

<主な Q&A>

Q：2021年4月から開始するカンパニー制において、リコーデジタルプロダクツとして、オフィス機器の生産・開発だけを切り出した背景を教えてください。デジタルサービスの会社へ移行するという方向性の中で、このカンパニーは異質に思われる。

A：デジタルサービスの会社への変革に向け、はたらくお客様に寄り添い課題を解決するビジネスユニットが、リコーデジタルサービスになる。デジタルサービスでは、リコーデジタルプロダクツの製品、MFPを中心としたエッジデバイスも活用し、事業を展開する。

リコーデジタルプロダクツをカンパニーとして切り出した背景には、他社にもリコーの製品を供給する事業を、強くしていきたいという意思がある。これまでは、ほぼリコーブランドの製品展開に特化していたが、今後は、A3 MFPだけでなく、開発するエッジデバイスを様々なパートナー（製造業・サービス業など）に提供していくことに勝ち筋があると判断し、カンパニーとして独立させた。

Q：オフィスプリンティング事業、オフィスサービス事業での、2022年度に向けた利益創出について説明があったが、グループ本部はどのように管理し、連携するのか。

A：各カンパニーの業績目標や施策については、それぞれのカンパニーに、現行の事業部制に比べてより権限を委譲していく。グループ本部は月次で事業審議会を行うなど、モニタリングを行う。施策変更を指示するのではなく、資本コストの視点から施策の進捗、結果を確認し、施策の変更の必要性も含めて議論をしていく。

Q：オフィスプリンティング事業において、今後も人員削減・最適化や拠点閉鎖・統合などによるコストダウンを継続していくと説明された。実施にあたって発生する費用はどの程度業績見通しの中に織り込まれているか。

A：人員削減は、リソースシフトで想定しており、基本的に費用発生は想定していない。

例えば、生産拠点集約に伴う一過性の費用は、2年間で約20億円の想定。単なる閉鎖だけでなく、異なる製品の生産拠点として活用することも検討している。

Q：事業ポートフォリオの管理（説明資料 P.9）にあたり、収益性で課題のある事業の構造改革の選択肢に、撤退などはありうるか。その場合、損失が発生する可能性はあるか。

A：説明資料でお示した、売上高成長率とROICのマトリックスでの事業ポートフォリオ管理を徹底していく。選択肢の可能性として、撤退や売却はありうるが、現時点では、該当する事業はない。

撤退や売却を判断した際には、損失計上も含めて、きちんと判断し、必要な開示を行う。

Q：競合他社では、メディカル・ヘルスケア分野への注力が目立つが、リコーではどう考えているか。

A：リコーのヘルスケア事業は、主に、インクジェットプリンティングの技術を使ったバイオプリンティング事業と、神経系の疾患を中心に検査する脳磁計・脊磁計事業がある。

大々的にヘルスケア事業を展開するというより、保有する強みを活かせる分野に注力していきたい。

Q：2022年度、2025年度の業績目標が示されたが、COVID-19影響前の水準と比較してオフィスでの出力量はどの程度縮小するという想定か。

A：COVID-19影響前の水準と比較し、オフィスでの出力量は、2020年度は80%、2021年は夏過ぎに90%

あたりに回復し、2021年度トータルとしては85%とみている。その後、年率で4-5%程度の落ち込みをリスクとして見込み、2022年度は約80%、2025年度は約70%と想定している。

そのような状況下であっても、オペレーショナルエクセレンスの追求と新たな成長への取り組みにより事業として勝ち切る。また、仮にCOVID-19影響前の水準に対して出力量が70%を下回ったとしても、利益を生み出せるよう体質強化に取り組んでいく。

Q：2022年度までの増減益要因に、オフィスプリンティング事業のノンハードのリスクは見込まれているが、ハードのリスク、価格低下やプロダクトミックスの変化などは見込んでいるか。

A：ハードについても、価格低下のリスクは想定している。MFPの高付加価値化には取り組んでいくが、オフィスでの使われ方が変わり、お客様の購入価格としては下がるだろう。また、A3MFPからA4MFPへのシフトも想定され、ハードの利益率は下がる傾向になるだろうが、ノンハードの影響に比べれば小さい。

Q：デジタルサービスの会社を目指す中で、既存ビジネスと新規ビジネスでカニバイゼーションが起こる懸念はあるか。懸念がある場合、どのように対応していくか。

A：リコーのデジタルサービスは、お客様に効果的なデジタルワークプレイスを提供することである。ワークフローのデジタル化を通じて、お客様の新たな働き方を実現し、働くことをサポートしていきたい。

その中で、MFPは重要で効果的なエッジデバイスになる。デジタルワークフローの構築には、人が認識できているアナログの情報を、デジタルにコンバージョンするエッジデバイスが必要となる。また、逆に、デジタルのワークフローに乗ったものを、お客様が再度認識するためには、アナログでの表示が必要となる。

従って、弊社が取り組んできたオフィスプリンティング事業は、新しいデジタルサービスの中のエッジデバイスとして昇華されていく形になる。大きなカニバイゼーションが起こるといっても、既に市場に数多く稼働しているMFPが、新たなエッジデバイスとして相乗効果を発揮できると考えている。

Q：PENTAXやGR等のカメラ事業に関して、未来に価値ある事業として残す模索を行うという説明があった。他社との連携も検討するということだが、出資の受け入れや売却は考えられるか、詳細を知りたい。

A：弊社のカメラ事業には、GRやPENTAXというブランドを愛していただき、思いを持っていただいているファンがいらっしゃる。このブランドを未来に残していく方法を模索する。考え方に同意いただけるならば、連携や出資の受け入れなども選択肢の一つと考えている。お知らせすべき内容が決定すれば、お知らせする。

Q：オフィスサービス事業でのM&A投資2,000億円の内容と、実施する上でのハードルレートの考え方を伺いたい。

A：まず内容については、地域ごとのITサービス、システムインテグレーションの能力を強化させるため、また、限界利益率の高い自社ソフトウェアを拡充するための投資を考えている。DocuWareに関連するようなソフトウェアへの投資も対象として検討している。

ハードルレートに関しては、ROICによる事業ポートフォリオ管理に向けて、WACCに基づいたハードルレートを設定する予定。ハードルレートのみではなく、成長性なども総合的に勘案し、投資の選別を行っていく。

Q：1,000億円の自己株式取得が本日発表されたが、この時期で実施するとした理由を知りたい。

A：19次中期経営計画の総括として、株主還元1,000億円の方針を2020年3月に公表した。当初から自

社株買いは選択肢にあったが、COVID-19の感染拡大による影響等、足下の金融市場や経済状況を踏まえて、手元の資金の流動性の確保を最優先とし、実施時期は20次中計期間中のできるだけ早い時期とお伝えしてきた。

先行きの見通しが不透明な状況が続き、手元資金の流動性確保として保有していたが、2021年度・2022年度にある程度の業績回復・営業キャッシュ・フローの創出が見込めることとなったため、示していた方針に基づきしっかりと実施をしたいとして本日発表した。

Q：2022年度の営業利益目標1,000億円は、2018年度の実績868億円に対して少し保守的な印象だが、目標値設定の意図を知りたい。また、2023年度以降の利益成長のイメージを知りたい。リニアに成長するか、後半に大きく成長するのか。

A：COVID-19の影響もあり、環境変化が非連続で起きているため、リニアな物事のとらえ方をしなくなった。2022年度の目標値は、事業成長の方向性や、想定されるリスクを検討し議論を重ねた結果として設定している。過去の実績から設定はしていないので、保守的かどうかとの観点はない。2023年度以降は、2025年度の営業利益1,500億円に対して着実に積み上げていくイメージを持っている。ただし、これは買収効果を含まない、確実な目標値としてお示したものだ。今後1-2年間の事業活動を通じ、市場環境の変化を捉えながら、3,000億円のM&A投資を適切な時期に実施することで、上乗せが期待できると考えている。

Q：売上高成長率×ROICマトリックス（説明資料 P.9）では、オフィスプリンティング事業のROICが2025年度では2019年度から低下する形で示されているが、その理由は何か。負債を活用した資本コストの削減、オペレーショナルエクセレンスの効果は含まれないか。

A：設備は既存活用を前提とするなど投下資本側で大きく変化するとは見ていないが、リターン側でノンハードの減少リスクを見ている影響がやはり大きい。

Q：現在、全社消去は600億円程度となっている。カンパニー制への移行や効率化により、今後はどのような水準となるか。

A：カンパニー制導入に伴っての適切な経費配賦、本社経費の削減に取り組んでいくが、一方で、DX投資もかなり積極的に行う予定としている。したがって、20次中計期間中にはあまり大きな変化はないと理解いただきたい。

Q：リコフューチャーズという組織で先行投資案件の見極めなどがされると理解してる。リコフューチャーズについてもう少し説明してほしい。

A：ご理解の通り、リコフューチャーズで先行投資案件を見極める。

主に二つの視点があり、一つは、先端技術研究所で生まれた事業の芽をリコフューチャーズ以外の他のビジネスユニットが引き取るまでの育成機関という位置づけ。もう一つは、他のビジネスユニットとは全く異なる分野に事業が生じるとき、例えば本日説明したPLAiRのような事業は単独でビジネスユニット化をすることが適切かなどを見極めるということがある。

様々な社会課題を解決する新たな取り組み（説明資料 P.33）で紹介した、PLAiR、リチウムイオン電池製造ソリューション、社会インフラ向け点検サービスは、リコフューチャーズで、将来性やリコの強みを精査した上

で、ビジネスユニットとして独立させるかどうかを、今後2年間で決めると目標設定している。

2021年4月時点では、8つのテーマがあるが、個別の内容については何らかの機会を設けてご説明したい。

Q： オフィスプリンティング事業で説明されたコスト削減の実現性について、リスクがあるならば伺いたい。

A： 十分に精査した目標値のため、基本的には完遂できると考えている。

市況の厳しい、例えば電子部品の値上がりのリスクは十分入れた形で計画は組んでいるが、今後さらに継続するとすると15億円程度の影響があり得るなど内部では議論している。他には、例えば物流コストもリスクの一つと認識している。

また、オフィスでの出力量の減少もリスクとして大きい。弊社はリモートワークを早期に導入し、出社しないことを前提とした業務の効率化を進めている。この流れを考えると、在宅勤務を推進する企業が増えれば、出力量がさらに落ち込むこともある。ただし、調査会社の予想よりもさらに2-3%pt下回るという見立てですリスクには織り込んでいる。

したがって、コスト削減目標540億円は大きな数字ではあるが、達成できると現時点では考えている。

Q： 株主還元方針（説明資料 P.31）では、安定的な配当かつ継続的な増配とあったが、毎年一定程度配当金を増やすことを念頭に置いているのか。また、総還元性向50%は、基本的に配当で達成したいと考えているのか、あるいは増配による不足分を自己株取得で補うのか。

A： 安定的に配当をしていきたいという表明しており、その意味でもできる限り毎年増配を続けていきたい、と考えている。総還元性向50%は、早期に安定的に実施できることを目指す。手段として、自己株取得も、配当と組み合わせで行っていく。

Q： ジョブ型人事制度を導入するとの説明があったが、具体的な導入時期はいつか。

A： 検討中だが、2022年4月からの導入を目指し、昨年からの準備を進めている。

リコーグループ全体は約9万人弱、そのうち日本には約3万人の社員がいる。株式会社リコーだと9,000人前後。個々人の報酬に関わることでもあるので、適切に準備し、社内の理解を得るようすすめていく。弊社にふさわしい、リコー式ジョブ型人事制度を開発しながら、導入をしていきたい。

Q： MFPのOEM先の顧客として、どのような企業を想定しているか。競合他社、例えば富士ゼロックス社もOEM事業について触れているが、そうした他社に対する競争優位性はこういったものがあるか。また、すでに受注がとれているならば、可能な範囲で内容を知りたい。

A： OEM事業展開にあたっては、技術的な優位性は必須であり、競合他社に対してリコーが優位であることは前提となるが、弊社としては、どの部品、どの製品でも優位性があると考えている。例えば、メーカーによってMFPの排紙方向は異なるが、リコーの左側排紙が優位となることもニーズによってはありうる。

具体的には、本日説明した周辺機（説明資料 P.24）に関して、これまで多様な周辺機を開発してきており、特許も保有している。まったくの新機能を持った周辺機も開発途中であり、こうしたものがリコーの大きな優位性になる。

既に受注している案件の詳細は差し控えるが、期待していただきたい。

Q： 総還元性向 50%は、2025年度のゴールか、2021年度から25年度でならした際の目安か。2025年度までに、株主還元想定しているキャッシュの規模についても知りたい。

A： 当面は、2025年度を目標に総還元性向 50%を目指す。ただ、25年度までの投資の実行状況や、資金の流れによって、その前に総還元性向 50%となる可能性もある。

仮に、総還元性向 50%を2025年まで継続した場合は、株主還元割くキャッシュの規模は1,500億円を上回る規模になると考えている。

Q： 過去に買収した MakeLeaps 社の事業は現状どのように推移しているか。シナジー効果はあるか。

A： MakeLeaps 社は年々着実に成長している。企業間取引の請求書業務を効率化するクラウドサービスで、中小・中堅規模のお客様を対象としているが、COVID-19 影響により引き合いが増えている。リコー日本の傘下で、企業間取引の電子化に向けてさらなるシナジー創出に向けて取り組んでいく。