

第117回
定時株主総会
事業報告

対処すべき
課題

RICOH
imagine. change.

2017年6月16日
株式会社 リコー

代表取締役 社長執行役員・CEO

山下 良則



三愛精神「人を愛し・国を愛し・勤めを愛す」

リコーは『三愛精神』を拠り所とし、『人と情報の関わりの中で新しい価値を提供すること』で事業を拡大し
幾多の危機を乗り越えてきた

お客様ファースト

常にお客様を中心におき、お客様の未来を想像し、お客様に感動いただける商品やサービスを追求するところに、
イノベーションが生まれ、新しい市場が創造できる

会議室を出て『現場』へ

現場に赴き、現物を確認し、現実を認識することで、課題の本質をつかみ、課題を解決していく

『前例に倣う』行動パターンを見直す

『社内の常識、社外での非常識』を勇気を持って改める



1. コスト構造改革

2. 成長事業の重点化

3. 経営システムの強化

戦略転換を伴う構造改革

- これまでの「構造改革≒コスト削減」の意識から、
『戦略の転換に伴い会社の収益構造を変える』視点で取り組む

～18次中計

リーダー戦略に基づき展開

- ・ 全方位戦略
- ・ 規模(ボリューム)重視
- ・ 垂直統合

19次中計～

基盤事業の戦略の転換

- ・ 成長領域シフト
- ・ 収益性・採算性重視
- ・ 柔軟なオペレーション

収益構造・事業構造の転換

- ・ 損益分岐点の改善
- ・ フリーC/Fの改善
- ・ 成長事業へ再投資

販売・保守サービス

- モバイル・ITを活用した効果的な販売・サービス

生産

- 生産拠点の役割見直しと最適化

研究開発

- 製品シリーズ間での統合設計による開発効率向上



構造改革の財務効果 (計画)

	2017年度 計画	2018年度 計画	2019年度 計画
1.コスト構造改革	280 億円	370 億円	450 億円
2.業務プロセス改革	110 億円	390 億円	550 億円
効果合計 (16年度対比削減額)	390 億円	760 億円	1,000 億円

早期の効果実現を目指し
施策の前倒を検討中

1. コスト構造改革・スリム化

市場環境の変化に対応できるよう、体制変更／固定費構造の改革を行う

2. 業務プロセス改革

コスト構造改革と並行して、ゼロベースでプロセスを見直す。生産性向上で原価・経費の圧縮を図る



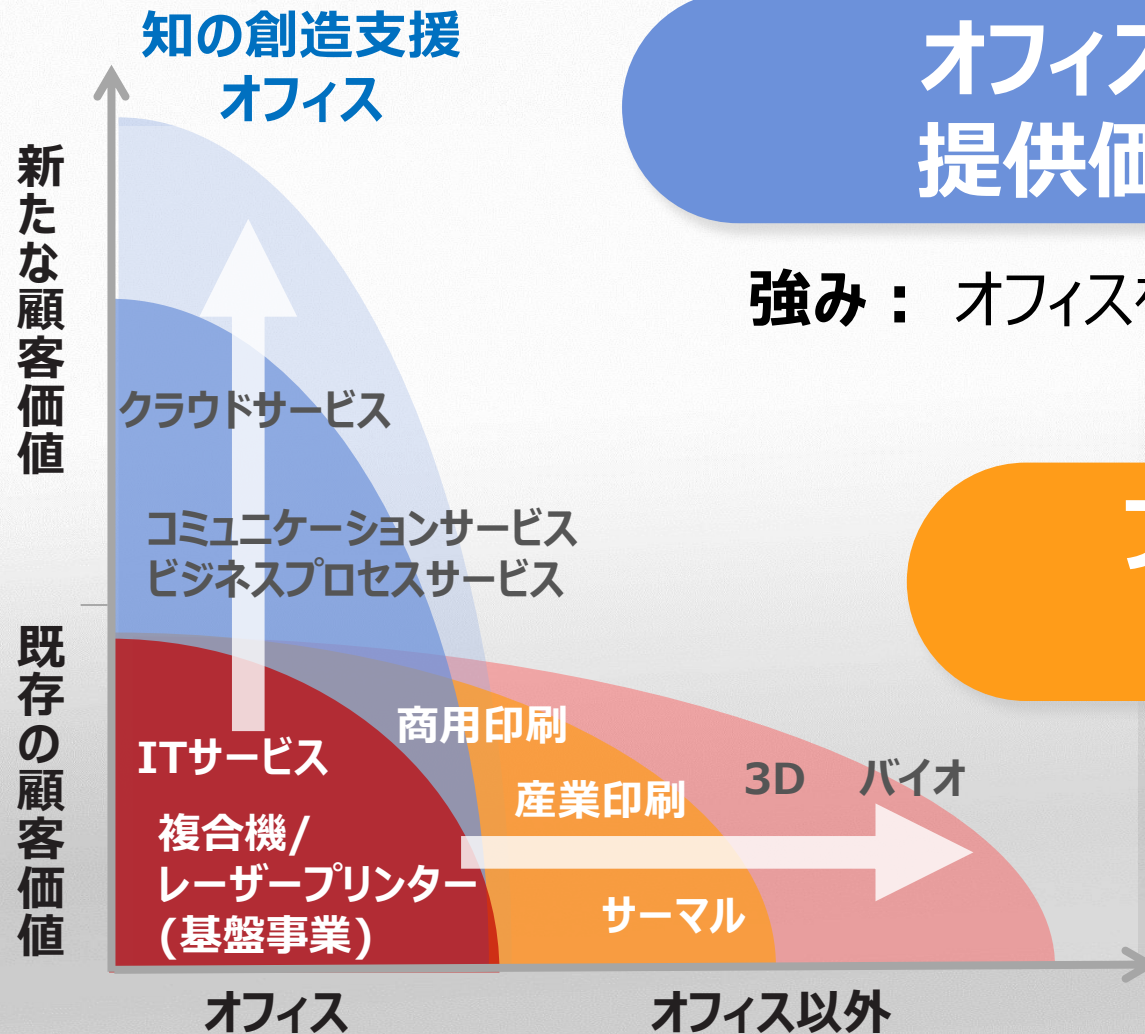
1. コスト構造改革

2. 成長事業の重点化

3. 経営システムの強化



自社の強みに立脚した成長戦略



オフィス顧客への 提供価値を拡大

強み： オフィスを中心とした顧客基盤

顧客 130万社
稼働台数 400万台

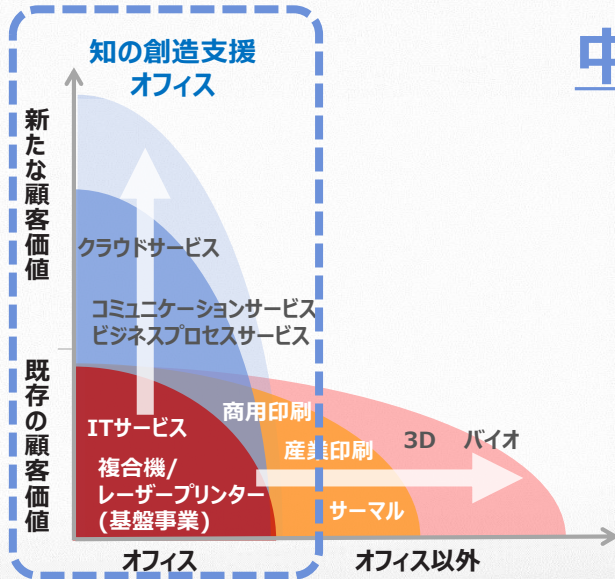
プリンティング技術の 可能性を広げる

強み： プリンティング技術

(電子写真、インクジェット、サーマル)



オフィス顧客への提供価値を拡大



強み：オフィス顧客基盤
顧客 130万社
稼働機器 400万台

中小企業向けのワークフローを支援するクラウドソリューションサービス

SI-MFP* :クラウド上に存在する様々なアプリケーションを、複合機上で利用可能。中小企業のワークフローをサポートし、業務の生産性向上に貢献

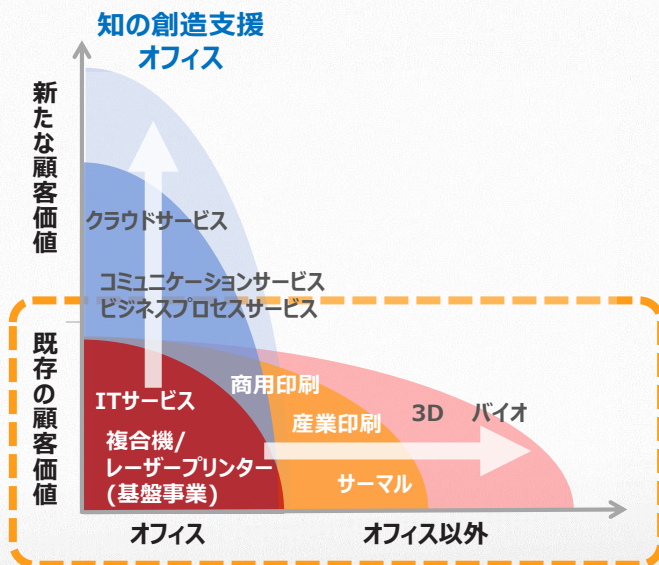


*ワークフローソリューションデジタル複合機



プリンティング技術の可能性を広げる

RICOH
imagine. change.



**強み：プリンティング技術
(電子写真、
インクジェット、サーマル)**

商用印刷業のお客様の ワークフローをサポート

お客様のビジネス拡大に
寄与するマーケティング
ワークフローのサポート



様々な素材に対応する 産業印刷プリンター

建材や繊維などへの
デジタルのオンデマンド印刷
(Print to Everything)



**業界トップクラスの産業用
インクジェットヘッド**



**多用途の光硬化型
インクジェットインク**



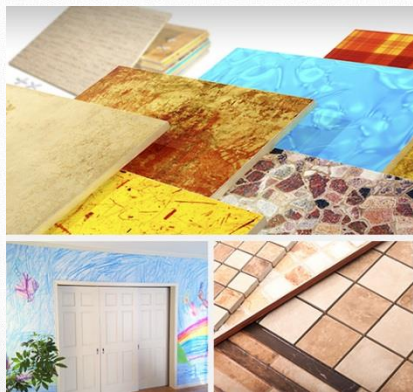
プリンティング技術の可能性を広げる

RICOH
imagine. change.

プロセスのデジタル化により、少量・多品種・低コストでのオンデマンド印刷が可能になる

【建材】

グラビア→インクジェット



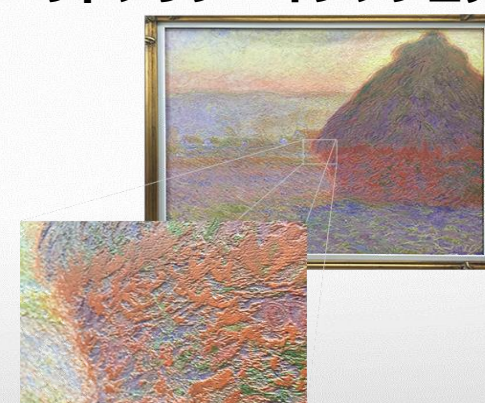
【衣料品】

スクリーンプリント→インクジェット



【絵画の立体プリント】

リトグラフ→インクジェット



【食品・薬】

パッド印刷→インクジェット



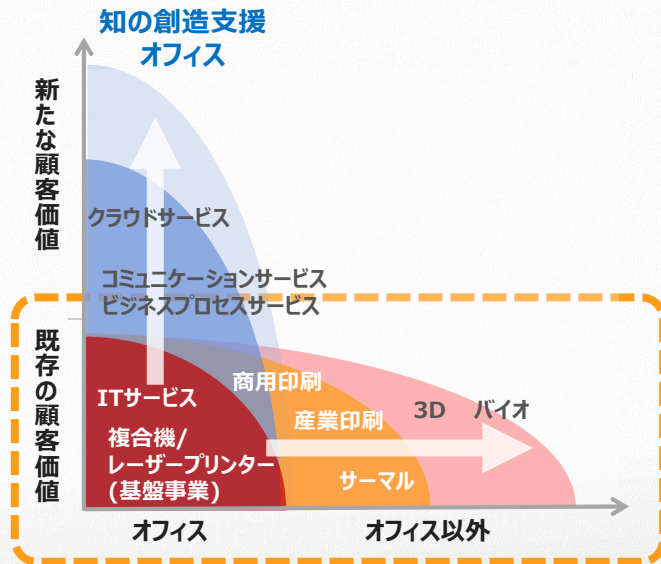
【立体物の造形(3D)】

金型からの製造→インクジェット





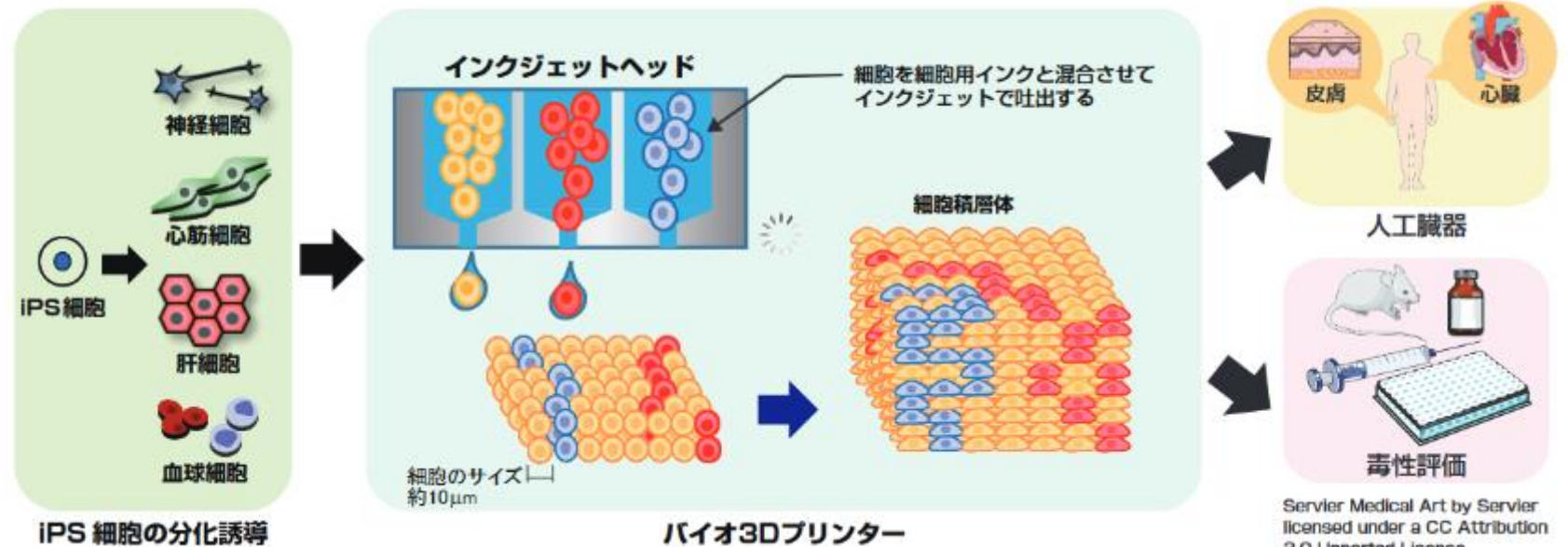
プリンティング技術の可能性を広げる



ヒトの機能を体外で再現し、創薬などの安全性評価を支援。
医療分野/製薬分野に貢献

バイオ3Dプリンター

インクジェット技術により、細胞を三次元配置することでヒトの組織を作製



**強み：プリンティング技術
(電子写真、
インクジェット、サーマル)**



礎となる考え方とメッセージ

- 企業理念に基づいて、お客様ファーストで行動し、お客様と社会から必要とされる会社になる

提供価値

Value Proposition(顧客提供価値) メッセージ

社会へのお役立ち

サステナビリティメッセージ

「持続可能な社会を、ビジネスの力で。」

コーポレートブランド

ブランドメッセージ

「imagine.change.」

企業理念

リコーウェイ

<創業の精神:三愛精神> 人を愛し、国を愛し、勤めを愛す

<経営理念> 私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観

EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

人々の“はたらく”をよりスマートに。リコーは、さまざまなワークプレイスの変革をテクノロジーとサービスのイノベーションでお客様とともに実現します。

誰に対して

“はたらく”人々
(ヒトと、そのチーム)

何を

さまざまなワークプレイス
(オフィスから現場・社会へ)

どういう手段で

デジタル技術と
サービスのイノベーション

どんな価値

“はたらく”をよりスマートに



各事業領域における成長分野

オフィス	オフィスプリンティング	中小企業向けワークフローソリューション デジタル複合機
	オフィスサービス	アプリケーションサービス/ビジネスプロセスサービス コミュニケーションサービス
プリンティング	商用印刷	商用印刷業向けワークフローソリューション
	産業印刷	作像システム/産業プリンタ
	サーマル	サーマル(レーザープリンティング)
	産業プロダクツ	オプトモジュール/ 精密機器部品/ ICウエハー
	Smart Vision	THETA / イメージデータソリューション

2017年度に、**1,170億円**の研究開発投資を予定 (前年比 +26億円)



- ◆ 構造改革 効果 : **1,000億円** 以上
- ◆ 19年度 営業利益 : **1,000億円** 以上
- ◆ 3年間合計 FCEF* : **1,000億円** 以上

*FCEF:ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュフロー



2017年度 連結主要指標(見通し)

売上高

20,000億円

営業利益

180億円

一時的な費用として
構造改革費 450億円を含む

(営業利益率 0.9%)

一株当たり当期純利益

4.14円

ROE

0.3%

一株当たり年間配当金

15.0円

* 実際の業績は経済環境、事業環境、その他様々な要因により、現時点の見通しとは異なる結果となる場合があります

RICOH
imagine. change.