

**2016年3月期**  
**(2015年度)**

**第2四半期**  
**決算概要**

**RICOH**  
imagine. change.

**2015年10月30日**  
**株式会社リコー**



リコーブランド初の3Dプリンター「RICOH AMS5500P」

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)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、これらは、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、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにの  
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」[www.ricoh.com/ja/IR/risk.html](http://www.ricoh.com/ja/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。

---

\*当連結会計年度より、一部のリース取引を総額表示から純額表示に変更しております。  
これに伴い、該当する過去の売上実績、またこれに関連する指標・数値については遡及表示しております。

- 1. 2016年3月期 第2四半期決算**
- 2. 2016年3月期 通期見通し**
- 3. 今後の方向性**

本日お話しする内容は3点あります。

1つ目は2016年3月期第2四半期決算、2つ目は通期見通し、3つ目は今後の方向性です。

# 1. 2016年3月期 第2四半期決算



- ✓ 売上高: 10,951億円、前年同期比+6.1%  
MFP・プリンター・PP・海外ITサービス・産業分野の売上拡大
- ✓ 営業利益: 561億円、前年同期比+0.4%  
積極的な拡販を展開しながらも、構造改革進展による  
費用減により前年同期比増益
- ✓ 当期利益: 345億円、前年同期比+1.7%
- ✓ 上期実績・競争環境・マクロ環境などを踏まえ通期見直し修正  
市場稼働台数は着実に増加、ノンハードも継続改善見込む
- ✓ 増益達成により上期配当金は予定通り増配  
期末配当金も増配見直しに変更なし

## P5の指標も合わせて参照ください

- 2016年3月期第2四半期決算について  
売上高は、1兆951億円(前年同期比+6.1%)の増収となりました。  
為替レートはドルが円安、ユーロが円高に効き、全体では円安効果が得られました。  
売上高は為替影響を除くと、+0.8%(内訳: 日本-2.1%減収、海外+2.4%増収)の  
増収となりました。
- MFP、LP(レーザプリンター)、PP(プロダクションプリンター)、海外ITサービス、産業分野  
で売上高が拡大しました。
- MFPは全世界で伸長し、シェアが上昇しました。  
PPは前期投入した新製品が好調に拡大しています。  
日本は、衣料事業の売却と、前年のIT特需の反動減による影響があり、-2.1%の  
減収となりました。  
米州は、前年生じた港湾ストの影響の戻りが出始め、2QからPP販売も拡大しました。  
欧州は、回復基調が継続しており、PPも好調に推移しています。  
その他は、A4MFP販売が拡大し、さらにインドを中心にITサービスが大きく増加しました。
- 営業利益は、561億円(前年同期比+0.4%)の増益となりました。  
製品拡販を積極的に進めた一方で、資産見直しを含む構造改革による費用減により  
増益となりました。

(次ページに続く)



	FY16/03 1H実績	前年同期比	高層除く売上高 前年同期比	
売上高	10,951億円	+6.1%	日本	▲2.1%
営業利益	561億円	+0.4%	米州	▲1.8%
営業利益率	5.1%	▲0.3pt	欧州	+5.0%
当期利益 <small>(親会社の所有者に帰属)</small>	345億円	+1.7%	その他	+8.8%
EPS	47.65円	+0.78円	合計	+0.8%
FCEF *	60億円	+161億円		
研究開発投資	577億円	▲4億円		
設備投資 <small>(有形固定資産)</small>	409億円	+22億円		
減価償却費 <small>(有形固定資産)</small>	345億円	▲12億円		
平均為替レート	1USドル	121.80円		
	1ユーロ	135.13円		

\*FCEF (Free Cash flow Excluding Finance business) :ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー

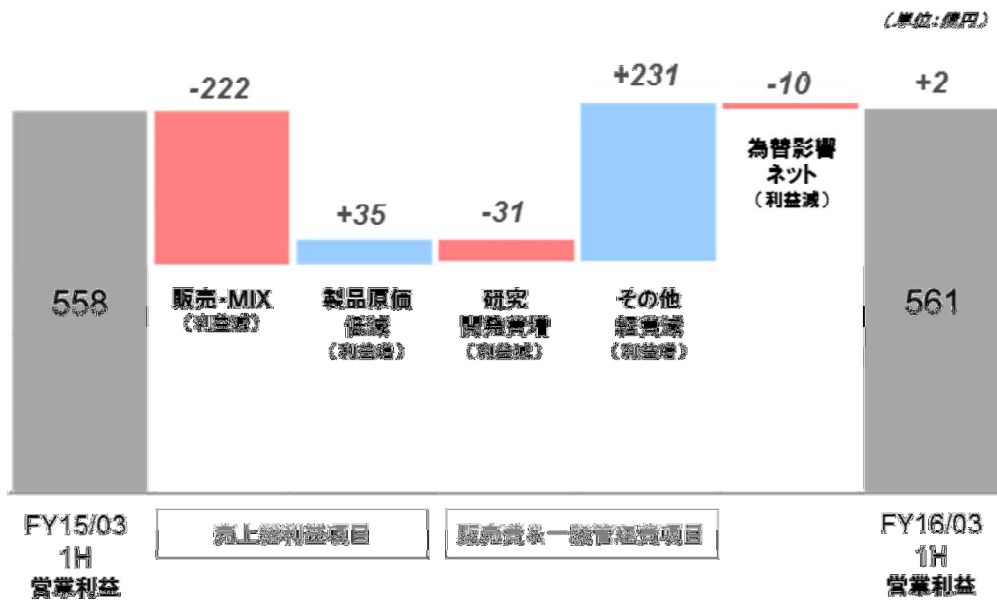
October 30, 2015

©2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

5

### (前ページから続く)

- 親会社の所有者に帰属する当期利益は、345億円(前年同期比+1.7%)の増益となりました。  
FCEF(ファイナンス事業を除くキャッシュフロー)は、60億円の収入を確保しました。研究開発費、設備投資、減価償却費などは予定通りの支出となりました。
- 上期実績、競争環境、マクロ環境などを踏まえ通期見通しは、売上高2兆3,000億円、営業利益1,160億円に下方修正させていただきます。  
しかし、市場稼動台数は着実に増加しており、ノンハードも継続して改善すると見込んでいます。  
加えて、産業分野の収益拡大、その他分野の利益拡大も予定通り進んでいます。
- 増益達成により上期配当金は予定どおり17.5円とさせていただきます。  
通期も増益見通しにより、期末配当金の見通しについても変更はございません。



- 上期営業利益は、前年同期から2億円プラスの561億円となりました。

<販売・MIX>

- 販売は、222億円の減益となりました。  
これは、MIF拡大施策の展開を加速したこと、製品ミックスが変化したこと、さらにノンハード売上が減少したことで粗利が減少したためです。

<製品減価低減>

- 製造原価低減の活動で、35億円の利益を創出しました。ほぼ予定どおりです。

<研究開発費>

- 研究開発費は、31億円の費用を支出しました。ほぼ予定どおりです。

<その他経費>

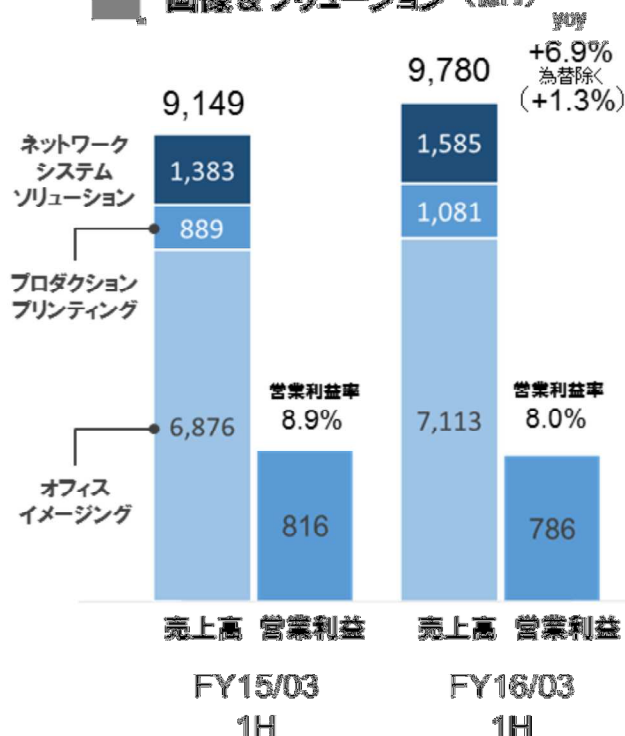
- その他経費は、前年同期比で231億円増加しています。  
体制強化による費用増加がありましたが、資産売却を含む構造改革により、トータルで費用を削減しました。

<為替影響>

- 為替による減益効果の影響が10億円ありました。  
主要通貨(ドル、ユーロ)以外の通貨変動影響が利益減に効きました。

- 上期営業利益630億円の見通しに対して、69億円未達となりました。  
2Qは概ね想定どおりでしたが、1Q未達分の約70億円を取り返すには至りませんでした。

## 画像&ソリューション (億円)



\*全社・為替を除く。FY16/03期は固定資産売却分含む

## 【オフィスイメージング】 +3.4% (-2.5%)

- ・A4MFPラインアップを拡大  
「SP 3610SF」「MP C306」  
「MP 305+」
- ・東欧販売体制を強化  
「Impromat(チェコ、スロバキア)」買収



## 【プロダクションプリンティング】 +21.6% (+12.7%)

- ・商用印刷市場向け事業拡大が進展  
「RICOH Pro C7100/C9100」好調継続  
「RICOH Pro VC60000」納入開始

## 【ネットワークシステムソリューション】 +14.6% (+12.5%)

- ・海外ITサービス事業が大幅に成長  
インドのITサービス事業が好調に推移
- ・ITサービス体制を継続的に強化  
「Ridglan(英国)」「Nassion(マレーシア)」買収
- ・ビジュアルコミュニケーション事業が海外で好調に拡大

### <画像&ソリューション>

- 売上高は、9,780億円、前年同期比+6.9%(為替除く:+1.3%)の増収となりました。PP、ITサービスなどの成長で増収となりました。

### <オフィスイメージング>

- 売上高は、7,113億円、前年同期比+3.4%、為替を除くと-2.5%の減収となりました。
- A4MFPのラインアップを拡大し、先進国/新興国のMIFを拡大しました。

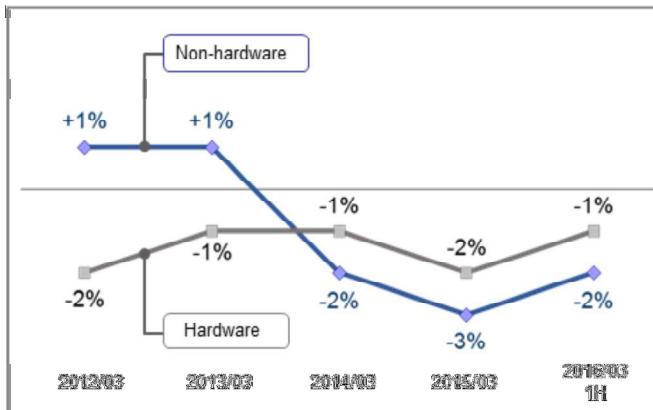
### <プロダクションプリンティング>

- 売上高は、1,081億円、前年同期比+21.6%(為替除く:+12.7%)の増収となりました。
- 前期後半から投入した新製品が堅調に拡大し、2桁の増収となりました。商用印刷市場向け販売の拡大が進んでいます。

### <ネットワークシステムソリューション>

- 売上高は、1,585億円、前年同期比+14.6%(為替除く:+12.5%)の増収となりました。
- 海外ITサービス事業が大きく拡大しました。買収などの体制強化も継続しています。
- さらに、UCS(ユニファイド コミュニケーション システム)、PJS(プロジェクション システム)、IWB(インタラクティブ ホワイトボード)などビジュアルコミュニケーション製品が海外で好調に拡大しています。

【MFP・プリンター・PP計 売上高前年比伸び率推移】  
(金額ベース、為替除)



(FY16/03 1H概況)

- ・A3カラーMFP、A4MFPの販売台数が拡大し、MFPのMIF増加
- ・PPは新製品のカットシートカラー機が大幅伸張、ノンハード拡大も継続
- ・欧州はハードが拡大、ノンハードも回復基調
- ・その他(AP&中国)はノンハードが堅調に拡大

(参考)製品別 FY16/03 1H実績

	ハード		ノンハード
	台数	金額	金額
MFP	+0%	-4%	-4%
プリンター	+20%	-2%	-1%
PP	+8%	+15%	+8%
合計		-1%	-2%

(金額は為替除)

(参考)地域別 FY16/03 1H実績

	ハード	ノンハード
	日本	-1%
米州	-6%	-3%
EMEA	+6%	-2%
その他	-3%	+4%
合計	-1%	-2%

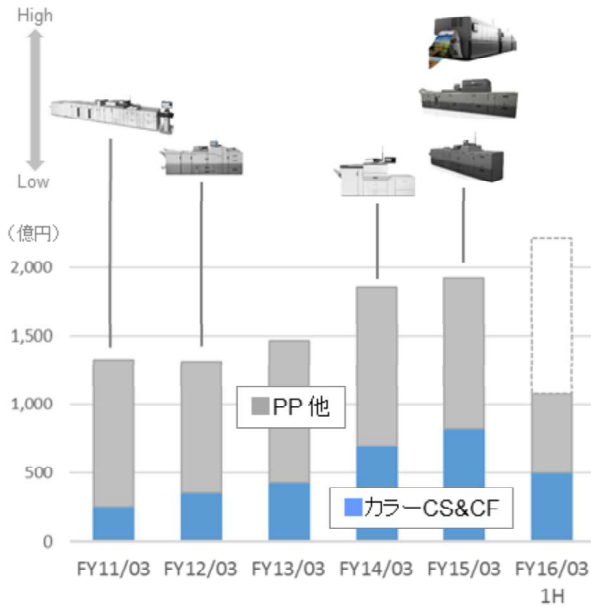
(金額ベース、為替除)

\*四半期推移は別冊補足資料を参照

- MFP、プリンター、PP合計のハード、ノンハードの売上高前年比伸び率の推移です。
- ハード、ノンハードともに回復基調にあると見ています。
- 欧州は、ハードが拡大し、ノンハードも回復基調にあります。その他地域は、新製品投入前でハード伸び率は高くありませんが、ノンハードは堅調な拡大が続いています。
- ハード、ノンハードともに昨年より伸びています。PPノンハードも牽引し、全体のノンハードも回復基調にあります。



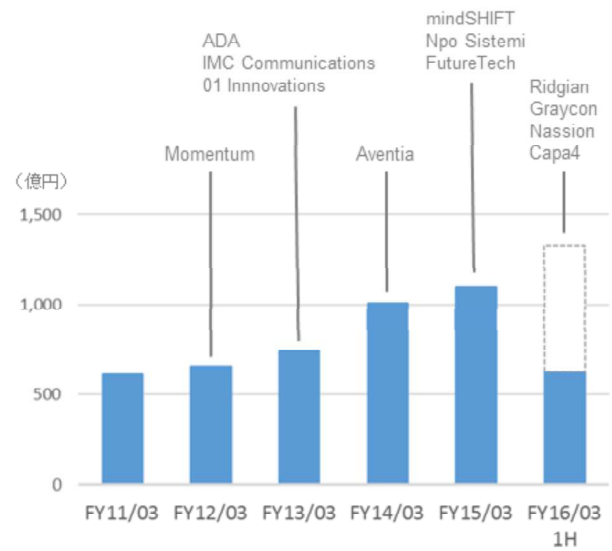
【プロダクションプリンティング(PP)売上高推移】



- ・カラーCS&CF製品拡大により、商用印刷へ事業領域を拡大し着実に成長
- ・PP事業が各極業績を牽引し始めた

【ITサービス&ビジュアルコミュニケーション売上高\*推移】

\*ネットワークシステムソリューション分野に含まれる



- ・戦略投資によりITサービスが全世界で拡大
- ・画像・IT・ビジュアルコミュニケーションによる新たな価値提案が拡大

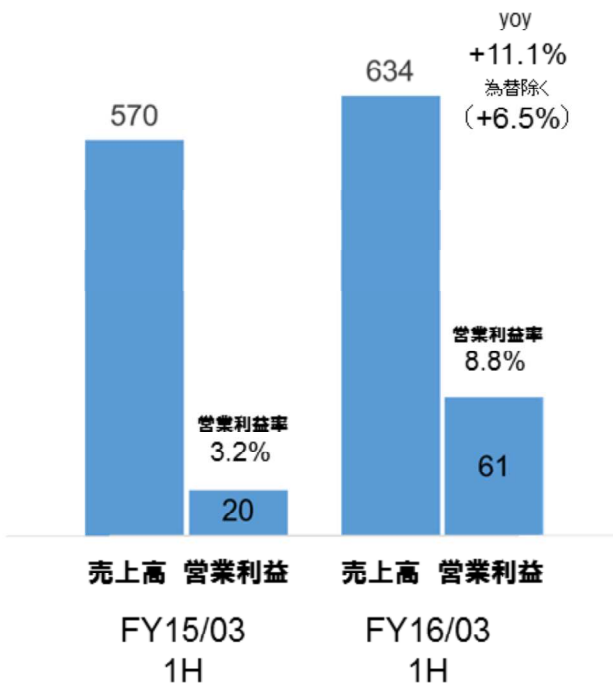
<PP売上高推移>

- カラーCS(カットシート)、カラーCF(連続紙)新製品投入により、順調に拡大しています。

<ITサービス&ビジュアルコミュニケーション>

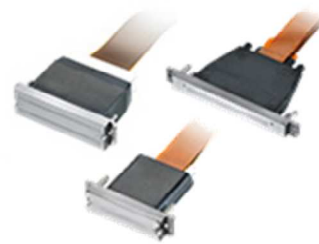
- ITサービスとビジュアルコミュニケーションは高い成長を続けています。
- 画像、IT、ビジュアルコミュニケーションによるトータルソリューション提案や、ヘルスケアや教育など業種業務に最適化された新しい価値提供を拡大し、競争力を高めています。

## 産業 (億円)



## 【上期の取り組み】

- ・サーマルメディアが新興国で拡大  
インドネシアに熱転写リボン加工・販売会社設立
- ・産業用インクジェットが産業印刷向け、3Dプリンター向けに拡大
- ・光学モジュールの販売拡大
- ・車載機器向け電源IC発売。欧州販売拠点開設



産業インクジェットヘッド  
RICOH MH/GHシリーズ



車載向け半導体  
R1272Sシリーズ

## <産業分野>

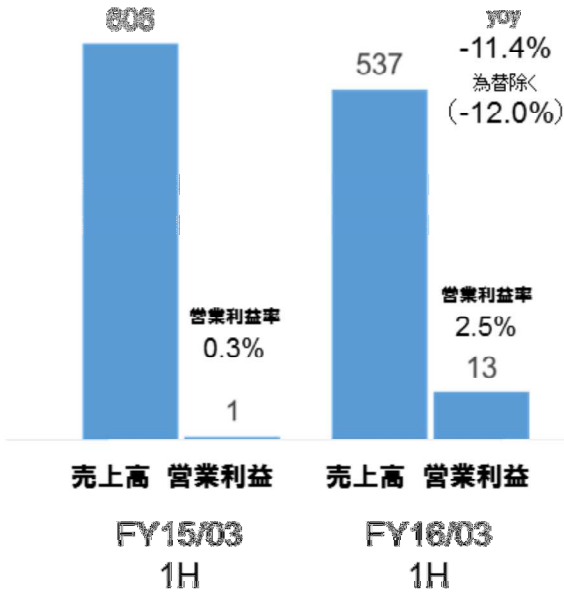
- 売上高は+11.1%(為替除く:+6.5%)の増収で順調に伸びています。
- サーマルメディアは、新興国で拡大しています。
- 産業用IJ(インクジェット)は、産業印刷向けや3Dプリンター向けが拡大し、3Dプリンター自体の事業も始めつつあります。
- 光学モジュールでは、FA向けや車載カメラ事業が拡大しています。
- 半導体では、外部向けの車載機器向けICを発売しました。



## 事業セグメント別 前年同期比(3)

**RICOH**  
imagine. change.

### ■ その他 (億円)



### 【上期の取り組み】

- ・衣料事業売却影響により減収
- ・リコーならではのカメララインアップを強化  
ハイエンドコンパクトカメラ「GR II」  
防水・耐衝撃対応「RICOH WG-40W」
- ・カメラ事業で全天球画像ソリューションを拡充  
「THETA S」全天球動画処理・画質を強化  
B2Bソリューションを拡大(不動産など)



RICOH WG-40W



RICOH THETA

### <その他分野>

- 売上高は-11.4%と減収ですが、これは前年度の衣料事業売却の影響によるものです。
- カメラ事業では、防水・耐衝撃カメラ「WG-40W」や、「THETA」が独自の新しい画像体験を提案することで好調に伸びています。
- 動画がすぐに見られる「THETA S」を今月新発売しました。「THETA」は、単にハードウェアを売るだけでなく、不動産業界などに向けた新しいBtoBのビジネスモデルを展開し始めています。



## 資産の部

(単位:億円)	2015年9月末	前期末 増減額
<b>流動資産</b>	<b>12,787</b>	<b>+623</b>
現金及び預金	1,809	+423
営業債権及びその他の債権	5,528	△6
その他の金融資産	2,712	+111
棚卸資産	2,275	+30
その他の流動資産	461	+64
<b>非流動資産</b>	<b>15,300</b>	<b>+228</b>
有形固定資産	2,761	+15
のれん及び無形資産	4,345	△12
その他の金融資産	6,239	+221
その他の非流動資産	1,954	+3
<b>資産合計</b>	<b>28,153</b>	<b>+851</b>

## 【上期の取り組み】

### <現金及び預金>

支払いタイミングずれによる一時的増加

### <その他金融資産(流動、非流動)>

ファイナンスビジネス拡大によりリース資産が増加

### <棚卸資産>

米国港湾ストによる在庫の削減は進展、一括商談対応用在庫などが増加。回転期間は改善(3/末:2.16→9/末:2.11)

### <資産合計>

一時的現金増加と、リース資産増加により3/末比で851億円増加

(15/03末比増減)

(参考) 期末円為替レート:  $US\$ 1 = ¥ 112.80 (-0.21)$   
 $EURO 1 = ¥ 134.97 (+4.65)$

- 総資産が851億円増加していますが、現金及び預金の423億円増と次のページのその他の流動負債の437億円増が見合いになっています。国内のファイナンス事業で9月に支払い遅れ(423億円)があったものです。
- 棚卸資産やその回転期間も改善しております。

## 負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2015年9月末	15/03末比 増減額
<b>流動負債</b>	<b>7,944</b>	<b>+223</b>
社債及び借入金	2,220	+0
買掛金及びその他の債務	2,555	△214
その他の流動負債	3,169	+437
<b>非流動負債</b>	<b>8,441</b>	<b>+404</b>
社債及び借入金	6,150	+485
退職給付に係る負債	1,365	△75
その他の非流動負債	925	+14
<b>負債合計</b>	<b>16,386</b>	<b>+627</b>
親会社の所有者に帰属する持 分合計	11,072	+230
非支配持分	695	△5
<b>資本合計</b>	<b>11,767</b>	<b>+224</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>28,153</b>	<b>+851</b>
<b>有利子負債合計</b>	<b>8,371</b>	<b>+465</b>

(15/03末比増減)

(参考) 期末日為替レート: US\$1 = ¥118.98 (-0.21)  
EUR1 = ¥134.97 (+4.85)

## 【上期の取り組み】

### <有利子負債合計>

ファイナンス事業拡大に対応して増加  
D/Eレシオには大きな変化なし

### <親会社の所有者に帰属する持分合計>

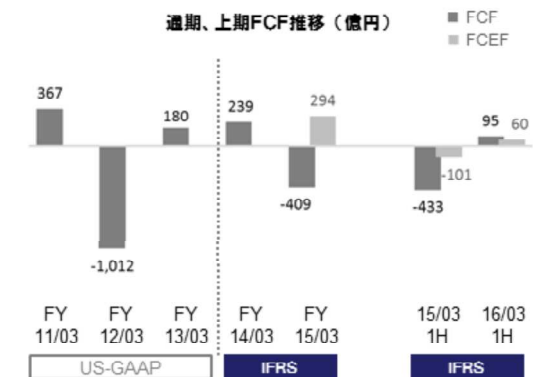
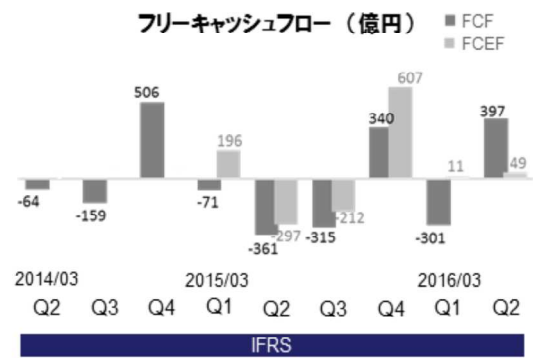
株主資本比率はほぼ横ばいを維持  
(3/末: 39.7%→9/末: 39.3%)

- ファイナンス事業の拡大により有利子負債が少し増加していますが、ネットD/Eレシオには大きな変化はありません。
- 株主資本比率も39.3%で、ほぼ横ばいを維持しています。



# 連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)	FY2015/03 Apr-Sep	FY2016/03 Apr-Sep
当期利益	368	373
減価償却費	539	531
[ 当期利益+減価償却費 ]	[ 907 ]	[ 905 ]
その他の営業活動	-716	-348
営業活動によるキャッシュフロー	191	556
有形固定資産の購入および売却	-383	-229
事業の買収	-45	-47
その他の投資活動	-195	-183
投資活動によるキャッシュフロー	-624	-460
有利子負債の純増減	454	484
支払配当金	-119	-123
その他の財務活動	-3	-27
財務活動によるキャッシュフロー	330	334
換算レートの変動に伴う影響額	37	-4
現金及び現金同等物の純増減額	-64	424
現金及び現金同等物期末残高	1,335	1,801



\*FCEF: ファイナンス事業を除くFCF

- FCFは、95億円、ファイナンス事業を除いても60億円でプラスに転じております。
- 引き続き事業利益拡大とバランスのスリム化を進め、キャッシュ創出を進めていきます。

## 2. 2016年3月期 通期見通し

(単位: 億円)	FY2015/03 実績	FY2016/03 前回見通し (2015年8月)	FY2016/03 見通し	前年比較		
				金額差	伸び率	為替影響 除く伸び率
売上高	(国内) 7,595	8,000	7,700	+104	+1.4%	+1.4%
	(海外) 13,918	15,200	15,300	+1,381	+9.9%	+6.4%
	合計 21,514	23,200	23,000	+1,485	+6.9%	+4.6%
売上総利益	9,069	9,730	9,270	+200	+2.2%	
(対売上高%)	42.2%	41.9%	40.3%			
販売費&一般管理費	7,911	8,330	8,110	+198	+2.5%	
(対売上高%)	36.8%	35.9%	35.3%			
営業利益	1,157	1,400	1,160	+2	+0.2%	
(対売上高%)	5.4%	6.0%	5.0%			
税引前利益	1,122	1,350	1,110	-12	-1.2%	
(対売上高%)	5.2%	5.8%	4.8%			
当期利益(親会社の所有者に帰属)	685	830	710	+24	+3.6%	
(対売上高%)	3.2%	3.6%	3.1%			
一株当たり当期利益	94.58	114.50	97.94	+3.36		
為替レート	円/1US\$ 109.89	120.33	120.90	+11.01		
	円/1EURO 138.85	127.31	132.57	-6.28		

### <投資関連>

(単位: 億円)	FY15/03 実績	FY16/03 見通し
研究開発投資	1,187	1,230
売上高比率	5.5%	5.3%
設備投資	759	850
減価償却費 (有形固定資産)	709	700

### <FY16/03 為替レート前提>

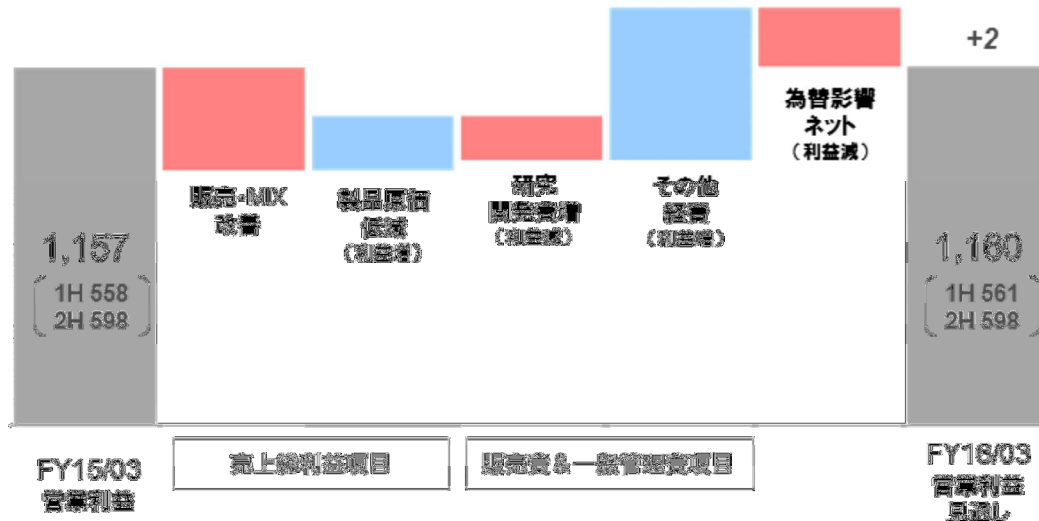
	Q3-Q4	年間
1USドル	120.00円	120.90円
1ユーロ	130.00円	132.57円

- 2016年3月期の通期業績見通しは、冒頭に申し上げたとおり、大変残念ながら下方修正させていただきます。
- 上期業績や事業の状況、市場の状況から、売上高は、2兆3,200億円から2兆3,000億円に修正し、営業利益は1,400億円から1,160億円に修正させていただきます。若干ではありますが、対前年比では増益を確保させていただきます。
- これには上期に実施してきた対策の効果や下期に新たに実施する構造改革の成果も見込んでいますが、現状想定している施策のみを反映していますので、更に新しい対策を打つことで1,160億円を大きく上回る結果を出したいと考えています。

# 2016年3月期見通し 営業利益前年比増減

前回見通し +268 +100 -40 +25 -110 (単位:億円)

今回見通し -188 +100 -80 +278 -107  
 (1H -222) (1H +35) (1H -31) (1H +231) (1H -10)  
 (2H +34) (2H +65) (2H -49) (2H +47) (2H -97)



(参考)為替の前提

(単位:円)	FY15/03 実績	FY16/03 見通し	前年差
USドル	109.89	120.90	+11.01
ユーロ	138.85	132.57	-6.28

(参考)為替感応度

1円の変動による  
年間影響額

(単位:億円)	売上	営業利益
USドル	60	8
ユーロ	38	14

- 販売・MIX改善は、上期で-222億円でしたが、下期後半からプラスに転じるという見込みで下期では+34億円としています。
- 研究開発費は予定通りで、その他経費は下期も引き続き構造改革を進めていきますが、新規事業など先行投資もあり増加分を入れても全体で278億円のプラス効果を見ています。  
前倒しで構造改革効果が出つつあります。
- 為替影響は、下期は対ドル120円、対ユーロ130円を前提としており、通期では対ドル120.90円、対ユーロ132.57円としています。  
もう少し下期の為替影響はプラスになるのではという見方もありますが、域内のローカル通貨と主要通貨(ドル、ユーロ)の関係が複雑化してきており、かつ新興国でのビジネスを大きく拡大しつつありますので、コンサバティブに見て後半は97億円のマイナスを入れております。
- 以上のことから、営業利益1,160億円の見通しを立てております。



主要施策	上期振り返り	下期の取り組み
MFP拡販によるアフター収益の最大化	販売拡大施策展開によりMIFは増加。PV微増継続。競争激化の影響で、ノンハード売上はマイナスが続く	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性を踏まえたMIF拡大施策の継続</li> <li>・画像・IT・VCの統合ソリューションによる差別化提案を拡大</li> </ul>
特定市場にフォーカスしたサービス事業拡大	全極で業種別の販売体制構築を完了	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種向け提案活動の本格拡大</li> </ul>
最強ラインアップによるPP事業の収益拡大	前期末投入の新製品が全世界で好調に拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商用印刷市場への販売拡大を加速</li> </ul>
インダストリー事業の拡大	光学モジュール、産業用インクジェットが好調に拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品・ソリューションの強化・拡大を継続</li> </ul>
持続的な構造改革の展開と加速 資産効率の向上	業務プロセス改革、拠点・資産見直しなどが進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社業務プロセス見直し、本社機能改革の継続</li> <li>・為替変動への対応検討（販売、生産、調達、etc）</li> </ul>

- 期初に説明した今期施策の上期の状況と下期の取り組みを紹介します。
- MFP拡販によるアフター収益の最大化では、上期は、MIFは増加し、PVも微増したが、単価の下落の影響などでノンハード売上がマイナスとなりました。

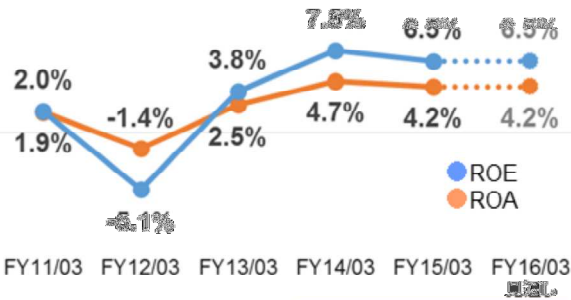
下期は、MIF拡大の施策を展開し、画像・ITサービス・VCを含めたトータルソリューションで差別化提案をして拡大していくのが一番のテーマになります。

- 特定市場にフォーカスしたサービス事業拡大では、全極で施策を展開していますので期待できます。
- 最強ラインアップによるPP事業の収益拡大では、前期末投入の新製品が好調に拡大しており、下期は商業印刷を大きく伸ばしていこうと考えています。
- インダストリー事業拡大では、産業用インクジェットが好調に拡大しており、下期も継続して製品・ソリューションを強化していきます。
- 構造改革では、上期に進めた業務プロセス改革を含め効率化を進めていきます。

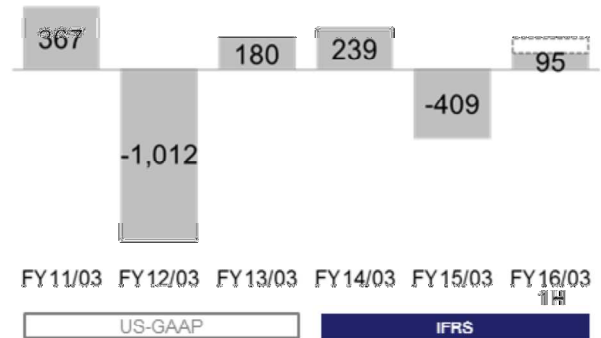


# (補足) 経営指標推移

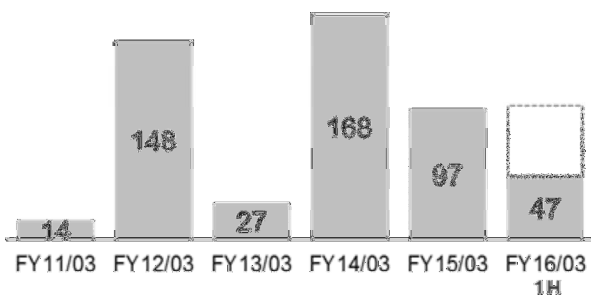
## ROE/ROA\* 総資産税引前利益率



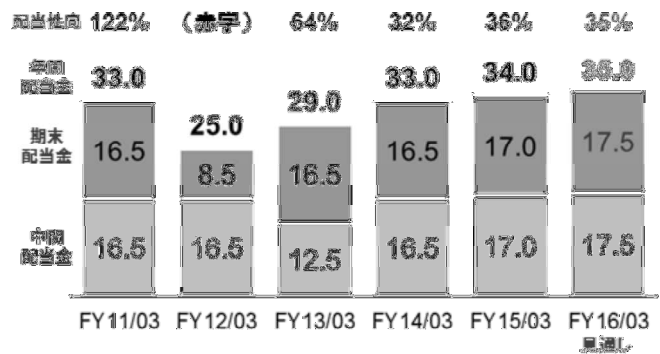
## FCF (単位:億円)



## M&A \*キャッシュフロー計算書記載額 (単位:億円)



## 配当金 (単位:円)



- ROE/ROAはまだ満足いくレベルではないので、事業収益を改善していきたいと考えています。
- M&Aも含めて上期並みの投資を下期も実施していきます。
- 以上の前提で、配当金は年間35円とさせていただきます。



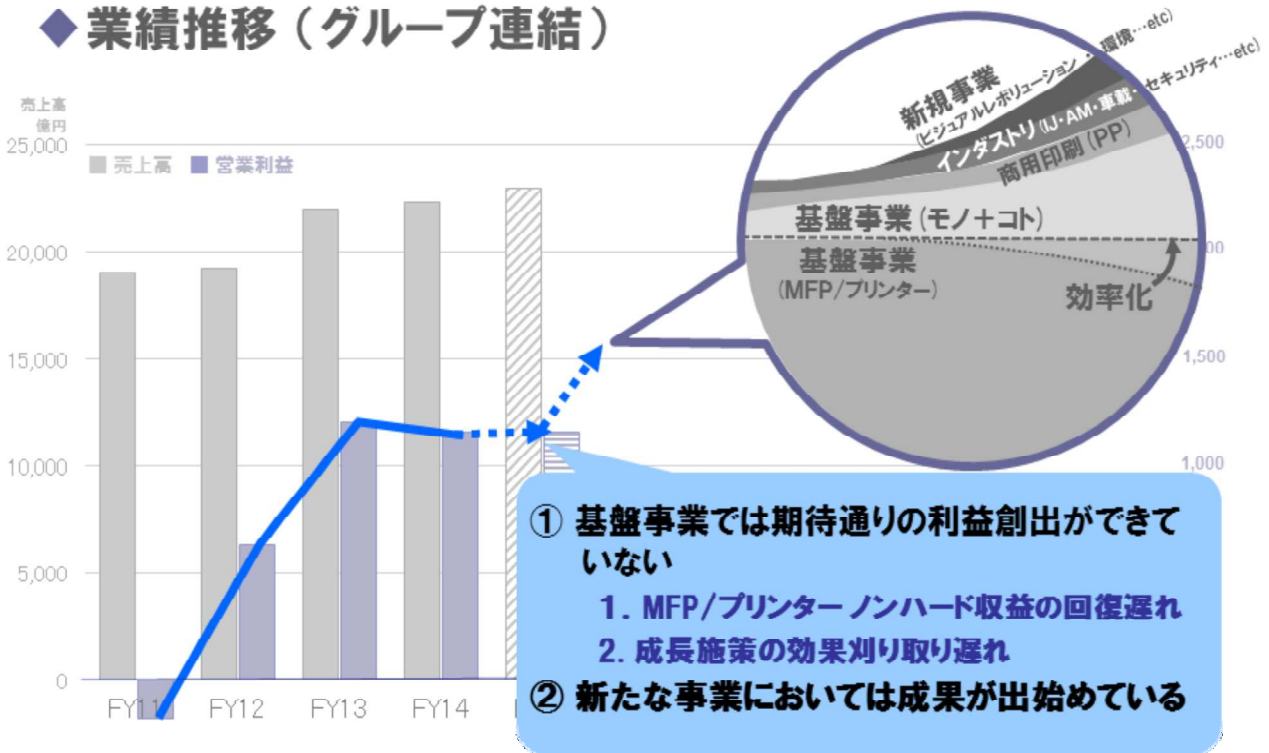
### **3. 今後の方向性**

## ① 基盤事業収益力の強化と成長

## ② 新たな事業の柱の構築による成長

- 基盤事業中心に想定していた計画とギャップが生じており、中期経営計画は半分が過ぎたところですが、目標値の達成に関しては厳しい状況になってきております。
- 今後の事業戦略について検討しておりますが、この2つの事業戦略の方向性はまったく変わっておりませんので、今後もこの2つの事業戦略で進めていきます。

## ◆業績推移（グループ連結）



October 30, 2015

©2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

22

- MFP／プリンターノンハード収益の回復遅れと基盤事業の中の成長事業の刈り取り遅れがあります。
- 新規事業では成果が出始めているのでここは加速していきます。

## ① 基盤事業収益力の強化と成長

## ② 新たな事業の柱の構築による成長

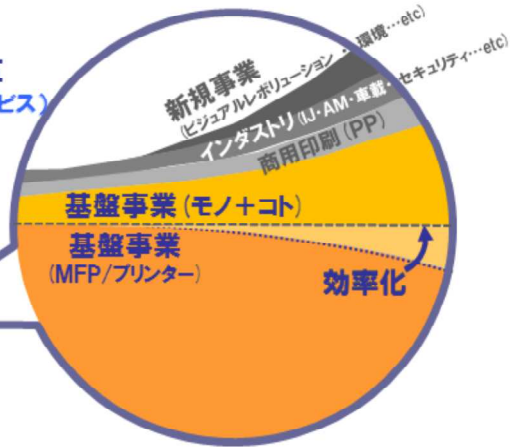
今後の方向性を基盤事業と新規事業に分けて説明します。

## ◆ 基盤事業の「効率化」施策

1. バリューチェーン※での抜本的なプロセス改革  
(※バリューチェーン: 企画-開発-購買-生産-販売-保守サービス)
2. 商品改革による徹底した製造・サービスコストの低減

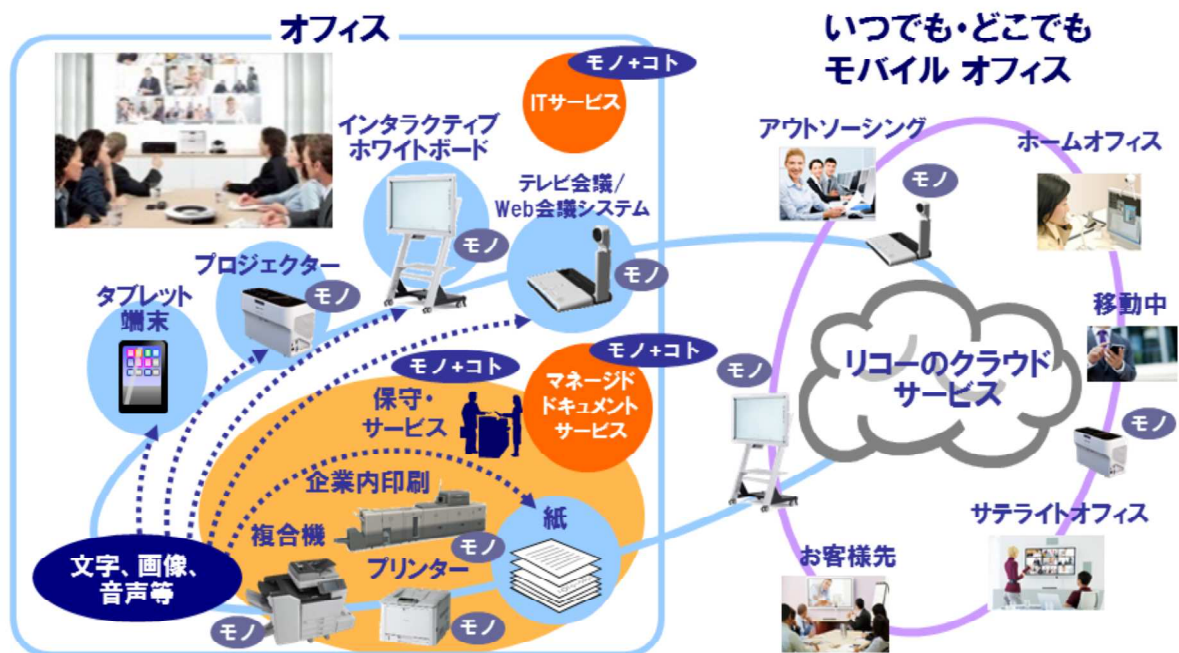
## ◆ 基盤事業の「価値向上」施策

1. 「モノ+コト」のさらなる進化
2. 各地域での業種に特化した体制強化



- 基盤事業MFP／プリンターの部分は、徹底的な効率化を図っていくことと販売戦略を強化していくことで伸ばしていきます。
- 「モノ+コト」は「モノ」と「コト」の双方を進化させて、お客様の提供価値を高めることを進めています。

## ◆ お客様のコミュニケーションや働き方が変化しつつある



October 30, 2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

25

### < 基盤事業における「モノ+コト」の進化 >

#### 【モノ】の進化

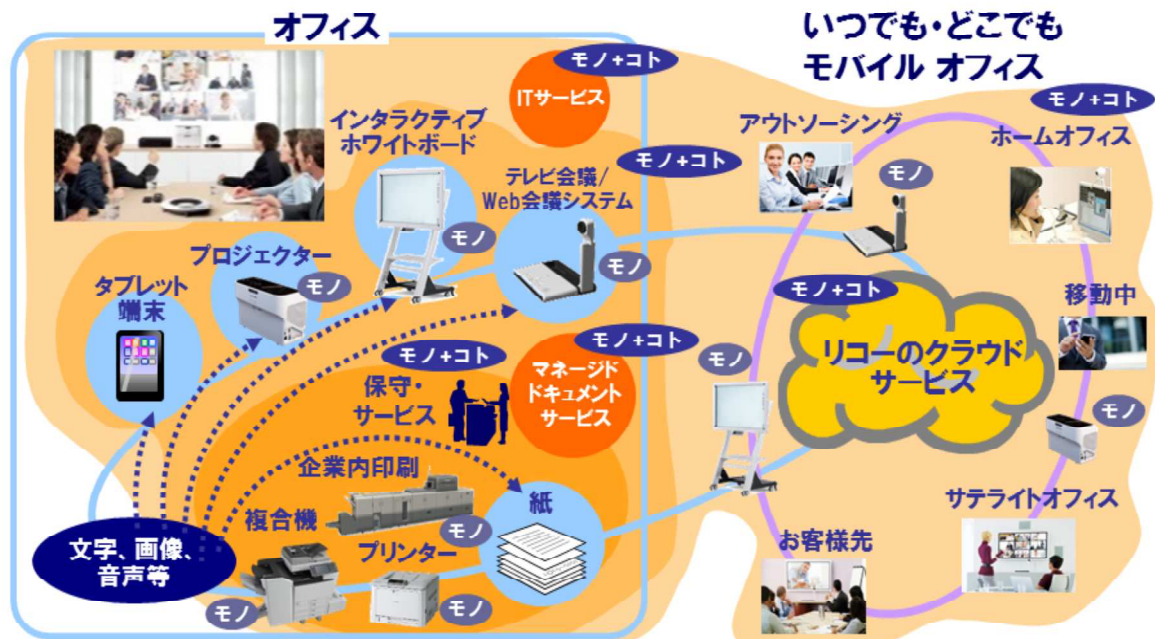
- 従来の複合機／プリンターによる紙のビジネスに加えて、プロジェクター・IWB・UCS等ビジュアルコミュニケーション製品を提供しています。

#### 【モノ+コト】のサービス

- 従来の複合機、プリンターなどの保守メンテナンスのサービス提供ビジネスに加えて近年拡大しているのが、お客様の複合機やプリンターの最適配置から、機密文書破棄など、プリンティング周りのオペレーションを一括して受け負うマネージド・ドキュメント・サービス、リコーの顧客接点力と技術力の強みを活かしたITサービスです。



- ◆ お客様のコミュニケーションや働き方が変化しつつある
- ◆ 「モノ+コト」で、お客様のお仕事をまるごとサポート



October 30, 2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

26

## <さらなる「モノ+コト」事業の進化>

- 今後、拡大していくのは、お客様のコミュニケーションや働き方の変化に合わせ「マネージド・ドキュメント・サービス」「ITサービス」に加えて「コミュニケーション」を支援するサービスです。
- 短焦点プロジェクタ・電子ホワイトボード・テレビ会議システムなどの「モノ」の提供に加えて、オフィスにおける「仕事の効率化」をするためのノウハウやソリューションなどの「コト」のサービスを提供します。
- お客様の「オフィスの仕事環境を丸ごと面倒みさせていただく」、これが「モノ+コト」での価値提供が進化した姿です。
- オフィスに居なくても、リコーのクラウドサービスを利用することでオフィスにいるのと同様の仕事ができる。「いつでも・どこでも・モバイル・オフィス」を実現していきます。

## ◆ お客様の働き方の中で「新しい価値」を提供し続けていく



October 30, 2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

27

- リコーが目指す「モノ+コト」の方向性は「お客様の働き方の中で新しい価値を提供し続けていく」ということです。

リコーの強みである、全世界に広がる直売・直サービス網により実現していきます。

実際に、様々な現場で活用いただいています。

- UCSは、会議室以外でも「いつでも・どこでも・誰とでも」打合せや会議が簡単にできます。

更にIWBとの連携により仕事の効率化を図ることができます。

- UCSをお客様に提供するだけでなく、クラウドサービスをご利用いただくことにより課金させていただく(アニュイティビジネス)新規ビジネスの創出ができています。



## 戦略的な ITサービス会社の買収

2009	Carl Lamm	
2011	Momentum Infocare	
2012	ADA	
	IMC Communications	
	O1 Innovations	
2013	Aventia	
2014	mindSHIFT	
	Npo Sistemi	
	FutureTech/FutureWare	
2015	Ridgian	
	Nassion	
	Graycon	
	Capa 4	

## ITサービス商談事例

リコーインド 

インド郵便局に  
ICTソリューション提供へ

～ 137億ルピー（約260億円）～

129,000の郵便局の  
郵便事業や金融サービスに関わる  
業務の電子化に貢献

※ルピー/円為替レートは実勢レート(2014年11月25日時点)を使用

- 「モノ+コト」加速させるために様々な地域でITサービス会社を買収してきました。  
とりわけ、インドのITサービス事業が大きく拡大しています。

今後、基盤事業の拡大と新たな事業展開にもつなげていきます。

- この分野には積極的に投資していきます。

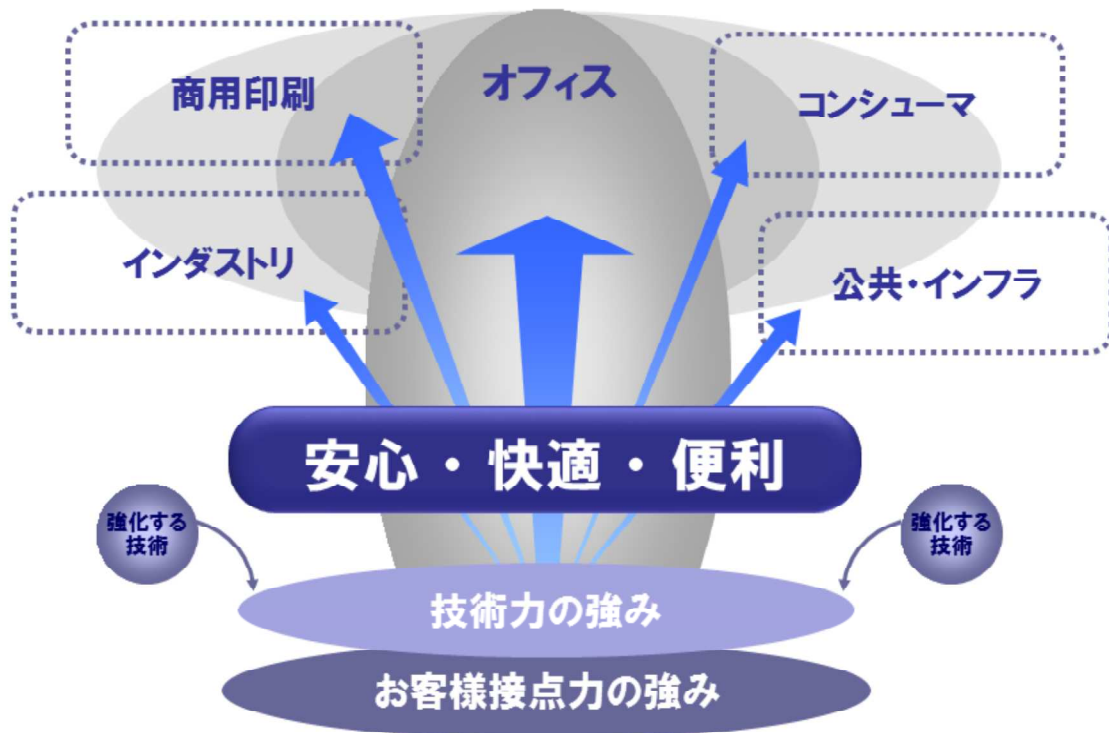
買収したITサービス会社の資源を最大限に活用し「モノ+コト」を強化していきます。

① 基盤事業収益力の強化と成長

② 新たな事業の柱の構築による成長

＜2020年とその先の未来へ＞  
リコーグループが進む 方向性について

**RICOH**  
imagine. change.



October 30, 2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

30

- これは18次中期経営計画発表に際して紹介した2020年とその先の未来の方向性を示した模式図です。

# <2020年とその先の未来へ> リコーグループが進む 方向性について

**RICOH**  
imagine. change.



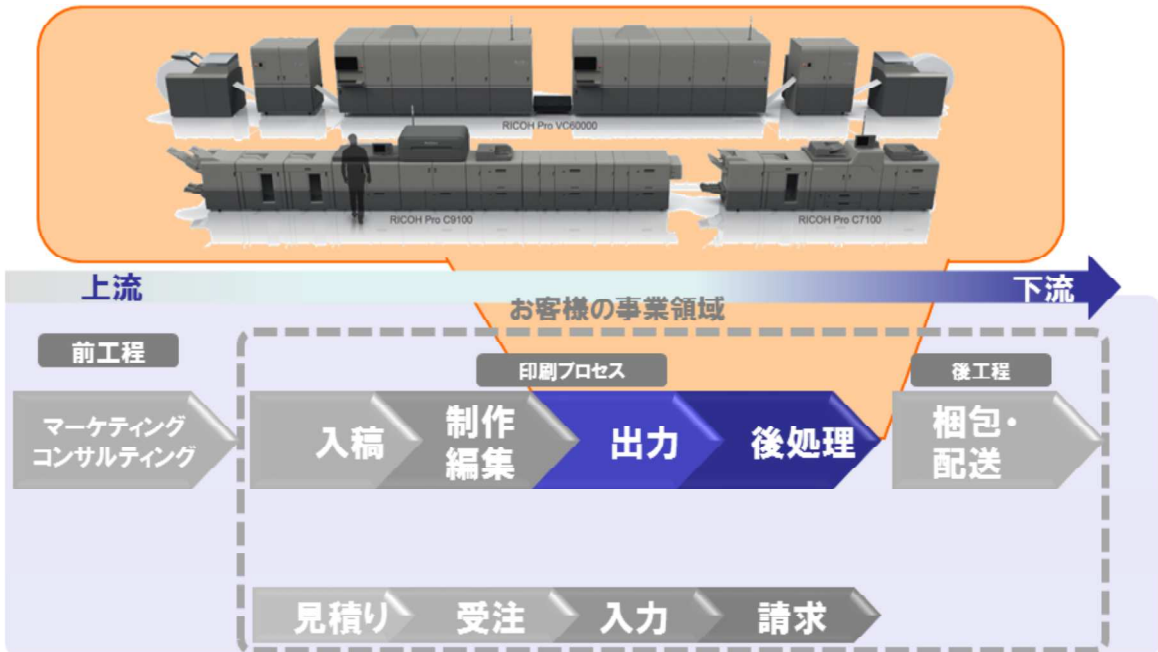
October 30, 2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

31

これまでの取組みの進捗と、リコーの新たな取り組みについて、ご紹介します。

## ◆ 販促策企画・立案から、広告媒体や販促物の制作・生産まで一連のプロセスをワンストップで支援



October 30, 2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

32

- プロダクションプリンティング事業では、ニーズのお応えできる商品が揃い、ようやく大きな利益貢献ができるようになってきました。
- 従来はお客様のプロセスの「出力・後処理」を中心とした価値提供を行っていましたが、18次中期経営計画では、お客様の仕事の上流から下流までのプロセスをサポートできる体制を地域ごとに構築し「モノ+コト」でお役立ちができるようになってきました。
- プロダクションプリンティング事業が大きく伸張している理由です。

# 商用印刷における新たな取り組み

◆ 販促策企画・立案から、広告媒体や販促物の制作・生産まで一連のプロセスをワンストップで支援



October 30, 2015

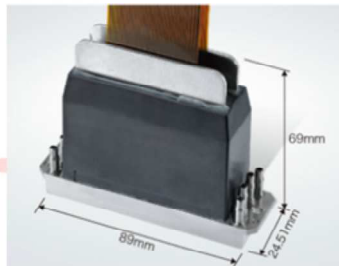
(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

33

## ◆ 独自技術を持つインクジェットヘッドを起点として 産業向け事業拡大

### 技術力

#### 産業用インクジェットヘッド (MH / GHシリーズ)



- ・高耐久性・インク対応力
- ・高精細印刷
- ・高粘度インクの吐出
- ・UVインク

### さまざまなメディアへの印刷

#### ラベル、包装など



#### 部品造形(3Dプリント)



#### 衣料品など



#### 装飾、加飾など



- リコーはインクジェットヘッドとインクで独自の技術力を持っています。

既に3Dプリンターメーカーへインクジェットヘッドを納入しています。

インクジェット技術を使えば、紙だけでなく、ラベルや衣料品、装飾などさまざまなモノに印刷することができます。

インクジェットビジネスは今後大きく期待している事業です。



◆ 3Dプリンターを軸としたモノづくりを支援する事業を展開

- モノづくりイノベーション拠点「RICOH Rapid Fab」を開設
- 3Dプリンターの販売、出力サービス、リコーの実践事例に基づくコンサルティングサービスを展開
- 自社ブランド製品として初めての3Dプリンターを発売



- AM(アディティブ・マニュファクチャリング)は、RICOH Rapid Fabを開設し、コンサルティングから出力サービスまで展開しています。



- ◆ 光学、画像処理などの技術と生産ノウハウを駆使し、  
ファクトリーオートメーション (FA)、車載用途、セキュリティ  
の分野を中心に事業を拡大



**FA**  
(ファクトリーオートメーション)

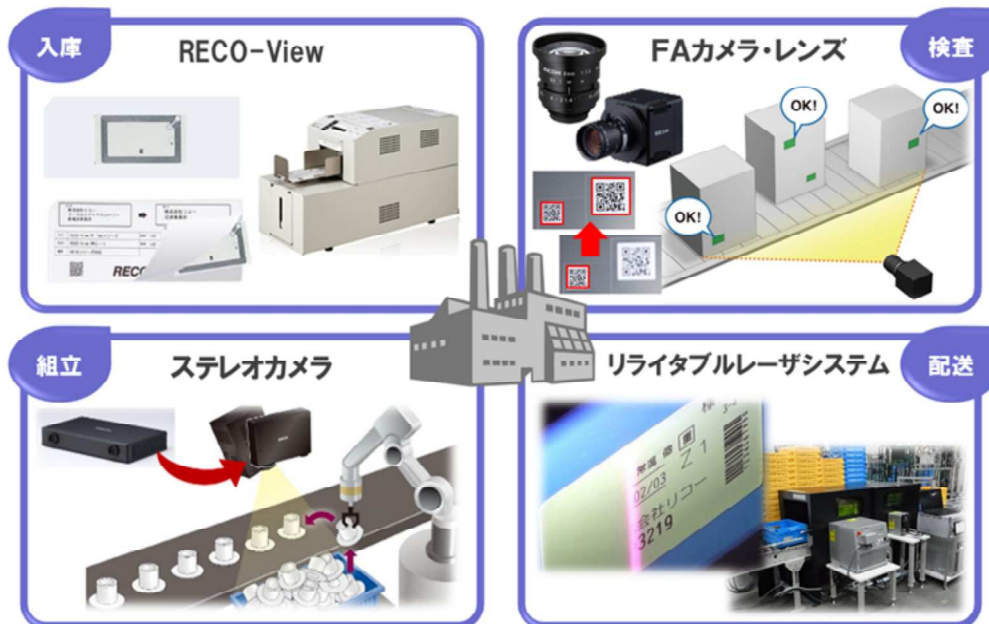


**車載用途**



**セキュリティ**

## ◆ ファクトリーオートメーション (FA) における新たな価値の創造と効率化を推進するための製品を投入



- FA(ファクトリー・オートメーション)では、検査ライン等で複数の部品が流れてきた際に、距離が異なる部品に同時にピントを合わせることができるFAカメラ・レンズを投入しています。
- このようにインダストリ事業では、光学と画像処理技術を組み合わせた新しい技術を展開したいと考えています。

## ◆ 光学・画像処理技術(リコー&ペンタックス)を活用した新たな映像体験、価値提供

- 全天球カメラTHETAの活用場面の拡大
  - ✓ 不動産 など



## ◆ 環境への取り組み

- リコー環境事業開発センター開所
- 環境にやさしいまちづくり
  - ✓ 海老名駅土地地区画整理事業への参画
  - ✓ 奈良県葛城市との環境エネルギー分野の実証実験



海老名駅西口地区の開発イメージ

- THETAを活用した新たな映像体験を提供しています。
- 環境においては、御殿場にリコー環境事業開発センターを開所し、環境事業を展開する拠点としました。  
また、海老名市や奈良県葛城市では自治体と一緒に環境にやさしい街づくりに取り組んでいます。
- 今後の方向性をまとめると、  
1つは、モノ+コトの進化により基盤事業を効率化し拡大すること、  
プロダクションプリンティング事業を拡大すること、  
さらに新たな事業として商用印刷、インダストリー事業、新規事業を付加して、  
成長を軌道に乗せていきたいと考えています。
- 18次中期経営計画が半分残っていますが、業績目標に対する進捗は厳しい状態です。  
これまでの反省を踏まえ、  
18次中期経営計画や新しい事業の進め方については、  
また時を改めましてご説明させていただきたいと思っております。

## <18次中計事業戦略>

### ① 基盤事業収益力の強化と成長

#### ◆ 効率化

1. 抜本的なプロセス改革
2. 商品改革で製造・サービスコストの低減

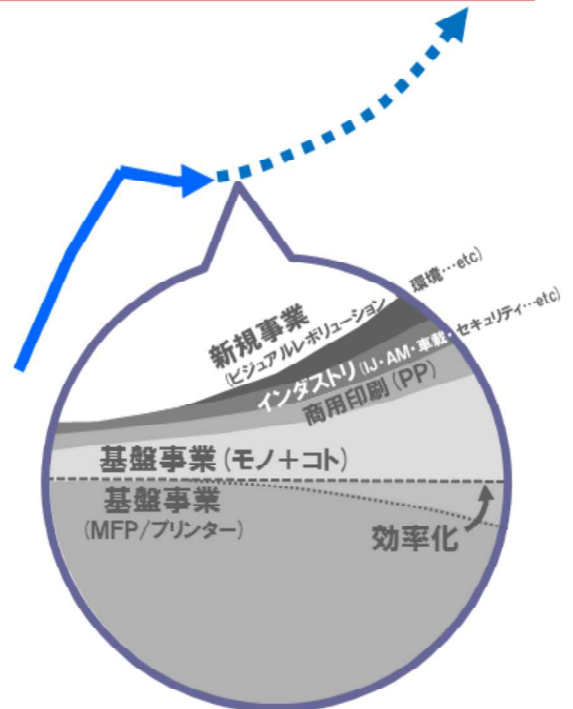
#### ◆ 価値向上

1. 「モノ+コト」による差別化をさらに進化
2. 各地域での業種に特化した体制強化

### ② 新たな事業の柱の構築による成長

#### ◆ 強みを活かして新たな柱を構築

1. 商用印刷
2. インダストリ（インクジェット、アディティブマニュファクチャリング、FA、車載等）
3. 新規事業（ビジュアルレボリューション、環境等）





**RICOH**  
imagine. change.

<http://jp.ricoh.com/IR/>

### <主なQ&A>

Q: 上期は資産売却が行われたにも係らず計画を大きく下振れたが、第2四半期末達となった原因は何か？

A: MFPハードウェアについて台数は計画通りだったが、利益面ではプロダクトミックスも含めて単価が下がったことが影響した。  
またノンハードウェアの収益がやや計画に達しなかった。

Q: 上期までの厳しい状況を踏まえ、利益成長のための挽回策は？

A: 新興国は従来のビジネスでも伸びるが、やや頭打ちになっている先進国ではビジュアルコミュニケーション、ITサービスを含めた付加価値ビジネスを含めて伸ばしていく。それぞれの地域でまだまだホワイトスペースがあり、それを具体的に狙って伸ばしていきたい。

Q: 事務機のソリューションは非常にまねしやすいもののように思える。リコーの場合は、どういった点を参入障壁としているのか？

A: 簡単にキャッチアップできないようにITサービスを進めている。  
何十年もハードウェアを販売してきた会社が、サービスを販売するのは難しい。  
さらに、ビジュアルコミュニケーション製品を含めお客様にトータルソリューションを提供している。これは、なかなかマネできないことだと思う。

Q: 2兆円規模の企業として評価されるような新規事業が今後短期間で創出できそうか？

A: 2兆円規模の会社で評価される事業はなかなか出てくるものではないが、インダストリー事業、産業用インクジェット事業は新たな柱になる期待を持って進めている。