

## 減損損失について

### 減損損失の概要

2018年3月期第4四半期において、資産の減損損失として1,759億円を計上しました。主な減損損失の事業別の内訳は、オフィスプリンティング事業：1,487億円、オフィスサービス事業：269億円です。

減損損失となった資産は、主に米国の“のれん”、有形固定資産および無形資産です。オフィスプリンティング事業では、2008年に買収したIKON Office Solutions, Inc. (以下、IKON社)の“のれん”、オフィスサービス事業では2014年に買収したmindSHIFT Technologies, Inc. (以下、mindSHIFT社)の“のれん”が含まれています。

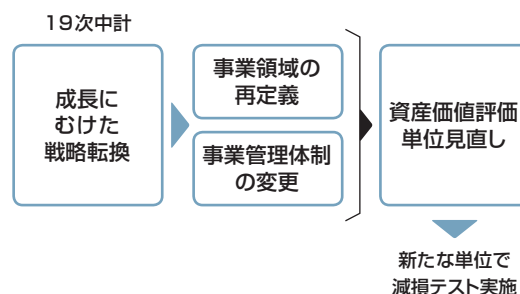
### 減損損失の経緯

リコーグループは、これまで「画像&ソリューション分野」「産業分野」「その他分野」の3つの開示セグメントに基づいて、事業管理を行ってきました。その中で、「画像&ソリューション」は、複合機・プリンターを中心とした“オフィスイメージング”、お客様が同一で販売面でシナジーがある“ネットワークシステムソリューション”、お客様が一部重なりかつ技術シナジーがある“プロダクションプリンティング”の3つの分野で構成され、当社の中核事業としてこれらのシナジーを活かしグローバルに売上拡大を目指し成長させていくのが従来の戦略でした。従来はその事業区分に基づいて、“のれん”などの資産の評価を行っていました。

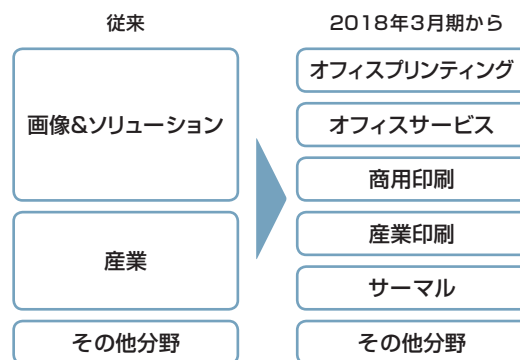
2017年4月にスタートした第19次中期経営計画は、基盤事業であるオフィスプリンティング、オフィスサービスにおいて“規模拡大から利益重視へ”と戦略転換を行い、生み出したキャッシュを成長事業へ重点投資することでリコーグループの事業構造を変えることを戦略目標としています。こうした戦略に応じた事業管理を行うために、2018年3月期より開示セグメントを、「オフィスプリンティング」「オフィスサービス」「商用印刷」「産業印刷」「サーマル」「その他」へと、より細かいセグメントに分けました。

同時に、これら6つの事業領域ごとに、実際のマネジメントの意思決定を実施し、さらに事業管理においてはより細かい単位でモニタリングが可能となる仕組みを構築しました。その上で、管理単位にそって新たに設定した資金生成単位において、戦略の転換に基づいて将来キャッシュフローを見直し、資産価値の評価を行った結果、減損損失を計上することになりました。

### 戦略転換に伴う新たな単位での減損テスト



### 事業領域の再定義



## 減損損失対象の主な会社について

今回、減損損失の主な対象となったIKON社とmindSHIFT社について、経緯を補足します。

### 【IKON】

減損損失の大きなウエイトを占めるIKON社の買収は2008年に行いました。IKON社買収により、米国でのオフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷の事業拡大を図ることができ、今後の新たな成長に活用できる顧客基盤や人材、ノウハウといった経営資源を確保できました。結果として、IKON社買収は一定の成果があったと認識しています。

一方で、クラウド／モバイル環境の進展、デジタル化の進展に伴うペーパーレス化が想定以上に進み、オフィスプリンティング事業の競争が激化、単価下落が北米で顕著になっており、収益面において課題がありました。

第19次中期経営計画より、先進国におけるオフィスプリンティング事業については、規模の拡大から徹底した利益重視へと戦略の転換を進めており、それにより継続投資を前提としていた将来キャッシュフローを見直した結果、IKON社の買収を主とするのれん、有形固定資産および無形資産を対象に減損損失を認識することになりました。

### 【mindSHIFT】

mindSHIFT社の買収は、2014年に行いました。mindSHIFT社の買収により、米国におけるサービス事業の拡大、サービス・オフアリング(お客様の課題を解決するサービスメニュー)の開発や、顧客の課題を解決し、信頼を得るための人材やノウハウを獲得することができました。

しかしながら、クラウドサービスの急速な普及や、競争環境の激化など市場環境が変化したこともあり、収益性においては当初見込んでいた効果が今後も得られない可能性が高まりました。

こうした環境変化を受けて、「リコー再起動」のもとで、従来のオフィスサービス事業は利益貢献が期待できる事業へ集中し、2018年2月に発表した成長戦略「リコー挑戦」において、リコーグループの強みの一つである顧客基盤にリコーならではの新たな付加価値を提供するための開発にリソースをシフトすることにしました。

これらの戦略転換を反映した将来計画を見直した結果、過去の戦略においてサービス事業の拡大を目的として買収した従来型のITサービス事業で発生した“のれん”を中心に減損を認識することになりました。

## 今後の対応について

リコーグループは、事業成長のための経営資源獲得の手段としての買収を適宜検討していきます。しかしながら、今回の減損損失計上を踏まえ、買収の検討にあたっては、成長戦略に沿った買収先の選定を行うとともに、買収時における買収価値の評価をより厳しく行っていきます。あわせてその実行のための本社機能の役割をさらに強化します。さらに、買収後の統合プロセスにおいても、現地に任せるのではなく、それぞれの案件に適したKPIを定めた上で、本社が適切に関与しながら買収後のモニタリングを徹底していきます。