リコーグループ
統合報告書
2026

RICOH
imagine. change.

リコーグループ統合報告書 2026について

投資家をはじめとするステークホルダーの皆様から昨年度版に寄せられたご意見や、日々のエンゲージメント活動で得られた示唆を踏まえ、中期経営戦略'26の初年度として、主に以下の点で改善・充実化を図りました。

1 中期経営戦略'26で目指す姿と、その実現に向けた成長ストーリーの具体化

2 ROE10%超の実現に向けた実行力強化と、事業・機能戦略のKPIや実例による明確化

これらを踏まえ、本統合報告書のポイントを以下の3つとしました。

中期経営戦略'26の成長ストーリーと経営の実行力強化

CEOメッセージ、CSOメッセージおよびCFOインタビューでは、中期経営戦略'26（中経'26）で目指す姿とその実現に向けた成長ストーリー、経営としてのコミットメントを示しています。また、ROE10%超の達成に向けて、価値創出と、実行力強化の取り組みを紹介しています。

ROE10%超の達成に向けた地域別・事業戦略と重点施策

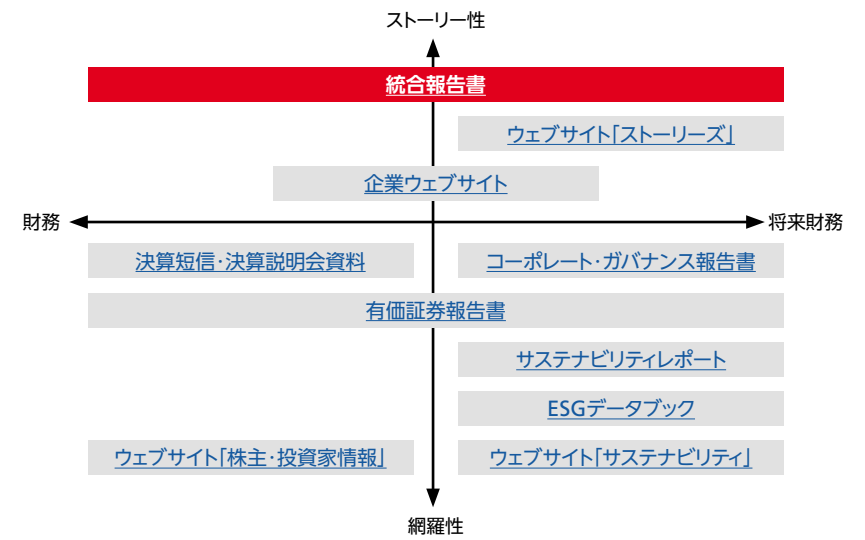
中経'26で導入したマトリックス体制に基づき、地域別戦略・事業戦略の課題認識と重点施策を一貫したストーリーで説明しています。また、中長期の成長とストック利益の拡大につながる仕組みを、価値創造プロセスおよびビジネスモデルで解説しています。

持続的な企業価値向上を支える人的資本とガバナンス

人的資本戦略では、中経'26の実行を支える経営基盤として、人材の育成・活躍に向けた取り組みを紹介しています。また、社外取締役対談では、第21次中期経営戦略の振り返りを踏まえた課題認識と、中経'26における取締役会の役割を示しています。資本市場との対話を通じて得た示唆を経営に反映するとともに、KPIに基づくモニタリングや戦略の検証を通じて、執行の実行力向上をどのように後押ししていくのかについても紹介しています。さらに、戦略実行と企業価値向上を担う執行体制やインセンティブ制度改革に対する社外取締役の関与についても説明しています。

情報開示体系

リコーグループでは中期経営戦略の成長ストーリーを軸に、統合報告書で中長期の企業価値向上ストーリーを、有価証券報告書で財務状況やリスクなどの重要な事実情報を、サステナビリティレポートでESGの戦略・取り組み・実績を開示しています。より詳細かつタイムリーな情報として、各種ウェブサイトもあわせてご活用ください。



詳細は、リコーを知るための開示情報ガイドをご参照ください。

真正性表明

私は開示委員会委員長として、本報告書が各部署の緊密な連携と、役員会議などでの経営陣による議論および開示委員会での確認・承認を経た正当なプロセスで作成され、リコーグループの状況を適正に表していることを表明します。本報告書が、幅広いステークホルダーの皆様にとって、リコーグループの持続的成長と持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。

取締役 コーポレート専務執行役員 CFO　川口 俊

目次

03 価値創造の原点

03 企業理念「リコーウェイ」
04 数字で見るリコー
05 沿革
07 事業概要

08 経営戦略と価値創造ストーリー

09 CEOメッセージ
16 21次中期経営戦略振り返り
17 価値創造プロセス
18 価値創造プロセス解説
主要経営資本／ビジネスモデル
19 中期経営戦略'26概要
24 マテリアリティとESG目標
27 CFOインタビュー
30 財務・資本戦略
34 CSOメッセージ

35 事業戦略と成長ドライバー

36 インテグレーションマーケティング戦略
38 地域別戦略
38 日本
39 欧州
40 北米
41 アジアパシフィック
42 中南米
43 事業別戦略
43 ソフトウェア
45 デジタルプロダクツ
47 グラフィックコミュニケーションズ
49 インダストリアルソリューションズ
51 AIサービス事業
52 技術・知財戦略／デジタル戦略

57 サステナビリティと経営基盤

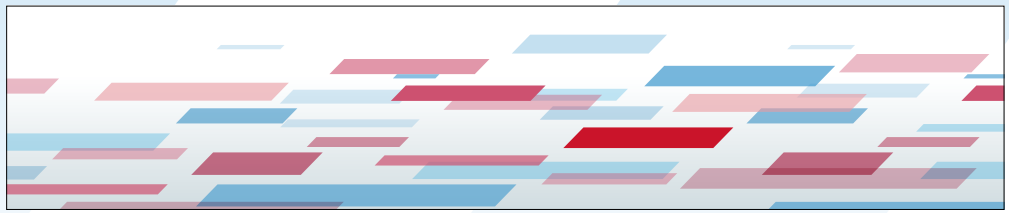
58 人的資本戦略
64 ESG戦略
66 環境
70 社会
72 コーポレート・ガバナンス
85 リスクマネジメント
87 セキュリティ
89 社外取締役対談
―コーポレート・セクレタリーが訊く、中期経営戦略'26とガバナンス―
94 役員一覧

96 データ集

97 財務ハイライト
99 将来財務ハイライト
101 コミットメントと外部評価
102 編集方針、重大な組織の変化、第三者保証

※本文中の下線は、PDF版で設定しているリンクを示しています。

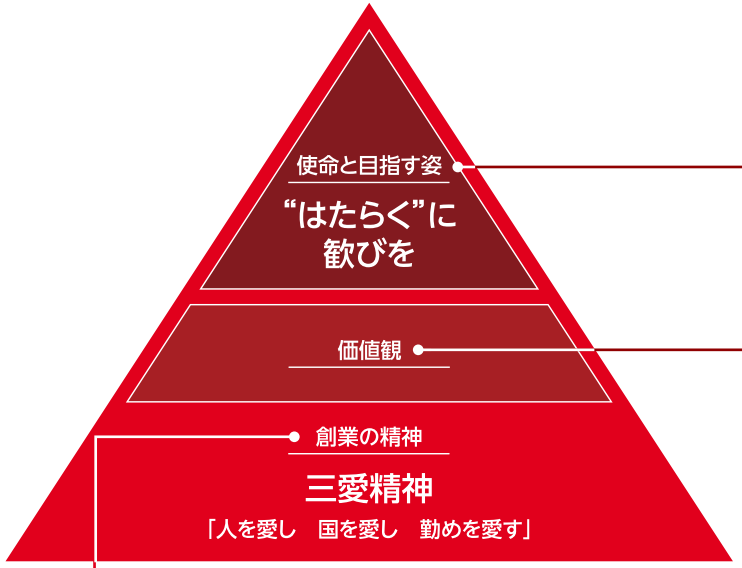
Cover Story



前進を象徴するスピード感のある平行四辺形をモチーフに、多様な要素が重なり合いながら未来へ向かって進む姿を表現しました。表紙全体に広がる図形の連なりは、中期経営戦略'26期間中にリコーグループが目指す成長と変革、そしてその先へ続く価値創造を表しています。
本デザインは中期経営戦略期間を通じた共通コンセプトとして、年度ごとの進展に合わせて姿を変えながら、成長の歩みを描いていきます。

企業理念「リコーウェイ」

リコーは1936年の創業以来、お客様に寄り添い、世の中の“はたらく”を支えてきました。
社員一人ひとりが自律的に働くことで、新たな価値を生み出し、その価値を通じお客様のはたらく歓びを支える。
お客様の歓びを感じることは社員の歓びとなり、さらなる価値創出の原動力となる。
そんな歓びの連鎖を拡げていくことで、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会への貢献を目指します。



使命と目指す姿

“はたらく”に歓びを

**“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、
人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。**

“はたらく”は、壁を乗り越えていく人に、かけがえのない歓びを与えてくれる。

“はたらく”に歓びを。
その原点は、1936 年の創業からリコーが受け継いできた三愛精神。

はたらく人を単純作業から解放し、充足感、達成感、自己実現の実感につながる、“はたらく”の変革をお届けしたい。
人、場所、ワークフローが自在につながり、はたらく人が、想いやアイデアを大切にし、伝え、人ならではの創造力を発揮する。

そして、変革の先に見据える未来は、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会。

リコーは、そんな未来の社会を想い描き、今を変えていきます。はたらく歓びを、生きる歓びへ、つないでいくために。

創業の精神

三愛精神

「人を愛し　国を愛し　勤めを愛す」

「三愛精神」は、1946年にリコーの創業者、市村清が提唱したもので、リコーでは創業の精神と位置付けています。
これは、事業・仕事を通じて、自分、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えで、リコーグループの全社員が、経営や仕事を行う上で原点となるものです。

創業者 市村 清
（1900年−1968年）

価値観

使命を果たし、目指す姿を実現するための社員の行動指針です。

CUSTOMER-CENTRIC	お客様の立場で考え、行動する
PASSION	何事も前向きに、情熱を持って取り組む
GEMBA	現場・現物・現実から学び改善する
INNOVATION	制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す
TEAMWORK	お互いを認め合い、すべての人と共創する
WINNING SPIRIT	失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る
ETHICS AND INTEGRITY	誠実に、正直に、責任を持って行動する

数字で見るリコー

※別途記載がない限り、2025年度もしくは2026年3月31日現在のデータに基づいて作成しています。

主要財務指標

連結売上高
2兆6,083億円

営業利益
907億円

ROE
5.1%

ROIC
4.0%

総還元性向
40.9%

市場ポジション

ガートナー
ドキュメントマネジメントの
マジック・クアドラントでDocuWareが
チャレンジャーの1社と評価[*1]
(2026年4月)

米 System Contractor News(SCN)
Top 50 Systems Integrators
2025ランキング(2025年12月)
4位[*2]

IDC
A3複合機グローバルマーケットシェア(2026年Q1)
16%　2位[*3]

IDC
レーザープロダクションプリンター(2026年3月)[*5]
高速インクジェット分野(2026年2月)[*6]
グローバルリーダーに選出

ハードコピー業界における
サステナビリティプログラムおよびサービス
(2026年6月)
グローバルリーダーに選出[*4]

ワークプレイスのインテグレーターに向けて

**ワークプレイスサービスの
ストック 売上総利益額**
前年度比+8%

**獲得顧客数
(GMA*)**
700社超

**リコーデジタルスキル
レベル2以上の人数(国内)**
6,811人

*GMA(Global Major Account):グローバルで事業を展開する大手のお客様

サステナビリティ指標

格付

**S&P
(スタンダード&プアーズ)**
長期 BBB

**R&I
(格付投資情報センター)**
長期 A+

人的資本

グループ従業員数
75,635人

女性管理職比率
グローバル 18.1%
日本 9.4%

環境

GHG削減
スコープ1, 2
65.4%減
スコープ3
42.6%減

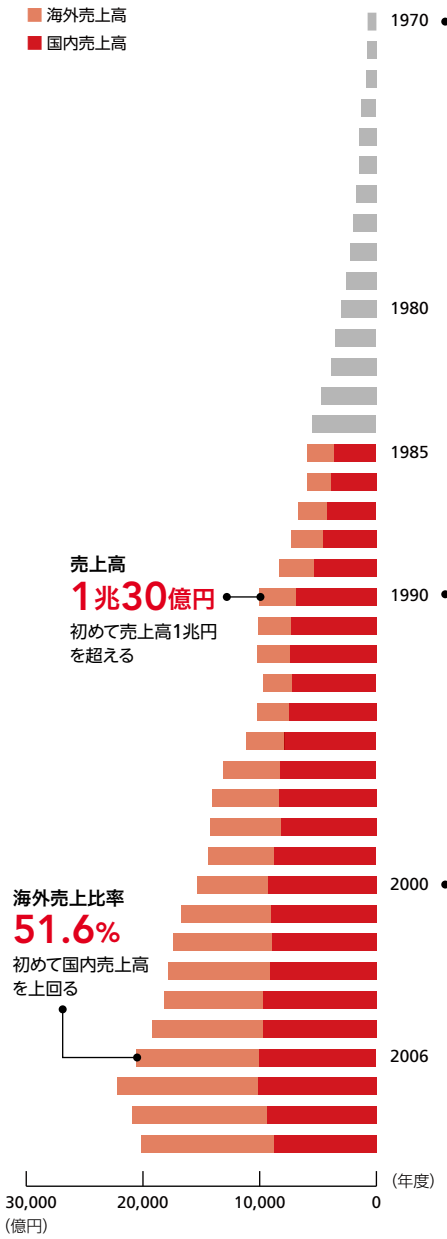
再生可能エネルギー比率
55.7%

*1 出典:Gartner®, Magic Quadrant™ for Document Management, Tim Nelms et al., April 28, 2026.
GARTNERおよびMAGIC QUADRANTは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.
Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティングまたはその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。
Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。本書に記載するGartnerのコンテント(以下「Gartnerコンテント」)は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc.(以下「Gartner」)が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテントの内容はいずれも、そのコンテントが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテントに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。
*2 出典:System Contractor News https://www.avnetwork.com/news/scn-top-50-systems-integrators-2025
*3 出典:IDC's WW Quarterly HCP Tracker, 2026Q1, Color Laser MFP/SF DC, A3Only, Speed Range A4:excl 91+ppm Share by Company Year:2025
*4 出典:IDC MarketScape: Worldwide Sustainability Programs and Services Hardcopy 2026 Vendor Assessment, IDC #US54139426, 2026年6月
*5 出典:IDC MarketScape: Worldwide Laser Production Printers 2026 Vendor Assessment, #EUR154121926, 2026年3月
*6 出典:IDC MarketScape: Worldwide High-Speed Inkjet 2025 Vendor Assessment, IDC #US52990625, 2025年12月

沿革

“はたらく”に寄り添い続けた90年

90th ANNIVERSARY



売上高
1兆30億円
初めて売上高1兆円を超える

海外売上比率
51.6%
初めて国内売上高を上回る

1936 感光紙の製造・販売を手がける理研感光紙株式会社として市村清が創業

1946 三愛精神を提唱

1950 事務機器分野への進出

1955年、事務機器分野に進出
事務作業の合理化に革命をもたらす

1970 OAを提唱

1977年には業界で初めて「OA(オフィス・オートメーション)」を提唱

国内を中心にオフィスプリンティングのアフター収益モデルを確立

1990 デジタル化の推進と、グローバルな販路拡大

アナログ複写機からデジタル複合機への移行
ネットワーク化やカラー化も推進
欧米での販路買収により直売体制を強化し、
グローバルな販売・サポート体制を拡充

国内で成功したビジネスモデルを販路買収により海外に展開

2000 サービス事業の拡大

ITサービスや各種デバイスの提供により
ワークスタイル変革を支援

サービスプロバイダーの買収などにより、グローバルでサービスを提供

リコーは1977年にOA（オフィス・オートメーション）を提唱し、その後もデジタルの活用やサービスの提供を通じて、お客様の業務効率化や生産性向上に貢献。価値の提供地域もグローバルに拡大しました。

1955年
リコピー101
卓上型ジアゾ湿式複写機

1965年
リコピーBS-1
「なんでもコピー」の湿式EF(電子写真)複写機

世の中の働き方の変化

- 「手書き」から「ワードプロセッサー」へ

1973年
リファクス600S
世界初の一般事務用高速デジタルファクシミリ

1975年
ニューリコピーDT1200
普通紙コピーの流れをつくったベストセラー機

- PCが一人一台へ

1996年
imagio MF200
コンパクトで低価格なデジタル複合機

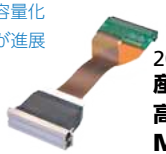
2003年
IPSiO G707
オフィス向けジェルジェット(インクジェット)プリンター

- カラーコンテンツが増加
- インターネット利用が拡大

2008年
RICOH Pro C900
商用印刷向けデジタルカラー印刷機
カラーPOD市場に本格参入
*POD(Print On Demand):必要な部数だけを必要なときに印刷するオンデマンド印刷

2011年
ビジュアルコミュニケーション事業に参入

- 通信高速化・大容量化
- ペーパーレス化が進展

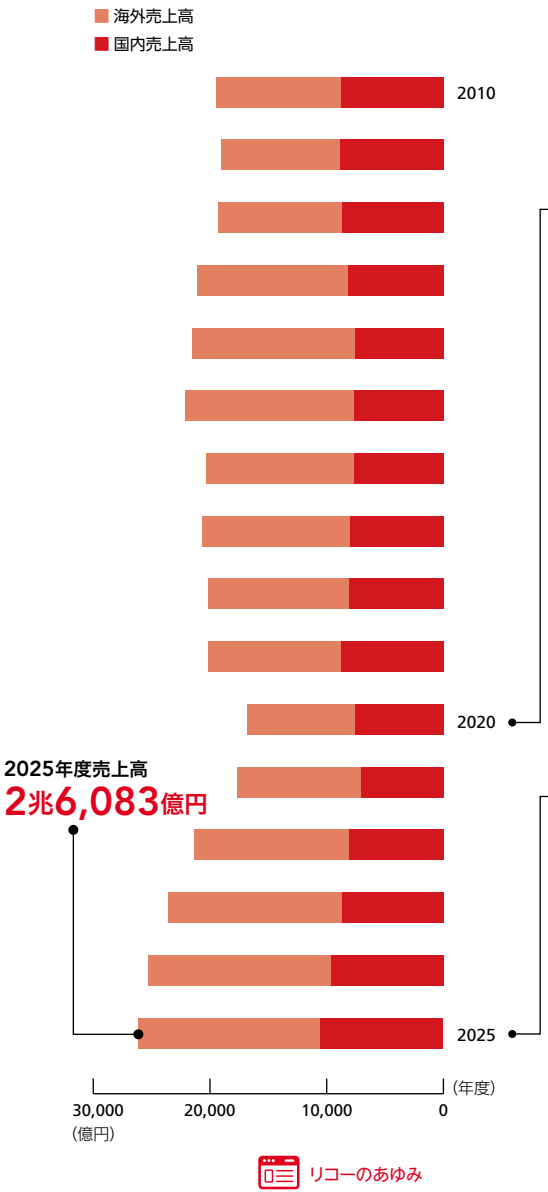


2012年
産業用途向け高精細インクジェットヘッド MHシリーズ

2013年
RICOH THETA
全天球(360度)カメラ

価値創造の原点

沿革



2020

ワークプレイスでの多様な働き方を支援するDXをグローバルで推進

デジタルサービスの会社へ

デジタルツールの活用・業務プロセスの改善などを通じた組織の生産性向上やコラボレーションの活性化により
お客様の創造力発揮を支援
M&Aを通じ、デジタルサービスのケイパビリティを
グローバルで獲得

2026

ワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーターへ

お客様への深い理解に基づき、
自社・他社の製品・サービスやソフトウェアを組み合わせ、
お客様の競争優位と差別化の実現に貢献

“はたらく”に歓びを

リコーは変化し続けるお客様の“はたらく”に寄り添い、はたらく人の創造力の発揮を支援するとともに、地域に密着してお客様と価値を共創するインテグレーターを目指します。

プリンティング

複合機などのオフィスプリンティングや商用・産業印刷

2022年
PFU参画(日本)
スキャナーや組み込み用コンピュータなどのハードウェア、セキュリティや文章管理などのソフトウェアやサービス、ITインフラ構築など

- リモートワークの普及
- DXの加速

2023年
「再生材使用率50%」最先端環境性能を搭載した
A3カラー複合機を発売

- AIがあらゆる領域に浸透

2023年
B2サイズ対応の枚葉インクジェット・プリンティング・システム
「RICOH Pro Z75」を発売

2024年
東芝テックとの合弁会社エトリアが発足

2025年
エトリアに沖電気工業が参画、新生エトリアとしてスタート

WE
ワークプレイスエクスペリエンス

ワークプレイスの構築運用に加え、創造力を発揮する空間、サービスを提供

2017年
RICOH Spaces提供開始(英国)
場所にとらわれない円滑なコミュニケーションと質の高いコラボレーションを実現し、最適な働く環境を提供するサービス。米国・日本にも展開

2020年
DataVision参画(ドイツ)

2022年
Pure AV参画(英国)

2022年
AVC参画(デンマーク)

2022年
Cenero参画(米国)
マネージドAV(Audio Visual)サービスプラットフォームの提供

2023年
Videocorp参画(チリ・ペルー)

2026年
リコージャパン「RICOH AVマネージドサービス」提供(日本)

2026年
Global Vision Multimedia Group参画(シンガポール)

PA
プロセスオートメーション

ビジネスプロセスの自動化により生産性向上、競争優位性を強化するサービスを提供

2019年
DocuWare参画(ドイツ)
ドキュメント管理やワークフローの自動化を支援するクラウド型・オンプレミス型CSP(Contents Service Platform)を開発・販売。全世界に展開

2021年
自然言語処理AIを活用した
「仕事のAI」を提供開始(日本)

2022年
サイボウズに出資(日本)

2022年
Axon Ivy参画(スイス)
業務プロセスの自動化を支援するプラットフォームやアプリケーションの開発・販売

2023年
DocuWareにDocuScanが参画(ドイツ)

2023年
DocuWareにnatif.aiが参画(ドイツ)
ドキュメントの自動化・分類のプラットフォームの提供、高性能AIモデルやOCR技術の自社開発など

2026年
生成AI活用を支援する**「RICOH オンプレLLMスターターキット」**が「2025年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞」を受賞(日本)

事業概要

働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会を目指し、お客様の“はたらく”に寄り添った製品・サービスを提供しています。

ワークプレイスサービス

ITサービス・プロセスオートメーション・
ワークプレイスエクスペリエンス 他

提供価値

**業務プロセス最適化とAI活用、
働く空間・コラボレーション環境提供で
はたらく人の創造力発揮を支援**

ワークプレイスエクスペリエンス（WE）
RICOH Spaces
はたらく人のパフォーマンス発揮を支援する
空間マネジメントプラットフォーム

人中心のイノベーション、
RICOH Spaces誕生の舞台裏に迫る

プロセスオートメーション（PA）
DocuWare
企業の文書管理と業務プロセスの効率化を支援する
クラウドベースのドキュメント管理・ワークフロー
自動化ソリューション

DocuWare×AIが実現する“はたらく”の未来、
デジタルの力で企業の業務プロセスをもっと
効率化

デジタルプロダクツ

オフィスプリンティング
（開発・生産・販売・OEM）・
スキャナ・電装ユニット 他

提供価値

**はたらく人をつなぐエッジデバイス
デジタルサービスを支えるモノづくり**

オフィスプリンティング
A3カラー複合機
アナログとデジタルをシームレスにつなぎ、
データ活用やAI活用を促進

グラフィック コミュニケーションズ

商用印刷・産業印刷・
インクジェット機能印刷

提供価値

**印刷現場ではたらく人の
課題解決**

インクジェット機能印刷
ペロブスカイト太陽電池
インクジェットで低コスト
生産し脱炭素社会の実
現に貢献

商用印刷
オフセット印刷からデ
ジタル印刷への転換
により印刷業務のDX
を進め、カーボンフッ
トプリントを削減

インダストリアル ソリューションズ

サーマル・
産業ソリューション

提供価値

**製造・物流・産業の現場で
はたらく人の課題解決**

サーマル
ラベルレスサーマル
食品などの包装材へ
サプライレスで可変印
字することで、資材削
減・生産性向上に貢献

その他

SmartVision・デジタルカメラ・
創薬支援など

提供価値

**社会課題解決に資する
新規事業創出**

SmartVision
RICOH360
あらゆる空間を360度
デジタル化し、ビジネス
を効率化

経営戦略と
価値創造ストーリー

リコーは、お客様の“はたらく”に寄り添い、グローバル随一のワークプレイスのインテグレーターを目指して進化を続けています。
本章では、CEO・CFO・CSOのメッセージをはじめ、21次中経の振り返りと中経’26の概要、マテリアリティとESG目標、価値創造プロセス、財務・資本戦略を通じて、目指す姿に向けた価値創造ストーリーを解説します。

CEOメッセージ

ワークプレイスにおける グローバル随一のインテグレーターへ

ストック利益の拡大とアセットライト化により 持続的な企業価値向上を実現

大山 晃
代表取締役 社長執行役員 CEO

第21次中期経営戦略では財務目標の達成には至らなかったものの、企業価値向上プロジェクトと事業ポートフォリオ変革を着実に進め、成長に向けた基盤を構築しました。今、その成果を収益性と資本効率向上へと結びつけるフェーズに入っています。中期経営戦略'26（中経'26）では、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ワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーターへと進化していきます。変革をやり切る強い意思のもと、収益構造の転換を加速し、ストック利益の拡大とアセットライト化を通じて資本効率を高めます。そしてROE10%超の目標を達成し、企業価値向上を実現します。

CEOメッセージ

第21次中期経営戦略の総括と反省

第21次中期経営戦略（21次中経）では、営業利益1,300億円、ROE9%という目標を掲げましたが、最終年度である2025年度の実績はそれぞれ907億円、5.1%にとどまりました。仮に、米国の関税政策や一過性要因の影響を除いたとしても、営業利益は1,062億円、ROEは7%水準であり、収益改善が十分進まなかったことは明らかです。目標を達成できなかったことについて、経営トップとして、重く受け止めています。

その要因の一つは、成長の柱として位置づけたオフィスサービス事業において、収益性向上のスピードが十分でなかったことです。21次中経期間中には、デジタル化やAIの進化を背景に拡大するお客様の働き方の変化のニーズを捉え、多くのサービス契約を獲得しました。しかしながら、オフィスサービス事業は、デバイスの導入や環境構築が先行し、その後のサービス提供を通じ、その対価としてストック収益を積み上げていくビジネスモデルです。収益が積み上がるには一定の時間を要するため、結果として、事業規模の拡大に対して収益性向上のペースが追いつかず、十分な収益創出には結びつきませんでした。また、オフィスプリンティング事業においても、市場縮小が進む中で複合機のマーケットシェアを低下させたことで、収益性の高いノンハードウェア領域の売上減少につながりました。市場シェアの維持・拡大や収益基盤の強化に向け、販売現場への支援や施策展開が十分ではなかったことも要因の一つです。

一方で、21次中経初年度には、将来に向けた抜本的な収益構造改革を実現するため「企業価値向上プロジェクト」を立ち上げ、コスト構造改革と事業の選択と集中を進めてきました。その結果、投資効率の低い事業の売却や終息、新規テーマの中止などにおいて着実な進展がありました。また、オフィスプリンティング事業では、市場縮小を見据えて合弁会社であるエトリアを設立し、参画企業と共に競争力強化に取り組みました。さらに、オフィスサービス事業を通じたアセットライト型ビジネスの拡大やストック利益の積み上げなど、将来の成長に向けた基盤整備も着実に進めてきました。

しかしながら、こうした取り組みを収益成長へと十分につなげられなかったことが、21次中経における大きな課題であったと考えています。これらの反省を踏まえ、中経'26では収益性と資本効率の向上にこだわり、実行のスピードを早めていきます。

中期経営戦略'26
5年先を見据えた戦略とROE10%への道筋

環境変化に対応するローリング方式への転換

2026年度にスタートした中経'26では、従来の3カ年計画から転換し、常に5年先を見据えながら毎年見直しを行うローリング方式を採用しました。現在の事業環境は変化のスピードが非常に速く、計画策定時の前提条件が短

1946 カメラの大衆化の先駆け、リコーフレックスを発売

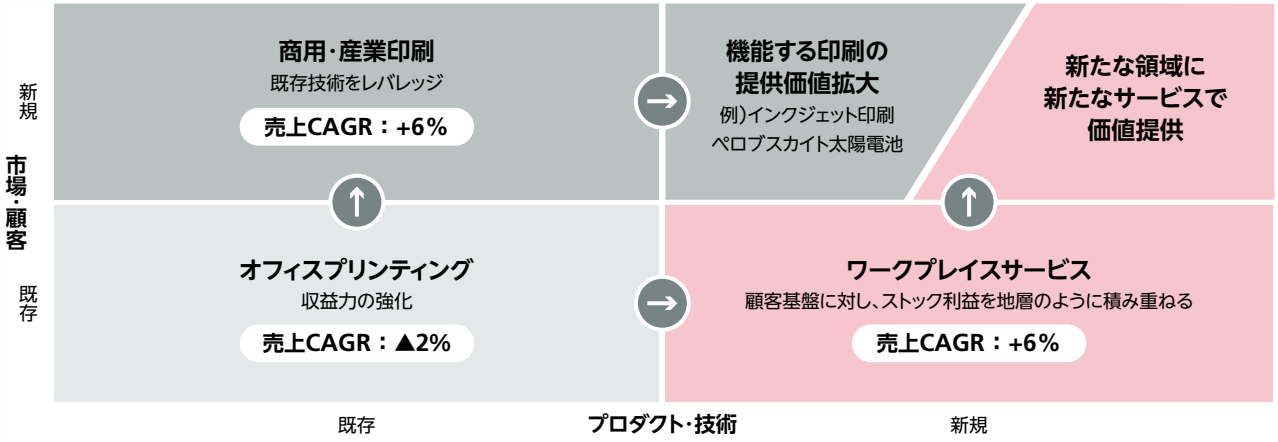
CEOメッセージ

期間で大きく変わることも珍しくありません。一方で、人材投資や事業基盤の強化、成長領域への投資は長期的な視点が必要です。5年という時間軸を持つことで、目指す姿から逆算するバックキャスティングの発想を取り入れやすくなります。

もちろん、ゴールポストを動かすつもりはありません。リコーの現在の株主資本コストは7.5～8.0%と認識しており、まずはこれを安定的に上回る収益性を実現し、その上で2030年度にROE10%以上を実現することを重要な経営目標として掲げています。ローリング方式は、環境変化を踏まえて戦略や施策の実効性を高めるための仕組みです。単年度の目標を確実に達成し、その積み重ねによりステークホルダーの皆様の信頼を取り戻していく考えです。

強みを活かした事業成長

中経'26で重視したのは、グループの経営資源を最大限に活かしながら、各事業の役割を明確化し、その強みを最大限に発揮することです。ワークプレイスサービス*を成長の中核とする方針に変わりはありません。一方で、収益基盤であるオフィスプリンティングの競争力維持と、商用・産業印刷の成長加速にも同時に取り組み、すべての事業で収益力を底上げしていく必要があります。具体的には、オフィスプリンティングで培ってきた顧客接点や顧客基盤を起点に、ワークプレイスサービスへのポートフォリオ転換を進めます。同時に、商用印刷や産業印刷では、リコーの技術基盤を活かして、新たな市場や顧客に対してビジネスを拡大します。既存の強みを成長ドライバーとして、効率的に収益力を強化することで、持続的な企業価値向上を実現します。



*26年度より開示セグメントを変更。オフィスサービス事業⇒ワークプレイスサービス分野（詳細は「株式会社リコー第126回定時株主総会招集ご通知」p.124参照）

企業価値向上に向けたエクイティストーリー

中経'26においても私たちが引き続き取り組むのは、ストック利益の拡大です。お客様にリコーグループの製品やサービスを継続的にご利用いただくことで得られるストック利益は、収益性の向上に加え、安定的なキャッシュ創出をもたらします。こうした安定収益が増えれば、より少ない資本で利益を生み出すことができる上、財務レバレッジの活用を含めた資本政策上の選択肢が広がるなど、経営のアセットライト化につながります。

その上で、中長期的な成長ドライバーと位置づけているのが、ワークプレイスサービスです。リコーは、お客様のワークプレイスにおいて、自社・他社を問わず多様な製品・サービス、ソフトウェア、さらにはAIなどの先進技術を組み合わせることで、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"を目指します。

CEOメッセージ

この領域には各地域に競合企業が存在しますが、国や地域をまたいで一貫した価値を提供できる企業は多くはなく、リコーグループの強みを発揮できる市場といえます。

グローバルな顧客基盤を有することから、各地域で蓄積した顧客課題解決の知見や成功事例、ソリューションを他の地域へ横展開できることも大きな強みです。ベストプラクティスの共有と展開を通じて、グローバル全体の競争力を高め、グループ全体の成長を加速していきます。加えて、サービスの共通化やプラットフォーム化を進めることで、規模の拡大を進めながら、収益性の向上にもつなげていきます。

そして、このインテグレーション型のサービス事業のもう一つの特徴は、アセットライトなビジネスモデルであることです。設備や在庫などの多くの資産を必要とせず、顧客課題の解決と継続的なサービス提供による価値創出が可能です。つまり、効率的にストック利益を生み出すことができるため、投下資本効率が改善し、ROIC向上につながります。さらに、サービス事業の拡大を通じて、資本構成の適正化や財務戦略の柔軟性向上にも寄与します。その結果、より高い資本効率を実現でき、それがROEの向上にもつながります。

このように、事業ポートフォリオ変革を通じて、「ストック利益の積み上げによる収益性向上」と「アセットライト化」を同時に進め、その先にある資本効率の改善を実現することが、私たちのエクイティストーリーの中核です。そして、オフィスプリンティング事業や商用・産業印刷事業も、それぞれの役割を担いながら、このエクイティストーリーに貢献します。

オフィスプリンティング事業については、成熟市場に適した競争戦略で、複合機の販売シェアを維持・拡大しながら、収益の安定化を図ります。現在、複合機に求められる価値は、印刷性能そのものだけでなく、セキュリティや環境対応などの領域へと広がっており、お客様の期待水準も一段と高まっています。一方で、市場の大きな成長が見込みにくい中、各社が単独で継続的な開発投資を行うことはますます難しくなっています。こうした環境認識のもと、私たちはエトリアを通じて東芝テックや沖電気工業と協働し、規模の経済を活かした競争力向上を進めています。部品の共通化や消耗品生産の統合に加え、高性能なエンジンの共同開発・供給を図ることで、開発効率の向上とコスト競争力強化を両立していきます。

中経'26では、3社の技術を結集した新エンジン搭載複合機の市場投入に向けて開発を進めています。複合機市場においてエトリアのエンジンシェア30%の獲得を目指すとともに、販売チャネルの最適化を通じてリコーブランドの顧客基盤の拡大にも取り組みます。市場縮小が続く環境にあっても、オフィスプリンティングを安定的な収益基盤として維持・強化し、2030年度には、プリンティング業界におけるリーディングポジションを確立したいと考えています。

商用・産業印刷事業については、既存事業として安定的な収益基盤を支えると同時に、インクジェット技術を核とした新たな成長領域への事業展開を加速していきます。例えば、次世代エネルギー分野として期待されるペロブスカイト太陽電池の製造では、発電材料をインクジェットヘッドから高精度に吐出することで高生産性と低コスト化を実現します。さらに、インクジェット技術の特徴を活かした高い意匠性の付与やサイズのカスタマイズも可能となるため、さまざまな応用展開ができると考えています。

このように、リコーグループのコア技術を活かした新たな事業領域への展開を推進することで、エネルギーや環境といった社会課題の解決にも貢献し、中長期的な企業価値向上を実現していきたいと考えています。

中経'26のポイント

ストック利益の拡大が収益性を押し上げる1年に

2026年度は、ストック利益の収益性をさらに向上させることを特に重視しています。その実現に向けて、各地域

CEOメッセージ

におけるインテグレーション領域の拡大を図ります。

また、世界的なAI関連需要の伸びに対しては、AI活用そのものに加え、前提となるデータ基盤の整備も含め、ソリューション展開を今後の成長ドライバーとして強化していきます。

中経'26の重点指標であるストック利益（売上総利益）については、今後5年間で15%以上の伸びを見込み、着実に積み上げていきます。これを管理するKPIとして主要サービスの契約数や、GMA*の売上成長を設定しているほか、社内ではROICツリーを用いてストック利益の内訳を細かくブレイクダウンし、月次でモニタリングしています。どの要素がどう動いているかを常に把握し、機動的に必要な手を打っていく運営を徹底していきます。

*GMA（Global Major Account）：グローバルで事業を展開する大手のお客様

継続的なコスト構造の見直し

21次中経で実施した「企業価値向上プロジェクト」では、一定の成果を上げることができました。しかしながら、コスト構造改革や事業ポートフォリオの最適化は事業環境の変化に応じ継続的に推進すべき重要課題です。2026年度以降も、DX*1やAX*2の活用によるバックオフィス改革を一段と加速するとともに、グローバルサプライチェーンの最適化を進めます。また、投下資本に対して十分な収益を生み出せていない領域については、引き続き整理·再編を迅速に判断していきます。中経'26では、こうした取り組みを通じて400億円以上のコスト削減効果と資産圧縮効果を見込んでいます。

*1 DX（Digital Transformation）：企業がデータとデジタル技術を活用して、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化·風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
*2 AX（AI Transformation）：企業がAIの活用によって、製品やサービス、ビジネスモデル、業務プロセスなどを変革し、競争上の優位性を確立すること

インテグレーターとしての能力強化

持続的成長の実現に向けた事業ポートフォリオの転換をさらに加速するため、中経'26では、総額約3,500億円の成長投資枠を設定し、そのうち約2,500億円を成長領域のM&Aに充当する計画です。M&Aの目的は明確です。戦略上のミッシングピースを補完し、競争力を強化することにあり、規模拡大のみを目的としたM&Aは行いません。

投資判断においては、案件ごとにリスクと期待リターンを精査し、戦略適合性と経済性の双方の観点から厳格に評価します。買収後も継続的にモニタリングし、当初想定した成果の創出が難しいと判断した場合には、迅速に対応策を実施します。投資·撤退の両面で機動的に判断し、実行することが、企業価値向上につながると考えています。

実行力強化のための組織体制

「地域の販売サービス会社」×「事業」による顧客価値の最大化

戦略の実行力を強化するため、2026年度から組織体制を再編し、事業と、各地域の販売サービス会社を掛け合わせたマトリックス体制としています。地域の販売サービス会社はお客様との接点として事業を横断した“インテグ

CEOメッセージ

レーター”の役割を担います。各事業責任者が事業の競争力の最大化に責任を持つ一方で、地域の販売サービス会社の責任者は事業をまたがる横断的なインテグレーションにより、それぞれの地域での顧客接点の強化を担います。この2つの軸を掛け合わせることで、お客様への提供価値を高めていきます。地域の販売サービス会社がこうした役割をより迅速かつ柔軟に果たせるよう、CEO直轄の組織とし、各責任者は私に直接のアカウンタビリティを持つ体制としました。さらに、CSO・CMOを新たに設け、戦略やマーケティングをはじめとする全社横断機能の責任を明確にして、意思決定のスピードを加速します。また、各地域の顧客接点を起点とし、本社機能の知見やリソースも組み合わせることで、グローバルでの成長を図ります。あわせて開示セグメントについても、事業の実態と戦略がよりわかりやすく伝わる構成に見直しました。これにより、リコーグループの変革の進捗や将来の成長の方向性をより明確に示していきます。

Ricoh Polandでの社員との交流

人的資本の強化
WINNING SPIRITを組織の力に

人的資本は企業価値向上を支える最も重要な経営資本です。リコーグループにおいては、リコーウェイの7つの価値観の一つ「WINNING SPIRIT（失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る）」をいかに引き出すかが極めて重要だと考えています。そのためには、新たなスキルや能力を獲得するだけでは十分でなく、社員一人ひとりが力を存分に発揮し、挑戦できる環境を整えることが不可欠です。その基盤となるのが、「リコー式ジョブ型人事制度」の深化です。この制度を通じて、会社の戦略と社員一人ひとりの役割を一貫してつなぎ、役割・期待・処遇を明確にしていきます。社員が自律的に成長し、その成果が適切に評価に反映される仕組みを着実に機能させることが、組織力を高め、企業価値向上の原動力になると考えています。

また、持続的成長には多様性も欠かせません。ただし、多様な人材が存在するだけでは十分ではなく、その多様性がより良い意思決定や新たな価値創出につながっていることが重要です。私は欧州で長く仕事をしてきましたが、そこでは異なるバックグラウンドを持つメンバーが徹底的に議論を交わすことが当たり前でした。まとまりにくく見えても、複数の視点から議論を重ねることで論点が整理され、より合理的な結論へとたどり着きます。そして一度決まった方針には、全員が当事者意識をもってコミットします。このような経験から、私は多様な意見が反映されるプロセスの重要性を実感してきました。同質的な組織では

CEOメッセージ

同調圧力が生じやすく、イノベーションも生まれにくくなります。継続的にイノベーションを生み出せなければ成長できない時代だからこそ、多様性に加え、公平性や包摂性も備えたインクルーシブな企業文化を醸成していきます。一人ひとりが対等に意見を発信し互いに刺激し合える環境を構築することが、人材マネジメントの核心だと考えています。それらを通じて、社員エンゲージメントの向上に向けて、責任を持って取り組んでいきます。

ESGと事業成長の同軸化

リコーグループは、ESGと事業成長の同軸化を基本的な考え方としてきており、社会課題の解決への貢献が企業の成長と競争力向上につながると考えています。リコーグループが目指すのは、3Ps、すなわち、経済（Prosperity）、社会（People）、地球環境（Planet）において持続可能性が向上している状態を実現することです。私は、「社会課題を解決するのはイノベーションである」と考えています。リコーグループは、人がより創造的に働ける環境を提供することで、お客様の価値創造やイノベーションを支えていきます。そして、それがお客様だけでなく、社会課題の解決につながる――この循環を生み出すことが、私たちが目指す、ESGと事業成長の同軸化です。

その根底にあるのは、創業の精神「三愛精神」です。「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という考え方のもと、私たちはすべてのステークホルダーを大切にし、社会に価値を提供し続けてきました。一部のステークホルダーの犠牲をもとにした成長は持続しません。社員、お客様、パートナー、地域社会を含むすべてのステークホルダーと共に価値を創造していくことが、持続的な成長の前提です。

これら3つのPそれぞれに具体的な目標を設定し、2030年に向けて、社会価値と経済価値の双方の向上に取り組みます。ESGと事業成長を同時に実現することで、企業価値の向上につなげていきます。

中経’26達成に向けたコミットメント

経営は「時間との戦い」です。株主・投資家の皆様が期待するスピードと、施策が成果として現れるまでの時間にギャップが生じており、このギャップをいかに縮めるかが重要な経営課題と捉えています。組織の士気や社員のモチベーションに影響しうるテーマについては、十分な議論を重ねながら慎重に進めつつも、全体戦略と整合し、合理性のある施策については躊躇なく実行していきます。

ステークホルダーの皆様からの信頼に応えるためには、最終的に結果で示すことが何より重要です。外部環境が著しく変化する中、その影響を最小限に抑えながら変化に機動的に対応し、成果につなげていくことが経営の責任であるとあらためて強く認識しています。

中経’26において、ROE10%以上の実現は、必ず達成すべき重要な経営目標です。その実現に向けて収益構造の転換、事業ポートフォリオ変革、資本効率向上の取り組みを着実に実行していきます。また、その覚悟を明確にするため、執行役員報酬をROEと連動する仕組みに見直すなど、実行力を高めるためのガバナンス改革を行いました。ROEが株主資本コストをどれだけ上回ったかを評価指標とすることで、経営陣が株主の皆様と同じ視点で企業価値向上に責任を持つ体制を整えています。

まずは2026年度の目標を確実に達成し、結果を通じて皆様の信頼にお応えするとともに、近い将来にROE10%を安定的に創出できるよう、企業価値向上に向けた歩みを着実に進めてまいります。引き続き、リコーグループへのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

21次中期経営戦略振り返り

第21次中期経営戦略（21次中経：2023年度から2025年度の3カ年）では、リコーグループの使命と目指す姿である「“はたらく”に歓びを」の実現に向け、はたらく人の創造力の発揮を支えるデジタルサービスの会社への変革を進めてきました。

財務目標として営業利益1,300億円、ROE9%を掲げましたが、最終年度である2025年度実績は米国関税政策の影響や一過性要因などもあり、営業利益907億円、ROEは5.1%となり、目標達成には至りませんでした。一方で、デジタルサービス領域の拡大や、21次中経期間に実施した企業価値向上プロジェクトの効果により収益性は改善し、20次中計と比較し、収益基盤の強化が進みました。

また、リコーグループは将来の財務成果につながる非財務指標を「将来財務」と位置付け、ESG目標を設定して活動しています。中経最終年度である2025年度には、人材、顧客基盤、デジタルサービスなどに関する4つの指標について、おおむね目標を達成し、中長期的な成長に向けた基盤を着実に構築しました。

財務目標

財務指標	2025年度目標	2025年度実績
ROE	9%超	5.1%
売上高（億円）	23,500	26,083
営業利益（億円）/率	1,300/5.5%	907/3.5%
ROIC	6.5%	4.0%

将来財務

将来財務指標	2025年度目標	2025年度実績
顧客からの評価（リコージャパン）	29%	32.4%
GHG*スコープ削減率（1・2/3）	50%/35%	65.4%/42.6%
デジタルスキル レベル2以上	4,000人	6,811人
女性管理職比率	20%	18.1%

*GHG（Green House Gas）：温室効果ガス

21次中期経営戦略マテリアリティとESG目標・実績

主なセグメント別の実績・課題

21次中経では、各セグメントにおけるストック利益の積み上げや新製品投入に加え、リコーデジタルプロダクツにおける合弁会社であるエトリアの設立などにより、収益基盤の強化を進め、全体としては20次中経最終年度の2022年度と比較して増益を達成しました。

一方で、オフィスプリンティングにおけるMIFマネジメントの不足、商用印刷市場の需要減速、ならびにオフィスサービスの収益力向上において想定からの遅れが見られました。加えて、米国関税政策や半導体メモリー部品の需給ひっ迫や調達価格の上昇など市場環境変化による外部要因も業績に影響しました。これらを踏まえ、今後はコスト構造改革のさらなる推進と成長領域への投資加速が重要課題であると認識しています。

セグメント	21次中経の振り返り	
	主な実績	残課題
リコーデジタルサービス	• オフィスプリンティング：SCMオペレーションの改善 • ストック利益の積み上げ • 増収増益の実現	• デジタルサービスの収益力向上のスピード不足
リコーデジタルプロダクツ	• エトリア設立、共通エンジン開発	• オフィスプリンティングへのフォーカス不足
リコーグラフィックコミュニケーションズ	• 商用印刷4機種の新規投入	• 外部要因による投資意欲減退
その他	• 企業価値向上プロジェクトの実行	• コスト構造改革のさらなる踏み込み

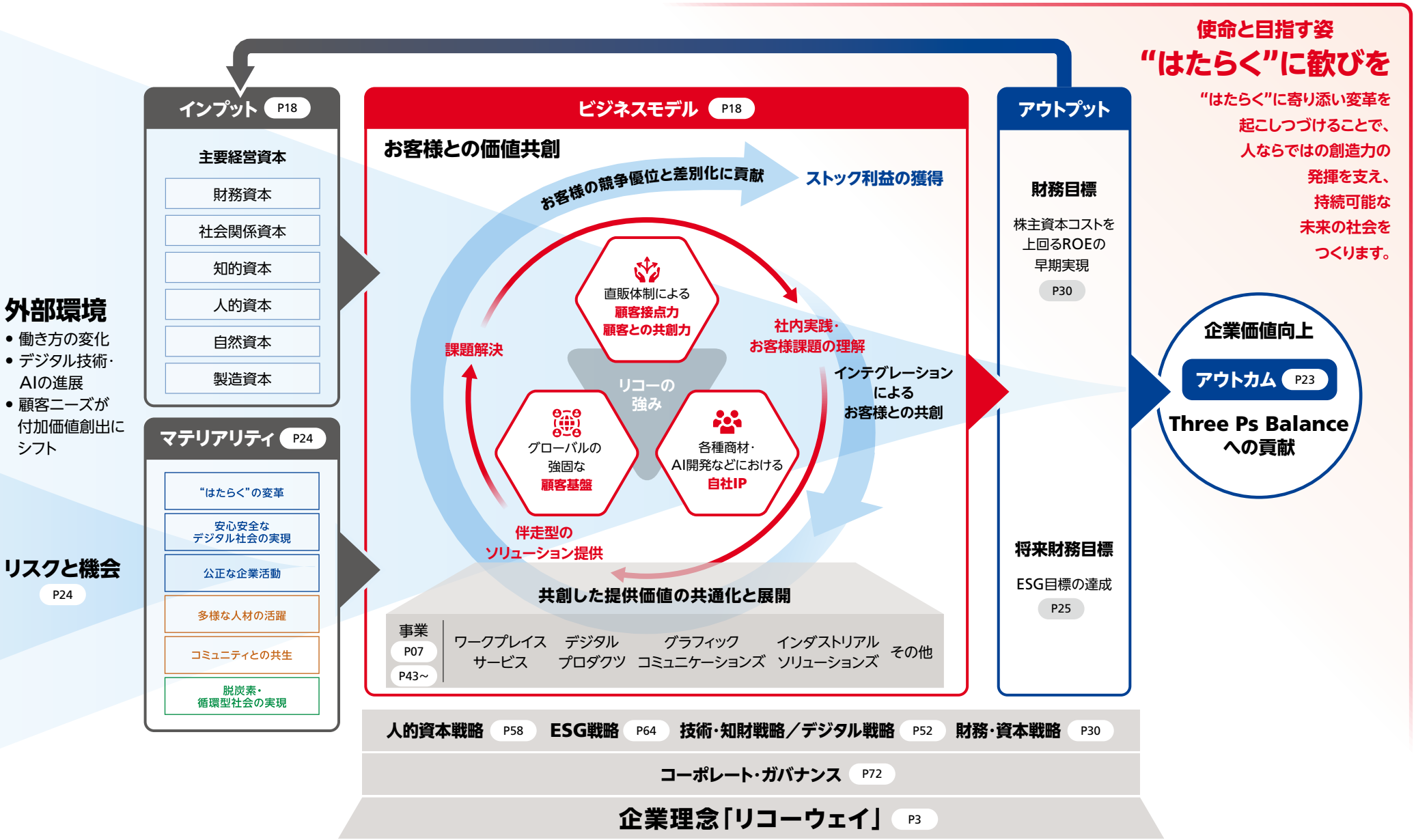
課題の整理

企業価値向上に向けた取り組みを強化するため、ROEを構成する「利益の成長」と「資本効率の向上」の両面から課題を整理しました。

利益面では、オフィスプリンティング事業の収益基盤を維持しながら、ワークプレイスサービスおよび商用・産業印刷を成長領域として拡大し、継続的なストック利益の積み上げを進めます。一方、資本効率の面では、ROIC経営の徹底によるアセットライト化を推進し、資産の有効活用と事業ポートフォリオマネジメントを進化させます。さらに、これらを支える構造改革として、継続的なコスト構造の見直しや低収益資産の整理にも取り組み、企業価値向上を目指します。

価値創造プロセス

リコーグループは「“はたらく”に歓びを」を使命と目指す姿に掲げ、お客様の「はたらく場（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たインテグレーションで、お客様の競争優位性と差別化に貢献します。その実現を通じてグローバルに価値提供を広げ、企業価値向上と社会課題解決の両立を目指します。



価値創造プロセス解説 主要経営資本／ビジネスモデル

1. 主要経営資本

（注記なしは2026年3月31日時点）

財務資本：ROICを意識した戦略的資源配分

資本金
1,353億円

成長投資
3,500億円
うちM&A 2,500億円
（2026~2030年度見通し）

社会関係資本：グローバル顧客接点と長期的な信頼関係

お客様基盤
約**140**万社

グローバルカバレッジ
約**200**の国と地域

知的資本：イノベーション創出力

特許保有権利数
国内**11,623**件、海外 **16,266**件

研究開発投資
800億円（2026年度見通し）

人的資本：お客様の創造力発揮を支える人材

グループ従業員数
75,635人

リコーデジタルスキル
レベル2以上の人数(国内)
6,811人

人的資本ROI
17%

営業・保守人員数
（国内）
約**11,700**人

自然資本：エネルギーと資源

エネルギー投入量
3,225TJ

総投入資源量
87,958t
※対象：複写機／複合機、プリンター、デジタル印刷機、プロダクションプリンター（電子写真方式）

製造資本：グローバル生産体制

主な生産拠点
グローバル**20**拠点

2. ビジネスモデル

お客様の競争優位と差別化に貢献するお客様との価値共創モデル

リコーグループは、中経'26において、変化し続けるお客様の"はたらく"に寄り添いながら、持続的な成長と進化を図ります。

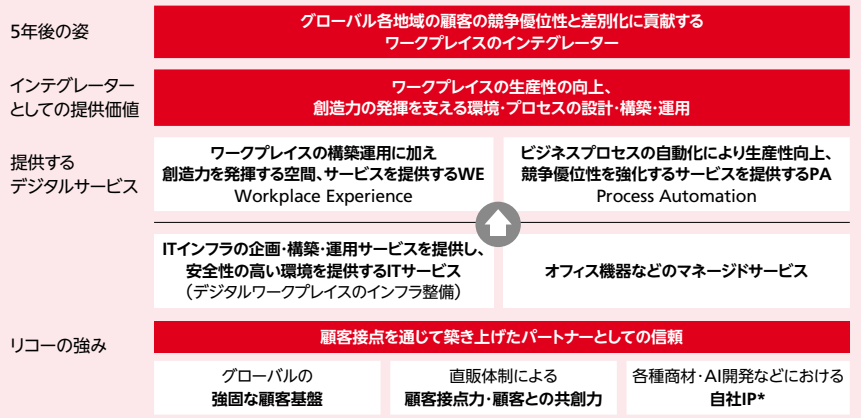
"はたらく"を取り巻く環境は絶えず変化しており、その変化を見据え、社内実践を通じて自らの"はたらく"の変革に取り組んでいます。同時に、その知見を活かし、お客様一人ひとりの課題に応じた価値創出を推進しています。

これまで培ってきた強固な顧客接点、そしてパートナーとしての信頼関係を基盤としたお客様の業務や経営課題の深い理解に基づき、自社・他社を問わず製品・サービスやソフトウェアを組み合わせ（インテグレーション）、最適なソリューションとして提供します。

さらに、各地域におけるお客様との共創活動から生み出された価値を標準化・共通化し、グローバルに展開することで、提供価値の高度化を図ります。

この循環を通じて、リコーグループは、デジタルサービスの会社として進化を続け、ワークプレイスの生産性向上と創造力の発揮を支援するサービス提供を拡大するとともに、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を目指します。

中長期的に目指す「ワークプレイスのインテグレーター」



*自社IP：独自のハードウェア・ソフトウェアおよび関連技術など、自社を差別化し競争優位性をもたらす知的財産

中期経営戦略'26概要

中期経営戦略'26(2026年度～2030年度)の概略

2026年度から2030年度を対象とする「中期経営戦略'26」を発表しました。従来の3年周期での策定方式を見直し、5年先を見据えた戦略を毎年ローリングで更新する方式を採用しました。これにより、市場環境の変化に迅速かつ柔軟に対応するとともに、戦略に基づく改革や成長投資を継続的に実行し、単年度計画の実効性向上を図ります。こうした取り組みを通じ、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

企業価値向上に向けて

デジタルサービスの会社への進化を通じた中長期の企業価値向上シナリオ

リコーグループは、デジタルサービスの会社として進化を続け、お客様のワークプレイスにおいて、自社・他社の製品・サービス、ソフトウェアを組み合わせることで、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を目指しています。その実現を通じて、持続的な価値提供が可能な事業構造の構築を進めていきます。

オフィスプリンティング事業においては、エトリアを通じて環境性能に優れた技術を活用し、エンジンシェア*の拡大を図ることで、安定した収益基盤の維持・強化を図ります。商用・産業印刷事業においては、安定収益の拡大に加え、インクジェット技術を活用し、お客様のコストおよび環境負荷の低減に資する新たな成長事業の創出に取り組みます。

資本効率を重視した経営を一層強化し、株主資本コストを上回るROEの持続的な創出を通じて、企業価値およびTSRの向上を目指します。そのため、アセットライト化の推進、アセットライトな事業の拡大、ならびにストック利益の着実な積み上げにより、ROICの改善と安定収益の拡大を図ります。こうした取り組みを通じて、成長投資と株主還元の好循環を生み出し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

*エンジンシェア:エトリアが製造した複合機・プリンター基幹部分の市場シェア

中期経営戦略'26の基本方針

利益成長ストーリー

基本方針		主要戦略
1	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 販売体制の強化とエトリアによる競争優位な商品投入(オフィスプリンティング) ⑤ インクジェット技術による収益力向上・事業領域の拡大(商用・産業印刷)
2	継続的なコスト構造の見直し	⑥ グローバルでの経費構造改革とアセットライト化
3	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

基本方針1 ストック利益の積み上げによる収益性向上

顧客からの信頼の証としてストック利益を重要指標に設定し、継続的な積み上げを通じて、収益性の向上および事業基盤の安定化を図ります。

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

各地域の顧客ニーズや事業環境に応じた価値提供を行うことで、顧客との関係性を深化させ、継続的な取引拡大とストック利益の積み上げにつなげます。

*1 GMA(Global Major Account):グローバルで事業を展開する大手のお客様
*2 BPS(Business Process Services):顧客出力センターの受託ビジネスと、その顧客基盤を活用した新規サービスなど

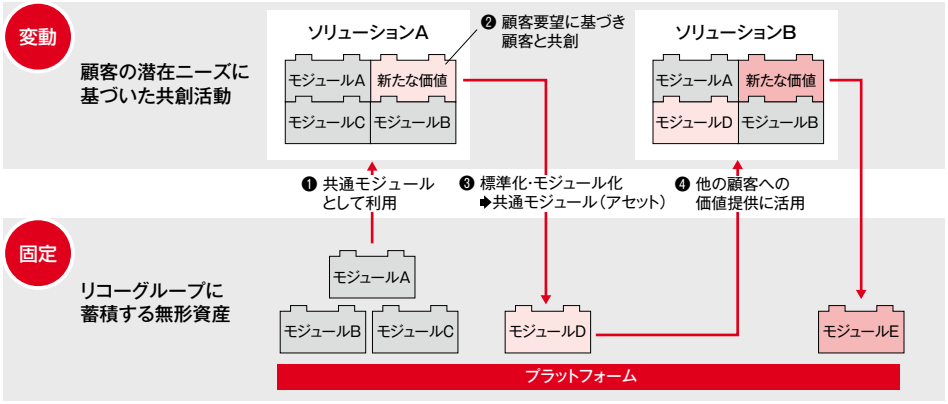
インテグレーションマーケティング戦略 ▶P36

中期経営戦略'26概要

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

収益性の高いサービスの展開を拡大するとともに、地域を超えて活用できるモジュールの標準化・共有を推進します。

さらに、本社によるガバナンスを強化し、各地域で創出した価値や成功事例の横展開を進めることで、提供価値の拡大と収益性の向上を図ります。



インテグレーションマーケティング戦略 ▶P36

③ 事業ポートフォリオの進化に基づく戦略的M&A

WE・PAの領域を中心に独自の強みをさらに強くするとともに、成長戦略の実現に必要なケイパビリティを獲得するため、各地域において戦略的なM&Aを推進します。

M&A戦略の方向性

獲得の狙い	重点領域	投資枠
顧客接点におけるケイパビリティ **インテグレーションを差別化する技術** **収益性の高い自社IP**	**WE/PA領域** 地域ごとの成長戦略により優先順位を変更	**2,500億円** 買収・資本提携・少額出資など最適な方法で実行

財務・資本戦略 ▶P30

④ 販売体制の強化とエトリアによる競争優位な商品投入（オフィスプリンティング）

オフィスプリンティング分野では、MIF*マネジメントの徹底と販売チャネル戦略の見直しにより、販売体制を強化します。さらに、エトリアにおける技術シナジーを活かした競争力の高い製品に加え、循環型設計による環境性能に優れた製品の継続的な投入により、ストック利益の維持・拡大を図ります。

エトリアによるシナジー創出は新たな段階に入りました。これまでは、リコー、東芝テックおよび沖電気工業各社の競争優位な製品の相互活用の段階でしたが、現在は、各社の強いモジュールを組み合わせた製品化を進めています。

2027年度からは、シナジーの規模は拡大し、3社の技術をゼロベースで結集した新規エンジンを開発します。規模の経済が大きく働くことで、部品調達の共通化や消耗品生産の統合により競争力の強化につながります。

これらのシナジーをベースにエンジンシェア30%の確保を目指します。

*MIF（Machines In the Field）：複合機やプリンターの市場における設置台数（稼働台数）

デジタルプロダクツ ▶P45

5年後の姿	**エトリア連携でプリンティング業界No.1を確立**	
顧客・社会の提供価値	**信頼性の高いプリンティング環境の提供と循環型設計による環境負荷低減・循環型経済の実現**	
戦略・施策	**競争力・販売力の強化** **A3カラー複合機シェア No.1**	**エトリアエンジンシェア拡大** **30%**
	• 販売拡大、MIFマネジメントの徹底 • チャネル戦略の見直し・強化	• 技術のシナジーによる競争力の高い機種投入 • 循環型製品の開発・投入
リコーの強み	**長年培ってきたモノづくり・技術力による高い信頼性と品質**	
	高い生産性・信頼性を備えた**複合機・プリンター製品力**	エトリアを通じた**開発・生産体制の強化** / **環境対応**における先進技術・開発力

1955 ジアゾ複写機の1号機リコピー101を発売

中期経営戦略'26概要

⑤ インクジェット技術による収益力向上・事業領域の拡大（商用・産業印刷）

商用・産業印刷分野では、強みであるインクジェット（IJ）技術を活かし、商用インクジェットプリンターの稼働台数拡大とインクジェットヘッド事業の成長を図ります。さらに、インクジェットヘッドの新規アプリケーション開発・展開を進めることで、安定収益の拡大と新たな成長機会の創出につなげます。

グラフィックコミュニケーションズ ▶P47

5年後の姿	**商用・産業印刷事業** **業界をリードする安定収益事業**	**機能する印刷事業** **モノづくりに変革を起こす新たな事業**
顧客・社会の提供価値	**安定品質・高生産性・自動化による高付加価値化と省人化の実現** **低環境負荷・低コストな生産プロセスへの貢献**	
戦略・施策	**IJプリンターの稼働台数拡大と** **IJヘッド事業の成長**	**コスト低減・環境対応を実現する** **革新的なモノづくり事業の立上げ**
	• O2D*領域におけるIJプリンターの深化によるMIF拡大、新興国戦略による販売拡大 • IJヘッドの新規アプリケーション拡大	• 機能性材料×IJ技術を活用し、社会課題解決に資する新規事業の事業化（ペロブスカイト太陽電池の低コスト生産など）
リコーの強み	**ヘッド×インク（機能サプライ）×システム技術による提案力**	
	トータル生産性、多様なメディア・アプリケーション対応力、低ランニングコスト	IJヘッド技術の**自社活用実績** / **アプリケーション特有の仕様に対応**するIJヘッド開発

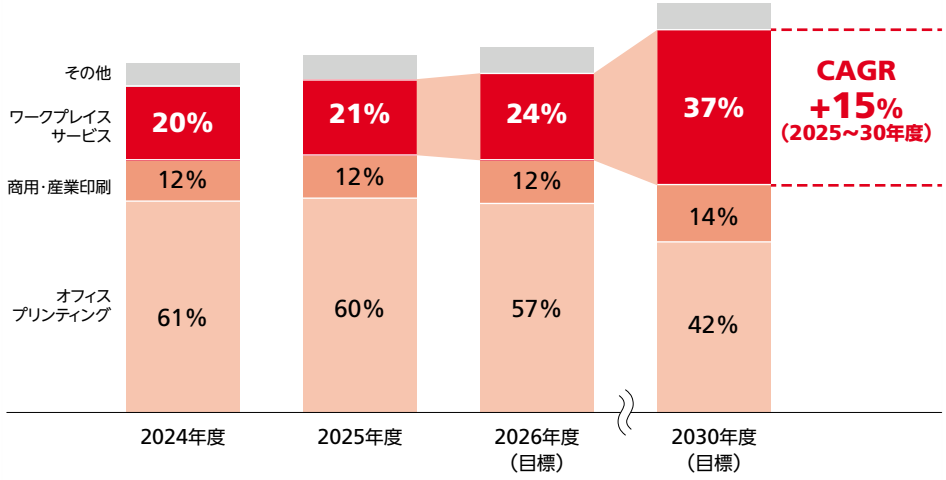
*O2D（Offset to Digital）：オフセット印刷からデジタル印刷への移行

ストック利益の成長

ストック利益を企業価値向上を支える重要な収益基盤と位置付け、その継続的な拡大に取り組みます。

オフィスプリンティングでは、エトリアによるエンジンシェア拡大とリコーブランドの競争力の強化により、市場縮小が進む中、安定した収益基盤としてシェアを確保していきます。その上で、ワークプレイスサービスや商用・産業印刷を成長ドライバーとして拡大し、ストック利益を今後5年間で15%以上成長させることを目指します。

ストック売上総利益額の推移



中期経営戦略'26概要

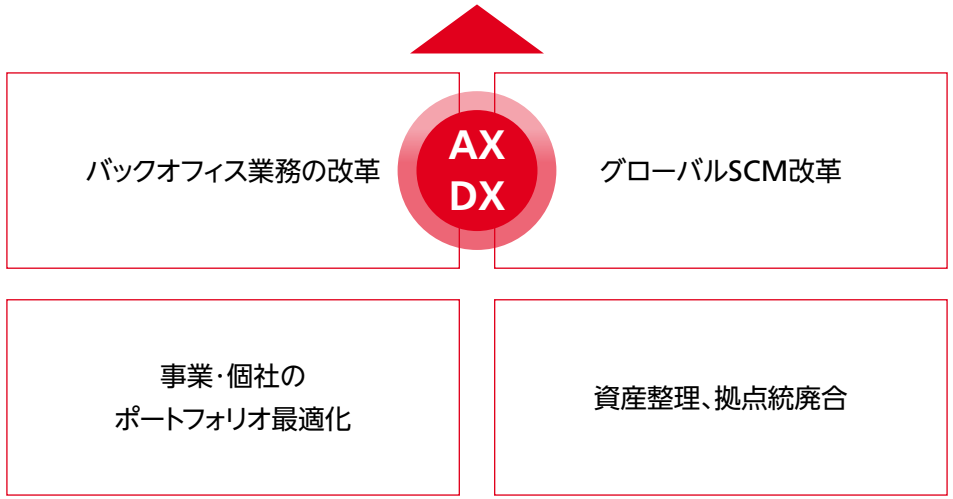
基本方針2 継続的なコスト構造の見直し

⑥ グローバルでの経費構造改革とアセットライト化

事業ポートフォリオの進化や事業環境の変化に対応するため、グローバルベースで経費構造改革とアセットライト化を推進し、収益性と資本効率の向上を図ります。

具体的には、AX*・DXを活用したバックオフィス業務やグローバルSCMの改革を通じて、業務の効率化と経費構造の最適化を進め、事業特性に応じた適正なコスト水準へ転換します。あわせて、事業・個社のポートフォリオ最適化、低収益資産の整理、拠点統廃合を進めることで、資産の効率的な活用と圧縮を図り、アセットライトな事業構造への転換を推進します。これらの取り組みを通じて、投下資本のコントロールとキャッシュ創出力の強化を図り、ROICの改善を実現します。

*AX(AIトランスフォーメーション):AIを中核に業務プロセスやビジネスモデルを変革し、企業価値向上を目指す戦略的アプローチのこと



基本方針3 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

事業戦略の実行と成長を支える基盤として、人材の活性化を重要な経営課題と位置付けています。成長領域に必要な人材・能力の獲得、人材ポートフォリオの最適化、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境・制度の整備を推進していきます。

まず、事業成長を支えるケイパビリティの獲得に向け、グローバル人材の活用、顧客接点人材における技術系資格取得の推進、リスキリングの継続・強化に取り組みます。必要に応じてM&Aを通じた人材・能力の獲得も活用し、成長領域における専門性および実行力の強化を図ります。また、AX・DXを活用した業務改革により生産性を高め、創出した人的リソースを成長領域へ再配置することで、事業ポートフォリオの進化に即した人材ポートフォリオの最適化を推進します。

さらに、リコー式ジョブ型人事制度のさらなる進化や、報酬制度の改革を通じ、社員一人ひとりが能力を十分に発揮し、挑戦と成長を続けられる環境・仕組みの整備を進めます。

これらの取り組みにより、社員一人ひとりの価値創出力を高め、人的資本ROIの向上と、企業価値向上に資する企業文化の醸成を図ります。持続的な事業成長と企業価値の向上に向け、人材への投資と活性化を加速していきます。

人的資本戦略 ▶P58

5年後に目指すリコーの姿の実現に向け、カルチャーの変革・人材の活性化を推進

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	個人の能力を最大限に発揮させる人的資本施策
将来の事業成長を支えるケイパビリティの獲得 グローバル人材の活用、採用、M&A、リスキリング(デジタル人材の育成)など	**人事制度改革** 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
人的資本ROI*:25%以上 (2025年度:17%)	**エンゲージメントスコア:4.14以上** (2025年度:3.89)

*人的資本ROI:((売上高−人件費以外の経費)/人件費−1)×100 [%] で計算
人件費は、販売費および一般管理費(販管費)に含まれるもの

中期経営戦略'26概要

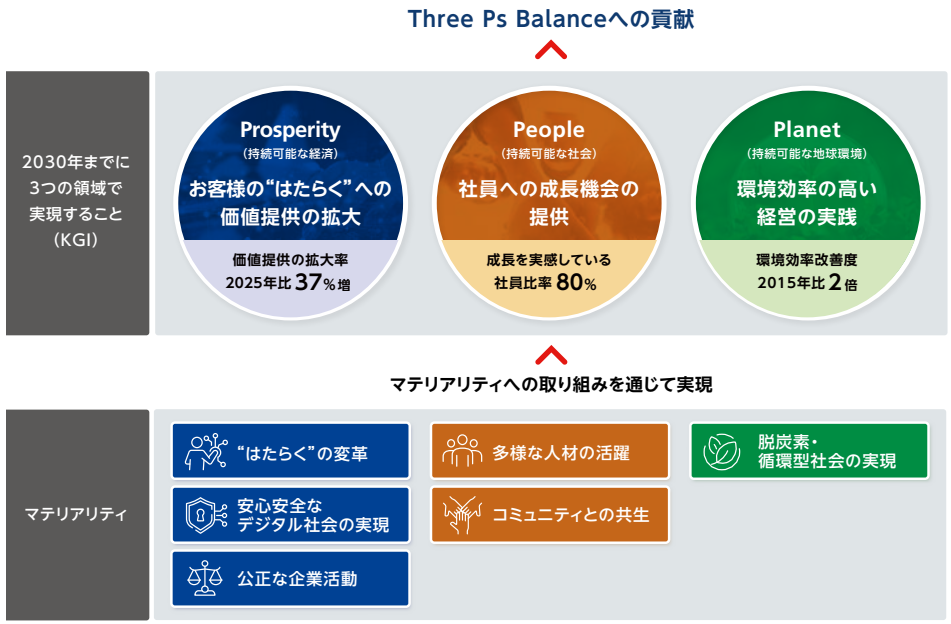
将来財務（ESG）の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置付け、「ESGグローバルトップ企業」を目指し、お客様や株主・投資家の皆様からのESG要求に応えるべく、バリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めています。また、三愛精神に基づき、目指すべき姿として、経済（Prosperity）、社会（People）、地球環境（Planet）の持続可能性が向上している状態を「Three Ps Balance」として表し、その実現に向けて活動を推進しています。

中経'26では、「Three Ps Balance」に向けて、2030年までに3Pの各領域で実現することをKGIとして設定しました。Prosperityの領域では、お客様の"はたらく"への価値提供の拡大、Peopleの領域では、社員への成長機会の提供、Planetの領域では、環境効率の高い経営の実践を目指し、それぞれの目標値を設定しています。

ESGと事業成長の同軸化を方針に掲げ、中経'26における6つのマテリアリティへの取り組みを通じて、3Pの目標達成を目指すとともに、ESGを成長戦略そのものとして深化させ、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

マテリアリティとESG目標 ▶P24



2026年度の実施施策

ワークプレイスサービスにおけるストック利益の拡大を、利益成長の主要ドライバーと位置づけています。その実現に向けて、中経'26の初年度として、既存顧客へのサービス契約拡大・深耕を進めるとともに、グローバルでの高収益なサービスポートフォリオの拡充や共通モジュールの展開を推進します。

不透明な事業環境の継続が予想されますが、変化に機動的かつ柔軟に対応しながら、お客様の競争優位と差別化に貢献するインテグレーターとしての進化を着実に進めます。

事業戦略と成長ドライバー ▶P35
サステナビリティと経営基盤 ▶P57

中経'26主要戦略における2026年度実施施策

主要戦略		2026年度施策	
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	• 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ァ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	• デジタルBPSを成長の中核と位置付け、AIを活用した業務プロセスの自動化でサービスを拡大 • 商用印刷事業（Offset to Digital）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	• DocuWareなど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*1	• グローバルでの共通オファリング*2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など） • アジアパシフィックでもM&Aによる均質なAVインテグレーション*3の提供加速
		ソフトウェア	• 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
	販売体制強化とエトリアによる競争優位な商品投入（オフィスプリンティング事業）		• 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A3複合機の販売増 • 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		• 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

*1 GMA（Global Major Account）：グローバルで事業を展開する大手のお客様
*2 共通オファリング：お客様に共通する課題に対し、自社および他社の製品・サービス、ソフトウェアを組み合わせ、水平展開を前提とした標準化ソリューション
*3 AVインテグレーション：オフィスや会議室におけるAudio Visual（音響・映像）ソリューションの統合・導入

マテリアリティとESG目標

目指す姿として掲げる「Three Ps Balance」の実現に向け、中期経営戦略におけるマテリアリティを特定し、その評価指標としてESG目標（将来財務目標）を設定しています。新中経である中経'26のスタートにあたり、マテリアリティおよびESG目標は、バリューチェーン全体を見据え、環境・社会・ガバナンスに関する課題を幅広く抽出し、リスク・機会・インパクトの評価と、経営層・ステークホルダー・各部門との議論を経て、ESG委員会での審議および取締役会の承認により、決定しています。

マテリアリティとESG目標の特定プロセス

Step1 課題抽出	• 各種開示基準やグローバルリスクなどを参照し、サステナビリティ関連課題リストを抽出 • 重点経営リスクや事業戦略・マテリアリティを考慮して、分類・整理・統合
Step2 課題の優先順位付け	• 課題ごとのリスク・機会・インパクトの洗い出しと評価 • 優先度の高い課題を特定 • マテリアリティとして整理
Step3 経営審議・ステークホルダーとの対話	• 経営での審議 • 株主・投資家・有識者・リコーグループ各拠点のESG担当者へのヒアリング
Step4 各部門のESG目標設定	• 各部門の中経戦略における施策とKPI（ESG目標）設定
Step5 経営の意思決定	• ESG委員会にてマテリアリティおよびESG目標を審議・決定 • 取締役会にて承認
Step6 ESG目標の進捗モニタリング	• 中経戦略として設定されたESG目標を各ビジネスユニット・部門の事業計画に展開 • 事業計画の一部としてのレビュープロセスの中で進捗を報告

マテリアリティと関連する主なリスクと機会

マテリアリティ	社会課題	リスク	機会
“はたらく”の変革	生産性向上・創造性発揮・デジタル格差の解消	デジタル化ニーズに対応した価値提供の不足により、印刷量減少を成長事業で十分に補完できない可能性	過重労働や人手不足を背景とした生産性向上へのニーズ 場所を問わない働き方や環境変化に対応するための質の高いコミュニケーションへのニーズ など
	イノベーションの加速	顧客ニーズや技術動向の変化による、R&D投資効果の下振れ	外部連携による技術開発の加速および領域拡大を通じた、多様化する顧客ニーズに応える技術・製品開発の実現
安心安全なデジタル社会の実現	情報セキュリティ確保・顧客のプライバシー保護	セキュリティガバナンスの不十分さに起因する、方針や対策の不統一および組織・事業ごとの対応遅れ など	世の中の動向に即したセキュリティ方針や対応状況の情報開示を通じた、市場からの信頼およびブランド価値の向上 など
	倫理的な技術開発と活用	技術・製品・サービス開発における技術倫理対応不足に起因する、社会的信頼低下および事業機会損失 など	AIなどの新技術活用に伴う倫理的課題への関心の高まりを背景とした、先駆的な取り組みによるブランド価値向上および顧客信頼の獲得
公正な企業活動	人権尊重	従業員の人権への配慮不足に起因する、モチベーション低下、離職、訴訟、レピュテーション毀損 など	増加する商談時のサプライチェーン人権対応要求への先行対応による商談機会の獲得
	企業倫理・コンプライアンスの徹底	コンプライアンス問題の発生および不十分な対応に起因するレピュテーション毀損	コンプライアンスを徹底することで企業評価が向上しステークホルダーからの信頼を獲得
多様な人材の活躍	社員エンゲージメント向上とD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）	包摂性を欠く職場環境による、優秀な人材の離職および採用競争力の低下	多様な人材の活躍による、多角的な視点を活かした商品・サービスの開発および提供
	社員の能力開発	将来の経営人材育成および高度な技術人材（デジタル・AIなど）の確保・育成・リスキリングの進展不足に起因する、事業ポートフォリオ変革と新たな価値創出の停滞による業績および中長期的成長への悪影響	デジタルスキル人材の育成による、競争優位の獲得、収益向上
コミュニティとの共生	企業と地域社会の関係構築	地域住民の権利を軽視した活動による地域社会からの反発・ブランド価値の低下による企業価値の毀損	地域社会や環境に配慮した事業活動を通じた社会的信頼の向上、円滑な事業活動、優秀な人材採用の確保
脱炭素・循環型社会の実現	気候変動の緩和と適応	カーボンプライシング（炭素税・排出量取引）やサーキュラーエコノミー政策（再生材利用促進、プラ包装材課税など）などによる、原材料への価格転嫁・調達コスト上昇 など	高まるGHG削減・再エネ導入・再生材活用要請への対応加速による競争優位の確立
	資源枯渇・資源循環		

サステナビリティレポート

マテリアリティとESG目標

ESG目標

リコーグループは、マテリアリティに対する取り組みの進捗を管理・評価するためのKPIを、ESG目標（将来財務目標）として設定しています。
ESG目標は、事業戦略および中経戦略と整合する形で設定されており、進捗状況を事業計画とともにモニタリングしています。

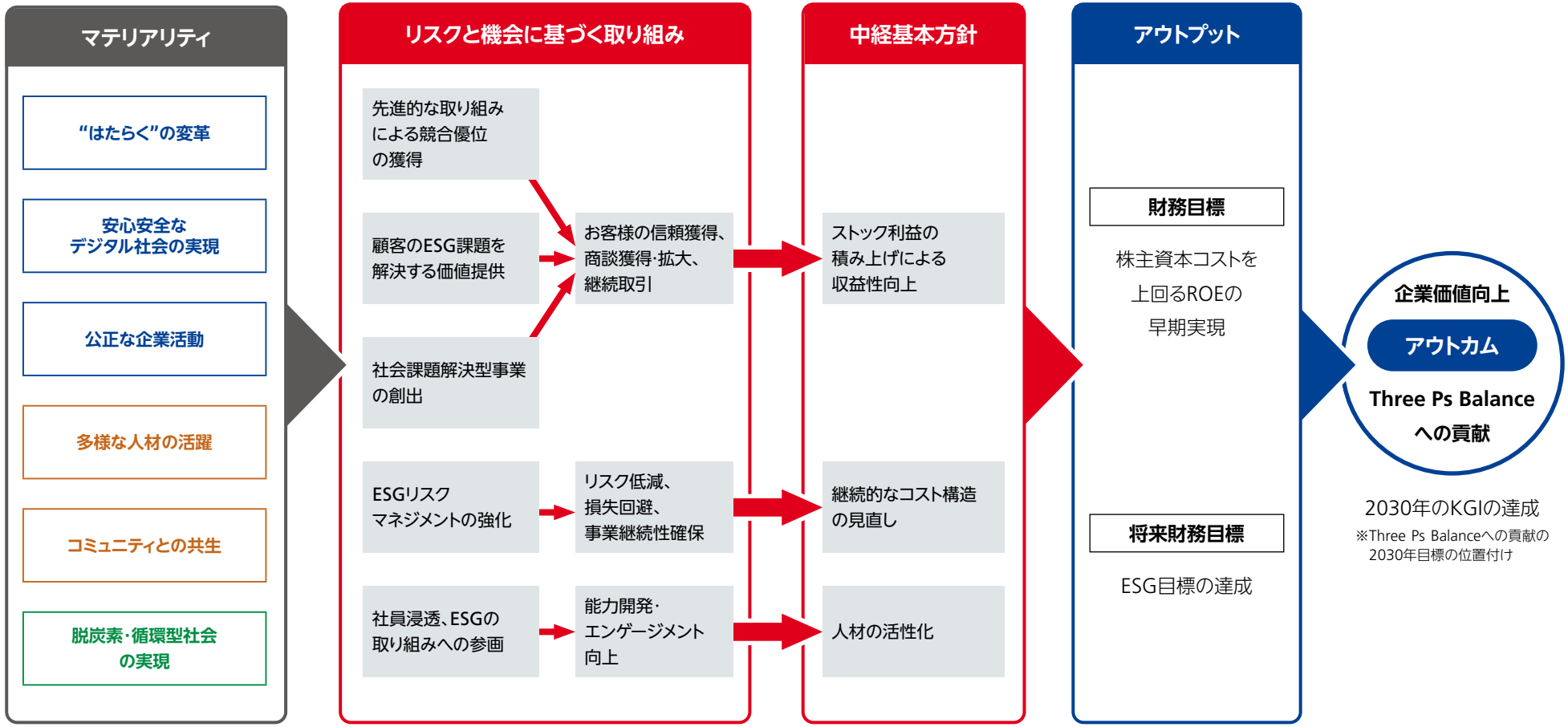
マテリアリティ		社会課題	ESG目標（将来財務目標）		
			指標	2026年度目標	2030年度目標
Prosperity（持続可能な経済）	"はたらく"の変革	生産性向上・創造性発揮・デジタル格差の解消	①顧客からの評価[*1]	日本：33% 北米：35% LATAM[*2]：56% 欧州：32% APAC[*3]：36%	日本：40% 北米：38% LATAM[*2]：63% 欧州：40% APAC[*3]：45%
		イノベーションの加速	②共創プロジェクト比率[*4]	43%	当該年度目標のみ開示
	安心安全なデジタル社会の実現	情報セキュリティ確保・顧客のプライバシー保護	③セキュリティ経営成熟度[*5]（2030年度目標に対する進捗率）	80%	
		倫理的な技術開発と活用	④テクノロジーアセスメント[*6]人材増加率（前年度比）	30%増	
	公正な企業活動	人権尊重	⑤グループ会社のローリスク率[*7]	50%	
			⑥ハイリスクサプライヤー数[*8]	0社	
		企業倫理・コンプライアンスの徹底	⑦コンプライアンス成熟度[*9]	平均3.0pt	
People（持続可能な社会）	多様な人材の活躍	社員エンゲージメント向上とD&I	⑧エンゲージメントスコア[*10]	3.96	4.14
			⑨女性管理職比率	グローバル 18.3% 日本 9.7%	当該年度目標のみ開示
		社員の能力開発	⑩デジタルスキルレベル2以上のスキル[*11]保有数	延べ13,200スキル	
	コミュニティとの共生	企業と地域社会の関係構築	⑪社会貢献活動への社員参加率（延べ参加人数ベース）	87%	
Planet（持続可能な地球環境）	脱炭素・循環型社会の実現	気候変動の緩和と適応	⑫GHG[*12]スコープ1,2削減率（2015年比）	65%	75%
			⑬GHG[*12]スコープ3削減率（2015年比）	36%	40%
			⑭使用電力の再生可能エネルギー比率	57%	85%
		資源枯渇・資源循環	⑮製品の新規資源使用率	76%以下	60%以下

*1 各地域の戦略に沿った調査を行い、価値提供を通じて「課題解決を支援するパートナー」として評価いただいた顧客の割合を測定
*2 LATAM：ラテンアメリカ
*3 APAC：アジアパシフィック
*4 研究開発プロジェクト全体における、外部組織との共創を行ったプロジェクトの比率
*5 サイバーセキュリティに関する国際規格やフレームワークを参考に作成されたガイドラインなどに基づく成熟度評価
*6 企画・開発段階から技術の社会的・倫理的影響を予見・評価し、リスク低減策を整理して商品・サービスに反映させる活動
*7 リコーグループ人権リスク評価における重要項目すべてに対応ができているグループ会社の割合
*8 RBA（Responsible Business Alliance：グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業同盟）の行動規範に基づく「リコーグループサプライヤー・パートナー行動規範」の、要求事項に準拠していない項目が複数あるサプライヤーの数
*9 法令、社内規程、行動規範を遵守する従業員の意識や仕組み（コンプライアンス体制）が、どの程度浸透・機能しているかを段階的に評価
*10 Gallup社のQ12Meanスコア（高い組織パフォーマンスを予見するための12要素に対する評価スコア）を採用
*11 IPA（独立行政法人情報処理推進機構）のDXスキル標準に基づきリコーとして設定した人材類型ごとのデジタル推奨資格・スキル
*12 GHG（Green House Gas）：温室効果ガス

マテリアリティとESG目標

ESG戦略を通じた企業価値向上とThree Ps Balanceへの貢献

中経'26では、ESGと事業成長の同軸化をさらに進め、創出するアウトカムとして企業価値の向上とThree Ps Balanceへの貢献を目指しています。あわせて、マテリアリティおよびリスクと機会に基づく取り組みが、中経方針をどのように支え、財務目標の達成ならびに企業価値向上に寄与するのかを明確に関連付けることで、事業成長に向けた取り組みを強化していきます。特に、マテリアリティに基づき、世界の最新動向を踏まえた取り組みを推進することで、商談における競合優位を確立するとともに、お客様のESG課題を解決する価値提供や社会課題解決につながる事業の創出を図ります。これらの取り組みを通じて、お客様からの信頼獲得、商談機会の創出・拡大、取引の継続につなげることで、ストック利益の積み上げによる収益性向上を実現し、持続的な企業価値向上に貢献していきます。



CFOインタビュー

実行力・資本効率をともに高めROE10%超へ

川口 俊
取締役 コーポレート専務執行役員 CFO

Q1 21次中経における業績の総括をお願いします

2025年度の決算は、連結売上高2兆6,083億円(前年度比3.2%増)、営業利益907億円(同42.1%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益556億円(同21.8%増)となり、ROEは5.1%に改善しました。利益水準は着実に回復したものの21次中経で掲げた目標には届いておらず、株主・投資家の皆様のご期待に十分お応えできなかったことを真摯に受け止めています。

一方、21次中経スタート当初に、従来の延長線上の取り組みでは中経の目標達成は難しいとの危機感から「企業価値向上プロジェクト」を立ち上げ、固定費削減、事業ポートフォリオの見直し、そしてオフィスプリンティングの構造改革を進めました。オフィスサービスを成長の柱と位置付け、ストック利益の積み上げを進めながら、市場縮小が続くオフィスプリンティングでは、エトリアの設立や販売・サービス体制の見直し、SCMの最適化などに取り組みました。この結果、2024年度から2025年度の2年間で578億円の収益改善効果を創出しました。

しかしながら、収益体質は改善したものの資本コストを上回るリターンを安定的に生み出す水準には至っておらず、収益改善のスピードと実行力には課題が残りました。米国の関税政策、欧州景気の低迷、中東情勢の緊迫化に加え、AIによって働き方も大きく変わりつつあります。こうした急激な環境変化の中では、持ち得るデータを活用し、課題を先送りせず具体的な打ち手につなげること、そしてそれらをスピーディーに実行していくことが重要であると考えています。

Q2 中経'26の策定で強く意識されたことは何ですか

中経'26の策定にあたっては、「ありたい姿」から逆算して考えることを最も重視しました。5年後の将来像を起点に、その実現に向けて事業、組織、収益構造の何を変えるべきかを、役員が何度も集まり、約1年間にわたって徹底的に議論しました。さらに、ストック利益の拡大を起点にROIC・ROE・PBRへとつながる財務ツリーを整理し、各戦略・施策がどのように財務成果につながるのかを可視化しました。その結果、将来像から戦略、財務目標に至るまで一貫性のある中期経営戦略を策定することができました。

Q3 企業価値向上に向けたシナリオについて教えてください

中経'26における財務成果としてのゴールは、ROE10%超の達成です。株主資本コストを7.5~8.0%と見ており、それを継続的に上回るROEを確保し、株価上昇と株主還元を含めたTSRの向上につなげていく考えです。

そのために、どのような環境変化が起きても持続的に価値創造できる財務基盤と経営の選択肢を準備しておくことが私の役割だと考えています。ROE10%超という目標も、そうした観点から検討を重ねたものであり、希望的観測で設定したものではありません。

事業環境の悪化や事業ポートフォリオの見直しなど、想定し得るさまざまなシナリオを織り込んだ上で、それでも達成すべき水準として掲げています。

その実現に向けて、「利益成長」「資産効率向上」そして「資本構成の最適化」の3つのレバーを同時に動かしていきます。

ワークプレイスサービスを中心としたストック利益の拡大により利益成長とキャッシュ創出力を高め、アセットライトな

CFOインタビュー

事業構造への転換を進めることで、資産効率を向上させます。さらに、安定的なキャッシュ・フローをベースに負債も適切に活用し、資本コストの最適化を図ります。これら3つを同時に進めることでROEの改善を進めていきます。中でも重要なのが、ストック利益の拡大です。収益の安定性を高めるだけでなく、資本収益性の改善にもつながるからです。

また、現在のネットD/Eレシオは0.3倍以下ですが、今後は0.4倍以下の範囲を適正レンジとして管理していきます。これは財務リスクを不必要に高めるものではなく、財務健全性を維持しながら資本構成をより適正な形にし、WACCの低減とエクイティスプレッドの拡大を図るためです。負債も適切に活用することで資本効率を高め、持続的に資本コストを上回るリターンを実現していきます。

Q4 キャッシュ・アロケーションはどのように行いますか

格付を意識した財務規律を堅持した上で、成長投資を実行します。また、事業構造がアセットライト化する中で手元流動性の適正水準も含め、資産効率の最適化を図ります。また、グローバルでのキャッシュ・マネジメント強化にも継続して取り組んでいます。

本社財務部門がグループ全体の資金を可視化・一元管理し、資金の最適配分を実現することで、資金効率の向上と財務ガバナンスの強化を図り、財務基盤を一層強化していきます。

中経'26では、創出される営業キャッシュ・フローを原資に約3,500億円を成長投資枠として設定し、そのうちM&Aなどの投資には約2,500億円を配分する計画です。M&Aは、ソフトウェアの内製化やストック利益の獲得につながる領域として、WEやPAの領域に集中していく考えです。

私は全社の投資委員会において、「なぜその投資がリコーに必要なのか」を問い続けています。M&Aは売上規模の拡大ありきではなく、シナジーを創出しキャッシュ創出力と資本効率を高めるために実行します。買収過程でのPMI検討内容まで含めて厳しく評価し、必要な場合は早期の事業撤退も断行します。研究開発については、インクジェット分野やエトリアのシナジー創出に向けた投資を継続していく考えです。

Q5 ストック利益の拡大をどのように進めますか

リコーグループは、プリンティングを中心とした会社からワークプレイスサービスを中心に価値を提供する会社へと、事業構造の転換を進めています。成長領域であるワークプレイスサービスにおいては、各地域の販売サービス会社がインテグレーターとして顧客接点を活用して提供価値の幅と質を高めることでストック利益を拡大していきます。地域ごとの成功事例をグローバルに展開し、DocuWareやnatif.ai、Axon Ivyなどの買収企業のソリューションも各地域で得た知見をもとに横展開することで、成長のスピードを速めるとともに収益性を高めます。さらに、組み合わせる商品・サービスを可能な限りグローバルで共通化することで、収益性の改善も図ります。

財務面で重視しているのは、ストック利益の拡大を資本効率の向上につなげることです。各地域の販売サービス会社のROICを現在の5.3%から13%まで引き上げるとともに、2030年度までに各社の事業規模を15%拡大し、全社ROIC7%超およびROE10%超の実現につなげます。ストック利益の成長率についても2025年度の1.8%から2026年度には2.5%へ、さらにその先は3%水準まで高める計画です。なお、これらの成長率はプリンティングにおけるストック縮小も織り込んでいます。2030年度には、ストック利益に占

めるワークプレイスサービスの構成比を21%から37%に引き上げます。

ワークプレイスサービスは在庫負担が小さいアセットライトなビジネスであり、継続的な契約を通じて安定的なキャッシュ創出が見込めます。サービス比率が上昇することで、収益の安定化に加え、運転資本効率やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善にもつながります。ストック利益の拡大を、成長戦略だけでなくキャッシュ創出と資本効率向上につながる重要な取り組みと位置づけています。

Q6 コスト構造改革とアセットライト化の取り組みについて教えてください

コスト構造改革は、21次中経で実施した「企業価値向上プロジェクト」で完了するものではなく、継続的に取り組みます。事業ポートフォリオが変化し続ける中で、構造改革も常にアップデートしていきます。インフレなどコントロールできない

CFOインタビュー

外部環境を踏まえ、商品・サービスへの価格適正化も実施していきますが、それ以上に重要なのは、体質強化によるコスト改善を継続的に進めることです。具体的には4つの改革を重点的に推進します。

第一は、本社機能を中心とした「バックオフィス改革」です。DX・AIの活用を通じて業務効率を高め、創出された人的リソースを成長領域へ再配置することで全体最適化を図ります。

第二は、「グローバルSCM改革」です。ワークプレイスのインテグレーターとして事業を拡大する中、グローバル調達力を強化するとともに、物流改革を通じてラストワンマイルの効率化を進めます。

第三は、「事業・個社のポートフォリオ最適化」です。市場環境や収益性を踏まえ、事業だけでなくグループ会社のあり方も見直します。地域によっては直販にこだわらず、販売パートナーの活用も含めた最適な事業モデルへの転換を推進します。

第四は、「資産整理と拠点最適化」です。拠点最適化では、グローバルに複数あるシェアードサービス拠点について、それらの統廃合だけではなく、どの機能をどこで担うのが最も効率的かという観点で見直します。全体最適の視点で体制を再構築し、より生産性の高いオペレーションを構築します。

これら4つの改革を一体的に推進することで、400億円超の経費削減と資産圧縮を実現します。

Q7 2026年度の業績見通しと株主還元方針について教えてください

5年後に向けたマイルストーンとして、2026年度は連結売上高2兆7,000億円、営業利益950億円、親会社の所有者に帰属する当期利益620億円を見込んでいます。成長を牽引するのはワークプレイスサービスです。21次中経で推進した「企業価値向上プロジェクト」の効果も継続します。半導体メモリのコスト増を想定していますが、価格適正化やSCM・調達改革でその多くは吸収可能と考えています。

また、中東情勢などの地政学的要因に伴う部材費や物流費の上昇などのリスクへの対応も進めています。

株主還元については、総還元性向50%を目安としつつ毎期増配にこだわります。2026年度は年間配当44円を予定しており6期連続の増配となる見込みです。さらに250億円の自己株式取得を実施し発行済株式総数（自己株式を除く）の4%にあたる2,300万株を上限に取得します。総還元性向は約80%となる見通しです。

Q8 CFOとして大切にしている考えを聞かせてください

一貫して大切にしてきたのは、事実をベースに議論することです。数字の背景にある現場の実態や事業構造を理解し、将来に向けた課題を明らかにする。加えて、各部門がそれぞれの立場で最善を尽くしている中で、それが会社全体としての最適解なのかを俯瞰し、データで確認する。それを「整える」と言っています。こうしたことを積み重ねることで、実行力やスピードにつなげ、意思決定の質を高めたいと考えています。

また、経営と現場をつなぐ上で社員との直接対話も大切にしており、国内外の社員とラウンドテーブルの場を設けています。私から一方的に話すのではなく、社員が知りたいことを質問してもらい、課題に感じていることを率直に語ってもらうことを重視しています。そして、必ず伝えているのが「学習し続けてほしい」ということです。内容は何でも構いません。学び続けるという行為そのものが人を成長させると思うからです。AIが急速に普及し、読むことや書くこと、考えることを自ら行わなくても済む場面が増えていきます。そうした環境だからこそ、自分の頭で考え、手を動かし、知識を吸収し続けることが不可欠だと考えます。

Ricoh Franceでのラウンドテーブル

Q9 株主・投資家の皆様との対話をどのように位置付けていますか

企業価値向上の重要なプロセスと位置付けています。株主・投資家の皆様は、財務成果だけでなく戦略の妥当性や実行力、そして経営としての問題意識を厳しく見られています。株式市場から中長期にわたりご支援いただくために、データの背景にある事業構造や市場環境を丁寧に説明し、リコーグループの取り組みがどのように企業価値向上につながるのかを理解いただくことが重要です。一方で、強みだけでなく改善すべき点や今後の課題も正直にお伝えします。私たちがどのような問題意識を持ち、どのような選択肢を準備しているのかを透明性高く共有するとともに、対話を通じて得られた示唆を経営に活かしていきたいと考えています。

財務・資本戦略

中経'26の定量目標と2026年度重点施策

株主資本コストを上回るROEの早期実現

リコーは、株主資本コストを上回るROEの早期実現を、最優先で取り組むべき財務目標と位置付けています。株主資本コスト(2026年3月時点:7.5~8.0%)を上回るROEの早期実現を目指し、さらに2030年度目標としてROE10%超と設定しました。ROE10%超を継続的に達成するため、ストック利益は2025年度比で2030年度に15%以上の成長、成長投資は3,500億円程度、人的資本ROI*は25%以上、そして、ROICは7%以上を目指します。また、財務健全性とのバランスを踏まえて、ネットD/Eの割合は0.4以下を維持します。これらの定量目標を一体的に管理することで、事業成長と資本効率の改善を実現し経営の実行力を高め、企業価値の持続的向上につなげていきます。

*人的資本ROI: 人的資本の投入に対するリターンを表す指標。((売上高−人件費以外の経費)/人件費−1)×100で計算される。人件費は、販売費および一般管理費(販管費)に含まれるもの

ストック利益 +15%以上	2022~2025年度実績 +6%	ROIC 7%以上	株主資本コストを上回るROEの早期実現
成長投資3,500億円		2025年度実績 4.0%	2030年度目標水準 10%超
人的資本ROI 25%以上	2025年度実績 17%		2026年3月時点 株主資本コスト実績 7.5~8.0%
ネットD/E 0.4以下	2025年度実績 0.19		

ROIC-WACCスプレッドの最大化

WACCを上回るROICの維持・向上と、ROIC-WACCスプレッド拡大につながる事業戦略および資本政策の実行により、持続的な企業価値向上を目指します。

	セグメント別WACC目安(現状認識)	ROIC目標水準(2030年度 7%)	施策
全社	約6%	WACC(現状認識) ROIC(目標)	• ROICツリーによる施策展開力の向上 • 経費構造改革のグローバル展開 • 人材ポートフォリオの最適化
ワークプレイスサービス	約5%	WACC(現状認識) ROIC(目標)	• 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 • 高収益なサービスポートフォリオ・共通モジュールの拡大 • 自社ソフトウェア事業の強化
デジタルプロダクツ	約7%	WACC(現状認識) ROIC(目標)	• オフィスプリンティング販売体制の強化 • MIFマネジメント・チャネル戦略の強化 • エトリアによる競争優位な商品投入
グラフィックコミュニケーションズ	約7%	WACC(現状認識) ROIC(目標)	• 商用印刷の収益力向上 • IJヘッド事業の成長 • IJ技術を活用した機能印刷の提供価値拡大

ROIC-WACCスプレッド

リコー版ROICツリーによる施策管理

中経'26で目指すROE10%超を継続的に実現するため資本コストを上回る収益性を意識したROICツリーによる施策管理を実施しています。

さらに、主要施策は全社レベルのROICツリーにも反映しています。財務数値化が難しいグループ本部の施策についてはKPIとして目指す内容を言語化し、将来財務につながる取り組みとして管理しています。これを「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、財務目標との関連性を明確にすることで、KGI*とKPIを連動させたマネジメントを実践しています。

このような取り組みを通じ、資本効率を意識した経営を全社に浸透させ、中長期的にROE10%超を継続できる資本収益性の実現を目指します。

*KGI (Key Goal Indicator):重要目標達成指標

ROIC

営業利益

重点施策		KPI		2026年度目標
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	ストック利益成長率		+2.5%
		ストック売上成長率*1	日本	+8%
			欧州	+2%
			北米	+2%
		ワークプレイスサービス ストック利益成長率		+15%
		SIF契約数*2	日本	264万
	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	GMA売上成長率*1		+5%
		ソフトウェア事業(DocuWare主体)売上成長率*1		+19%
	オフィスプリンティング販売体制の強化とエトリアによる競争優位な商品投入	パートナー向け(リコーブランド外) 売上		1,050億円
		変動原価低減		35億円
	商用印刷の収益力向上	ハイエンドカラーカットシート印刷機 販売台数伸び率		+10%
		高速インクジェット印刷機 販売台数伸び率		+90%
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	人的資本ROI		18%
		顧客接点人材の認定資格の保有数		15,500
		デジタルスキルレベル2以上の保有スキル数*3		13,200
	多様な人材の活躍	社員エンゲージメントスコア		3.96

投下資本

経営基盤	主要な基幹システム(人事・営業・予算・会計・保守サービス・生産)を刷新、業務の標準化・効率化につながるプロセスDXを実践
CCC	本社SCMによる在庫・生販管理 および与信管理の強化、ビジネスユニットごとに施策を展開

*1 売上成長率:為替影響を除いた売上高の前年度同期伸び率
*2 SIF契約数: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 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

財務・資本戦略

キャッシュ・アロケーションによる資本政策（2026~2030年度）

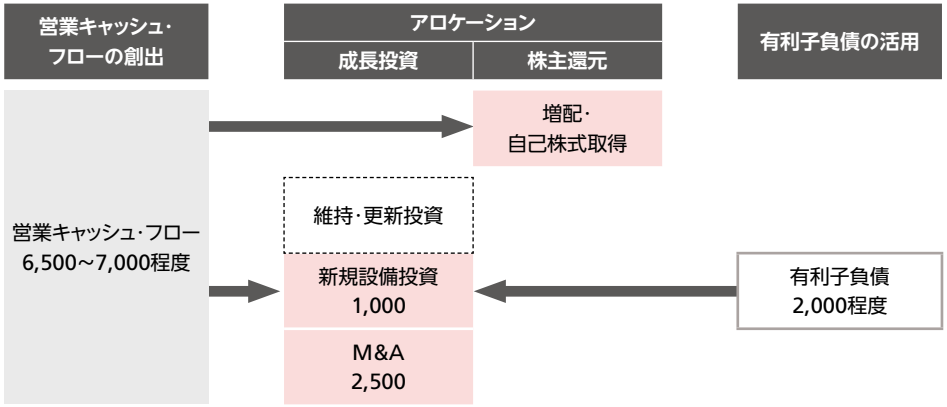
財務規律を踏まえた成長投資と資本効率の向上
ROE向上につなげ、資本の最適化を追求

資本政策においては、リスク評価に基づき最適な資本構成を追求し、借入も活用しながら、負債と資本のバランスを踏まえた事業投資を進めます。オフィスプリンティング事業などの成熟し安定した収益を生む事業には負債を積極的に活用し、相対的にリスクの高い成長事業には資本を中心に配分する方針です。

また、地政学リスクや事業環境の変化に適切に対応するため、格付の維持に努め十分な資金調達余力を確保します。あわせて、成長投資領域の安定事業化や新たな成長投資戦略に伴う事業構造変化を踏まえ、最適資本構成は柔軟に見直していく考えです。

事業活動によって創出した営業キャッシュ・フローについては、さらなる成長に向けた投資と株主還元に、計画的かつバランスよく配分していきます。特に成長投資については、欧米におけるWE領域やPA領域でのM&A投資など、ワークプレイスのインテグレーターとしての事業成長に必要な投資を着実に進めています。今後も財務規律を維持しながら、運転資本の改善による営業キャッシュ・フロー創出力の強化と、有利子負債の活用を通じて、戦略的に投資原資を確保していきます。

（単位：億円）



ネットD/E：0.4以下

営業キャッシュ・フロー
- ストック利益積み上げ
- CCC継続改善
- 事業別WACC・ROIC管理と事業ポートフォリオマネジメント継続
- 事業・資産の選択と集中の推進

成長投資
- 財務規律を遵守
- 安定的な資金調達
- 成長投資枠3,500億円

純資産最適水準を維持
- 安定事業投資は有利子負債活用
- 財務規律・資金調達力（Debt Capacity）維持
- リスクシナリオとエクイティバッファを継続管理

株主還元
- 総還元性向50%目安
- 継続的な増配
- キャッシュ・フロー状況と成長投資進捗をベースに適時の株主還元を実施

成長投資計画（2026～2030年度）

（単位：億円）

事業成長のためのM&A投資	2,500
経営基盤強化・新規設備投資など	1,000
合計	3,500

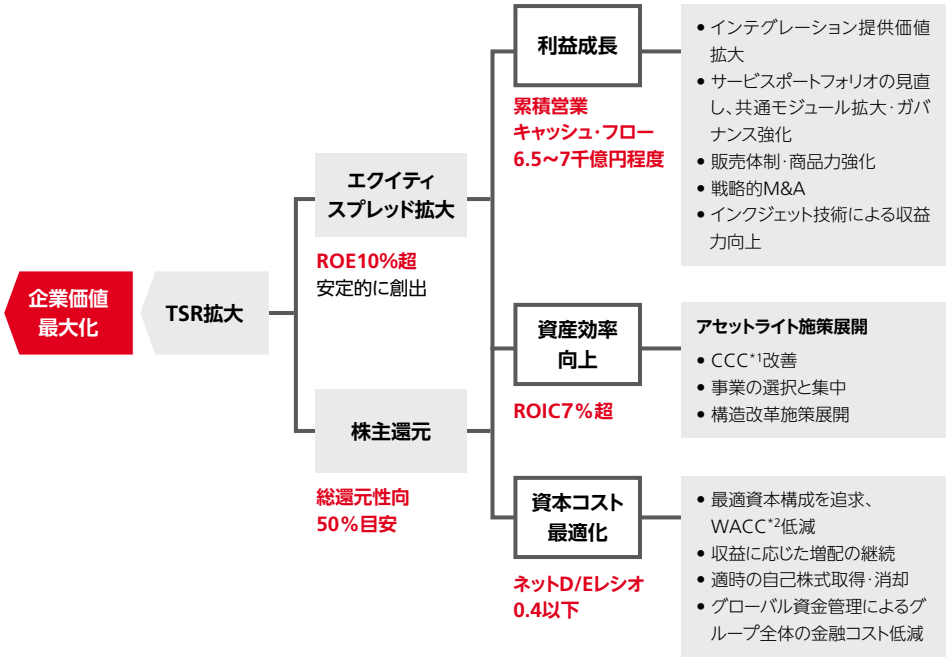
財務・資本戦略

成長を支える資本政策

企業価値の最大化に向けてTSR拡大を通じた企業価値最大化

リコーは、ステークホルダーの皆様のご期待に応えながら、株主価値および企業価値を最大化することを目指しています。専門家の意見も取り入れながら、複数の手法・視点で資本コストを把握し、株主の皆様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンの創出に取り組んでいます。

あわせて、事業ポートフォリオマネジメントおよびROIC経営を推進し、資産効率を高めることで、ROEの改善につなげていきます。



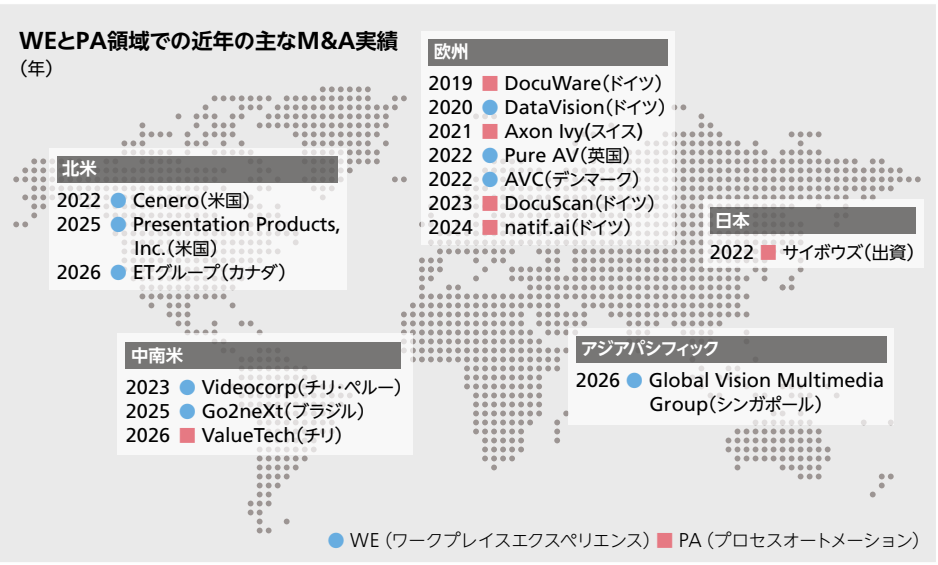
*1 CCC(Cash Conversion Cycle):原材料・製品の仕入れから販売代金の回収までの日数を示す財務指標
*2 WACC(Weighted Average Cost of Capital):加重平均資本コスト

成長投資(M&A)

事業ポートフォリオの進化に基づく戦略的M&A

WE、PAを中心に、既存の強みをさらに強化し、必要なケイパビリティを獲得することで事業ポートフォリオを進化させることを目的に、近年では欧州に加え、米州やアジアパシフィックでも戦略的なM&Aを実施しています。こうした取り組みを通じて、ストック利益の積み上げによる収益性向上を目指します。M&Aの実施にあたっては、経営会議(GMC)の諮問委員会である投資委員会にて、資本コストを踏まえた財務妥当性、事業戦略上の収益性・成長性・リスクなどの観点から投資計画を検証しています。投資委員会は案件の決定権および拒否権は有しませんが、審議結果は案件に応じてGMCまたは取締役会に報告され、決裁者の客観的判断を支えています。投資実行後は、委員会の審議プロセスを経て承認された事業計画・定量指標(KPI)に沿って、半期に一度を目途に進捗状況を確認し、GMCおよび監査役会に報告しています。

WEとPA領域での近年の主なM&A実績
(年)



財務·資本戦略

株主還元方針

総還元性向50%を目安とした株主還元を堅持
継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上

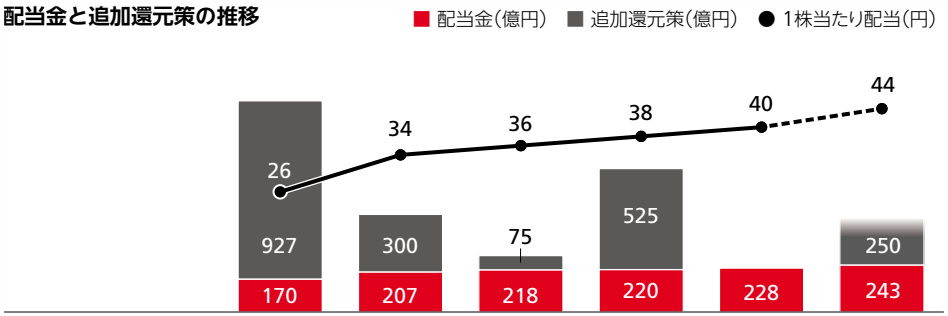
株主還元方針については、引き続き総還元性向50%を目安とする方針を堅持します。配当利回りを意識し、利益成長に応じた継続的な増配を目指します。自己株式取得などの追加還元については、経営環境や成長投資の進捗を踏まえ、最適資本構成の考え方に基づき機動的かつ適切なタイミングで実施することで、TSRの向上につなげていきます。また、この方針に基づき、2026年5月に250億円の自己株式取得を決定しました。

2026年度の配当見通しについては、前年度から1株当たり4円増配し年間44円を予定しています。

リコーは、成長投資と株主還元の両立を基本とし、資本効率を重視した資本政策を推進します。営業キャッシュ·フローを成長投資と株主還元に計画的に配分するとともに、安定収益を背景に有利子負債も活用し、柔軟かつ規律ある資本構成を維持します。

総還元性向50%を目安とした株主還元を継続しながら、ROIC·ROEの改善を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

配当金と追加還元策の推移



(年度)	2021	2022	2023	2024	2025	2026見通し
配当性向	57.3%	38.6%	49.6%	48.6%	40.9%	39.6%
総還元性向※1	362.6%	93.8%	66.7%	163.4%	40.9%	79.9%※2

※1 2021年度 2021年3月3日発表の1,000億円の自己株式取得の一部を含みます。
2022年度 2022年5月10日発表の300億円の自己株式取得を含みます。
2023年度·2024年度　2024年2月6日発表の300億円の自己株式取得を含みます。
※2 2026年5月12日発表の250億円の自己株式取得を含みます。

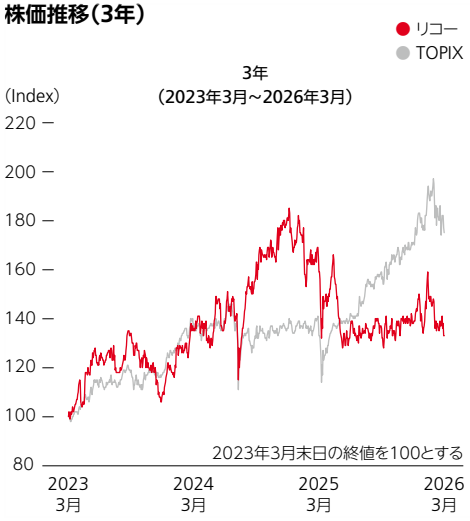
株価·TSRの推移

資本コストを上回る企業価値創造の実現に向けて

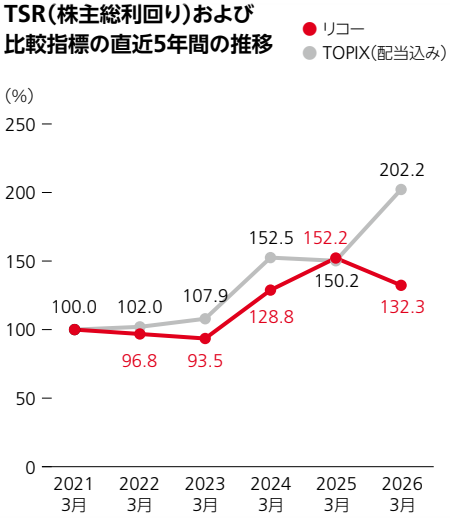
2024年度通期決算（2025年5月14日）において、2025年度の営業利益見通しが21次中経目標および市場期待を下回ったことなどにより株価は下落しました。その後、2025年度上期の営業利益は計画を上回ったものの、為替や経費調整による影響が大きく、オフィスプリンティング事業を中心とした事業環境への懸念を払しょくするには至らず、株価は横ばいで推移しました。同年度の第3四半期決算（2026年2月5日）において、国内オフィスサービス事業の利益牽引や為替効果による通期見通しの上方修正などがポジティブに受け止められ、株価は一時的に持ち直す局面もありましたが、期末にかけては再び弱含みとなり、期末時点では85%前後で推移しました。

この市場評価を受け、ワークプレイスのインテグレーターとしての事業成長、ROIC管理を通じたポートフォリオマネジメントなどによるアセットライト化、経費構造改革による収益性の改善、機動的な資本政策による資本効率の向上に取り組みます。これらの施策を着実に実行し、資本コストを上回るROEの早期実現を図ります。

株価推移(3年)



TSR(株主総利回り)および比較指標の直近5年間の推移



CSOメッセージ

未来を拓く戦略を描き 挑戦を価値創造につなげる

入佐 孝宏
CSO（Chief Strategy Officer）

全体最適で企業価値を高めることが使命

2026年度にリコーは経営体制を刷新し、CxO体制のもとでCSOという新たな役割を設けました。CSOの役割は、変化の激しい事業環境において、全社における事業ポートフォリオや経営資源配分の観点から全体最適での意思決定を支え、リコーの持続的成長を実現するとともに、企業価値向上につなげることです。

現在のリコーの最優先課題は「稼ぐ力」の向上です。中経'26では事業と地域の双方が責任を持つマトリックス経営へ移行し、ワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーターを目指します。重要なのは、それぞれの事業や地域の視点を踏まえながらも、将来の成長性と資本効率を見極め、グループ全体として最適な事業ポートフォリオを構築していくことです。

企業価値は足元の業績だけで決まるものではありません。ステークホルダーの皆様からは、将来にわたり価値を創出し続けられる企業かという点でも注目されています。だからこそ、足元で稼ぐ力を高めながら、未来への成長につながる種をまき、育てていく。そして、その種が新たな技術や事業として次の成長を生み出す。この循環をつくることこそがCSOとして果たすべき最も重要な使命だと考えています。

AIと技術で「はたらく」に新たな価値を

リコーが目指しているのは、単なるデジタルサービスの提供ではありません。その原点は、1977年に提唱したオフィス・オートメーション（OA）、すなわち「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべき」という考え方にあります。

AIやデジタル技術の進化が「はたらく」の在り方そのものを大きく変えようとしている中、単純作業を減らし、人ならではの創造的な仕事を増やすことがリコーの使命だと考えています。そのために、AIやドキュメント技術を活用し、お客様の暗黙知やノウハウなどの情報資産を価値へと変換する支援を行っています。熟練者の経験継承の難しさや人手不足といった課題を抱える多くのお客様に対し、課題解決を共に考え実現するパートナーとして、伴走していきたいと考えています。

また、未来への投資も重要です。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など、新たな成長が期待される分野にも取り組んでいます。2030年、そしてその先の社会を見据えながら、成長の種をまき、育てていく。その挑戦を支えることが、持続的な企業価値向上につながります。

将来の成長性と資本収益性の2軸で事業ポートフォリオを不断に見直し、経営資源の最適配分を進めることが、私たちの戦略の根幹です。

未来を生み出すのは社員の自律

私は、中経'26の成功の定義として、ROE10%達成だけでは不十分だと考えています。資本コストを上回る収益性の実現は企業として重要な責務です。しかし、真に目指したいのは、リコーが「未来を拓く会社だ」とお客様や市場から期待される存在になることです。

その実現のカギを握り、ワクワクできる未来を創るのは、社員一人ひとりです。私は入社以来、リコーには、やりたいことに挑戦できる文化・風土があると感じてきました。長年にわたるAIへの投資や環境経営への取り組みも、その挑戦の積み重ねによって実現してきたものです。

社員が自ら考え、挑戦し、新たな価値を生み出す。その自律性こそがリコーの競争力の源泉であり、社員の挑戦を後押しする環境を整えることが経営の役割です。新たなアイデアが生まれ、失敗から学び、次の価値創造につながる。そうした循環を積み重ねることで、リコーがこれまでプリンティングで培ってきた強みを基盤に、テクノロジーを活用して「はたらく」に変革をもたらす企業へと進化できると確信しています。私はCSOとして、足元の稼ぐ力を高めながら、未来を見据えた意思決定にも責任を持ち、リコーの持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

事業戦略と
成長ドライバー

顧客起点の価値提供を強化するため、新たに導入した「各地域の販売サービス会社×事業のマトリックス構造」で経営を進めています。
本章では、中経'26に新設したインテグレーションマーケティング本部における役割、グローバル各地域での取り組みと事業戦略、さらに技術・知財戦略／デジタル戦略を通じて、リコーの成長ドライバーを紹介します。

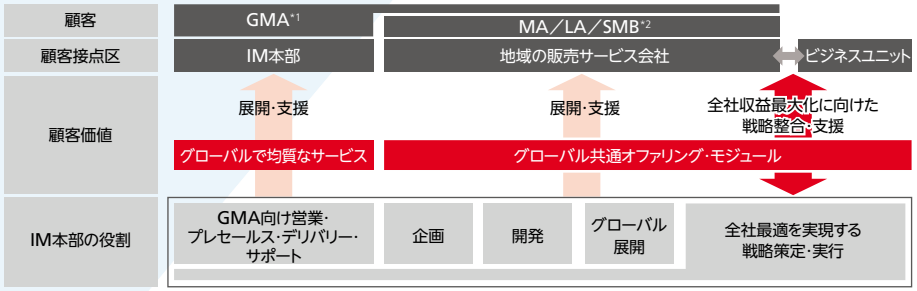
インテグレーションマーケティング戦略

“One Ricoh”が生む全社最適と価値創出

小林 一則
CMO
インテグレーションマーケティング本部 本部長

本部長メッセージ

中経’26では、全社経営体制を「地域の販売サービス会社×事業のマトリックス体制」へと転換しました。インテグレーションマーケティング（IM）本部は、この新体制のもと、地域の販売サービス会社・事業・本社機能を横断し、“One Ricoh”として全社最適の視点で価値創出を推進する中核機能として設立されました。その責務は、「マトリックスマネジメントにおける全社収益の最大化」です。ワークプレイスのインテグレーターとして、グローバルで事業展開するお客様に均質なサービスを提供すべく、共通オファリング・モジュールの活用を進めます。一方、各地域では、自社と他社の商材を組み合わせ、お客様に最適なオファリングの提案から導入までを推進します。全社最適の視点と、地域・お客様固有の対応による固定と変動のマネジメントにより、リコーグループの効率性・収益性の向上と顧客価値の最大化を同時に実現します。



*1 GMA(Global Major Account)：グローバルで事業を展開する大手のお客様
*2 MA(Major Account)：大規模で戦略的重要性の高いお客様／LA(Large Account)：大口のお客様／SMB(Small and Medium-sized Business)：中小企業のお客様

共通オファリング拡充とケイパビリティ強化

創造力を発揮できる環境づくりを支援するWE領域、業務プロセスの自動化・最適化によりタスクを減らすPA領域を中心に、共通オファリングの拡充とグローバルでの迅速な展開を推進します。例として、お客様の要求レベルに応じて、遠隔・オンサイト、またはそれらを組み合わせた形で、グローバルで均質なAVマネージドサービスの提供を始めています。これにより、会議・コラボレーション環境のダウンタイム最小化と安定稼働を実現し、顧客価値の向上とストック利益の拡大につなげています。また、AVインテグレーションを含むサービス提供能力の強化に向け、買収やパートナー連携によりグローバル対応力を高め、提供領域の拡大とグローバルで均質なサービスを提供するインテグレーターとしてのケイパビリティを強化しています。

GMA戦略

グローバルメジャーアカウント（GMA）市場では、複数サプライヤーによる個別提供から、単一サプライヤーによる一括提供・標準化への需要が高まっています。リコーは、オフィスプリンティングからWE、PA、ITサービスまでを網羅する幅広いポートフォリオを有しています。また、グローバルに展開する販売・サービス体制により、均質なサービスを世界各地で提供できる数少ないプレイヤーとして、市場において優位なポジションを確立しています。GMAはリコーグループの成長を牽引する重要な顧客層です。GMAにおける売上はコロナ禍以降、回復基調へ転じ、ワークプレイスサービスの比率を高めながら堅調な成長を遂げている一方、未開拓領域が大きく、さらなる成長余地を有しています。今後は、新規顧客へのアプローチを強化するとともに、既存顧客へのクロスセルやサービス提供拠点の拡大による顧客基盤の深耕を進めます。これにより顧客内取引シェアの拡大を進めながら、お客様との共創活動をさらに深化させ、課題解決と価値創出の高度化を図ります。

GMAのオポチュニティ

※リコー調べ
*1 3,000人以上の従業員、最低3か国に展開、1か国に1,000人以上の従業員がいる会社数
*2 地理、ポートフォリオ、サービス成熟度、グローバルガバナンスの観点で選定した会社数

インテグレーションマーケティング戦略

GMAにおける価値創出事例

“はたらく”環境の未来を拓く
―広がるグローバルサービスの価値

Patrick Vogt
Director
Global Major Account Sales
Region Central
Ricoh Global Services

私たちはこれまで、欧州に本社を置きグローバルに事業を展開する大手製造業のお客様に対し、マネージドプリントサービスやドキュメントソリューションを世界規模で提供してきました。各地域に点在する1万台規模の複合機などのデバイスを安定的に運用し、高品質なサービス提供を維持してきたことは、長年にわたる信頼関係の基盤となっています。

【お客様の課題】

お客様が直面していたのは、グローバルに分散したサプライヤー構造に起因する、働く環境の非効率な運用体制と管理負荷の増大でした。地域ごとに担当サプライヤーの運用基準が異なっていたため、サービス品質にばらつきが生じるとともに、コストの可視化や最適化に課題を抱えていました。また全社横断での標準化やガバナンスが十分ではなかったことから、セキュリティやコンプライアンス、サステナビリティ対応の一貫性を担保できず、経営リスクのひとつとなっていました。さらに、多くのサプライヤーと取引をすることによる管理コストの増加を招く恐れがあったため、グローバルで一元管理できるパートナー1社を選びたいというご要望をいただきました。

【提供したソリューションと効果】

私たちは、プリンティング領域での実績に加え、会議室向けAVマネージドサービスやグローバル共通のITサービスなど、より広範かつ統合的なサービスを提案しました。リコーの標準化されたグローバル提供体制と、各地域での確実なオペレーション力が評価され、グローバルパートナーに選定されました。現在では、約3,000の会議室におけるAV機器運用をはじめ、ビジネスプロセスサービス(BPS)、ITサービスへと支援領域が拡大し、運用の統合、サービス品質の一貫性向上、コスト最適化を実現しています。長年にわたり培ってきた信頼関係を基盤に、標準化されたグローバルオペレーションと各地域拠点の実行力を掛け合わせることで、お客様の働く環境を世界規模で支え続けています。

GMAにおける価値創出事例

お客様と共に進める現場DX
―共創から生まれる“はたらく”の進化

Alexander Wenge
Global Account Director
Region Central
Ricoh Global Services

プリンティング領域で長年お取引のある大手物流企業のお客様と新たな価値共創を進めています。デジタル化を支えるパートナーとして、現場の課題に寄り添いながら、DocuWare、商用印刷、スマートロッカーなど多様なソリューションを活用し、業務変革へと取り組みを広げています。

【お客様の課題】

お客様の物流拠点では、年間8万件以上の納品書を手作業で処理しており、運用プロセスの見直しが必要でした。また、別の拠点では、納品書印刷の遅延が出荷全体のボトルネックとなっていました。さらに、配送センターでは、ハンディスキャナーの利用状況や機器の状態を十分に把握できず、紛失や故障対応に課題がありました。

【提供したソリューションと効果】

DocuWare導入により、スキャンと自動データ抽出を組み合わせたデジタルワークフローを構築し、作業時間を75%削減。担当者は付加価値の高い業務に移行でき、業務品質向上と現場負荷軽減に寄与しました。また、納品書印刷を商用印刷機に移行したことにより、印刷待ち時間やトラブルが大幅に減少し、サプライチェーン全体のスピードと安定性が向上しました。さらに、スマートロッカー導入により、ハンディスキャナーの貸出・返却が自動記録され、利用状況や機器状態の可視化を実現。未返却アラートや故障報告時のサポートチケットの自動起票により、資産管理の精度が向上するとともに、現場の運用効率が大きく改善しました。これらの取り組みは、「データ処理」「出力環境」「設備管理」という現場を支える重要領域を最適化し、業務変革につながっています。こうしたお客様との協働は、「“はたらく”に歓びを」という私たちの使命と目指す姿を体現するものであり、今後も現場視点でテクノロジーを活用し、お客様と共に新たな価値を創出していきます。

地域別戦略 日本

サービスインテグレーターとして DX·GX·AIで お客様の成長に貢献

笠井 徹
日本極 極長
リコージャパン株式会社 社長

極長メッセージ

DX·GX*·AIを活用し、オフィスプリンティング事業の収益基盤を維持しながら、お客様やパートナーとの共創を通じて提供価値を高め、ワークプレイスサービスの成長を加速します。こうした取り組みを通じて、お客様の持続的成長に貢献するサービスインテグレーターを目指します。

地政学リスクの高まりや原材料·エネルギー価格の高騰、供給制約などにより、企業を取り巻く環境は不確実性を増しています。国内では、情報セキュリティや脱炭素、AI活用に関する制度整備も進み、企業には事業環境の変化に応じた迅速な対応が求められています。

2025年度は、Windowsマイグレーション需要に伴う端末刷新を着実に取り込みました。さらに、保守サービスやセキュリティなどの付帯価値を高め、ストックビジネスを拡大しました。今後は、人材·組織への投資を強化し、複雑化するお客様の経営課題にDX·GX·AIで伴走できる体制を構築します。

ワークプレイスにおけるインテグレーターとして、お客様との関係をより深く、長期的なものへと発展させます。お客様やパートナーとの共創を通じて提供価値を高め、地域社会への貢献と持続的な事業成長の両立を目指します。

*GX(Green Transformation):企業が脱炭素化·エネルギー効率化を進め、持続可能な事業構造へ転換するための戦略的取り組み

地域の概況

- 日本のSI市場はCAGR(26-30)+10.7%の高成長予測[*1]
- 日本のセキュリティ市場(法人)はCAGR(26-30)+12.3%と、高成長が見込まれる[*2]
- 日本のクラウドサービス市場はCAGR(26-30)+18.7%と、特に高い成長が予測される[*3]

上記はGartnerリサーチをもとにリコーが作成。ここにある数値はリコーが作成(免責はP4)

2025年度の振り返りと2026年度の取り組み

2025年度の振り返り

- PC更新需要を取り込み、PC保守やセキュリティ付帯サービスの提供でストック利益を拡大
- デジタルチャネルを含む顧客接点とサポート力を強化し、市場カバレッジを高効率化
- 人材·IT投資を拡大し、専門人材育成と社内DXを推進

2026年度の取り組み

- 複数領域でのストックサービス提供で、既存顧客の深耕を推進
- EC拡充やデジタルマーケティング推進により、顧客の利便性を向上
- セキュリティや法改正対応、AI領域での付加価値提案を強化
- 強化領域での専門人材育成により、提案力と組織能力を向上

Case Study | 安全性とガバナンスを両立する生成AI環境づくりを支援

株式会社ダイフク様のクリーンルーム事業部へ、お客様データを扱う業務向けに、セキュアにAIを活用できる環境「RICOHオンプレLLMスターターキット」を導入しました。Difyを活用した業務効率化支援をはじめ、生成AI環境の構築から運用までを提供するとともに、アプリ開発の伴走支援も実施しています。

村沢 義寛
株式会社リコー
AIインテグレーション統括センター

*1 Gartner® Market Databook, 2Q26, John Lovelock et al., 25 June 2026, SI市場=[Services], Customer Type=Business, End User Spending Constant Currency basis.
*2 Gartner®, Forecast: Information Security, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Shailendra Upadhyay et al., 25 June 2026,法人=Business, セキュリティ市場=[Network Security, Security Services, Security Software], End User Spending Constant Currency basis.
*3 Gartner®, Forecast: Public Cloud Services, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Hardeep Singh et al., 24 June 2026, クラウドサービス=[Cloud Application Infrastructure Services (PaaS), Cloud Application Services (SaaS), Cloud System Infrastructure Services (IaaS)], End User Spending Constant Currency basis.

地域別戦略 欧州

顧客基盤の深耕と サービス提供基盤の強化により 持続的成長を実現

David Mills
欧州極 極長
Ricoh Europe PLC CEO

極長メッセージ

欧州における20万社を超える顧客基盤に対し、顧客深耕を進め、ストック利益の拡大を図ります。あわせて大規模な業務インフラ再構築による自動化を推進し、運営コストを最適化することで成長を加速します。

欧州*においては、オフィス回帰の進展やAI導入の加速、複雑化したITシステムの再構築ニーズが高まっています。こうした環境変化は、まさに私たちの強みを発揮する大きな機会となっています。ワークプレイスを起点に、業務プロセスの最適化からITインフラの構築・運用まで、幅広い領域でソリューションを提供しています。グローバル対応と各国の市場に応じた支援を組み合わせることで、お客様の変革と価値創出を支援しています。

2026年度には「Ricoh Intelligent Work」の展開を本格化します。これは、サプライチェーン、保守・サポート、ソフトウェア、ハードウェアなどを組み合わせた統合型ソリューションです。お客様の生産性向上や業務高度化を支援するとともに、ITインフラや人材への投資などを通じて、収益性の高い事業運営を支える基盤を強化します。

これらの取り組みにより、サービス提供効率を高めながらストック利益を拡大し、市場の成長機会に迅速に対応できる事業基盤を構築していきます。

Ricoh Intelligent Work（英語サイト）

地域の概況

- EMEAのIT支出は、2024年の約1.35兆ドルから、2030年には約2.28兆ドルに達する予測*1
- 印刷環境におけるID管理の統合は依然として限定的で、完全統合を実現している企業は30%。印刷環境のセキュリティ強化が重要な課題*2

*1 Gartner®, Gartner Market Databook, 2Q26, John Lovelock et al., 25 June 2026
EMEA=[Europe, Middle East & North Africa and Sub-Saharan Africa], End User Spending Constant Currency basis.
GARTNER is a trademark of Gartner, Inc. and its affiliates
*2 Quocirca Print Security Study 2025

2025年度の振り返りと2026年度の取り組み

2025年度の振り返り

- 事業運営の着実な実行とオペレーション強化で安定的な業績を維持
- WEとITサービスの需要拡大によるオフィスサービスの伸長
- オフィスサービスの利益は前年比2倍超の伸び
- 主要市場*1でのオフィスプリンティング機器販売拡大により低収益市場*2での利益減少を補完

*1 主要市場：代理店チャネル、ドイツ語圏3カ国、中堅企業
*2 低収益市場：公共調達

2026年度の取り組み

- 統合型ソリューション「Ricoh Intelligent Work」の提供を加速
- お客様との契約・導入・サポートの一体化により顧客体験を向上
- 戦略的パートナーとの連携強化により、プリント・IT・ワークプレイス分野での競争力を強化

Case Study | コラボレーションを促進する革新的なワークプレイスを構築

私たちは三菱電機様において、テクノロジーを活用した会議室、双方向コラボレーションツール、デジタルサイネージなどを組み合わせ、ワークプレイスを再設計しました。チームや拠点を超えた連携を促進し、柔軟性の高いワークプレイス体験を提供することで、社員エンゲージメントの向上にもつながっています。

事例の詳細（英語サイト）

Stefano Gelmetti
Global Account Manager,
Sales Division, Ricoh Italia Srl.

*本書における「欧州」には、中東およびアフリカ地域を含みます

地域別戦略 北米

カスタマーセントリックを軸に競争優位性を確立し高収益な成長を加速する

Carsten Bruhn
北米極 極長
Ricoh USA, Inc. CEO

極長メッセージ

お客様に寄り添い続けながら、オフィスプリンティング、商用印刷、AIを活用した高収益サービスの成長を加速します。ビジネスプロセスサービス（BPS）、WE、PAを重点領域として、持続的な成長と収益性向上を実現します。

北米市場は、経済の不透明感、関税影響によるコスト上昇、投資意欲の低迷、印刷需要の構造的変化に直面しており、企業には事業運営における透明性と規律が求められています。私たちはこうした環境変化を好機ととらえ、事業変革やカスタマーセントリックの再徹底、企業文化の醸成を通じて、競合他社にはない新たな価値を創出しています。

中経'26では、競争優位性の確立と高収益事業の拡大を進めるとともに、AIや自動化技術を活用した業務の効率化により、顧客価値の向上を図ります。また、米国とカナダの連携強化により規模のメリットを生かしながら、地域ごとの市場ニーズにも迅速かつ的確に対応していきます。

重点領域へのフォーカス、説明責任、そしてパートナーシップを大切にして事業を推進します。オフィスプリンティングの維持・強化に加え、BPS、WE、PAおよび商用印刷を成長領域として拡大し、お客様の成長を支援するとともに、リコーグループ全体の変革に貢献していきます。

地域の概況

- BOAT市場*1は2024年に27.4%成長し（為替影響除く）、エンドユーザー支出額は50億ドル。CAGR33.9%で拡大し、2029年には210億ドルを超える見通し*2
- IDCのFuture of Work分析では、デジタルワークスペース分野が北米におけるAI投資領域の中で最も成長が速い分野とされ、2029年までに大きな伸長の見込み

2025年度の振り返りと2026年度の取り組み

2025年度の振り返り

- 市場変動や関税影響への対応を進め、想定を上回る収益性を確保
- 米国のPresentation Products, Inc.およびカナダのET Groupの戦略的買収を完了し、WEにおけるサービス領域の成長基盤を強化
- 文書管理・PA領域で顧客および産業アナリストから高い評価を獲得
- 構造改革下においても、社員エンゲージメントが過去最高を更新

2026年度の取り組み

- オフィスプリンティングを維持・強化し、高収益なサービス事業の成長を加速
- BPS、WE、PAおよび商用印刷を重点領域として事業拡大を推進
- AI活用とデジタル基盤強化で顧客価値を創出
- 北米一体運営の進化と戦略的M&Aを通じサービス事業基盤を強化

Case Study | 大学の体験価値を高めるワークプレイスサービスの提供

米国テキサス大学オースティン校との20年にわたる協業を通じ、マネージド・プリント・サービスからワークプレイスサービスへと支援領域を進化・拡大。スポーツ関連施設に300台超のインタラクティブホワイトボードやコラボレーションツールを導入し、キャンパスの刷新と学生、教職員、卒業生など、利用者の体験価値向上に貢献しました。

Rod Denzer
Vice President, Mid-Market,
Ricoh USA, Inc.

*1 BOAT市場：業務統合・自動化プラットフォーム市場
*2 Gartner®, Forecast Analysis: Business Orchestration and Automation Technologies, Worldwide, Arunasree Cheparthii et al., 28 May 2025
業務プロセス統合および自動化プラットフォーム市場=BOAT(Business Orchestration and Automation Technologies) Market. CAGR(2024-2029)(免責はP4)

地域別戦略 アジアパシフィック

多様な市場ニーズに応え 最適なインテグレーションで 価値を創出する

上杉 恵一郎
APAC極 極長
Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd. 社長

極長メッセージ

アジアパシフィックの多様な市場で、各国・地域のお客様の課題に応じてワークプレイスの設計から構築、運用までを支援します。各国に最適なインテグレーションを実現することで、信頼を積み重ね、お客様と共に持続的な価値を創出し、成長します。

アジアパシフィックは経済環境や規制、デジタル化の進度が国・地域ごとに異なる多様な市場です。このためお客様が求めるのは、各国の事業環境や課題を理解し、自社に合ったソリューションを提案できるパートナーです。この多様性こそが私たちにとっての機会となります。製品を単体で提供するだけでなく、お客様の課題に応じてワークプレイス全体を設計し、必要なサービスを組み合わせ、運用まで支援する力が必要です。

この認識のもと、国・地域ごとに事業ポートフォリオを最適化します。需要拡大が見込まれる市場ではマネージドサービスやデジタルサービスを強化し、安定した収益基盤であるオフィスプリンティングも堅持します。ワークプレイスサービスの利用拡大はお客様からの信頼の証であり、同時にストック利益の拡大にもつながります。

一方、地域の経済環境は不透明感を増し、お客様のニーズも一段と高度かつ複雑化しています。競争は激しさを増し、人材確保も一層難しくなる中、2026年度は収益性の改善と2030年に向けた成長基盤の強化に取り組みます。

地域の概況

- 主要市場におけるGDP成長率は、ベトナム約6.8%、インド約6.4%、フィリピン約5.6%、インドネシア約5.1%と世界平均を大きく上回る*1
- オフィスおよびITサービス市場は、ベトナム約23%、中国約21%、インドネシアおよびフィリピン約19%*2のCAGRが見込まれる

*1 IMF World Economic Outlook, October 2025
*2 IDC ICT Spending Guide; IDC Hardcopy Peripherals Tracker, 2025

2025年度の振り返りと2026年度の取り組み

2025年度の振り返り

- 国・地域ごとの市場環境に応じたポートフォリオ管理により安定した業績を確保
- オフィスサービスのストック利益は前年度比約13%増と大幅伸長
- 商用印刷のストック利益が前年度比約5%増と堅調に推移

2026年度の取り組み

- AIを活用したPAやWEを含むワークプレイスサービスを強化し、ストック利益を拡大
- 稼働機器の維持・拡大による、オフィスプリンティングの高収益性堅持
- ITインフラからワークプレイス運用まで、エンドツーエンドで支援できる提供体制を強化
- 社内DX、ERPシステム、シェアードサービスを通じた経営基盤効率性と実行力を向上

Case Study | 広域拠点のセキュリティ強化と環境負荷低減を支援

東南アジア19カ国に拠点を有する大手銀行のお客様は、拠点ごとに異なる運用や、セキュリティ対応を標準化し、全体を安心して任せられるパートナーを求めていました。リコーシンガポールが主導し、各拠点共通の高いセキュリティ標準を整備するとともに環境配慮型の認証機器を提供。価格だけでなく、広域で一貫して支援できる総合力が評価され、選定されました。

Alvyn Lim
Head of Sales & Marketing,
Ricoh Singapore Pte. Ltd.

地域別戦略 中南米

中南米の テクノロジーサービス分野で No.1インテグレーターを目指し 成長を加速する

Diego Imperio
LATAM極 極長
Ricoh Latin America, Inc. CEO

極長メッセージ

私たちは中南米のテクノロジーサービス分野におけるNo.1インテグレーターを目指しています。お客様の成果につながるソリューションの提供を通じ、働く人に寄り添うワークプレイスの実現と地域の持続的成長に貢献します。

中南米は、デジタル活用の進展を背景に、企業の生産性向上や競争力強化に向けた投資が拡大しています。その中で、お客様は、業務やIT環境をシームレスに支援し、働き方の変革を実現できる戦略的パートナーを求めています。

リコーラテンアメリカは2017年以降、ハードウェア中心の事業モデルからITサービスや業務プロセス自動化、ワークプレイスサービスを提供するテクノロジーサービス分野におけるインテグレーターへの転換を進めてきました。PAやWEをはじめとする複合的なサービス提供を通じて、顧客価値を拡大しています。中でも、印刷サービスを含むサービスポートフォリオの拡充によるストック利益の拡大、人材育成やデータ活用の推進に重点を置いています。

一方で、デジタル成熟度のばらつき、コスト上昇といった構造的な課題にも直面しています。こうした課題には、策定した施策の着実な実行と、拡張性の高いサービスモデルの構築・展開によって対応しています。また、業務効率とイノベーションの強化に向けた取り組みをさらに進めています。今後も成長加速と競争力強化に向けた強固な基盤を築き、お客様に持続的な価値を創出し続けます。

地域の概況

- 中南米のPA市場はCAGR約15%、B2B電子商取引市場は23.9%と、高成長の予測
- WE市場はCAGR約5.9%、プリントサービス市場は約5.2%と、安定した成長の見込み

*参照した産業レポートをもとにリコーが算出。CAGRは2026-2030年のデータ

2025年度の振り返りと2026年度の取り組み

2025年度の振り返り

- オフィスサービス（PA、WE、ITS）の大幅な伸長により、業績が拡大
- 商用印刷の売上は前年度比で6%増と堅調に推移
- デジタルチャネルを通じた売上が前年比で56%増と大きく成長

2026年度の取り組み

- 複合的なサービスの拡大によるストック利益成長の加速
- オフィスプリンティングおよび商用印刷における、収益性の高いMIF（市場稼働台数）の維持と拡大
- 地域共通メニューとしてのマネージドサービスの標準化

Case Study | 最先端のワークプレイス共創による教育環境の質向上

リコーコロンビアは、コロンビアのインターナショナルスクールであるコレヒオ・パンアメリカーナと連携し、EdTech*を活用した新たなワークプレイスを共創しました。プロセス自動化や体験型学習の導入により、教育業務にかかる時間を45%削減、学生数は27%増加。テクノロジーを通して教育の質向上と次世代育成に貢献できたと実感しています。

*EdTech：ITやデジタル技術を活用して、教育の質や効率、体験を向上させる取り組み

Gabriela Alvarado
Workplace Account Executive,
Ricoh Colombia S.A.

事業別戦略 ソフトウェア

AI時代の業務変革を支える安定性と高品質を兼ね備えたソフトウェアサービス事業を確立し収益性と成長基盤を強化

Michael Berger
リコーソフトウェア ビジネスユニット プレジデント
プロダクト・オペレーション担当

2026年度のポイント

1. AI活用を前提とした業務自動化と処理精度向上の推進
2. お客様の業務停止リスクを最小化する運用管理と品質統制の強化
3. 標準化した業務プロセスとサービス基盤のグローバル展開

地域特性に応じた販売・チャネル戦略を通じて提供価値を最大化しグローバルでの事業成長を加速

遠藤 早苗
リコーソフトウェア ビジネスユニット プレジデント
コマーシャル担当

2026年度のポイント

1. 地域特性に応じた販売モデルとチャネル戦略の最適化
2. リコーグループおよびパートナーとの連携による提供力の強化
3. 競争力のある領域への注力と拡張を通じた事業ポートフォリオの成長

中経'26における主要KPIと2026年度目標	ソフトウェア事業(DocuWare主体)売上成長率* +19% *売上成長率:為替影響を除いた売上高の前年同期伸び率

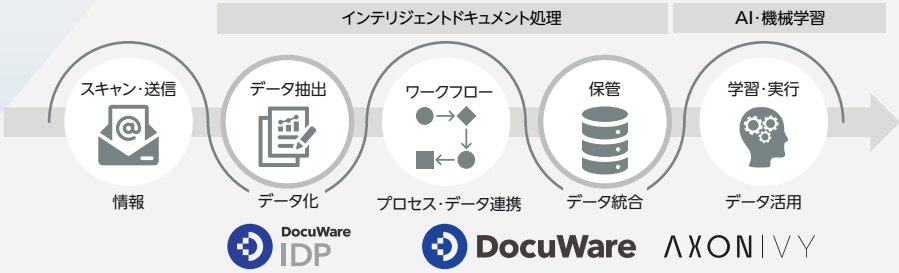
中長期的に目指すのは、お客様のデータと業務プロセスを支えるサービス基盤にAIを組み込み、生産性向上と付加価値創出を実現することで、顧客業務と継続的な価値創造を支える不可欠な存在となることです。

その実現に向けては、従来の製品単体の提供から統合された価値・ソリューションとしての提供へ進化させていく必要があります。また、グローバル展開力の強化、パートナー連携の拡大、急速に進展するAI技術の責任ある実装も重要な課題です。

これらの課題に対し、①既存ポートフォリオの強化・拡張、②サービス基盤の統合による顧客課題への対応力強化、③チャネル高度化とパートナー拡大による展開力強化に取り組みます。さらに、AIの実装を通じてさらなる付加価値の創出を実現します。

こうした取り組みを通じて、顧客業務に不可欠な価値を提供し続けることで顧客維持率を向上させ、ストック利益の安定的な拡大を実現します。また、成長投資と規律ある運営を両立し、ROICおよび企業価値の持続的向上に貢献します。

セグメントの主要製品



主要製品の市場ポジション

DocuWare
ガートナーはドキュメントマネジメントを、文書や情報の取得・保存・処理・提供を通じて個人・チーム・企業のニーズを支えるツールや実践と定義

DocuWareは同分野のマジック・クアドラント掲載16社の1社*1

Axon Ivy
QKSはインテリジェント・プロセス・オーケストレーション市場を、システム・人・AIを連携し業務を自動化する能力を備えたプロバイダーの領域と定義

Axon Ivyは同分野でTechnology Leader兼Ace Performerに選出*2

*1 出典:Gartner®, Magic Quadrant™ for Document Management, Tim Nelms et al., 28 April 2026(免責はP4)
*2 出典:QKS Group, SPARK Matrix™: Intelligent Process Orchestration (IPO), 2025, Apoorva Dawalbhakta et al., 29 August 2025

事業別戦略 ソフトウェア

リスク・機会とその対応

リスク(▲)・機会(●)	対応
▲ AI技術の急速な進化により、競争優位が陳腐化するリスク	継続的な技術投資と安心してお使いいただける責任のあるAI実装による差別化を通じた顧客価値の向上
▲ 大手プラットフォーマー参入による競争激化	差別化領域への集中および顧客密着型提案力の強化
● DX・AI導入加速による業務高度化需要の拡大	既存のポートフォリオを統合したサービス基盤の強化による顧客課題に応じたソリューション提供の拡大
● IDP(Intelligent Document Processing:インテリジェント文書処理)・BPM(Business Process Management:業務プロセス管理)市場成長による統合ソリューション需要の拡大	地域およびお客様のニーズに応じた業務提案の強化による確実な需要獲得

2025年度の振り返り

クラウドサービスおよびストック利益の拡大を通じ、ソフトウェア事業の成長ポテンシャルを実証しました。また、保有するソフトウェアIPを組み合わせた統合ソリューション提供が具体的な案件として立ち上がり、顧客基盤とパートナー網の拡充も進展しました。一方で、統合提案の標準化、グローバルで再現性のある展開モデルの構築、AI領域の事業化にはさらなる強化が必要であり、次の成長ステージに向けた重点課題と位置付けています。

2026年度の課題と取り組み

ポートフォリオおよびサービス基盤の強化により、製品単体の提供から統合ソリューション提供への転換を加速します。あわせて、チャネルの高度化とパートナー連携の拡大によりグローバル展開を強化します。さらに、AIの適切な実装と標準化を通じて顧客業務への適用領域を広げ、お客様の生産性向上と付加価値創出を支援します。これにより、ストック利益の拡大を軸とした持続的成長と企業価値向上につなげます。

お客様事例 | 米国建設資材の流通企業における請求・支払い業務自動化

【お客様の課題】

紙やメールで受領する大量の請求書を手作業で処理しており、データ入力の負荷や人的ミス、発注内容との照合作業が大きな負担となっていました。また、複数のERPが分散して運用されていたため、処理の遅延や進捗確認の煩雑化、問い合わせの増加が課題となっていました。

【導入ソリューションと効果】

リコーは、Axon Ivyを中核にDocuWareとAIによるデータ抽出・分類機能を組み合わせ、請求書受領からERP連携までの業務全体を自動化する基盤を構築。これにより、例外処理を除く定型業務の自動化をはじめとする業務改革を通じて、処理能力の向上、工数削減、処理スピード・精度の向上、業務の可視化と統制強化を実現しました。

お客様事例 | 米国リゾートホテルにおける飲食レシート検索の迅速化と収益保全

【お客様の課題】

宿泊顧客による飲食利用の問い合わせに対し、紙レシートを検索して、証憑を提示する運用となっており、対応の遅れによるクレームや売上損失が発生していました。また、電子化した情報も拠点ごとに分散管理されていたため、拠点間の情報共有や迅速な照会対応が難しく業務負荷と対応品質のばらつきが課題となっていました。

【導入ソリューションと効果】

リコーは、PFUのスキャナーとDocuWareを連携し、レシートを即時にデジタル化・OCR処理して一元管理する基盤を構築しました。これにより、週2万件超の証憑をどの拠点からも瞬時に検索・提示できるようになり、対応時間の短縮、不正請求の防止、業務の標準化を実現。顧客満足度向上と収益保全に貢献しました。

事業別戦略 デジタルプロダクツ

販売・開発・生産の連携を強化し MIFの維持・拡大と価値創出に 取り組む

中田 克典
リコーデジタルプロダクツ ビジネスユニット
プレジデント

2026年度のポイント

1. オフィスプリンティング事業におけるアフター収益モデルのさらなる強化
2. ドキュメントスキャナーを起点としたサービスビジネスの拡大
3. AI時代を支える産業用コンピューター事業への進化

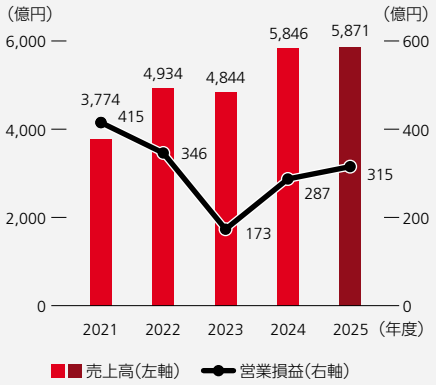
中経'26における主要KPIと2026年度目標	
	• オフィスプリンティング パートナー向け売上高(リコーブランド外) 1,050億円 • 変動原価低減　35億円

オフィスプリンティングでは、競争力の高い商品を安定的に提供し、お客様の業務価値向上に貢献することで持続的成長を目指します。ハイブリッドワークの定着などにより印刷需要の変化が進む中でも、アフター（保守・サポート）を中心とした収益基盤を維持・拡大するため、収益の源泉であるMIFの維持・拡大を重要テーマと位置付けています。この実現に向け、販売台数重視へ転換し、市場シェアの拡大とMIFマネジメント（コスト・台数・運用を最適化するための管理・提案活動）の強化を進めます。さらに、エトリアにおけるエンジン開発を通じて競争力の高い商品をタイムリーに提供するとともに、資源循環を軸としたLC変換*戦略により製品ライフサイクル全体での価値創出を進めます。

セグメント全体の成長に向け、ドキュメントスキャナーではAIを活用した製品・サービス展開を進めます。産業用コンピューターでは、市場変化に迅速に対応する商品開発と柔軟な生産体制を強みとして、事業成長の加速を図ります。

*LC変換：リニアエコノミーからサーキュラーエコノミーへの変革

業績推移



21次中経における主要KPIと2025年度目標の達成状況

KPI	2025年度目標	実績
オフィスプリンティング パートナー向け売上高(リコーブランド外)	900億円	984億円
変動原価低減	35億円	45億円

セグメントの主要製品

オフィスプリンティング製品
オフィス向け複合機・プリンター

ドキュメントスキャナー
業務用・家庭用ドキュメントイメージング関連製品・サービス

組込みコンピューター
産業分野向け組込みコンピューター・エッジデバイス

主要製品の市場ポジション

A3カラー複合機 生産台数	業務用ドキュメントスキャナー シェア	産業用コンピューター シェア
世界1位（エトリア）	世界1位	国内1位

※いずれも2026年4月時点 リコー調べ

事業別戦略 デジタルプロダクツ

リスク・機会とその対応

	リスク(▲)・機会(●)	対応
▲	地政学リスクや災害・感染症に伴うサプライチェーン分断による、生産・製品供給の停滞・遅延	複数拠点生産や在庫確保、重要部品の複数仕入先確保や代替部品選定などの実施
▲	メモリなどの部材・原材料の価格高騰によるコスト・供給不安	エトリアとの連携による調達力強化と代替部品を活用できる設計
▲	ハイブリッドワークの定着や業務プロセスのデジタル化に伴う印刷需要の低下	MIFマネジメント強化に加え、開発におけるエトリア参画各社とのシナジーによる商品力強化
●	環境要求の高まりに伴う、製品選定基準への環境要素の反映	培ってきた技術やノウハウを活かし、環境価値による商品・サービスの差別化を図り、商談機会を拡大

2025年度の振り返り

販売面では、リコーブランド以外との協業が着実に拡大し、売上成長に寄与しました。体質強化として、部材コストダウンなどの取り組みにより変動原価低減を進め、収益改善に貢献しました。加えて、エトリアでは沖電気工業の参画、国内生産体制の最適化、共通エンジン開発などを通じ、生産・開発両面でのシナジーが具体化するなど、商品開発から生産にいたる競争力強化の基盤が着実に整いました。

2026年度の課題と取り組み

販売と商品開発の連携を強化し、市場シェアの拡大によってMIFの維持・拡大を図ります。販売面では、新規顧客の獲得と重点地域における顧客基盤の強化を進め、大手商談の獲得を通じてA3複合機の販売拡大を図ります。

商品開発面では、エトリアにおけるエンジン開発を通じ、機能・コストの両面で競争力の高い商品ラインアップを構築します。同時にこれまで培ってきた環境技術を通じて、回収・再利用・再資源化を前提とした循環型製品の開発を進め、新たな競争軸として差別化を図ります。

トピック｜エトリア、事務機業界で共同開発した再生プラスチック材を採用

一般社団法人 ビジネス機械・情報システム産業協会（会長 本間利夫）のプラスチックマテリアルリサイクルタスクフォースにおいて、同協会加盟各社と樹脂コンパウンドメーカーが共同開発したポリスチレン（PS）再生プラスチックを、業界に先駆けて一部複合機製品のサプライに採用します。今回開発した材料は、OA機器および家電から回収したプラスチックを活用したハイブリッドPCR（使用済み製品由来の再生原料）を90%使用しており、UL94*規格も取得しています。エトリアは、資源循環を前提とした製品開発を通じて、循環型社会の実現に貢献していきます。

*UL94：プラスチック材料の難燃性に関する国際的な規格

トピック｜定義不要であらゆる帳票を即データ化、PFUが新AI-OCR「PaperStream AI」を販売開始

「PaperStream AI」は、帳票ごとの定義作業を行うことなく、スキャンするだけで多様な帳票を高精度な構造化データへ変換できるAI-OCRサービスです。従来導入の障壁となっていた定義作業や初期設定の負担を取り除くことで、導入リードタイムを大幅に短縮し、すぐに業務フローへ組み込んで活用いただけます。AI-OCR市場は今後も拡大が見込まれており、中でも本サービスは形式の異なる帳票に対応可能で幅広い業種への展開が期待されています。PFUは「PaperStream AI」の提供を通じて、紙情報をAIで利用可能なデータへ変換し、業務プロセスの変革を実現します。

事業別戦略 グラフィックコミュニケーションズ

世界中のデジタル印刷ニーズに応え お客様の事業成功と 持続可能な社会づくりへ貢献

宮尾 康士
リコーグラフィックコミュニケーションズ ビジネスユニット
プレジデント

2026年度のポイント

1. 商用デジタル印刷におけるグローバルトップブランドとしての地位確立
2. 産業用インクジェットヘッド事業の成長加速
3. インクジェット技術を強みとしたイノベーションによる新規事業の創出

中経'26における主要KPIと2026年度目標	• 商用印刷 販売台数伸び率: ハイエンドカラーカットシート印刷機 +10% 高速インクジェット印刷機 +90%

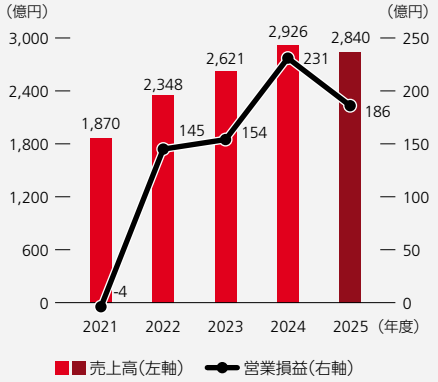
商用印刷ではアナログからデジタルへの転換が進み、従来の大量印刷需要が減少する一方で、パーソナライズやオンデマンドによる高付加価値印刷の需要が拡大しています。主力であるトナー機の先進国でのシェア拡大と新興国での成長、高速インクジェット製品の販売拡大により、収益基盤を強化します。

産業印刷では、インクジェットヘッド事業の成長を加速させます。用途の拡大に加え、技術サポート・ツールなども含めた付加価値の高いソリューションを提供し、主要市場として成長が続く中国およびその他地域への販売拡大を図ります。

2026年度から新たに加わった機能印刷では、リコーの強みであるインクジェット技術を活用し、ペロブスカイト太陽電池をはじめとする新規事業を創出・成長させていきます。

商用印刷・産業印刷・機能印刷の各領域において、環境負荷の低いインクジェット技術を核に、事業成長と収益性向上を実現します。

業績推移



21次中経における主要KPIと2025年度目標の達成状況

商用印刷 販売台数伸び率

	2025年度目標	実績
ハイエンドカラーカットシート印刷機	+8%	-6%
高速インクジェット印刷機	+55%	-5%

セグメントの主要製品

商用印刷

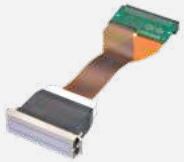
印刷業のお客様向けの、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連製品・サービス

高速インクジェットプリンター

カラープロダクションプリンター

産業印刷

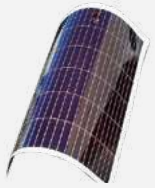
建材・家具・壁紙・サインディスプレイ・服飾品生地など、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド・インクジェット用インク・産業用プリンター



産業用インクジェットヘッド

機能印刷

インクジェット技術で機能性材料を高精度に形成する新規事業領域



ペロブスカイト太陽電池

主要製品の市場ポジション

カラーカットシートプリンター(ハイエンド・ミドルレンジ) シェア※	レーザープロダクションプリンター*1 高速インクジェットプリンター*2	サイングラフィック市場向けインクジェットヘッド シェア*3
世界1位	グローバルリーダー	世界2位

※リコー調べ
*1 IDC MarketScape: Worldwide Laser Production Printers 2026 Vendor Assessment, #EUR154121926, 2026年3月
*2 IDC MarketScape: Worldwide High-Speed Inkjet 2025 Vendor Assessment, #US52990625, 2025年12月
*3 株式会社データ・サプライ 2025年版 インクジェット印刷マーケット総覧

事業別戦略 グラフィックコミュニケーションズ

リスク・機会とその対応

リスク(▲)・機会(●)		対応
▲	米国における関税政策および通商環境の変動に伴う市場環境・コスト構造への影響	欧米代理店との関係強化、成長が見込まれる新興国市場の開拓、適切な販売価格への転嫁
▲●	ペーパーレス化の拡大による企業内大量印刷およびプリント出力量の集約・統合による印刷需要の減少	今後も成長が見込まれる高付加価値領域やインクジェット技術・製品へのリソース投入を強化し、事業構造を変革
●	自動化・省人化・プロセス可視化などの顧客課題の顕在化によるデジタル印刷への移行加速	お客様の業務課題を解決するデジタル印刷システムの提供
●	環境意識の高まりと法規制の強化	環境規制に対応した、環境負荷の低いデジタル印刷システムの提供

2025年度の振り返り

景気の不透明感や政策影響により、商用・産業印刷ともに需要が弱含みとなりました。商用印刷では、米国市場における設備投資抑制、産業印刷では中国経済の減速の影響を受け、減収減益となりました。一方で、欧州・日本は概ね堅調に推移し、ノンハードは安定的に成長しました。インクジェット関連ビジネスも引き続き拡大し、成長領域へのシフトと事業基盤の強化を進めました。

2026年度の課題と取り組み

商用印刷では、主力トナー機の先進国でのシェア拡大と新興国での成長、高速インクジェット製品の販売拡大によりデジタル化を推進します。また、ワークフロー改革や自動化提案を通じてお客様の生産性向上に貢献します。

産業印刷では、インクジェットヘッドの用途拡大と販売地域の拡大によりインクジェット事業の成長を加速します。営業担当者とサービスエンジニアがお客様と緊密に連携することで、基幹部品としての高い付加価値を提供していきます。

今後も、成長が見込まれる高付加価値領域やインクジェット技術、製品へのリソース投入を強化し、事業構造の変革を推進します。

お客様事例 | 高速インクジェット印刷を中核に次世代の生産モデルを確立

Sattler Media GmbH(ドイツ)は、ヨーロッパ有数の印刷・メディアサービスプロバイダーです。リコーの長年の戦略的パートナーとして、高速インクジェット印刷を中核とした高度な生産モデルの構築を進めています。

同社は、2024年に世界で初めて高速インクジェットプリンター「RICOH Pro VC80000」を導入しました。その後、2025年に2台目、2026年には3台目にも投資を実施し、ドイツ国内の2拠点における印刷生産の中核技術となっています。

同社のInnovation & Solutions ManagerであるChristian Haneke氏は、「優れた印刷品質」「高速印刷」「許容可能なコスト」の同時実現は非常に大きな課題だったと述べています。「RICOH Pro VC80000」によって技術的なブレークスルーを実現し、オンデマンド印刷やプログラマティック印刷*、パーソナライズを基盤とした新たなサービスや幅広いアプリケーションの提供が可能になったことも強調しました。

Sattler Media Groupとリコーグループのメンバー
(Christian Haneke氏は左から3人目)

*プログラマティック印刷:データに基づき顧客ごとに最適化されたコミュニケーションを実現する印刷手法

高速インクジェット印刷を中核に次世代の生産モデルを確立(英語サイト)

トピック | インクジェット印刷によるペロブスカイト太陽電池製造の変革

脱炭素化のニーズが高まる中、再生可能エネルギーの拡大は社会全体の重要な課題となっています。太陽電池は主要な電源として期待される一方、従来のものは重く、設置場所の制約が大きいことが普及拡大の課題です。

複合機などの開発で培った材料技術やインクジェットによる精密塗布技術を応用し、軽量・柔軟で設置自由度の高いペロブスカイト太陽電池の開発を加速するとともに、実用性の検証を通じて社会実装を推進します。

インクジェット印刷ペロブスカイト太陽電池

事業別戦略 インダストリアルソリューションズ

産業現場への提供価値を高めることで事業成長と収益性向上の両立を実現し市場における優位性を確立

塩川 恵一
リコーインダストリアルソリューションズ ビジネスユニット
プレジデント

2026年度のポイント

1. 基盤事業の収益性向上（サーマルメディア、精密部品）
2. 成長事業のさらなる拡大（生産設備）
3. 社会課題解決型新規ビジネスによる収益寄与

私たちのお客様は、産業に関わる企業および現場で働く人々です。お客様の現場を徹底的に理解し、その効率化に資する製品・サービスを通じ、成果向上に貢献します。さらに、お客様の困りごとに寄り添い続け、その背景にある社会課題の解決にもつながる価値を提供することで、競合との差別化と持続的な事業成長を実現します。

また、マーケティング・開発・生産・販売までのすべての機能を備えた一気通貫の事業体制を活かし、SLL*を含む感熱ラベルや精密部品など、高いシェアを有する事業においては価格競争力の強化に取り組むとともに、ラベルレスサーマルなどの新たな強みの創出にも引き続き注力します。

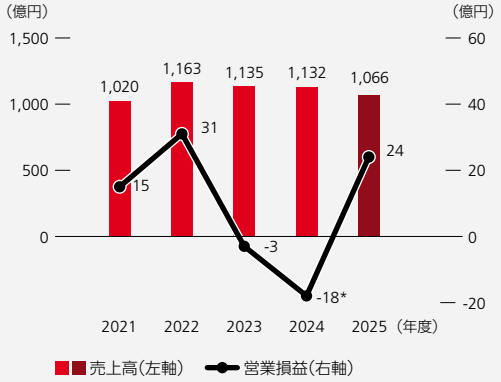
ラベルレスサーマル採用商品
（株式会社ローソン、2026年7月時点）

私はこれらの戦略・施策をリーダーとして推進すると同時に、差別化を生み出す社員に対して学び・成長の機会を提供します。社員エンゲージメントを高め、一人ひとりがはたらく歓びを実感しながらお客様への価値提供に貢献できるよう、組織をリードしていきます。

*SLL(Silicone-top Linerless Labels)：剥離紙を用いない感熱ラベル

業績推移

*構造改革などに伴う一過性費用を除くと+7



売上高は横ばい傾向が続いています。営業損益は構造改革費用により2023年度、2024年度とマイナスになりましたが、基盤事業の収益性改善施策により2025年度にプラスに転じました。

セグメントの主要製品

感熱ラベル・熱転写リボン

製造・流通・物流・医療現場向けバーコードラベル

食品POSの例

商品管理の例

ラベルレスサーマル

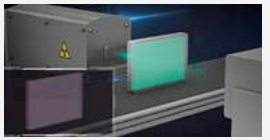
包装材への直接印字

トップシール包装の天面にサーマル印字層をプレコーティング

トレーシーラー機でPOS情報と成分表示内容を印字

自動化設備・検査装置

製造業向け自動化・検査装置



Lib製造工程内検査：
リチウムイオン電池（LiB）の内部・外部を検査（図はX線による内部検査）

主要製品の市場ポジション

サーマルメディア事業

物流・流通・医療業向け
サーマルペーパー・熱転写リボン
シェア
世界 **1位**

フィルムに直接印字する
ラベルレスサーマルを
食品パッケージ業界に展開

産業ソリューション事業

画像処理や自動化・検査技術、精密加工部品などを強みに、
生産現場の効率化領域で製品やソリューションを提供

※出典：リコー調べ

事業別戦略 インダストリアルソリューションズ

リスク・機会とその対応

リスク(▲)・機会(●)	対応
▲ 地政学リスクによる生産原材料調達難と市場の成長鈍化	化学製品などの複数購買化に加え、グローバル販売網・生産インフラを活用した最適供給オペレーションの確立
● 世界的な環境規制強化による脱炭素社会・循環型社会の実現に向けた製品・サービスに対するニーズの高まり	社会課題解決に資する商品(SLLなど)の提供による顧客価値の拡大と持続可能な社会への貢献
● 国内製造現場における人材不足や高年齢化などによる各業界での自動化、省人化ニーズの高まり	• 産業ソリューション事業において培った生産技術と新たなデジタル技術などの組合せで競合優位性を獲得 • リチウムイオン電池(LiB)製造設備の成長加速に向けた共同事業への参画

2025年度の振り返り

サーマルメディア事業においては、米州で関税政策などの影響による物流需要の減少が見られたものの、国内でのSLLの伸長、欧州における価格対応製品の投入効果などにより、事業全体として売上は拡大しました。

一方、産業ソリューション事業では、堅調な事業環境の中、プロセス改善を進めたことで、収益力が大幅に向上しました。

2026年度の課題と取り組み

サーマルメディア事業では、地政学リスクの高まりに伴う原材料調達の不確実性を重要課題と捉えています。複数購買の推進や生産インフラの最適活用を通じて供給の安定化とリスクの最小化を図るとともに、競争力の高い製品と成長市場への注力により、売上拡大を実現します。さらに、グローバルでの原価改善を継続し、収益力の一層の向上を図ります。

産業ソリューション事業では、今後も拡大が見込まれる生産設備の自動化ニーズに応えるため、製造現場とデジタルを連携したシミュレーション・最適化技術の獲得や、国産LiB製造ライン強化に向けた共同事業への参画などを通じて、さらなる成長を目指します。

お客様事例 | 冷凍弁当製造ラインに「ラベルレスサーマル」が採用

株式会社シルバーライフの群馬工場において、生産効率の向上と廃棄物の削減を実現するため、「ラベルレスサーマル」が採用されました。冷凍食品業界におけるラベルレスサーマルの採用は、業界初*の事例です。

従来の包装(リボン)

ラベルレスサーマルによる包装

従来と遜色ないパッケージで、使用済み熱転写リボンロールの廃棄物ゼロ、CO_2削減などの環境負荷低減に貢献

これにより、製造過程で発生していた熱転写リボンロールの廃棄物を削減します。また、熱転写リボンロールの交換作業が不要となることで作業工程が簡素化され、製造ラインの稼働効率が向上するだけでなく、コスト低減にもつながります。

なお、ラベルレスサーマルはオンデマンド印字により多種類の包材を統一できるため、在庫管理の最適化を可能にするほか、商品の中身の視認性向上にも寄与します。

*2025年5月 RNスマートパッケージング調べ

トピック | LiB製造自動化設備の成長加速に向けた共同事業参画

拡大が続くLiB市場におけるグローバル競争力強化に向け、一般社団法人 電池サプライチェーン協議会 (BASC) 加盟9社による共同事業 (Swiftfab Energy Systems株式会社 設立2026年4月) に参画しました。

Swiftfabでは、建屋・設備・生産装置・システムを一体で設計することで、短期間・低コストと高品質を高い次元で両立する国産電池製造技術の構築を目指しており、リコーグループは検査工程における技術開発などを担います。

ニーズを装置として具現化する「構想設計力」「エンジニアリング力」と、各種検査技術やロボット搬送技術などの「差別化技術」を組み合わせることで、①検査工程での各種検査装置の開発・導入、②各生産工程の自動化や装置・ユニットの小型化によるライン全体の効率化を推進し、事業規模の拡大を図ります。

事業別戦略 AIサービス事業

企業の資産である暗黙知を価値に変え AIサービス事業で成果を生む

梅津 良昭
リコー 経営企画本部 AIサービス事業部
事業部長

2026年度のポイント

1. 暗黙知を形式知化し、価値・成果へ昇華させるAI基盤の構築
2. 顧客基盤と現場実装力で競争優位を実現
3. ストック利益を生む高付加価値モデルの構築

日本のモノづくりを支えてきたのは、現場に蓄積された暗黙知です。しかし今、その多くが十分に活かされないまま失われつつあります。私たちはこの状況を変え、日本企業の強みを次の時代へとつなげていきます。

2025年はAIエージェント元年とされ、ノーコードプラットフォームの普及とともに業務のAI化が進み、いわゆるAIの民主化が進展しました。しかしながら、重要なのは汎用AIを表層的に取り入れることではなく、本質的な価値創出に結びつけることです。

リコーが目指すのは、現場に蓄積された暗黙知をAIとして再構成し、実際の業務で活用される水準まで高めることです。長年にわたり複合機やITサービスの提供を通じてお客様の現場に向き合ってきた経験をもとに、業務プロセスや意思決定の在り方そのものに踏み込み、価値を実装していきます。変革を構想にとどめず、現場で定着させる存在であり続けます。

これらの取り組みを通じ、AIサービス事業をワークプレイスサービスの利益成長ドライバーへと進化させ、持続的なストック利益の積み上げと企業価値向上を実現します。

企業に蓄積された知識を価値に変え、AIを成果に変える

リコーは、汎用AIでは捉えきれない「企業固有の文脈」を企業内に蓄積された文書・画像・業務データからAIで読み解き、業務成果の創出まで伴走する現場密着型パートナーです。

日本語に強い大規模言語モデル（LLM）や文書解析技術により、日本企業に特有の複雑なビジネス文書を高い精度で理解し、実務に直結するAI基盤を提供します。さらにセキュリティやオンプレミス対応により、現場での継続的な活用を支えます。

AIサービスにおける競争優位―技術を価値に変える仕組み

リコーはこれらの技術基盤と外部技術を最適に組み合わせ、AIをお客様の業務に適合した価値へと転換します。その背景には、ITサービスの提供を通じてお客様の現場に深く入り込み、業務プロセスを理解してきた実績があります。また、経営課題を解決するAXの実現を目的に、2026年6月にリコーAIコンサルティング株式会社を設立しました。パートナーである株式会社ライズ・コンサルティング・グループの実行力を活かして、AIによる価値創出を伴走型で支援します。顧客基盤と現場実装力により、AIを業務に定着する仕組みとして機能させ、継続的な価値創出へとつなげます。

AIによるワークプレイスサービスの成長と収益性向上

これらの競争優位により、サービスの提供価値向上と収益構造の高度化を図ります。AIサービスは継続利用を前提とし、ストック利益の積み上げに寄与します。また、既存顧客基盤の活用により効率的な成長を実現します。さらに、高付加価値化により収益性を高め、ワークプレイスサービス全体の成長を支える基盤となることを目指します。

日本国内におけるAI市場の現状と将来ポテンシャル

- 大手企業（製造業・サービス業・金融業・医療など）：暗黙知を活用した業務プロセス改革ニーズに対応
- 中堅企業：IT人材の不足を背景としたAI導入・活用支援ニーズに対応
- 中小企業：将来的にDX支援から汎用AI活用支援へと提供範囲を拡大

技術・知財戦略／デジタル戦略

リコー独自のテクノロジーにより お客様と共にイノベーションを起こす

野水 泰之
CTO

2026年度のポイント

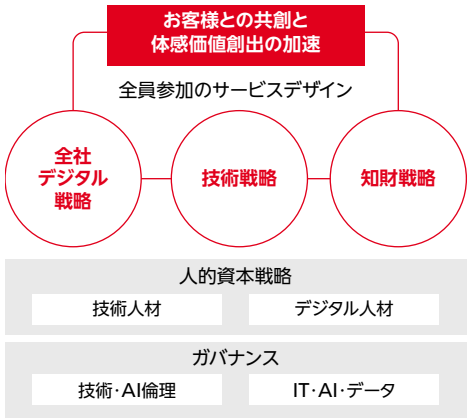
1. テクノロジー企業としての未来を切り拓くため、成長領域への選択と集中・ガバナンスを強化
2. 技術・知財戦略実現に必要な基盤・技術の強化
3. 体感価値創出に向けたデジタル戦略・社内実践（クライアントゼロ*）の推進

*クライアントゼロ:自社を最初の顧客として製品・サービスを先行活用し、得られた知見をお客様への価値提供に活用する取り組み

リコーは、お客様視点に立った「体感価値」を起点に価値創出に取り組んでいます。技術戦略とデジタル戦略を一体で推進し、強みを活かした技術開発と、お客様との共創によるイノベーションで、新領域への価値提供や既存事業の深化につなげていきます。

その実現に向けて、人的資本戦略に基づく技術人材の育成と、AI・データ活用の高度化に対応した倫理教育を推進し、ガバナンス強化とともに実践力のある人材育成に取り組んでいます。社内実践から得られる知見を通じて技術戦略およびデジタル戦略の実行力を高め、両戦略を随時見直すことで、競争力の源泉となる技術の創出と、お客様の業務変革やデータ活用の高度化につながる価値を提供していきます。

イノベーションを起こし続けるための戦略連携



MOT視点を組み入れたR&Dガバナンスの実行

2025年度のR&D投資は、企業価値向上プロジェクトの一環として、目標とする800億円水準へと適正化しました。2026年度は総額を同水準で維持しつつ、事業環境と将来性を踏まえ、以下の2つの成長領域への投資を強化します。

❶ 事業面での強みを活かせるワークプレイスサービスにおいて、新たな技術により価値創出が可能な領域（ドキュメント・ワークフローを扱う領域など）
❷ 保有技術を活かし、競争優位性を発揮しながら新たなお客様への価値提供が可能な領域（インクジェットヘッドをコアとした領域など）

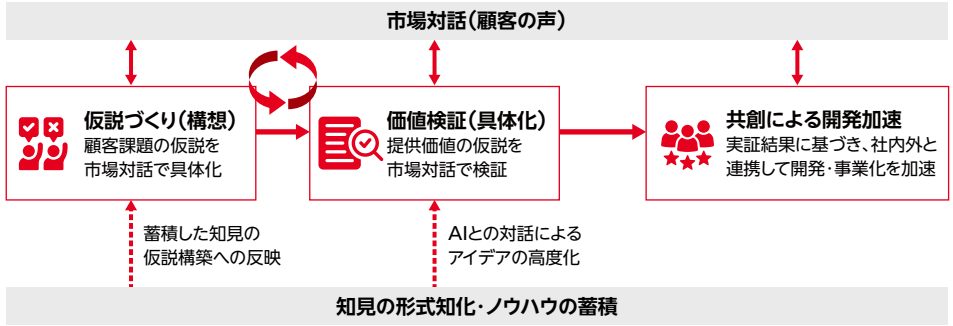
これらを着実に実行するため、マーケットイン・オープンイノベーション型（MIOI型）プロセスをR&Dガバナンスに組み込み、MOT（技術経営）の観点からポートフォリオを強化し、投資判断をしています。インクジェット技術についてはリコーグラフィックコミュニケーションズへ機能移管し、研究開発で培った技術を事業展開へとつなげています。

また、21次中経のESG目標（共同研究・開発契約のウェイト25%）は達成し26.4%となりました。中経'26では、外部組織との共創プロジェクト比率の向上をESG目標に掲げ、技術開発のスピードを加速していきます。

MIOI型プロセスによる研究開発テーマ創出の強化

研究開発から事業化への確度向上に向け、MIOI型の価値創出プロセスへの転換を進めています。将来の社会や市場の変化を見据えた中長期の研究開発テーマについても、構想段階から市場や顧客、外部有識者との対話を重ね、潜在的なニーズや新たな価値の可能性を捉え

市場対話を起点とした価値創造プロセス



技術・知財戦略／デジタル戦略

ながら仮説検証を繰り返します。これにより、目先のニーズへの対応にとどまらず、将来技術を社会に求められる価値へと磨き上げ、手戻りを抑えながら事業の着実な立ち上げにつなげます。また、AIの活用により知見やノウハウを蓄積し、次の仮説づくりに活かします。さらに外部パートナーの技術・知見を組み合わせ、共創による開発・事業化を加速します。

技術・知財戦略

リコーの強みを活かして競争優位を生み出す技術戦略

技術戦略では①ものづくり、②デジタルサービス、③AIの3分野を柱とし、リコーの強みを発揮・強化するために選択と集中を行います。これにより技術投資のROI向上を図るとともに事業成長に技術力で貢献します。

これまでオフィス機器内部のセンサーにより稼働状態を常時把握し、ネットワークを通じて故障の有無やトナー残量などを検知・分析・対応する技術を磨いてきました。現在はその技術や知見を活かし、働く人や空間、業務プロセス、データなど企業活動そのものをデジタル技術で統合・再現する「リコーならではのデジタルツイン」を中核とした研究開発を進めています。シミュレーションによる分析・予測からAIを活用した自動化・自律化までを通じて、その成果を現場の業務へ的確にフィードバックすることで、お客様の生産性向上と創造力の発揮に貢献します。

① ものづくり分野
- ソフトウェアを含む自社しか作れない製品
- 設計開発・生産力、環境性能、コストの強化

×

② デジタルサービス分野
- 単機能ではなくワークフロー一貫での支援
- パートナー連携、ソフトウェア開発力の強化

×

③ AI分野
- クライアントゼロとしてのAI活用の推進
- 技術の探索と目利き力の強化

成長領域のデジタル技術開発 ―リコーの強みを活かしたデジタルツイン技術―

こうした取り組みの中核になるソリューションの一つが、リコーの強みである3D/画像に関するAI技術を用いた「RICOH Digital Twin Workplace」です。本ソリューションは、図面が未整備な既存建物や改修前後の空間、設備・資産、配管などを3Dデータと画像として取り込み、デジタルツイン上に可視化します。さらに、現場の変化を反映して空間情報の鮮度を維持するとともに、AIによる画像解析結果を重ね合わせた点検支援や生成AIとの対話を通じて、必要な情報を直感的に探索・活用できる環境を提供します。これにより、建物管理の品質向上、関係者間の円滑な連携、計画検討から実施に至るプロセスの効率化に貢献します。さらに、導入により得られる現場インサイトを活用し、業務理解に基づく先回りの提案を強化することで、顧客体験の継続的な向上とサービス価値の最大化を目指します。

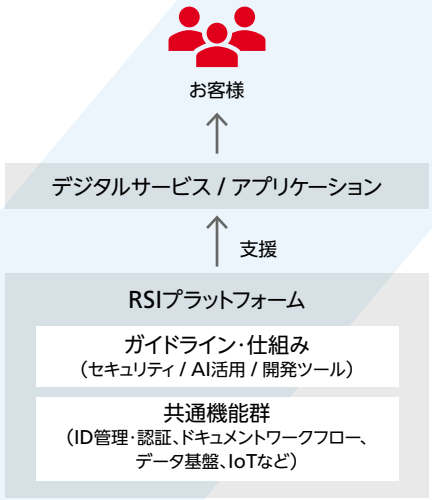
プラントや設備の保全をAIが支援するデジタルツイン・ソリューション

技術・知財戦略／デジタル戦略

RSIプラットフォームによるビジネス支援

リコーグループ共通のプラットフォームであるRicoh Smart Integration（RSI）は、デジタルサービスの開発・運用に必要な基本機能と拡張性を備えたクラウド基盤です。各地域における開発力向上とグローバルでのビジネス創出を支え、サービスの迅速な立ち上げと効率的な運用を実現しています。

これまでに日本・米州・欧州・アジアへ展開し、利用サービス数は100以上に拡大しています。今後は、セキュリティやAIなどの開発資産の共通化を進めるとともに、他社との技術共創やデジタルツインなどの先進技術の基盤化を通じて貢献領域のさらなる拡大を図ります。



グローバルな技術探索とスタートアップとの連携

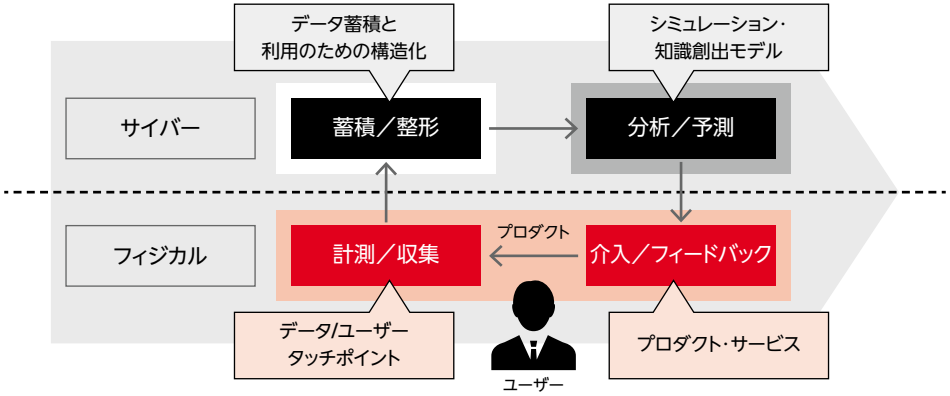
新規投資対象技術の探索拠点として、2025年度に米国・シリコンバレーに設立した「Research and Development Americas（R&D Americas）」では、世界最大級のオープンイノベーションプラットフォームであるPlug and Play Tech Center（米国）とパートナーシップを締結し、最先端技術を有するスタートアップとの協業・技術導入を強化しています。

その活動の一環として、2026年6月には、AIオーケストレーション技術を提供する米国スタートアップ企業との協業を発表しました。同社の技術を活用し、ファシリティマネジメント領域における業務変革と、新たなデジタルサービスの創出を目指しています。さらに、環境規制やAI倫理、データ主権など、欧州が先行する領域の動向を迅速に捉え、技術戦略に反映するため、「Research and Development EMEA（R&D EMEA）」の設立に向けた準備を進めています。

産総研グループとの共創によるデジタルサービス創出

産業技術総合研究所およびAIST Solutions社と共同で、「知識集約型デジタルサービス創出連携研究室（KIBS-Lab.）」を設立しました。KIBS-Lab.では、リコーグループのAI・ICT・センサー・デバイスなどの技術資産と、産総研グループの人間計測・拡張や、サービス工学の知見・技術を融合し、新たな働き方を支えるデジタルサービスの創出を目指しています。現在は、リコーが開発した業務プロセスに着目したデジタルツイン技術をオフィスや生産現場で実践し、有効性を検証しています。

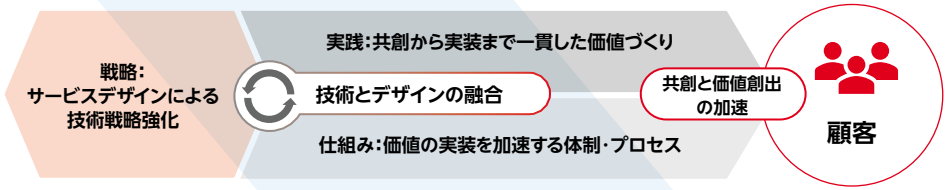
リコーPFUコンピューティング鳥取事業所のセル生産ラインでは、作業ログと映像をもとに改善ポイントを自動抽出する技術を開発しました。これにより、データ収集や分析に要する工数を大幅に削減し、改善施策の迅速な立案を可能にしています。今後は、社内実践で得られたノウハウをサービスとして展開し、お客様の業務変革を支援するとともに、デジタルサービス分野での価値創出の拡大につなげていきます。



技術・知財戦略／デジタル戦略

共創と価値創出を加速する技術とデザインの融合

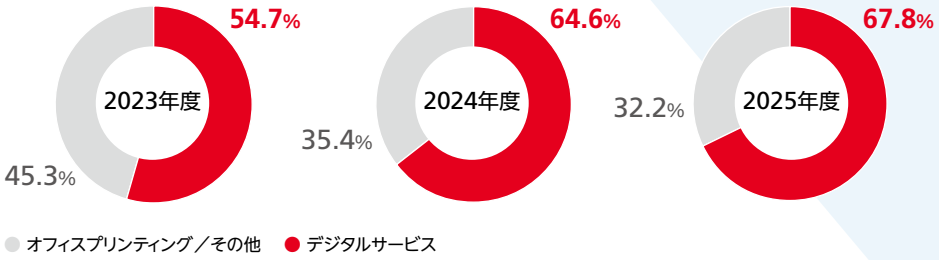
技術者とデザイナーが共にお客様の現場へ赴き、人や現場の文脈を深く捉えるデザインの視点から、技術で解決すべき本質的な課題を見極めます。さらに、技術とデザインが一体になった体制とプロセスのもと、共創から実装まで一貫した価値創出を力強く推進しています。また、技術戦略の策定にサービスデザインの考え方を取り入れるとともに、社内外のステークホルダーの視点をサービス・プロダクト・戦略に至るまで反映することで、共創と価値創出を加速します。



事業成長に貢献する知的財産の強化

お客様の生産性向上に加え、安心感や使いやすさといった体感価値を実現する技術は、リコーの競争力の源泉です。知的財産は、こうした技術を保護し、事業成長へとつなげる重要な役割を担っています。経営戦略に沿った特許ポートフォリオへの転換を進める中で、21次中経におけるESG目標（デジタルサービス特許出願比率60%超）は2024年度に前倒しで達成し、2025年度には67.8%まで向上しました。今後も、お客様接点の部門や研究開発部門の上流工程から関与し、質の高い知財の創出を通じて、価値創出のドライバーとして事業成長に貢献していきます。

デジタルサービス特許出願比率の推移



研究・開発から販売・運用までを網羅した技術倫理の展開

デジタルサービスの開発・活用においては、差別や偏見の助長といった人権侵害や、外部攻撃によるシステム被害など、新たな社会問題が顕在化しています。リコーグループはこれらの課題を経営上重要なリスクと捉え、利用者起点で安心と信頼を提供するため、開発から社会実装・運用に至るまで、ELSI（倫理・法・社会的課題）への対応を推進しています。

2023年度に「技術倫理憲章」を制定し、2024年度には大阪大学社会技術共創研究センターと共同で開発した手法である「テクノロジーアセスメント」を本格導入しました。

また、「生成AI利用ガイドライン」を策定するとともに、2025年度には国内リコーグループ社員約3万人を対象としたe-Learningの実施やシンポジウムの開催を通じて、技術倫理に関する理解醸成を推進しています。

今後も、AIを含むデジタルサービスのリスク評価と対策を継続的に高度化し、倫理的リスクの低減に取り組んでいきます。

トピック｜技術者が組織を越えてつながり、学び合う「リコーグループ技術専門委員会」

技術人材の育成と技術力強化に向け、本委員会では業務時間の一部を使って技術者同士が自発的につながることで、専門性の向上と視野の拡大を図る活動を支援しています。

2025年6月にはイベントを開催し、社内外ゲスト講演、技術者表彰、ライトニングトークなど多彩なプログラムを展開。延べ約1,600人の技術者が参加し、技術への探究心を高めるとともに、技術分野や組織を越えた交流と学びが広がる場となりました。

技術専門委員会の活動コンセプト「集まろう、つながろう」を体現する取り組みとして表彰されたロボット制作活動

技術・知財戦略／デジタル戦略

デジタル戦略

「人とデジタル化されたワークフローがつながる未来」を目指す全社デジタル戦略

全社デジタル戦略では、働く環境の急速な変化を捉え、業務や働く上で必要なあらゆるデータをデジタル技術でつなぎ、整理・可視化しています。さらに、多面的な視点に基づく意思決定を支え、人が創造力を発揮し新たな価値を生み出せる環境づくりを進めています。これにより、人が新たな挑戦に踏み出し、わくわくする体感価値を創出する「人が活きるデジタル」の実現を目指しています。

全社デジタル戦略の主要戦略

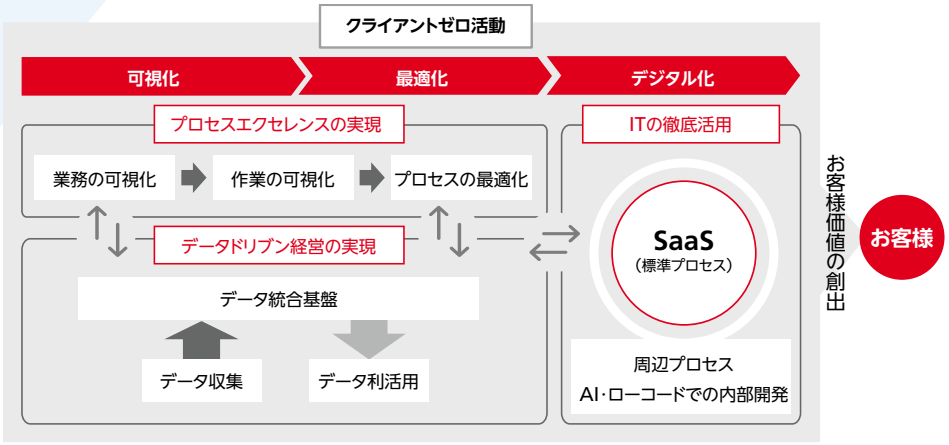
デジタル戦略で実現すること

1. 社内プロセスDXによる生産性向上・業務高度化
2. デジタル技術による既存事業の深化
3. 顧客起点に立った新たな価値の創出
4. エコシステム実現に向けた仕組みの構築

プロセス・IT・データ三位一体による業績貢献と価値展開

オペレーショナルエクセレンスの実現に向けて、プロセス・IT・データの三位一体による業務改革（プロセスDX）を全社で推進しています。その結果、21次中経のESG目標（プロセスDXシルバーステージ認定者育成率40%）は54.0%となり、目標を達成しました。

今後は、これまでの取り組みにAI活用を加え、生産性向上と意思決定の高度化を図るとともに、内製化力の強化を通じて内外リソースを最適化し、業績向上に貢献します。さらに、これらの実践（クライアントゼロ活動）で得られた知見やノウハウをお客様価値へ展開し、課題解決に貢献していきます。



社内実践を顧客価値につなげる先行導入の取り組み

生成AIアプリ開発プラットフォーム「Dify」を全社に展開し、社員自らが現場の業務プロセスにAIを組み込み、継続的に改善を進められる環境を整備しています。国内リコーグループにおける登録開発者数は3,000名、アプリ数は9,300件、ワークスペース数は700件に達するなど、現場主導での業務改革が進展しています。さらに、社内のプロセスDX人材認定制度においてDifyを認定スキルとして位置付け、より多くの社員の活用を促進することで、AI活用の裾野拡大を図っています。

こうした社内実践を通じて、リコー自身が直面した課題とその解決プロセスから得たノウハウを蓄積してきました。これを強みに、Difyエンタープライズプランの提供を開始し、ライセンス提供や環境構築に加え、お客様の社内展開支援、ガバナンス整備、運用課題への対応など、実務に即した提案が可能となっています。

今後は、リコーグループ内に設置した全社データ&AIガバナンス分科会で得た知見も活かし、自社でのAI活用にとどまらず、AIに不可欠なガバナンス領域の知見も含め、お客様のAI活用を支援します。これにより、提供価値の向上と事業化の加速につなげていきます。

サステナビリティと経営基盤

持続的な企業価値向上に向けて、サステナビリティと経営基盤強化の取り組みを着実に進めています。

本章では、人的資本戦略、ESG戦略、環境・社会への取り組みに加え、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、セキュリティへの取り組みを紹介します。また、社外取締役対談を通じて、経営の透明性と実効性を高めるための取り組みについて解説します。

人的資本戦略

人的資本を
事業成長を加速する経営基盤へ

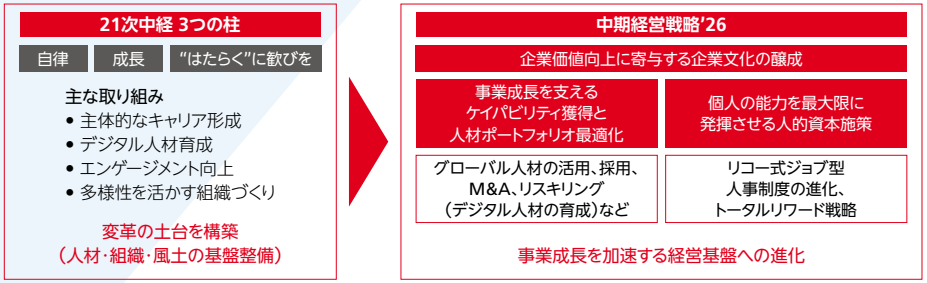
長久 良子
CHRO

2026年度のポイント

1. 経営戦略目標達成に貢献する人材ポートフォリオの最適化
2. 事業目標達成・企業価値向上に寄与する人的資本施策と企業文化醸成
3. 持続的な企業価値向上のための次世代経営人材の育成

リコーグループは、中期経営戦略'26で掲げる「ワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーター」への進化を実現するため、人的資本を事業戦略の実行を支える重要な経営基盤と位置付けています。

21次中経では、社員の自律的な成長を支える仕組みの構築、デジタル・専門人材の育成、多様な人材が活躍できる環境づくりを進め、人材・組織・風土の基盤を整えてきました。一方で、これらの取り組みを事業成果や企業価値向上につなげるには、制度や施策を導入するだけでなく、各事業・各地域の現場で実装し、定着させていくことが課題です。中経'26では、この課題を踏まえ、人的資本戦略を「制度整備」から「事業成果につながる実装・定着」の段階へと進めます。



加えて、デジタルサービスの会社への変革を加速し、グローバルでの顧客価値創出を実現するには、AI・データ活用の高度化やワークプレイスサービスの展開などを支える人材・組織能力の強化が不可欠です。そのため、必要な能力を持つ人材の確保・育成・配置を、経営視点で統合的に進めていきます。そこで中経'26では、企業文化の醸成を基盤に、「事業成長を支えるケイパビリティの獲得と人材ポートフォリオの最適化」、「個人の能力を最大限に発揮させる人的資本施策」を一体で推進します。

21次中経振り返り：変革を支える人材・組織基盤の整備

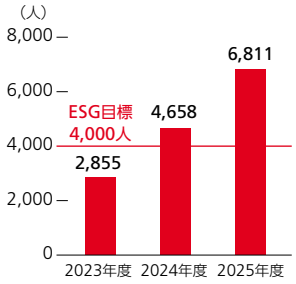
21次中経では、社員一人ひとりが自らキャリアを描き、主体的に成長し、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを進めてきました。

第一に、国内リコーグループでは、キャリアシートやIDP*1、リコー式ジョブ型人事制度、マネジメントカレッジの導入・展開を通じて、社員の自律的なキャリア形成を支える基盤を整備しました。IDPの作成・更新は国内リコーグループで進み、2025年度にはリコー単体でIDPに基づく異動率が74%となり、目標の60%を上回りました。また、リコー式ジョブ型人事制度導入後、30代初級管理職比率はリコー単体で2.5%から11.4%へ拡大し、意欲と実力に応じた登用が進んでいます。

*1 IDP(Individual Development Plan)：個人のキャリアゴール達成のための育成計画

第二に、事業変革に必要なデジタルスキルの獲得や専門人材の育成を、グローバルで推進しています。その具体的な取り組みとして、国内リコーグループでは、経済産業省とIPAが定める「デジタルスキル標準（DSS）」を参考に、ビジネスアーキテクト、ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、サイバーセキュリティなどの育成を強化しました。デジタルスキルレベル2以上*2の人材は2025年度末までの目標人数合計4,000人に対し、実績は6,800人超となりました。

デジタル人材数の推移



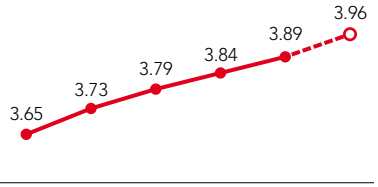
*2 IPA（独立行政法人情報処理推進機構）のDXスキル標準に基づきリコーとして設定した人材類型ごとのデジタル推奨資格・スキル

さらに、中・上級者向けのAIエンジニア関連講座の拡充や、スキル活用状況の分析などを実施し、デジタルスキルレベル4の人材も2025年度末までの目標300人に対し、実績は500人超となりました。

人的資本戦略

第三に、グローバルで多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを進めました。リコーグループでは、各地域の代表者によるカウンシル活動や、役員と社員の対話、各地域でのイベントを通じて、インクルーシブな企業文化の醸成を推進しています。日本においても、カウンシル活動を通じてワークショップ、外部スピーカーを招いたイベント、社内発信などを継続して実施し、理解促進と行動変容につなげています。

社員エンゲージメントスコア 5年間推移



*Gallup社のQ12Meanスコアを採用

2025年度の社員エンゲージメントスコアはグローバル平均で3.89と前年度から改善し、女性管理職比率はグローバルで18.1%、国内グループで9.4%、リコー単体で10.0%となりました。また、男性育児休業取得率が国内グループで97.5%と高水準を維持しています。

これらの制度や取り組みは、導入そのものが目的ではありません。2026年度以降の人的資本戦略においてリコーグループが重視するのは、制度や施策を現場で実装・定着させ、組織文化として根づかせることで、事業成長と企業価値向上につなげていきます。

重点テーマ	①事業成長を支える人材ポートフォリオの最適化	②企業文化の醸成・Employee Experienceの強化	③次世代経営人材の育成とリーダーシップ強化
戦略要素	必要ケイパビリティギャップの明確化と解消 採用・育成・M&A・リスキリング	人事制度改革（グローバルおよび国内） 企業ブランディング／EVP インクルーシブな企業文化	経営層候補パイプラインの充実 リーダー要件の共通化 ミドルマネジメント変革
具体施策・実践機会	人材・スキルの育成および獲得 デジタル・専門人材育成 人材配置の最適化	社員と経営の対話 エンゲージメント向上 WLM・柔軟な働き方 挑戦機会の拡充	タレントレビュー／サクセッション 戦略的ローテーション、育成 MIRAI・リーダーシップ研修
KPI・目標	人的資本ROI 25%以上	エンゲージメントスコア グローバル 4.14	重要経営ポジションに対する後継候補者カバー率 100%

中経'26の人的資本戦略・取り組み

制度整備から実装・定着へ、国内中心からグローバル一体へ

中経'26では、21次中経で整えた人材・組織基盤を、事業成長と企業価値向上に結びつく実行力へと高めていきます。リコーグループが「ワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーター」へ進化するためには、事業・地域を越えたグローバルで共通の人材・スキル・リーダーシップを可視化し、計画的に獲得・育成・配置することが不可欠です。

そのために、事業・地域・人事が共通の方向性を持ち、各市場や事業課題に応じた施策を展開していきます。中経'26では、①事業成長を支える人材ポートフォリオの最適化、②企業文化の醸成・Employee Experienceの強化、③次世代経営人材の育成とリーダーシップ強化を重点テーマに掲げ、各テーマに紐づくKPI・目標を通じて進捗を確認しながら、人的資本戦略の実効性を高めていきます。

制度から実装へ、国内最適からグローバル最適へ

2026年度以降の人的資本戦略では、制度や施策を導入するだけでなく、現場で実装・定着させ、事業成長と企業価値向上につなげることを重視します。

21次中経では、自律的なキャリア形成、デジタル人材育成、多様な人材活躍を支える基盤整備を進めてきました。一方で、その多くは国内を中心とした取り組みであり、グローバルでの人材マネジメントとしては、地域・事業ごとの実行や仕組みの整合に課題が残っています。

中経'26では、これらの取り組みを一段進化させ、グローバル共通で強化すべき人材マネジメントの重点領域として整理します。具体的には、将来の事業成長を支えるスキルの獲得・育成、次世代リーダーの計画的な育成、事業戦略と連動した組織・カルチャー変革、人的リソースの最適化、AIを活用したHR変革を共通テーマとして推進します。

各地域・各事業は、この共通方針を基盤としながら、それぞれの市場環境や事業課題に応じた施策を展開します。国内中心の取り組みから、グローバル一体で実行する人材マネジメントへと発展させることで、人的資本の価値を最大化し、持続的な事業成長と企業価値向上の実現を目指します。

人的資本戦略

重点テーマ① 事業成長を支える人材ポートフォリオ最適化

人的資本ROIは、人件費を単なるコストとして捉えるのではなく、人件費を通じてどれだけ価値を生み出せているかを確認するための生産性指標です。算定式は「((売上高−人件費以外の経費)/人件費−1)×100 [%]」であり、人件費は販売費及び一般管理費に含まれる人件費を用います。中経'26では、人件費の適正な管理に加え、顧客価値・事業価値の創出力を高めることで、分子を構成する価値創出を拡大し、人的資本ROIの向上につなげていきます。

人的資本ROI
25%以上

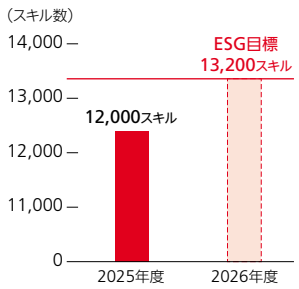
中経'26でリコーグループは、ワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーターを目指します。その実現に向けては、WE、PA、商用・産業印刷などの成長領域を支える人材・ケイパビリティの強化が不可欠です。特に、デジタル・AI、データ活用、顧客価値設計、プロジェクトマネジメントなどの専門性を有する人材をグローバルで計画的に獲得・育成・配置することが課題です。

具体的には、グローバル人材の活用・採用、デジタル人材のリスキリング、必要に応じた戦略的M&Aを通じて、事業成長に必要な人材・ケイパビリティを強化します。ワークプレイスサービス売上の拡大と収益力向上に向けては、クラウド、Microsoft 365、セキュリティなどのグローバル共通の技術系資格を活用し、顧客接点人材の専門性を高めます。あわせて、全社員のデジタルリテラシー向上、実践型人材の育成、デジタル・AIを活用した業務改革、成長領域への人材シフトを進めることで、お客様の業務変革やDXを支援するインテグレーション提供力を高めます。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりの専門性と生産性を高め、顧客価値・事業価値のさらなる拡大につなげていきます。

国内リコーグループはこれまで、顧客接点で価値を創造し、事業成長を加速する「デジタル人材*」の育成・強化を経営戦略の柱に掲げるとともに、21次中経における全社ESG目標の一つとして推進してきました。

「リコーデジタルアカデミー」では、全社員のデジタルリテラシー向上と、各社・各部門から選出された社員のアップスキリングを推進しています。AI関連講座や実践研修を通じて、獲得したスキルを事業創造や業務変革につなげる人材育成を強化しています。

デジタルスキルレベル2以上のスキル保有数



中経'26では、2026年度末のESG目標として「デジタルスキルレベル2以上のスキル保有数」延べ13,200スキルを掲げ、社員一人ひとりが自身の専門性に加えて新たなスキルを獲得することで、マルチスキル化を進めます。あわせて、獲得したスキルを事業創造活動に結びつけ、事業の現場で実践できるデジタル・AI活用スキルを備えた人材の育成を強化していきます。

カテゴリー	概要
アップスキリング 主に各社、各部門から選出された社員	**身につけたスキルを実践してみる** ワークショップ、OJT **実践的なスキルを身につける** eラーニング、社外講座、ハンズオン、資格取得 **基礎を身につける** eラーニング、社内研修 デジタル技術 / ビジネス変革
デジタルリテラシー 全社員	**デジタルに関する知識を身につける** eラーニング、社内研修(プロセス変革、セキュリティ、デザイン思考、生成AI、技術倫理)

加えて、デジタル技術やAIの適切な利活用に向けて、技術倫理教育を含む全社員のリテラシー向上にも取り組みます。商品・サービスの開発において技術倫理の観点を事業に組み込むテクノロジーアセスメント(TA)を実施できる人材の育成・拡充を進め、価値創出と倫理的な技術活用の両立を図ります。

* 「デジタル技術とデータを使いこなし、デジタルサービスを創出・加速させる人材」と独自に定義

リコーグループ技術倫理

また、国内グループ横断の技術者コミュニティ「リコーグループ技術専門委員会」では、分野別の交流や技術者教育、技術発信を通じて、モノづくりとデジタルサービスを支える専門性の強化に取り組んでいます。今後は、こうした専門人材育成の取り組みと、グローバルで必要となるスキル・職種定義を接続し、各地域・各事業の人材配置や育成計画に活用していきます。

※Microsoft 365は、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における商標または登録商標です。

リコーグループ技術専門委員会

人的資本戦略

重点テーマ② 企業文化の醸成・Employee Experienceの強化

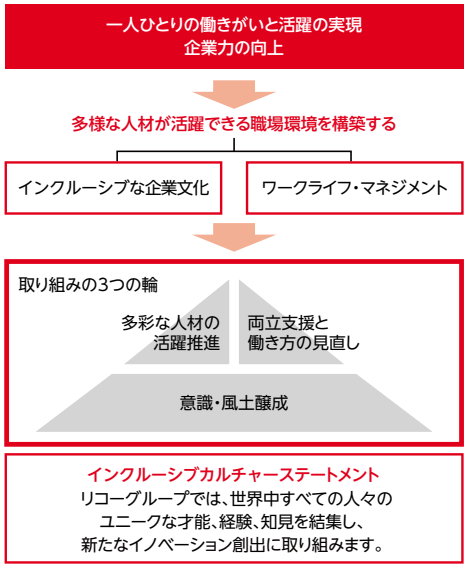
事業戦略の実行には、社員一人ひとりが自律的に挑戦し、部門・事業や国・地域を超えて協働できる企業文化の醸成が不可欠です。特に、お客様のワークプレイスにおける課題解決を支援するインテグレーターとして価値を提供していくためには、社員が自ら考え、学び、周囲を巻き込みながら行動する文化をさらに強化していく必要があります。

エンゲージメントスコア
グローバル
4.14

こうした企業文化やEmployee Experienceの状況を把握し、改善につなげるため、リコーグループでは年に一度、グローバル社員意識調査を実施しています。調査では、社員エンゲージメントをはじめ、育成・成長実感やマネジメント、企業文化などに関する社員の認識を把握しており、各組織が結果を踏まえて組織課題を特定し、改善施策の検討・実行を進めています。今後は、結果の把握にとどまらず、各地域・各事業のマネジメントが主体的に課題解決を推進するプロセスをさらに強化していきます。

国内では、調査結果から見えてきた「育成・成長実感の向上」を重点課題の一つと位置づけ、マネージャーによる成長対話やフィードバックの充実、強みを活かして活躍できる機会の提供、公正な評価・認知との接続を通じて、社員が成長を実感しながら能力を発揮できる環境づくりを進めています。

中経'26においても、グローバル社員意識調査で測定する社員エンゲージメントスコアを、企業文化とEmployee Experienceの進展を測る重要指標として引き続き設定しています。エンゲージメント向上に向けて、経営と社員の対話、グローバルで共有する価値観の浸透、サーベイを起点とした改善活動、柔軟な働き方や挑戦機会の拡充を推進しています。



あわせて、世界各地でCEOやリーダーと社員との対話機会を継続的に設けることで、戦略への理解と共感を深め、自律的な挑戦と協働を促進しています。

また、企業文化の基盤として、「リコーグループ企業行動規範」やインクルーシブな企業文化に関する考え方をグローバルで共有しています。価値観や背景の違いを尊重しながら、一体となって働くための行動指針を発信、すべての社員が尊重され、能力を発揮できる職場づくりを進めています。

CEOと社員とのラウンドテーブルの様子

具体例として、リコーウェイ・バリューアワードでは、リコーウェイの価値観を体現し、顧客価値・社会価値・事業価値の創出につながる取り組みを表彰しています。2025年のトップアワードでは、リコーグラフィックコミュニケーションズによるdrupa 2024での顧客価値創造の取り組みが評価されました。同チームは、お客様の印刷業務のデジタル化を支える先進技術やサービスを、課題解決や新たな事業機会の創出につながる体験として提案し、グローバル一体でのマーケティング活動や共創型の展示を通じて、お客様起点の価値提供を実現しました。加えて、再生可能な素材の活用などサステナビリティにも配慮した展示運営を行い、環境価値と事業価値の両立を実践しました。その結果、7,000人を超える来場登録、3,000件超のリード獲得、総額6,300万ユーロの受注につ

drupa2024での集合写真

人的資本戦略

企業横断型クロスメンタリング参加者の集合写真

ながり、顧客起点、イノベーション、チームワークを体現した事例として高く評価されました。

多様な人材が能力を最大限に発揮するためには、働きがいと成果発揮の両立を支える環境づくりが重要であると考えています。国内リコーグループでは、ワークライフ・マネジメント意識調査、育児・介護との両立支援、ハイブリッドワーク、副業制度、クロスメンタリング*などを通じて、社員が自ら挑戦し、学び、価値創造につなげる機会を拡げています。これらの取り組みは、働きやすさの向上にとどまらず、社員の主体性や裁量性を高め、持続的な成果発揮を支える職場環境と企業文化の醸成を目指すものです。これらの国内での取り組みも、今後はグローバル一体の人材マネジメントの考え方と整合させながら、各地域の実情に応じて展開し、グループ全体のEmployee Experience向上につなげていきます。

*自律的なキャリア形成とジェンダーギャップ解消に向けて、リコーグループは企業横断型クロスメンタリングにも継続的に参画しています。本プログラムでは、他社の経営幹部と女性管理職との対話や研修を通じて、参加者の視野拡大と成長を支援するとともに、経営層の意識変革や企業間の学び合いを促進しています

重点テーマ③ 次世代経営人材の育成とリーダーシップ強化

重要経営ポジションに対する後継候補者カバー率

100%

中経'26の実行には、グローバルでの事業運営、事業ポートフォリオ変革、資本効率を踏まえた意思決定、多様な人材を活かすリーダーシップが不可欠です。リコーグループが求める次世代経営人材とは、リコーウェイや三愛精神を軸にしながら事業と組織の変革をリードし、顧客・社会・事業の価値を統合的に高めることができる人材です。具体的には、グローバル経営力、資本効率を踏まえた意思決定力、事業ポートフォリオ変革の推進力、デジタル・AIを活用した価値創出力、多様な人材を活かすインクルーシブなリーダーシップが求められます。

中経'26では、グローバルで一体となって、次世代経営人材のパイプライン強化に取り組んでいます。経営人材の要件や候補者層の厚み、多様性に課題があると認識し、経営層サクセッションリスト充足率を重要指標として設定し、2030年度に向けて計画的に高めていきます。タレントレビューを活用して毎年キータレントを見直し、計画的かつ戦略的なローテーションを通じて、経営人材の育成を強化します。

あわせて、グローバル選抜研修「MIRAI」を定期的に実施し、海外各国から選抜した経営幹部候補者に対してリーダーシップ開発プログラムを展開しています。2025年度から2026年度にかけては、海外各国から20人を選抜し、10カ月にわたるプログラムを実施しています。今後は、海外を含むタレント情報の可視化を進め、重点領域へ最適な人材を機動的に配置できる体制を整えます。グローバルで求められるリーダーシップ要件を共通言語化し、育成・登用・配置に活用することで、地域や事業を越えた人材活用を進めていきます。

また、戦略を現場で実装・定着させる上では、ミドルマネジメントの役割も重要です。事業環境や顧客ニーズが大きく変化する中で、各現場には、自律的に判断し、最適な価値を提供する力が求められています。そのため、マネージャーが業務を管理するだけでなく、社員の自律と成長を支援し、挑戦を後押しする役割を担えるよう、対話やフィードバック、心理的安全性、インクルーシブなチーム運営などのマネジメント力を高め、人的資本経営を現場で実践するリーダーシップを強化していきます。

人的資本戦略

社員の挑戦が生み出す価値創造事例

リコーグループは、企業文化と社員エクスペリエンスを、社員一人ひとりの能力発揮と成長を支える重要な経営基盤と位置付けています。多様な人材が互いを尊重しながら主体的に挑戦し、学び合い、共創できる環境づくりを通じて、社員一人ひとりの挑戦を促進し、顧客価値・社会価値・事業価値の創出・向上につなげていきます。

AI活用がもたらす社員の成長と働きがい

AI活用を通じた社員一人ひとりの創造力の発揮支援と働きがいの向上に加え、柔軟な働き方の実現にも取り組んでいます。

財務部門でCopilotを活用している社員の声：

「資料の要約やデータ分析、アイデア出しの場面でMicrosoft Copilotを活用することで、これまで時間を要していた作業を効率化できるようになりました。生まれた時間は、業務プロセスの改善提案や新たなテーマへの挑戦など、自分たちで考え行動する活動に充てています。」

「Copilotを単なるツールではなく『思考のパートナー』として活用することで、一人で抱え込まずに考えを整理したり、多様な視点を得たりできるようになりました。その結果、心理的な負担も軽減され、より前向きに業務に取り組めています。」

こうした働き方の変化は、仕事のやりがいや成長実感につながるだけでなく、仕事と生活の両立にも良い影響をもたらしています。AI活用を通じて、社員一人ひとりが自律的に挑戦し続けることで、新たな価値創造につながっています。

※Microsoft Copilotは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における商標または登録商標です。

副業制度による働きがいの向上

副業制度により、社員が社外副業を通じて社会課題の解決に主体的に関わることを支援し、また、自身の「やりたいこと」を実現し、新たな価値観や視点を獲得できる環境づくりを推進しています。

地域で手話通訳者として活動する社員の声：

「聴覚障がい者の社会参加を支援するとともに、制度整備にも参画しています。自らの仕事が社会に価値をもたらしていることを実感し、強い働きがいを得ています。また、多様な人々との関わりを通じて視野が広がり、本業においても新たな発想や気づきが生まれています。」

写真を使ったアート作品の制作と販売に挑戦している社員の声：

「副業を通じて多様な人々との出会いや経験を重ねることで、自身の強みや可能性を再認識しました。その結果、キャリアを切り拓くことへの主体性が高まり、本業においてもこれまで以上に前向きに課題解決や価値創造へ取り組む姿勢につながりました。また、副業で得た知見や視点は、本業における発想の幅を拡げ、新たなアイデアや業務改善にも活用できています。」

こうした副業からの学びは、事業創出や顧客価値の向上に活かされ、本業へのモチベーション向上にもつながる好循環を生み出しています。

リコーを変える新たなチャレンジ

ESG戦略

ESGと事業成長の同軸化による企業価値向上とThree Ps Balanceへの貢献に向けて

鈴木 美佳子
CSRO
(Chief Sustainability & Risk Management Officer)

中経'26のポイント

1. 先行したESGの取り組みを強みとする顧客訴求・顧客支援による事業成長への貢献
2. グローバルトップレベルのESGマネジメントによるリスク低減
3. ステークホルダーが期待する情報開示の拡充

リコーグループは、「ESGと事業成長の同軸化」を方針に掲げ、ESGを非財務ではなく、3~10年後の財務につながる「将来財務」と位置付けています。

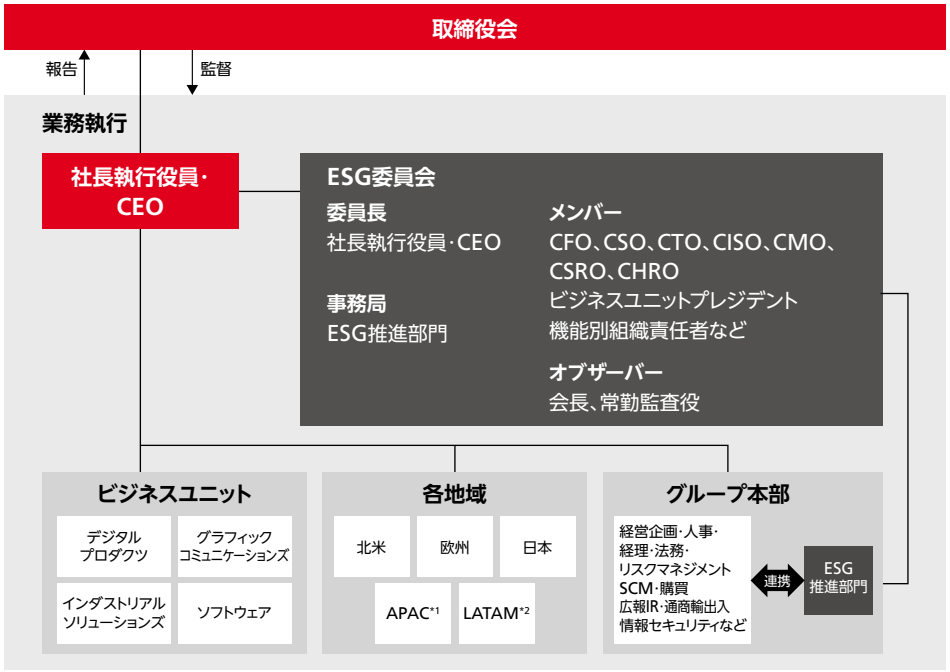
21次中経では、ESGグローバルトップ企業を目指し、脱炭素・人権への取り組みや情報開示の充実などさまざまな活動を推進。その結果、主要なESG外部評価でのトップレベルの評価獲得やお客様からのESG要求への対応力向上にもつながりました。中経'26では、リコーグループが目指す姿として掲げる「Three Ps Balance (Prosperity、People、Planet)」への貢献をより具体化するため、新たに2030年のKGIを設定するとともに、6つのマテリアリティと15のESG目標の達成に取り組みます。また、高度化するお客様からのESG要求への対応力強化と、お客様のESGの取り組み支援の両面から、事業成長への貢献を加速。さらに、グローバルトップレベルのESGマネジメントを継続・強化することで、経営品質の向上と事業リスク低減を図ります。加えて透明性の高い情報開示を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深めることで、さらなる取り組みの改善につなげます。これらの取り組みを通じ、ESGを成長戦略そのものとして深化させ、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

将来財務(ESG)の視点 ▶P23　マテリアリティとESG目標 ▶P24

ESGガバナンス

ESG分野の課題を経営レベルで継続的に議論するため、取締役会による監督体制と、意思決定機関のESG委員会を中心とした執行体制を構築しています。取締役会は、サステナビリティ関連のリスクや機会を踏まえ、マテリアリティの決定や方針・事業計画の確定、執行・経営におけるリスクや機会に対する監督や助言、モニタリングを行っています。ESG委員会はCEOを委員長として四半期ごとに開催し、サステナビリティ関連のリスク・機会やマテリアリティの特定、ESG目標の設定、再エネ投資などについて審議しています。また、役員報酬にESG指標が組み込まれており、中経'26からは、中長期的な企業価値向上との連動を一層強化するため、報酬に連動するESG目標を経営戦略との関連性が特に高い3つに絞り、社内取締役(非執行取締役を除く)と執行役員の業績連動型株式報酬(LTI)に組み込みます。

ESGのガバナンス体制



*1 APAC:アジアパシフィック　*2 LATAM:ラテンアメリカ

役員報酬(含むインセンティブ報酬) ▶P76

ESG戦略

ESGの取り組みを通じた事業への貢献

グローバルトップレベルのESGの取り組みは、販売現場においてもリコーの強みとなっています。お客様からのESG要求や支援ニーズをビジネス機会としてとらえ、事業成長につながる取り組みを加速します。

お客様からのESG要求への対応

各国・地域での規制強化やサプライチェーン全体での人権・環境配慮要請の高まりを背景に、商談でESGの取り組みを確認されるケースが増えています。

環境ラベルの取得や再生材の使用率、アクセシビリティなど製品に関わる項目に加え、SBTi*によるGHG排出ネットゼロ目標の認定取得やサプライチェーンも含めた人権リスクへの対応、地域貢献など、要求の高度化が進んでいます。ESG要求は、欧州の公共調達における評価項目の中で、得点の2~3割を占め、オランダの公共調達では6割を超えるケースもあります。欧米に限らず、オーストラリアやチリなどでも法令整備が進み、その動きはグローバルに広がっています。ESG項目で競合優位を獲得することが、受注率や収益性の向上につながっています。

*SBTi（Science Based Targets initiative）：企業の温室効果ガス（GHG）削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ

お客様のESG課題解決の支援

お客様のESGの取り組みに対する支援ニーズや提案要請の高まりを受けて、各地域の販売会社では、リコーグループの実践事例の紹介やお客様のESGの推進を支援する製品・サービスの提案を通じて、中長期の信頼関係構築や事業成長につなげる取り組みを強化しています。

国内販売会社のリコージャパンでは、全国のSDGsキーパーソン約620人を中心に、お客様の取り組み推進につなげるための伴走支援を行っています。お客様のESG課題の把握・解決を通じて、経営課題解決のパートナーとしての信頼を獲得することが、継続的な取引や製品・ソリューションの提案機会の増加につながっています。

リコージャパンのSDGsキーパーソンによる、お客様へのワークショップ

欧州販売会社のリコーUKでは、イギリスでの規制強化を踏まえ、お客様とのESG課題共有や実践事例・支援内容を紹介することで、競合優位の確保を進めるとともに、機器データの活用により、印刷量やエネルギー消費の削減を支援しています。

ESG要求をともなう商談事例

商談要件：E 環境、S 社会、G ガバナンス領域

欧州

オランダ政府

商談規模：約70億円

商材：複合機、プリンター、MPS*

- 1次選定：SBTiネットゼロ認定、ILO基準の遵守など
- 2次選定：2,000ポイント中1,300ポイントがESG要件

- E 製品のエネルギー効率、寿命、再生材の利用
- E ゼロエミッション車の活用
- S サプライチェーンマネジメント

オランダ政府は調達を通じて、持続可能なデジタル経済への移行を加速しています。リコーとともに高度なESG要件を契約に落とし込むことで、IT機器導入によるイノベーション促進は、環境負荷削減、サプライチェーンの責任強化、社会への長期的な価値提供と同時に実現できることを示しました。

Johan Rodenhuis
Strategic Sustainability Advisor IT, Category ICT Workspace
Dutch Central Government (ICT Werkomgeving Rijk)

北米

米国大手金融機関

商談規模：約45億円

商材：MPS*

- E 環境方針/脱炭素目標
- S 調達リスク管理方針
- S D&Iの取り組み
- S 人権方針
- G 行動規範、利益相反方針

APAC

オーストラリア州政府機関

商談規模：約27億円

商材：複合機、プリンター、MPS*

- ESG要件は商談参加必須条件

- E CO_2削減、リサイクル、梱包材削減
- S 人権法、現代奴隷法、DV対策、賃金・労働法遵守
- G 腐敗防止、利益相反、倫理

*MPS：マネージド・プリント・サービス

環境

リコーグループの環境経営

1998年に環境保全と利益創出の同時実現を目指す「環境経営」のコンセプトを提唱しました。これは、環境保全と経済成長はトレードオフの関係ではなく、長期的な視点に立ち、自ら責任をもって継続的に取り組むことで企業の事業成長や利益創出、企業価値の向上に結び付けることができるものであるとの考え方です。リコーグループでは、この考え方に基づき、経営戦略として継続的に環境経営に取り組んでいます。

リコーグループ環境綱領

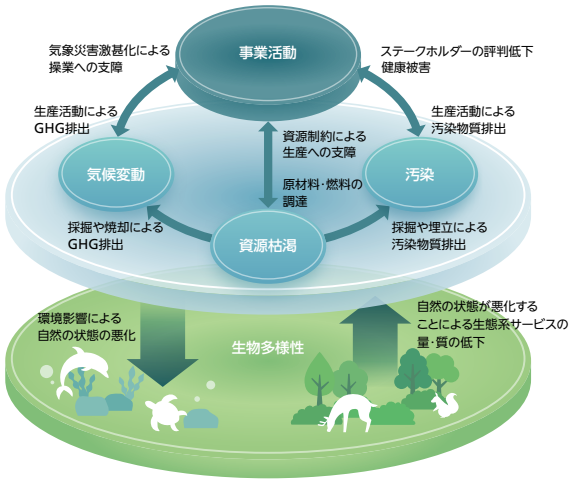
1992年、経営理念に基づき環境綱領を制定しました。環境綱領は、リコーグループが実施すべき環境保全に関する基本方針と行動指針を明示したもので、環境保全活動と経済価値の創出を同時実現する「環境経営」を目指すリコーグループのコミットメントと位置付けています。

シナリオ分析とリスク・機会

事業活動は気候変動・資源枯渇・汚染といった環境への影響を引き起こし、これらは事業活動にも悪影響を与えます。また、環境影響は相互に関係し、複雑な要因として自然の状態を悪化させ、生態系サービスの低下を通じて環境影響を増大します。

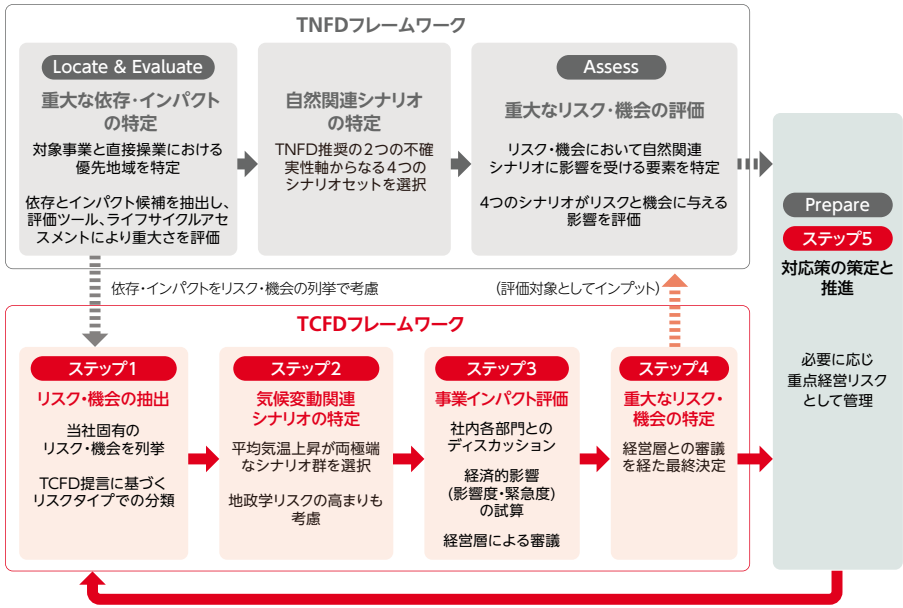
リコーグループのような製造業では、図のように事業活動と環境との相互に影響があると考えられます。従って、気候変動、資源枯渇、汚染、生物多様性の観点から、統合的なシナリオ分析とリスク・機会の評価が重要と考えています。

事業活動・環境影響・生物多様性の関係性



2024年から、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の気候シナリオ分析に加えて自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）のフレームワークを活用し、LEAPアプローチに基づいて自然資本・生態系サービスに対する「依存とインパクト」の経路を整理し、複数の環境分野にまたがる統合的なリスク・機会の評価を実施しています。

TCFD/TNFDフレームワークに基づいたシナリオ分析の実施プロセス



環境分野のリスクと機会（財務影響）

環境政策・規制の強化や顧客要求の高度化、ペーパーレス化により、調達コストの増加やプリント出力量の減少に伴う売上減少などの移行リスクが高まっています。さらに、異常気象の激甚化による供給断や生産停止などの物理リスクもあり、収益性や事業継続に深刻な影響を与える可能性があります。一方、環境配慮型製品や省エネルギー・創エネルギー・DX需要の拡大は収益機会です。詳細は、サステナビリティレポートに掲載しています。

サステナビリティレポート

環境

気候変動対応

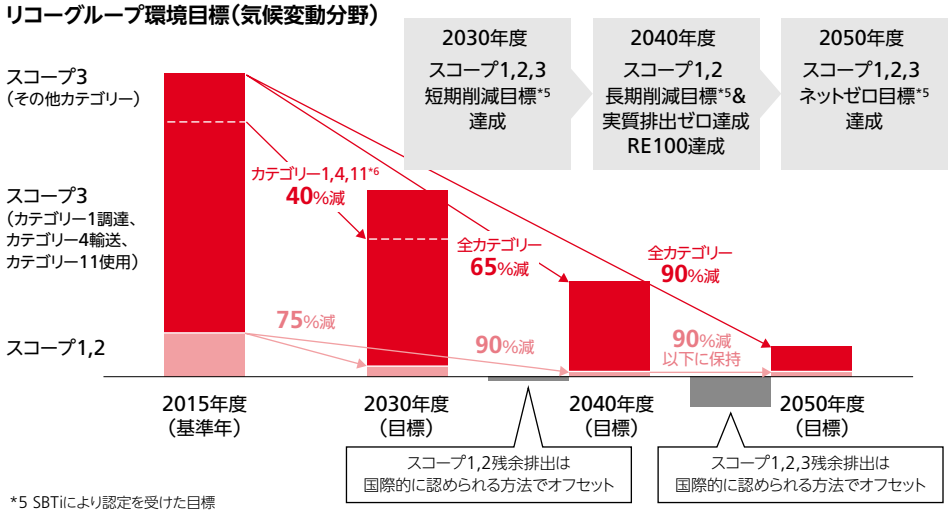
気候変動に関する政府間パネル(IPCC)などの科学的知見やパリ協定をはじめとする国際的な合意を尊重し、バックキャスティングにより中長期の脱炭素目標を設定しています。目標達成に向けては、脱炭素方針に基づいてロードマップを策定し、全社で具体的な施策を展開しています。

脱炭素目標

徹底した省エネルギー活動の推進や再生可能エネルギー(再エネ)の利活用拡大により、GHG排出削減は想定を上回って進捗しています。これを受け、2030年度のスコープ1*1,2*2のGHG排出削減目標を従来の63%から75%へ引き上げました。スコープ3*3(カテゴリー1,4,11)は、40%削減目標を継続しています(基準年:2015年度)。

さらに、スコープ1~3の合算目標を見直し、2050年度90%削減の目標から、スコープ1、2は2040年度、スコープ3は2050年度までに、それぞれ90%削減する個別目標を設定しました(基準年:2015年度)。これらは、SBTiの「Net-Zero Standard」に基づくネットゼロ目標として認定を受けています。

リコーグループ環境目標(気候変動分野)



*5 SBTiにより認定を受けた目標
*6 排出量が大きいカテゴリー1,4,11に重点を置いて削減する

再エネについては、RE100*4基準に基づき導入を進めています。2030年度の再エネ比率目標を従来の50%から85%に高め、2040年度には100%達成を掲げています。

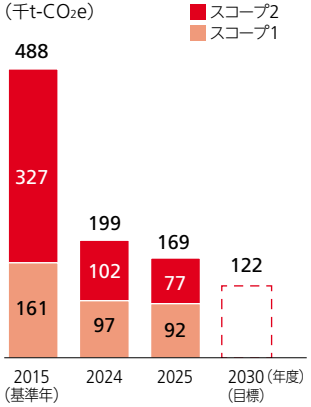
*1 スコープ1:自社の工場・オフィス・車両などから直接排出されるGHG
*2 スコープ2:自社が購入した熱・電力の生成により排出されるGHG
*3 スコープ3:サプライチェーンから排出されるGHG(GHGスコープ1,2を除く)
*4 RE100:事業に必要な電力を100%再エネで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアチブ。リコーグループは2017年4月に日本企業として初めて参加

脱炭素分野の取り組みと2025年度実績

2025年度は、国内販売会社のリコージャパンにおいて脱炭素ロードマップを策定し、営業拠点の再エネ化や低燃費営業車両の導入を推進しました。また、国内外生産4拠点*7で購入電力の100%再エネ化を達成しました。その結果、GHG排出量は基準年(2015年度)の排出量と比べ、スコープ1,2を65.4%、スコープ3(カテゴリー1,4,11)を42.6%削減しました。再エネ比率については55.7%となりました。

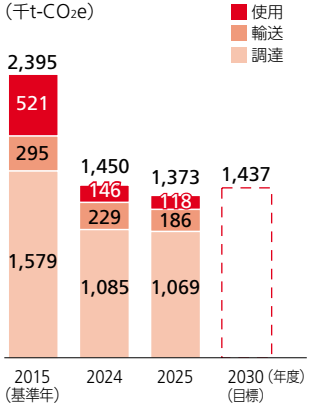
*7 リコー沼津事業所、エトリア沼津事業所、エトリアマニュファクチャリングジャパン沼津事業所、ETRIA MANUFACTURING MALAYSIA

スコープ1,2



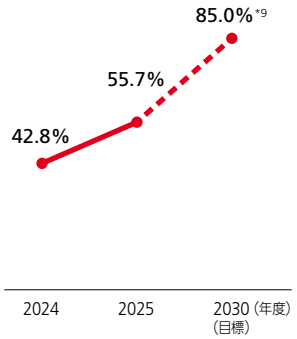
※組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い過去の数値を改訂

スコープ3*8



*8 調達・輸送・使用カテゴリー
※組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い過去の数値を改訂

再生可能エネルギー比率



*9 追加性再エネ率目標70%以上
※組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い過去の数値を改訂

環境

資源循環

1994年、循環型社会の実現に向けたコンセプト「コメットサークル」を制定し、この考え方に基づき、事業のライフサイクル全体で環境負荷の削減を進めています。他の企業や団体との協働により取り組みを進化させ、社会全体のサーキュラーエコノミーへの移行に貢献する新しい事業の創出にも取り組みます。

省資源目標

製品のライフサイクル全体で資源の有効活用を進めるため、省資源方針やプラスチック方針に沿って、2030年と2050年の省資源目標を設定しています。新規資源使用量の削減や資源の循環利用、化石資源由来バージンプラスチックの削減や代替に取り組みます。

製品の省資源目標

製品の新規資源使用率*1

2030年	2050年
60%以下	12%以下

*1 新規資源使用率：総投入資源量に対する新規資源使用量の割合
※対象：複写機／複合機、プリンター、デジタル印刷機、プロダクションプリンター（電子写真方式）

プラスチックに関する目標

2030年

- 画像製品におけるプラスチック回収材使用率**50%以上**
- 製品包装における「化石資源由来バージンプラスチック」使用量の2020年比**50%以上**削減

事業活動の省資源目標

排出物の最終処分率（埋立率）目標

最終処分率（埋立率）を1%未満にする

※データ収集範囲：リコーグループ国内外生産事業所、リコー・エトリア・PFU非生産事業所

水使用量削減目標

使用量を前年度実績未満に削減

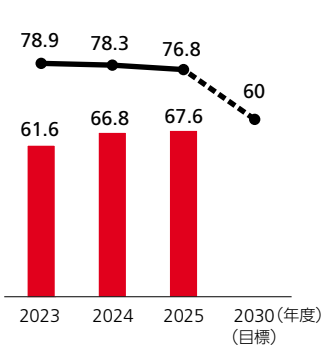
※データ収集範囲：Aqueduct*2にて水ストレスもしくは水枯渇が「High」「Extremely-High」の地域で事業活動をしている拠点
*2 Aqueduct：世界資源研究所（WRI）が開発した水リスク評価ツール

省資源分野の取り組みと2025年度実績

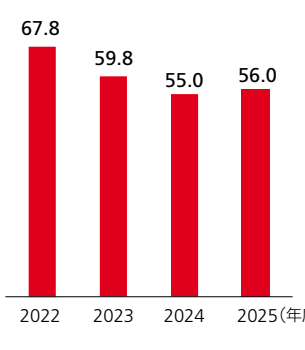
製品の取り組みでは、2030年と2050年の省資源目標達成に向け、組織横断のワーキンググループ活動を推進しています。2025年度は、再生製品の販売や再生材料の使用ともに計画どおり進捗しています。リコーグループブランド製品とその包装材に対し、環境適合設計方針書や社内標準への反映を実施し、2025年目標であるプラスチック部品・包装材の材質表示と単一素材化を完了しました。

事業活動では、資源ロスを最小化する生産工程や処方の開発に取り組み、排出物や水使用量の削減を推進しています。21次中経では、廃棄物は総排出量を、水は総使用量をそれぞれ前年度実績未満とすることを目標として取り組みました。2025年度は、使用済み薬品・溶剤の再利用や水のリサイクルを推進し、省資源化を進めました。一方で、停止していたトナー生産ラインの再稼働やサーマル事業の増産に伴い、総排出量および総使用量はいずれも前年度実績を上回りました。

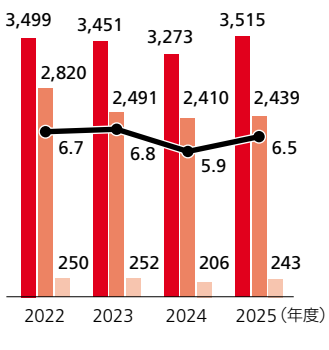
新規資源使用率・使用量



排出物



水



※排出物、水のデータは、組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い、過去の数値を改訂

環境

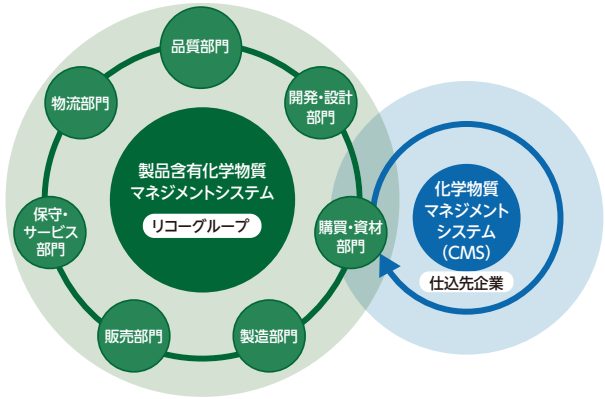
汚染予防

製品や事業活動で使用する化学物質のリスク管理を行い、製品のライフサイクル全体を通じたリスクの最小化を目指し活動しています。現行の法規制にとどまらず将来リスクも考慮し、化学物質の利便性を活かしながら、汚染などのリスクを抑制する予防活動に取り組んでいます。

製品含有化学物質管理の取り組み

最新の世界各国・地域の法規制や主要環境ラベルなどの制改定状況や動向からリコーグリーン調達基準を策定し、グローバルの規制に対応可能な化学物質管理体制を構築しています。リコー製品に使われる部品の多くは、サプライヤー企業で原材料の調達と製造が行われているため、リコーグループ内だけでなく、サプライヤー企業と一体となったサプライチェーン全体での管理体制と、膨大な環境情報を正確に収集、伝達する仕組みを構築し、確実な適合を図っています。

化学物質管理体制



事業所汚染予防の取り組み

取り扱う化学物質の一元管理を進め、グローバルな規制への対応や環境への排出削減、リスク低減に取り組んでいます。

土壌・地下水汚染については、人の健康に影響が生じないようリスク低減を図るとともに、汚染リスクの高い化学物質は原則として使用を禁止し、リスクヘッジに努めています。

2025年度もM&Aや土地取引時に環境リスク評価を実施し、必要なリスク低減を行った上で、速やかな事業移行につなげています。

生物多様性保全

生物多様性の損失を止め、回復軌道に乗せる「ネイチャーポジティブ」を目指し、「リコーグループ生物多様性方針」を定め、自然と共生する社会の実現に向け活動しています。また、2024年度からTNFDに準拠した情報を開示しています。

森林破壊ゼロに向けた取り組み

生物多様性や人権、地域での操業に配慮した「用紙調達方針」を2023年に制定し、持続可能な紙の調達目標を設定し活動を推進しています。2025年度は新しいアンケートツールを利用してサプライヤーとのコミュニケーションを促進しました。

目標　持続可能な紙の調達 100%（2026年度まで）

実績　2025年度 90%

森林保全の取り組み

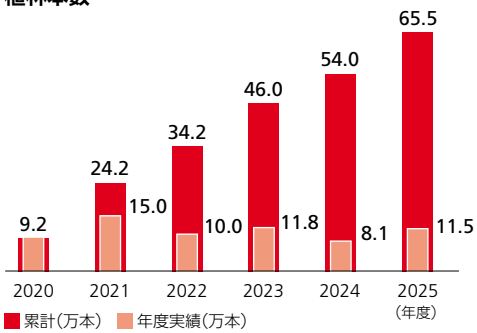
生物多様性の保全や気候危機への対応として、2030年までの目標を設定して森林保全に取り組んでいます。2025年度はグループ各社において製品販売数量に応じた植林活動や地域コミュニティ・行政などと連携した森林保全活動を実施しました。恵那事業所や御殿場事業所では環境省認定の自然共生サイトの維持活動を実施しています。

目標　新たに100万本の植林（2020年度~2030年度）

実績　2025年度 11.5万本（累計65.5万本）

リコージャパンのインドネシア植林サイト

植林本数



社会

人権尊重

リコーグループの人権尊重の原点は、創業の精神「三愛精神」にある「人を愛し」にあります。2021年に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき「リコーグループ人権方針」を定めました。グローバルに事業を展開する企業として、各国の法令遵守に加え、国際的な規範に準拠した人権尊重の実践に取り組んでいます。

人権分野の目標

中経'26では、リコーグループ人権リスクアセスメントにおける重要項目すべてに対応できているグループ会社の割合(ローリスク率)を2026年度に50%とするESG目標を設定し、人権尊重の取り組みを強化します。

人権デュー・ディリジェンス(人権DD)

経営層の責任のもと、サプライチェーン全体で人権DDに継続して取り組んでいます。

今後も顕著な人権課題を中心に、継続的に人権リスクの未然防止・低減を図ります。

① 人権への影響評価

毎年人権影響評価を実施し、2025年度は国内外グループ109社を対象に評価。定量評価をしており、最優先項目の対応率は97.7%(前年度比+1.7ポイント)となりました。人権影響評価を通じて特定された顕著な人権課題は、原則3年ごとに見直し、継続的な改善とリスク低減に努めています。

[7つの顕著な人権課題]

強制労働、過剰・不当な労働時間、労働・安全衛生、差別・ハラスメント、テクノロジー・AIに関する人権問題、プライバシーの権利、サプライチェーン上の人権問題

② 負の影響の防止・軽減

人権への負の影響の防止、軽減措置の1つとして、遵守すべき人権基準を定めた「リコーグループ人権尊重のためのガイド」を 2024年8月に発行しました。

主要な国内外グループ会社では、本ガイドに基づくセルフアセスメントを年次で実施し、結果のフィードバックやベストプラクティスの共有、改善支援を行っています。

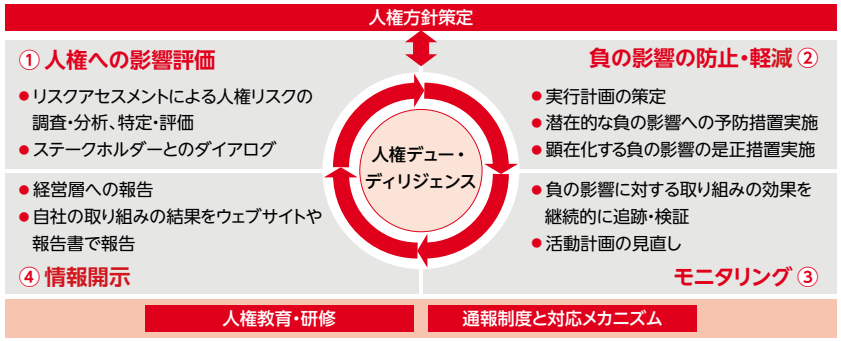
③ モニタリング

人権影響評価により「リコーグループ人権尊重のためのガイド」の遵守状況を確認するとともに、生産拠点における継続的な第三者監査(RBA VAP*監査)の受審を通じて、是正措置の有効性を継続的に評価しています。

④ 情報開示

ESG委員会で経営層へ報告するとともにウェブサイトに開示しています。2025年度は2024年度人権影響評価の結果と今後の対応の報告と開示を行いました。

リコーグループの人権尊重の推進フレームワーク



*RBA VAP(Responsible Business Alliance Validated Assessment Program):責任ある企業同盟の行動規範遵守状況を確認するオンサイト監査プログラム

通報制度と救済措置

社員に加え、サプライヤーやパートナー、外部ステークホルダーが、報復の恐れなく人権侵害に関する懸念を通報できる制度を整備・強化しています。

[サプライヤー・パートナー向け通報制度]

- サプライヤー・パートナーホットライン

  2025年度申し立て件数:1件

[外部ステークホルダー向け通報制度]

- 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)「対話救済プラットフォーム」
- 責任ある企業行動(RBC)ホットライン

  2025年度申し立て件数:JaCER/RBC 合計16件

ステークホルダーエンゲージメント

顕著な人権課題に対する影響の確認および是正対応の一環として、2026年2月に従業員代表、2026年5月にJapan Council for Inclusive Culture Initiatives*、国内の業務委託の外国人スタッフとのエンゲージメントを実施しました。得られた意見や情報は、今後の施策検討および継続的な改善に反映していきます。

*国内グループ横断で構成されるインクルーシブな企業文化を推進する施策の検討・発信を行う従業員グループ

社会

サプライチェーンマネジメント

リコーは、サプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する「Responsible Business Alliance（RBA）」に加盟しています。人権・労働・環境などに関する国際的なガイドラインに基づき、自社の生産拠点に加えサプライヤーやパートナー企業を含むサプライチェーン全体で責任ある企業行動を徹底し、継続的な改善と取り組みの高度化を進めています。

サプライチェーン分野の目標

中経'26では、重要サプライヤーを対象に実施するサプライヤーSAQ*において「ハイリスクサプライヤー数」を0社とするESG目標を設定し、取り組みを進めています。

*SAQ（Self-Assessment Questionnaire）：ESGリスクに関するセルフアセスメント

サプライチェーン分野の取り組み

21次中経では、重要サプライヤー約300社を対象に、4つの目標の達成に取り組みました。

リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範

サプライヤーと共に責任ある企業行動を推進するため、2006年に「リコーグループ サプライヤー行動規範」を制定しました。2023年には対象をビジネスパートナーに拡大し、「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範」に改訂しました。サプライヤーとパートナーに本行動規範の実践に関する同意署名を求め、2025年度の重要サプライヤーの同意署名率は100%でした。

サプライヤーのESGリスクアセスメント

「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範」の遵守状況を把握するため、重要サプライヤーを対象にESGリスクに関するセルフアセスメントの実施を求めています。結果を踏まえ、改善が必要と判断されたサプライヤーに対しては、対話を通じて改善を促進しています。2025年度の重要サプライヤーのローリスク率は95%でした。

サプライチェーンの脱炭素活動

脱炭素社会の実現に向け、サプライヤーと連携したCO_2排出量削減の取り組みの一環として、一部の重要サプライヤーを対象に脱炭素目標の設定状況を調査しています。2025年度の国内サプライヤーの目標設定率は83%でした。

紛争鉱物に対する取り組み

世界の紛争地域および高リスク地域における鉱物採掘や取引が、人権侵害や労働問題などにつながることを防ぐため、サプライチェーンにおける責任ある鉱物調達の調査を実施しています。2025年度の調査票回収率は97%（2026年5月末時点）でした。紛争鉱物の使用撲滅に向け、部品単位での含有状況の調査や、RMAP*認証製錬所への切り替えを要請しています。

*RMAP（Responsible Minerals Assurance Process）：紛争鉱物問題に取り組む米国組織RMI（Responsible Minerals Initiative）が実施する製錬所認定プログラム

生産拠点のESGリスクアセスメント

生産拠点を対象に、RBA行動規範に基づくESGリスク評価を年次で実施しています。また、主要な拠点においては、2年ごとの第三者監査（RBA VAP）の継続受審を通じて、国際的なESG要件への適合状況を確認しています。2025年から2026年にかけて監査を受審した4拠点は、すべて認証を更新しました。

RBA認証取得状況

事業所名	所在国	最新監査受審時期	スコア（200点中）	認証	認証期限
リコーインダストリー東北事業所	日本	2026年3月	190.7	Silver	2028年3月
Shanghai Ricoh Digital Equipment	中国	2024年10月	175.2	Silver	2026年10月
Ricoh Manufacturing (Thailand)	タイ	2025年1月	193.7	Gold	2027年1月
エトリアマニュファクチャリングジャパン 御殿場事業所	日本	2026年7月	187.5	Silver	2028年7月
ETRIA MANUFACTURING (DONGGUAN)*1	中国	2024年11月	184.5	Silver*1	2026年11月
ETRIA INDUSTRY (THAILAND)*2 Ayutthaya Factory	タイ	2026年1月	200.0	Platinum*2	2028年1月

*1 認証取得時の旧社名：Ricoh Manufacturing (China)
*2 認証取得時の旧社名：OKI Data Manufacturing (Thailand)

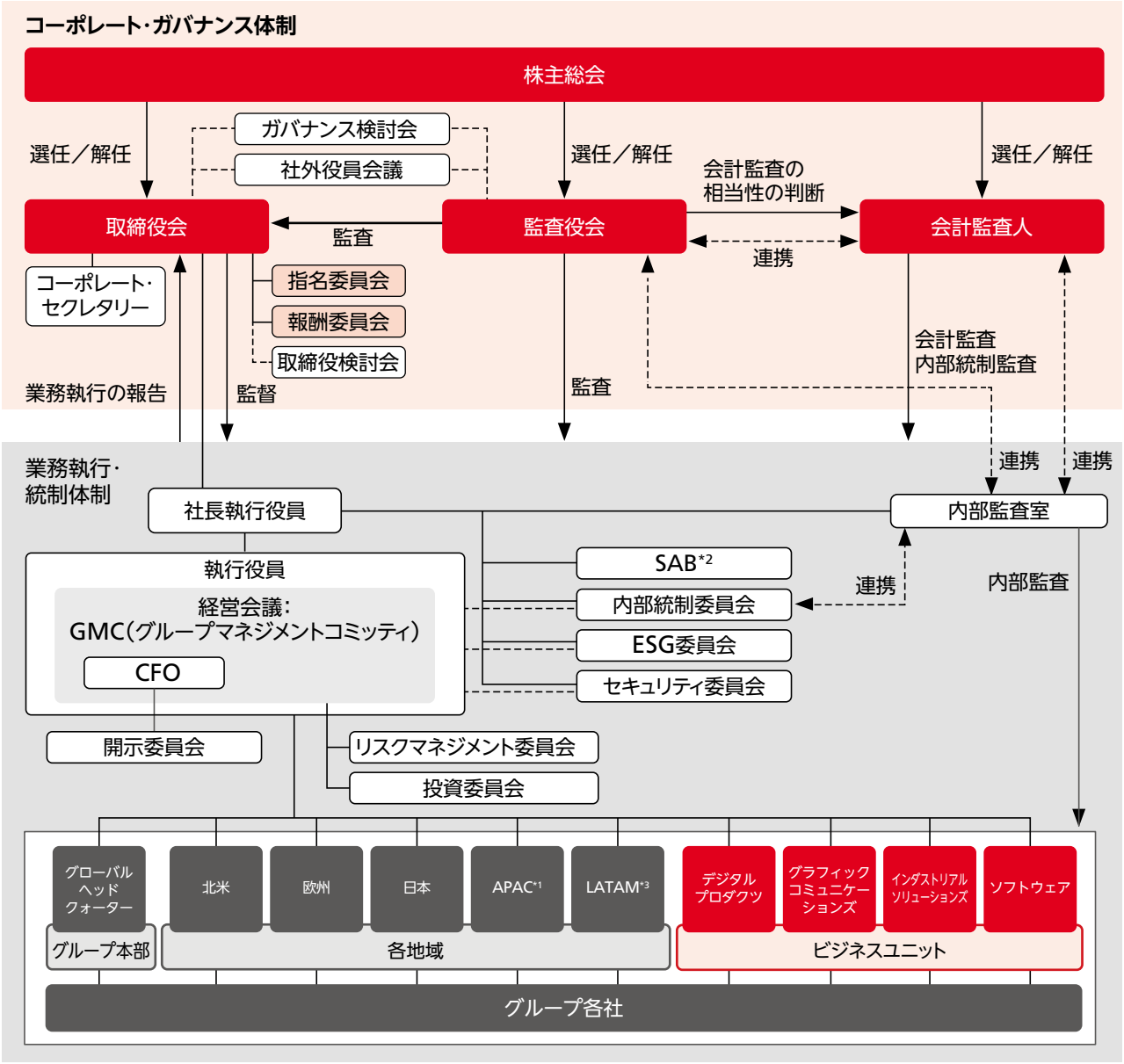
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

リコーグループは、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、経営者の活動を含む企業活動全体が、企業倫理と遵法の精神に基づく経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。これにより、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上を図っています。また、企業活動の基礎となる理念・価値観である「リコーウェイ」は、自律的なコーポレート・ガバナンスの根本的な考え方となっています。

リコーは会社法上の監査役会設置会社を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、および執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名委員会」「報酬委員会」において審議を行い、取締役会へ答申しています。

リコーグループのコーポレート・ガバナンスや機関設計の在り方については、経営環境や会社形態の状況から現状の点検を定期的に行い、最適な機関設計の評価・検討を実施しています。



*1 APAC：アジアパシフィック　*2 SAB：ストラテジックアドバイザリーボード　*3 LATAM：ラテンアメリカ

コーポレート・ガバナンス

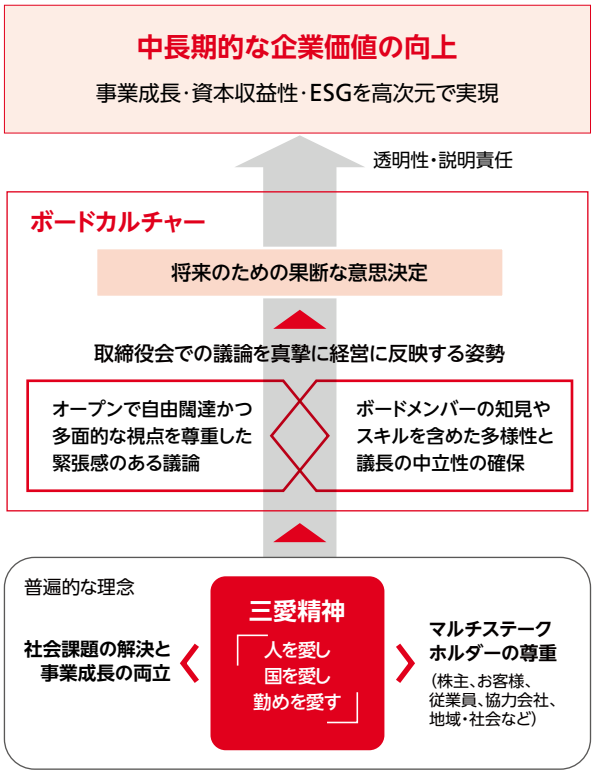
リコーのボードカルチャー

取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論し、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」として、以下のとおり定めました。

取締役会は、
1. 「三愛精神」を尊び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会などさまざまなステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。
2. 議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。
3. 事業成長・資本収益性・ESGを高次元で実現することを通じた中長期的な企業価値の向上に向け、社会的責任を自覚し、将来のための果断な意思決定を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。

経営環境や経営体制が変わる中で、取締役会は常にボードカルチャーに立ち返り、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話などにおける指針とします。

リコーのボードカルチャーの概念図



取締役会

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。取締役会の構成、運営については、ボードカルチャーに掲げた考え方や姿勢を念頭に、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数とし、議長を独立社外取締役とすることにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。

2026年度は取締役8名のうち、5名を独立社外取締役とする体制です。あわせて、取締役会における社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、筆頭社外取締役を選任しています。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担うほか、リコーにおける独立社外取締役の職務を主導する役割を果たします。また、筆頭社外取締役の選任は、取締役会がリコーの経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、必要に応じて決定します。議長と筆頭社外取締役による適切な協働・役割分担のもと、取締役会の円滑な運営と機能発揮を確保します。

取締役会の審議においては、独立社外取締役を中心とした執行役員を兼務しない取締役と執行を担う取締役が、それぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、企業価値向上に向けた適切な意思決定と、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。

また、すべての取締役に対し、取締役会への出席率が原則80%を下回らないことを求め、経営に対する実効的な監督機能を果たすよう要請しています。

主な審議事項

- 中期経営戦略、資産効率などの中長期議案
- インセンティブ(評価・報酬)制度・経営機構改革、内部統制・リスクマネジメント、指名・報酬委員会答申事項などのESG関連
- 四半期決算、連結・各ビジネスユニットの月次業績など
- そのほか、M&A、IT投資などの個別案件

コーポレート・ガバナンス

指名委員会／報酬委員会

CEOをはじめとした経営幹部の指名・報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の1つとして、独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とする「指名委員会」ならびに「報酬委員会」を設置することで、取締役・執行役員などの選解任や報酬の透明性・客観性を確保しています。また、指名委員会・報酬委員会の審議には、毎回社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。2026年度の指名委員会は、独立社外取締役4名、社内取締役1名の体制、報酬委員会は、独立社外取締役3名の体制で構成しています。取締役候補者の選定については、指名委員会における審議を経て取締役会に答申し、株主総会に付議しています。詳細はウェブサイトをご参照ください。

2025年度の指名委員会／報酬委員会の活動状況

委員会	主な審議項目	
指名委員会 （計10回開催）	［定例項目］	• 年間運営方針・アジェンダ* • CEO/執行兼務取締役の実績評価（一次評価/二次評価） • CEOサクセッション（CEO候補者の選定・育成・評価状況） • スキルマトリックス、取締役会・委員会構成 • 取締役候補者の指名 • 監査役候補者の確認 • 取締役・執行役員などの選解任などの重要人事 • 非執行取締役（会長）の評価、役位および委嘱内容の見直し • 執行役員のパフォーマンス結果の確認 • 取締役・執行役員などの兼職・副業の確認
	［個別項目］	• 取締役・執行役員のインセンティブ（評価・報酬）制度設計* • 経営機構の評価・見直し*
報酬委員会 （計9回開催）	［定例項目］	• 年間運営方針・アジェンダ* • CEO・非執行取締役（会長）・その他取締役の個別報酬額 • 取締役・執行役員などの報酬ポリシー（ピアグループ、報酬サーベイ報告の確認を含む） •取締役の賞与支給（定時株主総会への付議内容）
	［個別項目］	• 取締役・執行役員のインセンティブ（評価・報酬）制度設計* • 経営機構の評価・見直し* • 新株式報酬制度（RSU）

*指名委員会、報酬委員会の合同委員会形式で実施

コーポレート・セクレタリー設置による実効性向上

2026年度より、新たにコーポレート・セクレタリーを設置し、株主・資本市場との対話を通じて得られた知見や期待を取締役会ならびに指名・報酬委員会の議論や運営に適切に反映し、議論の質の向上と実効性のさらなる強化を図っていきます。

監査役会

監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関であり、監査役および監査役会は、その独立性および各監査役による独任制、社外監査役が半数以上であるといった監査役制度・体制の利点を活かし、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担っています。また、取締役の職務の執行を監査するほか、リコーの会計監査人、および内部監査部門と連携し、リコー各組織・子会社監査を通じて、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を果たしています。

リコーの監査役は5名で、社内の事情に通じた社内監査役2名（常勤）と、リコーの定める独立役員の要件を満たす社外監査役3名としており、過半数が独立社外監査役です。また、監査役会として必要な知識・経験・専門能力をバランスよく確保して、監査役会を構成することとしており、各監査役の専門分野における豊富な経験と幅広い見識、および独立した客観的な視点で深い議論が行える体制を構築しています。

主な審議事項

- 監査方針や重点監査項目、監査計画
- 取締役会議案の事前の論点整理、審議内容のレビュー
- 監査活動での発見事項などの取締役会への提言内容
- 会計監査人の相当性判断、選解任・再任の判断
- 監査活動のセルフレビュー

監査活動の概要および監査役候補者の選定に関する詳細は、ウェブサイトをご参照ください。

その他の主な会議体等

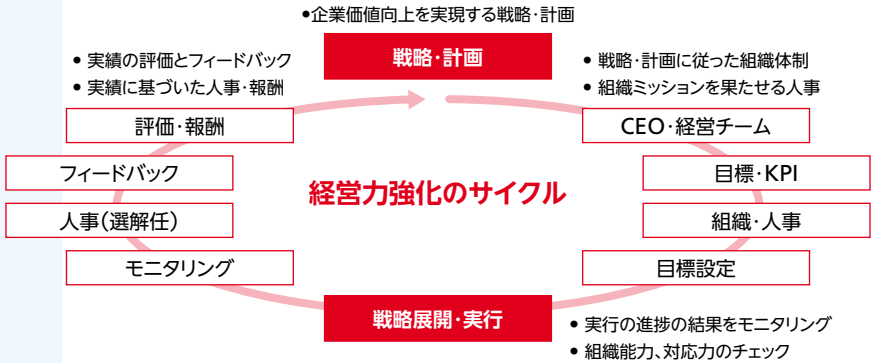
会社の重要なテーマ（中期経営戦略など）やリコーグループのガバナンスの方向性・課題などについて、取締役と監査役などが議論や情報共有を図る場として、取締役検討会やガバナンス検討会、社外役員会議を開催しています。

コーポレート・ガバナンス

企業価値向上を後押しするガバナンス改革の取り組み

経営戦略の実現を後押しし、持続的な企業価値の向上につながる包括的なインセンティブとして機能するよう、経営機構のあり方を含め、取締役および執行役員（以下、役員）の評価制度および報酬制度の一体的な見直しを行いました。

企業価値の向上につながる包括的なインセンティブの考え方

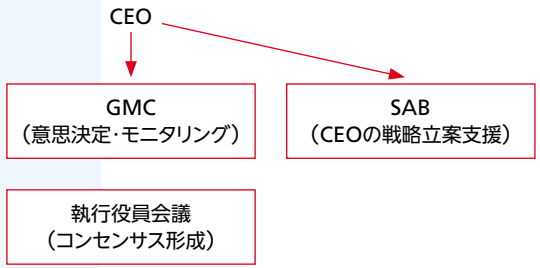


経営機構

企業価値向上のための経営の実行力の強化を図ることを目的に、戦略策定、意思決定、モニタリングと支援のそれぞれの高度化に向け、社外取締役を中心に構成される指名委員会および報酬委員会の合同委員会において、経営機構に関する体制やプロセスの見直しを行いました。

CEOの戦略策定を支える経営機構の強化

CEOの主たる役割である戦略策定、意思決定、および事業のモニタリング・支援を強化するための経営機構の見直しを実施しました。



会議体の再編

GMC：CEOの意思決定とモニタリング機能を支援

SAB：CEOが将来像を明確にしていく支援的な役割。社外メンバー等も参画可

執行役員会議：執行役員間の合意形成、コンセンサスの構築

経営のさらなる実行力強化に向けた執行役員制度の改革

経営戦略を実現する執行体制とするため、執行役員について、機能軸のコーポレート執行役員と事業軸の事業執行役員に明確に分け、役割と責任を再定義しました。

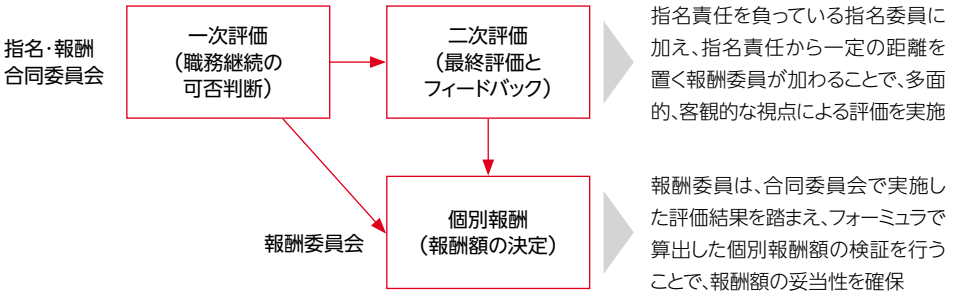
コーポレート執行役員 （CxO・機能別組織責任者）	全社の収益性・企業価値の最大化と CEOからの権限委譲を受けた役務遂行に専念
事業執行役員 （ビジネスユニットプレジデント・各地域の責任者）	ビジネスユニット・各地域の収益性向上と 事業価値の最大化に専念

CEO/執行兼務取締役/執行役員の評価・報酬決定プロセスの見直し

CEOおよび執行兼務取締役に対する一次評価（職務継続の可否判断）ならびに二次評価（最終評価とフィードバック）について、指名委員に加えて、指名責任から一定の距離を置く報酬委員が参加する合同委員会で評価を実施し、より客観性・適時性を確保できる体制とプロセスに改めました。

執行役員においても、CEOによる目標設定、評価（職務継続の可否判断を含む）を合同委員会で確認するとともに、経営チーム全体の評価を指名委員会で行うことにより、戦略目標を達成できる経営体制の更新を図っていきます。

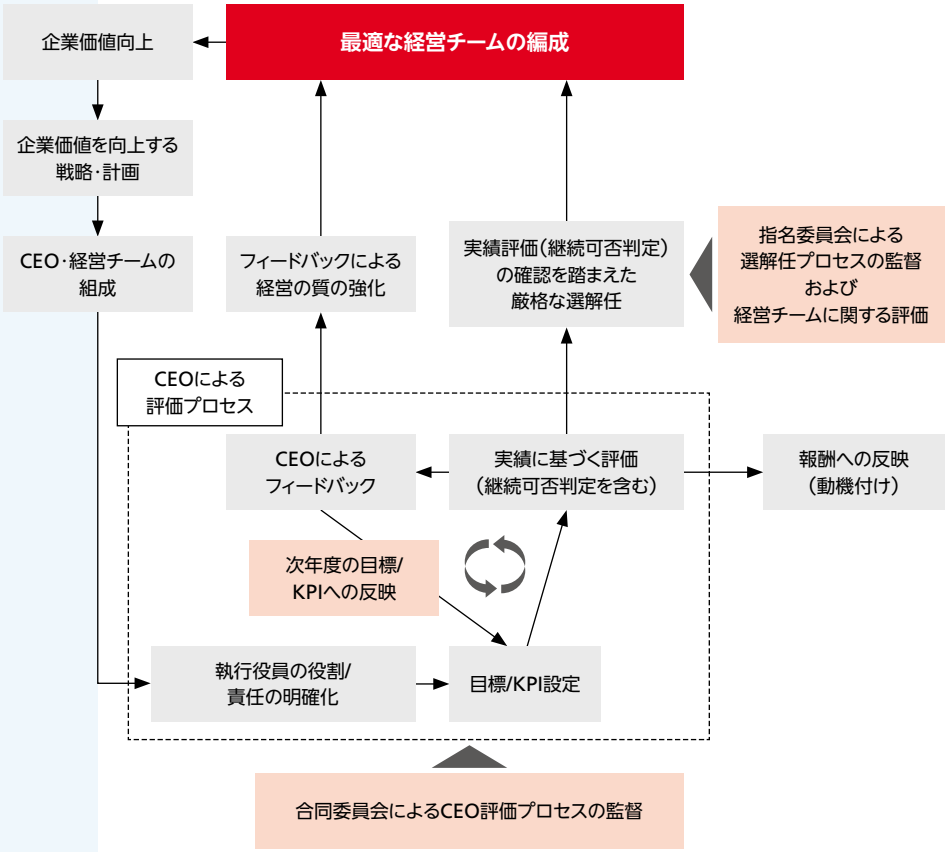
上記、一次評価、二次評価の実施を経て、報酬委員会は、実績評価を適切に反映した報酬決定を行います。



コーポレート・ガバナンス

役員評価/選解任

持続的な企業価値の向上に向けた経営戦略の実行を後押しするインセンティブとして機能するよう役員の評価/選解任に関する制度を改定しました。合同委員会によるモニタリングのもとで、CEOが執行役員に対して、戦略からブレイクダウンされた目標/KPIの設定、客観的かつ公正な実績評価およびフィードバックを行うことで、継続的な経営執行体制の質の強化を図ります。また、実績評価に基づく厳格な選解任により、戦略を実行する上で最適な経営チームへと継続的に更新していきます。



役員報酬（含むインセンティブ報酬）

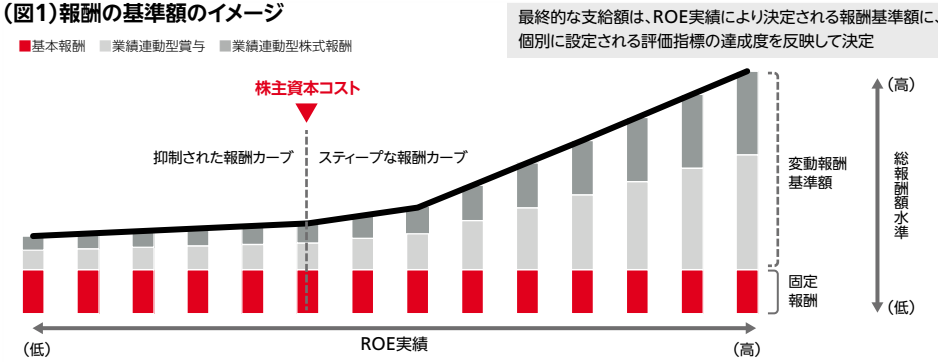
2026年度より、役員の報酬等について、中経'26において持続的な企業価値向上に向けた経営戦略の実行を後押しするインセンティブとして機能する制度へ改定しました。

CEOの報酬水準の設計（株主価値と整合した報酬設計）

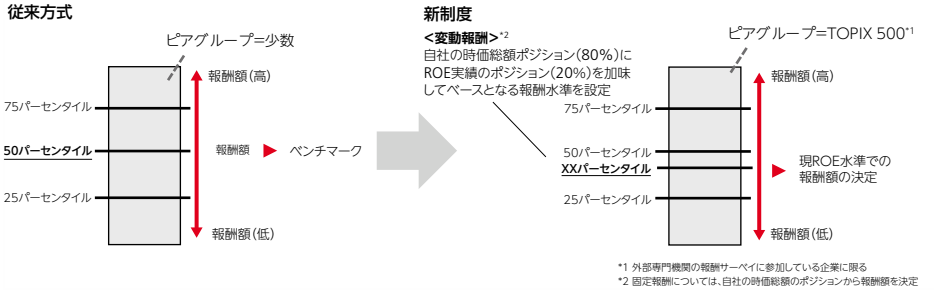
変動報酬については、各報酬の基準額が、ROE実績に応じて変動する設計としています。ROEが株主資本コストを上回る水準から上昇（株主資本コストを下回る水準では抑制された報酬カーブ）し、その後もリコーの戦略上重要な水準に応じて、報酬が段階的に上昇する仕組みとし、株主価値との整合性を重視した報酬カーブを設定します。（図1）

報酬水準の設定にあたっては、TOPIX500構成企業内における当社の株主価値（時価総額およびROE水準）に基づくポジションを参考に、取締役会において総報酬額の水準を設定します。（図2）

（図1）報酬の基準額のイメージ



（図2）ピアグループとターゲットポジションの考え方



*1 外部専門機関の報酬サーベイに参加している企業に限る
*2 固定報酬については、自社の時価総額のポジションから報酬額を決定

コーポレート・ガバナンス

CEO報酬と連動した、各執行役員の報酬設計

各執行役員の報酬額は、各執行役員ポストの戦略的重要度（Strategic Impact Indicator＝SII）の大きさに応じてCEO対比で決定します。CEOの報酬額を基準とした設計となるため、各執行役員の報酬についても、ROEとの連動性が確保される設計となります。

戦略的重要度（SII）と報酬の関係性（イメージ図）

業績連動報酬

業績連動型賞与と業績連動型株式報酬は、ROEの実績値と連動した報酬基準額をベースとし、以下に記載する個別の評価指標に係る目標達成率によって変動します。

CEOにおける業績連動型賞与

業績連動型賞与 ＝ 算定基礎額（ROE実績連動） × （財務係数 0～2.0 ＋ 戦略重要指標係数 0～2.0）

評価指標

CEOにおける業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬 ＝ 算定基礎額（ROE実績連動） × 株価係数 0～2.0 × ESG（将来財務）係数 0.9～1.1

評価指標

2026年度のCEO 評価指標（コミットメント）

1. 業績連動型賞与

	評価指標	反映割合	目標値
財務係数	EBITDA目標達成率	80%	2,130億円
戦略重要指標係数	ストック利益成長率	20%	+2.5%

2. 業績連動型株式報酬

	評価指標	反映割合	目標値
株価係数	相対TSR(対TOPIX)	100%	N/A(相対 結果指標のため)
ESG（将来財務）係数	Three Ps カテゴリーより各1つ • Prosperity：顧客からの評価 • People：エンゲージメントスコア • Planet：GHGスコープ1,2削減率	×0.9～1.1倍 ※各目標達成度の平均値 未達=0.9 標準=1.0 過達=1.1	

カテゴリー	KPI	2028年度目標値
Prosperity	顧客からの評価*	日本：37.0% 北米：36.0% 中南米：59.0% 欧州：36.0% APAC：40.6%
People	エンゲージメントスコア	4.07 / 5.00
Planet	GHG スコープ1,2削減率	70%（2015年比）

*各地域の戦略に沿った調査を行い、価値提供を通じて「課題解決を支援するパートナー」として評価いただいた顧客の割合を測定

報酬構成比率

ROE実績値に応じて、報酬構成比率が変動する設計としており、ROE実績値が上昇するほど変動報酬の比率が高まります。具体的には、2026年度のCEO報酬について、目標標準達成時（評価指標の係数が1.0）を前提とすると、ROE実績8%の場合は、固定：変動比率が概ね 50：50、同10%の場合は 40：60、同13%の場合は 25：75となります。

取締役へのRSU（業績非連動型株式報酬）導入

取締役の報酬として、監督を主たる役割とした上で、株価変動に伴う利益・リスクを株主と共有する観点から、業績非連動型株式報酬（RSU）を導入しました。全取締役に共通に支払われる取締役報酬は、基本報酬とRSUにより構成され、両者の比率は概ね80：20となります。執行役員を兼務する取締役には、このほか、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬（PSU）が支給されます。

（ご参考）報酬構成

報酬区分	報酬名称	執行兼務取締役（CEO/CFO）	社外取締役 非執行取締役	執行役員
固定	基本報酬	○	○	○
変動（短期）	業績連動型賞与	○		○
変動（中長期）	PSU（業績連動型株式報酬）	○		○
	RSU（業績非連動型株式報酬）	○	○	

自社株式保有ガイドラインの制定

役員報酬における、より中長期のインセンティブとして機能することを目的に、自社株式保有ガイドラインを制定しました。株式報酬支給後の期間にも株式報酬のインセンティブの効果が及ぶため、より長期目線での経営執行・業務執行を後押しします。

（ご参考）自社株式保有ガイドラインの概要

対象者	保有目標水準	達成期限	継続保有要件
①CEO ②取締役を兼務する執行役員（除くCEO） ③執行役員 ④社外取締役、非執行取締役	①基本報酬の2倍 ②基本報酬の1.5倍 ③基本報酬の1.25倍 ④基本報酬の1倍	就任後5年以内	退任時まで

（ご参考）自社株式保有ガイドライン導入後のインセンティブ効果

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの強化

CEOを含む取締役の報酬額については、報酬委員会および取締役会で決定しています。加えて、CEO以外の執行役員についても、CEOによる報酬に連動する目標設定、および実績評価の妥当性について、合同委員会においてモニタリングを行い、報酬ガバナンスの強化を図ります。

取締役に対する株式報酬制度の概要

取締役の評価・報酬と株主価値・企業価値向上との連動性を一層明確にすることを目的として、PSUの評価指標等の見直しおよびRSUの導入を柱とする株式報酬制度の見直しを行いました（PSUの評価指標等の見直しは執行役員にも適用されます）。

株式報酬制度の位置付け

リコーの株式報酬制度は、中長期的な株主価値・企業価値創出に対する責任を明確化する中核的な報酬要素として位置付けられています。PSUは、株主価値・企業価値の創出状況を市場対比で測定し、成果責任を報酬に強く反映させる制度です。一方、RSUは、短期的な業績成果そのものに対する報酬ではなく、取締役が中長期にわたり企業価値向上の責任を負う立場として、株主の皆様と利害を共有することを目的とする制度としています。

取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬制度

取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬制度は、PSUとRSUで構成します。執行役員を兼務する取締役については、PSUとRSUの双方を支給します。非執行取締役については、主として経営の監督に重きを置いた役割に鑑みRSUのみを支給します。

社外取締役に対する株式報酬制度

社外取締役の監督機能の実効性を高めるために、社外取締役が株主の皆様と中長期的に利害を共有することが重要であると考え、RSUを導入しました。

PSUの評価指標等の見直し

評価指標の客観性および透明性のさらなる向上等を目的として、PSUの評価指標、ウェイト、算定方法等を改定しました。

（改定前）
職務グレードに応じたポイント×{相対TSR（対TOPIX）40%+相対TSR（対ピアグループ）40%+ESG目標20%}
（改定後）
戦略的重要度に応じたポイント×相対TSR（対TOPIX）100%×ESG目標（調整係数）

ガバナンスへの配慮

株式報酬には、マルス・クローバック条項を定め、会社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合などには株式交付の制限や返還要請を行うことができます。また、信託内の当社株式に係る議決権は一律に行使しないこととし、当社経営への中立性を確保するほか、インサイダー取引防止の観点から一定期間の売却制限も設けています。

コーポレート・ガバナンス

(ご参考)株式報酬制度の概要

(1)リコーの取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の改定の概要(新旧比較)

項目	変更後	変更前
① 本制度の対象者	リコー取締役(社外取締役を除く)	同左
② 対象期間*1	2026年以降の各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間(初回は2026年4月1日から2029年3月31日、第2回目は2027年4月1日から2030年3月31日、以降も同様に連続する3事業年度単位とする)	2023年以降の各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間(初回は2023年4月1日から2026年3月31日、第2回目は2024年4月1日から2027年3月31日、以降も同様に連続する3事業年度単位とする)
③ ①の対象者に交付するために必要なリコー株式の取得資金としてリコーが拠出する金銭の上限	1つの対象期間に対して付与するポイント数に相当する数のリコー株式の取得資金として金2億5,000万円	1つの業績評価対象期間に対して付与するポイント数に相当する数のリコー株式の取得資金として金2億円
④ リコー株式の取得方法*2	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法	同左
⑤ ①の対象者に付与されるポイント総数の上限*3	1つの対象期間に対して250,000ポイント	1つの対象期間に対して200,000ポイント
⑥ ポイント付与基準	RSU:職責に応じて決定 PSU:戦略的重要度および評価指標に応じて決定	職責および評価指標に応じて決定
⑦ ①の対象者に対するリコー株式の交付時期	原則として在任時(上記②における対象期間の終了後)	同左

*1 改定後、業績に連動しない株式報酬(RSU)が含まれるため、「業績評価」の表示を外しています。
*2 リコー株式は株式市場から取得する予定のため、希薄化は生じません。
*3 1ポイントはリコー株式1株とします。ただし、リコー株式について、株式分割・株式併合等、交付すべきリコー株式数の調整を行うことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、係る分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。

(2)リコーの社外取締役に対する新たな株式報酬制度の概要

① 本制度の対象者	リコーの社外取締役
② 対象期間	2026年以降の各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間(初回は2026年4月1日から2029年3月31日、第2回目は2027年4月1日から2030年3月31日、以降も同様に連続する3事業年度単位とする)
③ ①の対象者に交付するために必要なリコー株式の取得資金としてリコーが拠出する金銭の上限	1つの対象期間に対して付与するポイント数に相当する数のリコー株式の取得資金として金5,000万円
④ リコー株式の取得方法*1	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法
⑤ ①の対象者に付与されるポイント総数の上限*2	1つの対象期間に対して50,000ポイント
⑥ ポイント付与基準	職責に応じて決定
⑦ ①の対象者に対するリコー株式の交付時期	原則として在任時(上記②における対象期間の終了後)

*1 リコー株式は株式市場から取得する予定のため、希薄化は生じません。
*2 1ポイントはリコー株式1株とします。ただし、リコー株式について、株式分割・株式併合等、交付すべきリコー株式数の調整を行うことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、係る分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。

(3)権利付与から株式交付までのイメージ

実施制度	イベント＼暦年	X年	X+1年	X+2年	X+3年	X+4年	X+5年
X	権利付与	☆					
	対象期間	■	■	■	■		
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)				★		
X+1	権利付与		☆				
	対象期間		■	■	■	■	
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)					★	
X+2	権利付与			☆			
	対象期間			■	■	■	■
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)						★

コーポレート・ガバナンス

CEO評価とサクセッションプラン

リコーグループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし永続していくための重要な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置付けています。

コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、客観性、適時性、透明性の高い手続きによるCEOサクセッションプランの構築を目指しています。

① CEO評価

- 一次評価：CEOの職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保
- 二次評価：実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図る

- CEOの評価は取締役会から諮問を受けた合同委員会が毎年実施し、二段階による評価を行います。なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「取締役としての経営監督の遂行状況」「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」、ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組み合わせることで、CEOとしての総合的な経営監督ならびに業務執行能力の評価を行っています。
- 合同委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会に報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

CEO評価の主な項目

評価の視点	カテゴリー	評価項目（代表的なもの）	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	株主価値・企業価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年間事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営戦略に対する実績	財務、主要施策、資本収益性、資産効率性、生産性、事業ポートフォリオ変革、ストック収益
		業績水準（他社比較）	売上高、営業利益率、ROEの推移
資本市場・株主指標	資本市場	株式指標推移	株価、時価総額、PBR、PER、EPS
		格付け	S&P、R&I
	株主	TSR・株主還元	単年・経年TSR、配当
将来財務指標（ESG）	環境	環境パフォーマンス実績	CO_2排出量削減、製品省資源化、用水量・排出物削減、汚染予防、環境社会貢献
	社員	人材の育成・活躍	デジタル人材育成、女性管理職比率、リコー式ジョブ型人事制度の定着
		グローバル社員意識調査	社員エンゲージメント
		処遇	社員の給与・賞与、昇給率、初任給
		安全・健康	労災件数、熱中症対策、メンタルヘルスへの取り組み
	顧客	顧客重大事故	重大な製品・情報セキュリティ事故
		外部調査会社による評価	製品・サービスに関する第三者調査結果
	ガバナンス	執行におけるガバナンスの適正化・強化	ガバナンス制度改革・体制強化
		コンプライアンス	法令違反件数、インシデント報告件数

コーポレート・ガバナンス

なお、執行兼務取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の1つとしてTSRを採用していますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR(下表参照)を使用しています。

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年	6年
リコー(配当込み)	92.1%	121.6%	143.3%	136.7%	198.6%	153.4%
TOPIX (配当込み)	108.1%	128.4%	159.8%	161.8%	192.9%	207.6%

(注) • TSRの保有期間は2026年3月末日を基準としています
• TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています

② CEO候補者の選定・育成・評価

<指名委員会および取締役会の位置付け>

年に1回、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、指名委員会でCEO候補者案および育成計画について説明を行っています。

指名委員会は、CEO候補者案ならびに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、適時その結果を取締役会に報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認するなど、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

<候補者の選定>

CEO候補者の選定にあたっては、交代時期を想定しタームごとの候補者を選定しています。なお、事故あるときの交代候補者1名は、CEOの選定と同時に取締役会の決議により決定しています。

<候補者の育成>

CEOは、CEO候補者の育成計画についての指名委員会での審議・助言を踏まえて、次年度、CEO候補者それぞれの課題に応じた当人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積ませるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ当人の成長に必要な助言などを実施しています。

<候補者の評価>

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間における実績および育成状況について指名委員会へ報告を行っています。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代などについて審議を行うとともに、必要に応じて、外部専門家の助言なども活用しながら、CEO候補者の評価を実施し、適時その結果を取締役会に報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価および継続・交代における審議の妥当性を確認するなど、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

2025年度 取締役会の実効性評価結果の概要

2025年度(2025年4月から2026年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価を実施しました。

1. 2025年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価については、取締役会の実効性に留まらず、指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象としました。具体的な評価プロセスは、以下のとおりです。

【2025年度の評価プロセス】

1) 自由記述形式の評価

すべての取締役・監査役による自由記述形式の評価を実施しました。設問については、監督に対する視点と、執行に対する視点の両面から評価を行いました。具体的な項目は以下のとおりです。

① 監督・監査を担う立場として、取締役会における審議・意思決定・モニタリング等における、実績、評価、また今後に向けた課題等
② 執行(上程)側の対応に関して、2025年度において改善された点、また今後に向けた課題等

2) 第三者によるアンケート・評価

実効性評価の客観性の確保に加えて、評価結果の経年変化や、他社との比較結果を把握するため、第三者によるアンケートと評価を実施しました。

設問数:40問

質問の対象分野:13分野(取締役会の構成・運営、経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理、取締役のパフォーマンス、支援体制、トレーニング、株主との対話、指名・報酬等)

コーポレート・ガバナンス

3）実効性評価会の開催

取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、2026年5月12日に開催した実効性評価会において、取締役・監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの対応項目について、2025年度の評価を実施しました。

＜2025年度の基本方針＞

1）第21次中期経営戦略の最終年度として、監督とともに適切に執行と連携を図り、計画達成に向けたスピードのある実行を後押しする

2）次期経営計画の策定にあたり、持続的な企業価値向上に向けた事業成長と資本収益性を実現する経営戦略の審議の充実を図る

＜2025年度の対応項目＞

① 不確実性が高まる経営環境下において、事業環境の変化に応じた迅速かつ的確な施策・オペレーションのモニタリングを行うとともに、グローバルの動向を注視し、プロアクティブな提言や働きかけを行う

② 第21次中期経営戦略を検証の上、会社の将来像を見据えた戦略の策定と、その実現のための経営・組織体制、資源配分、人財をはじめとする経営資本に関する議論の充実を図る

③ 事業構造の転換に向けたリスクテイクを支えるため、複雑化・高度化するリスクに対応できる体制やプロセスへの継続的な整備を促す

4）2026年度の取締役会の方針・審議計画の決定

実効性評価会で行った議論を踏まえ、評価の結果、および2026年度の取締役会の基本方針と対応項目、取締役会で重点的に議論・決議する議案や、継続して報告・フォローする議案の年間計画を審議・決定しました。

2. 2025年度「取締役会実効性評価」の結果概要

2-1. 取締役会の運営実績

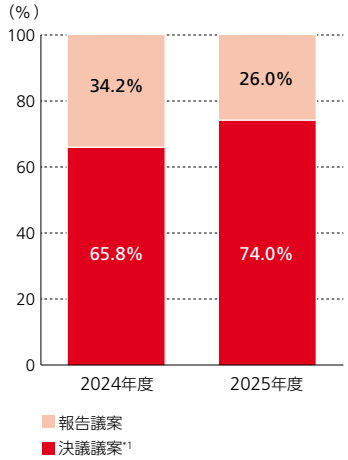
2025年度は、第21次中期経営戦略（21次中経）の達成に向けた施策の進捗や、次期経営計画を見据えた戦略的論点について、重点的に審議を行いました。

審議にあたって、工場見学や現場社員とのラウンドテーブル、本社を離れての合宿形式の取締役検討会などを通じて、取締役および監査役が当社事業への理解を深める機会を継続的に設けました。

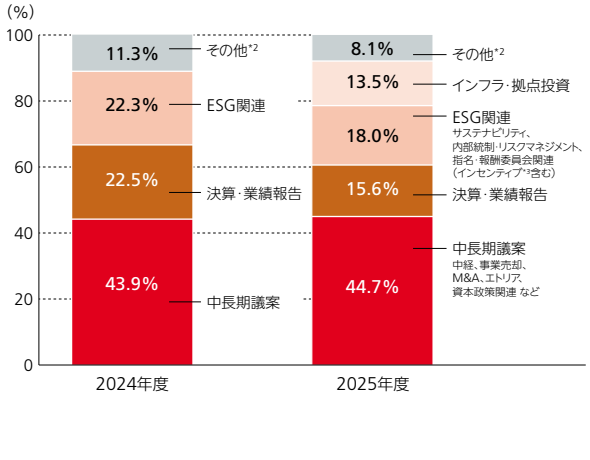
取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2025年度 取締役会の議案に関する時間配分は以下のとおりです。

取締役会 議案別時間配分

決議／報告議案の時間配分



議案カテゴリー別の時間配分



*1 決議議案：取締役会での決議議案に加え、決議に向けた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む
*2 その他：会社法上の規定等に則った決議・人事案件・その他個別案件など
*3 インセンティブ：上記取締役会のほかに、諮問委員会にて審議（総審議時間の約43%）

2-2. 総括

取締役・監査役による自由記述形式の評価、および第三者による評価をもとに、取締役会のメンバーで討議した結果の総括は以下のとおりです。

- 多様な経験や専門性を有する独立社外取締役が過半数を占める取締役会の構成は適切であり、独立社外取締役である議長による中立的な議事運営のもと、多面的な視点から自由闊達な議論を通じて監督と意思決定がなされており、引き続き取締役会の実効性は確保されている。ただし、結果を伴った取締役会の実効性の確保に向けて、取締役一人ひとりが1年毎に株主の審判を受ける立場として、1年を振り返り、自身の責務の遂行について自問し、引き続き緊張感をもって取締役としての職務に臨む必要がある。
- 指名委員会および報酬委員会では、いずれも独立社外取締役が委員長を務め、指名委員会においては委員の過半数、報酬委員会においては委員の全員を独立社外取締役とする適切

コーポレート・ガバナンス

な構成のもと、次期経営体制の評価や包括的なインセンティブ（評価・報酬）制度の刷新について厳正かつ充実した審議が行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している。
今後は、新しい体制の実績や制度の運用のモニタリングと監督を通して、継続的に経営の実行力を高めていくことが肝要である。

- 21次中経の業績目標が大幅未達に終わり、また新中期経営戦略の発表後も株主の期待値に十分応えられていない現実を取締役会、経営執行のいずれもが真摯に受け止める必要がある。健全な危機感と緊張感をもって、公式／非公式を問わずさまざまな場を活用し、時間軸を定めた企業価値、株主価値向上の実現のために、より踏み込んだ議論と意思決定が必要である。
- 株主資本コストを下回る資本収益性が継続しており、収益構造の抜本的な改革による収益力の向上が喫緊の課題である。現状の収益性に係る根源的な真因分析およびその対策を通じて収益力の強化を着実に図る一方で、現状の延長線上ではないリコーの姿を含めて、企業価値向上の実現に資する最善の戦略・施策の選択肢を検討することが重要である。
- 監督責任として、成長戦略とその道筋をさらに具体化した上でステークホルダーに示すとともに、結果を出す経営の執行力強化を図り、資本市場の期待を上回る成長戦略の迅速な実行と成果を後押しするための取締役会の実効性を発揮する必要がある。

<2025年度の対応項目①②>について

- 21次中経の最終年度として、各事業の状況のモニタリングを通じて、現場の課題や目標と実績の乖離を構造的にとらえるための議論を行い、事業計画達成に向けた施策の実行を後押しするとともに、次期経営計画の策定に向けた審議の充実を図り、株主や投資家の意見の戦略への織り込みを行った。
- 取締役会のほか取締役検討会などにおいて、企業価値向上という根源的な課題について監督と執行が真摯に討議を重ねたほか、事業・収益構造の転換に向けた収益モデルや、AI等の先端技術活用、グローバル顧客基盤の強化など、将来像を具現化するための戦略策定の監督・支援を行った。
- 一方で、事業計画は達成したものの、21次中経の目標を下方修正し、当初の計画から大幅な未達である。不確実性が高まる経営環境において収益構造の転換を図るためには、これまで以上に踏み込んだ議論が必要であり、大胆な戦略や施策を含めて、新中期経営戦略のさらなる深化・具体化を継続していくことが重要である。
- また、新経営体制での収益力強化が狙いどおりに機能しているかを注視するほか、現状の収益性に係る真因分析を通じて収益構造のボトルネックを特定するなど、リソース配分の最適化や根源的な対策にまで踏み込んだ、より実効性の高い監督が必要である。

<2025年度の対応項目③>について

- グローバルで発生したガバナンスの諸事案に対するモニタリングを通じて、現状認識と課題の把握・分析を徹底し、実効的な再発防止に向けた対策について審議を重ねるとともに、執行に対して改善を促した。
- 一方で、新経営体制におけるグローバルガバナンスやリスク管理のあり方、国内外の関連会社を含む管理・牽制機能の維持・強化などの議論をさらに尽くす必要があり、ガバナンスの実効性を点検した上で必要な改善を図ることが課題である。

3. 2026年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価を踏まえ、当社取締役会は、2026年度は以下の<基本方針>に基づいて運営し、3つの具体的な<対応項目>を軸として取締役会の実効性向上に取り組みます。

<2026年度の基本方針>

1）企業価値向上を軸とした経営戦略・成長戦略の具体化と深化を図る
2）事業・収益構造の転換の結果を伴う経営の実行力に対する監督と支援を行う

<2026年度の対応項目>

① 新中期経営戦略のローリングを通して戦略の検証と機動的な見直しを図り、企業価値・株主価値の向上のための大胆かつ本質的な議論とともに、その実現に必要な人財・技術を含めた経営資本の最適配分に関する議論を深め、成長や効率化に向けた果敢な投資や大胆な施策を後押しする
② 監督と執行が緊張感をもって、収益性に関する徹底した現状分析によって本質的な課題を明らかにした上で、2026年度事業計画の目標達成に向けた議論を深め、収益力の向上を実現する
③ 新経営体制におけるグローバルガバナンスや内部統制、リスクマネジメントの実効性を点検し、複雑化・高度化するリスクに対処する体制を最適化するとともに、顕在化するリスクに対する的確な対応力を強化するための継続的な改善を促す

コーポレート・ガバナンス

株主との建設的な対話に関する方針

リコーは、株主と積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行います。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めます。

株主との対話の責任者	社長執行役員・CEO
対話の主体	IR・SR専任部署のほか、対話の目的や株式保有数に応じて、社長執行役員・CEO、CFO、コーポレート・セクレタリー、各コーポレート執行役員、社外を含めた取締役／監査役が行います
主な対話の機会	中長期戦略説明会・決算説明会・事業説明会などのラージミーティング・スモールミーティング、社外取締役とのスモールミーティング、1on1による個別対話を実施しています。また、外部主催のIRイベント・カンファレンスでの説明会も適宜行っています
経営層へのフィードバック	① 四半期決算や中長期戦略説明会などのラージミーティング実施後には、株主・投資家の皆様との対話内容やアナリストレポートなどを踏まえ、資本市場の反応を報告しています ② マネジメントおよびIR・SR専任部署による対話や、パーセプションスタディ調査など資本市場との対話から得られたリコーに対する見解を、経営層および執行部門と共有し、社長執行役員・CEO、CFO、コーポレート・セクレタリーが中心となって、より建設的な対話につながる開示の改善に取り組んでいます ③ 主にマネジメントが対話した際のご意見などは、株主・投資家の皆様の意図を明確に相違なく経営層へフィードバックする観点から、内容について基本的に変更することなく報告しています
インサイダー情報について	インサイダー情報取り扱いに関する内規を遵守し、個別株主との対話ではインサイダー情報の開示は行いません。なお、インサイダー情報漏洩を防止し情報開示の公平性を保つため、決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とします

2025年度の対話実績

ラージミーティング	6回（中経説明会 1回 / 決算説明会 4回 / 事業説明会 1回）
スモールミーティング	5回（CEO・CFO 5回）
1on1ミーティング	228回（CEO・CFO 27回　[IR 9回/ SR 18回] / IR・SR専任部署 199回 / ESG推進部門 2回）

政策保有株式に関する方針

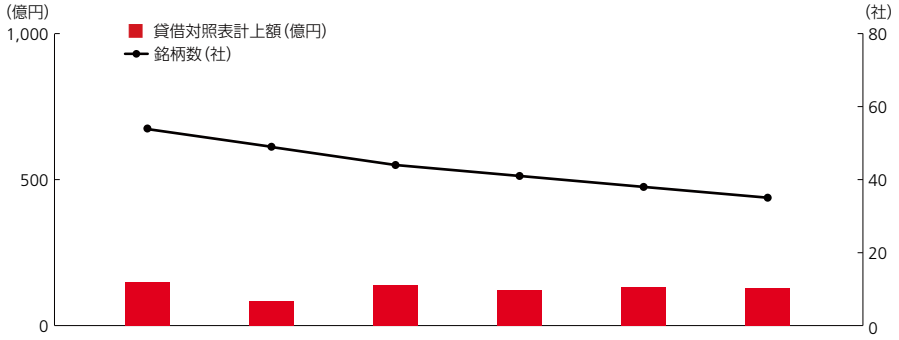
リコーグループは、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要かつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。

具体的には、毎年取締役会において個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなったと判断される銘柄については縮減を図るものとします。

政策保有株式の議決権行使の基準

政策保有株式の議決権行使に際しては、提案されている議案ごとに、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、株主価値の毀損につながらないかを精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

政策保有株式の保有状況



	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末
純資産に占める割合（%）	1.6	0.9	1.4	1.1	1.2	1.1
純資産の額（億円）	9,238	9,058	9,580	10,651	10,547	11,874

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

企業を取り巻く環境が複雑かつ多様化するなか、リコーグループでは「リスクマネジメント」を経営戦略の遂行に不可欠なものと位置付け、すべての役員および従業員で取り組んでいます。リスクマネジメントを具現化する方法として、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の考え方をベースに全社目標に影響を与えるさまざまなリスク(脅威・機会)を適切に把握・評価し、PDCAを通じて達成確度の向上を図っています。また、中期経営戦略に基づき「取るべきリスク」と「取らないリスク」を整理した上で重点経営リスクを選定し、KRI(主要リスク指標)を活用してその兆候や対応状況を継続的にモニタリングする仕組みを導入するなど、リスクマネジメントの運用プロセスを高度化しました。これにより環境変化への柔軟な対応と早期の是正を実現し、事業成長とリスク抑制の両立を推進しています。

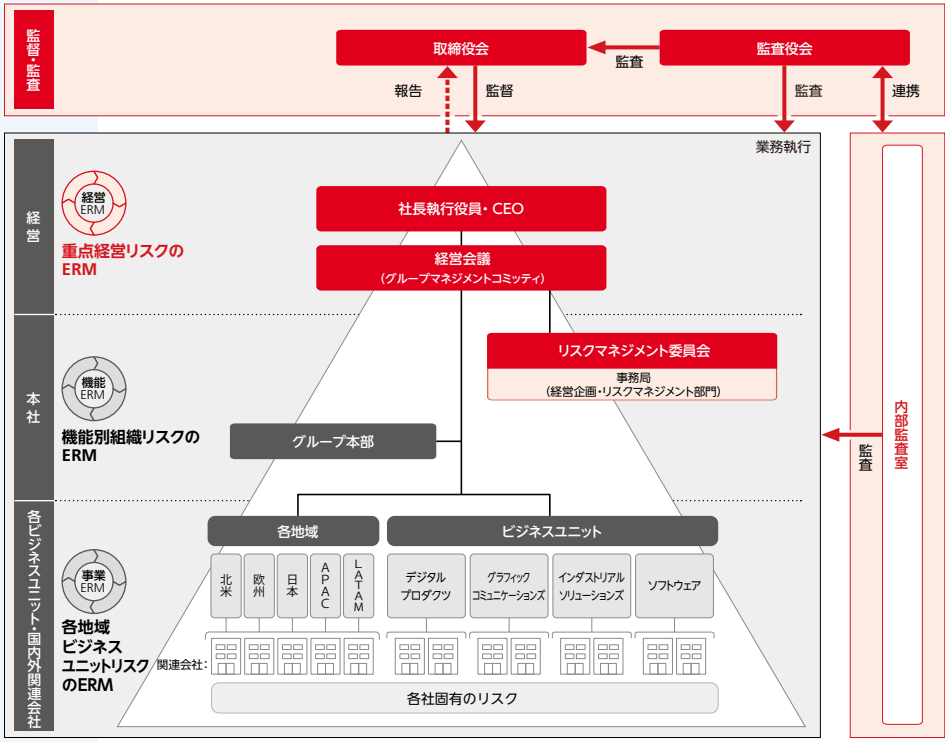
リスクマネジメントシステム

ERMを推進するリコーグループのリスクマネジメントシステムには、大きく2つの層があります。

1. GMCがリコーグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク
2. グループ本部またはビジネスユニットの各組織長の責任下で管理される、各々の担当領域における重要度の高いリスク(機能別組織リスク・各地域・ビジネスユニットリスク)

この2つの層により管理主体を明確にするとともに、リスクのレベルごとの機動的な意思決定と迅速な活動が可能となり、全体で1つのリスクマネジメントシステムを構成しています。また、環境変化に応じた影響度の変化によって、各層で扱うリスクの入れ替えなどを行います。

リスクマネジメント体制図と主な役割



取締役会	• リスクマネジメント原則を定め、経営者の職務の執行において、リスクマネジメントが有効かつ効率的に行われているか監督 • 重点経営リスクの状況(当年度の進捗状況、次年度の内容)やインシデント管理状況については、取締役会における定期報告やリスクマネジメント委員長からの個別報告を受け、必要に応じた指摘・アドバイスを実施
監査役会	• リスクマネジメントに関する取締役の職務を監査 • 経営者を含む執行部門におけるリスクマネジメントシステムの整備・運用状況を監視・検証
内部監査室	• リスクマネジメントの妥当性と有効性について、独立した立場から客観的な保証とアドバイスを提供
経営者	• リコーグループ全体のリスクマネジメント活動方針の決定 • 全社リスクマネジメント活動の整備、運用状況/体制の定期的な評価・是正 • 重点経営リスクを決定
リスクマネジメント委員会	• リコーグループの経営において対応、重点化すべきリスクをGMCに提案 • リスクマネジメントシステムの見直しによる実効性の高い仕組みづくり • グループ本部・ビジネスユニットとの連携によるグループ全体のリスクマネジメント活動の強化(「リスクマネジメント連携強化会議」の主催など)
機能別組織・ビジネスユニット	• 各組織における自律的なリスク管理体制の整備、リスクマネジメントの推進 • 管掌子会社の活動情報の把握、必要な情報の共有

リスクマネジメント

事業等のリスク

リコーグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ·フローの状況などに重要な影響があると経営者が認識し、株主·投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下の3つに分類。詳細をウェブサイトで開示しています。

(1) リコーグループの経営上重要なリスク(重点経営リスク)

重点経営戦略リスク

① 収益構造の移行に係るリスク
② 人材の確保·育成·管理リスク
③ デジタルテクノロジー(AIなど)の活用と推進に係るリスク
④ 中長期を見据えた戦略的R&Dに係るリスク
⑤ 情報セキュリティリスク
⑥ グループガバナンスに係るリスク
⑦ ESG/SDGsの深化に係るリスク
⑧ 地政学リスク

重点経営オペレーショナルリスク

① 製品供給に係るリスク
② 国内外の大規模な災害/事件事故リスク
③ コンプライアンスリスク

(2) 事業領域固有の重要なリスク(各地域·ビジネスユニットリスク)

(3) その他各機能領域のリスク(機能別組織リスク)

重要なリスクの具体例

重点経営戦略リスク ① 収益構造の移行に係るリスク

リスクの説明

事業ポートフォリオマネジメントを通じた再構築や成長分野への戦略投資などを行うことで、収益構造の移行とROE向上を目指しています。一方で、コスト最適化の遅れや印刷量減少の加速により、収益改善や中期目標達成が遅れ、企業価値に影響を及ぼすリスクがあります。

リスクの対策

以下の施策を中経'26の毎年のローリングに反映し、事業環境の変化に応じた機動的な戦略修正を行っています。

- 事業ポートフォリオマネジメントを通じた資源配分最適化の推進
- 重点領域を設定し、投資委員会による投資判断および投資後のモニタリングを強化し、シナジー創出と収益化の確度を向上
- バックオフィスおよびグローバルSCMの改革などによる経費構造の見直し
- 各事業の業績およびKPIの管理に加え、必要な対策を迅速に講じる経営管理体制の強化

重点経営オペレーショナルリスク ① 製品供給に係るリスク

リスクの説明

自然災害やサプライヤーの供給停止、地政学リスクに備え、事業への影響を可能な限り抑制し、早期復旧を図るための各種対策を講じています。一方で、部品供給、製品工場の製造、輸送機関、販売会社への供給遅延や停止などが発生し、ビジネス機会を損失するリスクが考えられます。

リスクの対策

以下の予防·対応プロセスを強化し、有効性の確認と改善を継続的に行います。

- 有事を想定した在庫の確保
- 重要部品ごとの複数仕入先または代替品の選定
- 購買、生産など領域ごとのアラートレベルの設定および運用
- リモートワークなどの新しい働き方を想定したBCP訓練や机上訓練を含む実践的訓練の続的な実施

セキュリティ

情報セキュリティの取り組み

デジタルサービスの会社への変革を進めるリコーグループでは、地政学リスクの軽減にとどまらず、既存事業の収益性をより一層盤石なものとするため、「セキュリティ」を企業価値を支える重要な要素の1つとしてとらえています。近年、情報セキュリティを取り巻くリスクは急速に拡大しています。サイバー攻撃の頻発や手法の高度化（ランサムウェアなど）、各国における規制の強化・多様化、さらには地政学リスクの顕在化により、企業に求められる対応範囲は大きく広がっています。リコーグループは、情報セキュリティを単なるリスク対策にとどめることなく、企業価値と競争力を支える基盤として位置付けています。また、経営視点でのセキュリティ成熟度を評価し、その向上をESG目標として位置付け、取り組んでいます。

お客様や社会からの信頼は、事業の継続性と成長を支える根幹であり、その維持・向上には継続的な取り組みが不可欠です。 今後も変化する外部環境に柔軟に対応しながら、セキュリティの取り組みを継続的に強化・進化させていきます。その過程において、AIの活用拡大に伴う新たなリスクにも対応するため、AIの適正利用に向けたガバナンスおよび技術的統制の整備を進めていきます。そして、「安全・安心」を価値として提供することで、社会から継続的に信頼される企業であり続けることを目指します。

情報セキュリティの基本方針

継続的な企業価値の向上を図るとともに、お客様に安心・安全な製品・サービスを提供し、自社の事業基盤を守るため、情報セキュリティに関する方針を策定しています。

- リコーグループ情報セキュリティ基本方針
- 商品・サービスの情報セキュリティ方針
- ファクトリーセキュリティ方針
- リコーグループ 個人情報基本方針

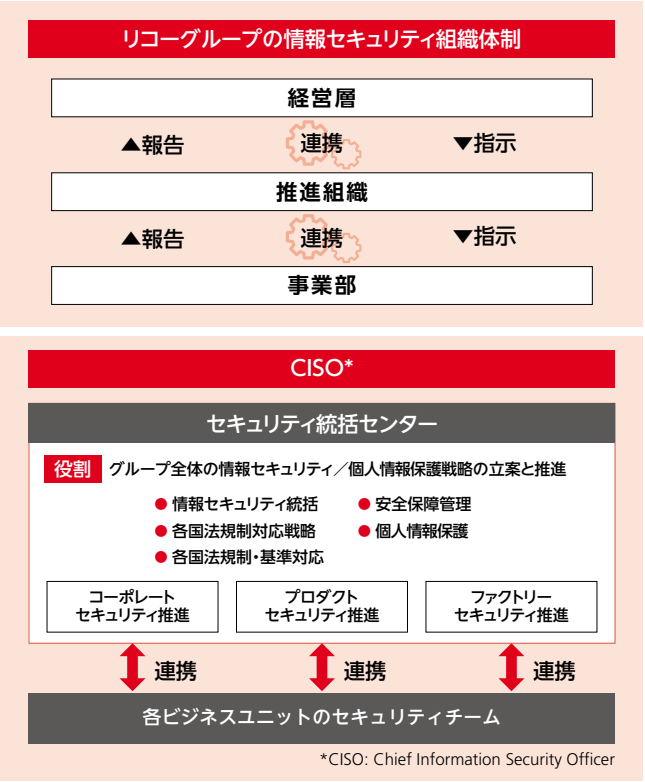
情報セキュリティの体制／組織

企業を取り巻く環境が複雑かつ多様化する中、「リスクマネジメント」を、事業に関する社内外のさまざまな不確実性を適切に管理し、経営戦略や事業目的を遂行していく上で不可欠なものと位置付けています。

リスクマネジメント項目のなかでも、情報セキュリティは重点経営リスク管理項目の1つに位置付けられ、統括責任者が評価者として取り組み状況の確認を行っています。経営層・推進組織・事業部に所属するリコーグループ全員が継続的な情報セキュリティ強化に向けて取り組んでいます。

また、CEOの直轄に、グループ全体のセキュリティ戦略および個人情報保護戦略の立案・推進を担う「セキュリティ統括センター」を設置しています。

セキュリティ統括センターは、製品のセキュリティを担うプロダクトセキュリティ推進、事業全体の情報セキュリティを担うコーポレートセキュリティ推進、工場などの生産拠点のセキュリティを担うファクトリーセキュリティ推進などの機能を有し、各ビジネスユニットに設置されたセキュリティチームと連携しながら、グループ全体の活動の強化に取り組んでいます。



セキュリティ

セキュリティ強化に向けた具体的な取り組み

コーポレートセキュリティ

セキュリティ脅威を分析し、迅速かつ適切な対応を主導しています。リコーグループが保有するITシステムを常時監視し、外部からの不正侵入や内部からの不正利用をいち早く検知することで、インシデントへの早期対応を実現しています。また、セキュリティ教育にも継続的に取り組み、従業員の意識向上と対応力の強化を図っています。

プロダクトセキュリティ

リコーグループの「製品・サービス」は、セキュリティを企画・設計段階から確保するセキュリティ・バイ・デザインを国際標準ISO/IEC*27034-1に基づき実践しています。脆弱性対策については、国際基準ISO/IEC29147/30111に基づき脆弱性への早期対応を図り、サイバー攻撃リスクに対する注意喚起、脆弱性報告の受付窓口の設置、脆弱性対策情報を提供しています。 さらには、各国で強化が進んでいる法規制への対応を進めています。

*ISO/IEC(International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission):国際標準化機構／国際電気標準会議

ファクトリーセキュリティ

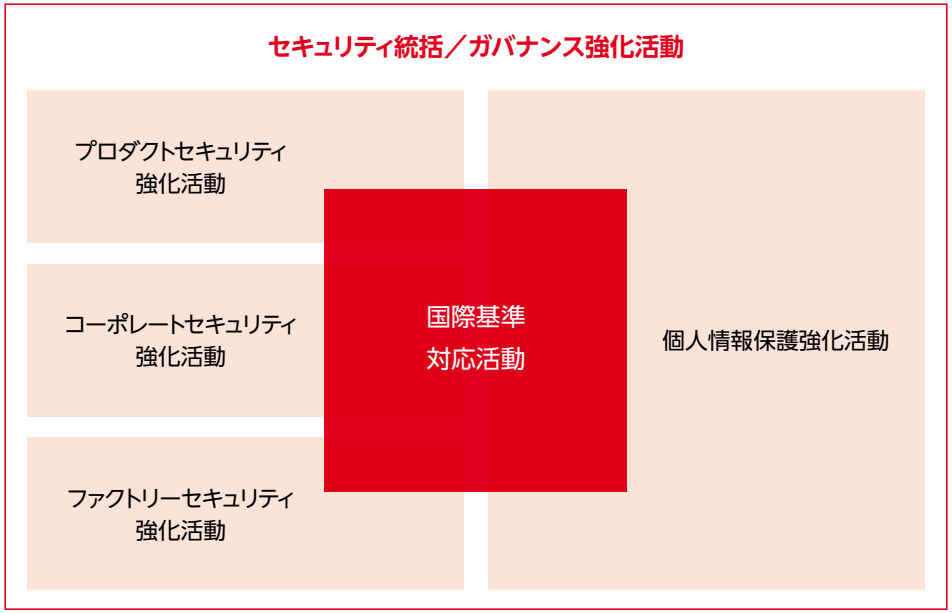
工場ネットワークOT (Operational Technology) を対象とするセキュリティ強化を推進しています。各工場が活動の主体となり、セルフアセスメントや第三者アセスメントによる状況把握、課題に対する対策強化活動を実施するとともに、組織によるガバナンスを強化する取り組みを継続的に実施しています。

個人情報保護

デジタル化の進展やビッグデータの利活用、AI活用の広がりを背景に、データプライバシーや個人情報を含むパーソナルデータの保護への関心が高まっています。リコーグループは、個人情報保護法などの法令に則り、お客様の個人情報保護に関する方針を定め、適切な情報管理に取り組んでいます。

国際的なセキュリティ基準対応に向けて

サイバー攻撃の増加と高度化に伴い、その標的は業種を問わず拡大しています。リコーグループでは、お客様の情報資産の保護を最優先としたセキュリティ活動を推進し、国際的な基準を踏まえ、取り組みを強化しています。この活動は「コーポレート」「プロダクト」「ファクトリー」「個人情報保護」を包括したセキュリティ強化の一環です。これらセキュリティ強化への取り組みは、リコーグループの「製品・サービス」の導入を検討されるお客様のセキュリティニーズに対応し、情報資産の保護に貢献するとともに、お客様のビジネスリスクの低減につながっています。



社外取締役対談 ―コーポレート・セクレタリーが訊く、中期経営戦略'26とガバナンス―

リコーグループは、企業価値向上に向けてガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。2026年4月には、資本市場との建設的な対話を経営やガバナンスに反映し、取締役会の実効性を一層高めるため、コーポレート・セクレタリーを新設しました。今回の対談では、コーポレート・セクレタリーの梅田をモデレーターに、石村社外取締役、石黒社外取締役が、取締役会の役割、21次中経の振り返りを踏まえた課題認識、中経'26での実効性向上、さらに社外の視点でのガバナンスや監督機能のあり方について意見を交わしました。

新体制における社外取締役の役割と関与について

梅田 本日は私が進行役を務めます。私はコーポレート・セクレタリーとして、ガバナンスや取締役会の実効性向上、意思決定と監督機能の高度化を支える企画・運営を担っています。足元では、資本市場からの評価も踏まえ、取締役会に求められる役割が一層重要になっていると認識しています。本日はお二人に率直にお話を伺えればと思います。

まずは、新体制についてです。6月に石村さんが取締役会議長に、石黒さんが筆頭社外取締役と指名委員長に就任されました。リコーの取締役会やガバナンスに関して、どのような問題意識や思いをお持ちでしょうか。

石村 リコーのガバナンスは全体としてよく考えられており、効果的に機能していると認識しています。取締役会でも、社内外の多様な意見を公平に引き出し、意思決定につなげる仕組みが機能していると感じます。議論の場では、全員が率直かつ忖度のない意見を交わしています。真剣に議論するオープンな雰囲気があり、執行側も取締役会の議論を真摯に受けとめています。こうした姿勢はボードカルチャーにも表れており、リコーならではの強みと捉えています。議長として、この土壌を深化させ、議論の質を一層高めていきたいと考えています。一人ひとりが適度な緊張感を持ち、主体的に考え、自らの責任で判断できる取締役会であり続けられるよう、支えていきます。

石黒 筆頭社外取締役として、必要以上に取りまとめ役を担う意識はありません。一方で、社外取締役の存在意義や役割を明確に示し、イニシアティブをとることは重要だと考えています。そのためにも、取締役一人ひとりが、それぞれの問題意識に基づき、自由闊達かつ率直に発言できる土台を整えることが、私の役割だと認識しています。また、指名委員長としては、社長の選解任にとどまらず、執行体制全体が適切に機能しているかを俯瞰的に見ることが重要です。単なる人事ではなく、執行部門をどう活性化し、経営力の向上につなげるかを命題にしていきたいと考えています。

梅田 リコーのガバナンスや取締役会は、これまでも社外取締役が主導し、実効性を高めてきました。直截的な言い方になりますが、社外取締役にいかに効果的に機能していただくか、という観点で運営や支援をしていくこともコーポレート・セクレタリーの重要な役割の一つであると認識しています。

社外取締役対談

現状のリコーの課題認識（21次中経の総括）

梅田 次に、21次中経を振り返って伺います。今年実施した取締役会の実効性評価でもさまざまな議論がありました。この3年間をどのように評価されていますか。また企業価値や資本収益性の観点から、株主・投資家の皆様の期待にどう応えていくべきとお考えですか。

石村 21次中経の財務目標の達成に至らず、業績や資本収益性の面で株主・投資家の皆様のご期待に応えられなかったことを取締役会として非常に重く受け止めています。中経'26では資本収益性の向上を主眼に議論を進めてきました。一刻も早く、株主・投資家の皆様のご期待に応える業績を実現し、責務を果たさなければならないと考えています。

石黒 私も同じく、中経の財務目標が達成できず、株主資本コストを下回るROEが長く続いていることは、取締役会として取り組むべき最大の課題であり、社外取締役として真摯に向き合うべきものと捉えています。振り返ると、リコーの新たな成長の道筋を十分に示し切れなかったことが大きな反省点です。成長への確信は計画達成の原動力になりうるからです。一方で、すべてが不十分であったわけではありません。企業価値向上プロジェクト、固定費削減、リスキリングの推進、エトリアを通じたオフィスプリンティング分野の開発・生産体制の強化、包括的なインセンティブ制度の見直しなど、収益基盤を支える取り組みは着実に進展しました。今後は、その基盤を成果につなげる実行力が問われます。

梅田 インセンティブ制度の見直しは、2024年10月から、指名委員会と報酬委員会の合同委員会として進められてきました。社外取締役が中心となってリードしてきた取り組みです。石黒さんは指名委員長として改革を主導されましたが、当時はどのような認識をお持ちだったのでしょうか。

石黒 私は石村委員長から引継ぎを受け、指名委員長として役員ポストや評価制度の見直しに取り組みました。また報酬委員として報酬制度の見直しにも関わりました。検討にあたっては、取締役会が責任を持って企業価値向上につながるガバナンス改革を進めるべきだという考えを委員で共有しました。経営陣の評価や報酬にとどまらず、経営全体の俯瞰的な点検が必要との考えから、執行体制や執行役員制度も含めて見直しました。企業価値向上には、経営力と執行の実行力を高めることが何より重要です。報酬についても、報酬委員会の谷委員長が中心となり、企業価値やROEに連動した報酬設計などを見直しました。新制度では社内役員だけでなく、社外取締役にもRSU（業績非連動型株式報酬）を導入するなど、株主・投資家の皆様の視点を徹底しました。

石村 21次中経では、デジタルサービスの会社への転換を進めました。この方向性そのものは正しいと考えています。一方でそれが収益の柱として成長しているのか、十分なスピードで進展しているのかについては、取締役会でも幾度となく厳しい議論をしてきました。この3年間の議論を通じて、デジタルサービスの提供形態は市場特性によって異なることが明確になりました。日本、欧州、米州など各地域の実情に応じた最適なアプローチや体制が必要だという認識も共有できたと思います。株主・投資家の皆様

に対しては、方向性を示すだけでなく、実績を積み上げ、進捗を明確に示すことが重要です。それが信頼につながると認識しています。

取締役会の実効性について

梅田 株主・投資家の皆様の期待に十分に応えられていない現状について、取締役会では強い問題意識を持って議論してきました。真因を分析し、的確な対応を見極めようとするお二人の姿勢は、日頃の白熱した議論からも感じています。ここまでの振り返りを踏まえ、現在の取締役会における議論や監督の状況をどのように思われていますか。

石村 取締役会では、デジタルサービスの会社への転換に向けて、どの事業領域に注力すべきかを継続的に議論してきました。リコーの強みは何か、取り組む意義はどこにあるのか、どのように差別化し、どのリソースを活用して競争優位を築くのか。こうした本質的な問いを取締役会で繰り返し投げかけてきました。執行側には的確な分析と説

社外取締役対談

明を求めています。一方で、将来の成長に向けてどの領域に投資するかは、取締役会が責任を持って判断すべきだと考えています。重要なのは、収益構造や成長領域を可視化し、戦略の妥当性を継続的に検証できる状態をつくることです。中経'26では、これまで以上に踏み込んだモニタリングを行い、必要に応じて機動的な戦略修正を促すことが取締役会に求められていると認識しています。

石黒 石村さんのお話のとおり、事業をより精緻に見ていく点では、中経'26において、大きな前進がありました。事業軸と地域軸が交わるレベルまで踏み込み、戦略や体制についてきめ細かく議論できたためです。一方で、今後はさらに一段深堀りした分析が必要になります。「どこに投資すればどのような成果が期待できるのか」「どの事業がキャッシュ創出を担うのか」をより粒度を上げて明確にしていくことが重要です。これまでのオフィスプリンティング事業は、複合機を中心とした強力な成功モデルでしたが、今後は、複数の事業と地域を組み合わせながら、成長性と収益性を見極め、戦略と体制を俊敏に最適化していく経営が求められます。こうした認識のもと、中経'26では戦略のローリング方式を採用しました。取締役会としても、必要に応じて執行と一体となって戦略の検証サイクルを回しながら、ポートフォリオマネジメントの実効性を一層高めていくことが重要であると考えています。

梅田 取締役会では成長領域の収益構造や投資の妥当性について、相当踏み込んだ議論が行われてきました。一方で、十分に可視化されていない領域もあり、今後はより精緻な情報整理と分析が不可欠です。

中期経営戦略'26で目指すこと

梅田 今後リコーにはどのような変革が必要だとお考えでしょうか。今回、事業セグメントやグローバルでの販売体制を大きく見直しました。昨年度から、取締役会でもこうした経営体制について多くの時間をかけて議論してきました。新たな体制で中経'26を実行するにあたり、取締役会に求められる監督のあり方についてもお聞かせください。

石村 中経'26で重要なのは、地域戦略をいかに機能させるかという点です。リコーの強みは、これまで培ってきた顧客基盤とグローバルに展開できる組織力にあります。一方で、デジタルサービスそのものだけで差別化することは容易ではありません。だからこそ、各地域の市場特性に応じた最適なビジネスモデルを構築し、その有効性を迅速に検証することが重要です。こうした取り組みの成果は、比較的早い段階で見えてくるものと考えています。取締役会としては、設定したKPIを継続的にモニタリングし、その結果に基づいて、戦略の妥当性を適切に判断していきたいと考えています。

石黒 今後の変革において重要なのは、まずオフィスプリンティング事業の収益を可能な限り維持・強化することです。これが揺らげば、新たな成長に向けた投資余力に制約が生じます。取締役会としては、市場全体の縮小リスクと、その中での自社のポジショニングの両面から、事業の状況をしっかりとモニタリングしていきます。加えて、成長分野をきめ細かく見極めることも重要です。デジタル領域は差別化が容易ではない面もあるため、単一のビジネスモデルで全方位をカバーするのではなく、顧客との関係性を基盤に、地域やお客様に応じた最適な価値を提供していく必要があります。そのためには、事業の進捗を評価する際に、より細かな単位で成長ポテンシャルや収益性を把握する視点が欠かせません。

梅田 中経'26では、ストック利益の拡大に向け、事業と地域の両軸での戦略と実行を進めています。取締役会には、KPIに基づくモニタリングによる戦略検証と、必要に応じた機動的な軌道修正が求められています。私自身も、情報の可視化と論点の明確化を通じて、議論の質とスピードの両立を支えていきたいと考えています。

資本市場との対話について

梅田 取締役会では強い危機意識のもと、取締役一人ひとりが率直に議論を重ねています。私からも、株主・投資家の皆様から寄せられた厳しいご意見を積極的に共有してきました。株主・投資家の皆様のご期待にお応えする上で、現時点での課題をどのように認識されていますか。また、「リコーは変わった」と評価いただくために、どのような指標や変化が重要だとお考えでしょうか。

社外取締役対談

石村 資本市場に対しては、何よりも結果を示すことに尽きます。多くの株主・投資家の皆様は、リコーがデジタルサービスの会社への変革を目指す方向性に対しては一定の理解を示してくださっています。一方で、その成果が十分に見えていないことに懸念をお持ちなのではないでしょうか。だからこそ、目指す方向性だけでなく、具体的な結果を示すことが不可欠です。「リコーは変わった」と評価いただくためには、事業ポートフォリオの変化がカギになります。ワークプレイスサービスをはじめとした成長領域のストック利益の比率向上に加え、地域ごとの収益構造がどのように変化しているのかを継続的に示す必要があります。グローバルでの安定収益の拡大に伴い、資本構成も変化します。これらを通して、安定的に株主資本コストを上回るROEを実現し、資本市場からの信頼を獲得していかなければなりません。今回、資本市場に関する豊富な経験と知見を持つ林さんに取締役として加わっていただきました。議長としても、株主・投資家の皆様の視点を踏まえた議論が一層充実したと感じています。

石黒 資本市場との関係において重要なのは、株主・投資家の皆様からどう見られるかだけではありません。リコー自身がどのような姿を目指し、どのような未来を実現したいのかを明確に示すことも重要だと考えています。その上で、社内でのみ通用する言葉ではなく、資本市場をはじめ社会に開かれた言葉で発信することが不可欠です。独立社外取締役は、資本を基点とする投資家と、人を基点とする経営が交わる接点に立つ存在だと認識しています。だからこそ、株主・投資家の皆様に加え、社員や取引先を含む幅広いステークホルダーとの関係性をどう活性化し、価値創造へつなげるかを見る必要があります。中経'26においては、成長領域における収益拡大、ROEの改善、経営スピードの向上を通じて、企業価値、株主価値に変革の成果が表れてくるものと考えています。

梅田 今年の取締役会実効性評価においても、取締役会がステークホルダーにより近い存在となるべきとの議論がありました。リコーの取締役会は、資本市場から遠い存在であってはなりません。透明性を高め、株主・投資家の皆様との対話から得た知見や示唆を経営やガバナンスに反映し、その結果を適切に発信していくことが重要だと考えています。

議長、筆頭社外取締役・指名委員長として、今後注視するポイント

梅田 続いて、2026年度以降、議長として、また筆頭社外取締役および指名委員長として、特に意識して取り組んでいきたい点について教えてください。

石村 議長としては、企業価値・株主価値の向上という本質的な目的を常に共有したいと考えています。その上で、忖度のない率直な議論が行われる場を何より重視していきます。ただし、それだけでは十分ではありません。これからのリコーは有言実行の会社へと変わっていくことが不可欠です。中経の未達が続いてきた中で、掲げた方針を着実に実行し、具体的な成果につなげていくことが求められています。そのためには、執行の実行力を一層高める必要があります。取締役会としても適切な緊張感を持ち、変革をしっかりと後押ししていきたいと考えています。

石黒 私が意識しているのは、強い執行の実現です。強い経営は強い執行にこそ宿ると考えています。自社の現状を的確に分析し、的を射た打ち手を提案し、スピーディに実行できる経営が重要です。また、多様な意見の中から優れたアイデアを生みだせる組織であってほしいと思います。今回の改革で、経営機構を見直し、コーポレート執行役員と事業執行役員が健全な緊張関係のもとで対峙する仕組みを整えています。コーポレート執行役員は全社最適の観点から、事業執行役員は事業戦略の達成に向けて、それぞれの立場から議論し、互いの理解が進むことで、実行力の向上につながると考えています。また、それぞれが担当する執行に専念できる体制とし、その実績を厳格に評価する仕組みも整えました。これにより、経営が継続的に強化され、計画達成に向けたモチベーション向上にもつながっていると認識しています。

コーポレート・セクレタリーの役割について

取締役会直属の役職として、資本市場と取締役会、各諮問委員会との円滑なコミュニケーションを支援します。また、資本市場から寄せられる中長期的な期待や懸念を整理・分析し、経営やガバナンスに反映することで、取締役会の議論や意思決定の質を高めるとともに、ガバナンスの高度化と経営の透明性・信頼性の向上につなげていきます。

社外取締役対談

梅田 執行の強化は、お二人が常に意識し、主導して改革を進めてこられた点です。CEOの戦略策定を支援する諮問機関の設置から評価・報酬設計まで、企業価値向上に向けた包括的な見直しが行われました。今後は、これらを確実に運用し、経営力強化へとつなげていくことが重要です。取締役会としてもその実効性をしっかりと監督できるよう支援していきたいと思います。

今後のリコーに対する期待

梅田 最後に、現場視察や社員との対話について伺います。これらの活動は、リコーへの理解や取締役会での議論にどのような影響がありましたか。その上で、リコーの成長ポテンシャルについての手応えや期待をお聞かせください。

石村 研究所や工場、買収先企業を訪問すると、リコーグループには高い専門性と熱意を持った人材が数多くいると強く感じます。対話が進むにつれてオープンに熱く意見を交わしてくれる点も印象的です。エトリアでも、現場の課題を的確に把握し、今後取り組むべきテーマや方向性について共通認識が形成されており、実行力の高さを感じました。また、ESGやリサイクルへの意識の高さに加え、AIを活用した工場改善など、自律的に改革を進める姿勢も確認できました。こうした現場の力こそがリコーの強みです。これを成長や新たな事業創出につなげることができれば、リコーには大きな成長の可能性があると、大いに期待しています。

石黒 社員のレベルは高く、優秀な人材が多いと私も感じています。一方で、いわゆる「真面目で良い人」が多いという印象があります。より健全な競争環境や多様な人材が活躍できる機会をさらに広げてもよいと思います。この点は中経'26の議論にも反映しています。また、社員一人ひとりが当たり前のように取り組んでいることの中に、外部から見ると社会的意義が高く、大きな強みとして打ち出せる要素が数多く存在していると感じます。そうした価値を見出し、資本市場に伝わる形で言語化することも、社外取締役の重要な役割の一つです。リコーは今、複合機を中心とした事業で培った強みを基盤に、新たな成長領域へと事業構造の転換を進めています。これは、社員一人ひとりの力や可能性を、これまで以上に多様な形で発揮できるステージに入ることを意味しています。社員にとっても大きな挑戦であり、機会でもあります。変革の原動力は社員です。その力を引き出す環境づくりこそ、経営陣の重要な役割だと考えています。

梅田 本日のお話を通して、お二人がリコーの新たな成長の可能性を見出されていることが印象的でした。株主・投資家の皆様との対話から得た知見を経営に反映すること。社員一人ひとりの力を引き出し、その力を結集できる環境をつくること。こうしたステークホルダーとの協働を通じた企業価値向上こそ、リコーらしいガバナンスのあり方だと感じました。本日は率直かつ貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

新任社外取締役からのメッセージ

林 礼子
社外取締役

社会・経済環境の不確実性は、これまで以上に高まっています。その中にあっても、「三愛精神」を原点に、「"はたらく"に歓びを」を実現するべく、リコーウェイを実践し続けることが、企業価値向上の基盤になると考えています。

現在、リコーグループはワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーターへの構造転換を進めています。生成AIをはじめとする技術の普及が進む今こそ、約140万社の顧客基盤、グローバルな顧客接点、蓄積された自社IPの強みを活かすことが重要です。お客様と共に未来のワークプレイスを構築し、構造転換と価値創出を着実に進めることで、競争力と収益性の向上につなげていくことが期待されます。

変革の道のりは決して容易ではありません。しかし、リコーグループが一丸となり、適切な投資と経営判断を継続することで、必ず成果を生み出せると確信しています。

私自身は長年、外資系金融機関において資本市場業務やサステナブル・ファイナンスに携わってきました。この経験を活かし、客観的な視点でリコーグループの課題とその根源を見極め、社外取締役として、ガバナンスの強化、ステークホルダーからの信頼確保、そして中長期的な企業価値向上に向けて、積極的に助言してまいります。

役員一覧 2026年6月末日現在（所有株式数は、2026年6月16日時点のものです）略歴は取締役、監査役会をご覧ください。

取締役会

山下 良則
取締役会長

1957年8月22日生
1980年入社
所有株式数* 197,935株

主な経歴
Ricoh Electronics, Inc. 社長、
株式会社リコー 代表取締役 社長執行役員·CEO

重要な兼職の状況
野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役、
旭化成株式会社 社外取締役、
株式会社クボタ 社外取締役、
一般社団法人日本経済団体連合会 審議員副議長

大山 晃
代表取締役
社長執行役員·CEO

1961年1月6日生
1986年入社
所有株式数* 128,530株

主な経歴
株式会社リコー 欧州販売事業本部 事業本部長、
Ricoh Europe PLC CEO、
リコージャパン株式会社 取締役会長

川口 俊
取締役
コーポレート
専務執行役員·CFO

1963年1月29日生
1986年入社
所有株式数* 49,013株

主な経歴
株式会社リコー 財務統括部 部長、
RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長 兼 社長

谷 定文
取締役(社外)

1954年9月15日生
所有株式数 9,000株

主な経歴
株式会社時事通信社 常務取締役

重要な兼職の状況
株式会社時事総合研究所 顧問·客員研究員

石村 和彦
取締役(社外)

1954年9月18日生
所有株式数 300株

主な経歴
旭硝子株式会社(現AGC株式会社)
代表取締役 社長執行役員·CEO

重要な兼職の状況
国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長 兼
最高執行責任者

石黒 成直
取締役(社外)

1957年10月30日生
所有株式数 2,300株

主な経歴
TDK株式会社 代表取締役社長

重要な兼職の状況
栗田工業株式会社 社外取締役

武田 洋子
取締役(社外)

1971年4月13日生
所有株式数 200株

主な経歴
株式会社三菱総合研究所 執行役員

重要な兼職の状況
株式会社三菱総合研究所 常務研究理事、
ファナック株式会社 社外取締役

林 礼子
取締役(社外)

1962年9月15日生
所有株式数 0株

主な経歴
BofA証券株式会社 取締役副社長

*潜在株式数(株式報酬制度における権利確定ポイント数に対応する株式数)を含む

監査役会

佐藤 愼二
監査役

1960年5月2日生
2017年入社
所有株式数 9,900株

主な経歴
株式会社リコー 経理法務本部 本部長、執行役員

西宮 一雄
監査役

1960年8月22日生
1983年入社
所有株式数 18,400株

主な経歴
株式会社リコー 生産本部 本部長、コーポレート執行役員

太田 洋
監査役(社外)

1967年10月3日生
所有株式数 0株

主な経歴
西村あさひ法律事務所·外国法共同事業 パートナー

重要な兼職の状況
西村あさひ法律事務所·外国法共同事業 パートナー、
一般社団法人日本取締役協会 幹事、一般社団法人日本
取締役協会 コーポレート·ガバナンス委員会 副委員長、
公益財団法人ロッテ財団 評議員

鈴木 国正
監査役(社外)

1960年8月7日生
所有株式数 0株

主な経歴
ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社 社長 兼 CEO

重要な兼職の状況
株式会社JTB 社外取締役、半導体後工程自動化·標準化
技術研究組合 理事長、Apollo Global Management,
Inc. シニアアドバイザー、富士通株式会社 社外取締役、
株式会社博報堂DYホールディングス 社外取締役

大塚 敏弘
監査役(社外)

1960年12月2日生
所有株式数 0株

主な経歴
あずさ監査法人　専務理事(執行統轄、東京事務所長)

重要な兼職の状況
株式会社みずほ銀行 社外取締役 監査等委員、三菱ケミ
カルグループ株式会社 社外取締役

役員一覧

スキルマトリックス

取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、以下のとおりです。なお、以下の一覧表は各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキルを表したものです。

主要なスキルの選定理由はスキルマトリックスをご覧ください。

		在任年数	指名委員会	報酬委員会	主要なスキル					特記すべき専門分野
					企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	サステナビリティ	技術・デジタル	
取締役										
山下　良則	男性 非執行取締役	14	●		●	●		●		SCM、マーケティング
大山　晃	男性	5			●		●		●	グローバルマーケティング
川口　俊	男性	3				●	●			財務、ファイナンス、投資管理
谷　定文	男性 社外 独立	5	●	● 委員長	●	●				情報分析／発信／管理、経済／国際情勢
石村　和彦	議長 男性 社外 独立	4	●		●	●			●	技術経営、ESG経営
石黒　成直	筆頭社外取締役 男性 社外 独立	3	● 委員長		●			●	●	グローバルビジネス、製造管理
武田　洋子	女性 社外 独立	3	●	●		●	●	●		経済／金融分析
林　礼子	女性 社外 独立	-		●	●		●	●		ファイナンス、資本市場、ESG
監査役										
佐藤　愼二	男性	5				●	●			経理、財務、内部統制
西宮　一雄	男性	2				●			●	SCM、生産技術
太田　洋	男性 社外 独立	9		オブザーバー		●	●			企業法務
鈴木　国正	男性 社外 独立	2	オブザーバー		●				●	グローバル経営、デジタルビジネス
大塚　敏弘	男性 社外 独立	2				●	●			会計監査

※　非執行取締役：当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行に関与しない社内取締役
※　独立：東京証券取引所が定める独立役員

データ集

本章では、財務・将来財務の基礎情報、外部評価、第三者保証をまとめ、
リコーの情報開示の透明性と信頼を支えるデータを掲載します。

財務ハイライト

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
経営成績(会計年度) (億円)											
売上高	22,090	20,288	20,633	20,132	20,085	16,820	17,585	21,341	23,489	25,278	26,083
日本	7,615	7,675	7,999	8,057	8,723	7,530	7,052	8,039	8,656	9,632	10,516
米州	6,937	6,090	5,775	5,674	5,341	3,866	4,436	6,008	6,597	6,870	6,546
欧州·中東·アフリカ	5,310	4,564	4,775	4,588	4,364	3,934	4,501	5,464	6,237	6,480	6,726
その他	2,226	1,958	2,083	1,811	1,655	1,490	1,595	1,829	1,998	2,294	2,293
海外計	14,474	12,613	12,634	12,074	11,362	9,290	10,533	13,302	14,833	15,646	15,566
売上総利益	8,819	7,886	7,910	7,668	7,215	5,723	6,226	7,454	8,200	8,686	8,891
営業利益	1,022	338	(1,156)	868	790	(454)	400	787	620	638	907
親会社の所有者に帰属する当期利益	629	34	(1,353)	495	395	(327)	303	543	441	457	556
設備投資(有形固定資産)	837	754	722	724	865	421	373	454	532	489	488
減価償却費(有形固定資産)	687	680	684	654	625	453	398	419	440	448	449
研究開発投資	1,185	1,143	1,110	1,110	1,028	903	967	1,077	1,098	950	774
財政状態(会計年度末)											
資産合計(総資産)	27,764	27,592	26,410	27,251	28,676	18,878	18,532	21,499	22,861	23,571	25,401
親会社の所有者に帰属する持分	10,778	10,421	9,095	9,325	9,203	9,202	9,020	9,315	10,387	10,301	11,561
有利子負債(社債および借入金)*	8,528	8,597	8,819	9,334	2,456	2,946	3,025	3,629	3,495	4,406	4,321
ネット連結有利子負債*	6,842	7,246	7,212	6,932	(172)	(404)	621	1,408	1,722	2,483	2,250
キャッシュ·フロー(会計年度)											
営業活動によるキャッシュ·フロー	998	882	1,102	819	1,167	1,269	824	667	1,256	1,368	1,581
投資活動によるキャッシュ·フロー	(1,041)	(1,067)	(810)	(459)	(1,645)	(635)	(593)	(1,339)	(978)	(793)	(725)
財務活動によるキャッシュ·フロー	426	(199)	64	424	757	(40)	(1,316)	354	(829)	(455)	(830)
現金および現金同等物の期末残高	1,675	1,264	1,607	2,400	2,636	3,303	2,340	2,108	1,696	1,818	1,934
フリー·キャッシュ·フロー	(42)	(184)	292	360	(478)	634	231	(672)	277	575	855

*有利子負債は社債および借入金を対象としています。
国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。

決算短信 業績ハイライト

財務ハイライト

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
財務指標											
売上高営業利益率 (%)	4.6	1.7	(5.6)	4.3	3.9	(2.7)	2.3	3.7	2.6	2.5	3.5
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	5.8	0.3	(13.9)	5.4	4.3	(3.6)	3.3	5.9	4.5	4.4	5.1
ROIC (%)	—	—	—	—	—	—	2.8	4.9	3.3	3.2	4.0
ネットD/Eレシオ* (倍)	0.63	0.70	0.79	0.74	(0.09)	(0.12)	(0.01)	0.15	0.17	0.24	0.19
親会社所有者帰属持分比率 (%)	38.8	37.8	34.4	34.2	32.1	48.7	48.7	43.3	45.4	43.7	45.5
株主還元											
支払配当金 (億円)	253	253	108	166	188	108	169	207	218	220	228
配当性向 (%)	40.3	727.7	—	33.7	47.6	—	57.3	38.6	49.6	48.6	40.9
自己株式取得金額 (億円)	—	—	—	—	—	72	927	300	75	524	—
総還元性向 (%)	40.3	727.7	—	33.7	47.6	—	362.6	93.8	66.7	163.4	40.9
1株当たりデータ (円)											
親会社の所有者に帰属する当期利益	86.87	4.81	(186.75)	68.32	54.58	(45.2)	45.35	88.13	72.58	78.11	97.80
配当金	35	35	15	23	26	15	26	34	36	38	40
親会社所有者帰属持分(BPS)	1,486.87	1,437.62	1,254.79	1,286.56	1,270.47	1,281.29	1,416.08	1,529.46	1,722.07	1,809.90	2,031.06
為替レート											
会計年度末　USドル ($)	112.68	112.19	106.24	110.99	108.83	110.71	122.39	133.53	151.41	149.52	159.88
会計年度末　ユーロ (€)	127.70	119.79	130.52	124.56	119.55	129.80	136.70	145.72	163.24	162.08	183.41
会計年度平均　USドル ($)	120.12	108.39	110.91	110.95	108.80	106.05	112.36	135.49	144.53	152.65	150.79
会計年度平均　ユーロ (€)	132.68	118.82	129.67	128.46	119.55	129.80	130.55	140.91	156.74	163.86	174.81

*有利子負債は社債および借入金を対象としています。

国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。

有価証券報告書　業績ハイライト

将来財務ハイライト

環境

				2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
脱炭素	エネルギー	(TJ)	エネルギー使用量(合計)	3,670	3,461	3,264	3,225
	電力使用量	(MWh)	総電力量	525,020	500,969	478,933	482,670
		(MWh)	再生可能エネルギー由来の電力	144,530	154,295	205,011	269,067
		(%)	再生可能エネルギー比率	27.5	30.8	42.8	55.7
	温室効果ガス(スコープ1,2)	(千t-CO_2e)	スコープ1	113.9	106.4	96.8	92.1
		(千t-CO_2e)	スコープ2マーケットベース	164.4	148.4	102.3	76.7
		(千t-CO_2e)	スコープ1,2合計	278.3	254.8	199.1	168.8
		(t-CO_2e/億円)	排出量売上高原単位	13.0	10.8	7.9	6.5
		(%)	スコープ1,2削減率(2015年度比) ※2015年度排出量 487.7千t-CO_2e	42.9	47.8	59.2	65.4
	温室効果ガス(スコープ3)	(千t-CO_2e)	スコープ3	1,604	1,458	1,460	1,373
		(%)	スコープ3削減率(2015年度比) ※2015年度排出量 2,395千t-CO_2e	33.0	39.1	39.0	42.6
資源循環	製品の新規資源使用率	(%)		84.9	78.9	78.3	76.8
	水	(千m^3)	水使用量	3,499	3,451	3,273	3,515
		(千m^3)	排水量	2,820	2,491	2,410	2,439
		(%)	再使用·再生利用水率	6.7	6.8	5.9	6.5
	排出物	(t)	総排出量	67,771	59,847	54,987	55,952
		(t)	最終処分量	288	205	177	205
		(%)	再資源化率(熱回収込み)	97.4	97.2	96.7	93.8
汚染予防	環境影響化学物質	(t)	使用量	3,689	3,288	3,453	3,609
		(t)	排出量	903	674	851	691
	PRTR法対象物質	(t)	取扱量	1,341.5	1,038.9	1,222.2	1,270.7
		(t)	排出量	507.4	367.2	511.2	336.2
		(t)	移動量	228.4	165.0	219.8	149.9
	大気汚染物質	(t)	SOx排出量	3.2	4.1	3.8	3.0
		(t)	NOx排出量	53.6	50.6	45.1	48.6
		(t)	VOC排出量	848	634	817	640
生物多様性保全	森林保全活動	(本)	100万本未来の森プロジェクト 植林本数	100,000	118,000	81,000	115,000
	森林破壊ゼロに向けた活動	(%)	持続可能な紙の調達割合	—	60	90	90

ESGデータブック

将来財務ハイライト

社会

				2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
人材	従業員数	（人）	グループ(グローバル)	81,017	79,544	78,665	75,635
	正社員の男女比率	（男:女）	単体	83:17	83:17	80:20	80:20
		（男:女）	グループ(国内)	81:19	81:19	80:20	80:20
		（男:女）	グループ(グローバル)	71:29	70:30	71:29	69:31
	全従業員における男女報酬比	（%）	単体	78.0	78.6	80.6	80.8
		（%）	グループ(グローバル)	80.9	83.3	93.9	82.8
	管理職に占める女性の割合	（%）	単体	6.6	7.2	8.7	10.0
		（%）	グループ(国内)	6.7	7.7	8.4	9.4
		（%）	グループ(グローバル)	15.9	16.5	17.2	18.1
	平均勤続年数(単体)	（年）	男	20.4	20.1	19.5	19.2
		（年）	女	21.1	20.8	19.4	18.8
	総離職率	（%）	単体	2.9	2.7	9.3	2.1
		（%）	グループ(グローバル)	11.3	11.8	14.9	15.3
	育児休業取得率(グループ国内)	（%）	男	98.2	90.2	93.6	97.5
		（%）	女	110.1	105.4	93.9	100.6
	障がい者雇用率	（%）	リコー特例子会社グループ	2.52	2.51	2.55	2.58
		（%）	グループ(グローバル)	1.66	1.68	2.41	2.41
	従業員1人当たり平均研修時間	（時間）	グループ(グローバル)	45.1	31.2	33.0	33.0
	従業員1人当たり平均研修費用	（円）	グループ(グローバル)	92,495	95,594	102,994	106,986
	エンゲージメントスコア	（パーセンタイル）	グループ(グローバル)	3.73	3.79	3.84	3.89
労働安全衛生	労働災害度数率		単体	0.00	0.07	0.00	0.00
			グループ(グローバル)	1.00	1.84	1.76	0.95
	労働災害強度率		単体	0.0000	0.0013	0.0000	0.0000
			グループ(グローバル)	0.02	0.03	0.03	0.03
人権	人権リスクセルフアセスメント実施会社	（社数）	グループ(グローバル)	16	58	101	109
サプライチェーンマネジメント	ハイリスクサプライヤー数	（社数）	グループ(グローバル)	—	4	0	0
イノベーションマネジメント	特許保有権利数	（件）	日本	14,899	13,637	12,903	11,623
		（件）	海外	20,093	18,487	17,764	16,266
社会貢献	社員の社会貢献活動実施時間	（時間）	グループ(グローバル)	132,573	102,738	128,904	132,733
	社会貢献総支出金額	（百万円）	グループ(グローバル)	1,913	567	725	721

ESGデータブック

コミットメントと外部評価

社会に対するコミットメント

ステートメントやガイドラインへの賛同・参画などを通して、持続可能な社会の実現に向け積極的に取り組んでいます。

国連グローバル・コンパクト（UNGC）
2002年4月 国連グローバル・コンパクトに日本企業として2番目に署名

RE100
2017年4月 国際的なイニシアチブである「RE100」に日本企業として初めて参加

Science Based Targets initiative（SBTi）
2020年2月にnear-term目標、
2026年2月にnet-zero目標の認定取得
*SBTi認定目標：P67参照

ESGインデックス組み入れ・評価

リコーグループは、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みに対し、社外から評価され、国内外のESGインデックスの組み入れ銘柄として採用されています。
2026年7月、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用する6つのESG指数（国内株式）すべてに選定されました。

Dow Jones Best-in-Class (DJ BIC) Asia Pacific Index

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG RATINGS AAA

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

表彰・認定

国内外で数々の表彰・認定をいただいています。

各指標についての詳細、免責事項については、
リコー公式ウェブサイト「コミットメントと外部評価」をご覧ください。

編集方針、重大な組織の変化、第三者保証

編集方針

リコーグループは、「“はたらく”に歓びを」を使命と目指す姿として定めています。その実現に向けて、お客様の創造力発揮を支援するデジタルサービスの会社として進化を続け、中長期目標として、お客様の競争優位性および差別化に貢献する、ワークプレイスにおけるグローバル随一のインテグレーターを目指しています。

経営方針や財務情報、ESG情報を整理し、中長期の価値創造プロセスや具体的な事例を紹介することで、投資家やアナリストの皆様にリコーグループの企業価値向上に向けた取り組みをより深く理解していただくことを目的として本統合報告書を発行しています。社員に対しても、一人ひとりが価値創造にどう寄与し、どのように社会の発展に貢献できているのかを理解してもらうこと、さらに、自らの仕事と社会の関わりを意識し「“はたらく”に歓びを」を体現してもらうことを狙いとしています。なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。また、昨年度の報告書について、機関投資家の方々へヒアリングを行い、いただいたご意見をもとに改善を図っています。

対象読者

リコーグループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様

報告範囲

株式会社リコーおよび連結対象子会社・関連会社

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
（一部2026年4月以降の活動内容を含みます）

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

重大な組織の変化

- 2025年10月1日　エトリアに沖電気工業が参画、新生エトリアとしてスタート
- 2025年11月5日　米国で展開するマネージドITサービス事業をNetrix Globalに譲渡
- 2026年1月8日　米PPI社を買収し、コラボレーション、AVインテグレーション、マネージドサービスにおけるグローバルなワークプレイスサービス提供能力を強化
- 2026年2月13日　チリ・ValueTech買収により、プロセスオートメーション領域におけるグローバル体制を強化
- 2026年6月2日　Global Vision Multimedia Groupを買収し、APAC地域におけるワークプレイスエクスペリエンス領域のサービス提供体制を強化
- 2026年6月29日　企業の経営課題解決を目的に、AI実装に特化した「リコーAIコンサルティング株式会社」を設立

本報告書の前提となっている為替レート

2026年3月末時点および2025年度における円建て金額の米ドルへの変換は日本国外の読者の利便性のみを目的としており、2026年3月末に米国連邦準備制度理事会で用いられていた為替レートの換算値、1米ドル＝159円を使用して算出しています。

見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されているデータや将来予測は、発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えていただきますようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事などに基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

環境・社会データの第三者保証

リコーグループは、温室効果ガス排出量（スコープ1，2，3）などの環境パフォーマンスデータ、社会データの信頼性向上のため、SGSジャパン株式会社による第三者保証を受審し、その保証報告書をウェブサイトを通じてステークホルダーの皆様に開示しています。

情報システムと収集・集計・分析方法およびデータの正確性について保証を受けました。

今後も、第三者保証をより有効に活用し、継続的な改善を進めていきます。

環境・社会データの第三者保証

● この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは以下で承っています。

株式会社リコー
経営企画本部 コミュニケーション戦略センター
〒143-8555　東京都大田区中馬込1-3-6
Phone : 03-3777-8111(代表)
お問い合わせ : https://webform.ricoh.com/form/pub/e00088/integrated-report_ja

● 主要海外拠点お問い合わせ先

北米
Ricoh USA, Inc.
300 Eagleview Boulevard,
Exton, PA 19341, U.S.A.
Phone : +1 610-296-8000

中南米
Ricoh Latin America, Inc.
2700 South Commerce Parkway Suite 201,
Weston, Florida 33331, U.S.A.
Phone : +1 754-314-3550

ヨーロッパ、中東、アフリカ
Ricoh Europe PLC
20 Triton Street, London. NW1 3BF, UK
Phone : +44 20-7465-1084

アジアパシフィック
Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd.
20W Pasir Panjang Road, #04-28 Mapletree Business City,
Singapore 117439
Phone : +65 6830-5888

＊ 本報告書に記載のその他の会社名および製品名は、それぞれ各社の商号、商標または登録商標です。