

RICOH
再起動

— 第19次中期経営計画 —

2017年4月12日

株式会社 リコー

代表取締役 社長執行役員・CEO

山下 良則



過去のマネジメントとの決別

成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直す

1. 構造改革

- トップダウンで構造改革をやり抜く

2. 強みを軸とした成長事業の重点化

- 強みを軸に成長事業を絞り込み勝てる戦略展開を徹底する

3. 結果を出す実行力と責任

- 結果を示すことで、ステークホルダーの皆さまとの信頼を再構築する



- ◆ 構造改革 効果 : **1,000億円** 以上
- ◆ 19年度 営業利益 : **1,000億円** 以上
- ◆ 3年間合計 FCEF* : **1,000億円** 以上

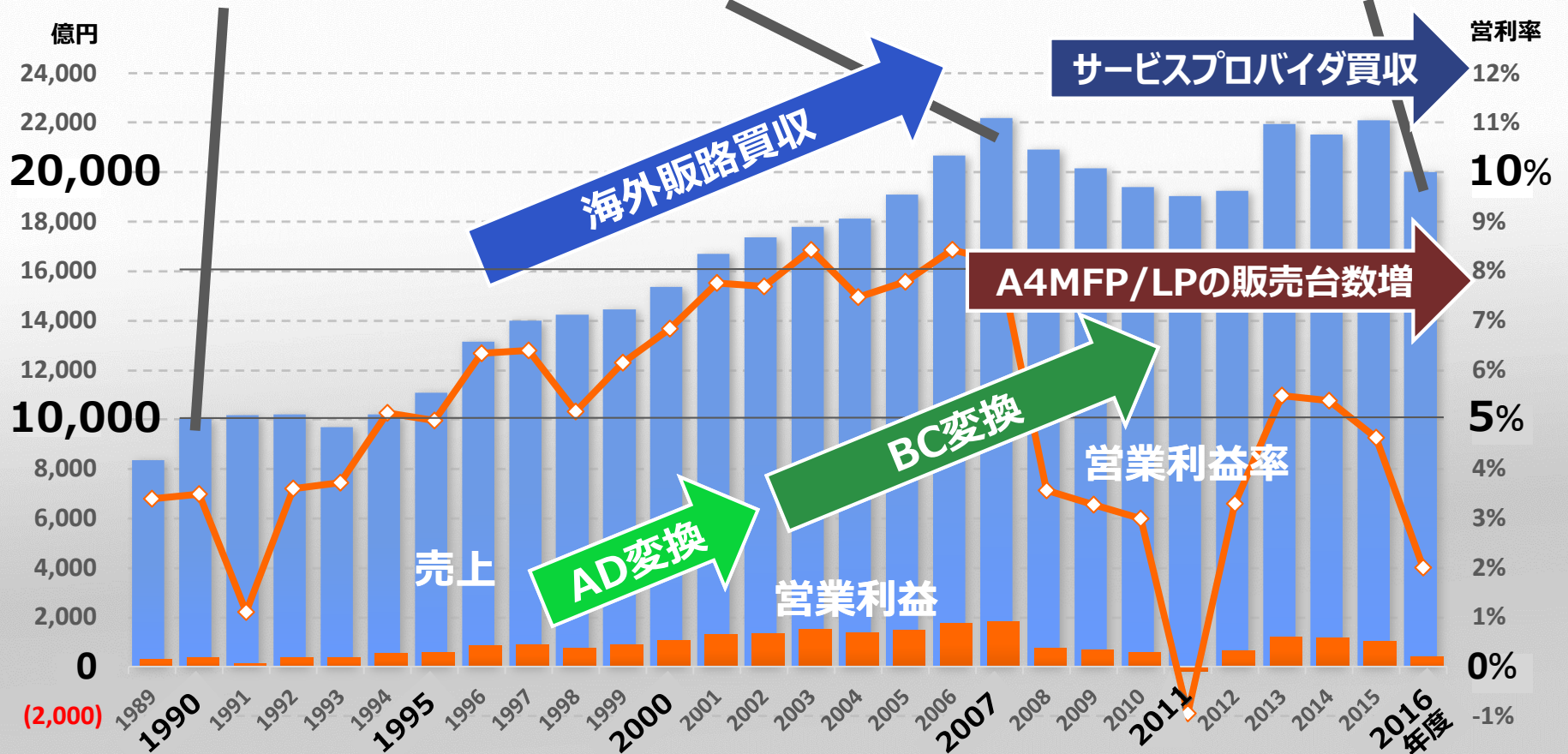
*FCEF:ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュフロー

リコーグループ成長の軌跡

～1990年
国内中心にMIFを積み上げ、
アフター収益モデルを確立

～2007年
国内成功モデルを販路
買収によって海外へ展開

～2016年
売上は、A3MFPの市場鈍化を
A4MFP・LP拡販・サービス事業に
よりカバーするが、利益率・額が低下



*AD変換: Analog to Digital変換、BC変換: Black&White to Color変換
©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved



リコーグループ成長の軌跡

～1990年

～2007年

～2016年

国内中心
アフター

世界
展開

市場規模拡大を前提とした リコーの5大原則

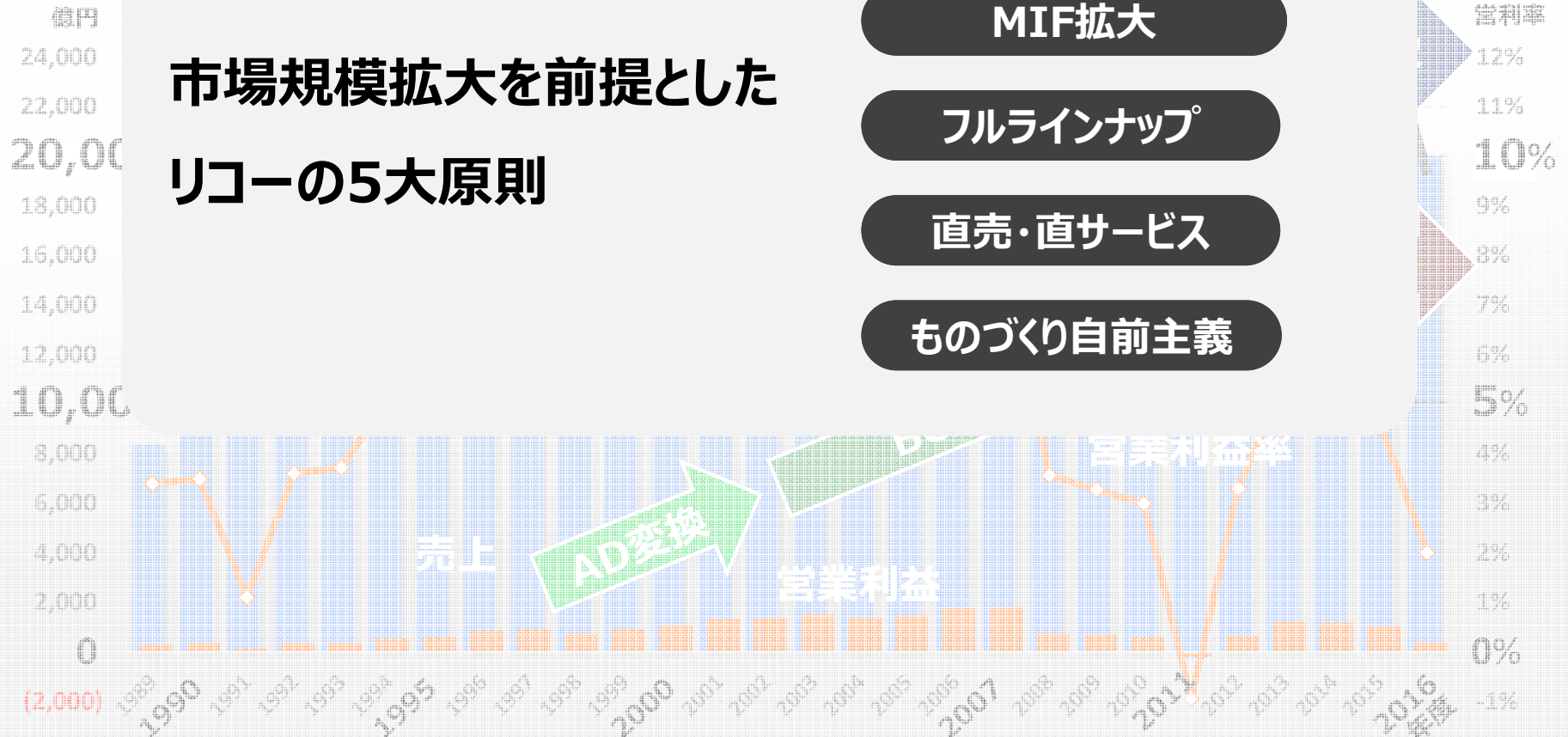
マーケットシェア追求

MIF拡大

フルラインナップ

直売・直サービス

ものづくり自前主義



*AD変換: Analog to Digital変換、BC変換: Black&White to Color変換



今のリコーが置かれている基盤事業の環境

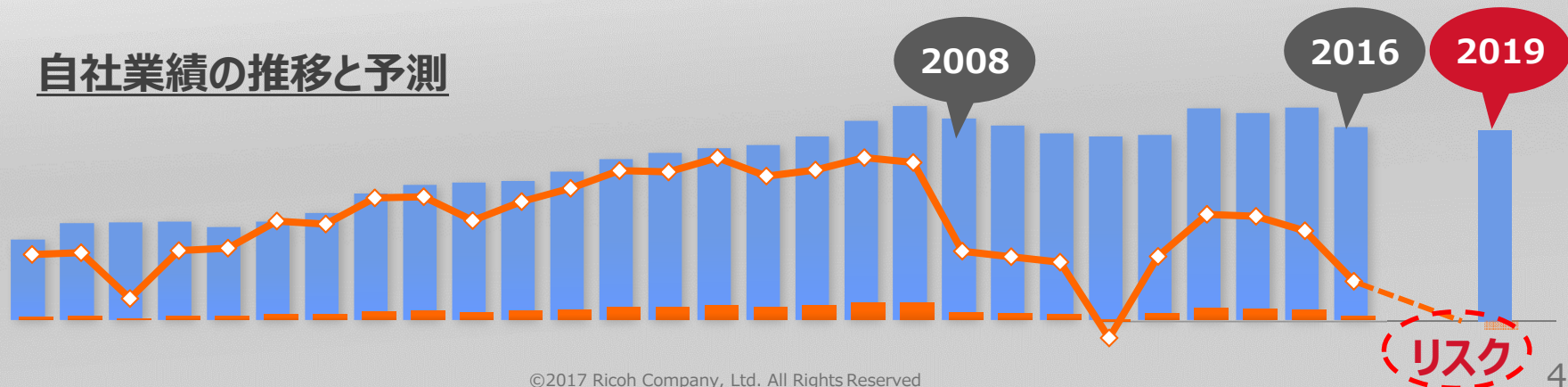
2008～2016年

- 世界金融危機などの影響もあり、A3MFP市場の成長が鈍化
- A4MFP・LPの市場が拡大
- 2014年以降、カラー化比率が頭打ちとなり、各社の業績に大きな影響をあたえる

2017年～（見通し）

- 全需台数が横ばいの中で、MIF獲得のための価格競争による売価下落は継続（ハードウェア、アフターとも）
- 各社カラー化は一巡しており、BC変換による規模拡大は困難
- モバイル機器・インフラ環境の普及により働き方は多様化。ペーパーレス化は加速し、アフター収益に大きな影響

自社業績の推移と予測



5大原則の見直し

これまでリコーの成長を支えてきた5大原則

マーケットシェア追求

MIF 拡大

フルラインナップ

売上の拡大を支えた経営指標と商品戦略の原則

ものづくり自前主義

開発・生産

直販・直サービス

規模の拡大を支えてきた体制面の原則

利益重視の観点で抜本的に見直す

これまでの経営の反省

成功体験やオフィスプリンティング事業のリーディングカンパニーという自負から、市場を直視しない自分本位の戦略立案・展開となっていた。

コスト構造の抜本的転換先延ばしにしていた i

利益が出ない／将来性が描けていない事業をやめずに続けてしまった ii

サービス・PPなどの成長事業も、顧客のニーズや自社の強み、競争戦略の視点が弱く、結果として総花的であった iii

一部の事業・機能において、責任範囲と役割・権限が不明確な部分が存在していた iv

市場環境・顧客を直視し、やるべきことを確実に実行することで、ステークホルダーの期待に応える経営により信頼を回復する。

過去から決別し
リコーを再起動

再起動基本のプラン

1 構造改革

- コスト構造改革・業務プロセス改革
- 事業の選別の徹底

2 成長事業の重点化

- 自社の強みを軸にした戦略展開

3 経営システムの強化

- 構造改革の実行・事業戦略の展開

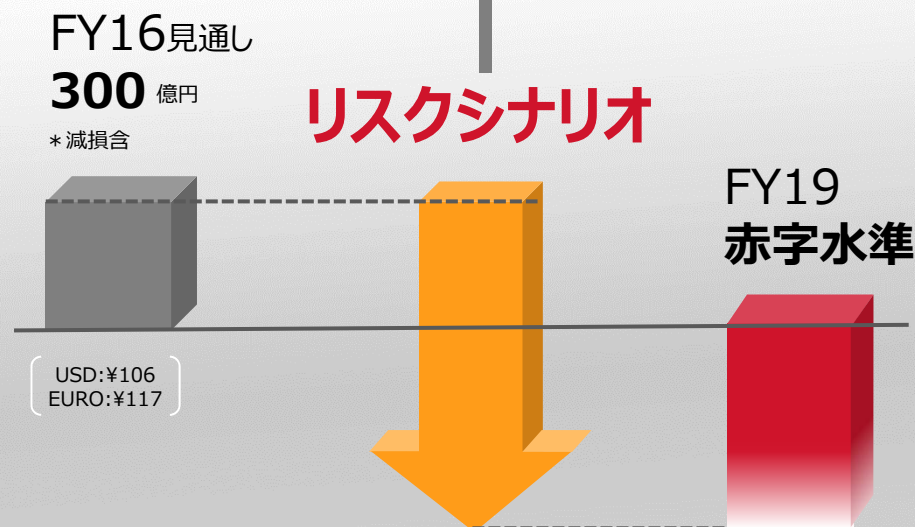
将来の目指す姿 Value Proposition

- お客様と社会から必要とされる会社

再起動の前提となるリスクシナリオ

- 社内における収益シミュレーションにて、これまでの改善努力を継続しただけでは、19年度に赤字になるリスクシナリオを想定

- オフィスのマシン売価/アフター売価の下落継続
- 商用印刷でのトランザクション(企業内印刷)の減少





再起動 収益リバイバルプラン

営業利益 19年度 (増減)

単位:億円



1. 構造改革

RICOH
再起動

“再起動” 戦略転換を伴う構造改革

- これまでの「構造改革≒コスト削減」の意識から、
『戦略の転換に伴い会社の収益構造を変える』視点で取り組む

～18次中計

19次中計～

リーダー戦略に基づき展開

- 全方位戦略
- 規模(ボリューム)重視
- 垂直統合

マーケットシェア追求

MIF拡大

フルラインナップ

直売・直サービス

ものづくり自前主義

基盤事業の戦略の転換

- 成長領域シフト
- 収益性・採算性重視
- 柔軟なオペレーション

規模の拡大から利益重視へ

- 売価適正化
- 不採算MIF/ディールの削減

戦略転換に伴う体制の最適化

- 固定費の削減/変動費化
- 開発・生産・販売経費の削減
- 資産効率の改善

収益構造・事業構造の転換

- 損益分岐点の改善
- フリーC/Fの改善
- 成長事業へ再投資

限界利益を改善し、
基盤事業の
収益構造を変える

資金を成長事業に
振り向け、
事業構造を変える

19次中計 構造改革の財務効果

	2017年度 計画	2018年度 計画	2019年度 計画
1.コスト構造改革	280 億円	370 億円	450 億円
2.業務プロセス改革	110 億円	390 億円	550 億円
効果合計 (FY16対比削減額)	390 億円	760 億円	1000 億円

早期の効果実現を目指し
施策の前倒を検討中

1. コスト構造改革・スリム化

市場環境の変化に対応できるよう、体制変更／固定費構造の改革を行う

2. 業務プロセス改革

コスト構造改革と並行して、ゼロベースでプロセスを見直し、売上を維持しつつ生産性向上で原価・経費の圧縮を図る

戦略転換

規模の拡大
から
“利益重視”へ

総花的な拡大戦略
から
収益性の視点から
“事業の絞り込み”へ

主な施策

1. コスト構造改革・スリム化

●ものづくり自前主義の見直し

- 生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の再定義 - ①
- 自社開発機種種の絞込みによる開発費削減

●直販・直サービスの見直し

- 北米SMB層での代直販売体制の適正化 - ②
- 本社／バックオフィスのスリム化

2. 業務プロセス改革による生産性の向上

- グローバルシェアードサービス拡大による生産性向上
- 新機能搭載機種拡充による保守プロセス改革 - ③
- 生産の自動化によるコストダウン拡大, etc

3. 事業の選別の徹底

●聖域を設けず、遠ざける事業の選別を徹底

- オフィスサービスの選別と深化による収益改善
- トラディショナルカメラ事業の減損
- 事業／サービスの撤退・維持・投資基準の明確化



① 生産拠点の統廃合・役割の再定義

生産拠点戦略の見直し

ものづくり自前主義の見直し

- 外部パートナーを活用した生産システム構築
- MIF拡大戦略変更、自社開発機種の絞込みに伴う生産拠点の統廃合
- 消費地拠点の役割の再定義
 - 生産工場→お客様と一緒に製品を作りこむ販売・事業開発拠点として展開 (Customer Experience Center)
 - 御殿場環境センターの活用 (国内リサイクルセンター機能の集約)

業務プロセス改革による生産性向上

- 自動化によるコストダウンの拡大
 - 省人化による労務費削減、工場間接効率化
 - 属人性排除による品質向上とFコスト低減
- グローバル集約オペレーションによる間接業務の効率化／生産性向上

19次中計期間中に統廃合を行う拠点
(17年4月時点)



(基盤事業) 主要生産拠点の推移

	2016	2017	2019
国内	6	5	役割の再定義による見直し ・量産工場 ・事業開発拠点 ・技術開発拠点
海外	8	7	
合計	14	12	



②北米地域の構造改革

5大原則によって膨らんだ無駄な筋肉の削減

北米地区の再建施策

直販・直サービスの見直し

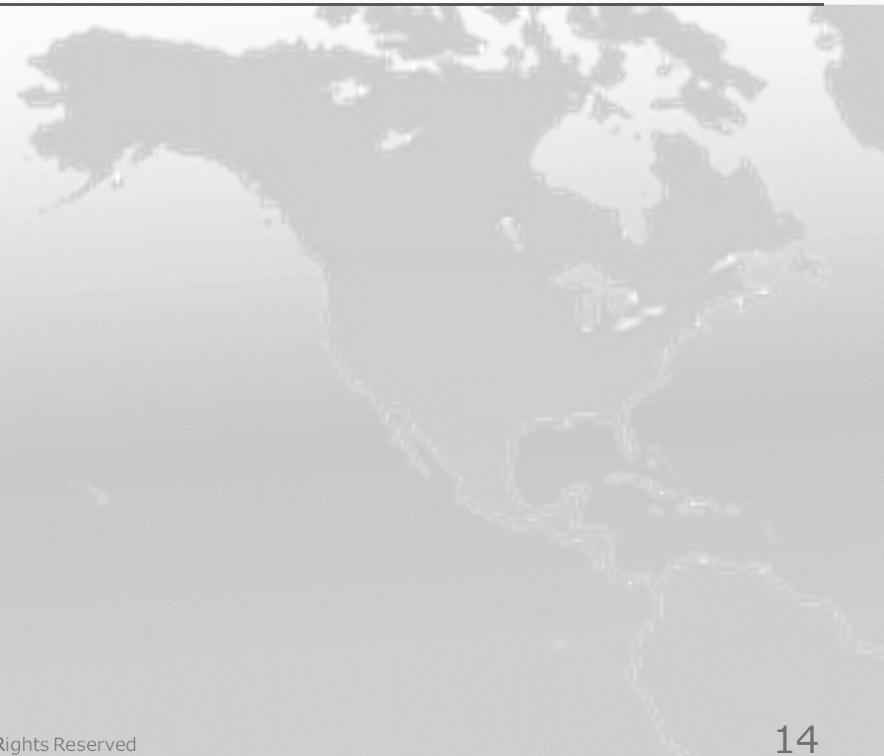
- SMB層での代・直販体制の適正化
 - ディーラーとの協業強化
 - Inside salesを活用した営業生産性向上

業務プロセス改革による生産性向上

- バックオフィス人員のスリム化
 - 買収による拡大で増加した本社人員およびバックオフィス人員削減
- 採算性の悪いサービス拠点の整理
 - 利益重視への戦略転換に伴うサービス事業の見直し

構造改革効果

	FY17 計画	FY19 計画
削減効果	200億円	350億円



- 新製品に搭載する機能によりお客様へのサービスレベルの大幅向上を図ると同時にサービスエンジニアの生産性を飛躍的に改善

プロセス改革施策

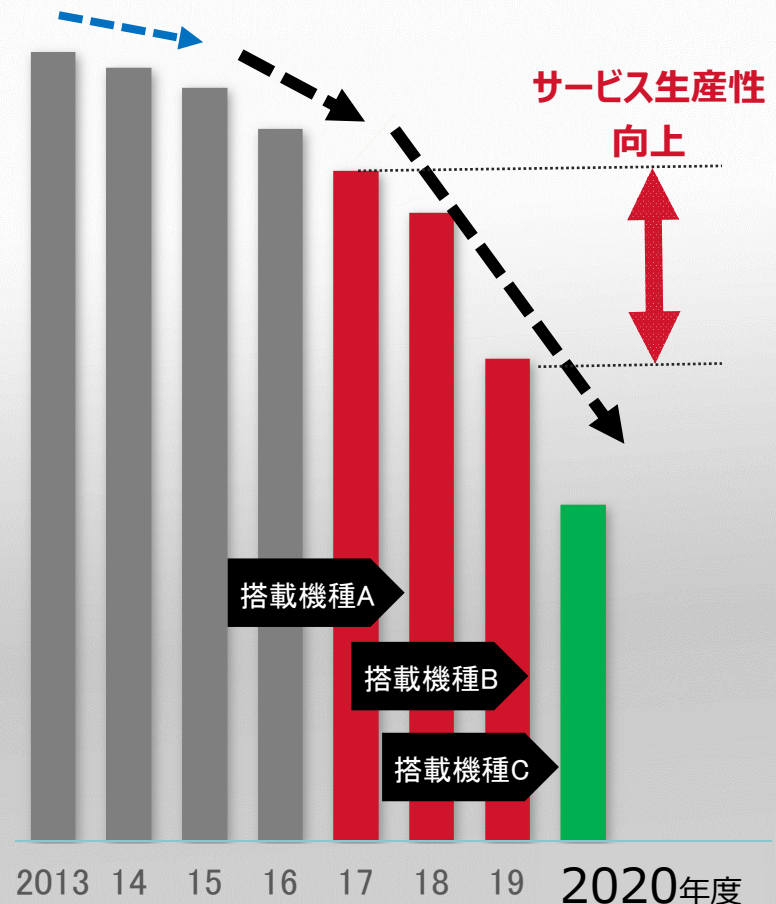
サービスエンジニアの生産性向上

- MFP自ら遠隔で最新版のファームウェアのチェックを実施。自動的にシステムをアップデート
- 買い替え時に、旧機種情報をクラウドから簡単に新機種へ以降が可能

コールセンターの生産性向上

- 操作パネルに状況に応じたFAQを表示。コールセンターに問い合わせすることなくお客様が自ら解決可能な商品へ
- 操作パネルをコールセンターからリモートで操作・閲覧可能となり、お客様の操作支援を効率よく行う

サービスエンジニア訪問件数目標

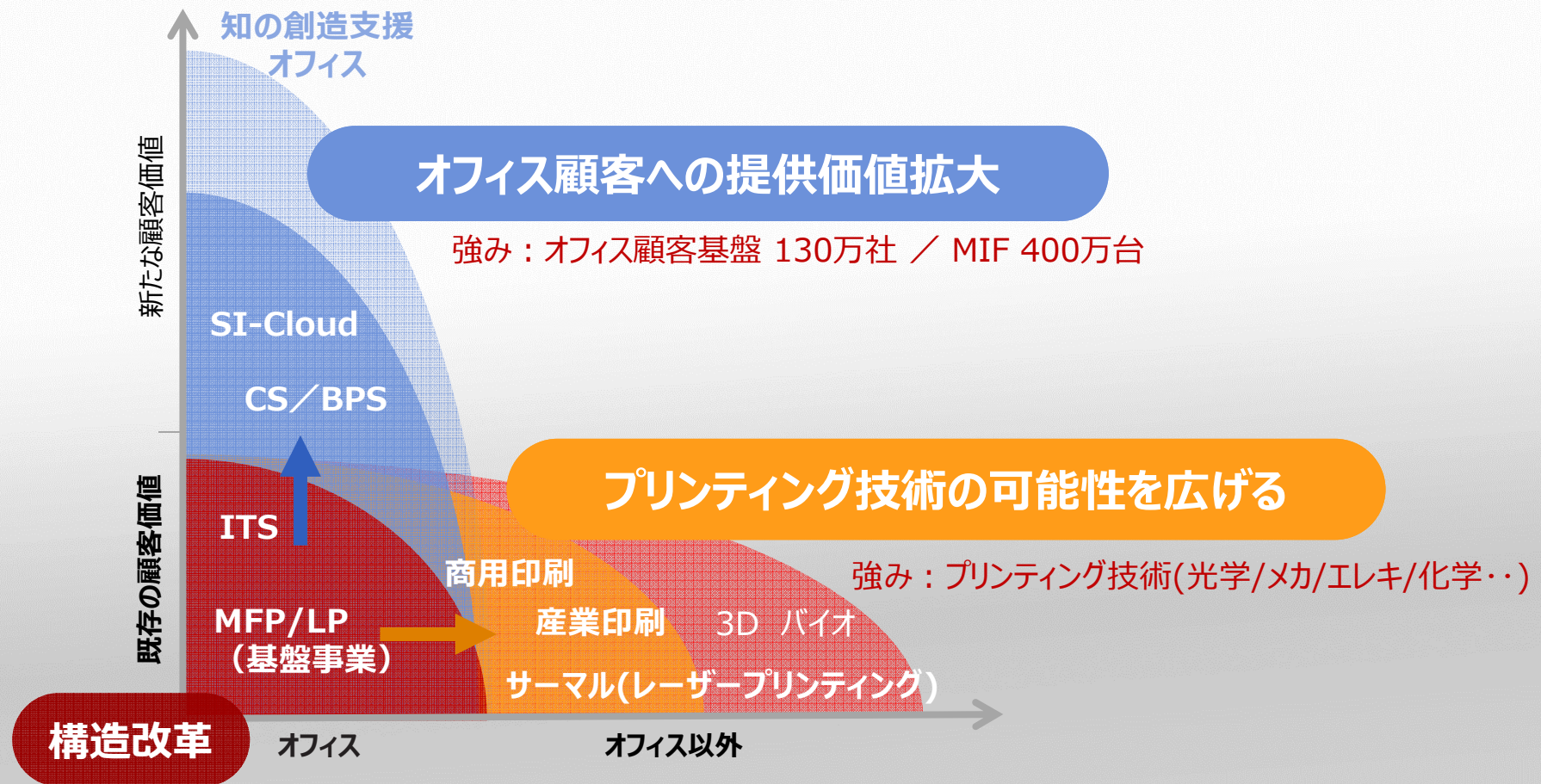


2. 成長事業の重点化

RICOH
再起動

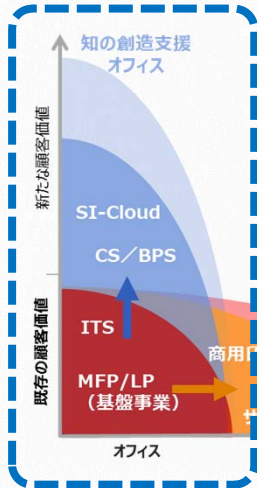
成長領域の絞込み

- 自社の強みを再定義し絞り込んだ上で、その強みに立脚して成長する
- オープンイノベーションと集中投資により、成長力を強化する





① オフィス顧客への提供価値拡大



強み：オフィス顧客基盤 130万社／MIF 400万台

お客様の生産性/企業価値の向上に寄与するソリューションとサービスを提供



SI-Cloud

オフィス顧客基盤とMIFをベースに、ワークフローソリューションのプラットフォームを提供し、自社/協業先とソリューションを提供

BPS

CS

Communication Services

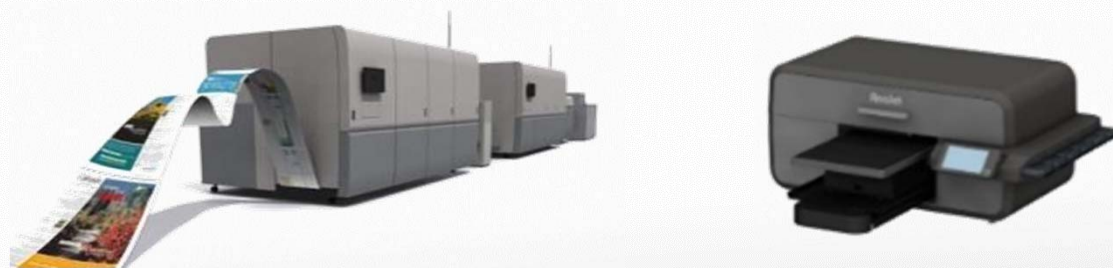
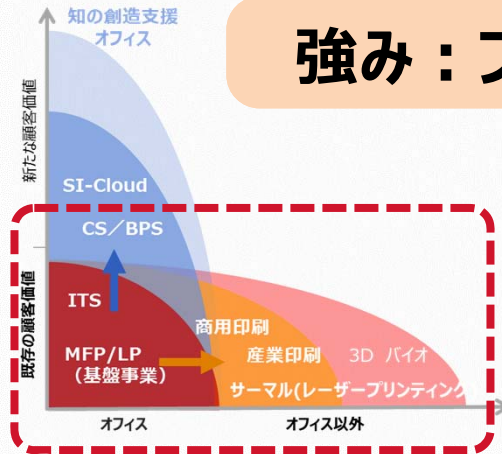
特徴ある自社のエッジデバイスとA.I.を連携させることで、お客様の生産性を向上させるコミュニケーションを支援



②プリンティング技術の可能性を広げる

強み：プリンティング技術（光学/メカ/エレキ/化学・・・）

プリンティング技術でお客様の価値創造を支援 (Print to Everything)



商用印刷
OtoD

印刷業のお客様に、強い商品とワークフローソリューションを提供し、お客様のバリューチェーンの生産性向上に寄与

産業印刷
作像システム
産業プリンタ

生産現場に、IJプロセスを活用して様々な素材に対するデジタルのオンデマンド印刷を可能にする作像システム/産業プリンタを提供

サーマル
レーザー
プリンティング

お客様の生産ライン向けに、高速印字プロセス技術を強みに、ライン内でカスタム印刷が可能なレーザープリンティングを提供

*OtoD: Offset to Digital

強みを活かすための事業体制

- お客様特性・リコーの強みをベースに事業領域を再定義
- キャッシュフローの改善を図り、成長分野に重点投資



3. 経営システムの強化

RICOH
再起動

過去の反省

一部の事業・機能において、
**責任範囲と
役割・権限が不明確**
な部分が存在していた

考え方

『構造改革』を実行する体制

● トップダウンでの改革の断行

- 新設CEO室による活動として、CEOが直接推進・管理する体制へ
- 特命担当役員への権限委譲による推進力の強化
- 立て直しが急務な米国は、体制の変更と本社主導による改革を加速

『事業戦略』を展開する体制

- 体制の見直しによる事業軸でのPDCA管理と結果責任の徹底
- 事業統括機能の最適地域への移管による戦略展開の質・スピード向上
- 経営情報可視化の推進による課題の把握と対策の迅速化

構造改革の推進 (PDCA強化)



取締役会

取締役会によるモニタリングの徹底と評価への反映
〔1回/1~3ヶ月〕

経営会議

経営会議による進捗確認と課題共有・対策/体制強化等決定
〔意思決定時〕

CEO室

CEO、特命担当役員による重要テーマの進捗確認と推進
〔1回/週〕

関連部門

部門責任者による進捗確認と課題共有・対策
〔随時〕



目指す姿 Value Proposition

RICOH
再起動

- 企業理念に基づいて、お客様ファーストで行動し、お客様と社会から必要とされる会社になる

提供価値

Value Proposition メッセージ

19次中計において、リコー全社員一丸となって向かっていく方向性をお客様へ提供していく価値として表現。

社会へのお役立ち

サステナビリティメッセージ

社会課題に広く目を向け、新しい市場や提供価値を生み出し、社会の発展とリコーの成長を同時に実現する。

コーポレートブランド

ブランドメッセージ「imagine.change.」

リコーブランドの核心として私たちが、どのように力を合わせていくのか、どのようにお客様のビジネスに新しい価値をお届けするのか、市場とどのように関わっていくのか。簡潔で力強い2つの動詞で表現

企業理念

リコーウェイ

<創業の精神:三愛精神> 人を愛し、国を愛し、勤めを愛す

<経営理念> 私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観



EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

*RICOH IMPROVES WORKPLACES USING INNOVATIVE TECHNOLOGIES & SERVICES
ENABLING INDIVIDUALS TO WORK SMARTER*

人々の“はたらく”をよりスマートに。リコーは、さまざまなワークプレイスの変革をテクノロジーとサービスのイノベーションでお客様とともに実現します。

誰に対して

WHO IT HELPS

“はたらく”人々（個々人の個性を生かす）

INDIVIDUALS

何を

WHAT IS IT

さまざまなワークプレイスの変革

RICOH IMPROVES WORKPLACES

どういう手段で

HOW IT HELPS

テクノロジーとサービスのイノベーションでお客様とともに

USING INNOVATIVE TECHNOLOGIES & SERVICES

どんな価値

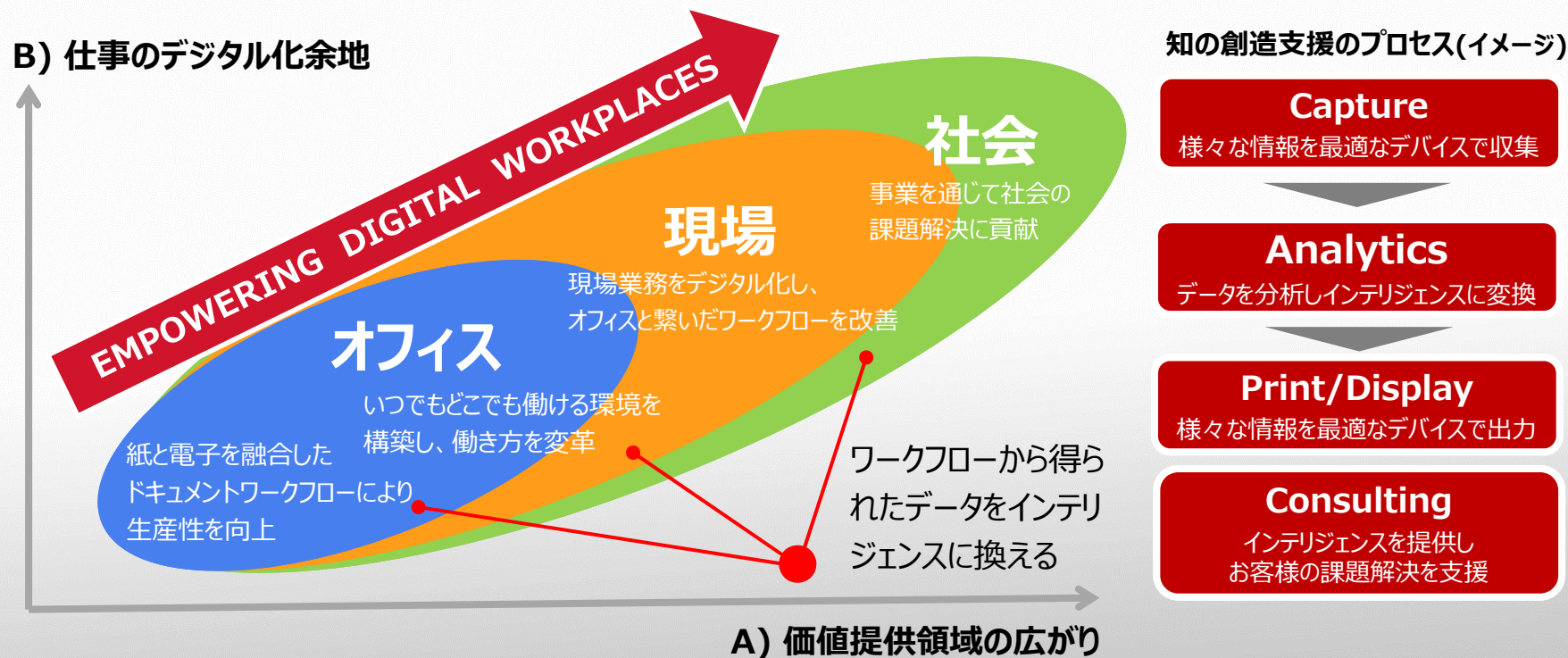
WHAT ARE THE BENEFIT

“はたらく”をよりスマートに

ENABLING ... TO WORK SMARTER



- 17年度中に構造改革に目処をつけ、未来の方向性を示す長期ビジョンを2018年4月に発表予定



A) 価値提供領域の拡大

“従来の一般オフィス”から、“ワークプレイス(働く場所)”へ。さらには社会へと拡大する。

B) 仕事のデジタル化

人が活動する「オフィス」「現場」「社会」というそれぞれの「場」の仕事をデジタル化する。デジタル化された仕事を繋ぎ、蓄積データを分析することで、お客様の「知の創造」を支援する。



- ◆ 構造改革 効果： **1,000億円** 以上
- ◆ 19年度 営業利益： **1,000億円** 以上
- ◆ 3年間合計 FCEF*： **1,000億円** 以上

*FCEF:ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュフロー



本資料に関する注意事項

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うる重要な要素には、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、業績に影響を与えう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。

RICOH
imagine. change.