

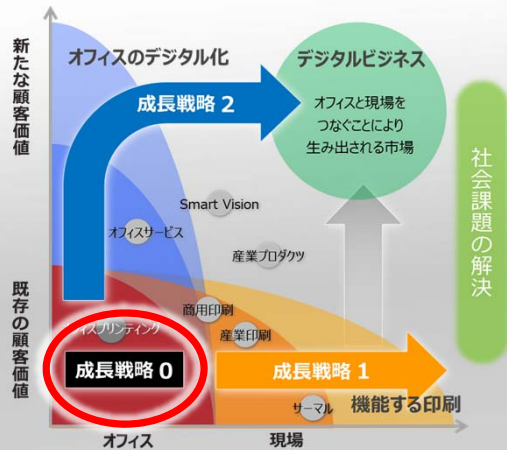
リコー 挑戦

第一四半期を終えて

2018年7月27日
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員, CEO

山下 良則

決算説明会に合わせて、四半期ごとに成長戦略の進捗を中心に報告していく



成長戦略 0

オペレーションを磨き、MFPを進化させ、顧客基盤を固める

- 4月27日に実施した2017年度の決算説明会にて、今年度は、2月に公表した「リコー挑戦」で示した成長戦略について、進捗を報告することをお約束しました。
- 今回、7月の第一四半期決算では、成長戦略0(ゼロ)の進捗をご報告いたします。

成長戦略0で実現すること

RICOH
imagine. change.

成長戦略0では「オペレーション・エクセレンスの追求」と「MFPの進化」を目指す

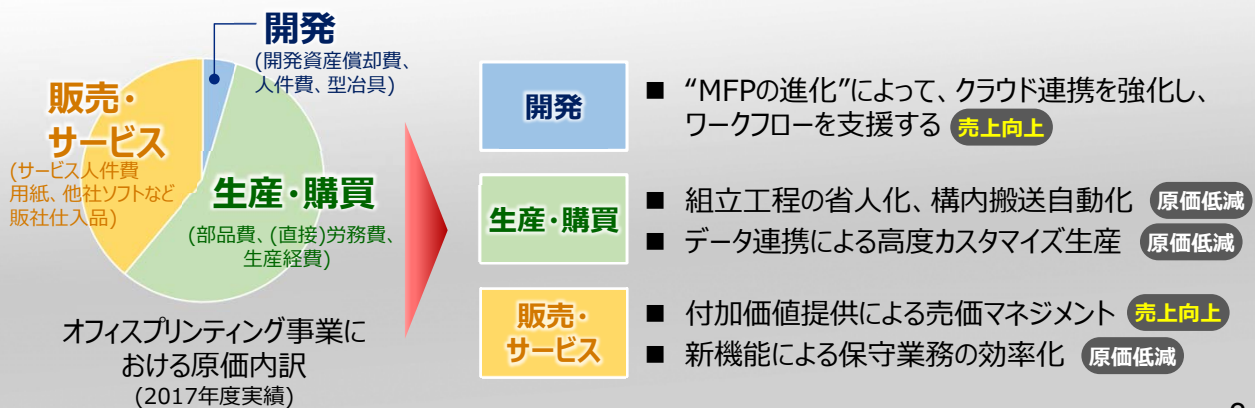
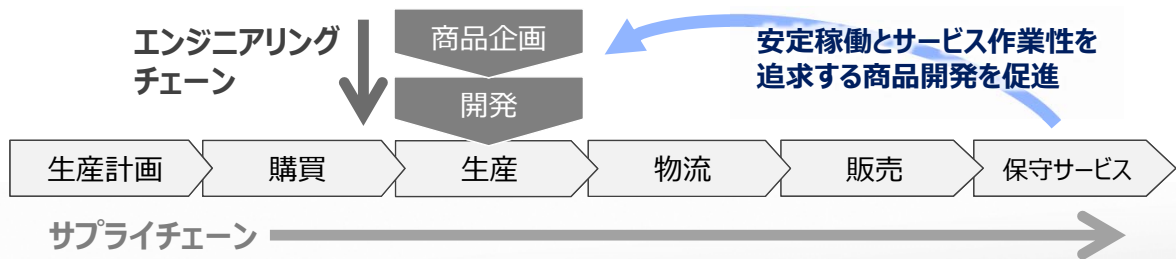


2

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 成長戦略「リコー挑戦」の中で、成長戦略0(ゼロ)として、基盤事業の“最強”化を掲げました。
- 成長戦略0(ゼロ)では、MFPプリンターの価値を磨きながらお客さまの満足度ナンバーワンの企業であり続けることを目指しています。
- そのために、「オペレーションエクセレンスの追求」として、事業運営の体制の見直しやスリム化による体質強化を掲げるとともに、「協業の強化」を進めて自前主義からの脱却を図りながら、「MFPの進化」を推進していきます。
- 本日は、「オペレーションエクセレンスの追求」のための施策、「MFPの進化」のための施策を、それぞれ整理してお伝えします。

バリューチェーン横断でオペレーションを磨き、原価低減を進めて**売上原価率55%**を達成する



- 「オペレーションエクセレンスの追求」では、全社として売上原価率55%を達成するという目標設定をしております。
- 2017年度の売上原価率はおよそ60%になっています。これを55%にすることを、次の中計に向けての目標に設定しました。
- リコーでは、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンを含む事業トータルバリューチェーンを、購買・生産から販売・サービス、さらにはお客様に商品をお届けする物流から、お客様のIT投資をサポートするファイナンスまで、エンド・ツー・エンドで揃えています。
- このうち、物流については、既に物流機能強化の一環としてリコーロジスティクスの資本提携を進めました。物流業界は、慢性的な人手不足や、それを補うIT化、ロボット化の要請など、まさに転換期にあります。実際、われわれのビジネスは、ハードウェアだけでなく、サプライを定期的にお客様に届けることが必要です。IT化を含めて、実績のあるパートナーのお力を借りながら物流機能を強化していくことを進めています。
- 左下図において、オフィスプリンティング事業における原価構造を示しました。原価というと、生産のことを想像しがちですが、販売における仕入や、サービスにおける人件費なども原価に含まれています。また、開発では償却費を原価として、機種ごとに管理をしています。
- 右に示したように、これらの原価低減だけでなく、売上向上にも取り組んでいきます。ここで挙げている一つひとつの活動が、売上原価率55%実現に向けた取り組みになります。



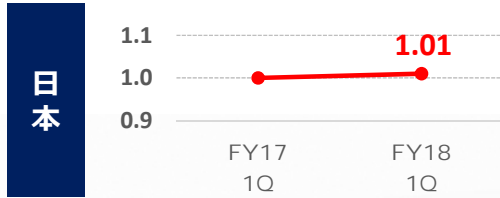
売価マネジメント

～オペレーション・エクセレンスの追求①～

「付加価値提供」と「顧客層シフト」の両輪で、売価を向上させる

直売 MFP売価推移
(FY17 1Qの実績を“1”としたときの变化)

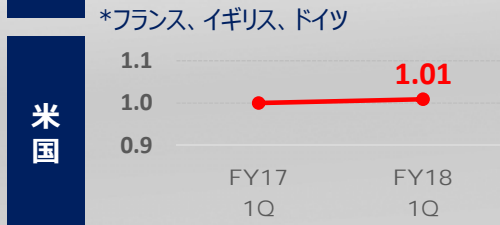
成果と課題



大手顧客商談の**案件マネジメント**を徹底。
SMBシフトも進み売価を維持。



フランス、イギリスでは大手顧客商談のきめ細かな**案件マネジメント**が効果を上げる。
ドイツでは**コミッション制度の見直し**でSMB向け売価が上昇。



利益重視の評価制度・価格体系への変更が効果を上げる。
官庁から民間へのシフトを進め平均売価を維持。

*フランス、イギリス、ドイツ

- 次に売価マネジメントについてご説明いたします。
売価マネジメントは、「付加価値提供」と「顧客層シフト」を両輪として、推進しています。
- 前年同期と比べたMFP売価を示しています。日本・米国は売価を維持しており、西欧3か国では、1.1倍程度で推移しています。
- 各国ごとに施策は変わりますが、日本では、大手商談での案件ごとのマネジメントを徹底し、SMBへの商談シフトが進んでいるため、売価を維持出来ています。
- 欧州では、ドイツはコミッション制度やSMBのディールを見直すことで売価維持している一方、フランス・イギリスでは大手顧客案件を管理することで売価を改善しています。
- 米国では、利益重視の評価制度や価格体系の変更で効果を上げています。
- ただし、売価マネジメントは、販売現場の意識改革やお客様のご理解も必要なので、すぐに顕著な結果は出にくいいため、引き続き注視し、また地道に取り組んでいきます。



生産戦略 - 中国華南新工場 (7月19日に発表)

～オペレーション・エクセレンスの追求②～

RICOH

imagine. change.

デジタル技術を取り入れ、高効率なオフィスプリンティング機器の生産工場を設立する

目標

EM率* ▲50%

生産効率 +30%

供給リードタイム ▲20%

* Emergency Maintenance

外観イメージ



概要

<デジタル技術を取り入れた最先端工場>

名称 : 理光创想智造有限公司

(Ricoh Manufacturing China Ltd.)

場所 : 中国華南地区 (広東省東莞市)

面積 : 土地9万㎡、建屋8万㎡

(生産エリア5万㎡)

着工 : 2018年 7月末予定

竣工 : 2019年 8月予定

総工費 : 約75億円

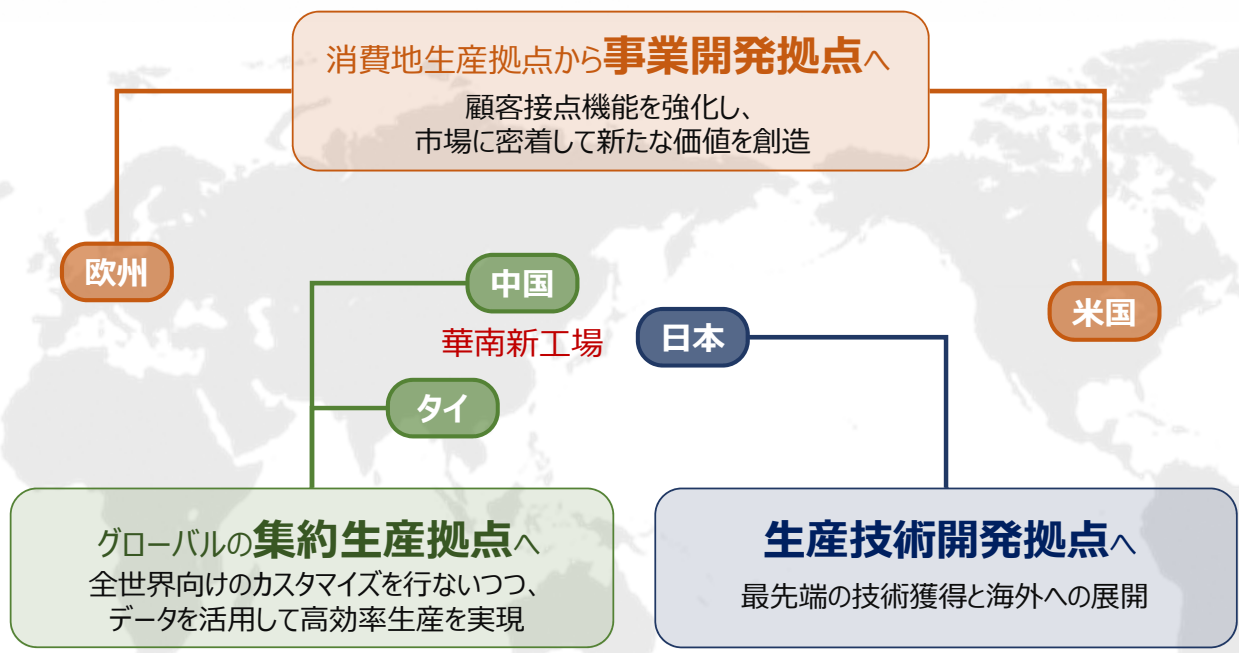
- さらに、生産のオペレーションエクセレンスという視点で説明いたします。
- 7月19日に、中国に新工場を設立すると発表しました。デジタル技術を取り入れた最先端工場として、開発生産のものづくりについても大きな改革を進めていこうと考えています。
- 設定している目標値として、生産効率で30%、供給リードタイムで20%改善していきます。また、定期保守以外の修理対応である、エマージェンシーメンテナンス (EM) 率を50%低減させることで、品質向上も目指します。
- なお、次頁にて、この工場の位置づけ、および他の生産拠点の位置づけを説明いたします。



生産戦略 -各生産拠点の新たな位置づけ

～オペレーション・エクセレンスの追求②～

各拠点が開発や販売と連携しながら、グローバルでの**SCM原価を20%低減**させる



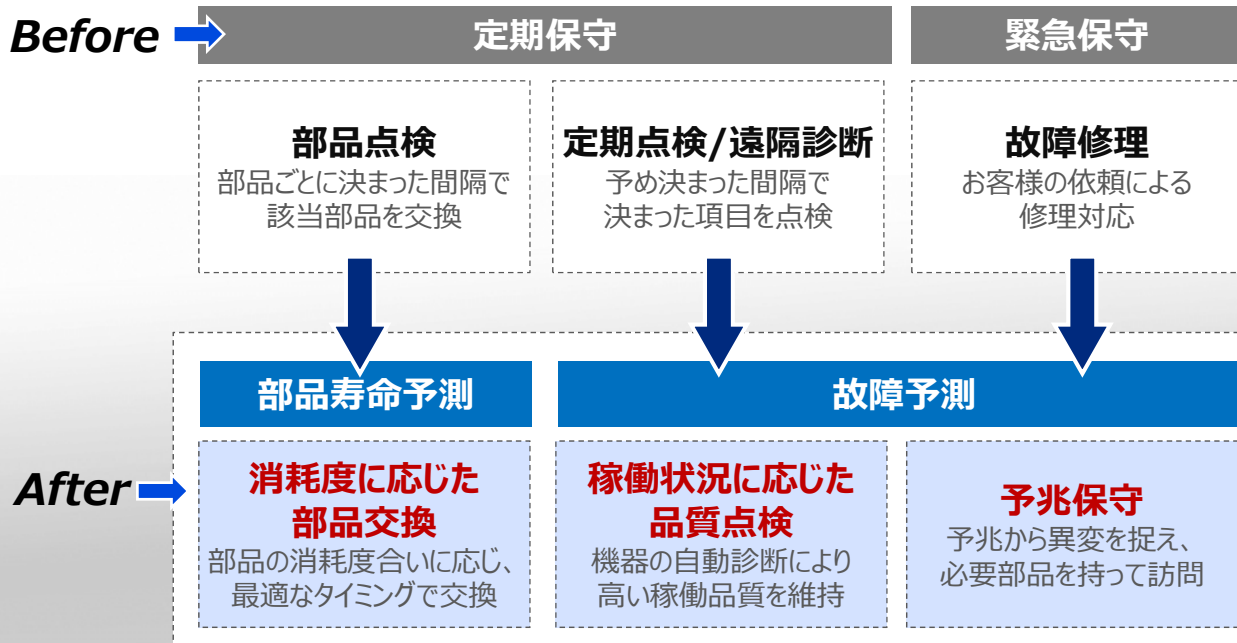
- これまで消費地/適地生産として、欧米、中国、アジアに生産体制を構築してきましたが、ここ5～6年は、欧州、米国の工場は消費地生産拠点として、お客様の要望を随時受けて、カスタマイズやコンフィギュレーションをする工場として、整備してまいりました。
- それを、ここ1年ぐらい前から、事業開発拠点に様変わりをさせています。米国や欧州の工場はその技術者、ノウハウを使って、大きく事業開発の拠点到にシフトしています。
- 具体的には、イギリスの工場は商業印刷のカスタマーエクスペリエンスセンターとして、お客さまにデータや用紙を持ってきていただき、実際のプリントをやっています。さらに、今春には、産業印刷の欧州マーケティングセンターも設立しました。生産技術や技術ノウハウがある工場だからこそ、商業印刷、産業印刷の高額商品でのお客さまへの説明やデモ連携ができています。
- カスタマイズを欧米工場で行わないことで、タイと華南新工場では、バラエティーに富んだ商品を生産することになりますが、この数年間で、ある程度地域ごと、お客様ごとの傾向が分かっているため、従来の量産だけではない集約生産拠点到に仕立てられていける手応えを感じています。
- 特に華南新工場ではIoTセンサーを工場内に仕掛けて、お客さんとつなぎたいと思っており、アジアの工場ハードウェアをグローバル生産供給ができると考えています。

新機種で実現するサービス改革

～進化するMFP①～

RICOH
imagine. change.

故障予測や部品寿命予測が可能になる次世代機種は、**ダウンタイムを50%削減**する



7

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 続いて、進化するMFPについてご説明します。
- 今年度発売するカラー複合機の新機種は、従来とは全く異なる思想で作られており、保守サービスの効率を上げながら、お客さまのダウンタイムを半分にするという目標を置いています。
- 複写機の場合、定期保守があり、部品の定期交換、機械の定期点検を各国各地域で行っています。さらに、定期保守の間に何か問題が起こると、故障修理という、緊急保守をやっていますが、問題が発生してから対応となるため、お客さんにも待たせるという課題があります。
- これに対して、機械に部品寿命予測と故障予測という機能を搭載することにより、稼働の状態によって部品を交換したり、サービスマンの保守点検を進めていきます。これによって、予兆保全が可能になっていきます。
- 今後3年から4年の間に、この機能が付いた機種に置き換わっていくことで、保守サービスも原価が下がり、お客さんのダウンタイムも50%減を狙うということで進めております。



オフィスの中でMFPが担う役割

～進化するMFP②～

RICOH
imagine. change.

MFPは多様なネットワーク機器やサービスと連携して“センター化”または“エッジ化”する



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

8

- もう一つ、進化するMFPという視点でいうと、MFPは中小企業と大手企業で別の役割を担うと考えています。
- 中小企業では、ワークフローやデータがクラウド上で処理されるなど、MFPがセンターマシンとしてワークフローをつかさどるといふかたちになると思います。
- 大手企業では、多様なクラウドサービスやツールを活用しており、「MFPのオープン化（エッジ化）」が不可欠（第三者のクラウドサービスとの連携に制約があるMFPでは、お客様に選ばれない）と考えています。
- 今後もまた四半期ごとに成長戦略の進捗をお伝え出来ればと思っています。
- 本日はどうもありがとうございました。

RICOH
imagine. change.