

「中期経営戦略'26」における 2026年度の取り組み

2026年5月12日

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO

大山 晃

- **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）

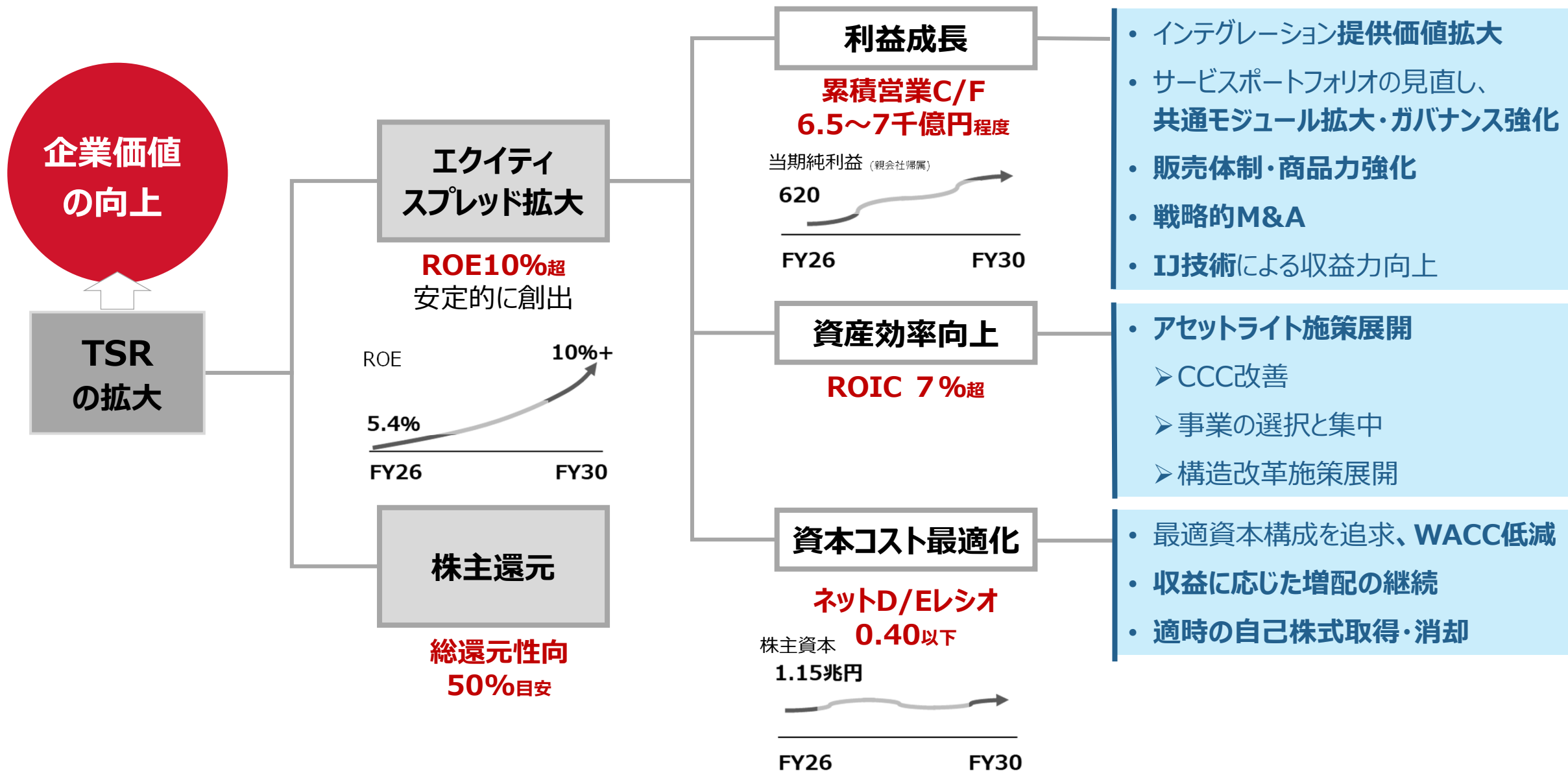


- **アセットライト化、アセットライトな事業の拡大および、ストック利益の増加により、ROIC改善と安定収益を実現させます**
- それにより、**柔軟な資本構成（Debt/Equity）と適時適切な株主還元**に繋がっていきます



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

ROE目標達成に向けて - 適切な施策をスピーディに実行



中期経営戦略'26の目標達成に向けて、以下連動するKPIを報告していく

主な項目			FY25実績	FY26	FY30
ROE			5.1 %	5.4 %	10 %超
ROIC			4.0 %	4.4 %	7 %超
ストック利益*1		前年比	+1.8 %	+2.5 %	CAGR +3 %超
地域別 ストック売上成長率	日本	前年比	+4 %	+8 %	CAGR +6 %超
	北米	前年比	▲3 %	+2 %	CAGR +2 %超
	欧州	前年比	▲2 %	+2 %	CAGR +2 %超
SIF契約数*2	日本	224 万	264 万	467 万	
GMA売上成長率*3	前年比	+7 %	+5 %	CAGR +10 %超	
SW事業売上成長率	前年比	+10 %	+19 %	CAGR +18 %超	
人的資本ROI			17 %	18 %	25 %
顧客接点人材の認定資格の保有数			15,251	15,500	16,500
デジタルスキルレベル 2 以上の保有スキル数*4			12,000 スキル	13,200 スキル	17,000 スキル

次ページで
詳細ご説明

*1 スtock利益：売上総利益

*2 SIF：Service in Field 市場に導入されているサービスの契約数。契約中サービス数。

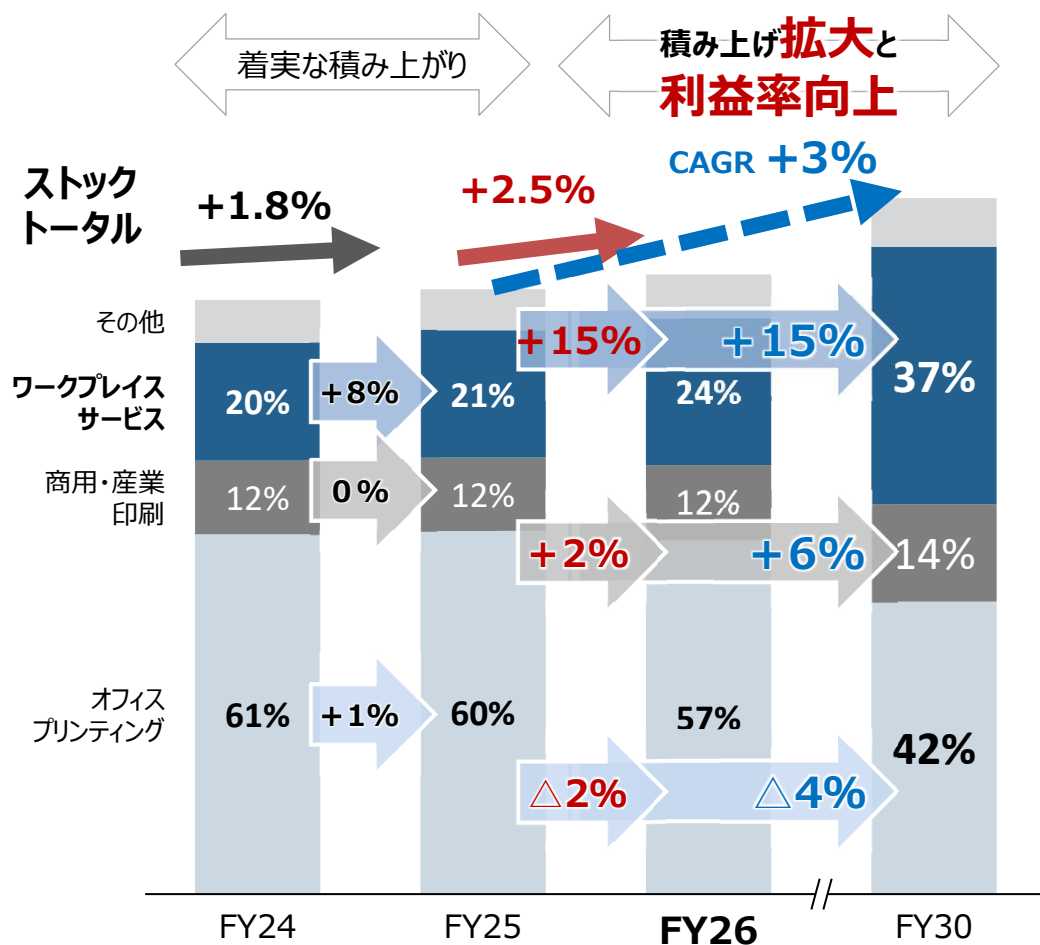
*3 GMA: Global Major Account グローバルで事業を展開する大手顧客に対し、国や事業を横断して統合的に価値提供を行うためのアカウントマネジメントの枠組み

*4 デジタルスキルレベル2：現場でデジタルスキルを活用できるレベル、自分のドメイン知識とデジタル技術を組み合わせ、ビジネス応用をイメージできる

■ ストック利益の積み上げ – FY26の見込みと今後の推移

プリンティングストック利益減少を最小限にとどめながら、ワークプレイスサービスのストック拡大を加速する

ストック 売上総利益額 推移



注力していく領域・施策

	注力していく領域・施策	ストック拡大	ストック利益率向上
1	各地域のインテグレーション事業拡大	☑	
2	サービスポートフォリオの共通化	☑	☑
3	戦略的なM&Aの早期実行	☑	☑
4	競争優位な商品と技術	☑	☑
5	グローバルでの継続的な構造改革		☑

主要戦略

FY26 施策

ストック利益の 積み上げによる 収益性向上	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	国内	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックを軸とした既存顧客のサービス契約拡大・深耕マネジメント ● 特定業種・業務領域におけるオフリングモデルを拡充 ● 経営課題を解決するAIソリューションの展開
		北米	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルBPSを成長の中核と位置づけ、AIを活用した業務プロセスの自動化でサービスを拡大 ● CP事業（O2D）拡大による高収益なアニュイティ収益の成長を加速
		欧州	<ul style="list-style-type: none"> ● DocuWare等を活用してドキュメント業務の高度自動化領域を加速 ● 買収子会社と既存オペレーションとの販売シナジー創出
	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	地域/ GMA	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの共通オフリング拡充とケイパビリティ強化(プリント、ミーティングルーム、ITなどの各種マネージドサービス、デジタルワークフロー等) ● APACでもM&Aによる均質なAVインテグレーションの提供加速
		ソフト ウェア	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社ソフトウェアの展開強化 ● DocuWare製品のポートフォリオ拡充

主要戦略

FY26 施策

ストック利益の
積み上げによる
収益性向上

販売体制強化と
ETRIAによる競争優位
な商品投入 (OP)

- MIFマネジメント強化 (新規MIF獲得と重点地域でのMIF防衛強化)
- 大手商談獲得によるA3MFPの販売増
- コスト・機能で競争力が高い商品ラインアップ^oの構築

継続的なコスト
構造の見直し

グローバルでの
経費構造改革と
アセットライト化

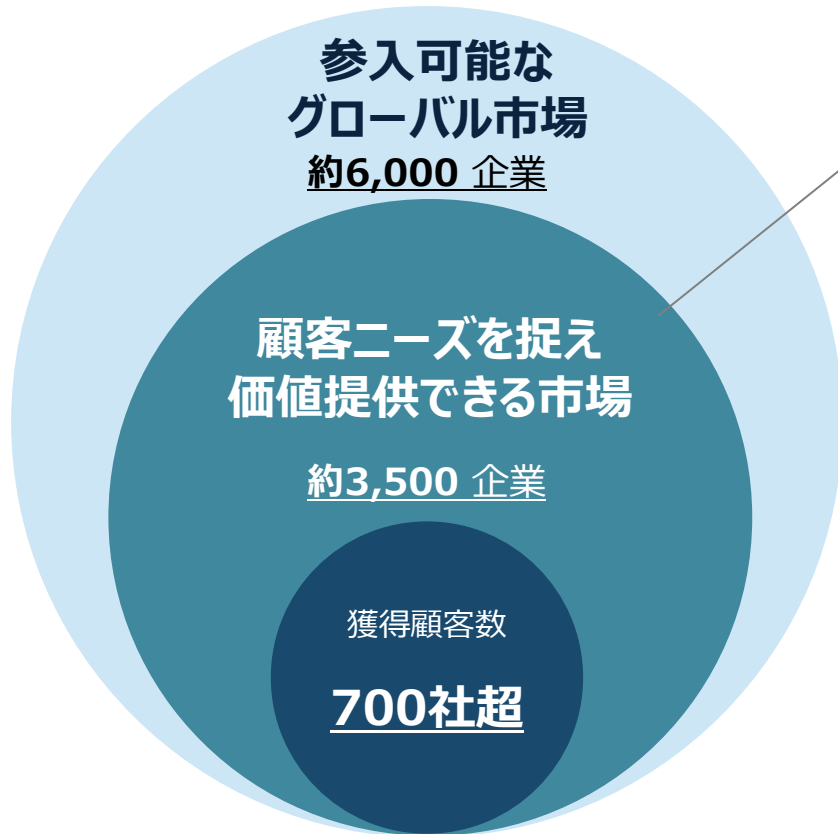
- バックオフィス業務の改革
- グローバルSCM改革 (オペレーションおよび倉庫機能の効率化)
- 事業のポートフォリオ最適化
- 資産整理、拠点統廃合

人材の活性化

人材ポートフォリオの
最適化と個の能力の
最大限発揮

- 顧客接点人材の技術系資格取得を推進し、インテグレーション提供力を強化
- 価値創出につながるマルチスキルの習得とスキル獲得のためのラーニングパス強化

リコーが信頼を獲得しているGMA市場には、まだまだ拡大余地がある



- リコーが獲得している顧客は市場の2割強
 - GMA市場でリコーに勝ちスジあり（下記）
- ➔ **ビジネス余地がまだまだ存在する**

全世界均一サービスケイパビリティとグローバル共通オファリング：

- マネージドプリントサービス（MPS）
- AVマネージドサービス
- デジタルワークフロー

×

① 顧客ニーズを的確に捉え未開拓グローバル商談顧客獲得加速



② 既存顧客内のShare of Wallet拡大

A) クロスセル（MPS → WEとPAのクロスセル等）

B) 地域拠点深耕（グローバル本社のある欧米からAPAC/中南米へ）

標準化されたグローバルオペレーションと各地域の実行力を活かし、サービス領域を段階的に拡大、長期パートナーシップへ

顧客※課題

- 分散したサプライヤー構造
- グローバル対応・デジタル対応・レジリエンスを重視するパートナーの不足
- グローバルでの全社横断の標準・ガバナンスの欠如
- サービス価値・品質のバラつき
- サステナビリティ、セキュリティ、コンプライアンスに期待

※欧州に拠点を持つグローバル産業・製造業のお客様

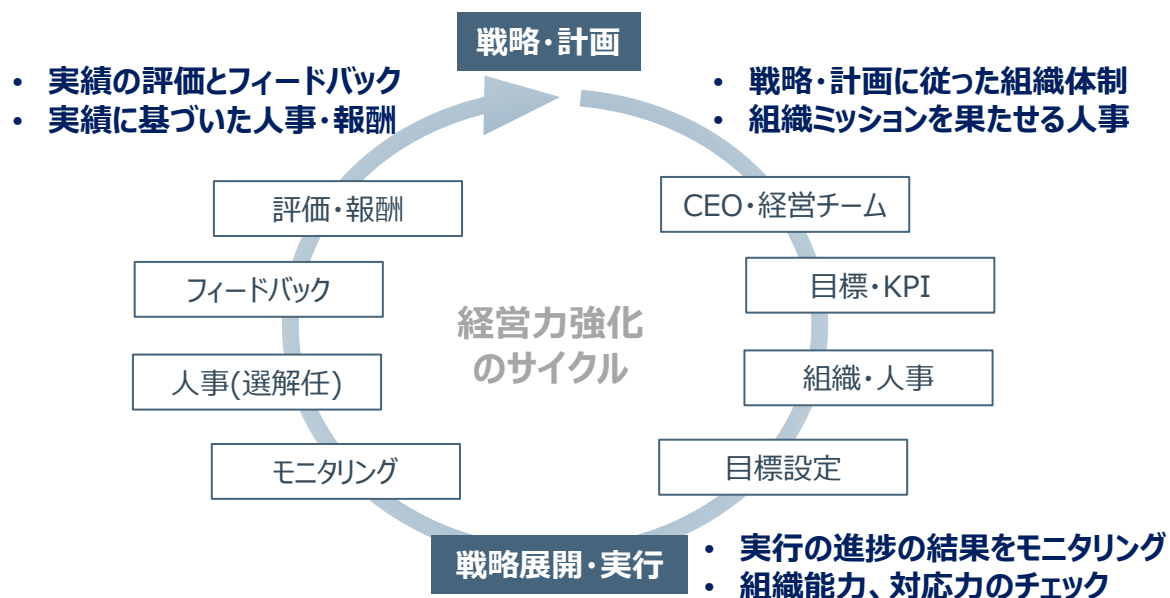
主な取引実績

- 売上総額（契約期間）：**US\$ 130M超**
- **5,000室超の会議室**に対するグローバルAVマネージドサービス（ストック）
- **10,000台超のデバイス**対象としたグローバルマネージドプリントサービス（ストック）
- オン/オフサイトでのプロダクション・プリントサービス（ストック）
- グローバル共通のITサービス

リコーの提供価値

- **高度に標準化されたグローバルでのAVマネージドサービス・マネージドプリントサービス**
- 小規模から大規模・高度案件までの会議室を**一元設計**をし各地域に提供（AV NOC連携、VIP・オンサイトサポート）
- グローバル標準に基づく**ガバナンスと全社費用の可視化**
- **エンドユーザーの生産性向上とシームレスなエンドユーザー体験を提供**

“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

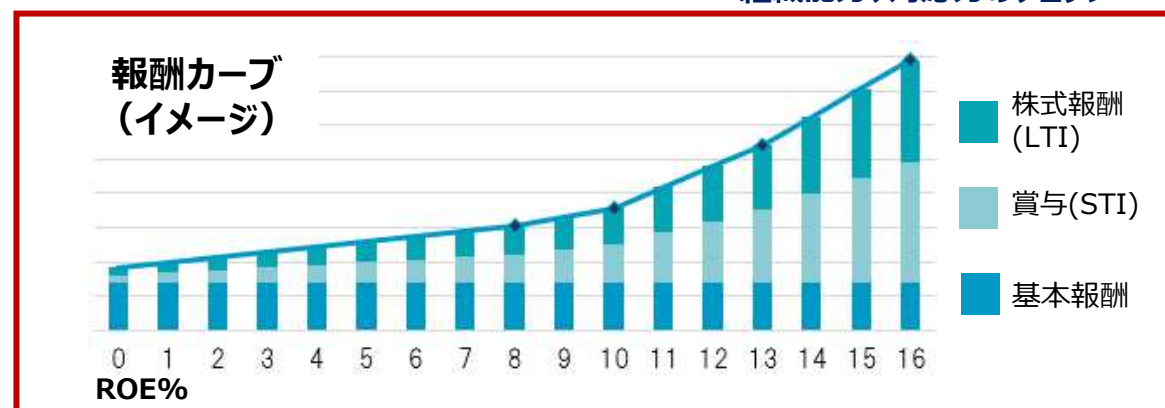
- コーポレートと事業部門の緊張感ある連携を促すマトリックス経営
- 執行役員のパフォーマンス領域へのコミットメント強化、実績に応じた評価・報酬

● 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

CEO報酬 = 株主価値創造を強力に促すインセンティブへの見直し

- ① 報酬基準額 : [ROE > 株主資本コスト] のポイントから立ち上がる報酬カーブ (前スライド図)
- ② 報酬KPI : キャッシュ創出力「EBITDA (財務指標)」「ストック利益成長率 (重要戦略指標)」
株主のリターン「TSR」(株価指標)

$$\text{単年度賞与 (STI)} = \text{① 報酬基準額} \times \left(\text{② EBITDA 目標達成率 [80\%]} + \text{② ストック利益成長率 目標達成率 [20\%]} \right)$$

FY26目標値	EBITDA* 2,130億円	ストック利益成長率 +2.5%
----------------	---------------------------	---------------------------

*営業利益+減価償却費

$$\text{3年後株式報酬 (LTI)} = \text{① 報酬基準額} \times \text{② 相対TSR (対TOPIX) [100\%]} \times \text{ESG係数 [0.9~1.1]}$$

事業環境は引き続き不透明な状況

これらの変化に対して機動的な対応を継続

FY26業績目標を達成し、中長期の持続的な成長につなげる

Appendix



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

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.