

IR Day

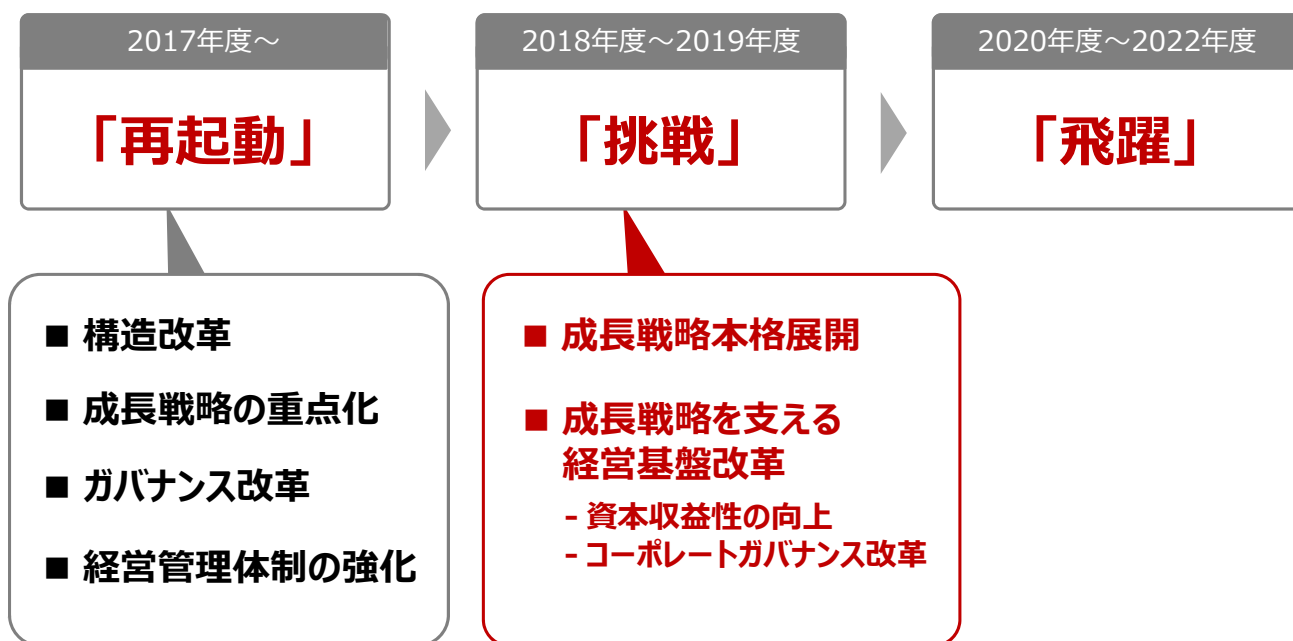
RICOH
imagine. change.

2019年4月11日
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO
山下 良則

April 11, 2019

©2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 今日はお忙しい中ご参集いただきまして、ありがとうございます。
- 私が社長に就任して2年になりました。
これまでIR/SR活動を積極的に進めてきたつもりです。
国内外の投資家の方々を訪問して、本当に多くのご意見をいただきました。四半期ごとには構造改革・成長戦略の進捗報告を差し上げ、投資家の皆さまにアドバイスをいただけてきました。
その中で、事業ごとの詳細を知りたいというご意見を多数頂戴しました。そういったご要望も踏まえ、今日初めてIR DAYということで、お時間をいただくことにいたしました。
- 今日各事業責任者からお話をさせていただくこととなりますが、市場と向き合う機会を持つことは非常に大切なことだと私自身が認識をし、指導をしてまいりました。
本日はよろしくお願いいたします。



- 既にご案内の内容ですが、改めて再確認させていただきます。
- リコーは持続的成長を遂げるために、いくつかのステージに分けて取り組んでいます。
- 2017年度は、「リコー再起動」として構造改革に取り組んできました。同時に、ガバナンスや経営管理体制の強化についても、健全な事業運営に必要な足腰をきっちり作るの思いで、就任1年目は取り組みました。また、年度後半にあたる2018年2月には成長戦略を説明し、翌年度に向けた準備を整えました。
- 2年目にあたる2018年度は「リコー挑戦」ということで、成長戦略の本格的な展開に入りました。
- 2019年度は、リコー挑戦の2年目として、来年度から始まる20次中期経営計画につなげる大切な年を迎えています。

成長戦略、資本収益性向上、ガバナンス改革を三位一体で展開

成長戦略の実行

成長戦略「リコー挑戦」を確実に実行し、2022年度目標達成とその先の持続的な成長を実現する

資本収益性の向上

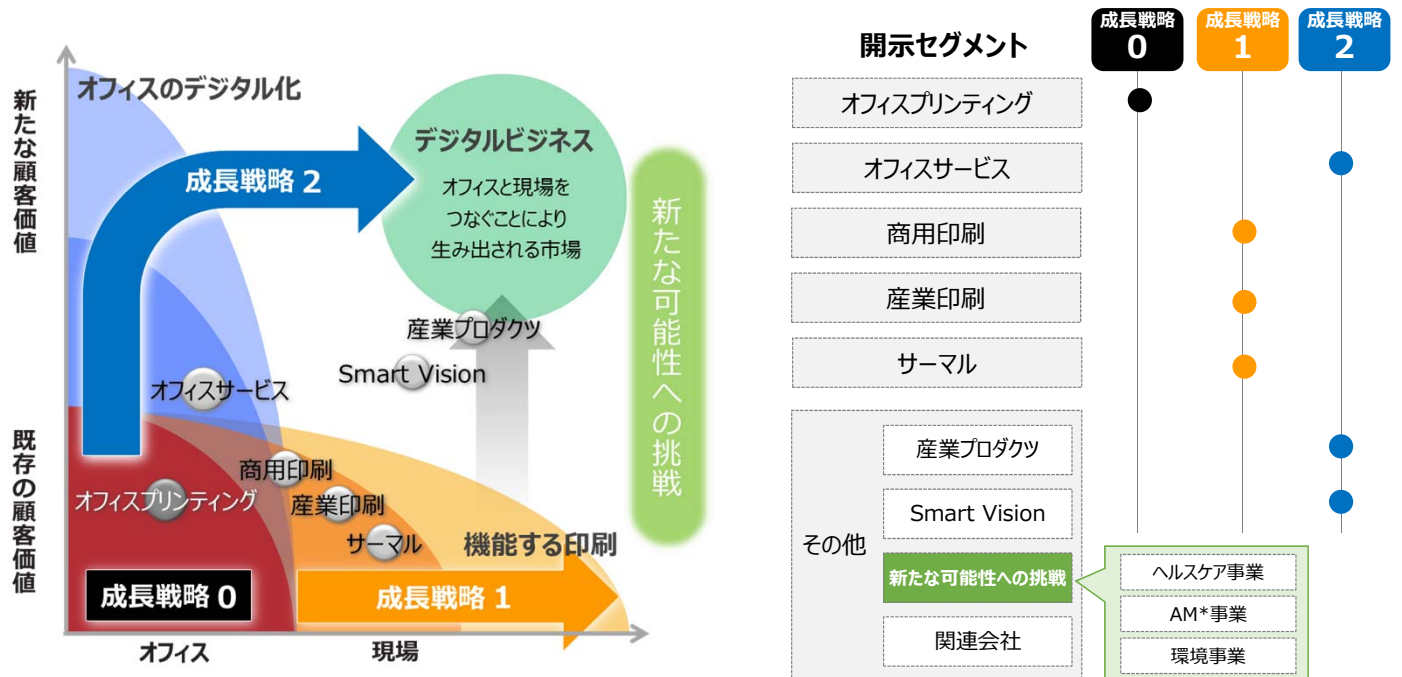
適切な資本政策と投資の実施により、資本収益性向上と成長戦略実現を両立させる

コーポレートガバナンス改革

成長戦略の実現に向け、適切な評価やインセンティブの下で経営を行う

- 2020年度からの「リコー飛躍」に向けて、「成長戦略の実行」、「資本収益性の向上」、そして「コーポレートガバナンス改革」を三位一体で推進、展開しております。
- 今日左上の「成長戦略の実行」を各事業責任者、「資本収益性の向上」をCFOの松石、「コーポレートガバナンス改革」を取締役会議長の稲葉から報告します。

成長戦略と各事業との関係



April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

*AM: Additive Manufacturing

4

- 改めて、成長戦略の各事業の関係について簡単に説明します。
- コア事業であるオフィスプリンティングを成長戦略0と位置付けています。
- そして、成長戦略1は、プリンティング技術の強みを生かして、その可能性を広げる。電子写真だけではなく、インクジェットやサーマルの技術でもたらされるオンデマンド印刷が、アナログからデジタルへプロセスを激変させる、ということに取り組んでいます。
- 成長戦略2は、約140万社のお客さまと約400万を超える稼働機器という顧客基盤に新たな付加価値を乗せていくことです。同時に、お客さまの現場のワークフローをデジタル化し、さらなるオフィスの生産性向上につなげる、現場のデジタル化に着手しております。リコーのデータ・画像のキャプチャリング技術や、画像処理技術を活用していきます。
- 中央にある「新たな可能性への挑戦」は、短期的に事業に大きく貢献するものではありませんが、2019年度に商品投入や市場参入が計画されているものについて、いくつか具体的な商品・サービスを後ほど私から説明します。また、開示セグメントで「その他」にあたる産業プロダクト事業やSmart Vision事業の説明では、新たな現場のデジタル化を進めている事例を説明します。

※Smart Vision事業は「360°データサービス」として説明

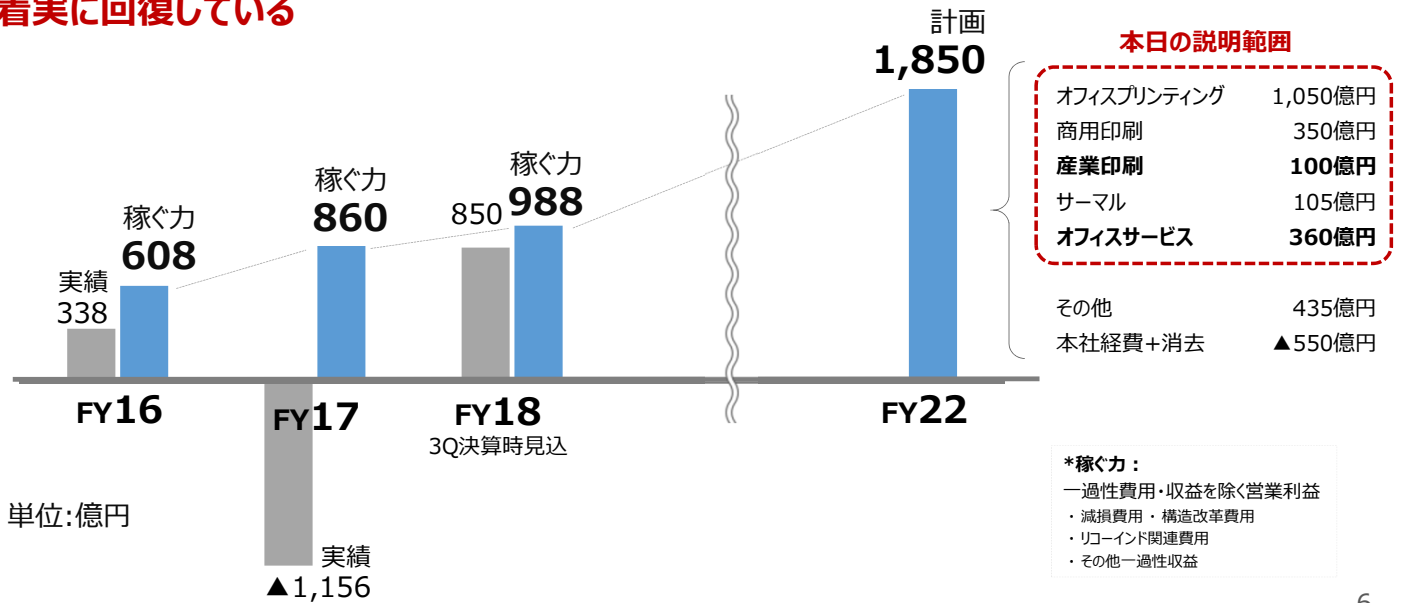
これまで公表してきた財務関連指標

		19次中計			20次中計
		再起動	挑戦		飛躍
		FY2017	FY2018	FY2019	FY2022
単位：億円		FY2016	FY2018	FY2019	FY2022
売上	計画	21,700	20,400	22,000*	23,000*
	実績	20,288	20,400		
営業利益	計画	770	800	1,000*	1,850*
	実績	338	850 Q3時見通し		
ROE	計画	4.0%	5%以上 Q3時見通し	6.9%*	9%以上*
	実績	0.3%	5%以上 Q3時見通し		
構造改革効果		18年度までの累計(Q3時見通し)		1,000億円*	* =19次中計公表時
FCF (ファイナンス除くフリーキャッシュフロー)		18年度3Qまでの累計		1,000億円*	

- こちらもすでにお示している内容ですが、改めて、これまでに開示してきた財務関連の指標について確認します。
- 「再起動」とある2017年度は実績の数字となります。
「挑戦」の、2018年度は、第3四半期決算時点の見通しです。
2019年度は、2017年4月に中期計画として発表した数字です。
- 中期計画発表の際、構造改革の目標と、ファイナンスビジネスを除くフリーキャッシュフローの目標を提示しました。
2019年度には構造改革効果で1,000億円、ファイナンスビジネスを除くフリーキャッシュフローで1,000億円という目標です。
第3四半期決算時点の2018年度までの見通しは、構造改革効果が871億円、ファイナンスビジネスを除くフリーキャッシュフローは1,363億円です。
順調に推移しているとご理解ください。

稼働力の推移

一過性要因を除く営業利益＝「稼働力」は
着実に回復している

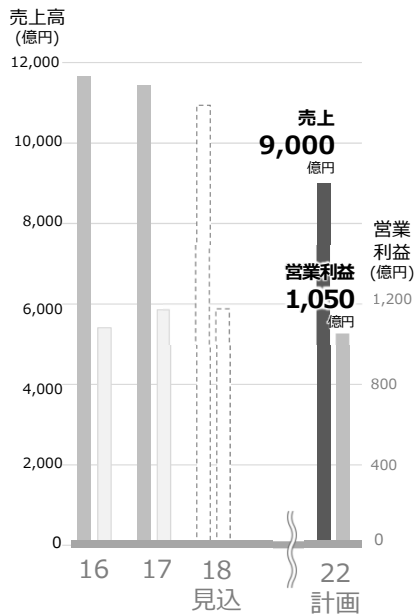


April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

6

- 四半期決算の場でご説明している、稼働力の推移です。
一過性要因の費用や収益を除いた営業利益を稼働力とし、2016年度からの推移を示しています。
- 2022年度の目標値である1,850億は、現状の事業トレンドからすると、達成へのハードルは高い目標です。ただ、今年度とその後の3年間を見据えて、戦略投資をきっちり行いながら、1,850億円への道筋を固めていくという議論をしていることをお伝えしておきます。



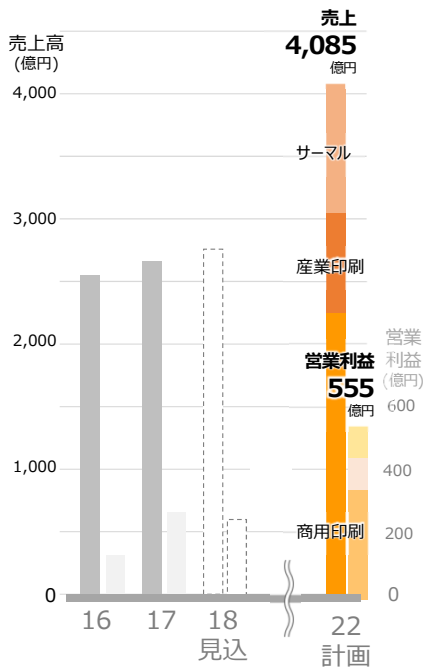
2022年度に向けた成長戦略0の考え方 「MFPの進化」と「オペレーションエクセレンスの追求」 で収益性を向上

- ① **成長領域への取り組み強化：**
地域、商品、チャネルごとにフォーカスする領域を決め、重点的に取り組む
- ② **オペレーション・エクセレンスの追求：**
開発、生産、販売、サービスの各機能を強化、生産性向上と顧客満足度向上を両立する
- ③ **新たな収益モデルの確立：**
オフィスサービス事業との連携で、サブスクリプションモデルを統合する

※営業利益は特殊・一時的要因を除く
April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- ここから、各成長戦略について、各事業責任者の話につながるポイントを説明します。
- まず、成長戦略0、コア事業についてです。
売上高と営業利益を、2016年度・17年度は実績、18年度は見込み、22年度は中計目標として並べています。
18年度の見通しから22年度には9,000億まで売上が下がるのは大丈夫かとお感じになると思いますが、現状の手ごたえや今年度の取組みを踏まえて、次の中計発表時には多少見直すことになると思います。
- コア事業では、売価のマネジメントをきっちりと進めてきました。
地域ごとに不採算案件に対するお客さまとの価格交渉も一件一件進めてきたことがあり、利益率が向上してきたという手応えを持っています。
マーケットシェアが低下している面はありますが、この1月に発表した新製品と、着実に取り組んできた社内の原価低減活動では柔軟な価格対応ができるところまで来ていますので、社内にはとにかく反転攻勢だということで指示をしています。



2022年度に向けた成長戦略1の考え方

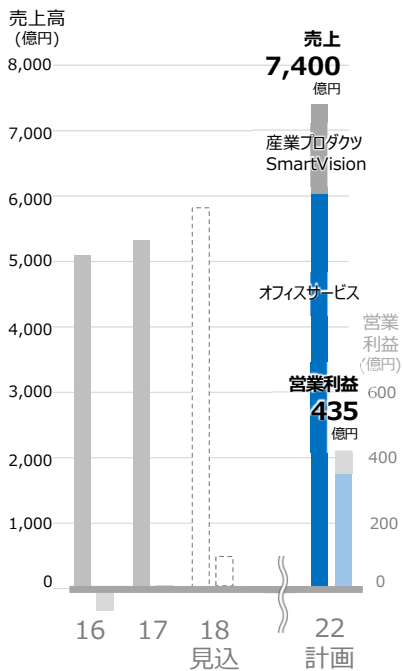
商用印刷事業・サーマル事業の収益拡大と積極投資による産業印刷事業の成長

商用印刷事業： 基幹印刷、企業内印刷、商用印刷など、市場の様々なニーズに対応するソリューションを拡充し、お客様と印刷ビジネスを支え、お客様とともに成長を目指す

産業印刷事業： 「デジタルマイクロファクトリーの実現」により、お客様の提供価値拡大と環境負荷軽減を両立し、新しい産業印刷の未来を切り開く

サーマル事業： 既存事業で競合優位性を生かし、収益の最大化を図るとともに、新規事業の立ち上げにより事業を拡大し、営業利益率10%以上を目指す

- 成長戦略1は、含まれる三つの事業がそれぞれ異なるステージにあります。
- 商業印刷については、商品のラインナップや販売体制を築き上げてきました。昨年度は、画期的といえる新製品を発売しましたが、その成果が十分出し切れてないという反省があり、2019年度は収益貢献をきっちり狙う事業と位置付けています。
- 2つ目の産業印刷事業は、しっかり花開く事業として展開はしているが、対象市場は製造業、建設業、アパレル業と幅広く、リコーが獲得すべき知見もまだまだ足りていないと実感しています。その意味では、戦略投資も含めて大きく伸ばすような模索を続けていきたいと思えます。



2022年度に向けた成長戦略2の考え方

オフィスサービス事業の収益拡大と リコーのコア技術を使った新たなビジネスの創出

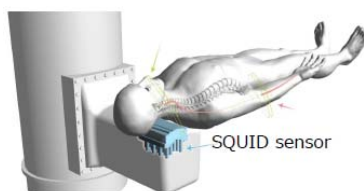
オフィスサービス事業： 体制強化・積極投資により事業拡大と安定的に利益を創出するビジネスモデル確立
現場のデジタル化の例：360°データサービス

産業プロダクツ事業： リコーがこれまで培ってきた光学技術と、IoT・AI・センサーなどの最先端技術を融合し、データ認識処理による情報変換を通じて情報の見える化により、社会の生産性向上を実現する

- 続いて成長戦略2を説明します。
- オフィスプリンティングとオフィスサービスは同じオフィスのお客さまをターゲットとしていますが、この中計では分けて運営しています。
オフィスサービスを利益をしっかりと稼げる体質に仕上げ、成長戦略0のプリンティングとともにお客さまに貢献するというのが私の考え方です。
既に、オフィスサービスは売上を伸ばしながら、黒字化にも成功してます。
- 地域ごとに、お客さまのニーズを捉えることもだいぶ進んでおり、欧州にはITサービスの汎欧サポートセンターをポーランドに立ち上げました。
欧州に限らず、共通部分のオペレーションは向上してきたので、2019年度は加速し、売上利益とも伸ばしていきたいというのがオフィスサービスの事業です。

神経疾患の診断および早期発見と治療に貢献し、 高齢化社会が進むなか長寿健康社会を実現する

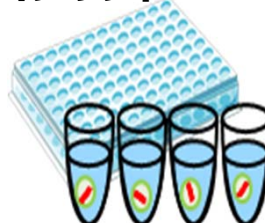
脳・脊磁計



20年3月に脳活動マッピング機能の拡充

- ・脳機能分布(運動、言語、感覚など)の可視化(マッピング)

バイオプリント



19年7月にcDNA標準プレートを提供開始

- ・IJによりDNA分子を1個単位で制御
- ・遺伝子検査の精度向上に貢献

- 「新たな可能性へ挑戦」の、商品・サービスを紹介します。
- ヘルスケア事業では、神経系疾患の診断および早期発見へ貢献していくことと決めました。
- 横河電機株式会社様から譲り受けた事業として、脳磁計があります。
今年度中に、アメリカ市場中心となりますが、脳活動をマッピングする機能を充実させた脳磁計を投入します。
いよいよ研究用途から臨床用途へ広がります。
今は、治療前の診断に4～5時間かかるところがありますが、半分の時間に短縮できるめどが立ちつつあります。
- また、リコーのインクジェット技術を活用したバイオプリントは、プレートに正確な数で細胞を吐出することができます。
これによって、夏ごろにcDNAの標準プレートを提供予定です。
遺伝子検査の精度を格段に上げられると学会でも評価されています。

装置・材料・造形サービスの提供により、設計から製造までの ワークフローの課題を解決し、製造革新に貢献する

造形サービス


もの(試作・最終部品)を作りたいお客様に
ワンストップサービスを提供

- ・ 3Dプリンターならではの設計支援サービス
- ・ 製造受託サービス（最終部品の提供）
第20次中計で本格展開

**リコーの独自技術を搭載した
3Dプリンターを投入予定**



生産現場の課題を、3Dプリンターが解決！

治具	型	最終部品
		
工程に合わせた小型・軽量の治具で作業をさらに効率アップ。	仮型製作の日程を短縮し、小ロット生産を低コストで実現。	型を用いずに複雑な造形をダイレクトに製作可能。

- AM(Additive Manufacturing)の事業について説明します。
- 3年ほど前から、リコー厚木事業所で造形サービスを提供しており、売上が億円単位に達するようになりました。
事業を進めるなかで学んだことは、3Dプリンターを提供するだけでなく、どう設計するかというコンサルティングとワンストップで提供せねばならないということです。
簡易試作や製造用途へ向かう3Dプリンターの自社開発品を今年度中に発表する予定です。

お客様の環境経営にお役立ちすることを基本理念に据え、
持続可能な社会作りや社会課題の解決に貢献する

照明・空調制御システム

19年5月に提供開始

- ・センシング&制御で、オフィスの“快適性と省エネ”を同時に実現
 - ・センシング&クラウドで、“働き方・ワークプレイス改善※”にも貢献
- ※例えば、所在情報を蓄積し不在がちなエリアはコミュニケーションエリアに変更



- 次は、環境関連の事業になります。
- センシング技術を活用して、入室に合わせた自動点灯や昼夜での明るさ調整、または不在時の空調の省エネモード等々、オフィスに限らずビルの中全体を制御するサービスを今年スタートする予定です。このサービスに関しては、5～6社のパートナーの方々と共にサービス展開予定です。

SDGs達成に向けた取り組み (環境分野)

リコーグループは、RE100に日本企業として初めて加盟を宣言し、JCI(日本気候変動イニシアチブ)の立上げにも参画。さらに、2050年にバリューチェーンのCO2排出ゼロを掲げ、SBT(Science Based-Targets)認定を取得した。



RE100の達成にむけて

- 再エネ購入の拡大や、自社拠点での再エネ発電を推進
- 主要グループ会社70社のうち、9社が再エネ使用率100%を実現 (2019年2月現在)



進捗状況	FY16	FY17	FY18上
リコーグループ再エネ率実績	14.5%	15.1%	17.8%



上海開発拠点の太陽光パネル



リコージャパン岐阜支社 新社屋

2018年8月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明

- 最後ですが、事業と並行して社会課題解決に向けた取り組みを進めております。
- ご案内のとおり、去年の5月に、日系企業としては初めてRE100に参加いたしました。当時は、リコーグループ全体で、電気・エネルギーの再生エネルギー化率が14.5%でしたが、18年度上期時点で17.8%となっています。主要関連会社70社のなかで、再生エネルギー化率が100%を達成したのは、現時点で9社。ヨーロッパ地区が多いです。2030年に30%が、RE100の参加表明企業の目標なので、きっちり進捗し、適切なタイミングで詳細をご報告したいと思っています。
- 私からは以上です。

RICOH
imagine. change.

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ら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。

- **2018年度見通しの数字は、第3四半期決算時点の見通しとなっております。**
- **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) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度