RICOH
imagine. change.

「中期経営戦略'26」の進捗

2026年11月6日

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO
大山 晃

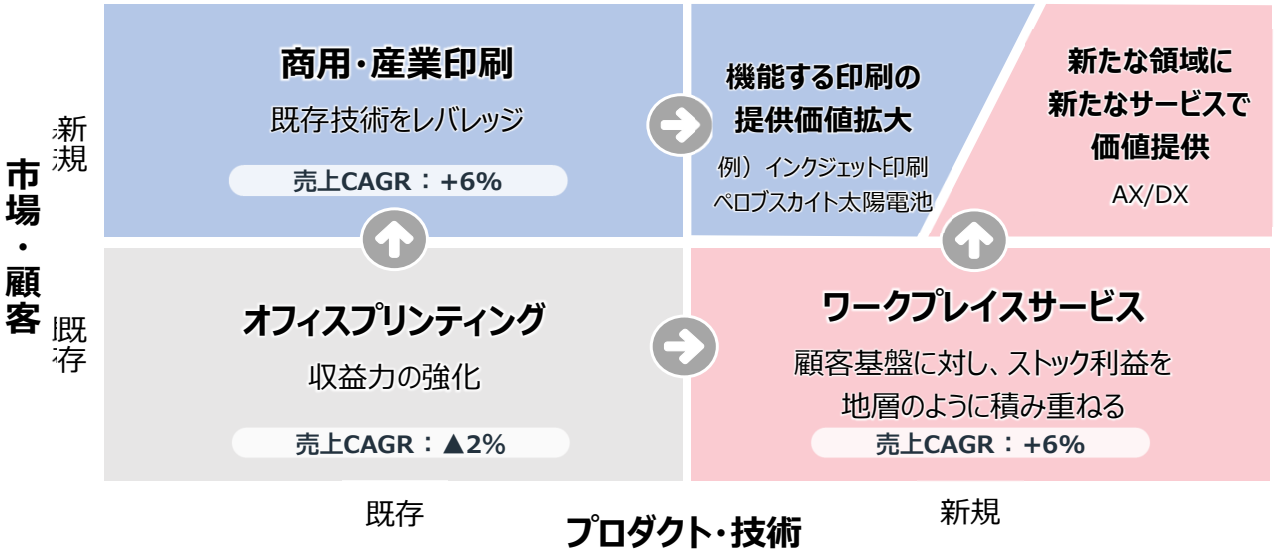
© Ricoh

事業の方向性

2026年3月25日
中期経営戦略'26発表資料より

RICOH imagine. change.

**オフィスプリンティングで培った技術の強みを活かして機能する印刷の提供価値拡大を、
そして顧客基盤・顧客接点を活かしてワークプレイスサービスやAX/DXの価値提供を拡大する**



© Ricoh

- 2026年度から開始している「中期経営戦略'26」(以下、「中経'26」)において、オフィスプリンティングでは、収益性を維持・確保し、キャッシュを創出するとともに、既存のお客様を守っていきます。
- 既存の顧客基盤に新たなサービスを載せていくのがワークプレイスサービスです。ワークプレイスサービスでは、サービス契約を積み重ねストック利益を積み上げます。
- 「新たな領域に新たなサービスで価値提供」は、従来の領域を超えて、さらにAX/DXを進めていくものです。「商用・産業印刷」と「機能する印刷の提供価値拡大」は、当社が誇るインクジェットの技術をテコにして、次の成長事業を創っていくことを目指しています。

オフィスプリンティングの収益維持（MIFマネジメント）

顧客MIF防御、および新規顧客獲得（特にグローバル大手顧客）を戦略的に実行し、ストック収益を維持するとともに ワークプレイスサービスの価値提供をオンすることで、更なるストック収益を地層のように積み上げる

守り		上期進捗
顧客接点力とデータを活かしたMIFマネジメント ・ 収益分析による**優良顧客の選定** ・ **重点国を設定**して課題を分析し、**施策を横断的に展開**	**MIF**	**下落率** **＋1%改善** （上期 対前年）
攻め		
重点国・業種・フォーカス顧客を設定した大型商談支援 ・ **直売(地場大手)**：重点国を決め、本社が販売支援 ・ **直売(グローバル)**：攻略対象を定め新規獲得＋WS提供価値 ・ **代売**：重点ディーラーを選定し取引量の拡大 印刷ボリュームの多い業種を選定しサポート	**A3カラー MFP台数**	**全需以上の成長** 全需[*1] ▲4%　vs. リコー ＋1% （上期 対前年）
	大手商談 ＋ WSオン	直売(地場大手)：ドイツ/8,000台/運輸 直売(グローバル)：**MPS契約**[*2]総額55億円/IT 代売：US/1,600台/医療 代売：US/7,000台/教育

[*1] 当社調べ
[*2] Managed Print Service

© Ricoh

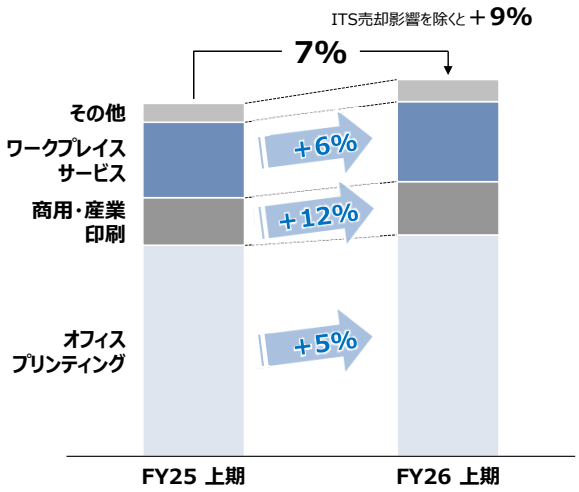
●オフィスプリンティングの収益維持のために、効果的な攻めと守りの施策を強化して進めています。2026年度上期の進捗は、A3カラーMFP台数の全需が前年同期比でマイナス4%のところ、当社はプラス1%であり、全需以上の成長となりました。

●エトリアについても、新規エンジンの開発が予定どおり進んでいます。

ストック利益の積み上げ - 上期進捗

戦略フィットと収益性視点で事業ポートフォリオの入れ替えを進めるワークプレイスサービス事業のストックは、ITサービス 2社売却影響で見た目の成長はやや弱いが、各事業で順調に積みあがっている

上期ストック粗利推移



ストック粗利増減の要因

ワークプレイス サービス	**WE** ワークプレイス エクスペリエンス	25、26年度の買収効果もあり継続伸長
	BPS ビジネスプロセス サービス	北米の収益性強化施策により伸長
	AS アプリケーション サービス	DocuWareや国内クラウド移行需要等で好調
	ITS ITサービス	昨年度のITS事業売却*影響をカバーできず *米ITSと欧州個社
商用・産業 印刷		海外を中心に高速機の印刷量増加
オフィス プリンティング		MIFマネジメントや大型商談獲得により伸長

© Ricoh

●ストック利益の積み上げは、重要施策です。

●オフィスプリンティングの収益維持施策の効果もあり、オフィスプリンティングのストック利益は順調に推移しています。

●ワークプレイスサービスのストック利益の伸長は6%、2025年度に売却したITサービス事業の影響を除くと10%の伸長となります(ストック利益全体では事業売却影響を除くと9%の伸長)。

●ITサービス事業の売却には違和感を持たれるかもしれませんが、当社は、どの分野に対しても例外なく、事業ポートフォリオのレビューを定期的に実施しています。例えば米国では、顧客層が大手企業にシフトしている中、我々が持っていたITサービスのポートフォリオは中小企業向けが主体であり、顧客層に合わなくなったため売却しました。その代わりに、北米では、大手企業からのニーズが高い、ワークプレイスエクスペリエンス領域のオーディオビジュアル(AV)機器のインテグレーターを買収しました。

ワークプレイスサービスのストック拡大（WE）

WEのマネージドサービス提供能力の構築（プラットフォーム整備とカバレッジ拡大）を進め、主にMPS導入済みのGMA顧客にWEをクロスセルし、2030年までにGMA売上倍増へ

グローバル大手（GMA）成長のロジック

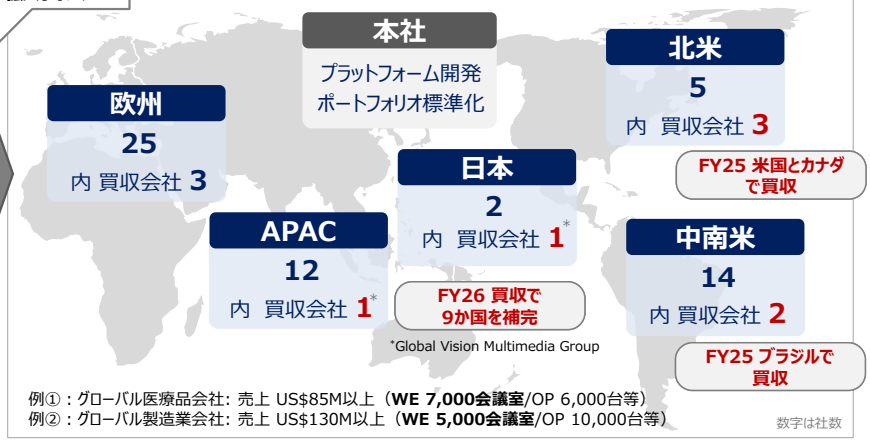
勝ちスジ	グローバルでの均質なマネージドプリントサービス導入による信頼
機会	新規顧客獲得と既存顧客のShare of Wallet拡大
施策①	世界均一サービス能力と共通オファリング ● マネージドプリントサービス (MPS) ● **AVマネージドサービス** ● デジタルワークフロー
施策②	買収も活用した**グローバルカバレッジ**拡大 → クロスセルと地域拠点深耕

2030年目標
GMA売上2倍

WEの提供能力の拡大

グローバル企業のニーズが高いWE事業をGMAビジネスを梃に拡大していく

本社がオファリングの標準化とマネージドサービスプラットフォームの整備を担い、各地域拠点からGMAへ展開



*Global Vision Multimedia Group

例①：グローバル医療品会社: 売上 US$85M以上（**WE 7,000会議室**/OP 6,000台等）
例②：グローバル製造業会社: 売上 US$130M以上（**WE 5,000会議室**/OP 10,000台等）

数字は社数

© Ricoh

- ワークプレイスエクスペリエンス領域のAV機器のマネジメントサービスは、大手グローバル企業のお客様にとっても非常に重要なサービスです。例えばあるグローバル医療品会社からは、世界で7,000のミーティングルームの仕様を統一し、常時接続し、監視や維持・メンテナンスをするビジネスを受注しました。
- 大手グローバル企業向けのビジネスは、グローバルに拠点を持つ当社が大きな競争優位性を持つ分野です。非常に需要の高いAVマネージドサービスに対応するために、現在グローバルの提供体制を着々と構築しています。
- 2025年度には、米国・カナダ・中南米でAVのインテグレーターを買収しました。また、2026年度はアジア9カ国をカバーするAVインテグレーターを買収しました。グローバルでの提供体制を構築し、将来に向けて動いています。

リコーの将来を創る取り組み（AX/DX）

RICOH imagine. change.

リコーは1980年代よりOA機器技術を軸に「AI技術開発」や「顧客へのソリューション提供」を実施



※経済産業省・新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）による生成AI開発支援プロジェクト「GENIAC」に採択

© Ricoh

●ワークプレイスサービスの領域では、AIサービスでもお客様に大きく貢献しています。当社のAI開発の歴史は古く、画像・空間処理など画像系のAIには昔から取り組んできました。

●日本企業では、図や表、フローチャート、日本語の文字が混在している非常に複雑な構成の資料が多いです。現在取り組んでいるリコー独自のLLMにおいては、画像系AIと自然言語の生成系AIを組みあわせ、複雑な日本語の資料を正確に読み取る技術を確立しています。この技術の活用に関して、川崎重工業様と戦略的パートナーシップを進めています。

●また、3Dデジタルツインは、3Dの空間をAIで処理して、高精細なデジタルツインを作るという技術です。この技術は東京電力パワーグリッド様で活用を進めています。このような画像系の技術、デジタルツインの技術は、将来的にフィジカルAIの目としての活用も可能となります。

リコーの将来を創る取り組み（AX/DX）

画像処理領域で技術力・ソリューション力を発揮、それを活かした独自LLMの開発により、リコーならではのAIソリューションを拡大
ライズ・コンサルティング・グループ社との合弁会社でコンサルティング力も強化し、企業のAXを支援

オンプレLLMスターターキット　10月21日発表

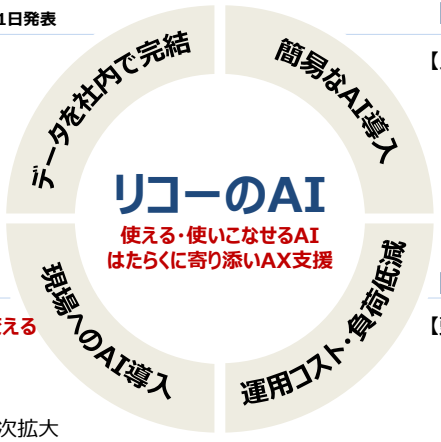
【基盤】安全なAI基盤で、すぐにAI活用を開始

- 機密情報を社外に出さずに活用
- レンタルで初期投資を抑え、短期導入を実現
- リコー製LLM・Dify設定済、MoE型も順次搭載

Difyサービス提供　10月13日発表

【入口】誰もが使いこなせるAI環境で、すぐに活用を開始

- オンプレ・クラウド両環境でDifyを提供
- 社内実践のノウハウで、AWS契約不要の運用を実現
- ノーコード開発と技術伴走で定着を支援



高精細3Dモデル生成　10月26日発表

【現場】画像系AI・3Dモデルで現場データを価値に変える

- 360度カメラとAIで高精細3Dモデルを半日で生成
- 遠隔確認により現場との情報共有を効率化
- 東京電力PG[*1]の建物保全で運用開始、拠点は順次拡大

MoE[*2]型LMM　10月15日発表

【頭脳】必要な機能のみ使い、高速化と計算負荷削減

- Difyと組み合わせ業務タスクの自律実行性能を向上
- 複数サイズ展開で、幅広い業務に対応
- 11月から順次搭載

10月プレスリリース案件

[*1] 東京電力パワーグリッド株式会社
[*2] Mixture of Experts

© Ricoh

●AIの領域では、お客様が身近に使える、あるいは使いこなせるAIを着々と展開していきたいと思っています。

●2026年10月に発表したプレスリリースの中からいくつか紹介します。

●2025年に発表したオンプレLLMスターターキットをより多くのお客様に活用いただけるよう、レンタルで導入する試みを始めています。オンプレLLMスターターキットは、リコー製LLMを搭載し、オフィスのサーバーというオンプレミスの環境で使えます。

●また、MoE型LLMは、オンプレミスの環境で大規模のLLMを使いたいお客様に、Mixture of Expertsという技術を活用し、全部の機能を動かさずに必要な機能だけ動かす容量負荷を低減したAIを展開しています。

●さらに、高精細3Dモデル生成は、AI技術により空間を3Dデジタルツインで再現する高精細3Dモデルの技術を活用し、東京電力パワーグリッド様の施設メンテナンスでの運用を進めています。

●資料に記載していない2026年11月のプレスリリースを紹介します。さまざまな表や図などを含む日本語を理解するリコー製LLMを使用し知識資産活用を推進する戦略的パートナーシップを川崎重工業様と構築しました。
川崎重工業様の社内には、図表やフローチャートを含む日本語資料が多くあり、安全に活用できるオンプレミスの環境で、企業内の複雑なドキュメントの読解に強みを持つリコーのAIを導入し、社内の技術やノウハウといった知識資産活用の高度化に取り組みます。



●リコーの将来を創る取り組みとして、インクジェット技術を活用したペロブスカイト太陽電池の製造があります。
ペロブスカイト太陽電池は、日本成長戦略の戦略17分野であり、当社の取り組みは経済産業省の
GXサプライチェーン構築支援事業に採択されています。

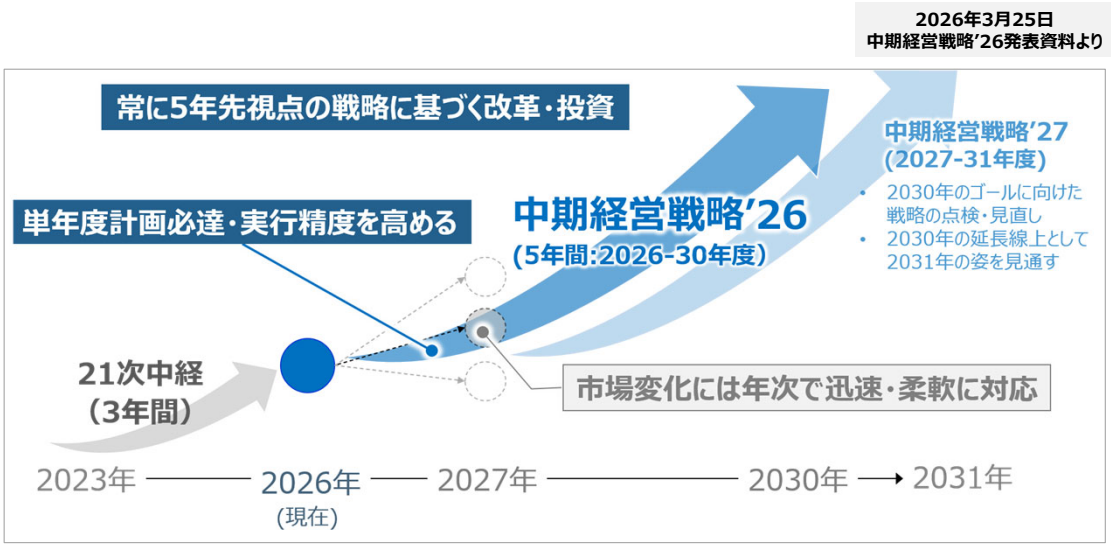
●当社の技術の特徴は、粘度の非常に高い液体でも吐出できるインクジェットヘッド技術に加え、さまざまな材料を
吐出できるインクに加工する技術、そしてそれらを組み合わせたシステムを構築する技術です。これらの3つの技術を
かけ合わせると、ペロブスカイトの材料をインクにし、インクジェット方式で塗布し、製品にすることができます。
投資効率の高い生産方式を確立できたということになります。図示しているように生産設備は非常にコンパクトなため、
複数の国内拠点に分散して設置することが可能です。

●2026年11月9日から開催されるCOP31（国連気候変動枠組条約第31回締約国会議）において
「AI脱炭素宣言」を目指すとの報道がありましたが、今後AIのデータセンターで使う電力をできる限り
再生可能エネルギーで賄うという話も出ると思います。当社のペロブスカイト太陽電池を活用し積極的に社会貢献に
つなげたいと考えています。

中経ローリングとストラテジック・レビュー

RICOH imagine. change.

本中経より“ローリング方式”に変更。10月より社外取締役によるストラテジック・レビューを実施



© Ricoh

●2026年度から開始した中期経営戦略は、5年先を見ながら毎年ローリングしていきます。

●本中経から始めたローリング方式にあわせて、2026年10月6日に社外の取締役・監査役による
ストラテジック・レビューを実施することを開示しました。

ストラテジック・レビューの全体像

RICOH
imagine. change.

持続的な企業価値向上の実現に向け、当社の経営戦略および主要な経営課題について客観的かつ独立した視点から評価・検証を行うため、独立社外取締役が主導する「ストラテジック・レビュー」を実施することを決議

課題認識と経緯

- 中計財務目標の未達継続、PBR・ROE・TSRなどの資本市場評価も低迷
- 事業構造の転換に向けた収益性・収益力の改善に課題
- より踏み込んだ議論と意思決定により、企業価値向上の一層の加速が必要
- 独立社外取締役の客観的な視点や英知を結集できる体制にて、**経営戦略及び主要な経営課題を改めて評価・検証**することを取締役会で決議

目的/実施事項

- **ローリング方式により経営戦略の実効性**を高め、企業価値・株主価値向上を実現
- 経営戦略の妥当性・実効性の評価・検証とともに**企業価値向上に向けた課題の整理**
- **経営戦略の見直し・再構築の必要性及び方向性**について検討

実行体制

- 全社外役員（独立社外取締役と社外監査役）で構成する**SR-PT**の組成（右表）
- **独立社外取締役が主導**し、**株主目線**で能動的、かつ客観性・独立性を確保
- SR-PTの要請に応じて、執行を代表する立場として**CEOが随時参加**
- 執行部門は、実行への**強いコミットメント**とともに、**SR-PTと協働**

ストラテジ ック・レビュー・プロジェクト・チーム（SR-PT）体制

独立社外取締役	**石黒 成直**（座長）	筆頭社外取締役/指名委員長
独立社外取締役	**石村 和彦**	取締役会 議長/指名委員
独立社外取締役	**谷 定文**	報酬委員長/指名委員
独立社外取締役	**武田 洋子**	指名委員/報酬委員
独立社外取締役	**林 礼子**	報酬委員
社外監査役	**太田 洋**	報酬委員会オブザーバー
社外監査役	**鈴木 国正**	指名委員会オブザーバー
社外監査役	**大塚 敏弘**	–

・上記は11月６日現在のものであり、今後の検討状況その他の事情により追加または変更される場合あり
・執行部門はSR-PTへの協力（必要な情報提供）と戦略実行を担う

© Ricoh

●当社は長年にわたりROEおよびPBRが市場の期待値に達していない状況です。そのため、さまざまな視点・発想を持つ独立した社外の取締役・監査役が、株主目線で戦略の再検証を行うものです。

●執行部門としては、多岐にわたる高い専門性を有する社外の取締役・監査役によるレビューを非常にポジティブに受け止めています。執行を代表する立場として、私も随時参加して、変革を推進していきたいと思っています。

最後に

環境の変化に機動的に対応しながら変革を遂行し、
企業価値を向上してまいります

© Ricoh

●昨今、地政学・技術を含め、事業環境の変化が非常に激しい状況ですが、変化には機動的に対応し、
変革を続けることで企業価値を向上させていきたいと考えています。

本資料に関する注意事項

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) FY2026 (2026年度)：2026年4月から2027年3月までの会計年度

© Ricoh

RICOH

imagine. change.