

# リコー 挑戦

成長戦略の  
重点施策進捗

2018年10月26日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員, CEO

**山下 良則**

# ■ 持続的成長に向けたステージ

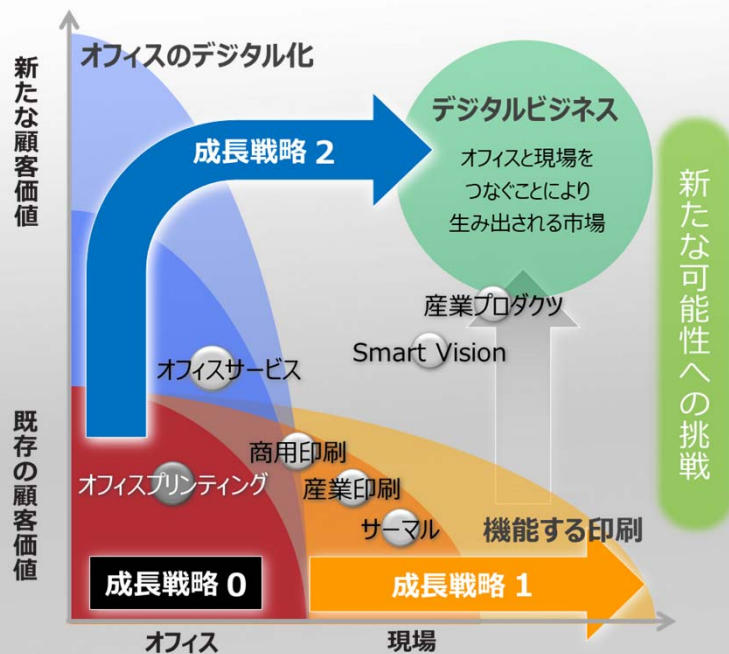


- 構造改革
- 成長戦略の重点化
- ガバナンス改革
- 経営管理体制の強化

- 成長戦略本格展開
- 成長戦略を支える  
経営基盤改革

# 決算説明会での定期進捗報告

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



## 自前主義からの脱却

## “OPEN”の実践

# ■ 成長戦略に対しての主なご指摘



22年度営業利益1,850億円に向けて  
成長戦略ごとの利益積み上げは？

戦略1の商用印刷は市場成長が鈍化しており、  
成長できないのでは？



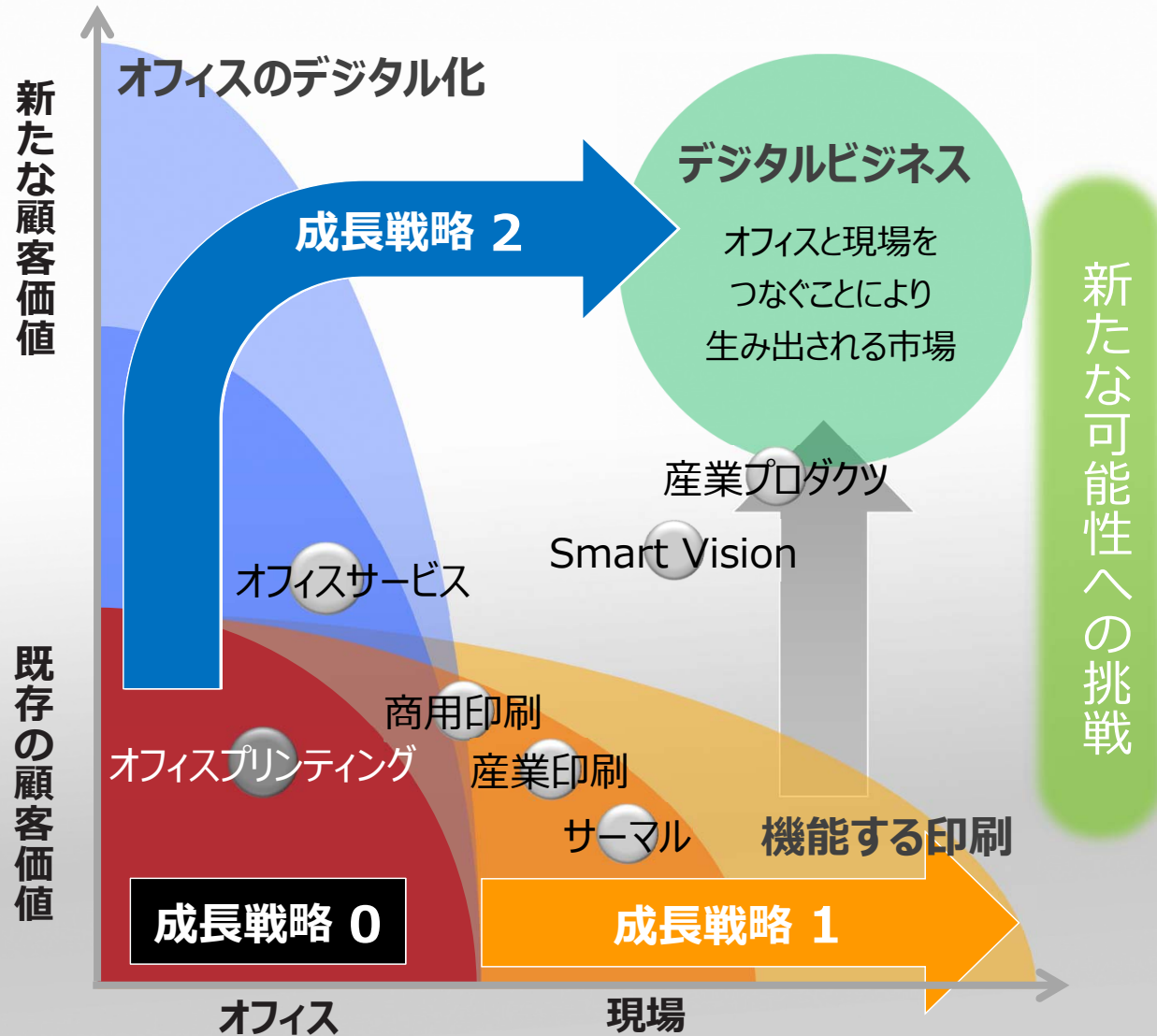
戦略1の産業印刷は競合も同様に成長分野として取り組んでいる。  
リコーはどのように取り組むのか？



戦略2のデジタルビジネスの内容を具体的に示してほしい  
(製品・サービス、市場規模、強みなど)

合計2,000億円の戦略投資はどのような領域に対して実施するのか？  
2,000億円で足りるのか？

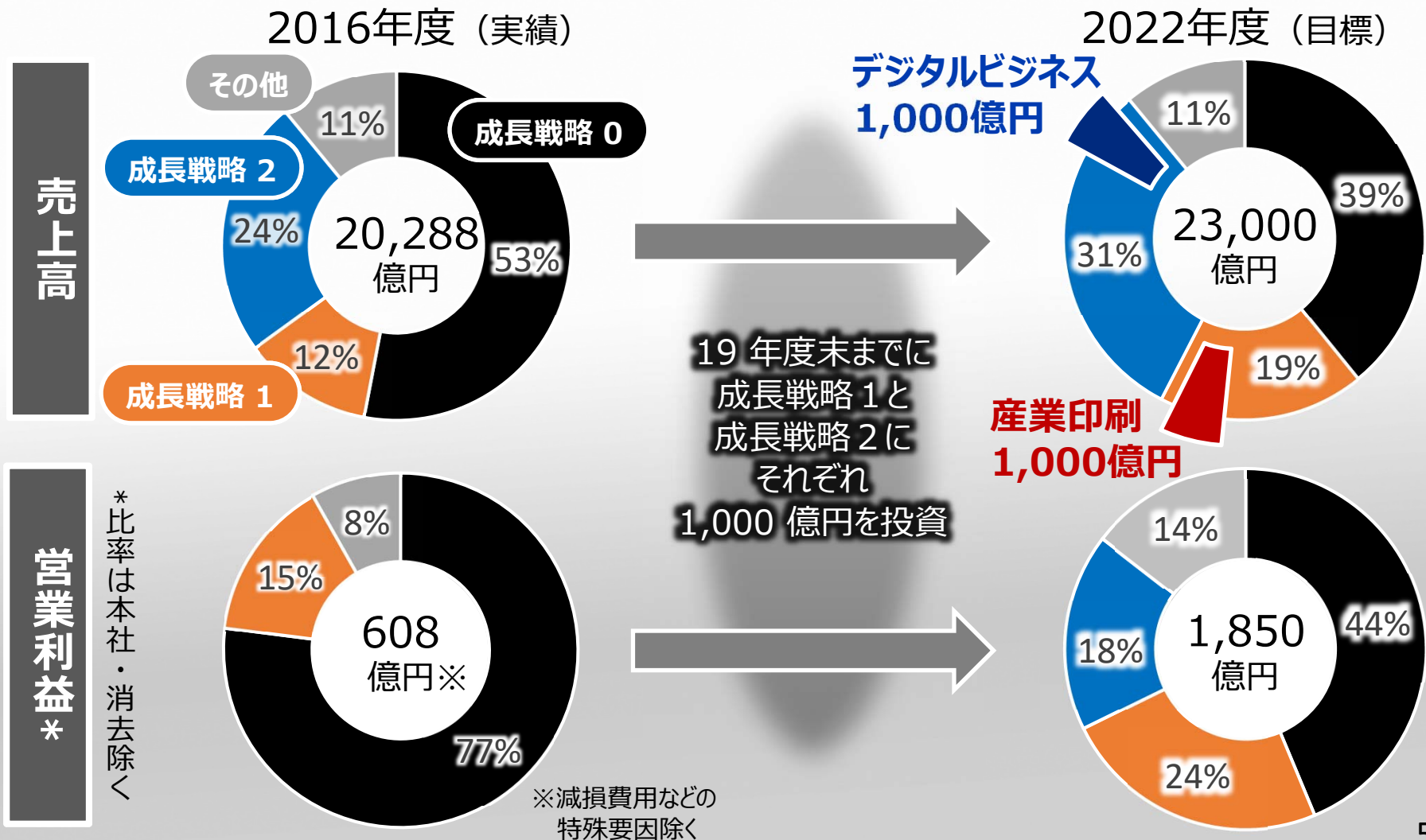
# 成長戦略「リコー 挑戦」

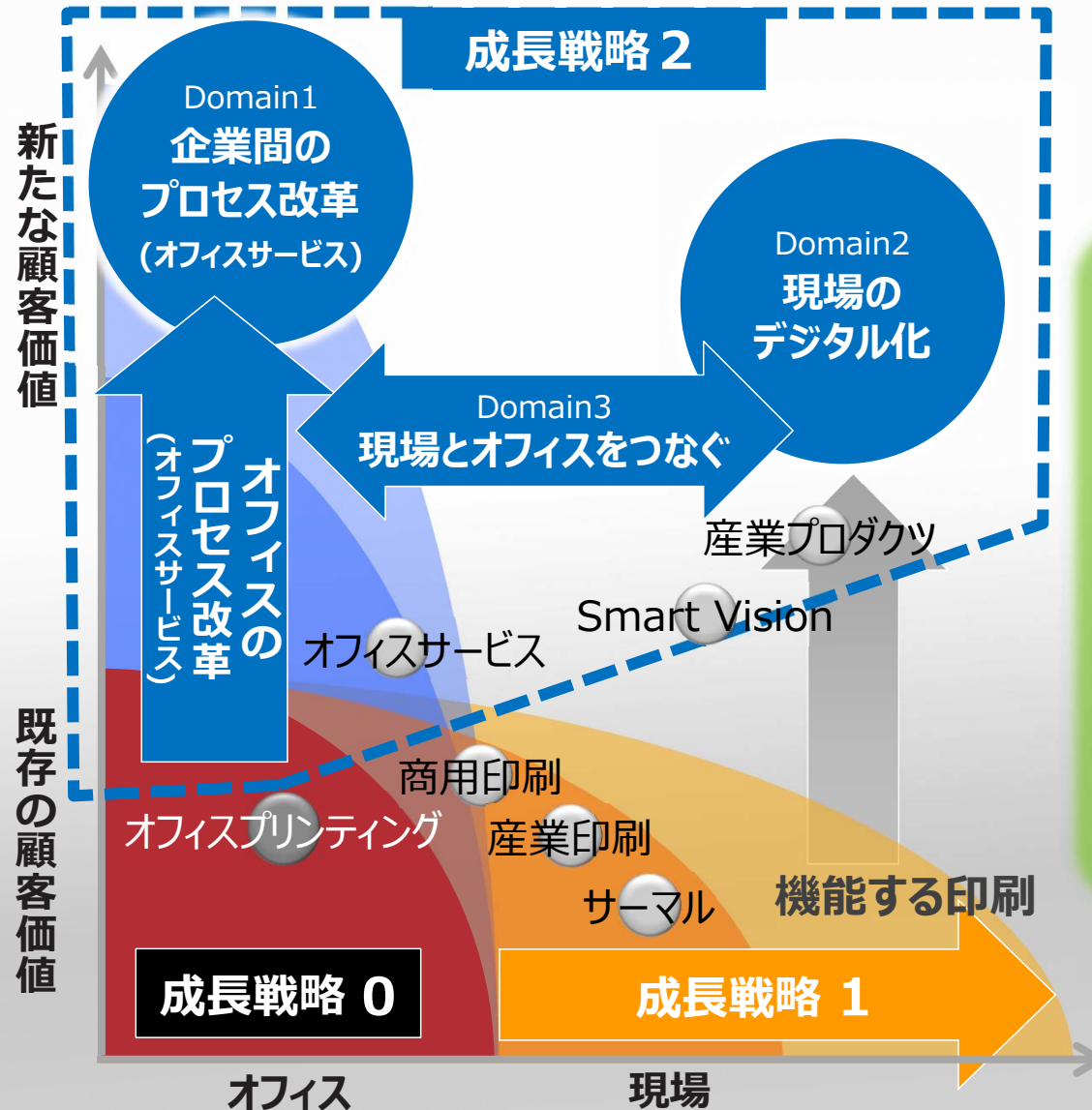


- 新たな可能性への挑戦
- 成長戦略 0**
    - オフィスプリンティング
  - 成長戦略 1**
    - 商用印刷
    - 産業印刷
    - サーマル
  - 成長戦略 2**
    - オフィスサービス
    - 産業プロダクツ
    - Smart Vision

# 事業ポートフォリオの転換

## 成長戦略実行により収益構造を大きく転換





## 成長戦略 0

オフィスプリンティング

## 成長戦略 1

商用印刷

産業印刷

サーマル

## 成長戦略 2

オフィスサービス

産業プロダクツ

Smart Vision

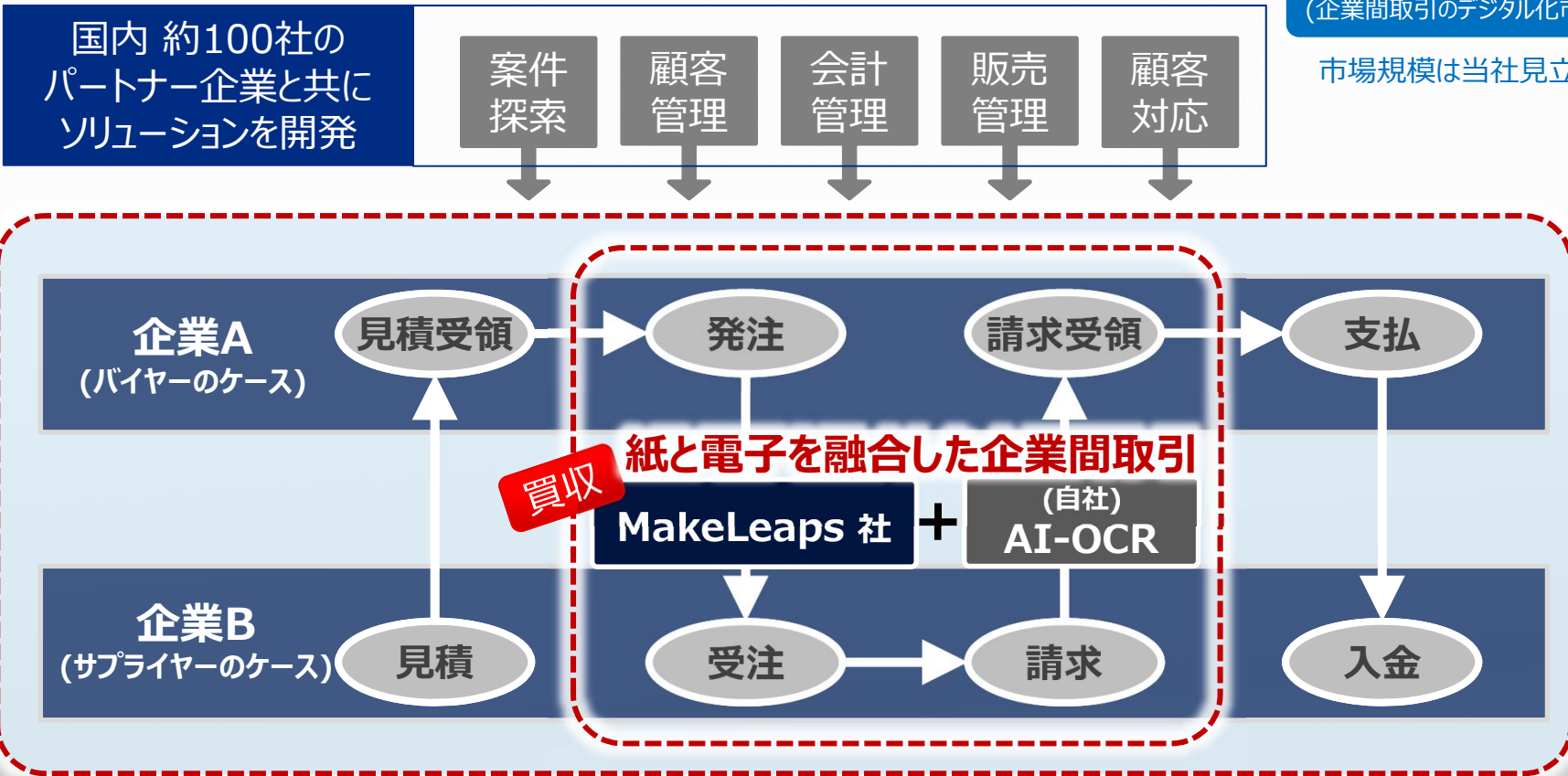




## 中小企業をメインに「企業間取引」を支援(日本で先行)

2022年市場規模  
**1,500 億円**  
(企業間取引のデジタル化市場)

市場規模は当社見立て



(自社) RSIプラットフォーム

“中小企業のプラットフォーム”に





「画像」に加え、「音声」や「位置情報」の  
センシングで現場のデジタル化を加速する

2022年市場規模  
**330 億円**  
(医療・介護業界での狙いの市場)

市場規模は当社見立て



**医療/介護現場**  
(病院・介護施設)

少子高齢化により、患者・被介護者が増える一方、  
深刻な人手不足に直面。現場のオペレーションの  
効率化が急務となっている。

屋内位置情報捕捉

医師、看護師の  
院内所在把握



(自社)  
スマートセンシング

高性能ヒアブルデバイス

治療中の  
指示、助言



資本提携

BONX 社

生体情報モニタリング

効率的な  
看護・介護

提携



ミネベアミツミ 社

日本語音声認識

手術記録の保存、  
知見の蓄積

資本提携

Hmcomm 社



物流現場  
(倉庫)



教育現場  
(学校)



製造現場  
(工場)



販売現場  
(店舗)

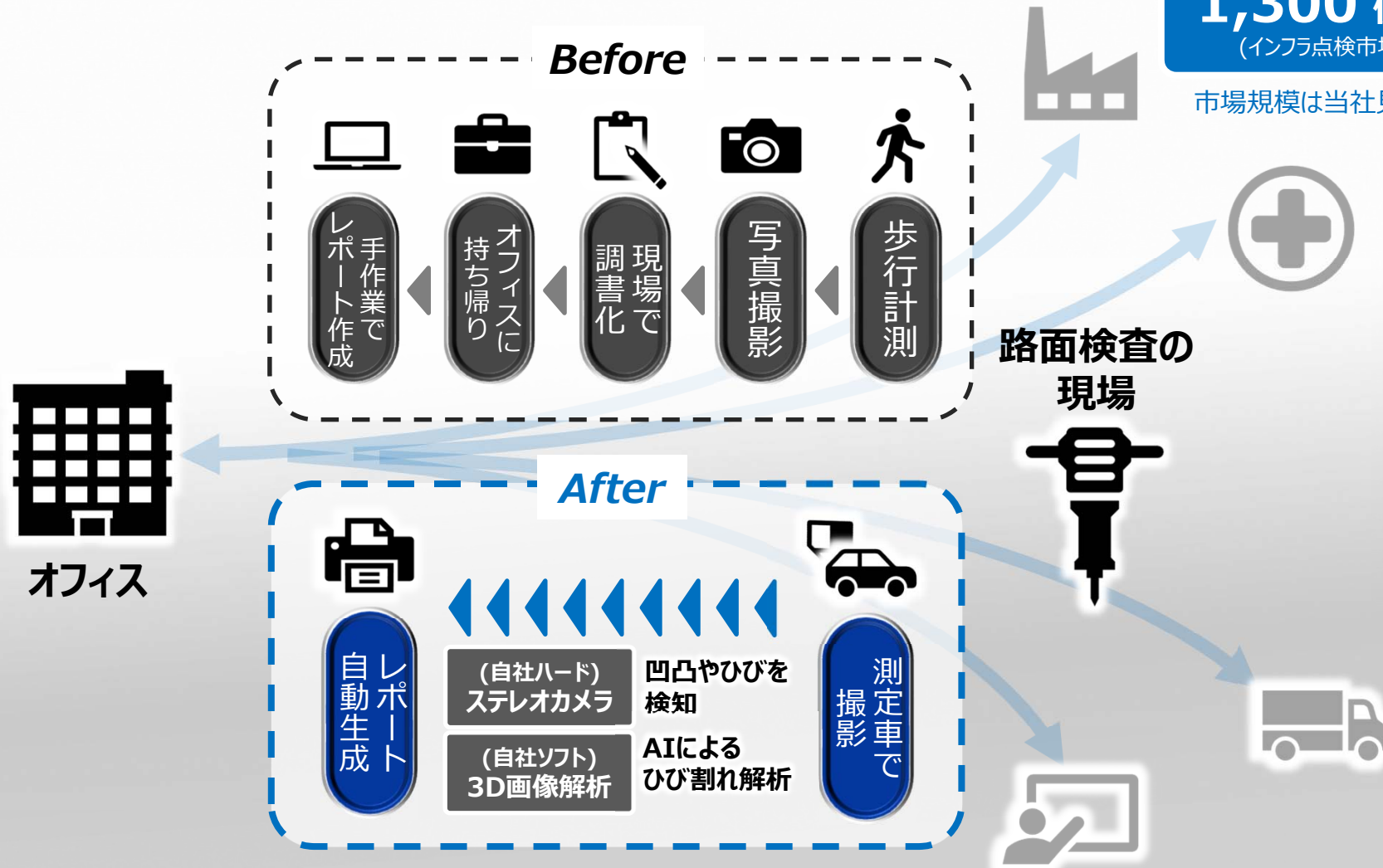
(自社) RSIプラットフォーム



現場のデジタル化により、ワークフローがオフィスとつながる

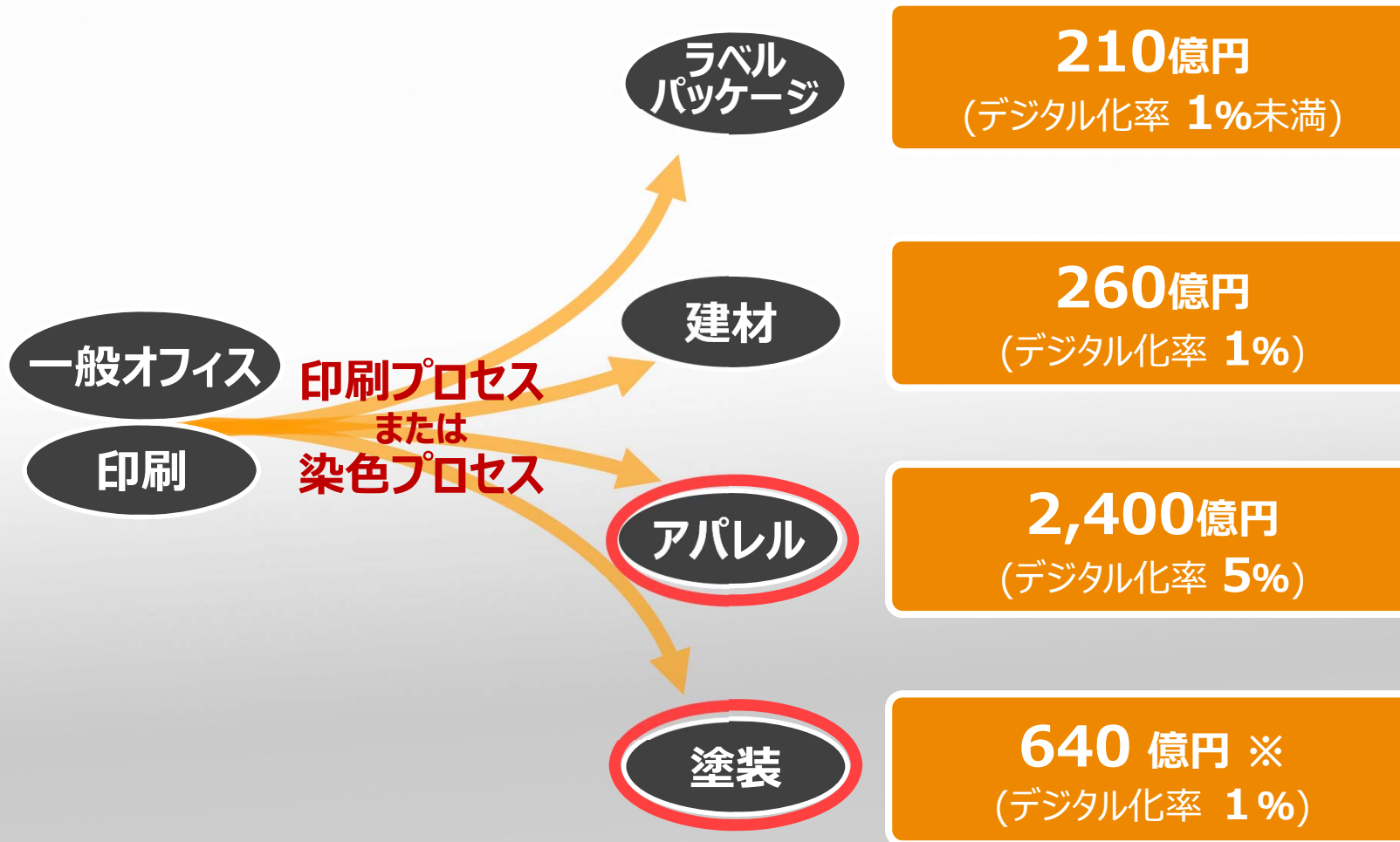
2022年市場規模  
**1,300 億円**  
(インフラ点検市場)

市場規模は当社見立て



アナログプロセスからデジタルプロセスへ



2022年市場規模と現在のデジタル化率  
(当社見立て)



※オートボディプリンタおよび航空機塗装市場

フォーカス領域である「テキスタイル」、「塗装」の領域で競争力を強化していく

		テキスタイル (アパレル)	デコ (建材)	ラベル パッケージ	塗装
トータルソリューション		✓			LAC社
モジュール		Coloreel 社	✓		
部品	インク	✓	✓		
	ヘッド	✓	✓		
ソフトウェア		✓			
販売・サービス			✓		

 自社で保有する強み
  連携で強化

提携

**Coloreel 社 (スウェーデン)**

工業用刺しゅう機向け糸染色ユニットの開発・生産

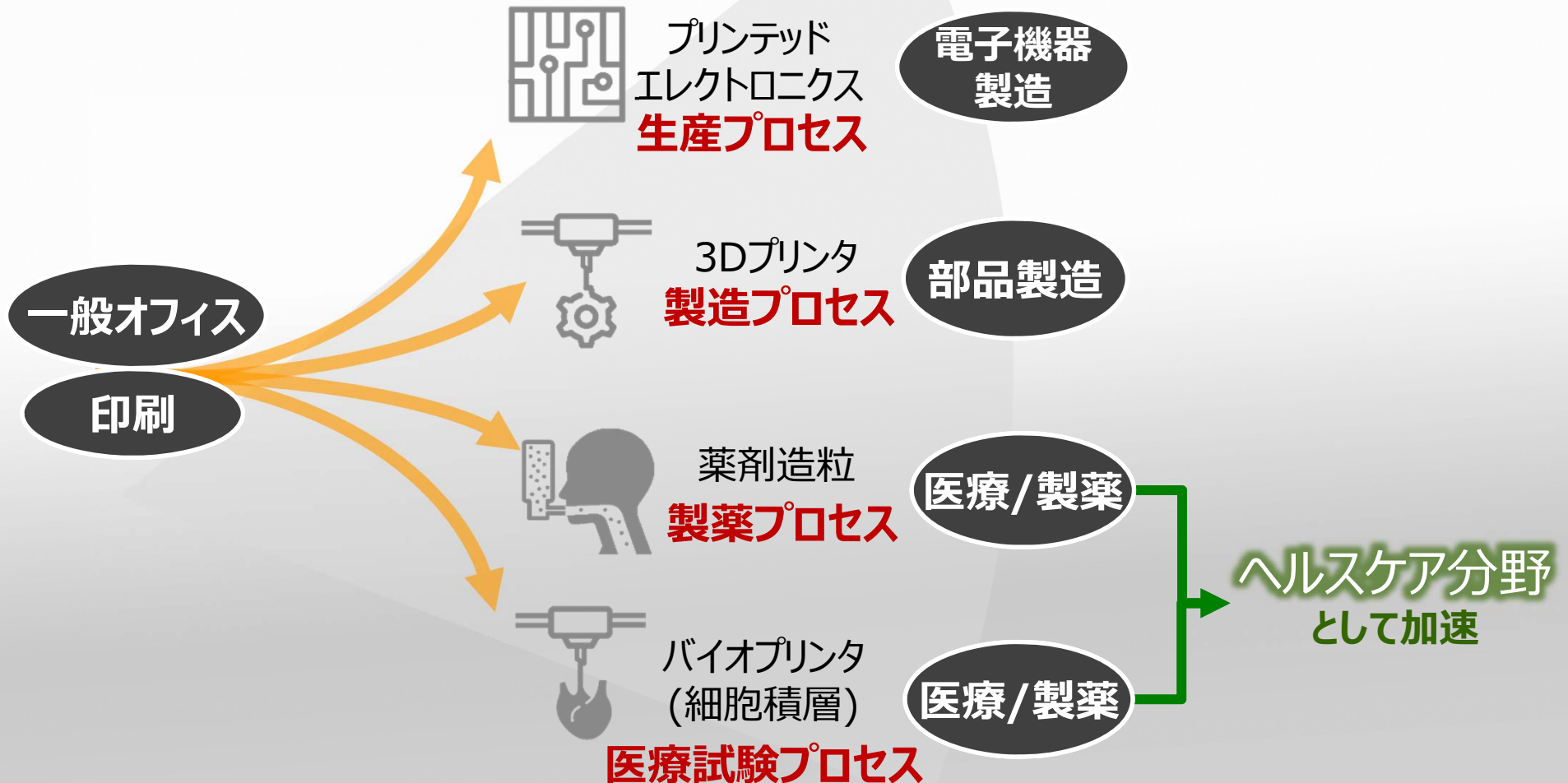
買収

**LAC 社 (日本)**

高粘度/遠距離吐出の技術を獲得



## アナログプロセスからデジタルプロセスへ





神経疾患の診断および早期発見と治療に貢献し、  
高齢化社会が進むなか長寿健康社会を実現する

## メディカル イメージング

### 生体磁気診断機器(脳磁計/脊磁計)

- 神経活動を高精度で分解して検出
- 米国において市場参入し、販売を開始(2017年12月)

## バイオ メディカル

### バイオ3Dプリンタ

- 「DNA標準プレート」と「薬効・毒性評価システム」
- 米国にて事業化検討を開始

上記のほか、トナー生成技術を応用した薬剤造粒技術を育成している



直売 MFP売価推移  
(FY17の実績を“1”としたときの变化)

成果と課題

日本



- ✓ SMB層では売価を維持。顧客層シフトをさらに加速するとともに、新規顧客開拓による台数増を狙う

西欧3カ国\*



- ✓ 大手顧客商談のきめ細かな案件マネジメントにより3か国ともMA層では前年伸長
- ✓ ドイツでのコミッション制度の見直しにより、SMB層の売価も上昇

\*フランス、イギリス、ドイツ

米国



- ✓ 官庁から民間へのシフトが進む（民間比率前年比7%アップ）
- ✓ 利益重視の評価制度・価格体系への変更によりSMB層では前年比9%上昇

ソリューション連携機能を強化した新製品\*による付加価値提供で更なる売価向上を狙う

\*FY18下期発売予定

## 資本コスト・企業価値を 意識した経営体制強化

- 投資委員会
- 資本コストをふまえた経営の実践
- 資本政策の再検討
- IR/SR・情報開示

## 経営管理体制の強化

- 本社機能
- グループ管理体制
- リスクマネジメント体制の見直し

## ガバナンス改革

- コーポレートガバナンス継続強化
- 選解任プロセスの継続的改善
- 企業価値連動報酬制度の検討
- 監査機能強化

**RICOH**  
imagine. change.