

**オフィス  
プリンティング  
事業**

**2019年4月11日**

**株式会社リコー**

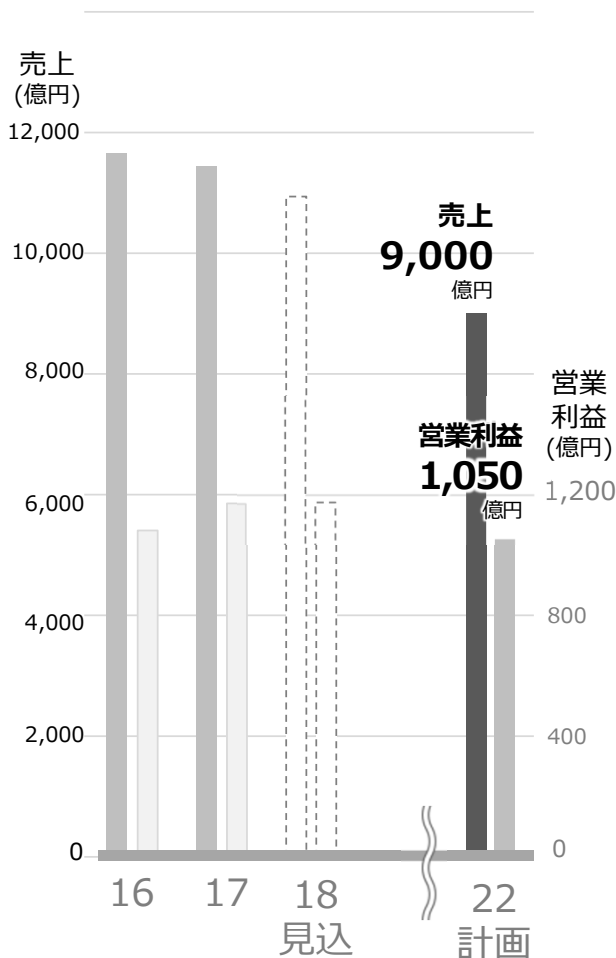
**オフィスプリンティング事業本部 事業本部長**

**中田 克典**

# 成長戦略「リコー挑戦」



\*AM: Additive Manufacturing



※営業利益は特殊・一時的要因を除く

## 2022年度に向けた成長戦略0の考え方

### 「MFPの進化」と「オペレーションエクセレンスの追求」 で収益性を向上

- ① **成長領域への取り組み強化：**  
地域、商品、チャネルごとにフォーカスする領域を決め、重点的に取り組む
- ② **オペレーション・エクセレンスの追求：**  
開発、生産、販売、サービスの各機能を強化、生産性向上と顧客満足度向上を両立する
- ③ **新たな収益モデルの確立：**  
オフィスサービス事業との連携で、サブスクリプションモデルを統合する

# ■ オフィスプリンティング事業概要

**RICOH**  
imagine. change.

## オフィスプリンティング事業

複合機やプリンターなどの画像機器を中心に、お客様のワークスペースの生産性向上をサポート

### MFP

働き方の変化に対応し、クラウド連携でお客様のワークフローを効率化するソリューションを拡充

**A3レーザー-MFP シェア 世界No.1\*1**  
(2018年出荷台数)

**A3レーザー-MFP**  
**RICOH IM Cシリーズ**



クラウドサービスにアクセスできる  
大型のタッチパネル



MFPと連携する  
ドキュメントソリューション ソフトウェア



### プリンター

お客様の業種業務ニーズ(用紙対応力、高耐久)にあった商品をラインナップ

リコー・ジャパンは、2018年 カラーレーザープリンター  
顧客満足度第1位

**A4レーザープリンター**  
**RICOH P501**



**お客様満足度 No.1**  
J.D.パワー2018年

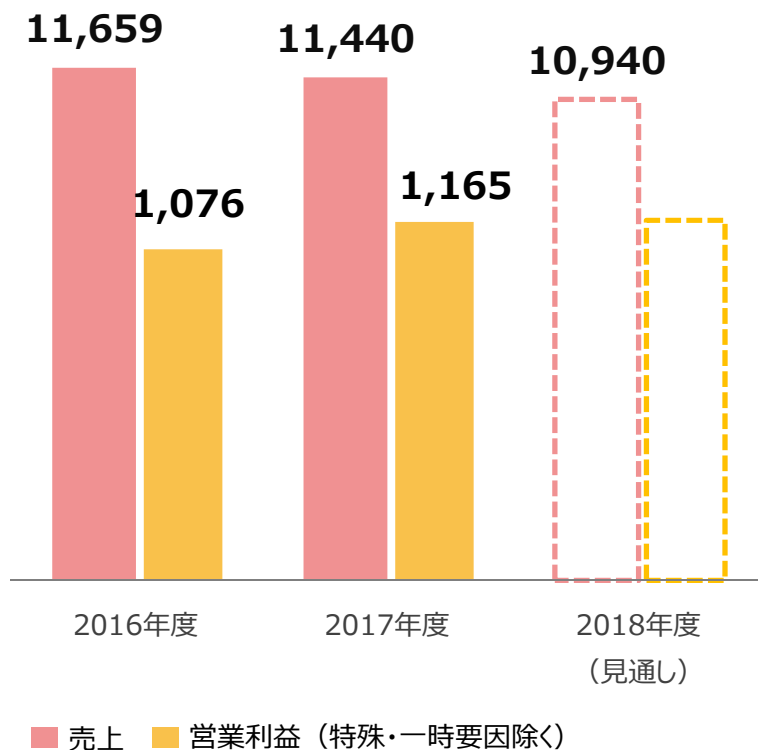


\*1 : (出所) IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker, 2018 Q4 A3 Laser, MFP/SFDC, A3 Speed Range less than 91ppm, incl. SFDC

# ■ オフィスプリンティング事業概要

## 業績推移

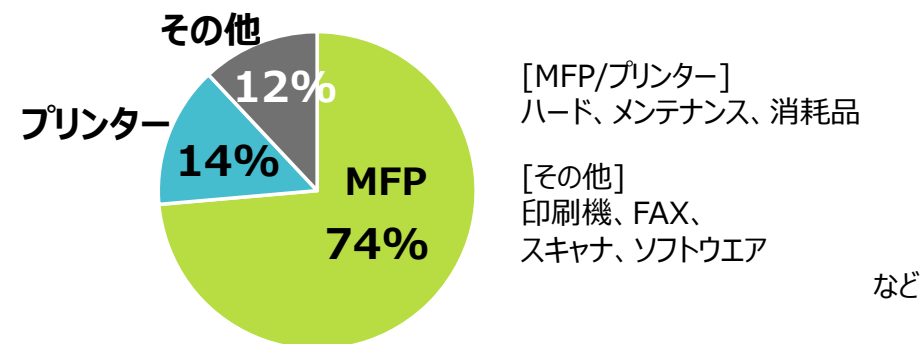
(億円)



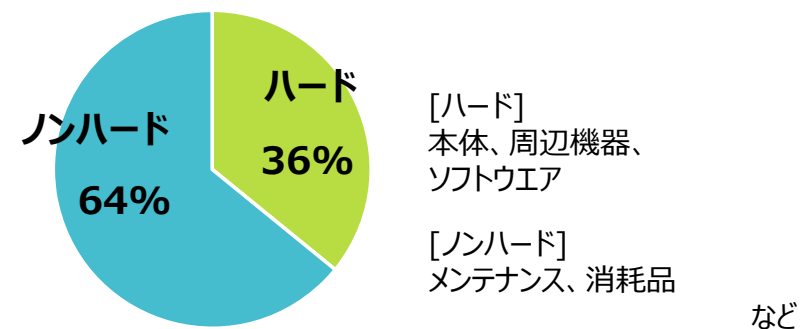
## 売上構成

2018年度Q3累計

<製品別>



<ハード/ノンハード別>



# 事業環境【2022年 全需予測】

- 1 ハードの全需金額はA3MFPで8割占有
- 2 カラーは全世界で台数が拡大。A4は金額も拡大
- 3 新興地域はカラーMFP台数の伸びが牽引し、ノンハードも拡大

2022年全需予測		ハード								ノンハード
		A3MFP				A4MFP				MFP+LP
		金額		台数		Color		Color(31-90ppm)		
全需金額/台数	CY17→22CAGR	▲3.6%	+0.3%	▲2.4%	+1.5%	▲0.9%	+1.4%	+3.0%	+10.1%	▲1.2%
	2022年全需	2.7兆円	4.1M台	2.0兆円	2.3M台	0.7兆円	17.4M台	0.1兆円	0.6M台	5.5兆円
	先進地域 ハード：北米/西欧/日本 ノンハード：北米/欧州/日本	▲4.4%	▲1.7%	▲2.7%	+0.4%	▲2.1%	+0.2%	+3.4%	+10.6%	▲2.1%
新興地域 上記、先進以外の地域	▲0.6%	+2.5%	▲1.2%	+4.4%	+0.3%	+2.0%	+1.2%	+7.3%	+1.5%	
	2022年全需	0.6兆円	2.1M台	0.4兆円	0.7M台	0.4兆円	11.8M台	0.0兆円	0.1M台	1.4兆円

出所：ハード：IDC WW HCP Tracker\_ForecastPivot\_2018Q4 (Laser, MFP, 90ppm以下, A3MFPにはA2MFPを含む, 先進：US/Canada/WE/JPN, 新興：LA/CEE/MEA/AP)  
 ノンハード：インターウォッチ 2018年2月発行

## 大手企業

### 見えるコストから仕事の生産性向上へ

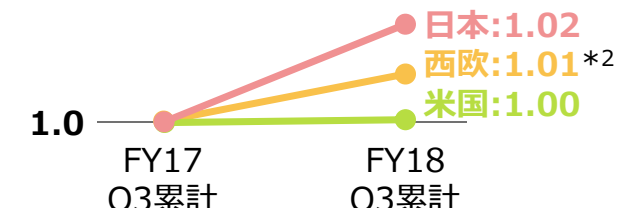
- サービス品質/信頼性
- ワークフロー/システムとの親和性
- セキュリティ強化（データ、ネットワーク）

## 中小企業

### プリンティングコストの低減とデジタル活用

- 印刷物の削減
- ドキュメントのデジタル化による業務効率化
- セキュリティ強化（機器）

# これまでの取り組みと振り返り【プリンティングビジネス】

これまでの取り組み	成果	手を打つべき課題												
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売価マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直売主力カラーMFP*1 売価推移 FY17を“1”としたときの変化</li> </ul>  <table border="1"> <caption>価格推移 (FY17 Q3を1.0としたとき)</caption> <thead> <tr> <th>地域</th> <th>FY17 Q3累計</th> <th>FY18 Q3累計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本</td> <td>1.0</td> <td>1.02</td> </tr> <tr> <td>西欧</td> <td>1.0</td> <td>1.01</td> </tr> <tr> <td>米国</td> <td>1.0</td> <td>1.00</td> </tr> </tbody> </table>	地域	FY17 Q3累計	FY18 Q3累計	日本	1.0	1.02	西欧	1.0	1.01	米国	1.0	1.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売台数減少 -5% - 売価マネジメントを継続し台数拡大</li> </ul>
地域	FY17 Q3累計	FY18 Q3累計												
日本	1.0	1.02												
西欧	1.0	1.01												
米国	1.0	1.00												
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保守サービスオペレーションの効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主力A3カラー機のサービス工数低減</li> <li>● サービス時間25%低減 (FY16モデル比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 更なる効率化とCS向上の両立</li> </ul>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直売/直サービス体制の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国での販売生産性の向上 (DealerへのMIF移管)</li> <li>● Sales1人当たり粗利14%アップ (FY16比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国の特性にあわせた海外他国への展開</li> </ul>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様のワークフロー改善を実現するソリューション販売の整備と展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● クラウド基盤の整備完了し109本のアプリをリリース</li> <li>● サブスクリプションビジネスを開始 (欧州主要国でSMB新規契約の20%をサブスクリプションメニューで獲得)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな収益モデルへの発展             <ul style="list-style-type: none"> <li>- パートナー連携強化によるアプリケーションの拡大</li> <li>- お客様ニーズに合った様々な課金モデルの拡大</li> </ul> </li> </ul>												

\*1:20-60cpmカラーMFP \*2:フランス、イギリス、ドイツ



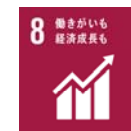
2022年度  
事業目標

「MFPの進化」と「オペレーション・エクセレンスの追求」  
で収益性を向上

主要  
事業戦略

- 1 成長領域への取り組み強化
- 2 オペレーション・エクセレンスの追求
- 3 新たな収益モデルの確立

# 事業戦略と主な取り組み（1）



主要  
事業戦略

## 1 成長領域への取り組み強化

### 主な施策

		主な施策
地域	先進地域	<ul style="list-style-type: none"><li>● A3カラーMFPの顧客基盤を強固にし、オフィスでのワークフローに求められるA4機需要を取り込む</li></ul>
	中国	<ul style="list-style-type: none"><li>● 市場特性にあった商品を強いDealer網を通じて全土に展開</li><li>● 先進IT環境と連携したプリント/スキャンニーズの先取り</li></ul>
商品		<ul style="list-style-type: none"><li>● 仕事の現場で価値を発揮するエッジデバイスへの進化</li><li>● 常に最新の機能利用を実現するコントローラへの進化</li><li>● 生涯コストをミニマム化するハードウェア</li></ul>
チャネル		<ul style="list-style-type: none"><li>● 直売ノウハウの活用によるディーラービジネスの強化・拡大</li></ul>

# 事業戦略と主な取り組み (2)

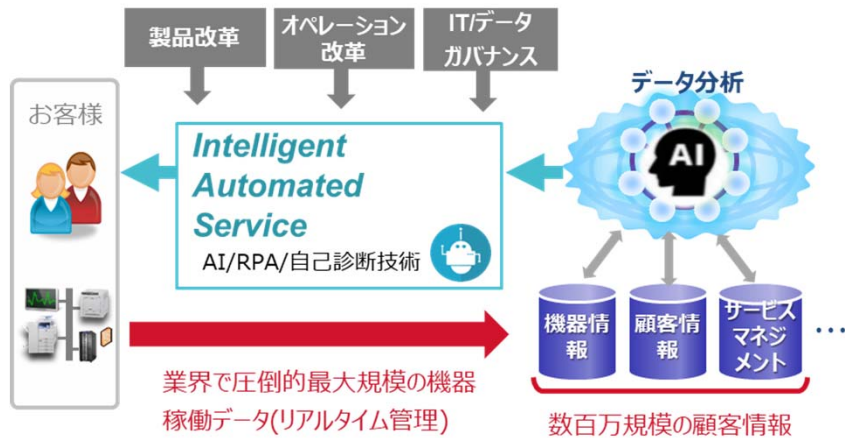


主要  
事業戦略

## 2 オペレーション・エクセレンスの追求

	主な施策	KPI
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ニュー・デバイス・アーキテクチャによる開発リードタイムの短縮</li> <li>● コントローラ評価100%自動化による開発工数低減と品質向上の両立</li> </ul>	コントローラモジュール 開発工数 <b>30%減</b> (FY18比)
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルマニファクチャリングによる品質向上とコストダウン強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 熟練作業者のノウハウのデジタル化</li> <li>- 組立て工場のフリーロケーション化</li> </ul> </li> </ul>	生産効率 <b>+30%</b> (FY18比)
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場・顧客特性に併せた最適チャネルの構築                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 欧米先進国でのディーラービジネスの強化</li> <li>- お客様の機器利用状況データ活用によるデジタルマーケティングの加速</li> </ul> </li> </ul>	代売向け販売台数 <b>+20%</b> (FY18比)
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルトランスフォーメーションによる顧客満足度向上とサービスコスト削減                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 機器の信頼性/操作性の向上から、予兆保守によるプロアクティブサポートへ</li> </ul> </li> </ul>	ダウンタイム <b>50%減</b> (FY16モデル比)

# サービスのデジタルトランスフォーメーション



生産性の更なる追及と顧客満足度の向上

ビッグデータ・AI活用によるインテリジェントサービスの提供

**サービス時間 50%低減/ダウンタイム 50%低減**

サービスコスト低減を実現するモノ創りとオペレーションの変革

**サービス時間 25%低減**

**製品品質の向上**  
製品故障率の低減

**オペレーションの効率化**  
ITツールによるCEの保守作業の効率化 / クラウドによる顧客データ管理・移管による設置作業の効率化

**コールセンターの効率化**  
リモートメンテナンスの強化 / コール対応の自動化

～2018年度

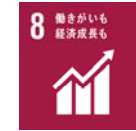
**予兆保守**  
部品の寿命予測/プロアクティブサポート

**完全自動化サービス**  
顧客・機器による自己解決(復旧ガイダンスの表示やエラーからの自動復旧)

**製品品質の向上**  
製品故障率の低減/お客様でも交換可能なメンテナンス性

～2022年度

# 事業戦略と主な取り組み (3)



主要  
事業戦略

## 3 新たな収益モデルの確立 “オフィスサービスとの連携”

### 主な施策

デバイスとしての  
進化

- 仕事の現場で価値を発揮するエッジデバイスへの進化
- デバイスのコントローラ機能は常に最新Ver.を維持 →19年6月からプログラム開始

自社ソフト  
ウェアの拡充

- 認証や機器管理といったデバイスに近い自社ソリューションを簡易パッケージ化してSMB顧客にも広く展開

パートナーとの  
ビジネスを加速

- RICOH Smart Integration (RSI) プラットフォームのAPIを公開し、パートナーとの共創により業種・業務アプリケーションを拡充

収益モデルの  
変革

- グローバル各地域で展開してきたハード、ノンハードに加えてソフトを組み合わせたサブスクリプションモデルを統合し、新たなメニューへ発展

# 2022年度 目標

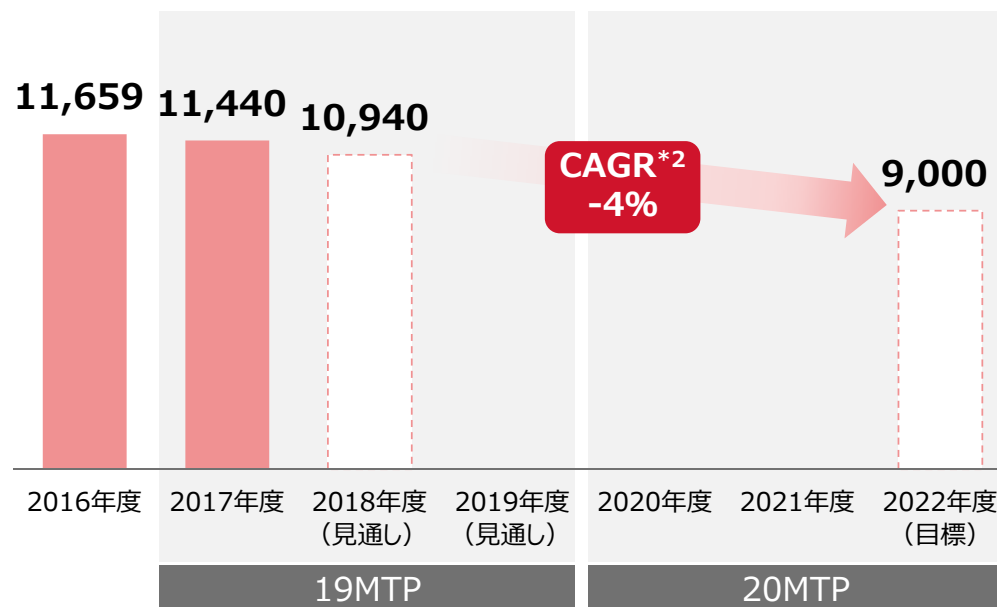
## 2022年度 目標値

売上高 **9,000億円**  
営業利益 **1,050億円**

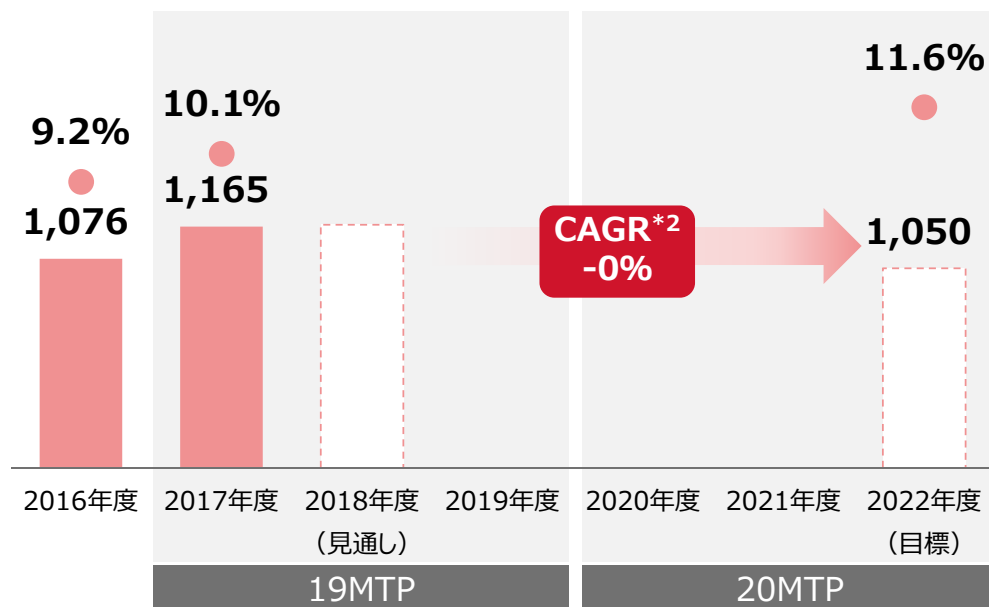
### <主要戦略>

- 成長領域への取り組み強化
- オペレーション・エクセレンスの追求
- 新たな収益モデルの確立

### 売上高(億円)



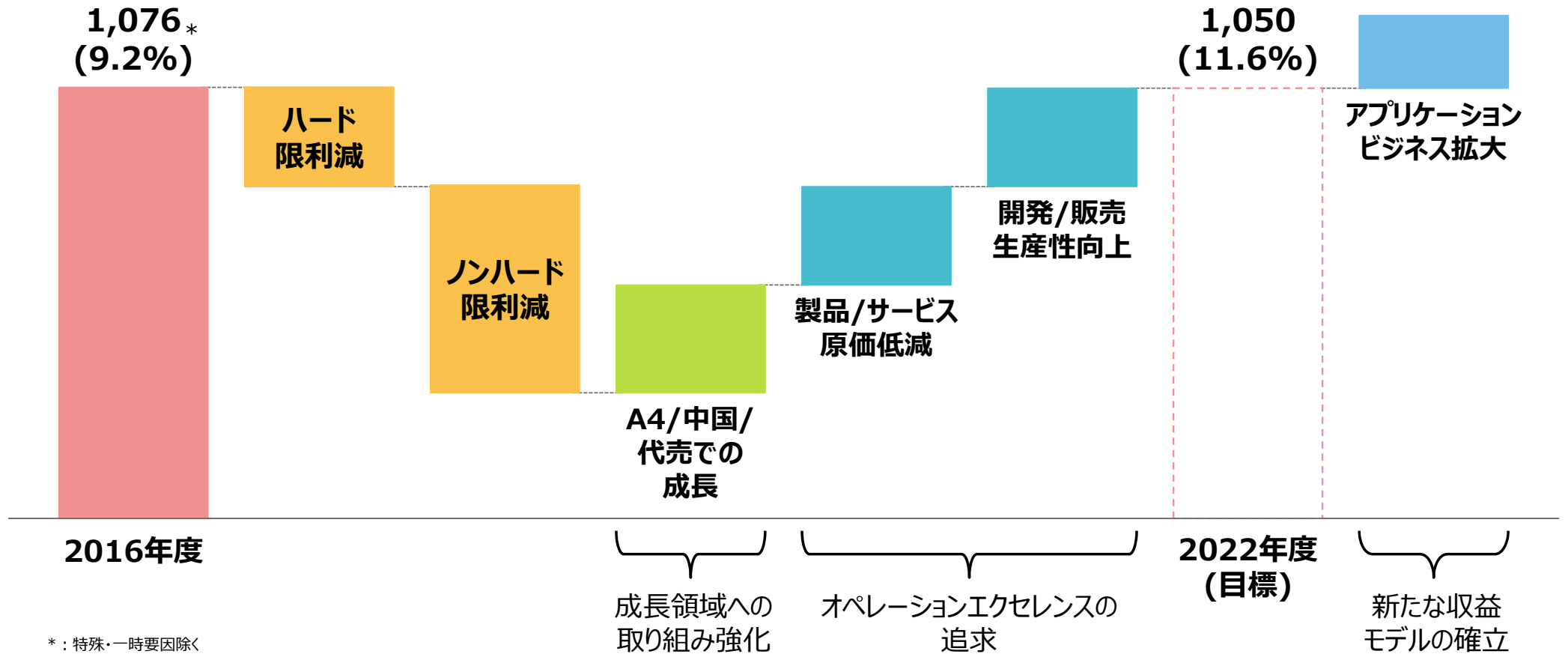
### 営業利益\*1 (億円)/営業利益率\*1 (%)



\*1: 特殊・一時要因除く \*2: 2016年度から2022年度にかけての年平均成長率

# 2022年度 営業利益実現シナリオ

営業利益(億円)/営業利益率(%)



\* : 特殊・一時的要因除く

**RICOH**

imagine. change.



## ■ 本資料に関するご留意事項

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なされないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、 a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、 b) 為替レートの変動、 c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、 d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」

<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。

投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

● **2018年度見通しの数字は、第3四半期決算時点の見通しとなっております。**

● **本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。**

(例) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度