

## <主な Q&A>

### 株主還元

Q：19次中期経営計画の総括として1,000億円の株主還元方針を示されたが、全額が実施還元されるのか、一部に留まる可能性があるのか。

A：基本的には、1,000億円全額の還元を実施で考えている。資金調達環境などを鑑みながら、できるだけ速やかに実施したい。

Q：株主還元の1,000億円には、2020年3月期の配当を含むか？

A：本日発表した1,000億円の株主還元は、2020年3月期の期末配当とは別であり、追加的に実施する株主還元と考えている。（補足：あくまで19次中計の総括として実施するものであり、20次中計の株主還元は、また別のものとして還元規模等を決めていく。）

Q：説明資料 P19 にある「中計ごとの総還元推移」では、19次中計総括としての株主還元と20次中計の株主還元が同等の額と見えるが、同額を想定しているのか。

A：イメージとして図示したもので、20次中計の還元が19次中計と同額を意図した図表ではない。20次中計の株主還元規模は、追加も含めた19次の還元総額も念頭に置きながら検討し、公表時にお示ししたい。

Q：株主還元1,000億円と発表があったが、これは2019年度第2四半期決算説明会で山下社長が「次期中計に向けて」を説明された時点で考えていたことから変わっているか。

A：変わっていない。ただ、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、実施時期や外部環境の精査が生じたことが変更点。今後、速やかに決めて実施していきたい。

Q：19次中計期間で創出したキャッシュを用いて1,000億円の株主還元を実施する、ということだが、説明資料 P17 にある「20次中計の キャッシュアロケーション」のチャートに、19次中計総括としての株主還元が含まれるのはどういう意味か。

A：19次中計総括としての株主還元実施によるキャッシュアウトは、20次中計期間に発生するため、20次中計のキャッシュフローに含めて表現している。（補足：今回提示した1,000億円の株主還元は、あくまで19次中計の総括としての株主還元であり、20次中計における株主還元とは位置づけていない）

Q：リコーリースが連結子会社から持分法適用会社へ変わることで、連結でのフリーキャッシュフローが改善すると見込まれる。今回発表した以上の更なる株主還元が考えられるか。

A：株主還元は、キャッシュフローに加えて、最適な資本構成や戦略投資を考えながら適宜判断していく。20次中計で着実に収益性を上げ、成果を出すなかで考えていきたい。

Q：20次中計での総還元性向は具体的にどう示されるか。IR-Day(2019年4月11日実施)では、DOEも参

考、との表現があった。

A：20次中計では、「総還元性向 \*\*%」としてお示したいと考えている。

### **新型コロナウイルス感染症拡大の影響**

Q：19次中計、2019年度の営業利益目標を1,000億円と掲げていたが、目標達成は厳しい状況か。

また、第4四半期(1-3月期)の業績は？

A：2019年度第3四半期決算発表の時点では1,000億円の営業利益達成見通しと発表した。一方で、3月になり、欧米では受注は決まっているが納品ができない、などの事例が発生し始めており、業績影響を精査して2019年度通期決算発表にて公表したい。

Q：緊急対応としてプランBを準備している(説明資料P.1)とのことだが、可能な範囲で具体的な手段を知りたい。

A：投資の抑制や経費の圧縮について触れたが、そうした視点も含めてゼロベースで検討し準備しているということ。詳細は控えたい。

Q：新型コロナウイルス感染症拡大の影響でリモートワークの需要が高まっているが、どの程度需要を取り込むことができるか。

A：相当の需要取り込みができると考えている。

日本では、お客様の規模によってリモートワークの実施状況が異なっているようだ。大手企業のお客様は、ある程度の在宅勤務の環境が整っているが、突然の在宅への切り替えだったため、PC台数やネットワーク回線容量の不足、また在宅勤務の運用について相談を受けている。また、サテライトオフィス設営にあたっての、ネットワーク環境の構築やMFP設置の相談もある。

一方、中堅企業のお客様は在宅勤務の環境がまだ十分には整っていないようで、そのためのネットワーク環境の構築や、Faxを在宅で確認できるようMFPを設定変更したい、などの要望がある。在宅勤務パッケージという製品の案内を開始したところ、多くのお客様から反応があった。具体的には、ダイレクトメールでの案内に対して通常では約1%程度の反応だが、約10%、1/10のお客様から反応をいただいた。

欧米ではシャットダウン状態の都市もあるが、弊社の社員は在宅でお客様とのコミュニケーションを進めている。

新型コロナウイルス感染症が収束に向かうことが社会として大きな課題であるが、収束後の働き方の変化をビジネス機会につなげていきたい。

Q：新型コロナウイルス感染症が収束したあとも、オフィスプリンティング事業では、リモートワークの広がり・定着によるプリントボリュームの減少リスクが残るのではないか。

A：収束後、どのような変化が起きるか考えたとき、プリントボリュームの減少が加速する可能性は否定できない。ただ、その減少した分は電子データが増えるとみており、それは逆にビジネス機会になる。2019年に買収したドイツのDocuWare社の提供する、ドキュメントマネジメントのソフトウェアを世界展開する準備をしている。オフィスプリンティング事業とオフィスサービス事業の戦略統合を加速していきたい。

Q：新型コロナウイルス感染症が足元 2-3 週間で急速に拡大しているが、事業展開の前提の変化を考慮するべきか。

A：基盤事業であるオフィスプリンティングのボリュームがどう変化するかは注視しないといけない。20 次中計の 3 年間で想定していた変化が 3 ヶ月で起ころうとしていると考えると、検討していた戦略・施策を 3 倍速で展開せねばならないと認識している。

Q：リコーリースが非連結化される予定のため、国内のファイナンス事業については大きな問題はないと思うが、海外のファイナンス事業は新型コロナウイルス感染症拡大のリスクは考えなくてよいのか。

A：海外のファイナンス事業は、現時点では大きな影響はないと考えている。大手企業のお客様に、MDS 等役務を含めた MFP の提供、支払いの平準化など、メリットを訴求しながら提供しているものであり、貸し倒れのリスクは大きくないと考えている。

### その他

Q：19 次中計期間では、聖域を設けずに事業の選別を行ったとのことだが、事業選別は完了したと考えてよいのか。カメラ事業についてはどうか。

A：2017 年、19 次中計開始時に検討対象として挙げた事業についてはほぼ完了した。ただ、競争環境・経済状況とも大きく変化しているなか、事業を見直すことについては常に考えている。カメラ事業は、よく質問を受けるが、改善に向かっている。

Q：20 次中期経営計画における戦略投資の規模はどの程度か。また、M&A があるならば、対象事業は。

A：オフィスサービス事業で不足しているケイパビリティ、特に海外で不足している地域の強化を考えている。また、商業印刷および産業印刷は環境視点で社会課題解決に貢献できると考えており、投資の対象エリアである。投資規模など詳細については、20 次中期経営計画発表時に説明する。

Q：20 次中期経営計画の目標値として ROE9%を掲げているが、どのようなステップで目標値を達成するかを知りたい。

A：2018 年度の ROE は 5.4%であり、今期はもう少し上回って着地したいと考えていた。その発射台から 9%まで達成したい、ということ。

Q：オフィスプリンティング業界では、グローバルで業界再編の動きが進んでいるが、リコーはどう対応するか。

A：オフィスプリンティングの市場が縮小傾向と考えるならば、各社が得手・不得手を補い、連携しながらも競争力を維持することは普通の取組みだと考えている。「リコー再起動」以降、自前主義の脱却を掲げ、施策に落としてきた。すでに、弊社が力量不足の製品分野は仕入を行っているし、得意分野の製品を供給することも実施していく。そうした動きが加速する、とは言えるだろう。