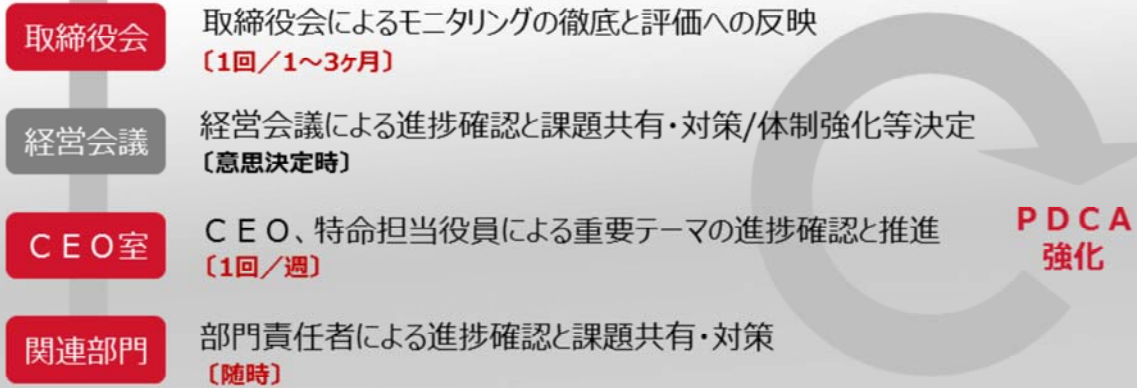


RICOH
再起動

構造改革
進捗の報告

2017年10月30日
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員, CEO

山下 良則



- リコー再起動の進捗について、四半期ごとにお伝えしていくと4月に申し上げました。今回は、その10月の部分となります。
- 構造改革については、新設のCEO室に構造改革の推進機能を持たせ、また取締役会への報告を毎回実施しながら、私自身の責任で遂行しています。
- 本日も、前回に続き、私から、第二四半期に実施した施策、効果を中心に説明するとともに、年間の計画に対する進捗をお知らせします。

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
"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
- 直販・直サービスの見直し

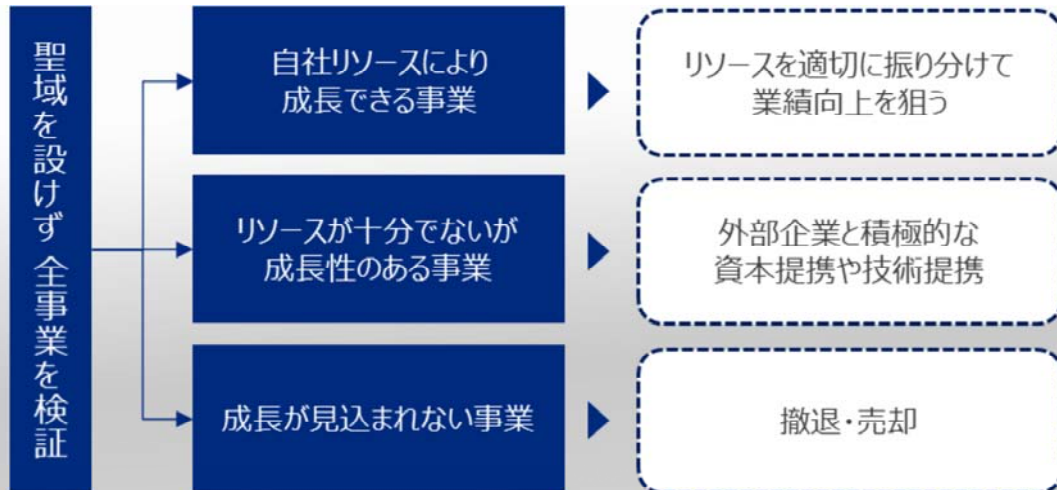
2. 業務プロセス改革による生産性の向上

3. 事業の選別の徹底

- 聖域を設けず、遠ざける事業の選別を徹底

- こちらも前回説明したのですが、構造改革は、この三つの主要施策にて進めています。
- 本日は、三つ目にある「事業の選別の徹底」から、まず説明したいと思います。

1. 対象に**聖域**を設けないこと
2. リコーの**成長ドライバー**になるかを判断基準とすること



- 「事業の選別」を進めてきた考え方について、まずご説明します。
- 対象については聖域を設けません。判断基準として、その事業が将来のリコーの成長に向けてドライバーとなるかどうか、を見きわめます。この観点で事業を検証すると、大きく三つに分かれます。
- 一つ目として、自社で伸ばせる事業については、さらなる業績向上に向けて、必要な自社リソースを投入して、業績拡大を狙います。
- 二つ目として、将来的な成長が見込まれながらも、そのためのリソースが自社内に不足している事業は、『自前主義』にこだわらず、外部企業との提携などによる事業発展を図ることを積極的に検討します。
- 三つ目として、収益性の回復や今後の成長が難しいと判断される事業もあります。このような事業は、撤退や売却を検討します。
- リコーではこれまで、ほとんどの事業を「自社リソースにより伸ばす事業」に分類してきた、というのが実態です。私は、「リコー再起動」の中で、自前主義との決別を掲げました。この考え方に基づき、2018年度に向けたリコーグループの成長を確実なものにするために、今回、二つの経営判断を行ないました。

【経緯】

- 2016年度からリコーインドの再建に向けて、執行体制の刷新、経理・財務機能正常化などの支援を実施するも、業績不振が継続。
- 同年度に事業再建のために112億インドルピー(約171億円)の増資
- 2017年4月にCEO直轄組織を作り、再建状況を再検証。
その結果、グループ全体の損失限定のため、今後追加の財務支援を行わないことを決定

『リコー再起動』

聖域なき構造改革を断行

1. 財務支援の打ち切り
2. 第二四半期決算への損失計上と通期見通しへの反映
3. 管理監督責任の明確化
4. 再発防止とガバナンス強化

- 一つ目は、インド子会社への支援方針の変更です。
- 内容はすでに10月27日（金）に開示を行ったものです。

なぜこのタイミングでの公表となったのか？

4月から、「リコー再起動」の方針に基づきインド子会社の再建支援を再検証する一方、主要取引先の関係悪化も深刻化したことも影響し、今回の発表となった。

インド子会社の問題は終わっていたのでは？

前回の問題は正常化している。その後の再建が計画通りに進んでいないことから、事業性を再検証し、今回の決定となった。

今後、損失額が増えていくことはないのか？

現段階で想定しうる最大の損失額として、下期に300億円の損失を見込んでいる。

他の地域で同様のことが起こる可能性はないのか？

他にそのような問題を抱えた子会社はないと認識している。今回の件を踏まえ、グループガバナンス強化を目的とした再発防止策を実行している。

- 10月27日（金）に本件を公表した後、投資家の皆様からも多数ご質問をいただきました。その中で特に多かった質問について、本日改めてご説明いたします。
- まず、なぜこのタイミングでの公表となったのか、というご質問です。
- リコーインド再建計画については、4月から再検証を行ってきましたが、今回の判断に至った直接的な引き金となったのは、主要取引先との関係の悪化が深刻になったことです。
- 次に、インド子会社の問題は終わっていたのではないかと、というご質問です。
- 前回問題となった不適切会計の件は、これまで実施した支援によって正常化しています。しかしながら、事業再建が計画通りに進んでおらず、とくに事業性について再検証を行ないました。その結果、今回の判断を行ないました。
- 今後、損失額が増えることはあるのか、というご質問も頂いています。
- 今回見積もった、下期で300億円という額は、現段階で想定しうる最大の損失額です。
- 他の地域で同様のことが起こる可能性についてのご質問も頂きました。
- これについては、ガバナンス強化を目的とした再発防止策を既に実行しており、同じような問題を抱えた子会社はないとの認識です。

自社の強み

小型・低消費電流に強みがあり、携帯機器分野でリーダーのポジション

競争環境

欧米では業界再編が進み、競争力維持には一定レベルの売上規模と微細化が必要

マーケット

汎用アナログIC市場は、半導体市場の中でも特に高い成長が見込まれる (2015年~19年のCAGR 4.3%*)

日清紡グループ様の中核事業として、双方のノウハウを組み合わせることで、さらなる事業発展を目指す

*出所: WSTS (世界半導体市場統計)

7

©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 二つ目は、本日発表した子会社であるリコー電子デバイス(株)の株式譲渡についてです。
- 半導体産業は、特に欧米で再編が進んでいます。リコーが強みを持つアナログ半導体も、主要なプレイヤーは半導体全体の売上ランキングで上位に来る会社が多く、規模の多寡が、今後の競争優位性を左右することも予想されます。
- 市場の成長が見込まれている中で、競争力を維持し、勝ち残っていくためには、更なる規模拡大が求められます。そのような競争環境を鑑みた際に、リコーが単独でこの事業の発展の道を探ることは、最善策ではないと考えています。
- そして、今回、事業上のシナジーが期待される日清紡グループ様にリコー電子デバイス(株)の株式を譲渡することによって、さらなる事業成長の機会を得られる、と判断しました。

日清紡グループ様 (新日本無線株式会社様)

- オーディオ、車載、産業機器用の低ノイズアンプや電源IC
- 無線通信、IoTデバイスを中心とするアナログ半導体
- バイポーラ技術を保有

リコーグループ (リコー電子デバイス株式会社)

- 携帯機器用の小型・低消費電力の電源IC
- リチウムイオン電池用の小型かつ高精度な保護IC
- CMOS技術を保有

- ✓ アナログ半導体主体の事業で、共通点が多い
- ✓ 競合製品がほとんどなく、シナジーを追求できる

80%出資

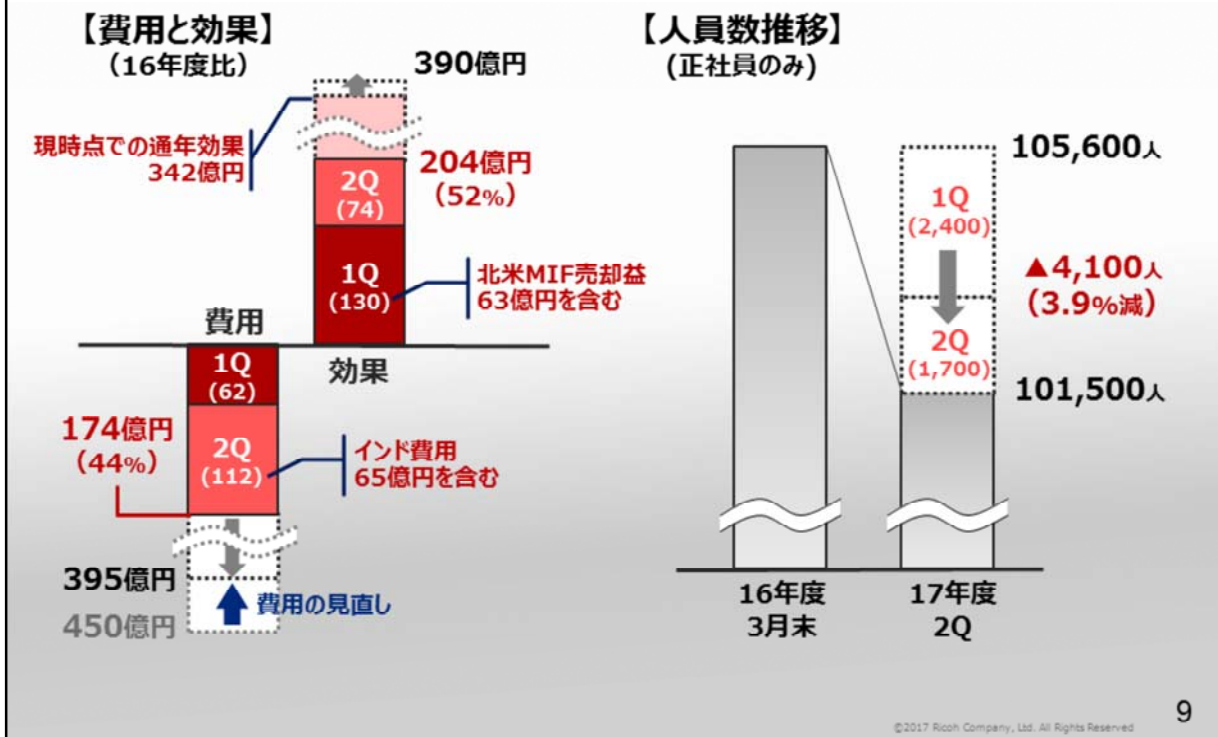
20%出資

**日清紡グループ様 主導によるリコー電子デバイス社の持続的発展と企業価値向上。
さらに強化される電子デバイス事業が、リコーの事業に貢献**

8

©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 今回、株式譲渡をさせて頂く日清紡グループ様と、リコーグループの、それぞれの半導体事業の特徴を簡単にまとめてみました。
- 日清紡グループ様は、半導体とマイクロ波に特化して事業を展開する新日本無線株式会社を子会社にもっています。一方で、リコーグループの半導体事業は、リコー電子デバイスが担っています。
- 両社はアナログ半導体を主力商品とし、類似した業態を持ちながらも、商品で見ると重複が少なく、補完関係にあります。また、日清紡グループ様のバイポーラ技術と、リコーのCMOS技術を融合することで、将来が有望な車載やIoT分野での競争力を磨くことができると考えています。
- そして今回の株式譲渡により、出資比率は、日清紡ホールディングス様が80%、リコーが20%となります。
- 日清紡グループ様が培ってきたノウハウ・顧客基盤と、当社の事業を組み合わせることで得られるシナジーが、将来にわたる持続的な発展のために有効と考えます。



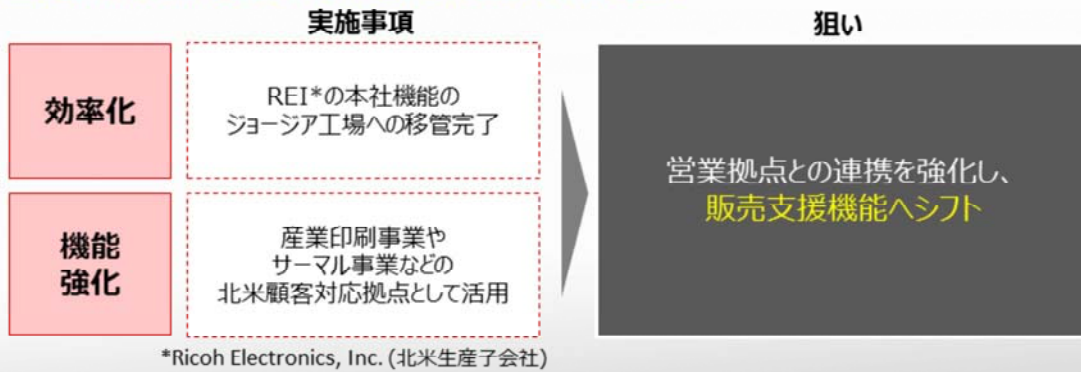
- 続いて、構造改革の進捗についてご説明します。
- 費用は、第二四半期末の実績で174億円となりました。また今回、当初想定よりも少ない費用で効果創出を実現できたことから、年間費用を450億円から、395億円に修正しました。尚、55億円の減少分については、発生が18年度にずれこむわけではありません。
- 構造改革の効果は、実施済み施策の通年効果として342億円まで積みあがっています。計画を上回るペースで、順調に推移していると言えます。
- 様々な施策を実施した結果として、グループの人員数は減少しました。



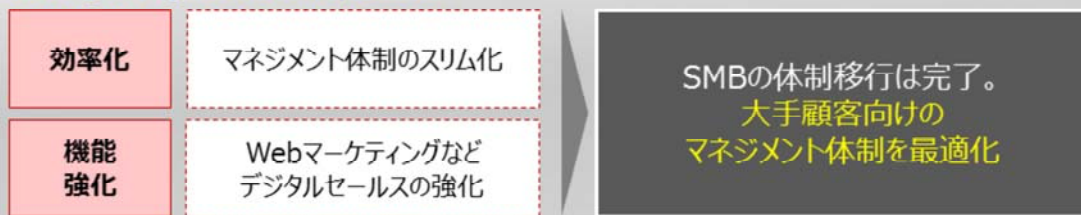
	→ 継続実施 ● 実施時期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
コスト構造改革・スリム化				
生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の見直し	●	●		●
自社開発機種の特許込みによる開発費削減	→			
北米での代直販売体制の適正化	●	●		
本社/バックオフィスのスリム化 (拠点再編)			●	●
⋮				
業務プロセス改革による生産性の向上				
グローバルシェアードサービス拡大による生産性向上	●		●	
新機能搭載機種拡充による保守プロセス改革	→			
生産の自動化によるコストダウン拡大				●
⋮				
事業の選別と徹底				
聖域を設けず遠ざける事業の選別を徹底	適切なタイミングで公表予定			
⋮				

- こちらは第1四半期決算発表時も提示したものです。構造改革施策について、展開プランを、費用発生タイミングで、四半期ごとに整理しています。
- コスト構造改革及び業務プロセス改革の施策に関して、次頁以降で進捗について説明します。

生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の見直し



北米での代直販売体制適正化



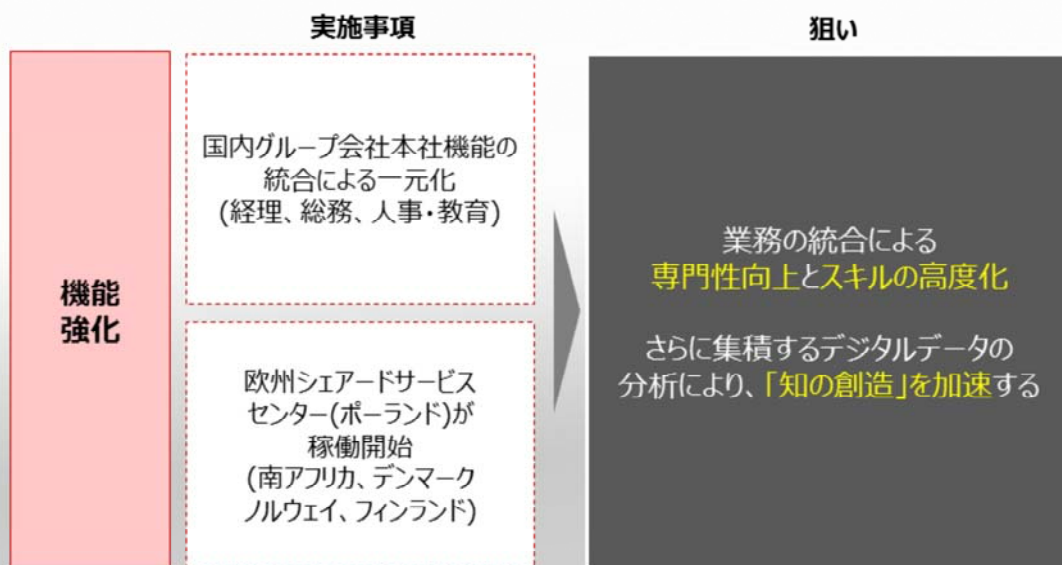
©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

11

- 北米生産子会社であるREIの、カリフォルニア工場からアトランタ州ジョージア工場への本社機能移管は完了しました。
- 機能移管により、7棟あった本工場の建屋は、2棟になり、スペースも1/3となりますが、一部スペースは、繊維向けプリンタの製造販売をしているAnaJet社の業務拠点としても活用します。
- 尚、同工場の恵まれた立地条件を活かして、お客様にお越し頂けるような販売サポート拠点として活用していきます。



シェアードサービス拡大による生産性向上



©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

12

- 構造改革施策において、コスト構造改革には上半期で一定のめどがつき、下期以降は業務プロセス改革によりフォーカスしていきます。
- すでに取り組んできているものもありますので、その進捗について紹介します。
- 国内グループ会社における、本社業務の統合はかなり進めてきています。例えば各社の経理機能は、リコーの経理部門にほぼ一元化したことで、業務重複が解消され、工数の約30%を削減することができました。
- 次のステップは、RPAの活用により、さらに業務を自動化して、生産性を上げることを目指します。
- また、2つ目の欧州シェアードサービスセンターは、ポーランド・グダニスクで第二四半期に稼働を開始しました。対象業務は請求・回収・データガバナンス・会計となります。そして、サービス対象エリアを、南アフリカからデンマーク、ノルウェー、フィンランドに拡げています。
- 上記のような業務の一元化により、集まるデジタルデータを分析・活用し、さらにノウハウを高め、「知の創造」を進めていきます。

	2017年度 計画	2018年度 計画	2019年度 計画
効果合計 (FY16対比削減額)	390 億円	760 億円	1000 億円
1.コスト構造改革・スリム化	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
費用	395* 億円	()	—

*当初計画の450億円から変更

- 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し、売上を維持しつつ生産性向上で原価・経費の圧縮を図る

©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

13

- これまで述べてきたように、構造改革に関する諸施策は順調に推移しています。
- 今後も聖域を設けず、将来の成長の阻害要因となりうるものは整理し、経営のリソースを集中的に投下していく領域を選んでいきます。
- また、2018年度から加速していく成長戦略についても、今後皆様に発表していきたいと思えます。

本日はありがとうございました。



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。

RICOH
imagine. change.