

2017年3月期（2016年度）

第2四半期決算概要

**対処すべき課題と
今後の方向性**

RICOH
imagine. change.

2016年 10月 27日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員

三浦 善司

1. 18次中期経営計画の振り返り

2. 今後の方向性

- 成長戦略
- 改革の取り組み

18次中計の振り返り

◆「戦略」×「経営システム」×「体質改造」の一体改革で成長する 振り返り

戦略

基盤事業収益力の
強化と成長

新たな事業の柱の構築
による成長

- “モノ+コト”による顧客価値を展開してきたが、
プリンティングの市場価格下落、為替影響などにより
利益拡大が難しくなっている
- PP事業*を拡大し、着実に利益貢献を始めたが、
狙った事業規模は実現できていない
- 産業用印刷が将来の柱の一つとなる方向性が見えてきた

P.3~5

体質改造

体質改造の進化

経営システム

経営システムの強化

- 経費・原価低減、BPRなどを実施し成果を出したが、
基盤事業の利益減少分はカバーできなかった
- 事業組織／本社機能／技術経営体制を再構築
- コーポレートガバナンス体制を強化

P.6~7

* PP事業：プロダクションプリンティング事業

18次中計の振り返り 基盤事業の概略

- ◆ リコーの強みである画像機器、VC*やITサービスなどを組み合わせた“モノ+コト”による顧客価値の増大



* VC: ビジュアルコミュニケーション (PJS、IWB、UCSなど)

18次中計の振り返り 基盤事業の主要施策と課題 ①

“モノ+コト”



- 次世代MFPによるワークフローソリューション展開
- VC新製品を切り口とした価値展開

販売/サービス網



- 全世界に展開する直売・サービス網
- 業種に特化した販売体制強化

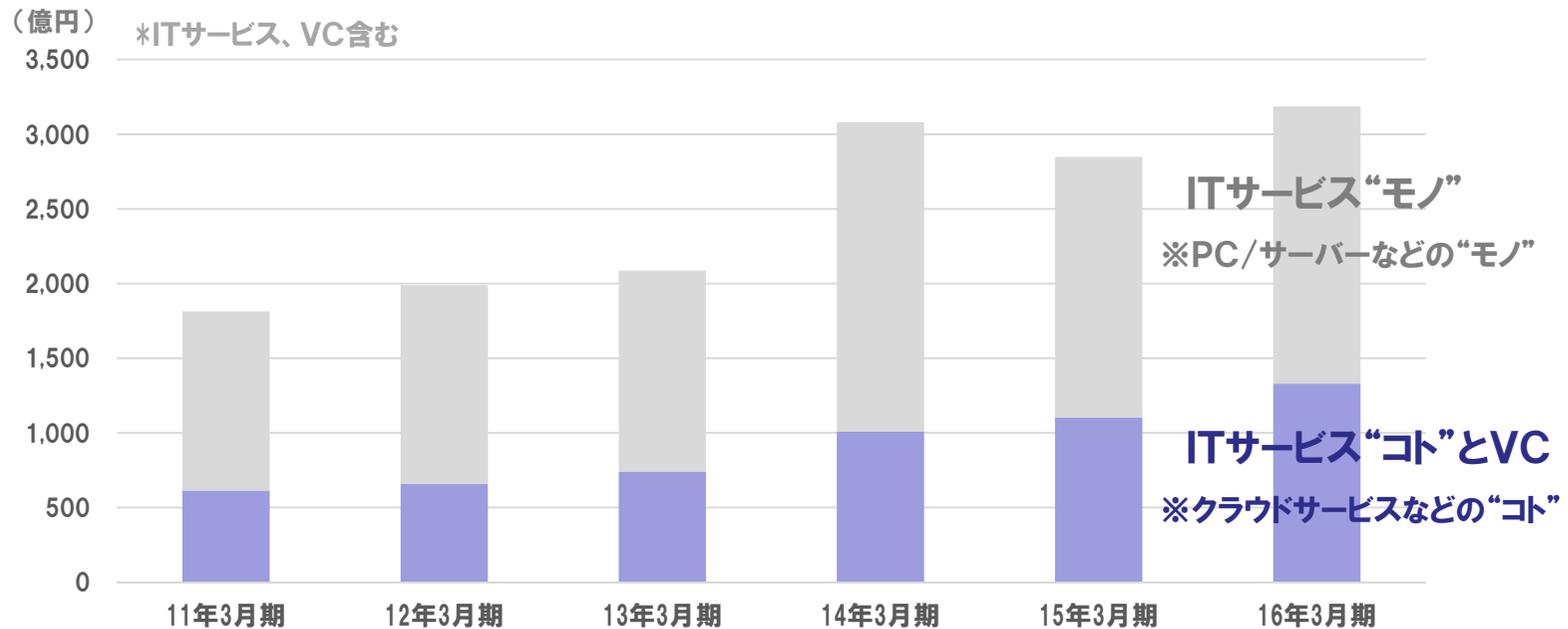
課題

- “モノ+コト”展開による顧客価値の増大を上回る速度でプリンティングの市場価格が下落しており、それに対応した事業構造になっていない

18次中計の振り返り 基盤事業の主要施策と課題 ②

● 戦略的なITサービス会社買収によりサービス事業体制を拡大

【ネットワークシステムソリューション分野の売上高*推移】



課題

- 事業規模に見合ったグローバルでの全体最適が実現できていない

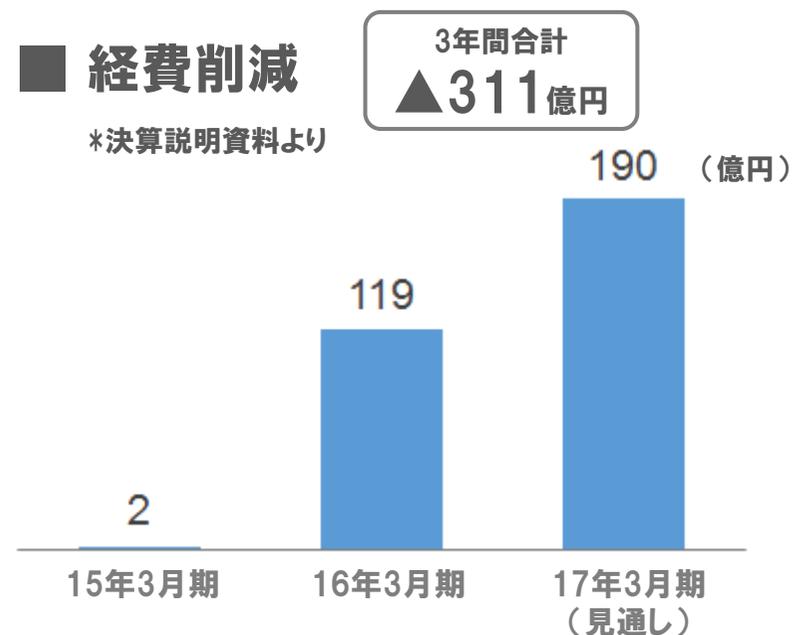
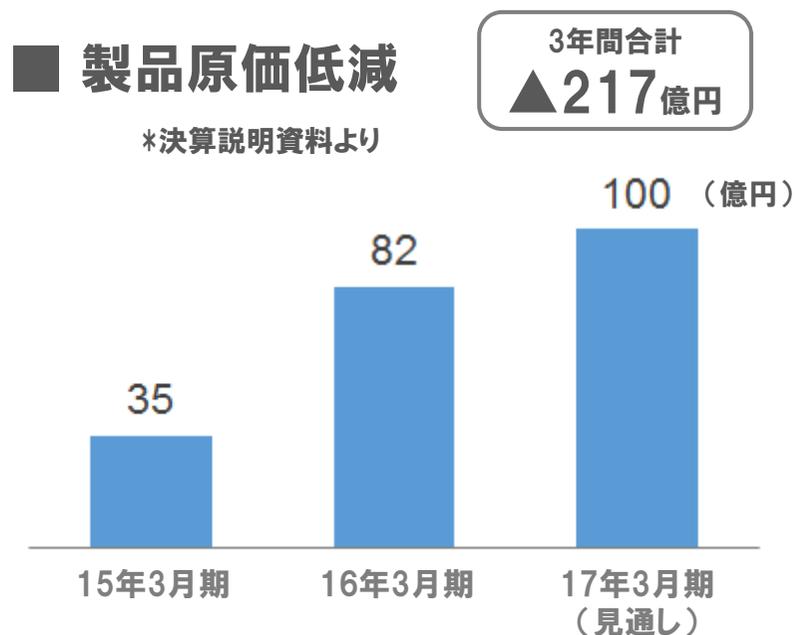
18次中計の振り返り 体質改造の主要施策

◆ 市場の変化（競争激化・顧客変化）に対応するための体質改造

主要項目	概要	
販売/ 保守サービス	販売プロセス見直し	販売体制最適化
	保守サービスプロセス見直し	サービスパーツの共通化による保守サービスの効率化
設計開発・生産	生産拠点 & 役割見直し	国内リサイクル拠点集約 (18→5拠点に集約)
	開発拠点・プロセス見直し	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォーム共通化による開発費削減 ソフト開発人材のインハウス化
本社機能	業務プロセス見直し	間接業務のアウトソース化 など
人員最適化	成長分野への人員シフト	人員配置最適化による人員シフト
事業売却	非中核事業の売却・撤退	三愛水着事業譲渡
保有資産見直し	保有資産の継続的見直し	銀座地区事業所売却

18次中計の振り返り 体質改造による効果

◆ 体質改造を展開した結果として製品原価、経費を削減



- A3MFPプラットフォーム統合化
- 生産効率化
- グループ購買活動強化、など

- 業務プロセス見直し
- 拠点統廃合
- 人材リソースシフト、など

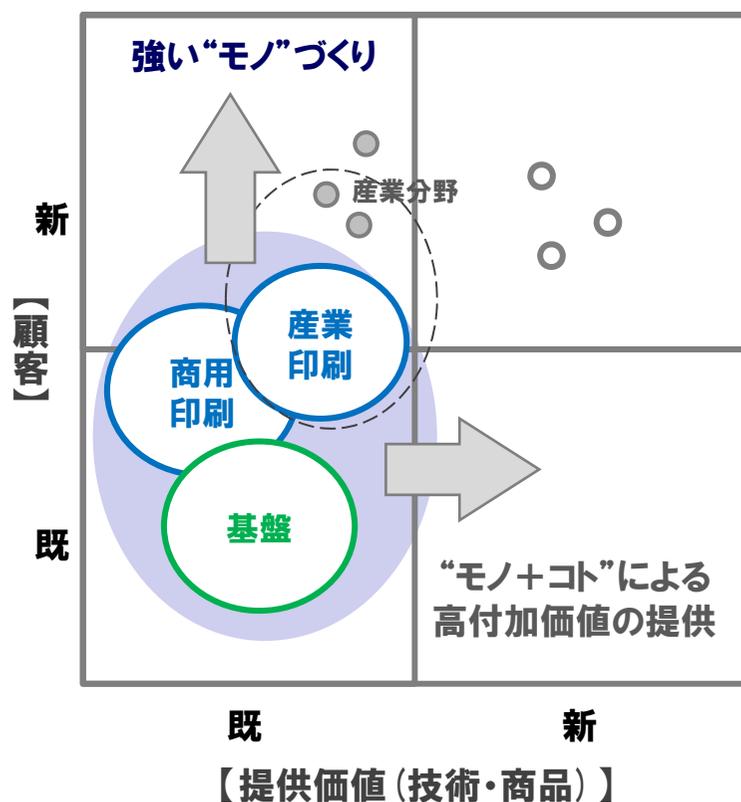
➡ **急激な事業環境変化を踏まえ、活動加速要**

1. 18次中期経営計画の振り返り
2. 今後の方向性
 - 成長戦略
 - 改革の取り組み

成長戦略（方向性）

◆ コアコンピタンスを基軸とした重点3事業の成長戦略

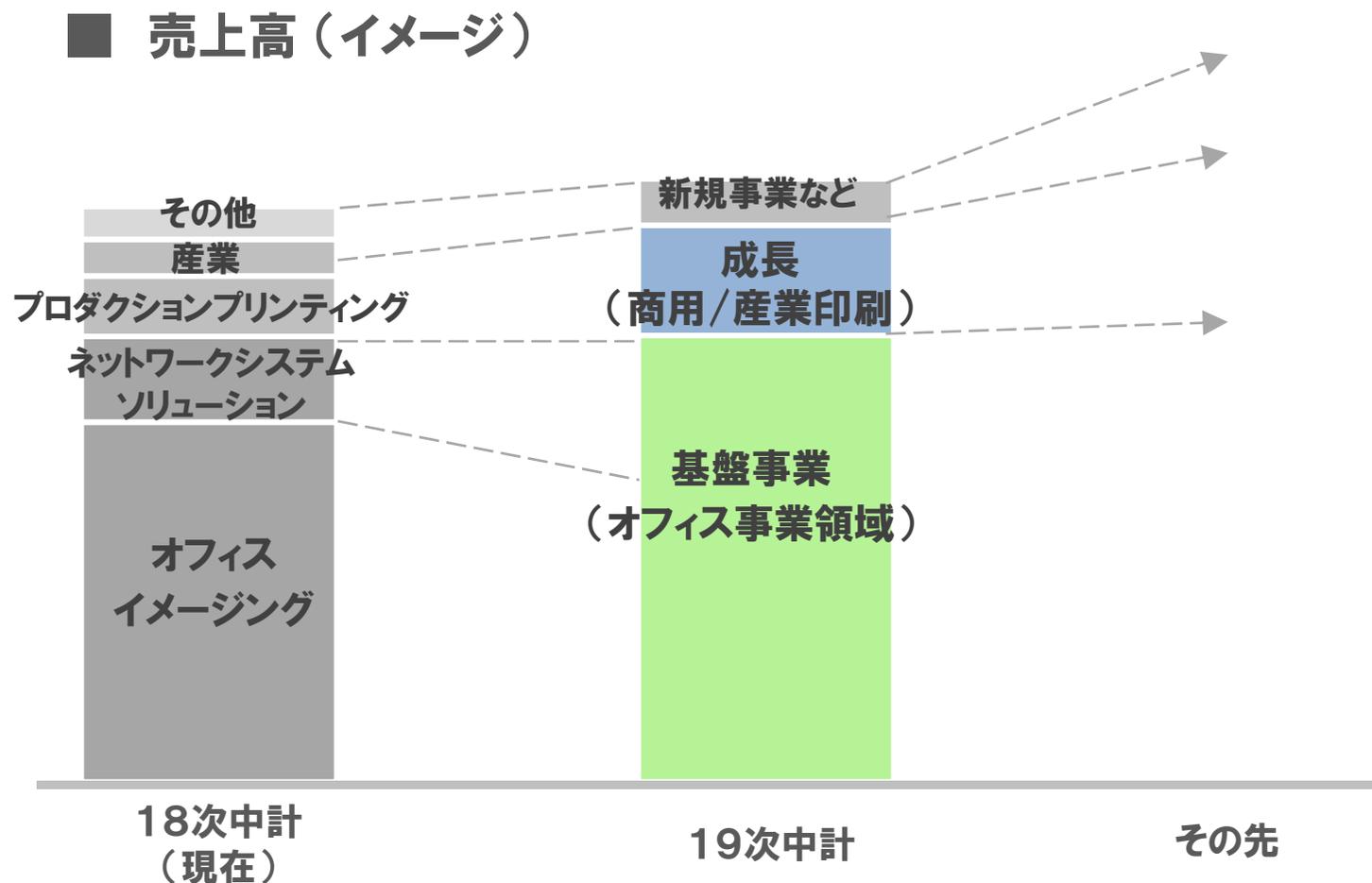
- 強い“モノ+コト”の組合せによる顧客提供価値の増大



	成長の方向性
基盤	基盤事業の収益力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「働き方の変革支援」の加速/強化 ➢ 強い“モノ+コト”づくりに特化 ➢ 展開力のさらなる強化
商用印刷	経営資源を集中させて確実に成長 <ul style="list-style-type: none"> ➢ O2D/O+D*戦略の加速 ➢ ワンストップサービス提供価値の拡大
産業印刷	経営資源を集中させて確実に成長 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 他社優位なIJヘッ드의品揃え ➢ プリントシステム事業の拡大 ➢ 外部パートナーとの協業強化

* O2D: Offset to Digital O+D: Offset plus Digital

◆ 高収益企業にむけた売上構成の変化



1. 18次中期経営計画の振り返り

2. 今後の方向性

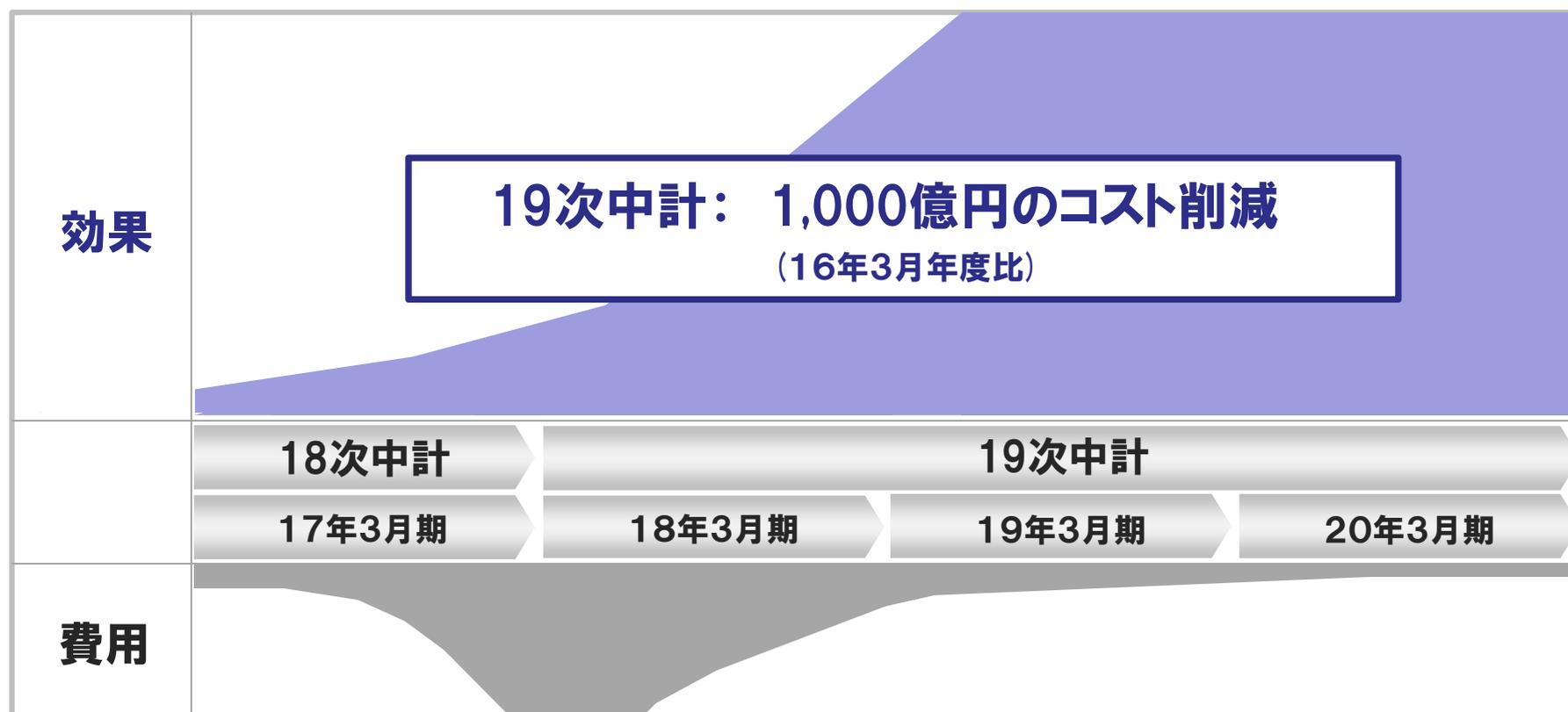
- 成長戦略
- 改革の取り組み

改革の取り組み（新たに追加・加速）

主要項目	概要
販売/ 保守サービス	販売チャネル見直し 地域・ビジネスモデルに合わせた直・代販売体制の最適化
	サービスコスト低減 サービス品質・効率化を向上させた次世代機種展開
	バックオフィス集約 シェアードサービスセンター統合化（欧州事例のグローバル展開）
設計開発/ 生産	開発機種絞り込み 商品ポートフォリオの見直し
	拠点再編 <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルで2拠点の生産終了（～18年3月） ・中央研究所（横浜）の移転/集約 他
	原価低減の加速 <ul style="list-style-type: none"> ・自動化による生産性の向上 ・量産コストダウンの加速
横串支援機能 （コーポレート）	人材シフト 本社・間接部門人材の顧客接点力/成長事業強化へのシフト
	オフィス再編 銀座本社返却→大森事業所移転 他
	本社機能見直し 本社機能人員の半減

改革の取り組みによる効果

- ◆ 急激な環境変化を踏まえ、構造改革をギアチェンジして17年3月期(下期)より前倒しして実施する



次なる成長に向けて

**構造改革を早期に成し遂げ
基盤事業の収益力を強化する**

成長事業を収益の柱として確立する



RICOH
imagine. change.

<http://jp.ricoh.com/IR/>