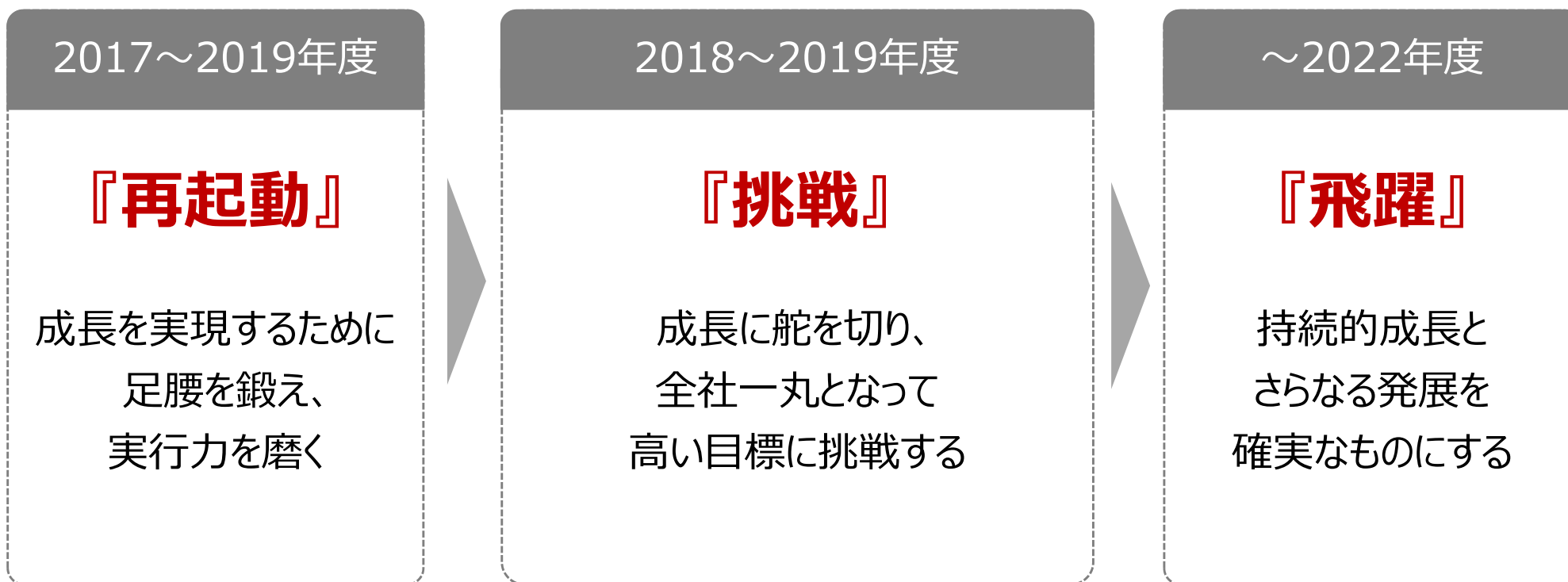


**リコーグループ
成長戦略
『挑戦』**

**2018年2月6日
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員, CEO**

山下 良則

2022年までをスコープとした成長戦略における、「挑戦」の位置づけ



1. リコー再起動の振り返り

構造改革の成果と、ガバナンスの強化



5大原則を見直し、「自前主義」からの脱却を掲げ、オープンな体質へ生まれかわる。

【実施済】

【今後】

コスト構造改革・スリム化

- ・ものづくり自前主義の見直し
- ・直販・直サービスの見直し

- 生産拠点の統廃合
- 開発機種種の絞込み
- 本社・バックオフィスのスリム化

⇒ 2017年度で一定の
メドがついた

※北米販売体制最適化は、
体制変更による影響への対応で、
2018年も活動継続

業務プロセス改革

“社内デジタル革命”

- シェアードサービスによる
生産性向上
- 新機能搭載機拡充による
保守プロセス改革
- 生産自動化によるコストダウン

⇒2018年度以降も
継続して取り組む

事業の選別の徹底

聖域を設けずに事業を検証し、以下の分類をする

- ・自社リソースで成長可能な事業
- ・成長性あるがリソース不足な事業
- ・成長が見込めない事業

- 電子デバイス事業の株式譲渡
- 三愛観光の株式譲渡
- リコーインドの支援方針変更

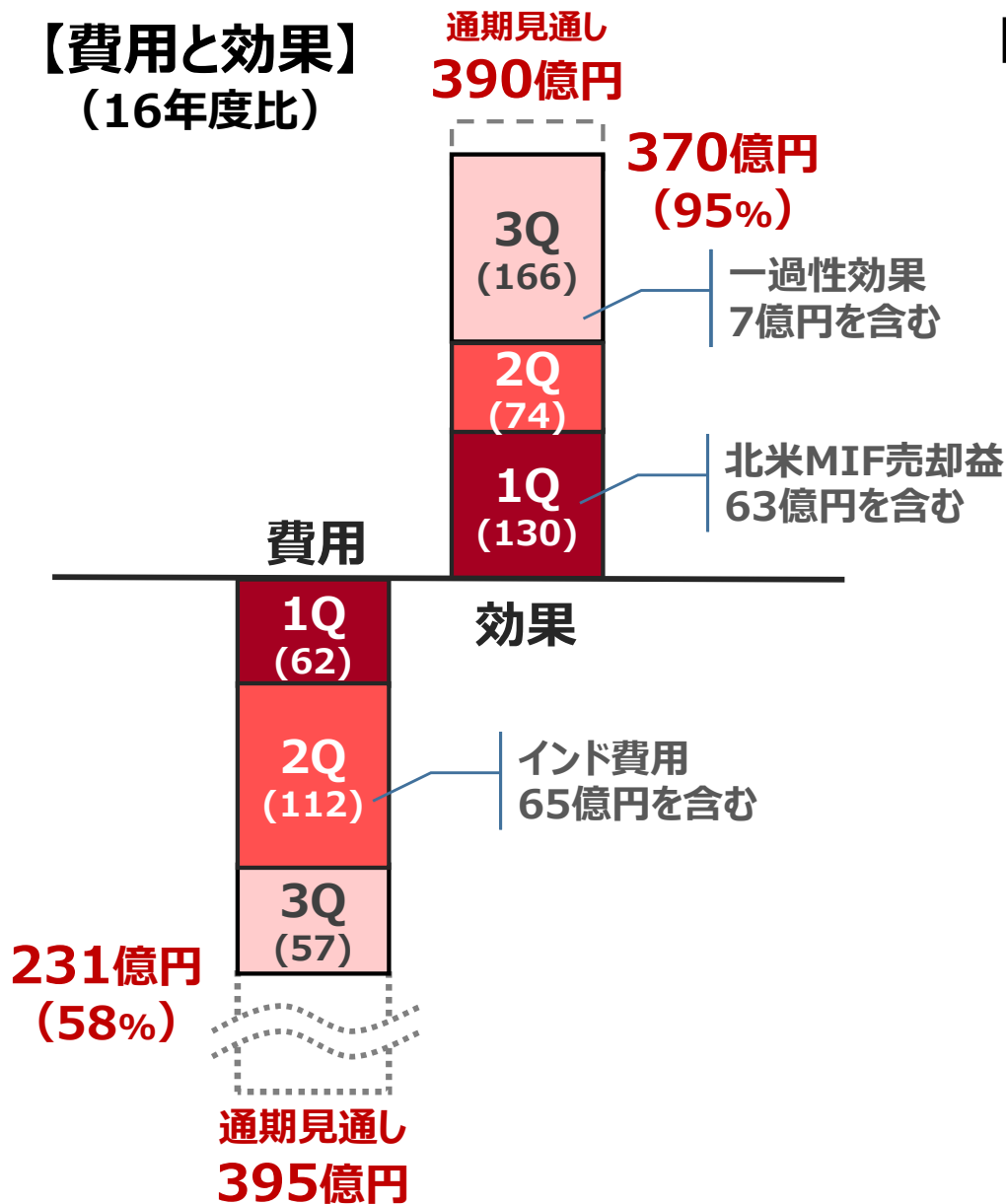
⇒継続的な事業検証

構造改革の成果 ～「稼ぐ力」の推移①

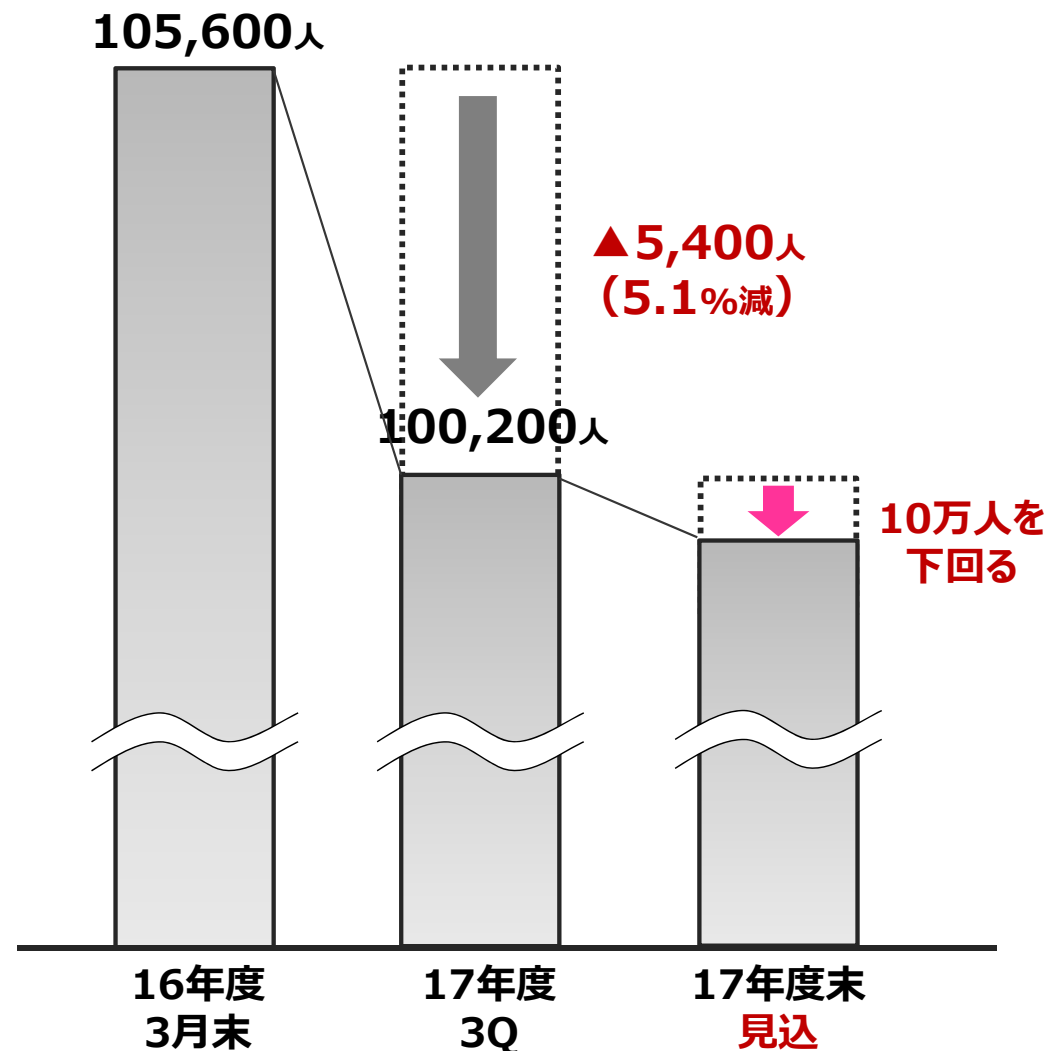
2018.2.1
決算説明会
再掲

RICOH
imagine. change.

【費用と効果】
(16年度比)



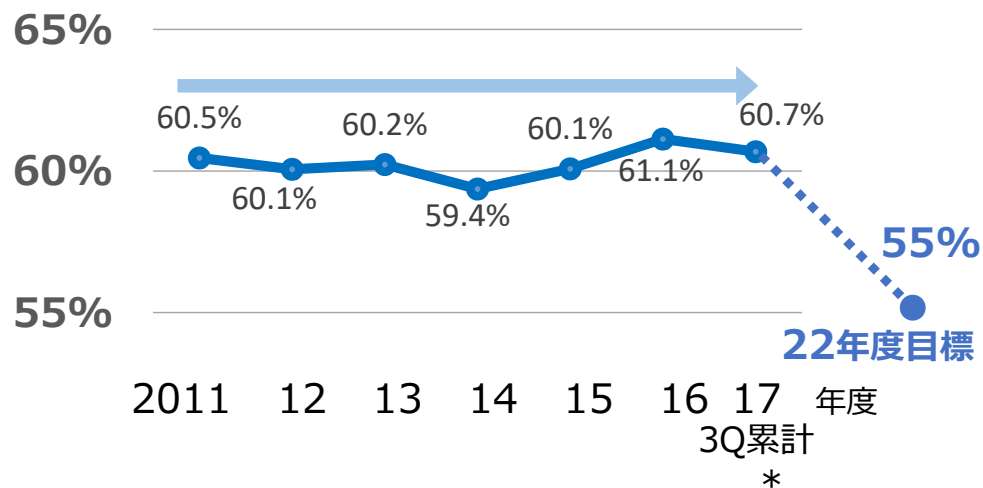
【人員数推移】
(正社員のみ)



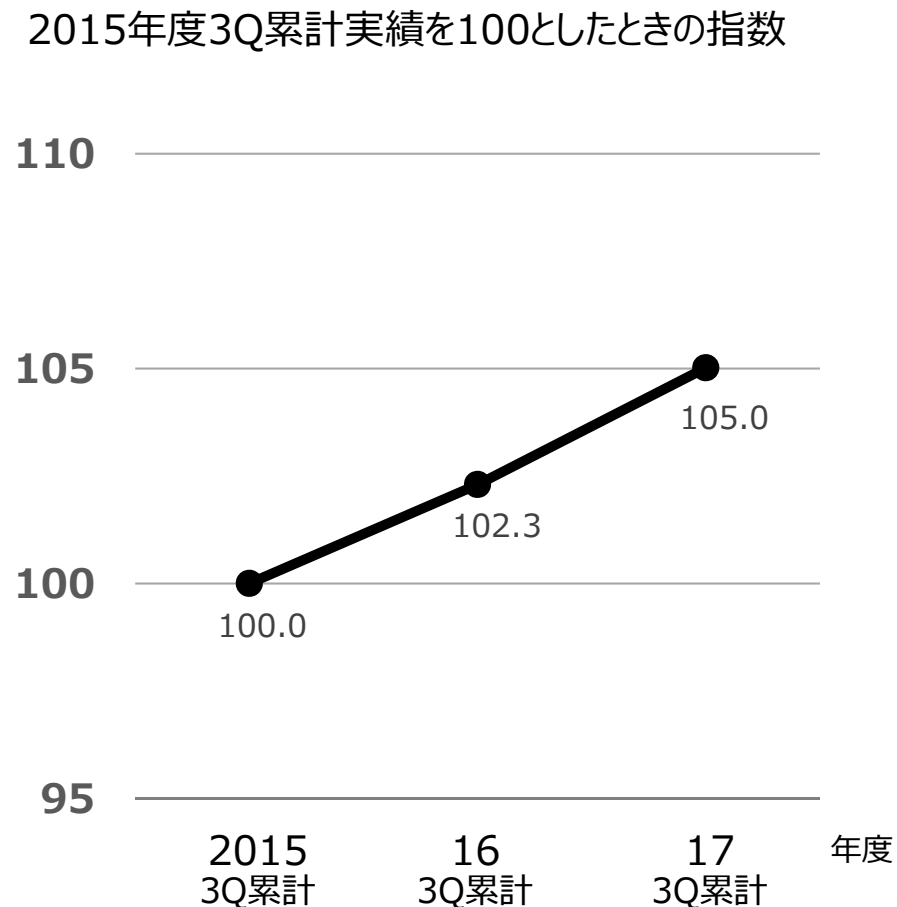
新規
2018.2.6

構造改革の成果 ～「稼ぐ力」の推移②

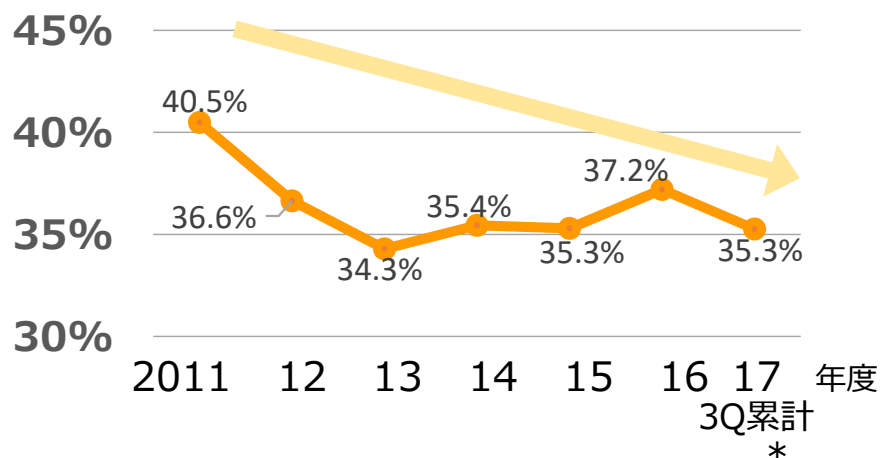
売上原価率の推移



従業員一人あたり売上総利益の推移



販管費率の推移



* 2017年度 3Q累計：構造改革費用および一過性収益・費用を除く

成長戦略を支える経営基盤としての改革

【実施済】

ガバナンス改革

- 取締役 任期1年化
- 社内取締役を対象とした評価制度の制定
- 経営へのアドバイスを目的とした顧問制度の廃止
- ガバナンス検討会の設置

経営管理体制の見直し

- 業績管理体制の見直し
- 組織改革

本社改革

- IR/SR強化
- 本社各機能強化

海外関連会社管理強化

(リコーインドの問題をふまえた見直し)

- 海外子会社の財務及び一定額以上の取引を本社経理部門が管理
- 海外子会社の会計監査法人の選定基準見直し
- グローバル監査チーム体制の整備による内部監査強化
- グループ子会社の会計監査人入れ替え

2. 成長戦略

オープンな経営スタイル

『挑戦』



SDGs*に貢献しない事業は淘汰される

社会課題解決と事業の両立が、企業の絶対的命題に

個人の生き方(嗜好や働き方)の多様化が進む

働く場所の制約が失われ、パーソナリゼーションが加速する

プリンティング技術の役割が拡大する

既存の技術を置き換えるイノベーション

*SDGs : Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)

貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、『誰も取り残されない』社会を2030年までに実現することを目指す。2015年9月の国連サミットで採択。

なぜプリンティング技術の役割が拡大するのか

「衣食住+医+産業」 様々なシーンでの課題

プリンティング技術による 課題解決の可能性

衣：テキスタイル

- ファストファッションに代表される少量・多品種要望の顕在化
- 染色後の大量の排水による環境汚染問題
(中国では年間排水量25億トン：当社調べ)

- 水性顔料インクを利用したウォッシュレス生産
- オンデマンド印刷による少量多品種の在庫レス販売

食：パッケージ

- 食文化がボーダーレス化し、「安全・注意表記」の必要性
- 地域、季節限定もののパッケージによる、小ロット生産ニーズと、大量の廃棄ロス

- Food Safetyに対応した、安心・安全な生産で、少量・多品種を実現

住：インテリア装飾

- 壁紙やフローリング素材は、毎年のトレンド変化により大量の廃棄が発生

- 安全性と耐久性を両立したインクにより、生産および販売の在庫ゼロ、廃棄ゼロを目指す

医：ヒト組織モデル

- 薬の安全性・有効性評価のためのヒト組織モデルの需要が高いが、現在の技術では組織モデルの再現には限界があり、検査品質に課題がある

- 細胞数と細胞配置をコントロールし、生体内の機能を再現するヒト組織の作製を実現

産業：もの作り革新

- 金型製作を含めた工程のリードタイムが長い
- 製品の複雑化による部品点数の増加

- 複雑な構造を一体化する3Dプリンティング
- リードタイムの短縮

バリューチェーンのムダを解消し、
廃棄物を削減。
さらに食や医療など安心・安全
な社会づくりに寄与する
社会課題の解決

マスクスタマイゼーションが
可能となり、
多様化する個人
に対応し、
消費者の選択肢を増やす

社員

明るくイキイキと働く組織・風土

顧客

EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESの提供

株主

ESG + F(Finance)で選ばれる企業価値の実現

社会

持続可能な社会を、ビジネスの力で

「“はたらく”をよりスマートに」に徹底的にこだわる。
プリンティング技術の可能性を拡げる。
事業活動を通じて、SDGs*の達成に貢献する

SDGsの達成のために、リコーが取り組む**5つのマテリアリティ***

生産性向上

知の創造

生活の質の向上

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現

*5つのマテリアリティ：

SDGsの達成に貢献するために、リコーが注力する重要課題への取り組み。**Prosperity** (持続可能な経済)、**People** (持続可能な社会)、**Planet** (持続可能な地球環境)の観点で、上記の5つの取り組みを定めた。

財務目標（全社）

	2016年度	2019年度	2022年度
売上	20,288	22,000	23,000
営業利益	338	1,000	1,850
営利率	1.7%	4.5%	8.0%
ROE	0.3%	6.9%	9.0%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	—	1,000 2017年度-2019年度の累計	2,500 2020年度-2022年度の累計

単位 億円

強みに立脚した事業展開

- オンデマンド、マスカスタマイゼーションという時代の要請に、リコーの強みで応える
 - ・ 顧客基盤 (お客様、お客様をカバーする販売・サービスネットワーク、お客様先で稼働するデバイス)
 - ・ デバイ스에組み込まれたプリンティング、キャプチャリング(光学と画像処理)の技術

オープンな経営スタイル

- 脱自己完結、脱自前主義 (オープンイノベーション、外部資本を活用した新規事業創出)
- 全員参加の社内デジタル革命
 - ・ クラウドグループウェアをグローバル全社員で統一し、社内コミュニケーションをオープンに

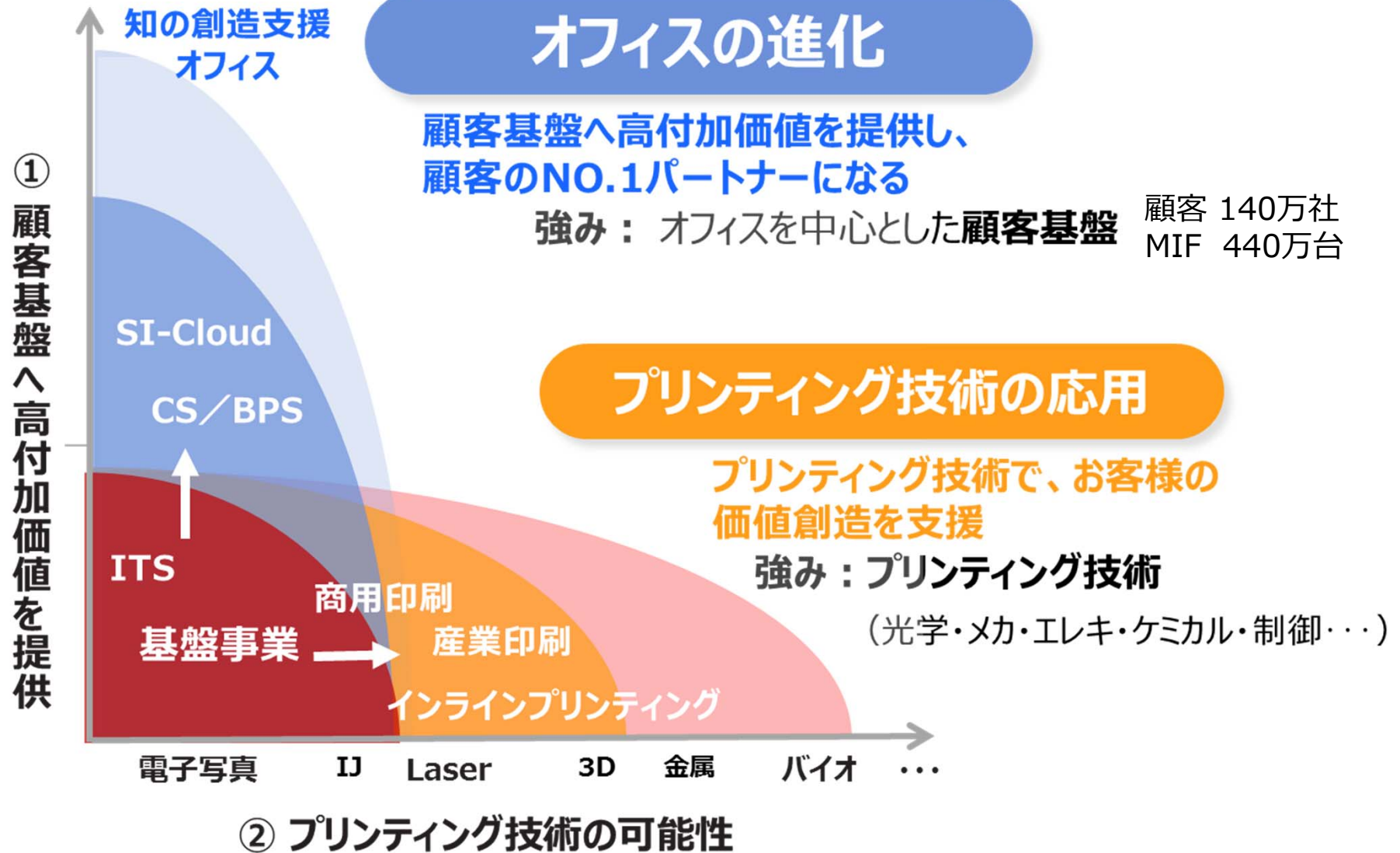
メリハリのついた成長投資

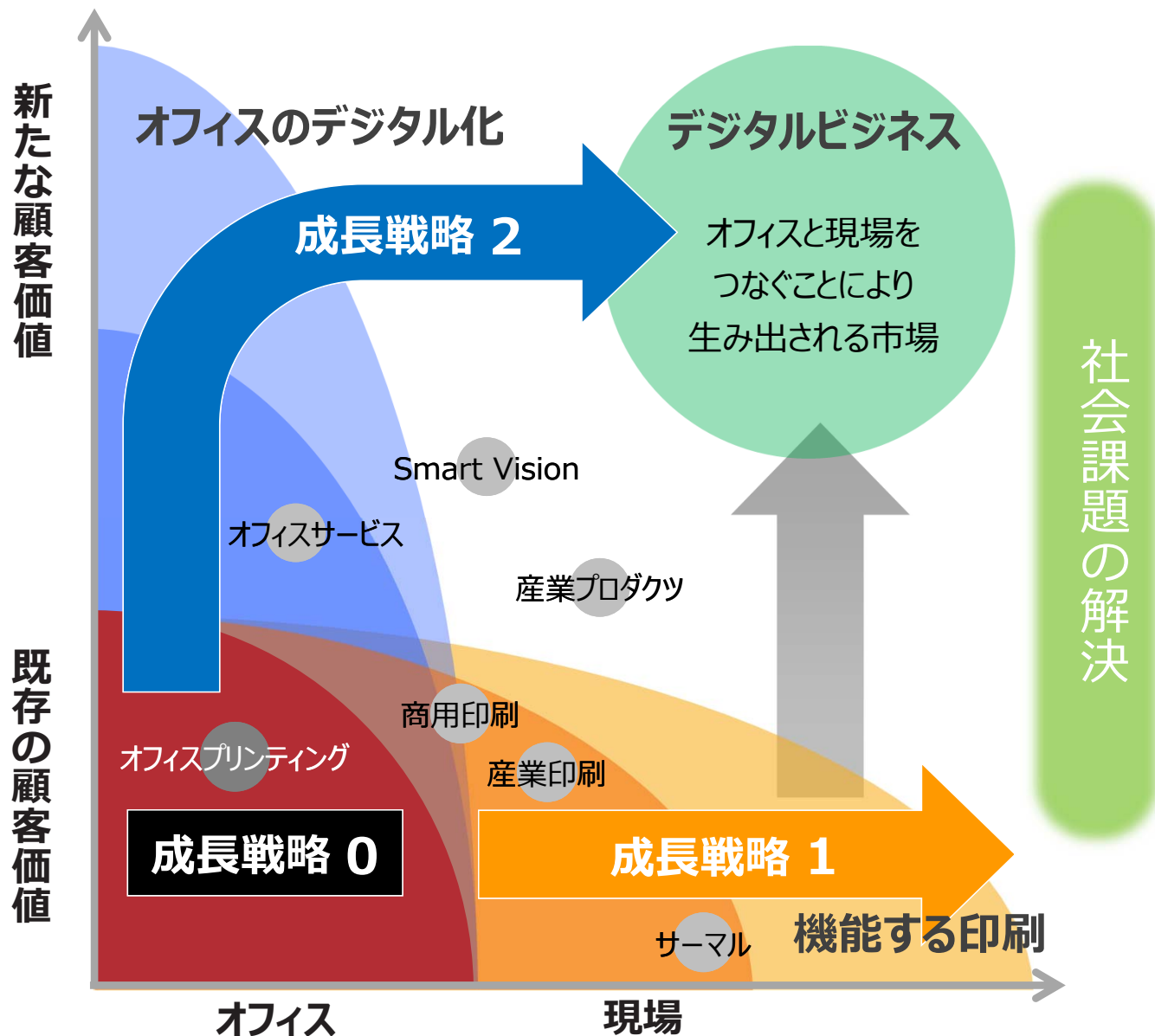
- 2018~2019年度で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画

強みを活かした成長の方向性 (リコー 再起動)

再掲
2017.4.12
会社説明会

RICOH
imagine. change.





成長戦略 0

MFPを進化させ、
オペレーションを磨き、
顧客基盤を固める

成長戦略 1

プリンティング技術の
可能性を追求し、
顧客基盤を拡大する

“表示する印刷”から“機能する印刷”へ

成長戦略 2

顧客基盤にリコーならではの
付加価値をのせ、
さらにオフィスと現場をつなぐ

事業領域ごとの財務目標

成長戦略1、成長戦略2にそれぞれ1,000億円のM&A投資を行い、事業構造を変える。

売上構成比

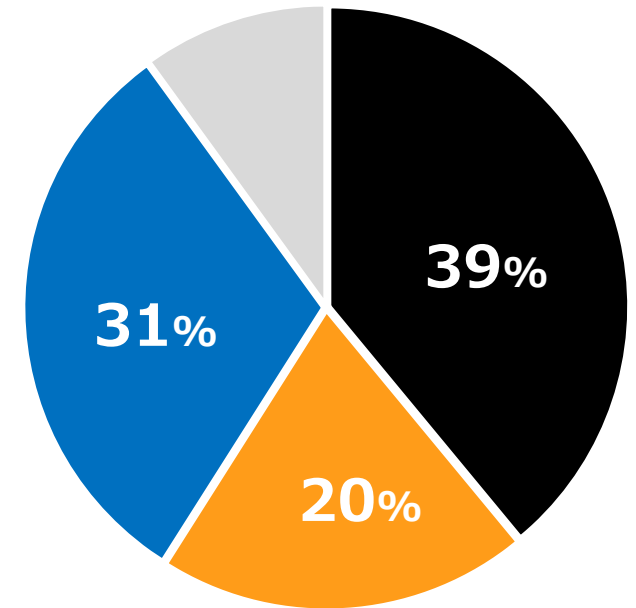
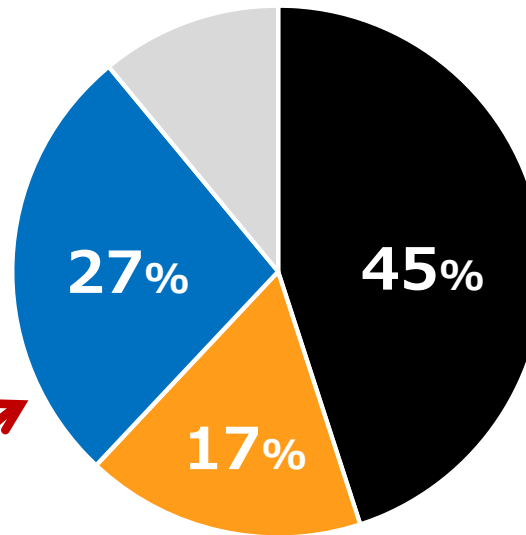
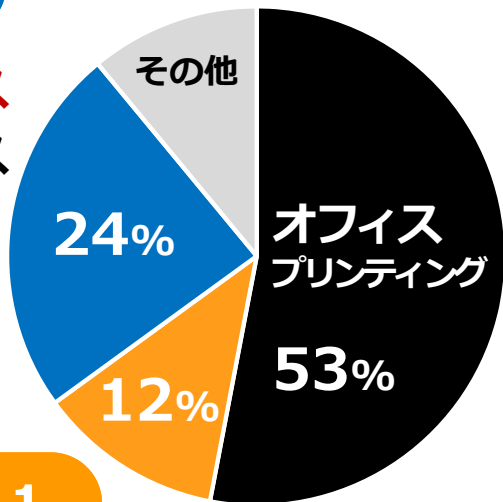
2016年度
20,288億円

2019年度
22,000億円

2022年度
23,000億円

成長戦略 2

デジタルビジネス
オフィスサービス
産業プロダクツ
Smart Vision



成長戦略 1

商用印刷
産業印刷
サーマル

投資
1,000億円

投資
1,000億円

“表示する印刷”で事業領域を広げ、 “機能する印刷”で産業革新を起こす

- 生産性向上
- 知の創造
- 生活の質の向上
- 脱炭素社会の実現
- 循環型社会の実現

プリンティング技術による産業革新

“機能する印刷”

プリンティング技術による
新たな価値創造

“表示する印刷”

紙以外にプリント

紙にプリント

紙・本・販促・DM

2.5D

フィルム

建材

布

食品

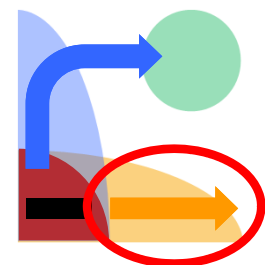
電池用部材印刷

均一造粒

プリントド
エレクトロニクス

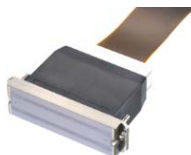
アディティブ
マニファクチャリング

バイオプリンティング
(細胞積層)

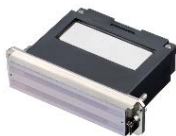


オフィスプリントから工業製品加飾まで幅広く対応

ヘッド



MH54xxシリーズ



MH52xxシリーズ



MH24xxシリーズ



GHxxxxシリーズ

インク

UV

Latex

水性

LED

プリンター



Pro T7210



Pro L4160



Pro VC60000



Ri 3000/6000



Ri 100



GELJET printer

用途



加飾・装飾品

ソフトサイネージ・フィルム



衣服・織物



商用印刷/
コート紙(光沢紙・塗工紙)



オフィス用紙・普通紙

プリンティング技術(材料+プロセス)による新たな価値創造

材料

プロセス

用途

材料設計

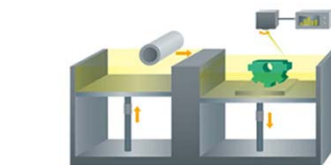
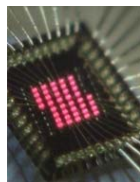
- ・高分子材料設計
- ・インク処方設計

粒子化技術

- ・微粒化
- ・微粒子分散

電子写真プロセス

レーザー書込み 粉体制御 成膜



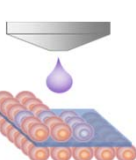
フィードバック制御

インクジェットプロセス

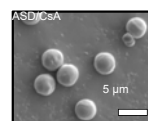
インク吐出 吐出位置制御



積層

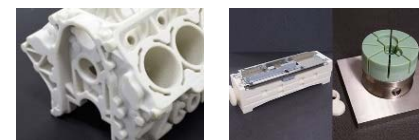


均一造粒



3D造形品

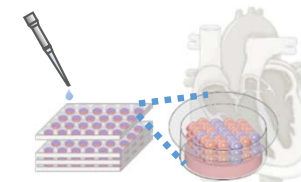
(試作部品/治工具/多品種少量生産)



二次電池 (電池用部材)



細胞チップ/
ヒト組織モデル



吸入薬



つながるエッジデバイスをアプリケーションと組み合わせ、
新たな価値を創出する

生産性向上

知の創造

生活の質の向上

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現

蓄積データの連携・活用

価値を生むワークプレイス

- ・コンシェルジュサービス (店舗とオフィス)
- ・社会インフラの点検 (点検現場とオフィス)

知的生産性/コラボレーションの進化

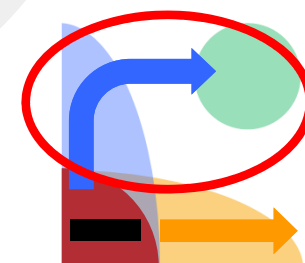
- ・手書き文書のデータ化、AI-OCR
- ・会議支援サービス(AI + IWB)

オフィスのワークフロー改革 (中小企業中心)

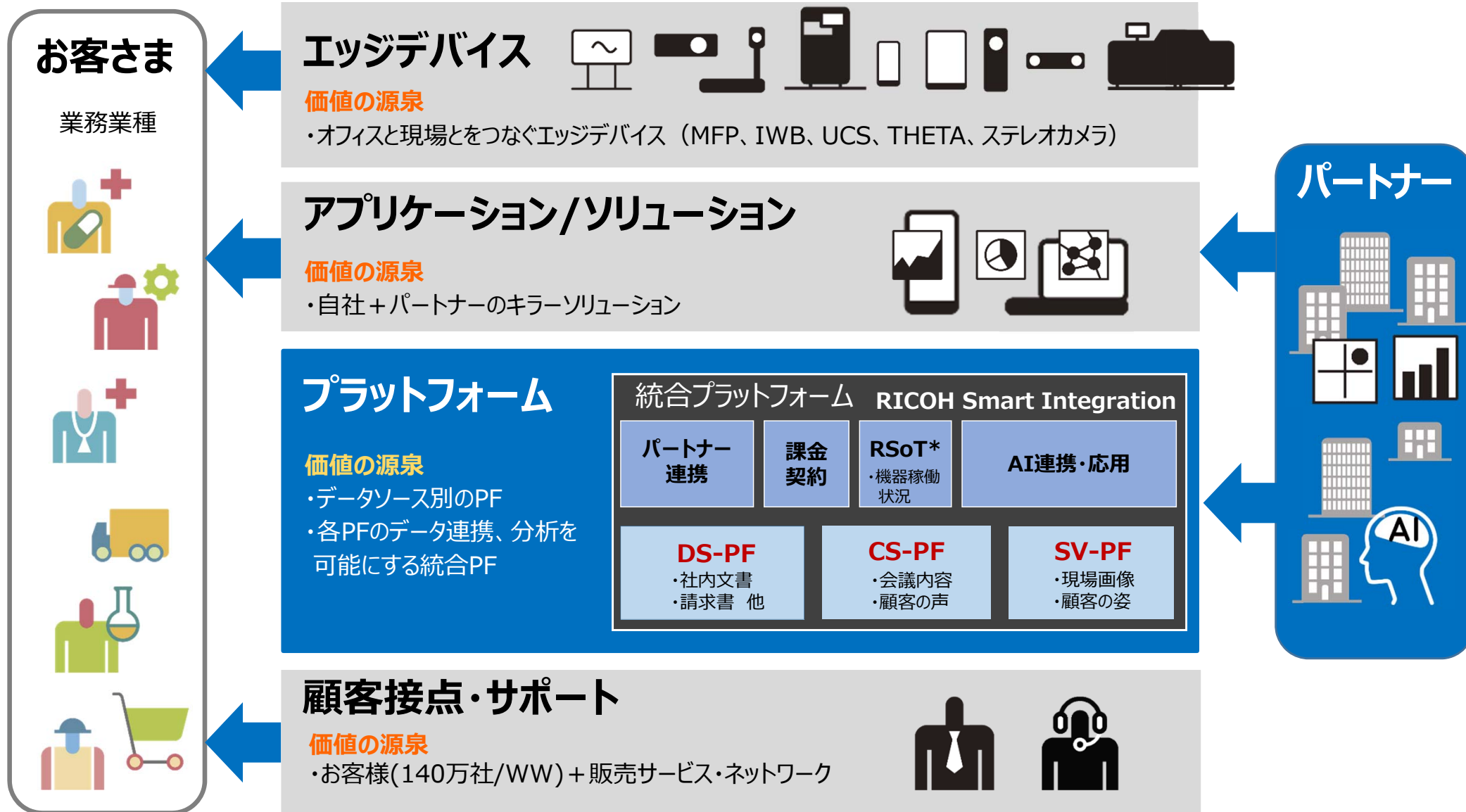
- ・スクラムパッケージ、RPA

オフィスのコミュニケーション改革 (大手企業中心)

- ・つながるエッジデバイス (MFP、IWB、UCS、THETA)



リコーの強みと外部の知見の組み合わせで、プラットフォームの価値を高める。



*産業機器を遠隔で監視できるリモート環境の構築サービスとして「RICOH Open Remote Services」の名称でお客様に提供しています(http://jp.ricoh.com/release/2017/0706_1.html)。

MFP・プリンターの価値を磨き、
お客様満足度のNo.1企業で在り続ける

基盤事業の“最強”化

MFPの進化

- ・つながるMFP（クラウド連携）
- ・企業を跨ぐ業務フロー変革のキーデバイス

協業の強化

- ・生産委託、OEM、アプリケーション開発委託等
- ・サプライチェーンのデジタル化、最適化

オペレーション・エクセレンスの追求

- ・生産の自動化 ・保守プロセスの最適化
- ・デジタルマニュファクチャリングの実現

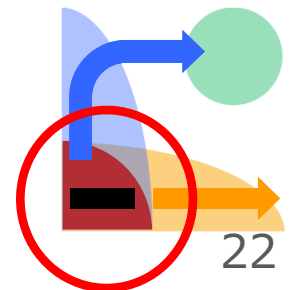
生産性向上

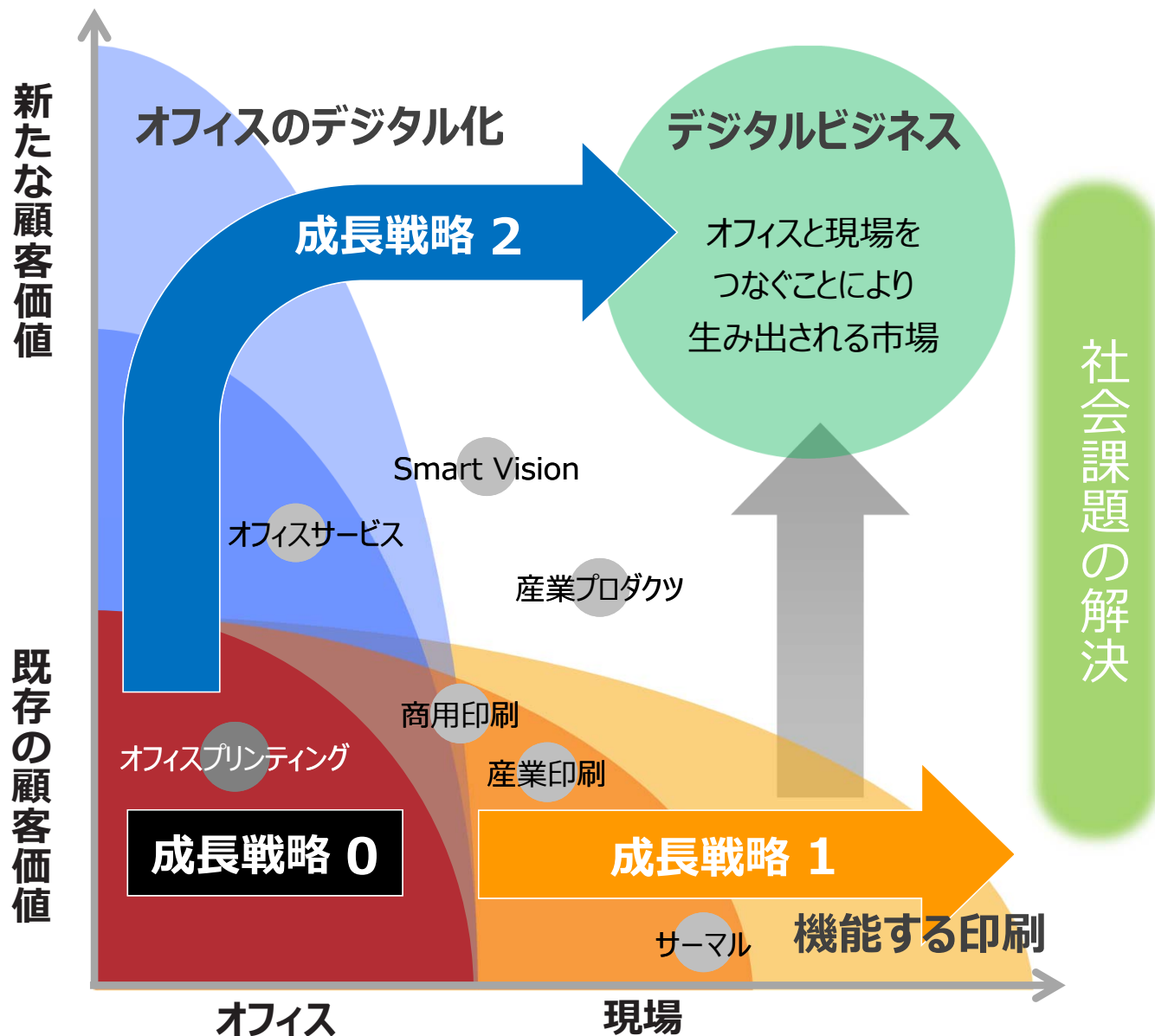
知の創造

生活の質の向上

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現





成長戦略 0

MFPを進化させ、
オペレーションを磨き、
顧客基盤を固める

成長戦略 1

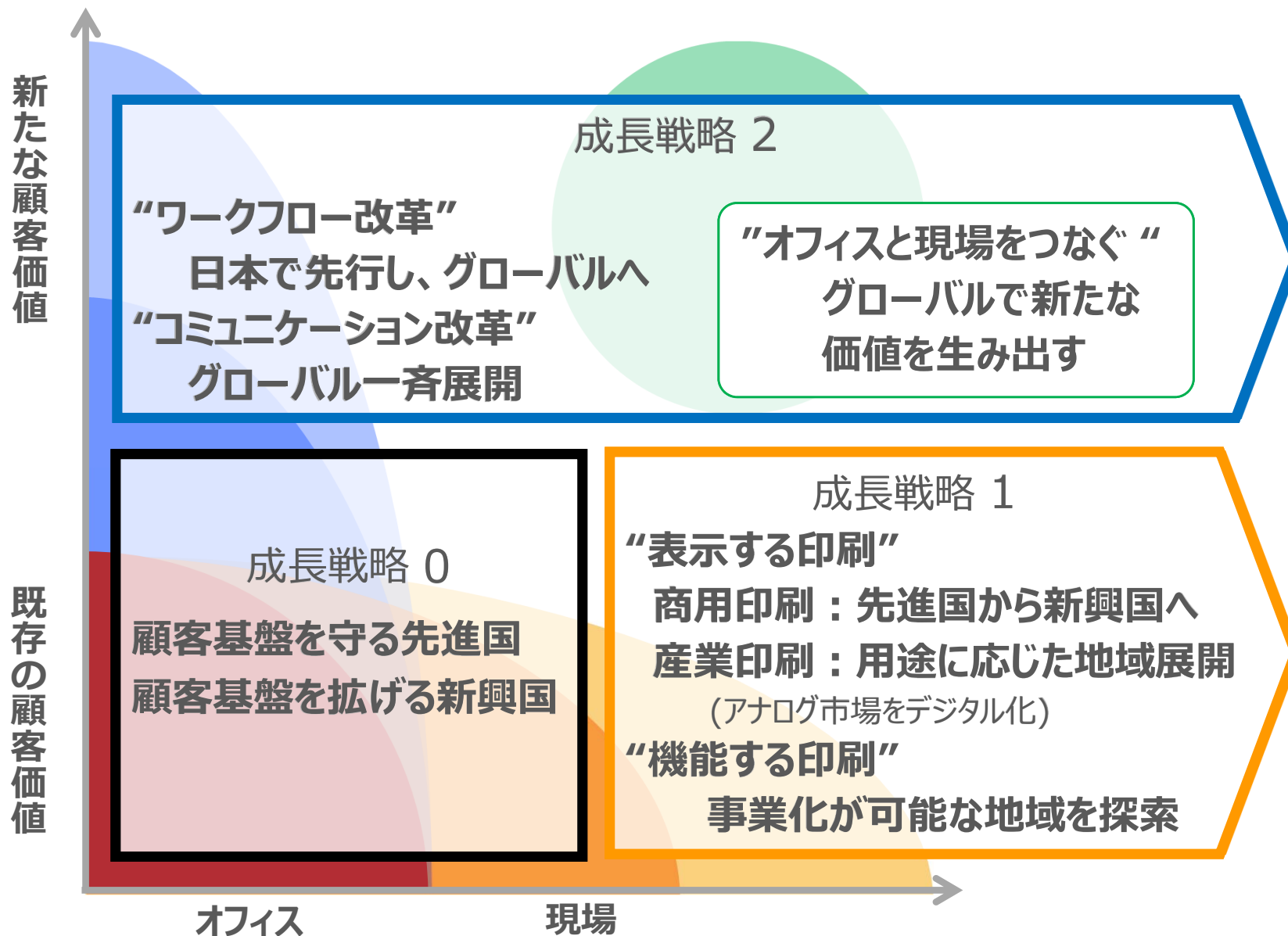
プリンティング技術の
可能性を追求し、
顧客基盤を拡大する

“表示する印刷”から“機能する印刷”へ

成長戦略 2

顧客基盤にリコーならではの
付加価値をのせ、
さらにオフィスと現場をつなぐ

成長戦略のグローバル展開（地域戦略）



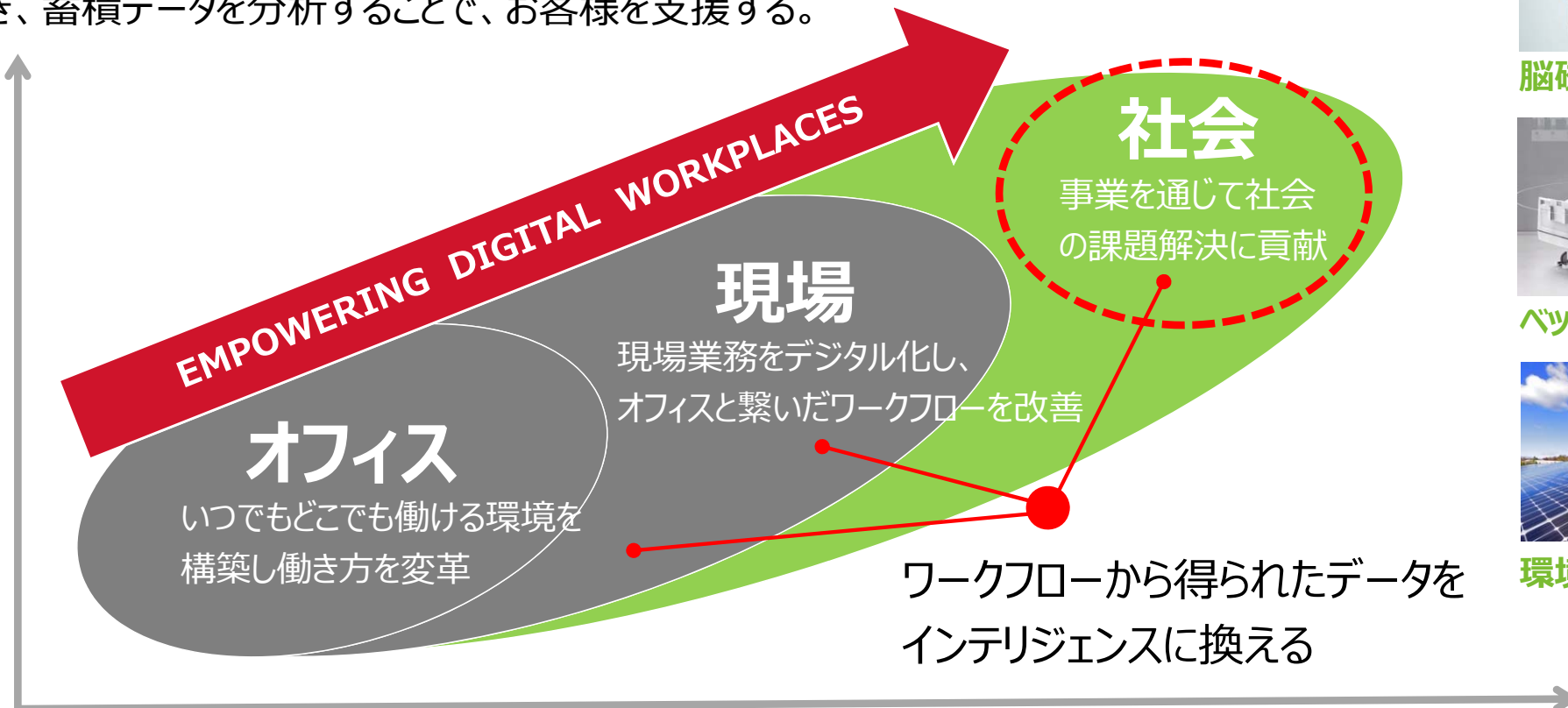


銀座四丁目交差点の三愛ドリームセンター。全面ガラス張りの円筒形ビルは、当時の常識を超えたものだった。リコーグループの創業者である市村清は、五重塔の建築技術にヒントを得て、不可能と言われた本ビルの建設に成功した。

リコーはこれまでオフィスにおける
お客様にイノベーションを通じ、
価値の提供に取り組んできた。
今、社会が大きく変わりつつある中で
社会課題に広く目を向けることが
企業活動に求められている。
我々は、
社会課題解決に貢献
できる領域において、
新たな価値創造に挑戦する。

仕事のデジタル化余地

ワークプレイス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、お客様を支援する。



脳磁計



ベッドセンサー



環境

価値提供領域の広がり

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。

強みに立脚した事業展開

- オンデマンド、マスカスタマイゼーションという時代の要請に、リコーの強みで応える
 - ・ 顧客基盤 (お客様、お客様をカバーする販売・サービスネットワーク、お客様先で稼働するデバイス)
 - ・ デバイ스에組み込まれたプリンティング、キャプチャリング(光学と画像処理)の技術

オープンな経営スタイル

- 脱自己完結、脱自前主義 (オープンイノベーション、外部資本を活用した新規事業創出)
- 全員参加の社内デジタル革命
 - ・ クラウドグループウェアをグローバル全社員で統一し、社内コミュニケーションをオープンに

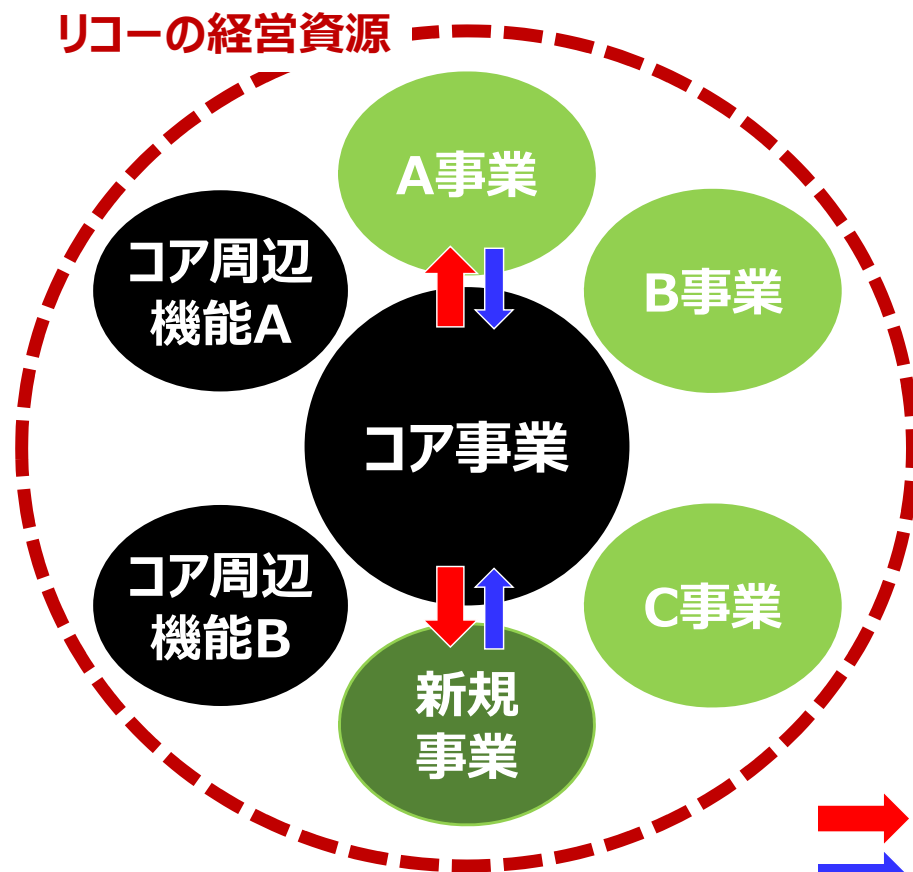
メリハリのついた成長投資

- 2018~2019年度で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画

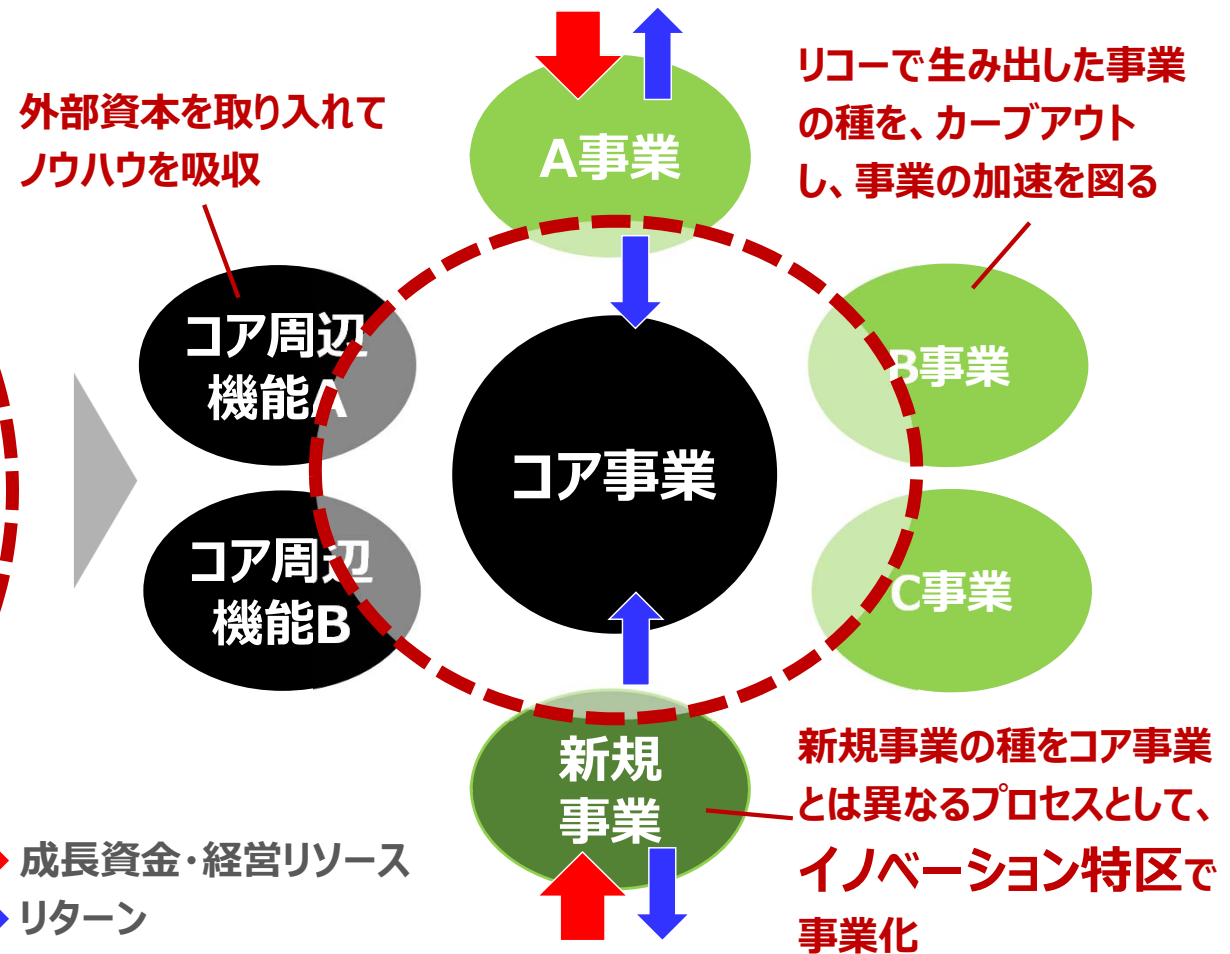
新規事業を生み出す経営スタイル

積極的なオープンイノベーション、外部資本や知見を活用し、経営のスピードを上げる

従来の経営スタイル

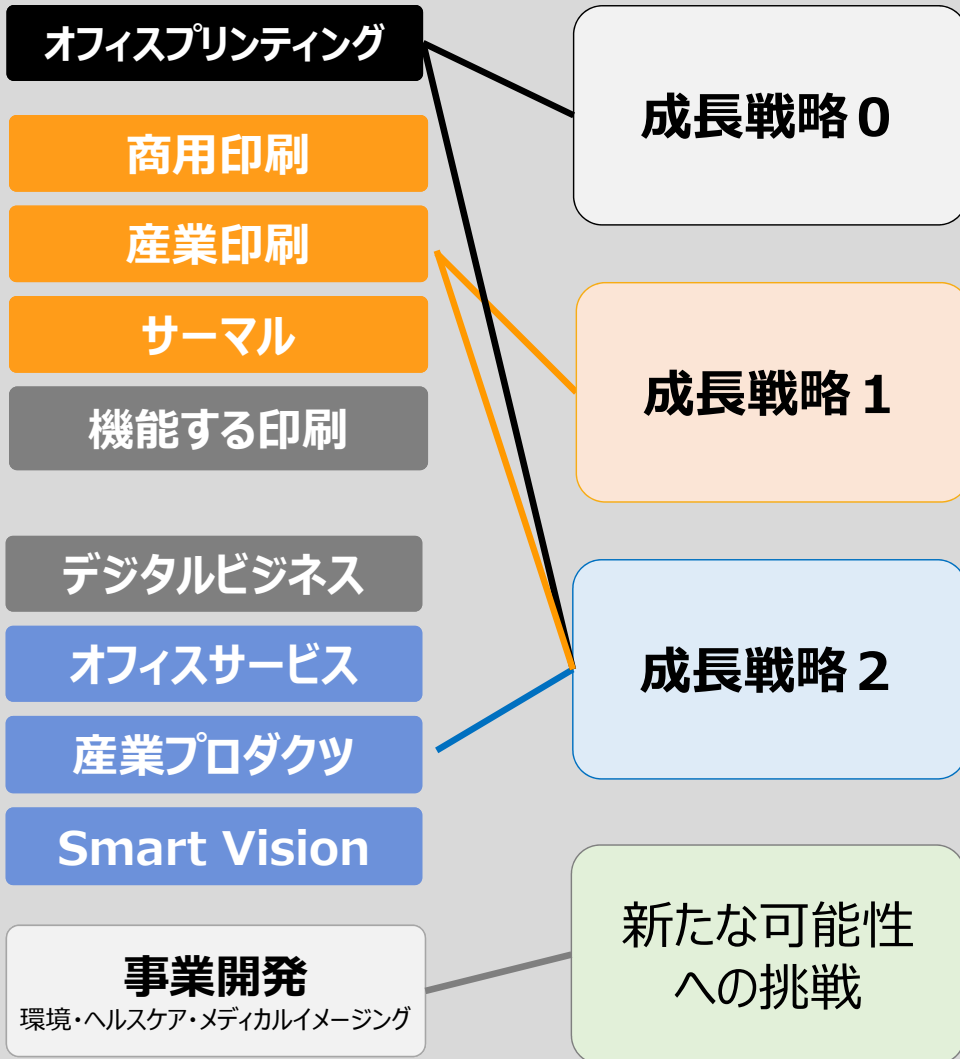


新しい経営スタイル

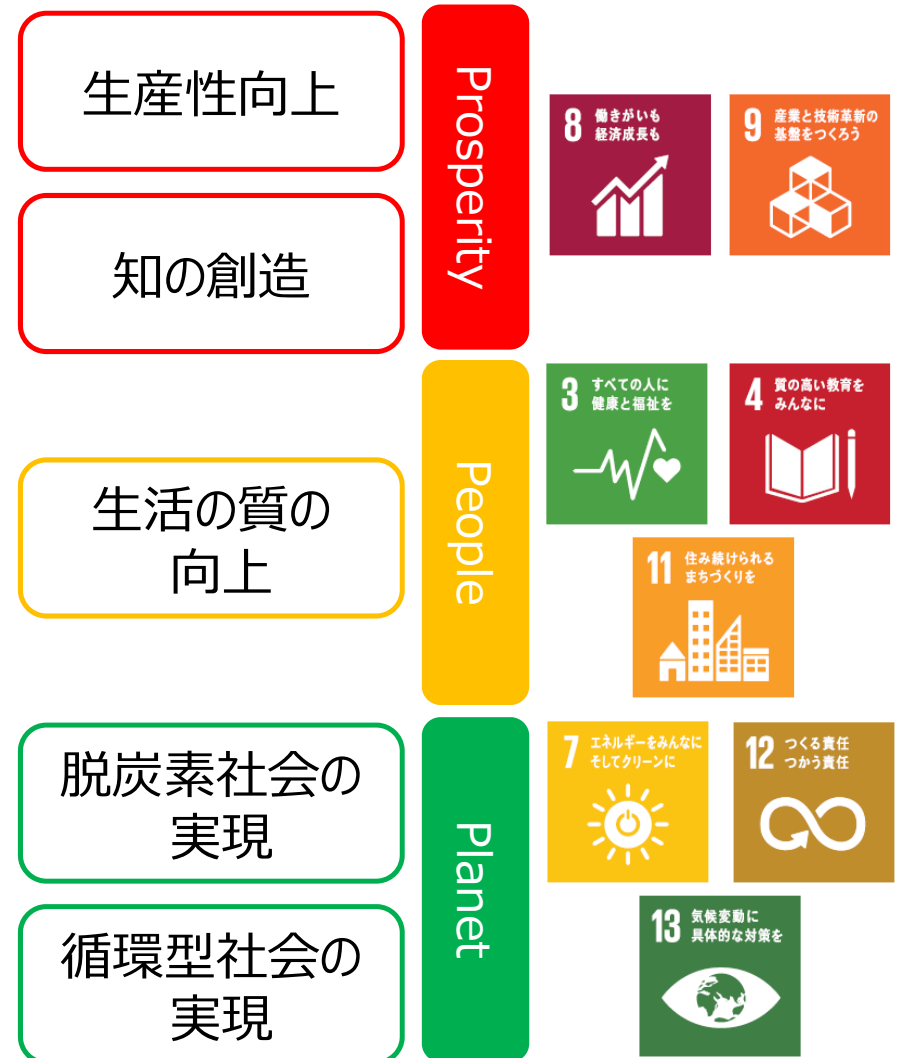


全ての事業がSDGsの達成に貢献する

リコーの事業と成長戦略



事業を通じて提供されるマテリアリティとSDGs



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.