

Q：FY2030のROE目標を10%以上と設定している。財務レバレッジを高めていることを考えると、営業利益の目標は1,400億円前後か。

A：ROEの目標達成にむけての手段は複数考えられるため具体的な営業利益目標を明示していないが、1,400億円程度の水準も一つのオプションとして持っている。

Q：開示セグメントを変更する狙いについて確認したい。デジタルプロダクツにオフィスプリンティングの販売が含まれることは投資家視点で事業理解を助ける。一方で、従来の開示セグメントからは、オフィスプリンティングの生産と販売を分離することを目指していると受け取っていたが、戦略を変更したか。

A：オフィスプリンティングへのフォーカスが不足したことでマーケットシェア・MIFを一部地域で落としてしまったとの反省点から、生産から販売まで通して事業全体の採算性を管理したうえで判断をできるように変更する。販売面については、オフィスプリンティングも含めてワークプレイスのインテグレーターとしての価値提供を進めていくので、そのパフォーマンスを評価いただくために、各地域の販売・サービス会社の業績を任意開示する。

Q：デジタルサービスの会社としてAIの台頭にリスクは感じているか。社内でどのような議論がされているか伺いたい。

A：AI台頭のリスクについても前提として織り込んだ上で、各戦略でAIの活用・取り組みを議論し、織り込んでいる。例えば、日本語LLMの自社開発、製品・サービスへのAI実装を進めていく。また、社内実践を通じて得たノウハウを顧客に展開していく。

いわゆる「SaaSの死」については、SaaSビジネスの中にAIを取り込む流れやビジネスモデルの変化は起きるものの、ビジネス自体が終焉することはないと考えている。特に大手企業では、ブラックボックスとなるようなAIの業務への取り込みは避けるため、適切な形で業務プロセスにAIを実装していく必要がある。ワークフローの設計は必要であり、ワークプレイスのインテグレーターとしての価値提供は求められる。

Q：昨今AIによるディスラプションが広く話題になっているが、それによってIT業界の企業価値が下がったことで、M&Aの機会が増えてくるのではないか。

A：ケイパビリティが補完できる、インテグレーションを差別化できる領域に成長投資を考えている。そのような会社の時価総額が下がっているのであれば、投資しやすい環境になる。

Q：ETRIAの意義は理解するものの、アセットライトの方針とは逆行する。パートナーが増えることでアセットが膨らむ可能性をどう考えているか。

A：ETRIAは、確実にキャッシュ・フローを創出し、適正な企業価値を維持できることが重要と考えている。新たにパートナーが参画する場合、将来のシナジーも勘案したうえでどの資産を統合するかを両社で合意した上で進めるため、際限なくアセットが膨らむことはない。

Q：資本政策で示されたキャッシュ・アロケーション（説明会資料 P.31）からは、金額の記載がない維持・更新投資を考慮しても、株主還元の余地がそれなりに大きいと解釈してよいか。

A：キャッシュ・アロケーションの図はイメージであり、ボックスの大きさが金額の規模を示しているわけではない点は留意いただきたい。

創出する営業キャッシュ・フローと有利子負債の活用を合わせて 8,500 億円～9,000 億円のキャッシュに対し、資料に示している M&A・新規設備投資の 3,500 億円、またこれまで実績として示されてきている維持・更新の規模から試算できてしまうと思うが、5 年間の株主還元の枠は残った 1,500 億円から 2,000 億円程度なのか、ということになってくる。

ただし、成長投資は戦略に合致する領域があれば積極的に実施していくため、設定している M&A 2,500 億円の枠を上回る可能性もある。その際は、基本的に有利子負債を活用するものの、その分が株主還元に戻らない可能性もある。

Q：21 次中期経営戦略では、最適な純資産構成は為替換算調整を除いて 9,000 億円の目標としていたが、変更はあるか。

A：2025 年 12 月末時点での、為替換算調整を除く純資産は約 8,500 億円。利益を積み上げていくことで自動的に増加するが、1 兆円を大幅に上回る水準まで拡大させることはなく、適正な規模にコントロールしていく。現時点では、更に圧縮することまでは考えていない。

Q：GMA ビジネスの売上トレンド（説明会資料 P.20）をみると、FY2024/FY2025 と伸びが鈍化しているが、FY2030 に向けて成長が加速できる要因は。

A：GMA は新規顧客の開拓が中心だったフェーズから、事例でご紹介したような、獲得した既存顧客へ様々なサービスを積み増すクロスセルのフェーズに移行している。顧客からの信頼のもと、GMA ビジネスへのフォーカスを高め、より追加のサービスを積み上げることで成長を加速していく。

Q：ストック利益の現状の水準を知りたい。

A：社内管理の利益額はあるものの、営業利益として適切な数字を示すことは難しい。

Q：400 億円以上の効果を創出する経費構造改革の内容を具体的に知りたい。

A：主にバックオフィスの業務改革とグローバル SCM 改革により創出する。

バックオフィスの業務改革では、海外の各地域で保有しているシェアードサービス機能を、本社主導でグローバルでの最適化の観点も含めて見直す。FY2026 上期にスケジュールを決め、適正な体制での効率化に取り組んでいく。グローバル SCM の改革は、オフィスプリンティングの縮小に合わせた適正在庫の見直しと、ETRIA の生産拠点の見直しに合わせた SCM の最適化がある。

Q：アセットライト化を進めるなかで、どのような規模の資産圧縮を考えているか。

A：これまで毎年 100 億円規模の資産圧縮を継続してきた。今後も、毎年 2 桁億円から 3 桁億円のレンジで、保有している固定資産や拠点について、随時判断しながら取り組んでいく。

Q：FY2021-FY2025 の 5 年間の成長投資枠は 5,000 億円、うち M&A 投資を 3,000 億円としていた。これからの 5 年間では M&A 投資を含めて 3,500 億円と縮小している意図を伺いたい。ここ 5 年間で成長投資枠を使いきれなかった、という話もあったがそのあたりも関係しているのか。

A：FY2030 までの 5 年間の投資枠は、格付を意識した財務規律の基での資金調達などキャッシュ・フローの見立てと、現時点での投資可能性を考慮して設定している。
FY2025 までに使い切れなかったという成長投資には、新規事業で投資を予定していたが、企業価値向上プロジェクトに取り組む中で見送ったものなどもある。

Q：買収会社とのシナジー創出が遅延しているとの話があったが、PMI が進んでいないということか。

A：一般的な PMI としてのオペレーションの統合は順調に進められている。既存のリコグループ販売子会社と、買収したオフィスサービス分野の子会社で、相互に連携して価値提供を行っていくことでのシナジー創出が想定に対して遅れているということ。

Q：中期経営戦略を 5 年先を見据えたローリング形式に変更するのであれば、戦略を評価するにあたっては初年度である FY2026 の具体的な施策が重要になる。項目レベルでも具体的な施策を伺いたい。

A：バックオフィスの業務改革については、FY2026 上期に施策とスケジュールを策定して取り組んでいく。
資産整理・拠点の統廃合については、計画はあるため、順次実行して結果でお伝えしたい。
事業・個社のポートフォリオマネジメントについては、企業価値向上プロジェクトを通じて進めてきたが、まだ継続して取り組んでいるので、FY2026 にお伝えできる可能性のある案件もある。また、事業単位ではなく、会社単位での検討を進めている。グローバルでいくつかの会社を対象に、より活用するための施策を検討し、実行に移していく。

Q：企業価値向上プロジェクトで取り組んだ事業の「選択と集中」の加速の範囲は、売上 1,800 億円・10 事業だったが、これまでの進捗を振り返ると、範囲を縮小していると理解してよいか。あるいは実施時期のズレによるか。

A：当初の 10 事業以外にも 範囲を増やしつつ取り組んでおり、縮小はしていない。
中には戦略変更を条件に継続すると判断したものもあるが、次年度にはその判断が変わることは常だと考えていただきたい。事業の選択と集中、ポートフォリオマネジメントは継続していき、マネジメントとして必要な意思決定を下していく。

Q：中期経営戦略をローリング形式に変更し、「単年度計画必達・実行精度を高める」と表明している。過去を振り返ると、年度計画も未達が多いが、計画を必達し実行精度を高めるために、何を変えるか。

A：各事業責任者の責任の持たせ方、報酬体系を見直している。
また、ROIC 経営の更なる浸透を図る。従来よりビジネスユニットごとに ROIC ツリーを構築し、営業利益と投下資

本につながる多数の KPI を管理している。より細やかに投下資本に対するリターンを管理していくことで、全社の ROIC・ROE の向上と目標達成の道筋をつくる。

Q：各地域の販売サービス会社の ROIC を 13%以上に高めるにはどのような取り組みがあるか。

A：10%程度アセットライトにし、利益を年率 10%程度成長させるイメージを持っている。そのためには、販売サービス会社がそれぞれストック収益を伸ばしていくこと、また、展開する事業のポートフォリオをアセットライトであるサービスに入れ替えていくことが必要と考えている。

なお、全社 ROIC7%以上・ROE10%以上の達成の前提として販売サービス会社の ROIC を 13%としているが、仮にそれを幾分下回った場合でも ROE 目標が達成可能な高めの目標を設定している。

Q：人的資本の ROI を 25%以上に高めるためにはどのような取り組みがあるか。また、財務指標にはどのようにリンクするか。

A：人的資本の ROI は、従業員の価値創出の生産性を示すものであり、生産性を向上させるにはより少ない人員でより多くの価値を生み出すことが必要になる。

DX・AX を推進することで成熟領域をより少ない人員で運営し、成長領域に人材をシフトさせて新たな付加価値を創出していく。企業価値向上プロジェクトの中でも取り組んできたが、このサイクルを回すことで、今後さらに人的資本の ROI を高めていく。この人的資本 ROI 25%が達成できると、ROE10%達成の確度が上がると考えている。

以上