

RICOH
再起動

**構造改革
進捗の報告**

2017年7月28日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員, CEO

山下 良則



構造改革の推進 (PDCA強化)

2017.4.12
会社説明会資料
再掲

RICOH
imagine. change.



取締役会

取締役会によるモニタリングの徹底と評価への反映
〔1回/1~3ヶ月〕

経営会議

経営会議による進捗確認と課題共有・対策/体制強化等決定
〔意思決定時〕

CEO室

CEO、特命担当役員による重要テーマの進捗確認と推進
〔1回/週〕

関連部門

部門責任者による進捗確認と課題共有・対策
〔随時〕



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



19次中計「リコー再起動」

2017.4.28
決算説明会資料
再掲

RICOH
imagine. change.

■ 構造改革

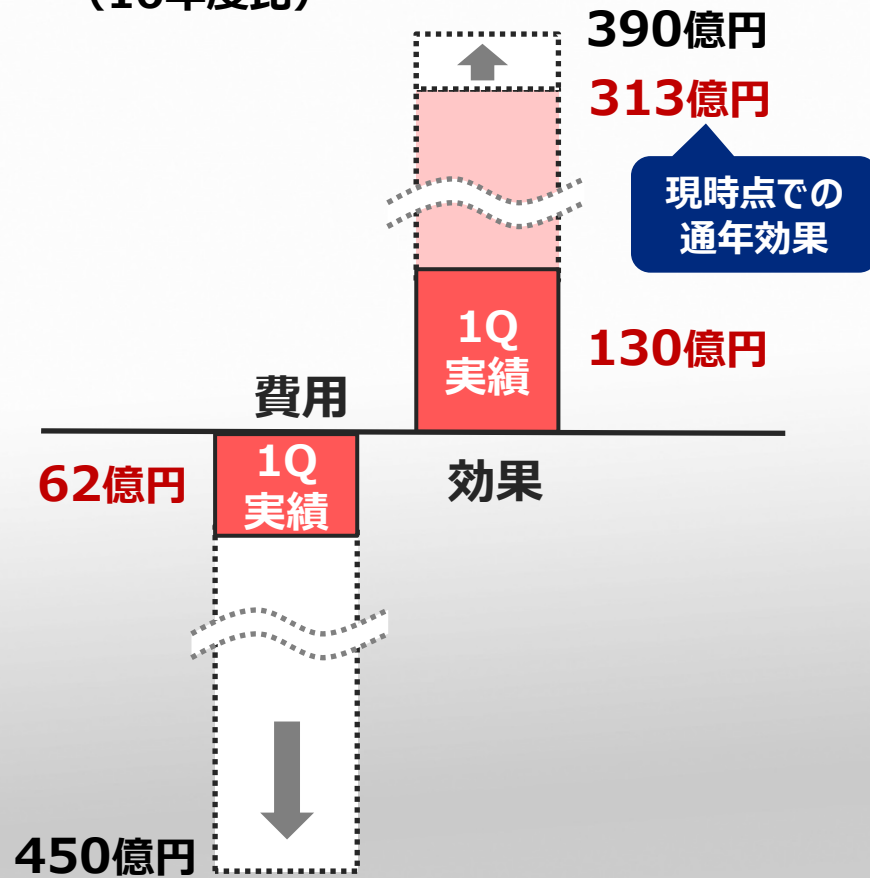
	2018年3月期 (2017年度) 見通し	2019年3月期 (2018年度) 見通し	2020年3月期 (2019年度) 見通し
2016年度比 効果創出額	390 億円	760 億円	1,000 億円
費用	450 億円	()	()

■ 第一四半期決算から、新たな事業体制に基づく開示を開始予定

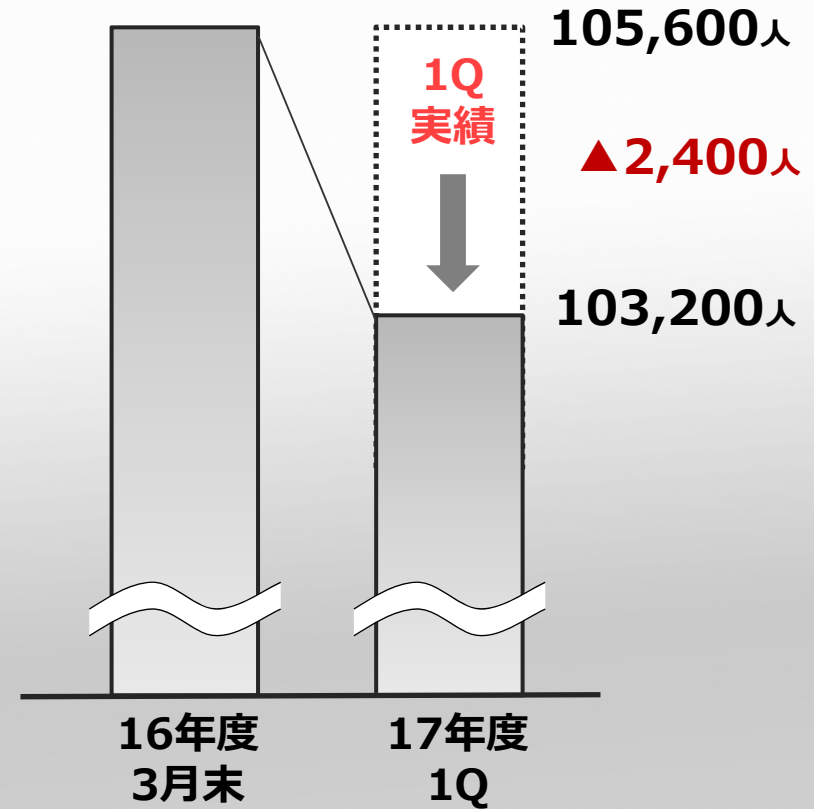


2017年度1Qの費用・効果と人員数

【費用と効果】
(16年度比)



【人員数推移】
(正社員のみ)



構造改革の主な施策

2017.4.12
会社説明会資料
再掲

RICOH
imagine. change.

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

- 生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の再定義 - ①
- 自社開発機種との絞込みによる開発費削減

●直販・直サービスの見直し

- 北米SMB層での代直販売体制の適正化 - ②
- 本社／バックオフィスのスリム化

2. 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 - ③
- 生産の自動化によるコストダウン拡大 etc.

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

- オフィスサービスの選別と深化による収益改善
- トラディショナルカメラ事業の減損
- 事業／サービスの撤退・維持・投資基準の明確化

構造改革施策の四半期毎プラン

	→ 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 of 絞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工場				
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			
⋮				

北米・販売サービス体制改革

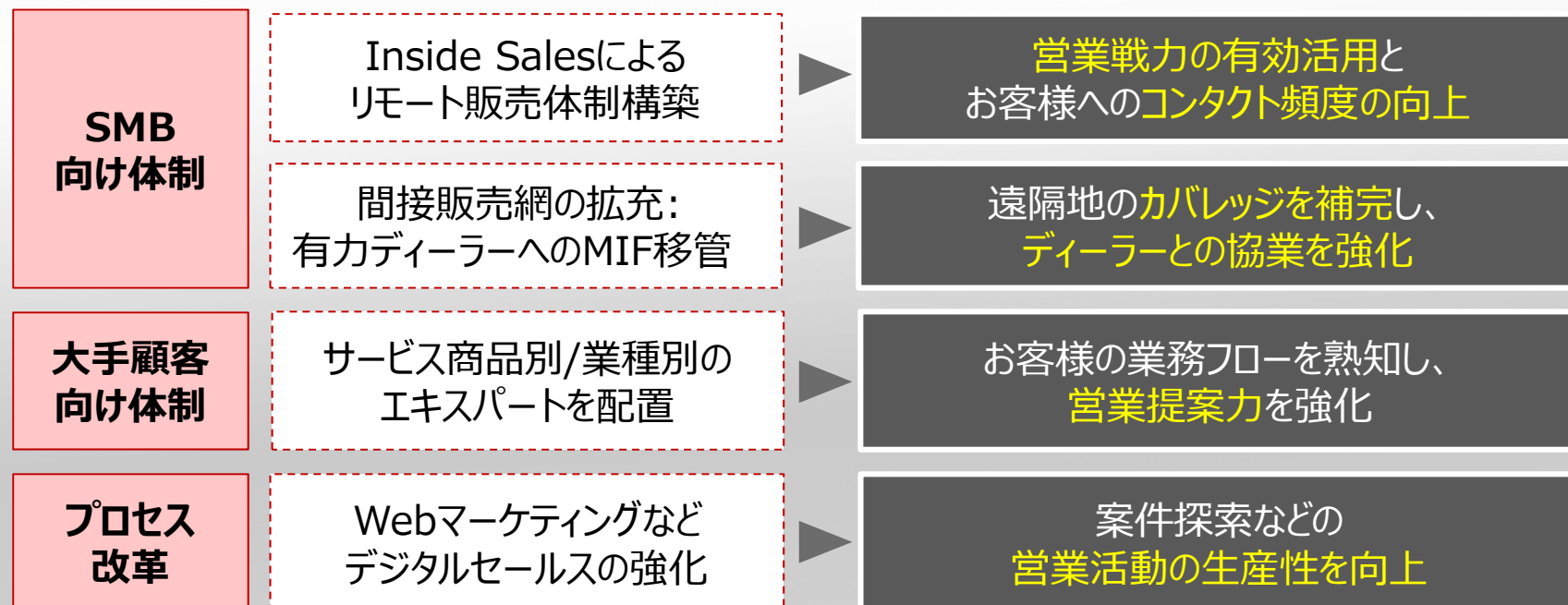
環境変化と 課題認識

お客様のプロアクティブな購買行動(Webの活用など)や、ハードでの差別化の難しさ、提案内容の高度化

販売・サービス体制の最適化とプロセス改革

実施事項

狙い



生産拠点の再編

環境変化と
課題認識

消費地拠点として、機動的な供給体制の要望の高まり
および販売現場に対する技術サポートの要請

生産機能の最適化

実施事項

機能
集約

埼玉事業所の
他拠点への統合
(4Q完了予定)

REI*の本社機能を
ジョージア工場に移管
(2Q完了予定)

販売支援
強化

REIでのMFPフル生産を
終息し、リサイクル・
コンフィグレーションに特化

狙い

グローバルでの機能・拠点の
集約および最適配置

入札対応、受注後の
スムーズな納品や技術支援など、
販売活動を支援に注力

*Ricoh Electronics, Inc. (北米生産子会社)



その他の地域、機能での施策展開状況

RICOH
imagine. change.

2Q以降の効果創出に向けて、以下の施策を展開中



- シェアード・サービス・センターをポーランドに開設
- 収益の低い販社の業務改善



- 本社組織のスリム化
- 本社移転を含めた事業所の再編・統合
(本社移転は17年3Q実施予定)
- 事業戦略に沿った知財ポートフォリオの見直し



さらなる構造改革のための追加施策

強固な収益構造を作り上げるために、当初計画になかった以下の施策を追加で実施する

1. リコー本社と極統括販社との機能・業務の最適化
2. グローバルレベルでのSCM機能の強化
3. RPA、AI等を活用した本社、間接部門の業務プロセス改革
4. スリム化したオペレーションに対応した、拠点の最適配置

検討中の施策は、適切なタイミングで公表します

構造改革の財務効果

2017.4.12
会社説明会資料
再掲

RICOH
imagine. change.

	2017年度 計画	2018年度 計画	2019年度 計画
1.コスト構造改革	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
効果合計 (FY16対比削減額)	390 億円	760 億円	1000 億円

早期の効果実現を目指し
施策の前倒を検討中

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

RICOH
imagine. change.