

(全社・経営方針)

Q：社長就任後2年間で、だいぶ社外の認識と社内での認識が一致してきたように見える。

どのように変えてきたのか。また、以前、社内・外の情報を経営へ反映するスピードに課題があると
言っていたが、どのように変わったか。

A：[山下 CEO]

私自身も株式市場とのコミュニケーションや、社外の方々との情報を経営・社内にインプットすることを
心掛けてきた。当初はなかなか上手く浸透しなかったが、社員ができるだけ社外のパートナーとの
仕事の機会を増やすこと、テーマそのものをカーブアウトするなどの新しい制度を取り入れてきた。

そのような中で、社員も社外の方の声を聞いたり、一緒に仕事をすることに慣れ、私のインプット情報
などが浸透するようになってきたことも含め、体質変化が出てきたのではと感じている。

お客さまや、仕入れ先、パートナーの方々からもそのような変化の声を聞くようになった。そのようなこと
からも、社内外の認識のずれがなくなるような意識、行動改革が図れてきたのではと感じている。

もう一つのスピード感の話についても、お客さまや、パートナーとの認識が合ってくると、意思決定が
スピーディーになってくる。社外、競争相手、世の中の動きがなかなか見えない間は、社内資料ばかり
増える割には、なかなか決断ができない。それは私自身だけでなく、組織職にも起こっていることだった
と思う。必ずしも満足できるレベルに至ってはいないが、この2年間で手応えは感じ始めている。

Q：オフィスプリンティングでは採算の悪いMIFを減らしたり、成長事業でも様々な手を打っているが、
それ以外の事業では良いポートフォリオになっているか。例えば、カメラ事業はどうか。

A：[山下 CEO]

カメラ事業については、全地球カメラをどのようにBtoBのデータソリューションにつなげていくかという
話を本日のIR Dayでさせていただく。カメラ事業はそのデータソリューション事業も含めて、
将来どうなるのかということだと考えている。

コンシューマー向けカメラそのものは、商品ラインナップも絞り込みながらかなりスリムなビジネスにして
きている。

その他の産業プロダクツ事業、サーマル事業は、ニッチでもその業界の中ではトップクラスの利益率を
実現している。

Q：次中計の営業利益目標1,850億円について、やや厳しい状況になってきているという話とともに、
個別事業に関して今後多少修正の可能性もあるかもしれないとの話があった。これは、1,850億円
という全体の数字は変えずに個別事業の内訳が変わる可能性があるということなのか、全体の数字
そのものも厳しい環境になっていて、多少下振れる可能性が出てきているということなのか。

A：[山下 CEO]

基本的に全体の営業利益1,850億円は変えるつもりはない。ただ、2018年2月に成長戦略を
説明した際に、成長戦略1と2でそれぞれ1,000億円ずつ戦略投資をしていきたいという話を
した。営業利益1,850億円の前提は今中計期間、また次中計においてもある範囲の戦略投資を

行っていく前提での計画となっている。

本日は(IR Day では)、まだ実現していない戦略投資の部分は除いて、現在の環境、資産、リソースでどう事業成長を図っていくかという話をさせていただく。

Q：2022年度の営業利益目標の達成には、2,000億円規模の投資は必要不可欠で、それ自体は現時点では話せないが、プランとしては変わっていないという理解で良いか。

A：[山下 CEO]

基本的にその通り。次中計まで加えると2,000億円プラスアルファになると考えている。

ただ、M&Aにあたって考えていることは、1つは売りに出ている企業は買わないということ。

2つ目は、全くの初対面ではなく、ある程度共同プロジェクトや、もともと取引があるなど、お互いの体質・リズムが多少なりとも分かっている企業が望ましいということ。

3つ目は、決定した時には事業責任者またはその推進者が何年か必ずそのプロジェクトを責任持って引っ張っていくということ。これらを原則に、戦略的なM&Aを取り組んでいきたい。

投資の進捗が遅く見えるかもしれないが、予定どおり進めたいと考えている。

Q：経営指標にROICを使うことによって何が変わっていくのか。ROICにつながるKPIは、今までもある程度は意識していたはずで、具体的には何が変わると理解すれば良いか。

A：[松石 CFO]

成長戦略を推進する上では、様々なチャレンジをしていかなければならない。その際には、異なる特性の事業をフラットに見て、その収益性を見ながら、どこに経営資源を投下していくかを考えていく。

もちろん、今までもある程度はやってきたつもりだが、事業特性・経営資源投下のタイミングなど、正確な判断をもって十分できていたかどうか反省すべき点がある。今回ROICを導入することによって、的確に経営資源を投入し、事業運営をしていきたい。

Q：事業特性には、将来性であるとか競争力とかが関わってくるのではと思うが、そういう意味でも、KPIの設定の仕方、ポートフォリオ運営もずいぶん変わると思う。KPIなど詳細はこれから決めていくということか。

A：[松石 CFO]

その通り。

事業特性を見ながら、KPIを部門別に設定をして、それを追いかけてながら推進をしていきたい。

Q：リコーのガバナンスは充実した形になってきていると思う。ただ、取締役会の中で、実際に事務機ビジネスをやられた経験がある取締役が限られていて、取締役会で実際のビジネスの方針を決める際に、どのように有意義な意見、意思決定がなされているのか聞きたい。

A：[稲葉 取締役会議長]

事務機業界で仕事をしている執行取締役と、社外取締役が、将来の様子が正しく分かって、

議論がきちんとできるのかということはなかなか難しい問題だと思う。逆に、将来については多くのことが不確実なので、実は今までの既存のビジネスのことをよく知っているからといって適切な判断がこれから下せるというわけでもない。

事務機ビジネスを経験していることも大事だが、一方で新しいことについてどういうふうを受け止めるかという外部の声をどう議論の中で吸い上げて結論に持っていかということが重要だと考える。

非常に難しい局面に来ているだけに、社内だけではなく様々な人の意見が取締役会を中心に活発に交わされることが大変大事なことだと考える。

これまでの取締役会の改革により様々な意思決定における議論が非常に活発になり、出てくる結論がシャープになったというふうに感じている。

Q：2019年4月1日付組織変更で、海外販売において欧米のオペレーションの位置付けの変化があったと思うが、その背景、またオフィスプリンティング事業、オフィスサービス事業との役割分担がどうあるべきなのか教えて欲しい。

A：[大山 販売本部長]

地域販売会社は地域ごとの市場特性が異なるため、各々の事業ポートフォリオをその地域の事情に合わせてうまくミックスし地域戦略を作っていく。販売本部は、各事業と協力しながら各地域販売会社の戦略作りを支援していく役割を持つ。

Q：リコーの収益性改善には、経費のマネジメントが一つの課題だと考えている。2022年度に向けて、本社経費+消去を大きく低減させる計画だと理解したが、具体的にはどのように進めていくのか。

A：[山下 CEO]

本社経費はもちろん、リコー全体のコスト水準を引き下げるべく取組んでいく。できるだけ、顧客に直接関係する部分に人員をシフトすると同時に、基幹業務も本当に人がやらなければいけないところに絞って社員を従事させるなど、プロセス改革を進めている。逆に、外部委託しキャッシュアウトしているもので内部に取り込むべき仕事は取り込んで、経費を落とす見直しも2019年度からスタートする。2022年度までには効果が出てくると考えている。

Q：経費総額に関して、現状の水準に対して課題意識があるか。例えば、2022年度を見据えて、売上規模に対し経費総額はこうあるべきというような計画になっているか。

A：[山下 CEO]

経費水準については問題意識を持っている。成長事業、分野には費用は使うが、基盤事業では抑えられるもノンハードンどん抑えていく。その両軸でしっかりやっていきながら、経費総額では決して増えないようにしていく。

Q：リコーリースの事業上のメリットは理解できるが、絶対に連結子会社でなければならないのか。

連結でなくてもグループ会社であれば、現状のようなビジネスを維持するという上では問題ないのでは。

A : [松石 CFO]

連結の理由として、一つはリコーグループ全体のガバナンスがある。特に与信、請求回収をリコーリースへ委託し、販売会社であるリコージャパンと分断することによってガバナンスを強化している。二つ目は、成長、新規事業を拡大する場合にリコーリースの持つ多業界への関係性を活用できるなど販売面でのシナジーがあること。三つ目に、オフィスプリンティングのサプライチェーンの中にリコーリースが入り込んでおり、そこから得られる利益貢献がある。現時点では、事業を進める上で、また収益拡大に向けて最適な方法だと考えている。

(オフィスプリンティング)

Q : 中国市場でトナーが売れるようになってきたとの話があったが、なかなか消耗品ビジネスモデルが浸透しない地域だと思う。どう変わってきたのか。リコー特有の理由か。

A : [中田 事業本部長]

当社の中国向けビジネスでは、カラーMFP は、ディーラーから直接エンドユーザーに販売するというケースが増えている。リコーは大手ディーラー、特にエンドユーザーに直接、提案販売できるディーラーを中心に販路を広げており、それが寄与していると考える。カラーMFP のトナー販売は、ほぼ 100% 純正品となっている。

Q : サービス時間低減では、他社に対してどのような優位性がある、今達成しているレベルが、他社とどういふ差があると認識していて、それはどういう理由・背景なのか教えて欲しい。

A : [中田 事業本部長]

サービスのレベルを、他社と比較することは難しい。これまでリコーが改善してきたのは、例えば、以前はサービスマンが市場でどこにいるか把握できなかったが、今は、ICT で行動管理し、過去は一つの修理で 2 回、3 回訪問していたような案件も、1 回の訪問で作業完了できるようになってきた。また、製品信頼性向上もサービス時間低減に大きく貢献している。リコーにおいて 2016 年のレベルと比較して、2018 年の結果は確実に改善している。また、今回、サービス時間低減に寄与する新製品を発売しており、今後サービス時間をさらに低減できると考えている。

Q : オフィスプリンティング事業の営業利益実現シナリオについて、ハードの限界利益減、ノンハードの限界利益減、この 2 つを足すと、どれくらいの利益の減少につながると見ているのか。ハードの限界利益減に比べてノンハードは大きく落ちる形になっているがなぜそうなるのか教えて欲しい。

A : [中田 事業本部長]

まずハードに関しては、2018 年度までは採算重視販売による商談絞込みも行った実績ベース、それ以降は、リコーの場合には CAGR の市場見通しマイナス 3.6% に対して半分程度の減少幅で試算している。ノンハードはこれまでの減収率を踏まえつつ、保守的においている部分もある。ハード、ノンハードの限界利益全体の金額は、その前提で計算した数字の合算だが、具体的な金額は控えたい。

Q：売上見通しで1兆940億円から9,000億円に減少する額の半分もしくは、3分の1ぐらいの金額の限界利益減があるというイメージで良いか。要するにどれくらい深刻な厳しさなのかを知りたい。

A：[中田 事業本部長]

ハード、ノンハードの限界利益率が違うため、計算は単純ではない。また、グラフにある限界利益減のうち大半は2017～2019年度の前半のもので、その後下げ止まってくるものと考えている。その動きと合わせて、KPIを達成していくと営業利益1,050億円は達成できると考えている。

Q：オフィスプリンティングで、原価低減もできているので柔軟な対応もできるようになってきたというような話があったが、競争環境もある中で売価マネジメントも継続させていかなければならない。そのバランスをどのように考えているか。

A：[中田 事業本部長]

まず、原価については、ハードとともに、サービスの原価もある。これまでコスト低減の取り組みで原価は確実に低減し、限界利益もずいぶん改善してきている。これは、他社と比べても遜色ないところにあると思うが、売価マネジメントは商談ごとのケースバイケースで対応するのではなく、社内で推奨する販売価格の順守率をセールスの評価体系に組み込むことで行っていく。これを各販売会社に定着させようとこの1年間取組んできた。売価マネジメントは仕組みの中でおさえていくため、今後も原価低減と売価マネジメントが両軸で進められると考えている。

(オフィスサービス)

Q：オフィスサービスで、企業間取引による業務効率化の説明の中で、ファイナンスまで含めて提案していくという話があったが、リコーリースを含めたビジネスモデルを考えているのか。また、新規、既存事業を含めて、リコーリースとの関係は今後どうなっていくか。

A：[野水 事業本部長]

ファイナンス支援の内容については、デジタルでの取引も含めた支援を考えている。

[松石 CFO]

ただし、ファイナンスサービス部分を担う主体はリコーリースであり、リコーリースから見てどこのベンダーを選ぶべきか、またどういったサービスが有効なのかということ判断し、それを実現するためにリコーができることがあればサポートするというスタンスで行う。リコーリースの位置付けに関してだが、現在大きく3つの役割を担ってもらっている。1つ目は国内事業における与信、請回収の運営。2つ目は、リコーリースの売上の過半がリコー以外のビジネスからのものであり、様々な業界、業種の顧客、パートナーとつながりがある。このつながりをリコーが新規、成長事業を行う際に、新たな販路・顧客として、連携・活用をさせてもらっている。3つ目に「所有から利用へ」という時代、「物から事へ」という時代になってきているが、ファイナンスは、サービス化をするための有効な手段になっている。様々なサービス、ハードウェア、ソフトなどを組み合わせてソリューション提供し、お客さまの事業計画、支払事情に合わせてファイナンスを組むということが必要であり、ビジネス面で有効になってきている。そのような点で、リコーリースとは密接に連携し、ガバナンスを効かせながらシナジーを発揮している。

Q：オフィスサービスで、2018年度はQ1からQ3までで利益が100億円ぐらい改善していると思うが、P16の2022年度の営業利益実現シナリオと同じチャートで表現すると、どのような姿になるか。

A：[野水 事業本部長]

2018年度の利益改善においても、ITSが大半を占める形になる。

Q：オフィスサービスの4つの分野別の売上構成比に関して、2017年度、2018年度で傾向に違いはあるか。

A：[野水 事業本部長]

大きくは変わらない。2019年度はAS(アプリケーションサービス)が大きく伸びて、売上構成比も拡大すると考えている。

Q：Windows10マイグレーションの影響は、これはITソリューションの中に含まれるのか。また利益寄与は。

A：[野水 事業本部長]

Windows10マイグレーションによるPC関連の売上は、ITソリューションに含まれる。PCは仕入販売商品になるが、国内の中小企業向けIT導入補助金により販売が拡大し、利益寄与している。

Q：2018年度の営業増益は、IT導入補助金のような特殊要因も入っていて、2022年度目標はチャレンジングか。

A：[野水 事業本部長]

Windows10マイグレーションをきっかけに、お客さまの業種業務に合わせたソリューションであるスクラムパッケージを販売している。単なるPC単体売りの場合は、Windows10マイグレーション後は減収減益になるが、リコーの場合は顧客の業種業務課題解決の販売を行っており、それほど落ちるとは考えていない。

Q：RSI IDに関して、ユーザー数、利益寄与などの定量的なイメージを知りたい。

A：[野水 事業本部長]

RSI IDに関しては、これからパートナープログラムを公開していくため、ユーザー数などの目標値は今後示していきたい。

Q：オフィスサービスP16の営業利益実現シナリオの中で、RSI IDによるもノンハードのくらいを占めるのか。

A：[野水 事業本部長]

AS(アプリケーションサービス)に含まれるが、現時点で規模感のコメントは控えたい。

Q：オフィスサービスに関して、開発人員を増やすとのことだが、販売面のリソースはどう考えているか。
社内人材のブラッシュアップで対応していけるのか。

A：[野水 事業本部長]

サブスクリプションビジネスへの転換を図っていくが、現状のMFPを中心としたサービス、ソリューションから急に変わるわけではなく、徐々にサブスクリプションビジネスを拡充していくことを考えている。そのため
に人員強化も、数年かけてやっていく。オフィスサービスの開発者はMFPなどの技術者、ソフトウェア
技術者からのシフトも考えている。一方、ITサービスに関連するところは、社外から採用することも
視野に入れている。

Q：新製品ノンハードの発売と組み合わせ、オフィスサービスを拡販するシナジーは、今後どの程度発揮
されそうか。

A：[野水 事業本部長]

今回の新製品からサブスクリプションビジネスに対応している。
また基本的には最終的なサブスクリプションビジネスは各地域販社で各地域のニーズに合わせて
開発すると決めている。開発者が地域販社に出向いてサービスを一緒に立ち上げることなどの支援も
含めて、今回の新製品MFPとのシナジーを発揮していく。

Q：日本でスクラムパッケージを中小企業から大手企業に対して拡大していくという説明があったが、
これは現状取り組んでいる中小企業向けの開拓余地がある程度限定的になってきたため、
大手企業に拡大するというものなのか。仮に大手企業に販売できた場合、現状の利益率が維持で
きるのか。

A：[野水 事業本部長]

中小企業向けで開拓余地が無くなってきたわけではない。例えば、2017年度と比較して、
2018年度のスクラムパッケージの本数は倍増しており、2019年度もさらに伸ばす計画でいる。
また、今7業種、3業務のパッケージソリューションを展開しているが、今後この業種を増やしていく
ことを考えている。

[松石 CFO]

中堅大手企業向けのスクラムパッケージの拡大に関しては、リコージャパンの中堅大手企業向け
販売メンバーが、スクラムパッケージのような業種業務ソリューションで提案の幅、価値提供を上げた
いということでスタートしている。ただし、中堅大手企業向けの提案は、スクラムパッケージと全く同じで
はなく、完全にパッケージ化するのではなく、基本モジュール、アセットを用意して、ニーズに合わせて
組み合わせて提供する。我々は、これをスクラムアセットと読んでいます。中堅大手企業に販売した際
の利益率に関しては、顧客の業種業務の課題解決につながる付加価値があれば中小企業の
利益率に対しても低下するとは考えていない。

Q：Windows10 マイグレーションが PC 売上を支えている部分があると思うが、その効果が切れた後、PC 売上が伸び悩むあるいは減少する一方で、パッケージソリューション販売を伸ばしていく時に、オフィスサービスの営業利益はどうなっていくのか。

A：[野水 事業本部長]

Windows10 マイグレーションに伴う PC 販売はこれまで大手企業中心に行ってきた。それを 2019 年度は主にリコーの強い中小企業層に対して行っていくため、引き続き PC 売上の拡大余地はある。そこにスクラムパッケージの対応業種を増やしていくことでパッケージソリューションの販売をさらに載せていく。Windows10 マイグレーション後には、PC は減収減益となるが、スクラムパッケージなどソリューション販売の拡大による増益効果が上回ると考えている。

Q：オフィスサービスは 2022 年度営業利益率 6%がターゲットだが、2018 年度で既に 3%程度に達していると思う。改めて 2018 年度が前年のブレイクイブンの近辺からどのような理由で改善したのか、売上増要因、コストコントロール部分、どういった配分になるのか教えてほしい。

また今後さらに 6%まで営業利益率を上げていくために、売上増加が必須なのか、あるいは案件のハイグレード化によって、既に売上増がなくとも利益率改善ができるということになっているのか。売上高を 5,000 億円から 6,000 億円に引き上げていく上で先行的にコスト増が起こるのか。

A：[野水 事業本部長]

2018 年度の営業利益率改善には、BPS(ビジネスプロセスサービス)の採算重視による利益率改善はあるものの、総じて言えば IT サービスの売上増が大きく寄与している。

今後は、スクラムパッケージなどのパッケージソリューション、SaaS を展開していくが、基本的に同じものを横展開していく場合には新たなコストはかからない。新しい顧客層に新しいサービスを提供する場合には、営業人員も含めてコストをかけることになるが、このコストは他の部分での吸収も含めてコントロールしていく。

(商用印刷)

Q：商用印刷事業の説明資料 P4 で、3 領域ノンハードとノンハードの構成比グラフで、これから拡大を図る領域 C(O2D)は他の領域よりもハードの比率が高くなっている。これはハード価格が高いため、ハードの構成比が高くなっているのか、それともまだ MIF があまり獲得できていないので、ノンハードの比率が低いのか。

A：[加藤 事業本部長]

まさにその 2 つの要因によるもの。領域 C(O2D)のインクジェット連帳機は、1 システムで 2 億円近い高額機種になるため、最初の段階ではハード売上比率が高くなるということ。そして、これからどんどん MIF を拡大していく過程では、インクジェット連調機の 1 台当たりのノンハード、特に消耗品売上規模で非常に大きなものが期待できるため、将来的にノンハード売上比率の上昇が期待できる。

Q：領域 C(O2D)で、オフセットからデジタルへの転換というのが、2～3年前に想定していたよりも、ペースとしてはやや遅いように思うが、今後加速するようなタイミングがあるのか。

A：[加藤 事業本部長]

オフセット印刷業界の方々の品質、コスト、生産性への要求は高く、これまではリコーを含めデジタルによるソリューションがなかなかその要求レベルまで達することができない壁があった。しかし、継続するデジタルへの期待と技術革新により、オフセット印刷業界で要求されるレベルにかなり近づいてきた。顧客である印刷会社様においても、これであればデジタルを使って新たな価値というものを生み出せると、踏み出された顧客がたくさん出てきている。現在デジタル化率はまだ 5%だが、今後このデジタル化の流れが加速していくと考えている。

Q：ハイデルベルグ社と提携していたと思うが、現在はどうなっているか。

A：[加藤 事業本部長]

ハイデルベルグ社は、グローバルで非常に大きな商用印刷の顧客基盤を有するオフセット印刷のメインプレーヤーであり、我々にとっては重要なパートナーである。彼らの強みとリコーの新しいデジタル印刷技術の強み、これを双方で活用しながら、顧客へのさらなる提供価値拡大に向けてアライアンス強化を進めている。

[山下 CEO]また、ハイデルベルグ社とは、顧客である印刷会社が、オフセット印刷からデジタル印刷へ移行、もしくはデジタル印刷を併用していただくために必要な提案のノウハウ、ポイントを教えていただいたり、共同研究を進められる関係になりつつある。

Q：リコーが開発した機種で共同販売しているものもあったと思うが、そのモデルのハイデルベルグ社の販売実績はどのくらいか。

A：[加藤 事業本部長]

詳細数値は開示できないが、リコー全体の販売実績の中でもかなりの貢献をいただいているのは事実。ハイデルベルグ社には、これまで欧州を中心に販売いただいていたが、今後アメリカを含め他の地域でも協業を本格的にスタートしていく。

Q：商用印刷において、現状は代売比率が低いとのことだが、特に海外の代売比率上昇に向けては、ハイデルベルグ社経由の販売を強化するということか。

A：[加藤 事業本部長]

特に、最大市場であるアメリカは直売比率が約 9 割と代売比率が低い。ようやく、商品ラインナップ、また商業印刷顧客に貢献する様々なパッケージも出揃い、代理店に販売いただける準備も整った。今後は、アメリカ市場を中心にハイデルベルグ社との提携強化とともに、新たな代理店獲得も図っていく。

(産業印刷)

Q：産業印刷について、これまで販売体制強化、製品ラインナップ強化を投資先行で進めてきており、2019年度から回収期に入ってくるという説明があった。実際には販売体制、製品ラインナップのこういったもののコスト増がピークアウトして、収益性が改善していくと理解すれば良いか。

A：[森田 事業本部長]

まず販売体制は、商用印刷機を販売しているメンバーが産業印刷を販売することができるようになった。また、直販に加えてインダイレクトの専任体制強化を図ろうとしている。リソースのシフトとインダイレクトの拡大のため、直販体制を大きく広げるため大きな投資を掛ける必要はない。製品ラインナップに関しても、DTG(Direct to Garment)領域でのTシャツ用プリンターなどラインナップの拡充は図ってきた。今後テキスタイルという領域、つまりアパレルの高生産の領域も広げたいと考えているため、ラインナップ拡充が必要なものも残ってはいる。

Q：中計方針に自前主義からの脱却という言葉があったが、産業印刷に関しては基本的に自社リソースでハードウェア開発をやっている印象を受ける。それにより先行してコストがかなりかかっているようだが、他社協業、買収等を含めた製品開発はあまり考えていないのか。

A：[森田 事業本部長]

デジタルマイクロファクトリーというコンセプト展開においては、ColorGATE社の買収を含めて強化している。またテキスタイル事業では、リコーだけで全てを開発することはできず、他社との協業を含めてプリンター開発を進めている。例えばある生産設計会社に対してOEM協力をいただく、一方では当社開発の作像システムを、あるメーカーのシステムに載せていくなどの協業を多く進めており、産業印刷においても脱自前主義を実践している。