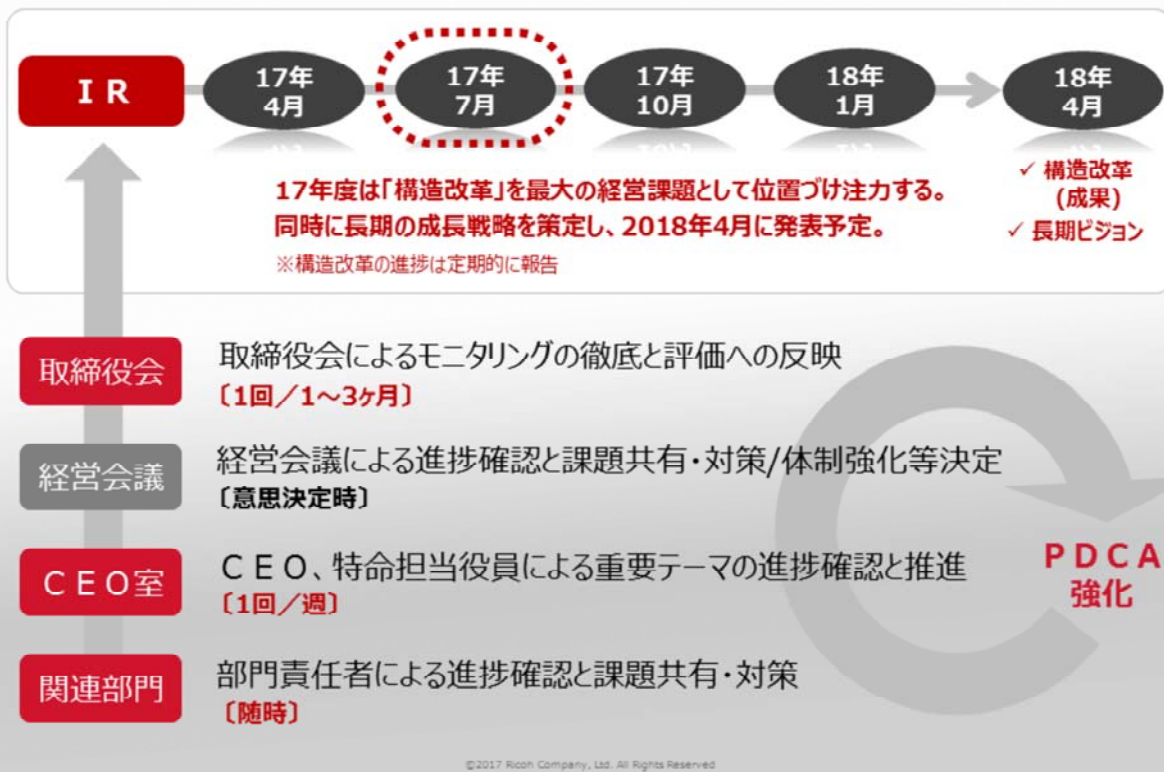


RICOH
再起動

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



- こちらは4月21日の会社説明会で私が説明したものです。
- 19次中計初年度である17年度は、「構造改革」が最大の経営課題と申し上げました。そして、その進捗について四半期ごとに報告することをお約束しました。また、中長期の成長戦略についても来年ご説明したいと考えています。
- 構造改革は、新設したCEO室で進捗を週次で確認し、PDCAを回しています。また、ガバナンスにおいて、構造改革を取締役会における定常議案として設定し、取締役会でのモニタリングを徹底しています。

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

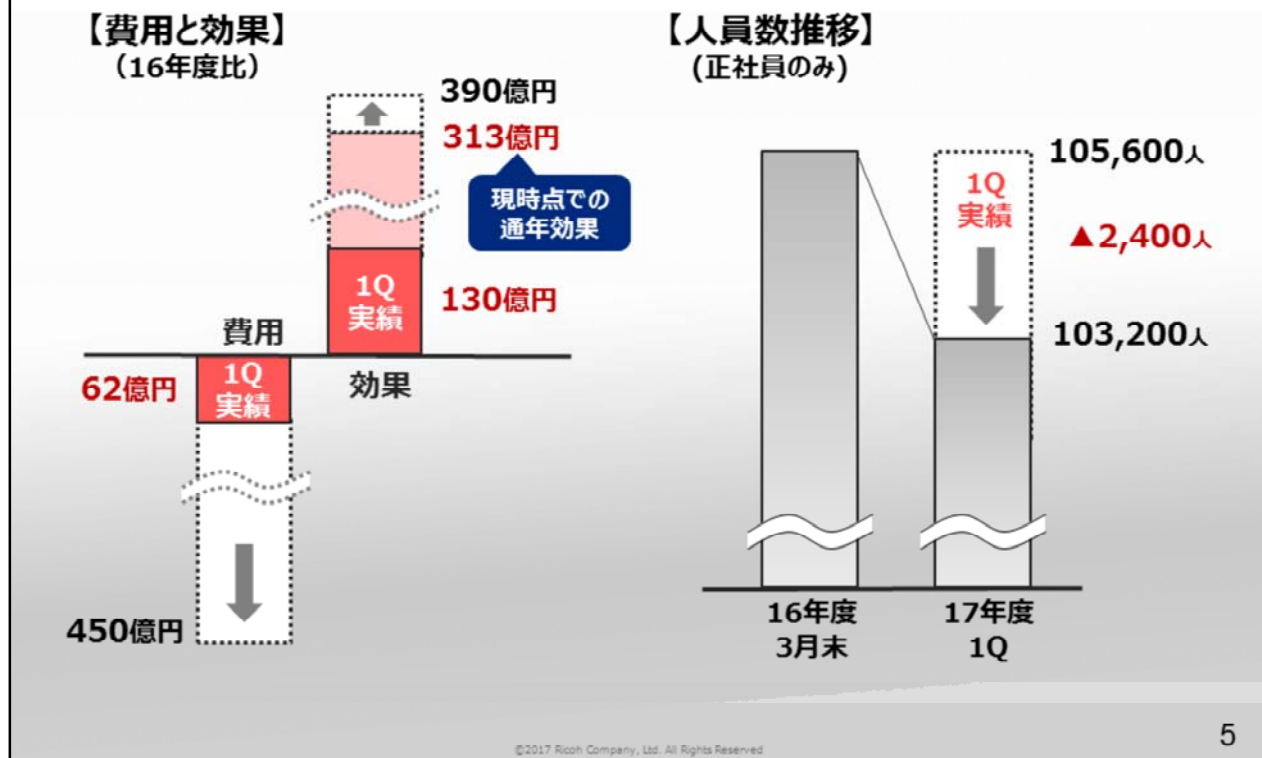
- 構造改革は三つの軸で進めています。
- 一つ目は、「コスト構造改革・スリム化」です。
これまでのリコーの成長を支えてきた“ものづくりの自前主義”や、“直販・直サービス”といったやり方が、現在の事業環境、競争環境に適しているかをもう一度検証し利益主義の観点で見直しを進めています。
これは、17年度に一定のめどをつけたと考えています。
- 二つ目は、「業務プロセス改革」です。
これまでの業務プロセスを、生産性の向上や効率化の観点で見直すものです。
- 三つ目は、「事業の選別の徹底」です。
本日時点で公表できるものではありませんが、適宜検討を進めており、決まったことがあれば、速やかにご報告したいと思います。

■ 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

- こちらは4月28日の決算説明会で説明した資料です。
- 今年度は、構造改革費用として450億円、その効果として390億円を計画しています。
- 費用と効果、それぞれの第1四半期時点での進捗について説明します。



- 左側のグラフは、今年度の第1四半期に実施した構造改革施策に要した費用とその効果を表したものです。
- 費用については、年間の計画450億円に対し、62億円の進捗です。効果については、1Qで130億円の効果が出ています。この130億円には一時的な効果と人員減など通年で効く効果の累計です。1Qまでの施策によって、通年の効果としては、すでに313億円まで見えています。したがって、年間の計画390億円に対しては、順調に推移しています。

ただし、「コスト構造改革・スリム化」については、2018年度に実施予定だった施策を前倒して2017年度に実施する予定としているため、2017年度の構造改革費用には、コスト先行型の費用も含まれます。

- 右側のグラフは、人員数の推移を示しています。2017年3月末の105,600名から2017年6月末の103,200名と、結果として、グループ合計で2,400名減少しています。人員数の削減ありきではなく、職種やパフォーマンス、スキル等で適正なバランスにしていきたいと考えています。

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

- 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り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

- こちらも4月12日の説明資料からの再掲になります。
- 構造改革を実現するための主な施策として、このような取り組みを進めています。



構造改革施策の四半期毎プラン

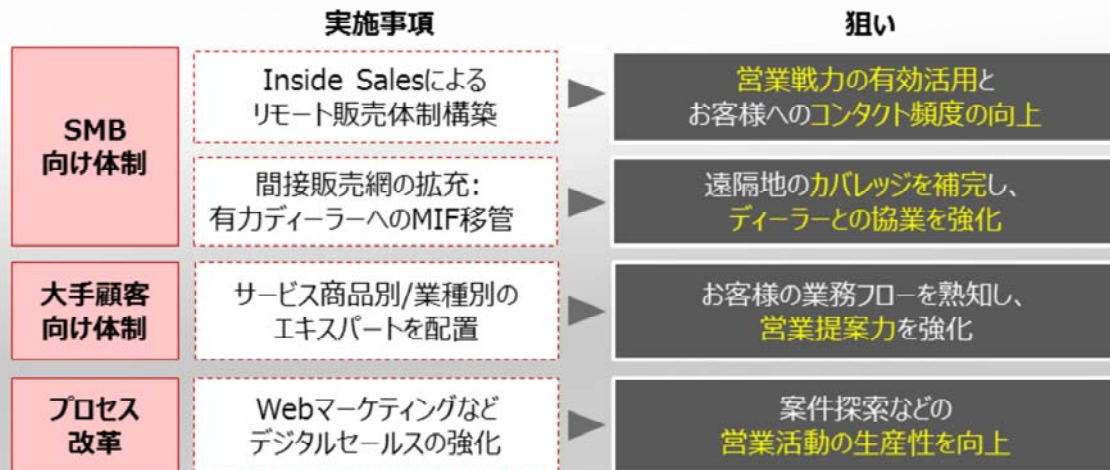
	→ 継続実施 ● 実施時期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
コスト構造改革・スリム化				
生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の見直し	●	●		●
自社開発機種との絞込みによる開発費削減	→			
北米での代直販売体制の適正化	●	●		
本社/バックオフィスのスリム化 (拠点再編)			●	●
⋮				
業務プロセス改革による生産性の工場				
グローバルシェアードサービス拡大による生産性向上			●	
新機能搭載機種拡充による保守プロセス改革	→			
生産の自動化によるコストダウン拡大				●
⋮				
事業の選別と徹底				
聖域を設けず遠ざける事業の選別を徹底	適切なタ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

- 前頁の構造改革施策について、その展開プランを、費用発生タイミングで四半期ごとに整理しました。
- たとえば、「生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の見直し」については1Q、2Q、4Qで実施する計画ということを示しています。
- ここに挙げているもの以外の施策もあり、全てを示すことができませんがこの中でも特に第1四半期に注力した、北米における販売サービス体制の改革、および生産拠点の再編について説明します。

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



©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

8

- 北米の販売・サービス機能における構造改革の取り組みについて説明します。
- 北米のお客様は、大きくSMB(中小企業様)向けと大手顧客向けの2つに分かれます。
- SMB向けにおいては、訪問販売ではなく電話営業を行うインサイドセールスを強化しています。

SMBのMIF(市場稼働台数)のうち約60%をインサイドセールスに移管しました。実際に、訪問販売のときよりもお客様との接点が大幅に増え、訪問販売時の生産性(売上対人件費)と比較すると、約20~30%効率が上がっています。

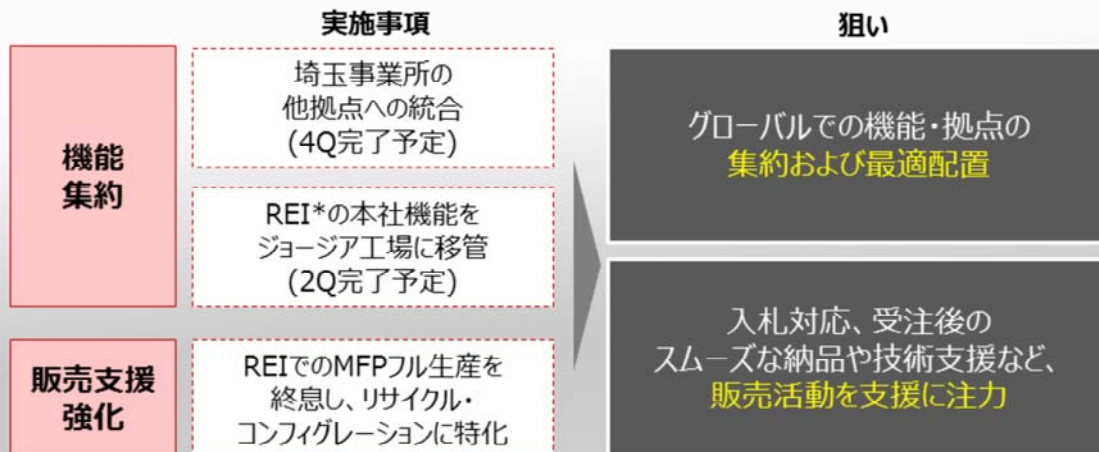
また、地域特性を踏まえ、残りの約40%のMIFは、地域に根ざした販売・サービス活動で十分な実力を有するリコーディーラーに売却しました。お客様には継続して、高いレベルの保守サポートを提供しています。

- 大手顧客に対しては、業種別のアプローチを強化しています。サービスメニューごとのエキスパートと、業種ごとのエキスパートを配置し、お客様のニーズに的確にこたえるための体制補強を実施しています。
- また、販売活動をサポートするために、Webマーケティングなどを導入し、生産性を高める取り組みをしています。

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



*Ricoh Electronics, Inc. (北米生産子会社)

©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9

- 生産拠点もグローバルで見直しをかけています。
- 先に発表したとおり、国内の生産拠点の一つである埼玉事業所は、予定どおり今年度の第4四半期に、国内の他の生産拠点に移管され、機能統合されます。
- また、北米の生産子会社であるRicoh Electronics Inc.は、カルフォルニアとジョージアの2拠点に分かれていましたが、カルフォルニア工場におけるMFP(複合機)のフル生産機能を終息させ、日本に移管するほか、本社機能をジョージア工場へ移転させました。
- カルフォルニア工場は、非常に恵まれた立地条件にあります。このため、お客様にお越しいただけるような販売サポート拠点、あるいは事業開発拠点として活かすなど、新たな活用の道も検討していきたいと考えています。

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

- その他の地域や機能でも、さまざまな施策を展開しています。
- 欧州では、バックオフィス業務の品質向上と効率化のために、シェアードサービスセンターをポーランドに開設しました。
- また、欧州の販売会社のうち、一部収益性の低い販売会社において、マネジメント体制を刷新しながら、収益改善を進めています。
- 本社人員は自然減の非補充や、直接部門への異動などでスリム化を図っています。国内においては、教育投資もしながら人員のスキルのシフトを進めています。
- 一方、リコー銀座本社の大森事業所(登記上の本店)への移転も、計画どおり12月末に実施する予定です。
- また、事業戦略に沿った知財ポートフォリオの見直しも進めています。保有件数は増加傾向ですが、本当に未来の事業に対しての特許なのか等、事業ポートフォリオに合わせた保有特許に見直しや、出願特許の絞込み等により、知財経費の有効活用を図っています。

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

- 4月12日に構造改革に対する私の決意を述べたときに、構造改革の目的の一つとして「会社の収益構造を変える」と申し上げました。
- 小手先の収益改善ではなく、永続的に収益を上げられるような会社になりたいと考えています。
- そのために、現在ここに挙げた4つの視点で追加の施策を検討しています。
- ここに挙げたものは、まだ検討段階にあり、詳細を申し上げることができませんが適切なタイミングで皆様に今日表していきたいと考えています。

	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

©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

12

- 最後に、構造改革効果をもう一度確認させていただきます。
- 今年度は、コスト構造改革に注力し、確実に390億円の効果を上げていきます。
- 来年度から19年度にかけて業務プロセス改革に徐々にシフトし、3年間で1,000億円の効果を創出します。
- 3ヵ月後にまた十分な進捗を皆様に報告できるよう進めてまいります。

本日はありがとうございました。

RICOH
imagine. change.