

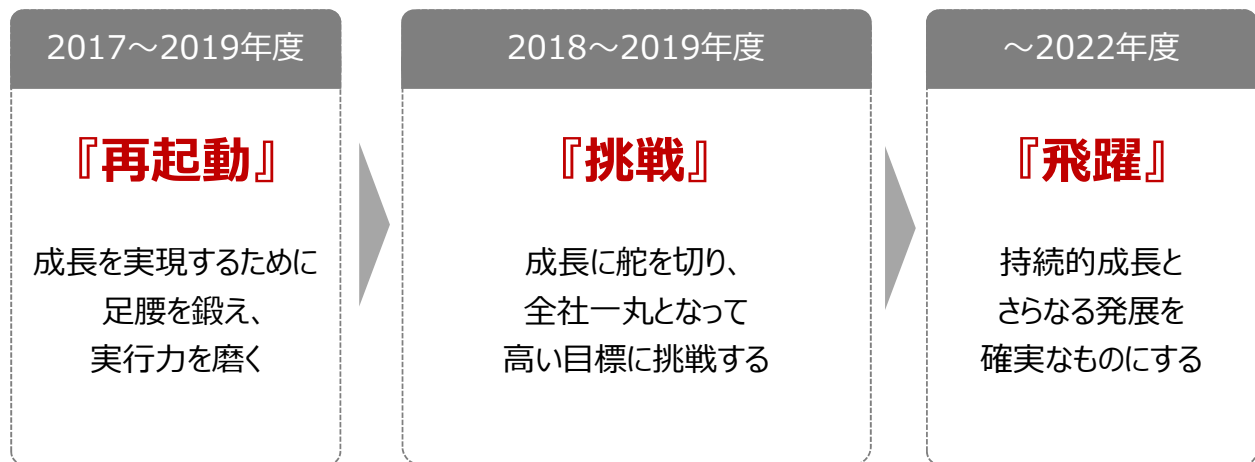
**リコーグループ  
成長戦略  
『挑戦』**

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**

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- おはようございます。  
リコーの山下です。
- 本日はリコーグループの成長戦略についてご説明します。

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



- 最初に本日お話しする成長戦略の位置づけについて簡単にご説明します。
- 2017年度はリコー再起動を掲げて、成長するために足腰を鍛え、実行力を磨いていくことに専念してきました。
- 2018年度、2019年度の2年間は「挑戦」を掲げ、成長に舵を切り、全社一丸となって高い目標に挑戦していくステージにしたいと考えています。
- そして、2020年度から2022年度は「飛躍」を掲げ、持続的な成長とさらなる発展を確実なものにしていくステージにしていきたいと思えます。

# 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

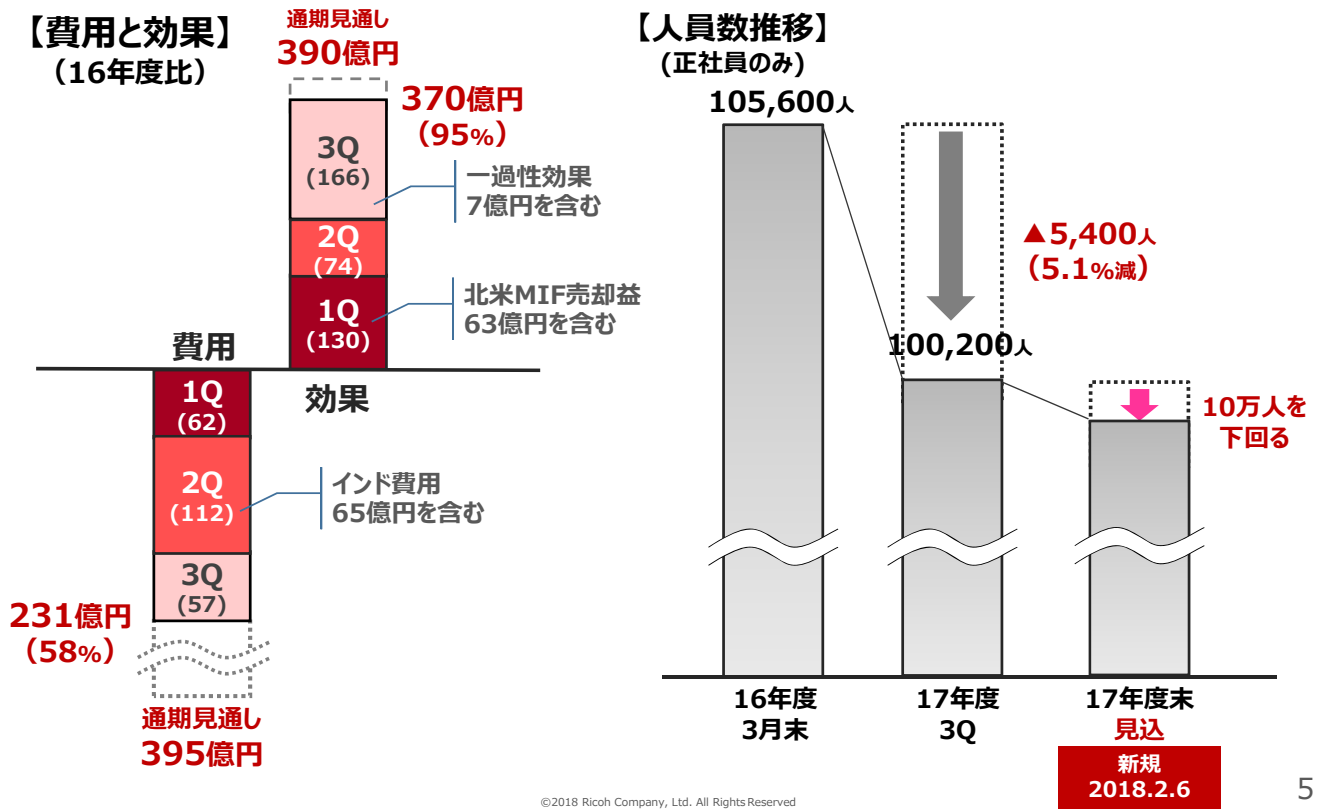


- まず、2017年度に取り組んできたリコー再起動の振り返りについて簡単にご説明します。

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。

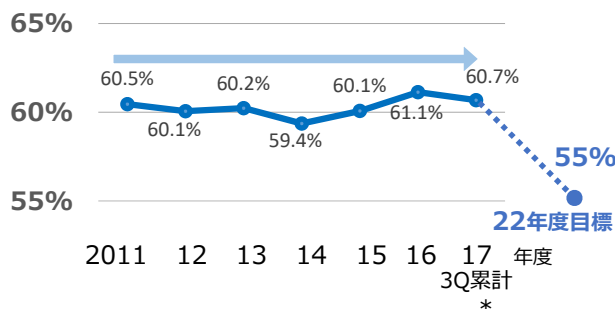
	【実施済】	【今後】
<b>コスト構造改革・スリム化</b> ・ものづくり自前主義の見直し ・直販・直サービスの見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産拠点の統廃合</li> <li>■ 開発機種の絞込み</li> <li>■ 本社・バックオフィスのスリム化</li> </ul>	⇒ 2017年度で一定の メドがついた <small>※北米販売体制最適化は、                      体制変更による影響への対応で、                      2018年も活動継続</small>
<b>業務プロセス改革</b> “社内デジタル革命”	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ シェアードサービスによる 生産性向上</li> <li>■ 新機能搭載機拡充による 保守プロセス改革</li> <li>■ 生産自動化によるコストダウン</li> </ul>	⇒2018年度以降も 継続して取り組む
<b>事業の選別の徹底</b> <small>聖域を設けずに事業を検証し、以下の分類をする</small> ・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 電子デバイス事業の株式譲渡</li> <li>■ 三愛観光の株式譲渡</li> <li>■ リコーインドの支援方針変更</li> </ul>	⇒継続的な事業検証

- リコー再起動では、過去の5大原則を見直し、「自前主義」からの脱却を掲げ、成長を妨げる全ての要因に対して手を打ってきました。
- コスト構造改革・スリム化においては、様々な施策を実行してきました。これらは、2018年3月までに一定の目途がつく見込みです。ただし、北米の販売体制の最適化については、もうしばらく時間がかかると見えています。
- 次に、業務プロセス改革において、国内外で改善を進めています。企業としてしっかりと足腰を強くし、事業を進めていくという意味では、1年間で終わるのではなく、業務プロセス改革を続けることが企業の力になるとの認識の下に取り組んでいます。
- 3つ目の、事業の選別の徹底においても、検証を進め、複数の事業について結論を出してきました。今後も継続的に検証をしていきます。



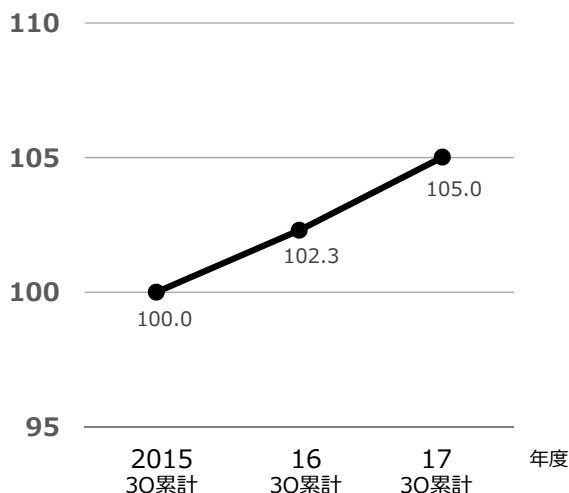
- このチャートは、先日(2月1日)の第3四半期決算説明会時にご説明差し上げたものと同じチャートになります。
- 人員数においては、今年度末(3月末)には、10万人を下回る予定です。

## 売上原価率の推移

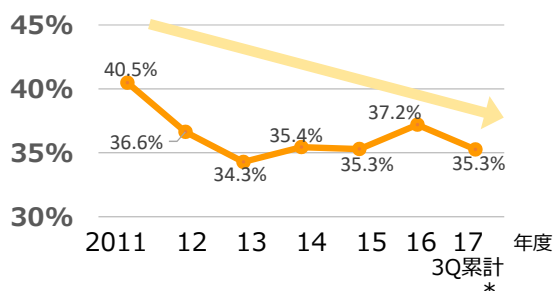


## 従業員一人あたり売上総利益の推移

2015年度3Q累計実績を100としたときの指数



## 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

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 施策を実行した結果、どのくらい企業としての稼ぐ力が向上したのかが本来見なければならぬことだと思います。
- 売上原価率と販売管理費率、従業員一人あたり売上総利益の推移をみます。
- まず、2018年3月(2017年度)期第3四半期の売上原価率は、60.7%で、前年とほとんど変化はない状況です。

内容としては、製品のモデル別に見ると製品原価は下がっていますが、全社でみると、製品MIXの影響により、あまり変化が見られない状態になっています。

今後は、全社目標を分解して、部門の期初目標に落として、製品・サービスの原価を下げしていくことを進めていかなければならないと考えています。

全社目標としては、2022年度に55%と設定しました。

- 次に、販管費の比率は、37.2%から35.3%と約2%下がってきました。
- さらに、従業員一人あたりの売上総利益において、2016年3月期(2015年度)第3四半期を100とすると、2018年3月期(2017年度)第3四半期に105になります。
- 今後も、これらの指標にとどまらず、社内的にしかるべき指標を設定するなどしながら、稼ぐ力の強化に取り組みます。

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

- 2017年度に進めてきたガバナンス・経営管理体制の強化についてチャートに示しています。
- 各実施施策につきましては、これまでの決算説明会などでご紹介しているため本日は割愛させていただきます。

## 2. 成長戦略

オープンな経営スタイル

『挑戦』



- それでは、成長戦略についてご説明します。



## 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、パーソナライ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。

- 最初に、経営環境に影響を耐えるメガトレンドについて確認したいと思います。
- 昨今、SDGsに貢献しない事業は淘汰される、と言われるほど社会課題解決と事業の両立が絶対的な命題になりつつあると認識しています。
- また、個人の生き方(嗜好や働き方)の多様化が進んでいます。  
ITインフラやIoTの進化によって働く場所の制約は、なくなりつつあり  
個人化(パーソナライゼーション)が加速していることはご承知のとおりかと思えます。
- 3つ目に、プリンティング技術の役割が拡大していきます。  
プリンティングの技術は、色々変遷はありますが、  
ルネサンスの3大発明(羅針盤、火薬、プリンティング技術)の1つです。

それから数百年、情報の伝達や共有、人類の知恵の蓄積、のようなものに  
プリンティング技術が文明に多大な影響を及ぼしてきたのではないかと考えています。

昨今は複合機もデジタルデバイスとなって、ネットワークにつながり、  
クラウド経由でワークフローの処理を行えるようになってきています。

プリンティング技術とデジタル技術を活用することで、  
これからも色々なことが実現可能になると考えています。

## 「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

- 食文化がポータブル化し、「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

マスクカ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

- 「衣食住+医療+産業」の様々なシーンで社会は課題を抱えています。その課題に対して、プリンティング技術により解決できることがあります。それらが最終的に、社会課題の解決、多様化する個人につながっていくと考えています。
- 例えば、「衣料：テキスタイル」ではファストファッションに代表される少量・多品種の要望がますます増えています。ただし、従来の印刷方式においては、染色後の大量の排水による環境汚染問題が発生しています。
- また、「住：インテリア装飾」について、特に欧州では頻りに壁紙やフローリングを変えたいというニーズがあります。ある壁紙メーカーによると、非常に多くの在庫を抱え、毎年30%程度捨てていることが実情と聞いています。
- 当社調べによると、「衣：テキスタイル」におけるデジタル化は5%、「住：インテリア装飾」の壁紙やフローリング素材といったデコレーション市場におけるデジタル化は7%程度しか進んでいないと認識しています。

このように社会課題を解決するエリアが数多く存在すると考えています。

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。

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

11

- ここまでご説明した状況を踏まえた上で、本日、わたくしがステークホルダーの皆様へのお約束をスタートに成長の方向性についてご説明したいと思っています。
- 4つのステークホルダーについて、まず、「社員」に関しては、明るくイキイキと働くことができる会社になります。次に、「お客様」に関しては、EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESの提供です。「株主」の皆様へは、ESG+F(Finance)で選ばれる企業価値の実現です。最後に、「社会」に関しては、持続可能な社会を、事業を通して貢献していきます。
- このお約束を守るために、私自身がこだわりたいこととして1つ目は、「“はたらく”をよりスマートに」に徹底的にこだわっていきます。2つ目は、プリンティング技術の可能性を大きく拡げていきます。こうした事業活動を通じて、SDGsの達成に貢献してまいります。



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

単位 億円

- 最初に、財務目標についてお示します。
- 2019年度の営業利益の目標値は、以前公表した数値から変更はございません。
- 今回、2022年度の目標値について新たに設定しました。  
売上高2兆3,000億円、営業利益1,850億円です。

当社は、2007年度に最高益1,815億円を記録しています。

2022年度に、その最高益を更新したいと考えています。

## 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)
  - ・ デバイスに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

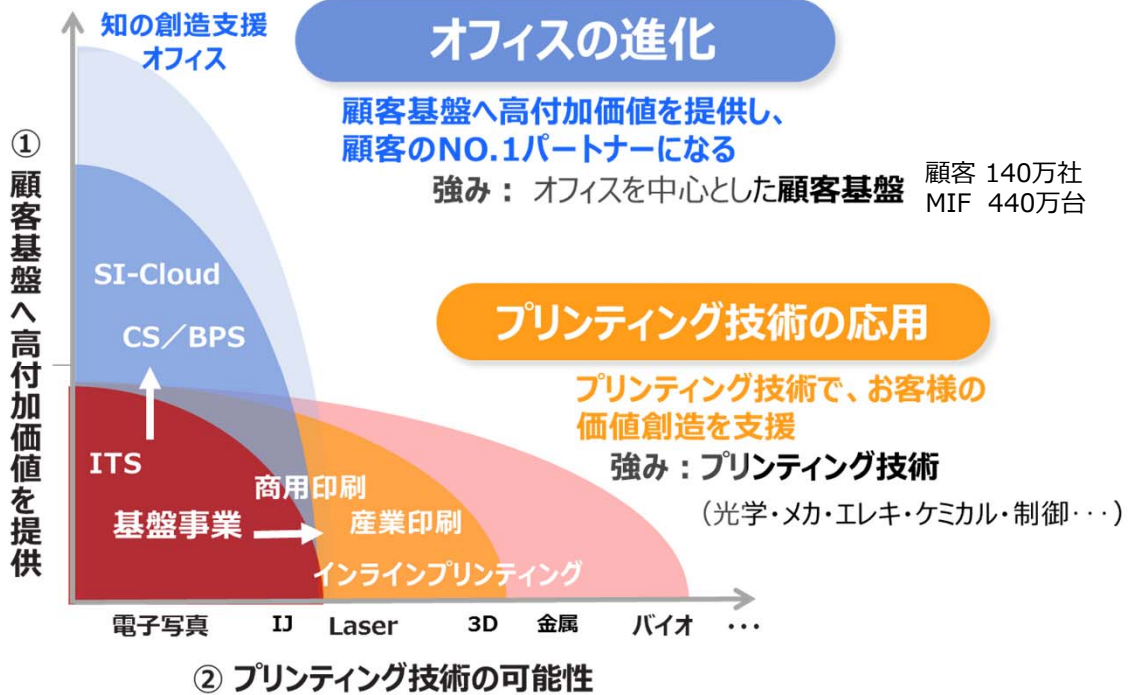
## メリハリのついた成長投資

- 2018~2019年度で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画

- 「成長戦略」の基本的な考え方を、3つ挙げました。

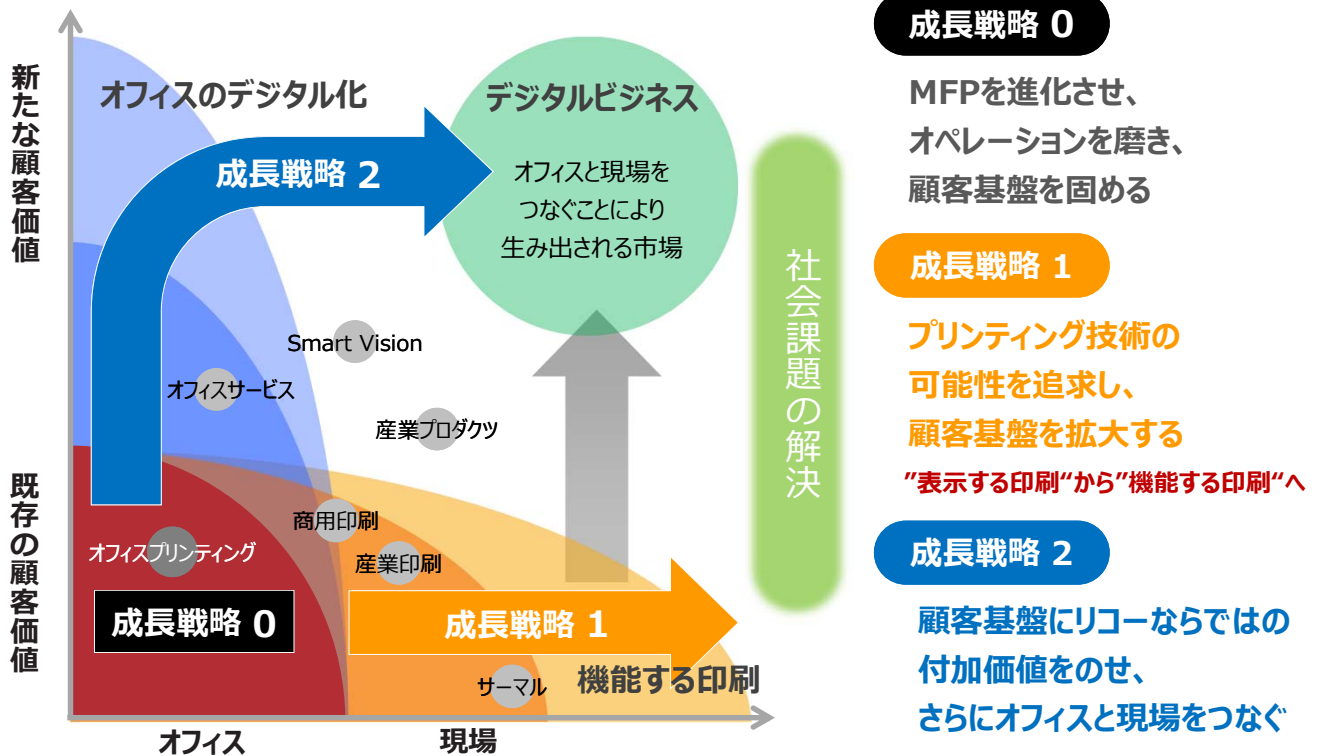
- 1つ目は、強みに立脚した事業展開、  
2つ目は、オープンな経営スタイル、  
3つ目は、メリハリのついた成長投資 です。

成長投資においては、2018~2019年度で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画です。



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- まず初めに、強みを生かした成長の方向性についてご説明します。
- このチャートは昨年(2017年)4月に会社説明会を実施した際に、当社の強みをお示したものです。
- 1つ目の強みは、「オフィスを中心とした顧客基盤」です。  
現在、グローバルで直接つながっているお客様が140万社、我々が遠隔監視しているものも含めMIF(市場稼働台数)が440万台あります。これが我々の最大の強みで、この強みを軸に事業展開を拡大していくことが1つです。
- 2つ目の強みは、「プリンティング技術」です。  
光学、メカ、エレキ、ケミカル、制御などを組み合わせたプリンティング技術の応用です。
- この強みをベースに、3つの戦略をご説明します。

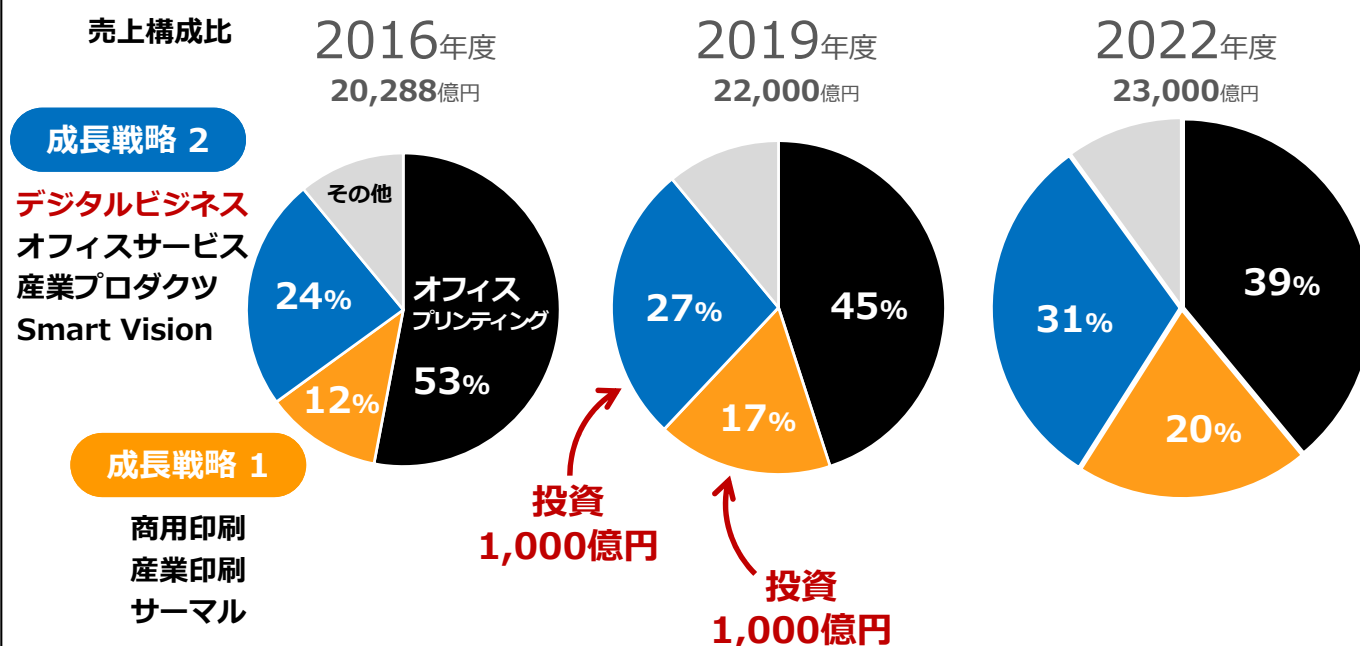


©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

15

- 縦軸は、既存の顧客価値から新たな顧客価値へ、横軸は、オフィスから現場へ、という視点をご覧ください。  
また、グレーの円でプロットしている「オフィスプリンティング」「オフィスサービス」「商用印刷」「産業印刷」「産業プロダクト」「サーマル」「Smart Vision(スマートビジョン)」は、今年度からの新たなセグメント区分です。
- “成長戦略0”は、非常に重要なデバイスである複合機を進化させ、社内のオペレーションを磨き上げ、顧客基盤を固めていきます。やはりこの領域は引き続き重要だと考えています。
- “成長戦略1”は、プリンティング技術の可能性を追求し、顧客基盤を拡大します。  
現在はオフィス領域のプリンティングがメインですが、商用印刷・産業印刷・サーマルで、事業拡大が進んでいます。  
加えて、機能する印刷へとさらなる拡大を進めていきます。
- “成長戦略2”は、オフィスの既存の顧客価値にリコーらしい新たな顧客価値を付加していきます。  
さらに、商用印刷や産業印刷といったお客様の現場のデジタル化が広がっていきます。  
そうすると、オフィスと現場をつなぐことで新たな市場が生み出されます。  
この市場をデジタルビジネスと呼んでいます。  
オフィスのお客様から、商用・産業、印刷の現場、さらに店舗、病院などの現場に顧客基盤を伸ばしていくことと、新たな価値を上げていくこと、さらにオフィスと現場を融合することで新たな価値が生まれると考えています。

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。



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

16

- 先ほど示した、成長戦略0、成長戦略1、成長戦略2の売上構成と今後の推移を示しています。
- 2016年度(2017年3月期)の構成比は、成長戦略0(オフィスプリンティング)53%、成長戦略1(商用印刷/産業印刷/サーマル)12%、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)24%でした。
- 2019年度(2020年3月期)には、成長戦略1と成長戦略2にそれぞれ投資を1,000億円見込んでいます。
- その結果、2022年度(2023年3月期)に、成長戦略0は 39%、成長戦略1は 20%、成長戦略2は 31% という構成の事業ポートフォリオにしていくことを目指しています。



“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



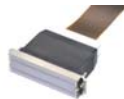
©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

17

- 成長戦略1は、プリンティング技術による産業革新への挑戦です。
- 先ほど申し上げたとおり、リコーの強みであるプリンティングを活かし、オフィス以外へ顧客基盤を拡げていきます。  
まずは、当面商用印刷、産業印刷への展開を中心に利益を創出していきます。
- ただし、現場のプリンティングをデジタル化するだけでなく、現場のマネジメントや、計画・生産・受注・回収までの印刷業者様の業務プロセスをカバーしていかなければ、お客様の利益が上がりません。  
オフィス業務の生産性を上げて経費を下げるというよりは、お客様のトップラインを上げることに関わっていくことが商用印刷、産業印刷の事業を拡大していくポイントだと考えています。
- そのためには、これまでの顧客接点の営業・サービス含めて変革が必要であり、これまでのオフィスに特化した社内の知見ではなく、外部の知見も入れながら強化していくことが重要だと考えています。
- さらに、紙へのプリントから“表示する印刷”、さらに“機能する印刷”へ事業領域を拡大していきます。  
“機能する印刷”に向けた中核技術はインクジェットヘッドになります。

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)

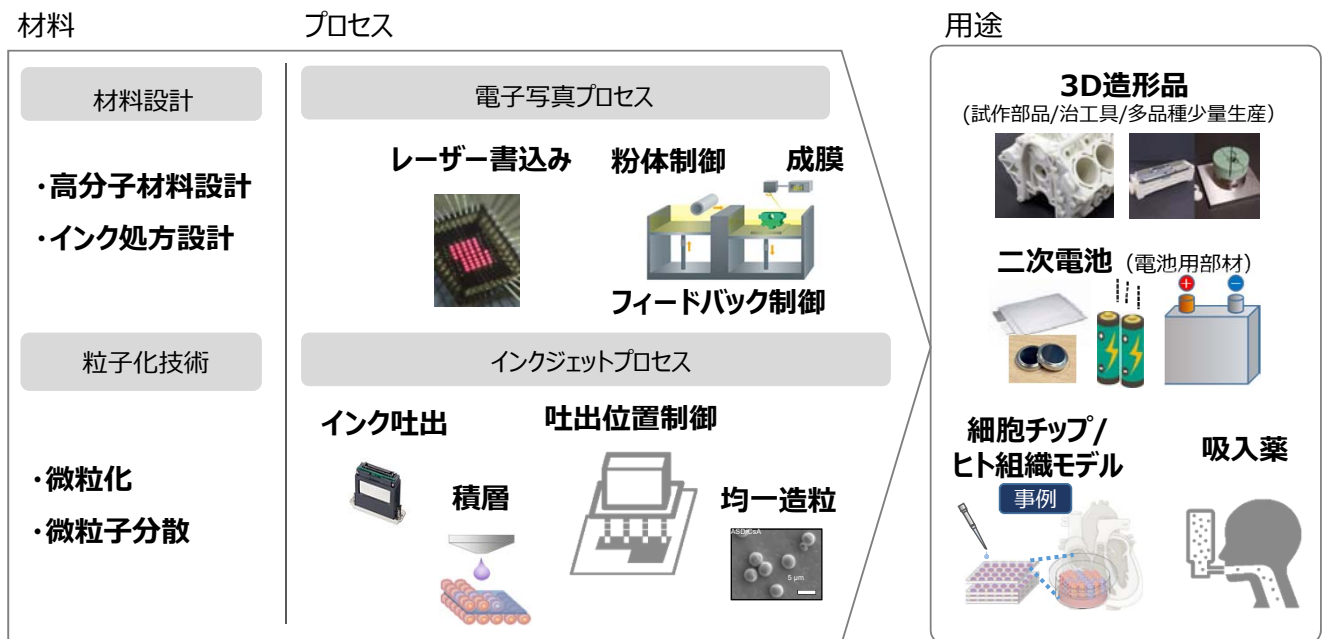
衣服・織物



オフィス用紙・普通紙

- “表示する印刷”についてご説明します。
- 当社のインクジェットヘッドは多様なインクに対応できる特性があります。  
例えば、UVインクからラテックスインク、水性インクまで幅広いインクに対応することができます。
- それを用途に合わせて使われる様々なプリンター、3Dプリンターなどに使われています。

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



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 次に、“機能する印刷”についてご説明します。
- 強みは材料とプロセスです。
- 材料では、高分子材料と粒子化技術です。  
プロセスでは、電子写真とインクジェットプロセスです。
- この4つを掛け合わせて、3D造形品、二次電池、細胞チップ/ヒト組織モデル、吸入薬などの用途に新しい価値を提供できると考えています。すでに発売しているものもありますし、研究途上のもものありますが、これらに注力していきたいと考えています。

## 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

### 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

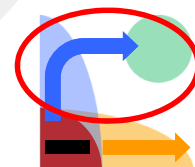
- ・手書き文書のデータ化、AI-OCR
- ・会議支援サービス(AI+IWB)

#### 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)

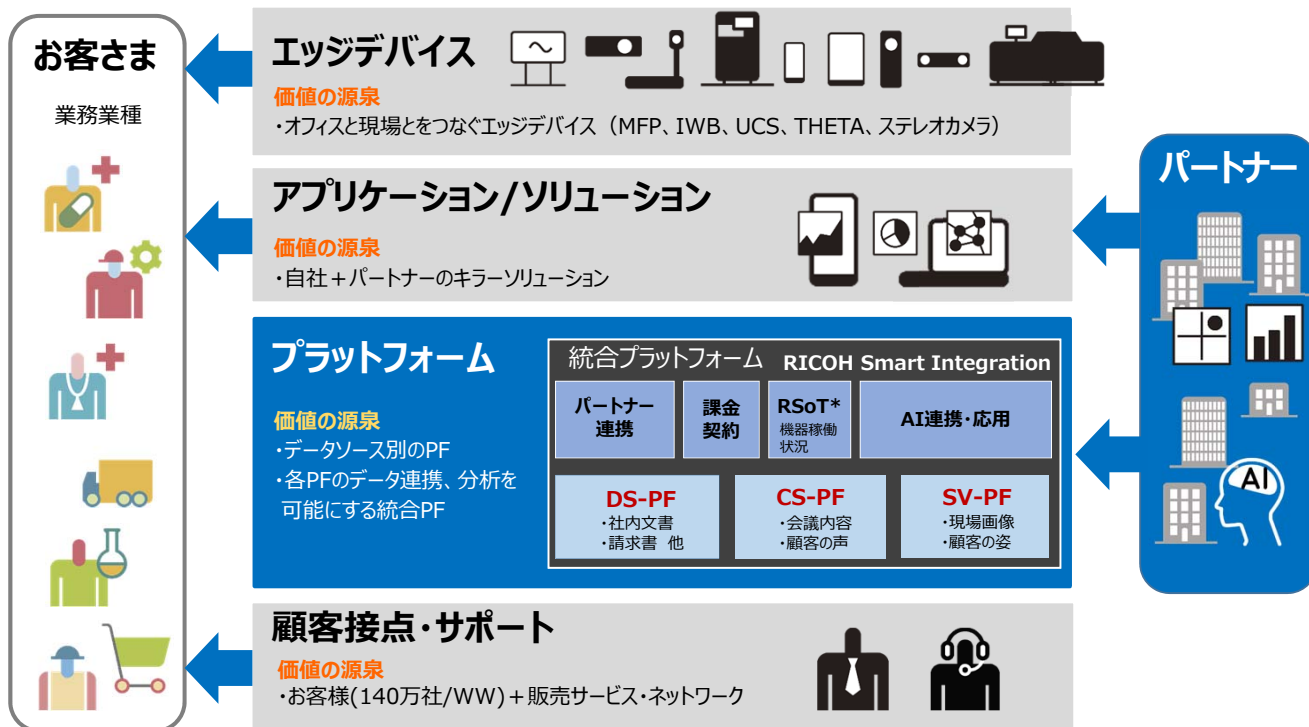

 蓄積データの連携・活用


©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

20

- オフィスと現場を繋ぐ価値創出への挑戦 についてお話しします。
- オフィスのワークフロー改革、コミュニケーション改革から進めていきます。
- 中小企業様では、注文書や請求書を各々作成しており、コミュニケーションの50%以上をFAXで行っているというデータがあります。また、大手企業様の基幹システム構築の進展と比べると、中小企業様でのワークフローのデジタル化はやや遅れていると言えます。
- そのため、リコージャパンを中心に、中小企業様に対して、業界向けのパッケージをパートナー様と協業しながら提供していきます。
- 一昨年クラウドに連携するMFPを発売しましたが、これまで世界に100万台を設置しています。世界中のMFPをプラットフォームとして、ワークフロー改革のアプリケーションを提供していきます。
- 既にあるハードを変える必要はなく、すでにオフィスや現場にあるMFPの価値を高めていくものであるとご理解ください。
- コミュニケーション改革については、すでに提供しております、テレビ会議・web会議システムであるUCS (ユニファイド・コミュニケーション・システム) などを活用し大手企業様を中心に展開していきます。
- このように、中小企業様と大手企業様にて、アプローチを変えて取り組みます。
- その後、知的生産性/コラボレーションの進化、価値を生むワークプレイスへと、価値創出を高めていきたいと考えています。

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](http://jp.ricoh.com/release/2017/0706_1.html))。

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

21

- お客様に価値を提供していくプラットフォームについて紹介します。
- リコーからお客様の現場・オフィスに設置しているのがエッジデバイスです。画像をキャプチャリングできる機能など、様々なデジタルデータを蓄積していく入り口となります。
- アプリケーションについては、パートナー企業のお力を借りたいと考えています。尚、いろいろな業種・業務向けのアプリケーションにおいて、リコーが注力するアプリケーションの開発については自社でしっかりと行います。
- 蓄積したデータは各プラットフォームにて分析します。社内文書や請求書などのデータや、会議内容・顧客の声、カメラで撮影した現場画像などをそれぞれのプラットフォームに蓄積します。
- 現在でもそれぞれの事業ごとにプラットフォームを利用していますが、これらを統合し、お客様に対して、新たな価値を提供していきます。
- 統合プラットフォームについては、リコー以外の会社の様々なデバイスもつないで遠隔診断などができるようにしています。加えて、AIとの連携および応用も考えています。そのほか、パートナーとの連携や、課金契約などの機能と合わせて、お客様に対して価値を提供できると思っています。
- 新たな価値提供に際して、最も大切な点は顧客接点・サポートであり、営業力の強化は急務だと考えています。

## 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

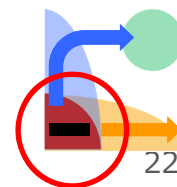
生産性向上

知の創造

生活の質の向上

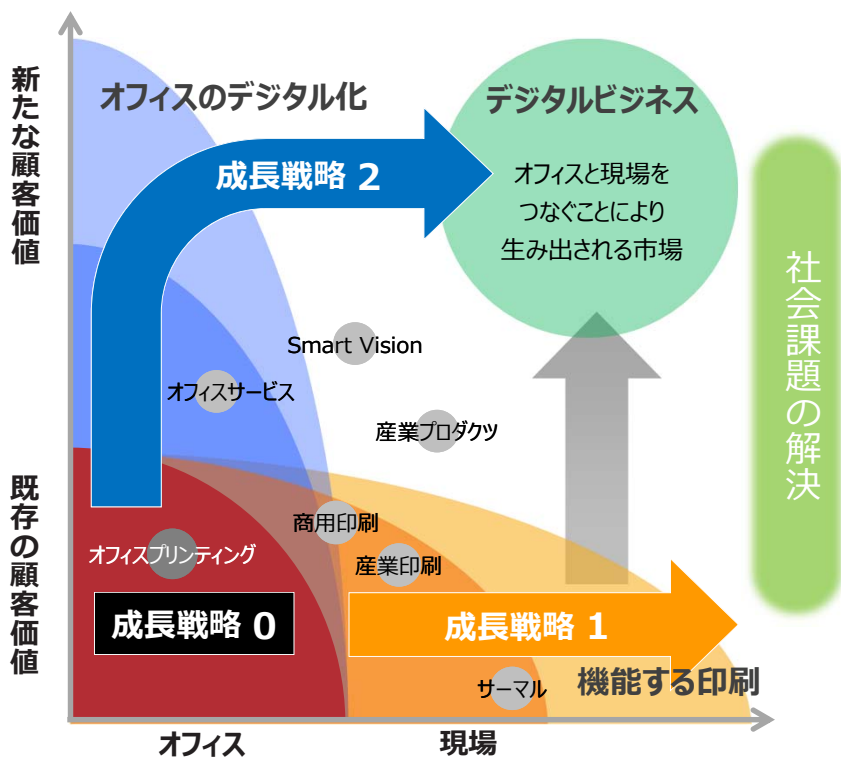
脱炭素社会の実現

循環型社会の実現



22

- 成長戦略0について説明します。
- 現在、リコー社員の大部分は基盤事業に関わっています。そのオペレーション・エクセレンスをさらに追求することが重要と考えています。
- IoTやAIなどが普及していくなかで、本当にリコーはデジタルマニュファクチャリングが実現出来ているのか、生産・開発・販売・SCMなどのオペレーション・エクセレンスを追求して、デジタルの力で進めていきます。しかも、自前主義ではなく、パートナーとも、連携をとることで強化していきます。
- 成長戦略1・2を支えるのはMFPの進化によるものです。アプライアンスの向上や企業と企業を繋いでいくことが出来るよう、MFPの進化に挑戦していきます。



## 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

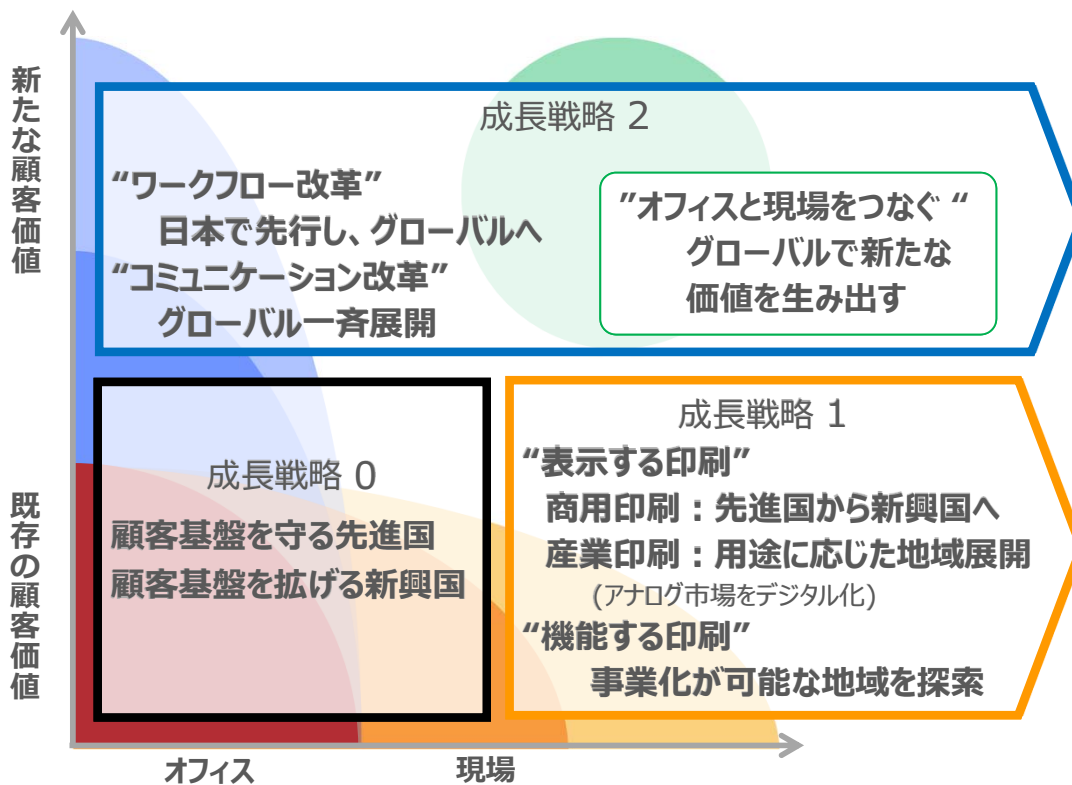
“表示する印刷”から“機能する印刷”へ

## 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

©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- これまで説明してきた成長戦略 (リコー 挑戦) を再掲します。
- 次に地域戦略について説明します。



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

24

- 左下の成長戦略0については、先進国ではシェアを持っていますが、新興国がやや弱いと認識しているため、新興国では顧客基盤を広げていきたいと考えています。
- 右下の成長戦略1の、“表示する印刷”について、商用印刷は日米欧の需要が多いため、先進国モデルを新興国へ展開していきます。産業印刷は用途に応じて異なります。中国などでの需要が大きいのですが、壁紙印刷は欧州での需要が大きいため、地域展開はメリハリをつけて進めます。
- 右下の成長戦略1の、“機能する印刷”について、主に日米などで、パートナーと連携して事業化を進めていくことができる地域を選んで進めていきます。
- 上部の成長戦略2について、“ワークフロー改革”は中小企業様と大手企業様を分けしなから、日本で先行し、欧州・アメリカへ展開していきます。“コミュニケーション改革”は“グローバルで一斉に展開していきます”。





銀座四丁目交差点の三菱ビルディング。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、

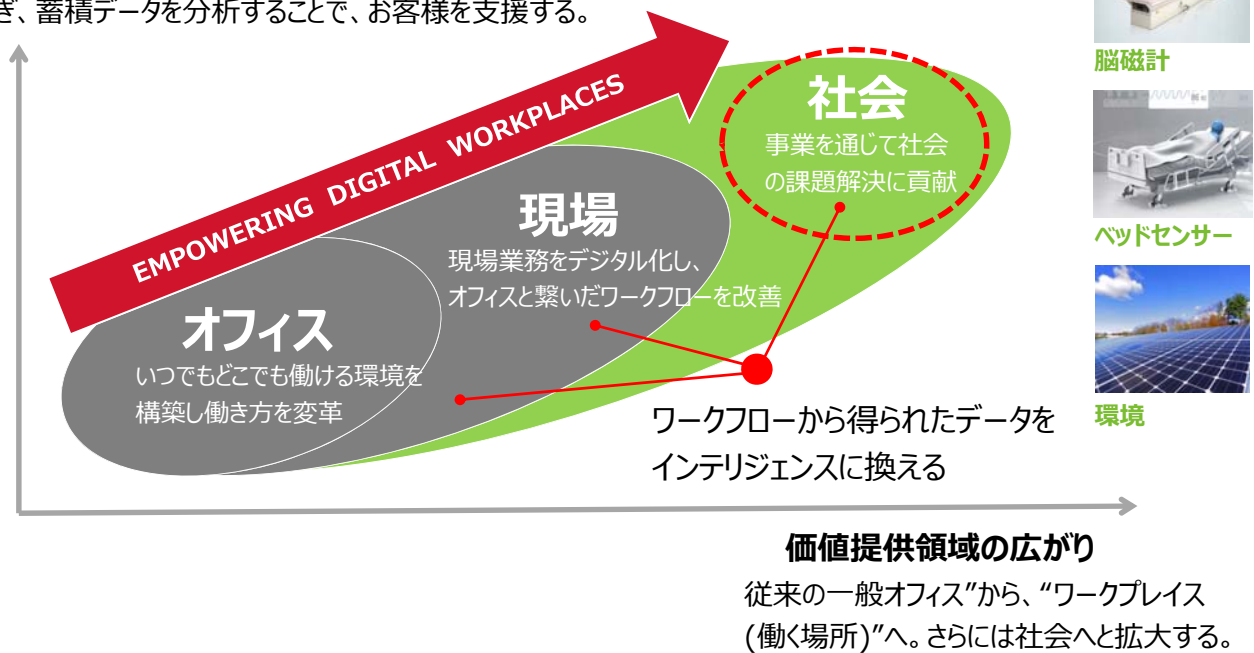
## 社会課題解決に貢献

できる領域において、  
新たな価値創造に挑戦する。

- 新たな可能性への挑戦について説明します。
- リコーグループは、社会課題解決に貢献できるようにしていきたいと考えています。

## 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。



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

26

- リコーの価値提供は、オフィス・現場から社会へと広がり、事業を通じた社会の課題解決にますます貢献していきます。
- 社会に関わる事業の例として、脳磁計・ベッドセンサー・環境事業の3つを掲載しています。
- 例えば、脳磁計はセンシング技術と画像処理を組み合わせ、データ分析を行います。てんかんや認知症の早期発見に活用可能であり、脳磁計事業では、日米で納品が始まりました。

## 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

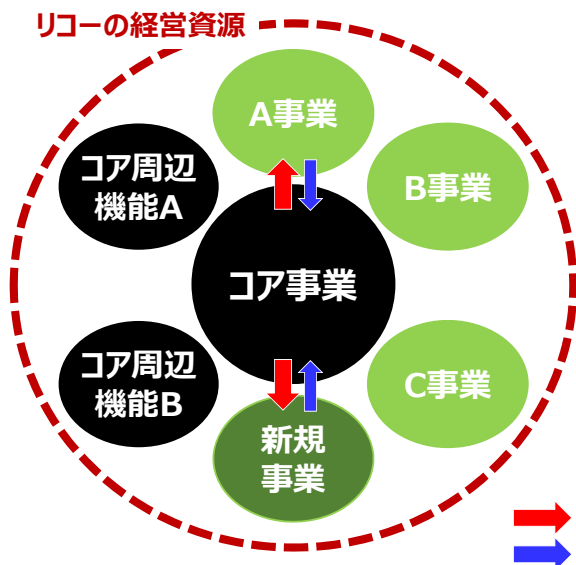
## メリハリのついた成長投資

- 2018~2019年度で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画

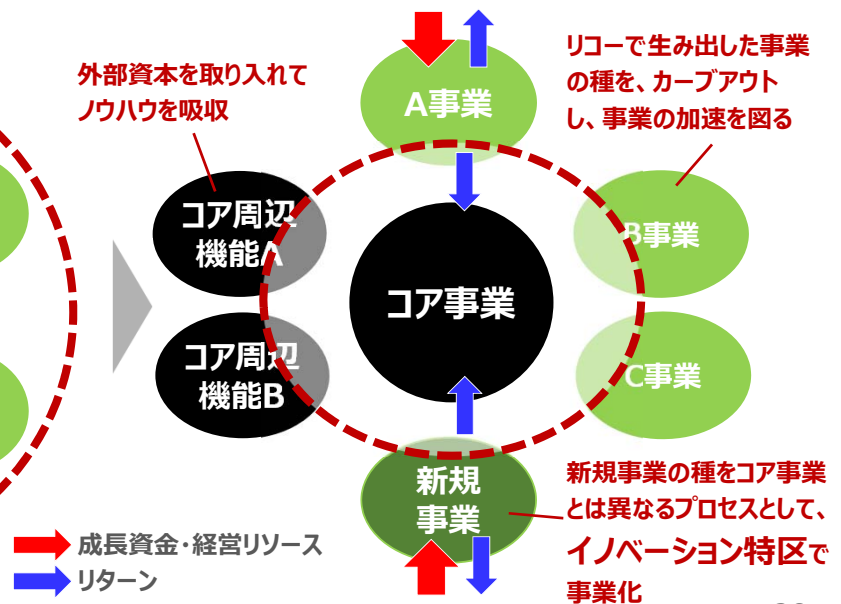
- 戦略の実効性を高めていく取り組みとして、「オープンな経営スタイル」について少し触れます。
- リコーの経営のスタイル、意思決定のプロセスや、パートナーとの仕事の仕方はまだ、従来のコア事業の癖、やり方が染み付いています。そして、そのコア事業のやり方をそのまま、新しい事業にも持ち込もうとする傾向があり、それを直していこうと考えています。

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



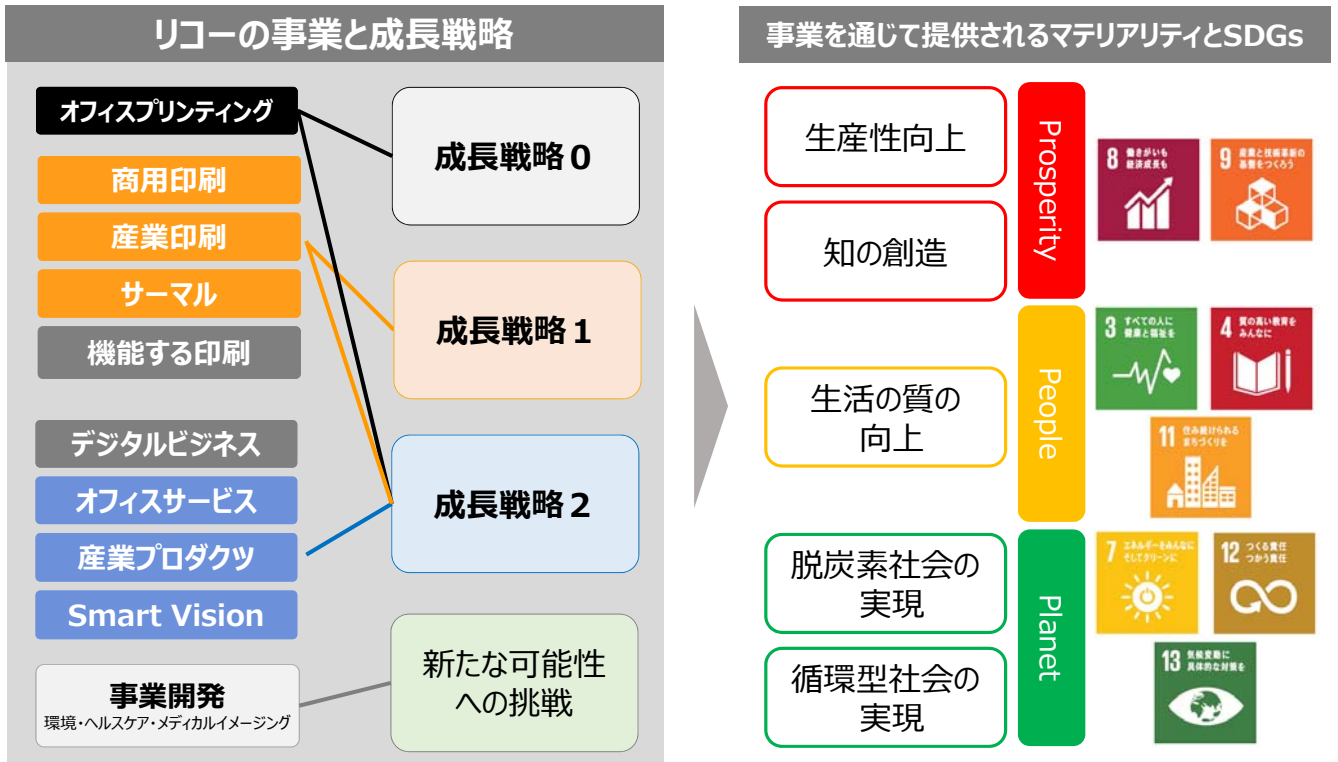
## 新しい経営スタイル



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

28

- 従来の経営スタイルは、コア事業から得られた資金、リソースを用いて、新しい事業を拡大してきました。リコーのリソースの中で一生懸命にやってきましたが、これは自前主義でありました。
- お客様も競争相手も事業が違えば、とるべきプロセスも全く異なります。
- そのような動きをすることを「アジャイル」と言ったりしますが、社内を見た時には「アジャイル」な動きになっていない例がまだまだ散見されます。
- これに対し、「一国二制度イノベーション特区」という社内制度を始めます。1月に準備室を作り、4月から本格的にテーマをスタートさせます。
- 例えば、コア事業の周辺機能は、外部資本や知見を活用し、経営スピードを上げていきます。
- 本来有望かもしれない全く新しい事業も、コア事業の見方では駄目ではないかと判断されてしまうケースがこれまではあったのではないかと考えています。これを外部の目で評価してもらいたいと考えています。
- 「一国二制度イノベーション特区」において、意思決定のスピードアップや、人事評価も従来のものとは別のものにしていきたいと考えています。



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- これまで説明した戦略を今一度振り返ります。
- 戦略1は、プリンティング技術で未来の可能性を模索していく。
- 戦略2は、現場とオフィスをつなげて新しい価値を作っていく。
- 戦略0で、新しい基盤事業に仕上げていく。
- これらの戦略展開を通じて、リコーが設定した「5つのマテリアリティ」に取り組み、SDGsの達成に貢献します。

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.