

（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。）

東日本大震災で被災された皆様や、そのご家族の方々には心からお見舞い申し上げます。皆様の安全と一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

当社としてできる限りの支援活動をしてまいり所存でございます。

11年度より新しい3年間の中期経営計画に入っております。本日は、その概要を中心にご説明申し上げます。

まず、16次中期経営計画の振り返り、それから17次中期経営計画の概要と大きく2つのテーマでご説明いたします。

P4 「16次中計の戦略達成状況」

- ・ 16次中計では下記の5つを基本戦略として推し進めてまいりました。

-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

-リコークオリティーを確立する

-新しい成長領域を創出する

-グローバルブランドの確立

達成状況は説明資料の通りです。

P7 「16次中計の業績達成状況」

- ・ 16次中計の業績目標は、売上高2兆3,000億円、営業利益1,700億円、営業利益率7.4%、ROE12.5%、配当性向30%でした。

- ・ しかし、2008年以降の非常に厳しい外部環境の変化などもあり、残念ながら当初の計画を達成することはできませんでした。

この結果の背景についてご説明いたします。

P8 「16次中計における環境の変化」

- ・ 円高の進行

16次中計策定時の為替想定レートは、USDドル105円、ユーロ155円でした。これを2010

年度の平均レートと比較しますと、売上では3,000億円弱、営業利益では、約900億円の影響を受けたこととなります。

・ 需要の変化

世界金融危機の直後、全需は大きく落ち込みましたが、足元は緩やかに回復してきています。但し、お客様のカラー出力の管理・抑制はまだ現在も続いています。一方、新興国では急速に需要が拡大してきており、リコーも新興国でのビジネスを加速しています。

・ 顧客価値の変化

お客様の価値観の変化が、ビジネスモデルに大きく影響してきています。

- 製品を所有するということから、利用することに重点が変わってきています。
- モバイル化など、情報の扱い方の変化が加速しています。
- 環境への意識もさらに高まり、環境性能の重要性が増しています。

P9「16次中計におけるリコーの施策」

・ IKON社の統合

- IKON社顧客の他社製品からリコー製品への入れ替えを着実に進めています。(IKONの保有する市場稼働台数に占めるリコー機比率は買収直後では約30%でしたが、3月末時点で約60%までまいりました。)
- IKONの持つMDSに関するノウハウのグローバルでの水平展開が進んでいます。今年1月に、グローバルでMDSを展開していくと宣言いたしましたが、2010年度、既に大きな成果に繋がってきています。
- IKON社の欧州部門は既にリコーヨーロッパとの統合が完了しております。米州では、SCM、データセンターなどバックオフィスの統合が進んでいます。

・ 新規事業の推進

- プロダクションプリンティング、MDS、ITサービスに関して、2010年度までにグローバルに事業を拡大、加速してきています。
- プロジェクションシステム(PJS)、ユニファイドコミュニケーションシステム(UCS)、エコソリューションビジネスなどがスタートし、新規事業の育成は着実に進展しています。

・ CRGP (Corporate Restructuring and Growth Project) による構造改革

- CRGPIは、08年10月から始めました。当初は経費削減を中心に展開し、2010年度は経費削減を継続しながら、新規成長分野へのリソースシフトを進めています。

P10 「17次中計に向けたリコーの課題」

17次中計に向けた課題として、下記を認識しております。

- ・ グループシナジーの増大
- ・ 既存ビジネスにおける効率性の向上
- ・ 新規成長分野への注力として、ネットワークアプライアンスや新サービスへの投資、新興国市場での事業拡大
- ・ 更なるイノベーションへの挑戦

P11 「17次中計に向けた環境認識」

- ・ 大きく変化すると思われるのは、情報化社会、知識社会、グローバル化のさらなる進展。クラウドという言葉は頻繁に耳にしますが、ようやくそのクラウドとビジネスとの関係がはっきりしてきたと捉えております。
- ・ ネットワークコミュニケーション、ネットワークアプライアンスがこれからのワークスタイルを大きく変えていくと想定しています。
- ・ 人類・地球環境の持続可能性を脅かすような諸問題に対し、企業としても対応を行っていく必要があると考えております。

P14 「「成長」と「体質改造」の同時実現【CRGPの進化】

- ・ お客様の価値観は大きく変化しており、従来の箱売り、商品軸でビジネスを語る時代はもう終わり告げようとしています。商品では無くお客様を軸にして、お客様のシェア・オブ・ウォレットを高めていくような価値提供をやっていくこと、これが17次中計の大きなテーマになります。
- ・ 2011年度からの構造改革（CRGP）は、痛みを伴う改革になります。しかし、ただ人員を削減するだけではなく、本当の意味で効率化を実現するためには、これまで作り続けてきた大量の社内標準・規則、ワークフローの見直しにまで踏み込んでいきます。

P16 「基本戦略」

- ・ 17次中計のゴールは「成長」と「体質改造」の同時実現になります。ここからは、この実現のために行う「事業の創造と集中」、「高効率経営」という2つの基本戦略を説明いたします。

P18 「1.事業の創造と集中【事業領域の拡大と体質改造】

＜新たなイノベーションの創出＞

- ・ リコーの基盤事業は、チャート左下の領域、デジタル複合機、LPなど、オフィス領域にありま

す。現在、プロダクションの所まで領域を拡げてきています。さらに、これらの上にサービス軸を加え、お客様の中のシェア・オブ・ウォレットを高めていきたいと考えています。

- ・ プロダクション、オフィス、コンシューマといった垣根がどんどん取り払われていくという時代が来ると考えています。それに向けて、プロジェクトシステム、ユニファイドコミュニケーションシステムなどに取り組み始めています。

P19 「1.事業の創造と集中【基盤事業における成長】」

＜プリンティング事業領域における成長＞

- ・ 基盤事業であるプリンティング事業領域における成長として、新興国市場では2010年度前年比10%成長いたしました。2011年度も17%伸ばしたいと考えております。先進国市場においても、MDS、ITサービスビジネスは、2011年度以降、2桁以上の成長を狙っています。
- ・ しかし、このプリンティング事業においては、従来かけていたリソースの効率化も同時に進めて行くのが、この中計での戦略の1つでございます。

P20 「1.事業の創造と集中【先進国でのモノ+コトの価値提供】」

＜新サービス事業のさらなる拡大＞

- ・ MDS事業は2010年度までに約1000億円の規模に成長しましたが、これを2013年度には3,000億円の規模まで拡大させていきます。
- ・ ITサービスについても、買収などによりこれまで獲得してきたリソースを活用しながら、我々の直売体制を通じてグローバルで拡大してまいります。

P21 「1.事業の創造と集中【新興国での成長とモノの強化】」

＜新興国向け商品ラインナップの強化＞

- ・ 新興国向けの商品ラインナップ強化として、3年間で約10機種を投入する計画です。
- ・ これまで中国、アジアパシフィックで着実にシェアを拡大させてきています。それを更に強化してまいります。

P22 「1.事業の創造と集中【PP事業領域の拡大】」

＜PP事業基盤を確立し、収益貢献化を早期に実現＞

- ・ Pro C900、901シリーズが、圧倒的なシェアを獲得するとともに収益への貢献を始めています。

- ・ PP事業における販売サービス体制の再編、強化を更に進めてまいります。
- ・ 今後も継続的に商品ラインナップを強化してまいります。
- ・ ハイデルベルグ社との協業がスタートしました。この大変有力なパートナーとともに、世界中のハイデルベルグ社のお客様にもリコーのPP製品をお届けするなど、一緒にビジネスを進めていきたいと考えております。

P23 「1.事業の創造と集中【新規事業の拡大】」

＜さらなるイノベーションへの挑戦＞

- ・ インキュベーションプロセスを強化しながら、ネットワークアプライアンス、エコソリューション、などの領域で着実に新規事業を拡大してまいります。
- ・ 2013年度には、リコーの売上高に占める新規事業比率を25%にまで高めていきたいと考えています。

P24 「1.事業の創造と集中【顧客価値基準の変化】」

＜オフィスの未来・紙の未来＞

- ・ 情報を紙でなく、タブレットPCやパソコンで見るといった機会がより増えてくると想定しています。
- ・ スマートフォンやタブレットPCを使うことで、オフィスを持たずに仕事をするという人も出てくるなど、働き方にも変化が出始めています。

P25 「1.事業の創造と集中【新規商品・新規事業への挑戦】」

＜ネットワークアプライアンスを実現する新しい顧客価値の提供＞

- ・ お客様の価値基準の変化を念頭におきながら、リコーはネットワークを活用したリコー独自の新たな顧客価値の創出に取り組んでいます。

P26 「1.事業の創造と集中【新規商品・新規事業への挑戦】」

＜顧客ニーズとリコーのネットワークアプライアンス＞

- ・ リコーの取り組むユニファイドコミュニケーションシステム(UCS)について、私たちは震災で被災した工場へ試作品を送って活用することで、実際にその有効性を体感し、お客様へ価値提供できることを確信しました。

P27 「1.事業の創造と集中【先進国でのモノ+コトの価値提供】」

＜リコーが提供するクラウドとふたつのリアル＞

- ・ リコーは商品軸から、お客様軸へとビジネスの重心を移してきています。
- ・ リコーはクラウドコンピューティングの世界にお客様を様々なサービス、機能でつないでまいります。これを実現するのは、他社製品も含めてサポートを行うリコーのネットワークアプライアンスと、実際にお客様先(オンサイト)で行うサービス力です。

P28 「1.事業の創造と集中【環境ビジネス事業へ本格参入】」

＜エコソリューション事業＞

- ・ 先日、LED照明事業への参入をアナウンスいたしました。LED照明市場においては、まだメインプレーヤーがいる訳ではありません。現在LED照明では、電源、設置面など問題があり、普及にはまだ課題も残る状況です。
- ・ LED照明も含め、ESCO、リサイクルなど環境ビジネスを本格的に拡大してまいります。
- ・ 特にリサイクル事業では、東北地方の復興、雇用創出へのサポートということも含めて行っていきたいと考えております。

P29 「1.事業の創造と集中【基盤・新規育成事業の促進】」

＜ファイナンスの活用＞

- ・ 機器を所有するのではなく、利用するという感覚が日本でも定着を始めてまいりました。
- ・ 中小の印刷会社様も多いPP事業では、お客様からファイナンスに関するリクエストも多くいただいております。
- ・ ファイナンスに関しては、リコーグループでは知見のある人間も多くおりますので、このファイナンスをリコーの事業の一部に加え取り組んでいきたいと考えております。

P30 「1.事業の創造と集中【被災地域の復興に向けて】」

＜被災地域の復興支援に向けた関連施策＞

- ・ 今回の震災での教訓も踏まえながら、東北のトナー工場を強化いたします。
- ・ 東北地方の復興、雇用確保に向けてリサイクルセンターの設立を計画しています。
- ・ 復興支援として総額約3億円の支援を実施。
- ・ さらに中長期での復興支援活動を強化するために震災復興支援室を設置。

P32 「2.高効率経営の実現【成長と体質改善の同時実現】」

＜成長加速に向けて筋肉質な経営体質を実現する＞

成長加速に向けた筋肉質な経営体質を実現するための施策を実施し、2013年度、営業利益ベースで約1,400億円の増益効果を創出してまいります。

- ・ 販売体制、接点・拠点の見直しと買収シナジーの刈り取りの加速。
- ・ 不採算事業の見直し。
- ・ 生産拠点の統廃合。
- ・ 業務のリエンジニアリング。これは、本社機能も含めて、聖域無しで行ってまいります。
- ・ 人員のリソース改革。これは、人事制度の改革から既に始めています。また、グローバルで新規成長領域への人員シフト約1万5,000人、人員削減1万人を実施してまいります。
- ・ グローバル集中購買ということで、購買機能の統合、集中購買を実施してまいります。既にグローバル購買本部という組織を設置しており、このグローバル集中購買が大きなコスト低減を可能にすると期待しています。
- ・ 開発プロセスの見直し。

P33 「2.高効率経営の実現【成長に向けた投資】」

＜将来の成長に向けた投資＞

- ・ 設備投資は現在の水準を維持し、3年間で2,000億円を計画しています。これは減価償却費と見合うレベルになります。
- ・ 研究開発費は、売上高比率で5%から6%程度を継続する予定です。
- ・ 新規成長分野への体制拡大のための投資を行ないませんが、これは既存分野向けの投資をシフトすることで行なってまいります。既存分野の人員を新規分野へシフトしていこうと考えております。

P35 「17次中計で目指す業績目標①【売上高】」

- ・ 2013年度の売上高目標を2兆4,000億といたしました。（為替前提 \$=85円、€=120円）
- ・ 既存事業で、特に大きな成長を見込んでいるのは、MDSとITサービス、PP事業になります。
- ・ 新興国市場は、特に中国、インドでの拡大を見込んでおります。
- ・ 加えて、新規事業の成長による売上高の拡大も見込んでいます。

P36 「17 次中計で目指す業績目標②【営業利益】」

- ・ 17次中計では、CRGPによる利益創出効果約1,400億円などを含め、2013年度の営業利益目標を2,100億円とし、これを必達目標として進めてまいります。

P37 「17次中計の業績目標値【株主価値向上に向けて】」

- ・ フリーキャッシュフローでは、16次中計期間では様々な大きな投資をしたこともあり、マイナス565億円となりましたが、17次中計ではキャッシュの創出を行ってまいります。
- ・ 配当性向は、2013年度の配当と自社株買いを合わせた総還元性向で約30%を目標としています。
- ・ 営業利益率は、過去最高水準となる8.8%を目指します。ROEも10%以上を実現したいと考えております。

以 上