

## 第19次中期経営計画(19次中計:2017年4月~2020年3月)

19次中計では、規模の拡大ではなく“収益を創出する構造”に改革することを最大の経営課題としています。この改革により創出したキャッシュを、成長事業に重点投資することでリコーグループの事業構造を変え、次期中計以降も確実に収益を創出できる体質に変えることが狙いです。



\*FCEF:ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー

### 01 構造改革

19次中計の施策の軸となる構造改革では、2018年3月期に一定の成果を出すことを目指し、トップダウンで進めます。2018年3月期は構造改革費用として450億円、その効果として390億円を計画し、3年間累計では1,000億円の効果を創出する見通しです。ガバナンス面でも、構造改革を取締役会における定常議案として設定し、取締役会でのモニタリングを徹底するほか、外部にも主に決算発表時に進捗を報告することでステークホルダーの皆様との信頼関係構築を図っていきます。

#### 構造改革の主な施策

##### 戦略転換

規模の拡大から  
“利益重視”へ

総花的な拡大戦略から  
収益性の視点からの  
“事業の絞り込み”へ

##### 主な施策

#### 1. コスト構造改革・スリム化

- ものづくり自前主義の見直し
  - ・生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の再定義
  - ・自社開発機種の絞り込みによる開発費削減
- 直販・直サービスの見直し
  - ・北米中堅・中小企業層での販売体制の適正化
  - ・本社/バックオフィスのスリム化

#### 2. 業務プロセス改革による生産性の向上

- グローバルシェアードサービス拡大による生産性向上
- 新機能搭載機種拡充による保守プロセス改革
- 生産の自動化によるコストダウン拡大

#### 3. 事業の選別の徹底

- オフィスサービスの選別と深化による収益改善
- 事業/サービスの撤退・維持・投資基準の明確化

#### 構造改革の財務効果

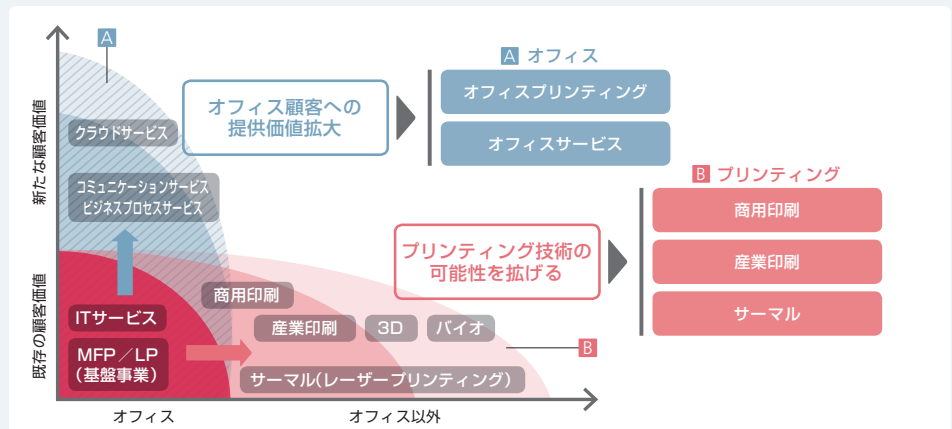
単位: 億円	2018年 3月期計画	2019年 3月期計画	2020年 3月期計画
1.コスト構造改革	280	370	450
2.業務プロセス改革	110	390	550
効果合計 (2017年3月期対比削減額累計)	390	760	1,000

## 02 成長事業の重点化

将来的に成長事業を収益源とする事業構造に転換するためには、リコーグループの強みを軸とした戦略展開が必要です。19次中計ではリコーグループの強みを見極めて成長事業を絞り込み、各事業で競合他社に勝てる戦略を展開します。

### 成長領域の絞り込み

- 自社の強みを再定義し絞り込んだ上で、その強みに立脚して成長する
- オープンイノベーションと集中投資により、成長力を強化する



### 強みを活かすための事業体制

- お客様特性・リコーの強みをベースに事業領域を再定義
- キャッシュ・フローの改善を図り、成長分野に重点投資



## 03 経営システムの強化

19次中計の目標達成には、責任や役割があいまいであった経営体制を刷新することが必要であるとして、経営システムの強化に取り組みます。社長自らが責任者として陣頭指揮を執り、「構造改革を実行する体制」「事業戦略を展開する体制」の整備、改革を進め、実行力を向上していきます。

### 経営システム強化の考え方

#### 過去の反省

一部の事業・機能において、責任範囲と役割・権限が不明確な部分が存在していた

#### 考え方

#### 「構造改革」を実行する体制

- トップダウンでの改革の断行
  - ・ 新設した社長直轄のCEO室にて、個々の部門では解決しにくい4つの改革テーマを設定し、特命担当役員が推進

#### 「事業戦略」を展開する体制

- ・ 体制の見直しによる事業軸でのPDCA管理と結果責任の徹底
- ・ 事業統括機能の最適地域への移管による戦略展開の質・スピード向上
- ・ 経営情報可視化の推進による課題の把握と対策の迅速化