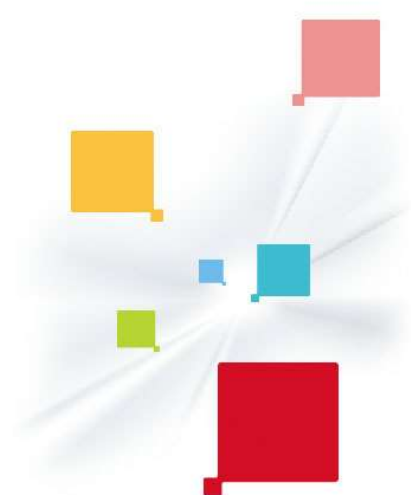


2021年度 通期決算概要

2022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)の現在の計画、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、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、実際の業績は異なる結果となる場合がありますので、これらの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」<https://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。

セグメント変更について

社内カンパニー制導入により 事業別 → ビジネスユニット別 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	産業プロダクト	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

リコーデジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスサービス ■ オフィスプリンティング(販売) 	
リコーデジタルプロダクト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) 	
リコーグラフィック コミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商用印刷 ■ 産業印刷 	
リコーインダストリアル ソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ サーマル ■ 産業プロダクト 	
その他	SmartVision	■ 360°カメラ・関連サービス
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

2021年度 通期決算概要

説明者:コーポレート執行役員・CFO 川口 俊

2021年度 業績	<ul style="list-style-type: none"> ● 前年比増収増益も、見通しに対して未達 ● 1-3月期での製品供給増やIT商材回復による販売拡大、欧米でのオフィス回帰によるPV回復を見込むも想定を下回る ● 外部要因（コロナ感染拡大、品不足、調達コスト高及び輸送費高）の影響が解消し切らず <p><u>オフィスプリンティング</u></p> <p>ハード： 電子部品や素材の調達状況悪化に伴うMFP/Pの減産が7-9月期より継続 →2月からの供給量増加は実現</p> <p>ノンハード： オフィス回帰基調が緩やかに推移 →数週間の想定遅れが影響</p> <p><u>オフィスサービス</u></p> <p>IT商材の品不足が10-12月期に拡大 →1-3月期の調達環境が想定を下回り営業活動に影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 体質強化の追加及び前倒しや外部要因に対するリカバリ策を継続。資産売却も計画通り完遂
2022年度 見通し	<ul style="list-style-type: none"> ● 内外事業環境におけるリスクやオポチュニティを再検証し、中計目標を見直す 営業利益 900億円 営業利益率 4.4% ROE 7% ● デジタルサービスの会社への変革に向け、「体質強化」「事業成長」など中計施策は順調に進捗しており、完遂を目指す
資本収益性 向上に向けた 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己株式（発行株式数の14.4%）を2022年2月28日に消却 ● キャッシュフローアロケーションをアップデートし最適資本構成実現のための資本政策を実施 ● 事業ポートフォリオマネジメントによる、事業の選択と集中の推進

- 2021年度通期決算のポイントです。
- 前年比増収増益でしたが、10-12月期の決算時、2022年3月3日の中計進捗説明会時の見通しに対しては未達で終わりました。
- 1-3月期の製品供給増加、IT商材の回復による販売拡大、および欧米でのオフィス回帰によるプリントボリュームの回復を見込みましたが、想定を下回った結果となりました。
また、外部要因についても影響が解消し切らず終わった期となりました。
- オフィスプリンティングのハードは、2月からの供給増加についてはほぼ実現はしたものの、狙った納品、売上計上にまで結び付けることはできませんでした。
また、ノンハードについてもオフィス回帰が2月に入って緩やかに回復し始めたものの、想定に対して数週間の回復遅れとなったことが業績に影響しました。
- IT商材の品不足も1～3月で回復する前提で考えておりましたが、ディストリビューターからの購入が思うように進まず、営業活動に影響しました。
- 一方、体質強化、外部要因に対するリカバリーの策につきましてはしっかりと結果を出し、資産売却についても計画どおり完遂しました。
- 2022年度につきましては、内外の事業環境についてのリスク、特に1-3月期の結果を慎重に把握し直して再検証し、その結果を織り込み、中計の目標を若干下げることいたしました。
2022年度の営業利益は900億円を目標としたいと思います。
- 一方、体質強化、事業成長、自らできることについては、中計の施策をしっかりと完遂していく考えです。
- 資本収益性向上に向けた取り組みについては、後ほど資本政策のパートで、山下から説明します。

2021年度 通期決算 <連結損益計算書>

4.5%増収 854億円増益

	2020年度	2021年度	前年比	
売上高	16,820億円	17,585億円	+765億円	+4.5%
売上総利益	5,723億円 (34.0%)	6,226億円 (35.4%)	+503億円	+8.8%
販管費等	6,177億円 (36.7%)	5,826億円 (33.1%)	-351億円	-5.7%
営業利益	-454億円	400億円	+854億円	-
営業利益率	-	2.3%	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	-327億円	303億円	+631億円	-
ROE	-3.6%	3.3%	+6.9pt	
ROIC	-2.9%	2.8%	+5.7pt	
EPS	-45.20円	45.35円	+90.55円	
期中平均 為替レート	1USD为 117.00円	106.05円 123.70円	112.36円 130.55円	+6.31円 +6.85円
研究開発投資	903億円	967億円	+63億円	
設備投資 (有形固定資産)	421億円	373億円	-47億円	
減価償却費 (有形固定資産)	453億円	398億円	-55億円	

May 10, 2022

© Ricoh

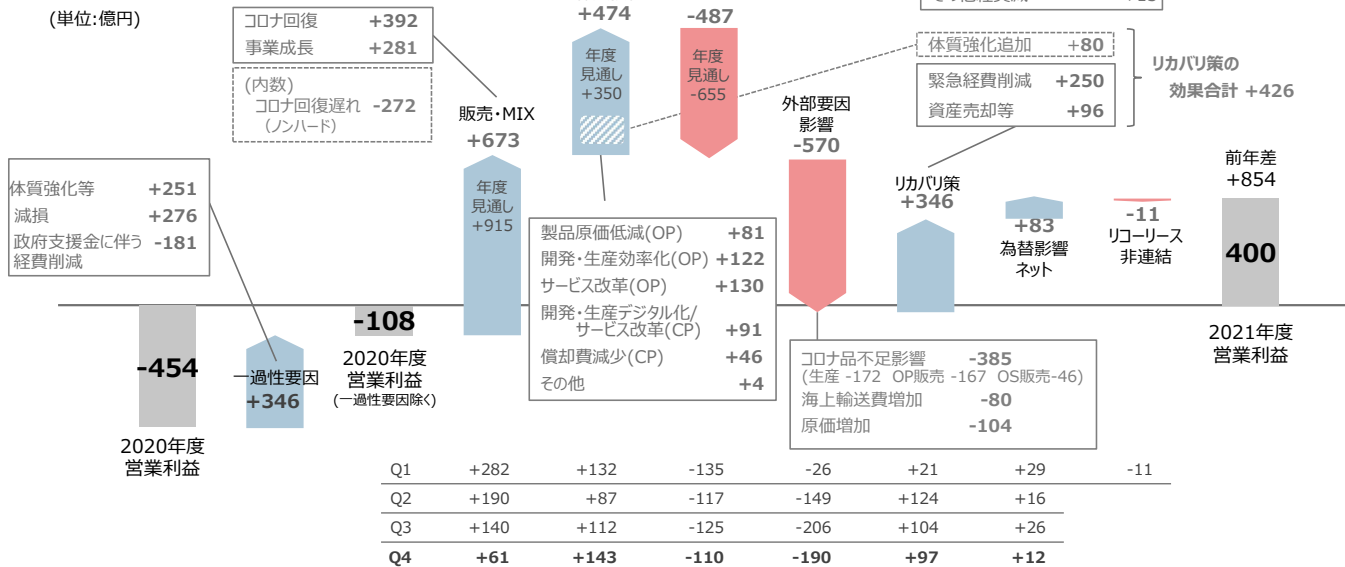
5

- 2021年度のP/Lです。
- 売上1兆7,585億円、営業利益400億円、当期利益303億円という結果です。
昨年よりも大幅な増益となりましたが、先ほど申し上げたとおり、見通しにはきませんでした。

要因別営業利益

- コロナ回復遅れ、外部要因影響は想定以上
- 体質強化は通期計画に対し追加及び前倒し実行し、リカバリ策も展開

【前年からの増減】



May 10, 2022

© Ricoh

- 営業利益の階段チャートです。
- 昨年の454億円の赤字から400億円までの道筋です。
真ん中、左側にあります販売・MIXは、年度の見通し915億円に対し673億円と約70%の達成です。
一方、体質強化につきましては、前倒し、追加を行いまして474億円と、見通しを大きく上回りました。
- その他の経費につきましては、成長のための経費増を考えておりましたが、品不足影響などにより狙った売上成長が実現しなかったことも含め、削減をしました。
- 外部要因のマイナス570億円は10-12月期で380億円でしたので、1-3月期で大きな影響があったということになります。それに対してリカバリ策を継続してまいりましたが、年間で400億円を超える効果を実現しました。

外部要因の現状と今後の見通し

1-3月期：コロナ回復、IT商材調達、製品供給が想定を下回った

主な外部要因	ステータス				現状と今後
	4-6月 (実績)	7-9月 (実績)	10-12月 (実績)	1-3月 (実績)	
コロナ回復遅れ (OP/ハード)					回復基調も、1月にオミクロン株拡大で停滞 早期ピークアウトにより行動規制は緩和されたが、回復基調が想定を下回る [今後] 日本：コロナ前80%後半～90%台、欧州：回復基調、米州：遅延 電子部品や素材等の調達難の状況は底を打ったが、一部出荷遅延が発生
部品不足による生産影響 (OP/ハード)					[今後] 複数購買化、部品共通化、代替品調達、高収益製品への優先割り当て 受注残の取り込みに向けた生販両面での対応
コロナ影響：生産影響 (OP/ハード)					中国拠点でのコロナ影響によるロックダウン、一部部品の調達遅延（3月下旬） [今後] 中国拠点での生産影響は短期的な懸念
コロナ影響：販売影響 (OP、OS)					ハード（MFP/IT商材）不足による機会損失が10-12月期顕在化 改善傾向も不十分 [今後] OP：供給計画変動に対応した販売オペレーションの柔軟対応 OS：販売回復に向けたIT商材の確保と提供するソリューションの組替え
海上輸送費高騰による影響					港湾/海上輸送停滞、コンテナ不足が継続 [今後] 状況継続の見込みに対して、価格転嫁の適正実施
原材料・部品逼迫による コスト増影響					原材料の価格高騰、電子部品逼迫でのスポット購入によるコスト増 [今後] 原材料価格高止まりの見込に対し、柔軟な価格対応と生産対応

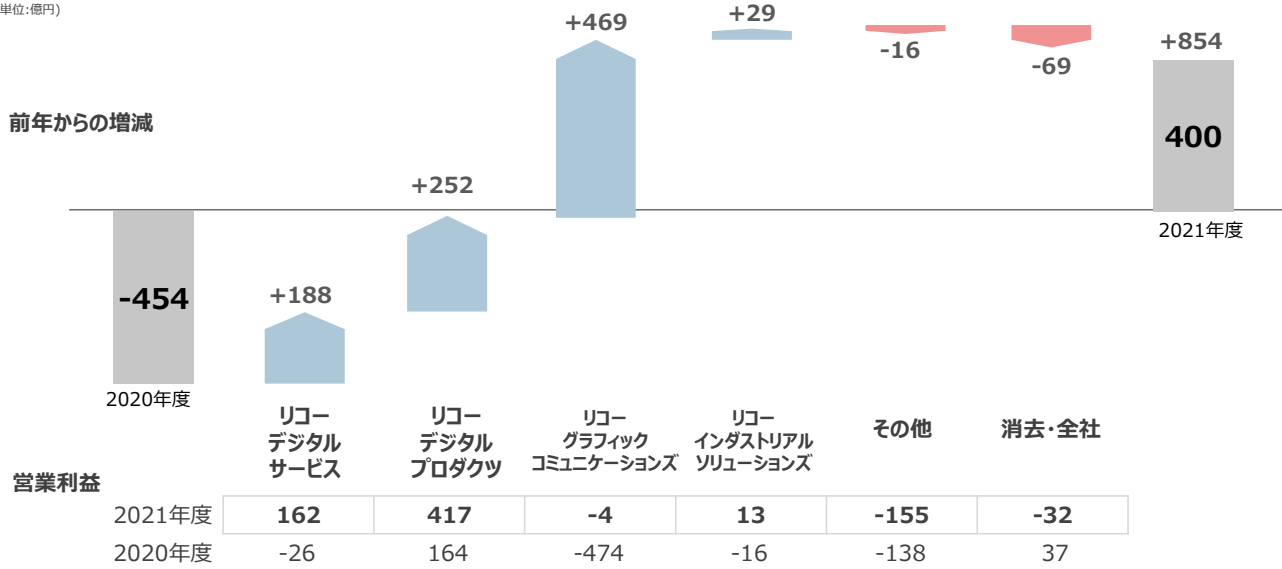
- 外部要因の現状と今後の見通しです。
- 2021年度継続して示した見通しの矢印ですが、前回の想定を点線、赤い実線で実績を示しています。全ての項目について、想定を下回る厳しい状況となりました。

セグメント別営業利益

外部要因による業績影響が続く中、全ビジネスユニットで営業利益改善

セグメント別営業利益

(単位:億円)



- セグメント別の営業利益についてです。
- 全てのビジネスユニットで、増益となっております。

リコーデジタルサービス

(オフィスサービス、オフィスプリンティング販売)

増収 (+4%) 増益 (黒字化 +188億円)

商材調達難の中、提供ソリューションを組替え、通期増収

リコーデジタルプロダクツ

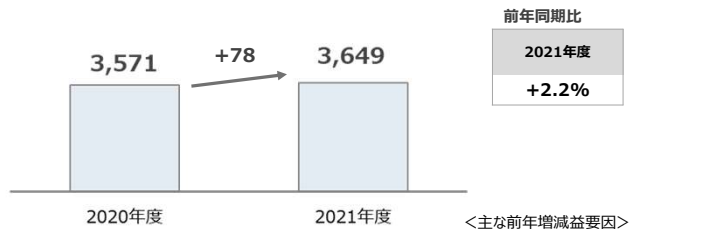
(オフィスプリンティング/エッジデバイス開発、生産)

増収 (+2%) 増益 (+252億円)

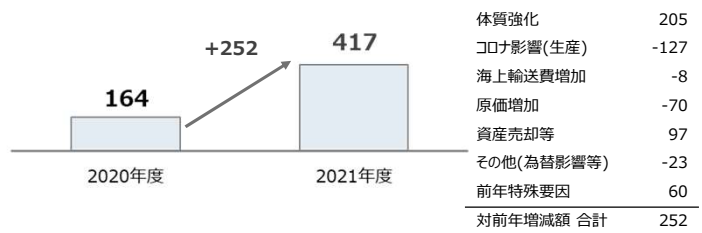
継続する外部要因に対し、戦略的な調達・設計・生産対応



売上高 (億円)



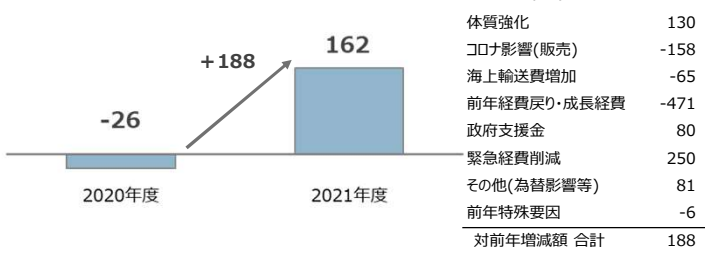
営業利益 (億円)



売上高 (億円)



営業利益 (億円)



May 10, 2022

*その他：環境ソリューション、産業ソリューションなど

© Ricoh

- デジタルサービス、デジタルプロダクツの業績です。
- とともに増収増益を達成することができました。

参考：旧セグメント概算

オフィスプリンティング利益率の大幅改善とオフィスサービス利益率の継続改善

売上高 (億円)



前年同期比
2021年度
OP +0.2%
OS +9.3%

概況

- オフィスプリンティング：増収増益 営業利益率 6.7%
- オフィスサービス：増収増益 営業利益率 7.9%

		2020年度	2021年度 (概算値)
オフィス プリンティング	売上	8,158	8,177
	営業利益	67	550
	(率)	0.8%	6.7%
オフィス サービス	売上	5,323	5,815
	営業利益	354	458
	(率)	6.7%	7.9%

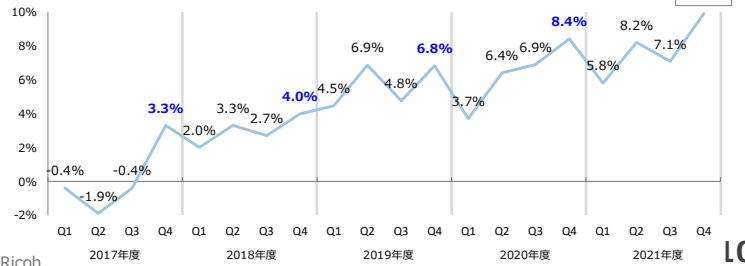
営業利益 (億円)

(全社・消去を除く)



2021年度
OP +722.1%
OS +29.5%

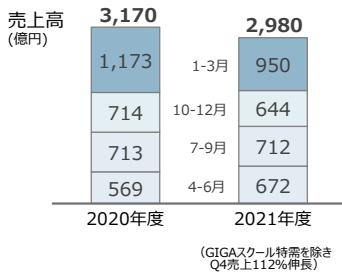
オフィスサービス事業 営業利益率推移 (一過性要因除く)



- 旧セグメントの内容です。
- オフィスプリンティング、オフィスサービスにつきましても、営業利益率は改善を続けております。オフィスプリンティング6.7%、オフィスサービス7.9%でした。特にオフィスサービスは、1-3月期9.9%と、目標とする2桁にもう少しでした。

リコーデジタルサービス（オフィスサービス）

日本

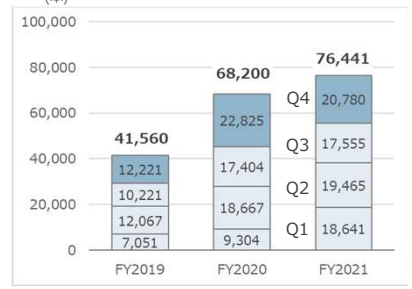


商材調達難の中、提供するソリューションを柔軟に組替えスクラムシリーズ2桁伸長

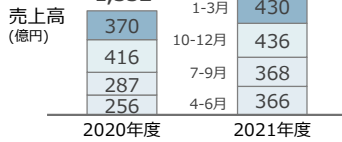
- ① スクラムパッケージ（中小企業ターゲット）
セキュリティ関連(クラウド、ゲートウェイセキュリティ等)好調
- ② スクラムアセット（中堅企業ターゲット）
システム導入後の運用代行、仮想化集約・セキュリティ強化が好調
- ③ デジタル人材の育成
社内デジタル人材研修プログラム「デジタルアカデミー」を開始

2021年度実績	売上	前年比	本数前年比
スクラムパッケージ	484億円	107%	112%
スクラムアセット	313億円	148%	—
合計	797億円	120%	—

スクラムパッケージ販売本数



欧州*

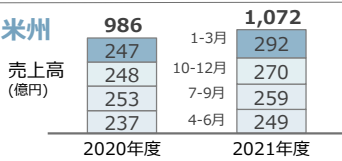


パッケージ展開により成長を維持

- ① “Work Together, Anywhere” パッケージ堅調 受注:151億円（前年比209%）
コロナ禍の顧客ニーズに対応した施策展開
ニューノーマル対応を見据えたキャンペーンを準備
- ② 買収企業の業績は引き続き堅調（前年比107%）
- ③ リスキルによりエンジニアをOPからOSへシフト
M&Aにより即戦力獲得

売上内訳 (億円)	2021年度	前年同期比
オフィスサービス計	5,840	+3.3%
ITインフラ (ハード・ソフト)	2,272	-9.3%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)	1,215	+7.2%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)	1,098	+21.4%
BPS (顧客出力センターの受託、等)	997	+8.4%

米州



出力センターの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 セキュリティ対策のITサービスは好調推移

© Ricoh

- オフィスサービスの地域別の状況です。
- 日本では商材の調達非常に厳しい中、提供するソリューションを柔軟に組み替えて、スクラムシリーズは二桁成長となっています。スクラムパッケージは、目標には若干届かなかったものの、セキュリティ関連でしっかり好調をキープしております。
- また、スクラムアセットは、システム導入後の運用、セキュリティ強化関連が好調に進んでおり、中堅企業をターゲットに売上を伸ばしております。こちらは300億円を年間で考えておりましたが、それを上回る313億円という数字を残すことができました。
- また、デジタル人材の育成についても継続しており、この4月からデジタルアカデミーをつくり、専門的な能力を強化していきたいと考えております。
- 欧州につきましても、これまでのコロナ禍の顧客ニーズに対応した施策、Work Together, Anywhereを、さらにニューノーマル対応へ見据えたキャンペーンを準備しております。
- また、買収企業の業績も引き続き好調であり、欧州においてもオフィスプリンティングからオフィスサービスへの人材のシフト、もしくは買収による即戦力の獲得に努めております。

リコーデジタルサービス（オフィスプリンティング）

想定以上の外部要因（品不足、コロナ感染再拡大等）影響の中、増収達成

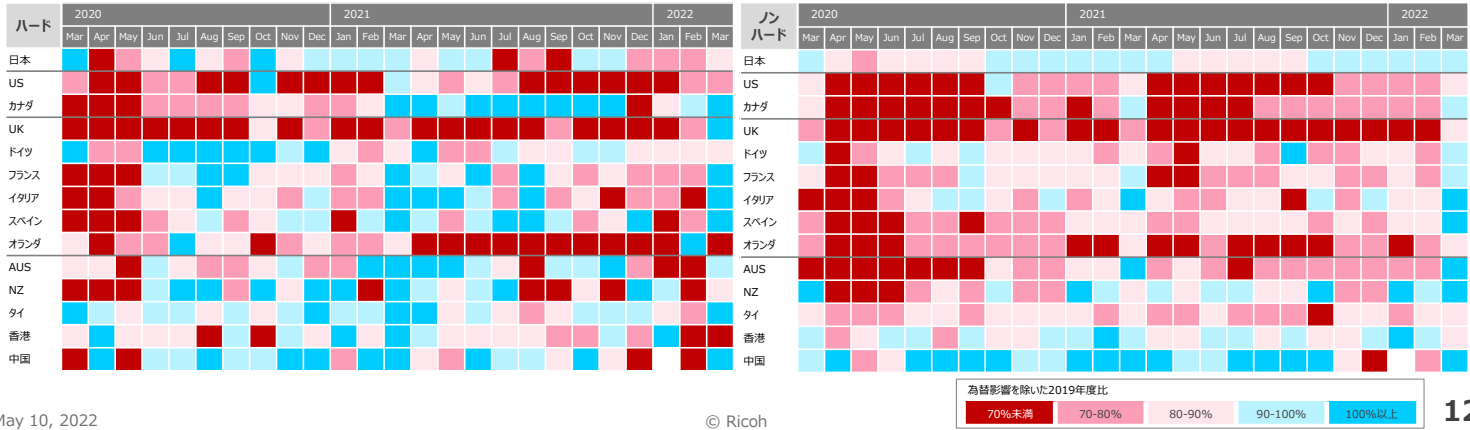
FY19同期比（為替影響除く）

- **ハード：** 7-9月期より製品供給が滞り、1-3月期に改善
売上は挽回しきれず
- **ノンハード：** 回復基調
1-3月は想定を下回る

ノンハード 期初想定差	
4-6月期	-2%pt
7-9月期	-4%pt
10-12月期	-5%pt
1-3月期	-5%pt

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	10-12月	1-3月
ハード	69%	85%	83%	90%	85%	73%	72%	79%
ノンハード	67%	77%	82%	85%	79%	78%	82%	86%
日本	83%	87%	94%	101%	90%	78%	91%	87%
米州	59%	70%	71%	78%	75%	68%	64%	76%
欧州	61%	84%	81%	84%	77%	80%	76%	83%

売上ヒートマップ（国・地域別、2019年度同月比）

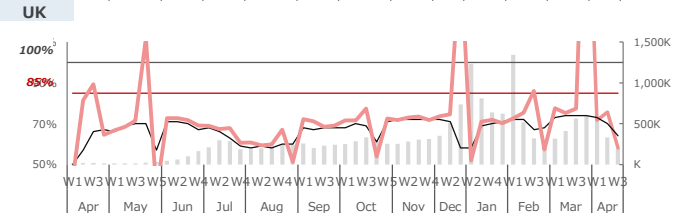
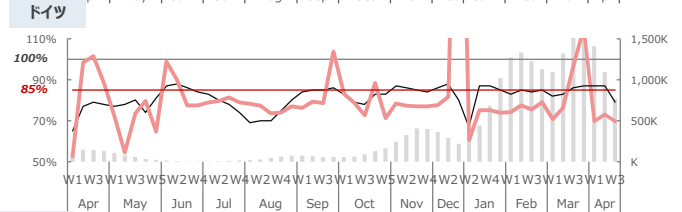
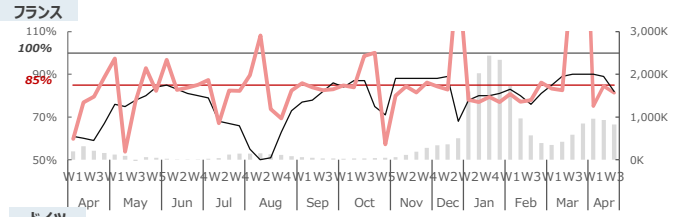
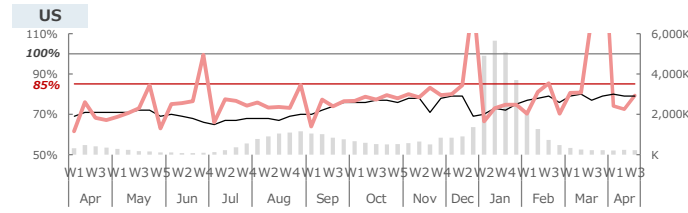
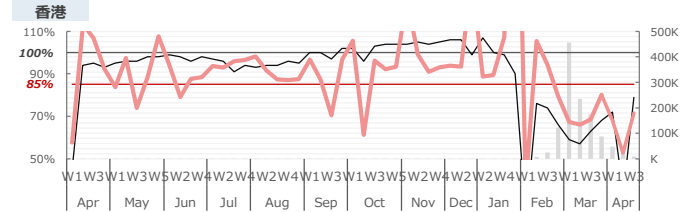
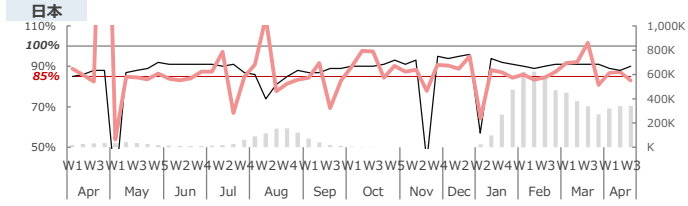


- オフィスプリンティングのハード、ノンハードの状況です。
- 一番右側に2021年度 1-3月期の数字が載っておりますが、10-12月期から改善の兆しをしっかりと示しています。ヒートマップの色が、赤から青に変わっているのがご理解いただけるかと思います。

MFP出力量にみるコロナ影響

全体的にはオフィス回帰に伴い、PVは緩やかに回復

MFPプリント出力量の推移（国別）



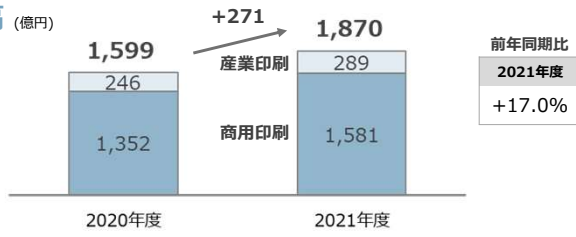
May 10, 2022 (備考) 出力量は、当社@Remoteデータによる。2019年度同期からの、MFP出力量の変化率。新型コロナ感染者数は、ジョンズ・ホプキンス大学発表値による。オフィス出社率は、Google Community Mobility Reportによる。新型コロナ感染拡大防止の職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。

- MFPの出力とオフィス回帰の状況、関連性を示したものです。

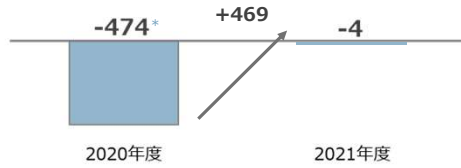
リコーグラフィックコミュニケーションズ

商用印刷のノンハード回復、開発・生産のデジタル化やサービス改革の断行により、計画を達成し増収増益

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



* 減損費用265億円を含む

概況

- 商用印刷
ハード：回復基調が継続し、パイプラインを積み上げ
ノンハード：印刷業向けはコロナ前の水準まで回復
- コンポーネント（IJヘッド）：
中国市場でのロックダウン影響はあったが、2桁増収
- 体質強化は計画以上を達成（達成率 260%）
- 新機種投入に向けた開発関連費用計上（1-3月）
- 営業利益は対前年大幅改善（前年減損除くと約200億円改善）

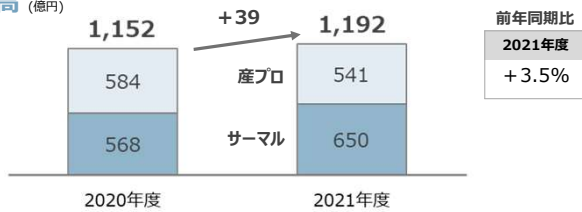
FY19同期比（為替影響除く）

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	10-12月	1-3月
ハード	61%	72%	67%	75%	73%	68%	72%	87%
ノンハード	66%	80%	84%	85%	86%	92%	95%	94%
日本	85%	101%	91%	97%	98%	98%	97%	110%
米州	66%	71%	73%	71%	77%	78%	80%	89%
欧州	56%	78%	77%	84%	74%	82%	86%	90%

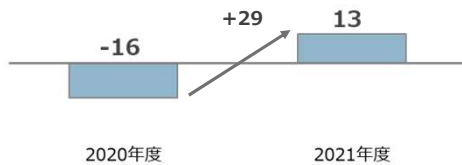
- リコーグラフィックコミュニケーションズの状況です。
- 商用印刷のハード、ノンハードの回復が順調に進んでおります。
- 体質強化では、デジタル化、サービス改革を強力に進めており、増収増益でした。あと一步のところまで黒字化でしたが、1-3月期に、次期新機種の投入のための開発費の計上等があり、残念ながら若干黒字には足りませんでした。ただ、確実に成長の兆し、回復の動向を見せております。

サーマル事業の回復、体質強化等により黒字転換

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



概況

- サーマル
 - ✓ 社会課題解決型商品の拡販、流通分野需要堅調により売上成長
 - ✓ 原材料・輸送費高騰に対する原価改善・価格転嫁の効果は期を跨ぐ
 - 欧州：フランス工場新ライン稼働、受注案件の貢献開始
 - 米州：物流需要拡大に対する材料供給量不足の影響は解消見込み
 - 日本：剥離紙レスラベルの販売堅調
 - 中国：価格競争に対し、高付加価値ビジネスへの戦略転換を始動
- 産プロ*
 - 光学事業：中国・日本でのプロジェクト用途は堅調
自動車関連顧客の減産影響は1-3月期改善
 - エレクトロニクス事業：部材調達難により売上成長が図れず
部品価格高騰には価格転嫁で対応

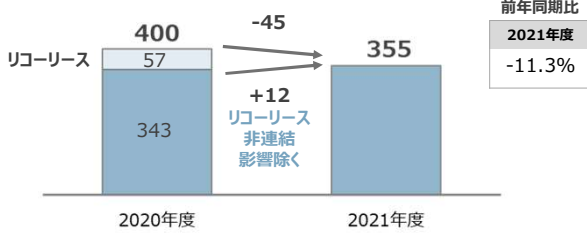
* 産業プロダクツ事業：光学事業(車載用カメラ、プロジェクターユニットなど)、エレクトロニクス事業(産業用コントローラなど)、精密部品事業など

- インダストリアルソリューションズの状況です。
- 4-12月期まで赤字10億円を計上していましたが、1-3月期で一気に黒字まで持ってくることができました。社会課題解決型の商品では、剥離紙のないシリコンライナーレスラベル等、環境に優しい新しい商品であり、好評をいただいております。
- また価格転嫁もしっかり進めたことも含めて、1-3月期は業績回復することができました。2022年度もこの流れを続けていきたいと考えています。

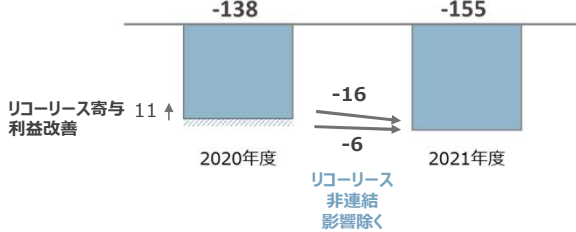
その他

リース事業非連結化の影響を除くと前年並み

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



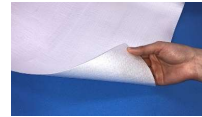
概況

- SV* 部品不足による既存製品生産影響、新製品発売遅れ
巣ごもりで360°カメラクラウドサービスは増収
- カメラ 新製品(PENTAX/GR)好調で増収
工房的生産化と販売手法の改革を展開

新規事業への投資によりセグメントとしては赤字

リコーフューチャーズBUにて新規事業ポートフォリオマネジメントを推進

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

- その他の分野です。
- カメラ、360°カメラ、その他の新規事業への投資が含まれています。
- 大きな数字ではありませんが、主な新規事業に、植物由来の新素材PLAiRがあります。
新しい事業として進めており、できれば2022年度中に、皆様に新しい動きをご紹介できればと思っております。

連結財政状態計算書

総資産(1兆8,532億円)は、棚卸資産や投資が増加するも、株主還元の実行や資産売却等により346億円圧縮

資産の部

(単位:億円)	2022年 3月末	21/03末比 増減額	
流動資産	10,124	-463	
現金及び預金	2,403	-946	自己株式取得・配当金 支払いによる減少
営業債権及びその他の債権	3,971	+50	
その他の金融資産	922	-5	
棚卸資産	2,325	+405	港湾・洋上在庫 部品・仕掛在庫増加
その他の流動資産	500	+33	
非流動資産	8,408	+117	
有形固定資産	1,884	-35	資産売却
使用権資産	577	-59	
のれん及び無形資産	2,594	+339	戦略投資、 為替影響等
その他の金融資産	1,283	-77	
その他の非流動資産	2,068	-50	
資産合計	18,532	-346	

負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2022年 3月末	21/03末比 増減額	
流動負債	6,934	+359	
社債及び借入金	1,143	+316	長短振替
営業債務及びその他の債務	2,685	-186	年度末債務の減少、等
リース負債	226	-28	
その他の流動負債	2,878	+257	為替影響、等
非流動負債	2,539	-525	
社債及び借入金	1,210	-186	長短振替
リース負債	444	-22	
退職給付に係る負債	457	-247	割引率の上昇 による減少
その他の非流動負債	427	-68	
負債合計	9,474	-165	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	9,020	-182	自己株式取得 為替換算差額
非支配持分	37	+1	
資本合計	9,058	-180	
負債及び資本合計	18,532	-346	
有利子負債合計*	2,354	+130	

(参考) 期末日為替レート: US\$ 1 = ¥ 122.39 (+11.68)
EURO 1 = ¥ 136.70 (+6.90)

(21/03末比増減)

*有利子負債: 社債及び借入金

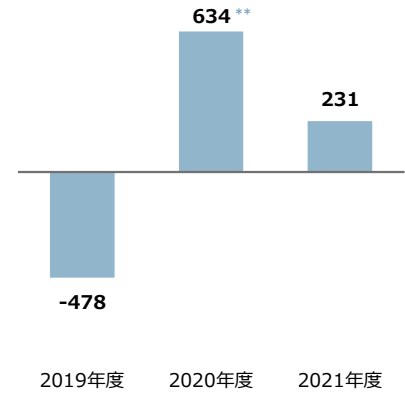
- バランスシートです。
- ポイントとなるのは在庫です。棚卸資産が昨年の3月と比べて405億円増加しております。
- 在庫については、決して不良在庫がたまっているわけではありません。
洋上在庫、もしくはコンテナ不足によって一時滞留している在庫ですので、市場に届き次第お客様にご提供し、
売上計上、在庫低減につながるものとなります。
- 現金が減っているのは自己株式の取得によるものです。

連結キャッシュフロー計算書

当期利益は増加したが、前年におけるリコーリース持分化や棚卸資産の増加等によりフリーキャッシュフローは前年比で減少
株主還元は計画通りに実行

(単位:億円)	2020年度	2021年度	
当期利益	-326	306	増益・黒字化
減価償却費	1,046	904	
その他の営業活動	550	-386	港湾・洋上在庫 部品・仕掛在庫・の増加
営業活動によるキャッシュフロー	1,269	824	
有形固定資産の取得及び売却	-373	-222	資産売却含む
事業の買収	-84	-94	
その他の投資活動	-177	-276	前年：RL売却収入+78
投資活動によるキャッシュフロー	-635	-593	
有利子負債*の純増減	538	64	前年：コロナ緊急対応の 短期借入増加
*社債及び借入金			
支払配当金	-148	-140	
自己株式の取得	-72	-927	消却済
その他の財務活動	-357	-313	
財務活動によるキャッシュフロー	-40	-1,316	
換算レートの変動に伴う影響額	73	122	
現金及び現金同等物の純増減額	666	-963	
現金及び現金同等物期末残高	3,303	2,340	
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	634	231	

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)

- フリーキャッシュフローについては、主なポイントである在庫の状況をバランスシートで説明いたしましたので割愛をします。

- 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CEO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
- 12月 帯広事業所が「ZEB」認証、リコージャパンで2例目
ZEB：Net Zero Energy Buildingの略称。年間で消費する建築物のエネルギー量が大幅に削減されている建築物。省エネ基準に対して『ZEB』は100%以上減
- 2022年 3月 「リコーグループサーキュラーエコノミーレポート2021」を発行 ～経済産業省・環境省のガイダンスに沿った日本企業初の報告書～**
みずほ銀行と「Mizuho Eco Finance」の更新 ～日銀の気候変動対応オベと連動した形での融資契約案件～
- 4月 日本での先駆的な取組を促進する「生物多様性のための30by30アライアンス」発足時に参画**
30by30：2030年までに陸と海の30%の保全を目指すことを指し、「ポスト2020生物多様性枠組案」の目標案のひとつ
2021年6月のG7サミットにて、G7各国が先行して約束

- ESG関係の主な取組みを列挙しています。
- 2022年3月にリコーグループサーキュラーエコノミーレポートを発行しました。経済産業省、環境省のガイダンスに沿った、日本企業で初めての報告書ということで、皆様にリコーの活動をご理解いただきたいと思います。

- 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
11月 「Dow Jones Sustainability World Index（DJSI World）」で構成銘柄に2年連続で選定（業界最高スコア）
「第3回日経SDGs経営調査」で3年連続最上位の星5を獲得
12月 ISS ESG の「ESGコーポレートレーティング」にて「Prime」評価に継続認定
CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に継続認定
- 2022年 2月** **S&Pグローバル社の世界的サステナビリティ格付けにて最高位の「ゴールド」クラス受賞**
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定
「CDP2021 サプライヤー・エンゲージメント評価」において2年連続で最高評価を獲得
「Clarivate Top 100 Global Innovators 2022」に選出
- 3月** 「健康経営優良法人2022 ホワイト500」にリコーグループ4社が認定
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」に選定
EcoVadis社によるサプライヤー向け調査において「ゴールド」評価を獲得
GPIFのESG投資パッシブ運用ベンチマークとして採用された
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定

- 外部評価につきましても、引き続きご評価いただいておりますので、これを励みにして、しっかりと活動してまいりたいと思っております。

オフィスサービスの主な外部・パートナー評価（2021年度）

- 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
ITコンサルティング/上流設計関連サービス（情報サービス会社）部門、システム開発関連サービス（情報サービス会社）部門、システム運用関連サービス（情報サービス会社）部門
- 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
- 11月 日本 リコージャパン、「Cisco Japan Partner Award 2021」にて3賞を受賞
「APJC SB Cisco Designed Portfolio Innovation for Partner Award」、
「Small & Midsize Business Partner of the Year」、「Area Partner of the Year（北海道・東北）」
- 米州 Docuware、Cannata Report社（米国プリンティング業界メディア）で2年連続ベストECMプロバイダーに選出
- 12月 米州 Ricoh USA、ChannelE2E社 Public Cloud MSP 250 に2年連続ランクイン
- 2022年 2月 米 欧 米国IDC社の「Worldwide Print in the Distributed Workforce 2022 Vendor Assessment」で「リーダー」を獲得
- 米 欧 米国IDC社による世界のクラウド型マネージド・プリント・サービスのベンダー分析において「リーダー」を獲得
- 4月 米 欧 Gartner社によるデジタルワークスペースアウトソーシングサービスのマジック・クアドラントに選出

- オフィスサービスの外部評価、パートナー評価のページです。

2022年度通期見通しと施策

- 20次中計をベースとした2022年度事業計画を編成
 - ✓ 開発・生産・販売の施策の再検証
 - ✓ コロナ回復、事業成長及び体質強化の進捗と追加施策の検討
- 取り組んでいる事業成長及び体質強化の目標値は、20次中計を維持
 - ✓ 事業成長：ビジネスユニット及び地域ごとに施策を組み替え、成長投資の効果反映
 - ✓ 体質強化：2021年度に一部前倒し及び追加、中計2年間の目標を完遂
- 外部環境変化による影響及び為替等を再検証した結果、2022年度目標値を修正
 - ✓ コロナ回復：直近の状況を考慮し、オフィスプリンティングのハード・ノンハードへの影響等を見直し
 - ✓ 為替前提：現状を考慮

- 22年度の通期の見通しについてご説明します。
- ポイントを列挙しました。
- まず、2022年度の通期見通しをどのように考えたかですが、20次中計をベースに、2022年度の実業計画を編成しました。その中で、開発・生産・販売の施策をしっかりと再検証しました。
- また、1-3月期に想定を下回ったコロナ回復や、事業成長および体質強化の進捗、もしくは追加の施策について検討しました。
- その結果、この事業成長、体質強化につきましては、まず中計の目標をしっかりとやり遂げることといたしました。体質強化については、既に前倒しで進めており、更に積み上げができるのではないかと考えもあるかと思われませんが、まずは2年間の目標を完遂するという設定をしております。
- コロナ回復については直近の状況を考慮して、ハード・ノンハードの影響を見直しました。強気一辺倒ではなく、国別に状況を把握し直し、リスクやオポチュニティを慎重に検証した結果の数字です。
- 為替につきましては、現状を考慮して若干の修正をいたしました。

2022年度見通し <主要指標>

厳しい外部環境が継続するが、成長投資、中計で掲げた事業成長・体質強化を完遂する

	2021年度 実績	2022年度 見通し	前年比
売上高	17,585億円	20,500 億円	+16.6%
売上総利益	6,226億円	7,350億円	+18.0%
販管費等	5,826億円	6,450億円	+10.7%
営業利益	400億円	900 億円	+124.7%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	303億円	630億円	+107.4%
EPS	45.35円	102.11 円	+56.76円
ROE	3.3%	7%	+3.7%
ROIC	2.8%	5%以上	+2.2%以上
期中平均 為替レート	1USD/112.36円 1ユーロ/130.55円	125.00円 135.00円	+12.64円 +4.45円
研究開発投資	967億円	1,020 億円	52億円
設備投資(有形固定資産)	373億円	410億円	36億円
減価償却費(有形固定資産)	398億円	420億円	21億円

May 10, 2022

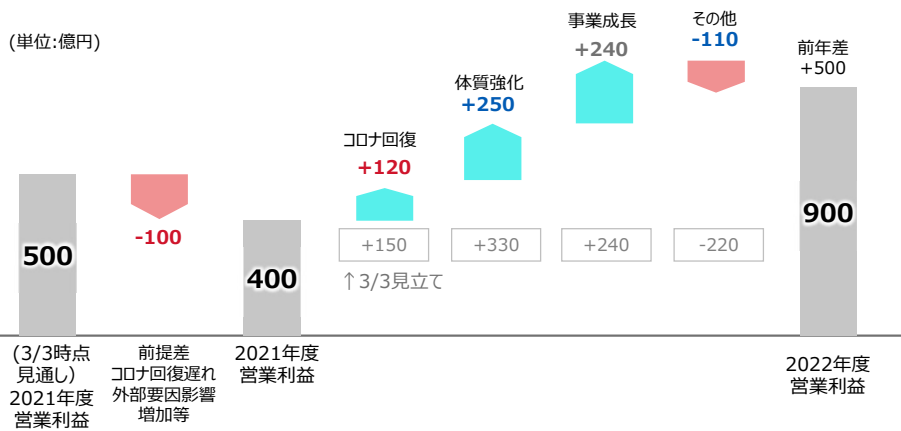
© Ricoh

24

- 2022年度見通しのP/Lです。
- 売上2兆500億円、営業利益900億円、当期利益630億円です。
この目標にチャレンジしていきたいと思っております。

コロナ回復前提を見直しつつ、中計で掲げた事業成長・体質強化を完遂する

<3/3見通しとの前提差異>



2021年度実績

- 3/3時点の見立て比 -100
コロナ回復遅れ・品不足によるハード・ノンハード未達

2022年度見通し

- コロナ回復 (+150 → +120)
オフィス回帰/アフター回復、外部要因(部品不足・操業制限・海上輸送費)等に伴うリスクとリカバリー策を再検証
- 体質強化 (+330 → +250)
21年度に前倒し実施、中計累計の目標は完遂の計画
- 事業成長 (+240)
品不足影響などに対して、提供ソリューション組替等に対応し目標維持
- その他 (-220 → -110)
為替影響 (追加円安効果) +100 等

May 10, 2022

© Ricoh

- 営業利益900億円の内容ですが、次のページに、2022年3月3日中計の最終年度の数値との違いを示しております。
- コロナ回復につきましては、150億円でしたが、120億円の見通しとしてます。先ほど申し上げたアフターの回復の状況を慎重に見ているということの結果です。
- 体質強化につきましては、330億円の予定でしたが、80億円は2021年度に前倒しで実施しておりますので、2022年度は2年間の当初予定の250億円で設定をしております。もちろん、予定よりプラスにしていこう努力していきます。
- 事業成長は当初予定と同じ240億円ですが、中身が少し変わっております。物不足等の影響があったという事実に対して真摯に捉えて、提供するサービスとソリューションの中身を工夫して、240億円をやり遂げます。
- その他のところにつきましては、為替の影響などを反映しています。
- 結果的に2022年度の営業利益の見通しは500億円から1,000億円ではなく、400億円から900億円になります。同じ500億円の増益となりますが、900億円という目標はやり遂げたいと思います。

事業成長・体質強化

- 事業成長は、商材供給と需要の回復を見通し、日本におけるスクラムシリーズ拡販と欧州継続伸長により目標を維持
- 体質強化は、2021年度前倒しにて進捗し、2022年度でも手を緩めない
- デジタルサービスの会社への変革を着実に実行しながら、20次中計の施策を完遂する

単位:億円

	中計 目標値 *FY20比	2021年度 実績 *FY20比	進捗率	目標値 残り 22年度目標値
オフィスサービス事業の成長	+272	+104	38%	+167
日本 (スクラムパッケージ、スクラムアセットの拡販など)	+96	+11	11%	+86
欧州 (ICT企業買収による戦力増強や技術者のリスキルなど)	+99	+64	64%	+36
その他 (グローバルでの共通基盤強化)	+76	+30	39%	+46
印刷現場のデジタル化	+170	+127	75%	+43
成長 (新機種投入や欧米の商用印刷顧客開拓と深耕など)	+58	+36	62%	+22
体質強化 (設計業務デジタル化、サービス工数低減など)	+112	+91	81%	+21
オペレーショナルエクセレンスの追求	+540	+328	61%	+212
変動原価低減	+141	+81	57%	+60
ものづくり体質強化	+157	+117	74%	+40
サービス改革	+241	+130	54%	+111

事業成長

体質強化

- 事業成長と体制強化の内容を詳細に記載しています。
- 以上が2022年度の見通しでした。
ここから先は、資本政策およびデジタルサービスの取り組みについて、山下から説明をさせていただきます。

(参考) 2022年度見通し 要因別営業利益

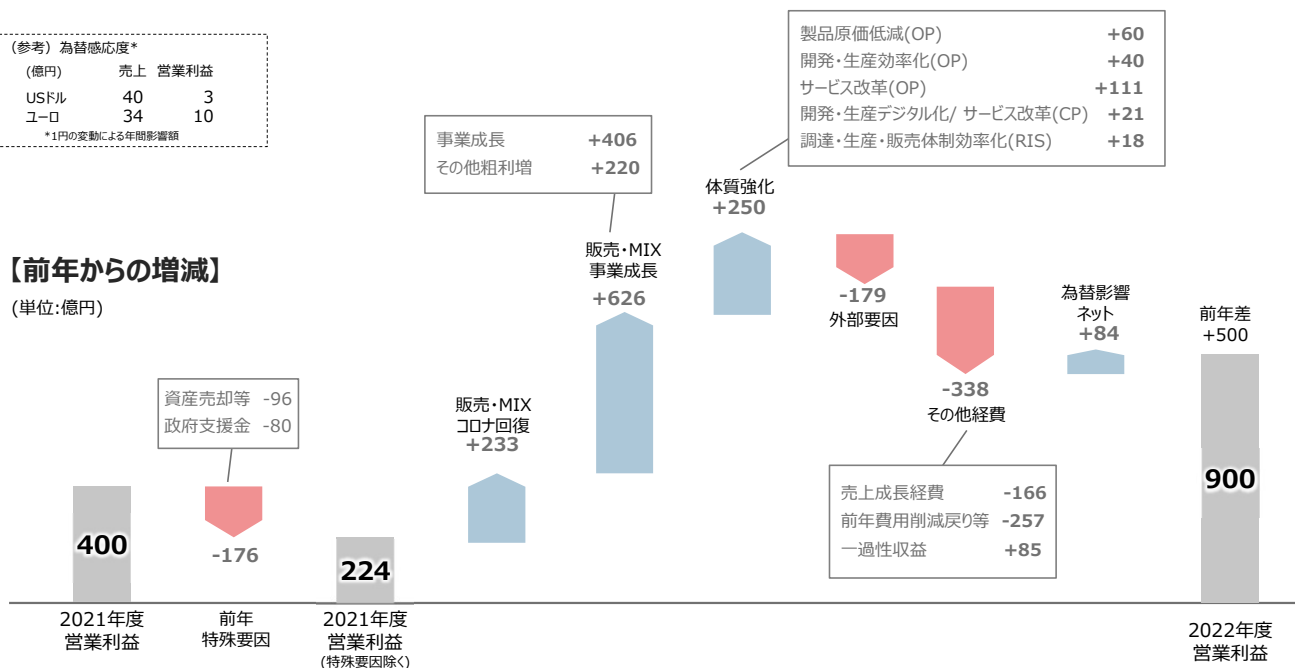
(参考) 為替感応度*

(億円)	売上	営業利益
USDドル	40	3
ユーロ	34	10

*1円の変動による年間影響額

【前年からの増減】

(単位:億円)



製品原価低減(OP)	+60
開発・生産効率化(OP)	+40
サービス改革(OP)	+111
開発・生産デジタル化/ サービス改革(CP)	+21
調達・生産・販売体制効率化(RIS)	+18

資本政策について

説明者:代表取締役 社長執行役員・CEO 山下 良則

- **自己株式（発行株式数の14.4%）を2022年2月28日に消却**

- ✓ 2021年3月から12月に合計1,000億円の自己株式を取得

- **ROICマネジメントによる、投下資本最適化**

- ✓ ビジネスユニット別ROIC管理徹底、遊休資産売却
- ✓ 事業ポートフォリオマネジメントによる、事業の選択と集中の推進

- **キャッシュフローアロケーションをアップデートし、最適資本構成実現のための資本政策を実施**

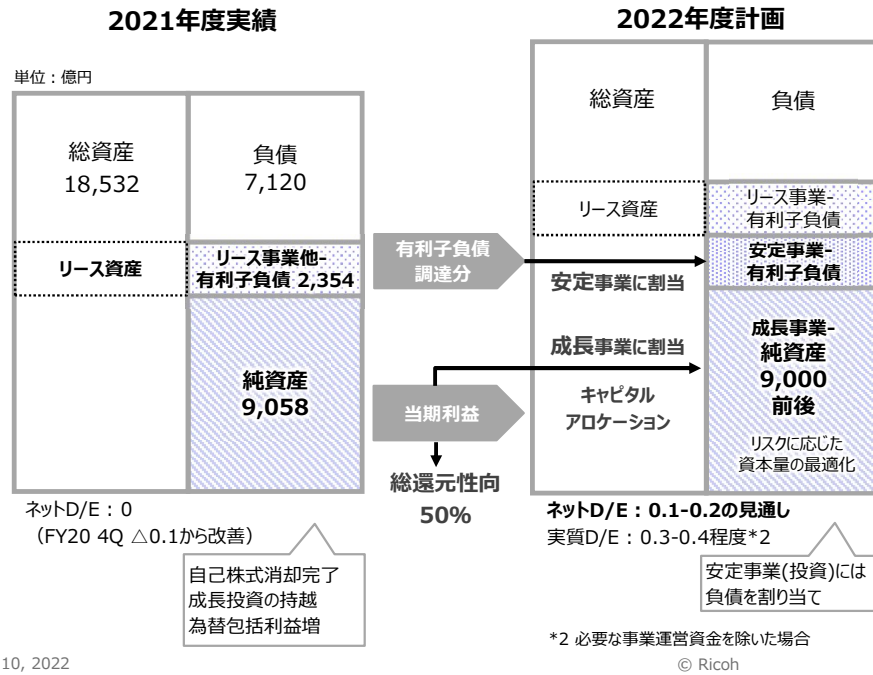
- ✓ 成長投資に対する資金調達を適切にコントロール
- ✓ 2022年度上期に追加還元300億円

- **総還元性向50%の方針堅持**

- ✓ 2021年度 年間26円（計画通り）
- ✓ 2022年度 年間34円（8円増配）

- 資本政策およびデジタルサービスの強化について、説明します。
- これまで進めてきた、資本収益性の向上取り組みのサマリーになります。
- 昨年度は19次中計の総括として、自己株式の取得、そして消却を終えました。
- また、投下資本の最適化、最適資本構成の実現に向けた施策の実施、株主の皆様への総還元性向50%の実行を進めてまいりました。

収益と成長投資の進捗に合わせた資本政策を実行する



2021年度実績

- 欧州を中心にM&A実施
- M&A金額は限定的、ネットD/Eは低位
- 自己株式取得・消却完了

2022年度計画

資本収益性の改善を進め、ROE向上

- 積極的なM&A実施による早期の利益貢献
- リース事業は有利子負債でALM*1
- 機動的な自己株式取得

2025年度の最適純資産 1兆円を目指す

- 2021年の実績は、このチャートの左側になります。
- 欧州を中心にM&Aを展開してきましたが、金額については限定的だったこともあり、有利子負債は微増、ネットD/Eレシオは低いレベルに留まっています。
- 自己株式取得、消却は計画どおり行いましたが、円安によって包括利益が増えたこともあり、純資産が9,058億円と想定よりも増加しています。
- 右側に2022年度の計画を示しています。2022年度も引き続き積極的なM&A、業務提携を進めたいと思っていますが、それを早期に利益貢献させて、資本収益性の改善を進め、ROEを向上させていく。このようなシナリオを考えています。
- 株式会社PFU（以下、PFU社）の株式80%を、富士通株式会社様から取得する、株式譲渡契約を締結したことを4月28日に発表しました。この戦略の狙いについては、後ほど説明します。
- 安定事業には、従来からの投資を含めて負債を割り当てることで、ネットD/Eレシオは0.1から0.2を見込んでいます。これらの収益と成長投資の進捗に合わせて、機動的に自己株式の取得を実施したいと考えています。
- 昨年説明しましたように、2025年度には1兆円程度の純資産を目指して、引き続き企業価値最大化を図っていくとの考え方には変更はありません。

- 総還元性向50%の方針は堅持
- 増配と自己株式取得によるEPSの向上

- 配当：

2021年度 年間26円の配当実施
(計画通り)

2022年度 年間34円に増配

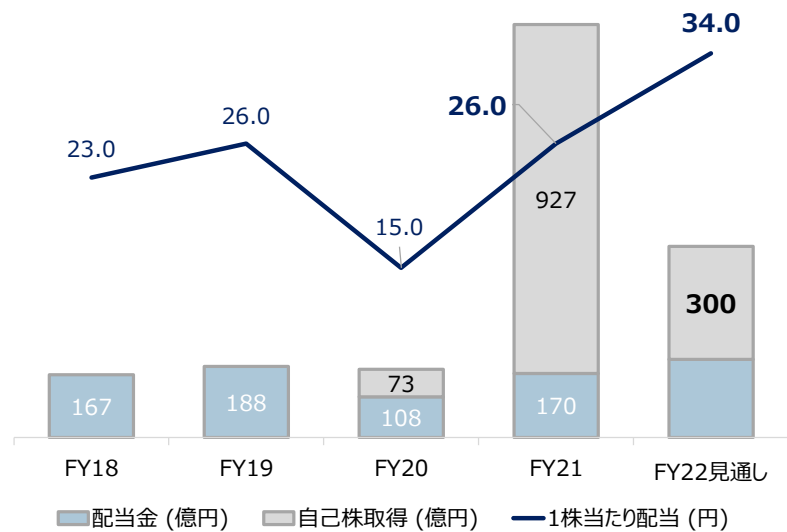
- 自己株式：

機動的な自己株式取得を実施

追加還元として300億円を

上限に上期中に取得予定

⇒取得全株式を**消却**予定



- 株式還元方針は、中計の方針である、総還元性向50%の方針を維持していきます。
- 2021年度は、EPS向上に向けた1,000億円の自己株式取得を実施しました。
- 配当金は、当初の見通しどおり、1株当たり年間26円とします。2022年度の配当は、1株当たり8円を増配して、年間34円として、配当利回りを勘案した配当を実施したいと考えています。
- また、経営環境や成長投資の進捗を踏まえつつ、機動的かつ適切なタイミングで自己株式の取得も実施していきます。
- 本日の朝、5月10日、取締役会で、300億円を上限とする自己株式取得を決議しました。
- 2022年度上期中に実行する株主の皆様への追加還元となります。取得株式は全て消却をして、資本効率向上と併せてEPS向上を図ってまいります。
- 増加した純資産を段階的に調整しながら、目標とする最適資本構成実現につなげていきたいと考えています。

デジタルサービス強化に向けた取り組みについて

事業ポートフォリオマネジメントに沿った積極的な成長投資の方針に変更なし

	重点領域	FY25までの成長投資 5,000億円	本日時点までの進捗
事業成長のためのM&A投資	日本と欧州の オフィスサービス	約 2,000 億円 (最優先で確保)	<ul style="list-style-type: none"> 欧州 2企業を買収 欧州は引き続き体制強化を継続・日本は検討中 PFU社買収を決定:高度ITサービス提供能力の強化
	オフィスサービスの ソフトウェア		<ul style="list-style-type: none"> DocuWareに続き Axon Ivy社を買収 (サイボウズとの業務提携、リコブランド版kintone開発)
	デジタルサービスを 支えるエッジデバイス	約 1,000 億円 (追加枠として準備)	<ul style="list-style-type: none"> PFU社買収を決定:業務ワークフローの入り口となる業種・業務スキャナの獲得
	現場のデジタル化		<ul style="list-style-type: none"> 印刷/物流/製造現場のDXを加速する成長投資を海外で検討中 PFU社買収を決定:物流と製造業の現場のデジタル化
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル人材の育成・獲得 ■ 基幹システムの刷新 等 	約 1,000 億円	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本投資として、国内外でのデジタル人材育成基幹システム刷新等は計画通り進捗中
新事業ドメイン創出への投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 先端技術開発 ■ 社会課題解決型事業創出 	約 1,000 億円	<ul style="list-style-type: none"> 先端技術開発は2領域に絞り込み RFS (リコフューチャーズ) による事業育成継続

May 10, 2022

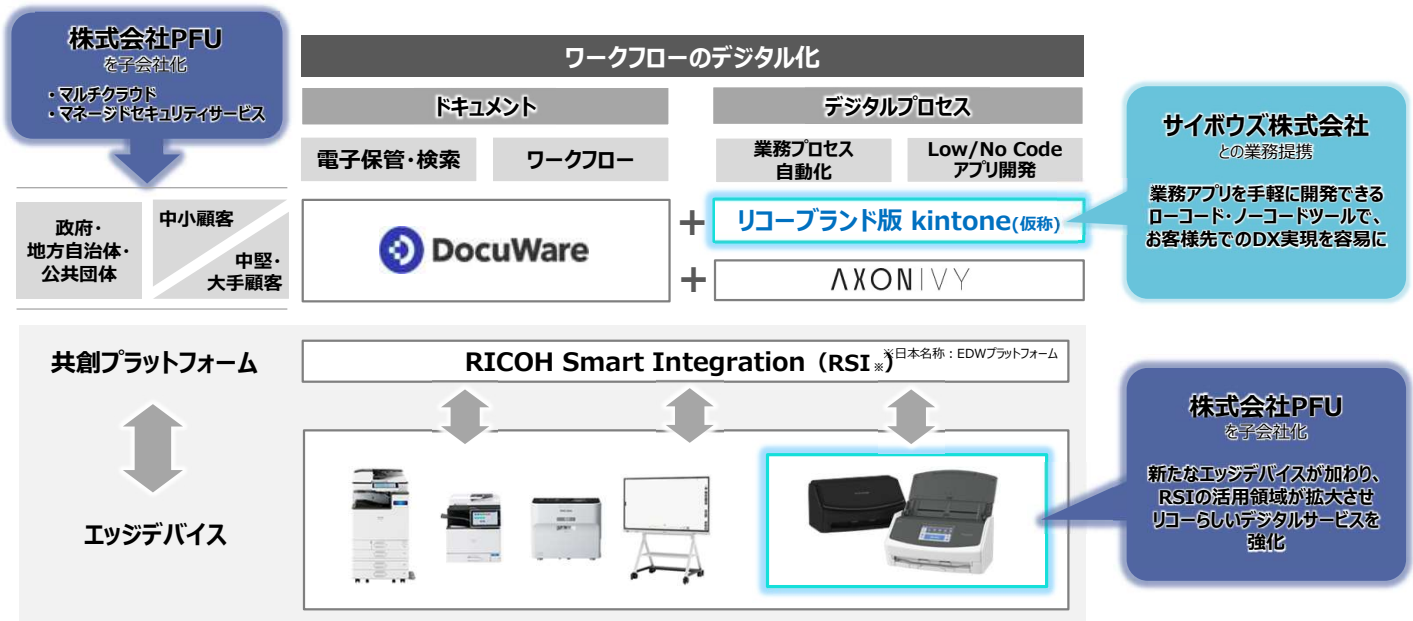
© Ricoh

33

- デジタルサービスの強化に向けた取り組みについて、特に、先月末に発表いたしました業務提携および買収案件について、説明します。
- 今年の3月3日に、第20次中期経営計画の進捗について報告した時からの内容のアップデートになります。
- 左側に成長投資として3つの分類をしています。事業成長のためのM&A投資、経営基盤の強化、新事業ドメイン創出への投資になります。
- 昨年の中計発表の際に報告しましたが、2025年度までに5,000億円の成長投資を実行してきます。
- 先日発表いたしました、PFU社の株式取得による子会社化については、重点領域のうち3つに関わってきます。
- まずは、一番上の、日本のオフィスサービスの領域です。PFU社のマルチクラウド構築運用とか、セキュリティサービスの力を活用して、高度ITサービス提供能力の強化を狙っています。
- 重点領域のデジタルサービスを支えるエッジデバイスというところは、PFU社買収によって、業種・業務スキャナの獲得ができました。
- 現場のデジタル化は、産業用のコンピュータ事業を強化し、物流、製造、一部医療関係も含めて、現場のデジタル化を狙っていきます。
- もう一つ付け加えると、同じく先月末に発表いたしました、サイボウズ株式会社との戦略的業務提携は、オフィスサービスのソフトウェアの強化に当たります。

デジタルサービスの提供能力を補完

M&Aや業務提携でケイパビリティを補完し、リコーらしいデジタルサービスを強化する



May 10, 2022

© Ricoh

- このチャートも中計進捗報告会からのアップデートになり、ワークフローのデジタル化におけるリコーの強化領域を示しています。
- ドキュメントにDocuWareがありますが、これは2019年に買収をしました。現在、グローバルで既に46販売会社が同社の商品を販売するまで拡大しています。
- さらに、プロセス関連で今年、2022年1月になりますが、Axon Ivyを買収しました。リコーの共創プラットフォームである、RICOH Smart Integration (RSI) を進化させていきます。
- ただ、RSI上でのデジタルプロセスのオートメーションを、完成するための宿題が残っています。その一つが、ドキュメントに依存しない業務プロセスを改善していくためのソフトウェアの強化が必要だということです。そしてもう一つが、デジタルワークフローの価値提供領域を広げるためのエッジデバイスの強化です。
- これらの宿題に対して、サイボウズ株式会社との業務提携による、リコーブランド版kintoneを開発していくことと、PFU社の世界ナンバーワンのスキャナとしてのエッジデバイスをポートフォリオに加えることができました。

リコーブランド版kintone(仮称)を協働開発し、お客さまへの提供価値の幅を広げる



強化したい領域

- プログラミングの専門知識がなくても容易にシステムが構築できるデジタルプロセス領域での開発ツール

得られる強み

- ローコード・ノーコード開発ツール：リコーブランド版kintone(仮称)
- kintoneの、国内における認知度・シェア

実現できること

ドキュメント+デジタルプロセス領域における RSIの業務改革プラットフォームへの進化

- リコーブランド版kintone(仮称)
- DocuWare
- Axon Ivy
- データ+AI

- サイボウズ株式会社のkintoneは、データベースとプロセス管理、さらにコミュニケーション機能を併せ持つ、ローコード・ノーコード業務のシステム構築プラットフォーム、開発ソフトウェアになります。
- プログラミングの専門知識がなくても簡単にシステムが構築できる特性をもっています。お客様自身が業務改善をする、支援ツールとして、認知度も日本国内では高まっています。
- リコーは、ドキュメントとデジタルプロセス領域での業務改革プラットフォームとして、RSIを進化させていきたいと考えています。
- そういう意味で、このkintoneをベースに、リコー版kintoneとして共同開発をし、できるだけ早くお客様に提供したいと思っています。
- これにより、実現できるのはRSIプラットフォームビジネスの確立となります。具体的に、右側には書いていますが、プラットフォーム上にリコーブランド版のkintoneとDocuWare、Axon Ivyを連携させ、end-to-endの業務フローを実現します。
- 将来的にRSI上に蓄積したデータをきっちり分析しながら、お客様と共にお客様の価値を上げていく。AIを活用した、そんなデータビジネスまで進化させていきたいと思っています。

デジタルサービスを支えるエッジデバイスの強化で、ドキュメントワークフロー変革を支援する

強化したい領域

- 経理業務や申請業務、窓口業務などで発生する特殊なドキュメントワークフローを支援するノウハウやデバイス



得られる強み

- 世界No.1のスキナ/技術力
- スキャニングソリューション/サービス
- 国内における高度ITサービス提供能力の強化

具体的には:

- ・ コンパクトスキナ(Scan Snapシリーズ)、業務用スキナ(fiシリーズ)
- ・ OCRソフトウェア(DynaEye)
- ・ マルチクラウド環境の構築・運用能力(人材)
- ・ マネージドセキュリティサービス能力(人材)

実現できること

より広範なワークフローのデジタル化の実現

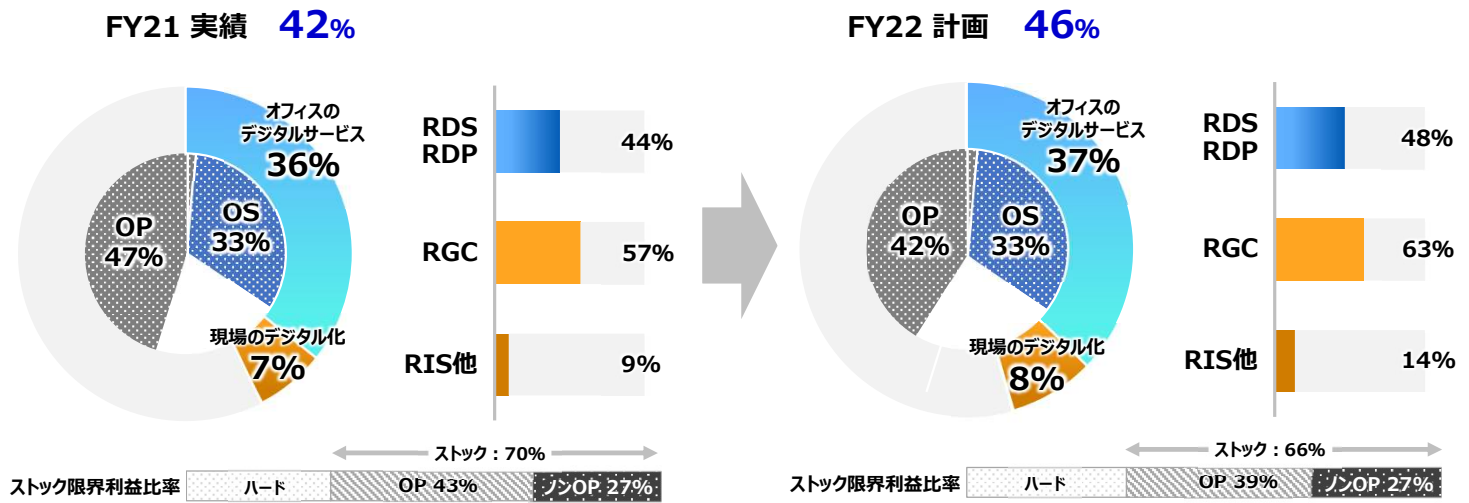
具体的には:

- ・ 銀行のバックヤードにおける申請書類の処理
- ・ 公共分野での大量スキャン業務のアウトソーシング
- ・ 病院窓口での受付・カルテ入力、等

- リコーのMFPもスキナ機能を持っていますが、PFU社の業種・業務の現場で使われているスキナ、ソフトウェア群はすごく魅力的です。
- 通信の性能、それからOCRの精度など高い技術を持っています。様々なサイズや特性の紙を正確に読み取ることができますので、業務、業種、また現場のデジタル化の入り口になると考えています。
- PFU社は、ほかに、現場をサポートするマルチクラウド環境や、マネージドサービスをサポートする、技術サポート陣が日本中にいまして、リコーのMFPの保守サービス網と重なることなく補完し合いながら、お客様、ラストワンマイルをサポートしていけると考えております。

デジタルサービスの会社へ デジタルサービスの売上・構成比

2025年度末に60%超を目指しデジタルサービスの会社に変革



- このスライドは会社全体の売上のデジタルサービスの比率を示しています。
- 3月3日の中計の進捗報告会にて2021年度の見込みとして、売上全体で約39%がデジタルサービスの売上であると報告しました。実績で、現在、42%となりました。
- 2022年度は、これを46%ぐらいに持っていく計画としています。3月の中計進捗報告会でお話したように、2025年度を目途に目標値である60%を達成していきたいと考えています。

- 外部環境変化は逆風でもあるが、デジタルサービスの会社への変革の追い風にもなっている
- 中計方針に則った成長投資を継続していく
- デジタルサービス売上比率 60%超 (2025年度)に向け、施策展開を加速していく

- 新型コロナウイルス感染症の拡大が長期化しています。
- ただ、見方を変えると、デジタル化によってワークフローをつなぐこと、仕事のやり方を変える、そんなDXの機運がますます高まっています。
- リコーはそんな中で、デジタルサービスの会社への変革を一気に進めて、体質強化と事業成長の同時実現に取り組んでいきます。
- 中計で掲げた事業ポートフォリオの各重点領域においても、今後も積極的な投資を進めていきます。
- 2025年度に挙げた、デジタルサービス売上比率60%の実現に向けて、引き続き、デジタルサービスの会社への変革を加速してまいります。

補足資料

主要施策のKPI

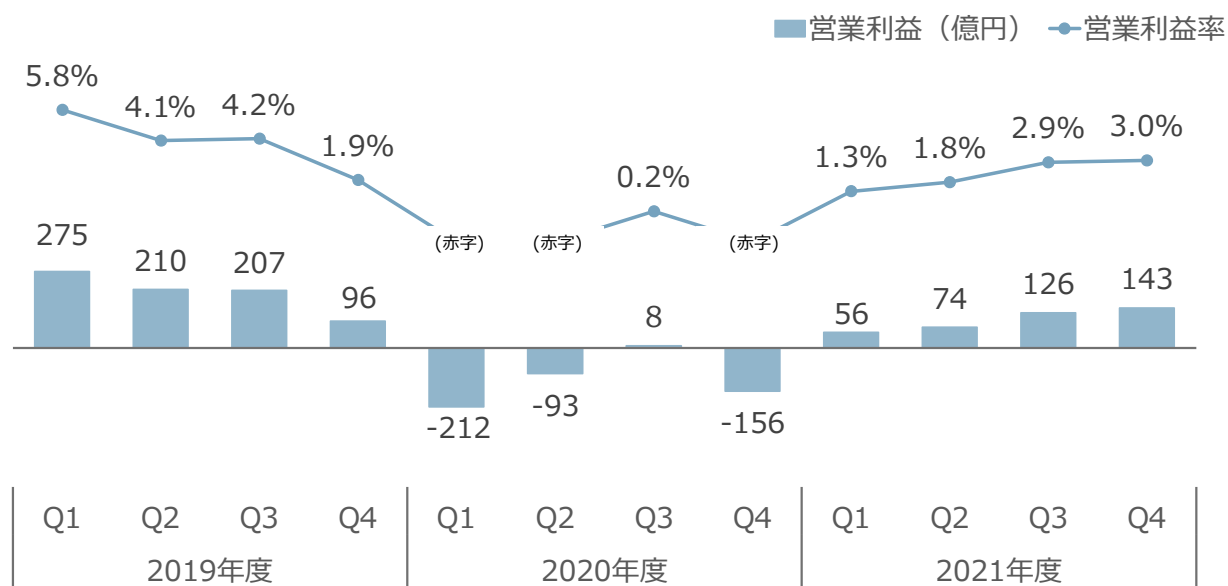
品不足影響でオフィスプリンティング・オフィスサービスで一部目標未達

分野		KPI	FY20実績	FY21見通し	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	FY21実績	FY22目標
OP	ハード 売上従来比 (コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 82%	通期 : 89% (リスク - 5%)	○ 85%	△ 73%	△ 72%	△ 69% (FY19比 79%)	△ 73% (FY19比 77%)	83% (FY19比)
	ノンハード 売上従来比 (コロナ影響除くFY19比)	売上	Q4 : 81%	通期 : 85% (リスク - 5%)	△ 79%	△ 78%	△ 82%	△ 79% (FY19比 86%)	△ 78% (FY19比 81%)	83% (FY19比)
CP	企業内印刷: ノンハード売上 従来比 (FY19比)	売上	75%	通期 : 85%	○ 80%	○ 84%	○ 91%	○ 89%	○ 88%	CPノンハード
	印刷業向け ノンハード 売上従来比 (FY19比)	売上	73%	通期 : 95%	○ 90%	○ 94%	○ 100%	○ 94%	○ 97%	102% (FY19比)
OS	スクラムパッケージ	顧客比率	10%	13%	○ 11%	○ 11%	△ 12%	○ 13%	←	15%
		販売本数	68,200	77,000	○ 18,641	○ 19,465	△ 17,555	△ 20,780	△ 76,441	100,000本
	スクラムアセット	売上	211億円	300億円	29億円	81億円	69億円	133億円	○ 313億円	450億円
	欧州買取企業分売上	売上		125% (FY20比)	◎ 136%	◎ 132%	△ 87% ※注残あり	△ 107% ※注残あり	△ 110%	-
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	○ 54社	○ 54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	-*	-*	-*	△ 84社	←	-
OP	現行機コストダウン: 部品共通化 直労コストダウン: 生産自動化 新型機コストダウン: 仕入先共同原価改善	直接原価		現行機 -2%/年 低減	△*	△*	△*	△ 現行機 -0.7%/年	←	現行機 -2%/年 低減 新型機 -15%/年
OP	設計業務デジタル化による開発効率向上	開発工数		-14% (FY20比)	○*	○*	○*	○ -31% (FY20比)	←	-20% (FY20比)
	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	間接人員数 生産拠点数	-11% 18拠点	-16% 15拠点	○*	○*	○*	○ -24% ○ 15拠点	←	-22% 13拠点
OP	サービス工数低減機のMIF浸透	機種比率	38%	49%	○ 41%	○ 43%	○ 44%	△ 46%	←	60%以上
	CEのマルチスキル化	専属CE削減		-9% (FY20比)	○ -5%	○ -8%	○ -10%	○ -10%	←	-15% (FY20比)

セグメント別 売上・営業利益

		(単位：億円)	2020年度 実績	2021年度 見通し	2021年度 実績	2022年度 見通し
リコーデジタルサービス	売上		13,766	15,420	14,281	15,720
	営業利益		-26	340	162	396
リコーデジタル プロダクツ	売上		3,571	3,780	3,649	4,200
	営業利益		164	420	417	343
リコーグラフィック コミュニケーションズ	売上		1,599	1,960	1,870	2,340
	営業利益		-474	-35	-4	140
リコーインダストリアル ソリューションズ	売上		1,152	1,470	1,192	1,415
	営業利益		-16	65	13	88
その他	売上		400	190	355	415
	営業利益		-138	-170	-155	-111
全社・消去	売上		-3,669	-3,720	-3,764	-3,590
	営業利益		37	-120	-32	44
合計	売上		16,820	19,100	17,585	20,500
	営業利益		-454	500	400	900

四半期営業利益推移



為替等外部要因により増加した純資産を段階的に調整 300億円の自己株式の取得・消却を予定

取得に係る事項の内容

取得する株式の種類	普通株式
取得する株式の総数	48,000千株(上限) (発行済株式(自己株式を除く)に対する比率 7.5%)
株式の取得価格の総額	300億円(上限)
取得期間	2022年5月11日～2022年9月30日

消却に係る事項の内容

消却する株式の数	上記により取得した自己株式の全株式数
消却予定日	2022年10月31日

RICOH
imagine. change.