

**■決算概要**

- Q： 2023 年度第 2 四半期決算説明会（2023/11/8 実施）時に想定していた Q3 の営業利益水準 200 億円弱に対して、実績をどう評価しているか。為替効果を含め、想定との差分を伺いたい。
- A： Q3 の営業利益は 180～190 億円程度で想定しており、想定レートに対して円安に推移したことでの効果は 10 億円弱あったため、実質では 10 億円強の下振れとなった。
- 想定を下回った事業としては、まず、リコーインダストリアルソリューションズがある。サーマル事業の苦戦が続き、10 億円程度下回った。オフィスプリンティングは、ハード販売は順調であり台数も伸ばしたものの、想定している生産量につながらず、リコーデジタルプロダクツで 20 億円程度下回った。
- 一方、リコーデジタルサービスは、オフィスサービス事業が好調であるものの、欧州中心に ICT 商材の仕入れ販売が少し弱含み、高い目標に対しやや足りない部分もあったが、オフィスプリンティングの販売サイドは堅調に推移するなど、5 億円程度計画を上回った。リコーグラフィックコミュニケーションズも為替影響を含めて利益が上振れた。これらにより、全社として Q3 営業利益で 10 億円強の下振れとなった。
- Q： 自己株式取得枠として 300 億円という金額を設定された背景は何か。また、改めて、株主還元方針について伺いたい。
- A： 株価への影響を考えると、自己株式取得が効果のある規模は 200～300 億円程度と当社では分析している。
- タイミングは常に意識をしていて、実施が適切であり、また、インサイダーに当たらないなど諸条件が整っているときに、機動的に実施する。実施企業価値向上プロジェクトに伴う様々な施策の結果が出る時期であったり、M&A や資産・事業売却の予定であったり、インサイダー情報があると、実施できる時期が限られる。
- Q： その他セグメントの見通しが下方修正された理由は何か。
- A： 投資が先行する新規事業で、売上が想定よりも出せていないことが要因の一つ。事業の選択と集中を進めているところ。
- また、本社経費が想定をやや上回っている。インフレに伴う増加、構造改革に必要なシステムへの投資など。
- Q： 年度末に向け、在庫は 3,000 億円程度に減らしていきたいと伺っていたが、12 月末時点では想定通りに削減できているか。想定している適正な水準があれば伺いたい。
- A： 9 月末から 12 月末にかけて 140 億円在庫を削減できたが、さらに 3 月末に向けて 200 億円程度の削減を考えており、目安としては 3,000 億円程度と考えている。
- 3 月末時点からでは、在庫は 121 億円増加しているが、為替影響を除いた実質では 21 億円の増加。販売在庫は 360～370 億円程度減っている一方で、納品前のキitting作業が必要な ICT 商材、PC やサーバーなどが日本を中心に在庫として乗っている。ただし、これは販売先が決まっており納品により削減が見込めている。
- 懸念があるとすれば、生産計画に必要な部材や仕掛品の在庫はある程度必要にはなるので、来年度の計画を調整するなかでやや増える可能性はある。

Q：自己株式取得のタイミングの背景として、当面インサイダー情報はないと説明されたが、例年 3 月に実施していた中計進捗説明会は行わないという理解でよいか。

A：企業価値向上プロジェクトの進捗をお示しするマイルストーンとして、3 月に中経進捗説明会の実施をお伝えしていたが、皆様との対話からいただいたフィードバックも踏まえ、3 月には実施しないことを判断した。第 2 四半期決算の際にアナウンスした時期から変更となったことについてお詫びする。  
プロジェクトの状況は、目覚ましい進捗がない場合でも、なるべく早く随時にお伝えしていくべきと考えた。また、今年度の着地を踏まえてより具体的な効果が伝えられるタイミング、通期決算発表の 5 月を次の予定としたい。

### ■企業価値向上プロジェクト進捗報告

Q：事業の「選択と集中」では、対象となる 10 事業については方向性が定まったように受け取った。今後 1-2 年程度の時間軸で、撤退やカーブアウトの判断が下されるものがあるか。

A：対象事業のレビューを行い、社長としての考えはあるが、インサイダー情報などにもつながるため外部には機関決定を経てからお伝えしたい。事業撤退、カーブアウトや売却、戦略変更など、あらゆるオプションで検討している。

Q：2023 年度の見通しを 600 億円とし 100 億円の下方修正がされた。2025 年度の営業利益目標に対して、この 100 億円はどのような時間軸や施策で補うのか。

A：現在、目標達成に向けて様々な施策を検討している。第 4 四半期の状況も踏まえて、中長期の見立てをさらに具体化していく。5 月にどのような形となるかを報告したい。

Q：エトリア（東芝テックとのジョイントベンチャー）設立の狙いは、生産量の増加により固定費を回収し、利益の安定化を図ることと理解している。一方、今期は生産量の下振れにより利益を落としている状況を見ると、エトリアの設立により生産量が増大することで、より、生産ボリュームへの利益感度が高まるリスクはないか。

A：将来的には、東芝テックブランドとリコーブランドでエンジンを共通化するので、1 種類のエンジンあたりの生産・販売数量を増やすことができ、スケールメリットを享受できる。共通エンジンとすることで、個別にオペレーションしていることで起こる変化に対しても、ボリューム増加に伴う効率性上昇によりリスクの吸収を図ることができ、エトリア設立によりリスクが高まるということはないと考えている。

Q：エトリアの連結開始は 7 月 1 日からとの理解でよいか。

A：2024 年 7 月 1 日にエトリアが設立され、連結子会社となる。

Q：業績影響について確認したい。東芝テックに OEM 供給するので、連結の売上高・利益は増加するという理解でよいか。OEM 供給の売価設定にもよるとは思うが。また、共通エンジンによる更なるシナジー創出は先の話と考えることでよいか。

A：東芝テック社とのジョイントベンチャーとしてエトリアを設立するが、設立時点で、両社が利益の出ている状態で生産拠点と事業を連結することになるので、売上・利益とも増加になる。エトリア設立後、さらにオペレーションの効

率化や、共通エンジン開発を進めてスケールメリットを求めるといったシナジー創出による利益増を期待しているが、これは Day 1 から効果が出てくるという性質のものではない。

Q：2024 年度の見通しでは、リコーはエトリアによる売上・利益が連結対象として含まれ、東芝テックは持分法子会社に利益が含まれる、という構成との理解でよいか。その場合、売上の規模についてコメントできるものはあるか。

A：構造についてはご理解の通り。売上規模はお伝えできる数字はない。

Q：エトリアのシナジー創出にあたって、両社で重複する機能の見直し、構造改革は必要と思う。その予定や規模についての考えを知りたい。

A：シナジー創出には様々な施策が考えられ、それぞれ検討を行っているが、設立の前段階では具体的にはお伝えできない。

Q：成長投資が想定に対して遅れているようだが、だとすれば、何がネックになっているのか。

A：成長投資については、資本収益性を確保するためにも丁寧な精査・検討を行っているが、検討プロセスを経るなかでやや時期ずれ、遅れが生じている。成長投資の方針は変わらず、引き続き積極的に取り組む。

Q：エトリアへ異動する従業員の規模と、処遇について決まっていることがあれば伺いたい。

A：従業員規模を具体的に伝えられる段階でないが、合流する各社の、主に、複合機の製品開発や生産に携わる社員が移り、新会社エトリアの社員となる。

Q：人的資本への投資について伺いたい。物価上昇が進む中、賃上げに対して社会的な要請が高まっている中でリコーはどう考えているか伺いたい。

A：人的資本への投資は重要と考えている。社員がエンゲージメントを高めることで生産性を上げ、また、新たな価値の創造につなげていく、そのサイクルが回るように対応していきたい。  
また、賃金を上げることによって好循環を作る、日本経済の発展につなげるという社会的な要請について、会社として貢献することは使命だと考えている。  
ただし、現時点では、当社の賃金上昇の対応について具体的にお話しすることはできない。

以上