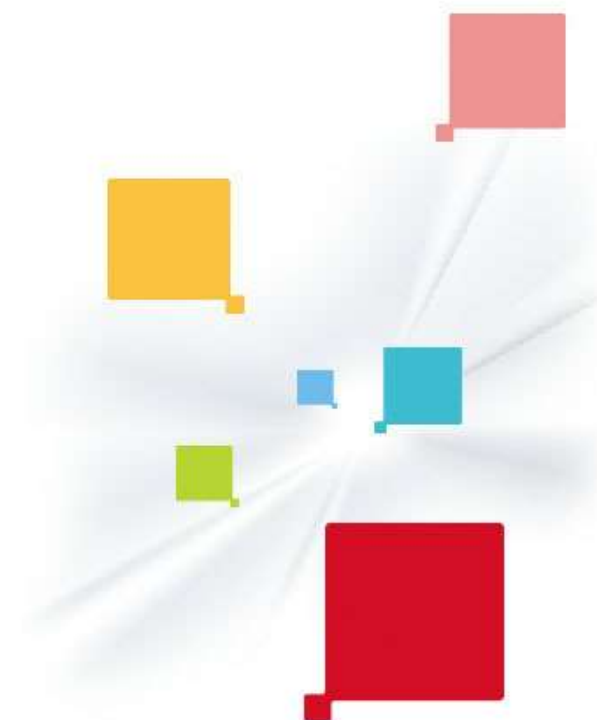


# 2020年度 決算概要

(2021年3月期)

2021年 5月 7日  
株式会社リコー



## 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。

**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）2020年度（FY2020）：2020年4月から2021年3月までの会計年度

### 事業区分の変更等について

当連結会計年度よりオフィスサービス分野の一部の事業について、オフィスプリンティング分野、その他分野へ事業区分変更を行いました。また、一部の本社費用を該当部門へ配賦を行っております。これらの変更に関して、前年同期についても遡及適用した数値で表示しております

# 第20次中期経営計画に向けて

# リコーがどういう転換期を迎えているか

- OAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社への転換
- カンパニー制移行とROIC経営徹底により、事業構造を変革

2036年ビジョン  
“はたらく”に喜びを

2023-25年度  
第21次中計

2021-22年度 **リコー飛躍**  
第20次中計

2017年度  
**リコー再起動**

~2016年度

- MFPの生産・販売に最適化された体制
- 投下資本に対するリターンが見えにくい

- 5大原則の見直しによる収益力強化
- 事業の選別と資産の見直し

2018-19年度 2020年度  
**リコー挑戦 危機対応と変革加速**

- オフィスサービス事業の成長と黒字化の同時実現
- キャッシュアロケーションに基づく戦略投資
- ROIC経営の導入（試行）

- オフィスサービス事業が利益でグループ業績を牽引
- 事業成長と資本収益性の向上の両輪で持続的な企業価値向上を実現

# 2025年 リコーの中長期目標

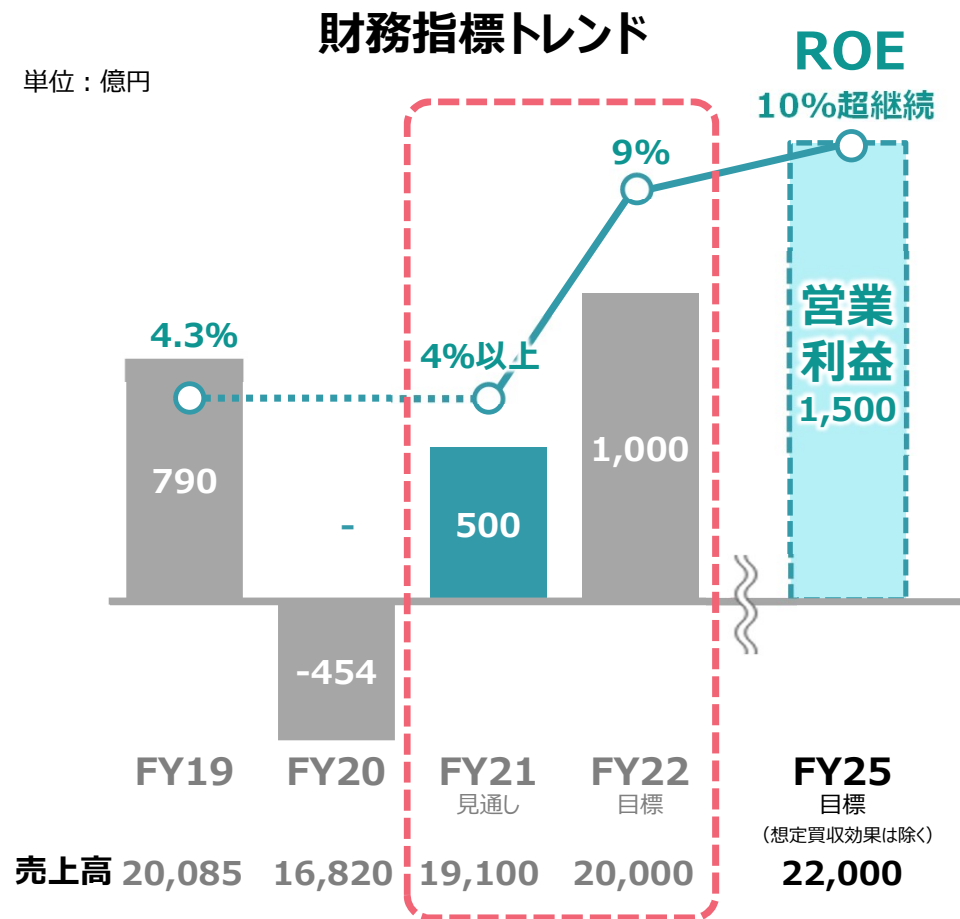
2021年3月3日  
中計発表資料より

**RICOH**  
imagine. change.

はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社

## 財務指標トレンド

単位：億円



サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

事業視点 | デジタルサービスの会社と認知されている

- オフィスサービス事業が売上、利益共にグループを牽引
- 5つのビジネスユニットがお客様最適な事業運営
- 本社はグループ経営に特化

財務視点 | ROIC経営と企業価値向上に向けた資本政策

- ROE 10%超を継続し企業価値を最大化
- 営業利益1,500億円以上
- ROICによる事業ポートフォリオ管理を徹底
- 積極的な成長投資と株主還元

## 2020年度通期サマリー

- 体質強化とオフィスサービス事業成長を実現
- 変革加速として、カンパニー制導入準備と自律型人材強化を実施

2020年度  
危機対応と変革加速

体質強化と事業成長により、  
1-3月期 実質営業利益 132億円

→今後の成長への手ごたえ

2021年度

一気に**成長**に  
舵を切る

ビジネスユニット  
詳細説明

2021年3月3日実施

リコーデジタルサービス  
大山

2021年3月3日実施

リコーデジタルプロダクツ  
中田

2021年5月7日実施

リコーグラフィック  
コミュニケーションズ  
加藤

実施予定

リコーインダストリアル  
ソリューションズ  
森

実施予定

リコーフューチャーズ  
入佐

# 2020年度 決算概要

# 2020年度決算 <損益計算書>

1-3月期：特殊要因除くと実質132億円の営業利益（見通し比：実質221億円上振れ）  
2020年度：減損など一過性費用計上により営業赤字454億円（実質は108億円の赤字）

## 2020年度PL

## 四半期別PL推移

	2019年度	2020年度	前年比	実質 前年比*1	4-6月 (Q1)	7-9月 (Q2)	10-12月 (Q3)	1-3月 (Q4)	2020年度
	売上高	20,085億円			<b>16,820</b> 億円	-16.3%	-13.6%	3,523億円 (-26.2%)	4,096億円 (-20.8%)
売上総利益	7,215億円	5,723億円	-20.7%	-16.9%	1,220億円	1,403億円	1,533億円	1,565億円	5,723億円
販管費等	6,425億円	6,177億円	-3.9%	-2.2%	1,433億円	1,496億円	1,524億円	1,722億円	6,177億円
営業利益	790億円	<b>-454</b> 億円	-	営業利益	-212億円	-93億円	8億円	-156億円	-454億円
営業利益率	3.9%	-	-	特殊要因*2	27億円	-17億円	-66億円	-289億円	-346億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	395億円	<b>-327</b> 億円	-	特殊要因*2 除く営業利益	-239億円	-75億円	74億円	132億円	-108億円
ROE	4.3%	-3.6%							
期中平均 為替レート	1USDドル 117-10	108.80円 120.90円	106.05円 123.70円	-2.75円 +2.80円					
研究開発投資	1,028億円	<b>903</b> 億円	-124億円						
設備投資(有形固定資産)	865億円	<b>421</b> 億円	-444億円						
減価償却費(有形固定資産)	625億円	<b>453</b> 億円	-171億円						

\*1 為替影響、株式譲渡による事業非連結影響除外後の前年同期比

\*2 特殊要因：体質強化費用、生産再編費用、減損、政府支援金



# 2020年度決算 <セグメント別営業利益>

通期： 産業印刷を除き、全事業で実質黒字 実質\*：一過性費用除く

1-3月： オフィスサービスが大幅増益（145億円）

産業印刷が初の黒字

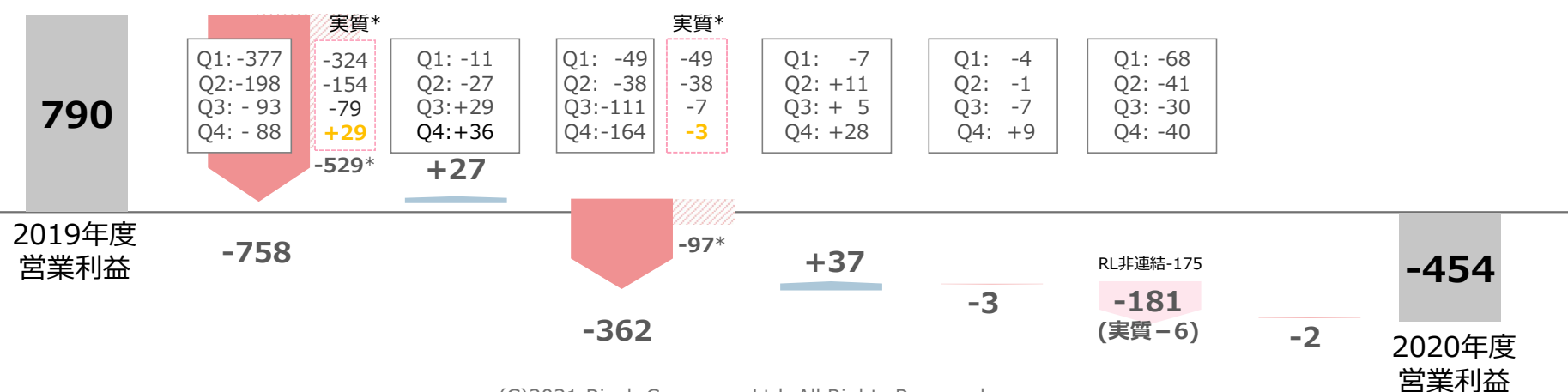
オフィスプリンティング、商用印刷は前年並みに回復（一過性費用を除く）

(単位:億円)

	オフィス プリンティング	オフィス サービス	商用印刷	産業印刷	サーマル	その他	消去・全社
年度合計	67(296)	354	-146(118)	-16	26	-224	-514
Q1:4-6月	-80(-27)	38	8	-12	5	-64	-106
Q2:7-9月	17(61)	77	11	-6	3	-52	-145
Q3:10-12月	124(138)	92	-50(53)	-1	6	-43	-118
Q4:1-3月	5(123)	145	-115(45)	3	11	-64	-143

前年からの  
増減

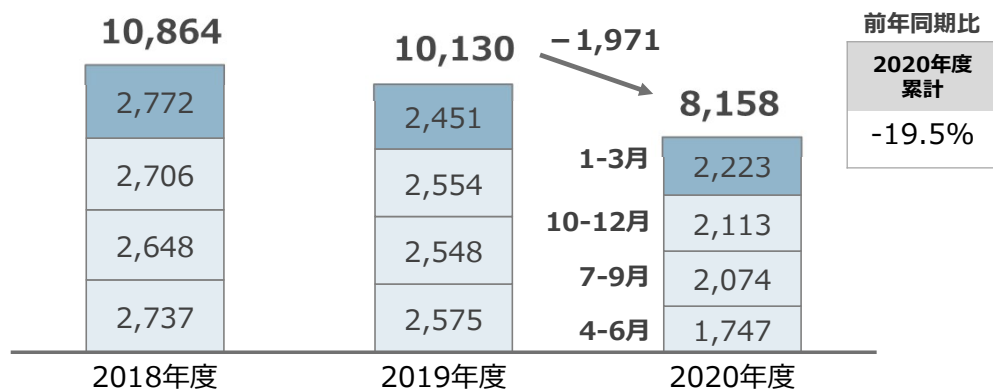
(単位:億円)



# 2020年度決算 <オフィスプリンティング>

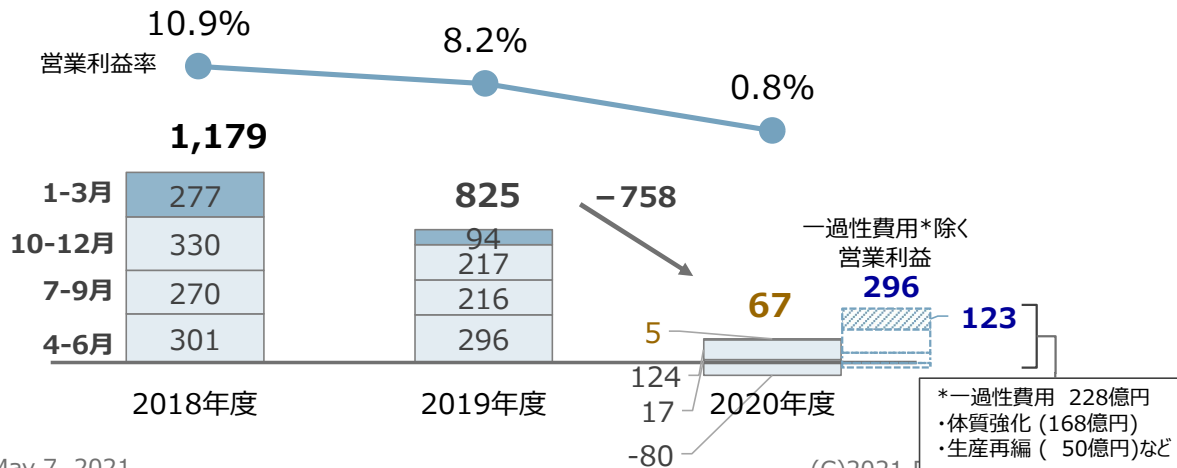
一過性費用除くと、1-3月期は**123億円**の営業黒字（実績**5億円**）  
緊急対応と体質強化により、通期で**296億円**（実績**67億円**）の営業黒字を達成

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)



## 1-3月期 概況

- 営業利益 **5億円** (一過性費用除く **123億円**)
- ハード：アジア中心に回復。欧米は低迷
- ノンハード：前年**85%**まで回復 (想定+約3%)

## 通期 概況

- 緊急対応と体質強化により、  
営業利益 **67億円黒字**(一過性費用除く **296億円**)
- コロナ (オフィス出勤率の減少) により約2割業績影響  
→Q1を底に回復 (▲30%→▲10%台)

\*為替影響除く

売上 前年同期比*	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	累計
ハード	-31%	-15%	-17%	-10%	-18%
ノンハード	-33%	-23%	-18%	-15%	-22%
日本	83%	87%	94%	101%	91%
米州	59%	70%	71%	78%	70%
欧州	61%	84%	81%	84%	77%

# <オフィスプリンティング> 各国・地域ごとの業績動向

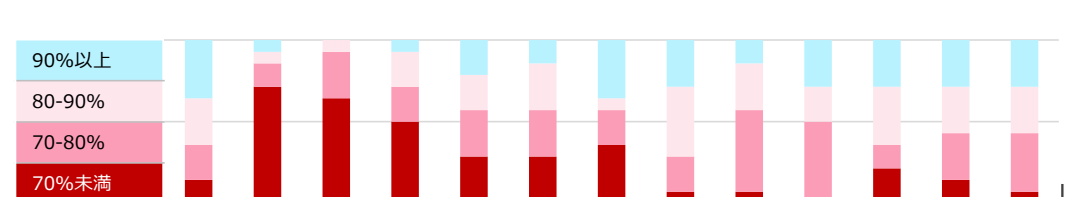
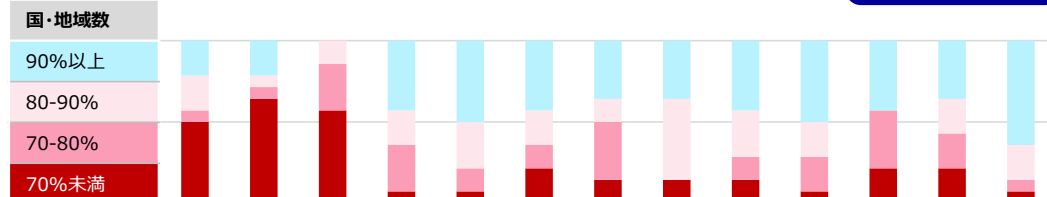
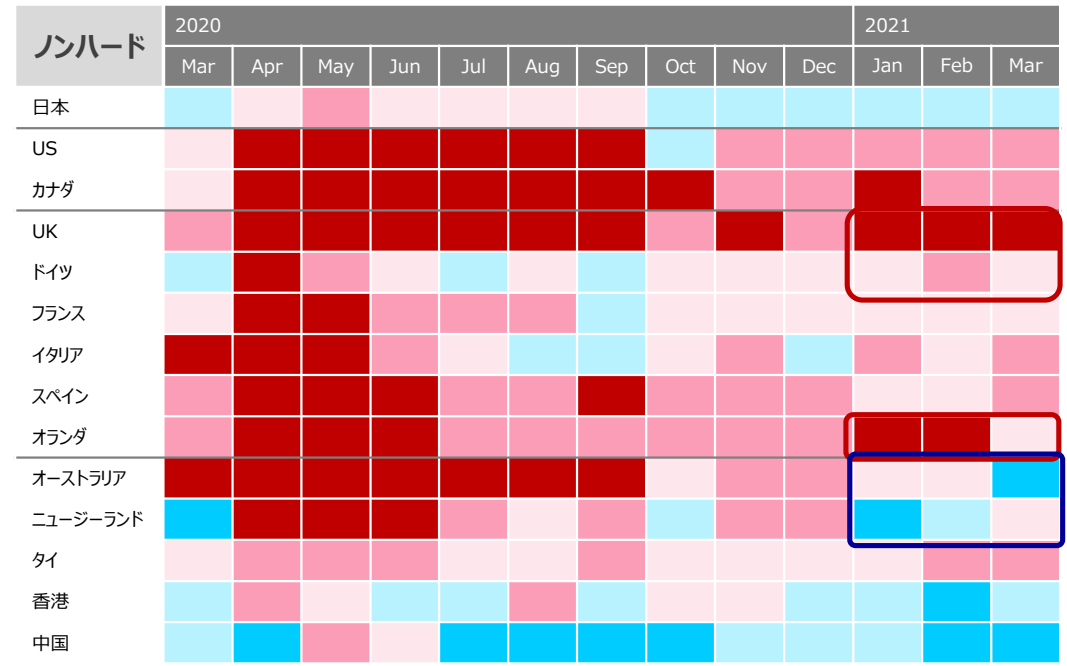
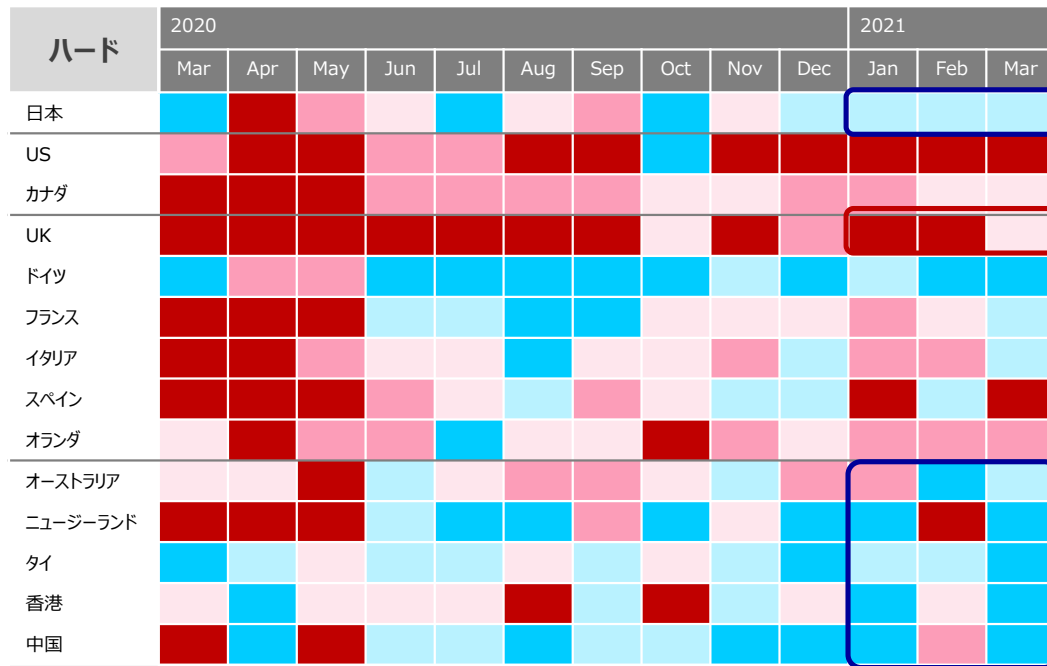
日本/アジア： 20年春を底に回復。ハード：1-3月はコロナ影響前の水準

北米/欧州： ハード、ノンハードとも秋以降停滞、直近オフィス回帰の兆し（次ページ参照）

為替影響を除いた前年比（中国は21年1月以降、他地域は3月以降、コロナ影響を除いている）

70%未満	70-80%	80-90%	90-100%	100%以上
-------	--------	--------	---------	--------

売上高前年比傾向（国・地域別）



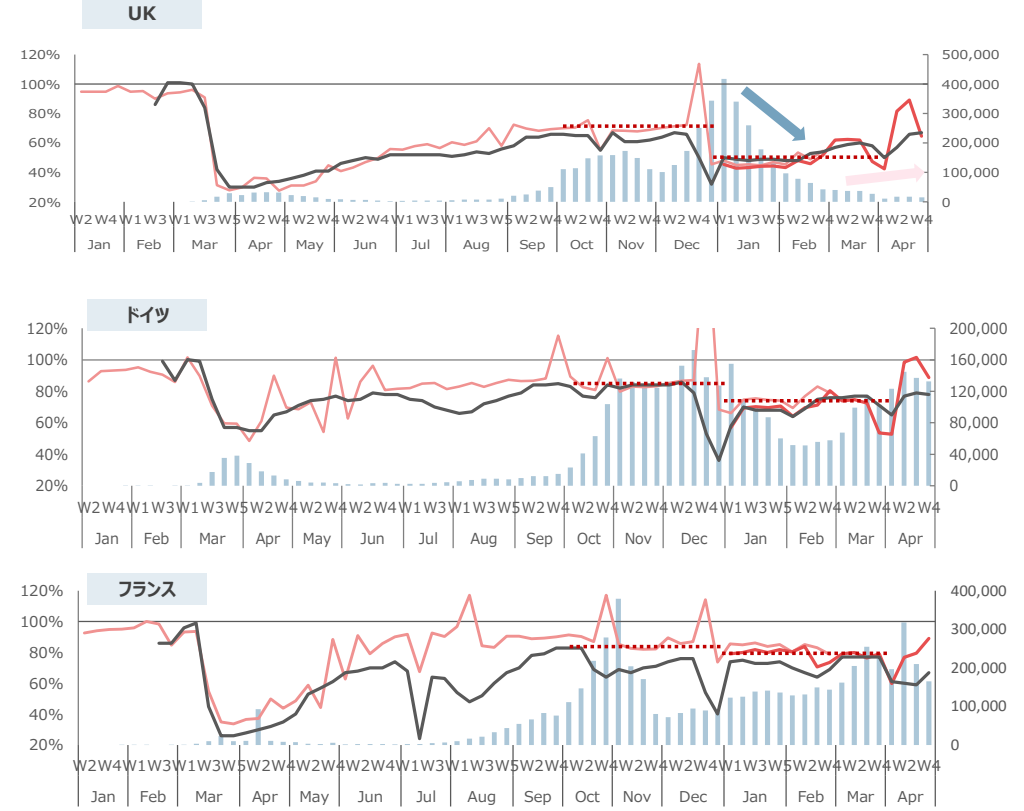
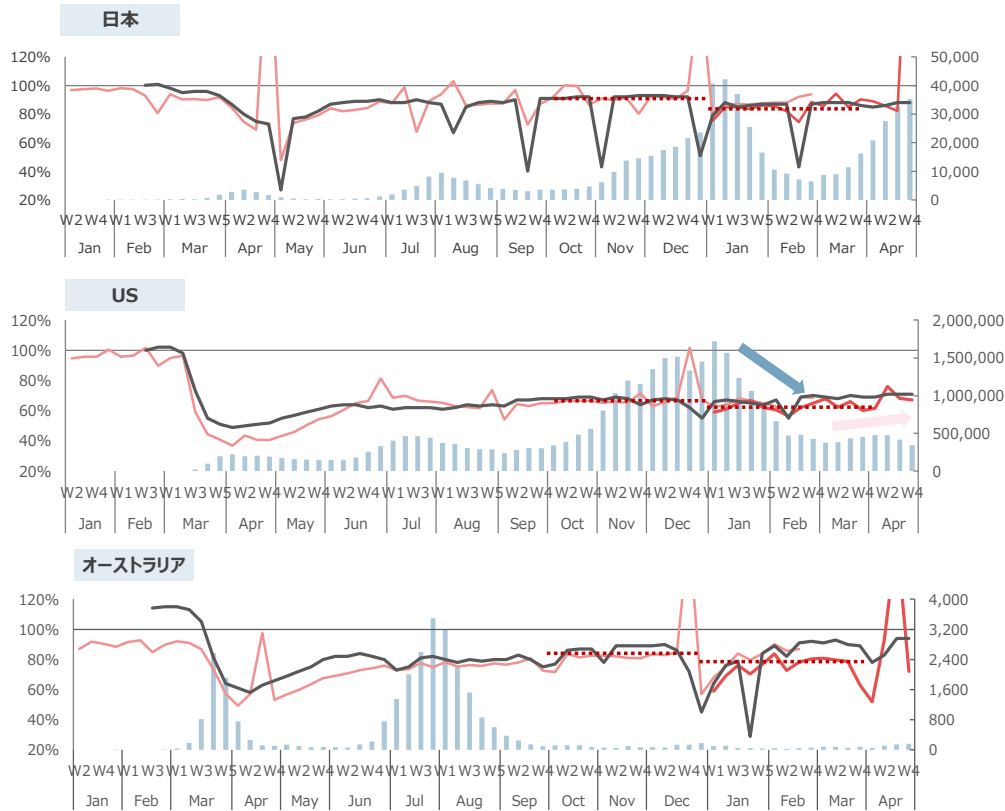
# <オフィスプリンティング> MFP出力量にみるコロナ影響

1-3月は10-12月並みで推移（想定通り）

（欧州：11月～ロックダウン/変異株拡大、日本：1月～緊急事態宣言発出など）

欧米は、感染者数が減少で出社率が戻る兆し→ワクチン接種の進展によりオフィス回帰の傾向あり

## MFPプリント出力量と出社率の推移（国別）

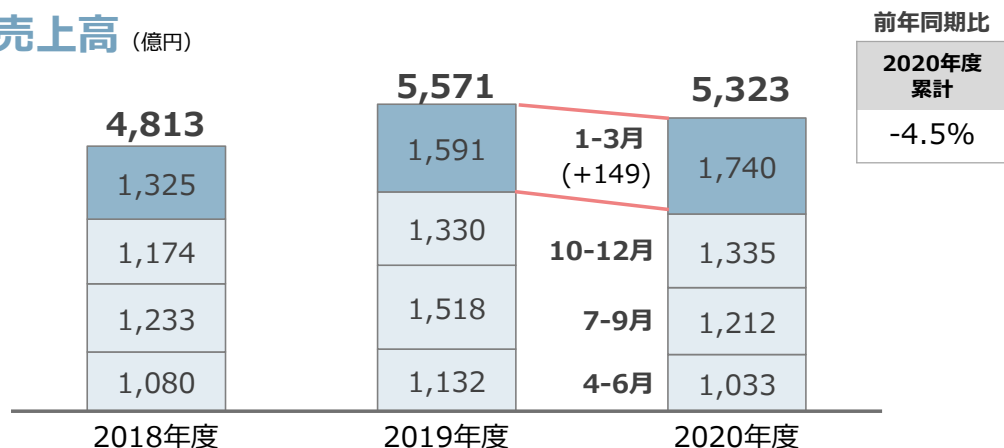


May 7, 2021（備考）出社率は、Google Community Mobility Reportによる。新型コロナ感染拡大前との職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。出力量は、当社@Remoteデータによる。前年同期からの、MFP出力量の変化率。新型コロナ感染者数は、ジョンズ・ホプキンス大学発表値による。

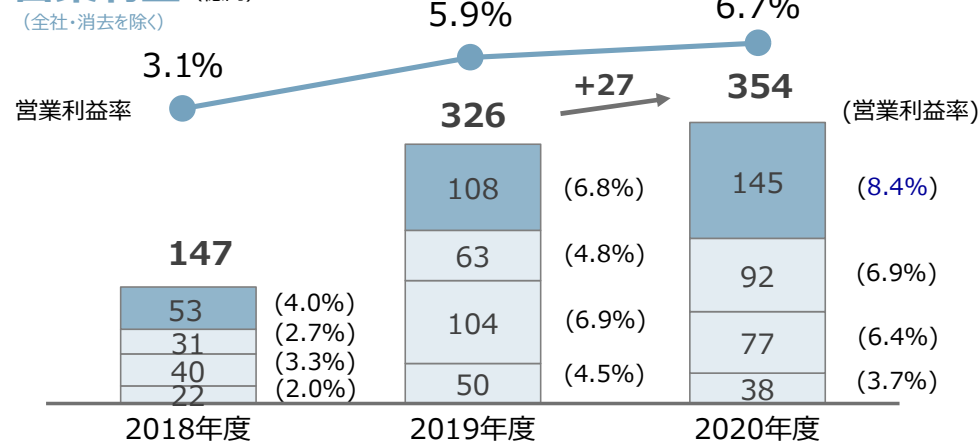
# 2020年度決算 <オフィスサービス>

体制強化とパッケージ展開の好調により1-3月も増収増益 → 営業利益率は8%超(初)

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



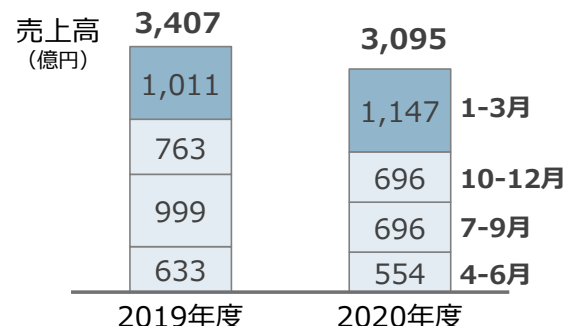
## 1-3月 概況

- ITサービス、アプリケーション
  - 日本 : スクラムシリーズが引き続き好調 (売上前年比189%)  
スクラムパッケージは3月度 過去最高の1万本
  - 欧州 : 体制強化によるシナジー (売上前年比121%<sup>\*1</sup>)  
\*1 欧州・中東・アフリカのオフィスサービス事業 為替影響除く売上前年同期比
- ITインフラ : 国内GIGAスクール案件がピーク (売上は寄与)
- BPS : 出力受託顧客の閉鎖 (約1割<sup>\*2</sup>) による減収  
\*2 アメリカにおける出力受託サイトのうち閉鎖している割合

売上内訳	(億円)	1-3月	前年同期比	2020年度	前年同期比
オフィスサービス事業計		1,740	+9.4%	5,323	-4.5%
ITインフラ (ハード・ソフト)		888	+16.8%	2,428	-6.7%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)		352	+8.7%	1,133	+3.7%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)		225	+10.4%	734	+7.3%
BPS (顧客出力センターの受託、等)		223	-16.5%	861	-20.1%

# <オフィスサービス> 地域ごとの概況

## 日本



## スクラムシリーズ販売加速、GIGAスクール案件の寄与で1-3月は増収

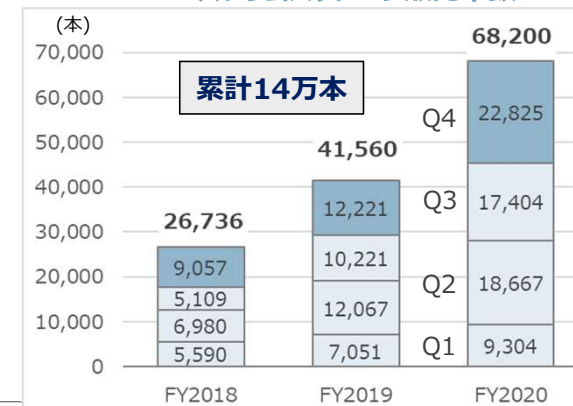
### ① スクラムシリーズ実績

	2020年度		上期	下期
	売上	前年比	前年比	前年比
スクラムパッケージ(中小企業向け)	452億円	154%	132%	175%
スクラムアセット(中堅企業向け)	211億円	266%	293%	252%
合計	663億円	178%	156%	194%

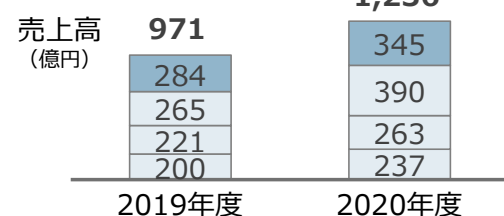
### ② GIGAスクール案件 1-3月 335億円

→ FY21は派生ビジネス(ネットワーク、マネージドサービス等)獲得を目指す

## スクラムパッケージ販売本数



## 欧州\*



## 重点国の体制強化、パッケージ展開により増収 (前年比121%)

### ① “Work Together, Anywhere” パッケージ展開が加速

受注:72億円 パイプライン:410億円 (Q3決算時:受注57億円、パイプライン344億円)

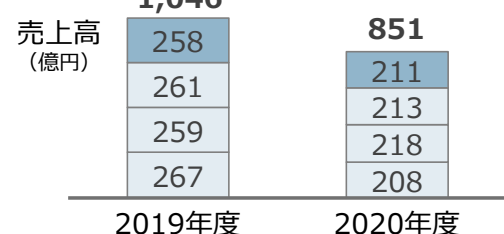
### ② DocuWare の展開拡大

重点国の体制強化、展開国の拡大(Q4 売上前年比171%)

### ③ サービス戦力のマルチスキル化教育強化

\* 欧州・中東・アフリカの売上高

## 米州



## 出力センター閉鎖リカバリー策、デジタルサービスに向けたビジネス展開を加速

### ① BPSはサイト閉鎖による減収も原価低減活動により増益。郵便、FAX転送等サービスを強化

### ② DocuWareの販売体制強化

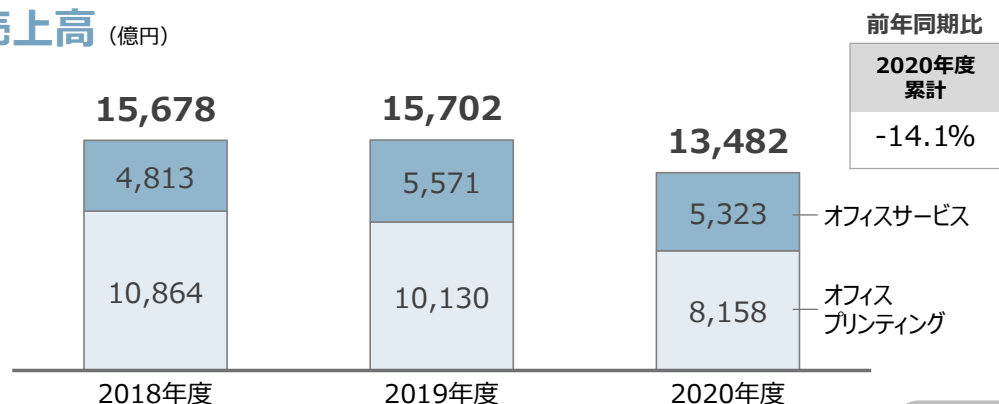
### ③ ワークプレイスをデジタル化するサービス、パッケージを強化

# 2020年度決算 <オフィス向け事業合計>

オフィス向け事業合計で減収減益も、営業損益は**421億円黒字**（実質650億円）

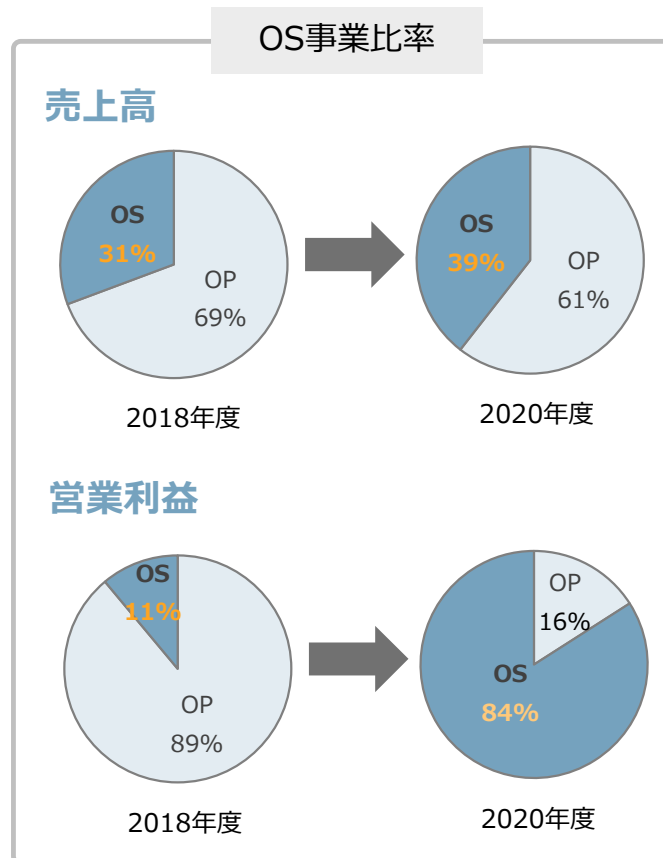
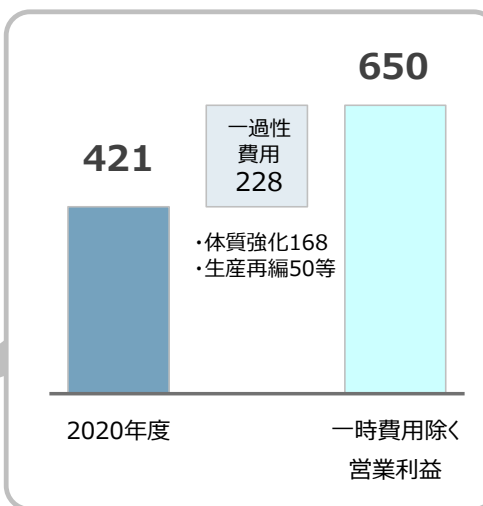
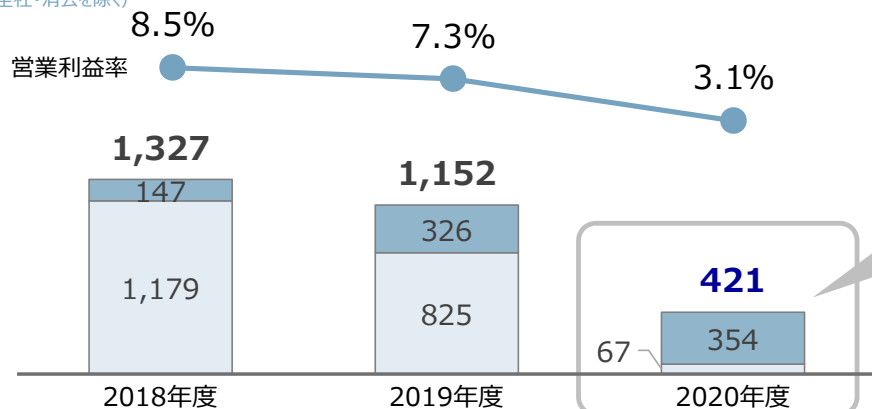
OS事業 売上比率 FY2018 : **31%** → FY2020 : **39%**  
 営業利益比率 **11%** → **84%**

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)

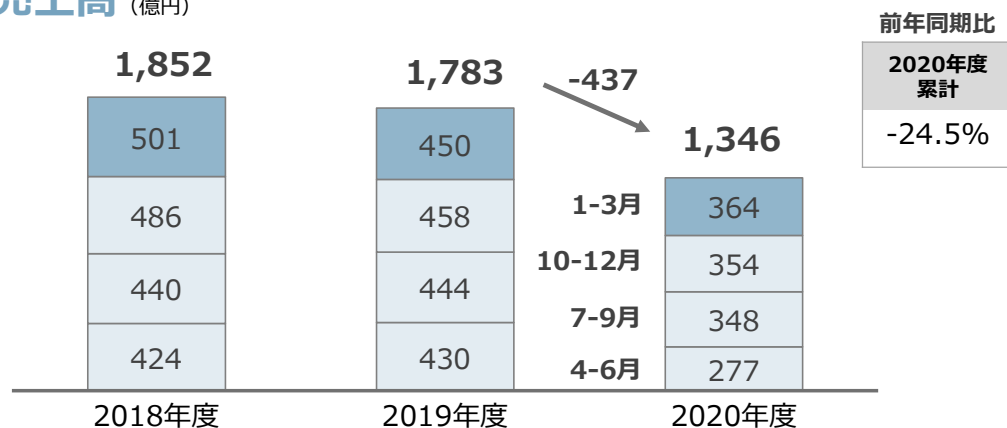


FY21見通し	OS事業比率
売上	41%
営業利益	48%

# 2020年度決算 <商用印刷>

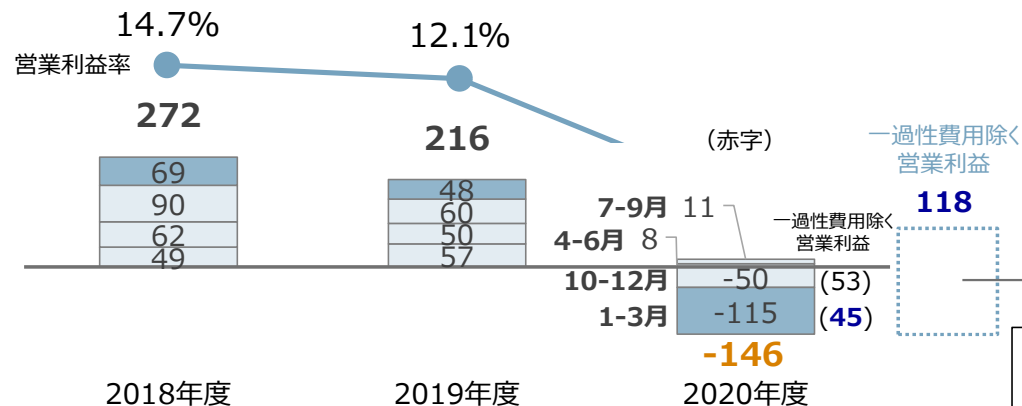
感染者再拡大により回復傾向が鈍化し、減収減益  
営業利益**146億円赤字**(一過性費用除く**118億円黒字**)

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)



## 1-3月期 概況

- ハード : 印刷業需要は堅調  
コロナ影響で企業内印刷の需要減
- ノンハード : 印刷業は巣ごもり需要で回復傾向  
企業内印刷の回復に遅れ
- 減損影響**161億円**(生産体制再編に伴う利益見直し変更)  
→1-3月: 減損除くと実質**45億円**の営業黒字

売上伸長率*	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
ハード	-39%	-28%	-33%	-25%
ノンハード	-34%	-20%	-16%	-15%

\* 為替影響除く前年同期比

売上前年比	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
米州	66%	71%	73%	71%
欧州	56%	78%	77%	84%
日本	85%	101%	91%	97%

⇒ コロナ回復 + 戦略商品の投入・チャネル開拓で拡大

一過性費用 265億円  
・Q3減損 104億円  
・Q4減損 **161億円**



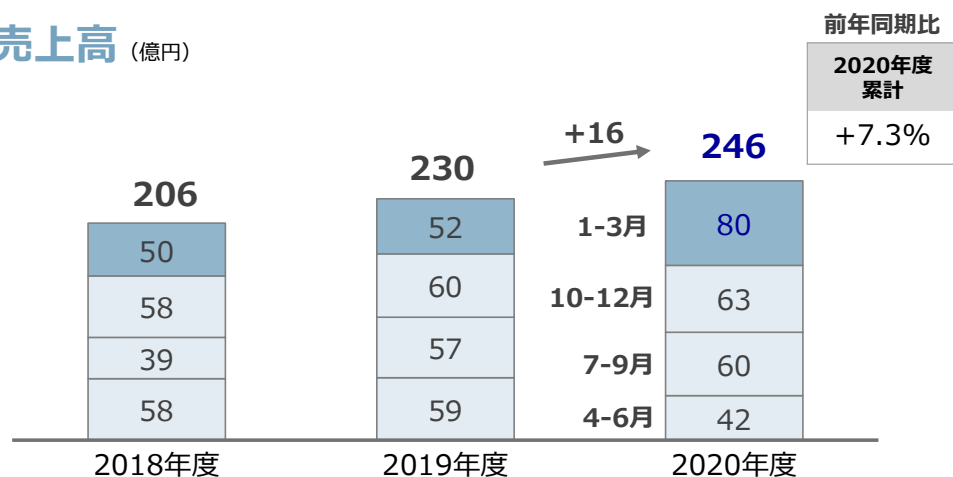
新製品カラープロダクションプリンター  
「RICOH Pro C5310S/C5300S」



# 2020年度決算 <産業印刷>

20年度は売上**246億円** 前年同期比+7.3% →四半期ごとに売上伸長(1-3月は前年比1.5倍)  
1-3月期はIJヘッド、産業プリンタの好調と体質強化策により黒字転換

## 売上高 (億円)

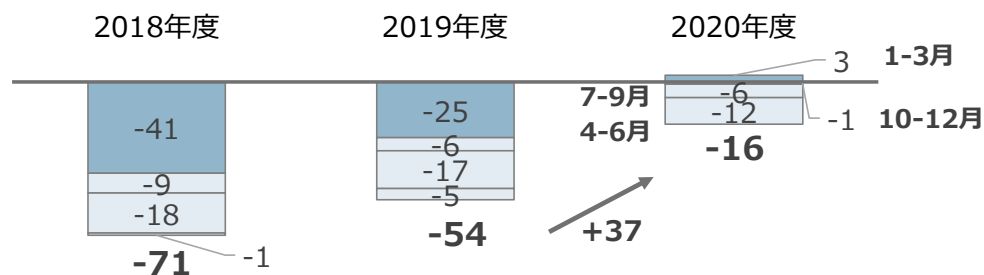


## 1-3月期 概況

- インクジェット(IJ)ヘッド：  
薄膜IJヘッド新製品投入  
→ハイエンドに加え、ローエンドまで領域が拡大し好調(前年1.5倍)
- 産業プリンタ  
テキスタイル 巣ごもり需要でのネット移行により、  
eコマース事業者への販売好調(前年1.9倍)  
ワイドフォーマット 感染再拡大で広告需要減少し苦戦

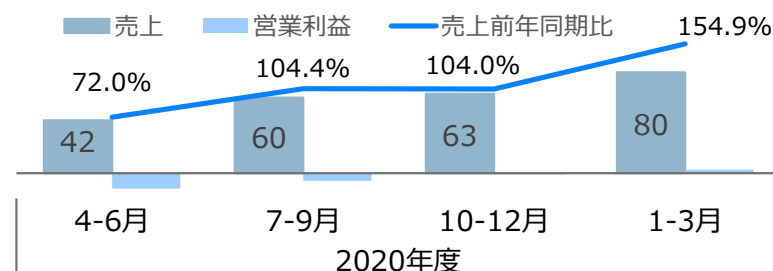
## 営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)



## 通期 概況

- 7-9月期以降は売上伸長、1-3月は売上**80億円**

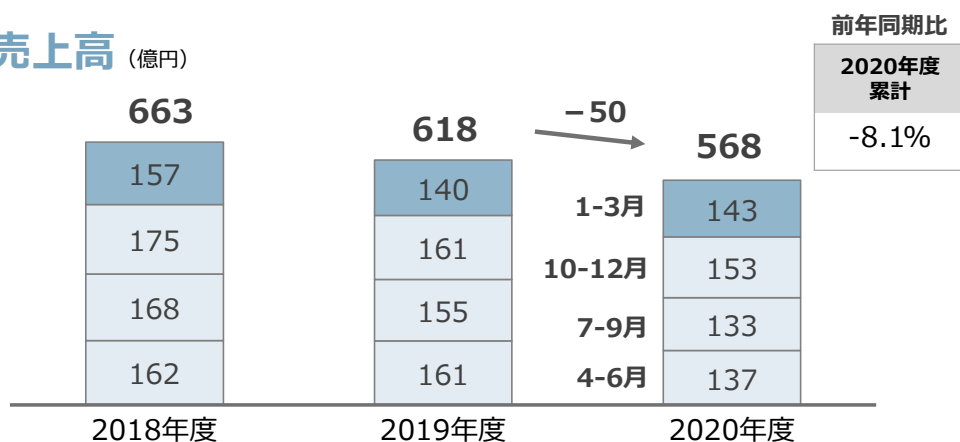


⇒21年度はヘッドの新製品投入とテキスタイル分野の拡大を目指す

# 2020年度決算 <サマール>

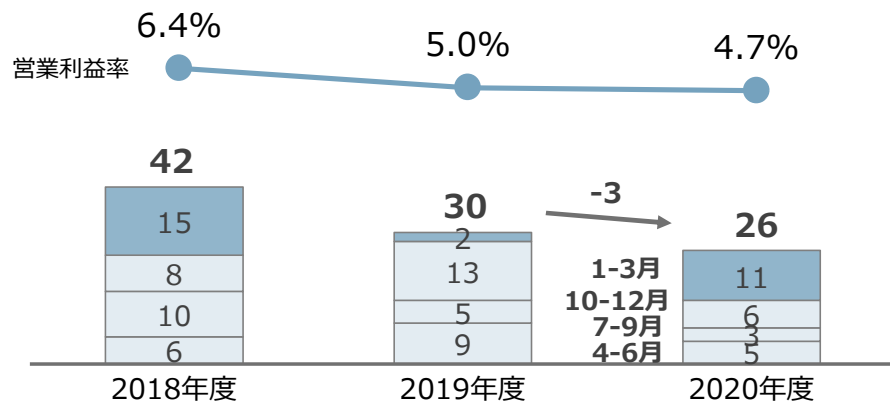
4-6月期を底とし着実に改善、1-3月期は増収増益

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)

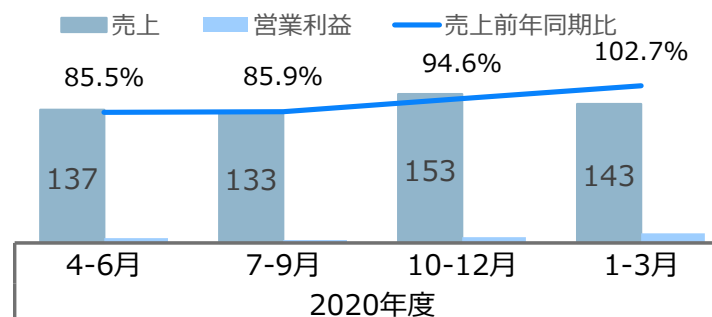


## 1-3月期 概況

- 日本市場における剥離紙レスラベルの堅調な拡販、中国市場の回復があり、増収増益
- 欧米は回復遅れ

## 通期 概況

- 欧米の回復はやや遅れているものの、4-6月期を底とし着実に改善、1-3月期は増収増益



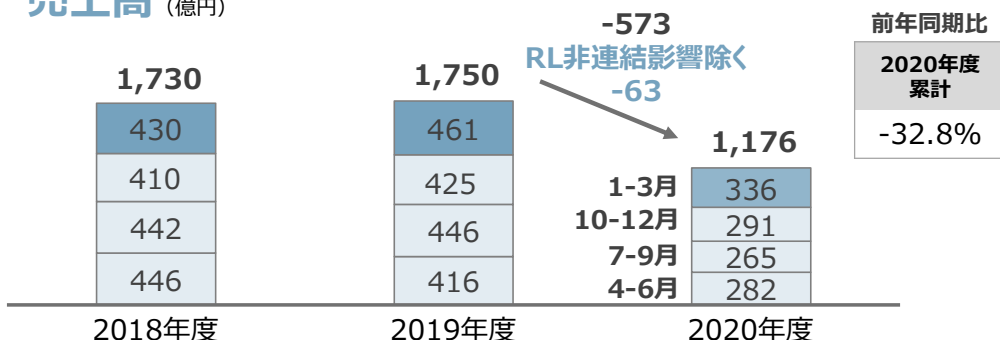
- イベント・交通チケットの需要低迷、EC需要増もラベル面積縮小・競争激化により、減収減益

⇒各施策順調に進捗、今後の加速を図る  
(原価改善、社会課題解決型製品の展開、物流など需要拡大領域の拡販)

# 2020年度決算 <その他>

既存事業は回復も、リース事業非連結化・成長事業投資により減収減益

## 売上高 (億円)

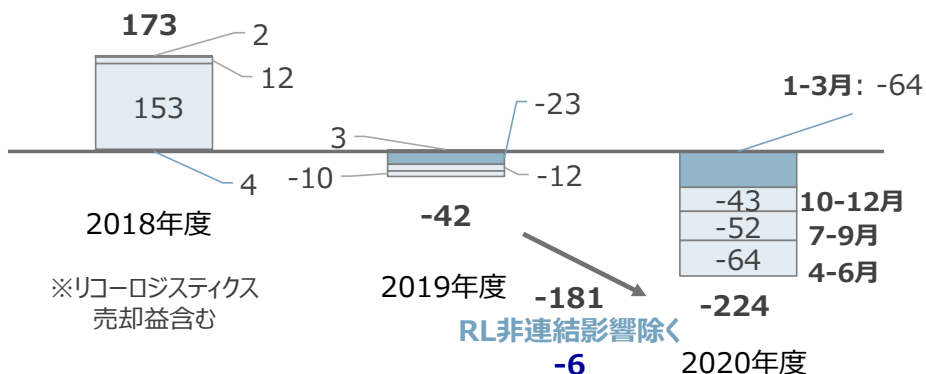


## 1-3月期 概況

- 既存事業：前年比増収、産業プロダクツは増益で堅調  
SV<sup>\*1</sup>：360°カメラ市場の需要増により、THETAおよび関連クラウドサービス好調継続（前年同期比 4割増）
- 産プロ<sup>\*2</sup>：自動車業界需要回復  
中国需要回復（プロジェクト・産業機器）

## 営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)



## 通期 概況

- リース非連結影響を除くと、営業利益は実質前年並み
- 既存事業（SV及び産プロ）の収益力改善

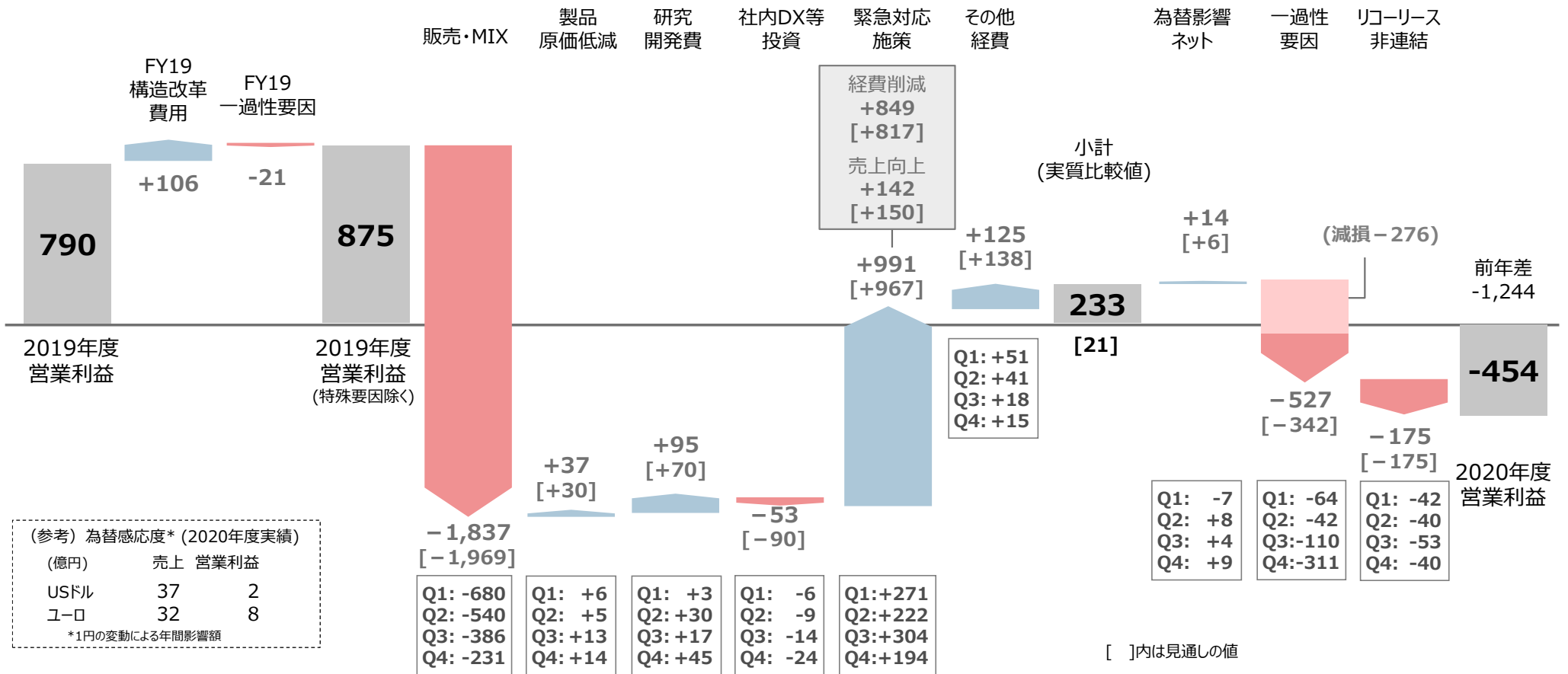
⇒SV事業は360°カメラ市場での伸長、  
産業プロダクツ事業は新チャネル開拓による拡大

\*1 Smart Vision事業 \*2 産業プロダクツ事業

# 2020年度決算 <要因別営業利益>

緊急施策の加速により、一過性要因除くベースで黒字確保

(単位:億円)



(参考) 為替感応度\* (2020年度実績)

(億円)	売上	営業利益
USDドル	37	2
ユーロ	32	8

\*1円の変動による年間影響額

# 緊急対応策と恒久実施策の進捗

施策展開を加速し、約1,000億円の利益を創出  
緊急対応：当初計画の倍削減、恒久策は計画通り

## 通期効果

分類	実施施策	Q1 発表時	Q2 発表時	Q3 発表時	(実績)	
緊急	経費削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経費の徹底的なスリム化</li> <li>✓ 活動減を踏まえた支出の最適化</li> <li>✓ ワークスタイルの変革に伴う経費削減</li> <li>✓ 処遇・手当の見直し</li> </ul>	250 億円	310 億円	477 億円	511 億円	政府支援金に伴う 経費削減効果 181億円含む
恒久	経費削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「ものづくり世界一」開発テーマの見直し</li> <li>✓ 本社業務プロセスのデジタル化 ほか</li> </ul>	300 億円	340 億円	340 億円	338 億円	
	原価低減 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ デジタルマニュファクチャリング強化</li> <li>✓ デジタルサービスの会社に向けた生産拠点の最適化</li> <li>✓ サービスオペレーションの生産性向上</li> <li>✓ 故障予知・遠隔保守のグローバル展開加速</li> </ul>					
	売上 向上策 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域特性に合わせたサービス事業の展開</li> <li>✓ ニューノーマルに対応する商品・サービスの継続投入</li> </ul>					150 億円
*営業利益への貢献額		合計:	700 億円	800 億円	967 億円	➡ 991 億円 +24 億円

# 2020年度決算 <連結財政状態計算書>

リコーリース(RL)非連結化により総資産を1兆円圧縮。財務安定性が改善

## 資産の部

(単位:億円)	2021年 3月末	20/03末比 増減額	
流動資産	10,587	-10,474	グループ内キャッシュプール残高 両建てによる増
現金及び預金	3,350	+721	RL株式売却、資金調達による増加
営業債権及びその他の債権	3,921	-6	
その他の金融資産	928	+55	
棚卸資産	1,920	-92	
その他の流動資産	467	+102	
売却目的で保有する資産 *	-	-11,255	RL非連結化による減少
非流動資産	8,291	+676	
有形固定資産	1,919	-96	
使用权資産	636	+42	
のれん及び無形資産	2,255	-63	
その他の金融資産	1,360	-30	
その他の非流動資産	2,119	+824	RL株式を持分法による 投資として計上
資産合計	18,878	-9,797	

\*売却目的資産振替：RL株式一部譲渡に伴い、関連資産・負債を売却目的資産・負債へ振替

(参考) 期末日為替レート： US\$ 1 = ￥ 110.71 (+1.88)  
EURO 1 = ￥ 129.80 (+10.25)

## 負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2021年 3月末	20/03末比 増減額	
流動負債	6,575	-8,913	
社債及び借入金	827	+312	社債及び借入金の 長短振替による増
営業債務及びその他の債務	2,871	+411	RL非連結化に伴う 売却目的関連負債との入り組み
リース負債	254	-17	
その他の流動負債	2,621	+71	
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債 *	-	-9,690	RL非連結化による減少
非流動負債	3,065	-37	
社債及び借入金	1,396	+115	COVID19対策等による 借入金増
リース負債	467	+79	
退職給付に係る負債	704	-293	年金資産の時価上昇による減少
その他の非流動負債	496	+61	
負債合計	9,640	-8,951	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	9,202	-1	
非支配持分	36	-845	RL非連結化による減少
資本合計	9,238	-846	
負債及び資本合計	18,878	-9,797	
有利子負債合計	2,224	+427	

(20/03末比増減)

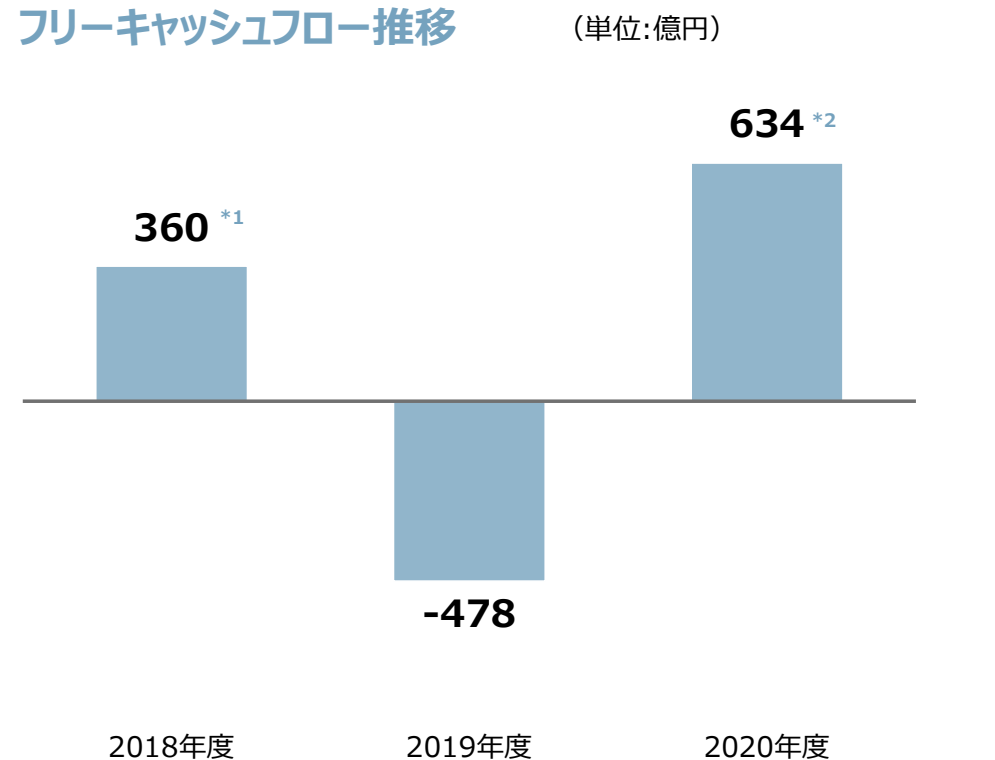
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

# 2020年度決算 <連結キャッシュフロー計算書>

利益減少も、運転資本改善と投資抑制によりフリーキャッシュフローをプラス転換

(単位:億円)	2019年度	2020年度
当期利益	444	-326
減価償却費	1,206	1,046
その他の営業活動	-484	550
営業活動によるキャッシュフロー	1,167	1,269
有形固定資産の取得および売却	-779	-373
事業の買収	-164	-84
その他の投資活動	-701	-177
投資活動によるキャッシュフロー	-1,645	-635
有利子負債*の純増減	1,279	538
支払配当金	-188	-148
自己株式の取得	-4	-72
その他の財務活動	-329	-357
財務活動によるキャッシュフロー	757	-40
換算レートの変動に伴う影響額	-42	73
現金及び現金同等物の純増減額	235	666
現金及び現金同等物期末残高	2,636	3,303
フリーキャッシュフロー（営業C/F+投資C/F）	-478	634

## フリーキャッシュフロー推移



\*1 CCBJ株式売却 +559億含む

\*2 RL株式譲渡+78億含む  
(RL株式売却+368-RL保有現金289)

\*有利子負債：社債及び借入金

(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

# ESGアップデート (2020年度)

## ESG取り組み

2020年 4月 「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結

6月 「Uniting Business and Governments to Recover Better」  
に賛同表明

8月 Call to Actionへの 賛同 (生物多様性への行動喚起)

9月 「Business Ambition for 1.5°C」キャンペーンに賛同を表明

環境省「脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム  
構築実証事業」にリコーの提案が採択

11月 「30% Club Japan」に加盟



植物由来の発泡PLAシートの市場開発を開始

2021年 3月 環境関連技術交流の国際的な枠組み「WIPO GREEN」に参画

再生可能エネルギー使用率の2030年度目標を30%から50%に引き上げ  
独自の再エネ電力総合評価制度を導入、  
本社事業所の使用電力 2021年度より100%再エネ化実現

4月 「リコーグループ人権方針」を改定

## 外部からの評価

2020年 4月 RE100リーダーシップ・アワードの最終選考企業に選出

6月 「FTSE4Good Index Series」、「FTSE Blossom Japan Index」、  
および「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に継続選定

8月 「Gomez ESGサイトランキング2020」で総合第1位を獲得

11月 「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」  
構成銘柄に選定

「日経SDGs経営大賞」で「大賞」を受賞

12月 CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定

2021年 1月 日本テレワーク協会「テレワーク推進賞」において最高位の会長賞受賞

2月 CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」において最高評価の「A」を獲得

3月 「健康経営優良法人2021 ホワイト500」にリコーグループ5社が認定  
リコー、リコーリース、リコージャパン、リコーテクノロジーズ、リコーITソリューションズ

「2021 J-Win ダイバーシティ・アワード」で「準大賞」を受賞

EcoVadis 社によるサプライヤー向け調査において「ゴールド」評価を獲得



# 2021年度通期見通しと施策

# 2021年度見通し <主要指標>

事業成長・体質強化とコロナ収束による世界経済回復により増収増益（21年度中コロナ影響あり）

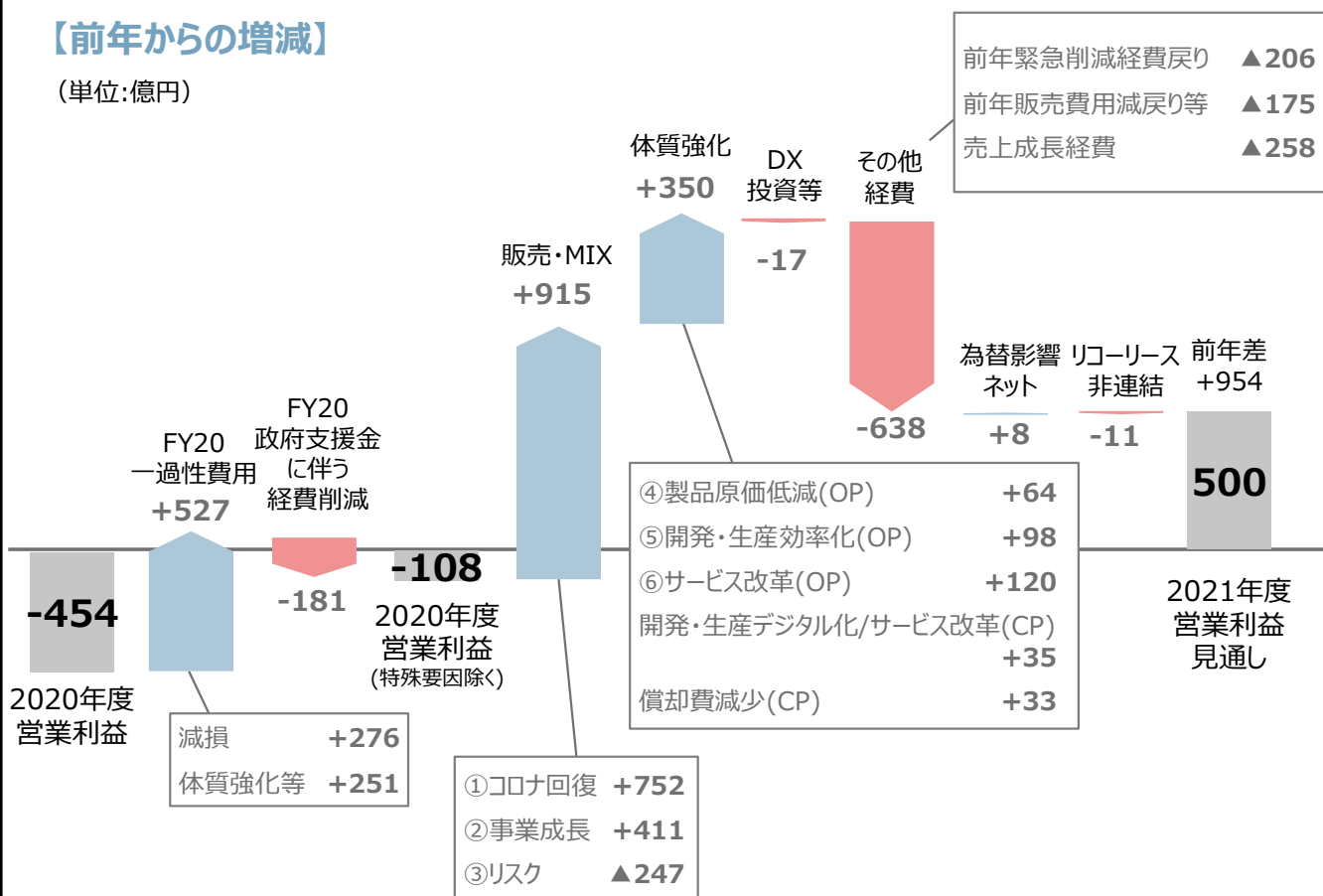
	2020年度 実績	2021年度 見通し	前年比
売上高	16,820億円	<b>19,100</b> 億円	+13.6%
売上総利益	5,723億円	6,614億円	+15.6%
販管費等	6,177億円	6,114億円	-1.1%
営業利益	-454億円	<b>500</b> 億円	—
親会社の所有者に帰属する 当期利益	-327億円	<b>354</b> 億円	—
EPS	-45.20円	52.52円	
ROE	-3.6%	4%以上	
ROIC	—	3%以上	
期中平均 為替レート	1USDドル 1Y-円 106.05円 123.70円	105.00円 125.00円	-1.05円 +1.30円
研究開発投資	903億円	<b>900</b> 億円	-3億円
設備投資(有形固定資産)	421億円	<b>430</b> 億円	+8億円
減価償却費(有形固定資産)	453億円	<b>440</b> 億円	-13億円

# 2021年度見通し <要因別営業利益>

コロナからの回復に加えて、事業成長と体質強化で利益を創出する

## 【前年からの増減】

(単位:億円)



## 【増減の構成要素(KPI)】

- ① コロナ回復 +752億円**
  - OP: 1-3月従来比 ハード 82% → FY21 89%、ノンハード 81% → 85% (下記リスクを考慮すると **21年: 1-3月並み**) \*従来比:コロナ影響を除くFY19比
  - CP: 企業内印刷 従来比75% → FY21 85%(メイン市場のアメリカの回復)  
印刷業 従来比73% → FY21 95%
- ② 事業成長 +411億円**
  - OS: スクラムパッケージ顧客比率: FY20 10% → FY21 15% /FY22 20%  
本数: FY20 6.8万本 → FY21 10万本 /FY22 13万本  
欧州買収企業分売上: FY20比125%
  - CP: 企業内印刷 : 新製品フル貢献  
: 欧米大手ディーラー獲得 36社→46社  
印刷業 : 欧米大手商用印刷顧客獲得 81社→105社
- ③ リスク ▲247億円**
  - OP: ハード・ノンハード減少リスク CAGR▲5%
- ④ 製品原価低減 (OP) +64億円 /21-22年度130億円**
  - 部品共通化による現行機コストダウン : 現行機▲2%低減
  - 生産自動化による直労コストダウン
  - 仕入先共同原価改善による新型機コストダウン
- ⑤ 開発・生産効率化 (OP) +98億円 /21-22年度180億円**
  - 設計業務デジタル化による開発効率向上 開発工数▲14% (FY20比)
  - DMプロセス改善と遠隔生産管理による間接人員削減: FY20▲11%→FY21▲16%
  - 製品特性に合わせた生産拠点集約・再編 拠点集約18→15拠点
- ⑥ サービス改革 (OP) +120億円 /21-22年度230億円**
  - サービス工数低減機種比率: FY20 38% → FY21 49%
  - CEのマルチスキル化 専属CE削減 ▲9% (FY20比)

※中計表記との主な差異 一過性要因戻り: CPのQ4追加減損162の反映、コロナ回復: CPコロナ回復分を追加、前年緊急経費削減戻り: コロナ回復から外だして精緻化

# セグメント変更について

カンパニー制に伴うセグメント変更により 事業別 → カンパニー別 に変更  
(オフィスプリンティング、オフィスサービスは参考値として開示予定)

## ◆従来セグメント

オフィスプリンティング	複合機・プリンター 消耗品・サービス・サポート等	
オフィスサービス	IT・ネットワーク関連機器 ソフトウェア・ソリューション等	
商用印刷	カット紙・連帳商用プリンタ 消耗品・サービス・サポート等	
産業印刷	インクジェットヘッド、作像システム、 産業プリンター等	
サーマル	感光紙等サーマルメディア	
その他	産業プロダクト	産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、 精密機器部品
	SmartVision	デジタルカメラ、360度カメラ・関連サービス
	その他	環境、ヘルスケア等



## ◆新セグメント

デジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィスサービス</li> <li>■ オフィスプリンティング(販売)</li> </ul>	
デジタルプロダクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィスプリンティング(開発・生産・OEM)</li> <li>■ デジタルコミュニケーションデバイス (開発・生産・OEM)</li> </ul>	
グラフィックコミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商用印刷</li> <li>■ 産業印刷</li> </ul>	
インダストリアルソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サーマル</li> <li>■ 産業プロダクト</li> </ul>	
その他	SmartVision	■ 360度カメラ・関連サービス
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア</li> <li>■ 環境 (新素材、エナジーハーベスト)</li> <li>■ デジタルカメラ 等</li> </ul>

# 2021年度見通し <セグメント別>

今後 セグメント情報は カンパニー別に報告 ～ 今回よりカンパニー別に立案→概算値を逆算（参考レベル）～  
カンパニー制に伴い、経費配賦ルールを変更：①本社費の各セグメントへの配賦 ②セグメント間の経費負担変更  
グラフィックコミュニケーションズ：生産体制再編に伴う 配賦増（375億円）により赤字計画

## ◆従来セグメント

		FY2020 実績	FY2021 見通し (概算値)
オフィス プリンティング	売上	8,158	8,840
	営業利益	67	490
オフィスサービス	売上	5,323	6,250
	営業利益	354	460
商用印刷	売上	1,346	1,640
	営業利益	-146	275
産業印刷	売上	246	320
	営業利益	-16	20
サーマル	売上	568	715
	営業利益	26	50
その他	売上	1,383	1,600
	営業利益	-224	-215
全社・消去	売上	-206	-265
	営業利益	-514	-580
合計	売上	16,820	19,100
	営業利益	-454	500

## ◆新セグメント

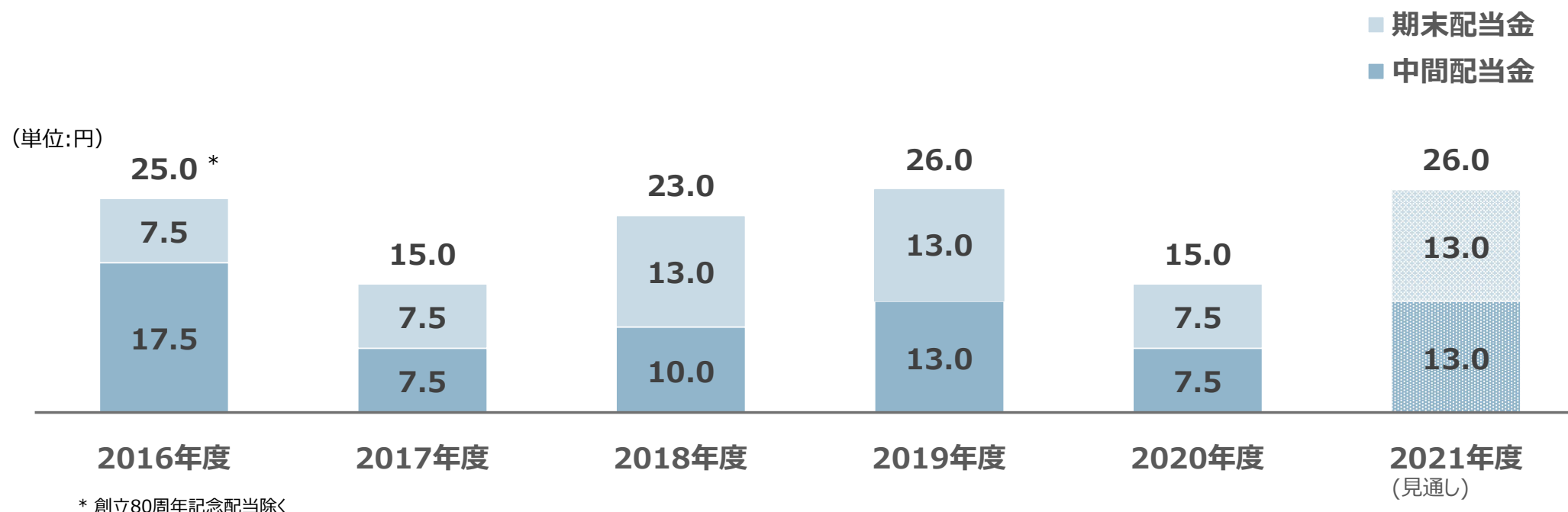
		FY2021 見通し (配賦前)	新たな経費配賦		配賦経費 計	FY2021 見通し (配賦後)
			① 本社費	②セグメント間 経費負担 変更		
デジタルサービス	売上	15,420	0	0	0	15,420
	営業利益	435	-291	196	-95	340
デジタル プロダクツ	売上	3,780	0	0	0	3,780
	営業利益	440	-156	136	-20	420
グラフィック コミュニケーションズ	売上	1,960	0	0	0	1,960
	営業利益	340	-71	-303	<b>-375</b>	<b>-35</b>
インダストリアル ソリューションズ	売上	1,470	0	0	0	1,470
	営業利益	120	-43	-12	-55	65
その他	売上	190	0	0	0	190
	営業利益	-140	-9	-22	-30	-170
全社・消去	売上	-3,720	0	0	0	-3,720
	営業利益	-695	570	5	575	-120
合計	売上	19,100	0	0	0	19,100
	営業利益	500	0	0	0	500

## 資本政策：株主還元

20年度：当期利益赤字ながら安定的な配当を維持（予定通り：期末配当7.5円 年間15円）

21年度：2019年度の水準に回復（総還元性向49.5%）

～キャッシュフロー創出と投資・運転資本の状況を鑑み、安定的かつ継続的な増配～



# 2020年度通期決算 <サマリー>

## 通期業績

- コロナによるオフィス出勤率低下により、大きな業績影響（営業利益 約1,700億円）
- 緊急対応策・オフィスサービス事業成長等により 4-6月を底に回復  
→ 特殊要因除くと、1-3月 営業利益132億円（見通し比：221億円上振れ）

## 1-3月期 (事業別)

- オフィスプリンティング：  
日本・アジア中心に回復 欧米は秋以降変わらず  
ノンハード：前年85%まで回復
- オフィスサービス：  
日欧でパッケージ展開＋欧州体制強化 → 営業利益率8%超（四半期最高を更新）
- 商用印刷：ハード：大型投資抑制で欧米苦戦 ノンハード：eコマース関連出力等で回復基調  
カンパニー制による生産拠点見直し → 減損161億円計上
- 産業印刷：中国内需回復・新製品薄膜ヘッド販売増・体質強化策により初の黒字化

## 2021年度 見通し

- コロナ回復＋体質強化＋事業成長（デジタルサービス・グラフィックコミュニケーションズ）
- 開発・生産、サービス体制最適化等カンパニー制による見直し  
→ 営業利益500億円

## 株主還元

- 20年度期末配当7.5円/株（年間15.0円/株）は変更なし
- 21年度は19年度並みの年間配当26.0円/株（総還元性向49.5%）を予定

# リコーグラフィックコミュニケーションズ



# リコーグラフィックコミュニケーションズの事業ポートフォリオ

**RICOH**  
imagine. change.

商用印刷

ハード+ノンハード

印刷業向け  
(オフセット  
to  
デジタル)

Pro Z75 発売予定



B2枚葉インクジェット印刷機

Pro C9200 Series



プロフェッショナル用紙対応 カットシート印刷機

Pro C5300 Series



企業内印刷カラー印刷機

Pro VC40000



高速インクジェット連帳機

Pro VC70000



オフセット用紙に高画質・高速印刷インクジェット連帳機

Pro C7200 Series



スペシャルカラー搭載 カットシート印刷機

Pro 8300 Series



企業内印刷モノクロ印刷機

産業印刷

ハード+ノンハード

産業  
プリンタ  
(アナログ  
to  
デジタル)

Pro TF6251



装飾・加飾向けフラットヘッドUVプリンタ

Pro L5160e/Pro L5130e



サイングラフィック向けRoll to Roll テックスプリンタ

Ri2000



プロセスDTGプリンタ

MHシリーズ (メタル積層ヘッド)



コンポーネント

デジタルサービス  
(SW・ソリューション)

商用印刷向けの多彩なワークフロー・ソフトウェア & デジタルサービス

プロダクションワークフロー

マーケティングワークフロー

PTI社

ビジネスワークフロー

Avanti社

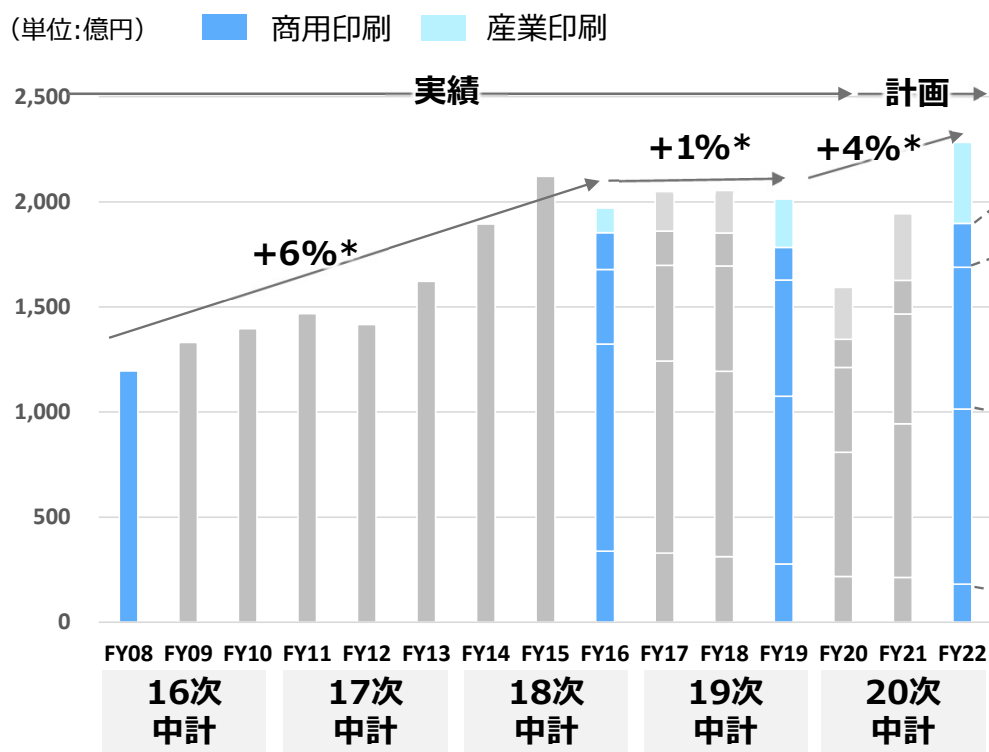
カラーマネジメント

ColorGATE社

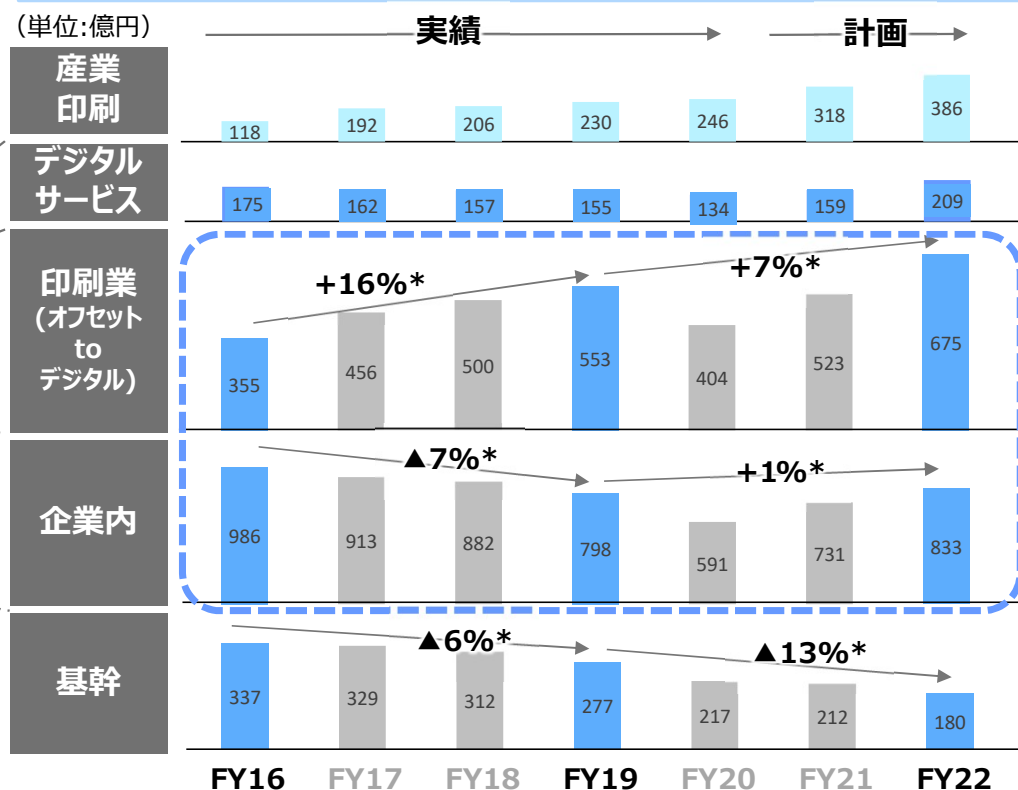
# リコーグラフィックコミュニケーションズの売上推移と今後の計画

19次中計では企業内印刷での新製品投入の遅れ・基幹系印刷のペーパーレス化により全体売上は停滞したが、印刷業向け(オフセット to デジタル)は大きく成長、FY22に向けても主要成長軸として全体売上を拡大する

リコーグラフィックコミュニケーションズ全体売上推移と計画

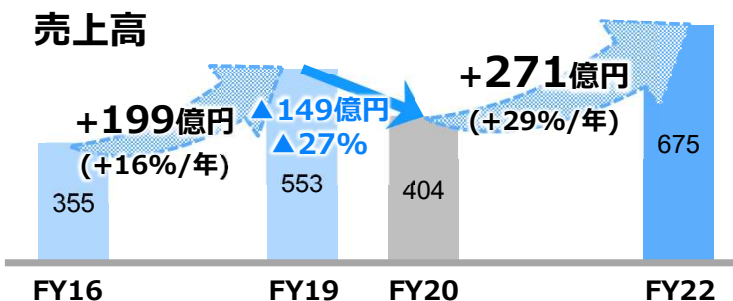


セグメント別売上推移と計画

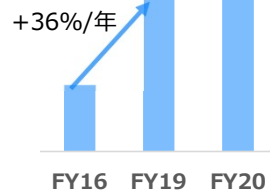


# 印刷業向け事業(オフセット to デジタル)

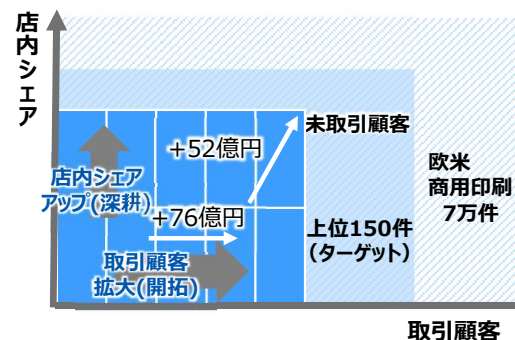
## オフセット印刷のデジタル化を牽引



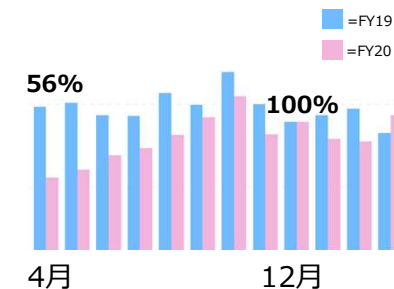
表① C9200シリーズ  
欧米市場稼働台数  
(台数)



表② 顧客獲得と深耕



表③ 北米プリントボリューム推移  
(FY19vsFY20)



### FY17-19振り返り：製品ラインナップ強化・稼働機拡大

項目	説明	売上増
新製品投入	-VC70000 オフセット同等品質・生産性でトップシェア -C9200 用紙対応力・プロ仕様でシェア30%	+21億円
顧客開拓	-欧米大手商用印刷顧客の獲得 世界売上トップ150件中 81件獲得	+76億円
ノンハード拡大	-稼働機拡大と印刷用途拡大に伴う売上増加	+102億円
FY17-19合計		+199億円

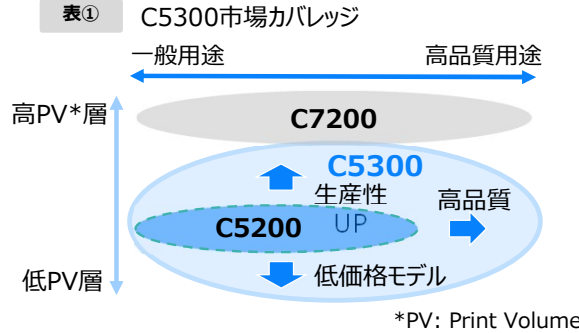
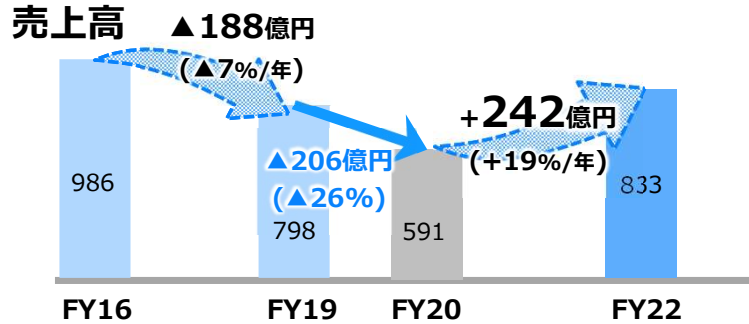
### FY21以降の方向性：オフセット印刷のデジタル化を牽引

項目	説明	売上増
新製品投入	-B2水性IJ機「Pro Z75」投入によるトップシェア獲得 世界初のB2自動両面対応	+35億円
顧客開拓	-欧米大手商用印刷顧客の獲得と深耕 +24件開拓 (81→105件)	+52億円
ノンハード拡大	-稼働機拡大でノンハード売上増	+40億円
コロナ影響	-欧米中心にコロナ影響から回復 -FY21：95%，FY22：100%まで回復(対FY19比)	+144億円

FY21-22	FY21		FY22	
	売上	営業利益	売上	営業利益
+35億円	+1	+0	+34	+18
+52億円	+10	+6	+42	+29
+40億円	+10	+6	+30	+21
+144億円	+108	+49	+36	+16
<b>合計 +271億円</b>	<b>+129</b>	<b>+61</b>	<b>+142</b>	<b>+84</b>

# 企業内印刷事業

## 企業内印刷事業での“面の拡大” 「高PV層・低価格層への拡大と代売・新興国展開」によるシェアアップ



### FY17-19振り返り：競合激化による売上減少

#### 新製品投入

- C5200 (FY16投入)競争力低下  
シェアダウン 16%→14%

売上  
▲209億円

#### 新興国

- 中国市場の攻略開始：+17%/年 表②参照
- ・中国市場：成長率 9%/年 (FY16→FY19)
- ・フォーカスディーラー 5件獲得(全中50件)
- ・FY16→FY20でシェアアップ：9%→17%

+21億円  
▲188億円  
FY17-19合計

#### 代売拡大

#### コロナ影響

- コロナ影響により需要急減  
カラー市場：前年比59%、モノ市場：前年比57%

▲206億円  
(▲26%)

### FY21以降の方向性：面の拡大(代売、新興国)

- C5300(FY20投入)  
広い市場カバレッジでシェア獲得 表①参照

- 中国市場攻略継続 (市場成長率:11%/年) 表②参照
- ・フォーカスディーラー 5件獲得
- インド、アフリカ等の他地域でのディーラー獲得

- 欧米の代売販売台数拡大：FY21に前年比125%  
(欧米大手ディーラー獲得：36社→46社)

- 欧米中心にコロナ影響から回復
- FY21：85%、FY22：90%まで回復 (対FY19比)

	FY21-22	FY21		FY22	
	売上	売上	営業利益	売上	営業利益
新製品投入	+48億円	+36	+23	+12	+8
新興国	+24億円	+10	+6	+14	+8
代売拡大	+50億円	+18	+9	+32	+17
コロナ影響	+120億円	+82	+36	+38	+16
<b>合計</b>	<b>+242億円</b>	<b>+146</b>	<b>+74</b>	<b>+96</b>	<b>+49</b>

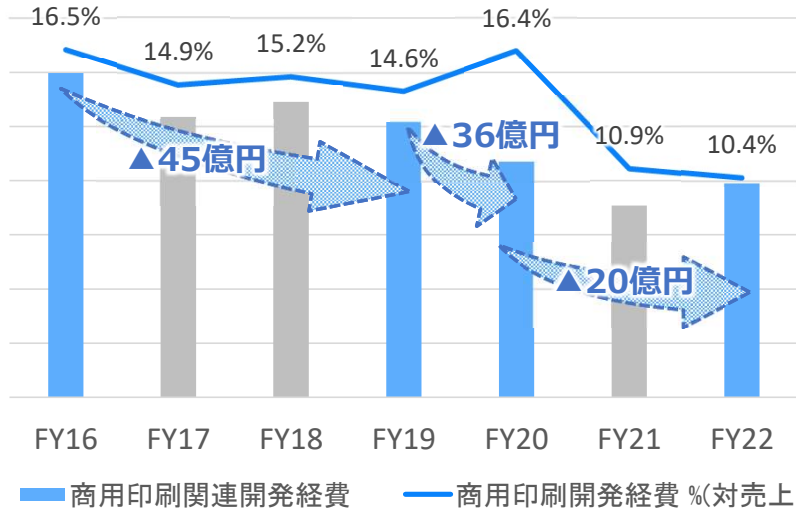
合計 +242億円 +146 +74 +96 +49

# 体質強化：開発改革

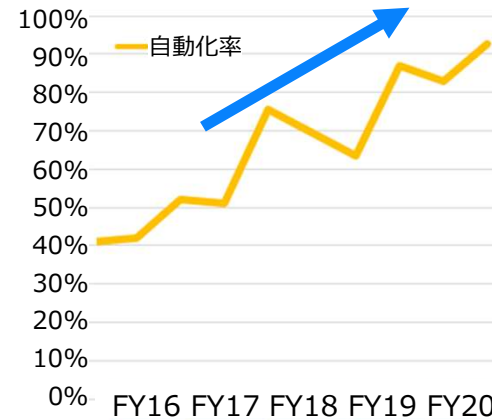
## FY22までの開発改革：コストダウン金額20億円(商用印刷のみ)

	FY17-19：主な取り組み事項	効果 開発経費	FY21-22：主な取り組み事項	効果 開発経費
体質強化 商用印刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 設計プロセス改革: 大量生産向けウォーターフォール型開発から、小ロット対応のアジャイル開発</li> </ul>	▲45億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産と開発一体化でのデジタルマニュファクチャリング連携</li> <li>■ 設計業務のデジタル化</li> <li>■ 開発機種数の絞り込み</li> </ul>	▲20億円

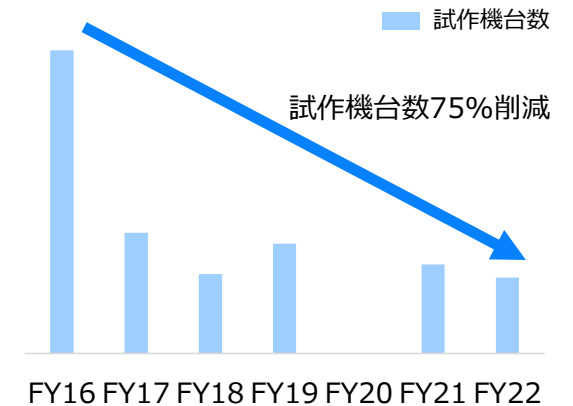
(金額:億円) 開発経費額及び売上高開発経費率



表①：コントローラ設計評価の自動化の実現



表②：アジャイル開発による試作機低減

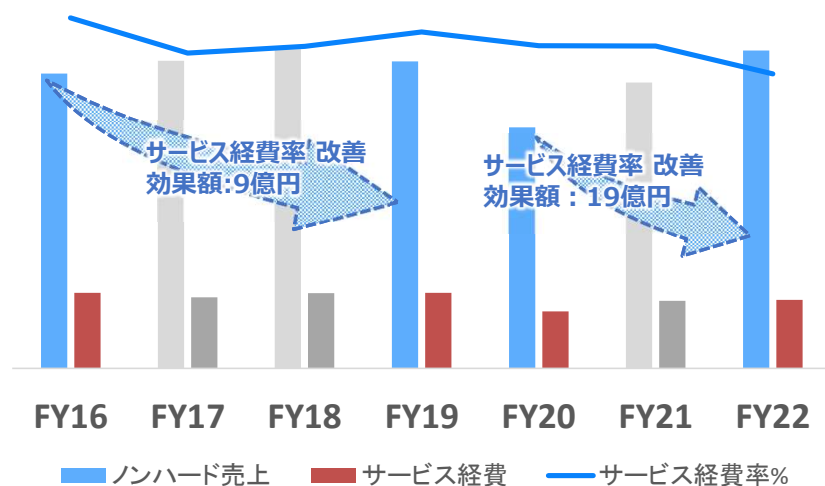


# 体質強化：サービス改革

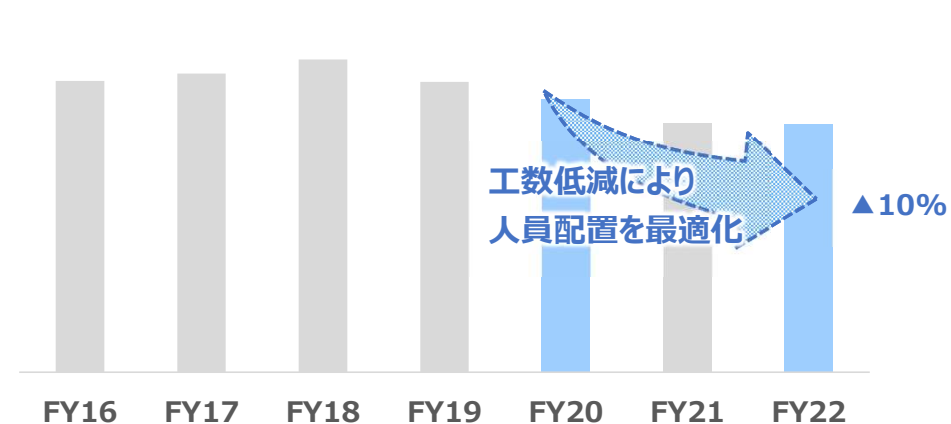
## FY22までのサービス改革：効果金額19億円

	FY17-19 主な取り組み事項	効果	FY21-22 主な取り組み事項	効果
体質強化 サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品稼働品質の向上およびサービス性の改善</li> <li>■ 市場機採算改善活動の促進</li> <li>■ キーオペレーターによる自己解決の促進</li> <li>■ 拡大市場に対しサービス経費を抑制</li> </ul>	サービス経費: 効果額 <b>9億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サービス/販売両面での収益性改善活動の展開                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次世代機投入・市場機置き換えによるサービス工数低減</li> <li>・ 市場機採算改善活動の継続</li> </ul> </li> <li>■ リモートサポートによる業務効率化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オペレーターによる自己解決・メンテナンス促進</li> <li>・ 故障予測技術導入によるトラブル発生の未然防止</li> </ul> </li> </ul>	サービス経費: 効果額 <b>19億円</b>  専属CE数: <b>▲10%</b>

ノンハード売上高サービス経費率



専属CE数



■ ノンハード売上 ■ サービス経費 ■ サービス経費率%

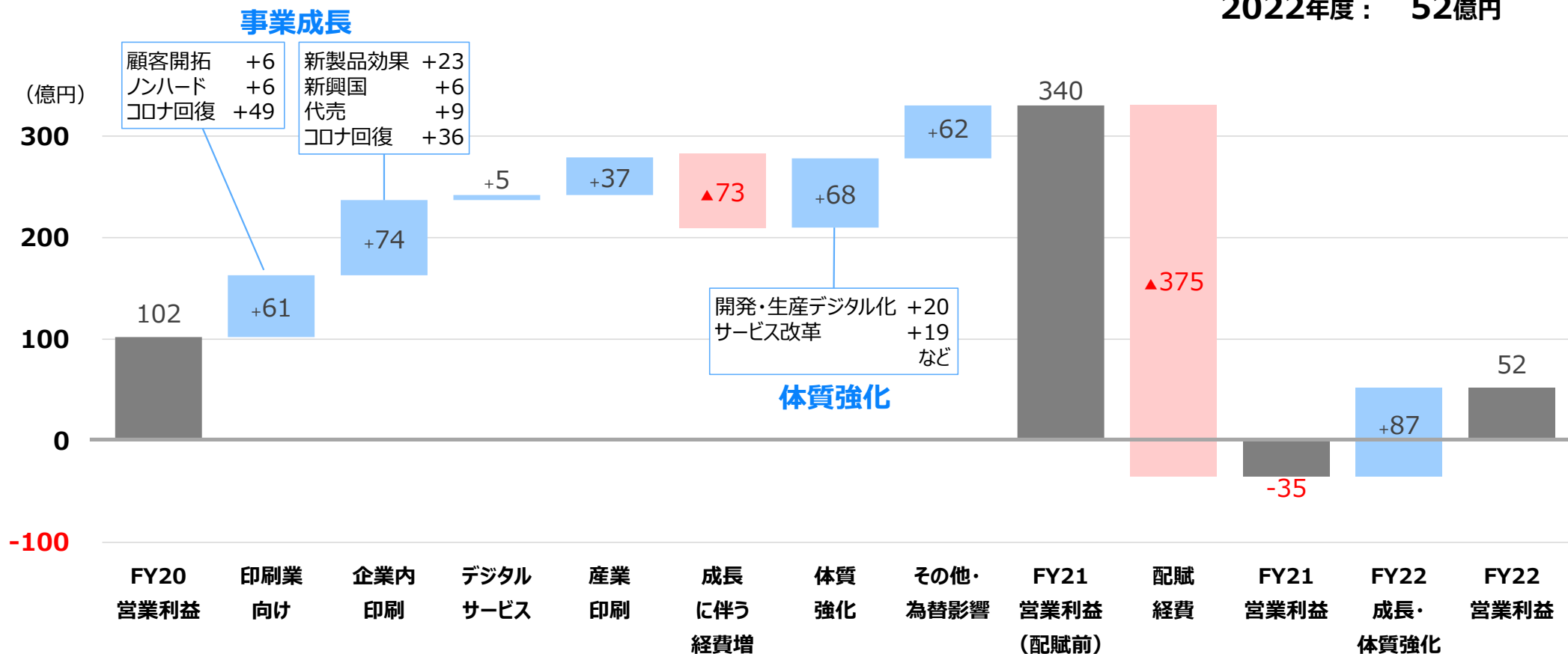
# グラフィックコミュニケーションズ 2021年度・2022年度見通し 〈要因別営業利益〉

- ・事業成長と体質強化により営業利益を大きく改善する
- ・カンパニー制移行に伴い自律的な事業運営でFY22に黒字化を達成する

業績目標・営業利益

2021年度： -35億円

2022年度： 52億円



**補足資料**



# 主要事業別コロナ影響

Q4のコロナ影響からの回復は、日本・アジアで回復⇔欧米で遅れ（概ね想定内）

## 前回想定 (2月時点)

4-6月 実績    7-9月 実績    10-12月 実績    1-3月 (想定)

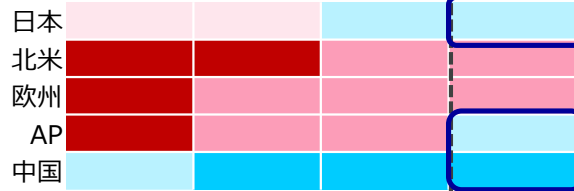
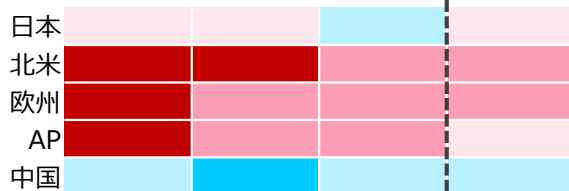
## 実績

4-6月 実績    7-9月 実績    10-12月 実績    1-3月 実績

凡例：売上高前年同期比イメージ

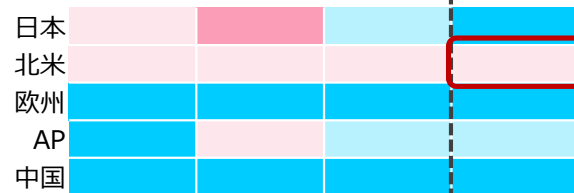
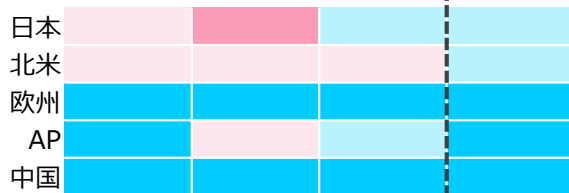
70%未満    70-80%    80-90%    90-100%    100%以上

### ● オフィスプリンティング ノンハード



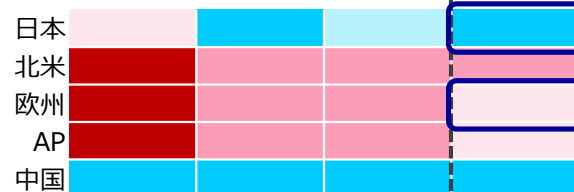
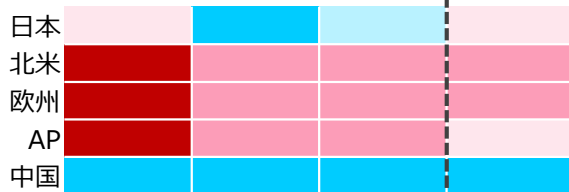
● グローバルでは想定を上回る（アジア↑ 欧州↓）

### ● オフィスサービス



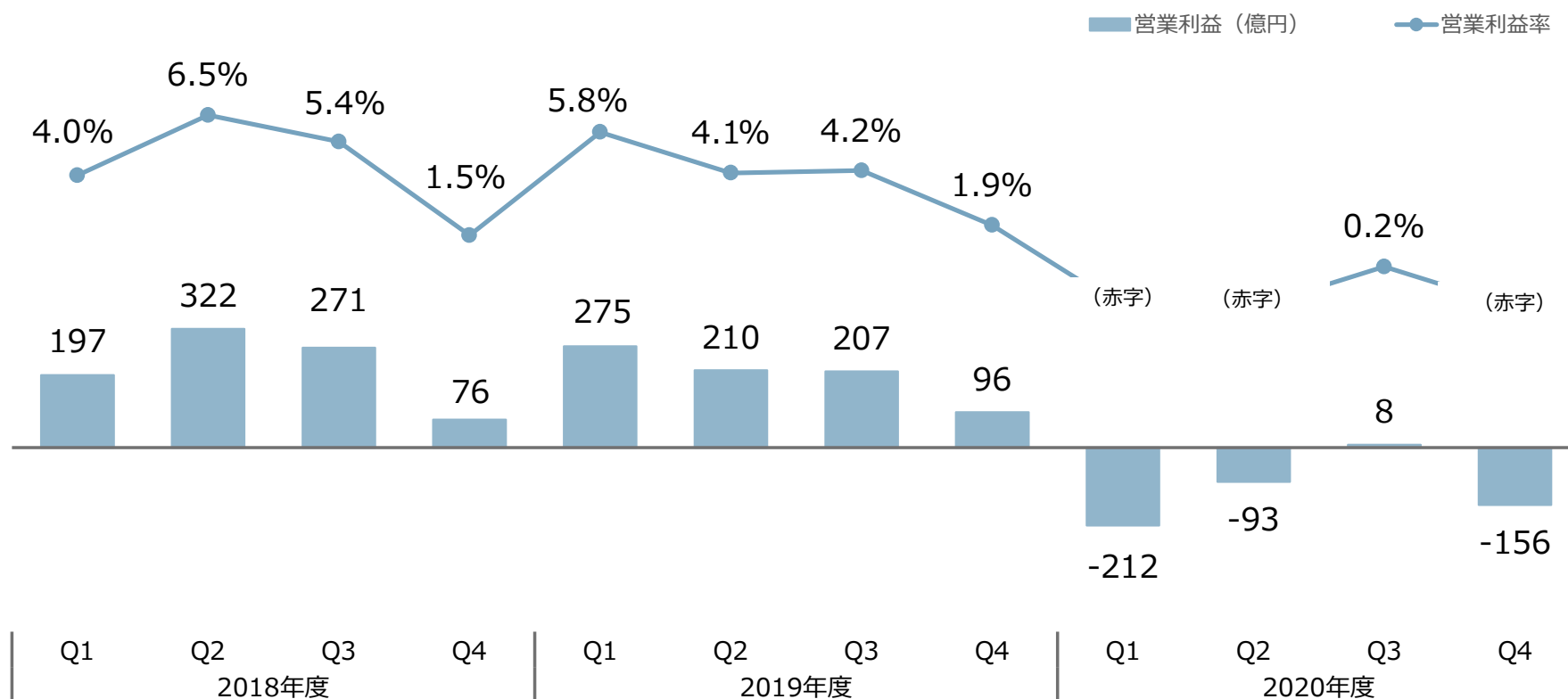
- 日本：スクラムシリーズ販売の好調、GIGAスクール案件の獲得により大幅伸長
- 北米：BPSのコロナ影響が回復せず
- 欧州：体制強化による業績拡大

### ● 商用印刷



- ハード：主力の米州で回復遅れ 日本/欧州で回復傾向
- ノンハード：印刷業者の出力は回復 企業内印刷の回復に遅れ

# 四半期営業利益推移



# オフィスプリンティング関連指標 <ハード・ノンハード状況>

## ◆MFP・プリンタ 販売台数 前年同期比

FY20	Q1	Q2	Q3	Q4	累計
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	
国内	-21%	-7%	-3%	-11%	-11%
海外	-32%	-14%	-16%	-17%	-19%
MFP計	-30%	-13%	-14%	-16%	-18%
LP計	-26%	-12%	-12%	+8%	-10%

FY20	A3 MFP					A4 MFP				
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計	Q1	Q2	Q3	Q4	累計
国内	-21%	-6%	-4%	-7%	-10%	-18%	-19%	+8%	-60%	-23%
海外	-32%	-16%	-15%	-8%	-18%	-32%	-9%	-16%	-31%	-22%
計	-30%	-14%	-13%	-8%	-16%	-31%	-10%	-15%	-32%	-22%

## ◆MFP・プリンタ ハード/ノンハード売上高 前年同期比 (為替影響除く)

FY20 売上高 前年比	ハード					ノンハード				
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計	Q1	Q2	Q3	Q4	累計
国内	-21%	-6%	+0%	-5%	-8%	-16%	-11%	-8%	-9%	-11%
海外	-31%	-14%	-19%	-11%	-19%	-44%	-30%	-27%	-22%	-31%
MFP計	-29%	-13%	-15%	-10%	-17%	-35%	-24%	-21%	-17%	-24%
プリンタ計	-45%	-34%	-33%	-17%	-32%	-25%	-20%	-5%	-7%	-14%
MFP+プリンタ 計	-31%	-15%	-17%	-10%	-18%	-33%	-23%	-18%	-15%	-22%

**RICOH**

imagine. change.