閉鎖により減収、顧客ニーズの変化に合わせたビジネス展開を加速

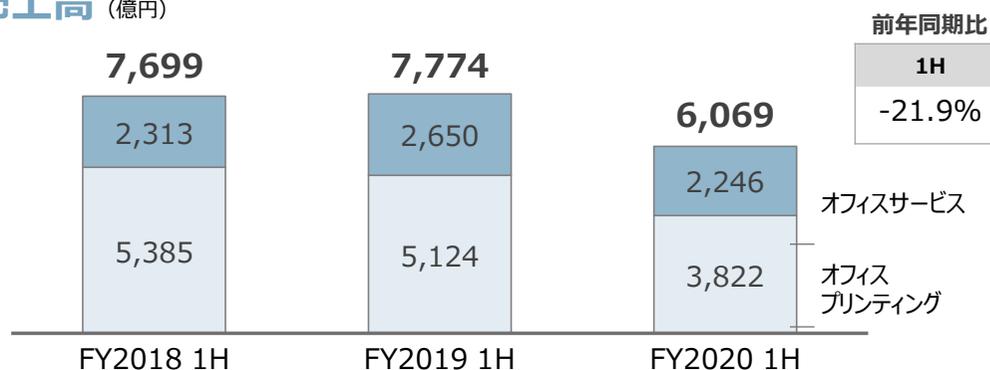
- ① Business Continuity Package展開を加速 (DocuWare、RSI、IT Essentials)  
営業職の評価制度変更、トレーニング、Webinar開催
- ② リモートワークに対応した新サービスを展開  
Digital Mail(メール室の郵便物電子化・配信ソリューション)を本格展開  
→上期に大手20社強の新規顧客獲得 (年換算5億円相当の売上)



# 2020年度第2四半期決算 <オフィス向け事業合計>

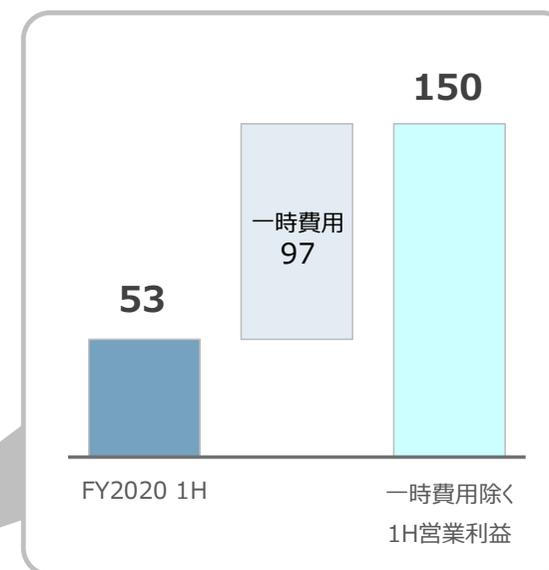
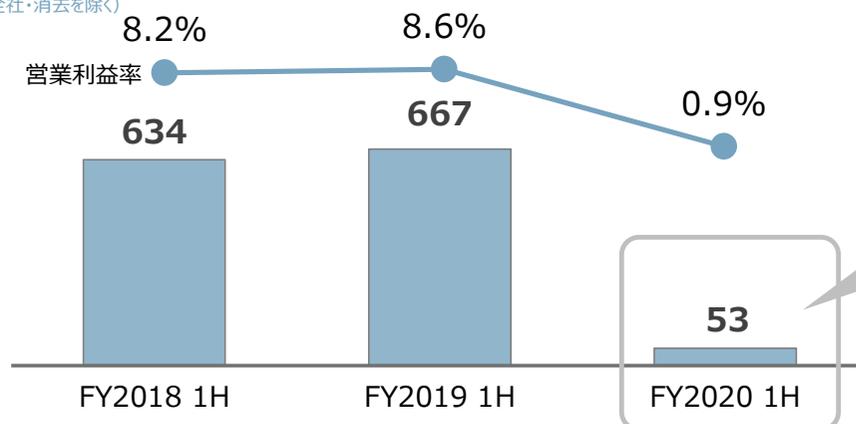
オフィス向け事業合計で減収減益も、営業損益は53億黒字(実質150億)

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)

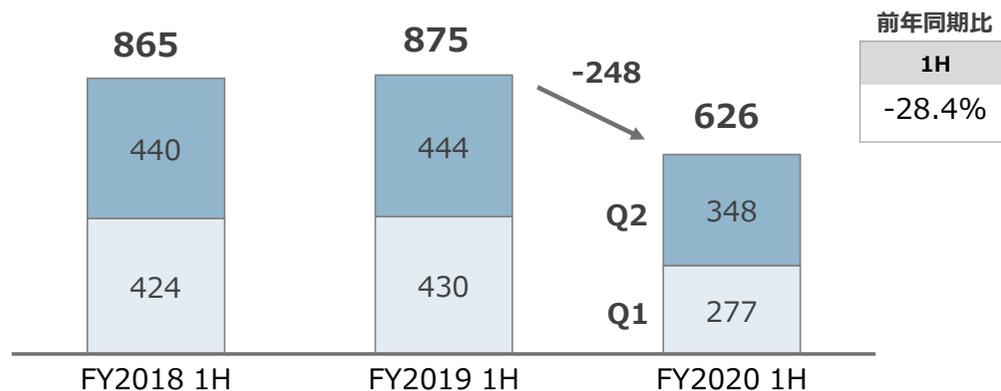
(全社・消去を除く)



# 2020年度第2四半期決算 <商用印刷>

ノンハードはゆるやかに回復も、ハードは顧客の投資意欲弱く減収減益

## 売上高 (億円)



## 1H概況

売上前年比*	CP事業計	Q1:-34%	Q2:-22%
	ハード	Q1:-39%	Q2:-28%
	ノンハード	Q1:-34%	Q2:-20%

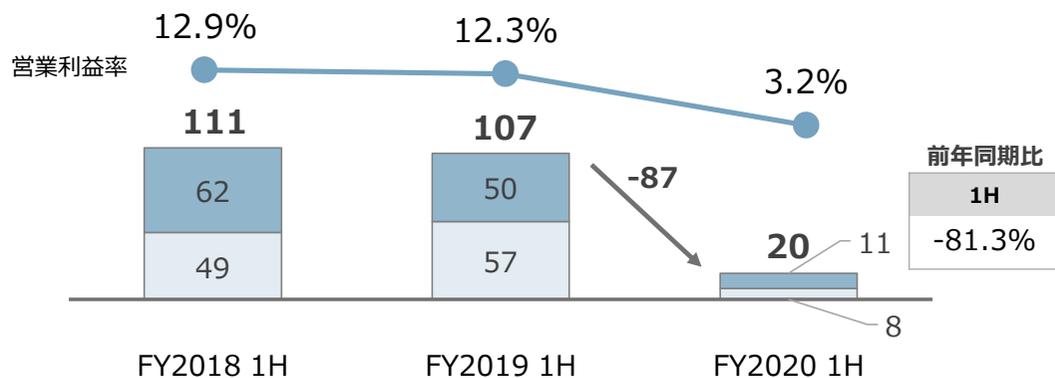
## Q2概況

\* 為替影響除く前年同期比

- 欧州は回復傾向も、主力市場の米州で回復に遅れ  
売上前年比\* 米州 Q1:-34% Q2:-29%  
欧州 Q1:-44% Q2:-22%
- 顧客のイベント、事業活動再開によりノンハードは回復傾向  
⇒在宅勤務拡大に伴う自動化・省人化印刷需要の取込み  
⇒ライトプロダクション新製品、連帳機の拡販

## 営業利益 (億円)

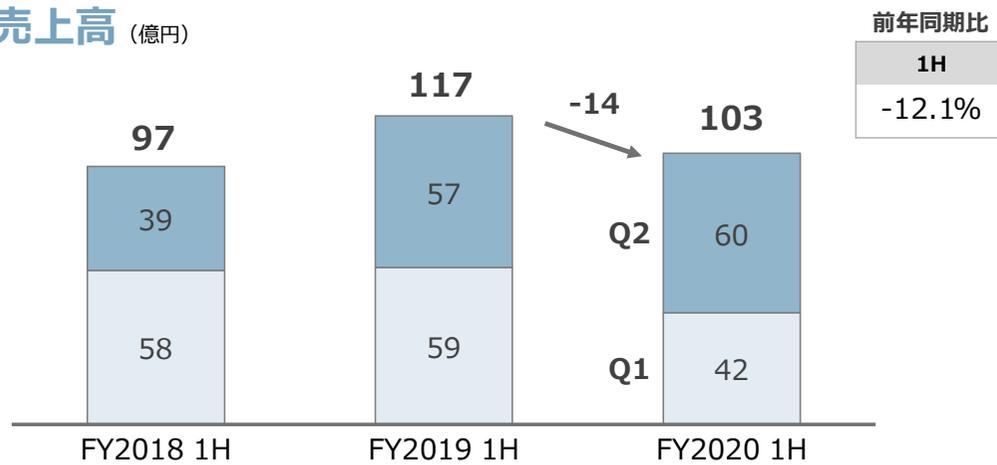
(全社・消去を除く)



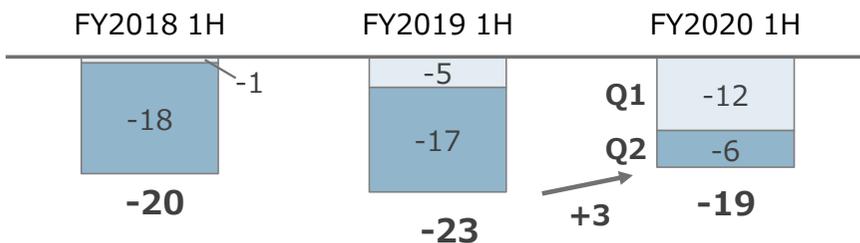
# 2020年度第2四半期決算 <産業印刷>

中国内需向けヘッド市況が回復し、Q2は増収・利益改善。

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



## 1H概況

- 中国市況回復、経費抑制により採算改善

## Q2概況

- ヘッドの市況改善と産業プリンタの回復により増収・利益改善
- インクジェット(IJ)ヘッド  
市況回復により、売上は前年超過  
→ Q1発売の新製品による販売拡大



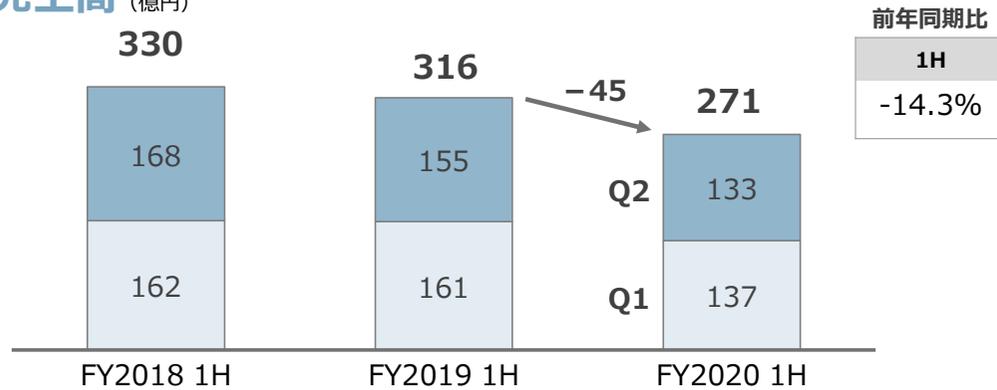
産業用インクジェットヘッド新製品  
「RICOH TH5241」

- 産業プリンタは前年並みの売上まで回復  
WFプリンタ : 需要回復し、自販が好調  
テキスタイルプリンタ : 巣籠需要により、個人需要増

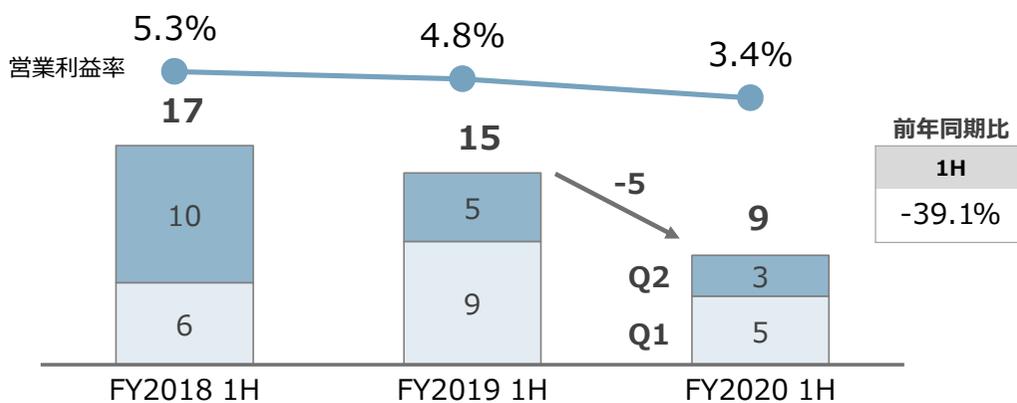
# 2020年度第2四半期決算 <サマール>

欧米市場の回復が遅れ、減収減益

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



## 1H概況

- イベント・交通チケットの需要低迷・EC需要増もラベル面積縮小により、減収減益

## Q2概況

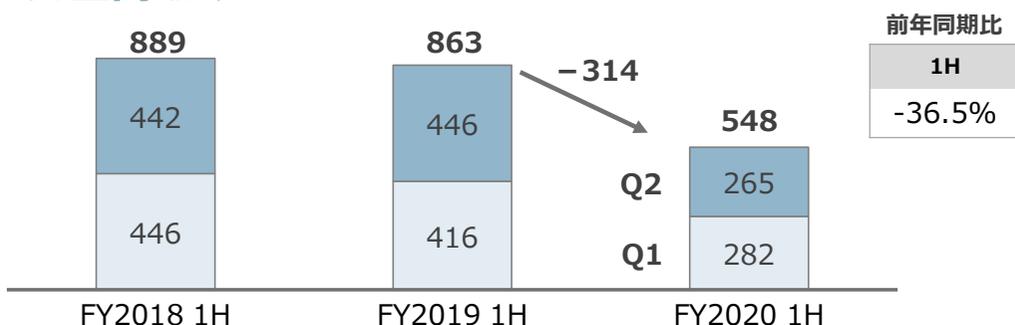
- 日本・中国市場は順調に回復も、欧米の回復が遅れ
- 原価改善継続  
米国市場における大口顧客獲得など、施策進展

⇒社会課題解決型商品のグローバル展開  
米国市場等における物流需要の獲得

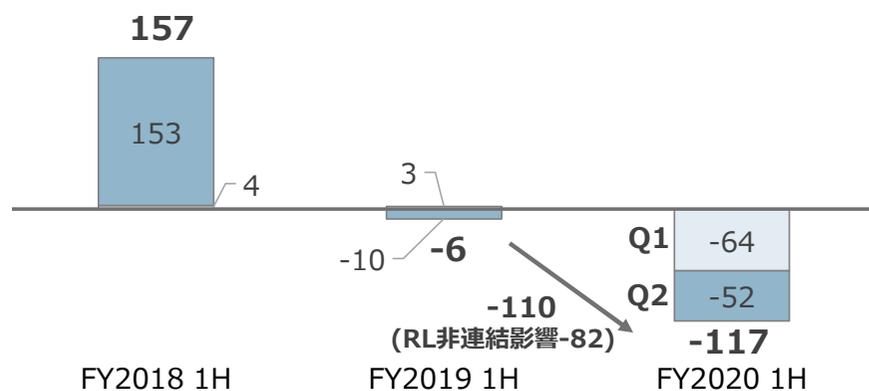
# 2020年度第2四半期決算 <その他>

既存事業は回復傾向も、リース事業非連結化・成長事業投資により減収減益

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



## 1H概況

- リース事業非連結化に加え、既存事業 (SV\*1 及び産プロ\*2) 減収減益

\*1 Smart Vision事業  
\*2 産業プロダクツ事業

## Q2概況

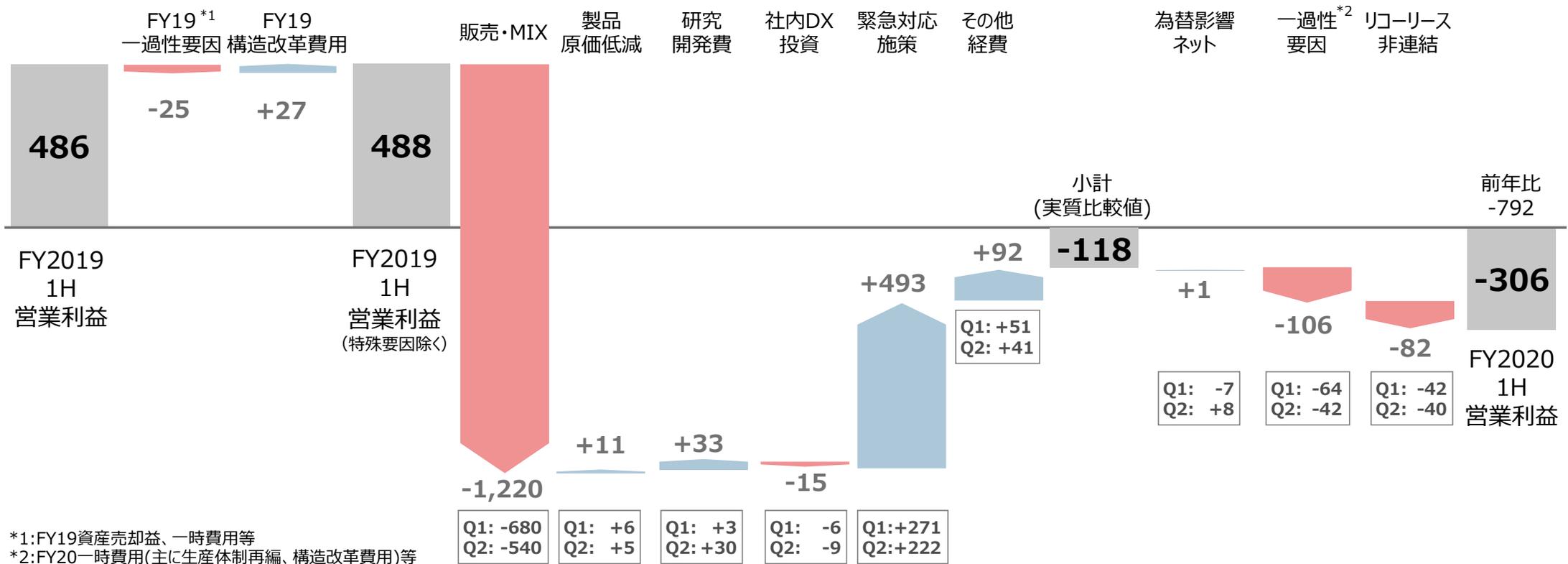
- 既存事業は前年比増収、SVは利益幅改善となり、Q1を底に業績は堅調に回復
- SV : 360°カメラ市場の需要増で THETAおよび関連クラウドサービスが好調
- 産プロ : 最終製品生産顧客 (自動車/中国 産業機器) 需要は回復傾向

⇒ 足元では各市場需要回復の兆し  
売上回復・経費削減により収益改善

# 2020年度第2四半期決算 <要因別営業利益>

コロナ影響による販売数量減少で総利益が大きく減少。緊急対応の経費削減を追加実施。

(単位:億円)



\*1: FY19資産売却益、一時費用等  
\*2: FY20一時費用(主に生産体制再編、構造改革費用)等

# 2020年度第2四半期決算 <連結財政状態計算書>

リコーリース(RL)非連結化により総資産が1兆円減少。財務安定性が改善

## 資産の部

(単位:億円)	2020年 9月末	20/03末比 増減額	
流動資産	10,025	-11,036	グループ内キャッシュプール残高 両建てによる増
現金及び預金	3,371	+742	RL株式売却、資金調達による増加
営業債権及びその他の債権	3,396	-530	年度末営業債権の減少 コロナ影響による営業債権減。
その他の金融資産	903	+30	
棚卸資産	1,967	-45	
その他の流動資産	386	+22	
売却目的で保有する資産	0	-11,255	RL非連結化による減少
非流動資産	8,350	+735	
有形固定資産	2,015	+0	
使用权資産	624	+30	
のれん及び無形資産	2,356	+37	
その他の金融資産	1,327	-64	
その他の非流動資産	2,025	+731	RL株式を持分法による投資として計上
資産合計	18,375	-10,300	

\*売却目的資産振替：RL株式一部譲渡決定に伴い、関連資産・負債を売却目的資産・負債への振替

(参考) 期末日為替レート： US\$ 1 = ￥ 105.80 (-3.03)  
EURO 1 = ￥ 124.17 (+4.62)

## 負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2020年 9月末	20/03末比 増減額	
流動負債	5,828	-9,660	
社債及び借入金	942	+427	
営業債務及びその他の債務	2,273	-187	年度末営業債務の減少
リース負債	263	-8	
その他の流動負債	2,349	-201	賞与引当金減少等
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	0	-9,690	RL非連結化による減少
非流動負債	3,552	+449	
社債及び借入金	1,683	+401	COVID19対策等による借入金増
リース負債	447	+59	
退職給付に係る負債	965	-32	
その他の非流動負債	456	+21	
負債合計	9,380	-9,210	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	8,959	-244	当期利益赤字による減少
非支配持分	35	-846	RL非連結化による減少
資本合計	8,994	-1,090	
負債及び資本合計	18,375	-10,300	
有利子負債合計	2,625	+828	

# 2020年度第2四半期決算 <連結キャッシュフロー計算書>

利益減少の中、RL非連結化と投資抑制によりフリーキャッシュフローは改善

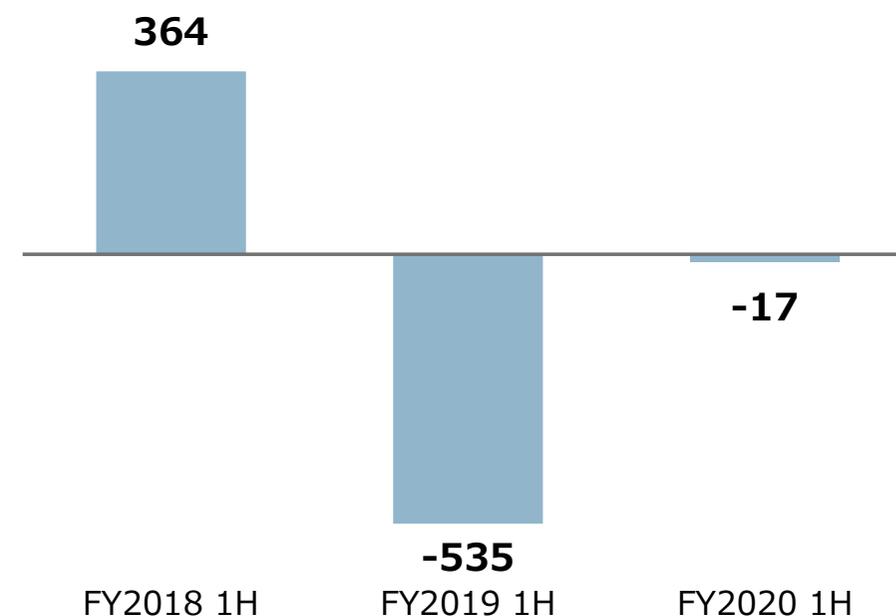
(単位:億円)

	FY2019 1H	FY2020 1H
当期利益	322	-221
減価償却費	617	533
その他の営業活動	-636	-15
営業活動によるキャッシュフロー	302	295
有形固定資産の取得および売却	-312	-223
事業の買収	-161	-48
その他の投資活動	-364	-41
投資活動によるキャッシュフロー	-838	-313
有利子負債*の純増減	922	912
支払配当金	-94	-94
その他の財務活動	-175	-160
財務活動によるキャッシュフロー	652	658
換算レートの変動に伴う影響額	-58	3
現金及び現金同等物の純増減額	58	643
現金及び現金同等物期末残高	2,459	3,280
フリーキャッシュフロー (営業C/F+投資C/F)	-535	-17

\*有利子負債：社債及び借入金

## フリーキャッシュフロー推移

(単位:億円)



※CCBJ株式売却  
+559億含む

※RL株式譲渡+78億含む  
(RL株式売却+368-RL保有現金289)

# 2020年度通期見通しと施策

# 2020年度の位置づけ

2020年5月8日  
発表内容再掲

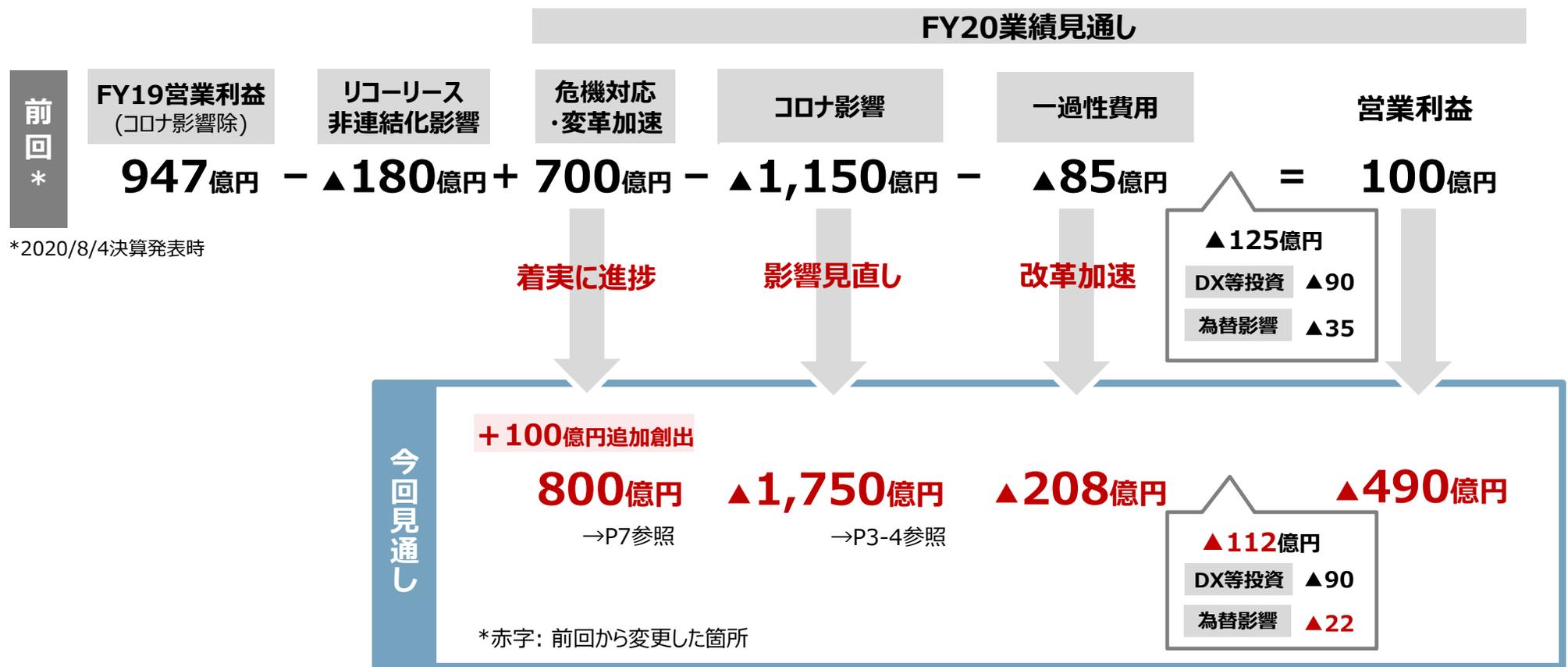
**RICOH**  
imagine. change.

## 「飛躍」に向けた「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づける



# 2020年度 業績見通しの考え方 <更新>

下期のコロナ影響拡大を想定し、通期見通しを修正。事業構造変革の施策をさらに加速する



前回 \*

\*2020/8/4決算発表時

今回見通し

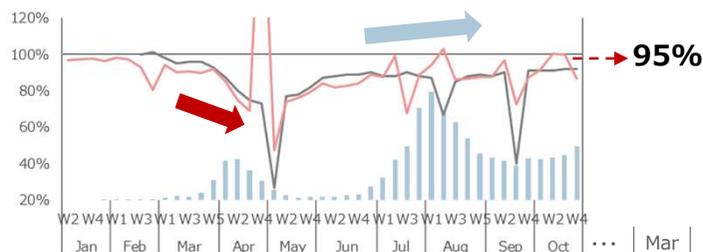
# コロナ影響によるMFP出力想定

## 欧米主要国での感染再拡大を踏まえ、出力枚数は9月の水準が継続する想定に変更した

参考：主要国別のMFPプリント出力想定<更新>



### Japan



### Thailand



### France



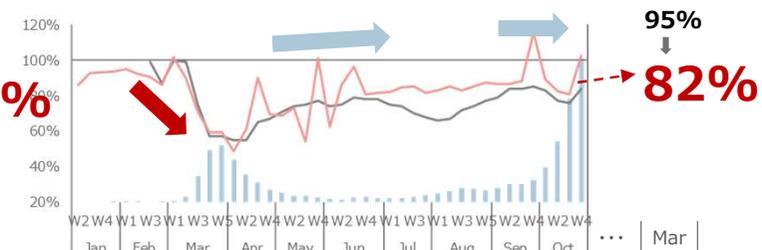
### US



### UK



### Germany



(備考) 出社率は、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。各週月曜日のデータ。出力量は、当社@Remoteデータによる。前年同期からの、MFP出力量の変化率。

# 主要事業別コロナ影響想定

感染再拡大を踏まえ、各事業で見通しを変更した。地域毎に回復速度は異なる

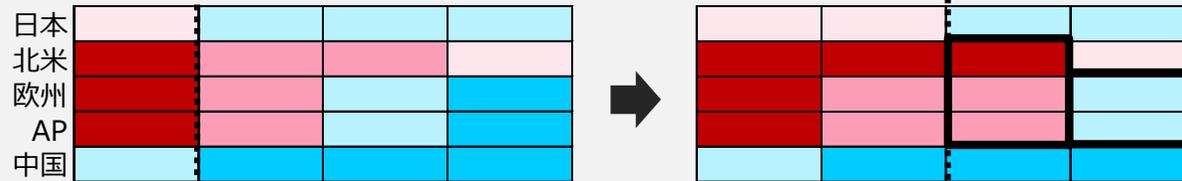
前回想定 (8月時点)

今回想定

凡例：売上高前年同期比イメージ

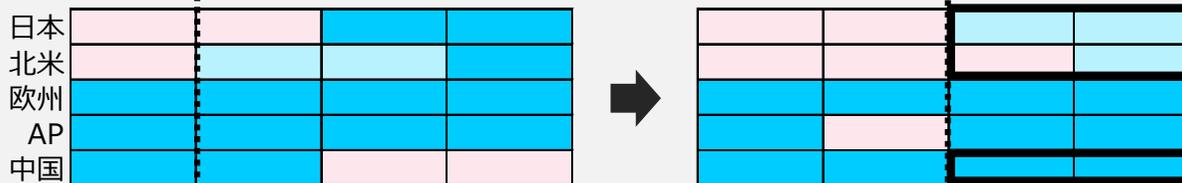


## ● オフィスプリンティング ノンハード



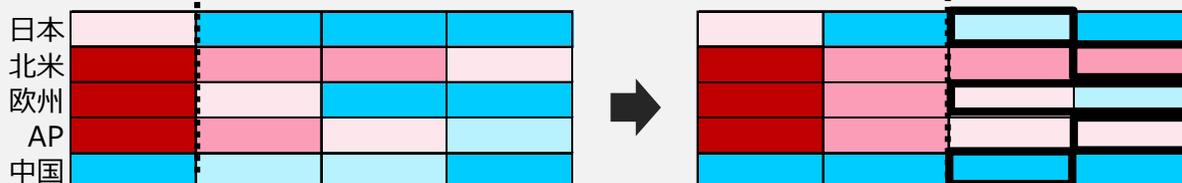
- 第2波拡大のリスクも踏まえ、日本・中国以外は下期の回復が遅れる想定
- 年度末ではグローバルで80%(通常水準比)程度まで回復

## ● オフィスサービス



- 国内スクラムパッケージ販売は、前年比約1.5倍で成長継続。下期は、前年のPC特需、1H全体実績に基づいて見直し
- 北米はコロナ影響長期化を踏まえて見直し
- 欧州・AP・中国での拡大継続

## ● 商用印刷



- コロナ影響長期化に伴い、米・欧を中心にハードへの投資抑制が継続
- ノンハード回復は継続

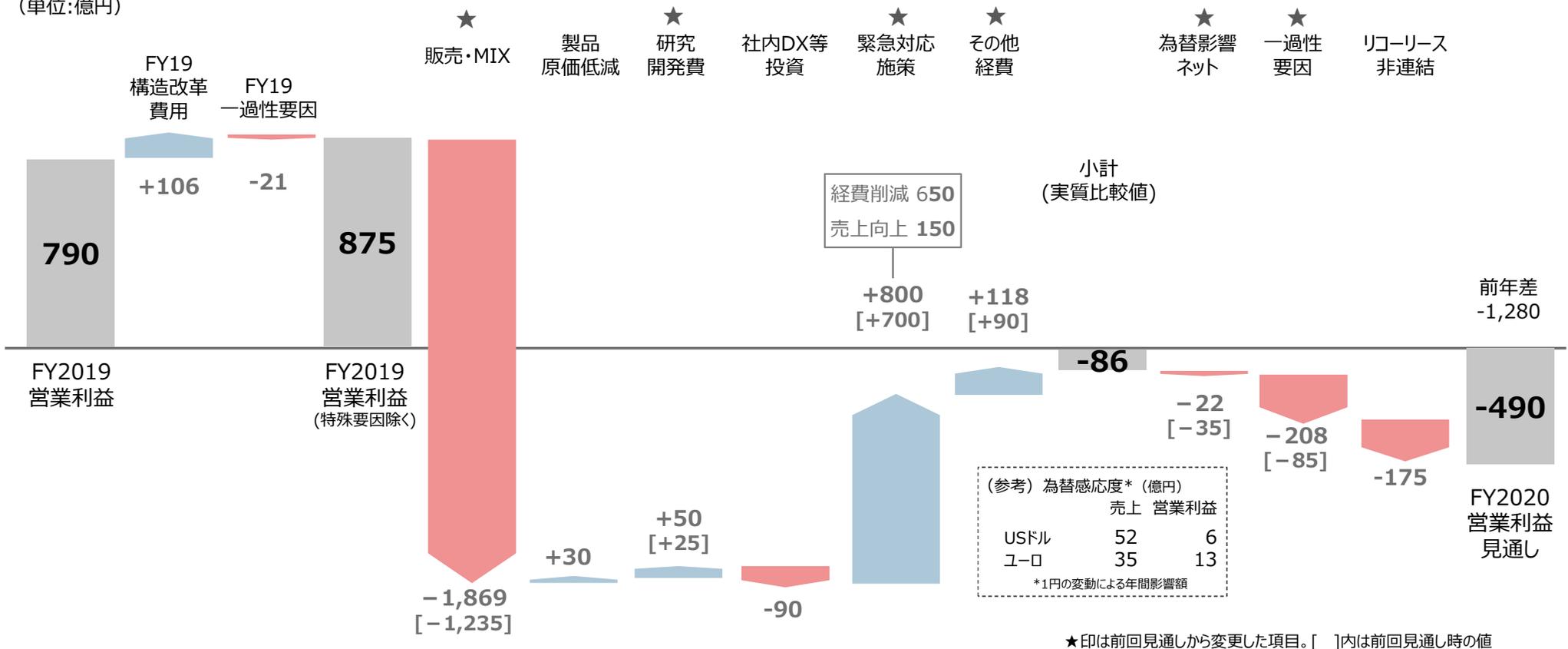
## 2020年度見通し <主要指標>

	FY2019 実績	FY2020 前回見通し (2020年8月)	FY2020 見通し	前年比
売上高	20,085億円	17,800億円	<b>16,640</b> 億円	-17.2%
売上総利益	7,215億円	6,008億円	5,476億円	-24.1%
販管費	6,425億円	5,908億円	5,966億円	-7.1%
営業利益	790億円	100億円	<b>-490</b> 億円	—
親会社の所有者に帰属する 当期利益	395億円	36億円	<b>-364</b> 億円	—
ROE	4.3%	0.4%	—	—
期中平均 為替レート	1USDドル 1ユーロ	108.80円 120.90円	105.95円 120.65円	-2.85円 -0.25円
研究開発投資	1,028億円	925億円	<b>925</b> 億円	-102億円
設備投資(有形固定資産)	865億円	480億円	<b>480</b> 億円	-385億円
減価償却費(有形固定資産)	625億円	460億円	<b>460</b> 億円	-165億円

# 2020年度見通し <要因別営業利益>

下期コロナ影響拡大に対し、緊急施策の効果刈り取りを加速する

(単位:億円)



# 緊急対応策と恒久実施策の進捗

## 施策展開を加速し、計画以上の利益を創出する

分類	実施施策 「●」… 追加効果を生み出す施策	1H実績 (1Q発表時)	通期効果 (今回)
緊急	経費削減	222 億円	250 億円 → 310 億円 +60 億円
	経費削減 構造改革	238 億円	300 億円 → 340 億円 +40 億円
恒久	原価低減	33 億円	150 億円
	売上 向上策	33 億円	150 億円
*営業利益への貢献額		合計: 493 億円	700 億円 → 800 億円 +100 億円

## 次期中計を見据えた取り組み

### 環境変化に対応し、前倒しで改革を展開する

#### < 前倒しで展開 >

##### ●事業競争力の強化

###### (事業構造の転換)

- ・OAメーカーからの脱皮
- ・デジタルサービスの会社への転換
- ・事業競争力強化/事業の選別

##### ●デジタルサービスの会社への体制構築

カンパニー制、DX投資、  
デジタル人材の獲得・育成、  
働き方変革、自律型人材など

##### ●資本収益性の向上

- ・ROIC経営
- ・キャッシュフローアロケーション  
に基づく資本政策

##### ●収益構造改革の加速

事業見直し、資産の最適化  
事業スルーでの収益構造の可視化、  
サプライチェーンでのコスト改革など

持続的な  
企業価値向上

# カンパニー制移行に至る これまでの取り組み

事業強化と資産見直しにより、更なる成長への課題を明確にした

-2016年度

## ●事業競争力の強化

- 事業ごとの収益実態が不明確
- MFPの生産・販売に最適化された体制

## ●資本収益性の向上

- 戦略的なリソース配分が困難
- 投下資本に対するリターンが見えにくい

2017年度  
リコ-再起動

- 事業区分変更による収益明確化
- 5大原則の見直しによる収益力強化

- 事業の選別と資産見直し

2018-19年度 + 2020年度  
リコ-挑戦

- オフィスサービス事業の成長と黒字化の同時実現
- 成長戦略推進による事業構造転換

- キャッシュフローアロケーションに基づく戦略投資
- ROIC導入の検討

解決しなければ  
ならない課題

- 経営資源の最適配分
- 事業成長の加速
- 事業の自立性確保

カンパニー制移行

# カンパニー制への移行

## メリハリのある資源配分により、事業成長と資本収益性向上をさらに加速する

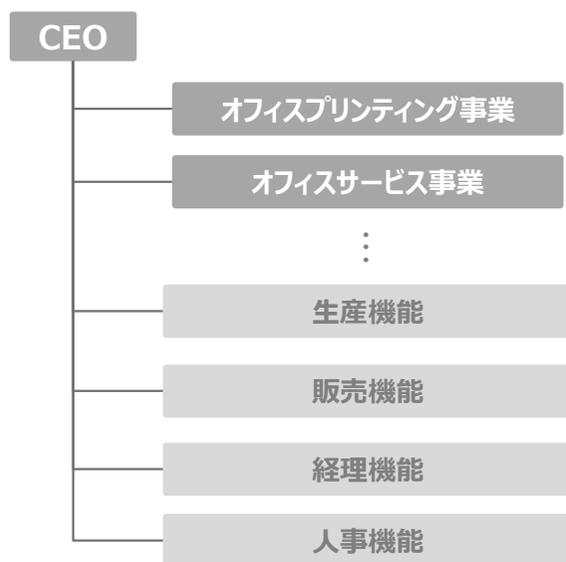
### ●カンパニー制の狙い

- ・ 経営資源の最適配分
- ・ 成長領域にリソースをシフト
- ・ 事業の独立性確保、責任・権限の明確化

### ●各ビジネスユニットの役割

- ・ 顧客軸でのスピード経営による成長
- ・ 収益構造の可視化による資本収益性向上
- ・ 外部資源の活用・連携による競争力強化

### これまで

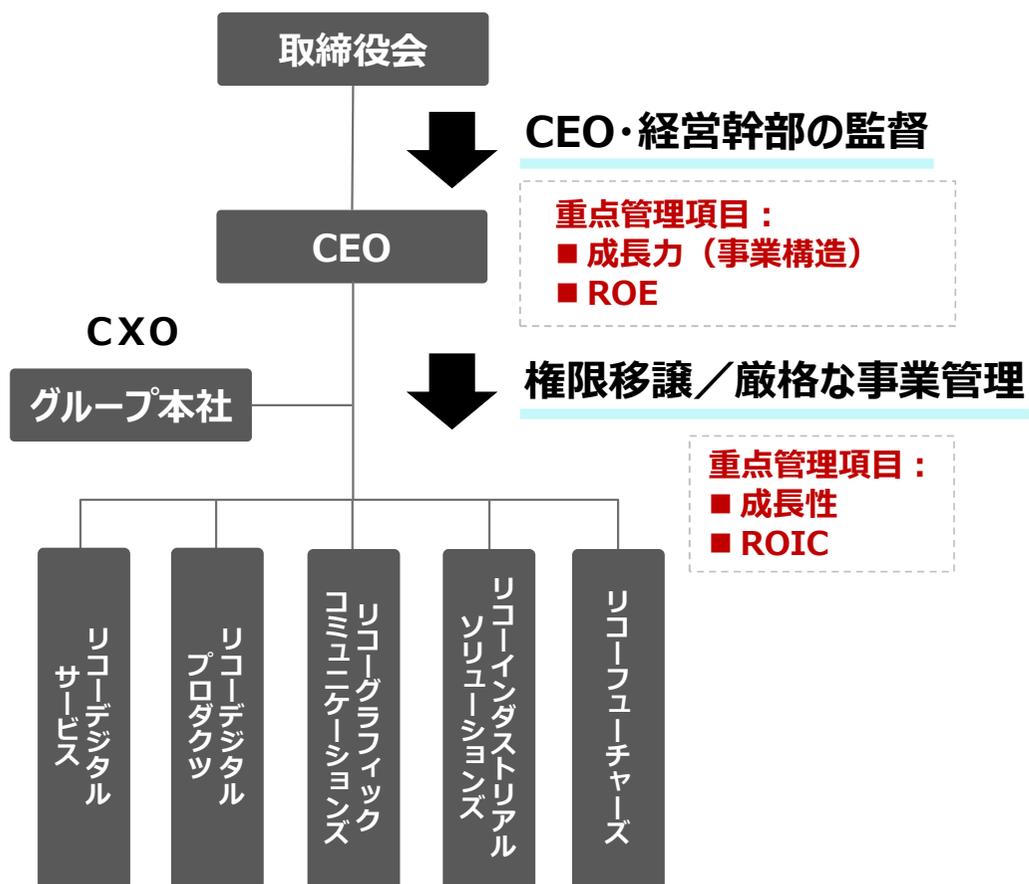


### 今後 : 2021年4月以降



# カンパニー制を支えるガバナンス

ガバナンス強化と権限委譲を両立させ、持続的な企業価値向上を実現する



## ●取締役会

- ・ 成長力（事業構造）、資本収益性からのモニタリングの徹底
- ・ CEO、CxO、ビジネスユニット長の評価・監督

## ●グループ本社

- ・ 資源配分による事業ポートフォリオの再構築  
→デジタルサービス会社への転換
- ・ 成長性／資本収益性による厳格な事業管理  
→ROIC > 資本コスト

## ●ビジネスユニット

- ・ 顧客軸でのスピード経営による成長
- ・ 収益構造の可視化による資本収益性向上
- ・ 外部資源の活用・連携による競争力強化

# 資本政策：キャッシュフローアロケーション

## FY20 キャッシュアロケーション <FY20 Q2時点見通し>

- 1H実績と業績見通し修正に基づき見直した
- コロナ影響長期化に対応できる手元流動性を継続確保する
- デジタルサービスの会社に向けた成長投資を実施する
- キャッシュフローに基づき安定的に配当する

### 創出\*

営業C/F	450億円
調達	300億円
FY19末手元現金	2,628億円
資産売却	370億円

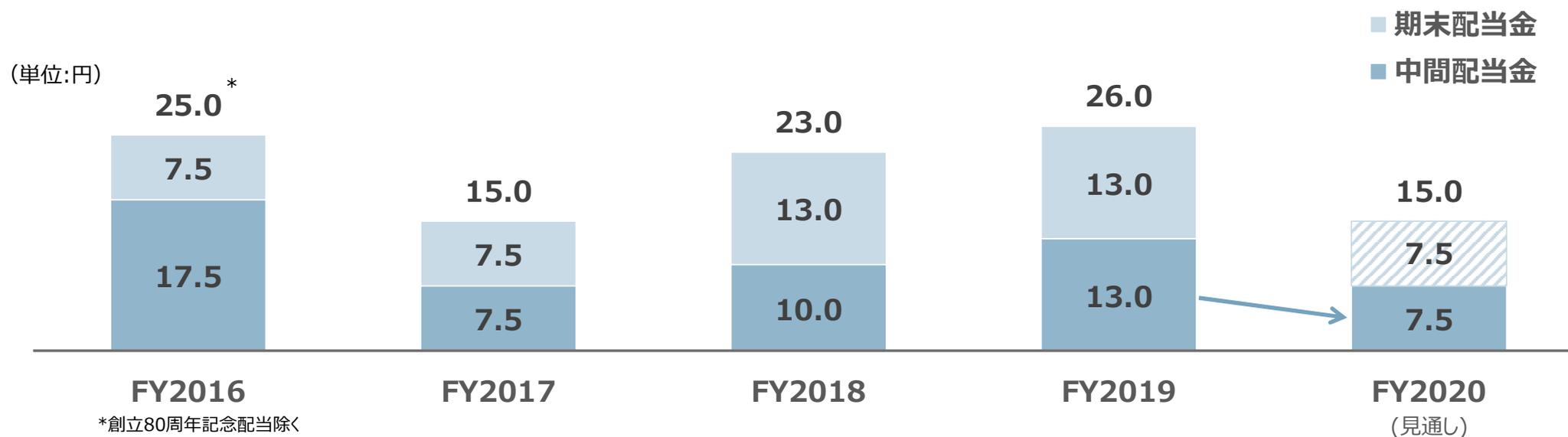
### 用途

投資	1,000億円程度
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">設備投資</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">戦略投資</div> </div>	
FY20末手元確保	2,600~2,700億円程度 (追加株主還元1,000億円含む)
配当	110億円

\*IFRS16の影響および、グループ内資金プールの一部現預金は除く

## 資本政策：株主還元

- キャッシュフロー創出と運転資本の変動を鑑み、当期利益赤字見通しながら安定的な配当を維持する
- FY20通期配当金は前回見通し26円/株→今回15円/株とし、中間配当金を7.5円/株に決定した
- 追加株主還元(2020年3月27日公表)は、事業状況変化や成長投資規模を精査しながら継続検討する



**補足資料**

# 2020年度第2四半期決算 <サマリー>

## 1H業績

- コロナ影響で売上高は前年同期比 23%減収→経費削減緊急対応
- 営業利益306億円の赤字（4-5月を底にQ2は改善）
- フリーキャッシュフローは運転資本改善、株式譲渡等により改善

## 1H事業別

- オフィスプリンティング：  
Q1を底にQ2は黒字化 出社率の回復スピードが想定よりも遅くハード・ノンハードとも大幅減
- オフィスサービス：  
日欧でパッケージ展開により好調  
Q2は、国内前年Win10特需、消費増税駆け込みの反動で減収
- 商用印刷：  
Q1をボトムに出力量は回復基調も、ハードは投資意欲低調で減収
- 産業印刷：  
Q2は中国内需向けの売上回復などにより、前年比利益改善

## 通期見通し

- 第2波によるコロナ影響拡大を想定し、業績見通しを下方修正
- 緊急施策の効果刈り取りを加速

## 株主還元

- 赤字ながら、キャッシュや安定的な配当の方針を鑑み、年間配当見通し15円/株
- 追加株主還元の考え方は変更なし。コロナ影響の動向や成長投資、キャッシュを考慮

# ESGアップデート（2020年1H）

## ESG取り組み

- TCFDフレームワークに基づく開示情報を拡充



- 「Business Ambition for 1.5°C」  
キャンペーンに賛同を表明



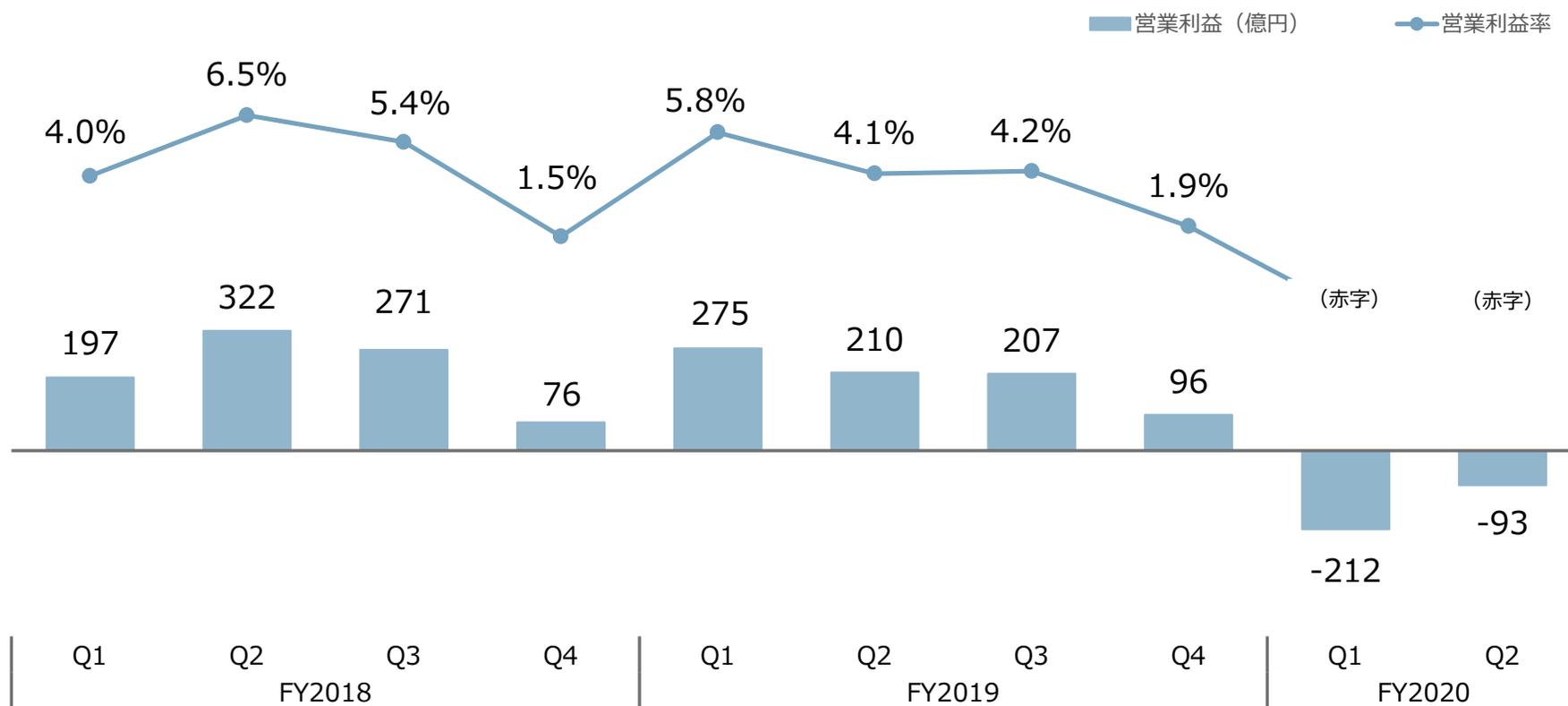
- 環境省「脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」にリコーの提案が採択
- 「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結

## 外部からの評価

- RE100リーダーシップ・アワードの  
最終選考企業に選出
- 「FTSE4Good Index Series」、  
「FTSE Blossom Japan Index」、および  
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に継続選定
- 「Gomez ESGサイトランキング2020」で  
総合第1位を獲得

2020年版統合報告書、ESGデータブックを発行しました。ぜひご参照ください。

# 四半期営業利益推移



# オフィスプリンティング関連指標 <ハード・ノンハード状況>

## ◆MFP・プリンタ 販売台数伸び率

FY20 販売台数前年比	Q1	Q2	H1
国内	-21%	-7%	-14%
海外	-32%	-14%	-23%
MFP計	-30%	-13%	-21%
LP計	-26%	-12%	-19%

FY20 販売台数 前年比	A3 MFP			A4 MFP		
	Q1	Q2	H1	Q1	Q2	H1
国内	-21%	-6%	-14%	-18%	-19%	-19%
海外	-32%	-16%	-24%	-32%	-9%	-20%
MFP計	-30%	-14%	-22%	-31%	-10%	-20%

## ◆MFP・プリンタ ハード/ノンハード売上高伸び率 (為替影響除く)

FY20 売上高 前年比	ハード			ノンハード		
	Q1	Q2	H1	Q1	Q2	H1
国内	-21%	-6%	-14%	-16%	-11%	-14%
海外	-31%	-14%	-23%	-44%	-30%	-37%
MFP計	-29%	-13%	-21%	-35%	-24%	-29%
プリンタ計	-45%	-34%	-39%	-25%	-20%	-22%
MFP+プリンタ 計	-31%	-15%	-23%	-33%	-23%	-28%

※ハード/ノンハード売上高伸び率の四半期推移は、別紙の連結経営指標推移（決算参考資料）をご参照ください

**RICOH**  
imagine. change.