

**2016年3月期**  
(2015年度)

**決算説明会**

**RICOH**  
imagine. change.



**2016年4月28日**  
**株式会社リコー**  
**代表取締役 社長執行役員**  
**三浦 善司**

新カラーMFP「RICOH MP C8004」と標準搭載の新世代MultiLink-Panel(左上)

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。

熊本地方の地震において犠牲になられた皆様に謹んでお悔やみ申し上げます。

### ＜被災地のお客様への支援＞

- ・お客様の業務継続の支援(リコージャパンと連携)などを実施
- ・特別価格での修理対応実施

### ＜リコーグループへの被害・影響＞

- ・一部拠点での建物への被害
- ・交通網遮断による物流への影響
- ・現地周辺での販売・サービス活動などの影響
- ・現時点では製品生産などへの影響は受けていない

まず、今回の熊本地方の地震について、この場をお借りしまして、犠牲になられた皆様に心からお悔やみ申し上げます。

また、現地にて被災し、困難な避難生活を強いられている皆様に対しましては、リコーグループとしてできる限りの支援をまいります。

リコージャパンとも連携しながらお客様の業務継続の支援なども実施いたします。

リコーグループへの影響につきましては、幸い、九州地区のリコーグループの社員およびその家族の無事を確認しております。

しかし、熊本県内の一部拠点での建物への被害に加え、交通網遮断による物流への影響が生じています。

引き続き現場への支援は続けてまいります。

**1. 2016年3月期(2015年度) 決算概要**

2. 2017年3月期(2016年度) 経営方針

3. 2016年3月期 通期決算資料

Appendix

2016年3月期 通期決算についてご説明させていただきます。

本日は、2016年3月期を振り返ったリコーグループの現状と、それを踏まえた、2017年3月期の取り組みについてご説明します。



	FY16/03 通期実績	前年同期比
売上高	22,090億円	+2.7%
営業利益	1,022億円	▲11.6%
営業利益率	4.6%	▲0.8pt
当期利益 <small>(親会社の所有者に帰属)</small>	629億円	▲8.1%
EPS	86.87円	▲7.71円
ROE	5.8%	▲0.7pt
FCEF *	515億円	+221億円
研究開発投資	1,185億円	▲1億円
設備投資 <small>(有形固定資産)</small>	837億円	+78億円
減価償却費 <small>(有形固定資産)</small>	687億円	▲21億円
平均為替レート	1USドル 1ユーロ	+10.23円 ▲6.17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

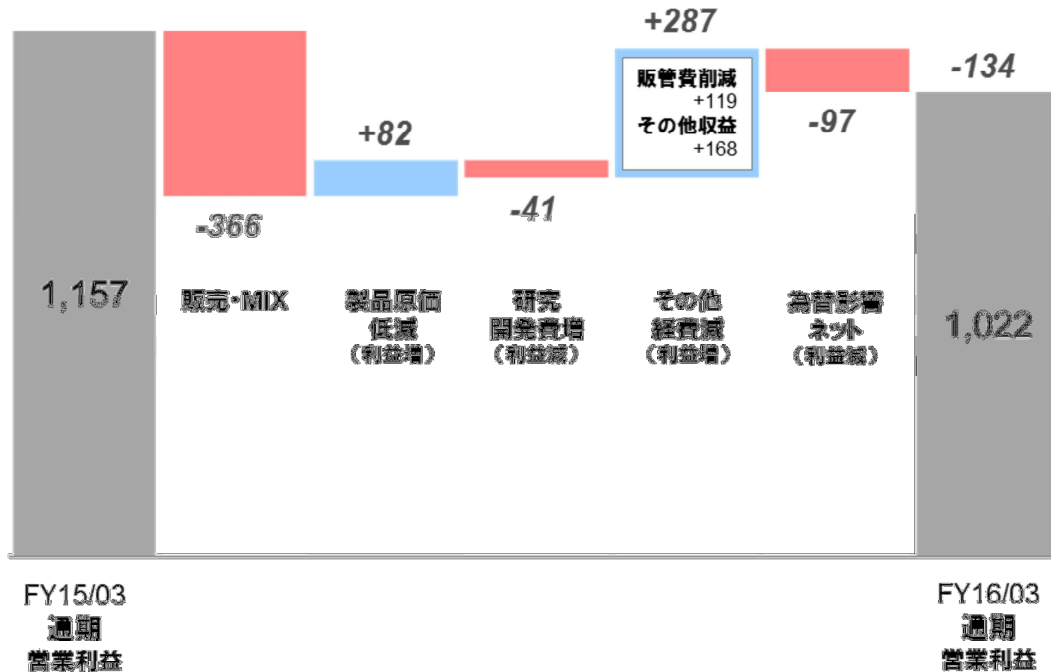
April 28, 2016

©2016 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

4

- 2016年3月期通期決算について  
売上高は2兆2,090億円、営業利益は1,022億円と増収・減益となりました。  
主な要因は、事業環境の悪化に伴うものです。
- 一方で、2015年度に実施してきた施策の成果も現れてきています。  
今後の回復に向けてよい兆候も見えてきました。
- その中で、2016年3月期は結果として、  
前年度に引き続き見通しが達成できなかった責任を痛感しています。

- ・拡販施策展開、競争激化、為替影響などにより減益
- ・グループを挙げた構造改革活動による経費削減効果を創出



2016年3月期通期の営業利益1,022億円について、前年比増減をご説明します。

- 事業環境や為替が大きく変動する中で、2016年3月期の営業利益は1,022億円と前年比-134億円の減益となりました。
- 製品原価低減や、構造改革による経費削減は、ほぼ予定どおりの効果を創出することができました。
- 一方、販売活動では、中国、ブラジルなどの新興国の経済環境の悪化により、想定どおりに販売を伸ばすことができませんでした。加えて、新興国経済の鈍化は先進国にも影響を与え、特に米国の回復がまだ道半ばとなっています。
- 為替影響では、ドルだけではなく、ブラジルのレアルやオセアニア通貨などで通貨安となり、為替差損が発生しました。

<画像 & ソリューション> 【増収・減益】

- オフィスイメージング: MIF拡大施策を展開。日・欧でノンハード回復兆し
- プロダクションプリンティング: 好調に収益拡大
- ネットワークシステムソリューション: 継続的な体制強化で事業規模拡大

<産業> 【増収・増益】

- インクジェット: 産業向け印刷での成長に向けた戦略的体制強化を実施
- インダストリ: 車載向け製品拡大、ファクトリーオートメーション(FA)向け製品を拡充

<その他> 【減収・増益】

- リース・ファイナンス: 堅調に収益を拡大
- デジタルカメラ: 全天球カメラは好調継続。デジタル一眼は市場環境が悪化

<新たな事業の創出>

- アディティブマニュファクチャリング(3Dプリンタ関連)の体制・製品を強化
- 環境事業の推進拠点を開設
- ヘルスケア事業へ参入

続いて、2016年3月期の各事業の状況を振り返ります。

<画像 & ソリューション>

- 基盤事業である「画像 & ソリューション」においては、オフィスイメージングの減収が継続していることが大きな課題と認識しています。
- 特に米州・新興国において、想定したようには伸ばすことができませんでした。
- 一方で、PP(プロダクションプリンティング)は好調に拡大し、着実に利益貢献してきています。
- NSS(ネットワークシステムソリューション)も、戦略どおり拡大しています。今後は、利益貢献の拡大が課題になると考えています。

<産業>

- 新たな事業を中心に拡大し、増収・増益となりました。

<その他>

- カメラ事業は厳しい事業環境により、減収となったものの、リース・ファイナンス事業の堅調な拡大などにより、増益となっています。

また、新たな事業の創出にも取り組みました。  
それぞれの取り組みについてご紹介します。

<2016年3月期>



# 基盤事業の収益力強化の状況 (画像&ソリューション)

カラーMFPとPP中心にMIFを拡大。カラー比率も増加。  
ノンハードも一部地域で回復傾向が出始めた。

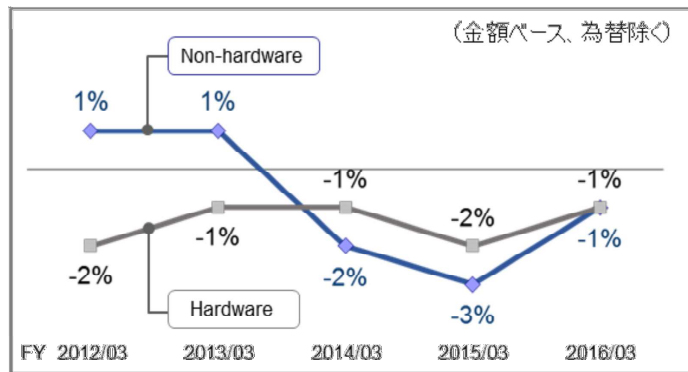
営業利益前年比  
**▲14%**

## ■MIF 前年比伸び率 (2015年12月末)

	MIF台数	カラーMIF構成比
MFP	+0.8%	52.2% (+2.9pt)
PP	+7.0%	44.7% (+6.3pt)

\*画像&ソリューション分野  
セグメント営業利益

## ■MFP・プリンター・PP計 売上高前年比伸び率推移



(参考)製品別 FY16/03通期実績

	ハード		ノンハード
	台数	金額	金額
MFP	+1%	-4%	-3%
プリンター	+3%	+1%	-1%
PP	+10%	+19%	+6%
合計		-1%	-1%

(金額は為替除く)

詳細はAppendixを参照

- 2016年3月期は、基盤事業の収益基盤の改善を目指し、画像機器MIF(市場稼働台数)拡大の施策を全世界で進めました。

結果として、カラーMFP(マルチファンクションプリンター)とPP中心にMIFが拡大し、また、カラー比率も増加しました。

地域差はあるものの収益性の高いMIFが形成されており、ノンハードでの回復傾向が出始めました。

- ハードに関しては、特に米州地域での競争環境の激化などにより台数は増加しましたが減収となりました。

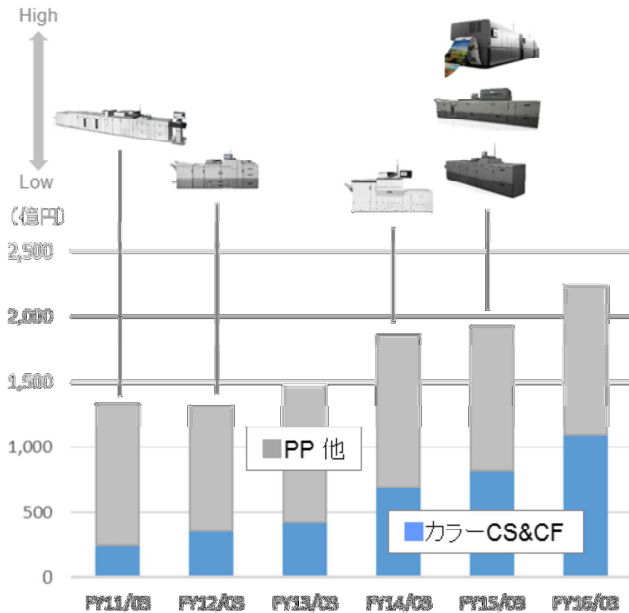
ハード収益の下落に対する施策につきましては後ほどご説明します。



企業内印刷向けの市場シェアを伸ばすとともに、商用印刷領域への拡大が進んだ。

売上高前年比  
**+16%**

【プロダクションプリンティング(PP) 売上高推移】



- 他社を凌駕するラインアップにより企業内印刷向けシェア上昇
- 商用印刷への領域拡大も着実に進展
- 販促企画から、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

《新たな獲得案件例》

ホテル：記念キャンペーン等のホームページ作成・各種印刷物

小売業：販売不振店舗のプロモーションチラシ作成・ショールームプロジェクションマッピング

● 2015年3月期後半から順次投入した新製品が全世界で堅調に推移しています。

● 加えて、従来中心であった企業内印刷から、商用印刷のお客様に事業領域の拡大が進みました。

商用印刷での事業拡大加速に向けては、買収やアライアンスを通じ、販促企画から広告媒体、販促物の制作、生産までの一連のプロセスをワンストップで支援できる体制が整いました。

この体制による新たな案件も獲得できています。

● このような取り組みにより、PPは、MIFの拡大とともに、ノンハード収入も着実に拡大し、利益にも貢献しています。

<2016年3月期>

## ITサービスの拡大（ネットワークシステムソリューション）

**RICOH**  
imagine. change.

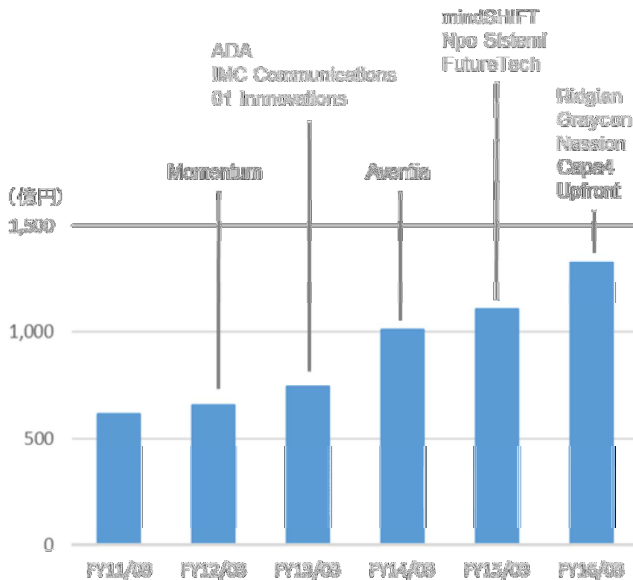
### 体制強化により、全世界でITサービスの事業規模を拡大。

売上高前年比

+11%

#### 【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



- 戦略的なITサービス会社買収により、サービス事業の売上拡大を牽引
- 収益力向上を目指し、高付加価値メニューおよびインフラをグローバルで共通化
- ITサービスと、画像・ビジュアルコミュニケーションを融合させた「モノ+コト」による新たな価値提案活動が進展

April 28, 2016

©2016 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9

- ITサービスは引き続き、M&Aを含む体制拡大を進め、特に海外で事業規模を拡大することができました。
- VC(ビジュアルコミュニケーション)の領域でも、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)、UCS(ユニファイド コミュニケーション システム)などの製品をワンストップで提供することで、顧客価値増大につなげています。
- 加えて、ITサービス事業の収益力向上のために、各地域で展開されている収益性の高いサービスの成功例をグローバルで水平展開し始めており、さらに継続していきます。
- 今後は、さらなる効率化・収益力向上が期待できます。



<2016年3月期>

## 産業分野の新たな事業の成長

**RICOH**  
imagine. change.

### インクジェット (産業用)

売上高前年比  
**+27%**

- 業界トップシェアのインクジェットヘッド、独自UVインクにより大幅成長
- 日立ハイテクファインシステムズと協業し、装飾・加飾向けプリントシステムを開発・販売
- 米国トップクラスのDTG\*プリンター製造・販売会社「AnaJet」社買収



DTGプリンター「mPower mP10i」

\*DTG (Direct to Garment) : 服飾品への直接出力

### インダストリ

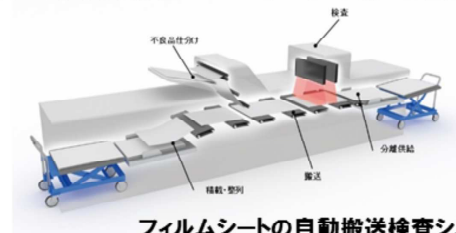
売上高前年比  
**+5%**

- 車載事業の売上拡大
- FA事業拡大に向けた各種製造装置の販売開始



ピッキングシステム

レーザーパターニング装置



フィルムシートの自動搬送検査システム

April 28, 2016

©2016 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

10

産業分野では、新たな事業を中心に着実に成長を実現しました。

### <インクジェット>

- 産業印刷の領域で、リコーの持つ技術力・販売力の強みを活かした成長の方向性が鮮明になり、事業拡大加速のステージに入りました。
- すでに、リコーのインクジェットヘッドは産業印刷・3次元造形の分野で世界シェアトップとなっています。  
加えて、装飾・加飾などさまざまな用途に対応できる独自のUVインクを有しています。
- 壁材など建材向けの加飾やテキスタイル(服・靴)への装飾などのビジネスを始めています。

### <インダストリ>

- もう一つの成長事業であるインダストリにおいては、製造業のお客様の生産性向上や自動化ニーズにお応えする新製品を投入しました。
- 新製品には、リコーが基盤事業で培った技術を活用しています。

ピッキングシステムでは、ステレオカメラ、画像認識技術

レーザーパターニング装置では、レーザー制御技術、

フィルムシート自動搬送検査システムでは、MFPの用紙搬送技術を活用しています。



アディティブ  
マニファクチャリング

- モノづくりイノベーション拠点「RICOH Rapid Fab」を日本・欧州に展開
- 3Dプリンターの販売、出力サービス、コンサルティングサービスを展開
- 自社ブランド製品初の3Dプリンター発売



RICOH AM S5500P

環境事業

- 環境事業の創出を行う「環境事業開発センター」をオープン
- リユース・リサイクルに加え、新たな環境事業の展開



ヘルスケア

- 横河電機からの脳磁計事業継承によるヘルスケア事業参入
- 生体磁気計測装置(脊磁計)の研究開発加速



- 新たな事業の創出に向けた様々な取り組みを行いました。
- お客様のモノ創りのイノベーションをより一層強く支援するためのアディティブ マニファクチャリング事業の展開、新たな環境事業の創出を行う「環境事業開発センター」のオープン、横河電機からの脳磁計事業継承によるヘルスケア事業への参入など着実に新規事業育成が進んでおり、将来の成長が非常に楽しみになっています。

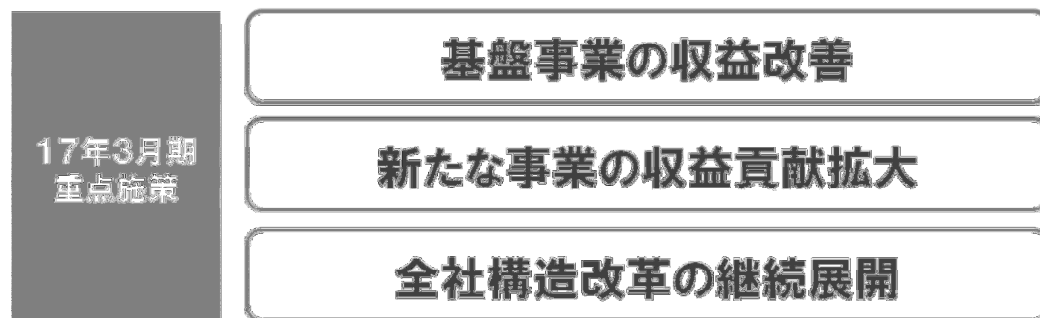
1. 2016年3月期(2015年度) 決算概要

2. 2017年3月期(2016年度) 経営方針

3. 2016年3月期 通期決算資料

Appendix

- ＜外部環境＞
  - ・不透明なマクロ環境継続
  - ・為替変動
- ＜お客様＞
  - ・「所有から利用」へのシフト加速
  - ・コスト低減や効率化要望強い
- ＜競合各社＞
  - ・競争激化
  - ・事業再編、新規分野シフト進める



- 2017年3月期(2016年度)は、18次中計の最終年度にあたりますが、当初の想定からは大きく事業の環境は変化しています。

＜外部環境＞

欧州や新興国などのマクロ環境の不透明感は依然続いています。

＜お客様＞

お客様の関心事が「所有から利用」にシフトする中で、コスト低減や効率化への要望がますます強くなっています。

＜競合各社＞

競合各社も事業再編などを含め活発に動いています。

- このような事業環境と前年度の課題認識に基づいて、

2017年3月期の重点施策として、

「基盤事業の収益改善」

「新たな事業収益貢献拡大」

「全社構造改革の継続展開」を進めます。

顧客提供価値のさらなる向上を図る

連結粗利率改善

+0.5%

(計画)

- ✓ 業務効率向上に貢献する次世代MFPの展開
- ✓ 業種別販売/マーケティング体制の強化



- ✓ 外部パートナーとの協業強化による顧客提供価値の拡大
- ✓ 画像機器以外にも保守サービス事業を拡大



- 基盤事業は、MFP/LP(レーザープリンター)ではハード・ノンハードともに今後先進国を中心に市場が成熟化していく中でも、利益を維持できるような施策を進めます。
- 今期は、MFPで新製品群の投入を予定しています。第一弾として、4/27に発表したカラーMFPの新製品では、快適な操作性を実現する大型フルカラータッチパネルを全モデルに搭載しています。タッチパネルから、クラウド上の多彩なアプリを簡単にダウンロードでき、お客様の業務効率向上に貢献します。このようなさまざまな拡張機能で付加価値を高めます。
- 加えて、お客様ごとの困りごとやビジネスプロセスをより深く理解し、それに対する課題解決を実現するために業種別販売/マーケティング体制をさらに強化します。
- 画像機器だけでなく、ビジュアルコミュニケーションやITサービスなども組み合わせた幅広いソリューションをさまざまな業種、地域のお客様に提供していきます。
- また、基盤事業の保守サービス人員を有効活用し、保守サービスの提供領域を拡大することで、新たな収益源を生み出していきます。すでに、医療機器(AED)や太陽光発電所の設備機器の保守など、国内外で取り組みを始めています。

成長領域として産業印刷に集中的に投資

- ✓ デバイス供給からプリントシステムへ価値提供を拡大
- ✓ 必要リソースは協業・M&Aなど積極活用

売上高前年比  
**+70%**  
(計画)



April 28, 2016

(C)2016 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

15

- 新たな事業の拡大では、プリンティングの強みを活かして事業領域を広げていくことがリコーの成長に確実に寄与できると考えます。

そこで、まず産業印刷の領域にフォーカスし、成長と拡大に向けた施策を展開します。

- 産業印刷は、装飾・加飾、ラベル・パッケージ、テキスタイルなど今後大きく市場が広がっていくことが見込まれます。その中で、リコーが有するインクジェットヘッド・UVインクの技術には、紙以外のあらゆる媒体に綺麗に印刷できる、という非常に高い優位性があります。
- このような強みを活かしながら、インクジェットヘッドだけでなく、プリントシステムの提供へと拡げ、成長市場により広く、深く価値を提供していきます。
- 様々な会社との協業拡大や、必要なリソース獲得などの戦略投資も実施しながら、2020年に1,000億円程度の事業規模を目指します。



## リソースの効率活用、固定費削減を目指し中期的に展開

主要項目	概要
販売・保守サービス	販売体制最適化、販売プロセス見直し、保守サービス体制の有効活用、保守サービスコスト低減など
生産	生産拠点・役割の見直しなど
研究開発	開発拠点・役割の見直し、開発プロセス見直しなど
本社機能	業務プロセス見直し、間接業務のアウトソース化など
人員最適化	人員配置の最適化、成長分野への人員シフトなど
保有資産見直し	保有資産の継続的見直し

- 全社構造改革の内容については、すでに進めている取り組みを継続・加速します。
- また、中長期の構造改革にも着手していきますが、実施内容や、その費用・効果などは、来年度からスタートする中期計画の中でより明確にしていきます。



	FY16/03 通期実績	FY17/03 通期見通し	前年同期比	
売上高	22,090億円	21,700億円	▲1.8%	
営業利益	1,022億円	770億円	▲24.7%	
営業利益率	4.6%	3.5%	▲1.1pt	
当期利益 <small>(親会社の所有者に帰属)</small>	629億円	440億円	▲30.1%	
EPS	86.87円	60.70円	▲26.17円	
ROE	5.8%	4.0%	▲1.8pt	
FCEF *	515億円	300億円	▲215億円	
研究開発投資	1,185億円	1,285億円	+99億円	
設備投資 <small>(有形固定資産)</small>	837億円	900億円	+62億円	
減価償却費 <small>(有形固定資産)</small>	687億円	740億円	+52億円	
平均為替レート	1USドル 1ユーロ	120.12円 132.68円	110.00円 125.00円	▲10.12円 ▲7.68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

April 28, 2016

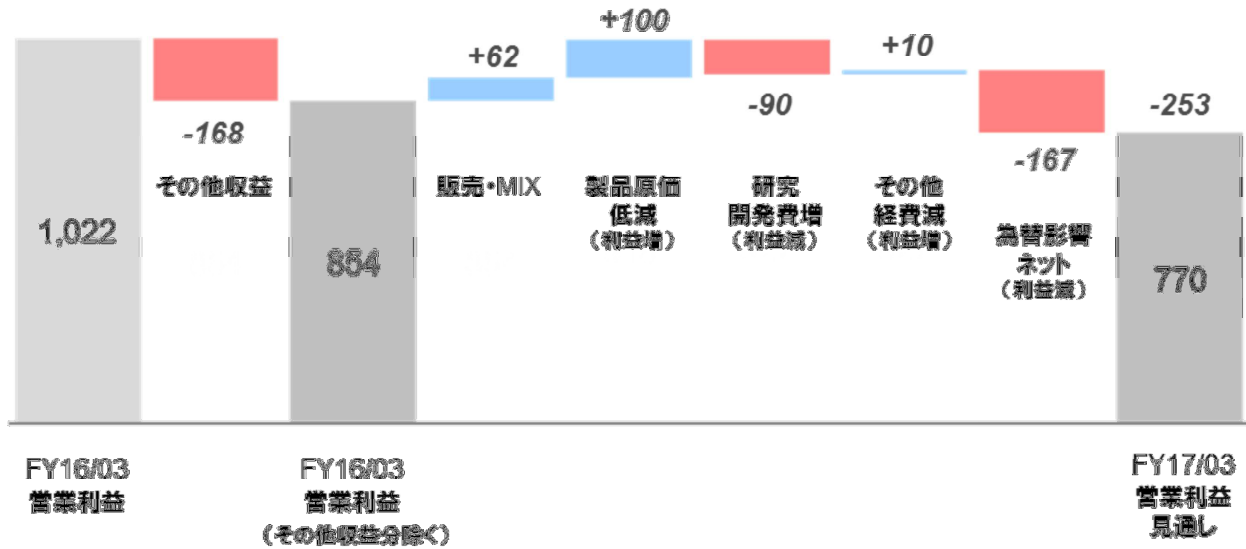
©2016 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

17

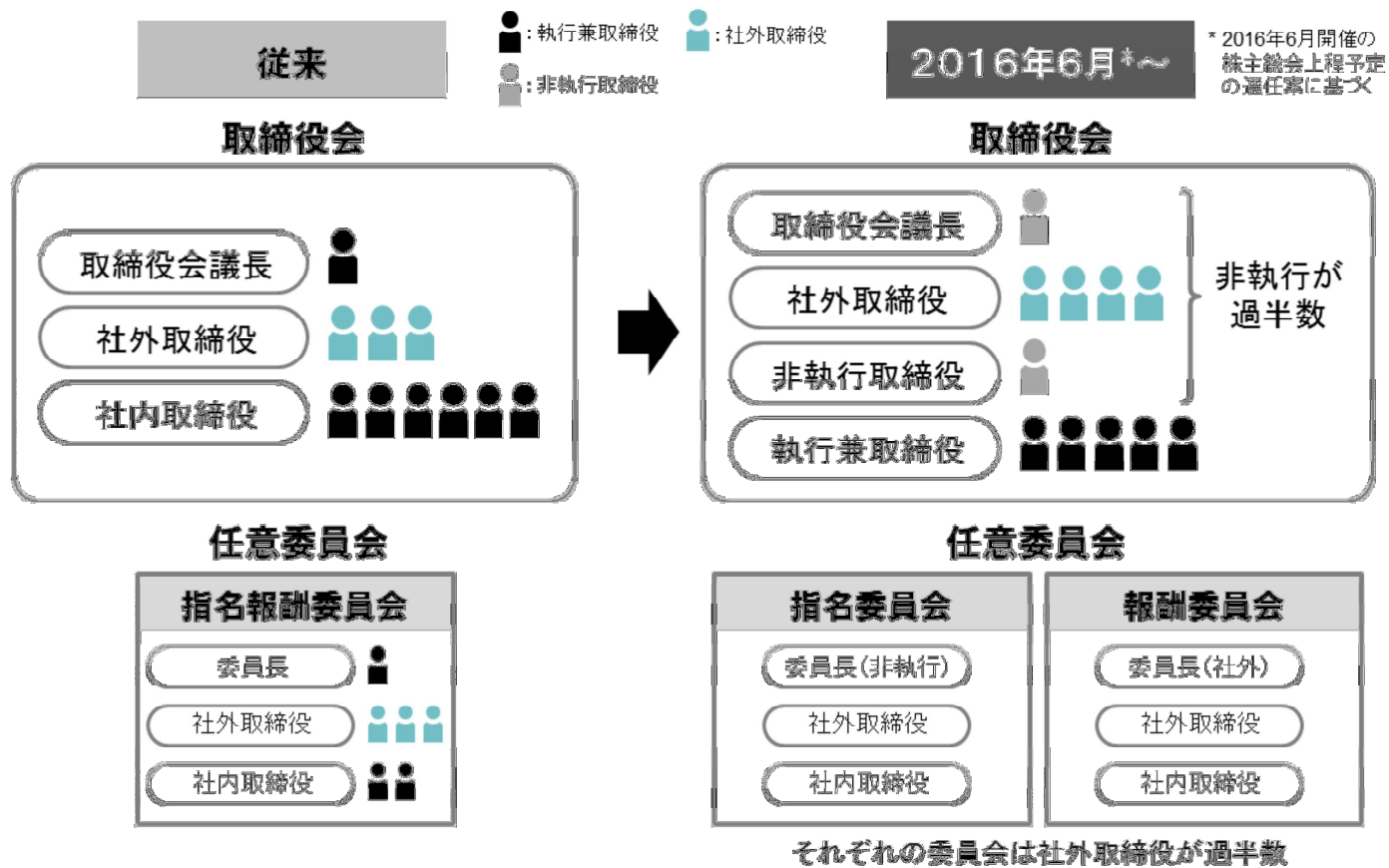
- これまでご説明した施策展開などに基づく2017年3月期業績見通しです。
- 為替レート変動の影響が大きく、減収・減益を見込んでいます。
- 2017年3月期は、18次中計の最終年度となりますが、当初設定していた目標には大きく届かない見通しとなりました。こうした状況を深刻に受け止めています。
- 今年度はリコーの未来への分水嶺になると考えます。基盤事業の収益改善を進めながら、来年度以降の大きな飛躍につなげます。



- ・付加価値販売拡大、PP・産業拡大などによる増益を見込む
- ・将来のための投資を行いつつ、構造改革による経費削減を進める



- 2017年3月期の営業利益見通し増減では、前年度の特殊要因と為替の影響を除くと、実質的にはほぼ同じ水準となります。



- 株主をはじめとするステークホルダーの皆様の視点をこれまで以上に取り入れるようなコーポレートガバナンス改革を行っています。

今年度から、取締役会、任意委員会の構成も見直し、さらなる透明性、実効性のあるガバナンスを行っていきます。

## 株主還元方針(見直し)

従来

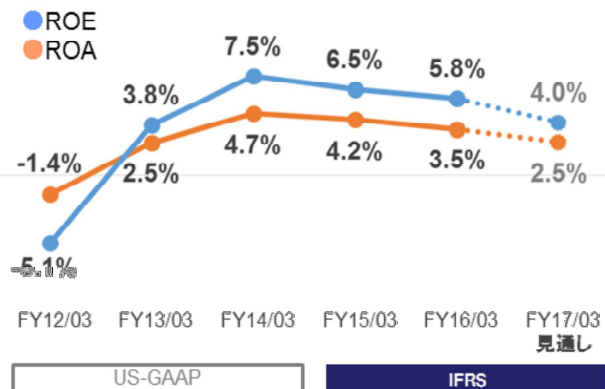
企業体質の強化および新たな事業展開のための内部留保の充実を図るとともに、株主の皆様への利益還元においては、連結配当性向を考慮しつつ安定的な配当を行うよう努めています。当面は総還元性向30%程度を目安に株主還元を適宜実施していきます。

変更

企業体質の強化および新たな事業展開のための内部留保の充実を図るとともに、株主の皆様への利益還元においては、**連結配当性向30%から50%の範囲で安定的な増配ができるよう努めてまいります。**

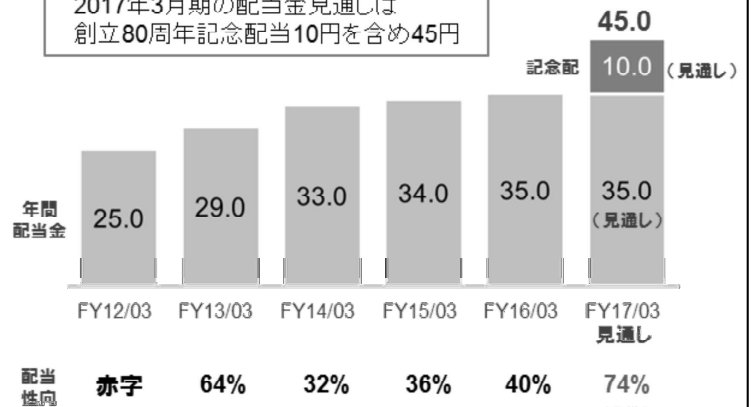
## ROE/ROA\*

\*総資産税引前利益率



## 一株あたり配当金 (単位:円)

2017年3月期の配当金見直しは  
創立80周年記念配当10円を含め45円



- 中長期にわたる持続的な成長を目指し、成長投資を行いながら、その成長を支援していただく株主の皆様にも、中期的な観点で着実に利益分配を行っていきたくと考えます。その観点で、今回株主還元の考え方も見直しました。
- また、株主の皆様のご支援により、2016年2月に創立80周年を迎えることができました。今年度の配当見直しは記念配当を加えて実施したいと考えています。
- ROEについては、先に述べた施策の成果を確実に出すことを通じ、中期的に改善を進めていきます。
- 2017年3月期の配当金見直しは、創立80周年記念配当10円を含め45円とさせていただきます。



**RICOH**  
imagine. change.

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

<主な質問内容>

Q: 営業利益未達の理由は？

A: 計画に対して、米州、アジアの販売が伸ばしきれなかったこと、  
また計画に対する製品ミックスの差異が主要因。

Q: 2015年度は価格攻勢を行ってきたが、今後どうなるのか？

A: 2015年度はMIFを確保するために拡販策も打ったタイミングもあったが、  
当初の目標を達成し拡販策は終了した。

Q: 2016年度の計画のスタンスは？

A: 従来のややストレッチした計画ではなく、まずは足元を固める年として計画をしている。

Q: 2016年度重点施策として構造改革の継続展開を挙げているが、  
あまり経費削減になっていないように思うが？

A: 費用と効果両方の合算であること、まだ織り込んでいない要素もある。

Q: 2016年度のノンハードウェアの売上はプラス成長に回復しそうか？

A: 計画上は、前年比フラットとして考えている。

Q: 2015年度は価格政策によってMIF拡大を図ったが、2016年度はどのように価格維持と  
MIF拡大をバランスして行っていくのか？

A: 様々なサービス、ビジュアルコミュニケーション製品との組み合わせ提案などにより、  
ハード単体の提案に対して差別化しながら、付加価値をつけた販売を行っていく。