

**次期中計に向けた  
事業戦略の方向性**

**2013年 9月6日  
株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員  
三浦 善司**

## 本日の資料に関する注意事項

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れないようお願い致します。

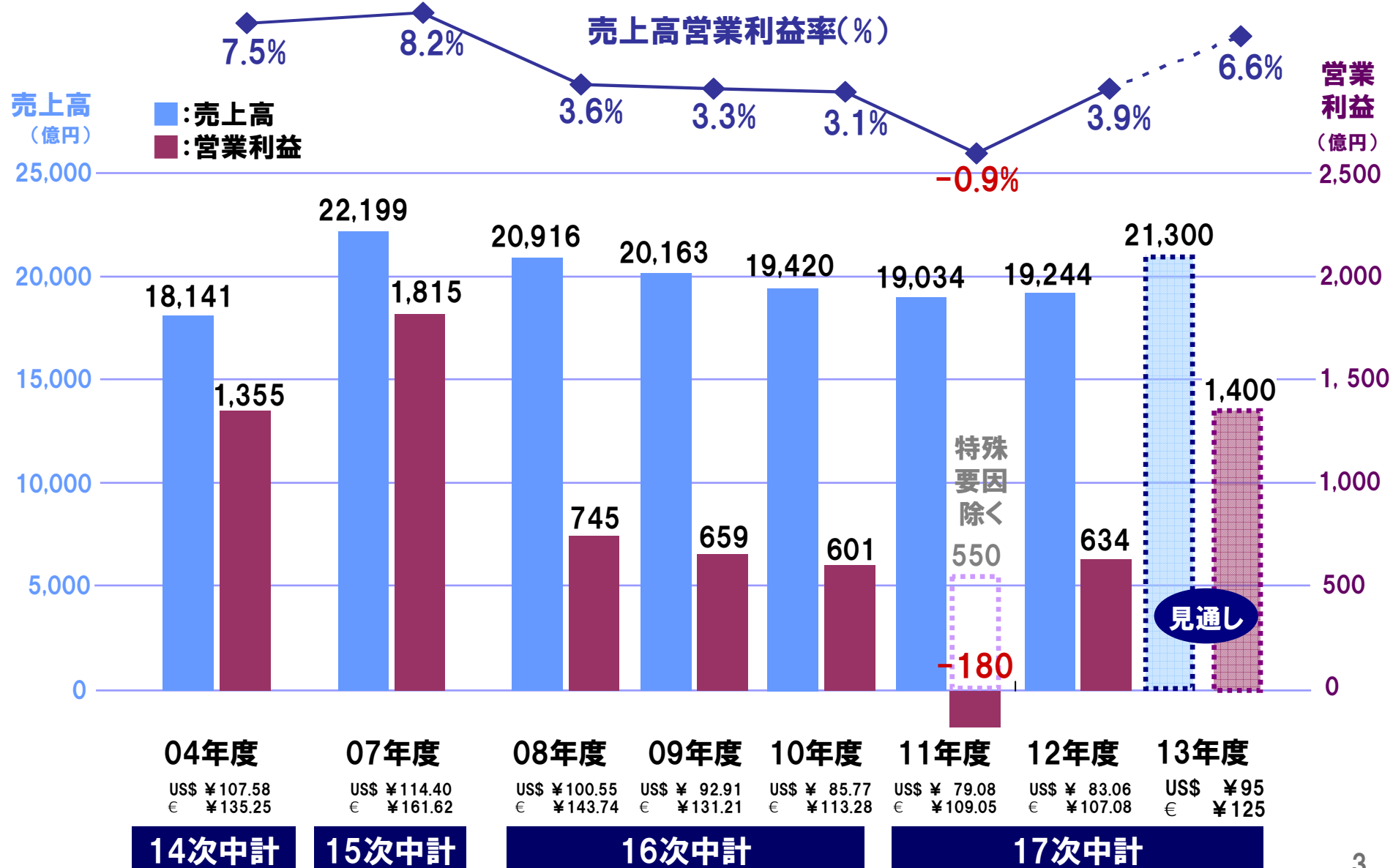
実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向とりわけ消費動向、b) 為替レートの変動、c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

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、お客様ご自身のご判断において行うようお願い致します。

- 1. 17次中期経営計画の現状**
- 2. 2013年度 基本方針と財務目標**  
(2014年3月期)
- 3. 中期的な経営の方向性**

# 中計の推移（14次から17次）



## 「成長」と「体質改造」の同時実現 (Growth) (Transformation)

### 1. 事業の創造と集中



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

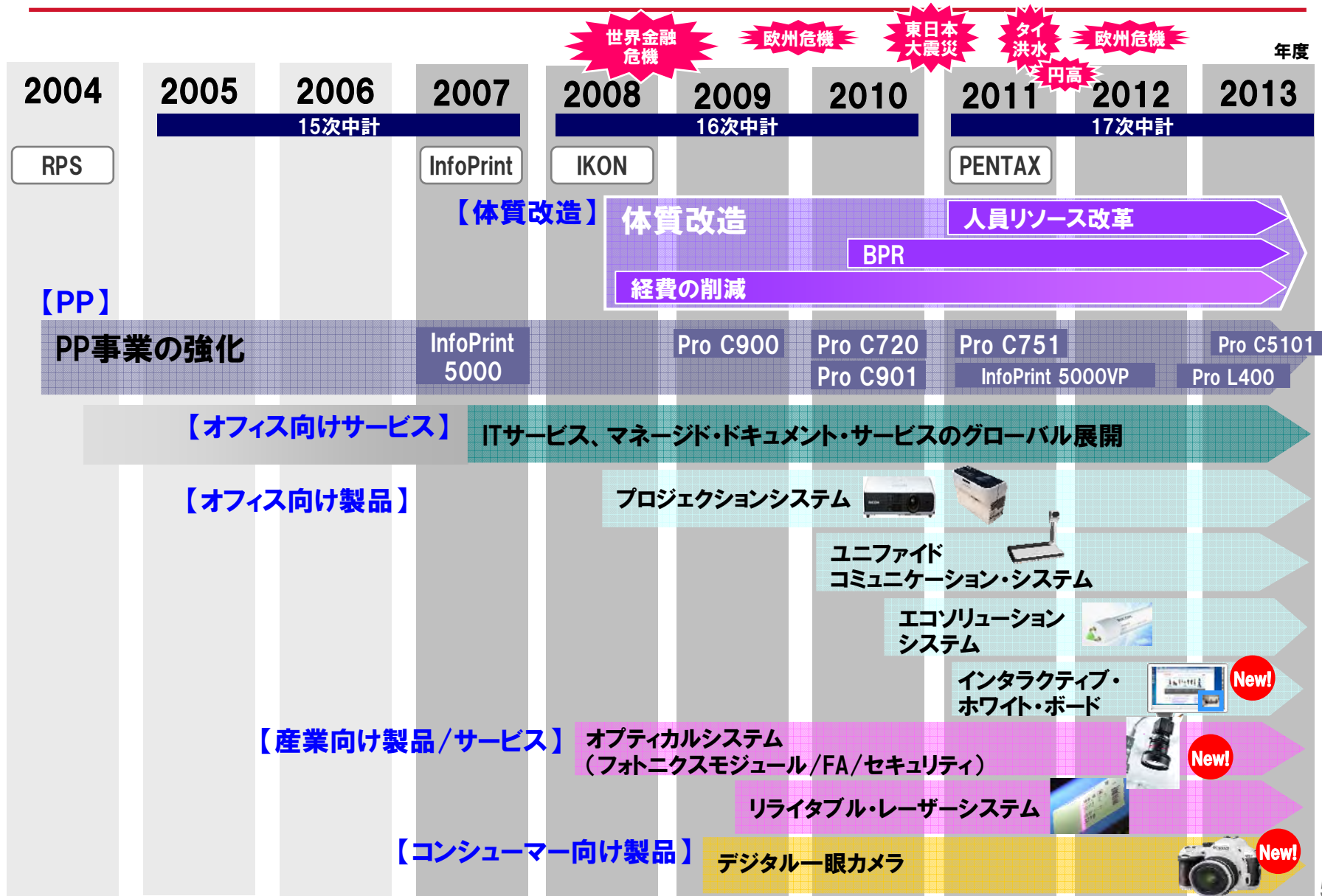
### 2. 高効率経営の実現



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

# 中計4期の経営戦略施策展開



# 17次中計

## 「体質改造」への取り組みと成果(1)

★ 2013年度に実施または継続する事項

### 開発プロセス の革新

- リコーテクノロジーセンター(海老名)への設計開発機能の集約
- リコーテクノロジーズ社の設立 ★

### 販売・サービス 体制の効率化

- 中国とアジア/AP地域の販売統括会社統合 ★
- 米州販売統括会社の再編
- PP販売会社の統合

### 生産拠点の 統廃合

- 国内生産会社の統合・再編 ★
- リコーインダストリー社の設立 ★
- 海外生産拠点の強化 ★

### オフィス向け 事業体制の再編

- ビジネスソリューションズ事業本部の設立 ★
- 基盤・要素技術開発体制の統合 ★
- ソフトウェア開発体制の再編 ★

★ 2013年度に実施または継続する事項

人員リソース  
改革

- グローバルでの人員最適化 ★  
(10,000人規模削減)
- 新規領域への人員シフト

グローバル  
集中購買の促進

- グローバル購買本部の設立と購買機能の集約
- タイにおける購買拠点の設立

業務の  
リエンジニアリング

- 販売プロセスの見直し ★
- 間接業務の標準化/集約化/外注化 ★

不採算事業の  
見直し

- 計量器事業の譲渡
- 半導体事業の構造改革
- カメラ事業の構造改革 ★







# 17次中計

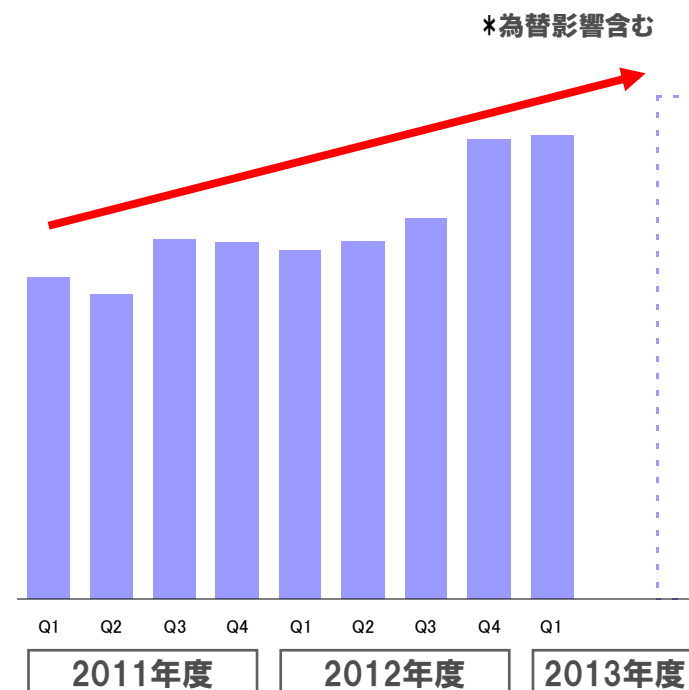
## 「成長」への取り組みと成果(1)

- プロダクションプリンティング事業の製品群を拡充。  
安定した事業基盤確立に向けて、ノンハード売上高が着実に増加。

▼分野別の主な商品

	モノクロ	カラー
CS カット シート		
		
		
CF 連帳		
WF 広幅		
		

▼四半期別ノンハード売上推移



**New!** : 過去1年間に投入した製品

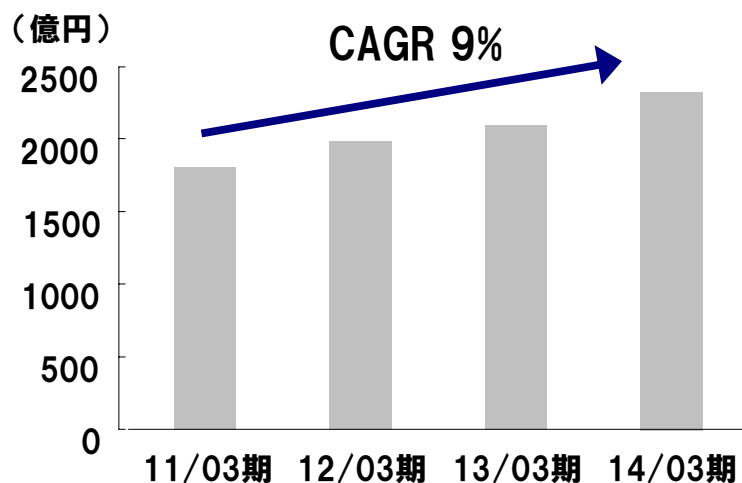
# 17次中計

## 「成長」への取り組みと成果(2)

### ■ サービス事業への事業構造転換を加速

- MDS、ITサービスをグローバルで拡大
- M&Aを含む体制(人員)強化を継続
- 今後は成果刈り取りをより一層加速

#### ▼ネットワークシステムソリューションズ売上高推移



#### ▼サービス事業拡大の投資(主なM&A)

実施年	企業名	国/地域	業種
2011	Momentum Infocare	インド	ITサービス
2011	Print Solutions Group	豪州	MDS
2012	HSSK Forensics	米国	MDS
2012	ADA	ドイツ	ITサービス
2012	IMC Communications	豪州	ITサービス
2012	01 Innovations	シンガポール	ITサービス
2013	Aventia	スペイン	ITサービス

# 17次中計

## 「成長」への取り組みと成果(3)

### ■ 新規事業の拡大に向けて新規商品/サービスを継続投入

#### 基盤事業における新規領域 (コミュニケーション分野)

プロジェクションシステム(PJS)



ユニファイドコミュニケーションシステム(UCS)



インタラクティブホワイトボード(IWB)

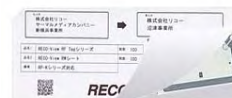


#### 産業分野

FALレンズ/カメラ



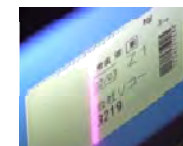
RECO-View



セキュリティカメラ



リライタブルレーザーシステム



#### その他分野

デジタル一眼



ミラーレス



1. 17次中期経営計画の現状
- 2. 2013年度 基本方針と財務目標**  
(2014年3月期)
3. 中期的な経営の方向性

＜第17次中期経営計画における基本戦略＞  
「成長」と「体質改造」の同時実現



＜2013年度 基本方針＞

体質改造の文化を定着させて成長を加速する

1 基盤事業の収益力の  
徹底強化

2 基盤事業における  
新収益モデルの確立

3 新規育成事業の  
成長加速

4 経営効率の  
さらなる向上

# 2013年度(2014年3月期) 連結主要指標 見通し

**RICOH**  
imagine. change.

売上高	21,300 億円
営業利益	1,400 億円 (営業利益率 6.6 %)
一株当たり当期純利益	110.34 円
ROE	8.5 %
一株当たり年間配当金	33.0 円
.....	
前提為替レート	1ドル 95.00 円
(2Q以降)	1ユーロ 125.00 円

\*業績見通しは、2013年7月26日公表のもの

\*実際の業績は経済環境、事業環境、その他様々な要因により、現時点の見通しとは異なる結果となる場合があります。

1. 17次中期経営計画の現状
2. 2013年度 基本方針と財務目標  
(2014年3月期)
3. **中期的な経営の方向性**

# ■ 基盤事業に関連する市場成長の見通し

## ■ 画像機器の周辺に大きな市場や成長率の高い市場が存在

	Hardware Software	Consulting Services	Implementation Services	Support Services	Outsourcing Services
Business Process		●			●
Application	●	●	●	●	●
Communication	●		●		●
IT Infrastructure	●	●	●	●	●
Imaging	●			●	●

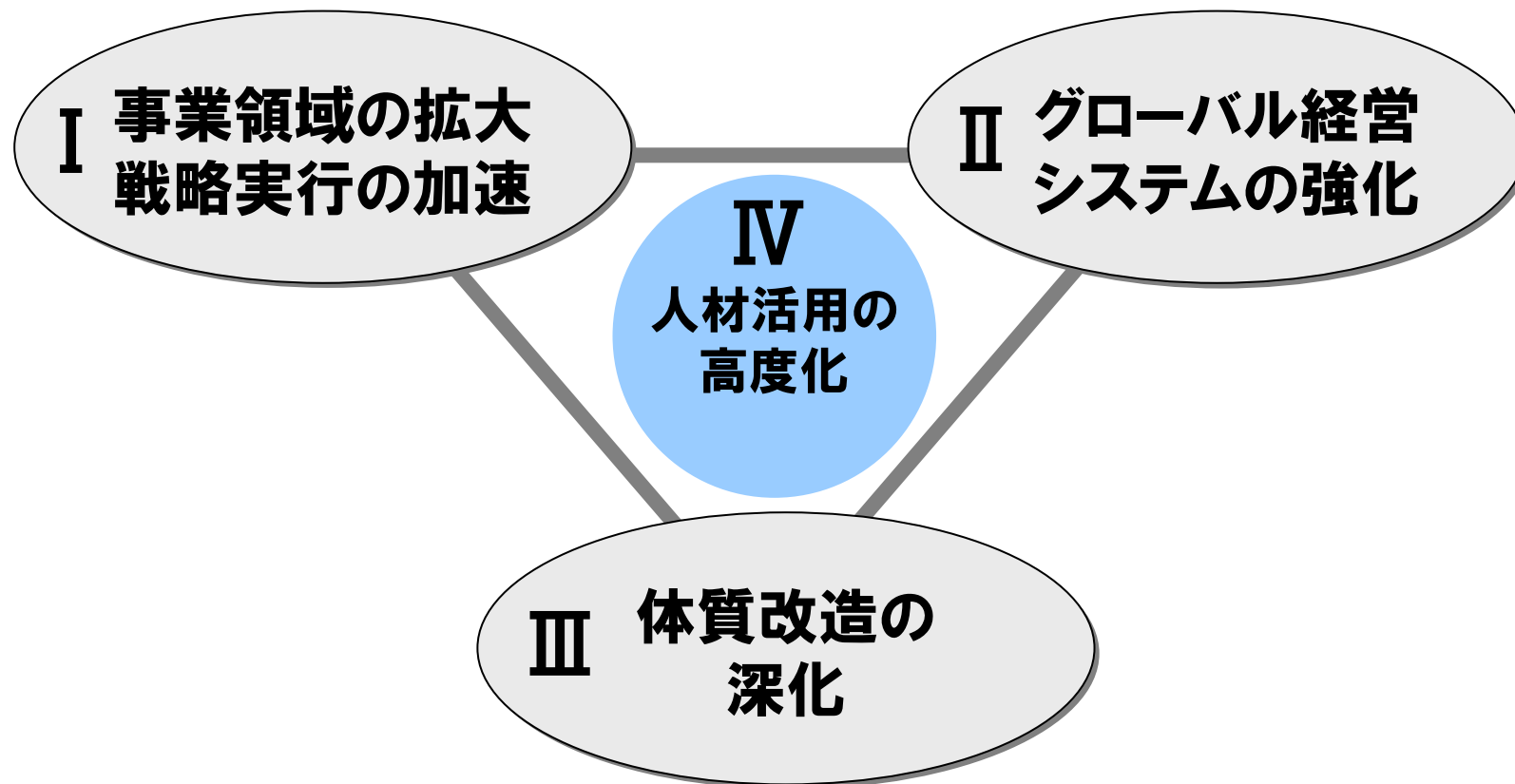
CAGR% : +1%未満 ●  
 CAGR% : +1% ~ +5% ●  
 CAGR% : +5%以上 ●  
 (2012-2016)

出典：リコー調べ



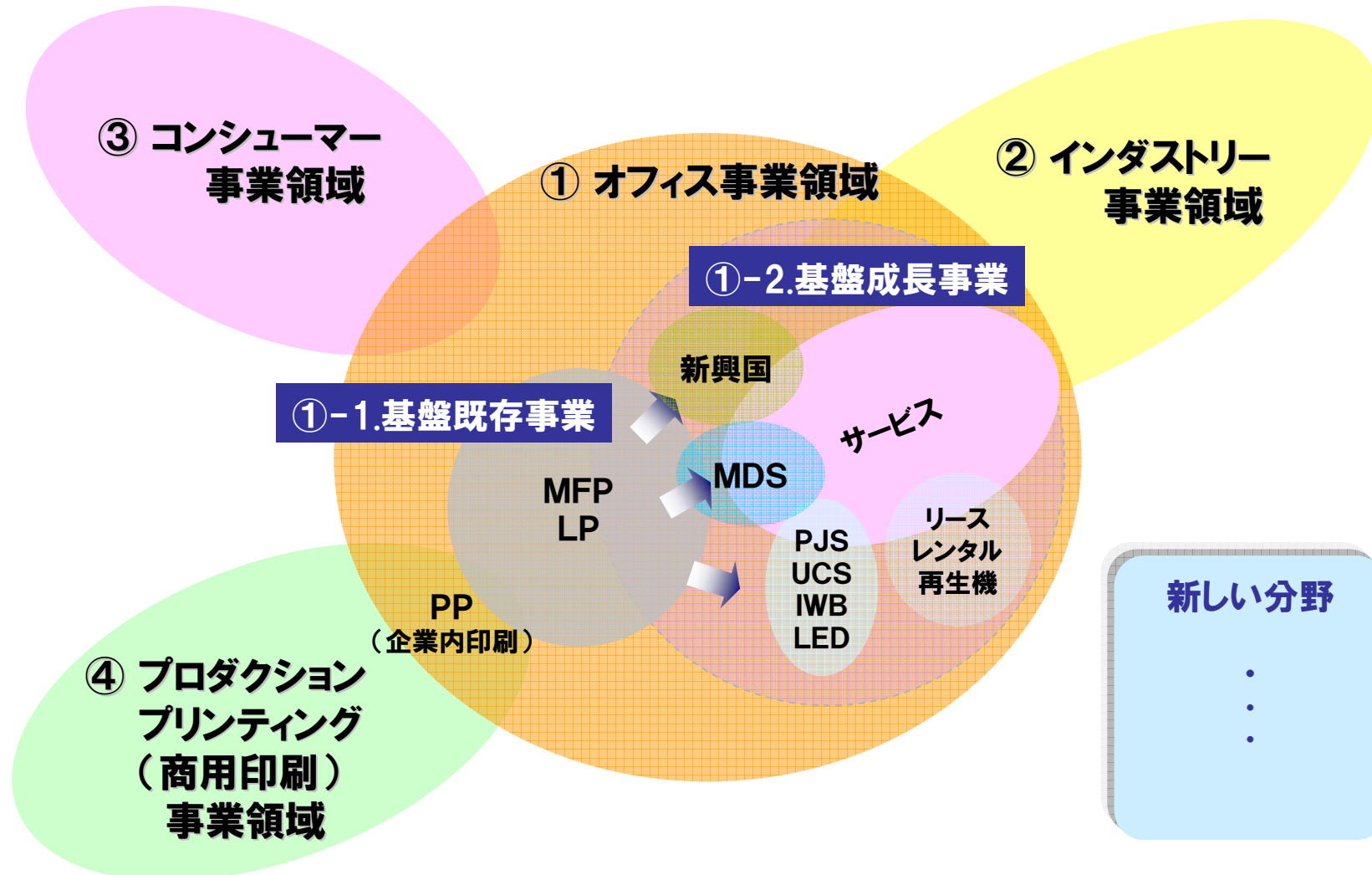
## ■ 中期的な経営の枠組み

- 事業戦略、経営システム、体質改造、人材活用の4つの変革を実行



# I. 事業領域の拡大/戦略実行の加速

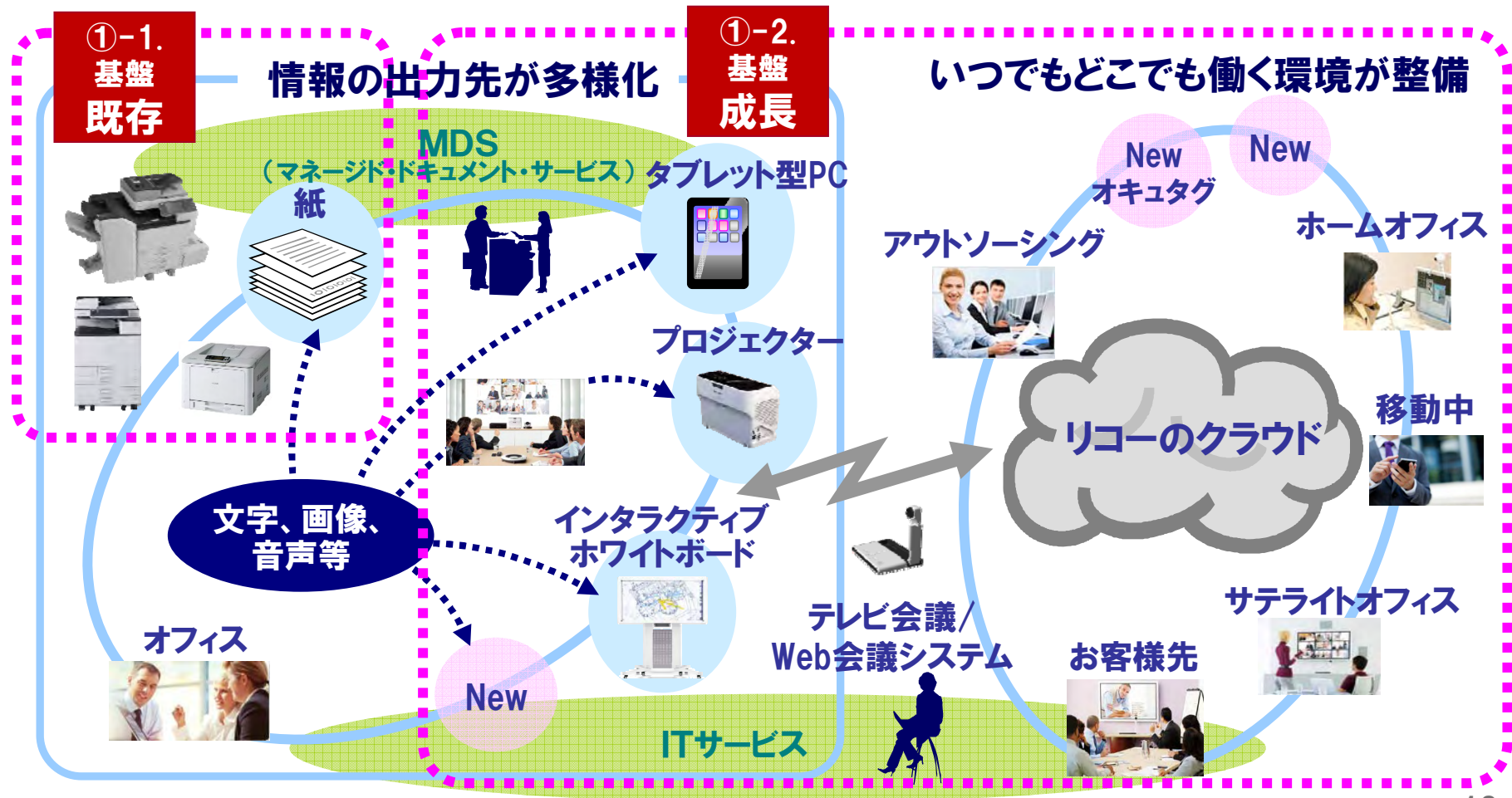
## ■ 顧客軸による4つの領域で事業戦略を策定、実行



# I. 事業領域の拡大/戦略実行の加速

## ① オフィス事業領域の全体像

- ①-1. 基盤既存事業では、収益力を徹底強化
- ①-2. 基盤成長事業では、新収益モデルを確立



## ① オフィス事業領域の「新興国」

### ■ 新興国市場開拓を強化

重点市場での  
事業拡大の加速

(例: 中国、ロシア、インド、ブラジル、メキシコ、トルコ、ベトナムなど)

研究開発の強化

- 現地におけるR&D・マーケティング機能の強化
- 新興国発の製品/サービス投入の加速

販売網の拡充

- 販売/保守サービス網のさらなる整備
- 成長事業拡大のための投資の継続

生産機能の増強

- 消費地生産拠点の強化
- タイ生産関連会社の拡大  
(集約生産機能と消費地生産機能)

# PENTAX × RICOH

ペンタックスとリコーの技術を組み合わせて産業用途に新しい価値を提供

## セキュリティ

赤外線カメラ



セキュリティカメラ



デジタル双眼鏡



## FA (ファクトリー・オートメーション)

FAレンズ/カメラ



被写界深度拡大カメラ



超小型ステレオカメラ



# PENTAX × RICOH

レンズ交換式カメラを核に、確固たるポジションを確立

中判デジタル一眼



デジタル一眼



ミラーレス



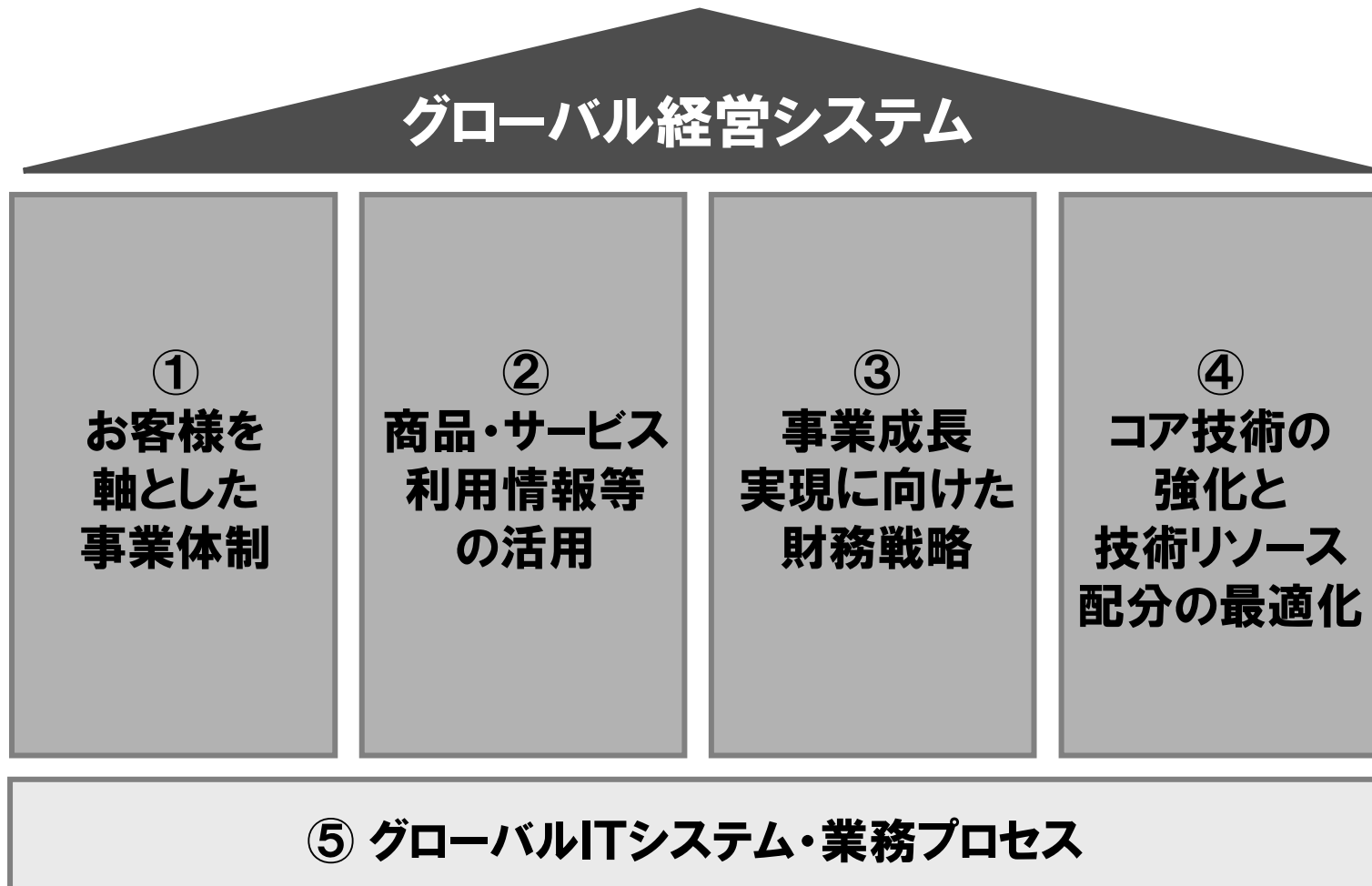
高級コンパクト



全天球カメラ



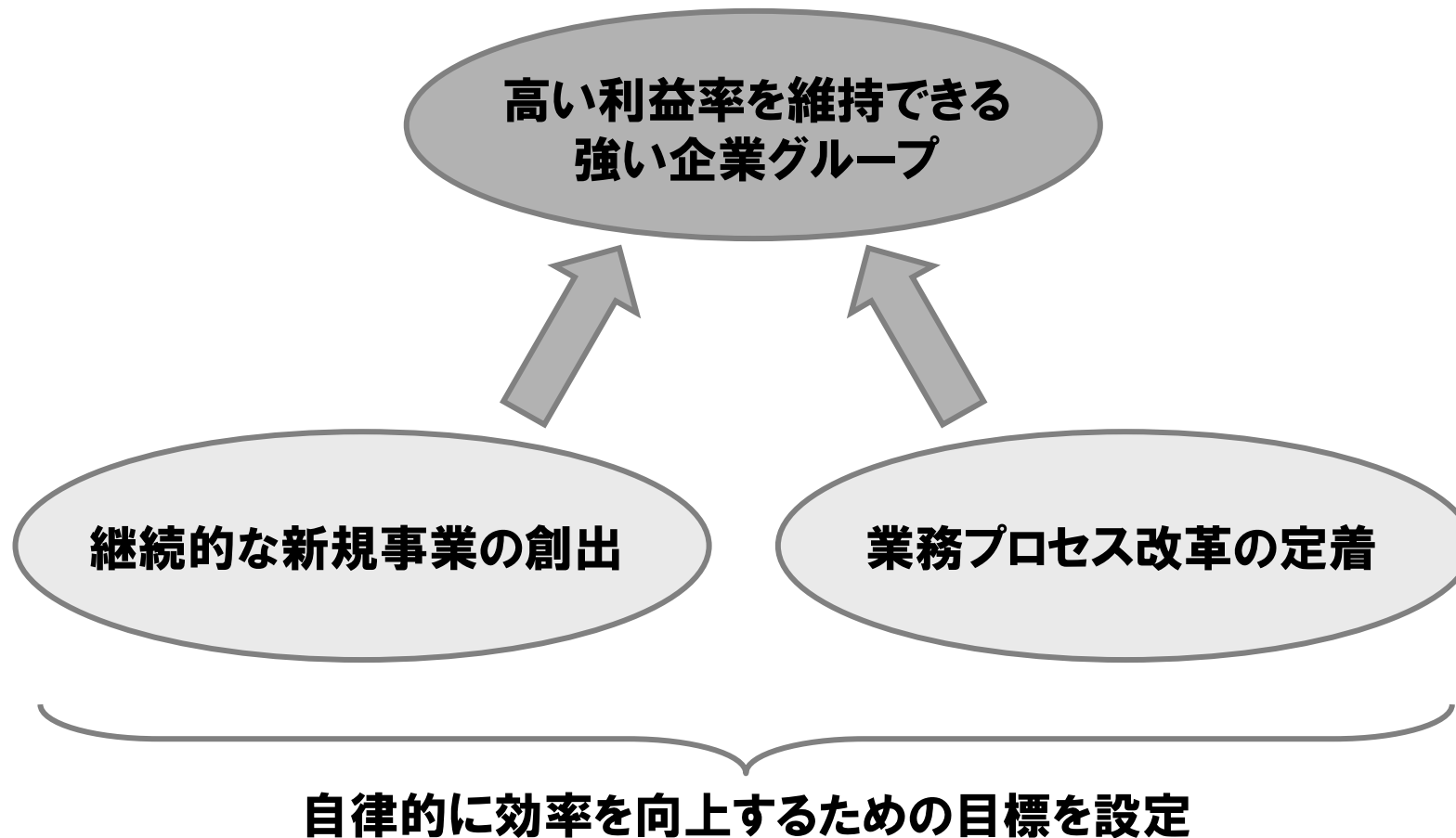
## ■ II. グローバル経営システムの強化





## ■ Ⅲ. 体質改造の深化

### ■ 「自律的な体質改造」による不断の効率向上





## ■ IV. 人材活用の高度化

### ■ グローバル人材とプロフェッショナル人材の強化

グローバル経営を  
加速する人材の育成

新規/成長事業を担う  
人材の育成・確保

上記人材を最大活用するための  
制度やプログラムの整備

- グローバルでの経営課題解決や経営幹部候補人材を発掘する  
会合(Global Executive Summits)の継続的な実施
- Talent Base Systemの構築
- Mobility Programの強化
- グループ共通の人事基幹システムの導入等

# ■ 18次中計に向けて

18次中計は

**リコーグループの長期的発展を  
確実にするための3年間**

目指す姿

18次中計の早い時期にROEの最高値を更新する。

年間1,000億円程度のFCFを持続的に創出できる  
体質を確立する。

# ■ 18次中計に向けて

---

**RICOH**  
imagine. change.

imagine. change.

**RICOH**  
imagine. change.