

RICOH
再起動

**構造改革
進捗の報告**

2017年10月30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〕

PDCA
強化

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

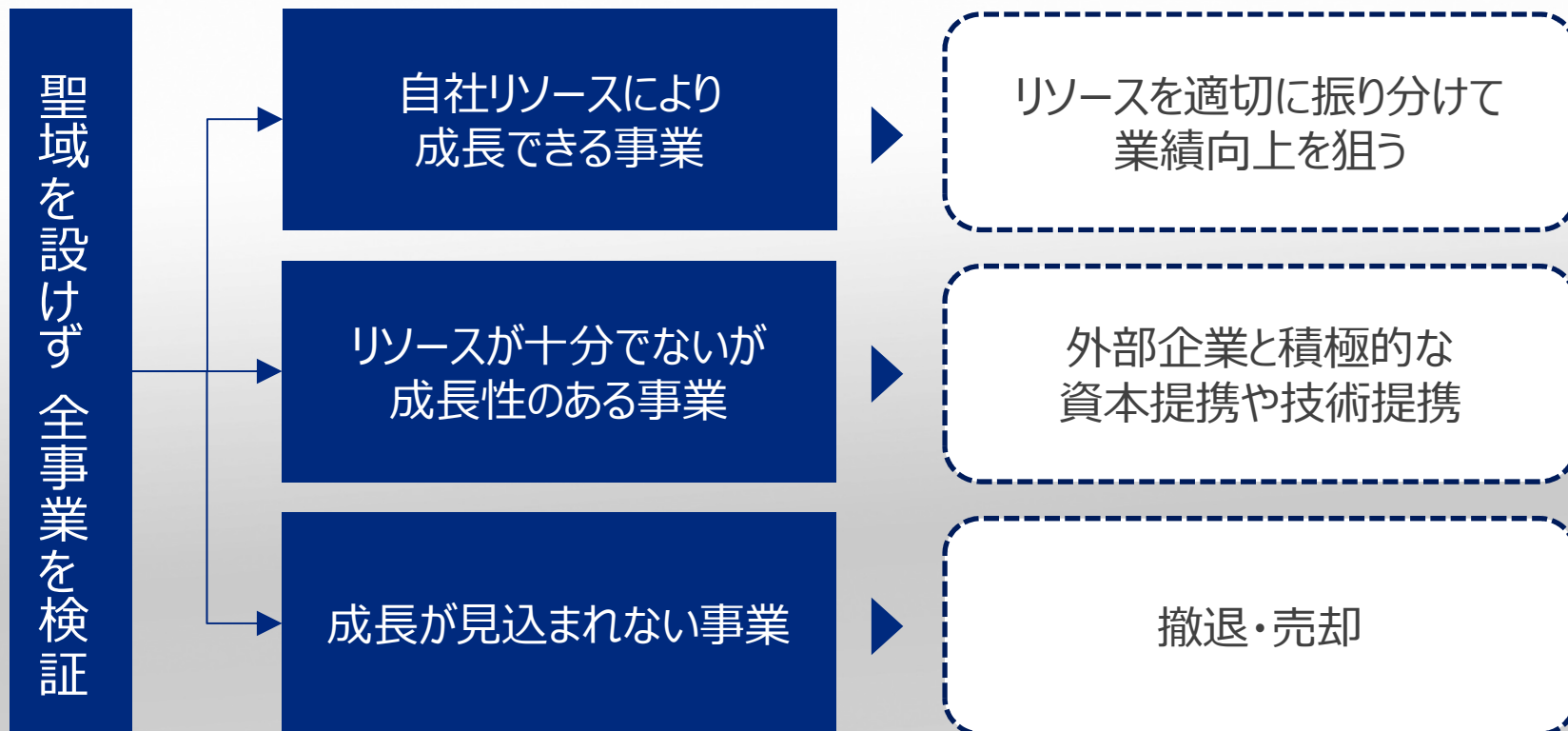
2. 業務プロセス改革による生産性の向上

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

「事業の選別」に対する考え方

1. 対象に**聖域**を設けないこと
2. リコーの**成長ドライバーになるか**を判断基準とすること



■ インド子会社への支援方針の変更

【経緯】

- 2016年度からリコーインドの再建に向けて、執行体制の刷新、経理・財務機能正常化などの支援を実施するも、業績不振が継続。
- 同年度に事業再建のために112億インドルピー(約171億円)の増資
- 2017年4月にCEO直轄組織を作り、再建状況を再検証。
その結果、グループ全体の損失限定のため、今後追加の財務支援を行わないことを決定



『リコー再起動』

聖域なき構造改革を断行

1. 財務支援の打ち切り
2. 第二四半期決算への損失計上と通期見通しへの反映
3. 管理監督責任の明確化
4. 再発防止とガバナンス強化

■ 発表後に頂いた主なご質問

なぜこのタイミングでの
公表となったのか？

4月から、「リコー再起動」の方針に基づきインド子会社の再建支援を再検証する一方、主要取引先の関係悪化も深刻化したことも影響し、今回の発表となった。

インド子会社の問題は
終わっていたのでは？

前回の問題は正常化している。その後の再建が計画通りに進んでいないことから、事業性を再検証し、今回の決定となった。

今後、損失額が増えていく
ことはないのか？

現段階で想定しうる最大の損失額として、下期に300億円の損失を見込んでいる。

他の地域で同様のことが
起こる可能性はないのか？

他にそのような問題を抱えた子会社はないと認識している。今回の件を踏まえ、グループガバナンス強化を目的とした再発防止策を実行している。

リコー電子デバイス社の株式譲渡

自社の強み

小型・低消費電流に強みがあり、携帯機器分野でリーダーのポジション

競争環境

欧米では業界再編が進み、競争力維持には一定レベルの売上規模と微細化が必要

マーケット

汎用アナログIC市場は、半導体市場の中でも特に高い成長が見込まれる (2015年～19年のCAGR 4.3%*)



日清紡グループ様の中核事業として、双方のノウハウを組み合わせることで、さらなる事業発展を目指す

*出所: WSTS (世界半導体市場統計)

■ 今回の株式譲渡の狙い

日清紡グループ様 (新日本無線株式会社様)

- オーディオ、車載、産業機器用の低ノイズアンプや電源IC
- 無線通信、IoTデバイスを中心とするアナログ半導体
- バイポーラ技術を保有

リコーグループ (リコー電子デバイス株式会社)

- 携帯機器用の小型・低消費電力の電源IC
- リチウムイオン電池用の小型かつ高精度な保護IC
- CMOS技術を保有

- ✓ アナログ半導体主体の事業で、共通点が多い
- ✓ 競合製品がほとんどなく、シナジーを追求できる

80%出資

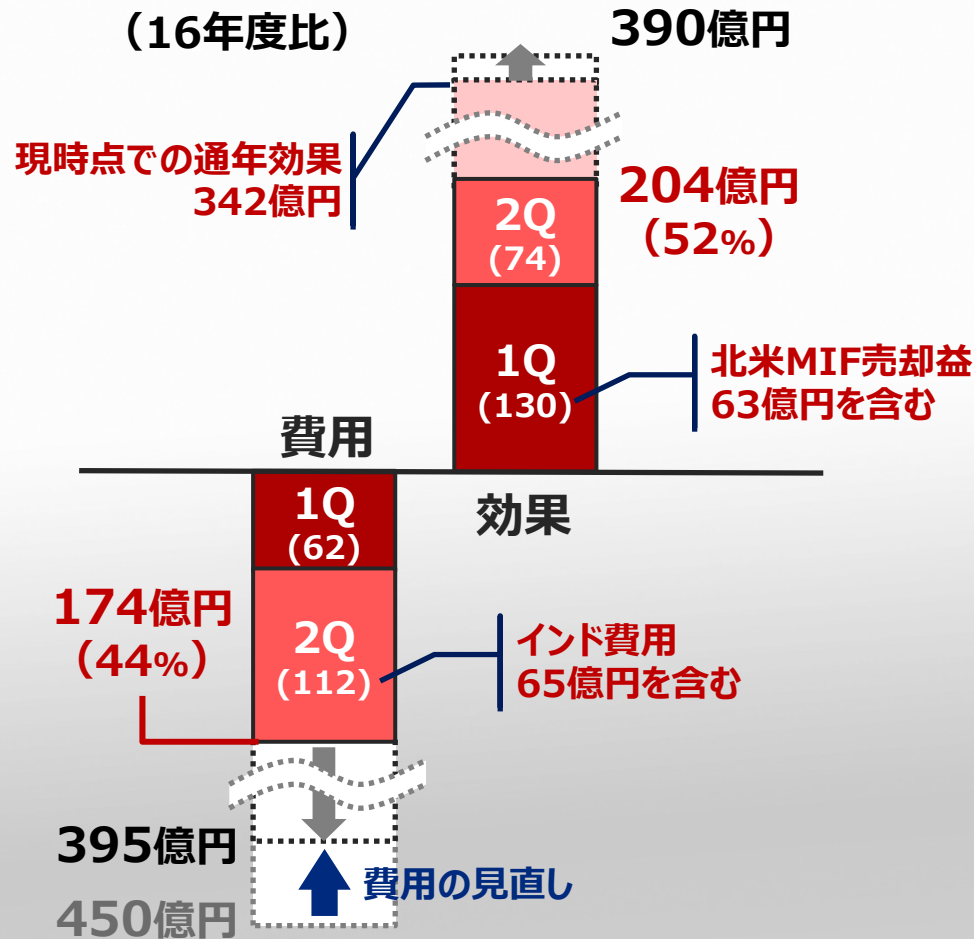
20%出資

**日清紡グループ様 主導によるリコー電子デバイス社の持続的発展と企業価値向上。
さらに強化される電子デバイス事業が、リコーの事業に貢献**

2017年度2Q累計の費用・効果と人員数 **RICOH** imagine. change.

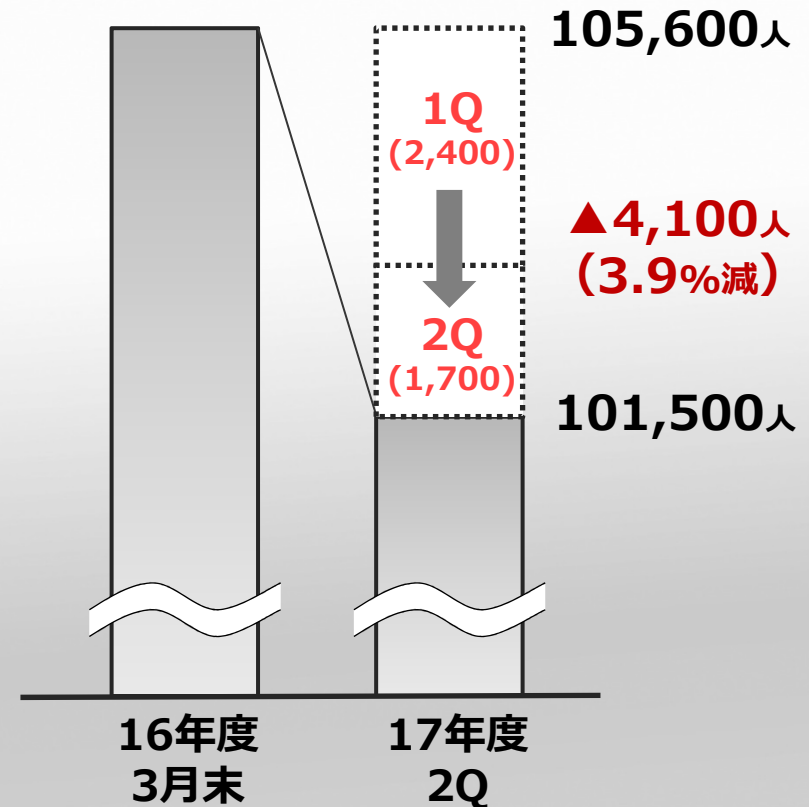
【費用と効果】

(16年度比)



【人員数推移】

(正社員のみ)



構造改革施策の四半期毎プラン

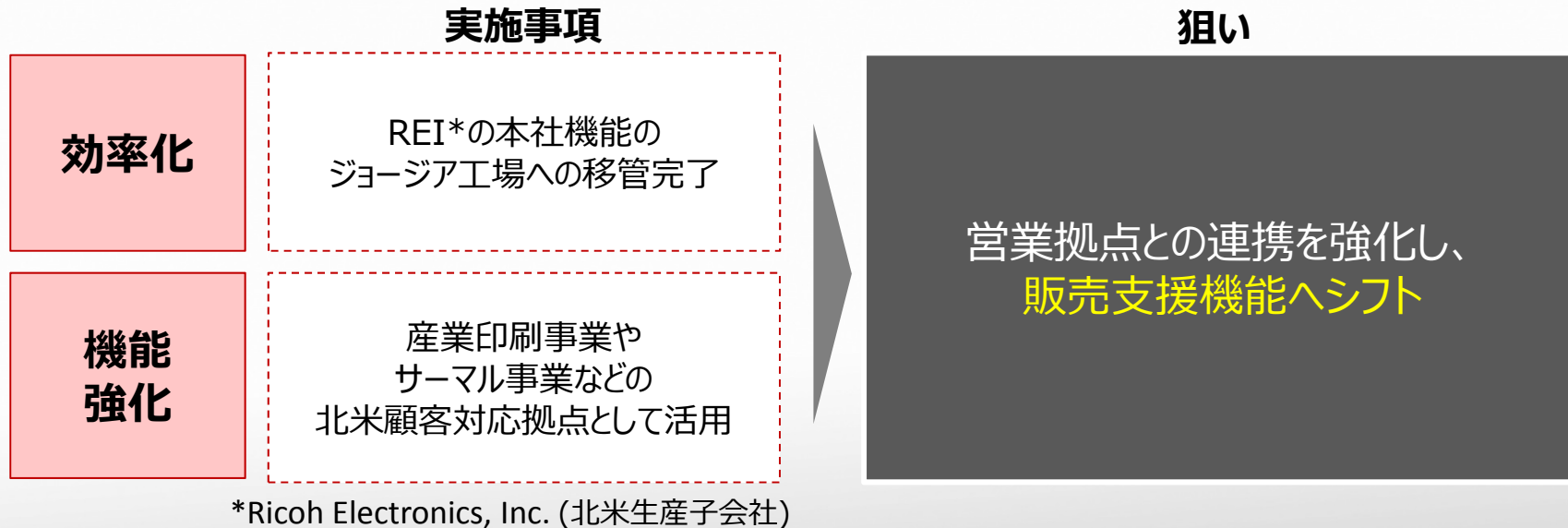
2017.4.12
会社説明会資料
再掲

RICOH
imagine. change.

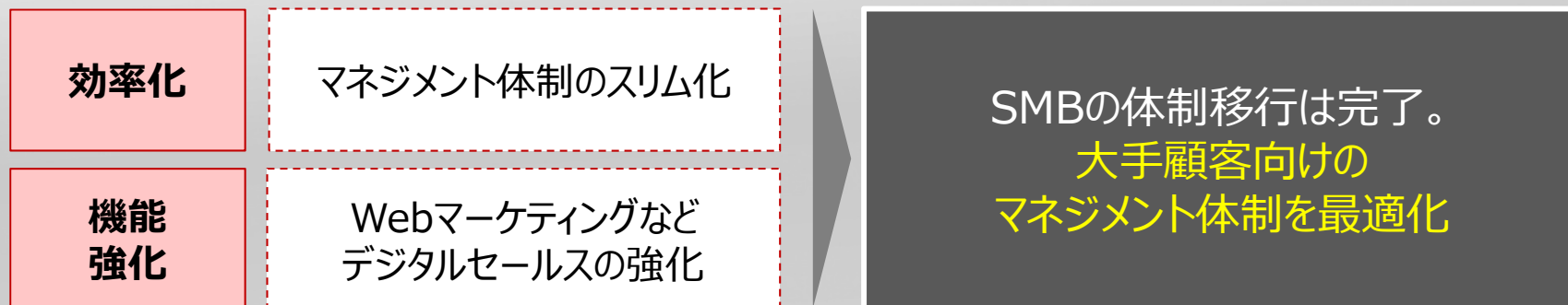
	→ 継続実施		● 実施時期	
	1Q	2Q	3Q	4Q
コスト構造改革・スリム化				
生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の見直し	●	●		●
自社開発機種 of 絞込みによる開発費削減	→			
北米での代直販売体制の適正化	●	●		
本社/バックオフィスのスリム化 (拠点再編)			●	●
⋮				
業務プロセス改革による生産性の向上				
グローバルシェアードサービス拡大による生産性向上	●		●	
新機能搭載機種拡充による保守プロセス改革	→			
生産の自動化によるコストダウン拡大				●
⋮				
事業の選別と徹底				
聖域を設けず遠ざける事業の選別を徹底	適切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

コスト構造改革・スリム化(2Q主要施策)

生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の見直し

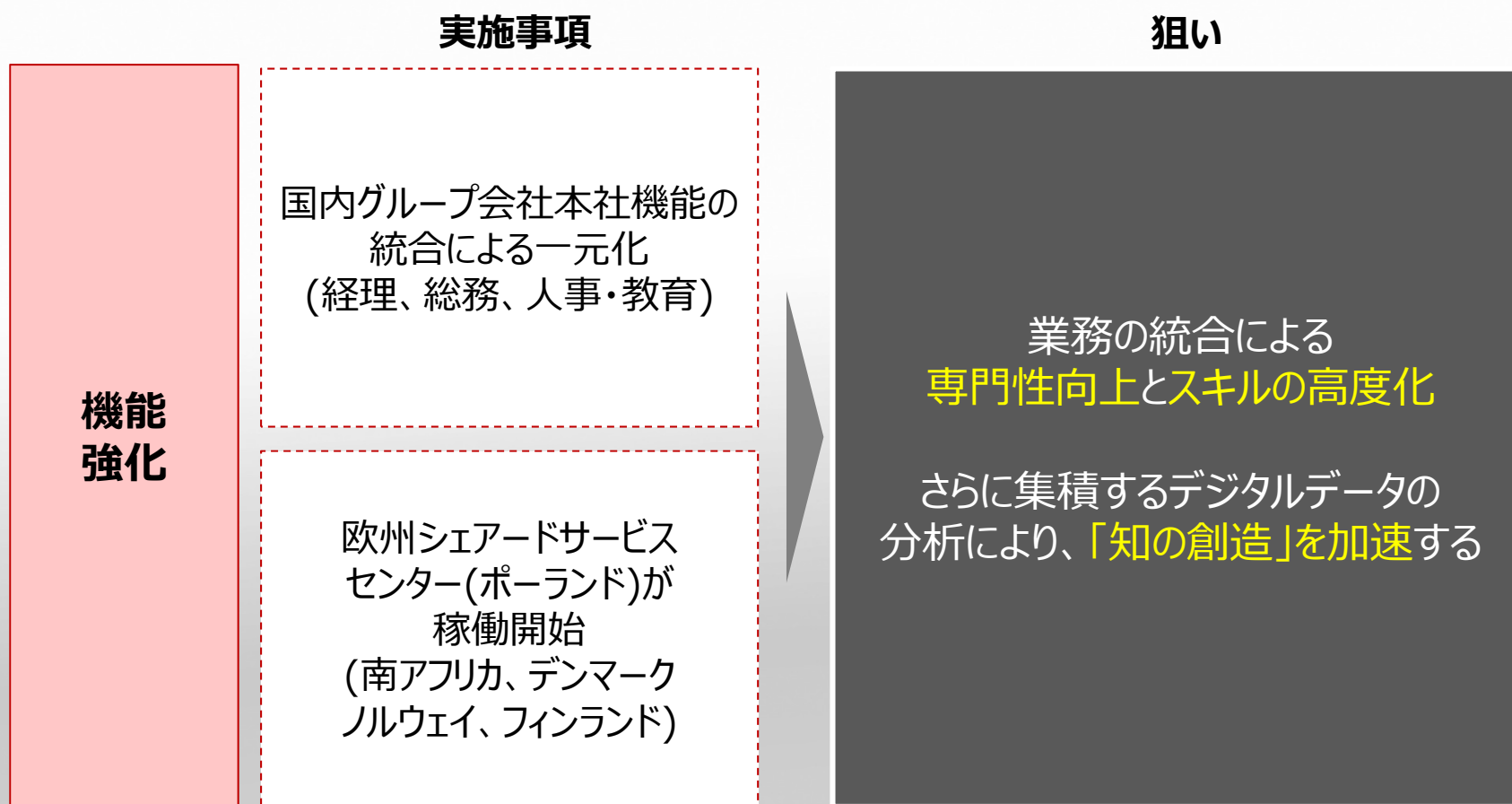


北米での代直販売体制適正化



業務プロセス改革による生産性の向上 (2Q主要施策)

シェアードサービス拡大による生産性向上



構造改革の財務効果と費用

	2017年度 計画	2018年度 計画	2019年度 計画
効果合計 (FY16対比削減額)	390 億円	760 億円	1000 億円
1.コスト構造改革・スリム化	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
費用	395* 億円	()	—

*当初計画の450億円から変更

- 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



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」<http://jp.ricoh.com/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。

RICOH
imagine. change.