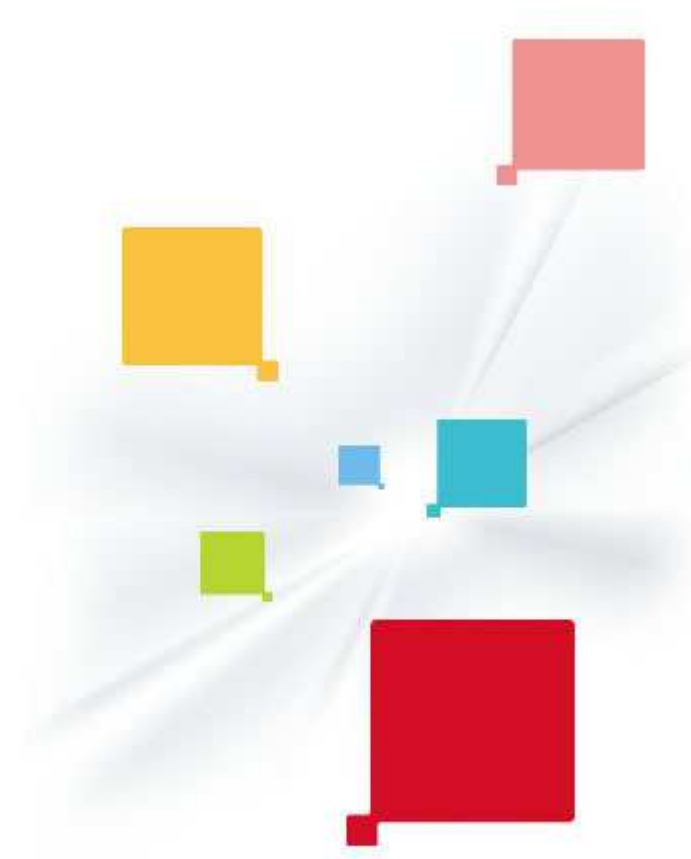


2022年度 4-9月期 決算概要

2022年 11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」<https://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) 2022年度 (FY2022)：2022年4月から2023年3月までの会計年度

2022年度 4-9月期 決算概要

2022年度 4-9月期決算のポイント

業績

- 営業利益前年比1.8倍、全ビジネスユニット増収増益
- OPハード顧客納入の期ズレや一部のICT商材不足影響継続等により、全体的に想定に対して下振れ

オフィスプリンティング

ハード： 上海ロックダウンの影響が8月半ばまで残り、市場への供給に遅れ
一部の部材調達難は残るが、生産体制は正常化
顧客ニーズに即した生産及び供給配分を実施中

ノンハード： やや弱含むも、ほぼ想定内で推移

オフィスサービス

日本では一部の商材不足影響は残るが、9月よりICT商材に依存しないソリューションの成果発現
セールス教育、RICOH kintone plus発売等、案件組成・利益確保に向けた施策を展開
欧州・米州は買収会社とのシナジーも含め、前年伸長を継続

- 原価アップの影響は、プライシングコントロールにより吸収

見通し

- 一部部材の調達・サプライチェーンリスクを考慮し、営業利益を850億円に修正

資本収益性 向上に向けた 取り組み

- 自己株式取得完了、2022年10月31日に消却（発行株式数の4.4%）
- 配当は期初見通し維持（年間34円）

2022年度 4-9月期決算 <連結損益計算書>

業績は対前年で伸長、商材不足等により当初見通しに届かず

	2021年度 4-9月期	2022年度 4-9月期	前年比	
売上高	8,434億円	9,735億円	+1,300億円	+15.4%
売上総利益	3,049億円 (36.2%)	3,462億円 (35.6%)	+413億円	+13.6%
販管費等	2,918億円 (34.6%)	3,228億円 (33.2%)	+309億円	+10.6%
営業利益	131億円	234億円	+103億円	+79.0%
営業利益率	1.6%	2.4%	+0.8pt	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	111億円	149億円	+37億円	+33.7%
EPS	16.07円	23.87円	+7.80円	
期中平均 為替レート	1USドル 1ユーロ	109.79円 130.86円	+24.13円 +7.84円	
研究開発投資	479億円	497億円	+18億円	
設備投資 (有形固定資産)	152億円	184億円	+32億円	
減価償却費 (有形固定資産)	207億円	204億円	-3億円	

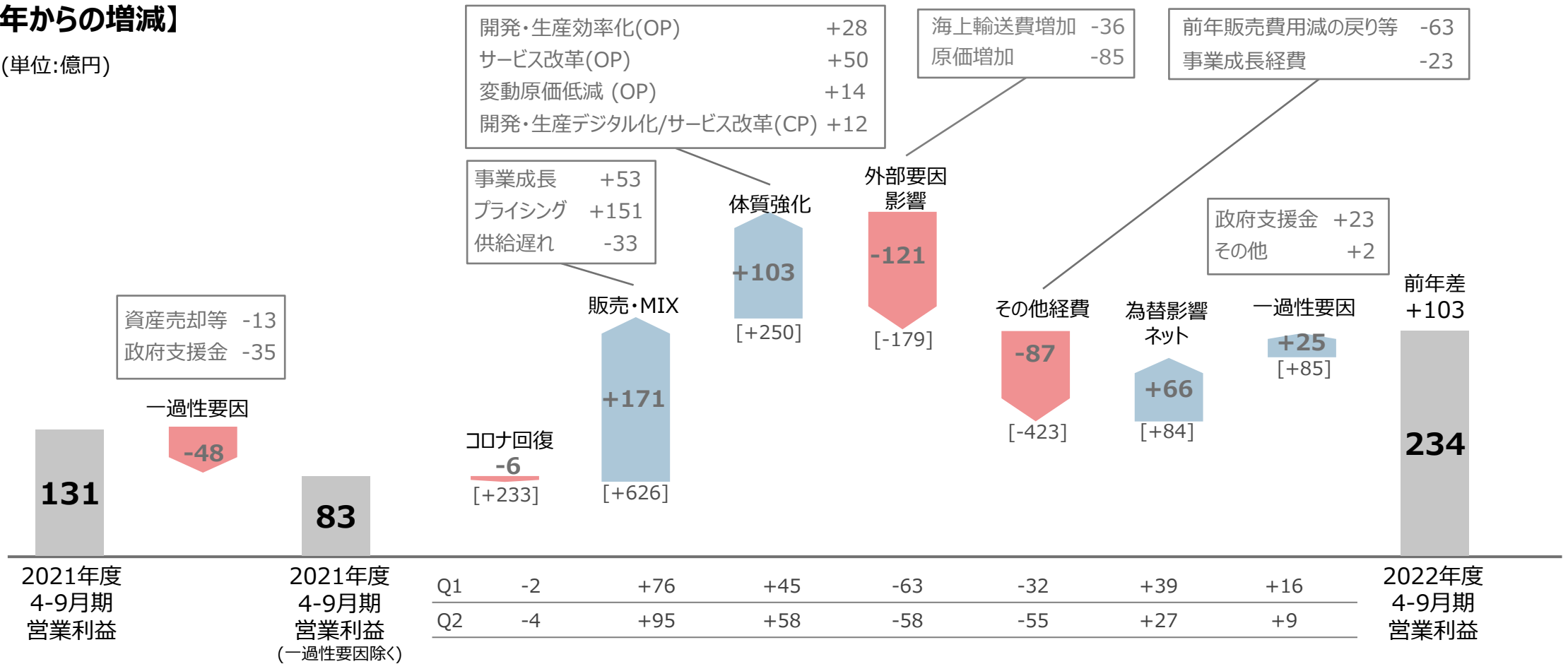
要因別営業利益

OPハードの供給遅延、ICT商材不足が、コロナ回復・OS事業成長に影響

原材料・エネルギーなどのコストアップは想定を上回ったが、プライシングコントロールにより吸収

【前年からの増減】

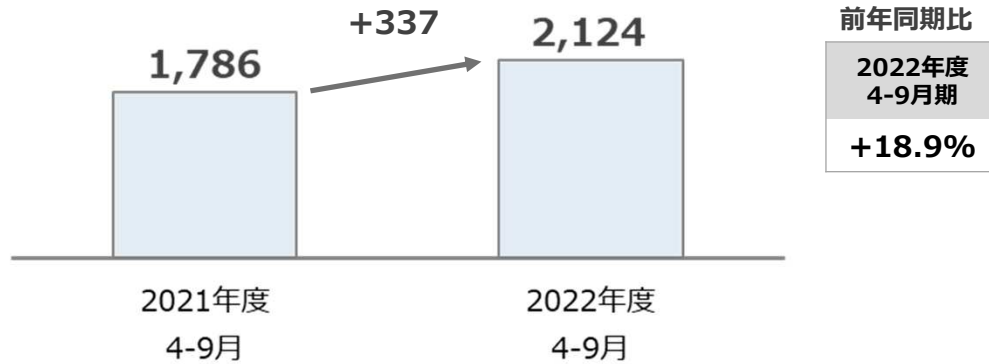
(単位:億円)



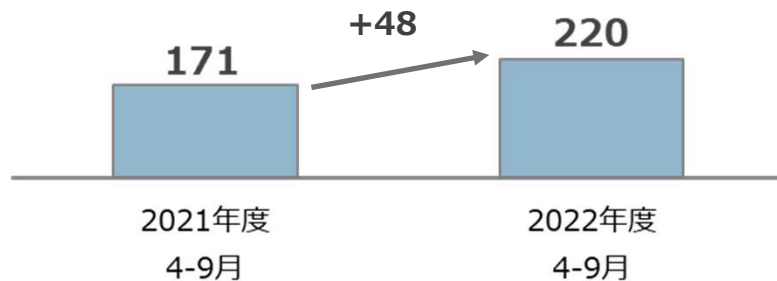
リコーデジタルプロダクツ

柔軟な生産施策により増収増益

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



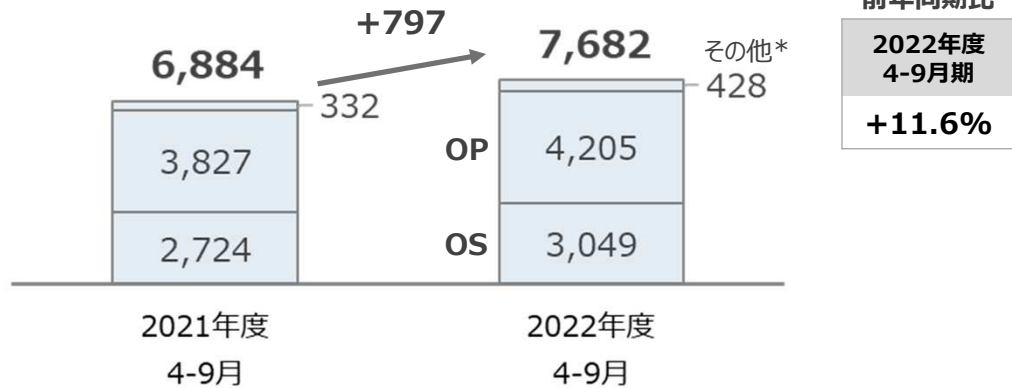
概況

- 上海ロックダウン解除後、6月に生産体制正常化
但し、一部部材の調達に不安定な状況は残る
- フレキシブル生産等、生産諸施策を展開
- 変動原価低減目標は未達
- 顧客ニーズに合わせた戦略的な生産・供給配分を実施

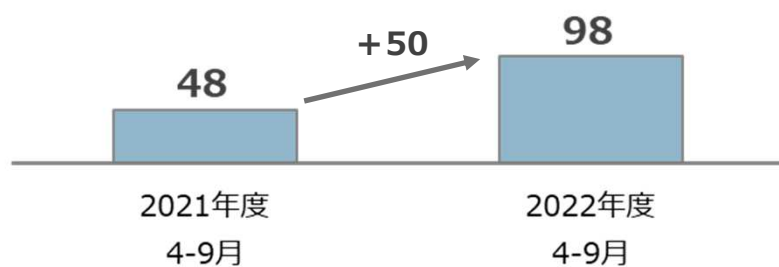
リコーデジタルサービス

OPハード・ICT商材品不足の中、増収増益確保

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



概況

● オフィスプリンティング

ハード : 上期はA4MFPの供給不足など、セット納入に影響
プライシングコントロールは継続

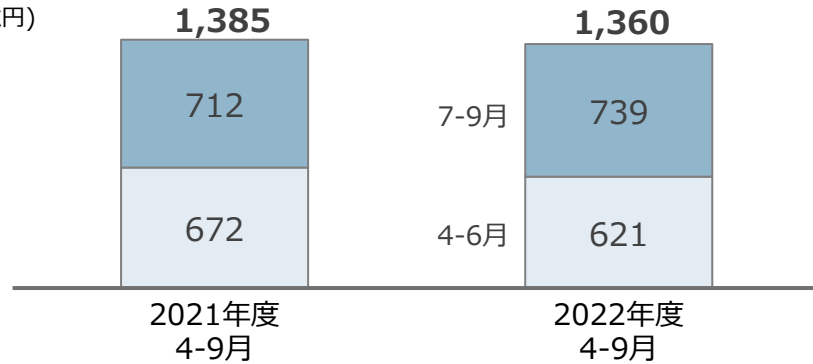
ノンハード : 各地域でばらつきがあるが、全体でほぼ想定内の推移

● オフィスサービス

前年2桁成長で増収 (→詳細次ページ)

売上内訳 (億円)	2022年度4-9月期	前年同期比
オフィスサービス 計	3,049	+11.9%
ITインフラ (ハード・ソフト)	1,064	+2.2%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)	666	+14.5%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)	561	+10.4%
BPS (顧客出力センターの受託、等)	587	+23.3%
その他	169	+46.3%

日本
売上高
(億円)



ICT商材不足の影響が続く中、スクラムシリーズ115%増収

- ① スクラムパッケージ (中小企業ターゲット)
 - ・ICT商材非依存24シナリオの案件組成に向け、セールス教育を徹底
 - ・9月より効果を発揮し過去最高の販売本数
 - ・好調なセキュリティ系に加え、法改正対応などのバックオフィス系大幅伸長
- ② スクラムアセット (中堅企業ターゲット)
 - ・前年比 売上高169%好調継続
 - ・システム導入後の運用代行、仮想化集約・セキュリティ関連を中心に好調
- ③ RICOH kintone plus 発売 (10/21)
 - ・業種特化のリコーオリジナルアプリテンプレート (15種類以上)
 - ・スクラムシリーズで培った業務改善ノウハウなどを組み込み提案力を強化
 - ・更なる体制強化のため、kintone認定資格取得の育成プログラム展開

スクラムシリーズ売上高

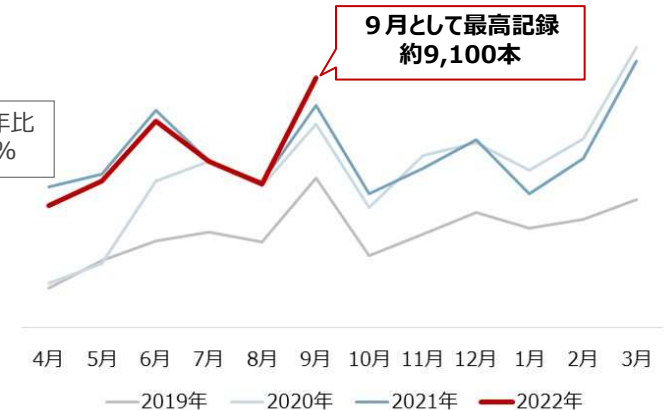
()は前年同期比

2022年度	4-6月期	7-9月期	4-9月期
スクラムパッケージ	94億円 (85%)	123億円 (94%)	218億円 (90%)
スクラムアセット	60億円 (208%)	127億円 (156%)	188億円 (169%)
合計	155億円 (110%)	251億円 (118%)	406億円 (115%)

スクラムパッケージ販売本数

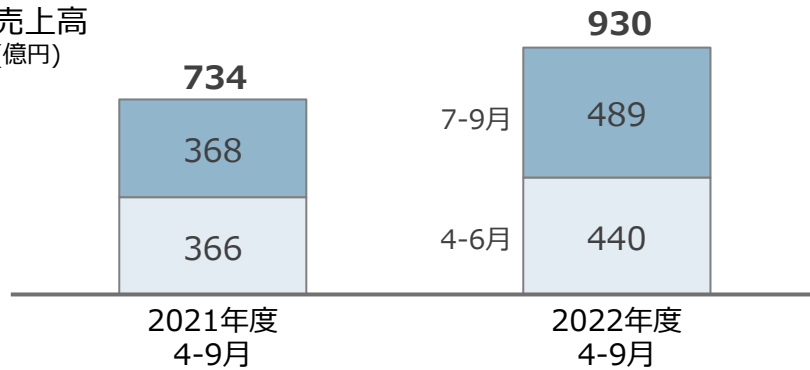


スクラムパッケージ月間販売本数推移



欧州*

売上高
(億円)



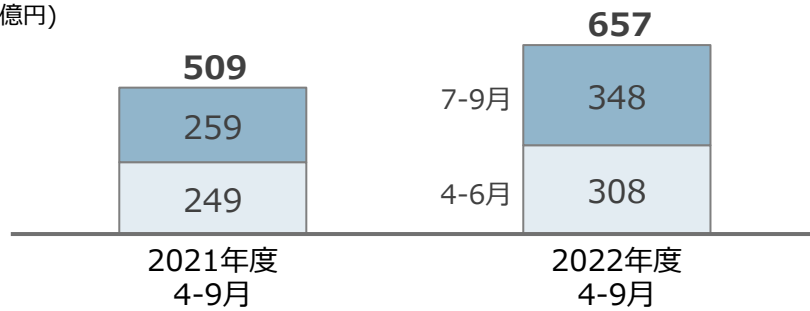
* 欧州・中東・アフリカの売上高

業績好調、買収企業とLCAW施策展開により成長を更に加速

- ① 買収企業の業績・シナジー創出は引き続き順調
買収企業の売上高前年比：121%
- ② Leading Change at Work (LCAW) キャンペーン
案件開拓順調に推移 受注額：約€90M（4-6月期：約€30M）
- ③ デジタル人材育成を強化し市場競争力向上
 - ・デジタル人材認定制度
 - ・エンジニアのOPからOSへのスキルシフト
 - ・営業の販売スキル強化

米州

売上高
(億円)



新たな買収や重点業種の拡販に向けた体制の構築と展開

- ① BPSオンサイトサービスの既存顧客へのソリューション提案を強化
- ② セキュリティ対策サービスは好調推移
- ③ 大手層の3業種（医療・金融・小売）を重点化
- ④ コミュニケーションサービス領域でCenero社を買収

リコーデジタルサービス オフィスプリンティング

- **ハード**： 上期はA4MFP中心に市場の不足を全ては解消できず、納入遅れ顧客ニーズに合わせた生産・供給配分による回復を見込む
- **ノンハード**： 全体ではほぼ想定内の推移
 日本 FY19比 80%後半維持
 US FY19比 70%弱も緩やかに回復
 欧州 UKを除き主要国で上向き

FY19同期比 (為替影響除く)

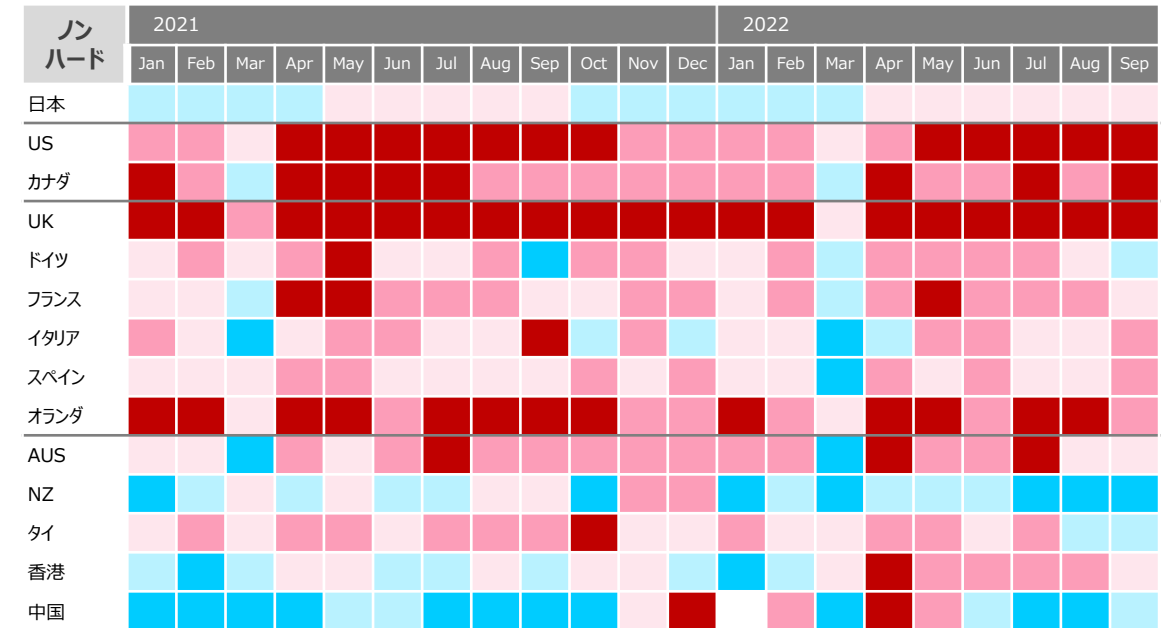
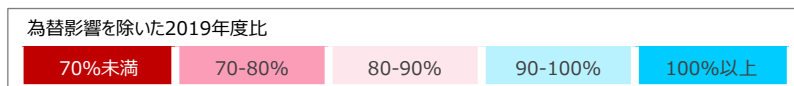
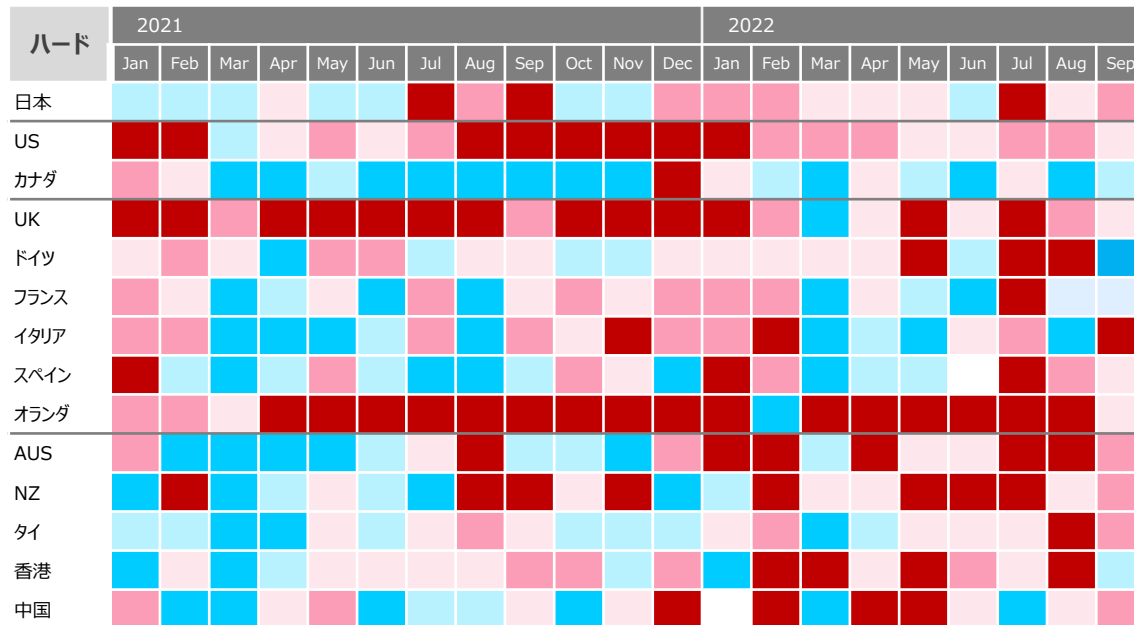
* コロナ影響を除いたFY19対比

OP売上	21年度				22年度	
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月
ハード	85%	73%	72%	79% (69%*)	82%	78%
ノンハード	79%	78%	82%	86% (79%*)	80%	80%

OP売上地域別 (ハード+ノンハード)

日本	90%	78%	91%	87%	88%	83%
米州	75%	68%	64%	76%	74%	72%
欧州	77%	80%	76%	83%	78%	78%

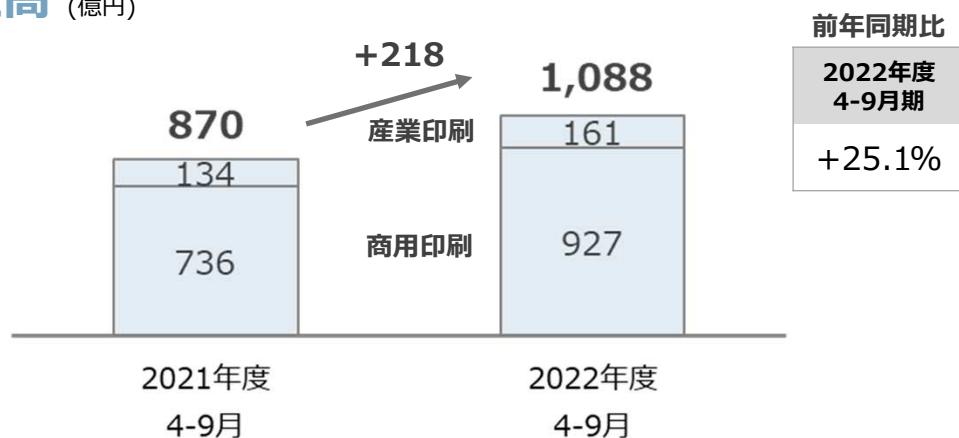
売上ヒートマップ (国・地域別、2019年度同月比)



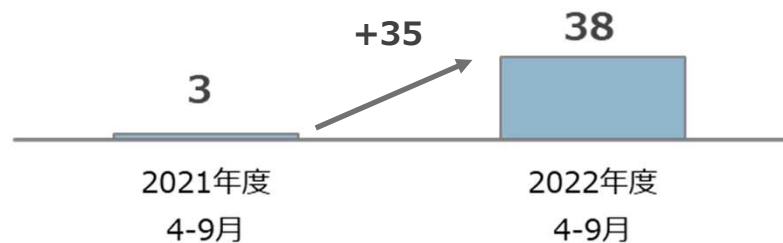
リコーグラフィックコミュニケーションズ

商用印刷のノンハードが堅調に回復、増収増益

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



概況

● 商用印刷

ハード : 顧客の投資意欲回復は継続、前年伸長
代替部品調達等で増産対応し、製品供給を改善

ノンハード : コロナ前の水準まで回復

FY19同期比 (為替影響除く)

CP売上	21年度				22年度	
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月
ハード	73%	68%	72%	87%	84%	82%
ノンハード	86%	92%	95%	94%	95%	99%

CP売上地域別

日本	98%	98%	97%	110%	101%	102%
米州	77%	78%	80%	89%	87%	86%
欧州	74%	82%	86%	90%	86%	93%

● 産業印刷

IJヘッド : 中国ロックダウン影響余波の中、前年伸長継続

Textileプリンタ : 米国を中心に好調、2桁増収

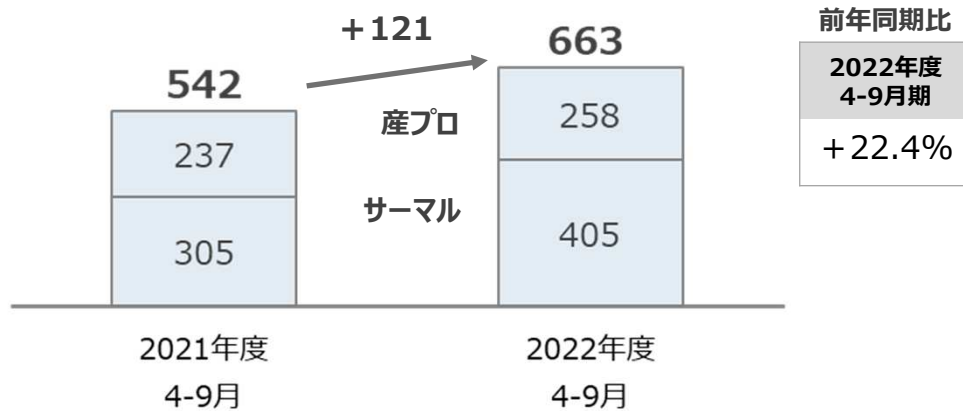
● 体質強化

事業基盤の安定化に向けて着実に進捗

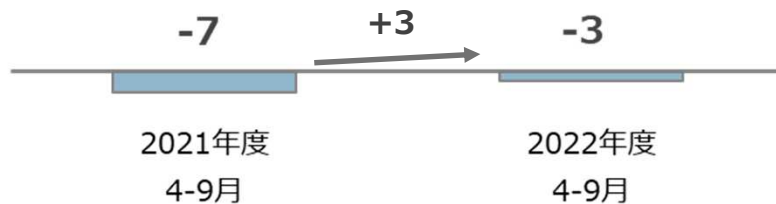
リコーインダストリアルソリューションズ

外部要因影響継続も、プライシングコントロール等により業績改善

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



概況

● サーマル

原価・輸送費・エネルギー等のコストアップに対し、機動的なプライシングコントロールで対応中

● 産プロ*

オプティカル事業:

自動車関連顧客の減産影響継続

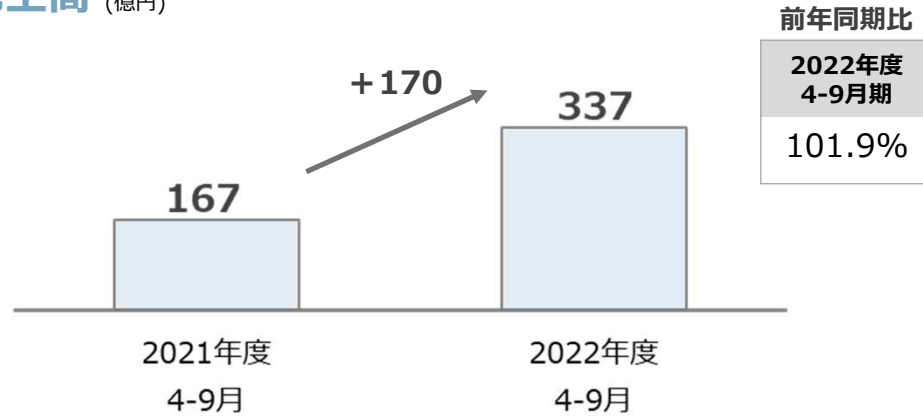
エレクトロニクス事業:

需要は強く、産業用ロボット向け等は堅調

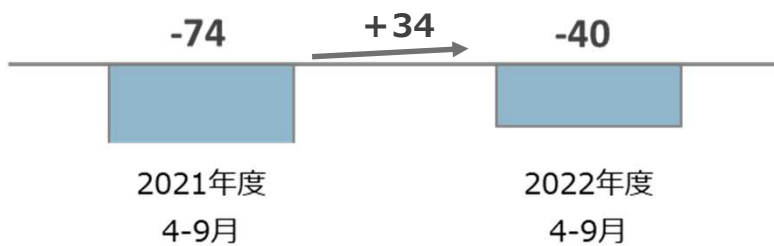
* 産業プロダクツ事業: オプティカル事業(車載用カメラ、プロジェクターユニットなど)、エレクトロニクス事業(産業用コントローラなど)、精密部品事業など

PFU社連結は、その他セグメントに計上

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



概況

- 9月1日よりPFUを連結、収益貢献・事業シナジーに大きな期待
- SmartVision
サービスRICOH 360好調 (360度画像データで効率化)
パートナー連携強化：建築DXサービス「SPIDERPLUS」提携
- 新規事業創出のための投資分野、セグメントとしては赤字
リコフューチャーズBUにてポートフォリオマネジメントを推進

新規事業進捗

- 創薬支援
市場活性化にむけてファンド設立、国内mRNAスタートアップ企業を支援
国プロ^{*1}に採択「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業(治験薬製造)」
- 社会インフラ向け点検サービス
(光学技術・AIによるインフラ点検業務のDX推進)
路面・トンネル：点検受託の着実な実績
のり面^{*2}：実証実験で高評価
地方自治体へ横展開



連結財政状態計算書

総資産は主に為替影響、PFU社等戦略投資、棚卸資産積み上げにより増加

資産の部

(単位:億円)	2022年 9月末	22/03末比 増減額	
流動資産	11,237	+1,113	
現金及び預金	2,147	-256	
営業債権及びその他の債権	4,354	+383	
その他の金融資産	963	+40	
棚卸資産	3,124	+799	・下期の納入・売上に向けて 製品供給が回復
その他の流動資産	647	+146	・PFU社連結
非流動資産	9,363	+954	
有形固定資産	1,979	+95	
使用権資産	606	+29	
のれん及び無形資産	3,300	+705	戦略投資 (PFU社など)
その他の金融資産	1,313	+29	
その他の非流動資産	2,163	+94	
資産合計	20,600	+2,068	

負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2022年 9月末	22/03末比 増減額	
流動負債	7,689	+754	
社債及び借入金	1,470	+327	借換
営業債務及びその他の債務	2,758	+73	
リース負債	244	+17	
その他の流動負債	3,215	+336	
非流動負債	3,561	+1,021	
社債及び借入金	1,951	+740	調達
リース負債	454	+10	
その他の金融負債	264	+264	
退職給付に係る負債	460	+3	
その他の非流動負債	431	+3	
負債合計	11,250	+1,776	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	9,160	+140	為替換算差額 自己株取得 配当支払い
非支配持分	190	+152	
資本合計	9,350	+292	
負債及び資本合計	20,600	+2,068	
有利子負債合計*	3,422	+1,067	

*有利子負債：社債及び借入金

(参考) 期末日為替レート： US\$ 1 = ¥ 144.81 (+22.42)
EURO 1 = ¥ 142.32 (+5.62)

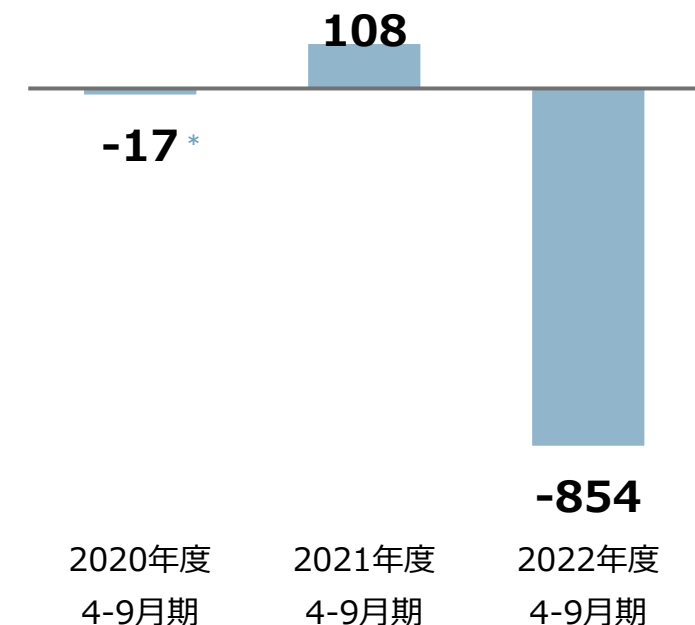
(22/03末比増減)

連結キャッシュフロー計算書

フリーキャッシュフローは棚卸資産の増加、PFU社買収等成長投資により前年比減少
株主還元は計画通りに実行

(単位:億円)	2021年度 4-9月	2022年度 4-9月	
当期利益	112	153	増益
減価償却費	465	450	
その他の営業活動	-170	-641	下期の納入・売上に向けて 製品供給が回復し在庫増加
営業活動によるキャッシュフロー	407	-37	
有形固定資産の取得及び売却	-118	-167	
事業の買収	-28	-486	戦略投資 (PFU社など)
その他の投資活動	-152	-163	
投資活動によるキャッシュフロー	-298	-817	
有利子負債*の純増減 *社債及び借入金	+91	+983	調達
支払配当金	-53	-82	
自己株式の取得	-603	-300	計画通り完了
その他の財務活動	-168	-160	
財務活動によるキャッシュフロー	-733	+440	
換算レートの変動に伴う影響額	-0	+115	
現金及び現金同等物の純増減額	-625	-298	
現金及び現金同等物期末残高	2,677	2,041	
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	108	-854	

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)

ESGアップデート

主な取組み実績

- 2022年 4月 日本での先駆的な取組を促進する「生物多様性のための30by30アライアンス」発足時に参画
- 7月 リコージャパン、「サステナビリティレポート2022」「SDGsコミュニケーションブック2022」を発行
三井住友信託銀行とポジティブ・インパクト・ファイナンスの契約締結
- 8月 「リコーグループ統合報告書2022」、「リコーグループESGデータブック2022」、「リコーグループTCFDレポート2022」および「リコーグループサーキュラーエコノミーレポート2022」を発行
- 10月 リコー、気候変動に関するグローバルリーダーシップカンファレンス「Reuters IMPACT 2022」に参画

主な外部評価

- 2022年 4月 GPIFのESG投資パッシブ運用ベンチマークとして採用された「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定
- 6月 「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」に選出
日本経済新聞社と英フィナンシャル・タイムズ、独調査会社スタティスタが共同で温暖化ガスの削減度合いを調査、トップ200企業を選出
- 7月 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」「FTSE Blossom Japan Index」に選定され、GPIFが採用する5つのESG指数（国内株式）すべてに選定

オフィスサービス評価

主な外部・パートナー評価

- 2022年 4月 米 欧 Gartner社によるデジタルワークスペースアウトソーシングサービスのマジック・クアドラントに選出
- 5月 日本 リコージャパン、「CYBOZU AWARD 2022」セールス部門賞及びエリア賞2部門を受賞
- 米州 Ricoh USA、ChannelE2E社 Top100 Vertical MSP (2022年版) にランクイン
- 6月 日本 リコー、「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄) 2022」に選定
- 米州 Ricoh USA、The Channel社 CRN 2022 Solution Provider 500 Listにランクイン
- 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 2022を受賞
- 8月 日本 リコージャパン、「TREND MICRO Partner Award 2021」SaaSセキュリティ部門を受賞
- 9月 欧州 リコーヨーロッパ、「Logitech Partner of the Year award」を受賞
- 10月 日本 リコージャパン、J.D.パワー社顧客満足度調査2022年 IT関連2分野で8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」

2022年度通期見通し

2022年度見通し <主要指標>

外部要因リスクを慎重に鑑み、通期見通しを見直す。株主還元については変更なし。

	2022年度 期初見通し	2022年度 今回見通し	期初比	2021年度 実績	21年度比	
売上高	20,500 億円	21,000 億円	+500億円	17,585億円	+19.4%	
売上総利益	7,350億円	7,270億円	-80億円	6,226億円	+16.8%	
販管費等	6,450億円	6,420億円	-30億円	5,826億円	+10.2%	
営業利益	900 億円	850 億円	-50億円	400億円	+112.2%	
営業利益率	4.4%	4.0%	-0.4pt	2.3%	+1.8pt	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	630億円	570億円	-60億円	303億円	+87.7%	
EPS	102.11 円	92.40 円	-9.71円	45.35円	+47.05円	
ROE	7%	6%	-1pt	3.3%	+2.7pt	
ROIC	5%以上	5%以上	-	2.8%	+2.2pt以上	
期中平均 為替レート	1USドル 171-0	125.00円 135.00円	129.46円 136.85円	+4.46円 +1.85円	112.36円 130.55円	+17.1円 +6.3円
研究開発投資	1,020億円	1,020億円	-	967億円	+52億円	
設備投資(有形固定資産)	410億円	410億円	-	373億円	+36億円	
減価償却費(有形固定資産)	420億円	420億円	-	398億円	+21億円	

22年度下期の為替前提は、期初から変更なし (ドル: 125円 ユーロ: 135円)

2022年度見通し 要因別営業利益

下期に製品・ICT商材供給量改善等による販売回復は見込む
一部部材の調達リスク等を慎重に鑑みて、通期見通しを修正

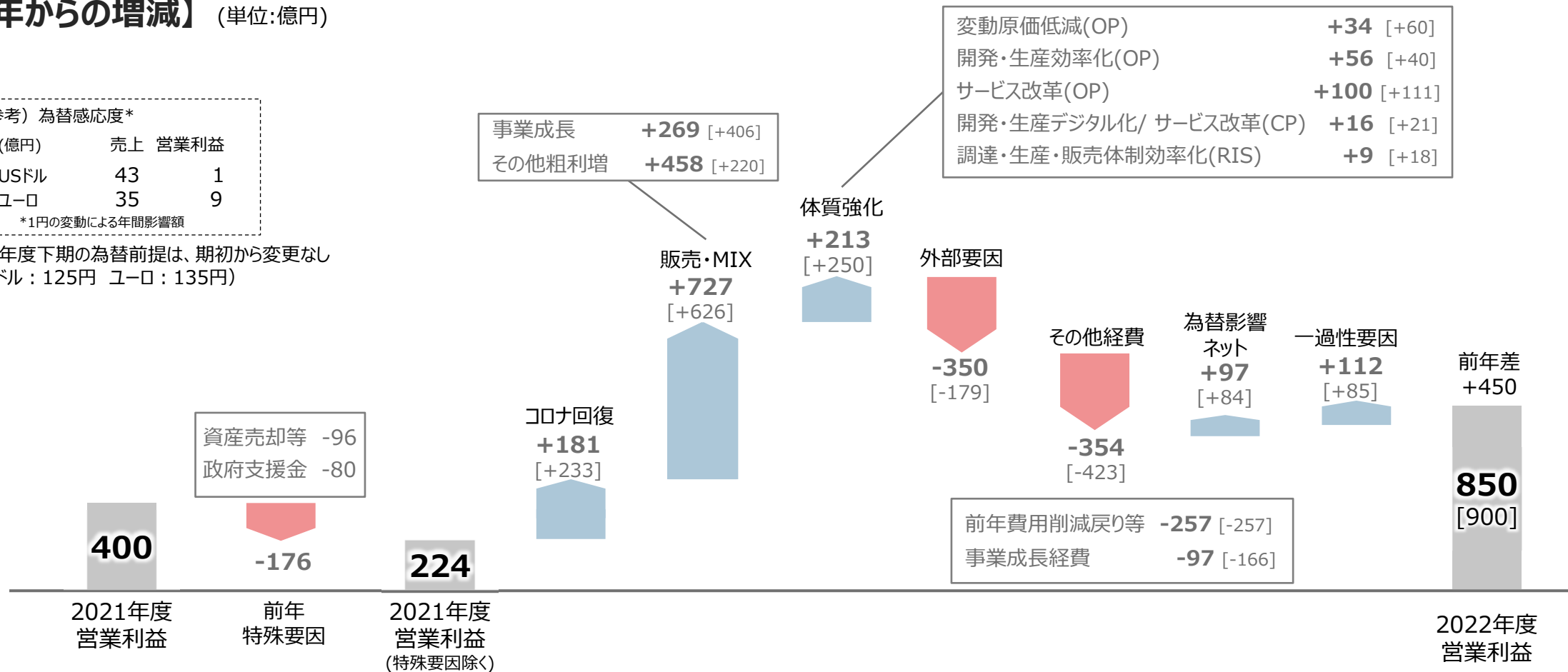
【前年からの増減】 (単位:億円)

(参考) 為替感応度*

(億円)	売上	営業利益
USドル	43	1
ユーロ	35	9

*1円の変動による年間影響額

22年度下期の為替前提は、期初から変更なし
(ドル: 125円 ユーロ: 135円)

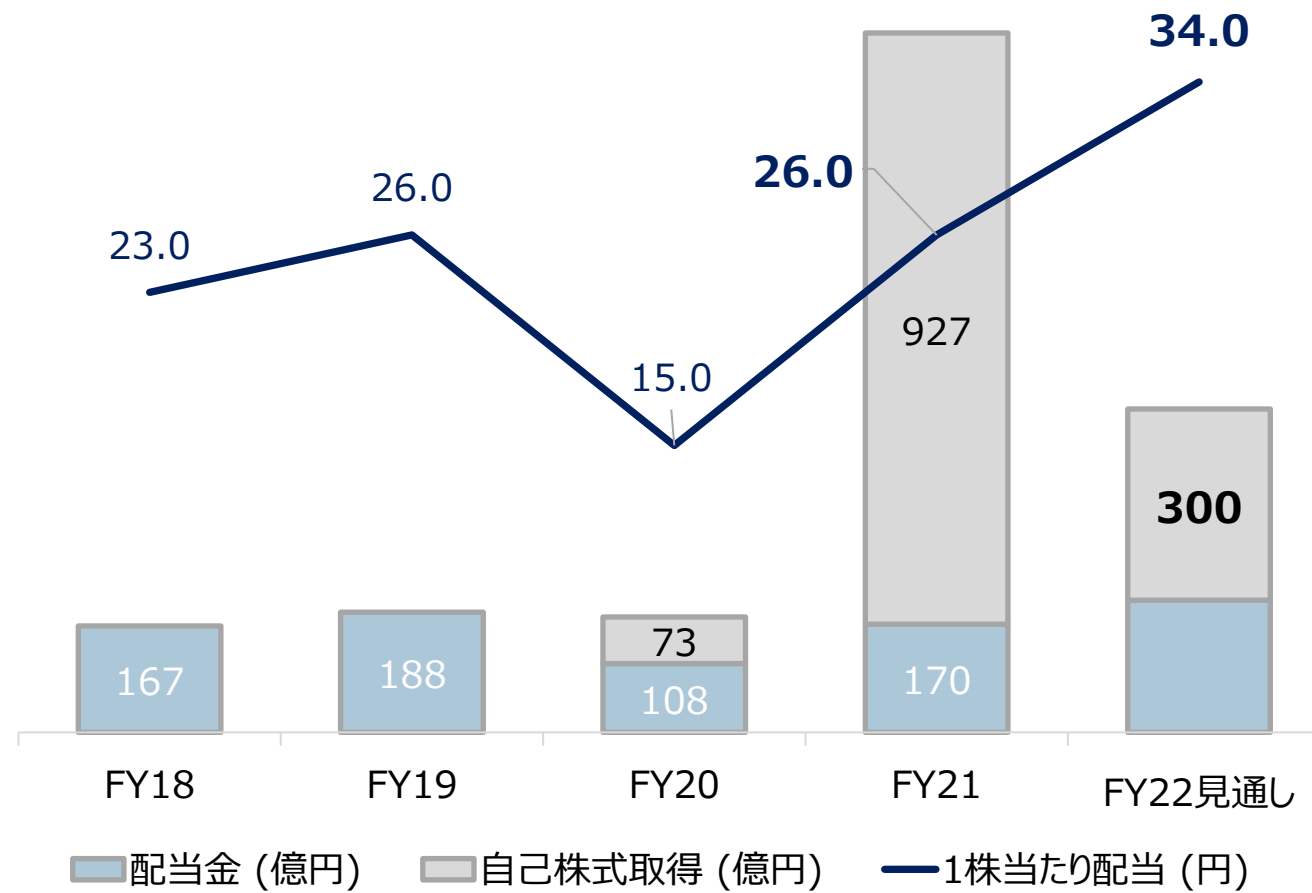


[]内は前回見通し時の値

株主還元

期初見通しから変更なし

- 総還元性向50%の方針を堅持
- 増配と自己株式取得によるEPSの向上
 - 配当：
2022年度見通し 年間34円に増配
(中間17円 期末17円)
 - 自己株式：
機動的な自己株式取得を実施
追加還元として300億円の取得完了
⇒取得全株式を10月31日に消却



下期強化ポイントと次期中経の方向性について

20次中期経営計画の現時点での振り返り①

財務目標の達成見通しは変更したものの、経営基盤の強化は当初の狙い通り着実に進展している

財務および将来財務目標の進捗

財務指標	FY21実績	FY22当初目標	FY22上期実績	FY22見通し	
ROE	3.3%	9.0%以上	---	6.0%以上	
主要財務	売上高(億円)	17,585	20,000	9,735	21,000
	営業利益(億円)	400	1,000	234	850
将来財務	17指標を設定	概ね順調に進捗			

経営基盤の強化の状況

項目	進捗
カンパニー制の導入	<ul style="list-style-type: none"> 各ビジネスユニットへの権限移譲により意思決定を迅速化 RDS: 4極体制で各地域の顧客特性にあった地域戦略の展開
事業PFMの開始	「収益性(ROIC)」「市場性」に加え、「デジタルサービス親和性」の観点で評価し、 戦略的な経営資源配分 を実行
ジョブ型人事制度の導入	リコらしいジョブ型制度を2022年4月から開始 → デジタルサービスの会社への変革を支える自律型人材へ転換
デジタル人材育成・強化	<ul style="list-style-type: none"> 日本: 社内教育プラットフォーム「デジタルアカデミー」を開始 海外: 欧州でのCE→SE人材転換や米州での業種特化人材の獲得
ITインフラの刷新	<ul style="list-style-type: none"> 180のシステムのクラウド移行を含む7割の基幹システムを刷新 販売極: 既存のオンプレ上のERPをクラウドパッケージへ移行
R&D方向性の確立	HDT (ヒューマンデジタルツイン) と IDPS (インダストリアルデジタルプリンティングシステム) の2分野を成長領域として位置づけ
資本政策の着実な実行	機動的な自己株取得を含め、 総還元性向50% を目安に企業価値・株主価値向上に向けた施策を確実に展開

20次中期経営計画の現時点での振り返り②

外部要因により事業成長に時間を要しているが、体質強化は着実に進展している

(億円)	中計 目標値 *FY20比	FY22 上期実績 *FY20比	進捗 率	目標値 残り 22年度目標
オフィスサービス事業の成長	+272	+118	43%	+154
日本 (スクラムパッケージ、スクラムアセットの拡販など)	+96	+10	11%	+86
欧州 (ICT企業買収による戦力増強、技術者のリスキルなど)	+99	+83	84%	+16
その他 (グローバルでの共通基盤強化)	+76	+25	32%	+52
印刷現場のデジタル化	+170	+153	90%	+17
事業成長 (新機種投入や欧米商用印刷顧客開拓と深耕など)	+58	+50	86%	+8
体質強化 (設計業務デジタル化、サービス工数低減など)	+112	+103	92%	+9
オペレーショナルエクセレンスの追求	+540	+420	78%	+120
変動原価低減	+141	+95	67%	+46
ものづくり体質強化	+157	+144	92%	+13
サービス改革	+241	+181	75%	+60

事業成長

- OPハードやICT商材の不足により、国内中心にオフィスサービスの販売が鈍化 → リスクに強い調達・生産のサプライチェーン、ハードに依存しない販売などの施策を展開
- 欧州は買収企業が着実に成長し、好調推移
- 商用印刷需要回復を背景に、欧米で成長

体質強化

- 外的環境変化にも強いモノづくり体制やサービス効率化の構築など、体質強化の施策は着実に前進
- 変動原価低減は生産規模に従い実現

20次中期経営計画の現時点での振り返り③

5カ年計画における「①事業成長のためのM&A」と「②経営基盤の強化」のための成長投資は計画通りに進捗
「③新規事業ドメイン創出への投資」はFY23以降に本格化予定

(億円)	成長投資枠 (FY25まで)	FY22末 見込み	進捗率
① 事業成長のためのM&A投資	3,000	約1,500	50%
② 経営基盤の強化	1,000	約400	40%
③ 新事業ドメイン創出への投資	1,000	約250	25%
合計	5,000	約2,150	43%

FY22上期時点の進捗

- **日本 PFU買収:**
 - 業種・業務スキナの獲得
 - 高度ITサービス提供能力の強化
 - 物流と製造業の現場のデジタル化
- **欧州 CS領域で2企業を買収 (pure av, AVC)**
- **米州 CS領域でCeneroを買収**
- 人的資本投資として、国内外でのデジタル人材育成
- 基幹システムの刷新、クラウド化を推進
- 先端技術開発: HDTとIDPSの2領域に絞り込み
- **Elixirgen Scientific (mRNA創薬) を連結**
- RFS (リコーフューチャーズ) による戦略投資はFY23から本格化予定

下期の強化ポイントと次期中経に向けた仕込み

下期の業績拡大および次期中経を見据えて、下記に注力する

下期の強化 ポイント

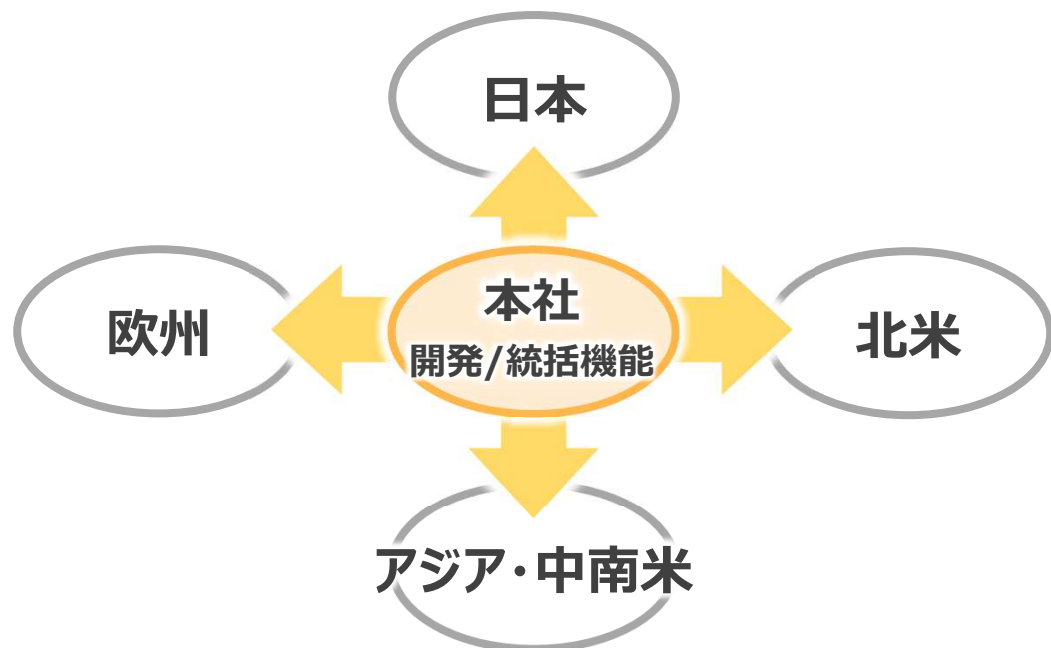
- ICT商材（ハードウェア）に依存しない販売体質への転換加速
→ RICOH kintone plus、DocuWare、グローバルCSのソリューション販売を加速
- デジタルサービス拡大に向けた成長投資の継続的な実行と刈取り
→ PFUシナジー開始：業種業務に強いPFUスキャナーをリコーグループの提案活動に本格展開（リコーブランド化）
→ 欧米買収企業の着実な成長 欧州上期売上は121%前年比増
- サプライチェーンの安定化による受注残の解消と在庫の低減
→ 納入待ちのお客様に、回復した製品供給・在庫を効率的に提供し、業績につなげる
- 社会課題解決型事業の育成
→ 創薬支援、SmartVision、PLAiR、IJ電池の事業立ち上げに向けた活動を加速

次期中経において更なる成長を実現するために

今年度で変革に向けた助走は完了（カンパニー制への早期移行、権限移譲、ROIC経営、ジョブ型人事制度、等）
➡ 次期中経においては、各地域の顧客接点における企画・開発機能の強化とグローバル連携を実現し、成長を果たす
〈地域戦略の強化〉 〈グローバル人材の活躍〉 〈提供商品価値の向上〉

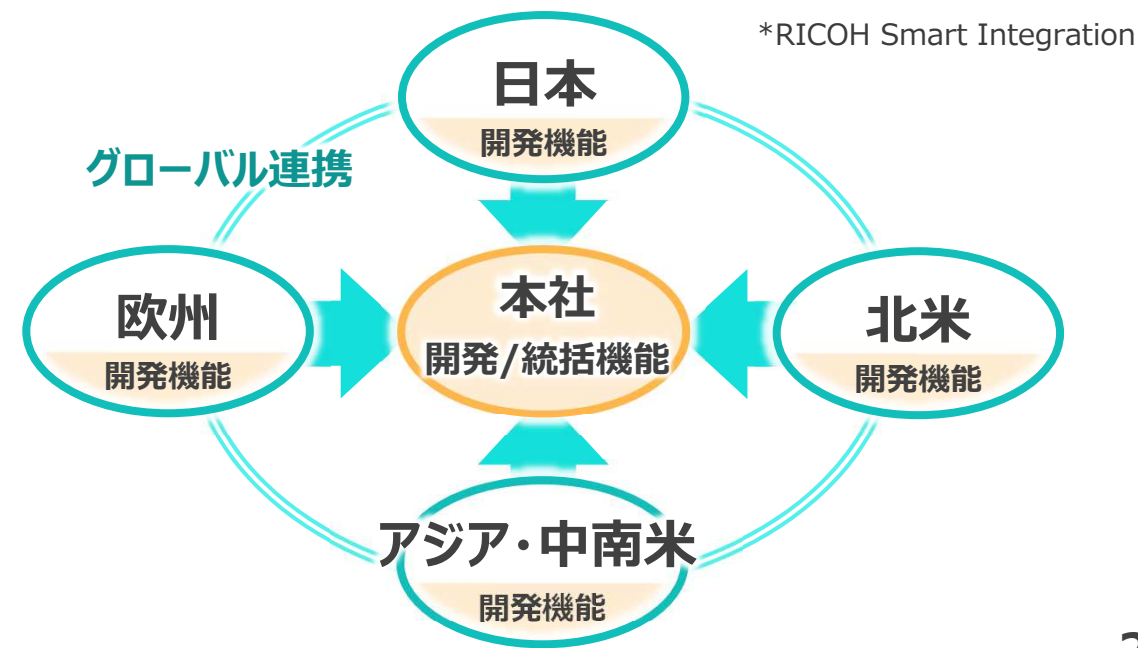
OAメーカー（日本型製造業）

本社主導で生産・開発を実施し、
各地域は販売機能に専念
(同一の価値を広くディストリビュート)



デジタルサービスの会社

各地域のお客様と共に価値創出し、
本社はグローバル連携とプラットフォーム構築(RSI*)に専念
(販売、開発、研究のあり方が変わる)



“はたらく”に歓びを

“はたらく”は、時にストレスを生む。

だけど、それを乗り越える人に、かけがえのない歓びを与えてくれる。

“はたらく”に歓びを。その原点は、1936年の創業からリコーが受け継いできた三愛精神。

1977年に私たちが提唱したオフィスオートメーションにも通じる想い。

はたらく人を単純作業から解放し、充足感、達成感、自己実現につながる、“はたらく”の変革をお届けしたい。

その願いは2017年、リコーグループの提供価値へ発展しました。

はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変える。“EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES”

私たちのサービスが実現するのは、好きな時に、好きな場所で、自由にはたらける世界。

はたらく人、場所、ワークフローが自在につながり、人間らしい創造力が発揮される未来。

そして、“はたらく”の変革の先に実現する、持続可能な社会。

リコーは、あるべき未来を思い描き、今を変えていきます。

はたらく歓びを、生きる歓びへ、つないでいくために。

補足資料

主要施策のKPI

分野	KPI	FY21	FY22			
		実績	期初見通し	Q1実績	Q2実績	
OP	ハード売上 FY19比 (除為替影響)	売上	77%	83%	○ 82%	△ 78%
	ノンハード売上 FY19比 (除為替影響)	売上	81%	83%	○ 80%	○ 80%
CP	ノンハード売上 FY19比 (除為替影響)	売上	-	102%	○ 95%	○ 99%
OS	日本：スクラムパッケージ	顧客比率	13%	15%	○ 13.5%	○ 14.3%
		販売本数	76,441	100,000	△ 17,344	△ 20,428
	日本：スクラムアセット	売上	313億円	450億円	○ 60億円	○ 127億円
OP	現行機コストダウン：部品共通化	直接原価 (現行機)	-0.7%/年	-2%/年	△	△
	直労コストダウン：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 (新型機)	-	-15%/年		
OP	設計業務デジタル化による開発効率向上	開発工数	-31% (FY20比)	-20% (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	間接人員数	-24%	-22%		
	製品特性に合わせた生産拠点集約・再編	生産拠点数	15拠点	13拠点	15拠点	15拠点
OP	サービス工数低減機のMIF浸透	機種比率	46%	60%以上	△47%	△49%
	CEのマルチスキル化	専属CE削減	-10%(FY20比)	-15% (FY20比)	○ -12% (FY20比)	○ -13% (FY20比)
CP	欧米大手商用印刷顧客獲得	新規獲得数	3社	13社	○ 1社	○ 4社

セグメント別 売上・営業利益

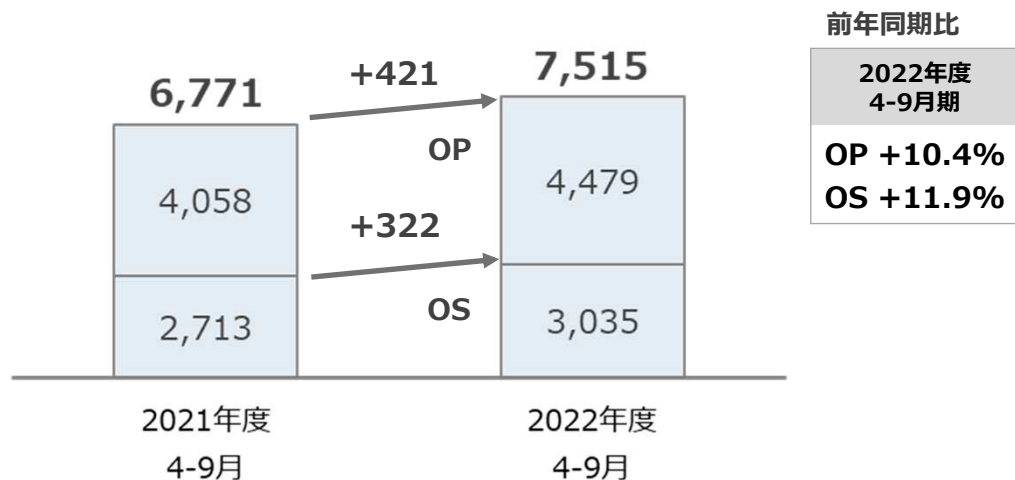
		(単位：億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 期初見通し	2022年度 今回見通し
リコーデジタルサービス	売上		13,766	14,281	15,720	16,000
	営業利益		-26	162	396	270
リコーデジタル プロダクツ	売上		3,571	3,649	4,200	4,400
	営業利益		164	417	343	360
リコーグラフィック コミュニケーションズ	売上		1,599	1,870	2,340	2,400
	営業利益		-474	-4	140	140
リコーインダストリアル ソリューションズ	売上		1,152	1,192	1,415	1,450
	営業利益		-16	13	88	88
その他	売上		400	355	415	1,230
	営業利益		-138	-155	-111	-55
全社・消去	売上		-3,669	-3,764	-3,590	-4,479
	営業利益		37	-32	44	46
合計	売上		16,820	17,585	20,500	21,000
	営業利益		-454	400	900	850

参考：旧セグメント概算

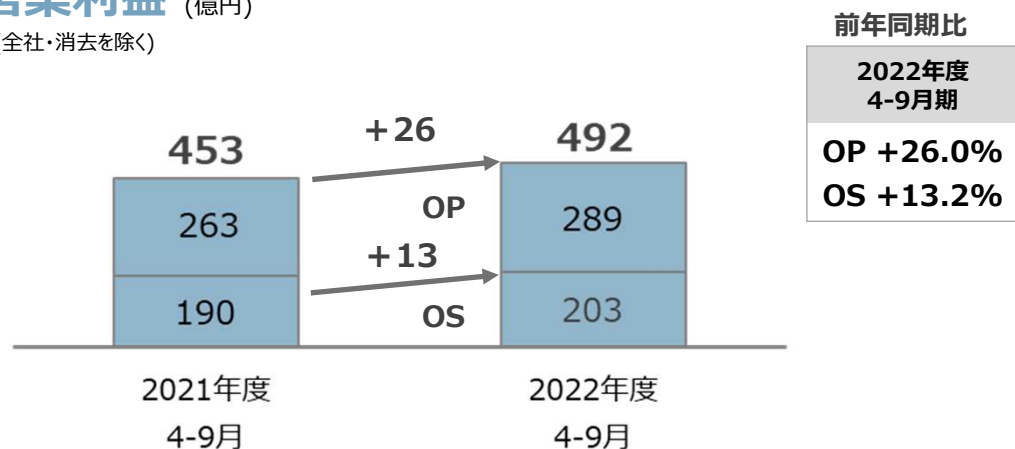
オフィスプリンティングは、コストアップ影響を体質強化やプライシングコントロール等で吸収し利益率維持

オフィスサービスは、日本でのICT商材不足影響や北米での人件費増（急速なインフレ、経費抑制反動、政府支援金減少）等により利益率微減

売上高 (億円)



営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



概況

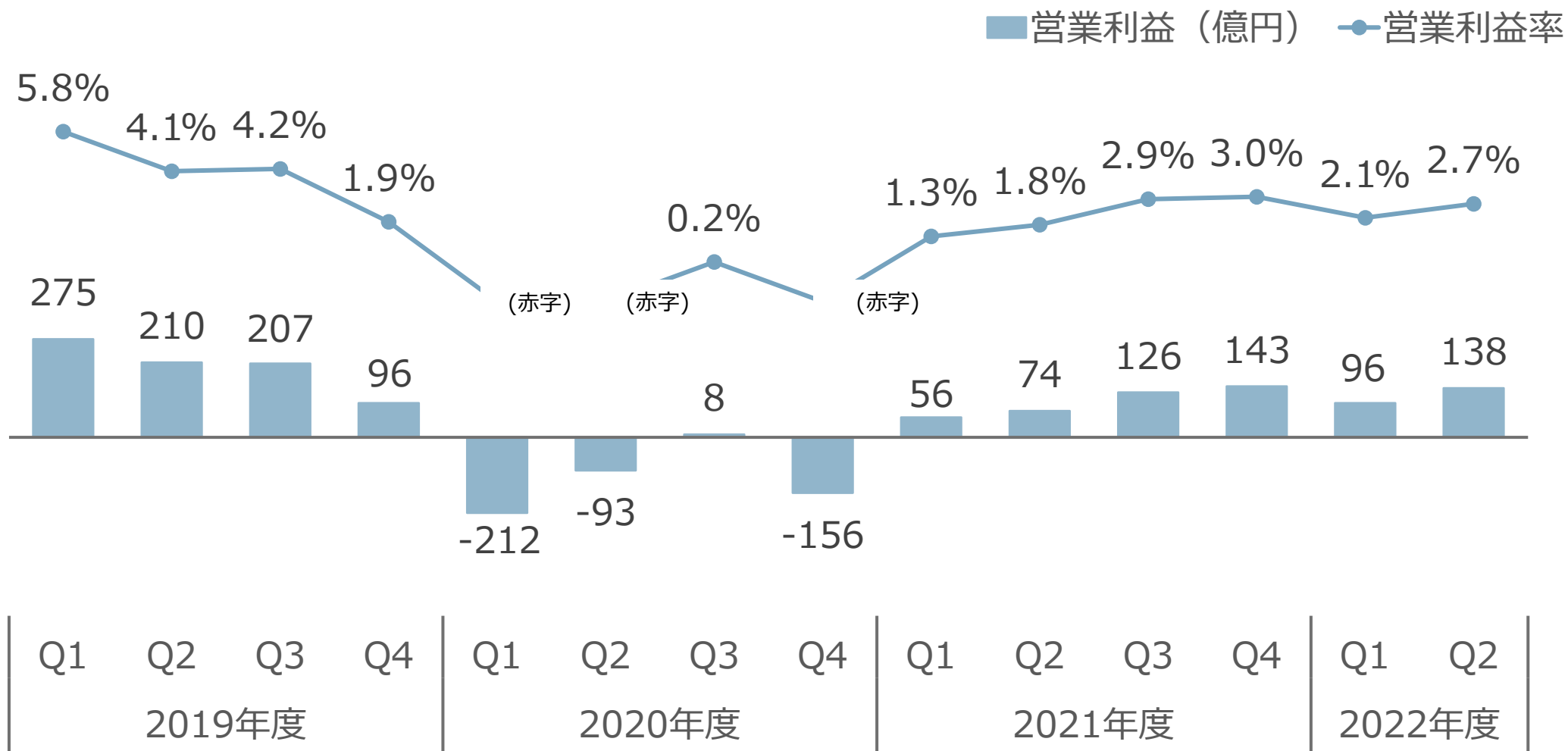
- オフィスプリンティング：増収増益 営業利益率 6.5%
- オフィスサービス：増収増益 営業利益率 6.7%

		(億円)	
		2021年度 4-9月期	2022年度 4-9月期
オフィス プリンティング	売上	4,058	4,479
	営業利益	263	289
	(率)	6.5%	6.5%
オフィス サービス	売上	2,713	3,035
	営業利益	190	203
	(率)	7.0%	6.7%

オフィスサービス事業 営業利益率推移 (一過性要因除く)



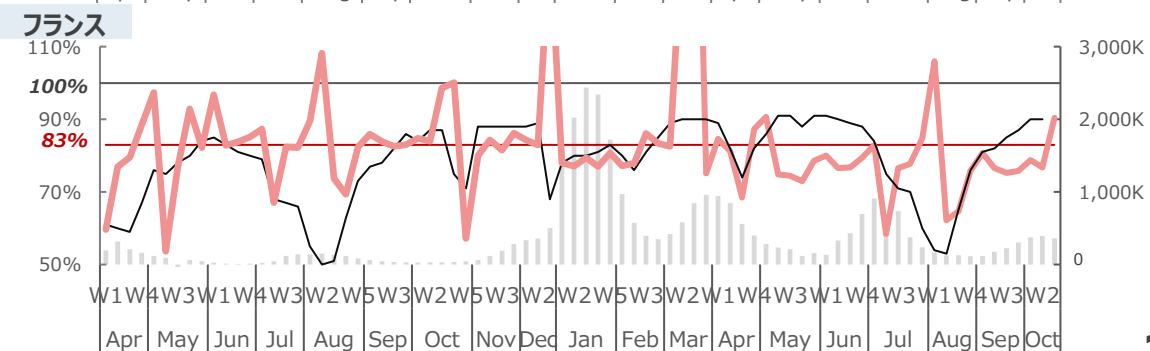
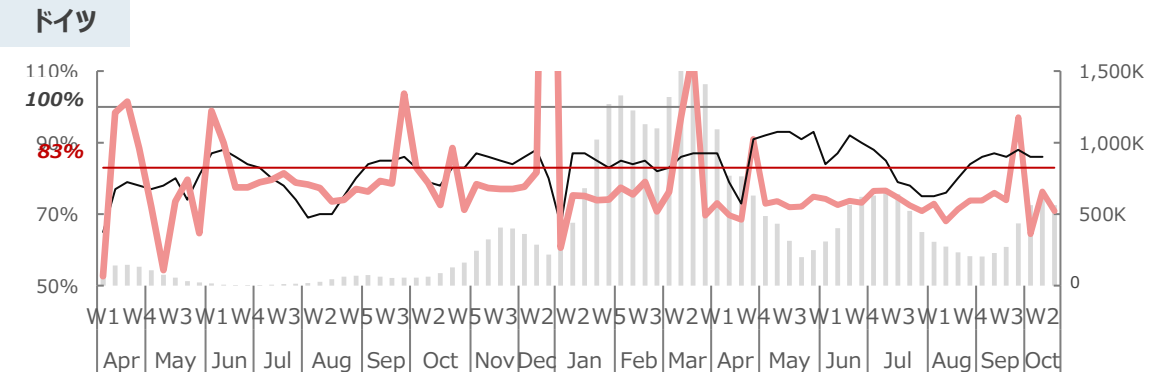
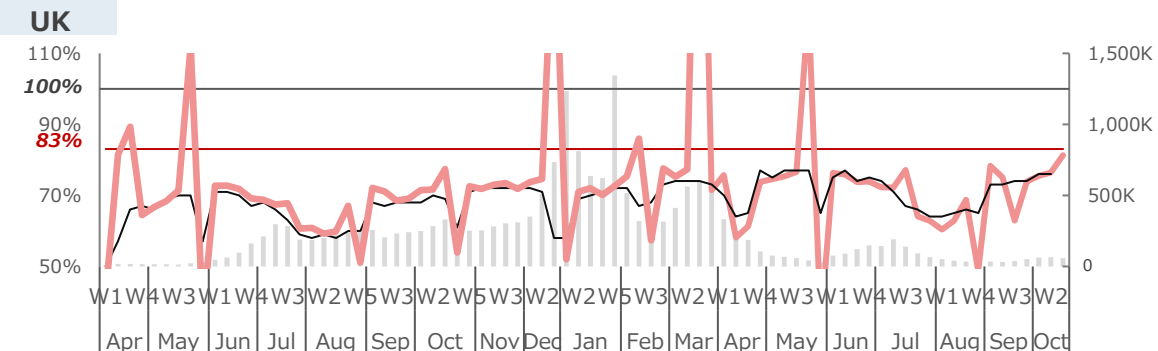
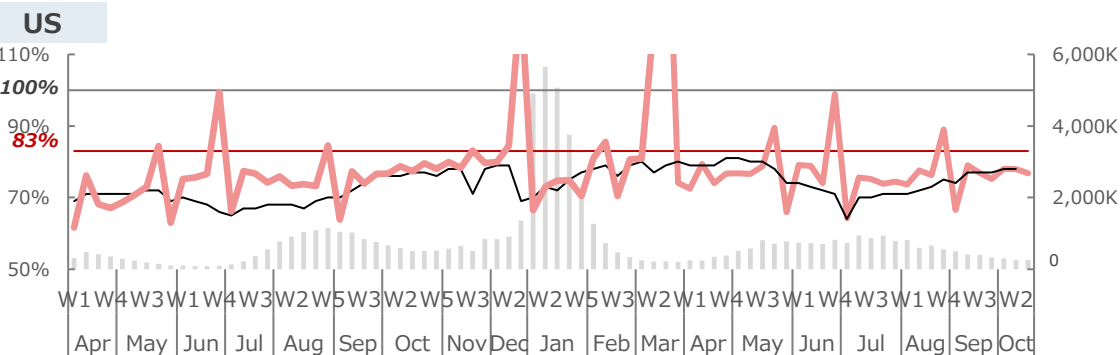
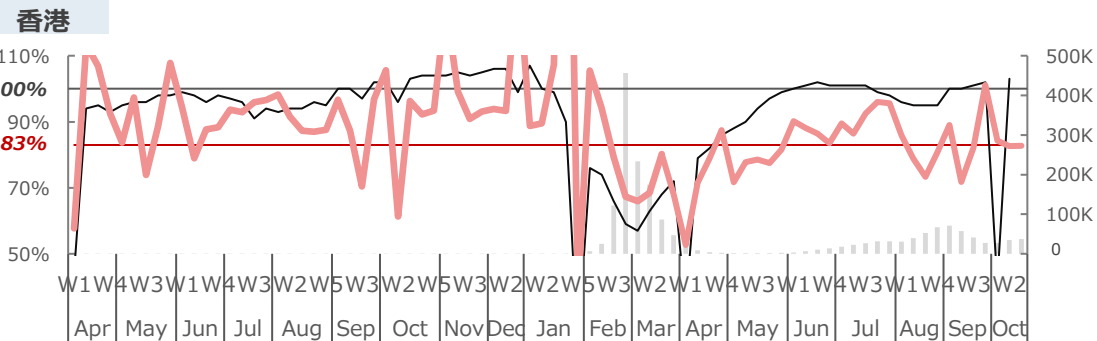
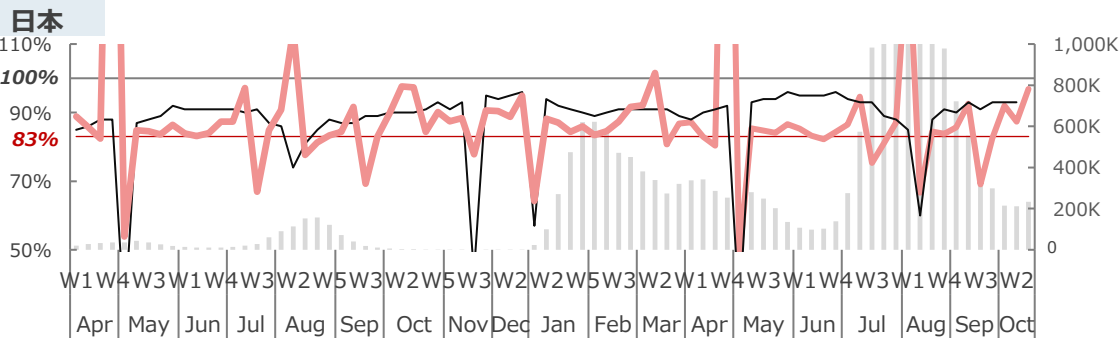
四半期営業利益推移



MFP出力量にみるコロナ影響

全体的にはオフィス回帰に伴い、PVは緩やかに回復

MFPプリント出力量の推移（国別）

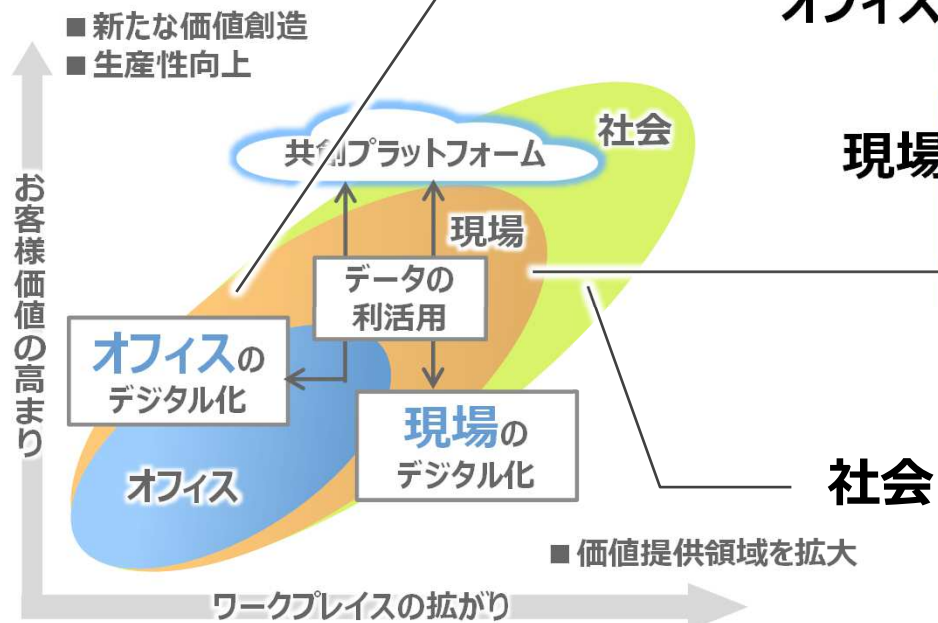


リコーのデジタルサービスとは

お客様の“はたらく”に寄り添ったサービスと、それに貢献するデジタル技術・デバイス

EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

人とデジタルの力で、
はたらく人やはたらく場をつなぎ、
お客様の“はたらく”を変革

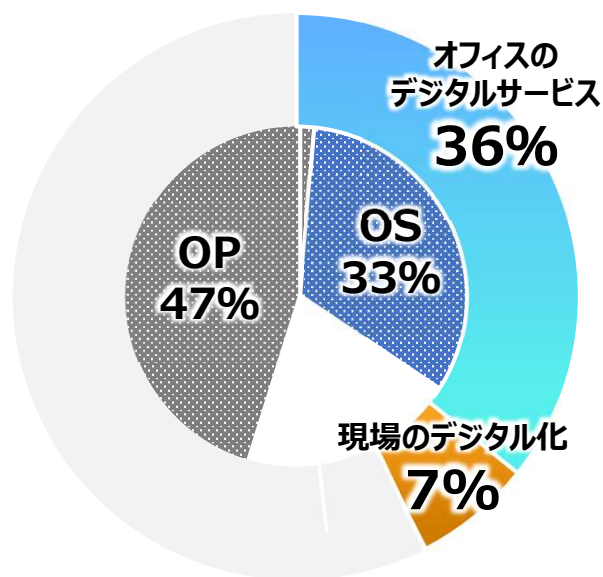


デジタルサービス貢献事業			
RDS	リコー デジタル サービス	はたらく人の課題解決と、 オフィスや現場ではたらく人を つなぐ デジタルサービス	オフィスサービス
RDP	リコー デジタル プロダクツ	デジタルサービス を支える ものづくり	オフィスプリンティング ※RSI接続機対象 エッジデバイス
RGC	リコー グラフィック コミュニケーションズ	印刷現場ではたらく人の 課題を デジタル で解決	商用印刷 ※企業内印刷 除く 産業印刷
RIS	リコー インダストリアル ソリューションズ	物流・製造・産業の現場で はたらく人の課題を デジタル で解決	サーマル ※デジタルサービスへ転換中
RFS	リコー フューチャーズ	デジタル で社会課題解決の 新規事業創出	SV 社会インフラ
グループ本部		デジタルサービス を支える 経営基盤の強化	

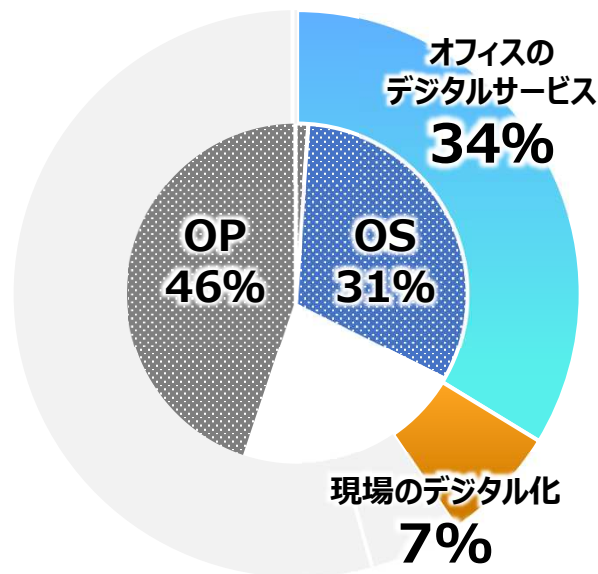
中長期目標：デジタルサービスの会社への変革

2025年度末に デジタルサービスの売上構成比 60%超を目指す

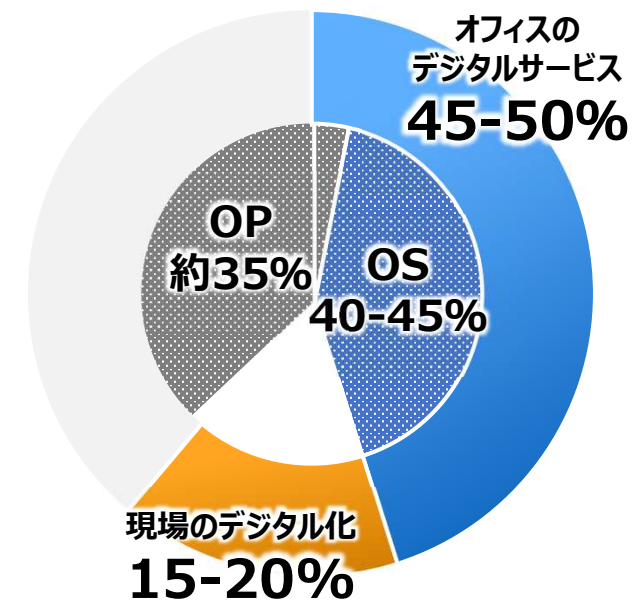
FY21 実績 42%



FY22 1H実績 40%



FY25 目標 60%超



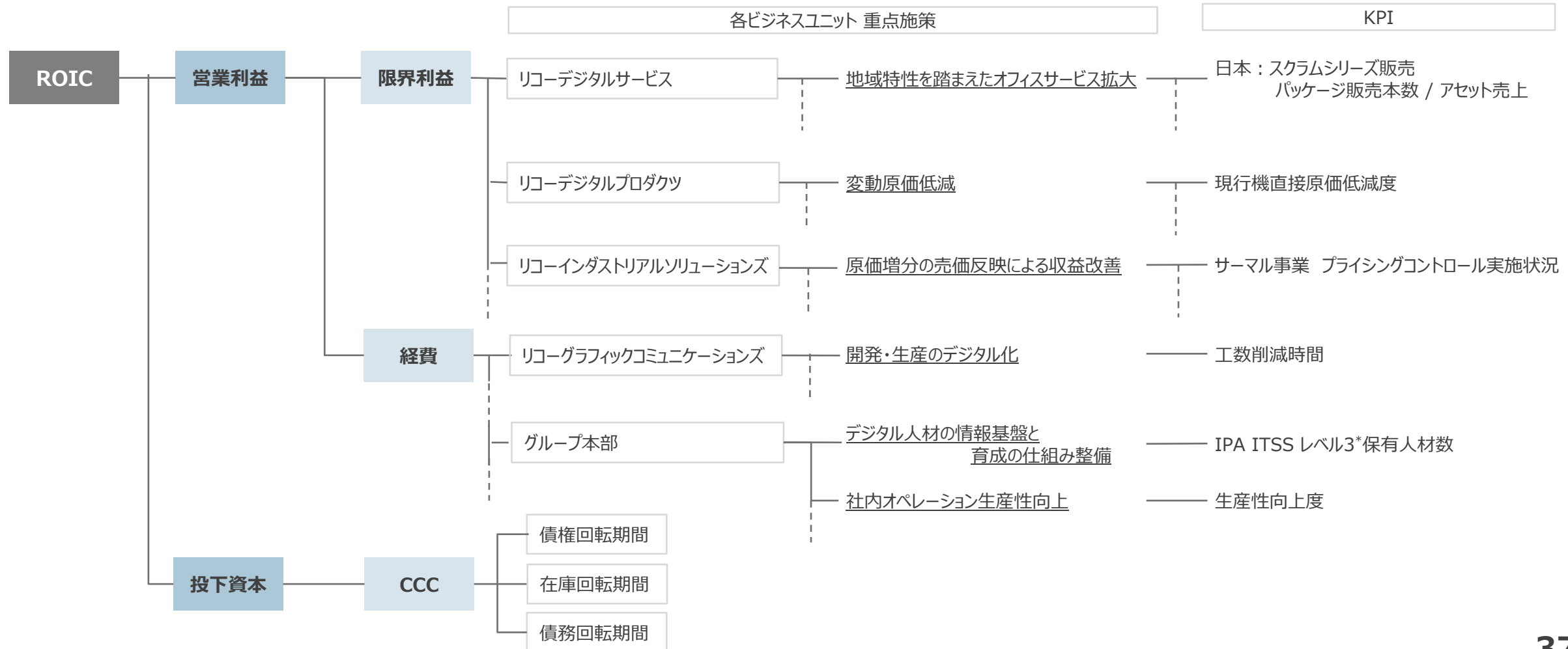
FY22 計画 46%

オフィスの
デジタルサービス 37%
現場のデジタル化 8%

資本収益性向上に向けた取組み

ROICツリー管理の運用本格化 (下段抜粋事例)

- ✓ 全社ツリーとビジネスユニット・部門別ツリーで二層管理
- ✓ 四半期ごとにモニタリング



RICOH
imagine. change.