

# 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**

# ■ 持続的成長に向けたステージ



# 「リコー飛躍」に向けて

## 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

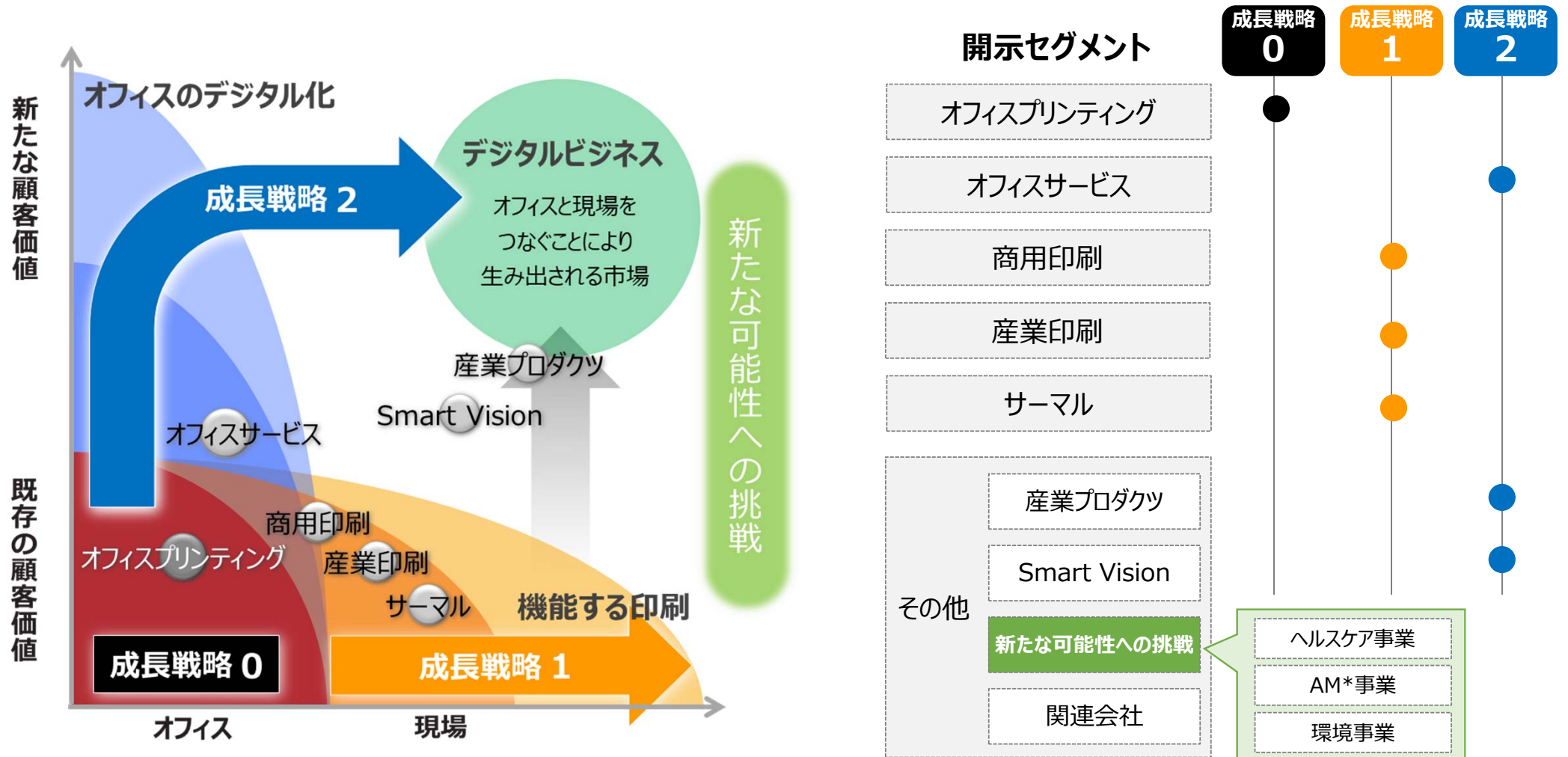
### 資本収益性の向上

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

# 成長戦略と各事業との関係



\*AM: Additive Manufacturing

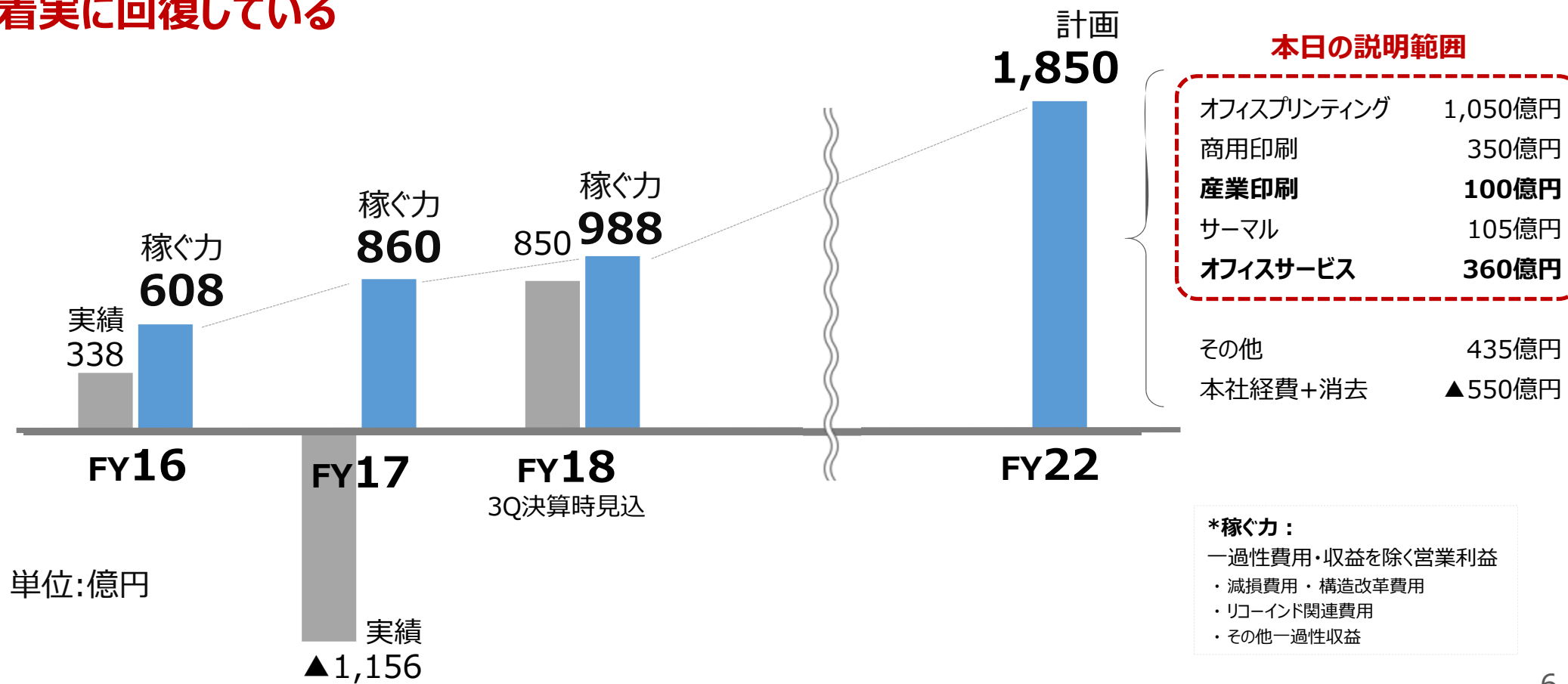
# これまで公表してきた財務関連指標

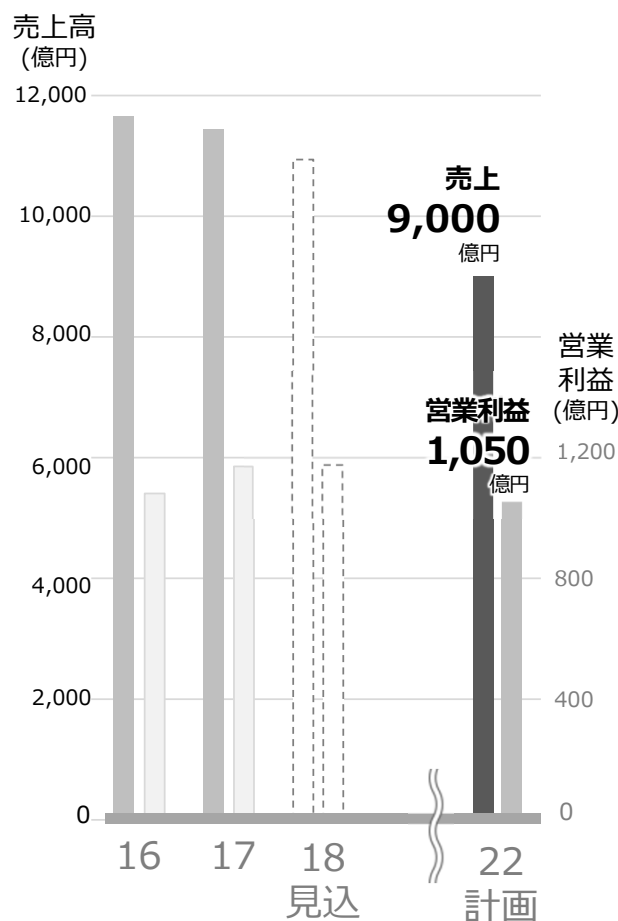
		19次中計			20次中計
			再起動	挑戦	飛躍
		FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
売上	計画	21,700	20,000	20,400	22,000*
	実績	20,288	20,633	20,400	
営業利益	計画	770	180	800	1,000*
	実績	338	▲1,156	850 <small>Q3時見通し</small>	
ROE	計画	4.0%	0.3%	5%以上 <small>Q3時見通し</small>	6.9%*
	実績	0.3%	(赤字)	5%以上 <small>Q3時見通し</small>	
構造改革効果		18年度までの累計 (Q3時見通し)		871億円	1,000億円*
FCEF (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		1,363億円	1,000億円*

\* = 19次中計公表時

# 稼ぐ力の推移

一過性要因を除く営業利益＝「稼ぐ力」は  
着実に回復している





※営業利益は特殊・一時要因を除く

## 2022年度に向けた成長戦略0の考え方

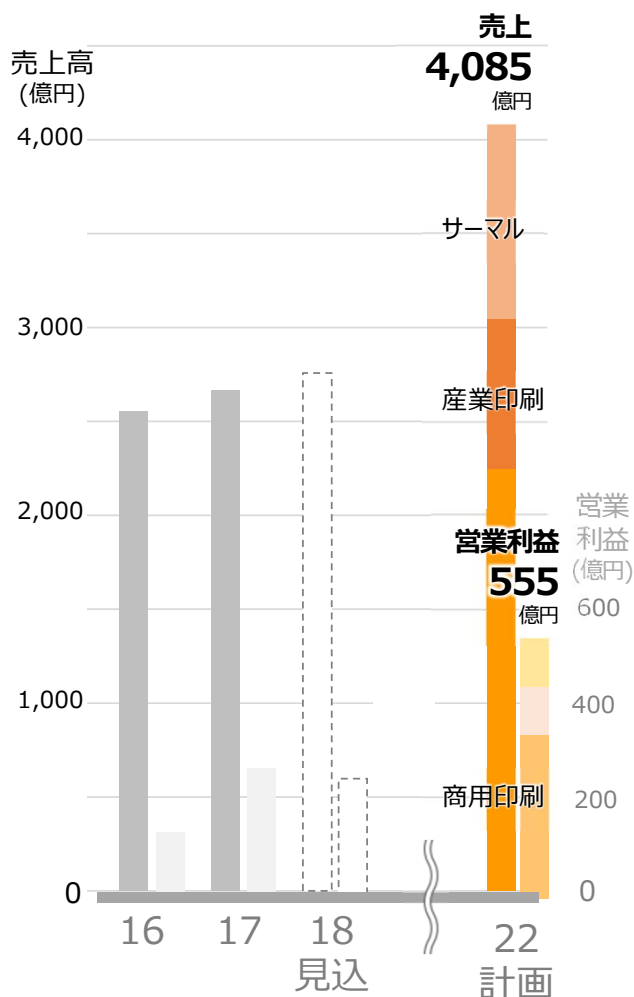
### 「MFPの進化」と「オペレーションエクセレンスの追求」 で収益性を向上

- 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

# 2022年度に向けた考え方

成長戦略  
1

**RICOH**  
imagine. change.



## 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

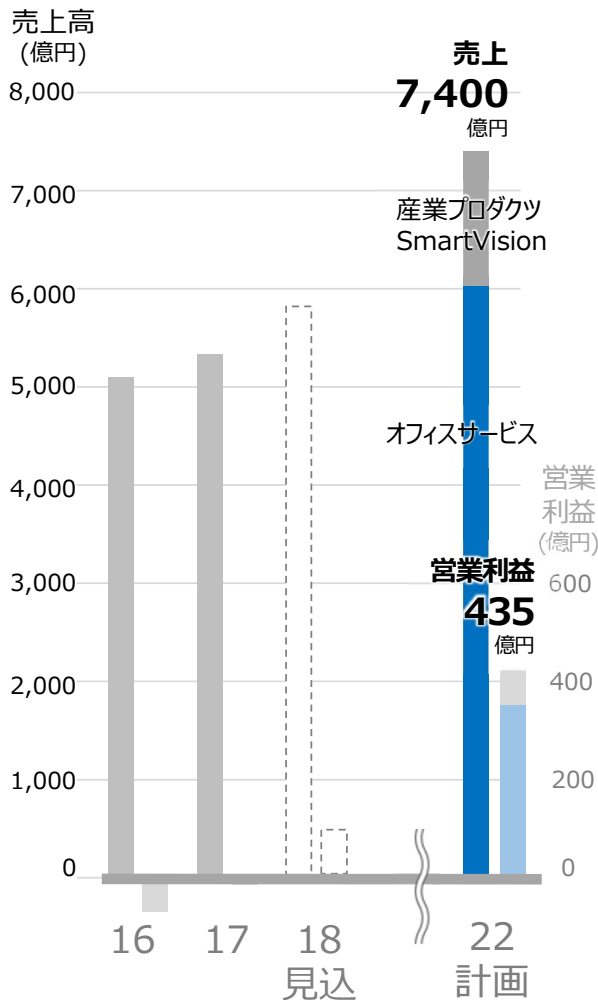


# 2022年度に向けた考え方

成長戦略

2

**RICOH**  
imagine. change.



※営業利益は特殊・一時的要因を除く

## 2022年度に向けた成長戦略2の考え方

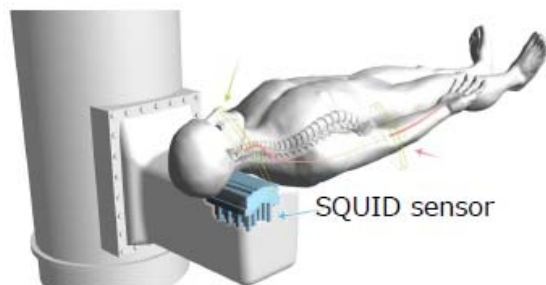
### オフィスサービス事業の収益拡大と リコーのコア技術を使った新たなビジネスの創出

**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

## 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

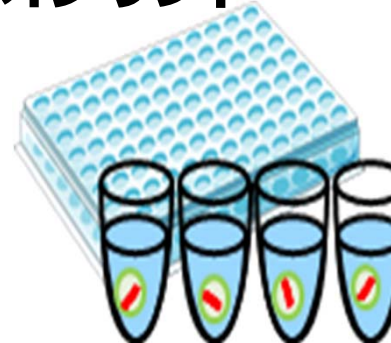
### 脳・脊磁計



#### 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DNA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

\*Additive Manufacturing

## 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。

# 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



# 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

**RICOH**  
imagine. change.

## ■ 本資料に関するご留意事項

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れないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、 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