

# 激動する世界情勢に対応し「飛躍」を目指す

## 2019年度の概況 > 1

詳しくは本誌

1 事業報告  
P33-34

### 業績

2019年度の世界経済は、深刻化する貿易摩擦や地政学的緊張の高まりによって先行きの不透明感が増す中、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う各国政府によるロックダウン(都市封鎖)や活動自粛要請などにより、年度末に向けて海外を中心に急激に環境が悪化しました。

そのような中で、第19次中期経営計画(19次中計)の最終年度となる2019年度は、成長戦略「リコー挑戦」の2年目として、引き続き基盤事業の収益力強化と成長事業の拡大を進めるとともに、次期中計「リコー飛躍」に向けて、成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革などを推進しました。

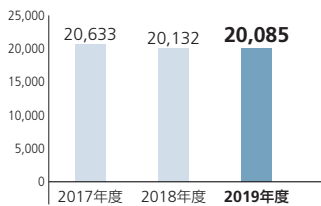
その結果、2019年度のリコーグループの連結売上高は、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたことなどから、前年度比0.2%減となる、2兆85億円となりました。分野別にみると、オフィスサービス分野および産業印刷分野で増

収となったものの、オフィスプリンティング分野、商用印刷分野、サーマル分野などで減収となりました。地域別では、国内はオフィスサービス分野を中心に堅調に推移し、増収となりました。海外は、欧州でオフィスサービス分野が成長したものの、米州、欧州、その他地域において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりオフィスプリンティング分野が減収となったことなどにより、前年度に比べ減収となりました。

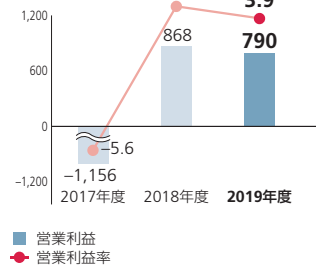
営業利益は、構造改革効果創出や経費支出抑制などにより販売費および一般管理費が減少した一方で、新型コロナウイルス感染症の影響などによる売上減のため売上総利益も減少となった結果、前年度比9.0%減となる790億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少に加え、リコーリース株式譲渡契約締結に伴う法人所得税費用増加などの影響により、前年度比20.2%減となる395億円となりました。

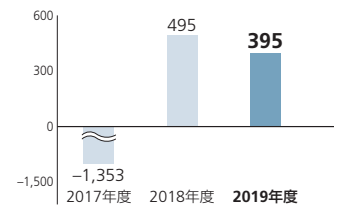
売上高  
(億円)



営業利益 / 営業利益率  
(億円 / %)



親会社の所有者に帰属する  
当期利益  
(億円)



詳しくはWEB

2020年3月期有価証券報告書 [jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp\\_ricoh/IR/securities\\_report/pdf/yuho2003.pdf](http://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho2003.pdf)  
 2020年3月期決算短信 [jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp\\_ricoh/IR/financial\\_results/r01\\_3/pdf/flash\\_report.pdf](http://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/r01_3/pdf/flash_report.pdf)

## 財政状態

2019年度末におけるリコーグループの資産合計は、IFRS (国際会計基準) 第16号「リース」適用による使用权資産計上開始に加え、その他の金融資産の増加などにより、前年度末に比べ1,425億円増加し2兆8,676億円となりました。

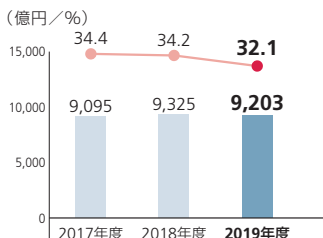
負債合計は、IFRS第16号「リース」適用によりリース負債が大幅に増加したことに加え、ファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社の負債が増加したことなどにより、前年度末に比べ1,529億円増加し1兆8,591億円となりました。

資本合計は、前年度末に比べ104億円減少し1兆85億円となりました。親会社の所有者に帰属す

る持分は、前年度末に比べ122億円減少し9,203億円となりましたが、株主資本比率は32.1%と安全な水準を維持しています。また、ROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益が前年比減益となったことにより、前年度から1.1ポイント低下の4.3%となりました。

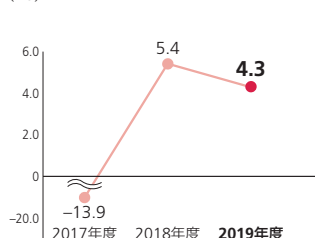
なお、2020年3月にリコーリースの普通株式の一部をみずほリース株式会社へ譲渡する株式譲渡契約を締結したことに基づき、当年度末においては、リコーリース関連の資産および直接関連する負債は、売却目的で保有する資産および負債として計上しています。

親会社の所有者に帰属する持分／株主資本比率

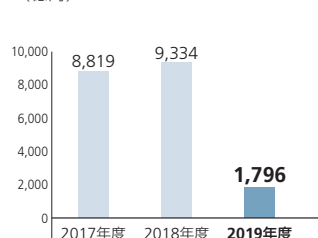


■ 親会社の所有者に帰属する持分  
● 株主資本比率

ROE (%)



連結有利子負債 (億円)

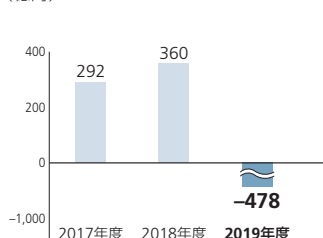


## キャッシュ・フロー

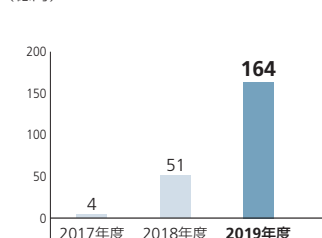
2019年度のフリー・キャッシュ・フローは、構造改革活動による事業収益力の強化、事業見直しなどによる増加はあったものの、デジタルサービスの拡大に向けた戦略的投資などの支出に加えて、前年度

に保有株式売却による一過性収入があったことなどにより、前年度に比べ現金収入が839億円減少となる478億円の支出となりました。

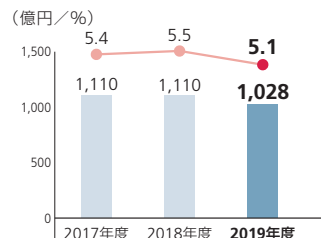
フリー・キャッシュ・フロー (億円)



事業買収投資額 (億円)



研究開発投資／売上高研究開発投資比率



■ 研究開発投資  
● 売上高研究開発投資比率

**i** 1 事業買収投資額  
キャッシュ・フロー計算書に基づく事業の買収投資額

## 19次中計の振り返り

### 19次中計の概要

2008年の世界金融危機以降、リコーグループは市場環境の変化に十分対応できず、業績低迷が続いていました。こうした状況を真摯にとらえ、リコーグループの変革に取り組むべく、2017年度を初年度とする19次中計を策定しました。

19次中計では、2017年に「リコー再起動」を掲げ、従来の社内の常識であったマーケットシェア追求や市場稼働台数拡大など規模重視の戦略をゼロベースで見直し、コスト構造改革を最優先事項として、オフィス領域の製品・サービスの収益力強化を推進しました。同時に、リコーグループの強みを活かして市場を拡大する成長事業に焦点を絞り、将来

に向けた投資の実施と、経営システムの改善も進めました。

さらに、2018年2月に成長戦略「リコー挑戦」を公表しました。成長戦略策定にあたっては、将来の社会的潮流をとらえ、社会課題解決と事業の両立が企業の絶対的な命題になるという認識のもと、リコーグループが特に重視する5つのマテリアリティ（重要社会課題）として、知の創造・生産性向上・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現を設定しました。これら5つのマテリアリティに資する事業活動を展開し、SDGs達成への貢献とリコーグループの企業価値向上の同時実現を目指しました。

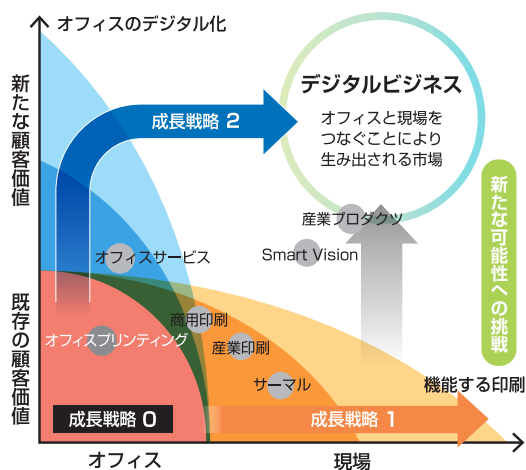
### 成長戦略の展開

「リコー挑戦」では、リコーグループの強みを活かした成長戦略として、「成長戦略0」「成長戦略1」「成長戦略2」の3つを設定しました。「成長戦略0」は、基盤事業であるオフィスプリンティング領域において顧客価値増大とオペレーション効率改善の両輪で稼ぐ力を強化するものです。また、リコーグループは基盤事業において、長年にわたり光学、画像処理、機械、電気、化学、制御などの技術を蓄積してきました。それらを高度に組み合わせたプリンティング技術や全世界に広がる顧客基盤（約140万社のお

客様）を活かして、新たな収益源となる成長分野の開拓を目指す「成長戦略1」と「成長戦略2」を定めました。

「成長戦略0」では、徹底した構造改革と原価低減、売価マネジメントなどを通じたオペレーション・エクセレンスの追求により、利益成長を果たしました。また、新たな付加価値を載せることのできるプラットフォームとなる新世代MFPの上市により、MFPに新しい価値を加え、お客様への価値提供を進化させることができました。

### 強みを活かした3つの成長戦略



### 成長戦略の成果

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 成長戦略0 | オフィス<br>プリンティング                                | 徹底した構造改革と原価低減、<br>売価マネジメントによって収益性を改善          |
| 成長戦略1 | 商用印刷<br>産業印刷<br>サーマル                           | 商用印刷・産業印刷の収益力を強化。<br>成長を牽引するドライバーに            |
| 成長戦略2 | オフィスサービス<br>産業プロダクト<br>Smart Vision<br>ファイナンス他 | お客様ニーズの変化をとらえ、<br>強みである顧客基盤への付加価値提供で<br>成長軌道に |

「成長戦略1」では、商用印刷事業、産業印刷事業、サーマル事業において収益性の改善が進展したものの、資本コストを考慮した投資管理を徹底したことにより戦略投資を十分な規模で実施するには至らず、特に産業印刷事業での事業成長は期待した水準に達することができませんでした。

「成長戦略2」では、オフィスサービス事業の収益

性を可視化して黒字転換させるとともに、市場機会をとらえた事業活動に加え、各国の市場ニーズと自社の能力・強みに立脚した戦略投資を適宜進めながら、事業規模拡大と収益性改善を同時に実現することができました。あわせて、産業プロダクツ事業とSmart Vision事業においても収益性の改善を進めました。

## 19次中計目標達成状況

19次中計の「再起動」と「挑戦」を通じて、リコーグループは経営体質の強化と事業構造の変革を推し進め、利益創出力の向上を実現しました。しかし、事業の選別による関連会社の再編や、全世界的な新型コロナウイルス感染症拡大に伴う事業環境の急激な悪化などにより、19次中計の最終年度である2019年度の連結営業利益目標1,000億円に対して、実績は790億円となり、目標未達となりました。ROEも、利益の未達により、目標の6.9%に対し、実績は4.3%となりました。

一方、2017年度より取り組んだ構造改革では、基盤事業であるオフィスプリンティングにおいて、売上拡大よりも利益重視へと転換したことに伴う体制変更や、固定費および経費の適正化に注力しました。また、拠点統廃合などによる資産効率の改善や事業選別の徹底（リース、半導体、物流、観光事業の非連結化）にも取り組みました。さらに、過去の負の遺産との決別として、減損損失計上や、リコーインド

### 主要な指標

|            | 実績      | 目標      |
|------------|---------|---------|
| 構造改革効果     | 1,066億円 | 1,000億円 |
| 3年間合計 FCEF | 2,097億円 | 1,000億円 |
| ROE        | 4.3%    | 6.9%    |

の支援方針変更などの痛みを伴う改革も断行しました。これらの取り組みにより、19次中計期間中の構造改革効果は1,066億円となり、目標である1,000億円を上回る実績をあげることができました。

また、成長に向けた投資を持続的に行うためにキャッシュ・フロー創出力の強化にも取り組みました。19次中計期間3年間のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー（FCEF）において、収益力強化と事業・資産の選別などにより、目標である1,000億円を上回る2,097億円を達成、キャッシュ創出力の強化を図ることができました。

## ESG強化の取り組み

19次中計では、2015年のパリ協定やSDGsの合意を踏まえて、従来から注力してきた社会・環境活動の強化を図りました。具体的には、リコーグループとして取り組むマテリアリティ（重要社会課題）を設定するとともに、環境面では脱炭素社会の実現と循環型社会の実現に向けた中長期目標を新たに設定しました。

特に脱炭素社会の実現に向けては、パリ協定を踏まえて「2050年バリューチェーン全体のGHG排出実質ゼロ」の目標を公表。目標達成には、再生可能エネルギーの積極的な利活用が不可欠との認識から、日本企業として初となるRE100への参加を宣言し、

ステークホルダーに対してリコーの企業姿勢を明確に発信するとともに積極的な活動を展開しています。また、日本国内の気候変動対策の活性化を目指すイニシアチブである気候変動イニシアチブJCI (Japan Climate Initiative) の創設メンバーになるなど、社会全体の活動活性化にも貢献しました。さらに、ESG投資において近年重要視されている気候変動対策に関する国際的な情報開示のフレームワークであるTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）にもいち早く賛同、積極的な情報開示を進めました。このような取り組みにより、国内外で環境分野のリーダー企業としての評価を高めました。

社会面では、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の観点から、特にダイバーシティの推進とワークライフ・マネジメントの取り組みを強化し多様な人材が活躍できる職場環境の構築を進めています。育児支援制度などの利用促進を図り、女性社員および男性社員の制度利用率・復職率は100%と高い水準を維持しています。また、リモートワーク制度の導入・充実にも着手し、働き方変革を進めました。これらの支援制度の充実により、女性の平均勤続年数も着実に伸び、2015年以降、平均勤続年数は女性が男性を上回るなど、女性活躍支援の効果が表れています。2019年には、日経DUAL主催「共働き子育てしやすい企業グランプリ2019」特別奨励賞を受賞しました。

また、国際的な要請となっているグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティ強化にも積極的に取り組んでいます。2019年8月、フランス政府、OECD、グローバル企業により設立された、不平等問題や職場・サプライチェーンでのダイバーシティに取り組むイニシアチブB4IG (Business for Inclusive Growth)に日本企業として初めて参加しました。さらに、グローバルなサプライチェーンにおける社会的責任を推進する企業同盟RBA (Responsible Business Alliance)に加盟し、自社

拠点だけでなくサプライヤーも含めた労働環境の改善や環境保全活動のレベルアップにも着手しました。

ガバナンスにおいては、リコーが価値創造を行いながら持続的に成長するため、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組みました。具体的には、取締役任期の見直し、投資委員会・ESG委員会・リスクマネジメント委員会など5つの委員会の設置、役員に対する株式報酬制度導入などを行いました。

このような取り組みが有効に作用している例として、投資委員会による買収投資判断の助言が挙げられます。19次中計期間中の買収投資の実績は、成長戦略で掲げた2,000億円の投資規模には至りませんでした。これはガバナンス改革の一環として設置した投資委員会が機能し、投下資本収益性を重視しながら着実な投資判断を行ったことによります。

また、四半期に1度開催されるESG委員会では、国際要請を踏まえた環境目標の見直し・強化や、TCFDに基づく経営リスクと機会などが議論されており、経営戦略とESGを一体的に議論、迅速に意思決定する仕組みが構築されています。

このように19次中計では、中長期的な企業価値向上を視野に入れた経営システムの整備と活動の強化を行いました。

### Environment (環境)の取り組み

| 19次中計期間中に決定した主な取り組み   | 実績(2019年度)   |
|---|--|
| 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                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・脱炭素社会の実現<br/>GHGスコープ1,2削減率 <b>23.4%</b><br/>(FY15比)</li> </ul> |
| 2018年 8月 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同                       |  |
| 2018年 10月 「気候変動アクション日本サミット宣言」に署名                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・再エネ率 <b>12.9%</b></li> </ul>                                   |
| 2019年 7月 TCFDフレームワークに基づくリコーのTCFD情報開示                          |  |
| 2020年 3月 「Science Based Targets (SBT)」イニシアチブの新基準「1.5℃目標」の認定取得 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・循環型社会の実現<br/>製品の省資源化率 <b>22.0%</b></li> </ul>                  |

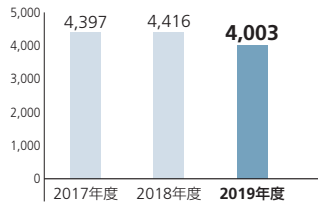
### Social (社会)の取り組み

- 2019年 8月 B4IGイニシアチブに日本企業として初めて参加
- 2019年 11月 RBA企業同盟に加盟

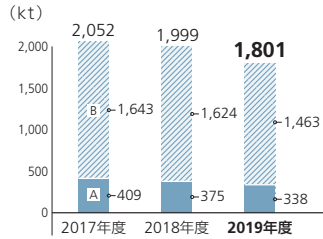
### Governance (ガバナンス)の取り組み

| 考え方                                   | 実績(2019年度)   |
|---------------------------------------|--|
| 健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメントによる企業価値・株主価値の向上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役の任期1年化</li> <li>・社内取締役を対象とした評価制度制定</li> <li>・株価条件付株式連動報酬制度導入</li> <li>・リスクマネジメント委員会・投資委員会・ESG委員会の設置</li> </ul>              |
| 監督・監査機能の独立性の強化                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役半数かつ非執行取締役過半数化</li> <li>・監査役選任プロセスの独立性強化</li> <li>・本社による海外子会社のバランスシートの定期監査</li> <li>・海外子会社の監査法人選定基準見直し・内部監査の強化</li> </ul> |
| 積極的な開示と対話姿勢                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス検討会での検討内容をガバナンス報告書で開示</li> <li>・IR / SR強化(IR Day開催)</li> </ul>  |

**使用エネルギー量 > 1**  
(TJ)

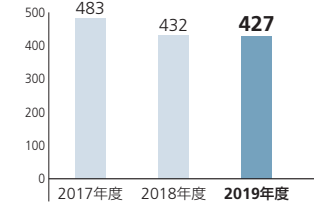


**温室効果ガス排出量 (Scope 1, 2, 3\*)**  
(kt)

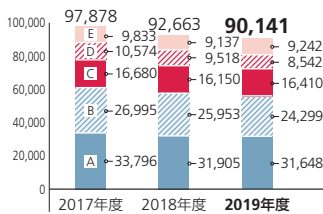


A ■ スcope 1, 2  
B ■ スcope 3  
\* 調達、使用、物流カテゴリー

**削減貢献量 > 2**  
(CO<sub>2</sub>(kt))

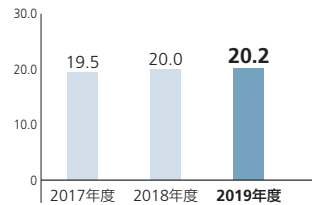


**グループ従業員数**  
(人)



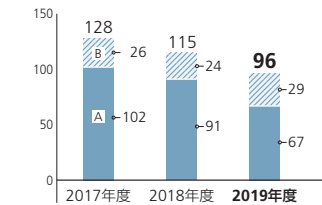
A ■ 日本  
B ■ 米州  
C ■ 欧州  
D ■ 中国  
E ■ アジア・パシフィック

**平均勤続年数**  
(年)



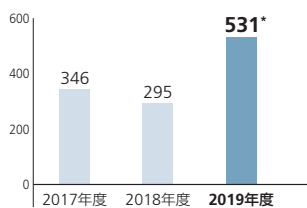
※ リコー単体

**労働災害発生件数 (リコーグループ(日本))**  
(件)



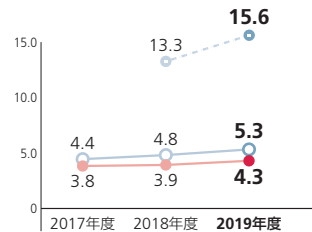
A ■ 非生産系  
B ■ 生産系

**社会貢献総支出金額 > 2**  
(百万円)



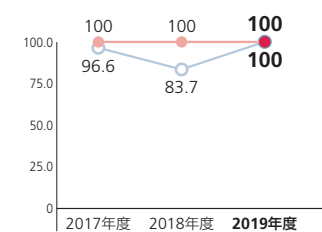
\* 2019年度より社員参加時間(金額換算)の集計に、就業時間外の活動分も追加しました。

**女性管理職比率**  
(%)



● リコー単体  
○ グループ(国内)  
○ グループ(グローバル)

**育児休業制度利用率**  
(%)



● 女性  
○ 男性  
※ リコー単体

詳しくはWEB

- 1 環境パフォーマンスデータ: エネルギー [jp.ricoh.com/environment/data/pfm\\_energy.html#energy](http://jp.ricoh.com/environment/data/pfm_energy.html#energy)
- 2 社会貢献活動の実績 [jp.ricoh.com/csr/community/performance.html](http://jp.ricoh.com/csr/community/performance.html)
- 3 環境パフォーマンスデータ: 環境貢献削減量 [jp.ricoh.com/environment/base/reduction.html](http://jp.ricoh.com/environment/base/reduction.html)

## 中期的な成長に向けた方向性

### 環境認識と取り組み

リコーグループは1936年の創業以来、世の中にイノベーションをもたらす製品やサービスを提供し、お客様とともに成長してきました。創業者・市村清による「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という創業の精神(三愛精神)を基盤とした「リコーウェイ」を企業活動の理念・価値観に据え、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」ことを使命としています。

これまでリコーグループは、複写機・MFPを中心に、販売と保守サービスを展開する業界随一と言われる体制を築き、世界中のお客様との関係を深めつつ大きな成長を遂げてきました。しかし、2020年初頭以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による世界的な規模での経済下降リスクの高まりに加え、米中貿易摩擦や新興国経済の減速、為替レートの変動など、経済環境の変化が続くものとみられます。

一方、AIや5Gに代表されるテクノロジーの進化、シェアリングエコノミーやギグエコノミーの拡大などにより、お客様の価値認識や働き方の変化、需要動向なども大きく変化しつつあり、従来と同じや

り方で収益を持続的に拡大することは困難となるリスクがあるとともに、新たな事業機会が大きく広がっていく可能性もあると認識しています。

リコーグループでは、中長期的・全世界的に2つの大きな社会的潮流が起こるととらえており、その潮流は、新型コロナウイルス感染症拡大も加わり、従来の想定以上に加速していくものと考えています。1つ目は、企業に対して社会課題解決への貢献を求める声が高まっており、SDGsの達成に貢献しない企業はたとえ高収益でも市場の評価は得られず、持続的な成長が見込めないということです。2つ目は、個々人の生き方や価値観の多様化が進むことです。IT・ネットワーク・モノのインターネット(IoT: Internet of Things)などの進化も相まって、働く場所の制約はなくなり、働き方においても個人化(パーソナリゼーション)が加速しています。

こうした環境変化を踏まえて、従来の環境の下で作上げられた体制や業務プロセスを、これからの事業環境に即したものと再構築することが喫緊の課題であると認識し、未来を見据えた変革に取り組む必要があります。



**1 ギグエコノミー**  
インターネットを通じて単発の仕事を受注する働き方

| 課題認識                       | リコーグループの取り組み                           |
|----------------------------|--|
| 世界的な経済不況が想定される中での業績悪化      | 新型コロナウイルス感染症拡大の影響下における短期的な業績安定化施策の実施   |
| 中長期的な事業環境の地殻変動             | 人々のマインドや働き方が変わる中で、環境変化をとらえた中長期での企業価値向上 |
| バリューチェーン全体でのESG/SDGs対応要請拡大 | ステークホルダーの期待に応えるESG/SDGsに対する取り組みの加速     |

### 次期中計に向けた方向性

2020年2月以降の本格的な世界規模の新型コロナウイルス感染症拡大により、リコーグループの事業活動にもさまざまな影響が生じています。そこで、2020年度は「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、2020年度からの3年間で順次実行していく予定だった施策を、できる限り1年間で集中的に実行し、次期中計「リコー飛躍」での成長につなげたいと考えています。さらに、次期中計は2021年度からの2年間とし、その先の3年間を見据えたものと位置付けます。

「リコー飛躍」の計画策定に先立ち、持続的な企業価値向上に向けて、リコーグループのマテリアリティを改めて見直しました。「事業を通じた社会課

題解決」と、それを支える「経営基盤の強化」の2つの視点から、7つのマテリアリティを特定しました。

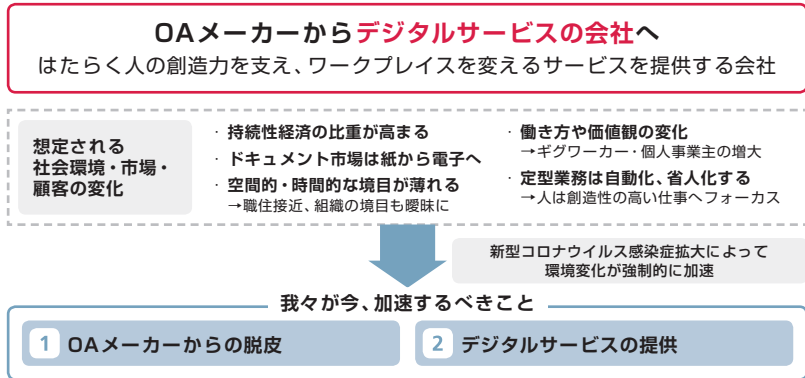
「事業を通じた社会課題解決」の視点では、4つのマテリアリティ(“はたらく”の変革・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現)を特定し、持続的な成長に向けた事業活動を通じて、社会課題解決に貢献していきます。「経営基盤強化」の視点では、3つのマテリアリティ(ステークホルダーエンゲージメント・共創イノベーション・ダイバーシティ&インクルージョン)を特定し、ステークホルダーやパートナーとともに、イノベーションを起こし続ける経営体質の強化に取り組めます。

**10 詳しくは本誌**

**1 ESG/SDGsの取り組み**  
P19-20

そして、事業を通じた社会課題解決に向けて、リコーグループが目指す姿として「デジタルサービスの会社」を掲げ、事業構造を転換していきます。新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の働き方を強制的に大きく変えました。そして、オフィス・現場だけでなく、在宅勤務を行うホーム、さらに取引先やお客様までを含めたデジタル化を進める必要性と、それに向けた課題を浮き彫りにしました。リコーグループは、働く場所（ワークプレイス）のITインフラを構築し、ワークフローをデジタル化してオフィスと現場をつなぎ、新しい働き方を実現するサービスを提供していくことで、社会課題の解決に貢献していきます。

リコーグループがこれまでOAメーカーとして築いてきたインフラ・リソースは、事業環境の変化に即し、デジタルサービスを提供していく強みに変えていけると考えています。5G、AI、IoTなどの技術革新が進展すると同時に、お客様のマインドや働



き方が変わる今こそ、リコーグループがOAメーカーから「デジタルサービスの会社」へ変わる最適のタイミングであると考えています。次期中計では、「デジタルサービスの会社」への転換を企業価値向上の一つの軸として位置付け、各事業の提供価値を高めて成長していきます。 > 2

**詳しくは本誌**

**2 特集2 危機対応と変革加速：デジタルサービスの会社への変革**  
P27

## 資本収益性の強化

リコーグループは、資本効率をさらに高めるマネジメントの改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率（ROIC）に基づく事業運営と適切な資本政策の両輪で、成長実現と資本収益性向上を目指しています。

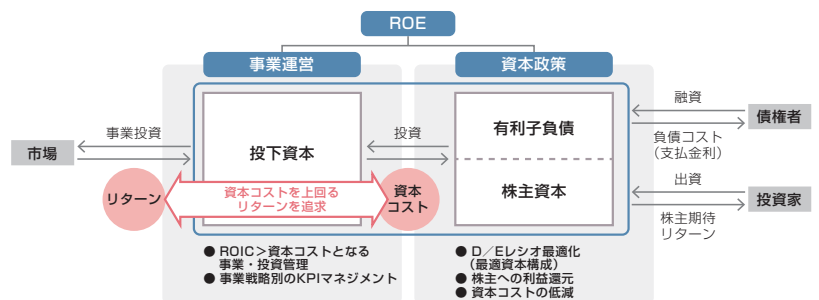
次期中計では、持続的な企業価値の向上を見据え、事業活動のために投じた資金を使ってどれだけ効率的に利益を生み出していかをより重要視するため、株主資本利益率（ROE）を目標に置き、9%の水準を目指していきます。

この目標の達成に向け、ROICによる資本収益性を意識した事業管理を導入し、7%以上の水準に向け取り組んでいきます。2020年度から、四半期ごとに各事業のROICを算出し、ROICツリーによるKPIや施策の管理を行うなど、業績評価に利用していくための仕組みづくりを進めています。

| 従来                | 20次中計以降               |
|-------------------|-----------------------|
| P/L重視の事業管理        | B/S、資本収益性を意識した事業運営    |
| 全社業績と事業管理との連動性が不足 | 事業別ROIC管理が全社ROIC向上に連動 |
| 事業別の資本収益性が曖昧      | 資本収益性に基づく事業評価実施       |

資本政策の考え方としては、キャッシュ・フロー創出を重視し、営業活動により創出された資金は、R&D、設備投資、戦略投資、株主還元などの用途を明確にしながらか活用していきます。

## 資本収益性を重視した事業運営・資本政策



株主還元については、19次中計までのように配当性向を目安とするのではなく、総還元性向を重視する考えに変え、株主の皆様の期待に応じていきます。また、安定的な株主還元に加え、資本収益性向上への取り組みの結果として発生した余剰資金については機動的な資本政策も適宜検討していきたいと考えています。

こうした考えに基づき、19次中計期間中に創出したキャッシュについては、経営の意思として、適切に株主の皆様に還元すべきと考え、2020年3月に追加的な株主還元の方針を公表しました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い事業環境が大きく変わったことから、追加株主還元実施に関する具体的な手段・時期については、金融市場環境や経済状況を踏まえながら、適切に意思決定していく予定です。



## ESG / SDGsの取り組み

リコーグループは、目指すべき持続可能な社会の姿を、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社会「Three Ps Balance」として表しています。この目指すべき社会とSDGsを踏まえて、2020年度に新たに7つのマテリアリティを特定しました。さらに、マテリアリティに関連する14のESG目標を設定し、各事業・各機能にブレークダウンし具体的な活動を展開、ESG / SDGsの取り組みをより一層強化し、その実績の情報開示を進めていきます。

マテリアリティの1つである「脱炭素社会の実現」については、GHG削減目標を改定、2022年に30%削減(2015年比)を目指します。これは、国際的なイニシアチブであるSBTの「1.5°C目標」として認定される水準の目標であり、従来の目標を8年前倒し達成することになるチャレンジングな目標です。

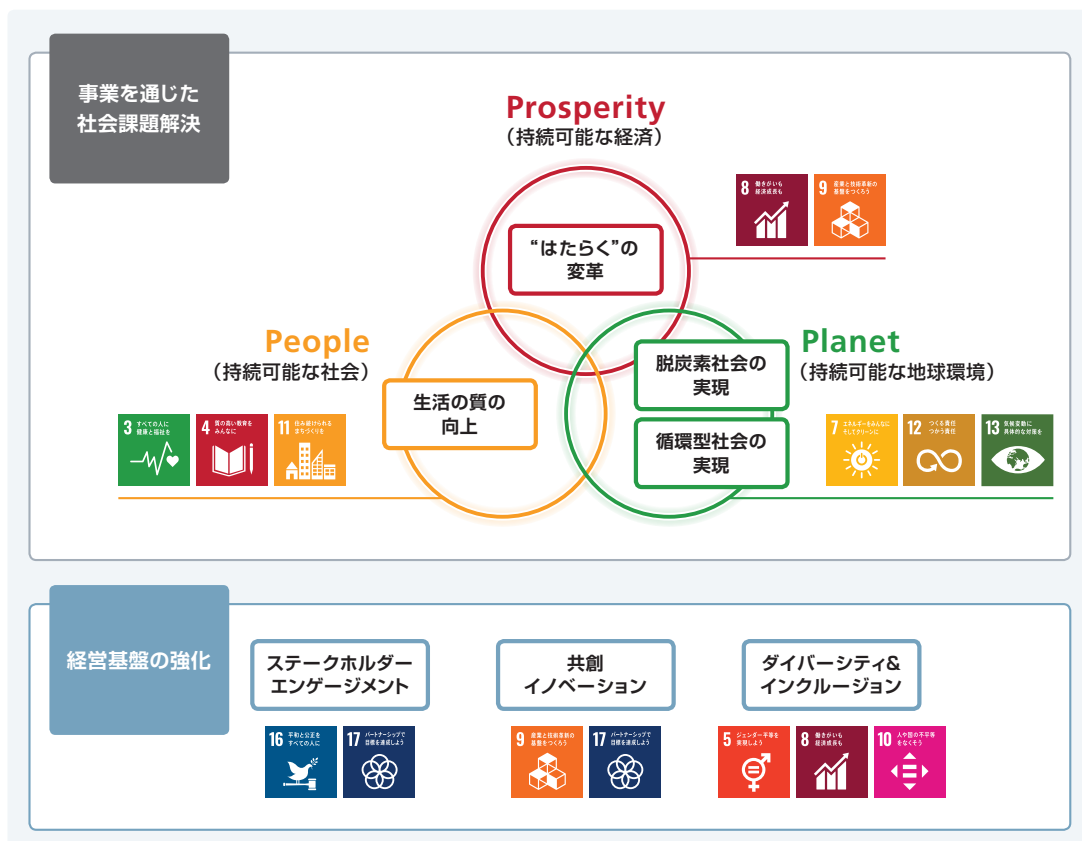
また、「“はたらく”の変革」については、人手不足など生産性向上が社会課題となっている中小企業などのデジタル化を支援し、その成果を顧客調査による評価スコアを指標として活動を進めていきます。

「循環型社会の実現」については、近年のプラスチック問題への対応要請の高まりを受け、製品の再

生プラスチック搭載量の大幅な引き上げなどにより、省資源化率30%を目標とします。

「ダイバーシティ&インクルージョン」では、女性管理職比率についてグローバルと日本でそれぞれ目標を設定、また社員のエンゲージメントスコアについても目標設定し、活動を進めます。このように、ステークホルダーからの期待や事業戦略を踏まえて具体的な目標を掲げて活動を展開し、持続的な企業価値向上を図っていきます。

リコーグループでは財務目標とESG目標は不可分であり、一体となって経営戦略および事業戦略に落とし込まれることで達成されるものと位置付けています。ESG / SDGsの取り組み・達成状況を測る指標として、世界的に認知度の高いDow Jones Sustainability Indices (DJSI)を活用し、2020年度より取締役賞与フォーミュラを改定してDJSI Ratingの項目を追加、またESG目標の達成度を執行役員の報酬と連動させ取締役および執行役員がESG / SDGsの取り組みに責任をもつことを明確にしました。また、全従業員に対して自身の職務とESG / SDGsのつながりを意識し語れるように教育し、グループ全体での取り組みの底上げを図っていきます。



7つのマテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標

| 事業を通じた社会課題解決   |                                |   |                            |                  |
|--|--------------------------------|---|----------------------------|------------------|
| マテリアリティ  | 2030年目標                        | 社会課題解決と事業戦略   | ESG目標<br>(2020年4月-2023年3月) |                  |
|  |                                |   | 評価指標                       | 目標値              |
| <p><b>“はたらく”の変革</b></p> <p>8 働きがいも 成長促進も<br/>9 働きがいも 成長促進も</p>           | 価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献     | <p><b>社会課題</b><br/>持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがいの向上が課題となっています。</p> <p><b>事業戦略</b><br/>デジタル技術・サービスの提供で、お客様の“はたらく”の変革を実現します。</p> <p><b>主な事業領域</b><br/>● オフィスプリンティング／オフィスサービス</p>  | 顧客調査での評価スコア                | トップスコア率*1<br>30% |
|  |                                |   | 顧客への提供価値拡充度                |                  |
| <p><b>生活の質の向上</b></p> <p>3 心身の健康を促進<br/>4 健康な生活を<br/>11 社会の持続的な発展に貢献</p> | 3,000万人の生活基盤の向上に貢献             | <p><b>社会課題</b><br/>先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。</p> <p><b>事業戦略</b><br/>オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。</p> <p><b>主な事業領域</b><br/>● ヘルスケア<br/>● スマート社会インフラ</p>                            | 生活基盤向上貢献人数                 | 1,000万人          |
| <p><b>脱炭素社会の実現</b></p> <p>7 2050年以降に<br/>13 気候変動に<br/>適応する</p>           | GHGスコープ1,2の63%削減およびスコープ3の20%削減 | <p><b>社会課題</b><br/>気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。</p> <p><b>事業戦略</b><br/>「SBT1.5°C認定」目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する商品・ソリューションを提供します。</p> <p><b>主な事業領域</b><br/>● オフィスプリンティング／オフィスサービス<br/>● 環境・エネルギー</p>                 | GHGスコープ1,2削減率              | 30%<br>(2015年比)  |
|  |                                |   | GHGスコープ3削減率                | 10%<br>(2015年比)  |
| <p><b>循環型社会の実現</b></p> <p>12 循環型社会を構築</p>                                | バリューチェーン全体の資源有効活用と製品省資源化率50%   | <p><b>社会課題</b><br/>天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。</p> <p><b>事業戦略</b><br/>3R・プラスチック削減／代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。</p> <p><b>主な事業領域</b><br/>● オフィスプリンティング／オフィスサービス<br/>● 商用印刷／産業印刷<br/>● サーマル</p> | 製品の省資源化率                   | 30%              |

経営基盤の強化

| マテリアリティ  | 社会からの要請と経営戦略   | ESG目標<br>(2020年4月-2023年3月)   |  |
|--|--|--|--|
|  |  | 評価指標   | 目標値  |
| <p><b>ステークホルダーエンゲージメント</b></p> <p>16 中長期的な成長を促進<br/>17 パートナーシップを構築</p>                         | <p><b>社会からの要請</b><br/>社会の持続可能な発展のために、企業にはグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティの強化が求められています。</p> <p><b>経営戦略</b><br/>リコーグループは、ビジネスパートナーとの協働を強化、自社・ビジネスパートナー・社会とWin-Win-Winの関係を構築します。</p>        | 生産拠点のRBA*2認証取得<br>サプライヤーの行動規範署名率<br>国際的セキュリティ標準<br>各パートナーからの評価スコア<br>(サプライヤー、販売代理店、開発パートナー)<br>主要ESG評価のトップ評価獲得 | 主要生産6拠点完了<br>重要サプライヤーの署名完了<br>ISO/IEC*3、NIST*4に基づくセキュリティ強化完了<br>DJSI、CDP 等 |
| <p><b>共創イノベーション</b></p> <p>9 働きがいも 成長促進も<br/>17 パートナーシップを構築</p>                                | <p><b>社会からの要請</b><br/>持続可能な発展のために、さまざまな産業セクターでイノベーション促進が求められています。</p> <p><b>経営戦略</b><br/>リコーグループでは、大学・研究機関、他企業等、パートナーとの共創を重視、社会課題解決に向けた効率的な研究・技術開発、新たな価値創出のための連携を進めます。</p>       | 共創による新規価値創出  |  |
| <p><b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b></p> <p>5 ジンダイバーシティを促進<br/>8 働きがいも 成長促進も<br/>10 社会の持続的な発展に貢献</p> | <p><b>社会からの要請</b><br/>持続的な発展やイノベーションのために、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現、多様性の尊重が必要になっています。</p> <p><b>経営戦略</b><br/>リコーグループでは、「自律型社員の活躍」を経営方針に掲げ社員の多様性を尊重、イキイキと働けるような環境を整えていきます。</p> | RFG*5エンゲージメントスコア<br>女性管理職比率  | 各地域50パーセンタイル以上<br>グローバル15%以上(国内7%以上)                                       |

\*1 トップスコア率：もっとも高い評価の選択率  
\*2 RBA: Responsible Business Alliance

\*3 ISO/IEC: International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission  
\*4 NIST: National Institute of Standards and Technology  
\*5 RFG: Ricoh Family Group

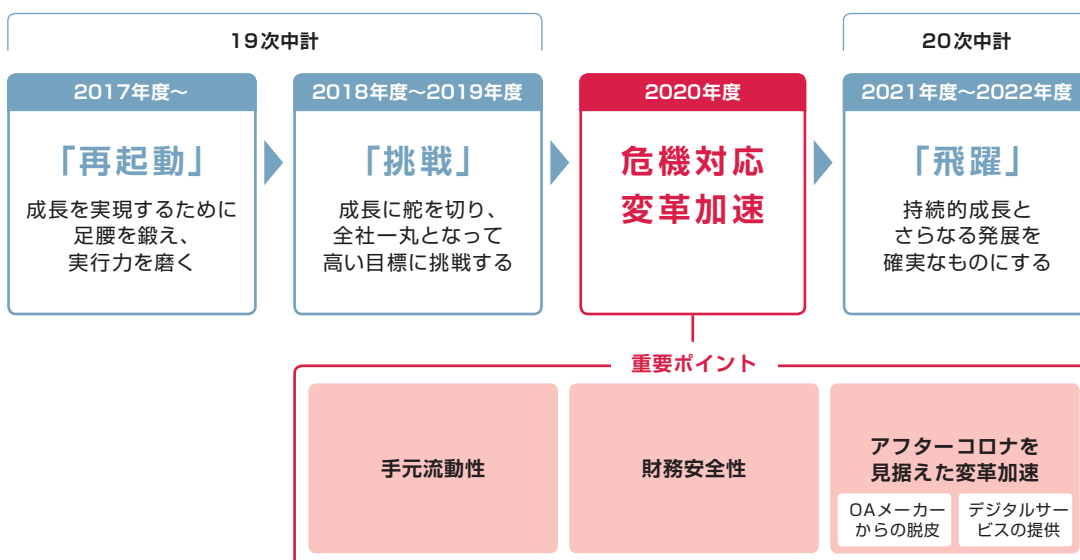
## 2020年度の見通しと取り組み

### 2020年度の位置付け

新型コロナウイルス感染症拡大によって世界は一変しましたが、リコーグループの事業環境の観点からは、全く想定外の事態が発生したとはとらえていません。在宅勤務・リモートワークなどの急速な拡大や、プリント出力の減少、リモートワークの加速等、次期中計期間中に起こると想定していた変化が、一気に前倒しで現れたものと認識しています。

こうした認識のもと、当社は、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、1.業績変動に備えた手元流動性の確保、2.財務安定性の向

上をベースに、3.アフターコロナを見据えたデジタルサービスの会社に向けた変革加速、にスピード感をもって取り組みます。2020年度からの3年間で順次実行していく予定だった施策を、できる限り2020年度の1年間で集中的に実行し、次期中計「リコー飛躍」での成長につなげていく考えです。危機意識をもちながら、この環境変化に対し、リコーグループが社会に貢献できることの期待に応えるため、全社一丸となって取り組んでいきます。



#### 手元流動性の確保

先行きの見通しが困難な状況の中、まずは企業存続を最優先に考え、2019年度までに進めたキャッシュ創出に加えて、リコーリースの株式譲渡に伴う収入、サステナビリティ・リンク・ローンによる調達を合わせて、2020年6月末時点の現預金残高として3,200億円の手元流動性を確保しています。

さらに、従来から有しているコミットメントライン1,500億円に加えて、追加のコミットメントライン1,000億円、追加借り入れによる資金調達などの対応を可能とする準備を行っており、さらなる大幅な環境変化にも備えうる十分な流動性を確保できると考えています。

#### 財務安全性の改善

2020年3月に公表したリコーリースの一部株式譲渡は、2020年4月に完了し、リコーリースは非連結化されました。これにより、バランスシート上のリスク資産・有利子負債が圧縮され、財務安定性の改善を図ることができました。

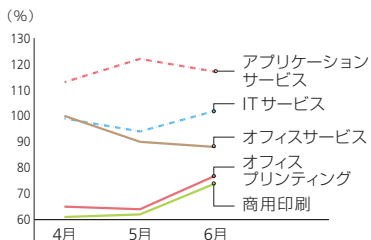
ネット有利子負債の観点では、2020年6月末時点の現預金残高3,200億円に対して、有利子負債は約2,170億円となっており、実質的に無借金の状況です。株主資本比率も2020年3月末の32%から、2020年6月末時点で49%に改善されました。

## 新型コロナウイルス感染症拡大による影響想定

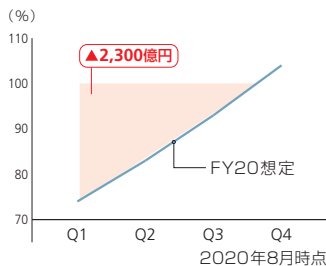
新型コロナウイルス感染症の拡大・蔓延は継続し、影響も長く続くと想定しています。そこでリコーグループでは、withコロナがニューノーマルであると定義付けました。国・地域ごとに影響の深さ、回復度

合い、回復期間が全く異なるという状況を踏まえ、2020年度のコロナ影響は、売上で2,300億円、営業利益で1,150億円と想定しました。

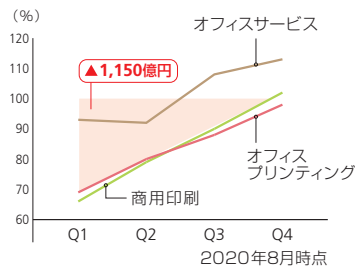
FY20 Q1売上高前年比 月別推移



売上高前年比 四半期推移イメージ



主要事業 営業利益推移イメージ



## 「デジタルサービスの会社」に向けた変革加速

新型コロナウイルス感染症拡大による変化を受け、リコーグループでは、20次中計期間中に進めようとしていた各施策、および「デジタルサービスの会社」への転換を、より加速して実施していきます。

2020年度は、緊急対策として進める経費削減250億円の、「デジタルサービスの会社」に向けた変革を加速する恒久施策の展開による450億円を加え、合計で700億円の利益創出を目指します。

恒久施策による利益創出のうち150億円は、オフィスサービスを中心にお客様の困りごとを解決するさまざまなサービスの提供でトップラインを伸ばして創出していくものです。これまでは、国内で業種・業務ごとに最適化したソリューションパッケージを中心に事業拡大してきました。2020年度は、グローバルでソリューションパッケージの販売拡大を加速していきます。

| 分類 | 実施施策  | 通期  |
|----|---|---|
| 緊急 | 経費削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>・経費の徹底的なスリム化</li> <li>・ワークスタイルの変革に伴う経費削減</li> <li>・海外販売無給休暇の実施</li> </ul>           | ・活動減を踏まえた支出の最適化<br>・海外販売無給休暇の継続<br>・処遇の見直し<br>250億円       |
|    | 経費削減構造改革 <ul style="list-style-type: none"> <li>・「ものづくり世界」開発テーマの見直し</li> <li>・本社業務プロセスのデジタル化(社内DX(デジタルトランスフォーメーション))</li> </ul> | ・選択と集中の徹底<br>・基幹業務システム統合によるバックオフィス改革<br>・本社のスリム化<br>300億円 |
| 恒久 | 原価低減 <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルマニュファクチャリング強化</li> <li>・サービスオペレーションの生産性向上</li> </ul>                           | ・デジタルサービスの会社に向けた生産拠点の最適化<br>・故障予知・遠隔保守のグローバル展開加速<br>150億円 |
|    | 売上向上策   | ・地域特性に合わせたサービス事業の展開<br>・ニューノーマルに対応する商品・サービスの継続投入<br>700億円 |

## 2020年度業績見通し

2020年度の売上高は1兆7,800億円、前年比で約2,200億円の減収と見込んでいます。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による大幅な利益減少を、緊急施策・恒久施策の両輪でカバーし、営業利益は100億円を確保する見通しとしています。

|                  | FY2020<br>見通し  | 前年比    |
|------------------|----------------|--------|
| 売上高              | 17,800億円       | -11.4% |
| 売上総利益            | 6,008億円        | -16.7% |
| 販管費              | 5,908億円        | -8.1%  |
| 営業利益             | 100億円          | -87.3% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 36億円           | -90.9% |
| ROE              | 0.4%           | -3.9pt |
| 期中平均為替レート        | 1USDドル 105.65円 | -3.15円 |
|                  | 1ユーロ 119.62円   | -1.28円 |
| 研究開発投資           | 925億円          | -102億円 |
| 設備投資(有形固定資産)     | 480億円          | -385億円 |
| 減価償却費(有形固定資産)    | 460億円          | -165億円 |

2020年8月時点