

次期中計に 向けて

RICOH
imagine. change.

2019年11月1日
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO

山下 良則

■ 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>）

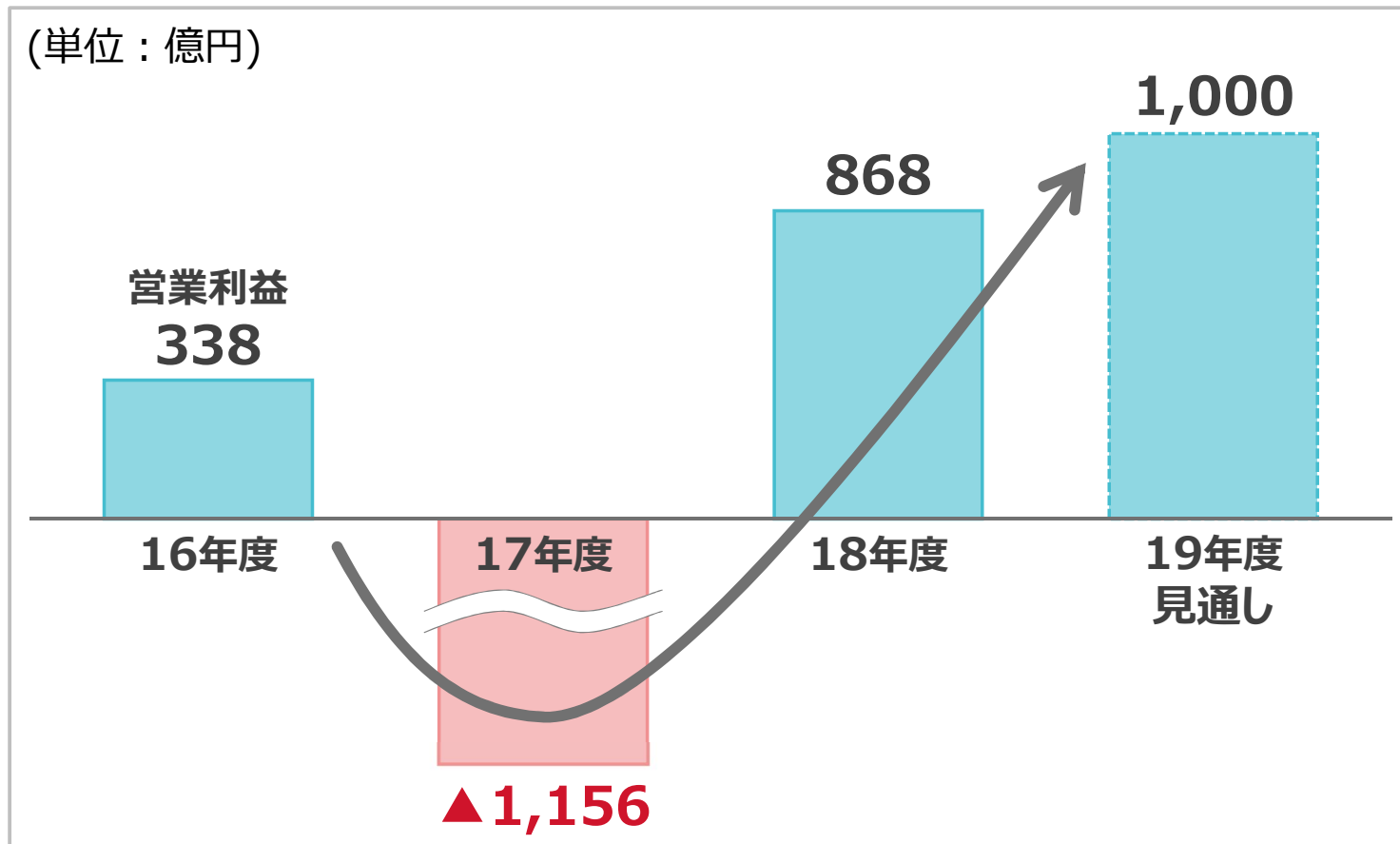
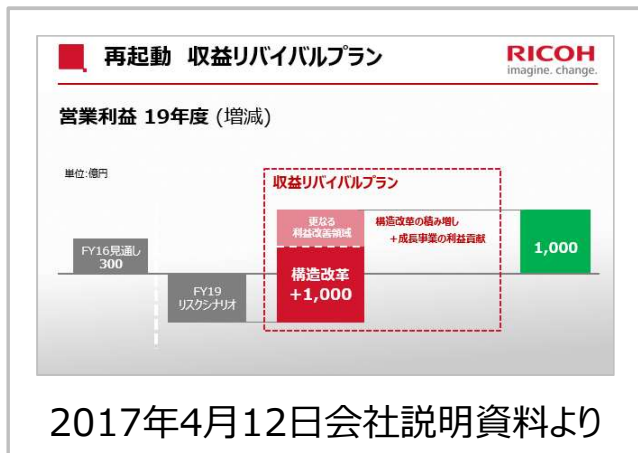
本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

■ 持続的成長に向けたステージ



19次中計総括①：収益リバイバルプラン

従来の延長線上では19年度赤字転落のリスクシナリオに基づき、構造改革を断行



19次中計総括②：資本市場との約束

資本市場と約束した財務指標は達成見込み

	中計目標値 (2017.4.12公表)	見込
営業利益 (2019年度)	1,000億円以上	1,000億円 (2019年度2Q時見込)
構造改革 効果 (2016年度の実績比)	1,000億円以上	1,050億円 (2019年度2Q時見込)
3年間合計 FCEF (ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー)	1,000億円以上	1,543億円 (2019年度2Qまでの合計)

19次中計総括③：成長投資

成長に向けて、R&D、設備投資、M&Aなどの戦略投資を実施

R&D

- 新規分野への投資比率を増やしながらか、新たな価値提供につながる新製品を投入

設備投資

- 華南新工場などのデジタルマニュファクチャリング推進投資、産業印刷・サーマルなどの生産設備増強などを実施

M&A 資本提携

成長戦略1

- 産業印刷拡大に向けたリソース獲得

成長戦略2

- ITサービス拡大に向けた販売・サービス体制獲得
- デジタルビジネス拡大に向けたリソース獲得

19次中計総括④：キャッシュフローアロケーション

中計達成状況を踏まえた資本政策を検討

現中計はキャッシュフローを大幅に改善

中計達成状況を踏まえて、
余剰キャッシュの用途を見直す

成果の一部の株主還元を検討
(自社株買いも含む施策検討)

19次中計 (FY17~FY19*)

創出	用途
営業C/F (ファイナンス事業除く)	設備投資 (ファイナンス事業除く) 2,100億円
	配当 350億円
	戦略投資 350億円
事業・資産売却 1,150億円	C/F 1,200億円

* FY19は第2四半期まで

次期中計は「持続的な企業価値向上」に徹底的にこだわる

19次中計

【FY17~FY19】

規模の拡大から
利益重視へ転換

稼ぐ力の
向上

成長事業の
重点化

次期中計

【FY20~FY22】

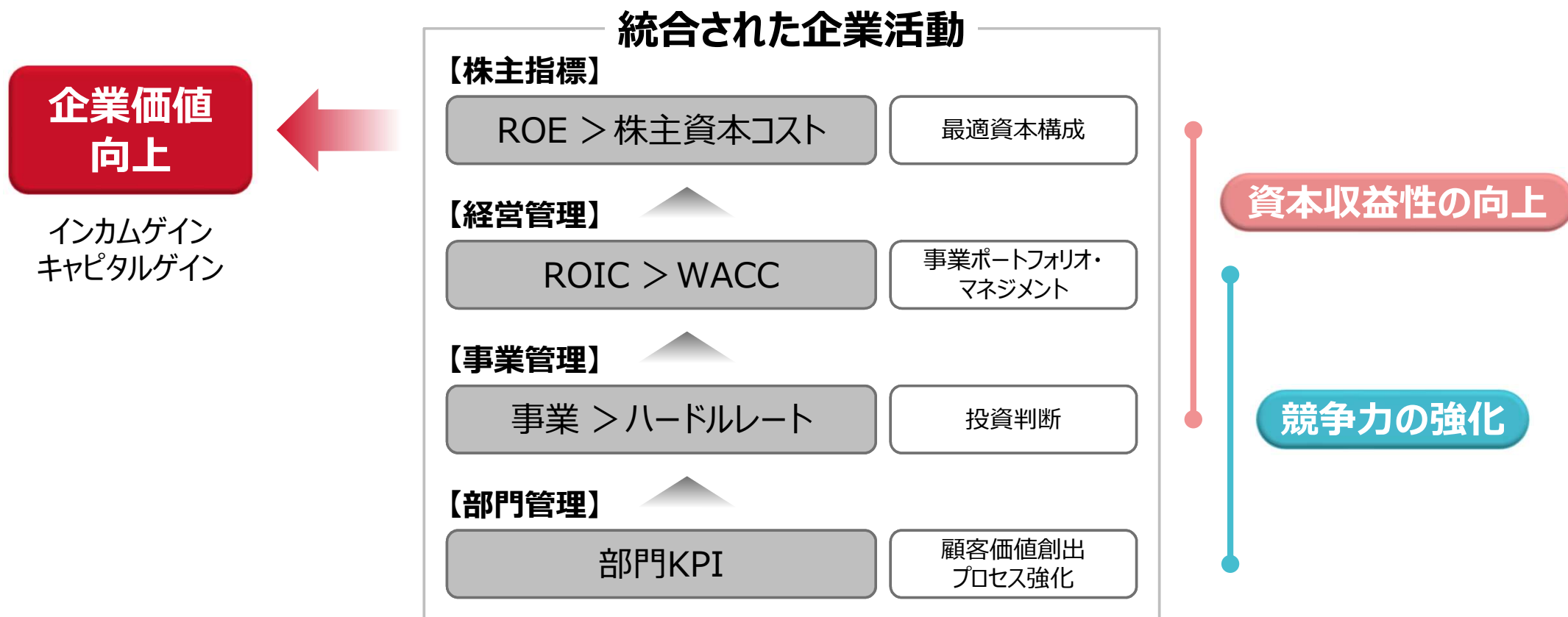
持続的な企業価値向上

資本収益性
の向上

競争力の
強化

■ 資本収益性の向上①：指標管理の徹底

ROEをはじめとする資本収益性指標を重点KPIと位置付け、企業活動を統合・推進する



■ 資本収益性の向上②：資本政策の強化

事業の競争力を高めるとともに、企業価値向上に資するよう資本政策を強化

19次中計で実施してきたこと

収益力としての
“稼ぐ力”の改善

	FY16	FY19見通し
稼ぐ力	608億円	1,120億円

過去の負の遺産の整理
(減損費用計上、事業・資産見直しなど)

安全性重視の財務戦略

配当性向に基づく安定的な株主還元

営業利益率・ROE
の改善

	FY16	FY19見通し
営業利益率	1.7%	5.0%
ROE	0.3%	6.5%以上

次期中計に向けて

資本の“稼ぐ力”の向上 (ROE・ROIC)

事業特性に応じた**キャピタル・アロケーション**

企業成長を支える**最適資本構成**

従来の考え方にとらわれない**株主還元**

持続的な**エクイティ・スプレッド**の実現

競争力の強化

将来キャッシュフローの持続的な拡大を実現

19次中計で実施してきたこと

オフィスプリンティング
収益力改善

	FY16	FY19上
営業利益率	9%	11%

売価マネジメント徹底・
不採算MIF見直し

販売・サービス体制
最適化

原価低減
(生産拠点再編、機種集約、
プラットフォーム共通化など)

オフィスサービス収益拡大

	FY16	FY19上
営業利益率	-2%	5%

成長戦略に基づく
事業構造変革

成長戦略別売上比率	FY16	FY19上
戦略0	57%	51%
戦略1	12%	13%
戦略2	26%	31%

オープンイノベーション
推進

	FY16	FY17	FY18	19上
対外公表数	1	5	14	11

次期中計に向けて

オフィス分野を成長事業と位置づけ、
持続的な収益拡大

現場のデジタル化の推進と
現場とオフィスをつなぐことによる新たな価値提供

より戦略的な研究開発・人材開発の展開

文化風土改革や外部リソース活用による
スピード経営の実践

RICOH
imagine. change.