

リコー 再起動

1年目の総括

2018年4月27日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員, CEO

山下 良則

過去のマネジメントとの決別

成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直す

1. 構造改革

- トップダウンで構造改革をやり抜く

2. 強みを軸とした成長事業の重点化

- 強みを軸に成長事業を絞り込み勝てる戦略展開を徹底する

3. 結果を出す実行力と責任

- 結果を示すことで、ステークホルダーの皆さまとの信頼を再構築する

重要経営課題の対応について

取締役会の支援・監督の下、的確な意思決定と迅速な実行により経営改革を進めてきた。

テーマ

狙い
実施したこと

IR/SRの 強化

投資家・株主とのコミュニケーションにより、資本効率・資本コストを意識した経営に転換
IRでの重要テーマ進捗報告によるPDCA、内外株主との対話(CEO、CFO、取締役会議長)と経営へのフィードバック、アナリスト向けスモールミーティングの実施)

構造改革の 推進

戦略転換に伴う収益構造の見直しを行い、稼ぐ力を向上
(→後述)

成長戦略 策定

リコーの強みに立脚した成長戦略による、事業ポートフォリオの再構築
(→後述)

本社改革

経営を支えるための本社機能の強化
本社組織改編、新規事業創出体制・プロセスの再構築、経理/財務機能強化・体質改善、
戦略転換に基づく事業管理単位の見直し

ガバナンスの 包括的強化

取締役会、監査役会、内部監査を包括したリコーグループのガバナンスの強化
ガバナンス検討会によるグループガバナンスの点検と改善、監査役による監査実績説明書の作成及び監査報告書への添付、グローバル監査チーム新設・シニア層の内部監査人認定制度、グローバルでの大手同系列の監査法人への統一

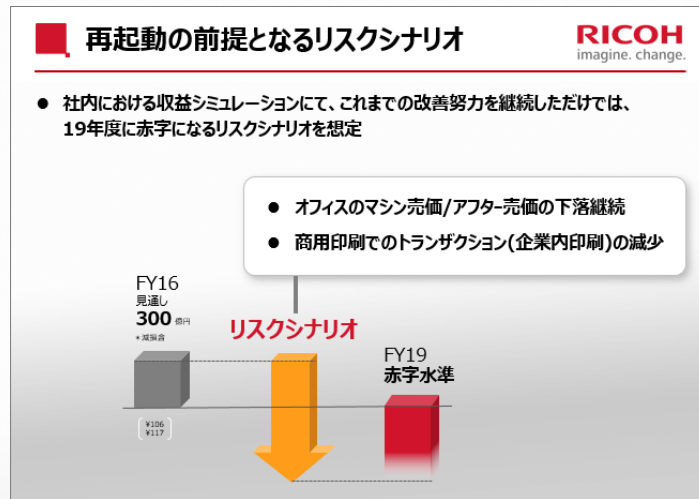
役員制度 改革

役員の責任の明確化とインセンティブ制度の再設計
取締役任期1年化、取締役会候補者の評価・選任(指名委員会)、社長・会長経験者の経営へのアドバイスを目的とした最高顧問ポスト廃止)



リスクシナリオに基づく構造改革の取り組みと成果

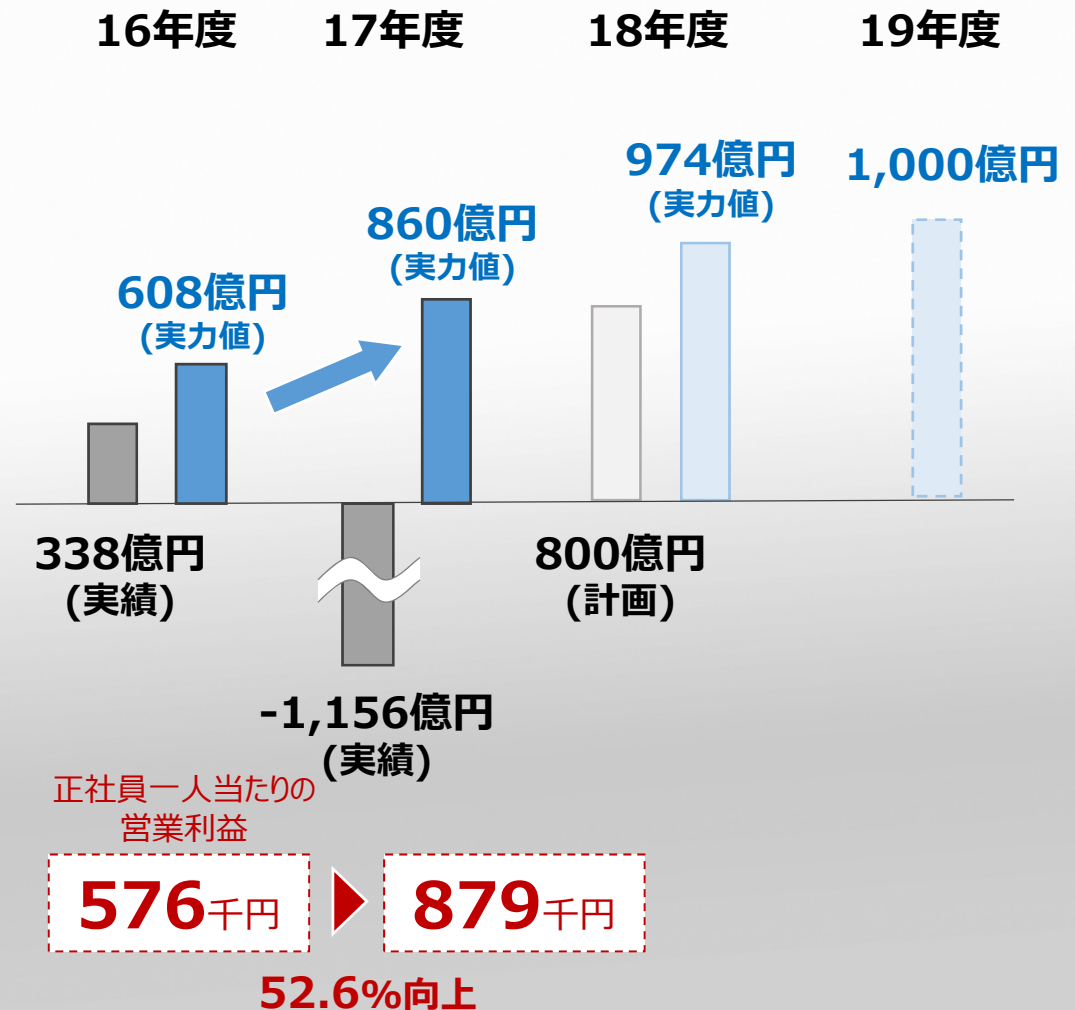
中期経営計画時のリスクシナリオに基づいて構造改革諸施策を実行し、「稼ぐ力」は回復。



2017年4月12日 会社説明会資料より

主な構造改革施策

- 1. 拠点再編**
 - 生産拠点統廃合、本社移転
- 2. 事業区分見直し**
 - 事業・地域特性に応じた戦略へ
- 3. 事業の選別**
 - リコー電子デバイス、三愛観光



■ さらなる「稼ぐ力」向上のための施策

経営環境の変化を踏まえ、今年度も継続的な収益力強化に取り組む。

1. 売上高原価率の低減

- ✓ さらなる収益改善のための大きなポテンシャル

2. 米国販売体制の再建

- ✓ 売価マネジメントと不採算案件の見直し、バックオフィスの改革

3. 「社内デジタル革命」

- ✓ RPAを活用した全員参加型の業務プロセス改革と外部展開

成長戦略の重点施策と主要KPI

成長戦略ごとに重点施策とKPIを決め、着実に実行していく。

成長戦略 0

1. 徹底した売価マネジメントによる収益力向上
2. デジタルマニュファクチャリングのモデル工場新設
3. 保守サービスオペレーションの効率化

KPI: **MFP販売単価**

A3・A4MFPの、
総販売金額 ÷ 総販売台数

成長戦略 1

1. 新機種投入による商用印刷MIFの拡大
2. インクジェットヘッド技術サポート拠点の設立
3. M&Aを含めた外部リソースの獲得

KPI: **新機種販売台数**

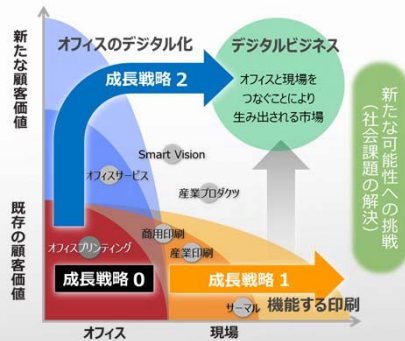
戦略機種 Pro C7200Sシリーズ、Pro C9200シリーズの全世界販売台数

成長戦略 2

1. 事業・地域ごとの狙いの領域を重点化
2. 統合プラットフォームアプリケーションの充実
3. M&Aを含めた外部リソースの獲得

KPI: **アプリ導入台数**

統合プラットフォーム上のアプリと連携して稼働するMFPの台数



“オープン”の実践事例

“オープン”な連携で、リコー単独では不可能であったお客様価値の作り込みに挑戦する。

MFP連携クラウドソリューション

グローバルでの共同商品開発を契約。
エッジ処理技術に強い**KOFAX社**、およびインデックス技術に強い
DocuWare社との提携により魅力的な商品開発を加速する。



工作機械の故障検知センシング

振動見える化システムにより、工具
状態と加工状態を可視化し、生産
性向上と予防保全を図る。
FANUC
ファナック株式会社の協力を得て開発したロボドリル用加工状態
モニタリングシステムとして、同社の工作機械への搭載を目指す。
リコーはシステム提供により、生産性・利便性の向上を追求する。

RICOH

介護用ベッドセンサーシステム

ミネベアミツミ株式会社との共同開発により、新商品を今年
度発売予定。人材不足、過重労働の問題を抱える介護現
場の付加を軽減。離床を知らせるアラームをナースコールと
連動させるシステムが実装される。

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference



メディカルイメージング(脳磁計)

高精度センシング技術開発
で**金沢工業大学**等の支援
を受け、FDA登録を完了。
北米市場に進出(2017年
12月)。その他にも、右記
大学および病院とオープンイ
ノベーションを推進

東北大学：てんかん臨床研究
金沢大学：発達障害臨床
東京医科歯科大学：
脊椎脊髄臨床
北斗病院：
認知症など脳ドック分野

財務目標(全社)

2018年度にROEが5.0%を超える見込み。

	2017年度	2018年度	2019年度	2022年度
売上	20,633	20,400	22,000	23,000
営業利益	-1,156	800	1,000	1,850
営利率	-5.6%	3.9%	4.5%	8.0%
ROE	-13.9%	5.0%以上	6.9%	9.0%以上
FCEF ファイナンス事業を除く フリーキャッシュフロー	659	—	1,000 2017年-2019年の累計	2,500 2020年-2022年の累計

単位 億円

決算説明会での定期進捗報告

決算説明会に合わせて、四半期ごとに成長戦略の進捗を中心に報告していく。



取締役会

取締役会によるモニタリングの徹底と評価への反映
〔1回/1~3ヶ月〕

経営会議

経営会議による進捗確認と課題共有・対策/体制強化等決定
〔意思決定時〕

プロジェクト

プロジェクトの中で、意思決定および進捗確認を行なう
〔随時〕

関連部門

部門責任者による進捗確認と課題共有・対策
〔随時〕

PDCA
強化

RICOH
imagine. change.