

### <主な Q&A>

Q：グローバルソフトウェア売上は CAGR が 30～40%（説明資料）と、高い成長を期待していると思うが、現状ではどのような状況か？また、ストック型ビジネスを増やすには SaaS 型が重要になると思うが、考え方を教えてほしい。

A：ソフトウェアについては、DocuWare や RICOH kintone Plus の伸びを期待している。ご指摘のとおり SaaS 型のソフトウェアビジネスは非常に重要で、その展開のプラットフォームとなるのが RSI(RICOH Smart Integration)になる。このプラットフォームを使用して、SaaS 型ビジネスを展開し、ストックビジネスを拡大していく。

グローバルソフトウェアの現状だが、DocuWare が着実に伸びている。SaaS 型ビジネスのため在庫発生がなく、お客様から前受けで代金をいただく場合には、運転資本がマイナスで回るビジネスモデルになる。限界利益が非常に高く、運転資本の増加がないことから、積極的に拡大したいと考えている。

グローバルソフトウェアや、SaaS 型のビジネスの規模について、具体的に開示できる数字はないが、2025 年度の利益成長への貢献は大きいと考えてもらいたい。

Q：グラフィックコミュニケーションズについて、2022 年度と比較して、2025 年度目標は売上高 400 億円増加に対して営業利益は 40 億円増加となっている。他の事業に比べて売上高の伸びに対する営業利益の伸びが低いように思う。コストが増加する見通しになっているのかなど、その理由を教えてほしい。

A：成長と並行して先行投資を行っている部分もあり、売上増がそのままに営業利益に表れないところがある。2025 年度に向けては、必要な投資を行いながら事業を展開するため、21 次中経期間での営業利益の増加はそこまで大きくは見込んでいないが、製品のお客様評価やパイプラインの状況などから確実に伸ばせると考えている。

Q：その他と全社・消去を合わせた営業利益は、従来は 100 億円以上のマイナスだと認識しているが、2025 年度目標では 60 億円の営業利益となっている。この背景を教えてほしい。

A：PFU 社の利益をその他で計上していることが大きい。加えて、現在加速している社会課題解決型の新規事業において、ある程度利益が出てくるものが見込まれることから、その他の本社費等を考慮しても、2025 年度にはプラスになる見通しとしている。

Q：還元方針は、「総還元性向 50%を目安とし、段階的に引き上げる」と記載があるが（P.39）、21 次中経においてなのか、次期中経においてなのか、時間軸が知りたい。

A：21 次中経における方針となる。増益を狙っているため、それに基づいて配当も増やしていきたいと考えている。

基本的に配当を重視するが、急激に上げていくことは想定していない。還元が十分に足りない場合は、利益やキャッシュ・フロー、経営環境等を考慮し、タイミングをみて追加的な策を実施していく。

Q：人的資本について、成熟分野から成長分野にリソースをシフトさせていくと説明があった。具体的にオフィスプリンティング分野の人員を減らしていくという理解でよいか。

また、会社全体で人員数を増やすのか、減らすのか、現状維持なのか。

A：成熟分野とするオフィスプリンティング分野では極力効率化を図り、必要な人員に絞り込みながら、貴重な人的資本を成長分野にシフトさせていく。成長投資による買収等での増員がある一方、定年退職等による自然減もあるため、トータルとして大きな変化はない見込み。

Q：デジタルサービス型の価値創造モデル（P.15、右図）は、本社を中心として各拠点でソリューションをシェアリングしていく構造と理解した。地域によって顧客サイズや、文化・風習の違いがあると思うが、どこまでシェアが可能なのか。既に課題がある場合は紹介いただきたい。

A：グローバル共通となると現時点では限定的だが、たとえば欧州と旧英領アジアなどでは、似たような商慣習で取引している分野がある。また、欧米の場合、国を跨いだビジネスをカバーするグローバルアカウントが多く存在するので、そうしたお客様では共通したサービスの提供が求められる。

また、本社が提供する RICOH Smart Integration では、プラットフォーム上にある機能モジュールを組み合わせることで新たなサービスの提供が可能となっている。地域間で全く同じ構成ではないものの、各々必要なモジュールを組み合わせることで、有効活用できる進め方を検討している。

Q：デジタルサービスの会社に向けて、これまでは日本、欧州中心の成長だと理解しているが、今後どの地域が全体を牽引していくのか。

A：地域別では、引き続き日欧が成長を牽引する役割ではあるものの、21次中経期間での利益の伸びは北米で最も見込んでいる。北米では、既存の人材派遣型ビジネスである BPS のデジタル化を進めることで利益を増やすことができると考えている。中南米やアジアについては、今後フォーカスをあてていくが、地域独自で進める部分と、欧米のサービスを展開する部分があると考えている。

Q：リコーデジタルプロダクツの目標値が 2025 年度で減収減益になっている。エッジデバイスを拡販していくとの説明であったため、意外に感じたが、理由は。

A：リコーデジタルプロダクツは、エッジデバイスの成長はあるものの、オフィスプリンティングのノンハードで減収のリスクを堅く見込んでいる。ノンハードのリスクは、今回の 21 次中経で 2025 年度の営業利益目標を 1,500 億円から 1,300 億円に引き下げたこと的主要因素でもある。

Q：成長分野としている商用印刷、産業印刷分野におけるリコーの強みは。テキスタイルプリンター含め、取り組みがあまり聞こえてこないが強化策はあるのか。

また、ジェット分野は将来性があると思うが、取り組みや見通しを教えてください。

A：当社のデジタル印刷分野の強みは、販売・サービス網と技術の2点。

販売・サービス網は、オフィスプリンティングの人材をリスキルし、商用印刷の維持・メンテナンスができる人材へのシフトをグローバルで進めている。グローバルにサービスネットワークを持っているので、お客様へのサービスの提供という点で大きな強みがある。

また、技術については、独自のインクジェットヘッド技術を使った品質が強み。特に、非常に粘度の高いインクを吐出できるため、オフセット印刷に近い品質の印刷や、非常に多様な素材に対応することが可能。テキストスタイルにおいても、Tシャツプリントに対応したプリンターを提供しているほか、当社のインクジェットヘッドは他社のテキストスタイル用プリンターに採用されている。それ以外にも、壁紙の印刷などさまざまな業界に提供している。

Q：厳しい経営環境にある印刷業界の支援という視点での施策も重要だと思うがどうか。

A：お客様によって異なると考えている。当社と取引のあるお客様は、従来のオフセット印刷からデジタルの世界に進出すべきだと考えており、新たな事業モデルづくりと一緒に取り組みたいと考えている。製品だけではなく、ビジネスモデル全体をどのような仕組みで構築するのかという点から支援を始めている。

加えて、グローバルに印刷業者のお客様がいるが、RICOH BUSINESS BOOSTERという形で、印刷業者やビジネスパートナーとの共創活動に取り組んでいる。多くのお客様がこの活動に参加し、情報共有することで、製品の品質、印刷工程などのデジタル化、改善に取り組んでおり、お客様との輪が少しずつ広がっている。

Q：構造改革の余地について伺いたい。

オフィスプリンティングの領域では、売上減少を見込んでいると思うが、生産体制の縮小や一部製品の生産を他社に任せるなどの考えはないのか。

また、政策保有株式やリコーリースの株式などまだ保有している資産が残っているが、21次中経期間に資産売却の可能性はあると考えてよいか。

A：A3MFPの生産プロセスは、もともと大きな設備投資が必要というものではない。人手による組み立てプロセスがあるが、そのことで、柔軟に対応できる生産体制になっている。直近で部材不足など様々な外部要因が生じたため、フレキシブル生産やマルチリプレースメント設計などの対応を行ってきた。これによりレジリエントな生産対応力がついており、21次中経においてもこれまでの経験を活かして供給体制の改善を進めていく。OEMについては、必要に応じて、MFP本体・オプション問わずOEMを提供することも、逆に我々が仕入れることもあるが、相手先のあることなので具体的な開示は控えたい。

資産売却については、どれだけ有効に使われているかを常に見直し、臨機応変に対応していく考え。資産は保有しているが、現時点でこれが不要というものはない。遊休資産を保有し続けることはない、と考えていただきたい。なお、リコーリースは重要なパートナーであり、リコーグループの一員という考えのため、当面株式を売却することは考えていない。

Q：人員削減を伴うリストラや、資産売却の余地は現時点ではないようなので、現在ある資産をベースに連続的な成長を目指す、もしくはM & Aを通じて成長していくという理解でよいか。

A：概ねご理解の通り。

Q：2013年以降、20社ほどのM&Aを実施しているが、投資を上回る効果は得られているか。

A：当社は投資委員会を設置しており、資本コストも含めた財務視点での妥当性や買収プロセスなどを議論し、過去の教訓も活かして、投資判断を行っている。また、買収後も事業計画に対する進捗などモニタリングを委員会で実施している。

オフィスサービス領域で買収してきた企業は、前年比120%を超える売上成長を続けている。すべての買収企業が計画通りに進捗しているわけではないものの、総じて期待している成果を出せていると考えている。

Q：2025年度の財務目標達成に向けた具体的なロードマップを知りたい。

A：説明資料P.13でご紹介した、3つの取組みの達成により、営業利益目標1,300億円を達成する。

事業ポートフォリオの変革を進め、成長事業であるデジタルサービスの売上構成比60%超を狙う。

また、収益率が高く継続した貢献が見込めるストックビジネスから得られる利益は、オフィスプリンティング以外の領域を伸ばしながら、18%増加させる。

最後に、成長領域に人員をシフトしていき、1人当たりの稼働力の70%増を狙う。

Q：PBR1倍の達成時はいつと考えているか。

A：時期は明言できないが、できるだけ早期に達成したい。

Q：欧州と日本のオフィスサービスは、2025年度の売上成長に対して営業利益の増加が物足りない印象を受けた。20次中経は商材不足で苦労した面があったが、今後は商材不足影響が緩和、ハードに依存しない販売も伸びていくことで、利益成長が図れると期待していた。営業利益率は10%を目指しているとのこと説明も過去にはあったが、現在の考え方や今後の推移について知りたい。

A：営業利益率の具体的な目標値や推移は示していないが、ストックビジネスの収益ウェイトを増やし、自社ソフトウェアを拡販すること、営業利益率は年々上昇していく想定でいる。これまでご説明してきた内容から特に変化はない。

オフィスサービス事業の営業利益率は、従来セグメント定義になるが、2021年度7.9%、2022年度は12月までの累計で6.9%。今年度は日本におけるICT商材不足が影響しているが、10-12月期になって前年同期を上回る営業利益率とモメンタムが回復してきた。営業利益率10%を達成する時期がいつかは明言できないが、2024年度の後半で想定はしたい。

ストックビジネスは、導入時にまとまった収益を計上するものではないため、一時的に収益額の伸びが足りないように見えることはあるが、中長期で見れば収益性向上につながる。

Q：オフィスプリンティング事業は、2025年度に向けて収益が減少するという想定でよいか。

A：ご理解の通り、オフィスプリンティング事業のみであれば収益は減少していく。

ただし、我々は、MFPをエッジデバイスとしてとらえている。単なる紙出力だけでなく、スキャナなどMFPのもつ様々な機能をお客様のワークフローに組み込むことで、業務に欠かせないエッジデバイスの役割を果たし、Device as a Serviceのような従来とは異なる事業モデルにつなげられると考えている。

Q：ストックの利益のうちオフィスプリンティングの占める割合について、足もとの状況と2025年度にかけてどう変わるかを教えてほしい。

A：現在、ストック利益の約6割がオフィスプリンティングで、約4割がオフィスプリンティング以外となっている。

2025年度にはオフィスプリンティング以外で過半の54%を構成することを狙う。

オフィスプリンティングでは、今後、働き方の変化やペーパーレスの浸透でノンハードが減少していくことをリスクと考えている。それを、デジタルサービスのストックを伸ばすことでカバーし、全社の事業成長につなげることを今回の中経で掲げている。

Q：オフィスプリンティングのノンハードの減少想定は？

A：市場としては、年率4-5%で縮小していく想定。当社のオフィスプリンティングのノンハード売上は、新製品の拡販や新たな付加価値提案等によるプライシングコントロールで、どれくらいカバーできるかが重要と考えており、想定する減少幅の半分程度は打ち返したいと考えている。

デジタルプロダクツは、2022年度の見通し 売上4,595億円/営業利益377億円に対して、2025年度は売上4,200億円/営業利益340億円と減収減益を想定。オフィスプリンティングのノンハードの縮小は不可避と考えている。

会社全体としては、このオフィスプリンティングの減少をデジタルサービスの成長で打ち消して成長を図る。

Q：低価格帯の物販ではオンライン販売や通販など、プル型の販売形態が浸透し始めている。リコーでも同様の形態を考えているか。

A：ご指摘の通り、販売手法は二極化が進むと考えている。

付加価値の小さいビジネスについては、デジタルチャネル、テレセールスやeコマースなど、極力販売経費のかからない手法が原則となる。高付加価値を提案でき、お客様からその対価をいただける分野では、当社の営業やSEによる接点力を活用して販売していく。ただし、高付加価値なビジネスであっても、お客様に満足頂いて、追加導入を検討いただくようなケースであれば、プル型の販売ヘシフトできると考えている。

お客様に満足いただきながら、販売効率を上げるよう取り組む。

Q：2025年度の現場のデジタル化による売上構成比が13%となっており、前回示されていた15-20%程度から低下しているが、伸び悩む要因があるのか。

A：特に大きな課題はない。

本日の説明にあるような、商用・産業印刷や、サーマル事業でデジタルサービスの成長を図るという方向性は変わらないが、2025年度の目標値を試算した結果この数字になったと理解いただきたい。

Q：人的資本の考え方について確認したい。マルチスキル化で成長領域への人材シフトを進める、社員エクスペリエンスをドライバーに人材を育成するというような話があったが、これは、海外も対象か。海外ではジョブディスクリプションが明確と理解しているが、適用できるのか。

A：身に付けてもらいたいと考えているデジタルスキルは、リコーに限らず社会で働く上で必要な、基礎的なスキルと考えている。マルチスキル化、多能工化というよりも、デジタルサービスの会社として、顧客へ提供するデジタル技術を社内実践するために取り組む。

ご指摘の通り、海外はジョブ型雇用ではあるが、顧客のニーズや付加価値の生じるところが多様化する社会では、個人が変わっていくことが重要になる。固定的な専門性に基ついた登用という考え方よりも、リコーの社員がどのように自分の可能性を伸ばすのか、ビジネスの変化に応じて仕事を変えていくのか、という考え方が求められる。実際に、欧州中心に同様の取組みの成功事例もある。

Q：オフィスプリンティング事業の落ち込みが20次中計下振れの要因になったと思う。オフィスサービスなどデジタルサービスでの事業成長を狙うという点は理解できるが、2025年度営業利益1,300億円に対して、成長が達成できなかった場合、ギャップを埋める手立てはあるか。

A：体質強化を含め、基本的には現在取り組んでいる施策を強化していく。また、特にMFPをコピー、印刷するという使い方だけではなく、MFPをワークフローの中のエッジデバイスとして位置づけ、ワークフロー全体をソリューションとして提供することで、新たに定額で対価をいただけるようなことを進めていきたい。このような、MFPの価値を再評価して新たなビジネスモデルを創り上げることは、落ち込みを減らすことを施策の1つとなる。

Q：20次中計を振り返ると、後から資産売却等のアップサイド要因が出てきた印象を持っている。正確な金額は不明としても、ダウンサイド・アップサイド要因として想定されるものがあれば開示してほしい。

A：現時点でコメントできるリスクとしては、オフィスプリンティングのノンハードの他、様々なグループ会社のプロセス・システム・リソースを、いかに柔軟に共通化・共有化できるかということなどがある。これらに対応するためにも、コストを固定費から変動費に変え、変化に備える体質に変えることで対応していくことは重要だと考えている。

Q：リコーデジタルサービスにも、オフィスプリンティング事業の減収影響が売上高・営業利益に含まれていると理解してよいか。そのマイナス影響を除けば、オフィスサービス事業はよりシャープな成長を遂げるとみてよいか。

A : ご理解の通り。

Q : 21次中経の前提となる為替レートは。

A : 1ドル125円、1ユーロ135円。

以上