

（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ございません。ご了承ください。）

今年度は 17 次中期経営計画の最終年度であり、現在、来年 4 月から始まる 18 次中期経営計画の策定をしている。本日は中期経営計画の詳細はご説明できないが、事業戦略の方向性についてご紹介する。

P3 「中計の推移(14 次から 17 次)」

- ・ 16-17 次中計では、世界金融危機、災害、円高、減損などが重なった。2011 年度には営業赤字となった。
2012 年度は営業利益 634 億円まで V 字回復したとはいえ、2007 年度までと比較すると一段下がった水準でまだ十分ではない。
- ・ 今期は営業利益 1400 億円を予定している。

P4 「17 次中計基本戦略」

- ・ 「成長」と「体質改造」の同時実現をスローガンとしている。
このスローガンのもと、「1.事業の創造と集中」「2.高効率経営の実現」の戦略に沿って各施策を展開してきた。

P5 「中計 4 期の経営戦略施策展開」

- ・ 2008 年の世界金融危機以降、「CRGP (Corporate Restructuring and Growth Program)」で「体質改造」と「成長」の実現に向けたさまざまな施策を実施してきた。
- ・ 体質改造では、人員リソース改革、BPR、経費削減を進めてきた。
- ・ 成長に向けては、新しい事業のための M&A を含む投資、体制拡大、新規製品・サービス開発の加速を行ってきた。最も大きいのは、PP 事業。
- ・ オフィス向けサービスでは、IT サービスやマネージド・ドキュメント・サービスをグローバルに展開し、ようやく形になり始めた。
- ・ さらにオフィス向け事業を下支えする、お客様のウォレット シェアを高める意味で新規製品・サービス(プロジェクションシステム、ユニファイド・コミュニケーション・システム、エコソリューションシステム、インタラクティブ・ホワイト・ボード)を始めた。
- ・ また 2011 年度に PENTAX を買収し、リコーの技術と PENTAX の技術をあわせた FA カメラなどの新しいビジネスを始めた。
- ・ リライタブル・レーザー・システムは、サーマル事業の技術をもとにした新しい技術。
- ・ コンシューマ向けには、リコーと PENTAX の技術をあわせた新しいカメラビジネスを始めた。

P6「17 次中計 “体質改造”への取り組みと成果(1)」

- ・ 開発においては、リコーテクノロジーセンター(海老名)へ設計開発機能を集約した。
- ・ また、今年 4 月にリコーテクノロジーズ社を設立し、別の場所に分かれていた設計機能を 1 つの会社にまとめた。
- ・ 販売・サービス体制では、中国とアジア/AP 地域のオペレーションを 1 つの統括会社にした。その成果として、5 月から中国ビジネスも上向いてきている。
- ・ また、米州販売統括会社の再編や PP 販売会社の統合を実施し効率化を図っている。
- ・ 生産拠点においては、御殿場事業所の生産を終了した。
- ・ また、国内にいくつかあった生産機能を統合しリコーインダストリー社を設立した。さらに、タイ工場の強化・拡大を進めている。現在は中国での生産台数が多いが今後中国アジア AP 極を拡大するためにもタイ工場を核となる生産拠点にしていく。
- ・ オフィス向け事業体制の再編においては、ビジネスソリューションズ事業本部を設立し、別々になっていた機能を統合した。
また基盤技術・要素技術開発機能を統合した。簡単にいうと、MFP と LP 事業の開発部分を統合した。
- ・ わたしたちは常にお客様のために事業を展開しようと言っているが、そのわりには事業体制が製品中心になっていた。そうではなく、お客様のニーズを拾うためにもお客様ごとの事業体制に変更した。
- ・ サービス開発では、販売拠点各々で開発する形になりがちになっていたが、ソフトウェア開発体制を統合すべく再編を進めている。

P7「17 次中計 “体質改造”への取り組みと成果(2)」

- ・ 人員リソース改革では、グローバルで約 1 万人規模の削減をした。
「体質改造」では、今年さらに加速させるために費用として 100 億円を計上している。
- ・ ただし、削減するだけでなく基盤事業を徹底的に合理化し、新しい事業を強化できる体制を進めている。
- ・ 購買においては、グローバル購買本部を設立し購買機能を集約した。
また、タイにおける購買拠点を設立し、価格だけでなく災害などのリスク対策や為替リスクなどの目的で進めている。
- ・ 業務のリエンジニアリングにおいては、販売プロセスの見直しや間接業務の標準化/集約化/外注化を国ごとにさまざまな手を打って進めている。
- ・ 不採算事業の見直しでは、計量器事業の譲渡、半導体事業/カメラ事業の構造改革を進めている。
- ・ 半導体事業では、何かあるとすぐに赤字になる体質だったが構造改革を実施し、現在は黒字体質になった。
- ・ カメラ事業においては、PENTAX とリコーを統合し、構造改革も行っている。今年黒字化を目

指して進めている。

P8 「17 次中計・「成長」への取り組みと成果(1)」

- ・ プロダクションプリンティング事業については、CS(カットシート)のカラー機については、2008 年から始めたが、順次ラインアップを拡大し強化してきている。
- ・ CF(コンティニュアスフォーム)という伝統的にやっている連帳機は、買収した会社の技術を使って進めている。
- ・ WF(ワイドフォーマット)については、去年から今年にかけて新しくジェルジェット方式のものとし、サイネージに使うような大きなものを揃えてきた。
- ・ カットシートのモノクロ機も新しく大きなものを出して強化している。
- ・ 相当プロダクトラインが強化されて、ハードの販売が拡大している。狙ったとおりノンハードの売上も継続して増えていて、事業が一つのかたまりに成長してきた。

P9 「17 次中計・「成長」への取り組みと成果(2)」

- ・ 次にサービス事業への事業構造転換を加速している。
- ・ これは、毎回申し上げているが、MDS やITサービスをグローバルに展開してきた。
- ・ 幸い MDS はグローバルシェアの統計で 2 位となり、調査会社の別のレポートでは業界リーダーになったという評価をいただいている。
- ・ ITサービスを含むネットワークシステムソリューションの売上高は、2011 年 3 月期に比べて CA GRで 9%と伸びてきており、かなり大きな規模に育ってきた。
- ・ 我々がどんな強みを持っているかという点、全世界でカバーする販売やサービス力。これこそお客様にかなり深く刺さらないとお客様にご満足いただけないビジネス。MFP も LP も PP も含めた画像機器事業がある。さらに、IT構築運用は長く取り組んでおり、それらを活かして幅広く提供できている。
- ・ これは、「モノ」から「コト」へと「サービス」へ脱却することではなく、あくまでも「モノ」+「コト」ということで脱ハードではないということだけをご理解いただきたい。
- ・ 新しいビジネスなのでお客様を獲得するのは非常に難しい。小さい M&A はさまざまな場所を実施してきて、その結果大きなビジネスに今育ちつつある。
- ・ この投資も全世界ベースで一巡したのでこれからはまさに利益貢献のステージになると期待している。

P10 「17 次中計・「成長」への取り組みと成果(3)」

- ・ 新規事業については 2 つあり、左側が基盤事業における新規領域で、プロジェクションシステムやユニファイドコミュニケーションシステム、インタラクティブ・ホワイト・ボードを基盤事業と組み合わせてマーケットしている。
- ・ 今までドキュメント領域だけだったが、コミュニケーション領域まで踏み込んでやってきている。

- ・ お客様からの引きが強く評判が良い。旧来の基盤事業との善循環が動き始めている。
- ・ 産業分野については、FA(ファクトリーオートメーション)レンズ/カメラやセキュリティカメラをリコーの光学技術とペンタックスの光学技術。BtoBのビジネスは全部リコーに寄せたが、これで新しく大きなビジネスになりそうになっている。
- ・ RECO-View とかりライタブルレーザーシステムは、物流や生産過程に新しい価値を提供するシステム。
- ・ その他分野のカメラは、中級の一眼レフとミラーレス、リコーが伝統的にやっていたハイエンドのコンパクトに資源を集中して一つの大きなかたまりしようと思っている。かなりシェアも高まってきておもしろいビジネスになりつつある。

P12 「2013 年度(2014 年 3 月期) 基本方針」

2013 年度はどうかというと、17 次中計のスローガンに基づいて、体質改造の文化を定着させるということと成長をさらに加速させるということで、この4つ考え方で進めてきた。これはおさらいになるので説明は省略する。

P13 「2013 年度(2014 年 3 月期) 連結主要指標 見通し」

- ・ 数字的には、売上高 21,300 億円、営業利益 1,400 億円、営業利益率 6.6%が今走っている計画。
- ・ 営業利益は、前年が 634 億円だったので 120%増ということになる。営業利益率も 3.3 ポイントアップを今狙っている。
- ・ 1 株当り当期純利益が 110 円、これも 146%増になる。ROE はここに書いてあるとおり(8.5%)。

P15 「基盤事業に関連する市場成長の見通し」

- ・ これは画像機器の周辺とみている市場の大きさ。
- ・ imaging のところが我々の基盤中の基盤の部分で、Hardware Software が USD\$ 40billion(4 兆円)、SuPPort Services が USD\$ 70billion(7 兆円)、合わせて USD\$ 110billion(11 兆円)の市場規模。
- ・ imaging の周辺に高成長の市場があり、IT Infrastructure は巨大な市場で USD\$ 968billion(96 兆円)、APPLication は USD\$ 371billion(37 兆円)、Business Process は USD\$ 168billion(16 兆円)のビジネスの広がりがある。
- ・ すでに MDS、ITサービスでIT Infrastructure の一部や APPLication にはかなり入っている。
- ・ 我々の方向性としては、imaging は一番強いところなので徹底的に強化していく。
- ・ さらにお客様の満足を獲得するためには、Business Process とか APPLication や IT Infrastructure に入っていかなければならないし、また、他社と協業も活用してお客様に満足いただくことをやっていく。ここは新しい成長市場を開拓していきたい。

- ・ どこに狙いを定めてどこにどのくらいの規模でいかは中計ができた時にお知らせする。

P16 「中期的な経営の枠組み」

- ・ どのようにやっていくかという経営の枠組みを考えているのでお知らせする。
- ・ 事業領域を拡大することとそれを戦略に落としとして実行するまでの計画を作るというのが 1 つ目。
- ・ お客様がグローバルに展開している会社が増えてきているので、我々の経営システムもグローバル化していこうというのが 2 つ目。
- ・ 体質改造をさらに深化して、本当の体質に、当たり前のような体質にしていきたいというのが 3 つ目。
- ・ その裏にある人材活用のグローバル化ということを掲げてやっている。
- ・ これはバラバラにではなく統合してやっていくというのが私の考え方。

P17 「I. 事業領域の拡大/戦略実行の加速」

- ・ まず事業領域の拡大と戦略実行の加速について説明する。
- ・ オレンジ色のところがオフィス事業領域、プロダクションプリンティング領域は企業内印刷があるので少しオフィスと重なっている。インダストリー事業も少し重なっている。それからコンシューマ領域がある。加えて今日はお話できない新しい分野がある。
- ・ 今までは、MFP、LP と商品ごとの説明が多かったが、お客様ごとのご説明に今後はしていきたい。
- ・ 事業展開もお客様ごとの領域で展開していくことになる。

P18 「I. 事業領域の拡大/戦略実行の加速」

① オフィス事業領域の全体像」

①-1. 基盤「既存」事業

- ・ 基盤「既存」事業は基盤中の基盤としてさらに強化していく。
- ・ 今期、カラーMFPの新製品として5機種19モデルを発売した。クラウド対応機能、低消費電力、直感的な操作、いろいろな機器とつなげる、省エネルギー、省スペースなどの特徴でお客様の受けも良い。

①-2. 基盤「成長」事業

- ・ リコーのクラウドを利用した新しいアウトソーシングビジネス、サテライトオフィスビジネス等を提供している。
- ・ PJS、UCS、IWBなども活用して基盤事業の成長を図っている。
- ・ PJS、UCS等を使った新しい顧客価値の提供として、前も説明した IMF 世界総会やこの 9 月に開催された APEC 交通大臣会議をサポートしたが、このようなビジネスは世界中でどんどん増えている。

- ・ これが基盤の成長ということで、紙に今までのような成長が望めないものをこのような成長領域で下支えしていく。

P19 I.「事業領域の拡大／戦略実行の加速」①オフィス事業領域の「新興国」

- ・ 中国、ロシア、インド、ブラジル、メキシコ、トルコ、ベトナムなどの重点地域を決めて拡大していく。
- ・ 基盤事業の中でも新興国は少し性質が異なる。2つの方向性がある。これまでのビジネスモデルがまだまだ伸びる。
AP 極では、毎年売上高・営業利益率が 10%以上伸びており良いビジネスを展開している。今後もさらに伸びると見込んでいる。
- ・ 一方で、現在先進国で起きていることが新興国でもジャンプして起きる可能性がある。そのため、現地でも研究開発を進め、また販売戦略も2つの方向性に分けて強化している。
- ・ さらに消費地生産ということでタイの工場も強化している。

P20 I.「事業領域の拡大／戦略実行の加速」②インダストリー事業領域

- ・ インダストリー事業領域では、例えばセキュリティやファクトリー・オートメーションなどに製品・サービスを提供している。
- ・ セキュリティ分野では、赤外線カメラを販売している。また、セキュリティカメラは、リコーと PENTAX の事業を統合して進めている。デジタル双眼鏡は、雨や霧を除去する画像処理技術があり、PENTAX は海外の国境警備隊などにも出荷していた。
- ・ ファクトリー・オートメーション分野では、被写界深度拡大カメラがある。これは、工場などで距離の異なる対象物に同時に焦点を合わせることができるカメラ。
- ・ 他にも超小型ステレオカメラなどがあるが、ファクトリー・オートメーションは大きな市場と見ており、今後大きな1つの事業にしていきたい。

P21 「③コンシューマー事業領域」

- ・ デジタル一眼レフカメラ、ミラーレスカメラ、高級コンパクトカメラとも現在高い評価を得ており、売上も堅調。
- ・ 今回、360度撮影が可能な全天球カメラを発表した。BtoCにもBtoBにも活用可能な楽しい製品であり期待している。

P22 「II.グローバル経営システム」

①お客様を軸とした事業体制

2013年8月1日付けにビジネスソリューションズ本部を設立した。

オフィス向け事業戦略、商品企画、マーケティング機能を集約し、各国の販売に対する責任も受け持つ。これによりお客様のニーズを素早く、適確に応えられる体制とした。

②商品・サービス利用情報等の活用

様々な国・地域での成功事例を一度本社に吸い上げて展開するのではなく、地域から地域で共有できるようにした。これにより、ローカルでのビジネスがグローバルビジネスになる事例が増加してきた。

③事業成長実現に向けた財務戦略

資産効率化やキャッシュフローマネジメント強化。

④コア技術の強化と技術リソース配分の最適化

未来起点でコア技術を強化するための仕組みづくり。

これまでコア技術の開発は本社だけでやっていたが、サービス事業を支えるプラットフォーム開発などをグローバルで行っていく。

⑤グローバルITシステム・業務プロセス

・欧米ともITシステムの統合がほぼ完成しつつある。

P23 「Ⅲ.体質改造の深化」

- ・ 「体質改造の深化」とは自主的にそれが動くようになること。
- ・ 目指すゴールは、環境が変化しても高い利益率が維持できるような体質に変わること。
- ・ そのためには業務プロセスを変えること、継続的に新規事業が創出できる体質にしなければならない。

これを目指して不断に体質を改善する仕組みにしていこう。

P24 「Ⅳ.人材活用の高度化」

- ・ リコーがグローバル化していく中で、グローバル人材の確保、育成が急務となっている。
- ・ Global Executive Summitでは、各地域の責任者だけでなく、その次のレイヤーのメンバーも集め、直接マネジメントとコミュニケーションを行うようにしている。
- ・ Talent Base Systemを作り、どこにどのような人材がいるかわかるようにした。
- ・ MobilITy Programを強化し、人材が一国に留まるのではなく、地域間で交流をする人事システムにしていこう。

P25 「18次中計に向けて」

- ・ 18次中計はリコーグループが「長期的発展を確実にするための3年間」と位置づけている。
- ・ 目指す姿として、以下を考えている。

-ROEを18次中計の早い段階で過去最高水準に持っていく。

-フリーキャッシュフローも様々な投資をする中で、毎年1,000億円程度を創出できるようにしていきたい。

- ・ このような考え方で中計を策定中であり、来年度早々に発表したい。

P26 「18次中計に向けて」

- ・ RICOHロゴの下にあるタグラインimagine.change.は、「未来を見据えて今変える」ということである。
- ・ リコーは、お客様の業務効率・ニーズを汲み取って事業展開をしてきた。今まではドキュメント中心だったが、これからは必ずしもドキュメント中心ではないビジネスも展開していく。未来のリコーの柱を複数創って、将来の成長に向けた確固とした基盤としていきたい。

以 上