

**第19次**  
中期経営計画 **総括と**

**第20次**  
中期経営計画 **方向性**

2020年3月27日  
株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員 CEO

**山下 良則**

©2020 Ricoh Company, Ltd., All Rights Reserved

- 本日はお忙しい中、弊社の会社説明会にご参加いただきありがとうございます。
- また、新型コロナウイルスの感染拡大の影響とは言え、日程を予定していた3月12日から本日へ変更し、さらには、このようリモートでの発表になった事に関してお詫び申し上げます。
- 私は社長就任以来一貫して資本市場の皆さまとのコミュニケーションを重視して参りました。
- その中で、事前にご案内差し上げましたが、将来への新型コロナウイルス影響が十分に織り込めない状況の中で、中期計画を皆さまにお知らせする事はあまりにも失礼であると考えました。
- 新しい中計は、もう少し、新型コロナウイルスの影響が見通せた段階でご報告したいと考えています。本決算の発表を予定している5月8日にお話しできればと考えております。
- それでは、19次中期計画の総括と20次中期計画の方向性についてご説明申し上げます。

## 非常事態対応を通じて企業体質を強化し、成長加速に繋げる

### 現状認識

- サプライチェーン (購買・生産)
  - 日本・中国 : 製造ラインはほぼ復旧
  - 欧州 : 政府要請により稼働停止
  - 北米・アジア : 稼働中
  - SCM : 工場在庫を市場に移し、販売量を見ながら在庫対応
- 販売・サービス
  - ✓ 各国の統制強化による経済活動停滞で、商談や納品遅れが発生
  - ✓ お客様のプリントボリューム減少
- 自社業務活動
  - ✓ 防疫体制を強化、リモートワーク推進

### 対応方針

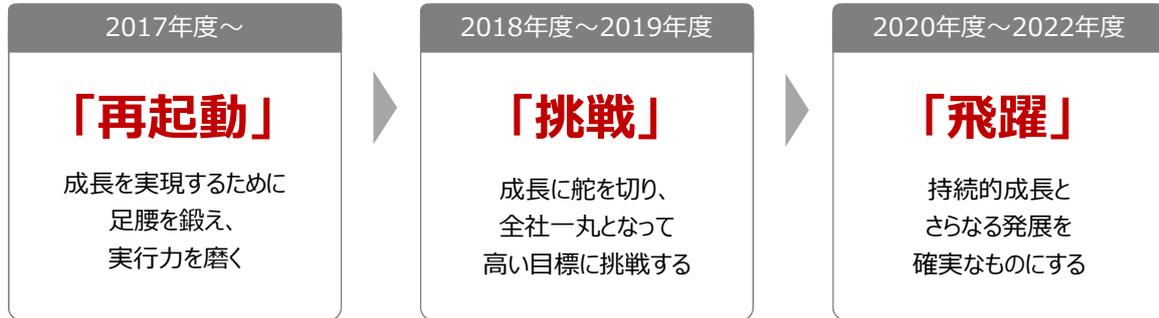
#### 緊急対応

- ✓ 収益力強化に向けた緊急対策(プランB)検討実施  
(社内デジタル革命の徹底、人員および拠点の最適化、事業選別など)

#### 新たなニーズ対応

- ✓ 働き方変化、現場のリモートニーズ(医療・教育)顕在化をビジネス機会とする

- まず最初に、新型コロナウイルスによる影響と現状の対応についてご報告します。
- サプライチェーンの生産面ですが、日本・中国の生産ラインは、ほぼ復旧済みです。サプライヤーの方々のご協力が大きく寄与し、早期の回復ができました。
- 欧州ですが、政府による規制により、フランス・英国工場が閉鎖中です。フランス工場は感熱紙生産が主体であり、お客様への影響は軽微であることを確認しています。
- なお、工場在庫はすでに市場の倉庫へ運んでおり、今後の市場回復スピードにもよりますが、供給不足は避けられると見ています。
- しかしながら、販売面では経済活動の停滞、購買需要の減速、プリントの減少等による影響は避けられない状況です。
- 欧米への感染の広がり事態の深刻化の様子を踏まえると、グローバル経営全体としての危機と捉え、緊急体制をとっています。
- 当社における働き方の変革という面では、従来から積極的にリモートワークを進めてきました。インフラも整備されており、グローバルで在宅勤務、リモートワークも大きな問題なく実施ができています。
- 現在、緊急対応として、急激な業績悪化を想定した『プランB』を準備しています。特にアフター収益が大きく落ち込むことを前提において、戦略投資の抑制や社内DX(デジタルトランスフォーメーション)による経費や固定費の大幅圧縮を検討中です。今は緊急事態です。刻一刻と状況が変化する中で、倍速での意思決定が必要であると認識しています。
- 一方、これからの3年で徐々に変わると考えていた事が、この3か月で一気に変わり始めています。そして、同時に将来の社会の課題が今、浮き彫りになったと言う認識です。新型コロナウイルスが収束した時の世界を想像しています。これまでとは全く違った世界に必要な商品・サービスを用意しなければなりません。例えば、医療・教育の現場でのリモート化は待ったなしです。デジタルの力で解決すべき課題であると考えています。



- では、説明に入ります。  
このチャートは、2017年に社長を拝命した時に、皆様にお話した最初のチャートです。
- 今日、2017年のリコー再起動からリコー挑戦までの3年間の総括をさせていただきます。

## 成長投資の原資となるキャッシュ創出力が大幅に向上した

< 狙い >  
キャッシュフロー  
改善

- 構造改革：規模の拡大から利益重視へ →次ページ
  - 成長事業の重点化：自社の強みを軸にした戦略展開
  - 経営システムの強化：事業、構造改革の実行力を確保
- 減損、グループ再編、ガバナンス改革など

	見込	目標
営業利益	<b>1,000億円</b> (FY19Q3時見通し)	<b>1,000億円</b> 以上(FY19)
構造改革効果	<b>1,050億円</b> (FY19Q3時見通し)	<b>1,000億円</b> 以上(FY16比)
FCEF*	<b>1,729億円</b> (FY19Q3までの実績)	<b>1,000億円</b> 以上(3年間合計)

\* ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー

- 2017年の社長就任時、それまでの経営を続ければ赤字転落するというシナリオを社内外に公表しました。そのような危機的状態の中で、構造改革は、スピード感を持って進めなければ社員が疲弊すると考え、トップダウンで断行しました。重点化した成長領域へ継続的に投資できる会社にすることを最優先に取り組んで参りました。
- そのためには、単にP/Lの利益だけでなく、投資の原資となるキャッシュフローを継続して創出できる会社にすることが不可欠であり、徹底的にそこにこだわってきました。
- 痛みを伴うコスト構造改革については、初年度に完了することを目指しました。拠点の整理や集約などを断行すると共に、過去の買収に伴うのれん代の減損損失処理や聖域を設けることなくグループ会社の再編を行ってきました。
- 投資家の皆さまをはじめ、お客様や社員には、本当にご心配をお掛けしました。
- その結果、キャッシュフローの目標は中計2年目に前倒しで達成することができました。

## 5大原則の見直しを掲げ、不退転の決意で構造改革を断行した

### コスト構造改革・スリム化

- ✓ 開発機種絞り込み、生産拠点の統廃合（ものづくり自前主義の見直し）
- ✓ 北米販売体制の最適化
- ✓ 本社・バックオフィススリム化、国内外拠点再編
- ✓ 減損（IKON社、mindSHIFT社など）

### 業務プロセス改革

- ✓ 新機能搭載MFP拡充による保守プロセス改革、生産性向上
- ✓ 生産自動化によるコストダウン推進
- ✓ 全社規模のRPA推進による業務プロセス効率化

### 事業の選別の徹底

- ✓ 聖域を設けず事業の検証を行い、位置づけを明確化
- ✓ リコーインドの財務支援打ち切り

→次ページ

- 中計の初年度を「リコー再起動」フェーズとして取り組みました。
- 特に基盤のプリンティング事業において「五大原則の見直し」を掲げました。規模拡大、直販・直サービス、製品はフルラインナップで揃え、それを自前で生産するといったリコー社内では常識になっていた暗黙のルールに手を付けました。社員には痛みを伴う改革への理解を求め、従来の常識に囚われない構造改革を断行して参りました。
- 規模の拡大から利益重視にかじを切り、構造改革として、「コスト構造改革」、「業務プロセス改革」、「事業の選別の徹底」をそれぞれ実施しました。
- 売価マネジメント施策によって販売単価の下げ止まりを実現した一方で、オペレーションエクセレンスを追求し、スリム化を図りました。効果の見込める施策は継続して強化していくことで、稼ぐ力、キャッシュ創出力を引き続き高めていきます。

## 事業検証に基づき、聖域を設けずに見直しを行った

自社リソースにより成長できる事業

**リソースを積極的に配分し成長を実現**

成長戦略の下で推進

リソースが十分でないが成長性のある事業

**外部との資本・技術提携でリソースを補完し強化**

・ 電子デバイス  
・ ロジスティクス  
・ リース

自社リソースでは成長が見込めず、自社の他事業とのシナジーが少ない事業

**売却・株式保有見直し**

・ 観光  
・ CCBJH株式  
・ 政策保有株

- ・ 事業の選別においては、従来のような聖域を設けず実施して参りました。
- ・ 自社リソースによって成長できる事業は、もちろん思い切った成長を狙っていきます。
- ・ 一方、コア事業と関連があるものの十分なリソースを割けない事業、具体的には、電子デバイス、ロジスティクスですが、外部リソースとの連携で強化しました。
- ・ さらにはバランスシートのスリム化を狙い、3月9日にリコーリース社の保有株式譲渡を公表しました。リコーリースの非連結化によって、オフィスサービス、商用印刷などの成長領域へ積極投資を行う準備も整えました。
- ・ また、リコーから離れたほうが成長できるノンコア事業、具体的には三愛観光、コカ・コーラボトラーズジャパンです。これらについては、撤退や売却、株式保有見直しなどを進めてきた。
- ・ これらの実行で、子会社・関連会社を中心とした資本投下先の選択と集中はほぼ完了です。

## 基盤事業の収益改善に加え、成長事業が着実に収益を拡大した



March 27, 2020

(C)2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

6

- 続いて、成長戦略について振り返ります。  
左の図は、本中計で掲げてきた成長戦略のコンセプト図です。
- 黒に白字の成長戦略0、これはオフィスプリンティング事業領域の成長です。  
徹底したオペレーションエクセレンスの追求で、まだまだ収益性を向上できると考えました。
- 販売における売価マネジメント、新世代MFPに搭載された遠隔監視機能による保守活動の効率化、そして生産拠点の再配置による固定費削減が功を奏し、市場が全体的に縮小する中でも限界利益の下げ幅が改善できました。  
販売競争が激化する中でも安売りしない体質が定着したという実感を持っています。
- オレンジの成長戦略1は、特に社会的意義の大きい領域です。  
各事業において、アナログからデジタルへのAD変換を進めることによる成長を狙っています。
- 商用印刷事業、産業印刷事業とも、収益性が大幅に改善する一方で、商用印刷事業においては新機種  
の立ち上がりの遅れ、また産業印刷事業においてはM&Aが狙い通りに進まなかったことで、  
成長ドライバーにはなるに至らなかった事が私自身の反省です。
- 成長戦略2については、2017年度後半にオフィスサービス事業の黒字化を達成し、それ以降は  
増収増益を継続しています。海外におけるサービスサイトの集約や、国内におけるスクラムパッケージの拡販  
が収益性の改善を牽引してくれています。
- 新たな可能性への挑戦については、ヘルスケアの製品開発や体制整備などを進め、  
ここにあるようないくつかの商品の提供を開始し、来期以降につなげる活動を展開してまいりました。

## 各事業の位置づけ・狙いに対して、おおむね想定通りに進捗した

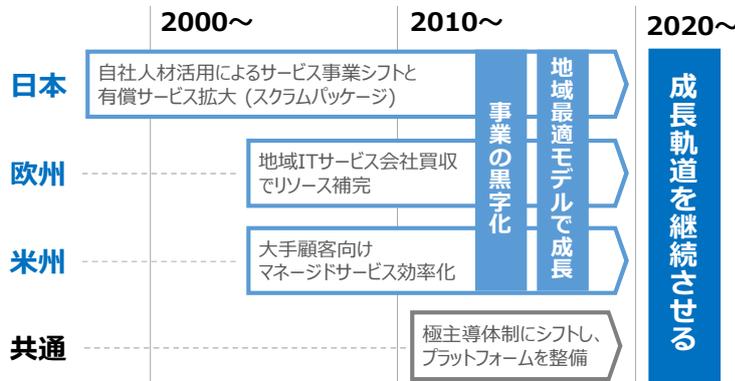
開示単位	位置づけ〈狙い〉	年平均売上成長率 (FY16→FY19Q3時見込)	営業利益率 (FY16→FY19Q3時見込)
<b>成長戦略 0</b> オフィスプリンティング	収益基盤〈利益最大化〉	▲4%	8.5% → 10%
<b>成長戦略 1</b> 商用印刷 産業印刷 サーマル	次の収益基盤〈高収益化〉	▲1%	10.1% → 15%
	将来の収益源〈積極投資〉	+26%	▲28.8% → ▲9%
	安定収益源〈安定成長〉	+4%	10.1% → 7%
<b>成長戦略 2</b> オフィスサービス 産業プロダクツ Smart Vision ファイナンス他	成長収益基盤〈投資拡大〉	+9%	▲1.6% → 5%
	収益改善〈黒字化〉	▲3%	▲1.6% → 3%

- 事業ごとに評価を行いました。
- これは開示単位での売上高成長率と営業利益率の16年度からの変化を示しています。
- 概ね事業ポートフォリオ上の位置づけ、または狙いを実現できた事を確認しています。

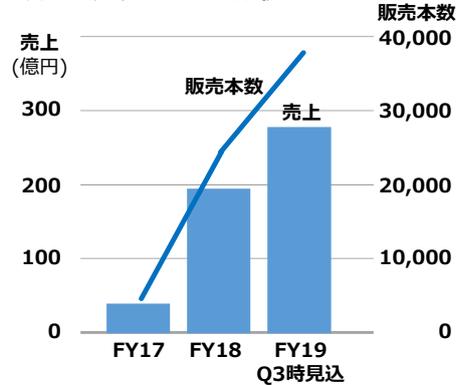
## お客様ニーズの変化を捉え、リコーの強みを活かしながら成長軌道に乗せた

### 重点11か国での収益性可視化による「個の強化」で黒字化(FY17)

地域特性に応じた能力獲得でITサービス中心に成長。RSIプラットフォームで事業拡大の礎を構築（RSIアプリ141本リリース）



スクラムパッケージ販売推移



March 27, 2020

(C)2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

8

- ここで、特に躍進したオフィスサービス事業について振り返っておきたいと思います
- なぜ、このように伸ばすことができたのか。この事ををしっかり把握・理解する事が、新たな領域をさらに伸ばしていくために重要であると考えています。
- やはり、大手ITベンダーがなかなか手を差し延べていない中小企業に寄り添ってきた歴史がものを言っています。これこそがリコーグループの強みであり、他社にまねできないところです。
- オフィスサービス事業において最も規模の大きい日本では、サービス事業に着手してから約30年経っています。  
大手ITベンダーがターゲットとしていない中小企業を中心にお客様ニーズを満たす商品・サービスのラインナップ、おもにパッケージ型サービスを提供してきました。お客様から対価を頂くことが難しい人出のかかるサービスを続けてきた事でお客様からの信頼を得ています。  
かつては、お客様へのサービスは無償という意識が強く、収益面で長らく低迷を続けてきました。しかし、ここ数年でお客様の意識が大きく変化しつつあります。  
その変化とは、お客様のサービス有償化への納得感が醸成されてきている、ということです。  
他社を圧倒する保守サービス網は、顧客密着型の人的インフラです。  
そこで適正なサービス対価を頂くことができるようになれば固定費が回収され、収益性が健全化されます。長い道のりではありましたが、他社が入り込むには難しい競争力を確保できています。
- 右側に日本市場で展開しているスクラムパッケージの販売推移を示しました。  
ご覧のようにすごい勢いでお客様に受け入れられています。  
今年のWindows10のマイグレ特需においてもPCの単体売りではなく、業種や業務別のスクラムパッケージを載せてお届けした率が80%を超えています。  
これは、数年前のWindows 7マイグレの時とは大違いです。
- 海外においても、主に中小企業に向けた顧客密着型のサービス事業モデルを展開しています。  
ただし、国内の事業モデルをそのまま輸出するのではなく、国ごと、地域ごとの市場特性やお客様の傾向などを捉えた事業展開を行なっています。そのため不足するケイパビリティ、例えばストレージやセキュリティ能力については、地域サービスプロバイダーの買収や提携等により獲得してきました。
- 具体的には、次期中計説明の折にお話ししますが、この実績とリソースをもってすれば、働くお客様の課題解決に、これまで以上に貢献できると自信を持っています。

## グローバル企業の水準を満たすガバナンス改革施策を矢継ぎ早に実施した

考え方	実行したこと
健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメントによる企業価値・株主価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取締役の任期 1 年化</li> <li>✓ 社内取締役を対象とした評価制度制定</li> <li>✓ 株価条件付株式連動報酬制度導入</li> <li>✓ リスクマネジメント委員会・投資委員会・ESG委員会の設置</li> </ul>
監督・監査機能の独立性の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社外取締役半数かつ非執行取締役過半数化</li> <li>✓ 監査役選任プロセスの独立性強化</li> <li>✓ 本社による海外子会社のバランスシートの定期監査</li> <li>✓ 海外子会社の監査法人選定基準見直し・内部監査の強化</li> </ul>
積極的な開示と対話姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ガバナンス検討会での検討内容をガバナンス報告書で開示</li> <li>✓ IR/SR強化（IR Day開催）</li> </ul>

- このページでは、ESGに対する取り組み、特にガバナンスについて実績を整理しました。
- 過去にご報告をした内容ですが、特に、リコーインドの案件を教訓として、ガバナンスや経営管理体制の改革を進めてきました。
- 取締役の過半数を非執行として、執行への監視体制を強めたほか、指名・報酬委員の過半も非執行としました。また、投資委員会、ESG委員会、リスクマネジメント委員会など5つの委員会を設置し、分権化による監視体制の強化を進めた事でグローバル企業としての体制が整ったと考えています。

## 「環境のリコー」再加速で業界をリードした

### 19次中計期間中に決定した主な取り組み

- FY17 4月 国際的なイニシアチブである「RE100」に日本企業として初めて参加
- FY18 8月 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同(2019年 7月:リスクとオポチュニティを開示)
- FY18 10月 「気候変動アクション日本サミット宣言」に署名
- FY19 8月 「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加
- FY19 3月 「Science Based Targets (SBT)」イニシアチブの新基準「1.5℃目標」の認定取得

### 環境に対する貢献

#### 脱炭素社会の実現

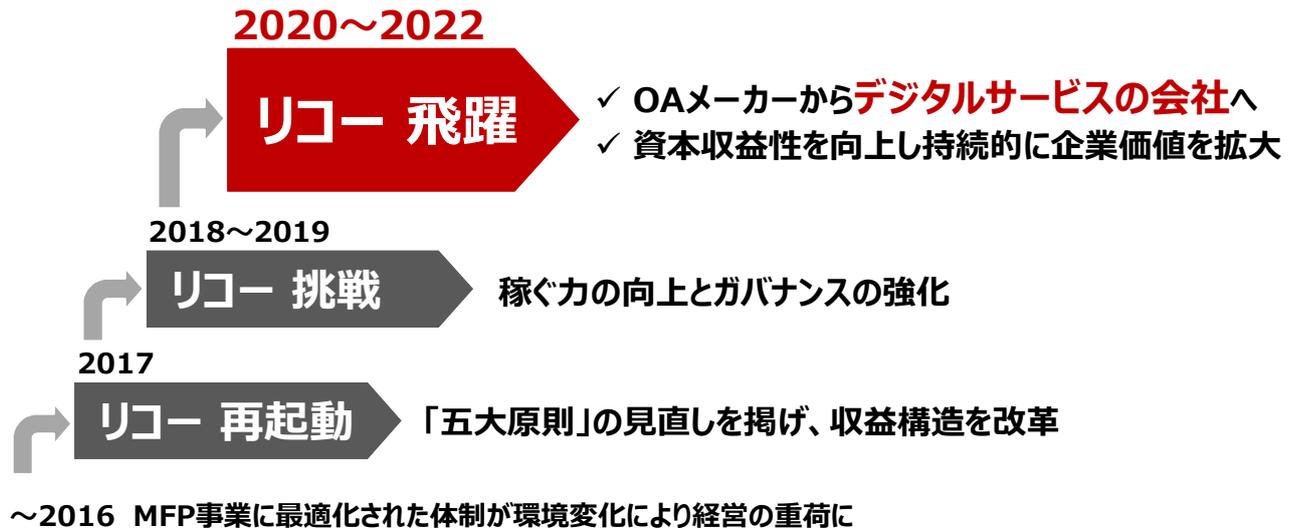
GHGスコープ1,2削減率 **19%\***  
(FY15比)

#### 循環型社会の実現

製品の省資源化率 **22%\***

\*FY19見込

- 次にESGに対する取り組みの環境・社会編です。
- 特に環境面での取り組みを充実させており、日本企業として初めてRE100およびB4IGに参加しました。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)にも賛同し、リスクとオポチュニティの開示に取り組んでいます。
- 3月25日にプレスリリースをしましたが、SBT (Science Based Targets) イニシアチブの新基準「1.5℃目標」の認定を取得し、さらに活動を強化しています。
- 結果として、SDGsへの貢献は、「脱炭素社会の実現」で、GHGスコープ1と2の削減率19%、循環型社会の実現は製品の省資源化率22%を実現しました。
- 昨年12月には、日経SDGs経営大賞2019で「環境価値賞」を受賞し、外部からも高い評価をいただきました。まことに光栄なことです。



- さて、ここから20次中計に向けた方向性についてご説明します。
- 18次中計、すなわち2016年ころまでは、グローバルプロダクツの複合機をアジアで集中生産し、全世界に届けて保守メンテを行う事業モデルが成立していました。このビジネスモデルを最適化した、開発、生産、販売体制が、リコーの競争力の源泉でした。
- しかしながら、プリンティングの相対的な価値の低下と共に、その一部が強みではなく、重荷になりつつあると気づきました。ここへのくさびが、冒頭話した5大原則の見直しであり、われわれのスタート地点でした。『リコー再起動』は、ある意味では、過去のマネジメントとの決別という大きな決断でした。
- 成長戦略『リコー挑戦』では、収益の改善にこだわり、それぞれの事業がオペレーションエクセレンスを追求しました。この結果として収益力の向上に成功するだけでなく、過去の経営の反省からガバナンスの強化に取り組みました。
- 一方で、事業成長のためにM&Aの機会を模索する中で考えたことがありました。それは絶対値の目標の持つ意味です。絶対値の目標を達成するためだけに、経営資源を投入することは、求められていないのではないかと。なぜなら経営者は、地球の限りある資源を預かって、事業を行なっているからです。むしろ、投下された資源・資本から、いかに効率的にリターンを生むか。事業は、限られたリソースを効果的に投下しながら収益化していくことが重要であると考えました。
- リコーの事業競争力の強化は、これまでのOAメーカーからデジタルサービスの会社に変貌することで達成されると考えています。

## OAメーカーからデジタルサービスの会社へ

はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社

OAメーカーの重荷をサービス会社としての強みへ

① 強固な顧客基盤(オフィスプリンティング)	顧客数140万社/ 市場稼働台数400万台 (直売のみ)
② エリアを面でカバーする顧客接点	フィールドエンジニア 11,000人
③ 豊富なデジタル人材	16,000人
④ 多数のITパートナー	4,000社

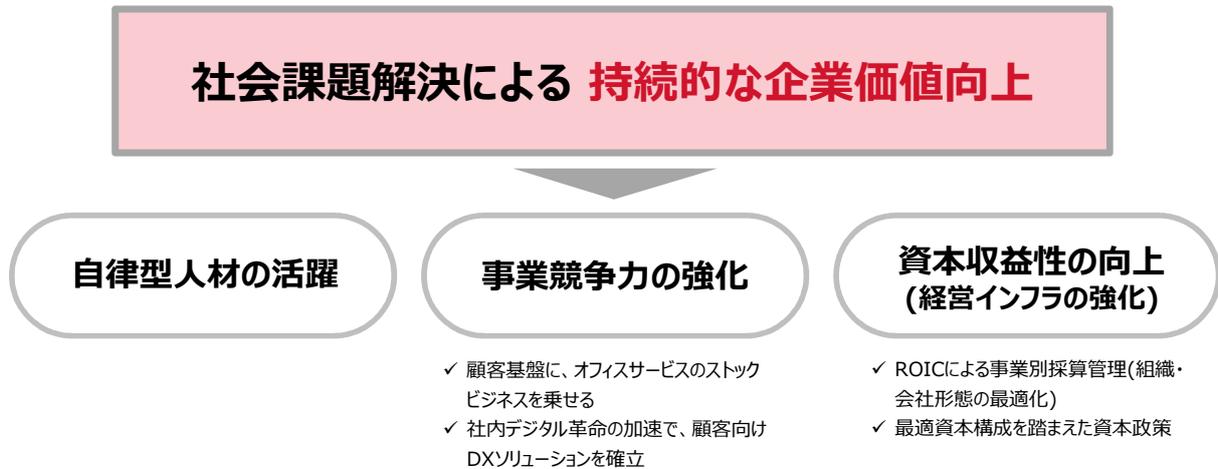
なぜ 今なのか

**5G、AIなどの技術活用や、IoTの進展(MFPのクラウド化)  
多様な働き方に対応する企業のニーズの高まり**

- 私の定義するデジタルサービスの会社とは、働く人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社です。言い換えれば、オフィス・現場をつなぎ、広くデジタル技術で生産性向上を実現するサービス提供会社です。
- では、なぜリコーができるのか？これは、OAメーカーとして重荷になりつつあるリソースをデジタルサービスの強みに変えていくことができるという事です。
- この点については、次期中計説明の折に、財務目標も加えながら説明をしたいと考えていますが、このチャートに私が自負している四つの強みを書きました。
- まず、グローバルに広がる直接、お取引頂いているプリンティングのお客様です。直接取引をさせていただいているからこそ、サービス事業を乗せることができます。  
そのお客様先に設置された機器を保守メンテする  
フィールドエンジニア11,000人は、いつもお客様に寄り添っています。  
製品開発のソフト開発者からフィールドのシステムエンジニアまで、総勢16,000人のデジタル人材がお客様の困りごとの解決にあたります。
- そして、最も力強いのがグローバルに連携する約4,000社のパートナーの方々です。
- そして、テクノロジーの世紀と言われる5G、AI、そしてIoTの進展の今こそ、我々がOAメーカーからデジタルサービスの会社へ変わる最適の時だと考えました。
- もちろん、ものづくりは大切な機能です。ハードに関しては世界一の商品しか自社では作らない事を方針にかかげたいと考えています。お客様サービスに必要な他のデバイスは仕入れを基本とします。

## 持続的な企業価値の向上に徹底的にこだわる

<基本的な考え方>



March 27, 2020

(C)2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

13

- 昨年の第2Qの決算発表の折に、少し触れましたが、次期中計の基本的な考え方です。
- 『持続的な企業価値の向上』に徹底的にこだわってまいります。
- 事業競争力と資本収益性の向上の両輪で企業活動を推進します。
- その源泉として、グループ社員が自律的に活躍できる環境整備を図っていきます。
- 事業の競争力強化では、プリンティング事業とオフィスサービス事業を戦略統合します。プリンティング顧客にサービスを乗せることで安定したストックビジネス基盤を構築していきます。
- また、社内のデジタルトランスフォーメーションを強力に進め、その成果・経験をお客様に適正価格で提供していきたいと考えています。
- 詳細は、次回、財務数字と共にご報告いたします。
- 資本収益性向上に関しては、この後ご説明差し上げます。

## 企業価値向上を追求するための財務指標としてROEを設定する

「リコー飛躍」  
目標値

FY22 **ROE 9%** 以上

21次中計(FY23~)  
ROE10%以上

### 目標実現に向けた主要指標

**当期純利益**

**調整後営業利益**

(営業利益+持分法投資損益)

**ROIC : 7%以上**

### ステークホルダー別目標\*

\*ESG目標より抜粋

お客様	顧客調査での評価スコア
パートナー	各パートナーからの評価スコア (サプライヤー、販売代理店、開発パートナー)
従業員	社員エンゲージメントスコア
社会	脱炭素: GHGスコープ(1、2)削減率 循環型: 製品省資源化率
株主	ROE: <b>9%</b> 以上

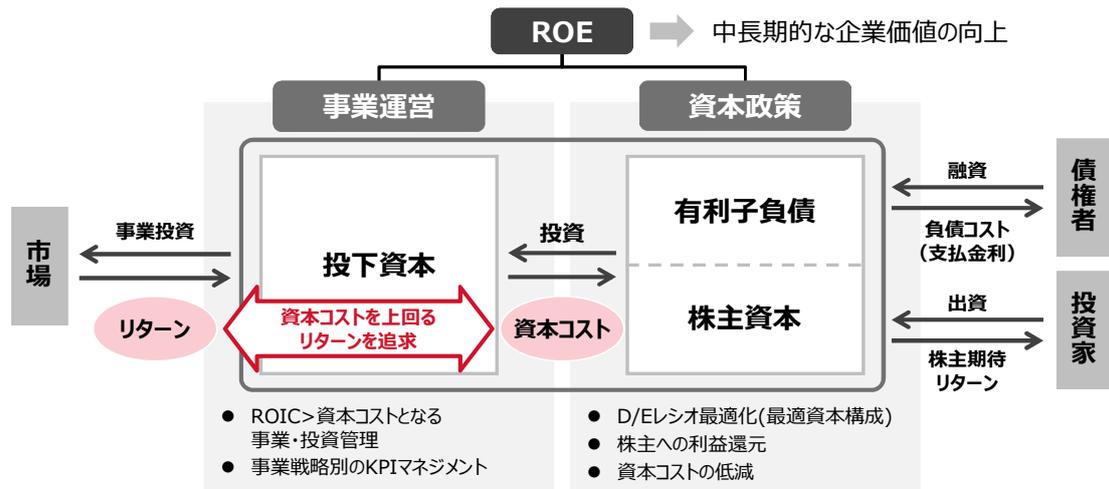
- 先ほど 少し触れましたが、次の中計からは、絶対額ではなく効率指標を目標としたいと考えています。
- 事業競争力強化と収益性向上の両輪を回し、企業価値向上を追求する適切な目標として ROE 9%以上を目指します。
- 経営環境や競争環境の変化に応じて、成長と効率性のバランスをとりながら企業価値向上を目指します。そのためには、ROEを目標に置くのが適切と判断しました。
- 目標のROEを実現するための、純利益等の水準については、新型コロナウイルスの影響が見通せないため、20次中計の発表時に数値目標は明示したいと思います。
- 逆に申し上げますと、経営環境等により利益額が多少ぶれたとしても、ROE9%は実現したいという経営の意思としてご理解いただければと思います。
- また、財務目標に加えてESG目標を設定し、財務、非財務の両輪で企業価値を高めていきます。
- ステークホルダー別にこのような項目で目標値設定を行い、強靱な体質を作っていきたいと考えています。



## 資本収益性の向上

- 次に、資本収益性の向上についてご説明します。

## ROICに基づく事業運営と資本政策の両輪で、成長実現と資本収益性向上を目指す



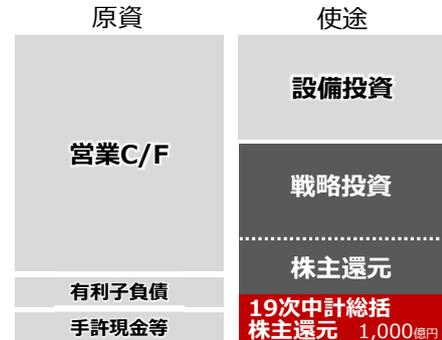
- 基本的な考え方ですが、ROICに基づく事業運営と資本政策の両輪で、成長実現と資本収益性向上を目指します。
- このチャートは、昨年4月に開催したIR DayでCFOの松石が説明したチャートです。

## 持続的な企業成長を支える資本政策を展開する

### 20次中計 資本政策

- ① キャッシュフロー創出に重きを置き、さらにその用途を明確化
- ② 営業活動により創出された資金を R&D、設備投資、戦略投資、株主還元を活用
- ③ 戦略投資は財務規律を踏まえながら負債を積極的に活用
- ④ 最適な資本構成により適正な企業価値形成を図る

### 20次中計 キャッシュアロケーション (フレームワーク)



- このチャートでは、資本政策についての考え方を示しました。  
右のキャッシュアロケーションは、冒頭お話ししたように次回、財務数値を示す際に、具体的な数値をご報告させていただきます。  
(19次中計総括の株主還元のキャッシュアウトは、20次中計期間中に発生するので、20次中計の株主還元とは別項目として、20次中計のキャッシュアロケーションに含めて示しています。)
- とにかく、株主資本はリスクテイクとして未来に向けた投資に活用させていただき、一方で、安定収益事業や経常的な支出は、最適資本構成を念頭に財務規律を鑑みながら、負債を積極的に活用して参ります。  
なお、M&Aについても、株主資本だけでなく負債の活用も検討していきます。

## 経済や金融市場の環境変化に機動的に対応できる財務基盤を構築する

### 株式譲渡の理由

#### リコーリースの企業価値向上

- ・さらなる成長に向けた事業基盤強化、事業領域拡大が必要
- ・異なる領域に強みを持つ企業とのパートナーシップにより、事業領域拡大に繋げる

#### リコーグループの企業価値向上

- ・非コア事業(金融事業)からリソースをシフトし、オフィスサービス・商用印刷などの成長領域へ積極投資を行う
- ・バランスシートを適正化することで、資本収益性向上に向けた資本政策を柔軟かつ機動的に実施
- ・オフバランス化によって金融資産から発生するリスクを低減

#### リコーリース株式譲渡に伴う連結B/S影響

	FY19 Q3	非連結後
総資産	約2.9兆円	約1.9兆円
有利子負債	約1兆円	約1,800億円

- ・資本政策の考え方で実行した案件として、今月発表したりコーリースの株式一部譲渡について説明します。
- ・先に述べた外部のパートナーの力を借りて強化する事業の一つとして、リース事業がありました。
- ・事業の強化という意味とバランスシートの適正化という意味の両面で決断いたしました。
- ・リコーリースの成長と言う意味では、事業基盤を強化し、異なる領域に強みを持つ企業とのパートナーシップにより、事業領域拡大を図っていきます。
- ・リコーは事務機器のハードウェア提供を中心とした従来の事業構造から、お客様のオフィス・現場に広くサービス・ソリューションの提供を行う事業構造への転換を進めています。
- ・その中で、サービスビジネスやサブスクリプション型ビジネスの拡大に際して、ファイナンスを活用したトータルソリューションの重要性がこれまで以上に高まっていると認識しています。
- ・新型コロナウイルスの影響によって、経済や金融市場における環境変化が促進されうると考えています。これに対して、機動性の高い財務基盤の構築を目指していくことが肝要であると考えています。

## 総還元性向に基づく還元方針に転換する

### 19次中計 株主還元方針

- 連結配当性向 30%目安
- 自己株取得は、経営を取巻く諸環境等を踏まえ機動的に実施

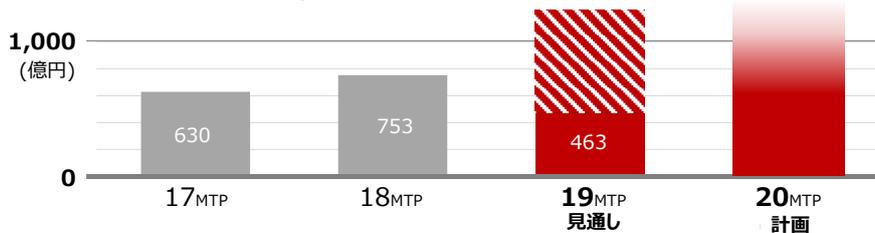
### 20次中計 株主還元方針

- 総還元性向を目安とする
- 安定的な株主還元に加え、資本収益性向上への取り組みの結果として発生した余剰資金については機動的な資本政策を検討

### 中計ごとの総還元額推移

19次中計の総括として、3月27日

**1,000億円の株主還元を決定**



- ・ 次に、株主還元方針についてご説明します。
- ・ 19次中計では、基盤事業の収益性の改善、事業・資産の見直しなどを進めてキャッシュフローの改善が見込まれています。
- ・ 19次中計に創出したキャッシュについては、経営の意思として、適切に株主の皆さまに還元したいと考えました。
- ・ こうした状況を踏まえ、経営の意思として、(すでに公表している配当金見通しとは別に) 1,000億円の追加的な株主還元を実施する方針を、本日の取締役会で決議しました。
- ・ なお、株主還元実施に関する具体的な手段、時期については、足元の金融市場環境や経済状況を踏まえて、適切に意思決定していく予定です。
- ・ また、次期中計においては、経営として株主の皆さまへの還元を、従来のような配当性向を目安とするのではなく、総還元性向を重視する考えに変えて、期待に応えてまいりたいと考えています。

## フロー重視の経営から資本効率を意識したROIC経営へ転換する

20次中計 全社ROIC目標 **7% 以上**

$$\text{全社ROIC計算式} = \frac{\text{NOPAT}^* + \text{持分法投資損益}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債 (投下資本)}}$$

従来

P/L重視の事業管理

全社業績と事業管理との連動性が不足

事業別の資本収益性が曖昧

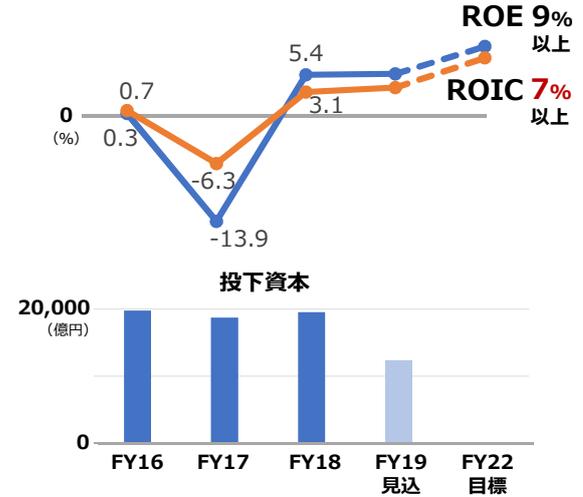
20次中計以降

B/S、資本収益性を意識した事業運営

事業別ROIC管理が全社ROIC向上に連動

資本収益性に基づく事業評価実施

ROE・ROIC・投下資本の推移



\* NOPAT・・・Net Operating Profit after Tax (税引後営業利益)

March 27, 2020

(C)2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 事業運営において、19次中計までは稼ぐ力、キャッシュフローを生み出す力を強化してきました。今後は株主の皆さまからお預かりした資本も含めて、投下資本に対して求められる収益性を厳格にみてまいります。
- まずは経営の強い意思として、従来のフロー重視の経営から、資本効率を意識した経営へ転換していきます。この考え方を社内に徹底して、当社に合ったROIC経営を展開していきたいと考えています。
- ROEの目標を達成する水準として、全社ROICの目標は7%を置いていますが、できるだけ早い時期に実現したいと考えています。

## 20次中計は企業価値の向上に徹底的にこだわる

**FY22 ROE 9% 以上**

⇒21次中計(FY23～)でのROE10%以上を実現する

- ROE 9%以上。最後に株主・投資家の皆さまにお約束する目標を再掲しました。
- 健全な成長による持続的な企業価値向上を実現するために、成長と資本効率のバランスを取りながら、早期にROE10%を目指します。
- 中計の目標値としては、財務目標に加えてESG目標を設定し、財務、非財務の両面から企業価値を高めていきます。



## 長期ビジョン

- 最後に長期のビジョンについて、少しだけお話しさせていただきます。  
わたくしがリコーグループの舵取りを任されてから3年が経過し、2期目の中計を迎えます。  
世界経済の先行きが不透明でかつ、変化が速い時代には、積み上げ型の計画ではなく、  
将来像からのバックキャスト思考での戦略策定が必須であると考えました。
- 私どもリコーは、先月創立84年を迎え、2036年には100歳を迎えます。
- ご存知ない方もいらっしゃると思いますが、1977年にわが社はOA、すなわちオフィスオートメーションを  
提唱して、半世紀近くが経過しました。
- その間、リコーは一貫して働くお客様に寄り添ってきました。
- 近年では、その対象をオフィスから現場、そして社会へと広げています。



## 2036年ビジョン

# “はたらく”に喜びを



- リコーがOAを提唱した際の、主意書のようなものが社内にあります。
- そこには、「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」と記されていました。
- 人間にしかできない創造的な仕事を通して、生み出される付加価値の増幅、そこに必ず働く喜びがあるのだと確信しました。
- 業務の効率や生産性向上から、はたらく人の内面、充足感や達成感そして自己実現に目を向け、はたらくを喜びに変えるお手伝いをすることが、これまでお客様の“はたらく”に寄り添ってきたリコーの使命であると考えています。
- そのような想いを、「“はたらく”に喜びを」という言葉に込めました。

以上で説明を終わります。本日は有難うございました。

**RICOH**  
imagine. change.

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たども、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。