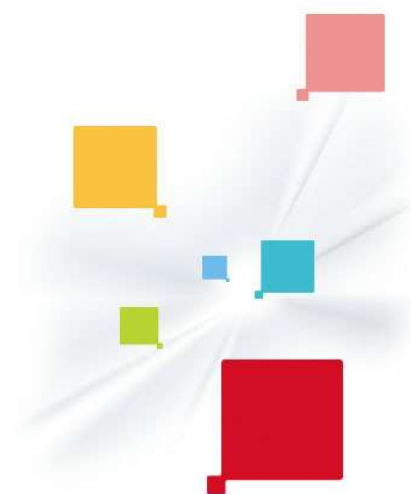


2018年度 決算概要

(2019年3月期)

2019年5月10日
株式会社リコー



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れないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、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」<http://jp.ricoh.com/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。

本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。

(例) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度

決算説明資料の構成について

2019年4月に開催した IR Dayを踏まえて、決算説明用資料の構成・内容を見直しました。決算説明資料（本資料）と決算補足資料（別紙）を合わせてご参照ください。
決算説明資料：会社全体、事業セグメントごとに戦略・施策の進捗を示す資料 決算補足資料：決算説明資料を補完するデータ一覧

2018年度 決算概要

概要

- 営業利益は前回見通しを上回る 868億円（インド関連費用149億円含む） 前年比2,025億円増
→オフィスサービス拡大、構造改革効果・経費削減上振れ
- 「稼ぐ力*」は 1,051億円 前年比1.2倍 *特殊・一時的要因除く営業利益
- ROE5.4% 事業ポートフォリオ、保有株式・資産の見直しが着実に進展
- 株主還元方針に基づき期末配当金10円→13円に増額

事業

- オフィスプリンティング：減収ながら収益を大幅改善
- オフィスサービス：日・米中心に大きく収益拡大
- 商用印刷：下期から新製品販売が加速し増益
- 産業印刷：増収ながら中国需要減により減益
- サーマル：増収ながら原材料費高騰により減益
- その他：ファイナンス、産業プロダクツが堅調に拡大

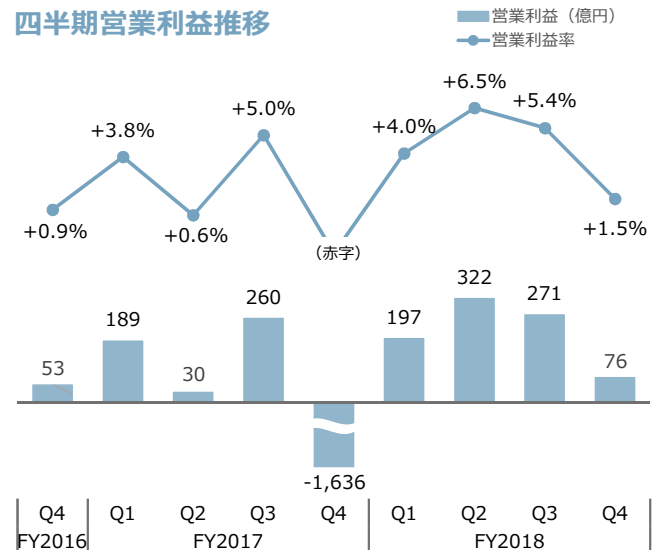
- 営業利益は前回見通し850億円を上回る868億円で着地しました。オフィスサービス、構造改革、経費削減を中心に上振れ、前年比2,025億円の増益となり、9年ぶりに期初見通しを達成することができました。
- インド関連費用として149億円を引き当てています。インド会社法審判所の結論はまだ先になりそうですが、今回、私どもが持つ債権の最大限の149億円を引き当てました。
- 「稼ぐ力」は1,051億円。前年比1.2倍となりました。
- ROEは5.4%。これは、従来から取り組んできた事業ポートフォリオ、保有株式、資産の見直しが着実に進展した結果です。
- 4月に打ち出しさせて頂いた配当方針に基づき、期末配当は10円の予定から13円に増額し、株主総会に上程します。
- 事業ごとの概要は、後ほど詳細なチャートで説明します。

2018年度決算 <主要指標>

為替・非連結影響などにより減収も、営業利益見通しを達成（実質増収増益）

	期初見通し	FY2018実績	前年比
売上高	20,400億円	20,132 億円	- 2.4% +0.4%*1
営業利益	800億円 →850億円(Q2時)	868 億円	+2,025億円
営業利益率	3.9% →4.2%(Q2時)	4.3%	(前年赤字)
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	470億円 →540億円(Q2時)	495 億円	+1,848億円
EPS	64.84円 →74.50億円(Q2時)	68.32 円	+255.07円
ROE	5%以上	5.4%	(前年赤字)
FCEF *2	(未開示)	854 億円	+195億円
研究開発投資	1,100億円	1,110 億円	- 0億円
設備投資 (有形固定資産)	830億円	724 億円	+1億円
減価償却費 (有形固定資産)	665億円	654 億円	- 29億円
平均為替 レート	1USDドル 110-115円	105.00円 130.00円	110.95円 128.46円
			+0.04円 - 1.21円

四半期営業利益推移



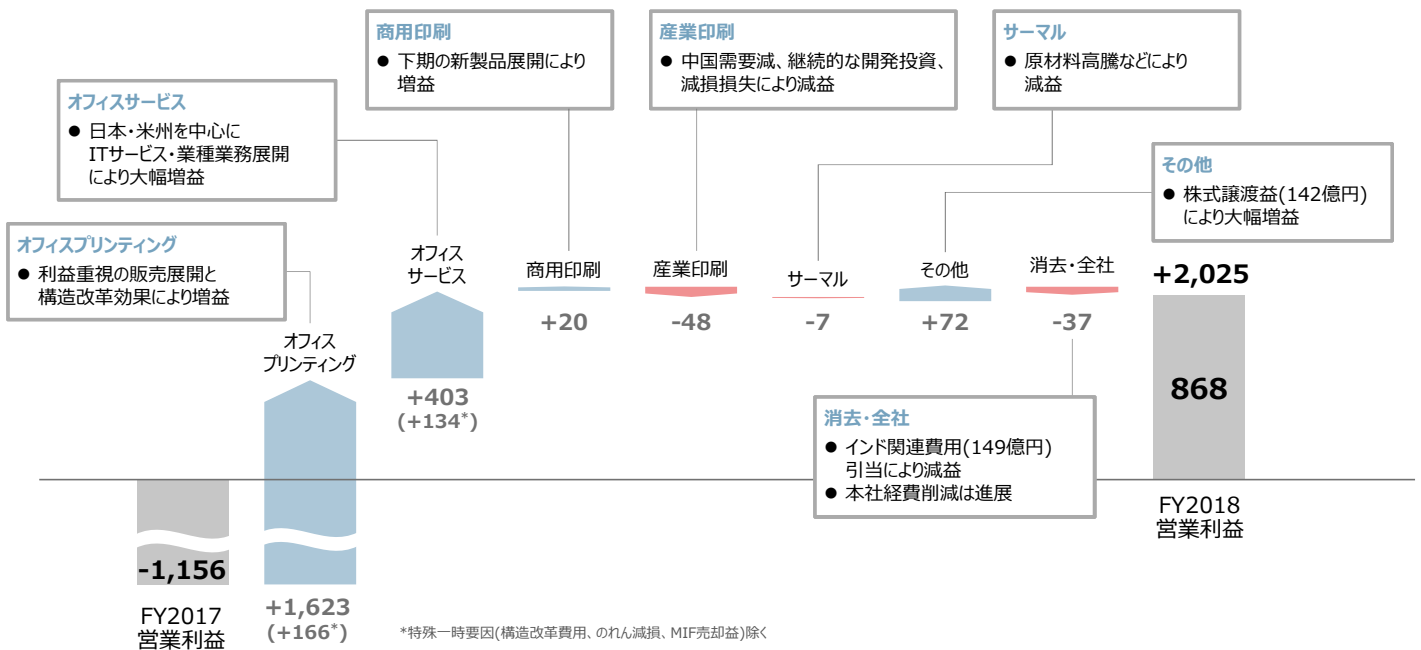
* 1 為替影響、事業譲渡等非連結影響分除く

* 2 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

- 全体としては、為替と非連結影響により減収でしたが、営業利益は期初見通しを達成しました。売上は為替と非連結の影響を除くベースでは、0.4%増とほぼ横ばいとなります。
- 営業利益は868億円、営業利益率は4.3%となりました。
特筆すべきことは、実質的な営業利益率が各四半期全てで5%前後となり、増益基調になってきたことです。従来は四半期ごとに変動していましたが、かなり安定してきました。
- 当期利益は495億円で、当初計画の470億円を上回りました。
- ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフローは854億円で、前年に対して195億円増加しました。
- 研究開発費、設備投資等はほぼ前年並みです。

2018年度決算 <セグメント別営業利益>

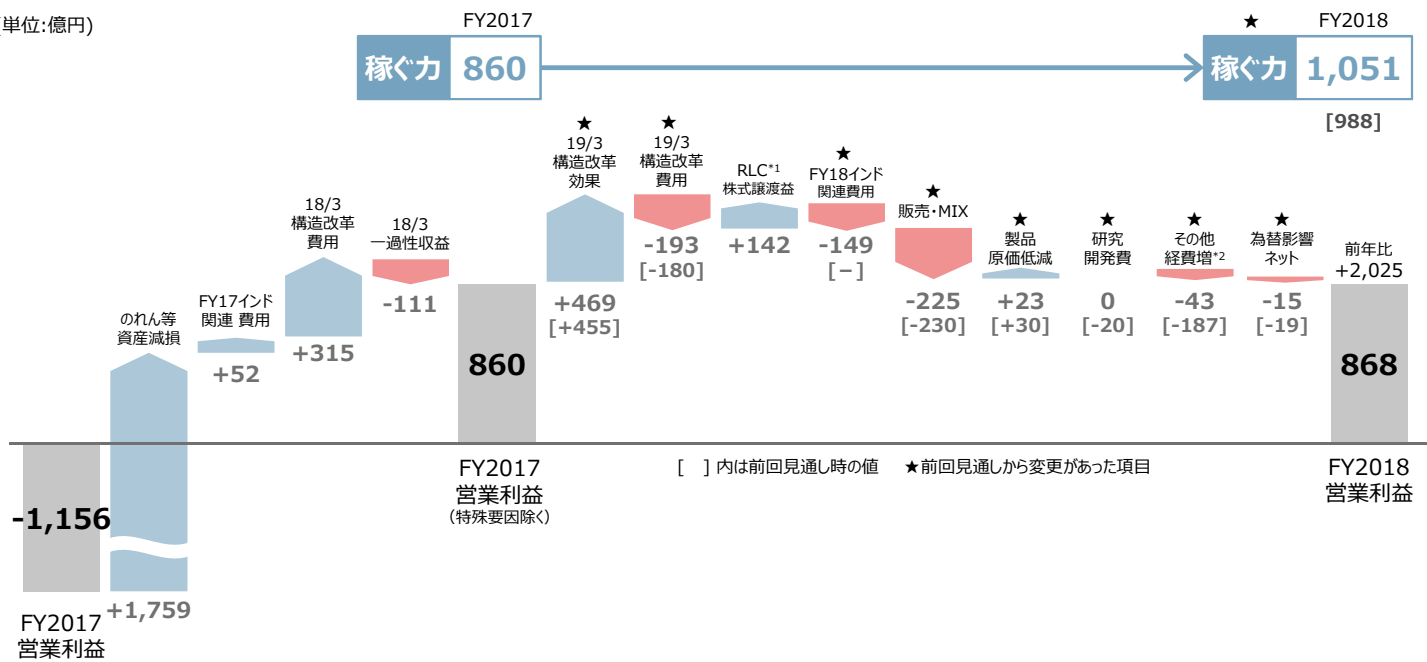
(単位:億円)



- 2018年度決算の事業セグメント別の営業利益増減です。
- 増益は、オフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷、その他の事業です。減益は、産業印刷とサーマルです。
- オフィスプリンティングは、前年の減損費用1,487億円を除いても実質166億円の増益です。
- オフィスサービスも、前年の減損費用269億円を除いても134億の増益です。
- 商用印刷は、下期から増益に転換しました。
- 産業印刷は、中国の影響に加え、Q4で若干の減損費用を計上しました。また現在開発を進めている産業プリンターの開発費もあり、残念ながらQ4は赤字になりました。
- サーマルはQ4は前年比増益に転換しました。

2018年度決算 <要因別営業利益>

(単位:億円)



*1 RLC=リコーロジスティクス *2 一部の資産売却益等を含む

May 10, 2019

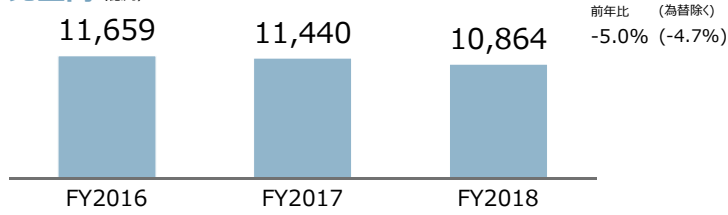
(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 要因別の営業利益増減で、2017年度の「稼ぐ力」860億円からの要因別の増減を示したグラフです。
- 構造改革の効果と費用は、前回見通しから若干増えています。前回見通しではインドの関連費用を含むリスク費用として、その他経費増の中に100億円を含めていました。今回、別項目として149億円の減益要因として表示しています。
- 販売・MIXは、想定よりも4Qはマイナス幅が縮小し、前回見通しを若干上回りました。
- その他経費は前回見通し187億円から、内数としていたインド関連費用100億円を除いた87億円が、実質的なその他経費の見通しだったこととなります。それに対して、Q4には、複数の資産売却益と一部減損の合計としての一時収益17億円と、経費コントロールにより、前年比43億円の経費増となりました。
- 「稼ぐ力」は2017年度の860億円の営業利益に対し、構造改革費用の193億円、インドの損失149億円、リコーロジスティクスの譲渡益142億円、一時収益の17億円を差し引き1,051億円となります。

2018年度決算 <オフィスプリンティング>

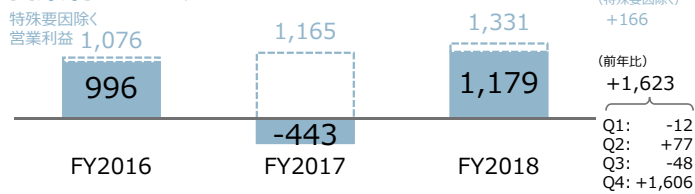
構造改革効果と収益重視の販売展開により増益

売上高 (億円)



特殊要因除く
営業利益率
9.2%

営業利益* (億円)



* 営業利益は、全社・消去を除く

通期

- 採算重視の販売展開などによる台数減により国内外とも減収
- 売価コントロール、構造改革効果などにより大幅増益

OP分野 (億円)	FY2017	FY2018
営業利益	-443	1,179
構造改革費用	-184	-152
減損費用	-1,487	-
MIF売却益	+63	-
特殊要因除く営業利益	1,165	1,331

FY2018 台数 前年比	A3		A4	
	ハード	ノンハード	ハード	ノンハード
MFP	-6%	-7%	-3%	-3%
プリンタ	-28%			

FY2018 売上 前年比(為替除く)	ハード		ノンハード	
	国内	海外	国内	海外
国内	-7%	-7%	-2%	-2%
海外	-9%	-9%	-5%	-5%
MFP+プリンタ計	-8%		-4%	

Q4

- 前年度の減損費用影響を除いても実質増益
- Q4投入のカラーMFP新製品状況：
中小企業向け販売が進展
大手向けはFY19から成果刈り取り



- 各セグメントごとの業績になります。
- オフィスプリンティングは、構造改革効果と収益重視の販売展開により増益となりました。営業利益は、2017年度の実力値1,165億円に対し、18年度は1,331億で166億円の増益となりました。
- ハードは、新製品のMFPを1月から投入しました。中小企業のお客さまに対して大きな伸びを示しています。ただ、地域によっては在庫の関係で、本格的に展開し始めたのが3月頃となり、2019年度から本格的な新製品効果を期待しています。
- ノンハードは、グローバルで3%前後の減収になっております。価格のコントロール、採算重視の展開で、単価の下落幅が縮小してきています。

2019年度も継続して、地域・市場特性に応じた売価マネジメントを実施

	直売 MFP売価推移 (FY2017の実績を“1”としたときの变化)	実施状況
日本	<p>FY2017 Q4累計: 1.0 FY2018 Q4累計: 0.97</p>	✓ 新製品効果でA3カラーMFP売価は上昇し、Q4の売価は改善
西欧* 3カ国	<p>FY2017 Q4累計: 1.0 FY2018 Q4累計: 1.06</p>	✓ 継続的な案件管理によって、Q3までの売価上昇トレンドを維持 ✓ 特に一括商談における売価マネジメントが奏功し、3か国とも売価上昇
米国	<p>FY2017 Q4累計: 1.0 FY2018 Q4累計: 1.03</p>	✓ 利益確保を促す営業インセンティブ仕組みや、収益性の高い民間への販売シフトを継続し、売価上昇トレンドを維持

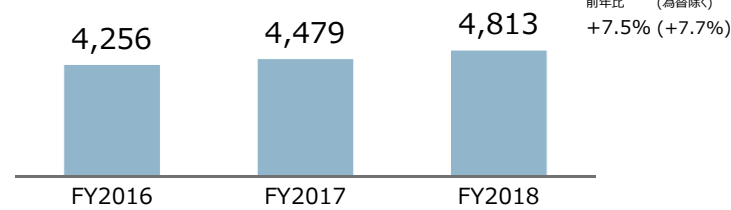
*フランス、イギリス、ドイツ

- 売価マネジメントについて、売価はグローバルに上がってきています。日本で一括案件の影響がありました。新製品の売価は上がっていますので引き続き改善していくと見えています。

2018年度決算 <オフィスサービス>

日本・米州中心に拡大。全地域で伸長し、増収増益

売上高 (億円)



営業利益* (億円)



* 営業利益は、全社・消去を除く

通期

- 日本：Windows10移行需要、業種業務アプリ販売好調
- 米州：ドキュメントサービスが好調に拡大
- デジタルビジネス拡大に向けた投資を加速

資本業務提携企業一覧

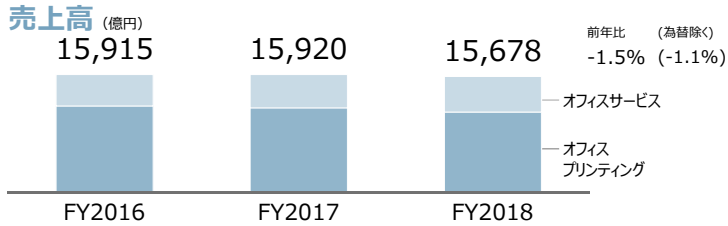
	提携企業	領域
2018/6	Hmcomm	AIを活用した音声認識ソリューション技術
	BONX	ヘッドセットとアプリを組み合わせたソリューション開発
2018/10	MakeLeaps	企業間取引デジタル化ソフトウェア (受発注・請求)
2018/10	WACUL	AIによるWeb解析サービス
2019/1	中科利豊	ドローンを活用した太陽光発電施設の点検ソリューション
	UB Ventures	デジタルメディアとB2B/SaaSに特化したVCファンド
2019/4	Ridge-i	画像AIソリューション開発

Q4

- 日・米・欧で好調に増収
- 前年Q4の高い実質営業利益水準を上回る増益

- オフィスサービスは、日本と米州を中心に大きく利益を拡大できました。
- 売上は7.7%増、営業利益率は3.1%で、去年のQ4から黒字転換し、黒字化の基調になっています。
- 日本は、業種業務ソリューションであるスクラムパッケージの展開にしっかりと取り組み、17年度は前年比で約倍、18年度は同・1.5倍ぐらいに伸びてきています。スクラムパッケージは、通常のオフィスサービスビジネスの約3倍ぐらいの利益率を稼いでおり、非常に手応えを持っています。
- 海外は、各地域の体制やノウハウに合わせてモデルを設定し、展開を始めています。それが業績に繋がってきています。

オフィス事業合計では▲1%減収ながら大幅増益

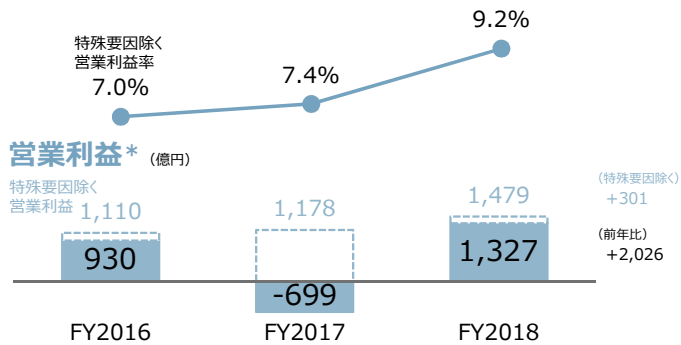


売上高

- オフィスプリンティング減収を、オフィスサービス増収で補い、オフィス事業全体では微減収（前年比98.6%）

営業利益

- オフィスプリンティング収益性改善、オフィスサービス事業拡大により、オフィス事業として営業増益（特殊・一時的要因を除く）
- 営業利益率も大きく改善

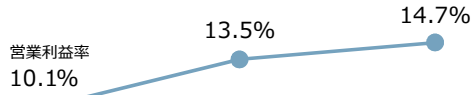
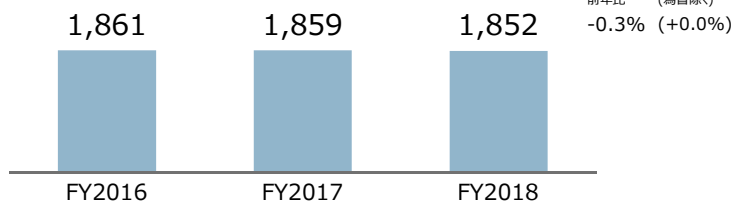


* 営業利益は、全社・消去を除く

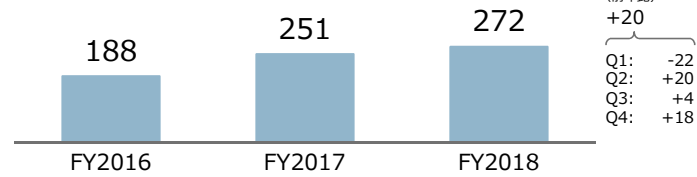
- オフィス事業全体では、オフィスプリンティングの減収を、オフィスサービスの増収でカバーし、微減収となりました。
- 構造改革費用などの特殊要因を除くと、営業利益率は7%台から9%台に、利益額も1,178億円から1,479億円に増加し、オフィス事業全体で収益が改善されてきています。

売上横バイながら増益

売上高 (億円)



営業利益* (億円)



* 営業利益は、全社・消去を除く

通期

- 前半は製品サイクル端境期の販売台数減により減収
- 後半は新製品展開およびO2D領域拡大により増収
- MIF拡大、ノンハード比率拡大、経費効率化などにより増益



Q4

- 新製品販売がQ4に加速し、増収増益

FY2018 CPハード売上伸び率 (為替除く)

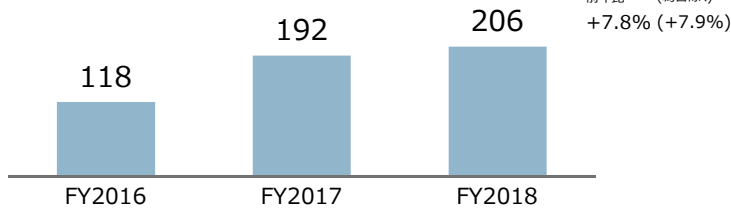
Q1	Q2	Q3	Q4
-21%	-8%	+11%	+17%

→前年同期比2桁超の台数伸長

- 商用印刷は売上横ばいながら増益となりました。
- 前半は新製品の端境期、在庫の問題があり減収でしたが、後半は新製品効果で増収となりました。
- ハードはQ3で11%、Q4で17%と2桁以上伸びており、新製品効果が出てきています。
- 前回の決算でノンハードが伸びていないという指摘を受けましたが、新製品の台数が出るようになり、Q4は1%ほど増加しました。

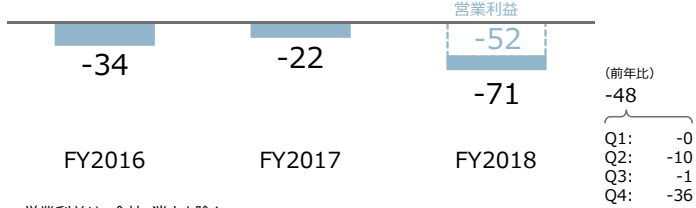
中国需要減影響により減益

売上高 (億円)



(赤字のため営業利益率推移は掲載しておりません)

営業利益* (億円)



* 営業利益は、全社・消去を除く

通期

- 米欧でIJヘッド拡大、全世界で産業プリンタ拡大により増収
- Q2以降の米中貿易摩擦による中国市場の需要減と、将来に向けた開発費負担、Q4の減損費用計上により減益



MH5340



Pro L5160

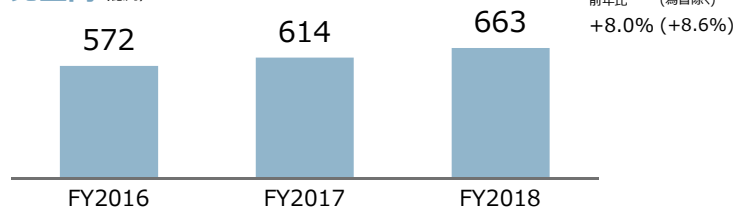
Q4

- 新型IJヘッド「MH5340シリーズ」発表
- 中国減収影響、新製品開発費負担、減損損失により減益

- 産業印刷は、中国市場の需要減によって減益になっておりますが、IJヘッドは欧米で着実に伸びています。
- 従来中国市場の需要減による減収影響に加え、Q4では産業用プリンターの開発費計上、産業印刷関係の子会社の収益化遅れによる減損が約19億円あり、Q4の営業利益の前年比が-36億円と大きくなっております。新製品の開発は、ピークを越えているので、19年度はブレークイーブンに持っていきたいと思っています。

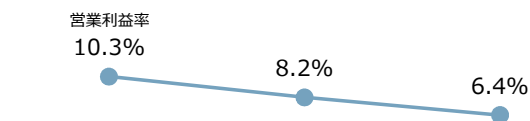
売上堅調ながら原材料費高騰により減益

売上高 (億円)



通期

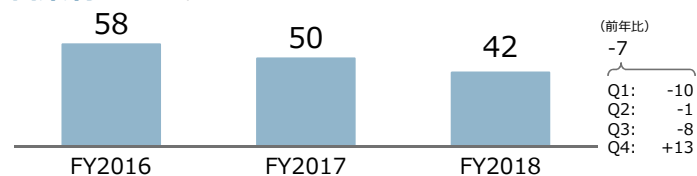
- 全世界で感熱紙、熱転写リボンが拡大し、増収
- 中国環境規制による原材料高騰影響などにより減益



Q4

- 価格転嫁、低価格品投入などにより収益性改善が進展し、増益

営業利益* (億円)

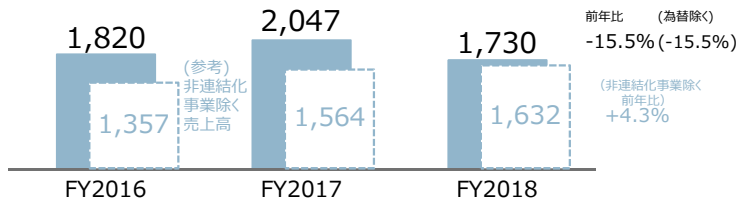


* 営業利益は、全社・消去を除く

- サマールは、売上は堅調ながら原材料の高騰により減益となっています。
- Q4になり、価格転嫁が進んできたことと、コストダウンを施した商品を投入したことにより、増益に転じました。

非連結影響除くと実質的に増収、営業利益横バイ

売上高*1 (億円)



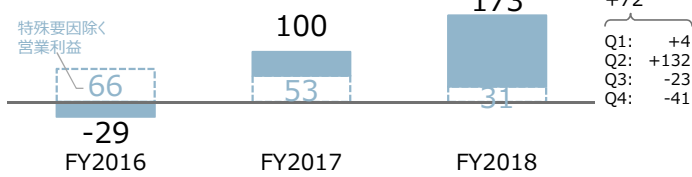
通期

- 産業プロダクツのオプトモジュール拡大とファイナンス拡大により増収 (非連結化影響除く)
- 物流事業の株式譲渡益により、前年比増益
- Q3以降は、非連結影響 (物流事業)、新規事業投資などにより減益 → 実質的な営業利益は前年比ほぼ横バイ

特殊要因除く
営業利益率
3.6%



営業利益*2 (億円)



車載用ステレオカメラ



THETA Z1



GR III

Q4

- 産業光学部品・モジュール販売拡大継続
- ファイナンス事業も堅調に推移

*1 売上高は外部向け売上 *2 営業利益は、全社・消去を除く

- その他の事業は、非連結影響を除くと実質的に増収となりました。
- 売上の点線のグラフは、株式譲渡した電子デバイス事業、物流事業を除いたベースの売上で、増収となっています。
- 営業利益は、物流事業の株式譲渡益により、前年と比べ増益になっております。Q3以降は、物流事業の非連結化と新規事業投資で営業利益が前年比でマイナスになっています。

2018年度決算 <連結財政状態計算書>

資産の部

(単位:億円)

	2019年3月末	18/03末比 増減額	
流動資産	13,897	+617	
現金及び預金	2,400	+795	有価証券売却に伴う増など
営業債権及びその他の債権	6,048	+150	
その他の金融資産	2,943	+32	
棚卸資産	2,077	+272	新製品在庫形成、米中摩擦・BREXIT対応在庫積み増し
その他の投資	-	-559	有価証券売却に伴う減
その他の流動資産	401	-99	
売却目的で保有する資産	25	+25	
非流動資産	13,353	+223	
有形固定資産	2,502	+2	
のれん及び無形資産	2,198	+26	
その他の金融資産	7,082	+186	リース事業拡大
その他の非流動資産	1,569	+6	
資産合計	27,251	+841	

負債及び資本合計の部

(単位:億円)

	2019年3月末	18/03末比 増減額	
流動負債	8,441	+556	
社債及び借入金	2,669	+437	リース事業拡大など
営業債務及びその他の債務	3,061	+54	
その他の流動負債	2,710	+64	
非流動負債	8,619	-18	
社債及び借入金	6,664	+77	リース事業拡大など
退職給付に係る負債	1,052	+2	
その他の非流動負債	901	-98	
負債合計	17,061	+538	
親会社の所有者に帰属する持分合計	9,325	+230	剰余金増加など
非支配持分	864	+72	
資本合計	10,189	+302	
負債及び資本合計	27,251	+841	
有利子負債合計	9,334	+515	

(参考) 期末日為替レート: US\$ 1 = ¥ 110.99 (+4.75)
EURO 1 = ¥ 124.56 (-5.96)

(18/03末比増減)

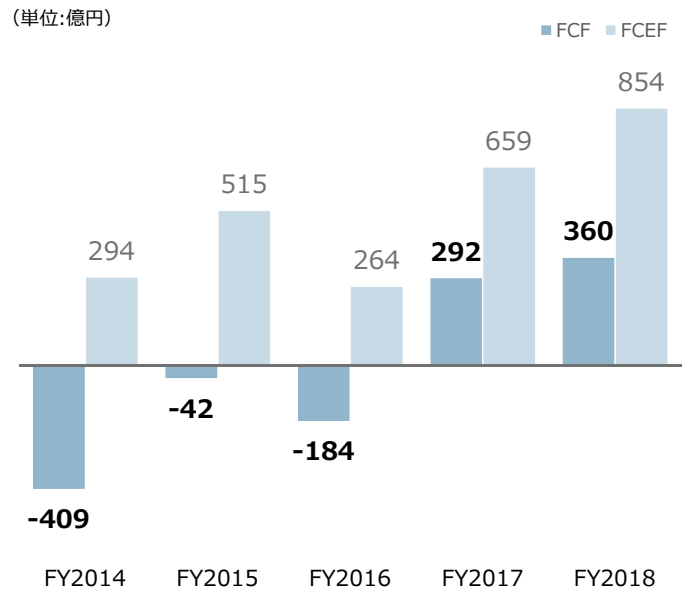
- 資産合計は2兆7,251億円で、前年に対して841億円増加しました。
- 棚卸資産はBrexit、米中の貿易摩擦等を考慮して在庫を積み増したこと、若干新製品の切り替えの関係で在庫が増えています。19年度に向けて正常化していきたいと思っています。
- 有利子負債の増加は、ファイナンス事業拡大に伴うものです。

2018年度決算 <連結キャッシュフロー計算書>

(単位:億円)	FY2017	FY2018
当期利益	-1,296	553
減価償却費	1,083	942
のれん・資産減損	1,759	27
その他の営業活動	-443	-704
営業活動によるキャッシュフロー	1,102	819
有形固定資産の取得および売却	-538	-627
事業の買収	-4	-51
その他の投資活動	-268	219
投資活動によるキャッシュフロー	-810	-459
有利子負債の純増減	220	540
支払配当金	-144	-126
その他の財務活動	-11	10
財務活動によるキャッシュフロー	64	424
換算レートの変動に伴う影響額	-14	10
現金及び現金同等物の純増減額	341	795
現金及び現金同等物期末残高	1,605	2,400
フリーキャッシュフロー (営業C/F+投資C/F)	292	360
FCEF (Free Cash flow Excluding Finance business) *	659	854

* 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

フリーキャッシュフロー推移



- 当期純利益の増加と株式譲渡益により、キャッシュフローが改善しました。フリーキャッシュフローは360億円、ファイナンス事業を除いたキャッシュフローは854億円となり、前年から増加しています。
- 株式譲渡益分がそのままキャッシュ増になっていないのは、棚卸資産が増えていることが要因です。2019年度にかけて正常化を図る予定です。

2019年度 見通し

2019年度財務目標

(単位:億円)

		19次中計			挑戦	
			再起動		FY2019	
		FY2016	FY2017	FY2018	中計策定時	事業計画
売上	計画	21,700	20,000	20,400	22,000	20,100 [※]
	実績	20,288	20,633	20,132		
営業利益	計画	770	180	800	1,000	1,000
	実績	338	▲1,156	868		
ROE	計画	4.0%	0.3%	5%以上	6.9%以上	6.5%以上
	実績	0.3%	(赤字)	5.4%		

※為替影響、事業譲渡影響を除くと
 中計目標値比 -3.0%
 前年実績比 +1.3%

- 2019年度の財務目標についてです。
- 2017年4月12日の中計発表時に公表した2019年の財務目標が、オレンジの帯の左側の数字です。
- 右側が2019年度の事業計画です。売上は、為替影響、リコーロジスティクス・電子デバイスの事業譲渡の影響を除くと、中計に対してマイナス3.0%です。前年実績比ではプラス1.3%です。
- ROEについては、現状の事業計画では6.5%以上としましたが、利益の拡大、資産の見直しも含め中計目標である6.9%の達成に向けて、引き続き進めたいと思います。

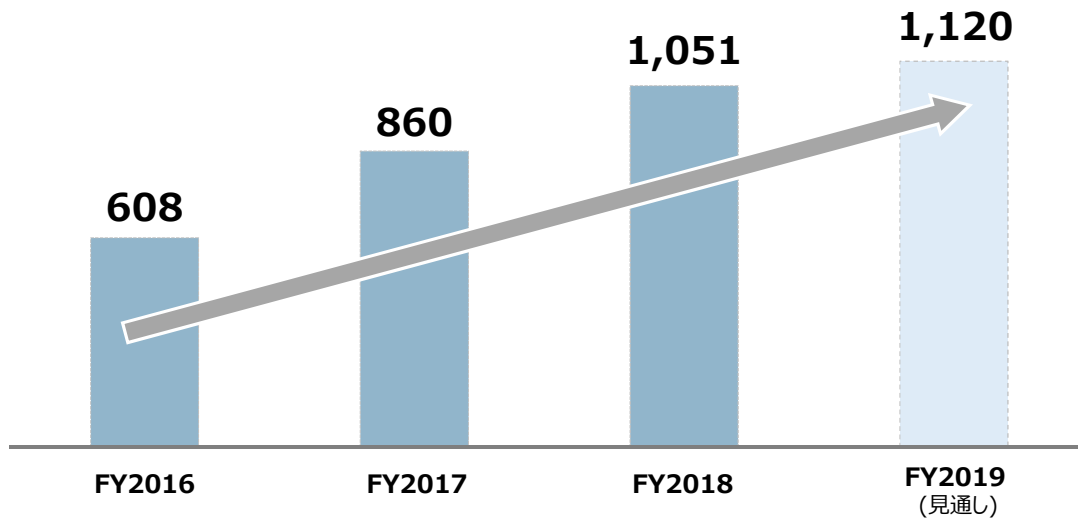
	中計目標値 (2017.4.12公表)	見込 2019年度事業計画ベース	2018年度までの 進捗
営業利益	1,000億円以上	1,000億円	868億円
構造改革 効果 (2016年度の実績比)	1,000億円以上	1,050億円	885億円
3年間合計 FCF (ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー)	1,000億円以上	-	1,513億円

- 中計発表時に営業利益以外に2つの財務指標を提示しました。
- 構造改革効果と3年間のファイナンス事業を除いたフリーキャッシュフロー目標を、それぞれ1,000億以上としました。
- 19年度の事業計画をベースにした見込みでは、構造改革効果は1,050億円を見込んでいます。
- フリーキャッシュフローは見込みを出していませんが、17年・18年の合計で既に1,513億円を達成しています。
- 私自身は最低1,800億以上はいけるかと考えています。

「稼ぐ力」の推移

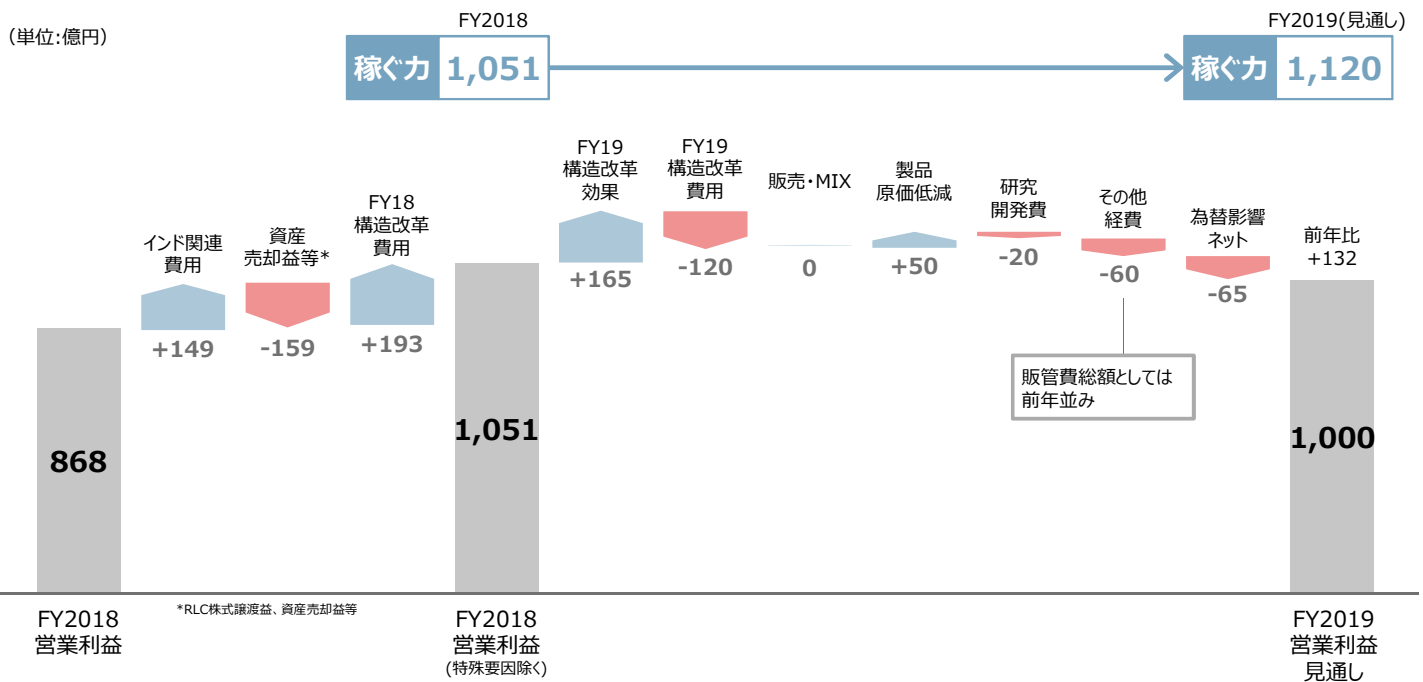
特殊・一時的要因を除く営業利益である「稼ぐ力」は順調に回復

(単位:億円)



- 実力値に直した「稼ぐ力」の推移です。
- 先ほど2018年度は、実力値が1,051億円になったとお話ししましたが、2019年の事業計画では1,120億円となる見込みです。

2019年度見通し (要因別営業利益)

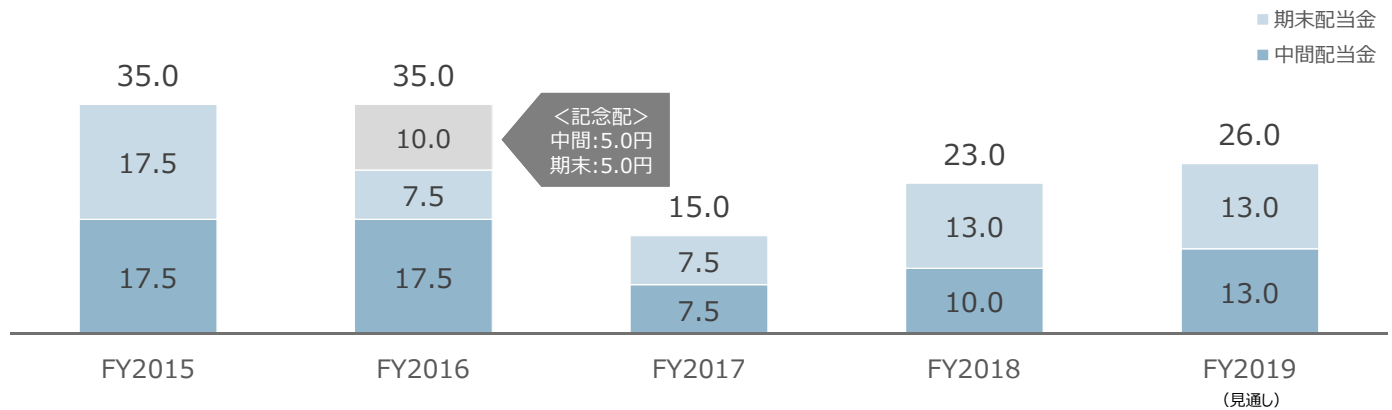


- 決算説明時に示している営業利益の要因別の階段チャートです。
- 2018年度の営業利益868億円から、インド関連費用、資産売却の損益、構造改革費用を除いた1,051億円がスタートになります。
- 構造改革について、コスト構造改革についてはほぼ終わってきましたが、業務プロセス改革の視点では、まだまだ取り組むことがございます。特に海外での保守サービスの効率化、バックヤードのもう一段のスリム化を考えており、その効果で165億円、費用で120億円を見込んでいます。この部分は、ほぼオフィスプリンティング事業だと考えてください。
- 販売・MIXは、オフィスプリンティングの粗利は少し減少することを見込んでいますが、オフィスサービスと商業印刷と産業印刷でカバーすることで、横ばいを見込んでいます。
- 原価低減は、昨年からプラス50億円を見込んでいます。
- その他経費は、昇給、賞与、成長事業強化として経費増を見込んでいます。
- その結果、2019年度の営業利益見通しは1,000億となります。

株主還元方針

株主還元については、持続的成長による中長期的な株価上昇と安定的な配当による、株主の皆様への利益還元の拡大が重要であると考えております。そのために、持続的成長に向けた戦略投資により利益の拡大を目指しております。配当金については、連結配当性向30%を目安に安定的な配当に努め、利益見通し、投資計画及び格付けを意識した財務体質等を総合的に勘案したうえで、最終的に決定させていただきます。なお、自己株式取得については、経営を取巻く諸環境等を踏まえ、機動的に行います。
(2019年4月8日 コーポレートガバナンス報告書にて開示)

(単位:円)

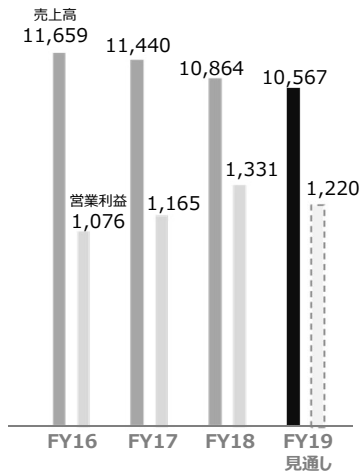


- 配当は、18年度は3円増配ということで株主総会に上程したいと考えています。
- 4月に公表した新たな還元方針では、持続的成長による中期的な株価上昇と安定的な配当を基本とすることはありませんが、連結配当性向は30%を目安にしています。
- 配当性向は、18年度は33.7%、19年度は26円で30.4%の見通しです。

成長戦略
0

2022年度に向けた考え方
「MFPの進化」と「オペレーションエクセレンスの追求」による収益性向上

オフィスプリンティング事業



単位：億円 ※営業利益は、全社・消去、特殊・一時要因を除く

1 成長領域への取り組み強化

新世代MFP「IM Cシリーズ」の拡販

2 オペレーション・エクセレンスの追求

新世代MFPを活用した保守サービス効率化、華南新生産拠点の稼働開始

3 新たな収益モデルの確立

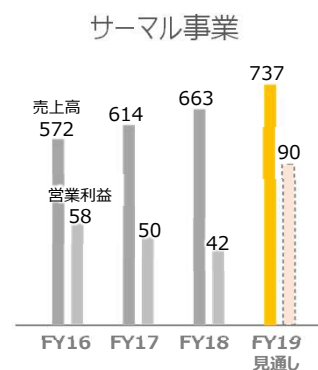
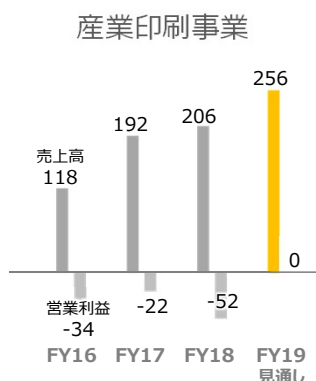
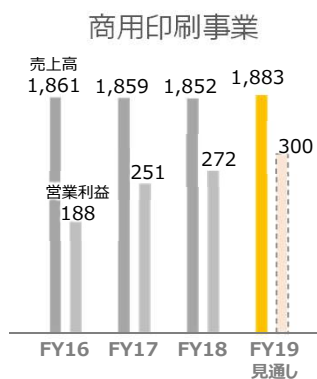
RSI ID獲得の促進により、プラットフォームビジネスへの布石をうつ

- 成長戦略別に事業単位で2019年度の取り組みを説明します。
- 2019年度の営業利益見通しの1,220億円は、9%程度減益見通しとしています。しかし、悲観的な前提で見ている部分もあり、様々な取り組みにより、ほぼ横ばいの利益にしようとしています。さらにオフィスサービスでオフィス分野を伸ばしていく戦略だにご理解ください。
- オフィスプリンティング事業の重点項目は3つです。
- 1つ目は、新製品のIM Cシリーズの拡販です。
- 2つ目は、オペレーションを磨き上げます。今回の新世代MFPに仕込んだ機能を活用し、フィールドの保守・メンテナンスの効率化を本格化していきます。また、既に発表しましたが、中国の華南で準備中のデジタルマニュファクチャリングを駆使した新工場を今年中には稼働をさせ、原価低減を図ります。
- 3つ目は、収益モデルの確立です。将来のサブスクリプションモデルの確立に向け、RSIプラットフォームというインフラも整いました。欧州中心にトライアルを進めています。

成長戦略
1

2022年度に向けた考え方

商用印刷・サーマル事業収益拡大と積極投資による産業印刷事業の成長



- 1 MIF形成によるノンハード売上比増
- 2 顧客起点のO2D変換
- 3 代売・新興国の強化

- 1 黒字安定化のためのMIF形成
- 2 テキスタイル分野の拡大
- 3 M&Aによるケイパビリティ獲得

- 1 食品、eコマース需要の取り込み(感熱紙)
- 2 新興国でのシェア拡大(熱転写リボン)
- 3 レーザーソリューション立ち上げ

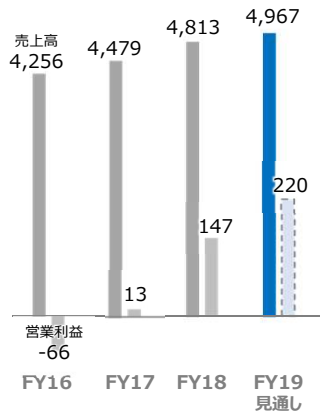
- 成長戦略1は、3つの事業単位で開示しておりますが、商業印刷事業、産業印刷事業、サーマル事業、それぞれで事業のステージが異なることはIR DAYでも申し上げました。
- 商業印刷は、昨年、新製品を投入しましたが、その効果が十分得られなかったと反省しています。その要因分析から、IR Dayでは3つのポイントを挙げています。特に2番目の「顧客起点のO2D(Offset to Digital)変換」について、オフセット印刷の画像品質とほぼ遜色ないレベルの商品を出しましたので、本格的なO2Dの加速が今年が目玉だと考えています。また、中国、ラテンアメリカといった地域で商業印刷のデジタル化が進みつつあります。代理店、新興国に施策展開することで伸ばせそうな手応えを感じています。
- 産業印刷は、先ほど損益イーブンまで持っていきたくと話しましたが、社会貢献、環境事業視点でも非常に大事な事業だと思っており、必ず花開く市場だと考えています。市場は、製造業、建設業、アパレル業、物流業と、リコーはまだまだ知見が少ないと思っています。そのため、戦略投資によるケイパビリティ獲得の検討を進めています。
- サーマル事業は、価格転嫁が進み、伸ばしていける手応えがあります。サーマルペーパーだけでなく、熱転写リボンについてもASEAN中心に需要が膨らんできていますので、きっちりと戦略展開し、成長させたいと思っています。感熱紙は、欧州の生産拠点で投資を行い、増強しています。

成長戦略
2

2022年度に向けた考え方

オフィスサービス事業収益拡大とリコーのコア技術を使った新たなビジネス創出

オフィスサービス事業



単位：億円 ※営業利益は、全社・消去、特殊・一時要因を除く

1 企業内ワークフローの効率化

地域ごとに適切なサービスを開発し、M&Aで能力を補完

2 企業間取引およびオフィスと現場のデジタル化

企業間ワークフロー、オフィスと現場のワークフローをシームレスにつなぐ

3 サブスクリプションビジネス基盤の提供

パートナーや社内各事業が横断的に利用できるプラットフォームの利用者拡大

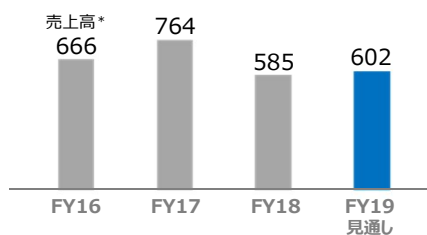
- オフィスサービス事業を含む戦略2になります。
- オフィスのお客さまにサービスを載せていくという戦略が軌道に乗りつつあると理解をしています。
- 2番目の企業間取引と現場のデジタル化を、今年を元年として進めたいと思います。
リコーの強みはエッジデバイスで、MFPだけでなく、進化し続けるインタラクティブホワイトボード、先月発表したハンディープリンターも、現場のデジタル化に大事なデバイスだと認識しています。
- アプリケーションがまだ十分には提供できていませんが、データをキャプチャリングするエッジデバイス、それを処理する画像処理技術で、お客さまの現場のデジタル化を進め、オフィスとつなぐことでワークフローを効率化させることが業種展開だと考えています。

成長戦略
2

2022年度に向けた考え方

オフィスサービス事業収益拡大とリコーのコア技術を使った新たなビジネス創出

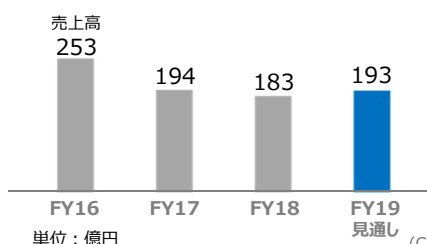
産業プロダクツ事業



- 1** ステレオカメラ搭載車種拡大
- 2** 大画面对応レーザーHUD市場獲得
- 3** 産業分野のセンシングビジネス強化

*売上高は外部向け売上。FY18から非連結となった事業含む

Smart Vision事業



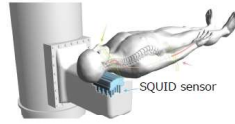
- 1** THETAのB2Bビジネス活用促進
- 2** データサービス(RICOH360)の顧客拡大
- 3** デジタルカメラ収益改善

- その他事業は、産業プロダクツと、Smart Vision事業が入っています。
- 産業プロダクツは、売上を約3%伸ばす計画にしています。ステレオカメラの搭載車種が拡大することに加え、大型画面对応レーザーHUD（ヘッドアップディスプレイ）の採用が決まりました。19年度はまだ大きな業績貢献はしませんが、量産の準備を始め、期待が膨らんでいます。
- スマートビジョン事業は、THETAの新製品が好評を得ています。ハイエンドコンパクトカメラのGR IIIも好評を得ています。ただ、デジタルカメラの収益改善は、もう1段進めていかないといけないと認識しています。
- 最後に、その他事業の中にファイナンス事業が含まれています。基本的には事業のシナジーと、グループ連結の利益最大化を目指して事業を進めています。

新たな可能性への挑戦

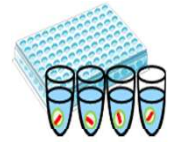
ヘルスケア 事業

脳・脊磁計



2020年3月に脳活動マッピング機能の拡充

バイオプリント



2019年7月にDNA標準プレートを提供開始

AM* 事業

造形サービス

もの(試作・最終部品)を作りたいお客様に
ワンストップサービスを提供

リコーの独自技術を搭載した3Dプリンターを投入予定



*アディティブ・マニュファクチャリング

環境 事業

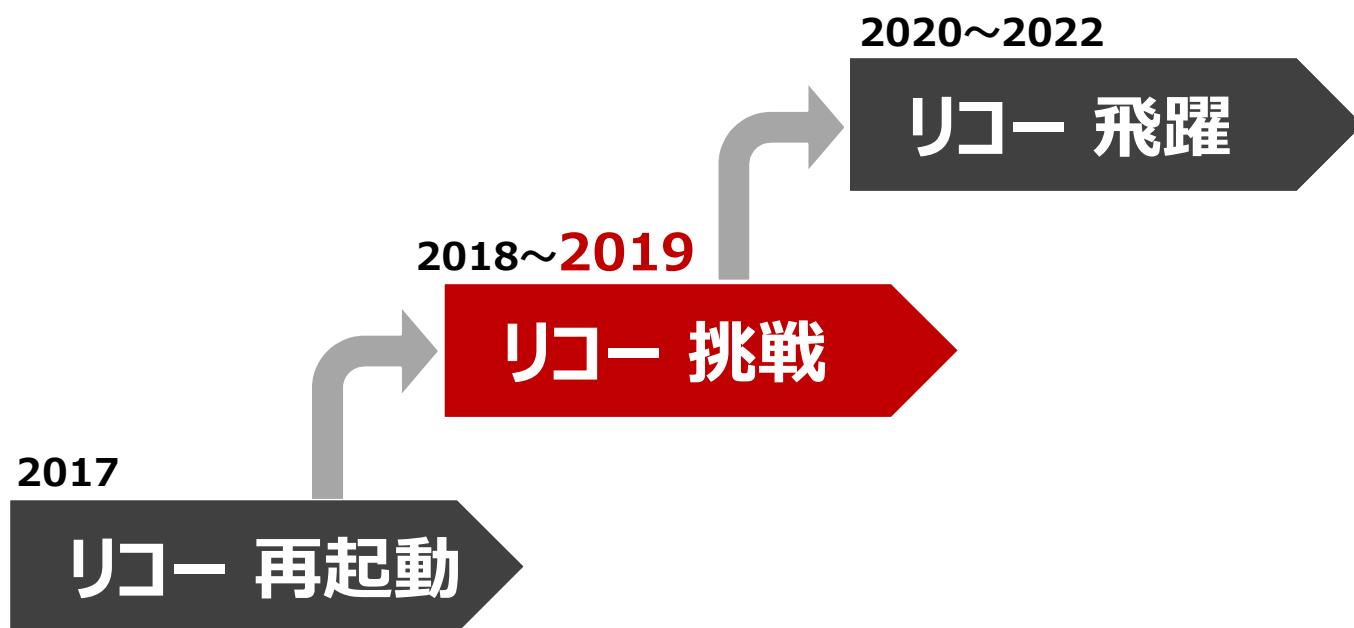
照明・空調制御システム

センシング技術を活かして、オフィスの“快適性と省エネ”を
同時実現し、“働き方・ワークプレイス改善”にも貢献

2019年5月に提供開始



- こちらは2019年に売上や営業利益にはほとんど寄与しませんが、新たな可能性への挑戦ということで、19年度に発表する商品やサービスを紹介します。
- ヘルスケア事業では、横河電機株式会社から事業譲渡を受けた脳磁計です。
リコーの画像技術とIT技術を使い、脳活動をマッピングする機能を追加した商品を来年の春に発売予定です。これまで4～5時間かけて行っていた検査を2時間以内で行うことを目標に、研究用途から臨床用機器に近づくところまで進めていけそうです。
- バイオプリンティングは、生きた細胞を直接、正確に吐出する技術で、7月にDNA標準プレートの提供を開始予定です。
- AM事業は、独自の技術を搭載した簡易試作用の3Dプリンターを今年発売予定です。
- 環境関連では、照明・空調制御システムを5月から提供開始予定です。



- 2019年度は19次中計の最終年度であり、次の「RICOH Leap」の20次中計準備の時期です。
- この2年間の取り組みを、きっちり成果として19年度に表して中期計画を達成すると同時に、20次中計で夢のある、飛躍のあるRICOHに方向付けしてまいりたいと思います。

補足資料

2019年度見通し <主要指標>

	FY2018実績	FY2019見通し	前年差
売上高	20,132億円	20,100 億円	-0.2% +1.3%*
営業利益	868億円	1,000 億円	+15.2%
営業利益率	4.3%	5.0%	+0.7pt
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	495億円	620 億円	+25.2%
EPS	68.32円	85.53 円	+17.21円
ROE	5.4%	6.5% 以上	+1.1pt
年間配当金	23円	26 円	+3円
研究開発投資	1,110億円	1,120 億円	+10億円
設備投資 (有形固定資産)	724億円	740 億円	+16億円
減価償却費 (有形固定資産)	654億円	670 億円	+16億円
前提為替レート 1USDル	110.95円	110.00 円	-0.95円
1ユーロ	128.46円	125.00 円	-3.46円

*為替影響、事業譲渡等非連結影響分除く

2018年度

(単位:億円)

① 損益計算書

	連結	製品・サービス事業	ファイナンス事業
売上高	20,132	19,389	1,591
営業利益	868	552	316

② 財政状態計算書

	連結	製品・サービス事業	ファイナンス事業
資産	27,251	15,488	12,769
ファイナンス事業債権*	10,013	-	10,013
負債	17,061	6,997	11,068
有利子負債	9,334	-227	10,064
資本合計	10,189	8,484	1,704
ネット有利子負債	6,932	-3,106	10,038

③ キャッシュフロー計算書

	連結	製品・サービス事業	ファイナンス事業
フリーキャッシュフロー	360	854	-494

<経営指標>

	連結	製品・サービス事業
親会社所有者帰属持分比率	34.2%	54.7%
有利子負債比率 (DELシオ)	100.1%	-2.7%
総資産回転率	0.75	1.24

参考情報です。一部項目に概算の情報が含まれます。

* ファイナンス事業：国内、海外で展開するファイナンス事業

RICOH
imagine. change.