

第19次
中期経営計画 **総括と**

第20次
中期経営計画 **方向性**

2020年3月27日
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO
山下 良則

■ 新型コロナウイルス影響について

非常事態対応を通じて企業体質を強化し、成長加速に繋げる

現状認識

- サプライチェーン (購買・生産)
 - 日本・中国 : 製造ラインはほぼ復旧
 - 欧州 : 政府要請により稼働停止
 - 北米・アジア : 稼働中
 - SCM : 工場在庫を市場に移し、販売量を見ながら在庫対応
- 販売・サービス
 - ✓ 各国の統制強化による経済活動停滞で、商談や納品遅れが発生
 - ✓ お客様のプリントボリューム減少
- 自社業務活動
 - ✓ 防疫体制を強化、リモートワーク推進

対応方針

緊急対応

- ✓ 収益力強化に向けた緊急対策(プランB)検討実施
(社内デジタル革命の徹底、人員および拠点の最適化、事業選別など)

新たなニーズ対応

- ✓ 働き方変化、現場のリモートニーズ(医療・教育)顕在化をビジネス機会とする

成長戦略の3つのステップ

再掲

2019/4/11 IR Day

RICOH
imagine. change.

2017年度～

「再起動」

成長を実現するために
足腰を鍛え、
実行力を磨く

2018年度～2019年度

「挑戦」

成長に舵を切り、
全社一丸となって
高い目標に挑戦する

2020年度～2022年度

「飛躍」

持続的成長と
さらなる発展を
確実なものにする

成長投資の原資となるキャッシュ創出力が大幅に向上した

< 狙い >
キャッシュフロー
改善

- 構造改革：規模の拡大から利益重視へ [→次ページ](#)
- 成長事業の重点化：自社の強みを軸にした戦略展開
- 経営システムの強化：事業、構造改革の実行力を確保
減損、グループ再編、ガバナンス改革など

	見込	目標
営業利益	1,000億円 (FY19Q3時見通し)	1,000億円 以上(FY19)
構造改革効果	1,050億円 (FY19Q3時見通し)	1,000億円 以上(FY16比)
FCEF*	1,729億円 (FY19Q3までの実績)	1,000億円 以上(3年間合計)

* ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー

■ トップダウンによる構造改革

5大原則の見直しを掲げ、不退転の決意で構造改革を断行した

コスト構造改革・スリム化

- ✓ 開発機種絞り込み、生産拠点の統廃合（ものづくり自前主義の見直し）
- ✓ 北米販売体制の最適化
- ✓ 本社・バックオフィススリム化、国内外拠点再編
- ✓ 減損（IKON社、mindSHIFT社など）

業務プロセス改革

- ✓ 新機能搭載MFP拡充による保守プロセス改革、生産性向上
- ✓ 生産自動化によるコストダウン推進
- ✓ 全社規模のRPA推進による業務プロセス効率化

事業の選別の徹底

- ✓ 聖域を設けず事業の検証を行い、位置づけを明確化
- ✓ リコーインダの財務支援打ち切り

→次ページ

■ 事業の選別の徹底

事業検証に基づき、聖域を設けずに見直しを行った

自社リソースにより成長できる事業

リソースを積極的に配分し成長を実現

成長戦略の下で推進

リソースが十分でないが成長性のある事業

外部との資本・技術提携でリソースを補完し強化

- 電子デバイス
- ロジスティクス
- リース

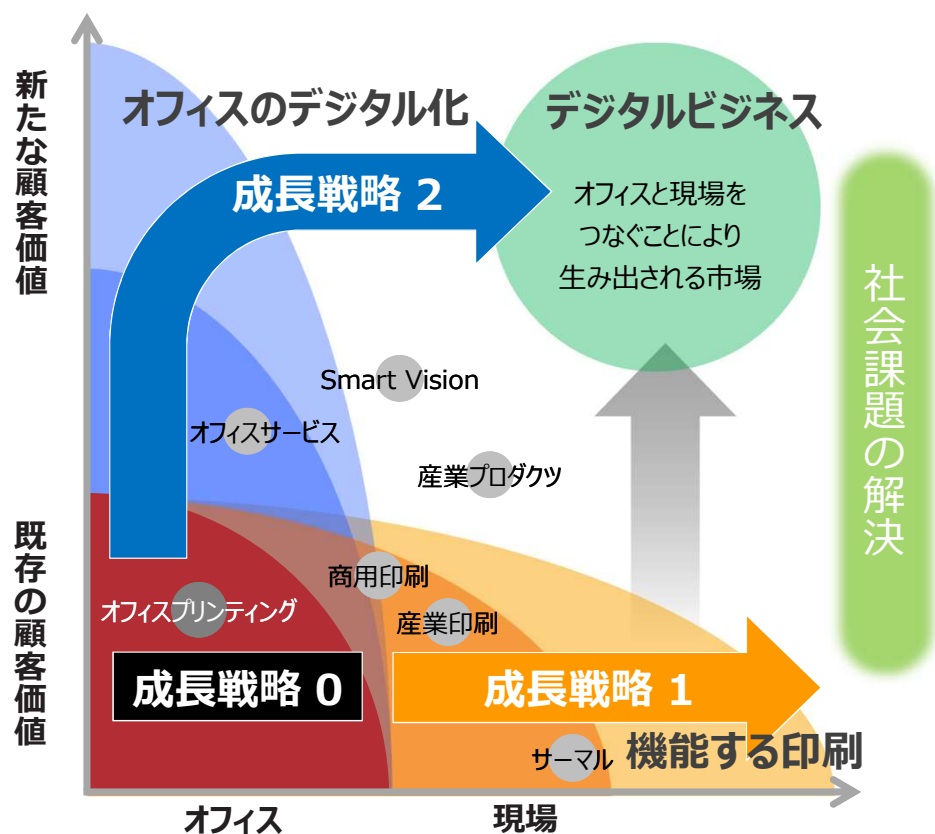
自社リソースでは成長が見込めず、自社の他事業とのシナジーが少ない事業

売却・株式保有見直し

- 観光
- CCBJH株式
- 政策保有株

成長戦略：リコー挑戦

基盤事業の収益改善に加え、成長事業が着実に収益を拡大した



成長戦略
0

徹底した構造改革と原価低減、
売価マネジメントによって収益性を改善

成長戦略
1

商用印刷・産業印刷の収益性が大幅改善。
成長を牽引するドライバーに

成長戦略
2

お客様ニーズの変化を捉え、強みである
顧客基盤への付加価値提供で成長軌道に

新たな
可能性
への挑戦

室内光発電モジュール、DNA標準プレート、
照明・空調制御システムなどを提供開始

成長戦略：事業ごとの進捗状況

各事業の位置づけ・狙いに対して、おおむね想定通りに進捗した

開示単位	位置づけ〈狙い〉	年平均売上成長率 (FY16→FY19Q3時見込)	営業利益率 (FY16→FY19Q3時見込)
成長戦略 0	オフィスプリンティング	収益基盤〈利益最大化〉	▲4% 8.5% → 10%
	商用印刷	次の収益基盤〈高収益化〉	▲1% 10.1% → 15%
成長戦略 1	産業印刷	将来の収益源〈積極投資〉	+26% ▲28.8% → ▲9%
	サーマル	安定収益源〈安定成長〉	+4% 10.1% → 7%
成長戦略 2	オフィスサービス	成長収益基盤〈投資拡大〉	+9% ▲1.6% → 5%
	その他	産業プロダクツ	
	Smart Vision ファイナンス他	収益改善〈黒字化〉	▲3% ▲1.6% → 3%

■ オフィスサービス事業の振り返り

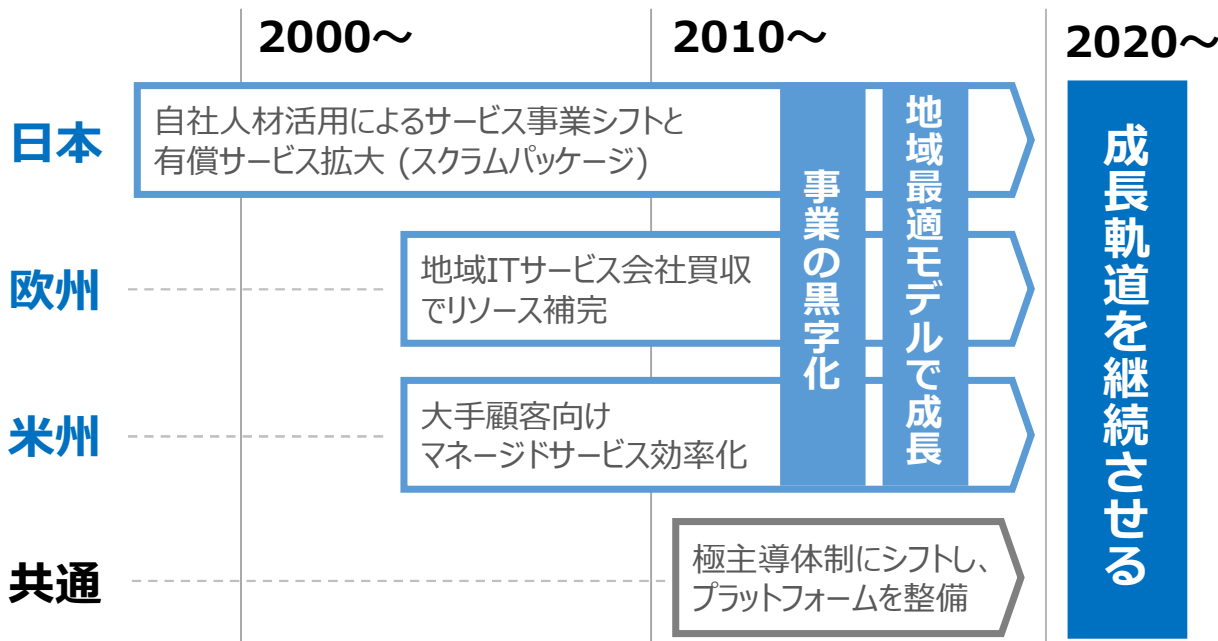
成長戦略
2

RICOH
imagine. change.

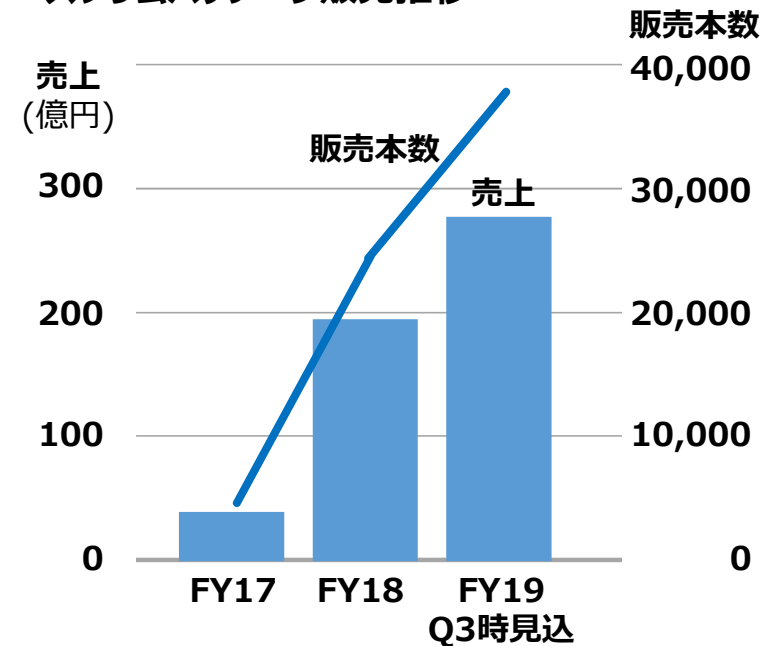
お客様ニーズの変化を捉え、リコーの強みを活かしながら成長軌道に乗せた

重点11か国での収益性可視化による「個の強化」で黒字化(FY17)

地域特性に応じた能力獲得でITサービス中心に成長。RSIプラットフォームで事業拡大の礎を構築（RSIアプリ141本リリース）



スクラムパッケージ販売推移



グローバル企業の水準を満たすガバナンス改革施策を矢継ぎ早に実施した

考え方

実行したこと

健全なリスクテイクと
適切なリスクマネジメントによる
企業価値・株主価値の向上

- ✓ 取締役の任期 1 年化
- ✓ 社内取締役を対象とした評価制度制定
- ✓ 株価条件付株式連動報酬制度導入
- ✓ リスクマネジメント委員会・投資委員会・ESG委員会の設置

監督・監査機能の
独立性の強化

- ✓ 社外取締役半数かつ非執行取締役過半数化
- ✓ 監査役選任プロセスの独立性強化
- ✓ 本社による海外子会社のバランスシートの定期監査
- ✓ 海外子会社の監査法人選定基準見直し・内部監査の強化

積極的な開示と対話姿勢

- ✓ ガバナンス検討会での検討内容をガバナンス報告書で開示
- ✓ IR/SR強化（IR Day開催）

「環境のリコー」再加速で業界をリードした

19次中計期間中に決定した主な取り組み

- FY17 4月 国際的なイニシアチブである「RE100」に日本企業として初めて参加
- FY18 8月 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同(2019年7月:リスクとオポチュニティを開示)
- FY18 10月 「気候変動アクション日本サミット宣言」に署名
- FY19 8月 「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加
- FY19 3月 「Science Based Targets (SBT)」イニシアチブの新基準「1.5°C目標」の認定取得

環境に対する貢献

脱炭素社会の実現

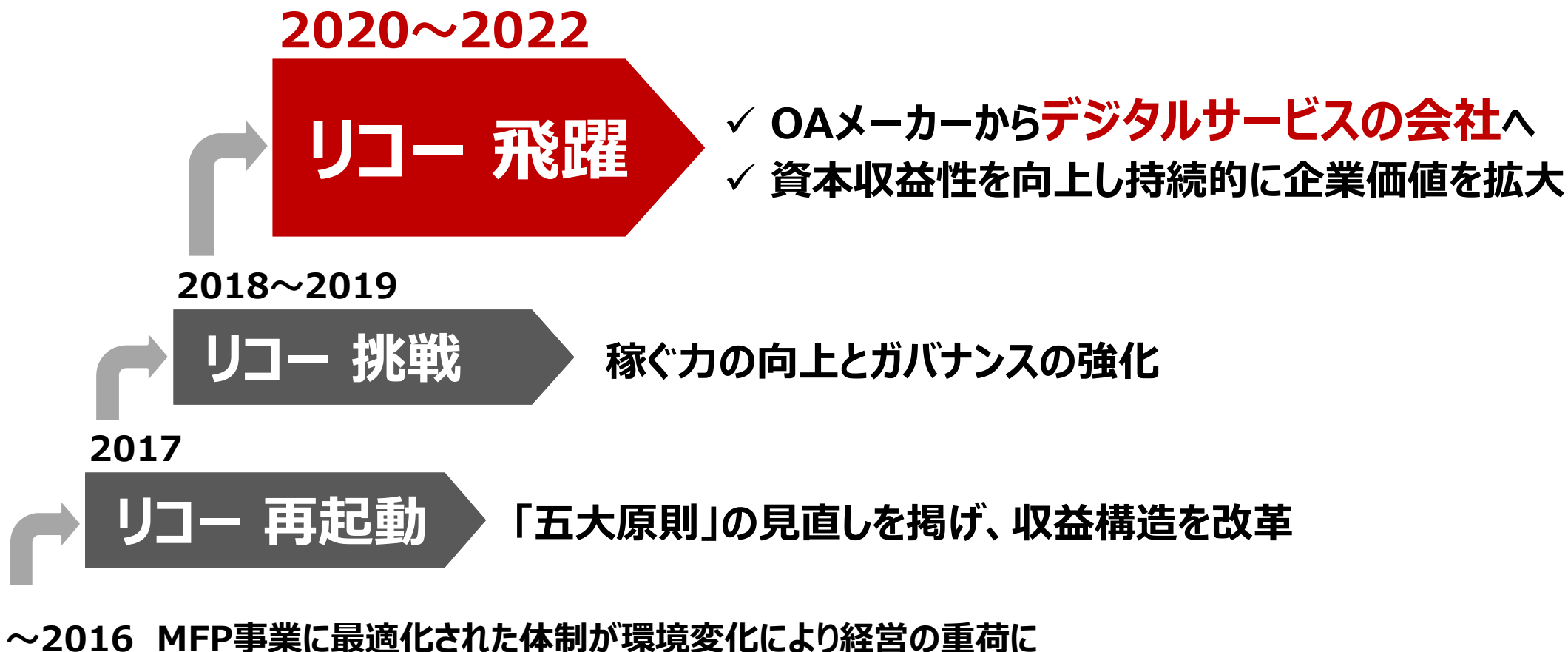
GHGスコープ
1,2削減率 **19%***
(FY15比)

循環型社会の実現

製品の
省資源化率 **22%***

*FY19見込

20次中期経営計画に向けて



OAメーカーからデジタルサービスの会社へ

はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社

OAメーカーの重荷をサービス会社としての強みへ

① 強固な顧客基盤(オフィスプリンティング)	顧客数140万社/ 市場稼働台数400万台 (直売のみ)
② エリアを面でカバーする顧客接点	フィールドエンジニア 11,000人
③ 豊富なデジタル人材	16,000人
④ 多数のITパートナー	4,000社

なぜ今なのか

**5G、AIなどの技術活用や、IoTの進展(MFPのクラウド化)
多様な働き方に対応する企業のニーズの高まり**

20次中計の基本的な考え方

持続的な企業価値の向上に徹底的にこだわる

＜基本的な考え方＞

社会課題解決による **持続的な企業価値向上**

自律型人材の活躍

事業競争力の強化

資本収益性の向上
(経営インフラの強化)

- ✓ 顧客基盤に、オフィスサービスのストックビジネスを乗せる
- ✓ 社内デジタル革命の加速で、顧客向けDXソリューションを確立

- ✓ ROICによる事業別採算管理(組織・会社形態の最適化)
- ✓ 最適資本構成を踏まえた資本政策

20次中計の主要目標

企業価値向上を追求するための財務指標としてROEを設定する

「リコー飛躍」
目標値

FY22 **ROE 9%** 以上

21次中計(FY23~)
ROE10%以上

目標実現に向けた主要指標

当期純利益

調整後営業利益
(営業利益+持分投資法損益)

ROIC : 7%以上

ステークホルダー別目標*

*ESG目標より抜粋

お客様	顧客調査での評価スコア
パートナー	各パートナーからの評価スコア (サプライヤー、販売代理店、開発パートナー)
従業員	社員エンゲージメントスコア
社会	脱炭素: GHGスコープ(1、2)削減率 循環型: 製品省資源化率
株主	ROE: 9% 以上

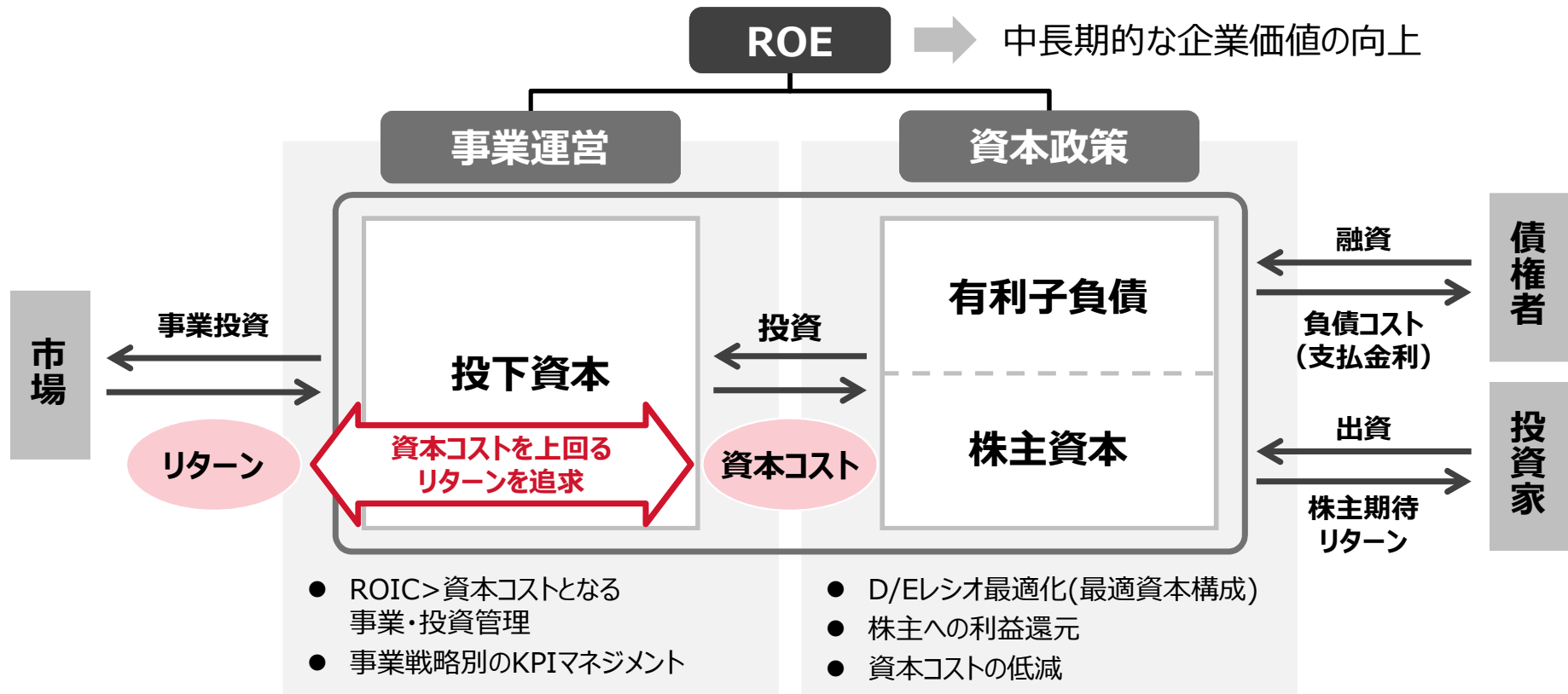


資本収益性の向上

資本収益性向上の基本的な考え方

再掲
2019/4/11 IR Day

ROICに基づく事業運営と資本政策の両輪で、成長実現と資本収益性向上を目指す

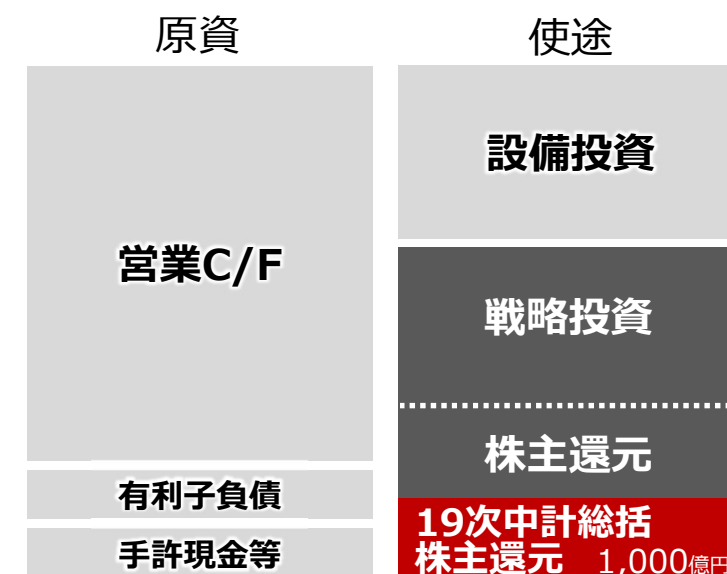


持続的な企業成長を支える資本政策を展開する

20次中計 資本政策

- ① キャッシュフロー創出に重きを置き、さらにその用途を明確化
- ② 営業活動により創出された資金をR&D、設備投資、戦略投資、株主還元を活用
- ③ 戦略投資は財務規律を踏まえながら負債を積極的に活用
- ④ 最適な資本構成により適正な企業価値形成を図る

20次中計 キャッシュアロケーション (フレームワーク)



リコーリースの株式一部譲渡について

経済や金融市場の環境変化に機動的に対応できる財務基盤を構築する

株式譲渡の理由

リコーリースの企業価値向上

- さらなる成長に向けた事業基盤強化、事業領域拡大が必要
- 異なる領域に強みを持つ企業とのパートナーシップにより、事業領域拡大に繋げる

リコーグループの企業価値向上

- 非コア事業(金融事業)からリソースをシフトし、オフィスサービス・商用印刷などの成長領域へ積極投資を行う
- バランスシートを適正化することで、資本収益性向上に向けた資本政策を柔軟かつ機動的に実施
- オフバランス化によって金融資産から発生するリスクを低減

リコーリース株式譲渡に伴う連結B/S影響

	FY19 Q3	非連結後
総資産	約2.9兆円	約1.9兆円
有利子負債	約1兆円	約1,800億円

株主還元方針

総還元性向に基づく還元方針に転換する

19次中計 株主還元方針

- 連結配当性向 30%目安
- 自己株取得は、経営を取巻く諸環境等を踏まえ機動的に実施

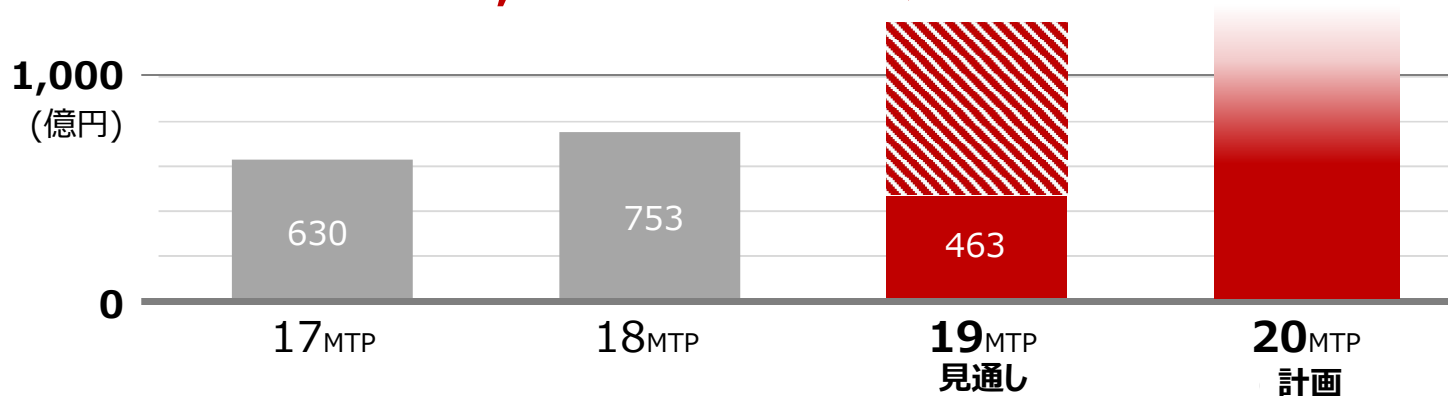
20次中計 株主還元方針

- **総還元性向**を目安とする
- 安定的な株主還元に加え、資本収益性向上への取り組みの結果として発生した**余剰資金**については**機動的な資本政策**を検討

中計ごとの総還元額推移

19次中計の総括として、3月27日

1,000億円の株主還元を決定



ROICに基づく事業運営

フロー重視の経営から資本効率を意識したROIC経営へ転換する

20次中計 全社ROIC目標 **7% 以上**

$$\text{全社ROIC計算式} = \frac{\text{NOPAT*} + \text{持分法投資損益}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債 (投下資本)}}$$

従来

P/L重視の事業管理

全社業績と事業管理との連動性が不足

事業別の資本収益性が曖昧

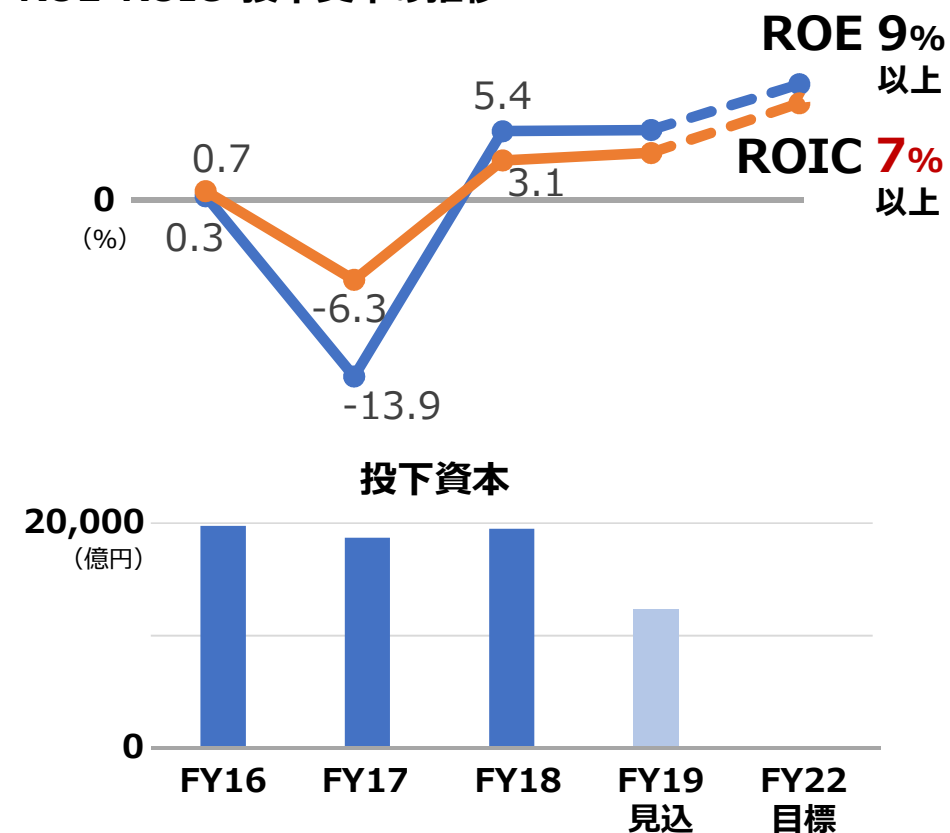
20次中計以降

B/S、資本収益性を意識した事業運営

事業別ROIC管理が全社ROIC向上に連動

資本収益性に基づく事業評価実施

ROE・ROIC・投下資本の推移



* NOPAT・・・Net Operating Profit after Tax (税引後営業利益)

20次中計は企業価値の向上に徹底的にこだわる

FY22 ROE 9% 以上

⇒21次中計(FY23～)でのROE10%以上を実現する



長期ビジョン



2036年ビジョン

“はたらく”に歓びを



RICOH
imagine. change.

■ 本資料に関する注意事項

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。