

次期中計に 向けて

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

November 1, 2019

©2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 本日は簡単に第19次中期経営計画を振り返りながら、
- 次期中計に向けての経営の意思について皆さまにお伝えしたいと考えています。
- 次期中計は、第3四半期決算説明会后、2月から3月あたりに発表したいと考えています。

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らないようお願い致します。

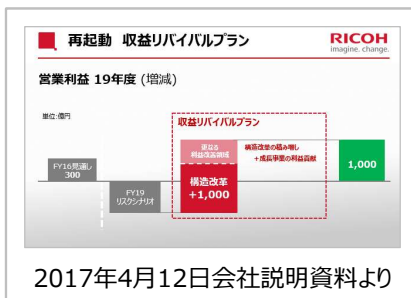
実際の業績に影響を与える重要な要素には、a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、b) 為替レートの変動、c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。（参照：「事業等のリスク」<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>）

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。

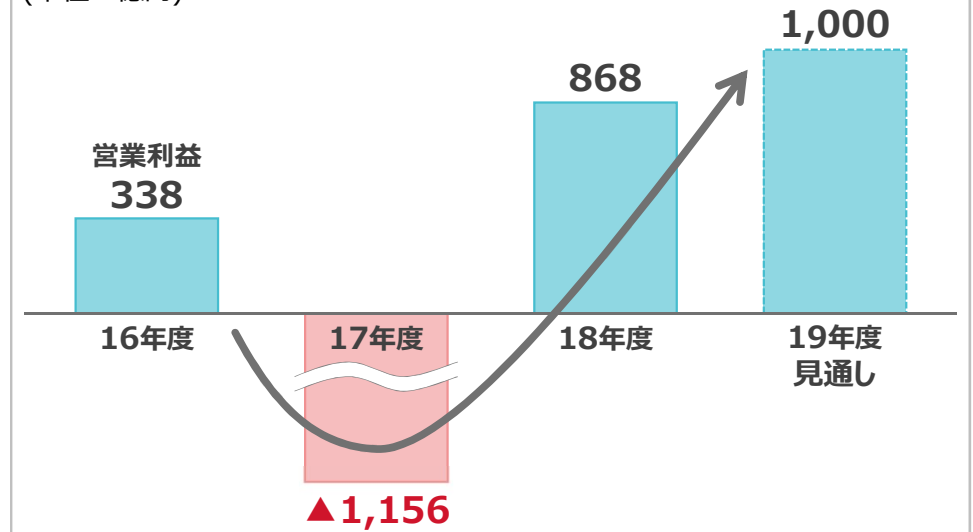


- 2017年に現中計を策定するにあたり、6年計画でリコーを再生し、成長させるためのプランを考えました。
- 2017年度は「再起動」によりリバイバルプランを一年でやりきり、2018年度は「挑戦」として成長へ舵を切りました。
- この2年間で、成長戦略の展開に加え、経営基盤の改革に取り組んできました。とりわけ資本収益性の向上については、次期中計でも最重要課題として位置付けています。

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



(単位：億円)



- 現19次中計も残すところ5カ月となりましたが、現中計を振り返りたいと思います。
- 左のチャートは、2017年4月に「リコー再起動」を公表した際のもので、当時リコーグループは深刻な収益性の悪化に直面しており、従来の延長線上では、19年度に赤字に転落するリスクがあるとお示しました。
- このリスクシナリオに基づき、これまでのマネジメントを否定する“5大原則の見直し”によって「規模の拡大」から「利益重視」への体質転換を図るとともに、構造改革を断行しました。
- 17年度に事業管理単位の見直しによる減損で大幅赤字を計上しましたが、18年度、19年度と利益改善を進め、19年度は中計目標である営業利益1,000億円を達成できる見込みです。
- 様々な特殊要因を除いた実質的な営業利益である「稼ぐ力」を着実に改善できました。

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)

- これらは、「リコー再起動」公表時に資本市場にお約束した目標です。
- 当時の当社にとって、過去の負の遺産を整理しつつ、3年間でこれらの数値目標を達成することは極めて困難であると考えていました。
- しかし、実際に当社を再生するという点では、このストレッチな目標を3年間で達成するスピード感が不可欠であるとの認識から、資本市場に約束しました。
- 19年度の営業利益、構造改革効果、累計フリーキャッシュフローについてはいずれも達成できる見込みです。

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、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

- 次に新たな成長にむけた投資について総括します。
- R&Dは、売上高比率5%程度を維持しつつ、新規分野への投資比率を増やしてきました。

その結果、今年1月8日に発表した新世代MFP(複合機)、商用印刷分野の新製品、産業印刷用 新型インクジェットヘッド、さらに用途別の産業印刷向プリンターなど競争力のある製品を投入しました。

- 設備投資では、華南新工場や厚木事業所などのデジタルマニュファクチャリングや自動化への投資、産業印刷・サーマルなどの生産設備増強などを進めてきました。
- M&A・資本提携などの戦略投資は、市場の状況や投資収益性を精査しながら、これまでのところ400億円程度実施してきました。
- 19次中計で想定していた2,000億円とは差がありますが、これは、投資収益を精査しながら投資の検討をしてきたため、戦略的に合致していても割高な案件は実施しなかった面もあります。
- しかしながら、狙った成長戦略の展開としては不十分であり、次期中計でスピードを上げて引き続き検討していきます。

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) 2,850億円	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

- 19次中計で狙っていたことの一つは、稼ぐ力の強化や資産の見直しによる最終成果としてのキャッシュ創出です。
先も述べたとおり、キャッシュフロー(FCEF)は大幅に改善しています。
- 戦略投資の状況なども鑑み、余剰となるキャッシュについては用途を見直し、資本構成の最適化なども含め、成果の一部を株主の皆様へ還元していきたいと考えています。

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】

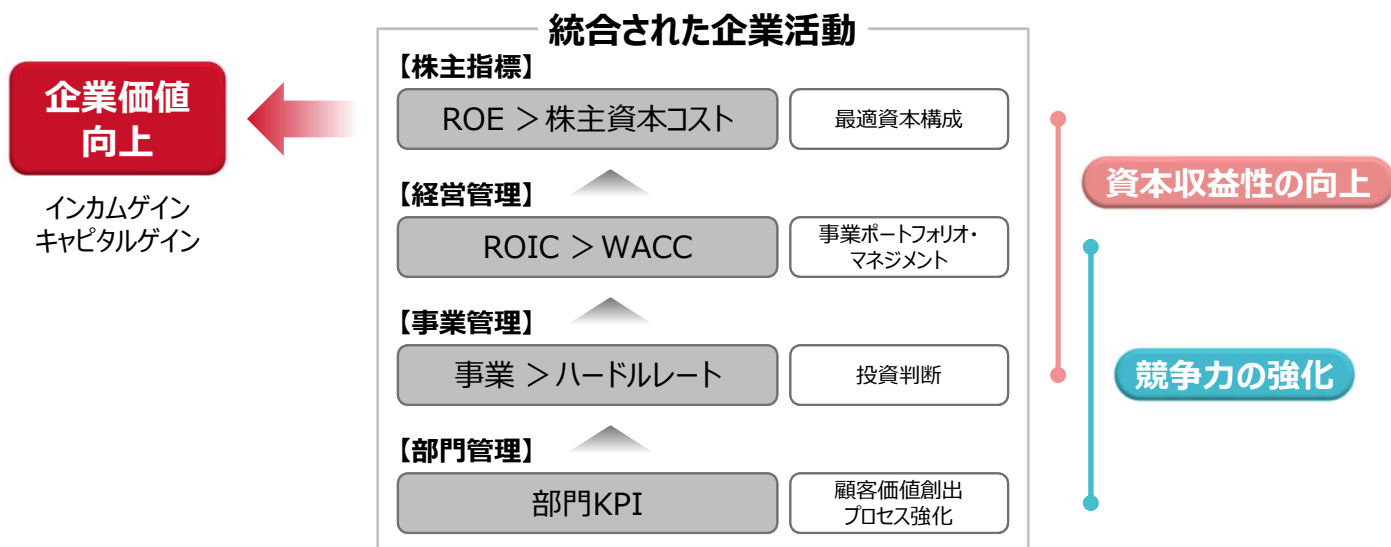
持続的な企業価値向上

資本収益性
の向上

競争力の
強化

- 次期中計(20次中計)にむけて、経営の意思としての私の想いをお伝えします。
- ここまで総括したとおり、19次中計は規模の拡大から利益重視へと転換する中で、基盤事業を中心とした稼ぐ力の向上と、事業・資産の選別、SCM改革によりキャッシュ創出力を大幅に改善してきました。あわせて、成長事業を重点化しながら、将来に向けた種まきを進めてきました。
- 20次中計は、より株主の皆さまのご期待に応える中計にしていかなければならないと考えています。引き続き稼ぐ力を強化しつつ、「持続的な企業価値向上」と「中長期的な株主価値向上」に徹底的にこだわっていきます。

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



- 企業価値向上には、実際にマネジメントしていくことが重要です。現場の第一線までこのような考え方を浸透させるためには、実際の日々のオペレーションの中に落とし込んでいかなければならないと考えています。

この点で、事業または機能の収益性の指標を各階層に埋め込んでいかなければなりません。それに向けては、統合された企業活動を展開していきます。

- 企業価値、株主価値を向上していくためには適切なキャピタルアロケーションによって資本コストを上回るROEを実現していかなければなりません。

会社全体はROEですが、社内への展開においては経営管理・事業管理・部門管理それぞれの階層へROE・ROICをブレークダウンし展開していく必要があり、現在この準備を進めています。

- これらは右側に示した「競争力の強化」と「資本収益性の向上」につながります。「競争力の強化」の視点は従来から意識し取り組んできましたが、「資本収益性の向上」については、当社はこれまで意識や取り組みが不十分であったと思います。
- 私だけではなく、経営陣・事業責任者・部門責任者が一貫して資本コストを意識した判断や業務オペレーションを展開し、他社に勝る付加価値を提供していけるよう、システム化・企業体質化していくことを次期中計で必ず実現してまいりたいと思います。

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

- 残念ながら、現状、資本市場における業界全体の評価は決して高くありません。当社においても、グローバルでの競争力やビジネスモデルの強さ、技術力の高さなど、実態よりも低く評価されている可能性も否めないと考えています。
- 我々の「事業価値」が、資本市場での「企業価値」にしっかり取り込まれていくように、我々のオペレーションの中で、「競争力の強化」と「資本収益性の向上」に取り組んでいきます。
- 次期中計に向けては、絶対額以上に“資本に対する稼ぐ力”の向上に重きをおいていきます。絶対額だけ追い求めることで、サステナブルな企業活動経営が損なわれるようなことがあってはなりません。
- 2つ目に、19次中計で事業・資産の見直しはほぼ完了しました。20次中計では、見直した事業や資産をベースに、事業の特性に応じて適切に資本の配分をしていくことで、資本全体に対する収益性を高めていきます。
- 「株主還元」については、これまで配当性向に基づく安定的な株主還元を努めてきました。今後は、従来の考え方にとらわれない還元、具体的には、総還元性向やTSRの観点を考慮していきたいと考えています。
- そして、次期中計で我々経営陣が最も重視していくことは「エクイティ・スプレッド」、つまり株主資本コストを上回るリターンを“継続的に実現”していくことです。

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 売価マネジメント徹底・ 不採算MIF見直し	営業利益率	FY16 9%	FY19上 11%
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	営業利益率	FY16 -2%	FY19上 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 57%	FY19上 51%
	戦略0	12%	13%
	戦略1	26%	31%
オープンイノベーション 推進	対外表表数	FY16 1	FY17 5
		FY18 14	19上 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

- 19次中計では、オフィスプリンティング事業は競争が激化する事業環境下でも収益を生み出せるオペレーションエクセレンスを追求してきました。オフィスサービス事業は中計スタート時は赤字でしたが、19年度で5~6%の利益を出せる事業になりました。オフィスのお客様としては同じなので、オフィスプリンティングをしっかりとスリム化させながら、オフィスサービスと一体となって成長に転じさせたいと考えています。
- 成長事業の中で新規分野として位置づけるのは、お客様の現場のデジタルトランスフォーメーションです。オフィスと現場の両面からお客様を支援していきます。
- 次に将来のキャッシュフローについて説明します。人材に必要なケイパビリティは変化しており、国内本社をAI人材に変えていくことを進めています。一方、各極のお客様接点力は重要なポイントです。オフィスプリンティングのハードを販売していたセールスガ、オフィスサービスの提案をすることは簡単ではありません。セールスの質の転換が重要なため、人材開発・人材投資にも注力していきたいと考えています。
- 最後はスピード感です。外部リソースとの連携については、狙っていたほど実行できていませんでした。ただし、過去に比べると圧倒的に動きは早くなっています。件数だけではなく、関わる社内の人材が相当外向きになってきたという点は私の狙っていたことであり、20次中計で一気に花開かせたいと思っています。
- 以上で説明を終わらせていただきますが、20次中計の詳細については、改めて第3四半期決算後の公表の機会にご説明させていただきたいと思っております。

RICOH
imagine. change.