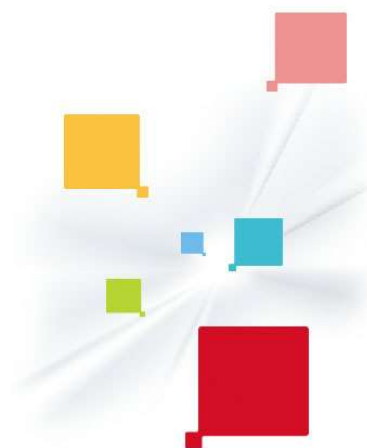


# 2021年度 4-12月期 決算概要

2022年 2月 4日  
株式会社リコー



本資料に記載されている、リコー(以下、当社)の現在の計画、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、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、実際の業績は異なる結果となる場合がありますので、これらの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) 2021年度 (FY2021)：2021年4月から2022年3月までの会計年度

### 事業区分の変更等について

当社グループは2021年4月1日より社内カンパニー制を導入しました。そのため、当連結会計年度より、事業の種類別セグメントを変更しております。この変更に関して、前連結会計年度についても遡及適用した数値で表示しております。

# セグメント変更について

カンパニー制導入により 事業別 → ビジネスユニット別 に変更 (2021年度4月より)

## ◆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°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

リコーデジタルサービス	■ オフィスサービス ■ オフィスプリンティング(販売)
リコー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) ■ エッジデバイス(開発・生産・OEM)
リコーグラフィック コミュニケーションズ	■ 商用印刷 ■ 産業印刷
リコーインダストリアル ソリューションズ	■ サーマル ■ 産業プロダクツ
その他	SmartVision ■ 360°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、新規事業等

※オフィスプリンティング分野の一部の事業(ドキュメントソリューション、マネージドプリントサービスなど)とその他分野のデジタルビジネスをオフィスサービスへ変更

## 2021年度 4-12月期決算概要

- 2021年度4-12月期の決算を説明します。

## 【4-12月実績】

- ✓ 外部要因（コロナ感染拡大、品不足、調達コスト高、輸送費高）の影響が事前想定よりも悪化  
→リカバリ策の追加や体質強化の前倒し等により 営業利益は計画線を維持
- ✓ 外部要因の業績影響はオフィスサービスにも波及し、拡大  
    オフィスプリンティング： ハード - MFP/Pの品不足（電子部品や素材の調達状況が悪化）  
                                      ノンハード - 想定は下回るものの回復傾向（FY19比：全体 82% 日本 93%）  
    オフィスサービス：     ハード（PC・サーバー、ネットワーク機器、MFP）の品不足が10-12月期に拡大、営業活動に影響
- ✓ グラフィックコミュニケーションズは、商用印刷のノンハード回復、体質強化の継続で営業利益は計画を上回って進捗

## 【FY21通期見通し】

- ✓ リカバリ策や経費コントロールを継続実施に加え、MFPやIT商材の供給改善を見込む  
    オフィスプリンティング： 製品の複数部品対応や部品購買先の拡大、高収益製品への割り当て等、戦略的に供給量改善を見込む  
                                      オミクロン株拡大により一時的低迷が見られるも、オフィス回帰を見込む  
    オフィスサービス：     ハード機器ベンダーの供給量改善の見通し
- ✓ リスクとオポチュニティを見直し、通期見通しを据え置く

## 【資本収益性向上に向けた取り組み】

- ✓ 自己株式1,000億円の取得を完了し、保有自己株式（総発行株式の14.4%）を2022年2月28日に消却することを決定
- ✓ 事業ポートフォリオ、資産見直しは聖域なく実施

Feb 4, 2022

© Ricoh

- まず、決算のポイントです。この10-12月期は、悲喜こもごもとなりました。
- 良かったことは、ノンハードの回復の兆しが見えたことです。オフィスプリンティングでは、12月にグローバルでの平均出力枚数が、2019年度同月の85%を超え、商用印刷では、10-12月の売上が2019年度並まで戻り、これから伸びる可能性が出てきました。
- 加えて、体質強化やリカバリ策も、前倒しで様々な手を打つなど、順調に進んでいます。社内カンパニー制の成果でもあり、確実に利益につながっています。
- 苦しかったことは、MFPだけではなく、IT商材がなかなか調達できず、全体業績に大きな影響が出たことです。
- しかしながら、営業利益そのものは、リカバリ策と体質強化の前倒しで、計画線をまだ維持できている状況にあります。
- 詳細に説明しますと、10-12月期は、7-9月期に品不足となっていたオフィスプリンティングのハードウェア製品（MFP、プリンタ）の増産を予定していました。想定と異なったのは、10月末ごろから、想定以上に調達が困難になった原材料・部品があり、増産体制を見直さざるを得なくなったことです。結果として、7-9月期よりも現場への製品供給が少なくなりました。
- オフィスプリンティングのノンハードは、想定は下回っているものの、10-12月期の売上は19年度比で82%、日本では93%となりました。平均出力枚数では、12月にグローバルで19年度比85%を超えるところまで回復しています。モニタリングしている13カ国・地域のうち、4カ国・地域が19年度比90%を超えており、以前からお話しているように、コロナ影響が緩和されると、9割程度まで回復をすることが確認できています。
- オフィスサービスは、パソコン、サーバー、ネットワーク機器、それにさらにMFPの品不足が拡大し、10-12月期は営業活動に大きく影響が出ました。
- ハードウェア製品がないため、国内では、どちらかというとアプリケーションの販売に終始することとなりました。最近ではサブスクリプション契約が多いため、月々の売上が小さくなり、足もとの業績にはつながりづらい面があります。需要は大変強く、商品さえあれば業績につながるビジネスチャンスはありますので、しっかりと商品を調達することが重要と考えています。
- グラフィックコミュニケーションズは好調が続いています。ノンハードが引き続き回復してきていること、原価ダウンや経費削減といった体質強化が、当初の計画を上回って進捗をしていることがあります。
- 10-12月期は、外部要因、特に品不足で非常に苦労しましたが、資産売却等のリカバリ策や、体質強化の前倒しで補いました。実態としては厳しい3カ月だったということになります。

## 【4-12月実績】

- ✓ 外部要因（コロナ感染拡大、品不足、調達コスト高、輸送費高）の影響が事前想定よりも悪化  
→リカバリ策の追加や体質強化の前倒し等により 営業利益は計画線を維持
- ✓ 外部要因の業績影響はオフィスサービスにも波及し、拡大
  - オフィスプリンティング： ハード - MFP/Pの品不足（電子部品や素材の調達状況が悪化）  
ノンハード - 想定は下回るものの回復傾向（FY19比：全体 82% 日本 93%）
  - オフィスサービス： ハード（PC・サーバー、ネットワーク機器、MFP）の品不足が10-12月期に拡大、営業活動に影響
- ✓ グラフィックコミュニケーションズは、商用印刷のノンハード回復、体質強化の継続で営業利益は計画を上回って進捗

## 【FY21通期見通し】

- ✓ リカバリ策や経費コントロールを継続実施に加え、MFPやIT商材の供給改善を見込む
  - オフィスプリンティング： 製品の複数部品対応や部品購買先の拡大、高収益製品への割り当て等、戦略的に供給量改善を見込む  
オミクロン株拡大により一時的低迷が見られるも、オフィス回帰を見込む
  - オフィスサービス： ハード機器ベンダーの供給量改善の見通し
- ✓ リスクとオポチュニティを見直し、通期見通しを据え置く

## 【資本収益性向上に向けた取り組み】

- ✓ 自己株式1,000億円の取得を完了し、保有自己株式（総発行株式の14.4%）を2022年2月28日に消却することを決定
- ✓ 事業ポートフォリオ、資産見直しは聖域なく実施

Feb 4, 2022

© Ricoh

- 通期の見通しは据え置きます。  
継続して取り組むリカバリ策や経費コントロールに加え、1-3月期はMFPの供給がある程度見えており、IT商材についても、各メーカーに問い合わせをしたところ、10-12月期に比べて供給状況がかなり改善をする状況であるためです。  
特にパソコンはほぼ潤沢になる、サーバーもある程度は回復すると聞いております。  
1-3月期は、年度でもっとも売上ウエイトの高い、通常に比べて1.3倍の売上となる四半期であり、商品があれば業績につながると考えています。
- ノンハードについても、今はオミクロン株が一時的に流行していますが、ピークアウトしつつあるヨーロッパ諸国は、この2月から行動制限の解除を始めています。恐らく世界中で同様の動きとなるものと考えています。  
オフィスに人が戻れば、ノンハード収益につながりますので、12月の回復状況をみると期待できると考えています。
- あらゆる手段を使って、計画達成を目指します。
- 資本収益性向上に向けた取り組みですが、既にご案内のとおり、12月8日に自己株式1,000億円の取得を完了しました。金庫株2,000万株を加えた約1億株、総発行株式の14%程度を、当初予定の4月から前倒し、2月末に消却予定です。少しでもEPSを向上させていきます。
- カンパニー制に伴う事業ポートフォリオ、資産の見直しについては、聖域なく取り組んでいます。  
中計進捗説明会にて詳しく説明させていただく予定です。

# 2021年度 4-12月期決算 <連結損益計算書>

7%増収 554億円増益

	2020年度 4-12月	2021年度 4-12月	前年比	
<b>売上高</b>	11,930億円	<b>12,761億円</b>	<b>+831億円</b>	+7.0%
売上総利益	4,157億円 (34.8%)	4,618億円 (36.2%)	+461億円	+11.1%
販管費等	4,454億円 (37.3%)	4,361億円 (34.2%)	-93億円	-2.1%
<b>営業利益</b>	-297億円	<b>257億円</b>	<b>+554億円</b>	-
営業利益率	-	2.0%	-	-
親会社の所有者に帰属する <b>当期利益</b>	-224億円	<b>231億円</b>	<b>+456億円</b>	-
EPS	-31.02円	34.07円	+65.09円	
期中平均 為替レート	1USD/106.09円 1ユーロ/122.36円	111.10円 130.59円	+5.01円 +8.23円	
研究開発投資	661億円	<b>710億円</b>	+49億円	
設備投資 (有形固定資産)	299億円	<b>226億円</b>	-72億円	
減価償却費 (有形固定資産)	342億円	<b>302億円</b>	-39億円	

Feb 4, 2022

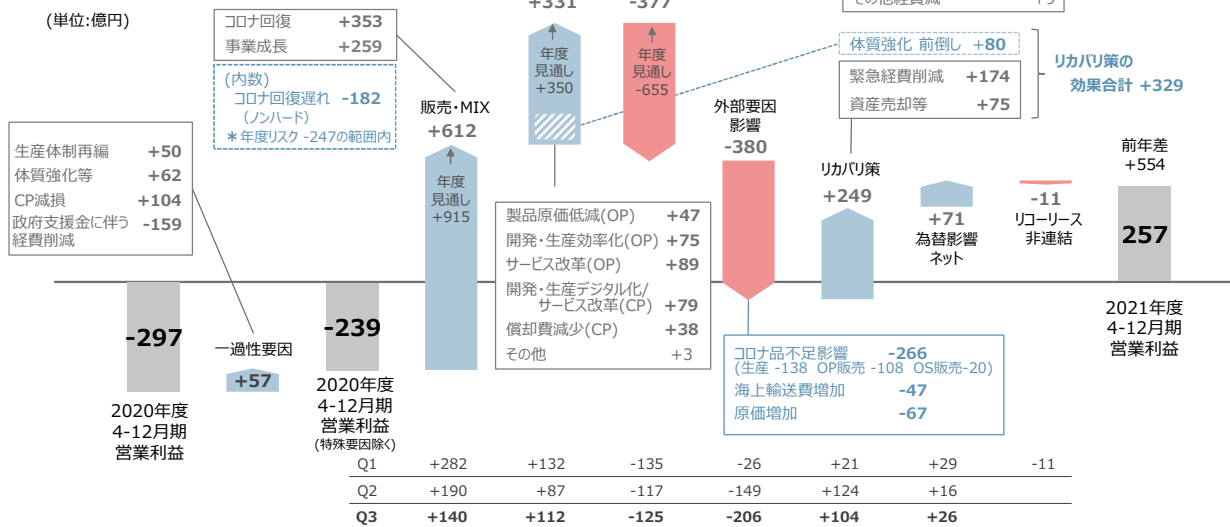
© Ricoh

- ここからは、財務統括部の部長を務める川口より説明します。
- 連結損益計算書ですが、売上高1兆2,761億円と831億円の増収、107%の増益率でした。売上総利益率は36.2%で、2020年度から改善しており、これまでの体質強化の取組みが功を奏しています。
- 販売費及び一般管理費率は34.2%でした。前年はかなりの緊急削減をして37.3%でしたが、その流れをくみ、さらに販売費の戻りや売上成長に使う費用を抑制し、この販管費を達成しております。
- 結果として、営業利益は257億円、ほぼ社内計画を達成しました。
- 当期利益は、231億円となっております。

# 要因別営業利益

- コロナ回復遅れは想定リスクの範囲内、体質強化は年間計画をほぼ達成
- 部品不足による生産・販売影響、輸送費増等の想定以上の拡大に対しては、リカバリ策の追加・前倒しを実行

## 【前年からの増減】



- 前年度の営業利益-297億円から今年度257億円の黒字までの流れがこの増減チャートです。
- 販売・MIXでは+612億円です。年度の見通しで+915億円ですので、若干足りていないものの、コロナからの回復、もしくは事業成長で、オフィスプリンティング、商用印刷、さらにオフィスサービスも含めて、少しずつ改善しています。
- 内数であるコロナ回復遅れ、つまり、ノンハードでの回復遅れになりますが、182億円と試算しています。7-9月期時点では122億円でしたので、さらに60億円が加わりましたが、少し影響が収まってきている状況にあります。
- 体質強化については、年度見通し350億円のほぼ達成の域となる331億円となりました。その詳細として記載している項目のうち、“開発・生産の効率化（OP） +75億円”、“開発・生産デジタル化/サービス改革（CP） +79億円”が、前倒しなどで良く進捗しています。今回の外部要因への対応として、この体質強化の前倒し効果が80億円ほど貢献していると考えています。
- このような改善、改革をしながら、今期は売上回復させようと、その他の経費で費用戻りなどを計画していましたが、年度見通し655億円に対して377億円に収まっています。
- 外部要因影響は、-380億円です。品不足影響、海上輸送費影響、購入原価の増加などが含まれますが、7-9月期時点で-174億円でしたので、10-12月期で200億円ほど増加したことになります。ここが、少し想定をオーバーしたところであり、この10-12月期は非常に厳しい3カ月だったということです。
- リカバリ策として、体質強化前倒しの80億円のほか、経費削減、資産売却を前倒しで進めました。最終的に、為替影響等も含めて営業利益257億円との結果となりました。

Feb 4, 2022

© Ricoh



# 外部要因の現状と今後の見通し

10-12月は想定よりも外部要因の影響が悪化  
1-3月、状況改善を見込む

主な外部要因	ステータス				現状と今後
	4-6月 (実績)	7-9月 (実績)	10-12月 (実績)	1-3月 (予測)	
コロナ回復遅れ (OPノンハード)					回復基調も、欧米ではオミクロン株拡大で停滞 [今後] オミクロン株早期ピークアウトによる行動規制の緩和→オフィス回帰
部品不足による生産影響 (OPハード)					電子部品や素材等の調達難による生産量の減少 [今後] 複数購買化、代替品調達、高収益製品への優先割り当て 受注残解消と適正な在庫形成に向けた生販両面での取り組み
コロナ影響：生産影響 (OPハード)					タイ生産拠点及びサプライヤーでの断続的な生産停止（7-8月） →戦略的な生産配分 [今後] コロナ感染による生産稼働影響はほぼない見込
コロナ影響：販売影響 (OP、OS)					ハード（MFP/ICT商材）不足による機会損失顕在化（需要は堅調） [今後] OP：重点商品を中心とした製品供給リカバリ、 OS：ICT商材の供給改善による販売回復を見込む
海上輸送費高騰					港湾/海上輸送停滞、コンテナ不足に起因 → 価格転嫁の開始 [今後] 港湾/海上輸送の混雑は継続見込み、価格転嫁
原材料・部品ひっ迫によるコスト増					電子部品ひっ迫でのスポット購入によるコスト増 素材の価格高騰 [今後] 原材料価格は高止まり継続見込、柔軟な価格対応

Feb 4, 2022

前回の想定 -----> © Ricoh

- さて、この外部要因の状況をどのように見ているかを説明いたします。
- 破線矢印が7-9月期時点での見通し、赤い矢印が現在の見通しです。
- ご覧の通り、“コロナの回復遅れ（OPノンハード）”、“部品不足による生産影響（OPハード）”、“コロナの影響：販売影響（OP、OS）”が芳しくなく、想定どおりにいきませんでした。この1-3月期、特に2月から一気に改善の方向に向くという見通しを持っています。
- オミクロン株が欧米でピークアウトしつつあることで、特に欧米でのオフィス回帰が見込まれる状況にあります。
- 生産影響も、電子部品や素材等の購入が、全て確実にはいきませんが、複数の購買先を求めたり、代替品を検討したり、もしくは売れる商品、利益の高い商品に優先的に材料を当てるといった努力をしていますので、販売にしっかりつながる生産ができるであろうと考えています。
- また、販売影響は、説明してきました通り、商品が不足していた、特に10-12月期は最も足りていない状況でしたので、一生懸命お客様をつないでいる状況です。商品が供給できるということは、ハード、それからオフィスサービスともに回復が見込めると考えています。
- これに加えて、体質改善とリカバリ策を継続していますので、1-3月期は当社にとって非常に大事な時期と考えています。

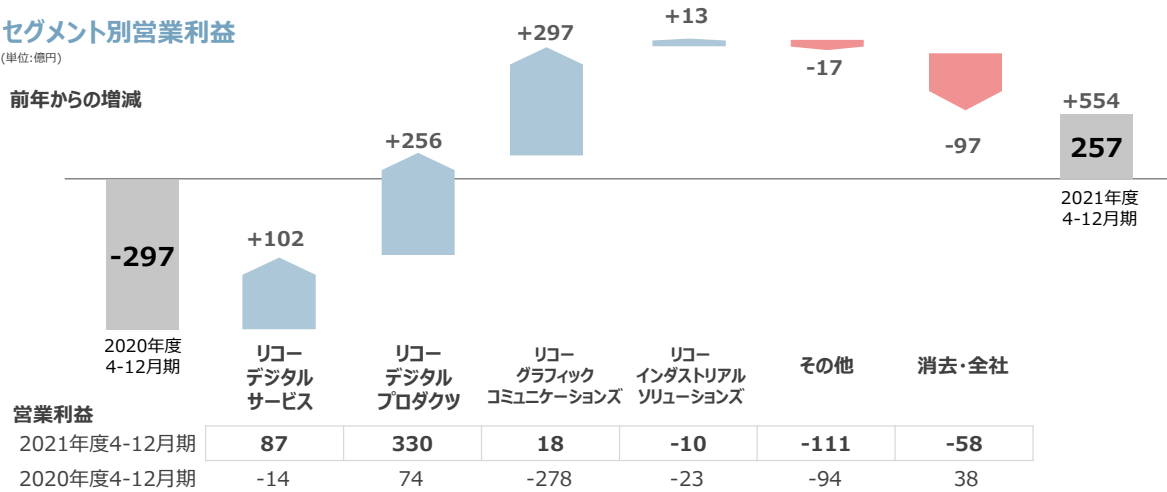
# セグメント別営業利益

外部要因による業績影響が続く中、全ビジネスユニットで営業利益改善

## セグメント別営業利益

(単位:億円)

前年からの増減



営業利益

2021年度4-12月期	87	330	18	-10	-111	-58
2020年度4-12月期	-14	74	-278	-23	-94	38

Feb 4, 2022

© Ricoh

当連結会計年度よりセグメントを変更

- セグメント別の営業利益です。
- リコーグラフィックコミュニケーションズが、前年度から大きく利益改善しています。前年には100億円程度の減損が含まれており、実力値よりも厳しい数字でした。今年度は体質強化として様々なコスト削減に取り組んでいます。ノンハードも改善しており、黒字に転換してきているということになります。
- 消去・全社が-58億円ですが、ここには未実現の損失、在庫が含まれます。不良在庫ではなく、あと一つ部品があればお客様にお届けできるような仕掛中の製品や、洋上で止まっている在庫があり、その内部利益をここで消去しています。製品がお客様に届けられたときに解消されることとなります。

## リコーデジタルサービス

(オフィスサービス、オフィスプリンティング販売)

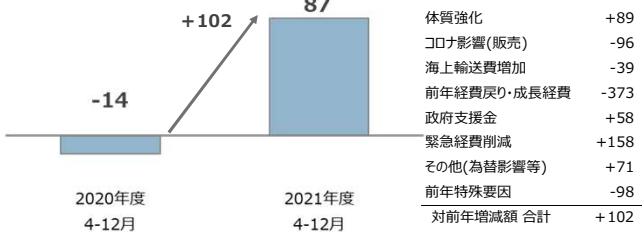
増収 (+7%) 増益 (黒字化 +102億円)

ハード供給難の中、利益を積み上げ

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



Feb 4, 2022

\*その他: 環境ソリューション、産業ソリューションなど

© Ricoh

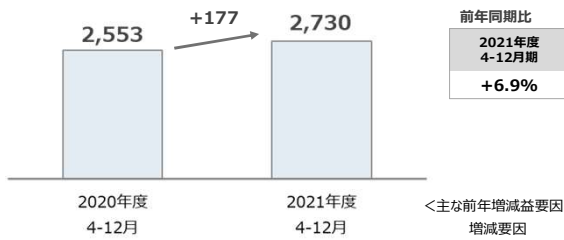
## リコーデジタルプロダクツ

(オフィスプリンティング/エッジデバイス開発、生産)

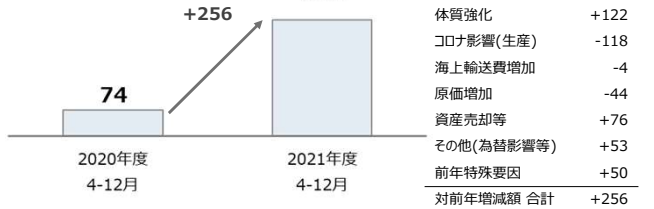
増収 (+7%) 増益 (+256億円)

外部要因へのリカバリ策の実施、戦略的な供給を展開

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



- リコーデジタルサービス及びリコーデジタルプロダクツです。
- この9か月、ともに増収増益でした。増減の要因について簡単に説明します。
- リコーデジタルサービスでは体質強化で +89億円となりました。保守、運用などのサービス改革を続けているところです。また、前年度からの経費戻りや売上成長のための費用で、-373億円と、大きな金額があります。緊急経費削減+158億円とありますが、人件費を含めコントロールをしているものです。
- リコーデジタルプロダクツは、同様に体質強化で大きな効果があり、+122億円です。変動原価の低減、部品の共通化や生産の自動化を進めている効果や、設計と業務のデジタル化、設計と生産を一体的に行うことで開発・設計期間の短縮等を進めている効果となります。また、デジタルマニュファクチャリング、遠隔での生産管理による業務プロセスの改善等の効果も含まれます。

# 参考：旧セグメント概算

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



## 4-12月期 概況

- オフィスサービス : 増収増益 営業利益率 7.0%
- オフィスプリンティング : 増収増益 営業利益率 7.2%

		2020年度 4-12月	2021年度 4-12月 (概算値)
オフィスサービス	売上	3,582	4,108
	営業利益	208	289
	(率)	5.8%	7.0%
オフィスプリンティング	売上	5,935	6,076
	営業利益	61	435
	(率)	1.0%	7.2%

## オフィスサービス事業 営業利益率推移 (一過性要因除く)



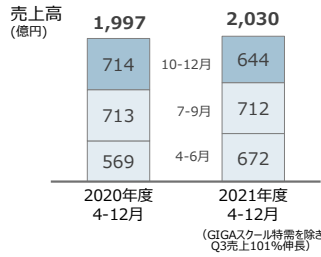
Feb 4, 2022

© Ricoh

- 旧セグメントの概算値になります。前年まで開示していましたセグメントであり、皆様に継続してご理解いただけるように、概算値として示しているものです。
- ポイントとなるのは営業利益率です。4-12月の累計でオフィスサービスは7.0%、オフィスプリンティングは7.2%と、前年度から大きく改善しています。
- オフィスサービスの営業利益率の四半期推移を示しています。Q2の7-9月期では8.2%、Q3の10-12月期では7.1%でした。
- 当社の場合には季節変動があり、4-6月期、10-12月期はやや営業利益率が下がり、7-9月期、1-3月期で上がる傾向にあります。10-12月期で見ると、前年は6.9%でしたが、今回は7.1%と伸ばしました。

# リコーデジタルサービス（オフィスサービス）

## 日本

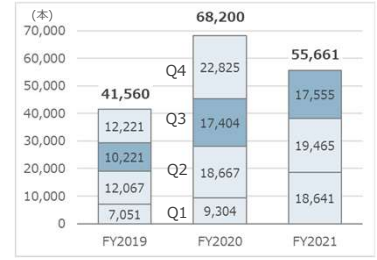


### IT商材・MFP品不足影響により、アプリケーション販売活動に注力（2桁伸長）

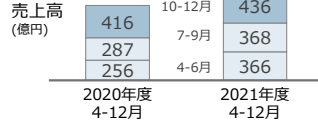
- ① スクラムパッケージ  
セキュリティ関連(クラウド、ゲートウェイセキュリティ等)堅調
- ② スクラムアセット  
中堅企業を中心にシステム導入後の運行代行や、仮想化集約・セキュリティ強化を展開し好調

	2021年度 4-12月実績		
	売上	前年比	本数前年比
スクラムパッケージ(中小企業向け)	353億円	118%	123%
スクラムアセット(中堅企業向け)	172億円	150%	—
合計	526億円	127%	—

### スクラムパッケージ販売本数



## 欧州\*



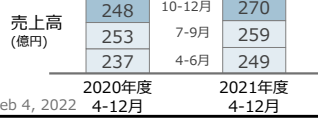
\* 欧州・中東・アフリカの売上高

### パッケージ展開により成長を維持

- ① “Work Together, Anywhere” パッケージ展開を継続  
受注:99億円(前年比174%)  
パイプライン:447億円(前年比130%)
- ② 買収企業の業績は引き続き堅調 (前年比110%)

売上内訳 (億円)	2021年 4-12月	前年同期比
<b>オフィスサービス 計</b>	<b>4,125</b>	<b>+8.0%</b>
ITインフラ (ハード・ソフト)	1,572	-1.2%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)	867	+11.0%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)	768	+20.1%
BPS (顧客出力センターの受託、等)	729	+7.4%

## 米州



### 出カセンターコスト低減とデジタルサービスへの転換

- ① BPSは継続的な原価低減により採算改善
- ② セキュリティ対策のITサービスは好調継続

Feb 4, 2022

© Ricoh

- リコーデジタルサービスの、オフィスサービスの地域別の状況です。
- 日本は、IT商材、もしくはMFP・プリンターが不足していたため、アプリケーションの販売に注力をして、お客様を一生懸命つないでいる状況です。アプリケーション販売は、薄利ではありますが、売上2桁成長です。
- こうした状況下で、スクラムパッケージ・スクラムアセットとも売上は伸ばしており、資産を積み上げられています。日本においては、オフィスサービスの中で、サブスクリプションによる売上が、2018年度から毎年100億円ずつ積み上がっている状況です。今後の収益成長が期待できるものです。
- 欧州では、パッケージの展開を引き続き進めていまして、受注およびパイプライン、これからの売上につながるものがしっかりと積み上がっている状況です。
- ICTケイパビリティ強化のための買収は継続していますが、その買収企業の業績も引き続き好調です。
- 1月には、新たに、Axon Ivy AGという会社を買収しました。当社の強い武器であるDocuWareに加えて、大手のお客様を対象に、ドキュメントに依存しない領域のワークフローのデジタル化、アプリケーションの開発といった形で、自社ソフトウェアのラインナップを強化できることになりました。欧州における事業展開を進め、さらにアメリカ、日本へのグローバル展開を狙います。
- 米州については、BPSの収益改善を続けています。欧州のような展開は、現在は検討中ではありますが、その中でも、セキュリティ対策のITのビジネスが好調に推移し始めました。ここへの投資についても検討したいと考えています。

# リコーデジタルサービス（オフィスプリンティング）

前年度に対しては増収も、  
外部要因（品不足、コロナ感染再拡大等）の影響が想定以上に続く

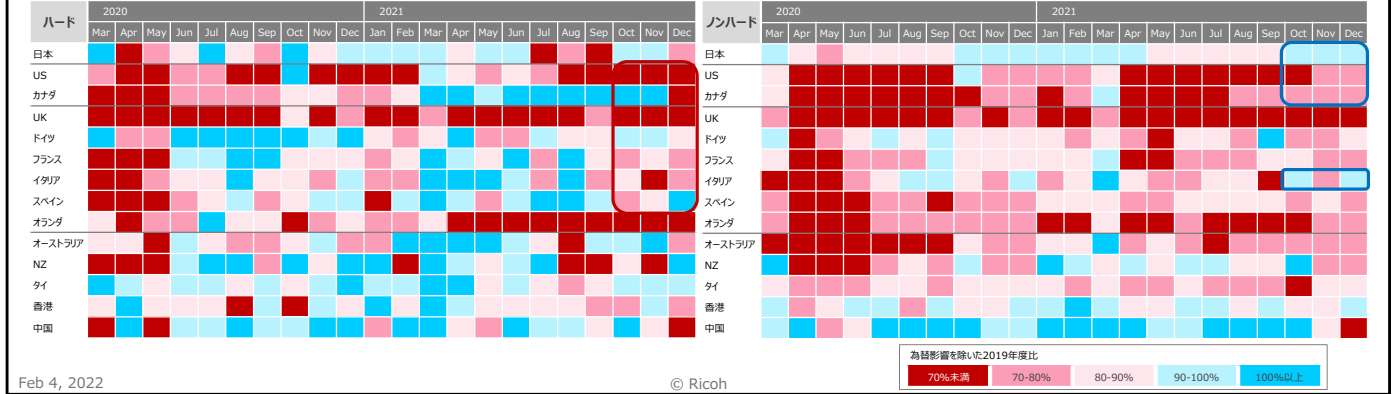
- **ハード：** 製品供給が滞り、10-12月期は欧米中心に売上不振  
需要は堅調のため、注残増加
- **ノンハード：** 10-12月期は日本で回復も、  
全体では想定下回る

想定との差	
4-6月期	-2%pt
7-9月期	-4%pt
10-12月期	-5%pt

FY19同期比（為替影響除く）

OP売上	2020年度				21年度		
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
ハード	69%	85%	83%	90%	85%	73%	<b>72%</b>
ノンハード	67%	77%	82%	85%	79%	78%	<b>82%</b>
日本	83%	87%	94%	101%	90%	78%	<b>91%</b>
米州	59%	70%	71%	78%	75%	68%	<b>64%</b>
欧州	61%	84%	81%	84%	77%	80%	<b>76%</b>

売上ヒートマップ（国・地域別、2019年度同月比）

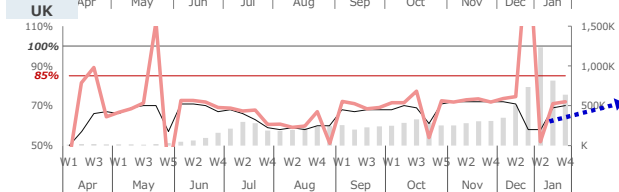
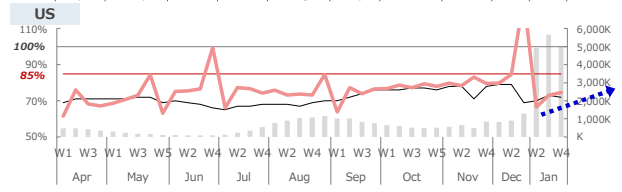
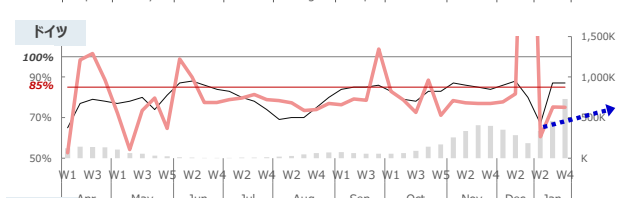
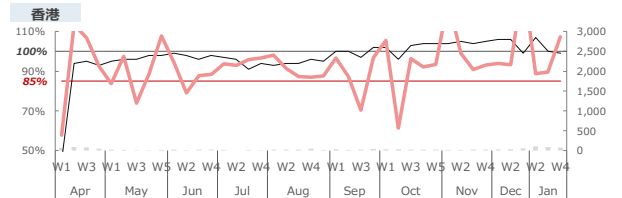
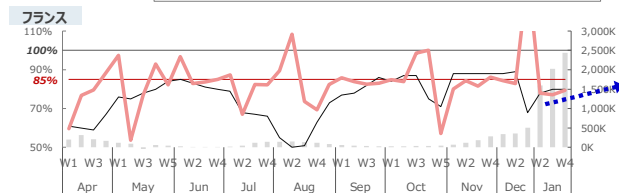
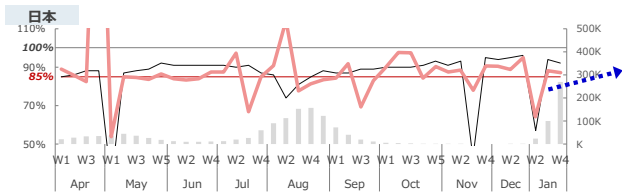


- リコーデジタルサービスのオフィスプリンティングです。
- ハードにつきましては、10-12月期の3か月は、商品の供給が厳しかったこともあり、欧米を中心に売上が不振でした。表にあります、ハード売上19年度比72%という数字がそれを示しています。
- 一方、ノンハードは、日本で回復してきていますが、欧米については少し伸び悩みました。この3か月は、グローバルで想定を5%ほど下回ったという状況です。

# MFP出力量にみるコロナ影響

10-12月期：年末にかけ緩やかに回復。感染者数の少ない日本は90%、アメリカでも80%まで回復  
 →1月は、一時的にオミクロン株による感染拡大地域で回復鈍化

## MFPプリント出力量の推移（国別）



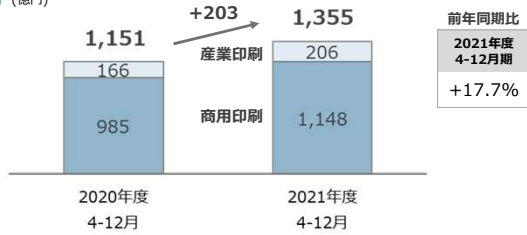
Feb 4, 2022 (備考) 出力量は、当社@Remoteデータによる。前年同期からの、MFP出力量の変化率。新型コロナ感染者数は、ジョンズ・ホプキンス大学発表数による。

- MFPの出力量にみるコロナの影響ですが、2021年末にかけて回復してきました。
- 日本では90%、アメリカでも80%の回復となりました。この調子でさらに回復していく期待を持っていましたが、22年1月のオミクロン株の感染拡大により、現段階では少し鈍化している状況です。
- しかし、イギリスではマスクの義務が終了する、フランスではテレワーク義務化がなくなる、デンマークは、全ての規制の撤廃、さらにアメリカではロックダウンという方向は今のところ見えておらず、今後欧米で回復が期待される状況にあります。
- 新型コロナへの対応は、検査、ワクチンの進展や、経口薬については、新薬が出るとの話もあります。さらにオミクロン株の影響の期間が短いだろうということも含めていくと、この2月、3月は大きく改善してくる、オフィス回帰が期待できると考えています。

# リコーグラフィックコミュニケーションズ<概況>

商用印刷のノンハード回復、原価低減による体質強化を継続し、黒字（計画超過）

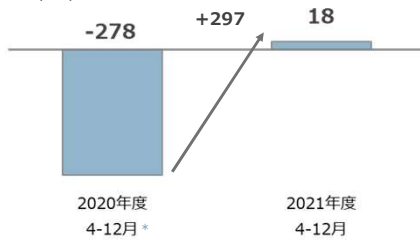
## 売上高 (億円)



## 4-12月期 概況

- 商用印刷のハードは緩やかな回復基調、ノンハードは回復継続  
IJヘッドも堅調に増収維持
- 体質強化は計画以上に進捗（年度計画達成率226%）  
開発・生産の自動化による生産効率改善  
販売・サービスの活動効率改善
- 営業利益 対前年 297億円改善  
年度見通し-35億円に対して、4-12月期で黒字（計画超過）

## 営業利益 (億円)



## FY19同期比 (為替影響除く)

CP売上	2020年度				2021年度		
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
ハード	61%	72%	67%	75%	73%	68%	<b>72%</b>
ノンハード	66%	80%	84%	85%	86%	92%	<b>95%</b>
米州	66%	71%	73%	71%	77%	78%	<b>80%</b>
欧州	56%	78%	77%	84%	74%	82%	<b>86%</b>
日本	85%	101%	91%	97%	98%	98%	<b>97%</b>

Feb 4, 2022

\* 減損費用104億円を含む

© Ricoh

- リコーグラフィックコミュニケーションズは好調です。
- 商用印刷のノンハードの回復が継続しており、また、体質強化、特に原価項目に関する努力を続けているため、黒字を回復し計画を超過する勢いで進んでいます。トップラインだけではなく、体質強化にしっかり取り組めていることが、大きな利益改善の理由です。開発・生産の自動化、それから販売・サービスの活動の効率化といった施策の成果が数字に表れています。



## 【商用印刷】

- ハード：日欧の主力市場で販売回復  
印刷業向け：欧州は回復基調、米州の投資への本格意欲は回復待ち  
企業内：欧米のディーラー開拓施策が成果を継続し販売増加  
(18社獲得 年間目標達成)
- ソフト：欧米が堅調に回復維持  
印刷業向け：DM、カタログのプロモーション系を中心に印刷量が回復  
企業内：欧米で回復

## Pro C5300 Series



- 厚紙、凹凸紙、長尺用紙対応など上位機種に匹敵するスペックを備えながら圧倒的なコストパフォーマンスを実現

## 【産業印刷】

- コンポーネント (IJヘッド)  
全地域で好調持続 (売上前年比136%)
  - ・経済復調により、大手顧客を中心としたメタル積層ヘッドの販売が好調
  - ・性能・価格・サポートの競合優位から、顧客の新規プリンターモデルへの採用が進む
- 産業プリンタ (テキスタイルプリンタ)  
Tシャツプリントを中心にEコマース事業者への販売好調が持続  
→米州では個人ネットショップ参入などで今後のTシャツ販売需要に対応

## MHシリーズ(メタル積層ヘッド)



- リコー独自のステンレス接合技術によるインク対応力、高耐久性が強い
- UVインク、水性インク共に対応可能でサイングラフィックス、テキスタイルなど幅広い用途で活用可能

## RICOH Ri 2000(テキスタイルプリンター) 2021年9月 国内発売



- 「RICOH Ri 100」の上位機種としてラインナップ強化

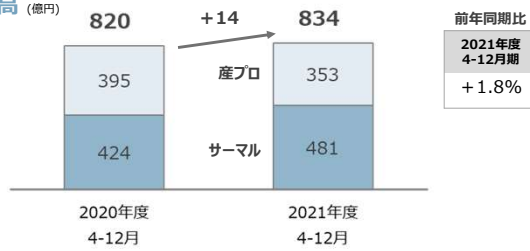
Feb 4, 2022

© Ricoh

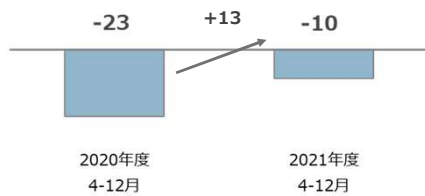
- リコーグラフィックコミュニケーションズの事業別になります。  
4-9月期決算報告時点から大きく内容が変わっていないので、細かな説明は省きます。
- 商用印刷の企業内でのハード販売は、キーとなる欧米のディーラー開拓という施策で、7-9月期に15社獲得と説明しましたが、現在は18社獲得となります。着実にディーラーの開拓が進んでいるということをご報告します。

前年比増収、赤字幅改善

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 4-12月期 概況

- サーマル  
日本、米国、欧州とも様々な施策展開、中国は価格競争対応中  
社会課題解決型商品の拡販、物流需要拡大  
原材料値上げに対し、原価改善及び値上げ対応
- 産プロ\*  
光学事業： 中国・日本でのプロジェクト用途は堅調  
自動車関連顧客の生産減影響が継続  
エレクトロニクス事業： 産業用ロボット用途堅調  
部品高騰に伴う価格転嫁を開始

## 今後の取組み

- サーマル
  - ・ 原価改善及び値上げの効果刈り取り
  - ・ フランス工場新ラインでの受注案件の貢献開始
  - ・ 材料供給量不足の改善による生産リカバリ
- 産プロ
  - ・ 自動車関連顧客の生産戻りによる光学販売の拡大
  - ・ 生産プロセス効率化・部品市況変動に対する  
原価・粗利改善策の効果刈り取り

\* 産業プロダクツ事業：光学事業(車載用カメラ、プロジェクターユニットなど)、  
エレクトロニクス事業(産業用コントローラなど)、精密部品事業など

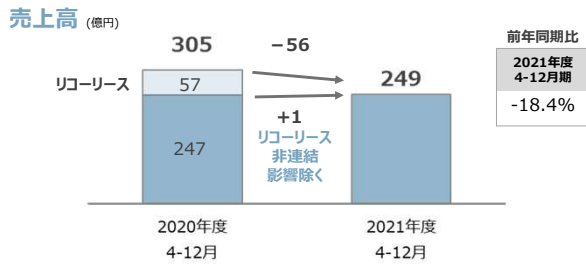
Feb 4, 2022

© Ricoh

- リコー工業ソリューションズは若干厳しい状況でありましたが、赤字幅は縮小できています。
- サーマルにおいては、様々な施策を展開していますが、原材料値上げの影響があります。春から継続しており、対応するための原価改善を続けています。加えて、価格転嫁を進めてきています。ただし、その効果は、現在全部出切っているわけではなく、1-3月期でも刈り取りを図っていきます。
- 産業プロダクツにつきましては、光学事業で、自動車関連のお客様の生産調整が続いており、その影響が半年間継続して出ています。エレクトロニクス事業につきましても、部品価格の高騰がありまして、価格転嫁を開始しています。
- 今後の状況は、サーマルは、原価改善、値上げ効果の刈り取りをしていきます。さらに、フランスの工場で新しいラインを稼働しましたが、目標としていた大きな受注2件が取れたので、貢献が期待できます。材料の供給ですが、しっかりと購入ができる見通しが立ちましたので、生産のリカバリーを進めます。
- 産業プロダクツにつきましても同様に、自動車関連のお客様の生産の戻りが見えていますので、光学事業の回復が期待できると考えています。

# その他

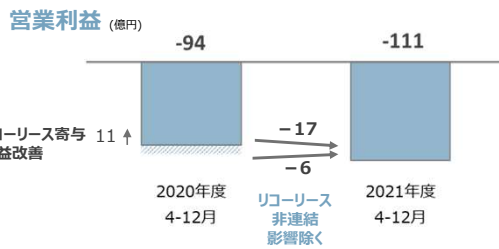
リース事業非連結化影響を除くと前年並み



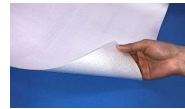
## 4-12月期 概況

- カメラ 新製品(PENTAX/GR)好調で増収  
デジタル活用で顧客に寄り添う工房的ものづくりへ
- SV\* 部品不足により商品供給難  
巣ごもりで360°カメラクラウドサービス好調をキープ

→ 新規事業への投資によりセグメントとしては赤字



## 主な新規事業



### 植物由来の新素材PLAIR

独自の発泡技術でしなやかさと強さを  
実現。脱炭素社会の実現に貢献



### リチウムイオン二次電池 製造ソリューション

世界初、インクジェットによる二次電池。  
多様な形状のウェアラブルデバイスを  
可能に



### 社会インフラ向け 点検サービス

被写界深度を測定するカメラ技術が  
はたらく人を危険な高所作業から解放

\* Smart Vision 事業

Feb 4, 2022

© Ricoh

- その他の事業です。
- カメラにつきましては、先日公表したように、デジタル活用による工房的ものづくりに事業の転換を図っていきます。
- この分野については、大きな業績の変動が今のところはありません。  
ただ、新規事業を扱っている分野ですので、まだ赤字という状況が続いています。
- 主な新規事業にあるように、検討を進めている事業がありますので、将来事業として育てていきたいと考えています。

# 2021年度4-12月期決算 <連結財政状態計算書>

総資産(1兆7,605億円)は、棚卸資産や投資が増加するも、資本政策の実行や資産売却等により1,273億円圧縮

## 資産の部

(単位:億円)	2021年 12月末	21/03末比 増減額	
流動資産	9,419	-1,168	
現金及び預金	2,247	-1,102	自己株式取得・配当金 支払いによる減少
営業債権及びその他の債権	3,469	-451	年度末債権の減少
その他の金融資産	897	-30	
棚卸資産	2,282	+362	部品・仕掛在庫 港湾・洋上在庫増加
その他の流動資産	521	+54	
非流動資産	8,185	-105	
有形固定資産	1,821	-98	資産売却
使用権資産	556	-80	
のれん及び無形資産	2,401	+146	戦略投資
その他の金融資産	1,233	-127	
その他の非流動資産	2,173	+54	
資産合計	17,605	-1,273	

## 負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2021年 12月末	21/03末比 増減額	
流動負債	6,342	-232	
社債及び借入金	1,155	+327	長短振替
営業債務及びその他の債務	2,319	-551	年度末債務の減少
リース負債	223	-31	
その他の流動負債	2,644	+23	
非流動負債	2,723	-341	
社債及び借入金	1,200	-196	長短振替
リース負債	426	-41	
退職給付に係る負債	613	-91	
その他の非流動負債	484	-12	
負債合計	9,066	-574	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	8,502	-700	自己株式取得に よる減少 (計画通り実行)
非支配持分	36	+0	
資本合計	8,538	-699	
負債及び資本合計	17,605	-1,273	
有利子負債合計*	2,355	+131	

(参考) 期末日為替レート: US\$ 1 = ¥ 115.02 (+4.31)  
EURO 1 = ¥ 130.51 (+0.71)

(21/03末比増減)

\*有利子負債: 社債及び借入金

Feb 4, 2022

© Ricoh

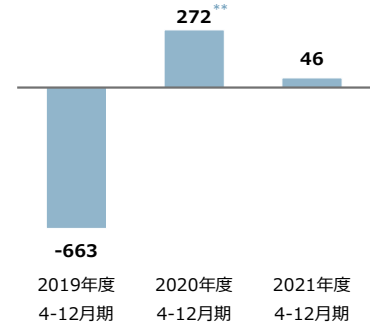
- 財政状態の説明になります。
- バランスシートです。現預金は2021年3月末と比べて約1,100億円減っております。こちらにつきましては、自己株に927億円、配当金に約140億円を使用しています。
- 営業債権は451億円減少、営業債務は551億円減少しています。100億円ほど債務が大きいのは、一部の支払サイトを短縮し、金利のところで改善を図ることをやっているためです。
- 何よりもお伝えしたいところは在庫で、21年3月末と比べて362億円の増加です。仕掛品となっている在庫、もしくは洋上にある在庫となります。不良在庫があるということではなく、製品がしっかり供給できるようになれば、販売につなげていけるものだと考えています。

# 2021年度4-12月期決算 <連結キャッシュフロー計算書>

当期利益は増加したが、前年におけるリコーリース持分化や棚卸資産の増加等によりフリーキャッシュフローは前年比で減少  
資本政策は計画通りに実行

(単位:億円)	2020年度 4-12月	2021年度 4-12月	
当期利益	-224	<b>233</b>	黒字化
減価償却費	796	<b>679</b>	
その他の営業活動	154	<b>-527</b>	部品在庫・ 港湾・洋上在庫の増加
営業活動によるキャッシュフロー	726	<b>386</b>	
有形固定資産の取得及び売却	-275	<b>-93</b>	
事業の買収	-84	<b>-38</b>	
その他の投資活動	-95	<b>-208</b>	前年：RL売却収入+78
投資活動によるキャッシュフロー	-454	<b>-339</b>	前年：リコー、リコーリース 短期借入増加
有利子負債*の純増減	759	<b>68</b>	*社債及び借入金
支払配当金	-148	<b>-140</b>	
自己株式の取得	-0	<b>-927</b>	計画通りの実行
その他の財務活動	-263	<b>-236</b>	
財務活動によるキャッシュフロー	347	<b>-1,235</b>	
換算レートの変動に伴う影響額	2	<b>30</b>	
現金及び現金同等物の純増減額	621	<b>-1,158</b>	
現金及び現金同等物期末残高	3,258	<b>2,144</b>	
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	272	<b>46</b>	

フリーキャッシュフロー推移 (単位:億円)



\*\* リコーリース株式譲渡+78億含む  
(株式売却+368-RL保有現金289)

- キャッシュフローですが、バランスシートで概略を説明いたしましたので、ここについては省略します。

# ESGアップデート (2021年度)

## 主な取り組み実績

- 4月 「リコーグループ人権方針」を公開
- 6月 みずほ銀行と「Mizuho Eco Finance」の融資契約を締結  
ESG目標 2020年度実績を公表
- 7月 法務省主催「Myじんけん宣言」プロジェクトへ参加

- 9月 「リコーグループ統合報告書2021」  
「リコーグループESGデータブック2021」  
「リコーグループTCFDレポート2021」を発行



- 10月 JCLP共同代表にリコー代表取締役社長山下が就任  
We Mean Business Coalition  
“All in for 2030”キャンペーンに参加

再エネ活用加速にむけ、  
国内外の生産・販売関連会社4拠点に  
オンサイトPPAモデルを導入



タイ生産拠点の社屋屋上

## 12月 帯広事業所が「ZEB」認証、リコージャパンで2例目

ZEB :  
Net Zero Energy Buildingの略称で、年間で消費する建築物のエネルギー量が  
大幅に削減されている建築物。省エネ基準に対して「ZEB」は100%以上減

## 主な外部評価

- 6月 経済産業省が定める「DX認定」を取得 (リコー)
- 7月 「FTSE4Good Index Series」、  
「FTSE Blossom Japan Index」に継続選定  
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に継続選定
- 8月 経済産業省が定める「DX認定」を取得 (リコージャパン)
- 9月 Ricoh EuropeがIDC社  
「European Technology for Sustainability  
and Social Impact Report」にて  
Top3の1社に認定

- 10月 4製品がグッドデザイン賞を受賞

## 11月 「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」 で構成銘柄に2年連続で選定 (業界最高スコア)

「第3回日経SDGs経営調査」で3年連続最上位の星5を獲得

## 12月 ISS ESG の「ESGコーポレートレーティング」にて 「Prime」評価に継続認定

CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に継続認定

2022年 2月 S&Pグローバル社の世界的サステナビリティ格付けにて  
最高位の「ゴールド」クラスを受賞

- ESGのアップデートとして、外部からご評価いただいた点のアップデートを太字にしています。
- 前年に引き続きまして、Dow Jones、CDP、としっかりご評価をいただいていると認識しています。

# オフィスサービスの主な外部・パートナー評価（2021年度）



2021年	4月	米州	Ricoh USAが初めて、Gartner社 Magic Quadrant Workplace Managed Services, North Americaに選出
		日本	リコージャパン、「CYBOZU AWARD 2021」優秀賞及びエリア賞3部門を受賞
	5月	米州	Ricoh USA、ChannelE2E社 Top100 Vertical MSPにランクイン 全体15位、Legal部門で2位
		欧州	Ricoh Europeが Verdantix社の「Green Quadrant Workplace System Integrators」において「Specialists」にポジション
	7月	日本	リコージャパン、マイクロソフト ジャパン パートナー オブ ザ イヤー 2021を受賞
		日本	リコージャパン、「TREND MICRO Partner Award 2020」SaaSセキュリティ部門を受賞
	8月	日本	リコージャパン、経済産業省が定める「DX認定」を取得
		日本	リコージャパン、「日経コンピュータ 顧客満足度調査2021-2022」の3部門で第1位を獲得 ITコンサルティング/上流設計関連サービス（情報サービス会社）部門、システム開発関連サービス（情報サービス会社）部門、システム運用関連サービス（情報サービス会社）部門
	10月	日本	リコージャパン、J.D.パワー社のIT関連2分野の顧客満足度調査で7年連続第一位の評価 ITソリューションプロバイダー 独立系/ユーザー系/事務機器系Sierセグメント、サーバー保守サービス
	11月	日本	リコージャパン、「Cisco Japan Partner Award 2021」にて3賞を受賞 「APJC SB Cisco Designed Portfolio Innovation for Partner Award」、 「Small & Midsize Business Partner of the Year」、 「Area Partner of the Year（北海道・東北）」
		米州	Docuware、Cannata Report社（米国プリンティング業界メディア）で2年連続ベストECMプロバイダーに選出
	12月	米州	Ricoh USA、ChannelE2E社 Public Cloud MSP 250 に2年連続ランクイン
2022年	2月	欧 米	米国IDC社の「Worldwide Print in the Distributed Workforce 2022 Vendor Assessment」で「リーダー」を獲得

Feb 4, 2022

© Ricoh

- オフィスサービスに関する外部評価になります。
- リコージャパン、DocuWare、Ricoh Europe、それからRicoh USA、ともに様々な評価をいただいております、今後も評価をいただけるよう取り組んでまいります。

## 2021年度通期見通し

売上高19,100億円、営業利益500億円の見通しは据え置く

- ✓ 外部要因影響（品不足、輸送費増）
  - 商品の複数部品対応・部品の複数購買化等で年度末納品に向けたMFP供給量改善、オフィスサービスに必要なハード機器（PC・サーバー、ネットワーク機器）の確保、価格転嫁、等のリカバリ策の効果刈り取りを見込む
- ✓ コロナ回復遅れ（オフィスプリンティングノハード）
  - 秋以降の改善傾向の中、1月に欧米における一時的低迷が見られるも、オフィス回帰を見込む
- ✓ カンパニー制を活かした機動的な経費コントロール継続と当初計画以上の体質改善の継続
- ✓ 事業ポートフォリオ、事業や資産の見直しの継続と前倒し検討

- 通期の見通しは、据え置きといたします。9か月間で計画を達成できており、外部要因に対してもしっかりと対応策を講じられていると考えています。製品の複数部品対応、購入先を複数にする、もしくは変更するといったこと、さらに、高付加価値製品への部品供給など、内部で対応できることを全て実施しています。そういう状況で、MFPの供給量は、この2月から改善してくるという見通しを立てています。
- また、オフィスサービスにおいて必要なハードウェア製品、仕入れのIT商材ですが、PC・サーバー、こちらはメーカーにしっかりヒアリングをさせていただいて、今後改善し、確保できるという判断をしています。それにより、オフィスサービスの売上も伴ってくると考えています。
- 何よりも、様々な分野で価格転嫁、もしくは値上げを適切に行っておりますので、その刈り取りを1-3月期で始めてまいります。また、リカバリ策、体質強化につきましても継続して前倒ししていきたいと思っています。
- コロナ回復遅れに対する対応に関しては、秋口までの改善傾向の実績もあり、1月は少し落ち込んだものの、オフィス回帰が見込まれることで、この2月、3月でのノハードの改善を期待しています。
- カンパニー制を活かした機動的な経費のコントロールを今後も継続していきます。その実績は、出てきています。体質強化につきましても、継続して取り組みます。内部でできることは全てやり切るという強い意志をもって、取り組んでまいります。
- 一方で、事業ポートフォリオ、もしくは資産の見直しは、是々非々でやれるものはしっかりやっています。将来のためにやれることをやるということをお忘れずに進めていきたいと思っています。
- 繰り返しになりますが、商品が適切に供給できるということ、オフィス回帰が期待できるということ、体質改善・リカバリ策をこれまで以上にやり切ることで、見通しの達成を図ってまいります。



# 2021年度見通し <主要指標>

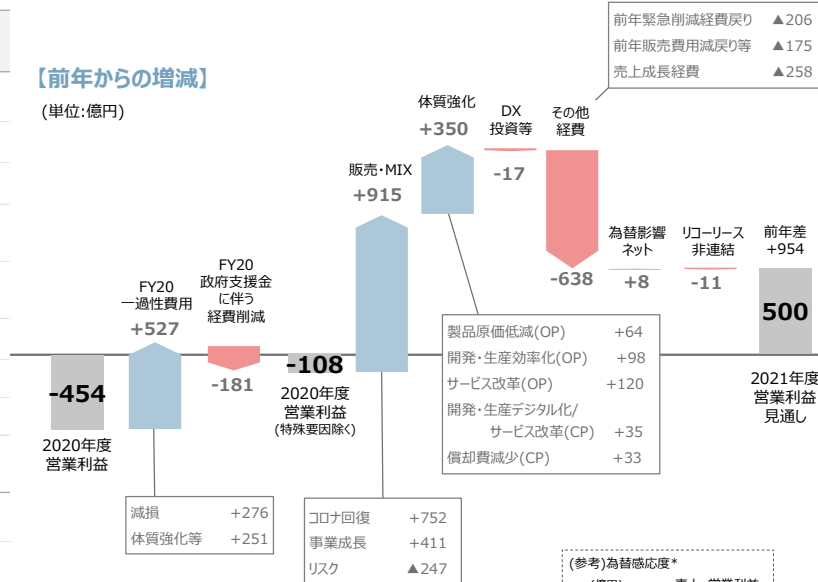
期初見通し通り  
(期初数値再掲)

**RICOH**  
imagine. change.

	2021年度見通し	前年比
売上高	19,100億円	+13.6%
売上総利益	6,614億円	+15.6%
販管費等	6,114億円	-1.0%
営業利益	500億円	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	354億円	-
EPS	52.52円	-
ROE	4%以上	-
ROIC	3%以上	-
期中平均 為替レート 1USD対 1ユーロ	105.00円 125.00円	-1.05円 +1.30円
研究開発投資	900億円	-3億円
設備投資(有形固定資産)	430億円	+8億円
減価償却費(有形固定資産)	440億円	-13億円

## 【前年からの増減】

(単位:億円)

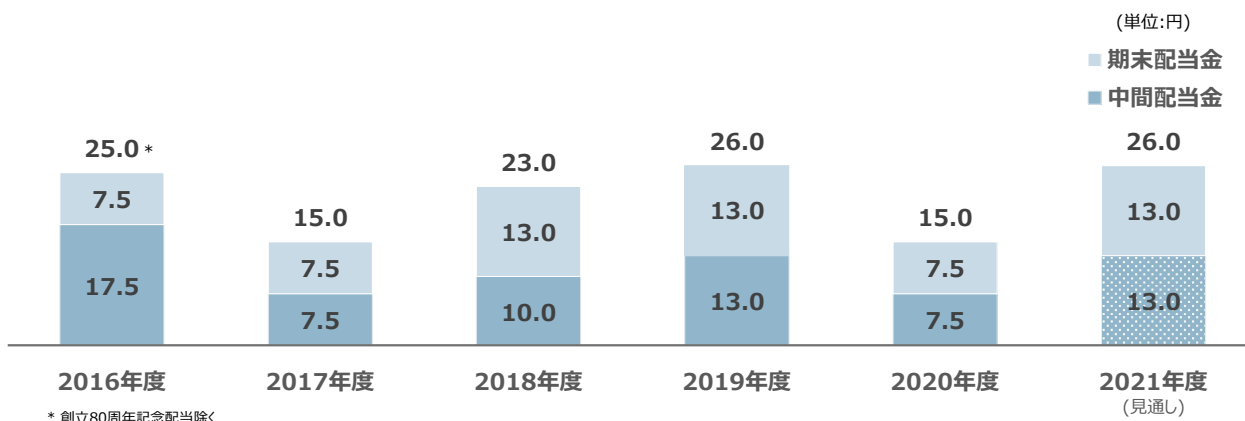


## 資本政策：株主還元

期初見直し通り

**RICOH**  
imagine. change.

- 2021年度配当：13円+13円 = 26円（総還元性向49.5%）
  - 自己株式の取得（1,000億円）が12/8に完了
  - 保有自己株式の消却を前倒し（4/30→2/28）
- ～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資本政策の実行～



Feb 4, 2022

© Ricoh

- 最後に、株主還元です。
- 配当につきましては、予定どおりの年間26円です。それから自己株式取得1,000億円が、21年12月8日に早々に完了いたしましたので、2月末で消却を進め、市場へのお約束をしっかりと果たしてまいります。
- 以上となります。ありがとうございました。

**補足資料**

# 2021年度見通し <セグメント別>

		(単位：億円)		FY2020 実績	FY2021 見通し	FY2020 4-12月 実績	FY2021 4-12月 実績
リコーデジタルサービス	売上	13,766	15,420	9,707	10,370		
	営業利益	-26	340	-14	87		
リコーデジタル プロダクツ	売上	3,571	3,780	2,553	2,730		
	営業利益	164	420	74	330		
リコーグラフィック コミュニケーションズ	売上	1,599	1,960	1,151	1,355		
	営業利益	-474	-35	-278	18		
リコーインダストリアル ソリューションズ	売上	1,152	1,470	820	834		
	営業利益	-16	65	-23	-10		
その他	売上	400	190	305	249		
	営業利益	-138	-170	-94	-111		
全社・消去	売上	-3,669	-3,720	-2,607	-2,778		
	営業利益	37	-120	38	-58		
合計	売上	<b>16,820</b>	<b>19,100</b>	<b>11,930</b>	<b>12,761</b>		
	営業利益	<b>-454</b>	<b>500</b>	<b>-297</b>	<b>257</b>		

# 主要施策のKPI

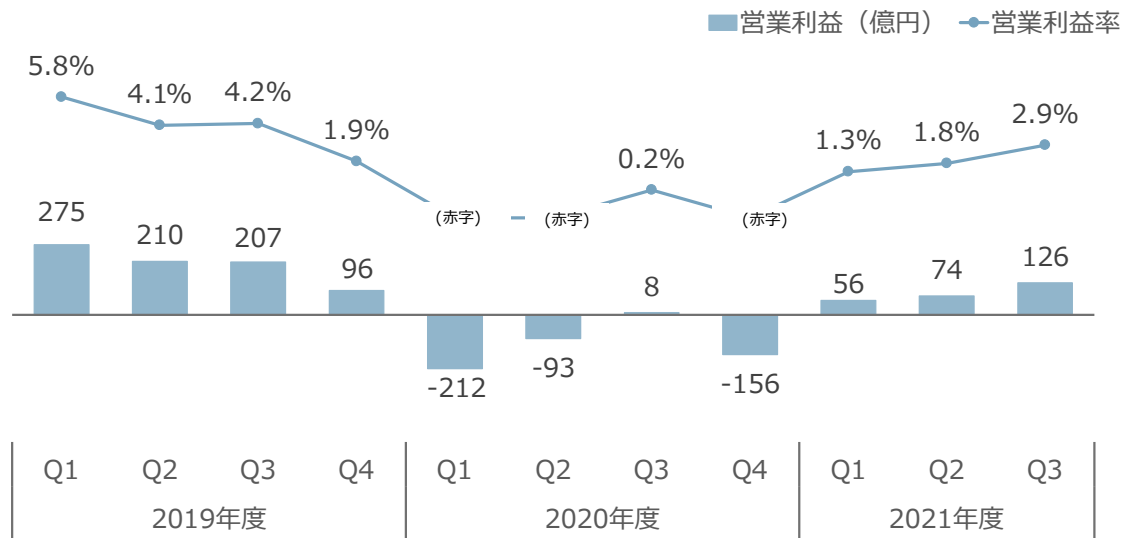
10-12月期に、品不足影響でオフィスプリンティング・オフィスサービスで進捗停滞

分野		KPI	FY20実績	FY21見通し	4-6月期	7-9月期	10-12月期	累計
OP	ハード 売上従来比 (コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 82%	通期 : 89% (リスク - 5%)	○ 85%	△ 73%	△ <b>72%</b>	△ <b>77%</b>
	ノンハード 売上従来比 (コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 81%	通期 : 85% (リスク - 5%)	△ 79%	△ 78%	△ <b>82%</b>	△ <b>80%</b>
CP	企業内印刷: ノンハード売上 従来比(FY19比)	売上	75%	通期 : 85%	○ 80%	○ 84%	○ <b>91%</b>	○ <b>86%</b>
	印刷業向け ノンハード 売上従来比 (FY19比)	売上	73%	通期 : 95%	○ 90%	○ 94%	○ <b>100%</b>	○ <b>96%</b>
OS	スクラムパッケージ	顧客比率 販売本数	10% 68,000	15% 100,000	○ 11% ○ 18,641	○ 11% ○ 19,465	△ <b>12%</b> △ <b>17,555</b>	← △ <b>55,661</b>
	欧州買取企業分売上	売上		125% (FY20比)	◎ 136%	◎ 132%	△ <b>87%</b> ※注残あり	△ <b>110%</b> ※注残あり
CP	企業内印刷: 欧米大手ディーラー獲得	ディーラー数	36社	46社	○ 44社	○ 51社	○ <b>54社</b>	←
	印刷業向け: 欧米大手商用印刷顧客獲得	顧客数	81社	105社	-*	-*	-*	←
OP	現行機コストダウン: 部品共通化 直営機コストダウン: 生産自動化 新型機コストダウン: 仕入先共同原価改善	直接原価		現行機 -2%/年 低減	△*	△*	△*	←
OP	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 製品特性に合わせた生産拠点集約・再編	間接人員数 生産拠点数	-11% 18拠点	-16% 15拠点	○* 16拠点	○* 16拠点	○* 16拠点	← ←
OP	サービス工数低減機のMIF浸透	機種比率	38%	49%	○ 41%	○ 43%	○ <b>44%</b>	←
	CEのマルチスキル化	専属CE削減		- 9% (FY20比)	○ -5%	○ -8%	○ <b>-10%</b>	←

Feb 4, 2022

© Ricoh ◎:計画を大きく上回っている ○:計画通り △:やや計画を下回っている \*実績値は年度で開示

# 四半期営業利益推移



**RICOH**  
imagine. change.