企業価値向上プロジェクト進捗報告
および
FY25以降の持続的な企業価値向上に向けて

2025年5月14日

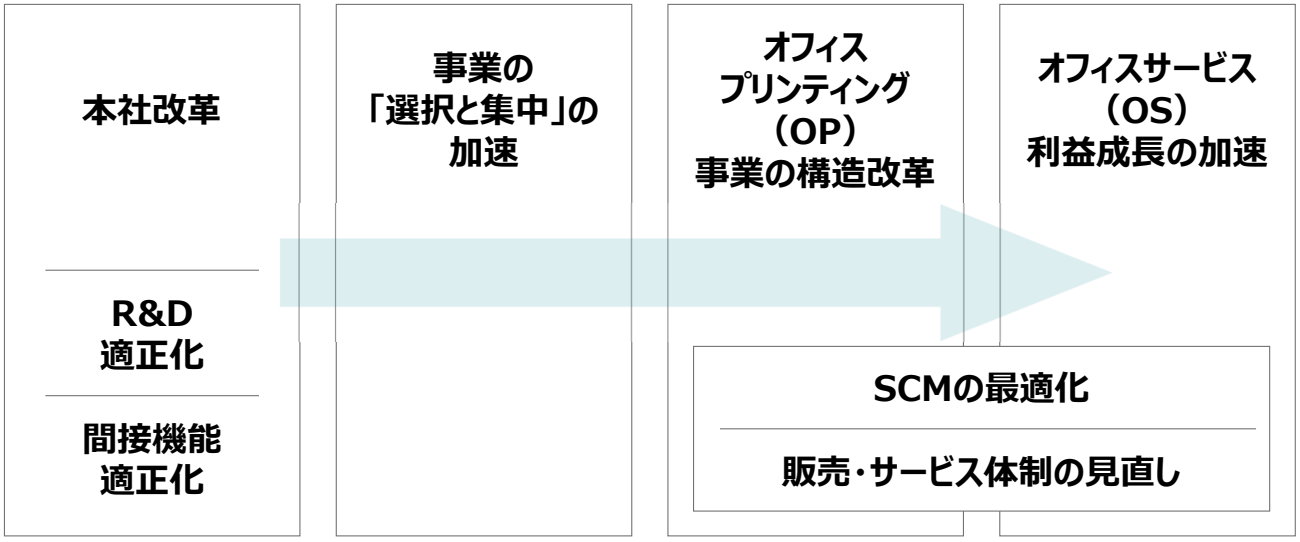
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO
大山 晃

© Ricoh

- 企業価値向上プロジェクトの進捗および2025年度以降の持続的な企業価値向上について説明いたします。

企業価値向上プロジェクトの全体像（再掲）

RICOH imagine. change.



© Ricoh

- これまでもお示している企業価値向上プロジェクトの全体像です。
- 本社改革、事業の「選択と集中」の加速、オフィスプリンティング事業の構造改革を経て、成長領域の事業に人的資本を含む経営資源・資本をシフトしていくことを示しています。スライドに示している施策を実行することにより、2023年度に対し2025年度までに約600億円の利益創出を目標としています。

各施策の進捗状況

RICOH imagine. change.

プロジェクトは順調に進捗しており、FY24は約200億円の効果額を獲得
引き続き施策の追加を含めてプロジェクトを推進していく

FY25までの想定効果額（FY23比）		効果額見通し
本社改革	R&D適正化	約150億
	間接機能適正化	20億超
事業の「選択と集中」の加速		50億超
オフィスプリンティング事業の構造改革	開発・生産JV	40億超
	SCMの最適化	30億超
オフィスサービス利益成長の加速	販売・サービス体制の見直し	230億超
	総計	520億超

主な効果額の進捗

- 事業の選択と集中を進め、対象事業の方針を決定
- エトリアを設立し、東芝テックに続き沖電気工業も今後参画予定
- 国内外における販売・サービス体制の見直し(セカンドキャリア支援制度)による人的資本適正化を実施

一時費用の最新値 （全てFY24に発生）

	前回見通し	実績
事業の「選択と集中」の加速	40億円	42億円
開発・生産JV	20億円	23億円
販売・サービス体制の見直し	110億円	104億円
セカンドキャリア支援制度	160億円	128億円
合計	330億円	297億円

© Ricoh

- プロジェクト1年目を終えた時点の各施策の進捗について報告します。
- 前回までの見通しでは、プロジェクトの効果額は2年間で合計520億円、費用は2024年度に330億円を見通しとしていました。
- 2024年度のプロジェクト効果は約200億円、費用は想定に対し30億円ほど下回る297億円となりました。国内のセカンドキャリア支援制度実施に伴う費用が想定より下回ったためですが、応募人数は想定以上となりました。
- プロジェクトの他の施策も、予定通り順調に進捗しています。
- オフィスプリンティング事業の構造改革のうち、「開発・生産JV」においては、リコーと東芝テックとのジョイントベンチャーであるエトリアを予定通り7月に設立、稼働を開始しました。エトリアは、両社から複合機などの開発・生産部門を切り出して一つの会社を作り上げる難易度の高いプロジェクトでしたが、予定通り設立に至りました。
- さらに、沖電気工業の参画（2025年10月予定）も決定しました。スケールメリットだけではなく、商品開発力に非常にポジティブなメリットを提供してくれると考えています。

オフィスサービス利益成長の加速

RICOH imagine. change.

利益成長の進捗を測るKPI	顧客数	オフィスサービス導入率	ストック売上成長率
	商談対象となる全顧客の数	オフィスサービス導入顧客の割合	継続的な収益基盤となるストック売上の成長率（オフィスサービス）
FY24実績	140万社	36 %	+10 %（為替影響を除く）

- OS導入率：**OS顧客は既存OP顧客にとどまらず増加**
  全体のOS導入率には大きな伸長は見られないが、**安定してOSの顧客を強化**できている
- ストック売上成長率：継続して+10%伸長。日本・欧州・DocuWareなど、**ストック売上成長率が15%超**となってきている

© Ricoh

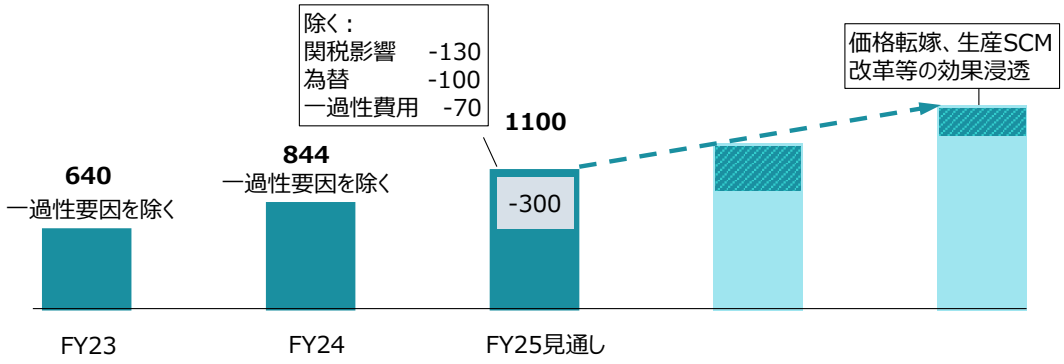
- オフィスサービスの利益成長の進捗を測るKPIを示しています。
- オフィスサービス導入率は、当社の顧客におけるオフィスサービスの導入割合、つまり顧客基盤に対するオフィスサービスの浸透度を測っています。ストック売上成長率は、オフィスサービスのストック売上が年間でどの程度積み上がっているかを示す指標です。
- ストック売上が積み上がることで収益性が向上していくことから、非常に重要な指標と見ています。
  ストック売上の成長にはいくつかのケースがあります。
  現在のオフィスプリンティングの顧客が新たにオフィスサービスを導入していただくケース、同じ顧客に複数のサービスを提供するケース、さらにオフィスプリンティングの顧客ではない新規のお客様にサービスを提供していくケースがあります。最近、このオフィスサービスの提供により新規のお客様が増加しています。
- 地域でみると、特に欧州と日本でのストック売上が増加しています。
  また、当社のソフトウェア会社であるDocuWareは、ストック売上成長率が20%を超えています。従来の顧客に加え、新規のお客様も増えています。当社独自の販売組織を通じて新たなオフィスサービスのストック収益が積み上がっており非常に良い傾向になっています。
- その結果、2024年度のオフィスサービスのストック売上は、為替影響込みで14%、為替影響を除くと10%成長しています。

持続的な企業価値向上に向けて

RICOH imagine. change.

見通しは中経目標には至らないが、稼ぐ力は確実に強化されている
OSと商用印刷ストックの積み上げを継続し、ROE10%以上を目指す

営業利益
（単位：億円）



ストック売上成長率
（為替影響を除く）

	FY23	FY24	FY25見通し
OSストック	+10%	+10%	+10%
商用印刷ノンハード	+4%	+2%	+2%
OPノンハード	-1%	-4%	-2%

© Ricoh

- このスライドは、重要なストック売上の成長率とともに、稼ぐ力の成長の推移を示しています。
- オフィスサービスのストック売上は収益の要です。2023年度の成長率は10%、2024年度も10%でした。2025年度も10%以上の成長を目指しています。
- 商用印刷のストック売上も非常に重要で、2025年度も引き続き伸ばしながら、成長を加速させていきます。
- オフィスプリンティングのノンハードの減少を極小化しながら、オフィスサービスおよび商用印刷のストック収益基盤を強化していきたいと考えています。
- 2024年度から開始した企業価値向上プロジェクトの施策効果も現れています。
- 一過性要因などを除いた営業利益を稼ぐ力として示していますが、稼ぐ力としては、2023年度は640億円、2024年度は844億円でした。現在、米国の様々な政策変更に伴い為替も非常に乱高下していますが、この為替の影響や一過性要因を除く2025年度の営業利益の見通しは1,100億円です。リコーの稼ぐ力は確実に伸びてきていると考えています。
- 2025年度は第21次中期経営戦略の最終年度であり、ROE9%超の目標と設定していましたが、現状の見通しの営業利益ではこの目標に達していません。しかしながら、このペースで改善を続けることによりROE9%超、さらには、近い将来に10%を超えると考えています。

持続的な企業価値向上に向けて

RICOH imagine. change.

ストック収益の成長加速

OS、商用印刷ストックを徹底的に積み上げ、OPノンハードの収益減少を極小化することにより、**安定的な収益性向上と利益成長**を実現する

アセットライト経営・資本収益性の改善

デジタルサービスの会社としてアセットライト経営の推進、及び事業ポートフォリオの見直し・最適化により**安定的に10%以上のROE**を実現する

国際政治経済・テクノロジーの急激な変化への対応

柔軟かつ迅速に自社の資本・資源を再配置しつつ、同様の状況に直面する顧客の競争優位に貢献する価値の高い商材・サービスをタイムリーに提供する

© Ricoh

- 持続的な企業価値向上に向けて必要な今後の方向性について説明します。
- 1つ目は、ストック収益の成長加速です。
- オフィスサービスおよび商用印刷のストック収益の積上げを加速し、オフィスプリンティング・ノンハードの収益減少を極小化することが非常に重要です。
- 2つ目は、アセットライト経営・資本収益性の改善です。
- リコーがデジタルサービスにより軸足を移していくにつれて、メーカーほどの設備投資の必要性がなくなります。DocuWareやSaaS型のソフトウェアは事前に対価をいただいてからサービスを提供することが一般的で、在庫も存在しません。CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）がマイナスの事業の比重が高まっていくことがアセットライトの収益構造につながり、ROE向上に貢献することになります。さらに、事業ポートフォリオの見直しを徹底し、成長領域の事業に人的資本も含めた経営資源・資本を集中することで、安定的にROE10%以上を実現していきます。
- 3つ目は、国際政治経済・テクノロジーの急激な変化への対応です。
- 昨今、国際政治情勢・経済情勢が急展開しています。テクノロジーなども急激に進化しています。リコーとしては、柔軟かつ迅速に自社の資本・資源の再配置を行い体制を整えることで、同様な課題を抱えるお客様に対して、お客様の競争優位に貢献するソリューションや付加価値の高い商材・サービスをタイムリーに提供していきます。付加価値の高いサービスの提供を通じて、さらに高収益のビジネス基盤を構築できると考えています。
- また、柔軟に危機や世の中の変化へ対応することで、それらの影響も抑えられると考えています。例えば、米国の関税政策による影響は130億円と試算していますが、着手している価格対応など対応策の展開が進むにつれ、影響額は縮小することとなります。重要なのは迅速な対応であり、しっかりと取り組んでいきます。
- 以上となります。

RICOH

imagine. change.

本資料に関する注意事項

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)の現在の計画、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、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、実際の業績は異なる結果となる場合がありますので、これらの業績見通しにのみ全面的に依拠なさらないようお願い致します。

実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、 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、および 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、業績に影響を与えう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」 https://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。

本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。
(例) FY2024 (2024年度)：2024年4月から2025年3月までの会計年度

© Ricoh