「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

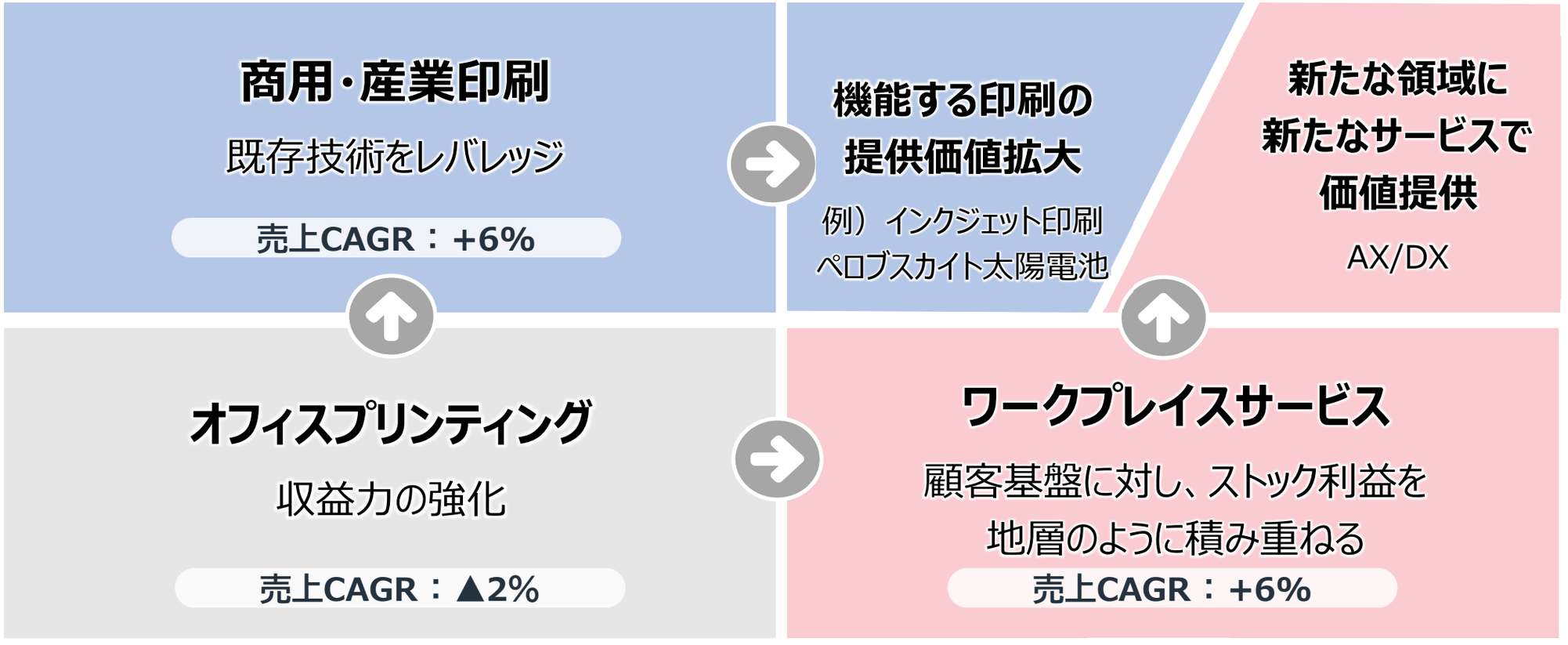
© Ricoh

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

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

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**

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

	上期進捗
MIF	**下落率** **＋1%改善** （上期 対前年）
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

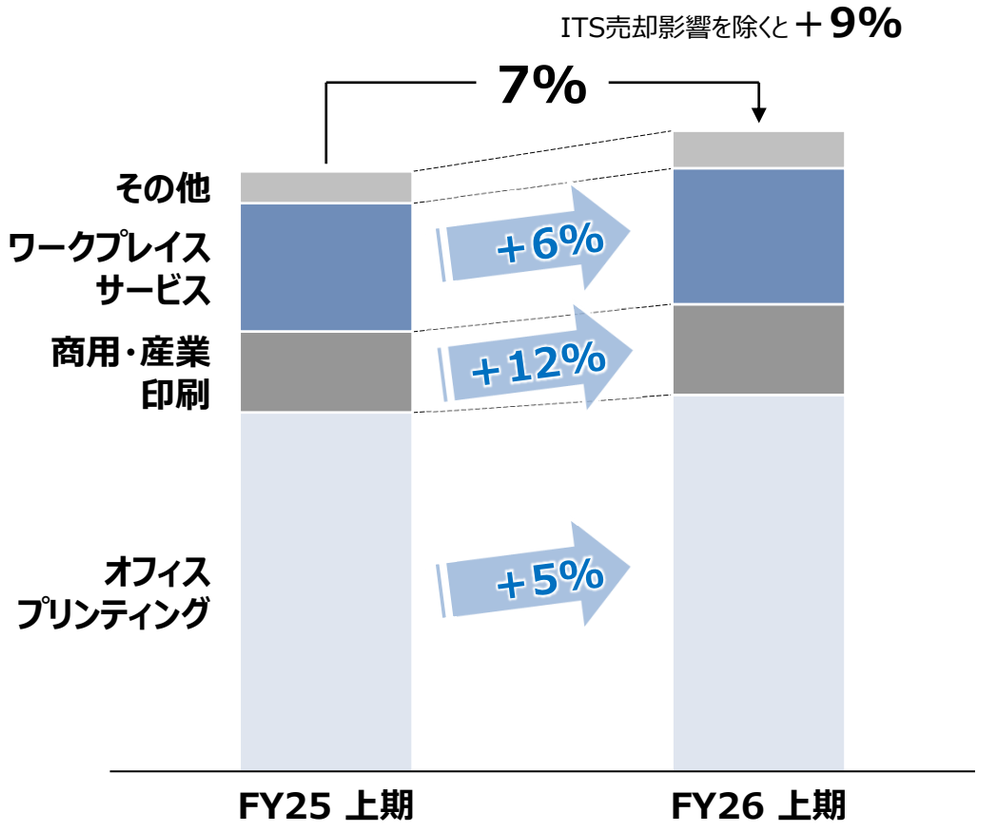
[*1] 当社調べ
[*2] Managed Print Service

© Ricoh

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

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

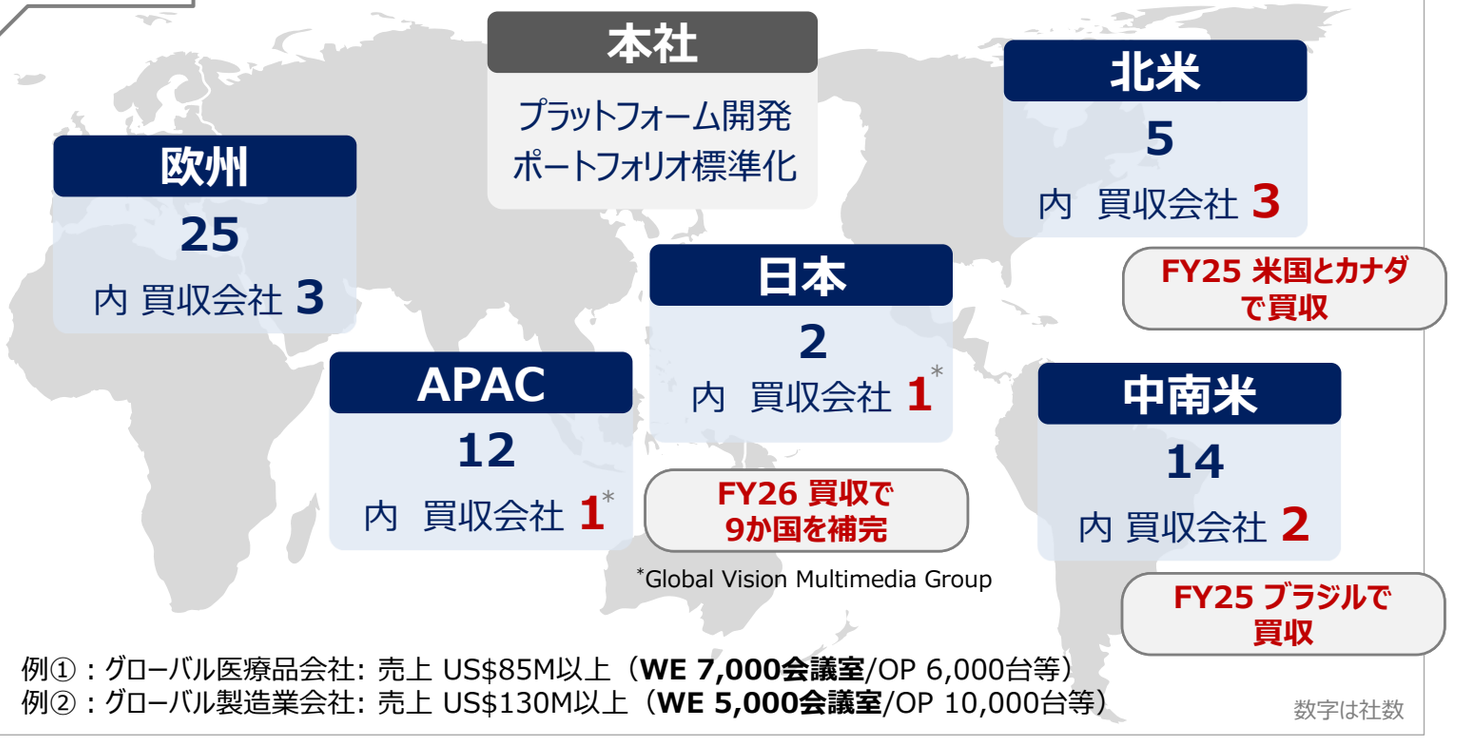
勝ちスジ	グローバルでの均質なマネージドプリントサービス導入による信頼
機会	新規顧客獲得と既存顧客のShare of Wallet拡大
施策①	世界均一サービス能力と共通オファリング ● マネージドプリントサービス (MPS) ● **AVマネージドサービス** ● デジタルワークフロー
施策②	買収も活用した**グローバルカバレッジ**拡大 → クロスセルと地域拠点深耕

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



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

リコーの将来を創る取り組み（AX/DX）

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

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

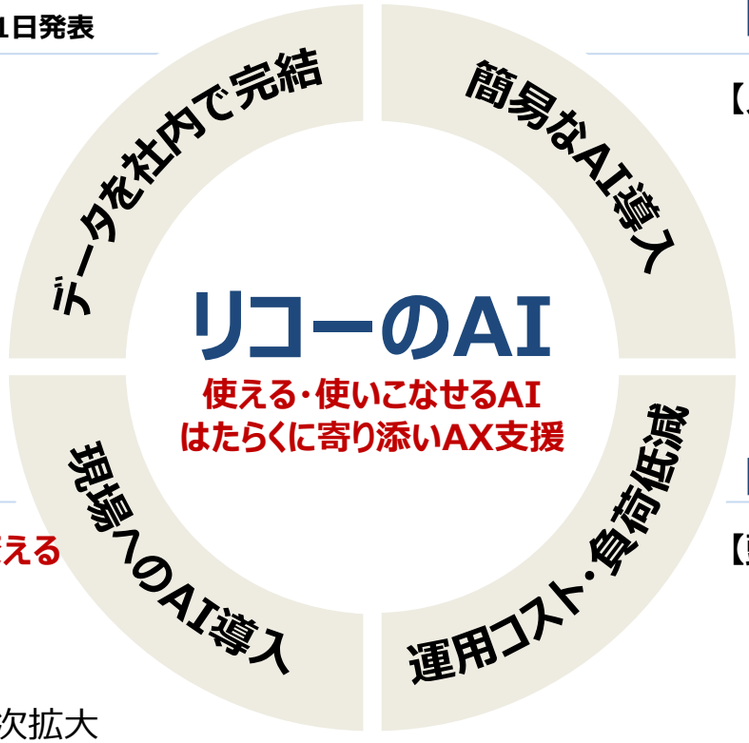
- 機密情報を社外に出さずに活用
- レンタルで初期投資を抑え、短期導入を実現
- リコー製LLM・Dify設定済、MoE型も順次搭載

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



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

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

リコーの将来を創る取り組み（技術のレバレッジ）

「機能する印刷」事業化の柱となる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量産に向け生産体制構築
～経済産業省のGXサプライチェーン構築支援事業に採択～

リコーのペロブスカイト太陽電池

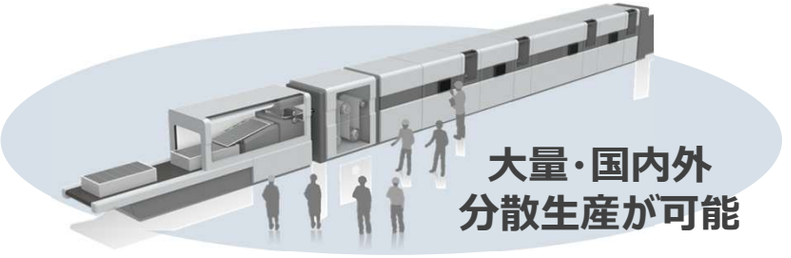
薄い　軽い　曲がる

▼ペロブスカイト太陽電池



インクジェット技術の活用により
生産設備を小型化／簡易化

▼生産装置イメージ



全機能層をインクジェット形成し効率的な製造を実現

- ヘッド技術　多様な材料を精密に吐出
- インク・材料技術　機能と吐出性能を両立
- システム技術　搬送・制御を統合し安定生産

材料やエネルギーのロスを削減し生産性を向上

社会実装に向けたロードマップ

研究開発	技術開発・実証	量産体制構築	社会実装・事業化
複合機開発で培った技術・知見をフル活用	25年NEDO グリーンイノベーション基金を梃に開発加速	**26年GXサプライチェーン構築支援事業に採択**され量産体制構築へ リコーインダストリー株式会社 東北事業所	30年までに年間数百メガワット**将来はギガワット規模の生産を見据える**

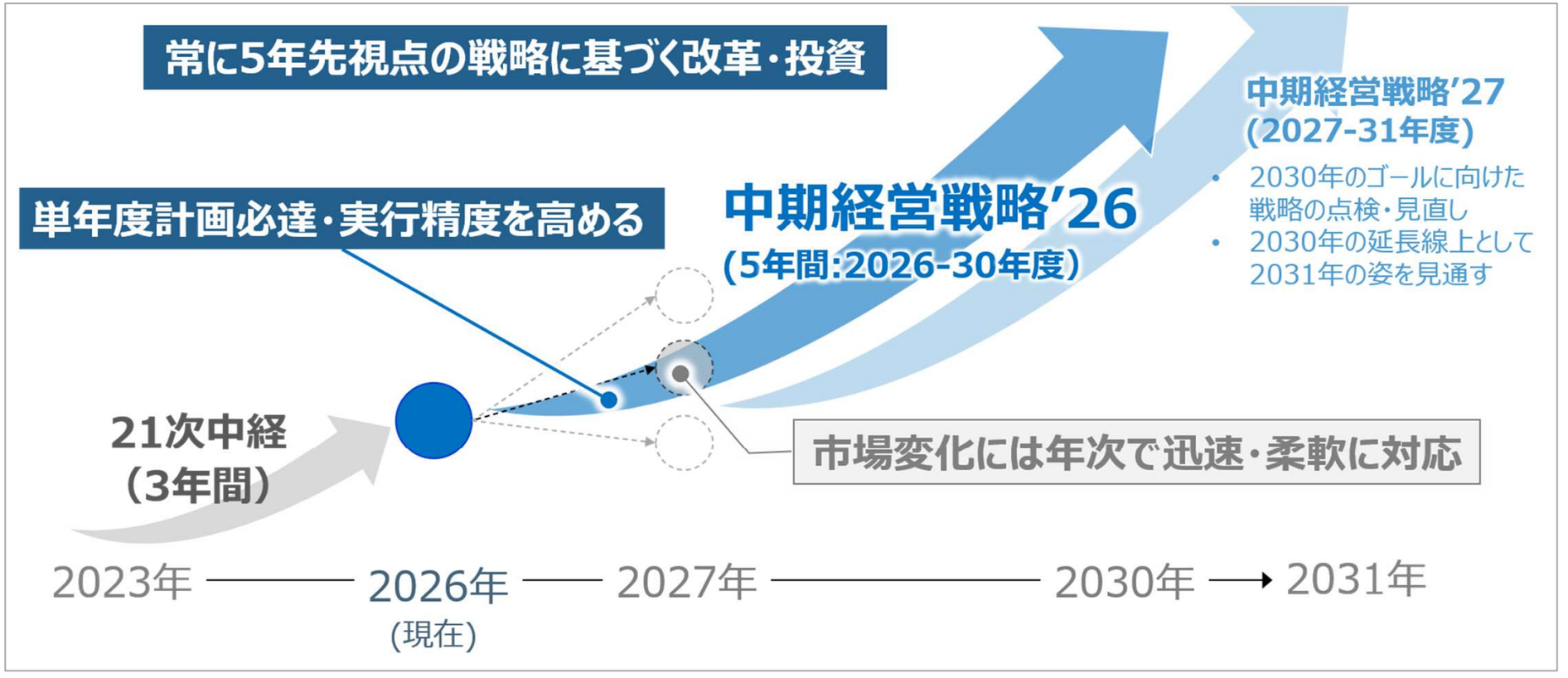
© Ricoh

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

2026年3月25日
中期経営戦略’26発表資料より



© Ricoh

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

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

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.