

# リコーの中期経営戦略

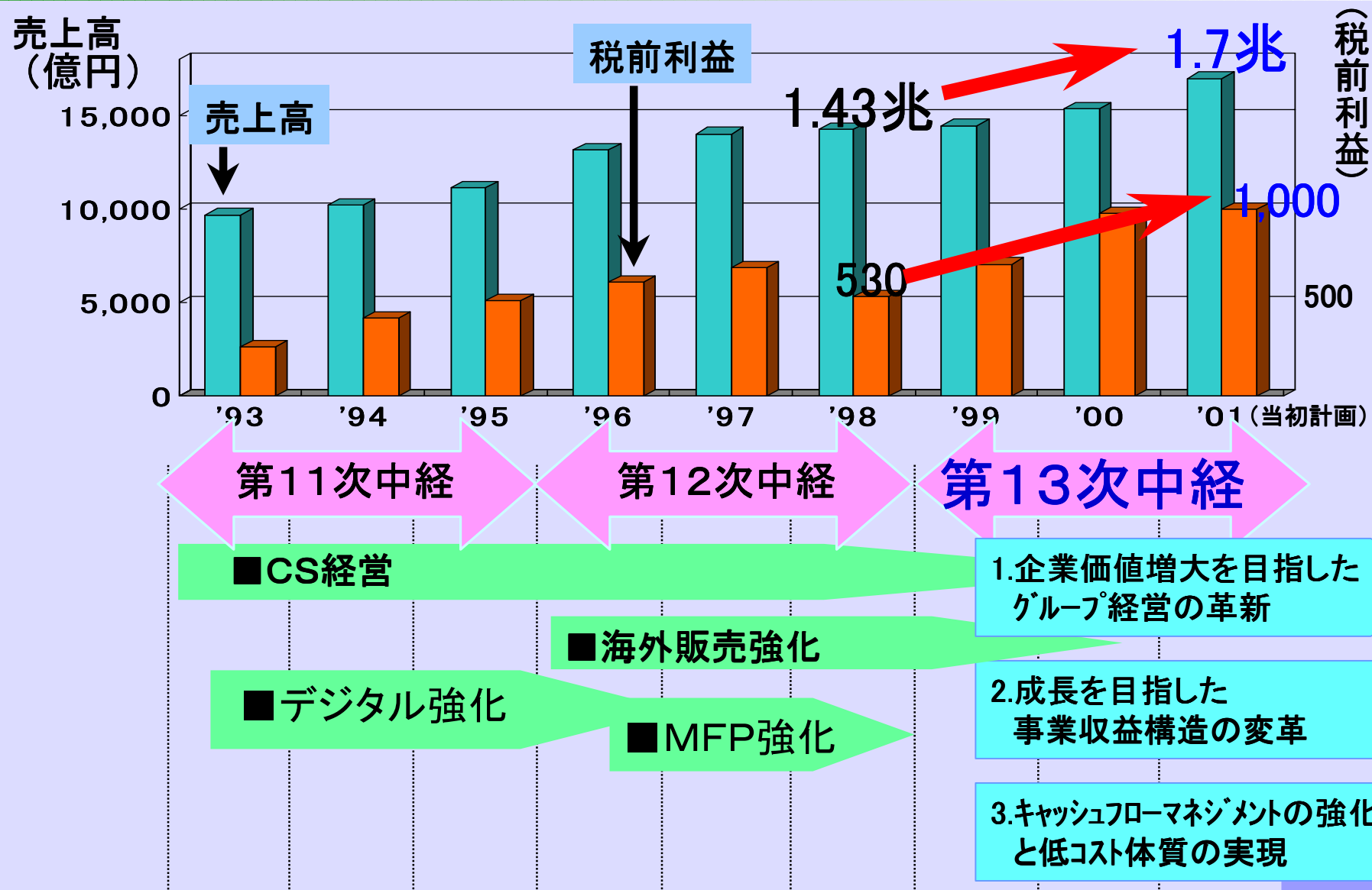
2002年 3月19日

株式会社リコー  
取締役社長 桜井 正光

1. 第13次中経の振り返り
2. 環境の認識
3. 第14次中経のビジョン、基本方針
4. 主要事業の事業戦略
5. さらに強化する新規技術分野
6. 財務目標

# 13次中経の振返り(1)－基本方針、目標値

3



# 13次中経の振返り(2)－業績達成状況

4

(単位:億円)

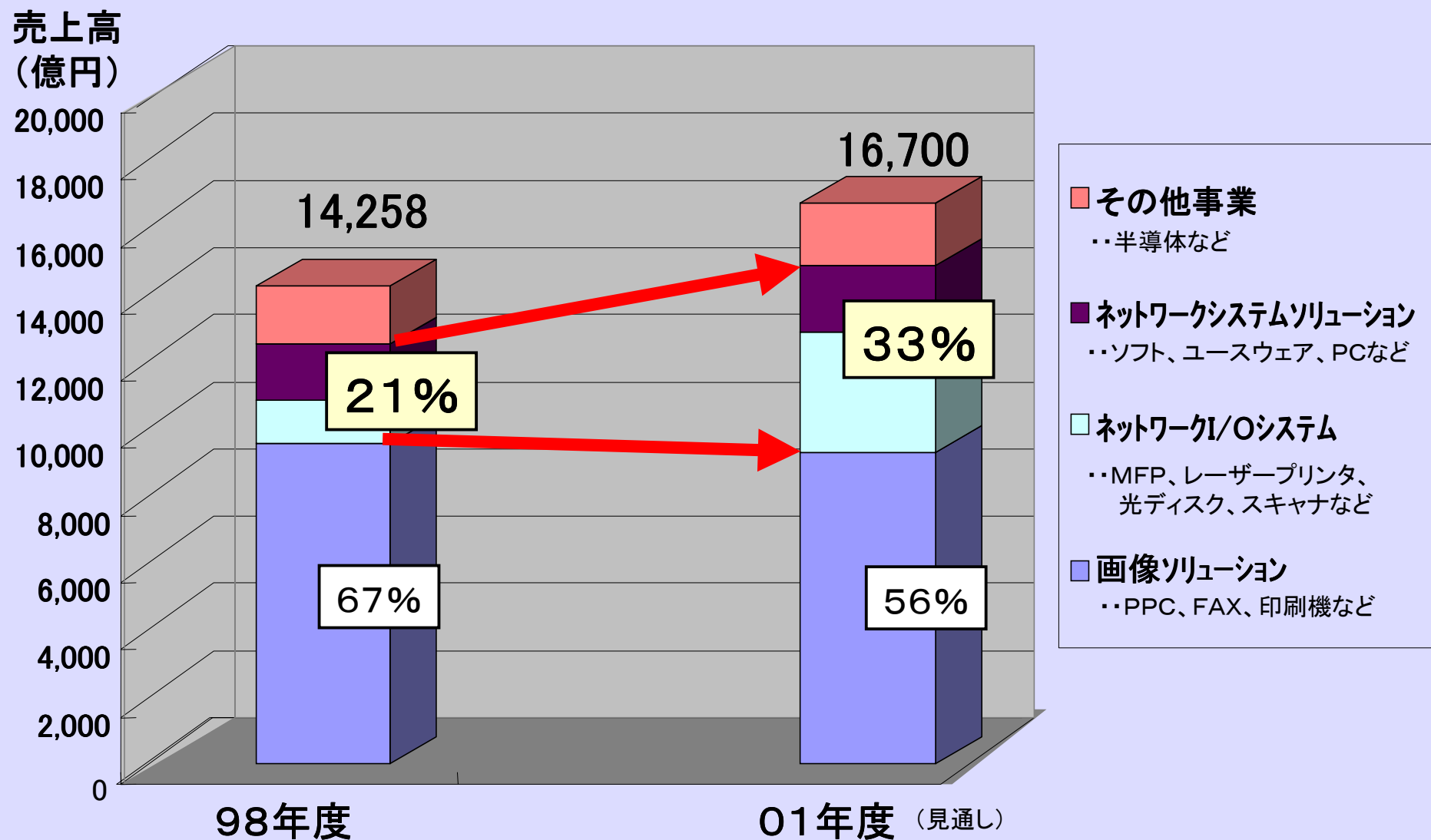
		'99		'00		'01	
		中経	実績	中経	実績	中経	見通し
	国内	8,568	8,731	9,006	9,304	9,540	9,050
	海外	6,333	5,739	6,794	6,078	7,460	7,650
(伸び率)			(1.5%)		(6.3%)		(8.6%)
売上高		14,900	14,471	15,800	15,382	17,000	16,700
(利益率)		(3.8%)	(4.9%)	(4.7%)	(6.4%)	(5.9%)	(6.8%)
税前利益		570	704	750	977	1,000	1,130
当期利益		331	419	435	532	580	615
RIVACスプレッド		0.7%	2.8%	1.6%	3.0%	3.0%	4.1%
FCF		100	571	150	400	500	189
\$		115円	112円	115円	111円	115円	124円
EURO		132円	115円	132円	100円	132円	110円

■達成の要因 : 事業収益構造の変革

- ・高速機拡販
- ・BC変換
- ・MFP+P
- ・ソリューション展開

# 13次中経の振返り(3)－事業分野別売上構成推移

5



## ■需要動向(01－04)

- ・PPC／MFPは、市場全体での伸びはほぼ横這いであるが、カラーは大幅に成長。
- ・LPは、市場全体での成長は1桁台であるが、カラーは大幅に成長。
- ・MFPはPPC、LP両方の市場に大きく拡大。
- ・情報量の増加に伴い、TDVは増加。

## ■顧客ニーズ

- ・カラー化、高速化、低コスト
- ・TCO削減、業務生産性向上
- ・ワンストップ、トータルソリューション

- ・MFP : Multi Function Product
- ・LP : Laser Printer
- ・TDV : Total Document Volume(コピーボリューム＋プリントボリューム)
- ・TCO : Total Cost of Ownership

高い信頼性と新たな価値創造の継続的な提供により、「いつでもどこでも働くお客様」の生産性向上と知識創造に貢献している。

ステークホルダーにリコーらしさが明確に認識され、グローバルなブランドが確立されている。

顧客

1. 世界一の商品
2. お客様とのゆるぎない信頼関係

社員

3. 元気のいい会社

株主

4. 卓越した業績

社会

5. 企業市民としての責任ある行動

事業  
領域

「いつでもどこでも働くお客様」に対して、  
生産性向上・知識創造を提供する

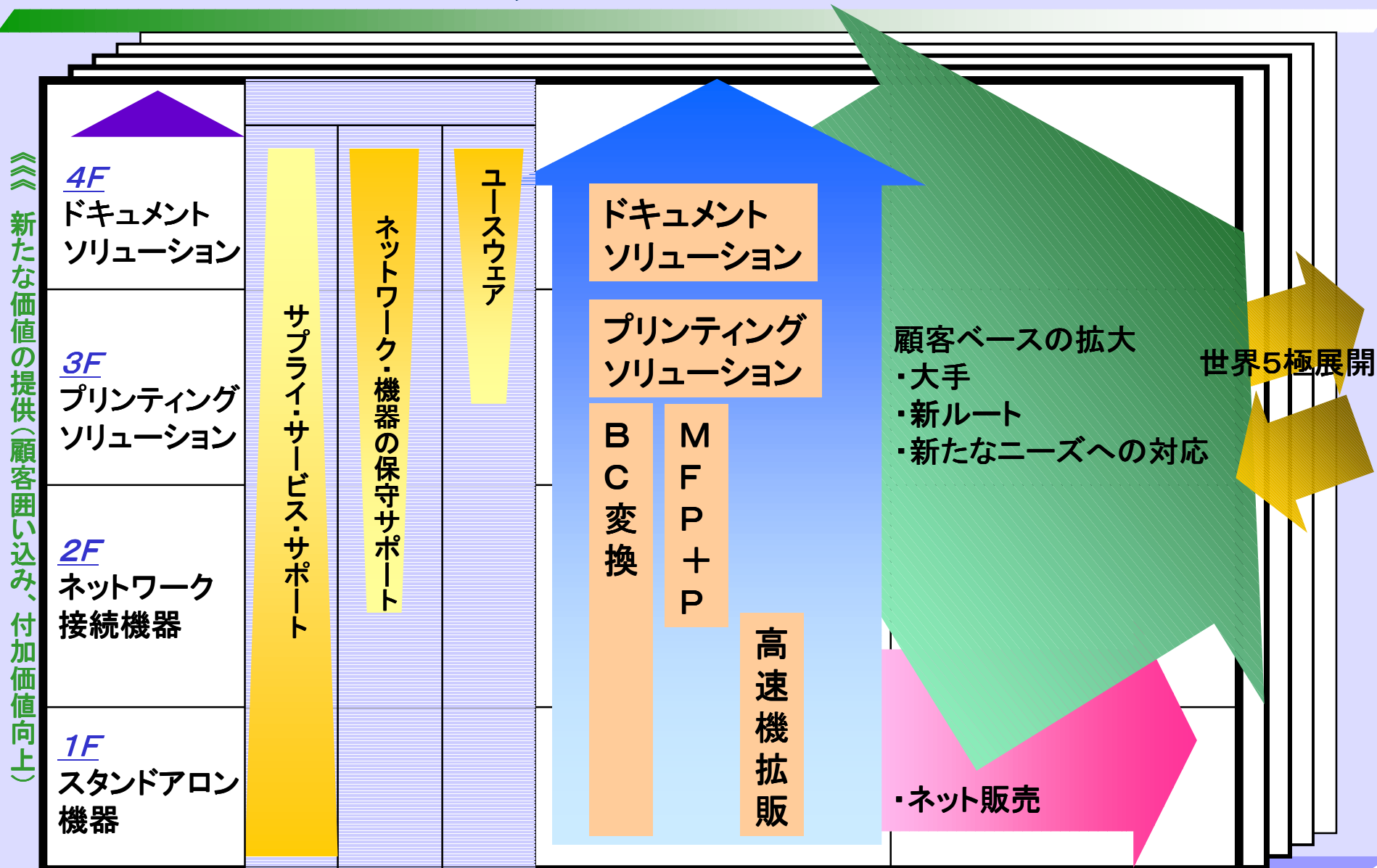
## 成長・発展のため「個の強化」と「総合力の発揮」の グループ経営を実践する

1. 「元気のいい会社」づくりを行う
2. 「世界一のもの作り」実現のため技術力を強化する
3. 「人にやさしい、地球にやさしい」企業づくりを行う
4. 個々の事業を強化し、全体の事業構造を変革する
5. 競争優位実現のため経営体質を強化する



# 第14次中経 価値と顧客の拡大、主要事業の戦略

9



## 主要戦略

・BC変換 : Black to Color変換

既存 ↑ 顧客の拡大 《《》》 新規 ↑

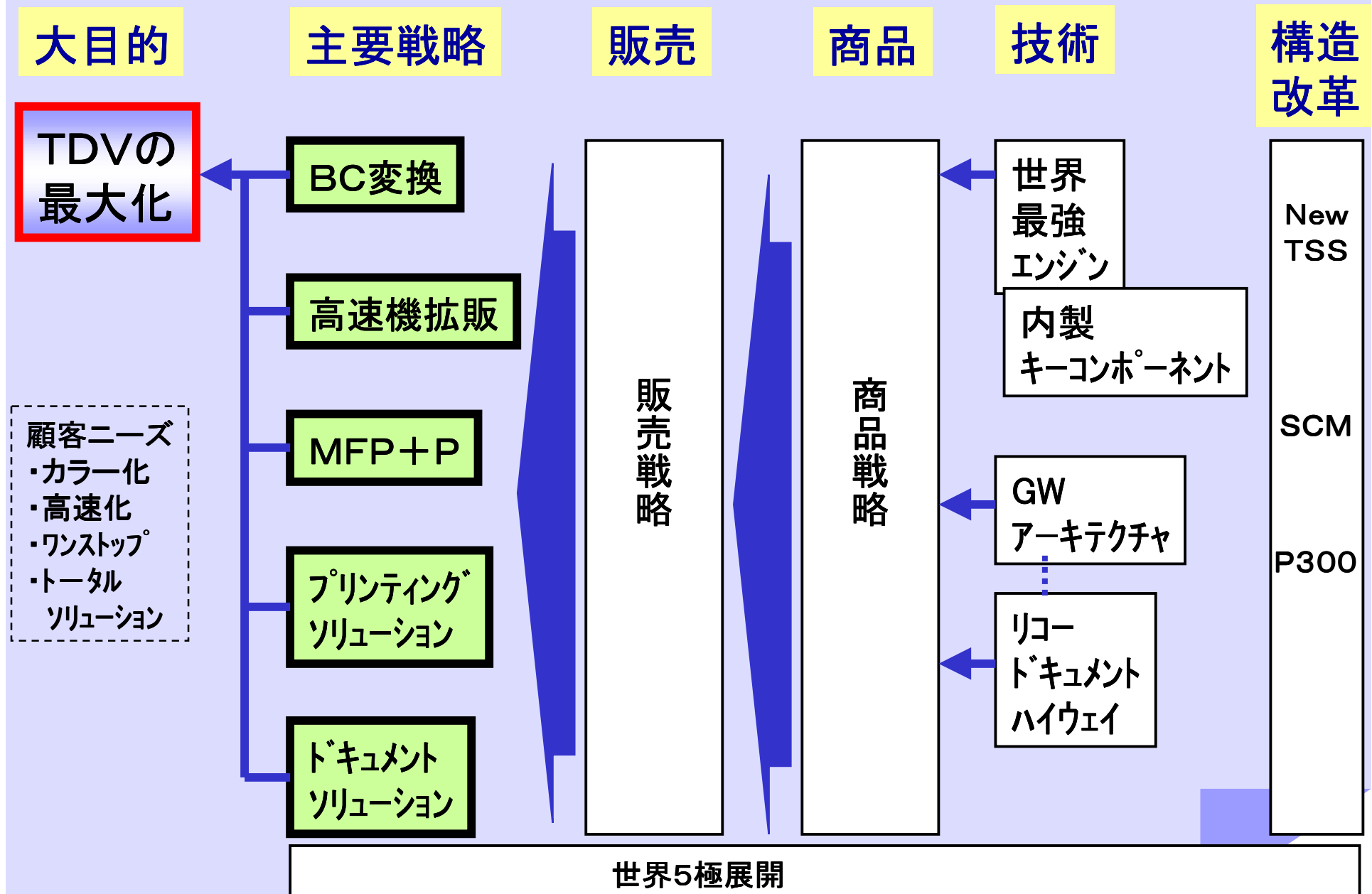
事業の選択と集中、効果的な経営資源の配分

経営体質の強化

**RICOH**  
Image Communication

# 第14次中経 事業構造変革のための戦略展開

10



## ■BC変換の内容、狙い(確認)

### <背景>

- ・オフィスのカラー化ニーズの高まりに対応する

### <狙い>

- ・TDVの量を拡大する
- ・枚当たりの付加価値を向上させる

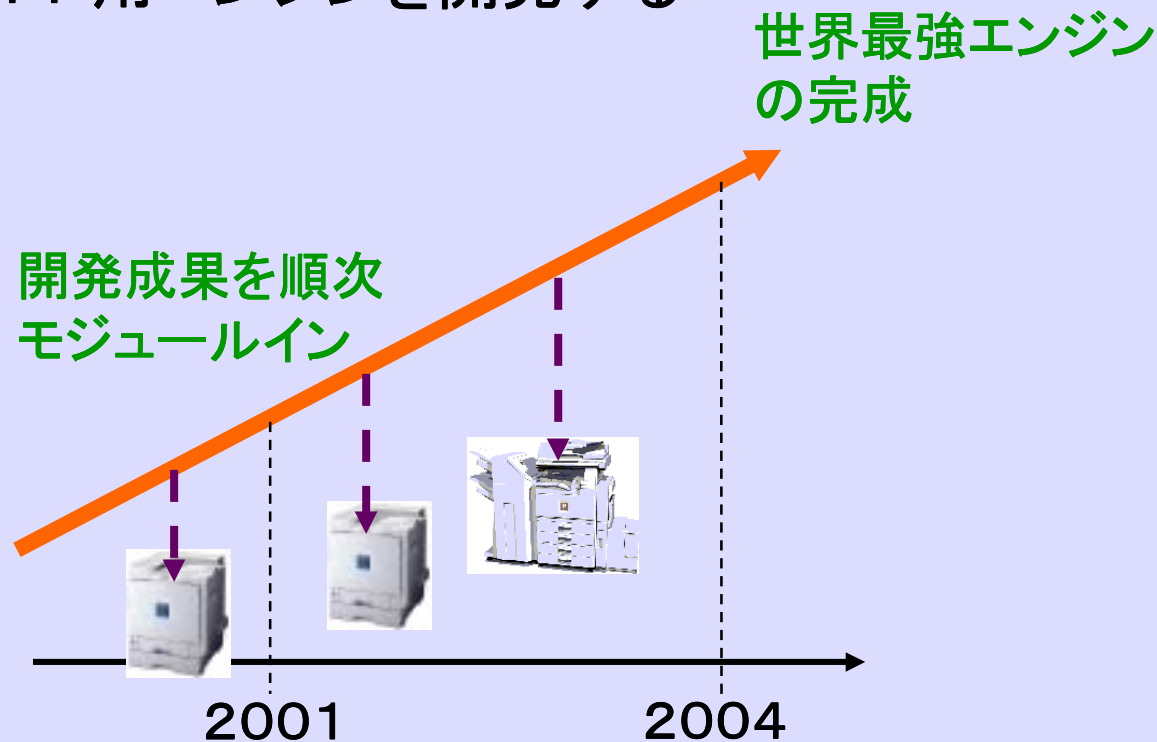
### <内容>

- ・既存の白黒機をカラー機で置き換える
- ・カラーで、新たな市場を開拓する

- ・13次中経では、中速層に重点を置いたカラー機の強化を行い、大きな成果を上げた。
- ・14次中経では、高速層に戦略的なカラー機を投入し、フルラインナップ化する。

## ■世界最強エンジン

高画質、高信頼、環境、アプライアンスの点で、他社を圧倒する  
カラーLP、MFP用エンジンを開発する



世界最強エンジンを支える  
内製キーコンポーネントの強化

## ■プリンティングソリューション

### <狙い>

- ・シェアアップ、TDVの獲得、顧客ロイヤルティの向上を狙う。

### <内容>

- ・デジタル、ネットワーク時代に対応し、お客様に最適なプリンティング環境を提供する。

## ■ドキュメントソリューション

### <狙い>

- ・顧客ロイヤルティを向上させ、TDVの獲得、コンサル・教育など新たな収益をONする。

### <内容>

- ・最適な入出力機器とソフトウェアの組み合わせにより、お客様のドキュメントフローや業務を改善する。



4. サポート&サービスの信頼性

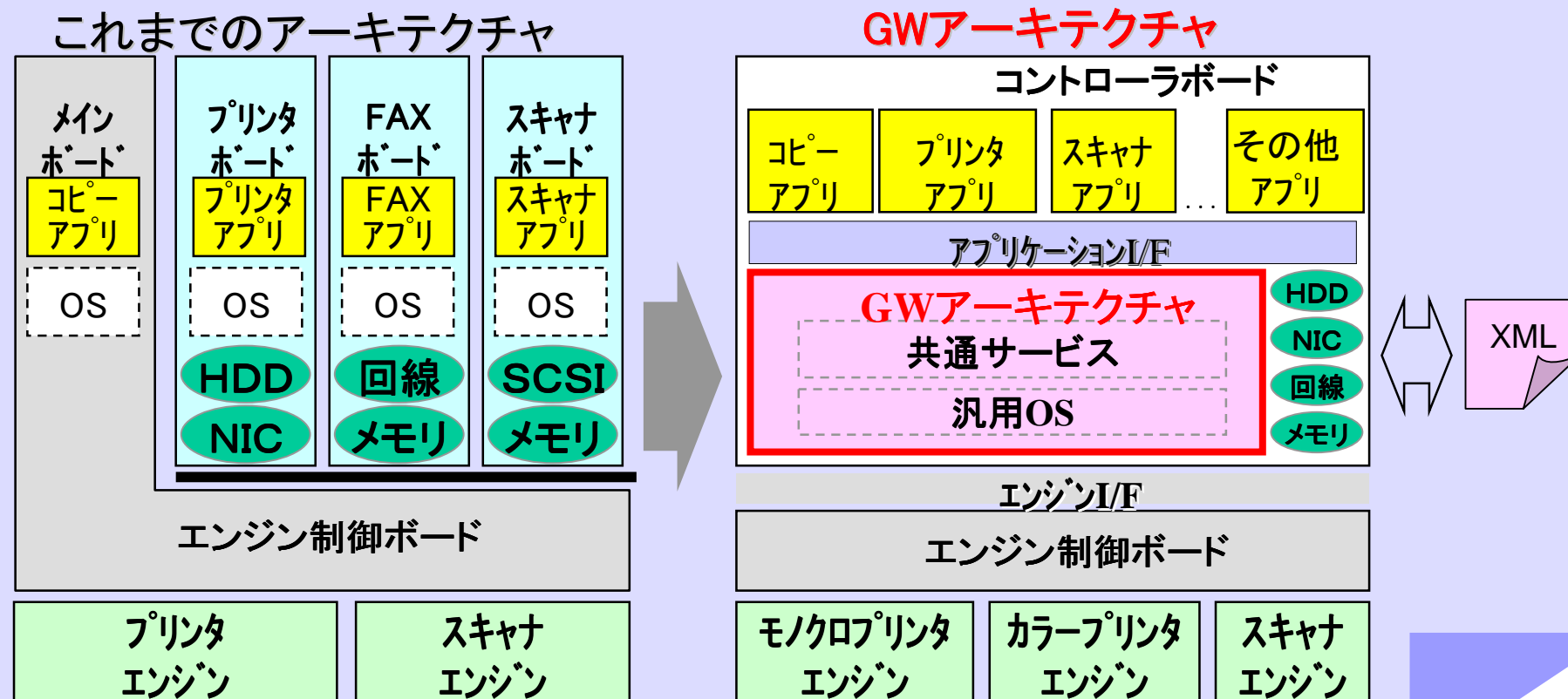
3. 提案／構築能力

2. オープン&モジュール化対応

1. 製品の基本機能、信頼性

## ■GWアーキテクチャ

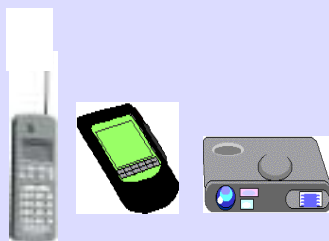
オープンテクノロジーを採用し、モジュール化した共通アーキテクチャを全機種に採用し、開発期間の大幅な短縮・コストダウン、柔軟性の確保を行う。





### ■リコードキュメントハイウェイ(RDH)構想

ハードやアプリケーションのシームレスなコミュニケーションを実現する「オープン&アプライアンス プラットフォーム」を推進する



ビジネス  
パーソナル機器

PPC / MFP

プリンタ/スキャナ

アプリケーション

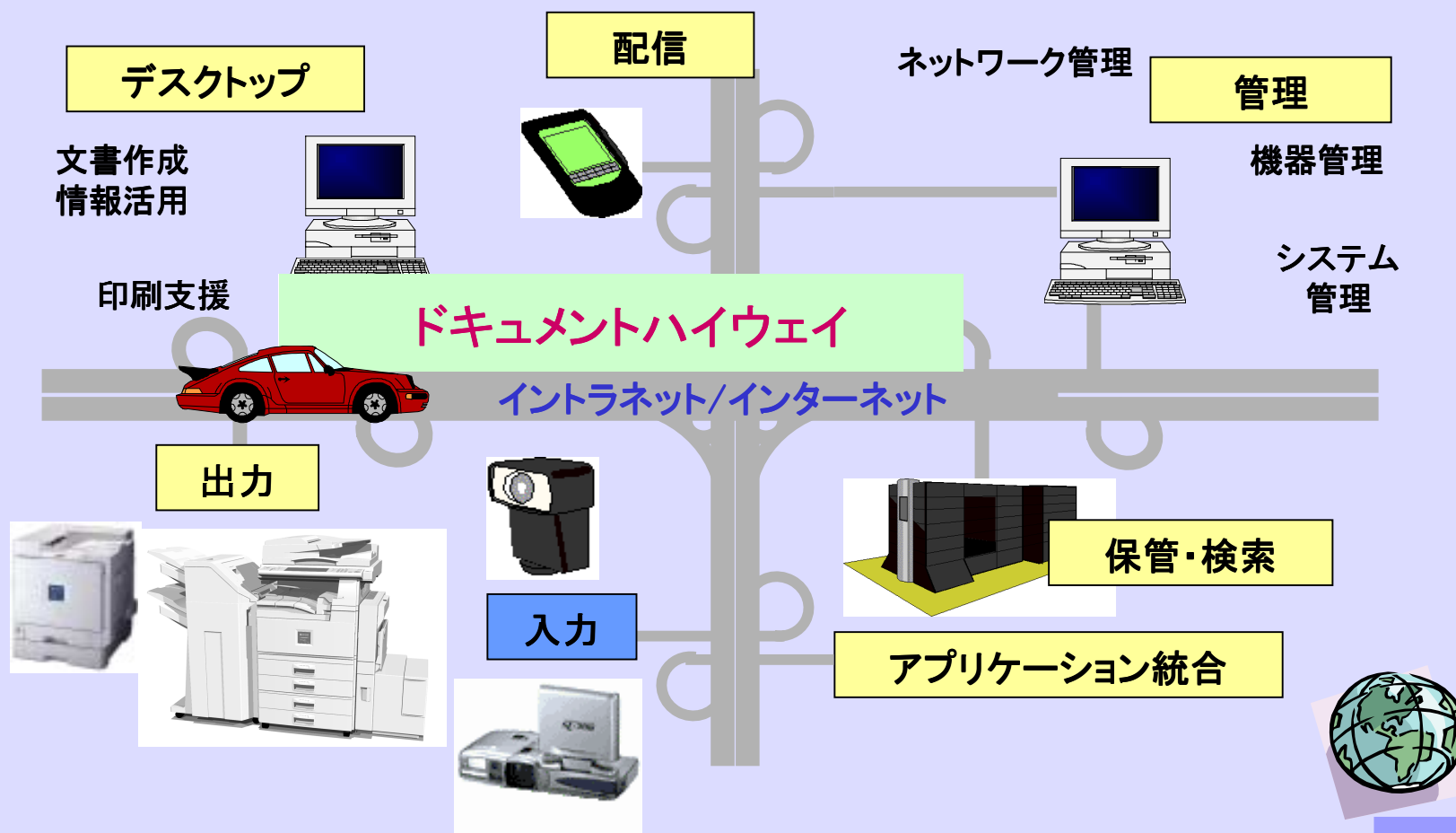
シームレスなコミュニケーション

**ドキュメントハイウェイプラットフォーム**

# ソリューション展開(4) ーオープン&モジュール化

18

## ■リコードキュメントハイウェイ(RDH)構想



## 機器の最適化提案

オフィス機器の最適な構成を提案するプログラム

◆日本  
環境確認シート  
Sahoo

◆北米  
Print Wise  
Docutivity

◆欧州  
Pay Per Page



MFP  
+  
LP



## TCO管理

オフィス機器の使用状況を管理するソフトウェア

◆日本  
Ridoc IO Account  
Ridoc IO Gate

◆海外  
Print Observer  
Print Trender  
PAS  
Docosoft

# ソリューション展開(6) -TCO改善の事例

20

お客様：飲料メーカー（アメリカ）

A社 PPC

B社 PPC

C社 プリンタ

D社 プリンタ

E社 FAX

・  
・  
・

様々なメーカーの  
複写機・Fax・Printer  
104台

機器の  
最適化  
提案

TCO管理

全機種デジタル化  
ネットワーク化

**RICOH**  
Image Communication

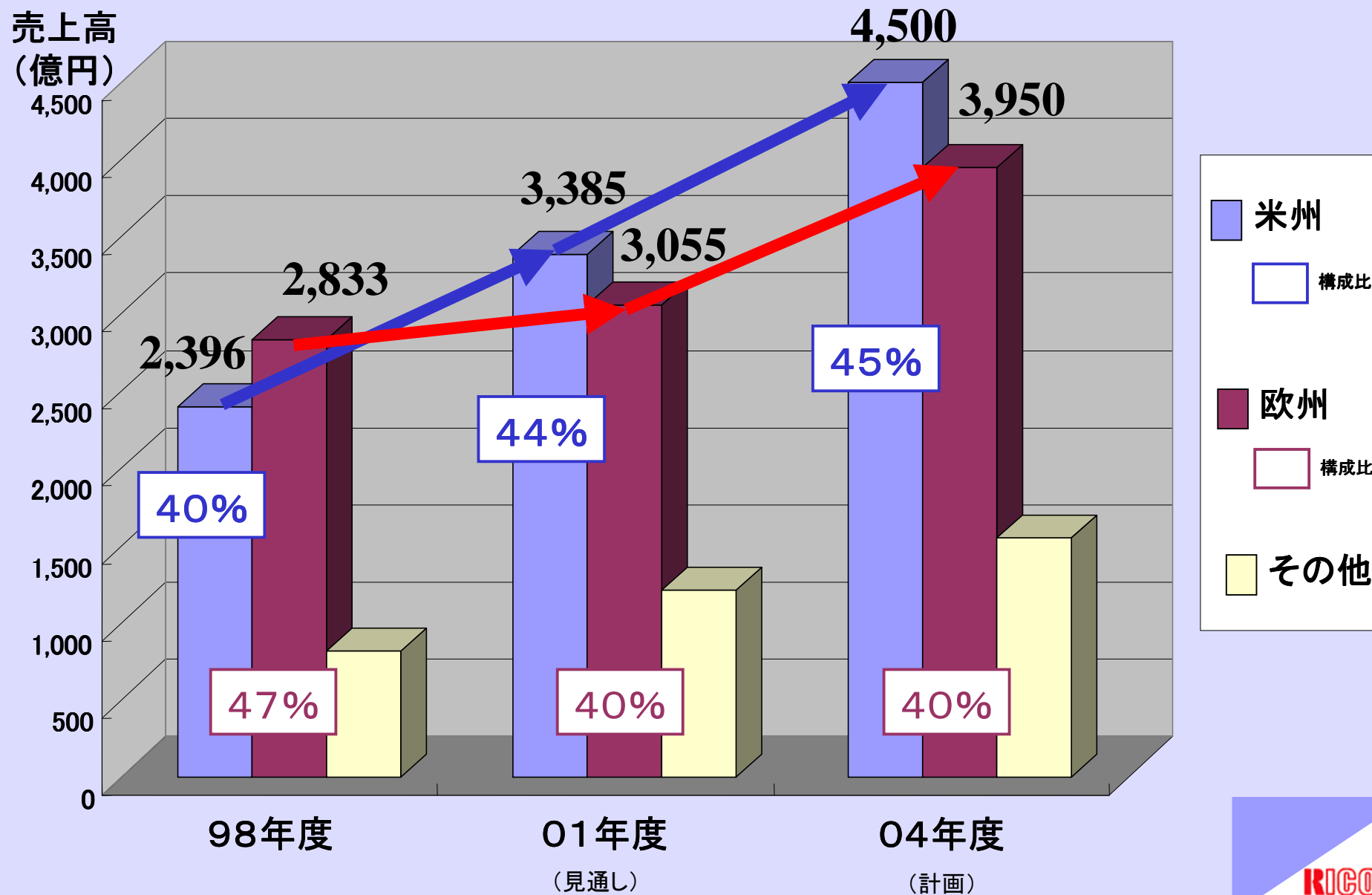
Ricoh MFP+LP  
30台（継続導入中）

\$83K/年の  
経費削減

**RICOH**  
Image Communication

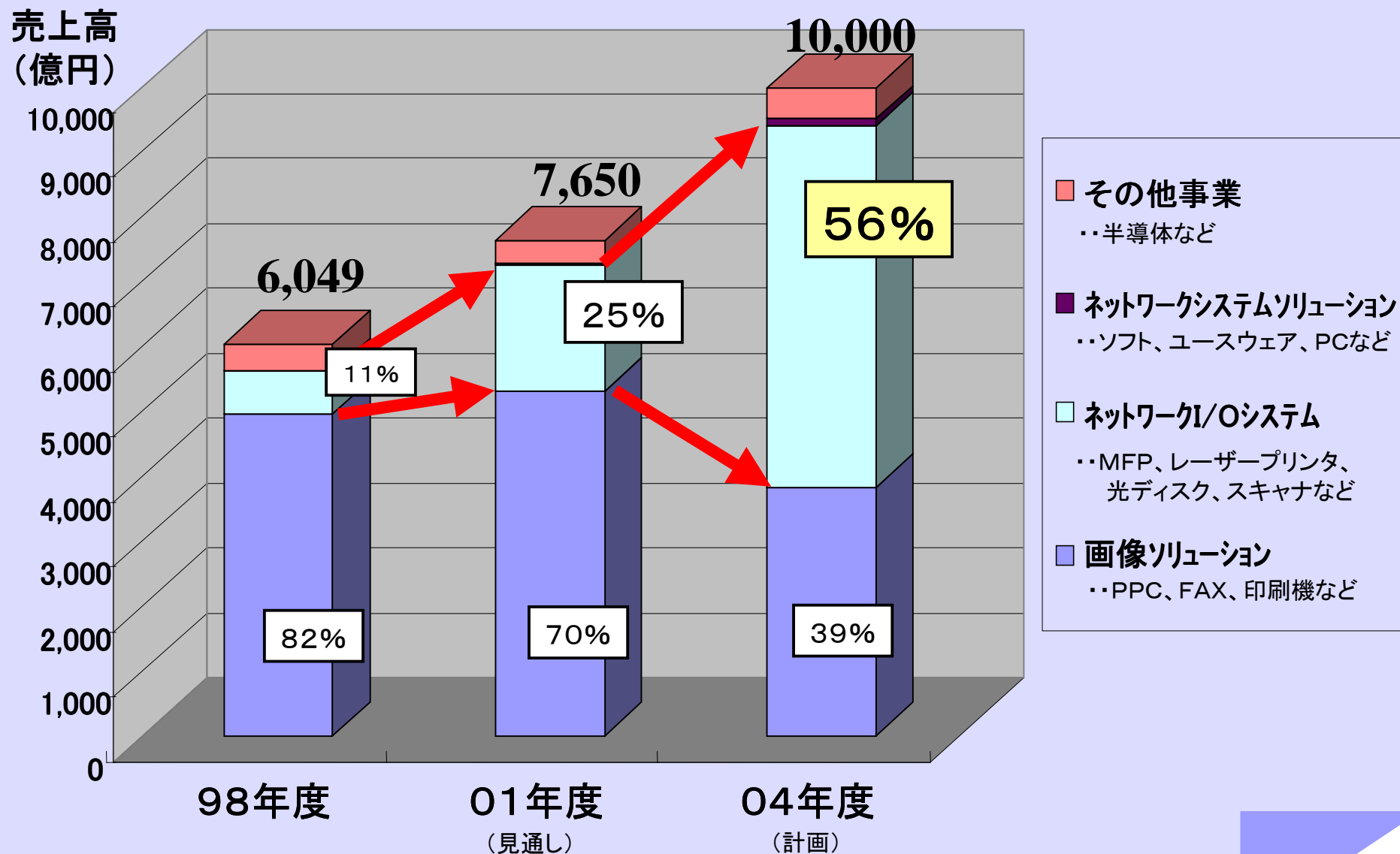
# 世界5極展開(1) —海外 地域別売上構成推移

21



## 世界5極展開(2) ー海外 分野別売上構成推移

22

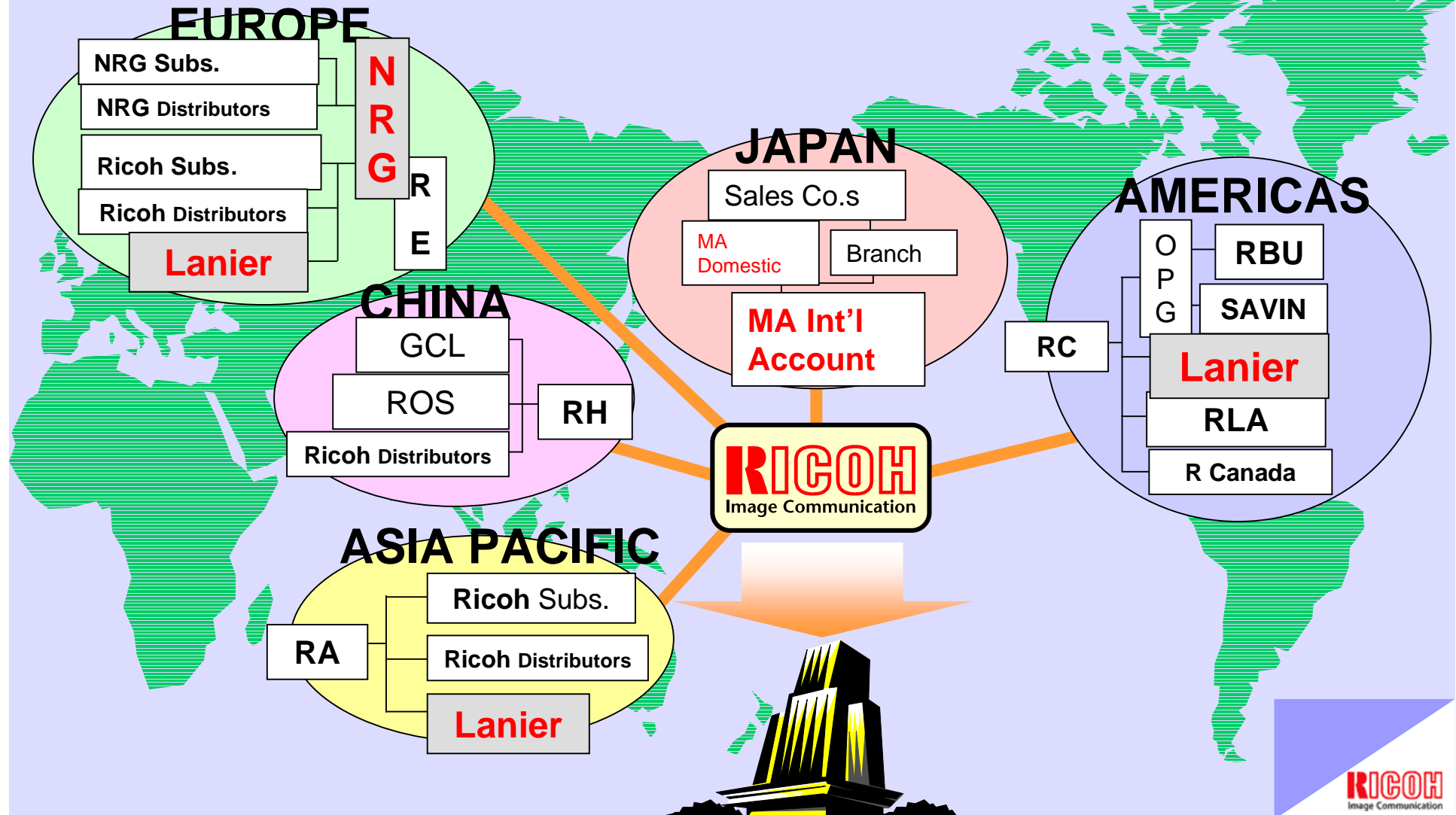


# 世界5極展開(3) ー大手顧客向け体制の強化

23

## ■グローバルMA体制の強化

- ・大手顧客向け体制をグローバルで強化する
- ・Lanier、NRGなどリコーグループの総力を結集する







## 1. トータルプロセス改革活動(New TSS)

- ・開発期間短縮
- ・品質向上
- ・コストダウン

## 2. SCM

- ・在庫削減
- ・リードタイム短縮

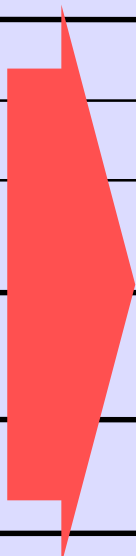
## 3. 全社構造改革活動(P300)

- ・販売の構造改革
- ・生産拠点の見直し

# 第14次中経 財務目標

26

(億円、%)

		'01			'04		CAGR	倍率
		見通し	構成比		中経	構成比		
	国内	9,050	54%		10,000	50%	3.4%	1.10
	海外	7,650	46%		10,000	50%	9.3%	1.31
売上高		16,700			20,000		6.2%	1.20
営業利益		1,260	7.5%		1,800	9.0%	12.6%	1.43
税前利益		1,130	6.8%		1,600	8.0%	12.3%	1.42
当期利益		615	3.7%		900	4.5%	13.5%	1.46

124円/\$

120円/\$

総資産回転回数 0.95回

1.03回

ROA 6.4%

8.3%

RIVACスプレッド 4.1%

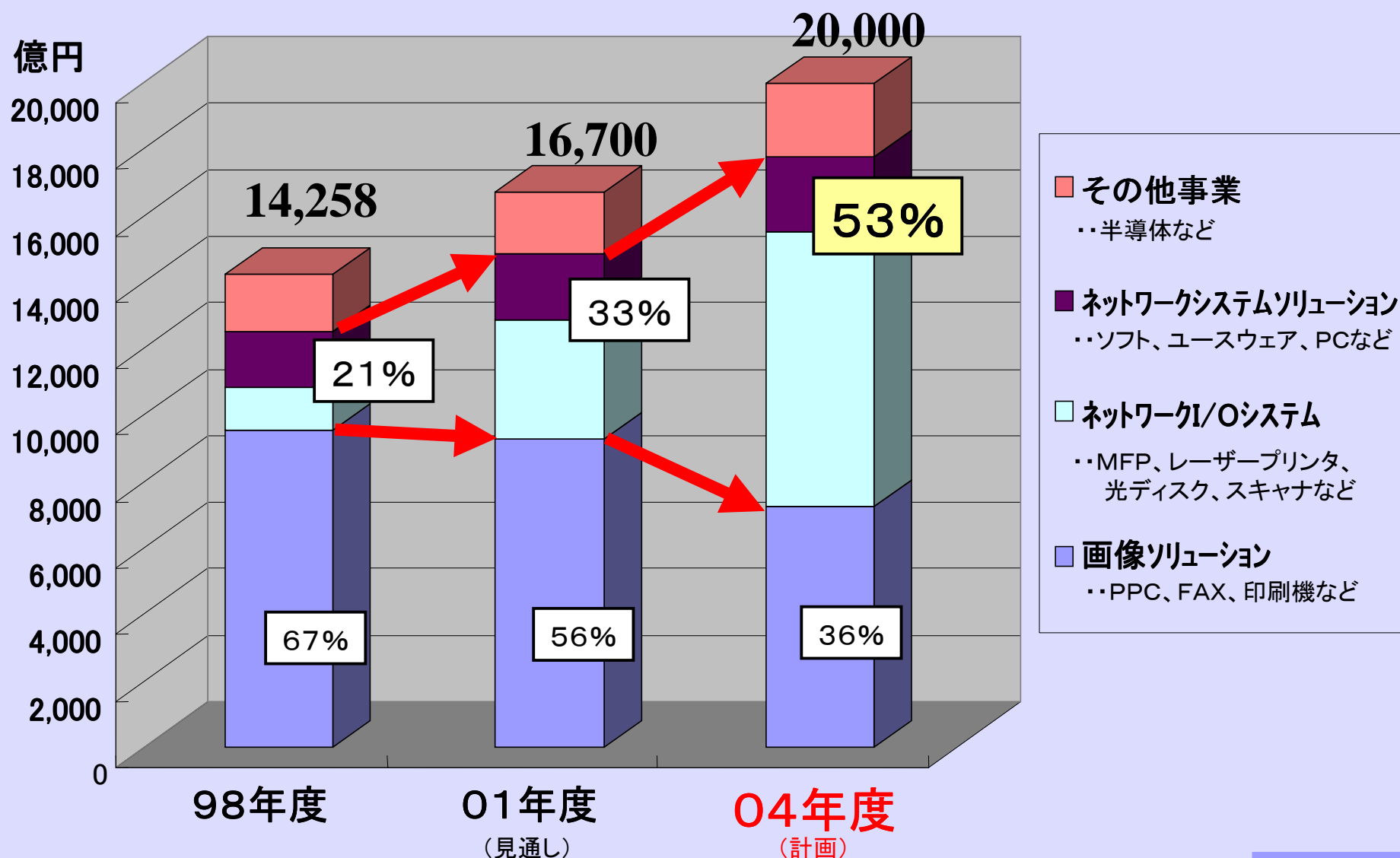
5.5%

FCF 1160億円(99-01)

1500億円(02-04)

# 14次中経 事業構造の変化 —分野別売上構成推移

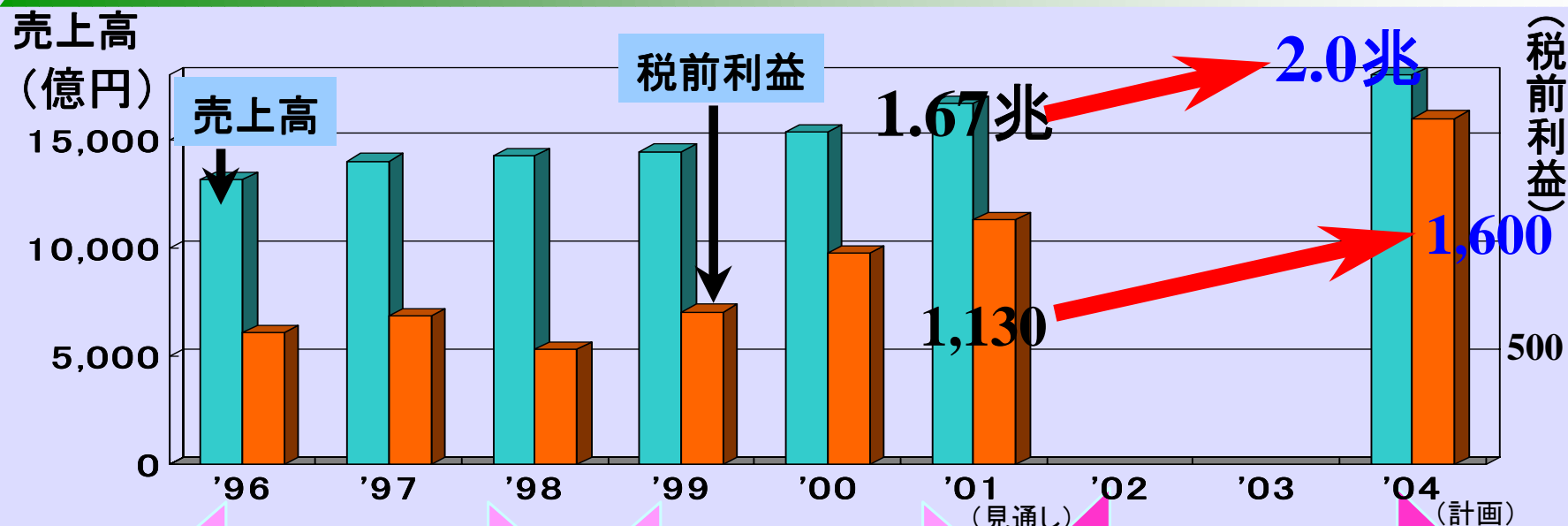
27



成長分野への事業構造変革を更に加速する

# 14次中経のサマリー

28



第12次中経

第13次中経

第14次中経

■CS経営

■海外販売強化

■デジタル強化

■MFP強化

■事業構造変革の継続推進

・高速機拡販・BC変換  
・MFP+P・ソリューション展開

■技術力の更なる強化

■全社的な構造改革の継続推進

「いつでも  
どこでも働く  
お客様」  
に対して、  
生産性向上  
知識創造を  
提供する

本資料に記載されているリコーの計画・見通し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、これらは現時点で入手可能な情報から得られたリコーの経営者の判断に基づいております。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることを御承知おき下さい。