

**リコーグループ  
中期経営計画**

(2014年4月～2017年3月)

**2014年 4月25日**  
**株式会社リコー**  
**代表取締役 社長執行役員CEO**  
**三浦 善司**

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れないようお願い致します。

実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、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、業績に影響を与えうる要素はこれらに  
限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」[www.ricoh.com/ja/IR/risk.html](http://www.ricoh.com/ja/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。

## 1. 第17次中計 成果と課題

## 2. Vision 2020

## 3. 第18次中期経営計画

- 基本的な考え方
- 事業戦略
- 強靱な経営体質の確立
- 主要財務目標

- 2011年4月からの17次中計は、東日本大震災、タイの洪水、超円高進行、欧州危機など想定外のことが起きましたが、将来に対する様々な施策は講じていたので、初年度は赤字となったが回復することができ、V字回復を達成しつつあります。
- 但し、サービス事業への転換や新しい事業の寄与は道半ばで、18次中計ではそこをさらに加速したいと考えています。加えて、不測の事態が起きても動じない会社の体質にしたいと思っています。
- 18次中計のスタートに際して、2020年、さらにはその先に、私たちは将来どういう会社になりたいか、世の中にどのように望まれているかを考えることからスタートし、その間どのようなことが起きるかというメガトレンドを分析し、それに私たちの強み(顧客接点力・技術力など)を掛け合わせて考えました。
- アジェンダとしては、17次中計の成果と課題、Vision 2020、18次中計の順番に説明します。

# 17次中計 成果と課題



## 「成長」と「体質改造」の同時実現 (Growth) (Transformation)

1. 事業の創造と集中



新陳代謝

2. 高効率経営の実現



体質改造



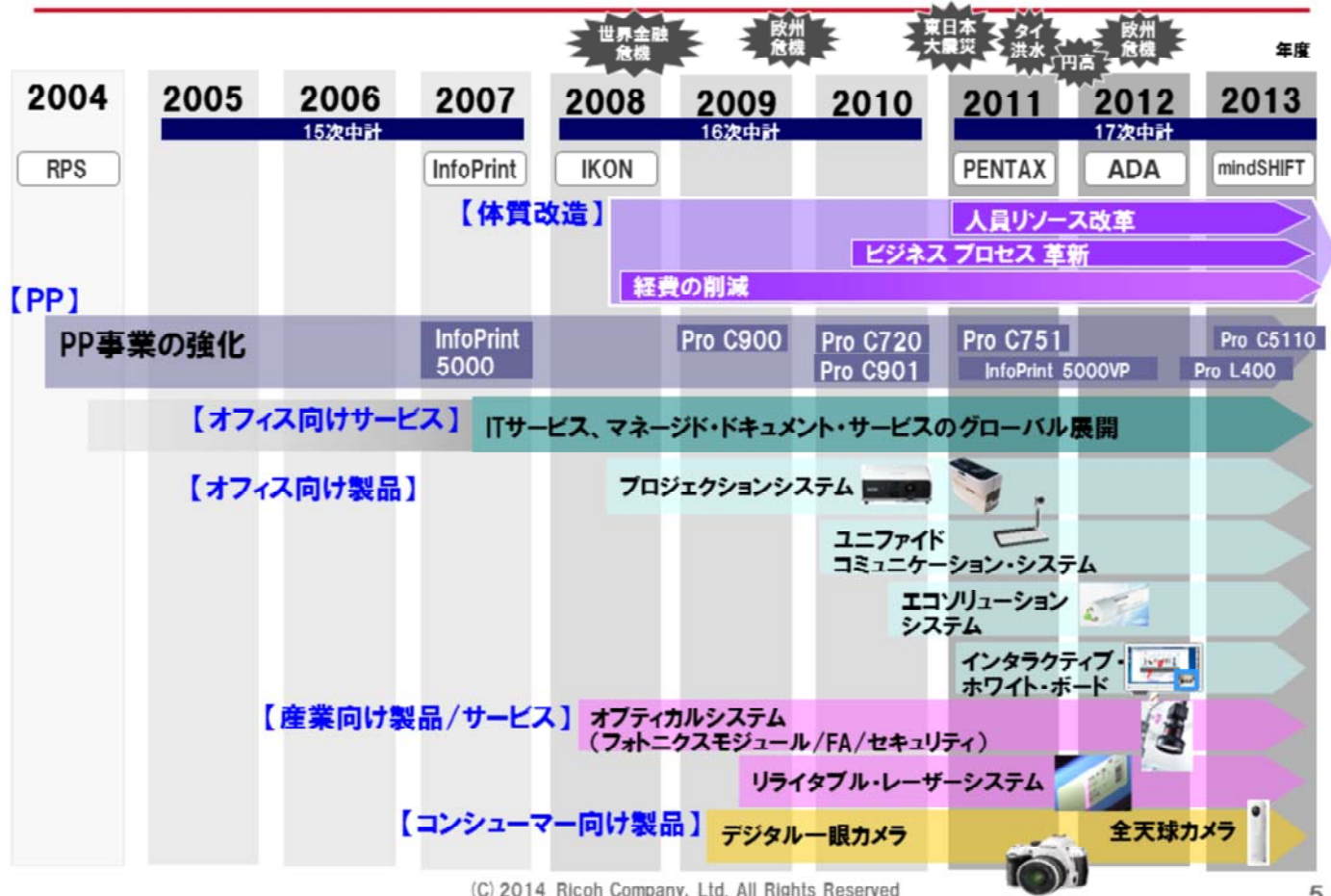
### 【振り返り】

- 体質改造、事業構造の転換は、ほぼ予定通り進捗
- 成長の実現はまだ道半ば

- 17次中計では、「成長」と「体質改造」の同時実現を謳い、「成長」では「事業の創造と集中」で事業構造改革を進め、「体質改造」では「高効率経営の実現」として大変な痛みを伴う施策も展開してきました。
- 「体質改造」では予定どおり進めることができましたが、「成長」の実現はまだもう一歩と自己評価しています。

# 成長と体質改造の同時実現を目指して

**RICOH**  
imagine. change.



5 /30

- 中計の3期間を示していますが、世界金融危機、東日本大震災など起きた出来事を合わせて記載しています。
- この期間、私たちは、苦しい中、色々な投資をしてきました。また、2008年にCRGPを始め、まずは経費削減、さらにビジネスプロセス革新、人員のリソース改革などを実施してきました。
- 2012年3月期に赤字となった業績を回復できたのはこういう地道な取り組みがあったからと思っています。

## 「成長」と「体質改造」の同時実現 (Growth) (Transformation)

### 1. 事業の創造と集中



新陳代謝

- ① 基盤事業はシェアNo.1の獲得・堅持と効率化を同時実現する
- ② 先進国市場ではサービス事業への事業構造転換を加速する
- ③ 新興国市場での事業成長を実現する
- ④ PP事業の収益貢献化を早期に実現する
- ⑤ 新規事業を拡大する

### 2. 高効率経営の実現



体質改造

成長戦略を展開するために筋肉質な経営体質を実現する

「成長」と「体質改造」で何をやってきたかについて、「事業の創造と集中」の①～⑤と「高効率経営の実現」を含めた6つの戦略について簡単に振り返ります。

## 1. 事業の創造と集中



新陳代謝

施策	成果	今後の方向性
<p>1-① 基盤事業はシェアNo.1の獲得・堅持と効率化を同時実現する</p>	<p>製品・サービスの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A3カラーMFPラインアップを一新</li> <li>▶ クラウド対応の強化</li> <li>▶ 環境性能の強化</li> <li>▶ A4MFP・プリンタの製品ラインアップを拡充</li> <li>▶ モノ+コトでのソリューション提案が拡大</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>A3カラーMFP世界シェア</p> <p><b>1位</b></p> <p>(2013年)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>基盤事業*営業利益率</p> <p>7.7% → <b>9.4%</b></p> <p>(FY11/03) (FY14/03)</p> </div> <p>*基盤事業: 画像&amp;ソリューション分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争力の高い 製品・サービスの継続的な投入</li> <li>● 製品・サービス原価低減とバリューチェーンのオペレーション効率化の継続</li> </ul>

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

7 / 30

- 「基盤事業のシェアNo.1」については、A3カラーMFPで世界シェアNo.1を獲得できました。
- この数年、シェアは低下傾向にありましたが、A3カラーMFP以外のシェアも2014年度以降、拡大できると考えています。
- また、基盤事業である画像&ソリューション分野の営業利益率も大きく改善することができました。
- 商品とサービスは引き続き強化していきます。



## 1. 事業の創造と集中



新陳代謝

施策	成果	今後の方向性
<p>1-② 先進国市場ではサービス事業への事業構造転換を加速する</p>	<p>サービス事業の拡大 ▶ MDS、ITサービス事業の体制強化と事業拡大</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>NSS*分野売上高</p> <p>1,814億円 → <b>3,080億円</b> (FY11/03) (FY14/03)</p> </div> <p>*NSS: ネットワークシステムソリューション</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的な体制の強化</li> <li>● 収益貢献の加速</li> </ul>
<p>1-③ 新興国市場での事業成長を実現する</p>	<p>販売・サービス体制の強化 ▶ 中国・AP圏体制の再編 ▶ 販売体制強化と事業拡大（ベトナム、トルコ、インド等）</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>中国・AP圏売上高</p> <p>1,303億円 → <b>1,726億円</b> (FY11/03) (FY14/03)</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売・サービス体制の継続強化</li> <li>● 狙いの市場に向けた製品、マーケティングの強化</li> </ul>

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

8 /30

- 「先進国でサービス事業へ転換」は、ネットワークシステムソリューション分野の売上で示すと1,800億円を3,000億円に拡大することができました。
- 「新興国での事業成長」は、その他地域（AP・中国）の売上で示すと1,300億円が1,700億円になり大きく伸ばしました。
- ベトナム、トルコ、インドの販売体制を強化し始め、これは2014年度に寄与してきます。9ヶ国くらいに狙いを定めて伸ばしていきます。

## 1. 事業の創造と集中



新陳代謝

施策	成果	今後の方向性
1-④ PP事業の収益貢献化を早期に実現する	<b>製品ポートフォリオ強化</b> ▶ ライトプロダクション機投入 ▶ 広幅・大判機の投入  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PP事業売上高</b>                          1,323億円 → <b>1,850億円</b>                          (FY11/03) (FY14/03)                     </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業内印刷分野の収益最大化</li> <li>● 商用印刷分野の拡大を加速</li> </ul>
1-⑤ 新規事業を拡大する	<b>新規事業の育成と拡大</b> ▶ PJS、UCS、IWBなどの製品拡大 ▶ 新規事業分野を継続的に育成  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>新規事業*売上比率</b>                          25% → <b>28%</b>                          (17次中計目標) (FY14/03)                     </div> <p><small>*新規事業(17次中計): PP、ITサービス、MDS、新規商材など</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インダストリ事業の強化・拡大</li> <li>● 新規事業の継続的な育成と新陳代謝</li> </ul>

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9 / 30

- 「PP事業」は、17次中計では新規事業の位置づけでした。売上高1,850億円のレベルまで拡大してきています。
- 企業内印刷分野は、MIFもかなり増えてきていますので、これから収益をどんどん取っていきます。
- 商用印刷分野はこれから大きく伸ばしていきます。
- 「新規事業」は、PJS、UCS、IWBなど新規商材をオフィス事業として増やすこととまったく新しい新規事業をスタートさせることを実施しました。新規事業の売上比率25%の目標に対し28%となりました。
- 18次中計では、インダストリ事業や新しい新規事業を拡大していきます。

## 2. 高効率経営の実現



体質改造

施策	成果	今後の方向性
成長戦略を展開するために筋肉質な経営体質を実現する(1/2)	<p>開発プロセスの革新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 開発体制の再編</li> <li>▶ 「作らずに創る」展開</li> </ul> <p>&lt;「作らずに創る」展開製品例&gt;</p>  <p>生産拠点の統廃合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 国内生産会社の統合</li> <li>▶ 海外生産拠点の強化</li> </ul> <p>販売・サービス体制強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 国内販売体制を再編</li> <li>▶ PP販売体制を統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自律的な体質改造の継続</li> </ul>

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

10 /30

「高効率経営の実現」では、生産拠点・開発拠点の統合、販売体制の強化、「作らずに創る」ことの展開など実施してきましたが、これは自律的にもっとやっていきます。

## 2. 高効率経営の実現



体質改造

施策	成果	今後の方向性
成長戦略を展開するために筋肉質な経営体質を実現する(2/2)	<p>オフィス向け事業体制の再編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ビジネスソリューションズ事業本部の設立</li> </ul> <p>不採算事業の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 計量器事業譲渡</li> <li>▶ 電子デバイス事業改善</li> <li>▶ カメラ事業改善</li> <li>▶ 米州業績改善</li> </ul> <p>人員リソース改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人員最適化の実施</li> <li>▶ 新規分野シフトを実施</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>利益創出額(3年累計)</p> <p><b>792億円</b></p> <p>&lt;費用累計:617億円&gt;</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自律的・継続的な体質改造の継続</li> <li>● 本社による現場支援機能の強化</li> </ul>

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

11 /30

- オフィス事業領域の改革では、ビジネスソリューションズ事業本部を設立しました。
- 不採算事業の改善では、計量器事業の譲渡、電子デバイス事業・米州事業の改善を実施しました。
- 人員リソース改革も実施してきました。体質改造のための施策の結果として3年累計で約800億円の利益を創出しました。
- 「高効率経営の実現」はこれで終わりではなく、CRGP2と呼んでいますが、それぞれの拠点で自律的に進めるようなDNAまで持っていくことが18次中計の目標になります。

# 17次中計 主要財務目標達成状況 **RICOH** imagine. change.

**FY14/03**

**目標値**  
 <2012年5月修正目標>

**実績値**

**売上高**

**2兆 1,000 億円以上**

**2兆 2,369 億円**

**営業利益**

**1,500 億円以上**

**1,203 億円**

**営業利益率**

**7.1 % 以上**

**5.4 %**

**ROE**

**10.0 % 以上**

**7.6 %**

**FCF**

**+1,000 億円以上**

**+ 247 億円**

**総還元性向**  
 (配当+自社株)

**約 30 %**

**33 %**

為替レート

**\$=¥75.00、euro=¥105.00**

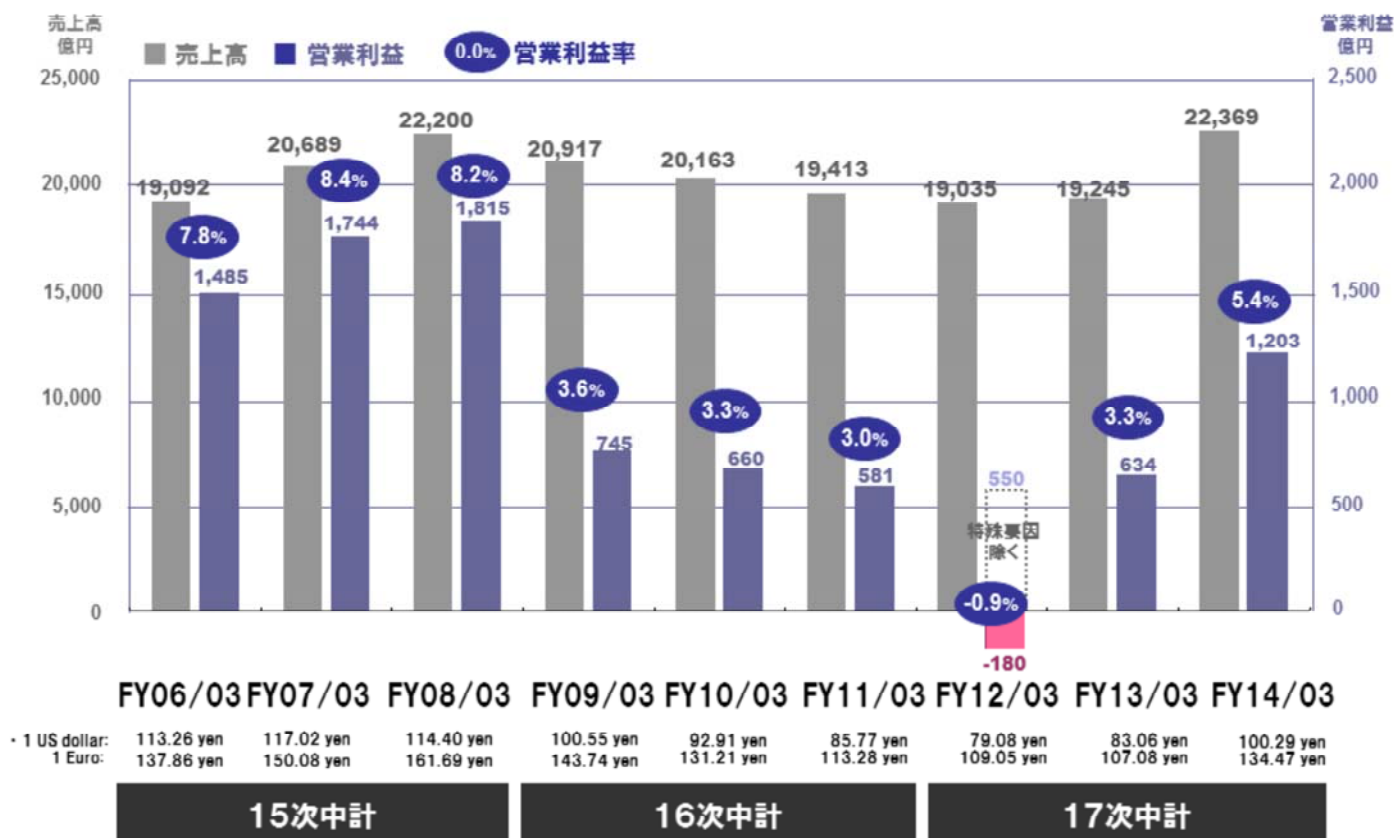
**\$=¥100.29、euro=¥134.47**

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

12 /30

17次中計の目標値は、営業利益、ROE、FCFなど、売上高以外は残念ながら未達の結果になりました。

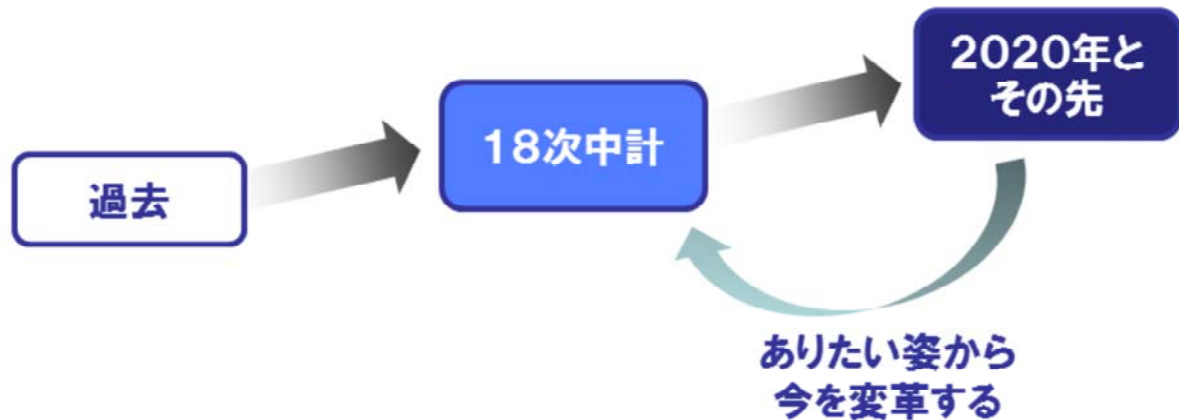
# (参考)主要財務指標推移



(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 世界金融危機以降、利益水準が低下していました。  
 赤字となった2012年3月期は、特殊要因を除いても550億円の営業利益であり、最も低いレベルでした。そこからV字回復を図ってきました。
- 2012年3月期の赤字も連結決算開示を始めてから初の赤字で非常に反省しておりますし、もう一つの反省は、設定したターゲットを達成できていないことです。  
 目標必達を2014年度からはやっています。

◆ 未来起点で想像し、今を変革する



**18次中計は、  
リコーの未来を切り拓く 転機となる**

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

14 /30

18次中計は、2020年とその先に私たちはどうありたいのかということから、今を変革しようということで策定しました。

将来を想像して今を変革するというのは私たちのコーポレートメッセージ“imagine. change.” そのものであります。

# Vision 2020





## リコーの目指す姿

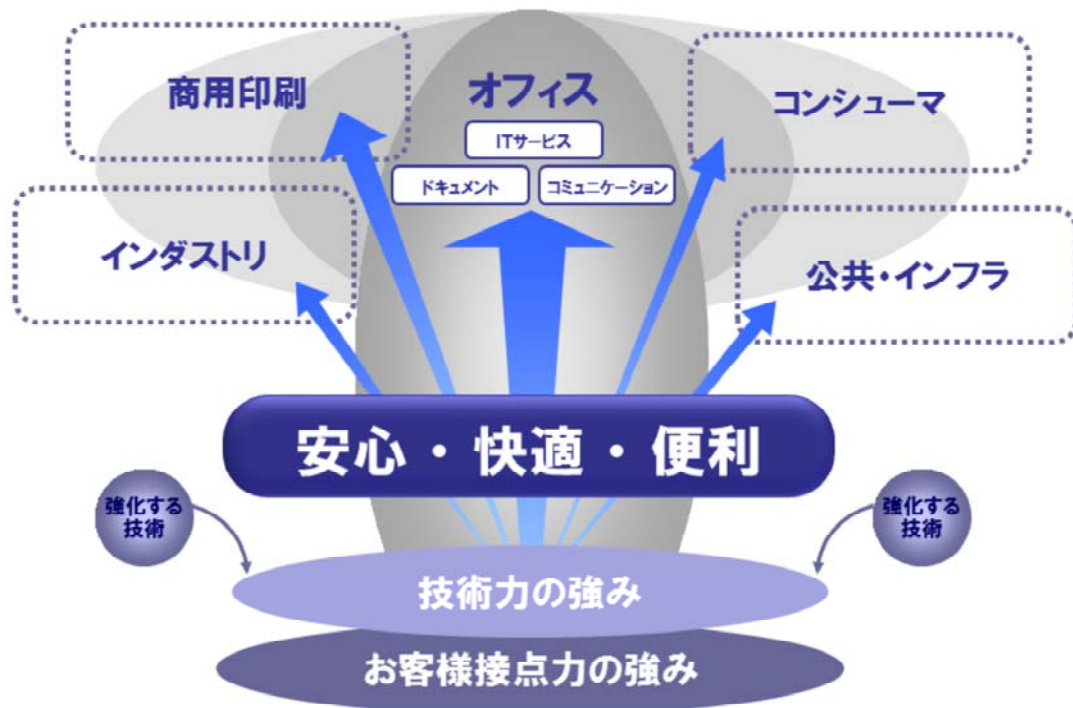
お客様の期待を超えた、  
**安心、快適、便利** を提供し、  
ライフスタイルの変革を支援する  
環境にやさしい会社

2020年と、その先の未来で、  
「リコーが継続的に成長している姿」を目指して、  
今から邁進する

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

16 /30

- Vision 2020を簡単に言うと、私たちが継続的に成長している姿、社会から認められている姿は何なのかをまず考えたうえで、「お客様の期待を超えた安心、快適、便利を提供し、ライフスタイルの変革を支援する環境にやさしい会社」になりたいという思いです。
- これは、少子高齢化、資源枯渇などの非常に激しく変動しているメガトレンドも踏まえたものであり、One Global Ricohとして11万人が共有して皆で作りましたものです。



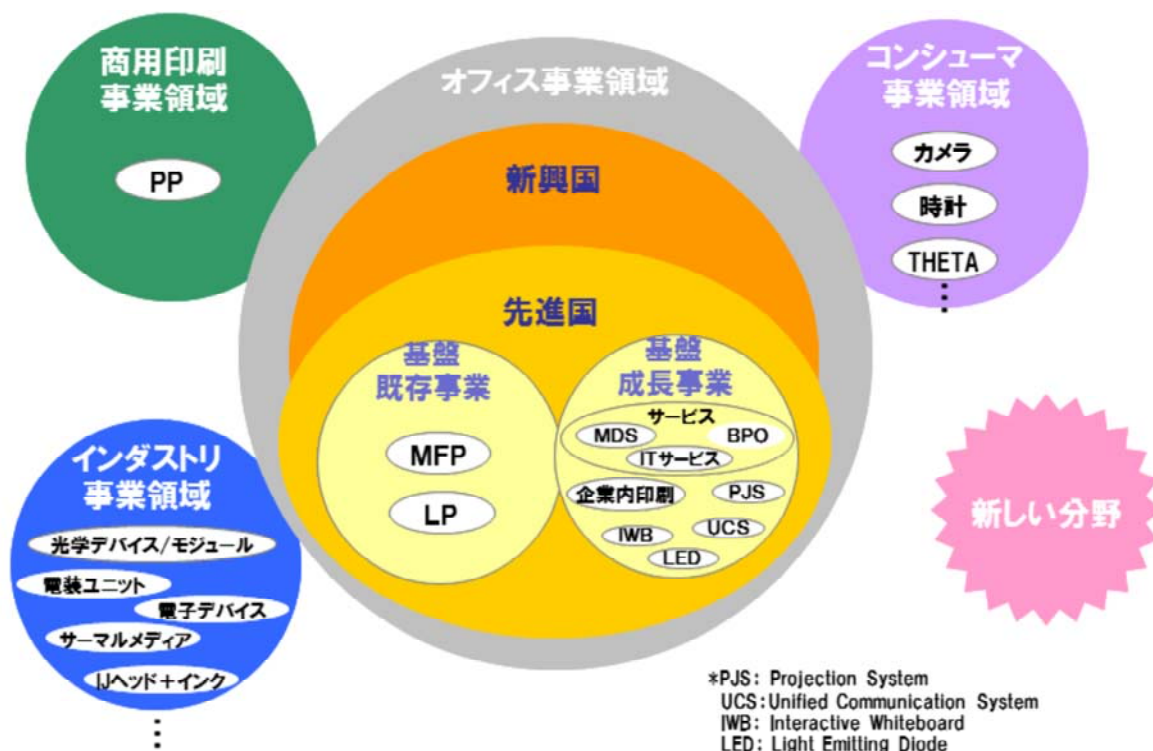
(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

17 /30

- 私たちの強みがあり、強化すべきところもあり、それに基づいて安心、快適、便利を追求していきます。
- 中心のエリアは既に事業を展開しているところで、オフィス領域の中ではドキュメントに加えて、ITサービス、コミュニケーションに広がっています。

コンシューマ領域ではカメラ以外の事業もあります。さらに、商用印刷領域やインダストリ領域も伸ばそうとしています。

- ◆ 顧客起点による4つの領域にフォーカスし、事業戦略を策定、展開
- ◆ 新たな顧客・ニーズを先取りし、新しい分野を開拓



(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

18 /30

- 事業領域で見ると、基盤事業 (MFP、LP) に基盤成長事業 (サービス事業、PJS、UCS、LED、IWB) を加えて先進国では伸ばしていきます。新興国ではまだまだ従来のビジネスモデルも成り立ちます。加えて、一足飛びにサービス事業も増えていくこともあると考えています。
- さらに、PP事業 (商用印刷領域)、今年の10月に別会社化するインダストリー事業、新しく「THETA」を発売したコンシューマ事業を展開していくほか、まったく新しい分野の拡大も狙っています。

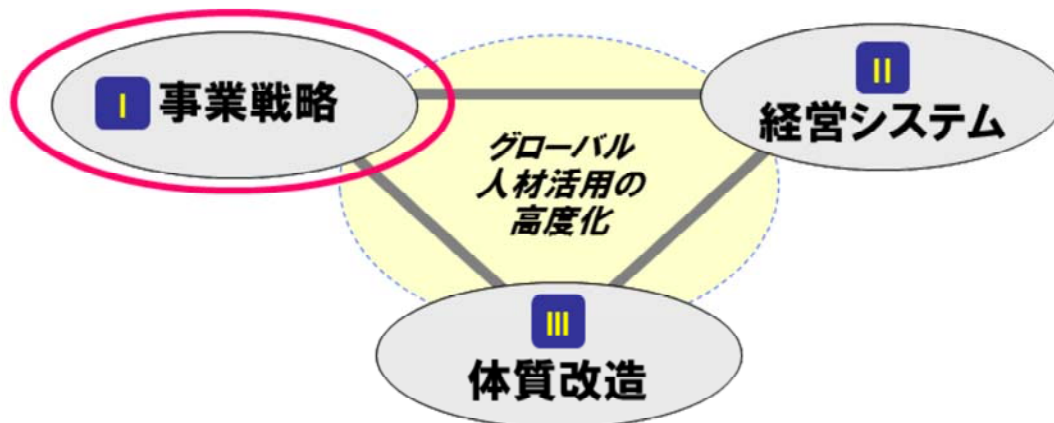
# 第18次中期経営計画

(2014年4月～2017年3月までの3年間)



## リコーの長期的発展を 確実にするために

企業価値を高める目標を設定し、  
それを「必達する体質」への変革



(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

20 / 30

- 企業価値を高める目標を設定し、それを「必達する体質」へ変革します。これは我々の今までの反省からきた強い意思です。
- 「事業戦略」、「経営システム」、「体質改造」を三位一体で統合的に進めます。それと並行してグローバルでの人材活用をさらに進めていきます。

◆ 18次中計では2つの基本戦略を設定し、  
戦略×経営システム×体質改造の一体改革で成長する

I <b>1</b> 基盤事業 収益力の強化 と成長	①-1. 基盤既存 事業	<b>[A] 先進国のオフィス事業領域</b> 基盤事業における収益力強化に最優先で 取組む	MFPのMIF(★)成長率 2%以上 <small>(★)MIF:市場におけるMFP稼働台数</small>
	①-2. 基盤成長 事業	<b>[B] 新興国のオフィス事業領域</b> 今後のリコーを支える新たな収益源を確立する	新興国向けの事業規模を 2倍にする
		<b>[C] ITサービス・新規商材等</b> オフィス事業領域で成長の機会を捉え、今後 のリコーを支える新たな収益源を確立する	サービス関連の事業規模を 1.3倍にする
<b>2</b> 新たな事業 の柱の構築に よる成長	②-1. 成長事業	<b>[D] 成長事業領域(※)で新たな柱を構築</b> リコーの強みに立脚し、成長事業でグループ 収益を担う新たな事業の柱を育てる	インダストリー事業領域の 事業規模を1.5倍にする
	②-2. 新規事業	<b>[E] 新規事業の創造</b> コアアセットを活用し、19次以降を担う 新規事業を創造する	100億円規模の事業を 3つ以上立ち上げる

(※)成長事業領域: 商用印刷事業領域、インダストリー事業領域、コンシューマ事業領域

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

21 /30

## ① 基盤既存事業戦略

- 主に先進国のオフィス事業領域について、MFPのMIF成長率2%以上を目指します。あまり大きな市場の拡大は見込んでいないのでシェアを獲得するという意思も含まれています。
- 新興国向けオフィス事業規模を2倍にします。
- ITサービス・新規商材等加えたサービス関連事業規模を3年間で1.3倍にします。

## ② 新たな事業領域

- インダストリー事業領域の事業規模を3年間で1.5倍にします。
- 新規事業を創造します。  
19次中計に向けて100億円規模の事業を3つ以上立ち上げます。  
18次中計中は事業の基礎をつくる段階なので、効果より費用・投資の方が多くなります。

## ◆ One Global Ricoh としての戦略実行力を強化

〈経営システム改革の狙い〉

経営/事業のスピードアップ

経営/事業の効率化

現場支援の強化



〈主な取り組み〉

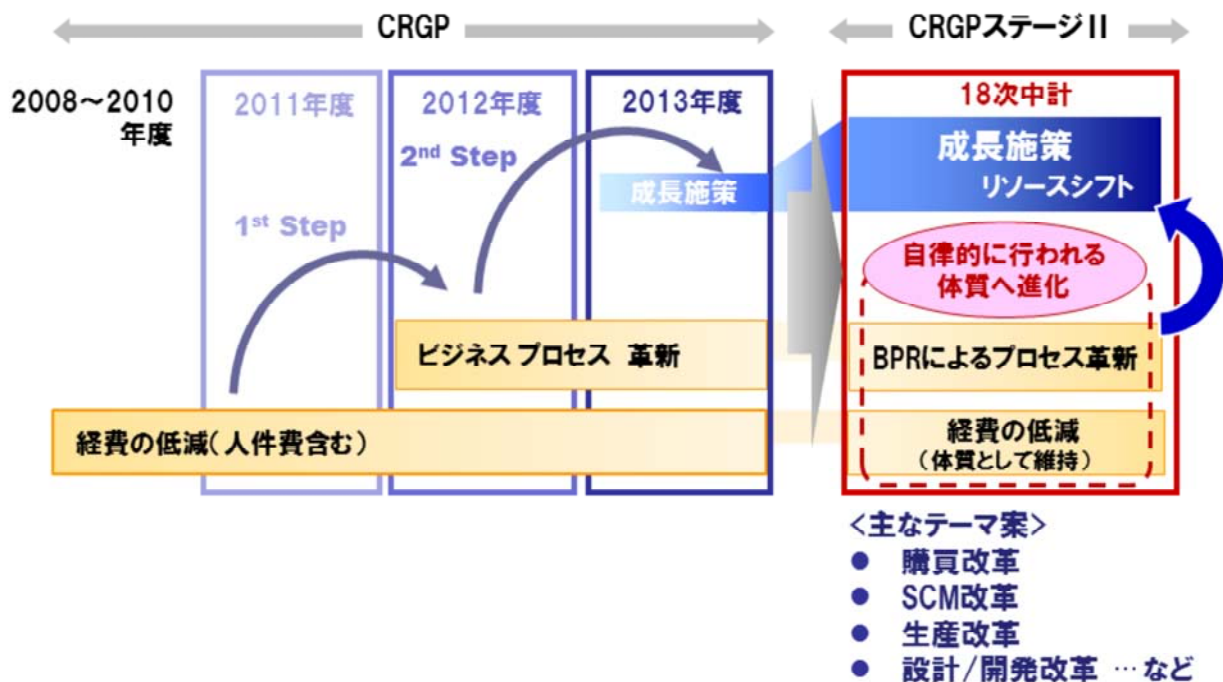
- 事業組織体制の変更
- 本社機能の組織再編
- 技術経営体制の再構築

- 組織体制の変更を進めてきました。オフィス事業の体制は、先行して変更しましたが、これから本社組織の改革を行っていきます。

また、4/1に発表していますがインダストリ領域、電子デバイスを別会社にします。

- 技術経営体制の再構築も4/1から始めています。いくつもの技術開発を横串で管理し、技術系諮問委員会を作って、新規事業・基盤事業の技術開発に貢献していくことを考えています。

## ◆ 自律的/継続的に体質を強化する CRGPステージIIへ



(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

23 / 30

- 17次中計の体質改造の取り組みにおける目標は達成していますがまだ十分ではありません。  
自律的に行われる体質に進化していきたいと考えています。
- 今後はビジネスプロセスの革新をそれぞれの部門で自律的に行って大きな成果を出していきます。  
  
例えば、購買・SCM・生産・設計開発を、横串で管理し、グローバルでやっていきたいと考えています。
- 目標値は3年間で300億円ほど利益に貢献するようにしたいと考えています。



FY17/03  
財務目標

- 売上高 **2兆 5,000** 億円以上
- 営業利益 **2,000** 億円以上
- 営業利益率 **8.0** % 以上
- ROE **10.0** % 以上
- 総還元性向 **30** % 程度

※為替レート「1US\$=100円」「1EURO=140円」

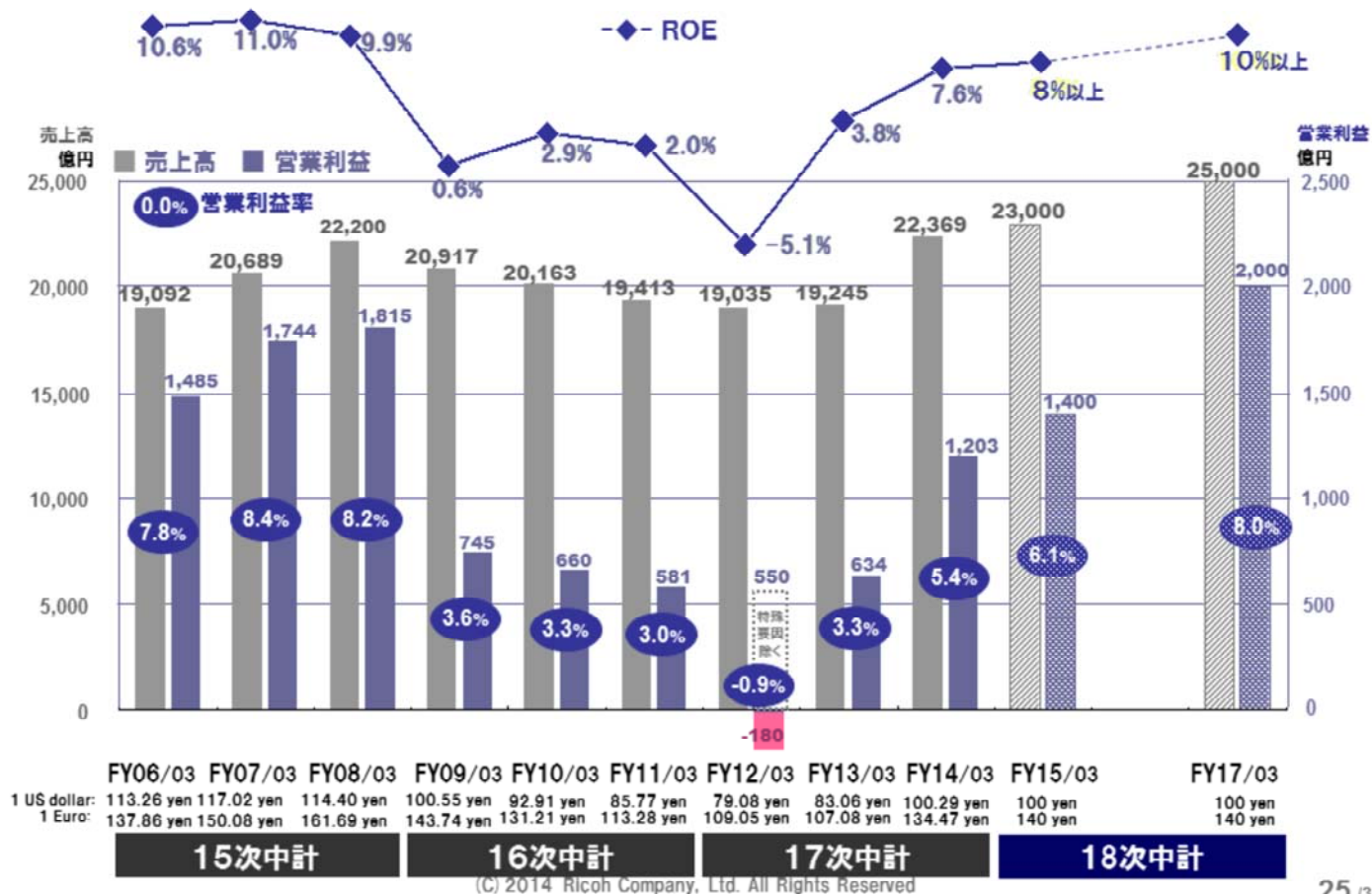
(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

24 /30

2017年3月期財務目標は、

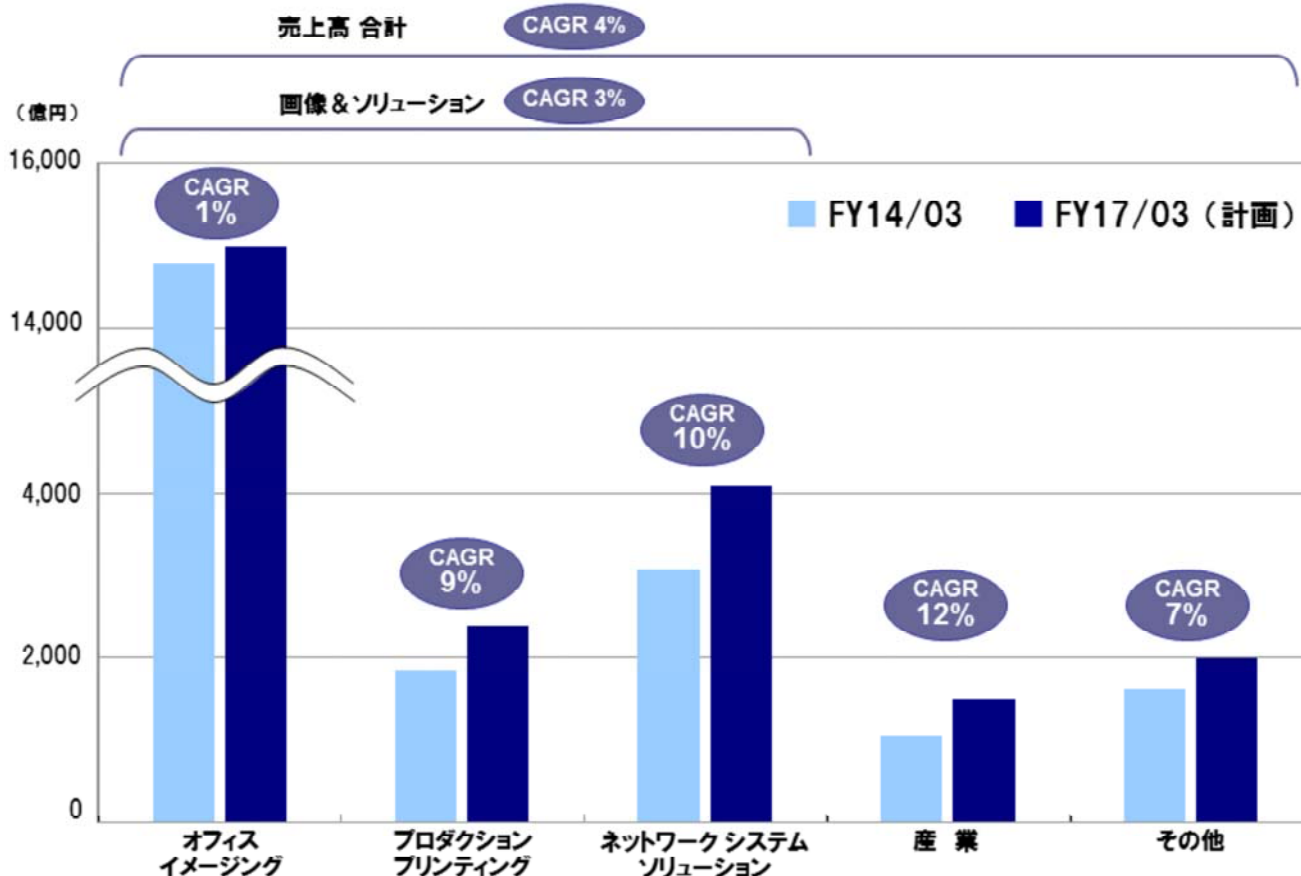
売上高	2兆5,000億円以上、	
営業利益	2,000億円以上、	
営業利益率	8.0%以上、	
ROE	10.0%以上、	
総還元性向	30%程度	です。

# 主要指標推移



- 業績を単にV字回復させるだけではなく、目標必達が私の使命だと考えています。
- 基盤事業は、新興国での拡大と同時に先進国でも効率化を図ることでまだまだ伸びて利益もできると考えています。
- 18次中計中に、基盤事業と平行して新たな新規事業を生み出して新たな事業の柱を作っていきます。

# 分野別の成長イメージ(売上高)



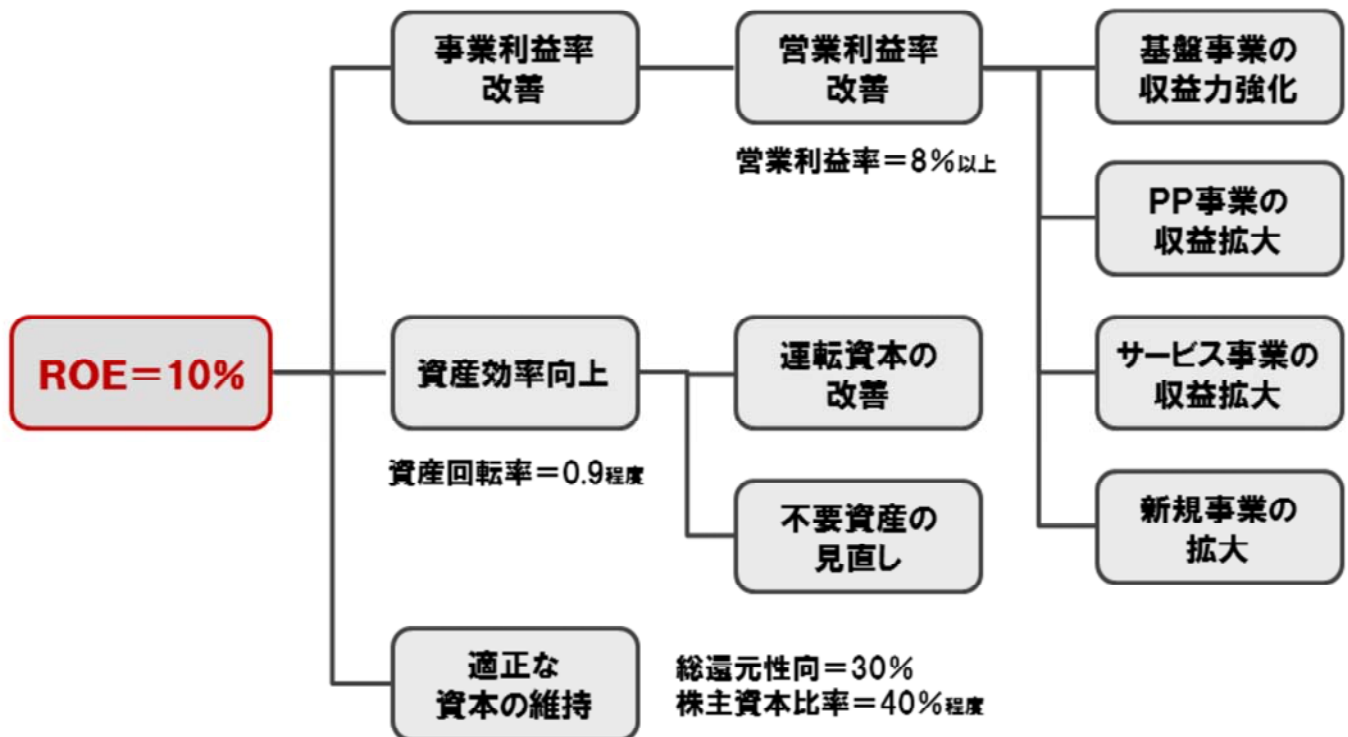
(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

26 /30

オフィスイメージングの計画は大きく伸ばしていません(CAGR 1%)。

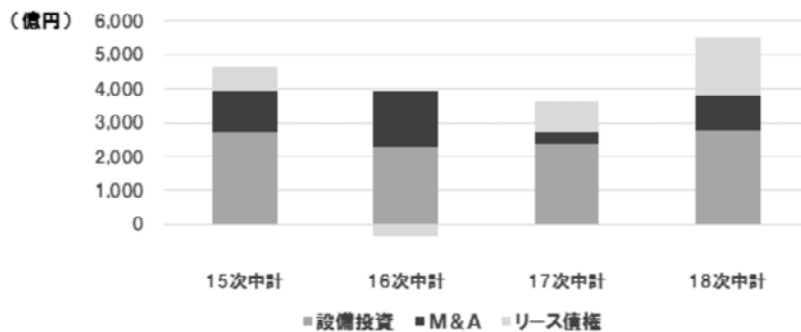
伸ばしているのは、プロダクションプリンティング(CAGR 9%)、ネットワークシステムソリューション(4,000億円、CAGR 10%)です。

産業分野(CAGR 12%)、その他分野(CAGR 7%)です。



ROE10%以上を目指し、事業利益率を改善(営業利益率8%以上)、資産効率の向上、適正な資本の維持を行います。

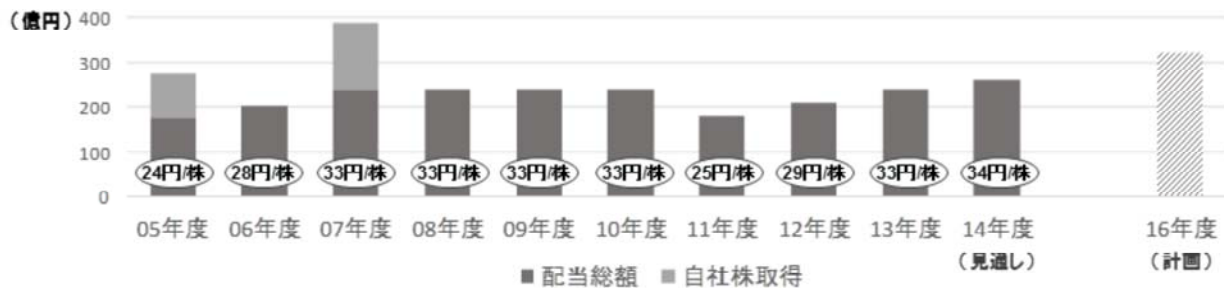
## ◆ 投資



18次中計 3年累計計画	
設備投資	約2,800億円
M&A	約1,000億円
リース債権	約1,500億円
合計	約5,300億円

## ◆ 株主還元

総還元性向 ▶ 26% 18% 34% 36% 86% 122% (赤字) 64% 32% 30% 30%



(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 投資については、設備投資2,800億円、M&A約1,000億円、リース債権1,500億円で合わせて約5,300億円を盛り込んでおり、新しいビジネスを展開するにあたっての原資になります。

- 総還元性向30%程度を目標として、株主還元も利益の増加に伴い増加します。

配当の増加だけでなく自社株買いも3年の間には視野に入れていきたいと考えています。

- 2015年3月期の配当見通しは年間34円、配当性向で30%の計画となっています。

**RICOH**  
imagine. change.

(C) 2014 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved