

# リコー 再起動

## 1年目の総括

2018年4月27日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員, CEO

**山下 良則**

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- リコー再起動1年目の総括を説明させていただきます。
- まずはじめに、2017年度決算において、業績予想に大きく影響するリコーインド関連の特別損失について、当社が昨年10月27日に発表した数字と乖離していることについて、お話ししたい。
- 当初の見込みと状況が変わってきているとはいえ、当社の業績管理や計数分析の精度をさらに向上していく必要があると認識していますし、社長として責任を痛感しております。

## 過去のマネジメントとの決別

成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直す

### 1. 構造改革

- トップダウンで構造改革をやり抜く

### 2. 強みを軸とした成長事業の重点化

- 強みを軸に成長事業を絞り込み勝てる戦略展開を徹底する

### 3. 結果を出す実行力と責任

- 結果を示すことで、ステークホルダーの皆さまとの信頼を再構築する

- 最初に「リコー再起動」についてお話したいと思います。
- こちらは2017年4月12日の会社説明会の再掲です。
- 2017年4月12日の会社説明会において、リコー再起動として「19次中期経営計画」をご説明さしあげましたが、この初心で1年間進めてまいりました。そのご報告を簡単に差し上げます。

取締役会の支援・監督の下、的確な意思決定と迅速な実行により経営改革を進めてきた。

テーマ 狙い  
実施したこと

## IR/SRの 強化

投資家・株主とのコミュニケーションにより、資本効率・資本コストを意識した経営に転換  
IRでの重要テーマ進捗報告によるPDCA、内外株主との対話(CEO、CFO、取締役会議長)と経営へのフィードバック、アナリスト向けスモールミーティングの実施)

## 構造改革の 推進

戦略転換に伴う収益構造の見直しを行い、稼ぐ力を向上  
(→後述)

## 成長戦略 策定

リコーの強みに立脚した成長戦略による、事業ポートフォリオの再構築  
(→後述)

## 本社改革

経営を支えるための本社機能の強化  
本社組織改編、新規事業創出体制・プロセスの再構築、経理/財務機能強化・体質改善、  
戦略転換に基づく事業管理単位の見直し

## ガバナンスの 包括的強化

取締役会、監査役会、内部監査を包括したリコーグループのガバナンスの強化  
ガバナンス検討会によるグループガバナンスの点検と改善、監査役による監査実績説明書の作成及び監査報告書への添付、グローバル監査チーム新設・シニア層の内部監査人認定制度、グローバルでの大手同系列の監査法人への統一

## 役員制度 改革

役員の責任の明確化とインセンティブ制度の再設計  
取締役任期1年化、取締役会候補者の評価・選任(指名委員会)、社長・会長経験者の経営へのアドバイス  
を目的とした最高顧問ポスト廃止)

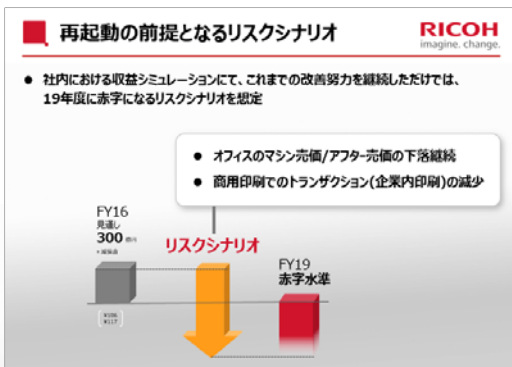
©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

2

- 2017年4月12日の会社説明会にて、リコー再起動の説明をさせていただいた際、礎となるような重要な経営課題を6つ挙げましたが、取締役会の監督と支援の下、きっちりした意思決定と迅速な実行をしていくという、経営改革を進めてまいりました。
- 主なテーマはこのチャートのとおりであり、成果は適宜皆さまに報告している内容も含まれます。
- 「IR/SRの強化」は、私自身、去年、当社の不足している部分の一つであると認識しました。そういう意味で投資家の皆さま、株主の皆さまとのコミュニケーションを密にしながら、資本効率とか、資本コストをもう少し意識した経営に転換をしてみました。実際には、IRでの重要なテーマ報告と共にPDCAを回し、内外の株主の方々の対話を経営のフィードバックにする糧にしていきたいと思ひまして、いろんなコミュニケーションをさせていただきました。
- 「本社の改革」について、やはり経営を支える本社機能というのは強化をしていかないといけないということで、本社の組織の再編だとか、戦略転換による事業管理単位を見直していくということもやってみました。本社機能改革は、経理・財務機能を中心にさらに加速をしていかなければならないと考えております。
- 「ガバナンスの包括的な強化」について、包括的というのは、取締役会と監査役会と内部監査を含めたリコーグループのガバナンス強化と捉えまして、実際にガバナンス検討会をスタートさせて、グローバルなガバナンスの点検・改善を開始いたしました。
- 「役員制度改革」について、取締役任期の1年への短縮や、社長・会長経験者の経営へのアドバイスを目的としたような顧問ポストの廃止を発表させていただきました。徐々にですが改革を進めて、リコーの礎をきっちり作り直していくという気持ちで進めてまいりました。



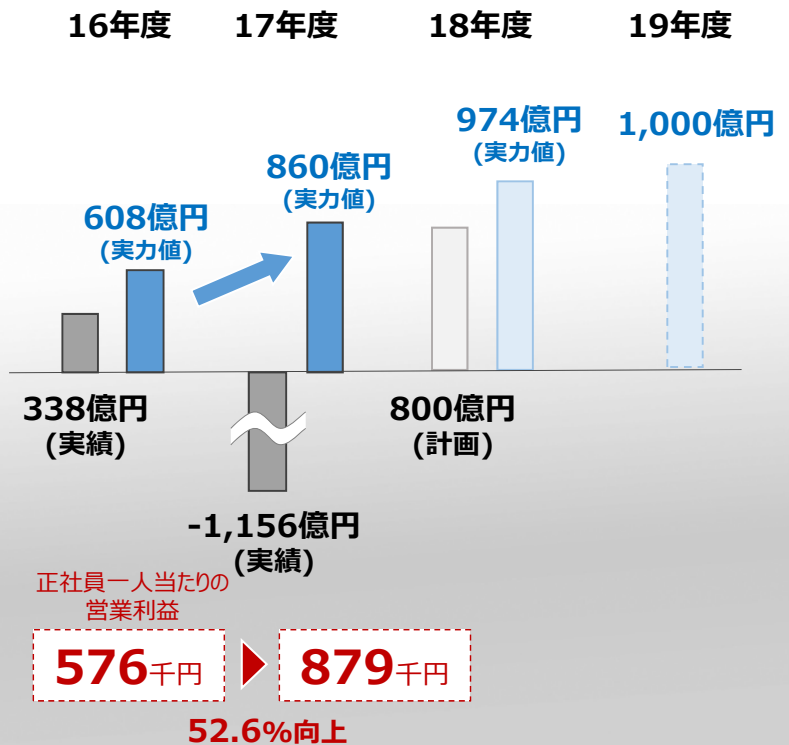
中期経営計画時のリスクシナリオに基づいて構造改革諸施策を実行し、「稼ぐ力」は回復。



2017年4月12日 会社説明会資料より

主な構造改革施策

- 1. 拠点再編**
  - 生産拠点統廃合、本社移転
- 2. 事業区分見直し**
  - 事業・地域特性に応じた戦略へ
- 3. 事業の選別**
  - リコー電子デバイス、三愛観光



- 構造改革の推進と成長戦略の策定を簡単にご説明します。
- これも昨年4月の中期経営計画を発表した時のチャートを左上に再掲しますが、これまでの改善努力を続けているだけでは、2019年度に数百億円の赤字になるリスクを想定しました。このリスクシナリオに基づき、構造改革の諸施策を実施してきた結果、「稼ぐ力」は回復しつつあると認識しています。
- 主な施策としては、拠点の再編、事業区分見直し、事業の選別を進めてまいりました。
- 特殊要因を除いた営業利益の実力値を算出すると、2016年度は608億円だったものが、2017年度には860億円まで向上しており、苦しい時期を乗り越えながらですが、確実に実力値としては上がってきているという認識をしております。
- 生産性を測る指標として、正社員一人当たりの営業利益額でみると、17年実績は16年対比で50%超、伸びていることとなります。
- 2019年度の営業利益としてお約束した1,000億円は、十分に達成できるものと考えています。

経営環境の変化を踏まえ、今年度も継続的な収益力強化に取り組む。

## 1. 売上高原価率の低減

- ✓ さらなる収益改善のための大きなポテンシャル

## 2. 米国販売体制の再建

- ✓ 売価マネジメントと不採算案件の見直し、バックオフィスの改革

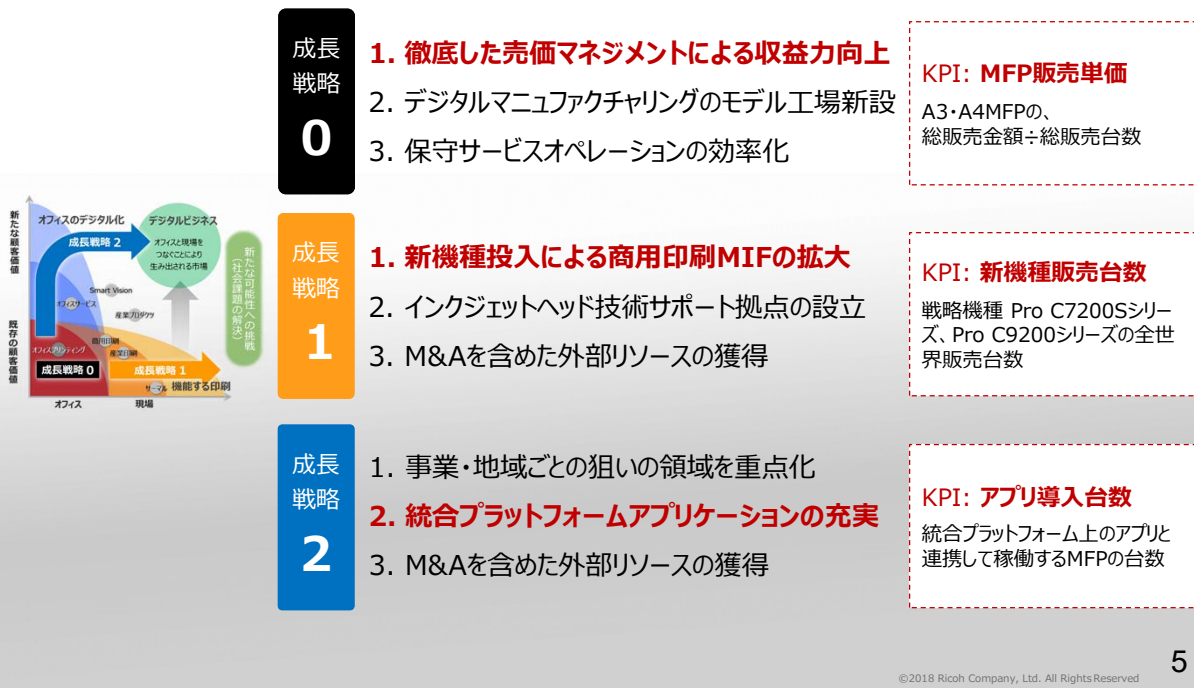
## 3. 「社内デジタル革命」

- ✓ RPAを活用した全員参加型の業務プロセス改革と外部展開

- しかしながら、経営環境の変化を踏まえると、ここで安心するわけにはいきません。さらに「稼ぐ力」を向上させていくための継続的な取り組みとして、3つ挙げます。
  - 売上高原価率の低減：  
リコーの売上高原価率は60%前後であり、競合他社に比べても高い水準であり、さらなる改善が可能と考えています。部品や原価は細かくやってきましたが、仕入や人件費などの原価扱いするものについて、まだポテンシャルがあると認識しています。
  - 米国販売体制の再建：  
売価マネジメントの徹底や、不採算案件の見直し、バックオフィスの改革をきっちり進めます。
  - 社内デジタル革命：  
グローバル全社員に、Office365を導入しました。自社デバイスと組み合わせ、社内コミュニケーションにおける空間的な制約をなくし、社員の働き方変革を一気に進めます。  
またRPAを活用した、社員全員参加の業務プロセス改革を行ないます。社員向けの「RPAオープンカレッジ」を開講し、Notes運用で培った、草の根型の現場レベルの業務改善を根付かせます。



成長戦略ごとに重点施策とKPIを決め、着実に実行していく。



- 成長戦略の重点施策と主要なKPIについて説明します。
- 私自身がこの2018年で成長戦略0、1、2に対して、本当に短期的にも確実にやって行かないといけないという項目を、3つずつ挙げました。
- 成長戦略0は、収益力の強化が喫緊の課題であると認識しています。2017年度並みの営業利益率を維持し、強いて言えば2桁にもっていくことを目指し、KPIとしてMFPの売価を設定します。
  - 1. 徹底した売価マネジメントによる収益力向上：  
収益の見込めるお客様を戦略的にターゲティングして、販売していく。実際に日本やアジアパシフィックでは、MFPの売価が下げ止まり、ここ数年上昇基調にあります。
  - 2. デジタルマニファクチャリングのモデル工場新設：  
リコーのものづくりの現場は改善の積み重ねをしてきましたが、今のデジタルの最先端の技術は、なかなか取り込めていないと思っており、革新的な生産方式を導入していきたいと思っています。
  - 3. 保守サービスオペレーションの効率化：  
今年度発売の新型カラー複合機では、お客様の使用状況をリモートでモニターし、使い方に応じた劣化スピードを予測して、最適なタイミングで部品交換を行ないます。これにより、故障発生を未然に防ぐことでサービスマンの修理対応を減らすだけでなく、お客様が機器が使えない時間、いわゆるダウンタイムを低減します。
- 成長戦略1は、商用印刷事業が開発投資の回収フェーズにあり、収益性の高い同事業の拡大に注力します。KPIとして新発売の戦略機種の販売台数を設定します。
  - 1. 新機種投入による商用印刷MIFの拡大：  
今春に新たに二機種を市場に投入し、新機種効果に期待します。
  - 2. インクジェットヘッド技術サポート拠点の設立：  
IJヘッドの世界最大の市場である中国において、技術サポート拠点を設立予定です。一方で、産業印刷の先進市場である欧州にマーケティングセンターを設置し、地域密着のマーケティングやサポートを行ない、顧客との関係を強化していきます。
  - 3. M&Aを含めた外部リソースの獲得：  
戦略実行に必要なリソースを見極めたうえで、自前主義にこだわらず、外部リソースの獲得を行います。
- 成長戦略2は、統合プラットフォーム上のアプリケーションと連携したMFPの稼働台数をKPIとして設定します。

“オープン”な連携で、リコー単独では不可能であったお客様価値の作り込みに挑戦する。

## MFP連携クラウドソリューション

グローバルでの共同商品開発を契約。  
エッジ処理技術に強い**KOFAX社**、およびインデックス技術に強い  
**DocuWare社**との提携により魅力的な商品開発を加速する。



## 工作機械の故障検知センシング

振動見える化システムにより、工具  
状態と加工状態を可視化し、生産 **FANUC**  
性向上と予防保全を図る。  
**ファナック株式会社**の協力を得て開発したロボドリル用加工状態  
モニタリングシステムとして、同社の工作機械への搭載を目指す。  
リコーはシステム提供により、生産性・利便性の向上を追求する。

**RICOH**

## 介護用ベッドセンサーシステム

**ミネベアミツミ株式会社**との共同開発により、新商品を今年  
度発売予定。人材不足、過重労働の問題を抱える介護現  
場の付加を軽減。離床を知らせるアラームをナースコールと  
連動させるシステムが実装される。

**MinebeaMitsumi**  
Passion to Create Value through Difference



## メディカルイメージング(脳磁計)

高精度センシング技術開発  
で**金沢工業大学**等の支援  
を受け、FDA登録を完了。  
北米市場に進出(2017年  
12月)。その他にも、右記  
大学および病院とオープンイ  
ノベーションを推進

**東北大学**：てんかん臨床研究  
**金沢大学**：発達障害臨床  
**東京医科歯科大学**：  
脊椎脊髄臨床  
**北斗病院**：  
認知症など脳ドック分野

- 自前主義にこだわらない、という私の想いを「オープン」と言い換えて、社員にも呼び掛けています。
- 実際に、ここにある4つの事例はもう進んでいます。
- 左上の、MFP連携クラウドソリューションについて、KOFAX社とDocuWare社と、共同商品開発契約を締結いたしました。
- 右上では、工作機械の故障検知センシングという商品発売を控えています。ファナックさんの工作機械への搭載を目指しています。
- 左下はもう発表しましたが、介護用のベッドセンサーのシステムをミネベアさんと進めてきて、正式発売を予定しています。
- 脳磁計のメディカルイメージングは、東北大学さん、金沢大学さん、東京医科歯科大学さん、北斗病院さんなどに試作品を使い始めていただいています。
- リコーが自前にこだわっていたらできなかったこと、あるいは膨大な時間がかかっていたことを、外部の英知を集めて、迅速に実現していきます。

## 財務目標(全社)

2018年度にROEが5.0%を超える見込み。

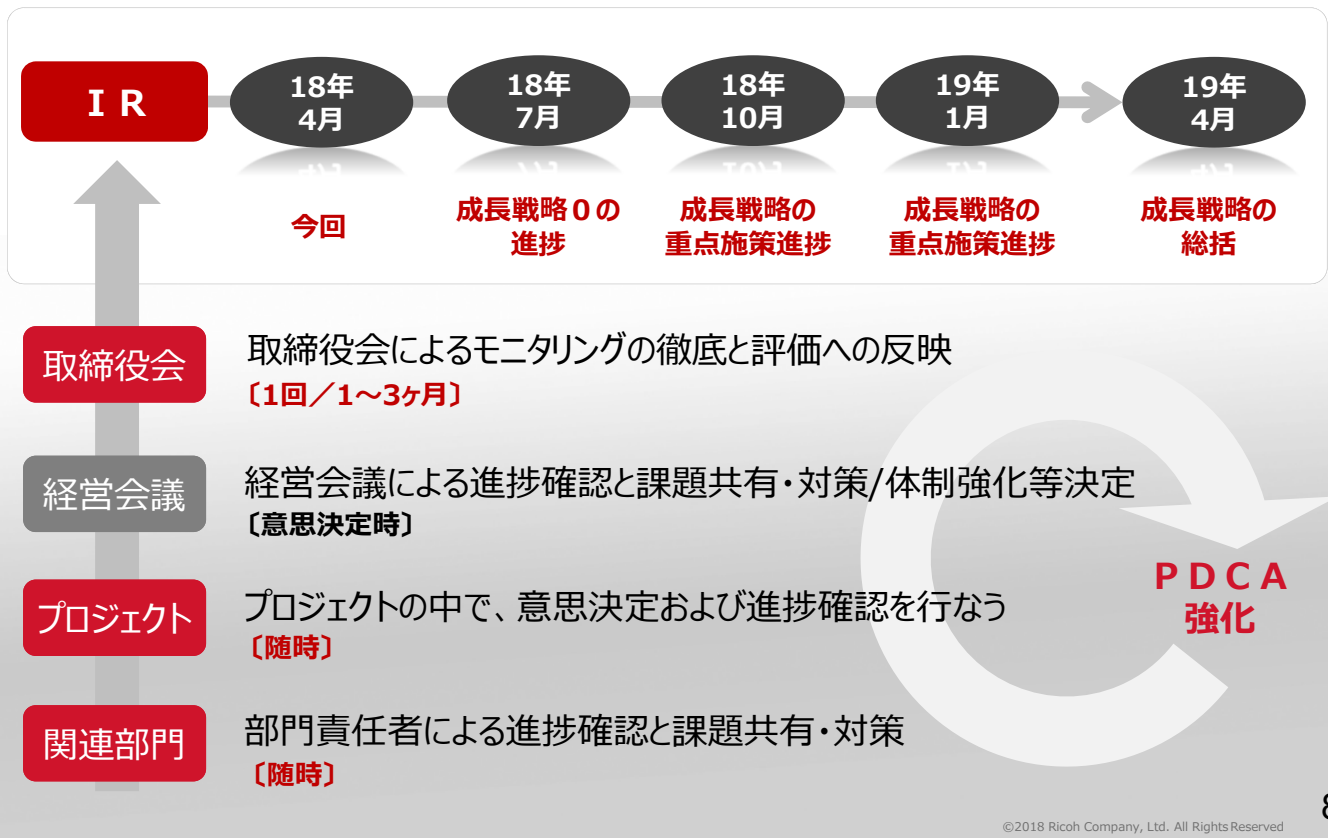
	2017年度	2018年度	2019年度	2022年度
<b>売上</b>	<b>20,633</b>	<b>20,400</b>	<b>22,000</b>	<b>23,000</b>
<b>営業利益</b>	<b>-1,156</b>	<b>800</b>	<b>1,000</b>	<b>1,850</b>
<b>営利率</b>	<b>-5.6%</b>	<b>3.9%</b>	<b>4.5%</b>	<b>8.0%</b>
<b>ROE</b>	<b>-13.9%</b>	<b>5.0%以上</b>	<b>6.9%</b>	<b>9.0%以上</b>
<b>FCEF</b> ファイナンス事業を除く フリーキャッシュフロー	<b>659</b>	<b>—</b>	<b>1,000</b> 2017年-2019年の累計	<b>2,500</b> 2020年-2022年の累計

単位 億円

- 全社の財務目標値はご覧の通りです。



決算説明会に合わせて、四半期ごとに成長戦略の進捗を中心に報告していく。



- 昨年度に引き続き、2018年度も、決算説明会での皆さまへの報告を軸として、構造改革や成長戦略の各テーマのPDCAを回していきます。
- 構造改革は毎四半期の決算の中で進捗を報告しますが、成長戦略の実行状況については私から報告したいと思います。成長戦略は短期間で成果が出るものではありませんが、その都度重要となる指標の進捗や実行プラン、実績を報告することを考えています。
  - 7月：成長戦略0 (オペレーションエクセレンス)の進捗
  - 10月：成長戦略の重点施策の進捗
  - 2月：成長戦略の重点施策の進捗
  - 4月：成長戦略の総括
- 昨年度同様、施策の遂行責任部門が、取締役会によるモニタリングのもとでPDCAを回せるような体制で進めていきます。
- 当社の経営方針や進捗は様々な機会を通じてお伝えできればと思っています。
- 本日はどうもありがとうございました。

**RICOH**  
imagine. change.