

（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。）

リコーは2011年度から2013年度までの3年間で1つの区切りとして中期経営計画を進めています。本日は、昨年度までの進捗、また中間年度である今年度、どのようなことに挑戦していくかということについて説明させていただきます。

#### **P1 「新しいブランドメッセージの発信」**

- ・ 新しいブランドメッセージ imagine. change. を全世界で統一して発信し始めました。
- ・ 想像力(創造力)(imagine)の結集で、変革(change)を生み出していくという思いを込めています。

#### **P4 「17 次中計で目指す姿」**

- ・ 17 次中計のスローガンとして、「グローバルブランドを目指して新たなイノベーションで未来を拓く」、「成長と体質改造の同時実現」を掲げています。

#### **P5 「17 次中計 基本戦略」**

- ・ 「事業の創造と集中」  
新陳代謝を行うということになります。
  - 基盤事業はシェアナンバーワンの獲得・堅持と効率化を同時実現する
  - 先進国市場ではサービス事業への事業構造転換を加速する
  - 新興国市場において、事業成長を実現をする
  - PP事業の収益貢献化を早期に実現する
  - 新規事業を拡大する
- ・ 「高効率経営の実現」
  - 成長戦略を展開する為に筋肉質な経営体質を実現するこれは、成長と人員の適正化というものを同時に実現していくということです。

#### **P7 「経営を取り巻く環境の変化」**

- ・ この1年間は、様々な環境変化がありました。震災影響、欧州危機、タイの洪水、さらに円高も加え、大変な1年でした。やるべきことをもっと加速をしていかないとこれだけの大きな変化に対して対応できないという認識を持っています。

- ・ お客様価値の変化として、デジタル化、ネットワーク化、モバイル化が大きく進んでおり、私たちが提供するサービスの内容もこれによって大きく変わってまいります。この環境の変化は、私たちが変わっていかなければならないということと同時に、後ろから後押しをしてくれているとも言えます。

#### **P8 「17 次中計・最終年度の目標について」**

- ・ 17 次中計の最終年度の目標について、ご説明した環境変化を踏まえ修正をしなければならないと考えております。
- ・ 売上高は、2兆4,000億円を見込んでおりましたが、為替影響、欧州問題などをふまえて2兆1,000億円に修正いたします。
- ・ 営業利益も、環境変化を反映して、2,100億円から1,500億円に修正いたします。
- ・ フリーキャッシュフローは、3年間の累計で2,000億円を目指していましたが、初年度に1,012億円というマイナスのキャッシュフローとなってしまったことから、「500億円以上」として修正をいたしました。
- ・ 総還元性向は30%という目標値は継続しています。

#### **P9 「環境変化による業績への影響」**

- ・ 2010年度の営業利益580億円に対し、2011年度は700億円を目標にスタートしましたが、着地はマイナス180億円となりました。
- ・ しかし、構造改革費用、震災・タイ洪水影響、減損費用などの特殊要因730億円を除くと、ほぼ700億円の営業利益を作るだけの実力は昨年の厳しい環境の中でもあったと考えております。
- ・ 結果は非常に真摯に受け止めなければなりません、実質的に我々の収益力が落ちてきている訳では無く、中計そのものを変える必要は無いと考えております。

#### **P10 「主な課題認識」**

（収益構造における主な問題点）

- ・ オフィスにおける出力事業の成長鈍化。
- ・ 収益拡大に向けて様々な投資を行ってまいりましたが、2008年の世界経済危機以降、経済的な収縮により、固定費のみ増大する状況になっていること。
- ・ また、様々な管理強化が、逆に組織構造を多層化し間接業務を増加させる形になってしまったこと。
- ・ 構造改革の進捗差が国・地域で発生していること。

<主な課題>

（体質改造の加速）

- ・ R&D、生産、マーケティング、販売等の基本機能の強化
- ・ あらゆる業務プロセスのリエンジニアリングを通じた間接業務の徹底的な見直し
- ・ 人員配置の見直し（新規事業へ 25%の人員をシフト）

（成長戦略の実行）

- ・ 基盤事業における収益力の強化
- ・ 新たな市場の開拓
- ・ 画像&ソリューションにつづく事業の育成

**P12 「高効率経営の実現（再確認）」**

- ・ 成長加速に向けて筋肉質な経営体質を実現するための主な施策として、下記を全社プロジェクトとして進めています。
  - 販売体制の効率化
  - 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
  - 人員リソース改革
  - グローバル集中購買
  - 開発プロセス見直し

**P13 「筋肉質な経営体質を実現に向けた施策」**

- ・ 人員リソース改革における費用と効果に関して、初年度の2011年度で341億円の費用を国内を中心にして使いました。2012年度は、さらに250億円の投入を予定しています。効果としては既に出始めており、最終年度までには累計で700億円の効果を見込んでいます。

**P14 「国内販売における体質改造へ向けた主な取り組み」**

- ・ 国内販売におけるその体質改造に向けた主な取り組みとして、顧客接点時間・売上拡大に資するワークスタイルの変革等に取り組んでいます。例えば、モバイルワーク促進に向けてサテライトオフィスの整備、直行直帰の導入なども行なっています。

**P15 「「体質改造」施策:その他の取り組み」**

- ・ その他の「体質改造」のための取り組みとして、下記を行なっています。
  - 本格的なBPR展開による業務効率化の追求
  - 生産拠点の統廃合、開発プロセス見直しによる低コスト開発・生産の推進
  - 不採算事業の見直し

ーグローバル集中購買拡大によるコスト低減

これらを行なうことで、営業利益率10%超を常に生み出す体質を定着させることを目指しています。

#### **P17「未来を創る挑戦」**

- ・ 縦軸にサービスとプロダクト、そして私どものお客様を企業とコンシューマーと横軸にとった事業ポートフォリオを描いています。ひとつひとつの事業は小さくてもその事業をバリューチェーンできちんとつなぎ、またさらにそこに新しいデバイス・サービスを追加しながら、事業領域を拡大していきます。
- ・ 「モノ(製品)」に「コト(サービス)」を加えて、そして更に、その周辺にある事業をもう一度再定義をして、そこにビジネス機会を求めていくという挑戦を行なっています。

#### **P18「出力ビジネス市場の PV(プリント・ボリューム)の流れ」**

- ・ オフセット印刷  
オフセット印刷からデジタル印刷へのシフトが起こっており、厳しい状況にあります。
- ・ コンシューマー  
減少傾向
- ・ オフィス  
PP(プロダクションプリンティング)、オフセット印刷からの流入もあり、若干の成長。
- ・ PP(プロダクションプリンティング)  
オフセット印刷からデジタル印刷へのシフトにより、高い成長
- ・ 電子閲覧  
大きく成長

#### **P19「オフィスの未来・働き方の未来」**

- ・ モバイル化、ネットワーク化の進展が我々の周りでどんどん起こっており、働き方も変化してきています。いつでもどこでも働ける環境というものを実現しておかなければならない状況になってきています。

#### **P20「オフィス市場におけるIT関連市場の規模」**

- ・ オフィス市場全体の中で、プリンティング事業の市場規模は、グローバルで13兆円程度です。ところがその周辺の事業領域を見て、どこに機会があるかということを見ていくと、約123兆円の周辺領域があることがわかります。今まさにこの領域への拡大に取り組み始めています。

#### P21 「基盤事業に隣接する領域への事業拡大」

- ・ 我々の周辺事業の隣接する事業領域というものを見ると、アメーバのような形で、足場が広がっています。そして、基盤事業に新たにサービスを組み合わせる。またお客様によっては更にコミュニケーションという所まで領域を広げていく。“ハードウェアとソフトウェアそれからサービスも含めて展開をしていく” このようなビジネスが既に我々の商談の中で起き始めています。
- ・ ペンタックス買収に関してですが、イメージング事業の体制再編をしています。BtoBビジネスはリコーにまとめる、BtoCビジネスはペンタックスリコーイメージングに任せるとすることでBtoBとBtoCを大きく2つに分けました。そして、お互いに、その領域を決めて相乗効果を出していくことを目指しています。

#### P22 「新規&基盤事業の組み合わせで顧客価値を創造」

- ・ 基盤事業に隣接する領域への事業拡大の例として、私どものペーパーレス会議を実現するTAMAGOプレゼンターというタブレット端末向けのフリーソフトがヒットしています。このソフトを使って大きな会議などで活用するという提案を行っています。私たちは、それに加えてプロジェクターとの連携や、UCS(Unified Communication System)を活用したモバイル会議、またプロジェクター3台連結したサイネージなど新しい提案をし、お客様から高い評価をいただいています。

#### P24 「① 基盤事業におけるシェア No.1の獲得」

ここからは、17次中計の基本戦略の状況をご説明します。

- ・ 基盤事業におけるシェアNo. 1 の獲得ということに関しては、商品力強化、基盤事業の再定義を行ないながら、それらの相乗効果で高いマーケットシェアを獲得してまいります。
- ・ 環境負荷低減技術による競争力の向上として、定着下限温度のさらなる低下(定着温度を120度まで下げたトナーを商品化)などにより、TEC値でトップランナーとなっています。また、新たにリサイクル鉄を採用したマシン筐体も実現しました。
- ・ リコーは、世界中に販売網を持っており、その販売網をどれだけ有効に活用していくかが非常に重要です。既存・新規事業の商品・サービスを組み合わせ、リコーの有するお客様接点力を最大限有効活用した販売に取り組んでいます。国内ではそれが確実にできるようになりました。グローバルで商品軸のマーケティングから、顧客軸のマーケティングへと変化、そして強化しているところです。

#### P25 「②新規&基盤事業のシナジーで顧客価値を増大する」

- ・ 新規事業として、プロジェクター、LED蛍光灯、テレビ会議システムや感熱メディアやEWSというモバイルの端末などを提供しています。

- ・ LED蛍光灯のお客様の半分以上は、新規・未取りのお客様。LED照明の商談を契機に、他の商談につなげていくやり方ができるようになってきました。
- ・ UCSに関しては、国内で着実に立ち上がりつつあり、海外で今、挑戦をしています。
- ・ プロジェクターは、超短焦点のモデルをラインアップに入れたことによって、日本のマーケットシェアは、4位まで伸ばすことができました。

#### **P26 「③サービス事業へ事業構造の転換を加速する」**

- ・ マネージド・ドキュメント・サービス(MDS)の強化を行っており、11年度の売上高は前期比20%増。グローバル案件も着実に獲得しています。さらにMDSにおける外部評価はトップレベルとなっています。
- ・ ネットワークシステムソリューションでは、売上高が前年に比べて約10%伸びております。
- ・ コアの事業とその周辺事業、そして様々なサービスのバリューチェーンをつなげていくということに関しては、しっかり実績を出しつつあります。

#### **P27 「④新興国における事業成長」**

- ・ 2011年度には、中国、アジアパシフィックともにMFPのマーケットシェアを拡大しております。
- ・ また、中国では、現地で開発した商品を投入するなど、商品力を強化しました。
- ・ インドに研究所を設立。ベトナムに販売会社を設立するなど着実に、事業を拡大している状況です。

#### **P28 「⑤PP 事業の収益を拡大する」**

- ・ 2011年度には、商品力の強化ということでカット紙プリンターの Light-High セグメントに新製品を投入しました。
- ・ 新製品の効果もあり、カラーのカットシートのシェアは着実に拡大しています。
- ・ カラーの広幅のインクジェット、カラーの連帳のIP5000 という製品も投入してきました。特にカラーの連帳は展示会などでもパブリッシングで非常に注目あびており、ここも成長領域になるだろうと考えています。
- ・ 商品力の更なる強化と商業印刷市場の開拓を縦断的に行っています。

#### **P30 「17 次中計・最終年度の目標について」**

- ・ 17次中計の最終年度の目標について、今回の修正目標の数字を確実に達成していきます。
- ・ 株主還元に関しては、2011年度は営業利益でマイナスとなり、配当を抑えさせていただきました。目標通りに業績を回復させれば、2013年度に増配を含む、株主還元を増やすこともできるだろうと考えています。

### P31 「17次中計の目標:売上高」

- ・ 17次中計の目標の売上高に関して、基盤領域におけるトップシェアの堅持。また、新しいバリューチェーンを作っていくことで伸ばしていきます。
- ・ MFPでは、A4のラインアップが充実してきており、世界中で伸ばしていきます。
- ・ プリンターは、新興国を中心に伸ばしていきます。
- ・ MDSに関しては担当者を増員、教育を実施し、トータルソリューションで差別化をしていきます。
- ・ プロダクション・プリンティングに関しては、カットシート、連帳、広幅など幅広いプロダクトミックスが可能となり、ハイデルベルグ社とのアライアンスによる世界展開などもあり、継続的に強化をしている最中です。
- ・ ネットワークシステムに関しては、日本のモデルを世界中に展開するための、戦略的な人員のシフトを終え、2012年度はそれを活かす年だと思っています。
- ・ イメージングシステム事業に関しては、BtoCをペンタックスリコーイメージングに集約。一眼レフを中心に世界中で拡販していきたいと思っています。BtoBに関しては、リコーに集約し、双方の光学技術を活用し、伸ばしていこうということ考えています。
- ・ 産業・その他は、横這いと見ております。

### P32 「17次中計の目標:営業利益推移」

- ・ 利益面では、12年度の見通しは約700億円。
- ・ 13年度には、それに人員リソース改革による構造改革の効果は469億円、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングで100億円、製造原価低減で100億円、その他、売上増や経費増などで131億円を積み上げ、1,500億円を目標としています。

以 上