

Q：FY2025は21次中期経営戦略（以下、中経）の最終年度にあたる。見通しは中経目標を下回るが、外部環境も厳しく他社も基本的に同様の状況と理解している。次期戦略について方向性などを可能な範囲で伺いたい。ROE10%の達成は近々と説明されたが、今期見通しの5%からは道のりが想定しづらいと感じる。

A：当社の収益改善の要は、ストック収益の積上げにある。

オフィスプリンティングと異なり、オフィスサービスではお客様1社に複数のサービスを導入いただき、ストック契約を結ぶことができる。様々なサービスで契約いただき1社あたりの収益を伸ばしていけば、オフィスプリンティングの全盛期を超え、今まで以上に高収益の会社となる。

サービスビジネスの割合が増え、また安定した収益基盤であるストック売上が増えることで、バランスシートの構成が変わり、資本の調整もできる。

分母・分子の改善につながるサービスビジネスでのストック収益をいかに早く積み上げられるかが、ROE改善のキーになる。なるべく早期にROE10%を達成し、市場のご期待に応えたい。

Q：既に様々な構造改革や合理化に取り組んでいるが、更に取り組む余地はあるか。今期あるいは来期以降の利益成長に寄与する、事業成長以外の策があり得るかを伺いたい。

A：既に今期に、一過性費用として70億円を計上している。ここには、エトリアの生産改革・シナジー創出を当初より前倒しで実施するための費用なども含まれ、FY2026以降に固定費削減の効果を刈り取っていきたい。

一方、ソフトウェアは、多額の設備投資を必要としないアセットライトかつ粗利率の高い商材であり、自社開発、他社仕入れ・連携も含めて強化し、お客様に役立つ商材を提供していく。加えて、人的資本への投資も重要と考えている。ソフトウェアを提案する社員自身がDXを実践しリテラシーを高めるための教育も国内外で引き続き進める。お客様に適したソフトウェアに適したタイミングで提案し導入いただけるように積み重ねていくことで事業成長に取り組むが、一夜にして改善ができるわけではなく、結果を出しながら積み重ねていく。

現時点では新たなセカンドキャリア支援などは考えていないが、今後デジタルサービスの会社にならっていく中で新たな構造改革が必要になる可能性はあると認識している。来期以降に取り組みたい中長期施策の検討も始めており、適切なタイミングで紹介できればと考えている。

Q：次期戦略の考え方について確認したい。中期経営計画の初年度に将来の成長に向けた先行投資を行うケースがよくある。リコーは今期も先んじて手を打っていくとの説明だったので、初年度にあたる来期も持続的な利益成長を期待してよいのか。

A：今後、よりサービスビジネスに力点を置く戦略では、例えば初年度に高額な設備投資を行い、残る期間で回収するという計画の作り方にはならないと思う。来期も持続的な利益成長を示せるようにしたい。

Q：FY2025の見通しにて、一過性費用と関税影響はどのセグメントに計上されているか。

A：一過性費用70億円のうち大半はエトリアに関係するため、リコーデジタルプロダクツに計上されている。PMI費用のほか、生産改革の前倒しに伴う費用がある。

関税影響の130億円は、全社・消去セグメントに計上している。影響額が正確に見通せない段階のため、各事業のセグメントには配賦していない。大きな影響を受けるセグメントはリコーデジタルサービスで、米国におけるオフィスプリンティング事業が中心。

Q：FY2025 に企業価値向上プロジェクト（以下、プロジェクト）の効果として約 320 億円を見込んでいると理解している。要因別営業利益（「FY2024 通期決算概要」P.20）ではどのように計上されているか。

A：販売ミックスに約 160 億円が含まれる。販売ミックスでは前年比+190 億円を見込んでいるため、このプロジェクト効果 160 億円以外の増益は+30 億円ということになる。オフィスサービスなどは成長を見込むが、オフィスプリンティングは減益が続く想定としている。

経費等には約 150 億円が含まれる。経費等で前年比 30 億円の費用減を見込んでいるため、このプロジェクト効果 150 億円を除くと 120 億円の費用増となる。リコーグラフィックコミュニケーションズの商用印刷での開発費償却費用やリコーデジタルサービスでの AI などの開発費や昇給・インフレによる経費の増加がある。

Q：プロジェクト効果の FY2024 実績を確認したい。要因別営業利益（「FY2024 通期決算概要」P.7）、各施策の進捗状況（「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」P.3）ではそれぞれどのように計上されるか。

A：FY2024 の要因別影響利益では、販売ミックスに 90 億円、経費等に 116 億円が計上されている。
FY2024 の施策別効果では R&D 適正化で 19 億円。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（エトリア）で 28 億円、SCM 最適化で 16 億円。販売・サービス体制の見直しで 143 億円。

Q：FY2025 のオフィスプリンティングの売上前提は、ハードが+2%でノンハードが-2%となっている。関税対策で価格をあげれば数量が下がる要因もあると思うが、FY2024 のトレンドから改善できる要素を伺いたい。また、FY2026 以降の見立てはどうか。

A：FY2024 のノンハード実績 -4%は想定を下回ったが、FY2023 からの代売チャネル中心に起きた競合の価格攻勢の影響が出てしまった。その後は、採算性が低い MIF はあえて追わない一方で、採算性が高い守るべき MIF については、必要な価格対応も行い、ハード拡販を進めるなどの MIF マネジメントを徹底している。また、コストダウンした新製品の A4MFP も活用し、A3MFP とのミックス商談を海外においてしっかり取っていききたい。このような取組みで、FY2025 のノンハードは-2%に留めたいと考えている。
FY2026 以降は減少で想定しているが具体的な数値については控えたい。
なお、FY2025 のハード・ノンハードの売上前提には関税影響を含まない。（QA 公開にあたって回答を補足）

Q：FY2025 のリコーデジタルサービスの成長に向けて、好調に推移する具体的な商材はあるか。また、強化される開発体制はどのような領域か。

A：日本では、PC リプレイスの需要が継続するため、保守・メンテナンスやソフトウェアなど付加価値提案での上乗せを続け、IT サービスやアプリケーションサービスの成長を見込む。パートナー商材の活用も大きいので、日本での IT サービス成長には開発費が大きくかかるわけではない
アプリケーションサービスでは開発の強化を続ける。自社ソフトウェアである DocuWare、natif.ai、Axon Ivy、RICOH kintone plus でお客様のニーズに応えるための開発・改良を進める。
加えて、日本が中心になるが、AI では様々な活用の見込める LLM（大規模言語モデル）に引き続き注力したい。

Q：FY2025 の研究開発投資の見通しは 830 億円と前年から 120 億円削減だが、どの分野で削減されるか。

A：事業の選択と集中に取り組むなかで、より成長領域であるワークプレイス領域にフォーカスした研究開発投資を行う。取り組むテーマを見極めるなかで整理しているものがある。また、強化に際しては、自社開発にこだわるのではなくオープンイノベーションを活用していくやり方に変えていく。その過程で結果的に投資が減るのであって、成長につながる投資を減らしているものではない。

Q：FY2025 の営業利益の、四半期あるいは半期でのバランスはどうか。

A：Q1 は前年同期をやや上回る程度で想定している。通常であれば前年同期比で 2 倍程度の額を見込めた可能性はあるが、関税影響や為替の円高方向への動き、一時費用発生などを織り込んでいる。
また、年間でのバランスとしては、例年同様に Q4 の比重が高くなる想定。

Q：株主還元のグラフでは FY2025 の自己株式取得がぼんやりと示唆されているようにも読み取れる（「FY2024 通期決算概要」P.22）が、どのように解釈するといいか。

A：株主還元についてはいくつかの手段があるが、可能ならばもう少しの増配も検討したい。
自己株式取得については、本日は実施の発表はない。機動的に実施するとの方針に変わりはなく、為替調整勘定を除いた最適資本構成 9,000 億円の目標と、FY2025 に計画している成長投資 500 億円の進捗、収益の動向を踏まえて検討していく。

Q：米国の関税政策の変更に伴って、米国での需要や代理販売店のスタンスに変化はみられるか。また、変化を見越して既に取り組んでいる施策があれば知りたい。

A：現時点では、米国での需要についてネガティブな印象はない。2025 年 1 月より米国への輸出品の関税率引き上げの可能性は考えていたので対策は進めており、3 月末には 5 月末までの在庫を手配していた。そのために 3 月末時点の在庫は若干膨らんだが、4 月の販売は追加関税の影響を受けなかった。
今後のことを想定し、価格対応も進めている。追加関税分全てを上乗せしているわけではないが、近いイメージのものは検討・実施している。
また、自社リースを展開しているため柔軟に対応ができる。再リースを希望される場合には、買い替えタイミングを待つこととし、顧客は安価なリース料金で利用しながら、当社はリース契約継続により、ノンハードを含めて安定した収益を享受することができる。
なお、そもそも米国では MFP の台数集約化が進みつつあるので、よりオフィスサービスへ注力していきたい。

Q：米国の関税政策の影響額を確認したい。210 億円の費用増のうち 80 億円は対応策により吸収するとの説明だったが、税率の前提条件と具体的な対応策は何か。

A：2025 年 5 月 12 時点の追加関税率（中国からの輸出が+30%、中国以外からが+10%）が当年度内継続する前提で試算している。

関税費用は、価格転嫁・経費減・生産移管などでの吸収を想定している。

価格については生産地ごとの追加関税率を考慮した転嫁を検討する。米国へ輸出する A3MFP はタイで生産しているため価格転嫁の度合いは大きなものではないが、中国で生産している A4MFP についてはそれなりの転

嫁を考えている。

価格転嫁に伴い販売数量の減少が想定されるので、連動する物流費など経費が減少する。

生産については、タイやマレーシアに中国における生産品の一部の移管を検討している。既に構想していたものもあるので、Q2 から進めていきたいと考えている。

Q： オフィスプリンティングでの米国向けの生産について地域別の構成比を知りたい。

A： 地域別の構成比についてはお答えできないが、米国向けの A3MFP は主にタイで生産している。一方 A4MFP や、A3MFP の給紙や後処理の周辺機については中国で生産しているものがあり、これらの一部は、中国外への生産移管を検討しているものもある。

Q： エトリアが生産してパートナー企業が販売する製品についての関税影響はどう見ているか。

A： 主なパートナーである東芝テック社向け製品でも、中国やマレーシアで生産しているものがあり、リコーグループでの販売製品と同様の関税影響が想定される。

Q： 関税政策の変更に伴う企業への影響をどうとらえているか。5 月 12 日には、米国と中国で互いに課している追加関税の引き下げの合意が発表されたが、経営としてどのように受け止めているかを伺いたい。

A： 米国と中国での合意内容から、お互いに追加の関税率が高い状態ではサステナブルではないとして、前向きに改善の方向へ進み始めたと認識している。

ただし、当社としては、今後どのように状況が変化するかは依然不透明であり、機動的に対処していくことが重要と考えている。何かが起きてからではなく、常に先んじて手を打っていく。

Q： AI ビジネスについては開発からサービスまで力を入れているが、今後の取り組み方はどう考えているか。

A： AI については、自社開発にこだわらず、お客様が必要なものを活用できるように最適なものを選び、前後のソリューションも加えて提供していく。例えば、お客様の社内情報がデジタル化されおらず AI に読み込める状況になっていない、そのような課題を解決することも含めてアプローチする。

自社開発では、経済産業省の国内における生成 AI の開発力強化に向けたプロジェクト「GENIAC」に採択されており、当社が得意とするマルチモーダル LLM の開発には引き続き力を入れていきたい。日本の企業で用いられるテキストや資料は複雑で、きちんと読み込める LLM は海外にはなかなかないため、そのような領域に提供できる開発を進める。

Q： リコーが培ってきた要素技術を新しい分野にどのように転用し新規ビジネスにつなげていくのかを知りたい。

A： デジタルサービスの会社への変革を目指し、サービスビジネスの比重を高めていくが、要素技術としてはインクジェット技術を発展させていきたい。二次電池をインクジェット技法で製造できれば非常に生産効率を高められるなど、活用できる領域の検討を進めている。

以上