

中期経営戦略

2008年 3月 18日

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員
近藤 史朗

RICOH

目 次

RICOH

第15次中期経営計画の振り返り

リコーを取り巻く環境

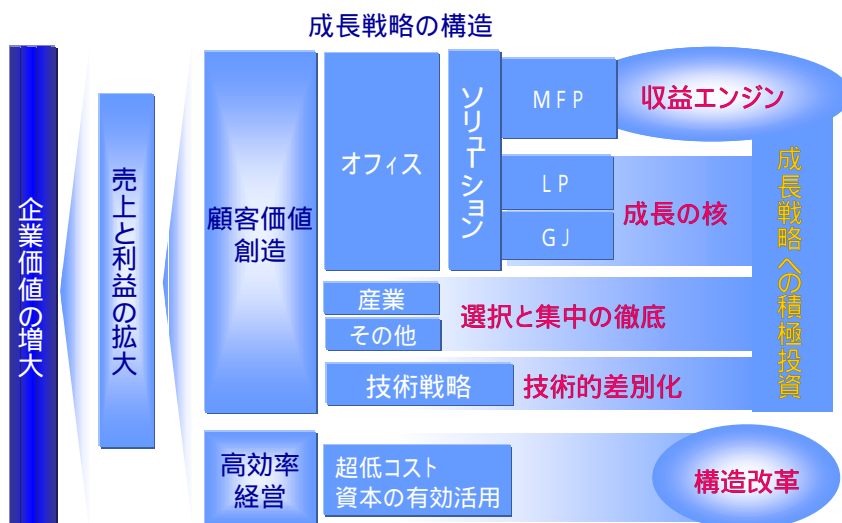
第16次中期経営計画

第15次中期経営計画 の振り返り

第15次中期経営計画で目指したこと

RICOH

成長戦略



PP事業の立ち上げ

(PP：プロダクション プリンティング)

'04年10月 日立プリンティングソリューションズ(株)を買収

'06年12月 Danka欧州事業(Infotec)を買収

'07年 6月 リコーとIBMのジョイントベンチャー事業でIPS* を設立

*InfoPrint Solutions Company



高速MFP



カット紙LP



連続紙プリンタ



6

ローエンド分野に高い競争力の新製品を投入

カラーレーザープリンター

・カラー/モノクロ 16枚/分 低価格・コンパクト・スタイリッシュデザイン

【 SP C220 】

【 SP C221S/SF 】 (複合機モデル)



ジェルジェットプリンター

・モノクロより安いカラープリント (レベルカラー印刷) ・水に、光に、こすりに強い (高発色 GEL JET ビスカインク) 小規模店舗でのチラシ印刷や、A3図面出力で高い評価

【 GX 2500 】

【 GX 7000 】
(A3ノビ対応)

【 GX 3000S/SF 】
(ハイブリッド複合機)



7

販売の構造改革を推進

ソリューション販売に向けた体制の強化

日・米・欧・APでのテクノロジーセンター設置

現地での顧客ニーズの発掘、カスタマイズ対応、ローカルソリューションの開発

高効率化の推進

日本: 販社統合、サービス統合、基幹システム構築

米州: 販社統合と、それに伴う基幹システムの構築

欧州: 販社統合と、それに伴う基幹システムの構築 (進行中)

【構造改革による成果: 競合優位な販売体制を構築】

TCOに加え、セキュリティ、コンプライアンス対応、ワークフロー改善、環境対応、等高度化するお客様ニーズに対応するソリューション型の販売・サービス体制

Global Major Account (超大手顧客)のニーズに対応し、

グローバルに統一した商品・サービスが提供できる販売・サービス体制

リコーテクノロジーセンターを中心に 開発のプロセス改革を推進

'07年度 日経ものづくり大賞を受賞

「作らずに創る」実現の5軸



前身機との比較

14次中計 15次中計
発売製品比較

開発期間
前身機比
32%減

試作台数
前身機比
65%減

超低コスト生産プロセスの展開とコストダウン

リコー流生産方式の展開

コンフィグレーション、MB&Rによる在庫圧縮・

物流費の削減 + お客様リードタイム・納品時間の短縮

重合トナー (PxPトナー) 生産体制の確立

MB&R : Modular Build & Replenishment



10

産業・その他分野の成長

サーマルメディア事業

- ・ 中国での大幅売上伸長
- ・ 中国無錫に新塗工法の新工場を設立

電子デバイス事業

- ・ 携帯機器向け電源ICでワールドワイドトップシェア

デジタルカメラ事業

- ・ ハイエンドコンパクト市場を創出

GR DIGITALが「カメラグランプリ2006・

カメラ記者クラブ特別賞」を受賞

Caplio GX100がiFデザイン賞*で金賞を受賞

*国際的なデザイン賞「iF product design award 2008」



11

リコーグループ内のみでなく、仕入先(上流)・顧客まで含めた事業活動全体での環境負荷軽減活動を展開

(事例)

上流

製品への植物由来プラスチックの採用
使用済製品・部品のリユース・リサイクル

リコー

コンベアラインから台車押し生産へ移行
オンデマンドトナー充填機の活用
すべての生産事業所でごみゼロ達成
(再資源化率100%)

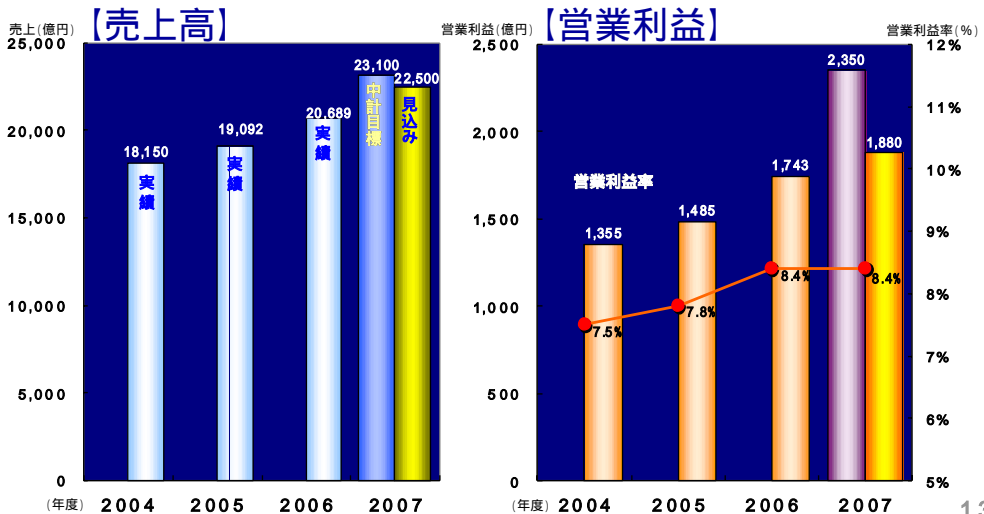
顧客

製品消費電力を大幅改善 (OSU技術など)
循環型エコ包装の採用

業績見通し

中計業績目標対比

中計計画に対して、売上高は若干未達ではあるが、ほぼ達成
営業利益目標は、未達成



リコーを 取り巻く環境

社会動向

RICOH

世界経済、一層の減速懸念

さらに高まる地球環境問題への危機感

- ・ 環境問題が経済を優先する時代 (ex. CO2排出権取引など)
- ・ 温暖化問題はIT関連を中心にオフィスにも

相変わらず発生するCSR問題

- ・ 再生紙でも古紙含有量偽装

資本市場のグローバル化による
企業価値増大の重要性拡大

お客様の価値基準の変化

ハードウェアからソリューションへ

LPとMFPの市場融合が加速

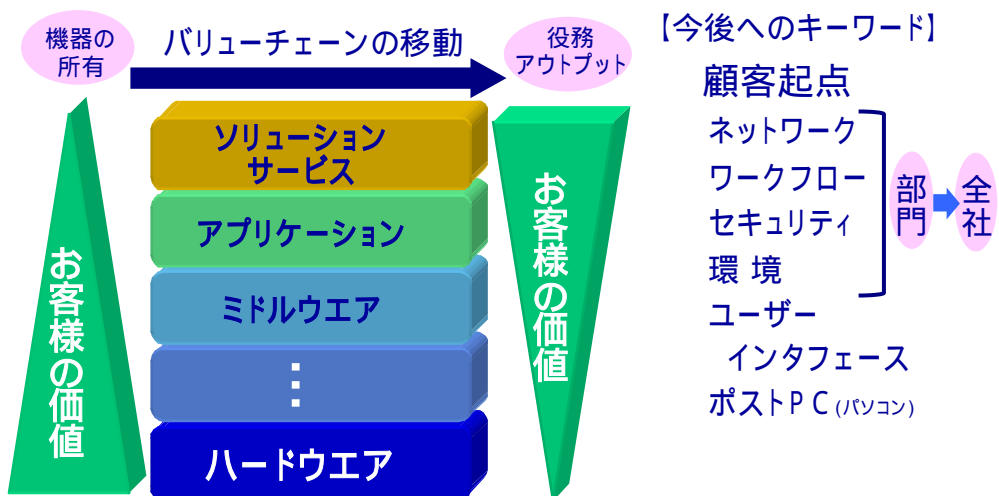
使用状況に合わせた最適な出力機器の選択
(スキャナ有無、カラー/モノクロ、A3/A4)

欧米でのディーラー獲得合戦

各社 直売強化

お客様の価値基準の変化

ハードウェアからソリューション・サービスへ



第16次中期経営計画

リコーグループ長期ビジョン

RICOH

事業領域

情報化社会の中で、リコーバリューに基づいた革新的な商品・サービスを提供する

【リコーバリュー】

地球にやさしい 人にやさしい 知識創造を簡単に

目指す姿

21世紀の勝利者（グローバルブランドの確立）

- 顧客 ▶ 1. 世界品質の商品・サービスを提供している
- 顧客 ▶ 2. お客様とのゆるぎない信頼関係を築いている
- 社員 ▶ 3. 元気のいい会社になっている
- 株主 ▶ 4. 卓越した業績を達成している
- 社会 ▶ 5. 企業の社会的責任を果たしている

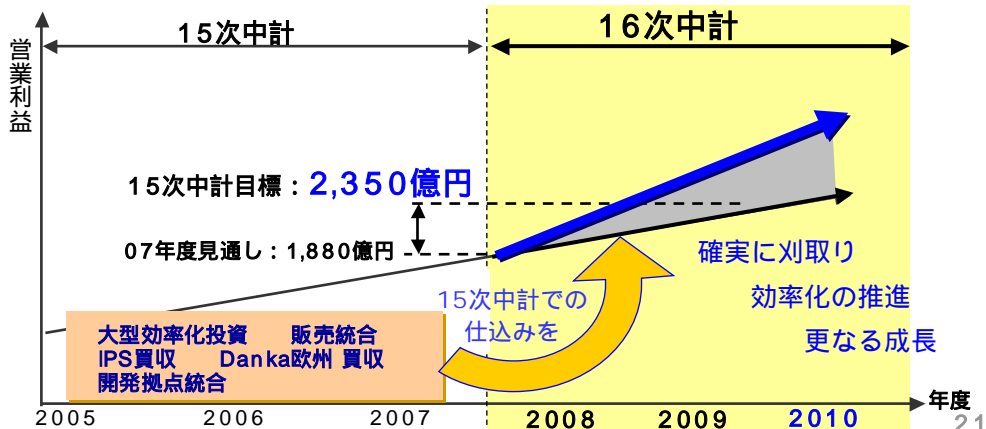
企業価値の増大

第16次中期経営計画の基本的な考え方 RICOH

15次中計で狙った「新たな顧客価値創造」「効率化」の仕込みができてつつある

16次中計で目指すことは

15次の刈取り 効率化 更なる成長



基本戦略 RICOH

- 1 狙いの事業領域でトップになる
- 2 環境経営を強化、加速する
- 3 Ricoh Qualityを確立する
- 4 新しい成長領域を創出する
- 5 グローバルブランドを確立する

- 1 狙いの事業領域でトップになる
- 2 環境経営を強化、加速する
- 3 Ricoh Qualityを確立する
- 4 新しい成長領域を創出する
- 5 グローバルブランドを確立する

1 狙いの事業領域でトップになる

既存の事業をベースとした新しい顧客価値の創出



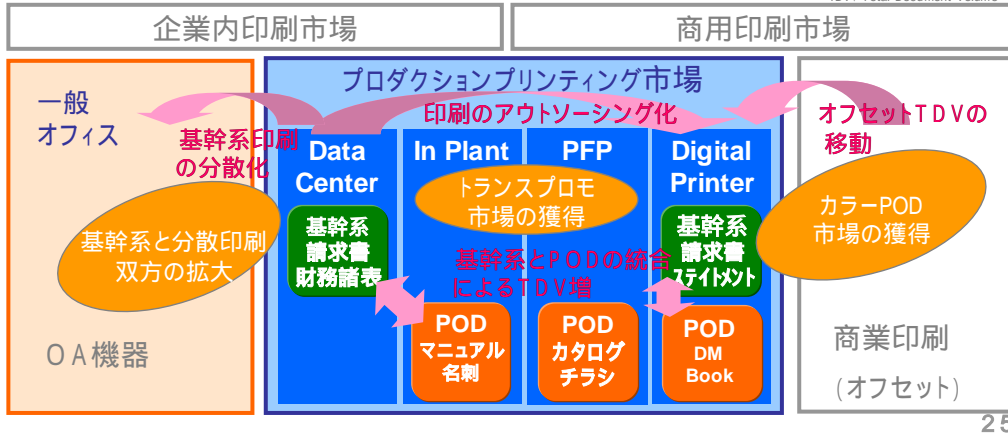
1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

PP事業の立ち上げ 市場の変化によるビジネスチャンス テクノロジーの進歩による市場の変化および多様化

- システムのオープン化とダウンサイジング化
- ワークフローの標準化と印字/印刷保証技術の向上
- 新規アプリケーション（例：VDP、BOD）の登場
- プリンター-印刷品質/耐久性の向上

VDP: Variable Data Printing
BOD: Book On Demand
TDV: Total Document Volume



25

1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

産業・その他分野

今後さらに拡大する市場をターゲットに事業を成長させる。

サーマルメディア事業

- ・ 新興市場での事業拡大
- 成熟市場では高付加価値ソリューションの提供

電子デバイス事業

- ・ 携帯電源ICでのトップシェア維持
- ・ 加えて、デジタル家電用の新規電源分野での成長

デジタルカメラ事業

- ・ ハイエンドコンパクトカメラ市場の拡大を牽引

26

- 1 狙いの事業領域でトップになる
- 2 環境経営を強化、加速する
- 3 Ricoh Qualityを確立する
- 4 新しい成長領域を創出する
- 5 グローバルブランドを確立する

2 環境経営を強化、加速する

環境技術開発と社内実践のお客様への提供

【リコーの環境経営】

1. 省エネルギー・温暖化防止
2. 省資源・リサイクル
3. 汚染予防

製品の活動領域

事業所の活動領域

環境経営の基盤

- ・環境マネジメントシステム
- ・環境経営情報システム
- ・環境会計
- ・エコバランス など

【強化項目】

環境技術開発

ライフサイクル
マネジメント

製品ライフサイクルに関する
「資源/エネルギー」のマネジメント

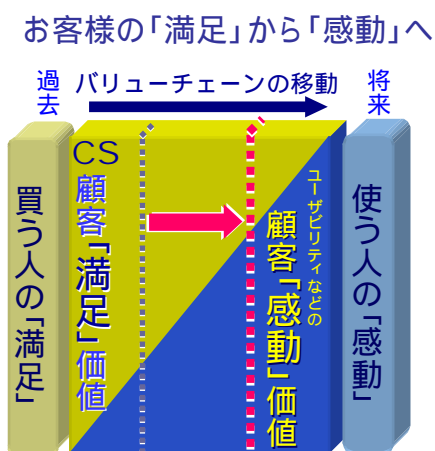
お客様への
社内実践の提供

- 1 狙いの事業領域でトップになる
- 2 環境経営を強化、加速する
- 3 Ricoh Qualityを確立する
- 4 新しい成長領域を創出する
- 5 グローバルブランドを確立する

3 Ricoh Qualityを確立する

すべてのプロセスを抜本的に改革

【改革項目】



マーケティング機能の強化

研究開発マネジメントの刷新

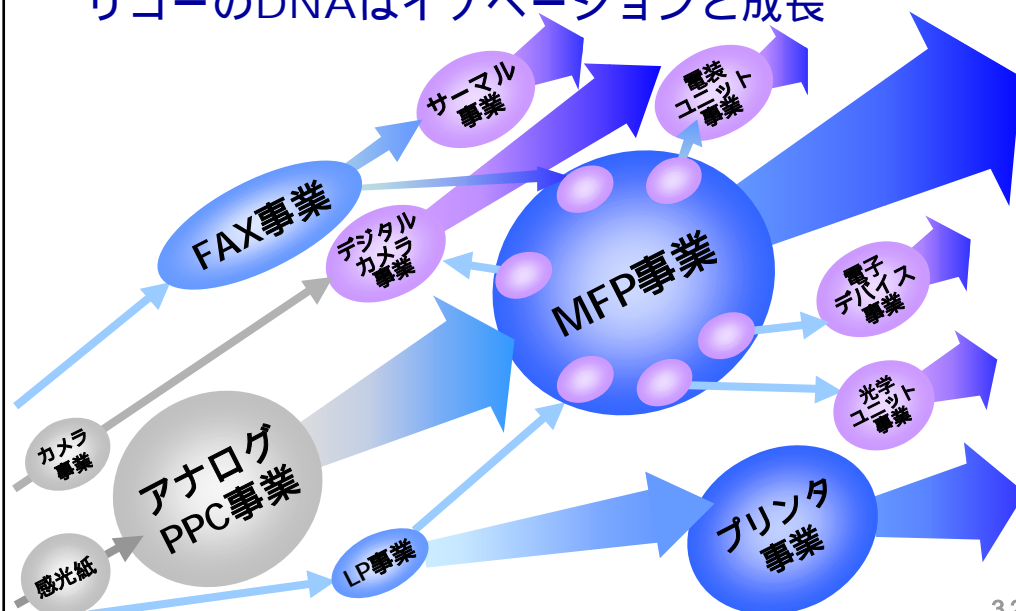
研究/開発/生産/販売/サービスの連携強化

「作らずに創る」プロセス改革の徹底とグループ展開

- 1 狙いの事業領域でトップになる
- 2 環境経営を強化、加速する
- 3 Ricoh Qualityを確立する
- 4 **新しい成長領域を創出する**
- 5 グローバルブランドを確立する

4 新しい成長領域を創出する

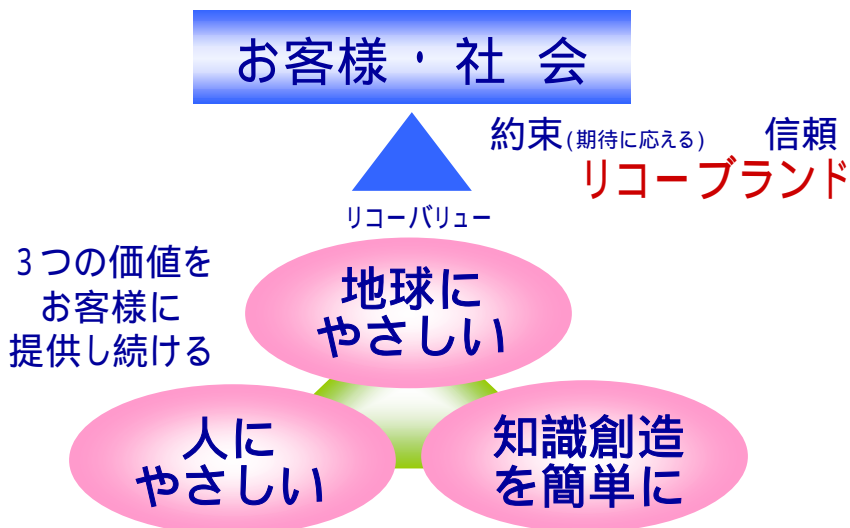
リコーのDNAはイノベーションと成長



- 1 狙いの事業領域でトップになる
- 2 環境経営を強化、加速する
- 3 Ricoh Qualityを確立する
- 4 新しい成長領域を創出する
- 5 **グローバルブランドを確立する**

5 **グローバルブランドを確立する**

グローバルに最適な視点で、持続的な価値提供をすることにより、お客様の信頼に応え続ける



(\$ = ¥ 105、 euro = ¥ 155)

売上高 : 2兆 5,000 億円
(2010年度 グループ連結)

営業利益 : 2,500 億円
(2010年度 グループ連結)

営業利益率 : 10.0 %
(2010年度 グループ連結)

ROE : 12.5 %
(2010年度 グループ連結)

配当性向 : 30.0 %
(長期的目標値)

RICOH