

2017年3月期（2016年度）

第2四半期決算概要

**対処すべき課題と
今後の方向性**

RICOH
imagine. change.

2016年 10月 27日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員

三浦 善司

- 第2四半期決算にて公表した2017年3月期の業績見通しは、非常に厳しい状況となっております。
- このような現在の状況もふまえて2017年4月からスタートする次期19次中期経営計画を策定中です。
- 本日は、対処すべき課題と今後の方向性についてご説明します。

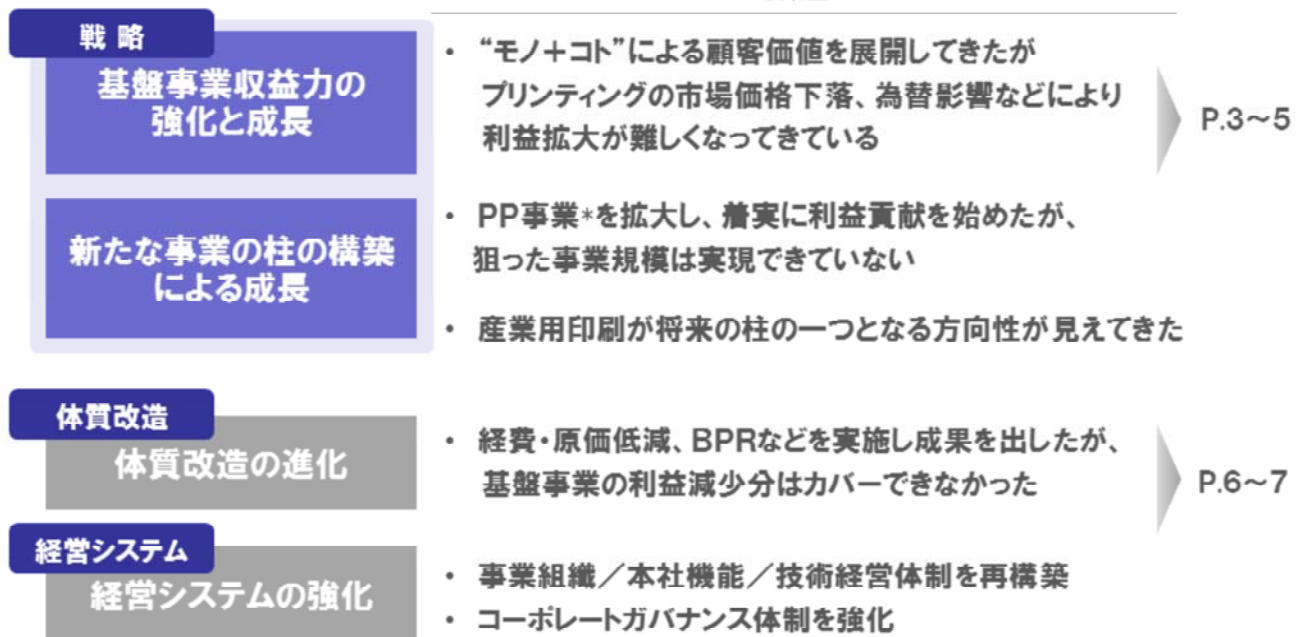
1. 18次中期経営計画の振り返り

2. 今後の方向性

- 成長戦略
- 改革の取り組み

- 本日はまず、「18次中計の振り返り」をさせていただきます。
- その後、進捗状況の反省を踏まえ、今後の方向性について説明します。

◆「戦略」×「経営システム」×「体質改造」の一体改革で成長する 振り返り



* PP事業：プロダクションプリンティング事業

- 2014年4月からスタートした18次中計では、リコーの長期的発展を確実にするために二つの戦略、経営システム、体質改造の一体改革で成長することを目指してきました。
- まず一つ目の戦略、「基盤事業収益力の強化と成長」においてはリコーの強みである“モノ”+“コト”の組み合わせ提供に取り組んできました。施策は予定どおり進めていますが、プリンティングの市場価格下落や、為替変動などの影響を受けて厳しい状況が続いています。
- 新たな事業に関しましては、プロダクションプリンティング事業が着実に利益貢献し始めましたが、まだまだ狙っていた事業規模は実現出来ておりません。
- 一方、独自のインクジェット技術を強みとした産業用印刷市場では、事業拡大にむけた方向性が見えてきました。早期に確実な柱となるよう注力していきます。
- また、体質改造の進化、経営システムの強化も進めてきましたが基盤事業の利益減少分を十分にカバーすることはできませんでした。
- この中から「基盤事業」と「体質改造」について、もう少し詳しく説明します。

- ◆ リコーの強みである画像機器、VC*やITサービスなどを組み合わせた“モノ+コト”による顧客価値の増大



* VC: ビジュアルコミュニケーション (PJS、IWB、UCSなど)

- まず、基盤事業で狙ったことは、私たちの強みである画像機器やインタラクティブホワイトボード(電子黒板)やユニファイドコミュニケーションシステム(テレビ/Web会議システム)などのビジュアルコミュニケーションソリューションとITサービスなどを組み合わせた“モノ+コト”による顧客価値の増大です。
- この“モノ+コト”を提供することによってお客様に対して、新しいコミュニケーション、働き方のあり方の提案を行ってきました。

“モノ+コト”



- 次世代MFPによるワークフローソリューション展開
- VC新製品を切り口とした価値展開

販売/サービス網



- 全世界に展開する直売・サービス網
- 業種に特化した販売体制強化

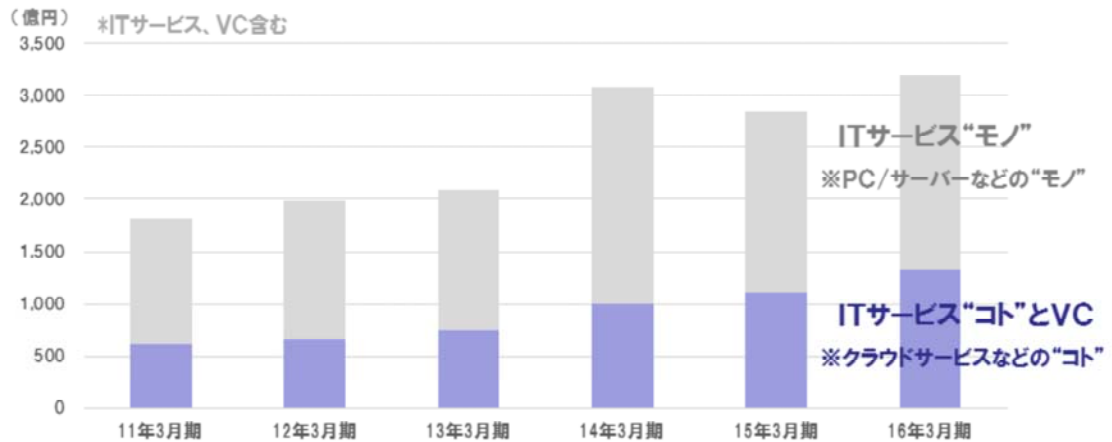
課題

- “モノ+コト”展開による顧客価値の増大を上回る速度でプリンティングの市場価格が下落しており、それに対応した事業構造になっていない

- 強い“モノ+コト”づくりに向けた施策としてMFPにおきましては、今年5月以降にリリースされた製品群から快適な操作性を実現する大型フルカラータッチパネルを搭載しました。
そのタッチパネルからはクラウド上の多彩なアプリを簡単にダウンロードすることができ、お客様の業務プロセスの効率化にさらに貢献できるようになりました。
- 加えて、ビジュアルコミュニケーション分野では新たな切り口での働き方を提案しています。さらに、お客様ごとにニーズが異なるため、医療や教育などの業種に特化した販売体制を強化してきました。
- しかし、市場価格が下落しており、それに対応した事業構造に転換していく必要があると認識しています。

● **戦略的なITサービス会社買収によりサービス事業体制を拡大**

【ネットワークシステムソリューション分野の売上高*推移】



課題

● **事業規模に見合ったグローバルでの全体最適が実現できていない**

- ネットワークシステムソリューション分野では、海外での買収を中心にITサービス事業の展開体制を拡大し3,000億円の事業規模にまで拡大できました。
- しかし、主に買収で獲得した人材やインフラなどのアセットは地域間で効率的に統合、共有されていません。今後、統合・共有を進めることでグローバルでの全体最適を実現していきたいと考えています。
- このグローバルでの全体最適が実現できれば収益性改善の大きな好機になると考えています。

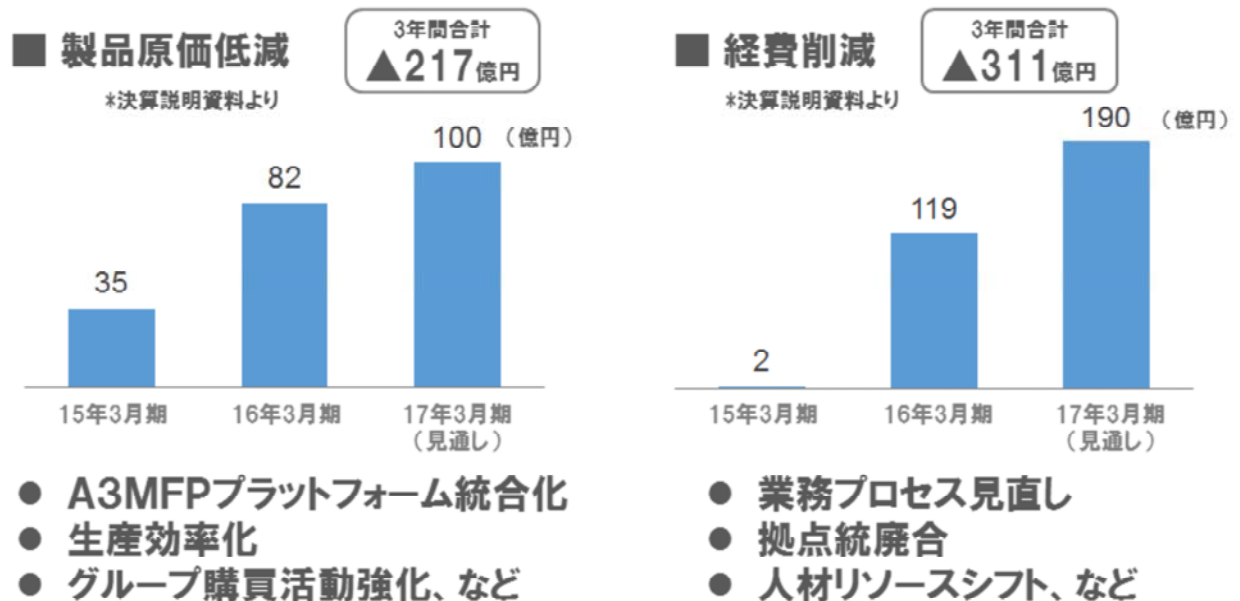
◆ 市場の変化（競争激化・顧客変化）に対応するための体質改造

主要項目	概要	
販売/ 保守サービス	販売プロセス見直し	販売体制最適化
	保守サービスプロセス見直し	サービスパーツの共通化による保守サービスの効率化
設計開発・生産	生産拠点 & 役割見直し	国内リサイクル拠点集約 (18→5拠点に集約)
	開発拠点・プロセス見直し	・プラットフォーム共通化による開発費削減 ・ソフト開発人材のインハウス化
本社機能	業務プロセス見直し	間接業務のアウトソース化 など
人員最適化	成長分野への人員シフト	人員配置最適化による人員シフト
事業売却	非中核事業の売却・撤退	三愛水着事業譲渡
保有資産見直し	保有資産の継続的見直し	銀座地区事業所売却

- 加えて、基盤事業の収益力を強化するため「体質改造」に取り組んできました。
 ご覧頂いているこのスライドは、18次中計期間中に、すでに取り組んできている主な施策です。
- 例えば、設計開発では、
 主力MFPでプラットフォームを共通化することで開発プロセスの合理化を実現したほか、
 外部に委託していたソフト開発業務のインハウス化を進めることでコストダウンを進めました。
- また、本社機能では、
 IT運用業務のアウトソーシングにより人員の最適化を進めました。
- 販売では、非対面販売体制を強化して販売プロセスの効率化を図りました。
- 保守サービスでは、カスタマーエンジニアのマルチタスク化を進めました。
- 生産拠点では、
 御殿場を活用することで、18あった回収・リサイクル拠点を5拠点に集約しました。
- これらに加え、
 15年度は非中核事業である三愛水着事業の売却や
 銀座の不動産売却などの保有資産の見直しを実施するなど
 継続的な体質改造を進めてきました。

18次中計の振り返り 体質改造による効果

◆ 体質改造を展開した結果として製品原価、経費を削減



➡ **急激な事業環境変化を踏まえ、活動加速要**

- 先ほどのグループを挙げた体質改造活動を展開した結果、中計期間の累計で、製品原価では、▲217億円低減、経費は、▲311億円 の削減を実現することができました。
- しかし、今回の第二四半期業績をご覧いただいたとおりこれだけでは十分に補うことができていません。そのため、体質改造をさらに加速する必要があります。

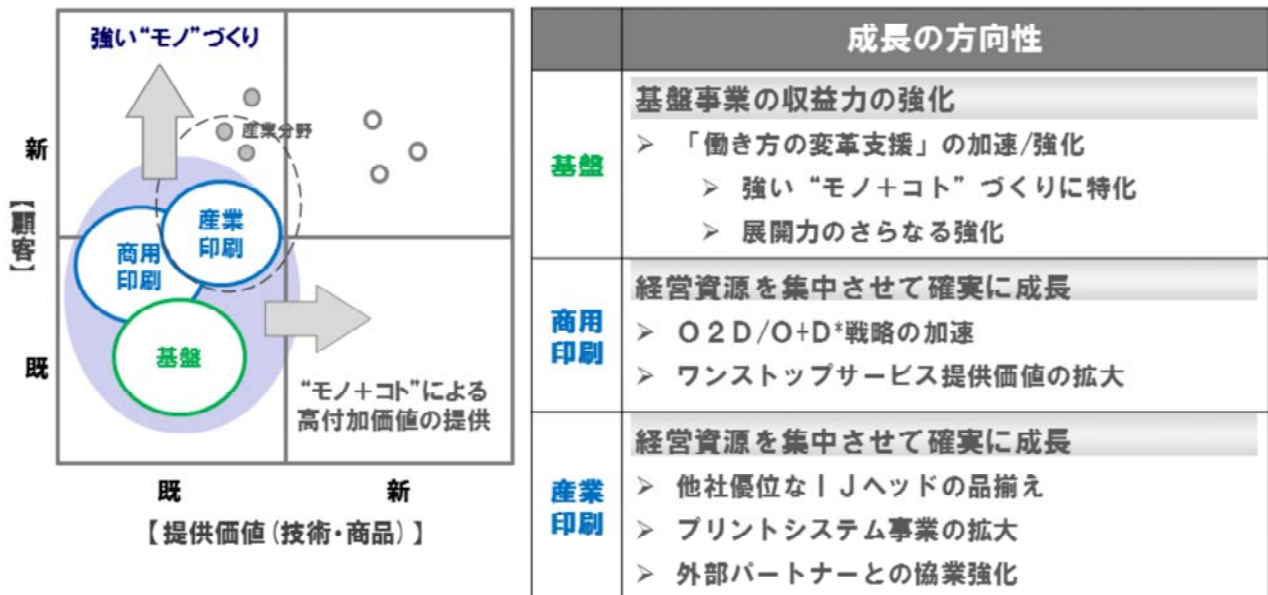
1. 18次中期経営計画の振り返り

2. 今後の方向性
 - 成長戦略
 - 改革の取り組み

- では、私たちはこれからどの方向をむいてむかって行くのかについて説明します。

◆ コアコンピタンスを基軸とした重点3事業の成長戦略

- 強い“モノ+コト”の組合せによる顧客提供価値の増大



* O2D: Offset to Digital O+D: Offset plus Digital

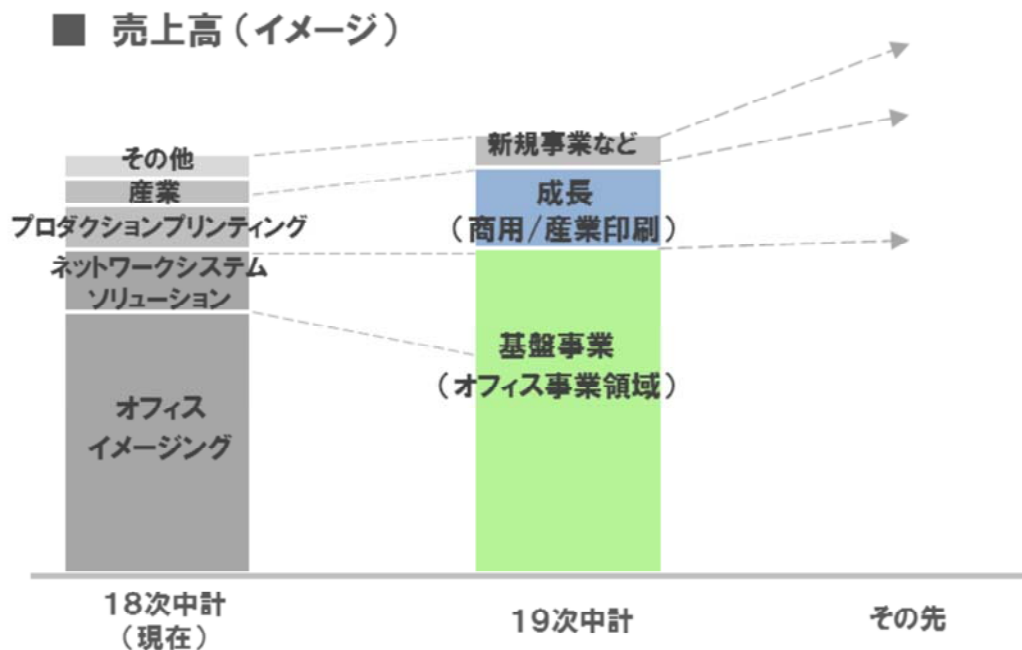
October 27, 2016

(C)2016 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9

- 我々は働く全てのお客様に、効率化や新しい価値創造のためのシステムを提供していきたいと考えています。
- 私たちの成長の方向性として、リコーのコアコンピタンスが活かせる3つの事業領域に重点化します。
- 基盤事業に加えて、商用印刷や産業印刷が大きなビジネスになりつつあります。まずはプリンティングに注力していきます。
- この3つの事業以外においても車載カメラ、セキュリティ、ファクトリーオートメーション(工場の自動化)などへオフィスからお客様を拡げていこうと考えています。
- また、種まきの段階ですが、メディカルや環境事業も進めています。利益を見ながらメリハリをつけて投資していきます。

◆ 高収益企業にむけた売上構成の変化



- 「重点3事業」の売上高推移のイメージです。
- オフィスイメージングは減少傾向にありますが、ビジュアルコミュニケーションやITサービスを加え利益を伴う形で基盤事業を引き続き強化していきます。
- 同時に、第二第三の柱として、商用・産業印刷事業を拡大させていきます。
産業印刷は、
さまざまな素材(壁紙/服飾品/ラベルパッケージなど)にプリントするビジネスです。
- グラフの高さは、あくまでイメージではありますが、この方向性を経営として目指していきます。

1. 18次中期経営計画の振り返り
2. 今後の方向性
 - 成長戦略
 - **改革の取り組み**

最後に

これから新たに追加、あるいは加速させる
改革の取り組みについて説明します。

主要項目	概要
販売/ 保守サービス	販売チャンネル見直し 地域・ビジネスモデルに合わせた直・代販売体制の最適化
	サービスコスト低減 サービス品質・効率化を向上させた次世代機種展開
	バックオフィス集約 シェアードサービスセンター統合化（欧州事例のグローバル展開）
設計開発/ 生産	開発機種絞り込み 商品ポートフォリオの見直し
	拠点再編 ・グローバルで2拠点の生産終了（～18年3月） ・中央研究所（横浜）の移転/集約 他
	原価低減の加速 ・自動化による生産性の向上 ・量産コストダウンの加速
横串支援機能 （コーポレート）	人材シフト 本社・間接部門人材の顧客接点力/成長事業強化へのシフト
	オフィス再編 銀座本社返却→大森事業所移転 他
	本社機能見直し 本社機能人員の半減

October 27, 2016

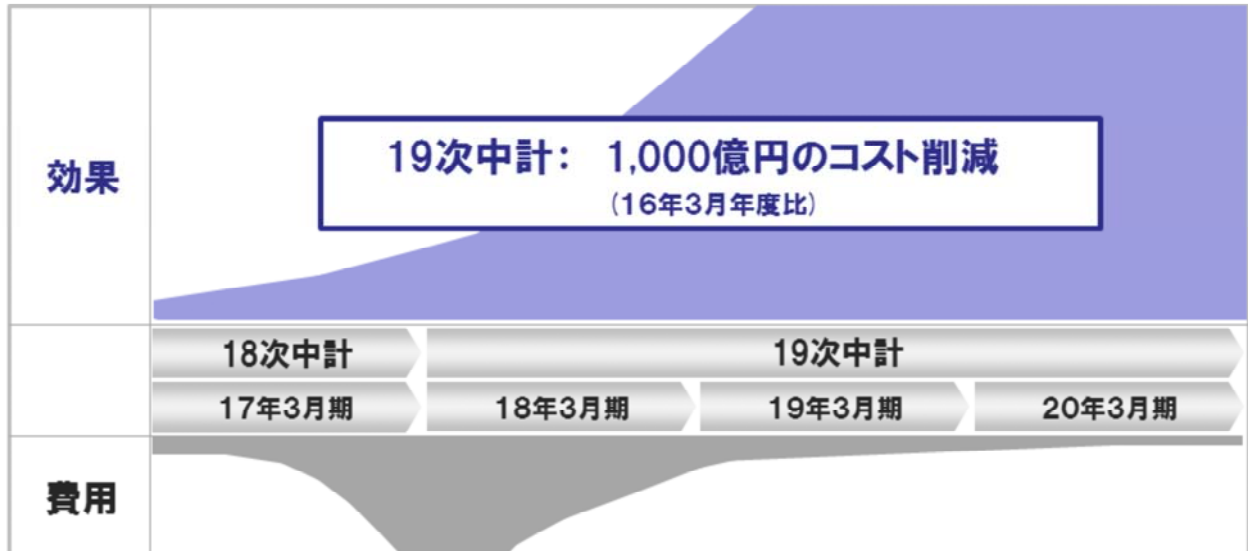
(C)2016 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

12

- 現状の課題認識と成長戦略に取り組むためにも、今年度下期より、あらたな施策を追加し実施スピードを加速させます。
- 具体的には、販売では、地域やビジネスモデルにあわせた直売、代売、大手顧客向けチャンネルの最適化を図ります。
- 保守サービスでは、次世代MFPの展開によって顧客サポートや遠隔診断などを自動化し、大幅にサービスコストを低減させます。
- バックオフィスでは、欧州で23か国の間接業務を4箇所のシェアードサービスセンターに集約した実績がありますのでこれをグローバルにも展開していきます。
- 設計生産では、プリンターを含めた商品ポートフォリオ見直しにより、開発機種の絞り込みを行います。
- 生産拠点につきましても、18年3月期中にグローバルで2拠点で生産を終了します。原価低減では、自動化による生産性の工場や量産コストダウンの加速を進めます。
- 本社を含めた横串支援機能、および、その他事業体の間接部門の人材については直接部門や成長事業への人員シフトを進めます。本社機能の人員については、半減させます。

また、銀座本社を大森へ移転します。

- ◆ 急激な環境変化を踏まえ、構造改革をギアチェンジして17年3月期(下期)より前倒して実施する



- これらの改革の取り組みの結果として、19次中計では2016年3月年度比で1,000億円のコスト削減を図ります。
- 急激な環境変化をふまえてできるだけ前倒して改革に取り組むべく、17年3月期の下期には110億円の構造改革費用を見込んでいます。
- また、18年3月期にはさらに大きな費用を計上する予定であり、これらをとおり、早期に改革による効果を出していきます。

次なる成長に向けて

**構造改革を早期に成し遂げ
基盤事業の収益力を強化する**

成長事業を収益の柱として確立する

- 次なる成長に向けて事業構造改革を早期に成し遂げ基盤事業の収益力（利益）を強化してまいります。
- また、同時に成長事業、すなわち商用印刷や産業用印刷事業を収益の柱として確立してまいります。

以上



RICOH
imagine. change.

<http://jp.ricoh.com/IR/>