

**2020年度の  
位置づけと  
取り組み**

2020年5月8日  
株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員 CEO

**山下 良則**

©2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 本日はお忙しい中、弊社の決算発表にご参加頂き有難うございます。
- 新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げます。闘病中の皆さまには心よりお見舞いを申し上げます。また、事態収束に向けて最前線で奮闘されている医療従事者および公共機関等の皆様に心からの敬意を表します。

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。

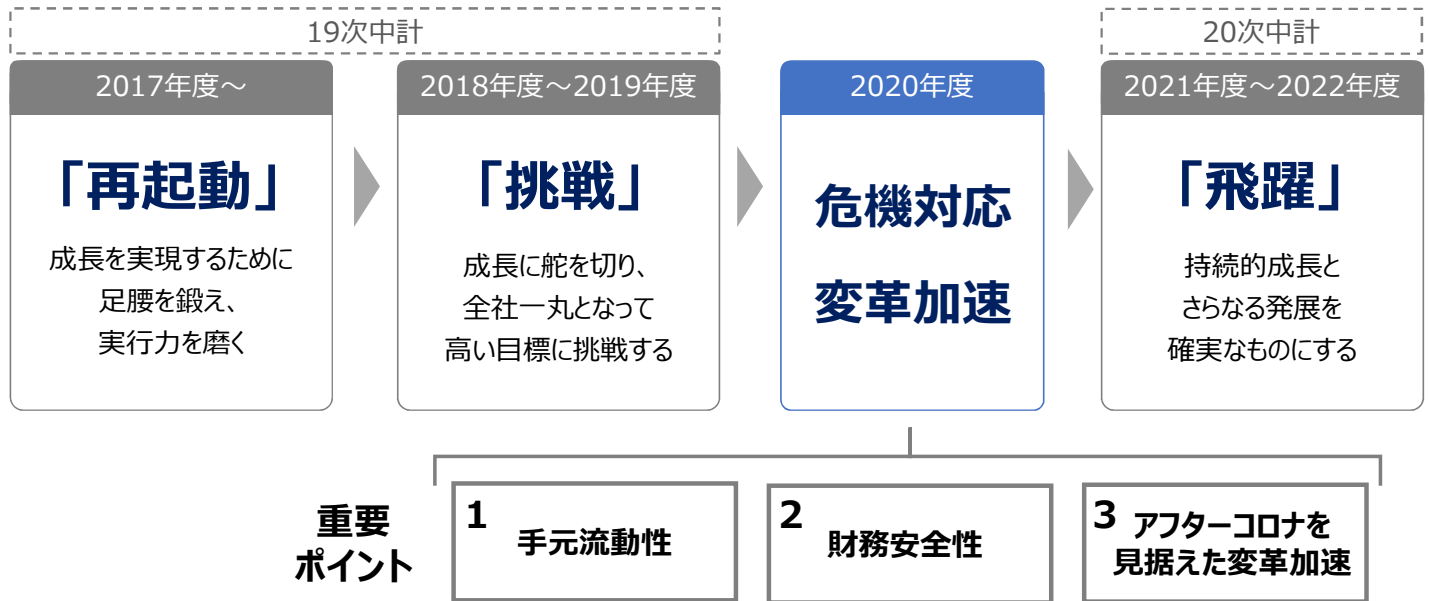
実際の業績に影響を与える重要な要素には、a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、b) 為替レートの変動、c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。（参照：「事業等のリスク」<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>）

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。

**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）2019年度（FY2019）：2019年4月から2020年3月までの会計年度

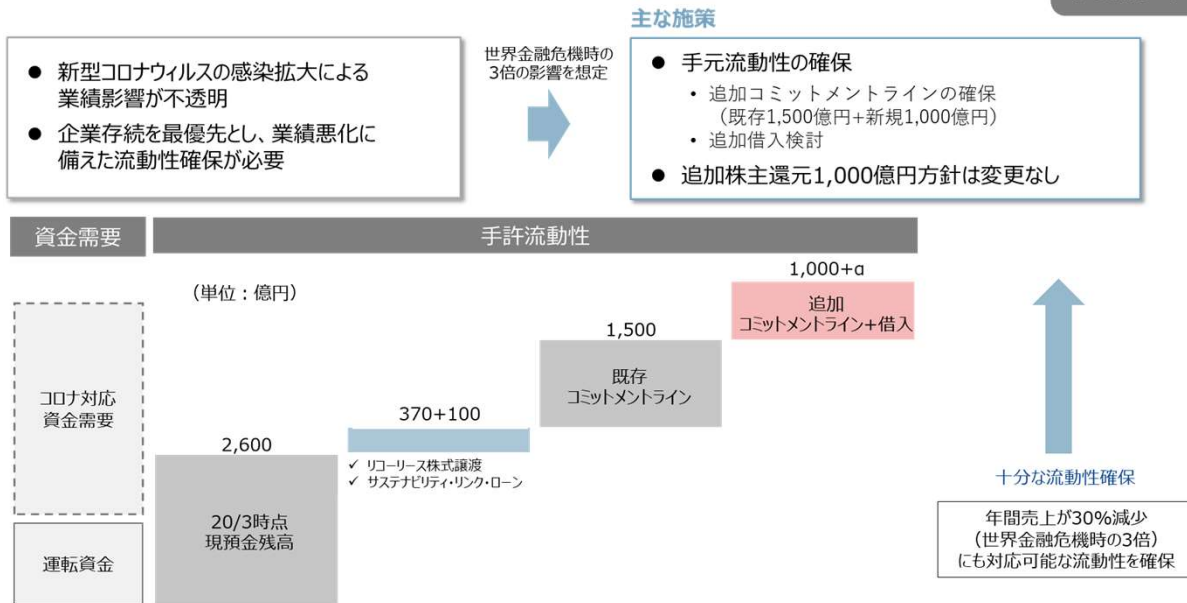
## 「飛躍」に向けた「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づける



- 3月27日に19次中計の総括と次期中計の方向性についてご説明を差し上げました。その折に20次中計の目標値は、19年度の決算発表時に公表するとお話ししました。一か月余り経過しましたが、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は世界的に拡大を続け、毎日のように状況が大きく変化しています。
- COVID-19の拡大により、全世界でロックダウンや活動自粛が行われています。それとともに、オンライン環境を活用した新しい働き方へと半強制的に変化が加速しています。これは「リコー飛躍」における新中計の3年間で徐々に起こる変化と想定していた事です。その変化がコロナショックを契機に数か月で起こっていると捉えています。
- これまで「再起動」「挑戦」そして「飛躍」という流れで示してきました。しかし、20年度は危機対応の1年であり、そして変革加速の1年と位置付けたいと思います。3年かけて実行しようとしていたことを1年で集中して実行し、「飛躍」に繋げていきたいと考えています。20次中計は来年度からの2年間とし、コロナ影響の見通しが立った適切な時期に発表したいと考えています。
- このような時期の重要なポイントは、この三つであると認識しています。  
①手元流動性、②財務安定性 ③アフターコロナを見据えた変革加速 です。
- 今日は、この三つの視点でご説明を差し上げます。

## 年間売上3割減にも対応可能な流動性を確保

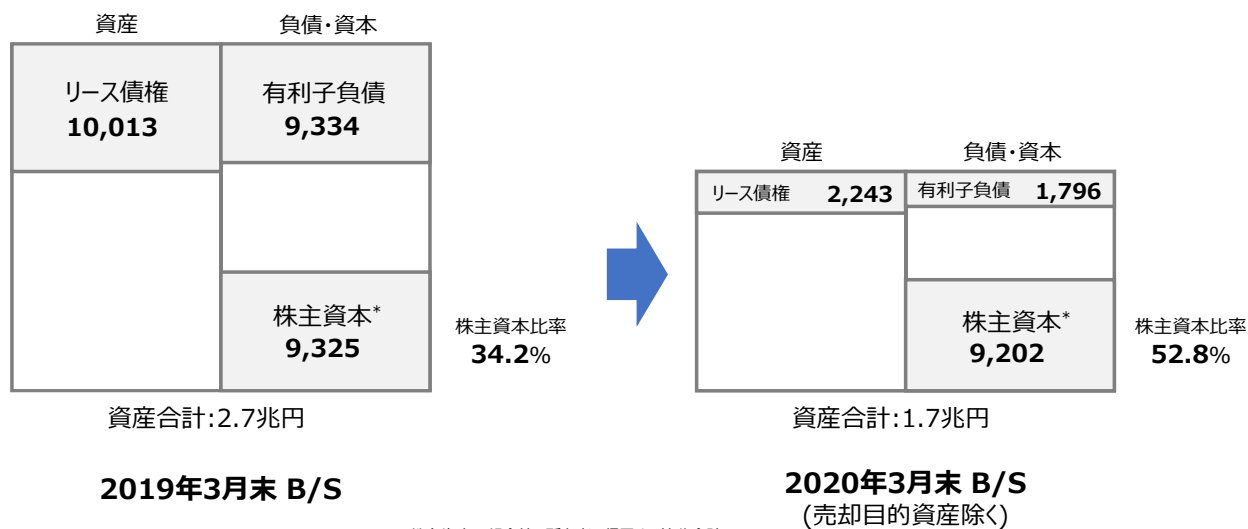
2019年度  
決算説明資料P14



- まず『業績変動に備えた手元流動性の確保』についてご説明致します。
- 年間売上が3割減少しても対応可能な流動性を確保致しました。
- これは2008年の世界金融危機、いわゆるリーマンショックの時の売上減少インパクトの3倍を最悪の状況と想定して、流動性を確保することに致しました。

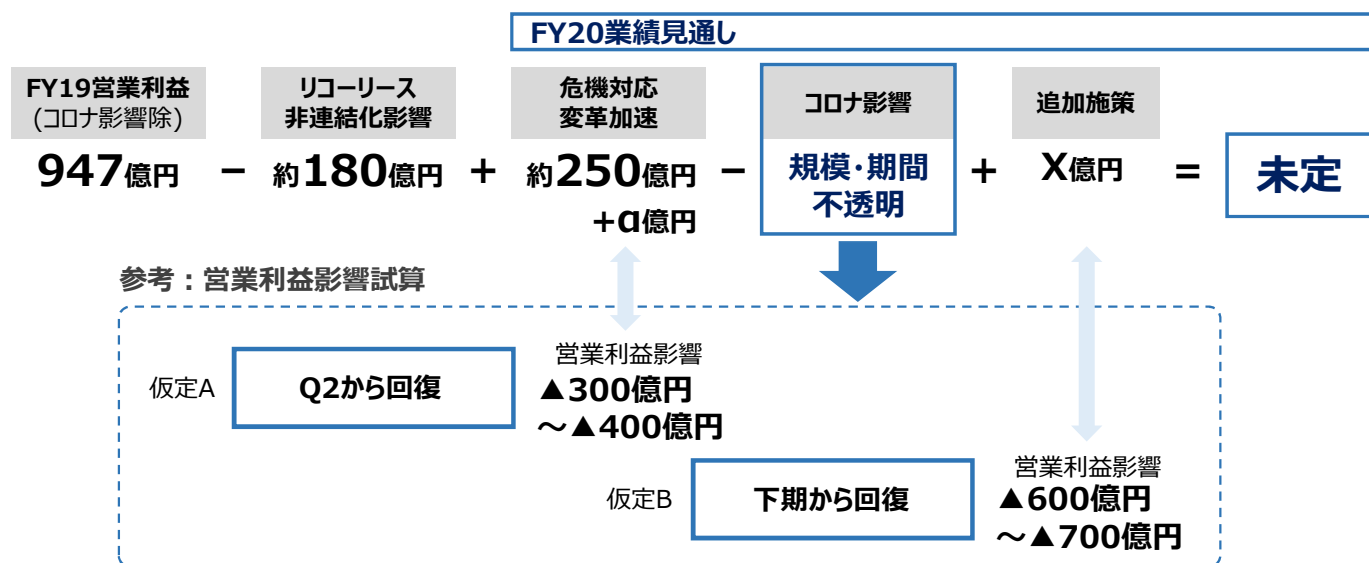
### リコーリース非連結化により財務安定性を向上。リスク資産・有利子負債を圧縮

(単位：億円)



- 次に『財務安定性の改善』です。
- 今年3月に開示し、4月に実施したリコーリースの非連結化により、リスク資産・有利子負債を圧縮致しました。
- 20年3月末時点で2,600億円の現預金残高があり、有利子負債が約1,800億円のため、実質的に無借金の状況です。
- その結果、株主資本比率が34%から52%に改善され、安定性も向上しています。

- コロナ影響は規模・期間とも不透明
- 各対応施策により回復を狙うものの、FY20の業績見通しは未定



- 次に、『FY20の業績見通しについて』ご説明します。
- COVID-19拡大による業績影響を除いたFY19営業利益は947億円でした。様々な不測の要因はあるものの、中計目標値の営業利益1,000億円という業績目標を達成できなかった事が痛恨の極みであります。
- FY20業績計画においては、非連結となったリコーリースの営業利益約180億円が除外されます。そして、危機対応と変革加速の施策で250億円 + aを計画しております。
- コロナ影響はまだまだ見通せない状況です。COVID-19の拡大は、中国に引き続き、ピークアウトの兆しが見え始めた国・地域なども出てきており、地域によっては今月中にもロックダウンや活動自粛の緩和が始まる可能性もあります。こうした状況を踏まえて、2つの仮定での試算を行いました。
- 仮定Aは、Q2から徐々に回復してくると見た場合、今年度の営業利益影響額は、300から400億円のマイナスです。
- 仮定Bは、上期はこの状態が続き、下期から徐々に回復すると見た場合、営業利益影響額は、600から700億円のマイナスです。
- 実際に事業環境がどのように変わるかを現時点で見積もることは困難です。しかし、仮に後者(B)の状況となることが見えてきた場合は、さらなる追加施策(チャートのX)を実施していきます。
- FY20通期見通しは、現時点では未定とさせて頂き、4-5月の世界的なロックダウン・活動自粛による事業への影響と、緩和に向けた状況などをしっかりと見極めた上で、適切な時期に公表したいと考えています。

## 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

想定される  
社会環境・市場・  
顧客の変化

- ✓ 持続性経済の比重が高まる
- ✓ ドキュメント市場は紙から電子へ
- ✓ 空間的・時間的な境目が薄れる  
→職住接近、組織の境目も曖昧に
- ✓ 働き方や価値観の変化  
→ギグワーカー・個人事業主の増大
- ✓ 定型業務は自動化、省人化する  
→人は創造性の高い仕事へフォーカス

新型コロナ拡大によって  
環境変化が強制的に加速

我々が今、加速するべきこと

(1) OAメーカーからの脱皮

(2) デジタルサービスの提供

- 次に『アフターコロナを見据えた変革加速』について説明させていただきます。
- 3月27日の会社説明会で、【OAメーカーからデジタルサービスの会社へ変わる】と宣言致しました。なぜリコーがそれを出来るかについて、“OAメーカーの重荷をサービス会社としての強みに変える”という観点で4つのリコーの強みを説明致しました。
- なぜ今リコーが取り組むかについて、新中計を検討する際に、バックカasting方式で描いた将来像からポイントを整理しました。
- ドキュメント市場は紙から電子への移行が進む。空間的・時間的な境目が薄れる。さらに、働き方や価値観が大きく変化する、といったことを想定していました。
- 今世界で起こっている事とほぼ同じだと感じております。強制的に、そして一気にこの変化が起こり、もう元には戻らないと覚悟致しました。
- 我々が今、加速するべき事は、二つです。一つは、『OAメーカーからの脱皮を急ぐ事』、もう一つは『デジタルサービスの提供』を推し進めることです。

「リコー飛躍」で想定した世界が前倒しで発現し、リコーの提供価値を進化させる

MFP中心の価値提供



ワークスペースの  
業務課題解決を提供

世界一の  
デバイスメーカー × お客様の業務課題を  
熟知している会社

<提供価値の変化に対応するリコーの実行施策>

## 1 MFP事業に最適化されたバリューチェーンの徹底した効率化

- 世界一のデバイス提供にフォーカスする開発・生産リソースの重点化、OEM調達/供給の拡大
- 販売・サービスオペレーションの生産性向上
- 拠点リソース、人事・組織体制の最適化 など

160億円程度

## 2 社内DXによる効率化推進（デジタルサービスの社内実践）

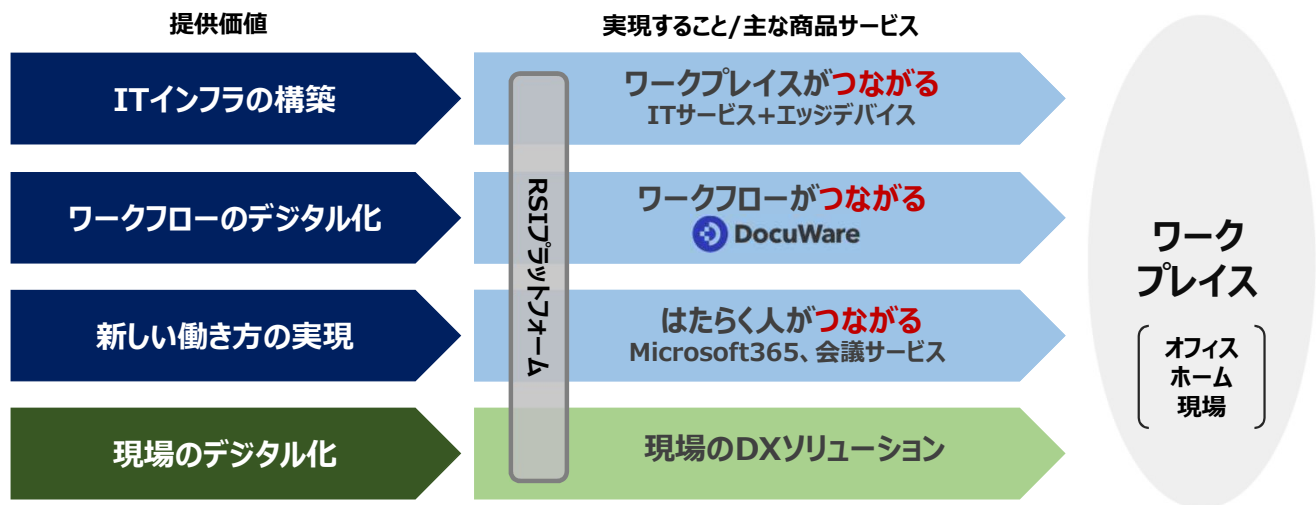
- 本社業務プロセスのデジタル化
- デジタルマニュファクチャリングの強化 など

90億円程度

- まず、『OAメーカーからの脱皮』についてお話しします。  
危機対応策に見えますが、私自身はいずれやるべき事と考えておりました。
- 誤解されないように申しますと、我々はメーカーとして世界一のMFPやその他のエッジデバイスを作り続けます。
- 例えば、2019年度のカラーA3複合機の世界マーケットシェアは、昨年からさらに伸び、2年連続でNo.1を獲得しました。  
売価マネジメントを行い、極端な値引きを抑制しながらも、商品力が高ければお客様に選ばれるということに自信を深めています。
- そのデバイスとデジタルサービスを組み合わせ、お客様の課題を解決する会社になるという事です。  
今は、まだまだMFP中心の価値提供ですが、ワークスペースの業務課題解決を価値提供する会社になります。
- 実行施策は、大きく二つです。  
一つ目は、MFP事業に最適化されたバリューチェーン、サプライチェーンを徹底的にシンプル化します。  
具体的には、世界一のデバイス提供にフォーカスしますと、自前リソースは重点化でき、OEM調達あるいはOEM供給を拡大していきます。  
それに伴い拠点リソースも最適化します。
- 二つ目は、自らのDX推進です。  
特に本社機能、事業部・極の本社機能も含めてデジタル化を飛躍的に進め、お客様へもご紹介できる社内実践を進めます。  
また生産面では、中国 華南の新工場がコロナの影響で少し遅れておりますが、7月には最新のデジタルマニュファクチャリング拠点を稼働させる予定です。
- これらの施策による20年度の創出効果額として、それぞれ160億円、90億円を見込んでおります。

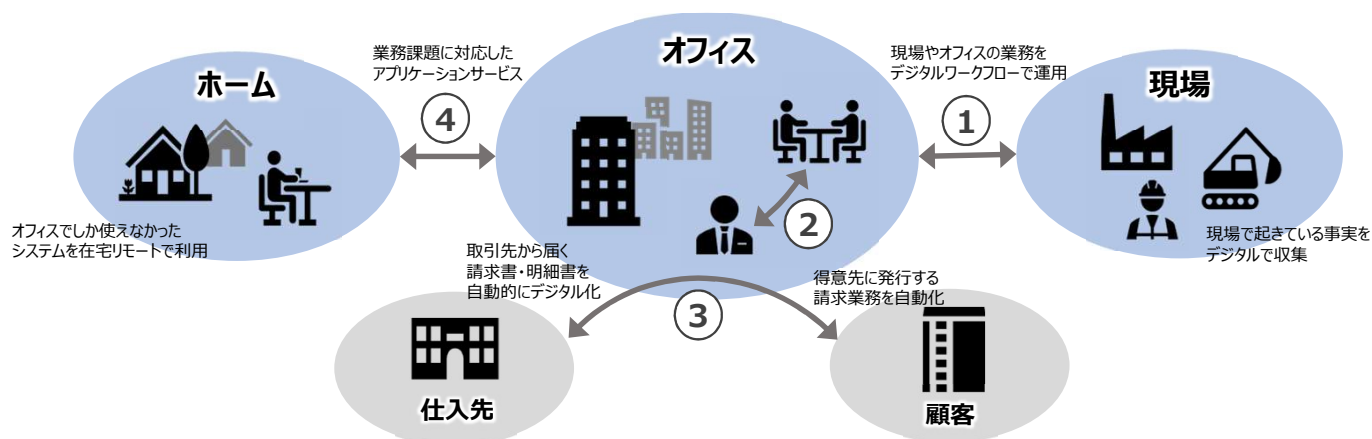


リコーの考えるデジタルサービスとは、ワークプレイスの**ITインフラ**を構築し、**ワークフロー**をデジタル化してつなぎ、**新しい働き方**を実現するサービス



- 次に『デジタルサービスの提供』について話します。
- リコーが考えるデジタルサービスは、ワークプレイスのITインフラを構築し、ワークフローをデジタル化してつなぎ、新しい働き方を実現するものです。
- お客様の導入、運用の負荷を和らげることも我々の役割だと考えています。デバイスの提供だけでなく、導入したサービスをすぐに活用できるようにご提供することが重要な価値となっています。
- さらに、集まったデータを分析することで得られた知見をお客様にお返していくことも重要だと認識しています。これもまた、我々がお届けするサービスの一つの形として実現していきたいと考えています。
- 左に示しているのが主な提供価値、その横が提供していく商品・サービスになります。

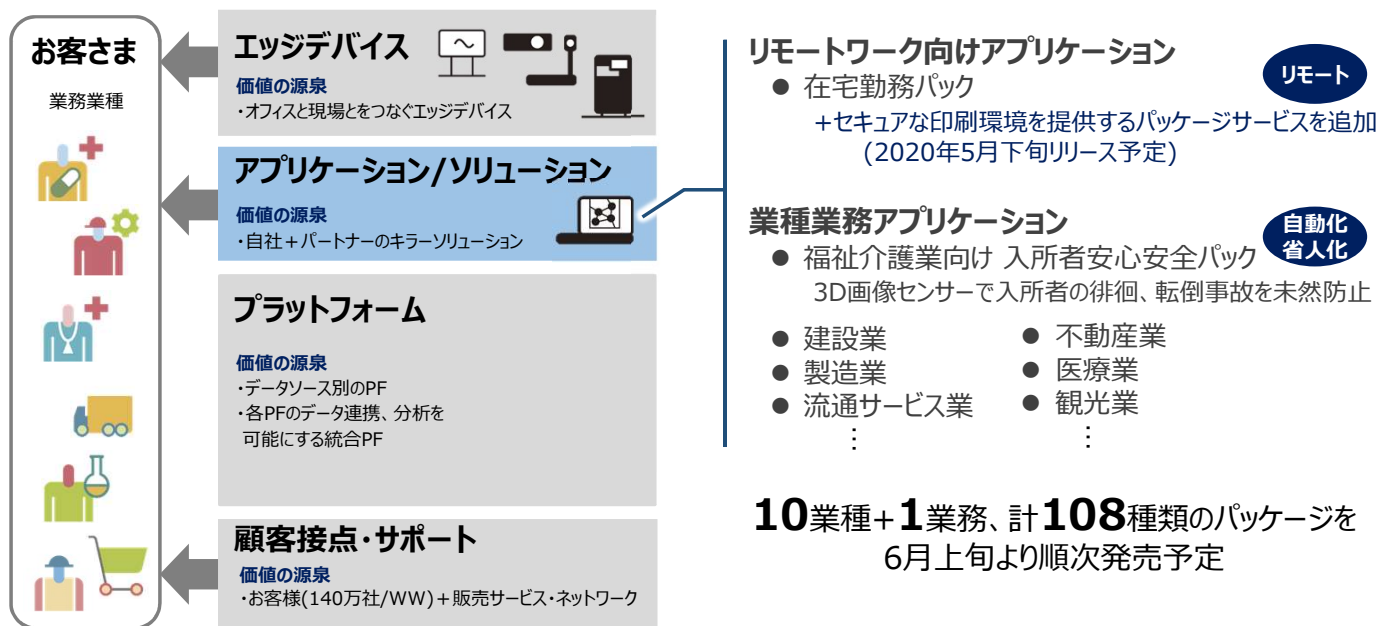
## コロナによって顕在化した、ワークプレイスをデジタル化することの意義



①現場とオフィス、②業務と業務、③企業と企業、④オフィスとホームの間に介在するストレスをなくす。  
 キーワードは「リモート」と「自動化・省人化」

- コロナ影響で顕在化した社会課題の一つともいえる、ワークプレイスのデジタル化の意義について表してみました。
- まず左側のホームに関して、急に要請された在宅勤務では、なかなかオフィスと同じ環境とはなりません。オフィスへは、取引先から届く請求書や明細書を確認するためだけの目的で出社を強いられるということもあったようです。
- デジタル化されていない現場も問題になっています。  
 例えば不動産業は、物件内覧などの業務があり、人が動けないと仕事になりません。  
 建設現場の工事の進捗も人が確認しなければなりません。
- ここにあるホーム、オフィス、現場、そして取引先やお得意先様のワークプレイスにおいて、デジタル化が進めば、簡単につながることができます。
- キーワードは『リモート』。そして極力少ない人数でも業務が回るための『自動化・省人化』です。
- コロナが強引に、この課題を焙り出してくれたような気がします。  
 コロナが明けた朝の世界は、違った景色であり、以前のように戻れないと考えています。

2018年2月6日 成長戦略「リコ-挑戦」より抜粋



May 8, 2020

(C)2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

10

- 例えば、日本市場ではこのチャートで示したサービスを6月から順次提供を開始します。
- 左側の模式図は、2018年の2月に成長戦略『リコ-挑戦』を発表した時のイメージ図です。この2年間で着実に進めてまいりました。
- 自前または仕入のエッジデバイスは、非常に重要です。お客様の業務の生産性を向上するだけでなく、働くお客様のそばで大切なデータをキャプチャしてくれます。
- プラットフォームは、国内ではEDWプラットフォーム 海外ではRSIプラットフォームと呼んでいますが、徐々にお客様に受け入れられてまいりました。
- この間にあるアプリケーション・ソリューションを、アフターコロナの社会を見据えて順次、発売していきます。
- 直近では、現在好評いただいている『在宅勤務パック』に加えて、セキュアな印刷環境を提供する『在宅プリントパッケージ』をリリースします。これはシスコシステムズ様との連携ソリューションです。
- 業種業務アプリケーションも充実させてきました。  
例えば、福祉介護業向けの『入所者安心安全パック』は、3D画像センサーで入所者を見守るほか、外部からの不審者の侵入を未然に防ぎます。  
人手不足が慢性化する介護の現場において、重宝されているソリューションです。
- ここでも「リモート」と「自動化、省人化」が大きな価値となっています。
- 日本では中小企業におけるデジタル格差や地域活性化が重要な社会課題の一つとなっています。デジタル技術によって、各企業におけるテレワークや在宅勤務などの環境整備を進めることが求められています。  
リコ-は日本商工会議所様とICTの利活用による生産性向上に関する連携協定を5月中に締結し、中小企業の生産性向上を支援していく予定です。

2018年2月6日 成長戦略「リコ挑戦」より抜粋

**在宅勤務パッケージサービス(提供予定)**

リモート

- ノートパソコンやプリンタとともに、在宅勤務ガイドやトレーニング、サポートなどをパッケージ化
- 英 大手保険会社にて、新型コロナウイルス対策として、全社員のリモートワークへの移行が急務に
- 在宅ワークに必要なハードウェアの提供(数千台のタブレット端末、スマートフォン、ヘッドセット)
- ネットワークの構築やセキュリティ対策を実施


**遠隔授業パッケージサービス**

リモート

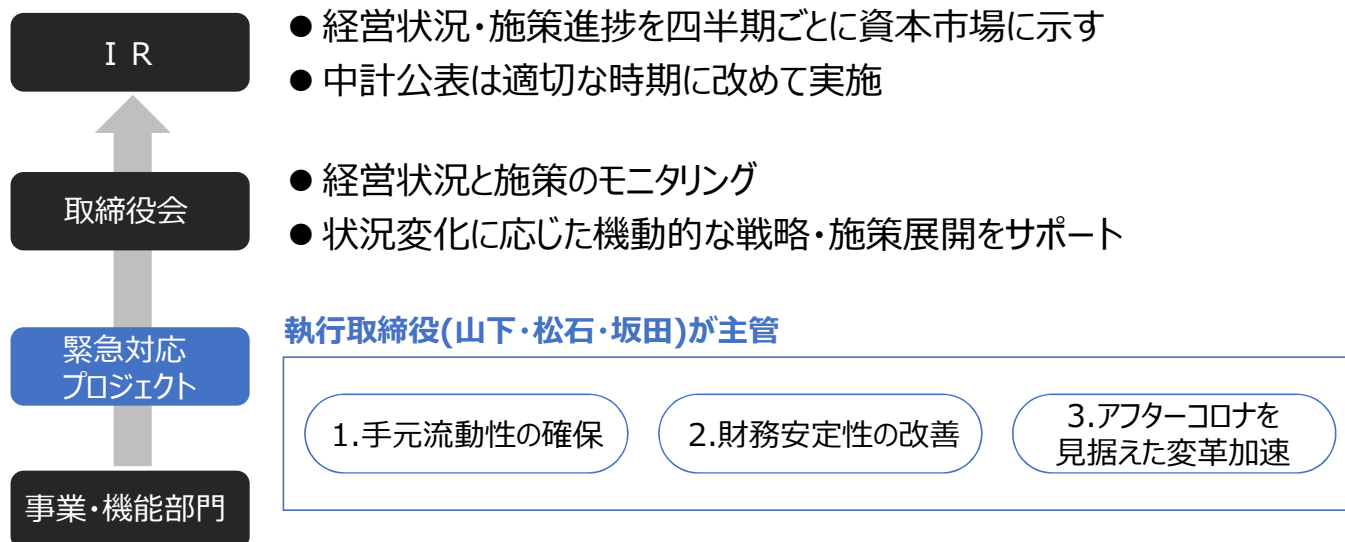
- 遠隔授業を可能にするハードウェア・ソフトウェアをパッケージ化
- イタリアの学校・大学に、30日間の無償サービス提供
- ビデオ会議を介して教師が簡単に授業を行う
- ブラウザや無料アプリを介して、コンピュータ、タブレット、スマートフォンからアクセス可能に設定

- 次に海外での展開について、事例を元に、提供するサービスを紹介します。
- COVID-19の拡大により、欧州の各都市でもロックダウンが施行されました。イギリスの大手保険会社では、在宅勤務を行なう従業員のために数千台のタブレット端末やスマートフォン、ヘッドセットなどを提供し、セキュリティ対策やトレーニングツールの提供まで、二週間でインフラを構築しました。これほどの大規模な展開に短期間で対応したことに高い評価を頂きました。日本に比べてリモートワークが進んだ欧州でも、手軽にリモートワークを始めるためのパッケージサービスは有効であることが分かってきています。これをパッケージサービスとして提供することを検討しています。
- また、遠隔授業などのニーズにも世界各地で対応しております。イタリアでは学校・大学に対し、遠隔授業を可能にするハードウェア・ソフトウェアをパッケージ化し、30日間の無償サービスを提供しています。子ども同士の接触による感染リスクが収束しない状況でも、未来を担う子どもたちへの教育そのものを止めることはできません。
- これらを「サービス」として提供することで、お客様の導入、運用の負荷を和らげることも重要な価値となっているのは、先ほど申し上げた通りです。単にデバイスを提供するだけではなく、サービスという形で我々が価値を提供していくことが、国内外で非常に重要だと、コロナショックを契機に気づき、社会貢献の道筋を得られたと実感しています。

## 現場でも必要とされるのは「リモート」と「自動化・省人化」

現場	顕在化したニーズ	提供価値	商品・サービス
不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場に行かずに、物件をくまなくチェックしたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>THETAで撮影した360度画像でつなぎ、リモートでの物件内覧を実現</li> </ul>	バーチャル ツアーサービス 
公共 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>路面状況に合わせて、修繕工事の優先順位をつけたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>車に搭載されたステレオカメラで路面画像から凹凸を検知</li> </ul>	路面性状 モニタリングシステム 
病院	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染者を正確に特定し、二次感染被害を防ぎたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCR検査の精度を向上させるDNA標準プレートを提供</li> </ul>	新型コロナウイルス用 DNA標準プレート 
学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>自宅にいる生徒にもインタラクティブな教育を行いたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔授業を可能にするハードウェア、ソフトウェアをパッケージ化して提供</li> </ul>	バーチャル クラスルームサービス 

- 現場というワークプレイスにおいて、COVID-19拡大の影響を受けて高まっているデジタル化のニーズについても触れてみたいと思います。
- 不動産の現場では、この状況下でお客様を物件にお連れして、内覧頂くという業務が遂行しにくくなっています。そこで評価されているのが、全天球カメラTHETAを活用したバーチャルツアーサービスです。物件を探されているお客様は、自宅にいながらいくつもの物件を内覧し、疑似的に部屋から部屋へ歩き回ることができます。
- 公共インフラにおいて、路面性状モニタリングシステムは、車に搭載されたステレオカメラで路面画像から凹凸を検知し、AI解析を通じて修繕工事の優先順位の判断に必要な総合的な指標を算出することができます。また、現場での調査結果がすぐにレポート化されてオフィスに送られることで、現場とオフィスのワークフローがつながります。現在、二桁単位の自治体からご用命を頂いて進めています。
- 最後に、医療現場である病院のニーズに応える、新型コロナウイルス用のDNA標準プレートの紹介です。リコーのバイオプリント技術を活用したDNA標準プレートは、PCR検査の飛躍的な精度向上が期待できます。4/30から提供しております。



- 冒頭に述べた通り、2020年度はリコーの将来に向けた変革を加速する重要な年と位置付けています。社内取締役が主管となった緊急対応プロジェクトで検討・実行を行ってまいります。事業継続や成長に向けたキャッシュをしっかりと確保した上で、「デジタルサービスの会社への転換加速」「追加施策の実施」「新たなニーズへの対応」に取り組みます。取締役会によるガバナンスを効かせながら、状況の変化に応じて、柔軟に戦略・施策を変更・追加しながら展開していくこととなります。取り組みの進捗や追加施策などは、「再起動」を実行した2017年度と同様に、四半期ごとに資本市場にご説明差し上げていきます。
- 最後に、今後の対応について申し上げます。事業環境はなかなか見通せませんが、2020年度の業績見通しは、第一四半期決算以降の適切な時期に公表していきたいと考えています。中計についても、2021年度からの2年間で取り組むと申し上げましたが、事業環境が見通せた段階でご報告したいと考えています。
- 「デジタルサービスの会社になる」と宣言した我々は、どんな時代においても、時代の変化を的確に捉えながら、社会が求める課題を解決していくことで持続的な価値提供をしてまいります。今後ともご指導・ご支援をお願い致します。ありがとうございました。

**RICOH**  
imagine. change.

<http://jp.ricoh.com/IR/>