

株式会社リコー
中期経営戦略'26

RICOH
imagine. change.

2026年3月25日

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO

大山 晃

© Ricoh

- 中期経営戦略'26についてご説明いたします。
- これまでは第21次中期経営戦略としていましたが、今回からは「中期経営戦略'26」という名称としています。後ほど改めてご説明します。

第21次中期経営戦略（21次中経）の振り返り



財務目標

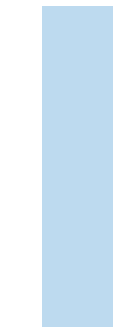
財務指標	FY25 中経計画	FY25 着地見通し
ROE	9%超	5.7%
売上高(億円)	23,500	26,000
営業利益(億円)/率	1,300/5.5%	900/3.5%
ROIC	6.5%	4.4%

将来財務

将来財務指標	FY25 中経計画	FY25 着地見通し
顧客からの評価(リコージャパン)	29%	32%
GHGスコープ削減率(1・2/3)	50% / 35%	63% / 39%
デジタルスキル レベル2以上	4,000人	6,142人
女性管理職比率	20%	18%

中経計画

1,300億円
(ROE 9%超)



25年度

25年度 3Q着地見込み

1,100億円
(ROE 7%)
※関税・一過性を除く

900億円
(ROE 5.7%)



22年度

25年度

- 最初に、第21次中期経営戦略（以下、21次中経）の振り返りをします。
- リコーでは、将来的には財務に貢献するものと考え、非財務指標を将来財務と呼んでいます。この将来財務は、21次中経目標を概ね達成することができました。一方で、上段にある財務目標は未達成となりました。この点につきましてお詫び申し上げます。
- 21次中経の営業利益目標は1,300億円、ROEで9%を目標として掲げていました。2025年度第3四半期決算発表時点の営業利益見通しは900億円です。ここには米国関税政策の影響および一過性要因等が含まれています。これらの影響を除く営業利益は1,100億円となり、1,300億円の目標には届きませんでした。
- ただし、20次中期経営計画からは改善しています。オフィスサービスの伸長に加え、21次中経中に開始した企業価値向上プロジェクトが利益改善に寄与し、米国関税政策の影響および一過性の損失等を除くベースの営業利益では1,100億円まで回復しました。ROEは7%の水準となります。

	FY25見通し（営業利益:億円）				21次中経の振り返り	
	中経計画	着地見通し	計画差	参考FY22比	主な実績	残課題
リコーデジタルサービス	600	425	▲175	+143	<ul style="list-style-type: none"> オフィスプリンティング：SCMオペレーションの改善 ストック*利益の積み上げ 増収増益の実現 	<ul style="list-style-type: none"> オフィスサービスの収益力向上のスピード軟化
リコーデジタルプロダクツ	340	265	▲75	▲50	<ul style="list-style-type: none"> ETRIA設立、共通エンジン開発 	<ul style="list-style-type: none"> オフィスプリンティングへのフォーカス不足
リコーグラフィックコミュニケーションズ	180	180	±0	+35	<ul style="list-style-type: none"> 商用印刷 4機種投入 	<ul style="list-style-type: none"> 商用印刷の減速
その他	180	30	▲150	▲12	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上プロジェクトの実行 	<ul style="list-style-type: none"> コスト構造改革の更なる踏み込み
合計	1,300	900	▲400	+113	<ul style="list-style-type: none"> 米国関税影響：約150億円 	

米国関税影響は各事業の着地見込みに含まれる

*ストック：契約・利用・保守等により、月額/年額で継続的に発生する収益で、従来のOP/ノハードに加え、サービス・ソフトウェア等の継続課金型収益を含む

2026/03/25

© Ricoh

4

- セグメント別の実績・残課題です。
- リコーデジタルサービス、リコーデジタルプロダクツ、リコーグラフィックコミュニケーションズの3つのセグメントの着地見通しには、米国関税政策の影響約150億円が含まれています。
- 21次中経の主な実績ですが、リコーデジタルサービスでは、ストック利益が積み上がり、業績の改善に貢献しました。2022年度比で143億円の増益を実現しました。
- リコーデジタルプロダクツでは、ETRIAの設立です。リコー、東芝テックと沖電気工業とのジョイントベンチャーを設立し、新たに共通エンジンの開発を開始しています。
- リコーグラフィックコミュニケーションズでは、商用印刷分野で新製品を4機種投入しました。今後、業績への貢献が期待されます。
- 企業価値向上プロジェクトは、特定のセグメントに限定した取り組みではなく、全社横断で実施してきたものです。利益創出の重要なドライバーとなり業績改善に寄与しました。
- 一方で、残課題もあります。まず、オフィスサービスの収益力向上のスピードです。当初見込んでいたほどには収益力が向上しませんでした。後ほど詳しくご説明します。
- 次に、オフィスプリンティングでは、ETRIAの立ち上げは良かったものの、リコーブランドの販売へのフォーカスが欠けていました。さらに、商用印刷の減速と、コスト構造改革の更なる踏み込みにも残課題があります。

不足していること

オフィスプリンティングへのフォーカス不足

- 柔軟な市場対応ができず、一部地域でマーケットシェア・MIF減少
- A4機の立ち上げ遅れ
- サプライチェーンの混乱や米国関税政策等の外部要因影響
- 欧米における景気・需要の減退への対応力

オフィスサービスの収益力向上のスピード

- 一部の収益性の低いサービスのポートフォリオが先行
- リコーチャネルと買収会社のシナジー創出の遅延
- 成長投資枠の活用が想定を下回る
- 顧客の投資控え・遅延

商用印刷の減速への対応力

- FY25以降、関税を発端とした北米市場の需要低迷

コスト構造改革の更なる踏み込み

- インフレや為替等のコスト対応力
- 高コスト体質からの変革途上

対処していること

オフィスプリンティング諸施策でFY25後半より挽回

- ETRIAシナジー効果創出
- 継続したコスト構造改革
- 地域ごとの柔軟な販売・チャネル施策の展開強化
- A4機および環境対応機のローンチによる競争優位性強化

オフィスサービス収益性改善のための販売施策展開

- 収益性の高いサービス・サポート契約の付加、アプリケーションサービスオファリング強化等、ストック利益の積み上げ加速
- 販社と買収会社のシナジー強化策
- 収益性の高いWE*1とPA*2にフォーカスした成長投資の加速
- AI関連事業展開

商用印刷における販売活動強化

- 投入新製品商機の刈り取り加速
- 開発ポートフォリオの選択と集中

コスト構造改革

- 企業価値向上プロジェクトの効果刈り取り加速
- グローバルプロジェクト着手

*1 WE : Workplace Experience *2 PA : Process Automation

2026/03/25

© Ricoh

5

- 21次中経の残課題への対応状況についてです。
- まず、オフィスプリンティングへのフォーカス不足について。ETRIAの立ち上げには経営としても非常に重視し、フォーカスを当て取り組んできました。他方で、リコーブランドのビジネスに対しては、販売現場への支援をもう少し細やかに対応していれば、マーケットシェアの低下を防げたのではないかと考えています。市場自体が縮小傾向の成熟市場で、マーケットシェアを落とし、結果として、競合他社に比べてリコーの実績の落ち込みが激しくなりました。この点については、より効果的なアプローチがあったと反省しています。
- 加えて、A4複合機(以下、A4機)の立ち上げ遅れという課題もありました。A4機は、利益的に主力ではありませんが、主力のA3複合機(以下、A3機)とセットで大手企業向けの商談に入るケースがあり、競争力のあるA4機が必要でした。代売店の確保の観点からもA4機のラインナップは重要で、一定の影響がありました。
- 他には、スライドに記載しているように外部要因の影響もありました。
- 続いて、オフィスサービスの収益力向上のスピードが不足していた点です。まず、一部の収益性の低いサービスポートフォリオが先行したことです。ITサービスでは、最初にさまざまな機材を設置し、その後にサポート・サービスが付随してきます。機材設置における収益性は高くなく、サポート・サービスはストック型で継続的に収益が積み上がっていきます。21次中経期間は収益性の低い部分が先行しました。
- 次に、リコーチャネルと買収会社のシナジーについてです。欧州を中心に買収を進めてきましたが、これまでのところシナジー創出は当初の想定よりも遅れている状況です。
- 加えて、成長枠の活用が想定を下回った点です。リコーではキャッシュ・フローの範囲内で成長投資枠を設定しています。21次中経期間では、当初設定した枠を全部使い切るに至りませんでした。当然ながら、ROIが設定した目標に達しない案件は買収する意义がありません。ハードルレートを将来的にもクリアでき、シナジー創出が見込める案件に厳選しているため、成長枠を使い切れなかった側面があります。
- 商用印刷減速への対応力についてです。商用印刷の売上の約半分がアメリカ向けです。米国関税政策を契機に、不確実性が高まり、設備投資を控える動きが強まったことで需要が減少しました。関税政策による直接影響というよりも、景気の先行き不透明感が高まったことによる影響を受けました。
- コスト構造改革の更なる踏み込みも引き続き課題です。当社はオフィスプリンティングの収益に支えられる経費構造となっています。ポートフォリオの変化に合わせて、AX・DXなどを活用しながら、コスト削減に努めていく必要があります。常にコスト削減はプロジェクトの途上です。

不足していること

オフィスプリンティングへのフォーカス不足

- ・柔軟な市場対応ができず、一部地域でマーケットシェア・MIF減少
- ・A4機の立ち上げ遅れ
- ・サプライチェーンの混乱や米国関税政策等の外部要因影響
- ・欧米における景気・需要の減退への対応力

オフィスサービスの収益力向上のスピード

- ・一部の収益性の低いサービスのポートフォリオが先行
- ・リコチャネルと買収会社のシナジー創出の遅延
- ・成長投資枠の活用が想定を下回る
- ・顧客の投資控え・遅延

商用印刷の減速への対応力

- ・FY25以降、関税を発端とした北米市場の需要低迷

コスト構造改革の更なる踏み込み

- ・インフレや為替等のコスト対応力
- ・高コスト体質からの変革途上

対処していること

オフィスプリンティング諸施策でFY25後半より挽回

- ・ETRIAシナジー効果創出
- ・継続したコスト構造改革
- ・地域ごとの柔軟な販売・チャネル施策の展開強化
- ・A4機および環境対応機のローンチによる競争優位性強化

オフィスサービス収益性改善のための販売施策展開

- ・収益性の高いサービス・サポート契約の付加、アプリケーションサービスオファリング強化等、ストック利益の積み上げ加速
- ・販社と買収会社のシナジー強化策
- ・収益性の高いWE*1とPA*2にフォーカスした成長投資の加速
- ・AI関連事業展開

商用印刷における販売活動強化

- ・投入新製品商機の刈り取り加速
- ・開発ポートフォリオの選択と集中

コスト構造改革

- ・企業価値向上プロジェクトの効果刈り取り加速
- ・グローバルプロジェクト着手

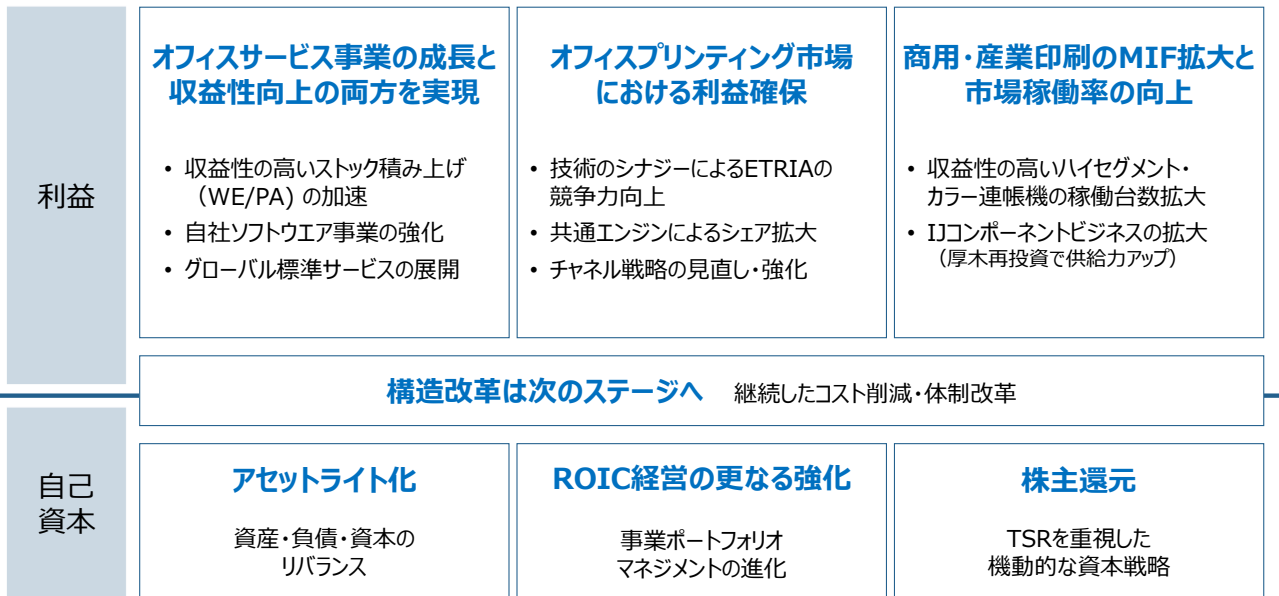
*1 WE : Workplace Experience *2 PA : Process Automation

2026/03/25

© Ricoh

5

- 実際に対処し効果が出ていることを右側に記載しています。
- オフィスプリンティングでは、ETRIAのシナジー創出が進んでいます。継続的なコスト構造改革にも取り組んでいます。また、A4機では競争力の高い製品を開発し、環境対応を進めたA3機なども投入し、競争優位性を回復してきたと考えています。
- オフィスサービスについてです。先ほども触れたように、現時点では収益の低いポートフォリオが先行していますが、今後は収益性の高いサービス・サポート契約を追加していくとともに、アプリケーションサービス等のオファリングの強化を進めていきます。収益性の高いストック収益の積み上げが加速することで収益性は改善していく見通しです。
- あわせて、販売会社と買収会社とのシナジーの強化策にも取り組んでいます。成長投資もROIを確認した上で開始しています。AI関連の事業展開は、お客様との関係構築において良いドアオープナーになり始めています。
- 商用印刷では新製品の販売拡大を通じた業績貢献が加速しています。
- コスト構造改革では、企業価値向上プロジェクトの効果を着実に刈り取るとともに、新たにグローバルでシナジープロジェクト等を立ち上げています。



2026/03/25

© Ricoh

6

- 2025年度第2四半期決算説明会時に、このスライドを次の中経の課題整理として説明しました。次の中期経営戦略でROEを改善していくという観点で、上段は分子の利益、下段は分母の自己資本の課題を整理しています。
- 利益の拡大としては、オフィスサービス事業の成長と収益性の向上、この両方を実現していきます。オフィスプリンティングは成熟市場ではありますが、ETRIAのシナジー等も含め、利益を確保していきます。商用・産業印刷のMIF拡大と市場稼働率を向上させていきます。これらを通じてストック収益を確実に積み上げていきます。
- 構造改革は、分母と分子両方に効くので中央に配置しています。継続して構造改革を実施し、コスト削減、選択と集中を強化し、十分な利益を生まないアセットについては、在り方や今後の方向性の検討を行っていきます。
- 自己資本については、アセットライト化、ROIC経営の更なる強化、TSRを重視した機動的な株主還元等も実施していく考えです。

中期経営戦略'26 基本方針



- 中期経営戦略'26について説明します。21次中経の課題を踏まえて立案しています。

不可逆的な外部環境の変化

外部要因

地政学リスク・各国規制強化・SCM混乱等により
グローバル運営の前提が変化

市場構造の変化

働き方の変化やデジタル活用の進展により、顧客
ニーズは定常業務から付加価値創出へシフト

技術の急速な進展

デジタル技術・AIの急速な進展により、企業の
業務プロセス、競争優位の構築、IT活用の前提
条件が大きく変化



環境変化への対応

戦略のアプローチの転換

- 固定と変動のマネジメント強化
- 販売戦略の見直し
- 推進体制の見直し

ROE・ROICを軸とした資本効率重視

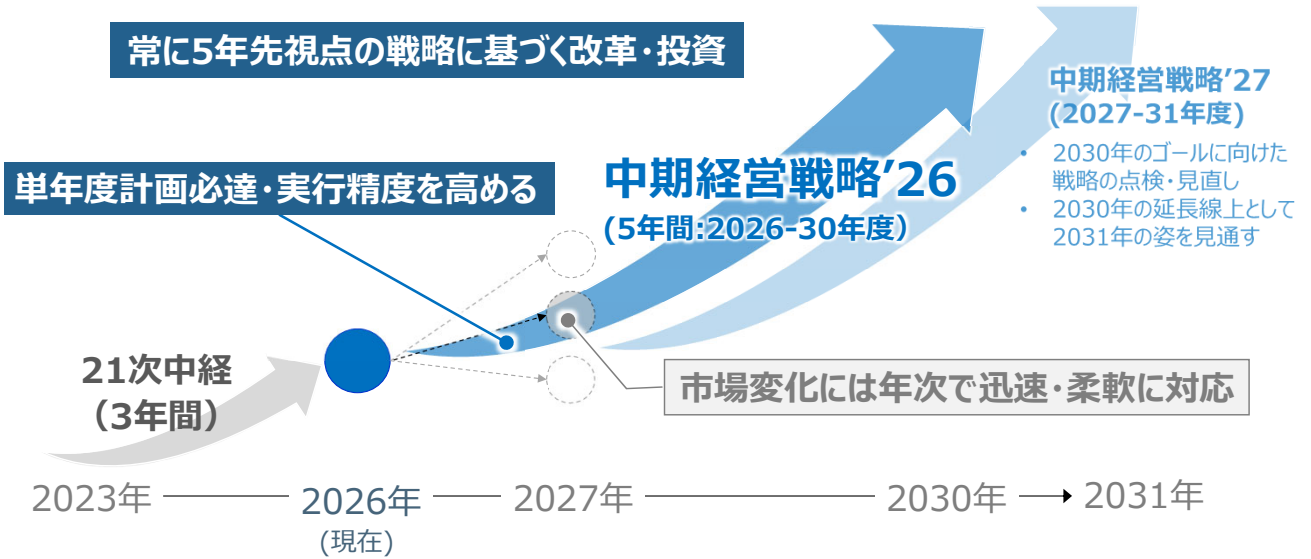
- 資本効率重視の経営を一層強化
- 成長投資の効率的かつ機動的な実行

中期経営戦略の期間見直し

- 3年周期での中経策定から5年先を見据えた
毎年のローリングに変更
- 単年計画必達

- まず、外部環境の変化と対応です。
- 現在の外部環境は非常に変化が早いです。政治経済の動きが激変し、地域の分断が加速し、生成AIなども含めた技術の進化が加速しています。こうした現状を「不可逆的な外部環境の変化」に整理しています。
- これらの環境変化への対応として、3つの対応を上げています。
- 1つ目が「戦略のアプローチの転換」です。従来と異なるアプローチをとり、戦略の考え方を転換する必要があると考えています。固定と変動のマネジメント強化とは、地域の分断が進む中では各地域の特性に応じてサービスやソリューションを提供していく必要があります。すべてを個別対応すると、全体としての規模の経済が働かず収益性が低下してしまいます。地域別の変動に対応する部分は確保しつつ、共通の領域については固定とし、グローバルでマネジメントしていきます。規模の経済を維持しながら収益性を確保していくアプローチを随所に展開していきます。
- 激変する環境下では柔軟な対応が必要であり、柔軟な対応には身軽である必要があると考えています。アセットライトへのアプローチとして、ROIC経営を行っています。投下資本に対して利益を生み出し伸ばしていくという考え方を社内に徹底しています。
- 次の中期経営戦略の期間見直しについてです。
この激動の時代に、3年に一度、3年分の計画の策定が妥当なのかという問いを投げかけ、考えました。

3年周期での中経策定から5年先を見据えた毎年のローリングに変更



2026/03/25

© Ricoh

9

- 3年に一度、3年分の計画を策定したとしても、その期間中に環境が大きく変化し、対応できずに取り残されてしまうと判断しました。それならば、単年度計画だけで十分ではないかとの考え方もありますが、中長期を見据えた戦略や投資も必要です。
- そこで導き出した結論が、中長期の視点を持ちつつ、毎年、先を見てローリングしていく戦略です。将来像を起点としたバックカスティングの考え方を取り入れ、その実現に向けた道筋を毎年更新していく仕組みとしました。その結果として、中期経営戦略の期間は従来の3年ではなく、5年としました。

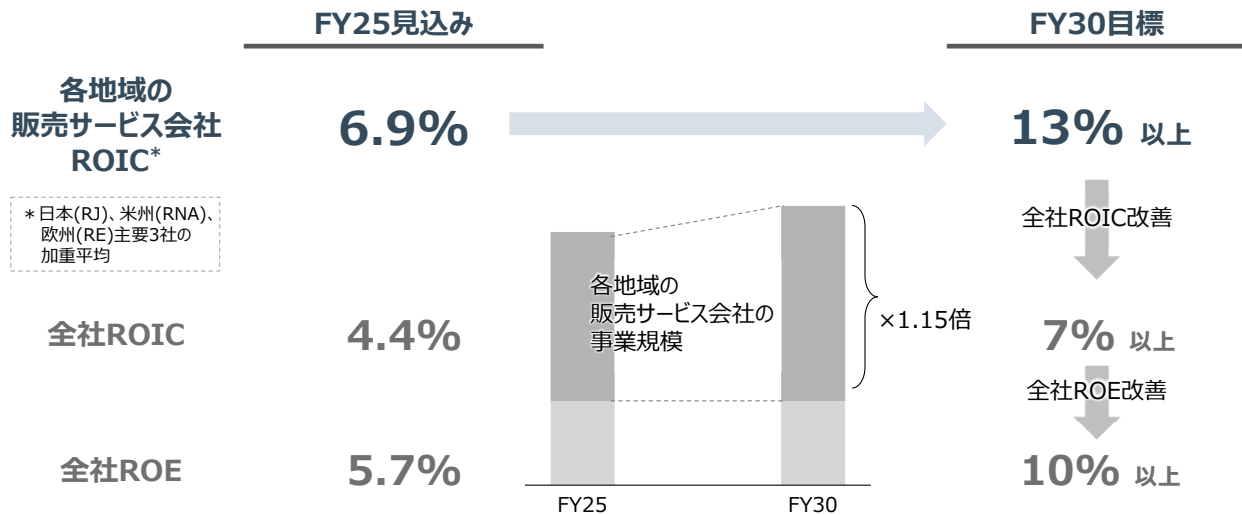
- **デジタルサービスの会社として進化を続け、お客様の働く場（ワークプレイス）において、自社・他社の製品やサービス、ソフトウェアを組み合わせ、お客様の競争優位と差別化に貢献するグローバル随一のインテグレーターになります**
- ETRIAは、**環境性能に優れた技術**でお客様に選ばれ続け、**エンジンシェアを拡大**します
- 商用・産業印刷は**安定収益を生み出す**とともに、そのインクジェット技術により、**お客様のコスト低減や環境対応を支える新たな成長事業**を立ち上げます（ペロブスカイトの太陽電池の低コスト生産等）

- **アセットライト化、アセットライトな事業の拡大、ストック利益の増加によりROIC改善と安定収益を実現**させます
- それにより、**柔軟な資本構成（Debt/Equity）と適時適切な株主還元が可能**になります

- **ROEが株主資本コストを継続して上回り、企業価値とTSRの向上を実現**します

- 5年後に、リコーがどういふ会社になりたいかをこの1ページに集約しました。
- 1つ目のポイントは、デジタルサービスの会社として進化を続けていくことです。お客様の働く場は従来のオフィスだけではなく、リモートワークや現場などデジタルでつながるすべての場所をワークプレイスという形で捉えました。ワークプレイスにおいて、お客様の競争優位の確立あるいは価値提供の差別化を実現するために、商材やサービス、またAIなどをはじめとする最新テクノロジーを組み合わせ、働く環境の整備や業務プロセスの構築を行うことで生産性向上に貢献していきます。
- 自社及び他社の商材やサービスを組み合わせお客様に価値提供することは、「インテグレーター」という表現が適切だと考え、ワークプレイスのインテグレーターと位置づけました。今後5年間のわれわれの主戦場です。
- この領域での日本国内の競合企業はおおよそ想像がつかと思います。地域ごとに競合は存在するものの、グローバルでこのようなことを実行できるプレイヤーは限られています。グローバルで、自社・他社を問わずにさまざまな商材・サービスをインテグレーションできる企業はほとんど存在していません。この点に競争優位性があると考えています。
- 2つ目のポイントはETRIAです。オフィスプリンティングは成熟市場ではありますが、環境性能に優れた技術でエンジンシェアの拡大を目指します。ETRIAの製品を他社にも使っていただいて、エンジンのシェアを拡大していく戦略です。結果として、消耗品も伸びるビジネスです。
- 3つ目は、商用・産業印刷で安定収益を生み出すこと、ストック収益をさらに向上させていくことです。この事業で使われているさまざまな技術、特にインクジェット技術により、お客様のコスト低減や環境対応を支える新たな成長戦略を立ち上げます。その一例が、ペロブスカイト太陽電池の低コスト生産技術です。非常に有望な事業領域であり、当社が持つ高生産性の製造技術を活かすことで、5年後には高収益事業へと成長させていきます。
- 特に今後の主戦場と位置づける、デジタルサービスの会社の進化系であるワークプレイスのインテグレーターとしての事業は、そもそもアセットライトな事業です。ポートフォリオ全体としてもよりアセットライト事業を拡大し、ストック収益が積み上がっていくことで、ROICが改善し安定収益が増えると考えています。
- 安定収益が増えることで、柔軟な資本構成が可能になります。安定収益が増えることで、現在より負債の比率を高めても適切な資本構成とすることができます。その結果として、キャッシュ・フローや成長投資の進捗、財務規律を踏まえつつ、機動的な株主還元を検討できる余地が広がると考えています。
- このようにして、最終的にはROEが株主資本コストを継続して上回り、企業価値が向上し、TSRを向上させることができるという考え方です。
- この仕組みを示しているのが次のページです。

各地域の販売サービス会社におけるインテグレーターとしての事業成長がROIC/ROEの改善ドライバーとなる



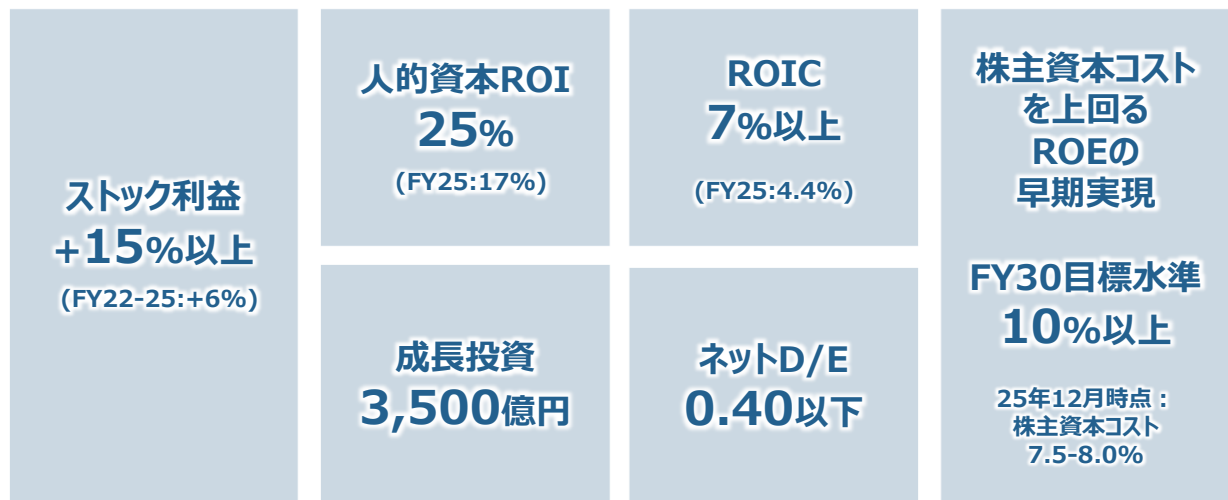
2026/03/25

© Ricoh

11

- 主戦場と位置づけたワークプレイスでは、各地域の販売サービス会社がインテグレーターとして事業を展開していきます。現状のROICは6.9%です。資本構成など一定の前提を置くと、ROEで見た場合にも概ね10%程度に相当する水準と捉えています。
- 各地域の販売サービス会社のROICを13%程度まで改善させるとともに、事業規模も約1.15倍に成長させます。試算上は、各地域の販売サービス会社のROICが10%程度まで改善すれば、資本構成に応じてROEも10%以上を目指せる水準となります。
- こうした流れでROEの着実な改善を図っていきます。

株主資本コストを上回るROEの早期実現を直近の目標とする



2026/03/25

© Ricoh

12

- このような姿を実現した場合、各定量指標がどのように変化するかを示しています。
- ワークプレイスのインテグレーションを通じて、またETRIAや商用・産業印刷においても、ストック利益を積み上げていき、15%以上の伸びを目指します。ROICは7%以上、それに対応するかたちで、ROE10%の達成を目標としています。
- 2025年12月時点での株主資本コスト、約7.5%～8.0%を上回るROEを実現していきます。
- このほかにも、人的資本ROIやキャッシュ・フローから見積った成長投資額、ネットD/Eレシオについても示しています。資本政策パートで詳しく説明します。

基本方針

主要戦略

ストック利益の
積み上げによる
収益性向上

1. 地域特性に応じた最適なインテグレーションによる提供価値の拡大
2. 高収益なサービスポートフォリオ・共通モジュール拡大とガバナンスの強化
3. 事業ポートフォリオの進化に基づく戦略的M&A
4. 販売体制強化とETRIAによる競争優位な商品投入（OP）
5. IJ技術による収益力向上・事業領域拡大（CP/IP）

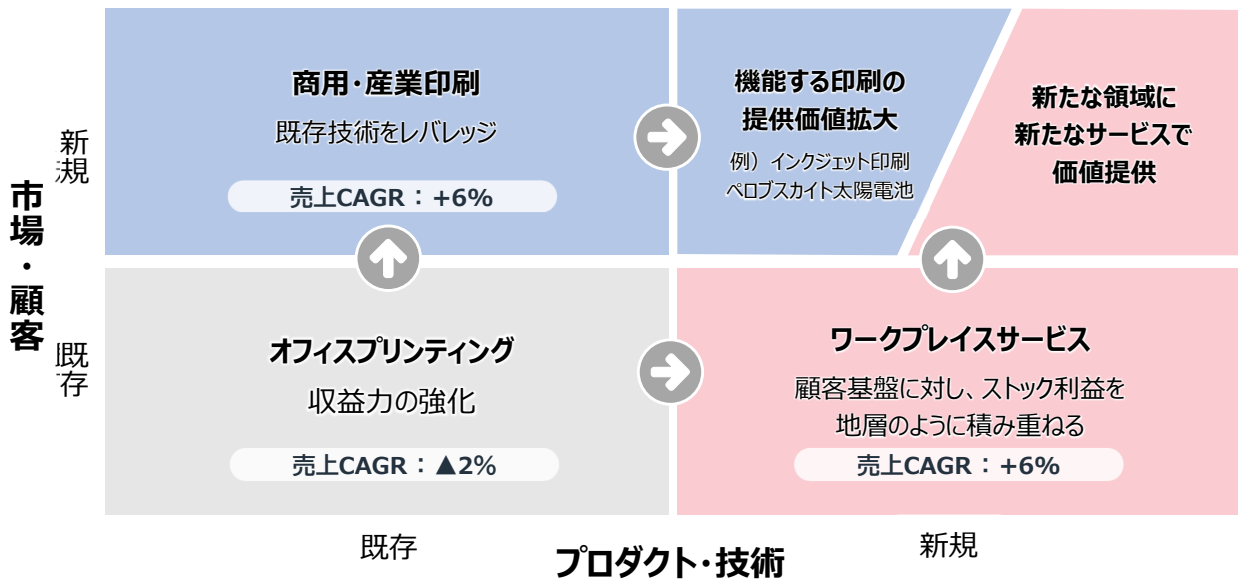
継続的なコスト
構造の見直し

6. グローバルでの経費構造改革とアセットライト化

人材の活性化

7. 人材ポートフォリオの最適化と個の能力の最大限発揮

- 説明の繰り返しになりますが、ストック利益を積み上げて収益性を向上することで、ROEを改善していきます。
- PL（損益計算書）とバランスシートの両面に効果が出る施策が、主要戦略の1番目の、インテグレーターとしてのビジネス拡大です。
- 2番目が、収益性をさらに高めるために、グローバルで共通のポートフォリオや共通モジュールを活用する仕組みを整え、ガバナンスを働かせることです。
- 3番目は、シナジーによりROEの向上につながることを前提とした戦略的な成長投資・M&Aを実行していくことです。
- 4番目にETRIAによる競争優位な商品の投入、5番目にインクジェット技術を活用した収益性の向上と新規事業の拡大があります。
- 並行して継続的なグローバルでの経費構造改革とアセットライト化を追求していきます。人的資本も非常に重要です。



2026/03/25

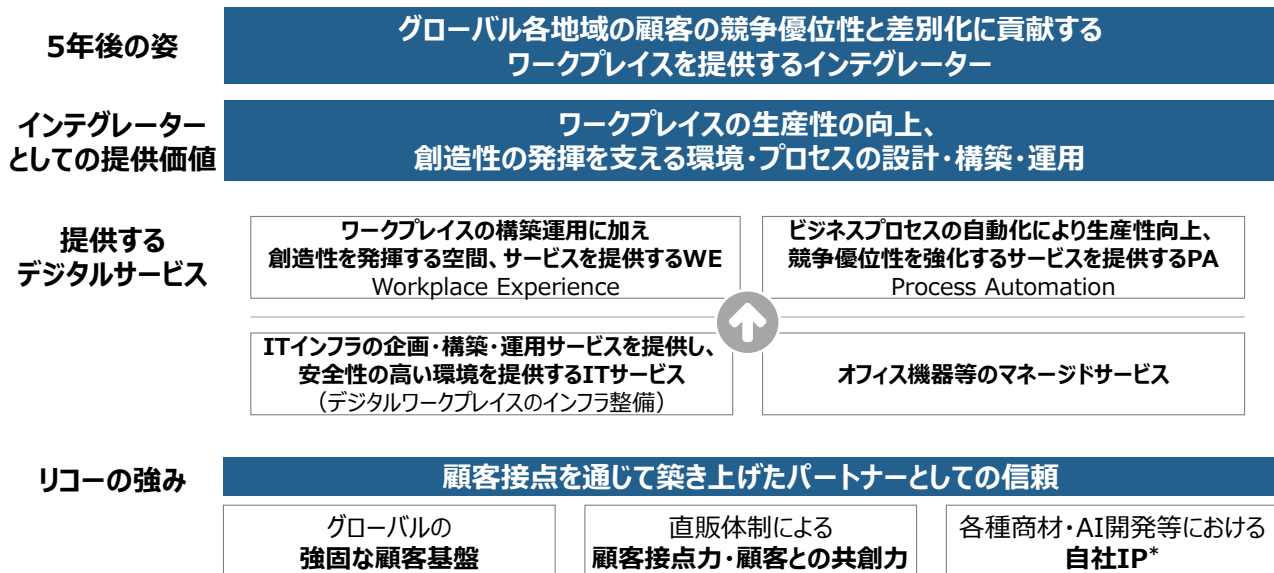
© Ricoh

14

- 事業の方向性としては、オフィスプリンティングで培った資産と顧客接点を起点に、ワークプレイスサービスへ重点を移しながら、事業ポートフォリオの転換を進めます。
- また、左上の商用・産業印刷へ既存技術を活用していきます。さらに、商用・産業印刷で活用しているインクジェット技術を新規事業へと広げていきます。先ほど説明したペロブスカイト太陽電池の印刷事業などがあります。
- 一方、もともとのオフィスプリンティングでは、ETRIAのエンジンシェア拡大を進めながら、可能な限り減収を抑えていきます。
- このような方向性で事業を展開していきます。

中期経営戦略'26 事業戦略





* 自社IP：独自のハードウェア・ソフトウェアおよび関連技術など、自社を差別化し競争優位性をもたらす知的財産

2026/03/25

© Ricoh

16

- 中長期的に目指す姿は、デジタルサービスの進化形としての「ワークプレイスのインテグレーター」です。フィジカルな世界とデジタルの世界を統合して、グローバル各地で価値提供していきます。
- 具体的には、4つのデジタルサービスを提供します。土台となるのが、下段の2つのサービスです。デジタルワークプレイスのITインフラを提供するITサービス事業です。また、当社のM F Pを含めたさまざまなオフィス機器等のマネージドサービスがあります。
- これらをベースに、上段にある創造性を発揮する空間やサービスを提供するWorkplace Experience(WE)、ビジネスプロセスの自動化による生産性の向上を提供するProcess Automation(PA)があります。
- リコーの強みは、グローバルでの強固な顧客基盤、顧客接点力・顧客との共創力、各種商材・AI等開発における自社IPです。自社IPや顧客接点力の強化に対しては、今後も成長投資を行っていきます。
- 次のスライドで、どのようなビジネスなのかを具体的に紹介します。グローバルにインテグレーションのビジネスを展開していることが伝わる事例です。

WEを起点に顧客との関係を構築し、グローバルでの標準化・運営力により、提供サービスを段階的に拡大
ESGの取り組みも信頼を高め、長期的なパートナーシップへ深化

顧客課題

複数のサプライヤーが会議室の運用サービスを提供しており、**ガバナンス・コストの可視化・安定した品質**において**サービス提供に課題**があった

主な取引実績

売上：US \$ 85M以上

- 会議室 7,000室
- MPS 6,000台、ラベルプリンター 3,000台
- 商用印刷サービス（オンサイト・オフサイト）

リコーの提供価値

- WEとOPを包括する**グローバルサプライヤー**として、複雑な会議室やプリント環境の**集中設計・プロジェクト管理**を実現
- 高付加価値なワークプレイスとコラボレーションサービス*において**設計とガバナンスの卓越性で信頼を獲得**した結果、グローバルMPSやラベルプリンターや商用印刷サービスなど**追加サービスへ拡大し、グローバル統合と標準化を推進**
- 顧客の**サプライヤー選定基準（ESG要件）を充足**し、環境面でも具体的な提供価値を提示

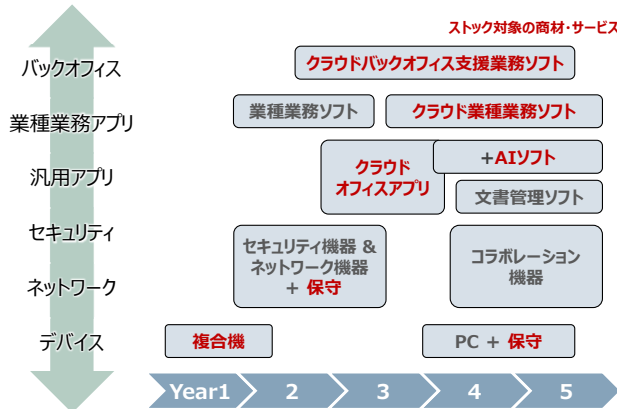
* コラボレーションサービス：会議・コミュニケーション・共同作業を支えるためのデジタル環境を、設計・構築から運用まで一体で提供するサービス

- グローバルで展開している著名な大手企業の顧客の事例です。
- グローバルに事業を展開する大手企業にとって、サプライヤーの選定は非常に大きな課題です。単に提供価値が高いというだけでなく、社会的な責任も果たせるパートナーであり、グローバル各地域でサービスを提供できることが求められます
- 顧客にとってはサプライヤーが増えれば増えるほどリスクや管理コストが高まります。そのため、なるべく取引のあるサプライヤーは少数にしたいという課題があります。
- リコーは、グローバルの会議室のマネジメントサービスの提供から開始しました。7,000の会議室に同一の機材を導入し、常時接続できるように、監視・運用するサービスを獲得しました。これを機に、グローバルに任せられるサプライヤーとして信頼を得て、複合機のマネージドサービスであるM P Sを獲得しました。お客様に適切な品質でタイムリーにプリントサービスを提供するもので、MFP6,000台を納入しています。さらに、バーコードラベルプリンター3,000台、商用・産業プリンターの導入へと展開していきました。
- このように一度信頼関係を築くと、ビジネスが積み上がっていきます。このお客様一社で、売上は、US \$ 85M以上、日本円で百数十億円の規模のビジネスとなっています。リコーが持つグローバルの強みを示す一例です。

中小・中堅企業の顧客に対し、提供価値を拡張し、取引関係力の深耕によりOSストック利益を拡大

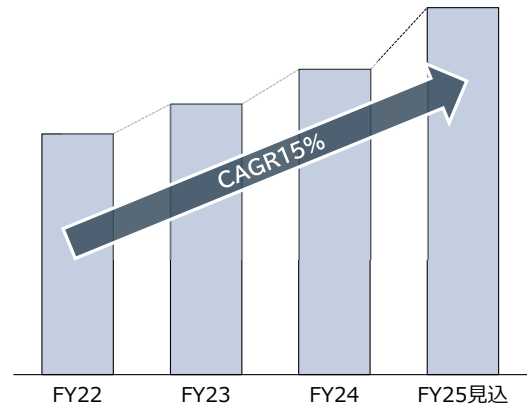
優良顧客の獲得・展開事例（土木工事業）

情報基盤から業務展開（業種業務のDX化）へと提供価値の拡張による深耕 → 優良顧客へ



日本のOSストック利益の推移

優良顧客へのOS積み上げにより、OS分野のストックが大きく伸長



- また、日本を中心に中小・中堅のお客様にも数多くサービスを提供しています。ワークプレイスのインテグレーターとして、中堅・中小企業の顧客へのビジネスを積み上げた事例を紹介します。
- ここではお客様は、中堅の土木工事業のお客様です。横軸に年次（1年目から5年目）を表しており、毎年どのようなビジネスが積み上がっていったかを示しています。
- こちらの顧客とのビジネスは、複合機の導入からスタートしています。その後、ネットワークセキュリティの構築と運用、さらに、クラウド上のオフィスアプリケーション、業種業務のアプリケーションの提供へとサービスが年々拡大していきました。
- このように提供するサービスが積み重なっていくことで、ストック収益も着実に積み上がっています。

地域別の成長領域に応じたアプローチと、サービス・製品・システムの共通化により、ストック利益の拡大を図る



*1 GMA : Global Major Account グローバルで事業を展開する大手顧客に対し、国や事業を横断して統合的に価値提供を行うためのアカウントマネジメントの枠組み

*2 BPS : Business Process Services

2026/03/25

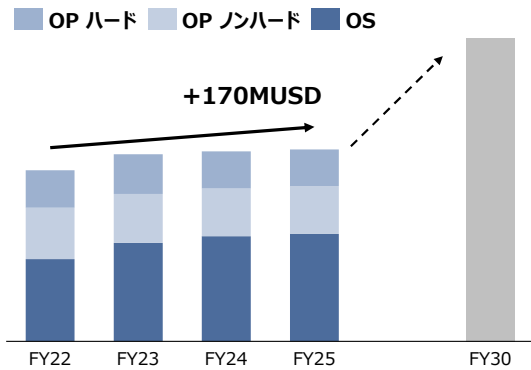
© Ricoh

19

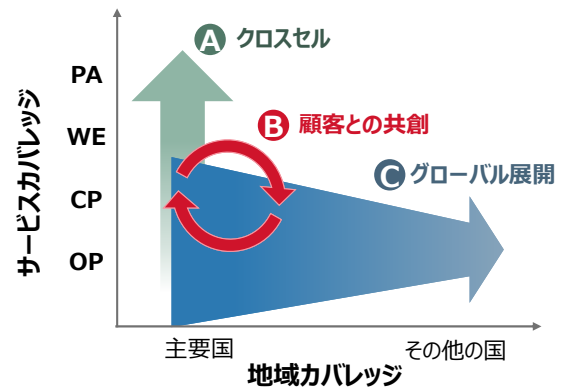
- グローバルでどのように攻略していくかを説明します。
- 日本では一社のお客様にさまざまなソリューションを積み重ねるアプローチで、優良顧客拡大を進めます。
- 北米ではBusiness Process Servicesのデジタル化を展開します。お客様のビジネスのアウトソーシングとして約2,000サイトを運営しており、そのサイトヘデジタルのワークフローを導入しデジタル化するビジネスを展開します。
- このように、販売地域ごとにさまざまな形でお客様に価値提案をしていきます。
- 本社の役割は、GMA（Global Major Account）の拡大、自社商材の徹底的な展開、共通プラットフォーム・モジュールの展開です。なるべく共通化を図り収益性を改善させていく役割を強化し、4月1日からの新体制で実行していきます。

グローバルの顧客基盤を活かしたGMAの成長は、リコーの競争優位の源泉

GMAビジネスの売上トレンド



GMAビジネスの成長の方向性



- GMAは伸長しており、今後どのような方向性で伸びていくかを右の図表で示しています。
- 「A」ではクロスセルで、複数の商材やサービスを伸ばしていきます。「B」では顧客と新しい価値を創造し、「C」ではグローバルに展開しお客様を増やしていきます。
- GMAは、21次中経だけでもUS \$ 170M、日本円では200億円以上増収しています。ビジネス全体の規模として約2,000億円あり、そのうちオフィスサービス事業が半分を占めています。

事業の戦略・地域の戦略に沿った重点領域に成長投資を継続

M&A戦略の方向性

獲得の狙い	重点領域	投資枠	実績	
顧客接点における ケイパビリティ	WE/PA 領域	2,500 億円	ITサービス	
インテグレーション を差別化する技術			・ PFH (アイルランド) 2023.4	
収益性の高い 自社IP			PA	
	地域ごとの成長 戦略により優先 順位は異なる	買収・資本提携・ 少額出資など 最適な方法で実行	・ DocuScan (ドイツ) 2023.6	
			・ natif.ai (ドイツ) 2024.4	
			・ ValueTech S.A. (チリ) 2026.2	
			WE	
			・ VideoCorp (チリ・ペルー) 2023.10	
			・ Go2next (ブラジル) 2025.5	
			・ Presentation Products (米) 2026.1	
			・ ET Group (カナダ) 2026.2	

- 成長投資の考え方です。当社の強みをさらに強化するための投資を行っていきます。
- 成長投資の狙いは、顧客接点におけるケイパビリティやコンサルティング能力、インテグレーションを差別化する技術、収益性の高い自社IPの獲得です。
- 規模を買うM&Aは行わず、シナジーを創出し、ROIを改善するための投資を行います。投資枠は2,500億円程度を想定しています。重点領域はワークプレイスのインテグレーターとしての事業領域で、ワークプレイス・エクスペリエンス(WE)とプロセス・オートメーション(PA)です。

5年後の姿

ETRIA連携でプリンティング業界No.1を確立

顧客・社会の
提供価値

信頼性の高いプリンティング環境の提供と
循環型設計による環境負荷低減・循環型経済の実現

戦略・施策

競争力・販売力の強化
A3カラーMFPシェア No.1

ETRIAエンジンシェア拡大
30%

- 販売拡大、MIFマネジメントの徹底、
チャンネル戦略の見直し・強化

- 技術のシナジーによる競争力の高い機種投入
- 循環型製品の開発・投入

リコーの強み

長年培ってきたモノづくり・技術力による高い信頼性と品質

高い生産性・信頼性を備えた
MFP・プリンター製品力

ETRIAを通じた
開発・生産体制の強化

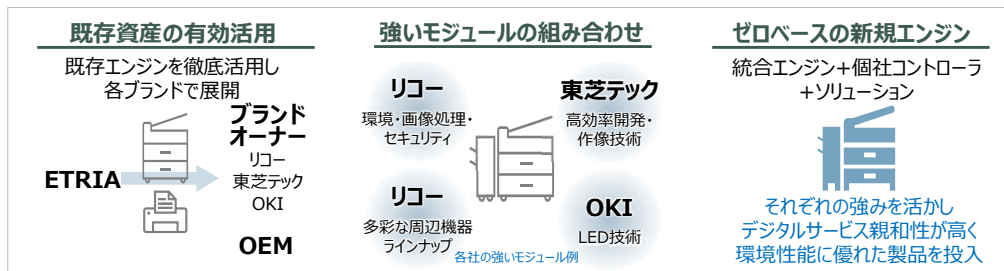
環境対応における
先進技術・開発力

- になりたい姿の2点目は、それなりの事業規模があるオフィスプリンティング事業についてです。
- 5年後の姿として、ETRIA連携でプリンティング業界のNO.1の確立を目指します。
- そのために、自社ブランドで勝ち切る体制へ変更します。また、ETRIAのエンジンシェアを拡大し30%を狙います。



開発・生産

- **本体開発** ▲ OKI向けトナー **自社開発・量産**開始 ▲ 開発期間**30%低減** ▲ **LED方式**のラインアップ化



組織力強化

- **循環型製品開発**
- **生産拠点の最適化** (統廃合・新設)
 - ▲ エンジニアのノウハウを**デジタルインフラ**で統合
 - ▲ **購買機能**の統合
 - ▲ 新規事業のリソースシフト

- ETRIAによるシナジー創出は新たな段階に突入していきます。
- 設立当初は、リコー、東芝テック、沖電気工業各社の競争優位な製品の相互活用から始まりました。
- その後強いモジュールを組み合わせせて製品化していこうという動きです。
- 2027年度からは、3社の技術をゼロベースで結集した新規エンジンを開発し、シナジーの規模は大きく変わります。規模の経済が大きく働き、部品調達の共通化や消耗品生産の統合ができ、競争力の強化にもつながります。
- これらのシナジーをベースにエンジンシェア30%の確保を目指します。

5年後の姿

商用・産業印刷事業
業界をリードする安定収益事業

機能する印刷事業
モノづくりに変革を起こす新たな事業

顧客・社会の
提供価値

安定品質・高生産性・自動化による高付加価値化と省人化の実現
低環境負荷・低コストな生産プロセスへの貢献

戦略・施策

IJプリンタの稼働台数拡大と
IJヘッド事業の成長

コスト低減・環境対応を実現する
革新的なモノづくり事業の立上げ

リコーの強み

ヘッド×インク（機能サプライ）×システム技術による提案力

トータル生産性、多様な
メディア・アプリケーション対応力、
低ランニングコスト

IJヘッド技術の自社活用実績

アプリケーション特有の仕様に
対応するIJヘッド開発

- O2D領域におけるIJプリンタの深化によるMIF拡大、新興国戦略による販売拡大
- IJヘッドの新規アプリケーション拡大

- 機能性材料×IJ技術を活用し、社会課題解決に資する新規事業の事業化（ペロブスカイト太陽電池の低コスト生産等）

- になりたい姿の3つめは、インクジェット技術を強みとした事業の拡大についてです。
- 5年後の姿として、商用・産業印刷業界をリードする安定収益事業とすること、「機能する印刷」によってモノづくりに変革を起こす新たな事業を育てます。
- リコーの持つ、機能性材料とIJ技術を活用し、社会課題の解決に資する新規事業の事業化を進めていきます。5年後には、これらの事業が高収益モデルとして確立している状態を目指します。

機能性材料×IJ技術で社会課題解決に資する新たな顧客価値で将来のストックを創出



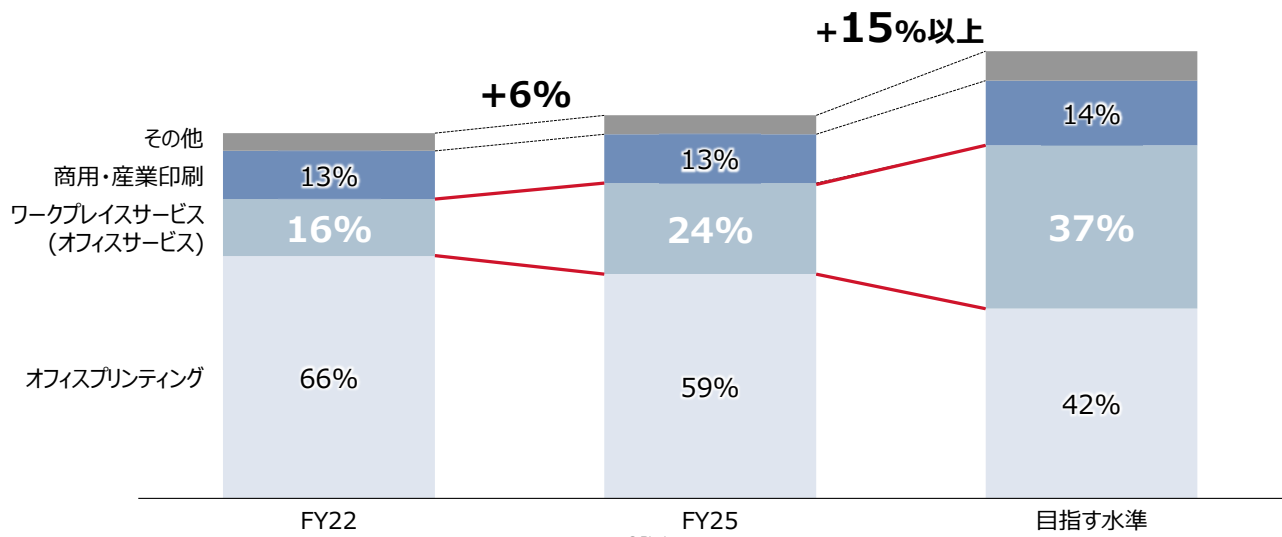
2026/03/25

© Ricoh

25

- インクジェット技術を活用した機能する印刷の提供価値拡大についてさらに説明します。
- 機能性材料技術は、さまざまな材料を「インク化」できる当社の強みです。紙に印刷するためのインクに限らず、多様な材料のインクを作ることができるので、インクジェットの吐出技術やプリンティングのシステム技術を組み合わせることで、新たな用途展開の可能性が広がります。
- その一例が、デジタル塗装技術である、自動車の塗装工程を想定した技術です。従来の塗装ではインクが周囲に飛散してしましますが、インクジェット技術を用いることで、狙った箇所のみ正確に塗布することが可能となり、インクの使用量を最小限に抑えることもできます。
- 環境負荷の低いプロセスであると同時に、コスト競争力も備えています。この技術については、実用化に近い段階まで来ており、ある企業との協業も進展しています。
- 次に、ペロブスカイト太陽電池に関する技術です。
- ペロブスカイト太陽電池の材料をインクとして吐出することで、電池を製造します。これにより、従来方式と比べて生産性を各段に向上させることができます。この技術については、新聞等でも取り上げられており、経済産業省などの支援も受けながら事業化を加速させているところです。
- このような新規事業群については、今後5年の間に、高収益事業へと成長していくと考えています。

顧客からの信頼の証として、ストック利益を重要指標とする



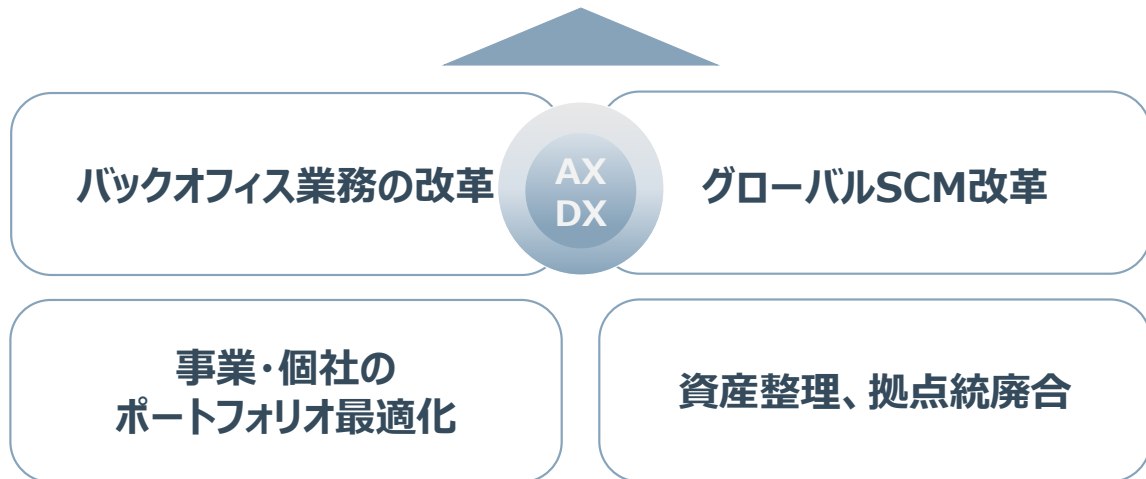
2026/03/25

© Ricoh

26

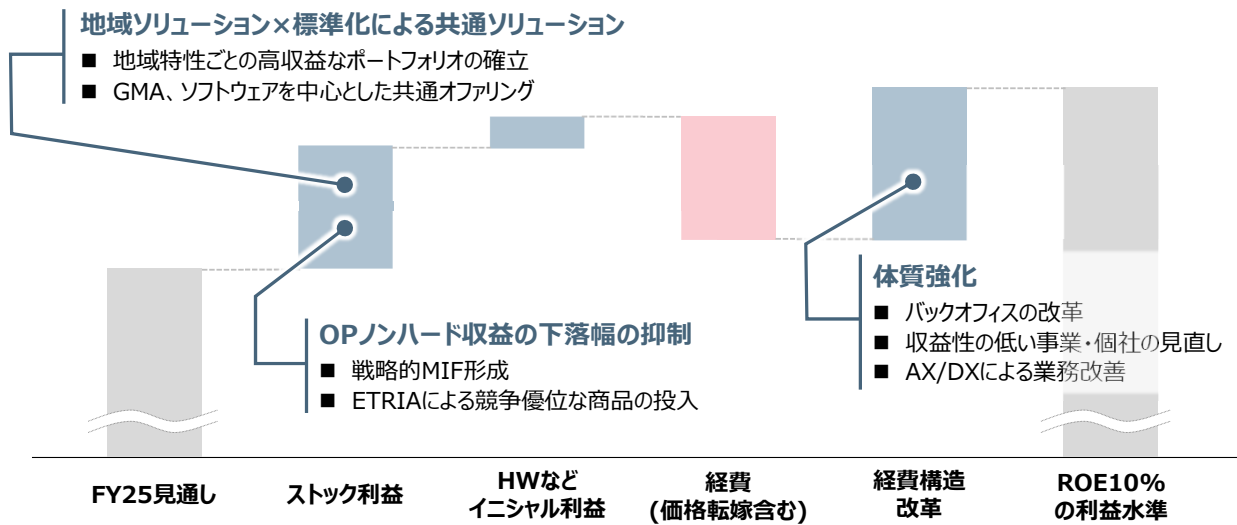
- これらの取り組みを進めていくことで、ストック利益も着実に成長していくと考えています。
- まず、オフィスプリンティングについては、ETRIAによるエンジンシェア拡大と当社ブランドのシェア確保に取り組んでいきます。市場縮小が進んでいく想定のもと、堅実にマネジメントすれば、引き続き安定した事業として位置づけることができます。
- その上で、ワークプレイスサービスや商用・産業印刷事業によるストック収益を積み上げることで、今後5年間で15%以上成長させる見通しです。

400億円以上の経費効果 + 資産圧縮効果



- 経費構造改革とアセットライト化の取り組みです。構造改革は、企業価値向上プロジェクトで終わりではなく、継続的に取り組みます。事業ポートフォリオが変化し続ける中で、構造改革も常に更新していく必要があるためです。
- 具体的には、バックオフィス業務の改革、グローバルでのサプライチェーン改革をAX/DXの活用により進めていきます。
- また、事業・個社ごとのポートフォリオを最適化していきます。
- 十分な利益を生み出していない資産については、整理・見直しを行い、400億円以上の経費削減効果を生み出したいと考えています。同時に資産圧縮効果も創出していきたいと考えています。

主にストック利益の積み上げと構造改革により、収益基盤を強化



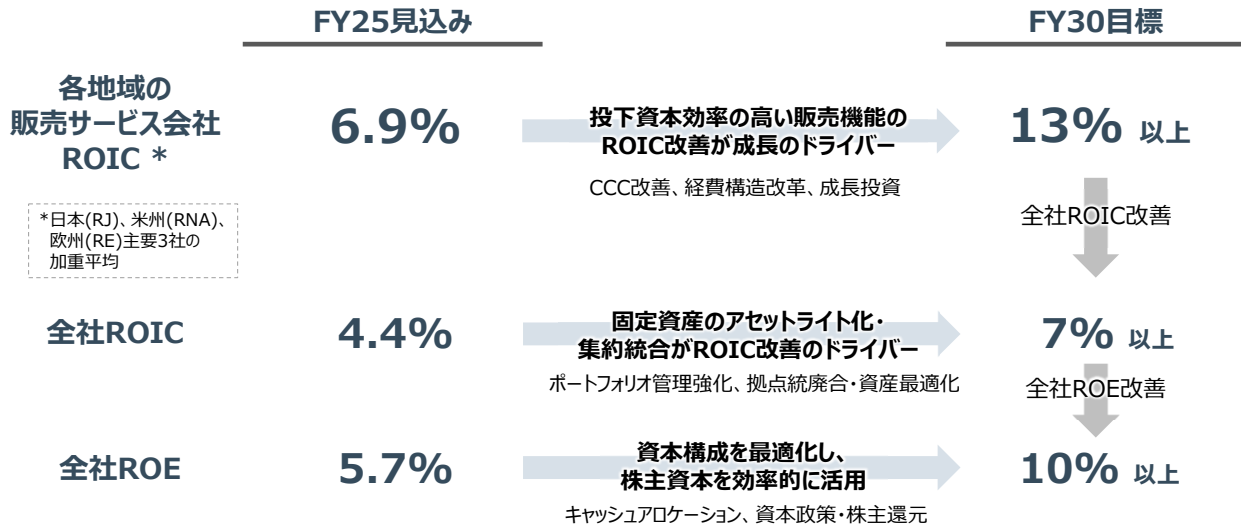
2026/03/25

© Ricoh

28

- 利益成長に向けた取り組みの全体像についてです。
このスライドは、損益計算書(PL)がどのように変化していくのか、全体の流れをご理解いただくためのイメージです。
- まず、ストック利益の積み上げを着実に進めていきます。あわせて、イニシャル収益についても一定程度確保していきます。MFPを中心としたハードは縮小していく想定ですが商用印刷やその他のハードの販売増加を見込んでいます。
- 経費については、インフレなどの環境から増加を想定しています。市場への価格転嫁を実施していきますが、それ以上に、体質強化によるコスト改善を継続的に進めていきます。このような大きな流れの中で、PLを改善させていきます。

投下資本に対する厳格な審査を行うとともに資産圧縮を進め、全社レベルでもROIC改善を図る



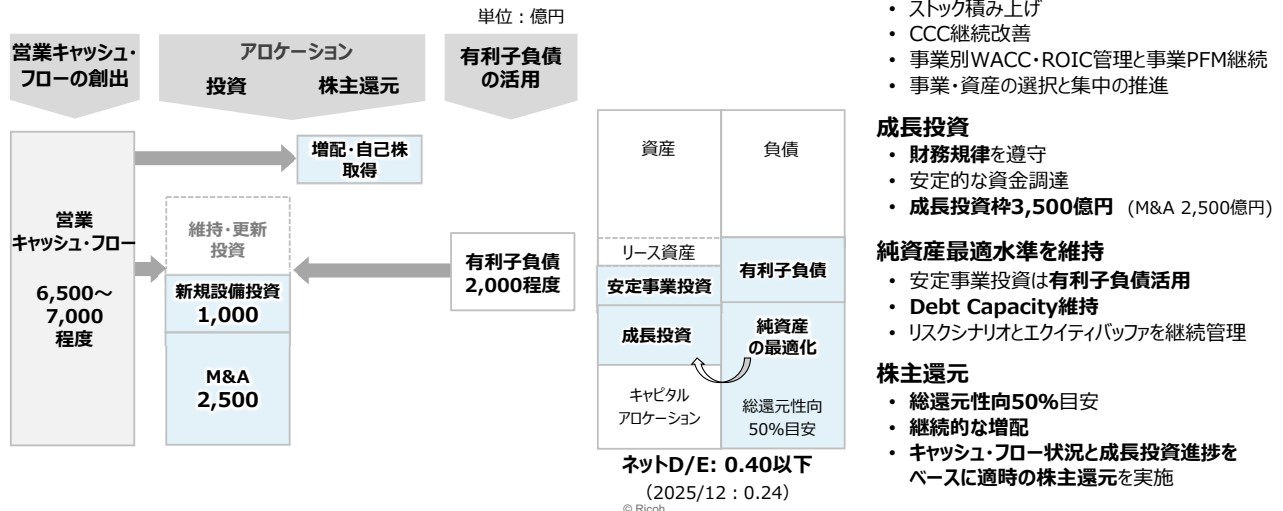
- 資本収益性の変化を説明します。
- バランスシートの改善の中核となるのは、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善です。
- サービス型事業へ移行していくことで、大規模な在庫を保有する必要性が低下します。
また、お客様に前払いでサブスクリプション費用をお支払いいただくといったモデルも可能になります。
こうした変化により、CCCは大きく短縮されていきます。
- 選択と集中においても事業や拠点の見直しを検討していきます。
- さらに、機動的な株主還元も含めた資本政策を実行していくことで、バランスシートの最適化を進めていきます。

資本政策・開示セグメント・ガバナンス改革



格付を意識した財務規律・資金調達力(Debt Capacity)の維持、営業キャッシュ・フロー、成長投資の進捗とエクイティバツファの変化をベースに追加還元を機動的に実施。ROE向上につなげ、資本の最適化を追求する

■ キャッシュ・アロケーション (FY26-30)



営業キャッシュ・フロー

- ・ ストック積み上げ
- ・ CCC継続改善
- ・ 事業別WACC・ROIC管理と事業PFM継続
- ・ 事業・資産の選択と集中の推進

成長投資

- ・ 財務規律を遵守
- ・ 安定的な資金調達
- ・ 成長投資枠3,500億円 (M&A 2,500億円)

純資産最適水準を維持

- ・ 安定事業投資は有利子負債活用
- ・ Debt Capacity維持
- ・ リスクシナリオとエクイティバツファを継続管理

株主還元

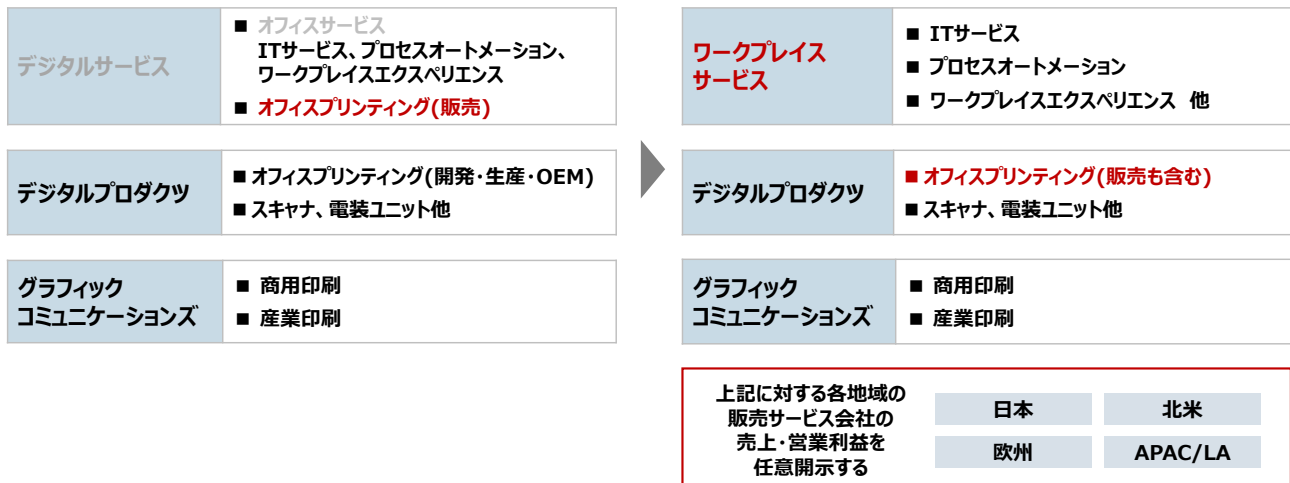
- ・ 総還元性向50%目安
- ・ 継続的な増配
- ・ キャッシュ・フロー状況と成長投資進捗をベースに適時の株主還元を実施

2026/03/25

31

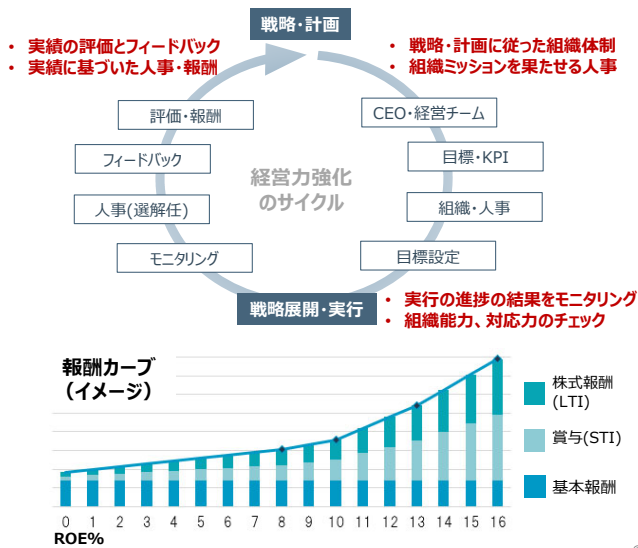
- 資本政策・開示セグメント・ガバナンス改革についてです。
- 資本政策に関しては、創出された営業キャッシュ・フローの中から、約3,500億円を成長投資枠としています。必要に応じて有利子負債も活用しながら行い、M&Aなどの成長投資は約2,500億円としています。
- そのうえで、総還元性向50%を目安とし、継続的な増配を目指し、適時・機動的な株主還元を行っていく方針です。
- また、ネットD/E0.4以下を適切なレンジと考え、この範囲内で、安定的な収益基盤を最大限活用しながら、資本構成の比率を変えていきたいと考えています。現在は0.24ですが、今後は0.4以下の水準を考えています。

オフィスプリンティング（販売）を「デジタルサービス」から「デジタルプロダクツ」にセグメントを変更
「デジタルサービス」に含まれていたオフィスサービスの事業を「ワークプレイスサービス」としてセグメント開示



- 2026年度からの開示セグメント(主な変更点)です。
- 従来のセグメント開示については、「分かりにくい」というご指摘をいただくことがありました。特に、リコーデジタルサービスのセグメントにはオフィスサービス事業だけでなく、オフィスプリンティングの販売の事業も含まれていました。今後は、事業の実態と戦略をより分かりやすくお伝えするため、セグメント区分変更し皆様によりわかりやすい形で報告していきます。
- 従来の「デジタルサービス」、「デジタルプロダクツ」、「グラフィックコミュニケーションズ」の区分を、今後は「ワークプレイスサービス」、「デジタルプロダクツ」、「グラフィックコミュニケーションズ」の括りに再編します。
- オフィスプリンティングの販売事業は、「デジタルプロダクツ」の中に位置付けます。これにより、オフィスプリンティングは、販売から生産まで全体が見える形になります。
- 「ワークプレイスサービス」には、ITサービス、プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンスを中心に集約し、「グラフィックコミュニケーションズ」には、商用・産業印刷に加え、インクジェット技術を活用した新規事業も含めていく考えです。
- 合わせて、主軸と位置づけているインテグレーターとしての販売・サービス事業については、進捗をより分かりやすくお伝えするため、今後、日本、北米、欧州、アジアパシフィックといった地域別に、売上・営業利益を任意開示する方向で進めたいと考えています。ビジネスの進捗状況を、より具体的にご理解いただけるようになると考えています。

“経営力強化のサイクル”を回すための体制・制度改革を実施
資本コストを上回るROE水準から報酬が立ち上がる設計とし、株主価値と経営陣インセンティブを直結



● 意思決定・戦略立案機能の強化

- CxOによるCEOの意思決定支援の強化
- CEOの戦略立案を支援する諮問機関*の設置

● 実行力・スピードの向上

- コーポレートと事業部門の緊張感ある連携を促すマトリックス経営
- 執行役員のみならず、経営陣へのコミットメント強化、実績に応じた評価・報酬

● 経営体制の強化

- 実績に基づく評価・選解任の徹底による経営体制の継続的強化
- 株主視点強化のためのコーポレート・セクレタリーの設置

● 株主とアラインした報酬カーブ設計の導入

- ROEが資本コストを上回るポイントを重視した報酬制度
- 社外取締役への業績非連動の株式報酬制度の導入

* SAB = Strategic Advisory Board

2026/03/25

© Ricoh

33

- 企業価値向上を後押しする「ガバナンス改革」についても徹底的に強化していきます。
- 1つ目が、意思決定・戦略立案機能の強化です。執行役員の役割を再定義し、将来戦略において重要な事業ユニットには、若手の執行役員も起用しています。また、CEOへのストラテジック・アドバイザー・ボードのような諮問機関を設置し、将来戦略の視座をさらに高めていく考えです。
- 2つ目は、実行力・スピードの向上です。執行役員を本社系、事業系、と分け、事業を見る人と、横串でガバナンスする人をマトリックス的に配置し、お互いに権限を与え、スピードを上げていきます。
- 3つ目は、経営体制の強化です。これはCEOに対して行ってきた2段階評価を全執行役員へ適用します。CEOの2段階評価とは、まず毎年、CEOを来年も継続させますかという議論、評価をします。継続と判断となった場合、どの点を改善すべきかという評価をします。これを全執行役員にも適用します。
- 4つ目は、株主の利益とアラインした報酬制度です。これまでの報酬制度というのは、ROEとのパフォーマンスの評価も入っていたのですが、事業計画の達成度合いによる評価の構成比がやや大きいという課題がありました。例えば「ROE5%」という計画を立て、そのROE5%を達成した場合に、十分な成果として報酬に反映されるのか、株主の皆様の視点から見れば、必ずしも適切とは言えないと考えています。重要なのは、市場や資本コストとの関係において、どの程度価値を創出できているのかという点です。
- 今後は、ROEが当社の資本コストをどの程度上回っているかに連動する報酬体系へと変更していきます。具体的には、資本コストを下回る水準では報酬の伸びを抑制し、資本コストを超えて価値創出が進んだ場合には、その度合いに応じて報酬がしっかり増えるような設計にしていきます。このようにして、株主の皆様の利益と一致した賞与体系にしていきます。

人的資本・ESG



5年後に目指すリコーの姿の実現に向け、カルチャーの変革・人材の活性化を推進

企業価値向上に寄与する企業文化の醸成

**事業成長を支えるケーパビリティ獲得と
人材ポートフォリオ最適化**

**将来の事業成長を支える
ケーパビリティの獲得**

グローバル人材の活用、採用、M&A、
リスキリング（デジタル人材、AI人材の育成）等

人的資本ROI* : 25%以上
(FY25 : 17%)

**個人の能力を最大限に発揮させる
人的資本施策**

人事制度改革

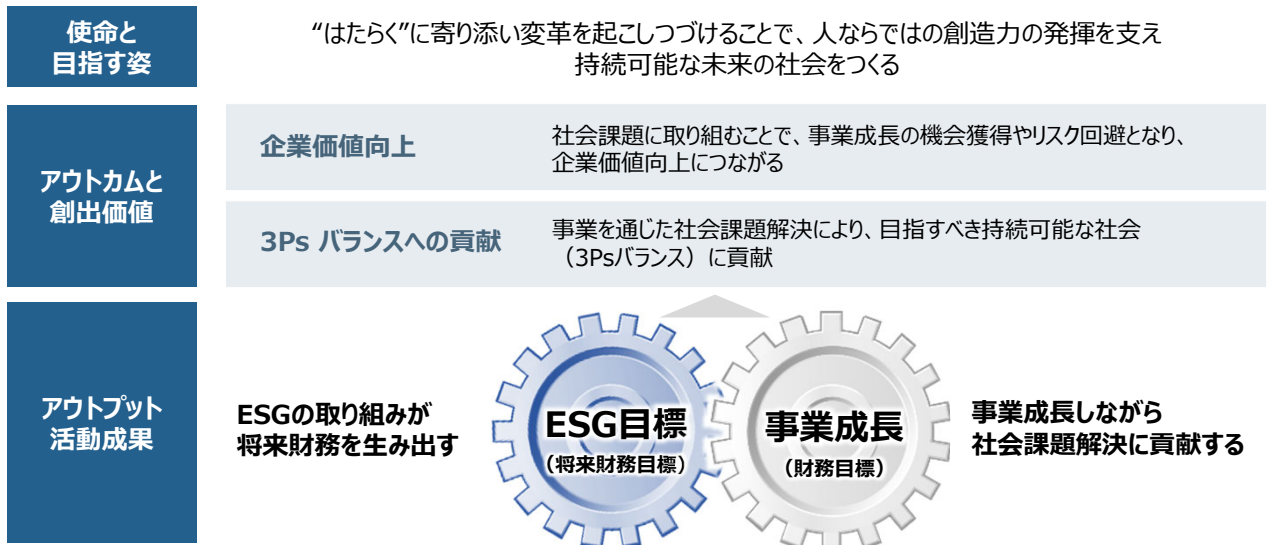
ジョブ型人事制度の進化、トータルリワード戦略

エンゲージメント : 4.14
(FY25 : 3.89)

* 人的資本ROI : (売上高 - 人件費以外の経費) / 人件費 - 1) × 100 [%] で計算
人件費 は、販売費及び一般管理費（販管費）に含まれる人件費

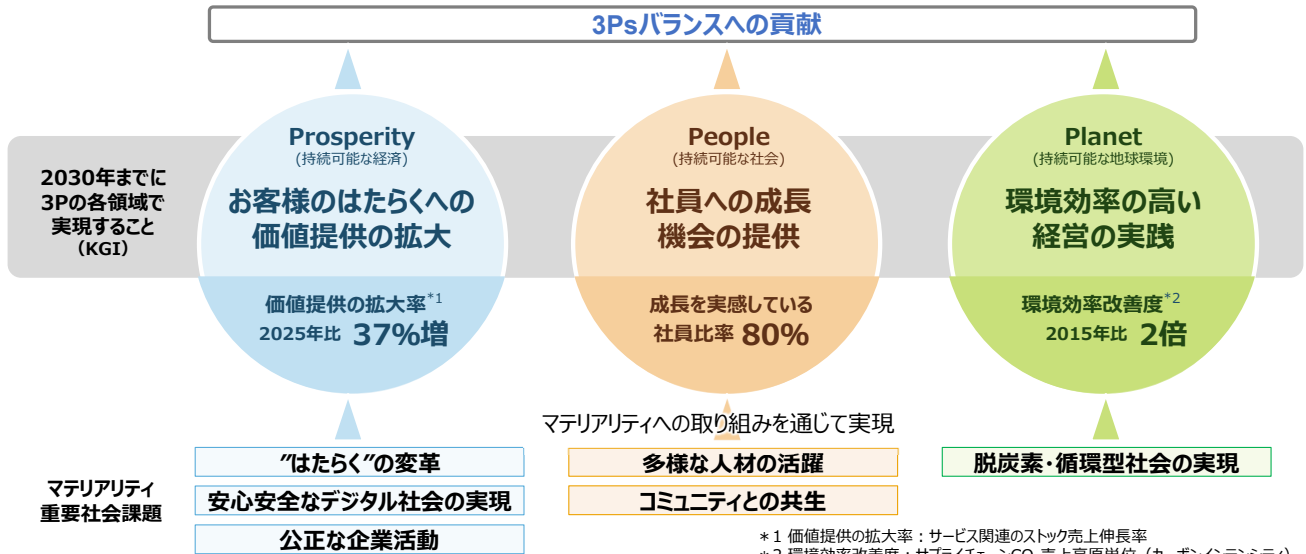
- 人的資本戦略による事業成長の加速についてです。人的資本は、企業価値向上に寄与する企業文化の醸成を重視しています。
- 「勝ちに行く」「勝ち残る」という、Winning Spiritのカルチャーを組織全体にしっかりと根付かせていきたいと考えています。また、人的ケーパビリティの強化が非常に重要です。中でも、グローバル人材の活用に重点を置いていきます。
- デジタルやAIの領域は、世界規模で急速に進化しており、グローバルな人材を積極的に活用していく必要があります。そのため、リスキリングプログラムの徹底を進めるとともに、個人の能力を最大限に引き出すための人事制度改革にも取り組んでいきます。
- これをさらに進化させ、一人ひとりの「戦う力」を高めていく考えのもとジョブ型人事制度を導入しており、これらをさらに深化させていきます。また、これらと連動して報酬制度の改革も継続して進めていきます。

ESGと事業成長の同軸化を進め、持続可能な社会（3Psバランス）への貢献と企業価値向上を目指す



- ESGと事業成長の同軸化についてです。当社ではESGと事業成長の同軸化を基本的な考え方としています。
- ESGにおいて重要だと考える領域と、事業成長にとって重要な領域は重なっており、社会課題の解決に貢献することが、事業成長に直結するという考え方です。

3Psバランスへの貢献を具体化し、2030年までに実現することを「P」ごとにステークホルダーに明示する



- 3 Psバランスの目標設定について説明します。
- ESGと事業成長の同軸化として三つの目標を設定しています。持続可能な経済、持続可能な社会、持続可能な地球環境、の3分野です。これらを達成すべくマテリアリティを特定し、それぞれに対応した目標を設定しています。

“はたらく”に歓びを

“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、
人ならではの創造力の発揮を支援、
持続可能な未来の社会をつくれます。

- 最後に、当社の使命と目指す姿です。
- 「“はたらく”に歓びを」「“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、人ならではの創造力の発揮を支援、持続可能な未来の社会をつくれます。」これが、当社の使命と目指す姿になります。
- 生成AIが本格的に普及する時代だからこそ、この使命と目指す姿が、ますます重要になってくると考えています。AIを含むテクノロジーを最大限に活用しながら、人にしかできない創造的な仕事に、人がより集中できる環境をつくる。そのための支援を行うことが、リコーの役割です。
- テクノロジーが進化しても、「人が創造力を発揮すること」の価値は変わりません。リコーはこれからも、はたらく人に寄り添い続け、人ならではの価値創出を支える存在であり続けたいと考えています。



Appendix



企業価値向上と3Ps Balanceへの貢献に向けて、社会・お客様要請、中経戦略を踏まえて、6つマテリアリティを特定
マテリアリティのKPIとして15のESG目標を設定

3Ps	マテリアリティ	社会課題	ESG目標		
			指標	FY30目標	
Prosperity (持続可能な 経済)	“はたらく”の変革	生産性向上・創造性発揮・デジタル格差の解消	①顧客からの評価	日本:40% 欧州:40% 北米:38% 中南米:63% APAC:45%	
		イノベーションの加速	②共創テーマ比率		
	安心安全なデジタル社会の 実現	情報セキュリティ確保・顧客のプライバシー保護	③セキュリティ経営成熟度	FY26目標を開示予定 (2026年4月)	
		倫理的な技術開発と活用	④テクノロジーアセスメント人材増加率		
	公正な企業活動	人権尊重	⑤グループ会社のローリスク率		
		企業倫理・コンプライアンスの徹底	⑥ハイリスクサプライヤー数 ⑦コンプライアンス成熟度		
People (持続可能な 社会)	多様な人材の活躍	社員エンゲージメント向上とD&I	⑧エンゲージメントスコア		4.14
		社員の能力開発	⑨女性管理職比率		
	コミュニティとの共生	企業と地域社会の関係構築	⑩デジタルスキルレベル2以上のスキル保有数	FY26目標を開示予定 (2026年4月)	
			⑪社会貢献活動への社員参加率		
Planet (持続可能な 地球環境)	脱炭素・循環型社会の実現	気候変動の緩和と適応	⑫GHGスコープ1,2削減率(2015年比)	75%	
			⑬GHGスコープ3削減率(2015年比)	40%	
		資源枯渇・資源循環	⑭使用電力の再生可能エネルギー比率	85%	
			⑮製品の新規資源使用率	60%以下	

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
imagine. change.