

<主な Q&A>

Q：販売・MIX について、一過性の要因があり、Q3 のマイナス 98 億円の中で、一過性の要因で戻るものと、今後
も続いてしまうものを知りたい。また、Q4 で販売・MIX をプラス 3 億にすることの確からしさはどの程度か。拡販策
を打っているとのことだが、3 カ月でどのぐらい成果が出るのか、その確度の高さをどう考えているかを教えてほしい。

A：まず Q3 の販売・MIX は、一過性の要因でオフィスプリンティングは為替影響除く 70 億円の減益のうち、40 億
円程度の影響があると考えている。商用印刷は、大手金融会社の MIF 入れ替えや、受注が後ズレしたが、為
替影響除く 18 億円の減益のうち約半分ぐらいは一過性だと考えている。

Q4 の確度については、12 月から手を打ち始め、一つ一つの施策と成果を可視化しながら、毎週、各事業部門
がグローバルで受注状況を確認し、50 億円程度は可能だと考えている。経費は、何をどれだけ下げるかはっきり
しているので、しっかりとマネジメントしていきたいと思っている。拡販策と経費削減の合計 100 億円の追加改善
の確度は高いと考えている。

Q：Q4 で経費を削減することだが、一方で新規事業の費用は積極的に使っていきたいと話だった。来期に向け
て、経費が増加してしまうリスクをどのぐらい考えておくべきか教えてほしい。

A：経費について、業績と連動した昇給と賞与を想定している。社員への還元はしっかり行っていく。
それ以外に戦略的な投資を考えているが、新中計の説明会で背景と狙いをお話したい。

Q：Q2 までの順調な状況が変化していると感じる。ある競合で、Q2 に製品のトラブルがあり、Q3 で巻き返そうとして
いる。そのような競合会社の状況が、Q2 はプラスに作用して、Q3 は逆に競合会社の巻き返しにより失速したと
いう要因もあるのではないかと思うが、どのように感じているか。

A：特に Q3 だけ競合が激しかったという認識は持っていない。販売現場が苦勞している話は以前からたくさん入ってき
ているので、それが大きく変化したということはないと認識している。

Q：事務機の景況感が悪化しているように感じる。見込商談のパイプラインは 3 カ月前と比べて変化しているのか。

A：特に景況感によって変化しているという認識はない。ターゲットを決めて、どのようにお客さまに提案するか、その刈
り取りをオフィスプリンティングも含めて計画的にやっている。

Q：オフィスサービスの売上がかなり伸びているが、Q3 は利益率が伸びていない印象がある。スクラムパッケージのよう
に月次で課金できるモデルが増えていけば、利益率ももっと良くなってよいと思う。オフィスサービスに占めるスク
ラムパッケージの比率は、今のぐらいになっているのか。逆にスクラムパッケージ以外で、利益率が悪化しているも
のがあるのか教えてほしい。

A：スクラムパッケージの売上は、リコー日本のオフィスサービスの売上のうち、まだ 10%未満。相対的に利益率を
引き下げているのは単体販売のパソコンで、そのウエイトが高くなると利益率が悪化する。Q3 の利益率が落ちて
いるように見えるが、季節的に比較的 Q2 が高く、Q3 が落ちる傾向がある。また、国内の IT 補助金が前年度
Q3 はフルに寄与して収益性の高いスクラムパッケージの売上構成比が高まったが、今年度 Q3 は、既に補助金
が終了になり、そのサポートがなかった。

Q：山下社長に変わったときに、業績把握のタイミングをもう少し早くするために、管理会計を強化する話があった。今回の事業環境の変化への対応という点で、以前と比べて早くできているのか。

A：事業管理の方法は、2018 年の 8 月から大きく変えた。一つは売上を翌月の月初 1 日にグローバルに速報レベルで把握している。以前は翌月の中旬になることもあった。それが月初に速報レベルで分かるようになった。また、月次決算が終わった後、業績会議で役員が集まり、計画未達成の事業は状況を精査し、対策を打っている。今回の Q3 も 11 月中旬に変化が分かったので、すぐグローバルに対策を打ち、12 月には現場が動き出している。以前に比べれば早くなっていると思う。

Q：オフィスプリンティングの国内のハード売価の考え方について伺いたい。売価が Q3 累計では低下している。国内の場合は採算重視の方針を取りながらも、一括商談の獲得により、ある程度の量を取ろうとする考え方が今後も続いていくのか、確認させてほしい。

A：オフィスプリンティングの国内のハード売価は、案件規模によって売価が振られる。大手企業の販売ウエイトが高くなると、平均売価は下がったように見える。今年度もある程度のボリュームのお客様の受注を頂いたため、この結果に繋がっている。その意味で、商談の数や案件の種類によって、ある程度の変動はあり得る。年度末に向けて大手案件が増えていくが、以前のように採算の合わない案件を取っている訳ではない。きちんと利益のある案件しか取っていないので、スタンスが変わった訳ではなく、案件の組み合わせの結果として、このような数字が出ているとご理解頂きたい。

Q：サーマルの利益率は競争環境が激化している中で改善しつつある。Q3 で原価の低減や経費削減を努力し、改善しているとのことだが、今後どこまで努力が続いて利益率の改善に貢献するのか。逆に競争が激化しており、これ以上の利益率の改善は見込めないと考えた方がよいのか、考え方を教えてほしい。

A：継続的な原価低減と経費削減は行っており、ある程度の削減はできると思うが、一方で付加価値の高い商品をしっかり企画し、開発していかないといけないと考えている。その意味で、剥離紙のないラベルシールのような環境型の製品を、お客さまのニーズに合わせて提供していくことが今後の利益率改善に繋がっていくと考えており、色々なチャレンジをしている。

Q：Q3 の営業利益は約 30 億円、社内計画を下振れしたとのことだが、事業別にはどのくらい下振れているのか。上振れしているものもあれば、それも含めて事業ごとに整理して教えてほしい。また、オフィスプリンティングは概ね想定線なのか。Q3 で前年同期比-94 億となるが、社内計画はかなり大きな減益で見込んでいたのか。

A：商用印刷で 20 億円程度下振れしている。もう一つは、産業プロダクツ事業のプロジェクトンジュールに関連する利益の減少が 10 億円程度あり、これで大体 30 億円になる。他にオフィスプリンティング事業の下振れや、オフィスサービス事業の上振れはあるが、30 億円に相当する大きな要素はこの 2 つになる。オフィスプリンティング事業の減益はある程度想定していたが、消費増税前の駆け込み販売の反動により、プリンタの消耗品が見込みよりも出なかった分については計画下振れ要因となった。

Q : Q4 で 50 億円程度、拡販で利益を挽回するのはどの事業になるのか。

A : 大半はオフィスプリンティングになる。オフィスプリンティングで 30 億円程度、拡販で上乗せしたい。先ほど確からしさの話があったが、パイプラインもグローバルでしっかりと管理されているので可能と見ている。

Q : 米国の対中国関税影響は、Q4 は途中で税率が変わると思うが、Q3、Q4 で分けて、どの程度影響があるのか。

A : Q3 の影響が 15 億円、Q4 は 2 月から税率が変わる前提で約 10 億円の影響と見ている。

Q : 新型コロナウイルスに関する中国の現状について、サプライチェーンで華南地区への依存度は高いと思うが、今後、工場の稼働再開や生産の可否、中国向けの売上影響の考え方を整理して教えてほしい。

A : 現在、中国には 17 社、1 万 1,000 名の社員がいる。社員に関しては生活物資、例えばマスクやアルコール消毒液を支援している。中国駐在の日本人社員と家族については日本に帰国させており、国内の社員に対しては中国への出張を禁止している。

その中で製品供給に関して、生産が再開できるかは当局の認可次第のところはあるが、主力商品はもともと新工場への移転計画があったため、在庫を 1 カ月以上持っている。物流が動けば、その在庫を販売の現地に移動させる準備をしている。

中国での稼働状況は、日本からラインに誰が、どれだけいて、どう動いているかを管理できるシステムができており、それで管理できる。不測の事態に備えて、各工場のトップと Skype で繋いで、常時コミュニケーションができる環境を用意しており、何かあったときの対応もできるようにしている。

Q : 新型コロナウイルスによる 1~3 月期の業績影響は、現状、織り込んではいないという理解でよいのか。

A : 織り込んでいない。販売に関しては、中国での売上は約 600 億円で全世界の 3%程度なので影響は少ないと思う。産業印刷やサーマルは比較的中国のウエイトが高いため、事業によっては影響を受ける度合いが高いものもある。

Q : P16 の 2019 年度の営業利益見通しについて、その他経費を年間で前回の-60 億円から-23 億円に抑えるので、37 億円経費を抑制することだと思う。Q3 と Q4 で分けると、Q4 で追加的に経費を削減するという考え方でよいのか。

A : 50 億円の経費抑制を Q4 で実施していく。

Q : 研究開発費も Q4 で 70 億円削減するというでよいのか。

A : 2019 年度合計で前回見通しから 70 億円削減するというもの。Q4 では前年比 10 億円を削減する。これは開発テーマを中止したり、先延ばしにする訳ではない。2 つ理由があり、一つはオフィスプリンティングで、ユニットや部品の共通化を進めており、それによってコストダウンが図れる。もう一つは商用印刷において大きく削減している。前年、新製品を多く発売したため、開発経費も多く出た。そのピークを超えたため、削減しているように見えるが、実態としては問題ないレベルだと認識している。

Q：Q4 に発生する構造改革費用について、中国の工場移転があるので大きいということだが、もともと期初や中計を出した段階で予定されていたものなのか。また、深センの 2 工場について閉鎖だと認識しているが、東莞への移転なので、追加的な補償金は発生しないと思っていたが、やはり発生するのか確認させてほしい。

A：期初時点で工場移転に関する構造改革費用を予定していたが、従業員への公表前なので発表していなかった。現在の会社を閉鎖するため、別の会社と同じ社員が移る場合も一旦解雇することになり、補償金を支払わなければならない仕組みになっている。

Q：深センの工場は市内中心部にある。最終的には、その子会社の譲渡をすることになると思うが、そのような理解でよいか。

A：生産が終わり、残務整理が終われば、現在の会社は閉鎖する。

Q：4 月から稼働予定の東莞のオフィスプリンティングの工場について、コロナウイルスの影響により稼働が遅れたり、一部在庫を移すという話だが、計画通りに進んでいるのかについて教えてほしい。

A：計画通りに 4 月から生産をスタートする予定だったが、一部工事が止まっている。東莞市からの要請で約 1 カ月工事が止まることになるので、1 カ月後ズレすることになる。その場合は、今の深セン工場を稼働させて充当することを考えている。

Q：その場合は業績に対する影響はないという理解でよいか。

A：主力製品の在庫を 1 カ月以上持っているので、そのような意味では大きな影響はないと思っている。

Q：オフィスサービスについて、4 月から働き方改革法案の適用範囲が広がり、中小企業も対象になってくると思う。今後、そういった中小企業向けに何か販売施策を打っているのか。それがどれぐらい利益に貢献すると見ているのか、教えてほしい。

A：現在のスクラムパッケージの売れ筋の一つが働き方改革だ。パソコンの台数が出ていると言っているが、Windows のマイグレーションだけではなく、働き方改革により社外でも仕事をしたいというニーズで出ているパッケージも多々ある。そのため、既に働き方改革による利益貢献は少なからず発生している。4 月から法律が施行されるので、よりチャンスが生まれてくるのではと期待している。