

# 中期経営 戦略

2012年 5月 22日

株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員

近藤 史朗

## ■ 新しいブランドメッセージの発信

---

imagine. change.

**想像力(創造力)の結集で、変革を生み出す。  
リコーは、これからも「imagine. change.」で  
お客様に新しい価値を提供します。**

- ◆ **第17次中期経営計画で目指す姿**
- ◆ **経営環境の変化と課題**
- ◆ **体質改造への取り組み**
- ◆ **未来を創る挑戦**
- ◆ **17次中計の目標達成に向けて**

# 第17次中期経営計画 で目指す姿

※ 以降「17次中計」



グローバルブランドを目指して  
新たなイノベーションで  
未来を拓く

「成長」と「体質改造」の同時実現

## 「成長」と「体質改造」の同時実現

### 1. 事業の創造と集中

1

新陳代謝

- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 新興国市場での事業成長を実現する
- ▶ PP事業の収益貢献化を早期に実現する
- ▶ 新規事業を拡大する

### 2. 高効率経営の実現

2

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

# 経営環境の変化 と課題



# ■ 経営を取り巻く環境の変化

## ● 経済環境

- ◆ 欧州問題
- ◆ 為替(円高)
- ◆ グローバル化

## ● 災害

- ◆ 東日本大震災
- ◆ 日本における電力不足
- ◆ タイの大洪水

## ● お客様価値の変化

- ◆ デジタル化、ネットワーク化、モバイル化
- ◆ モノの所有からコトの利用へ



# 17次中計・最終年度の目標について

前回：2011年5月

今回：2012年5月

※グループ連結の数値

2013年度 (FY2014/03)

2013年度 (FY2014/03)

売上高

2兆4,000億円以上

2兆1,000億円以上

営業利益

2,100億円以上

1,500億円以上

営業利益率

8.8%以上

7.1%以上

ROE

10.0%以上

10.0%以上

FCF

+2,000億円程度  
(11年度～13年度合計)

+500億円以上  
(11年度～13年度合計)

総還元性向  
(配当+自社株)

約30%

約30%

為替レート

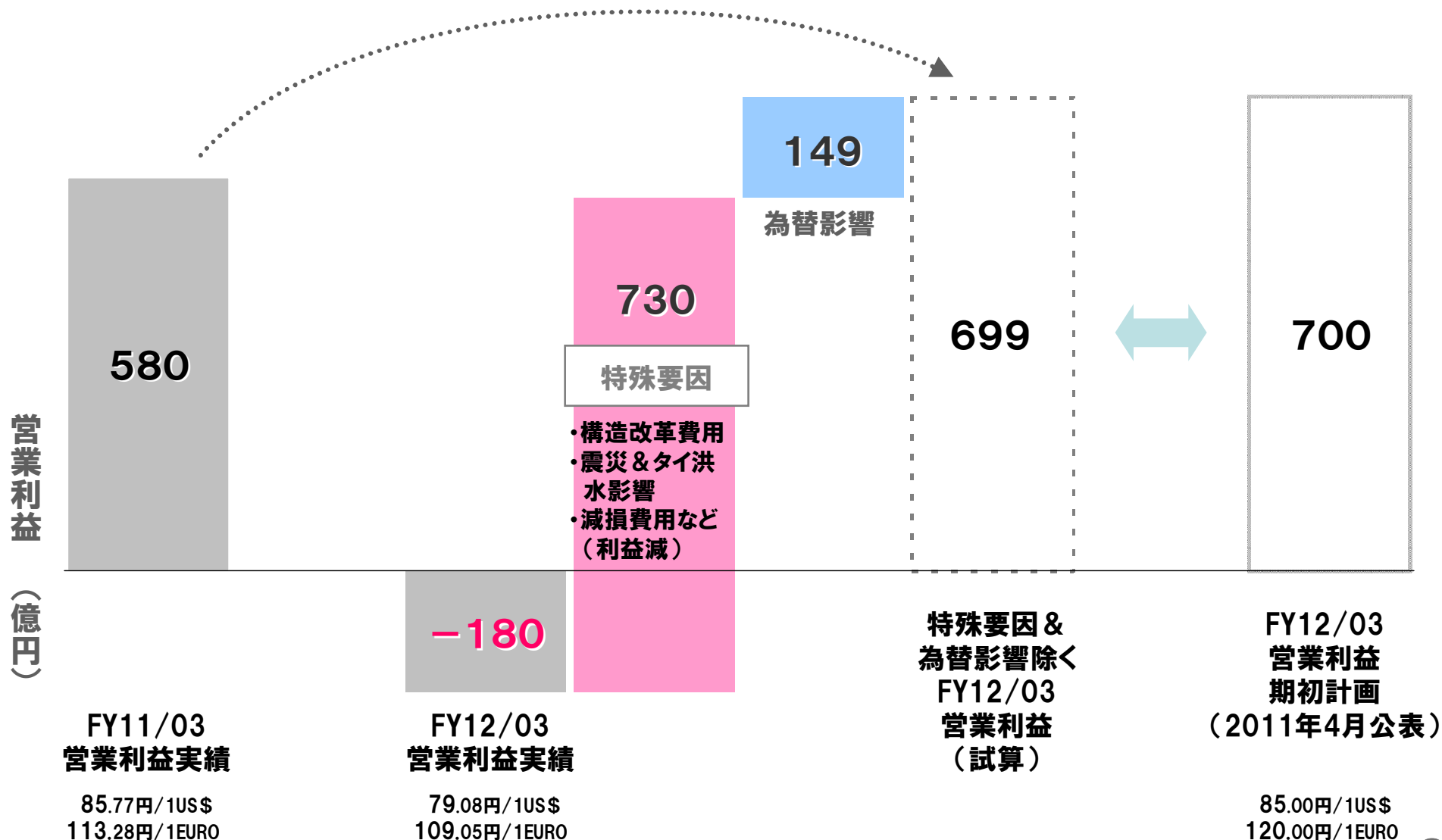
\$=¥85.00、euro=¥120.00

\$=¥75.00、euro=¥105.00

# 環境変化による業績への影響

## ● 2011(FY12/03)年度 営業利益:前年比

(単位:億円)



## 収益構造における 主な問題点

- ・ オフィスにおける出力関連事業の成長が鈍化
- ・ 収益拡大に向けた投資等により固定費が増大
- ・ 組織構造が多層化し、間接業務が増加
- ・ 構造改革に着手するもその進捗差が発生

## 主な課題

### 体質改造 の加速

- ・ R&D、生産、マーケティング、販売等の基本機能の強化
- ・ あらゆる業務プロセスのリエンジニアリング
- ・ 人員配置の見直し

### 成長戦略の 実行

- ・ 基盤事業における収益力の強化
- ・ 新たな市場の開拓
- ・ 画像 & ソリューションにつづく事業の育成

# 体質改造への 取り組み



# 高効率経営の実現（再確認）

## ●成長加速に向けて筋肉質な経営体質を実現する

### ◆CRGPの一環として一步踏み込んだ『体質改造』を実現

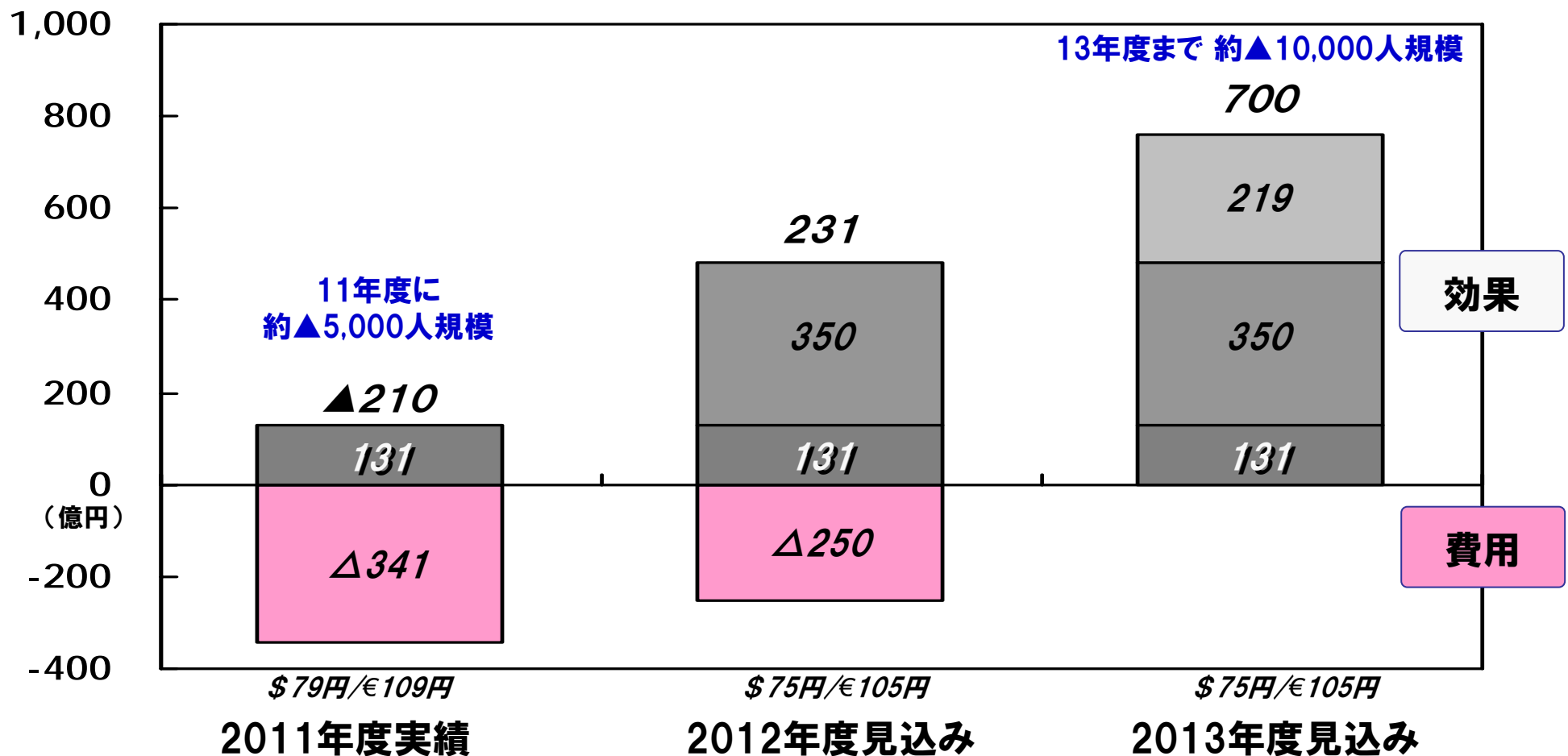
CRGP : Corporate Restructuring and Growth Project



# 筋肉質な経営体質を実現に向けた施策

## ● 人員リソース改革における費用と効果

- ◆ 2013年度末には700億の効果を見込む
- ◆ 従来の経費削減、原価低減に加えて本格的なBPRを展開し追加効果を創出



# 国内販売における体質改造へ向けた主な取り組み

## ①セールス/サービス生産性の向上

- 付帯業務の削減
- 顧客接点時間、売上拡大に資するワークスタイル変革等(モバイルワーク、直行直帰等)

## ②管理業務の効率化

- 社内取引価格制度の廃止等

## ③拠点の再配置

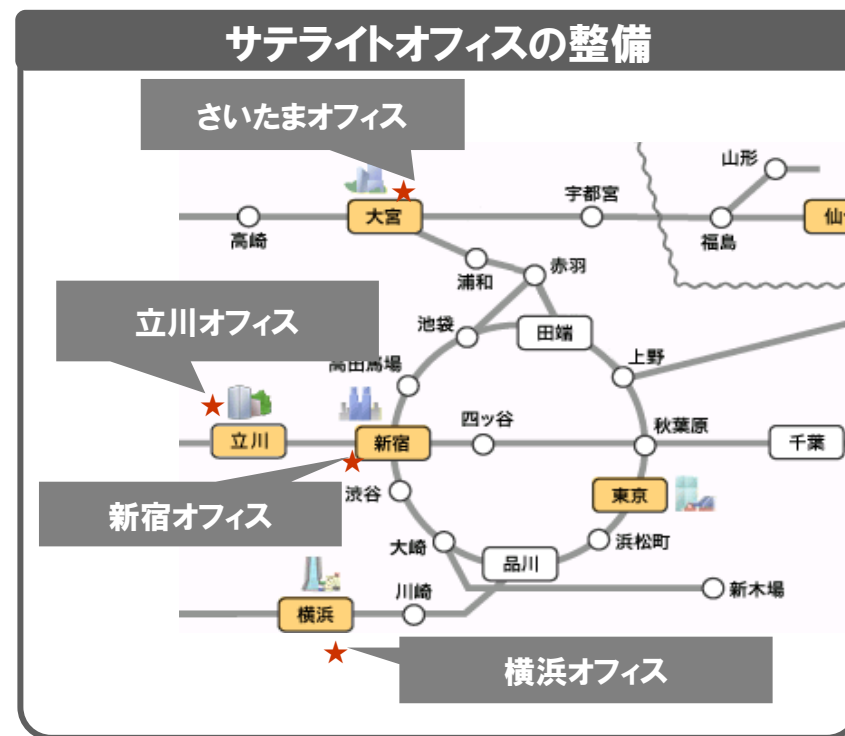
- ワークスタイルの変革などによる拠点の見直し等

## ④人事制度の改革

- パフォーマンス評価システムの見直し等

## ⑤ITによる効率化サポート

- モバイルワークの促進に向けて  
サテライトオフィスを整備



# ■ 「体質改造」施策：その他の取り組み

- 本格的なBPRの展開による業務効率化の追求
- 生産拠点の統廃合、開発プロセス見直しなどによる  
低コスト開発・生産の推進
- 不採算事業の見直し
- グローバル集中購買拡大によるコスト低減



**【営業利益率10%超】**を常に生み出す  
体質を定着させる



# 未来を創る挑戦

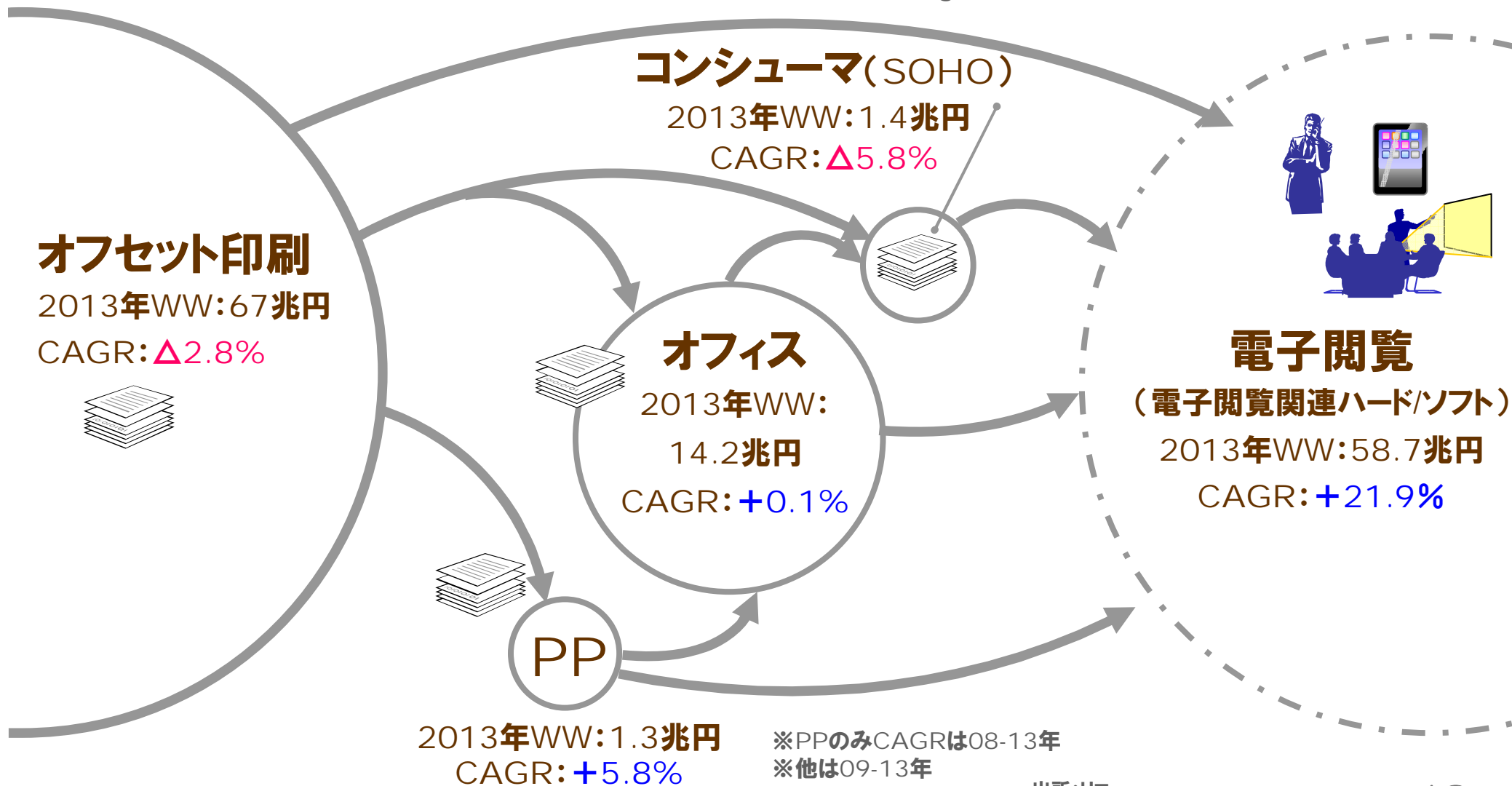




# 出力ビジネス市場のPV(プリント・ボリューム)の流れ

## ●オフィスのPVは微増。O/D変換とモバイル化が同時進行中

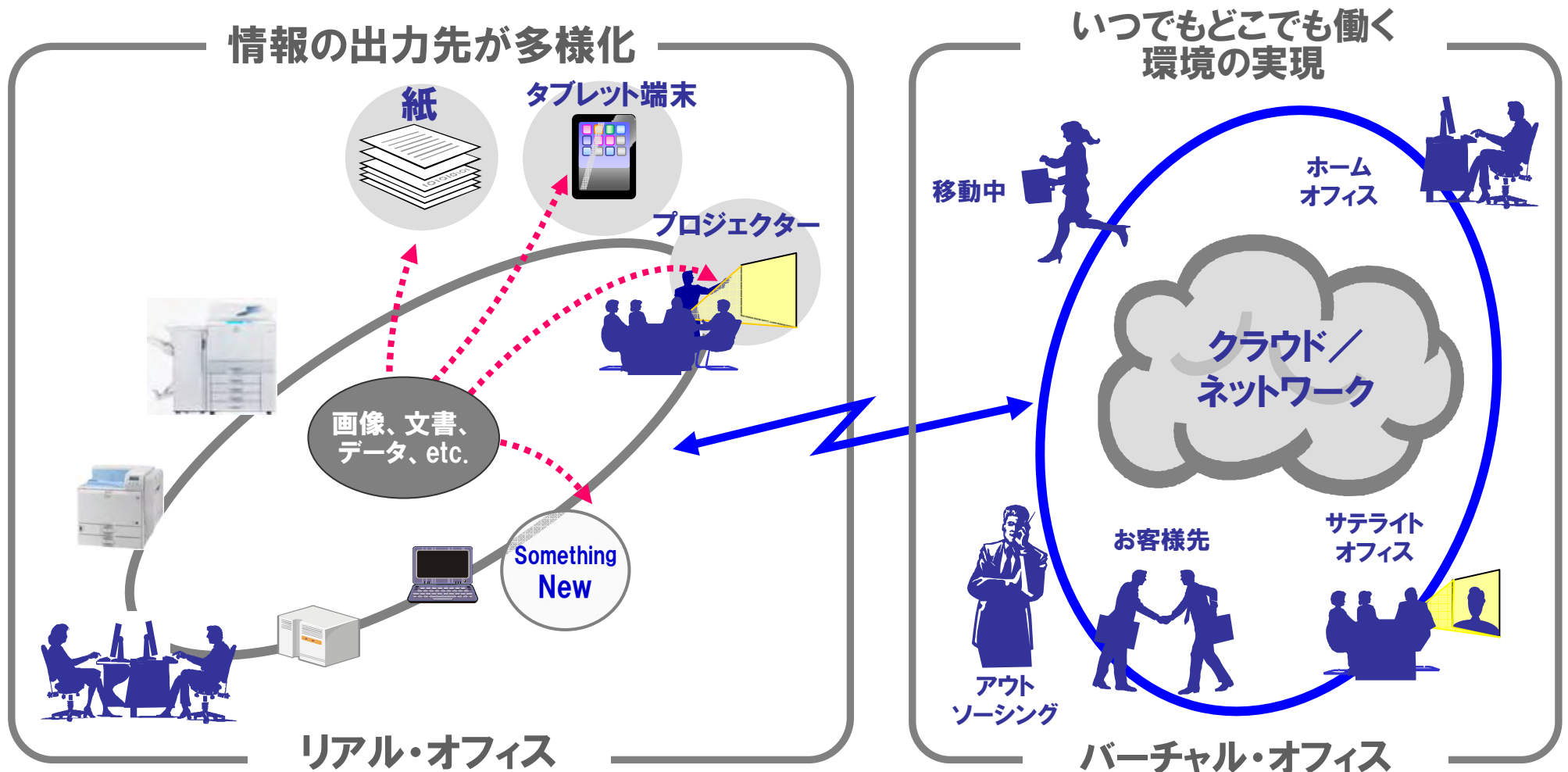
(全世界でのアフターを含む金額ベースの市場) O/D (Offset to Digital)



出所:リコー

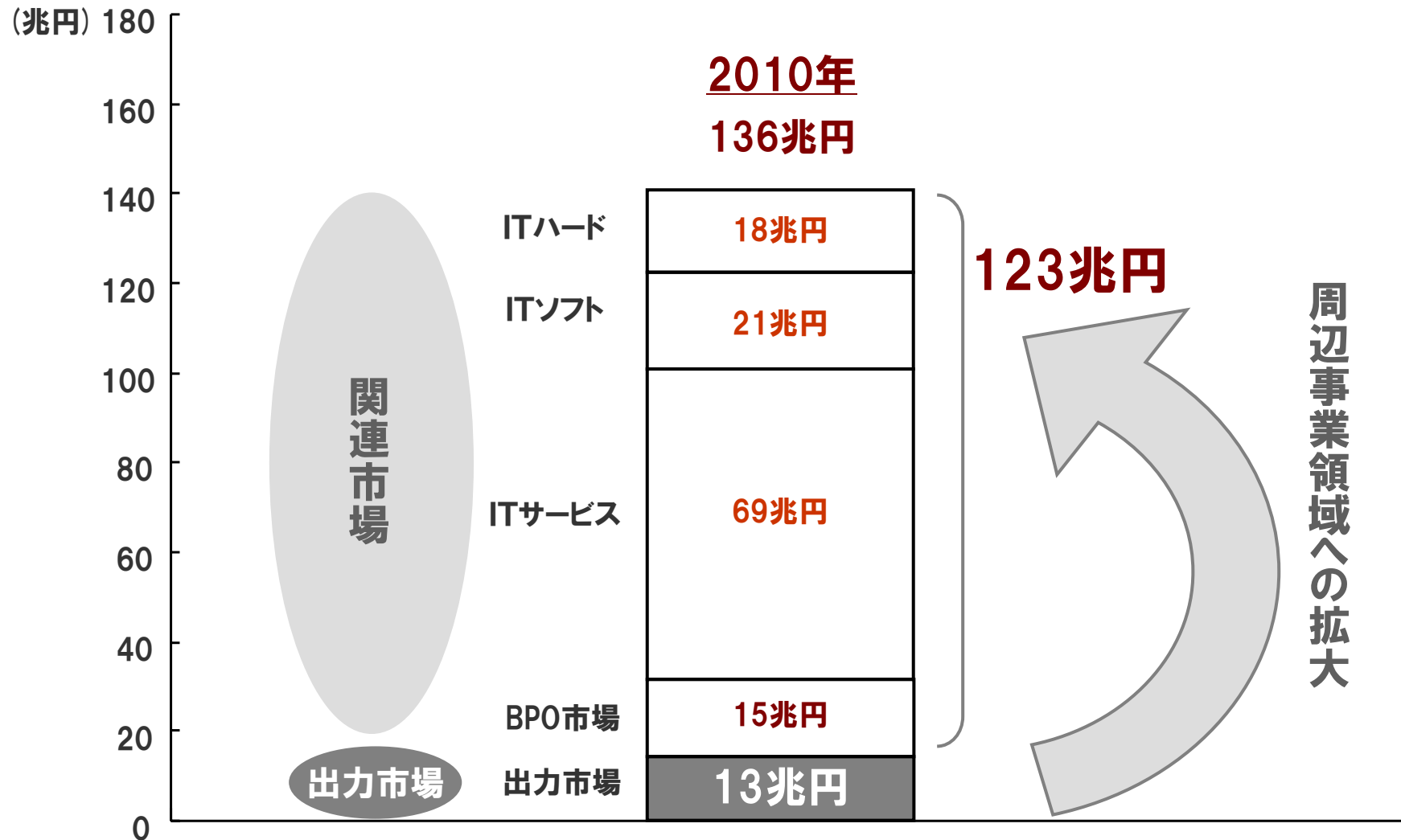
# ■ オフィスの未来・働き方の未来

- モバイル化・ネットワーク化の進展で働き方が変化
- ペーパーレスのコミュニケーションが拡大



# ■ オフィス市場におけるIT関連市場の規模

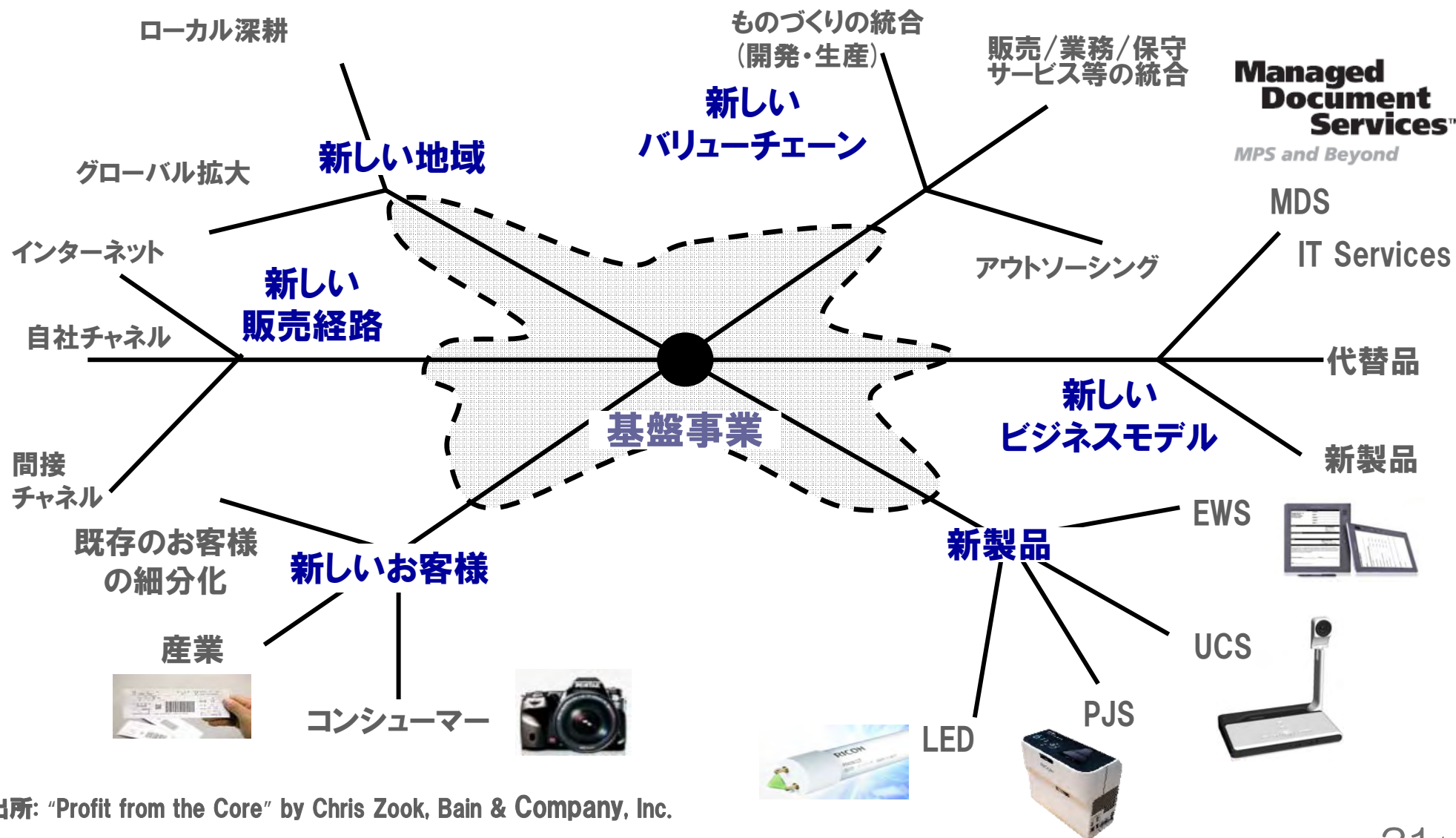
● 出力市場の全需は約13兆円、近隣の関連市場は約123兆円



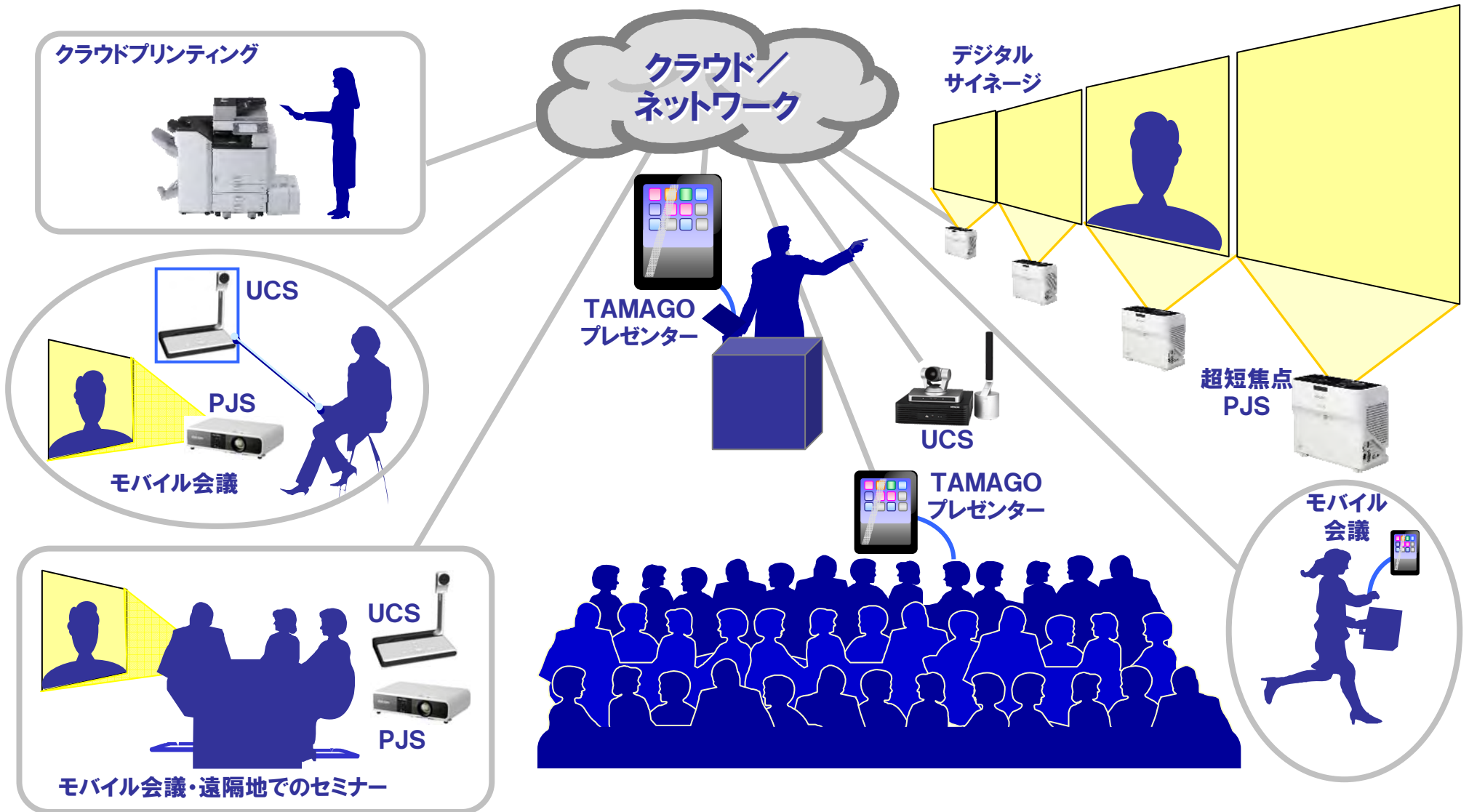
出所:リコー

# ■ 基盤事業に隣接する領域への事業拡大

## ● 基盤事業と新規事業が相互に影響しながら顧客価値を拡大



# 新規 & 基盤事業の組み合わせで顧客価値を創造



## 「成長」と「体質改造」の同時実現

### 1. 事業の創造と集中

1

新陳代謝

- ① 基盤事業はシェアNo.1を獲得し堅持する
- ② 新規事業と基盤事業のシナジーで顧客価値を増大する
- ③ 先進国市場ではサービス事業への構造転換を加速する
- ④ 新興国市場における事業成長を加速する
- ⑤ PP事業の収益を拡大する

### 2. 高効率経営の実現

2

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



# ① 基盤事業におけるシェアNo.1の獲得

## ● 個々の商品力を強化、基盤事業の再定義により価値を増大

### 2011年度の進捗

- **高いマーケットシェアの獲得**
  - ・ MFPは日本、米国、欧州で首位
  - ・ カラーLPは日本2位。米国6位、欧州8位に留まるがともに上昇基調
  - ・ 製品ラインナップの充実
- **環境負荷の低減**
  - ・ オフィス向け主力MFP機に低温トナー、定着などの独自技術を搭載し、トップクラス\*の省エネを実現
  - ・ Reduce・Reuse・Recycleの3Rを拡大

\* 財団法人省エネルギーセンターが公開している2011年に登録された国際エネルギースタープログラム使用製品(28~50枚/分クラスのコピー/ファクス/プリンター/スキャナー機能付きのデジタルフルカラー複合機)との比較において。2012年2月7日現在。

### 今後の展開

- **基盤事業の再定義**
- **MFP事業の収益力の強化**
- **環境負荷低減技術による競争力の向上**
- **顧客軸マーケティングの強化**
- **顧客軸による販売活動の徹底**
  - ・ 既存/新規の商品とサービスを組み合わせ、お客様接点力を最大限に発揮

## ■ ②新規&基盤事業のシナジーで顧客価値を増大する

### ●基盤事業のリソースをシフトし、新規事業の成長を促進

#### 2011年度の進捗

- ECS(LED照明)、UCS、RHM、EWSなどの事業を立上げ
- PJSは国内シェアを拡大
  - \*ECS : Eco Solutions
  - \*PJS : Projection Systems
  - \*UCS : Unified Communication System
  - \*RHM : Rewritable Hybrid Media
  - \*EWS : eWriter Solutions
- 既存顧客への価値積み上げ、新規顧客開拓などの効果を確認



#### 今後の展開

- 事業基盤を確立し、事業拡大を加速
- 画像&ソリューションと新規の製品/サービスの組み合わせによる価値提供の拡大

# ③サービス事業へ事業構造の転換を加速する **RICOH** imagine. change.

## ●先進国市場を中心にモノ(製品)+コト(サービス)を強化

### 2011年度の進捗

- MDSの強化
  - ・売上高は前年に比べ約20%増
  - ・グローバル案件を獲得(17件)
  - ・欧米を中心に体制を強化
- ネットワークシステムソリューションの強化
  - ・売上高は前年に比べ約10%増
  - ・各極の体制を増強



### 今後の展開

- 既存のお客様を対象にした Share of Walletの拡大
- ドキュメント・ITサービス・コミュニケーションの3分野での価値の提供
- 顧客別提案の充実
- 各極の体制をさらに増強

## ④ 新興国における事業成長

### ● 現地に適した商品 / サービスを開発し、提供

#### 2011年度の進捗

- 中国、アジアパシフィックともにMFPシェアを拡大
- 商品力を強化
  - ・ 中国で開発のA4MFP機を市場投入
- 販売体制を強化
  - ・ ベトナムに販売会社を設立
- R&D機能を強化
  - ・ インドにIT分野の研究会社を設立



#### 今後の展開

- 新興国向け商品の拡充
- 商品 / サービスの創り込み
  - ・ 多様な現地の要望に適した品質、コストを実現
- 重点市場の開拓
  - ・ BRIC'sに加えて、ベトナム、インドネシアを重点国に設定
- ブランド認知度の向上
  - ・ PENTAX/RICOHのデジタルカメラブランドを活用

## ⑤ PP事業の収益を拡大する

### ●連続紙、カット紙の両分野での商品群を拡充。事業体制を再編

#### 2011年度の進捗

- 商品力を強化
  - ・カット紙 (CS) プリンターの Light-High分野に新商品を投入
  - ・環境性能を向上 (Pro C751/651)
  - ・Pro C901/901Sが省エネ設計による環境関連で受賞\*1
- カラーCS分野でシェアを拡大
- アライアンスを強化
- RPPS \*2の事業体制を再編

\*1 財団法人省エネルギーセンターによる  
省エネルギーセンター会長賞

\*2 Ricoh Production Print Solutions LLC

#### 今後の展開

- 商品力のさらなる強化
- 商用印刷市場の開拓
- ソリューション & サービスによる高収益モデルの確立
- RPPSの収益力改善

# 17次中計の 目標達成に向けて



# 17次中計・最終年度の目標について

## 2013年度(FY2014/03)目標

※グループ連結の数値

**売上高**

2兆 1,000 億円以上

**営業利益**

1,500 億円以上

**営業利益率**

7.1% 以上

ROE

10.0% 以上

FCF

+1,000 億円以上  
(13年度)

**総還元性向**  
(配当+自社株)

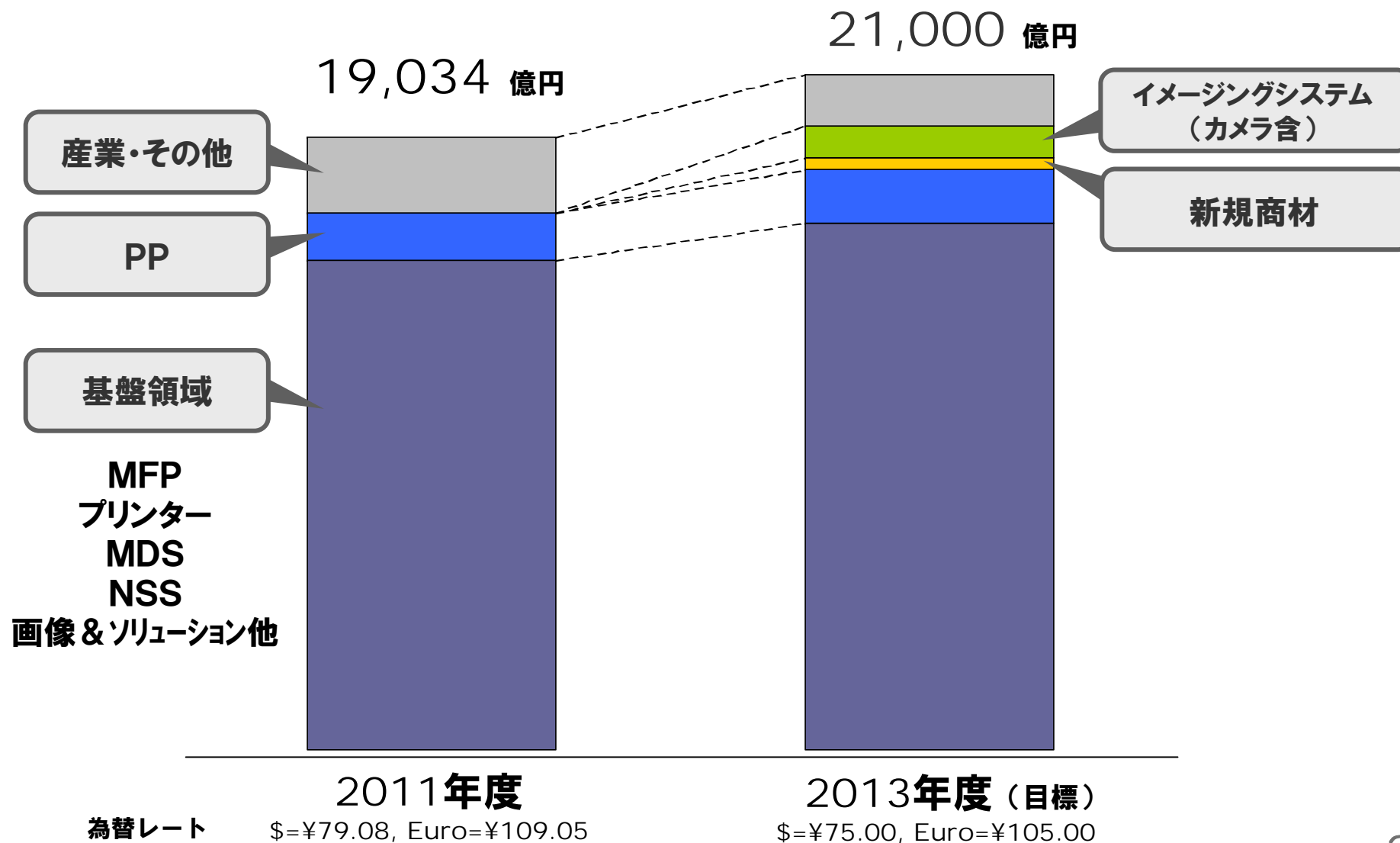
約 30%

為替レート

\$=¥75.00、euro=¥105.00

# 17次中計の目標:売上高

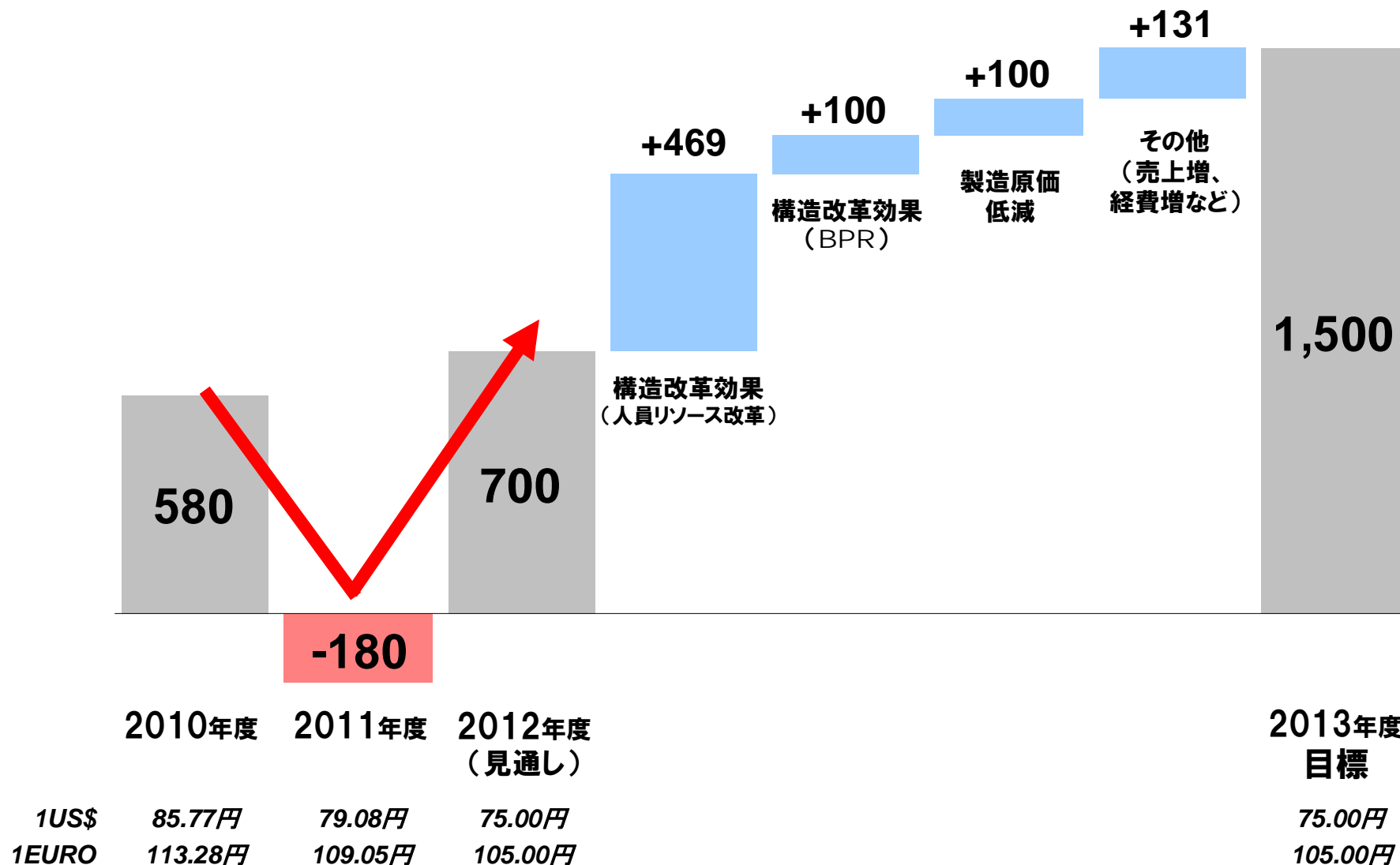
## ● 2013年度の分野別売上高(目標)





# 17次中計の目標：営業利益推移

●12年度はV字回復、13年度は構造改革成果を刈り取る



■ お客様の未来をimagine、自らをChange.

---

imagine. change.

**RICOH**  
imagine. change.