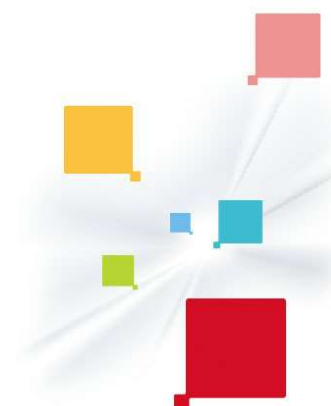


2020年度 決算概要

(2021年3月期)

2021年 5月 7日
株式会社リコー



説明者：代表取締役・CEO 山下 良則

- 2020年度の通期決算について説明します。
- 最初に私から、第20次中計に向けての方向性の確認をさせて頂き、続いてCFOの松石から20年度の決算報告及び21年度の見通しについてご説明します。
- 最後に商用印刷を中心としたグラフィックコミュニケーションズのプレジデントである加藤から中期の展望についてご説明をします。

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）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

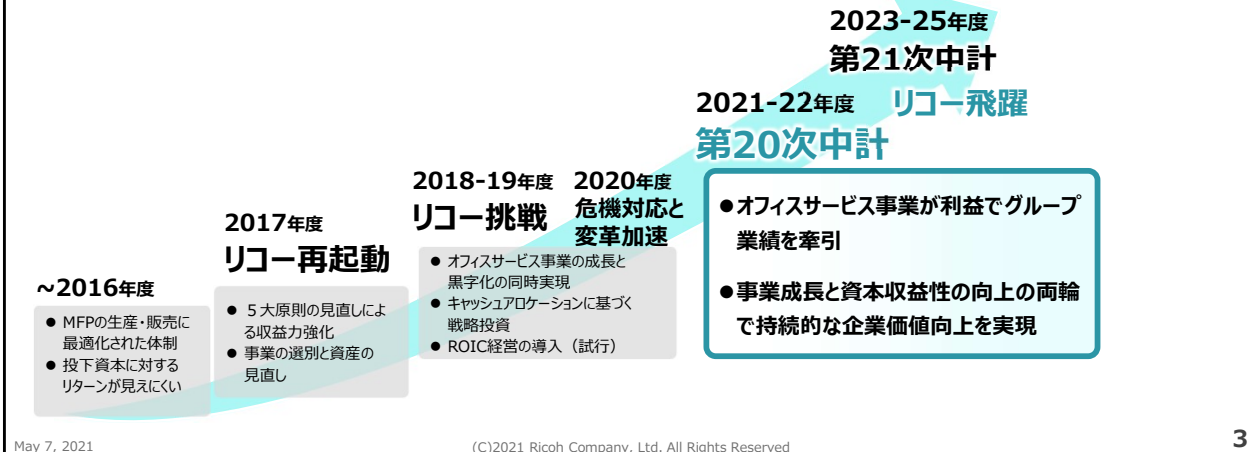
当連結会計年度よりオフィスサービス分野の一部の事業について、オフィスプリンティング分野、その他分野へ事業区分変更を行いました。
また、一部の当社費用を該部門へ配賦を行っております。これらの変更に関して、前年同期についても遡及適用した数値で表示しております

第20次中期経営計画に向けて

リコーがどういった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



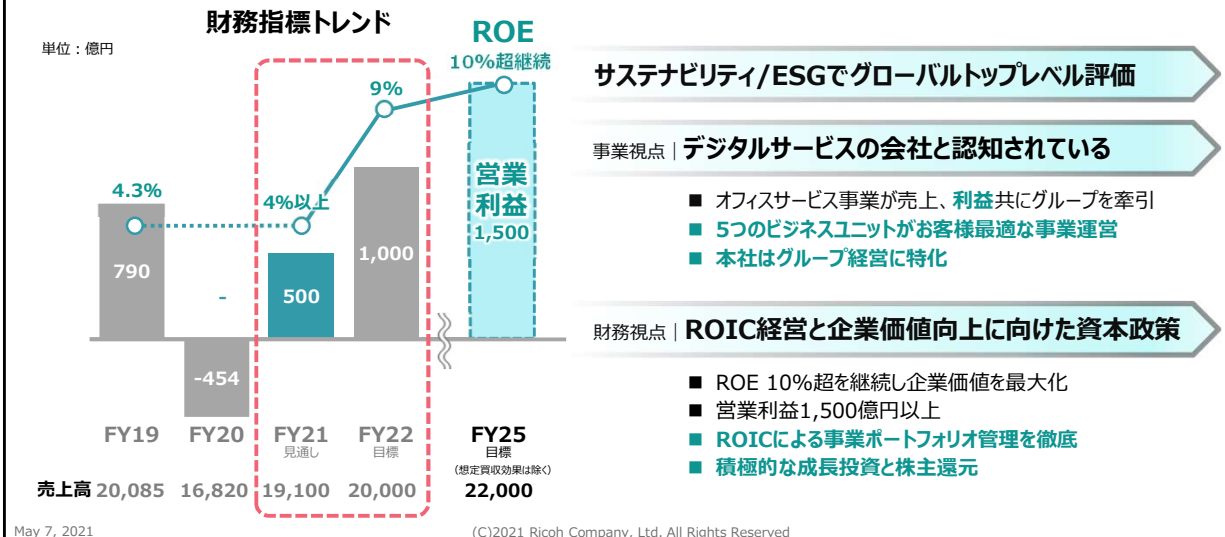
- まずは、これまでの活動を中期的に振り返りながら、リコーがどういった転換期を迎えているのかについて説明したいと思います。
- 一言で申し上げますと、オフィスプリンティング事業頼みだった収益構造からの脱皮です。
- 私が社長に就任した2017年、まだまだ各事業ごとの収益実態が不明確であり、複合機の生産・販売に最適化された体制・プロセスでした。
- 就任直後に、「リコー 再起動」を掲げ、事業毎の収益構造の明確化に取り組みました。
- その上で、「ものづくり自前主義」「直販・直サービス」「マーケットシェア追求」と言った、暗黙の常識であった社内の5大原則全てをゼロから見直し収益力強化に取り組んで参りました。
- また、過去からのしがらみに捉われず、事業の選別と資産の見直しを実行致しました。
- 2018年度から始まった「リコー 挑戦」では、オフィスサービス事業の成長と黒字化を実現、成長戦略を推し進めながら事業構造の転換を図って参りました。
- そして新型コロナウイルス感染症の拡大によって、2020年度は危機対応と変革加速の1年とし、緊急対応及び恒久的な体質強化策を必死で実行し、約1000億円の利益創出の成果に繋がりました。
- 更には、2023年度に導入を計画していた「カンパニー制への移行」を、2年前倒して実行することを決め、猛烈なスピードで準備してきました。
- これからの第20次から21次中計を『リコー飛躍』と位置づけ、第2の創業と言う覚悟で『デジタルサービスの会社になること』を宣言しました。
- そして、2036年ビジョンとして掲げる「“はたらく”に喜びを」を目指す第一歩として新たに踏み出してまいります。

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



4

- このチャートは、3月の20次中計発表の再掲になります。
- 20次中計の2年間では、まず、オフィスサービス事業が利益で全社業績を牽引するレベルまでの成長を狙います。
- 財務の視点では、2022年度 営業利益1,000億円以上を目指し、ROE 9%超を実現します。
- そして、積極的な成長投資と株主還元を実施して参る所存です。
- 将来財務視点では、サステナビリティやESGにおいて、業界No.1の評価を獲得する事を念頭において取り組みます。

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

2021年度

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

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

- 改めて2020年度通期を振り返り、これからの成長に大きな手応えを感じております。
- 商用印刷事業における減損損失が発生しましたが、それらの一過性要因を除く実質の営業利益は、1～3月期で132億円の黒字となりました。
- 詳細はこの後、松石から説明申し上げますが、2021年度は一気に成長に舵を切って参ります。
- 今日、加藤からリコーグラフィックコミュニケーションズの中期の展望について説明申し上げます。今後の適切な時期に、インダストリアル・ソリューションズ及びリコーフューチャーズの説明の機会も作りたいと考えています。
- 私からは以上です。有難うございました。

2020年度 決算概要

説明者：取締役・CFO 松石 秀隆

- それでは、2020年度決算の概要についてご説明をします。

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	16,820 億円	-16.3%	-13.6%	3,523億円 (-26.2%)	4,096億円 (-20.8%)	4,311億円 (-13.6%)	4,889億円 (-5.0%)	16,820億円 (-16.3%)
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	-454 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	-327 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 110.80円	108.80円							
	1EUR 120.90円	106.05円							
		123.70円							
研究開発投資	1,028億円	903 億円	-124億円						
設備投資(有形固定資産)	865億円	421 億円	-444億円						
減価償却費(有形固定資産)	625億円	453 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

May 7, 2021

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

7

- まず、2020年度、損益計算書です。
売上は、1兆6,820億円、前年に対してマイナス16.3%で着地しました。
営業利益は454億円の赤字、当期利益が327億円の赤字です。
- 右側の四半期別PL推移の表をご覧ください。
一番右側が2020年度累計の数字です。営業利益のマイナス454億円の中に、
特殊要因が346億円含まれており、実質的には108億円の赤字になります。
- 1-3月の実績は、売上4,889億円、前年に対して5%の減少です。営業利益は156億円の
赤字ですが、特殊要因が289億円含まれており、実質132億円の黒字です。
- 見通しに対しては、221億円の上振れました。2021年度は500億円の営業利益を
計画しておりますが、その達成が少し見えてきたと思っています。
- 特殊要因についてご説明します。人員の最適化をはじめとする体質強化の費用、生産拠点の
再配置の費用、減損、逆に政府からの支援金に伴う費用削減効果181億円がありますので、
この部分は差し引き、それらを特殊要因と呼んでいます。
- 今回、特に1-3月の特殊要因が289億円あり、一番大きなものとして商用印刷で161億円の
減損が発生しました。
- 10-12月でも104億円の減損が発生しましたが、これはコロナの影響により業績面の影響が生じ
収益見通しの変化による減損でした。今回の減損は、オフィス向け製品の生産を手掛けている
国内工場の一部を商用印刷の生産拠点に変更したことなどから関連経費が新たに増えたことで、
想定されていた利益計画の実現時期が後ろにずれて発生するものであり、事業の実力には
全く関係のない減損です。
- 10-12月の104億円と合わせて、商用印刷では減損が265億円となります。
- その結果、特殊要因が346億円含まれていますが、営業利益で490億円の見通しに対して
454億円の赤字。当期利益は364億円の赤字の計画の見通しに対して327億円の赤字と
なりました。

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

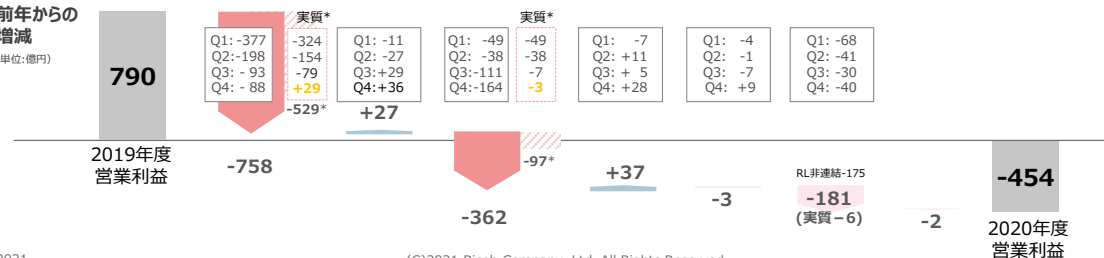
1-3月： オフィスサービスが大幅増益（145億円）

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)



May 7, 2021

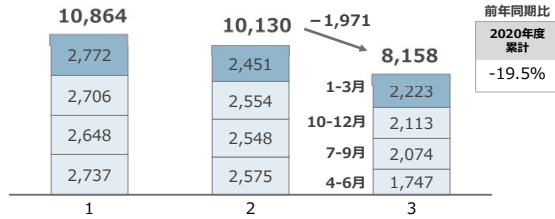
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 次に、セグメント別の営業利益をご説明します。
- 表の年度合計欄を見ていただきますと、通期では産業印刷を除いて全事業黒字(一過性費用除く)となりました。
- 1-3月の欄を見ていただくと、特にオフィスサービスが3桁の黒字で、大きく利益を出しています。さらには、産業印刷は1-3月期に初めて全て黒字になりました。
- そして、下にある前年からの増減チャートにおいて、オフィスプリンティングと商用印刷の前年度からの実質増減の1-3月のオレンジの色の数字を見ていただきますと、前年度並みまで回復をきており、良い傾向だと思っております。

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)



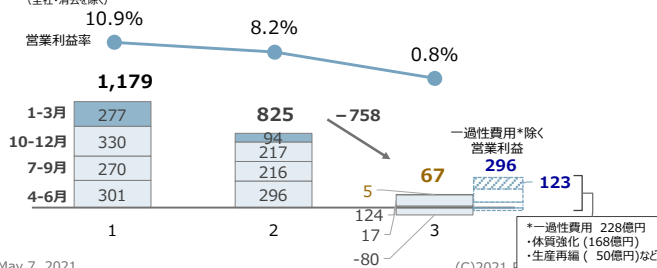
1-3月期 概況

- 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（オフィス出社率の減少）により約2割業績影響 →Q1を底に回復（▲30%→▲10%台）

営業利益 (億円)



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%

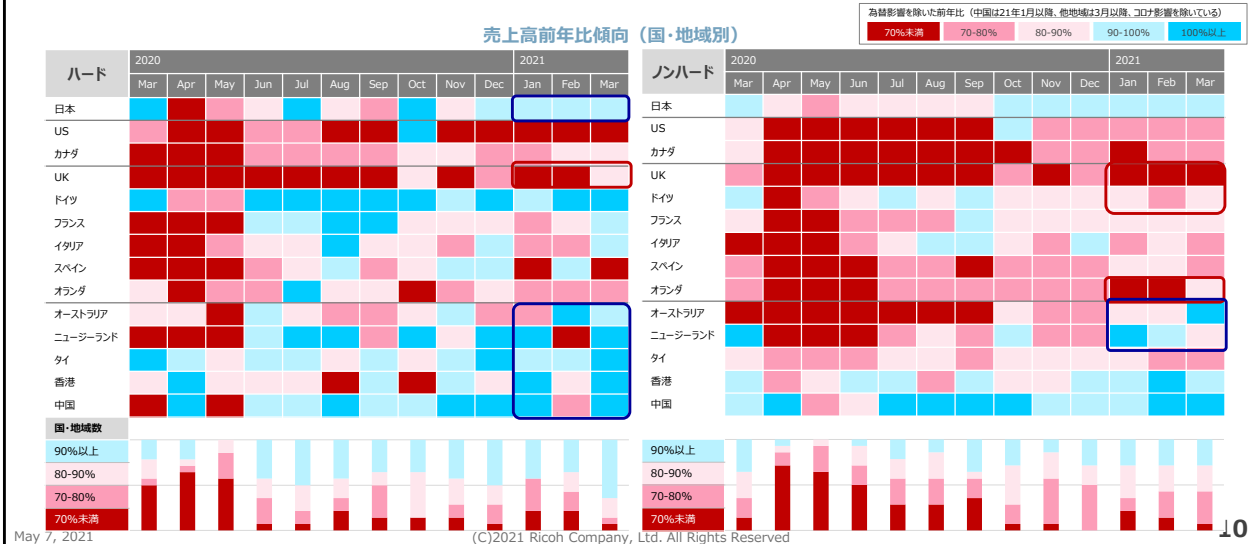
May 7, 2021

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

- それでは、セグメント別にご説明します。
- オフィスプリンティングの1-3月は、営業利益が5億円です。
一過性費用を除くと、実質的には123億円の黒字です。
- ハードは、日本、アジアを中心に回復してきていますが、欧米は引き続き低迷しています。
- ノンハードは、前年同期比で85%まで回復をしました。想定よりも約3%上振れました。
- これにより通期は営業利益で67億円の黒字となりました。
一過性を除くと約300億円の黒字になります。
- コロナの影響により、約2割の売上影響を受けておりますが、4-6月の約30%の減少を底に、1-3月は10%台の減少まで縮まってきています。

<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）



- 続いて、オフィスプリンティングのハード、ノンハード別の各国・地域ごとの動向です。
- 良くなっているところを青枠、悪くなっているところを赤枠で囲っています。
- 日本とアジアが良くなっているのがお分かりいただけると思います。
- 一方、北米と欧州は、去年の秋以降、停滞している状態ですが、オフィスへの回帰の兆しが少し出てきています。次のページでご説明します。

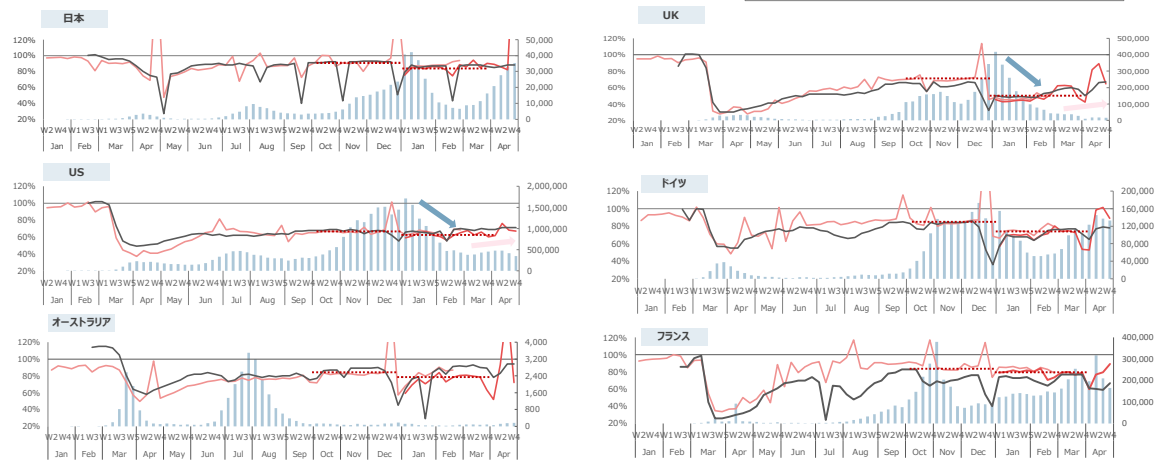
<オフィスプリンティング> MFP出力量にみるコロナ影響

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勤率が戻る兆し→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勤率の推移（国別）



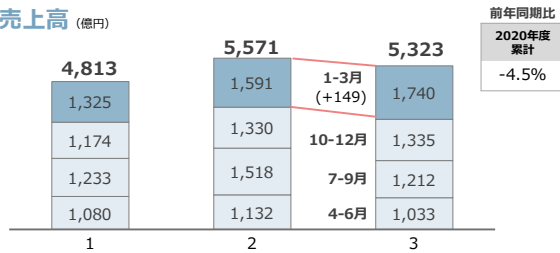
May 7, 2021 (備考) 出勤率は、Google Community Mobility Reportによる、新型コロナウイルス感染拡大前の職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。出力量は、当社@Remoteデータによる。前年同期からの、MFP出力量の変化率。新型コロナウイルス感染者数は、シシス・ネブラス大学発表数による。

- MFP出力量と出勤率について、4月までの推移をまとめています。
- 赤い線がMFPのプリント出力量を表しています。黒い線がオフィスへの出勤率です。
- 最近になって欧米を中心に、少しオフィス回帰の傾向が出ているのがお分かりいただけると思います。これは、ワクチンの接種が進展した結果として出始めていると考えます。

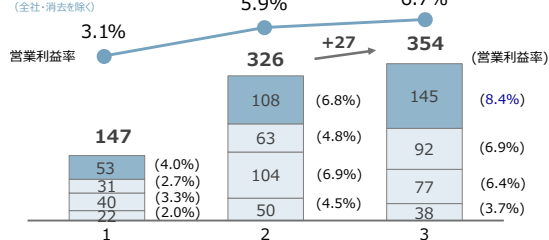
2020年度決算 <オフィスサービス>

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%^{*1})
*1 欧州・中東・アフリカのオフィスサービス事業 為替影響を除く売上前年同月比
- 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^{*2}) 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%

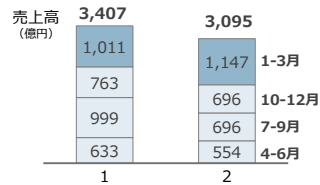
May 7, 2021

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

- 続いて、オフィスサービス事業です。
- 引き続き体制強化とパッケージ展開の好調により、1-3月も増収増益です。営業利益率で初めて8%を超えました。売上も四半期で過去最高です。
- 1-3月は、売上同期前年比で9.4%増加しました。
- 日本は、相変わらずスクラムシリーズが好調で、売上前年比で1.9倍です。単月で1万本を超えました。
- 欧州は、体制強化が確実に業績につながってきており、300億円以上の売上で業績貢献しています。
- ITインフラは、国内のGIGAスクールの案件がピークだったということで、売上面で貢献しています。
- 米国が中心のBPS(顧客の出力受託サービス)は、相変わらず受託サイトの閉鎖が一部あり、減収となっています。

<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%

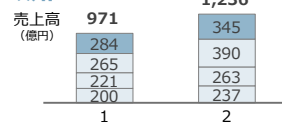
② GIGAスクール案件 1-3月 335億円

→ 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*

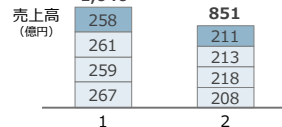


* 欧州・中東・アフリカの売上高

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

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

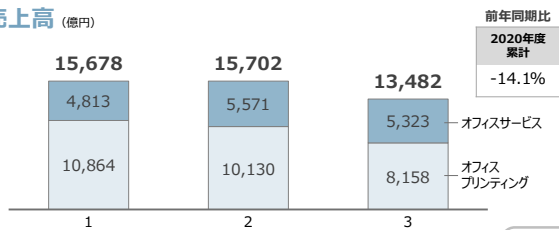
- 地域ごとの状況を詳しく説明します。
- まず日本は、スクラムシリーズの売上が663億円となり、国内のオフィスサービス事業の売上の20%を超える規模まで成長しました。粗利面でも100億円台の半ばぐらいまで来ており、業績に寄与しています。
- GIGAスクールについては、1-3月で335億円の売上がありました。これはハードウェアが中心です。今後発生するネットワーク、セキュリティー、マネージドサービスの案件が利益の源泉になりますので、しっかり獲得していきたいと考えています。
- 欧州は、重点国の体制強化が進展していることに加えて、パッケージ展開が加速してきています。パッケージ展開は、前回のQ3決算ではパイプラインが344億円でしたが、400億円を超えるレベルまで積み上がってきています。
- DocuWareも相変わらず好調で売上前年比1.7倍。同時に体質強化として、サービス戦力のマルチスキル化の教育強化をしております。
- 米州は、出力センター閉鎖の影響を受ける中で、郵便、FAXの転送等のいろいろな付加価値を付けたサービスを展開しております。ITサービスに関しては、仕込み時期ということで、体制強化の仕込みをしている最中です。

2020年度決算 <オフィス向け事業合計>

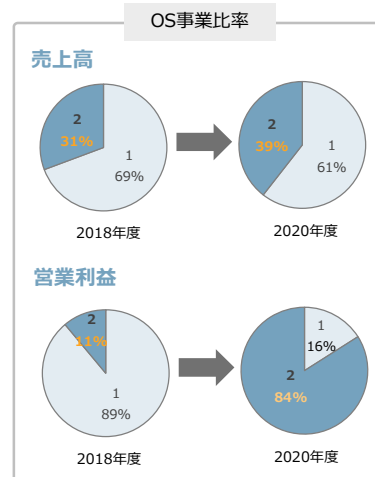
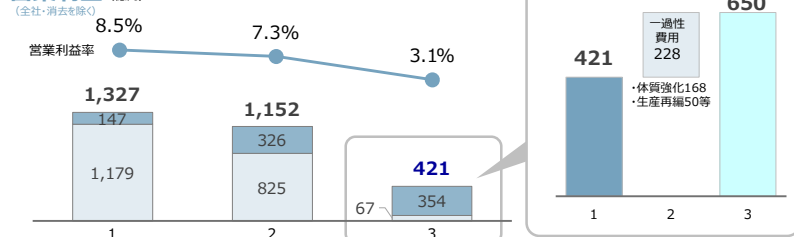
オフィス向け事業合計で減収減益も、営業損益は421億円黒字（実質650億円）

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)



FY21見通し	OS事業比率
売上	41%
営業利益	48%

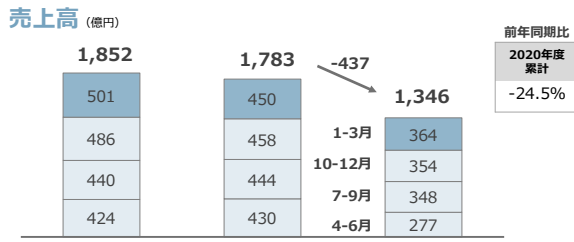
May 7, 2021

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

- オフィス向けの事業合計では減収減益だったものの、営業損益は421億円の黒字、一過性費用を除くと実質650億円の黒字です。
- 2020年度のオフィス向け事業に占めるオフィスサービス事業の売上比率は39%、営業利益比率は84%です。
- 右下に21年度の見通しを記載しています。オフィスサービス事業の営業利益比率は約半分を占める計画になっております。ぜひ実現をしていきたいと思っております。

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)



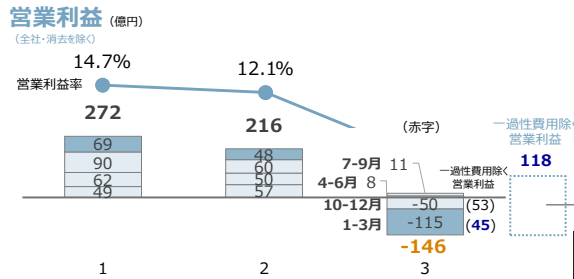
1-3月期 概況

- 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
 企業内印刷の回復が遅れ
- 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



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

May 7, 2021

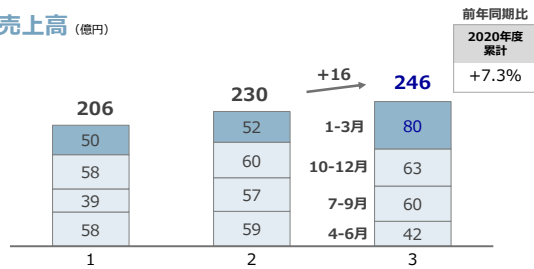
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 続いて商用印刷事業です。
- 感染の再拡大により回復が鈍化しており、減収減益です。
 減損の計上があり、146億円の赤字ですが、一過性費用を除くと実質118億円の黒字です。
- ハード、ノンハードとも、印刷業向けの需要は堅調ですが、企業内印刷はオフィスへお客様が
 出社していないことで回復が遅れています。
- 今後はコロナの回復、それから戦略商品の投入、チャネルの開拓で拡大をしていきたいと
 考えております。

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)

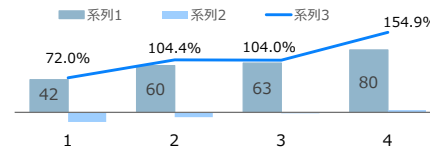


1-3月期 概況

- 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

通期 概況

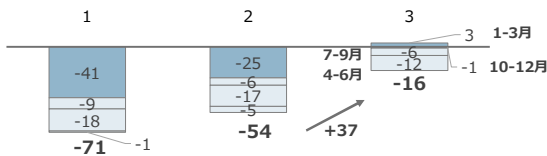
- 7-9月期以降は売上伸長、1-3月は売上80億円



⇒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

営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)



May 7, 2021

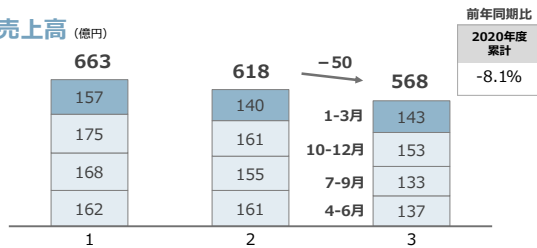
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 産業印刷事業です。
- 20年度は売上246億円、前年同期比で7%程度の増収でした。
- 四半期ごとに売上が伸びてきており、特に1-3月は前年同期比で1.5倍になっています。インクジェットヘッドの新製品が寄与をしましたが、上期に体質強化の改善策を行ったこともあり黒字転換しました。
- 10-12月にほぼ黒字までできましたが、1-3月ではインクジェットヘッドの新製品、産業プリンタの好調があり、黒字化を実現できました。
- 黒字体質をしっかりと維持し、新製品、さらにテキスタイルという新しい分野にチャレンジしながら伸ばしていきたいと考えています。

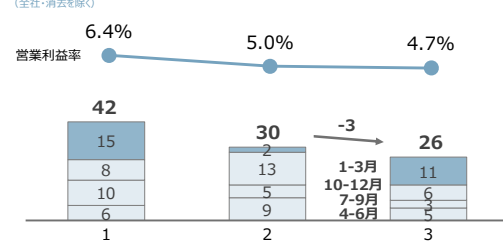
2020年度決算 <サマ>

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)

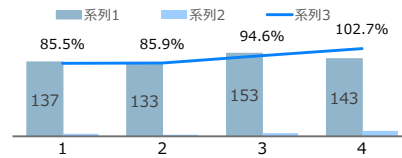


1-3月期 概況

- 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

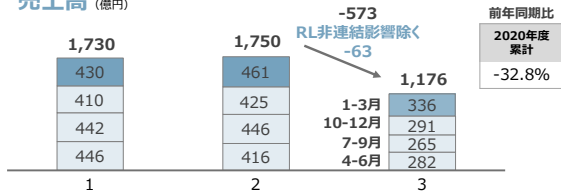
⇒各施策順調に進捗、今後の加速を図る
(原価改善、社会課題解決型製品の展開、物流など需要拡大領域の拡販)

- 次はサマ事業です。
- ほぼ前報告したとおりですが、1-3月に日本市場における剥離紙レスのラベルが堅調な伸びを示し始めています。
- 今後、これまでやってきた経費削減、原価低減、それから社会課題解決型の商品の拡販などで業績を伸ばしていきたいと考えております。

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)

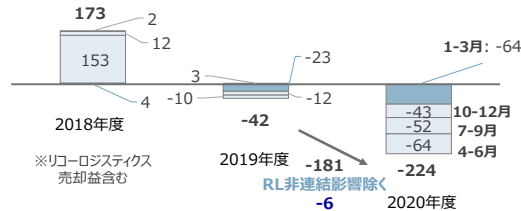


1-3月期 概況

- 既存事業：前年比増収、産業プロダクトは増益で堅調
- SV^{*1}：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^{*2}：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・消去を控)



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

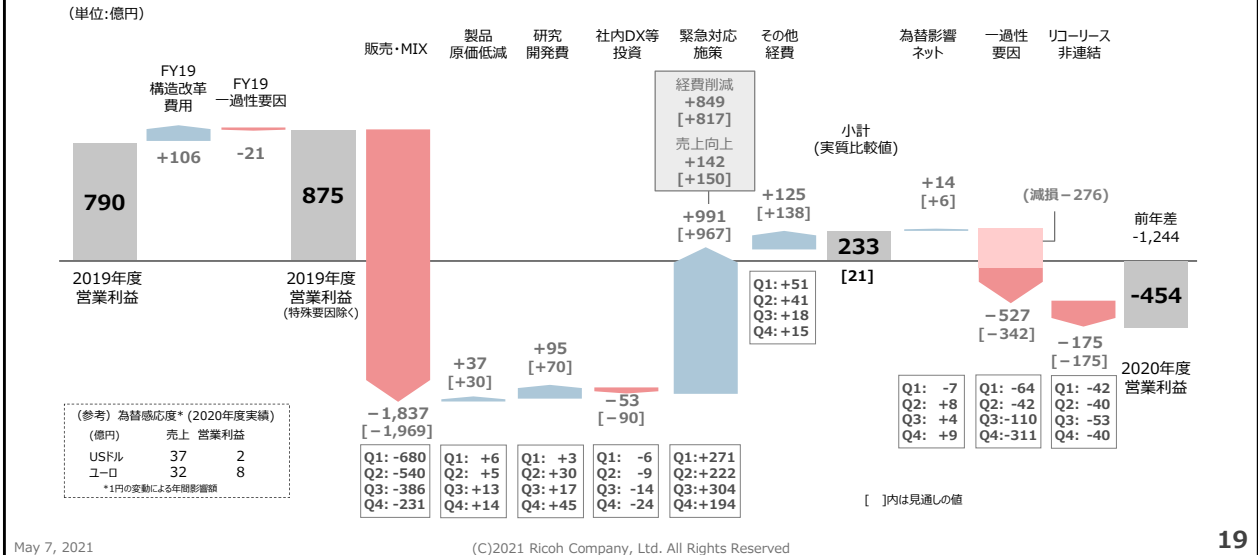
⇒SV事業は360°カメラ市場での伸長、
産業プロダクト事業は新チャネル開拓による拡大

*1 Smart Vision事業 *2 産業プロダクト事業

- その他事業は、既存事業では着実に回復をしていますが、リース事業の非連結化、新規事業への成長投資より減収減益です。
- 既存事業は、1-3月ではTHETA、それに関係するクラウドサービスが好調で、前年同期比1.4倍となっています。
- また産業プロダクトも、自動車や、中国の産業機器需要が好調で黒字化を実現できています。
- 通期では、リースの非連結化影響を除くと実質前年並みです。
- 成長事業投資については、強化、撤退、見直しも含めて、ROIC等でポートフォリオをしっかりと見ながら、適宜見直していきたいと思っています。

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



- 営業利益の要因別増減です。
- 左側から順番に説明していきます。まず、19年度の営業利益は790億円でした。構造改革費用106億円、一過性要因21億円を除いた実質的な営業利益は875億円です。
- 販売・MIXが見通しよりも130億円、上振れています。これは第3四半期決算でリスクとして100億円を見ていたものが結果的に発生しなかったということに加えて、ノンハードが上振れました。
- 製品原価の低減、研究開発費、社内DXはご覧の通りです。
- 緊急対応の施策は991億円と、約1,000億円の改善ができ、大きく業績に貢献しました。内訳は経費削減で849億円、売上向上で142億円です。
- その他経費は、販売数量に影響される経費になります。例えば報奨や販促費になります。つまり販売・MIXで減少した1,837億円から、その他経費の125億円を差し引いたものがコロナの直接的な影響になり、2020年度は約1,700億円の影響を受けました。
- その結果、実質比較値の小計で233億円となりました。第3四半期決算で21億円と見ていましたので、220億円ほど上振れました。
- 為替影響では14億円、円安に振れました。
- 一過性要因は、トータル527億円の影響を受けておりますが、そのうち減損が276億円です。
- それにリコーリースの非連結化の影響175億円を入れて、454億円で着地しました。

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	250 億円	310 億円	477 億円	511 億円 <small>政府支援金に伴う 経費削減効果 181億円含む</small>	
恒久	経費削減	300 億円	340 億円	340 億円	338 億円	
	原価低減					
	売上 向上策	150 億円	150 億円	150 億円	142 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

- 緊急対応と恒久実施策の進捗ですが、当初計画から約300億円上振れました。本当に社員の努力の賜物だと思っています。
- 経費・原価の低減は合計で849億円でした。
- 売上向上策は142億円で、目標の150億円の対してほぼ達成できました。

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	
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	
使用権資産	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期振替による増
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	

May 7, 2021

(20/03末比増減)

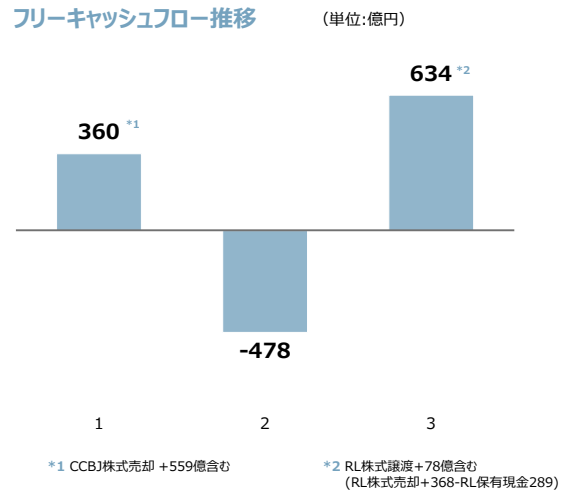
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 次はバランスシートです。
- 資産合計は1兆8,878億円で、前年に対して9,797億円減っています。リコーリースの非連結化により、総資産が約1兆円減少しました。
- 現預金と社債・借入金の増加は前回もご説明しましたが、会計上のキャッシュプール残高の両建てにより膨らんでいます。
- 有利子負債は2,224億円と427億円増えておりますが、これは前回も説明したとおり、コロナの影響による手元流動性を確保するために調達した300億円、それからサステナビリティローンで調達した100億円が大きく影響しています。
- リコーリースの非連結化により、有利子負債は7,000億円減少となりました。

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



- キャッシュフロー計算書です。
- 当期利益は減少となったものの、運転資本の改善と投資抑制、さらにリコーリース非連結化により、フリーキャッシュフローはプラス転換できており、634億円となりました。
- 営業キャッシュフローでは、リコーリースの債権の減少と棚卸資産の減少、投資キャッシュフローでは、企業買収が減少したこと、リコーリースの非連結化により改善しました。


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
独自の再生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

- ESGに関する2020年度のアップデートです。
- 主な取り組みについて、11月に30% Club Japanへの加盟、3月に再生可能エネルギー使用率の2030年の目標値を30%から50%に引き上げました。さらには、リコーグループの人権方針の改定を行いました。
- 外部からの評価は、右側のように、本当に身に余る評価をいただいています。8月にはESGサイトランキング2020で総合第1位を獲得、11月にDow Jones Sustainability World Indexの構成に選定されました。
- それから、日経のSDGs経営大賞の大賞を受賞しました。また、テレワーク協会のテレワーク推進賞という最高位の会長賞をいただいております。CDPでAランク、健康経営優良法人ホワイト500にグループ5社が認定されました。ダイバーシティ・アワードでは準大賞を受賞したということで、本当に数多くの評価をいただきました。
- グループ社員全体の努力ということで、いろいろなチャレンジをしながら、外部評価の評価軸をしっかりとベンチマークし、自分たちのレベルと課題を認識しながら、今後も改善につなげていきたいと考えております。

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	19,100億円	+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	500億円	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	-327億円	354億円	-
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/1 106.05円 1ユーロ 123.70円	105.00円 125.00円	-1.05円 +1.30円
研究開発投資	903億円	900億円	-3億円
設備投資(有形固定資産)	421億円	430億円	+8億円
減価償却費(有形固定資産)	453億円	440億円	-13億円

May 7, 2021

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

25

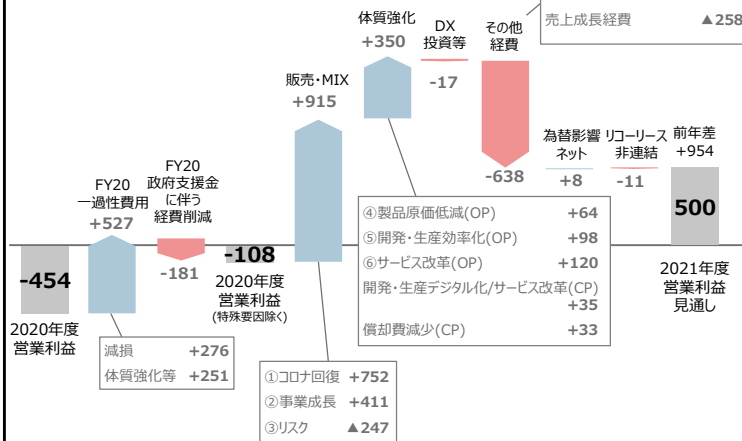
- それでは、2021年度の見通しについてご説明します。
- 2021年度は、事業成長と体質強化、さらにはコロナの収束による世界経済の回復により増収増益を計画しております。しかしながら、2021年度中もコロナの影響は残ると見ております。
- 売上で1兆9,100億円、前年比で13.6%増収、営業利益では500億円、当期利益で354億円、ROEで4%以上、ROICで3%以上の見通しになります。
まだまだ低い水準ですが、まずは2021年度はこのレベルを目指します。

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)



※中計表記との主な差異 一過性要因: 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、前年緊急削減経費戻り: コロナ回復から外注して精緻化
May 7, 2021 (C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

【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: 2021年3月期実績(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)

- 営業利益の要因別増減です。
- 皆様方に数字の確からしさをご理解いただくために、増減チャートに加え、その施策とKPIを入れました。
- 左から2020年度の営業利益はマイナス454億円でした。一過性費用が527億円あります。それに政府の支援金181億円があり、実質営業利益はマイナス108億円です。
- 販売・MIXでプラスの915億円、この中身が右側の欄の①から③に書かれています。
- ①コロナの回復で752億円です。オフィスプリンティングの1-3月のハードが19年度比で82%で、21年度は89%と読んでいます。ノンハードは、1-3月は19年度比81%でしたが、21年度は85%と読んでいます。一方で③でリスクとして、マイナス247億円を見込んでいます。CAGRで5%減少を想定しており、実質的には21年度は、ハードで84%、ノンハードで81%と、かなり厳しめに見ています。つまり、20年度の1-3月並みの水準で見えています。
- 商用印刷は、企業内印刷と印刷業向けで回復すると見えています。売上の50%を占める米州が急回復すると想定し、21年度は企業内印刷向け売上が従来比85%、印刷業向けが従来比95%と見えています。
- ②の事業成長は411億円です。オフィスサービスでは二つの施策を進めます。一つはスクラムパッケージです。顧客浸透率を現在の10%から15%に引き上げます。さらに、欧州を中心にさらに買収を進める予定にしており、ここで125%に伸ばしたいと考えています。
- 商用印刷は、新製品とディーラーや顧客の開拓で伸ばしていく計画にしています。
- 体質強化では、トータル350億円改善したいと考えております。右側の④から⑥の施策で、製品原価低減は、部品の共通化や生産の自動化、さらには仕入先と共同で新型機のコストダウンなどを進め、毎年2%ずつ改善していますので、今年もしっかり2%低減する予定です。
- ⑤の開発・生産効率化では、設計業務のデジタル化、デジタルマニュファクチャリングによるプロセス改善、生産拠点の最適化などで98億円改善したいと考えています。過去の実績に基づいていますので、確実に効果を出していこうと思っています。
- ⑥のサービス改革は、新しいタイプのMFPは、故障頻度が半分になっています。部品の交換もコールも半分になっており、サービスコストが激減しています。その対象機種を今までは38%でしたが、約半数までの拡大を確実に実施したいと考えております。
- さらに、商用印刷の開発・生産のデジタル化、サービス改革で35億円。今回の減損による償却費の減少で33億円で、トータル体質強化で350億円を狙っています。
- その他の経費の、前年緊急削減経費戻りの206億円は、主に賞与増加を見込んでいます。前年販売費用減戻りは活動費で、営業やサービスの交通費や出張費等の活動費用や物流費等が175億円増加する見込みです。
- 売上成長経費は売上成長に連動した経費です。ほとんどはオフィスサービスで、買収企業分の経費増、販売サービスのマルチスキル化をするための教育経費となります。また、グローバルにソフトウェアを展開する費用も含んでおり、合計で638億円になります。
- 為替とリコーリースの非連結化でトータル500億円、前年差で954億円の営業利益の見通しになります。

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	産業プロダクツ 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	■ オフィスサービス ■ オフィスプリンティング(販売)
デジタルプロダクツ	■ オフィスプリンティング(開発・生産・OEM) ■ デジタルコミュニケーションデバイス (開発・生産・OEM)
グラフィックコミュニケーションズ	■ 商用印刷 ■ 産業印刷
インダストリアルソリューションズ	■ サーマル ■ 産業プロダクツ
その他	SmartVision ■ 360度カメラ・関連サービス
	その他 ■ ヘルスケア ■ 環境(新素材、エナジーハーベスト) ■ デジタルカメラ 等

- カンパニー制への移行に伴い、セグメントを事業別からカンパニー別に変更します。
- 皆様からもお問い合わせが多い、オフィスプリンティングとオフィスサービスについては、参考値として引き続き開示をしていきたいと考えています。

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			FY2021 見通し (配賦後)
			① 本社費	②セグメント間 経費負担 変更	配賦経費 計	
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	-375	-35
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

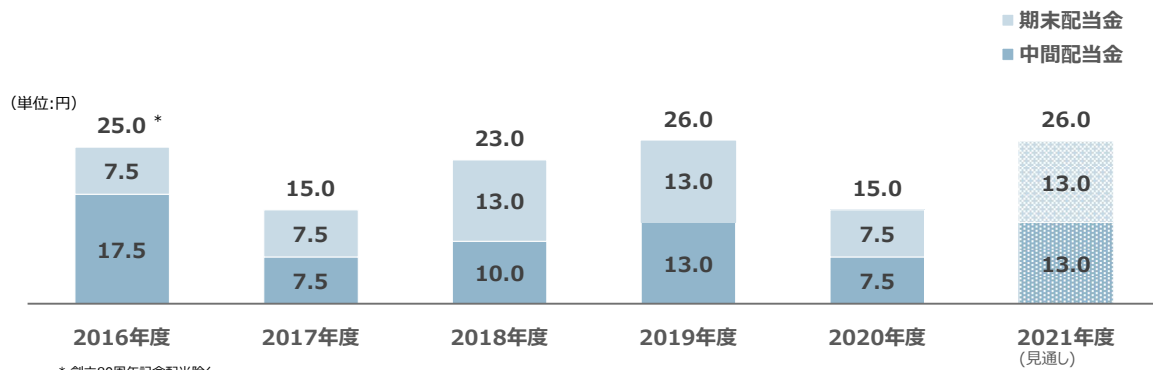
- セグメントの開示は、表の一番右側、赤枠で示した配賦後の数値が今後の開示になります。
- しかしながら今回は、一番右側の数字を作った後、逆算で戻し、従来セグメントのFY21見通しの概算値を、従来のセグメントとの比較をしていただきやすくするためにお示しました。
- 今回、カンパニー制への移行に伴い、経費の配賦ルールを大幅に変更しました。
- 本社費のほとんどを各セグメントに配賦することに加え、セグメント間の経費配分も厳密に行いました。
- 結果として、全社・消去は120億円程度になっております。引き続きプロセス改革を進め、さらに減らしていきたいと考えています。

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～



- 株主還元は、2020年度の期末配当7.5円で株主総会に上程し、年間15円としたいと考えています。
- 2021年度は、2019年度並の配当水準に回復させる見通しです、中間13円、期末13円、合計26円の見通しです。これは、結果として総還元性向49.5%となります。
- 今後もキャッシュフローの創出と投資・運転資本の状況を鑑みながら、安定的かつ継続的な増配をしていきたいと考えております。

2020年度通期決算 <サマリー>

通期業績	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナによるオフィス出社率低下により、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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

May 7, 2021

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

30

- 最後に決算のサマリーです。コロナの回復、体質強化、事業成長に焦点を当てながら、しっかりと営業利益を出していきたいと思っています。

リコーグラフィックコミュニケーションズ

May 7, 2021

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

説明者：リコーグラフィックコミュニケーションズ プレジデント 加藤茂夫

- グラフィックコミュニケーションズを担当いたします加藤です。よろしくお願い申し上げます。
- これからグラフィックコミュニケーションズの中期の展望についてご説明します。

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 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	産業印刷 ハード・ノンハード	Pro TF6251 装飾・加飾向けフラットヘッドUVプリンタ
	企業内	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 C7200 Series スペシャルカラー搭載 カットシート印刷機		Pro L5160e/Pro L5130e サイングラフィック向けRolltoRoll デラックスプリンタ
	基幹系	Pro C5300 Series 企業内印刷カラー印刷機	Pro 8300 Series 企業内印刷モノクロ印刷機		Ri2000 フローレスDTGプリンタ
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				MHシリーズ (メタル積層ヘッド) コンポーネント
	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	

May 7, 2021

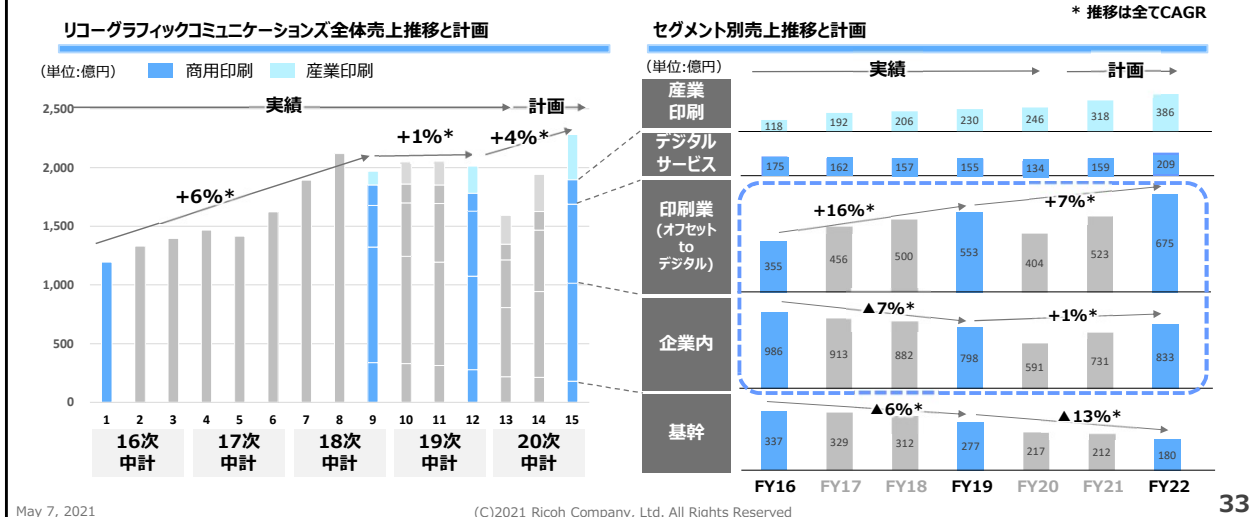
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

32

- まず事業ポートフォリオの概略をご説明します。
- 商用印刷は、印刷業向けオフセットtoデジタル、企業内印刷、帳票などの基幹系印刷という三つの領域でのハード・ノンハード事業です。
- 右側にある産業印刷は、テキスタイル・サイングラフィクス向けの産業プリンタ（アナログtoデジタル）領域のハード・ノンハードと、インクジェットヘッドのコンポーネントの二つの領域からなる事業です。
- そして、商用・産業印刷向けの多彩なワークフローソリューション、デジタルサービスを展開しています。

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

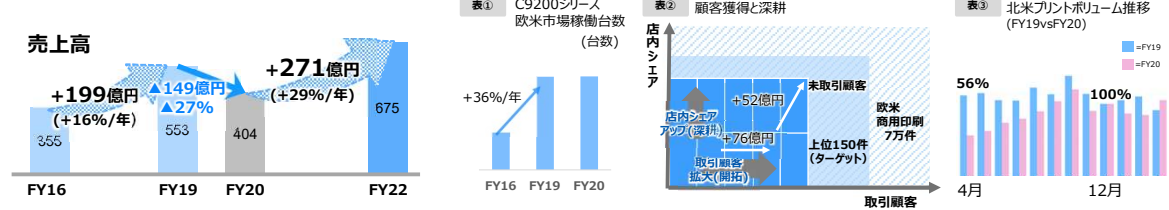
19次中計では企業内印刷での新製品投入の遅れ・基幹系印刷のペーパーレス化により全体売上は停滞したが、印刷業向け(オフセット to デジタル)は大きく成長、FY22に向けても主要成長軸として全体売上を拡大する



- これらの事業領域でリコーがどのように成長してきたかと、今後の計画についてご説明します。
- 2008年度から本格参入したリコーの商用印刷事業は、2016年度までの9年間で、年平均6%成長、1.5倍にまで事業を伸ばしてきました（左のグラフ参照）。
- 17年度から19年度にかけての19次中計期間は、残念ながら足踏み状態となりました。主な要因は二つです。右のグラフで事業セグメントに分けてご説明します。
- 一つは、企業内印刷領域（下から二番目）で新製品投入が遅れ、シェアを落としたことで、年平均7%の売上ダウンとなったことです。
- 二つ目は、基幹系印刷領域（最下部）での、ペーパーレス化による年平均6%の売上ダウンです。
- こうした停滞の中、印刷業向けオフセットtoデジタル領域（上から三番目）では、年平均16%の売上増と大きく成長しております。
- 今後、この領域を主要成長軸とし、2022年度に向けて、全体では年平均4%成長を狙います。
- 本日は、成長の軸となる印刷業向けオフセットtoデジタル領域と、業績に大きな影響を与える企業内印刷領域について、稼ぐ力をどう伸ばしていくかご説明します。

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



FY17-19振り返り: 製品ラインナップ強化・稼働機拡大

項目	売上
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% 表①参照	+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 表②参照	+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 FY17-19合計	+102億円 +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	FY21-22 売上	FY21 営業利益	FY22 売上	FY22 営業利益
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	+1	+0	+34
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) 表②参照	+52億円	+10	+6	+42
ノンハード拡大 -稼働機拡大でノンハード売上増	+40億円	+10	+6	+30

項目	FY21-22 売上	FY21 営業利益	FY22 売上	FY22 営業利益
コロナ影響 -コロナ影響による需要急減(FY20) ▲149億円 (▲27%) 表③参照	+144億円	+108	+49	+36
合計	+271億円	+129	+61	+142

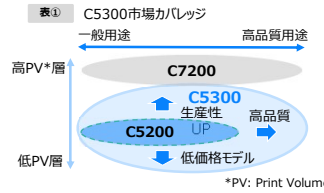
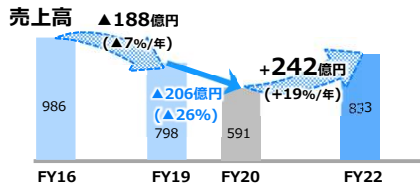
May 7, 2021

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

- まず、印刷業向け事業についてです。
- 印刷業では、オフセット印刷などの大量生産・大量消費のモデルは、コロナ禍により、さらに縮小傾向が進むと見えています。一方で、印刷のデジタル化は、自動化・省力化といったNew Normalでのニーズを捉え、本格的な需要の高まりを迎えています。
- リコーは、2017年度から19年度にかけて3年間で売上199億円成長しました。主な要因は、新製品投入、顧客開拓、それに伴うノンハードの拡大の三点です。
- 世界トップクラスの新製品投入効果は大きく、オフセット印刷同等の品質と生産性を実現した連帳機Pro VC70000に加えて、用紙対応力がプロ仕様のPro C9000・7000シリーズでデジタル化をけん引し、ハードの売上だけでも21億円伸びております。Pro C9200シリーズでは市場での稼働台数を3年間で36%伸ばしました。
- 顧客開拓も進めました。特に欧米の大手商用印刷顧客では、全世界での売上トップ150社をターゲットとし、1to1戦略で81件を開拓し、76億円売上を伸ばしました。
- このように、稼働台数の拡大に加え、Eコマース・オンライン販売配送時の同梱チラシなど、印刷用途の拡大により、ノンハード売上も102億円伸長しました。
- 21年度以降も、さらなる新製品投入、顧客開拓、ノンハード拡大で事業成長を加速させます。
- 新製品投入では、オフセット印刷を凌駕する、世界初のB2自動両面水性インクジェット機Z75などを継続的に投入し、自動化・省力化を武器に、更なるデジタル化をけん引します。2年間で35億円の成長を見込んでいます。
- 顧客獲得と深耕(表②)にあたっては、グローバルにサービス展開できるリコーの強みを生かした取引顧客の拡大と、アップセル・クロスセルで店内シェアを上げる深耕により、2年間合計で52億円の売上拡大を進めます。売上トップ150社の中、未取引が69社ありますので、まだまだ商機があると考えています。
- これらの施策により稼働機を拡大、ノンハードは着実に成長し、40億円の売上拡大を見込みます。
- この領域では、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、20年度の売上は前年比27%減、149億円の減少となりました。欧米を中心に回復が進んでおり、21年度では95%、22年度では100%の売上回復(19年度対比)を想定しています。2年間で144億円の売上回復を見込みます。
- 北米のプリントボリューム(表③)は、20年4月に前年比56%と激減した後、12月には100%まで回復しました。21年1-2月は感染拡大の第3波で足踏みしましたが、3月は前年比94%まで回復傾向にあり、2021年度通年で95%回復は確かなものと見立てています。
- 事業成長と、新型コロナウイルス感染拡大影響からの回復を合わせて、この事業領域全体で2年間に271億円の売上拡大、営業利益では、2021年度61億円、2022年84億円の改善を進めます。

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



	売上	営業利益	FY21-22	FY21	FY22
新製品投入	- C5200 (FY16投入)競争力低下 シェアダウン 16%→14%	▲209億円	+48億円	+36	+23
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攻略: 5件獲得(全中50件) ・FY16→FY20でシェアアップ: 9%→17%	+21億円	+24億円	+10	+6
代売拡大	- 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)	+188億円 FY17-19合計	+50億円	+18	+9
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%)	▲206億円 (▲26%)	+120億円	+82	+36
			合計 +242億円	+146	+74
				+96	+49

May 7, 2021

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

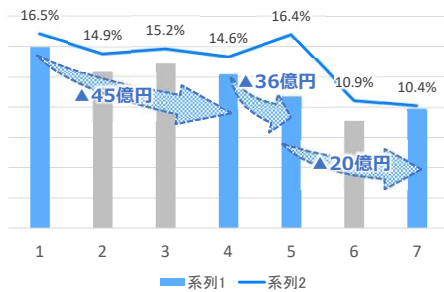
- 次に一番規模の大きい企業内印刷事業領域です。
- この領域は、17年度から19年度の3年間で、売上が188億円減少しました。主な要因は、新製品の投入が遅れたことで当時の主力だった製品の競争力が低下し、マーケットシェアを16%から14%まで落としたことです。200億円を超える売上減少となりました。
- 一方、新興国の中国市場には本格参入をはじめ、中国での全需成長率9%の中、年平均17%の成長を遂げ、21億円の売上増につなげました。政府系などに商用印刷機を販売できるディーラー50社をターゲットとし、1to1戦略で5社を攻略、直売チャンネルでの伸びと合わせ、マーケットシェアは8%ポイント上昇しました。
- 21年度以降は、新製品の投入による新たな顧客セグメントの開拓、新興国、代売チャンネルの三つのホワイトスペースを攻略し、リコーの市場カバレッジを一気に広げていきます
- まず、新製品投入での顧客セグメントのホワイトスペース攻略です。20年度中盤からPro C5300シリーズを投入しました。従来製品に比べ、生産性向上、低価格モデル揃え、高品質によって、飛躍的にお客様セグメントの領域を拡げることができました(表①)。
- このセグメントではマーケットシェアが14%まで落ちていましたが、既に15%台に回復。22年度には19%まで伸ばし、2年間で48億の売上拡大を進めます。上位モデルのセグメントでは、リコーはマーケットシェアトップ、30%ですので、大きな伸びしろがあると考えています。
- 二つ目のホワイトスペースは新興国です。中国では、今までの成長に加え、20年度も新型コロナウイルス感染拡大による業績減の影響はなく、前年比25%成長しました。ターゲットのディーラー50社に対して、今後の2年間で、少なくとも5社の獲得を進め、さらに20%成長します。中国以外の新興国での取引ディーラー拡大を含め、新興国全体で24億円売上拡大を進めます。
- 三つ目のホワイトスペースは欧米での代売チャンネルです。従来リコーは直売チャンネル中心でしたが、20年度から本格的に代売ビジネスの拡大を仕掛けてきました。アメリカで商用印刷を扱える大手ディーラーを20年までに36社獲得しており、46社まで伸ばすことで、欧米全体で50億円の売上拡大を進めます。
- この領域では、コロナの影響を受け、20年度の売上は前年比26%減、206億円の減少となりました。足元では欧米を中心回復が進んでおり、対19年度比は、オフィスプリンティングの回復レベルと同等の、2021年度85%、2022年度90%を想定し、2年間で120億の売上回復を見込んでいます。
- 事業成長と、コロナ影響からの回復を合わせて、2年間に242億円の売上拡大、営業利益では2021年度74億円、2022年度49億円の改善を進めます。

体質強化：開発改革

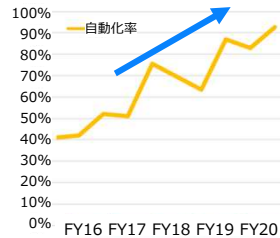
FY22までの開発改革：コストダウン金額20億円(商用印刷のみ)

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	■ 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	▲ 45億円	■ 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	▲ 20億円
				■ 設計業務のデジタル化	

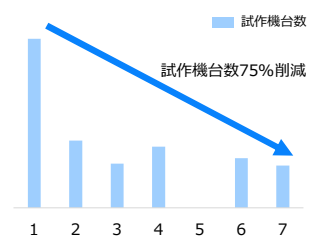
(金額:億円) 開発経費額及び売上高開発経費率



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



May 7, 2021

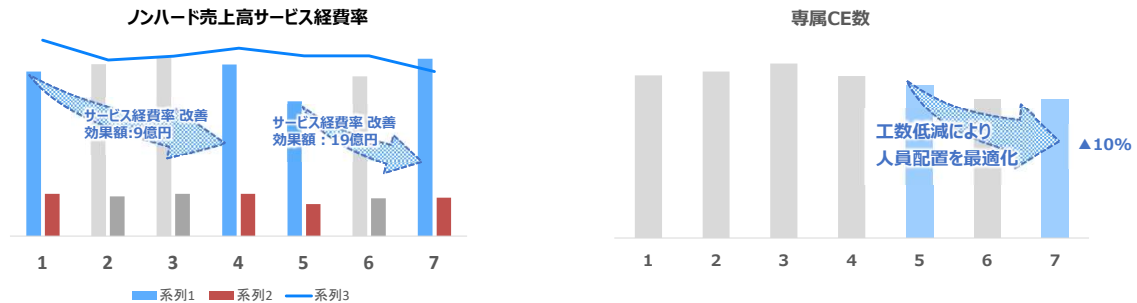
(C)2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 次に、体質強化についてお話しします。
- まず開発体制ですが、17年度から19年度にかけて、設計プロセスの大改革を進め、小ロット対応のアジャイル開発へ変革しました。設計評価の自動化（表①）やアジャイル開発による試作機低減（表②）などにより、45億円のコスト削減をしました。
- 今後、さらに生産分野と開発分野の一体化によるデジタルマニュファクチャリングの連携、設計業務のデジタル化、開発機種数の絞り込み等を進めます。
- 20年度で、既に前倒しで36億円のコストダウンを実現しており、次の2年間で更に20億円のコストダウンを目指します。

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



May 7, 2021

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

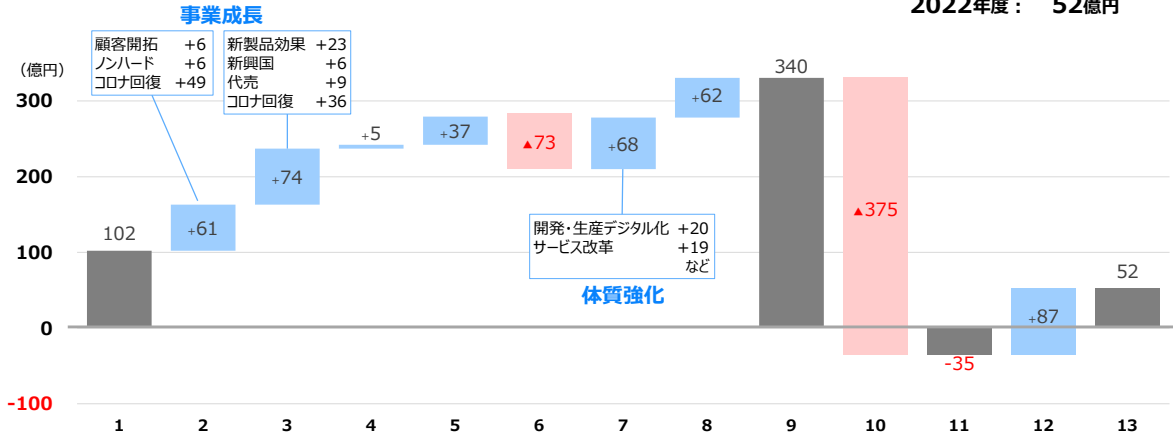
- 続いて、サービスコストの改革です。
- 17年度から19年度にかけて、製品稼働品質の向上およびサービス性の改善などで、経費抑制に取り組み、9億円のコストダウンを実現しました。
- 21年度以降では、更にオペレーターによるメンテナンス促進、故障予測技術導入などの体質強化を進め、業務効率化で19億円のコストダウン、専属カスタマーエンジニア数の10%削減を狙って、取り組んでいきます。

リコー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



May 7, 2021

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

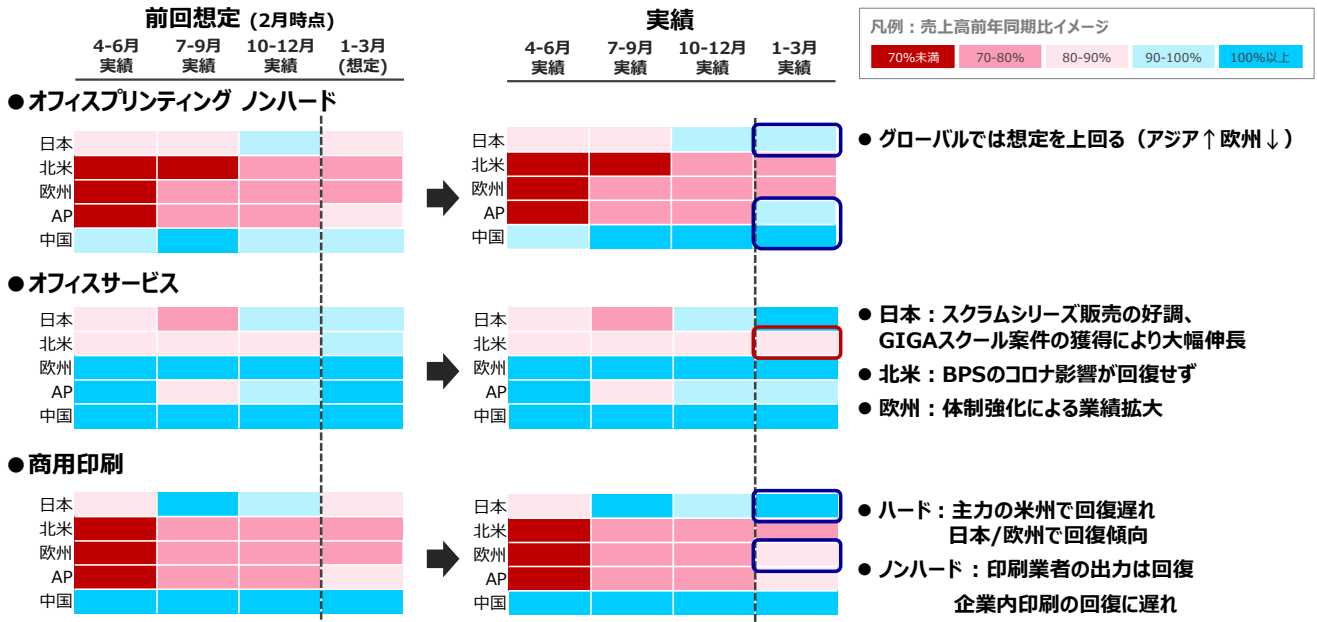
38

- 最後にグラフィックコミュニケーションズの2021年度・2022年度の要因別営業利益見通しをまとめました。
- 21年度は、カンパニーとして自律的な事業運営に掛かる配賦経費375億円もあり、営業利益は35億円の赤字の見通しとなります。しかし、22年度にはさらなる事業成長により、配賦経費を吸収し、52億円の営業黒字を目指します。
- ここまでご説明した事業成長と体質強化の継続に加え、1on1コミュニケーションを促進するマーケティングプロセス領域でのデジタルサービスの事業拡大や、インクジェットヘッド新製品の投入、テキスタイル・サイングラフィックスの領域でのデジタル化をけん引する産業印刷の事業拡大などで、欧米中心に稼働力を革新的に改革します。加えて、ROIC経営を徹底し、収益を拡大してまいります。
- グラフィックコミュニケーションズは、お客様の声に耳を傾け、課題を把握し、問題解決を図っていくことで、誰よりも印刷の現場を理解し、その現場のデジタルトランスフォーメーションの起爆剤となり、世界一の総合パートナーとなることをビジョンとし、事業成長を進めてまいります。
- ご清聴ありがとうございました。

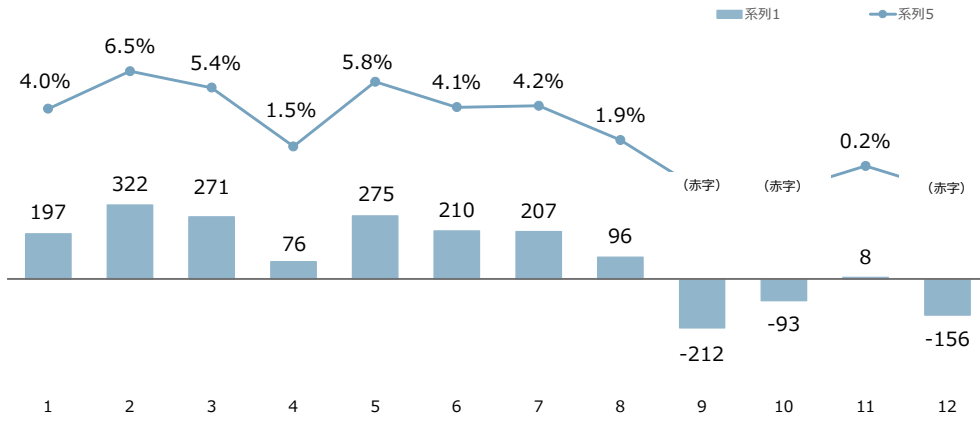
補足資料

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）



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 4-6月	Q2 7-9月	Q3 10-12月	Q4 1-3月	累計
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.