

中期経営戦略

2009年 3月 13日

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員
近藤 史朗

RICOH

■第16次中期経営計画の概要

■08年度の戦略展開状況について

■第16次中期経営計画の目標値について

※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、これらは現時点での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ご承知おき下さい。

第16次中期経営計画 の概要

■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
2. お客様とのゆるぎない信頼関係を築いている

顧客

3. 元気のいい会社になっている

社員

4. 卓越した業績を達成している

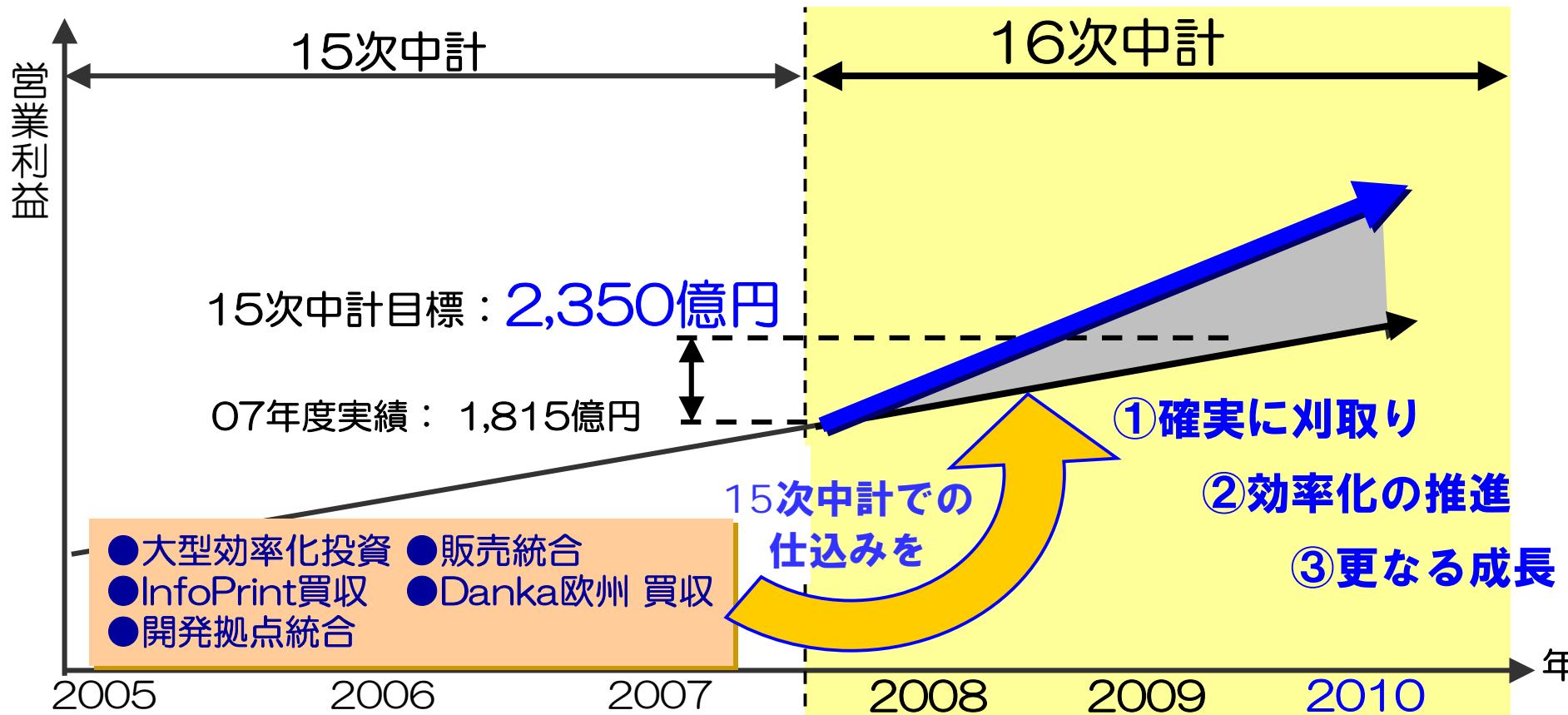
株主

5. 企業の社会的責任を果している

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

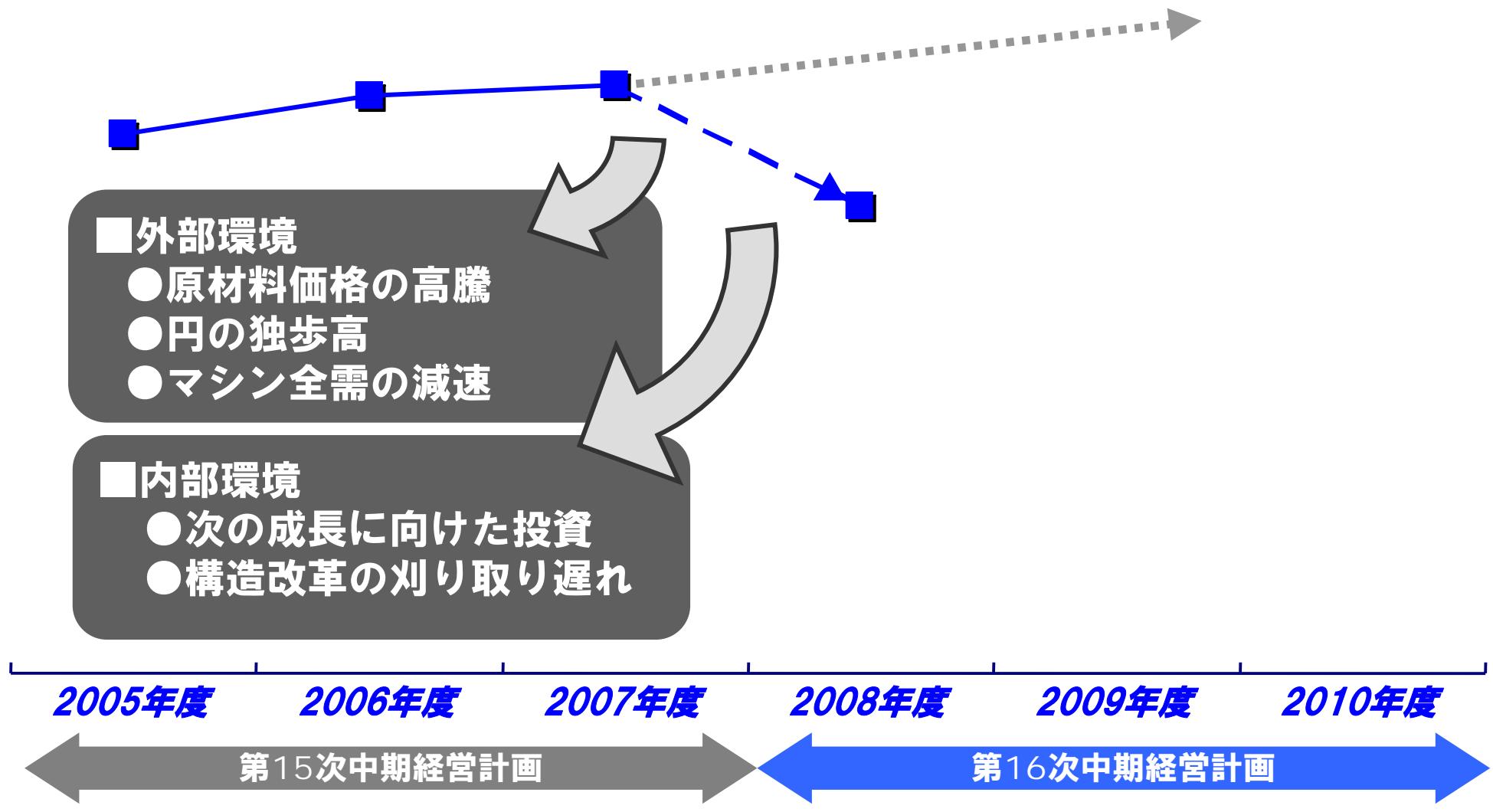
- 15次中計で狙った「新たな顧客価値創造」「効率化」の仕込みができつつある
- 16次中計で目指すことは
①15次の刈取り ②効率化 ③更なる成長



- 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

08年度の戦略展開状況 について

■世界的な経済環境の悪化と構造改革効果の刈り取り遅れにより 減収・減益の見込み



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

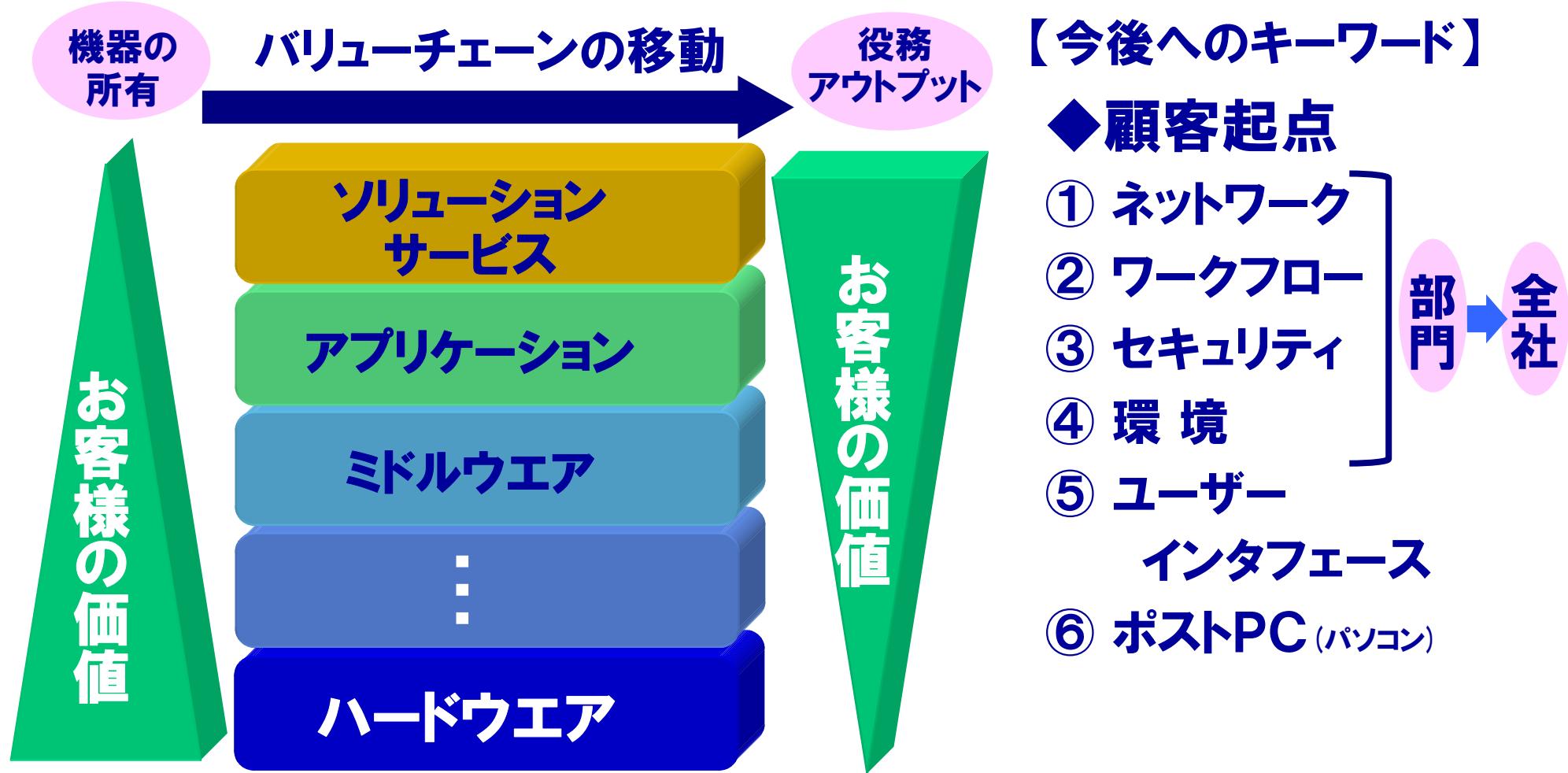
⑤ グローバルブランドを確立する

1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

■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】



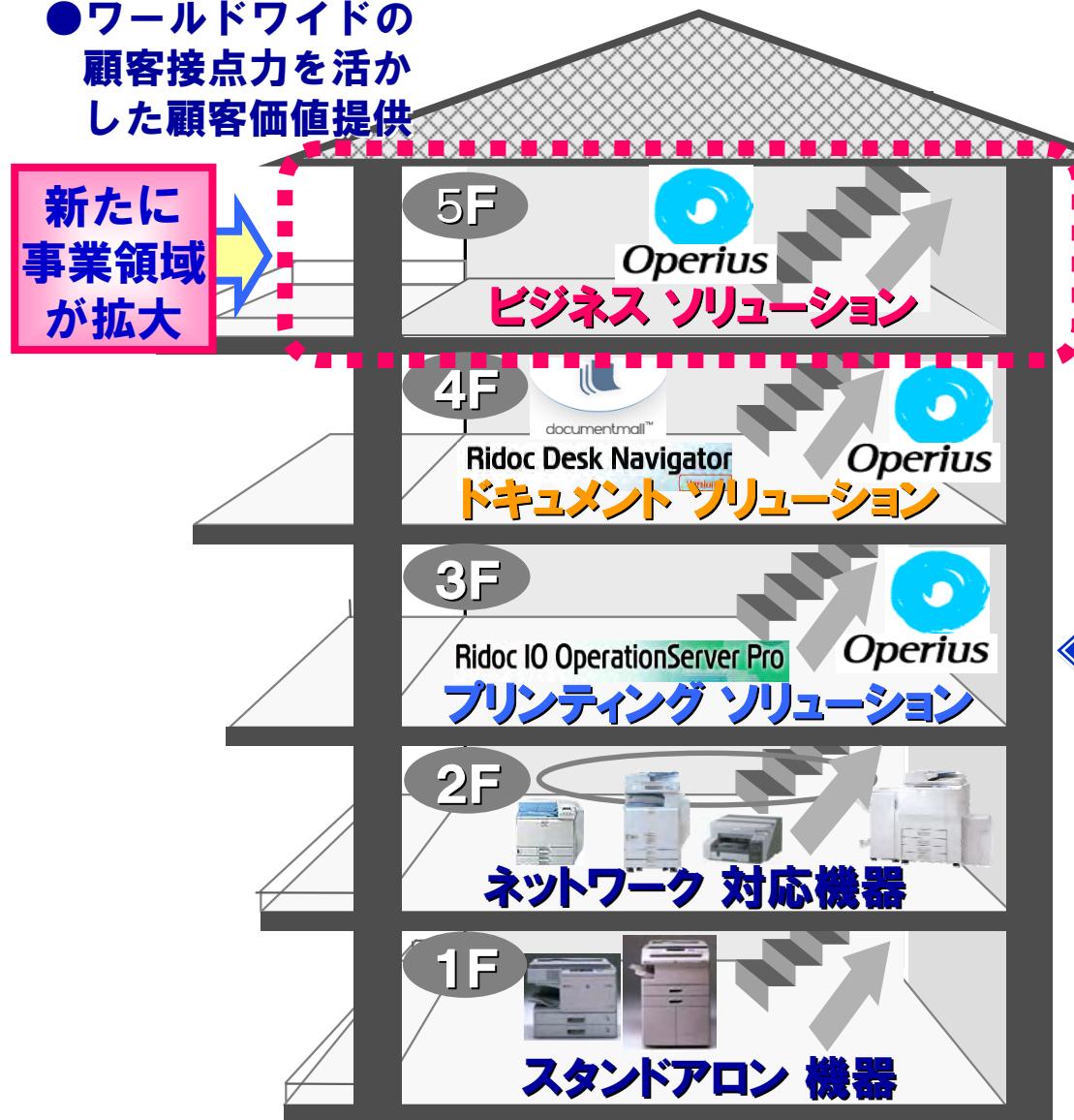
出典: © 2007 IGNITE Group. 資料より

1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

■既存の事業をベースとした新しい顧客価値の創出

- ワールドワイドの顧客接点力を活かした顧客価値提供



リコーの強み

- グリーンリューション
- 環境経営の実践
- ソリューション提案力
- IT活用力（業務分析力）
- グローバル均一サポート
- ソリューションプラットフォーム
- カスタマイズ対応力
- CS・顧客接点力
- グローバル販売網
- ネットワーク機器管理システム
- デジタル化先行・ネットワーク化
- フルラインアップ
- 環境技術の製品搭載
- 画像処理・情報処理融合技術

1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

■ 画像＆ソリューション事業分野：販売基盤の強化

● IKONの強みを活かし、グローバルに事業展開

1. 米欧における販売体制が強化できる

⇒ 北米を中心に400拠点以上の販売・サービス網

⇒ 大手顧客と長年にわたる取引

⇒ IKONの優良顧客の獲得

⇒ 直販体制の強化

2. 成長領域の販売体制が強化できる

⇒ アウトソーシングビジネス(MPS)事業基盤、ノウハウの獲得

(IKON社のMPS売上比率 約20%)

⇒ プロダクションプリンティング販売・サービスの拡大

3. 統合効果による収益の向上が見込める

⇒ 製造利益増加(リコー製品比率増加に伴う)

⇒ 統合効果(資源の共有化、効率的な事業運営など)

⇒ 相乗効果(新たな付加価値・サービスの提供)

1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

■ 画像＆ソリューション事業分野：ソリューション展開 ● 国内におけるOperius展開の加速

⇒パートナー連携 136社 ⇒Operius連携ソリューション累計 41モデル

<連携アプリケーション例>

基幹業務システム分野

Paples III / Paples for imago
(日鉄日立システムエンジニアリング様)

Report Director Enterprise
(ウイングアークテクノロジー様)

αドキュメントダイレクト (OSK様)

商事行 (オービックビジネスコンサルタント様)

PCA商魂 (ピー・シー・エー様)

UJX-Direct MFP™ (ウルシステムズ様)

ワークフローシステム分野

Lotus® Notes®/Domino
(日本アイ・ビー・エム様)

desknet's (ネオジャパン様)

セキュリティ分野

指静脈認証システム「静紋®」
(日立ソフト様)

JP1 / 秘文 (日立製作所様)



※企業名は順不同
※開発中ソリューションを含みます

etc

■ 画像&ソリューション事業分野:ソリューション展開

● 米IBM®社とグローバルで戦略的な提携

- ◆ DSMS(ドキュメントセキュリティアンドマネジメントサービス)を共同で展開
- ◆ TCO(トータル・コスト・オブ・オーナーシップ)削減と環境負荷削減の実現
- ◆ お客様の課題「セキュリティ&コンプライアンス」「ドキュメントワークフロー効率向上(生産性向上)」解決をサポートするサービス
- ◆ リコーとIBMの技術・ノウハウを組合わせ、お客様の課題を「見える化」



※事例) IBM「Tivoli®」とリコーのMFPを連携させたサービス提供…など

1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

■画像＆ソリューション事業分野:サービス事業展開 ●DPO/BPOをグローバルに展開

※DPO（ドキュメント・プロセス・アウトソーシング）

※BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）

【例:DPOのTCO削減効果試算】

マーケット

TCO削減余地

民間企業

10~30%

大学

20~40%

自治体

30~50%

リコーの提供内容例

- ・機器TCOみえる化
- ・最適化
- ・マネージ代行

- ・外注印刷みえる化
- ・印刷発注代行
- ・印刷製本業務

- ・外注印刷みえる化
- ・印刷発注代行
- ・印刷製本業務

※リコー独自調査

1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

■ 画像＆ソリューション事業分野: PP事業分野

● PP事業への積極投資による市場の拡大

◆ RICOH Pro C900の市場投入

- ・導入ユーザーから高い評価

◆ InfoPrint Solutions, Inc

- ・サービス部門も含めた統合が完了('09年1月)

- ・IP5000カラーIJ連帳機でトップシェア

- ・Trans Promoでのコンサルティングおよびプロフェッショナルサービス展開

◆ プリンティング イノベーションセンターの開設(日本・欧州・米州・中国・AP)

日本・東京（銀座）



中国・上海



AP・シンガポール



1 狙いの事業領域でトップになる

RICOH

■ RICOH Pro C900 お客様の声(日本国内)

InPlant、複写業者、DM請負業者、印刷業者、PODなどに
新規・増設・他社置き換えなどで導入

- ・カラー／モノクロ混在ジョブでワークフローを大幅に改善、生産性を向上
- ・厚紙印刷でもスピードが落ちず、生産性が非常に高い
- ・カールが少なく、すぐに後処理に移れる
- ・年賀状を1日に43千枚出力したが、1枚の紙詰まりもなく、色品質にも大満足
- ・年賀状印刷業務で初日に12K枚を出力したが、トラブルが全く発生しなかった
- ・文字、線のクレームがなくなった(テカリ少なく文字が読みやすい、テキスト細線がシャープ)
- ・PP加工、UV加工など他社POD機でできない後加工が可能になり、付加価値UP
- ・モノカラー(2色)の料金設定は非常に魅力的。原価低減の大きな武器になる



狙い通り
高画質＆ワークフロー改善で
高い評価を獲得

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

RICOH

■ 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】



【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

2 環境経営を強化、加速する

RICOH

■ 環境に活かせるリコーのコア技術

過去

～現在

将来

世の中のトレンド

石炭
白熱灯
CRT
Analog

Copy、Camera、Paper、
Wired…

石油／天然ガス／原子力
蛍光灯／LED
LCD／EL
Digital & Network

MFP、IJ、Digital Camera、
Display、Wireless…

再生可能エネルギー
自然エネルギー(太陽光／風力…)
LED？EL?
ubiquitous network?
分散POD / Paperless
Office / Web X.0 / 3D

新規開発技術

■ リコーが培ってきたコア技術

- ・材料技術(有機・無機)
- ・画像形成技術(メカトロ、光学など)
- ・生産プロセス技術
- ・IT技術

省資源: 有機・無機材料技術、完全リサイクル、
IT&Network技術、PP技術…

省エネ: 高効率エンジンプロセス技術、
高効率エレキ技術、超臨界技術、
ドライ洗浄技術、MEMS、IJ技術…

創エネ: ハイブリッド材料

リコーのコア技術の多くは環境技術開発に展開可能

2 環境経営を強化、加速する

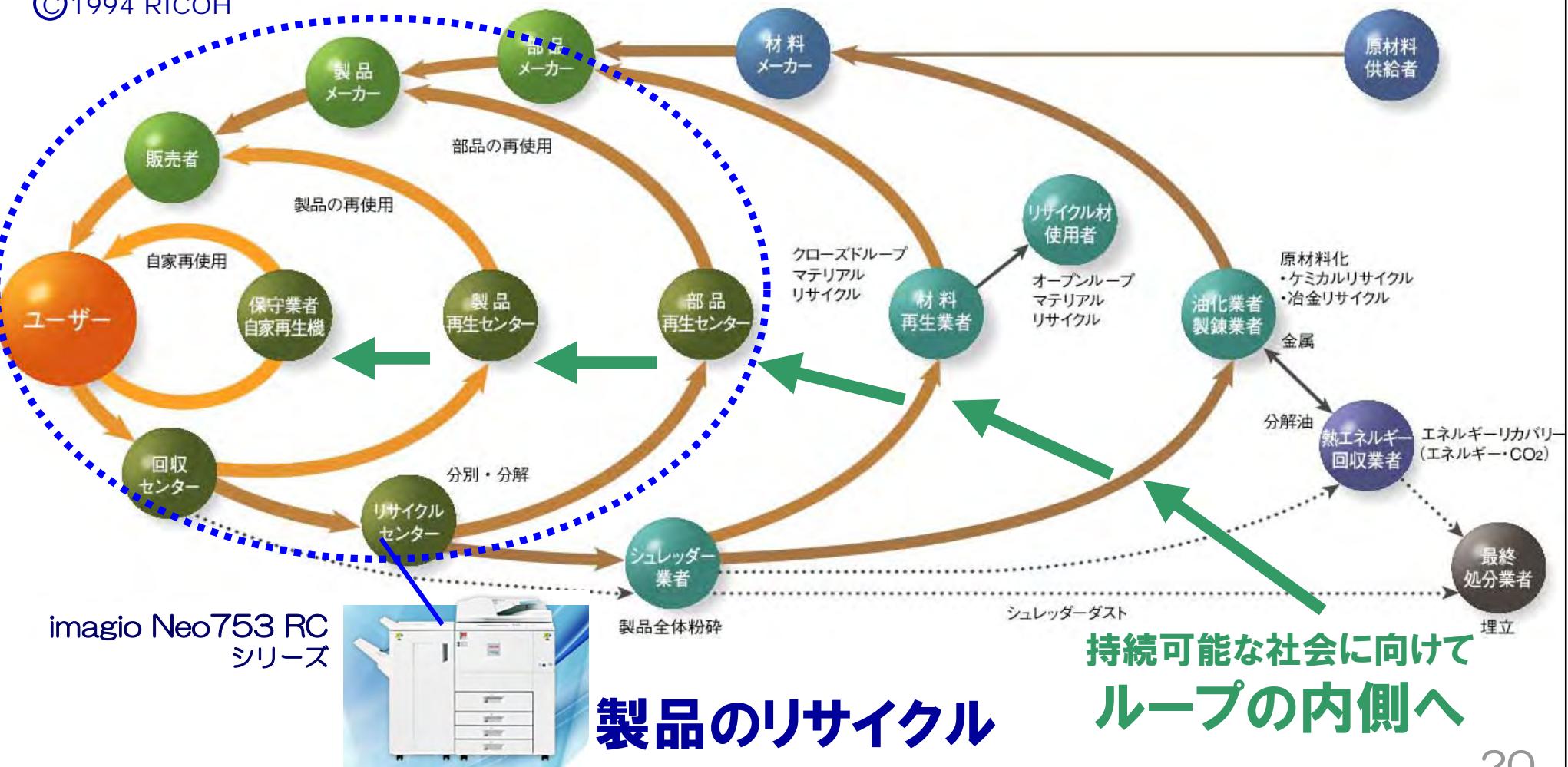
RICOH

リコーのライフサイクルマネジメント

(原材料～生産～お客様～廃棄まで)

【コメットサークル™】循環型社会実現のためのコンセプト

©1994 RICOH



2 環境経営を強化、加速する

RICOH

■お客様へ環境経営のお役立ち活動を開始

「CO₂ 見える化プロジェクト」始まります。



例えば、複合機の省エネ設定で、約78%節電し、コストもセーブ。

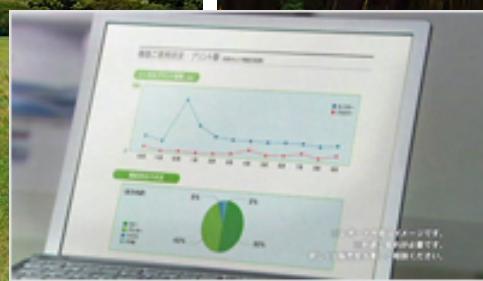


あなたのオフィスも、
地球環境とつながっている。



例えば、用紙の有効活用で、
環境にやさしく、コストも節約。

あなたのオフィスも、
地球環境とつながっている。



さらに、

CO₂削減につながる使用状況をレポート。

- 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

RICOH

■'08年カラー複写機・MFPで2年連続「顧客満足度No.1」

(J.D. パワー アジア・パシフィック 2007年～2008年日本コピー機／複合機顧客満足度調査)



■コンパクトデジタルカメラ「顧客満足度No.1」

(アスキー総研調べ '09/3/9)

GR DIGITAL Ⅱ



GX200



■さらに「満足」から「感動」を目指して RICOH Qualityの確立に挑戦

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

RICOH

■画像＆ソリューション事業分野での新しい顧客価値創出

●PP事業

⇒お客様の「コストと資源を削減」

◆POD (プリント・オン・デマンド)

- ・必要な情報を必要な枚数、必要な場所で印刷
- ・従来の印刷方法に比べ、余った印刷物の廃棄や輸送にかかる経費・環境負荷を軽減

◆トランスプロモ

必要な情報を必要としている人に1 to 1で提供

⇒「人にやさしい」サービスの提供を開始

◆DPO

(ドキュメント・プロセス・アウトソーシング)

◆BPO

(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)

●ソリューション・サービス

⇒リコーが「環境経営」で培ってきた社内実践のノウハウをお客様に提供する

【グリーンソリューション】

◆TCO削減と環境負荷削減の両立

【ITソリューション】

◆「IT Keeper」サービスをスタート

- ・始める⇒NET Begin BBパック...など
- ・活かす⇒クライアントマネージドサービス ...など
- ・守る ⇒セキュリティ構築ソリューション ...など
- ・続ける⇒エンタープライズマネージドサービス...など

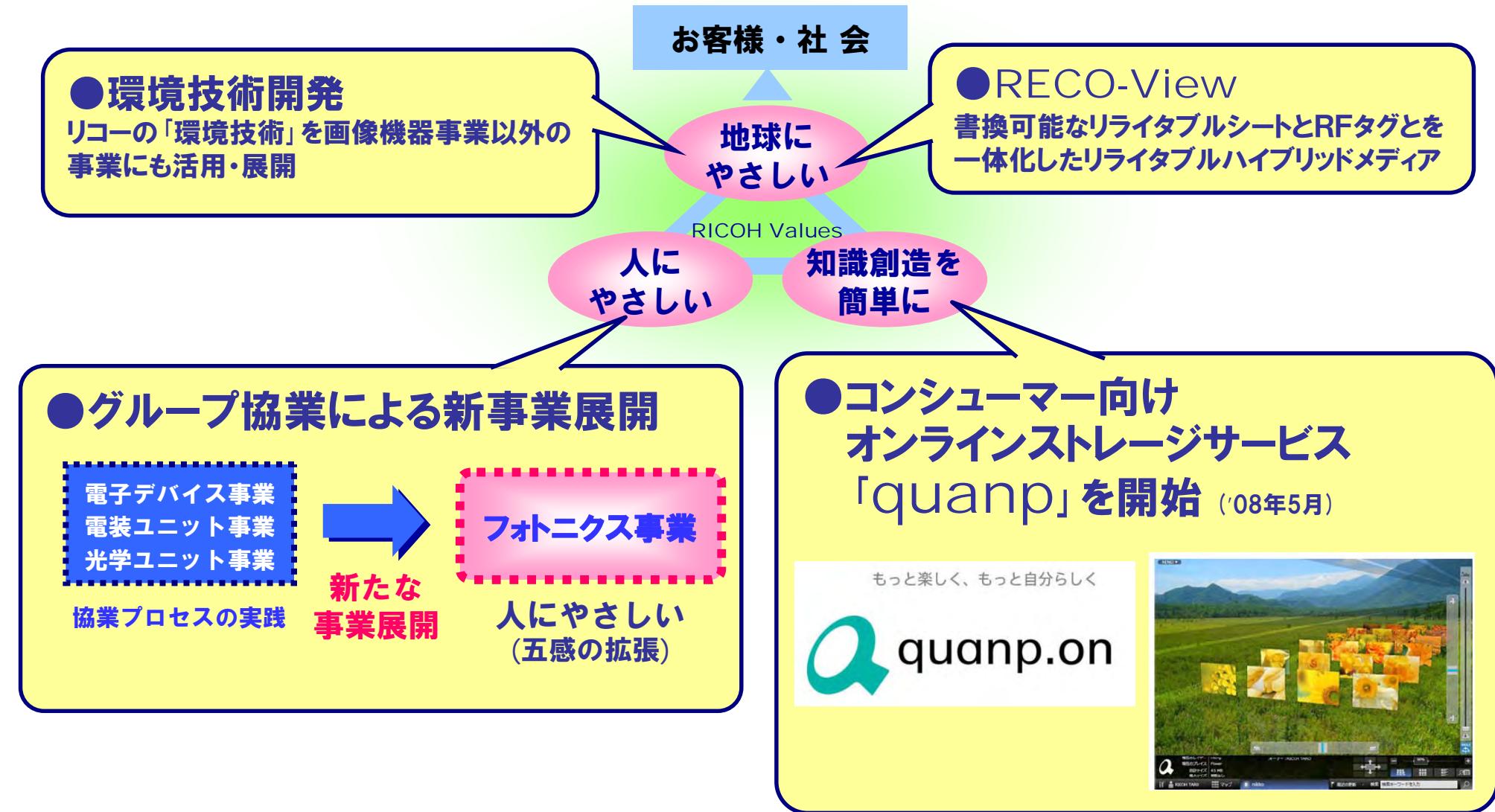
【ITアウトソーシング】

お客様の業務課題・実施課題を明確化し、経営戦略推進のための、ITによる具体的な解決策の提言やプロジェクト活動全般を支援

4 新しい成長領域を創出する

RICOH

■リコバリューによる新しい顧客価値の創出

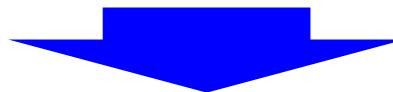


- 1 狙いの事業領域でトップになる
- 2 環境経営を強化、加速する
- 3 Ricoh Qualityを確立する
- 4 新しい成長領域を創出する
- 5 グローバルブランドを確立する

グループ一丸となって、グローバルブランド確立へ

■次の成長に向けた準備

- ◆ InfoPrint Solutions、IKON等のリコーグループ化
⇒ グループ合計で約11万人の規模に
- ◆ タイ新工場・東北／沼津での新プラント建設
- ◆ 会社およびITシステムの統合(日・欧・米)



■課題

- ◆ 事業領域の拡大に向け、体制・インフラ拡張してきたが、
グループ全体が十分にインテグレートされていない
⇒ 人員・拠点・組織
- ⇒ ITシステム
- ⇒ 構造改革の加速による徹底的な
効率化、スリム化

5 グローバルブランドを確立する

RICOH

■グローバルブランドを目指して

●ニューヨータイムズスクウェアのエコ看板



●全英女子オープン('08)

●LPGAリコーカップ('08)

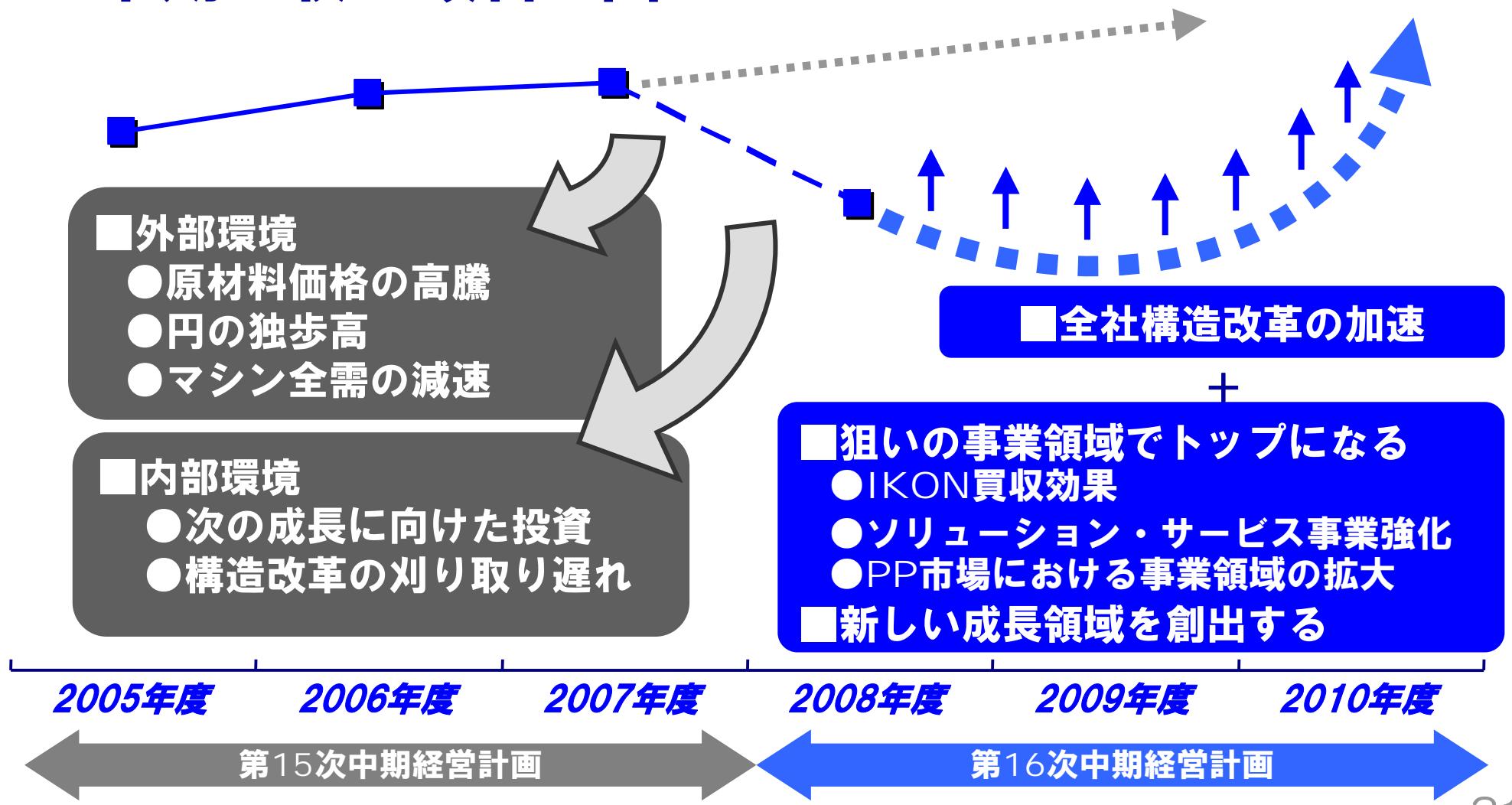
●リコーラグビー部2年振りに トップリーグ復帰



第16次中期経営計画の 目標値について

第16次中期経営計画目標値について① RICOH

■ 狙いの事業拡大と構造改革加速により 早期に収益改善を図る



第16次中期経営計画目標値について② RICOH

■2010年度の業績目標値



(億円)	07年度	08年度 見通し	前年比	10年度目標	10年度目標 (為替見直し後)
売上高	22,199	21,500	-3.2%	25,000	23,000
営業利益	1,815	1,000	-44.9%	2,500	1,700
(営業利益率)	8.2%	4.7%	-	10.0%	7.4%
当期純利益	1,064	350	-67.1%		-
(当期純利益率)	4.8%	1.6%	-		-
為替レート	\$=¥114.40 EURO=¥161.69	\$=¥ 99.63 EURO=¥143.09		\$=¥105 EURO =¥155	\$=¥90 EURO =¥120