

**オフィス
プリンティング
事業**

2019年4月11日

株式会社リコー

オフィスプリンティング事業本部 事業本部長

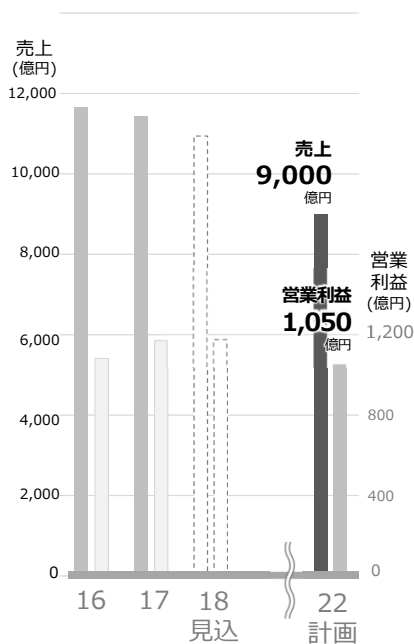
中田 克典

- オフィスプリンティング事業を担当しております中田克典です。

成長戦略「リコー挑戦」



- 本ページと次ページは、山下より説明をさせていただいた内容のため割愛します。



※営業利益は特殊・一時的要因を除く

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

2022年度に向けた成長戦略0の考え方 「MFPの進化」と「オペレーションエクセレンスの追求」 で収益性を向上

- ① **成長領域への取り組み強化：**
地域、商品、チャネルごとにフォーカスする領域を決め、重点的に取り組む
- ② **オペレーション・エクセレンスの追求：**
開発、生産、販売、サービスの各機能を強化、生産性向上と顧客満足度向上を両立する
- ③ **新たな収益モデルの確立：**
オフィスサービス事業との連携で、サブスクリプションモデルを統合する

オフィスプリンティング事業

複合機やプリンターなどの画像機器を中心に、お客様のワークプレイスの生産性向上をサポート

MFP

働き方の変化に対応し、クラウド連携でお客様のワークフローを効率化するソリューションを拡充

A3レーザーMFP シェア 世界No.1*
(2018年出荷台数)

**A3レーザーMFP
RICOH IM Cシリーズ**



クラウドサービスにアクセスできる
大型のタッチパネル



MFPと連携する
ドキュメントソリューション ソフトウェア



プリンター

お客様の業種業務ニーズ(用紙対応力、高耐久)にあった商品をラインナップ

リコー日本は、2018年 カラーレーザープリンター
顧客満足度第1位

**A4レーザープリンター
RICOH P501**



お客様満足度 No.1
J.D.パワー-2018年



*1: (出所) IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker, 2018 Q4 A3 Laser, MFP/SFDC, A3 Speed Range less than 91ppm, incl. SFDC

April 11, 2019

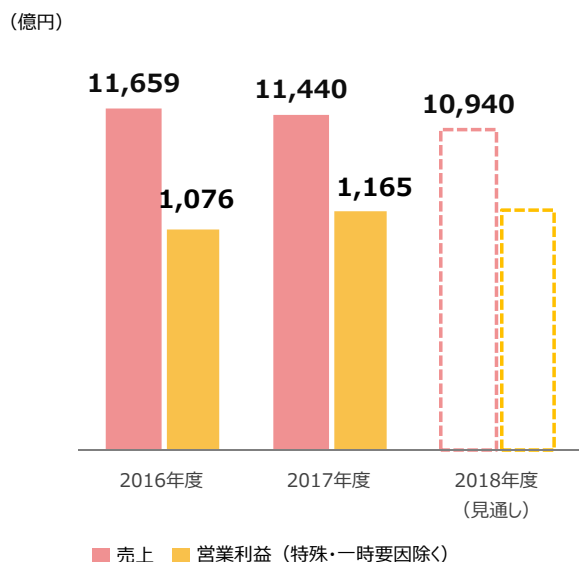
(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

3

- オフィスプリンティング事業の概要を紹介します。
- オフィスプリンティング事業は、MFP(複合機)・プリンターなどの画像機器を中心に、お客さまに対してそれに関わるソフトウェア、消耗品、それからサービスを提供することによって、お客さまのワークフローの生産性を高めるという領域でビジネスをしています。
- 最近のトピックスは、主力商品であるA3レーザーMFPにおいて全世界で一位のシェアを獲得しています。
- プリンターにおいては、非常に価格競争の厳しいローエンド領域から一步距離を置いて、お客さまのワークフローの中で、お客様から必要とされる要件を確実にハードウェアに盛り込み展開しています。
特に用紙対応に関しては、他社から一步抜きん出た形で製品を提供しています。
- A3MFPにおいて、2019年1月、クラウド連携により、お客さまのワークフローの中に新しいソリューションを提供する新製品「RICOH IM Cシリーズ」を発表しました。

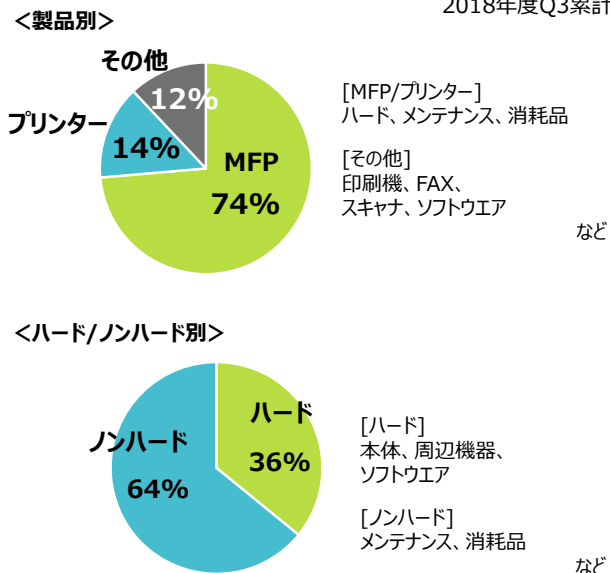
オフィスプリンティング事業概要

業績推移



売上構成

2018年度Q3累計



- 2017年度の業績の結果です。売上高が減少しても営業利益を稼ぎ出せる体質になってきました。
- 売上構成は、製品別でMFPが74%、ハード/ノンハード別ではノンハードが64%となっており、ハードを販売した後のノンハード収益がビジネスの中心です。

事業環境【2022年 全需予測】

- 1 ハードの全需金額はA3MFPで8割占有
- 2 カラーは全世界で台数が拡大。A4は金額も拡大
- 3 新興地域はカラーMFP台数の伸びが牽引し、ノンハードも拡大

2022年全需予測 金額 台数	ハード								ノンハード
	A3MFP				A4MFP				MFP+LP
	Color		Color(31-90ppm)		Color		Color(31-90ppm)		
全需金額/台数	CY17→22CAGR ▲3.6% 2.7兆円	+0.3% 4.1M台	▲2.4% 2.0兆円	② +1.5% 2.3M台	▲0.9% 0.7兆円	+1.4% 17.4M台	② +3.0% 0.1兆円	+10.1% 0.6M台	▲1.2% 5.5兆円
先進地域 ハード：北米/西欧/日本 ノンハード：北米/欧州/日本	▲4.4% 2.0兆円	▲1.7% 2.0M台	▲2.7% 1.7兆円	+0.4% 1.6M台	▲2.1% 0.4兆円	+0.2% 5.5M台	+3.4% 0.1兆円	+10.6% 0.5M台	▲2.1% 4.0兆円
新興地域 上記、先進以外の地域	▲0.6% 0.6兆円	+2.5% 2.1M台	▲1.2% 0.4兆円	+4.4% 0.7M台	+0.3% 0.4兆円	+2.0% 11.8M台	+1.2% 0.0兆円	+7.3% 0.1M台	③ +1.5% 1.4兆円

出所：ハード： IDC WW HCP Tracker_ForecastPivot_2018Q4 (Laser, MFP, 90ppm以下, A3MFPにはA2MFPを含む, 先進：US/Canada/WE/JPN, 新興：LA/CEE/MEA/AP)
ノンハード： インターウォッチ 2018年2月発行

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

5

- オフィスプリンティングの事業環境について説明します。
- まず、ハード全体の約8割を占めるA3MFPが重要な市場と考えています。
金額は減少していますが、まだA3MFP中心の市場であると認識しており、A3MFPについては確実に堅守したいと考えています。
- カラー機においては、A4もA3も全世界で台数が伸長しています。
金額はA3MFPカラーで若干減少しているものの、お客様のワークフローの中で使用されるケースが増える予測のもと台数が増加しているため、この点にも着目しています。
- さらに、A4MFPにおいては、台数の伸長率は二桁増であり、仮に単価が下がっても台数が上回り、全体として金額も伸びる予測になっています。
- ノンハードにおいては、新興国ではこれから5年間、継続して台数が伸びる傾向で、その結果ノンハードが大きく伸長している予測になります。

大手企業

見えるコストから仕事の生産性向上へ

- サービス品質/信頼性
- ワークフロー/システムとの親和性
- セキュリティ強化（データ、ネットワーク）

中小企業

プリンティングコストの低減とデジタル活用

- 印刷物の削減
- ドキュメントのデジタル化による業務効率化
- セキュリティ強化（機器）

- お客様がMFP・プリンターのメーカーに対してどのようなことを期待しているのかをまとめたものです。
- 大手企業は、見えるコストから仕事の生産性を向上したいというニーズがあります。お客様のワークフロー全体の中でMFPがどうあるべきか、MFPを導入するという投資に対してワークフロー全体での生産性がどう向上されるのかという点が求められています。したがって、何かトラブルがあった場合のサービス品質、サポート体制、いわゆるSLA(Service Level Agreement：サービス品質保証)に求められるレベルは非常に高いレベルが要求されます。加えて、全体のシステムの中で、リコーの製品がお客様のシステムと親和性があるかどうか、さらにセキュリティ面で当社の製品がセキュリティホールにならないか、ウイルスに強いかな等についても非常に高いレベルが求められます。
- 一方、中小企業のお客様は、プリンティングコストへの投資そのものを抑えたいという要望が顕著です。将来的には中小企業のお客様も、大手企業のお客様と同様のニーズが発生すると思いますが、現状は印刷物の削減や、ドキュメントのデジタル化による業務効率化、紙の取り忘れ等のセキュリティ強化のニーズが顕在化しています。

これまでの取り組みと振り返り【プリンティングビジネス】

これまでの取り組み	成果	手を打つべき課題												
<ul style="list-style-type: none"> ● 売価マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 直売主力カラーMFP*1 売価推移 <p>FY17を“1”としたときの変化</p> <table border="1"> <caption>売価推移 (FY17を1としたときの変化)</caption> <thead> <tr> <th>地域</th> <th>FY17 Q3累計</th> <th>FY18 Q3累計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本</td> <td>1.0</td> <td>1.02</td> </tr> <tr> <td>西欧</td> <td>1.0</td> <td>1.01</td> </tr> <tr> <td>米国</td> <td>1.0</td> <td>1.00</td> </tr> </tbody> </table>	地域	FY17 Q3累計	FY18 Q3累計	日本	1.0	1.02	西欧	1.0	1.01	米国	1.0	1.00	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売台数減少 -5% <ul style="list-style-type: none"> - 売価マネジメントを継続し台数拡大
地域	FY17 Q3累計	FY18 Q3累計												
日本	1.0	1.02												
西欧	1.0	1.01												
米国	1.0	1.00												
<ul style="list-style-type: none"> ● 保守サービスオペレーションの効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主力A3カラー機のサービス工数低減 ● サービス時間25%低減 (FY16モデル比) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 更なる効率化とCS向上の両立 												
<ul style="list-style-type: none"> ● 直売/直サービス体制の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国での販売生産性の向上 (DealerへのMIF移管) ● Sales1人当たり粗利14%アップ (FY16比) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国の特性にあわせた海外他国への展開 												
<ul style="list-style-type: none"> ● お客様のワークフロー改善を実現するソリューション販売の整備と展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウド基盤の整備完了し109本のアプリをリリース ● サブスクリプションビジネスを開始 (欧州主要国でSMB新規契約の20%をサブスクリプションモデルで獲得) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな収益モデルへの発展 <ul style="list-style-type: none"> - パートナー連携強化によるアプリケーションの拡大 - お客様ニーズに合った様々な課金モデルの拡大 												

*1:20-60cpmカラーMFP *2:フランス、イギリス、ドイツ

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

7

- これまでの取り組みについてご説明します。
- 売価マネジメント、保守サービスオペレーションの効率化、直売/直サービス体制の見直しは、2018年の4月以降、社長の山下より提示している項目です。
売価マネジメントは、2017年度Q3累計と2018年度Q3累計を比較し、日米欧で主力製品であるカラーMFPの単価は微増傾向にあります。
これは官公庁系のディールから、出来るだけ民間に寄せたディールを獲得すること等、販売の仕組みとして定着させることができたためです。具体的には実施したことは、製品ごと・お客様ごとに分解して、すべての製品・オプションを細かく販売推奨価格を決めました。さらに、各海外拠点において、販売推奨価格の順守率を、営業マンの評価制度に組み込みました。この施策が、1年間を通して定着させることができました。2019年度からは、この施策を継続したまま、マーケットシェアを上げていきたいと考えています。
- 保守サービスオペレーションの効率化では、A3カラー機のサービス工数を低減させました。工数として、サービス時間を25%低減させ、この結果、2016年度から2018年度までの間に、金額に換算すると200億円ほどのサービス工数を削減できました。
- 直売/直サービスでは、米国において、リコーの営業マンがすぐにサポートできない地域、離職率の高い地域などは、地場の優良ディーラーにMIF(市場稼働台数)を移管しました。
加えて、一部はインサイドセールスにも移管しました。その結果、米国における1人当たりの粗利が14%改善しました。将来的には米国だけではなく、各国の特性に合わせた代売・直売の在り方を検討していきたいと考えています。
- 4つ目は、2019年度以降新たに挑戦することに対する準備段階の取り組みです。
2019年1月にクラウド連携を可能した新製品を発売しました。今後、この新製品を核に、お客様のさまざまな業務に入り込んでいきたいと考えています。その第一弾として、109本のアプリケーションの提供を開始しています。
今後は、売り方や対価の回収の仕方をお客様の要望に応じて変更していくサブスクリプションモデルを展開していきます。欧州では、SMB層において新規契約の20%がサブスクリプションモデルの契約に変わっています。

2022年度
事業目標

「MFPの進化」と「オペレーション・エクセレンスの追求」
で収益性を向上

主要
事業戦略

- 1 成長領域への取り組み強化
- 2 オペレーション・エクセレンスの追求
- 3 新たな収益モデルの確立

- これまでの内容を踏まえ、2022年度の事業目標を、「MFPの進化」と「オペレーション・エクセレンスの追求」を掲げ、主要事業戦略を3つご説明します。

主要
事業戦略

1 成長領域への取り組み強化

主な施策

地域	先進地域	<ul style="list-style-type: none"> A3カラーMFPの顧客基盤を強固にし、オフィスでのワークフローに求められるA4機需要を取り込む
	中国	<ul style="list-style-type: none"> 市場特性にあった商品を強いDealer網を通じて全土に展開 先進IT環境と連携したプリント/スキャンニーズの先取り
商品		<ul style="list-style-type: none"> 仕事の現場で価値を発揮するエッジデバイスへの進化 常に最新の機能利用を実現するコントローラへの進化 生涯コストをミニマム化するハードウェア
チャネル		<ul style="list-style-type: none"> 直売ノウハウの活用によるディーラービジネスの強化・拡大

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9

- 主要事業戦略の1つ目は、「成長領域への取り組み強化」です。
- これから当社にとって余地がある成長領域において、地域、商品、チャネルという3つの軸で施策を展開していきます。
- 地域について、先進地域では、分散化したプリンターをA3MFPに集約化する形でお客様の獲得に成功しています。センターMFPとしてお客様に利用いただくことで、ワークフローがどう動いているのかお客様から相談を受け、当社もお客様とともに進化してきました。現在は、その進化の過程で、分散化した場所にA4MFPの需要が増えています。従って、コアのお客様に必要なA4MFPを確実に提供していきたいと考えています。
- 中国は、以前はハードを販売して、その後トナーや消耗品はリコー製品を使用しないケースがほとんどでしたが、現在は、GDP世界第二位の国になり、当社が契約する地場のお客様の7割以上がメンテナンス契約を締結しています。カラー機においては、消耗品はほぼ100%メーカー純正品で提供し始めています。同時に、2017年度からエンドユーザーと関係がある強固なディーラー網を作ってきました。例えば、ソフトウェアを作れるディーラーをパートナーとし、当社の現地にあるソフトウェア関連会社と共同でアプリケーションを開発し、ハードウェアと一体にしてお客様に展開しています。
- 製品は、仕事の現場で価値を発揮するエッジデバイスへ進化、また常に最新の機能を利用するコントローラへ進化させます。A3MFPをセンターマシンとして設置し、順次そのセンターマシンの周りにA4MFPが設置される場合に、それぞれのハードウェアのセキュリティレベルやネットワーク環境が異なったり、すぐに連携できない場合があります。当社は投入する製品が常に最新状態に維持できる機能を発表し、コントローラの進化も進めています。

事業戦略と主な取り組み (2)



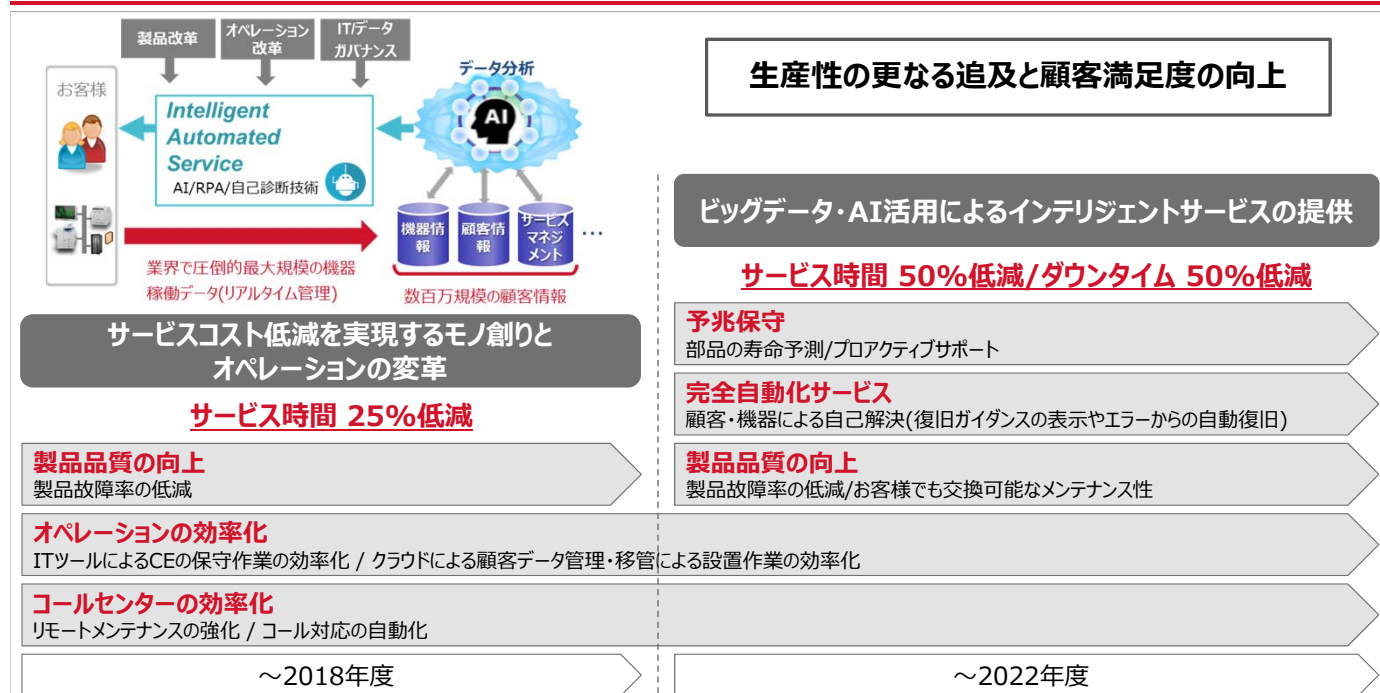
主要
事業戦略

2 オペレーション・エクセレンスの追求

	主な施策	KPI
開発	<ul style="list-style-type: none"> ● ニュー・デバイス・アーキテクチャによる開発リードタイムの短縮 ● コントローラ評価100%自動化による開発工数低減と品質向上の両立 	コントローラモジュール 開発工数 30%減 (FY18比)
生産	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルマニュファクチャリングによる品質向上とコストダウン強化 <ul style="list-style-type: none"> - 熟練作業者のノウハウのデジタル化 - 組立て工場のフリーロケーション化 	生産効率 +30% (FY18比)
販売	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場・顧客特性に併せた最適チャネルの構築 <ul style="list-style-type: none"> - 欧米先進国でのディーラービジネスの強化 - お客様の機器利用状況データ活用によるデジタルマーケティングの加速 	代売向け販売台数 +20% (FY18比)
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルトランスフォーメーションによる顧客満足度向上とサービスコスト削減 <ul style="list-style-type: none"> - 機器の信頼性/操作性の向上から、予兆保守によるプロアクティブサポートへ 	ダウンタイム 50%減 (FY16モデル比)

- 主要事業戦略の2つ目は、サプライチェーン各機能の「オペレーションエクセレンスの追求」です。
- 開発、生産、販売、それからサービスについてのオペレーションを改革していきます。
- 開発では、ハードウェアそのもののライフタイムを2年や4年に定義せず、お客様ごとに3年、6年、10年とお使いいただけるような価値提供を最新のコントローラーで実現します。
これにより、開発面でのモジュールの設計等を単純化することができます。開発のKPIとして、コントローラーモジュール開発工数30%低減を目指します。
- 生産では、中国新工場においてデジタルマニュファクチャリングに挑戦しています。
全てを自動生産に変えるということではなく、前後のサプライチェーンや過去積み上げてきた熟練者のノウハウのデジタル化、モジュール単位のキーパーツから他の組み立てに関わる連携プロセスを、ノウハウではなく、確実に管理することにより、仮に外部に組み立てを委託した場合でも翌日からでも量産ができるようなしくみを中国の工場で作り上げようと考えています。これにより生産効率を30%改善します。
- 販売では、欧米で代売直売を最適な状況にすることに挑戦します。
加えて、当社は全世界に140万社、@Remote(アットリモート)というしくみでシステム稼働状況を把握しています。実際に約370万台が日々動いており、この@Remoteから把握した情報で、お客様に最適な製品やソフトウェアを最適なタイミングでご提案しています。
日本の実績として、@RemoteによりMFPの追加注文をいただく件数は約3倍に増加しています。このしくみを、米国、欧州に水平展開します。
@Remoteの情報を分析することで、お客様の買い替えの時期などを見極めて提案しています。
このようなデジタルマーケティングについては、代売のディーラーにも提供していきたいと考えています。

サービスのデジタルトランスフォーメーション



- サービスのデジタルトランスフォーメーションについて補足します。これまでの取り組みで、現状25%サービス時間を削減できています。製品品質そのものを向上させ故障しにくいハードにしたことと同時に、オペレーションの効率化、つまりCE(カスタマーエンジニア)がお客様を訪問し作業する時間を短くする、二度手間を発生させない、経路を短縮する等、さまざまなツールを使用しながら効率化を図ってきました。
- 2019年度から2022年度にかけて、引き続きオペレーションの効率化やコールセンターの効率化を進めます。さらに、予兆保守、完全自動化サービス、製品品質の向上を加え、2016年度比で50%削減、つまりさらに25%削減していくことに挑戦します。

主要
事業戦略

3 新たな収益モデルの確立 “オフィスサービスとの連携”

主な施策

デバイスとしての進化	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の現場で価値を発揮するエッジデバイスへの進化 ● デバイスのコントローラ機能は常に最新Ver.を維持 →19年6月からプログラム開始
自社ソフトウェアの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 認証や機器管理といったデバイスに近い自社ソリューションを簡易パッケージ化してSMB顧客にも広く展開
パートナーとのビジネスを加速	<ul style="list-style-type: none"> ● RICOH Smart Integration (RSI) プラットフォームのAPIを公開し、パートナーとの共創により業種・業務アプリケーションを拡充
収益モデルの変革	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル各地域で展開してきたハード、ノンハードに加えてソフトを組み合わせたサブスクリプションモデルを統合し、新たなメニューへ発展

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

12

- 主要事業戦略の3つ目は、オフィスサービスとの連携による新しい収益モデルの確立です。
- プリントをする機会が増えていかない中で、お客様はまだMFPへ期待を持っています。新たなアフター収益の形態を定義し直すことが必要だと考えています。そのために、デバイスとしての進化、自社ソフトウェアの拡充、そしてパートナーとのビジネスを加速することを進めながら、課金の仕方を変えていくことを進めていきます。
- 1つ目のデバイスとしての進化は、2019年1月に発売した「RICOH IMCシリーズ」のコントローラーの進化として、2019年6月からプログラムの提供を開始します。
- パートナーとのビジネスを加速するRSI(RICOH Smart Integration)は、当社のMFPにソフトウェアを提供するお客様に、スキャンやOCR、データの定義、配置など、MFPの中にあるコンポーネントを構成するインターフェースを公開していきます。これにより、各アプリケーションからMFPを簡単に使うことができ、ソフトウェア会社のパートナーの皆様にオープンにしていきます。ソフトウェア会社のパートナーが自由にアクセスをし、必要なコンポーネントをより迅速に使用できるような状態までAPIを公開し、ソフトウェア会社との連携を深めていきたいと考えています。

2022年度 目標

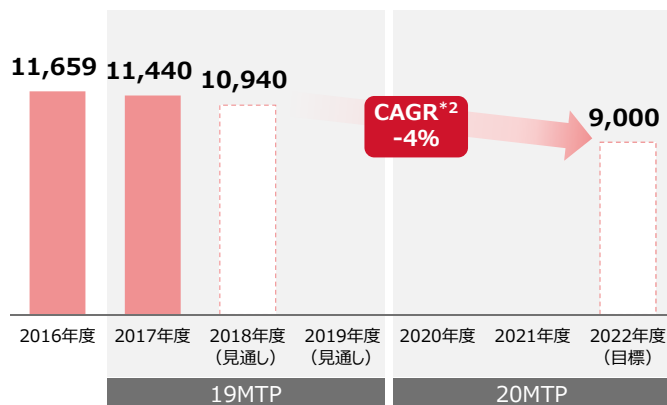
2022年度 目標値

売上高 9,000億円
営業利益 1,050億円

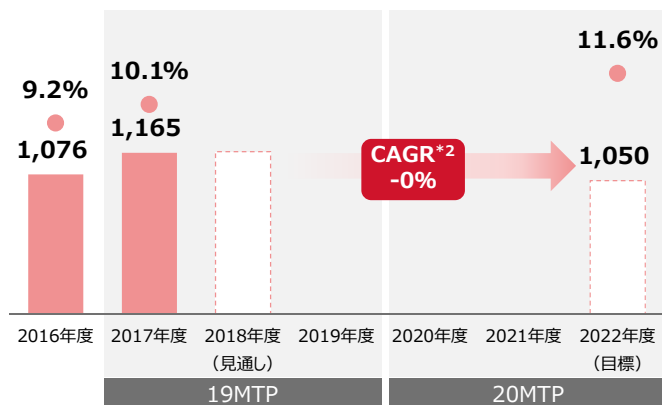
<主要戦略>

- 成長領域への取り組み強化
- オペレーション・エクセレンスの追求
- 新たな収益モデルの確立

売上高(億円)



営業利益*1 (億円)/営業利益率*1 (%)

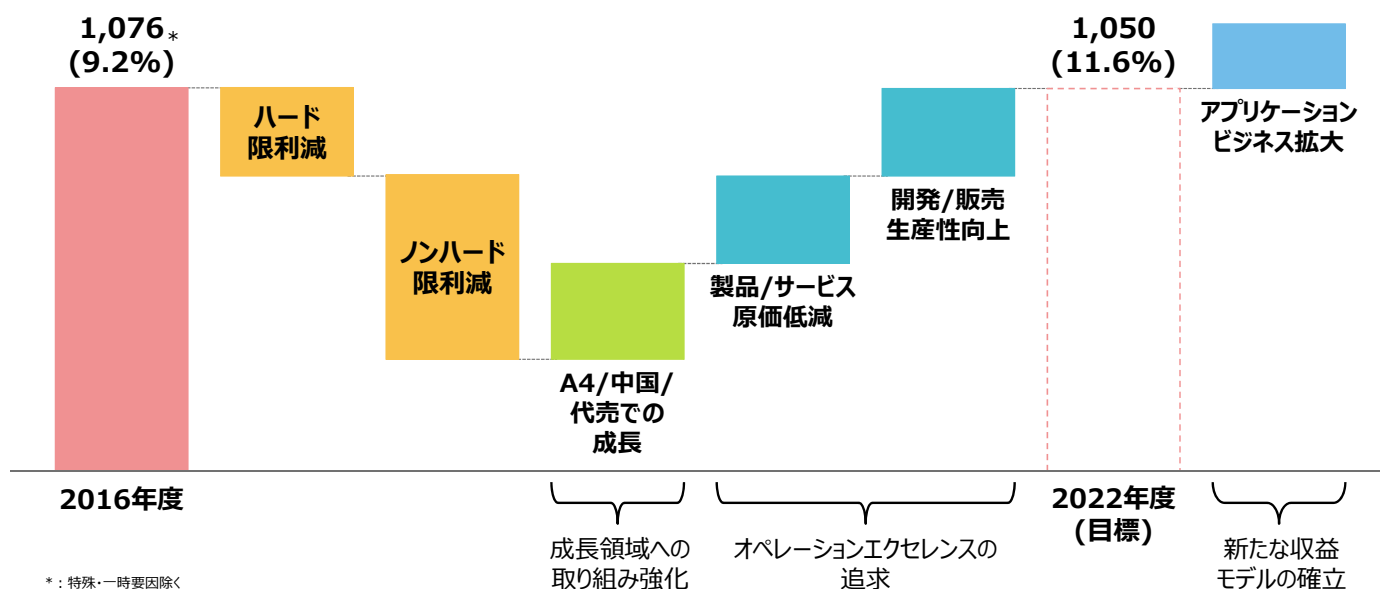


*1: 特殊・一時的要因除く *2: 2016年度から2022年度にかけての年平均成長率

- 2022年度の財務目標として売上高9,000億円、営業利益1,050億円を目指します。
- 売上高のCAGRが4%下がる見込みになっていますが、次期中計を検討する上で、マーケットの状況やこれまでの取り組みを踏まえて見直していきたいと考えています。
- 現時点においては、売上高9,000億円になる前提で、営業利益率を2017年度の10.1%から2022年度に11.6%まで引き上げることに挑戦します。これは単なる精神論で進めているわけではなく、先ほど申し上げた施策を確実にやりきることで、実現できる目標値だと認識しています。

2022年度 営業利益実現シナリオ

営業利益(億円)/営業利益率(%)



- 2022年度に向けた営業利益の実現シナリオです。
- 2016年度から、ハードの限利減、ノンハードの限利減がありますが、これは主に2018年度までに見込んでいたもので、既にノンハード単価がある程度元に戻ってきているなど、限利減のピークは越えつつあります。
ADV(1台当たりのプリント枚数)の減少は、中国や他の地域、そして新たにお客様に新たな付加価値を提供することでカバーできると考えています。
- ご説明した3つの主要事業戦略を進めながら2022年度営業利益1,050億円を目指します。
経費圧縮、原価低減、台数の増加など、これまでのビジネスの延長線上で2022年度営業利益1,050億円、営業利益率11.6%を目指せると考えています。

RICOH
imagine. change.

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らないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、 a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、 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、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」
<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

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、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

- **2018年度見通しの数字は、第3四半期決算時点の見通しとなっております。**
- **本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。**
(例) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度