

商用印刷 事業

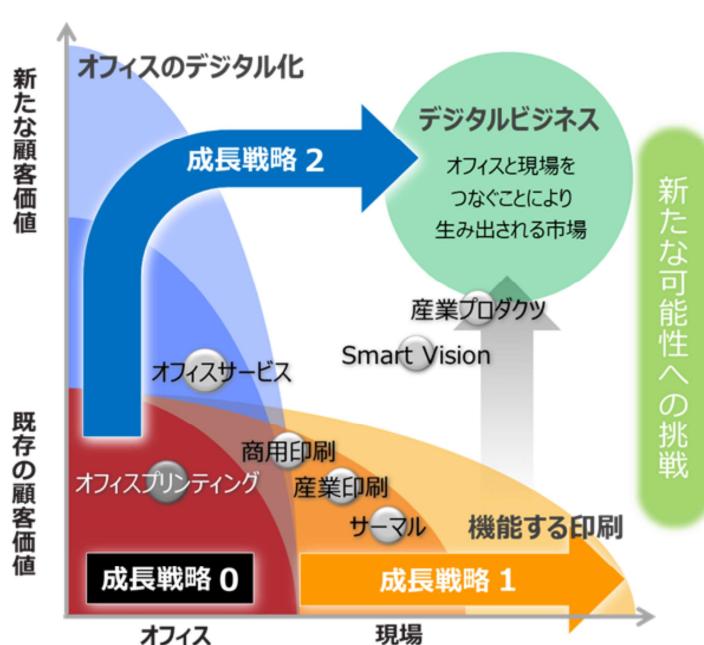
2019年4月11日

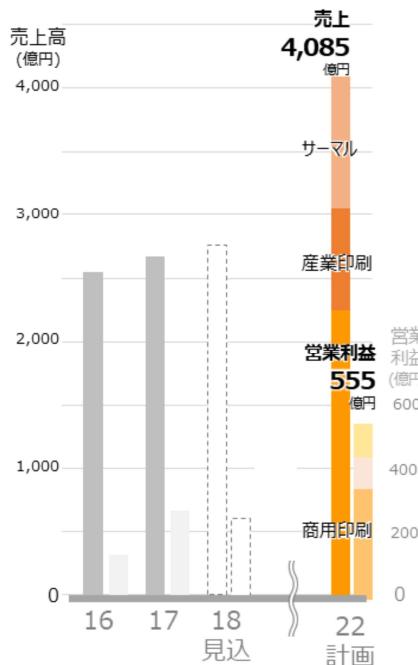
株式会社リコー

C P 事業本部 事業本部長

加藤 茂夫

- 商用印刷事業を担当する加藤と申します。
- 商用印刷事業の戦略について説明します。





2022年度に向けた成長戦略 1 の考え方

商用印刷事業・サーマル事業の収益拡大と
積極投資による産業印刷事業の成長

商用印刷事業：基幹印刷、企業内印刷、商用印刷など、市場の様々なニーズに対応するソリューションを拡充し、お客様と印刷ビジネスを支え、お客様とともに成長を目指す

産業印刷事業：「デジタルマイクロファクトリーの実現」により、お客様の提供価値拡大と環境負荷軽減を両立し、新しい産業印刷の未来を切り開く

サーマル事業：既存事業で競合優位性を生かし、収益の最大化を図るとともに、新規事業の立ち上げにより事業拡大し、営業利益率10%以上を目指す

April 11, 2019

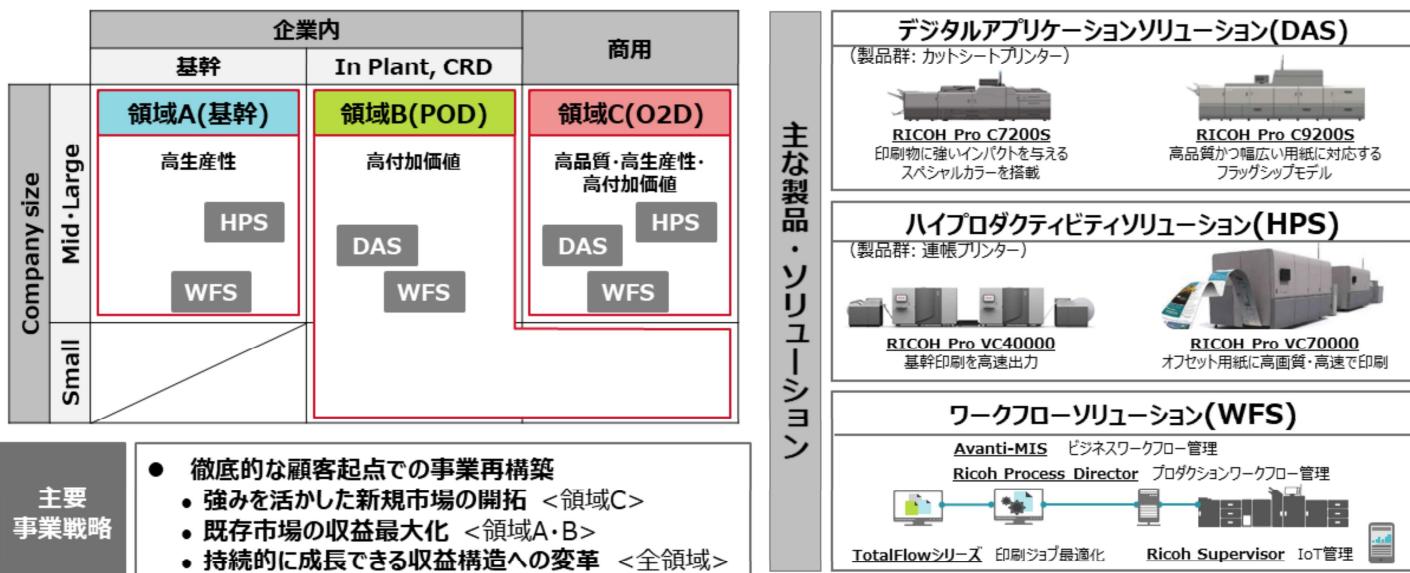
(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

2

- 商用印刷事業につきましては、徹底的な顧客起点で事業を再構築し、成長に結び付けていきます。

商用印刷事業

市場特性の違いから3つの領域に分け、各領域のお客様に最適ソリューションを組み合わせて顧客価値提供の実現を目指す

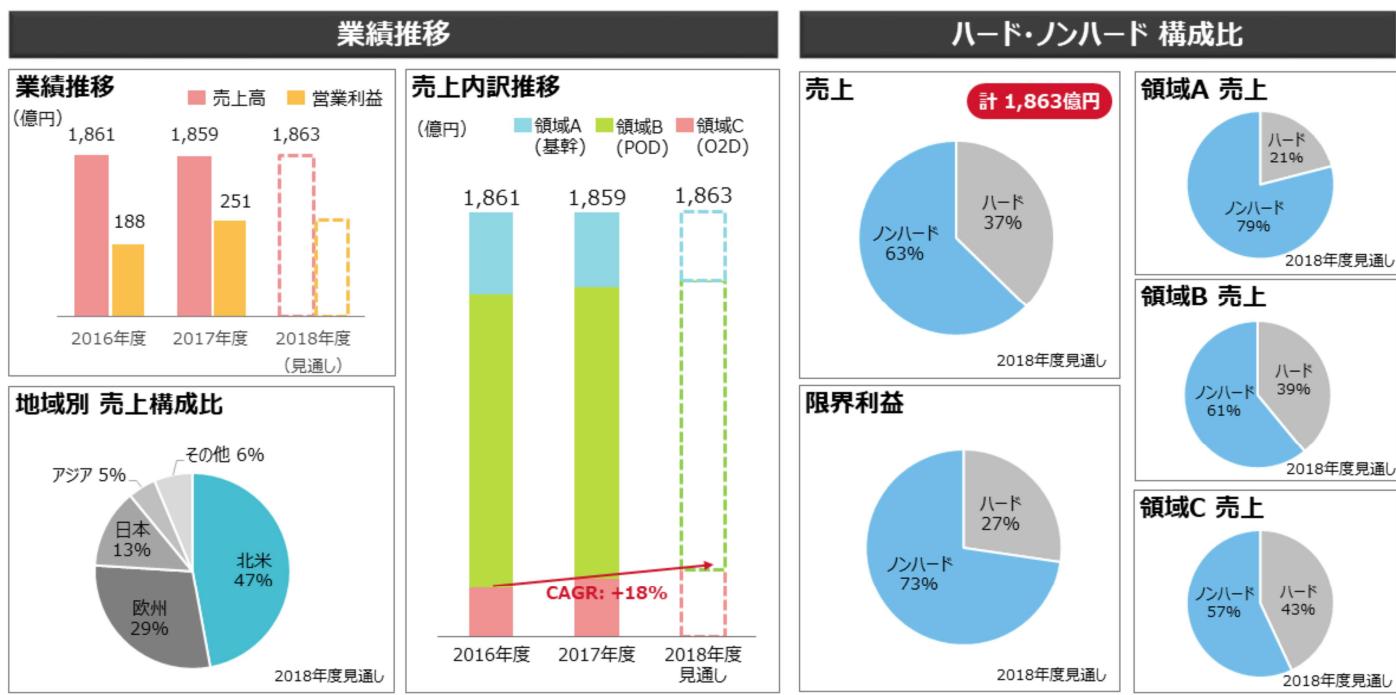


April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

3

- 商用印刷事業の概要をご説明します。
- 市場特性に違いがあるため、顧客領域を3つに分けており、各領域で、お客さまに最適なソリューションを組み合わせることで、顧客価値提供を実現して成長していきます。
- 1つ目は、企業内の基幹系の印刷であり、こちらを「領域A」と定めています。
大量の帳票類の印刷など、高生産性が求められる領域です。
- 2つ目は、プリントオンデマンド(POD)の世界であり、高付加価値が求められる領域です。
この領域は企業内だけではなくて、中小規模の印刷業のお客様も同じような需要を抱えています。
これを「領域B」としています。
- 3つ目は、印刷会社、特にオフセット印刷機をメインに仕事をされている領域であり、「領域C」と定めています。
高品質、高生産性、高付加価値という技術を求められる領域です。
- また、それぞれのお客さまに、大きく3つの価値を提供をしています。
- 1つ目は、デジタルアプリケーションとなります。カットシートの印刷機をベースに、お客さまの印刷物の価値を上げる、デジタルのソリューションとなります。
- 2つ目は、ハイプロダクティビティソリューションです。連帳、特にインクジェットのテクノロジーを活用して、高生産性、高品質のソリューションを提供する領域です。
- 3つ目は、上記2つにも係りますが、お客さまの印刷業務のワークフローを最適化することから生まれる印刷物の価値を上げるソフトウェア、アプリケーションのソリューション群です。
- 3つのお客さまの領域、3つの大きな提供価値をマトリックスで見ていきます。



April 11, 2019

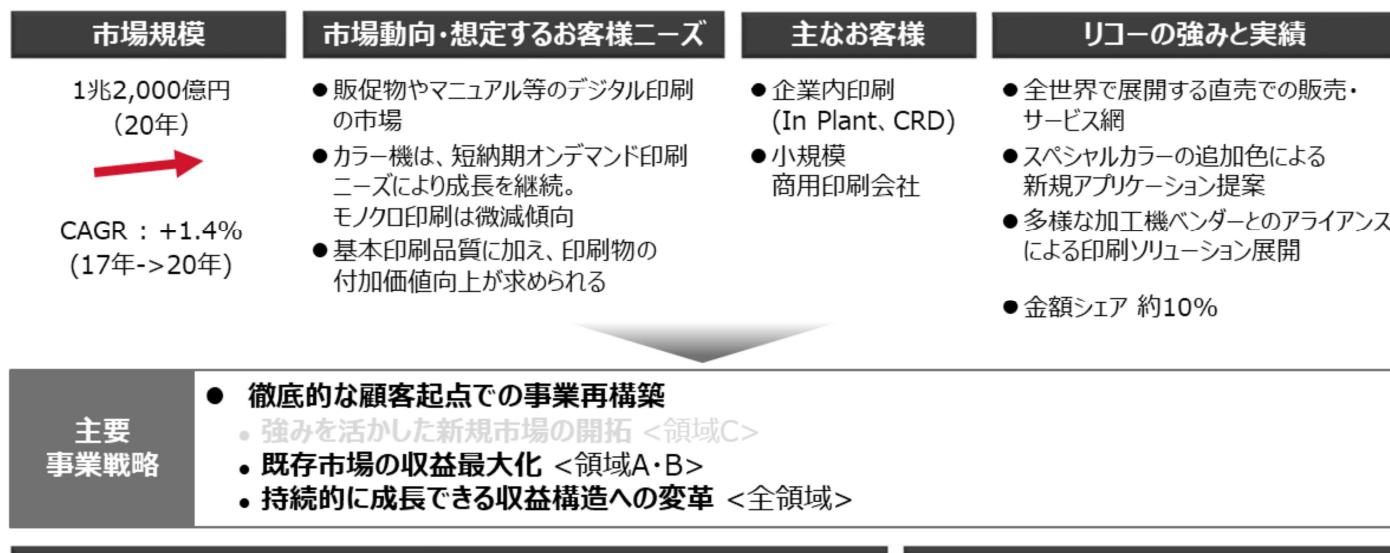
(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

4

- まず、業績の推移となります。
- 商用印刷事業全体の売上高は過去3年間1,860億程度で推移しています。
- 営業利益は改善傾向になっています。MIF拡大やそれに伴うノンハード売上割合増加、また経費や開発投資などの効率化を進めたことが主な要因です。
- 資料左下部に地域別の売上高構成比を示しています。
最大の市場である北米地域が半分を占めており、欧州と日本を含めたアジア領域で25%程度となっています。
- 次に売上高の領域別推移を示しています。
領域Aは、過去3年間で微減となっています。
領域Bは、売上の7割程度を占めており、着実に成長しています。
領域Cは、最も伸びているオフセット・トウ・デジタル(O2D)の領域であり、2016年度からの年平均成長率(CAGR)は18%となっています。
- 利益創出の大きな要因になっているノンハード比率は、2018年度見通しで売上高の63%、限界利益の73%となる見込みです。
各領域別でも、ノンハードの売上貢献が非常に高いという事業構造になっています。

市場規模	市場動向・想定するお客様ニーズ	主なお客様	リコーの強みと実績
1,300億円 (20年) → CAGR : -2.0% (17年->20年)	<ul style="list-style-type: none"> 企業の伝票・帳票などの基幹印刷の市場 電子化トレンドに伴い、全体的に縮小傾向 印刷へのニーズは安定稼働中心で、新規要望は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 企業内印刷 (データセンター) サービスビューロ 	<ul style="list-style-type: none"> IBM時代からの大きな顧客基盤 安定稼働を支える基幹系システム 豊富な基幹系スペシャリスト戦力
主要事業戦略			
<ul style="list-style-type: none"> 徹底的な顧客起点での事業再構築 <ul style="list-style-type: none"> 強みを活かした新規市場の開拓 <領域C> 既存市場の収益最大化 <領域A・B> 持続的に成長できる収益構造への変革 <全領域> 			
領域別戦略		業績の考え方	
<ul style="list-style-type: none"> カラー化の推進と安定稼働のシステム提供の継続 市場の縮小にあわせた投資の効率化 		<ul style="list-style-type: none"> MIF維持によるノンハード収益継続確保 経費効率化 	

- 領域ごとの事業戦略について説明します。
- まず、領域A(基幹)の事業戦略についてです。
- 市場規模は2020年で1,300億円であり、業界の年平均成長率(CAGR)は2%の微減となっています。企業内の帳票類印刷市場では、電子化トレンドに伴い、全体的に縮小傾向にあります。お客様の印刷ニーズは安定稼働中心で、新たなニーズは少ない状況です。
- リコーの強みは、以前買収によって獲得したIBMプリントティング事業が有していた大きな顧客基盤と、またそれを支える基幹系システムを保有していることです。加えて、基幹系システムをサポートできるスペシャリストの戦力も有しており、金額シェアで約20%の業界トッププレーヤーとなっています。
- 領域A(基幹)の事業戦略は、縮小傾向のマーケットの中でも残存利益を最大限獲得することで、カラー化の推進と、安定稼働のシステム提供を継続します。また、市場の縮小にあわせて投資の効率化を進めます。



領域別戦略

- 印刷物に付加価値を与えるデジタルならではのアプリケーションの提供
- 代売チャネルの拡大と新興国販売強化

業績の考え方

- MIF拡大によるノンハード収益アップ、ハード単価アップ
- ハード／ノンハードの売上規模拡大

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 次に、領域B(POD)の事業戦略についてです。
- 市場規模は2020年で1兆2,000億円の規模感であり、業界の年平均成長率(CAGR)は1.4%と着実に成長を続ける領域です。主に企業内での販促物、あるいはマニュアル等のデジタル印刷ですが、特にカラーによる短納期のオンデマンド印刷ニーズが高まっています。
一方で、モノクロ印刷は微減傾向となっています。
基本の印刷品質に加えて、印刷物の付加価値向上が、お客さまの大きなニーズになっています。
- リコーの強みは、全世界で展開する直販体制とサービス網に加えて、印刷物の価値向上に貢献するスペシャルカラーなどの技術を保有していることや、お客さまの多様な印刷物を支える加工機ベンダーとのアライアンスによって、印刷のトータルソリューションを提供できることです。
金額シェアでは約10%ですが、2018年度の販売台数は約16%から18%のマーケットシェアとなっており、シェアを伸ばしている状況です。
- 領域B(POD)の戦略で、お客さまに期待されている印刷物の付加価値を高めるためのアプリケーション開発・提供、あるいはコンサルティングがキーポイントになると考えています。
さらには、代売チャネルの獲得、新興国の販売強化として、面の拡大も狙っています。
現在の実績は直売で約80%から90%であり、特に最大市場である米国を中心に、
今年度から新しいディーラールート拡大と、獲得・開拓をスタートさせようとしています。
成長余地のある新興国では、販売強化を行います。



進化を遂げた高付加価値カラーCS

売上アップ[®] (G社の例)

新しい表現での付加価値印刷により、印刷単価アップと他印刷会社への差別化を実現

①ホワイトトナー

豊かな表現を可能にするホワイトトナーにより、透明な耐水紙や色紙等、色の表現が難しかった紙に手軽に印刷可能



ホワイト

②鮮やかな色味を再現するネオントナー

通常のプロセスカラーでは表現のできない、鮮やかな色表現が可能により、他の印刷会社への差別化を実現



ネオン
カラー

③印刷面を装飾するクリアトナー

印刷面全体に光沢を与え高級感を出したり、スポット光沢で印刷面を部分的に強調したりすることが可能



クリア

安定稼動

今まで必要だった印刷前調整作業や、調整機能を自動化する事により、安定した高品質の出力が可能

⇒ 検品手戻りにより再印刷するリソースとコストの削減が可能



自動キャリブ
レーション



リアルタイム
表裏見当

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

7

- 領域B(POD)での戦略的な製品モデルである、進化を遂げた高付加価値のカラーカットシート機を紹介いたします。
- 本製品は、唯一ファイブステーション（トナーの5色刷りができる）機械になっています。シアン、マゼンタ、イエロー、ブラックに加えてプラスワンカラーとなっており、表現を豊かにするホワイトトナーや、色みを鮮やかにするネオントナー、あるいは印刷面を高級感・光沢を与えるクリアトナーなどを追加できる製品群です。本対応が可能である点について、お客様に非常に好評であり、高付加価値な印刷を可能にしています。
- また、印刷前調整作業などの前工程、後工程も自動化できる技術を織り込み、安定した高品質の出力も可能になりました。
- これらの強みを武器に、領域B(POD)の拡大を狙います。

市場規模	市場動向・想定するお客様ニーズ	主なお客様	リコーの強みと実績
<p>5,000億円 (20年) </p> <p>CAGR : +8.9% (17年->20年)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促物、DM、ブック等のオフセット印刷中心の市場 ● 多品種小ロット、在庫/破棄コスト削減ニーズにより、デジタル印刷の急拡大が見込まれる ● 印刷品質・生産性に対する要求が強い。 しかし、これまでの製品は自他社含めて対応不十分 ⇒ 本格的なO2Dに対する「壁」 ● 新たなニーズとして、デジタル活用での価値の高い印刷ビジネスや、ワークフロートータルでの効率化への期待が高まりつつある ⇒ O2Dへの「新たな期待」 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大/中規模 商用印刷会社 ● ダイレクト メーラー 	<ul style="list-style-type: none"> ● ヘッド、インク、システムなどの自社コア技術を活用したコート紙高速高画質インクジェット技術 ● 多様なメディアに対応し、低価格で高品質を実現する電子写真技術 ● MIS、工程管理など、顧客ワークフローを最適化するソリューション製品群 ● 金額シェア 約7% ● 市場の伸びを上回る売上成長率 (CAGR +20%)

- 最後に、領域C(O2D)の事業戦略についてです。
- 市場規模は5,000億です。また年平均成長率(CAGR)は9%と大きな成長を見込んでいます。
- なお、現在の市場規模の5,000億はオフセット印刷全体の約5%に過ぎず、オフセット市場全体では10兆円の市場規模となります。
このオフセット市場にデジタルでいかに食い込めるかが当社あるいは当社とお客様が一緒に考えていくテーマであり、大きなビジネススペースが存在します
- 主に販促物、あるいはダイレクトマーリング、あるいはブック等のオフセット印刷が中心ですが、昨今では多品種小ロット、いわゆる在庫削減、あるいは破棄コストの削減など、オンデマンド印刷のデジタル化(O2D)ニーズの急拡大が見込まれています。
ただし、印刷品質や生産性の要求水準は非常に高く、これまでには、自他社も含めて、対応が不十分でした。
そのため、これまでには本格的なデジタル化に対する壁があり、デジタル化が5%に留まっていました。
- 一方、デジタル活用で価値の高い印刷ビジネスや、印刷業者にとって価値の高い印刷ビジネス、あるいはワークフロー全体をITの力で効率化するという期待もあります。
- この期待に応えるのが当社の役目であると考えています。
リコーの強みとしては、これまで培ってきた、あるいは買収等々によって獲得してきたヘッド、インク、システムなど、トータルで高速、高品質のインクジェット技術を有していることに加え、多様なメディアに対応できる高品質を実現する電子写真技術があります。さらにはITを駆使したMISあるいは工程管理などお客様のワークフローを最適化するソリューション製品群も充実してまいりました。
- これらが揃いつつあるため、さらなる攻略を考えています。
現在、金額シェアでは7%ですが、当社の強みを生かして、市場の伸びを上回る売上成長率20%を実現しており、今後も現在の勢いを維持していきます。

- 徹底的な顧客起点での事業再構築
- 強みを活かした新規市場の開拓 <領域C>
- 既存市場の収益最大化 <領域A・B>
- 持続的に成長できる収益構造への変革 <全領域>

領域別戦略

- ～印刷会社の経営品質向上を支援する総合パートナーへ～
- デジタルを活用した新たな顧客価値の実現
- 高品質・高生産性を両立する印刷システムの提供
- オフセット含めて効率化を推進するソリューションの展開

～売上・利益拡大の加速～

- 市場の拡大・競争激化に向けて積極的な投資を継続
- 直売とアライアンスによるチャネルミックス
- 商用印刷顧客に最適なサービスモデルの展開

業績の考え方

- 成長領域での売上規模拡大(ハード、ノンハード)
- 販売台数・MIF拡大
- 台あたりプリントボリューム・インク量の大幅増加
- 将来に向けた積極投資

- 領域C(O2D)の事業戦略では、ただ単にオフセット印刷をデジタル印刷にするのではなく、印刷会社の経営品質向上を総合的に支援するパートナーになろうと考えています。
- お客様の売上拡大につながるデジタルを活用した新たな提供価値を開発、実現します。そのための高品質、高生産性を両立した印刷システム、あるいはオフセットを含めた効率化を推進するワークフローソリューションを取り揃え、売上・利益の拡大を考えています。
- また、お客様と当社の売上拡大を実現していくWin-Winの世界の構築や直売と代売チャネルとのアライアンスを含めたチャネルミックスにより面の拡大を考えています。
- これにより、顧客基盤、MIFを拡大し、さらに1台あたりのプリントボリューム増加、単価をアップさせることで大きな成長を考えています。



業界トップに位置するカラーCS機のフラッグシップ機

売上アップ[°] (V社の例)

多様な用紙のデジタル印刷により、付加価値の高いアプリケーション製作が可能。

①凹凸紙対応

高級感を与える凹凸が深い紙に対応。
高級カタログ/本の表紙/デザイン名刺等、
単価の高い各種アプリケーションの提案により売上拡大



凹凸紙:
カタログ

②長尺対応

長尺用紙に、高品質、高精度で印刷可能。
多面見開きの高級カタログやポスター等、
単価の高い各種アプリケーションの提案により売上拡大



長尺:
多面
カタログ



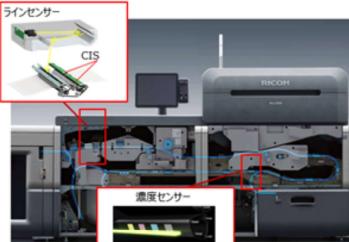
長尺:
ポスター

効率的な設備運用

生産機としての高画質、高安定性

⇒ 9100シリーズで好評だった滑らかな高画質に
加え、スミ品質を向上した事により、
ガサつきの少ないオフセット品質を実現

⇒ 新技術IQCT for High-Endによる高色安定



⇒ デジタル/オフセットの品質差に左右されない
効率的な設備運用が可能

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

10

- 領域C(O2D)での戦略的な製品モデルを2つ紹介させていただきます。
- 1つ目は、業界トップに位置するカラーカットシートのフラッグシップ機である RICOH Pro C9200シリーズです。
凹凸紙や長尺用紙、特殊なメディアへの対応が可能になっています。
このような対応が可能な製品は業界でも唯一であり、高付加価値の提供が出来ています。
お客様にとって単価の高いアプリケーションの提案が可能となったことで、お客様の売上拡大に貢献しています。
- また、製品はお客様にとって生産財となるため、安定稼働が求められますが、当製品では、
品質の向上やさまざまな技術を駆使することで、効率的な設備運用を実現しています。
新技術であるIQCT(インライン・クオリティー・コントロール・テクノロジー)は、これまで高度なスキルを持ったオペレーターが行っていた印刷物の濃度あるいは色域、印字位置、表裏見当などの調整を印刷工程の中で自動で行います。
まさにデジタルの強みを生かした製品群となります。



新乾燥技術と新インク搭載で商用印刷の用途を広げるIJ-CF

売上アップ[°] (ペータ顧客A社の例)

コート紙生産性が飛躍的に向上
⇒システムが創出する単位時間あたりの売上がアップ

*顧客の定義する各マシンの生産能力（売上/h）

VC70000
単価\$\$\$ x 120mpm

> VC60000
単価\$\$ x 50mpm

> B2 Offset
単価\$ x 133mpm(相当)

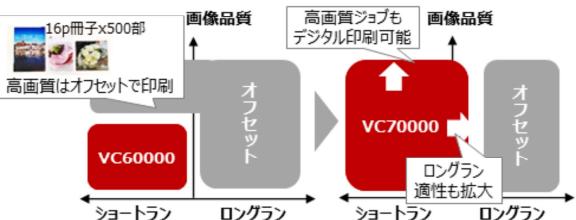


売上アップ[°] (ペータ顧客B社の例)

Extended Gamut inkにより、アンダーコート・プロテクターコート無しでOffsetコート紙への印刷が可能
⇒省スペース/低イニシャルで導入しやすい
⇒低ランニングコストで業務拡大

効率的な設備運用 (ペータ顧客B社の例)

高濃度・広色域での印刷が可能になることで、これまで難しかった高画質を要求されるジョブが印刷可能
⇒デジタル/オフセットの効率的な設備運用が可能



VC60000

VC70000
(新インク)



約21.8m

約16.3m

比で-5.5m

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

11

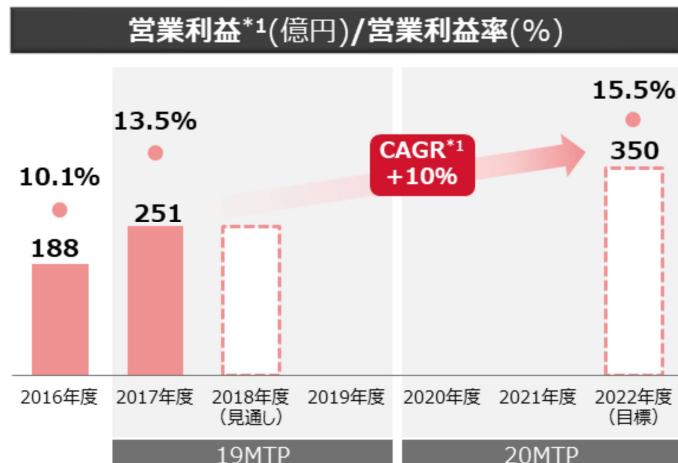
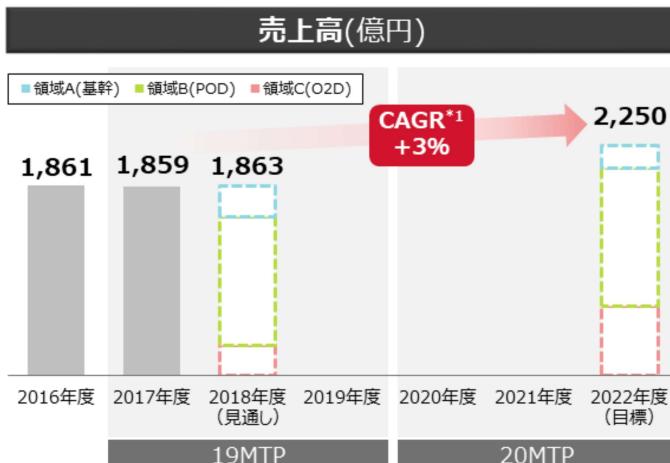
- 2つ目は、インクジェット連帳機であるRICOH Pro VC70000です。2019年3月に発売スタートしています。乾燥技術やインク技術、新しいインク技術を搭載した商用印刷の用途を広げます。
- コーティング不要で印刷が可能であり、省スペースや低ランニングコストも実現することで、お客様の売上・利益をアップさせています。また、オフセット印刷と同様の生産性に加えて、デジタルの付加価値により、あるお客様の実例では、1時間あたりの売上がり、オフセット印刷や当社の前身機に比べて、約3倍から4倍に上がったと聞いており、大変好評をいただいているます。
- 今までのデジタル印刷では、オフセット印刷のショートラン(小ロット)部分をカバーしていましたが、ロングラン(大量印刷)もできる幅広いソリューションを提供できるフラッグシップになっています。

2022年度 目標値

売上高 2,250億円
営業利益 350億円

収益利益実現の主なポイント

- ① 代売チャネルの拡大と新興国販売強化（領域B）
ハード／ノンハードの売上規模拡大
- ② デジタルを活用した新たな顧客価値の実現とソリューション提案（領域B・C）
MIF拡大によるノンハード収益アップ
- ③ 高品質・高生産性を両立する印刷システムの提供（領域C）
MIF拡大・台あたりプリントボリューム／インク量の大幅増加によるノンハード収益アップ



April 11, 2019

*1: 2016年度から2022年度にかけての年平均成長率

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

12

- デジタル印刷を生かした新たな価値の追求によって、領域B(POD) あるいは領域C(O2D) において顧客層を獲得し、事業拡大を目指します。
- 2020年度には、売上高を現在水準の1,860億円程度から2,250億円まで伸ばします。 営業利益も現在水準の250億円(営業利益率13.5%)をそれぞれ350億円(15.5%)まで拡大させたいと考えています。
- 収益利益実現のポイントは3つです。
- 1つ目は、代売チャネルあるいは新興国の拡大といった面の拡大です。
- 2つ目は、デジタルを活用した印刷価値向上による単価アップ、あるいはソリューション提供により、面と同時に高さ(利益)をアップさせます。
- 3つ目は、高品質、高生産性を両立させた印刷システムの提供です。 面と1台あたりのプリントボリュームアップによって2022年度の事業成長を目指します。
- 以上で、商用印刷事業の説明を終わります。

RICOH
imagine. change.

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ら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