Q1　第 2 四半期営業利益は 256 億円となり会社想定を上回ったとの理解でよいか。

A1　第 2 四半期の営業利益は 180 億円程度と期初に想定していたため、約 80 億円上回った。
期初の想定外の要因で約 25 億円、米国関税還付金での若干の追加と為替が想定レート比円安で推移したことがある。
残る約 50 億円は事業で上振れた。ワークプレイスサービスでは 40～50 億円程度の未達となったものの、デジタルプロダクツとグラフィックコミュニケーションズの 2 セグメントで 100 億円以上上回った。デジタルプロダクツでは、オフィスプリンティングの MIF マネジメントや代売チャネル強化の貢献や、コスト・経費削減の効果が得られている。ワークプレイスサービスは、欧州中心に未達となった。

Q2　2026 年度上期の進捗として、A3 カラーMFP は全需が下落するなかで販売台数を伸ばすことができたとの説明があった。このマーケットシェア拡大をどのように実現しているのか。価格攻勢を仕掛けているのか。

A2　地域ごとに戦略を練り、着実に実行している。例えば自社 MIF の場合は、お客様のニーズとタイミングに合わせて丁寧に置き換えを図っている。代売ではディーラーの特徴・関係性に合わせて様々な施策を展開している。大手商談についてはオフィスプリンティングのハード販売にとどまらず他の付加価値を載せた提案を行っている。
各地域・チャネルによって丁寧な施策を展開しており、必ずしも価格攻勢を仕掛けているわけではない。

Q3　オフィスプリンティングのカラーMFP の販売台数が上期は前年同期比で伸びている一方で、第 2 四半期のハード売上は為替影響を除くと-2%となっている。欧州での価格競争が影響しているか。

A3　ハード売上と販売台数については、直売と代売の販売チャネルや、顧客層のミックスで一致しないことはある。欧州で価格競争が起きていることは確かだが、国によって状況は異なるし、当社の販売・価格戦略も異なる。ワークプレイスサービスの基盤となるかも踏まえて、守るべき MIF やディーラーに対して必要な仕掛けを実施しているのであり、価格だけでの競争は基本的には実施していない。

Q4　リコーのマーケットシェアを伸ばしていくためには、ETRIA の存在が大きいと思う。東芝テック・沖電気のほかに他社が加わる可能性はあるか。

A4　ETRIA の開発・生産する製品はより多くの他社に採用いただきたいと考えている。資本参加だけでなくいろいろな形が想定され、継続してパートナーシップを呼び掛ける。

Q5　ワークプレイスサービスは欧米の投資需要の低迷が要因で想定に届かなかったと説明されたが、市況が回復すれば成長を期待できるということか。また、リコーの営業体制・拡販活動にも改善の余地があると考えているか。

A5　欧州は地政学上の問題も含めて景況が低迷しており、米国でも関税政策などの影響が未だ続いている。投資需要が回復すればワークプレイスサービスの成長につなげられると考えている。
当社の活動としては、従来から説明しているように、ワークプレイスサービスの各領域・各地域で買収した会社と、既存のリコー販売会社とのシナジーをより高めていこうと取り組んでいる。そのパイプラインは積みあがっており、下期にお客様との契約成立・売上計上に至るよう進めていく。また、こうしたシナジー創出の仕組みの向上と定着に向けては、本社からもしっかりと支えていきたい。

Q6　決算概要の説明資料では、ワークプレイスサービスにおいて各地域でセキュリティ関連の需要が強いとの記載があった。報道等でもサイバーセキュリティが話題になっているが、この領域でのリコーの事業機会と強みについて知りたい。

A6　地域により異なる。例えば日本のワークプレイスサービスでは、メインのお客様は中小企業となる。中小企業のお客様では IT 部門が手薄となっているケースも多く、クラウドサービス for MVB といったセキュリティ対策を一括で支援するサービスを提供しており、伸びている。

Q7　キャッシュ・フロー アロケーションの成長投資について確認したい。株式市場も含めた市場変動が大きいなか、SaaS 関連会社はマルチプルが下がり、リコーの狙う分野でもハードルレートを満たすような会社が出てきているのではないか。成長投資に関して変化があれば知りたい。

A7　成長投資における M&A の対象としては、アプリケーションサービスとワークプレイスエクスペリエンスの領域をメインに考えており、GMA への貢献も含めて検討を続けている。候補先と対話し互いの文化も確認した上での投資判断を行っており、マルチプルなど市場評価が変動することで判断が急に変わるようなことはない。
従って、期初に設定した 500 億円の成長投資枠から変更していない。

Q8　サーマル事業の子会社化を発表しているが、この背景は何か。前中期経営戦略（以下、中経）期間にて取り組んでいた企業価値向上プロジェクトにおいて、事業の「選択と集中」の加速の対象事業に含まれているものと推察していたが、プロジェクトにおいては明確にされることはなく、本日の発表に至った背景とトリガーは何か？

A8　企業価値向上プロジェクトに関わらず、事業ポートフォリオマネジメントは継続して実施しており、サーマル事業も含め全事業が対象である。今回までに検討を進めた結果、オフィスプリンティングやワークプレイスサービスとは異なる、サーマルの特性に応じた経営判断や意思決定のスピードが求められると考え、一つの会社として組成しなおすべきという結論に至った。自律的かつ迅速な意思決定を可能とすることで、事業価値をしっかりと高めていきたい。なお、サーマル事業の子会社化については本日の発表の通りであり、その先について何か決まっていることはない。

Q9　ペロブスカイト太陽電池について。GX サプライチェーン構築支援事業に採択され、補助金を活用した投資を予定していると思うが、投資規模や業績への貢献時期について知りたい。

A9　インクジェット技術を活用したペロブスカイト太陽電池の生産体制構築に関する投資額は、約 300 億円と想定している。2029 年度までは費用先行、2030 年度には収益貢献ができる事業としての成立を目指す。この過程において、必要な投資があれば追加して実施する。

Q10　「ストラテジック・レビュー」の実施に関するニュースリリースでは、第 126 回定時株主総会の議決権行使結果の受け止めや PBR1 倍割れへの課題認識について言及されていたが、経営課題として反省している点について伺いたい。株主還元の観点での課題はあるか。

A10　以前より、お客様が紙を用いなくなり印刷量が緩やかに減少していくとの想定のもと、当社の主力であったオフィスプリンティング事業に代わる事業、サービス事業や商用印刷事業などの強化に取り組んできた。ところが、コロナ禍においてお客様の働き方が変わり、オフィスプリンティング事業の収益基盤が一段下がる事態となり、想定に対

して大きなギャップが生まれた。このギャップを埋めるべく、サービス事業を中心に成長加速に取り組んでいるが、その成長スピードが追いついていない、更なる加速が必要であることが課題ととらえている。
株主還元が十分なものであるかについては株主の皆様のご判断になるが、取締役会では現時点において特別な課題とは捉えていない。総還元性向 50%を目安とする方針を掲げ、継続的な増配を行っている。また、キャッシュ・フロー アロケーションを考慮しながら、追加還元として自己株式取得を実施しており、現在も 250 億円を枠とする取得を実施中である。

Q11　社外取締役を主体とした「ストラテジック・レビュー」を通じてこそ明らかになる経営課題とはどのようなものを想定しているか。

A11　社外取締役・社外監査役は各々に専門性があり、経営に携わった経験も豊富であるため、経営課題を様々な視点で評価・検証できると考えている。執行部門は社内事業に詳しいが、そのために見落としている課題はあるかもしれない。客観的な立場から冷静な助言が得られるものと期待している。

Q12　「ストラテジック・レビュー」実施の背景について確認したい。株主からの要求があったのか。非公開化や業界再編などラディカルな構造改革を見据えての実施なのか。

A12　取締役会で決定したものであり、株主個々との対話の内容については控えるが、株主からの要求を受けての実施ではない。また、具体的な内容が決まっているものでもない。

Q13　中経'26 の発表前に「ストラテジック・レビュー」を実施しなかった理由は何か。発表から半年後のタイミングにて実施を判断した理由、きっかけは何か。また、毎年こうしたフレームワークでやっていくということか。

A13　中経'26 を 5 年先を見据えたローリング方式に変更したことがきっかけ。初年度のローリングにあたって、当社の進んでいる方向性や戦略の再検証に、社外取締役の高い視座や広い視野による評価・検証を取り入れることとした。ROE や PBR など、業績の水準が株主の期待に達していないなか、株主目線での様々な示唆を受けるとともに、中経ローリングにも反映したい。
なお、来年度以降も継続的に実施するかについては決まっていない。

Q14　「ストラテジック・レビュー」の本日の説明内容に 10 月 6 日のニュースリリースから変更・追加があるか。同リリース内容に「第 126 回定時株主総会の議決権行使結果の分析結果・対応の概要については 10 月末に開示を行う予定」との記載があったが、これは開示されているか。

A14　議決権行使結果の分析結果・対応の概要については当社の web サイトにて開示済であり、本日の説明内容には含めていない。
参考：第 126 回定時株主総会における議決権行使結果に対する分析・対応の概要について

Q15　10 月下旬には 2008 年以来となる高値で株価が推移していたが、どのような取り組みが評価につながった結果と受け止めているか。今後、一段と高めるためにはどのような成果やビジョンを示す必要があると考えているか。

A15　特定の取り組みの評価というわけではなく、株式市場の動向を含めた複合的な要因によるものと考えている。「ストラテジック・レビュー」の実施や業界再編への期待、また、10 月 27 日に発表したペロブスカイト太陽電池の量産に関わる GX サプライチェーン構築支援事業への採択への評価もあったかと思う。
今後は、まずは業績をきちんと伸ばし ROE を向上させて市場の期待に応えることが重要と考えている。これまでもお話している通り、ストック収益を積み上げることで収益の安定性を確保しながら収益性を高め、アセットライトであるワークプレイスサービスを伸ばすことで投下資本のコントロールを行うなど、分母と分子それぞれを改善させながら ROE の向上につなげたい。

以上