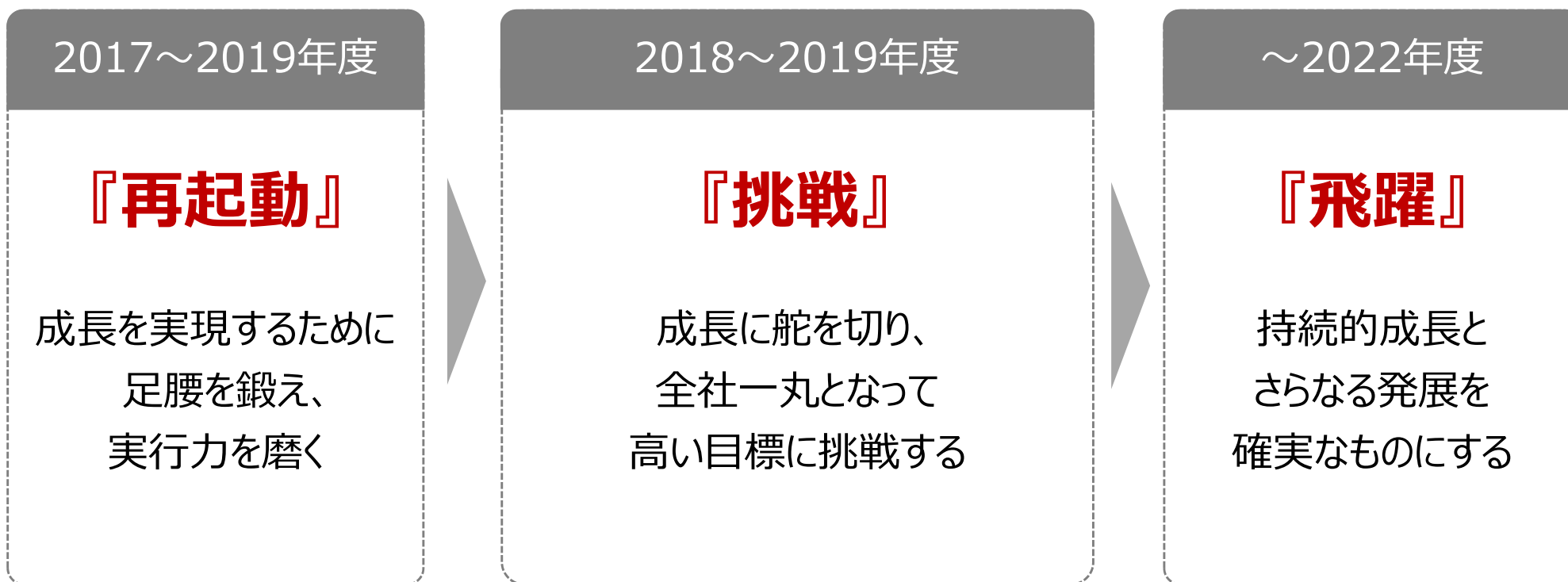


**リコーグループ
成長戦略
『挑戦』**

**2018年2月6日
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員, CEO**

山下 良則

2022年までをスコープとした成長戦略における、「挑戦」の位置づけ



1. リコー再起動の振り返り

構造改革の成果と、ガバナンスの強化



5大原則を見直し、「自前主義」からの脱却を掲げ、オープンな体質へ生まれかわる。

【実施済】

【今後】

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

- 生産拠点の統廃合
- 開発機種種の絞込み
- 本社・バックオフィスのスリム化

⇒ 2017年度で一定の
メドがついた

※北米販売体制最適化は、
体制変更による影響への対応で、
2018年も活動継続

業務プロセス改革

“社内デジタル革命”

- シェアードサービスによる
生産性向上
- 新機能搭載機拡充による
保守プロセス改革
- 生産自動化によるコストダウン

⇒2018年度以降も
継続して取り組む

事業の選別の徹底

聖域を設けずに事業を検証し、以下の分類をする

- ・自社リソースで成長可能な事業
- ・成長性あるがリソース不足な事業
- ・成長が見込めない事業

- 電子デバイス事業の株式譲渡
- 三愛観光の株式譲渡
- リコーインドの支援方針変更

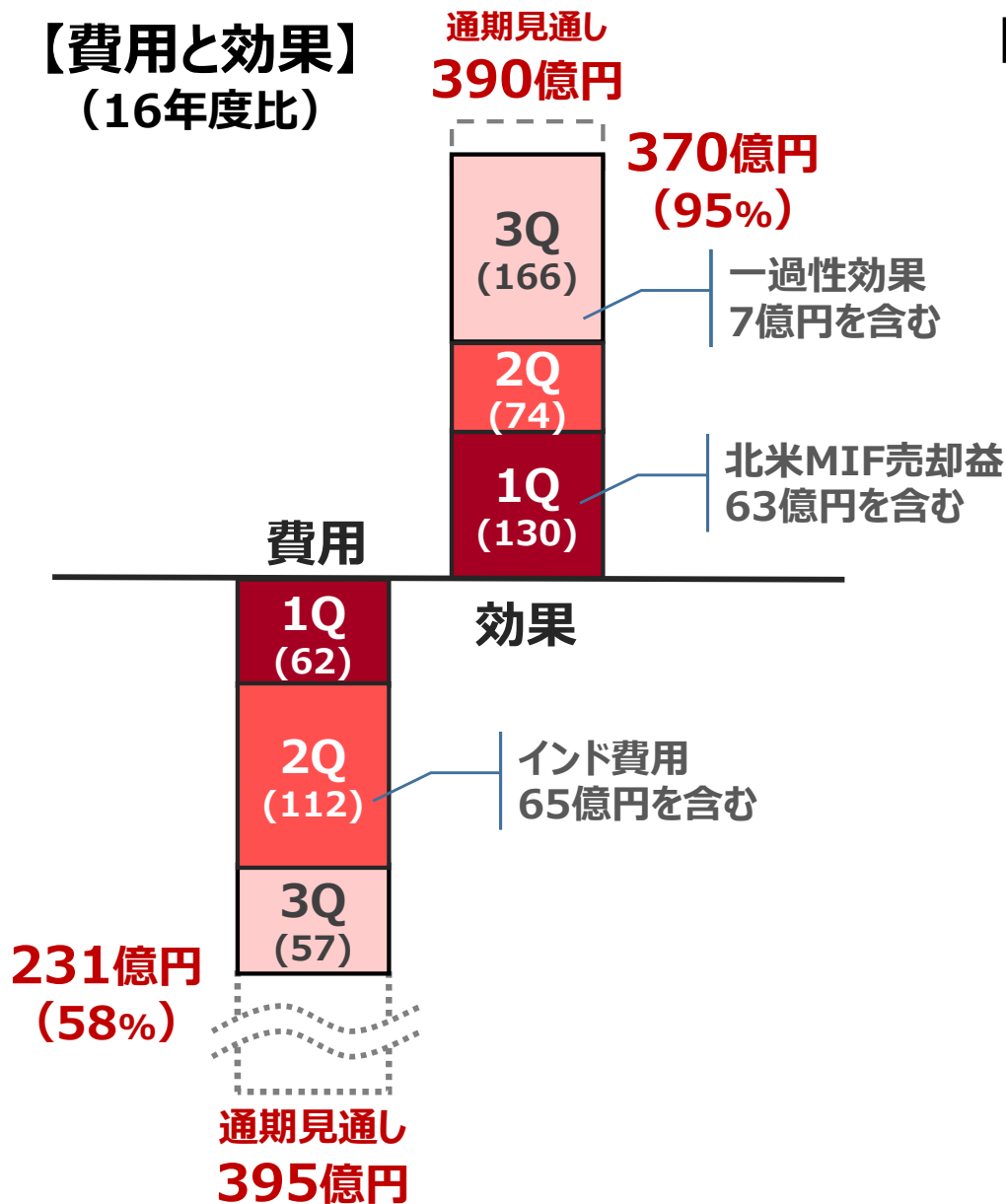
⇒継続的な事業検証

構造改革の成果 ～「稼ぐ力」の推移①

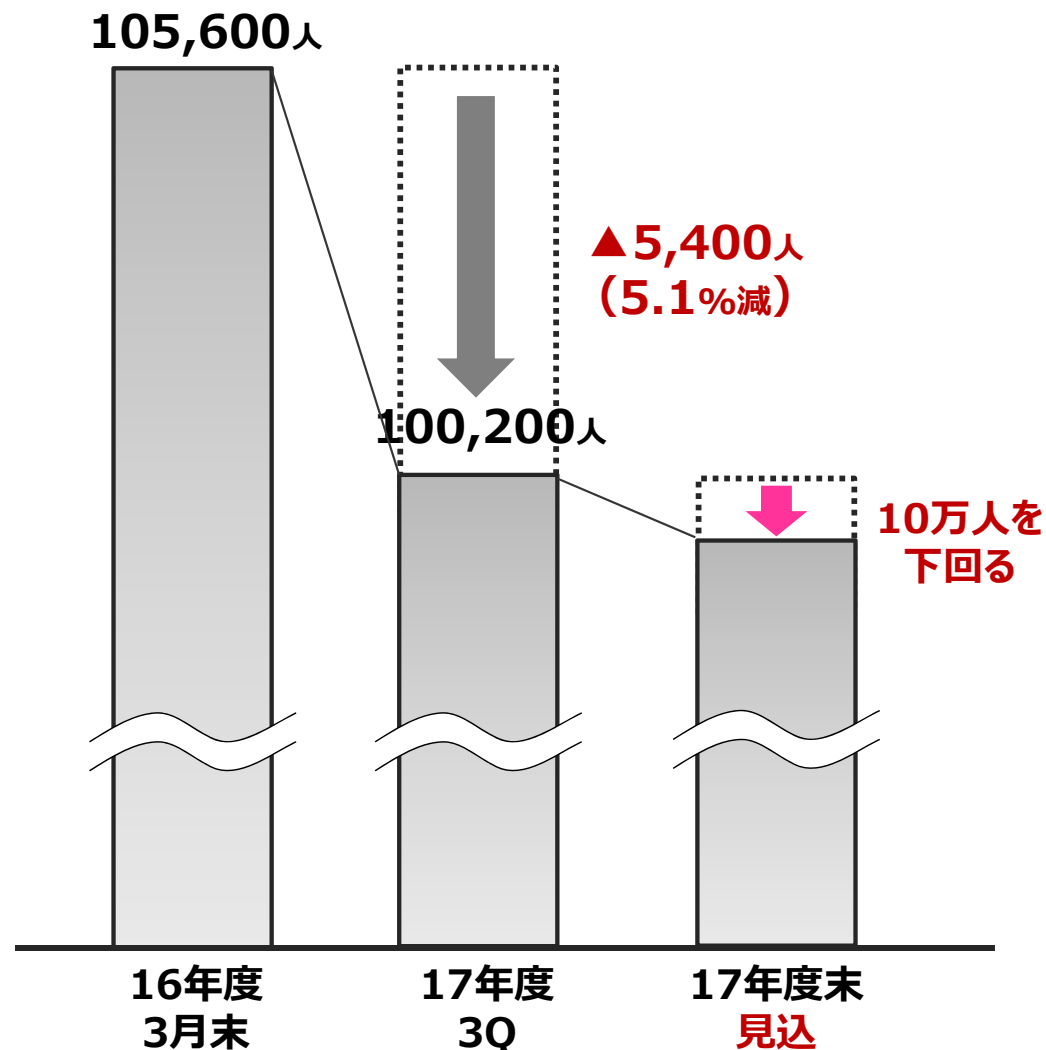
2018.2.1
決算説明会
再掲

RICOH
imagine. change.

【費用と効果】
(16年度比)



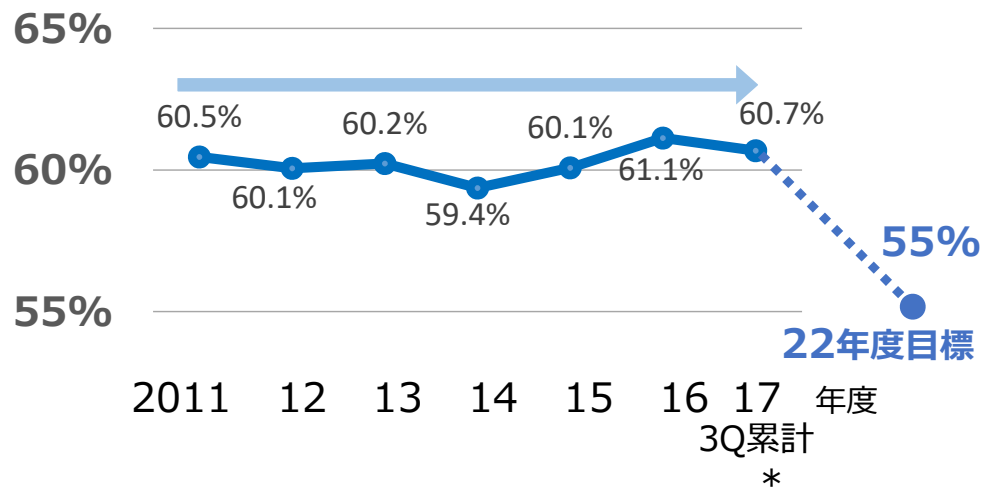
【人員数推移】
(正社員のみ)



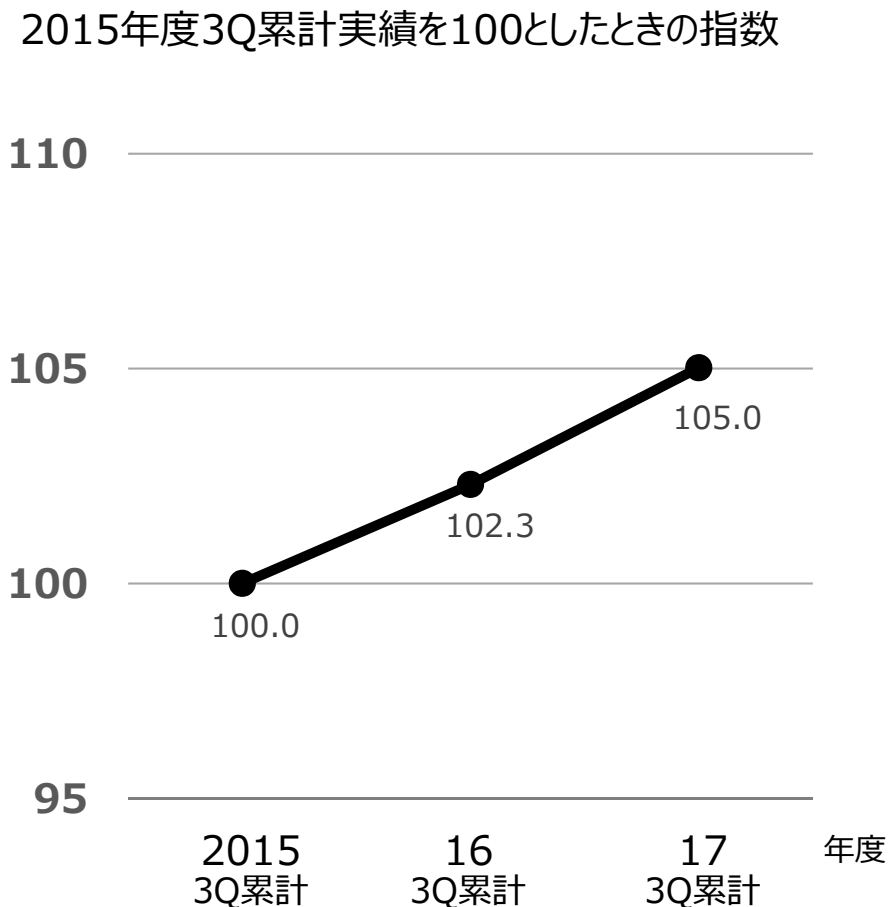
新規
2018.2.6

構造改革の成果 ～「稼ぐ力」の推移②

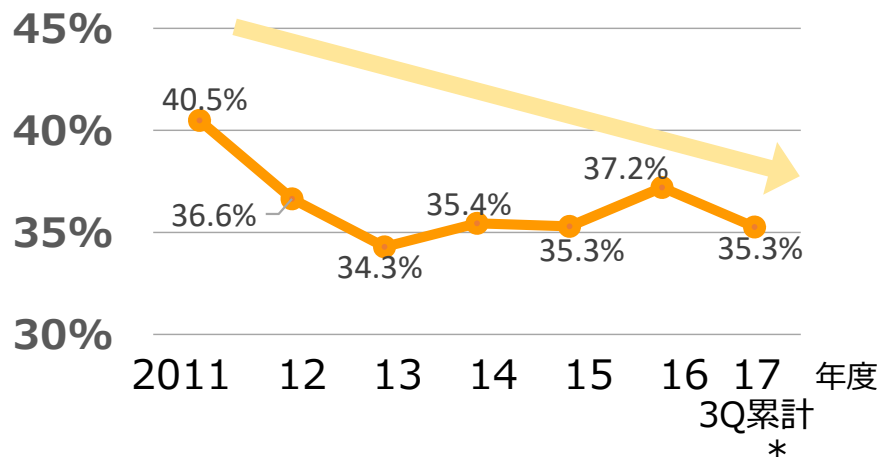
売上原価率の推移



従業員一人あたり売上総利益の推移



販管費率の推移



* 2017年度 3Q累計：構造改革費用および一過性収益・費用を除く

成長戦略を支える経営基盤としての改革

【実施済】

ガバナンス改革

- 取締役 任期1年化
- 社内取締役を対象とした評価制度の制定
- 経営へのアドバイスを目的とした顧問制度の廃止
- ガバナンス検討会の設置

経営管理体制の見直し

- 業績管理体制の見直し
- 組織改革

本社改革

- IR/SR強化
- 本社各機能強化

海外関連会社管理強化

(リコーインドの問題をふまえた見直し)

- 海外子会社の財務及び一定額以上の取引を本社経理部門が管理
- 海外子会社の会計監査法人の選定基準見直し
- グローバル監査チーム体制の整備による内部監査強化
- グループ子会社の会計監査人入れ替え

2. 成長戦略

オープンな経営スタイル

『挑戦』



SDGs*に貢献しない事業は淘汰される

社会課題解決と事業の両立が、企業の絶対的命題に

個人の生き方(嗜好や働き方)の多様化が進む

働く場所の制約が失われ、パーソナリゼーションが加速する

プリンティング技術の役割が拡大する

既存の技術を置き換えるイノベーション

*SDGs : Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)

貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、『誰も取り残されない』社会を2030年までに実現することを目指す。2015年9月の国連サミットで採択。

なぜプリンティング技術の役割が拡大するのか

「衣食住+医+産業」 様々なシーンでの課題

プリンティング技術による 課題解決の可能性

衣：テキスタイル

- ファストファッションに代表される少量・多品種要望の顕在化
- 染色後の大量の排水による環境汚染問題
(中国では年間排水量25億トン：当社調べ)

- 水性顔料インクを利用したウォッシュレス生産
- オンデマンド印刷による少量多品種の在庫レス販売

食：パッケージ

- 食文化がボーダーレス化し、「安全・注意表記」の必要性
- 地域、季節限定もののパッケージによる、小ロット生産ニーズと、大量の廃棄ロス

- Food Safetyに対応した、安心・安全な生産で、少量・多品種を実現

住：インテリア装飾

- 壁紙やフローリング素材は、毎年のトレンド変化により大量の廃棄が発生

- 安全性と耐久性を両立したインクにより、生産および販売の在庫ゼロ、廃棄ゼロを目指す

医：ヒト組織モデル

- 薬の安全性・有効性評価のためのヒト組織モデルの需要が高いが、現在の技術では組織モデルの再現には限界があり、検査品質に課題がある

- 細胞数と細胞配置をコントロールし、生体内の機能を再現するヒト組織の作製を実現

産業：もの作り革新

- 金型製作を含めた工程のリードタイムが長い
- 製品の複雑化による部品点数の増加

- 複雑な構造を一体化する3Dプリンティング
- リードタイムの短縮

バリューチェーンのムダを解消し、
廃棄物を削減。
さらに食や医療など安心・安全
な社会づくりに寄与する
社会課題の解決

マスクスタマイゼーションが
可能となり、
多様化する個人
に対応し、
消費者の選択肢を増やす

社員

明るくイキイキと働く組織・風土

顧客

EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESの提供

株主

ESG + F(Finance)で選ばれる企業価値の実現

社会

持続可能な社会を、ビジネスの力で

「“はたらく”をよりスマートに」に徹底的にこだわる。
プリンティング技術の可能性を拡げる。
事業活動を通じて、SDGs*の達成に貢献する

SDGsの達成のために、リコーが取り組む**5つのマテリアリティ***

生産性向上

知の創造

生活の質の向上

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現

*5つのマテリアリティ：

SDGsの達成に貢献するために、リコーが注力する重要課題への取り組み。**Prosperity** (持続可能な経済)、**People** (持続可能な社会)、**Planet** (持続可能な地球環境)の観点で、上記の5つの取り組みを定めた。

財務目標（全社）

	2016年度	2019年度	2022年度
売上	20,288	22,000	23,000
営業利益	338	1,000	1,850
営利率	1.7%	4.5%	8.0%
ROE	0.3%	6.9%	9.0%以上
FCEF ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー	—	1,000 2017年度-2019年度の累計	2,500 2020年度-2022年度の累計

単位 億円

強みに立脚した事業展開

- オンデマンド、マスカスタマイゼーションという時代の要請に、リコーの強みで応える
 - ・ 顧客基盤 (お客様、お客様をカバーする販売・サービスネットワーク、お客様先で稼働するデバイス)
 - ・ デバイ스에組み込まれたプリンティング、キャプチャリング(光学と画像処理)の技術

オープンな経営スタイル

- 脱自己完結、脱自前主義 (オープンイノベーション、外部資本を活用した新規事業創出)
- 全員参加の社内デジタル革命
 - ・ クラウドグループウェアをグローバル全社員で統一し、社内コミュニケーションをオープンに

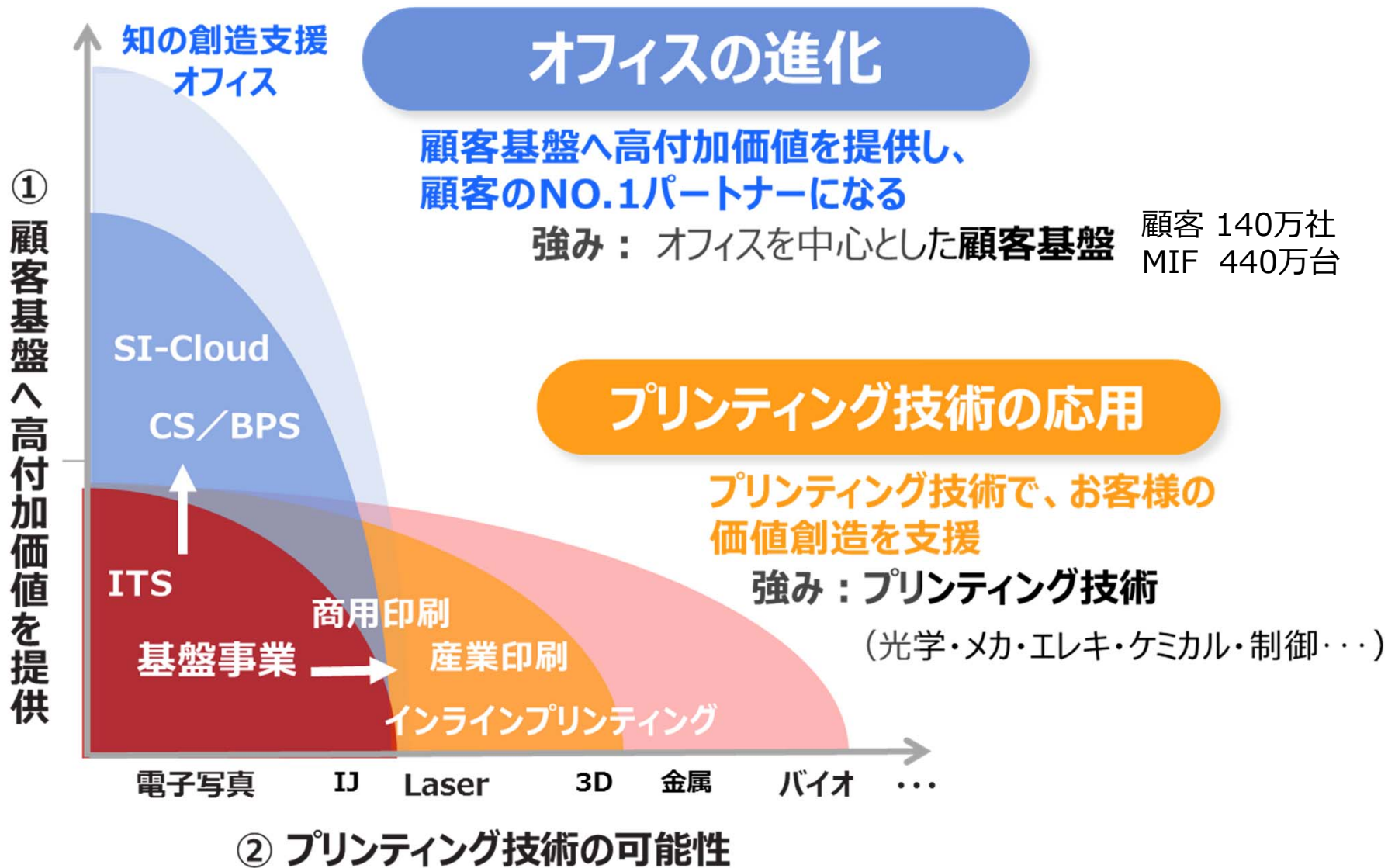
メリハリのついた成長投資

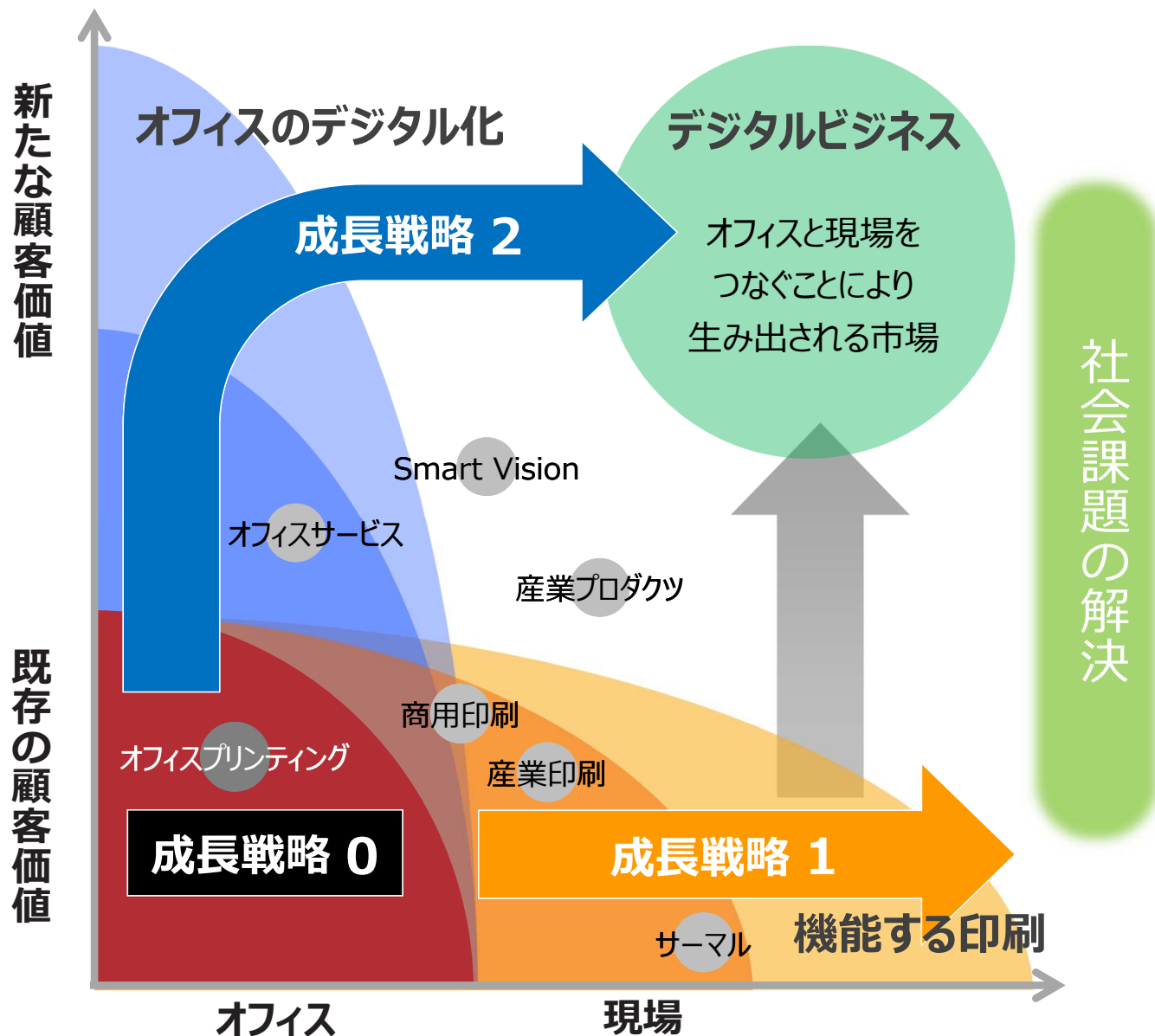
- 2018~2019年度で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画

強みを活かした成長の方向性 (リコー 再起動)

再掲
2017.4.12
会社説明会

RICOH
imagine. change.





成長戦略 0

MFPを進化させ、
オペレーションを磨き、
顧客基盤を固める

成長戦略 1

プリンティング技術の
可能性を追求し、
顧客基盤を拡大する

“表示する印刷”から“機能する印刷”へ

成長戦略 2

顧客基盤にリコーならではの
付加価値をのせ、
さらにオフィスと現場をつなぐ

事業領域ごとの財務目標

成長戦略1、成長戦略2にそれぞれ1,000億円のM&A投資を行い、事業構造を変える。

売上構成比

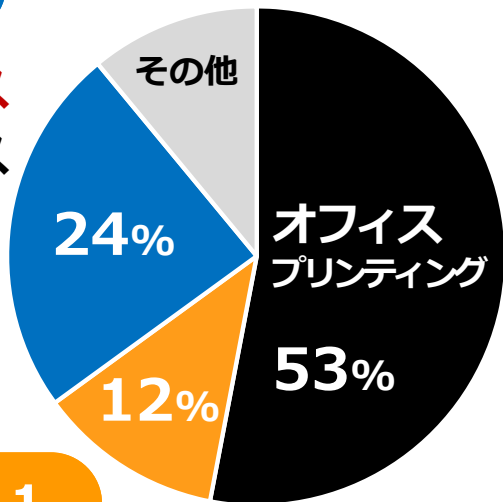
2016年度
20,288億円

2019年度
22,000億円

2022年度
23,000億円

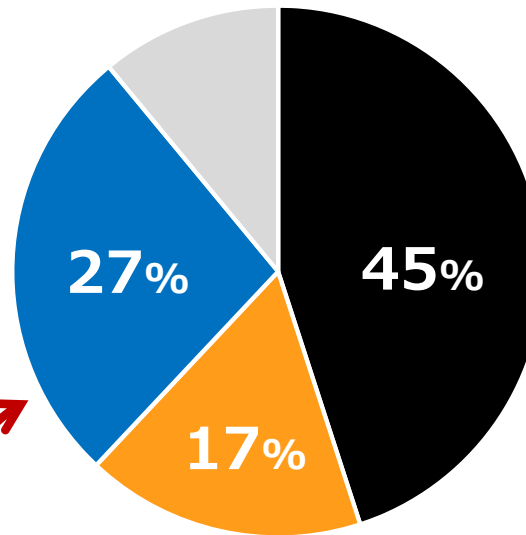
成長戦略 2

デジタルビジネス
オフィスサービス
産業プロダクツ
Smart Vision



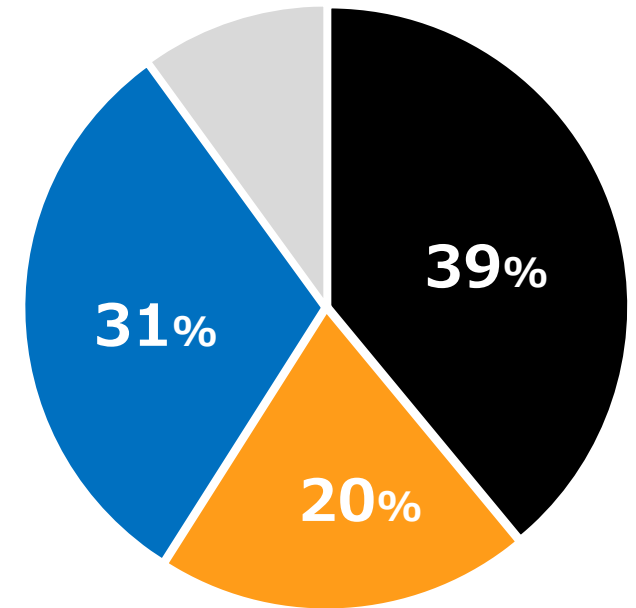
成長戦略 1

商用印刷
産業印刷
サーマル



投資
1,000億円

投資
1,000億円



“表示する印刷”で事業領域を広げ、 “機能する印刷”で産業革新を起こす

プリンティング技術による産業革新

“機能する印刷”

プリンティング技術による
新たな価値創造

“表示する印刷”

紙以外にプリント



紙・本・販促・DM



2.5D



フィルム



建材



布



食品



電池用部材印刷



均一造粒



プリント
エレクトロニクス



アディティブ
マニュファクチャリング



バイオプリンティング
(細胞積層)

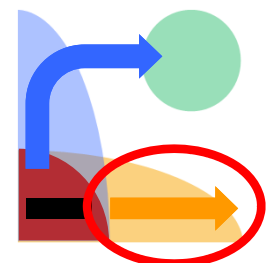
生産性向上

知の創造

生活の質の向上

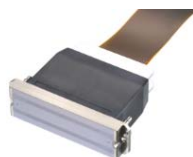
脱炭素社会の実現

循環型社会の実現



オフィスプリントから工業製品加飾まで幅広く対応

ヘッド



MH54xxシリーズ



MH52xxシリーズ



MH24xxシリーズ



GHxxxxシリーズ

インク

UV

Latex

水性

プリンター



Pro T7210



Pro L4160



Pro VC60000



Ri 3000/6000



Ri 100



GELJET printer

用途



加飾・装飾品

ソフトサイネージ・フィルム



商用印刷/
コート紙(光沢紙・塗工紙)

衣服・織物



オフィス用紙・普通紙

プリンティング技術(材料+プロセス)による新たな価値創造

材料

プロセス

用途



つながるエッジデバイスをアプリケーションと組み合わせ、
新たな価値を創出する

生産性向上

知の創造

生活の質の向上

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現

蓄積データの連携・活用

価値を生むワークプレイス

- ・コンシェルジュサービス (店舗とオフィス)
- ・社会インフラの点検 (点検現場とオフィス)

知的生産性/コラボレーションの進化

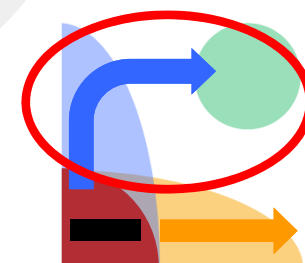
- ・手書き文書のデータ化、AI-OCR
- ・会議支援サービス(AI + IWB)

オフィスのワークフロー改革 (中小企業中心)

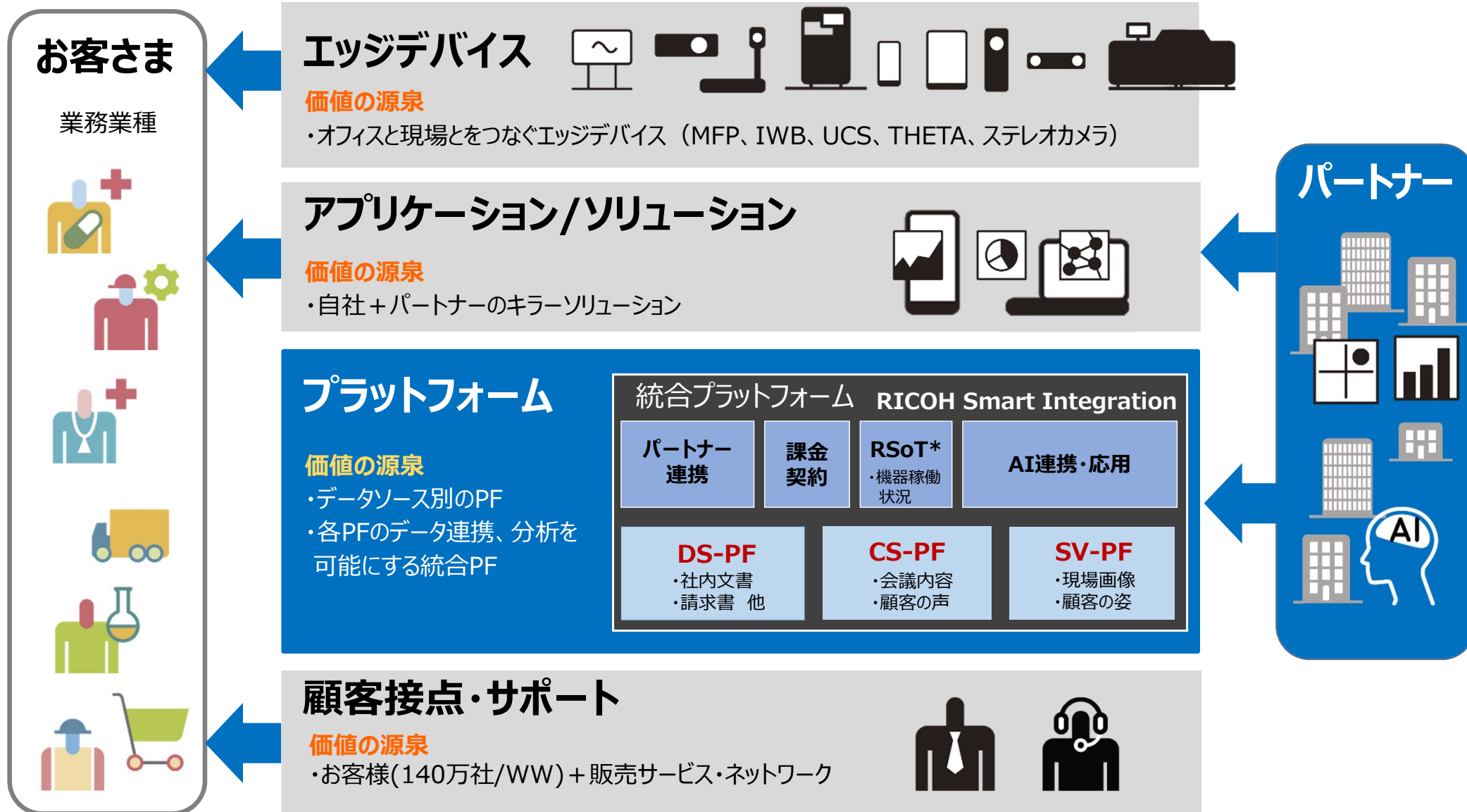
- ・スクラムパッケージ、RPA

オフィスのコミュニケーション改革 (大手企業中心)

- ・つながるエッジデバイス (MFP、IWB、UCS、THETA)



リコーの強みと外部の知見の組み合わせで、プラットフォームの価値を高める。



*産業機器を遠隔で監視できるリモート環境の構築サービスとして「RICOH Open Remote Services」の名称でお客様に提供しています(http://jp.ricoh.com/release/2017/0706_1.html)。

MFP・プリンターの価値を磨き、
お客様満足度のNo.1企業で在り続ける

基盤事業の“最強”化

MFPの進化

- ・つながるMFP（クラウド連携）
- ・企業を跨ぐ業務フロー変革のキーデバイス

協業の強化

- ・生産委託、OEM、アプリケーション開発委託等
- ・サプライチェーンのデジタル化、最適化

オペレーション・エクセレンスの追求

- ・生産の自動化 ・保守プロセスの最適化
- ・デジタルマニュファクチャリングの実現

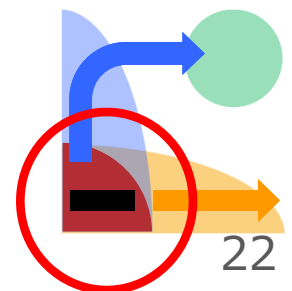
生産性向上

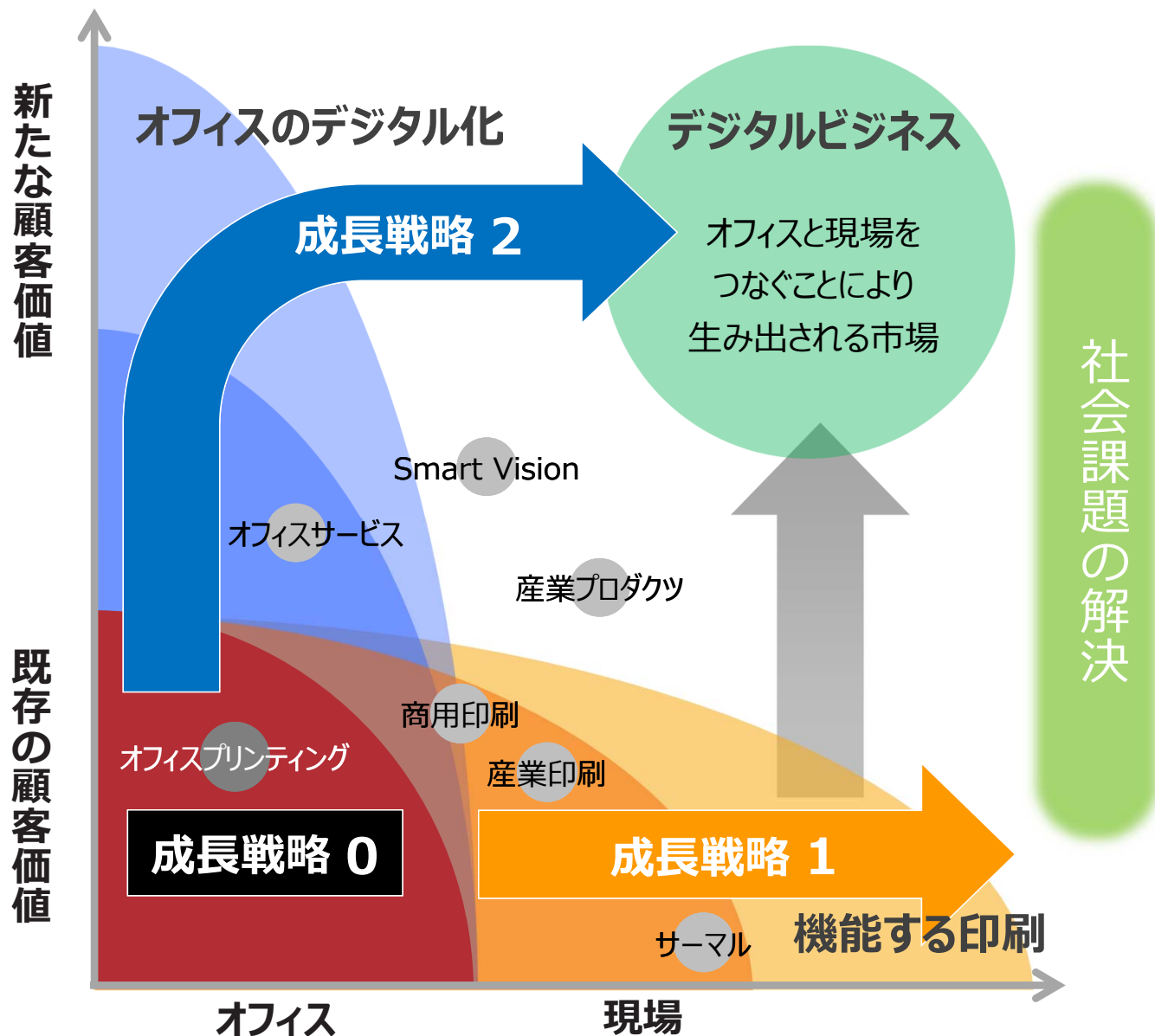
知の創造

生活の質の向上

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現





成長戦略 0

MFPを進化させ、
オペレーションを磨き、
顧客基盤を固める

成長戦略 1

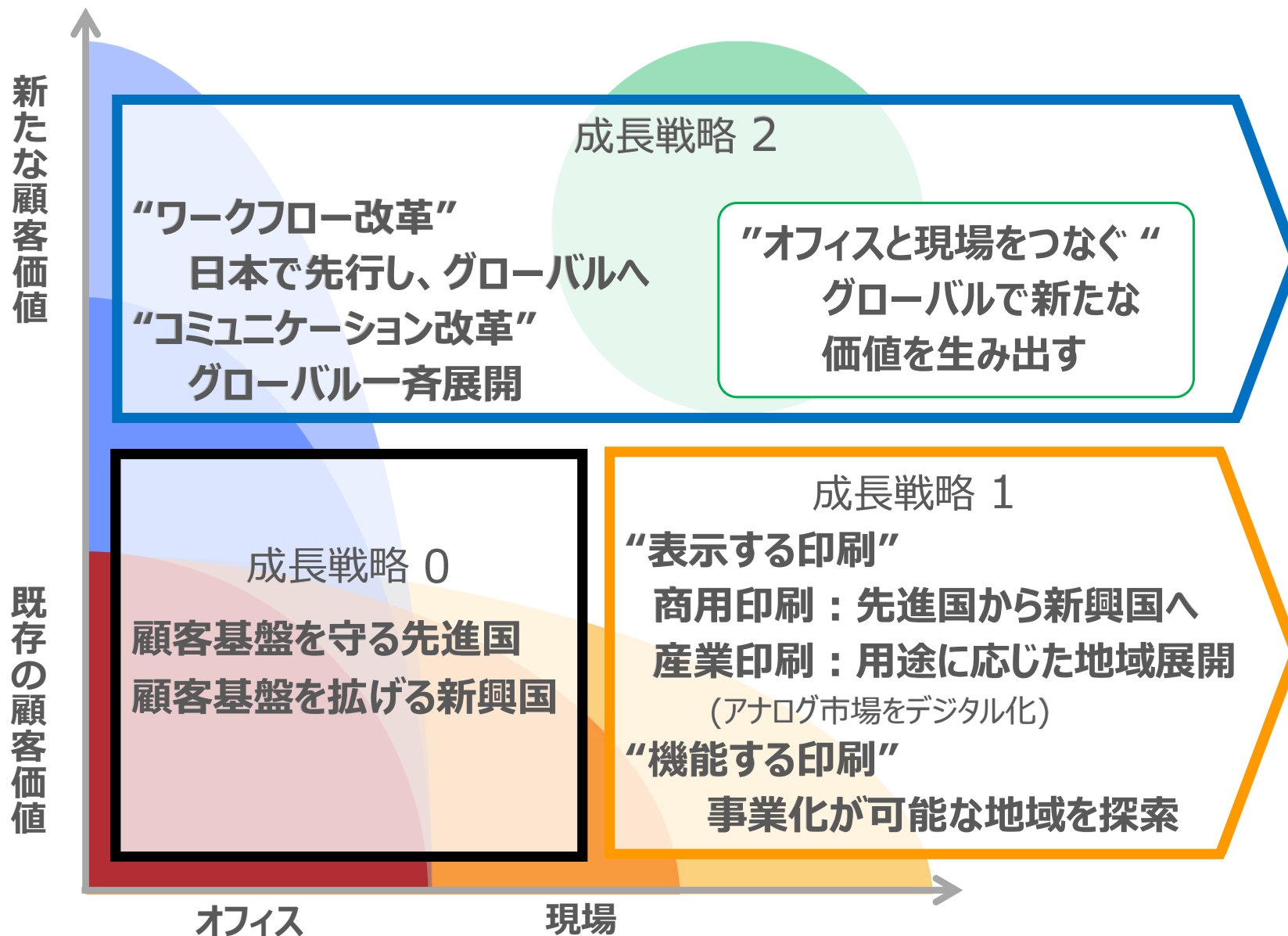
プリンティング技術の
可能性を追求し、
顧客基盤を拡大する

“表示する印刷”から“機能する印刷”へ

成長戦略 2

顧客基盤にリコーならではの
付加価値をのせ、
さらにオフィスと現場をつなぐ

成長戦略のグローバル展開（地域戦略）





銀座四丁目交差点の三菱三愛ドリームセンター。全面ガラス張りの円筒形ビルは、当時の常識を超えたものだった。リコーグループの創業者である市村清は、五重塔の建築技術にヒントを得て、不可能と言われた本ビルの建設に成功した。

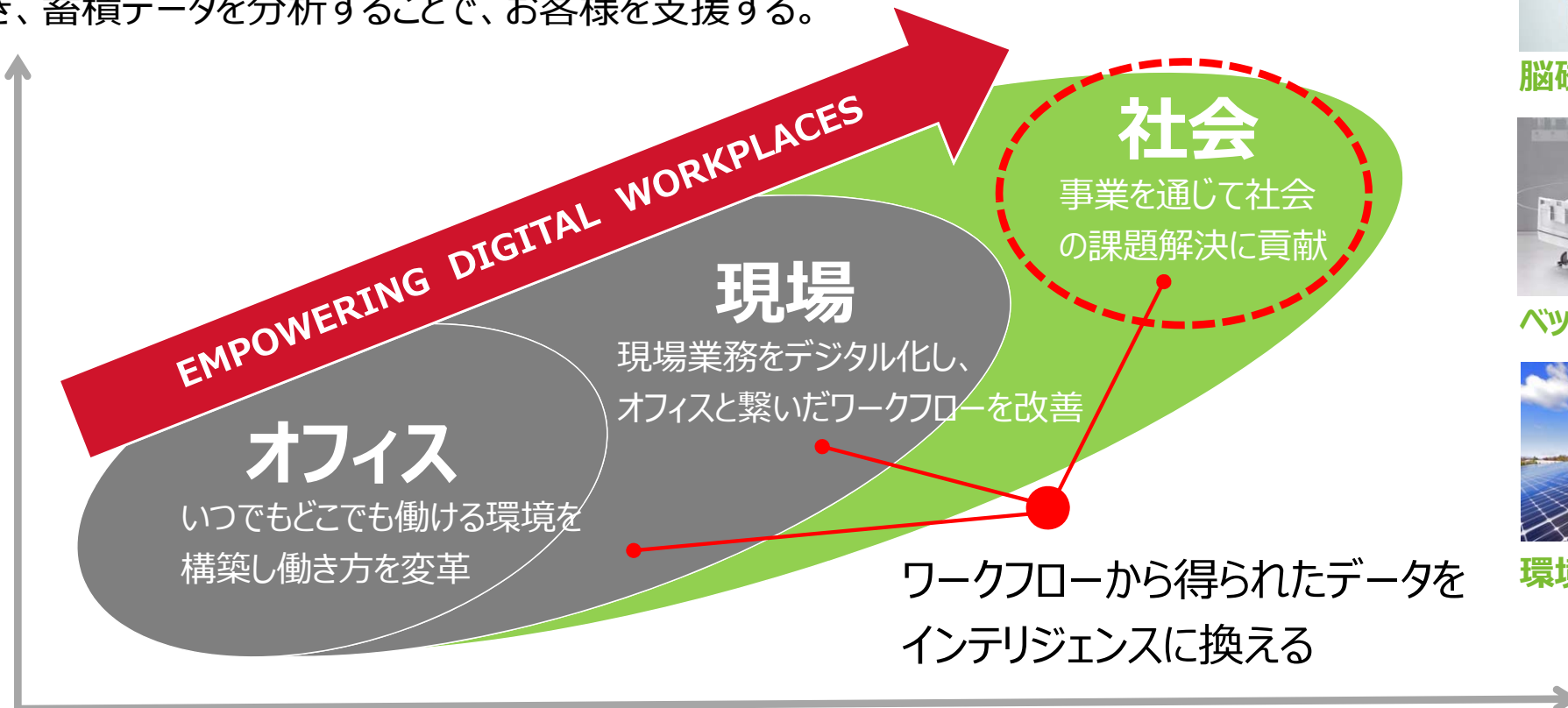
リコーはこれまでオフィスにおけるお客様にイノベーションを通じ、価値の提供に取り組んできた。今、社会が大きく変わりつつある中で社会課題に広く目を向けることが企業活動に求められている。我々は、

社会課題解決に貢献

できる領域において、新たな価値創造に挑戦する。

仕事のデジタル化余地

ワークプレイスの仕事をデジタル化する。デジタル化された仕事を繋ぎ、蓄積データを分析することで、お客様を支援する。



脳磁計



ベッドセンサー



環境

価値提供領域の広がり

従来的一般オフィス”から、“ワークプレイス(働く場所)”へ。さらには社会へと拡大する。

強みに立脚した事業展開

- オンデマンド、マスカスタマイゼーションという時代の要請に、リコーの強みで応える
 - ・ 顧客基盤 (お客様、お客様をカバーする販売・サービスネットワーク、お客様先で稼働するデバイス)
 - ・ デバイ스에組み込まれたプリンティング、キャプチャリング(光学と画像処理)の技術

オープンな経営スタイル

- 脱自己完結、脱自前主義 (オープンイノベーション、外部資本を活用した新規事業創出)
- 全員参加の社内デジタル革命
 - ・ クラウドグループウェアをグローバル全社員で統一し、社内コミュニケーションをオープンに

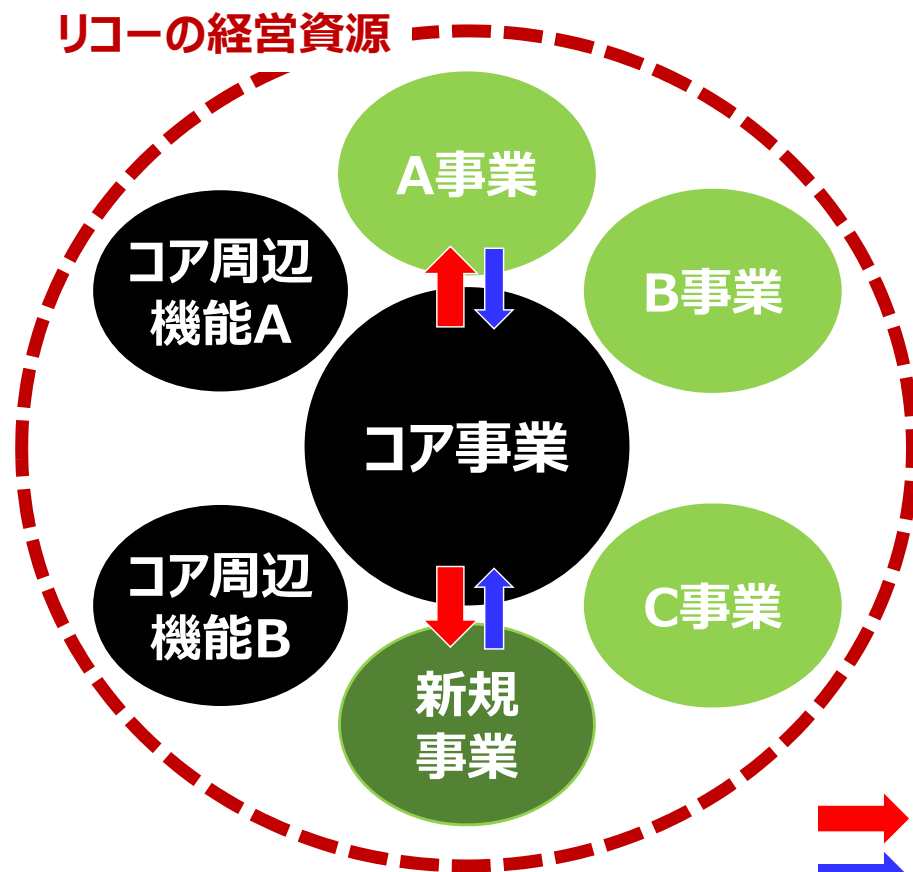
メリハリのついた成長投資

- 2018~2019年度で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画

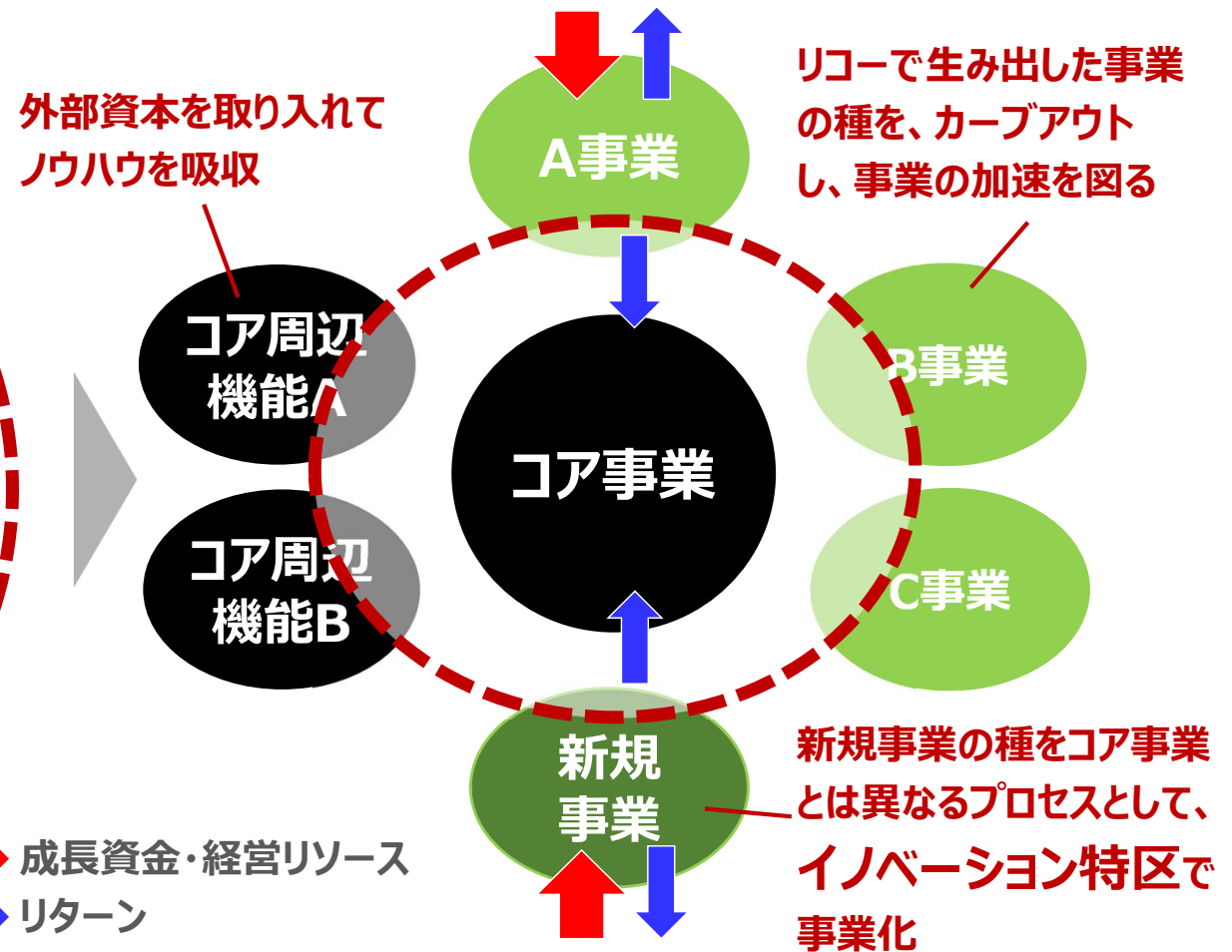
新規事業を生みだす経営スタイル

積極的なオープンイノベーション、外部資本や知見を活用し、経営のスピードを上げる

従来の経営スタイル

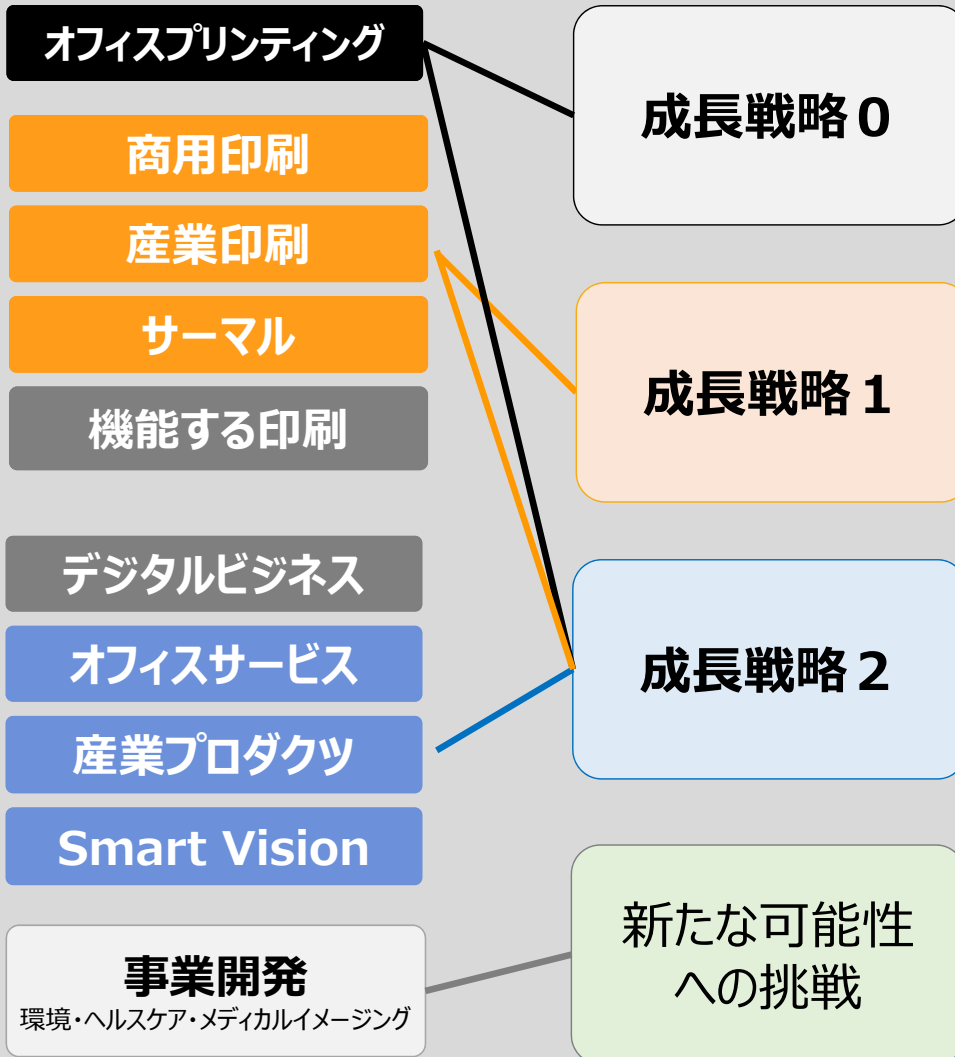


新しい経営スタイル

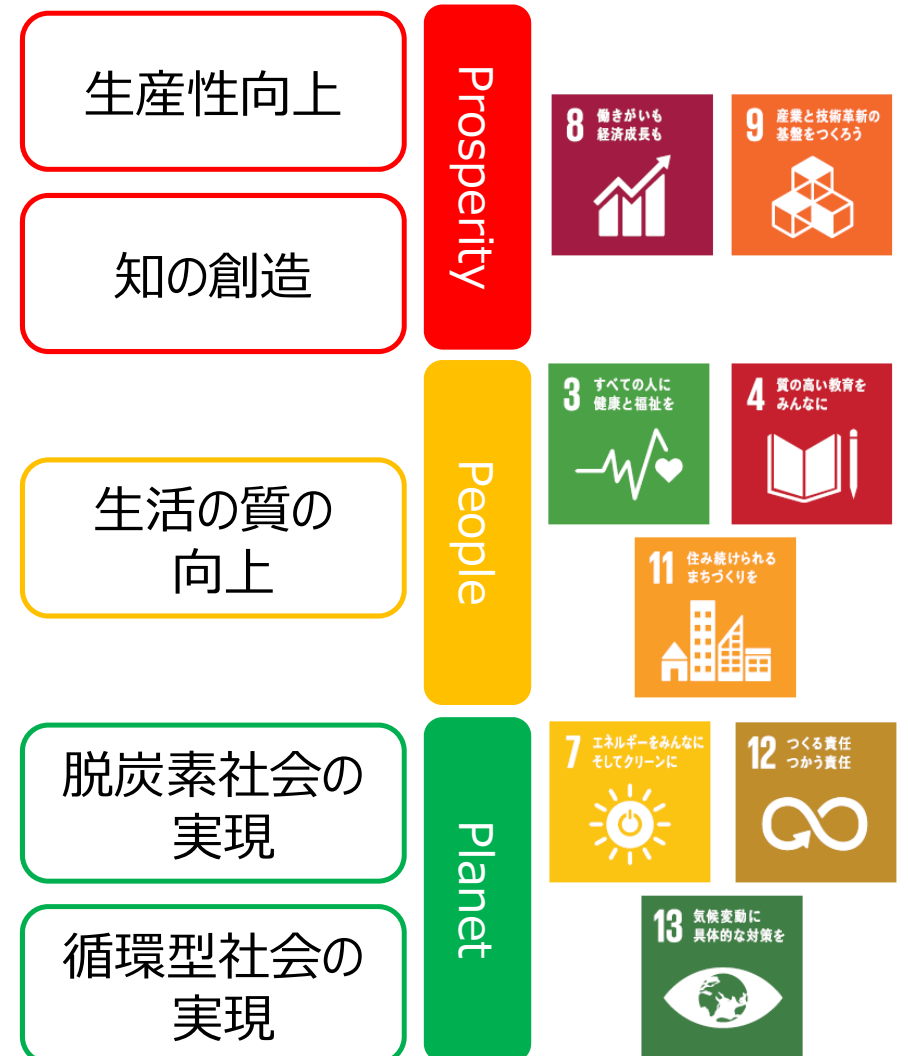


全ての事業がSDGsの達成に貢献する

リコーの事業と成長戦略



事業を通じて提供されるマテリアリティとSDGs



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.