

（当テキストは会社説明会におけるプレゼンテーションを元に投資家の皆様の利便性を考慮して、要約としてまとめたものです。当日の説明を一言一句書きとめたものではありません。ご了承ください。）

#### P1「本日の主な内容」

- ・ 社長就任以来、会社を筋肉質にしようと取り組んできた。2008 年の世界金融危機による厳しい事業環境を契機にその取り組みをさらに加速している。
- ・ 本日は、第 16 次中期経営計画（以下、16 次中計）で目指していたことの再確認、その後の経営環境の変化、16 次中計の戦略展開状況と今後のリコーの方向性、中期的な経営目標についてお話をする。

#### P3「リコーグループ長期ビジョン」

- ・ リコーグループの長期ビジョンにおいて、事業領域を「情報化社会の中でリコーバリューに基づいた革新的な商品・サービスを提供する」と定めている。
- ・ 「リコーバリュー」として「地球にやさしい」「人にやさしい」「知識創造を簡単に」の観点でお客様に価値を提供していくことを目指す。
- ・ リコーバリューに基づく価値提供を通して「グローバルブランドの確立」を目指し、企業価値の増大を図っていく。

#### P4「第 16 次中期経営計画の基本的な考え方」

- ・ 15 次中計では、新たな顧客価値創造や効率性向上のための先行投資を積極的に実施してきた。
- ・ 16 次中計では、15 次中計で実施した様々な投資の効果を刈り取ること、また、会社全体を効率化し、そこで生み出した利益をさらなる成長につなげることを目指している。

#### P5「GDP 伸び率予測」

- ・ 2008 年の世界金融危機以降、経済環境が大きく変貌し、世界市場が縮小した。
- ・ 合わせて、お客様の価値基準の変化も加速している。価値の源泉が機器を保有することから、機器の活用や役務の提供などのサービスやソリューションへと大きくシフトを始めている。

#### P6「第 16 次中期経営計画と環境の変化」

- ・ 2008 年からの急激な環境変化を踏まえて、筋肉質な経営に向けた動きを加速する必要性が出てきた。そこでグループ全体の構造改革プログラム「CRGP」に着手した。
- ・ 2009 年に入っても厳しい事業環境が続いており、16 次中計最終年度の目標として掲げていたものは残念ながらその達成時期を 2～3 年程度後ろに伸ばさざるをえないだろう。

#### P9 「基本戦略」

- ・ 16 次中計の基本戦略は、「狙いの事業領域でトップになる」「環境経営を強化、加速する」「Ricoh Quality を確立する」「新しい成長領域を創出する」「グローバルブランドを確立する」この 5 つとしている。その進捗状況と今後の方向性について説明する。

#### P10 「狙いの事業領域でトップになる」

- ・ 「狙いの事業領域でトップになる」という戦略展開では、画像&ソリューション分野において、製品、地域、価値提供の観点で事業領域の拡大に取り組んできた。
- ・ 製品の拡大は、プロダクションプリンティングやローエンドなど面の拡大である。その戦略に沿って InfoPrint や IKON などを買収し、販売・開発体制を整えてきた。
- ・ 地域の拡大としては、これまでの先進国に加えて、市場特性に合ったローエンド製品の提供等によって、新興国へも事業を拡げていく。
- ・ さらに、ハードからサービスまでお客様へ提供する価値を積上げることで事業拡大も進めている。
- ・ こうした事業領域拡大のために事業構造の変革を行っている。既存事業を効率化し、創出したリソースを新規事業へ配分する。

#### P11 「狙いの事業領域でトップになる [オフィス] 」

- ・ 従来のオフィス市場では、「マネージド・ドキュメント・サービス(以下、MDS)」と「IT サービス」をグローバルに展開する。お客様への価値提供を拡大していくことで、シェアも向上させる。

#### P12 「狙いの事業領域でトップになる [オフィス] 」

- ・ MDS のグローバル展開に関しては、すでにリコーや IKON などが、米州では約 2000 サイト、欧州では約 200 サイトにおいてサービスを提供している。
- ・ こうした、各地域で先行している取り組みを他の地域に展開して、MDS を拡大する。
- ・ グローバルに事業を展開している大手のお客様には、これまで実施しているノウハウを活かした全世界統一の MDS メニューを提供する。

#### P13 「狙いの事業領域でトップになる [オフィス] 」

- ・ IT サービスに関しては、例えば、日本では「BB パック」というサービスを提供し、既に 5 万社のお客様に導入されている。これは、リコーの持つお客様の数パーセントに導入されたに過ぎず、今後 IT サービス事業は、さらに拡大できるポテンシャルがある。
- ・ 日本における IT サービスは、十分な IT 専門の組織を持つことができない中小のお客様を中心に、ネットワーク接続やインフラ管理等の複数のメニューからお客様が望むサービスを提供している。

- ・ 欧州をはじめ各地域でも戦略的にITサービスの展開を進めている。各地域での取り組みをグループ全体で共有しながら全世界でITサービスの事業を伸ばす。

#### P14「狙いの事業領域でトップになる【オフィス】」

- ・ リコーは、機器やサプライの提供から、ソリューション・サービスまでお客様に対してワンストップで対応できることが重要と考えている。この点からも IBM との提携によって、お互いの強みを活かした様々な形でお客様にソリューションを提供していきたい。
- ・ 例えば、DSMS(ドキュメント・セキュリティ・アンド・マネージメント・サービス)を共同で展開する。ドキュメントの出力やストレージ、セキュリティなどに関して、ネットワークと組み合わせた顧客価値を提供する。

#### P15「狙いの事業領域でトップになる【PP】」

- ・ プロダクションプリンティング事業に関しては、InfoPrint や IKON の買収などの効果が出始めている。お客様に対する販売やサービスなどの体制も整ってきた。
- ・ これまでは新製品開発や稼働ベースの拡大などインフラ投資の時期であったが、来年度からは成果が着実に始めてくるだろう。

#### P16「狙いの事業領域でトップになる【PP】」

- ・ プロダクションプリンティング事業では、データセンター、CRD、PFP、コマーシャルプリンタ、ダイレクトメーラーなどを主なお客様と考えているが、それらのお客様にリコーグループとしてソリューションを提供する体制が構築できた。
- ・ 一つの成果として、リコー「Pro C900」が、2009 年の 1 月から 12 月において、北米ではトップシェア、欧州でも第 2 位を獲得し、躍進している。

#### P17「狙いの事業領域でトップになる【PP】」

- ・ プロダクションプリンティング事業によるソリューションの一例として、InfoPrint が提供している「ADF(Automated Document Factory)」を紹介する。
- ・ 「ADF」は、データの作成から、印刷物の封入、送付まで、つまり、ホストからポストまでの工程を自動管理するソリューションである。
- ・ こうしたソリューションを提供し、お客様と一緒に becoming お客様の課題を解決していくことを進めていく。
- ・ このようなワークフローソリューションに関して、InfoPrint は非常に高い技術やノウハウを有しており、今後も大きく貢献してくれると確信している。

#### P18「狙いの事業領域でトップになる【新興国】」

- ・ 新興市場での事業拡大に対応するために、タイに新工場を設立した。

- ・ これまで世界 5 極（日本、米州、欧州、中国、アジア・パシフィック）の中で、アジア・パシフィック地域にだけ工場がなかった。今回のタイ工場設立で、5 極すべてに工場を持つことができた。

#### P19 「狙いの事業領域でトップになる【新興国】」

- ・ 世界 5 極のすべてに生産拠点を設置できたことで、“地産地消”をさらに進められる。
- ・ ソリューションやサービスは、日本の本社で作ったものを箱に詰めて世界に売のようなものではなく、現地でお客様と一緒に作るものである。
- ・ それを実現するためには、現地の市場特性を踏まえて生産現場からお客様に届けるまでの間で、どのような顧客価値を作り込むのかというプロセスが極めて重要となる。
- ・ 例えば北米の工場などでは、日本などで造られた半完成品を、お客様ごとの仕様に完成させて、お客様に直送している。将来的には、世界 5 極の生産拠点のそれぞれで、お使いいただいた製品のリサイクルに至るまでの事業運営をできるようにしたい。

#### P21 「環境経営を強化、加速する」

- ・ 環境経営の加速に関して、リコーグループは、2050 年までに環境負荷を 2000 年比で 8 分の 1 にするという長期ビジョンを示している。
- ・ この数年の間に環境に対する社会とお客様のニーズが大きく変化した。これからは環境経営をやり遂げる企業でないとお客様からの信頼は得られないという時代が来ると実感している。

#### P22 「環境経営を強化、加速する」

- ・ 環境経営を加速するための具体的な施策として、「省資源・リサイクル」「省エネ・温暖化防止」「汚染予防」を掲げている。3つの観点それぞれでグループ全体の目標を設定し、さらにその目標を、各部門の個別目標に落として全員参加で挑戦している。

#### P25 「RICOH Quality を確立する」

- ・ 2009 年の日本における JD パワー社の顧客満足度評価において、カラーコピー機では、中小企業と大企業の2つのカテゴリでナンバーワンをいただいた。合わせてカラープリンターでもナンバーワンをいただいた。これはリコーグループの商品・サービスがお客様に高く評価されていることの結果であると認識している。

#### P26 「RICOH Quality を確立する」

- ・ さらに高い品質の実現を目指すべく「Ricoh Quality」を定めた。それは、リコーのお客様にいつまでも安心、満足を感じていただくとともに、使い続けて感動いただける商品・サービスを提供し、さらにお客様とリコーが相互に価値を共創するプロセスのクオリティも目指していこうというものである。

#### P27 「RICOH Quality を確立する」

- ・ 「Ricoh Quality」とは、お客様の期待に応え続けることであり、安心・満足、さらにはお客様の期待を超える感動の品質というものを追求するものである。
- ・ これまでは、例えば、故障率をある数値で達成するなど、各部門が定めた自分達の目標の達成が基準となっていた。それではお客様の感動を得るまでの品質は実現できない。
- ・ 今後リコーでは、お客様が意図しないくらいの期待値を超える商品の提供など、もう一段高い顧客満足度の指標として、お客様の感動を得るにはどうすればよいかを追求していきたい。それを「Ricoh Quality」と呼び、さまざまな角度から我々の顧客価値を提供していく。

#### P29 「新しい成長領域を創出する」

- ・ 新しい成長領域を継続的に生み出していきたい。そのために新規事業をパイプラインで管理し、ステージを分けて、事業化に至るまでのインキュベーションを行っている。
- ・ 一つの成果として、今回参入を発表した「プロジェクションシステム事業」がある。プロジェクションシステム事業では、高いシェアを持つ超短焦点の光学部品などのリソースを有しており、2015 年度には 1,500 億円の売上規模を目指している。

#### P30 「新しい成長領域を創出する」

- ・ これまで、リコーのコア事業は「オフィス」を対象にしていたが、ネットワーク化が進み、働く場所がオフィスだけではないことも増えてきている。今後、リコーの事業の領域は、そういったところにも拡大していく。

#### P31 「新しい成長領域を創出する」

- ・ プロダクションプリンティング事業においても、ネットワーク化によってお客様への価値提供が広がっていく。例えば、個人のお客さまがネットワークを通してフォトブックを注文するというようなビジネスもリコーの機会になっていくと考えている。

#### P33 「グローバルブランドを確立する」

- ・ 「グローバルブランドを確立する」とは、世界中のお客様に対して約束や期待に応え続け、お客様の信頼を得ることである。
- ・ 一朝一夕にそういうことが可能であるとは考えていない。真摯に、愚直にお客様と一緒に作りあげていきたい。

#### P34 「グローバルブランドを確立する」

- ・ グローバルブランドの確立と共に、グローバル優良企業に求められる高収益体質も実現しようと考えている。
- ・ そのための取り組みとして、「CRGP」を展開している。2009 年度は年間で 500 億円程度の経

費削減を実現できる見込みである。

- ・ 2010 年度からは、「CRGP」はフェーズ2へ移行する。これまで獲得してきた様々な資産を、その良さを失わない形で経営効率を上げていくフェーズとなる。

#### **P36 「中期的な経営目標」**

- ・ 2009 年度着地見通しや、2010 年度見通しなどは決算時にお話しさせていただく。
- ・ 5 年以内の中期的な経営目標として、営業利益率 10%。ROE12%。配当性向 30%を目指す。
- ・ 合わせて、新規事業比率が、常に売上高の25%くらいを占めるようにしていきたい。