

Q：FY2024Q3 営業利益は累計で 345 億円だったが、会社計画比でどうだったか。

A：企業価値向上プロジェクト費用などの一過性要因や為替影響を除く実質ベースでは、会社計画に対し若干の下振れとなった。要因は、オフィスプリンティングのノンハードのマイナスが想定以上に続いていることなど。

Q：FY2025 の営業利益目標に 1,300 億円を掲げているが、現時点でも目線は変わらないか。

A：FY2025 の営業利益目標 1,300 億円の目標は変わっていない。  
企業価値向上プロジェクトで FY2023 比 600 億円の効果創出を目標としている。残る 700 億円を従来の事業で創出する必要があり、来年度の事業計画を検討している段階。詳細については、企業価値向上プロジェクトを含め、通期決算説明会でご報告する。

Q：企業価値向上プロジェクトの効果は、Q2 決算発表時点で 520 億円と説明された。目標の 600 億円に対して、現時点での進捗はあるか。

A：600 億円を目標としていることに変わりはないが、現時点において Q2 時公表からのアップデートはない。社内では各施策の効果の精査を続けている。

Q：来期に向けた方向感について、企業価値向上プロジェクト以外の要素を伺いたい。

A：まず、モノづくりの変動費・固定費含めての効率化による体質強化はメーカーとして当然のことなので、継続する。企業価値向上プロジェクトとは別の取組みとしている。  
デジタルサービスの会社への変革にむけて、オフィスサービスの成長のための施策も随時見直しをかけながら取り組む。  
例えば、買収会社とリコーのシナジー創出がまだ十分ではないと考えており、欧州を中心にシナジーを高めるための手を打っている。北米では Cenero がリコーの既存顧客へ提案を進めて商談件数を伸ばしているが、なお提案出来ていないお客様は多く残っている。その開拓を進める。  
また、IT インフラやワークプレイスエクスペリエンスでは他社から多くの ICT 商材を仕入れて販売するため、その SCM が重要となる。企業価値向上プロジェクトの施策に含めているが、調達価格交渉やラストワンマイルの納品納入の効率化など、SCM の最適化に取り組む。

Q：オフィスプリンティングのノンハードが前年比-3~-4%で推移しており、同業他社に比べても弱含んでいるように見える。違いは何か。

A：当社のノンハードを地域で見ると、アメリカや、欧州の英国・フランス・ドイツといった国が特に弱い。  
アメリカでは、当社にとってメインの顧客層は大手企業となる。その大手企業ではたらくお客様の働き方が変わってきたことにより、MFP の設置台数を集約化する側面が出てきたことが影響しているとみている。  
欧州では、代売チャンネルを中心に競合の価格攻勢が 2023 年から継続している。重要な代理店やお客様の MIF 確保のための施策は展開しているものの、闇雲に価格対応するのではなく収益性を意識しているため、失っている MIF があり、その影響がある。また、ドイツやフランスでは、景況の影響からお客様が印刷コストを控えている可能性もある。  
オフィスプリンティングでのノンハードの売上減少は今後も継続する前提のため、その減少幅を抑えるための施策と

共に、オフィスサービスでのストック売上につながるサービス提案を強化していく。会議室などコミュニケーション環境のマネージドサービスの提案や、DocuWare など自社製ソフトウェアの提案など。

Q： オフィスプリンティングのノンハードの、FY2025 以降の見立てを伺いたい。足もとの減収幅が継続するか、施策効果で打ち返す分があるかなど。

A： 策を講じなければ、21 次中期経営戦略の前提でもある-4%~-5%の市場縮小が継続すると想定している。当社としては、付加価値提案も含めたプライシングコントロールと MIF の確保による減収の下げ止めで、市場縮小の半分程度を打ち返したい。加えて、オフィスプリンティングの構造改革による効率化に継続して取り組み、減益幅を抑えることにも取り組む。

特に、収益性の高い MIF を確保するためのハード拡販と MIF マネジメントを強化する。また、販売側の取り組みだけでなく、ETRIA を通じてお客様に喜んでいただける商品を上市することも重要と考えている。

Q： オフィスサービスのストック売上成長を牽引している地域・分野について知りたい。

A： IT サービスとアプリケーションサービスが成長を牽引している。

IT サービスでは、PC リプレイス需要もあり PC・サーバー等の販売が強いが、メンテナンス契約等を付帯することでストック売上に繋がっている。為替影響を除いても 2 桁の成長率。

アプリケーションサービスでは、DocuWare、natic.ai や RICOH kintone plus など、自社製ソフトウェアが順調に成長しており、ストック形成に貢献している。仕入れ商材に比べて利益率が高いので、引き続き注力したい。

オフィスサービス成長の重要な戦略には M&A がある。新たな買収を発表はしていないが、ロングリストは充実しており M&A の交渉・検討は随時進めている。

Q： FY2024Q3 の全社・消去の営業利益は 27 億円の黒字で、前年同期の赤字-3 億円からは 30 億円の増益となる。仲裁判断による 90 億円の収益認識は含まれているか。含まれているなら、増益幅が小さいのはなぜか。

A： Q3 の全社・消去では、仲裁判断による 90 億円の収益認識が増益要因の一方で、国内のセカンドキャリア支援制度実施に伴う費用や、未実現利益の消去分が前年同期より増加していることなどの減益要因も含まれる。

Q： Q4 の未実現利益の動きはどう考えるとよいか。

A： Q3 は年度末商談に向けて販売在庫を増やしている等で販売在庫が増えているので、未実現利益の消去額が大きい。Q4 はその在庫低減を進めるので戻ってくる分があると考えている。

Q： 沖電気工業の ETRIA 参画について伺いたい。2025 年 10 月 1 日より 3 社による事業開始とは、単に事務機ビジネスを連結させるということなのか、あるいは、何か新しいことを始めるということを示唆しているのか。

A：本日の発表内容は、2025年10月1日より沖電気工業が ETRIA に5%出資をし、プリンティング事業を統合させることに合意したというもの。これから約8か月は、システム検討や従業員の対応などの準備期間にあたる。既に参画している東芝テックを含め3社での協業による施策の検討も進めるが、沖電気工業が ETRIA に正式に参画してから本格的な議論となる。

2025年10月1日からは、実際に3社の技術やビジネスノウハウを持ち寄り活用することで、各社の既存事業だけでなく、新しい事業・商品を生み出すことに取り組んでいきたいと考えている。

Q：沖電気工業の参画による売上貢献はどの程度か。

A：沖電気工業の開示によると、参画部門の2023年度売上は366億円である。

Q：ETRIA に対する、リコー・東芝テック・沖電気工業の出資比率はどのように検討されたか。新たにアセットが加わるが、リコーの得られる利益・収益性が低下することはないと考えてよいか。

A：ETRIA と、沖電気工業から参画する開発・生産部門の企業価値を算出し、出資比率を定めた。東芝テックと ETRIA を設立した際と同様の手順をとっている。リコーの収益性が低下するようなことはない。

Q：ETRIA の稼働率（生産能力に対する生産量）は、沖電気工業の参画前後でどのように変化するか。

A：生産工程への投入人員により生産能力が変わることもあり、稼働率としてお示しすることは難しいが、生産能力に不要な余剰がある状況ではない。その結果が、リコーデジタルプロダクツの生産体制の正常化による増収増益に表れている。

沖電気工業の主要な生産拠点はタイにあるが、同様の稼働がされていると想定している。

参画後、当面は、従来の生産を継続するために稼働率が変わることは考えていない。3社で商品を統合していくことや、OEM 先の獲得により ETRIA の生産量を増やすことに取り組んでいくので、稼働率の変化を見込んだ対応は必要になると考えている。

Q：ETRIA はどのくらいの会社規模となれば、あるいはどの程度パートナーを獲得できれば、サステナブルな会社形態となったといえるか。

A：オフィスプリンティング・複合機市場が減少トレンドであるなか、生産量を大きく増やすことは容易ではなく、目指す規模について具体的にお答えできることはないが、商品力の強化により OEM 供給先を増やすことも含めて、規模の維持・拡大には取り組んでいく。

そのためには、各ブランドの販売機能の努力も期待したいが、ETRIA の商品力が重要。リコーはレーザー技術での高画質印刷を強みとするが、沖電気工業の LED 技術による商品の小型化は競争優位性につながる。市場の求める商品を探求し、3社の技術・ノウハウを活かして、効率的・効果的に提供していく。

以上