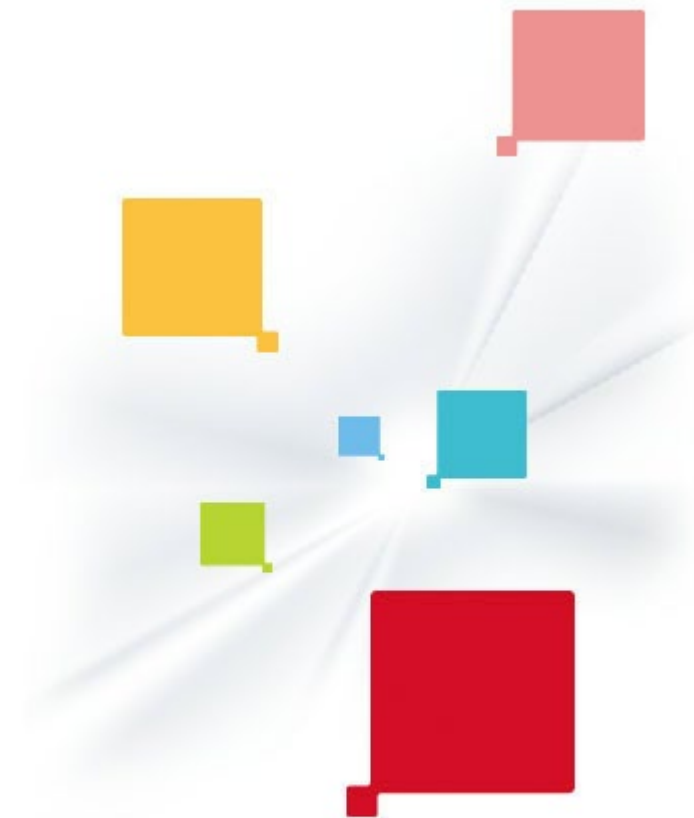


# FY2025 通期 決算概要

2026年 5月12日  
株式会社リコー



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](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

# FY2025 決算概要



## FY2025の 取組み進展

- **オフィスサービスストック売上の成長加速**

日本： PCリプレイスに合わせたサービス・サポート契約の付加やアプリケーションサービスの拡販でストック増収 +15%

欧州： 買収会社によるシナジーでの受注目標を達成、シナジー施策を加速

自社ソフトウェア： グループ内シナジーによるDocuWareの大型案件獲得進む

- **オフィスプリンティング減益影響の抑制**

企業価値向上プロジェクトの効果刈り取りと逆戻りさせない経営

MIF形成とハード収益性向上の双方を意識した価格戦略の展開

欧州で代売チャネル活用を再強化、施策効果により販売台数伸長

- **次期経営戦略を待たずに、デジタルサービスの会社への変革に必要な施策を前倒しで検討・実施**

エトリア効果の前倒し施策実行（開発、拠点戦略）

欧州OS基幹システムの統合費用など、体制強化に向けた諸費用を前倒し計上

米州では米国マネージドITサービス事業売却

APAC地域で、中南米・北米に続く4件目のワークプレイスエクスペリエンス領域での買収により、ワークプレイスサービスにおけるグローバルでの均質な提供体制を拡大

- **米国関税政策の影響に対する準備と機動的な実行**

生産・販売・価格・チャネルで必要な施策を進め、影響額を抑制

## 株主還元

- 期末配当は予定通り20円（年間40円）、配当性向 40.9%

# 連結損益計算書

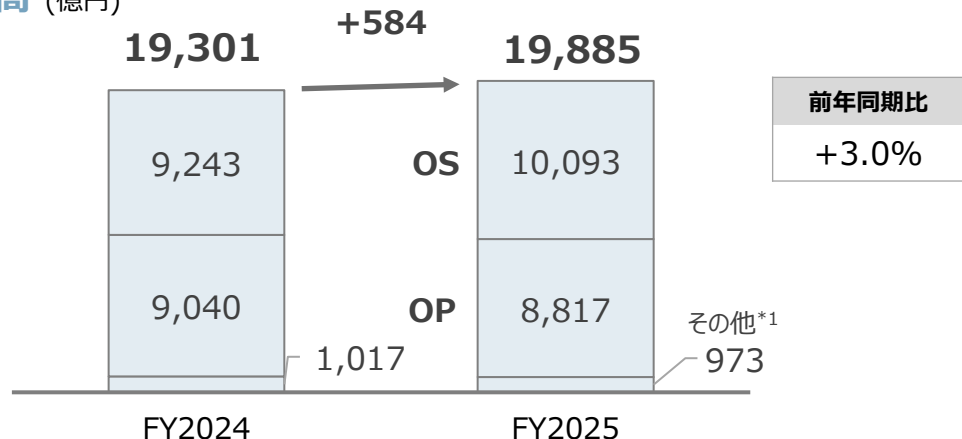
	FY2024	FY2025	前年比	
<b>売上高</b>	25,278 億円	<b>26,083</b> 億円	+804 億円	+3.2%
売上総利益	8,686 億円 (34.4%)	8,891 億円 (34.1%)	+205 億円	+2.4%
販管費等	8,047 億円 (31.8%)	7,984 億円 (30.6%)	-63 億円	-0.8%
<b>営業利益</b>	<b>638</b> 億円	<b>907</b> 億円	+268 億円	+42.1%
<b>営業利益率</b>	2.5%	3.5%	+1.0 pt	-
親会社の所有者に帰属する				
<b>当期利益</b>	457 億円	<b>556</b> 億円	+99 億円	+21.8%
EPS	78.11 円	97.80 円	+19.69 円	
ROE	4.4%	<b>5.1%</b>	+0.7pt	
ROIC	3.2%	<b>4.0%</b>	+0.8pt	
期中平均 為替レート	1USDドル 171-0	152.65 円 163.86 円	150.79 円 174.81 円	-1.86 円 +10.95 円
設備投資 (有形固定資産)	489 億円	488 億円	-0 億円	
減価償却費 (有形固定資産)	448 億円	449 億円	+1 億円	
研究開発投資	950 億円	774 億円	-175 億円	



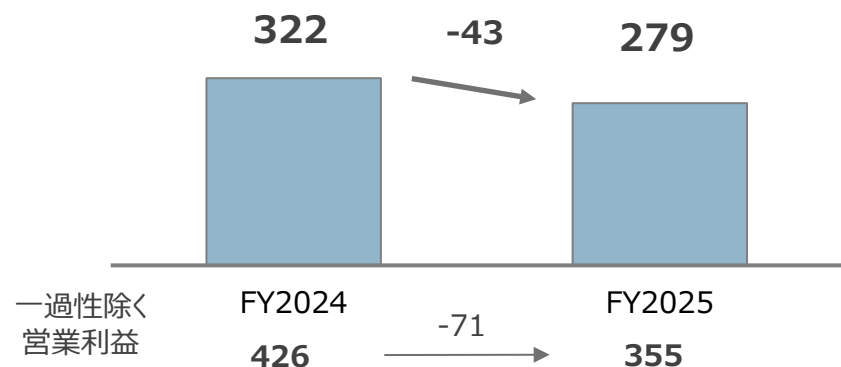
# リコーデジタルサービス

オフィスサービス成長も、オフィスプリンティング弱含み継続・一過性費用の計上等により減益

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

### ● オフィスサービス

ストック売上4%増収、日+15%・欧+4%・米-7%

日本：ITサービス・アプリケーションサービス好調継続

Q4は前年のPCリプレイス需要関連サービスの剥落により伸び鈍化

欧州：下期に入りシナジー施策効果発現やITインフラ需要改善など回復の兆し

米州：マネージドITサービス事業売却やBPS新規受注のスローダウンにより減収

### ● オフィスプリンティング（販売）

ハード： MIF形成に向けた施策展開

日本はMFPで台数2桁伸長

欧米は米国関税政策影響・景況により弱含み、アジアは価格競争等で苦戦

ノンハード： 日本・米州は概ね想定線、欧州・アジアで弱含み続く

## 営業利益前年差 内訳\*2

(億円)	FY2024					FY2025				
	Q1	Q2	Q3	Q4	通期	Q1	Q2	Q3	Q4	通期
増減益	-81	-78	+2	+71	-85	+1	+85	+47	-178	-43
OS	+28	+19	+18	+52	+116	+22	+41	+22	+11	+98
OP他	-78	-31	-11	+23	-98	-0	-21	-48	-84	-144
(うち関税)						(-5)	(-18)	(-22)	(-20)	(-64)
一過性	-30	-66	-4	-3	-103	-20*3	+66	+65*4	-105*5	+3

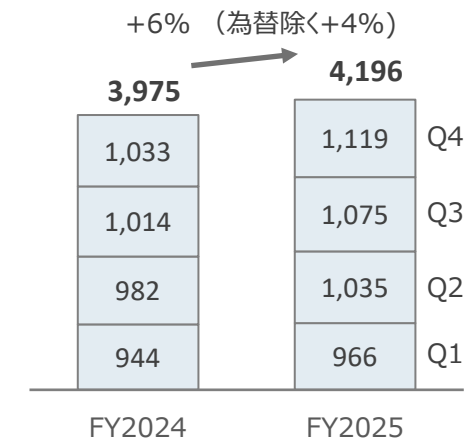
\*2 社内管理の利益に基づき試算

\*3 一過性費用 FY2025Q1-50億円とFY2024Q1-30億円の差額

\*4 FY2025Q3の一過性収益+69億円・費用-8億円とFY2024Q3-4億円の差額

\*5 FY2025Q4の一過性費用-109億円とFY2024Q4-3億円の差額

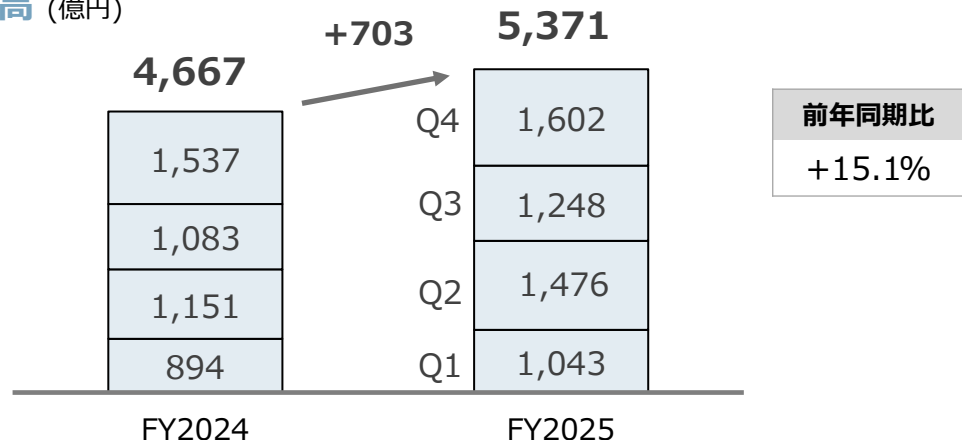
## オフィスサービスストック売上高 (億円)



# リコーデジタルサービス オフィスサービス概況：日本

PCリプレイスやセキュリティ強化の需要を取り込み、ITサービス・アプリケーションサービスの好調で2桁成長

売上高 (億円)



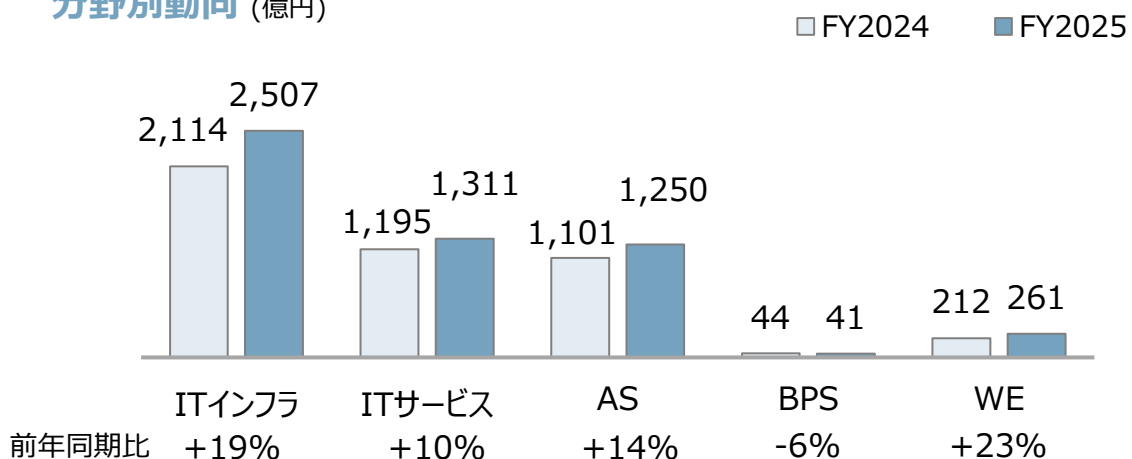
## ● ITサービス

- ✓ PCリプレイスやセキュリティ強化の需要を捉えサービス・サポート契約が伸長
- ✓ システム運用代行等の自治体向けソリューションが伸長

## ● アプリケーションサービス (AS)

- ✓ ストレージサービス、Microsoft365などの情報系アプリが好調  
大型案件も獲得
- ✓ 育児・介護休業に関する法改正により勤怠管理関連ソリューションや  
給与計算の業務効率化ソリューションが伸長
- ✓ PFUのソリューション提供能力を活用し、DocuWareの大型案件を獲得

分野別動向 (億円)



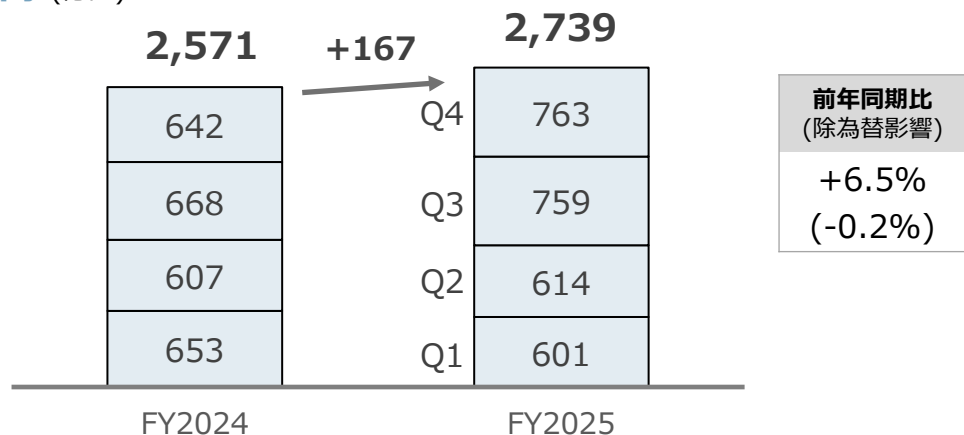
## トピック

- ✓ 「GENIAC」第3期においてリーズニング性能を備えた  
マルチモーダル大規模言語モデルを開発し、無償提供開始
- ✓ オンプレミスLLMの引き合い継続

# リコーデジタルサービス オフィスサービス概況：欧州

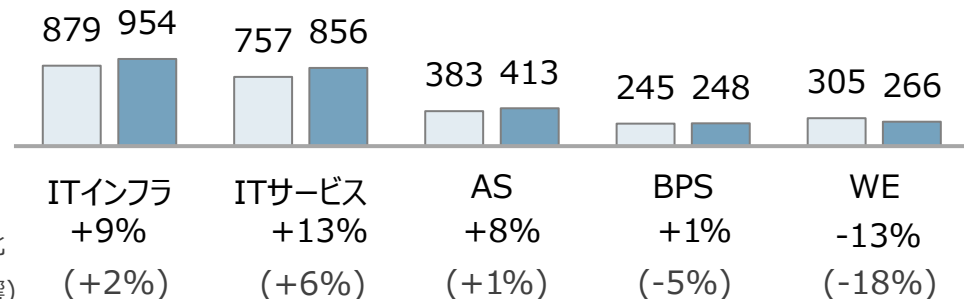
年間を通じて先行き不透明感による投資様子見の影響を受けたが、下期に入りシナジー施策効果発現やITインフラ需要改善等、回復の兆し

## 売上高 (億円)



## 分野別動向 (億円)

□ FY2024 ■ FY2025



### ● ITサービス

- ✓ 買収企業と既存販社間および買収企業間のシナジー施策が順調  
受注目標額を大幅に上回る  
UK、スペイン、ドイツなどで大型案件獲得

### ● アプリケーションサービス (AS)

- ✓ DocuWareのクラウドサービス伸長
- ✓ シナジーによる大型案件の獲得進む
  - Axon Ivy\*連携の自治体向け案件 (フィンランド)
  - Advantage\*による金融機関向け案件 (オランダ)

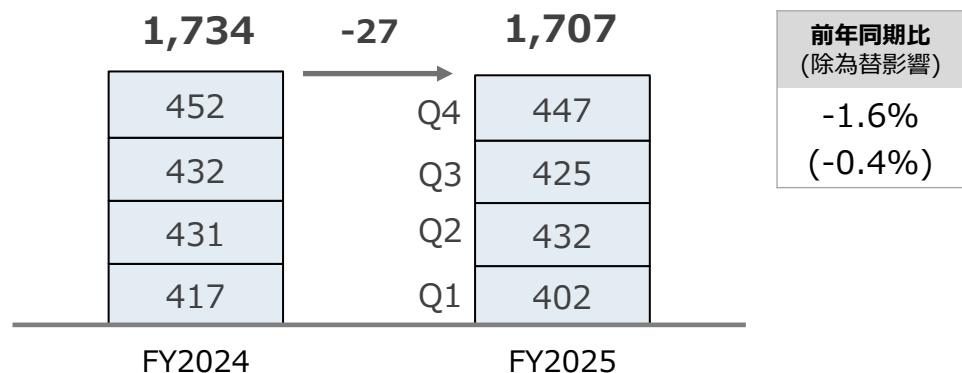
### ● ワークプレイスエクスペリエンス (WE)

- ✓ 年間を通じて先行き不透明感による投資様子見が継続
- ✓ 遅延していた大型案件成約、次期収益計上を予定

# リコーデジタルサービス オフィスサービス概況：米州

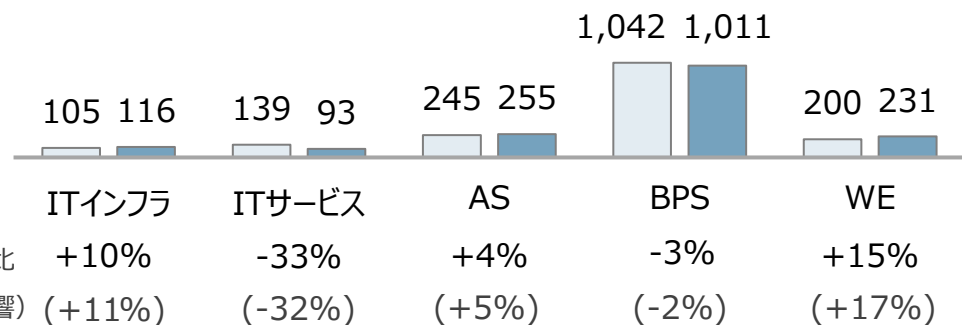
マネージドITサービス事業売却、BPSの新規受注のスローダウンにより減収  
ワークプレイスエクスペリエンスの体制強化など、成長に向けた取組みを進める

## 売上高 (億円)



## 分野別動向 (億円)

□ FY2024 ■ FY2025



- BPS
  - ✓ 先行き不透明感から新規受注がスローダウン
  - ✓ 業務効率化とプライシングコントロールで収益性維持
- ワークプレイスエクスペリエンス (WE)
  - ✓ AVインテグレーター 2 社\*の買収効果で増収
  - ✓ Cenero\*は米州既存顧客への拡販進み、パイプラインを着実に構築
- ITサービス
  - ✓ 米国マネージドITサービス事業売却
- アプリケーションサービス (AS)
  - ✓ MFP連携の自社ソフトウェア伸長

## トピック

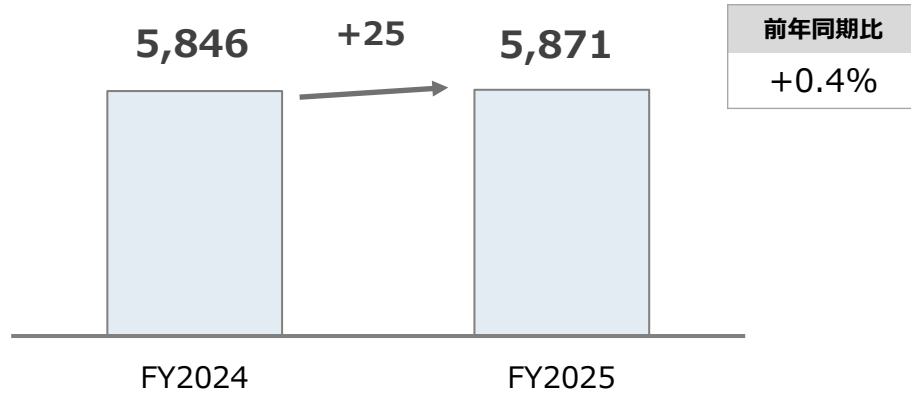
- ✓ チリでアプリケーションサービス会社\*を買収、顧客の業務プロセスやワークフローにおける包括的なソリューション提供力を中南米で強化

\* 買収企業の位置付けはP.28を参照

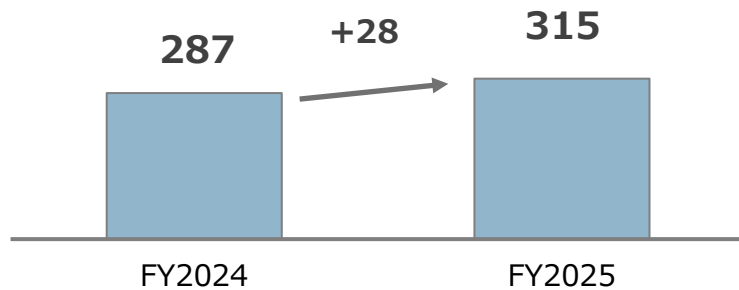
# リコーデジタルプロダクツ

エトリア効果、体質強化および経費コントロール等により利益上振れ

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

- 体質強化および経費コントロールの継続
- 半導体メモリー部品のひっ迫・調達価格上昇への対応を進める
- 沖電気工業参画、エトリアは着実に立ち上がりシナジー刈り取りが始まる
  - ✓ レジリエントな生産体制を構築、米国関税政策等の環境変化に柔軟に対応
  - ✓ 購買組織を統合し、共通/類似部品のコストダウン活動を推進
  - ✓ ノンハード収益の最大化を目指し、沖電気向けトナーの自社開発着手
  - ✓ 3ステップ並行でエンジン開発、順次市場投入実施

### ① 既存資産の有効活用

既存エンジンを徹底活用  
各ブランドで展開



ブランドオーナー  
OEM  
リコー 東芝テック 沖電気

### ② 強いモジュールの組み合わせ

東芝テック 高効率開発・作像技術

沖電気 LED技術

リコー  
多彩な周辺機  
ラインナップ

リコー 環境・画像処理・セキュリティ

各社の強いモジュール例

### ③ ゼロベースの新規エンジン

それぞれの強みを活かし  
デジタルサービス親和性が高く  
環境特性に優れた製品を投入

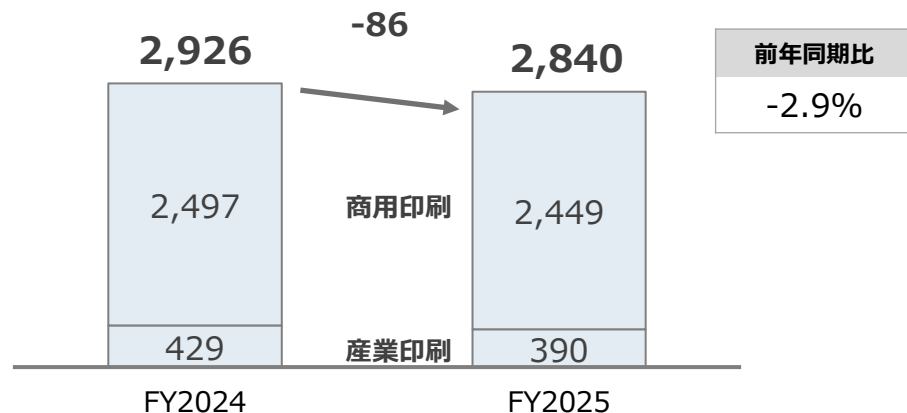


統合エンジン+個社コントローラ  
+ソリューション

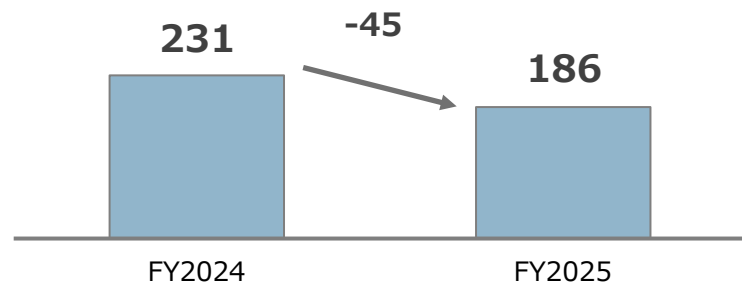
# リコーグラフィックコミュニケーションズ

米国関税政策等による投資様子見の影響を受け減収も、ノンハード成長や経費コントロール等により営業利益は想定内

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

### ● 商用印刷

ハード：関税政策等の影響で顧客の投資抑制が年間を通じて継続  
Q4は主力市場の米国での拡販施策の効果により回復し前年伸長

ノンハード：堅調に推移

	FY2024				FY2025				FY2024	FY2025
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	通期	通期
ハード	+32%	+18%	+31%	+9%	-9%	-10%	-21%	+5%	+21%	-8%
為替影響除く	+18%	+13%	+27%	+7%	-4%	-11%	-24%	+1%	+16%	-9%
ノンハード	+16%	+6%	+5%	+2%	-4%	+1%	+6%	+11%	+7%	+4%
為替影響除く	+4%	+2%	+2%	+0%	+2%	+0%	+2%	+4%	+2%	+2%

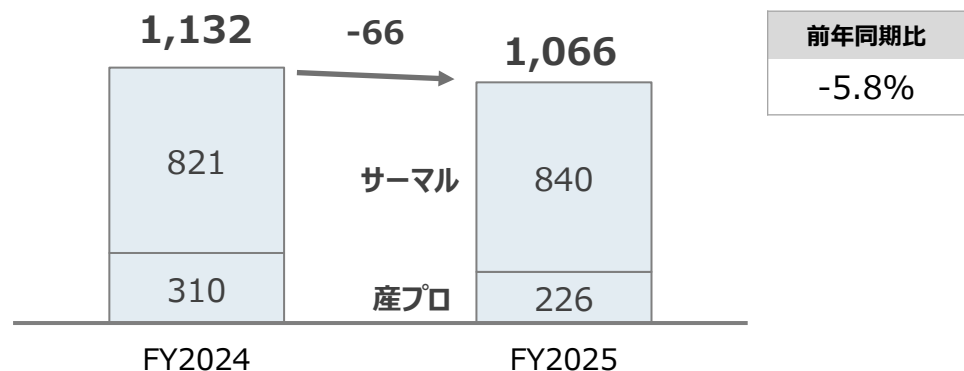
### ● 産業印刷

IJヘッド：関税政策の影響や中国経済の低迷を受け、主力市場の中国での需要が低調

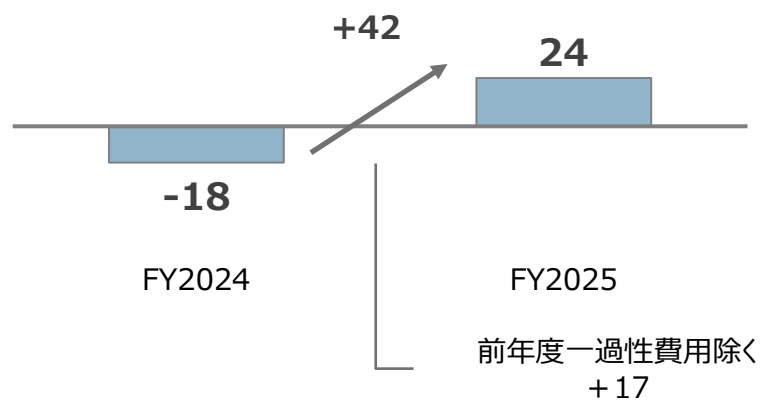
# リコーインダストリアルソリューションズ

サーマル事業は、日本は堅調に推移し、欧州は回復。また、産業プロダクツ事業の収益性向上等により増益

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

- サーマル
  - ✓ 日本は剥離紙レスラベルが好調
  - ✓ 欧州は価格対応製品投入策が貢献
  - ✓ 米州は関税政策等による物流需要減が影響
- 産業プロダクツ
  - ✓ 事業環境は堅調  
前年度のオプティカル事業譲渡の影響を除くと売上は前年並み
  - ✓ プロセス改善を進め収益性向上

# 連結財政状態計算書

営業債権は第4四半期増収により、また棚卸資産は米国関税に伴う評価替、生産移管対応やM&A等により増加  
前期末比為替円安に伴う為替換算調整勘定が継続して増加

## 資産の部

(単位:億円)	2026年 3月末	25/03末比 増減額	
流動資産	<b>13,244</b>	+1,109	
現金及び預金	<b>2,070</b>	+147	
営業債権及びその他の債権	<b>5,884</b>	+472	
その他の金融資産	<b>1,244</b>	+144	
棚卸資産	<b>3,309</b>	+320	米国関税に伴う評価替 生産移管対応、M&A
その他の流動資産	<b>735</b>	+24	
非流動資産	<b>12,157</b>	+720	
有形固定資産	<b>2,120</b>	+80	
使用権資産	<b>807</b>	+112	
のれん及び無形資産	<b>4,508</b>	+180	
その他の金融資産	<b>2,064</b>	+229	
その他の非流動資産	<b>2,656</b>	+118	
資産合計	<b>25,401</b>	+1,830	為替影響除くと+359

## 負債及び資本合計の部

(単位:億円)	2026年 3月末	25/03末比 増減額	
流動負債	<b>8,867</b>	+269	
社債及び借入金	<b>1,339</b>	-116	
営業債務及びその他の債務	<b>3,451</b>	+124	
リース負債	<b>260</b>	+13	
その他の流動負債	<b>3,816</b>	+248	
非流動負債	<b>4,659</b>	+234	
社債及び借入金	<b>2,981</b>	+31	
リース負債	<b>621</b>	+112	
退職給付に係る負債	<b>404</b>	+84	
その他の非流動負債	<b>652</b>	+5	
負債合計	<b>13,527</b>	+503	
親会社の所有者に帰属する 持分合計	<b>11,561</b>	+1,260	為替調整 換算額増加
非支配持分	<b>313</b>	+66	
資本合計	<b>11,874</b>	+1,327	
負債及び資本合計	<b>25,401</b>	+1,830	
有利子負債合計*	<b>4,321</b>	-85	

(参考) 期末日為替レート	US\$ 1	=¥ 159.88	(+10.36)
	EURO 1	=¥ 183.41	(+21.33)
			(25/03末比増減)

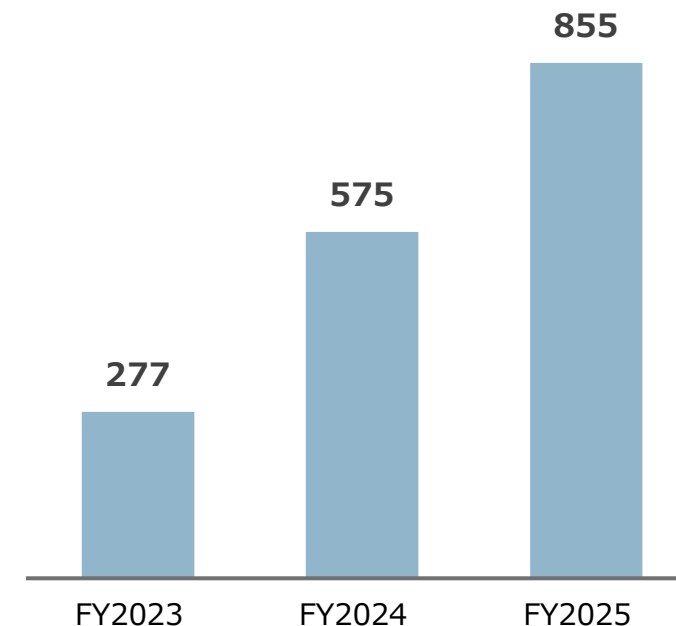
\* 社債及び借入金の合計

# 連結キャッシュフロー計算書

利益増や事業・資産の売却等により、フリーキャッシュフローが増加

(単位:億円)	FY2024	FY2025
当期利益	460	571
減価償却費	1,138	1,174
その他の営業活動	-230	-163
営業活動によるキャッシュフロー	1,368	1,581
有形固定資産の取得及び売却	-486	-396
事業の買収	-71	-101
その他の投資活動	-235	-227
投資活動によるキャッシュフロー	-793	-725
有利子負債*の純増減	905	-245
支払配当金	-220	-221
自己株式の取得	-527	-0
その他の財務活動	-613	-362
財務活動によるキャッシュフロー	-455	-830
換算レートの変動に伴う影響額	2	91
現金及び現金同等物の純増減額	122	116
現金及び現金同等物期末残高	1,818	1,934
フリーキャッシュフロー(営業C/F+投資C/F)	575	855

## フリーキャッシュフロー推移 (単位:億円)



\*社債及び借入金

# FY2026 通期見通し

## 全体

- **売上高2兆7,000億円、営業利益950億円**  
ワークプレイスサービスにおけるストック利益拡大により利益成長を牽引  
半導体メモリコストアップ影響を200億円と試算。その他、石油関連部材と輸送費用など、想定されるコストアップには  
購買・価格対応で吸収も100億円のリスクバッファを設定

## 事業

- **ワークプレイスサービス**  
日本：PCリプレイス需要ピークアウトの影響見込むも、サービス拡大は着実に進展  
特に、収益性の高い自社製サービスの契約（SIF）拡大を図る  
欧州：前年度下期からの回復基調。収益性高い自社ソフトウェア拡販とM&Aのシナジー加速  
北米：BPS顧客に向けたAI活用の新規サービス展開、M&Aを活かしてWEをクロスセル
- **デジタルプロダクツ（オフィスプリンティング）**  
MIFマネジメント強化（新規獲得 & 防衛強化）  
エトリアシナジー加速、コスト・機能で競争力高い商品ラインアップの展開と拠点戦略の実行
- **グラフィックコミュニケーションズ**  
商用印刷ハード・IJヘッドは下期以降の需要回復、ノンハードは継続成長を見込む
- 継続的なコスト構造見直し

## 資本政策

- 中期経営戦略'26の考え方にに基づき、資本収益性を向上させ還元政策を実行していく
- 2026年度配当 44円（4円増配、配当性向 39.6%）
- 投資と営業キャッシュフローのバランスと最適資本構成の調整のため、250億円の自己株式取得枠を設定（総還元性向 79.9%）

# FY2026 見通し <主要指標>

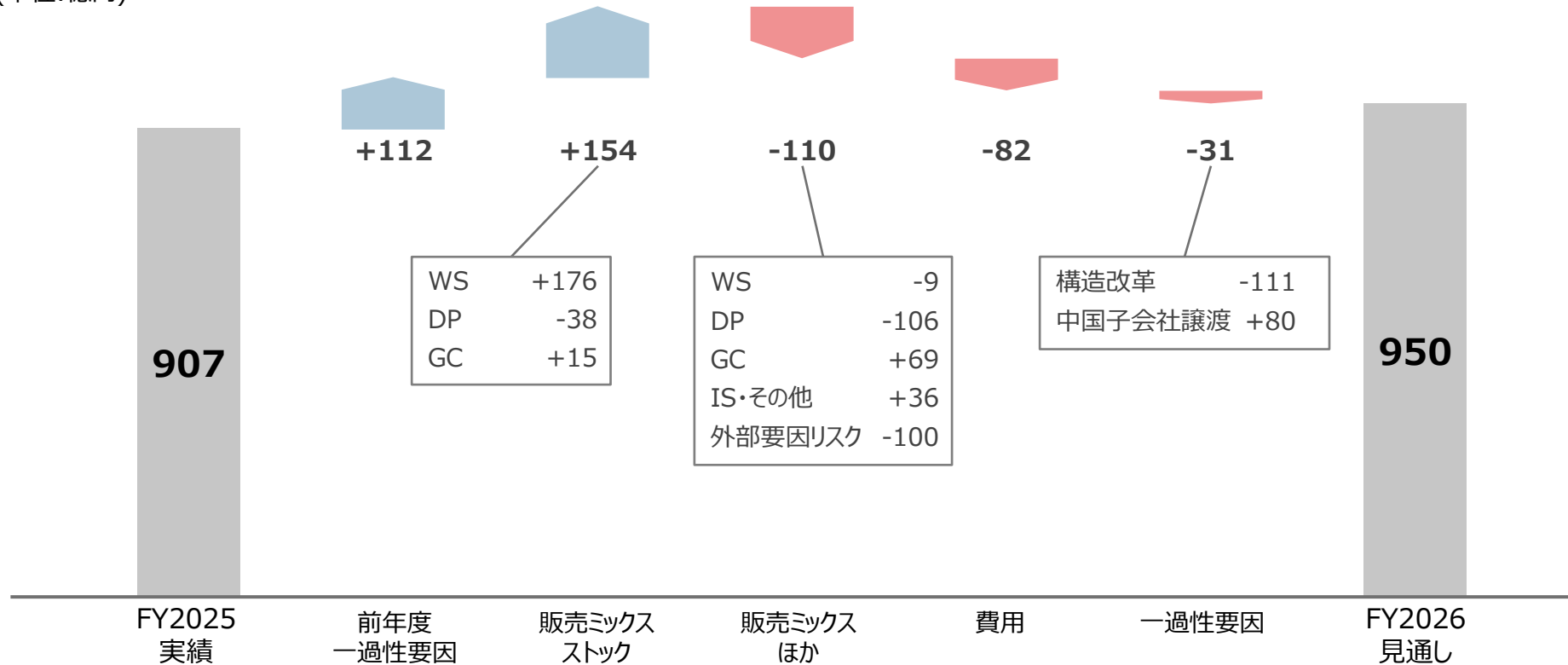
	FY2025	FY2026 見通し	前年比
<b>売上高</b>	26,083億円	<b>27,000</b> 億円	+3.5%
売上総利益	8,891億円	9,200億円	+3.5%
販管費等	7,984億円	8,250億円	+3.3%
<b>営業利益</b>	907億円	<b>950</b> 億円	+4.7%
<b>営業利益率</b>	3.5%	<b>3.5%</b>	+0.0Pt
親会社の所有者に帰属する <b>当期利益</b>	556億円	<b>620</b> 億円	+11.4%
EPS	97.80円	111.04円	+13.24円
ROE	5.1%	<b>5.4%</b>	+0.3pt
ROIC	4.0%	<b>4.4%</b>	+0.4pt
期中平均 為替レート	1USDドル 174.81円	150.00円 175.00円	-0.79円 +0.19円
設備投資(有形固定資産)	488億円	600億円	+111億円
減価償却費(有形固定資産)	449億円	450億円	+0億円
研究開発投資	774億円	800億円	+25億円

# FY2026 見通し 要因別営業利益

- ✓ ワークプレイスサービスを中心としたストック利益拡大が、OPハードなどの縮小をカバー
- ✓ 半導体メモリ含むコスト上昇に対しては多くは価格対応で吸収図るも、100億円のリスク設定
- ✓ インフレによる人件費等の増加見込むも、経費コントロールやコスト構造改革継続により短期・中期に対応

## 【前年からの増減】

(単位:億円)



オフィスプリンティング (自販) 前提  
 売上前年比 ハード +3%  
 ノンハード -3%

参考 為替感応度\*

(億円)	売上	営業利益
USDドル	42	2
ユーロ	38	8

\*1円の変動による年間影響額

# セグメント変更について

中期経営戦略'26の実行にあたり、セグメントを変更

- ✓ オフィスプリンティング（販売）を「デジタルプロダクツ」に
- ✓ オフィスサービス事業を「ワークプレイスサービス」に
- ✓ インクジェット機能印刷については技術を集約し、「グラフィックコミュニケーションズ」に

## ◆従来セグメント

リコーデジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィスサービス ITサービス (ITインフラ・ITサービス) プロセスオートメーション (AS・BPS) ワークプレイスエクスペリエンス</li> <li>■ オフィスプリンティング(販売)</li> <li>■ その他</li> </ul>
リコーデジタルプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィスプリンティング(開発・生産・OEM)</li> <li>■ スキャナ、電装ユニット他</li> </ul>
リコーグラフィック コミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商用印刷</li> <li>■ 産業印刷</li> </ul>
リコーインダストリアル ソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サーマル</li> <li>■ 産業プロダクツ</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SmartVision (360度カメラ・関連サービス)</li> <li>■ デジタルカメラ</li> <li>■ 創薬支援</li> <li>■ インクジェット電池 等</li> </ul>



## ◆新セグメント

<u>ワークプレイスサービス</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ITサービス (ITインフラ・ITサービス)</li> <li>■ プロセスオートメーション (AS・BPS)</li> <li>■ ワークプレイスエクスペリエンス</li> <li>■ その他</li> </ul>
デジタルプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>オフィスプリンティング (販売含む)</u></li> <li>■ スキャナ、電装ユニット他</li> </ul>
グラフィック コミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商用印刷</li> <li>■ 産業印刷</li> <li>■ <u>IJ機能印刷 (インクジェット電池ほか)</u></li> </ul>
インダストリアル ソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サーマル</li> <li>■ <u>産業ソリューション</u></li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SmartVision (360度カメラ・関連サービス)</li> <li>■ デジタルカメラ</li> <li>■ 創薬支援 等</li> </ul>

# セグメント別 売上・営業利益

旧セグメント	FY2025
上段：売上高 下段：営業利益	
リコーデジタルサービス	19,885 279
リコーデジタルプロダクツ	5,871 315
リコーグラフィックコミュニケーションズ	2,840 186
リコーインダストリアルソリューションズ	1,066 24
その他 (カメラ、新規事業他)	616 -33
全社・消去	-4,197 134
合計	26,083 907

新セグメント	FY2025	FY2026 見通し	前年差
ワークプレイスサービス	11,067 236	11,300 500	+232 +264
デジタルプロダクツ	10,739 774	11,050 570	+311 -204
グラフィックコミュニケーションズ	2,840 -88	3,100 -55	+260 +33
インダストリアルソリューションズ	1,066 33	1,150 45	+84 +12
その他 (カメラ、新規事業他)	617 -58	638 -6	+21 +52
全社・消去	-247 10	-238 -104	+9 -114
合計	26,083 907	27,000 950	+917 +43

- ✓ セグメント変更による変更点
- FY2025実績からFY2026見通しでの主な変動要因
- ✓ オフィスプリンティング販売分をデジタルプロダクツに移管
- ✓ 共通経費を見直し、他セグメント（DP/GC/その他/全社）へ費用移管
- FY25一過性要因の剥落、ストック利益成長
- ✓ オフィスプリンティング販売分を計上
- FY2026一過性費用、OPノンハード縮小
- ✓ インクジェット機能印刷に関わる事業/投資を計上
- ✓ 共通経費を見直し、旧リコーデジタルサービスから移管
- ストック利益成長
- ✓ インクジェット機能印刷に関わる事業をグラフィックコミュニケーションズに移管
- サーマル事業成長
- ✓ インクジェット機能印刷に関わる事業をグラフィックコミュニケーションズに移管
- ✓ 共通経費を見直し、旧リコーデジタルサービスから移管
- FY25一過性要因の剥落、新規事業の成長
- ✓ インクジェット機能印刷に関わる投資をグラフィックコミュニケーションズに移管
- ✓ 共通経費を見直し、旧リコーデジタルサービスから移管
- 外部要因リスクの計上

# 株主還元

- 総還元性向50%を目安とする方針は変わらず
- 継続的な増配と自己株式取得によるEPSの向上

## 配当

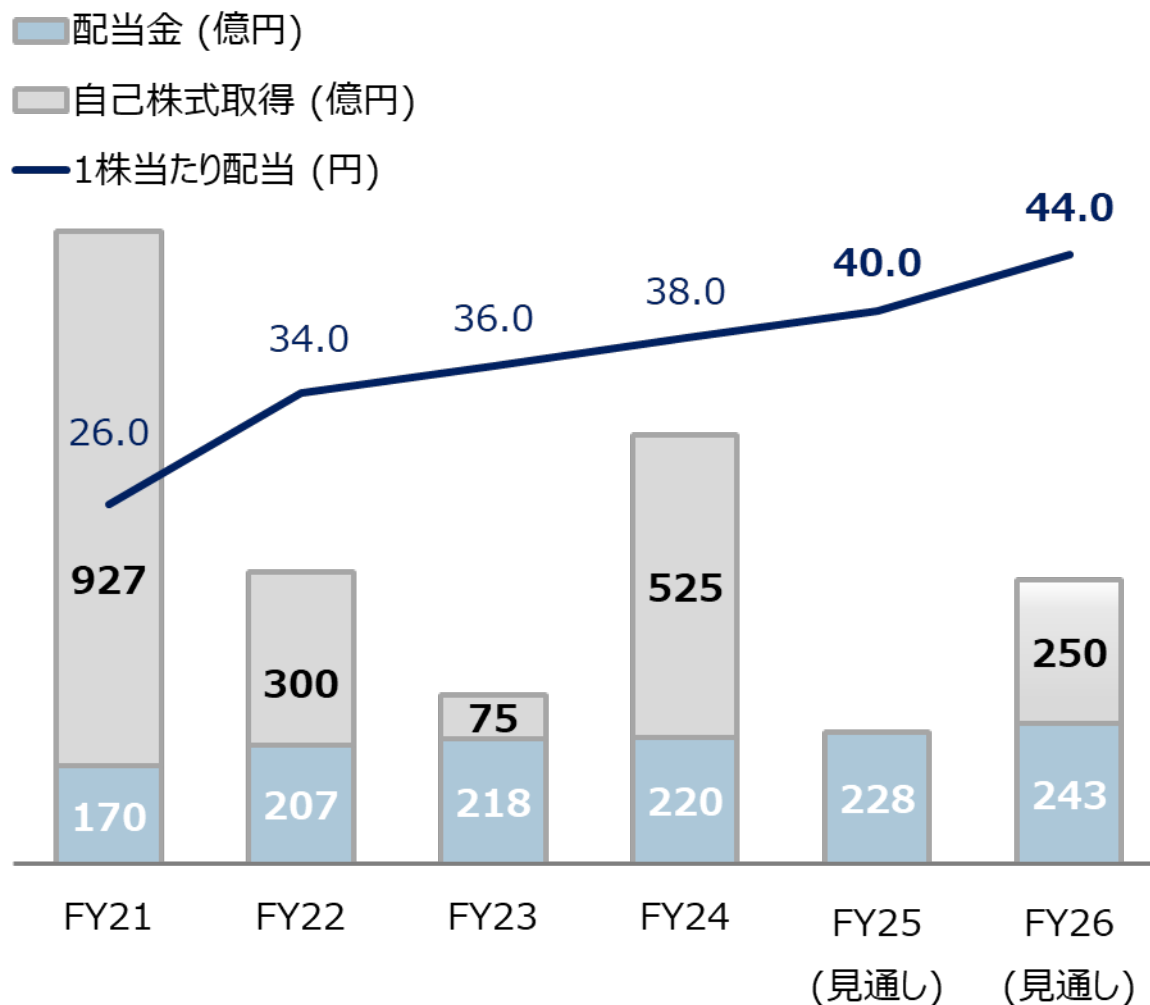
2025年度 年間40円に増配 (中間20円 期末20円)

2026年度 年間44円に増配 (中間22円 期末22円)

## 自己株式取得

追加還元として250億円の自己株式取得枠を設定

- 投資と資本のバランスについて、キャッシュフローアロケーションを継続検証し、機動的な資本政策を実行



	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25 (見通し)	FY26 (見通し)
配当性向	57.3%	38.6%	49.6%	48.6%	40.9%	39.6%
総還元性向	362.6%	93.8%	66.7%	163.4%	40.9%	79.9%

# 補足資料

# 重点施策のKPI

## ROIC

### 営業利益

重点施策	
<p>リコーデジタルサービス</p> <p>リコーデジタルプロダクツ</p> <p>リコーグラフィック コミュニケーションズ</p>	<p>オフィス領域のデジタルサービス拡大</p> <p>オペレーショナルエクセレンスの実行</p> <p>新たな販売チャネルを通じた顧客拡大</p> <p>O2Dを進める戦略製品の拡販 (オフセット to デジタル)</p>
<p>本社</p> <p>実行・達成が 収益に繋がる施策を定義</p>	<p>デジタル人材の育成</p> <p>多様な人材の活躍</p> <p>デジタルサービスの知財力強化</p> <p>ワークプレイス領域への投資シフト</p>

KPI	FY2025 目標	実績
オフィスサービスストック 売上成長率*	+10%	+4%
自社アプリケーション 売上成長率*	+25%	+11%
日本 ITサービス 売上成長率	+10%	+10%
日本 スクラムシリーズ 売上成長率	+0%	+21%
変動原価低減	35億円	45億円
オフィスプリンティング パートナー向け売上 (リコーブランド外への売上)	900億円	984億円
商用印刷 販売台数伸び率		
ハイエンドカラーカットシート印刷機	+8%	-6%
高速インクジェット印刷機	+55%	-5%
日本 リコー デジタルスキルLv4のリソース	300人	571人
エンゲージメントスコア	3.91	3.89
デジタルサービス特許出願比率	60%	68%
全社研究開発投資	830億円以下	774億円

財務数値化の難しい本社施策は  
目指す内容を言語化

### 投下資本

経営基盤	主要な基幹システム（人事・営業・予算・会計・保守サービス・生産）を刷新、業務の標準化・効率化につながるプロセスDXを実践
CCC	本社SCMIによる在庫・生販管理 及び与信管理の強化、ビジネスユニットごとに施策を展開

\* 為替影響を除いた売上高の前年同期伸び率

# リコーのAI 「暗黙知を価値に変え、AIを成果に変える現場密着型パートナー」

リコーが狙うのは、汎用AIでは届かない“企業固有の文脈”を理解し、実務に落とし込む領域  
企業内に眠る膨大なドキュメント（暗黙知）をAIで読み解き、仕事の現場で実際に成果を出すところまで伴走

## 技術的な強み

### 長年蓄積されたドキュメント資産（非構造・図表・手書き含む）を高精度に理解、暗黙知を読み解くAIサービス

LLMそのものの性能ではなく、複雑なドキュメント読解する独自のLLMを提供  
LLM開発プレイヤーと連携し、オープンソースソフトウェアを活用  
小型・低価格のサーバータイプLLMもラインアップ、中堅企業でも無理なく導入可能  
テキスト特化でなく、複雑な図表・画像も読み取るマルチモーダル大規模言語モデル（LMM）開発

### 自社複合機・スキャナ・ソフトウェアで紙ドキュメントをデータ化し、差別化

搬送性能に強みのあるPFUスキャナや手書き文字も認識できるnativ.aiのOCR技術

## 実装の強み

### “仕事の現場”へAIを最適化し、顧客の課題解決を助ける

**業務理解 × AI/ITの専門性を持つスタッフ（SA・SE）が伴走できる強み**  
業務プロセスは国ごとに違うため、“現場最適化”は普遍的な価値

### 会議・コミュニケーション・現場オペレーションまでAIを最適配置

社員自らAIを使いこなして実践しているから、顧客にも使いこなせるAIを提供できる

- MS365・Copilotを業務活用し事例を社内共有
- Difyで3,000人が8,000体のAIEージェントを実装し活用、事例を社内共有
- Dify:ノーコードでAIアプリを構築できるプラットフォーム（ソフトウェア）

## インテグレート するもの

### “仕事の現場”へAIを最適化し、顧客の課題解決を助ける

企業内のドキュメントを読み解くことで、業務プロセスや会議/コミュニケーションなど“仕事の現場”を効率化

オンプレLLMスターターキットでインテグレートするもの

- オンプレ環境 で使用できるリコーLLMをインストールした小型サーバー（顧客業務に合わせて事前セッティング）
- LLMを業務に活用するためのアプリ/AIエージェントを開発するDify
- Dify開発の支援

## 成長ストーリー

### 2030年までに一つの柱となる 成長事業

AI関連市場は世界的に拡大

海外でもドキュメント×AIでの業務活用は普遍的な課題であり、リコーの強みが通用する

2025年をAIエージェント元年とし、ノーコードPF（Difyなど）を軸に、業務AI化が広く展開されていく（AIの民主化）

### 市場（現在⇒ポテンシャル）

大手（製造・サービス・金融・医療）：長年の暗黙知をAIが充分活用できておらず、実務プロセス改善まで未到達

中堅企業： IT人材不足が糸口

⇒中小企業：DX優先でAI投資は限定的。汎用AI拡販を通じ顧客の“はたらく”に貢献できる。大きなポテンシャル

### リカーリング比率の上昇

AI搭載ソフトウェア（MA/LA向け）のサブスクリプションは確実な収益源になる

伴走支援・保守の継続収益は顧客のニーズ

追加メニュー提案によるアップセルを乗せていく

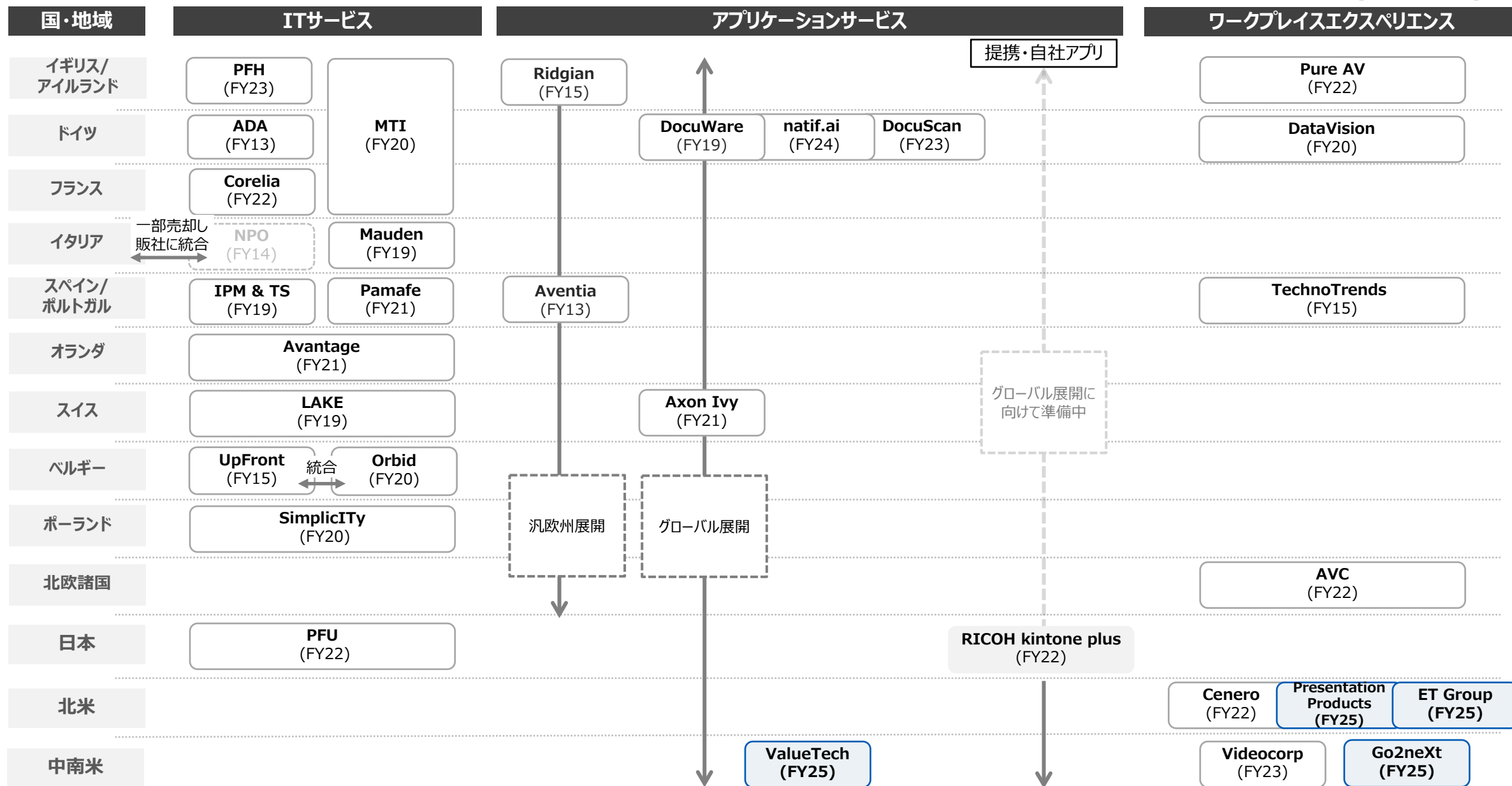


# 各地域 体制強化の進捗状況

会社名  
(買収時期)

FY2025  
買収企業

提携・自社  
アプリ



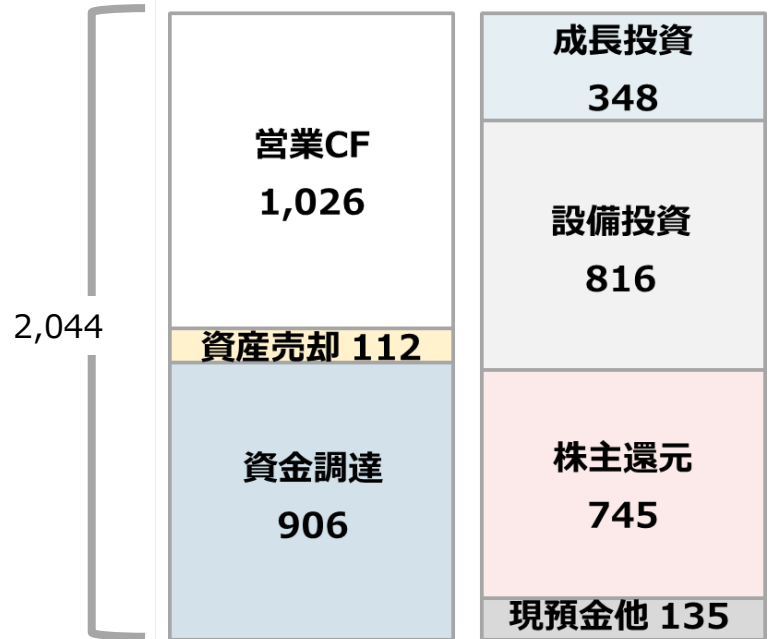
# CVCによる主な出資状況

2023年11月、スタートアップとの資本業務提携や共創を通じた事業開発に取り組むため、RICOH Innovation Fundを設立  
2026年4月、「ワークプレイス」の価値向上につながる海外スタートアップへの戦略投資を強化するため RICOH Innovation Fund II を設立

時期	社名	事業内容	領域
2024/6	アスエネ株式会社	気候変動 × テクノロジー事業に取り組み次世代のサステナブル経営を支援 CO2排出量見える化・ESG評価・カーボンクレジット取引などをワンストップで提供	脱炭素/ 循環型社会
2024/8	株式会社log build	AI開発、VR開発、建設現場施工管理ロボット、クラウド現場管理、建設現場プラットフォームを提供	デジタルインクルージョン
2024/10	株式会社HRbase	社会保険労務士と企業の労務管理担当者向けに、効率化と品質向上を両立する 労務専門AIエージェントを提供	デジタルインクルージョン
2025/1	Butlr Technologies	熱検知センサーとAIによる従業員と設備環境のための空間インテリジェンスプラットフォームを開発・提供 2026/4 追加出資	ワークプレイスエクスペリエンス
2025/4	Molton株式会社	法務AIプラットフォームの開発・運営、BPO（マネージドサービス）、法務・知財・コーポレートの プロフェッショナルサービスを提供	デジタルインクルージョン
2025/4	O株式会社	人が持つ創造性を最大限発揮できるメタバース型コラボレーションプラットフォームを開発・提供	創造性発揮の支援
2025/4	株式会社Tours	遠隔でもリアリティのある働き方や企業文化を伝えるオンライン採用ツールを提供	ワークプレイスエクスペリエンス
2025/9	株式会社Marsdy	数値管理や更新業務における自動処理とラストワンマイルのマニュアル処理を融合させたソリューションを展開	デジタルインクルージョン
2025/10	とはなす株式会社	医療介護現場で働く従業員とのオンライン面談を通じ職場課題の改善を支援するサービスを提供	創造性発揮の支援

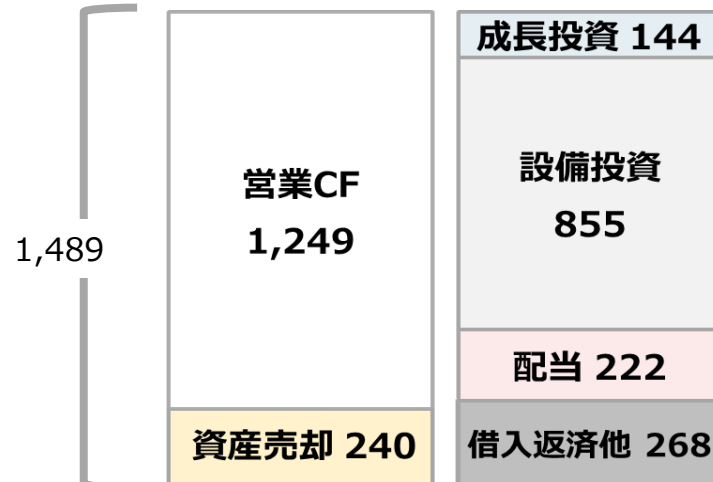
# CFアロケーション推移

※キャッシュアウトベース、単位は億円



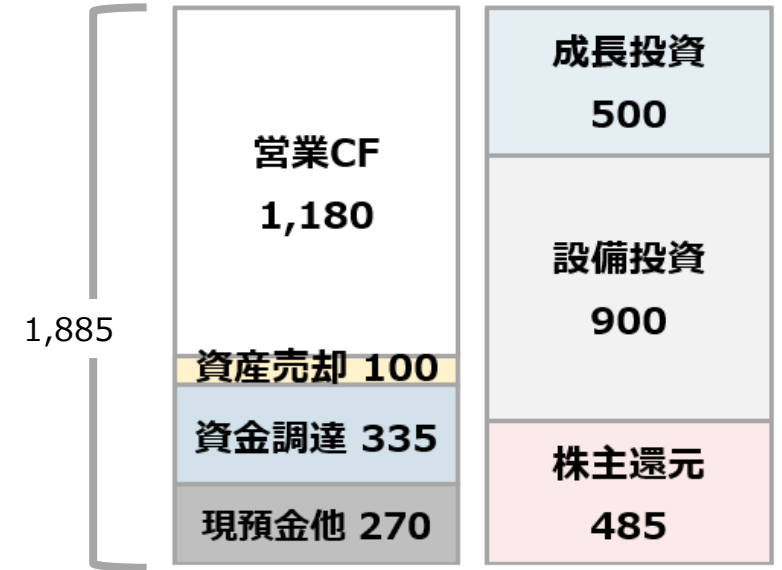
FY2024

- ✓ 運転資本改善により営業CF創出
- ✓ 事業の選択と集中を進め、資産売却
- ✓ オフィスサービス分野の成長投資実施
- ✓ 自己株式取得(525億円)・配当金支払



FY2025

- ✓ 運転資本改善により営業CF創出
- ✓ 事業の選択と集中を進め、資産売却
- ✓ オフィスサービス分野および新規事業分野への成長投資実施
- ✓ 配当金支払



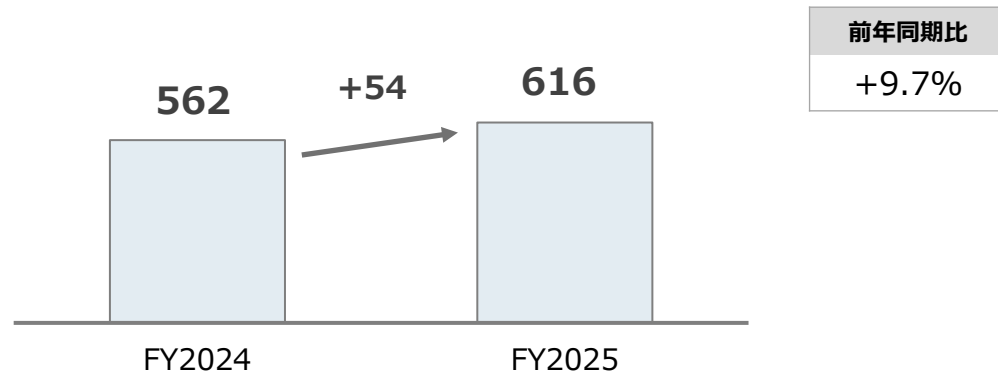
FY2026見通し

- ✓ 事業および地域戦略に沿った重点領域へ成長投資
- ✓ 選択と集中の継続
- ✓ 増配継続
- ✓ 自己株式取得 (250億円)

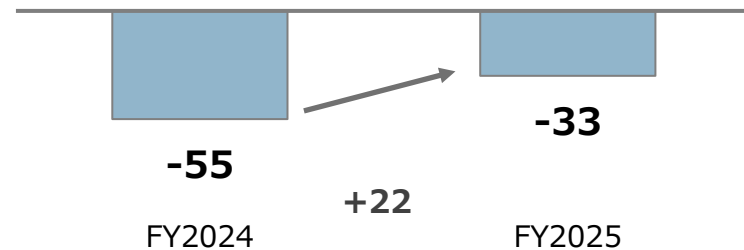
# その他

事業の「選択と集中」の加速による経費減、カメラの好調等により赤字幅縮小

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



## 概況

- Smart Vision  
建設・土木業を重点にBtoB強化施策を展開  
ストック収益基盤につながるクラウドサービスの展開に注力
- 創薬支援  
mRNA製造受託(CDMO)事業は治験準備案件の実績  
積み上げ
- カメラ  
RICOH GRシリーズ中心に好調、増益
- 事業の選択と集中  
2事業を終息

# データ編 セグメント別業績

(億円)		FY2024					FY2025				
		Q1	Q2	Q3	Q4	通期	Q1	Q2	Q3	Q4	通期
リコーデジタルサービス	売上高	4,500	4,736	4,756	5,307	19,301	4,433	4,965	4,978	5,507	19,885
	営業利益	8	21	98	194	322	10	107	146	15	279
	営業利益率	0.2%	0.5%	2.1%	3.7%	1.7%	0.2%	2.2%	2.9%	0.3%	1.4%
リコーデジタルプロダクツ	売上高	1,220	1,534	1,578	1,513	5,846	1,366	1,355	1,532	1,617	5,871
	営業利益	46	93	85	61	287	121	52	117	24	315
	営業利益率	3.8%	6.1%	5.4%	4.0%	4.9%	8.9%	3.9%	7.7%	1.5%	5.4%
リコーグラフィック コミュニケーションズ	売上高	691	710	754	769	2,926	651	672	715	801	2,840
	営業利益	50	57	70	52	231	35	23	62	65	186
	営業利益率	7.3%	8.1%	9.4%	6.8%	7.9%	5.4%	3.5%	8.7%	8.2%	6.6%
リコーインダストリアル ソリューションズ	売上高	268	313	260	289	1,132	228	282	265	289	1,066
	営業利益	-3	-15	-0	1	-18	-3	15	8	3	24
	営業利益率	-1.4%	-4.9%	-0.3%	0.5%	-1.6%	-1.4%	5.6%	3.1%	1.4%	2.3%
その他	売上高	119	134	139	169	562	116	146	157	197	616
	営業利益	-17	-12	-4	-22	-55	-2	-0	0	-31	-33
	営業利益率	-14.3%	-9.2%	-3.2%	-13.0%	-10.0%	-1.8%	-0.4%	0.5%	-16.2%	-5.5%
全社・消去	売上高	-1,055	-1,147	-1,161	-1,124	-4,489	-987	-1,005	-1,050	-1,152	-4,197
	営業利益	-21	-140	27	5	-129	-34	29	10	129	134
合計	売上高	5,743	6,282	6,328	6,924	25,278	5,807	6,416	6,598	7,260	26,083
	営業利益	63	4	277	292	638	126	228	345	206	907
	営業利益率	1.1%	0.1%	4.4%	4.2%	2.5%	2.2%	3.6%	5.2%	2.8%	3.5%
平均為替レート	1 US \$ (円)	155.93	149.54	152.46	152.72	152.65	144.54	147.59	154.13	156.98	150.79
	1 ユーロ (円)	167.89	164.16	162.70	160.66	163.86	163.87	172.36	179.43	183.67	174.81

## オフィスサービス

### 分野別売上高（億円）

	FY2024	FY2025	
		前年同期比	為替影響除く
オフィスサービス	9,243	10,093	+9% +8%
ITインフラ	3,184	3,647	+15% +13%
ITサービス	2,140	2,313	+8% +6%
アプリケーションサービス	1,787	1,977	+11% +9%
BPS	1,361	1,336	-2% -2%
ワークプレイスエクスペリエンス	769	818	+6% +4%

### スクラムシリーズ実績

FY2025	売上高	前年同期比
スクラムパッケージ	803	+7%
スクラムアセット	1,432	+30%
合計	2,236	+21%

FY2025	販売本数	前年同期比
スクラムパッケージ	100,822	+11%

### 各分野の主な事業内容

#### ITサービス

ITインフラ

IT環境構築やセキュリティサービス提供に伴う、ハード・ソフトの仕入れ販売

ITサービス

IT環境構築やセキュリティサービス提供に伴う、導入・構築・運用保守

#### プロセスオートメーション

アプリケーションサービス

自社製・仕入れのアプリケーションソフトの導入・構築・運用保守  
 自社ソフトウェアは、DocuWareやRICOH kintone plus、ドキュメントソリューション製品など

BPS

Business Process Servicesで、顧客出力センターの受託ビジネスと、その顧客基盤を活用した新規サービス等

#### ワークプレイスエクスペリエンス

コミュニケーション環境構築に伴う、導入・構築・運用保守、マネージドサービス  
 自社エッジデバイスの販売含む

## オフィスプリンティング

### ハード・ノンハード別 売上高前年同期比

	FY2024				FY2025				FY2024 通期	FY2025 通期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
ハード	-5%	+3%	-2%	+1%	-2%	-7%	-0%	+1%	-1%	-2%
為替影響除く	-14%	-1%	-5%	-1%	+2%	-8%	-4%	-5%	-5%	-4%
ノンハード	+4%	-1%	-3%	-3%	-8%	-3%	-1%	+1%	-1%	-3%
為替影響除く	-3%	-4%	-4%	-4%	-5%	-4%	-4%	-4%	-4%	-4%

## 商用印刷

### ハード・ノンハード別 売上高前年同期比

	FY2024				FY2025				FY2024 通期	FY2025 通期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
ハード	+32%	+18%	+31%	+9%	-9%	-10%	-21%	+5%	+21%	-8%
為替影響除く	+18%	+13%	+27%	+7%	-4%	-11%	-24%	+1%	+16%	-9%
ノンハード	+16%	+6%	+5%	+2%	-4%	+1%	+6%	+11%	+7%	+4%
為替影響除く	+4%	+2%	+2%	0%	+2%	0%	+2%	+4%	+2%	+2%

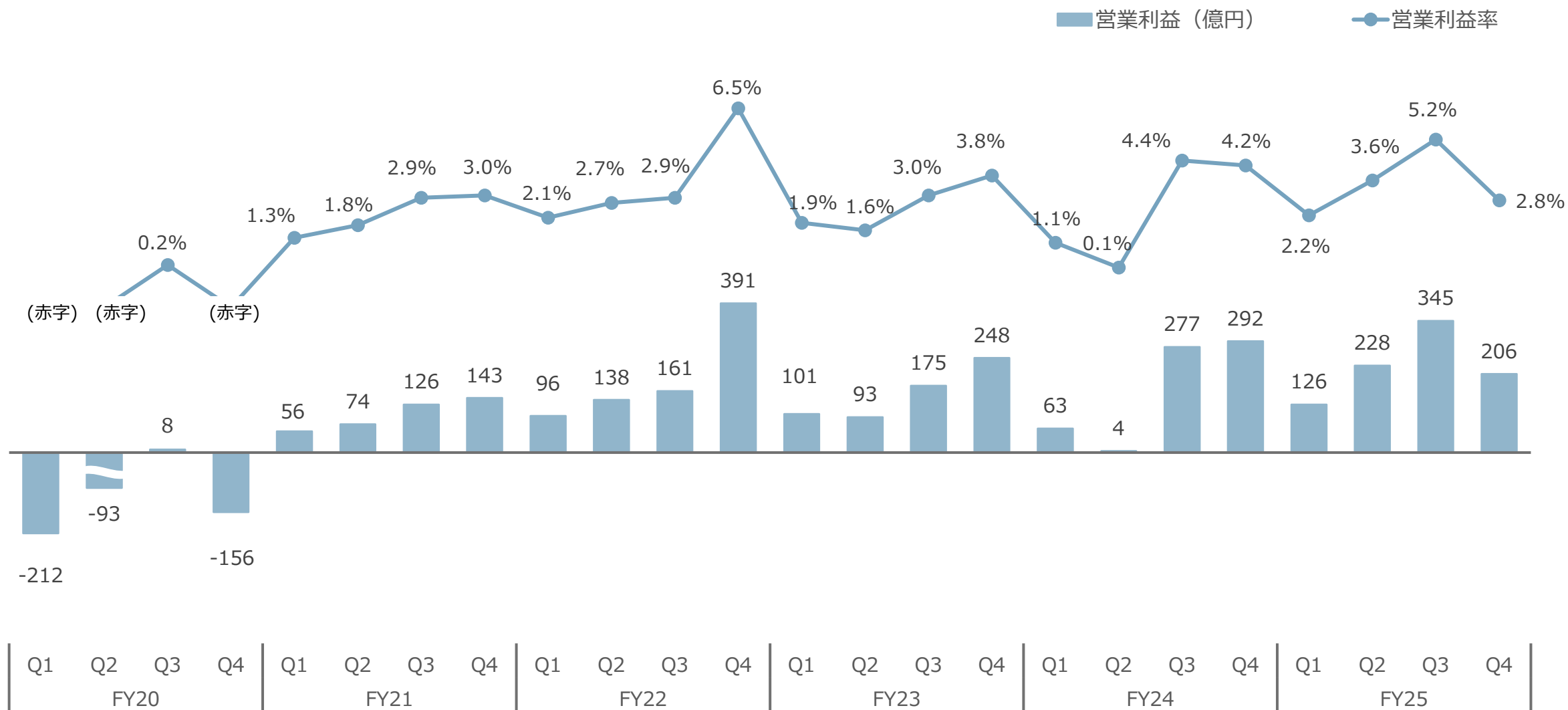
### 地域別 売上高前年同期比

	FY2024				FY2025				FY2024 通期	FY2025 通期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
日本	+1%	+1%	-2%	-6%	-1%	-3%	-1%	-2%	-2%	-2%
米州	-2%	-2%	-4%	+1%	-7%	-10%	-3%	-3%	-2%	-6%
為替影響除く	-14%	-6%	-7%	-2%	-0%	-9%	-4%	-5%	-7%	-5%
欧州	+4%	-0%	-1%	-3%	-7%	+2%	+3%	+6%	-0%	+1%
為替影響除く	-7%	-4%	-4%	-4%	-5%	-3%	-7%	-7%	-5%	-6%

### 地域別 売上高前年同期比

	FY2024				FY2025				FY2024 通期	FY2025 通期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
日本	+4%	-6%	-8%	-10%	+2%	+1%	-4%	+1%	-6%	-0%
米州	+24%	+10%	+19%	+7%	-9%	-8%	-14%	+7%	+14%	-6%
為替影響除く	+9%	+6%	+15%	+3%	-2%	-6%	-15%	+5%	+8%	-5%
欧州	+20%	+14%	+14%	+6%	+2%	+4%	+3%	+11%	+13%	+5%
為替影響除く	+7%	+9%	+11%	+6%	+4%	-1%	-6%	-2%	+8%	-2%

# 四半期営業利益推移



## 主な外部評価

- 2025年 5月 米国IDC社の MarketScape Worldwide Hardcopy Remanufacturing 2025 Vendor Assessmentでリーダーに選出
- 6月 「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」に4年連続で選出
- 7月 TIME誌が選ぶ「World's Most Sustainable Companies of 2025」に選出  
「CDP2024 サプライヤー・エンゲージメント評価」において5年連続で最高評価を獲得  
GPIFが採用する6つのESG指数（国内株式）すべてと世界的なESG投資指数「FTSE4Good Index」に継続選定
- 9月 TIME誌が選ぶ「World's Best Companies of 2025」に選出
- 10月 米Forbes誌「World's Best Employers 2025」に選出
- 11月 2025年度「日経サステナブル総合調査 SDGs経営編」において、2年連続でプライムシート企業に選出
- 12月 Benesse Reskilling Award 2025総合賞を受賞 ～デジタル人材育成により創出したビジネスインパクトを高く評価～
- 2026年 1月 CDPの企業調査で「気候変動」「水セキュリティ」両分野の『Aリスト』に3年連続選定  
世界で最も持続可能な100社「2026 Global 100 Most Sustainable Corporations」に選定  
「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2026」に5年連続で選出
- 2月 「サイバーインデックス企業調査2025」で最高位二つ星に2年連続認定  
S&Pグローバル社の「Sustainability Yearbook 2026」メンバーに8年連続で選定  
「人的資本経営品質2025（シルバー）」に認定
- 3月 「Carbon Clean 200™ 2026」に8年連続で選定  
EcoVadis社によるサステナビリティ調査において2年連続の「プラチナ」評価を獲得

## 主な取り組み

- 2025年 5月 リコー本社事業所にグループ初となる営農型オフサイトPPA発電所からの再エネ導入を開始
- 6月 「リコーグローバルSDGsアクション2025」を実施 ～“はたらく”を取り巻く社会課題について全社員で考え、行動につなげる～  
リコージャパンが「サステナビリティレポート2025」を発行  
外部ステークホルダー向け通報窓口の運用を開始  
リコージャパン、2050年までの脱炭素目標およびロードマップを設定
- 7月 「国内リコーグループ カスタマーハラスメント対応基本方針」を策定  
A3カラー再生複合機ラインアップ拡充、「RICOH IM C6000F CE/C2500F CE」を発売  
リコージャパン、アスエネと連携し、都内中小企業向けの「企業の脱炭素経営に向けた計画策定支援事業」に参画
- 9月 「リコーグループ統合報告書 2025」、「リコーグループサステナビリティレポート 2025」および「リコーグループESGデータブック 2025」を同時発行  
3つの報告書の特性を活かした情報開示を通じ、ステークホルダーとの対話を推進  
リコー、愛知県瀬戸市と静岡県浜松市で軟質系廃プラスチックの分別・共同回収に関する実証実験を開始
- 12月 「リコーグループ・データガバナンスポリシー」を制定
- 2026年 4月 新中期経営戦略のもと新たなESG戦略を策定しマテリアリティ（重要社会課題）およびESG目標を改定  
脱炭素目標を引き上げ、責任ある再生可能エネルギー調達を強化  
リコー環境事業開発センターをリニューアルオープン、お客様の環境経営の推進とGX（グリーントランスフォーメーション）加速を支援  
使用済みトナーと食品リサイクル由来の副産物を活用した新たな資源循環モデルを構築

**RICOH**  
imagine. change.