持続的な企業価値向上に向けて

2025年11月7日

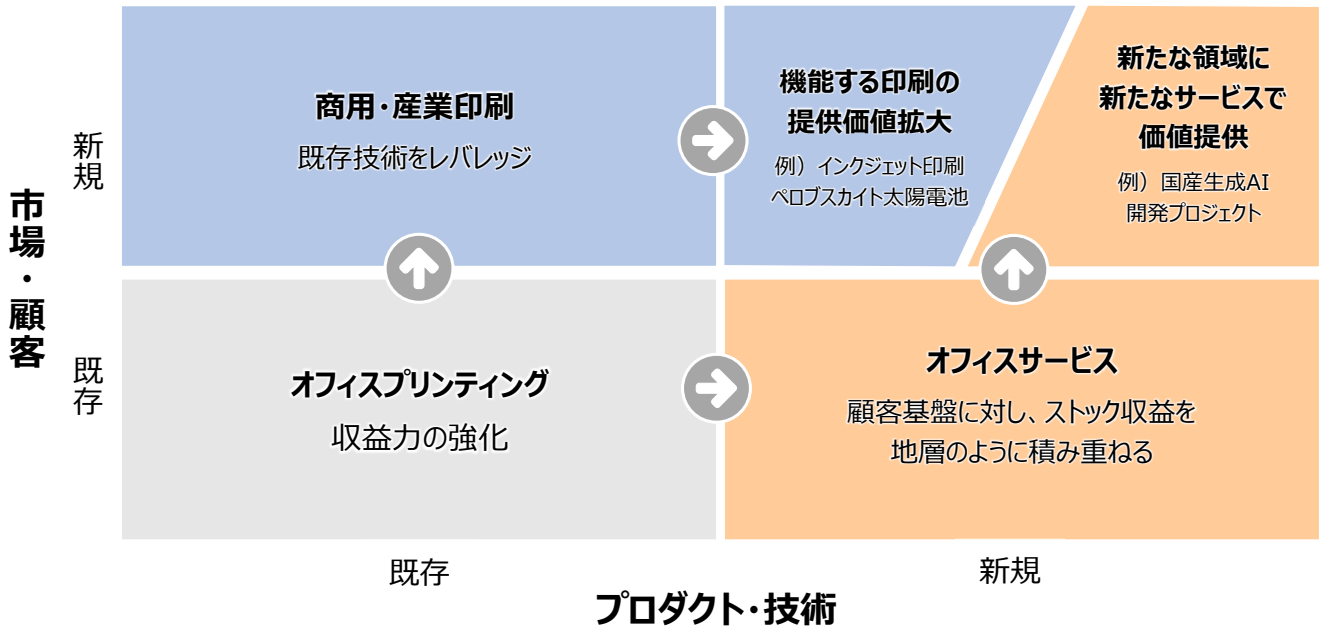
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO
大山 晃

© Ricoh

- 持続的な企業価値向上に向けての取り組みについてご説明します。
- 本日は、次の中期経営計画の発表に先立ち、現状の流れと中長期に向け取り組んでいる課題について、簡潔にご説明します。

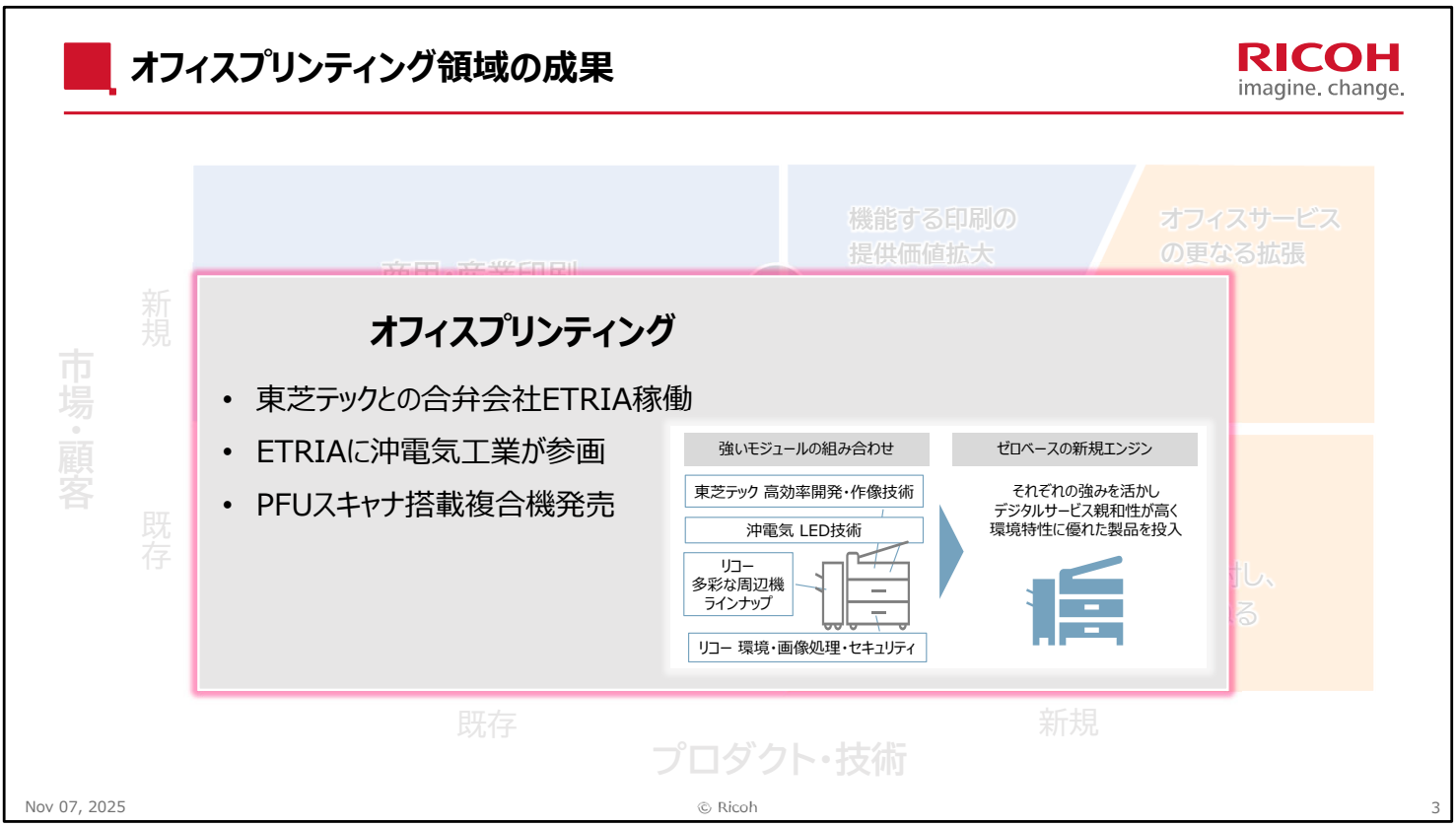
デジタルサービスの会社への成長の道筋

RICOH imagine. change.



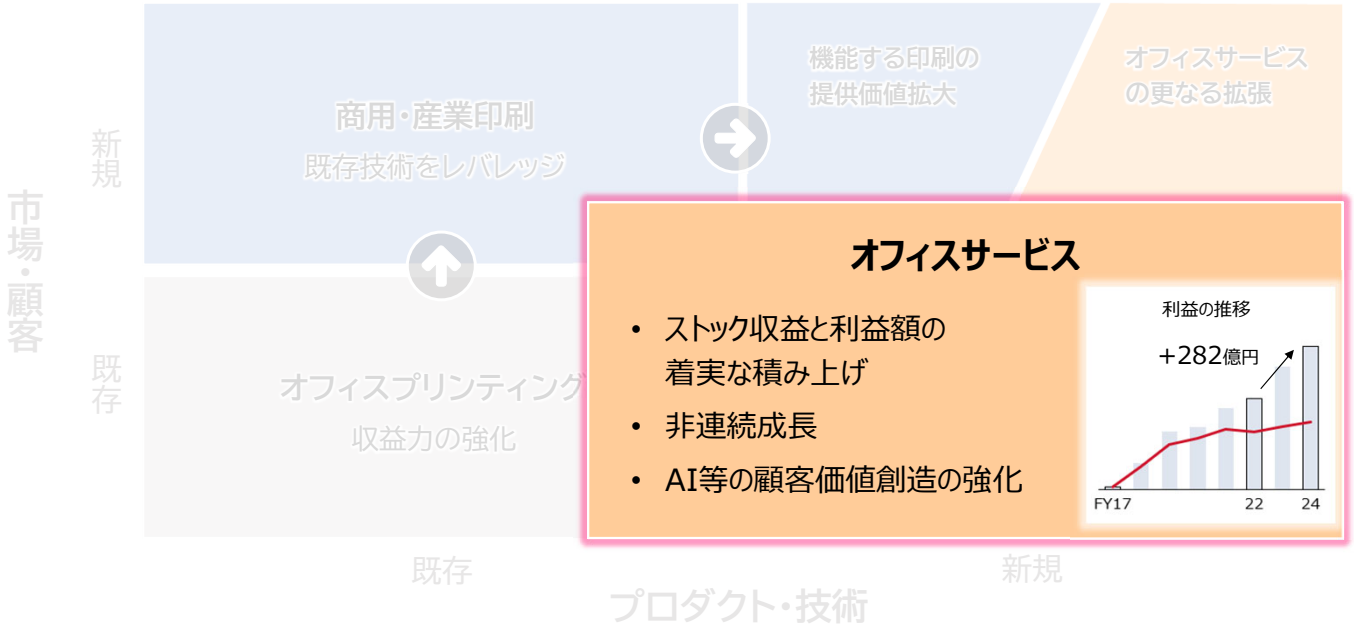
© Ricoh

- このスライドは、デジタルサービスの会社への事業構造の変革に対してどのように取り組んでいるかを示しています。
- まず、左下のオフィスプリンティングでは、市場の縮小が続いていますが確実に収益を堅持していきます。
- 右下のオフィスサービスでは、リコーのグローバルに広がる顧客接点を活かし、特にサービス・サポート契約などのストック収益を積み上げていきます。
- 左上の商用・産業印刷では、リコーの持つ画像処理技術、印刷技術、そしてインクジェットヘッド技術を活かし、アナログのオフセット印刷からデジタル印刷への移行により伸びている市場において、印刷業者のお客様にプリンターを提供していきます。加えて、産業用のプリンターの提供やその基盤部品であるインクジェットヘッドの供給も行っていきます。商用・産業印刷は持っている技術を活かして着実に成長させていくビジネスです。
- インクジェット技術を紙以外の媒体への出力にも展開し新たな価値を提供していくことが、右上の「機能する印刷の提供価値拡大」での取り組みです。
- 「新たな領域に新たなサービスで価値提供」ではAIがその一例です。リコーのAIは様々な領域で引き合いがあり、これまでの領域を超え新たな価値を創造し提供していきます。



- オフィスプリンティング領域では、利益の堅持に注力します。
  昨年度東芝テックと設立した合弁会社エトリアではエンジンの共通化を図ります。10月に新たに参画した沖電気工業を含めた３社のシナジー効果でプリンティングエンジンのマーケットシェアや消耗品の収益向上を目指します。
- 既に持ち合わせた技術を結集させ、新たな共通エンジンを開発するステージに入っています。これにより、効率化や競争力などが今までと格段に違ってきます。
- また、PFUとのシナジーを創出しています。PFU製スキャナ搭載の複合機を発売して非常に好評を得ています。新たなソリューション提供などの可能性が生み出されています。

オフィスサービス領域の成果

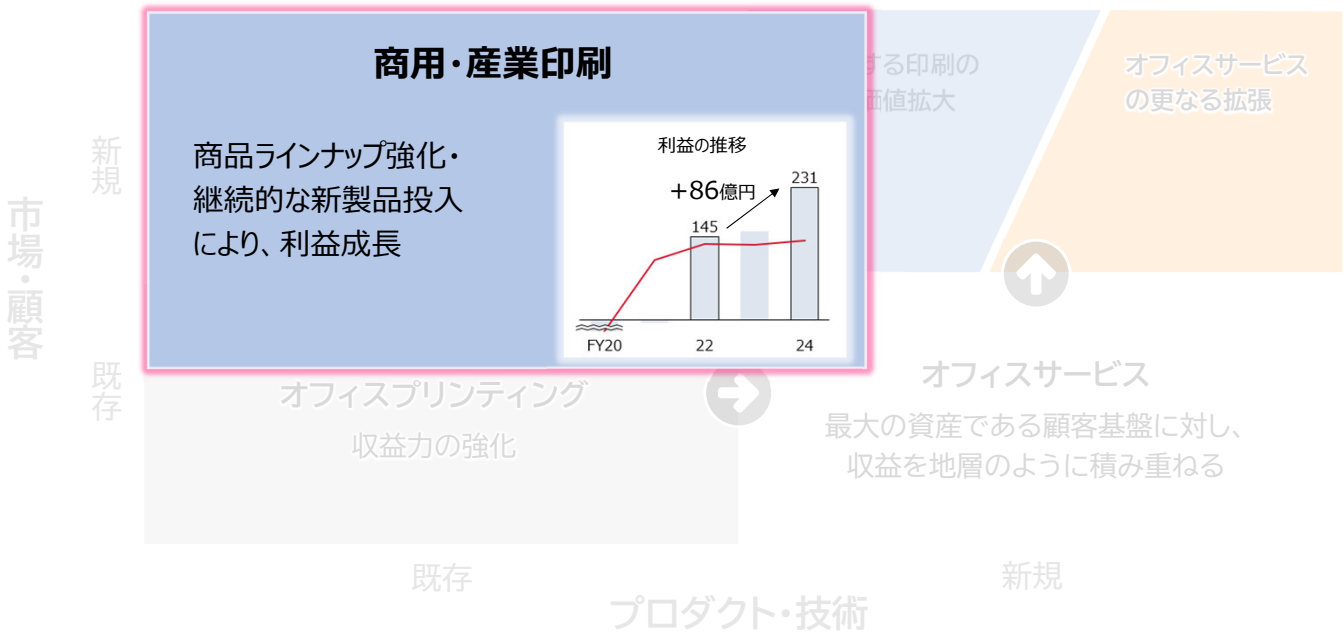


© Ricoh

- オフィスサービスは確実にストック収益を積み上げるなどで、2022年から2024年にかけて282億円の利益増となりました。さらにストック収益を積み上げていきます。
- いくつかの買収も行っており、オフィスサービスの成長を牽引しています。
アイルランドのPFHやDocuWareに連携するnatif.aiなどです。
- AI分野など新たな価値提供も強化しています。
特に、日本語のドキュメントでは表や非定型データが入り混じった文章が多くみられますが、それらを的確に読み解けるAIを開発しています。
- また、機微な情報を安全に扱いたいというニーズに対して、
オンプレミス環境で動作するプライベートなLLM（大規模言語モデル）を提供しお客様から好評をいただいます。

商用・産業印刷領域の成果

RICOH
imagine. change.



© Ricoh

- 商用・産業印刷の領域では、アナログ印刷からデジタル印刷への転換で市場が伸びています。
  この市場のニーズを獲得し、商用印刷のいくつかの製品セグメントではトップのマーケットシェアを獲得し、
  2022年から2024年にかけて86億円の利益増となりました。
- 現在の21次中期経営戦略の期間においては、新機種の開発・投入に向けて様々な開発投資を行い、
  次期中期経営計画ではこれらの開発投資を回収するステージとなります。

新規の領域の取り組み

© Ricoh

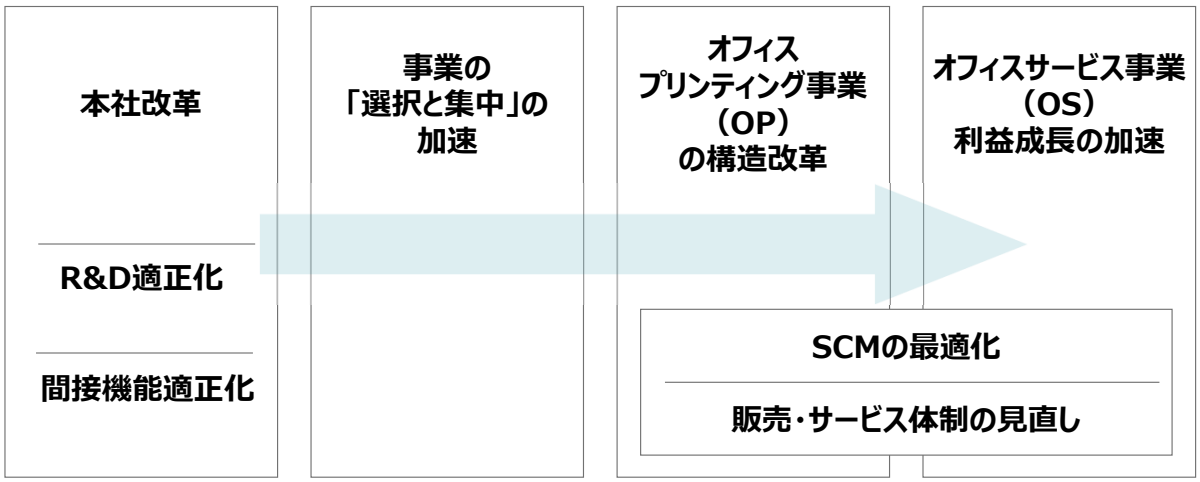
*グリーンイノベーション基金事業「次世代型太陽電池の開発」プロジェクト

- 「機能する印刷の提供価値拡大」の一例として、インクジェット技術を使ったペロブスカイト電池の生産技術開発があります。NEDOのグリーンイノベーション（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）基金に採択されています。インクジェット技術を活用することで、ペロブスカイトの自由な造形や生産性などが可能です。
- 「新たな領域に新たなサービスで価値提供」の一例として、マルチモーダルLLMの開発があります。
こちらの研究・開発もNEDOが実施するGENIACのプロジェクトに採用されています。
リコーが開発したマルチモーダルLLMの基本モデルは無償公開されるため、より多くのお客様にご利用いただくことで新たな顧客との接点が生み出されます。今後の展開に期待しています。

課題とこれまで対処してきたこと

RICOH imagine. change.

デジタルサービスへ資源を集中するため、FY23から企業価値向上プロジェクトによる収益構造の変革を推進



© Ricoh

- コロナ禍が収束したものの、サプライチェーンの混乱やプリントボリュームが大幅に減少している状況に対応するため、2023年度から企業価値向上プロジェクトを開始しました。
- 固定費の圧縮だけではなく、事業の選択と集中を進めてリソースを成長領域にシフトし、成長領域での利益成長を加速していきます。
- 今年の2025年度上期には182億円の効果が創出できました。

現中期経営戦略における残課題

RICOH imagine. change.

オフィスサービスの成長がオフィスプリンティングの減益・環境変化によるコスト増により打ち消されている状況

残課題	現中経の振り返り (見込み)
オフィスサービスの更なる収益率の向上	• 利益は着実に伸長も、収益性は期待水準にまだ届いていない • 収益性の向上につながるサービスの標準化が途上にある
プリンティング市場縮小の対応力の更なる強化	• A4機投入遅れによる商談機会損失とA3カラーMFPのマーケットシェア減少
外部環境変化への対応	• インフレ、関税などの外部環境変化に対するリカバリー策を実行するも短期で効果を刈り取れていない

© Ricoh

- しかしながら、残課題もあります。
- 21次中期経営戦略の期間ではROE目標の達成に至りませんでした。
- 減少したプリントボリュームの回復策としてオフィスサービスの強化などに取り組んでいますが、補完する事業基盤はまだ構築途中です。オフィスサービスの収益は伸びているものの、目指した水準にはまだ到達しておらず成長の途上にあります。ストック収益の積み上げをさらに加速させるとともに、グローバルで標準化を推進し、利益性の向上を図っていきます。買収会社とのシナジー効果についてもこれまで以上に創出していくことが不可欠です。
- プリンティング市場縮小への対応力のさらなる強化として、販売面では、大手企業向けのA3MFPとA4MFPのミックス商談の獲得が必要であると考えています。また、A4MFPを必要とする代理店チャネルにおける競争力はもう少し高めたいところです。開発・生産面では、エトリアにおいて共通エンジン開発・シナジー実現という新たなステージで利益の保持に努めます。
- そして、外部環境変化への対応として、企業価値向上プロジェクトで固定費の削減をしていますが、インフレ影響で経費が増加しています。海外ではインフレが長期化しているため一定の対応力がありますが、日本ではデフレからインフレに変化しており基本動作を変えていくことが必要となります。
- これらへの対応を進め、来期以降のROEの改善に確実に取り組んでいきます。

持続的な企業価値向上に向けて

RICOH imagine. change.

利益	**オフィスサービス事業の成長と収益性向上の両方を実現** • 収益性の高いストック積み上げの加速 • グローバル標準サービスの展開 • 自社ソフトウエア事業の強化	**オフィスプリンティング市場における利益確保** • 技術のシナジーによるETRIAの競争力向上 • 共通エンジンによるシェア拡大 • チャネル戦略の見直し・強化	**商用・産業印刷のMIF拡大と市場稼働率の向上** • 収益性の高いハイセグメント・カラー連帳機の稼働台数拡大 • IJコンポーネントビジネスの拡大
	構造改革は次のステージへ 継続したコスト削減・体制改革		
自己資本	**アセットライト化** 資産・負債・資本のリバランス	**ROIC経営の更なる強化** 事業ポートフォリオマネジメントの進化	**株主還元** TSRを重視した機動的な資本戦略

© Ricoh

- 持続的な企業価値向上に向けてROEを意識しています。
  このスライドでは、分子に利益、分母に自己資本に関する取り組みを示しています。
- まず、分子の利益です。
- オフィスサービスの成長では事業の拡大と収益性の改善を目指し、収益性の高いストックの積み上げを加速させるとともに、グローバルでの標準サービスの展開を推進していきます。多くの引き合いをいただいているAIを含むソリューションの展開を強化し、収益性の高い自社ソフトウエア事業の推進を図ります。これらの取り組みにより、オフィスサービスの利益をさらに改善していきます。
- また、オフィスプリンティング市場では市場が縮小傾向にある中でも利益確保を図ります。エトリアのエンジンは共通化に取り組む新たなステージに入っています。一層の競争力強化、効率化、エンジンシェアの拡大、それに伴う消耗品ビジネスの拡大に取り組みます。また販売チャネル戦略の見直しと強化に取り組みます。
- 商用・産業印刷領域では、ハイセグメントのカラー連帳機の市場稼働台数の増加を目指します。
  現在の21次中期経営戦略期間中に開発投資し新製品を立ち上げてきましたので、そのリターンを獲得していきます。
- 分子分母にまたがる構造改革ではコストの最適化を継続します。また抜本的な効率重視の体制への見直しや資産の圧縮などに取り組むことで、自己資本の最適化にも貢献していきます。
- 次に、分母の自己資本です。
- アセットライト化も進めていきます。オフィスプリンティングをベースとし生産設備や在庫のある資産・負債の持ち方から、オフィスサービスに適したアセットライトな経営へ移行し、キャッシュコンバージョンサイクルの短縮が資本の効率化につながります。オフィスサービスのストック収益が安定的に積み上がれば、バランスシート上の負債と資本のバランスの考え方も変わります。
- さらに、ROIC経営のさらなる強化に向けて、事業の取捨選択を加速させます。投下資本に対するリターンの考え方、判断の基準を抜本的かつ徹底的に追求していきたいと考えています。
- 創出した利益は、株主の皆様に適切かつ機動的に還元していきます。
- 現21次中期経営戦略では残念ながら当初の目標とするROEには届いておりませんが、このような方向性を持ちながらさらなる資本収益率の改善に向けて取り組んでまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。

本資料に関する注意事項

RICOH
imagine. change.

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/sustainability/governance/risk/risk_factors)

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) FY2025 (2025年度)：2025年4月から2026年3月までの会計年度

© Ricoh

RICOH

imagine. change.