

Contents	1	トップインタビュー
	4	トピックス ～成長戦略1 産業印刷～
	5	決算レポート
	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

## 「リコー再起動」の進捗と 成長戦略 「リコー挑戦」について

代表取締役 社長執行役員・CEO  
山下 良則

**Q1** 2017年度の就任当初から進めてきた構造改革は、  
現在、どのように進捗しているのか教えてください。

構造改革は、「コスト構造改革」、「業務プロセス改革」そして「事業の選別の徹底」に分けて進めてまいりました。「コスト構造改革」は一定の目途がつき、2017年度後半から徐々に「業務プロセス改革」にシフトしてまいりました。

2017年度は、のれん等資産減損もあり、大変厳しい

結果となりましたが、構造改革の施策を推し進めた結果、減損等費用・資産売却益等の特殊要因を除く営業利益は860億円と、稼ぐ力は着実に改善しています。

「事業の選別の徹底」についても、リコー電子デバイス株式会社や三愛観光株式会社の株式を譲渡したほか、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会

社の株式売却、またインド子会社に対する支援方針の見直しなどを実施しました。

さらに、事業や地域の特性に応じた戦略展開や資源配分を実施し、緻密な事業計画とその実行、そして管理を行うため、事業の開示セグメント、資金生成単位ならびに事業管理の単位をより細かく設定しました。この結果として、将来キャッシュフローの見立てから、北米およびその他の地域で過去に実施した買収案件について、減

損損失が認識されることになりました。これにより、2017年度は過去最大の赤字の決算となり、株主の皆様には、大変ご心配をお掛けいたしました。しかしながら上記のとおり、弊社の収益力は向上しており、期末配当につきましても見通しのとおり、実施いたします。

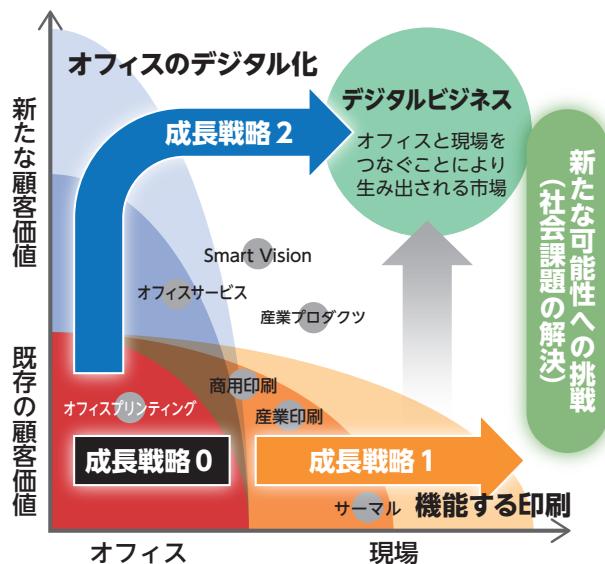
2018年度は、継続的に収益力を強化しつつ、成長に向けて大きく舵を切ってまいります。

## Q2 今年2月発表した成長戦略「リコー挑戦」の方向性と その内容について教えてください。

「リコー挑戦」では、国連が推進する「持続可能な開発目標（SDGs）」をその中心に据えました。SDGsの達成に寄与しない企業はもはや市場から評価されない、ともいわれています。リコーはこのSDGsの達成に貢献するために、事業活動を通じて取り組む5つの重要社会課題（マテリアリティ）を設定し、マテリアリティに対応する0から2まで3つの成長戦略を策定しました。

成長戦略0では、基盤事業であるオフィスプリンティング事業の収益性を、オペレーションエクセレンスを追求しながら徹底して高めていきます。さらに、この事業で培った「プリンティング技術」と「顧客基盤」という強みを活かしていくものが、成長戦略1と2です。

成長戦略1では、プリンティング技術の可能性を挙げ



ます。印刷のメディアは、紙にとどまらず、衣料品や建材など、多様な拡がりをもちます。さらに版を使って大量生産するアナログの印刷プロセスがデジタル化されることで、オンデマンド印刷が可能になります。必要なものを必要な分だけ印刷（生産）することで、大量生産による廃棄ロスを削減し、社会課題の解決に寄与します。

成長戦略2では、世界130万社のお客様と、440万社の稼働機器をベースに、働くお客様の生産性向上に

寄与します。ライフスタイルの多様化とともに、お客様の働く場所もまた多様化する中で、オフィスと現場を繋ぐコミュニケーションを支援し、ワークフローを改善します。

さらに将来の成長を確実にするために、介護業界向けのベッドセンサー事業や、てんかんや認知症の早期発見を可能にする脳磁計事業など、社会課題の解決に向けた事業を育ててまいります。



## 2018年度の業績見通しについて教えてください。

2018年度の事業計画は、売上が2兆400億円、営業利益が800億円を見込んでいます。これを達成することで、ROE5.0%以上を見込んでいます。激変する経営環境を踏まえ、より強い企業になるための、収益力を強化するための取り組みは継続してまいります。特に今年度加速する「業務プロセス改革」ではAIなどを活用した業務プロセス改革ツールであるロボティクス・プロセス・オートメーション（RPA）などを活用し、社員全員参加で取り組みます。RPAはすでに、国内の販売会社リコー・ジャパンで活用されており、その効果が実証されています。これをリコーグループ全体に展開してまいります。

さらに、成長戦略を確実に実行するために、自前主義にこだわらず、外部の知見を積極的に取り入れます。

2019年度にかけて、成長戦略1、2それぞれに1,000億円ずつのM&A投資を行い、不足するリソースを獲得することで、競争力を確実なものにします。

### ■ 財務目標

2018年度にROEが5.0%を超える見込み。

(億円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2022年度
売上	20,633	20,400	22,000	23,000
営業利益	-1,156	800	1,000	1,850
営業利益率	-5.6%	3.9%	4.5%	8.0%
ROE	-13.9%	5.0%以上	6.9%	9.0%以上
FCEF ファイナンス事業を除く フリーキャッシュフロー	659	—	1,000	2,500
			2017年度-2019年度 の累計	2020年度-2022年度 の累計

# トピックス

～成長戦略1  
産業印刷～

顧客のニーズが多様化する壁紙、服飾品生地、ラベル、サイネージなどを製造する産業印刷市場では、少量多品種かつ低コストなものの作りを実現する、インクジェット技術を活用した製造プロセスのデジタル化が注目されています。リコーは長年培った様々な特性のインク、用途に対応するインクジェットヘッドと様々なメディアに対応するインクの組み合わせで産業印刷市場のお客様のビジネス拡大に貢献します。

## ● 市場の拡がり

産業印刷領域

10兆円\*

装飾・加飾、  
テキスタイル、  
ラベルパッケージ分野  
8千億円\*

\*当社調べ

<デジタル化のメリット>

- ・版が不要となり、少量・多品種印刷によって多様なニーズに対応でき、ビジネス拡大に貢献。
- ・必要なものを必要な分量だけ印刷できるため、大量生産による廃棄ロスを低減。コスト抑制、環境負荷低減に寄与。

印刷プロセスの  
デジタル化率  
10%未満

装飾・加飾



衣料品



ラベル、包装



## ● リコーの強み(独自のインクジェット技術)

### ・インクジェットヘッド

独自技術により、高精細で安定した吐出を実現。また、ステンレス製、内蔵ヒータ搭載の高粘度インク吐出可能なヘッドにより、メディア表面への印刷だけでなく、インク積層による風合い・手触りを表現する装飾・加飾への活用も可能。



RICOH MH5421シリーズ

従来構造



ピエゾ<sup>®</sup>の駆動により、隣接の液室が影響を受け、吐出状態が乱れる  
※電圧が加えられると変形する特徴をもつ素子

バイピッチ構造



インアクティブポール(非稼働ピエゾ)が液室を支持しているため、吐出状態が安定する

### ・インク(光硬化型インク)

リコー独自の光硬化型インク<sup>※</sup>は、高い硬度と密着性を保ちながら延伸性にも優れ、表面に凹凸のある素材やバナー・広告などたわみを生じる素材などにも使用可能。

※光硬化型インクは光を照射することで瞬時に硬化するという特性を持つ。



光硬化型インクを使用して印刷したシートを延伸加工した様子

## ● 売上高



## ● 営業利益



## ● 当期利益 (親会社の所有者に帰属)



## ● 1株当たり配当金



## ● 分野別売上高

売上高 構成比 前年同期比

### 産業印刷分野

192億円 0.9% +61.6%

● 産業用インクジェットヘッドの販売が好調に推移し、売上高は前年同期に比べ大幅に増加しました。

### 商用印刷分野

1,859億円 9.0% -0.1%

● 稼働台数増加により消耗品やサービス等が拡大するも、ハード販売減少により、売上高は前年同期に比べ微減となりました。

### サーマル分野

614億円 3.0% +7.3%

● 欧米を中心に売上が堅調に推移し、売上高は前年同期に比べ増加しました。

### その他分野

2,047億円 9.9% +12.5%

● 光学機器事業等が堅調に拡大し、売上高は前年同期に比べ増加しました。

### オフィスプリンティング分野

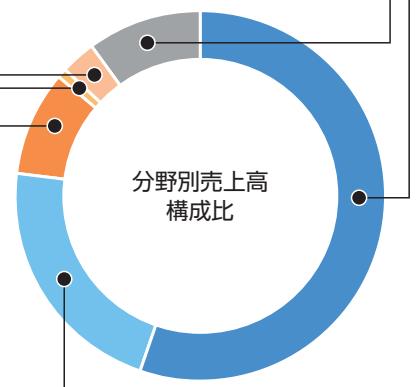
11,440億円 55.4% -1.9%

● 米州販売体制改革に伴う一時的減収および利益性重視の販売展開などにより、売上高は前年同期に比べ減少しました。

### オフィスサービス分野

4,479億円 21.7% +5.3%

● 国内を中心にITサービス、コミュニケーションサービスなどが伸長し、売上高は前年同期に比べ増加しました。



(注) 当社グループは2017年4月1日より開始した第19次中期経営計画で事業領域の再定義を行いました。そのため、当連結会計年度より、この再定義された事業領域に基づき、事業の種類別セグメントを変更しております。

## ● 株主優待のご案内

2018年度の株主優待として以下のとおりにご案内させていただきます。  
【基準日：2018年3月末／9月末】

### I 単元(100株)以上保有の全株主様にお送りするもの

	3月末(権利確定)		9月末(権利確定)	
	100株以上1,000株未満	1,000株以上	100株以上1,000株未満	1,000株以上
優待品 壁掛けカレンダー				○

発送時期：12月上旬から中旬(順次)

### II 単元(100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)		9月末(権利確定)	
	100株以上1,000株未満	1,000株以上	100株以上1,000株未満	1,000株以上
リコーフィル演奏会*1		○ (ペア250組500名様)		○ (ペア250組500名様)
市村自然塾見学会		○ (15名様)		
カメラセミナー*2		○ (20名様)		○ (20名様)
フェルメール展招待券		○ (ペア150組300名様)		
ラグビー観戦チケット	○ (ペア500組1,000名様)			
日本科学未来館 常設展示招待券	○ (ペア1,500組3,000名様)			
リコー環境事業開発センター(御殿場)見学会				○ (30名様)
「リコー関連・協賛イベント」グッズ				○ (抽選)

ご案内時期： 6月初旬【招集通知に同封】 12月初旬【RICOH REPORT冬号に同封】

\*1：会場等の状況により、ご招待数が変動いたします。

\*2：3月末(権利確定)は関西開催、9月末(権利確定)は関東開催

### III 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

ご案内時期：株主総会決議通知(6月下旬)およびRICOH REPORT冬号(12月初旬)とともに年間2回ご案内いたします。



## 2017年度下期 株主優待イベントのご報告

当社に対するご理解を深めていただくため、株主の皆様とのコミュニケーションを図る企画を開催いたしました。

### ◆第63回リコーフィル演奏会【抽選】

2018年2月25日、リコーフィル定期演奏会に479名の株主の皆様にお越しいただき、2時間にわたるオーケストラの演奏をお楽しみいただきました。



### ◆カメラセミナー(東京)ご招待【抽選】

2018年3月17日、18名の株主の皆様にご参加いただき、カメラセミナーを開催しました。デジタル一眼レフカメラの機能や使い方の方の講習後、撮影した写真の講評を行いました。



※株主の皆様からいただきました数々の貴重なご意見を参考に、より良い優待イベントへと改善してまいります。

## 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・期末配当 毎年3月31日 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。確定申告を行う際は、その添付資料としてご使用いただくことができます。  
ただし、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。確定申告を行う際の添付資料につきましては、お取引の証券会社にご確認をお願いします。  
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いております。確定申告をなされる株主様は大切に保管ください。

## 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いません。

### 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「登録」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。

