

**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

第21次中期経営戦略（21次中経）の振り返り

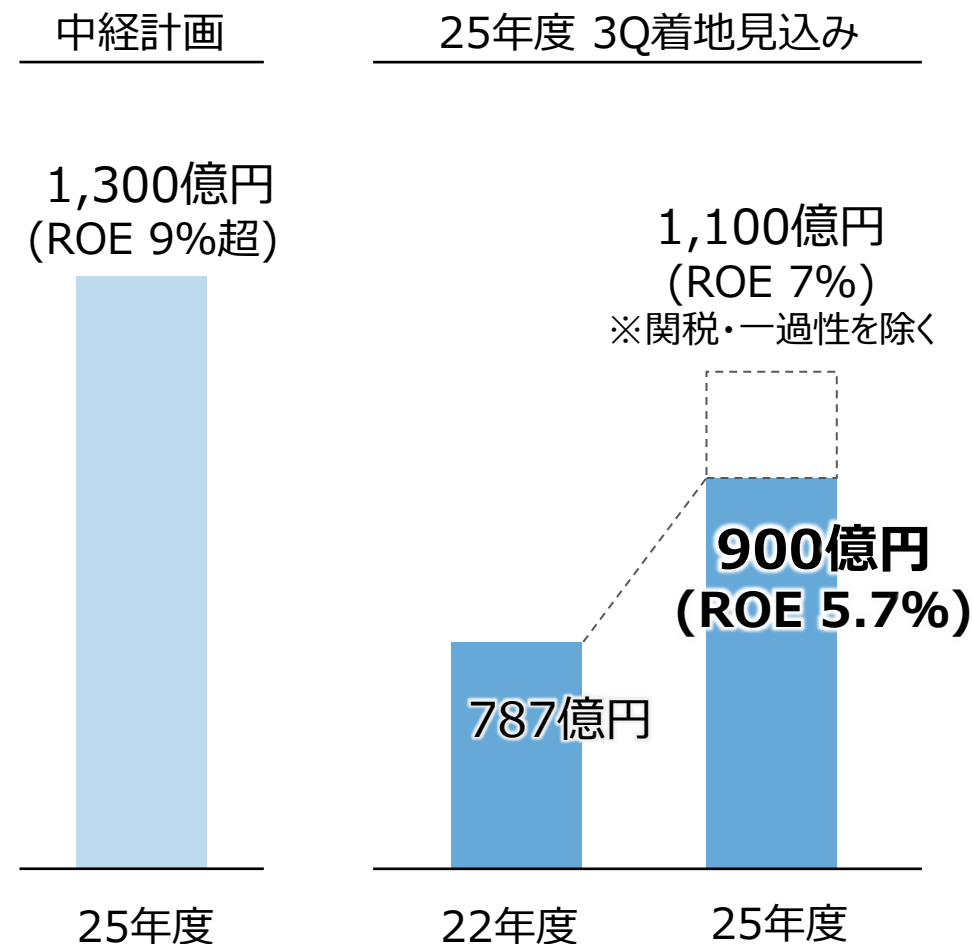


財務目標

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%



21次中経の振り返り：セグメント別の実績・残課題

	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機種への投入 	<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ノンハードに加え、サービス・ソフトウェア等の継続課金型収益を含む

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



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 (WE/PA) の加速
- 自社ソフトウェア事業の強化
- グローバル標準サービスの展開

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
- チャンネル戦略の見直し・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 (厚木再投資で供給力アップ)

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

中期經營戰略'26 基本方針



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

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

常に5年先視点の戦略に基づく改革・投資

単年度計画必達・実行精度を高める

中期経営戦略'26
(5年間:2026-30年度)

中期経営戦略'27
(2027-31年度)

- 2030年のゴールに向けた戦略の点検・見直し
- 2030年の延長線上として2031年の姿を見通す

21次中経
(3年間)

市場変化には年次で迅速・柔軟に対応

2023年 ————— 2026年 (現在) ————— 2027年 ————— 2030年 ————— 2031年

- **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）

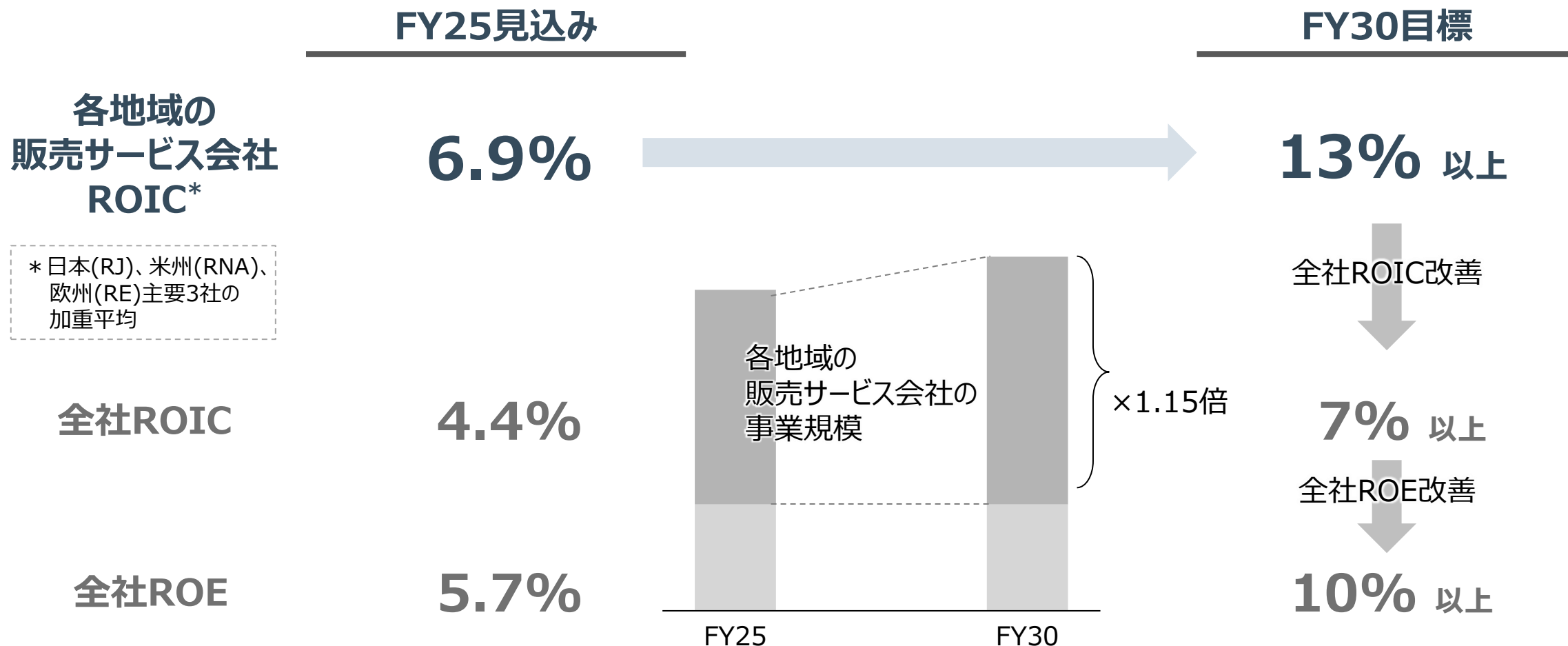


- **アセットライト化、アセットライトな事業の拡大、ストック利益の増加によりROIC改善と安定収益を実現**させます
- それにより、**柔軟な資本構成（Debt/Equity）と適時適切な株主還元が可能**になります



- **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

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



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

ストック利益
+15%以上
(FY22-25:+6%)

人的資本ROI
25%
(FY25:17%)

ROIC
7%以上
(FY25:4.4%)

株主資本コスト
を上回る
ROEの
早期実現

成長投資
3,500億円

ネットD/E
0.40以下

FY30目標水準
10%以上

25年12月時点：
株主資本コスト
7.5-8.0%

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

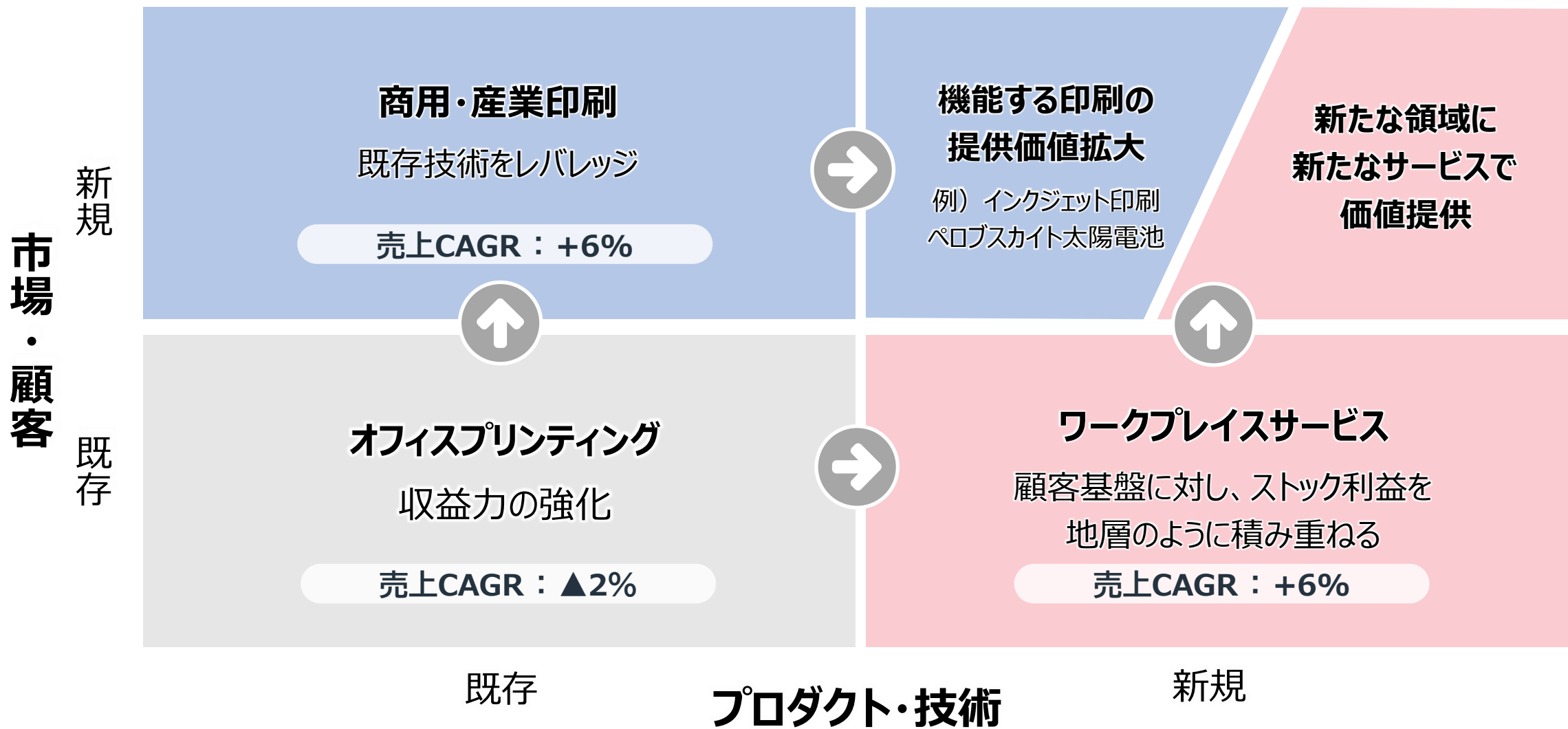
1. 地域特性に応じた最適なインテグレーションによる提供価値の拡大
2. 高収益なサービスポートフォリオ・共通モジュール拡大とガバナンスの強化
3. 事業ポートフォリオの進化に基づく戦略的M&A
4. 販売体制強化とETRIAによる競争優位な商品投入（OP）
5. IJ技術による収益力向上・事業領域拡大（CP/IP）

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



中期経営戦略'26 事業戦略



5年後の姿

グローバル各地域の顧客の競争優位性と差別化に貢献する
ワークプレイスを提供するインテグレーター

インテグレーター
としての提供価値

ワークプレイスの生産性の向上、
創造性の発揮を支える環境・プロセスの設計・構築・運用

提供する
デジタルサービス

ワークプレイスの構築運用に加え
創造性を発揮する空間、サービスを提供するWE
Workplace Experience

ビジネスプロセスの自動化により生産性向上、
競争優位性を強化するサービスを提供するPA
Process Automation

ITインフラの企画・構築・運用サービスを提供し、
安全性の高い環境を提供するITサービス
(デジタルワークプレイスのインフラ整備)

オフィス機器等のマネージドサービス



リコーの強み

顧客接点を通じて築き上げたパートナーとしての信頼

グローバルの
強固な顧客基盤

直販体制による
顧客接点力・顧客との共創力

各種商材・AI開発等における
自社IP*

* 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

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

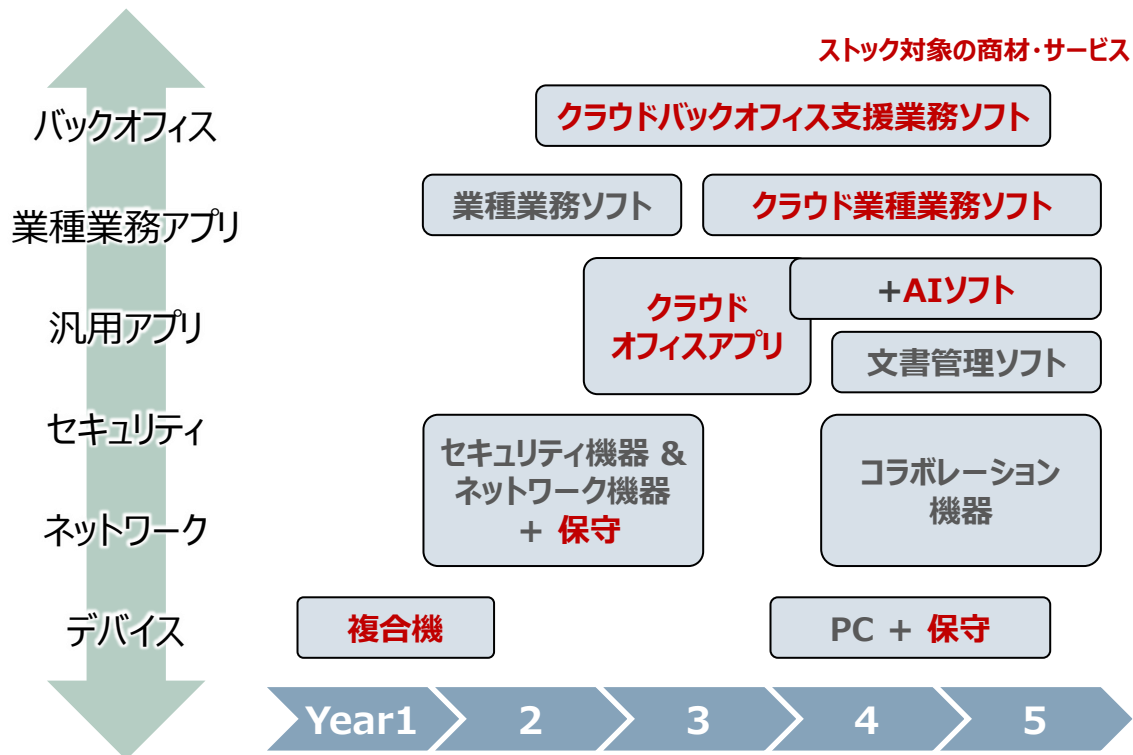
*コラボレーションサービス：会議・コミュニケーション・共同作業を支えるためのデジタル環境を、設計・構築から運用まで一体で提供するサービス

事例②：中小・中堅顧客（日本）

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

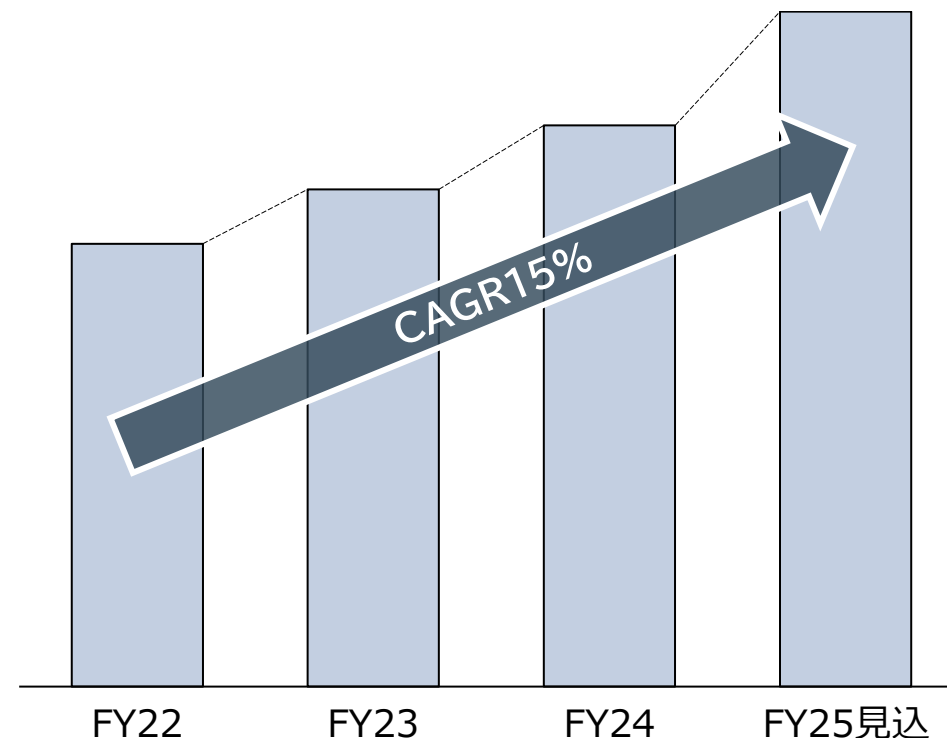
優良顧客の獲得・展開事例（土木工事業）

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



地域別戦略に応じた最適なインテグレーションによる成長

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



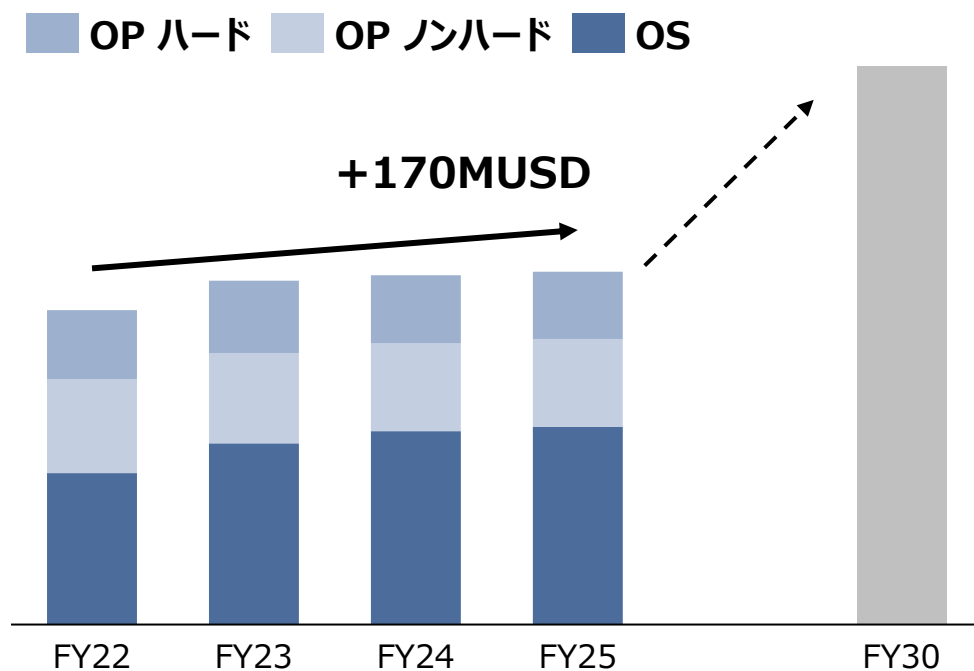
* 1 GMA : Global Major Account グローバルで事業を展開する大手顧客に対し、国や事業を横断して統合的に価値提供を行うためのアカウントマネジメントの枠組み

* 2 BPS : Business Process Services

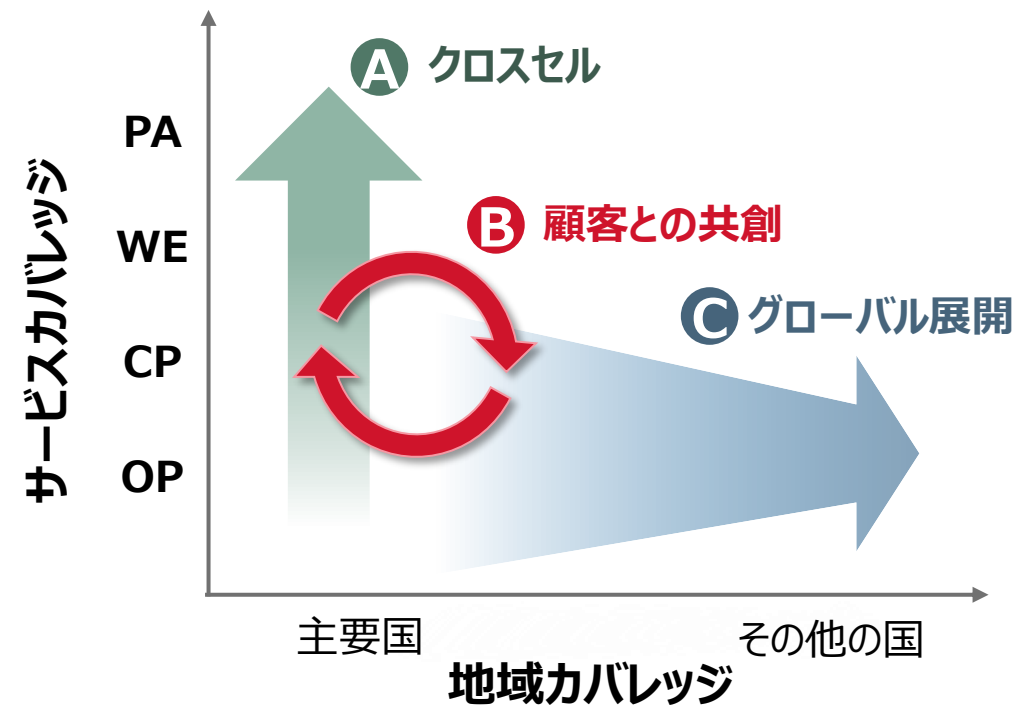
GMA：共通オフリングの強化によるビジネスの成長

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



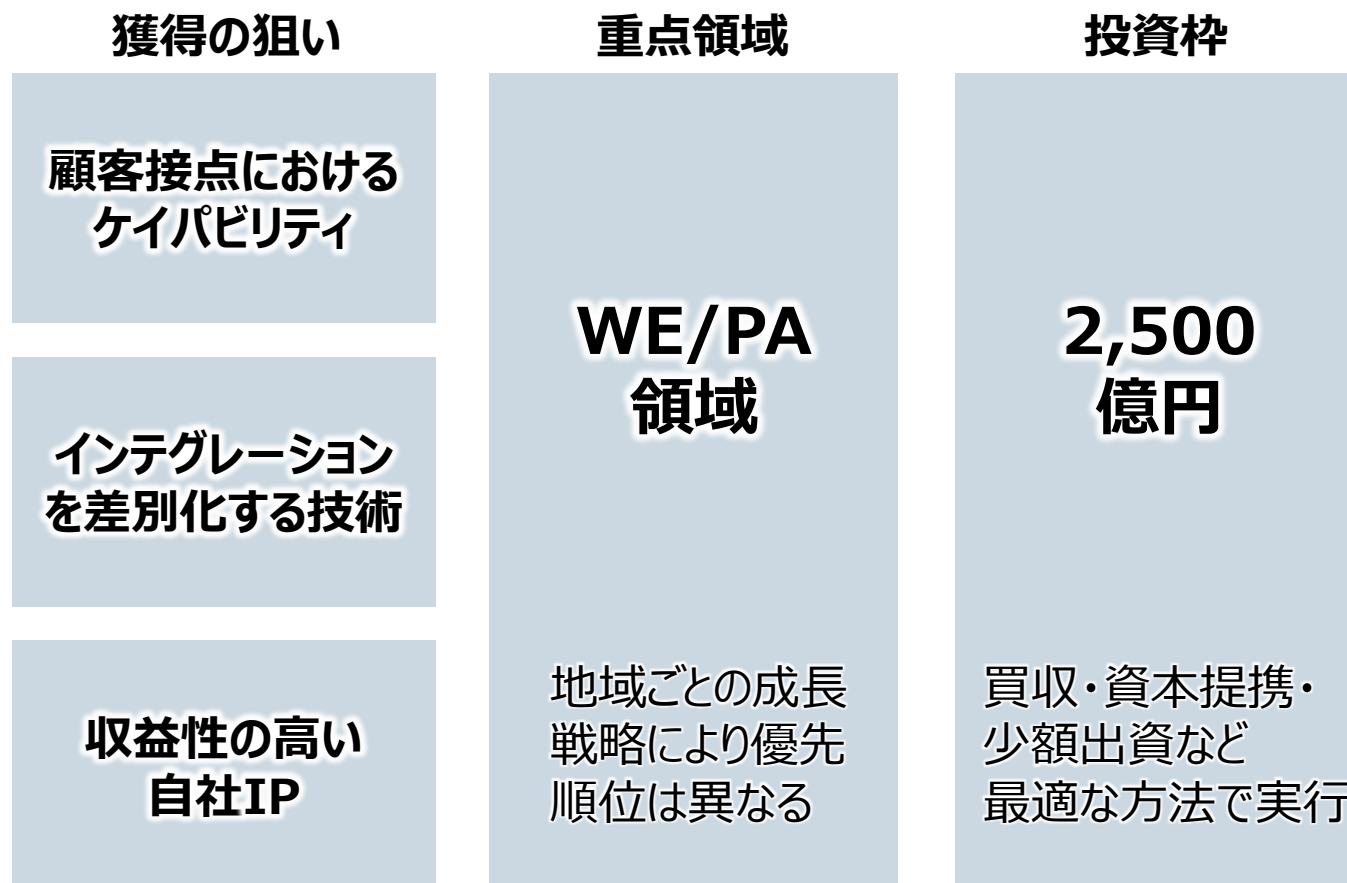
GMAビジネスの成長の方向性



成長投資の考え方

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



実績

ITサービス

- PFH (アイルランド) 2023.4

PA

- 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

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

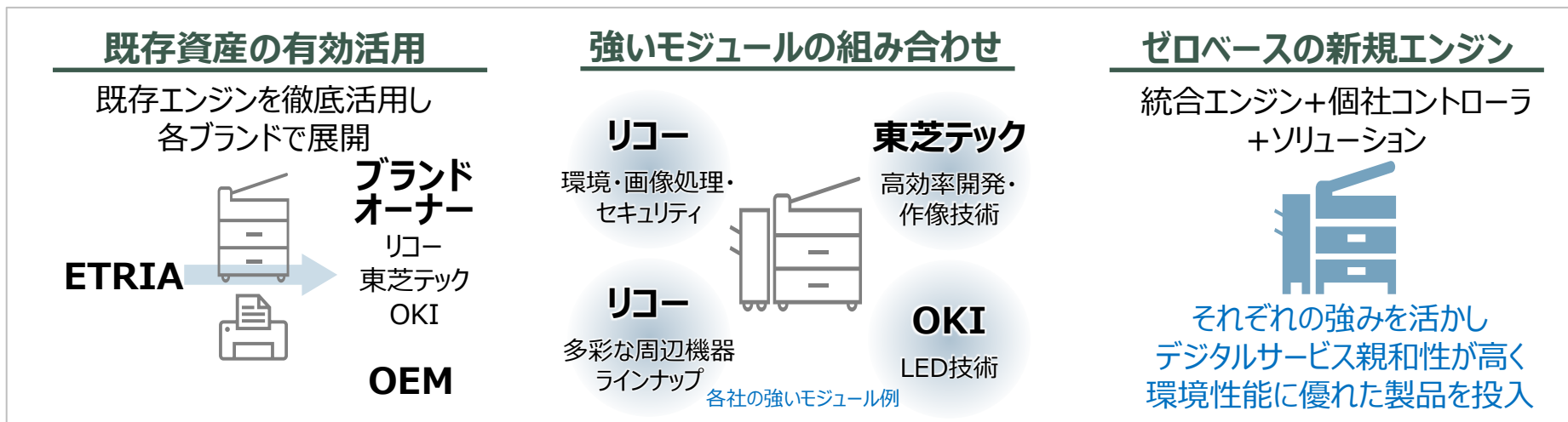
ETRIAによるシナジー創出

2026

2027

2030

- **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



開発・生産

- **循環型製品開発**

組織力強化

- **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

中長期的に目指す「インクジェット (IJ) 技術を強みとした事業拡大」

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

- 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）

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

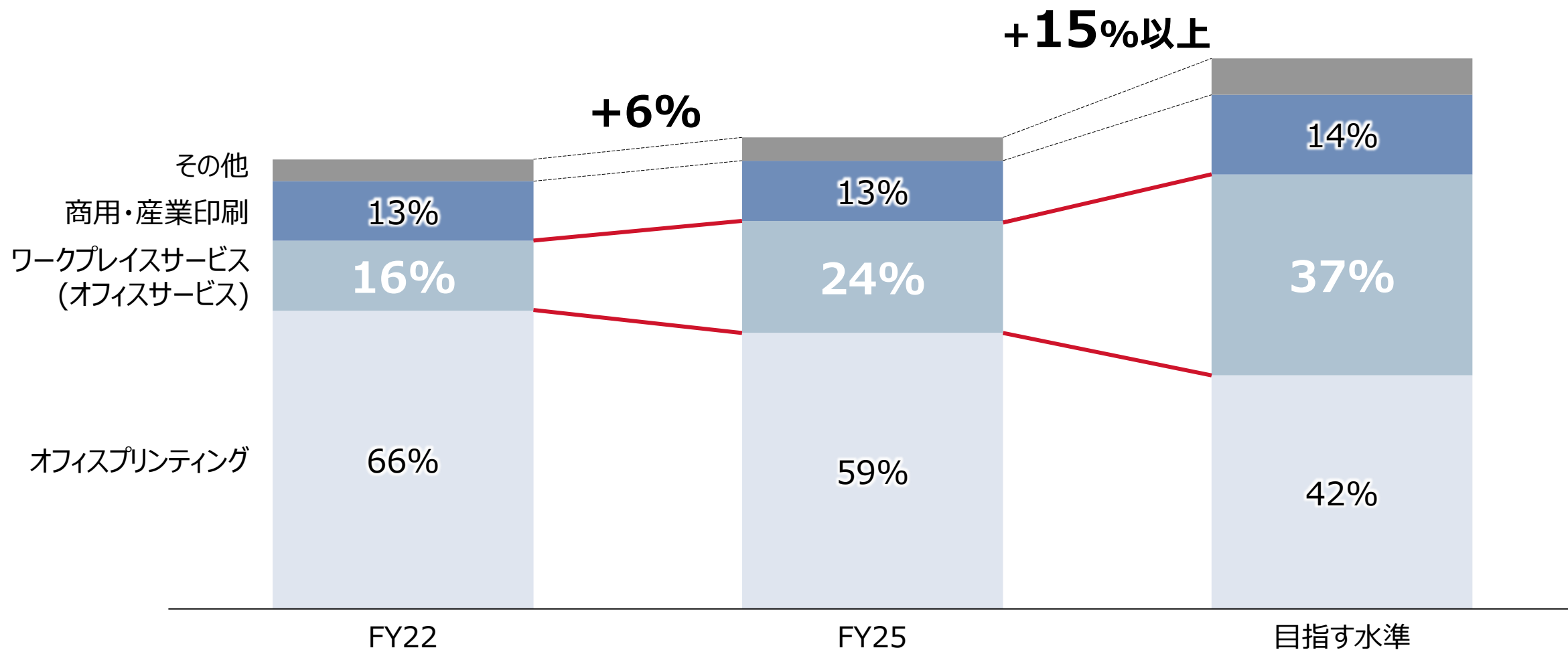
インクジェット (IJ) 技術を活用した機能する印刷の提供価値拡大

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

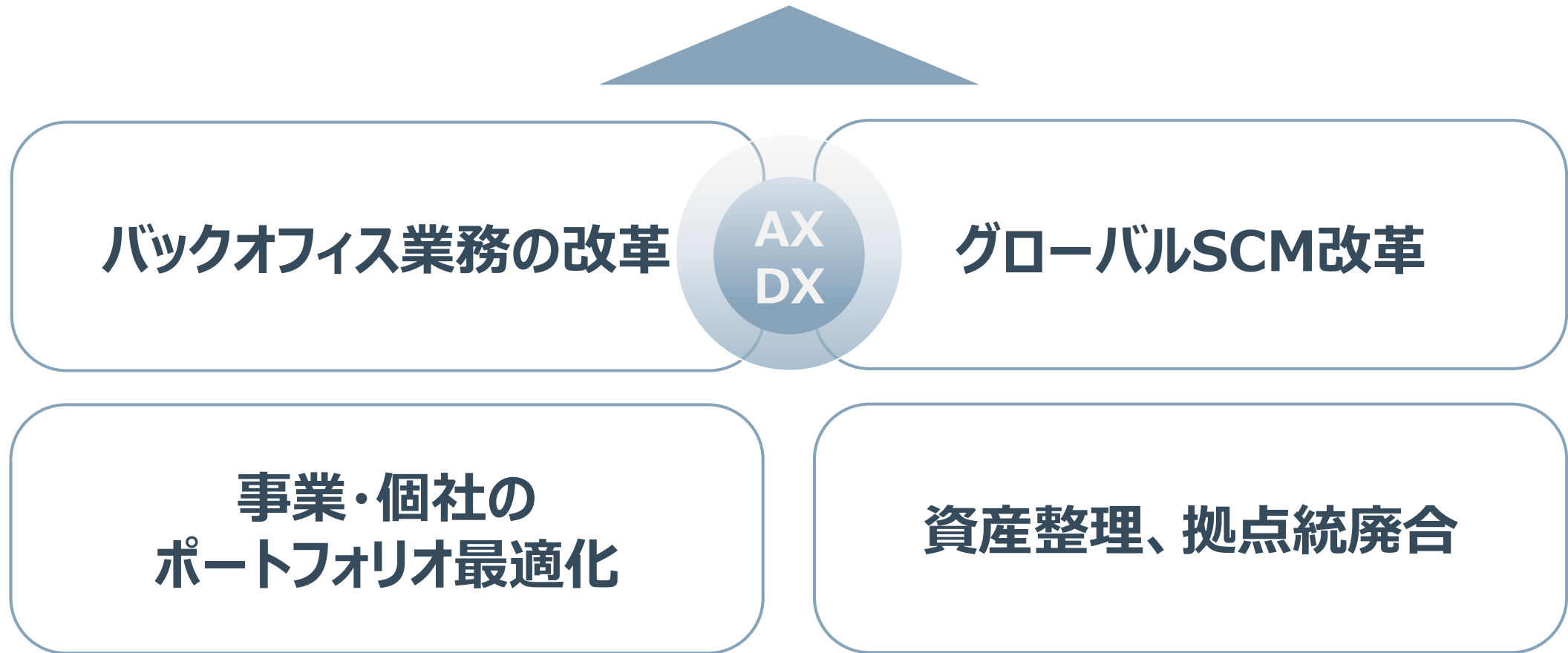


■ ストック利益の成長推移

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

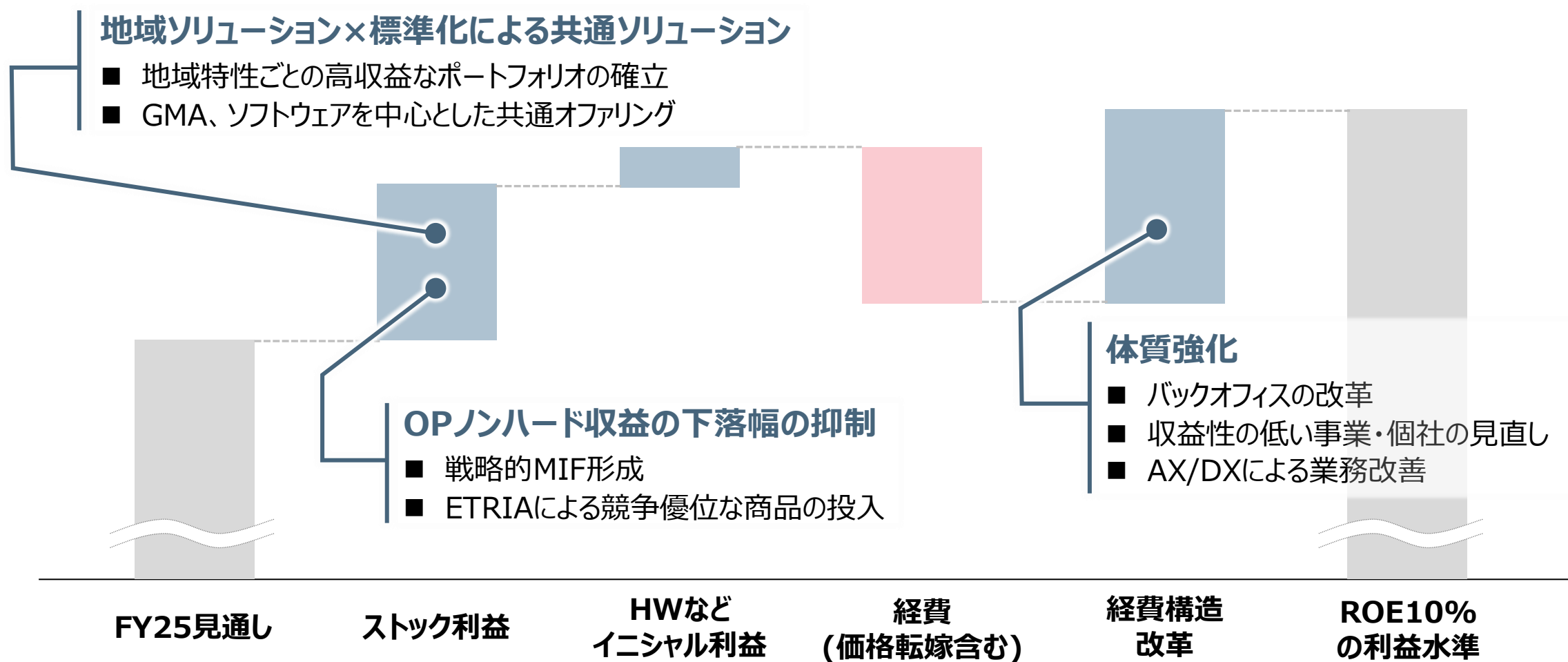


400億円以上の経費効果 + 資産圧縮効果



利益成長に向けた取り組みの全体像

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



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

FY25見込み

FY30目標

各地域の
販売サービス会社
ROIC *

6.9%

投下資本効率の高い販売機能の
ROIC改善が成長のドライバー

13% 以上

CCC改善、経費構造改革、成長投資

*日本(RJ)、米州(RNA)、
欧州(RE)主要3社の
加重平均

全社ROIC改善

全社ROIC

4.4%

固定資産のアセットライト化・
集約統合がROIC改善のドライバー

7% 以上

ポートフォリオ管理強化、拠点統廃合・資産最適化

全社ROE改善

全社ROE

5.7%

資本構成を最適化し、
株主資本を効率的に活用

10% 以上

キャッシュアロケーション、資本政策・株主還元

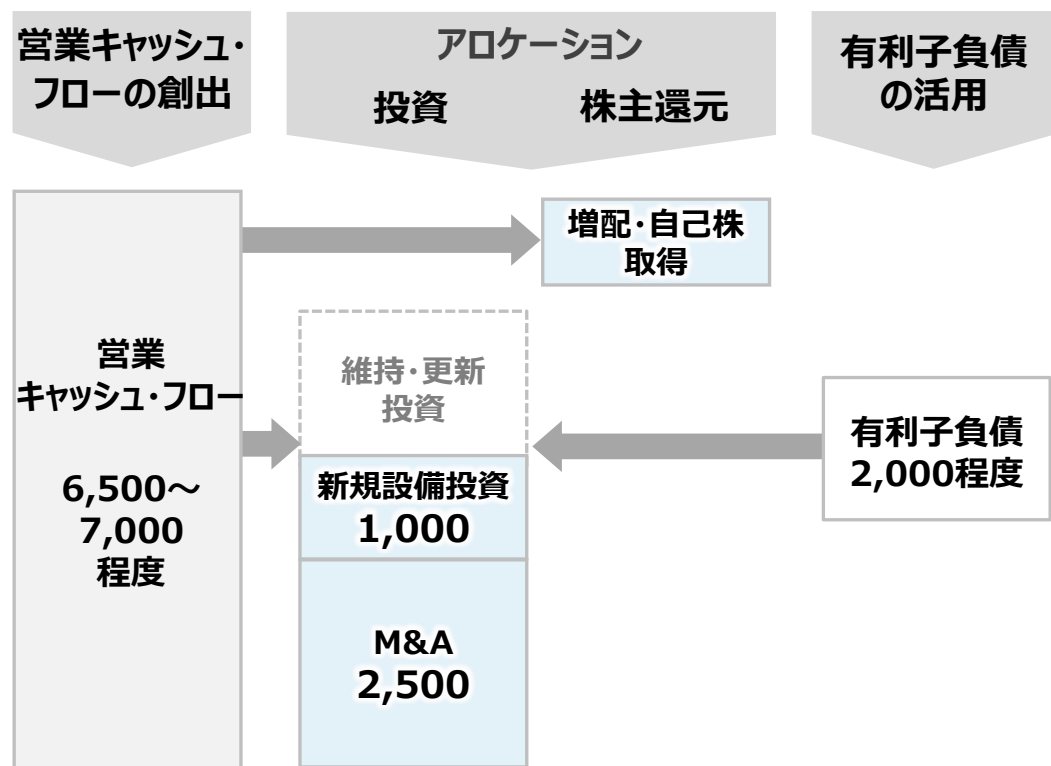
資本政策・開示セグメント・ガバナンス改革



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ッ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)

単位：億円



資産	負債
リース資産	有利子負債
安定事業投資	
成長投資	純資産の最適化
キャピタルアロケーション	
	総還元性向 50%目安

ネットD/E: 0.40以下

(2025/12 : 0.24)

© Ricoh

営業キャッシュ・フロー

- スtock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ッファを継続管理

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

FY26からの開示セグメント（主な変更点）

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

デジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスサービス 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 ■ オフィスプリンティング(販売)
----------	---

デジタルプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスプリンティング(開発・生産・OEM) ■ スキャナ、電装ユニット他
-----------	--

グラフィック コミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商用印刷 ■ 産業印刷
----------------------	--

ワークプレイス サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 他
-------------------------	---

デジタルプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスプリンティング(販売も含む) ■ スキャナ、電装ユニット他
-----------	---

グラフィック コミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商用印刷 ■ 産業印刷
----------------------	--

上記に対する各地域の
販売サービス会社の
売上・営業利益を
任意開示する

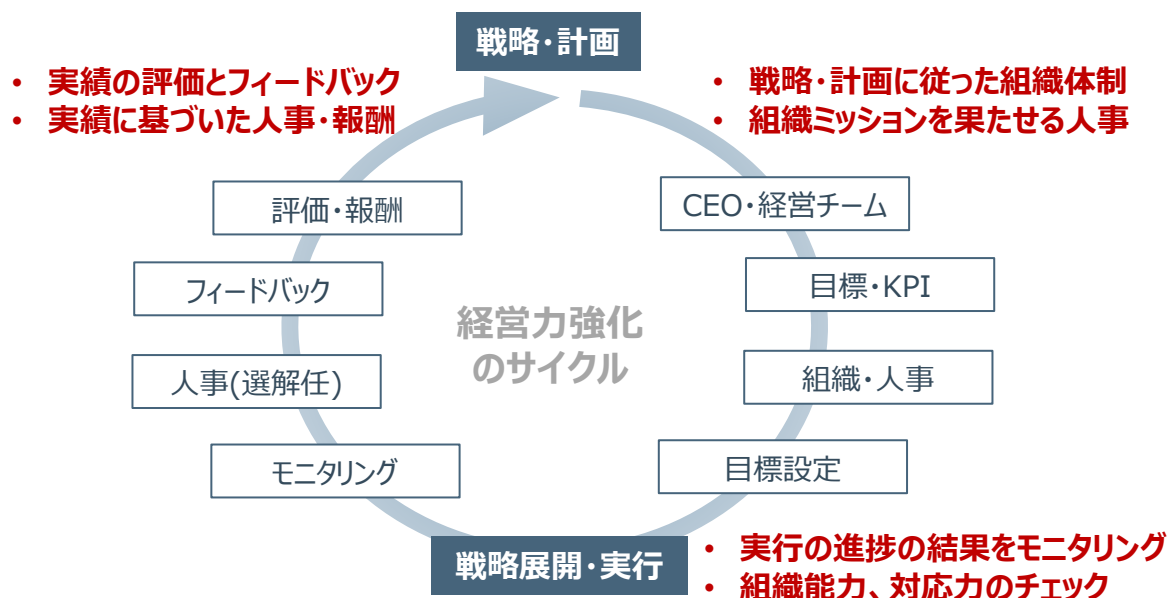
日本

北米

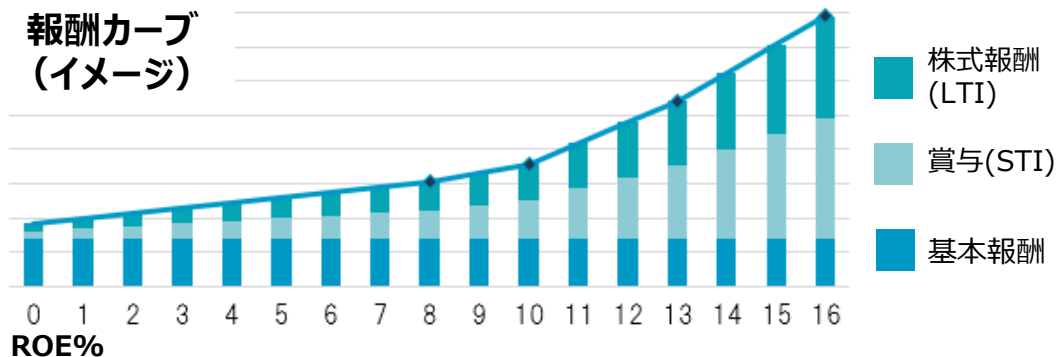
欧州

APAC/LA

“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



報酬カーブ
(イメージ)



● 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
- 執行役員の管掌領域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

人的資本・ESG



人的資本戦略による事業成長の加速

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 : $(\text{売上高} - \text{人件費以外の経費}) / \text{人件費} - 1 \times 100 [\%]$ 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

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

使命と
目指す姿

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

アウトカムと
創出価値

企業価値向上

社会課題に取り組むことで、事業成長の機会獲得やリスク回避となり、
企業価値向上につながる

3Ps バランスへの貢献

事業を通じた社会課題解決により、目指すべき持続可能な社会
（3Psバランス）に貢献

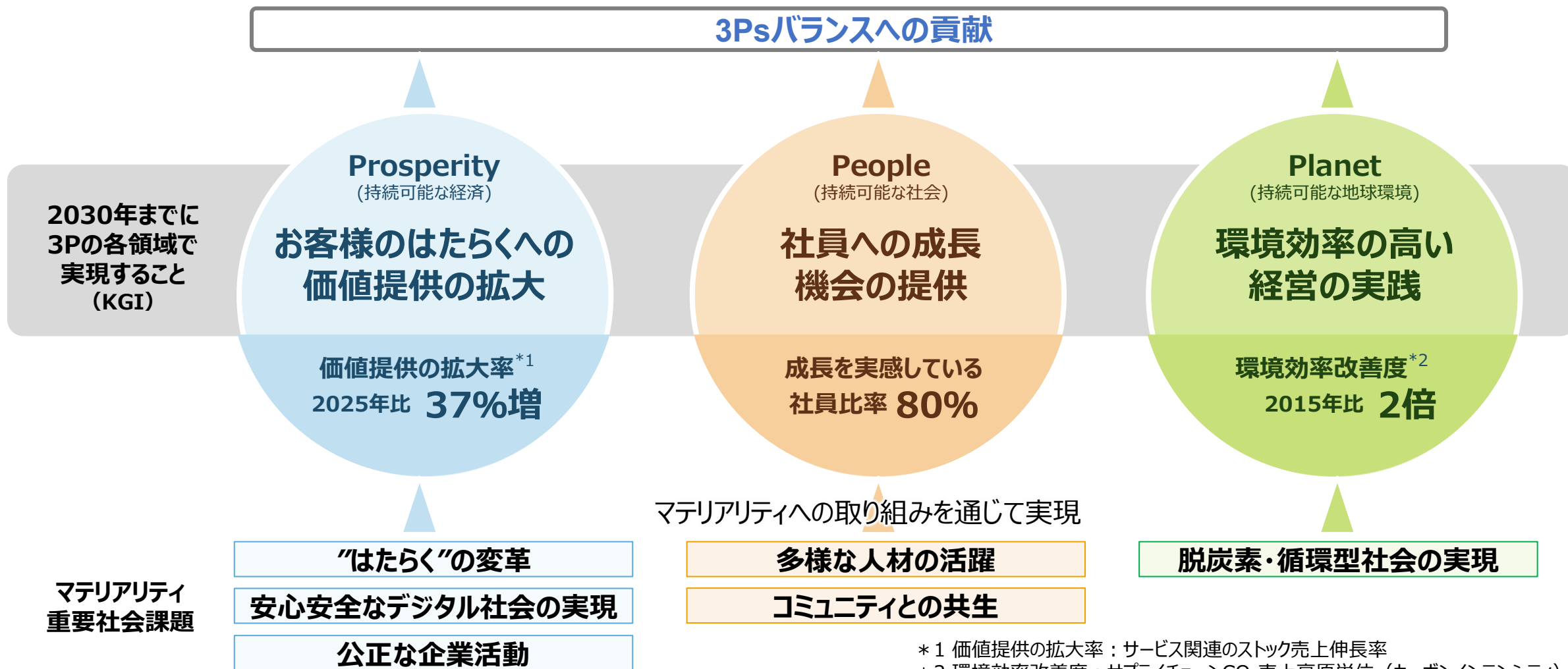
アウトプット
活動成果

ESGの取り組みが
将来財務を生み出す



事業成長しながら
社会課題解決に貢献する

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



*1 価値提供の拡大率：サービス関連のストック売上伸長率

*2 環境効率改善度：サプライチェーンCO₂売上高原単位（カーボンインテンシティ）

“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え、
持続可能な未来の社会をつくります。**



Appendix



中経'26のマテリアリティとESG目標(FY30)

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	FY26目標を開示予定 (2026年4月)
	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	
		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	
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	FY26目標を開示予定 (2026年4月)
	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	
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	⑪社会貢献活動への社員参加率	75%
			⑫GHGスコープ1,2削減率(2015年比)	
			⑬GHGスコープ3削減率(2015年比)	
		⑭使用電力の再生可能エネルギー比率	40%	
⑮製品の新規資源使用率	85%			
資源枯渇・資源循環	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ないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、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.