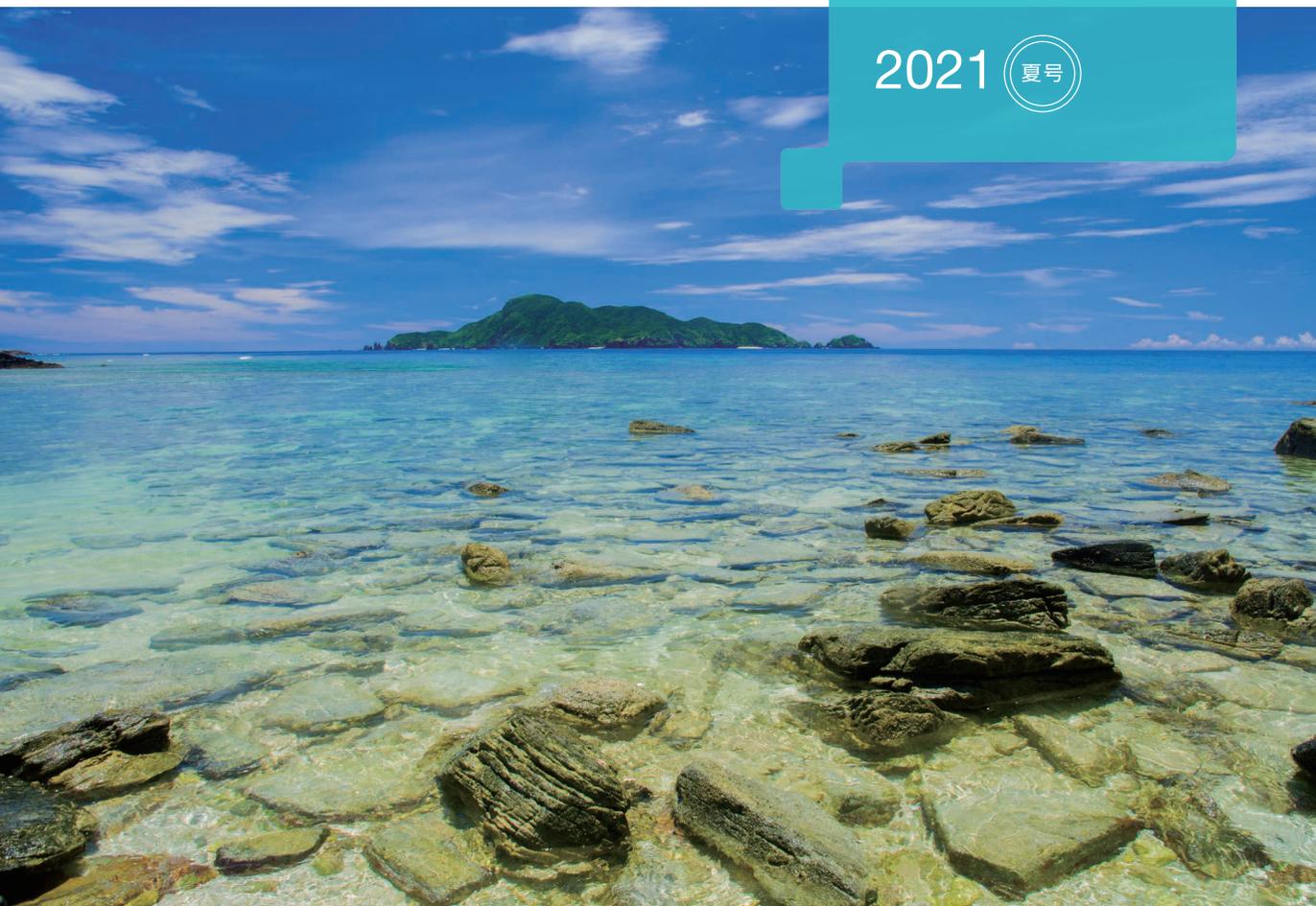


RICOH REPORT

2021 夏号



Contents	1	トップインタビュー
	5	トピックス
	6	株主様インフォメーション
裏表紙		株主メモ、IRメール配信登録のご案内



2020年度通期業績および 中長期展望について

代表取締役 社長執行役員・CEO
山下 良則

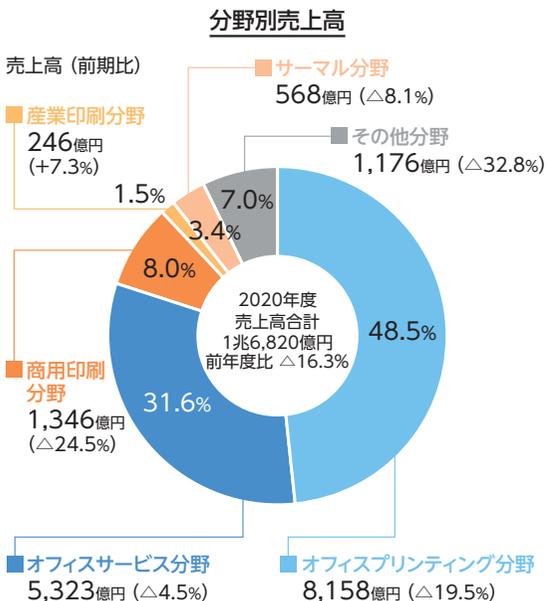
1 > 2020年度通期の業績について教えてください。

2020年度通期の業績は、新型コロナウイルス感染症拡大による経済活動抑制などの影響を受けました。売上高は1兆6,820億円(前年度比△16.3%減)と大きく減収となり、営業損益は残念ながら454億円の赤字となりました。しかしながら、下期から事業環境が徐々に回復したことに加えて、「危機対応」と「変革加速」の施策により、体質強化とオフィスサービス事業の成長が実現するなど、次年度以降の成長に向けた手ごたえを得ることができました。

また、事業別では、オフィスプリンティング事業が、オフィス出社率低下に伴う出力量減少の影響などで前年比大幅な減収減益となりました。なお、新型コロナウイルス感染症拡大による影響は2020年

4~5月をピークに6月以降は緩やかな回復傾向となっています。オフィスサービス事業は、Windows10移行に伴う前年のPC特需が剥落した影響を受け減収となったものの、日本・欧州を中心に、収益性の高いITサービスやアプリケーションサービスの売上が拡大し、増益となりました。商用印刷事業は、主力の欧米市場における営業活動の制約や、企業内印刷の需要減影響に加えて、開発資産等の固定資産の減損を計上したことで、大きく減益となりました。産業印刷事業は、年度中盤からの中国市場向けインクジェットヘッドの市況回復や米国での産業プリンター拡販などにより増収となり、利益改善が進みました。サーマル事業は、新型コロ

新型コロナウイルス感染症拡大の影響に加えて中国市場での競争激化などにより減収減益となりました。その他事業は、金融子会社を非連結化した影響などにより減収減益となりました。

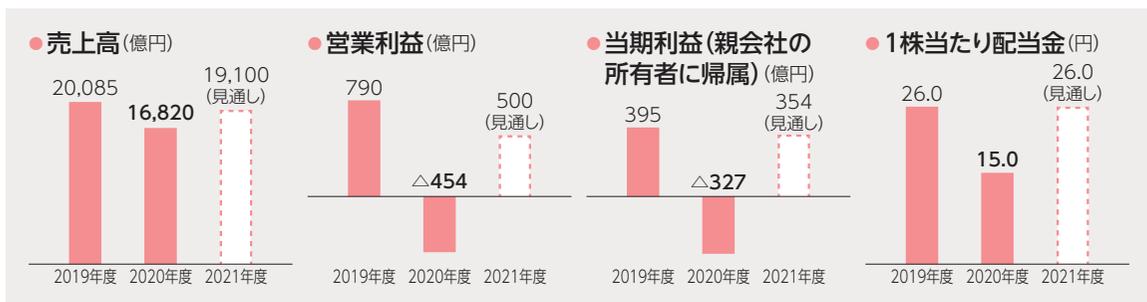


新型コロナウイルス感染症の拡大は、短期的な業績影響だけでなく、在宅勤務の拡がりなど、働き方の変化を不可逆的に加速しています。当社では、この状況を事業構造を大きく変革する機会と捉え、当年度はリコグループ一丸となって、「危機対応」と「変革加速」の施策に取り組みました。経営体質の強化で約991億円の効果を創出したことに加えて、デジタルサービスの会社への事業構造転換に向けたオフィスサービス事業の収益性向上、戦略投資などを着実に進めました。

緊急対応策と恒久実施策の進捗

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

また、2020年3月に発表した19次中計の総括としての追加株主還元に関しましては、新型コロナウイルス感染症の拡大で急激に変化する事業環境への対応を優先し、実施を見送ってまいりました。しかしながら、2021年3月に公表した第20次中期経営計画(2021年~2022年:以下、20次中計)策定とあわせて、今後の業績回復・営業キャッシュ・フローの創出が見込める状況となったため、1,000億円を上限とする自己株式取得を決定し、2021年3月より取得を開始しています。

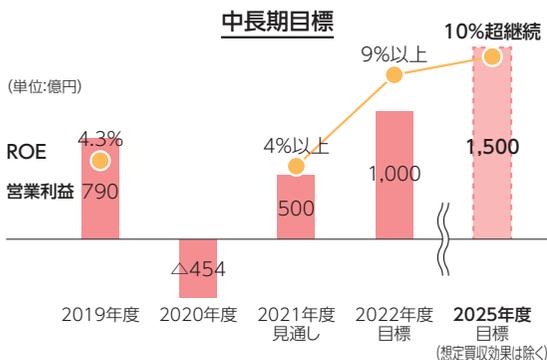


2 > 今後の展望について教えてください。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、危機対応・変革加速の年として既存事業の収益体質強化、デジタルサービスの会社に向けた事業構造変革を進めてきました。変革加速として、カンパニー制への移行をはじめ、従来3年程度かけて実施することを考えていたいくつかの施策を、この1年間で前倒して実施することができました。今年の3月にその結果も踏まえながら、2025年度を見据えた中長期展望と、そこに至る21年度までの2年間で何に取り組むかという中期経営計画を公表しました。ベースとなる考えは、持続的な企業価値の向上です。私は、いかなる状況においても、企業はサステナブルでなければならない、ということを経済の新型コロナウイルス感染症の拡大を経て、より一層強く感じています。

中長期展望

2025年度にリコーは、「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」そして「サステナビリティ/ESGにおいて、グローバルトップレベルの評価を受ける会社」でありたいと考えています。この考えを基本におき、事業視点では、**オフィスサービス事業が成長を続けて全社業績をけん引しながら、財務視点では、ROE10%を超える水準を継続して実現し、株主価値の最大化を**

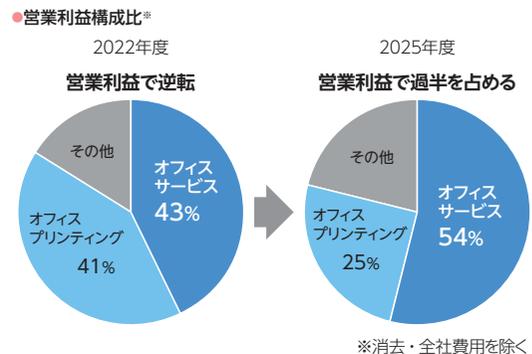


目指します。そのROE水準達成に向けた、営業利益の目安としては1,500億円程度としました。

オフィスサービス事業の成長加速

日本市場では、2019年度にオフィスサービス事業の売上がオフィスプリンティング事業を上回りました。それも踏まえ、2020年3月に、リコーは「デジタルサービスの会社」へ変わると宣言しました。現在の計画では、オフィスサービス事業の営業利益は2022年度にオフィスプリンティング事業の営業利益を逆転し、売上でも2023年度に逆転する見込みです。そして、**2025年度には、オフィスサービス事業の営業利益が全体の過半となる見通し**です。この計画を着実に進め、**デジタルサービスの会社への転換を成し遂げたい**と考えています。

オフィスサービス事業の成長加速



お客様最適経営の徹底

こうした目標の達成に向け、2021年4月から社内カンパニー制を導入し、各カンパニーのプレジデントに大幅な権限委譲を行いました。この変更により、本社はガバナンスと経営資源配分の機能に特化するとともに、各カンパニーは**お客様最適の経営を徹底し、お客様起点の経営判断をより迅速**に行っていきます。(→参考：各カンパニーについては、トピックスでご紹介)

5つのカンパニー

お客様起点のカンパニー	従来区分による事業
リコーデジタルサービス	オフィスサービス
リコーデジタルプロダクツ	オフィスプリンティング
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
リコーフューチャーズ	Smart Vision、ヘルスケア、 ほか新規育成事業

第20次中期経営計画

以上の中長期展望を見据え、20次中計の目標を以下のように定めました。

20次中計の経営目標

2022年度 **ROE 9%** 以上

財務指標	22年度
営業利益／率	1,000億円／5%
売上高	20,000億円
ROIC	6.5%以上
オフィスサービス事業営業利益率*	8%

*従来開示区分に基づく

この目標達成に向けて、**オフィスサービス事業の成長加速**、そして**オフィスプリンティング事業のオペレーショナルエクセレンスの追求**が、特に重要な要素であると考えています。

オフィスサービス事業については、ソフトウェアライナップの強化などによる**提供価値の拡大**や、地域特性に即したパッケージサービス展開などによる**取引顧客の拡大**を目指します。また、**日本、欧州市場への積極投資**を通して、事業をより拡大していきます。

オフィスプリンティング事業については、部品の共通化やAIを活用した生産自動化による**変動原価の低減**、遠隔での保守に対応した複合機の拡販による保守効率の向上などを通して**コストダウン**を図るなど、**よりスリムで強い体質を確立**します。また、多様化する働き方を支える**新たなデバイスの開発**や、**他社協業**による新たな顧客基盤の獲得にも積極的に取り組みます。

2021年度業績見通し

2021年度の業績見通しは、売上高1兆9,100億円、**営業利益500億円**、**ROE4%以上**とし、**業績のV字回復**を目指します。オフィスプリンティングおよび商用印刷の新型コロナウイルス感染症による事業影響からの回復に加えて、開発・生産、サービス体制の最適化などの体質強化をさらに進めつつ、20次中計の目標達成に向けて**一気に成長に舵を切り**、オフィスサービスを中心としたデジタルサービスの会社への変革を加速してまいります。

3 > 今後の株主還元の考えについて教えてください。

総還元性向*50%を目安として、安定的な配当と機動的な自己株式取得を行っていく考えです。1株あたりの配当金額は、利益の拡大に沿って、2021年度の水準から毎年、一定の割合で増配していきたいと考えています。また、自己株式の取得につい

ても、19次中計の総括として実施している1,000億円とは別に、総還元性向50%の範囲内で機動的に行いEPS(1株あたりの純利益)の向上を図っていきます。これらの株主還元方針は**従来よりも積極的な姿勢を示したもの**とご理解ください。

* 総還元性向=(配当支払総額+自己株式取得総額)÷純利益×100

トピックス：社内カンパニーのご紹介

2021年4月より、カンパニー制を導入し、お客様ごとに事業区分を見直しました。各カンパニーの責任者であるプレジデントに大きく権限を委譲することで、より迅速な意思決定を可能としました。従来よりもさらにお客様に寄り添った商品・サービスの提供を徹底していきます。各プレジデントより、お客様への提供価値と意気込みをご紹介します。

リコーデジタルサービス **提供価値** オフィス+リモートではたらく人の課題解決 現場ではたらく人をつなぐ課題解決



プレジデント
大山 晃

「リコーデジタルサービス」は、はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるデジタルサービスを提供します。お客様のワークフローをデジタル化し、また、ワークプレイスに存在するさまざまなアナログ情報をデジタル情報に変え、価値のある情報や知識を生み出すことで、お客様の成功に貢献します。

お客様の成功こそが私たちの原動力であり、私たちやビジネスパートナーの“はたらく”に喜びをもたらすものです。お客様の成功に貢献し続けることで、お客様からの「リコー」というブランドへの信頼を高め、リコーの次の柱として成長していきます。

リコーデジタルプロダクツ **提供価値** はたらく人をつなぐエッジデバイス デジタルサービスを支えるモノづくり

「リコーデジタルプロダクツ」は、複合機・プリンターにとどまらない、お客様のより快適・安全な“はたらく”を実現する製品を提供します。紙だけでなく映像や音声などを駆使し、人と人、人とデータとつなぐインターフェースとなる製品(エッジデバイス)を開発します。

企画・開発から生産まで一気通貫の体制で競争力のある世界No.1のものづくりに取り組むことで、紙の世界で生きるリーディング企業として勝ち残ると同時に、はたらく人の創造性を最大化する新たなエッジデバイス事業の立ち上げに挑戦することで、業界内外でいち早く変貌を遂げることを目指してまいります。



プレジデント
中田 克典

リコーグラフィックコミュニケーションズ **提供価値** 印刷現場ではたらく人の課題解決



プレジデント
加藤 茂夫

印刷物であれ、電子の形であれ、視覚に訴える媒体を用いたコミュニケーションを「グラフィック・コミュニケーションズ」と呼びます。

私たちのお客様は、印刷物をデジタル化し、新たな価値を加えることによって、プリントサービスおよびマーケティング・サービスの提供を図る印刷業の皆様、そしてマーケティング手法を駆使して顧客にメッセージを届け、ビジネスの拡大を図られる企業の皆様です。

私たち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、印刷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、「グラフィック・コミュニケーションズ」において世界一の総合パートナーとなることを目指します。

リコーインダストリアルソリューションズ

提供価値

製造・物流・産業の現場ではたらく人の課題解決



プレジデント
森 泰智

「リコーインダストリアルソリューションズ」では、さまざまな業種における、生産や物流などの現場ではたらく人の課題を、リコーのコア技術と先端技術で解決します。

リコーは、ものづくりで培ってきた多様な開発・生産技術から新しい事業を創出してきました。サーマル事業はジアゾ感光紙で培った塗工技術やケミカル処方技術を、産業プロダクツ事業(車載カメラ、産業用コントローラ、自動車向け精密部品、産業機器など)は複合機、時計で培った光学・電装・精密加工・自動精算技術をベースに築いた事業です。20次中計では、今ある事業を成長させながら、リコーグループの産業分野の経営資源を結集し、デジタルトランスフォーメーションに挑戦します。

リコーフューチャーズ

提供価値

社会課題解決の新規事業創出

「リコーフューチャーズ」は、新しい事業の創出と、“Doer(=実践者)”の輩出にこだわります。その起点となるのは、社会課題解決に貢献するという大義と、成し遂げたいというチームの強い思いです。研究開発部門と連携しながら、そのデジタル技術を活用し、特許やノウハウといった知的財産を強みとするビジネスモデルを描き、新しい事業の創出に取り組みます。自社のみでは成し得ない未来価値は、オープンイノベーションで創りだします。

社会に貢献できる事業を生み続け、リコーグループの未来の事業ポートフォリオを作ります。



プレジデント
入佐 孝宏

ESGの取り組み - 持続可能な社会を、ビジネスの力で



ESG担当長
鈴木 美佳子

リコーは、三愛精神を原点に、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んできました。新型コロナウイルス感染症拡大により、人々の働き方が変わるなか、改めて、私たちの使命である、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」ことの重要性を認識しています。

ESGの潮流はグローバルで急速に強まっています。リコーでは、ESG目標は未来の収益につながる将来財務目標と位置づけ、全社一丸となって、財務目標と両輪で取り組みます。ステークホルダーの声に耳を傾け、改善、変革を具体的にすすめていくことはもちろん、その活動状況と成果を正しくスピーディに開示していきます。

株主様インフォメーション

● 株主優待企画のご案内

当社の企業活動をご理解いただくことを目的に株主優待、株主様向け企画を行っております。

全株主様へご案内するもの	
企画名	リコーイメージング(株)製品(カメラ等)の優待販売
ご案内時期	6月下旬頃に発送する株主総会決議通知とともにご案内いたします。



企業活動のご紹介ページのご案内

株主の皆様が時間や場所などの制約なく当社の活動をご覧いただけるように、「企業活動のご紹介ページ」を当社IRサイトに開設しております。



企業活動のご紹介ページへのアクセス方法



株主メモ

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで

単元株式数 100株

定時株主総会 毎年6月下旬

基準日 定時株主総会・ 毎年3月31日
期末配当
中間配当 毎年9月30日

**株主名簿
管理人** 東京都千代田区丸の内
一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社

**郵便物送付先
(電話照会先)** 〒168-0063
東京都杉並区和泉二丁目8番4号
三井住友信託銀行株式会社
証券代行部
TEL(0120)782-031
(フリーダイヤル)
取次事務は三井住友信託銀行株式会社の全国各支店で行っております。

●住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について

株主様の口座のある証券会社にお申出ください。
なお、特別口座にて株式を管理されていらっしゃる株主様は、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

●未払配当金の支払いについて

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

●「配当金計算書」について

配当金お支払いの際送付しております「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づく「支払通知書」を兼ねております。

IRメール配信登録のご案内

株主の皆様へ決算情報やニュースリリース、その他のIR情報を電子メールでお知らせしております。
ご希望の方は、当社IRサイトよりご登録の手続きをお願いいたします。
※本サービスは携帯電話メールには対応しておりません。

ご登録方法

- 1 「リコー IR」で検索し、IRトップページへ

リコー IR

- 2 こちらの ボタンよりご登録ください。



株式会社リコー



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

