

# RICOH REPORT

2020  夏号

Contents	1	トップインタビュー
	5	トピックス、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



## 新型コロナウイルス 感染症拡大の影響を 含めた業績の振り返りと、 次期中計に向けた 意気込みについて

代表取締役 社長執行役員・CEO  
山下 良則

### 1 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の 事業活動への影響を教えてください。

リコーグループの状況を、生産面・販売面および  
当社の働き方変革の面からそれぞれお話しします。

まず、生産面については、当初、中国での新型  
コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大を受け、  
中国工場の生産ラインが2月から3月初旬にかけて  
生産停止・調整などの影響を受けました。その後、  
3月中旬からほぼ通常の稼働に回復しました。日  
本は、中国からの部品供給が一時停滞した影響  
で、一部の製品の生産に影響を受けましたが、現  
在は通常の稼働に戻っています。欧州の生産拠点  
は、各国政府の命令・要請などの影響を受け、大  
幅に生産活動が縮小しました。しかしながら、在

庫による出荷対応を行うことで、お客様への製品  
供給に大きな影響は出ていません。北米、タイの  
生産拠点については、これまでのところ概ね通常  
の生産活動を継続しています。

販売面については、新型コロナウイルス感染症  
拡大の影響により、人々の外出制限によるオフィ  
スでのプリントボリュームの減少、また世界的な経  
済下降リスクを鑑みた企業の購買意欲の減退や経  
費の抑制が見受けられ、当社の収益に影響してい  
ます。一方で、多くの国と地域で非常事態宣言が  
発令される中で、在宅勤務を実現するためのイン  
フラ整備の要望が急激に高まっています。国内で

は、中小企業のお客様を中心に、当社が提供する在宅勤務環境構築サービスへの引き合いが多く寄せられています。**p.5 トピックス「スクラムパッケージ」参照**

また、当社ではこれまで意欲的にリモートワークの導入や、働き方インフラの環境整備を行ってきました。このことが効果を発揮し、当社社員は3月から積極的に在宅勤務をおこない、円滑に業務を継続しています。4月7日に日本政府より発令された緊急事態宣言後、当社も原則在宅勤務とした結果、出勤率は全社で約15%<sup>\*1</sup>となっています。当

社では、この社内実践の経験を元に、お客様に役立つ製品・サービス開発につなげていきたいと考えています。

この状況は当面続くものと見ており、現在リコーグループ全体で、緊急体制をとって対応しています。また、今回の世界的な環境変化は、これまで当社が想定してきた働き方の変化を加速するものと捉えています。その中で、リスクと機会をしっかりと認識しながら、当社の変革を加速していきたいと考えています。

<sup>\*1</sup>＝全国に対する緊急事態宣言後の(株)リコー国内11事業所への出勤率(4/17~4/30)

## 2

## 2019年度の業績を含めた、19次中計の振り返りについて教えてください。

19次中計の振り返りとして、2017年度より取り組んできた構造改革の効果により、基盤事業であるオフィスプリンティング事業の収益力が大幅に改善しました。

この構造改革では、生産から販売、保守プロセスに至るまで、体制変更や自動化などこれまでの様々な仕事のやり方を見直し最適化を行うオペレーションエクセレンスの追求に取り組みました。

さらに、過去の負の遺産との決別として、減損損失計上やリコーインドの支援方針変更などの痛みを伴う改革も断行しました。これらの取り組みにより、構造改革効果は、当初目標を上回る1,066億円をあげることができました。

成長戦略の取り組みについて、**成長戦略0**では、徹底した構造改革と原価低減、売価マネジメントなどを通じたオペレーションエクセレンスの追求により、収益性が大きく改善しました。さらに、クラウド環境に対応したプラットフォームを採用した新世代複合機の上市により、お客様への価値提供をさらに進化させる基盤を作ることができました。

**成長戦略1**では、商用印刷事業、産業印刷事業、サーマル事業において、販売体制の見直しや新商

品の投入により収益力の強化を図りました。一方で、成長実現のための戦略投資に関しては、厳しく投資案件の精査を行いながら検討・実施した結果、特に産業印刷事業においては、19次中計策定時に考えていた規模の投資には至っておらず、20次中計でも引き続き適切な投資機会をとらえて、実施していきたいと考えています。**成長戦略2**では、オフィスサービス事業をあえて単独事業として育成・管理し、各国の市場ニーズと自社の能力や強みに立脚した戦略投資を適宜進めながら、事業規模拡大と収益性改善を同時に実現することができました。あわせて、産業プロダクツ事業とSV事業においても収益性の改善を進めました。

### 成長戦略0

オフィス  
プリンティング

徹底した構造改革と原価低減、売価マネジメントによって収益性を改善

### 成長戦略1

商用印刷  
産業印刷  
サーマル

商用印刷・産業印刷の収益力を強化。成長を牽引するドライバーに

### 成長戦略2

オフィスサービス  
産業プロダクツ  
Smart Vision  
ファイナンス他

お客様ニーズの変化を捉え、強みである顧客基盤への付加価値提供で成長軌道に

同時に、リコーが価値創造を行いながら持続的に成長するため、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組んできました。具体的には、取締役任期の見直し、投資委員会・ESG委員会・リスクマネジメント委員会など5つの委員会設置、役員に対する株式報酬制度導入など、多岐にわたります。このような取り組みが有効に作用している例として、投資委員会による買収投資判断の助言が挙げられます。結果として19次中計期間中の買収投資の実績は、成長戦略で掲げた2,000億円の投資規模には至りませんでした。これはガバナンス改革の一環として設置した投資委員会が機能し、投下資本収益性を重視しながら着実な投資判断を行ったことによります。

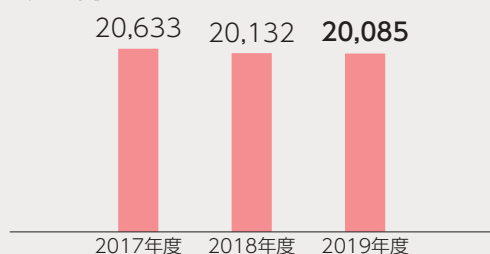
これらを通じて、リコーグループは経営体質の強化と事業構造の変革を推し進め、利益創出力を向上させることができましたが、全世界的な新型コロナウイルス感染症拡大に伴う事業環境の急激な悪化を受け、19次中計の最終年度である2019年度の

連結営業利益目標1,000億円に対して、実績は790億円となり、残念ながら目標未達となりました。ROEについても、利益の未達、およびリコーリース株式譲渡に伴う税金費用分が影響し、目標の6.9%に対し、4.3%の実績となりました(リコーリース株式譲渡影響分を除くと、5.3%)。一方で、成長に向けた投資を持続的に行うためにキャッシュフロー創出力の強化にも取り組んできました。19次中計の3年間のファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー(FCEF)として1,000億円創出する目標を掲げておりましたが、収益力強化と事業・資産の選別などにより、FCEFは見通しを上回る2,097億円となり、

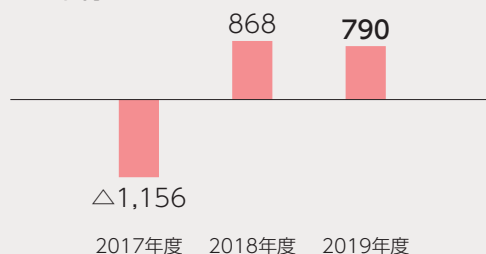
### ■ 主要な指標

	実績	目標
構造改革効果	1,066億円	1,000億円
3年間合計 FCEF	2,097億円	1,000億円
ROE	4.3%	6.9%

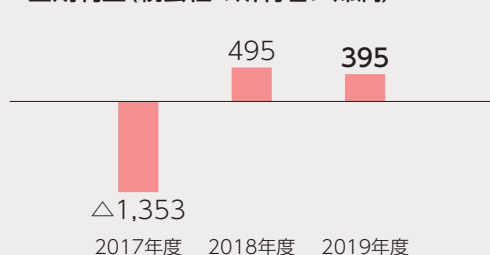
#### ● 売上高(億円)



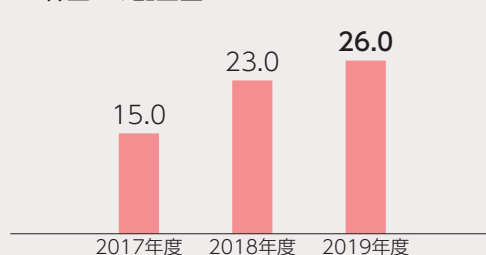
#### ● 営業利益(億円)



#### ● 当期利益(親会社の所有者に帰属)(億円)



#### ● 1株当たり配当金(円)



キャッシュ創出力の強化を図ることができました。

以上のように、19次中計の取り組みを総括し、その成果の一部を適切に株主の皆さまに還元すべきという当社の経営の意思として、普通配当金とは別

に、1,000億円を上限とする追加的な株主還元の方針を決定しました。追加株主還元の実施は、新型コロナウイルス感染症による事業への影響などを慎重に見極めながら検討していきます。

### 3 次期中計に向けた意気込みを教えてください。

上述のとおり、新型コロナウイルス感染症拡大によって世界は一変しました。しかし、当社の事業環境の観点からは、まったく想定外のことが起こったという感覚はありません。在宅勤務・リモートワークなどが急速に拡大し、プリントボリュームの減少や、リモートワークの加速といった、20次中計期間中には起こると想定していた変化が、一気に前倒しで現れたものと認識しています。2020年は危機対応と変革加速の1年、2021～2022年を20次中計期間とし、成長を実現していきます。

今、私たちがやらなければならないことは、20次中計中に進めようとしていた各施策、そして「デジタルサービスの会社」への変革を、より加速して実施していくことだと考えています。危機意識をもちつつも、この環境変化に対し、当社が社会に貢献できることの期待について、私から社員全員へ考えを発信しており、全社一丸となって取り組みをすすめていきます。

また、20次中計では、ROEを目標において、9%の水準を目指したいと考えています。これは、持続的な企業価値の向上を見据え、事業活動のために

投じた資金を使って、どれだけ効率的に利益を生み出していくかをより重要視するためです。そして、この目標の達成に向け、ROIC(投下資本利益率)による事業管理を導入し、事業ごとの資本効率をしっかりとみていく取り組みを始めます。さらに、中長期的な企業価値向上、事業機会の確保・経営リスク回避の観点から、ステークホルダーからの期待を踏まえてESG/SDGsに関する目標設定を行い、具体的な取り組みとその実績の情報開示を進めていきます。

リコーは、創立84周年を迎え、2036年には100歳を迎えます。これまで私たちは一貫して、はたらくお客様に寄り添って事業を展開し、成長してきました。特に、1977年にオフィス・オートメーション(OA)を提唱してから、オフィス業務の生産性向上にお役立ちをしています。これからも、時代の変化に先駆けて自らの変革をすすめ、様々な現場のデジタル化に貢献するリコーグループならではのソリューションを提供し、はたらくお客様にとってなくてはならないパートナーになりたいと考えています。

#### ■ 2020年度の位置づけ





## 国内では、「スクラムパッケージ」の販売が好調

国内ではお客様の業種・業務特有の仕事、作業プロセスの効率化・課題解決を支援するサービス・ソリューション提供に力を入れています。特に、ターゲットとする7つの業種<sup>(\*1)</sup>と、各企業に共通する3つの業務<sup>(\*2)</sup>に向けて、適切なハード・ソフト・サービスを組み合わせ「スクラムパッケージ」の提供を積極的に展開しています。

近年、クラウドサービスの普及や通信の高速化などにより、業務の生産性を飛躍的に向上する環境が整ってきました。しかし、IT専門組織を設置していない多くの中小企業のお客様では、最新のIT技術を取り入れた業務改革の取り組みはまだ十分に進んでいません。

当社はそのようなお客様に寄り添い、専門の担当者が業種・業務ごとのワークフローや課題を見極め、パートナー企業と共に最適な製品・サービスで構成した「スクラムパッケージ」を提案することで、お客様の業務改善、生産性向上に貢献しています。「スクラムパッケージ」は、業種ごとの共通課題に対応したソリューションをパッケージ化しているため、同じ業界のお客様に、そのまま活用いただけるのも大きな特長です。

このようなソリューションパッケージを全国の中小企業のお客様に提供できるのは、リコーがこれまで培ってきた国内屈指の販売・サービス網があるからです。全国352拠点の事業所(2020年4月1日時

点)から全国津々浦々のお客様に対し、直接きめ細かなサービスを提供できることがお客様から高く評価されています。

2020年3月までに、7業種3業務の領域に対して、合計約50のスクラムパックを提供しています。累計販売本数は7万件を超え、サービスビジネスの業績拡大に大きく貢献しています。

### \*1)\*2) 7業種3業務パッケージ例

7業種 <sup>(*1)</sup>	パッケージ例
	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事写真撮影・管理パック</li> <li>工事台帳連携支援見える化パック</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>物件情報ワンタッチ帯がえファイリングパック</li> <li>物件内見業務効率化パック</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>図面比較効率化パック</li> <li>生産管理情報一元化パック</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリニックデザインパック</li> <li>勤怠管理パック(医療業編)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護記録支援パック</li> <li>入所者安心安全パック</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>点呼業務改善パック</li> <li>労働時間見える化パック</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人チェックイン業務支援パック</li> <li>外国人接客業務支援パック</li> </ul>
3業務 <sup>(*2)</sup>	パッケージ例
	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークまるごとパック</li> <li>会議変革パック</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITセキュリティパック</li> <li>ドキュメントセキュリティパック</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客データ収集活用パック</li> <li>受注業務効率化パック</li> </ul>

## 株主様インフォメーション

### ● 2020年度上期 株主優待企画のご案内

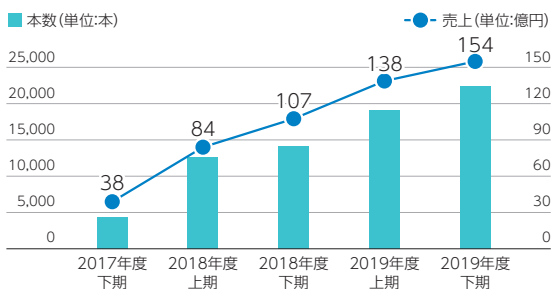
当社の企業活動をご理解いただくことを目的に株主優待、株主様向け企画を行っております。

2020年度上期の参加型株主優待企画については、新型コロナウイルス感染症拡大が続いている状況下において、その収束の見込みが立っていないことを鑑み、株主様にご参加いただく際のご健康・安全面を考慮し、中止とさせていただきます。何卒ご理解のほどよろしくお願い申し上げます。

単元(1,000株)以上保有の株主様にご応募いただけるもの【抽選】	
企画名	3月末(権利確定) ペンタックスリコー ファミリークラブ会員権 (150名様)
ご案内時期	6月初旬【招集通知に同封】

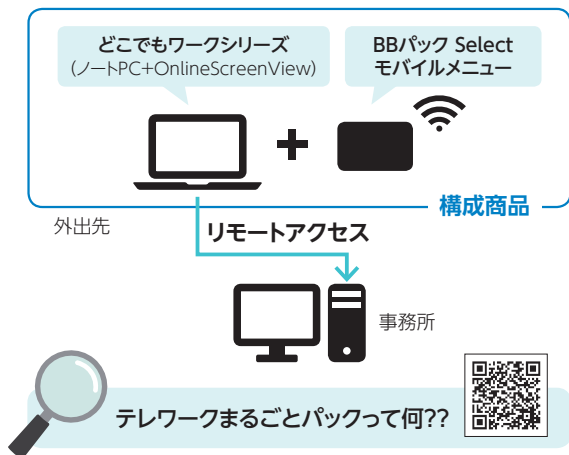
※2020年度上期 株主優待企画の詳細は別紙「2020年度上期

### ● スクラムパッケージ売上・本数推移



例えば、「テレワークまるごとパック」は、「働き方改革」を進める中でテレワークを始めたいお客様に対して、難しい設定をすることなくすぐにテレワークを開始できる製品とソフトウェアのパッケージと必要なサービス、サポートをワンストップでご提供し、ご好評をいただいています。

### ■ 解決手段 (構成商品例)



## リコーグループ 環境目標の積極的見直し

リコーは、2020年3月「リコーグループ環境目標」を見直し、2030年の自社排出のGHG(温室効果ガス)削減目標を2015年比で従来の30%削減から63%削減に改定、国際的なイニシアチブであるSBT (Science Based Targets)イニシアチブ\*1の新基準「1.5℃目標」の認定を取得しました。

今回の環境目標の改定は、世界の潮流の変化を踏まえたもので、従来の2030年の目標値30%削減を2022年に達成することになり、実質8年の前倒しを目指す野心的な目標となります。

	新たな環境目標	
2050年目標	バリューチェーン全体のGHG排出ゼロ	
2030年目標 (2015年比)	自社排出(スコープ1、2)	63%削減
	間接排出(スコープ3)	20%削減

\*1) SBTイニシアチブ…企業のGHG削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ

### 全株主様へご案内するもの

リコーイメージング(株)製品(カメラ等)やリコーエレメックス(株)製品(時計等)の優待販売

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。

株主優待企画のご案内」をご参照ください。

### 2020年度下期 株主優待について

参加型株主優待企画の再開時期については、新型コロナウイルス感染の収束状況等を見て判断してまいります。2020年度下期の優待企画の内容を含め、決まり次第随時当社IRサイト(株主優待ページ)等でご案内をさせていただきます。

当社株主優待ページ ▶ <https://jp.ricoh.com/IR/yutai>

## ■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。  
株式数比例配分方式をご選択いただいている株主様につきましては、源泉徴収税額の計算は証券会社等にて行われますので、税額や実際のお受取金額等につきましては、お取引の証券会社等へお問い合わせください。  
なお、配当金領収証にて配当金をお受取の株主様につきましても、配当金のお支払いの都度「配当金計算書」を同封させていただきます。

## 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。

