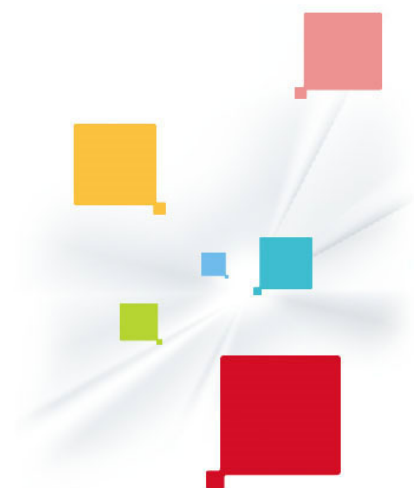


# 2021年度 4-9月期 決算概要

2021年 11月 4日  
株式会社リコー



- 2021年度4-9月期の決算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) 2021年度 (FY2021) : 2021年4月から2022年3月までの会計年度

### 事業区分の変更等について

当社グループは2021年4月1日より社内カンパニー制を導入しました。そのため、当連結会計年度より、事業の種類別セグメントを変更しております。この変更に関して、前連結会計年度についても遡及適用した数値で表示しております。

カンパニー制導入により 事業別 → カンパニー別 に変更 (2021年度4月より)

## ◆従来セグメント

オフィスプリンティング	複合機・プリンター 消耗品・サービス・サポート等	
オフィスサービス	IT・ネットワーク関連機器 ソフトウェア・ソリューション等	
商用印刷	カット紙・連帳商用プリンタ 消耗品・サービス・サポート等	
産業印刷	インクジェットヘッド、作像システム、 産業プリンター等	
サーマル	感光紙等サーマルメディア	
その他	産業プロダクツ	産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、 精密機器部品
	SmartVision	デジタルカメラ、360°カメラ・関連サービス
	その他	環境、ヘルスケア等

## ◆新セグメント

デジタルサービス	■ オフィスサービス ■ オフィスプリンティング(販売)	
デジタルプロダクツ	■ オフィスプリンティング(開発・生産・OEM) ■ エッジデバイス(開発・生産・OEM)	
グラフィックコミュニケーションズ	■ 商用印刷 ■ 産業印刷	
インダストリアルソリューションズ	■ サーマル ■ 産業プロダクツ	
その他	SmartVision	■ 360°カメラ・関連サービス
	その他	■ ヘルスケア ■ 環境(新素材、エナジーハーベスト) ■ デジタルカメラ、新規事業等

※オフィスプリンティング分野の一部の事業(ドキュメントソリューション、マネージドプリントサービスなど)とその他分野のデジタルビジネスをオフィスサービスへ変更

- 決算の説明に入る前に、セグメント変更について、もう一度ご説明します。
- デジタルサービスについて、数多くのお問い合わせ、確認を頂戴しています。
- こちらにお示した新セグメントのデジタルサービスは、私どもが目指している事業としてのデジタルサービスとは異なります。セグメントにあるデジタルサービスは、オフィスプリンティングのMFP(複合機)やプリンタの販売、オフィスサービスなど基本的にはオフィス向けを中心としたビジネスになります。私どもが目指しているデジタルサービスは、オフィス、現場、オフィスと現場をつなぐ課題解決も実現したいと考えています。
- デジタルサービスの事業分類とKPIは、今後、中計の進捗などの場でご報告したいと考えています。

## 2021年度 4-9月期決算概要

## 【4-9月実績】

- ✓ 外的要因(デルタ株感染拡大、部品不足、調達コスト高、輸送費高騰、生産影響による品不足)が顕在化したが、リカバリー策を実施し、営業利益想定通り
- ✓ 外的要因によりオフィスプリンティングを中心に大きな業績影響
- ✓ オフィスサービスもPC、MFPの品不足により販売面で影響を受けたが、日欧で業績拡大 (Q2営業利益率 8%超)

## 【FY21通期見通し】

- ✓ 10月以降にコロナ影響や外的要因からの回復の兆しが見え始めた (見通しを維持する)

→オフィスサービス等の利益成長、経費コントロールでカバー

- 決算のポイントについてご説明します。
- 4-9月期は、記載のとおり5つの外部要因により、業績面での大きな影響がありましたが、リカバリー策の実施、為替影響等により、営業利益は想定どおり推移しています。
- 外的要因については、特にオフィスプリンティングで大きな影響が出ています。オフィスサービスもPCやMFPの品不足により、販売面での影響はありますが、日欧で順調に業績拡大しました。
- オフィスサービスの利益率も、第2四半期として過去最高の8%を超える水準まで改善しました。資本コストを回収できるレベルまで高まってきたと考えています。
- 通期見通しについては、10月以降、コロナ影響が緩和され、外的要因も少しずつ改善の方向に向かっています。従って、現状、計画どおりの数字で推移をしており、通期見通しを維持することにしました。
- 外的要因につきましては、刻々と変化しています。オフィスサービスなどの成長事業による利益成長と、経費のコントロールでカバーをしていきたいと考えています。

# 21年度 4-9月期決算 <損益計算書>

計画外の外的要因(デルタ株感染拡大、部品不足/調達コスト高、輸送費高騰)も、売上2桁成長 400億円超の増益

	2020年度 4-9月	2021年度 4-9月	前年比	
売上高	7,619億円	<b>8,434億円</b>	+815億円	<b>+10.7%</b>
売上総利益	2,624億円 (34.4%)	3,049億円 ( <b>36.2%</b> )	+425億円	+16.2%
販管費等	緊急対応 -370億 2,930億円 (38.5%)	成長経費 81億 経費戻り 209億 2,918億円 ( <b>34.6%</b> )	-11億円	-0.4%
営業利益	-306億円	<b>131億円</b>	<b>+437億円</b>	-
営業利益率	-	1.6%	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	-221億円	<b>111億円</b>	<b>+333億円</b>	-
EPS	-30.64円	16.07円	+46.71円	
ROE	-	1.2%		
期中平均 為替レート	1USD/117.90円 1EUR/121.29円	109.79円 130.86円	+2.89円 +9.57円	
研究開発投資	449億円	<b>479億円</b>	+29億円	
設備投資(有形固定資産)	224億円	<b>152億円</b>	-72億円	
減価償却費(有形固定資産)	229億円	<b>207億円</b>	-21億円	

Nov 4, 2021

© Ricoh

5

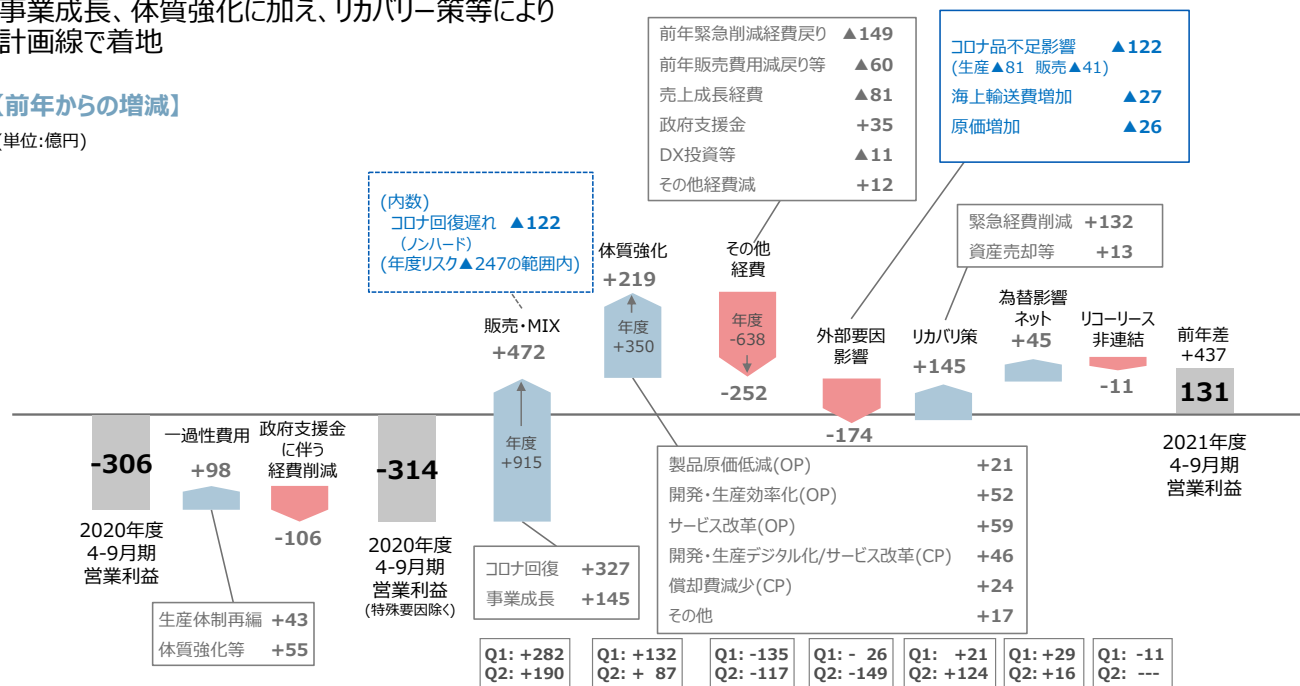
- 計画外の外的要因がありましたが、売上高は8,434億円、前年比+10.7%と2桁成長、営業利益は131億円、400億円を超える増益となりました。
- 売上総利益は3,049億円、総利益率は、前年の34.4%から36.2%と、かなり改善ができています。これは利益のある商品、ビジネス、地域を重点化しながら展開をしていることが功を奏しました。
- 販管費は2,918億円で、前年比で11億円削減ができました。前年度上期は370億円の緊急対応として経費削減を行っており、当期はそれに加えて81億円の成長投資も行う中で、前年経費実績を下回るなど、リーンな体制・体質になってきました。
- 各ビジネスユニットの責任者を中心に、自律的にしっかりと経費削減に取り組み、カンパニー制の成果が出ています。
- 営業利益は131億円、前年比437億円の増益となりました。
- 当期利益が111億円、前年比333億円の増益です。

# 要因別営業利益

コロナ回復遅れ、部品不足・輸送費高騰等によるコスト増も、事業成長、体質強化に加え、リカバリ策等により計画線で着地

## 【前年からの増減】

(単位:億円)



Nov 4, 2021

© Ricoh

- 営業利益の増減要因をご説明します。
- 前年4-9月期は、実績306億円の赤字に対して、一過性の費用、政府支援金等、特殊要因を除くと、実質的に314億円の赤字だったこととなります。それに対する当年度の増減益要因を説明します。
- まず、販売・MIXは+472億円で、内容はコロナ回復が327億円、事業成長が145億円です。年度見通し915億円に対する進捗率は50%になります。コロナ回復は327億円で進捗率は65%です。中身は、半分がオフィスプリンティング、3分の1が商用印刷です。
- オフィスプリンティングのノンハードは、第1四半期からさらに改善すると想定していましたが、残念ながらやや悪化しました。想定よりも4%ほど落ちています。しかし、年度見通しでリスクバッファをトータル247億円想定しており、そのうちの122億円を、今回の下振れで使ったという形になっています。
- 一方、商用印刷はノンハードは計画どおりに推移して、19年度比で89%、第2四半期は92%まで回復しています。
- 事業成長は145億円の改善で、3分の2はオフィスサービスで確実に貢献しています。年度見通しは411億円で、やや進捗が遅く見えるかもしれませんが、ほぼ計画通りに推移しています。これはオフィスプリンティングのノンハードが、ワクチン接種の進展と経口薬が出てくることで、年度後半にかけて回復すると見込んでいます。オフィスサービスは、もともと下期の売上構成が大きいビジネス形態のため、進捗率35%とスローに見えるかもしれませんが計画通りです。
- 体質強化は219億円で、年度見通しは350億円の予定に対して進捗は既に63%です。原価低減は部品不足で苦労していますが、開発・生産一体のプロセス改革、サービス改革等、あらゆる手を各ビジネスユニットに打っており、計画以上に推移をしています。開発から生産を一体にしたカンパニー制が効果が出ています。
- その他経費は、年度で638億円戻の見通しでしたが、4-9月期は252億円と、コントロールできています。
- 一方、外部要因は174億円の影響が出ています。生産、販売面では、部品不足の影響、製品がないために販売できず注残になっていることなどで、122億円の影響が出ています。さらに、コンテナ不足による輸送費の増加で27億円、半導体をはじめとする部品不足の影響で26億円の影響が出ています。こちらは、次のページでもう少し詳しくご説明します。
- リカバリ策として緊急経費削減で132億円、資産売却で13億円、トータル145億円のリカバリをしています。それに加えて為替、リコーリースの前年の影響を入れて、131億円となっています。

# 外的要因の現状と今後の見通し

10月以降外的要因の影響は改善の方向

主な外的要因	ステータス				現状と今後
	4-6月 (実績)	7-9月 (実績)	10-12月 (予測)	1-3月 (予測)	
コロナ回復遅れ (OPノンハード)	↘	↘	↗	↗	デルタ株拡大による回復遅れ (9月より緩和の動きあり、欧米で回復) [今後] ワクチン接種進展と経口薬による先進国回復
コロナ影響：生産影響	↘	↘	↗	↗	タイ生産拠点及びサプライヤーでの断続的な生産停止 →戦略的な生産配分 [今後] 受注残の解消と適正な在庫形成に向けた取り組み
コロナ影響：販売影響	↘	↘	↗	↗	OPハード品不足による機会損失 (需要は回復) [今後] 重点商品を中心とした製品供給リカバリ
海上輸送費高騰	↘	↘	→	→	港湾/海上輸送停滞によるコンテナ不足に起因した輸送費高騰 [今後] 売価転嫁、米国港湾でのサプライチェーン立て直しによる改善
部品不足による生産影響	↘	↘	→	→	半導体等部品調達難による生産量の減少 [今後] 複数購買化、代替品調達、高収益製品への優先割り当て
原材料・部品逼迫によるコスト増	↘	↘	→	→	電子部品逼迫でのスポット購入によるコスト増 銅板、樹脂材等の原材料高騰 [今後] 柔軟な価格対応

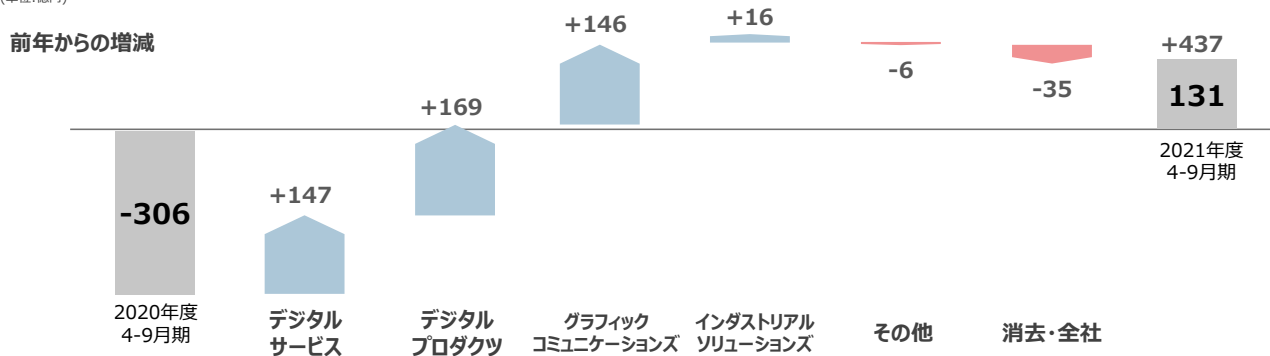
- 外的要因の現状と今後の見通しになります。様々な影響が出ています。
- まず、コロナ回復遅れ、オフィスプリンティングのノンハードは、デルタ株が特に4-9月は世界中で感染拡大し、回復遅れになっています。ただ、9月以降、回復の兆しが見られるようになってきています。今後、ワクチン接種の進展と経口剤により、先進国を中心に回復をすると見込んでいます。
- コロナ影響の生産影響は、タイ工場で感染者が発生して一時的に工場がストップしたり、仕入先の工場がストップしたりと、断続的な生産停止がありました。それに対して、売れ筋商品や、お客様に寄与できる商品などを中心に生産を行うなど、戦略的な生産配分をしています。受注残の解消と、適正な在庫形成に向けて取り組んでいます。
- 販売面でも影響が出ており、オフィスプリンティングのハードの品不足によって機会損失が出ています。需要は回復していますが、商品が不足しています。特に週次生産のため在庫を多く抱えていない日本で大きな影響が出ています。今後、重点商品を中心とした製品供給をしながら、リカバリしていきたいと考えています。
- 海上輸送費は、コンテナ不足に起因して輸送費が上がっています。売価への反映など、改善したいと思っています。
- 部品不足による生産影響は、半導体、さらには樹脂材も部品調達難により生産量が減少しています。あらゆる手段を取り、生産量を増やしています。例えば、一つの部品を複数の仕入先から購入したり、そのためにそれに対応できる製品設計に変えたり、工程で間に合わない部品は消費地で組み付けを行いながら、生産しています。それでも足りない場合は、高収益製品等に生産リソースを優先的に割り当てています。
- 部品に起因するコスト増は、電子部品、銅板、樹脂材に影響が出ています。できるだけ柔軟な価格対応を行い、価格転嫁をしていきたいと思っています。
- 10月以降、外的要因は改善方向にはありますが、刻々と変化しており、決して予断が許せる状況ではないと思っています。



外的要因による業績影響の中、全カンパニーで営業利益改善  
デジタルサービス・デジタルプロダクツ・グラフィックコミュニケーションズで3桁増益

## セグメント別営業利益

(単位:億円)



### 営業利益

	デジタルサービス	デジタルプロダクツ	グラフィックコミュニケーションズ	インダストリアルソリューションズ	その他	消去・全社
2021年度4-9月期	48	171	3	-7	-74	-10
2020年度4-9月期	-99	1	-143	-23	-67	25

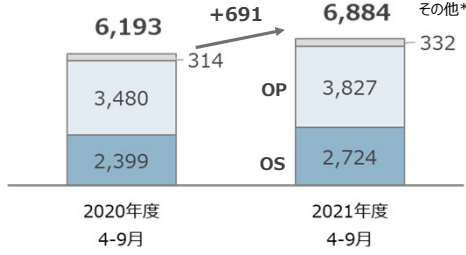
- 次は、セグメント別の営業利益について説明します。
- 全カンパニーで営業利益が改善しています。
- デジタルサービスは+147億円。デジタルプロダクツが+169億円、グラフィックコミュニケーションズが+146億円、インダストリアルソリューションズが+16億円の改善となります。
- その他がマイナスになっていますが、リコーリースの影響があり、その影響を加味しますと、プラス4億円になります。
- 消去・全社はマイナス35億円になっています。こちらは主に賞与です。
- 以上、合計で前年実績から437億円の改善となります。
- 営業利益の実数値は、デジタルサービスが48億円、デジタルプロダクツが171億円、グラフィックコミュニケーションズは赤字の計画でしたがプラス3億円、インダストリアルソリューションズは4-9月期はマイナス7億円ですが、7-9月期は2億円の黒字で好転してきています。

# デジタルサービス

(オフィスサービス、オフィスプリンティング販売)

増収(11%)増益(黒字転換+147億円)  
(品不足・輸送費上昇を吸収)

## 売上高 (億円)

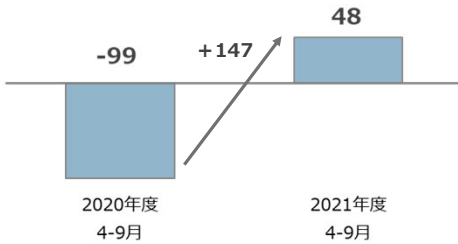


前年同期比
2021年度 4-9月期
+11.2%

<主な前年増減要因> 単位：億円

増減要因	増減額
コロナ回復(OP)	+110
事業成長(OS)	+90
体質強化	+59
コロナ影響(販売)	-25
海上輸送費増加	-23
前年経費戻り・成長経費	-209
政府支援金	+35
緊急経費削減	+116
その他(為替影響等)	+45
前年特殊要因	-51
対前年増減額 合計	+147

## 営業利益 (億円)

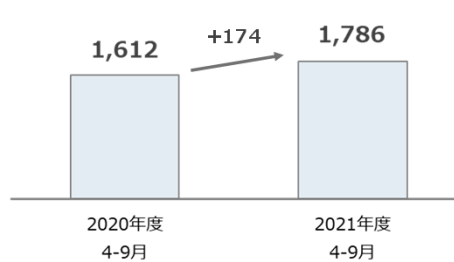


# デジタルプロダクツ

(オフィスプリンティング/エッジデバイス開発、生産)

増収(11%)増益(+169億円)  
(原価上昇・部品不足/コロナによる生産影響を吸収)

## 売上高 (億円)

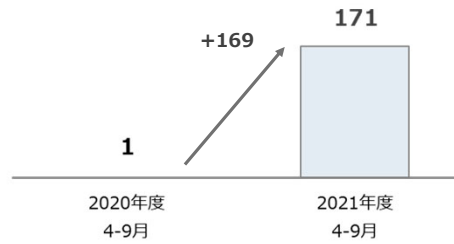


前年同期比
2021年度 4-9月期
+10.8%

<主な前年増減要因> 単位：億円

増減要因	増減額
コロナ回復(OP)	+46
事業成長	+30
体質強化	+74
コロナ影響(生産)	-76
海上輸送費増加	-2
原価増加	-14
資産売却等	+15
その他(為替影響等)	+53
前年特殊要因	+43
対前年増減額 合計	+169

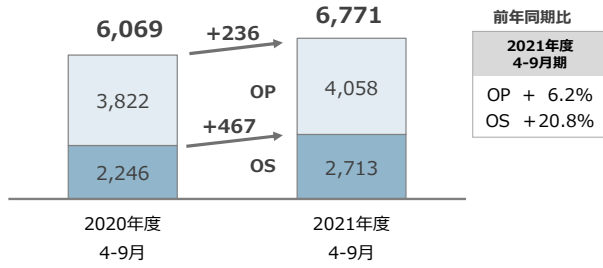
## 営業利益 (億円)



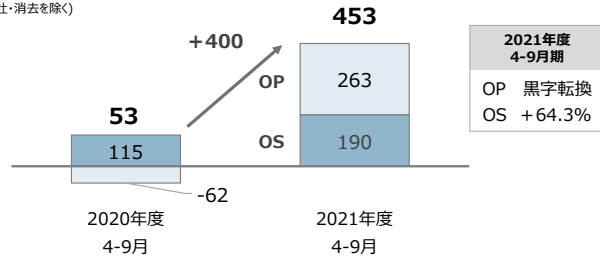
- それでは、セグメント別に説明をします。
- デジタルサービスは11%の増収です。オフィスサービスとオフィスプリンティングの両方が入っています。147億円の増益で、品不足、輸送費等の上昇を吸収しながら、前年から改善しました。
- 右下に増減要因を記載しています。特にデジタルサービスは、上から三つが金額的に大きな要因になります。
- コロナ回復はノンハードで+110億円、事業成長はオフィスサービスで+90億円、体質強化は主にサービスの最適化で59億円です。
- 前年の経費戻りは主に賞与です。緊急経費削減で、採用の抑制、昇給の減額に取り組んでいます。
- デジタルプロダクツは11%の増収、169億円の増益です。右下に増減要因に体質強化74億円とあります。変動原価の低減、開発・生産の効率化の効果が出ています。

# (参考)旧セグメント概算

## 売上高 (億円)



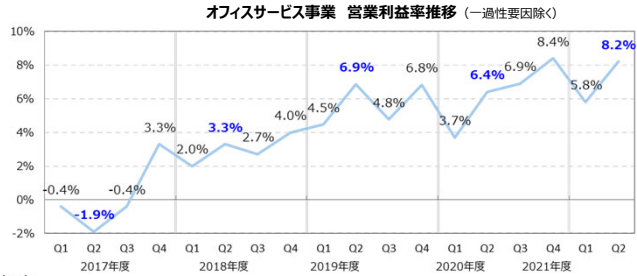
## 営業利益 (億円) (全社・消去を除く)



## 4-9月期 概況

- オフィスサービス : 前年比20%増収、64%の増益  
Q2営業利益率 8%超(Q2では過去最高)  
(業種パッケージ販売増により採算性向上)
- オフィスプリンティング : 増収(6%)増益(325億)  
→部品不足、海上輸送費上昇が利益圧迫も増益を確保

		2020年度 4-6期	2021年度 4-6月 (概算値)	2020年度 7-9月	2021年度 7-9月 (概算値)	
オフィスサービス	売上	1,033	1,330	1,212	1,382	
	営業利益	38	76	77	113	
		(率)	3.7%	5.8%	6.4%	8.2%
オフィスプリンティング	売上	1,747	2,081	2,074	1,976	
	営業利益	-80	121	17	141	
		(率)	-4.6%	5.8%	0.8%	7.2%



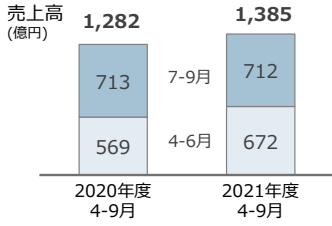
Nov 4, 2021

© Ricoh

- 旧セグメントの概算実績です。
- 既に本社等の共通経費を配賦したり、人員構成が変わったり、事業分野の内容が変わっていますので、こちらは概算値で目安として見ていただきたいと思います。
- オフィスサービスは、売上2,713億円、営業利益190億円です。  
前年に対して20%の増収、64%の増益で7-9月期は8%を超える営業利益率となりました。
- 特に業種別のスクラムパッケージの販売本数が増えたことで、採算性が向上しています。  
右下にオフィスサービスの営業利益率推移を示しており、右肩上がりとなっていることがお分かりいただけると思います。1年の中で四半期によって特性があり、第2四半期、第4四半期は高く、第1四半期、第3四半期が低くなる傾向がございます。
- これは日本が3分の2の売上を占めており、日本の商慣習に影響されています。
- オフィスプリンティングについては6%の増収、325億円の増益となりました。

# デジタルサービス(オフィスサービス)

## 日本



### 品不足影響も、ITサービス、アプリケーションは堅調

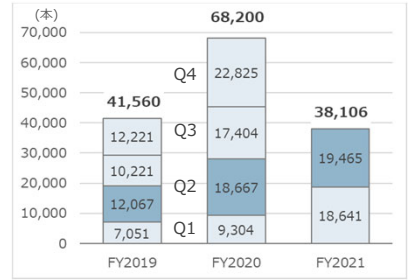
#### ① スクラムシリーズ実績

売上、本数とも前年比約130% (業種展開増加)

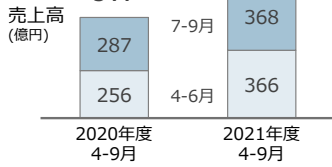
	2021年度 4-9月実績		
	売上	前年比	本数前年比
スクラムパッケージ(中小企業向け)	243億円	133%	136%
スクラムアセット(中堅企業向け)	103億円	129%	—
合計	346億円	132%	—

→ MFPやPC等、品不足による業績影響あり (今後改善の見込み)

### スクラムパッケージ販売本数



## 欧州\*



\* 欧州・中東・アフリカの売上高

### 重点国の体制強化、パッケージ展開により成長持続

#### ① “Work Together, Anywhere” パッケージ展開が加速

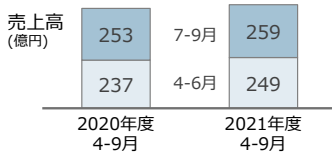
受注:58億円(前年比242%) パイプライン:297億円(前年比186%)

#### ② 買収企業の業績は引き続き好調(前年比141%)

#### ③ CEのマルチスキル化(約15%が認定取得)

売上内訳	(億円)	2021年 4-9月	前年同期比
<b>オフィスサービス 計</b>		<b>2,724</b>	<b>+13.6%</b>
ITインフラ (ハード・ソフト)		1,042	+6.7%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)		581	+17.8%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)		508	+22.4%
BPS (顧客出力センターの受託、等)		476	+6.0%

## 米州



### 出力センターコスト低減とデジタルサービスへの転換

#### ① BPSは継続的な原価低減により採算改善

#### ② リモートワークを支援する郵便物のデータ管理サービスが好調(前年比131%)

#### ③ Q1発売したセキュリティ対策のITサービスが順調な滑り出し

- オフィスサービスは、品不足の影響が特に日本で見えています。しかし、ITサービス、アプリケーションは堅調に推移し、スクラムシリーズは130%の伸びになります。
- 緊急事態宣言、MFP、PC等の品不足による業績影響が出ていますが、今後改善していく見込みです。
- 欧州は非常に順調で、重点国の体制強化とパッケージ展開により、前年比135%と大きく伸びています。パッケージ展開も堅調で、パイプラインも186%と大きく拡大しています。買収企業による上乗せ分も貢献していますが、オーガニックでも2桁成長を実現しています。
- 米州は出力センターのコスト削減と、デジタルサービスへの転換をするためのチャレンジをしています。ITサービスは、今は仕込み期間で、いろいろなチャレンジ、体制・仕組みの充実を図っています。

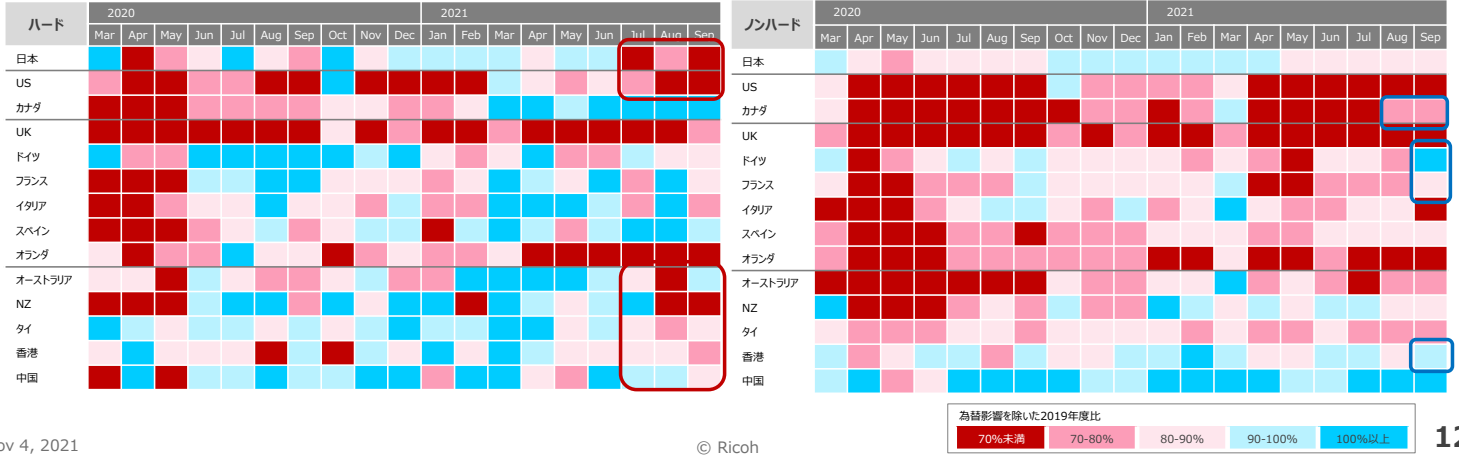
前年に対しては増収も、  
外的要因（デルタ株感染拡大、品不足等）の影響で

- ハード：サプライチェーンの混乱により、製品供給が滞り、7-9月期は需要回復も売上悪化（注残積上がり）
- ノンハード：想定より回復が足踏みも、9月後半から回復の兆し（想定比較：4-6月期-2%pt、7-9月期-4%pt）

FY19同期比（為替影響除く）

OP売上	2020年度				21年度	
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月
ハード	69%	85%	83%	90%	85%	<b>73%</b>
ノンハード	67%	77%	82%	85%	79%	<b>78%</b>
日本	83%	87%	94%	101%	90%	<b>78%</b>
米州	59%	70%	71%	78%	75%	<b>68%</b>
欧州	61%	84%	81%	84%	77%	<b>80%</b>

売上ヒートマップ（国・地域別、2019年度同月比）



- 次は、オフィスプリンティングです。
- 右の表をご覧ください。  
ハードウェアは品不足など外的要因の影響を大きく受けています。  
19年度比で4-6月が85%でしたが、7-9月は73%と悪化しました。特に日本が厳しい状況でした。
- ノンハードは4-6月とほぼ横ばいの状況にあります。
- 2020年の7-9月と2021年の7-9月のハードウェアとノンハードを比較しますと、今年の方が厳しい結果になっています。

# MFP出力量にみるコロナ影響

感染が収まると米英を除き85%を超えて回復  
感染者数の少ない香港は90%超

## MFPプリント出力量の推移 (国別)

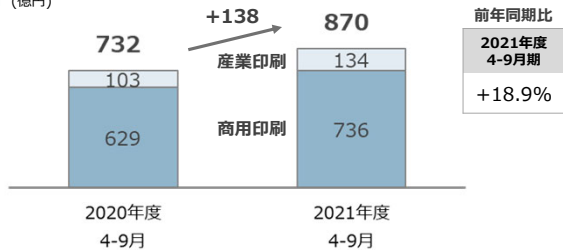


- 国別のMFPプリント出力量の推移です。
- ご覧のとおり感染が収まると、米英を除いて2019年比で85%を超えて回復してきています。  
日本や香港など90%を超えているところもあります。  
特に感染の少ない香港は、90%を超え、100%を超える月もある状況になります。
- 10月までのデータも載せていますが、明らかに改善してきていることがお分かりいただけると思います。

# グラフィックコミュニケーションズ <概況>

商用印刷のノンハード回復・原価低減による体質強化を継続し、黒字転換

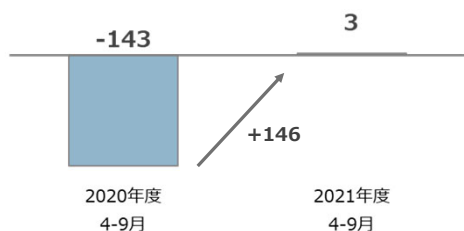
## 売上高 (億円)



## 4-9月期 概況

- 商用印刷のノンハード回復、IJヘッドの成長により増収  
ノンハードは想定通りに回復(FY19比 89%)  
7-9月は感染再拡大によりハードの回復が足踏み
- 原価低減は計画以上に進捗(年度計画達成率131%)  
(開発・生産のデジタルマニュファクチャリング、サービス活動効率化)
- 営業利益 対前年 146億円改善  
年度見通し-35億円に対して、4-9月は黒字化し計画達成

## 営業利益 (億円)



## FY19同期比 (為替影響除く)

CP売上	2020年度				2021年度		
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	4-9月計
ハード	61%	72%	67%	75%	73%	68%	71%
ノンハード	66%	80%	84%	85%	86%	92%	89%
米州	66%	71%	73%	71%	77%	78%	78%
欧州	56%	78%	77%	84%	74%	82%	78%
日本	85%	101%	91%	97%	98%	98%	98%

- グラフィックコミュニケーションズです。
- 商用印刷のノンハードの回復と原価低減による体質強化で、黒字に転換しています。さらにインクジェットヘッドも好調で増収になっています。
- ノンハードは想定どおり、19年度比89%と回復してきています。ハードウェアは、デルタ株の感染により少し足踏みしている状況です。
- 原価低減は計画以上に進捗しており、年度計画に対して既に131%の達成となっています。開発・生産のデジタルマニュファクチャリング、自動化、サービスの活動の効率化に取り組み、かなり体質が強化されています。
- 営業利益は、4-9月期で前年に対して146億円改善により、黒字化し、計画も達成しています。

## 【商用印刷】

- **ハード**：主力市場の欧米で見込み増加  
印刷業向け：Withコロナに向け投資意欲回復の兆し  
企業内：欧米のディーラー開拓施策により販売増加  
(15社獲得 年間目標達成)
- **ノンハード**：2019年度比 89%に回復(想定通り)  
印刷業向け：経済活動再開により、カタログ、出版物中心に印刷量が回復  
企業内：米国の学校再開で印刷増加も、  
企業向けはオフィス回帰が進まず回復遅れ

## Pro C5300 Series



厚紙、凹凸紙、長尺用紙対応など  
上位機種に匹敵するスペックを備えながら  
圧倒的なコストパフォーマンスを実現

## 【産業印刷】

- **コンポーネント (IJヘッド)**  
好調持続 (売上前年比138%)  
・顧客であるプリンターメーカーの販売回復  
・性能・価格・サポートの競合優位から、顧客の新規プリンターモデルへの採用進む
- **産業プリンタ (テキスタイルプリンタ)**  
Tシャツプリント中心に、Eコマース販売増加、印刷事業者の参入により好調(売上前年比130%)  
→ラインナップ強化により更なる拡大

## MHシリーズ(メタル積層ヘッド)



- ・リコー独自のステンレス接合技術によるインク対応力、高耐久性が強い
- ・UVインク、水性インク共に対応可能で  
サイングラフィックス、テキスタイルなど幅広い用途で活用可能

## RICOH Ri 2000(テキスタイルプリンター)

2021年9月 国内発売



- ・「RICOH Ri 100」の上位機種としてラインナップ強化

- それぞれ分野別にご説明します。
- 商用印刷について、ハードウェアは、主力市場の欧米での見込みが増加していることにより、パイプラインが増えています。今後に期待できるということです。印刷業のお客様の投資意欲がようやく戻ってきたと感じています。企業内については、欧米のディーラー改革を計画どおり進めており、販売に寄与し始めています。

ノンハードについては、先述のとおり、19年度比で89%となりました。

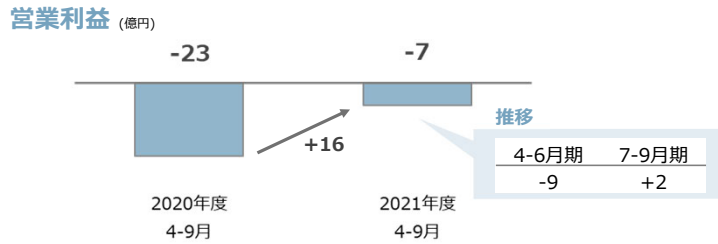
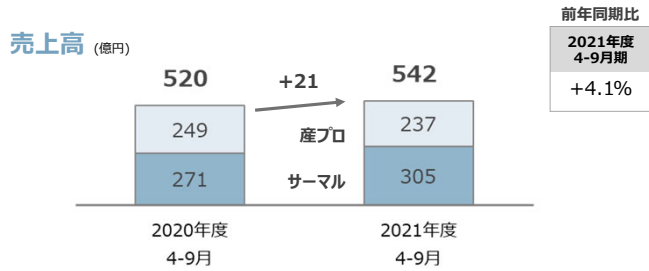
印刷業向けは、従来のEC(Electronic commerce:電子商取引)、オンラインに加え、経済活動が始まったことに伴い、カタログや出版物を中心に回復をしてきています。

企業内については、オフィスにまだお客様が戻っておらず回復遅れの状況ですが、学校の再開で、教育関連のみ出力量が戻ってきている状況です。

- 産業印刷については、インクジェットが売上前年比138%と、順調に伸びています。また、テキスタイルプリンタについても新製品が寄与し、Tシャツプリントを中心に伸びています。



前年比増収、7-9月期営業利益は黒字転換



## 4-9月期 概況

- サーマル  
日本：脱炭素化ニーズの高まりによる剥離紙レスラベルの販売堅調  
米国：物流需要拡大、エアライン需要活性化  
欧州：社会課題解決型2商品切り口による展開、新ライン稼働  
中国：価格競争力のある新製品の拡販（食品関連）
- 産プロ\*  
オプティカル事業： 中国でのプロジェクト用途堅調  
自動車関連顧客の生産減による影響あり  
エレクトロニクス事業： 産業用ロボット用途堅調  
部品不足によりコスト増

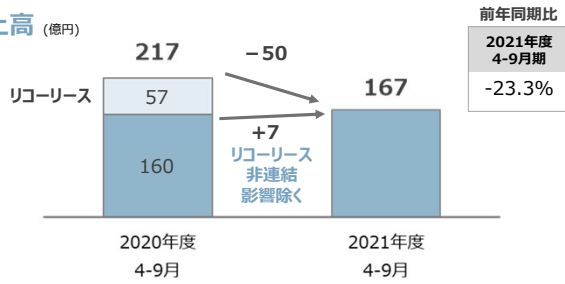
## 今後の取組み

- サーマル
  - ・ 物流・流通など需要拡大領域での拡販（米国：流通注力 欧州：新ライン稼働）
  - ・ 原材料市況変動に対する原価・粗利改善策検討
- 産プロ
  - ・ 自動車関連顧客の生産戻りによるオプティカル販売の拡大
  - ・ 生産プロセス効率化・部品市況変動に対する原価・粗利改善策検討

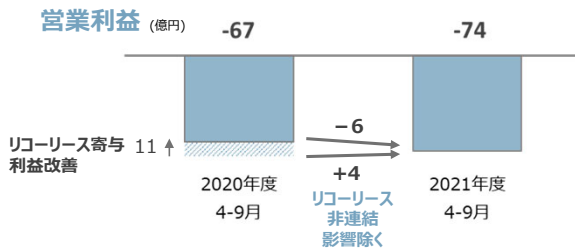
- インダストリアルソリューションズについてご説明します。
- 売上高は前年比で増収、営業利益は7-9月期に黒字化しました。
- サーマルにおいては、4-9月期、日本では脱炭素化ニーズの高まりによる剥離紙レスラベルが堅調でした。米国では物流需要の拡大、さらにエアライン需要の回復により成果が出てきています。欧州では、社会課題解決型の2商品を出していますが、それを切り口に展開をし、新ラインも寄与し始めています。中国では、価格競争が厳しく、少し苦労している状況です。また、米国では、人員不足によりラインが十分に稼働できていないため、現在、日本から人員を派遣して緊急対応している状況です。
- 産業プロダクツにおいては、中国でのプロジェクター用途が堅調ですが、自動車の生産が減少していることに伴い、大きな影響が出ています。また、エレクトロニクスについては、産業用ロボット用途は堅調ですが、部品不足によるコスト増に伴い、利益を少し圧迫しています。
- ただし、後半にかけて期待を持てる点が何点かあります。一つは、サーマルで物流や流通において、今後拡大が見えてきている点です。また、原価面においても、中国で開発した原価を抑えた新製品の横展開をすることで利益を増やしていきます。さらに、産業プロダクツでも、自動車関連の生産戻りが見えてきています。これらにより計画を達成をしていきたいと考えています。

## リース事業非連結化影響を除くと実質増収増益

### 売上高 (億円)



### 営業利益 (億円)

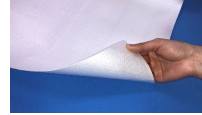


### 4-9月期 概況

- カメラ 新製品(PENTAX/GR)好調で増収増益
- SV\* 部品不足によりハイエンドモデルの供給難  
巣ごもりで360°カメラクラウドサービス好調をキープ

→ 新規事業への投資によりセグメントとしては赤字

### 主な新規事業



#### 植物由来の新素材PLAiR

独自の発泡技術でしなやかさと強さを  
実現。脱炭素社会の実現に貢献



#### リチウムイオン二次電池 製造ソリューション

世界初、インクジェットによる二次電池。  
多様な形状のウェアラブルデバイスを  
可能に



#### 社会インフラ向け 点検サービス

被写界深度を測定するカメラ技術が  
はたらく人を危険な高所作業から解放

\* Smart Vision 事業

- その他については、リースの非連結化の影響を除くと、実質増収増益となりました。
- カメラの営業利益は、ほぼフラットです。その他事業全体の営業利益は赤字となっていますが、主に新規事業への投資によるものです。現在、ポートフォリオマネジメントを強化しており、是々非々でやめるものはやめる、やるものは投資を強化するというように、メリハリをつけていきたいと考えています。

# 2021年度4-9月期決算 <連結財政状態計算書>

総資産(1兆7,808億円)は棚卸資産が増加するも、自己株式取得、営業債権の回収等により1,070億円圧縮

## 資産の部

(単位:億円)	2021年 9月末	21/03末比 増減額	
流動資産	9,659	-927	
現金及び預金	2,760	-589	自己株式取得による減
営業債権及びその他の債権	3,427	-493	年度末債権の減少
その他の金融資産	898	-29	
棚卸資産	2,065	+145	部品在庫 港湾・洋上在庫増加
その他の流動資産	506	+39	
非流動資産	8,148	-142	
有形固定資産	1,832	-87	
使用権資産	564	-71	
のれん及び無形資産	2,333	+78	
その他の金融資産	1,258	-102	
その他の非流動資産	2,159	+40	
資産合計	17,808	-1,070	

## 負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2021年 9月末	21/03末比 増減額	
流動負債	6,342	-232	
社債及び借入金	1,152	+324	長短振替
営業債務及びその他の債務	2,400	-471	年度末債務の減少
リース負債	226	-27	
その他の流動負債	2,563	-58	
非流動負債	2,743	-321	
社債及び借入金	1,198	-198	長短振替
リース負債	439	-28	
退職給付に係る負債	623	-81	
その他の非流動負債	482	-13	
負債合計	9,086	-553	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	8,685	-517	自己株式取得に よる減少 (計画通り進捗)
非支配持分	36	+0	
資本合計	8,722	-516	
負債及び資本合計	17,808	-1,070	
有利子負債合計*	2,350	+126	

(参考) 期末日為替レート: US\$ 1 = ¥ 111.92 (+1.21)  
EURO 1 = ¥ 129.86 (+0.06)

(21/03末比増減)

\*有利子負債: 社債及び借入金

- 次に、バランスシートについて説明します。
- 総資産は1兆7,808億円となり、棚卸資産が少し増加しています。  
これは季節要因に加えて、部品不足に備えて通常よりも部品の在庫が増えていることと、港湾の混乱に伴い、港湾からモノが出ない、もしくは船上に在庫がたまっていることが要因で、棚卸資産が増えています。
- 一方、現預金は減っていますが、これは自己株取得が順調に進んでいることと、営業債権の回収等により、圧縮したことが要因です。

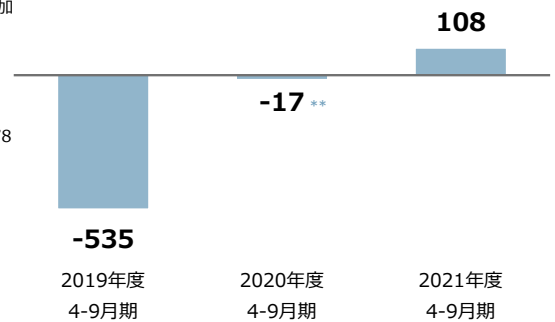
# 2021年度4-9月期決算 <連結キャッシュフロー計算書>

当期利益の増加によりフリーキャッシュフローが改善

(単位:億円)

	2020年度 4-9月	2021年度 4-9月	
当期利益	-221	<b>112</b>	黒字化
減価償却費	533	<b>465</b>	
その他の営業活動	-15	<b>-170</b>	部品在庫・ 港湾・洋上在庫の増加
営業活動によるキャッシュフロー	295	<b>407</b>	
有形固定資産の取得及び売却	-223	<b>-118</b>	
事業の買収	-48	<b>-28</b>	
その他の投資活動	-41	<b>-152</b>	前年RL売却収入+78
投資活動によるキャッシュフロー	-313	<b>-298</b>	
有利子負債*の純増減	912	<b>+91</b>	前年RL、リコー借入
支払配当金	-94	<b>-53</b>	
自己株式の取得	-0	<b>-603</b>	計画通りの進捗
その他の財務活動	-284	<b>-168</b>	
財務活動によるキャッシュフロー	658	<b>-733</b>	
換算レートの変動に伴う影響額	3	<b>-0</b>	
現金及び現金同等物の純増減額	643	<b>-625</b>	
現金及び現金同等物期末残高	3,280	<b>2,677</b>	
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	-17	<b>108</b>	

## フリーキャッシュフロー推移 (単位:億円)



\*\* リコーリース株式譲渡+78億含む  
(株式売却+368-RL保有現金289)

- 連結キャッシュフロー計算書について説明します。
- キャッシュフローは、当期利益の増加により、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、当期利益の増加と、棚卸資産の増加により相殺され、111億円の増加となりました。  
投資活動によるキャッシュフローは、固定資産は減少しましたが、前年、リコーリースの売却益があったため、ほぼ前年並みとなりました。
- 以上のことから、フリーキャッシュフローは126億円の増加となりました。

## 主な取り組み実績

2021年 4月 「リコーグループ人権方針」を公開

6月 みずほ銀行と「Mizuho Eco Finance」の融資契約を締結

ESG目標 2020年度実績を公表

7月 法務省主催「Myじんけん宣言」プロジェクトへ参加

9月 「リコーグループ統合報告書2021」  
「リコーグループESGデータブック2021」  
「リコーグループTCFDレポート2021」を発行



10月 JCLP共同代表にリコー代表取締役社長山下が就任

We Mean Business Coalition  
“All in for 2030”キャンペーンに参加

再エネ活用加速にむけ、  
国内外の生産・販売関連会社4拠点に  
オンサイトPPAモデルを導入



タイ生産拠点の社屋屋上

## 今後の取り組み

11月19日 ESG説明会開催

## 主な外部評価

2021年 6月 経済産業省が定める「DX認定」を取得（リコー）

7月 「FTSE4Good Index Series」、  
「FTSE Blossom Japan Index」に継続選定

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に継続選定

8月 経済産業省が定める「DX認定」を取得（リコー・ジャパン）

9月 Ricoh EuropeがIDC社  
「European Technology for Sustainability  
and Social Impact Report」にて  
Top3の1社に認定

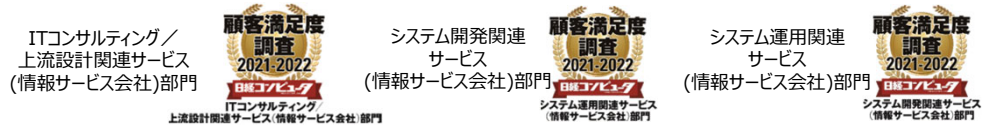
東洋経済新聞社  
「社員のキャリア形成に熱心な会社」10位にランクイン

10月 4製品がグッドデザイン賞を受賞  
RICOH Interactive Whiteboard D5530  
RICOH eWhiteboard 4200  
RICOH GR IIIx  
HD PENTAX-D FA 21mmF2.4ED Limited DC WR

- 次に、ESGのアップデートです。
- 記載のとおり、統合報告書、ESGデータブック、TCFDレポートを9月に発行しました。
- また、10月には、日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)の共同代表に当社CEO山下が就任、さらに、COP26開催に合わせて、We Mean Business Coalitionの1.5℃以下の上昇に抑えるために2030年に向けた行動の呼びかけを行う“All in for 2030”キャンペーンに参加しています。
- さらに、事業に使用する電力における再生可能エネルギー比率の2030年度目標50%達成に向けた取り組みの一環として、国内外の生産・販売関連会社4拠点にオンサイトPPA\*モデルを導入するなど、様々な活動に取り組んでいます。  
詳しくは、11月19日開催予定のESG説明会にてご説明させていただきます。

\*PPA：「Power Purchase Agreement(電力販売契約)モデル」の略。電力需要家が発電事業者から直接再エネ電力を購入する契約形態。オンサイトPPAモデルは、電力需要家の敷地や屋根等のスペースを利用して発電設備を設置。

- 2021年 4月 **米州** Ricoh USAが初めて、Gartner社 Magic Quadrant Workplace Managed Services, North Americaに選出
- 日本** リコージャパン、「CYBOZU AWARD 2021」優秀賞及びエリア賞3部門を受賞
- 5月 **米州** Ricoh USA、ChannelE2E社 Top100 Vertical MSPにランクイン 全体15位、Legal部門で2位
- 欧州** Ricoh EuropeがVerdantix社の「Green Quadrant Workplace System Integrators」において「Specialists」にポジション
- 7月 **日本** リコージャパン、マイクロソフト ジャパン パートナー オブ ザ イヤー 2021を受賞
- 日本** リコージャパン、「TREND MICRO Partner Award 2020」SaaSセキュリティ部門を受賞
- 8月 **日本** リコージャパン、経済産業省が定める「DX認定」を取得
- 日本** リコージャパン、「日経コンピュータ 顧客満足度調査2021-2022」の3部門で第1位を獲得



- 10月 **日本** リコージャパン、J.D.パワー社のIT関連2分野の顧客満足度調査で7年連続第一位の評価  
ITソリューションプロバイダー 独立系/ユーザー系/事務機器系SIerセグメント、サーバー保守サービス

- オフィスサービスの主な外部・パートナー評価についてご紹介します。
- リコージャパンが経済産業省が定める「DX認定」を取得し、Ricoh Europeがサステナビリティトップ3の1社に認定されました。さらに4商品がグッドデザイン賞を獲得しました。
- また、リコージャパンは日経コンピュータ 顧客満足度調査2021-2022において、ITコンサルティング、システム開発関連サービス、システム運用関連サービスで1位を獲得しました。
- さらに、J.D.パワー社の顧客満足度調査で、ITソリューションプロバイダー、サーバー保守サービスにおいて1位を獲得しました。並み居る大手のコンピュータメーカーに並んで1位を獲得できたことは、本当に名誉ある評価をいただいたと思っています。資料に記載はしていませんが、MFPの中速、プリンターについても、満足度1位を獲得しました。

## 2021年度通期見通し

- ✓ 売上高19,100億円、営業利益500億円の見通しは据え置く  
 (10月以降にコロナ影響や外的要因からの回復の兆しが見え始めた)

→オフィスサービス等の利益成長、経費コントロールでカバーしていきたい

### ➡ 経営体質の強化（カンパニー制の定着、ROICをベースとしたポートフォリオマネジメント） デジタルサービス会社への歩み加速（成長投資/人的資本強化、プロセスDX化）

- ✓ 配当も期初見通しどおり（中間配当13円、通期26円）
- ✓ 自社株買い1,000億円買付順調（10月末進捗率78%→今年度中に完了予定）

### ➡ キャッシュアロケーションを意識した資本政策

- 最後に、21年度の通期の見通しでございます。
- 売上高1兆9,100億円、営業利益500億円の見通しを据え置きます。改善の兆しが見えてきており、オフィスサービス等の成長事業の成長と、経費のコントロールでカバーしていきたいと思っています。
- 経営体質の強化ということで、カンパニー制のスタートを切り、また、ROICをベースとしたポートフォリオマネジメントを進めていますが、各ビジネスユニットが自律的に動き、経費、原価、資産を徹底的に見直し、その効果が出てきています。これをさらに進めるために、PDCAをしっかり回していきたいと思っています。
- また、デジタルサービス会社への歩みを止めず、加速していきます。成長投資につきましては、オフィスサービスを中心に、現在、検討を進めていますので、しかるべきタイミングにてお示ししたいと思います。
- 人的資本強化については、日本の全社員3万人のスキルの可視化が終わり、スキル教育と資格認定を進めています。
- プロセスDXについては、現在、我々が持っている約6,600のプロセスの可視化が終わり、デジタルによるプロセス改革を始めています。このように、順調にデジタルサービス会社への転換を進めています。
- 配当については、中間配当13円、通期26円と期初見通しを据え置きます。
- 自己株式取得1,000億円については、10月末で進捗78%と順調に進めています。当年度中に確実に終了すると見っていますが、終了後は金庫株を含め、約1億株の消却を一括で行いたいと考えています。消却の時期につきましては、完了後、速やかに開示します。それによって1株当たりの利益であるEPSを向上させたいと考えています。
- 今後もキャッシュのアロケーションをしっかりと意識して、資本政策を進めていきたいと考えています。
- ご清聴ありがとうございました。



# 2021年度見通し <主要指標>

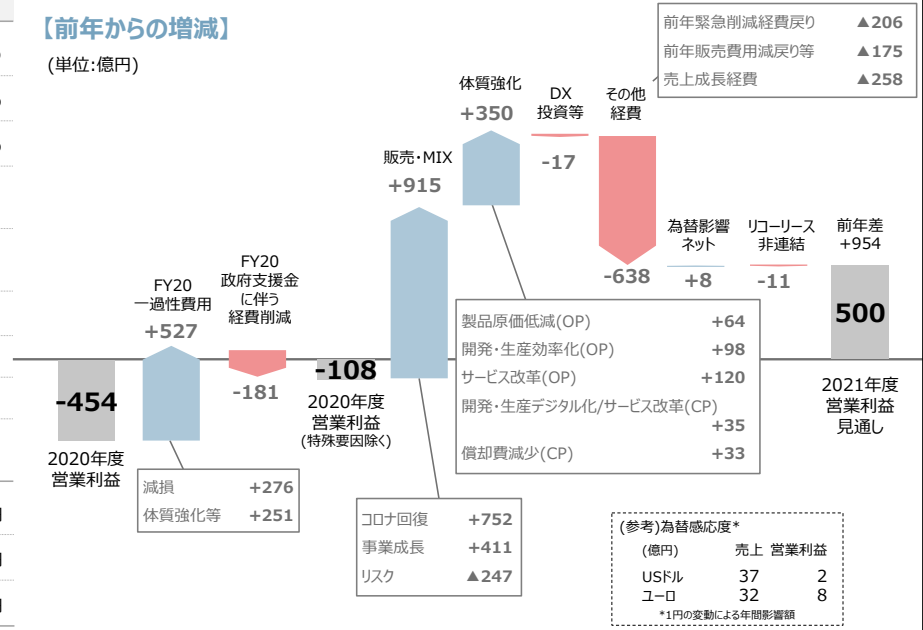
期初見直し通り  
(期初数値再掲)

**RICOH**  
imagine. change.

	2021年度見通し	前年比
売上高	19,100億円	+13.6%
売上総利益	6,614億円	+15.6%
販管費等	6,114億円	-1.0%
営業利益	500億円	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	354億円	-
EPS	52.52円	-
ROE	4%以上	-
ROIC	3%以上	-
期中平均為替レート 1USDドル 1ユーロ	105.00円 125.00円	-1.05円 +1.30円
研究開発投資	900億円	-3億円
設備投資(有形固定資産)	430億円	+8億円
減価償却費(有形固定資産)	440億円	-13億円

## 【前年からの増減】

(単位:億円)

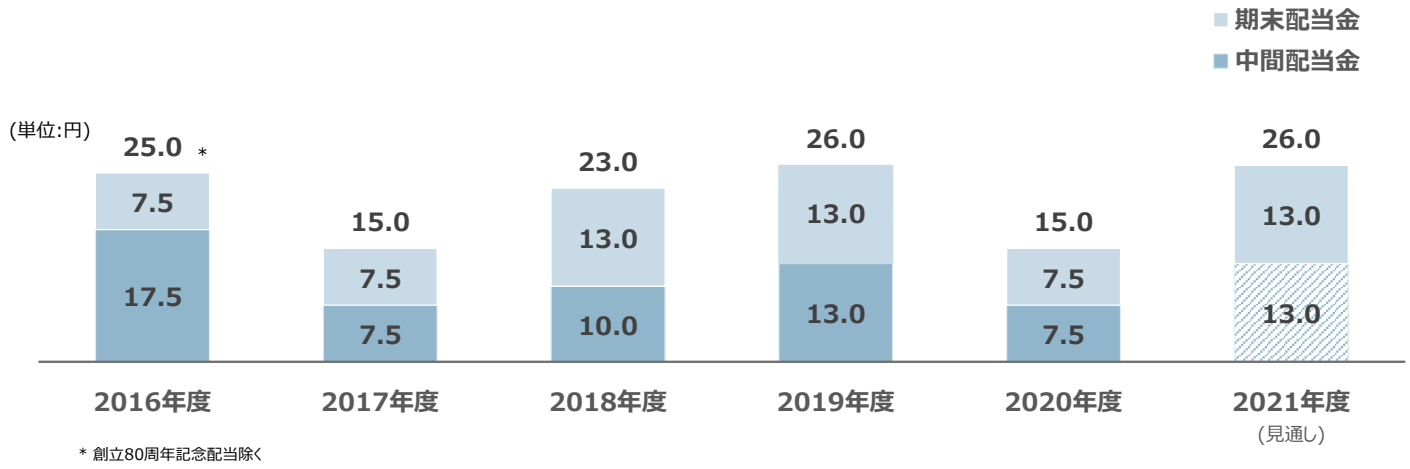




2021年度配当：13円+13円 = 26円(総還元性向49.4%)

自社株買い1,000億円継続実施(10月末時点進捗約78%と順調)

～キャッシュフロー創出と投資・運転資本の状況を鑑み、安定的かつ継続的な増配～



**補足資料**

# 2021年度見通し <セグメント別>

		FY2020 実績	FY2021 見通し	FY2020 4-9月実績	FY2021 4-9月実績
デジタルサービス	売上	13,766	15,420	6,193	6,884
	営業利益	-26	340	-99	48
デジタル プロダクツ	売上	3,571	3,780	1,612	1,786
	営業利益	164	420	1	171
グラフィック コミュニケーションズ	売上	1,599	1,960	732	870
	営業利益	-474	-35	-143	3
インダストリアル ソリューションズ	売上	1,152	1,470	520	542
	営業利益	-16	65	-23	-7
その他	売上	400	190	217	167
	営業利益	-138	-170	-67	-74
全社・消去	売上	-3,669	-3,720	-1,657	-1,816
	営業利益	37	-120	25	-10
合計	売上	<b>16,820</b>	<b>19,100</b>	<b>7,619</b>	<b>8,434</b>
	営業利益	<b>-454</b>	<b>500</b>	<b>-306</b>	<b>131</b>

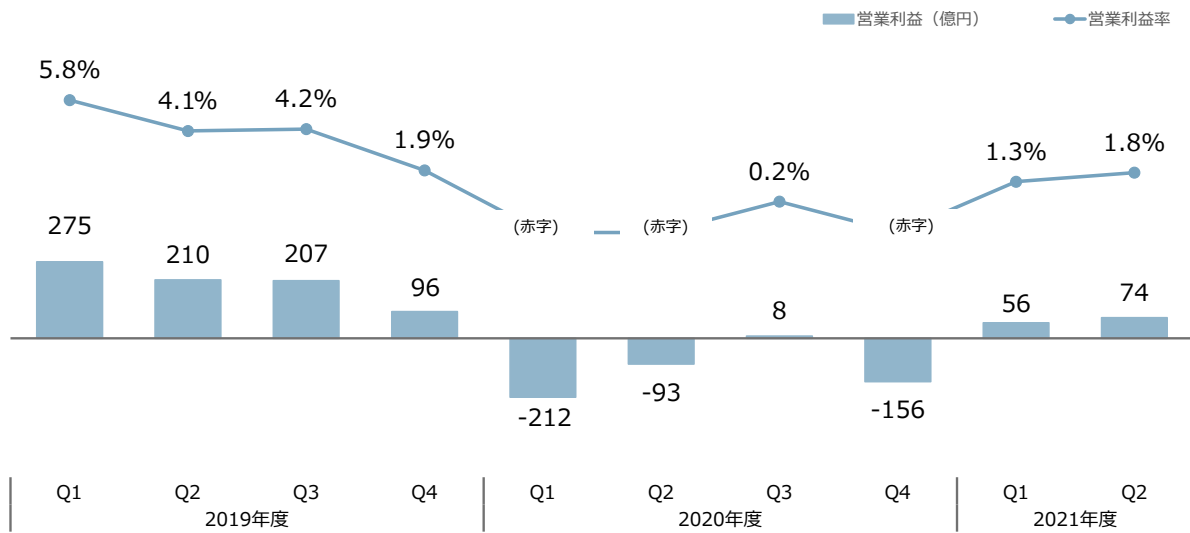
# 主要施策のKPI

## オフィスプリンティングのハード・ノンハード、製品原価低減の進捗が課題

分野	KPI	FY20実績	FY21見通し	4-6月期実績	7-9月期実績	
OP	ハード 売上従来比(コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 82%	FY21通期 : 89% (リスク - 5%)	○ 85%	△ 73%
	ノンハード 売上従来比(コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 81%	FY21通期 : 85% (リスク - 5%)	△ 79%	△ 78%
CP	企業内印刷向け ノンハード 売上従来比(FY19比)	売上	75%	FY21通期 : 85%	○ 80%	○ 84%
	印刷業向け ノンハード 売上従来比(FY19比)	売上	73%	FY21通期 : 95%	○ 90%	○ 94%
OS	スクラムパッケージ	顧客比率 販売本数	10% 68,000本	15% 100,000本	○ 11% ○ 18,641本	○ 11% ○ 38,106本 (累計)
	欧州買収企業分売上	売上		125% (FY20比)	◎ 136% (FY20比)	◎ 132% (FY20比)
CP	【企業内印刷】 欧米大手ディーラー獲得	ディーラー数	36社	46社	○ 44社	○ 51社
	【印刷業向け】 欧米大手商用印刷 顧客獲得	顧客数	81社	105社	-*	-*
OP	部品共通化による現行機コストダウン 生産自動化による直労コストダウン 仕入先共同原価改善による新型機コストダウン	直接原価		現行機 -2%/年 低減	△*	△*
OP	設計業務デジタル化による開発効率向上 DMプロセス改善と遠隔生産管理による間接人員削減 製品特性に合わせた生産拠点集約・再編	開発工数 間接人員数 生産拠点数	-11% 18拠点	-14% (FY20比) -16% 15拠点	○* 16拠点	○* 16拠点
OP	サービス工数低減機のMIF浸透	機種比率	38%	49%	○ 41%	○ 43%
	CEのマルチスキル化	専属CE削減		- 9% (FY20比)	○ -5% (FY20比)	○ -8% (FY20比)

◎ : 計画を大きく上回っている ○ : 計画通り △ : やや計画を下回っている \*実績値は年度で開示

# 四半期営業利益推移



**RICOH**  
imagine. change.