

**■決算概要**

Q：2024 年度のリコーデジタルサービスについて、オフィスプリンティング・オフィスサービスはそれぞれどのような伸び率でみているか。

A：リコーデジタルサービスの2024 年度売上見通しは、前年比 5.3%の増収。  
オフィスプリンティングのハードは前年比 100%で想定。ノンハードは、出力量が落ち込むなかでも、プライシングコントロールの実施や付加価値サービスの提供等により、前年比 99%を想定する。  
オフィスサービスは 2 桁成長で想定。  
(QA 公開にあたって回答を一部補足。いずれも為替影響を除いた伸び率)

Q：2024 年度の要因別営業利益では、販売ミックスで“RDS+150 億円”“RDP+85 億円”と示されている。業務の効率化支援などによるオフィスサービスの成長と、オフィスプリンティングの生産・在庫調整からの回復では、どちらの寄与が大きいか。RDS にはオフィスプリンティングの効果も含まれているか。

A：オフィスサービスの成長が大きい。RDS+150 億円は、ほぼオフィスサービスの成長によるもので、オフィスプリンティングの販売では増益を想定していない。  
RDP+85 億円のうち約半分が生産・在庫調整からの回復によるもの。他は、エトリアの効果や MFP 以外のエッジデバイス拡販など。なお、ノンハードの生産利益は減益で想定。  
(エトリアは、2024 年 7 月 1 日に組成を予定している東芝テック株式会社とのジョイントベンチャー。連結子会社となる。)

Q：2024 年度見通しに含まれるエトリア設立による売上・営業利益の増額分を教えてください。

A：組成前であり詳細は答えられないが、見通しには、売上高で 500 億円程度、営業利益はその 5%程度の規模を想定している。7 月以降の 9 か月分となる。  
(2024 年 5 月 17 日回答を修正)

Q：2024 年度見通しには企業価値向上プロジェクトの費用を 100 億円で織り込んでいるが、今期中にその効果を刈り取る想定か。また、その効果は要因別営業利益ではどこに含まれるか。

A：100 億円の企業価値向上プロジェクト費用のうち、8 割が海外での構造改革に伴う費用。この効果は、費用と同程度の効果額として、要因別営業利益の経費に含まれている。  
残るプロジェクト費用はエトリアの PMI 費用となる。その効果は販売ミックスのリコーデジタルプロダクツ、RDP+85 億円に含まれる。

Q：海外での構造改革に伴う費用・効果は含まれているとのことだが、今後、日本についても同様に費用・効果が入る可能性があるか。

A：企業価値向上プロジェクトの開始当初から、海外の一部の国では、体質強化やオフィスサービスへのリソースシフトの観点から構造改革に取り組み始めていたため、海外での構造改革について見通しに織り込んでいる。日本を含め今回の見通しに織り込んでいない国・地域においても、リスキリングによる強化も行いながら、リコーグループ全体の適正化の検討を進めていく。

- Q：2024 年度の研究開発投資は前年比 148 億円減の 950 億円で計画しているが、どのように実現するか。今後、機関決定を経て発表される施策があるとのことだが、その効果は含んでいるか。
- A：デジタルサービスカンパニーへの変革を目指し、オフィスサービスを強化する前提に基づき、ふさわしくないテーマは見直していると理解いただきたい。CTO が主導し、テーマごとに延期・停止などを判断している。その結果として、2024 年度は 148 億円の投資を減らすことができ、950 億円の水準となる。検討中の施策についても部分的には含めている。なお、念のため、研究開発投資はキャッシュアウトベースの金額になるため、PL の経費での効果とは異なる数字となることは理解いただきたい。
- Q：2024 年度の営業利益見通しに含まれている R&D 適正化の効果はどの程度か。
- A：当社の開発投資には、IFRS において開発資産として認識したのちに、償却（費用認識）されるものが相当の規模である。投資の削減分が当年度の費用減とはならず、タイムラグが発生し、数年かけて減少することになる。2024 年度に見込んでいる分は、2 桁億円の半ば程度。
- Q：リコーでは為替換算調整勘定を除いた最適純資産の目安を 9,000 億円前後としているが、2024 年度のキャッシュフローアロケーションにある資金調達 1,160 億円は、負債が中心になるか。また、2024 年 3 月末時点の資本は 1 兆円を超えているが、どのように考えているか。
- A：2024 年度の成長投資は負債を活用した資金調達で賄う方針。調達や投資のタイミングによっては、一時的に資本で賄うケースもあり得ると思うが、基本的な方針は変わらない。2024 年 3 月末時点での為替換算調整勘定は 2,459 億円のため、除くと 9,000 億円程度が視野に入る数字になる。この為替で膨らんでいるところについても、調整する施策は検討している。

## ■企業価値向上プロジェクト進捗報告

- Q：構造改革の効果を、2023 年度から 24 年度、24 年度から 25 年度でどのように発現するか、定量的に知りたい。また、各施策の効果（「企業価値向上プロジェクト進捗報告」P.8）の合計が 510 億円超となるため、想定効果額として示されている 600 億円超（同資料 P.9）を下回っているため、今後追加される効果があるかと思う。どの領域・施策に該当するか。
- A：2024 年度で想定している効果は 100 億円強となる。残る 500 億円弱が 2025 年度の効果となる。また、差額として今後追加される効果は、R&D 適正化を除く各領域で生じ得ると考えてもらいたい。
- Q：2025 年度には、企業価値向上プロジェクトの費用はなくなり、その効果が残る姿で想定してよいか。
- A：そのような姿に持っていけるよう取り組む。企業価値向上プロジェクトの施策は、2024 年度中に実行し費用を発生させる前提で検討している。継続して行う施策もあるため、2025 年度に残る費用もあるかもしれないが、大きな費用計上は当年度で行う。

Q：21 次中期経営戦略で示された 2025 年度の営業利益目標 1,300 億円の位置づけを確認したい。

A：企業価値向上プロジェクトで効果の全体像は説明しているものの、構造改革や適正化などさまざまな施策に取り組んでいるところであり、その効果と費用を見極めてから 2025 年度の目線を伝えたい。2024 年度の通期決算説明会までにはと考えている。

Q：2024 年度の見直しには、機関決定していない施策の効果の一部含む一方で、費用は含んでいないものもあると理解した。したがって、追加の構造改革が機関決定されたのちに費用が追加される見込みがあり、下方修正要因があるという理解でよいか。その場合、効果も追加されて費用と相殺になるのか。

A：ご理解の通り、2024 年度見直しは追加費用の発生により下方修正の可能性はある。検討中の構造改革は費用先行であり、当年度にその効果が部分的に出るとしても、費用を相殺するような規模ではない。

Q：2025 年度の構造改革効果は 500 億円弱を見込むと説明いただいたが、追加予定の構造改革によりこの効果額が上振れることがあるか。あるいは、効果はおおよそ想定ができているものの費用が流動的なのか。

A：効果は想定しているものがあるが、費用が流動的と考えてもらいたい。500 億円弱の効果を生み出すために、構造改革の内容を見極めて費用を確定していく。見極めた結果、効果が追加される可能性はある。

Q：項目ごとに見込む効果が示されているが（「企業価値向上プロジェクト進捗報告」P.8）、過去のプロジェクト進捗報告（2023 年 11 月、2024 年 2 月に実施）から追加された効果額はどれか。

A：R&D 適正化は発表済、事業の「選択と集中」は効果額を 15 億円から 20 億円に上積み。他は全て本日が新規の説明となる。（QA 公開にあたって回答を一部補足）

Q：事業の「選択と集中」の進捗について伺いたい。前回の進捗報告ではほぼ決まっているとの印象を受けていた。本日は 10 事業のうち 6 つが最終段階、2 つが発表済と説明されたため、進捗が後退しているように思えるが、何か理由があるか。

A：2024 年 2 月の報告で、社長としての方針はほぼ決まっているとお伝えした。その後、出口に向けてプロセスを進めているものの、相手方との交渉が必要など様々なステークホルダーとの調整を行っており、その結果として最終段階にまで至ったものが 6 つ・発表済 2 つと説明している。やや進捗が遅いと思われるかもしれないが、早期の実施に向けて取り組んでいる。

Q：黒字事業であってもワークプレイスサービスプロバイダーにふさわしくなければ、「選択と集中」の対象となると理解している。そうした事業の売却であれば、利益に貢献することもあり得ると思うが、今後下方修正要因が残っていると説明となった理由を知りたい。黒字事業は対象外となっているのか。

A：事業の「選択と集中」にあたっては、収益性・将来の市場性・ワークプレイス分野との適合性などを考慮して判断している。利益があっても、ベストオーナーに売却という選択肢はありえる。その場合は、売却時に一過性の利益が計上され、翌年から当該事業の営業利益が減ることになる。

Q：社内では慎重に施策を検討し、600 億円超の固定費削減効果につなげたとの説明があったが、こういった面で慎重となったかを伺いたい。

A：例えば、ワークプレイス領域へ集中してリソースを戦略的に配分するとしても、顧客接点やバックエンドのシステムなど共通しているインフラがかなりある。適正化によりオフィスサービス事業の成長に支障がないかを精査した。研究開発投資の適正化にあたって、成長に向けて残す分野はどこか、成功確率の高い分野・低い分野はどこかを慎重に検討している。

Q：将来の成長の芽まで摘んでしまわないように進めているとのことだが、経営陣として、600 億円超の効果額をどのようにとらえているか。

A：600 億円超の効果を出すためには費用も伴うが、この費用をかけることが最終的に会社にとってメリットになる、新しい収益基盤を支えるコスト構造に変わるために必要と考えている。最重要課題として、経営としてやり切らなければならない心構えで臨んでいる。

Q：間接機能や人的資本の適正化には、人員削減を伴うか。削減する場合の規模や時期はどう考えているか。

A：人員削減に限らず、リスクリングによる人材活用など様々なオプションで適正化に取り組む。進められる施策については継続して強化をしていく。新たな施策がある場合には、適切なタイミングで詳細をお伝えしていく。

Q：エトリアでは共通エンジンの開発を進めるとのことだが、リコーと東芝テックが全く同じ性能の複合機を各ブランドで販売することになるか。

A：共通化を進めるエンジンは、主には画像出力などのメカニカルな機構部分に該当する。そのエンジンを制御するソフトウェアや、MFP を利用するための操作画面、また様々な機能を追加していくソフトウェア部分はリコーと東芝テックのそれぞれに合わせたものとし、各社が販売する製品とする。  
エンジンは共通化により徹底的に強化し、効率化とコストダウンを図る一方で、ソフトウェアでブランディングと差別化を行う。コストのスケールメリットは取るけれども、市場で差別化できる製品を提供できることが、このジョイントベンチャーの最大のメリットになる。

以上