

「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

© Ricoh

- 3月25日に発表した中期経営戦略'26（以下、中経'26）を受けて、2026年度にどのような取り組みをするのかについて説明します。

- **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）

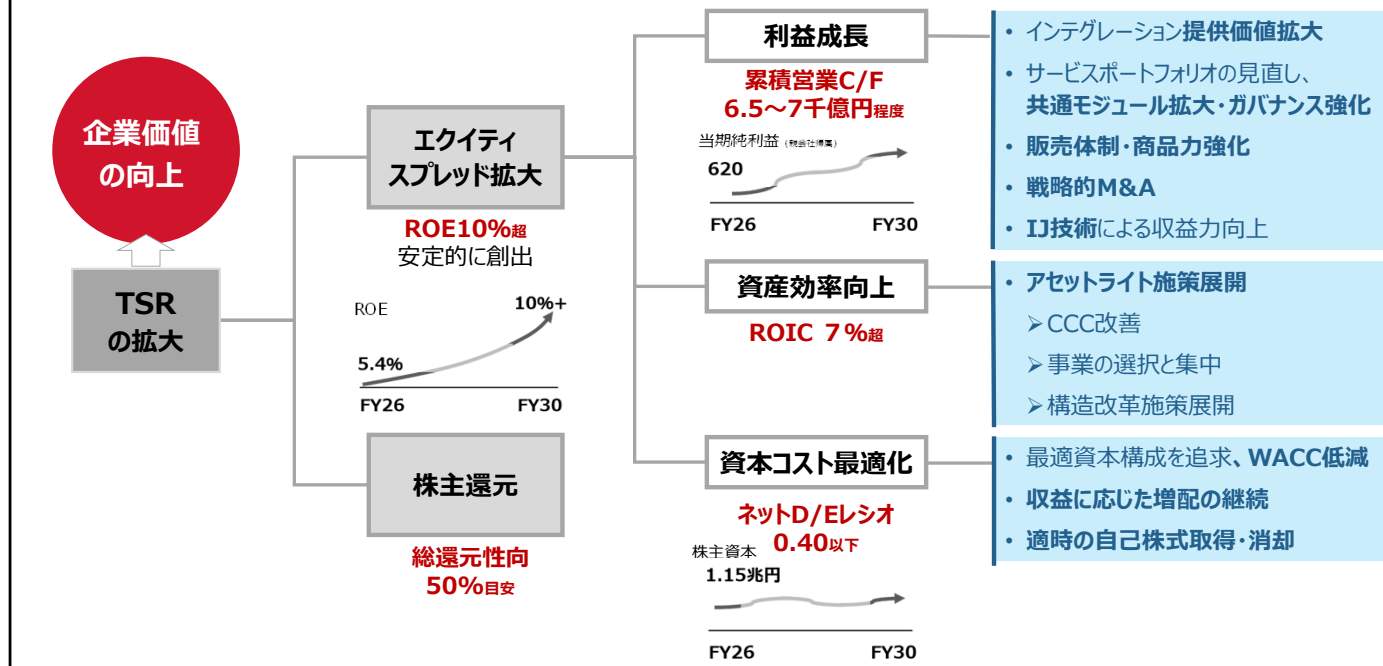


- **アセットライト化、アセットライトな事業の拡大**および、**ストック利益の増加**により、ROIC改善と安定収益を実現させます
- それにより、**柔軟な資本構成（Debt/Equity）**と**適時適切な株主還元**に繋がっていきます



- **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

- まず、中経'26説明会で説明した「企業価値向上に向けて」について改めてお話しします。
- 我々は、デジタルサービスの会社として進化を続けていきます。お客様の競争優位と価値提供の差別化を実現するため、商材やサービス、あるいはAIをはじめとする最新テクノロジーを組み合わせ、オフィスにとどまらずリモートワークや現場も含めたワークプレイス・働く環境を整備し、業務プロセスの生産性を向上させていきます。自社・他社の商材を組み合わせ、新しい価値を提供していくことを「インテグレーター」と呼んでいます。今後のリコーのビジネスの主戦場になります。
- 各地域や各国において競合するプレイヤーは存在しますが、グローバルに対応できるプレイヤーはほとんど存在しません。リコーはグローバルに対応することができます。
- ワークプレイスのインテグレーターとして展開するワークプレイスサービス事業は、基本的にはアセットライトの事業です。この事業を拡大していくことにより全社としてもアセットライト化を進め、ROICの向上を図っていきます。
- 安定収益であるストック収益にも貢献します。この安定収益が増えることで、より柔軟な資本構成、つまり有利子負債をより活用できるバランスシートの構成も可能になります。適切なタイミングで株主還元も行い、ROEを向上させ、TSRを高めていきます。この一連の流れが企業価値向上のシナリオです。



- 企業価値向上のシナリオを図示して説明します。
- 利益を成長させながら着実に営業キャッシュフローを生み出していきます。
- 同時に、アセットライトの事業を拡大して主要資産に対するリターンを高め、資産効率を向上させてROIC7%超を達成します。
- ストック収益すなわち安定収益が増えることで資本構成も見直し、資本コストの最適化も進めます。現状のネットD/Eレシオは0.3以下ですが0.4以下の水準を想定しています。
- 利益成長・資産効率向上・資本コスト最適化によりエクイティスプレッドを拡大し、ROE10%超を目指します。適切なタイミングで株主還元も行いTSRを拡大させていきます。

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		+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

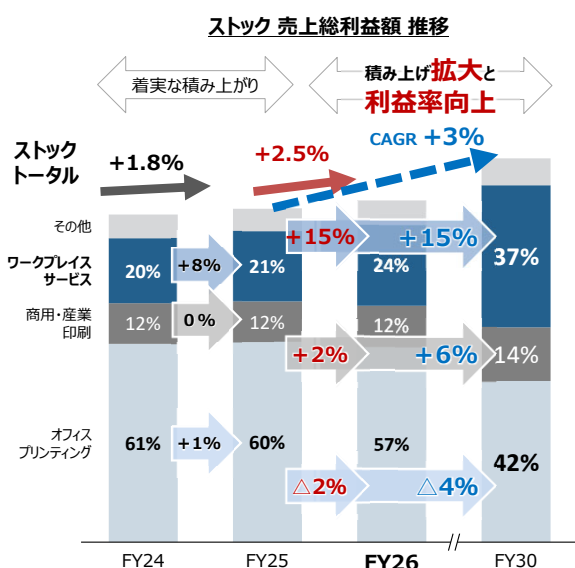
*2 SIF：Service in Field 市場に導入されているサービスの契約数。契約中サービス数。

*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

- これまでも繰り返し強調してきた通り、ストック利益の成長が最も重要です。そのKPIとして、主要なサービス契約（SIF）の契約数、サービス事業比率の多いGMA(Global Major Account)の売上成長などを設定しています。重要な人的資本に関しても、定期的にKPIを報告したいと考えています。

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



注力していく領域・施策

- 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&AF
- 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

	ストック拡大	ストック利益率向上
1	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5		<input checked="" type="checkbox"/>

5

- ストック利益は、オフィスプリンティングの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拡大を加速させていきます。
- オフィスプリンティングではエトリアから供給するエンジンのシェアの拡大を図り、極力ストックの利益を維持していきたいと考えています。ただし、オフィスプリンティングが減少しても、全体としてのストック利益は伸ばしていくことを狙います。
- 商用・産業印刷のストックの2024年度から2025年度の利益の伸び率は、0%ですが売上では+2%あります。米国関税施策の影響などで原価が上昇し、利益の伸びが抑えられました。
- ワークプレイスサービスは売上成長だけではなく利益率も向上させながら成長を加速させています。
- ストック売上の拡大と収益率向上のための施策についていくつか説明します。
- 「サービスポートフォリオの共通化」では、地域のお客様のニーズは満たしつつ、組み合わせる商材・サービスをなるべくグローバルで共通化し、グローバルのプラットフォームで展開することで収益の改善を図っていきます。
- 「戦略的なM&Aの早期実行」では、戦略上のミッシングピースを獲得することで大きなシナジーが生まれる案件に絞って進めていきます。規模の拡大を目的としたM&Aは行いません。



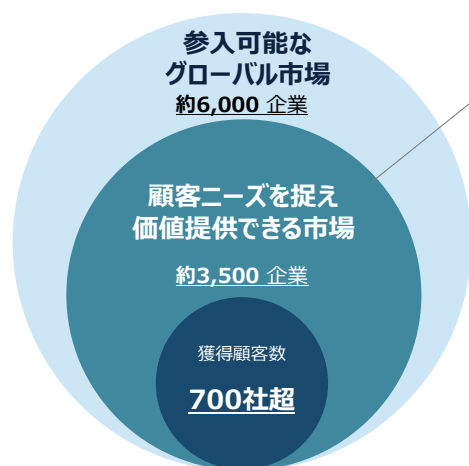
主要戦略		FY26 施策	
ストック利益の 積み上げによる 収益性向上	地域特性に応じた 最適なインテグレーション による 提供価値の拡大	国内	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックを軸とした既存顧客のサービス契約拡大・深耕マネジメント ● 特定業種・業務領域におけるオフリングモデルを拡充 ● 経営課題を解決するAIソリューションの展開
	高収益なサービス ポートフォリオ・ 共通モジュール拡大と ガバナンスの強化	北米	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルBPSを成長の中核と位置づけ、AIを活用した業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 	
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 	

- 中経'26主要戦略における 2026年度の実実施施策です。
- まずは、「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」について。
- 日本では、複数の商材・サービスを利用しているお客様の数が着実に増えています。リコーを信頼して商材・サービスを利用していただけのお客様をさらに増やしていくことで、1社当たり提供する商材・サービスを増やし、売上額の拡大を図ります。また、AIに関連する事業が拡大しています。AIの活用そのものに加えAI活用のためのデータ基盤の整備などが伸びており、今後もAIソリューションの展開を進めていきます。
- 北米では、お客様先にリコーの従業員を派遣して業務を請け負うアウトソーシングビジネスを約2,000カ所で展開しています。その業務プロセスをデジタル化することで収益を伸ばす取り組みを進めています。
- 「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」では、グローバルで共通するモジュールを組み合わせることで提供価値を高め、収益性を向上させる取り組みを強化していきます。グローバルで共通のオフリングを提供できる能力はGMAビジネス上の拡大にもつながります。

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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

- オフィスプリンティングの主要戦略はストック利益を確保し収益性を向上していくことであり、エトリアも含めたさまざまな施策を展開していきます。
- 企業価値向上プロジェクトは2025年度でひと区切りがつかいましたが、コスト構造改革および事業ポートフォリオの最適化はいずれも終了していません。変化する環境に対応するため、資産の整理などを含め、終わりなく、継続して実施していきます。
- 人的資本への投資についても引き続き注力しており、必要なスキルの向上により確実にリターンにつなげていきます。

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



※上記は当社推定値

- 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

X

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）

- グローバル大手顧客向けのGMAビジネスでは、グローバル共通のオファリングができることが高い競争優位性になっています。
- 中経'26 説明会ではGMAには大きなオポチュニティがあり、グローバル大手顧客と一緒に作り出したソリューションは、様々なお客様のニーズを満たすことができるのでその後の展開が期待できると説明しました。「どれぐらいのポテンシャルがあるのか」との質問を多くいただきましたので説明します。
- 現在、獲得しているお客様は700社超です。様々なサービスをアドオンで提供することができるオポチュニティは大きく広がっており、更に事業を拡大していきます。
- グローバルの超大手企業は約3,500企業ありますが、すでに他社に取られているという意味ではありません。グローバル契約を結ぶことのメリットをまだ十分訴求できていない、あるいは、そのようなメリットにお気づきでないお客様の数になります。
- グローバルでワークプレイスを統合しコストの可視化を行うことには大きなメリットがあります。このメリットを浸透させる働きを行うことで、GMAビジネスの更なる拡大を図っていきます。

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

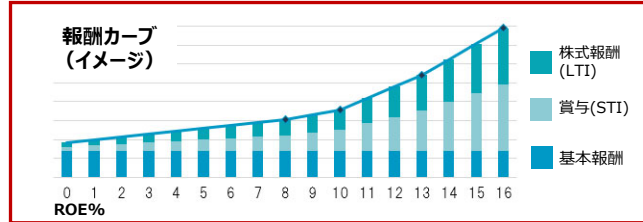
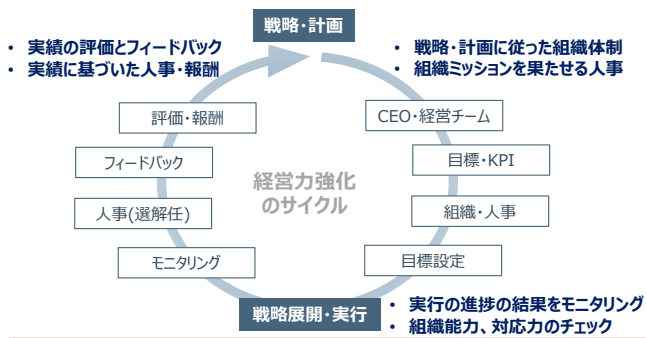
リコーの提供価値

- 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**

9

- メリットは、グローバル共通のワークプレイス環境やコストの可視化だけではありません。
- 欧州発のグローバル超大手のお客様の事例を紹介します。中経'26 説明会で紹介した事例とは異なるお客様です。
- お客様のお悩みを解決するソリューションはいくつかありますが、今の時代においては、社会的な責任をきちんと果たせるパートナーを選ぶことが重要です。単にグローバルで価値提供ができるだけでなく、ESGの考え方を踏まえて、社会的責任を果たせるパートナーが求められています。グローバルで多くのサプライヤーを持つことはリスクを抱えることにもなり、最終的にはコスト増につながります。
- こうした背景から、サプライヤーをグローバルで統合し、統一した働く環境づくりを一括して任せられる1社を選びたいとの要望になりました。
- リコーは、グローバルで、標準化されたマネージドサービスが提供でき、コストの可視化ができることが評価され、サプライヤーとして選定されました。この1社のお客様に対して、契約期間中の売上総額は1億3,000万ドル、約200億円を見込みます。グローバルで5000室の会議室のコミュニケーション機材の運用サービス、MFPを含む約1万台のデバイスのマネジメント、グローバル共通のITサービスなどを提供しています。今後も様々な契約が積み上がっていくことを想定しています。
- このように、GMAビジネスは大きなポテンシャルがあると考えています。

“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

- 企業価値向上のための施策を後押しするガバナンス改革についても説明します。中経'26説明会でも用いたスライドとなります。
- 記載している4点の取り組みのうち、「株主とアラインした報酬設計カーブの導入」を赤枠で囲んだ報酬カーブに示しました。この報酬制度では総報酬がROEの達成度と連動して変化する仕組みになっています。特に、株主本コストを超えるROE8%の水準を超えると増額のカーブが強まる構造になっています。このカーブで総報酬の基準額が決定されます。また、総報酬の一部が単年度の賞与や3年後の株式報酬の基準額となります。

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

- 最後になります。
- 現在の事業環境は非常に不透明な状況です。中近東の情勢、半導体メモリの不足、米国の関税施策の行方についてもまだ不透明です。
- 一方で、生成系AIが新たなビジネスを作り出しているポジティブな側面もあります。AIの進化のスピードは速く、お客様が実際に活用するためにはさまざまなチャレンジが存在しています。そうしたチャレンジに対してわれわれがしっかりとサポートしていきます。グローバルのお客様に対してもこうしたサポートを引き続き提供していきます。
- これらの変化に対して機動的な対応を継続しながら、2026年度の業績目標を着実に達成し、中長期の持続的な成長につなげていきます。

Appendix



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PFUSキャナや手書き文字も認識できるnatic.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

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.