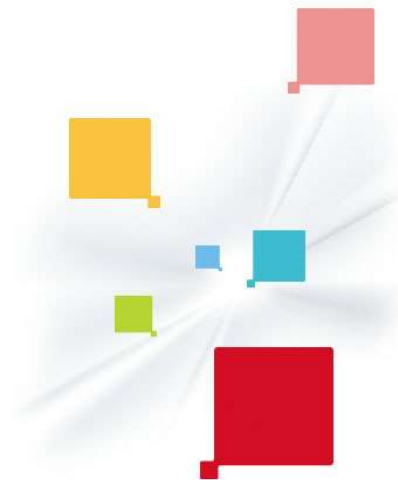


2020年度 第2四半期決算概要

(2021年3月期)

2020年 11月 4日
株式会社リコー



- 2020年度第2四半期決算の概要について説明します

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いたします。

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いたします。

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) 2020年度 (FY2020) : 2020年4月から2021年3月までの会計年度

事業区分の変更等について

当連結会計年度よりオフィスサービス分野の一部の事業について、オフィスプリンティング分野、その他分野へ事業区分変更を行いました。

また、一部の当社費用を該当部門へ配賦を行っております。これらの変さらに関して、前年同期についても遡及適用した数値で表示しております

2020年度第2四半期 決算概要

2020年度第2四半期決算 <損益計算書>

Q1を底にQ2はゆるやかに回復(Q2はほぼ見通し通りだが、感染状況により先行きの回復が不透明)

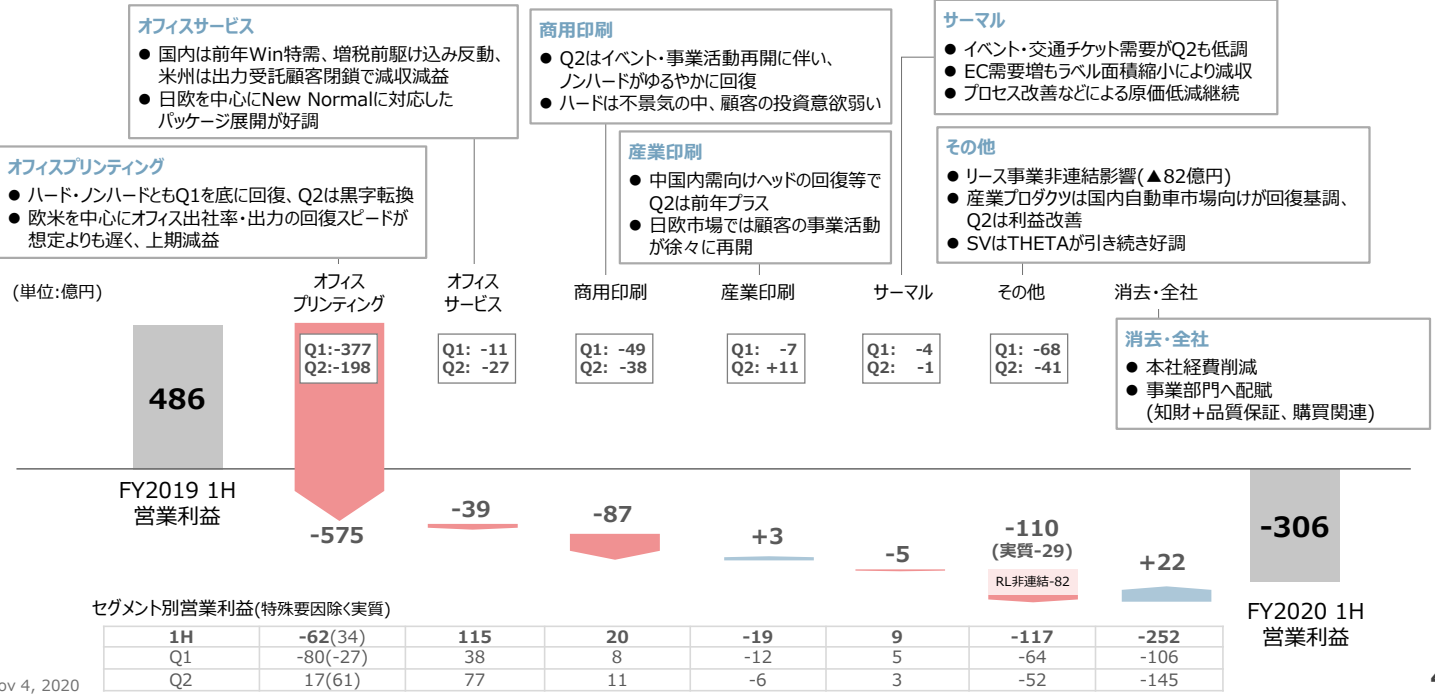
	FY2019 1H 実績	FY2020 Q1 実績	FY2020 Q2 実績	FY2020 1H 実績	前年比	実質 前年比 ^{*1}
売上高	9,947億円	3,523億円	4,096億円	7,619億円	-23.4%	-20.6%
売上総利益	3,673億円	1,220億円	1,403億円	2,624億円	-28.6%	-24.9%
販管費	3,187億円	1,433億円	1,496億円	2,930億円	-8.1%	-6.5%
営業利益	486億円	-212億円	-93億円	-306億円	-	-
営業利益率	4.9%	-	-	-	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	292億円	-186億円	-35億円	-221億円	-	-
ROE	3.2%	-	-	-	-	-
期中平均 1USDドル 為替レート 1ユーロ	108.72円 121.48円	107.60円 118.47円	106.21円 124.09円	106.90円 121.29円	-1.82円 -0.19円	
研究開発投資	516億円	216億円	232億円	449億円	-66億円	
設備投資(有形固定資産)	381億円	120億円	104億円	224億円	-156億円	
減価償却費(有形固定資産)	324億円	113億円	115億円	229億円	-95億円	

*1 為替影響、株式譲渡による事業非連結影響
除外後の前年同期比

- 20年度上半期の全体感としては、Q1を底にQ2はゆるやかに回復しました。Q2の営業利益は、8月に発表した見通しにほぼ沿った結果となりましたが、昨今の欧州を中心とした感染状況により、先行きが不透明になってきています。
- 1Hの連結売上高は7,619億円、前年同期比-23.4%でした。どの地域もQ1を底に回復傾向にあります。グローバル合計でのノンハードは、ほぼ見通し通りに回復してきています。
- また経費の緊急対応施策は、Q1決算説明会で通期で550億円とご説明しましたが、1Hで460億円まで削減が進みました。
- 結果として、営業利益は-306億円、当期利益は-221億円となりました。

2020年度第2四半期決算 <セグメント別営業利益>

Q2は各事業ともQ1をボトムに利益モメンタムは改善

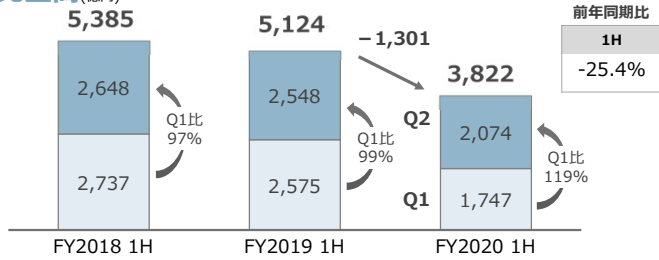


- Q2のセグメント別営業利益は、産業印刷・その他を除いて黒字転換しました。
- オフィスプリンティング事業の1H営業利益は-62億円ですが、特殊要因を除くと34億円の実質黒字です。特殊要因は、中国・東莞の新工場移転に関わる費用42億円、米州を中心とした人員最適化費用55億円になります。
- その他事業は、減益幅が-110億円と大きく見えますが、そのうち-82億円はリコーリースの非連結化によるものになります。

2020年度第2四半期決算 <オフィスプリンティング>

Q1を底に回復 Q2は黒字転換 欧米中心に回復が遅れ、減収減益

売上高



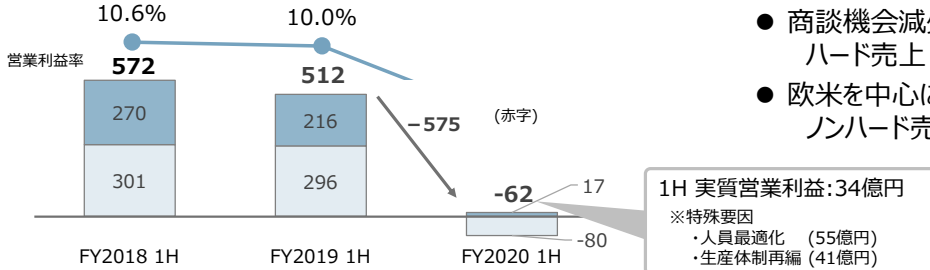
1H概況

- 商談機会減少によるハード減収(-23%)、オフィス出社減によるノンハード減収(-28%)により、減収減益
- 特殊要因を除くと、営業利益 黒字

Q2概況

- Q1(-32.1%)を底に、Q2(-18.6%)は売上回復、黒字転換
- 商談機会減少の状況は続くが、改善傾向
ハード売上 -15%(Q1 -31%)
- 欧米を中心にオフィス出社率・出力の回復遅れ
ノンハード売上 -23%(Q1 -33%)

営業利益



1H 実質営業利益:34億円

※特殊要因
・人員最適化 (55億円)
・生産体制再編 (41億円)

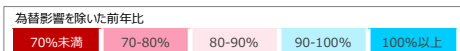
* OP事業売上：前年同期比
* ハード、ノンハード売上：為替影響を除く前年同期比

- オフィスプリンティング事業は、売上、営業利益ともにQ1を底にQ2は回復しました。改善度合いについて、Q1とQ2の売上を比較すると、例年Q2はQ1比で100%弱になりますが、今年度はQ2はQ1比で119%まで改善しました。
- 1Hは特殊要因を除くと実質34億円の黒字です。
- ハードは前年比でQ1が-31%でしたが、Q2は-15%まで回復しました。商談機会の減少は続いておりますが、改善傾向にあります。
- ノンハードは、ほぼ見通し通りです。前年比でQ1が-33%で、4月と5月は前年比-45%程度でした。Q2では-23%まで回復しました。
- しかし、地域によって回復状況にバラつきがあります。次のページでご説明します。

<オフィスプリンティング> 各国・地域ごとの業績動向

- ハード： ロックダウン・自粛レベルが緩和された国・地域を中心に、回復傾向。ただし、北米・UKは厳しい状況。
- ノンハード： Q1をボトムに回復傾向ではあるが、北米・UK・オーストラリアなどで依然水準が低い状況。
回復した国は9月度に前年比90%以上まで回復(14カ国中、5カ国)

売上高前年比傾向(国・地域別)



ハード	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
日本	Blue	Red	Pink	Light Pink	Blue	Light Pink	Pink
US	Pink	Red	Red	Pink	Pink	Red	Red
カナダ	Red	Red	Red	Pink	Pink	Pink	Pink
UK	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
ドイツ	Blue	Pink	Pink	Blue	Blue	Blue	Blue
フランス	Red	Red	Red	Light Blue	Light Blue	Blue	Blue
イタリア	Red	Red	Pink	Pink	Pink	Blue	Light Pink
スペイン	Red	Red	Red	Pink	Pink	Light Blue	Pink
オランダ	Light Pink	Red	Pink	Pink	Blue	Light Pink	Light Pink
オーストラリア	Light Pink	Light Pink	Red	Light Blue	Light Pink	Pink	Pink
ニュージーランド	Red	Red	Red	Light Blue	Blue	Blue	Pink
タイ	Blue	Light Blue	Light Pink	Light Blue	Light Blue	Light Pink	Light Blue
香港	Light Pink	Blue	Light Pink	Light Pink	Light Pink	Red	Light Blue
中国	Red	Blue	Red	Light Blue	Light Blue	Blue	Light Blue

ノンハード	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
日本	Light Blue	Light Pink	Pink	Light Pink	Light Pink	Light Pink	Light Pink
US	Light Pink	Red	Red	Red	Red	Red	Red
カナダ	Light Pink	Red	Red	Red	Red	Red	Red
UK	Pink	Red	Red	Red	Red	Red	Red
ドイツ	Light Blue	Red	Pink	Light Pink	Light Blue	Light Pink	Light Blue
フランス	Light Pink	Red	Red	Pink	Pink	Pink	Light Blue
イタリア	Red	Red	Red	Pink	Light Pink	Light Blue	Light Blue
スペイン	Pink	Red	Red	Red	Pink	Pink	Red
オランダ	Pink	Red	Red	Red	Pink	Pink	Light Pink
オーストラリア	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
ニュージーランド	Blue	Red	Red	Red	Pink	Light Pink	Pink
タイ	Light Pink	Pink	Pink	Pink	Light Pink	Light Pink	Pink
香港	Light Blue	Pink	Light Pink	Light Blue	Light Blue	Pink	Light Blue
中国	Light Blue	Blue	Pink	Light Pink	Blue	Blue	Blue

- ハード、ノンハード別の各国・地域ごとの上期の業績動向です。
- 表の見方は、赤色が前年比70%未満、ピンクは70-80%、薄い肌色が80-90%、薄いブルーが90-100%、濃いブルーが100%以上です。
- ハードは、月を追うごとに赤色から青色へ変わってきています。
日本、イギリスを除く欧州、アジアは大きく改善しています。
- ノンハードは、ハードよりも9月時点で赤色が多いです。
特に北米、イギリス、オーストラリアで厳しい状況が続いています。
- 14カ国中、感染の回復状況が進んだ5カ国は90%以上まで回復しています。
Q1決算時に年度末までに90%以上に回復する見込みとお話しましたが、予想通りになってきています。
- 一方で一旦回復したものの、例えば感染が再拡大したスペインは出社率が落ち、ノンハードが減少幅が広がっています。
- ヨーロッパの主要国の感染状況が悪化していますので、リスクをしっかりと見ないといけないと考えています。

<オフィスプリンティング> MFP出力量にみるコロナ影響

- 出力量は出社率と相関
- 新規感染者数と出社率は必ずしも比例しなくなっている(新規感染者が多い国は低位横ばい)

MFPプリント出力量と出社率の推移(国別)



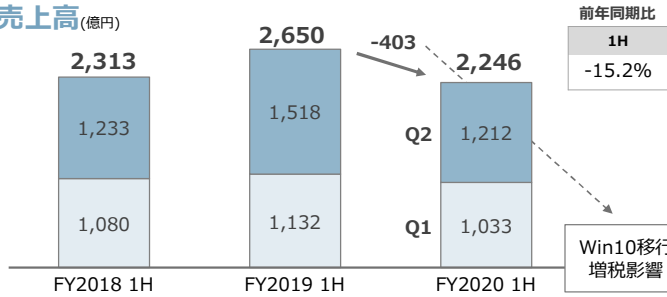
Nov 4, 2020 (備考) 出社率は、Google Community Mobility Reportsによる。新型コロナ感染拡大前との職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。出力量は、当社@Remoteデータによる。前年同期からの、MFP出力量の変化率。新型コロナ感染者数は、ジョンズ・ホプキンス大学発表表値による。

- MFP出力量と出社率の推移をまとめました。
依然として出力量と出社率は強い相関があります。
- ただ、新規感染者数と出社率、出力量は必ずしも比例しなくなっています。
新規感染者数の多い国は低位横ばい、少ない国は改善してきています。
- また、感染者数よりも、国の政策で地域・業種・時間帯による行動制限をすると、
出力量に影響が出てきます。
昨今の欧州のロックダウンについては、先行き不透明で予断を許さない状況にあります。

2020年度第2四半期決算 <オフィスサービス>

前年特需(Win10移行・増税前駆け込み)の反動、顧客出力センター閉鎖により減収。日欧中心にパッケージ展開は好調

売上高(億円)



Q2概況

● ITサービス、アプリケーション

日本：営業活動量増加、業種業務+オンライン需要でスクラムシリーズはQ2大幅増(売上前年比167%)
欧州：重点国のITサービス体制強化により増収(前年比119%)

* 欧州・中東・アフリカのオフィスサービス事業 為替影響除く売上前年同期比

● ITインフラ：前年Win10移行需要収束による反動減

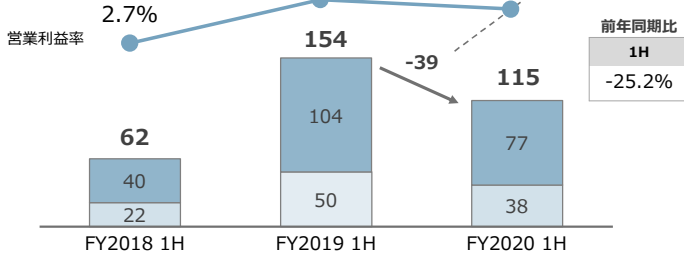
→下期に国内GIGAスクール案件が増加見込

● BPS：出力受託顧客の閉鎖(約1割)による減収

* アメリカにおける出力受託サイトのうち閉鎖している割合

営業利益(億円)

(全社・消去を除く)

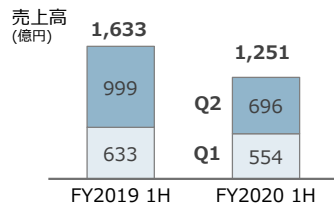


FY20 1H	(億円)	売上	前年同期比
オフィスサービス事業計		2,246	-15.2%
ITインフラ (ハード・ソフト)		936	-23.1%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)		494	-3.6%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)		338	+2.2%
BPS (顧客出力センターの受託、等)		422	-21.4%

- オフィスサービス事業の1Hの売上は前年比-15.2%、403億円の減収、営業利益は-25.2%、39億円の減益です。
- 昨年のWindows10への移行、消費増税前の駆け込みによる反動が主な要因です。
- 左下の営業利益のグラフにおいて、FY18 1Hは62億円、FY20 1Hが115億円とほぼ倍増です。
- Q2の営業利益率も6.4%と改善しており、今後さらに拡大したいと思います。
- ITサービスとアプリケーションは、日本でスクラムパッケージ販売が相変わらず好調です。Q2は売上が前年比167%となり、9月は単月で新記録の7,500本を販売できました。
- 欧州は重点国のITサービス体制強化により、前年比119%の増収です。
- ITインフラは、前年Windows10移行の反動減で減収ですが、下期に日本のGIGAスクール需要が見込まれています。うまくいけば、下期にWindows10移行の反動減を取り戻せる見込みになってきています。
- BPSは、米国で出力センターの約1割がまだ閉鎖されており、減収が続いています。

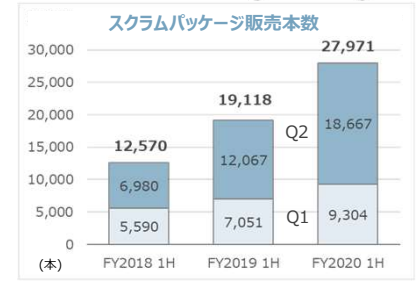
<オフィスサービス> 地域ごとの概況

日本

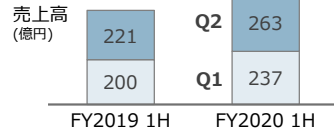


Win10移行、増税影響で減収も New Normal に対応したソリューションが好調

- ① 中小企業向けスクラムパッケージ
売上182億円(上期 前年比：132%、本数前年比146%)
- ② 中堅企業向けスクラムアセット
受注 98億円(上期 前年比：239%)



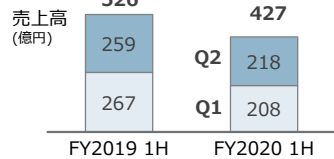
欧州



重点国の体制強化、パッケージ展開により増収

- ① コロナ対策ソリューション Work Together, Anywhere(パッケージ)好調
受注:約1,400件 24億円 パイプライン:約5,300件 160億円 (Q1決算時:受注11億円、パイプライン87億円)
- ② DocuWare は在宅勤務拡大が追い風となり好調(クラウド契約数 前年比140%)
- ③ 重点国で体制強化(9月:DataVision(ドイツ)、Simplicity(ポーランド)、10月:mti(イギリス)を買収)

米州



出カセンター閉鎖により減収、顧客ニーズの変化に合わせたビジネス展開を加速

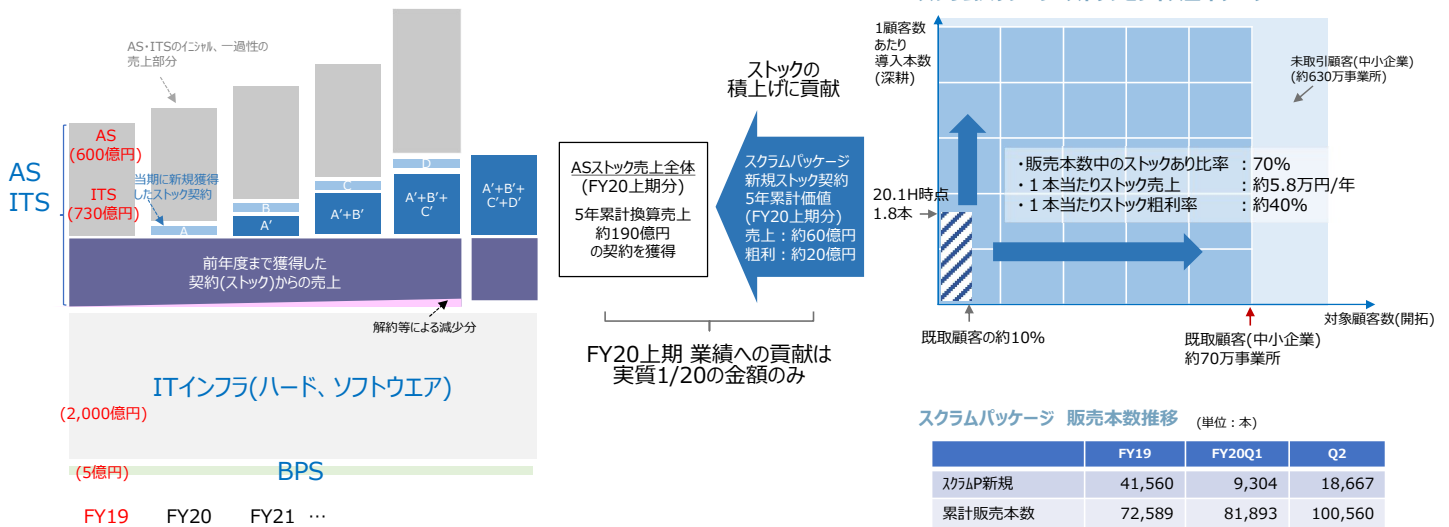
- ① Business Continuity Package展開を加速(DocuWare、RSI、IT Essentials)
営業職の評価制度変更、トレーニング、Webinar開催
- ② リモートワークに対応した新サービスを展開
Digital Mail(メール室の郵便物電子化・配信ソリューション)を本格展開
→上期に大手20社強の新規顧客獲得(年換算5億円相当の売上)

- オフィスサービスの地域ごとの取り組みをまとめました。
- 日本はスクラムパッケージとスクラムアセットが、それぞれ順調に伸びています。スクラムパッケージは累計で10万本の販売ができました。
- 欧州は“Work Together, Anywhere”というパッケージ展開が好調です。Q1時点から見込みが倍増しています。
- さらにDocuWareも在宅勤務拡大が追い風となり好調です。また、体制強化で買収した企業も順調です。
- 米州は、パッケージ展開のトレーニングが終わり、これから本格展開します。マネージドサービスでは、在宅勤務拡大により、郵便物の電子化ニーズが出てきています。

<参考> OS分野ストック成長イメージ(国内)

OS分野の着実な成長によりストックが急速に積み上がってきている。

リモートワークの拡がりなどからクラウド型の商材・パッケージ販売が拡大し、サブスク契約が増加(ストック内サブスク比率24%→40%)
→サブスク契約(月額商品)増は売上成長をスローに見せるが、着実に売上ストックは拡大



Nov 4, 2020

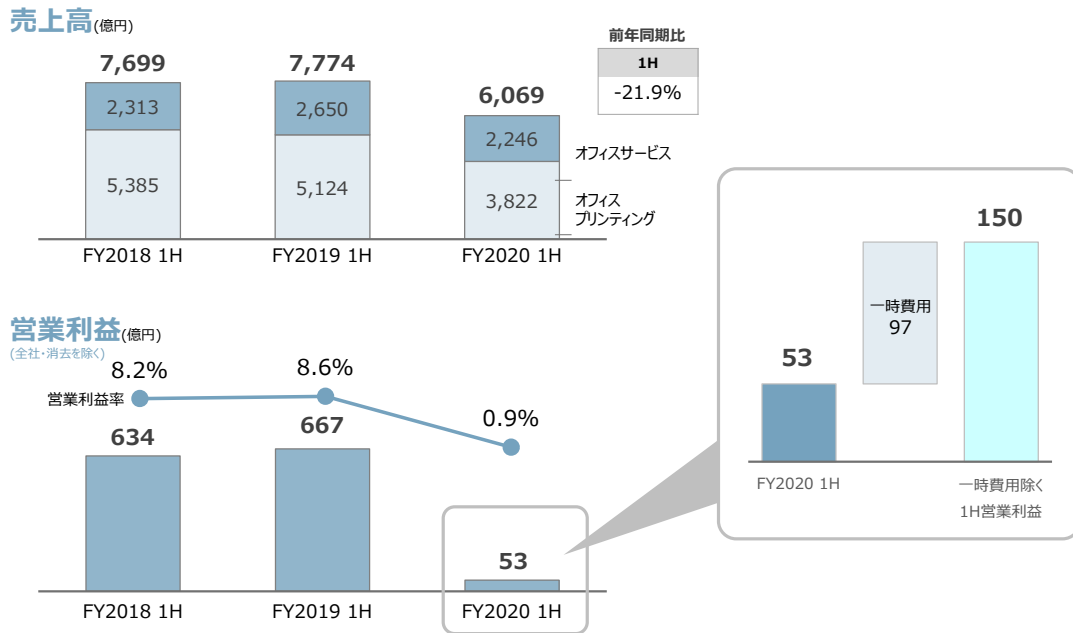
(C)2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

10

- オフィスサービス事業の好調により、ストックも積み上がってきています。
- 右側がスクラムパッケージのポテンシャルを示したグラフです。
横軸が対象顧客数、縦軸が1顧客あたりの導入本数になります。
- 既取顧客が約70万事業所あり、そのうち約10%にスクラムパッケージが入っています。
未取顧客が約630万事業所あり、いずれもまだまだ拡大のポテンシャルがあります。
- 既取顧客には、現在、1事業所あたり1.8本をご導入頂いていますが、3~5本くらいまで導入して頂けると考えており、その面でもまだまだポテンシャルがあります。
- スクラムパッケージの新規ストック契約は、FY20上期獲得分の5年換算で、売上60億円、粗利20億円。
アプリケーションサービス(AS)のストック全体では、FY20上期獲得分の5年換算売上で190億円に相当する契約を獲得できました。
- サブスクリプションモデルの販売が増えていますので、上期に計上される売上の金額としては限られます。
- 今回は国内で説明しましたが、海外も同様の展開を進めており、今後のストック拡大が期待できます。

2020年度第2四半期決算 <オフィス向け事業合計>

オフィス向け事業合計で減収減益も、営業損益は53億黒字(実質150億)

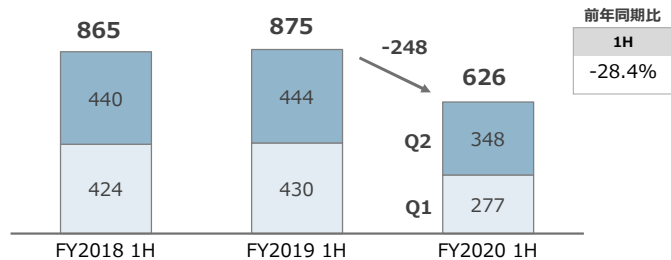


- オフィスプリンティング事業とオフィスサービス事業を合わせたオフィス向け事業の合計では、営業利益は53億円になります。
- 一時費用を除く営業利益は150億円になります。
Q1で11億円、Q2で139億円となり、大きく改善しています。

2020年度第2四半期決算 <商用印刷>

ノンハードはゆるやかに回復も、ハードは顧客の投資意欲弱く減収減益

売上高(億円)



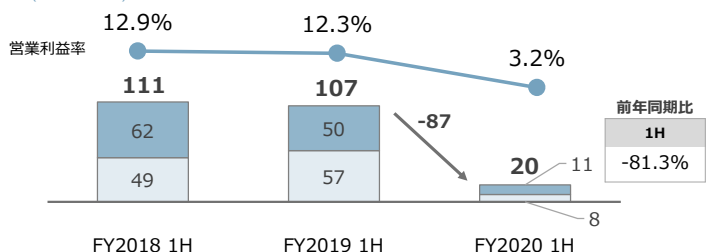
1H概況

売上前年比	CP事業計	Q1	Q2
	ハード	-34%	-22%
	ノンハード	-34%	-20%

Q2概況

- 欧州は回復傾向も、主力市場の米州で回復が遅れ
売上前年比 米州 Q1:-34% Q2:-29%
欧州 Q1:-44% Q2:-22%
- 顧客のイベント、事業活動再開によりノンハードは回復傾向
⇒在宅勤務拡大に伴う自動化・省人化印刷需要の取込み
⇒ライトプロダクション新製品、連帳機の拡販

営業利益(億円)

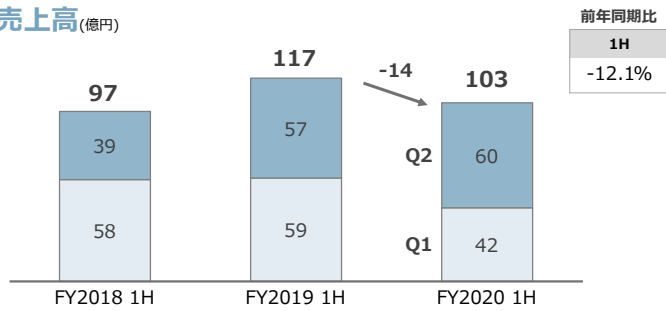


- 商用印刷事業では、ノンハードはゆるやかに回復していますが、ハードは高額な商品であり、事業の先行き不安からお客様の投資意欲が弱まっており、減収減益です。
- Q2は欧州と日本は回復傾向ですが、売上の約50%を占める主力の米州の回復が遅れています。
- 感染状況が回復している地域ではイベント向けの出力、事業が再開されている地域では基幹業務の出力が増えており、ノンハードの方がハードよりも回復傾向にあります。

2020年度第2四半期決算 <産業印刷>

中国内需向けヘッド市況が回復し、Q2は増収・利益改善。

売上高 (億円)



1H概況

- 中国市況回復、経費抑制により採算改善

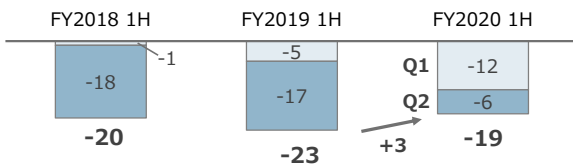
Q2概況

- ヘッドの市況改善と産業プリンタの回復により増収・利益改善
- インクジェット(IJ)ヘッド
市況回復により、売上は前年超過
→ Q1発売の新製品による販売拡大



産業用インクジェットヘッド新製品
「RICOH TH5241」

営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



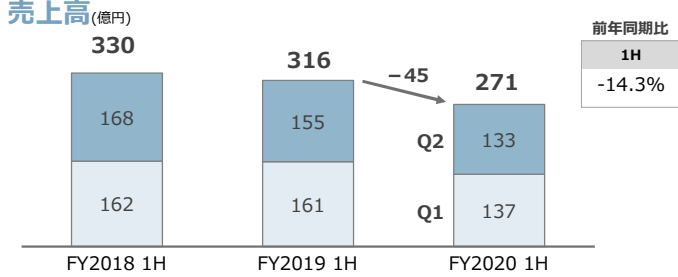
- 産業プリンタは前年並みの売上まで回復
WFプリンタ : 需要回復し、自販が好調
テキスタイルプリンタ : 巣籠需要により、個人需要増

- 産業印刷事業は、IJヘッド事業で主力の中国市場の内需が回復したことにより、Q2は増収・利益改善しました。
- IJヘッド、産業プリンタともに好調に推移しており、今後に期待ができます。

2020年度第2四半期決算 <サマール>

欧米市場の回復が遅れ、減収減益

売上高



1H概況

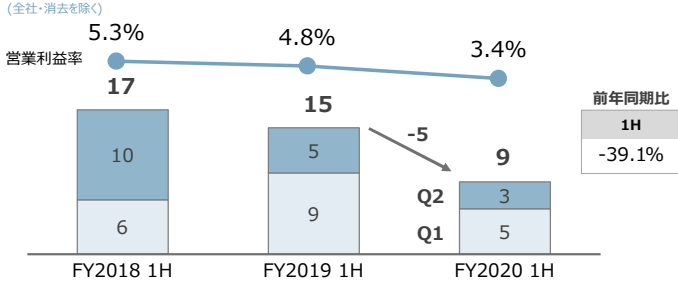
- イベント・交通チケットの需要低迷・EC需要増もラベル面積縮小により、減収減益

Q2概況

- 日本・中国市場は順調に回復も、欧米の回復が遅れ
- 原価改善継続
米国市場における大口顧客獲得など、施策進展

⇒社会課題解決型商品のグローバル展開
米国市場等における物流需要の獲得

営業利益

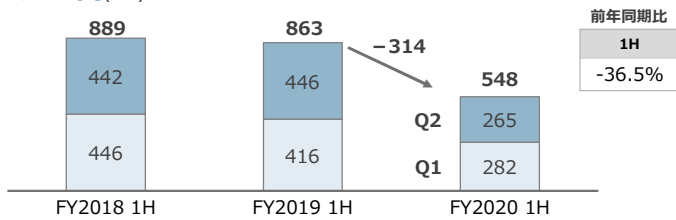


- サマール事業は、欧米市場の回復が遅れ、減収減益です。
人の移動が少なくなると、イベントのチケット関係の需要が低迷します。
- ただ、原価低減や大口顧客も獲得できており、施策の展開は順調です。
- 今後、社会課題解決型の商品展開により、需要を獲得していきたいと思えます。

2020年度第2四半期決算 <その他>

既存事業は回復傾向も、リース事業非連結化・成長事業投資により減収減益

売上高 (億円)



1H概況

- リース事業非連結化に加え、既存事業(SV*1 及び産プロ*2)減収減益

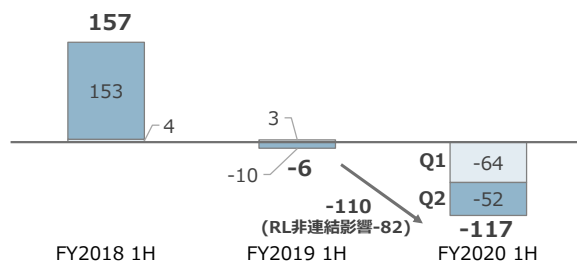
*1 Smart Vision事業
*2 産業プロダクツ事業

Q2概況

- 既存事業は前年比増収、SVは利益幅改善となり、Q1を底に業績は堅調に回復
- SV : 360°カメラ市場の需要増で THETAおよび関連クラウドサービスが好調
- 産プロ : 最終製品生産顧客(自動車/中国 産業機器) 需要は回復傾向

⇒ 足元では各市場需要回復の兆し
売上回復・経費削減により収益改善

営業利益 (億円) (全社・消去を除く)

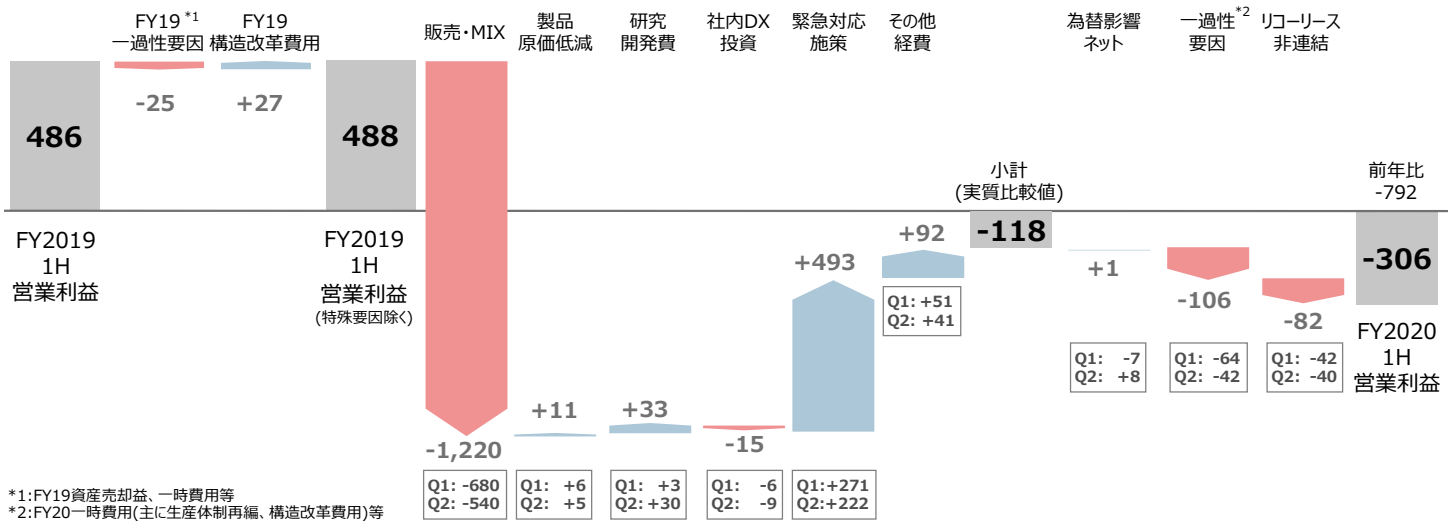


- その他事業は、リース事業の非連結化と成長事業への投資により減収減益になりました。
- Q2はSV、産業プロダクツは回復し、増収に転じました。
- THETAが好調で、360°バーチャルツアーサービスは倍増のペースで進んでいます。
- 産業プロダクツは、自動車関連と中国の生産設備の需要回復により、Q2に増収に転じました。

2020年度第2四半期決算 <要因別営業利益>

コロナ影響による販売数量減少で総利益が大きく減少。緊急対応の経費削減を追加実施。

(単位:億円)



Nov 4, 2020

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

- 続いて、営業利益の要因別増減を示します。
- 販売・MIXは-1,220億円と大幅な減益となりました。
コロナ影響で出社率低下によるプリントボリューム減少、販売機会の減少によるハードの減少が主な要因です。実質的なコロナ影響は-1,220億円のうち、-1,130億円になります。
- 緊急対応施策効果は493億円です。このうち経費削減が460億円、売上向上策は33億円になります。あらゆる経費削減策を打っており、順調に進んでいます。
- その他経費は、数量減による報奨、販促費などの変動費が減少しています。
- 一過性の要因は、中国の新工場移転関連費用と、米国の人員最適化の費用になります。
- 以上により、営業利益は前年同期から792億円減少し、-306億円となりました。

2020年度第2四半期決算 <連結財政状態計算書>

リコーリース(RL)非連結化により総資産が1兆円減少。財務安定性が改善

資産の部

(単位:億円)	2020年 9月末	20/03末比 増減額	
流動資産	10,025	-11,036	グループ内キャッシュプール残高 高建てによる増
現金及び預金	3,371	+742	RL株式売却、資金調達による増加
営業債権及びその他の債権	3,396	-530	年度末営業債権の減少 コロナ影響による営業債権減。
その他の金融資産	903	+30	
棚卸資産	1,967	-45	
その他の流動資産	386	+22	
売却目的で保有する資産	0	-11,255	RL非連結化による減少
非流動資産	8,350	+735	
有形固定資産	2,015	+0	
使用権資産	624	+30	
のれん及び無形資産	2,356	+37	
その他の金融資産	1,327	-64	
その他の非流動資産	2,025	+731	RL株式を持分法による投資として計上
資産合計	18,375	-10,300	

*売却目的資産振替：RL株式一部譲渡決定に伴い、関連資産・負債を売却目的資産・負債への振替

(参考) 期末日為替レート： US\$ 1 = ¥ 105.80 (-3.03)
EURO 1 = ¥ 124.17 (+4.62)

負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2020年 9月末	20/03末比 増減額	
流動負債	5,828	-9,660	
社債及び借入金	942	+427	
営業債務及びその他の債務	2,273	-187	年度末営業債務の減少
リース負債	263	-8	
その他の流動負債	2,349	-201	賞与引当金減少等
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	0	-9,690	RL非連結化による減少
非流動負債	3,552	+449	
社債及び借入金	1,683	+401	COVID19対策等による借入金増
リース負債	447	+59	
退職給付に係る負債	965	-32	
その他の非流動負債	456	+21	
負債合計	9,380	-9,210	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	8,959	-244	当期利益赤字による減少
非支配持分	35	-846	RL非連結化による減少
資本合計	8,994	-1,090	
負債及び資本合計	18,375	-10,300	
有利子負債合計	2,625	+828	

- 連結財政状態計算書の概要を説明します。
- 資産合計は18,375億円で、リコーリースの非連結化により前期末から約1兆円減少しております。
- 「現金及び預金」、「社債及び借入金」の残高が3月末に比べ539億円増加しています。これは会計上のグループ内キャッシュプール残高の影響で両建てになっているもので、実際に残高が増えている訳ではありません。
- 有利子負債は、リコーリース非連結化によって約7,000億円減少しています。
- 営業債権、営業債務の減少は、売上減少によるものです。
- 借入金は、COVID-19対策で調達した300億円と、サステナビリティ・リンク・ローン100億円が増加要因になります。

2020年度第2四半期決算 <連結キャッシュフロー計算書>

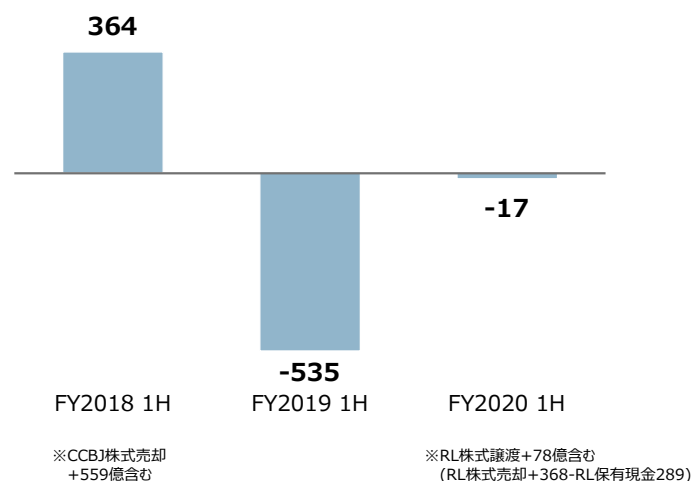
利益減少の中、RL非連結化と投資抑制によりフリーキャッシュフローは改善

(単位:億円)

	FY2019 1H	FY2020 1H
当期利益	322	-221
減価償却費	617	533
その他の営業活動	-636	-15
営業活動によるキャッシュフロー	302	295
有形固定資産の取得および売却	-312	-223
事業の買収	-161	-48
その他の投資活動	-364	-41
投資活動によるキャッシュフロー	-838	-313
有利子負債*の純増減	922	912
支払配当金	-94	-94
その他の財務活動	-175	-160
財務活動によるキャッシュフロー	652	658
換算レートの変動に伴う影響額	-58	3
現金及び現金同等物の純増減額	58	643
現金及び現金同等物期末残高	2,459	3,280
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	-535	-17

フリーキャッシュフロー推移

(単位:億円)



*有利子負債：社債及び借入金

Nov 4, 2020

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

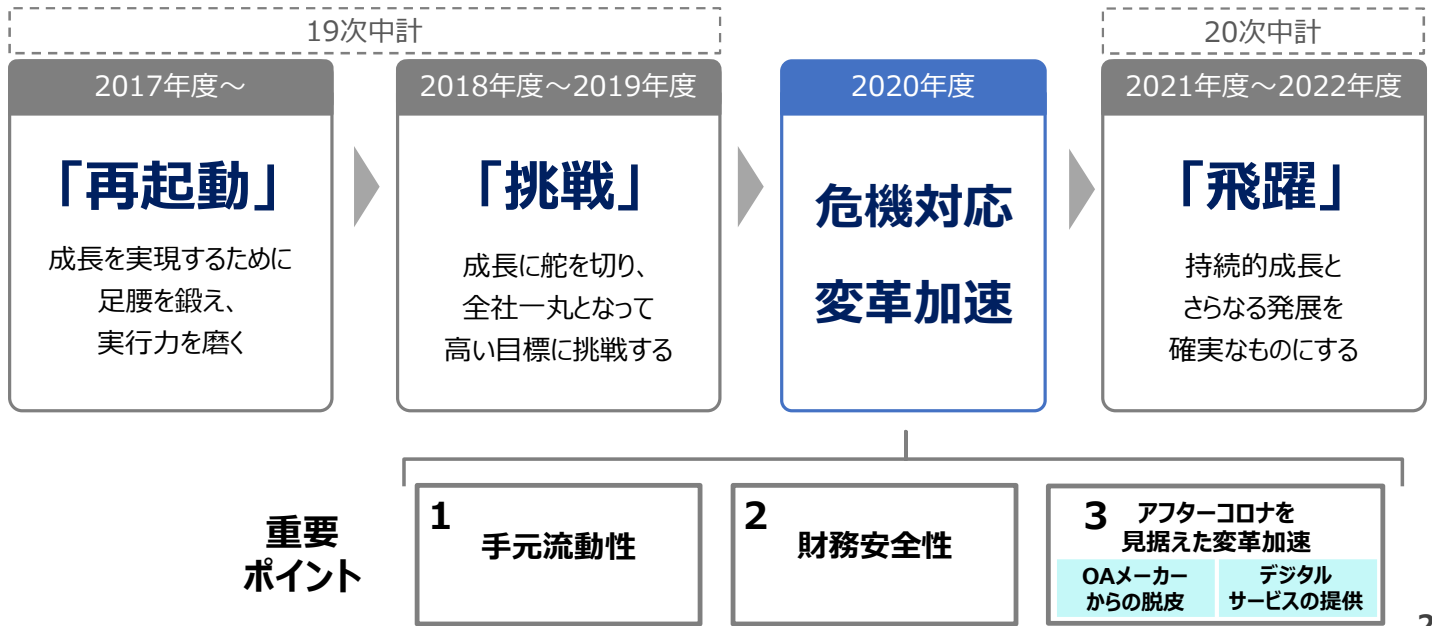
18

- 連結キャッシュフロー計算書について説明します。
- 利益減少の中、リコーリースの非連結化と投資抑制により、フリーキャッシュフローは改善しました。
- 営業キャッシュフローは、当期赤字ですが、運転資本の改善により、前年と同水準のキャッシュを創出しています。
- 投資キャッシュフローは、事業買収が前年同期より減少したこと、リコーリースの一部株式譲渡により改善しました。
- その結果、フリーキャッシュフローは、当期利益が-221億円の赤字ですが、運転資本の改善と投資抑制により-17億円となりました。

2020年度通期見通しと施策

- 続いて、私、山下より、2020年度の見通しと取り組みについてご説明いたします。

「飛躍」に向けた「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づける



Nov 4, 2020

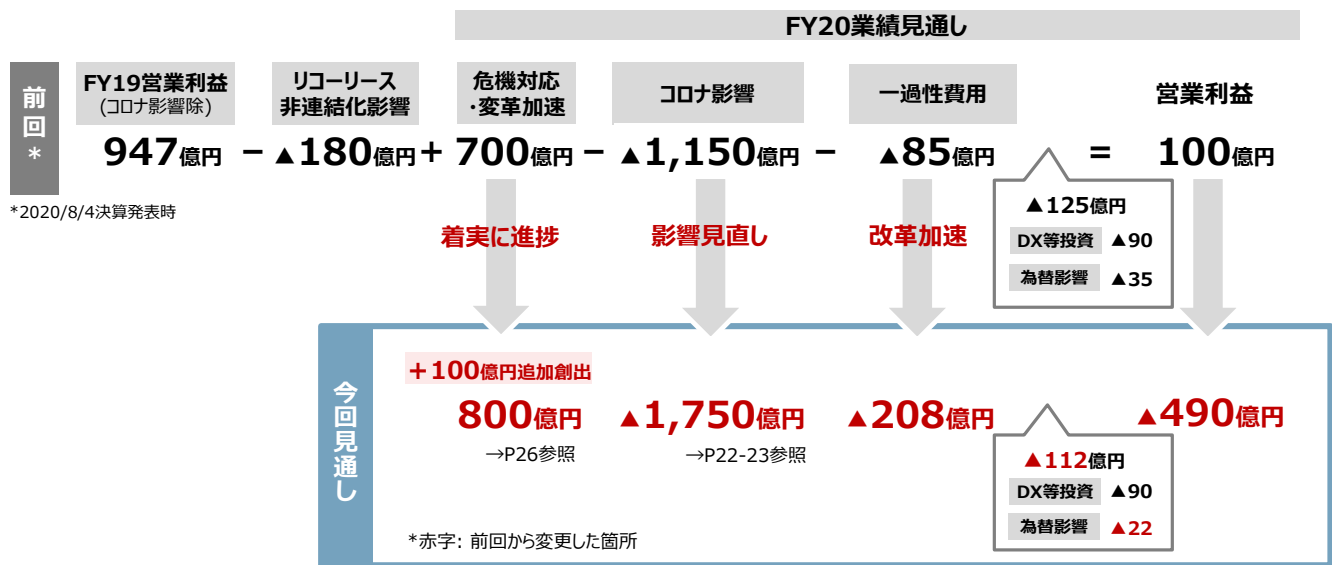
(C)2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

20

- 5月8日の2019年度決算発表の際に、このチャートを使ってご説明したとおり、2020年度は、「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付けました。
- その上で、来年度から新しい中計に取り組む予定です。
- 新型コロナウイルス感染拡大は、地域ごとに対応の差は多少ありますが、未だ世界中でその勢いが衰えていません。
- このWithコロナの社会が当面続くことを前提として、抜本的な事業構造の変革が必要であると考えています。
- これが、『OAメーカーからの脱皮』と『デジタルサービスの会社への転換』です。

2020年度 業績見通しの考え方 <更新>

下期のコロナ影響拡大を想定し、通期見通しを修正。事業構造変革の施策をさらに加速する

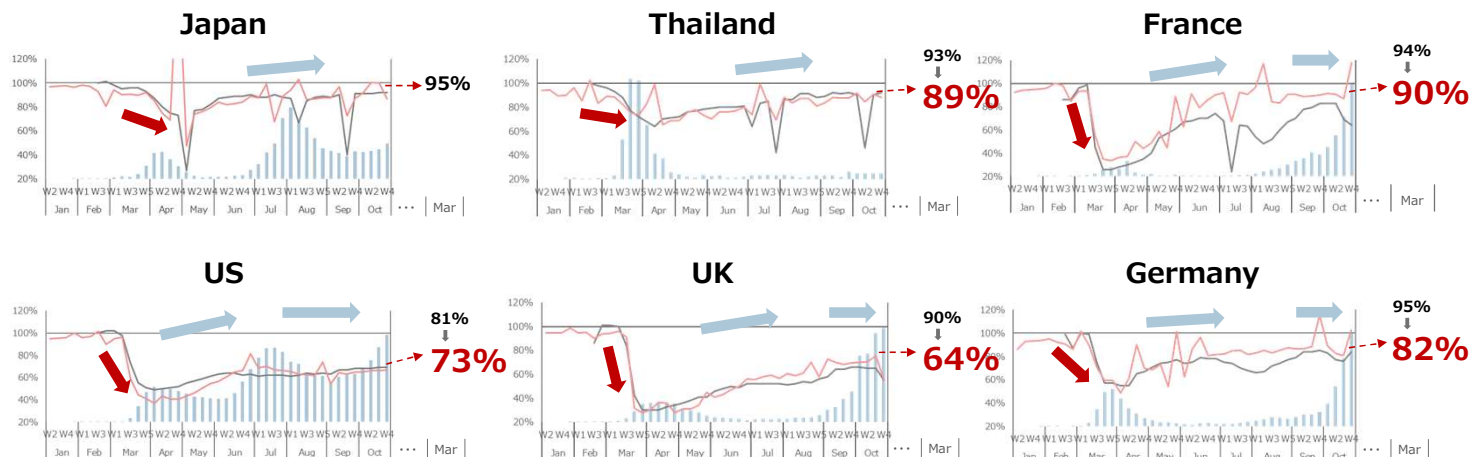


- 2020年度通期見通しを、前回の営業利益100億円からマイナス490億円へと下方修正いたしました。
- 2Qにおけるコロナ影響はほぼ想定どおりでした。
- しかしここへきて米国、英国だけではなく、欧州全域に再びロックダウンが宣言され、回復に急ブレーキがかかっています。
- これは、予断を許さない状況と判断し、事業別・地域別にリスクを慎重に織り込みました。
- 結果的にコロナ影響は、1,750億円に拡大する見通しとなりました。
- そのため、緊急対策も含め改善をより加速して、今期の効果創出額をさらに100億円生み出します。
- さらに事業構造の変革加速を行うべく、構造改革費用を208億に引き上げて計上することとしました。
- これらの結果として、490億円の赤字の見通しに至りました。
- 皆様には、大変なご心配をおかけする事になりましたが、来年度の成長軌道への道のりと考えていただければ幸いです。

欧米主要国での感染再拡大を踏まえ、出力枚数は9月の水準が継続する想定に変更した

参考：主要国別のMFPプリント出力想定 <更新>

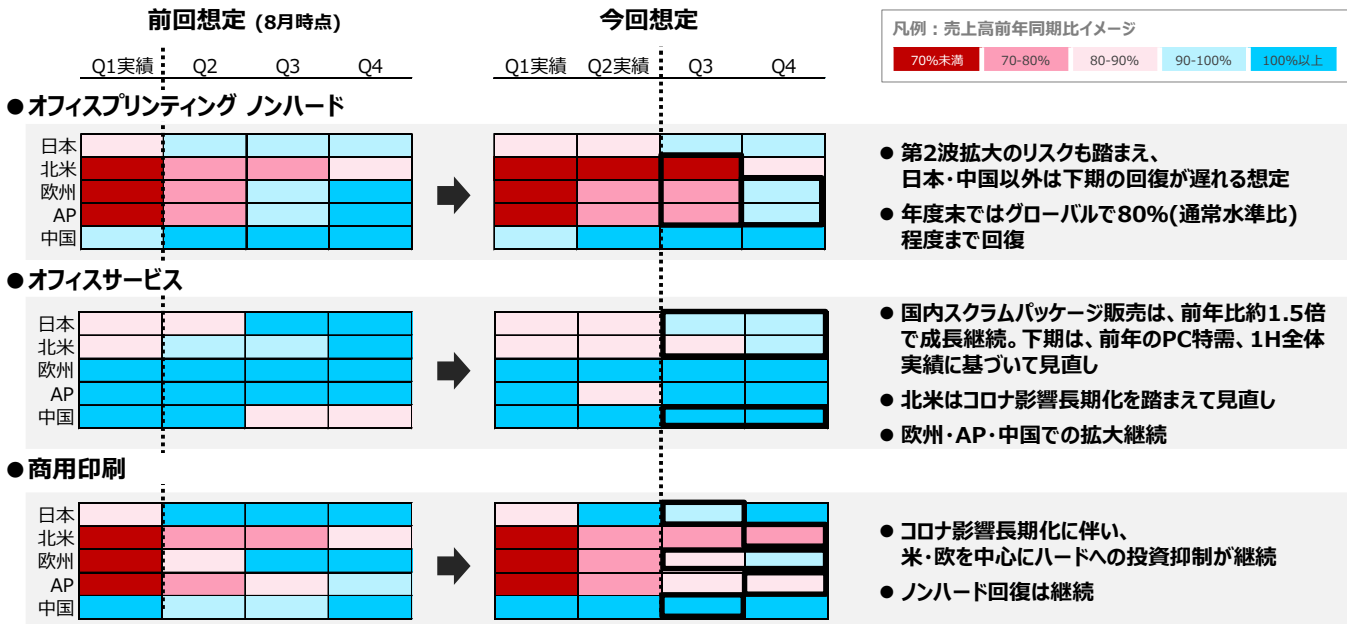
— MFPプリント出力量(yoy) — オフィス出社率 ■ COVID-19感染者数



(備考) 出社率は、Google Community Mobility Reportによる。新型コロナ感染拡大前との職場への人の移動量の変化率。各週月曜日のデータ。出力量は、当社@Remoteデータによる。前年同期からの、MFP出力量の変化率。

- なぜ、そのような大きな赤字見通しとなったかについてご説明いたします。
- これは、1Q決算でも示した主要国別のプリントボリュームの実績と今後の想定をアップデートしたチャートです。
- 1Q時点では、国・地域ごとのオフィス出社率と当社の出力機器のリモート管理(@Remote)によるプリントボリュームを分析した結果、年度内にグローバルで前年比で90%まで回復すると見込みました。
- それぞれの国の右に黒字で書いているパーセント表示が、1Q時の見通し数字です。
- 2Qの結果は、概ね想定通りの国が多いのですが、米国・英国などの一部主要国のプリントボリュームの回復が想定より大幅に遅れています。
- それらの国に加え、現在 欧州全域の主要都市においてロックダウンが宣言されています。
- その状況の中、専門家の意見等も参考にしながら各国毎の来年3月時点の回復度合いを見直しました。
- 先程申し上げた、回復見通しの厳しい国においては、9月の状況が3月あたりまで横ばいで推移すると見ざるを得ませんでした。

感染再拡大を踏まえ、各事業で見直しを変更した。地域毎に回復速度は異なる



- 主要事業におけるコロナ影響の地域別の変化をこちらのチャートで色分けして示しました。
- 先程のオフィスプリンティングのノンハードの見通しを前提として、商用印刷のノンハード、ハードも業績影響を推定しました。
- さらに、オフィスサービスの回復あるいは成長度合いについても想定し、色分けしました。
- それをベースに業績の再策定を行った結果が、コロナ影響でさらに約600億円悪化する主な要因です。
- 1Q時点の想定と現在の想定の違いについてそれぞれコメントを記しています。
- 成長事業としている中段のオフィスサービスについては、日本、欧州を中心に成長の手応えを感じています。
- 特に、日本はスクラムパッケージの販売が前年比約1.5倍で継続して成長しており、欧州・アジアパシフィック、中国についても、拡大が継続するとみています。

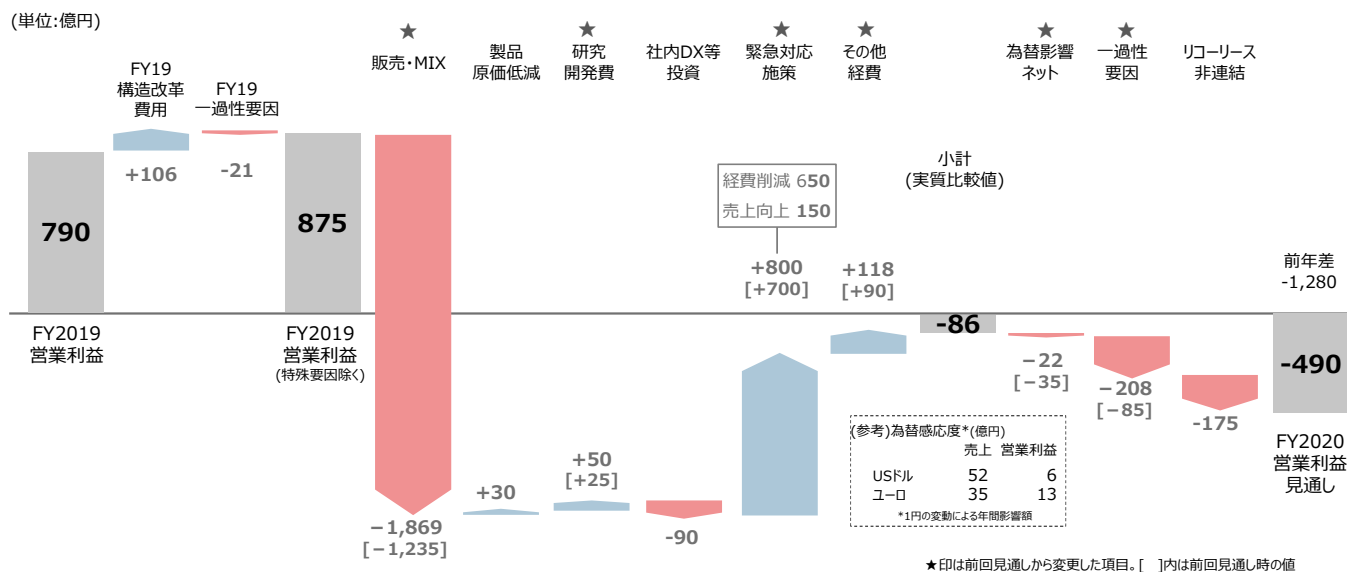
2020年度見通し <主要指標>

	FY2019 実績	FY2020 前回見通し (2020年8月)	FY2020 見通し	前年比
売上高	20,085億円	17,800億円	16,640億円	-17.2%
売上総利益	7,215億円	6,008億円	5,476億円	-24.1%
販管費	6,425億円	5,908億円	5,966億円	-7.1%
営業利益	790億円	100億円	-490億円	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	395億円	36億円	-364億円	-
ROE	4.3%	0.4%	-	-
期中平均 為替レート	1USDドル 1ユーロ 108.80円 120.90円	105.65円 119.62円	105.95円 120.65円	-2.85円 -0.25円
研究開発投資	1,028億円	925億円	925億円	-102億円
設備投資(有形固定資産)	865億円	480億円	480億円	-385億円
減価償却費(有形固定資産)	625億円	460億円	460億円	-165億円

- これは、既の開示させていただいている2020年度の見通しです。
- 売上高は1兆6,640億円、前年比で約3,400億円の減収を見込んでいます。
- 売上総利益は、約1,700億円減の5,476億円、そして、営業利益はマイナス490億円を見込みました。

2020年度見通し <要因別営業利益>

下期コロナ影響拡大に対し、緊急施策の効果刈り取りを加速する



Nov 4, 2020

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

- このチャートは、要因別の営業利益の階段チャートです。
- 先ほど、コロナの影響額マイナス1,750億円と申し上げたのは、中央の赤色の棒、販売・MIXのマイナス1,869億円と、中央右寄りの「その他経費118億円」をネットしたものです。
- この経費減少は、物量が減ったことによる物流費減とセールスコミッション減少によるものです。
- 中央にある800億円が、緊急対応および恒久施策で改善する部分です。
- 次のチャートで進捗をご説明します。

施策展開を加速し、計画以上の利益を創出する

分類	実施施策 「●」…追加効果を生み出す施策	1H実績 (1Q発表時)	通期効果 (今回)
緊急	経費削減	222 億円	250 億円 → 310 億円 +60 億円
	経費削減 構造改革	238 億円	300 億円 → 340 億円 +40 億円
恒久	原価低減	33 億円	150 億円
	売上 向上策	33 億円	150 億円
*営業利益への貢献額		合計: 493 億円	700 億円 → 800 億円 +100 億円

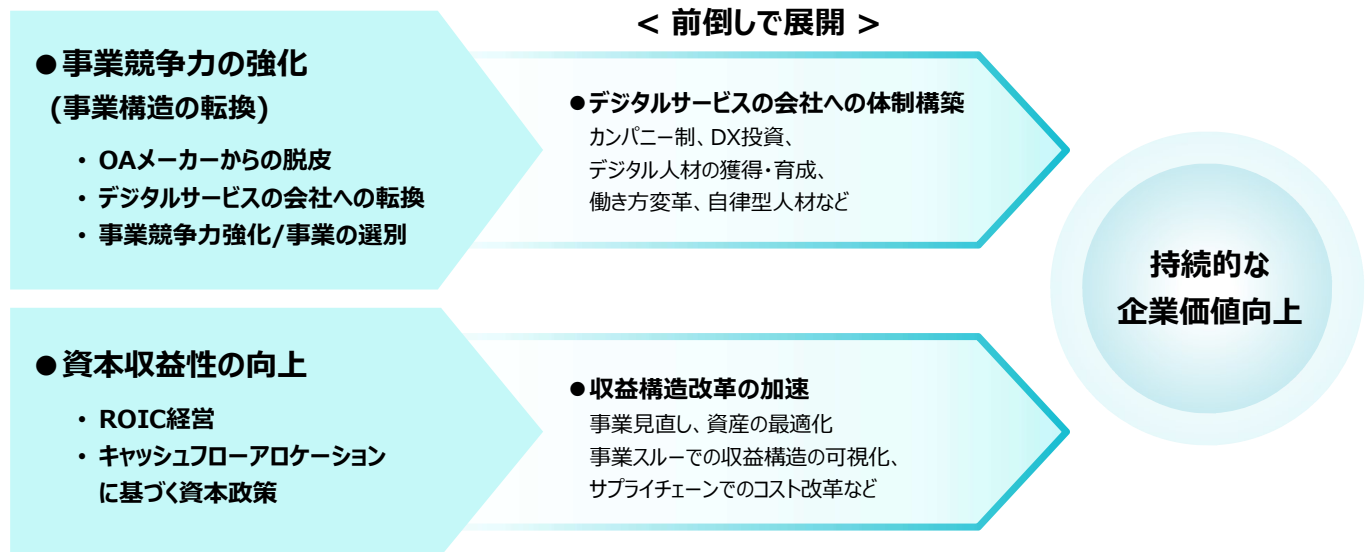
Nov 4, 2020

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

26

- このチャートは、緊急対応策と恒久実施策の進捗を示しています。
- 700億円の改善目標に対して、上期で493億円と既に70%進捗しています。
- 一部、上期の一時効果の項目もありますが、活動を加速してきたことで、1Q時点の目標であった700億円よりもさらに100億円増え、通期で800億円の効果が見えつつあります。
- 引き続き、取り組みを加速してまいります。
- 特に加速すべきは、恒久実施策です。
- 新世代MFPの販売加速によって、故障予知・遠隔保守でのCE(カスタマーエンジニア)の生産性向上が実現してきています。
- 訪問回数を極力減らし、遠隔での問題解決を実現するこの取り組みは、コロナ禍の三密防止策としてもお客様に喜んでいただいています。
- さらに、売上向上策の加速がポイントです。これも手ごたえがあります。
- 日本におけるスクラムパッケージ・スクラムアセットの販売拡大、また欧州での買収効果やWork Together, Anywhereキャンペーンの効果により、上期までで33億円を創出しました。
- さらに米州でもサービス事業拡大の取り組みを進めています。下期に向けてグローバルでの事業拡大を加速し、150億円の創出は達成できる見込みです。
- また、産業印刷、サーマル、産業プロダクツなどでも業績回復が進んでいます。
- これら施策に加え、前にご説明した構造改革加速の効果などにより、第4半期(4Q)には、実質的に黒字化する予定です。

環境変化に対応し、前倒しで改革を展開する

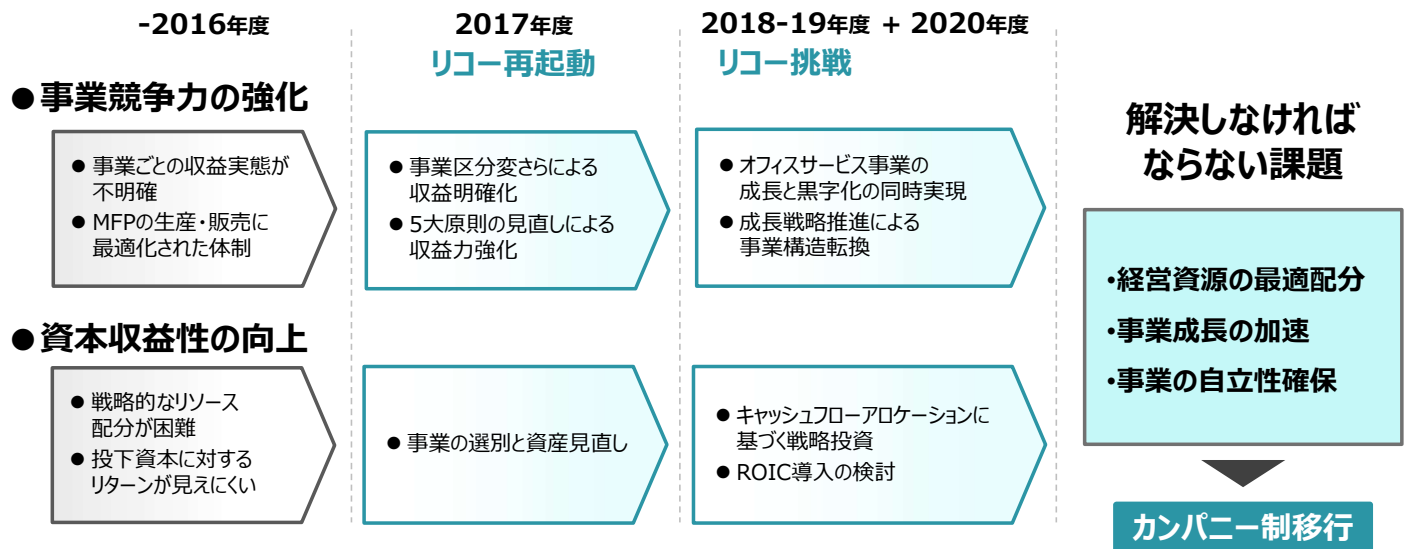


- リコーは、しっかりと働くお客様に寄り添いながら、成長してまいります。
- ここ3年わたくしは、1)事業競争力の強化と、2)資本収益性の向上、この二つを軸に持続的な企業価値増大を目指してまいりました。
- そのために、現在「OAメーカーから脱皮」し、「デジタルサービスの会社」へと事業構造の転換を加速しています。
- そして、ROIC導入による事業運営を徹底していくことが必要であると考えています。
- 新型コロナウイルスの到来によって、この方向性に関しては、従来以上に正しい方向であると確信を持ちました。

- 今、世の中は、「人が動かずに、情報とお金と物が動く経済」となっています。
- その中で、「現在の会社の形が、お客様に価値を提供するのに最適か」、わたしたちは自問自答を繰り返しました。
- そして、このコロナ禍だからこそ、ゼロベースで、お客様に価値を提供し続ける組織とプロセスを再設計すべきであると考えました。
- その結論として、来年4月に『カンパニー制を導入する』事にいたしました。

カンパニー制移行に至る これまでの取り組み

事業強化と資産見直しにより、更なる成長への課題を明確にした



- ここで、これまでの活動を少し振り返りながら、なぜカンパニー制なのか、について説明したいと思います。
- 私が社長に就任した2017年、まだまだ各事業ごとの収益実態が不明確であり、複合機の生産・販売に最適化された体制・プロセスでした。
- 2017年に、「リコー 再起動」を掲げ、事業区分変更による収益構造の明確化に取り組みました。
- これまでの社内の暗黙の常識であった5大原則、「ものづくり自前主義」「直販・直サービス」「マーケットシェア追求」「MIF拡大」「フルラインナップ」をゼロから見直すことによる収益力強化にも取り組みました。
- また、過去からのしがらみに捉われず、事業の選別と資産の見直しを実行してまいりました。
- 2018年から始まった「リコー 挑戦」では、事業の成長に転じ、オフィスサービス事業の成長と黒字化を実現、成長戦略を推し進めながら事業構造の転換を行ってまいりました。
- 並行して、ROIC経営の導入にも積極的に取り組んできました。

- そして、現在、私が認識している課題が3つあります。
- 一つ目は、最適な経営資源配分、二つ目は事業成長の加速、そして三つ目は事業の自律性確保です。
- これらの課題を解決するために、「カンパニー制」を導入する事を決めました。
- これまでの検討の中で、2023年には導入したいと考えていましたが、思い切って2年前倒して実行します。

メリハリのある資源配分により、事業成長と資本収益性向上をさらに加速する

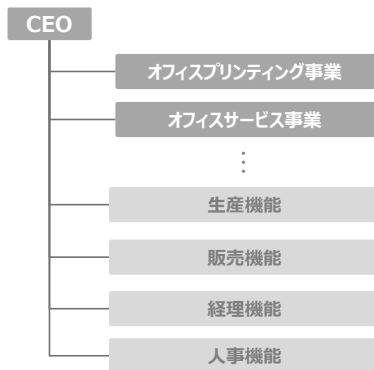
●カンパニー制の狙い

- 経営資源の最適配分
- 成長領域にリソースをシフト
- 事業の独立性確保、責任・権限の明確化

●各ビジネスユニットの役割

- 顧客軸でのスピード経営による成長
- 収益構造の可視化による資本収益性向上
- 外部資源の活用・連携による競争力強化

これまで



今後：2021年4月以降



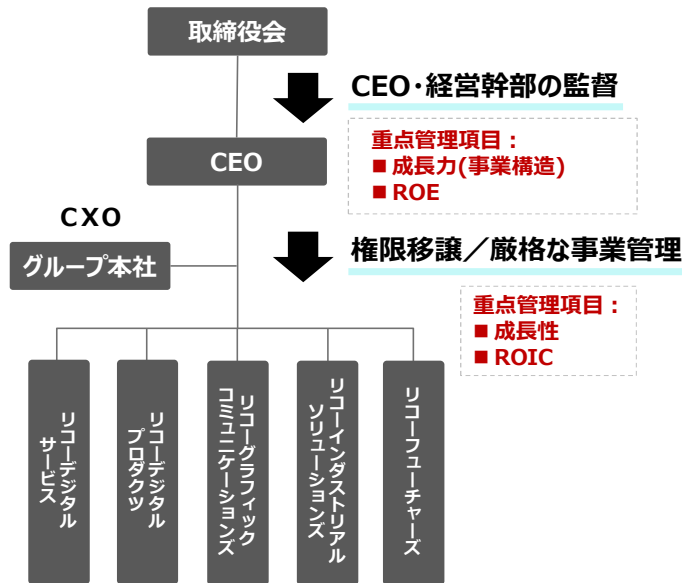
Nov 4, 2020

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

29

- カンパニー制の狙いと各ビジネスユニットの役割を定義しています。導入の狙いは、先ほどの3つの課題解決です。
- 各カンパニー、我々はビジネスユニットと呼びますが、プレジデントに大幅な権限移譲を行い、顧客軸での経営判断を素早く行っていきます。
- ROIC経営を徹底し、資本収益性を向上させます。そして、外部リソースとの協創を加速し、競争力を強化します。
- 現在は、左の図のように事業部門と機能部門がそれぞれ繋がった組織構造をしています。
- これを右のように、ビジネスユニットとして、対象とするお客様を中心に事業単位を設計し直します。
- この形態への移行は、来年4月としていますが、既に社内では発表し、全社一丸となって準備ステージに入っています。
- 各ビジネスユニット名は変更する可能性もありますが、ここに示した通りです。
- まず、一番上はリコーデジタルサービスです。このビジネスユニットのお客様は全世界のオフィスと現場ではたらく人です。提供価値は、オフィスと現場を繋ぎ、ワークフローの改善を実現する事です。
- 次に、リコーデジタルプロダクツです。このビジネスユニットのお客様は、まずは先ほど話したデジタルサービスカンパニーですが、競合各社、リセラーそしてパートナーも含まれます。そして複合機やプリンタに限らずエッジデバイスの製造・供給を提供価値とします。
- 3つ目は、リコーグラフィックコミュニケーションズです。このビジネスユニットのお客様はあらゆる印刷をビジネスとするお客様、企業群とし、印刷業のお客様の業務効率や価値を最大化するデジタルプリントソリューションを提供価値とします。
- 4つ目は、リコーインダストリアルソリューションズです。このビジネスユニットのお客様は様々な業種の製造工程と物流現場としました。IMS・サーマルメディアと産業プロダクツのハードウェアを一体で製造工程や物流現場に提供します。
- 最後に、リコーフューチャーズです。ここは他のビジネスユニットとは違い、社会課題解決に寄与する事業として将来に向けて投資すると決めた事業を集めています。大胆に権限移譲することで事業リーダー育成と共創を実現するオープンな文化風土醸成を期待しています。

ガバナンス強化と権限委譲を両立させ、持続的な企業価値向上を実現する



●取締役会

- 成長力(事業構造)、資本収益性からのモニタリングの徹底
- CEO、CxO、ビジネスユニット長の評価・監督

●グループ本社

- 資源配分による事業ポートフォリオの再構築
→デジタルサービス会社への転換
- 成長性／資本収益性による厳格な事業管理
→ROIC > 資本コスト

●ビジネスユニット

- 顧客軸でのスピード経営による成長
- 収益構造の可視化による資本収益性向上
- 外部資源の活用・連携による競争力強化

- カンパニー制の下で、取締役会・CEO(GHQ)・ビジネスユニットの体制で適切な権限移譲、役割と責任を明確にし、スピード経営を支えるガバナンスを行います。
- 権限移譲によりスピード経営を実現していく一方で、計数にもとづく厳格なガバナンスにより、資本収益性の向上を図りながら、デジタルサービス会社への事業構造の転換を図っていく必要があります。
- グループ本社は、事業の成長性と資本収益性の両面から、資源配分と事業評価を行い、事業ポートフォリオを再構築していくことに専念します。
- 加えて、各ビジネスユニットを成長性/資本収益性による厳格に事業管理することで、グループ全体でのROEの達成を実現します。具体的には、成長性のある事業に投資・資源を重点的に振り向けることです。
- また、資本コストを上回るROICを実現できない事業の継続は原則認めない。戦略的な意図により継続する場合は、ステークホルダーの皆さまにその理由を説明するようになりたいと考えています。
- 取締役会は、狙い通り成長領域へ事業の構造が転換しているか、各事業の資本収益性向上と適切な資本政策の結果としてROEの改善が図られているかについて、厳格にCEOと経営陣の監督を行い、持続的な企業価値の向上を促していきます。
- 現在の状況は危機的であるとの認識に立ち、甘えが許されない経営体制として、この難局を乗り越え、次期中計につなげていく所存です。

FY20 キャッシュアロケーション <FY20 Q2時点見直し>

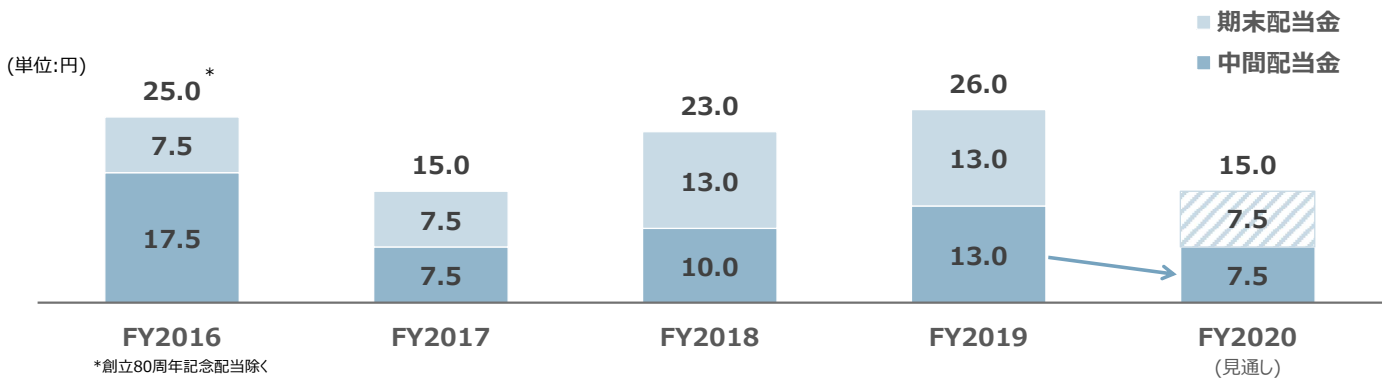
- 1H実績と業績見直し修正に基づき見直した
- コロナ影響長期化に対応できる手元流動性を継続確保する
- デジタルサービスの会社に向けた成長投資を実施する
- キャッシュフローに基づき安定的に配当する

創出*	用途
営業C/F 450億円	投資 1,000億円程度 設備投資 戦略投資
調達 300億円	
FY19末手元現金 2,628億円	FY20末手元確保 2,600~2,700億円程度 (追加株主還元1,000億円含む)
資産売却 370億円	配当 110億円

*IFRS16の影響および、グループ内資金プールの一部現預金は除く

- キャッシュフローアロケーションについては、私自身3つの視点でバランス良く考える事が経営上重要であると認識しています。
- 一つ目は、コロナ禍での手元流動性の確保、二つ目が、デジタルサービスの会社に向けた成長投資の実施、三つ目が、安定的な配当です。
- ご覧のように、当期利益は赤字見直しではあるものの、営業キャッシュフローはプラス450億円、またノンコア事業の外部資本の受け入れにより370億円のキャッシュインがあります。
- さらに外部調達300億円と、コロナ禍で不透明ではありますが、事業運営に必要なキャッシュは確保できています。
- デジタルサービスの会社への変革に向けて、社内DX、リモート環境下でのお客様価値創造、そして不足しているケイパビリティの補完として、戦略投資等総額1,000億円を予定しています。
- 手元資金は、平時であれば1,800億円程度での運営を考えていますが、有事対応として期首の現預金残高2,600億円の水準を維持することで安定経営を担保したいと考えています。
- 戦略投資の継続と手元資金の確保は必須ではありますが、同様に株主の皆様への安定配当も経営としては重視しています。
- 赤字決算の見直しではあるものの、キャッシュフローアロケーションに基づき110億円を株主還元にあてたいと考えています。
- 一方で、19次中計の総括としてお話しした追加株主還元の1,000億円については、当面はコロナ禍で手元流動性を厚く持つ事が経営上の優先事項ではありますが、今後の事業環境や必要な成長投資を踏まえながら実施の時期を継続して精査していきます。

- キャッシュフロー創出と運転資本の変動を鑑み、当期利益赤字見通しながら安定的な配当を維持する
- FY20通期配当金は前回見通し26円/株→今回15円/株とし、中間配当金を7.5円/株に決定した
- 追加株主還元(2020年3月27日公表)は、事業状況変化や成長投資規模を精査しながら継続検討する



- 最後に株主還元についてご説明します。
- 前項のキャッシュアロケーションで説明した通り、110億円すなわち年間15円、中間配当金を7.5円としたいと思います。
- これは、前回お示した一株当たり年間26円から減配する事になりますが、何卒ご理解をいただきたいと存じます。
- 持続的な企業価値向上を図り、その成果を適切に株主に還元していくという当社の基本方針に変更はありません。

補足資料

<p>1H業績</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ影響で売上高は前年同期比 23%減収→経費削減緊急対応 ● 営業利益306億円の赤字(4-5月を底にQ2は改善) ● フリーキャッシュフローは運転資本改善、株式譲渡等により改善
<p>1H事業別</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィスプリンティング： Q1を底にQ2は黒字化 出社率の回復スピードが想定よりも遅くハード・ノンハードとも大幅減 ● オフィスサービス： 日欧でパッケージ展開により好調 Q2は、国内前年Win10特需、消費増税駆け込みの反動で減収 ● 商用印刷： Q1をボトムに出力量は回復基調も、ハードは投資意欲低調で減収 ● 産業印刷： Q2は中国内需向けの売上回復などにより、前年比利益改善
<p>通期見通し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 第2波によるコロナ影響拡大を想定し、業績見通しを下方修正 ● 緊急施策の効果刈り取りを加速
<p>株主還元</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 赤字ながら、キャッシュや安定的な配当の方針を鑑み、年間配当見通し15円/株 ● 追加株主還元の考え方は変更なし。コロナ影響の動向や成長投資、キャッシュを考慮

ESG取り組み

- TCFDフレームワークに基づく開示情報を拡充



- 「Business Ambition for 1.5°C」
キャンペーンに賛同を表明



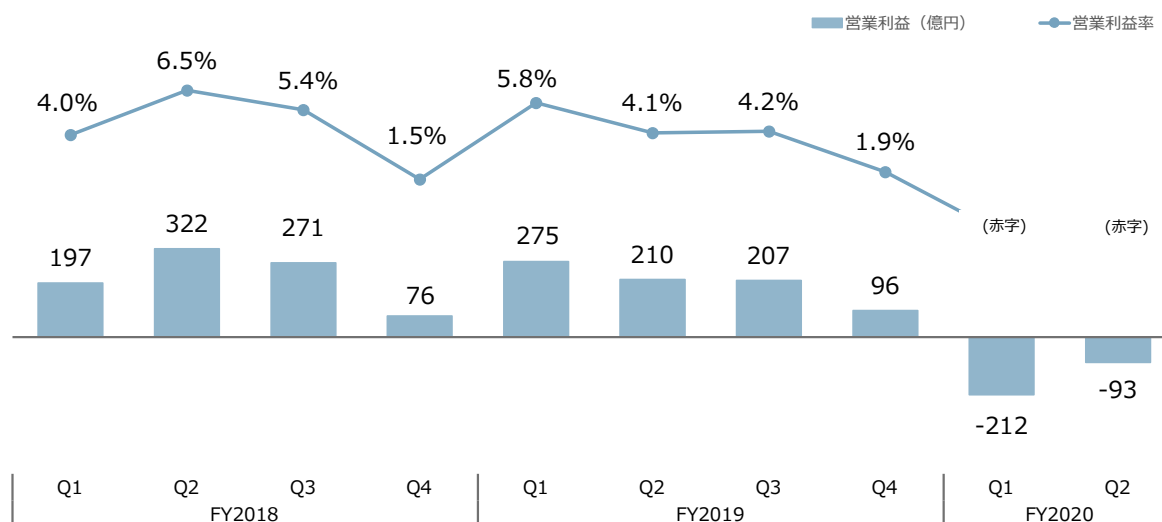
- 環境省「脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」にリコーの提案が採択
- 「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結

外部からの評価

- RE100リーダーシップ・アワードの
最終選考企業に選出
- 「FTSE4Good Index Series」、
「FTSE Blossom Japan Index」、および
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に継続選定
- 「Gomez ESGサイトランキング2020」で
総合第1位を獲得

2020年版統合報告書、ESGデータブックを発行しました。ぜひご参照ください。

四半期営業利益推移



◆MFP・プリンタ 販売台数伸び率

FY20 販売台数前年比	Q1	Q2	H1
国内	-21%	-7%	-14%
海外	-32%	-14%	-23%
MFP計	-30%	-13%	-21%
LP計	-26%	-12%	-19%

◆MFP・プリンタ ハード/ノンハード売上高伸び率(為替影響除く)

FY20 売上高 前年比	ハード			ノンハード		
	Q1	Q2	H1	Q1	Q2	H1
国内	-21%	-6%	-14%	-16%	-11%	-14%
海外	-31%	-14%	-23%	-44%	-30%	-37%
MFP計	-29%	-13%	-21%	-35%	-24%	-29%
プリンタ計	-45%	-34%	-39%	-25%	-20%	-22%
MFP+プリンタ 計	-31%	-15%	-23%	-33%	-23%	-28%

FY20 販売台数 前年比	A3 MFP			A4 MFP		
	Q1	Q2	H1	Q1	Q2	H1
国内	-21%	-6%	-14%	-18%	-19%	-19%
海外	-32%	-16%	-24%	-32%	-9%	-20%
MFP計	-30%	-14%	-22%	-31%	-10%	-20%

※ハード/ノンハード売上高伸び率の四半期推移は、別紙の連結経営指標推移(決算参考資料)をご参照ください

RICOH
imagine. change.