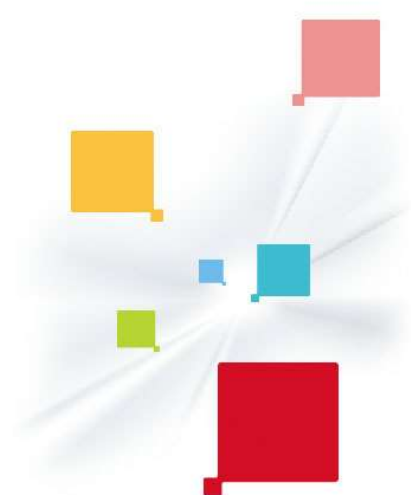


# 2022年度 4-9月期 決算概要

2022年 11月 4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) 2022年度 (FY2022)：2022年4月から2023年3月までの会計年度

## 2022年度 4-9月期 決算概要

- **説明者:コーポレート執行役員・CFO 川口俊**
- 2022年4-9月期の決算概要についてご説明します。
- 私から、結果についてのご報告後、社長執行役員の山下から、下期強化ポイント及び次期中経の方向性について触れさせていただきます。従いまして、実績についてはポイントを絞って説明させていただきます。

業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業利益前年比1.8倍、全ビジネスユニット増収増益</li> <li>● OPハード顧客納入の期ズレや一部のICT商材不足影響継続等により、全体的に想定に対して下振れ</li> </ul> <p><u>オフィスプリンティング</u></p> <p>ハード： 上海ロックダウンの影響が8月半ばまで残り、市場への供給に遅れ 一部の部材調達難は残るが、生産体制は正常化 顧客ニーズに即した生産及び供給配分を実施中</p> <p>ノンハード： やや弱含むも、ほぼ想定内で推移</p> <p><u>オフィスサービス</u></p> <p>日本では一部の商材不足影響は残るが、9月よりICT商材に依存しないソリューションの成果発現 セールス教育、RICOH kintone plus発売等、案件組成・利益確保に向けた施策を展開 欧州・米州は買収会社とのシナジーも含め、前年伸長を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原価アップの影響は、プライシングコントロールにより吸収</li> </ul>
見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一部部材の調達・サプライチェーンリスクを考慮し、営業利益を850億円に修正</li> </ul>
資本収益性向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己株式取得完了、2022年10月31日に消却（発行株式数の4.4%）</li> <li>● 配当は期初見通し維持（年間34円）</li> </ul>

Nov 4, 2022

© Ricoh

3

- 決算のポイントです。
- 営業利益は前年比1.8倍で、全ビジネスユニットとも増収増益を達成することができました。しかしながら、全体的には想定に対して少し下振れであったかと考えています。
- オフィスプリンティングのハードは、6月の半ばまで上海ロックダウンの影響で生産ができず苦労しましたが、8-9月の半ばから生産・供給が回復してきています。お客様のニーズに即した生産・供給を続けています。
- ノンハード売上は、少し弱含んでいますが、ほぼ想定内で推移していると考えています。
- オフィスサービスは、日本ではまだ一部の商材不足の影響が残っています。4-6月期の決算でも説明しましたが、ICTの商材に依存しないソリューション提供を進めています。
- バックオフィス系では、例えばインボイス制度、電帳法対応に関連するスクラムパッケージの提供を進めていますが、まずは法律や制度についてしっかり勉強した上でお客様にご説明をするため、教育に特化をし、9月から実績に結びついてきています。
- 欧米では、買収の会社のシナジーも含めて、前年から伸びている状況です。また、外部要因、原価アップの影響は、プライシングコントロールを継続しており、吸収できています。
- 今年度の1年間の見通しは、一部部材の調達、サプライチェーンのリスクを考慮し、50億円の下方修正、営業利益は850億円と見通しています。
- なお、本決算の際にご説明した上限300億円の自己株式取得は、既に取得が完了し、10月31日に消却済みです。配当は、当初の見通しを維持しようと考えています。

# 2022年度 4-9月期決算 <連結損益計算書>

業績は対前年で伸長、商材不足等により当初見通しに届かず

	2021年度 4-9月期	2022年度 4-9月期	前年比	
売上高	8,434億円	<b>9,735億円</b>	<b>+1,300億円</b>	+15.4%
売上総利益	3,049億円 (36.2%)	3,462億円 (35.6%)	+413億円	+13.6%
販管費等	2,918億円 (34.6%)	3,228億円 (33.2%)	+309億円	+10.6%
<b>営業利益</b>	<b>131億円</b>	<b>234億円</b>	<b>+103億円</b>	<b>+79.0%</b>
営業利益率	1.6%	2.4%	+0.8pt	-
親会社の所有者に帰属する <b>当期利益</b>	<b>111億円</b>	<b>149億円</b>	<b>+37億円</b>	<b>+33.7%</b>
EPS	16.07円	23.87円	+7.80円	
期中平均 為替レート	1USD为 171-0	109.79円 130.86円	133.92円 138.70円	+24.13円 +7.84円
研究開発投資	479億円	497億円	+18億円	
設備投資 (有形固定資産)	152億円	184億円	+32億円	
減価償却費 (有形固定資産)	207億円	204億円	-3億円	

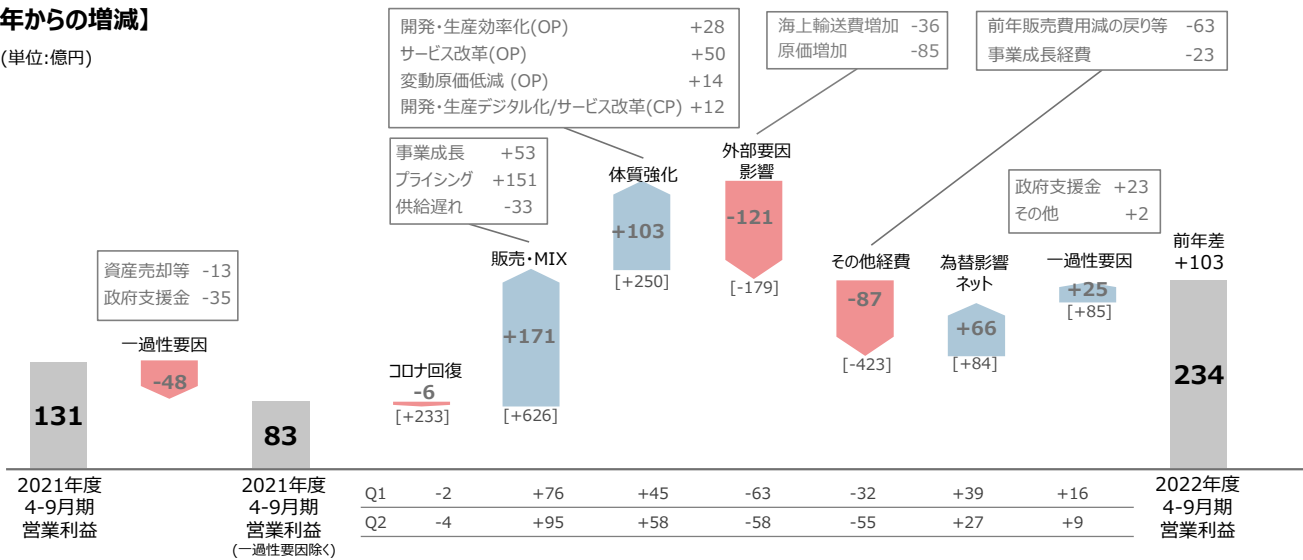
# 要因別営業利益

OPハードの供給遅延、ICT商材不足が、コロナ回復・OS事業成長に影響

原材料・エネルギーなどのコストアップは想定を上回ったが、プライシングコントロールにより吸収

## 【前年からの増減】

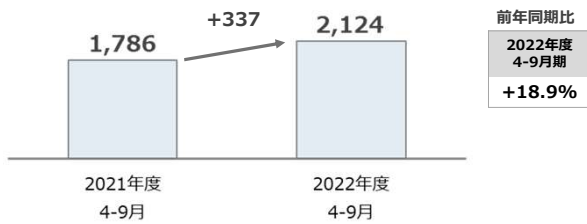
(単位:億円)



- 営業利益の昨年から今年までの階段チャートです。
- コロナ回復の項目では、特にハードでマイナスとなっています。  
実際には9月末時点では、上海ロックダウンから生産が回復し、最終的な納品にまでは至らないものの在庫が販売側の倉庫で積み上がってきている状況で、本格的な回復は下期以降と考えています。
- その横の販売・MIXでプライシング+151億円とありますが、これは、外部要因影響のコストアップ-121億円に対応するプライシングコントロールです。  
体質強化については、物がつくれなかった4-6月期の原因があったので、変動原価低減は少し達成度が低いですが、他についてはほぼ良い進捗となっています。
- 前述を含め、4-9月期は前年同期比で103億円の増益となっています。

柔軟な生産施策により増収増益

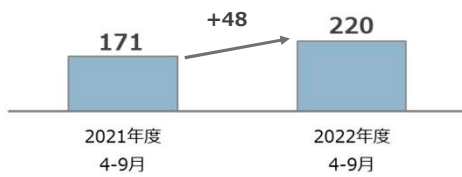
## 売上高 (億円)



## 概況

- 上海ロックダウン解除後、6月に生産体制正常化  
但し、一部部材の調達に不安定な状況は残る
- フレキシブル生産等、生産諸施策を展開
- 変動原価低減目標は未達
- 顧客ニーズに合わせた戦略的な生産・供給配分を実施

## 営業利益 (億円)



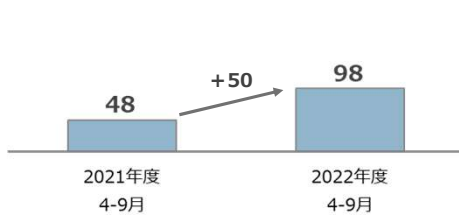
- リコーデジタルプロダクツです。
- 前述のとおり、6月に生産体制が正常化してきており、現在お客様のニーズに合わせた生産供給配分を実施しています。

OPハード・ICT商材品不足の中、増収増益確保

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

### ● オフィスプリンティング

ハード : 上期はA4MFPの供給不足など、セット納入に影響  
プライシングコントロールは継続

ノンハード : 各地域でばらつきがあるが、全体でほぼ想定内の推移

### ● オフィスサービス

前年2桁成長で増収 (→詳細次ページ)

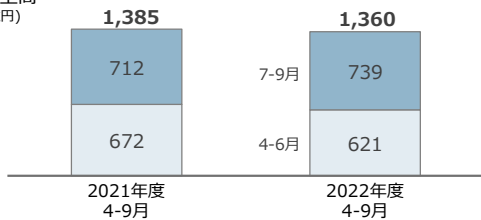
売上内訳 (億円)	2022年度 4-9月期	前年同期比
<b>オフィスサービス計</b>	<b>3,049</b>	<b>+11.9%</b>
ITインフラ (ハード・ソフト)	1,064	+2.2%
ITサービス (メンテナンス、アウトソーシング、等)	666	+14.5%
アプリケーション (業種・業務アプリ、自社アプリ)	561	+10.4%
BPS (顧客出力センターの受託、等)	587	+23.3%
その他	169	+46.3%

- リコーデジタルサービスです。

- オフィスサービスは、前年比二桁増収となっています。昨年度はまだGIGAスクールの案件がいくつかあり、それを除くと、オフィスサービス合計の増収率+11.9%はさらにプラスがあったとご理解いただきたいと思います。



日本  
売上高  
(億円)



ICT商材不足の影響が続く中、スクラムシリーズ115%増収

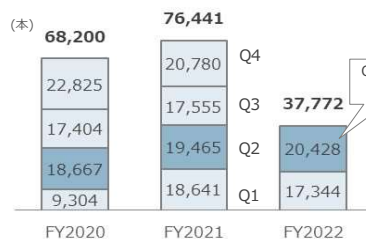
- ① スクラムパッケージ (中小企業ターゲット)
  - ・ICT商材非依存24シナリオの案件組成に向け、セールス教育を徹底
  - ・9月より効果を発揮し過去最高の販売本数
  - ・好調なセキュリティ系に加え、法改正対応などのバックオフィス系大幅伸長
- ② スクラムアセット (中堅企業ターゲット)
  - ・前年比 売上高169%好調継続
  - ・システム導入後の運用代行、仮想化集約・セキュリティ関連を中心に好調
- ③ RICOH kintone plus 発売 (10/21)
  - ・業種特化のリコーオリジナルアプリテンプレート (15種類以上)
  - ・スクラムシリーズで培った業務改善ノウハウなどを組み込み提案力を強化
  - ・更なる体制強化のため、kintone認定資格取得の育成プログラム展開

スクラムシリーズ売上高

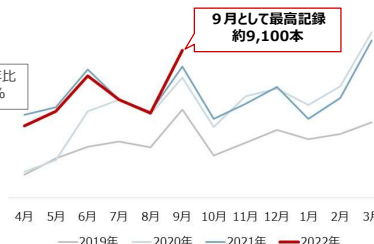
( )は前年同期比

2022年度	4-6月期	7-9月期	4-9月期
スクラムパッケージ	94億円 (85%)	123億円 (94%)	218億円 (90%)
スクラムアセット	60億円 (208%)	127億円 (156%)	188億円 (169%)
<b>合計</b>	<b>155億円 (110%)</b>	<b>251億円 (118%)</b>	<b>406億円 (115%)</b>

スクラムパッケージ販売本数



スクラムパッケージ月間販売本数推移



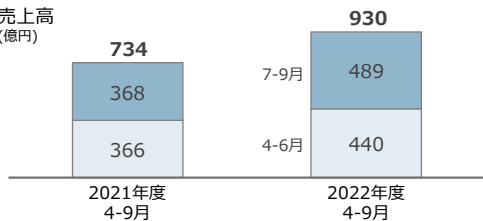
Nov 4, 2022

© Ricoh

- 日本のオフィスサービスです。
- スクラムパッケージでは、ICT商材に依存しない24のシナリオを進めました。  
まずはセールス教育をしっかりと、お客様に正しくお届けする活動を進めました。
- 結果として、9月から効果を発揮し、約9,100本のスクラムパッケージを販売することができました。  
通常は6,000~7,000本ですので、この月販は非常に高い業績を残すことができましたと思っています。
- また、スクラムアセットは売上高前年比169%と、品不足等の影響を受けるスクラムパッケージを補うだけの成長を継続しています。
- 10月21日、「RICOH kintone plus」という新しいソリューションが発売されました。  
先ほどのスクラムパッケージと同じく、セールスがしっかりとkintoneの認定資格を取得して、内容をしっかり理解した上でお客様に提供できるように準備を整えています。

## 欧州\*

売上高  
(億円)



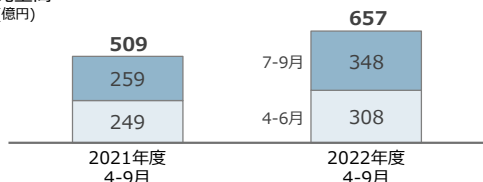
\* 欧州・中東・アフリカの売上高

## 業績好調、買収企業とLCAW施策展開により成長を更に加速

- ① 買収企業の業績・シナジー創出は引き続き順調  
買収企業の売上高前年比：121%
- ② Leading Change at Work (LCAW) キャンペーン  
案件開拓順調に推移 受注額：約€90M (4-6月期：約€30M)
- ③ デジタル人材育成を強化し市場競争力向上
  - ・デジタル人材認定制度
  - ・エンジニアのOPからOSへのスキルシフト
  - ・営業の販売スキル強化

## 米州

売上高  
(億円)



## 新たな買収や重点業種の拡販に向けた体制の構築と展開

- ① BPSオンサイトサービスの既存顧客へのソリューション提案を強化
- ② セキュリティ対策サービスは好調推移
- ③ 大手層の3業種（医療・金融・小売）を重点化
- ④ コミュニケーションサービス領域でCenero社を買収

- 欧州と米州のオフィスサービスです。
- 欧州は、買収企業が売上高前年比121%と順調に伸びてきています。それからLeading Change at Workというキャンペーンを展開しています。セキュリティ、働く環境などを支えるニューノーマル対応のソリューションの提供です。チャートに記載の通り着実に受注が増えている状況です。また、欧州につきましても、教育については徹底して強化をしているところです。
- 米州では、これまでBPSの建て直しを進めていましたが、必要な買収も行い、また業種も重点化した新しいソリューションを展開するなど、成長に舵を切り始めています。引き続き、順調な伸びを示してくれると期待をしています。

# リコーデジタルサービス オフィスプリンティング

- **ハード**： 上期はA4MFP中心に市場の不足を全ては解消できず、納入遅れ顧客ニーズに合わせた生産・供給配分による回復を見込む
- **ノンハード**： 全体ではほぼ想定内の推移  
 日本 FY19比 80%後半維持  
 US FY19比 70%弱も緩やかに回復  
 欧州 UKを除き主要国で上向き

FY19同期比 (為替影響除く)

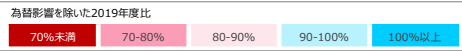
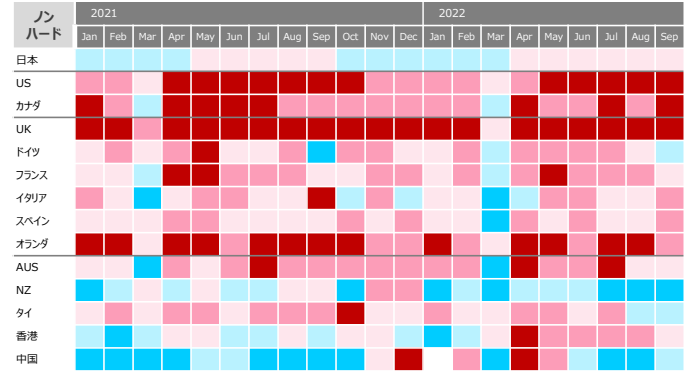
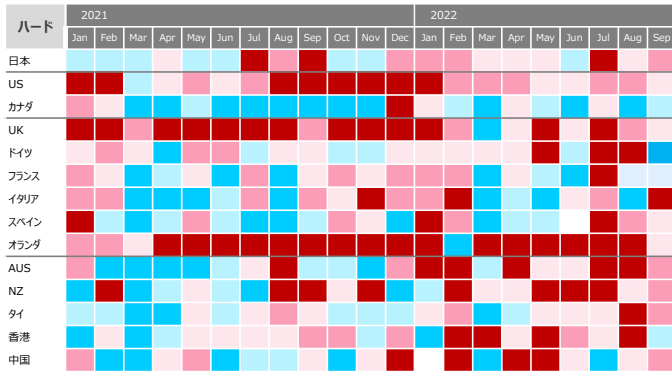
\* コロナ影響を除いたFY19対比

OP売上	21年度				22年度	
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月
ハード	85%	73%	72%	79% (69%*)	82%	<b>78%</b>
ノンハード	79%	78%	82%	86% (79%*)	80%	<b>80%</b>

OP売上地域別 (ハード+ノンハード)

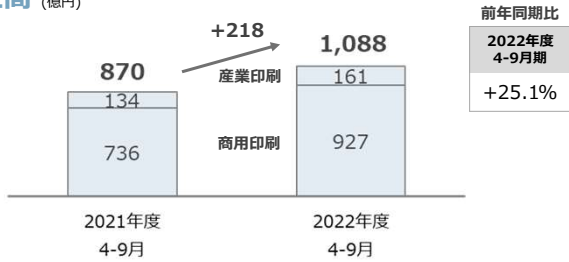
日本	90%	78%	91%	87%	88%	<b>83%</b>
米州	75%	68%	64%	76%	74%	<b>72%</b>
欧州	77%	80%	76%	83%	78%	<b>78%</b>

売上ヒートマップ (国・地域別、2019年度同月比)

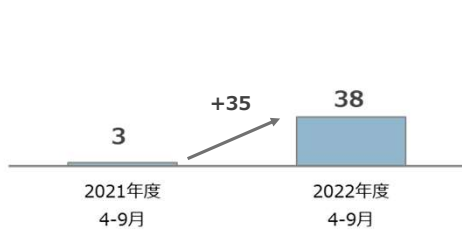


商用印刷のノンハードが堅調に回復、増収増益

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

### ● 商用印刷

ハード：顧客の投資意欲回復は継続、前年伸長  
代替部品調達等で増産対応し、製品供給を改善

ノンハード：コロナ前の水準まで回復

FY19同期比 (為替影響除く)

CP売上	21年度				22年度	
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月
ハード	73%	68%	72%	87%	84%	<b>82%</b>
ノンハード	86%	92%	95%	94%	95%	<b>99%</b>

CP売上地域別

日本	98%	98%	97%	110%	101%	<b>102%</b>
米州	77%	78%	80%	89%	87%	<b>86%</b>
欧州	74%	82%	86%	90%	86%	<b>93%</b>

### ● 産業印刷

IJヘッド：中国ロックダウン影響余波の中、前年伸長継続  
Textileプリンタ：米国を中心に好調、2桁増収

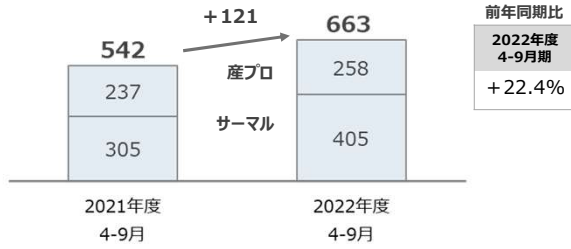
### ● 体質強化

事業基盤の安定化に向けて着実に進捗

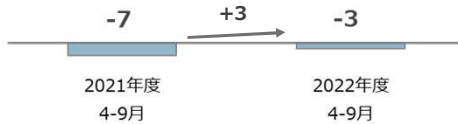
- リコーグラフィックコミュニケーションズです。
- ノンハードは堅調に回復しており、19年度比（コロナ前）と比べると99%のところまで来ました。ハードにつきましても、引き続き好調を維持しています。
- ただ、部品についての調達難があり、それに対して若干高めの購入をせざるを得ないということもあり、それがなければ利益についてはもう少し伸びてもよかったかなと思っています。
- 産業印刷のところも堅調に推移していますし、何よりも体質強化につきましては、先ほどの階段チャートにもあったように、引き続き事業基盤の安定化に向けて着実に進めているところです。

外部要因影響継続も、プライシングコントロール等により業績改善

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

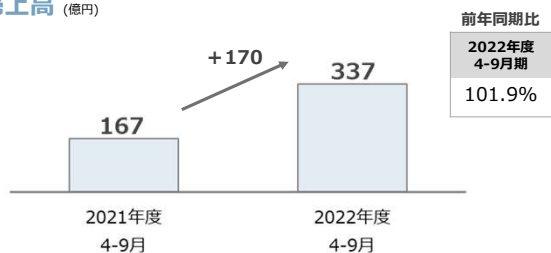
- サーマル  
原価・輸送費・エネルギー等のコストアップに対し、機動的なプライシングコントロールで対応中
- 産プロ\*  
 オプティカル事業：  
自動車関連顧客の減産影響継続  
 エレクトロニクス事業：  
需要は強く、産業用ロボット向け等は堅調

\* 産業プロダクツ事業：オプティカル事業(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

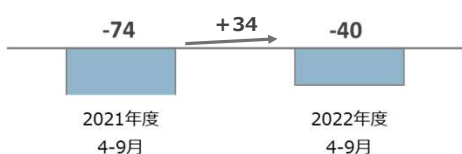
- リコーインダストリアルソリューションズです。プライシングコントロールをしっかり実施しています。必要なコストアップに対しては機動的なプライシングコントロールで対応しているという状況です。
- なお、このセグメントは、下期、特に1-3月期、への利益偏重の傾向があります。

PFU社連結は、その他セグメントに計上

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

- 9月1日よりPFUを連結、収益貢献・事業シナジーに大きな期待
- SmartVision  
サービスRICOH 360好調 (360度画像データで効率化)  
パートナー連携強化：建築DXサービス「SPIDERPLUS」提携
- 新規事業創出のための投資分野、セグメントとしては赤字  
リコフューチャーズBUにてポートフォリオマネジメントを推進

## 新規事業進捗

- 創薬支援  
市場活性化にむけてファンド設立、国内mRNAスタートアップ企業を支援  
国プロ<sup>\*1</sup>に採択「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業(治験薬製造)」
- 社会インフラ向け点検サービス  
(光学技術・AIによるインフラ点検業務のDX推進)  
路面・トンネル：点検受託の着実な実績  
のり面<sup>\*2</sup>：実証実験で高評価  
地方自治体へ横展開



- その他の分野です。今回、こちらにPFU社を連結しています。
- PFUは3つの事業があり、しっかりとセグメンテーションを考えたいと思っています。  
来年度からは新しいセグメントでPFUの事業をお示したいと思っています。

総資産は主に為替影響、PFU社等戦略投資、棚卸資産積み上げにより増加

## 資産の部

(単位:億円)	2022年 9月末	22/03末比 増減額	
流動資産	<b>11,237</b>	+1,113	
現金及び預金	<b>2,147</b>	<b>-256</b>	
営業債権及びその他の債権	<b>4,354</b>	+383	
その他の金融資産	<b>963</b>	+40	
棚卸資産	<b>3,124</b>	<b>+799</b>	・下期の納入・売上に向けて 製品供給が回復 ・PFU社連結
その他の流動資産	<b>647</b>	+146	
非流動資産	<b>9,363</b>	+954	
有形固定資産	<b>1,979</b>	+95	
使用権資産	<b>606</b>	+29	
のれん及び無形資産	<b>3,300</b>	<b>+705</b>	戦略投資 (PFU社など)
その他の金融資産	<b>1,313</b>	+29	
その他の非流動資産	<b>2,163</b>	+94	
資産合計	<b>20,600</b>	+2,068	

## 負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2022年 9月末	22/03末比 増減額	
流動負債	<b>7,689</b>	+754	
社債及び借入金	<b>1,470</b>	<b>+327</b>	借換
営業債務及びその他の債務	<b>2,758</b>	+73	
リース負債	<b>244</b>	+17	
その他の流動負債	<b>3,215</b>	+336	
非流動負債	<b>3,561</b>	+1,021	
社債及び借入金	<b>1,951</b>	<b>+740</b>	調達
リース負債	<b>454</b>	+10	
その他の金融負債	<b>264</b>	+264	
退職給付に係る負債	<b>460</b>	+3	
その他の非流動負債	<b>431</b>	+3	
負債合計	<b>11,250</b>	+1,776	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	<b>9,160</b>	<b>+140</b>	為替換算差額 自己株取得 配当支払い
非支配持分	<b>190</b>	+152	
資本合計	<b>9,350</b>	+292	
負債及び資本合計	<b>20,600</b>	+2,068	
有利子負債合計*	<b>3,422</b>	+1,067	

(参考) 期末日為替レート: US\$ 1 = ¥ 144.81 (+22.42)  
EURO 1 = ¥ 142.32 (+5.62)

(22/03末比増減)

\*有利子負債: 社債及び借入金

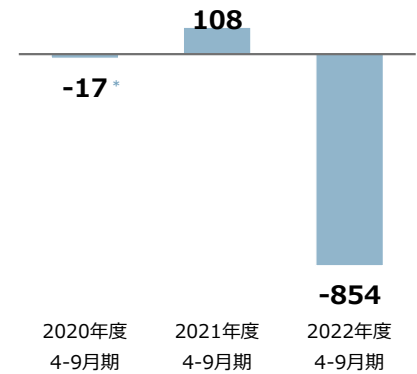
- バランスシートはポイントのみご説明します。
- 棚卸資産が大きく増えています。PFUの買収、為替の影響もあります。300億円超の在庫が3月から積み上がっており、これについては、これから12月までの間に一生懸命お客様にお届けできるようにしていきたいと思っています。

# 連結キャッシュフロー計算書

フリーキャッシュフローは棚卸資産の増加、PFU社買収等成長投資により前年比減少  
株主還元は計画通りに実行

(単位:億円)	2021年度 4-9月	2022年度 4-9月	
当期利益	112	153	増益
減価償却費	465	450	
その他の営業活動	-170	-641	下期の納入・売上に向けて 製品供給が回復し在庫増加
営業活動によるキャッシュフロー	407	-37	
有形固定資産の取得及び売却	-118	-167	
事業の買収	-28	-486	戦略投資 (PFU社など)
その他の投資活動	-152	-163	
投資活動によるキャッシュフロー	-298	-817	
有利子負債*の純増減 *社債及び借入金	+91	+983	調達
支払配当金	-53	-82	
自己株式の取得	-603	-300	計画通り完了
その他の財務活動	-168	-160	
財務活動によるキャッシュフロー	-733	+440	
換算レートの変動に伴う影響額	-0	+115	
現金及び現金同等物の純増減額	-625	-298	
現金及び現金同等物期末残高	2,677	2,041	
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	108	-854	

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)

- キャッシュフローは割愛します。



## 主な取組み実績

- 2022年 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
- 7月 リコージャパン、「サステナビリティレポート2022」「SDGsコミュニケーションブック2022」を発行  
三井住友信託銀行とポジティブ・インパクト・ファイナンスの契約締結
- 8月 「リコーグループ統合報告書2022」、「リコーグループESGデータブック2022」、「リコーグループTCFDレポート2022」および「リコーグループ サークュラーエコノミーレポート2022」を発行
- 10月 リコー、気候変動に関するグローバルリーダーシップカンファレンス「Reuters IMPACT 2022」に参画

## 主な外部評価

- 2022年 4月 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
- 6月 「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」に選出  
日本経済新聞社と英フィナンシャル・タイムズ、独調査会社スタティスタが共同で温暖化ガスの削減度合いを調査、トップ200企業を選出
- 7月 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」「FTSE Blossom Japan Index」に選定され、GPIFが採用する5つのESG指数（国内株式）すべてに選定

## 主な外部・パートナー評価

- 2022年 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
- 5月 日本 リコージャパン、「CYBOZU AWARD 2022」セールス部門賞及びエリア賞2部門を受賞
- 米州 Ricoh USA、ChannelE2E社 Top100 Vertical MSP (2022年版) にランクイン
- 6月 日本 リコー、「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄) 2022」に選定
- 米州 Ricoh USA、The Channel社 CRN 2022 Solution Provider 500 Listにランクイン
- 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 2022を受賞
- 8月 日本 リコージャパン、「TREND MICRO Partner Award 2021」SaaSセキュリティ部門を受賞
- 9月 欧州 リコーヨーロッパ、「Logitech Partner of the Year award」を受賞
- 10月 日本 リコージャパン、J.D.パワー社顧客満足度調査 2022年 IT関連2分野で8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」

## 2022年度通期見通し

外部要因リスクを慎重に鑑み、通期見通しを見直す。株主還元については変更なし。

	2022年度 期初見通し	2022年度 今回見通し	期初比	2021年度 実績	21年度比
売上高	20,500億円	21,000億円	+500億円	17,585億円	+19.4%
売上総利益	7,350億円	7,270億円	-80億円	6,226億円	+16.8%
販管費等	6,450億円	6,420億円	-30億円	5,826億円	+10.2%
営業利益	900億円	850億円	-50億円	400億円	+112.2%
営業利益率	4.4%	4.0%	-0.4pt	2.3%	+1.8pt
親会社の所有者に帰属する 当期利益	630億円	570億円	-60億円	303億円	+87.7%
EPS	102.11円	92.40円	-9.71円	45.35円	+47.05円
ROE	7%	6%	-1pt	3.3%	+2.7pt
ROIC	5%以上	5%以上	-	2.8%	+2.2pt以上
期中平均 為替レート	1USDドル 1ユーロ 125.00円 135.00円	129.46円 136.85円	+4.46円 +1.85円	112.36円 130.55円	+17.1円 +6.3円
研究開発投資	1,020億円	1,020億円	-	967億円	+52億円
設備投資 <small>(有形固定資産)</small>	410億円	410億円	-	373億円	+36億円
減価償却費 <small>(有形固定資産)</small>	420億円	420億円	-	398億円	+21億円

Nov 4, 2022

22年度下期の為替前提は、期初から変更なし (ドル: 125円 ユーロ: 135円)

© Ricoh

18

- 今年度の見通しです。売上高については500億円増やして2兆1,000億円、ただ、営業利益につきましては50億円減らして850億円という数字にさせていただきました。
- 為替は、当初予定のUSドル125円、ユーロ135円、これを下期は変えていません。
- 売上高につきましては、PFUが連結されたことに加え、為替の影響がありますので、今回少し上乗せをさせていただきました。ただ、営業利益につきましては、少し懸念があり、50億円という数字を下方修正しました。
- 懸念というのは一部部材です。一部部材につきましては、サプライヤー様の急な生産トラブルがあり、年度内に解消の予定とは確認はできており、毎週状況は好転してきています。
- ただ、現在その購入が遅れており、それが11、12月に入ってくるということではあるものの、その部材が届き次第、一気に当社も製品を作り、さらに作ったものをお客様に年度内に納品するという時間軸、サプライチェーン上のリスクはないのかということを総合的に考えました。  
その結果、年度内に納品し売上計上するというまでの時間軸においては、マイナスのリスクがあると判断せざるを得ないと考えています。もちろん、解消に向けては全力を尽くして進めているところです。
- それに加え、やはりまだICT商材購入に不安があります。パソコン、サーバー、ルーターについてもリスクがないとは言えません。ICT商材に依存しないと言いましたが、やはりまだICT商材を求めるスクラムパッケージやソリューションがあります。そのリスク等も含めて、今回あえて50億円少ない金額をお示ししたいと思います。
- さらに、こちらでは数字としての載せておりませんが、10-12月期、1-3月期の中身です。  
前述でお話した一部部材の影響等、特に10-12月期に出ると考えており、それが1-3月期に回復します。  
従いまして、10-12月期も当社としては高い数値を想定していません。  
上期6カ月ぐらい、プラスの数字ができれば、しっかりと1-3月期につなげていけると考えています。
- とにかく10-12月期はしっかりと準備を整え、しかるべく収益を上げていきたいと考えています。

# 2022年度見通し 要因別営業利益

下期に製品・ICT商材供給量改善等による販売回復は見込む  
一部部材の調達リスク等を慎重に鑑みて、通期見通しを修正

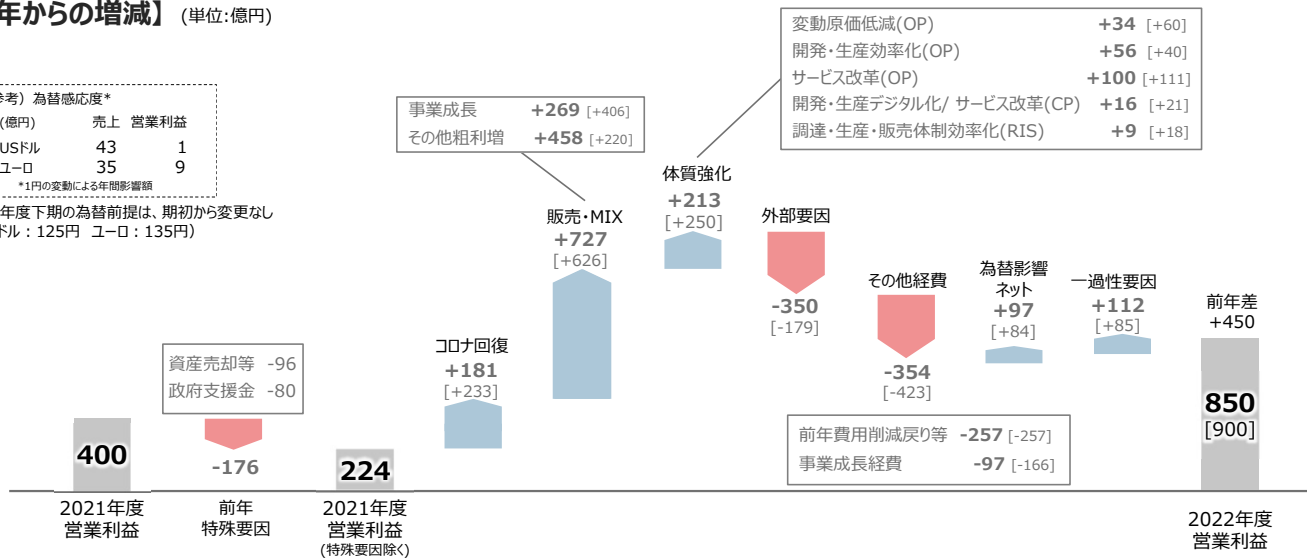
## 【前年からの増減】 (単位:億円)

(参考) 為替感応度\*

(億円)	売上	営業利益
USDドル	43	1
ユーロ	35	9

\*1円の変動による年間影響額

22年度下期の為替前提は、期初から変更なし  
(ドル: 125円 ユーロ: 135円)

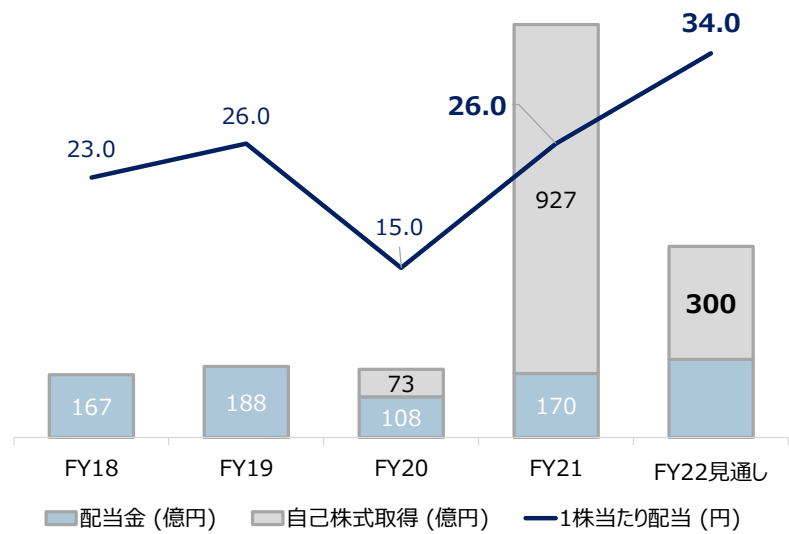


[ ]内は前回見通し時の値

- 営業利益850億円達成に向け、昨年と比べてどのように増減益要因になるかというチャートになります。

- 総還元性向50%の方針を堅持
- 増配と自己株式取得によるEPSの向上

- ・ 配当：
  - 2022年度見通し 年間34円に増配  
(中間17円 期末17円)
- ・ 自己株式：
  - 機動的な自己株式取得を実施
  - 追加還元として300億円の取得完了
  - ⇒取得全株式を10月31日に消却



- 株主還元は変更ありません。
- 以上が、今年度上期の結果です。  
その後、下期の強化ポイント、中期経営戦略の方向性につきまして、社長執行役員の山下より説明します。

## 下期強化ポイントと次期中経の方向性について

- **説明者:代表取締役 社長執行役員・CEO 山下 良則**

- 下期の強化ポイントと次期中経の方向性について、お話しします。

- 今年度に入ってから、さまざまな難局に直面しているわけですが、当社の目指す方向性、デジタルサービスに転換していくという方向性は正しいと、確信をしています。

この7-9月期の間、私自身が欧州と米州のお客様を訪問して、当社の顧客接点部門の成長を目の当たりにしました。デジタルサービスの会社への変革の手応えを感じています。

財務目標の達成見通しは変更したものの、経営基盤の強化は当初の狙い通り着実に進展している

## 財務および将来財務目標の進捗

## 経営基盤の強化の状況

財務指標	FY21実績	FY22当初目標	FY22上期実績	FY22見通し
ROE	3.3%	9.0%以上	---	6.0%以上
主要財務				
売上高(億円)	17,585	20,000	9,735	21,000
営業利益(億円)	400	1,000	234	850
将来財務	17指標を設定	概ね順調に進捗		

項目	進捗
カンパニー制の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>各ビジネスユニットへの権限移譲により<b>意思決定を迅速化</b></li> <li>RDS: 4極体制で各地域の顧客特性にあった<b>地域戦略の展開</b></li> </ul>
事業PFMの開始	「収益性(ROIC)」「市場性」に加え、「デジタルサービス親和性」の観点で評価し、 <b>戦略的な経営資源配分</b> を実行
ジョブ型人事制度の導入	リコらしいジョブ型制度を2022年4月から開始 → <b>デジタルサービスの会社への変革を支える自律型人材へ転換</b>
デジタル人材育成・強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本: 社内教育プラットフォーム「<b>デジタルアカデミー</b>」を開始</li> <li>海外: 欧州での<b>CE→SE人材転換</b>や米州での<b>業種特化人材</b>の獲得</li> </ul>
ITインフラの刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>180のシステムのクラウド移行を含む<b>7割の基幹システムを刷新</b></li> <li>販売極: 既存のオンプレ上の<b>ERPをクラウドパッケージへ移行</b></li> </ul>
R&D方向性の確立	<b>HDT</b> (ヒューマンデジタルツイン) と <b>IDPS</b> (インダストリアルデジタルプリンティングシステム) の2分野を成長領域として位置づけ
資本政策の着実な実行	機動的な自己株取得を含め、 <b>総還元性向50%</b> を目安に企業価値・株主価値向上に向けた施策を確実に展開

- まず、20次中期経営計画を、現時点で振り返りをします。
- このスライドは、20次中期経営計画で掲げた最終年度の当初目標に対して、今年度の上期実績と見通しについて、再度お示しをしています。
- 2022年度通期の見通しに関しては、先ほど川口からご説明したように、売上高を前回見通しの2兆500億円から2兆1,000億円へと上方修正をしています。
- 一方、営業利益については、上期に発生した、目標に対する未達成分の影響と、一部の部品の逼迫によって、900億円から850億円と下方修正をしています。
- 将来財務目標として、主にはESG関連の目標になっていますが、ここはおおむね順調に進捗をしています。
- このような状況の中で、デジタルサービスの会社に向けた変革を着実に進展させるために取り組んできた経営基盤の強化策について、右側にまとめました。
- 2021年4月より移行した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットが自律的な事業運営を進めており、様々なことが市場で起きますが、迅速に対応しながら体質強化に向けて取り組みを加速しています。
- デジタルサービスの会社を支える人材がキーになっており、リコ式ジョブ型人事制度を今年導入しました。さらには、基幹システムの刷新、いわゆるクラウド化を含めて、この取り組みも順調に進めています。
- そういう意味では、OAメーカーから脱皮しながら、デジタルサービスの会社に向けた変革については、着実に進展をしていると思っています。
- 資本政策においても、総還元性向50%を目安に、企業価値向上に向けた施策を実行しています。

## 外部要因により事業成長に時間を要しているが、体質強化は着実に進展している

(億円)	中計 目標値 *FY20比	FY22 上期実績 *FY20比	進捗 率	目標値 残り 22年度目標
<b>オフィスサービス事業の成長</b>	<b>+272</b>	<b>+118</b>	<b>43%</b>	<b>+154</b>
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	+10	11%	+86
欧州 (ICT企業買収による戦力増強、技術者のリスキルなど)	+99	+83	84%	+16
その他 (グローバルでの共通基盤強化)	+76	+25	32%	+52
<b>印刷現場のデジタル化</b>	<b>+170</b>	<b>+153</b>	<b>90%</b>	<b>+17</b>
事業成長 (新機種投入や欧米商用印刷顧客開拓と深耕など)	+58	+50	86%	+8
体質強化 (設計業務デジタル化、サービス工数低減など)	+112	+103	92%	+9
<b>オペレーショナルエクセレンスの追求</b>	<b>+540</b>	<b>+420</b>	<b>78%</b>	<b>+120</b>
変動原価低減	+141	+95	67%	+46
ものづくり体質強化	+157	+144	92%	+13
サービス改革	+241	+181	75%	+60

### 事業成長

- OPハードやICT商材の不足により、国内中心にオフィスサービスの販売が鈍化 → リスクに強い調達・生産のサプライチェーン、ハードに依存しない販売などの施策を展開
- 欧州は買収企業が着実に成長し、好調推移
- 商用印刷需要回復を背景に、欧米で成長

### 体質強化

- 外的環境変化にも強いモノづくり体制やサービス効率化の構築など、体質強化の施策は着実に前進
- 変動原価低減は生産規模に従い実現

- このスライドは、中期目標として掲げた、事業成長と体質強化による利益増加を2020年度比の目標に対する進捗で示しています。
- 数字は、一番左から中期経営計画の最終年度の2022年度の施策別の目標値と、その上期の実績、さらには進捗率を示した上で、下期の達成までの増益目標を示しています。
- 繰り返しになりますが、事業成長の施策については右側にも書かかれていますが、先ほど川口が説明したとおり、OPハードやICT商材の不足によって、国内のオフィスサービスの販売が少し鈍化しています。
- 9月は挽回してきていますが、目標に対しては思ったように行っていないのが私の実感です。
- 一方、欧州では、買収してきたIT企業、ここ4年で12社ぐらいになりますが、着実に成長してくれており、好調に推移しています。
- 商用印刷も、先ほどの説明の通り、ノンハードで19年度比99%まで戻ってきています。ハードで少し部品の調達に苦労していますが、需要の回復を背景に着実に成長をしています。
- 上の半分の事業成長領域においては、外部要因によって多少づれが生じていますが、その下の半分の体質強化は、2021年度から施策を相当前倒して進めてきていますので、2022年度も手を緩めることなく着実に進展しています。
- 下期以降は、リスクに強い調達、生産のサプライチェーン整備と、ハードに依存しないサービス販売の施策を展開して、とにかく2022年度の目標をきっちり達成できるよう、引き続き取り組んでいきます。



## 20次中期経営計画の現時点での振り返り③

5カ年計画における「①事業成長のためのM&A」と「②経営基盤の強化」のための成長投資は計画通りに進捗  
「③新規事業ドメイン創出への投資」はFY23以降に本格化予定

(億円)	成長投資枠 (FY25まで)	FY22末 見込み	進捗率
① 事業成長のためのM&A投資	3,000	約1,500	50%
② 経営基盤の強化	1,000	約400	40%
③ 新事業ドメイン創出への投資	1,000	約250	25%
合計	5,000	約2,150	43%

### FY22上期時点の進捗

- 日本 **PFU買収**:
  - 業種・業務スキャナの獲得
  - 高度ITサービス提供能力の強化
  - 物流と製造業の現場のデジタル化
- 欧州 **CS領域で2企業を買収 (pure av, AVC)**
- 米州 **CS領域でCeneroを買収**
- 人的資本投資として、国内外でのデジタル人材育成
- 基幹システムの刷新、クラウド化を推進
- 先端技術開発: HDTとIDPSの2領域に絞り込み
- **Elixirgen Scientific (mRNA創薬) を連結**
- RFS (リコーフューチャーズ) による戦略投資はFY23から本格化予定

- 成長投資をどのように進めているかについてご説明します。
- 以前の中期経営計画の発表時、2025年度までの5カ年計画というお話をしました。5,000億円の成長投資を実行すると話していますが、この方針、方向性も変更はありません。確実に進めています。
- 大きく3つの領域に分けていますが、事業成長のためのM&A投資と経営基盤の強化における成長投資、ここは進捗率に示したように計画どおりに進めています。
- 新事業ドメイン創出への投資、ここは主体としてはリコーフューチャーズの戦略投資についての内容ですが、少し進捗率が低めとなっています。
- 新規事業テーマの選別に関しては、実は既にほぼ終わっており、重点事業のパートナー様との連携強化を一気に進めていく段階にきています。
- また、将来に向けた研究領域も含んでおり、ヒューマンデジタルツイン (HDT) とインダストリアルデジタルプリンティングシステム (IDPS) の2領域に絞り込んで、この2023年度以降に本格的に投資を進めていく計画としています。

## 下期の業績拡大および次期中経を見据えて、下記に注力する

### 下期の強化ポイント

- ICT商材（ハードウェア）に依存しない販売体質への転換加速  
→ RICOH kintone plus、DocuWare、グローバルCSのソリューション販売を加速
- デジタルサービス拡大に向けた成長投資の継続的な実行と刈取り  
→ PFUシナジー開始：業種業務に強いPFUスキャナーをリコーグループの提案活動に本格展開（リコーブランド化）  
→ 欧米買収企業の着実な成長 欧州上期売上は121%前年比増
- サプライチェーンの安定化による受注残の解消と在庫の低減  
→ 納入待ちのお客様に、回復した製品供給・在庫を効率的に提供し、業績につなげる
- 社会課題解決型事業の育成  
→ 創薬支援、SmartVision、PLAiR、IJ電池の事業立ち上げに向けた活動を加速

Nov 4, 2022

© Ricoh

25

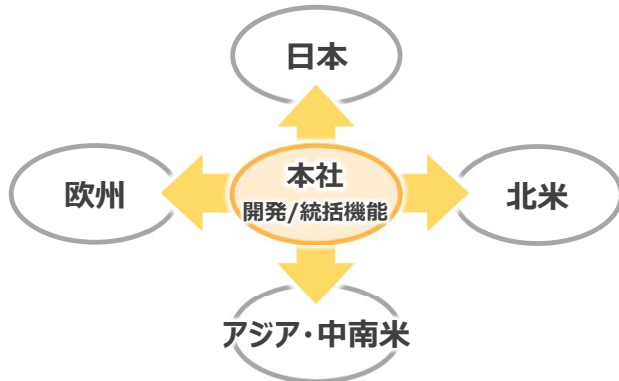
- 冒頭にお話しましたように、デジタルサービスの会社に向けた変革は着実に進展しています。このスライドで、特に下期の強化ポイントと次期中経に向けた仕込みについて説明します。
- まず、ICT商材の供給不足によって販売に影響が生じている、日本のオフィスサービス事業です。これは以前から、ICT商材に依存しない販売形態の強化を進めてきました。川口の説明にもありましたが、9月以降の販売の回復に貢献しつつあります。
- また、4月末に発表しました、サイボウズ社との業務業務提携で共同開発を進めてきました「RICOH kintone plus」を10月に国内で販売を開始しました。米州でも来年1月から販売を開始する予定で準備を進めています。欧州については、少し後になりますが、今期中に英国でテストマーケティングを開始させます。
- 現場の視察で確認してまいりましたが、コミュニケーションサービスのケイパビリティがグローバルに整ってきました。欧州のDataVision社の買収に続いて、米州のCenero社の獲得で、クラウド上での監視サービスも含めたストックビジネス強化の目処も見えてきています。
- DocuWare、さらには自社開発のプラットフォーム、RICOH Smart Integration（RSI）へのお客様の期待も高まっています。成長投資の継続的な実行と着実な刈取りも実施していきます。
- 9月からPFU社を連結子会社化しました。業種業務に強いスキャナーを活用して、ドキュメント周りのソリューション提案を強化し収益性を向上していくことを図っていきます。リコーとPFUの積極的な人材交流も、PFUそのもののソリューションをリコーのITサービスのメニューに組み込むということも準備が整いました。早期のシナジー創出を実現していきます。
- 欧州においては、買収した企業が売上高で前年比121%と、成長しています。今までは買収企業と、リコードイツ、リコーUKなど、その地域のリコー販売とのシナジーを進めてきましたが、7月に欧州で買収した15社のトップとディスカッションをしますと、15社が輪になって、新しいリコーグループが欧州でできるのではないかと、そのような共同アライアンス、方向性が見えてまいりました。新たなリコーグループが欧州に一つ生まれるという期待感を持っています。
- 私の肌感覚として、従来のメーカーの議論とは少し違った、お客様の現場、さらにはサービスのストック化という視点でのディスカッションが非常に多くなっており、確実に提供価値の領域を広げることができつつあるなどという実感です。
- それから、現実の足元になりますが、ICTの商材の不足とか特定部品の調達難、製品在庫、部品在庫が増加しています。この影響で受注残も実は大幅に増えていまして、サプライチェーンの安定化と在庫水準の適正化、各極が今頑張ってくれています。納入待ちのお客様への商品をきっちり届けることが、やはり受注残を解消して、この下期の業績につなげるポイントです。ここをしっかり進めていきたいと思っています。
- 社会課題解決事業の育成として、創薬支援、mRNA医薬品の製造受託、SmartVision、PLAiR、IJ電池とといったところの、重点化した事業の立ち上げを加速していきたいと思っています。

今年度で変革に向けた助走は完了（カンパニー制への早期移行、権限移譲、ROIC経営、ジョブ型人事制度、等）

➡ 次期中経においては、各地域の顧客接点における企画・開発機能の強化とグローバル連携を実現し、成長を果たす  
〈地域戦略の強化〉〈グローバル人材の活躍〉〈提供商品価値の向上〉

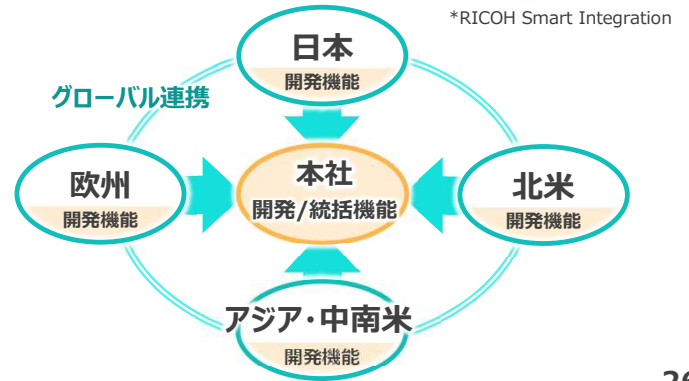
## OAメーカー（日本型製造業）

本社主導で生産・開発を実施し、  
各地域は販売機能に専念  
(同一の価値を広くディストリビュート)



## デジタルサービスの会社

各地域のお客様と共に価値創出し、  
本社はグローバル連携とプラットフォーム構築(RSI\*)に専念  
(販売、開発、研究のあり方が変わる)



Nov 4, 2022

© Ricoh

26

- 次の21次中中期経営戦略、来年の4月からになりますが、リコーはさらなる成長を実現するための目指す姿を少しだけお話しします。カンパニー制への早期の移行、各ビジネスユニットへの権限の移譲、そしてROIC経営、ジョブ型人事制度等を現中計の二年間で進めてきました。デジタルサービスの会社への変革に向けた助走は、ほぼ完了しました。
- 次期中中期経営戦略においては、各地域の顧客接点における企画・開発機能の強化をしながら、グローバルでの連携を実現して成長を果たしていきます。簡潔に言うと、地域戦略の強化とグローバル人材への投資と活躍、そして提供商品価値の向上です。
- 地域戦略も各地域の特性や資産、強み、ここを活かしながら進めていきたいと思っています。例えば、米州では、今、約1,800あまりあるマネージドサービスのサイトを入り口に、お客様の困りごとをデジタルで解決していこうとしています。コロナ禍で働き方が変わり、在宅勤務ではアメリカが日本以上に進んでいますので、コロナ禍の郵便物をデジタルデータ化してお客様に届ける、こんなサービスも自社で開発し、既にローンチしています。郵便物を開封することが許されるとは、本当にお客様から信頼が厚いなというを実感しています。
- その1,800あまりのオンサイトのマネージドサービスのお客様に、社員たちが入り込んで、一緒に活躍してくれています。そのメンバーとして、2014年に買収したmindSHIFT社のエンジニアたちが活躍しています。
- この図で少しだけ補足します。左側が、OAメーカー、あえて言うと日本型製造業の、高度成長時代の大量生産、大量販売のビジネスモデルです。本社主体で生産・開発を実施して、各地域は販売機能に専念しながら製品を効率的にお客様に届けていく、これが競争力へとつながっていました。すなわち、本社主導で同一の価値を広くディストリビュートしながら成長してきたわけです。
- これに対して、右側がデジタルサービスの会社で必要な姿です。各地域のお客様とともに価値を創出していき、社員が自律的にお客様とつながって価値創造をする会社に変身していきたいのです。本社は、各地域からインプットを受ける、右図では青い矢印の部分です。左図とは方向が逆になりますが、この青い矢印により、グローバル連携とプラットフォーム構築に注力する姿を描いています。ですから、社員が自律的に活躍し、グローバルに活躍できる環境づくりがとても大切になってまいります。今まで販売機能として位置付けられていた各地域は、ソリューション開発機能を持ち、お客様にとっての価値創造を行わなければならないわけです。そうすることで、提供価値を向上させて高い利益創出を実現していくことを狙っています。
- これまで多くの経営基盤の強化策を打ってきましたが、全てこのような体制、構造を具現化するためでした。全ての施策はユニークなエッジデバイスをうまく操るデジタルサービスの会社へ生まれ変わるための施策です。
- これらのピースがそろい、リコーはデジタルサービスの提供価値のさらなる拡大を行いながら、引き続き、働く人の想像力を支えるデジタルサービスの会社へと変革を加速していきます。

# “はたらく”に歓びを

“はたらく”は、時にストレスを生む。

だけど、それを乗り越える人に、かけがえのない歓びを与えてくれる。

“はたらく”に歓びを。その原点は、1936年の創業からリコーが受け継いできた三愛精神。

1977年に私たちが提唱したオフィスオートメーションにも通じる想い。

はたらく人を単純作業から解放し、充足感、達成感、自己実現につながる、“はたらく”の変革をお届けしたい。

その願いは2017年、リコーグループの提供価値へ発展しました。

はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変える。“EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES”

私たちのサービスが実現するのは、好きな時に、好きな場所で、自由にはたらくる世界。

はたらく人、場所、ワークフローが自在につながり、人間らしい創造力が発揮される未来。

そして、“はたらく”の変革の先に実現する、持続可能な社会。

リコーは、あるべき未来を思い描き、今を変えていきます。

はたらく歓びを、生きる歓びへ、つないでいくために。

- はたらく、の変革を自ら実践して、常に先取りして、お客様に新しい価値として提供することで、お客様にはたらく歓びを感じていただくためのお手伝いをする会社になりたい。その結果として、私たち自身がはたらく歓びを感じる。
- リコーは、いつの時代も社会から愛され、信頼できる会社を目指して、成長の道を歩んでまいりたいと思います。
- 以上、2022年度の第2四半期決算概要について説明をいたしました。

**補足資料**

# 主要施策のKPI

分野	KPI	FY21	期初見通し	FY22	
		実績		Q1実績	Q2実績
OP	ハード売上 FY19比 (除為替影響)	売上 77%	83%	○ 82%	△ 78%
	ノンハード売上 FY19比 (除為替影響)	売上 81%	83%	○ 80%	○ 80%
CP	ノンハード売上 FY19比 (除為替影響)	売上 -	102%	○ 95%	○ 99%
OS	日本：スクラムパッケージ	顧客比率 13%	15%	○ 13.5%	○ 14.3%
		販売本数 76,441	100,000	△ 17,344	△ 20,428
	日本：スクラムアセット	売上 313億円	450億円	○ 60億円	○ 127億円
OP	現行機コストダウン：部品共通化	直接原価 (現行機) -0.7%/年	-2%/年		
	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 (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 -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	間接人員数 -24%	-22%		
	製品特性に合わせた生産拠点集約・再編	生産拠点数 15拠点	13拠点	15拠点	15拠点
OP	サービス工数低減機のMIF浸透	機種比率 46%	60%以上	△47%	△49%
	CEのマルチスキル化	専属CE削減 -10%(FY20比)	-15% (FY20比)	○ -12% (FY20比)	○ -13% (FY20比)
CP	欧米大手商用印刷顧客獲得	新規獲得数 3社	13社	○ 1社	○ 4社

# セグメント別 売上・営業利益

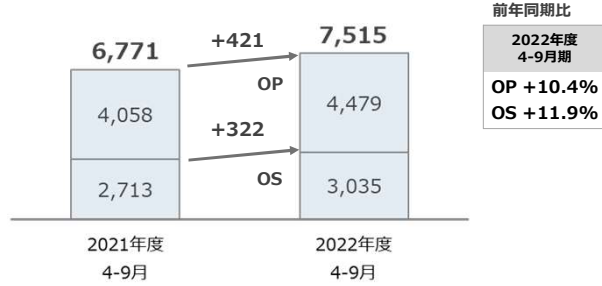
		(単位: 億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 期初見通し	2022年度 今回見通し
リコーデジタルサービス	売上		13,766	14,281	15,720	16,000
	営業利益		-26	162	396	270
リコーデジタル プロダクツ	売上		3,571	3,649	4,200	4,400
	営業利益		164	417	343	360
リコーグラフィック コミュニケーションズ	売上		1,599	1,870	2,340	2,400
	営業利益		-474	-4	140	140
リコーインダストリアル ソリューションズ	売上		1,152	1,192	1,415	1,450
	営業利益		-16	13	88	88
その他	売上		400	355	415	1,230
	営業利益		-138	-155	-111	-55
全社・消去	売上		-3,669	-3,764	-3,590	-4,479
	営業利益		37	-32	44	46
合計	売上		<b>16,820</b>	<b>17,585</b>	<b>20,500</b>	<b>21,000</b>
	営業利益		<b>-454</b>	<b>400</b>	<b>900</b>	<b>850</b>

# 参考：旧セグメント概算

オフィスプリンティングは、コストアップ影響を体質強化やプライシングコントロール等で吸収し利益率維持

オフィスサービスは、日本でのICT商材不足影響や北米での人件費増（急速なインフレ、経費抑制反動、政府支援金減少）等により利益率微減

## 売上高 (億円)

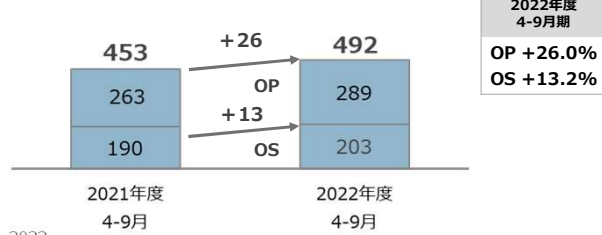


## 概況

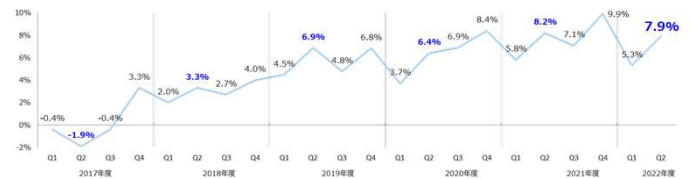
- オフィスプリンティング：増収増益 営業利益率 6.5%
- オフィスサービス：増収増益 営業利益率 6.7%

		(億円)	
		2021年度 4-9月期	2022年度 4-9月期
オフィス プリンティング	売上	4,058	4,479
	営業利益	263	289
	(率)	6.5%	6.5%
オフィス サービス	売上	2,713	3,035
	営業利益	190	203
	(率)	7.0%	6.7%

## 営業利益 (億円) (全社・消去を除く)

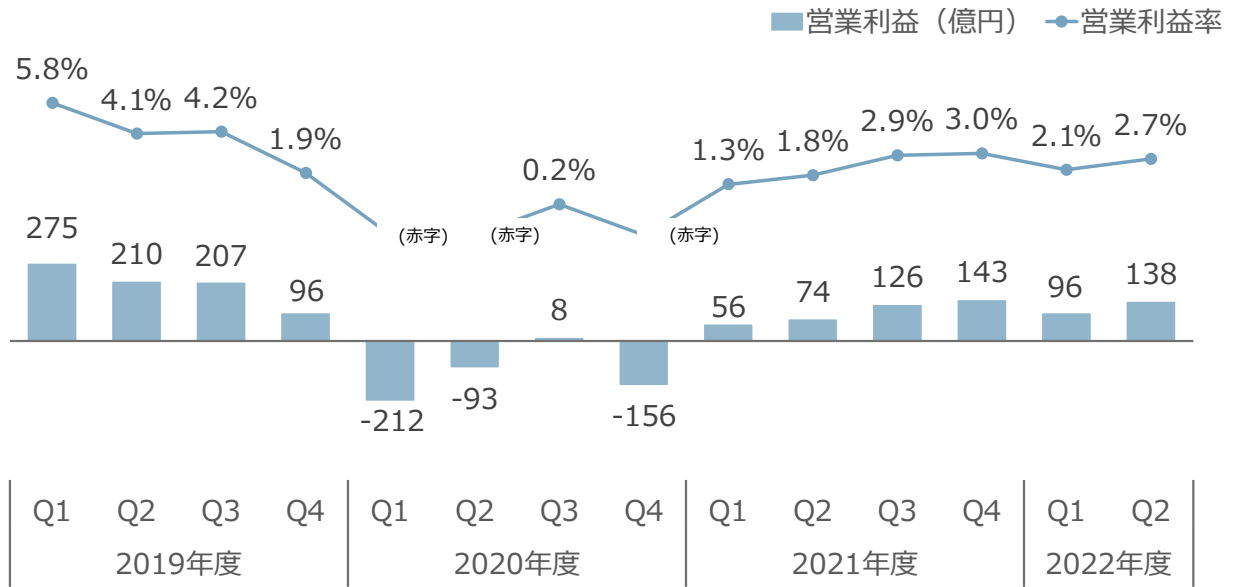


## オフィスサービス事業 営業利益率推移 (一過性要因除く)





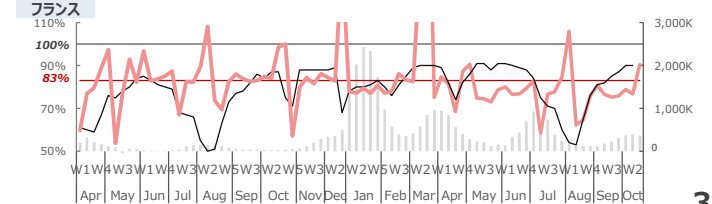
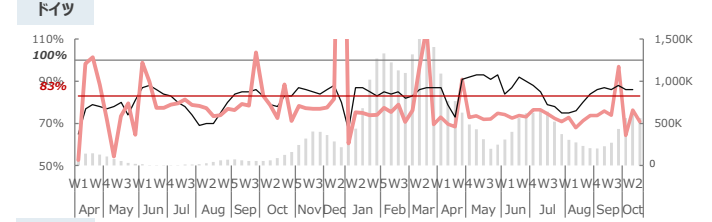
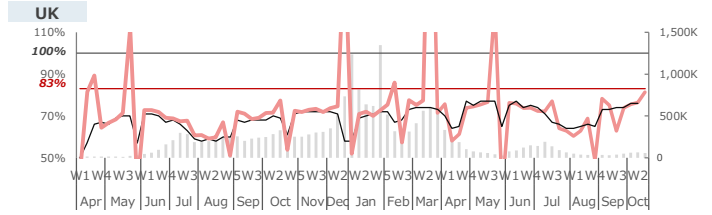
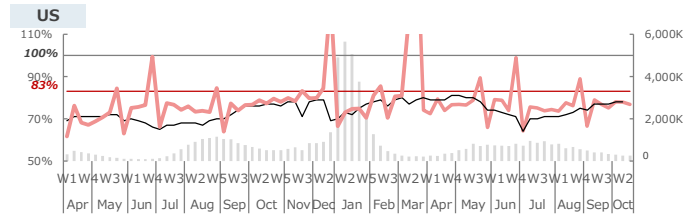
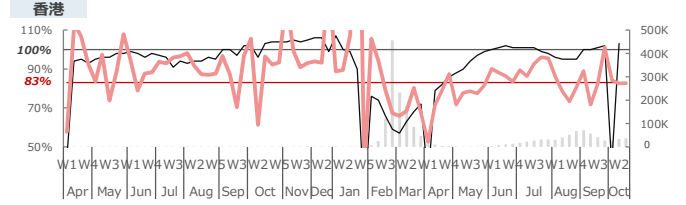
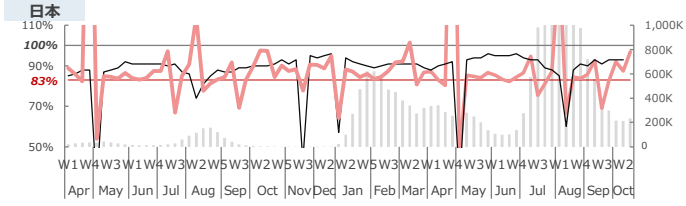
# 四半期営業利益推移



# 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）



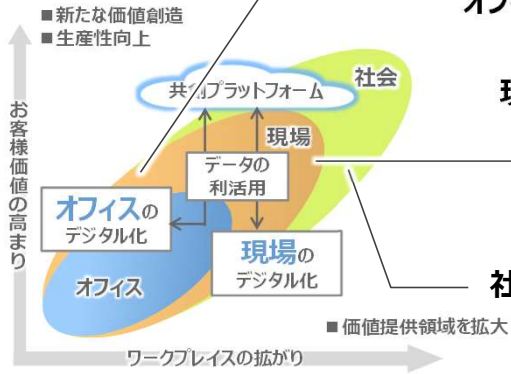
Nov 4, 2022 (備考) 出力量は、当社@Remoteデータによる、2019年度同期からの、MFP出力量の変化率。MFP出力量は、ジョンズ・ホプキンス大学発表データによる。新型コロナ感染者数は、ジョンズ・ホプキンス大学発表データによる。オフィス出社率は、Google Community Mobility Reportによる。新型コロナ感染拡大前の職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。

# リコーのデジタルサービスとは

お客様の“はたらく”に寄り添ったサービスと、それに貢献するデジタル技術・デバイス

**EMPOWERING  
DIGITAL  
WORKPLACES**

人とデジタルの力で、  
はたらく人やはたらく場をつなぎ、  
お客様の“はたらく”を変革



オフィス

現場

社会

**RDS**

リコー  
デジタル  
サービス

はたらく人の課題解決と、  
オフィスや現場ではたらく人を  
つなぐ**デジタルサービス**

**RDP**

リコー  
デジタル  
プロダクト

**デジタルサービス**を支える  
ものづくり

**RGC**

リコー  
グラフィック  
コミュニケーションズ

印刷現場ではたらく人の  
課題を**デジタル**で解決

**RIS**

リコー  
インダストリアル  
ソリューションズ

物流・製造・産業の現場で  
はたらく人の課題を**デジタル**  
で解決

**RFS**

リコー  
フューチャーズ

**デジタル**で社会課題解決の  
新規事業創出

グループ本部

**デジタルサービス**を支える  
経営基盤の強化

デジタルサービス貢献事業

オフィスサービス

オフィスプリンティング  
※RSI接続機対象  
エッジデバイス

商用印刷  
※企業内印刷 除く  
産業印刷

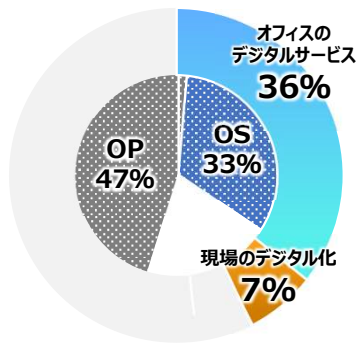
サーマル  
※デジタルサービスへ転換中

SV  
社会インフラ

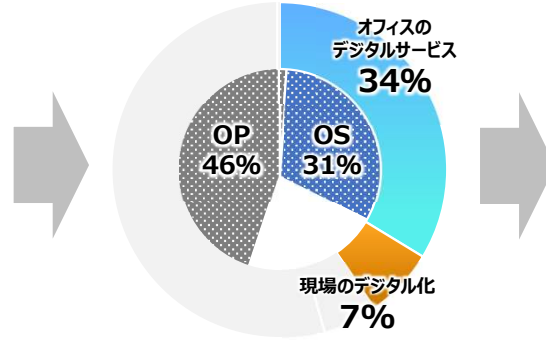
# 中長期目標：デジタルサービスの会社への変革

2025年度末に デジタルサービスの売上構成比 60%超を目指す

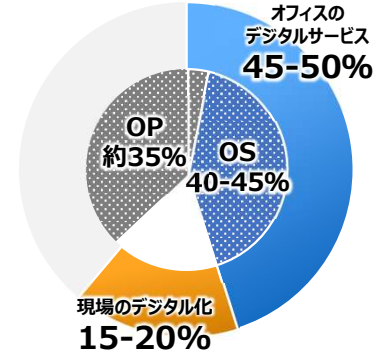
**FY21 実績 42%**



**FY22 1H実績 40%**



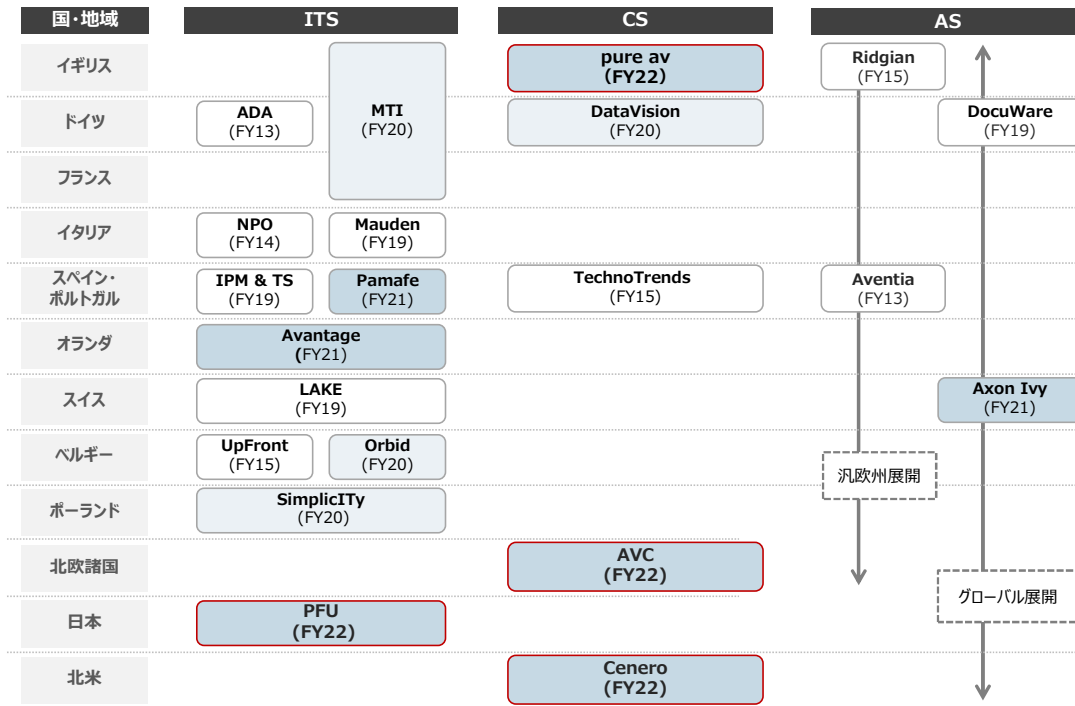
**FY25 目標 60%超**



**FY22 計画 46%**

オフィスの  
デジタルサービス 37%  
現場のデジタル化 8%

# 各地域 体制強化の進捗状況

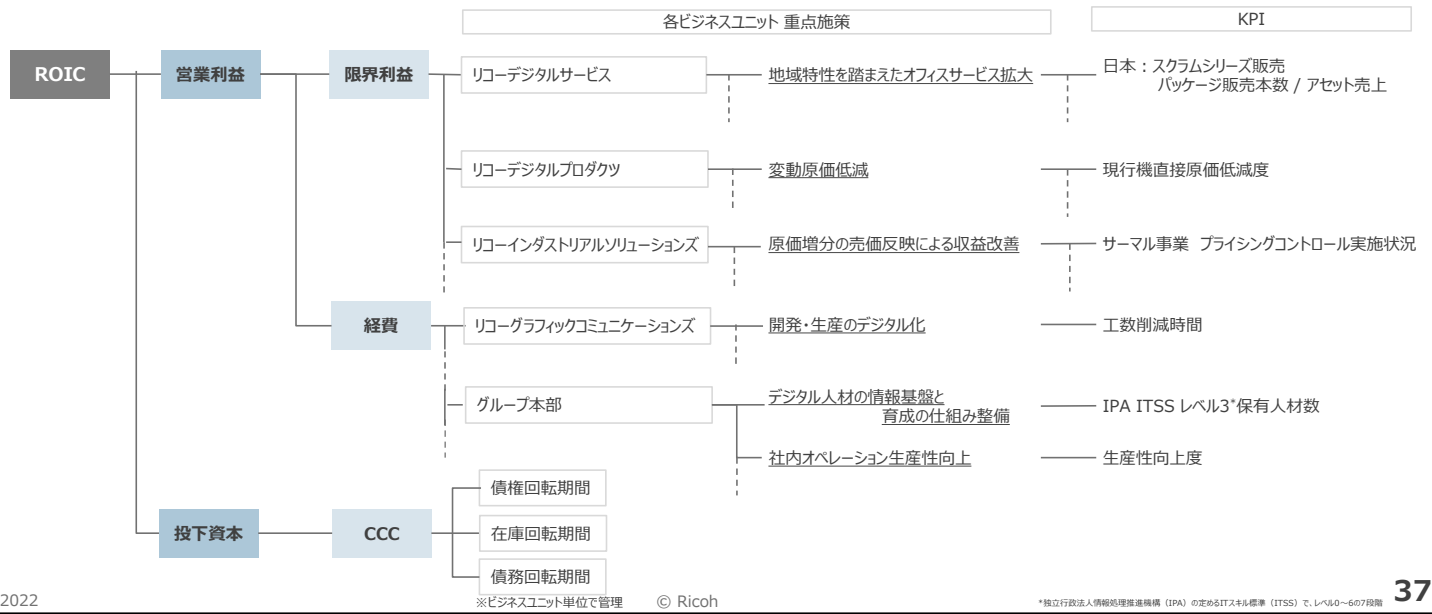


ITS: IT Services  
CS: Communication Services  
AS: Application Services

# 資本収益性向上に向けた取組み

ROICツリー管理の運用本格化（下段抜粋事例）

- ✓ 全社ツリーとビジネスユニット・部門別ツリーで二層管理
- ✓ 四半期ごとにモニタリング



**RICOH**  
imagine. change.