

## <主な Q&A>

Q：社会課題の視点から今後行う事業を導き出しているが、リコーがやろうとしていることをどのような基準で選んだのか？

A：将来性という視点を重視した。SDGs に対して、どのように貢献できるかを社内で議論した際、リコーが狙う事業を通じて、今回示した SDGs の 8 つの目標については貢献していけると考えた。それに対するリコーの経営の方向性として、5 つのマテリアリティを定めた。

Q：2022 年度に向けてオフィスプリンティングは減収が想定されているが、それによる限界利益の減少分は引き続き構造改革で埋めていくことになるのか。また、2019 年度(1000 億円)から 2022 年度(1850 億円)の 850 億円の増益は、構造改革効果とトップライン増加による増益の組み合わせで達成していくものか？

A：オフィスプリンティング事業は減収を見ているが、それに伴う粗利減は継続的な業務プロセス改革などで収益性を高めることで補っていく。一方、戦略 1 として説明したプリンティングの事業は収益性の高いアフターサービス収益の増加を見込んでいる。加えて、戦略 2 として説明したプラットフォームに関するビジネスも顧客ベースの拡大により収益性・額ともに拡大していく。

Q：顧客基盤を利用して様々なものを販売することは以前から取り組んでいたと思うが、今回は何が見直されたのか？

A：個々のお客様の要望に対応するためにカスタマイズを突き詰めすぎると、逆に事業利益が出づらくなり、またスペシャリストも育ちづらくなると実感している。真にお客様の要望に応えるためには、リコーの強みを活かせるサービス・ソリューションの領域を定めて、そこへ特化することとした。

Q：ソリューションビジネスを拡大していくための人的リソース強化はどのように図っていくのか？

A：すでに日本ではフロントラインの底上げが進んできている。海外も 5 つの主要販社で強化が進んでいる。特に IT サービスにおいては、イギリスで買収したソフトウェアの会社が貢献してきている。一方で、北米でのお客様との接点活動においては、さらにレベルを上げていくことが必要だろうと感じている。

Q：産業印刷事業は、現在はインクジェットヘッドの販売が中心だが、今後は完成品であるプリンタも投入していくとの説明であった。具体的にはどのように製品を揃えていくのか？

A：リコーは作像システム(ヘッド)に強いが、産業分野では搬送、給紙、後処理などの工程ごとにそれぞれ得意なプレーヤーがいる。リコーは、それらのプレーヤーとのパートナーシップがまだ弱いと感じている。これまでのリコーは、かなり大きなマシンでも開発から品質保証まで自社でやってきている。市場で様々な用途のニーズに対応していくと、そのようなシステムを自前ですべて揃えていくことは難しい。市場ニーズを捉えてシステム、ハードウェアをどのようなパートナーとどのように準備していくかが重要と考えている。

Q：“機能する印刷”と“デジタルビジネス”に対してそれぞれ 1,000 億円を投資するという理解で良いか？

A：成長戦略 1 と 2 の中で、投資をする主な対象は“機能する印刷”と“デジタルビジネス”である。産業印刷領域についても投資が必要だと考えている。リコーは産業用のインクジェットヘッドは強いが、インクについては、自社だけにこだわらず、質と量をさらに増やしたいと考えている。

Q：今回はトップラインの戦略が中心であったが、バランスシート面での今後の戦略は？

A：リコー再起動を発表した際にお示したように、聖域なく見直しをかけていくのは事業だけではなくバランスシートについても同じ。具体的なものはお話できる時期に適切なタイミングでお話させていただく。