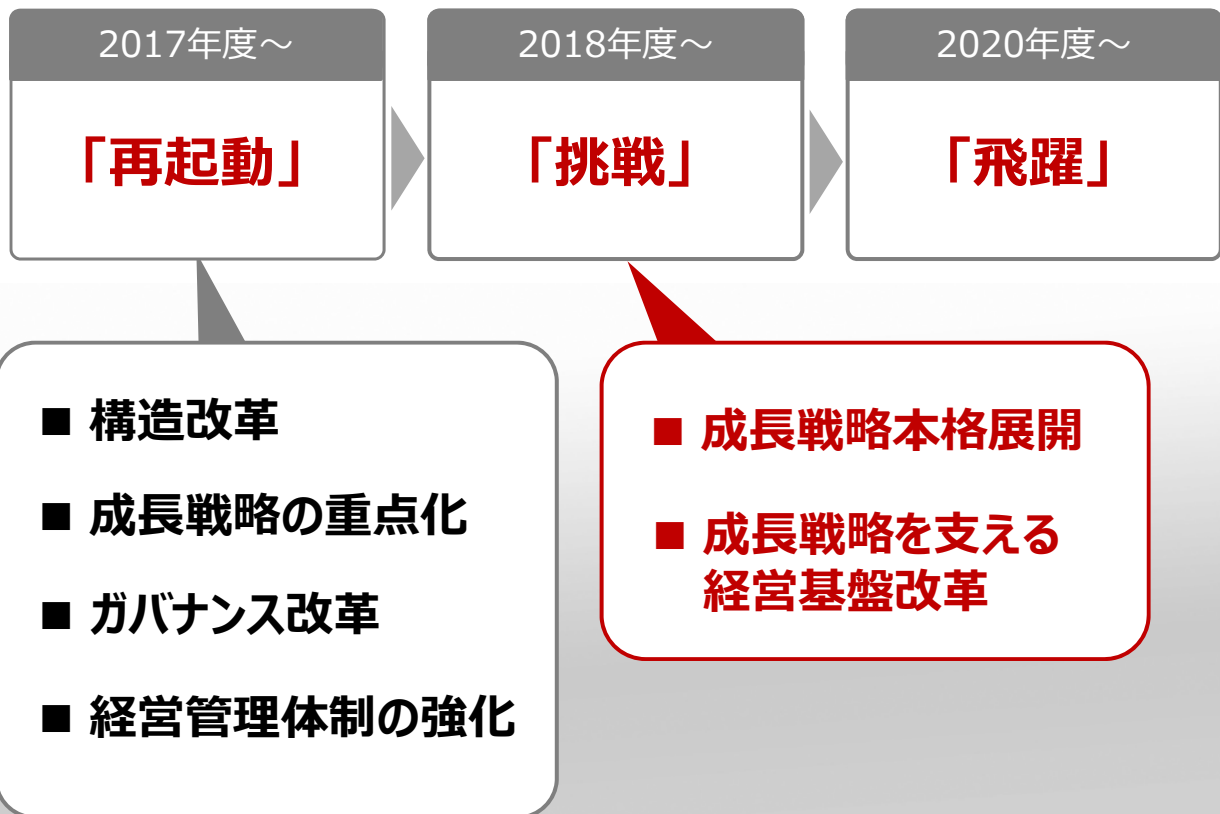


# リコー 挑戦

成長戦略の  
重点施策進捗

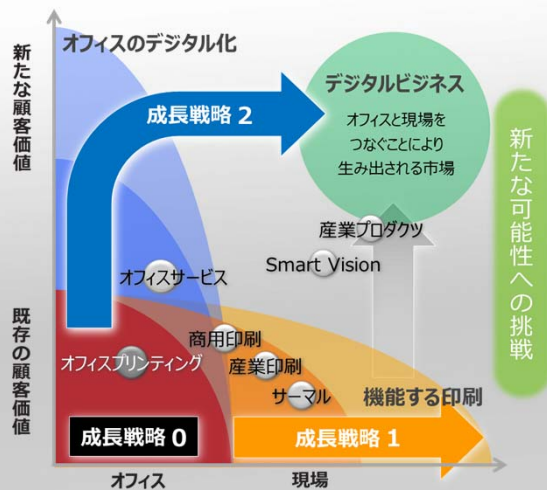
2018年10月26日  
株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員, CEO

**山下 良則**



- 成長戦略の施策の進捗についてお話しします。
- 2018年3月期はリコー再起動ということで、4つの施策を進めました。
- 2019年3月期は成長戦略へ軸足を移し、これを支える経営基盤の強化という2つの施策を進めています。

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



## 自前主義からの脱却

## “OPEN”の実践

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 2018年2月6日に発表した成長戦略「リコー挑戦」では、「成長戦略0」、「1」、「2」と、三つの戦略を掲げました。
- 7月の2019年第1四半期決算では、「成長戦略0（ゼロ）」の進捗報告を行ないましたが、今回は、「成長戦略1」および「2」を中心に、進捗報告を行います。
- 特に、事業のスピードを加速するという意味で、脱自前主義の実践などをお伝えできればと思います。

22年度営業利益1,850億円に向けて  
成長戦略ごとの利益積み上げは？

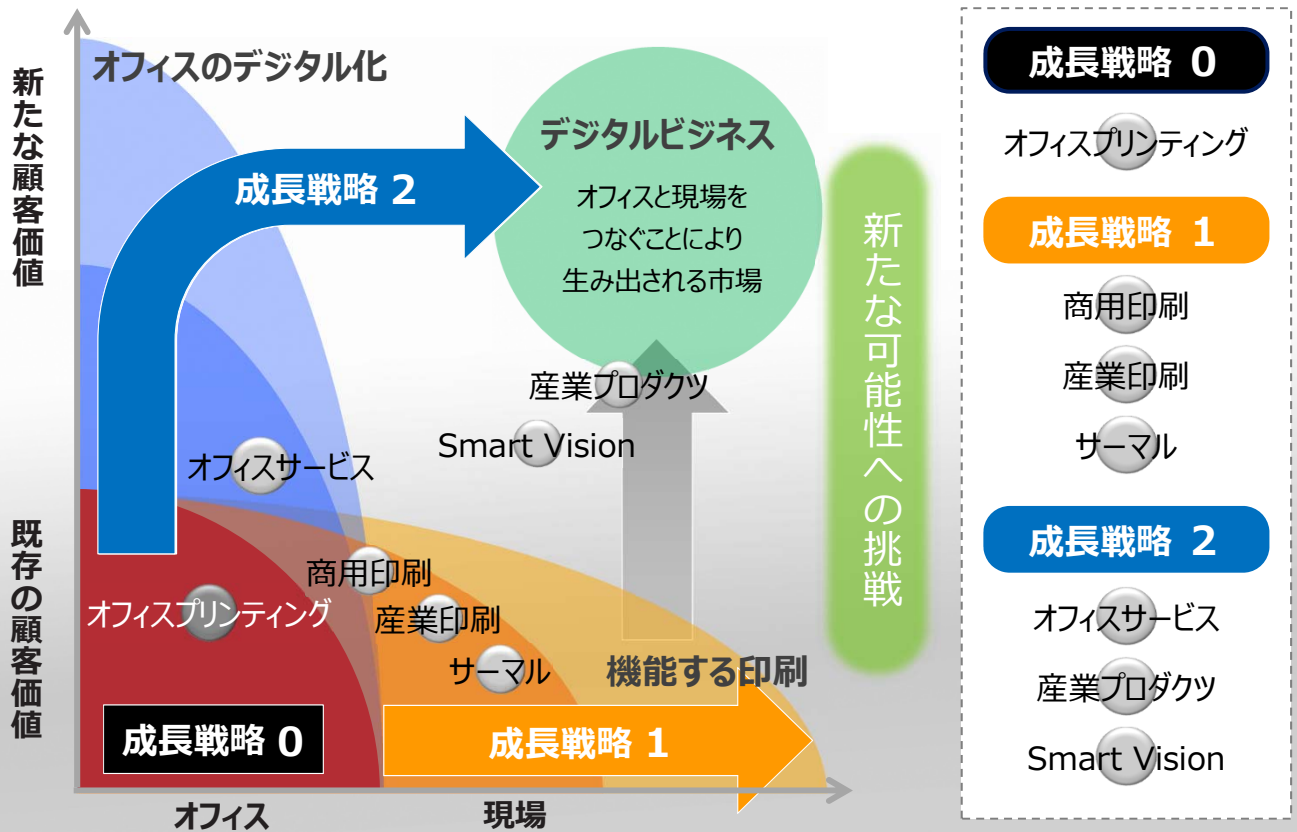
戦略1の商用印刷は市場成長が鈍化しており、  
成長できないのでは？

戦略1の産業印刷は競合も同様に成長分野として取り組んでいる。  
リコーはどのように取り組むのか？

戦略2のデジタルビジネスの内容を具体的に示してほしい  
(製品・サービス、市場規模、強みなど)

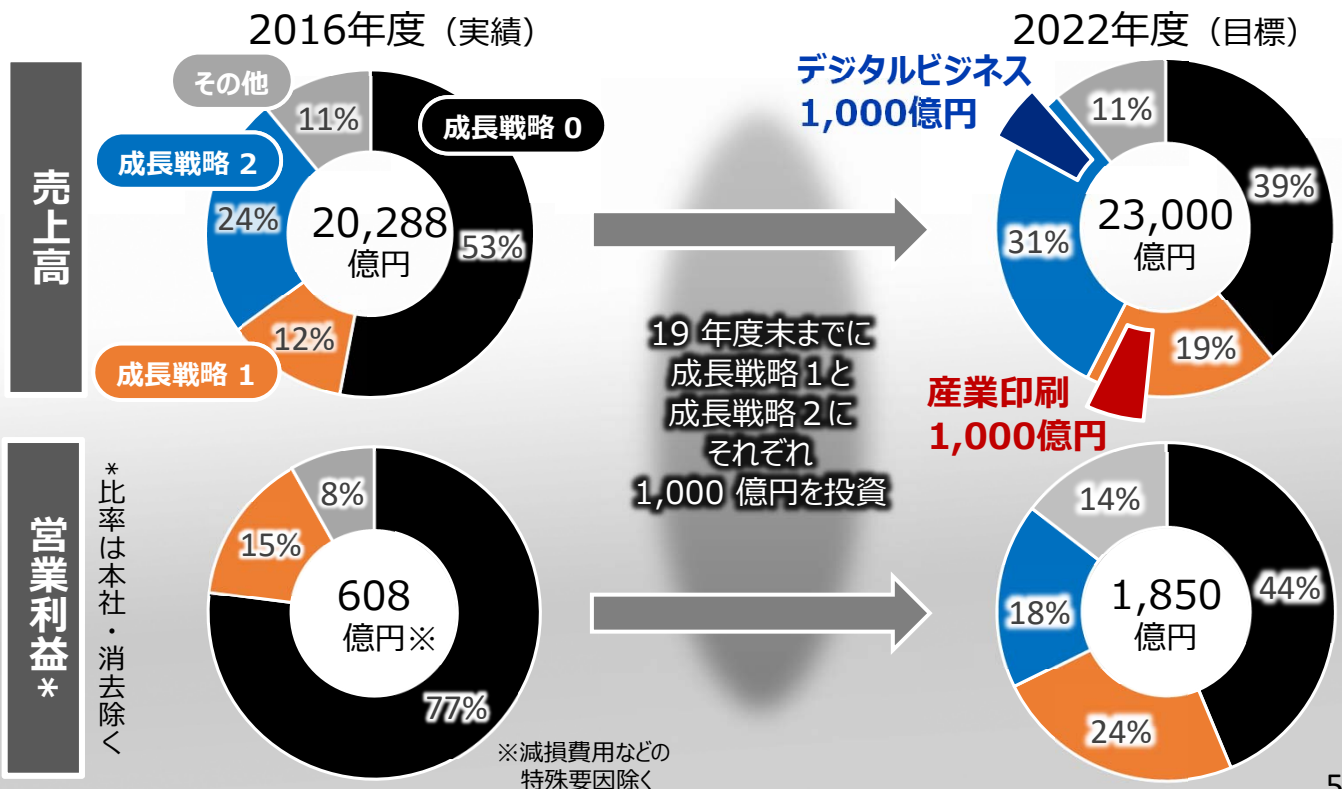
合計2,000億円の戦略投資はどのような領域に対して実施するのか？  
2,000億円で足りるのか？

- 成長戦略の進捗について説明する前に、これまで、投資家・アナリストの方々などのコミュニケーションにおいて、ご質問いただいたことを示します。
- 1つ目は、2023年3月期(2022年度)営業利益1,850億円に向けての道筋や中身はどのような構造なのか。
- 2つ目は、成長戦略1の商用印刷について、市場成長が鈍化しているのではないかと、予定どおり成長できるのか。
- 3つ目は、成長戦略1の産業印刷について、競合他社も同じような方向性の提示がある中で、どのようにリコーは勝っていくのか。
- 4つ目は、成長戦略2のデジタルビジネスは具体的にどのような内容なのか。
- 5つ目は、今中計で行う予定の2,000億円の戦略投資は、具体的にどのような内容なのか。またはそれで足りるのか。
- 本日は、1番目、3番目、4番目について、お話をしたいと思います。

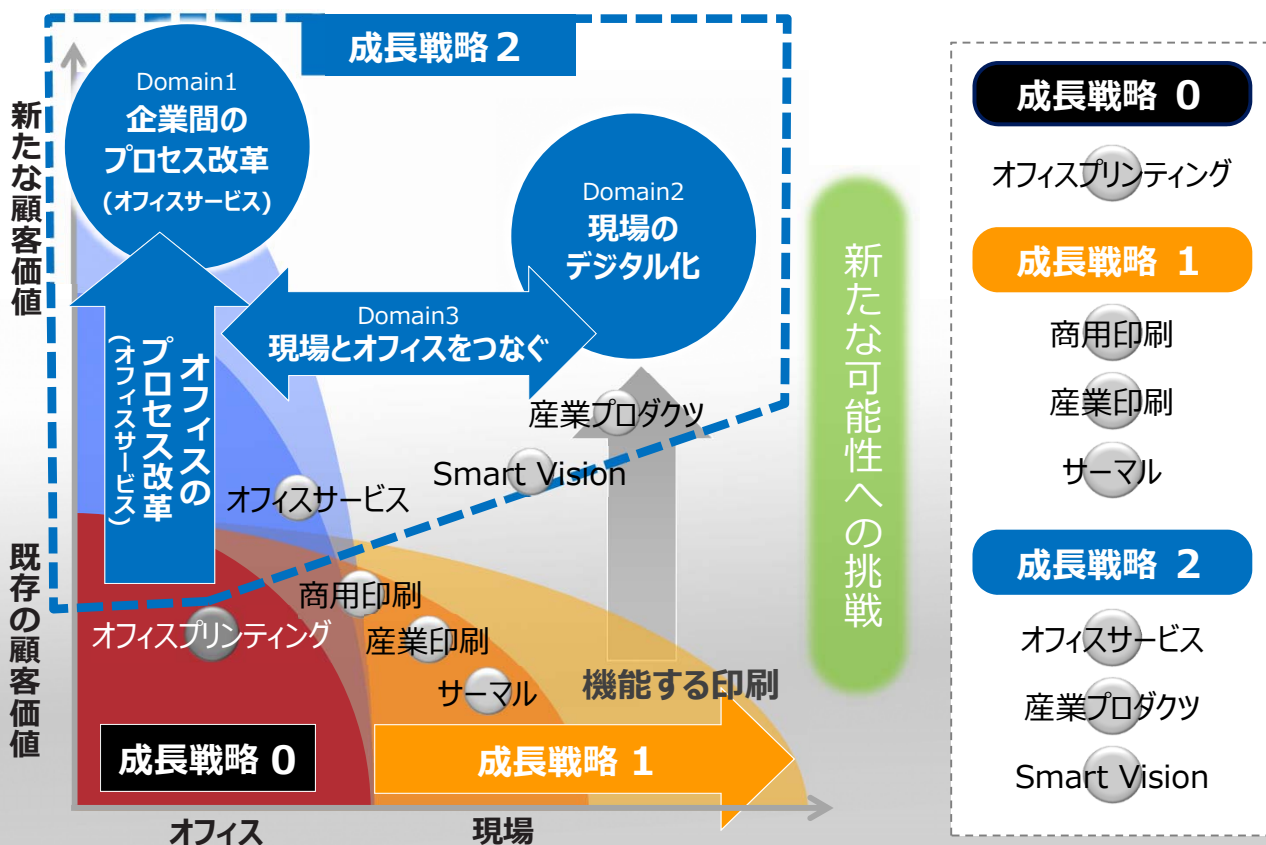


- 2018年2月6日に発表した成長戦略「リコー挑戦」について、成長戦略0、1、2における、開示の事業単位との対応を記載しました。
- 成長戦略0（ゼロ）は、オフィスプリンティングの領域です。
- 成長戦略1は、商業印刷、産業印刷、サーマルです。
- 成長戦略2は、オフィスサービス、産業プロダクツ、Smart Visionとなります。

## 成長戦略実行により収益構造を大きく転換



- このページでは、1つ目の質問である、“2023年3月期(2022年度)営業利益1,850億円に向けての道筋や中身はどういう構造なのか。”について、営業利益の数字をポートフォリオとして、どのように転換していくかを示しています。
- 事業単位で、または成長戦略ごとにストーリーを描いて目標設定をしています。
- 2020年3月期(2019年度)までの2,000億円の投資、さらには次期中計での投資を伴う中で進めていきます。  
本日は成長戦略1の中の産業印刷と、成長戦略2の中のデジタルビジネスについてお話を差し上げたいと思います。
- 特に、円グラフの青い部分である、成長戦略2のデジタルビジネスにて、目標通りの利益が出るのかという点について、2017年3月期(2016年度)は利益が出ていませんでしたが、現在は各地域のオフィスサービスの事業が成長して、利益水準が高まっており、手応えを感じています。



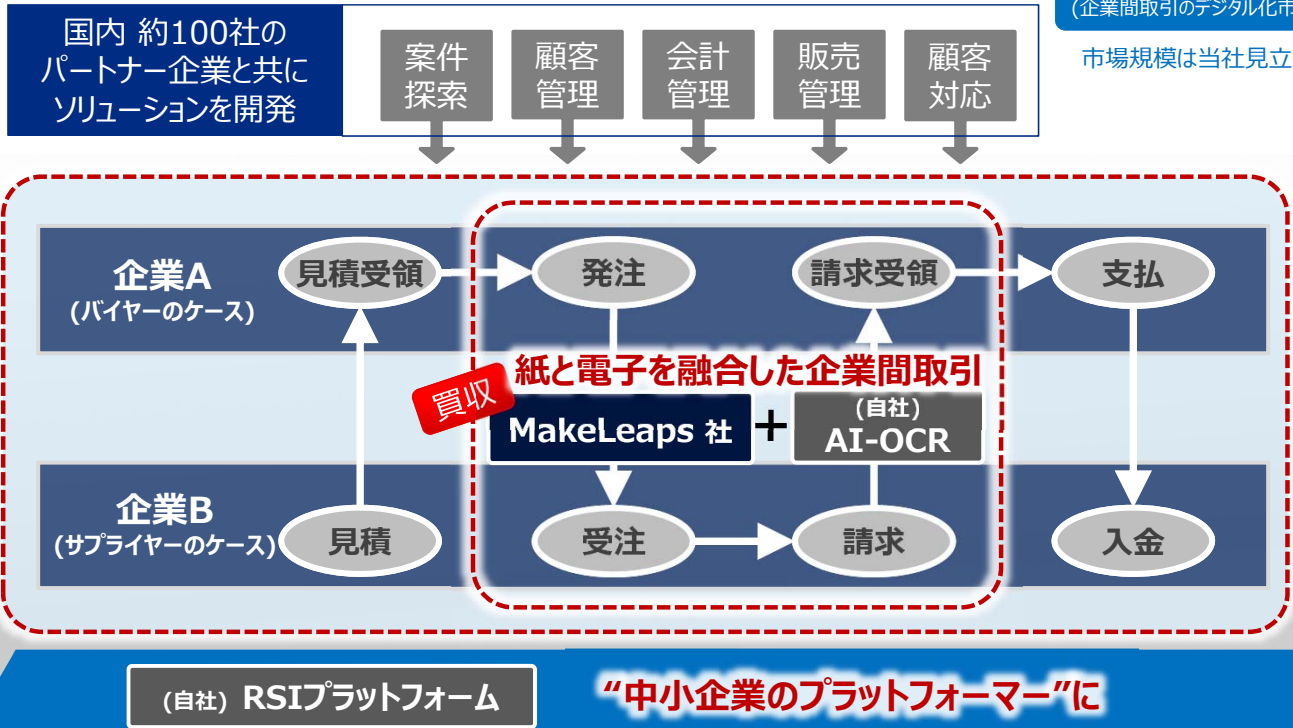
- このページでは、成長戦略 2 について説明します。
- オフィスサービスでは、まずオフィスのプロセス改革を進めます。  
 オフィスサービスの今期売上見通しは約4,800億円で、特に米国で利益が出てきています。  
 短期的に現在の勢いで伸ばしていき、2023年3月期(2022年度)には売上高として  
 500~600億円程度積み上げたいと考えています。
- そして、特に国内市場において、中小企業の企業間の取引プロセスをデジタルで改革していきたいと  
 考えています。
- さらに、資料中央に“現場のデジタル化”とありますが、医療現場や病院、倉庫・製造現場などにおいて、  
 デジタル化を進めるチャンスが相当にあります。
- 国内では、リコージャパンが取引している中小企業の現場は、まだまだアナログで、IT化についても  
 進んでないというのが、我々の調べで分かりました。そのため、まず現場のデジタル化を  
 業種ごとに1個1個、積み上げようとしています。
- また、現場のデジタル化を光学技術で進めた後、店舗など企業での現場とオフィスをつなぐことが  
 今後の課題と考えています。
- 次頁以降では、“企業間のプロセス改革”、“現場のデジタル化”、“現場とオフィスをつなぐ”について  
 行いたいことを説明します。



## 中小企業をメインに「企業間取引」を支援(日本で先行)

2022年市場規模  
**1,500 億円**  
(企業間取引のデジタル化市場)

市場規模は当社見立て



\*RSI : Ricoh Smart Integration

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

7

- まず、“企業間のプロセス改革”についてです。
- 資料中の企業Aは中小企業のバイヤーですが、企業Bから見積書依頼された後、受領、発注、受注という企業間取引が発生します。その実態を調査すると、国内では6割程度が以前としてFAXでやり取りをしています。また、手書きの注文書をFAXで出すこともあり、企業間の関係の中で非効率も発生しています。デジタル化がまだまだ進んでいません。
- 顧客管理や会計管理など、国内の約100社のパートナー企業のアプリケーションをリコー日本はこうしたお客様に現在、スクラムパッケージとして提供しています。
- 中小企業の企業間取引プロセスを改革にあたっては、開発スピードをより速めるため、Make Leaps社と一緒に取り組ませていただくことを発表いたしました。クラウドの上で企業間取引、特に受発注、請求書の発行などのやり取りを行うソフトウェアをお持ちで、これを私どものプラットフォームと一緒に乗せていながら進めていきたいと考えています。
- Make Leaps社は大手企業を含めて相当数のお客さまを有しており、企業間のプロセスを標準化していくことを一緒に進めていくと、取り組みのスピードが上がっていくため、私どもにとっても非常に幸運な出会いだと思っています。
- クラウド上の取引の一番下に、RSI (Ricoch Smart Integration) というプラットフォームを用意し、MFPにもつなげることで、企業間の取引を乗せていきたいと考えています。プラットフォームを標準化するのは簡単ではないため、開発力やデータのAI分析に優れている企業と連携が出来ないかを検討しています。



「画像」に加え、「音声」や「位置情報」の  
センシングで現場のデジタル化を加速する

2022年市場規模  
**330 億円**  
(医療・介護業界での狙いの市場)

市場規模は当社見立て



**医療/介護現場**  
(病院・介護施設)

少子高齢化により、患者・被介護者が増える一方、  
深刻な人手不足に直面。現場のオペレーションの  
効率化が急務となっている。

屋内位置情報捕捉

医師、看護師の  
院内所在把握



(自社)  
スマートセンシング

高性能ヒアラブルデバイス

治療中の  
指示、助言



資本提携

BONX 社

生体情報モニタリング

効率的な  
看護・介護



提携  
ミネバアミツミ 社

日本語音声認識

手術記録の保存、  
知見の蓄積

資本提携

Hmcomm 社

(自社) RSIプラットフォーム



物流現場  
(倉庫)



教育現場  
(学校)



製造現場  
(工場)



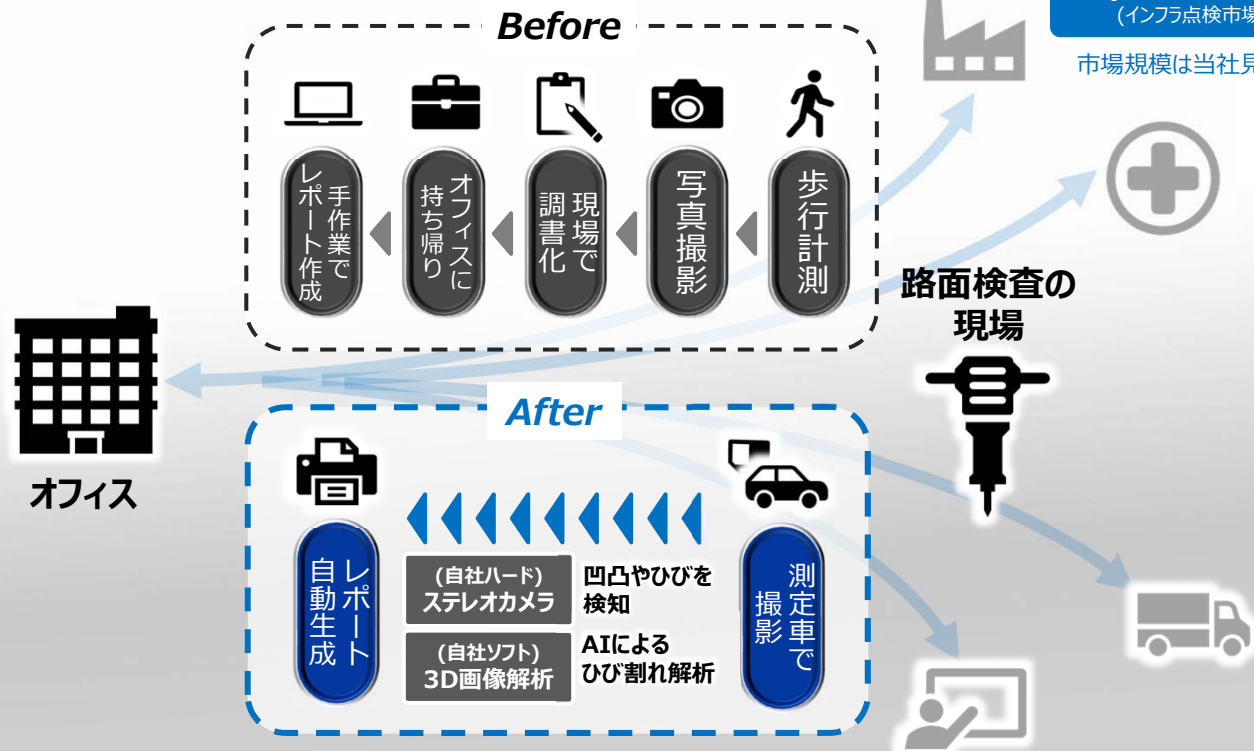
販売現場  
(店舗)

- 次は、“現場のデジタル化”について、医療、介護現場を例に挙げて説明します。
- 医療、介護現場では、少子高齢化によって患者、被介護者が増える一方ですが、深刻な人手不足もあり、現場のオペレーションの効率化は急務になっています。
- その中で、リコーでは、スマートセンシングという屋内位置情報補足サービスにて、看護師や医師、医療機器の把握を複数の病院で実証実験を行い、ビジネスとして立ち上げています。
- また、ミネバアミツミ社との協業でベットセンサーによる生体情報モニタリングも実施しています。
- 他にも、7月に出資を決定したBONX社が高性能ヒアラブルデバイスを活用すると、医療現場では、両手がふさがっている手術中の医師が、リモートで指示や助言を得ることも可能になります。
- さらに、BONX社の技術に、資本提携を行なったHmcomm社の音声認識技術を加えることで、音声データをテキストとして残すことも可能になります。
- このように個々のソリューションが進んでいますが、病院のデータのトランザクションをRSIに流していくことで、病院のプロセスに入り込んでいき、現場のデジタル化が進むと考えています。
- これらの市場規模については、当社見立てで330億円としています。
- このような取組を、物流、教育、製造、販売といった様々な現場に展開していきます。各現場のワークフローを理解するため、我々は中小のお客様の現場へさらに積極的に足を運びながら取り組みます。

現場のデジタル化により、ワークフローがオフィスとつながる

2022年市場規模  
**1,300 億円**  
(インフラ点検市場)

市場規模は当社見立て



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9

- 最後に、“現場とオフィスをつなぐ”についてです。
- 特に、インフラの整備については、路面状態の検査が社会課題の1つになっています。
- 現在は、歩行計測といってカメラを持ちながら、路面のひび割れ具合をカメラに撮って、調書を書き、オフィスに持って帰ってレポートを作るプロセスとなっています。
- これに対して、測定車で路面を撮影して、3D画像解析を行い、レポートの自動作成をすることを、リコーの車載ステレオカメラを用いて実施しています。9月に一般財団法人土木研究センターの性能確認試験をパスしたため、事業に持っていけると考えています。
- なお、市場規模については、当社見立てで1,300億円としています。

## アナログプロセスからデジタルプロセスへ

2022年市場規模と現在のデジタル化率  
(当社見立て)

※オートボディプリンタおよび航空機塗装市場

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

10

- 続いて、成長戦略 1 の産業印刷について説明します。
- 当社が狙う領域を、ラベルパッケージ、建材、アパレル（テキスタイル）、塗装市場と決めました。それらの市場のデジタル化率を調査会社のデータを活用し、推計しました。各領域いずれもデジタル化率が低く、アパレルだけは5%ですが、他はほぼ1%にとどまっています。
- この中で、特に塗装の領域に注目しています。塗装は現在ほぼアナログで行われています。自動車メーカーにおいても、デジタルではなくて、シールを貼ることで社名を入れているパターンが多く、塗装をわれわれのインクジェットヘッド技術でデジタル化できないかと考えています。

フォーカス領域である「テキスタイル」、「塗装」の領域で競争力を強化していく

		テキスタイル (アパレル)	デコ (建材)	ラベル パッケージ	塗装
トータルソリューション		✓			LAC社
モジュール		Coloreel 社	✓		
部品	インク	✓	✓		
	ヘッド	✓	✓		
ソフトウェア		✓	✓	✓	
販売・サービス			✓		

✓ 自社で保有する強み     ✓ 連携で強化

提携

Coloreel 社 (スウェーデン)

工業用刺しゅう機向け糸染色ユニットの開発・生産

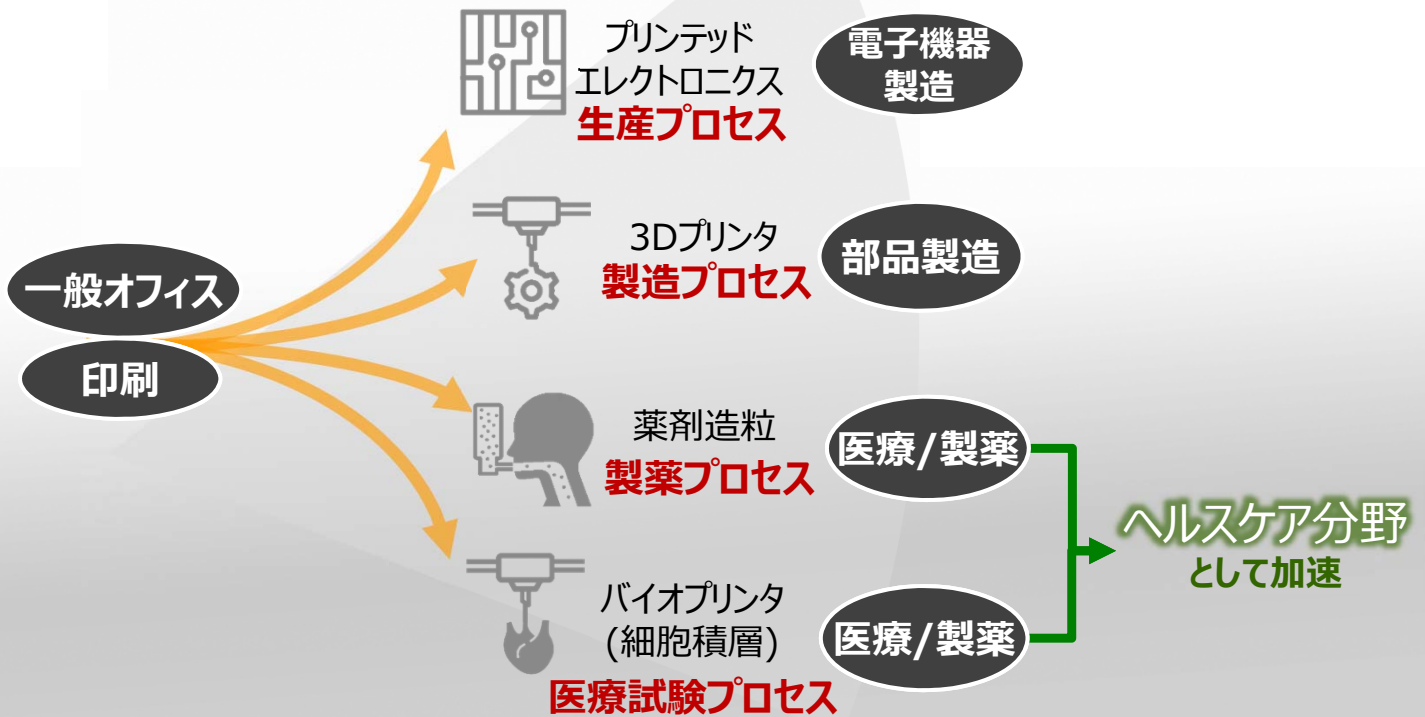
買収

LAC 社 (日本)

高粘度/遠距離吐出の技術を獲得

- このページでは、成長戦略 1 の産業印刷について、各領域での競争力を示しました。
- オレンジ色のチェックマークは強みを保有している部分であり、破線のチェックマークは連携・強化が必要と考えている部分です。
- モジュールのColoreel社はスウェーデンの会社です。  
テキスタイルでは、工業用刺繍向けの染色ユニットの開発、生産技術を保有するこの会社との提携を通してデジタル化を進めていきます。
- また、塗装において、日本の会社で、技術的に特化をしているLAC社を買収することにいたしました。
- 車の塗装をする際、当社のインクジェットヘッドは2ミリから3ミリの距離に打たないと、精度が落ちますが、塗装は染料のインクの粘度が20～30倍といわれています。そのため、当社のヘッドでは塗料が飛びません。LAC社は全く異なる技術のインクジェットヘッドをお持ちで、既にいくつかのトラックの模様を塗装をしたり、全くのアナログの塗装をデジタル塗装に変えているプロセスがあります。それを当社の生産技術と光学技術を含めて量産化していこうとしており、LAC社と一緒に塗装のデジタル化を進めていきたいと考えています。

## アナログプロセスからデジタルプロセスへ



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 成長戦略 1 の機能する印刷では、リコーのインクジェットヘッドを使って、製薬プロセスと細胞積層に取り組んでいます。
- これらを、「ヘルスケア分野」として、加速していきます。



## 神経疾患の診断および早期発見と治療に貢献し、 高齢化社会が進むなか長寿健康社会を実現する

### メディカル イメージング

#### 生体磁気診断機器(脳磁計/脊磁計)

- 神経活動を高精度で分解して検出
- 米国において市場参入し、販売を開始(2017年12月)

### バイオ メディカル

#### バイオ3Dプリンタ

- 「DNA標準プレート」と「薬効・毒性評価システム」
- 米国にて事業化検討を開始

上記のほか、トナー生成技術を応用した薬剤造粒技術を育成している

- 新たな可能性への挑戦として、ヘルスケア分野について説明します。
- 横河電機様から譲り受けた脳磁計のビジネスについて、研究開発を2年程度行ってきましたが、創薬とバイオプリンティング、脳磁計と合わせて、事業フェーズに移行しようと考えています。既に脳磁計はアメリカの病院に導入が始まりました。
- リコーは、ヘルスケア分野の中で、神経疾患の診断や早期発見という治療において社会に貢献していきたいと思っています。



## 直売 MFP売価推移

(FY17の実績を“1”としたときの変化)

## 成果と課題

日本



- ✓ SMB層では売価を維持。顧客層シフトをさらに加速するとともに、新規顧客開拓による台数増を狙う

西欧3カ国\*



- ✓ 大手顧客商談のきめ細かな案件マネジメントにより3か国ともMA層では前年伸長
- ✓ ドイツでのコミッション制度の見直しにより、SMB層の売価も上昇

米国

\*フランス、イギリス、ドイツ



- ✓ 官庁から民間へのシフトが進む（民間比率前年比7%アップ）
- ✓ 利益重視の評価制度・価格体系への変更によりSMB層では前年比9%上昇

ソリューション連携機能を強化した新製品\*による付加価値提供で更なる売価向上を狙う

\*FY18下期発売予定

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- このページでは、成長戦略0（ゼロ）で展開している売価マネジメントについてアップデートします。
- それぞれ日本と西欧3カ月、米国の売価の状況を示していますが、おおむね売価マネジメントは良好であるとお分かりいただけるかと思います。

## 資本コスト・企業価値を 意識した経営体制強化

- 投資委員会
- 資本コストをふまえた経営の実践
- 資本政策の再検討
- IR/SR・情報開示

## 経営管理体制の強化

- 本社機能
- グループ管理体制
- リスクマネジメント体制の見直し

## ガバナンス改革

- コーポレートガバナンス継続強化
- 選解任プロセスの継続的改善
- 企業価値連動報酬制度の検討
- 監査機能強化

- 最後になりますが、成長戦略を支える経営基盤改革をまだまだきっちりやっていないといけないことが多いため、3つのカテゴリーに分けて、それぞれ強化を進めています。
- 内容については、今後適宜ご説明差し上げられ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.