

**リコーグループ
中期経営計画**

(2014年4月～2017年3月)

2014年 4月25日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員CEO

三浦 善司

1. 第17次中計 成果と課題

2. Vision 2020

3. 第18次中期経営計画

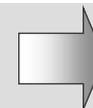
- 基本的な考え方
- 事業戦略
- 強靱な経営体質の確立
- 主要財務目標

17次中計 成果と課題



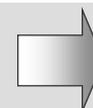
「成長」と「体質改造」の同時実現 (Growth) (Transformation)

1. 事業の創造と集中



新陳代謝

2. 高効率経営の実現



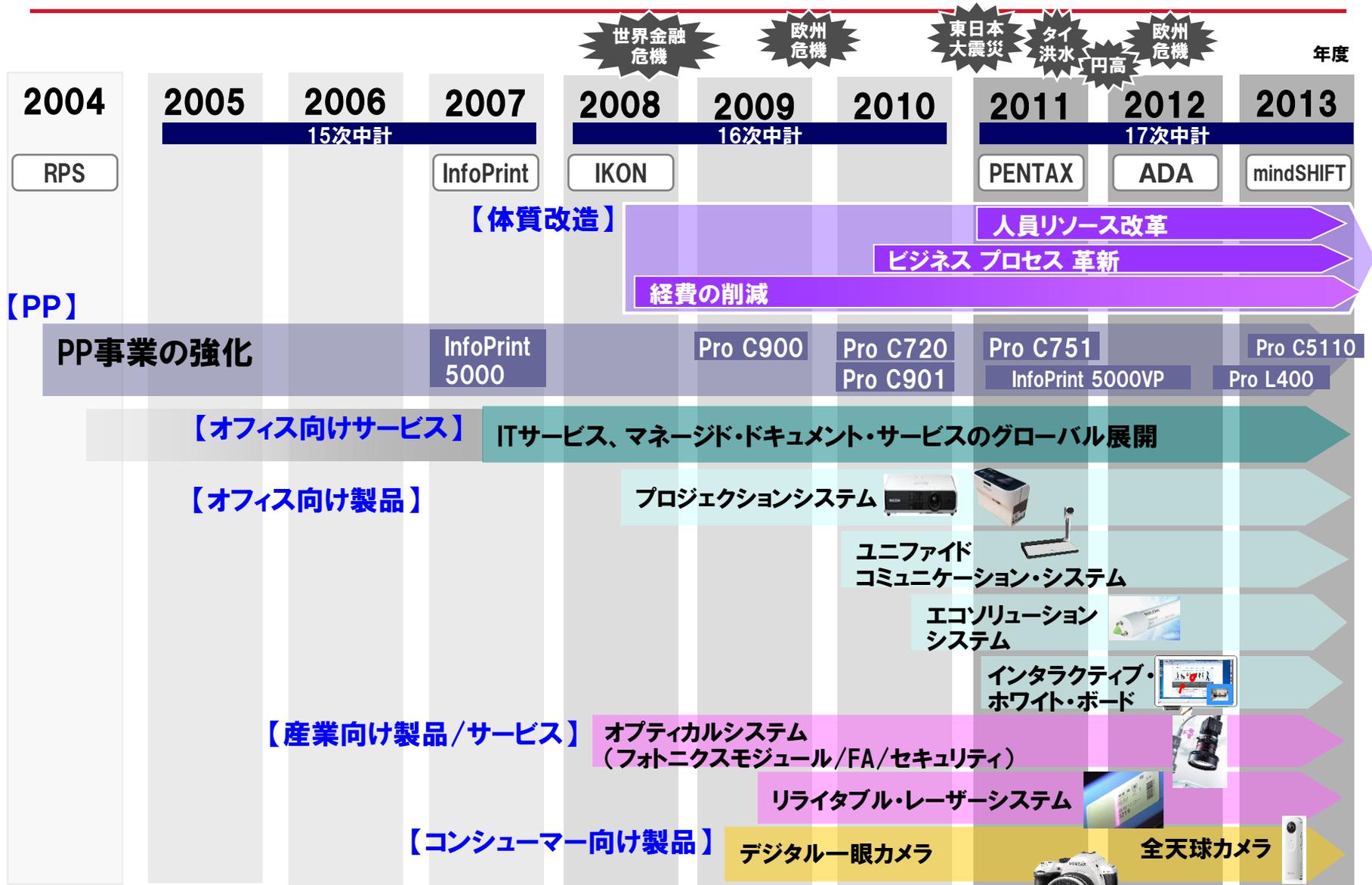
体質改造



【振り返り】

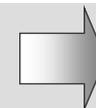
- ・ 体質改造、事業構造の転換は、ほぼ予定通り進捗
- ・ 成長の実現はまだ道半ば

成長と体質改造の同時実現を目指して



「成長」と「体質改造」の同時実現 (Growth) (Transformation)

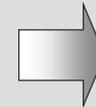
1. 事業の創造と集中



新陳代謝

- ① 基盤事業はシェアNo.1の獲得・堅持と効率化を同時実現する
- ② 先進国市場ではサービス事業への事業構造転換を加速する
- ③ 新興国市場での事業成長を実現する
- ④ PP事業の収益貢献化を早期に実現する
- ⑤ 新規事業を拡大する

2. 高効率経営の実現

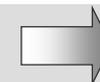


体質改造

成長戦略を展開するために筋肉質な経営体質を実現する

17次中計の成果と課題

1. 事業の創造と集中

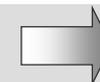


新陳代謝

施策	成果	今後の方向性
<p>1-① 基盤事業はシェア No.1の獲得・堅持と効 率化を同時実現する</p>	<p>製品・サービスの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ A3カラーMFPラインアップを一新 ▶ クラウド対応の強化 ▶ 環境性能の強化 ▶ A4MFP・プリンタの製品ラインアップを拡充 ▶ モノ+コトでのソリューション提案が拡大 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>A3カラーMFP世界シェア 1位 (2013年)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>基盤事業*営業利益率</p> <p>7.7% → 9.4% (FY11/03) (FY14/03)</p> </div> <p>*基盤事業:画像&ソリューション分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争力の高い 製品・サービスの継続的な投入 ● 製品・サービス原価低減とバリューチェーンのオペレーション効率化の継続

17次中計の成果と課題

1. 事業の創造と集中

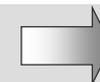


新陳代謝

施策	成果	今後の方向性
<p>1-② 先進国市場ではサービス事業への事業構造転換を加速する</p>	<p>サービス事業の拡大 ▶ MDS、ITサービス事業の体制強化と事業拡大</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #ffffcc; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">NSS*分野売上高</p> <p style="text-align: center;">1,814億円 → 3,080億円 (FY11/03) (FY14/03)</p> </div> <p style="font-size: small;">*NSS:ネットワークシステムソリューション</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続的な体制の強化 ● 収益貢献の加速
<p>1-③ 新興国市場での事業成長を実現する</p>	<p>販売・サービス体制の強化 ▶ 中国・AP極体制の再編 ▶ 販売体制強化と事業拡大（ベトナム、トルコ、インド等）</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #ffffcc; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">中国・AP圏売上高</p> <p style="text-align: center;">1,303億円 → 1,726億円 (FY11/03) (FY14/03)</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売・サービス体制の継続強化 ● 狙いの市場に向けた製品、マーケティングの強化

17次中計の成果と課題

1. 事業の創造と集中



新陳代謝

施策	成果	今後の方向性
<p>1-④ PP事業の収益貢献化を早期に実現する</p>	<p>製品ポートフォリオ強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ライトプロダクション機投入 ▶ 広幅・大判機の投入 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>PP事業売上高</p> <p>1,323億円 → 1,850億円</p> <p>(FY11/03) (FY14/03)</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業内印刷分野の収益最大化 ● 商用印刷分野の拡大を加速
<p>1-⑤ 新規事業を拡大する</p>	<p>新規事業の育成と拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ PJS、UCS、IWBなどの製品拡大 ▶ 新規事業分野を継続的に育成 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>新規事業*売上比率</p> <p>25% → 28%</p> <p>(17次中計目標) (FY14/03)</p> </div> <p><small>*新規事業(17次中計): PP、ITサービス、MDS、新規商材など</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● インダストリ事業の強化・拡大 ● 新規事業の継続的な育成と新陳代謝

17次中計の成果と課題

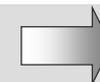
2. 高効率経営の実現



体質改造

施策	成果	今後の方向性
<p>成長戦略を展開するために筋肉質な経営体質を実現する(1/2)</p>	<p>開発プロセスの革新</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 開発体制の再編 ▶ 「作らずに創る」展開 <p><「作らずに創る」展開製品例></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  </div> <p>生産拠点の統廃合</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内生産会社の統合 ▶ 海外生産拠点の強化 <p>販売・サービス体制強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内販売体制を再編 ▶ PP販売体制を統合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自律的な体質改造の継続

2. 高効率経営の実現



体質改造

施策	成果	今後の方向性
<p>成長戦略を展開するために筋肉質な経営体質を実現する(2/2)</p>	<p>オフィス向け事業体制の再編</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ビジネスソリューションズ事業本部の設立 <p>不採算事業の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 計量器事業譲渡 ▶ 電子デバイス事業改善 ▶ カメラ事業改善 ▶ 米州業績改善 <p>人員リソース改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 人員最適化の実施 ▶ 新規分野シフトを実施 <div style="border: 2px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>利益創出額(3年累計)</p> <p>792億円</p> <p><費用累計:617億円></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自律的・継続的な体質改造の継続 ● 本社による現場支援機能の強化

17次中計 主要財務目標達成状況 **RICOH** imagine. change.

FY14/03

目標値

<2012年5月修正目標>

実績値

売上高

2兆 1,000 億円以上

2兆 2,369 億円

営業利益

1,500 億円以上

1,203 億円

営業利益率

7.1 % 以上

5.4 %

ROE

10.0 % 以上

7.6 %

FCF

+1,000 億円以上

+ 247 億円

総還元性向
(配当+自社株)

約 **30** %

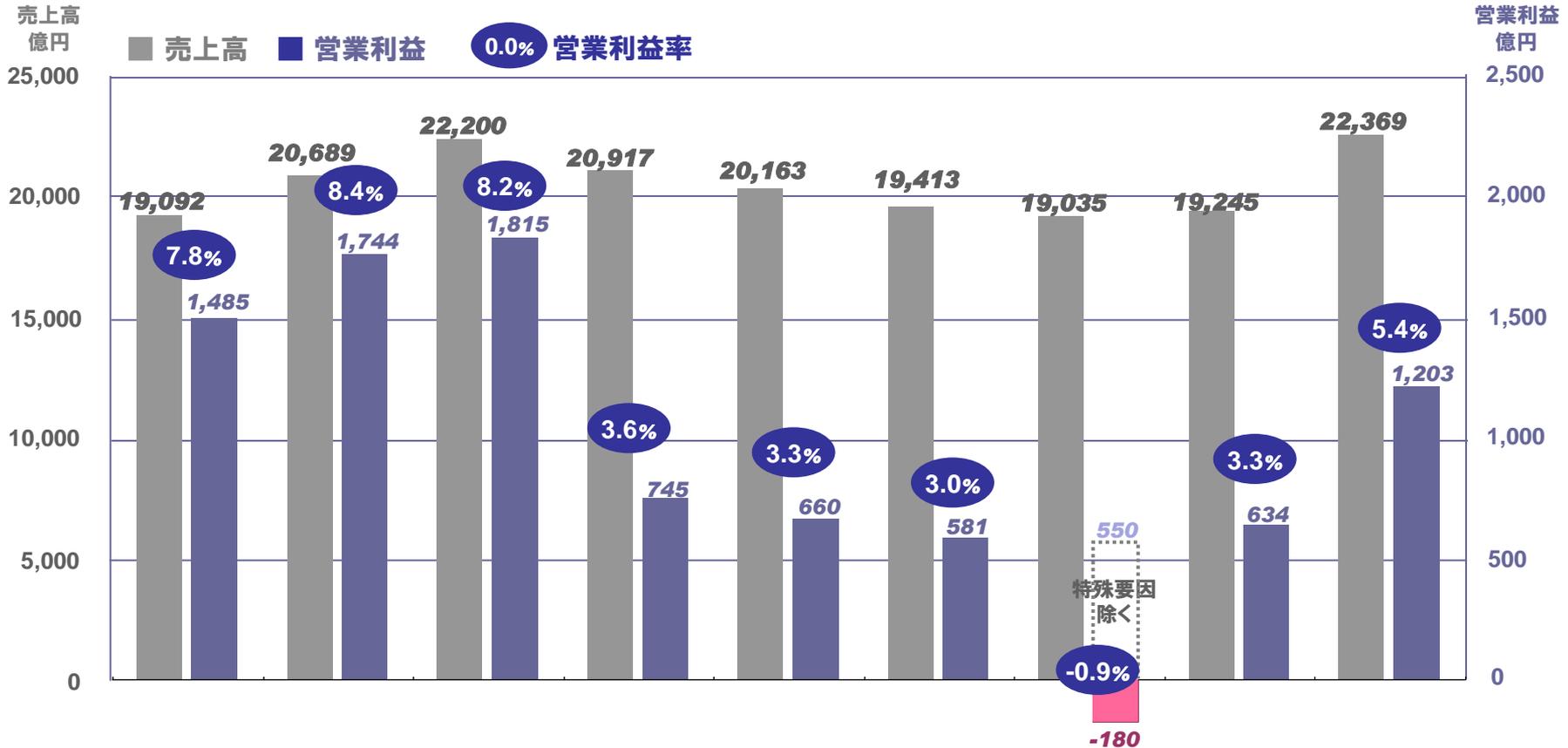
33 %

為替レート

\$=¥75.00、euro=¥105.00

\$=¥100.29、euro=¥134.47

(参考)主要財務指標推移



FY06/03 FY07/03 FY08/03 FY09/03 FY10/03 FY11/03 FY12/03 FY13/03 FY14/03

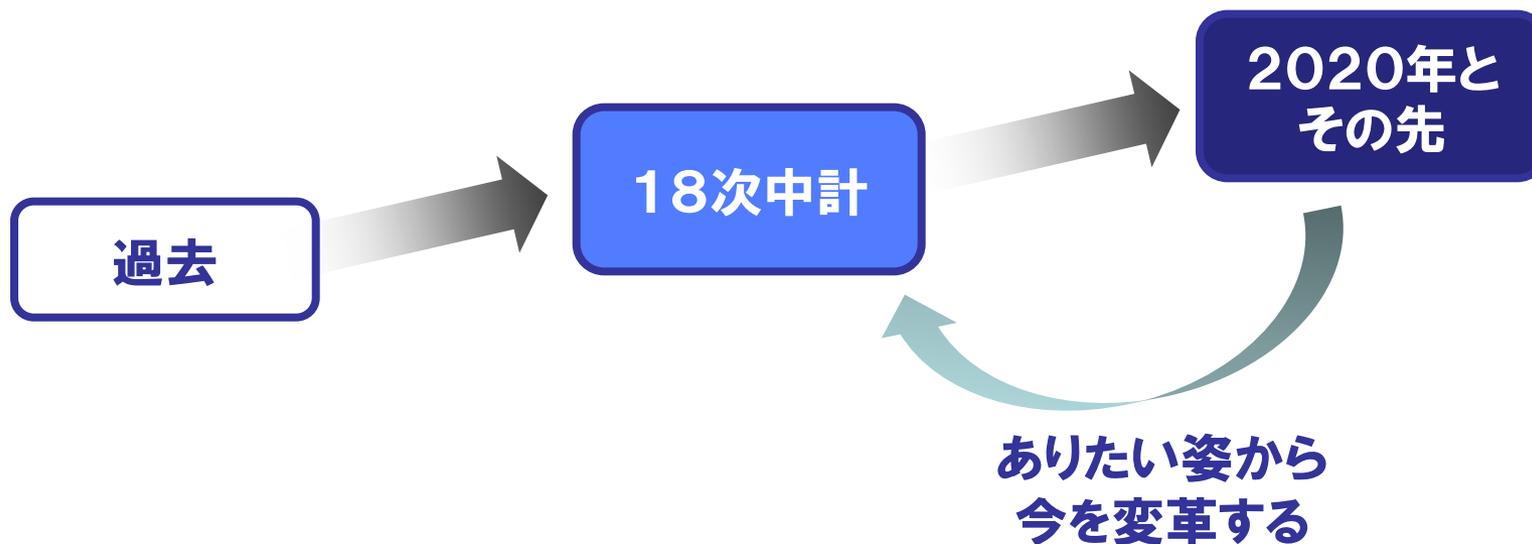
・ 1 US dollar: 113.26 yen 117.02 yen 114.40 yen 100.55 yen 92.91 yen 85.77 yen 79.08 yen 83.06 yen 100.29 yen
 1 Euro: 137.86 yen 150.08 yen 161.69 yen 143.74 yen 131.21 yen 113.28 yen 109.05 yen 107.08 yen 134.47 yen

15次中計

16次中計

17次中計

◆ 未来起点で想像し、今を変革する



**18次中計は、
リコーの未来を切り拓く 転機となる**

Vision 2020



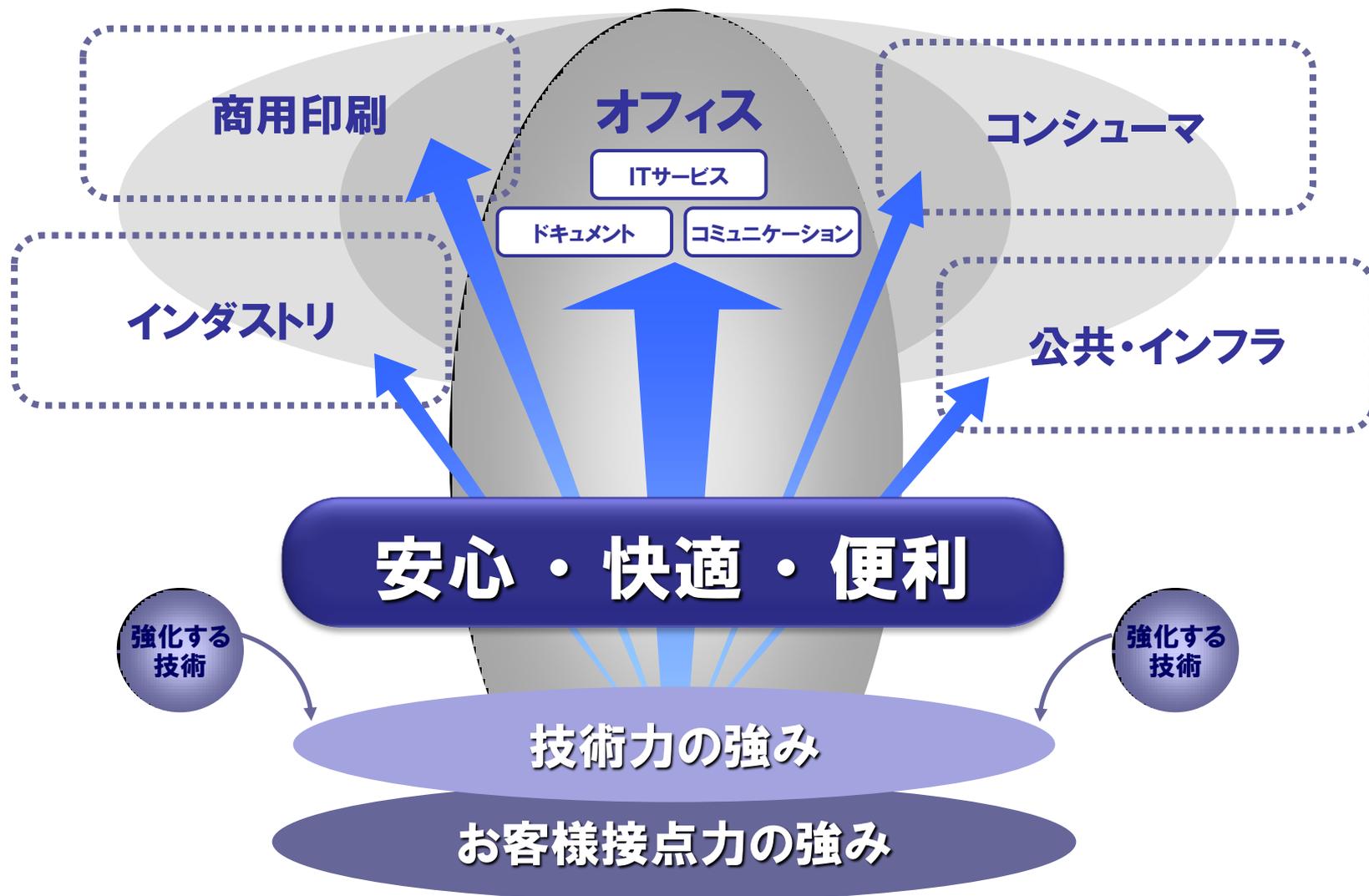
リコーの目指す姿

お客様の期待を超えた、
安心、快適、便利 を提供し、
ライフスタイルの変革を支援する
環境にやさしい会社

2020年と、その先の未来で、
「リコーが継続的に成長している姿」を目指して、
今から邁進する

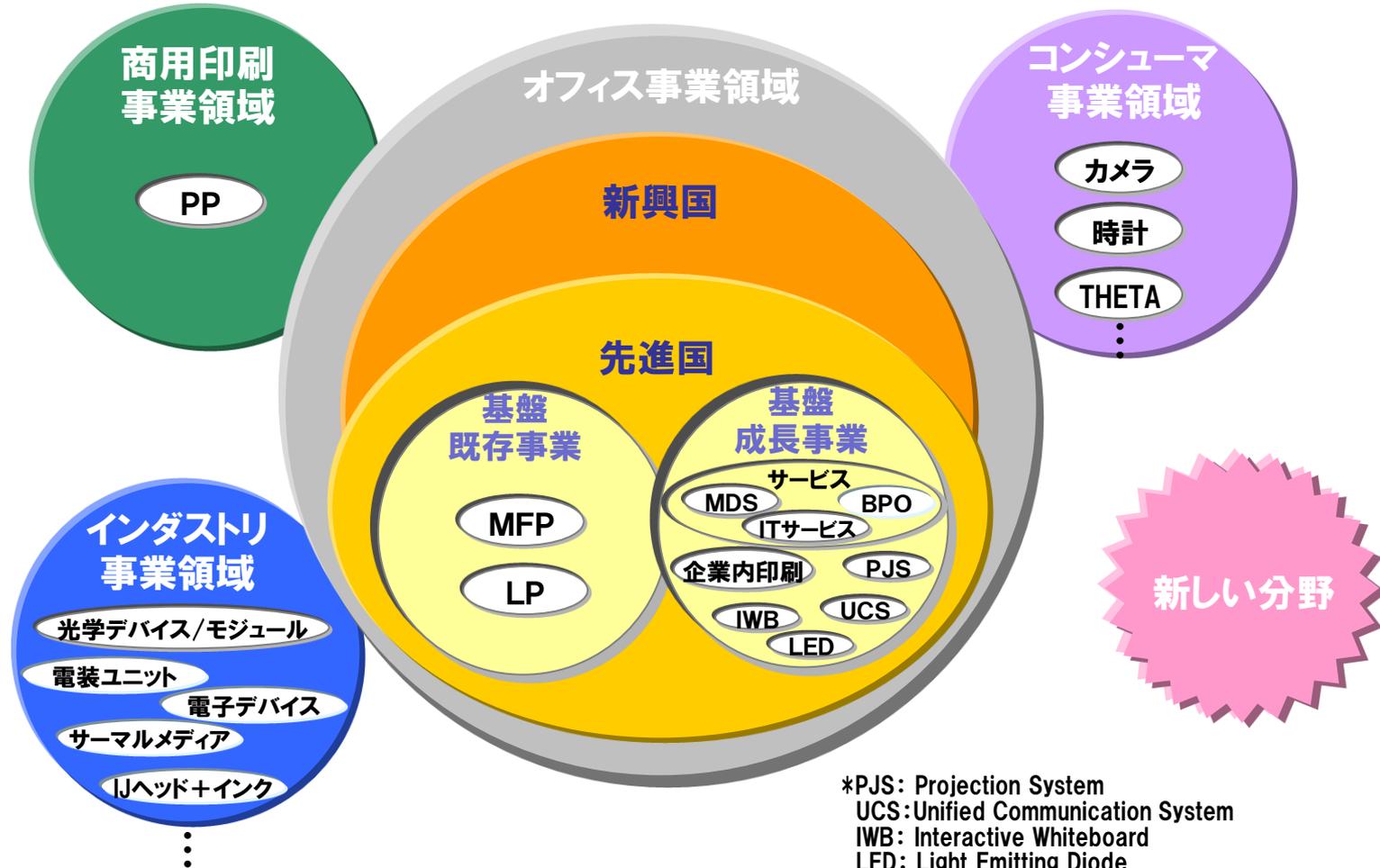


2020年と、その先の未来への方向性



18次中計からの事業領域

- ◆ 顧客起点による4つの領域にフォーカスし、事業戦略を策定、展開
- ◆ 新たな顧客・ニーズを先取りし、新しい分野を開拓



第18次中期経営計画

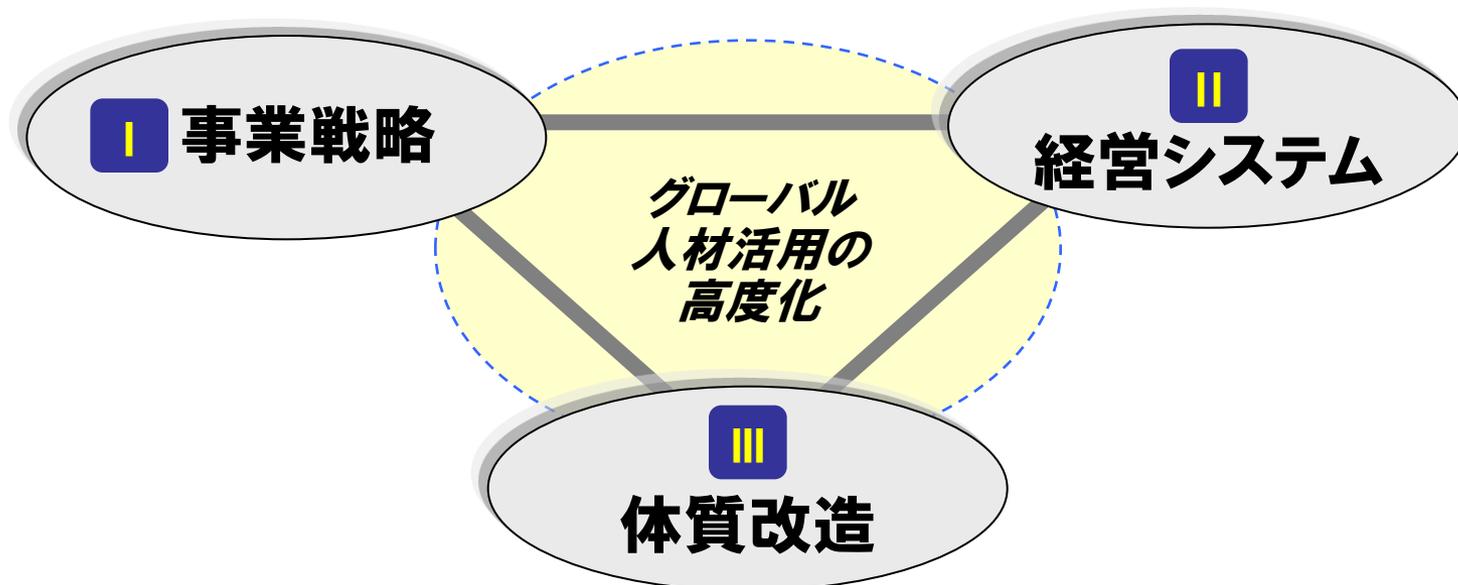
(2014年4月～2017年3月までの3年間)



リコーの長期的発展を 確実にするために



企業価値を高める目標を設定し、
それを「必達する体質」への変革



◆ 18次中計では2つの基本戦略を設定し、 戦略×経営システム×体質改造の一体改革で成長する

I

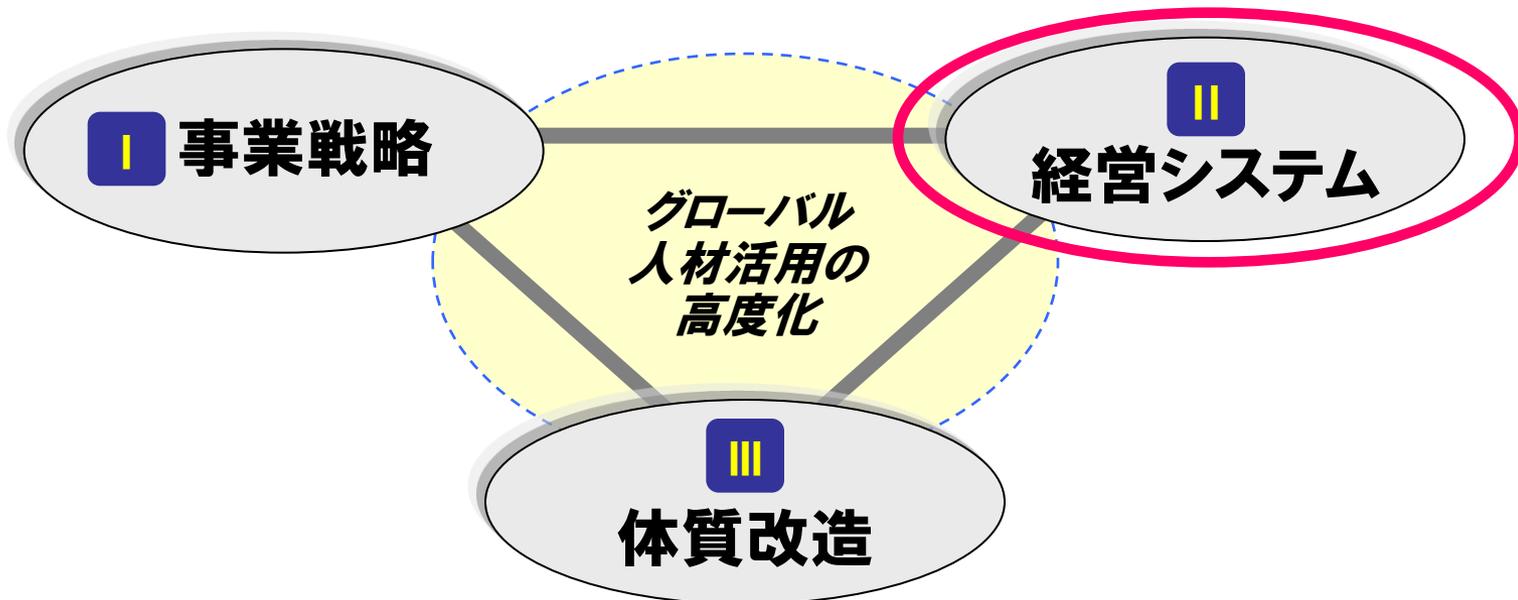
1 基盤事業 収益力の強化 と成長	①-1. 基盤既存 事業	[A] 先進国のオフィス事業領域 基盤事業における収益力強化に最優先で 取組む	MFPのMIF(★)成長率 2%以上 (★)MIF:市場におけるMFP稼働台数
	①-2. 基盤成長 事業	[B] 新興国のオフィス事業領域 今後のリコーを支える新たな収益源を確立する	新興国向けの事業規模を 2倍にする
		[C] ITサービス・新規商材等 オフィス事業領域で成長の機会を捉え、今後 のリコーを支える新たな収益源を確立する	サービス関連の事業規模を 1.3倍にする
2 新たな事業 の柱の構築に よる成長	②-1. 成長事業	[D] 成長事業領域(*)で新たな柱を構築 リコーの強みに立脚し、成長事業でグループ 収益を担う新たな事業の柱を育てる	インダストリ事業領域の 事業規模を1.5倍にする
	②-2. 新規事業	[E] 新規事業の創造 コアアセットを活用し、19次以降を担う 新規事業を創造する	100億円規模の事業を 3つ以上立ち上げる

(*)成長事業領域: 商用印刷事業領域、インダストリ事業領域、コンシューマ事業領域

リコーの長期的発展を 確実にするために



企業価値を高める目標を設定し、
それを「必達する体質」への変革



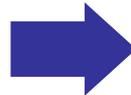
◆ One Global Ricoh としての戦略実行力を強化

＜経営システム改革の狙い＞

経営/事業のスピードアップ

経営/事業の効率化

現場支援の強化



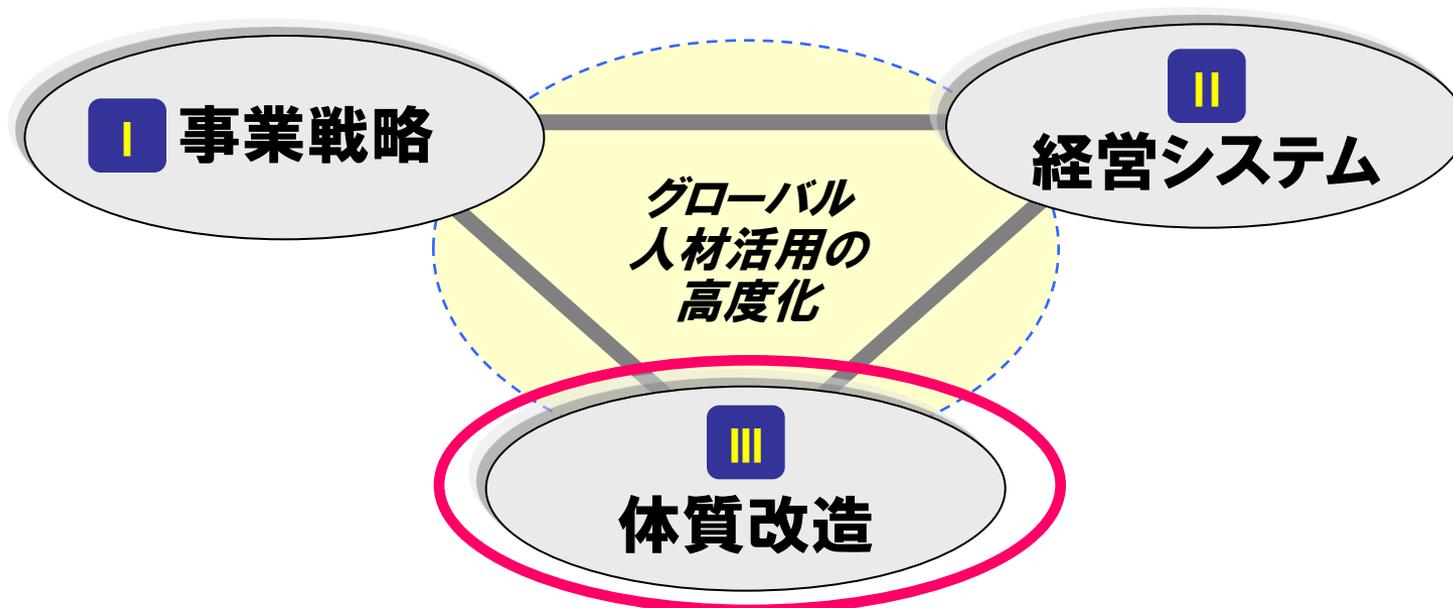
＜主な取り組み＞

- 事業組織体制の変更
- 本社機能の組織再編
- 技術経営体制の再構築

リコーの長期的発展を 確実にするために

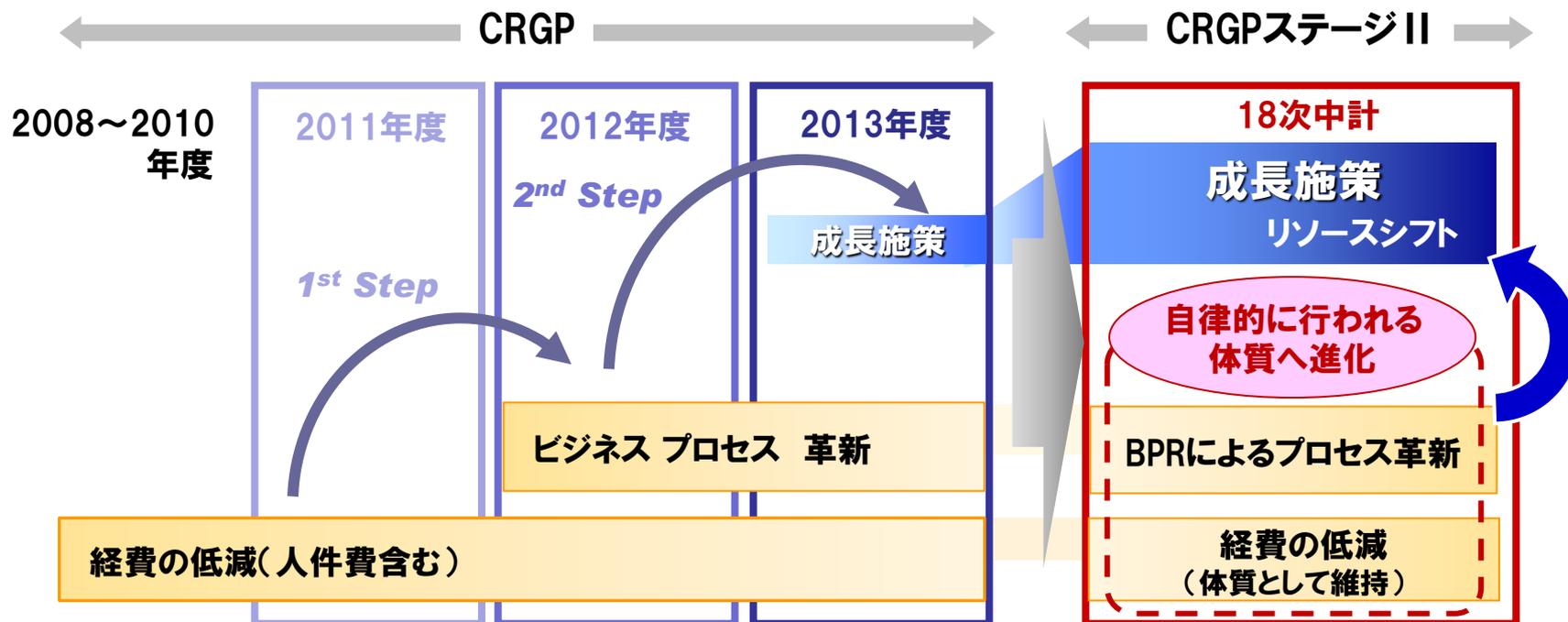


企業価値を高める目標を設定し、
それを「必達する体質」への変革



強靱な経営体質の確立：「体質改造」

◆ 自律的/継続的に体質を強化する CRGPステージIIへ



<主なテーマ案>

- 購買改革
- SCM改革
- 生産改革
- 設計/開発改革 …など

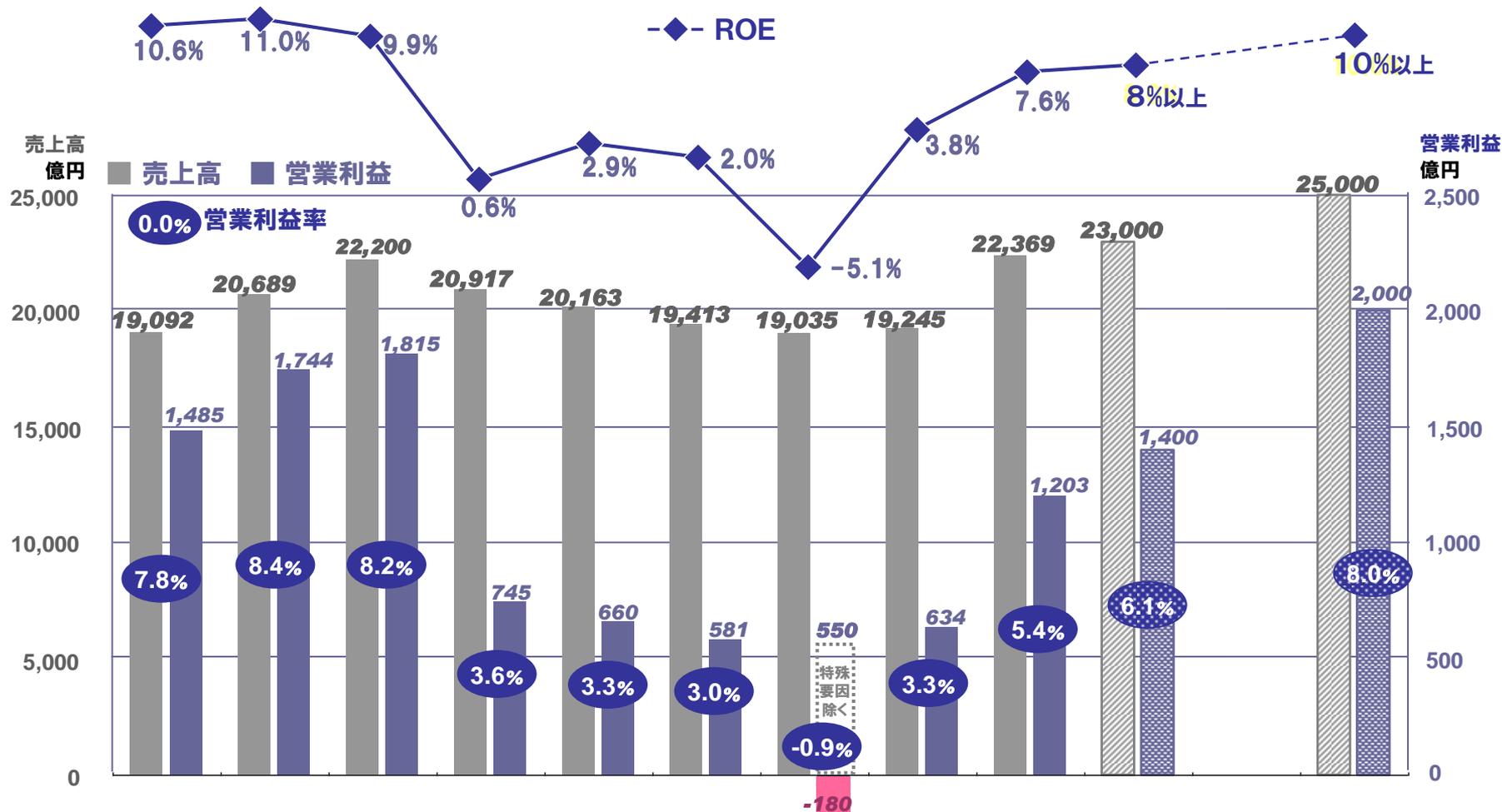
■ 主要財務目標

FY17/03 財務目標

- 売上高 **2兆 5,000** 億円以上
- 営業利益 **2,000** 億円以上
- 営業利益率 **8.0** % 以上
- ROE **10.0** % 以上
- 総還元性向 **30** % 程度

※為替レート「1US\$=100円」「1EURO=140円」

主要指標推移



	FY06/03	FY07/03	FY08/03	FY09/03	FY10/03	FY11/03	FY12/03	FY13/03	FY14/03	FY15/03	FY17/03
1 US dollar:	113.26 yen	117.02 yen	114.40 yen	100.55 yen	92.91 yen	85.77 yen	79.08 yen	83.06 yen	100.29 yen	100 yen	100 yen
1 Euro:	137.86 yen	150.08 yen	161.69 yen	143.74 yen	131.21 yen	113.28 yen	109.05 yen	107.08 yen	134.47 yen	140 yen	140 yen

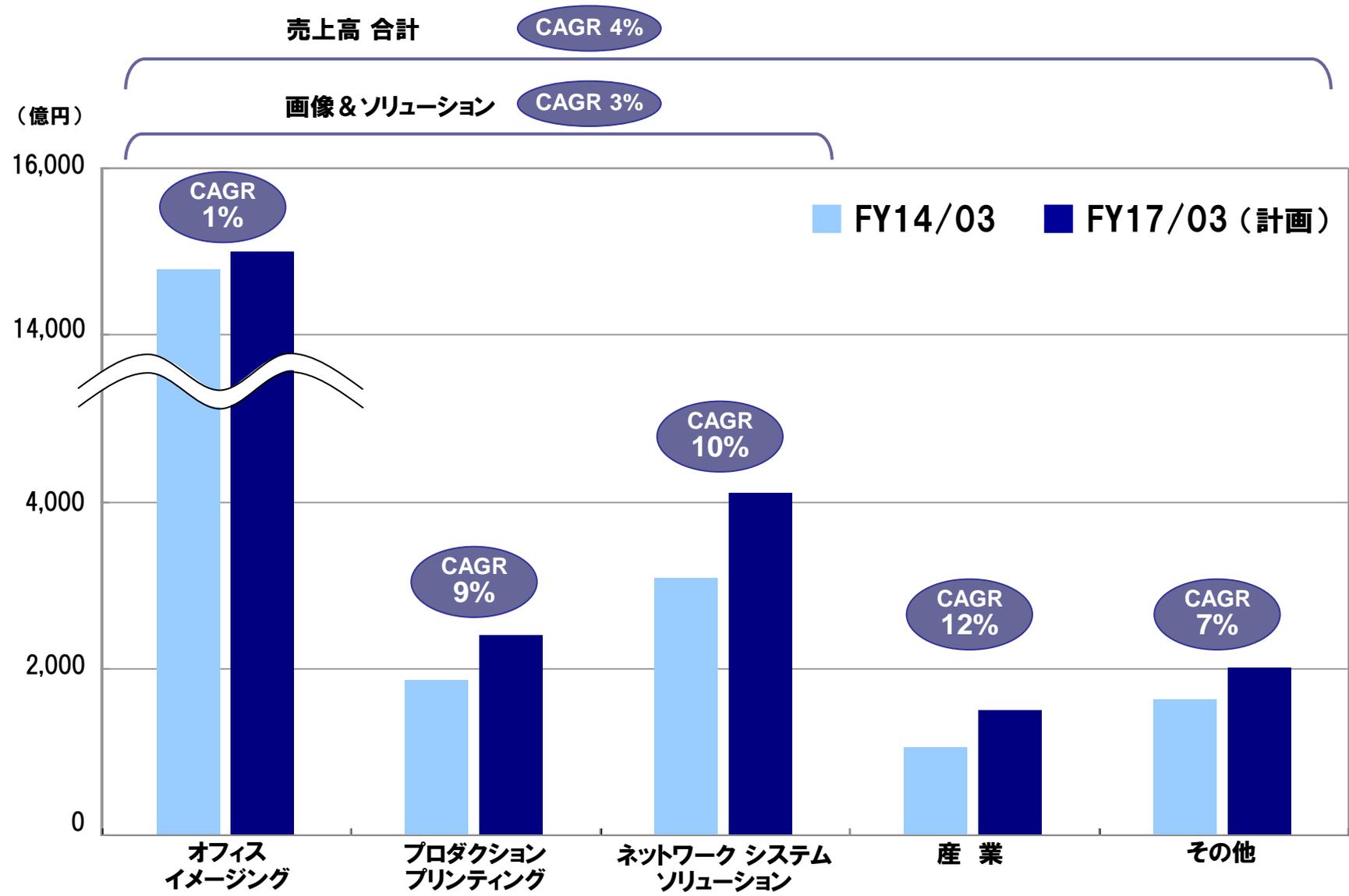
15次中計

16次中計

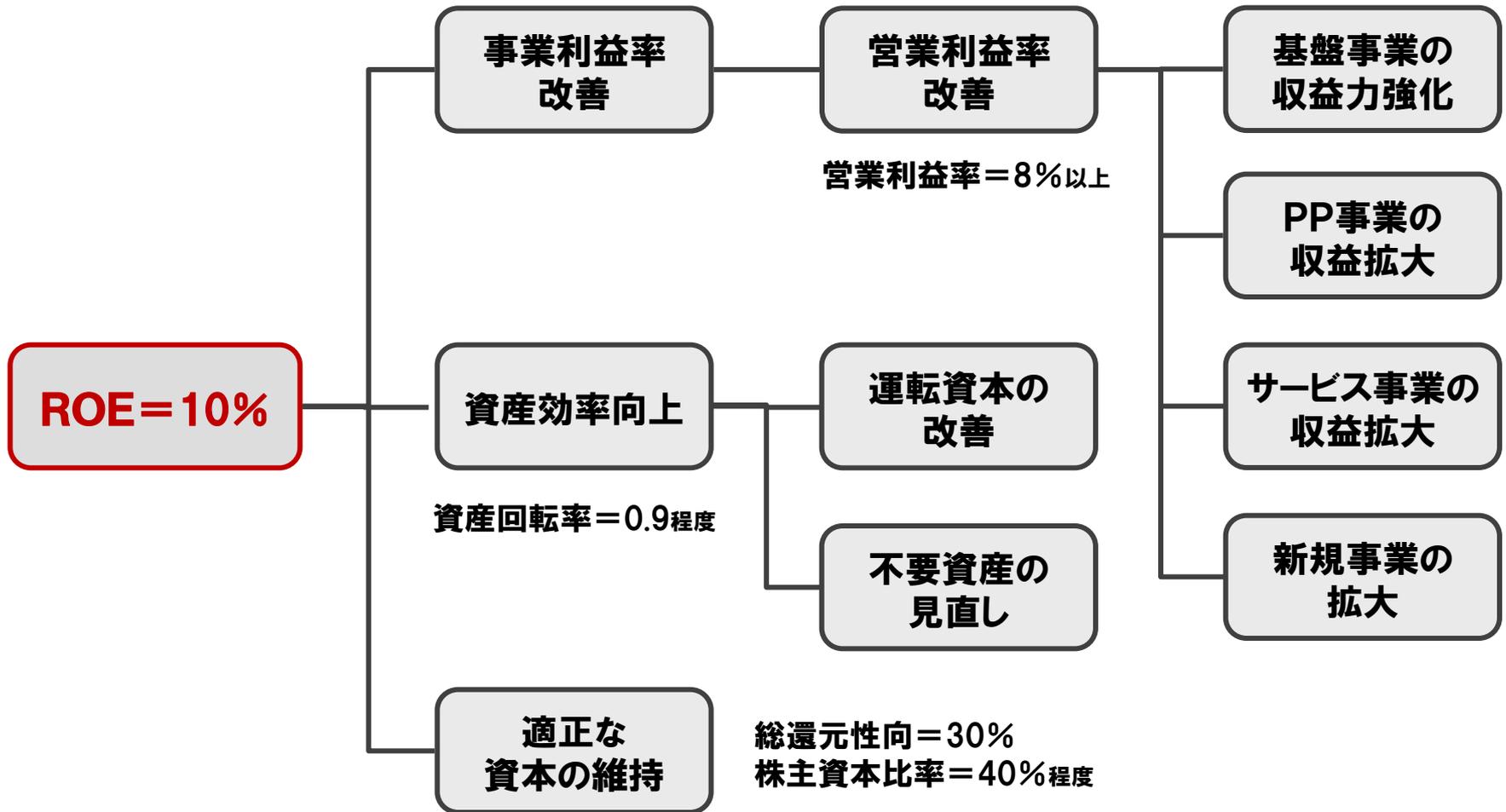
17次中計

18次中計

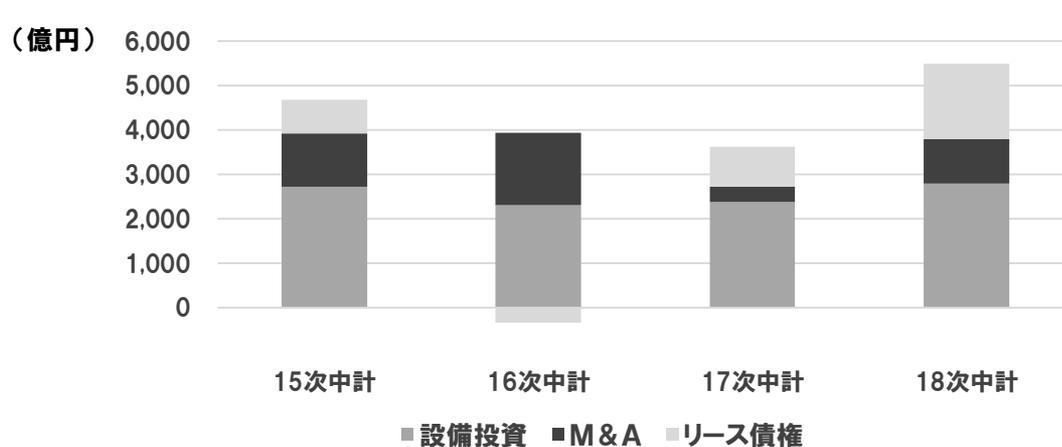
分野別の成長イメージ(売上高)



ROE向上の施策マップ



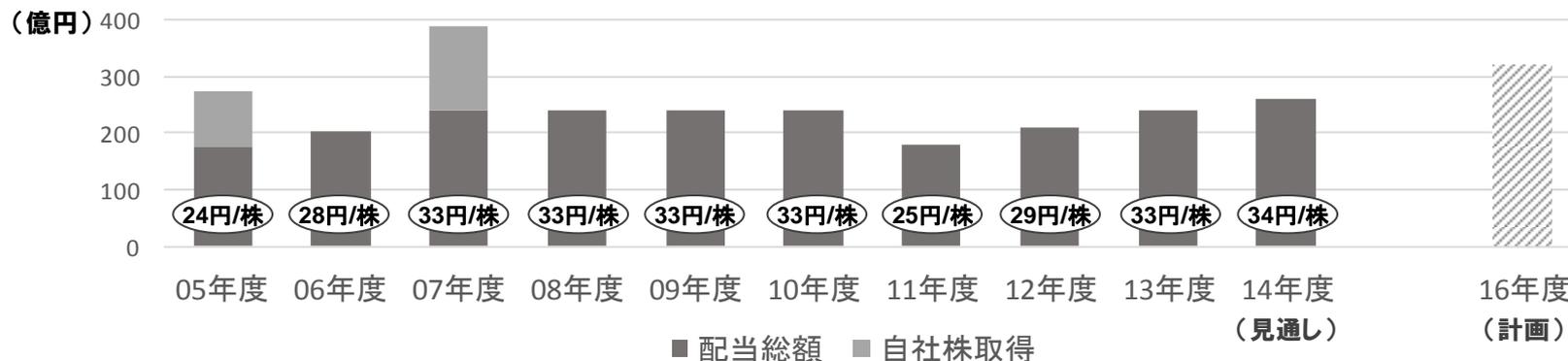
◆ 投資



18次中計 3年累計計画	
設備投資	約2,800億円
M&A	約1,000億円
リース債権	約1,500億円
合計	約5,300億円

◆ 株主還元

総還元性向 ▶ 26% 18% 34% 36% 86% 122% (赤字) 64% 32% 30% 30%



RICOH
imagine. change.

www.ricoh.com/ja/IR/