

第126回
定時株主総会

対処すべき課題

RICOH
imagine. change.

2026年6月23日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員 CEO

大山 晃

持続的な企業価値向上に向けて、取り組むべき課題を整理

利益

ワークプレイスサービスの
成長と収益性向上

オフィスプリンティング
市場における
利益保持

商用・産業印刷の
MIF拡大と
市場稼働率の向上

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

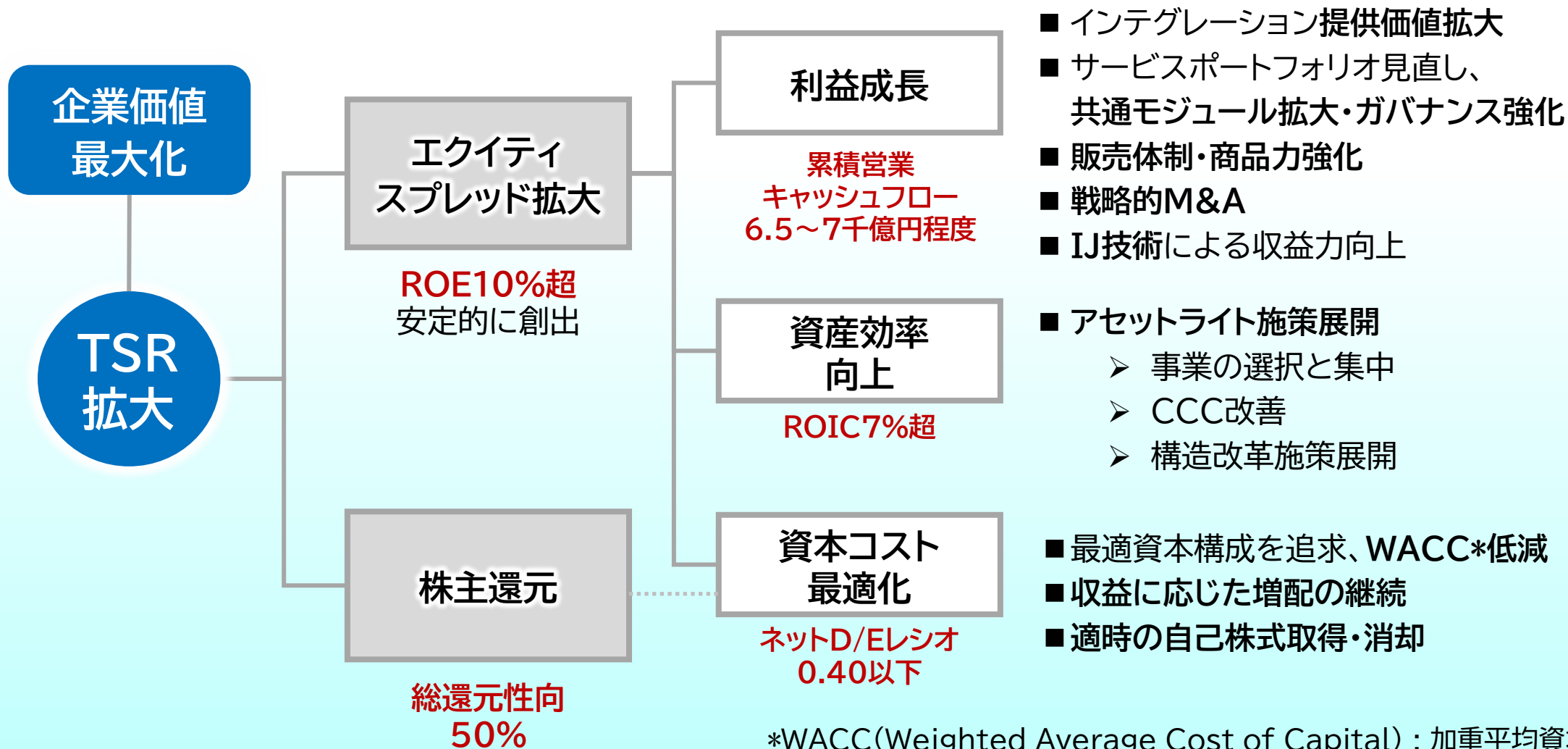
*TSR(Total Shareholder Return): 株主総利回り。株主・投資家に対する総合的なリターン(値上がり益+配当金)を測定する指標



中期経営戦略' 26



TSR拡大を通じた企業価値最大化



*WACC(Weighted Average Cost of Capital) : 加重平均資本コスト



利益成長・資本収益性向上のストーリー

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(オフィスプリンティング)
5. IJ技術による収益力向上(商用・産業印刷)・事業領域拡大

継続的な構造改革

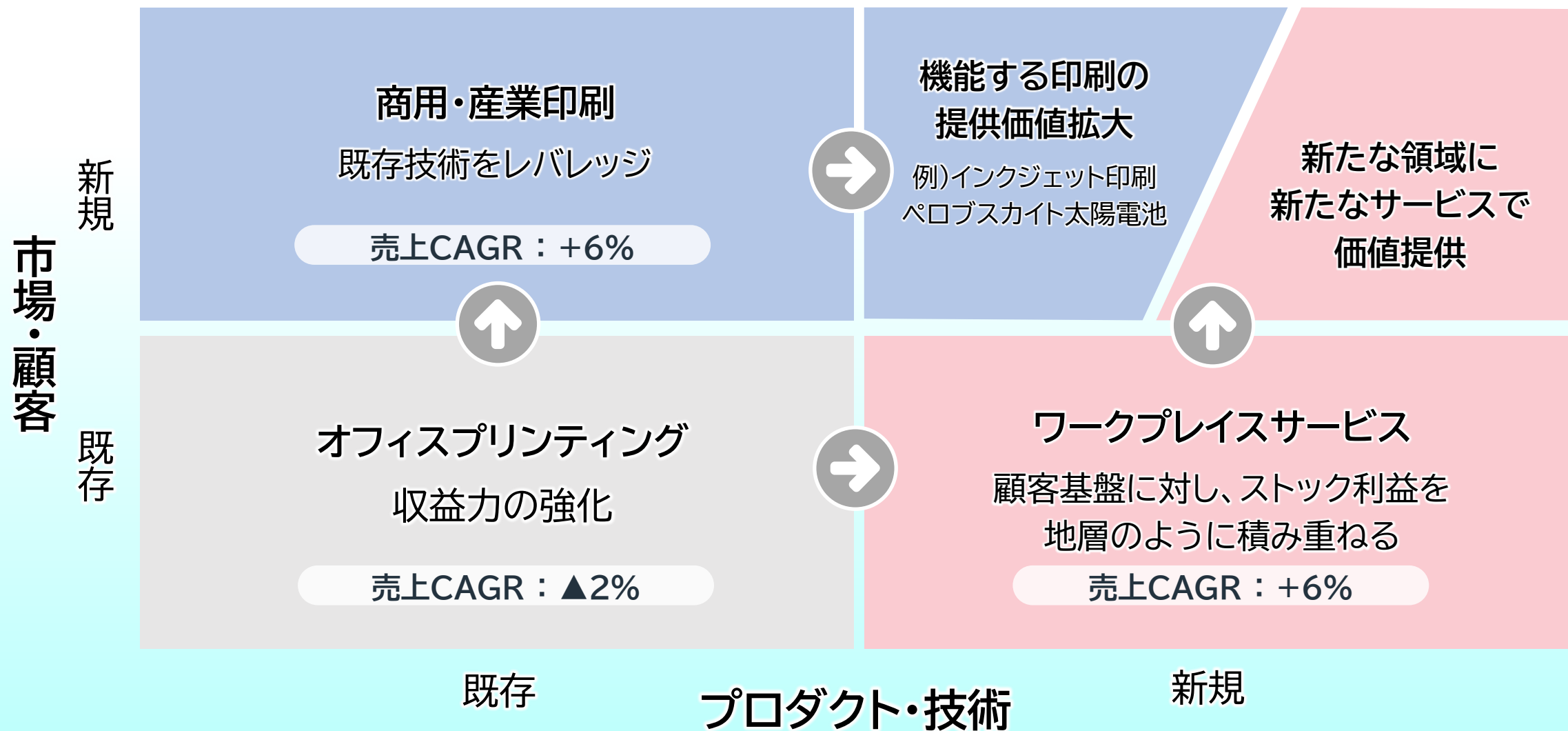
6. グローバルでの経費構造改革とアセットライト化

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



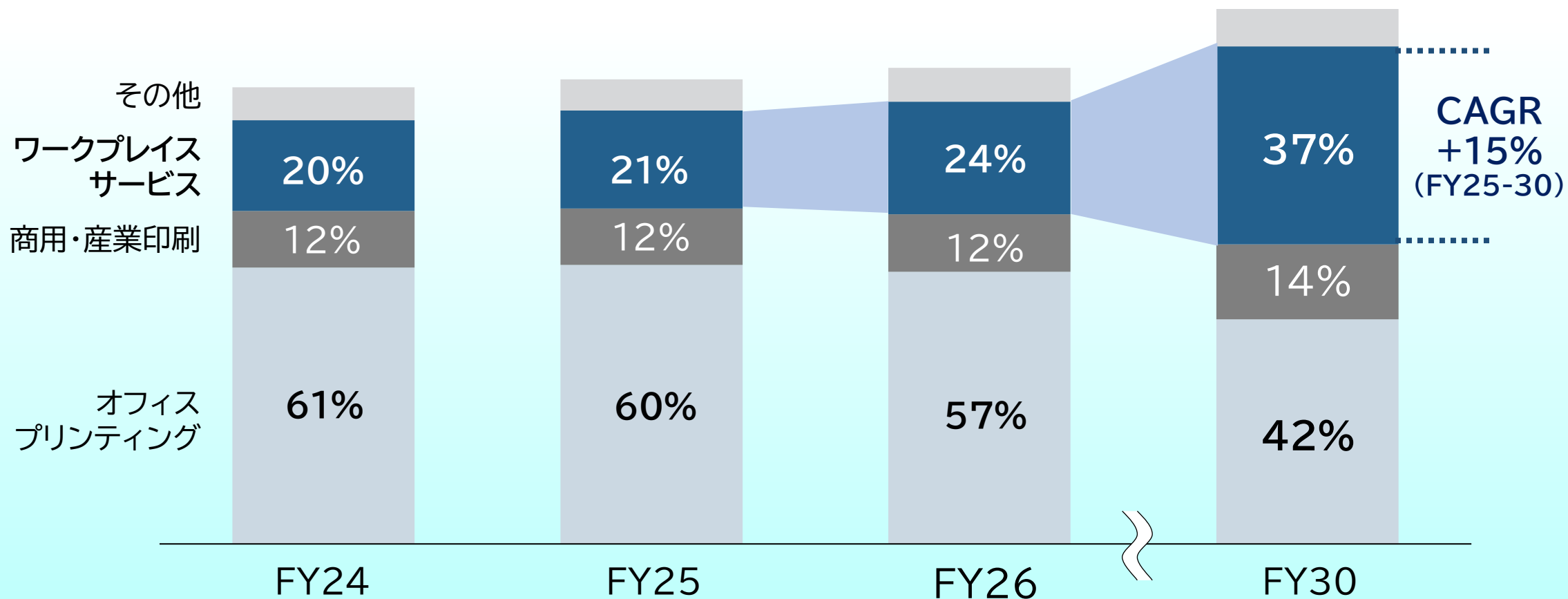
事業の方向性



■ ストック利益の成長推移

プリンティングストック利益減少を抑えながら、ワークプレイスサービスのストックを拡大する

ストック 売上総利益額 推移





主要戦略 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

ワークプレイスのインテグレーターに

RICOH
imagine. change.

5年後の姿

ワークプレイスにおいて、お客様の競争優位性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

提供する
デジタルサービス

ワークプレイスエクスペリエンス

プロセスオートメーション



ITサービス

オフィス機器等のマネージドサービス

顧客接点を通じて築き上げたパートナーとしての信頼

リコーの強み

グローバルの顧客基盤

顧客接点力/共創力

技術/自社IP*

*自社IP: 自社を差別化し競争優位性をもたらす知的財産

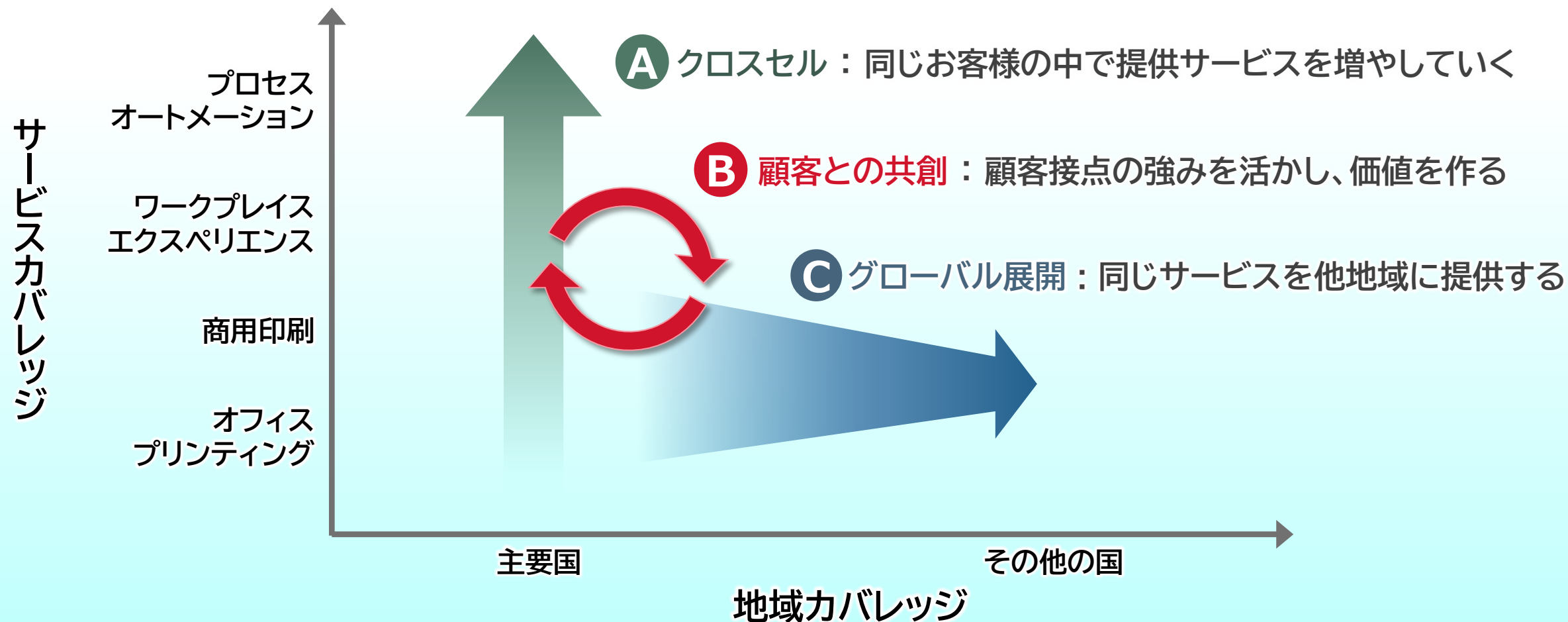


主要戦略 高収益なサービスポートフォリオ・共通モジュール拡大とガバナンスの強化

ワークプレイスサービスの成長と収益性向上(GMA)

RICOH
imagine. change.

グローバルに事業展開をするGMAのお客様に、リコーの競争優位性を発揮する





ワークプレイスサービスの成長と収益性向上(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

企業内に眠る膨大なドキュメント(暗黙知)を、“企業固有の価値”に変換
仕事の現場で、AI活用を実務に落とし込むところまで伴走する “使える・使いこなせるAI”

活かされるリコーの強み

技術的な強み

- 企業内に蓄積されたドキュメントの高精度な読み解き
- 自社デバイスやソフトウェアで紙ドキュメントを電子データ化

実装の強み

- “仕事の現場”へAIを最適化し、顧客の課題解決を支援
 - ・ 業務を熟知し、AI/ITの専門性を持つスタッフがAIを最適配置



オフィスプリンティング市場における利益の保持

ETRIAによるシナジー創出でオフィスプリンティングでの収益性を守る

2026

2027

2030

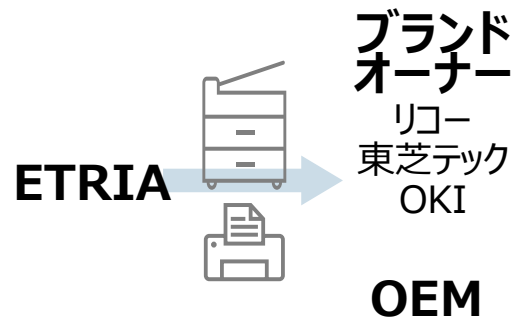
● **本体開発** ▲ OKI向けトナー **自社開発・量産**開始

▲ 開発期間**30%**低減 ▲ **LED方式**のラインアップ化

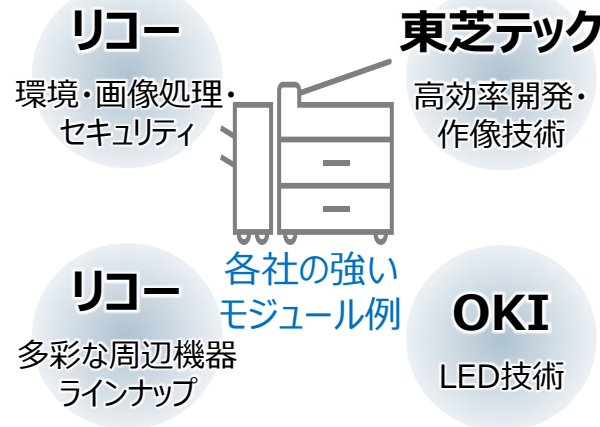
開発・生産のシナジー

既存資産の有効活用

既存エンジンを徹底活用し
各ブランドで展開



強いモジュールの組み合わせ



ゼロベースの新規エンジン

統合エンジン+個社コントローラ
+ソリューション



● **循環型製品開発**



インクジェット印刷 ペロブスカイト太陽電池

インクジェット技術で次世代型太陽電池の
製造プロセスを高効率化



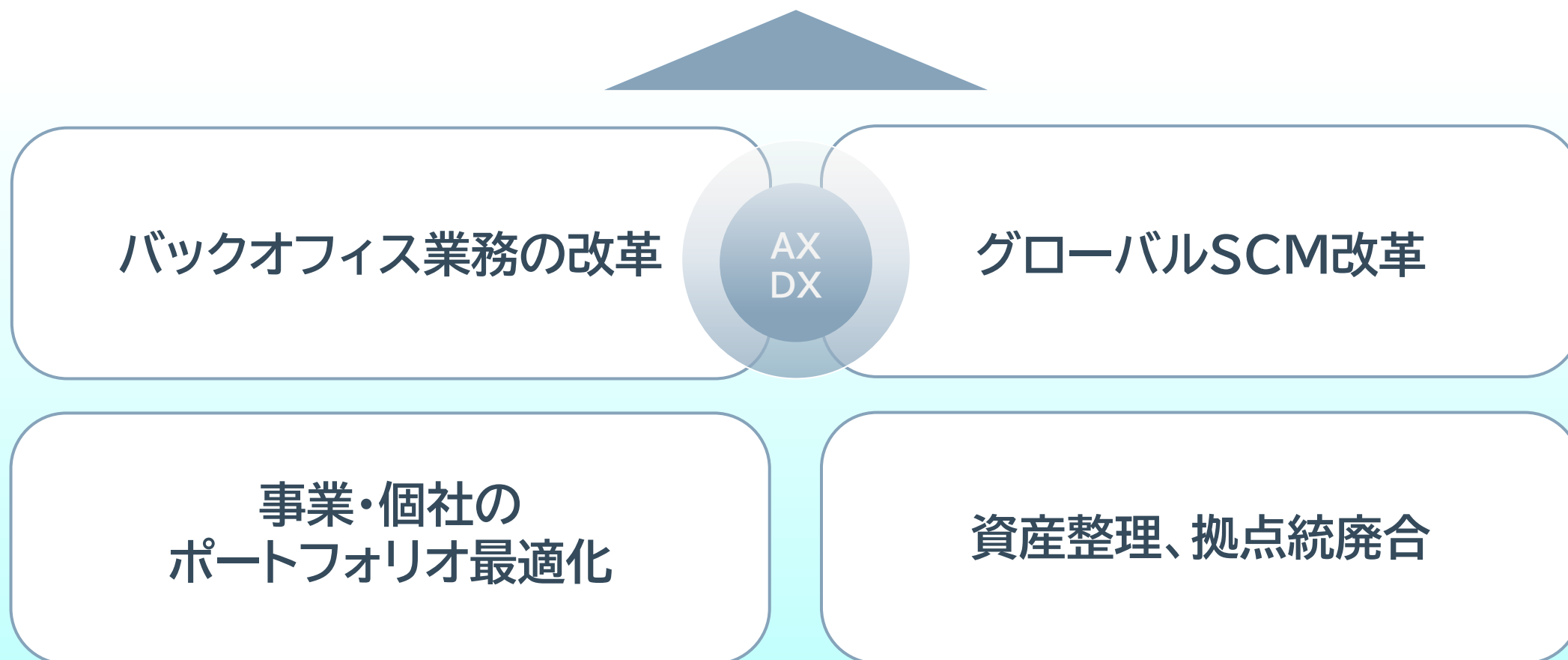
- 東京都との実証事業を開始（25年8月）
- NEDO※のグリーンイノベーション基金に採択（25年9月）
- 日本ペロブスカイト太陽電池普及促進協議会の設立に参画（26年5月）

※ NEDO＝国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構



経費構造改革とアセットライト化の取り組み

400億円以上の経費効果＋資産圧縮効果





実行力の強化に向けて

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

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



主要戦略 人材ポートフォリオの最適化と個の能力の最大限発揮

人的資本戦略による事業成長の加速

RICOH
imagine. change.

カルチャーの変革、人材の活性化を進め、事業成長を加速する

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イパビリティ獲得と
人材ポートフォリオ最適化

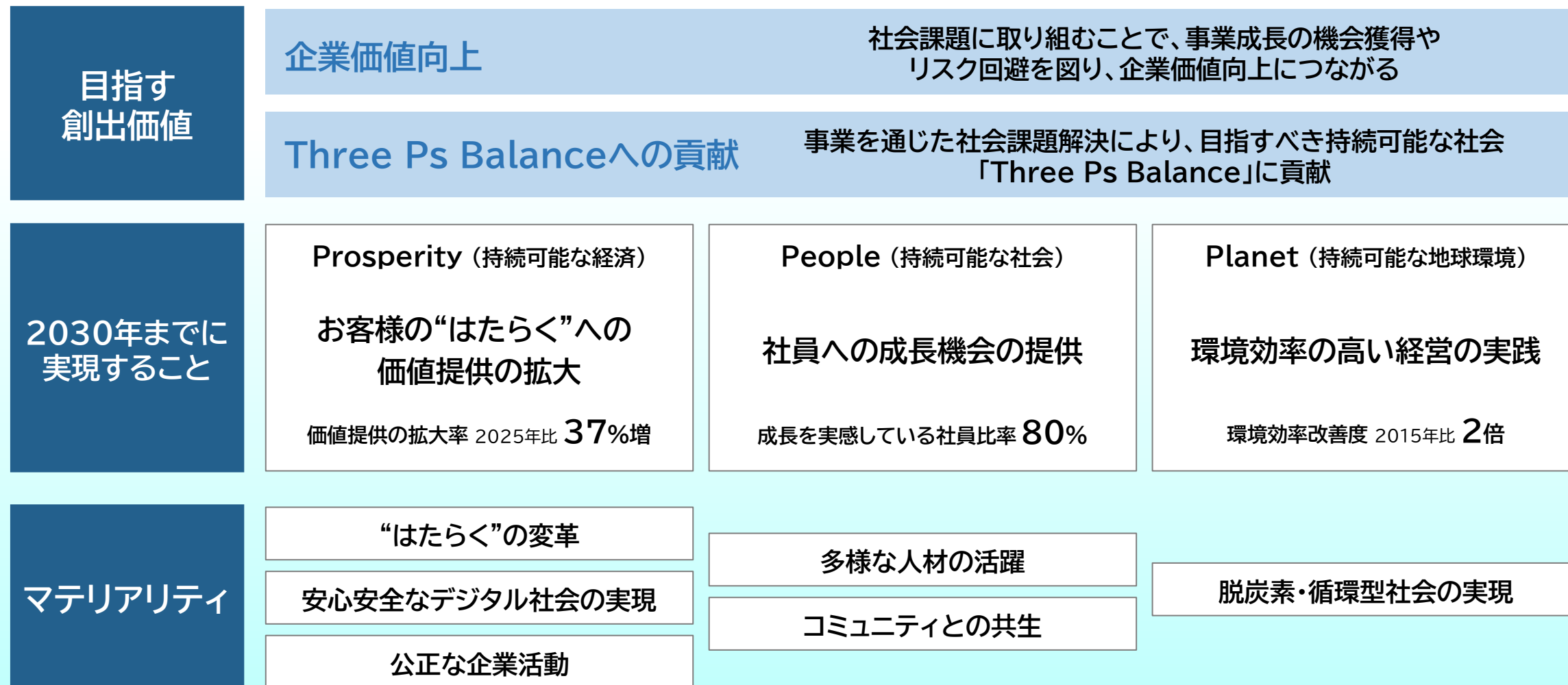
グローバル人材の活用、採用・M&Aによる獲得、
リスキリング(デジタル人材、AI人材の育成)等

個人の能力を最大限に発揮させる
人的資本施策

リコー式ジョブ型人事制度の進化、
トータルリワード戦略

WINNING SPIRIT = 失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る
(リコーウェイ 7つの価値観の一つ)

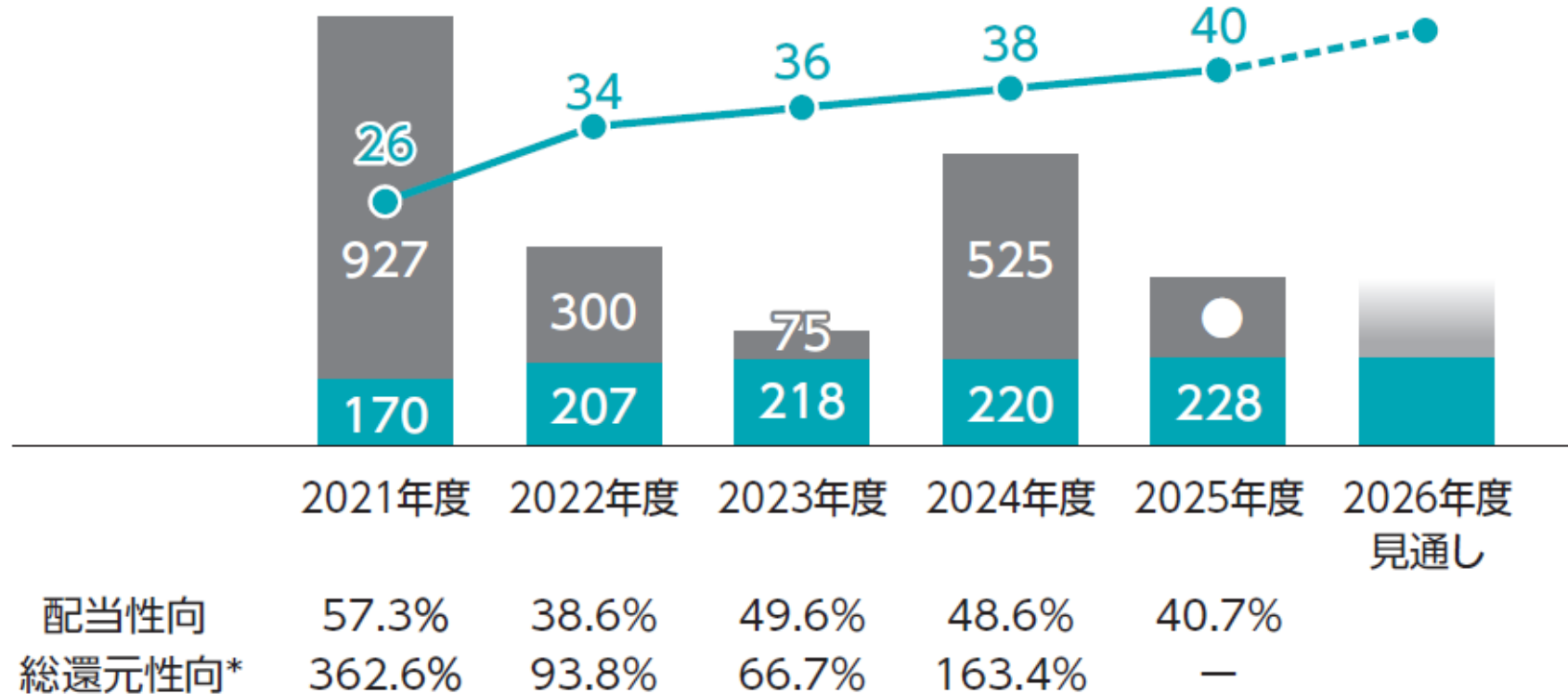
持続可能な社会「Three Ps Balance」への貢献と企業価値向上を目指す



株主還元方針

総還元性向50%の方針は堅持、継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上

■配当金(億円) ■追加還元策(億円) ●1株当たり配当(円)



還元方針

総還元性向の目安50%

配当

配当利回りを勘案した継続的な増配を目指す

追加還元策

最適資本構成をベースに経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら機動的かつ適切なタイミングで実施



最後に

RICOH
imagine. change.