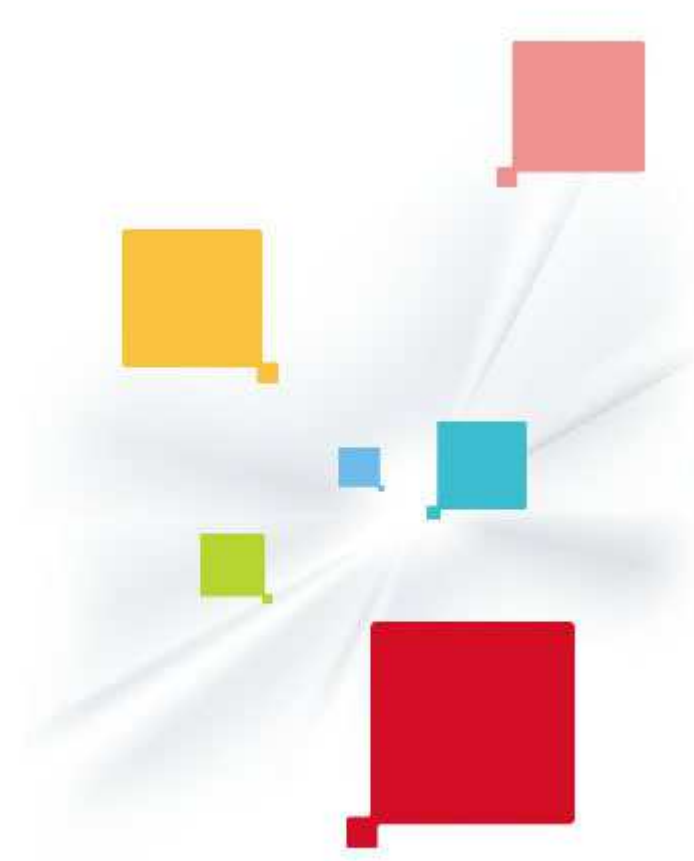


2021年度 4-9月期 決算概要

2021年 11月 4日
株式会社リコー



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) 2021年度 (FY2021)：2021年4月から2022年3月までの会計年度

事業区分の変更等について

当社グループは2021年4月1日より社内カンパニー制を導入しました。そのため、当連結会計年度より、事業の種類別セグメントを変更しております。この変更に関して、前連結会計年度についても遡及適用した数値で表示しております。

セグメント変更について

カンパニー制導入により 事業別 → カンパニー別 に変更 (2021年度4月より)

◆従来セグメント

オフィスプリンティング	複合機・プリンター 消耗品・サービス・サポート等	
オフィスサービス	IT・ネットワーク関連機器 ソフトウェア・ソリューション等	
商用印刷	カット紙・連帳商用プリンタ 消耗品・サービス・サポート等	
産業印刷	インクジェットヘッド、作像システム、 産業プリンター等	
サーマル	感光紙等サーマルメディア	
その他	産業プロダクト	産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、 精密機器部品
	SmartVision	デジタルカメラ、360°カメラ・関連サービス
	その他	環境、ヘルスケア等



◆新セグメント

デジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスサービス ■ オフィスプリンティング(販売) 	
デジタルプロダクト	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスプリンティング(開発・生産・OEM) ■ エッジデバイス(開発・生産・OEM) 	
グラフィックコミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商用印刷 ■ 産業印刷 	
インダストリアルソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ サーマル ■ 産業プロダクト 	
その他	SmartVision	■ 360°カメラ・関連サービス
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ ヘルスケア ■ 環境(新素材、エネルギーハーベスト) ■ デジタルカメラ、新規事業等

※オフィスプリンティング分野の一部の事業(ドキュメントソリューション、マネージドプリントサービスなど)とその他分野のデジタルビジネスをオフィスサービスへ変更

2021年度 4-9月期決算概要

【4-9月実績】

- ✓ 外的要因(デルタ株感染拡大、部品不足、調達コスト高、輸送費高騰、生産影響による品不足)が顕在化した¹が、リカバリー策を実施し、営業利益想定通り
- ✓ 外的要因によりオフィスプリンティングを中心に大きな業績影響
- ✓ オフィスサービスもPC、MFPの品不足により販売面で影響を受けたが、日欧で業績拡大 (Q2営業利益率 8%超)

【FY21通期見通し】

- ✓ 10月以降にコロナ影響や外的要因からの回復の兆しが見え始めた (見通しを維持する)
→オフィスサービス等の利益成長、経費コントロールでカバー

21年度 4-9月期決算 <損益計算書>

計画外の外的要因(デルタ株感染拡大、部品不足/調達コスト高、輸送費高騰)も、売上2桁成長 400億円超の増益

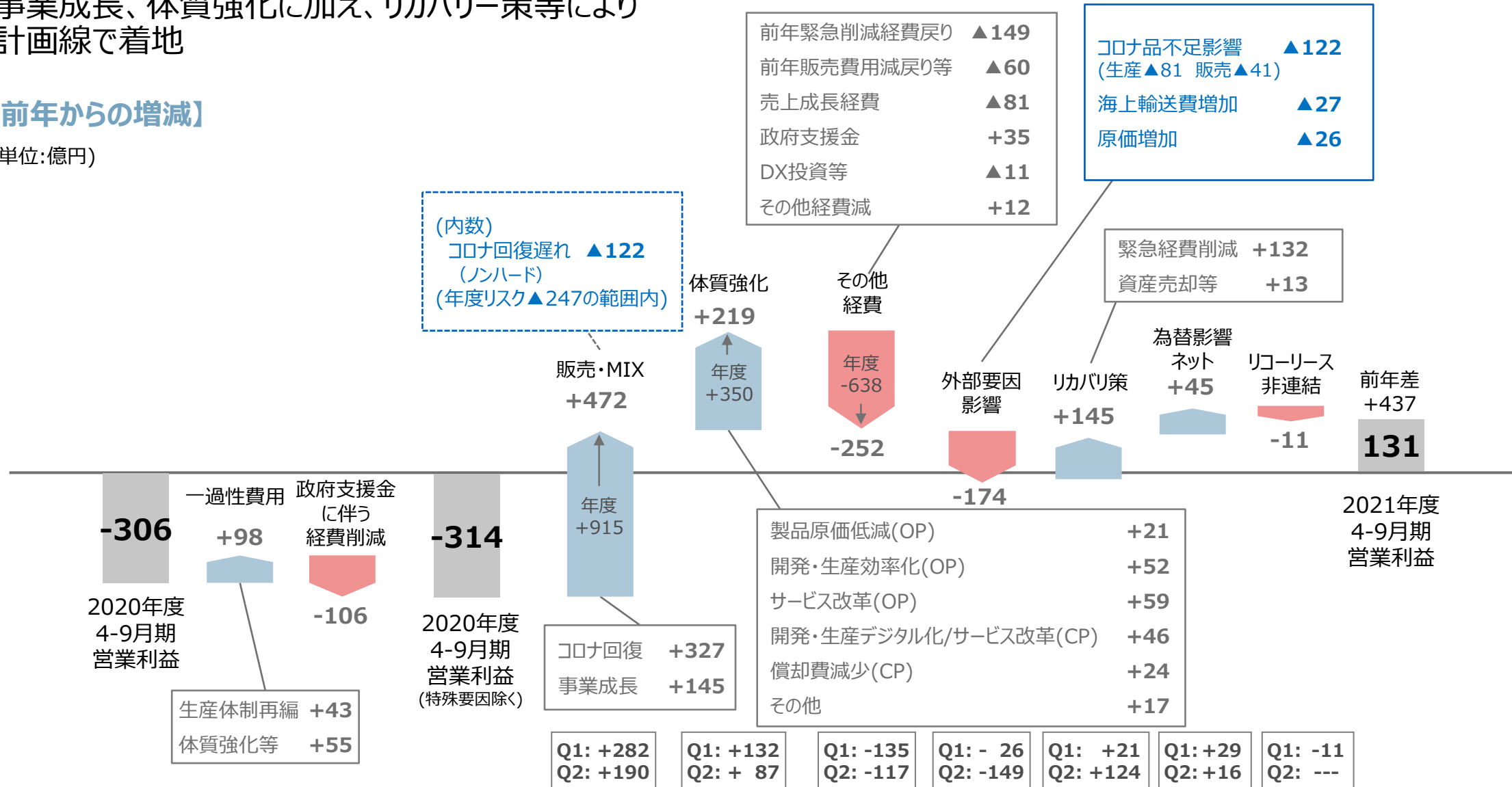
	2020年度 4-9月	2021年度 4-9月	前年比	
売上高	7,619億円	8,434億円	+815億円	+10.7%
売上総利益	2,624億円 (34.4%)	3,049億円 (36.2%)	+425億円	+16.2%
販管費等	緊急対応 -370億 2,930億円 (38.5%)	成長経費 81億 経費戻り 209億 2,918億円 (34.6%)	-11億円	-0.4%
営業利益	-306億円	131億円	+437億円	-
営業利益率	-	1.6%	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	-221億円	111億円	+333億円	-
EPS	-30.64円	16.07円	+46.71円	
ROE	-	1.2%		
期中平均 為替レート	1USDドル 117-0	106.90円 121.29円	109.79円 130.86円	+2.89円 +9.57円
研究開発投資	449億円	479億円	+29億円	
設備投資(有形固定資産)	224億円	152億円	-72億円	
減価償却費(有形固定資産)	229億円	207億円	-21億円	

要因別営業利益

コロナ回復遅れ、部品不足・輸送費高騰等によるコスト増も、
事業成長、体質強化に加え、リカバリ策等により
計画線で着地

【前年からの増減】

(単位:億円)



外的要因の現状と今後の見通し

10月以降外的要因の影響は改善の方向

主な外的要因	ステータス				現状と今後
	4-6月 (実績)	7-9月 (実績)	10-12月 (予測)	1-3月 (予測)	
コロナ回復遅れ (OPノンハード)					デルタ株拡大による回復遅れ (9月より緩和の動きあり、欧米で回復) [今後] ワクチン接種進展と経口薬による先進国回復
コロナ影響：生産影響					タイ生産拠点及びサプライヤーでの断続的な生産停止 →戦略的な生産配分 [今後] 受注残の解消と適正な在庫形成に向けた取り組み
コロナ影響：販売影響					OPハード品不足による機会損失 (需要は回復) [今後] 重点商品を中心とした製品供給リカバリ
海上輸送費高騰					港湾/海上輸送停滞によるコンテナ不足に起因した輸送費高騰 [今後] 売価転嫁、米国港湾でのサプライチェーン立て直しによる改善
部品不足による生産影響					半導体等部品調達難による生産量の減少 [今後] 複数購買化、代替品調達、高収益製品への優先割り当て
原材料・部品ひっ迫によるコスト増					電子部品ひっ迫でのスポット購入によるコスト増 鋼板、樹脂材等の原材料高騰 [今後] 柔軟な価格対応

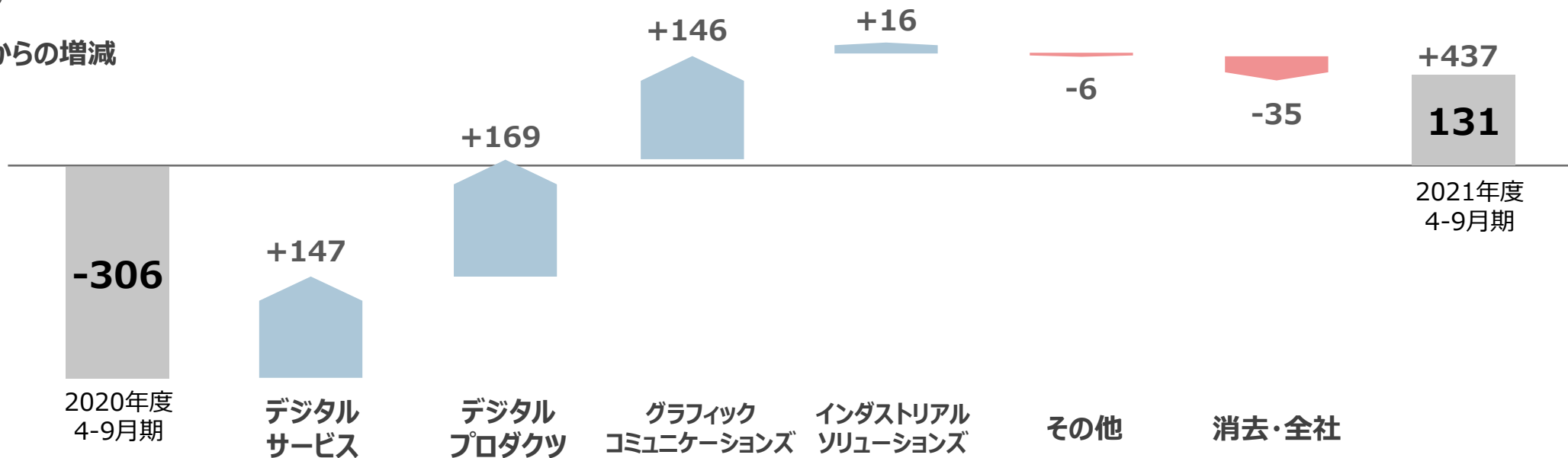
セグメント別営業利益

外的要因による業績影響の中、全カンパニーで営業利益改善
デジタルサービス・デジタルプロダクツ・グラフィックコミュニケーションズで3桁増益

セグメント別営業利益

(単位:億円)

前年からの増減



営業利益

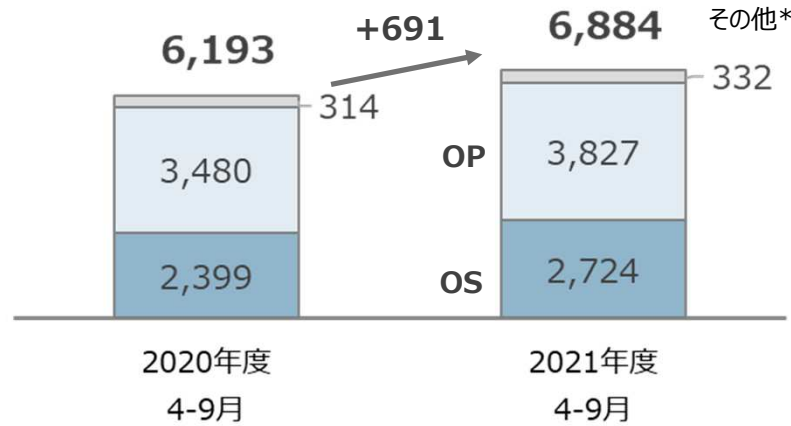
	デジタルサービス	デジタルプロダクツ	グラフィックコミュニケーションズ	インダストリアルソリューションズ	その他	消去・全社
2021年度4-9月期	48	171	3	-7	-74	-10
2020年度4-9月期	-99	1	-143	-23	-67	25

デジタルサービス

(オフィスサービス、オフィスプリンティング販売)

増収(11%)増益(黒字転換+147億円)
(品不足・輸送費上昇を吸収)

売上高 (億円)

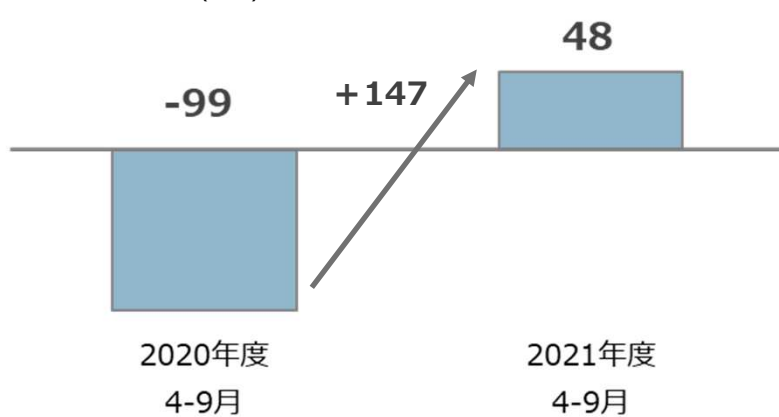


前年同期比
2021年度 4-9月期
+11.2%

<主な前年増減益要因> 単位：億円

増減要因	増減額
コロナ回復(OP)	+110
事業成長(OS)	+90
体質強化	+59
コロナ影響(販売)	-25
海上輸送費増加	-23
前年経費戻り・成長経費	-209
政府支援金	+35
緊急経費削減	+116
その他(為替影響等)	+45
前年特殊要因	-51
対前年増減額 合計	+147

営業利益 (億円)

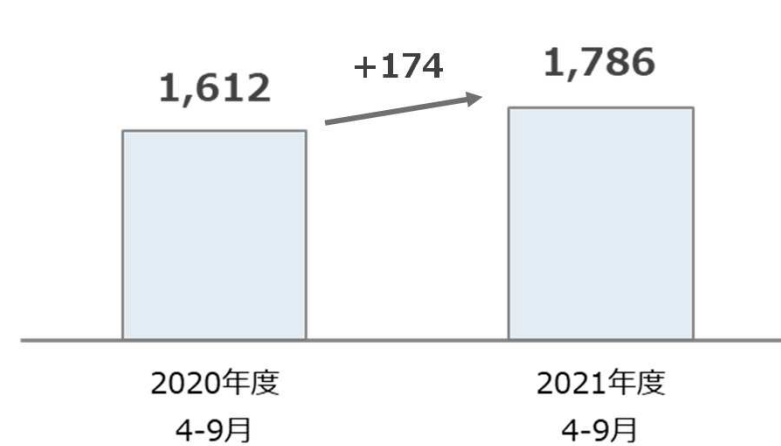


デジタルプロダクツ

(オフィスプリンティング/エッジデバイス開発、生産)

増収(11%)増益(+169億円)
(原価上昇・部品不足/コロナによる生産影響を吸収)

売上高 (億円)

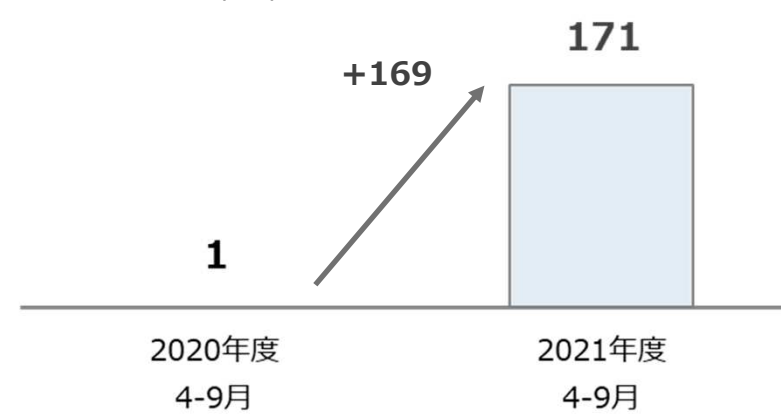


前年同期比
2021年度 4-9月期
+10.8%

<主な前年増減益要因> 単位：億円

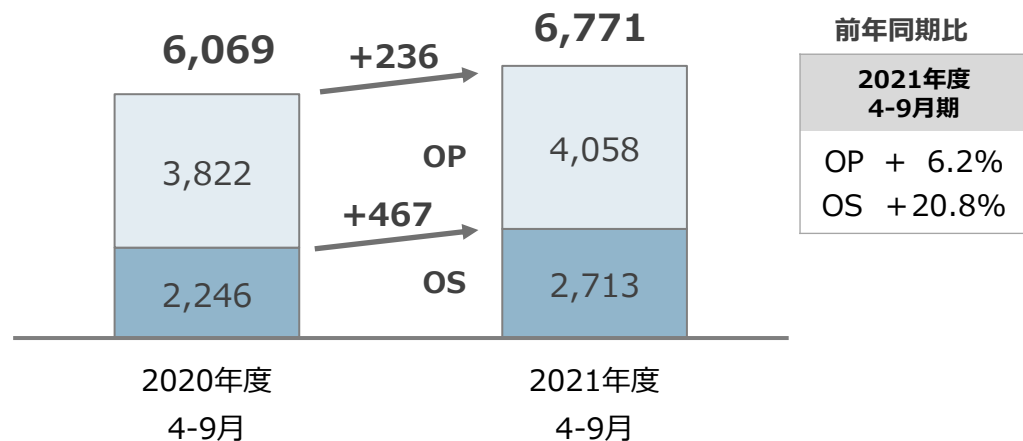
増減要因	増減額
コロナ回復(OP)	+46
事業成長	+30
体質強化	+74
コロナ影響(生産)	-76
海上輸送費増加	-2
原価増加	-14
資産売却等	+15
その他(為替影響等)	+53
前年特殊要因	+43
対前年増減額 合計	+169

営業利益 (億円)

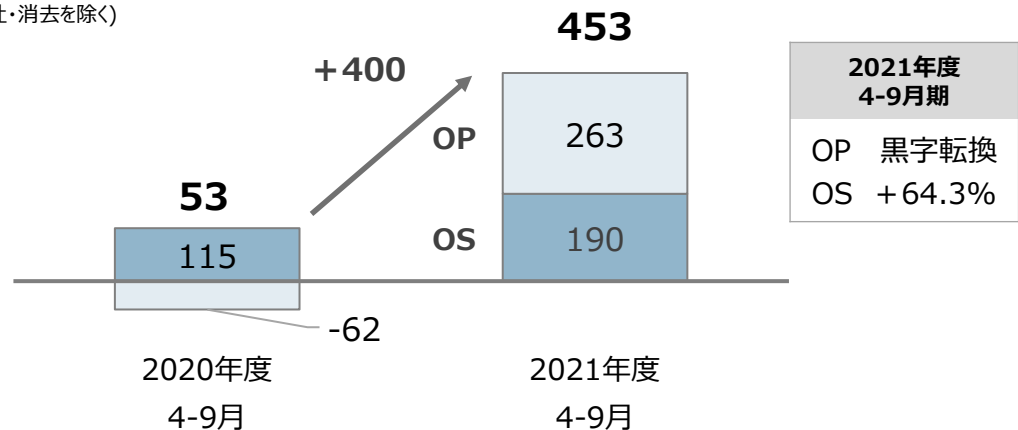


(参考)旧セグメント概算

売上高 (億円)



営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



4-9月期 概況

- オフィスサービス : 前年比20%増収、64%の増益
Q2営業利益率 8%超(Q2では過去最高)
(業種パッケージ販売増により採算性向上)
- オフィスプリンティング : 増収(6%)増益(325億)
→部品不足、海上輸送費上昇が利益圧迫も増益を確保

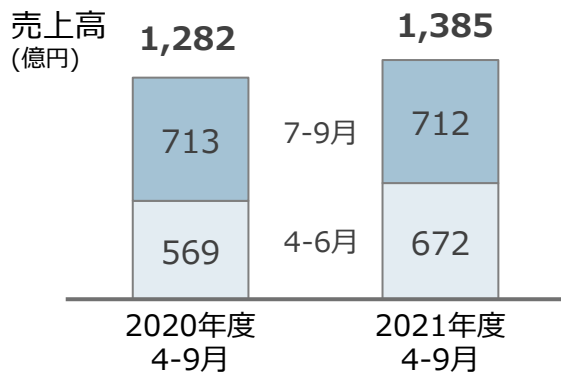
		(億円)		2020年度 4-6期	2021年度 4-6月 (概算値)	2020年度 7-9月	2021年度 7-9月 (概算値)
オフィスサービス	売上	1,033	1,330	1,212	1,382		
	営業利益	38	76	77	113		
	(率)	3.7%	5.8%	6.4%	8.2%		
オフィスプリンティング	売上	1,747	2,081	2,074	1,976		
	営業利益	-80	121	17	141		
	(率)	-4.6%	5.8%	0.8%	7.2%		

オフィスサービス事業 営業利益率推移 (一過性要因除く)



デジタルサービス(オフィスサービス)

日本



品不足影響も、ITサービス、アプリケーションは堅調

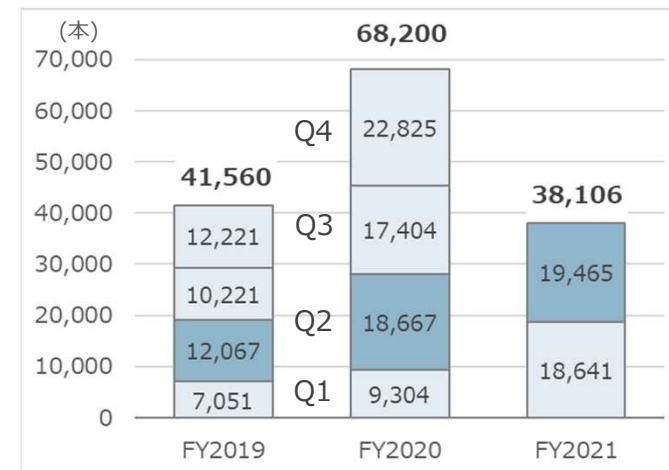
① スクラムシリーズ実績

売上、本数とも前年比約130% (業種展開増加)

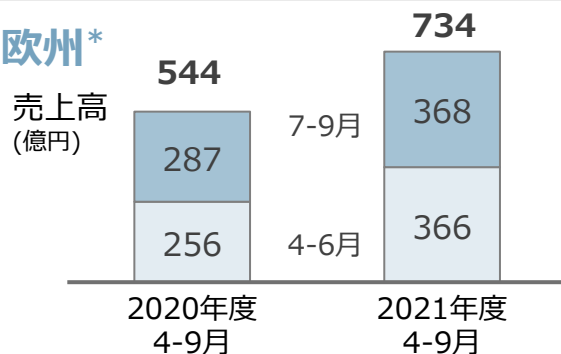
	2021年度 4-9月実績		
	売上	前年比	本数前年比
スクラムパッケージ(中小企業向け)	243億円	133%	136%
スクラムアセット(中堅企業向け)	103億円	129%	—
合計	346億円	132%	—

→ MFPやPC等、品不足による業績影響あり (今後改善の見込み)

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成長持続

① “Work Together, Anywhere” パッケージ展開が加速

受注: 58億円(前年比242%) パイプライン: 297億円(前年比186%)

② 買収企業の業績は引き続き好調(前年比141%)

③ CEのマルチスキル化(約15%が認定取得)

出力センターコスト低減とデジタルサービスへの転換

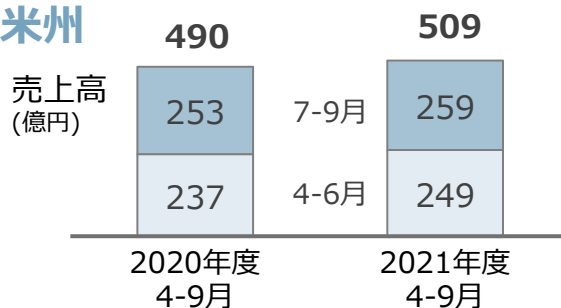
① BPSは継続的な原価低減により採算改善

② リモートワークを支援する郵便物のデータ管理サービスが好調(前年比131%)

③ Q1発売したセキュリティ対策のITサービスが順調な滑り出し

売上内訳 (億円)	2021年 4-9月	前年同期比
オフィスサービス 計	2,724	+13.6%
ITインフラ (ハード・ソフト)	1,042	+6.7%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)	581	+17.8%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)	508	+22.4%
BPS (顧客出力センターの受託、等)	476	+6.0%

米州



* 欧州・中東・アフリカの売上高

デジタルサービス(オフィスプリンティング)

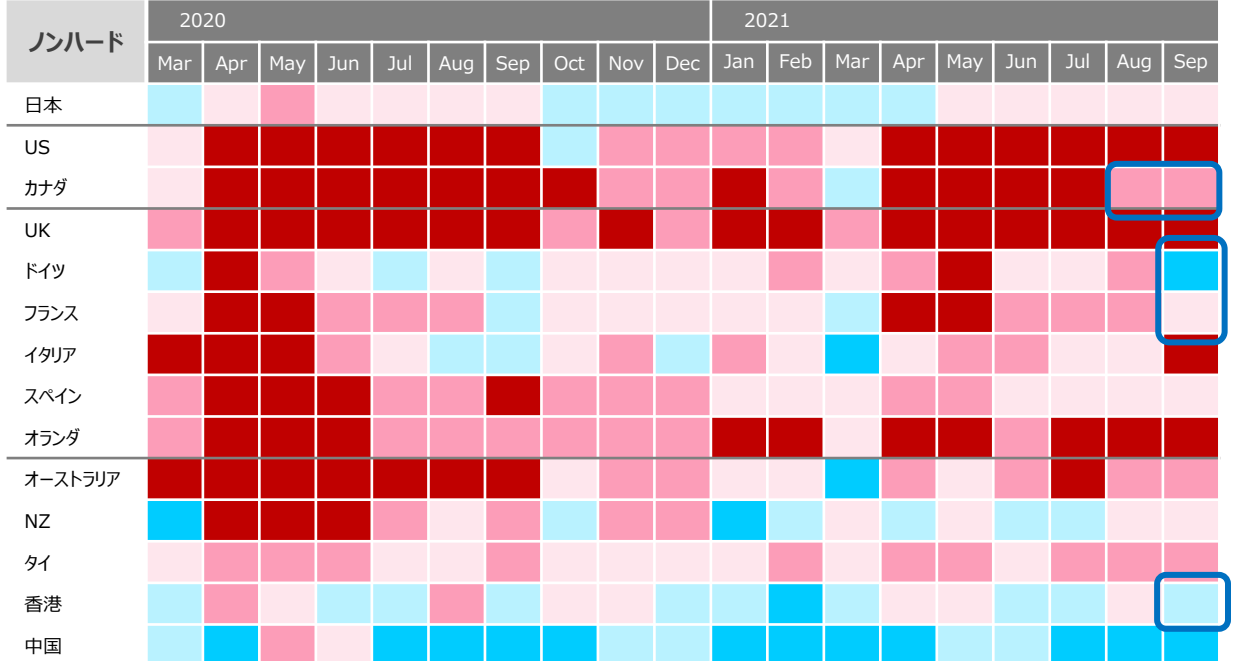
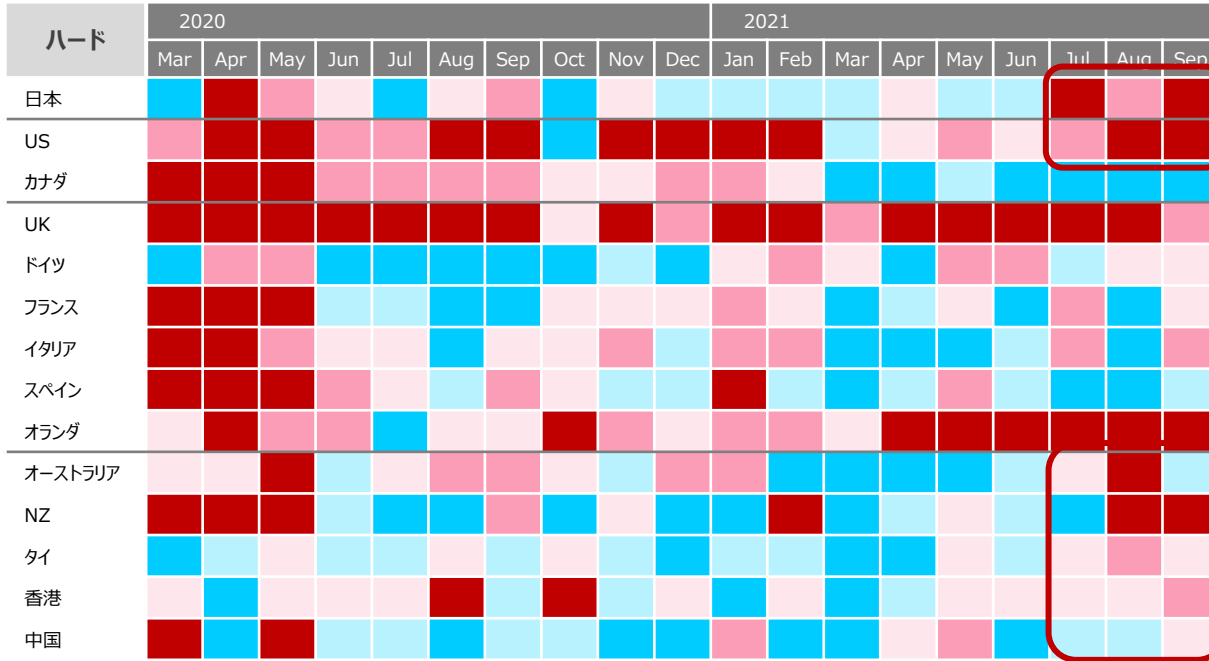
前年に対しては増収も、
外的要因（デルタ株感染拡大、品不足等）の影響で

- ハード：サプライチェーンの混乱により、製品供給が滞り、7-9月期は需要回復も売上悪化（注残積上がり）
- ノンハード：想定より回復が足踏みも、9月後半から回復の兆し（想定比較：4-6月期-2%pt、7-9月期-4%pt）

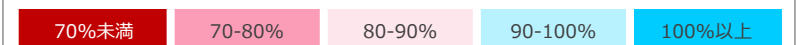
FY19同期比（為替影響除く）

OP売上	2020年度				21年度	
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月
ハード	69%	85%	83%	90%	85%	73%
ノンハード	67%	77%	82%	85%	79%	78%
日本	83%	87%	94%	101%	90%	78%
米州	59%	70%	71%	78%	75%	68%
欧州	61%	84%	81%	84%	77%	80%

売上ヒートマップ（国・地域別、2019年度同月比）



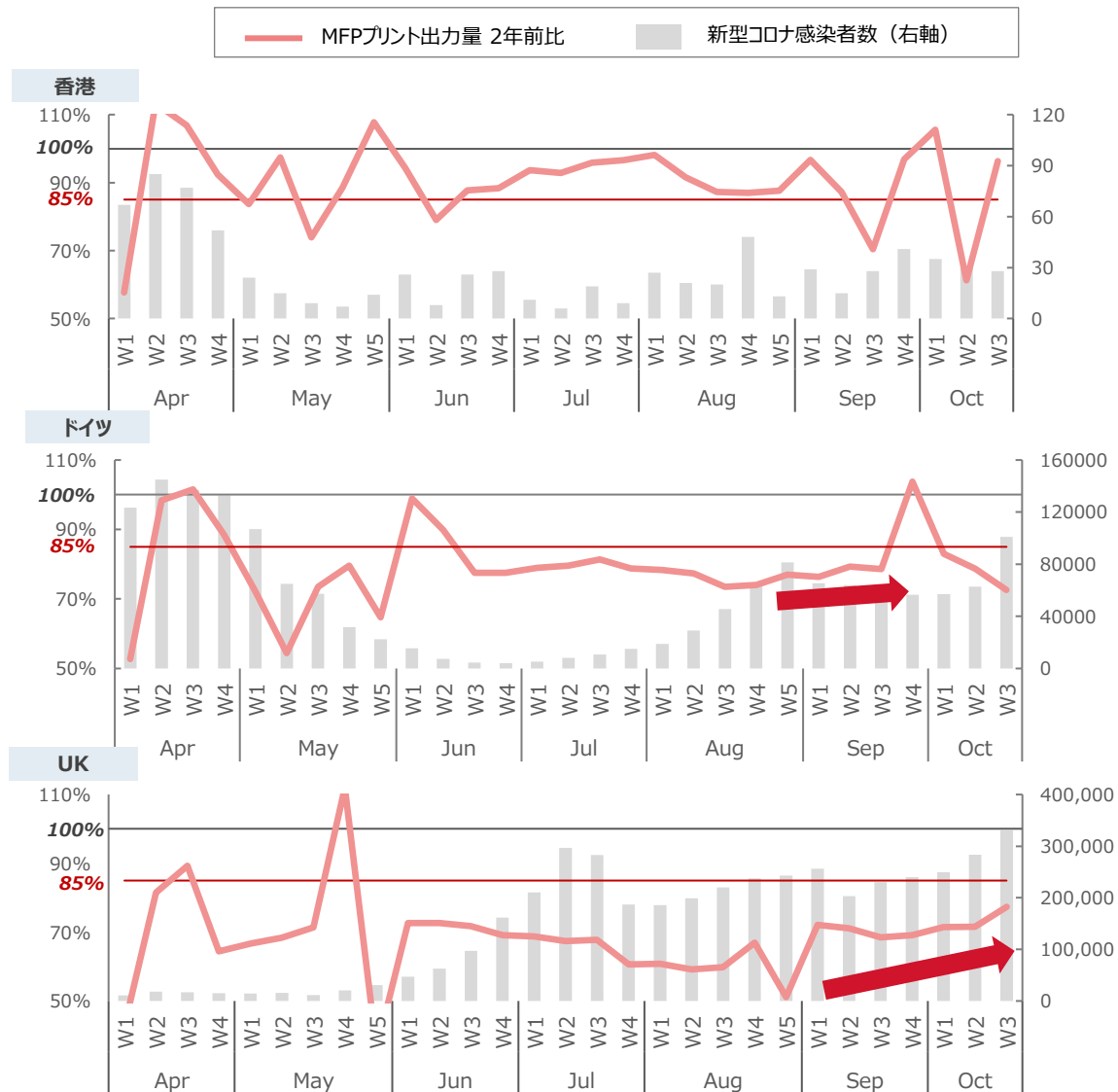
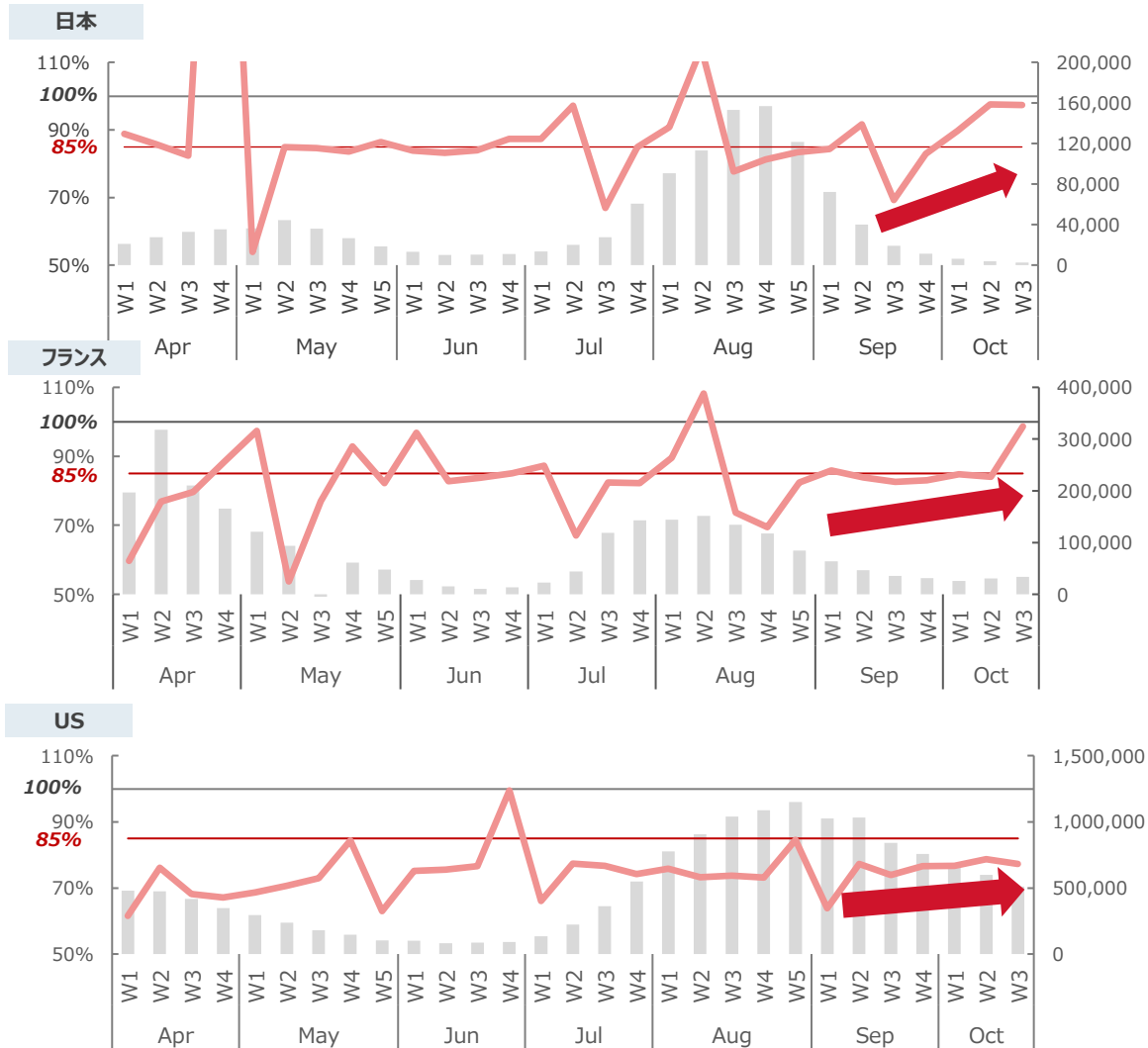
為替影響を除いた2019年度比



MFP出力量にみるコロナ影響

感染が収まると米英を除き85%を超えて回復
感染者数の少ない香港は90%超

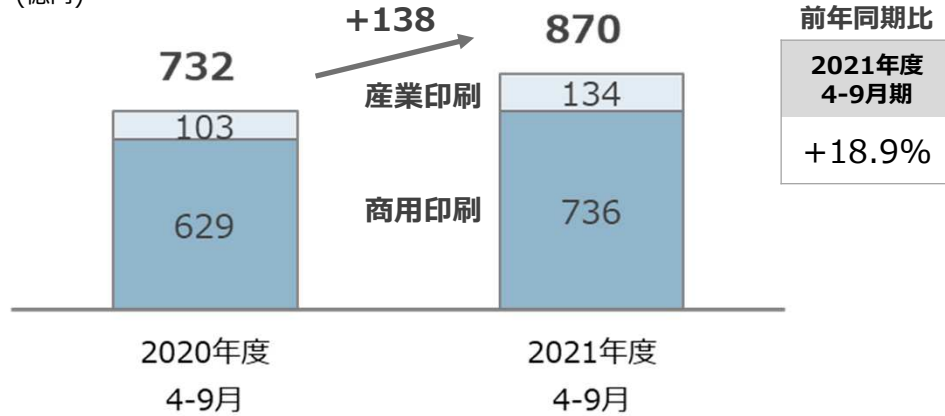
MFPプリント出力量の推移 (国別)



グラフィックコミュニケーションズ<概況>

商用印刷のノンハード回復・原価低減による体質強化を継続し、黒字転換

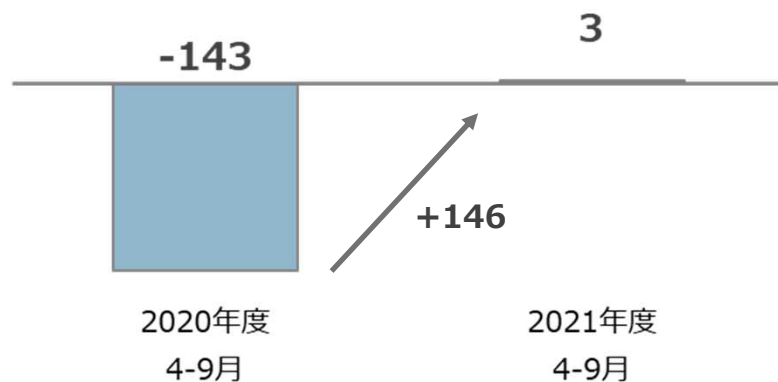
売上高 (億円)



4-9月期 概況

- 商用印刷のノンハード回復、IJヘッドの成長により増収
ノンハードは想定通りに回復(FY19比 89%)
7-9月は感染再拡大によりハードの回復が足踏み
- 原価低減は計画以上に進捗(年度計画達成率131%)
(開発・生産のデジタルマニュファクチャリング、サービス活動効率化)
- 営業利益 対前年 146億円改善
年度見通し-35億円に対して、4-9月は黒字化し計画達成

営業利益 (億円)



FY19同期比 (為替影響除く)

CP売上	2020年度				2021年度		
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	4-9月計
ハード	61%	72%	67%	75%	73%	68%	71%
ノンハード	66%	80%	84%	85%	86%	92%	89%
米州	66%	71%	73%	71%	77%	78%	78%
欧州	56%	78%	77%	84%	74%	82%	78%
日本	85%	101%	91%	97%	98%	98%	98%

グラフィックコミュニケーションズ<事業別>

【商用印刷】

- ハード：主力市場の欧米で見込み増加
印刷業向け：Withコロナに向け投資意欲回復の兆し
企業内：欧米のディーラー開拓施策により販売増加
(15社獲得 年間目標達成)
- ソフト：2019年度比 89%に回復(想定通り)
印刷業向け：経済活動再開により、カタログ、出版物中心に印刷量が回復
企業内：米国の学校再開で印刷増加も、
企業向けはオフィス回帰が進まず回復遅れ

【産業印刷】

- コンポーネント (IJヘッド)
好調持続 (売上前年比138%)
 - ・顧客であるプリンターメーカーの販売回復
 - ・性能・価格・サポートの競合優位から、顧客の新規プリンターモデルへの採用進む
- 産業プリンタ (テキスタイルプリンタ)
Tシャツプリント中心に、Eコマース販売増加、印刷事業者の参入により好調(売上前年比130%)
→ラインナップ強化により更なる拡大

Pro C5300 Series



厚紙、凹凸紙、長尺用紙対応など
上位機種に匹敵するスペックを備えながら
圧倒的なコストパフォーマンスを実現

MHシリーズ(メタル積層ヘッド)



- ・ リコー独自のステンレス接合技術によるインク対応力、高耐久性が強い
- ・ UVインク、水性インク共に対応可能で
サイングラフィックス、テキスタイルなど幅広い用途で活用可能

RICOH Ri 2000(テキスタイルプリンター)

2021年9月 国内発売

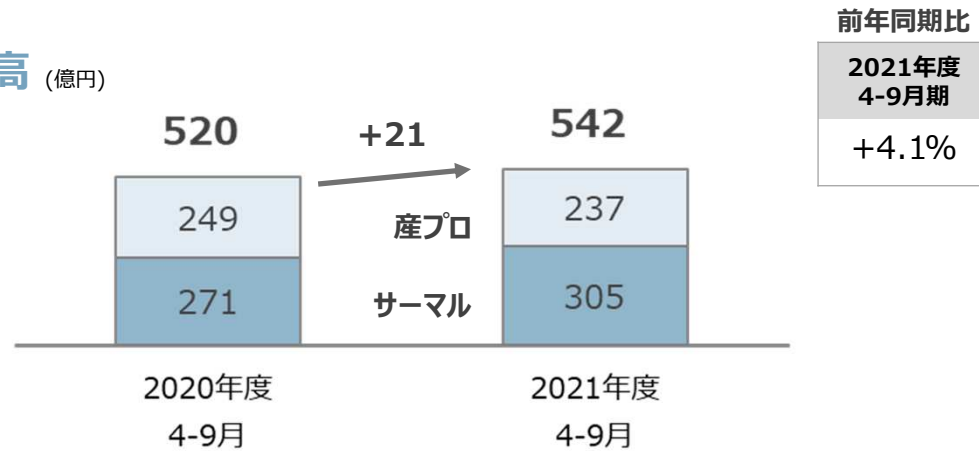


- ・ 「RICOH Ri 100」の上位機種としてラインナップ強化

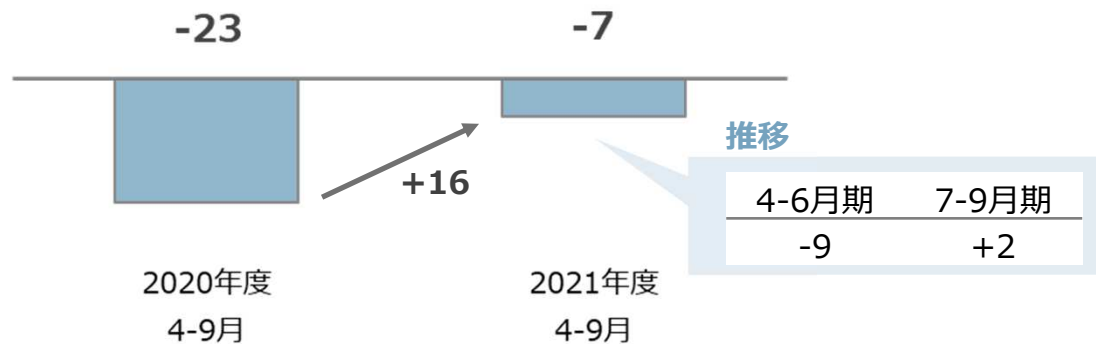
インダストリアルソリューションズ

前年比増収、7-9月期営業利益は黒字転換

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



4-9月期 概況

- サーマル
 - 日本：脱炭素化ニーズの高まりによる剥離紙レスラベルの販売堅調
 - 米国：物流需要拡大、エアライン需要活性化
 - 欧州：社会課題解決型2商品切り口による展開、新ライン稼働
 - 中国：価格競争力のある新製品の拡販（食品関連）
- 産プロ*
 - オプティカル事業：中国でのプロジェクト用途堅調
自動車関連顧客の生産減による影響あり
 - エレクトロニクス事業：産業用ロボット用途堅調
部品不足によりコスト増

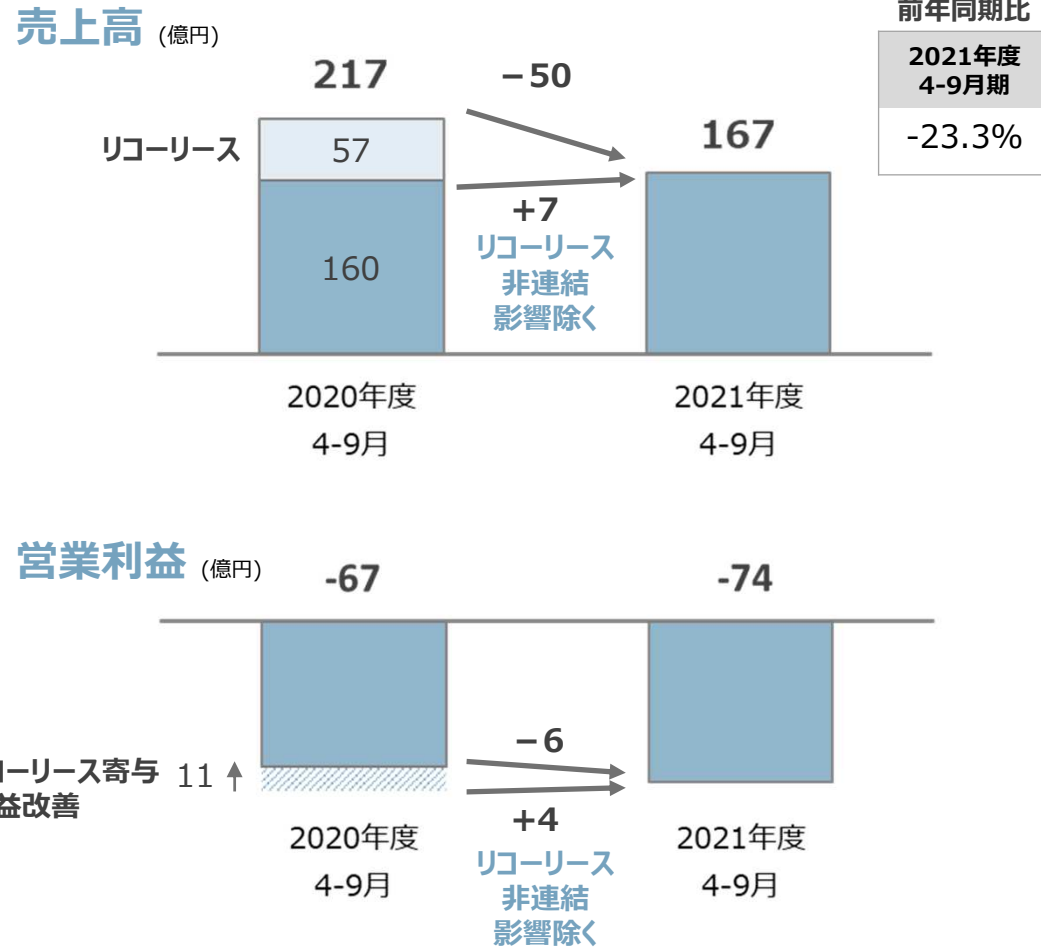
今後の取組み

- サーマル
 - 物流・流通など需要拡大領域での拡販（米国：流通注力 欧州：新ライン稼働）
 - 原材料市況変動に対する原価・粗利改善策検討
- 産プロ
 - 自動車関連顧客の生産戻りによるオプティカル販売の拡大
 - 生産プロセス効率化・部品市況変動に対する原価・粗利改善策検討

* 産業プロダクツ事業：オプティカル事業(車載用カメラ、プロジェクターユニットなど)、エレクトロニクス事業(産業用コントローラなど)、精密部品事業など

その他

リース事業非連結化影響を除くと実質増収増益



4-9月期 概況

- カメラ 新製品(PENTAX/GR)好調で増収増益
- SV* 部品不足によりハイエンドモデルの供給難
巣ごもりで360°カメラクラウドサービス好調をキープ

→ 新規事業への投資によりセグメントとしては赤字

主な新規事業



植物由来の新素材PLAiR

独自の発泡技術でしなやかさと強さを実現。脱炭素社会の実現に貢献



リチウムイオン二次電池 製造ソリューション

世界初、インクジェットによる二次電池。多様な形状のウェアラブルデバイスを可能に



社会インフラ向け 点検サービス

被写界深度を測定するカメラ技術がはたらく人を危険な高所作業から解放可能に

* Smart Vision 事業

2021年度4-9月期決算 <連結財政状態計算書>

総資産(1兆7,808億円)は棚卸資産が増加するも、自己株式取得、営業債権の回収等により1,070億円圧縮

資産の部

(単位:億円)	2021年 9月末	21/03末比 増減額
流動資産	9,659	-927
現金及び預金	2,760	-589
営業債権及びその他の債権	3,427	-493
その他の金融資産	898	-29
棚卸資産	2,065	+145
その他の流動資産	506	+39
非流動資産	8,148	-142
有形固定資産	1,832	-87
使用権資産	564	-71
のれん及び無形資産	2,333	+78
その他の金融資産	1,258	-102
その他の非流動資産	2,159	+40
資産合計	17,808	-1,070

負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2021年 9月末	21/03末比 増減額
流動負債	6,342	-232
社債及び借入金	1,152	+324
営業債務及びその他の債務	2,400	-471
リース負債	226	-27
その他の流動負債	2,563	-58
非流動負債	2,743	-321
社債及び借入金	1,198	-198
リース負債	439	-28
退職給付に係る負債	623	-81
その他の非流動負債	482	-13
負債合計	9,086	-553
親会社の所有者に帰属する 持分合計	8,685	-517
非支配持分	36	+0
資本合計	8,722	-516
負債及び資本合計	17,808	-1,070
有利子負債合計*	2,350	+126

自己株式取得による減
年度末債権の減少
部品在庫
港湾・洋上在庫増加

長短振替
年度末債務の減少
長短振替
自己株式取得による減少
(計画通り進捗)

(参考) 期末日為替レート: US\$ 1 = ¥ 111.92 (+1.21)
EURO 1 = ¥ 129.86 (+0.06)

(21/03末比増減)

*有利子負債: 社債及び借入金

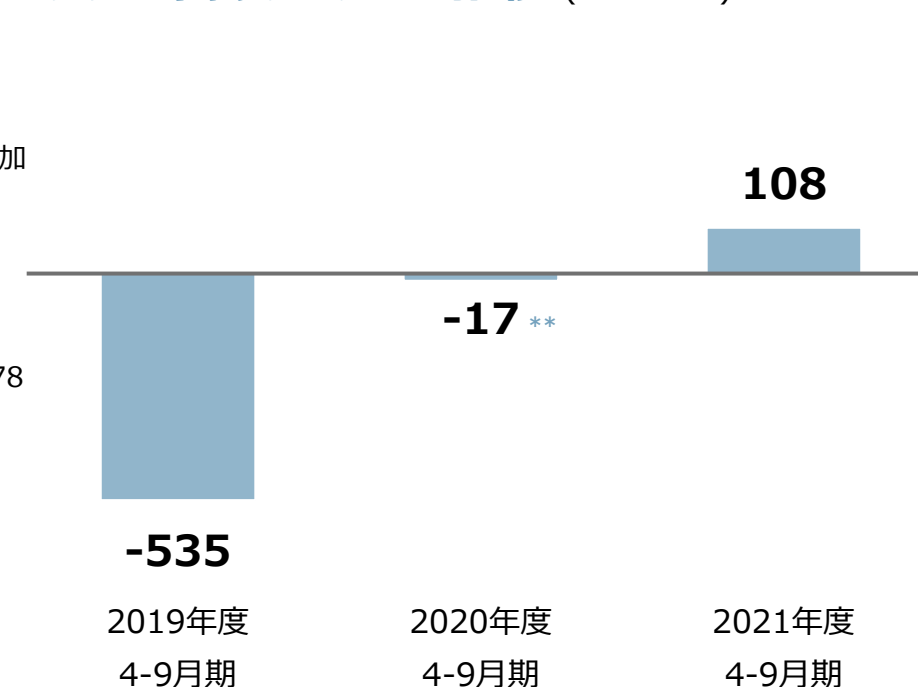
2021年度4-9月期決算 <連結キャッシュフロー計算書>

当期利益の増加によりフリーキャッシュフローが改善

(単位:億円)

	2020年度 4-9月	2021年度 4-9月	
当期利益	-221	112	黒字化
減価償却費	533	465	
その他の営業活動	-15	-170	部品在庫・ 港湾・洋上在庫の増加
営業活動によるキャッシュフロー	295	407	
有形固定資産の取得及び売却	-223	-118	
事業の買収	-48	-28	
その他の投資活動	-41	-152	前年RL売却収入+78
投資活動によるキャッシュフロー	-313	-298	
有利子負債*の純増減	912	+91	前年RL、リコ-借入
支払配当金	-94	-53	
自己株式の取得	-0	-603	計画通りの進捗
その他の財務活動	-284	-168	
財務活動によるキャッシュフロー	658	-733	
換算レートの変動に伴う影響額	3	-0	
現金及び現金同等物の純増減額	643	-625	
現金及び現金同等物期末残高	3,280	2,677	
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	-17	108	

フリーキャッシュフロー推移 (単位:億円)



** リコ-リース株式譲渡+78億含む
(株式売却+368-RL保有現金289)

主な取り組み実績

2021年 4月 「リコーグループ人権方針」を公開

6月 みずほ銀行と「Mizuho Eco Finance」の融資契約を締結

ESG目標 2020年度実績を公表

7月 法務省主催「Myじんけん宣言」プロジェクトへ参加

9月 「リコーグループ統合報告書2021」
「リコーグループESGデータブック2021」
「リコーグループTCFDレポート2021」を発行



10月 JCLP共同代表にリコー代表取締役社長山下が就任

We Mean Business Coalition
“All in for 2030”キャンペーンに参加

再エネ活用加速にむけ、
国内外の生産・販売関連会社4拠点に
オンサイトPPAモデルを導入



タイ生産拠点の社屋屋上

今後の取り組み

11月19日 ESG説明会開催

主な外部評価

2021年 6月 経済産業省が定める「DX認定」を取得（リコー）

7月 「FTSE4Good Index Series」、
「FTSE Blossom Japan Index」に継続選定

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に継続選定

8月 経済産業省が定める「DX認定」を取得（リコー・ジャパン）

9月 Ricoh EuropeがIDC社
「European Technology for Sustainability
and Social Impact Report」にて
Top3の1社に認定

東洋経済新聞社
「社員のキャリア形成に熱心な会社」10位にランクイン

10月 4製品がグッドデザイン賞を受賞
RICOH Interactive Whiteboard D5530
RICOH eWhiteboard 4200
RICOH GR IIIx
HD PENTAX-D FA 21mmF2.4ED Limited DC WR

オフィスサービスの主な外部・パートナー評価

- 2021年 4月 **米州** Ricoh USAが初めて、Gartner社 Magic Quadrant Workplace Managed Services, North Americaに選出
- 日本** リコージャパン、「CYBOZU AWARD 2021」優秀賞及びエリア賞3部門を受賞
- 5月 **米州** Ricoh USA、ChannelE2E社 Top100 Vertical MSPにランクイン 全体15位、 Legal部門で2位
- 欧州** Ricoh EuropeがVerdantix社の「Green Quadrant Workplace System Integrators」において「Specialists」にポジション
- 7月 **日本** リコージャパン、マイクロソフト ジャパン パートナー オブ ザ イヤー 2021を受賞
- 日本** リコージャパン、「TREND MICRO Partner Award 2020」SaaSセキュリティ部門を受賞
- 8月 **日本** リコージャパン、経済産業省が定める「DX認定」を取得
- 日本** リコージャパン、「日経コンピュータ 顧客満足度調査2021-2022」の3部門で第1位を獲得

ITコンサルティング/
上流設計関連サービス
(情報サービス会社)部門



ITコンサルティング/
上流設計関連サービス(情報サービス会社)部門

システム開発関連
サービス
(情報サービス会社)部門



システム開発関連サービス
(情報サービス会社)部門

システム運用関連
サービス
(情報サービス会社)部門



システム開発関連サービス
(情報サービス会社)部門

- 10月 **日本** リコージャパン、J.D.パワー社のIT関連2分野の顧客満足度調査で7年連続第一位の評価
ITソリューションプロバイダー 独立系/ユーザー系/事務機器系SIerセグメント、**サーバー保守サービス**

2021年度通期見通し

- ✓ 売上高19,100億円、営業利益500億円の見通しは据え置く
(10月以降にコロナ影響や外的要因からの回復の兆しが見え始めた)

→オフィスサービス等の利益成長、経費コントロールでカバーしていきたい

➡ **経営体質の強化（カンパニー制の定着、ROICをベースとしたポートフォリオマネジメント）**
デジタルサービス会社への歩み加速（成長投資/人的資本強化、プロセスDX化）

- ✓ 配当も期初見通しどおり（中間配当13円、通期26円）
- ✓ 自社株買い1,000億円買付順調（10月末進捗率78%→今年度中に完了予定）

➡ **キャッシュアロケーションを意識した資本政策**

2021年度見通し <主要指標>

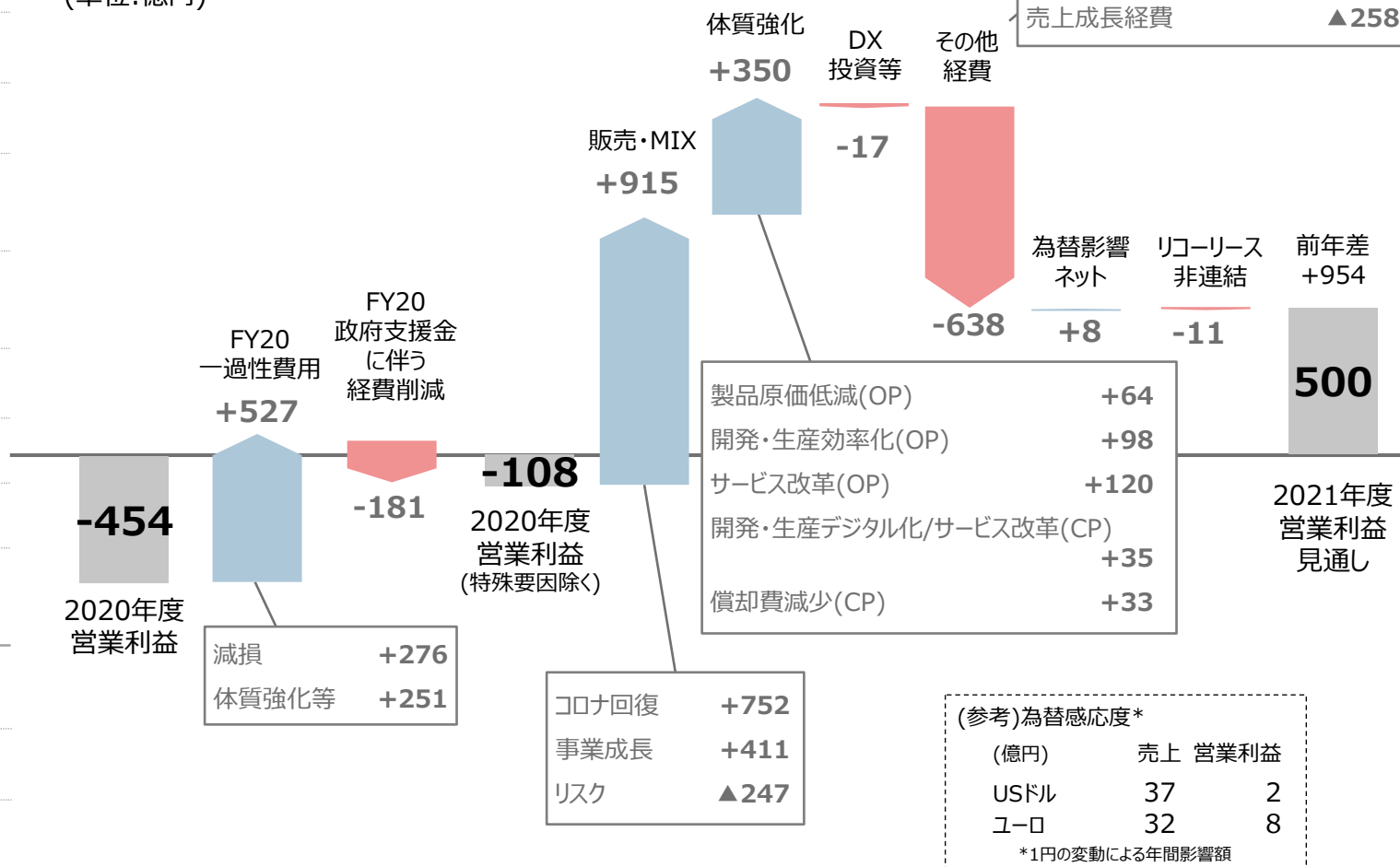
期初見通し通り
(期初数値再掲)

RICOH
imagine. change.

	2021年度見通し	前年比
売上高	19,100 億円	+13.6%
売上総利益	6,614億円	+15.6%
販管費等	6,114億円	-1.0%
営業利益	500 億円	—
親会社の所有者に帰属する 当期利益	354億円	—
EPS	52.52 円	
ROE	4%以上	
ROIC	3%以上	
期中平均 為替レート 1USDドル 117-10 1ユーロ	105.00円 125.00円	-1.05円 +1.30円
研究開発投資	900億円	-3億円
設備投資(有形固定資産)	430億円	+8億円
減価償却費(有形固定資産)	440億円	-13億円

【前年からの増減】

(単位:億円)



資本政策：株主還元

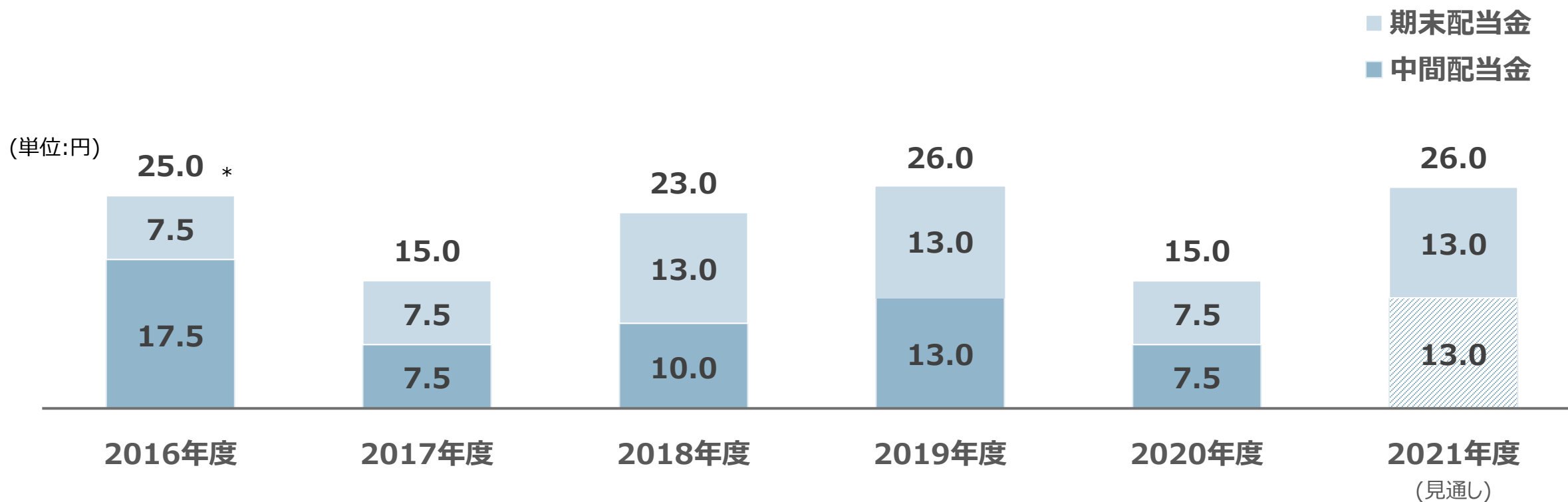
期初見通し通り

RICOH
imagine. change.

2021年度配当：13円+13円=26円(総還元性向49.4%)

自社株買い1,000億円継続実施(10月末時点進捗約78%と順調)

～キャッシュフロー創出と投資・運転資本の状況を鑑み、安定的かつ継続的な増配～



* 創立80周年記念配当除く

補足資料

2021年度見通し <セグメント別>

		FY2020 実績	FY2021 見通し	FY2020 4-9月実績	FY2021 4-9月実績
デジタルサービス	売上	13,766	15,420	6,193	6,884
	営業利益	-26	340	-99	48
デジタル プロダクツ	売上	3,571	3,780	1,612	1,786
	営業利益	164	420	1	171
グラフィック コミュニケーションズ	売上	1,599	1,960	732	870
	営業利益	-474	-35	-143	3
インダストリアル ソリューションズ	売上	1,152	1,470	520	542
	営業利益	-16	65	-23	-7
その他	売上	400	190	217	167
	営業利益	-138	-170	-67	-74
全社・消去	売上	-3,669	-3,720	-1,657	-1,816
	営業利益	37	-120	25	-10
合計	売上	16,820	19,100	7,619	8,434
	営業利益	-454	500	-306	131

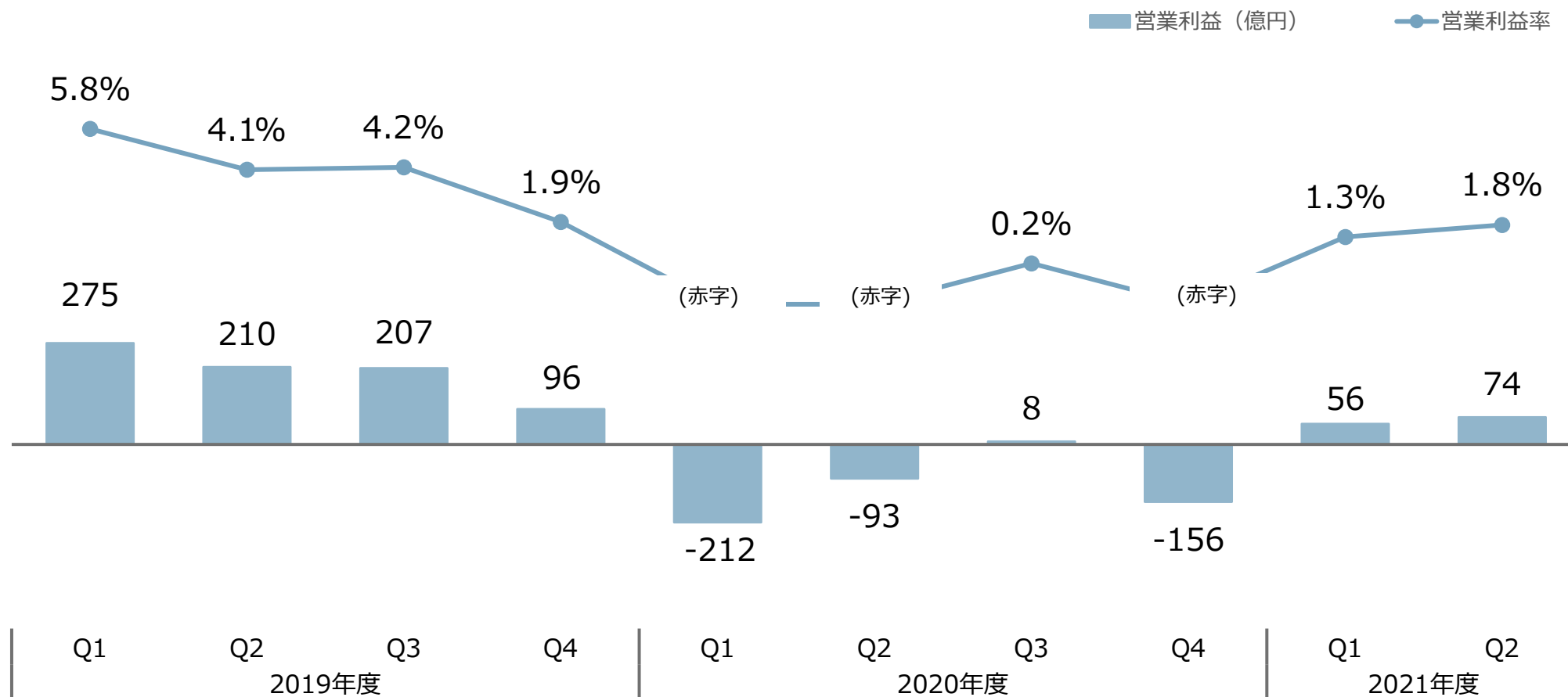
主要施策のKPI

オフィスプリンティングのハード・ノンハード、製品原価低減の進捗が課題

分野		KPI	FY20実績	FY21見通し	4-6月期実績	7-9月期実績
OP	ハード 売上従来比(コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 82%	FY21通期 : 89% (リスク - 5%)	○ 85%	△ 73%
	ノンハード 売上従来比(コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 81%	FY21通期 : 85% (リスク - 5%)	△ 79%	△ 78%
CP	企業内印刷向け ノンハード 売上従来比(FY19比)	売上	75%	FY21通期 : 85%	○ 80%	○ 84%
	印刷業向け ノンハード 売上従来比(FY19比)	売上	73%	FY21通期 : 95%	○ 90%	○ 94%
OS	スクラムパッケージ	顧客比率 販売本数	10% 68,000本	15% 100,000本	○ 11% ○ 18,641本	○ 11% ○ 38,106本 (累計)
	欧州買収企業分売上	売上		125% (FY20比)	◎ 136% (FY20比)	◎ 132% (FY20比)
CP	【企業内印刷】 欧米大手ディーラー獲得	ディーラー数	36社	46社	○ 44社	○ 51社
	【印刷業向け】 欧米大手商用印刷 顧客獲得	顧客数	81社	105社	—*	—*
OP	部品共通化による現行機コストダウン 生産自動化による直労コストダウン 仕入先共同原価改善による新型機コストダウン	直接原価		現行機 -2%/年 低減	△*	△*
OP	設計業務デジタル化による開発効率向上 DMプロセス改善と遠隔生産管理による間接人員削減 製品特性に合わせた生産拠点集約・再編	開発工数 間接人員数 生産拠点数	-11% 18拠点	-14% (FY20比) -16% 15拠点	○* 16拠点	○* 16拠点
OP	サービス工数低減機のMIF浸透	機種比率	38%	49%	○ 41%	○ 43%
	CEのマルチスキル化	専属CE削減		- 9% (FY20比)	○ -5% (FY20比)	○ -8% (FY20比)

◎ : 計画を大きく上回っている ○ : 計画通り △ : やや計画を下回っている *実績値は年度で開示

四半期営業利益推移



RICOH

imagine. change.