

# Results of the 16th MTP, Overview of the 17th MTP

【16次中期経営計画の結果と17次中期経営計画の概要】



代表取締役 社長執行役員

近藤 史朗



## 第16次中期経営計画の結果と課題

Q1

### 2011年3月期に終了した 第16次中期経営計画の総括は？

2011年3月期の業績については、非常に残念な結果であり、リコーにご期待いただいた株主・投資家の皆様に対して、ご心配をおかけしたことをお詫びしたいと思います。

2008年4月にスタートした第16次中期経営計画（以下、16次中計）では、2008年の世界金融危機から発した経済の収縮、2009年の欧州経済危機、2011年の東日本大震災など、外部環境の激変が相次ぎ、3年間を通して非常に厳しい経営環

境だったことに加え、為替レート的大幅な変動に大きく影響を受けることとなりました。

こうした中でも、リコーグループは、将来の成長のための戦略的な投資を推し進めると共に、組織体制、業務プロセス等を抜本的に効率化するためのグループ構造改革に取り組んできました。

Q2

### 16次中計における成果は？

16次中計では、「狙いの領域でトップになる」「環境経営を強化、加速する」「Ricoh Qualityを確立する」「新しい成長領域を創出する」「グローバルブランドを確立する」という5つを主要戦略に事業構造の変革を進めてきました。

中でも、「狙いの領域でトップになる」については、カラーおよびモノクロMFPが日米欧の3市場でシェア1位\*を堅持したことに加え、戦略機種としてプロダクションプリンター市場に投入した「RICOH Pro C900/C901」シリーズが、ミドルセグメントで49%\*という圧倒的なシェアで世界1位を獲得できま

した。特に、このプロダクションプリンター市場での成果は、この事業の基盤が確立できた証と捉えることができ、3年間の中でも最大の収穫であったと言えるでしょう。

また、「新しい成長領域を創出する」については、MDS (Managed Document Service)、ITサービスなどの新たなサービス事業がグローバルで本格的に成長を始めたことに加え、プロジェクトシステム事業、ユニファイドコミュニケーションシステム事業、エコソリューション事業など新たな顧客価値を提供する新規事業をスタートすることができました。 \* リコー調べ。

Q3

### 16次中計での課題は？

「グループシナジーの増大」、「既存ビジネスの効率向上」、「新規成長分野への注力」、「さらなるイノベーションへの挑戦」などが次に向けた課題であると改めて認識しました。課題はすなわちリコーが成長するための機会とも言えます。これらの機会を

しっかりと捉え、2011年4月からスタートした第17次中期経営計画（以下、17次中計）において、グループのさらなる成長実現を目指します。

## 第17次中期経営計画の概要と主要戦略

Q4

### 17次中計の基本的な考え方は？

17次中計が目指すものは、「成長」と「体質改造」の同時実現です。リコーグループが成長するためには、従来の構造改革から一歩も二歩も踏み込み、新しい顧客価値を提供するための

抜本的な「体質改造」を実現していく必要があります。この中計を境に、すべての事業活動が新たな顧客価値を生むことにつながる組織に変えていきたいと考えています。

Q5

### 17次中計の基本戦略は？

17次中計の基本戦略としては、「事業の創造と集中」、「高効率経営の実現」の2つを掲げています。

「事業の創造と集中」においては「新陳代謝」をキーワードに、「既存事業でのシェアNo.1 堅持と効率化の実現」、「プロダクションプリンティング事業の収益貢献化の実現」、「先進国市場

でのサービス事業への事業構造転換の加速」、「新興国市場での事業成長の実現」、「新規事業の拡大」の5つの方向で施策を展開していきます。

「高効率経営の実現」においては先の「体質改造」をキーワードとして、筋肉質な経営体質の実現を目指した活動を進めます。

Q6

### 「既存事業でのシェアNo.1 堅持と効率化の実現」とは？

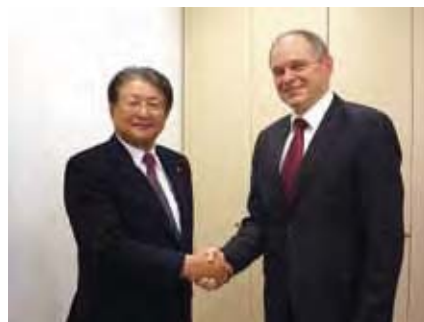
MFPやプリンターなどのプリンティング事業領域では、サービス事業とあわせた価値提供により日米欧3市場でのトップシェアを磐石なものとしていくとともに、より少ないリソースでオ

ペレーションできるよう効率化を進めることで、収益力の向上と、サービス事業や新規事業へのリソースの大幅なシフトを行います。

Q7

### 「プロダクションプリンティング事業の収益貢献化の実現」とは？

プロダクションプリンティング事業における販売サービス体制の再編と拡充、商品ラインナップの強化を継続して進め、確実な収益貢献を狙っていきます。加えて、2011年2月、ドイツの印刷大手であるハイテルベルグ社との協業がスタートしました。強力なパートナーと共に、さらにグローバルに事業を拡大できると期待しています。



ハイテルベルグ社とリコー、  
グローバルな戦略的協業に合意

## 《サービス事業への事業構造転換の加速》

Q8

### 「先進国市場でのサービス事業への事業構造転換の加速」という戦略の背景は？

先進国のお客様を中心に、価値基準が機器の“所有”からサービスの“利用”へと移ってきています。総所有コスト(TCO)削減やワークフローの改善などが近年のお客様のニーズの中心になったことから事業機会が拡大しているのは明らかです。リコーグループは、MFP、レーザープリンターなどに加えて、

プロダクションプリンティングまでの製品のラインアップを整えています。そこに、大きな強みであるグローバル販売・サービス体制を活かしたサービス事業を加え、お客様の中のリコーシェアを高めていきたいと考えています。

Q9

### サービス事業拡大における取り組み、目標は？

具体的には、MDS(マネージド・ドキュメント・サービス)事業とITサービス事業をグローバルで拡大していきます。2011年3月期のMDSとITサービスを合わせた売上高の伸びは前年比15%(現地通貨ベース)と、近年、急成長を続けており、今後も年率2桁以上の売上高成長が期待できます。例えば、2014年3月期にはMDS事業における売上高を現在の約3倍である3,000

億円に拡大させたいと考えています。

また、ITサービスも、日本ではすでにパッケージ商品である「BBパック」を中心に年々事業が拡大しておりますが、本格的なグローバル展開が始まっています。

Q10

### サービス事業の体制強化のための施策は？

2008年に行ったIKON社の買収は、グローバルMDS事業拡大に大きく寄与していますが、さらに、グローバルMDSの体制強化を目的に、今後3年間で計260億円をインフラに投じ、成功事例の展開や技術基盤の強化を進めます。合わせて、ITサービス事業も含め、サービス事業の拡大のため、外部リソースの獲得も含めた体制強化を継続して行っていきます。



## 《新興国市場での事業成長の実現》

Q11

「新興国市場での事業成長の実現」において、  
これまでの取り組みは？

中国およびアジアパシフィック市場でのリコーグループの2010年のMFPシェアは、中国で15%\*、アジアパシフィックでは20%で1位を獲得しています。売上高は、2011年3月期に

において、前年比10%（現地通貨ベース）成長を記録しており、2012年3月期も前年比で17%成長を見込んでおり、引き続き高い成長が期待できます。 \* リコー調べ。

Q12

新興国市場で成長するための施策は？

開発および生産においては、2009年にタイ工場を設立し、アジアパシフィック地域における地産地消の体制が整いました。17次中計では、A4版MFPなどを中心とした新興国向けのラインナップの強化を図り、3年間で10機種以上の投入を計画しています。今後は、現地での開発も含めて、さらなる低コス

ト化を実現する開発・生産の効率化を進めます。

販売体制においては、中国、インドを中心に拡充を図り、シェア向上を目指します。これらの施策により、中国とアジアパシフィック地域を合わせた売上高比率を2011年3月期の7%から、2014年3月期には17%まで高めたいと考えています。



## 《新規事業の拡大》

### Q13 「新規事業の拡大」に取り組む背景、目標は？

スマートフォンやタブレットPCの普及、クラウドコンピューティングの活用など、お客様の働き方はすでに変化を始めています。その傾向が今後さらに進み、情報共有や働き方の自由度が大きく変わった時にも、リコーはお客様のワークスタイル変革をリードしていく存在でありたいと思っています。そのために、さまざまな場面のコミュニケーションに役立つ製品、

ソフトウェアやサービスを開発し、リコーの強みであるサービス・サポート力を活かして新たな顧客価値を提供していきます。

17次中計では、こうした新しい顧客価値を提供していく新規事業の売上を売上高全体の25%程度まで高めていくことを目標にしています。

### Q14 新規事業の今後の展開は？

すでにプロジェクションシステム事業では、プロジェクターおよびサービスの提供を開始し、お客様にご好評いただいています。新たに参入を発表したユニファイドコミュニケーションシステム事業は、2011年上期にクラウドベースのコミュニケーション製品・サービスの提供を開始します。これらのビジネス同士がネットワークを介して相互に繋がっていくことで、新しいコミュニケーションの世界を構築したいと考えています。



### Q15 新規事業の中でエコソリューション事業とは？

お客様の環境意識の急速な高まりを受け、エコソリューション事業にも参入しました。リコーグループは以前からオフィスの省エネに着目しており、画像機器の省エネだけでなく、オフィス全体の環境負荷を減らす提案を行っていきます。新たに提供する第1弾の製品として、直管形LEDを開発。オフィス市場向けに2011年7月より発売を開始しました。今後はESCO事業（オフィスの省エネルギー化を包括的に行うサービス）、リサイクル事業も拡大してまいります。



## 《体質改造》

Q16

### 「高効率経営の実現」に向けた 「体質改造」とは？

「体質改造」とは「リエンジニアリング」という言葉のイメージが近いと考えています。リコーグループでは、2008年10月から、CRGP (Corporate Restructuring and Growth Project) という名称で構造改革活動に取り組んできました。当初は世界金融危機後の緊急対策として、経費削減を中心に展開し、その後、経費削減を継続しながら組織体制の変更や、新規成長分野へのリソースシフトに着手してきました。

17次中計からは、業務プロセスを見直し、機能の重複をなくし、プロセスを再設計するという、より踏み込んだ体質改造を図ります。また、ここ数年かけてグループの人事制度改革にも取り組んできました。これらを踏まえ、人員リソースのシフトを含めた大幅な改造を行っていくことで、リコーグループは必ず強くなると確信しています。



#### 体質改造の具体的施策

##### ●体質改造の具体的な施策は？

17次中計では、販売拠点の見直し、買収のシナジー刈り取りなどを目的にした「販売体制の効率化」、生産体制では拠点の役割を見直した上での「生産拠点の統廃合」、「不採算事業の見直し」、業務プロセス見直しにより重複業務の合理化を図る「業務のリエンジニアリング」、継続的な人事評価制度改革と人員リソースの最適化を軸とした「人員リソース改革」、購買力強化によるコストダウンを狙った「グローバル集中購買」、低コスト対応の開発力強化を目指した「開発プロセス見直し」などの施策をスピーディーに展開していきます。

##### ●体質改造によって見込んでいる成果は？

先の施策の展開によって、成長と体質改造を同時に実現する経営体質への転換と成長の加速を行い、17次中計最終年度である2014年3月期に1400億円の営業利益創出（2011年3月期比）を狙っています。

## 17次中計目標値

Q17

### 17次中計の目標値は？

第17次中計最終年度の2014年3月期において、売上高、営業利益いずれも過去最高水準の更新を目指していきます。

売上高は、既存事業でのトップポジションの堅持をベースに、プロダクションプリンティング事業、サービス事業、新興国市場での事業拡大、また新規事業分野の拡大などにより、2兆4,000億円以上を目指し、そのうち2,000億円程度は、新規事業分野の拡大によって新たに創出していきます。

営業利益は、事業の成長と合わせて、体質改造に向けた施策の展開の成果により、2,100億円以上、営業利益率8.8%以上を目指します。また、過去最高益の実現の中で、ROEも10%以上の水準に引き上げてまいります。

### ■17次中計目標値(2013年度、グループ連結)

|                   |                                  |
|-------------------|----------------------------------|
| 売上高               | 2兆4,000 億円以上                     |
| 営業利益              | 2,100 億円以上                       |
| 営業利益率             | 8.8% 以上                          |
| ROE               | 10.0% 以上                         |
| FCF (フリーキャッシュフロー) | +2,000 億円程度<br>(2011年度~2013年度合計) |
| 総還元性向 (配当金+自社株買い) | 約30%                             |

※17次中計前提為替レート：\$=¥85.00, euro=¥120.00

Q18

### 最後に、株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

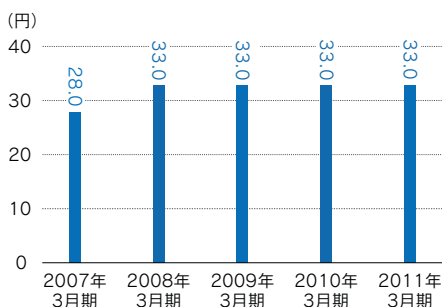
17次中計で、私はリコーグループを、グローバル競争を勝ち抜くために必要な力をしっかりと備えた企業にしたいと考えています。

株主の皆様には、これまでは厳しい状況の中でも安定的に配当金をお支払いしてきましたが、17次中計においては、成長の実現によって企業価値を向上していくことに加えて、配当金

の引き上げや自社株購入なども適宜検討していきたいと考えています。

最後に、経営者としての経験の中で私が体で覚えてきたことは「Never give up until you win」、勝つまでは決してあきらめないということです。株主・投資家の皆様には引き続きリコーへの厚いご支援をお願いいたします。

### ■一株当たり配当金



### ■株価推移

