

証券コード：7752

株式会社リコー 第126回定時株主総会 招集ご通知

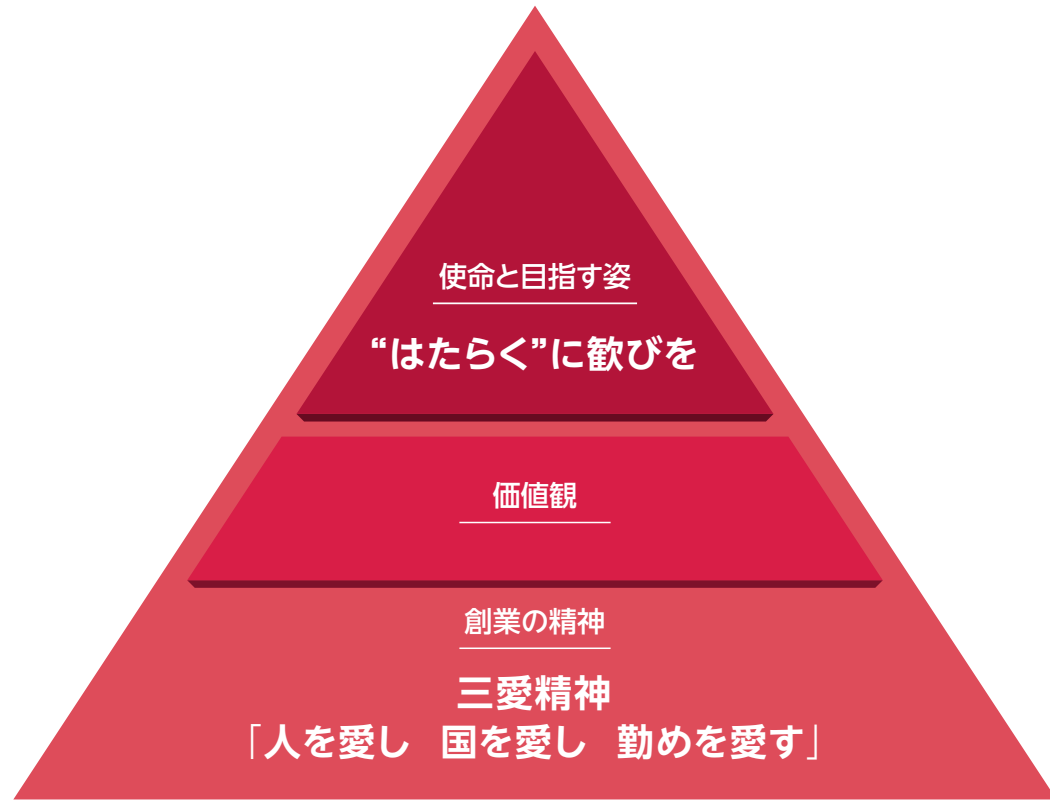
日時

2026年6月23日(火曜日)
午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場

株式会社リコー本店
末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

※お土産の配布はございません。



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づけています。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。



使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

“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。

遡ること1977年、リコーが提唱したOA(オフィスオートメーション)。そこには「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だ」という想いが込められていました。人間にしかできない創造的な仕事を通して、生み出される付加価値を増幅することに、はたらく喜びがあるのだという考え方です。

リコーの使命は、“はたらく”に寄り添い、変革を起こし続けること。その先に見据える未来は、人ならではの創造力が発揮され、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会。

そんな想いが、2023年に新たに制定した使命と目指す姿「“はたらく”に喜びを」に込められています。



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

目次

01 株主の皆様へ

「デジタルサービスの会社」として進化を続けるリコーの株主総会 3
株主総会の流れ 5
第126回定時株主総会招集ご通知 7
議決権行使方法についてのご案内 9

11 株主総会参考書類

第1号議案 剰余金処分の件 11
資本政策の基本的な方針 12
政策保有株式に関する方針 12
政策保有株式の議決権行使の基準 12
第2号議案 取締役8名選任の件 13
(ご参考)役員体制およびスキルマトリックス 31
第3号議案 取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件 33
第4号議案 社外取締役に対する株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件 37
第5号議案 取締役賞与支給の件 40

ガバナンス情報 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み 41
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 41
各会議体・委員会(コーポレート・ガバナンス体制) 45
取締役候補者の選定の考え方 53
取締役候補者の選定プロセス・取締役の評価プロセス 54
CEO評価とサクセッションプラン 56
取締役・監査役の報酬等に係る事項 58
企業価値向上を後押しするガバナンス改革の取り組み 64
2026年度以降の経営機構 65
2026年度以降の役員評価/選解任 67
2026年度以降の役員報酬 69
2026年度以降の取締役に対する株式報酬制度の概要および考え方 74
2025年度 取締役会の実効性評価結果の概要 79
監査役候補者の選定の考え方、監査役候補者の選定プロセス 83
社外役員の独立性基準 84
株価・TSRの推移 85
株主との建設的な対話に関する方針 87
各会議体・委員会(業務執行・統制体制) [★事業等のリスク(詳細)] 89

117 事業報告

1. リコーグループの現況 117
(1) 財産および損益の状況 117
(2) 当年度の事業の状況 117
全般の状況 117
分野(セグメント)別売上高・営業損益の状況 123
(3) 対処すべき課題 135
中期展望(中期経営戦略'26) 136
次年度(2026年度)の見通し 145
マテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標 147
気候変動への対応 151
人的資本戦略 152
(4) 設備投資および資金調達の状況 156
(5) 重要な子会社の状況 157
(6) 主要な営業所および工場 157
(7) 従業員の状況 158
(8) 主な借入先 158

開示方法
冊子(紙)
ウェブサイト
すべての株主の皆様への発送範囲
書面交付請求された株主様への発送範囲(左記目次内、★の項目を除く)
全文の株主総会資料
▼詳細は8頁参照

2. 株式に関する事項 159
3. 会社役員の状況 160
4. 会計監査人に関する事項 166
5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況★ 167

173 連結計算書類

連結財政状態計算書 173
連結損益計算書 175
(ご参考)連結包括利益計算書 175
連結持分変動計算書 176
(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書 177
連結注記表★ 178

197 計算書類

貸借対照表 197
損益計算書 198
株主資本等変動計算書 199
個別注記表★ 200

207 監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告書 207
会計監査人の会計監査報告書 208
監査役会の監査報告書 209
監査役の監査実績説明書 211

217 バーチャル出席の注意事項

220 リアルタイム字幕表示サービスの注意事項

本冊子の表記
リコーグループ/リコーグループ各社：当社・子会社・関連会社/子会社・関連会社
前年度/当年度/次年度：2024年度/2025年度/2026年度

開示方法
冊子(紙)
ウェブサイト
全文の株主総会資料
▼詳細は8頁参照

株主の皆様へ



中長期的な 企業価値向上を 株主の皆様とともに。

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員・CEO

大山 晃

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当年度(2025年度)の世界経済は、物価上昇率の落ち着きや主要国における緩和的な金融政策、AI関連の投資の活発化などが進む中で、全体としては緩やかな成長を維持したものの、地政学リスクの影響などにより、地域間でばらつきのある状況が続きました。中東情勢の不安定化に加え、各国における通商政策や安全保障政策の変化など、国際情勢の不確実性は引き続き高い水準にあります。米国では底堅い個人消費に加え、AI関連など一部の分野における投資が経済を下支えした一方、多くの分野において投資が抑制されました。また欧州では一部地域において成長の鈍化が継続しました。日本においては、企業収益の改善や賃上げの広がりを背景に個人消費が持ち直し、景気は緩やかな回復基調となりました。

当年度は、第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の最終年度として、デジタルサービスの会社への変革とさらなる成長に向け収益構造の転換を進めました。オフィスサービス事業では、事業成長の加速に取り組みました。顧客基盤や顧客接点を活かしたサービス拡充・拡販を進め、ストック売上高は着実に成長しましたが、収益力向上のスピードについては課題が残りました。また、オフィスプリンティング事業では、エトリア株式会社(以下、エトリア)において、共通エンジン開発や生産体制の最適化、購買の効率化など、シナジー創出を着実に進めました。さらに、商用・産業印刷事業では、新機種の投入とその拡販を通じ、新たなストック収益*1を積み上げることで、安定的な収益基盤の構築を進めました。一方で、オフィスプリンティング事業、商用・産業印刷事業では、米国関税政策等の影響によってお客様の投資が進まず、将来のストック収益を生み出すハード

の販売が想定を下回りました。これらの収益性に関連する課題に対し、企業価値向上プロジェクトの効果刈り取りや経費コントロール、また生産・販売における関税影響への機動的な対応、デジタルサービスの会社へにふさわしい柔軟な体制への変革を実行しました。

その結果、当年度の連結売上高は2兆6,083億円、営業利益は907億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は556億円となりました。

2026年度からスタートする「中期経営戦略'26(以下、中経'26)」において、急速に変化する経営環境に柔軟かつ機動的に対応するため、従来の3年間の策定から、5年先を見据えた毎年のローリング方式へ変更しました。

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「はたらく場(ワークプレイス)」において、自社および他社の製品・サービス、ソフトウェアを組みあわせることで、お客様の競争優位性および差別化に貢献するインテグレーターを目指しています。これにより、グローバルにおい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*2の拡大を図ることで、引き続き安定した収益基盤を確保します。商用・産業印刷事業においては、安定収益を生み出すとともに、インクジェット技術を活用し、お客様のコスト低減や環境対応に資する新たな成長事業の創出に取り組みます。

また同時に資本効率を重視した経営を一層強化し、ROEが株主資本コストを継続して上回る状態を実現することで、企業価値およびTSR*3の向上を目指しています。その実現に向け、アセットライト*4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を通じてROIC*5の改善と安定収益の確保を図っていきます。

リコーグループは、「“はたらく”に喜びを」という使命と目指す姿のもと、持続的な企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

株主の皆様には倍旧のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

以上

*1 ストック収益：継続的な製品・サービスなどの利用契約により定期的に得られる収入(オフィスプリンティング事業の保守サービス契約や、オフィスサービス事業におけるサービス・サポート契約、ソフトウェアの一定期間の利用料に対して対価を支払うサブスクリプション契約など)

*2 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

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

*4 アセットライト：資産の保有を最小限に抑え、財務を軽くする経営手法

*5 ROIC(Return on Invested Capital)：投下資本に対する収益性の指標

「デジタルサービスの会社」として進化を続ける リコーの株主総会

当社は、お客様のはたらく場において、自社・他社の製品やサービス、ソフトウェアを組みあわせ、お客様の競争優位と差別化に貢献するグローバル随一のインテグレーターになることを目指しています。

招集通知のデジタル化 「事前動画配信」

動画公開日：2026年6月8日(月曜日)

招集通知の以下2つのパートについて、記載内容の概要をまとめた動画を配信しています。
ぜひ以下ウェブサイトよりご覧ください。

決議事項(議案説明) ▶本冊子11~40頁

https://go.ricoh/IR/gm_2026/agenda2026/



事業報告(事業の概要) ▶本冊子117~172頁

https://go.ricoh/IR/gm_2026/report2026/



動画の内容は、招集通知内で詳細を掲載しています。招集通知をPDFでご覧いただく場合は、該当ページに記載の左のマークをクリックする方法でも動画にアクセスいただけます。

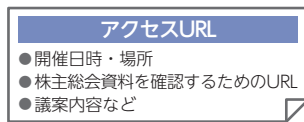
招集通知のデジタル化 「電子提供制度」

会社法改正を受け、電子提供制度への対応が義務化され、当社の招集ご通知のご提供方法を2023年6月開催の定時株主総会より変更しました。

印刷した全文の株主総会資料は原則として発送せず、株主様ご自身でウェブサイトにて閲覧いただけます。なお、本件は株主様への情報提供を原則「書面」から「電子」に変更するものであり、情報量を制限するものではありません。



議決権行使書



簡易な招集通知



株主総会資料



紙で確認



ウェブで確認

次回(2027年6月)の株主総会に向けて書面交付をご希望の株主様

口座を開設している証券会社、または、当社の株主名簿管理人である三井住友信託銀行まで、お問い合わせください。

書面交付請求に関するお問い合わせ先
三井住友信託銀行 証券代行部
0120-782-031 受付時間 午前9時から午後5時(土日祝日を除く)

電子提供制度に関するQ&A
▶https://faq-agency.smtb.jp/category/show/414?site_domain=personal



株主総会出席方法のデジタル化 「バーチャル出席」

本総会におきましては、開催日当日、ご来場いただけない株主様も、インターネット(株主様専用ウェブサイト)の手段を用いた「バーチャル出席」の方法により、株主総会にご出席いただくことができます。バーチャル出席される株主様は、開催日当日、実際に株主総会の会場にてご出席いただく場合と同様に、会社法上、株主総会に「出席」したものと取り扱われます。

株主様専用ウェブサイトを通じて、ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使やご質問いただくことが可能です。

バーチャル出席のメリット

●インターネット(株主様専用ウェブサイト)を通じて、会場以外のご自宅やお好きな場所から出席可能

移動の負荷がない

ご自宅などお好きな場所から出席できる

時間を効率的に使うことができる

遠方の株主様も出席できる

●会場出席される時と同様に、議決権行使や質問(テキスト形式)が可能

※ただし、動議の提出および動議採決への参加はできません[詳細は217頁ご参照]

招集通知のデジタル化 「招集通知等の電子メール配信サービス」

当社では、次回(2027年6月)開催の定時株主総会より、ご希望の株主様を対象に、招集ご通知等(議決権行使書含む)を電子メールにてお受け取りいただける取り組みを開始します。

以下ウェブサイトをご確認の上、お手持ちのスマートフォン・パソコン等からお申し込みください。

招集通知等の電子メール配信サービスのお申込み方法
<https://jp.ricoh.com/IR/stock/mail-notification>



電子メール配信サービスのメリット

●招集通知等の情報をすべて電子で受け取ることが可能

●デジタルの活用による環境負荷低減

株主総会の流れ

株主総会開催前 (2026年6月22日まで)

5月26日(火) 電子提供措置開始 株主総会資料のご確認

当社ウェブサイト (完全版)

すべての電子提供措置事項を含む
[第126回定時株主総会招集ご通知]



<https://jp.ricoh.com/IR/events/general-meeting/2026>

へアクセスしご確認ください



冊子 (サマリー版)

簡易な招集通知



6月8日(月)

① 事前質問

株主様専用ウェブサイトより、事前にご質問をお受けします。
以下のURLへアクセスしてください。



株主総会ポータル® QRコード®は、同封の議決権行使書用紙に記載しています。

<https://www.soukai-portal.net>

受付期間

2026年6月 8日(月曜日) 午前9時 から
2026年6月15日(月曜日) 午前12時 まで

6月15日(月)

② 事前の議決権行使

▶詳細は9頁参照

郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙
にご記入いただきご返送
ください。

行使期限

2026年6月22日
(月曜日)
午後5時30分到着分まで

インターネットによる議決権行使

QRコードから
行使する方法



同封の議決権行使書用紙
に記載の「ログインQR
コード」を読み取り、ご
入力ください。

行使期限

2026年6月22日
(月曜日)
午後5時30分受付分まで

ログインID・仮パスワード
を入力し行使する方法



<https://www.web54.net>
からご入力ください。

※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

株主総会当日 ③ 株主総会に出席し議決権行使

▶詳細は10頁参照

6月23日(火)

会場出席する場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いた
だき、会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2026年6月23日(火)午前10時

バーチャル出席する場合



ライブ配信をご視聴いただきながら、議
決権行使とご質問が可能です。総会当日
に実際に株主総会の会場にご出席いた
だく場合と同様、株主総会に「出席」したも
のとして取り扱われます。

バーチャル出席株主様に行ってください

午前9時50分 株主様専用ウェブサイトへアクセスし、バーチャル出席スタート

株主総会議事進行

午前10時
開会宣言

監査報告

事業報告

対処すべき課題

決議事項上程

POINT

質疑応答

POINT

議案採決 &
採決結果発表

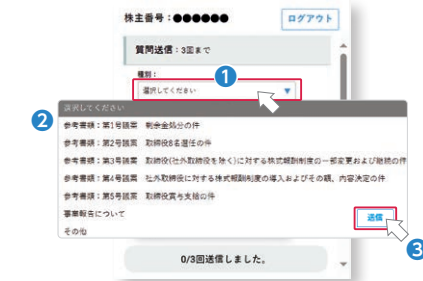
閉会宣言

質疑応答開始から10分間、バーチャル出席株主様から
のご質問を受付させていただきます。

ご質問の手順

質問の受付が開始されましたら、質問送信の画面が表示されます。

- 1 画面右側の「種別」のタブをクリックする
- 2 質問カテゴリーを選択する
- 3 ご質問を入力し、「送信」ボタンを押す
- 4 内容をご確認の上、「送信する」ボタンを押す

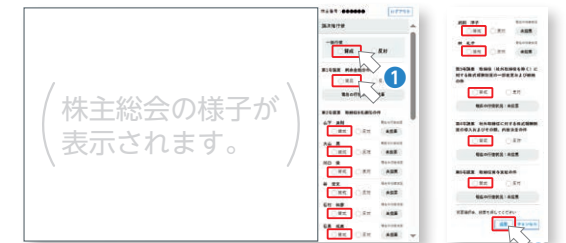


決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。

議決権行使の手順

議案の賛否の受付が開始されましたら、議決権行使画面が表示されます。

- 1 決議事項について「賛成」または「反対」を選択する
- 2 すべての決議事項に対して「賛成」または「反対」ボタンを押した後、下部の「投票」ボタンを押す



※議決権の投票後、締切までは再度投票ができます
投票いただいた後、(i)「キャンセル」ボタンを押してから、または(ii)賛否の選
択変更をしてから、再投票をされない状態のまま投票締切時間となりました場合
には、最後に投票いただいた行使内容を有効なものとして取り扱います

6月24日(水)

株主総会動画配信開始(予定)

第126回定時株主総会招集ご通知

(証券コード: 7752)
 発送日 2026年6月 8日
 電子提供措置の開始日 2026年5月26日

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第126回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上のウェブサイト(8頁「電子提供措置事項を掲載するウェブサイト」参照)に「第126回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

記

日 時 2026年6月23日(火曜日)
 午前10時(受付開始予定 午前9時)

場 所 東京都大田区中馬込一丁目3番6号 当社本店
 (末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)

- 目的事項** 報告事項
- 2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 取締役8名選任の件
- 第3号議案 取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件
- 第4号議案 社外取締役に対する株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件
- 第5号議案 取締役賞与支給の件

電子提供措置事項を掲載するウェブサイト

項番	ウェブサイト名	URLおよびQRコード	アクセス方法
1	当社ウェブサイト	https://jp.ricoh.com/IR/events/general-meeting/2026 	「第126回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。
2	上場会社情報サービス(東京証券取引所)	https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show 	「銘柄名(会社名)」または「コード」の欄に「リコー」または「7752」を入力し、当社情報欄の「基本情報」をご選択の上、「縦覧書類/PR情報」「株主総会招集通知/株主総会資料」の順にお進みください。
3	株主総会ポータル®(三井住友信託銀行)	https://www.soukai-portal.net QRコードは、同封の議決権行使書用紙に記載しています。	同封の議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、左記URLにアクセスしID・初期パスワードをご入力ください。ログイン後、「招集通知」タブよりご覧ください。

※各ウェブサイトは定期メンテナンスなどにより一時的にアクセスできない状態となることがございます。閲覧できない場合は他のウェブサイトからご確認いただくか、時間をおいて再度アクセスしてください。

以上

当日ご出席願えない場合は、郵送またはインターネットにより議決権を行使することができます(9頁:「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討いただき、**2026年6月22日(月曜日)午後5時30分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

招集にあたっての決定事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項については、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。
 ガバナンス情報 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み
 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 事業等のリスク(詳細) 事業報告 5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況
 連結計算書類の連結注記表
 計算書類の個別注記表
 なお、監査役および会計監査人は上記の事項を含む監査対象書類を監査しております。
- 郵送とインターネットの双方で議決権行使をされた場合は、後に到着したご行使を有効とさせていただきます。なお、同日に到着した場合は、インターネットによるご行使を有効とさせていただきます。
- インターネットにより、複数回、議決権行使をされた場合は、最後のご行使を有効とさせていただきます。
- 代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する株主の方に委任する場合には限られます。なお、代理人は1名とさせていただきます。
- 議決権行使書において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

株主総会参考書類などに修正が生じた場合

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記「電子提供措置事項を掲載するウェブサイト」に修正内容を掲載いたします。

議決権行使方法についてのご案内

事前に議決権行使をする場合



郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただき、下図のように切り取ってご投函ください。

なお、議案について賛否の表示がない場合は、「賛」の表示があったものとして取り扱います。

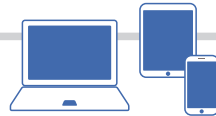
議決権行使期限 2026年6月22日(月曜日)午後5時30分到着分まで

▶各議案の賛否をご記入ください。
賛成の場合「賛」の欄に○印
反対の場合「否」の欄に○印

第2号議案について、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。



インターネットによる議決権行使



インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコンなどから議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

議決権行使期限 2026年6月22日(月曜日)午後5時30分受付分まで

QRコードから行使する方法

①QRコードを読み取る

同封の議決権行使書用紙に記載の「ログインQRコード」を読み取る。



②議決権行使サイトへ進む

「議決権行使へ」ボタンを押す。



③議決権行使を行う

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



議決権行使コード・パスワードを入力し行使する方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力の上、アクセスしてください。

ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

ご注意事項 一度議決権を行使した後に行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

お問い合わせ

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート専用ダイヤル
0120-652-031
(受付時間 午前9時から午後9時)



ぜひQ&Aもご確認ください。

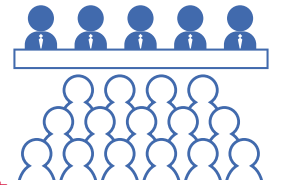
機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

株主総会に出席し議決権行使をする場合

会場出席する場合

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、**会場受付にご提出**ください。



株主総会開催日時 2026年6月23日(火曜日)午前10時

- 当日は軽装(クールビズ)にて実施します。株主の皆様におかれましても軽装でご出席ください。
- ご来場にあたりサポートが必要な方は2026年6月15日(月曜日)までにご連絡ください。
株式会社リコー 株主様係
Email: ricoh-sr@ml.ricoh.com

バーチャル出席する場合

①株主様専用ウェブサイトへアクセス

2026年6月23日(火曜日)の開催日当日、午前9時50分までを目安に株主様専用ウェブサイトへアクセスしてください。

パソコンから出席する場合

以下のURLへアクセスしてください。

株主様専用ウェブサイト

<https://v.srdb.jp/7752/2026soukai/>

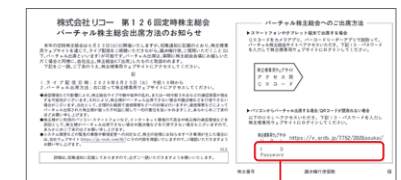
スマートフォンやタブレット端末で出席する場合



スマートフォンのカメラを起動して、同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」用紙に記載された「アクセス用QRコード」を読み取ってください。

②株主様専用ウェブサイトへログイン

株主様専用ウェブサイトへアクセスいただくと、Aの画面が表示されます。同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」に記載のID・パスワードを入力し、ログインボタンを押してください。



A ID: 数字9桁
パスワード: 英数字12桁

<ご注意>

「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」を紛失した場合、再発行が可能ですが、再発行可能な期間は6月16日(火曜日)17時までとなります。期限以降は再発行はできませんのであらかじめご了承ください。

再発行依頼先: 三井住友信託銀行株式会社
バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル
電話: 0120-782-041
(受付時間 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)

聴覚に障がいのある株主様に向けて、リアルタイムで字幕を表示するサービスを会場出席・バーチャル出席する株主の皆様にご提供予定です。

▶詳細は220頁参照

なお、今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせします。▶**当社ウェブサイト「株主・投資家情報」** <https://jp.ricoh.com/IR/>



第1号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

株主還元方針につきましては、12頁の「資本政策の基本的な方針」に則り、総還元性向50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当につきましては、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式の取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、配当利回り・EPS*の向上を図ってまいります。

当年度の期末配当につきましては、1株につき20円とさせていただきますと存じます。

これにより、中間配当金を含めた当年度の配当金は、1株につき40円となります。

*EPS(Earnings Per Share): 1株当たり利益

期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭

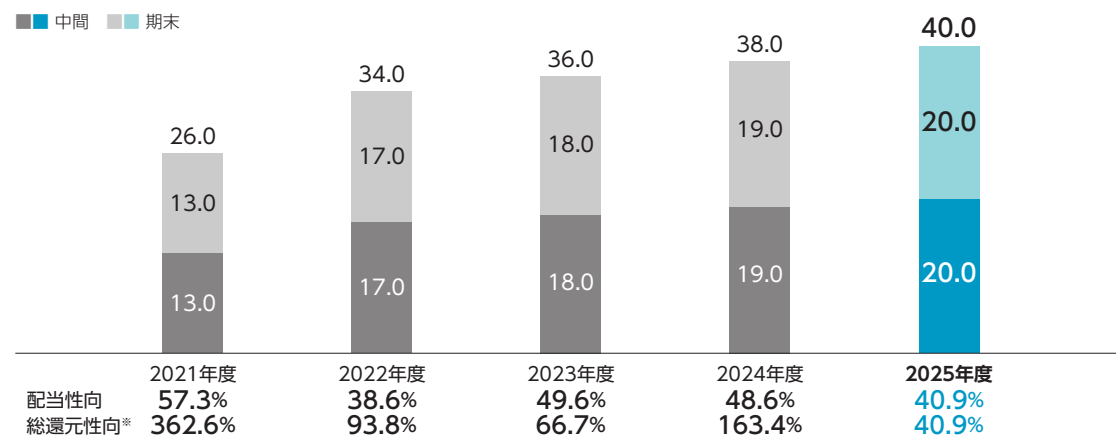
(2) 配当財産の割り当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき **20円**
 総額 **11,392,743,720円**

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月24日

配当金の推移(単位:円)



*2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2020年度に73億円、2021年度に927億円となります。なお、2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。

2024年2月7日から2024年8月30日の期間に300億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2023年度に75億円、2024年度に225億円となります。なお、2024年9月30日に当該自己株式の消却を実施しました。

また、2024年12月3日に300億円の自己株式取得を実施し、2025年1月31日に当該自己株式の消却を実施しました。

資本政策の基本的な方針

リコーグループは、すべてのステークホルダーとの信頼関係を大切にしながら、持続的な企業価値の向上を目指しています。その中で、適切な資本政策を実施し、資本コストを上回るリターンの実現を図ってまいります。その達成のため、資本効率を高めるマネジメント改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る収益性を追求するため、リコー版ROICツリーを活用してPDCA*を回しています。

投資については、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での中長期的な収益性・成長性・リスクの観点などから投資計画を検証する投資委員会(116頁参照)を設置し、投資効率を見極めながら意思決定を行う体制を整備しています。持続的成長に向けた戦略投資により利益を拡大することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

株主還元方針については、総還元性向50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式の取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、EPSの向上を図ってまいります。

*PDCA: Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Action(改善)のサイクル

政策保有株式に関する方針

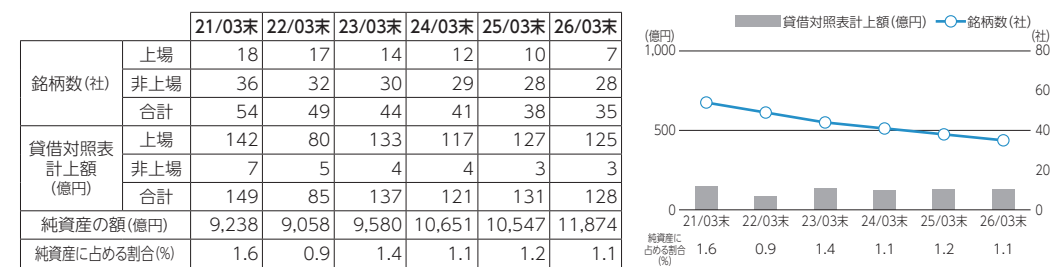
リコーグループは、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要なかつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。

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

当社は、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



第2号議案 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員(8名)が任期満了となります。つきましては、社内取締役3名および独立社外取締役5名、合計8名の取締役の選任をお願いするものであります。

取締役会は、当社の持続的な企業価値向上に向けた実効性ある監督を行うためには、自由闊達かつ活発な議論が可能な取締役会構成が不可欠であるとの考えのもと、まず取締役会の最適な規模を検討し、監督機能の実効性と意思決定の迅速性の両立の観点から、現行の取締役会と同様に8名が適切であるとの判断に至りました。その上で、当社の経営を監督するにあたり必要となるスキル・経験のバランス、ならびに取締役会における多様な視点の確保の観点からダイバーシティを勘案し、総合的に検討を行った結果、本議案の構成を提案するものであります。

取締役候補者の選定にあたっては、取締役候補者の選定基準(53頁参照)および当社の経営を監督する上で必要なスキル・経験(31~32頁参照)を踏まえ、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会による候補者の指名を経て、取締役会において十分な審議を行った上で決定いたしました。

当社は、中経'26のもと、「ワークプレイスのインテグレーター」への進化と持続的な企業価値向上を目指した諸施策を着実に実行していく重要な局面にあります。これらの取り組みを確実に推進するためには、今回選任をお願いする取締役会体制のもとで、適切な監督と迅速な意思決定を行うことが最適であるとの結論に至りました。

また、当社は、2022年度より取締役会における独立社外取締役の割合を3分の1以上から過半数に変更し、独立社外取締役が取締役会議長を担う体制としております。この体制のもと、客観的かつ多様な視点からの監督および意思決定の継続性を確保してまいります。加えて、当社は社内カンパニー制のもと、グローバルでの収益拡大やデジタルサービスの会社としての進化を進めており、事業および社内事情に精通した社内非執行取締役や執行役員を兼務する取締役を置くことで、重要な執行案件の意思決定を含めた実効的な監督を行ってまいります。

なお、取締役会の構成については、毎年度、指名委員会および取締役会において審議しており、今後も独立社外取締役を過半数とする体制を基準としつつ、その時点で最も適切と考えられる人数および構成について検討していく方針です。これらの形式的な基準を1つの目安としながらも、取締役会の監督機能が実効的に発揮されているかを総合的に判断いただけるよう、株主の皆様との適切なコミュニケーションを図ってまいります。

取締役候補者は、15~30頁のとおりです。

取締役候補者の選定基準 ▶ 53頁参照 スキルマトリックス ▶ 31~32頁参照 取締役候補者 ▶ 15~30頁参照

候補者番号	現在の当社における地位	取締役在任年数(本総会終結時)	当年度の出席状況	当社を含む上場企業の役員兼職数 ^{※2}
1	 <p>やました よしのり 山下 良則</p> <p>再任 男性 非執行取締役^{※1}</p>	14年	取締役会 100%(15/15回) 指名委員会 100%(10/10回)	業務執行あり 1 <small>(当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません)</small> 業務執行なし 3
2	 <p>おおやま あきら 大山 晃</p> <p>再任 男性</p>	5年	取締役会 100%(15/15回)	業務執行あり 1 業務執行なし 0

※1 当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役
 ※2 本議案が承認された場合(2026年6月末時点)

候補者番号	現在の当社における地位	取締役在任年数(本総会終結時)	当年度の出席状況	当社を含む上場企業の役員兼職数 ^{※2}
3	 <p>かわぐち たかし 川口 俊</p> <p>再任 男性</p>	3年	取締役会 100%(15/15回)	業務執行あり 1 業務執行なし 0
4	 <p>たに さだふみ 谷 定文</p> <p>再任 男性 社外取締役 独立役員^{※3}</p>	5年	取締役会 100%(15/15回) 指名委員会 100%(10/10回) 報酬委員会 100%(9/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 1
5	 <p>いしむら かずひこ 石村 和彦</p> <p>再任 男性 社外取締役 独立役員^{※3}</p>	4年	取締役会 93%(14/15回) 指名委員会 90%(9/10回) 報酬委員会 89%(8/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 1
6	 <p>いしくろ しげなお 石黒 成直</p> <p>再任 男性 社外取締役 独立役員^{※3}</p>	3年	取締役会 100%(15/15回) 指名委員会 100%(10/10回) 報酬委員会 100%(9/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 2
7	 <p>たけだ ようこ 武田 洋子</p> <p>再任 女性 社外取締役 独立役員^{※3}</p>	3年	取締役会 100%(15/15回) 指名委員会 100%(10/10回) 報酬委員会 100%(9/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 2
8	 <p>はやし れいこ 林 礼子</p> <p>新任 女性 社外取締役 独立役員(予定)^{※3}</p>	—	—	業務執行あり 0 業務執行なし 1 ※本議案が承認された場合

※3 東京証券取引所が定める独立役員



候補者番号

1 やました よしのり
山下 良則 1957年8月22日生(満68歳)

■ **当社における取締役としての担当** 指名委員

■ **所有する当社株式の種類および数** 普通株式 77,100株
潜在株式数は、信託を活用した業績連動株式報酬制度における基準ポイント数に対応する株式数を記載しています。 潜在株式 120,835株

■ **取締役在任期間** 14年(本総会最終時)

■ **当年度における出席状況** 取締役会 100%(15/15回)
指名委員会 100%(10/10回)

再任 男性 非執行取締役*

*当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役

主要なスキル	企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	サステナビリティ
特記すべき専門分野	SCM*	マーケティング	

*SCM (Supply Chain Management) : 調達・製造・流通・販売の流れを統合的に見直し、全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法

取締役候補者とした理由等

【候補者の経歴／実績】

山下良則氏は、当社において、生産やグローバルマーケティングのマネジメント、さらには経営戦略や基盤事業などを担当することを通じて、長年にわたり当社の発展に多大な貢献を果たし、2012年に取締役に就任しました。2017年4月に代表取締役社長執行役員・CEOに就任後、リコーグループの成長を阻害する遺産・前例に聖域を設けず見直すという強い意志のもと、トップダウンで企業価値向上に向けた構造改革や成長戦略を推進すると同時に、経営基盤としてガバナンスや経営管理体制の強化に取り組み、事業構造の転換、収益力の強化を図ってきました。また、デジタルサービスの会社への変革の方向性を打ち出し、その実現に向けて、人的資本や顧客接点力の強化などの経営資本の強化と事業ポートフォリオマネジメントに沿った成長投資の実行、そして事業の新陳代謝を加速させました。このようなCEO経験者としての実績・知見・経験を踏まえ、現在は取締役会長として日常の業務執行に関与しない独立した立場から、特に株主・投資家目線による経営監督を通じて、リコーグループの株主価値・企業価値向上を実現する役割を担っています。

【主な活動状況】

当年度においては、取締役として取締役会における審議および業務執行の監督を通じ、当社の持続的な企業価値向上に向けた意思決定の高度化に取り組みました。

中経'26の策定に向けては、事業環境の変化や中長期的な成長戦略の方向性を踏まえ、経営課題の整理および重点施策の検討における監督を主導しました。

また、社内取締役の立場から指名委員会に参画し、2026年度以降の新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の策定において、社内の実情を踏まえた情報提供を通じて実効性のある審議に貢献しました。具体的には、中経'26からブレイクダウンされる戦略目標・KPIに基づく評価プロセスの設計、CEOおよび執行役員の実績評価・継続可否判定の仕組み、ならびに最適な経営チームの構築に向けた指名の考え方について審議に参画し、企業価値向上と経営の質の継続的な強化を後押しする指名ガバナンスの確立に貢献しました。

【取締役候補者とした理由】

山下良則氏は、CEO在任中より、資本収益性の改善を経営の重要課題として位置づけてきたほか、直近の2025年度においてROE5%以上の水準の確保・改善に向けた構造改革および事業ポートフォリオ転換を、監督側の立場で主導してきました。他方で、現状のROE水準は株主資本コストを下回っており、資本効率の一層の改善に向け、社内非執行取締役として、経営の実行力強化に向けた問題提起を行い、経営機構や役員インセンティブ(評価・報酬)改革などに関わるなど、株主・資本市場の視点から経営を監督し、資本収益性改善に関する経営の責任の明確化および継続的なモニタリングを主導する役割を担っています。地政学リスクやサプライチェーン分断、市況の不確実性が高まる中においては、同氏の適切な監督のもと、構造改革および成長戦略を継続的かつ安定的に遂行することが、企業価値向上の観点から不可欠であると判断しています。

以上を踏まえ、当社取締役会は、同氏の当社における幅広い豊富な経験とCEO経験者ならではの高い視座に基づいた経営監督が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度は、国内では物価や賃金の上昇が定着し、日本経済は長く続いたデフレからの転換が着実に進展しました。一方で、世界では通商政策の変化、地政学的緊張の高まりやエネルギー価格の変動などが重なり、企業を取り巻く経営環境を巡る不確実性が著しく高まりました。さらに、AI技術の目覚ましい進歩は、産業構造や働き方に大きな変化をもたらしており、企業にはこれまで以上に迅速かつ柔軟な対応が求められています。

生産性の向上において、AIの社会実装により業務の効率化は着実に進展しました。しかし、今まさに求められているのは、付加価値そのものを最大化させるという大きな挑戦です。リコーグループは、ワークプレイスのインテグレーターとして、はたらく人がより創造的な仕事に従事できる環境を構築し、社会の変革をリードしてまいります。

会長就任からの3年間、私は非執行の立場から、培ってきた経験と知見を礎に、人材や技術といった経営資本の強化と活用を支援し、同時に厳正な監督に努めてまいりました。上記のような外部要因への対応に苦慮しましたが、中経'26がスタートする2026年度は、そういった不確実性を吸収し、跳ね返して成長ができる組織への変革を確実なものにすることに努めてまいります。

株主の皆様からお預かりした信頼を力に変え、企業価値のさらなる向上に向けて邁進してまいります。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1980年 3月	当社入社	2020年 4月	CHRO(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者)
1995年 2月	RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長	2021年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事
2008年 4月	RICOH ELECTRONICS, INC. 社長	2023年 4月	代表取締役会長
2010年 4月	グループ執行役員	2024年 6月	野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役(現在)
2011年 4月	常務執行役員 総合経営企画室 室長		旭化成株式会社 社外取締役(現在)
2012年 6月	取締役 専務執行役員	2025年 3月	株式会社クボタ 社外取締役(現在)
2014年 4月	ビジネスソリューションズ事業本部 事業本部長	2025年 4月	取締役会長(現在)
2015年 4月	基盤事業担当	2026年 6月	一般社団法人日本経済団体連合会 審議員副議長 [就任予定]
2016年 6月	副社長執行役員		
2017年 4月	代表取締役 社長執行役員 CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)		

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	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

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)	業務執行あり	業務執行なし
*取締役・監査役	1社	3社

〔当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません〕

※本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者山下良則氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者山下良則氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 候補者山下良則氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2026年3月31日時点の株式数を記載しています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。候補者山下良則氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号

2 おおやま あきら **大山 晃** 1961年1月6日生(満65歳)

当社における執行役員としての担当

CEO (Chief Executive Officer: 最高経営責任者)

所有する当社株式の種類および数 普通株式 40,000株

潜在株式数は、信託を活用した業績連動株式報酬制度における基準ポイント数に対応する株式数を記載しています。 潜在株式 88,530株

取締役在任期間 5年(本総会最終時)

当年度における出席状況 取締役会 100%(15/15回)

再任 男性

主要なスキル	企業経営	財務・会計・ファイナンス	技術・デジタル
特記すべき専門分野	グローバルマーケティング		

取締役候補者とした理由等

【候補者の経歴／実績】

大山晃氏は、入社以来、長年にわたり欧州および米国の現地法人においてさまざまな業務に携わるとともに、現地法人の経営トップとしての職責を重ね、豊富な海外経験とグローバルマーケティングに関する知識・見識を活かし、当社の企業価値向上に貢献してきました。2019年4月にCMOに就任し、2020年4月からはワークプレイスソリューション事業本部長として、当社の今後の成長の核であるオフィスサービス事業を着実に成長させてきました。また、2021年4月にはリコーデジタルサービスビジネスユニットの責任者に就任し、デジタルサービスの会社への変革に向けて、業績拡大を牽引し、オフィスサービス事業の強化を推し進めるべく、成長戦略を着実に実行してきました。このようなグローバルでの事業拡大やオフィスサービスの収益力強化の実績などを踏まえ、2023年4月から、当社の代表取締役社長執行役員・CEOに就任しています。

【主な活動状況】

当年度は、CEOとして5年先を見据えた当社のありたい姿として「ワークプレイスのインテグレーター」を提示するとともに、その実現に向けた戦略策定および施策の具体化を主導し、中経'26として取りまとめ、対外的に公表しました。また、デジタルサービス領域を中心に、国内外の事業の進捗や経営課題を継続的に把握し、組織体制の見直しや経営資源の最適配分を通じて、グローバルでの事業競争力強化に向けた取り組みを進めたほか、オフィスプリンティング事業においては、エトリアを軸とした事業体制のもとで製品力および収益力強化に向けた取り組みを推進しました。

加えて、中経'26の実現および持続的な企業価値向上を後押しする観点から、2026年度以降の新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の策定に関して、取締役会において、戦略的重要度やROE実績と連動した報酬設計、経営戦略との整合性およびガバナンス上の妥当性等の観点から建設的な議論を展開しました。

さらに、株主の皆様や社員をはじめとする社内外のステークホルダーとの対話にも引き続き積極的に取り組み、対話を通じて得られた声を取締役会や経営陣と共有し、議論の深化と意思決定の高度化を図っています。これらの取り組みを通じて、CEOとして経営戦略の遂行において強いリーダーシップを発揮しています。

【取締役候補者とした理由】

大山晃氏は、CEOとして資本収益性の改善を最重要経営課題の1つに位置づけ、企業価値向上プロジェクトを主導するなど、直近の2025年度においてROE5%以上の水準の達成および改善に向けた施策を推進してきました。他方で、現状のROE水準は株主資本コストを下回っており、同氏はその改善に対する経営責任を負う立場として、中経'26において、早期に株主資本コストを上回る資本収益性を実現するための、収益性向上および資本効率の改善に関する具体的な施策を明確化しています。また、同氏は資本市場との対話を通じたフィードバックを踏まえ、ROE向上および企業価値創出と連動した経営指標および役員インセンティブ設計の見直しを主導しています。外部環境の不確実性が高まる中においては、同氏の強いリーダーシップのもと、戦略の継続的な実行と経営の安定性を確保することが、企業価値向上の観点から合理的であると考えています。

以上を踏まえ、当社取締役会は、同氏の豊富な事業経験、卓越したマネジメント力、ならびにデジタルサービスの会社への変革を導いたリーダーシップが、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度も、国際政治・世界経済情勢は目まぐるしく動きまわりました。経営環境の大きな変化に適応すべく、全社を挙げて機動的かつ迅速な対応に取り組みました。私たちのお客様も、同様の変化に直面しており、お客様がより経営課題に集中し、また効果的に対応できるよう、お客様のDX*1・AX*2の支援を行ってまいりました。生成AIの領域においては、当社はマルチモーダルLLM*3の開発が2期連続で経済産業省・NEDOの国産生成AI開発プロジェクトGENIACに採択され、また、当社のオンプレLLM*4スターターキットも非常に高い外部評価をいただいております。DX・AX領域でお客様にさらに貢献し、当社の収益力の一層の向上に努めていきたいと思っております。

オフィスプリンティングの領域においても、東芝テック株式会社に続き沖電気工業株式会社が、2025年10月から当社との合併会社エトリアに参加しました。3社のテクノロジーを融合し、競争力の高い製品を供給し、成熟市場においてもさらなる収益性の改善を図っていききたいと思います。

また、当年度は、企業価値向上プロジェクトの効果刈り取りをさらに進めました。事業のポートフォリオマネジメントや資本投入の選択と集中を進め、株主の皆様からお預かりした資本に対する収益の向上に努めました。事業執行部門の監督にあたっては投下資本に対する収益性(ROIC)を重視して指導しております。

当年度は、期初の見通し以上の業績は確保したものの、21次中経の目標は未達成に終わりましたことを真摯に受け止めています。次年度は、事業環境の変化に適切に対応しつつ、企業価値の向上に努め、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

*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、業務プロセス等を変革し、競争上の優位性を確立すること

*3 マルチモーダルLLM: テキスト・画像・音声・動画など複数の種類のデータを一度に処理できるAI技術

*4 LLM(大規模言語モデル): 膨大なテキストデータを学習し言語処理を行うAIモデルを指し、文章生成をはじめさまざまな用途に活用される

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年 7月	当社入社	2018年 4月	販売本部 本部長
2011年 4月	RICOH EUROPE PLC 社長 兼 COO(Chief Operating Officer: 最高執行責任者)	2019年 4月	CMO(Chief Marketing Officer: 最高マーケティング責任者)
2012年 8月	グループ執行役員 欧州販売事業本部 事業本部長	2020年 4月	ワークプレイスソリューション事業本 部 事業本部長
2014年 4月	欧州販売事業本部 事業本部長 RICOH EUROPE PLC CEO RICOH EUROPE B.V. 会長	2021年 4月	コーポレート専務執行役員 リコーデジタルサービスビジネス ユニット プレジデント
2015年 4月	常務執行役員 コーポレート統括本部 本部長	2021年 6月	取締役
2015年 6月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長	2022年 4月	リコージャパン株式会社 取締役 会長
2015年 9月	取締役	2023年 4月	代表取締役(現在) CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)(現在)
2016年 6月	新規事業開発本部 本部長		CTO(Chief Technology Officer: 最高技術責任者)
2017年 4月	専務執行役員 CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者) CEO室 室長		

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

*取締役・監査役

※本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者大山晃氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者大山晃氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 候補者大山晃氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2026年3月31日時点の株式数を記載しています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。候補者大山晃氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号

3

かわぐち たかし
川口 俊

1963年1月29日生(満63歳)

■当社における執行役員としての担当

CFO (Chief Financial Officer: 最高財務責任者)

■所有する当社株式の種類および数

普通株式 14,700株

潜在株式数は、信託を活用した業績連動株式報酬制度における基準ポイント数に対応する株式数を記載しています。

潜在株式 34,313株

■取締役在任期間

3年(本総会最終時)

■当年度における出席状況

取締役会 100%(15/15回)

再任 男性

主要なスキル	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	
特記すべき専門分野	財務	ファイナンス	投資管理

取締役候補者とした理由等

【候補者の経歴／実績】

川口俊氏は、入社以来、一貫して経理・財務業務に携わってきました。二度にわたる長期の米国での勤務経験を経て、2018年からリコーリース株式会社(以下、リコーリース)のCFOを担い、2021年6月に当社に復帰し、2022年4月からコーポレート執行役員・CFOに就任しています。米国駐在中には子会社化したINFOPRINT SOLUTIONS LLCのCFOとして、また米州持株会社であるRICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.のSenior Vice Presidentとして、地域における業績改善とガバナンスの確立に貢献しました。また、リコーリースでは取締役役に就任し、業務執行兼務取締役として、経営執行と経営監督の両面での十分な経験を有しており、同氏の全体を俯瞰する思考や本質を重視するコミュニケーションは、当社における意思決定の高度化に貢献しています。また、2023年度からの21次中経の策定および実行ならびに企業価値向上プロジェクトの推進においてCFOとして主導的な役割を果たしました。

【主な活動状況】

当年度は、CFOとして中経'26の策定に向けた資本コストを意識した財務戦略および資本政策の検討を主導しました。また、事業ポートフォリオの評価およびROIC経営の深化を通じて、適切な経営判断および経営監督を遂行しました。資本市場との対話においては、ラージミーティングやスモールミーティング、個別対話を重ね、株主・投資家の皆様から得られた建設的な意見を取締役会および経営陣へ適切にフィードバックしました。

加えて、取締役会においては、中経'26の実現および持続的な企業価値向上を後押しする観点から、指名委員会および報酬委員会より答申された2026年度以降の新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度について審議を行い、ROE向上や企業価値創出と連動した報酬設計等について建設的な意見を述べました。

さらに、投資委員会の委員長として、M&A等の投資案件について、主に投資効率および戦略整合性の観点から厳格かつ慎重な審査を行いました。これらの取り組みを通じて、CFOとして健全な財務規律のもとでの事業運営およびガバナンスの強化において強いリーダーシップを発揮しています。

【取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏のグローバルでの経理・財務のオペレーションとリコーグループ全体を見るCFOとしての視座の高さや知見、戦略的施策に対する洞察力が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度を最終年度とする21次中経の3年間、多くの外部要因課題に直面してきました。地政学上のリスクや部材調達、規制強化、米国関税政策への対応を適宜進めてきた3年間でした。これらの影響も含み、主力のオフィスプリンティング事業の縮小が欧米中心に進み、それを補うべきオフィスサービス事業の収益力向上が想定を下回っています。商用印刷事業やサーマル事業の需要低迷もあります。その対策として地域ごとに戦略を再構築し、シナジー強化や成長領域に定めたM&A、顧客との共創施策を進めており、成果が見え始めています。また企業価値向上プロジェクトの成果実現においては、固定費の削減や事業ポートフォリオの整理など、年初想定を超える成果を創出し、営業利益は21次中経目標には届かなかったものの、当年度の当初見通しを上回ることができました。前回の招集通知でお示した諸施策もしかるべく進めております。

次の中期経営戦略が始まります。狙いの成長領域の拡大・企業価値向上に向けた構造改革ほか、収益力向上を図ります。さまざまな事業課題へのスピードも経営課題として認識しています。執行役員・CFOとして、継続発現する課題への嗅覚を研ぎ澄ませ、意思決定と施策執行の速度を高めてまいります。取締役として、これまで以上に中長期的な視点で専門性を発揮し、企業価値向上に貢献してまいります。市場からの声は常に大切です。理解醸成に努め、対話を継続し、経営としての反応力をさらにより高めていく所存です。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年 3月	当社入社	2019年 6月	同社取締役
2004年 7月	経理本部 経理部 部長	2020年 4月	同社取締役 専務執行役員
2007年 5月	INFOPRINT SOLUTIONS LLC CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)	2021年 6月	財務統括部 部長 プロフェッショナルサービス部 経理 センター 所長
2010年 8月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. SVP(Senior Vice President)	2021年 6月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長 兼 社長
2015年 10月	コーポレート統括本部 グローバル キャピタルマネジメントサポートセン ター 企画部 部長	2022年 4月	コーポレート執行役員 CFO(Chief Financial Officer : 最高財務責任者) (現在)
2018年 4月	経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室 室長	2023年 4月	コーポレート専務執行役員(現在)
2018年 10月	リコーリース株式会社 執行役員 経営管理本部 本部長	2023年 6月	取締役(現在)
2019年 1月	同社常務執行役員 経営管理本部 本 部長		

当社を含む上場会社での役員・兼職数(予定※)

*取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者川口俊氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者川口俊氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 候補者川口俊氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2026年3月31日時点の株式数を記載しています。
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。候補者川口俊氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号

4 谷 定文 1954年9月15日生(満71歳)

■当社における取締役としての担当 指名委員／報酬委員長

■所有する当社株式の数 9,000株

■取締役在任期間 5年(本総会最終時)

■当年度における出席状況
 取締役会 100%(15/15回)
 指名委員会 100%(10/10回)
 報酬委員会 100%(9/9回)

再任 男性 社外 独立*

*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル	企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント
特記すべき専門分野	情報分析/発信/管理	経済/国際情勢

社外取締役候補者とした理由/社外取締役に果たすことが期待される役割の概要等

【候補者の経歴/実績】

谷定文氏は、1977年に株式会社時事通信社へ入社して以来、長年にわたり経済記者として国内外の経済・産業動向の取材・分析および情報発信に携わり、2010年6月に同社取締役、2013年6月から同社常務取締役として経営に参画し、同社の事業運営および経営基盤の強化に貢献してきました。また、2016年6月からは公益財団法人ニッポンドットコム常務理事編集局長として、日本の社会・経済・文化に関する情報を海外に発信するとともに、国際相互理解の促進およびグローバル人材の育成に取り組むなど、グローバルな視点からの知見を有しています。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

同氏には、当社が中経'26に基づき、「ワークプレイスのインテグレーター」への進化を目指す中で、持続的な企業価値向上の実現に向け、独立した立場から経営判断および経営監督を行うことを期待しています。特に、事業ポートフォリオの進化、成長投資(M&Aを含む)の実行、ストック収益の拡大、人的資本経営の高度化など、中経'26で示された重要な経営課題について、株主・投資家および社会の視点を踏まえた建設的な助言・提言を行う役割を担うことが期待されています。また、報酬委員長として、当社の株主価値および業績目標との連動性を意識した役員報酬体系の継続的な検証・高度化を通じ、役員報酬の透明性および説明責任の一層の向上に貢献するとともに、指名委員として、後継者計画および経営人材育成の観点を含めた客観性・透明性の高い指名プロセスの構築に寄与することを期待しています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、外部環境や社会構造の変化を踏まえた中長期的な将来像の明確化、戦略メッセージとしての社内内外への情報発信のあり方、人材戦略および人材育成、社員エンゲージメント*の向上、ならびに地政学リスクや情報セキュリティを含む経営リスクへの対応について建設的な助言・提言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。

また、報酬委員長および指名委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、2026年度以降の新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの確かな助言を行いました。特に、ROEを中核指標とした“Pay-for-Performance”の徹底、戦略的重要度に基づく報酬設計、評価を適切に報酬へ反映する仕組みについて議論するとともに、報酬委員長として説明責任を重視した答申を取りまとめ、報酬ガバナンスの実効性向上に貢献しました。

さらに、経営会議へのオブザーブ参加、現場視察および社員との対話などを通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。

*社員エンゲージメント：社員の所属する企業への貢献度や理解度を表すもの

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏のグローバル経済および社会課題に対する深い洞察力、ならびに高度な情報収集・分析能力や優れたコミュニケーション能力が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度は、21次中経の最終年度でしたが、目標は未達に終わりました。取締役会では、その原因と対応について踏み込んだ議論をしてまいりました。

中経'26では、エトリアを軸にプリンティング事業の縮小を最小限にとどめる一方で、サービス事業の収益性を向上させることに注力する方針です。具体的には、多くの企業や自治体がAIの活用に悩んでいる現在、当社の顧客接点を活かして支援していくことは大きなビジネスチャンスになると考えています。また、インクジェットをはじめとする技術は、ペロプスカイト、塗装といった分野で将来的に収益拡大のドライバーになる可能性を秘めています。

国際情勢は、今後も不透明なままで推移すると覚悟しています。情報を的確に拾集して分析し、機動的に施策に反映することが求められます。想定外の事態が発生しても、プランB、プランCを用意することが肝要です。

当社はここ数年間の構造改革を通じ、リスクに対する強靱性を高めてきました。2026年度は中経'26の初年度となる重要な年です。良いスタートを切れるよう、積極的に経営の後押しと適切な監督をしていく所存です。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1977年 4月	株式会社時事通信社入社	2016年 3月	一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム 理事
1988年 4月	同社ワシントン支局 特派員	2016年 5月	クワンツ・リサーチ株式会社 監査役
2001年 12月	同社編集局経済部長	2016年 6月	一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム 常務理事 編集局長
2004年 6月	同社神戸総局長	2021年 6月	当社社外取締役(現在)
2006年 6月	同社編集局長	2022年 5月	株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員(現在)
2009年 6月	同社総務局長	2024年 6月	公益財団法人ニッポンドットコム 顧問
2010年 1月	同社社長室長		
2010年 6月	同社取締役		
2010年 7月	同社取締役 編集局長委嘱		
2013年 6月	同社常務取締役		

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)

*取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者谷定文氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者谷定文氏が顧問・客員研究員として就任している株式会社時事総合研究所と当社の間には取引はありません。また、候補者谷定文氏が過去10年以内に在籍していたクワンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびクワンツ・リサーチ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者谷定文氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、谷定文氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。候補者谷定文氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中で更新する予定です。
5. 候補者谷定文氏は東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
6. 候補者谷定文氏の所有する当社株式の数は、2026年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

5 いしむら かずひこ
石村 和彦 1954年9月18日生(満71歳)

■当社における取締役としての担当	筆頭社外取締役 指名委員/報酬委員
■所有する当社株式の数	300株
■取締役在任期間	4年(本総会最終時)
■当年度における出席状況	取締役会 93%(14/15回) 指名委員会 90%(9/10回) 報酬委員会 89%(8/9回)

再任 男性 社外 独立*

*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル	企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	技術・デジタル
特記すべき専門分野	技術経営	ESG経営	

社外取締役候補者とした理由/社外取締役に果たすことが期待される役割の概要等

【候補者の経歴/実績】

石村和彦氏は、2006年に旭硝子株式会社(現AGC株式会社)の経営幹部に就任して以降、2008年3月に代表取締役社長執行役員COO、2010年1月に代表取締役社長執行役員CEO、2015年1月から代表取締役会長を務め、長年にわたり日本を代表する製造業としての同社のグローバル展開および事業構造改革を主導するなど、卓越した経営手腕を発揮し、同社の持続的成長および企業価値向上に貢献してきました。また、2020年4月には国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長に就任し、産学官連携の推進や先端技術の社会実装を通じて、日本の産業競争力およびイノベーション創出力の強化に貢献しています。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として、グローバル企業の経営トップとして培われた豊富な経営経験、資本収益性および中長期的価値創出を重視した経営に関する高度な知見を活かし、適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。また、2026年度からは、取締役会議長として、中立的かつ独立した立場から取締役会の運営・進行を担い、執行と監督の分離を的確に機能させるとともに、独立社外取締役からの活発な意見を引き出すことで、自由闊達かつ建設的な議論を主導し、取締役会の実効性を一層高める役割を担うことが期待されています。さらに、指名委員として、経営トップとしての経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化ならびに指名・評価プロセスの客観性・透明性の確保に貢献することが期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、筆頭社外取締役として、成長戦略の具体化、資本収益性の向上、投資効率を重視した事業投資の考え方、株主・投資家とのコミュニケーションのあり方などについて助言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。

また、指名委員および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの確かな助言を行いました。特に、経営機構・執行体制のあり方の議論を主導した他、戦略目標からブレイクダウンされたKPIによる公正な実績評価、評価結果を通じた経営の質の継続的改善について議論するなど、経営力*強化に向けた制度の改定に貢献しました。

さらに、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話を通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。

*経営力: CEOを中心とした経営陣が経営執行・業務執行を通じて戦略目標を実現する力

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏が有するグローバル製造業の経営トップとしての豊富な経験、資本効率および中長期的価値創出を重視した経営に関する高度な知見、ならびに組織運営およびガバナンスの高度化に対する深い問題意識が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者として推薦しました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当社と同じくグローバル展開を加速してきた製造業での経験を通して、私が実感したことは、単に良い品質の製品やサービスを低コストで実現するだけではグローバル競争には勝ち残れないということです。QCD(品質・コスト・納期)は当然のことであり、価格競争に陥らない顧客価値を実現し、同時にESGやSDGs*1といった社会価値も創造しなければ、ステークホルダーの皆様からの信頼を得られない時代になっているからです。このような経営環境下、いかに当社が持続的に成長し、企業価値向上を図れるかが問われています。

当社はこれまでオフィス向け複合機を中心に、高い性能を有する製品ときめ細かなサービスを通じてグローバルでの事業成長を遂げてきました。また、環境を中心としたESGでも高い評価を受けています。

21次中経で、当社は新たな成長を遂げるためにデジタルサービスの会社へと大きく舵を切ってきました。中経'26では当社の強みである顧客接点を活かした、地域軸を中心としたビジネスへの転換を開始しました。これによりプリンティングとワークプレイスサービス*2のビジネスをリカーリング中心のビジネスにすることで収益性と安定性を得ることができると期待しています。当社の執行部隊にはこの方針が正しいことを実証していくこと、すなわち結果を出していくことが求められています。私は社外取締役として、適正なガバナンスの強化に努めると同時に、上記変革を促してまいります。

最後に、私の座右の銘は「人は力なり」です。私自身これまで幾度も危機を経験してきましたが、そのたびに強く思うことは、危機を乗り越え変革を実現できるのは「人」だということです。当社には創業の精神である「三愛精神」から脈々と受け継がれてきた人を大切にす文化があり、私はそれに大変共感しています。変革を成し遂げるエンジンは人であり、そのパワーをさらに引き出し、変革を確実に実現することで、企業価値の向上に努めてまいります。

*1 SDGs(Sustainable Development Goals): 持続可能な開発目標。貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰一人取り残さない」社会を2030年までに実現することを目指す。2015年9月の国連サミットで採択

*2 ワークプレイスサービス: 2026年度からの新たな開示セグメント(124頁参照)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1979年 4月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社	2018年 4月	公益社団法人経済同友会
2006年 1月	同社執行役員 関西工場長		副代表幹事
2007年 1月	同社上席執行役員 エレクトロニクス& エネルギー事業本部長	2018年 6月	野村ホールディングス株式会社
			社外取締役
2008年 3月	同社代表取締役 社長執行役員COO	2020年 3月	AGC株式会社 取締役
2010年 1月	同社代表取締役 社長執行役員CEO	2020年 4月	国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長
2015年 1月	同社代表取締役会長	2021年 4月	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(現在)
2015年 6月	TDK株式会社 社外取締役		当社社外取締役(現在)
2017年 6月	株式会社IHI 社外取締役		
2018年 1月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 取締役会長	2022年 6月	

当社を含む上場会社での役員*兼職数 (予定*)

*取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

*本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者石村和彦氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者石村和彦氏は、国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長兼最高執行責任者であります。当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社の連結売上高および国立研究開発法人産業技術総合研究所の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。また、同氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHI、野村ホールディングス株式会社と当社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者石村和彦氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、石村和彦氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。候補者石村和彦氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者石村和彦氏は東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
6. 候補者石村和彦氏の所有する当社株式の数は、2026年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

6

いしぐろ しげなお
石黒 成直

1957年10月30日生(満68歳)

■当社における取締役としての担当 指名委員長/報酬委員

■所有する当社株式の数 2,300株

■取締役在任期間 3年(本総会最終時)

■当年度における出席状況
取締役会 100%(15/15回)
指名委員会 100%(10/10回)
報酬委員会 100%(9/9回)

再任 男性 社外 独立*

*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル	企業経営	サステナビリティ	技術・デジタル
特記すべき専門分野	グローバルビジネス	製造管理	

社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要等

【候補者の経歴／実績】

石黒成直氏は、1982年に東京電気化学工業株式会社(現TDK株式会社)に入社して以来、豊富な海外経験を背景にグローバル事業の展開を牽引してきました。2014年6月に執行役員、2015年6月に常務執行役員を歴任した後、2016年6月から代表取締役社長として、電池・センサー事業を中心としたEX(エネルギーソリューション)およびDXを軸とする新規事業の創出・拡大に取り組み、同社の事業構造転換を力強く推進するなど、卓越した経営手腕を発揮し、企業価値の向上に大きく貢献してきました。その後、2022年4月に代表取締役会長、同年6月に取締役会長に就任し、中長期的かつ俯瞰的な視点に立ったガバナンス体制の構築および取締役会運営において高い見識を発揮しました。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として、グローバル企業の経営トップとして培われた豊富な経営経験、事業構造転換や新規事業育成を主導してきた実践的な知見を活かし、取締役会における適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。特に、成長戦略の具体化、事業ポートフォリオの進化、戦略に基づく組織・人材の再構築、ならびに中長期的な価値創出を見据えた経営基盤の強化について、独立した立場から実効性の高い助言を行う役割が期待されています。

また、2026年度からは、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働し、取締役会全体の運営および実効性向上、ならびに独立社外取締役の職務遂行を主導する役割を期待されるとともに、指名委員長として、戦略に整合した経営チームの構築および後継者計画を含む経営人材の評価・育成について、客観性および厳格性を重視した議論を主導し、当社のガバナンス機能のさらなる強化に貢献することが期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、スピード感ある事業構造転換、戦略に基づく組織設計の見直し、グローバル人材の活用、中長期的な成長戦略の明確化などについて助言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。

また、指名委員長および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、経営力強化の観点から包括的な制度の見直しの重要性を提起し、経営戦略の高度化と実行力向上に向けた経営執行体制および組織・人事のあり方、経営執行体制の実効的な評価制度の改定などにおいて建設的な議論を主導しました。加えて、指名委員長として、将来のCEOおよび経営幹部の後継者計画について実効性ある監督に貢献しました。

さらに、経営会議へのオブザーブ参加、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話を通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏が有するグローバル経営における卓越したリーダーシップ、新規事業の育成および事業構造転換の豊富な実績、ならびにサステナビリティおよびガバナンスに関する深い見識と洞察力が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当社は21次中経において、“グローバルなワークプレイスサービスプロバイダーとして、デジタルサービスの会社への変革を成し遂げる”というテーマで事業活動を進めてまいりました。結果として、既に売上高の半分近くはオフィスサービス事業関連の売上が占めるまでにはなりませんが、残念ながら肝心の収益力は目標を大きく下回る実績となりました。取締役会や各種委員会、およびあらゆる場において、前向きな活動を行ってまいりましたが、現時点で十分な結果を残すことができず、取締役メンバーの一人として責任を感じています。

2026年度からスタートする中経'26では、利益ある成長モメンタムをいかに獲得するか、ということを私の最重点目標として、取締役会でのさらに活発な議論を啓発するとともに、正しい戦略を策定実行し、スピード感をもって着実に成果を出す強固な執行体制を実現していきたいと思っております。当社の持つ有形無形の財産を、社会の課題解決に直結させ、付加価値の高い事業を拡大すること。それらの事業を成功に導くための重点分野を見極め、資金や人的資本を積極投入すること。そのためにリスクを恐れず果敢に戦う組織を作り上げること。こうした課題に独立社外取締役として深く関与してまいりたいと思っております。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1982年 1月	東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社)入社	2015年 6月	同社常務執行役員
2002年 4月	TDK株式会社 レコーディングメディア&ソリューションズビジネスグループ 欧州営業部 経営企画担当部長	2016年 6月	同社代表取締役社長
2011年 4月	同社ヘッドビジネスグループ デピュティゼネラルマネージャー	2022年 4月	同社代表取締役会長
2012年 6月	同社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー	2022年 6月	同社取締役会長 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTTデータグループ) 社外取締役 [2026年6月退任予定]
2014年 6月	同社執行役員	2023年 6月	当社社外取締役(現在)
2015年 4月	同社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO	2026年 6月	栗田工業株式会社 社外取締役 [就任予定]

上場会社での役員兼職の状況

兼職先	地位
株式会社NTTデータグループ	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)

業務執行あり	業務執行なし
0社	2社

*本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者石黒成直氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者石黒成直氏は、株式会社NTTデータグループの社外取締役であります。当社と株式会社NTTデータグループとの間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社NTTデータグループそれぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。また、同氏が過去10年以内に在籍していたTDK株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびTDK株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。さらに、同氏は2026年6月に栗田工業株式会社の社外取締役に就任予定であります。当社と栗田工業株式会社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および栗田工業株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者石黒成直氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役にその期待される役割を十分に発揮できるように、石黒成直氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者石黒成直氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者石黒成直氏は東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
6. 候補者石黒成直氏の所有する当社株式の数は、2026年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

7 **武田 洋子** 1971年4月13日生(満55歳)

■ **当社における取締役としての担当** 指名委員/報酬委員

■ **所有する当社株式の数** 200株

■ **取締役在任期間** 3年(本総会最終時)

■ **当年度における出席状況**

取締役会	100%(15/15回)
指名委員会	100%(10/10回)
報酬委員会	100%(9/9回)

再任 女性 社外 独立*

*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル	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
特記すべき専門分野	経済/金融分析		

社外取締役候補者とした理由/社外取締役に果たすことが期待される役割の概要等

【候補者の経歴/実績】

武田洋子氏は、1994年に日本銀行へ入行。海外留学を経て、2009年4月に株式会社三菱総合研究所に入社しました。以降、2017年10月に政策・経済研究センター長、2023年10月に執行役員 シンクタンク部門長などを歴任し、現在は同社常務研究理事として、金融経済分野を中心とした調査・分析・政策提言において卓越した手腕および能力を発揮しています。また、政府の審議会委員をはじめとする対外活動にも幅広く参画し、金融政策、財政・社会保障制度、労働市場などに関して、多角的な視点から政策提言を行うなど、社会的要請の高い分野において豊富な知見を有しています。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として、エコノミストとして長年培われたグローバル経済および社会動向に対する優れた洞察力・分析力を活かし、取締役会における適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。特に、マクロ経済・金融市場の動向が事業環境に与える影響や、地政学リスクおよび中長期的な社会構造変化を踏まえた経営戦略の妥当性、ならびに雇用・人材育成・人的資本経営のあり方について、独立した立場から建設的かつ客観的な助言・提言を行う役割を担うことが期待されています。また、指名委員および報酬委員として、経営戦略と整合した人材の選任・育成および報酬制度の検討に関し、独立した立場からの積極的な議論を通じて、監督機能の強化ならびに指名・報酬プロセスの客観性および透明性の確保に貢献することが期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、マクロ経済環境や社会構造の変化を踏まえた中長期的な将来像の明確化、グローバルにおけるリスクマネジメントおよび経済・金融市場動向への対応、社員エンゲージメントの向上、人的資本経営の高度化、ならびにサステナビリティへの取り組みなどについて助言・提言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。

また、指名委員および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの確かな助言を行いました。特に、会社の将来像を明確にして資本市場に的確に示すことの重要性および株主価値・企業価値とのアライメントを徹底する観点から建設的な課題提起を行うなど、実効性ある監督に貢献しました。

さらに、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話などを通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏が有するグローバル経済および社会動向に対する卓越した洞察力・分析力、雇用問題や人材育成のあり方に関する深い見識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界では、国際秩序の再構築、AI覇権競争、資源・エネルギー自立の潮流が加速しています。国際秩序が不安定化する一方で、金融資本市場では日本を再評価する動きも見られます。こうした状況のもと、リコーグループが市場から評価されるためには、デジタルサービスの会社として進化を続けていくことが不可欠です。業績は構造改革とサービスの拡大で改善基調にあるものの、変革の成果を見える化し、市場評価の向上を一層図る努力が必要であると考えます。

中経'26においては、世界の各拠点の強みを最大限活かし、AIでサービスを高度化することなどにより顧客に新たな価値を提供します。さらに、リコーグループの強みであるインクジェット技術を用いてペロプスカイトの社会実装を実現し、世界の脱炭素とエネルギーの安定供給にも貢献していく企業を目指します。

社外取締役としては、株主の視点に立ち、政府委員・日本銀行・シンクタンクで培った知見を活かしつつ、機会とリスクの両面から助言・監督しています。これまでもデジタルサービスの会社への変革に向けた取り組みの後押しや目指す姿の明確化、グローバルでの顧客接点の拡大、AI・人的投資など成長投資の重点化により、企業価値を高めるべく取締役会として働きかけてまいりました。今後も「三愛精神」を原点に人的資本経営を推進し、「はたらく」に喜びをを広げ、企業価値と株主価値の向上に尽力する所存です。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1994年 4月	日本銀行入行	2022年 10月	同社研究理事 シンクタンク部門副部門長 兼 シンクタンク部門統括室長 兼 政策・経済センター長
2009年 4月	株式会社三菱総合研究所入社	2023年 6月	当社社外取締役(現在) ファナック株式会社 社外取締役(現在)
2012年 4月	同社政策・経済研究センター首席研究員 チーフエコノミスト	2023年 10月	株式会社三菱総合研究所 執行役員 兼 研究理事 シンクタンク部門長
2015年 10月	同社政策・経済研究センター副センター長	2025年 10月	同社常務研究理事(現在)
2017年 10月	同社政策・経済研究センター長		
2020年 10月	同社シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長		
2021年 12月	同社研究理事 シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長		

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	ファナック株式会社	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)	業務執行あり	業務執行なし
*取締役・監査役	0社	2社

*本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者武田洋子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者武田洋子氏は、株式会社三菱総合研究所の常務研究理事およびファナック株式会社の社外取締役であります。当社と当該各会社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者武田洋子氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、武田洋子氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。候補者武田洋子氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者武田洋子氏は東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
6. 候補者武田洋子氏の所有する当社株式の数は、2026年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

8

はやし
林

れいこ
礼子

1962年9月15日生(満63歳)

所有する当社株式の数

0株

新任 女性 社外 独立(予定)*

*東京証券取引所が定める独立役員(届出予定)

主要なスキル	企業経営	財務・会計・ファイナンス	サステナビリティ
特記すべき専門分野	ファイナンス	資本市場	ESG

社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要等

【候補者の経歴／実績】

林礼子氏は、1987年にシティバンク、エヌ・エイに入行後、BNPパリバ証券株式会社を経て、2000年にメリルリンチ証券株式会社(現BofA証券株式会社)に入社し、一貫して国際金融・資本市場分野における業務に従事してきました。資本市場部門長、同部門チェアマン等を歴任した後、2019年から同社取締役副社長として、事業会社および官公庁向けの資金調達支援をはじめ、幅広い資本市場関連業務を統括してきました。また、ESGおよびサステナブル・ファイナンス分野においても責任者として先駆的な取り組みを主導し、政府の有識者会議、日本証券業協会のSDGs推進に関する懇談会委員、国際資本市場協会(ICMA)理事を務めるなど、国内外の資本市場における制度設計・実務の両面に深い知見を有しています。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として、長年にわたり資本市場の第一線で培われた高度な金融・財務の専門性、およびグローバル投資家・金融機関の視点を活かし、取締役会における適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。特に、持続的な株主価値・企業価値創出のための株主・投資家視点からの課題提起、および資本政策、資本市場との対話、成長投資やM&Aを含む財務戦略の妥当性、ならびにサステナビリティと企業価値創造の両立といった観点について、独立した立場から建設的かつ実効性の高い助言・提言を行う役割を担うことが期待されています。

また、報酬委員として、当社の経営戦略および中長期的な企業価値向上との整合性を意識しつつ、役員報酬制度のあり方、業績連動性および報酬水準の妥当性について、客観性・透明性の高い議論を通じて、報酬委員会の監督機能の強化に貢献することが期待されています。

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏が有する国際金融・資本市場分野における豊富な実務経験、サステナブル・ファイナンスを含む高度な専門性、ならびに投資家・金融機関の視点を踏まえた企業価値向上に関する深い見識が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

リコーグループを取り巻く社会・経済環境は、これまで以上に不確実性が増えています。その中であっても、リコーグループが創業以来大切にしてきた「三愛精神」を原点に、「はたらくに喜びを」を提供するというリコーウェイの実践を揺るぎなく続けていくことが、企業価値向上の基盤であると考えています。

現在、リコーグループは従来のOAメーカーから、デジタルサービスの会社、さらにグローバルなワークプレイス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をはじめとした技術の急速な普及が進む今こそ、約140万社の顧客基盤、グローバルに広がる顧客接点、蓄積された自社IP*の強みを最大限に活用し、お客様とともに未来のワークプレイスを構築していくことが重要です。そしてこの取り組みを着実に進めることで、競争力と収益力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まいりました。この経験を活かし、客観的な視点で当社の抱える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。

*自社IP(Intellectual Property): 企業が自らの努力で生み出した他の製品・サービスに対し差別化・優位性を持つ知的財産で、ライセンス使用料など収益の源泉となるなどの経済価値を有するもの

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1987年 4月	シティバンク、エヌ・エイ入行	2011年 8月	同社債券資本市場部長
1989年 12月	パリバ証券株式会社 (現 BNPパリバ証券株式会社) 入社	2014年 10月	同社資本市場部門長
2000年 4月	メリルリンチ証券株式会社 (現 BofA証券株式会社)入社	2019年 4月	BofA証券株式会社 取締役副社長

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)

*取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

*本議案が承認された場合(2026年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者林礼子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者林礼子氏は、2026年5月17日までBofA証券株式会社の取締役副社長でありましたが、当社とBofA証券株式会社の間には取引はありません。
2. 候補者林礼子氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、社外取締役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。候補者林礼子氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を締結する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。候補者林礼子氏の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合には、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者林礼子氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
6. 候補者林礼子氏の所有する当社株式の数は、2026年3月31日時点の状況を記載しております。

ご参考 第2号議案が承認された場合の役員体制およびスキルマトリックス

第2号議案が承認された場合の取締役会、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、当社取締役会において発揮を期待する代表的なスキルを表したものです。

<役員体制についての基本的な考え方>

- 当社は、「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」[価値観]によって構成されるリコーウェイを深く理解し、当社の健全で持続的な成長と株主価値・企業価値の向上に貢献できる人材であることを役員選任の基本要件としています。さらに、社外取締役・監査役については、独立性・中立性を求められる立場にあることを踏まえ、経営陣に対して忖度なく意見し、独立・中立の立場から適切な助言・監督機能を発揮できる人材であることを、特に重視しています。
- 当社は、役員のスキル保有状況に加え、社内・社外役員の構成、在任期間、多様性などを総合的に勘案の上、適切な役員体制の構築を行っています。今後も、当社を取り巻く環境変化や当社の事業戦略の進展などにあわせて、必要なスキルならびに多様性のあり方について、継続的に議論を行い、それに沿った役員体制の構築を進めます。

<主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて>

- 当社は、経営環境や経営戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。取締役会・委員会における役職・役割も踏まえ、各人の有するスキルのうち主なものについて最大3つに「●」をつけています。
- 加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。

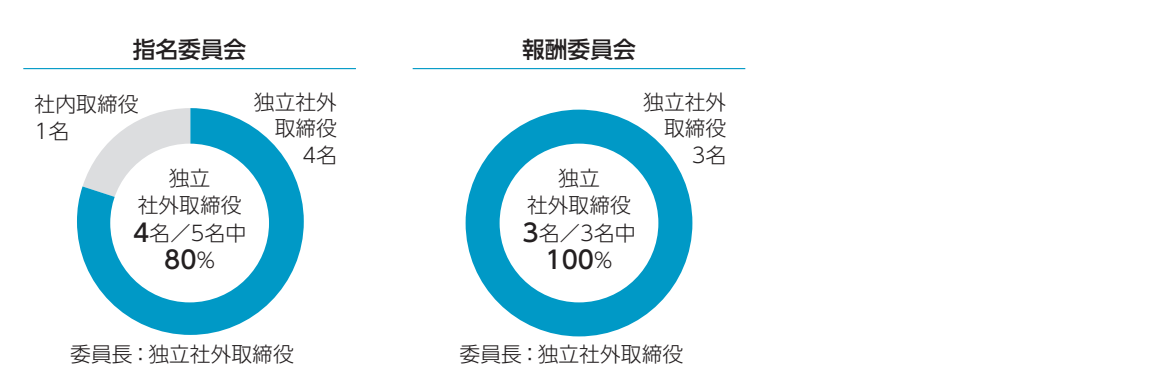
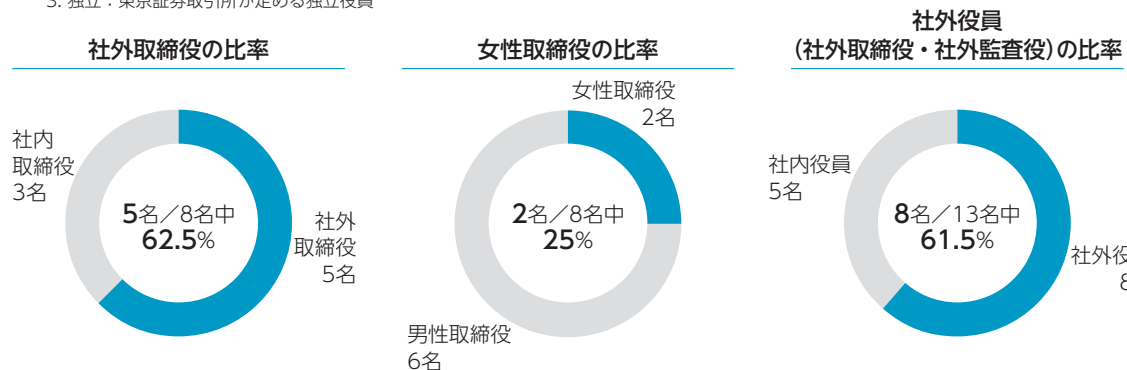
<主要なスキルの選定理由>

スキル項目	選定理由	経営戦略との関係
企業経営	経営環境を踏まえ、ビジネス上の視点から機会とリスクを把握し、企業価値向上の観点から、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため	戦略全般
ガバナンス・リスクマネジメント	多様なステークホルダーから信頼されるガバナンスの高度化を実現するとともに、グローバルでの情報収集と分析を通じて、地政学リスクや経済安全保障など複雑化・高度化する事業リスクに適切に対処するため	ESG戦略 ERM*1
財務・会計・ファイナンス	プライム市場に上場する企業として、資本市場とのコミュニケーションや資本政策を通じて、持続的な株主価値・企業価値の向上を実現するため	財務・資本戦略
サステナビリティ	リコーグループが目指す、3つのP*2が保たれた社会(Three Ps Balance)を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため	ESG戦略 人的資本経営
技術・デジタル	ワークプレイスのインテグレーターとして、顧客に最適な製品・サービス・ソフトウェア等の提供や、新たな機能印刷領域での新規事業の確立により、デジタルサービスの会社としての進化を続けるため	技術戦略

*1 ERM：エンタープライズリスクマネジメント *2 3つのP：経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)

	年齢	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	68	14	●	●	●		●		SCM、マーケティング
	大山 晃	65	5		●			●		グローバルマーケティング
	川口 俊	63	3		●	●				財務、ファイナンス、投資管理
	谷 正文	71	5	●	●	●				情報分析/発信/管理、経済/国際情勢
	石村 和彦	71	4	●	●			●		技術経営、ESG経営
	石黒 成直	68	3	●	●			●	●	グローバルビジネス、製造管理
	武田 洋子	55	3	●	●	●	●			経済/金融分析
監査役	林 礼子	63	—	●	●	●	●			ファイナンス、資本市場、ESG
	佐藤 慎二	66	5			●		●		経理、財務、内部統制
	西宮 一雄	65	2			●			●	SCM、生産技術
	太田 洋	58	9		オブザーバー	●	●			企業法務
	鈴木 国正	65	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	65	2			●	●			会計監査

(注) 1. 取締役会議長、筆頭社外取締役、各諮問委員会の委員および委員長は、本総会後のもの(本総会終結後の取締役会にて選定予定)を記載したものです
 2. 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
 3. 独立：東京証券取引所が定める独立役員



第3号議案

取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、取締役(社外取締役を除く。本議案において以下、取締役)の報酬として、2019年6月21日開催の第119回定時株主総会において信託を用いた株価条件付株式報酬制度を導入し、さらに、2023年6月23日開催の第123回定時株主総会において制度内容を一部改定し、業績連動型株式報酬制度として継続することをご承認いただき、現在まで運営を続けてまいりました(本議案において以下、本制度)。

本議案は、持続的な株主価値・企業価値向上に対する経営責任と株式報酬との連動の強化を図り、あわせて取締役による監督機能の強化を図ることを目的として、本制度の内容を一部変更し、業績に連動しない株式報酬制度を導入するとともに、取締役に当社株式を交付するために必要な当社の普通株式(以下、当社株式)の取得資金として当社が拠出する金額の上限額、および各取締役に對する交付株式数算定の基礎となるポイント数の付与上限をそれぞれ下記2のとおり改定させていただきたくご承認をお願いするものであります。

当社が拠出する金額の上限額、および各取締役に對する交付株式数算定の基礎となるポイント数の付与上限の引き上げは、当社における経営戦略およびガバナンス改革の進展に伴い、取締役に求められる役割・責任および関与の深度が高まっていることに加え、外部専門機関による報酬水準の調査および他社における報酬水準との比較等を踏まえ、当社の報酬水準の競争力および妥当性の観点から必要な見直しを行うものであります。また、本制度のもとでは、当面の間、ROEが株主資本コストを上回る水準から報酬水準が段階的に上昇するインセンティブ設計として運用する想定であるところ、現時点のROE水準においては本議案における上限に近い水準の報酬の支給を想定するものではありませんが、今後の資本効率の改善によりROEが向上した場合においても適切なインセンティブを維持できるよう、制度設計上あらかじめ必要な範囲で上限額の見直しを行うものであります。

なお、その詳細につきましては、下記2の枠内で取締役会にご一任いただきたく存じます。

本議案は、2025年6月24日開催の第125回定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬の限度額(年額552百万円(うち社外取締役分につきましては、年額144百万円)以内)とは別枠で、変更後の本制度による報酬枠を取締役(社外取締役を除く)に対する報酬等として設けるものです。

本議案の内容は、上記の本制度の変更目的、および、報酬委員会において審議を行い、取締役会に答申し、当該答申に基づき取締役会において決定された「2026年度以降の役員報酬」(69～73頁参照)の内容に沿うものであり、当該内容に沿った支給を行うために必要かつ合理的な内容になっていることから、相当であると判断しています。また、本議案が承認された場合には、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、当該内容と整合する内容に改定する予定でございます。

本議案に基づく株式報酬制度の改定の背景、基本的な考え方、制度の概要および現行制度からの主な変更点につきましては、69～78頁をご参照ください。

なお、第2号議案「取締役8名選任の件」が原案どおり承認可決された場合、本制度の対象となる取締役は3名となります。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

本制度の継続にあたり、2026年6月23日付にて従前の本制度の内容を一部変更いたします。変更後の本制度に係る報酬等の額および内容等は以下のとおりです。

1) 本制度の概要

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定した信託(2019年の本制度導入時に設定済みです。以下、本信託)が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式

が本信託を通じて各取締役に對して交付される、という株式報酬制度です。変更後の本制度の骨子は下表のとおりです。

	変更後	変更前
① 本制度の対象者	当社取締役(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当社株式の取得資金として当社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当社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当社株式の取得資金として金2億円
④ 当社株式の取得方法	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法 ^{*2}	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	職責、戦略的重要度および評価指標に応じて決定。なお、評価指標に連動しないポイントを付与することも可能とする	職務グレード別の株式報酬基準額および基準株価をもとに、評価指標に応じたポイントを付与
⑦ ①の対象者に対する当社株式の交付時期	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」の表示を外しております。

^{*2} 当社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ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、交付すべき当社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。

(ご参考)

本制度における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						
X+1	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)				★		
	対象期間						
X+2	権利付与		☆				
	対象期間						
X+2	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)						★
	対象期間						

2) 当社が拠出する金銭の上限

当社は、設定済みの本信託の信託期間を取締役会の決議に基づき延長するとともに、本制度に基づき3つの対象期間に対して付与するために必要なポイント数に相当する数の当社株式の取得資金を本信託に追加信託しますが、その金額は、上記1)の表③の金額に3を乗じた額である金7億5,000万円を上限とし、これを初回の対象期間中に追加信託するものいたします*4。

*4 当社が実際に本信託に追加信託する金銭は、上記の当社株式の取得資金のほか、信託報酬、信託管理人報酬等の必要費用の見込み額をあわせた金額となります。また、第4号議案「社外取締役に対する株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件」が原案どおり承認可決された場合、当該株式報酬制度に基づき社外取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金もあわせて本信託に追加信託します。

なお、当社は、取締役会の決議により、本信託の信託期間をさらに延長し、本制度を継続することがあります。延長する場合、当社は、取締役会の決議により、5つ以内の個数の新たな対象期間を追加設定し、当該追加設定した対象期間に対して付与するポイント数に相当する数の当社株式の追加取得資金として、上記1)の表③の金額に当該追加設定した対象期間の個数を乗じた金額を上限として本信託に追加信託し、下記3)のポイント付与および当社株式の交付を継続いたします。当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長する場合も同様とします。

また、上記のとおり対象期間を追加設定することにより本制度を継続しない場合であっても、信託期間の満了時において、2023年6月23日開催の第123回定時株主総会における変更前の本制度に基づくポイントを付与されているものの未だ退任していない取締役がある場合には、当該取締役への当社株式の交付が完了するまで、本信託の信託期間を延長することがあります。

なお、変更前の本制度のために本信託が既に取得した当社株式が、変更後の本制度に基づいて取締役に対して交付されることがあります。

3) 取締役に交付される当社株式の算定方法および上限

① 取締役に對するポイントの付与方法等

当社は、当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に對し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日において、職責、戦略的重要度および評価指標の達成度等に応じて算出される数のポイントを付与します。なお、変更前と異なり、評価指標の達成と連動しないポイントを付与することも可能とします。

ただし、当社が取締役に對して付与するポイントの総数は、1つの対象期間に對して250,000ポイントを上限とします。

② 付与されたポイントの数に応じた当社株式の交付

取締役は、上記①で付与されたポイントの数に応じて、下記③の手續に従い、当社株式の交付を受けます。ただし、取締役が当社に影響を及ぼす重大な不適切行為を行った場合等には、取締役会の決議等必要な手續を経た上で、それまでに付与されたポイントの全部または一部は消滅し、消滅したポイント見合いの当社株式につきましては交付を受けないものいたします。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式につきまして、株式分割・株式併合等、交付すべき当社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、1ポイント当たりの当社株式数は係る分割比率・併合比率等に応じて調整されるものいたします。

③ 取締役に對する当社株式の交付

各取締役に對する上記②の当社株式の交付は、原則として在任時(対象期間の終了後)に各取締役が所定の受益者確定手續を行うことにより、本信託から行われます。

ただし、このうち一定の割合の当社株式については、源泉所得税等の納税資金を当社が源泉徴収する目的で本信託において売却換金した上で、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。また、本信託内の当社株式について公開買付けに応募して決済された場合等、本信託内の当社株式が換金された場合には、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

4) 議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社および当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないことといたします。係る方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しております。

5) 配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。

第4号議案

社外取締役に対する株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社の社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成されておりますが、社外取締役においても、株主の皆様と利害を共有しつつ、中長期的な業績の向上と株主価値・企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度と概ね同様のスキームによる、社外取締役に対する業績に連動しない株式報酬制度(本議案において以下、本制度)を設定いたしたく存じます。

本制度は、社外取締役が業務執行から独立した立場で経営監督を担う役割を踏まえ、業績に連動しない仕組みとする一方で、株主の皆様との中長期的な価値共有を図ることを目的としたものであります。これにより、短期的な業績指標に過度に影響されることなく、持続的な企業価値向上の観点から独立した監督機能を発揮しつつ、株主価値との適切な整合性を確保することを企図しております。

なお、その詳細につきましては、下記2. の枠内で取締役会にご一任いただきたく存じます。

本議案は、社外取締役の報酬は、2025年6月24日開催の第125回定時株主総会においてご承認いただきました社外取締役の報酬の限度額(年額144百万円以内)とは別枠で、本制度による報酬枠を社外取締役に対する報酬等として設けるものです。

本議案の内容は、上記の本制度の設定目的、および、報酬委員会において審議を行い、取締役会に答申し、当該答申に基づき取締役会において決定された「2026年度以降の役員報酬」(69～73頁参照)の内容に沿うものであり、当該内容に沿った支給を行うために必要かつ合理的な内容になっていることから、相当であると判断しています。また、本議案が承認された場合には、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、当該内容と整合する内容に改定する予定です。

本議案に基づく株式報酬制度の導入の背景、基本的な考え方および制度の概要につきましては、74～78頁をご参照ください。

なお、第2号議案「取締役8名選任の件」が原案どおり承認可決された場合、本制度の対象となる社外取締役は5名となります。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

本制度に係る報酬等の額および内容等は以下のとおりです。

1) 本制度の概要

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定した信託*1(以下、本信託)が当社株式を取得し、当社が各社外取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各社外取締役に交付される、という株式報酬制度です。本制度の骨子は下表のとおりです。

*1 第3号議案記載のとおり、当社は、2019年に社外取締役を除く取締役を対象とする株式報酬制度を導入した際に、当該制度運用のために信託を設定しております。本制度は、当該信託を用いて運用します。

① 本制度の対象者	当社の社外取締役
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当社株式の取得資金として当社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当社株式の取得資金として金5,000万円

④ 当社株式の取得方法	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法*2
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の対象者に対する当社株式の交付時期	原則として在任時(上記②における対象期間の終了後)

*2 当社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ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、交付すべき当社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。

(ご参考)

本制度における権利付与から株式交付までのイメージ

実施年度	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)						★

2) 当社が拠出する金銭の上限

当社は、設定済みの本信託の信託期間を取締役会の決議に基づき延長するとともに、本制度に基づき社外取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金を本信託に追加信託しますが、その金額は、上記1)の表③を上限金額とします。なお、初回から第3回までの対象期間については、係る3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当社株式の取得資金として、初回の対象期間中に金1億5,000万円の範囲内の金額の金銭を追加信託するものとしたします*4。

*4 当社が実際に本信託に追加信託する金銭は、上記の当社株式の取得資金のほか、信託報酬、信託管理人報酬等の必要費用の見込み額を合わせた金額となります。また、第3号議案「取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件」が原案どおり承認可決された場合、当該株式報酬制度に基づき、社外取締役を除く取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金もあわせて本信託に追加信託します。

なお、当社は、取締役会の決議により、本信託の信託期間をさらに延長し、本制度を継続することがあります。延長する場合、当社は、取締役会の決議により、5つ以内の個数の新たな対象期間を追加設定し、当該追加設定した対象期間に対して付与するポイント数に相当する数の当社株式の追加取得資金として、上記1)の表③の金額に当該追加設定した対象期間の個数を乗じた金額を上限として本信託に追加信託し、下記3)のポイント付与および当社株式の交付を継続いたします。当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長する場合も同様とします。

3) 社外取締役に交付される当社株式の算定方法および上限

① 社外取締役に対するポイントの付与方法等

当社は、当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各社外取締役に対し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日において、職責に応じて算出される数のポイントを付与します。

ただし、当社が社外取締役に対して付与するポイントの総数は、1つの対象期間に対して50,000ポイントを上限とします。

② 付与されたポイントの数に応じた当社株式の交付

社外取締役は、上記①で付与されたポイントの数に応じて、下記③の手續に従い、当社株式の交付を受けます。ただし、社外取締役が当社に影響を及ぼす重大な不適切行為を行った場合等には、取締役会の決議等必要な手續を経た上で、それまでに付与されたポイントの全部または一部は消滅し、消滅したポイント見合いの当社株式につきましては交付を受けないものといたします。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式につきまして、株式分割・株式併合等、交付すべき当社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、1ポイント当たりの当社株式数は係る分割比率・併合比率等に応じて調整されるものといたします。

③ 社外取締役に対する当社株式の交付

各社外取締役に対する上記②の当社株式の交付は、原則として在任時(対象期間の終了後)に、各社外取締役が所定の受益者確定手續を行うことにより、本信託から行われます。

ただし、このうち一定の割合の当社株式については、源泉所得税等の納税資金を当社が源泉徴収する目的で本信託において売却換金した上で、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。また、本信託内の当社株式について公開買付けに応募して決済された場合等、本信託内の当社株式が換金された場合には、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

4) 議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社および当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないことといたします。係る方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しております。

5) 配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。

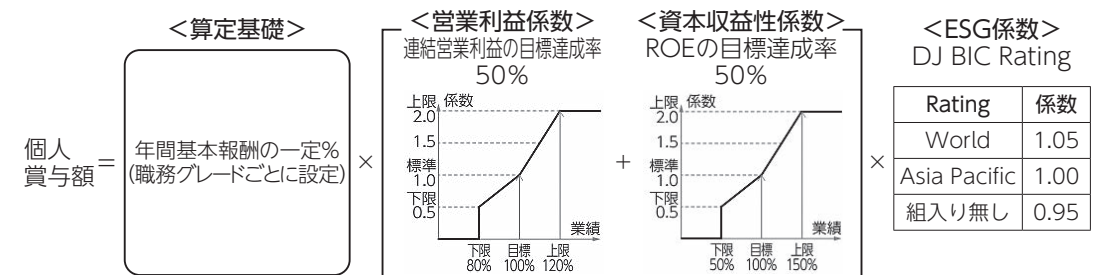
第5号議案

取締役賞与支給の件

当年度において在籍した社内取締役2名(非執行取締役を除く)に対し、当年度の業績に連動し、取締役賞与として総額86,454,000円を支給いたしたいと存じます。なお、各取締役に対する具体的な金額・支給時期・方法などは取締役会の決議にご一願いたしと存じます。当年度までの社内取締役(非執行取締役を除く)の報酬は、「基本報酬」、「業績連動型賞与」、「株式取得目的報酬」および「業績連動型株式報酬」で構成されており、このうち、賞与につきましては、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしております。

なお、当社は取締役会において取締役の報酬水準の決定方針を定めており、その概要は58～63頁に記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿うものであることから、相当なものであると考えております。2026年度以降の役員報酬については、69～73頁に記載の概要に沿って改定いたします。

(ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値(当年度)

評価指標	目標値*	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	800億円	907億円	1.67
ROEの目標達成率	5.4%	5.1%	0.94
DJ BIC Indices*の年次Rating	-	Asia Pacific	1.00

*DJ BIC(Dow Jones Best-in-Class) Indices : 従来の「Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)」が名称変更されたもので、S&Pグローバルの評価に基づき、持続可能性に優れた企業を選出する世界的なESG指数

※目標値は2025年5月14日公表の、前年度通期決算説明における当年度の見通しの数値としています。

ガバナンス情報 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、企業倫理と遵法に基づき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まいります。

また、企業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めています。「リコーウェイ」は、「創業の精神」および「使命と目指す姿」、「価値観」で構成されています。経営の方針・戦略は「リコーウェイ」に基づき策定さ

れるなど、「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。

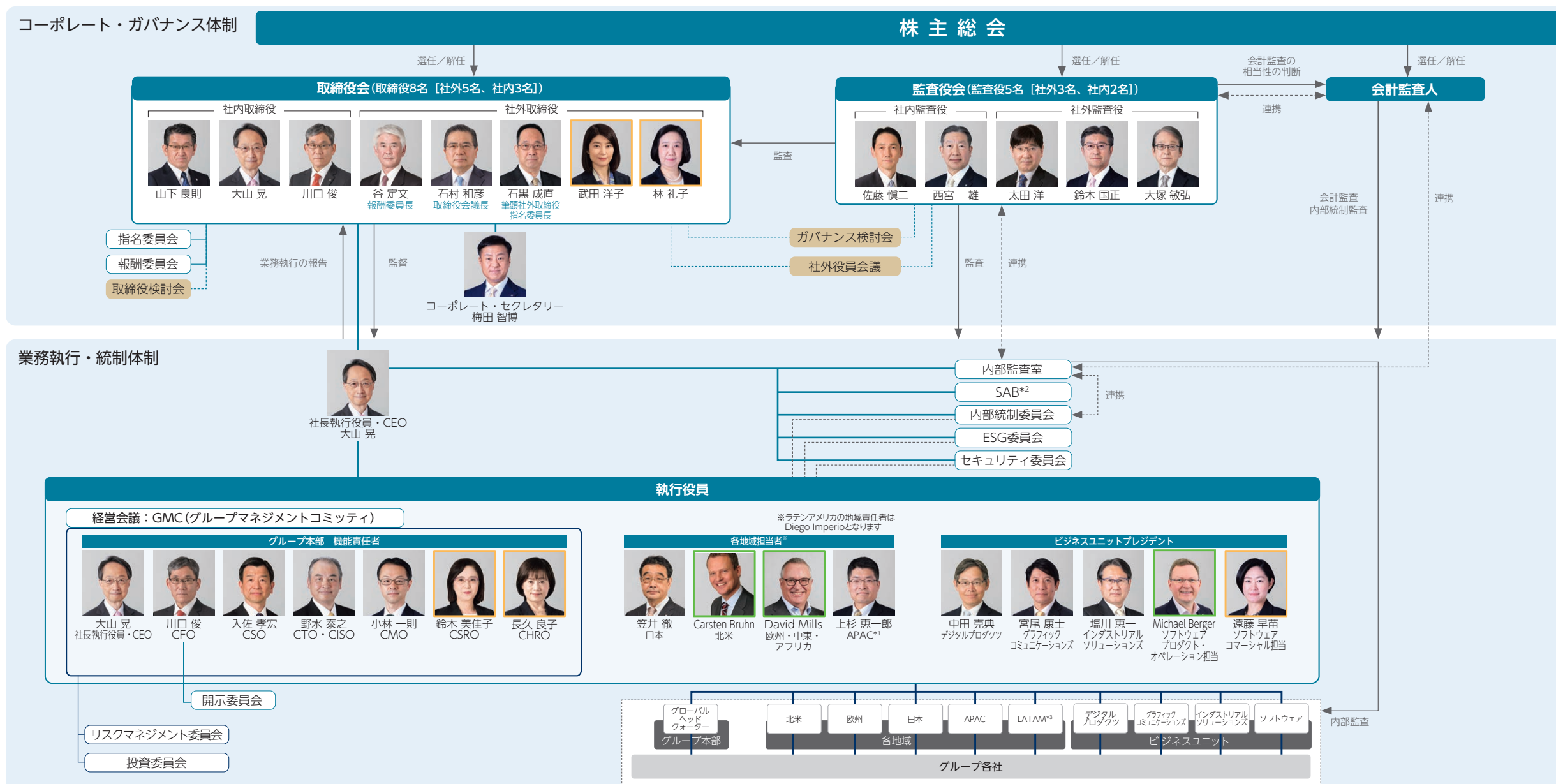
当社は会社法上の監査役会設置会社を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、および執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに、取締役の過半数となる社外取締役を招聘し、取締役会議長を社外取締役とすることで、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督により、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員長および委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名委員会」、「報酬委員会」において審議を行い、取締役会へ答申しています。

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。

中経'26の実行に向けたガバナンス体制

(2026年6月23日総会終了後の体制[予定])

[□ : 外国籍 □ : 女性]



*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(92頁参照)
*3 LATAM: ラテンアメリカ

2026年4月1日付 体制・組織変更の狙い

顧客基盤を有する各地域と事業(ビジネスユニット)とのマトリックス構造で経営を推進すべく、今回体制を変更しました。

各新設役職・組織の狙い

CSO(Chief Strategy Officer)

: 経営戦略担当

グループにおける中長期戦略立案・ポートフォリオ変革を推進し、経営の意思決定スピードと質を高めるために新設

CISO(Chief Information Security Officer)

: セキュリティ統括担当

サイバーリスク・情報漏洩リスクが重大な経営への脅威として顕在化しており、事業成長とセキュリティ確保を両立するために新設

CMO(Chief Marketing Officer)

: 販売・マーケティング担当

マトリックス経営を行う上で、全社最適視点での調律・販売・サービス・マーケティング観点における適切な支援・ガバナンスを図るために新設

CSRO(Chief Sustainability & Risk Management Officer)

: ESG・リスクマネジメント担当

サステナビリティとリスク管理を経営の中核で一体的に扱うために新設

リコーソフトウェアビジネスユニット: 収益性向上の要である自社ソフトウェア事業のさらなる拡大を目指し、ビジネスユニットとして独立

ボードカルチャー

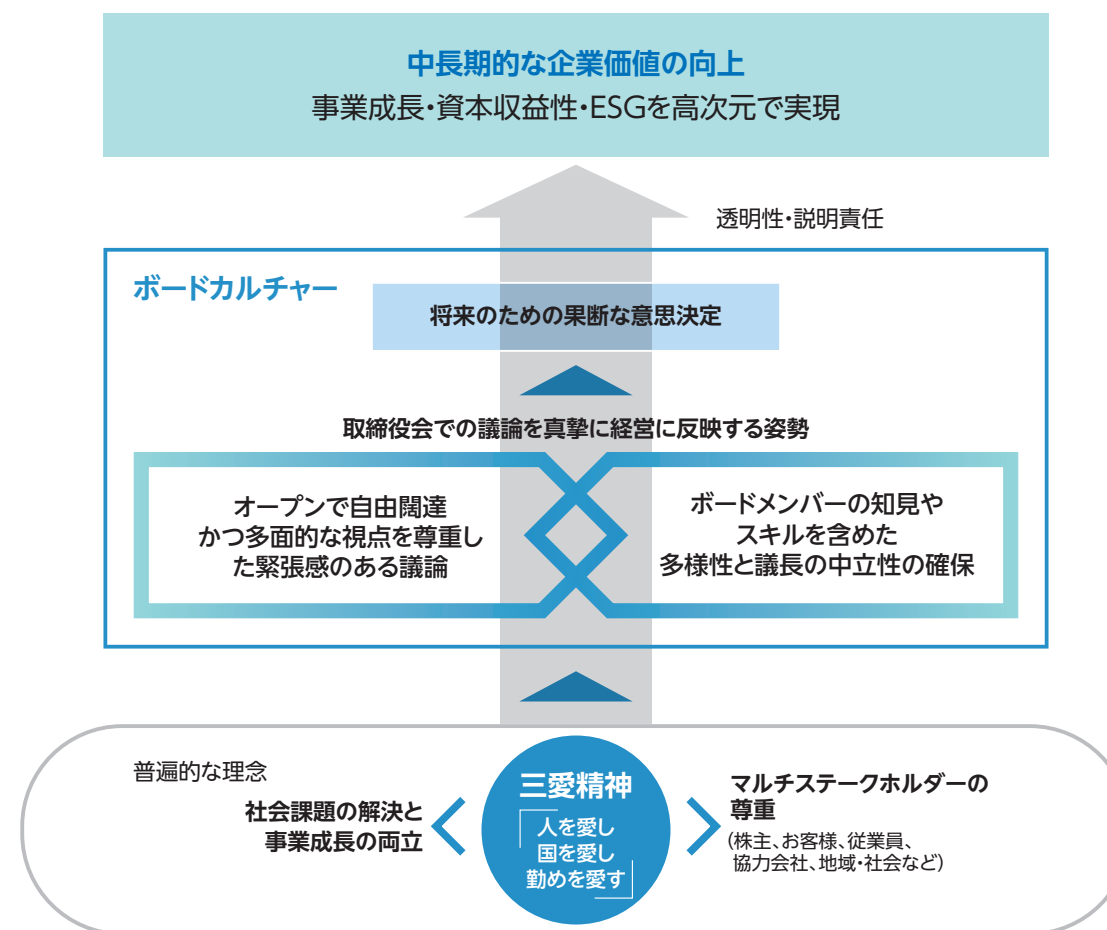
取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論し、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」として、以下のとおり決めました。

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、将来のための果敢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。

ボードカルチャーの概念図



■ 各会議体・委員会(コーポレート・ガバナンス体制)

取締役会

取締役会の内容

定数 15名以内
 人数 8名(うち社外取締役5名)
 任期 1年
 2026年5月22日現在



2026年5月22日現在の取締役

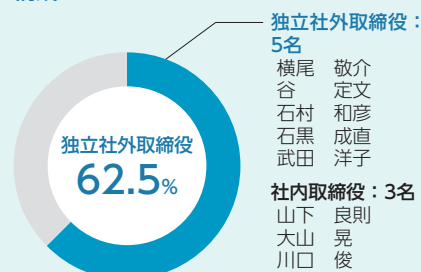
主な役割

- 会社の持続的成長と企業価値の向上に向けたリコーグループ全体の重要事項に関する意思決定
- リコーグループ全体の重要な経営執行に対する監督

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

構成



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、当社の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。当年度は取締役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、当社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、取締役会が当社の経営状況、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。

<会長について>

当社では、会長職を設置しています。会長の役割は、主として経営の監督を行い、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役とし、その旨を社内規程などに明記しています。上記の役割に基づき、会長の職務の委嘱内容は、監督機能の強化の視点、執行への支援の視点、対外活動の視点を踏まえたものとしています。会長の役位・委嘱内容については、経営環境や執行の状況を踏まえ、毎年見直しを行います。2026年度の会長職については、指名委員会ならびに取締役会にて2026年2月から3月にかけて審議、決定を行いました。その結果、役位については前年と同様、代表権のない取締役を会長とし、委嘱内容については、より監督の立場に重きを置き、取締役会の実効性および企業価値の向上に努める役割としました。



取締役会の様子

■ 監査役会

監査役会の内容

定数 5名以内

人数 5名(うち社外監査役3名)

任期 4年

2026年5月22日現在かつ

2026年6月23日株主総会終了後の体制(予定)



2026年5月22日現在の監査役

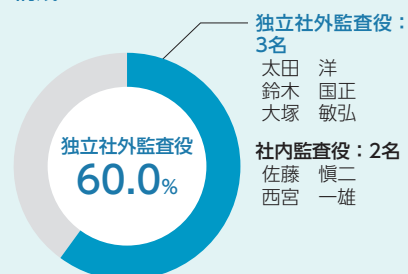
主な役割

- 取締役の職務の執行の監査
- 取締役会と協働した会社の監督
- 持続的な会社の成長、企業価値向上、ガバナンス強化に向けた監査活動の実施

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

構成



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、当社の会計監査人、および内部監査部門と連携し、当社各組織・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。

当社の監査役は5名で、社内の事情に通じた社内監査役2名(常勤)と、当社の定める独立役員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。

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書(211~216頁)をご参照ください。

監査機能の連携

監査役による監査、内部監査室による内部監査、会計監査人による監査において、それぞれの監査の効率性、有用性を高め、実効的な職務遂行、ならびに監査機能全体の強化・充実を図るため、三者で適切な連携を行っています。

1. 三様監査

監査役、会計監査人および内部監査部門である内部監査室は、監査方針・計画・方法について相互に擦り合わせを行っています。また、四半期ごとに三様監査会議を開催し、監査内容および監査結果について情報交換を行うほか、内部統制の状況やリスクの評価などについても意見交換し、課題の共有を図っています。

2. 個別の連携

(1) 監査役と内部監査室との連携

月次で常勤監査役と内部監査室との定例会を実施し、監査結果や認識した課題を共有しています。また、内部監査室より監査役会において四半期ごとに活動状況などの報告を行い、独立社外監査役の視点を取り入れた意見交換を実施しています。

(2) 監査役と会計監査人との連携

監査役は、監査計画、期中往査・期中レビュー・会社法監査・金商法監査の結果など、会計監査人から定期的に説明・報告を受けているほか、定例会を実施し、監査活動を通じて認識した課題、個社別のデータアナリティクス結果などの情報交換を行っています。突発的な事項に関しては、速やかに会議を設定し課題の共有を図っています。また、監査役の海外往査時には、現地会計監査人から監査状況の説明を受けるほか、主要な海外監査チームとは会計監査人が主催するグローバルアカウントミーティングにて、情報の共有と意見交換を行っています。

(3) 会計監査人と内部監査室との連携

内部監査室は、会計監査人と監査結果や、個社別のデータアナリティクス結果を含む情報の共有を定期的に実施しています。加えて、特定のテーマに関しては、速やかな情報交換と議論を行っています。

取締役・監査役のトレーニング

目的：社内と社外取締役・監査役それぞれの役割や状況に応じた知識の習得・更新を行うことにより、取締役会における監督機能を発揮し、株主価値・企業価値の向上に資する議論を建設的に行い、会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たす

社内取締役・監査役

就任時	就任後
役割と責務の確認、コーポレート・ガバナンスや法務・財務などの責務の履行に必要な知識を習得するための研修	最新の知識の更新を目的に、各取締役・監査役に適合した社内外の研修やeラーニング

社外取締役・監査役

就任時	就任後
リコグループの状況に関する理解を深めるための知識として、事業戦略・財務状況・組織体制などの説明や、必要に応じて主要拠点の現場視察	すべての社外取締役・監査役を対象に、毎年度、リコグループの状況や経営環境、事業運営上のリスクなどを定期的に提供・共有することに加えて、経営会議(グループマネジメントコミッティ：GMC)へのオブザーブ参加や現場視察など会社の実態を把握する機会を提供

<当年度実績(対象：社外取締役・監査役)>

- 現場視察[エトリア(沼津/御殿場)]
- 勉強会(ペロブスカイト太陽電池/役員報酬制度など)
- 個別テーマに関する意見交換(ESG中長期戦略/グループガバナンスなど)
- リコ経済社会研究所からのレクチャー(内外経済動向/AI/はたらく人の創造性など)
- GMCへのオブザーブ参加(計18回)
- 先端技術研究部門による社内展示会への参加
- 経営幹部との面談
- 社員とのラウンドテーブルの実施

■ 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。当年度の指名委員会は、独立社外取締役5名、社内取締役1名の体制、報酬委員会は、独立社外取締役5名の体制で構成しています。

当年度の活動状況

[指名委員会]

当年度は、計10回の指名委員会を開催し、主に以下の審議項目について審議しました。

<主な審議項目>

[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*

※指名委員会、報酬委員会の合同委員会形式で実施

[報酬委員会]

当年度は、計9回の報酬委員会を開催し、主に以下の審議項目について審議しました。

<主な審議項目>

[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

■ 取締役検討会

取締役会における会社の重要なテーマ(中期経営戦略など)の決議に向けて、取締役と監査役が事前に十分な議論を尽くすための機会として開催しています。

■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役	2025年8月	次期中期経営戦略
	2025年10月	
	2025年11月	
	2026年2月	
	2026年3月	
	2025年12月	新規事業の状況について 内部統制委員会報告
	2026年3月	次年度事業計画

■ ガバナンス検討会

リコーグループのガバナンスの方向性や課題について、取締役と監査役などが包括的な議論を行う場として開催しています。実施した検討会の概要はコーポレート・ガバナンスに関する報告書などで開示しています。

■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役 コーポレート執行役員 (ESG担当)	2025年10月	リコー式ジョブ型人事制度導入の総括

■ 社外役員会議

独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、社外役員間、または社外取締役と監査役などとの間で情報共有・意見交換を図る場として開催しています。

■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
社外取締役 監査役	2025年5月	会計監査人からの情報共有および意見交換 ● 収益構造変革と会計監査における重要領域 ● Audit Analyticsの活用戦略 ● サステナビリティ情報の開示と保証に関する動向
	2025年7月	今後の当社の企業価値向上に向けた方向性 (外部専門家視点を踏まえ)

■ コーポレート・セクレタリーの役割について

当社は、資本市場との建設的な対話を起点として、コーポレート・ガバナンスおよび取締役会の実効性を一層高め、持続的な企業価値向上を実現することを目的とした、コーポレート・セクレタリーを2026年4月1日付で新設しました。

コーポレート・セクレタリーは取締役会直属の役職として、取締役会および各諮問委員会の運営の高度化を支援するとともに、当社のコーポレート・ガバナンス全般を管掌します。具体的には、株主・投資家を含む資本市場と取締役会および諮問委員会との円滑なコミュニケーションの支援をはじめ、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、ガバナンスに反映することで、議論や意思決定プロセスの質を高め、ガバナンスの継続的な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。

■ 取締役候補者の選定の考え方

取締役候補者の選定基準

【経営能力】

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

1. 事業・機能の広い領域に識見を持ち、全社的・長期的視点に立って適切に思考し、判断する能力を有すること
2. 本質を見極め、課題を明らかにする洞察力を有すること
3. グローバルに発想し、グローバルに最適な判断を行うことができること
4. 判断力・洞察力の基点として幅広い経験を有し、企業価値および競争力の飛躍的向上につながる高い実績をあげていること
5. コーポレート・ガバナンスのあり方をしっかり認識した上で、株主および顧客をはじめとする多様なステークホルダーの視点に立って、適切に思考し判断を行うことができること

【人格・人間性】

(監督機能の円滑な遂行にあたっての取締役相互および経営執行との良好な信頼関係)

1. 高潔(誠実かつ高い道德観・倫理観を有する)であり、法令および社内ルールの厳格な遵守はもとより、高い道德観、倫理観に基づくフェアで誠実な判断・行動を率先していること
2. 人間尊重の精神に立って、他者に対し敬意と信頼を持って接するとともに、多様な価値観や考え方を深く理解・受容し、個々の人格と個性を尊重した判断・言動・行動を率先していること

社外取締役候補者の選定基準

社外取締役候補者の選定基準は、社内取締役候補者と同じ上記の基準に加え、異分野に関する専門性、問題の発見、および解決能力、洞察力、戦略的思考能力、リスク管理能力、指導力などに優れていること、さらに、当社所定の「社外役員の独立性基準」に照らしあわせ、独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

ダイバーシティについて

取締役候補者の選定にあり、当社取締役会は経営能力や人格・人間性などのほかに、多様な視点や経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。

加えて、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定し、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としています。

リコーグループは現在事業構造の変革を通じた企業価値の向上を目指しており、当社取締役会はその実現に向け多様かつ多面的なスキル、経験などを有している人材により構成されています。今後も、当社を取り巻く環境変化や事業戦略の進展などにあわせて、必要なダイバーシティのあり方について継続的に議論を行い、女性や外国籍、年齢など、多様な視点を意識した取締役候補者の選定や、若手幹部の育成・重要ポストへの任命などを継続し、最適な人材を登用した体制を構築していきます。

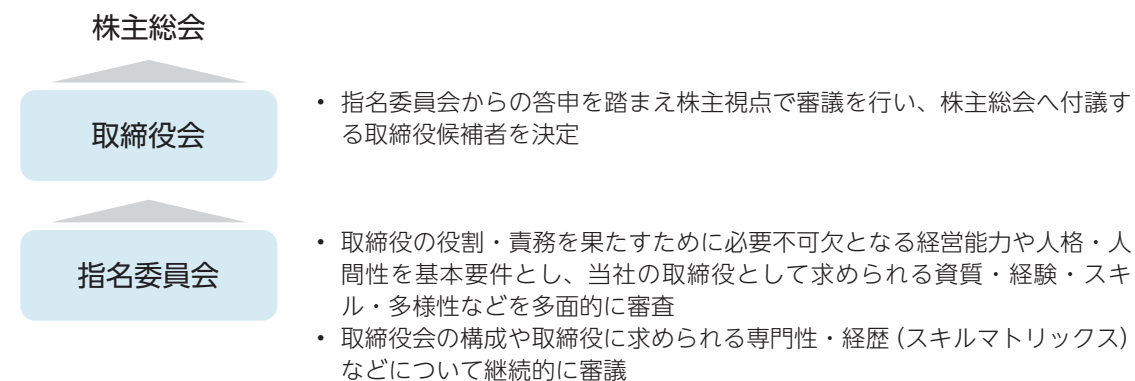
■ 取締役候補者の選定プロセス

当社は、リコーグループの持続的な成長と株主価値・企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでいます。

【選定プロセス】

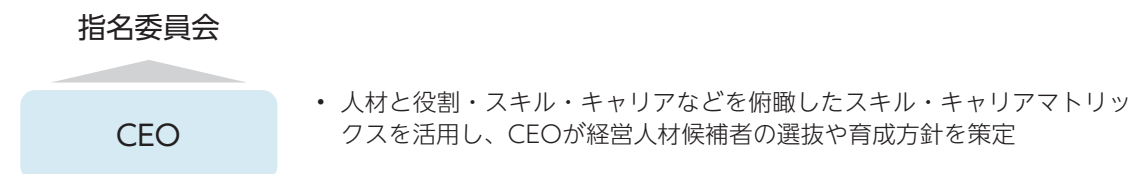
①取締役候補者

指名委員会における数回の審議を経て厳選な審査を行い、指名する根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。



②執行体制

サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しています。

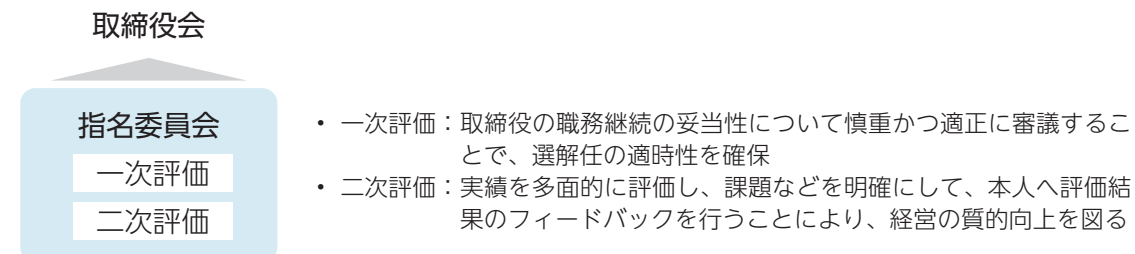


■ 取締役の評価プロセス

【評価プロセス】

執行兼務取締役の評価は、取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容および結果は取締役会に答申され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について、監督を徹底することとしています。

なお、評価にあたっては、「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」などを基準としています。



<取締役評価の主な項目> 対象：執行役員を兼務する取締役 (CEO評価の主な項目は57頁参照)

評価の視点	カテゴリ	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*1
		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*2、PER*3、EPS
		格付け	S&P、R&I
	株主	TSR・株主還元	単年・経年TSR、配当

*1 FCF (Free Cash Flow)：フリー・キャッシュ・フロー

*2 PBR (Price Book-value Ratio)：株価純資産倍率

*3 PER (Price Earnings Ratio)：株価収益率

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

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持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づけています。

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。

①CEO評価

取締役会

指名委員会

一次評価

二次評価

- 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指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。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あわせることで、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。

●指名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 格付け	株価、時価総額、PBR、PER、EPS 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	CO2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
	社員	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	

②CEO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づけ>

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、交代時期を想定し以下の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。

ターム	選定人数
事故あるときの交代候補者	1名
次期交代候補者	数名程度
次々期交代候補者	数名程度

<候補者の育成>

CEOは、将来の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、実績を積み重ねるとともに、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。

■ 取締役・監査役の報酬等に係る事項

1. 役員の報酬等に関する考え方

当社は、リコーグループの業績向上と中長期にわたって持続的な株主価値の増大を実現することに対する有効なインセンティブとして、役員報酬を位置づけています。また、コーポレート・ガバナンス強化の観点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図るための取り組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

報酬構成*	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役員を兼務する社内取締役の報酬は、「期待される役割・責任を反映する基本報酬」、「会社業績を反映する賞与(業績連動報酬)」、「中長期的な株主価値向上を反映する報酬」の3つの要素で構成する。 ● 執行役員を兼務しない社内取締役の報酬は、常勤取締役として会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて、基本報酬と株式報酬で構成する。 ● 経営の監督を担う社外取締役および監査を担う監査役の報酬は、公正な監督や監査に専念するため、基本報酬のみとすることで業務執行からの独立性を確保する。
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な外部ベンチマークおよび報酬委員会による継続的な審議・モニタリングにより、報酬制度設計、報酬水準設定および個別報酬決定の客観性・透明性・妥当性を確保する。 ● 取締役の個別の報酬額は、指名委員会における取締役評価の結果などを踏まえて、報酬委員会および取締役会で妥当性を審議する。

*2026年度以降の役員報酬については、69～78頁に記載の概要に沿って改定します

2. 取締役の報酬等

(1) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法

当該方針は、取締役会の諮問機関である報酬委員会において審議を行い、取締役会へ答申し、これを踏まえ取締役会で決定しています。

(2) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針ならびに当年度に係る業績連動報酬等および非金銭報酬等に関する事項

1) 報酬の決定プロセス

当社は、インセンティブ付与を通じた収益拡大と企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある報酬の検討プロセスを構築するために、報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、取締役の報酬基準および業績に基づき、また、指名委員会における取締役の評価結果などを踏まえ、複数回にわたる審議を経た上で、基本報酬・賞与・株式取得目的報酬・業績連動型株式報酬に関するそれぞれの報酬案を決定し、取締役会へ答申します。

取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行います。賞与については、取締役賞与フォーミュラに基づく個人別賞与額が適切であることを確認の上、賞与支給総額ならびに株主総会への取締役賞与支給議案および付議の要否を決定します。株主総会で取締役賞与支給議案が決議された後、取締役会で決定された個人別賞与額が支払われます。

2) 報酬水準の決定方針

基本報酬、短期・中長期インセンティブいずれについても、企業業績との適切な連動性確保の観点から、毎年の報酬委員会で当社の業績に対する報酬の水準の妥当性に関して、報酬区分ごとに確保できているかを判定しています。その際に、外部専門機関の調査結果に基づくピアグループの役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブについては、当社の業績に応じて支給率が変動するように設定しています。

3) 取締役の報酬

報酬区分	報酬名称	社内取締役 (非執行取締役を除く)	社内非執行取締役	社外取締役	備考
固定	基本報酬	○	○	○	役割・責任に応じた報酬
変動(短期)	業績連動型賞与	○	—	—	業績目標の達成に連動
変動(中長期)	株式取得目的報酬	○	○	—	役員持株会を通じて支給全額を当社株式の取得に充当
	業績連動型株式報酬	○	○	—	中長期的な株主価値・企業価値向上へのインセンティブ

各報酬の支給割合は62頁を参照

① 基本報酬

取締役が期待される役割・責任を反映する報酬として、在任中に支払う月次金銭報酬です。

株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、当年度の支給総額は、2億6,421万円になります。

	報酬構成	報酬水準の主な設定方法
社内取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、「経営責任や役割の重さを反映する報酬」を軸とし、「代表取締役や指名委員や報酬委員などの役割給」を加算。	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員を兼務する取締役の経営責任や役割の重さは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考にして設定。 執行役員を兼務しない取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて設定。
社外取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、「経営への助言に対する報酬」を軸とし、「取締役会議長・指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算。	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定。

② 業績連動型賞与(短期)

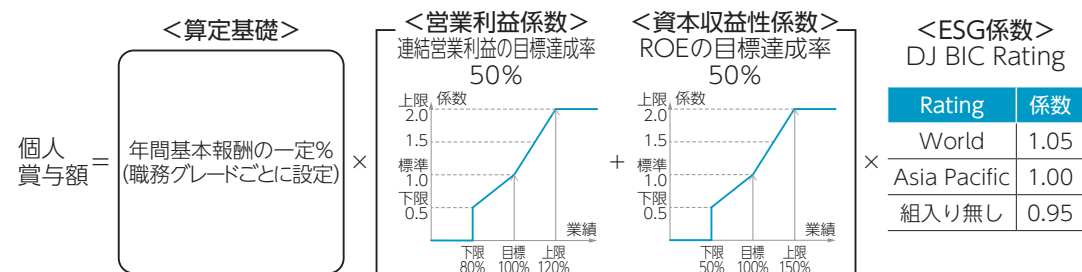
業績連動型賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、当年度は以下を評価指標として設定しています。

評価指標	設定理由
連結営業利益の目標達成率	時価総額と相関を有し、かつ事業活動による成果を示す営業利益を評価指標とすることで、取締役が利益成長と収益性向上に責任を持つことを明確にする。
ROEの目標達成率	資本収益性向上の重要指標であるROEを評価指標に設定することにより、取締役が株主価値向上に責任を持つことを明確にする。
DJ BIC Indicesの年次Rating	全社的なESGの取り組みの確認ツールとして活用しているDJ BIC Indicesの年次Ratingを評価指標とすることで、ESG向上へのインセンティブとする。

また、報酬委員会においては、下記取締役賞与フォーミュラにより算出された結果に基づき、指名委員会における取締役評価の結果なども含めて、個別賞与支給額の妥当性を審議の上、取締役会に答申し、取締役会は、これを踏まえ、株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定しています。

当年度の賞与については、報酬委員会の審議において取締役賞与フォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は8,645万円になります。

(ご参考)取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値(当年度)

評価指標	目標値*	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	800億円	907億円	1.67
ROEの目標達成率	5.4%	5.1%	0.94
DJ BIC Indicesの年次Rating	—	Asia Pacific	1.00

*目標値は、2025年5月14日公表の、前年度通期決算説明における当年度の見通しの数値

③ 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

株主価値向上を反映する報酬は、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを強化する目的として、以下の「株式取得目的報酬」と「業績連動型株式報酬」で構成されます。

(株式取得目的報酬)

株式取得目的報酬は、取締役の保有株式数を着実に増やし、株価の変動による利益・リスクを株主と共有することを目的とした金銭報酬となります。在任中に定額を毎月支給し、その同額を当社役員持株会を通じて当社株式の取得に充当します。報酬額は、株主総会で決定された報酬総額の範囲内で役位別に設定しており、当年度の支給総額は、1,212万円です。

(業績連動型株式報酬)

業績連動型株式報酬(以下、本制度)は、当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託(以下、本信託)が取引所市場(立会外取引を含む)から当社の普通株式(以下、当社株式)を取得し、当社が各取締役が付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に対して交付される制度です。なお、取締役が当社株式を受け取る時期は、原則として業績評価対象期間(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を指す。)の終了後とします。また、当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会決議により定められた株式交付規程に基づく職務グレード別の基準となる金額をもとに、業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合いに応じて(0~200%の範囲で変動)決定し、1ポイント1株として当社株式を交付します。そして、取締役在任期間中に、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、株式報酬の返還要請を行うべく、マルス・クローバック条項を定めています。

なお、本制度は、2023年6月23日開催の第123回定時株主総会決議により、株価条件付株式報酬制度を一部改定し、2023年9月1日付で導入したものです。変更前の制度については、原則として、2023年9月1日以降の新たなポイント付与を停止し、累積ポイントに対応する数の当社株式は、変更前の制度の規定に従い、退任時に交付します。

(本制度のポイント)

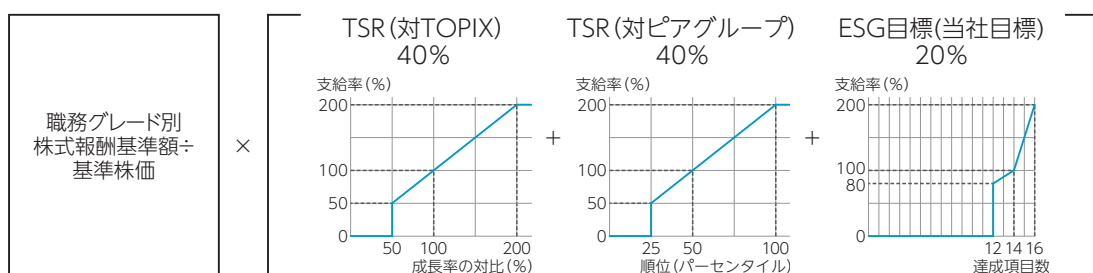
1	評価指標(設定理由・狙い)	業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合(株主価値向上および持続可能な開発目標達成に対する経営責任と株式報酬との連動強化のため)
2	ポイント付与基準	職務グレード別の株式報酬基準額および基準株価をもとに、上記評価指標に応じたポイントを0%~200%の範囲で付与
3	対象となる取締役に対する当社株式の交付時期	原則として各業績評価対象期間終了の都度(業績評価対象期間の始期から3年経過後)

(ご参考)本制度における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	☆					
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)				★		
X+1	権利付与		☆				
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)					★	
X+2	権利付与			☆			
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)						★

X年度分の付与ポイントは、X年度とその後2事業年度(X+1年、X+2年)の期間を含めた3事業年度分の業績評価対象期間で評価され、業績評価対象期間(3事業年度分)が終了した3年後(X+3年)にX年度の単年度分の付与ポイント数が確定し、株式交付されます。同様に、X+1年度分の付与ポイントも、X+1年度とその後2事業年度(X+2年、X+3年)の期間を含めた3事業年度分の業績評価対象期間で評価され、業績評価対象期間(3事業年度分)が終了した3年後(X+4年)にX+1年度の単年度分の付与ポイント数が確定し、株式交付されます。

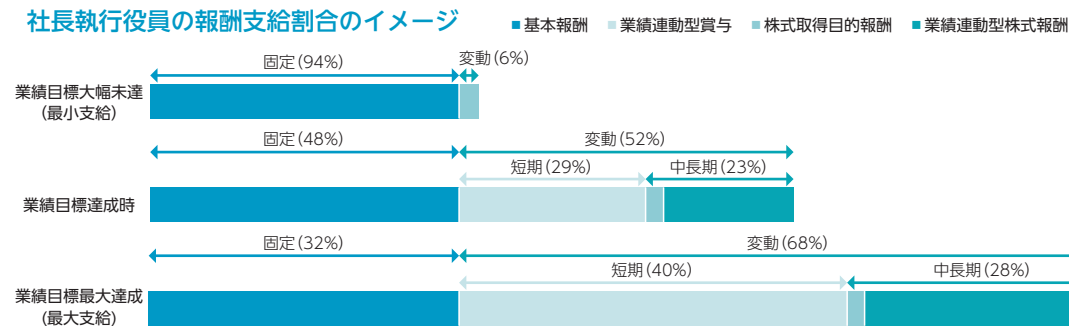
(ご参考)取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ



(3) 取締役の固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役割・責任ごとの業績に対する責任を明確にするため、固定報酬(基本報酬)と変動報酬(業績連動型賞与、株式取得目的報酬、業績連動型株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長執行役員は、当年度の業績目標の標準達成時(営業利益800億円、ROE5.4%)には、概ね固定・変動の比率が5:5の割合となり、業績目標の最大達成時(営業利益960億円以上、ROE8.1%以上)には固定・変動の比率が3:7の割合となります。今後も中長期的な株主価値・企業価値の向上を重視し、株主価値や業績に連動した変動報酬の割合を一層高めていく方針で、報酬区分ごとの適切な報酬額の検討を継続審議していきます。なお、2026年度以降の改定内容については、69~73頁をご参照ください。

社長執行役員の報酬支給割合のイメージ



各報酬区分の詳細は、基本報酬59頁、業績連動型賞与59~60頁、株式取得目的報酬60頁、業績連動型株式報酬60~61頁を参照

(4) その他取締役の個人別の報酬等についての決定に関する重要な事項

1) 株式報酬の返還(マルス・クローバック条項)

業績連動型株式報酬においては、当社取締役会にて決議する株式交付規程のマルス条項およびクローバック条項の定めに従い、当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、取締役会の決議により、その該当した時点において、それまでに付与されていたポイントの全部または一部を失効させ、対象となる取締役は、失効したポイントに係る受益権を取得しないものとします。

また、当社株式の交付、および当社株式に代わる金銭の交付を既に受けた者においても、ポイントの総数に請求日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額について、返還を請求することができるものとします。

2) 一定期間の株式売買禁止

業績連動型株式報酬においては、インサイダー取引規制への対応として、当社株式交付後も、退任の翌日から1年間が経過するまでは当該株の売買を行ってはならないものとします。

3) 著しい環境変化などにおける報酬の取り扱い

著しい環境変化や、急激な業績の悪化、企業価値を毀損するような品質問題・重大事故・不祥事などが発生した場合には、取締役会の決議により、臨時に取締役報酬を減額または不支給とすることがあります。

(5) 取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当年度の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬委員会が上記決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、取締役会はその答申を尊重した上で審議・決定を行っているため、当年度の取締役の個人別の報酬等の内容は、上記決定方針に沿うものであると判断しています。

3. 監査役の報酬等

監査役の報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。各監査役の報酬については、外部専門機関による報酬水準の客観的なデータを踏まえて、あらかじめ株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

4. 役員の報酬等に関する株主総会の決議に関する事項

種類	報酬枠の内容	決議時期	決議がなされた時点における対象者数
取締役報酬	基本報酬の限度額(株式取得目的報酬の金銭支給部分を含む)は、年額552百万円以内(うち社外取締役分は年額144百万円以内)	2025年6月24日開催の第125回定時株主総会	8名 (うち社外取締役は5名)
	株価条件付株式報酬における拠出金額の限度額および取締役等に付与されるポイントの総数の上限は、当初対象期間(2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度まで)について、合計3億円(1事業年度あたり1億円)および合計300,000ポイント(1事業年度あたり100,000ポイント) 当社の取締役会の決議により、対象期間を5事業年度以内の期間を都度定めて延長する場合は、当該延長分の対象期間中の事業年度数に1億円を乗じた金額および同事業年度数に100,000ポイントを乗じたポイント数	2019年6月21日開催の第119回定時株主総会	3名
	業績連動型株式報酬において取締役へ付与するポイント総数の上限は1つの業績評価期間に対して200,000ポイント、そのポイント数に相当する数の当社株式の取得資金として拠出する上限額は2億円	2023年6月23日開催の第123回定時株主総会	3名
監査役報酬	基本報酬の限度額は、年額150百万円以内	2025年6月24日開催の第125回定時株主総会	5名

■ 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。

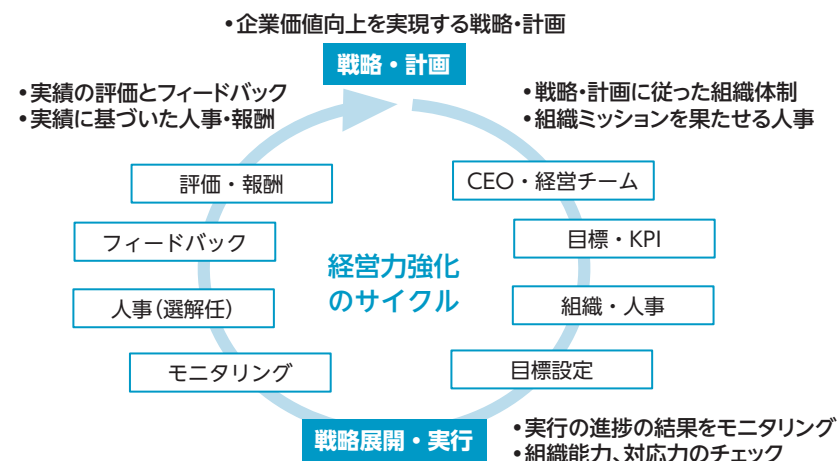
今回の「ガバナンス改革」の取り組みでは、経営力強化の観点から、役員の評価・報酬のインセンティブ制度の改善に加え、経営視座に立った包括的な検討が必要との認識が指名・報酬委員会(以下、諮問委員会)より提起され、それを受けて、前提となる経営機構(諮問委員会・経営会議体・執行役員制度)の見直しを含めた検討を行いました。

本制度の導入により、経営戦略の実行力をさらに高め、株主価値との整合性を一層強化することで、企業価値の向上を実現していきます。なお、見直しにあたっては、株主をはじめとする資本市場のフィードバックを踏まえ、指名委員会および報酬委員会の合同委員会形式において検討を重ねました。また投資家目線での外部専門家の検証を経た上で、両委員会からの答申に基づき、当社取締役会において、2026年度からの新たな役員インセンティブ制度の導入を決議しました。

詳細について、以下に記載します。

■2026年度以降の経営機構	65～66頁
■2026年度以降の役員評価/選解任	67～68頁
■2026年度以降の役員報酬	69～73頁
■2026年度以降の取締役に対する株式報酬制度の概要	74～78頁

<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>

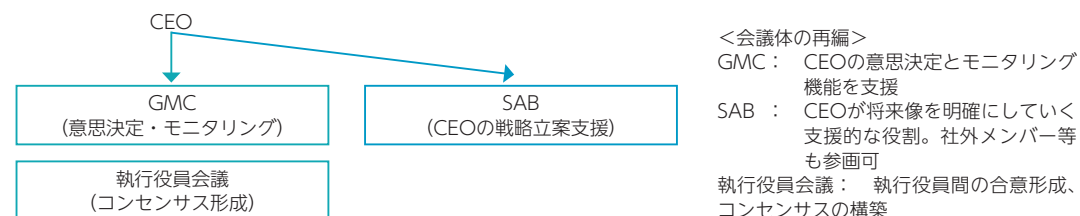


■ 2026年度以降の経営機構

株主から会社経営の負託を受け、権限の一部を執行に委譲している取締役会の責務として、監督側の主導による経営機構改革を、中経'26にあわせて実施しました。具体的には、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、討議を重ねました。さらに、討議結果の答申を受けた取締役会における審議を経て、経営機構に関する体制やプロセスの見直し、ならびに制度の改定を行い、2026年4月1日付に施行しました。概要は以下のとおりです。

【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。
- CEOの主たる役割である将来構想・全社戦略の策定を支援する会議体として、CEO直下にストラテジックアドバイザーボード(以下、SAB)を設置しました。社内の常識にとらわれることなく、会社の将来像や成長戦略を未来志向で大胆に構想するため、役位・国籍・年齢等を問わず、外部有識者の知見も活用し、テーマや局面に応じてダイナミックに編成します。
- また、後述する執行役員の役割と責任を再定義した上で、コーポレート執行役員がCEOの全社視点での意思決定と事業のモニタリング・支援をサポートする体制とします。一方で、事業執行役員は、担当する事業や地域の戦略の実現と計画の達成に専念する体制とした上で、取締役会、CEO・コーポレート執行役員、事業執行間での緊張感のある連携により、企業価値の向上を実現していきます。



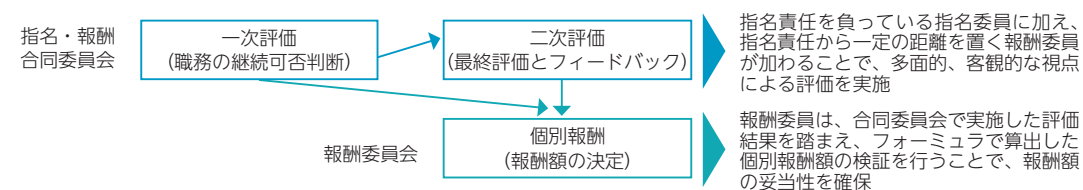
【経営のさらなる実行力強化に向けた執行役員制度の改革】

- 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はCEOから委譲された権限・役割に応じたグループ全体の価値向上にコミットし、管掌する領域において成果を創出します。事業執行役員は収益責任のもと十分な裁量を持って、担当する事業や地域の戦略の実現と計画の達成に専念します。
- 執行役員各々の役割・責務をスピードをもって果たせるように、必要な権限を付与し、かつ担当領域に専念できる体制とした上で、各執行役員の実績・達成度合いに応じて厳格に評価をし、また選解任を実施することで、継続して経営の実行力の向上を図っていきます。



【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。
- また、取締役を兼務しない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。
※新制度における評価や選解任の詳細については、「2026年度以降の役員評価/選解任」(67~68頁参照)に記載しています。
- 上記、一次評価、二次評価の実施を経て、報酬委員会は、2026年度からの新報酬制度のもと、実績評価を適切に反映した報酬決定を行うことができます。



■ 2026年度以降の役員評価/選解任

中経'26において、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、2026年度以降の役員の評価/選解任に関する制度を改定します。

具体的には、取締役を兼務しない執行役員については、指名委員会および報酬委員会の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。

加えて、取締役を兼務しない執行役員の目標等の設定状況および実績評価(継続可否判定を含む)について、合同委員会はCEOから報告を受け、その妥当性について審議・確認を行います。これらのプロセスを通して、指名委員会がCEOによる執行役員の選解任案の適切性について確認を行うことにより、役員評価/選解任における継続的な監督・モニタリングを強化します。

なお、CEOを含む取締役を兼務する執行役員については、【取締役候補者の選定プロセス・取締役の評価プロセス】(54～55頁)に従い、取締役会から諮問を受けた合同委員会において2段階による評価を行い、その評価結果が取締役会に答申されることで、引き続き厳格な監督が行われます。

【制度改定の主なポイントと狙い】

<評価プロセス>

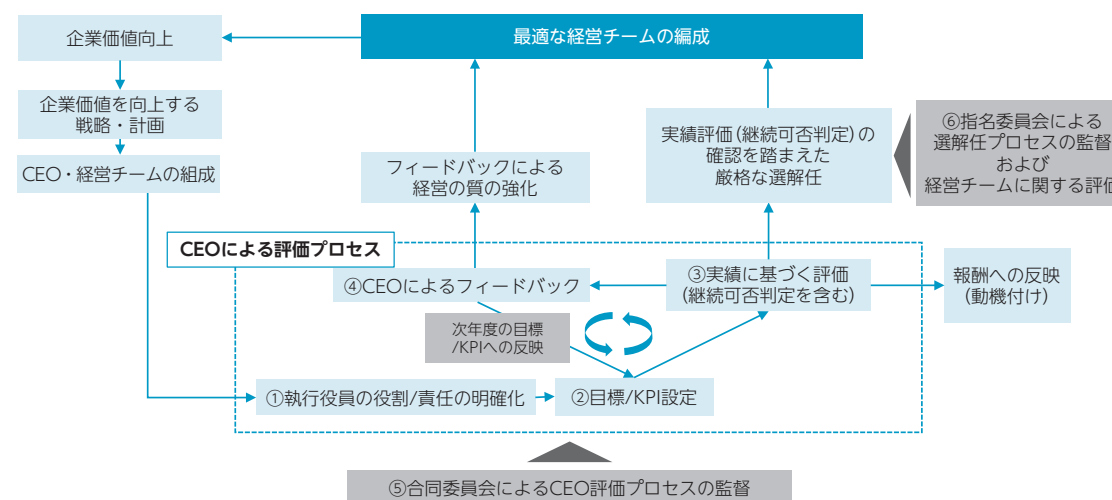
- 公正な評価の前提となる執行役員の役割/責任の明確化(執行業務への専念化)
- 戦略からブレイクダウンされた目標/KPI設定による評価の厳格化
- コミットメント目標+チャレンジ目標による戦略の実行力の強化、全体計画の達成確度の向上
- 持続的な企業価値向上に資する組織能力目標(組織・人的資本強化/投資計画等)の設定
- 評価のフィードバックを通じた継続的な経営の質の強化
- 実績・評価結果の適正な報酬への反映

<選解任>

- 戦略に即したポジション・役割設計とそれに適う執行役員の登用を通じた、戦略を実行する上で最適な経営チームの組成
- 客観的かつ公正な実績評価と厳格な選解任手続による、戦略の実行力の向上と最適な経営チームの更新

【CEOによる評価プロセスを中心とした、役員の評価/選解任サイクル】

戦略から展開された『①執行役員の役割/責任の明確化 ⇒ ②目標/KPI設定 ⇒ ③実績に基づく評価 ⇒ ④CEOによるフィードバックと次年度の目標/KPIへの反映』のCEOによる評価サイクルを毎年回し、『⑤合同委員会によるCEO評価プロセスの監督』を行うことで、経営の質の強化のPDCAを回すとともに、『⑥指名委員会による選解任プロセスの監督および経営チームに関する評価』を通じて、戦略を実行する上で最適な経営チームを継続的に編成します。



- ① CEOが戦略に応じた役割/責任を明確にし、要件を満たす執行役員を登用することで、ベストな経営チーム組成を行う
- ② CEOが各執行役員に対して、全社戦略からブレイクダウンされた重要な目標/KPIを設定し、戦略目標の達成確度を向上させる
- ③ CEOが各執行役員について、実績に基づく公正な評価により適正な報酬への反映と人事(継続可否判定)を行う
- ④ CEOが翌年度の改善すべき重要課題を明確にし、執行役員へフィードバック、次年度の目標/KPIに反映することで、経営の質の強化を図る
- ⑤ 合同委員会が、CEOによる執行役員に対する実績評価およびフィードバック内容の適切性を監督することで、公正な評価プロセスを担保する
- ⑥ 指名委員会が、CEOによる実績評価(継続可否判定を含む)を踏まえた選解任プロセスの監督および経営チームに関する評価を通じて、継続的に最適な経営チームの編成を実現する

2026年度以降の役員報酬

1. 2026年度以降の役員報酬に関する考え方

2026年度における役員報酬等については、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す。

なお、役員報酬を改定するにあたって、株主をはじめとする資本市場との対話を通して、主に以下のようなフィードバックがありました。

【資本市場からの主なフィードバック】

- PBR水準の改善・向上の観点からも、PBRの構成要素であるROEの上げが最重要経営課題である。ROEや企業価値の向上のための戦略を後押しするような報酬設計が望まれる
- 自社目標を達成するためのインセンティブもよいが、株主資本コストに配慮した報酬設計が望まれる
- 評価指標が多岐にわたり、総花的な設計になっている印象。企業価値向上のインセンティブとしてメリハリのある設計が望まれる
- 報酬水準の決定プロセス、取締役を兼務しない執行役員に係る制度設計など開示スタンスも含めて改善が望まれる

これらの資本市場からのフィードバックを踏まえ、諮問委員会における検討において、「役員報酬改定にあたっての基本方針」を定めた上で、2026年度より役員報酬制度を以下のとおり改定することとしました。

【役員報酬改定にあたっての基本方針】

- 企業価値向上に向けたインセンティブ(“Pay-for-Performance”の徹底)
- 経営戦略との連動
- 経営力の強化
- 株主価値との整合
- ステークホルダーへの説明責任

【制度改定の主なポイント】

- ・ ROEの実績値が株主資本コストを上回る段階から、報酬水準が段階的に大きく上昇する、株主価値と整合した報酬カーブ設計(戦略上重要な複数のROEポイントを考慮) } 下記2参照
- ・ 客観性・透明性を高め、恣意性を排除したピアグループ選定
- ・ ピアグループにおける、株主価値(時価総額・ROE)に基づくターゲットポジションの設定
- ・ 戦略的重要度(役割・責任)に応じた社長対比での報酬設計 … 下記3参照
- ・ 全社責任を反映した報酬基準額と、個別役割に基づく評価指標(KPI)の設定 … 下記4参照
- ・ 経営責任の大きさに応じた変動報酬比率の設計 … 下記5参照
- ・ 取締役の役割に対するRSU(業績非連動型株式報酬)導入 … 下記6参照
- ・ 自社株式保有ガイドラインの制定 … 下記7参照
- ・ ガバナンスの強化 … 下記8参照

2. CEOの報酬水準の設計(株主価値と整合した報酬設計)

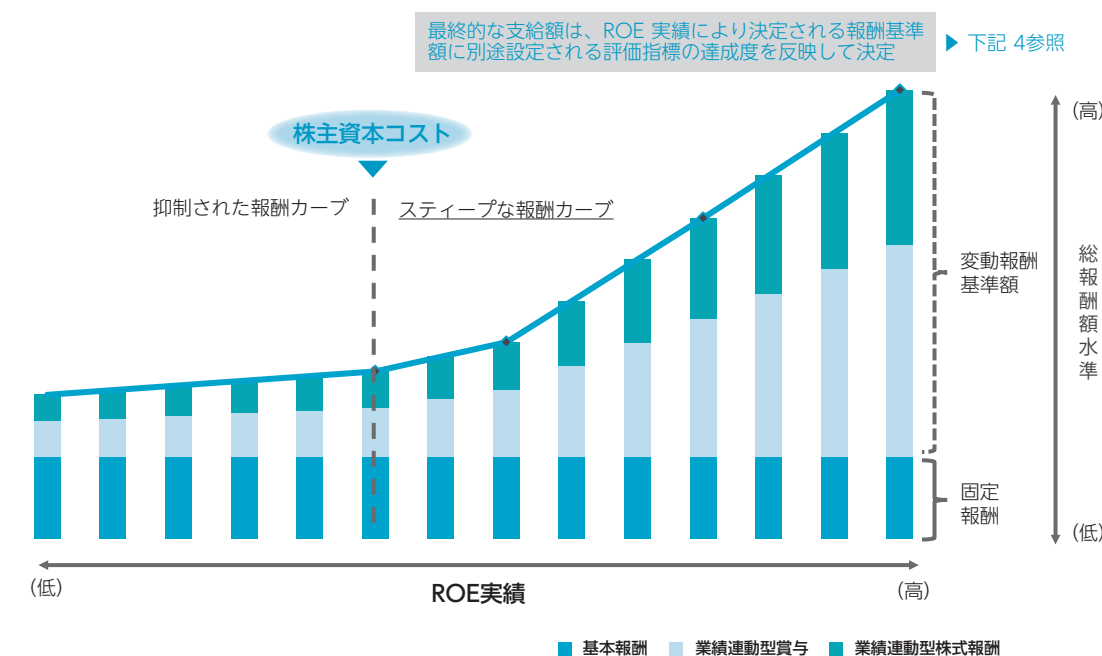
変動報酬については、各報酬の基準額が、ROE実績に応じて変動する設計としています。具体的には、ROEが株主資本コストを上回る水準から上昇(株主資本コストを下回る水準では抑制された報酬カーブ)し、その後も当社の戦略上重要な水準に応じて、報酬が段階的に上昇する仕組みとし、株主価値との整合性を重視した報酬カーブを設定します。(図1)

なお、ベースとなる報酬水準の設定にあたっては、外部データより取得可能なTOPIX500構成企業*をピアグループとして、比較検証を行います。具体的には、ピアグループ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。恣意性を排除したピアグループとの比較によって、資本市場における自社のポジションに応じた客観的な報酬水準が設定され、それをベースとして、株主資本コストを考慮したROE実績に応じて変動する株主価値と整合した報酬インセンティブの設計が可能となります。(図2)

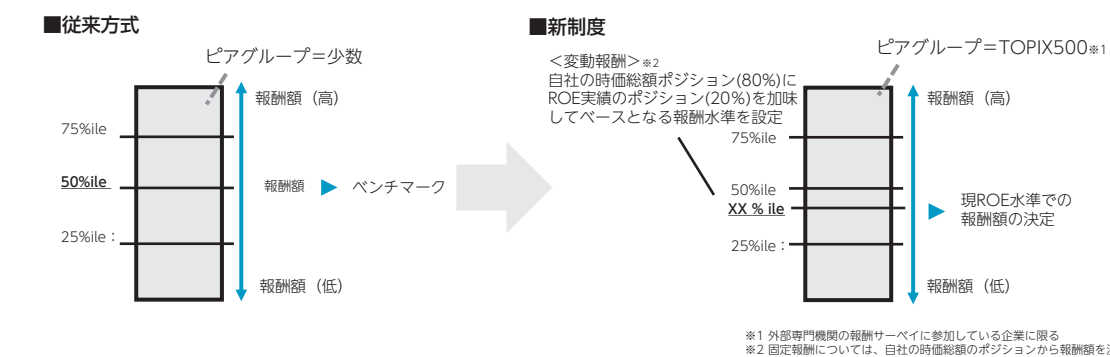
本設計は、足元および中長期の株主価値を報酬に直接的に反映し、株主価値に応じた規律ある報酬水準と、その向上を実現するインセンティブとすることを目的とするものです。

※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

(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

3. CEO報酬と連動した、各執行役員の報酬設計

CEO以外の執行役員(取締役兼務者を除く)の報酬額は、中経'26に基づき、CEOが決定する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。

CEOを含む取締役を兼務する執行役員の報酬額は、中経'26に基づき、CEOが決定する各執行役員ポストの戦略的重要度(SII)の大きさに応じてCEO対比で算定される額をベースに、報酬委員会の答申にもとづき、取締役会が決定します。

※戦略的重要度(SII)について

ジョブサイズ・役位・年功等の序列に紐づく報酬体系を廃止し、戦略に応じた「企業価値向上への貢献度」によって報酬を決定する新たな基準「戦略的重要度(SII)」を導入します。具体的には、CEOを「100」とした場合のスケールで表します。

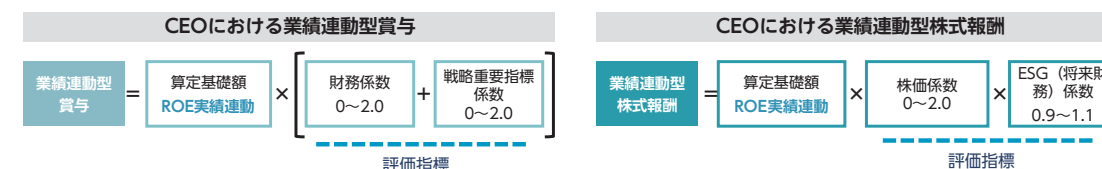
各執行役員の戦略的重要度(SII)は、企業価値向上を実現する戦略を立案後、その役割における貢献度に応じてCEOが決定し、報酬委員会に報告します。

【戦略的重要度(SII)と報酬の関係性(イメージ図)】



4. 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(前記2. 図1参照)、以下に記載するROE以外の評価指標に係る目標達成率によって変動します。



<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(146頁参照) ・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	<table border="1"> <thead> <tr> <th>カテゴリー</th> <th>KPI</th> <th>2028年度 目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Prosperity</td> <td rowspan="2">顧客からの評価*</td> <td>日本: 37.0%</td> </tr> <tr> <td>北米: 36.0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">People</td> <td rowspan="2">エンゲージメントスコア</td> <td>中南米: 59.0%</td> </tr> <tr> <td>欧州: 36.0%</td> </tr> <tr> <td>Planet</td> <td>GHG スコープ1,2 削減率</td> <td>APAC: 40.6%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>4.07 / 5.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>70%(2015年比)</td> </tr> </tbody> </table>	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%	People	エンゲージメントスコア	中南米: 59.0%	欧州: 36.0%	Planet	GHG スコープ1,2 削減率	APAC: 40.6%			4.07 / 5.00			70%(2015年比)
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%																					
People	エンゲージメントスコア	中南米: 59.0%																					
		欧州: 36.0%																					
Planet	GHG スコープ1,2 削減率	APAC: 40.6%																					
		4.07 / 5.00																					
		70%(2015年比)																					

※各地域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

*GHG(Green House Gas): 温室効果ガス

なお、業績連動型賞与における、CEO以外の各執行役員の評価指標(取締役兼務者を除く)については、以下の考え方にに基づき、各執行役員と協議の上、CEOが決定します。

- ✓財務係数: CxO(コーポレート執行役員)はCEOと同一事業執行役員は担当領域における個別目標
- ✓戦略重要指標係数: 担当領域における個別目標

また、業績連動型株式報酬における評価指標は、CEOを含む全執行役員共通の全社目標となります。

CEOを含む取締役を兼務する執行役員の評価指標については、報酬委員会の答申に基づき、取締役会が決定します。

5. 報酬構成比率

本制度は、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。

また、CEO以外の執行役員については、上記の戦略的重要度(SII)が高いほど変動報酬の割合も高くなる設計としています。

6. 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のリストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)を導入します。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。RSUの導入に伴い、株式取得目的報酬は廃止します。なお、上記の基本報酬は、全取締役共通に設定される報酬のほか、委嘱内容に応じて支給される「常勤取締役報酬」「会長委嘱報酬」および「役職手当」により構成されます。執行役員を兼務する取締役に、このほか、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬が支給されます。

(ご参考)報酬構成

報酬区分	報酬名称	執行兼務取締役 (CEO/CFD)	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)	○	○	

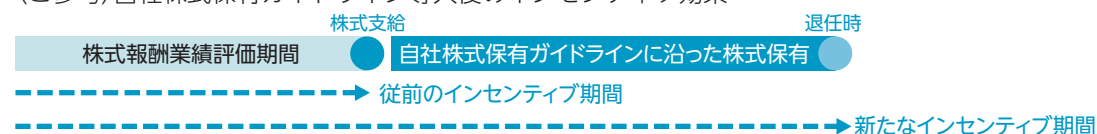
7. 自社株式保有ガイドラインの制定

役員報酬における、より中長期的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す。自社株式保有ガイドライン制定によって、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。なお、利益・リスクを株主と共有する観点から社外取締役および非執行取締役についても同様に自社株式保有ガイドラインを適用します。

(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



8. ガバナンスの強化

CEOを含む取締役の報酬額については、妥当性を報酬委員会および取締役会で決定しています。加えて、新制度のもとでは、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。

2026年度以降の取締役に対する株式報酬制度の概要および考え方

1. 本改定・導入の背景と基本的な考え方

当社は、中経'26の開始にあたり、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、株式報酬制度の見直しを行うこととしました。

今回の見直しは、足元の業績水準を前提として報酬水準を引き上げることを目的とするものではなく、株主リターンや資本効率の改善といった中長期的成果に対する経営責任を、報酬制度を通じてより明確にするとともに、成果が十分に伴わない場合には報酬が抑制され、成果を上げた場合には適切に報いるという、規律ある報酬構造を中長期視点で整備することを主眼としています。

また、業務執行を担う社内取締役と、経営の監督を担う社外取締役とでは、その役割と期待される責任が異なることを踏まえ、それぞれの立場に応じた株式報酬のあり方を整理しています。

2. 株式報酬制度の位置づけ

第3号議案および第4号議案が承認された場合、2026年度以降の当社の取締役報酬は、以下から構成されます。

- ・基本報酬
- ・短期業績連動報酬
- ・中長期インセンティブとしての株式報酬
 - 業績連動型株式報酬(以下、PSU)
 - 業績非連動型株式報酬(以下、RSU)

このうちPSUおよびRSU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づけられています。

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。

RSUは株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少します。現金で確定的に受け取る固定報酬とは性格を異にしており、報酬体系全体としての“Pay-for-Performance”の考え方は維持されています。

3. 取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の概要

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。

取締役のうち、執行役員を兼務する取締役に、PSUとRSUの双方を支給します。ただし、非執行取締役(当社において、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役)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、2026年度以降を開始日とする対象期間についてはRSUのみを支給します。

4. 社外取締役に対する株式報酬制度の概要

(1) 社外取締役に株式報酬を導入する目的

社外取締役の役割は、業務執行ではなく、経営に対する監督を通じて中長期的な企業価値向上を図ることにあります。当社は、その監督機能の実効性を高めるためには、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を導入します。

RSUは、短期的な業績達成を促すインセンティブではなく、企業価値向上の成果が株価に反映される過程において、社外取締役が株主の皆様と同じ立場で責任を共有することを目的とするものです。

(2) 社外取締役の独立性が損なわれない理由

RSUは、社外取締役の独立性確保の観点から、以下の点を重視して設計しています。

- ・業績条件を付さない業績非連動型とすることで、経営判断への迎合インセンティブを排除していること
- ・報酬水準および構成比を限定的*とすることで、株式報酬への過度なインセンティブが生じないようにすること
- ・株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少し、経営に対する緊張感を維持できること

*社外取締役の基本報酬(各種手当を除く)とRSUの構成比が概ね8対2になるようRSUの報酬水準を設定します

株式保有そのものは、社外取締役の独立性と対立するものではなく、むしろ株主と同じ立場で企業価値を注視する動機付けとなります。このような考え方は、国内外のコーポレート・ガバナンスの潮流や、主要な機関投資家・議決権行使助言会社の考え方とも整合するものと考えています。

5. PSUの概要

(1) PSUの位置づけ

PSUは、株主価値・企業価値向上に対する中長期的な成果を、株主目線で測定し、それに応じて株式を交付する制度です。評価にあたっては、市場全体に対する当社の相対的な位置づけを明確に示す指標を重視するとともに、持続可能な成長の観点から、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する要素を調整要素として反映する設計としています。

(2) 評価指標、ウェイト、算定方法等

具体的な評価指標、ウェイト、算定方法等については、経営環境、事業構造、戦略の変化に応じて適切に見直す必要があることから、株主総会でご承認いただく上限の枠内において、報酬委員会の審議・答申を経て取締役会が決定します。これは裁量を無制限に委ねるものではなく、株主総会でご承認いただいた明確な枠組みの中で、制度の実効性と柔軟性を両立させるためのものです。

(3) 評価指標、ウェイト、算定方法等の見直し

2026年度より、PSUの評価指標、ウェイト、算定方法を改定します。なお、評価指標の見直しの背景と考え方については、下記(4)ご参照ください。

(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)

*ROE実績値に応じてベースとなる戦略的重要度に応じたポイントが変動します。その上で、評価対象期間における相対TSR(評価指数)およびESG目標(調整係数)の達成度に応じて、PSUの支給ポイントが可変します。

(4) 評価指標の見直しの背景と考え方

本制度におけるPSUの評価指標については、従来、当社TSRの成長率を、①TOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価および②当社が選定したピアグループのTSR成長率との相対評価により評価していましたが(ESG指標を除く)、今回の見直しにおいては、「TOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価」に一元化しました。

本見直しの目的は、評価指標の客観性および透明性のさらなる向上にあります。従来のピアグループ比較においては、当社にて比較対象とすべき企業を選定していましたが、比較対象の選定方法について一定の裁量が含まれること、また当社の比較対象の企業数には限りがあり比較評価の客観性を担保するための十分な母数が確保できないなど、より明確かつ一貫性のある基準への見直しが検討課題となっていました。

当該課題を検討するにあたって、役員報酬全体で共通に用いるベンチマークとして、TOPIX500構成企業を母集団とし、その中で当社の時価総額およびROEのポジション(固定報酬は時価総額のみ)に基づき比較を行う考え方を導入したこと(変動報酬はROEが株主資本コストを上回るまで抑制された報酬カーブ)を踏まえ、このような考え方においては、ピアグループの概念は実質的に市場全体(TOPIX)と整合するものになります。

当該考え方を踏まえ、比較対象の恣意性を排し、資本市場における当社の株主視点での位置づけを踏まえた、より客観的な評価および株主価値に応じて報酬が変動する制度を可能とするため、評価指標についても「TOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価」に一本化しました。このことは、指標の簡素化および分かりやすさの向上にも資することとなりました。

なお、本見直しは、評価指標の透明性・客観性を高めるとともに株主価値に連動した“Pay-for-Performance”を徹底した報酬制度とすることを目的としたものであり、取締役の報酬水準の引き上げを意図するものではありません。当社の役員報酬水準は、引き続き外部調査機関による客観的なデータおよび資本市場における当社のポジション等を踏まえ、報酬委員会において適切に審議の上、取締役会で決定します。

6. RSUの概要

RSUは、取締役が中長期にわたり、企業価値向上の責任を担うことを前提として、株主との利害共有を一層強化するために導入する制度です。RSUは業績条件を付さない一方で、株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少します。また、RSUは現金報酬の一部を株式報酬に振り替える位置づけであり、報酬額を単純に増額するものではありません。なお、社内取締役の株式報酬の中心は引き続きPSUであり、業績や株主価値の創出が伴わない場合には、株式報酬全体が大きく抑制される構造となっています。

7. 上限設定、希薄化およびガバナンスへの配慮

株式報酬に係る金銭拠出額および付与ポイント数の上限は、想定支給額や取締役人数の変動、株価変動等を踏まえ、一定の余裕を持たせた最大値として設定しています。実際の付与・交付額は、業績や在任状況等に応じて変動します。

また、対象者に支給する株式については、取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法によるため、株式報酬による希薄化は生じません。

さらに、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等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。

8. 今後の制度運用および見直し

本制度の具体的な運用にあたっては、経営環境や戦略の変化、株主・投資家の皆様との対話を踏まえ、報酬委員会において継続的に検証を行います。評価指標や制度設計の見直しについては、株主総会でご承認いただいた枠組みの範囲内で、取締役会が適切に判断し、制度の実効性と柔軟性の両立を図ります。

<株式報酬制度の概要>

以下は、2026年3月17日付「取締役に対する株式報酬制度の改定に関するお知らせ」において開示した内容のうち、株主の皆様のご理解を助けるため、制度の概要を整理したものです。

(1) 当社の取締役(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	当社取締役(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当社株式の取得資金として当社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当社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当社株式の取得資金として金2億円
④ 当社株式の取得方法 ^{※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の対象者に対する当社株式の交付時期	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 当社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ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、交付すべき当社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) 当社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	当社の社外取締役
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当社株式の取得資金として当社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当社株式の取得資金として金5,000万円
④ 当社株式の取得方法 ^{※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の対象者に対する当社株式の交付時期	原則として在任時(上記②における対象期間の終了後)

※1 当社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ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、交付すべき当社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)						★

■ 2025年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、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。結果の概要は以下のとおりです。

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)

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。

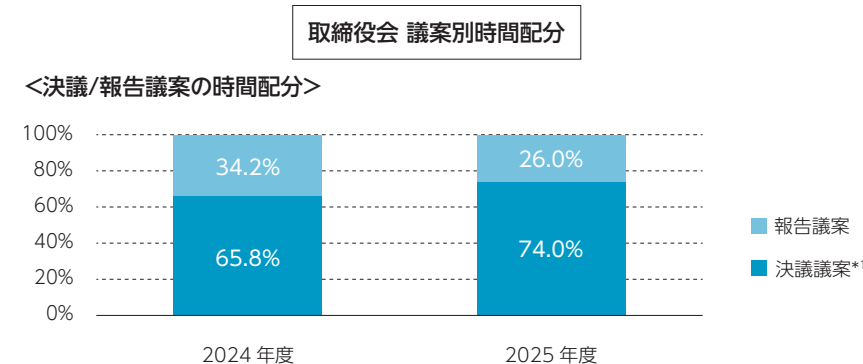
2. 2025年度「取締役会実効性評価」の結果概要

2-1. 取締役会の運営実績

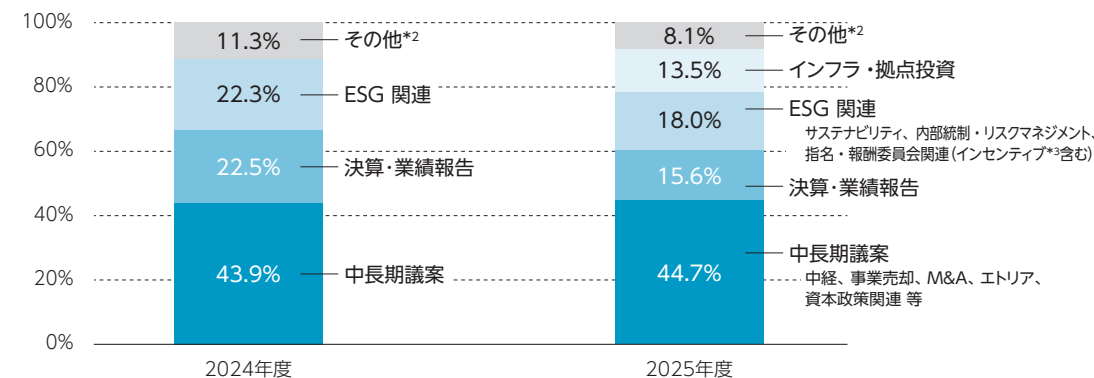
2025年度は、第21次中期経営戦略(21次中経)の達成に向けた施策の進捗や、次期経営計画を見据えた戦略的論点について、重点的に審議を行いました。

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。



<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捉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

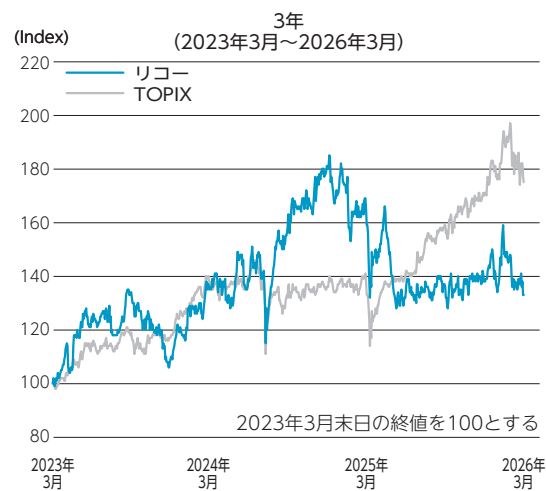
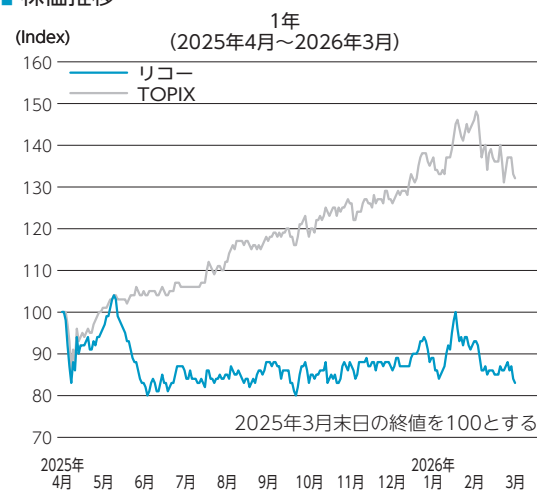
■ 株価・TSRの推移

株価に対する自社評価

前年度通期決算(2025年5月14日)において、当年度営業利益の見通しが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、当年度上期営業利益が上振れで着地したものの、為替や経費調整による要素が大きく、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できず株価は横ばいで推移しました。年明けの第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が見られたものの、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。

この結果を受け当社としては、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等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向けた施策を実行し、資本コストを上回るROEの早期実現を図るとともに、株式市場との対話を通じ、その進捗について一層の理解・浸透を図る必要があると認識しています。今後は、単年度計画の必達とともに、市場変化に迅速・柔軟に対応すべく5年先を見据えた中期経営戦略の実行を通じて、企業価値の向上に取り組んでまいります。

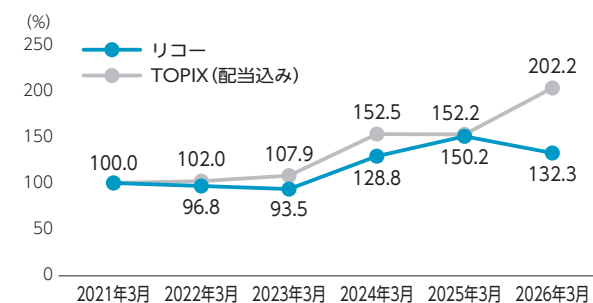
■ 株価推移



■ TSR(株主総利回り)および比較指標の直近5年間の推移

	リコー	TOPIX(配当込み)
2021年3月	100.0%	100.0%
2022年3月	96.8%	102.0%
2023年3月	93.5%	107.9%
2024年3月	128.8%	152.5%
2025年3月	152.2%	150.2%
2026年3月	132.3%	202.2%

(注)・TSR算出時の株価は、各事業年度末日の株価を使用しています
 ・比較指標の算出には、当社TSRと比較する基準日をあわせ、2021年3月末を基準とした配当込みTOPIXを使用しています



なお、54～57頁記載のCEOおよび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

■ 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、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、CTO、CHRO、CSRO、各ビジネスユニットプレジデント、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、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当社に対する見解を、経営層および執行部門と共有し、CEO・CFO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・投資家の皆様の意見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。

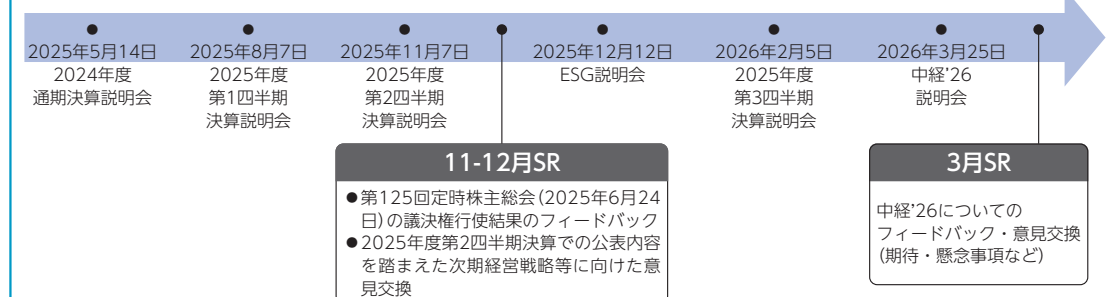
*SR(Shareholder Relations): 株主と信頼関係を構築するための活動

当年度の対話実績

当社の当年度の情報発信、対話実績は以下のとおりです。

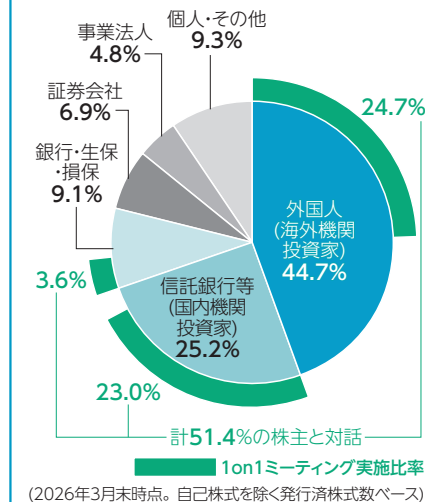
ラージミーティング 6回 (中経説明会 1回 / 決算説明会 4回 / 事業説明会 1回)
 スモールミーティング 5回 (CEO・CFO 5回)
 1on1ミーティング 228回 (CEO・CFO 27回 [IR 9回/SR 18回] / IR・SR専任部署 199回 / ESG推進部門 2回)

■ マネジメントによる対話の時期とテーマ



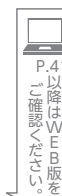
■ 株主構成におけるマネジメントによる1on1ミーティング実施比率

※第三者調査機関に委託する株主名簿から実質株主を調査する株主判明調査結果から当社により推計



■ 資本市場との対話を踏まえて改善した主な事項

資本市場のフィードバック	対応
企業価値向上プロジェクト以外の中長期成長に向けた会社の取り組みの開示	2025年度通期見通し発表時に、2025年度の取り組み・施策を開示。四半期決算説明時に進捗を報告。
オフィスプリンティング事業の生産と販売を合わせた、連結での収益の開示	中経'26より、開示セグメントを変更。リコーデジタルサービスに含まれていたオフィスプリンティング事業の販売を、開発・生産を行うデジタルプロダクツに統合。加えて、リコーデジタルサービスに含まれていたオフィスサービス事業をワークプレイスサービスとして単独セグメント化。また戦略の進捗状況を資本市場が把握できるようストック利益成長率などの定量目標・KPIを開示。
注力するオフィスサービス事業の営業利益・営業利益率・KPIの開示	



■ 各会議体・委員会(業務執行・統制体制)

業務執行・統制体制

■ 各会議体・委員会の構成(業務執行メンバー)

◎:委員長 ●:メンバー △:事務局

(2026年度)

		GMC	内部統制委員会	ESG委員会	セキュリティ委員会	リスクマネジメント委員会	投資委員会	SAB	開示委員会
CEO	大山 晃	◎	◎	◎	◎			◎	
CFO	川口 俊	●	●	●	●		◎		◎
CSO	入佐 孝宏	●	●	●	●				
CTO・CISO	野水 泰之	●	●	●	●				
CMO	小林 一則	●	●	●	●				
CHRO	長久 良子	●	●	●	●				
CSRO	鈴木 美佳子	●	●	●	●	◎			●
ビジネスユニット プレジデント	中田 克典		●	●	●				
	宮尾 康士		●	●	●				
	塩川 恵一		●	●	●				
	遠藤 早苗		●	●	●				
機能別組織	ガバナンス								●
	IR・情報開示								●△
	ビジネスユニット					●			
	経営企画	△				●△	●△		●
	マーケティング						●		
	経理・財務		●	●	●	●	●		●
	人事					●			
	ESG			△		●			
	リスクマネジメント(内部統制含む)		△			●△			
	法務					●	●		●
	技術・開発					●	●		
	IT		●	●	●	●	●		
	SCM		●	●	●	●			
	内部監査			△					
	シンクタンク					●			
広報					●			●	
情報セキュリティ					△	●			

- (注) 1. 社外取締役は執行業務の理解を深める目的で、必要に応じてGMCにオブザーバーとして参加します
 2. 監査役はすべての会議体・委員会に出席することができます
 3. 案件に応じて、社内の有識者がオブザーバーとして参加する可能性があります
 4. SABは役員・国籍・年齢等を問わず、外部有識者の知見も活用し、テーマや局面に応じて編成します

■ 各会議体・委員会と取締役会との関わり

	GMC	SAB	内部統制委員会	ESG委員会
管轄	CEO	CEO	CEO	CEO
内容	リコグループ全体の経営に関する審議および意思決定を行う	リコグループの中長期的な企業価値向上を目的として、CEOによる将来構想・全社戦略の策定を支援する	リコグループの内部統制に関する審議および意思決定を行う	リコグループのESGに関する審議および意思決定を行う
取締役会との関わり	GMCによる業務執行に関する以下の事項については、3か月に1回以上取締役会に報告を実施 ・経営戦略上重要な経営指標および重要施策の実施状況 ・GMCにおける決議事項とその結果	審議・内容の概要を適切な形で取締役会に共有	内部統制基本方針の運用状況： 年1回取締役会に報告 内部監査実施状況・内部通報・重大インシデント発生状況： 半期に1回取締役会に報告	取締役会で審議すべきESG課題の上申
当年度取締役会への報告実績(書面報告含む)	4回 [5月、9月、12月、3月]	— ^{※1}	内部統制基本方針の運用状況： 1回 [5月] 内部監査実施状況・内部通報・重大インシデント発生状況： 2回 [5月、12月]	0回 ^{※2}

	セキュリティ委員会	リスクマネジメント委員会	投資委員会	開示委員会
管轄	CEO	GMC	GMC	CFO
内容	リコグループのセキュリティに関する審議および意思決定を行う	リコグループの経営において対応・重点化すべきリスクを網羅的に評価し、重点経営リスクとその対応方針を審議・提言する	資本コストを踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクなどの観点で投資計画の検証を行う	投資家の投資判断に影響を与える情報の適切な開示に加え、投資家の投資判断に資する会社情報の主体的な開示を行う
取締役会との関わり	取締役会で審議すべきセキュリティおよび地政学リスク課題の特定と取締役会への上申	重点リスク進捗報告：原則年2回、GMCを通じて報告 ^{※3}	取締役会決議事項にあたる案件について報告	—
当年度取締役会への報告実績(書面報告含む)	0回	2回(GMC経由) [12月、3月]	1回 [12月]	—

- ※1 2026年4月1日新設の委員会のため実績なし
 ※2 中経'26の検討の中で新マテリアリティおよびKPIなどを付議(当年度実績:4回)
 ※3 重点経営リスクとリスクマネジメントの仕組みは原則年1回、ガバナンス検討会または取締役検討会において議論(当年度実績:2回)

■ 経営会議：GMC (グループマネジメントコミッティ)

GMCは、リコーグループ全体の経営に関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めていますが、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされます。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3か月に1回以上取締役会に報告を行っています。

- 経営戦略上重要な経営指標および重要施策の実施状況
- GMCにおける決議事項とその結果

GMCにおける審議対象事項は以下のとおりです。

1. 経営戦略の立案
 - ・ 経営理念
 - ・ 中長期経営戦略
 - ・ 短期(年度)経営方針の決裁および事業計画
 - ・ 資金計画および借入枠
2. 経営戦略の執行
 - ・ 取締役会議案における審査と上程の決定
 - ・ 社内規程に基づく金銭決裁
 - ・ リコーグループ重点経営リスク項目の決定
 - ・ 株式会社リコーの人事政策上の重要事項
3. その他重要事項に係る意思決定・報告

また、GMCには執行業務の理解を深める目的で、社外取締役もオブザーブ参加しています。

<当年度の社外取締役オブザーブ参加実績>

開催月	社外取締役 オブザーブ参加人数	
2025年	4月	1名
	5月①	1名
	5月②	2名
	6月	1名
	7月①	1名
	7月②	2名
	8月	2名
	10月	1名
	11月①	1名
	11月②	1名
	11月③	3名
	12月	1名
2026年	1月	1名
	2月①	1名
	2月②	1名
	3月①	1名
	3月②	1名
	3月③	1名

■ SAB(ストラテジックアドバイザリーボード)

2026年度より、ストラテジックアドバイザリーボード(以下、SAB)を設置します。

SABは、リコーグループの中長期的な企業価値向上を目的として、CEOによる将来構想・全社戦略の策定を支援するために設置される会議体です。

会社の将来像や成長戦略を未来志向で大胆に構想するため、SABの構成は、役位・国籍・年齢等を問わず、外部有識者の知見も活用するなど、テーマや局面に応じてダイナミックに編成します。経営上の重要なテーマについて、社内の常識にとらわれない多角的な視点から議論・提言を行い、必要に応じて取締役会に共有されます。

今後、SABの実効的な運用を通じて経営戦略の高度化を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。

■ 内部統制委員会

内部統制委員会は、リコーグループの内部統制に関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。四半期ごとの開催を原則としていますが、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催しています。

当委員会における審議内容は以下のとおりです。

1. 内部統制の整備・運用評価および是正
 - ・ 内部統制全般の整備/運用評価
 - ・ 財務報告に係る内部統制有効性の評価
 - ・ 情報開示に係る内部統制有効性の評価
 - ・ 内部統制の是正
2. 内部統制に関する活動方針の決定
 - ・ 財務報告に係る内部統制の基本方針の決定
 - ・ 年度内部監査計画の決定
3. 内部統制の不備への対応
 - ・ 重大なインシデントが発生した場合の対応の決定
4. 内部統制原則改定の取締役会への提案
 - ・ 環境変化を考慮の上、内部統制原則改定の取締役会への提案

特にリコーグループへの影響が懸念される重大なインシデントについては、発生の背景・要因、再発防止策などの詳細を確認し、その再発防止策の有効性やリコーグループ内での同インシデントの再発に対する懸念が残る場合は、必要な対策を速やかに決定し、トップダウンで確実な実行につなげています。

また、内部監査で報告された内部統制の課題やリスクマネジメントおよびコンプライアンス活動などを勘案し、インシデントの未然防止につなげるための議論と対応策の決定をしています。

内部統制委員会

当年度		主な議題
第1回	4月	1. 【決裁】「内部統制システム基本方針」見直しとその運用状況の事業報告への記載の件 2. 【報告】前年度 下期 重大インシデント報告 3. 【報告】前年度 下期 内部通報の件数と分析 4. 【報告】当年度 コンプライアンス関連イベントのご案内 5. 【報告】当年度 重点経営リスクの最終確定内容の共有 6. 【報告】前年度 内部監査報告 7. 【報告】前年度 第4四半期 情報開示監査報告
第2回	6月	1. 【決裁】前年度 財務報告に係る内部統制の有効性評価 2. 【決裁】前年度 財務報告に係る内部統制の有効性評価の進め方 3. 【報告】当年度 上期 重大インシデント報告 4. 【その他】情報共有
第3回	8月	1. 【報告/決裁事項】当年度 重点経営リスクの進め方 2. 【報告】当年度 第1四半期 内部監査報告 3. 【報告】当年度 第1四半期 情報開示監査報告 4. 【報告】当年度 上期 重大インシデント報告 5. 【報告】コンプライアンス月間(10月度)について 6. 【報告】当年度 コンプライアンスサーベイ結果の速報
第4回	11月	1. 【報告】当年度 第2四半期 内部監査報告 2. 【報告】当年度 第2四半期 情報開示監査報告 3. 【報告】当年度 上期 重大インシデント報告 4. 【報告】当年度 上期 リコーグループ内部通報受付件数 5. 【報告】コンプライアンス月間(10月度)とコンプライアンスサーベイの結果報告 6. 【決裁】グループガバナンスの強化について 7. 【報告・決裁】次年度 重点経営リスクの選定プロセス・検討状況について
第5回	2月	1. 【決裁】次年度 内部監査計画 2. 【報告】当年度 第3四半期 内部監査報告 3. 【報告】当年度 第3四半期 情報開示監査報告 4. 【報告】当年度 第3四半期 重大インシデント報告 5. 【報告】リコーグループにおける自然災害リスクへの対応状況

臨時内部統制委員会

当年度		主な議題
臨時第1回	5月	(近時の事例・傾向に基づく経営層トレーニング) 企業経営者のモラルが導く組織風土のアップデート

■ 内部監査の状況

内部監査については、本社の独立した専任組織である内部監査室(2026年3月末現在19名)と各グローバル拠点の監査担当組織が連携して実施しています。「内部監査規程」および「年間監査計画」に基づき、法令などの遵守、業務の有効性と効率性、報告の信頼性、および資産の保全の観点からのリスクアプローチにより事業執行状況を監査し、公正かつ客観的な立場で改善のための助言・勧告を行っています。内部監査の結果については、個々の監査が完了したタイミングで監査報告書を書面で被監査機能別組織責任者と関連部門へ共有し、監査結果のサマリーを四半期ごとに内部統制委員会および監査役会へ、さらに半年ごとに取締役会に報告しています。このように、取締役会・監査役会に対して直接報告を行うデュアル・レポート体制を構築・運用しています。加えて、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および報告も内部監査室で実施しています。

監査で指摘された事項については、主管管理部門やリスク主管部門にも四半期ごとに報告し、必要な改善・対策が講じられているか再確認するフォローアップのサイクルを通して、内部統制の強化および業務遂行の質の向上を図っています。

ESG委員会

ESG委員会は、リコーグループのESGに関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質の向上につなげていくことで、ステークホルダーの皆様からの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。

当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

1. グループ全体のESG戦略の策定、重要課題・各事業部門のKPIの進捗状況の監督および助言
2. グループ全体の中長期的なESGリスク・機会および重要課題の特定
3. 取締役会で審議すべきESG課題の特定と取締役会への上申

当委員会は四半期に一度開催しており、議論するテーマに応じて該当する事業部門の責任者を招集するなど、ESG課題を横断的に検討・議論する体制を整えています。

当年度		主な議題
第1回	5月	1. 【決裁】 前年度ESG目標実績および社会課題解決型事業売上実績開示 2. 【決裁】 当年度環境関連リスクと機会の開示 3. 【報告】 EU規制見直しとUS政策への対応状況 4. 【報告】 前年度人権セルフアセスメント分析結果と今後の対応
第2回	8月	1. 【決裁】 サステナビリティレポート発行 2. 【審議】 DJ BIC Indices対応状況および今後のESG改善活動の進め方 3. 【審議】 中経'26におけるマテリアリティ特定 4. 【報告】 海外顧客のESG要求動向
第3回	11月	1. 【決裁】 今後のESG改善活動の進め方 2. 【決裁】 脱炭素目標改定および2025～2026年度再エネ電力導入方針 3. 【決裁】 中経'26におけるマテリアリティとESG目標
第4回	2月	1. 【決裁】 中経'26におけるマテリアリティ・ESG目標最終案、Three Ps目標の設定 2. 【報告】 欧米における社会関連分野での顧客要求とESG要求を伴う商談事例 3. 【報告】 次年度サステナビリティ情報開示

セキュリティ委員会

セキュリティ委員会は、リコーグループのセキュリティに関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。

当委員会は具体的に以下の役割を担っています。

1. グループ全体のセキュリティおよび地政学リスク戦略の策定・重要課題・各事業部門の監督および助言
2. グループ全体の中長期的なセキュリティおよび地政学リスクおよび重要課題の特定
3. 取締役会で審議すべきセキュリティおよび地政学リスク課題の特定と取締役会への上申

四半期に一度以上開催される委員会では、議論するテーマに応じて該当する事業部門の責任者を招集するなど、セキュリティおよび地政学リスク課題を横断的に検討・議論する体制を整えています。

昨今、情報セキュリティに対するリスクは急速に高まっており、サイバー攻撃の頻発、不正技術の多様化・高度化(ランサムウェア*1など)、各国規制の強化・多様化、地政学的リスクの顕在化など、企業の対応範囲も拡大しています。また、企業がDX化による企業競争力の向上を狙う一方で、解決すべきセキュリティの課題も生じています。このような状況を受け、デジタルサービスの会社として進化を続ける上で、既存事業における収益性をより盤石なものとするため、デジタルサービスにおけるセキュリティリスクの軽減のみならず、事業成長に向けた投資として捉え、セキュリティ対策に取り組んでいます。加えて、CISO (Chief Information Security Officer) のリーダーシップのもと、リコーグループ全体のセキュリティおよび地政学リスク戦略、さらにプライバシー保護戦略の立案・推進を担うセキュリティ推進部門を設置し、セキュリティに対する素早い経営判断や、各国法規制への対応戦略の明確化などに対応できる体制を整えています。

また、全社セキュリティの観点で各ビジネスユニット・各組織に部門セキュリティ委員会を設置し、ガバナンス体制を強化しています。さらに、今後はグローバルにおけるガバナンス強化、サプライチェーンリスク管理強化、教育体系整備によるさらなる人材強化を進めます。加えて、サプライチェーンリスクに関しては、委託先の自己診断と外部のレーティングサービスを活用し、リスク把握と対応に取り組んでいます。教育体系整備に関しては、全社のセキュリティレベルの底上げと専門性教育プランを作成しその実行に取り組んでいます。

当年度		主な議題
第1回	4月	1. 【決裁】 前年度の振り返りと当年度のセキュリティ委員会の進め方について 2. 【報告】 事計審議会アクションアイテム：安全保障 3. 【報告】 事計審議会アクションアイテム：NIST*2推進におけるKPI 4. 【報告】 事計審議会アクションアイテム：セキュリティインシデント発生時の対応・体制について
第2回	6月	1. 【報告】 部門セキュリティ委員会の状況報告 2. 【報告】 フィッシングメールの現状(攻撃者の高度化)と対応の方向性について 3. 【報告】 IPA*3「情報セキュリティ10大脅威2025」と当社の現状 4. 【報告】 定期報告
第3回	8月	1. 【報告】 部門セキュリティ委員会：活動報告 2. 【報告】 工場セキュリティ成熟度向上活動：状況報告 3. 【報告】 海外出張・滞在に関する注意喚起 4. 【報告】 定期報告
第4回	11月	セキュリティ関連 1. 【報告】 次期中経の方向性 2. 【報告】 定期報告 安全保障関連 1. 【報告】 次期中経の方向性 2. 【報告】 定期報告
第5回	2月	セキュリティ関連 1. 【報告・相談】 次期中経戦略説明 2. 【報告】 定期報告 安全保障関連 1. 【報告】 定期報告 2. 【報告】 次期中経での安全保障対応内容(概要)

*1 ランサムウェア：パソコンやスマートフォンをウイルスに感染させ、保存されているファイルなどのデータを勝手に暗号化することで使用できない状態にした後、それを元に戻すことと引き換えに「身代金」を要求する不正プログラムのこと

*2 NIST：米国立標準技術研究所(NIST：National Institute of Standards and Technology)が発行するガイドライン

*3 IPA：独立行政法人情報処理推進機構

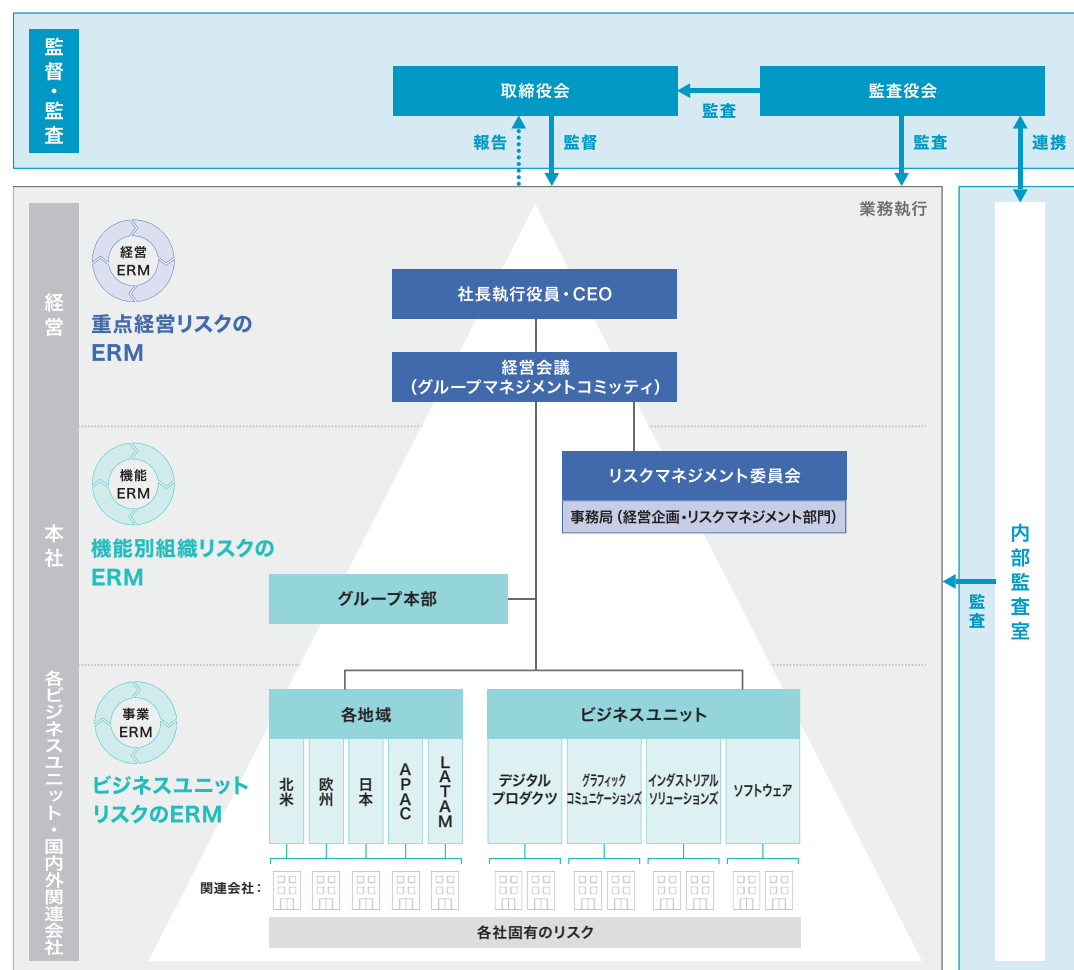
■ リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

リコーグループでは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(以下、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)を適切にコントロールし、達成確度を維持・向上する仕組みを構築しています。具体的には、グループ全体のリスクを把握・評価した上で、リスクマネジメント推進計画を立て施策を実行し、モニタリングと改善を行いPDCAサイクルを回しています。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替えなどを行います。

図1 リスクマネジメント体制



ERM推進に関わる主な役割	
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 (CEO・GMCメンバー)	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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委員会は、リコーグループ全体のリスクマネジメントプロセス強化を目的として設置されたGMCの諮問委員会です。経営と各組織の連携をとり、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、当社の各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、管理監督する関連会社を含め各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。

また、各リスクマネジメント推進者を主な対象としたリスクマネジメント連携強化会議において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに対処力のある組織になるための継続的な取り組みを進めています。

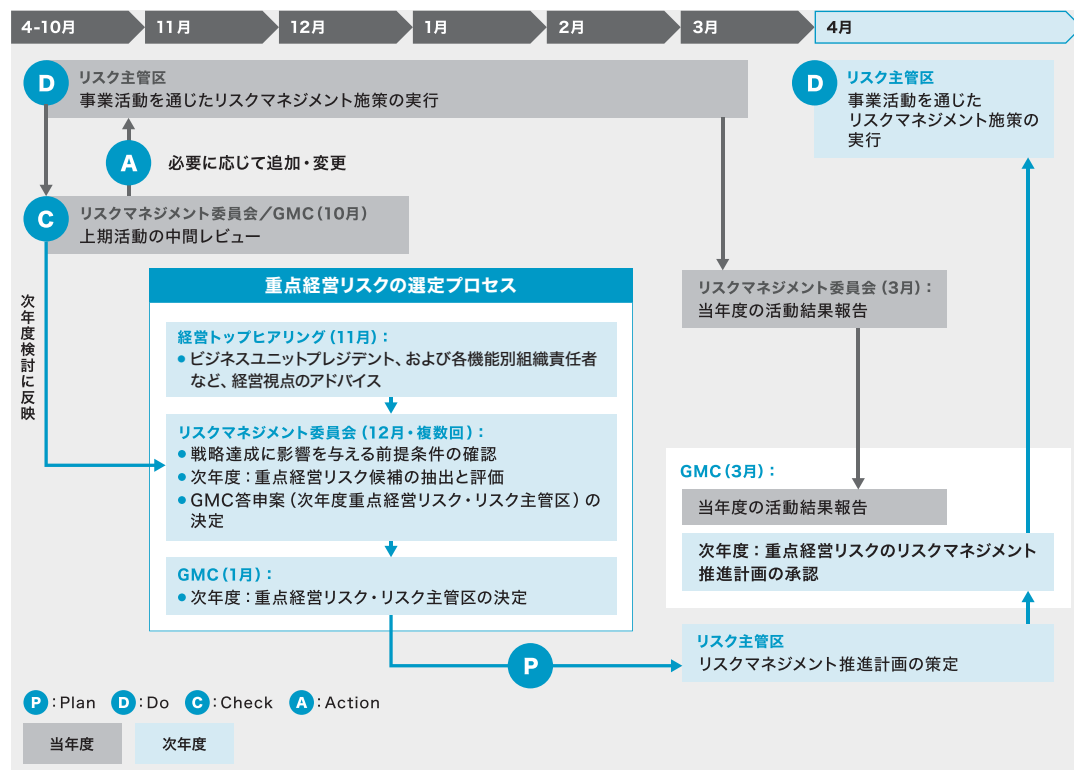
【リスクマネジメント委員会】

当年度		主な議題
第1回	4月	1. 重点経営リスクの追加項目における審議 2. リスク情報の開示の検討
共有 (社内ポータル)	7月	1. 重点経営リスクの第1四半期進捗状況の報告
第2回	10月	1. 社内外環境変化の確認 2. 当年度重点経営リスクの上期進捗状況の報告 3. 次年度重点経営リスクの選定/評価プロセス変更の検討
第3回	1月	1. 重点経営リスクの第3四半期進捗状況の報告 2. 次年度重点経営リスク案の検討
第4回	3月	1. 当年度重点経営リスクの対応結果の報告 2. 次年度重点経営リスク推進計画の審議

重点経営リスクの選定プロセス

GMCとリスクマネジメント委員会は、経営理念や事業目的などに照らしあわせ、経営に大きな影響を及ぼすリスク(利害関係者への影響含む)を網羅的に識別した上で、重点経営リスクを決定し、その対応活動に積極的に関与しています。(図2参照)

図2 重点経営リスクの選定プロセス



【重点経営リスク運用プロセスの高度化】

リコーグループでは、成長に向けて適切にリスクを取るという経営の考え方を明確にし、重点経営リスクのリスクマネジメントが戦略目標の達成に貢献するよう、リスクマネジメントの運用プロセスを高度化しました。

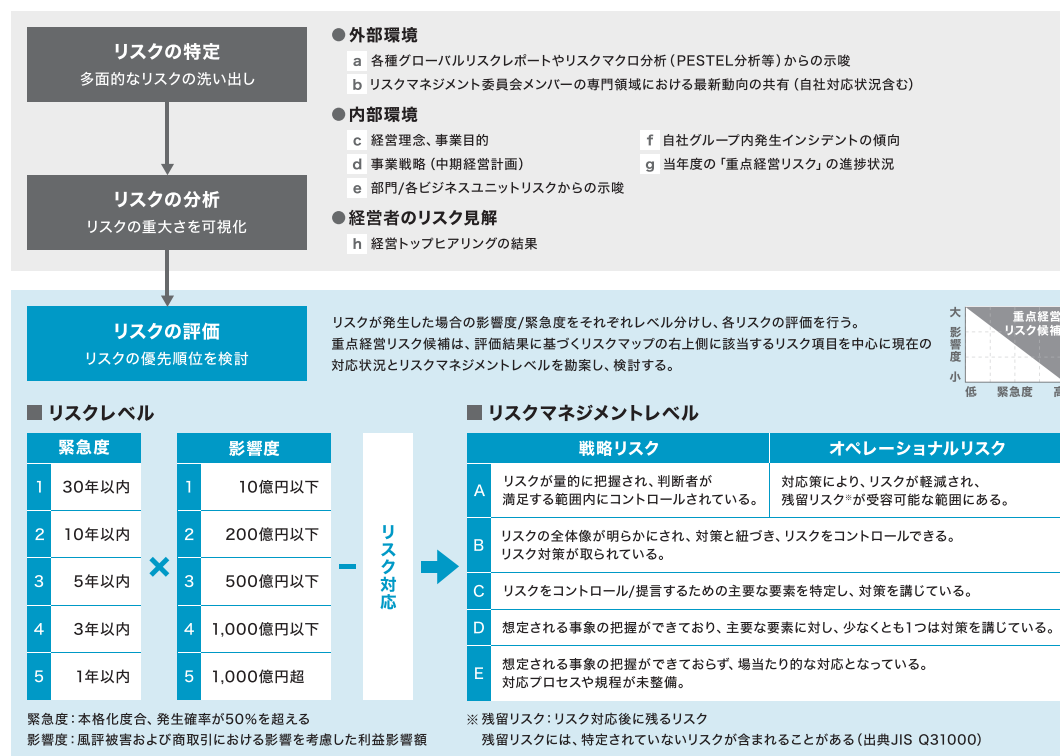
具体的には、中期経営戦略に基づき、「取るべきリスク」と「取らないリスク」を整理した上で重点経営リスクを選定するとともに、各リスクにKRI(主要リスク指標)を設定しています。

取るべきリスクについては、KRIを通じてリスク兆候や進捗を継続的に把握するとともに、環境変化に応じて対応策を柔軟に見直します。一方、取らないリスクについては、KRIにより兆候を早期に検知し、想定を超える場合には、速やかに回避・抑制に向けた対応を行う仕組みとしています。

このようにリスクの選定とモニタリングを一体で行うことで、成長とリスク抑制の両立を図るリスクマネジメントを推進しています。

- 重点経営リスクは、特性から「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類し管理しています。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しています。
- 外部環境、内部環境の変化に加え、経営陣のリスクに対する見解を加味してリスクの特定と分類を行い、それぞれのリスクにおいて緊急度・影響度・リスクマネジメントレベルを検討し、リスクの評価を行っています。(図3参照)

図3 重点経営リスクの評価プロセス



事業等のリスク

事業の状況、業績の状況などに関する事項のうち、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は、以下の3つです。

- (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)
- (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)

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ているリスクを101~115頁で取り上げていますが、すべてのリスクを網羅している訳ではありません。リコーグループの事業は、現時点で未知のリスク・重要と見なされていない他のリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、事業等のリスクは、当年度末においてリコーグループが判断したものです。

事業等のリスク一覧

分類	リスク項目
(1) リコーグループの経営上重要なリスク	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
	オペレーショナル重点経営リスク
	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	① オフィスプリンティング市場における環境変化
	② インテグレーターとしての成長に必要なリソース確保の遅れに係るリスク
	③ 商用印刷事業の成長リスク
	④ サーマル市場の成長鈍化、収益性の低下
(3) その他各機能領域のリスク	① のれん、固定資産の減損
	② 繰延税金資産
	③ 知的財産権の保護
	④ 製品品質・製造物責任
	⑤ 公的な規制への対応(輸出入管理)
	⑥ 公的な規制への対応(独占禁止法/競争法)
	⑦ 公的な規制への対応(環境)
	⑧ 為替レートの変動
	⑨ 確定給付制度債務

■ 事業等のリスク(詳細)

(1) リコーグループの経営上重要なリスク

重点経営戦略リスク

① 収益構造の移行に係るリスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	3	C

リスクの説明
<p>事業環境の変化を踏まえ、事業ポートフォリオマネジメントを通じた再構築と成長分野への戦略的投資などを行うことで、収益構造の移行を進め、中期的なROE向上を目指している。</p> <p>構造改革やコスト最適化が計画どおり進捗しない可能性や、印刷量の減少が加速した場合、成長事業で十分に補完ができず、収益性の改善や中期目標の達成に遅れが生じる可能性があり、これにより企業価値に影響を及ぼすリスクがある。</p>
リスクの対策
<p>本リスクの対応は、中経'26にも織り込まれており、以下の施策を実行している。</p> <p>収益構造の移行を着実に進めるため、事業ポートフォリオマネジメントを通じた資源配分の最適化を推進している。成長事業への投資については、重点領域を定め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向上に取り組んでいる。</p> <p>収益化・コスト最適化のため、バックオフィス改革およびグローバルSCM改革などによる経費構造改革を進め、収益性の底上げを図っている。</p> <p>単年度業績目標の達成確度を向上させるため、各事業の業績管理およびKPI管理に加え、必要な対策を迅速に講じることができるとする経営管理体制の強化に取り組んでいる。</p> <p>これらの施策を中経'26の毎年のローリングに反映することで、事業環境の変化に応じた機動的な戦略修正を行う。</p>

② 人材の確保・育成・管理リスク

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
要員計画に係るリスク	3	3	C
人材育成に係るリスク	4	2	C
デジタル・技術人材育成に係るリスク	3	2	C

リスクの説明
<p>デジタルサービスの会社への変革を成し遂げ、中長期的に成長を続けることは、人材に大きく依存している。このような認識のもと、中経'26では、テーマ別に要員計画を策定し、不足が見込まれる機能やスキルのギャップを計画的に解消することを目指している。</p> <p>ただし、要員計画を精緻に進めていく過程で、短期的に現場の工数増加や調整負荷が生じる可能性がある。また、対応を最小限にとどめた場合には、中経'26の達成に必要な人材・スキルの不足が解消されず、要員計画が形骸化するリスクも想定される。</p> <p>特に、将来の経営人材の計画的な育成、およびデジタルサービスの競争力を支える高度な技術人材(デジタル・AIなど)の確保・育成・リスクリリングが十分に進まない場合、事業ポートフォリオの変革や新たな価値創出が停滞し、結果として、リコーグループの業績や中長期的な成長に悪影響を及ぼすリスクがある。</p>

リスクの対策

事業目標の達成に向けて、中経'26に基づく要員計画の高度化を進めている。事業戦略の実行に必要な人材について量・質の両面から課題を明確化し、獲得・育成・配置に関する重点施策を定めている。計画の実行にあたっては、各組織の自律的な取り組みと全社横断の施策を組み合わせ、採用ルートの拡充やグループ内再配置の促進を通じて、要員計画に関するリスクの低減を図っている。

このような取り組みと並行して、グローバルな組織をリードするリーダーに必要な素養を定め、それに沿った中長期的なリーダーシップパイプライン構築のための選抜研修・アセスメント・若手リーダーの育成などを包括的に進めている。加えて、デジタルサービスを支える技術人材については、デジタル・技術スキルの獲得を目的とした教育カリキュラムおよび実践型教育の拡充を進め、AI人材を含む技術人材の計画的な育成・強化に取り組んでいる。

また、前年度に一新した管理職研修を当年度も引き続き展開し、自律を促す環境をつくるために必要な管理職の意識変革のための研修を、国内リコーグループ*の管理職を対象に実施している。

*リコージャパンは同様の研修を自社で展開しているため対象外

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

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
デジタル先端技術の導入および活用リスク	5	2	C
デジタル活用に伴う情報管理および倫理リスク	4	3	C

リスクの説明

リコーグループは、長期的な競争力強化および価値創出を目的として、生成AIやデジタルツインなどの先端技術の導入・活用に向けた投資を継続的に実施するよう取り組んでいる。あわせて、これらの技術活用に不可欠なデータ基盤の強化やIT基盤の刷新も進めている。これにより短期的には投資負担が増加する可能性があるが、目的に向けて重要な取り組みと考えている。

一方、デジタルテクノロジー（生成AIを含む）の活用の拡大に伴い、データ・AI・ITに係るガバナンスが十分に機能しない場合、社内外の第三者への情報漏洩、生成AIの誤情報に基づく業務遂行や意思決定、AI倫理基準を逸脱した利用が発生する可能性がある。これらの事象が発生した場合、業務の停止・遅延や品質低下、是正対応に伴う追加コストの発生、取引先からの信頼低下およびブランド価値の毀損などを通じて、リコーグループの業績および成長に悪影響を及ぼすリスクがある。

リスクの対策

短期的な投資負担については、業績への影響を抑えるため、基幹システム刷新について段階的に展開を完了させつつ、その効果の確実な創出を進めている。あわせて、データ基盤およびガバナンスの強化を通じて、生産性向上や事業成長への貢献を図っている。さらに、これまで取り組んできたプロセス・IT・データ三位一体での生産性向上の施策に生成AIを組み合わせ、AIトランスフォーメーションを推進する。これらの取り組みにより、ITの内製化や生産性向上を通じて、業績への影響を抑制していく。

また、情報漏洩、生成AIの誤情報、AI倫理基準逸脱の利用などへの対応として、デジタルテクノロジー活用の拡大を支える、データ・AI・ITに係るガバナンスの強化を一層進めている。特に生成AIについては、従業員が安心・安全に利活用できるよう、ガバナンス体制および運用プロセスの確立に加え、リテラシー向上に向けた教育を継続的に実施する。あわせて、AIガードレールの導入やリスクが高いと想定される領域に対するアセスメントを優先的に進めている。これらの必要な対策を早期に講じることで、重大なインシデントの未然防止および影響最小化を図る。

④ 中長期を見据えた戦略的R&Dに係るリスク

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
中長期的なR&D活動に係るリスク	3	2	C
技術倫理・テクノロジーアセスメントに係るリスク	3	3	C

リスクの説明

リコーグループは、当社独自のテクノロジーを基盤としてお客様とともに新たな価値を創出することを経営の重要課題と位置づけている。この考え方のもと、成長領域・新規領域を中心に、中長期的な競争力および企業価値の向上に資する将来の顧客価値の源泉となり得る技術のR&Dに取り組んでいる。

このようなR&D活動においては、市場・顧客ニーズや技術動向の変化などにより、R&D投資の成果が想定どおり得られない可能性がある。しかし、将来の事業基盤の確立や競争優位の獲得に向けては、R&D投資を戦略的に推進していくことが重要であると考えている。

一方で、技術倫理への対応不足や、社会的影響への配慮を欠いた技術・サービスの提供が行われた場合、企業に対する信頼・信用が損なわれるとともに、社会に望ましくない影響を及ぼすリスクがある。

リスクの対策

R&D活動については、R&D初期段階に市場・顧客の仮説検証を組み込んだMIOI型R&Dプロセス*を全社に展開する。得られた知見の活用に加え、アカデミアや外部企業との共創活動を通じて外部技術を積極的に取り込むことで、テーマの見直しや早期の方向転換を可能とし、当社の強みとなる技術の獲得確度向上およびR&D投資の最適化を図る。これらの取り組みを通じて、不確実性を適切に管理しつつ、将来に向けた価値創出に資するR&D活動を継続する。

また、技術倫理やテクノロジーアセスメントへの対応不足により、社会的信頼の低下などが生じるリスクに対しては、教育の継続的な実施およびテクノロジーアセスメント体制の整備を通じて、R&D段階から適切な管理を行っている。企業価値および社会的責任の観点から、未然防止を基本としつつ、顕在化した場合には影響の最小化を図る。

*MIOI型R&Dプロセス：Market-InおよびOpen Innovationの考え方に基づく、リコーグループのR&Dプロセス

⑤ 情報セキュリティリスク

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
セキュリティガバナンスリスク	4	2	D
事業継続に係るリスク	4	3	D
製品・サービスの信頼性に係るリスク	4	2	D
市場からの信頼に係るリスク	3	2	C

リスクの説明

デジタルサービスの拡大や業務のデジタル化に伴い、情報セキュリティに関する重要性が高まっている。サイバー攻撃の高度化や法規制・顧客要求の変化などを踏まえ、情報セキュリティを確保するための体制整備・運用強化に取り組んでいるが、以下のようなリスクがある。

●セキュリティガバナンスリスク

セキュリティガバナンスとは、リコーグループが保有・取り扱う情報資産を適切に管理・保護し、情報セキュリティに関するリスクを継続的に把握・低減するための、経営主導による組織的な取り組みである。

デジタルサービスの拡大や業務のデジタル化が進展する中、セキュリティに関する意思決定、役割・責任の明確化、方針やルールの整備、および運用状況の把握を、グループ全体で行うことが一層重要となっている。

しかしながら、セキュリティガバナンスの構築や運用が不十分な場合、グループ全体としての方針や対策の統一が図られず、各組織や事業における対応にばらつきが生じる恐れがある。その結果、リコーグループ全体の事業活動に影響を及ぼすリスクがある。

●事業継続に係るリスク

巧妙化・高度化するサイバー攻撃の増加により、リコーグループが保有・運用する業務システムに対して、不正アクセスやマルウェア感染、ランサムウェア攻撃などが発生するリスクが高まっている。これらの攻撃により、業務システムの停止や誤作動、データの改ざん、漏洩、破壊などが発生した場合、販売・製造・サービス提供・社内業務などの事業活動に広範な影響を及ぼす可能性がある。

また、インシデント発生後の影響範囲や被害内容によっては、原因調査や復旧対応に時間を要し、事業の一部または全部が長期間停止する恐れがある。これにより顧客へのサービス提供の遅れや取引先への影響、追加的な対応コストの発生などを通じて、事業継続や経営成績に影響を及ぼすリスクがある。

●製品・サービスの信頼性に係るリスク

リコーグループはデジタルサービスを通じて顧客に価値を提供しており、製品・サービスの安全性および信頼性の確保は、事業活動の継続や顧客との信頼関係維持において重要な要素となっている。

一方で、製品・サービスにおけるセキュリティ対策が不十分な場合、ソフトウェアやシステムの脆弱性を起因とした不正アクセスや情報漏洩、サービス停止などのセキュリティインシデントが発生する恐れがある。これらの事象が発生した場合、顧客の業務や情報資産に影響を及ぼすのみならず、リコーグループの製品・サービスに対する信頼性の低下を招く可能性がある。その結果、事業活動ならびに中長期的な競争力に影響を及ぼすリスクがある。

●市場からの信頼に係るリスク

巧妙化・複雑化するサイバー攻撃が続く中、従業員や委託先を含む関係者のセキュリティリテラシーが十分でない場合、対応ミスや不適切な情報管理を起因とするセキュリティインシデントが発生する恐れがある。

また、世の中の動向に即したセキュリティ活動の方針や対応状況がステークホルダーに十分に示されない場合、インシデントの有無に関わらず、市場からの信頼低下やブランド価値の毀損につながるリスクがある。

リスクの対策

各国における国策レベルでの対策、および変化し続ける情報セキュリティ情勢の把握が求められる中、グローバルに活動拠点があるリコーグループにとって適切な対策を検討・推進することは、最重要課題の1つとなっている。

●セキュリティガバナンスリスクへの対策

セキュリティガバナンスの強化を重要課題と位置づけ、グループ全体で統一したセキュリティ方針および管理体制の構築・運用に取り組んでいる。具体的には、セキュリティに関する意思決定プロセスや役割・責任の明確化を図るとともに、セキュリティ委員会体制の整備・強化を通じて、各事業・関係会社を含めたガバナンスの浸透を推進している。

また、規程やルールの整備および遵守状況の把握・点検を継続的に実施することにより、グループ全体としてのセキュリティ水準の維持・向上を図っている。

●事業継続に係るリスクへの対策

巧妙化・高度化するサイバー攻撃に備え、業務システムに対するセキュリティ対策および監視体制の強化を進めている。具体的には、外部の脅威情報を継続的に収集・分析するとともに、保有するITシステムの常時監視を行い、不正アクセスやマルウェア感染などの兆候を早期に検知できる体制を構築している。

さらに、インシデント発生時における影響を最小限に抑えるため、重要な事業・業務プロセスを対象とした事業継続計画(BCP)およびITシステムの復旧計画の整備・訓練を段階的に実施している。これにより、迅速な対応および早期復旧を可能とし、事業活動への影響低減を図っている。

●製品・サービスの信頼性に係るリスクへの対策

製品・サービスの企画・設計段階からセキュリティを考慮する「セキュア・バイ・デザイン」の考え方を取り入れ、プロダクトセキュリティに関わる品質マネジメントの強化を進めている。

また、発売済みの製品や提供中のサービスについても、継続的な脆弱性の確認を行い、問題が確認された場合には速やかに是正対応を実施する体制を整備している。加えて、製品・サービスに関するセキュリティ課題を適切に把握・対応するための専用窓口の設置や、脆弱性対応に関するガイドラインの整備を進めるとともに、各国の法規制や顧客要求の変化への対応を通じて、安全性および信頼性の維持・向上に努めている。

●市場からの信頼に係るリスクへの対策

従業員および委託先を含む関係者全体のセキュリティリテラシー向上を目的として、継続的な教育・訓練を実施している。これにより、人的要因を起因とするセキュリティインシデントの抑止を図っている。

また、世の中の脅威動向や法規制、顧客要求の変化を踏まえたセキュリティ活動の方針を整理し、その取り組み状況について定期的な点検および可視化を行っている。さらに、必要に応じて社外への情報開示を行うことで、リコーグループのセキュリティ対応に関する透明性を高め、市場やステークホルダーからの信頼確保に努めている。

⑥ グループガバナンスに係るリスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C

リスクの説明

社内外の環境変化が激しさを増す中、リコグループが健全な成長を維持していくために、グループガバナンスの強化が非常に重要であると認識している。その認識のもと、中経'26に基づき組織変更や権限委譲を進めている。これにより、ガバナンスの不足や方針の不整合が生じ、戦略の実行が遅延する恐れがあるが、意思決定の迅速化や自立的な事業運営の促進を目的としたものであり、対策を講じている。

なお、グループガバナンスの強化については、その在り方が事業運営の健全性に大きな影響を及ぼすため、本社の管理監督が過度である場合には適正な事業運営が阻害され、不十分である場合には不正や不祥事によりブランドイメージや信頼性が低下するリスクがある。

リスクの対策

変更や権限委譲が生じた組織に関しては、権限管理や本社による重要事項のモニタリング、ガバナンスプロセスの明確化などを通じ、組織の自律性とガバナンスの適切なバランス維持に取り組む。さらに、組織体制の検討時には、グループガバナンスのリスクを極小化するために、リスクに対して柔軟かつ迅速に対応できるよう、ガバナンス面の考慮をより強化する。

また、リコグループ各社が全社方針のもとで自律的にガバナンスを整備・運用できるよう、本社および主管管理部門が連携し、各社固有の特徴やリスクマネジメントの成熟度に応じた適切な指導および管理監督を行う。

⑦ ESG/SDGsの深化に係るリスク

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
人権	4	2	B
環境保全(脱炭素)	4	1	C
環境保全(資源循環/生物多様性)	4	2	C

リスクの説明

ESG/SDGsへの対応を事業活動および中長期的な成長に影響を及ぼす重要な経営課題と位置づけている。人権への配慮、脱炭素への対応、資源循環/生物多様性保全への取り組みを特に重要なリスクと捉え、事業活動を推進している。

これらの分野における対応が競合他社に比べて遅れた場合、商談機会の損失などの事業面での悪影響にとどまらず、社会的信用の低下、ブランド価値の毀損など、会社に甚大な損害を与えるリスクがある。

リスクの対策

ESG/SDGsに係るリスクへの対応として、以下の取り組みを強化している。

まず、人権に係る対応として、人権デュー・ディリジェンスのプロセスを構築し、主要なリコグループ各社を対象に、年次で人権リスク評価を実施し、課題や改善点を特定している。これらの結果を踏まえ、継続的な改善活動を通じて、人権リスクの低減に取り組んでいる。また、環境保全への対策として、SBTi*により認定されたネットゼロ目標に基づき、脱炭素ロードマップと再エネ導入計画を策定し、脱炭素に向けた取り組みを推進している。さらに、製品におけるさまざまな環境関連規制/規格の動向を継続的に把握し、適切な対応を検討している。あわせて、事業所管理においては、土壌地下水汚染に関する調査・対応計画の立案を進めることで、環境リスクの低減に努めている。

*SBTi(Science Based Targets initiative): 企業の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

⑧ 地政学リスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	4	C

リスクの説明

リコグループはグローバルに事業活動を展開しており、各国・各地域における政治的、軍事的、社会的な緊張の高まりは、事業活動に大きな影響を及ぼす可能性がある。

各国における法規制の強化や、国家間の対立・牽制の激化などの地政学リスクが顕在化した場合、サプライチェーンの混乱や事業運営の制約、ならびに市場環境の変化を通じたビジネス機会の損失や業績への悪影響が生じるリスクがある。

リスクの対策

地政学リスクに対する予防および対応プロセスの強化に取り組んでいる。具体的には、各国における法規制や政策動向に関する情報収集を強化するとともに、重要部品については複数の仕入先を選定するなど、サプライチェーンの安定性向上を図っている。また、地政学リスクが事業活動に与える影響については、経営レベルで継続的に審議し、状況に応じて迅速かつ適切な対応を行っている。あわせて、米国の政策動向や多様なリスクの連鎖が国際情勢に及ぼす影響について、短期的な視点とともに、中長期的な視点も含め、対応体制を整備している。

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

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
地震・噴火・台風	3	2	B

リスクの説明

大規模地震、津波、洪水、サプライヤーの供給停止および地政学リスクによる不測の事態が発生した場合に備え、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る。

一方、不測の事態の内容や規模によっては、部品供給の遅延や停止、製品工場の製造遅延や停止、輸送機関の遅延や停止、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る。

リスクの対策

- リスク発生時を想定した以下の予防・対応プロセスを強化している。
- 有事を想定した在庫の確保
 - 重要部品別に複数仕入先の選定または代替品の選定
 - 購買、生産などの領域ごとのアラートレベルの設定と運用
 - リモートワークなどの新しい働き方を想定したBCP訓練
- 加えて、机上訓練のみならず一定の実践を常態的に行っている。今後も有効性の確認と改善を継続的に行う。

② 国内外の大規模な災害/事件事故リスク

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
国内：地震・噴火	1	3	C
国内：風水雪害	5	1	C
国外：大規模な自然災害／ 事件事故	3	1	C

リスクの説明

国内外で発生する大規模な自然災害・事件・事故において、人的/物的被害が生じた場合でも、事業への影響を最小限に抑え、迅速に復旧できるよう各種対策を講じている。

一方、自然災害・事件・事故の内容や規模によっては、経営に著しい影響を及ぼすリスクが考えられる。

リスクの対策

当該リスク対応において、主に以下の対策を行っている。

国内

- 災害発生時に適切に対応できる仕組みを構築し、継続的な見直しを行っている。
- 災害による被害の発生を防ぎ、万一発生した場合にも被害を最小限に抑えるため、国内リコグループ合同での災害対策訓練、事業所単位での防災訓練（夜間避難訓練を含む）、建屋の耐震対応や有事使用設備の点検・維持など災害に強い職場づくりに取り組んでいる。
- 「南海トラフ地震」および「南海トラフ地震 臨時情報」発表時の対応について、従業員および災害対策本部が、有事に命を守る行動を含む適切な対応がとれるよう、ガイドラインに基づいた具体的な取り組みを進めている。
- 水害リスク対応として、大規模水害発生時の復旧行動計画を策定し、計画に基づく机上訓練や実地訓練を行っている。また、比較的リスクの高い拠点での水害対策工事、水害リスク情報の可視化ツールの運用など、リコグループ全拠点で水害対策の施策を展開するとともに、従業員の対応力を強化している。
- 火山噴火リスク対応として、リコグループ国内火山噴火（富士山を含む）ガイドラインに基づきリスクの把握と可視化を行い、リスク拠点における対策強化を進めるとともに、従業員の対応力向上に取り組んでいる。

国外

- 海外の関連会社を対象とした危機対応標準を制定し、自然災害・事件・事故が発生した場合の、対応基本方針を定めるとともに、各組織の役割および責任を明確にしている。
- 海外関連会社の重大な自然災害リスクを把握し、第三者の情報と差異があった場合は必要な対応を指示、危機発生時の報告ルートを確認、BCP構築・運用に課題がある会社の支援を実施するなど、海外関連会社の危機対応力を強化している。

③ コンプライアンスリスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C

リスクの説明

コンプライアンス問題の発生を未然に防止し、万一発生した場合にも適切に対応できるよう、企業行動規範の周知徹底、教育・研修の実施、ならびに通報体制の整備などを通じてコンプライアンス遵守体制の強化に取り組んでいる。

一方、法令違反、ハラスメント、社内ルールやリコグループ企業行動規範に反する行動などのコンプライアンス問題が発生し、適切な対応がなされなかった場合には、社会的問題に拡大するリスクが考えられる。

リスクの対策

国内・国外

- コンプライアンス遵守（心理的安全性が確保された組織風土の醸成や人権・ハラスメント問題を含む）のための教育を実施している。
- コンプライアンス違反に関する相談窓口を設置している。
- コンプライアンス違反の事例を共有し、適切な対処を学ぶ機会を設けている。
- コンプライアンス違反を発見した際の相談・通報の啓発を行っている。

国内

- 管理職向けのコンプライアンス遵守・労務管理教育を実施している。
- リコグループの労務責任者と、労務事案の共有と事例を通じた勉強会、労働関連法規改訂内容と対処の共有をしている。

(2) 事業領域固有の重要なリスク

① オフィスプリンティング市場における環境変化

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明

オフィス向け複合機やプリンター市場における、ペーパーレス化に伴うプリント出力の想定以上の減少や、部品調達などのコスト上昇が、業績に影響を与える可能性がある。

リスクの対策

オフィスプリンティング事業においては、顧客基盤の維持・拡大に加え、販売から生産までを俯瞰する体制への見直し、部品調達コスト上昇を抑制するための仕様変更、全体SCMの徹底した効率化およびオペレーショナルエクセレンスの推進など、収益性の向上に向けた各種施策を講じている。

また、複合機を含むエッジデバイス*の供給体制については、他社との協業を進め、最適な生産・開発体制を構築することで競争力のある製品を提供し、利益率の向上に取り組んでいる。

さらに、全社ポートフォリオの観点では、ワークプレイスサービスの領域において、プロセスオートメーションおよびワークプレイスエクスペリエンスを中心に着実に成長を実現しており、ストック収益の拡大を通じて、オフィスプリンティング領域におけるリスク低減を進めている。

*エッジデバイス：文字・写真・音声・動画などのさまざまな情報の出入り口となる複合機やカメラをはじめとしたデータ処理機能を持つネットワーク機器

② インテグレーターとしての成長に必要なリソース確保の遅れに係るリスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明

インテグレーターとして成長するために必要な、自社および他社の商材・サービスを組み合わせて価値提供を行うリソースの確保や強化が十分に進まない、または遅れる可能性がある。

リスクの対策

インテグレーターとしての成長に必要なリソースの拡充に向けて、人的資本戦略に基づくグループ全体の社員のスキルの底上げに加え、顧客との共創を推進する人材の登用・育成、グローバルな人材活用の促進に取り組んでいる。あわせて、各地域における知見をグループで共有できる体制整備や、事業横断での人材育成・配置転換を通じて、顧客課題に対する価値提供力の向上に取り組んでいる。

また、技術力および自社IPの強化・拡充を進め、インテグレーターとしての差別化につながる基盤の構築を図っている。必要に応じて、技術・人材・IPの獲得を目的としたM&Aや外部パートナーとの連携を活用することで、能力の確保と強化を進めている。

これらの取り組みにより、顧客への提供価値および競争力の向上を着実に進め、インテグレーターとしての事業成長と収益拡大に対するリスクの低減を図っている。

③ 商用印刷事業の成長リスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明

関税政策変更を発端とした北米市場の需要低迷、部品調達コストの上昇、ペーパーレス化の拡大による企業内の大量印刷需要の減少やプリント出力量の集約・統合などの影響により、商用印刷事業の業績が下振れする可能性がある。

リスクの対策

商用印刷事業の業績下振れリスクを低減するために、欧米代理店との関係強化、新興国市場の開拓、部品調達コスト上昇影響を抑制するための適切な販売価格転嫁を進めている。また、事業ポートフォリオマネジメントの実施により、今後も市場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、事業構造の変革に取り組んでいる。

④ サーマル市場の成長鈍化、収益性の低下

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
3	2	C

リスクの説明

サーマル市場は、世界的な人口増加に伴う消費財需要の拡大により堅調に成長している一方で、コモディティ化が進行している。グローバルに事業を展開しているが、世界情勢の急激な変化などにより市場成長が鈍化し、収益性悪化や過剰在庫・設備稼働率の低下を通じて業績に影響が生じる可能性がある。

リスクの対策

業績変動リスクを低減するために市場動向のモニタリング体制を強化し、需要予測の精緻化と日常管理体制の強化を進めている。また、各地域の景気動向による需要の増減がある中で、グローバルの販売網・生産インフラを活用し、最適な地域での生産・供給オペレーションを実施することで収益性の安定化に努めている。

また、包装資材に直接印字するスマートパッケージング事業を拡大することにより、社会課題の解決に貢献するとともに収益の安定化を図っている。

(3) その他各機能領域のリスク

① のれん、固定資産の減損

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	B

リスクの説明

企業買収の際に生じたのれん、事業用のさまざまな有形固定資産および無形資産を計上している。これらの資産については、今後の事業計画との乖離や市場の変化などにより、期待されるキャッシュ・フローが生み出せない場合、経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。

リスクの対策

資産の取得に際して、投資金額および内容に応じた所定の手続きを実施し、投資対効果の検討などさまざまな点を考慮し実行の是非を決定している。また、外部への投資案件は、GMCの諮問委員会である投資委員会にて、財務・戦略・リスク視点での妥当性を審議し、GMCへ見解を上申している。決裁された投資案件に関して、同委員会が進捗モニタリングを定期的に行うことによりリスクへの対策を講じていく仕組みを構築している。

② 繰延税金資産

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	C

リスクの説明

税効果会計を適用し、将来減算一時差異および繰越欠損金などに対して繰延税金資産を計上している。繰延税金資産は、事業計画を基礎とした将来の課税所得に対して回収可能性を検討している。将来の課税所得の見積りが、現在の課税所得の見積りよりも低下した場合、繰延税金資産の回収可能額が減少し、繰延税金資産を減額することになり、経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。

リスクの対策

繰延税金資産の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、将来の課税所得の見積りおよび税務戦略を考慮している。将来の課税所得の見積りに関しては事業計画を基礎として、各ビジネスユニットが業績の進捗をモニタリングし、計画の達成を阻む要因があれば、自律的かつ迅速に対応できる体制を構築している。

③ 知的財産権の保護

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	1	B

リスクの説明

知的財産権を重要な経営資源と捉え、現在および将来の自社事業とそれを支える技術などの保護、差別化とその拡大のために、特許権、意匠権、商標権などの知的財産権を獲得しているが、競合他社が同等の技術などを開発して独自性が低下するリスクや、各国特許庁の審査で狙いどおりの権利獲得ができず十分な保護が得られないリスクがある。また、リコグループが第三者の知的財産権を侵害するとして、第三者から販売の差し止めや損害賠償金の支払いなどを求める警告を受けるリスクや、訴訟を提起されるリスクがある。さらに、新規事業立上げで、他社との協業、共同研究や共同開発が活性化していることに伴い、知的財産権に関する契約が増えているが、当該契約でトラブルなどが発生すると、自社事業に悪影響を与えるリスクが大きくなる。

リスクの対策

特許などの出願前に先行技術調査を徹底するとともに、各国の知的財産に係る法律、審査基準やプロセスを把握し、知的財産権獲得の精度向上に努めている。また、自社製品・サービスを市場に提供する前に、第三者の知的財産権の調査と、自社製品・サービスと第三者の知的財産権との対比検討を徹底している。第三者の知的財産権を侵害するリスクがある場合、外部の弁護士や弁理士による鑑定、必要であれば設計変更、ライセンス交渉やライセンス取得を行い、第三者との係争リスクを低減している。
「知的財産権の保護」を業績に影響を及ぼすリスクとして重要視し、過去に発生した、知的財産権に関する契約トラブル事例を形式知化し、トラブルの予防とリスク低減をしている。

④ 製品品質・製造物責任

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B

リスクの説明

製造・販売する製品に、以下のような事象が発生することで、お客様の信頼や社会的信用を失墜させ、企業ブランドや製品ブランドが毀損され事業継続が困難になるリスクが考えられる。

- 重大な安全性問題(人損・焼損)
- 安全・環境法規制問題
- 品質問題の長期化

リスクの対策

「製品品質・製造物責任」に対する予防・対応プロセスを強化している。

- 機器の信頼性・安全性の向上に向け、故障・事故が生じるメカニズムの分析精度を高め、問題の再発・未然防止策を開発過程に反映し、リスク低減につなげている。
- 万が一、問題が発生した際に市場対応が迅速かつ確実に行われるために、体制を整備している。
- 各国における安全・環境法に準拠した製品をお客様に提供するため、現地と密に連携をとり適切な標準・ガイドの制定、定期的な見直しを実施している。

⑤ 公的な規制への対応(輸出入管理)

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	3	B

リスクの説明

事業活動を行う中で、以下のような要因により会社に甚大な損害を与えるリスクがある。

- 輸出入関連法違反に対する輸出停止措置などの行政制裁による生産・販売への影響、社会的信用の失墜による取引の機会損失、罰金や刑事罰
- 国際的有事などの外的要因に起因する各国輸出規制法違反による罰金や刑事罰

リスクの対策

- 代表取締役社長執行役員を委員長とし、専任組織である輸出入管理統括部門によって構成されるグループ輸出入管理委員会体制により、リスクガバナンスの強化を行っている。
- リコグループ役員および従業員への定期的な教育、事業部門およびリコグループへの輸出入管理に特化した内部定期監査、関連部署への法令改定情報の迅速な周知を行っている。
- 専任部隊による輸出前の該非判定・顧客審査含む必要審査の実施による法令の厳格な遵守などを行っている。

⑥ 公的な規制への対応(独占禁止法/競争法)

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B

リスクの説明

事業活動を行う中で、独占禁止法および競争法の違反が発生した場合、課徴金納付命令などの行政当局による処分や刑事罰、官公庁との取引停止、社会的信用の失墜によるビジネスへの悪影響など、会社に甚大な損害を与えるリスクがある。

リスクの対策

独占禁止法および各国競争法の遵守徹底のため、各地域の法務部門などが主導し、各国競争法の遵守、教育活動および発生時対応の強化に努めている。

⑦ 公的な規制への対応(環境)

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B

リスクの説明

事業活動を行う中で、各種環境関連法の違反が発生した場合、行政処分などによる生産への影響、課徴金の負担、刑事罰、社会的信用の失墜やブランド価値の毀損によるビジネスへの悪影響など、会社に甚大な損害を与えるリスクがある。

リスクの対策

環境マネジメントシステムを構築し、定期的なアセスメントによる環境関連法の遵守徹底とともに、規制変化などのタイムリーな把握・対応を行っている。また、M&Aにおいても環境デュー・ディリジェンスを適切に実施しリスクの未然防止に努めている。
収集した環境パフォーマンスデータを積極的に開示するとともに、主要データに関しては第三者検証を受けるなど、透明性・信頼性の確保に努めている。

⑧ 為替レートの変動

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	3	C

リスクの説明

生産活動および販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州その他地域で行っており、事業活動において以下のような為替レートの変動による影響を受ける。

- 海外子会社の現地通貨建ての業績が各事業年度の平均レートを用いて円換算されていることによる、連結損益計算書および連結包括利益計算書への為替レート変動
- 現地通貨建ての資産・負債が各決算日現在の為替レートを用いて円換算され連結財政状態計算書に計上されることによる、資産・負債額への為替レート変動

リスクの対策

- 為替変動に関して、米ドル、ユーロおよび円などの主要通貨の短期的な変動の影響を最小限に抑えるため、金融機関などが為替予約などのヘッジ取引を実施している。また、ヘッジ取引を行うことのできる会社または組織は限定されており、それらは財務ルールとして徹底されている。
- リコーグループ全体として決済におけるネットtingを最大限に行うことにより、為替リスクを最小化している。
- 海外子会社の資産・負債の通貨マッチングを実施している。

⑨ 確定給付制度債務

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B

リスクの説明

確定給付制度債務および年金制度の資産に関し、一定の会計方針に基づいてこれらの給付費用を負担し、政府の規制に従って資金を拠出している。

現時点では、直ちに多額の資金は不要であるが、株式や債券市場などの予測し得ない市況変動により制度資産の収益性が低下すれば、追加的な資金拠出と費用負担が必要になるリスクがある。

リスクの対策

政府の規制や人材戦略・人事制度を踏まえ、年金委員会にて定期的に財政再計算を行い、また適宜制度の見直しを検討・実施している。

■ 投資委員会

投資委員会は、資本コストを踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクなどの観点で投資計画の検証を行うことを目的として設置されたGMCの諮問委員会です。多様化する外部への投資や売却案件について、機能別組織のメンバーが事前に確認・協議することにより、経営戦略との整合性や投資効果を高め、投資判断のスピードと的確性を向上させることを狙いとしています。

立案部門との関係では、事前協議先として対象案件の投資価値を総合的に審議の上、評価、アドバイスすることを役割としているため、投資案件についての決定権および拒否権は有しません。審議結果は投資委員会委員長より、案件に応じてGMCまたは取締役会に報告し、決裁者の客観的判断をサポートします。

当社全体の外部投資判断の的確性を向上させるために、GMC決裁基準金額以下の案件も審議の対象とすることが可能で、必要に応じて立案部門の投資判断や検討内容、案件交渉に対する助言を行います。

投資の継続モニタリング

投資実行後は、当委員会の審議プロセスを経てGMCなどの決裁機関で承認を得た事業計画・定量指標(KPI)の内容・時期に沿って、半期に一度を目途として定期的に進捗状況を取りまとめ、GMCおよび監査役会に対してモニタリング報告を行います。

M&A人材育成の取り組み

2019年度からM&AやPMI*を成功に導くことのできる人材を体系的に育成しています。立案部門のレベルアップにより、投資案件の質を向上させ、当委員会での議論・審議の充実化を図っています。

育成プログラムは、当社の過去事例などを踏まえ、当社独自のプログラム(18講座)を用意しており、これまでに200名以上が修了認定を取得しています。

また、本育成プログラムの修了認定後も、企業価値評価や財務分析の講座、人事・環境・ITなど機能別の専門講座を開設し、受講者への継続的な支援を行いさらなる能力向上を図っています。これらの取り組みにより、立案部門の投資検討のスピードと的確性が向上しています。

*PMI(Post Merger Integration): 当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス。統合の対象範囲は、経営・業務・意識など統合に関わるすべてのプロセスに及ぶ

■ 開示委員会

開示委員会は、投資家の投資判断に影響を与える情報の適切な開示に加え、投資家の投資判断に資する会社情報の主体的な開示を行うために設置される機関です。株主および資本市場との対話を促進し、それを通じて株主および資本市場との信頼関係を構築し、当社に対する適正な評価の獲得を実現することを目的としています。

当委員会では、年次報告書類や適時開示書類の適切性・正確性の判断、開示手続きにおける情報開示の要否判断に加えて、投資家の投資判断に資する会社情報の積極的な開示に関する審議や開示手続きのモニタリングを実施しています。主に年次報告書類や開示書類の適切性・正確性が担保できるプロセスで情報が作成されているかの判断、開示手続きのモニタリング、および株主・投資家の皆様の投資判断に資する適切かつ戦略的な会社情報の開示について、審議を行っています。当年度は、開示プロセス、各機能別組織の開示責任者および担当者対象の開示勉強会を通じて認識した課題について、レビューを実施しました。

また、開示情報の適時性、開示書類の内容の正確性・妥当性、開示判断の合理性などに関して、内部統制部門が定期的に評価を行い、取締役会・内部統制委員会へ報告を行います。

当年度	主な議題
第1回 5月	招集通知の開示内容
第2回 6月	有価証券報告書の開示内容
第3回	リコーグループ統合報告書の開示内容
第4回 8月	リコーグループESGデータブックの開示内容
第5回	リコーグループサステナビリティレポートの開示内容
第6回 3月	年度実績報告

以上



1. リコーグループの現況

(1) 財産および損益の状況

■ リコーグループの財産および損益の状況の推移

区分	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
売上高	(億円) 17,585	21,341	23,489	25,278	26,083
営業利益	(億円) 400	787	620	638	907
税引前利益	(億円) 443	813	682	700	922
親会社の所有者に帰属する 当期利益	(億円) 303	543	441	457	556
基本的1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益	(円) 45.35	88.13	72.58	78.11	97.80
資産合計	(億円) 18,532	21,499	22,861	23,571	25,401
親会社の所有者に帰属する 持分合計	(億円) 9,020	9,315	10,387	10,301	11,561

(注) 当社の連結計算書類は国際会計基準(IFRS)に基づいて作成しています

(2) 当年度の事業の状況

事業の経過および成果

■ 全般の状況

経営を取り巻く経済環境

当年度の世界経済は、緩やかな物価上昇の継続や主要国における安定した緩和的な金融政策、AI関連の投資の活発化等に支えられ、底堅く推移しました。他方、保護主義的な通商政策や地政学上の緊張等を背景に不確実性が高い状況が続き、金融資本市場でも不安定な動きが見られました。足元でも中東地域における軍事的緊張の高まりを背景に、エネルギー価格の上昇圧力やサプライチェーンへの影響が懸念されています。日本経済は、雇用・所得環境の改善に支えられ緩やかな回復基調を続けていますが、食料品を中心とした物価上昇の影響で、実質賃金が伸び悩む状況が続きました。

このような経済情勢を背景に、リコーグループのメイン市場であるワークプレイスにおいても、リモートワークをはじめとする新しい働き方が定着し、AIやITの進化に伴って業務プロセスも変わり続けています。プリンティング需要は減少傾向にあり、顧客課題・ニーズも変化していますが、業務のデジタル化や生産性向上を支えるデジタルサービスへの需要は一層高まっています。

当年度の業績

当年度は、リコーグループにとって2023年4月よりスタートした21次中経の最終年度となりました。リコーグループの使命と目指す姿である「はたらくに喜びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指して取り組みを進めました。

リコーグループが注力している領域は、はたらく人を単純作業から解放するプロセスオートメーション、顧客の創造性を高めるワークプレイスエクスペリエンス、そしてワークプレイスの基盤となる環境を構築するITサービスの3つです。これらの注力領域において、グローバルの顧客基盤や顧客の課題把握力・提案力に優れた販売・サービス体制、そして自社IPといった強みを活かしながら、変容するワークプレイスにおいて一貫したサービスをグローバルに提供しています。

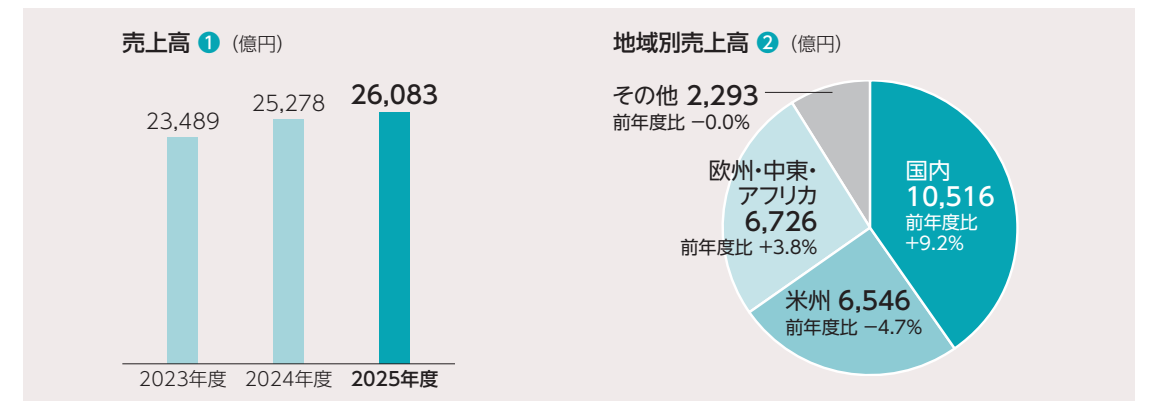
当年度は、付加価値の高いストック契約の獲得等、オフィスサービス事業での利益成長を図るとともに、オフィスプリンティング事業においては2024年7月に組成した東芝テック株式会社(以下、東芝テック)との合併会社であるエトリアによる複合機等の開発・生産でのシナジー効果の創出、および積極的なMIF*マネジメント・顧客ターゲットの販売施策の徹底により収益維持・改善に取り組みました。なお、2025年10月にはエトリアに沖電気工業株式会社(以下、沖電気)が参画し、開発・生産体制のさらなる強化を進めています。また企業価値向上プロジェクトの活動を確実に実行することに加え、組織力を強化し環境変化への対応力を高めながら、デジタルサービスの会社として相応しい収益構造へと変革を進めてきました。米国の新たな関税政策の導入に対しては、生産・商物流・投入商品・価格政策・販売チャネル等の各軸で対策を機動的に実行し、影響の軽減に取り組みました。

*MIF (Machines In the Field): 市場稼働機。お客様先で稼働中の製品のこと

当年度の連結売上高は、2兆6,083億円となり、前年度に比べ3.2%増加となりました(為替影響を除くと1.8%の増加)①。オフィスプリンティング事業ではノンハードの弱含みに加え、米国の関税政策の影響を受けハードの売上が減少しましたが、エトリアから東芝テックや沖電気への製品販売の貢献やオフィスサービス事業の成長等もあり、増収となりました。

地域別では、国内は引き続き好調なオフィスサービス事業を中心に売上が増加しました。パソコンの買い替えやセキュリティ強化の需要の取り込みや、それに伴うサービス・サポート契約の獲得も寄与し、ITサービスが伸長しました。また、情報系アプリケーションや法改正に対応したソリューション等が好調で、アプリケーションサービスも増収となりました。さらに、オフィスプリンティング事業のハードの販売増加や、エトリアから東芝テックや沖電気への製品販売等により、前年度に比べ9.2%の増加となりました。

海外では、米州においては、関税政策の影響等による先行き不透明感から企業投資が弱含み、オフィスプリンティング事業や商用印刷事業においてハードを中心に売上が減少しました。オフィスサービス事業においては、成長領域に経営資源を集中し事業成長を加速させるため、オーディオビジュアル(AV)インテグレーターである米国のPresentation Products*1およびカナダのET Group*2を買収しワークプレイスエクスペリエンスの成長に向けた取り組みを進めた一方、米国のマネージドITサービス事業を売却しました。これらの結果、米州全体の売上は、前年度比4.7%の減少となりました(為替影響を除くと3.6%の減少)。欧州・中東・アフリカにおいては、米国の関税政策等による景況悪化懸念等から、オフィスプリンティング事業のハード・ノンハードが弱含みで推移しました。また、オフィスサービス事業においては、企業のITインフラ投資に対する慎重姿勢が続きましたが、当年度下半期以降は買収企業とのシナジー施策効果の発現やITインフラ需要の改善等により、回復の兆しが見られました。これらの結果、通期ベースでは円安の影響もあり、売上は前年度比3.8%の



増加となりました(為替影響を除くと2.6%の減少)。その他の地域においては、オフィスプリンティング事業における価格競争や、中国での産業用インクジェットヘッドの需要低迷の影響を受け、前年度比横ばいとなりました(為替影響を除くと0.8%の減少)⁽²⁾。以上の結果、海外売上高全体では前年度に比べ0.5%の減少となりました。なお、為替変動による影響を除いた試算では、海外売上高は前年度に比べ2.8%の減少となります。

*1 Presentation Products: 先進的なマネージドサービスの提供能力を有し、金融・法律・メディア等の業界を中心に大手企業向けのサービスを提供する米国の子会社

*2 ET Group: 先進的なAV技術に関する高い専門性を有するとともに、カナダで長年にわたり、政府機関をはじめ、金融や司法といった極めて高い信頼性が求められる規制業界を中心に、コラボレーション環境の設計・導入・運用支援を行ってきたカナダの子会社

売上総利益は、オフィスプリンティング事業や商用印刷事業の売上減少の影響はあったものの、オフィスサービス事業の成長や企業価値向上プロジェクトの効果に加え、円安の影響等もあり、前年度に比べ2.4%増加し8,891億円となりました。

販売費および一般管理費は、事業成長やインフレによる人件費等の経費増加、欧州での基幹システム統合に伴う一時費用の計上や円安の影響による増加があったものの、前年度に実施した企業価値向上プロジェクトの費用が減少したことや、その効果等により、前年度に比べ0.5%減少し8,151億円となりました。

その他の収益には、米国におけるマネージドITサービス事業の譲渡に係る収益や、主に国内で実施した固定資産売却に伴う売却益を計上しています。前年度には、当社の中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴い、過年度に受領していた土地の立退補償金のうち提携協議書解除に伴う違約金への充当分を計上しており*、結果として、その他の収益は前年度に比べて増加し237億円となりました。

のれんの減損は、創薬支援事業や一部地域のオフィスサービス事業においてのれんの減損損失を計上したこと等により、損失が増加しました。

※2024年11月25日リリース

「当社の子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断および通期業績予想の修正に関するお知らせ」参照
https://jp.ricoh.com/release/2024/1125_1

以上の結果、営業利益は、前年度に比べ268億円増加し907億円となりました⁽³⁾。

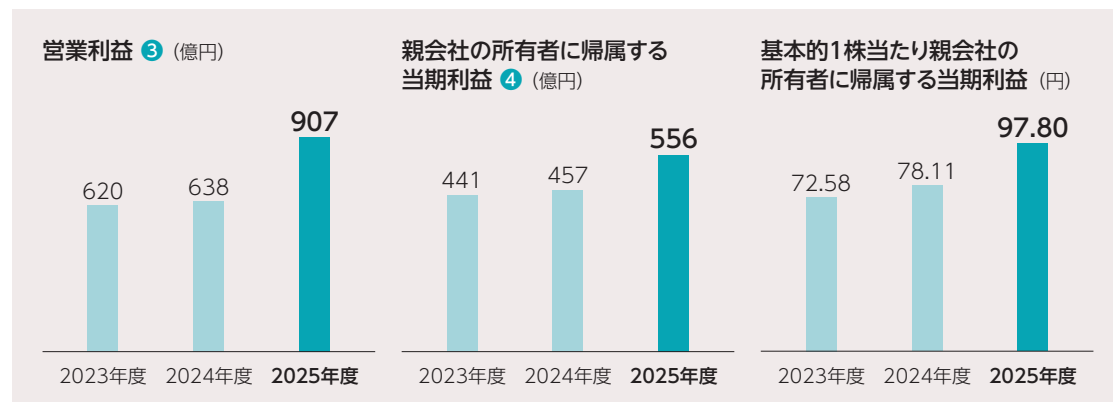
金融収益および金融費用は、為替差益の減少等により前年度に比べ金融収益が減少しました。持分法による投資損益は、持分法適用会社の利益減少により前年度に比べ減少しました。

税引前利益は前年度に比べ222億円増加し922億円となりました。

法人所得税費用は、税引前利益の増加に加え、一部地域における事業環境や再編等を踏まえ繰延税金資産の回収可能性に関する見積もりを変更したこと等により、前年度に比べ111億円増加しました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べ99億円増加し556億円となりました⁽⁴⁾。

当期包括利益は、在外営業活動体の換算差額の増加等により、前年度に比べ増加し1,494億円となりました。



財政状態

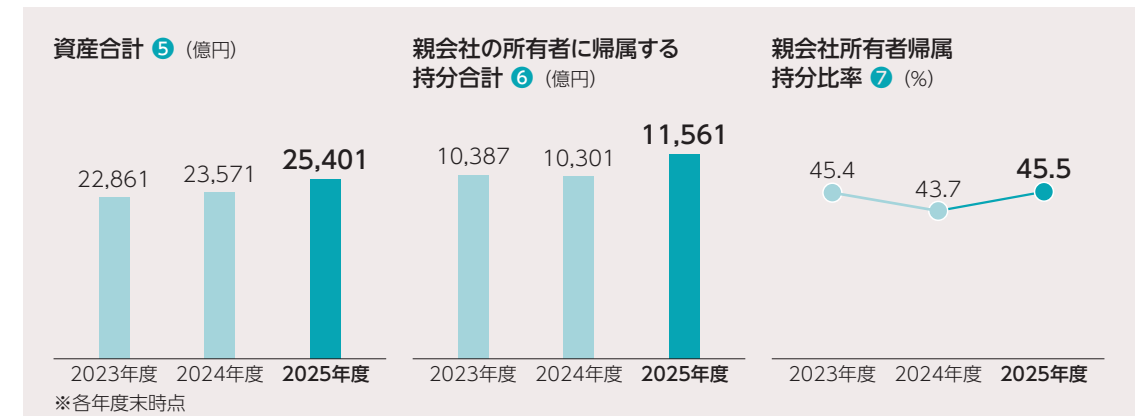
資産合計は、前年度末に比べ1,830億円増加し2兆5,401億円となりました⁽⁵⁾。前年度末と比較して、沖電気のエトリア参画に伴い承継資産等が増加しました。為替および沖電気の承継資産の影響を除いた試算では170億円の増加となります。

資産の部では、現金および現金同等物が前年度末に比べ141億円増加しました。また、国内売上の増加に伴い営業債権およびその他の債権が472億円増加しました。さらに、沖電気の事業統合や米州における買収等による連結加入に加え、米国関税の影響による仕入コスト増加等により棚卸資産が320億円増加しました。

負債合計は、前年度末に比べ503億円増加し1兆3,527億円となりました。主に円安による為替影響により、営業債務およびその他の債務、ならびにその他の流動負債が増加しました。一方で、社債および借入金が増加し流動負債と非流動負債を合わせ85億円減少しました。

資本合計は、前年度末から1,327億円増加し1兆1,874億円となりました。資本の部では、当期利益の計上および円安により在外営業活動体の換算差額が増加しました。また、沖電気のエトリア参画に伴い資本剰余金および非支配持分が増加しました。

結果として親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ1,260億円増加し1兆1,561億円となりました⁽⁶⁾。親会社所有者帰属持分比率は前年度末に比べ1.8ポイント増加し45.5%となりました⁽⁷⁾。



ROE、ROA、財務レバレッジ

	2023年度	2024年度	2025年度
ROE (%)	4.5	4.4	5.1
ROA (%)	3.1	3.0	3.8
財務レバレッジ (倍)	2.2	2.3	2.2

キャッシュ・フロー

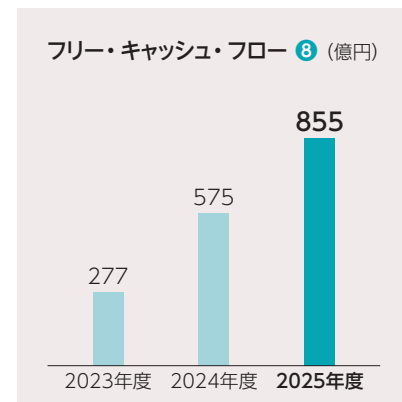
営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が212億円増加し1,581億円の収入となりました。当年度は、棚卸資産の増加や前年度に実施した国内のセカンドキャリア支援制度の退職加算金の支払い等の支出の増加はあったものの、前年度では当社の中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴う預り金の返還により支出が増加しており、結果として現金収入が増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が68億円減少し725億円の支出となりました。前年度はオプティカル事業の売却による収入、当年度は米国マネージドITサービス事業の売却や主に国内で実施した固定資産の売却による収入等があり、結果として現金支出が減少しました。

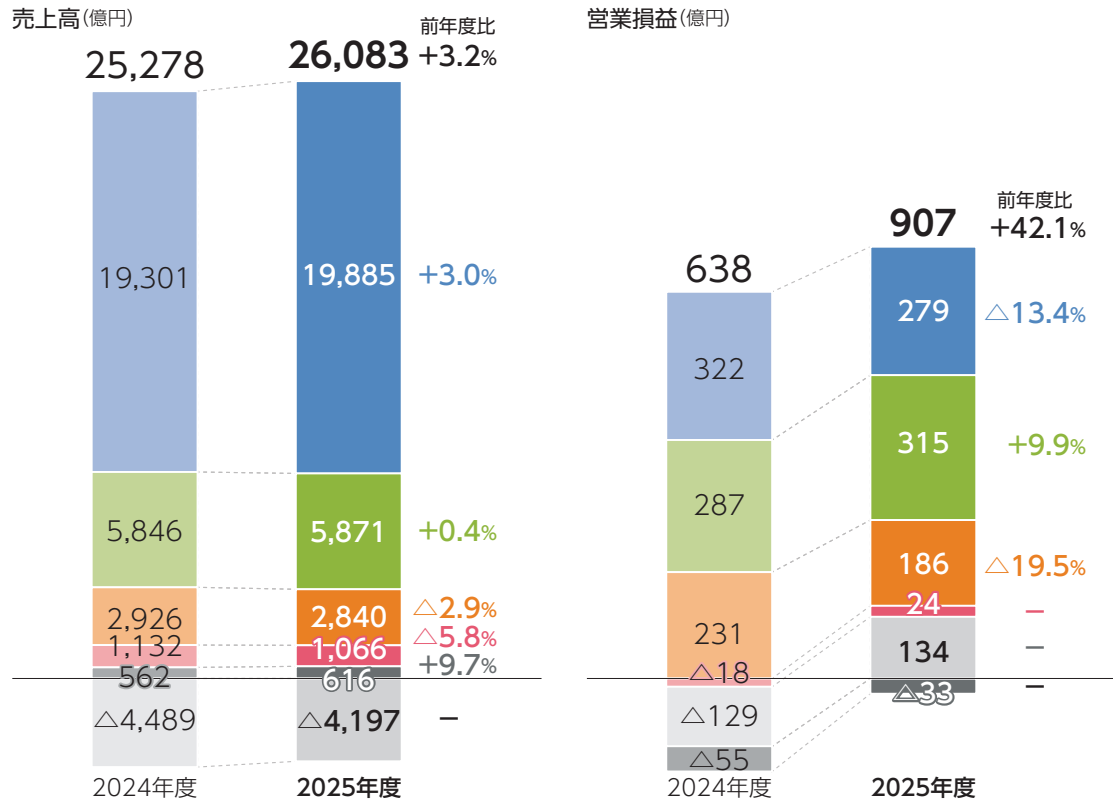
以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計となるフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が280億円増加し855億円の収入となりました(8)。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が375億円増加し830億円の支出となりました。当年度は、前年度に比べ借入債務による調達が増加したこと等により現金支出が増加しました。

リコーグループでは、事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、さらなる成長に向けた投資と株主還元を計画的に活用していきます。



■ 分野(セグメント)別売上高・営業損益の状況



リコーデジタルサービス

複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナー、パソコン、サーバー、ネットワーク関連等の機器、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア、ドキュメント関連サービス、ソリューション等の販売

リコーデジタルプロダクツ

複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、ネットワーク関連等の機器、関連する消耗品等の製造・OEM*、スキャナー等の機器、関連する消耗品、オートIDシステム、電装ユニット等の製造・販売

リコーグラフィックコミュニケーションズ

カットシートPP(プロダクションプリンター)、連帳PP、インクジェットヘッド、作像システム、産業プリンター等の機器、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア等の製造・販売

リコーインダストリアルソリューションズ

サーマルペーパー、サーマルメディア、精密機器部品等の製造・販売

その他

デジタルカメラ、360°カメラ、環境、ヘルスケア等

消去または全社

*OEM：他社ブランド製品の受託製造

(注) 売上高および営業損益は、外部顧客向けおよび事業分野間のものを含む

(ご参考)分野(セグメント)変更について

中経'26の実行にあたり、2026年度より分野(セグメント)を変更します。

<主な変更箇所>

- オフィスプリンティング事業(販売)：リコーデジタルサービス分野 ⇒ デジタルプロダクツ分野
- オフィスサービス事業：リコーデジタルサービス分野 ⇒ ワークスペースサービス分野
- インクジェット機能印刷：リコーインダストリアルソリューションズ分野、その他分野 ⇒ グラフィックコミュニケーションズ分野

(下線：変更箇所)

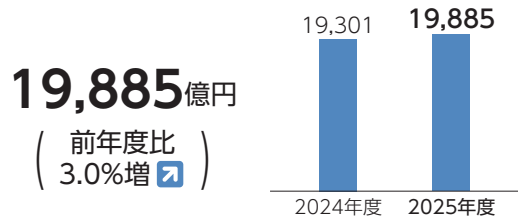
2025年度まで	2026年度から
<p>リコーデジタルサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスサービス ■ ITサービス (ITインフラ・ITサービス) ■ プロセスオートメーション (アプリケーションサービス・ソフトウェア・BPS*) ■ ワークスペースエクスペリエンス ■ <u>オフィスプリンティング(販売)</u> ■ その他 	<p>ワークスペースサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ITサービス (ITインフラ・ITサービス) ■ <u>プロセスオートメーション (アプリケーションサービス・ソフトウェア・BPS)</u> ■ <u>ワークスペースエクスペリエンス</u> ■ その他
<p>リコーデジタルプロダクツ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスプリンティング (開発・生産・OEM) ■ スキャナ、電装ユニット他 	<p>デジタルプロダクツ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>オフィスプリンティング (開発・生産・OEM・販売)</u> ■ スキャナ、電装ユニット他
<p>リコーグラフィックコミュニケーションズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 商用印刷 ■ 産業印刷 	<p>グラフィックコミュニケーションズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 商用印刷 ■ 産業印刷 ■ <u>インクジェット機能印刷 (インクジェット電池ほか)</u>
<p>リコーインダストリアルソリューションズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ サーマル ■ 産業プロダクツ 	<p>インダストリアルソリューションズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ サーマル ■ 産業ソリューション
<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ SmartVision (360度カメラ・関連サービス) ■ デジタルカメラ ■ 創薬支援 ■ インクジェット電池 等 	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ SmartVision (360度カメラ・関連サービス) ■ デジタルカメラ ■ 創薬支援 等

*BPS(Business Process Services)：専門業者の外部委託を通して、企業のビジネスプロセスに関する業務課題を解決するサービス

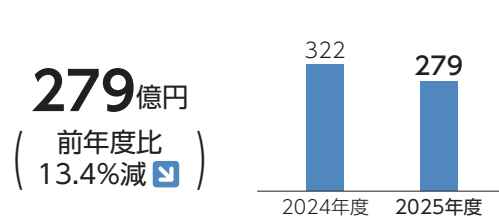
リコーデジタルサービス



売上高



営業損益



主要な事業内容

デジタルサービス分野では、全世界に広がる顧客基盤をベースに、オフィス向け複合機・プリンター・スキャナーなどの画像機器および消耗品の販売・保守サービスをはじめ、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、ITサービスといった領域において、お客様のワークフロー全体の変革や働き方改革を支援するオフィスサービスを提供しています。

当年度のオフィスサービス事業は、国内においてはセキュリティや働き方改革関連のサービスに加え、パソコンの買い替え需要とそれに伴うサービス・サポート契約の獲得が寄与し、ITサービスが伸長しました。また情報系アプリケーションや法改正に対応したソリューションなどの好調により、アプリケーションサービスも増収となりました。

アプリケーションサービスにおいては、2025年4月、インターネットなど外部のネットワーク環境から遮断された社内環境で安心・安全に生成AIを活用するための「RICOH オンプレLLMスターターキット」の提供を開始しました。導入から運用までワンストップで支援します。病院をはじめとしたセキュリティやプライバシー、ガバナンスの観点から外部のネットワーク環境から遮断された社内専用環境でAIを利用したいと考えるお客様への導入を進めました。さらに、2025年10月に金融業に特化した業務内容や専門用語を学習させた「金融業務特化型LLM」を、2025年12月には低コストでのプライベートLLM^{*1}導入を可能とするコンパクトで高性能なLLMを開発しました。今後も、業種特化モデルの開発を進めるとともに、当社の強みであるマルチモーダル性能とあわせて、LLMラインアップのさらなる強化を進めます。

米州においては、ワークプレイスエクスペリエンスは成長したものの、BPSの減収に加え、米国のマネージドITサービス事業の売却や円高の影響もあり、売上が減少しました。欧州・中東・アフリカでは、円安の影響により売上が増加したものの、実質では減収となりました。買収会社とのシナジー施策の進展によりITサービスの提供が拡大し、またDocuWare^{*2}のクラウドサービスが成長をけん引したことで、アプリケーションサービスも伸長しました。一方、米国の関税政策による景況悪化懸念などから需要が弱まり、ITインフラやワークプレイスエクスペリエンスの売上は減少しました。

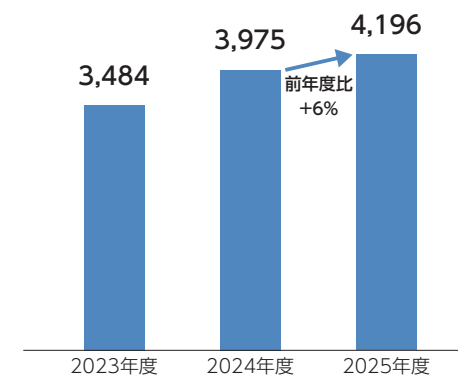
体制強化においては、ワークプレイスエクスペリエンス領域では、2025年5月にブラジルのGo2neXt^{*3}を、2026年1月、米国のPresentation Products、さらに2026年2月にカナダのET Groupに加え、チリのValueTech^{*4}を買収し、注力領域での投資を米州中心に進めました。

オフィスプリンティング事業では、ハードについては日本において堅調に推移したものの、米国では米国関税政策の影響や、欧州では景況感の不透明感などからお客様の投資意欲の弱まりが見られ、海外では減少しました。ノンハードについては、欧州を中心に弱含みが続いており売上は減少しました。

当年度のデジタルサービスの売上高は、前年度に比べ3.0%増加し、19,885億円となりました。オフィスサービス事業の利益成長を測るKPIであるストック売上は、前年度に比べ6%増加し、4,196億円となりました。営業利益については、国内を中心としたオフィスサービス事業の成長や企業価値向上プロジェクトの効果に加えて、米国におけるマネージドITサービス事業の譲渡に係る収益計上があった一方、オフィスプリンティング事業におけるノンハードの利益減少や、米国の関税政策の影響や資産・体制の見直し・強化に伴う一時費用の計上(欧州における基幹システム統合等)等、下押し要因もありました。これらの結果、デジタルサービス全体の営業利益は279億円となり、前年度に比べ43億円の減益となりました。

- *1 プライベートLLM: お客様の業務に特化してカスタマイズしたLLM
- *2 DocuWare: リコーグループで企業のドキュメント管理やワークフローの自動化を支援するサービスを展開するドイツの子会社
- *3 Go2neXt: 中南米地域においてスマートなコラボレーションスペースの創出とマネージド・テクノロジー・サービスを提供するブラジルの子会社
- *4 ValueTech: 業務プロセス、ワークフロー、文書管理のデジタル化および自動化技術で20年以上のビジネス経験を有するチリの子会社

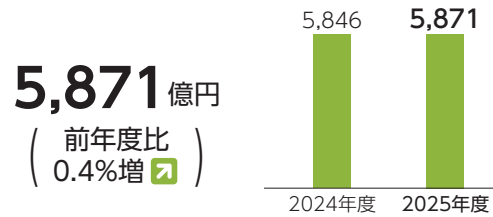
オフィスサービス ストック売上高(億円)



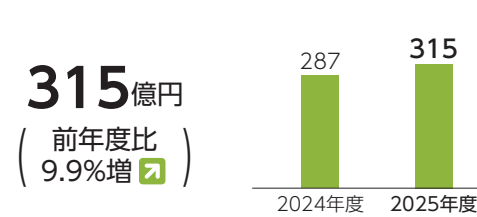
リコーデジタルプロダクツ



売上高



営業損益



主要な事業内容

デジタルプロダクツ分野では、世界トップシェアを有するオフィス向け複合機をはじめ、プリンター・スキャナーなどの画像機器、さらにデジタルによるコミュニケーションを支えるエッジデバイスの開発・生産(OEMを含む)に取り組んでいます。

当年度は、2024年7月に当社と東芝テックの合併会社として発足したエトリアに、2025年10月、独自のLED技術などに強みを持つ沖電気が新たに参画し、3社の合併会社として活動を開始しました。エトリアでは、共通エンジン開発や生産体制の最適化、購買の効率化等、シナジー創出を着実に進めました。

オフィス向けの複合機・プリンターにおいては、新製品を発売しラインアップを拡充しました。2025年5月、高い生産性、DXへの対応力に加え、最新のセキュリティ機能を搭載したA3カラー複合機[RICOH IM C8010/C6510]を、2025年7月、平均86%(質量比)*の部品リユース率を実現したA3カラー再生複合機[RICOH IM C6000F CE/C2500F CE]を、2026年1月、名刺や小サイズ原稿の読み取りに対応したA3モノクロ複合機[RICOH IM 6010/4510/3510/2510]を発売しました。

株式会社PFUにおいては、2025年10月、廃棄物分別特化AIエンジン[Raptor VISION BATTERY]を発売しました。廃棄物処理施設でごみのX線透過画像を、PFU独自アルゴリズムを用いたAIエンジンにて画像認識処理を行い、リチウムイオン電池の有無を高精度に検知します。今後自治体をはじめ多くの施設における火災を防ぎ、安定稼働に貢献します。

また、産業用コンピュータの製造・販売においては、2025年4月にリコーインダストリアルソリューションズ株式会社と株式会社PFUの産業用コンピュータ事業を統合し、リコーPFUコンピューティング株式会社を設立しました。当年度は、2025年6月に発売した、工作機械や産業用ロボットなどのFA*機器や医療機器向けの、熱や振動といった厳しい産業環境においても安定稼働が可能な国産の産業用ボードコンピュータ[RICOH IT11]をはじめとする産業用コンピュータや組込みコンピュータの新製品を発売しました。

当年度のデジタルプロダクツの売上高は、前年度に比べ18.7%増加し、1,863億円となりました(セグメント間売上高を含む売上高では0.4%増加の5,871億円)。エトリアから東芝テックおよび沖電気への製品販売も寄与し売上が増加した一方で、米国の関税政策の影響等により主に海外向けのハードの売上が減少し、セグメント間売上高を含む売上高は微増となりました。前年度に実施した企業価値向上プロジェクトや継続して取り組む生産・開発の体質強化等の効果もあり、デジタルプロダクツ全体の営業利益は315億円となり、前年度に比べ28億円の増益となりました。

*本体標準構成(定期交換部品を除く)でのリユース率
*FA: ファクトリーオートメーション



A3カラー複合機
[RICOH IM C8010(オプション装着)]

紹介動画
<https://youtu.be/AmJZiuYhSrY>



A3カラー再生複合機
[RICOH IM C6000F CE]



廃棄物分別特化AIエンジン[Raptor VISION BATTERY]

紹介動画
<https://youtu.be/SRYViOkoSzQ>

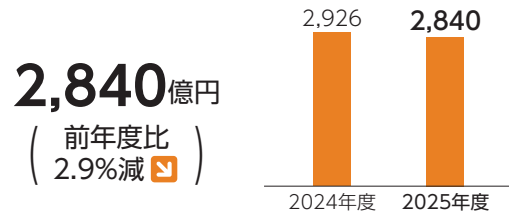


産業用ボードコンピュータ
[RICOH IT11]

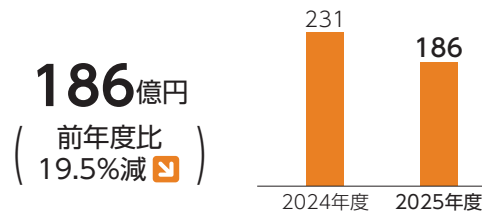
リコーグラフィックコミュニケーションズ



売上高



営業損益



主要な事業内容

グラフィックコミュニケーションズには商用印刷事業と産業印刷事業があります。

商用印刷事業 印刷業を営むお客様を中心に、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連の製品・サービスを提供しています。

産業印刷事業 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・産業用プリンター等を製造・販売しています。

商用印刷事業においては、アナログからデジタルへの転換期を迎えており、お客様のさまざまなデジタル印刷ニーズに応える製品とソリューションの提供が求められています。当年度は、商用デジタル印刷でトップブランドの地位を確立するため、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、また2023年に発売した高速インクジェット・プリンティング・システム[RICOH Pro Z75]や2024年発売のロール紙専用の高速インクジェット・プリンティング・システムの最上位機種[RICOH Pro VC80000]の販売拡大等、戦略機種種の拡販によりノンハード収益の積み上げを図りました。

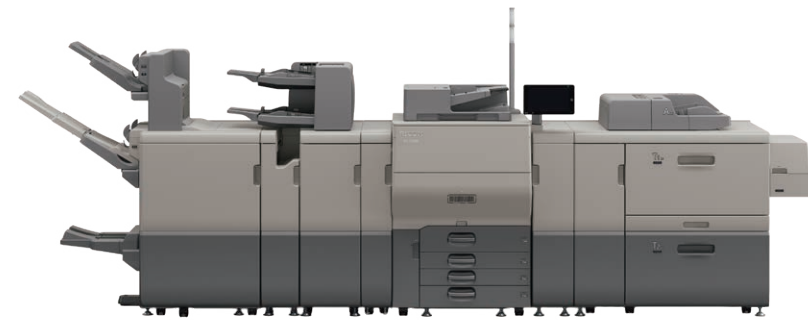
新製品として、2025年5月に基本性能と印刷品質の向上により、企業内印刷・商用印刷の幅広いニーズに対応したカラープロダクションプリンター[RICOH Pro C5410S/C5400S]を発売しました。

産業印刷事業においては、欧州地域における産業印刷事業を担う新会社Ricoh Printing Solutions Europe Ltd.を設立し、2025年4月から事業活動を開始しました。欧州地域における産業用インクジェットヘッドやテキスタイル印刷機等の販売、エンジニアリングサポート、インク評価等の機能を集約し、お客様への一貫した専門的なサポートを実現します。また、産業印刷のコア技術であるインクジェット技術の知見を高め、本社研究開発部門、他地域拠点との連携により、新たなインクジェットの価値をお客様に提供していきます。

当年度のグラフィックコミュニケーションズの売上高は、前年度に比べ2.9%減少し、2,840億円となりました。商用印刷事業において、プロダクションプリンターのノンハードは引き続き堅調に推移しましたが、ハードは米国を中心に関税政策の影響による投資控えが見られ、売上が減少しました。経費の抑制や前年度に実施した企業価値向上プロジェクトの効果はあったものの売上の減少による利益減少を吸収し切れず、グラフィックコミュニケーションズ全体の営業利益は186億円となり、前年度に比べ45億円の減益となりました。



高速インクジェット・プリンティング・システムの最上位機種
[RICOH Pro VC80000]



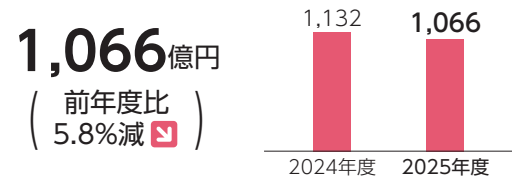
カラープロダクションプリンター
[RICOH Pro C5410S(オプション装着)]

紹介動画
<https://youtu.be/l6ZWbAj1e0>

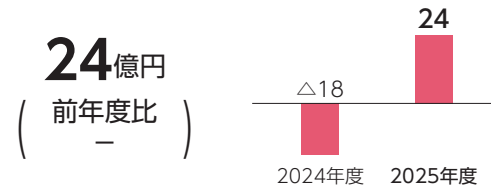
リコーインダストリアルソリューションズ



売上高



営業損益



主要な事業内容

インダストリアルソリューションズにはサーマル事業と産業プロダクツ事業があります。

- サーマル事業** 製造・流通・物流・医療の現場で使われるバーコードラベル用の感熱紙、熱転写リボン、および機能性包材市場のラベルレスサーマルを製造・販売しています。
- 産業プロダクツ事業** 製造業向けの自動化設備や検査装置、自動車業界向けを中心とした精密部品を製造・販売しています。

当年度、サーマル事業においては、国内において環境負荷低減に貢献する剥離紙の無いサーマルラベル等、社会課題解決型製品の販売を伸ばしました。また、メディアに直接印字が可能なラベルレスサーマルは製品の視認性や作業工程の簡素化等の顧客価値が評価され、2025年5月から冷凍弁当の製造・販売を手がける株式会社シルバーライフの冷凍食品のパッケージとして採用されました。冷凍食品のラベルレスサーマルの採用は業界初*の取り組みとなります。ラベルレスサーマルの導入により、お客様の工数削減と環境負荷低減を実現しました。

産業プロダクツ事業においては、堅調な事業環境の中、お客様のモノづくり現場の生産効率向上に寄与する自動化設備において、原価低減や設計プロセス変革による収益力強化に取り組みました。

当年度のインダストリアルソリューションズの売上高は、前年度に比べ5.8%減少し、1,066億円となりました。サーマル事業において、米州における物流需要減少の影響が継続しましたが、日本や欧州では堅調に推移しました。前年度に実施したオプティカル事業の譲渡の影響により売上が減少しましたが、事業譲渡の影響を除くと前年並みの売上となります。コストダウンやプライシングコントロールによる収益性向上に加え、前年度にオプティカル事業の譲渡に伴う一時費用を計上していた反動もあり、インダストリアルソリューションズ全体の営業利益は24億円となり、前年度に比べ42億円の増益となりました。

*2025年5月 RNスマートパッケージング調べ



ラベルレスサーマル(イメージ)



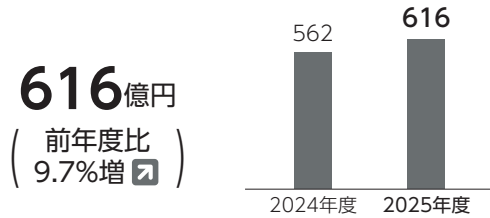
ラベルレスサーマルによる冷凍食品の包装

紹介動画 <https://youtu.be/UFfAgqe6DiQ>

その他



売上高



営業損益



主要な事業内容

その他分野には、360度カメラにソフトウェアやクラウドサービスを組みあわせ、不動産・建設・土木などの現場のデジタル化に寄与するSmart Vision事業をはじめ、社会課題に対応する新規事業やカメラ関連事業などがあります。

当年度、Smart Vision事業においては、2025年4月から建設・土木業界をはじめとする多様な現場のデジタル化を支援する「RICOH360 ビジネスパッケージ」の提供を開始しました。360度カメラとクラウドサービス、サポートを組みあわせたRICOH360の建設・土木業界での実績を軸に他業種での展開を進め、新規顧客の獲得を進めました。また2025年8月には、業務支援サービスと一体型で提供する360度カメラ「RICOH360 THETA A1」を発売しました。本製品は、ビジネス現場で求められる耐久性・操作性に優れており、また撮影からデータ活用までのワークフロー全体の効率化に貢献します。

創薬支援事業においては、mRNAの製造受託事業にて受注した治験準備案件の納品を完了し、着実に実績を積み上げることで事業の拡大を進めました。

新規事業においては、高生産性と低コスト化を実現したインクジェット印刷ペロブスカイト太陽電池の早期事業化を目指しています。2025年9月に、当社、大和ハウス工業株式会社およびNTTアノードエナジー株式会社によるコンソーシアムで取り組むペロブスカイト太陽電池の社会実装に向けた技術開発・実証事業が、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のグリーンイノベーション基金に採択されました。3社の技術連携により、太陽電池、施工、電装の技術開発をワンストップで行うことで、早期の社会実装を目指します。従来のシリコン系太陽電池では設置が難しかった耐荷重性の低い建物や壁面等に対し、設置が容易なペロブスカイト太陽電池を供給することで、再生可能エネルギーの導入率向上に貢献する高効果なソリューションの展開を目指します。

カメラ関連事業においては、これまで以上に多くのユーザーの方々に、多種多様でさまざまな表現が可能な写真の奥深さを楽しんでいただくことを願いRICOH GRシリーズのラインアップを拡充しました。2025年9月、高画質とスナップシューティングに最適な小型軽量ボディを両立したRICOH GRシリーズの最新モデルであるハイエンドコンパクトデジタルカメラ「RICOH GR IV」を、2026年1月にはワンタッチで切り替えができる内蔵フィルターで柔らかな写真表現も楽しめる「RICOH GR IV HDF」を、そして2026年2月にはモノクローム撮影に特

化した「RICOH GR IV Monochrome」を発売しました。

その他の売上高は、前年度に比べ9.7%増加し616億円となりました。カメラ関連事業がRICOH GRシリーズを中心に好調が継続し、増収増益となりました。新規事業創出のための先行投資や創薬支援事業においてのれんの減損損失を計上したこと等により、その他全体の営業損益は33億円の損失となりましたが、事業の選択と集中の効果もあり、前年度に比べ22億円改善しました。



ビジネス向け360度カメラ「RICOH360 THETA A1」



インクジェット印刷ペロブスカイト太陽電池



ハイエンドコンパクトデジタルカメラ「RICOH GR IV」



モノクローム専用ハイエンドコンパクトデジタルカメラ「RICOH GR IV Monochrome」

(3) 対処すべき課題

変わること、変わらないこと

リコーグループが変わらずに大切にしているものがあります。それは創業の精神である「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」からなる「三愛精神」です。「はたらく」に喜びを「使命と目指す姿」と定め、AI技術の普及と発展によって世の中のはたらき方が変わっていく状況においても、「はたらく」に寄り添い変革を起こし続けることで、人ならではの創造力の発揮を支援、持続可能な未来の社会をつくることを目指しています。

リコーウェイ

創業の精神

三愛精神

「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

“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援、持続可能な未来の社会をつくれます。

価値観

CUSTOMER-CENTRIC, PASSION, GEMBA, INNOVATION,
TEAMWORK, WINNING SPIRIT, ETHICS AND INTEGRITY

■ 中期展望 (中期経営戦略'26)

中期経営戦略'26：5年先を見据えた中期経営戦略

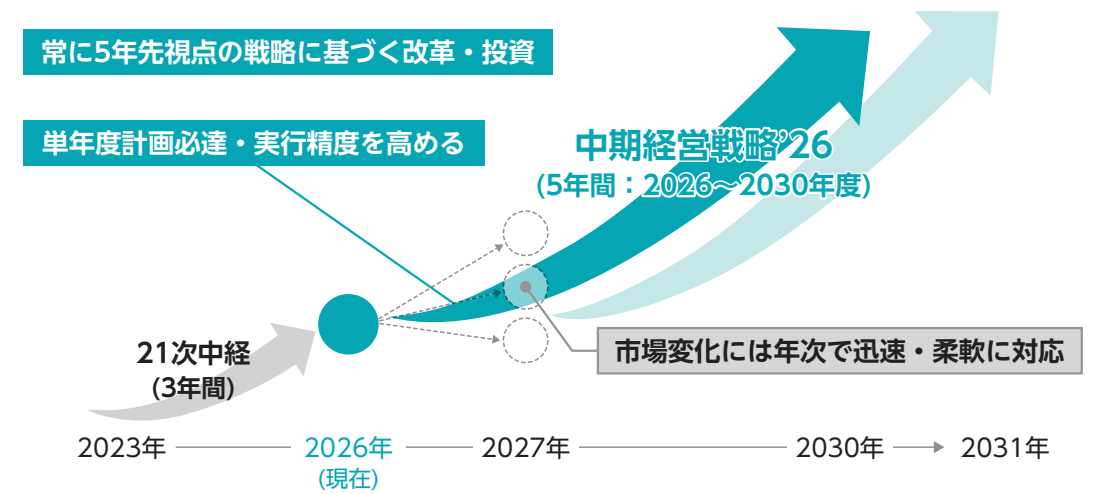
当社は、2026年4月からスタートした中期経営戦略'26(以下、中経'26)において、従来の3年間の策定から、5年先を見据えた毎年のローリング方式へと転換しました。

外部環境の不確実性が高まり、変化のスピードが加速する中、3年間の戦略を固定的に策定する方法では、前提条件の変化に十分対応できないと考えています。また単年度計画のみでは中長期的な成長投資や事業構造転換を効果的に進めることはできません。

このような認識のもと、中経'26では5年先の目指す姿から逆算するバックキャストの考え方を取り入れ、将来像と現状のギャップを踏まえた戦略を策定しました。これを毎年ローリングで見直すことで、環境変化への対応力と実行力を高め、単年度計画を確実に達成しながら持続的な企業価値向上を目指します。

● 中期経営戦略の期間見直し

3年間での中経策定から5年先を見据えた毎年のローリングに変更



中経'26：目指す姿

当社は、デジタルサービスの会社として進化を続け、お客様の「はたらく場(ワークプレイス)」において、自社および他社の製品・サービス、ソフトウェアを組みあわせることで、お客様の競争優位性および差別化に貢献するインテグレーターを目指しています。これにより、グローバルにおい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、引き続き安定した収益基盤を確保します。商用・産業印刷事業においては、安定収益を生み出すとともに、インクジェット技術を活用し、お客様のコスト低減や環境対応に資する新たな成長事業の創出に取り組みます。

当社は、資本効率を重視した経営を一層強化し、ROEが株主資本コストを継続して上回る状態を実現することで、企業価値およびTSRの向上を目指しています。その実現に向け、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を通じてROICの改善と安定収益の確保を図ってまいります。

これらの取り組みにより、柔軟な資本構成(Debt/Equity)の選択肢を持ちつつ、成長投資と株主還元を両立させることが可能となり、長期的かつ持続的な企業価値の向上につなげていきます。

*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

●企業価値向上に向けて

- デジタルサービスの会社として進化を続け、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あわせ、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になります
- エトリアは、環境性能に優れた技術でお客様に選ばれ続け、エンジンシェアを拡大します
- 商用・産業印刷は安定収益を生み出すとともに、そのインクジェット技術により、お客様のコスト低減や環境対応を支える新たな成長事業を立ち上げます(ペロブスカイトの太陽電池の低コスト生産等)

- アセットライト化、アセットライトな事業の拡大、ストック利益の増加によりROIC改善と安定収益を実現します
- それにより、柔軟な資本構成(Debt/Equity)と適時適切な株主還元が可能になります

- ROEが株主資本コストを継続して上回り、企業価値とTSRの向上を実現します

中経'26：目標とKPI

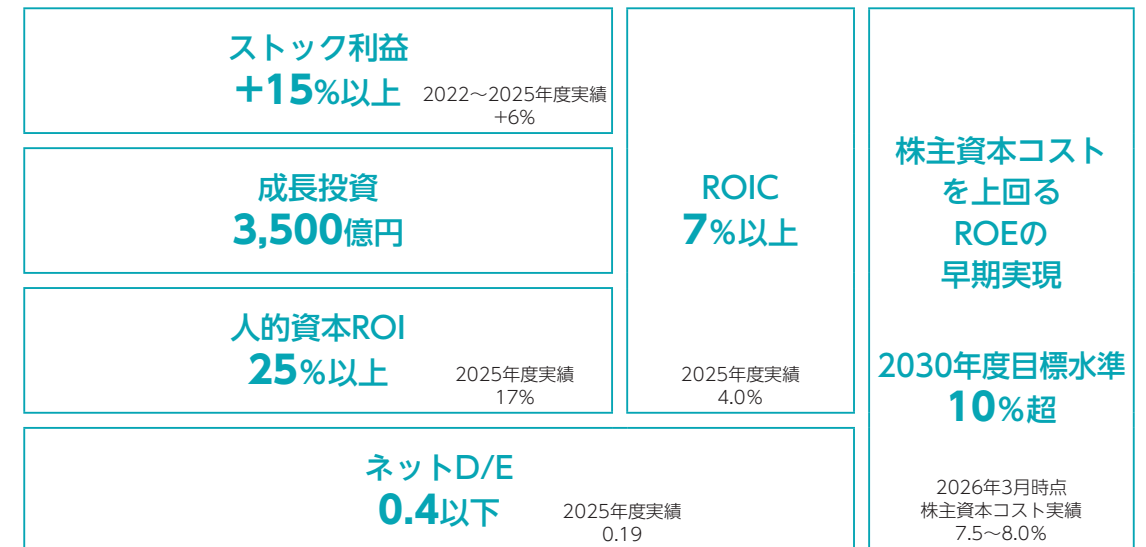
当社は、株主資本コストを上回るROEの早期実現を、最優先で取り組むべき財務目標と位置づけています。直近の目標として、株主資本コスト(2025年12月時点：7.5~8.0%)を上回るROEの早期実現を目指し、さらに2030年度目標としてROE10%超と設定しました。

ROE10%以上を達成するための水準としてROICは7%以上を目標とし、そのために安定収益となるストック利益は15%以上の成長、成長投資は3,500億円程度の実施、そして人的資本戦略と生産性の向上による人的資本ROI*は25%以上を目指します。加えて、ネットD/Eの割合は0.4以下とします。これらの定量目標の管理と達成を通じて、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

●達成すべき定量目標

株主資本コストを上回るROEの早期実現を直近の目標とする



中経'26：成長ストーリー

当社は、中経'26で掲げる目指す姿の実現および目標達成に向け、基本方針として以下の3点に取り組みます。

1. ストック利益の積み上げによる収益性向上
2. 継続的なコスト構造の見直し
3. 人材の活性化

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しとしてストック利益を重要指標とし、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て、自社・他社の商材・サービス・ソフトウェアを組み合わせた最適な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。

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と地域にまたがって共通化されたモジュールを拡大するとともに、本社による各地域へのガバナンスを強化することで、収益の質を高め安定的なストック利益の創出を図ります。

③ 事業ポートフォリオの進化に基づく戦略的M&A

WE・PAの領域を中心に強みをさらに強くすること、必要な能力を獲得して事業ポートフォリオを進化させること、を目的に各地域において戦略的なM&Aを活用します。

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事業においては、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る販売体制の強化と、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を継続的に市場に投入するとともに、循環型設計による環境負荷を低減する製品の市場投入により、ストック利益の維持・拡大を図ります。

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・産業印刷分野において、インクジェット技術を強みとして、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、インクジェットヘッドの新規アプリケーション拡大を進めることで、安定収益の拡大と成長機会の創出につなげます。

2. 継続的なコスト構造の見直し

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、継続的なコスト構造の見直しを進めます。グローバルでの経費構造改革とアセットライト化を主要戦略とし、収益性と資本効率の向上を図ります。

具体的には、AX・DXを活用して、バックオフィス業務やグローバルSCMの改革に取り組み、事業特性に応じた適正なコスト水準への転換・経費構造の最適化を推進していきます。あわせて、事業・個社のポートフォリオ最適化、収益性が低下した資産の整理、拠点統廃合にも取り組み、資産の効率的な活用や資産の圧縮によ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、投下資本の抑制とキャッシュ創出力の強化を図り、ROICの改善を実現していきます。

3. 人材の活性化

事業戦略の実行と成長を支える基盤として、人材の活性化を基本方針と位置づけています。事業成長を支える能力の獲得・人材ポートフォリオの最適化と、個人が能力を最大限に発揮できる環境・制度の整備等の人的資本施策を主要な戦略として推進していきます。

まず、事業成長を支える能力の獲得・人材ポートフォリオ最適化を進めます。そのために、グローバル人材の活用、従来から取り組んできた顧客接点人材の技術系資格取得の推進とリスクリングの継続・強化、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。あわせて、デジタル・AIを活用した業務改革により生産性を高め、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、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進めます。

個人が能力を最大限に発揮できるようにする人的資本政策では、既に導入しているリコー式ジョブ型人事制度のさらなる進化や、報酬制度の改革に取り組み、社員一人ひとりが能力を十分に発揮できる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を向上させるとともに、企業価値向上に寄与する企業文化を醸成し、持続的な事業成長と企業価値向上を実現していきます。

●利益成長ストーリー

基本方針	主要戦略
ストック利益の積み上げによる収益性向上	1. 地域特性に応じた最適なインテグレーションによる提供価値の拡大 2. 高収益なサービスポートフォリオ・共通モジュール拡大とガバナンスの強化 3. 事業ポートフォリオの進化に基づく戦略的M&A 4. 販売体制強化と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・事業領域拡大(商用・産業印刷)
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
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

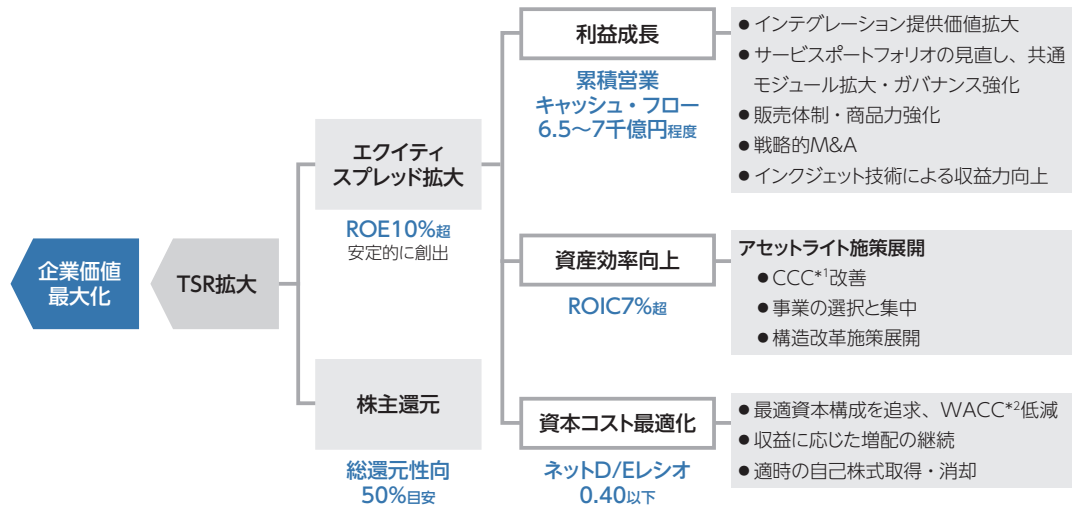
成長を支える資本政策

当社は、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、さまざまな手法・複数の視点で当社の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を創出を目指します。

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、ROEの改善に努めます。

●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を確実に実行する



*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

企業価値最大化の実現に向けて、厳正な事業ポートフォリオマネジメントのもと合理的な判断・意思決定を行い、経営資源配分の最適化に取り組んでいます。リコーグループの事業ポートフォリオマネジメントは、ROIC等の収益性や市場性という従来型の切り口に加えて、デジタルサービスとの親和性の観点からも評価しています。さらに、資本効率向上に重要であるストック利益比率の観点も取り入れます。

この4つの観点において、各ビジネスユニット・事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、そして事業再生の4つに分類し、デジタルサービスの会社として進化を続けるために必要な経営基盤の強化に努めています。

また、中経'26で目指すROE10%超を継続できる資本収益性の実現に向け、資本コストを上回る収益性を追求するために、各ビジネスユニット・部門にてROICツリーを用いた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、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、将来財務につなげています。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のマネジメントを実施しています。

このような取り組みを通じ、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

キャッシュ・アロケーション

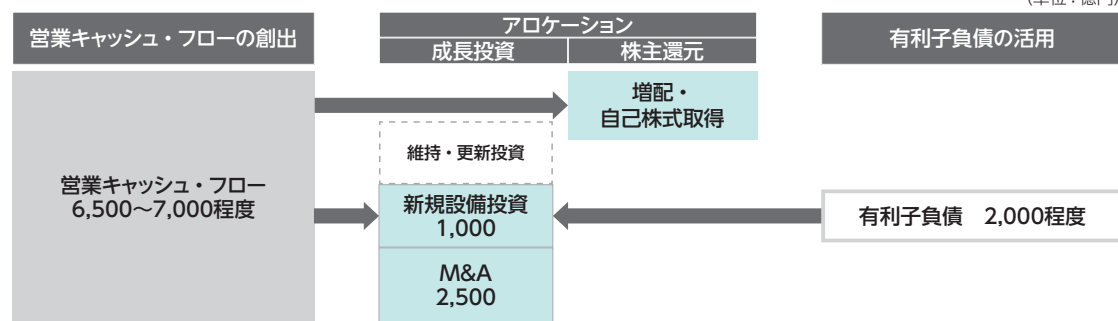
資本政策においては、リスク評価に基づき最適な資本構成を追求し、投資の原資に借入も活用しながら、負債と資本のバランスをとった事業投資を進めます。オフィスプリンティング事業等の成熟し安定した収益を生む事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する方針です。

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するとともに、成長に必要な資金を確保していきます。加えて、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考慮し、最適資本構成については柔軟に調整していく考えです。

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対して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、欧米におけるワークプレイスエクスペリエンス領域やアプリケーションサービス領域でのM&A投資等、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。財務規律を考慮しながら企業価値の最大化を目指し、引き続き成長投資を推進するとともに、運転資本の改善に努め営業キャッシュ・フロー創出力の強化を図ります。その上で有利子負債も活用しながら戦略的に投資原資を確保していきます。

●キャッシュ・アロケーションによる資本政策(2026~2030年度) ※キャッシュアウトベース

格付を意識した財務規律・資金調達力の維持、営業キャッシュ・フロー、成長投資の進捗とエクイティバッファの変化をベースに追加還元を機動的に実施
ROE向上につなげ、資本の最適化を追求



資産		負債	
リース資産	有利子負債	安定事業投資	純資産の最適化
成長投資		キャピタルアロケーション	
ネットD/E : 0.4以下		総還元性向50%目安	

- 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)

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

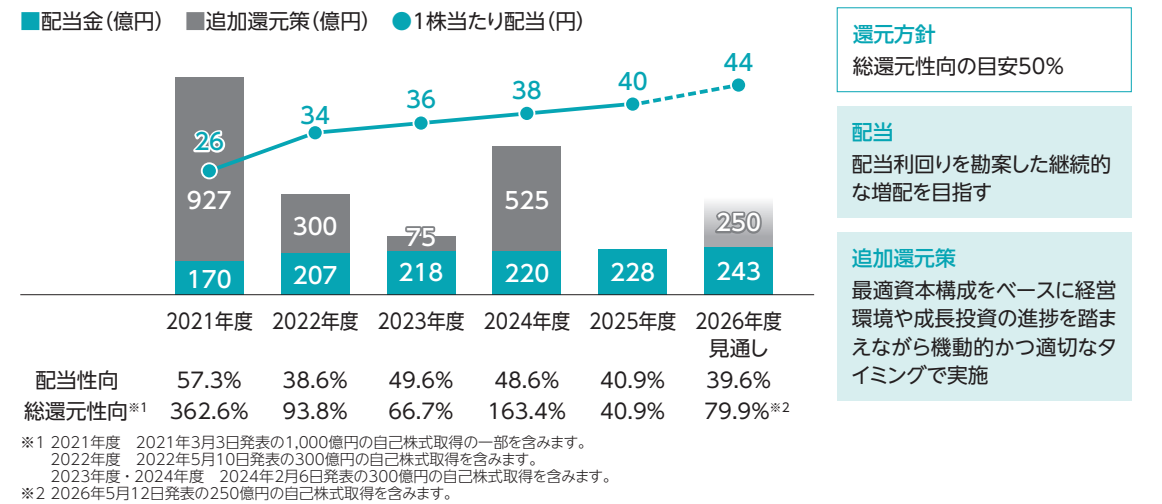
株主還元方針

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、利益成長に沿った継続的な増配を目指します。自己株式取得等の追加還元策については、経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら、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し、TSRの向上を実現していきます。また、この株主還元方針を踏まえ、2026年5月に250億円の自己株式取得を決定しました。次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。

当社は、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へ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。

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



■ 次年度(2026年度)の見通し

次年度の業績見通しについては、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は620億円としました。

ワークプレイスサービスにおけるストック収益の拡大が、利益成長をけん引する見通しです。そのために、中経'26の初年度として、ワークプレイスサービスにおける既存顧客へのサービス契約拡大・深耕、グローバルでの高収益なサービスポートフォリオ・共通モジュール拡大等の施策を推進します。

一方で、半導体メモリや石油関連部材等の価格上昇に伴うコスト増加を見込んでおり、価格対応やコスト構造の見直し等によりその影響の吸収に努めるものの、一部については業績への影響を織り込んでいます。インフレに伴う人件費等の増加も見込まれますが、経費コントロールおよびコスト構造改革の継続により、これらの影響に対応していきます。

事業環境は引き続き不透明な状況が続きますが、変化に対して機動的な対応を行い、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なるべく変革を進めてまいります。

● 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	<table border="1"> <tr> <th>国内</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● ストックを軸とした既存顧客のサービス契約拡大・深耕マネジメント ● 特定業種・業務領域におけるオフリングモデルを拡充 ● 経営課題を解決するAIソリューションの展開 </td> </tr> <tr> <th>北米</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● デジタルBPSを成長の中核と位置づけ、AIを活用した業務プロセスの自動化でサービスを拡大 ● 商用印刷事業(Offset to Digital)拡大による高収益なアンニュイ収益の成長を加速 </td> </tr> <tr> <th>欧州</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● DocuWare等を活用してドキュメント業務の高度自動化領域を加速 ● 買収子会社と既存オペレーションとの販売シナジー創出 </td> </tr> <tr> <th>地域/GMA*1</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの共通オフリング*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等) ● APACでもM&Aによる均質なAVインテグレーションの提供加速 </td> </tr> </table>	国内	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックを軸とした既存顧客のサービス契約拡大・深耕マネジメント ● 特定業種・業務領域におけるオフリングモデルを拡充 ● 経営課題を解決するAIソリューションの展開 	北米	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルBPSを成長の中核と位置づけ、AIを活用した業務プロセスの自動化でサービスを拡大 ● 商用印刷事業(Offset to Digital)拡大による高収益なアンニュイ収益の成長を加速 	欧州	<ul style="list-style-type: none"> ● DocuWare等を活用してドキュメント業務の高度自動化領域を加速 ● 買収子会社と既存オペレーションとの販売シナジー創出 	地域/GMA*1	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの共通オフリング*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等) ● APACでもM&Aによる均質なAVインテグレーションの提供加速
	国内	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックを軸とした既存顧客のサービス契約拡大・深耕マネジメント ● 特定業種・業務領域におけるオフリングモデルを拡充 ● 経営課題を解決するAIソリューションの展開 							
	北米	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルBPSを成長の中核と位置づけ、AIを活用した業務プロセスの自動化でサービスを拡大 ● 商用印刷事業(Offset to Digital)拡大による高収益なアンニュイ収益の成長を加速 							
	欧州	<ul style="list-style-type: none"> ● DocuWare等を活用してドキュメント業務の高度自動化領域を加速 ● 買収子会社と既存オペレーションとの販売シナジー創出 							
地域/GMA*1	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの共通オフリング*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等) ● APACでもM&Aによる均質なAVインテグレーションの提供加速 								
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社ソフトウェアの展開強化 ● DocuWare製品のポートフォリオ拡充 								
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)	<ul style="list-style-type: none"> ● MIFマネジメント強化(新規MIF獲得と重点地域でのMIF防衛強化) ● 大手商談獲得による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	<ul style="list-style-type: none"> ● バックオフィス業務の改革 ● グローバルSCM改革(オペレーションおよび倉庫機能の効率化) ● 事業のポートフォリオ最適化 ● 資産整理、拠点統廃合 								
人材の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客接点人材の技術系資格取得を推進し、インテグレーション提供力を強化 ● 価値創出につながるマルチスキルの習得とスキル獲得のためのラーニングパス強化 								

*1 GMA(Global Major Account): グローバルで事業を展開する大手顧客に対し、国や事業を横断して統合的に価値提供を行うためのアカウントマネジメントの枠組み
 *2 共通オフリング: 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あわせ、水平展開を前提とした標準化ソリューション

2025年度決算および2026年度見通し、中経'26における2026年度の取り組みについては、以下ウェブサイトをご覧ください。

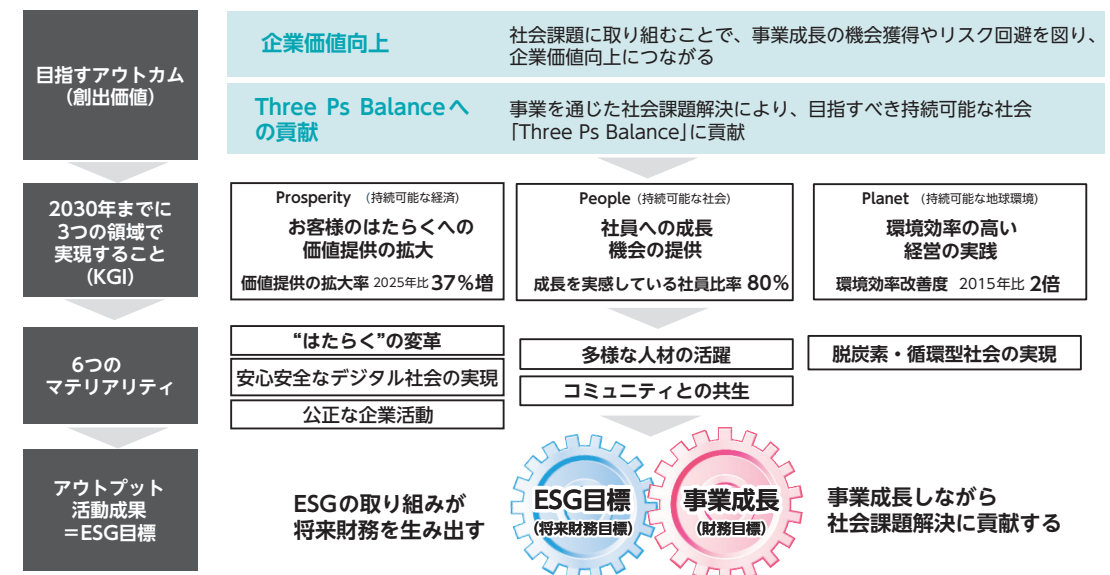
<https://jp.ricoh.com/IR/events/earning>

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づけ、「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。

中経'26では、ESGと事業成長の同軸化をさらに進め、その創出価値として、目指すべき持続可能な社会「Three Ps Balance」への貢献と企業価値向上を目指します。3つのPとは、Prosperity(持続可能な経済)、People(持続可能な社会)、Planet(持続可能な地球環境)を指します。それぞれの領域において2030年までに実現することをKGIとして設定しました。環境・社会・ステークホルダーに及ぼす影響(インパクト)と自社財務への影響(リスクおよび機会)を評価し、特定した6つのマテリアリティと15のESG目標に対する取り組みを通じて、これらのKGIの達成を目指します。

ESGと事業成長の同軸化を進め、持続可能な社会「Three Ps Balance」への貢献と企業価値向上を目指す



■ マテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標

リコーグループでは、目指すべき持続可能な社会「Three Ps Balance」に向け、中経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。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・各担当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。

<中経'26におけるリスクと機会の識別およびマテリアリティの特定プロセス>

Step1 課題の抽出	<ul style="list-style-type: none"> ● 開示基準 (ESRS*1、SASBスタンダード*2、SSBJ基準*3)、WEFグローバルリスク*4、SDGsを参照し、サステナビリティ関連課題リストを抽出 ● 重点経営リスクや現在のマテリアリティ・事業戦略を考慮して、分類、整理、統合 ● 注視すべき19の社会課題を特定
Step2 課題の優先順位付け	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点経営リスクの評価プロセスやESRSを参考に、リスク・機会・インパクトの評価基準を策定 ● 注視すべき19の社会課題に対して、関連部門とともにリスク・機会・インパクトを洗い出し、評価基準に沿って評価を実施 ● 評価結果をベースに、優先度の高い課題を特定し、マテリアリティとして整理
Step3 経営での審議とステークホルダーへのヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG委員会にて特定したマテリアリティとESG目標を設定する領域を審議 ● 株主・投資家・有識者・リコーグループ各拠点のESG担当者との意見交換
Step4 各組織の中経戦略との整合・ESG目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 優先度の高い社会課題と関連したリスク・機会・インパクトを踏まえ、各組織において、中経戦略における施策とそのKPIとしてのESG目標を検討 ● 最終的に6つのマテリアリティ、11の社会課題、15のESG目標を設定
Step5 経営の意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG委員会にて、マテリアリティおよびESG目標を審議・決定し、中経戦略の財務目標とともに、取締役会にて承認の上、開示

*1 ESRS：EUのCSRD(企業サステナビリティ報告指令)に基づき、企業のサステナビリティ情報開示事項を定めた欧州の報告基準
 *2 SASBスタンダード：企業価値に影響するサステナビリティ情報の開示を目的とした業種別基準。リコーグループはHardware業種を参照
 *3 SSBJ基準：SSBJ(サステナビリティ基準委員会)が策定している日本におけるサステナビリティ開示の枠組み
 *4 WEFグローバルリスク：世界経済フォーラム(WEF)が公表する、世界の主要リスクを整理した報告書

<中経'26におけるマテリアリティとESG目標>

Three Ps	マテリアリティ	社会課題	指標	2026年度目標	2030年度目標
Prosperity	“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% 中南米：56% 欧州：32% APAC：36%	日本：40% 北米：38% 中南米：63% 欧州：40% APAC：45%
		イノベーションの加速	②共創プロジェクト比率*2	43%	
	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*3 (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*4人材増加率(前年度比)	30%増	(当該年度目標のみ開示)
	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*5	50%	
		企業倫理・コンプライアンスの徹底	⑥ハイリスクサプライヤー数*6 ⑦コンプライアンス成熟度*7	0社 平均3.0pt	
People	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*8	3.96	4.14
		社員の能力開発	⑨女性管理職比率 ⑩デジタルスキルレベル2以上のスキル*9保有数	グローバル:18.3% 日本: 9.7% 延べ13,200スキル	(当該年度目標のみ開示)
	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	脱炭素・循環型社会の実現	気候変動の緩和と適応	⑫GHGスコープ1、2削減率 (2015年比)	65%	75%
			⑬GHG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 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
 *3 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等に基づく成熟度評価
 *4 企画・開発段階から技術的・倫理的な影響を予測・評価し、リスク低減策を整理して製品・サービスに反映させる活動
 *5 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ないグループ会社の割合
 *6 RBA(グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任を果たすことを目的としたグローバルな企業同盟)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
 *7 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
 *8 Gallup社のQ12Meanスコア(高い組織パフォーマンスを予測するための12要素に対する評価スコア)を採用
 *9 IPAのDXスキル標準に基づき当社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

<21次中経におけるマテリアリティとESG目標の結果>

21次中経では、「デジタルサービスの会社への変革」と「社会・お客様要請への対応」の視点から16のESG目標を設定し、うち13指標で目標を達成することができました。未達成となった①顧客からの評価、⑮エンゲージメントスコア、⑯女性管理職比率については中経'26でも継続して目標設定し、課題対応を進めます。

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	注力事業	21次中経ESG目標 (2025年度末)	実績		
			2023年度	2024年度	2025年度
“はたらく”の変革	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィスサービス ● Smart Vision など 	①顧客からの評価*1 29%	日本：26.3% 北米：39.3% 中南米：64.8%*2 欧州：24.5% APAC：17.4%	日本：26.8% 北米：38.6% 中南米：45.5%*2 欧州：28.2% APAC：30.8%	5地域中 4地域で達成 日本：32.4% 北米：39.6% 中南米：49.5%*2 欧州：28.9% APAC：40.0%
地域・社会の発展	<ul style="list-style-type: none"> ● GEMBA(オフィス以外(店舗・倉庫など)を対象とした保守・サービス) ● 自治体ソリューション ● 教育ソリューション など 	②生活基盤向上貢献人数 2,350万人	1,794万人	2,235万人	4,329万人
脱炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型複合機 ● 商用印刷 ● シリコントップライナーレスラベル ● ラベルレスサーマル など 	③GHGスコープ1、2削減率(2015年比) 50%	47.4%	59.1%	(2026年6月開示予定)
		④GHGスコープ3削減率(2015年比) 35%	38.1%	46.8%	
		⑤使用電力の再生可能エネルギー比率 40%	31.0%	43.2%	
		⑥削減貢献量 1,400kt	1,059kt	1,448kt	
循環型社会の実現		⑦製品の新規資源使用率 80%以下	78.9%	78.3%	

*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただいた顧客の割合
 *2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査

経営基盤の強化

マテリアリティ	21次中経ESG目標 (2025年度末)	実績		
		2023年度	2024年度	2025年度
責任ある ビジネスプロセス の構築	⑧CHRBスコア* ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了。目標に対して55%の進捗率	セルフアセスメント再実施。目標に対して90%の進捗率	セクタートップレベル
	⑨NIST SP800-171 準拠自社基盤事業環境カバー率 80%以上	保護すべき情報の特定およびアセスメント実施中	保護すべき情報の特定と計画策定完了。一部対策完了	90.7%
	⑩低コンプライアンスリスクグループ 企業比率 80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了	高リスク組織において改善策を策定。一部実施完了	96.3%
オープンイノベーション の強化	⑪共同研究・開発契約のウェイト 25%	23.0%	22.7%	26.4%
	⑫デジタルサービス特許出願比率*4 60%	54.7%	64.6%	67.8%
多様な人材の活躍	⑬リコーデジタルスキルレベル2以上の人数 (国内) 4,000人	2,855人	4,658人	6,811人
	⑭プロセスDXシルバーステージ 認定者育成率*5 40%	21.1%	34.2%	54.0%
	⑮エンゲージメントスコア	グローバル: 3.79 日本: 3.57 北米: 4.00 中南米: 3.90 欧州: 3.92 APAC: 4.03	グローバル: 3.84 日本: 3.61 北米: 4.00 中南米: 3.95 欧州: 3.90 APAC: 4.20	グローバル: 3.89 日本: 3.67 北米: 4.02 中南米: 3.98 欧州: 3.98 APAC: 4.28
	⑯女性管理職比率	グローバル: 16.5% 日本: 7.7%	グローバル: 17.2% 日本: 8.4%	グローバル: 17.9% 日本: 9.4%

*CHRB(Corporate Human Rights Benchmark)スコア：機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。5セクター(食品・農業、アパレル、採掘、ICT、自動車)のグローバル企業から選定して評価

*4 特許出願数に占めるデジタルサービス貢献事業に関する特許出願数の割合

*5 プロセスDXの型に基づいたプロセス改善実績のある人材の育成率(母数は各ビジネスユニットの育成対象組織総人員数)

21次中経では、「ESGと事業成長の同軸化」の進捗をより具体的にステークホルダーに示すため、社会課題解決に貢献する事業とその売上高目標を設定しました。各社会課題解決型事業の売上が順調に伸長し、すべてのマテリアリティで21次中経目標を達成することができました。特に、「地域・社会の発展」については、自治体ソリューション、GIGAスクール関連の教育ソリューションが想定以上に伸長し、目標を大幅に達成しました。

マテリアリティ	社会課題解決型事業	21次中経目標 (2025年度末)	実績		
			2023年度	2024年度	2025年度
“はたらく”の変革	オフィスサービス Smart Vision など	1兆170億円	9,260億円	1兆60億円	1兆260億円
地域・社会の発展	GEMBA(オフィス以外(店舗・倉庫など)を対象とした保守・サービス) 自治体ソリューション 教育ソリューション など	320億円	200億円	280億円	660億円
脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	環境配慮型複合機 商用印刷 シリコントップライナーレスラベル ラベルレスサーマル など	4,280億円	3,150億円	4,100億円	4,570億円

取締役会によるガバナンス

取締役会においては、サステナビリティ関連のリスクおよび機会を踏まえた当社のマテリアリティ決定や、ESGに関する方針・事業計画の確定・執行および経営リスク・機会に対する監督・助言・モニタリングを行っています。ESG関連の議題について、当年度は全体議案のおよそ2割程度の時間を割いて審議しました。具体的には、マテリアリティとKPIを含む次期中経戦略や次年度重点経営リスク、役員報酬連動に関して議論を行いました。また、社外取締役とは個別意見交換の場を設け、CSROより社会動向や取り組みの最新情報を提供するとともに、グローバルの推進体制や販売区との連携など個々の取り組みに対して議論を行いました。

顧客のESG要求とESG戦略への反映

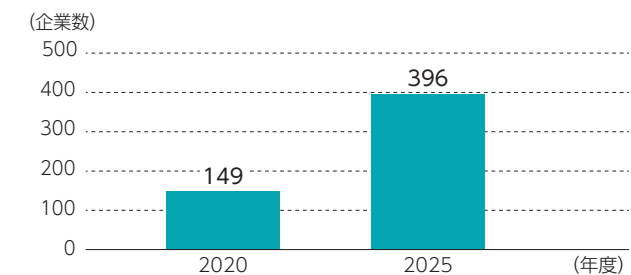
各国・地域での規制強化やサプライチェーン全体での人権・環境配慮要請の高まりを背景に、顧客との商談において、契約書にESG関連の要求が盛り込まれるケースやESGの取り組み状況を確認されるケースが増加しています。最近では、環境ラベル取得、再生材の使用率などの製品に関わる項目に加え、SBTiによるGHG排出ネットゼロ目標認定取得やサプライチェーンも含めた人権リスクの対応など、要求の高度化が進んでいます。また、商談参加の前提条件として、ESG外部評価のスコアやレーティングの提出依頼も増えており、EcoVadis*1スコア開示要求の累計件数は、2020年度末の149件に対し、当年度末は396件となっています。なお、開示要求数全体の2割程度はFortune Global 500*2の企業からの要請です。

このような状況を受け、中経'26では、ESGを成長戦略そのものとして進化させ、ESGによる事業貢献の加速、事業成長を支える先進的なESGマネジメントの強化、ESGグローバルトップの実現につなげるコミュニケーションと体制強化に取り組み、持続的な企業価値向上を目指します。

*1 EcoVadis：企業の環境・社会・ガバナンス側面を評価する国際的な評価機関であり、多くのグローバル企業がサプライヤーの選定に評価結果を活用

*2 Fortune Global 500：米国の経済誌Fortuneが毎年公表する、世界の企業を売上高順にランキングした上位500社の一覧

EcoVadis スコア開示要求の累計件数



社外からの評価

ESGへの取り組みが評価され、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。当年度はESG情報開示を拡充したこと、強みである環境配慮型商品の売上や投資の拡大、気候変動対応へのアドボカシー活動などが評価され、各評価においてグローバルトップレベルへ前進しました。

ESG評価・指標	2023年度	2024年度	2025年度	備考
日経サステナブル総合調査SDGs経営編/日経SDGs経営大賞	5つ星	5つ星/「プライムシート企業」認定	5つ星/「プライムシート企業」認定	7年連続5つ星
Global100*1	72位	51位	87位	4年連続選定
EcoVadis	GOLD	PLATINUM	PLATINUM	2024年度より上位1%
CDP*2(気候変動)	A	A	A	6年連続A
CDP*2(水セキュリティ)	A	A	A	3年連続A
DJ BIC Indices	World Index	World Index	Asia Pacific Index	Asia Pacific Index 8年連続選定
GPIF6指数*3	選定	選定	選定	2022年度より全指数選定 MSCIは2023年度よりAAA

*1 Global100：カナダのCorporate Knights社による、環境・社会・ガバナンスの側面について企業を評価し、持続可能な企業100社を選定する評価機関

*2 CDP：企業の環境分野の情報開示を促し、気候変動、水セキュリティ、フォレストなどの取り組みを評価する国際的な非営利団体

*3 GPIF6指数：MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、FTSE JPX Blossom Japan Index、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除REIT)

■ 気候変動への対応

リコーグループでは、マテリアリティの1つとして「脱炭素・循環型社会の実現」を定めており、気候変動への対応を重要な経営課題の1つとして、取締役会の監督のもと、ESG委員会で目標や施策に関する意思決定を行っています。脱炭素社会の実現に向けては、パリ協定やIPCC*など科学的知見に基づいた短期および長期の環境目標や脱炭素ロードマップをESG委員会において審議の上で策定し、全社で具体的な施策を展開しています。また、GHG排出削減を含む、主要なESG目標の達成度合いを、社内取締役や執行役員などの経営幹部の報酬と連動させることで実効性のある取り組みにつなげています。

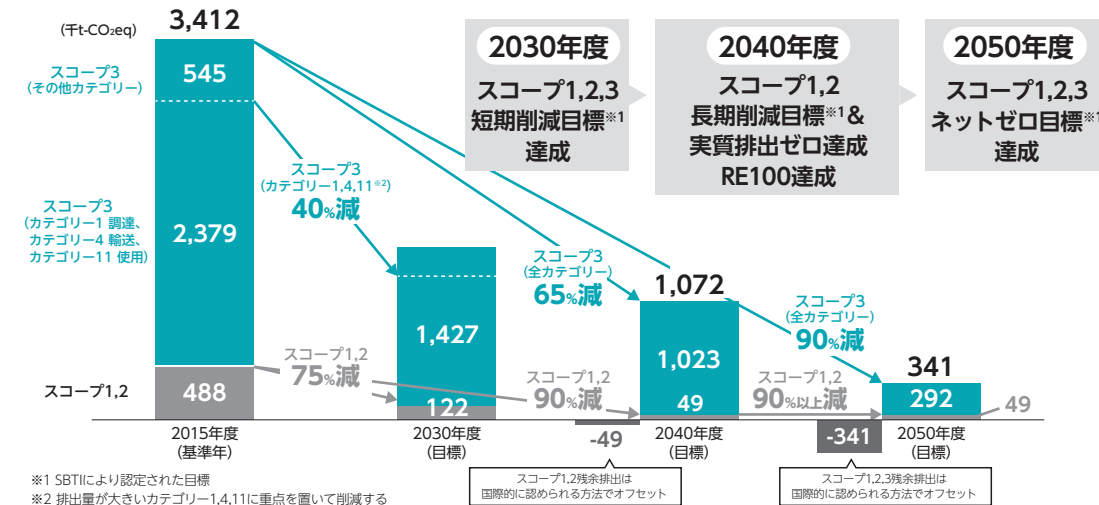
*IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change): 気候変動に関する政府間パネル。世界気象機関(WMO)および国連環境計画(UNEP)によって設立された政府間組織

環境目標(脱炭素分野)

リコーグループは、事業を通じた脱炭素社会の実現を目的として脱炭素目標を設定しており、徹底した省エネ活動の推進や、積極的な再生可能エネルギーの利活用の拡大により、GHG排出削減が従来の想定を上回って進捗しています。これを踏まえ、2030年度におけるスコープ1,2のGHG排出削減目標を従来の63%から75%へ(基準年:2015年度)引き上げました。スコープ3(カテゴリー1,4,11)については、40%削減目標を継続しています。また、これまでスコープ1~3の合算で2050年度90%削減(基準年:2015年度)としていた目標から、スコープ1,2およびスコープ3について、それぞれ2040年度、2050年度までに90%削減する個別目標を設定し、目標を引き上げました。これらの目標は、SBTiの「Net-Zero Standard」に基づくネットゼロ目標として認定されています。

再生可能エネルギーの目標に関しても2030年度に50%から85%へ引き上げました。リコーグループは2017年4月に日本企業として初めてRE100*に参加し、RE100基準に適合する再生可能エネルギー由来の電力の総電力量に対する割合で算出される再生可能エネルギー比率の目標(相対指標)を設定しています。気候変動分野における環境目標については、適宜、見直しを行っています。

*RE100: 事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ



- (注) 1. 7種類の温室効果ガス(CO₂, CH₄, N₂O, HFCs, PFCs, SF₆, NF₃)を含む
 2. 2030年度目標のGHGスコープ1,2,3、2040年度目標のGHGスコープ3: 自動努力による削減率を設定したグロス目標。2040年度目標のGHGスコープ1,2、2050年度目標のGHGスコープ1,2およびGHGスコープ3は、排出量を自動努力で基準年比90%削減(グロス目標)とし、残余排出は国際的に認められる方法(2023年11月発行のISO14068-1:2023に準ずる)でオフセットすることでネットゼロを達成(ネット目標)
 3. 各GHG削減目標の算定においては、セクター別脱炭素アプローチは使用していない
 4. 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出

(ご参考)
 当年度のGHG排出量/再生可能エネルギー比率などの実績(2026年8月に以下ウェブサイトにて開示予定)
https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/zero_carbon_society

■ 人的資本戦略

21次中経の振り返りと結果

リコーグループの人的資本の考え方は、社員の「はたらく」に喜びを」と、事業成長を同時実現することです。その実現に向けて、21次中経の人的資本施策として、下図のとおり「自律」「成長」「はたらくに喜びを」の3つを柱に掲げました。

21次中経最終年度である当年度において、KPIである「IDP*1に基づく異動率」「デジタル研修*2履修率」「女性管理職比率」「社員エンゲージメント」の達成状況は以下のとおりとなりました。

*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
 *2 デジタル研修: デザイン思考/アジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称

3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

3つの柱	柱1 自律 社員の潜在能力発揮を促す	柱2 成長 個人の成長と事業の成長を同軸にする	柱3 “はたらく”に喜びを 社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”につなげる
価値創造モデルにおける戦略要素	自律 個人とチームパフォーマンスの最大化 マネジャーケイパビリティの向上	プロセスDXと高い生産性 デジタルマインドセット リコーリーダーシップパイプライン	DEI*3 グローバルリコー エンゲージメントの強化
社員エクスペリエンス	学習と成長/キャリア開発 マネージャートレーニング ハイブリッドワークポリシー	デザイン思考/アジャイル デジタル基礎 グローバルリーダーシッププログラム	共創カルチャー*4 リコーウェイ DEI活動 エンゲージメントサーベイ

21次中経 KPI	キャリア開発 IDPに基づく異動率	デジタル研修履修率	女性管理職比率	社員エンゲージメント
2025年度実績	60%	100%	グローバル : 20% 日本 : 10%	グローバル 3.91
2025年度実績	74%	98%	グローバル : 17.9% 日本 : 9.4%	グローバル 3.89

*3 DEI: ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン
 *4 共創カルチャー: 協力し合う主体同士がそれぞれの価値観や個性を認め合いながら、課題解決に向けての力を生み出すカルチャー

「IDPに基づく異動率」の向上に向けては、社員一人ひとりが今までのキャリアを振り返り可視化する「キャリアシート」と今後の自律的な成長のための育成計画「IDP」を作成、更新しながら、マネージャーとの対話を通じて、その実現を目指しました。この結果、IDPに基づく異動率は74%となり、目標とした60%を上回りました。

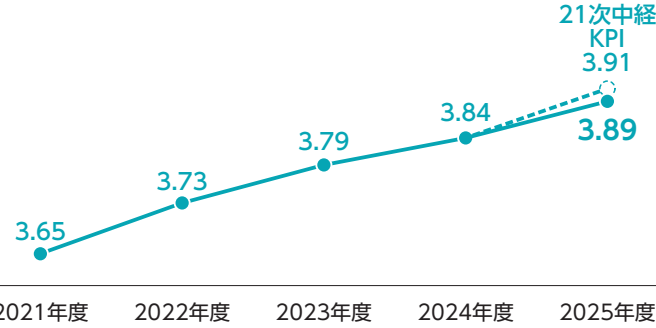
「デジタル研修履修率」に関しては、当社の価値創造モデルにおける戦略要素の1つである「プロセスDXと高い生産性」に焦点を当て、国内リコーグループ社員全員のプロセスDX人材の社内認定制度*の取得を目指しました。この結果、デジタル研修履修率*については、98%となりました。

多様性のある組織づくりにも取り組み、指標とする「女性管理職比率」の結果は、2025年度目標には届かなかったものの、グローバルで17.9%、国内で9.4%となりました。

「社員エンゲージメント」は継続的に従業員の仕事に対する信頼の程度を把握するために重要な指標です。前年度の結果を踏まえ、各地域やビジネスユニットごとにメッセージングの強化等を実施しました。当年度の結果は、前年度より上昇し3.89となり、2025年度目標の3.91にはわずかに届かなかったものの、着実にエンゲージメントが上昇しました。

*プロセスDX人材の社内認定制度: デジタル技術を活用し仕事やプロセスのリデザインをする「プロセスDX」の考え方や手法を学び、社内認定を受ける制度。ブロンズ、シルバー、ゴールド、プラチナの4種類のレベルがあり、ブロンズではプロセスDXを実践するための基本的な考え方や手法を理解している状態が認定条件となる
 ※プロセスDX人材のブロンズ認定完了率

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

中経'26における人的資本戦略

次年度にスタートする中経'26においては、人的資本戦略によって事業成長を加速します。下図のとおり、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・人材の活性化を進めます。

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

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、AI人材の育成)等

人的資本ROI：25%以上
(2025年度：17%)

個人の能力を最大限に発揮させる人的資本施策

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

社員エンゲージメント：4.14
(2025年度：3.89)

多様性に関する指標

女性管理職比率

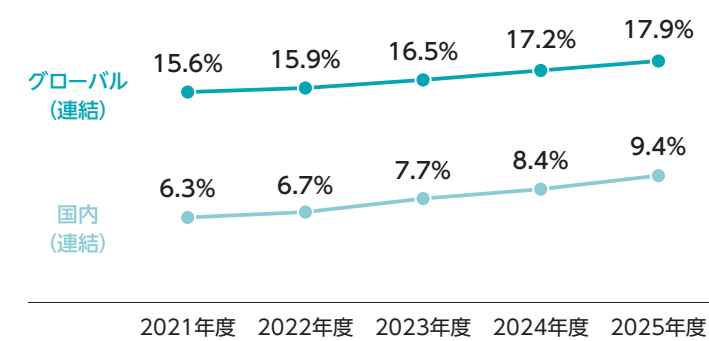
2025年度*1	女性正社員*2		女性管理職*3	
	比率	人数	比率	人数
グローバル(連結)	30.1%	21,187名	17.9%	2,296名
国内(連結)	20.3%	5,892名	9.4%	698名

※1 数値は暫定値。2026年6月実施の第三者検証を経て確定予定

※2 2026年3月31日時点/有期雇用は含まない

※3 2026年4月1日時点

5年間推移

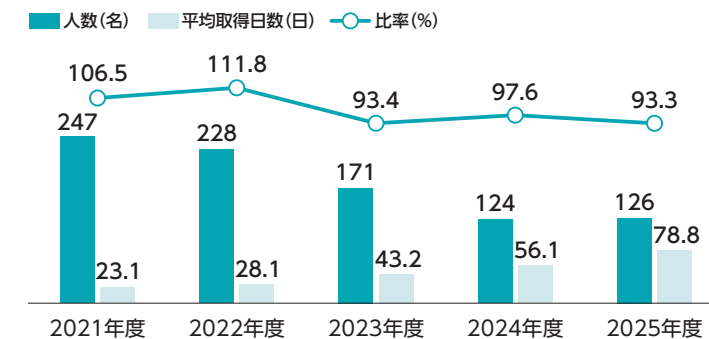


男性の育児休業取得率

2025年度*	男性の育児休業取得		
	人数	平均取得日数	比率
当社単体	126名	78.8日	93.3%

※数値は暫定値。2026年6月実施の第三者検証を経て確定予定

5年間推移



男性の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき「育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業などの取得割合を算出したもので、出向者は出向元の従業員として集計しています。なお、男性の育児休業取得率算出にあたっての各条件は厚生労働省発行のリーフレット「男性の育児休業取得率等の公表について」の記載に準じています。

また、前年度以前に子が生まれた社員が当年度に取得するケースがあるため、100%を超えることがあります。

男女間賃金格差※1

2025年度※2	全従業員			
	全従業員	正社員	パート/有期雇用者	管理職
当社単体	80.8%	78.6%	86.6%	93.5%

※1 以下については2026年6月に開示予定
 男性の育児休業取得率：国内(連結)
 男女間賃金格差：グローバル(連結)・国内(連結)
 ※2 数値は暫定値。2026年6月実施の第三者検証を経て確定予定

男女の賃金格差については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。なお、賃金は基本給および賞与などのインセンティブを含んでいます。基本的に処遇は男女同一であり、現在生じている格差は職務、等級、年齢構成の違いによるものです。

(4) 設備投資および資金調達の状況

① 設備投資の状況

リコーグループにおいて当年度に実施しました設備投資の総額は488億円（うち当社78億円）で、主なものは次のとおりです。

- (a) 当年度中に完成および購入した主要設備
国内生産拠点の自動生産設備（トナー等）
- (b) 当年度継続中の主要設備
中国・タイ生産拠点の倉庫、自動生産設備

② 研究開発活動

リコーグループは、使命と目指す姿を「はたらくに歓びを」と定めており、「はたらく」に寄り添い変革を起こし続けることで、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。

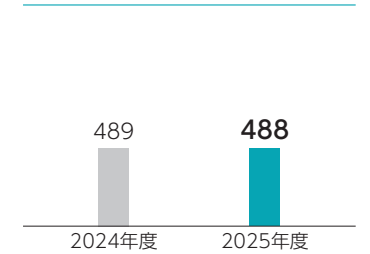
研究開発分野においては、技術投資のROI向上を目指し、R&D投資の注力領域への集中と投資配分のガバナンス強化を図っています。その一環として、価値創造プロセスをマーケットイン型/オープンイノベーション型にシフトし、より市場ニーズに即した成果創出を促進しています。

IFRSの適用に伴い、リコーグループでは開発投資の一部について資産化を行い、無形資産に計上しています。無形資産に計上された開発費を含む当年度の研究開発投資は774億円です。

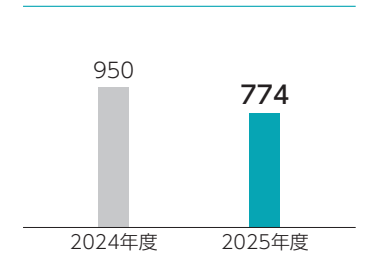
③ 資金調達の状況

特記すべき事項はありません。

設備投資（億円）



研究開発投資（億円）



(5) 重要な子会社の状況

■ 子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率(%)	主要な事業内容
リコーインダストリー株式会社	100 百万円	100.0	プロダクションプリンター等の製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組み合わせたデジタルサービスの提供
エトリア株式会社	500 百万円	80.74	デジタルサービス向けデバイスの開発・設計
株式会社PFU	15,000 百万円	100.0	スキャナー・インダストリーコンピューティング製品などの開発・製造・販売・サービスおよびITインフラ構築
RICOH USA, INC.	885 百万米ドル	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組み合わせたデジタルサービスの提供
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC	52.9 百万英ポンド	100.0	欧州地域における販売持株会社
RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.	31 百万シンガポールドル	100.0	アジア・パシフィック地域における販売持株会社
ETRIA TRADING ASIA LTD.	1,339 百万香港ドル	100.0	デジタルサービス向けデバイスの販売拠点への提供
RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD.	31 百万米ドル	100.0	デジタルサービス向けデバイスの製造

(注) RICOH USA, INC.、ETRIA TRADING ASIA LTD.およびRICOH MANUFACTURING(CHINA) LTD. に対する議決権比率は、当社子会社保有の株式を含んでいます

(6) 主要な営業所および工場 (2026年3月31日現在)

■ 国内の主要な拠点

当社(所在地)

- 1 本社 (東京都)
- 2 リコーテクノロジーセンター (神奈川県)
横浜仲町台事業所 (神奈川県)
厚木事業所 (神奈川県)
- 3 沼津事業所 (静岡県)
- 4 福井事業所 (福井県)

子会社(所在地)

- 1 リコージャパン株式会社 (東京都)
- 2 エトリア株式会社 (神奈川県)
- 3 リコーインダストリー株式会社 (神奈川県)
- 4 リコーエレメックス株式会社 (愛知県)
- 5 株式会社PFU (石川県)

■ 海外の主要な拠点

子会社(所在地)

- 1 RICOH ELECTRONICS, INC. (米国)
RICOH USA, INC. (米国)
- 2 RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S. (フランス)
- 3 RICOH UK PRODUCTS LTD. (英国)
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC (英国)
- 4 RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. (中国)
SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD. (中国)
- 5 RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD. (シンガポール)
- 6 RICOH MANUFACTURING (THAILAND) LTD. (タイ)

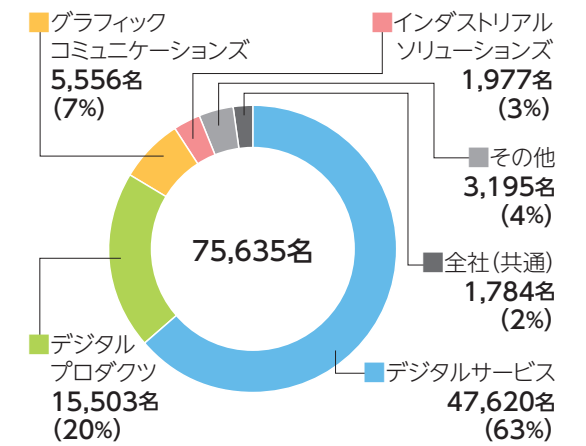


(7) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

① リコーグループの従業員の状況

区分	従業員数
デジタルサービス	47,620名
デジタルプロダクト	15,503名
グラフィックコミュニケーションズ	5,556名
インダストリアルソリューションズ	1,977名
その他	3,195名
全社(共通)	1,784名
合計	75,635名
前年度末比	3,030名(減)

従業員数



② 当社の従業員の状況

従業員数	前年度末比	平均年齢	平均勤続年数
4,596名	445名(減)	45.4歳	20.0年

(8) 主な借入先 (2026年3月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
シンジケートローン	183,615
株式会社三菱UFJ銀行	68,264
株式会社みずほ銀行	31,117

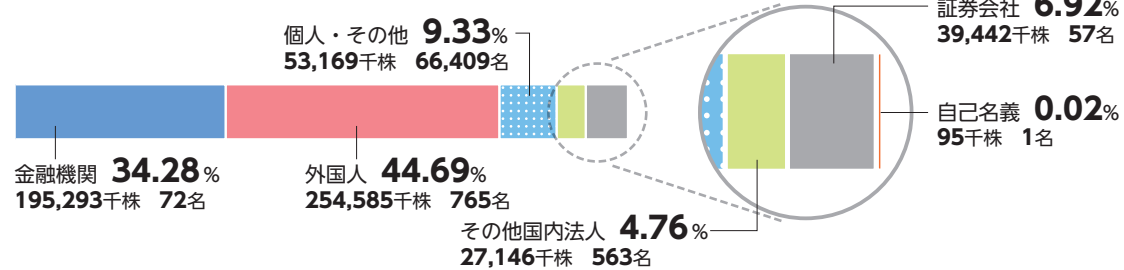
2. 株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

- 1. 発行可能株式総数 1,500,000,000株
- 2. 発行済株式の総数 569,733,178株
- 3. 株主数 67,867名
- 4. 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	85,443	15.00
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	44,743	7.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,896	5.77
Suntera(Cayman) Limited as trustee of ECM Master Fund	29,611	5.20
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	21,000	3.69
日本生命保険相互会社	20,609	3.62
JPモルガン証券株式会社	18,059	3.17
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	17,610	3.09
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.78
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	11,435	2.01

(注) 1. 上記のほか、自己株式が95千株あります。なお、当該自己株式には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員など向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式(405千株)は含まれていません
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています

所有者別状況



5. 当年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	該当なし	該当なし

6. その他株式に関する重要な事項

自己株式取得・消却について

当社は株主還元の充実ならびに資本効率の向上のため、2026年5月12日開催の取締役会決議において、自己株式取得に係る事項を決議するとともに、自己株式消却に係る事項を以下のとおり決議しています。

1. 取得に係る事項の内容
 - 取得対象株式の種類 当社普通株式
 - 取得しえる株式の総数 23,000,000株(上限)
(発行済株式総数(自己株式を除く)に対する比率4.0%)
 - 株式の取得価額の総額 250億円(上限)
 - 取得期間 2026年5月13日~2026年11月30日
 - 取得方法 東京証券取引所における市場買付
2. 消却に係る事項の内容
 - 消却する株式の種類 当社普通株式
 - 消却する株式の総数 上記1により取得した自己株式の全株式数
 - 消却予定日 2026年12月11日

3. 会社役員 の 状況

(1) 取締役および監査役の状況(2026年3月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況	
		(2026年3月31日現在)	(ご参考: 2026年5月22日時点)
取締役	山下 良 則	会長 野村不動産ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 旭化成株式会社(同社社外取締役) 株式会社クボタ(同社社外取締役)	会長 野村不動産ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 旭化成株式会社(同社社外取締役) 株式会社クボタ(同社社外取締役) 一般社団法人日本経済団体連合会(同会審議員副議長)[2026年6月就任予定]
代表取締役	大 山 晃	社長執行役員 CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)	(同左)
取締役	川 口 俊	CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)	(同左)
取締役	横 尾 敬 介	取締役会議長 株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会議長) 株式会社高島屋(同社社外取締役)	(同左)
取締役	谷 定 文	報酬委員長 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員)	(同左)
取締役	石 村 和 彦	筆頭社外取締役 国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者)	(同左)
取締役	石 黒 成 直	指名委員長 株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役)	指名委員長 株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役)[2026年6月退任予定] 栗田工業株式会社(同社社外取締役)[2026年6月就任予定]
取締役	武 田 洋 子	株式会社三菱総合研究所(同社常務理事) ファンック株式会社(同社社外取締役)	(同左)
監査役	佐 藤 慎 二	(常勤)	(同左)
監査役	西 宮 一 雄	(常勤)	(同左)
監査役	太 田 洋	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同所パートナー) 一般社団法人日本取締役協会(同協会幹事) 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(同委員会副委員長) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員)	(同左)
監査役	鈴 木 国 正	株式会社JTB(同社社外取締役) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(同組合理事長) Apollo Global Management, Inc.(同社シニアアドバイザー) Apollo Global Management, Inc.(同社シニアアドバイザー)	株式会社JTB(同社社外取締役) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(同組合理事長) Apollo Global Management, Inc.(同社シニアアドバイザー) 株式会社博報堂DYホールディングス(同社社外取締役)[2026年6月就任予定] 富士通株式会社(同社社外取締役)[2026年6月就任予定]
監査役	大 塚 敏 弘	株式会社みずほ銀行(同社社外取締役 監査等委員)	株式会社みずほ銀行(同社社外取締役 監査等委員) 三菱ケミカルグループ株式会社(同社社外取締役)[2026年6月就任予定]

(注) 1. 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏および武田洋子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
 2. 監査役太田洋氏、鈴木国正氏および大塚敏弘氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
 3. 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏および武田洋子氏、監査役太田洋氏、鈴木国正氏および大塚敏弘氏は東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。
 4. 監査役佐藤慎二氏は、当社および前職の三井物産株式会社において、国内外事業所および関係会社での経理財務業務ならびに関係会社社長・内部監査業務などの豊富な経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
 5. 監査役大塚敏弘氏は、公認会計士および有限責任あずさ監査法人、KPMGジャパンにおいて、パートナーおよびコーポレート・ガバナンス、品質管理、リスクマネジメントなどの統轄責任者を歴任しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

(2) 取締役および監査役の報酬等の総額

区 分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞 与	株式取得目的報酬	株式報酬
取締役(うち社外取締役)	8(5)	441(81)	264(81)	86(-)	12(-)	78(-)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	105(43)	105(43)	-	-	-
合計	13(8)	547(124)	369(124)	86(-)	12(-)	78(-)

(注) 株式報酬の総額は、当年度に費用計上した業績連動型株式報酬および株価連動型株式報酬の合計金額を記載しています

「取締役・監査役の報酬等に係る事項」は58～63頁参照

(3) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人などとの関係

地 位	氏 名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外取締役	横尾 敬介	株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 株式会社高島屋(同社社外取締役) 当社と株式会社高島屋との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社高島屋それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。 また、当社とソナー・アドバイザーズ株式会社および株式会社産業革新投資機構の間には取引はありません。 加えて、横尾敬介氏が過去10年以内に在籍していたみずほ証券株式会社、株式会社ニッスイ、第一生命保険株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外取締役	谷 正文	株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員) 当社と株式会社時事総合研究所の間には取引はありません。 また、谷正文氏が過去10年以内に在籍していたクォンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびクォンツ・リサーチ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外取締役	石村 和彦	国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者) 当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社の連結売上高および国立研究開発法人産業技術総合研究所の年間活動収入の1%未満と僅少であります。 また、石村和彦氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHJ、野村ホールディングス株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。

地 位	氏 名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外取締役	石黒 成直	株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役) 当社と株式会社NTTデータグループとの間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社NTTデータグループそれぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。 また、石黒成直氏が過去10年以内に在籍していたTDK株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびTDK株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外取締役	武田 洋子	株式会社三菱総合研究所(同社常務研究理事) ファナック株式会社(同社社外取締役) 当社と株式会社三菱総合研究所およびファナック株式会社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外監査役	太田 洋	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同所パートナー) 一般社団法人日本取締役協会(同協会幹事) 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(同委員会副委員長) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員) 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業は、当社が個別案件で法律事務を適宜依頼している法律事務所の1つであり、当社は同法律事務所のほかの弁護士との間に法律業務を委託するなどの取引関係がありますが、当年度における取引額は当社の連結売上高および同法律事務所の年間取引高の1%未満と僅少であります。 また、当社と公益財団法人ロッテ財団の間には取引はありません。 さらに、当社は一般社団法人日本取締役協会に対して、会費などを支払っていますが、当年度の当該会費などの支払金額は、当社の連結売上高および一般社団法人日本取締役協会の年間活動収入の1%未満と僅少であります。 加えて、太田洋氏が過去10年以内に在籍していた電気興業株式会社および日本化薬株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外監査役	鈴木 国正	株式会社JTB(同社社外取締役) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(同組合理事長) Apollo Global Management, Inc.(同社シニアアドバイザー) 当社と株式会社JTBおよびApollo Global Management, Inc.の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。 また、当社と半導体後工程自動化・標準化技術研究組合の間には取引はありません。 加えて、鈴木国正氏が過去10年以内に在籍していたソニーグループ株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびソニーグループ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外監査役	大塚 敏弘	株式会社みずほ銀行(同行社外取締役 監査等委員) 当社と株式会社みずほ銀行の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社みずほ銀行それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。 当社の連結総資産に占める株式会社みずほ銀行からの借入残高は1.2%であります。 また、大塚敏弘氏が過去10年以内に在籍していたKPMGジャパン(有限責任あずさ監査法人を含む)と当社の間には、アドバイザーサービスなどの取引がありますが、取引額は当社の連結売上高およびKPMGジャパンの業務収入の0.5%未満と僅少であります。

② 社外役員の主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況／ 社外取締役を果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	横尾 敬介	<p>当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、取締役会議長として、将来のありたい姿からのバックキャストイングに基づく戦略の妥当性、資本効率およびTSR向上の考え方、成長投資および資本政策の方向性などについて活発な議論を促し、取締役会全体として自由闊達かつ建設的な議論を通じた意思決定を図ることで、取締役会の実効性向上に継続して取り組みました。</p> <p>また、指名委員および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、2026年度以降の新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、制度の妥当性や中長期的な業績との連動性の観点から建設的な意見を述べるなど、実効性ある監督に貢献しました。</p> <p>さらに、経営会議へのオブザーブ参加、現場視察および社員との対話などを通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p>
社外取締役	谷 定文	<p>当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、外部環境や社会構造の変化を踏まえた中長期的な将来像の明確化、戦略メッセージとしての社内外への情報発信のあり方、人材戦略および人材育成、社員エンゲージメントの向上、ならびに地政学リスクや情報セキュリティを含む経営リスクへの対応について建設的な助言・提言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。</p> <p>また、報酬委員長および指名委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、2026年度以降の新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、ROEを中核指標とした“Pay-for-Performance”の徹底、戦略的重要度に基づく報酬設計、評価を適切に報酬へ反映する仕組みについて議論するとともに、報酬委員長として説明責任を重視した答申を取りまとめ、報酬ガバナンスの実効性向上に貢献しました。</p> <p>さらに、経営会議へのオブザーブ参加、現場視察および社員との対話などを通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p>
社外取締役	石村 和彦	<p>当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、筆頭社外取締役として、成長戦略の具体化、資本収益性の向上、投資効率を重視した事業投資の考え方、株主・投資家とのコミュニケーションのあり方などについて助言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。</p> <p>また、指名委員および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、経営機構・執行体制のあり方の議論を主導した他、戦略目標からブレイクダウンされたKPIによる公正な実績評価、評価結果を通じた経営の質の継続的改善について議論するなど、経営力強化に向けた制度の改定に貢献しました。</p> <p>さらに、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話を通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p>

地位	氏名	主な活動状況／ 社外取締役を果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	石黒 成直	<p>当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、スピード感ある事業構造転換、戦略に基づく組織設計の見直し、グローバル人材の活用、中長期的な成長戦略の明確化などについて助言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。</p> <p>また、指名委員長および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、経営力強化の観点から包括的な制度の見直しの重要性を提起し、経営戦略の高度化と実行力向上に向けた経営執行体制および組織・人事のあり方、経営執行体制の実効的な評価制度の改定などにおいて建設的な議論を主導しました。また、指名委員長として、将来のCEOおよび経営幹部の後継者計画について実効性ある監督に貢献しました。</p> <p>さらに、経営会議へのオブザーブ参加、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話を通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p>
社外取締役	武田 洋子	<p>当年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、マクロ経済環境や社会構造の変化を踏まえた中長期的な将来像の明確化、グローバルにおけるリスクマネジメントおよび経済・金融市場動向への対応、社員エンゲージメントの向上、人的資本経営の高度化、ならびにサステナビリティへの取り組みなどについて助言・提言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。</p> <p>また、指名委員および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、会社の将来像を明確にして資本市場に的確に示すことの重要性および株主価値・企業価値とのアラインメントを徹底する観点から建設的な課題提起を行うなど、実効性ある監督に貢献しました。</p> <p>さらに、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話などを通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p>

地位	氏名	主な活動状況
社外監査役	太田 洋	<p>監査役会および取締役会においては、弁護士として長年にわたるM&A、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの企業法務全般における多くの案件実績、およびコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験に基づく観点から、積極的な発言を行っています。加えて、2025年4月から6月まで指名委員会へオブザーブ出席し、指名プロセスの透明性の確保に貢献しています。当年度は、上記活動に加え、リコーグループ監査役による情報交換会にも参加し、助言や提言を行いました。また、ガバナンス検討会、社外役員会議、代表取締役との連絡会などにおいて専門的な見地から積極的な議論を行い、忌憚のない意見を述べています。</p>

地位	氏名	主な活動状況
社外監査役	鈴木 国正 当年度の出席率： 取締役会 100% (15/15回) 監査役会 100% (13/13回) 報酬委員会* 100% (7/7回) ※オブザーブ出席	監査役会および取締役会においては、ソニー株式会社、インテル株式会社において要職を歴任した経験や、グローバル経営の高いノウハウ、さらにデジタル分野での深い知見や製造業とサービス業の両方における豊富な経験により、客観的な立場から積極的に発言を行っています。加えて、2025年7月から報酬委員会へオブザーブ出席し、報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。 当年度は、上記活動に加え、専門領域や重要性から注視している分野に関連した部門の監査に参加し、助言や提言を行いました。また、ガバナンス検討会、社外役員会議、代表取締役との連絡会などにおいて専門的な見地から積極的な議論を行い、忌憚のない意見を述べています。
社外監査役	大塚 敏弘 当年度の出席率： 取締役会 100% (15/15回) 監査役会 100% (13/13回) 報酬委員会* 100% (2/2回) 指名委員会* 100% (8/8回) ※オブザーブ出席	監査役会および取締役会においては、公認会計士および有限責任あずさ監査法人にて要職を歴任した経験に基づき、グローバルな視点から、会計監査のみならずコーポレート・ガバナンスの分野での大変深い見地からの的確な助言を積極的に行っています。加えて、2025年4月から6月まで報酬委員会、7月より指名委員会へオブザーブ出席し、指名・報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。 当年度は、上記活動に加え、ビジネスユニットやグループ本部の各組織など多くの監査に同席し、特に会計監査人から報告を受ける際には積極的に質問や発言を行っています。また、ガバナンス検討会、社外役員会議、代表取締役との連絡会などにおいて専門的な見地から積極的な議論を行い、忌憚のない意見を述べています。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、2015年6月19日開催の第115回定時株主総会において、責任限定契約に関する定款を変更し、取締役（業務執行取締役などであるものを除く）および監査役の責任限定契約に関する規定を設けています。当該定款に基づき、当社が責任限定契約を締結したのは社外取締役および社外監査役のみであり、概要は次のとおりです。

(a) 社外取締役の責任限定契約

当該契約に基づく責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としています。

(b) 社外監査役の責任限定契約

当該契約に基づく責任限度額は、500万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としています。

(4) 役員等賠償責任保険(D&O保険)契約の概要

当社は、リコーグループの役員等(取締役・監査役・執行役員等)を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。当該保険契約では、被保険者である役員等が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員等が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。

4. 会計監査人に関する事項

(1) 名称 有限責任監査法人トーマツ

(2) 報酬等の額

区分	支払額 (百万円)
当社が会計監査人に支払うべき報酬等の額	305
当社および子会社が当社の会計監査人に支払うべき報酬等の合計額	451

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておりませんので、上記報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
2. 当社の重要な子会社のうち、RICOH USA, INC.、RICOH EUROPE HOLDINGS PLC、RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.、ETRIA TRADING ASIA LTD.、RICOH MANUFACTURING(CHINA)LTD. については、有限責任監査法人トーマツの属するネットワークファームの監査を受けています。
3. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積り額の算出根拠などが適切であるかどうか必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等の額について合理的な水準であると認め同意しました。

(3) 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に情報セキュリティ評価制度における調査業務を委託しており、その対価(36百万円)が上記報酬等の額に含まれています。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項の各号に該当すると判断した場合に、監査役全員の同意によって解任します。この場合、解任およびその理由を解任後最初に招集される株主総会において報告します。

監査役会は、会計監査人评价基準を定め、会計監査人の独立性、専門性、品質管理体制、監査報酬およびグループ監査体制、適正な職務の遂行が困難かどうかなどを総合的に勘案し、会計監査人の解任または不再任を毎年検討します。

会計監査人の再任に疑義が生じた場合、または監査継続期間が長期となる場合は一定期間ごとに、監査役会は複数の監査法人から提案を受け、再任または株主総会に提出する会計監査人の解任、不再任および選任に関する議案の内容を決定します。

5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況

業務の適正を確保するための体制

業務の適正を確保するための体制については、経営環境の変化などに対応して、定期的かつ継続的に見直しを実施し、取締役会で決議しています。

<p>内部統制システム 基本方針</p>	<p>当社は、リコーグループの事業活動の基礎となる企業理念を「リコーウェイ」として定めています。 「リコーウェイ」は、当社の創業者による「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」という「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」「価値観」によって構成され、リコーグループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略および内部統制システムの基礎となっています。 当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めます。</p>
<p>1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p>当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレート・ガバナンスの考え方にに基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に合う高い倫理観をともに備えた企業風土の維持・強化に努めます。</p> <p>1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制基本方針の内容</p> <p>① 社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化します。また、取締役会の過半数を社外取締役とし、多様な視点での監督機能を強化します。</p> <p>② 取締役会を経営の最高意思決定機関として位置づけ、その取締役会議長を社外取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果敢な意思決定につなげます。</p> <p>③ 取締役会の経営監督機能強化の一環として、社外取締役を委員長とする「指名委員会」および「報酬委員会」を設置し、各委員会の過半数を社外取締役とすることで、取締役・執行役員などの候補者選定および報酬の透明性・客観性を確保します。また、テーマに応じて両委員会の委員が出席する「合同委員会」を開催し、多面的な視点での審議を行います。</p> <p>④ 取締役と監査役などがリコーグループのガバナンスの方向性や課題について包括的な議論を行う場として「ガバナンス検討会」を開催し、その概要はコーポレート・ガバナンス報告書などで開示します。</p> <p>⑤ 取締役と監査役が、取締役会における会社の重要なテーマ(中期経営戦略など)の決議に向けて、事前に十分な議論を尽くすための機会として「取締役検討会」を開催します。</p> <p>⑥ 社外役員間、または社外取締役と監査役などとの間で、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、情報共有・意見交換を図る場として「社外役員会議」を開催します。</p> <p>⑦ 会社情報開示の正確性・適時性・網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置しています。</p>

<p>1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p>内部統制システムの運用状況</p> <p>① 取締役会開催状況：15回(取締役会8名、うち社外取締役5名) ・社外取締役の出席状況 横尾取締役 15回中 15回出席 谷取締役 15回中 15回出席 石村取締役 15回中 14回出席 石黒取締役 15回中 15回出席 武田取締役 15回中 15回出席</p> <p>② 社外取締役が取締役会議長を担い、中立的な立場で取締役会をリードして運営しています。さらに、社外取締役の職務を主導する役割として、筆頭社外取締役を設置し、継続的なガバナンスの見直しを実施しています。</p> <p>③ 指名委員会/報酬委員会 開催状況 指名委員会(委員長：社外取締役、委員：社外取締役5名・社内取締役1名) 10回開催 ※社外監査役1名がオブザーバーとして参加 報酬委員会(委員長：社外取締役、委員：社外取締役5名・社内取締役0名) 9回開催 ※社外監査役1名がオブザーバーとして参加</p> <p>④ ガバナンス検討会：1回(2025年10月)</p> <p>⑤ 取締役検討会：7回(2025年8月、10月、11月、12月、2026年2月、3月2回)</p> <p>⑥ 社外役員会議：2回(2025年5月、7月)</p> <p>⑦ 開示委員会の活動状況 当年度は、年次報告や開示書類についての審議の実施および、開示プロセス、各組織の開示責任者および担当者対象の開示勉強会を通じて認識した課題について、レビューを実施しました。 ・当年度開催実績 6回</p> <p>2) 従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制基本方針の内容</p> <p>① コンプライアンスを含めた企業の社会的責任について、リコーグループ、ならびにその役員・従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の設置および各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実を図ります。また、当該窓口にて報告を行ったことを理由として不利な取り扱いを行うことを禁止しています。</p> <p>② 金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告、非財務情報を含む法定開示文書の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努めます。</p> <p>③ 上記機能を統合的に強化推進する専門部門(リスクマネジメント・リーガルセンター)を設置しています。</p> <p>④ 内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令などの遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施します。</p> <p>⑤ リコーグループの内部統制システムの構築・改善を実現するため、内部統制の整備・運用状況を評価し、審議・決定する定期開催の「内部統制委員会」を設置しています。</p> <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>①②③ リコーグループにコンプライアンス意識を浸透させるため、毎年10月に開催しているリコーグループコンプライアンス月間において、当年度は「私にとつてのインテグリティ」をテーマに、社員にインテグリティを再認識させるために、「リコーグループ企業行動規範」と「内部通報システム」の周知活動、および、CEO・経営層・各地域のトップ・各地域のリスクマネジメント責任者からのメッセージの発信を行いました。</p>
---	---

<p>1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p>加えて、コンプライアンスに特化した外部教育プラットフォームを活用し、コンプライアンスに関するEラーニングを国内および海外のリコーグループ会社に対して実施しました。</p> <p>また、当年度はリコーグループを対象にコンプライアンスへの感度やグループ行動規範・内部通報などのルールを理解度を確認するコンプライアンスサーベイを実施しました。コンプライアンスサーベイの結果は各社に共有し、改善活動を進めています。コンプライアンスサーベイの結果として、サーベイの基準により低リスクに分類される「低コンプライアンスリスク グループ企業・組織比率」は96%となり、ESG目標の80%を達成しました。今後も、コンプライアンス推進活動を推進してまいります。</p> <p>内部通報システムについては、内部通報者に対する不利益な取り扱いの禁止を含む「内部通報制度基本規定」を定め、社内外に通報窓口を設けています。加えて、グループの全従業員が直接監査役に報告できる「リコーグループグローバル内部通報」窓口を設置しています。また現在、内部通報に適切な対応をするために、各組織の担当者向け教育を定期的・継続的に行っています。そのほか、サプライヤー向けに「サプライヤー・パートナーホットライン」を設置し、リコーグループ各社による法令などへの違反行為が、万一、発見された際には、通報できる仕組みを運用しています。</p> <p>さらに、人権尊重の責任を果たすため、グローバルに利用可能な「外部ステークホルダー（サプライヤー・ビジネスパートナー、地域住民、お客様、NGOなど）向けグリーンバンスメカニズム」として、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が提供する「対話救済プラットフォーム」の活用を開始し、人権を含む新たな通報受付窓口としてRBC（Responsible Business Conduct：責任ある企業行動）ホットラインを運用しています。</p> <p>なお、当年度通報窓口への重大な法令違反などに関わる通報案件はありませんでした。</p> <p>リコーグループとしてコンプライアンスおよびリコーグループ行動規範の周知と徹底に引き続き取り組みます。</p> <p>④⑤内部監査部門がリコーグループを監査し、コンプライアンスや業務の有効性や効率性などにつき改善の助言を行っています。内部監査の結果/是正事項の改善状況およびリコーグループのインシデント発生・対応状況は、四半期ごとに内部統制委員会、半年ごとに取締役会に報告しています。</p>
<p>2 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令および社内規則に基づき作成・保存・管理します。保存されている書類は、取締役および監査役の要求に応じて出庫・閲覧可能な状態にしています。</p> <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>取締役の職務に係る情報およびその他の重要な情報は社内規程に基づき適切に保管・管理し、取締役および監査役からの閲覧の要請に常に対応できる状況を保持しています。</p>
<p>3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>① リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止します。</p> <p>② 万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害（損失）の極小化を図ります。</p> <p>③ リコーグループ内外の多様化する不確実性に対応するため、「リスクマネジメント委員会」にて重大なリスクの把握とその対応状況を評価し、リスクマネジメントに係る施策を立案します。また、リスクマネジメント推進部門を設置し、諸活動をグローバルに展開します。</p>

<p>3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制</p>	<p>内部統制システムの運用状況</p> <p>① 「リコーグループリスクマネジメント基本規程」を定め、リコーグループのリスクマネジメントを効果的・効率的に推進し、損失の危機を未然に防止するよう対応しています。</p> <p>具体的には、テクノロジーを活用し、グループで発生したインシデントや内部通報などの傾向分析を行い、データに基づくより効果的なアクションにつなげていくことを目的として、ITシステム（GRCツール）を導入し、運用しています。</p> <p>② 万一損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコーグループに継続的な周知徹底活動を行っています。</p> <p>③ 当社では、中期経営戦略に重大な影響を及ぼす可能性があり、全社的な対応が必要となるリスクを「重点経営リスク」として経営判断のもと選定し、その管理と対策を推進しています。近年、事業環境は急速に変化し、不確実性が高まっています。このような状況において、戦略とリスク管理をより緊密に連動させ、戦略目標の確実な達成に貢献する仕組みとするため、リスクアペタイト*の概念を導入し、これに基づき、2026年度重点経営リスクの選定プロセスの高度化を進めました。</p> <p>現在、個々のリスクへの取り組みとしては、複雑さを増す国際情勢を踏まえたサイバー空間の脅威に適切に対応するため情報セキュリティリスクと地政学リスクを統合的に対応する統括組織が主体的に対処しています。国際情勢に関連するリスクについては、当該組織が主導して全社横断的な危機管理チームを立ち上げ、状況変化に対応できる体制を整備しています。</p> <p>また、グローバル購買のガバナンスのレベルを高めるために設置した購買統括部門において、サプライチェーンにおけるサプライヤー管理（取適法の遵守、人権、紛争鉱物問題、脱炭素などへの対応）を強化しています。</p> <p>リスク対応体制については、リコーグループの各組織にリスクマネジメント責任者/推進者を設置し、管理監督する関連会社を含め各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。</p> <p>当年度は、リスクマネジメント推進者を対象としたリスクマネジメント連携強化会議にて、インテグリティをテーマに、各組織の取り組みを共有し、ディスカッションをすることで、リスク感度を高め、リスクカルチャーを醸成しています。</p> <p>*リスクアペタイト：組織が目標や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類と量を示す概念</p>
<p>4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>① 執行役員制度により、職務分掌を明確にし、事業執行については各ビジネスユニットへ権限委譲を促進することで、意思決定の迅速化を図ります。</p> <p>また、本社のコーポレート執行役員が各々の管掌領域の範囲において各地域を統括する各地域の管理責任を担い、本社と各地域の意思決定を迅速化し、支援機能を強化します。</p> <p>② 取締役会から権限委譲されたCEOが主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されるGMCを設置し、委譲された範囲内でビジネスユニットの監督や最適な戦略立案など、リコーグループの経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとります。また、グループ経営に関わる重要アジェンダ討議の場として執行役員会議を設けていますが、当年度より会社の方向性を大きく左右する戦略上重要なテーマに対する専門的見地からの提案・助言などを行う戦略諮問機関として、SABを新設します。</p> <p>③ 取締役会室を設置し、取締役会をサポートすることで果敢な意思決定や透明性の高い経営監督を実現します。</p>

<p>4</p> <p>取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制</p>	<p>内部統制システムの運用状況</p> <p>執行役員制度により、事業執行の効率化を図っています。GMCにおいて決裁した内容は、取締役会に四半期ごとに報告され、取締役は実施状況のモニタリングを行っています。 (実績：2025年5月、9月、12月、2026年3月)</p>
<p>5</p> <p>当該株式会社ならびにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>リコーグループは、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上と繁栄を図るため、以下のとおり適正に業務を行う体制をとります。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 取締役会およびGMCは、リコーグループの経営監督と意思決定を行います。 2) リコーグループ各社に関する管理規定を定め、リコーグループ各社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、および前述の職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定しています。 3) リコーグループ各社は自社に関する損失の危険の管理を行います。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告します。 4) リコーグループの取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するために、リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコーグループスタンダード」として制定し、リコーグループで遵守するよう推進します。
<p>6</p> <p>監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制</p>	<p>内部統制システムの運用状況</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 取締役会およびGMCは、リコーグループの経営戦略として、中期経営戦略、次年度事業計画の検討・審議を行っています。 2) 「リコーグループ関連会社経営管理規定」に基づき、リコーグループ各社の取締役は職務権限に則って職務を効率的に行っています。また、リコーグループ各社の取締役の職務執行に係ることは、各社それぞれに設定された管理監督部門に報告することとなっています。 3) 万一、損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコーグループに継続的な周知徹底活動を行っています。また、グループ内で発生したインシデントのうち、影響が拡大する恐れがあるものは、内部統制委員会にてグループで被害を極小化するための議論を行い、対処しています。また、経営層にてより詳細かつ幅広く意見交換や議論を行う必要がある事案が発生した場合には、臨時内部統制委員会を開催しています。 4) グループ共通規則「リコーグループスタンダード」の遵守状況は内部監査部門が監査にて確認しています。
<p>6</p> <p>監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>1) 監査役を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務遂行を専任で補助する従業員を配置します。 2) 上記従業員の人事評価は監査役会が行い、異動は監査役会の同意を得て実施します。

<p>6</p> <p>監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2) リコーグループの取締役および従業員などが監査役に報告をするための体制およびその他監査役への報告に関する体制 1) 経営もしくは業績に影響を及ぼすリスクが発生した場合、または職務の遂行に関連して重大なコンプライアンス違反もしくはその恐れのある事実を認識した場合、直ちに監査役に報告します。 2) 監査役に対し、重要な会議への出席の機会、重要な会議の議事録・資料を提供するとともに、重要な決裁書類などを閲覧可能にします。 3) 監査役の求めに応じ、定期的または随時に、事業および財産の状況などを報告します。 4) 監査役に報告を行ったリコーグループの取締役および従業員などに対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取り扱いを行うことを禁止します。 <p>3) その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 監査役は、代表取締役と定期的な意見交換ができます。 2) リコーグループの取締役および従業員などは、監査役が行う当社およびリコーグループ各社への監査に際し、実効的な監査を実施できるよう環境を整備します。 3) 監査役が会計監査人および内部監査部門との相互連携により、効率的な監査を行うことができるよう、環境を整備します。 4) 監査役の職務遂行および必要に応じて外部の専門家の助言を受けることにより生ずる費用などは当社が負担します。
<p>内部統制システムの運用状況</p>	<p>監査役を専任で補佐する従業員で構成する監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務を補助しています。監査役室の従業員の人事評価は監査役会から一任された常勤監査役が行い、異動は監査役会の同意を得て実施しています。</p> <p>監査役への報告体制は基本方針に則り運用されているほか、リスクマネジメント担当部署より月次報告を行います。</p> <p>また、監査役は、監査役権限に基づき、当社各組織およびリコーグループ各社に対する重要情報などを取得しており、それらの情報などから対象を選定し監査役レビューを行っています。</p> <p>監査役は、取締役会およびその諮問委員会に加え、GMCなどの重要会議に出席しているほか、監査役が求める各ビジネスユニットやグループ本部が主催する主要な会議へ出席しています。また、代表取締役や社内外の取締役とも定期的に意見交換を行っています。</p> <p>監査役が内部監査部門および会計監査人との相互連携を行うことができるよう、各々との会議に加えて三者での三様監査会議を開催するなど、効率的な監査に向けた環境整備を行っています。</p>

反社会的勢力排除に向けて、当社は、反社会的な活動や勢力およびその団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わらないことを、リコーグループならびにその役員・従業員の基本的な行動の規範として定めた「リコーグループ企業行動規範」に定めています。また、従来より、社内窓口部署を設置し、警察などの外部機関や関連団体との連携を進めるとともに、信頼関係の構築に努めており、今後も引き続き、反社会的な活動や勢力および団体との関係を排除するための社内体制を整備・強化します。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2026年3月31日現在) (単位: 百万円)

(ご参考)

① 現金および現金同等物

債務支払や棚卸資産の増加等による減少の一方、当期利益の計上による増加があり前年度末比141億円の増加。為替影響を除くと実質前年度末並み

② 営業債権およびその他の債権

売上増加に伴う債権の増加により、前年度末比472億円の増加

③ 棚卸資産

関税率の変更に伴う評価替えや生産拠点の最適化に伴う在庫形成、エトリアへの沖電気工業参画などにより、前年度末比320億円の増加

④ のれんおよび無形資産

前年度末比180億円の増加も、為替影響を除く実質では欧州での基幹システム統合に伴う減損費用の計上などにより減少

科目	当年度	前年度(ご参考)
資産の部		
流動資産		
① 現金および現金同等物	1,324,415	1,213,449
定期預金	2,216	1,638
② 営業債権およびその他の債権	588,402	541,132
その他の金融資産	124,480	110,007
③ 棚卸資産	330,933	298,900
その他の流動資産	73,529	71,115
非流動資産		
有形固定資産	212,084	204,009
使用権資産	80,710	69,505
④ のれんおよび無形資産	450,865	432,792
その他の金融資産	206,444	183,524
持分法で会計処理されている投資	94,586	91,920
その他の投資	21,513	19,968
その他の非流動資産	93,752	74,923
繰延税金資産	55,812	67,028
資産合計	2,540,181	2,357,118

(単位: 百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
負債の部		
流動負債		
⑤ 社債および借入金	886,771	859,843
営業債務およびその他の債務	133,996	145,691
リース負債	345,111	332,699
その他の金融負債	26,024	24,651
未払法人所得税	2,437	4,954
引当金	14,084	14,420
その他の流動負債	12,194	11,425
非流動負債		
⑤ 社債および借入金	465,947	442,525
リース負債	298,130	294,955
その他の金融負債	62,177	50,920
退職給付に係る負債	1,436	2,816
引当金	40,421	31,940
その他の非流動負債	6,849	6,626
繰延税金負債	29,724	28,168
負債合計		
1,352,718		
1,302,368		
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分合計		
資本金	1,156,141	1,030,107
資本剰余金	135,364	135,364
自己株式	183,099	180,947
⑥ その他の資本の構成要素	△658	△734
⑦ 利益剰余金	330,192	242,440
非支配持分		
31,322		
24,643		
資本合計		
1,187,463		
1,054,750		
負債および資本合計		
2,540,181		
2,357,118		

(ご参考)

⑤ 社債および借入金

借入金の返済などにより、流動負債・非流動負債合計で前年度末比85億円の減少

⑥ その他の資本の構成要素

為替影響に伴う在外営業活動体の換算差額の増加等により前年度末比877億円の増加

⑦ 利益剰余金

配当金の支払の一方で当期利益の増加により前年度末比360億円の増加

(ご参考)

① 売上総利益

オフィスサービス事業を中心とした売上成長や企業価値向上プロジェクトの効果、為替の円安影響などにより、前年度比205億円の増加

② 販売費および一般管理費

事業成長、インフレに伴う費用・人件費増加の一方で、企業価値向上プロジェクト効果、また前年度計上の一時費用の減少等により、前年度比37億円の減少

連結損益計算書 (2025年4月1日～2026年3月31日) (単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	2,608,314	2,527,876
売上原価	1,719,166	1,659,268
① 売上総利益	889,148	868,608
② 販売費および一般管理費	815,166	818,945
その他の収益(注)	23,742	15,477
のれんの減損	7,011	1,311
営業利益	90,713	63,829
金融収益	7,512	11,037
金融費用	10,921	10,527
持分法による投資損益	4,969	5,728
税引前利益	92,273	70,067
法人所得税費用	35,162	23,984
当期利益	57,111	46,083
当期利益の帰属先:		
親会社の所有者	55,669	45,709
非支配持分	1,442	374

(注) その他の収益には固定資産売却益などが含まれています

(ご参考) 連結包括利益計算書 (2025年4月1日～2026年3月31日)

(単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
当期利益	57,111	46,083
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
確定給付制度の再測定	3,067	8,245
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	2,458	6,220
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	357	1,565
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	252	460
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	89,321	△11,409
在外営業活動体の換算差額	6	—
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	89,430	△11,443
その他の包括利益(△損失)合計	△115	34
当期包括利益	92,388	△3,164
当期包括利益の帰属先:		
親会社の所有者	149,499	42,919
非支配持分	146,005	43,686
	3,494	△767

連結持分変動計算書 (2025年4月1日～2026年3月31日)

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動
期首残高	135,364	180,947	△734	—	6,494	241
当期利益						
その他の包括利益				2,586	531	△110
当期包括利益	—	—	—	2,586	531	△110
自己株式の取得および売却			△7			
配当金						
株式報酬取引		271	83			
連結範囲の変動						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				△2,586	2	
非支配株主との資本取引		1,881				
所有者との取引等合計	—	2,152	76	△2,586	2	—
期末残高	135,364	183,099	△658	—	7,027	131

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	その他の資本の構成要素合計				
期首残高	235,705	242,440	472,090	1,030,107	24,643	1,054,750
当期利益			55,669	55,669	1,442	57,111
その他の包括利益	87,329	90,336		90,336	2,052	92,388
当期包括利益	87,329	90,336	55,669	146,005	3,494	149,499
自己株式の取得および売却				△7		△7
配当金			△22,199	△22,199	△3,094	△25,293
株式報酬取引				354		354
連結範囲の変動				—	260	260
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		△2,584	2,584	—		—
非支配株主との資本取引				1,881	6,019	7,900
所有者との取引等合計	—	△2,584	△19,615	△19,971	3,185	△16,786
期末残高	323,034	330,192	508,144	1,156,141	31,322	1,187,463

(ご参考)
連結キャッシュ・フロー計算書 (2025年4月1日～2026年3月31日)
 (単位: 百万円)

(ご参考)

**① 営業活動による
 キャッシュ・フロー**

営業債権や棚卸資産の増加等はあったものの、当期利益の増加に加え前年度計上していた中国子会社における預り金返還による支出の減少等により、前年度比212億円の収入増加

**② 投資活動による
 キャッシュ・フロー**

米国でのマネージドITサービス事業売却や国内での固定資産の売却に伴う収入があり、前年度比68億円の支出減少

フリー・キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローの収入増加、投資活動によるキャッシュ・フローの支出減少により、前年度比280億円の収入増加

**③ 財務活動による
 キャッシュ・フロー**

前年度に比べ借入債務による調達が減少したことで、前年度比375億円の支出増加

科目	当年度	前年度(ご参考)
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	57,111	46,083
営業活動による純増減額への調整		
減価償却費および無形資産償却費	117,404	113,816
有形固定資産および無形資産等の減損のれんの減損	6,572	720
その他の収益	7,011	1,311
持分法による投資損益	△17,289	△628
金融収益および金融費用	△4,969	△5,728
金融収益および金融費用	3,409	△510
法人所得税費用	35,162	23,984
営業債権およびその他の債権の減少(△増加)	△16,564	1,555
棚卸資産の減少(△増加)	△10,948	6,659
リース債権の増加	△6,559	△21,754
営業債務およびその他の債務の増加(△減少)	△3,409	15,188
退職給付に係る負債の増加(△減少)	157	△2,852
その他(純額)	20,937	△9,676
利息および配当金の受取額	7,203	7,027
利息の支払額	△11,648	△9,831
法人所得税の支払額	△25,460	△28,487
① 営業活動によるキャッシュ・フロー	158,120	136,877
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の売却	9,197	369
有形固定資産の取得	△48,890	△48,988
無形資産の取得	△32,755	△32,594
有価証券の取得	△1,898	△1,094
有価証券の売却	1,184	1,657
定期預金の増減(純額)	△355	△1,386
事業の買収		
(取得時の現金および現金同等物受入額控除後)	△10,116	△7,151
事業の売却		
(売却時の現金および現金同等物保有額控除後)	13,620	9,157
その他	△2,517	669
② 投資活動によるキャッシュ・フロー	△72,530	△79,361
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の増減(純額)	△16,461	△10,333
長期借入債務による調達	76,685	159,535
長期借入債務の返済	△82,596	△78,649
社債発行による調達	—	20,000
社債の償還	△2,227	—
リース負債の返済	△33,199	△34,268
支払配当金	△22,199	△22,003
自己株式の取得	△7	△52,770
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△26,524
その他	△3,089	△556
③ 財務活動によるキャッシュ・フロー	△83,093	△45,568
IV 換算レートの変動に伴う影響額	9,109	275
V 現金および現金同等物の純増減額	11,606	12,223
VI 現金および現金同等物の期首残高	181,862	169,639
VII 現金および現金同等物の期末残高	193,468	181,862

(注) 連結財政状態計算書上の現金および現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金および現金同等物の差異は当座借越です

連結注記表

記載金額については、百万円未満の端数を四捨五入しています。

<連結計算書類作成のための基本となる重要な事項>

(連結の範囲)

当期の連結子会社は229社、持分法適用会社は17社です。

なお主要な連結子会社名は、「事業報告」の「1. リコーグループの現況(5) 重要な子会社の状況」に記載しているため省略しています。

(重要性がある会計方針)

1. 連結計算書類の作成基準

株式会社リコーの連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。ただし、同項後段の規定に準拠して、国際会計基準により要請される記載および注記の一部を省略しています。

2. 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のうちいずれか低い方の金額で測定しております。棚卸資産の取得原価には、購入原価および加工費が含まれており、主として総平均法に基づいて算定されております。加工費は、固定および変動製造間接費の適切な配賦額を含んでいます。正味実現可能価額は、通常の事業過程における予想売価から、完成までに要する見積原価および販売に要する見積費用を控除した金額です。

3. 売却目的で保有する資産

継続的使用ではなく、主に売却取引により帳簿価額が回収される非流動資産(または処分グループ)は、売却目的保有として分類しています。非流動資産(または処分グループ)を売却目的保有へ分類するためには、現状のまま直ちに売却することが可能であり、かつ、経営者が非流動資産(または処分グループ)の売却計画の実行を確約し、売却が1年以内に完了する見込みである場合に限り、その売却の可能性が非常に高いと言えることを条件としています。売却目的保有へ分類した後は、非流動資産(または処分グループ)を帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のいずれか低い方の金額で測定し、減価償却を行っていません。非流動資産(または処分グループ)の測定について、リコーグループは、売却コスト控除後の公正価値までの当初または事後の評価減に係る減損損失を純損益で認識しており、利得を認識する場合には過去に認識した減損損失累計額を上限としています。

4. 有形固定資産

①認識および測定

有形固定資産については、原価モデルを適用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した額で表示しています。取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、資産の解体・除去などに係る費用の見積り額が含まれています。

有形固定資産の構成要素の耐用年数が構成要素ごとに異なる場合は、それぞれ別個の有形固定資産項目として計上しています。

②取得後の支出

通常の維持および補修に係る支出については発生時に費用として処理し、主要な取替および改良に係る支出については、その支出により将来リコーグループに経済的便益がもたらされることが見込まれる場合に限り資産計上しています。

③減価償却

土地および建設仮勘定以外の有形固定資産は、主として見積耐用年数にわたる定額法で減価償却を行っています。主な有形固定資産の見積耐用年数は建物および構築物が2年から60年、機械装置および運搬具が1年から20年、工具器具および備品が1年から20年です。

減価償却方法、耐用年数および残存価額は、事業年度末日ごとに見直しを行い、必要に応じて改定しています。

5. のれんおよび無形資産

①のれん

のれんは、取得日時点で移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額、および段階取得の場合には取得日以前に保有していた被取得企業の資本持分の取得日公正価値の合計額から、取得日時点の識別可能な取得資産および引受負債の純認識額を控除した額で、測定しています。この差額が負の金額である場合には即時に純損益として認識しております。企業結合が生じた期間の末日までに企業結合の当初の会計処理が完了していない場合には、暫定的な金額で会計処理を行い、取得日から1年以内の測定期間において、暫定的な金額の修正を行います。発生した取得費用は損益として処理しています。

②無形資産

リコーグループは、無形資産の測定において原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

(i) 自社利用ソフトウェア

リコーグループは、自社利用ソフトウェアの取得および開発に際し発生した内部および外部向けに一定の原価を資産計上しています。これはアプリケーション開発段階およびソフトウェアのアップグレードや機能性を付加する増強の際に発生するもので、概ね2年から10年にわたり定額法で償却しています。

(ii) 開発資産

リコーグループの開発活動(または内部プロジェクトの開発局面)で発生した費用は、以下のすべての条件を満たしたことを立証できる場合にのみ、資産計上しています。

- ・ 使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ・ 無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという企業の意図
- ・ 無形資産を使用または売却できる能力
- ・ 無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法

- ・ 無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上およびその他の資源の利用可能性

- ・ 開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

これらの開発資産の償却は、当該プロジェクトの終了の後、量産が開始される時点より償却され、当該開発資産が正味のキャッシュ・インフローをもたらすと期待される2年から10年の見積耐用年数にわたって定額法により行っています。なお、上記の資産計上の要件を満たさない開発費用および研究活動に関する支出は、発生時に費用処理しています。

(iii) その他の無形資産

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しています。企業結合の一部として取得し、のれんと区別して認識された無形資産は、当初認識時に取得日時点の公正価値で測定しています。

(iv) 償却(開発資産を除く)

耐用年数の確定できる無形資産については、経済的耐用年数にわたって償却し、減損の兆候がある場合には減損の有無を判定しています。耐用年数が確定できる無形資産は、主にソフトウェア、顧客関係および商標権からなっており、その見積耐用年数にわたり定額法で償却しています。その見積耐用年数は1年から20年です。耐用年数が確定できない無形資産または未だ使用可能ではない無形資産は償却を行わず、耐用年数が明らかになるまで減損テストを行っています。

6. 有形固定資産、使用権資産、のれんおよび無形資産の減損

リコーグループは、棚卸資産および繰延税金資産を除く非金融資産の帳簿価額について、報告期間の末日ごとに減損の兆候の有無を判断しています。減損の兆候が存在する場合には、当該資産の回収可能価額に基づく減損テストを実施しています。のれん、耐用年数を確定できない無形資産および未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無に関わらず毎年減損テストを実施しています。

減損テスト実施の単位である資金生成単位については、他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位としています。のれんの資金生成単位については、内部管理目的でモニターされている最小の単位で、集約前における事業セグメントの範囲内となっています。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としています。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間価値および将来キャッシュ・フローの見積りにおいて考慮されていない当該資産に固有のリスクを反映した税引前の割引率を用いて現在価値に割り引いています。

全社資産は独立したキャッシュ・インフローを生成しないため、全社資産に減損の兆候がある場合、当該全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを実施しています。

減損損失は、資産または資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合に認識しています。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に当該単位内のその他の資産に対し、各資産の帳簿価額の比に基づき配分しています。

過去の期間に減損損失を認識した資産または資金生成単位については、過去の期間に認識した減損損失の戻し入れの兆候の有無を判断しています。減損損失の戻し入れの兆候が存在する資産または資金生成単位については、回収可能価額を見積り、回収可能価額が帳簿価額を上回る場合に減損損失の戻

し入れを行っています。減損損失の戻し入れ後の帳簿価額は、減損損失を認識しなかった場合に戻し入れが発生した時点まで減価償却または償却を続けた場合の帳簿価額を上限としています。なお、のれんに関連する減損損失は戻し入れをしていません。

7. リース

①借手としてのリース

リコーグループは、リースの契約時に、当該契約がリースまたはリースを含んだものであるのか否かを判定しています。契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるかまたはリースを含んでいると判定しています。

原資産が不動産である場合、契約の対価を、独立価格の比率に応じてリース構成部分と非リース構成部分に配分しています。また、原資産が不動産以外である場合、リース構成部分と非リース構成部分を区別せずに、単一のリース構成部分として会計処理をするを選択しています。契約がリースであるかまたはリースを含んでいる場合、リコーグループはリースの開始日において使用権資産およびリース負債を認識しています。

リース負債は、リース料総額の未決済分を開始日における借手の追加借入利率を用いて割引いた現在価値で測定しています。使用権資産は、リース負債の当初測定額に前払リース料などを調整した額で当初の測定を行っています。

使用権資産については、原価モデルを適用し、見積耐用年数またはリース期間のいずれか短い方の期間にわたって定額法により減価償却しています。リース料は、実効金利法に基づき、金利費用とリース負債の返済額とに配分しています。金利費用は連結損益計算書上、使用権資産に係る減価償却費と区分して表示しています。ただし、リース期間が12か月以内の短期リースおよび原資産が少額のリースについては、使用権資産およびリース負債を認識せず、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法により費用として認識しています。

②貸手としてのリース

契約により、実質的にすべてのリスクおよび経済的便益が借手に移転するリースは、ファイナンス・リースとして分類しています。ファイナンス・リース以外のリースはオペレーティング・リースに分類しています。

製造業者または販売業者としての貸手となる場合、ファイナンス・リースに係る販売損益は、物品販売と同様の会計方針に従って認識しています。金融収益については、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しています。製造業者または販売業者としての貸手にならない場合、金融収益について、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しています。計算利率は、最低受取リース料総額と無保証残存価値を合計した現在価値を、リース資産の公正価値と貸手の当初直接コストの合計額と等しくする割引率で算定しています。

オペレーティング・リースに係る収益は、リース期間にわたり定額法で認識しています。

8. 金融商品

リコーグループは、非デリバティブ金融資産および金融負債をそれぞれ、(i)償却原価で測定する金融資産、(ii)その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品、(iii)その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品、(iv)純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、(v)償却原価で測定する金融負債、(vi)純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。

①当初認識および測定

リコーグループは、営業債権およびその他の債権を発生日に当初認識しています。通常の方法で売買される金融資産は決済日に当初認識しています。純損益を通じて公正価値で測定する金融資産は公正価値で当初認識しています。償却原価で測定する金融資産ならびにその他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品および資本性金融商品は、取得に直接起因する取引コストを公正価値に加算した金額で当初認識しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権は、取引価格で当初測定しています。

②分類および事後測定

(i) 償却原価で測定する金融資産

リコーグループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

当初認識後、実効金利法を用いて算定し、必要な場合には減損損失を控除した金額で測定しております。実効金利法による償却および認識が中止された場合の利得または損失は、当期の純損益で認識しています。

(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品

リコーグループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方を目的とする事業モデルに基づいて保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

当初認識後は公正価値で測定し、事後的な変動のうち、為替差損益、減損利得または減損損失、利息収益は純損益に認識し、その他の変動は、その他の包括利益に含めて認識しています。認識を中止した場合には、その他の包括利益の累積額を純損益に振り替えています。

(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品

償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品以外の金融資産のうち、当初認識時に事後の公正価値の変動をその他の包括利益で表示するという取消不能の選択をした資本性金融商品については、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に分類しています。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額はその他の包括利益として認識しています。当該金融資産の公正価値が著しく下落した場合、または認識を中止した場合にはその他の包括利益の累積額を利益剰余金に直接振り替えています。

なお、当該金融資産からの配当金については、純損益として認識しています。

(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

償却原価で測定する金融資産、またはその他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品および資本性金融商品以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しています。

(v) 償却原価で測定する金融負債

リコーグループが保有する社債および借入金、営業債務およびその他の債務については公正価値から金融負債の発行に直接帰属する取引費用を控除して当初認識しています。

当初認識後は、これらの金融負債は償却原価で測定しています。

(vi) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債

償却原価で測定する金融負債以外の金融負債は、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しています。

③非デリバティブ金融資産および非デリバティブ金融負債の認識の中止

金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、または、当該金融資産の所有に係るリスクおよび便益を実質的にすべて移転する取引において金融資産を譲渡する場合に、当該金融資産の認識を中止しています。

金融負債は、契約上の義務が免責、取消、または失効となった場合に、認識を中止しています。

④非デリバティブ金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産などに係る減損については、当該金融資産に係る予想信用損失に対して貸倒引当金を認識しています。リコーグループは、事業年度の末日ごとに、金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。信用リスクが著しく増大しているか否かの判断は、債務不履行が発生するリスクの変化に基づいており、その判断にあたっては、一定の期日経過情報や取引先の財政状態悪化などの客観的情報を考慮しています。

金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を12か月の予想信用損失と同額で測定しています。金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権などについては、単純化したアプローチにより貸倒引当金を測定しています。

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積もっています。

- ・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・貨幣の時間価値
- ・過去の事象、現在の状況および将来の経済状況の予測についての、連結会計期間の末日時点で過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

当該測定に係る金額は、純損益として認識しております。減損損失認識後に減損損失を減額する事象が発生した場合は、減損損失の減少額を純損益として戻し入れています。

⑤資本

(i) 普通株式

当社が発行した資本性金融商品の発行に直接関連する費用は、資本の控除項目として認識しています。

(ii) 自己株式

当初発行後に再取得した自己の資本性金融商品(自己株式)は、支払対価(株式の取得に直接起因する取引コストを含む)を、資本の控除項目として認識しています。自己株式を売却した場合、受取対価を資本の増加として認識しています。

⑥デリバティブおよびヘッジ活動

リコーグループは為替、金利に係る市場リスクを管理するためにデリバティブを利用しておりません。グループ内規定に基づき、売買目的および投機目的のデリバティブは保有していません。リコーグループはすべてのデリバティブを連結財政状態計算書に公正価値で認識しています。リコーグループはデリバティブの契約を締結する際に、当該デリバティブがヘッジ関係の一部として適格であるか否かの判定を行っています。

リコーグループはヘッジ会計が適用されるデリバティブを、(i) 連結財政状態計算書に計上された資産または負債の公正価値の変動をヘッジするための公正価値ヘッジ、(ii) 連結財政状態計算書に計上された資産または負債に付随する受払いおよび可能性が非常に高い予定取引に関連するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのキャッシュ・フロー・ヘッジのいずれかとして指定しています。

リコーグループはリスク管理の目的やさまざまなヘッジ取引の戦略とあわせて、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係について正式に文書化しています。このプロセスには、公正価値ヘッジまたはキャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるすべてのデリバティブと、連結財政状態計算書の特定の資産および負債または特定の確定約定あるいは可能性が非常に高い予定取引との関連付けが含まれています。

(i) 公正価値ヘッジ

公正価値ヘッジとして指定されるデリバティブについては公正価値評価され、デリバティブの公正価値の変動による純損益と、ヘッジ対象の公正価値の変動による純損益を相殺しています。

(ii) キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるデリバティブについては、ヘッジが有効である部分の公正価値の変動額をその他の包括利益に含めて表示し、ヘッジされた取引が純損益に影響を与える時点で純損益に組替えています。キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジの有効でない部分については直ちに純損益に計上しています。

(iii) ヘッジ会計が適用されないデリバティブ

ヘッジ会計が適用されないデリバティブは公正価値で計上し、公正価値の変動額は当期の純損益に計上しています。

9. 収益

リコーグループは、以下の5ステップアプローチに基づき収益の認識および測定を行っています。

- ステップ1：顧客との契約を識別する
- ステップ2：契約における履行義務を識別する
- ステップ3：取引価格を算定する
- ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する
- ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

具体的な収益認識の基準は<収益認識に関する注記>に記載しています。

10. 引当金

引当金は、リコーグループが過去の事象の結果として現在の債務を有しており、当該債務を決済するために経済的便益をもつ資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しています。貨幣の時間的価値の影響が重要である場合、引当金は当該債務に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しています。

資産除去債務は、資産の解体・除去費用、原状回復費用、ならびに資産を使用した結果生じる支出に関して引当金を認識するとともに、当該資産の取得原価に加算しています。将来の見積費用および適用された割引率は毎年見直され、修正が必要と判断された場合は当該資産の帳簿価額に加算または控除し、会計上の見積りの変更として処理しています。

製品保証引当金は、製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積りに基づき計上しています。なお、製品保証引当金繰入額は、連結損益計算書上、売上原価に含めて表示しています。

11. 従業員給付

①退職後給付

リコーグループは、確定給付型年金制度および確定拠出型年金制度を採用しています。確定給付型年金制度に関連する純債務は、制度ごとに従業員が過年度および当年度において獲得した将来給付額の現在価値から制度資産の公正価値を差し引くことにより算定しています。確定給付型年金制度が積立超過である場合は、制度からの返還または制度への将来掛金の減額の形で利用可能な経済的便益の現在価値を資産上限額としています。確定給付型年金制度から生じる数理計算上の差異はその他の包括利益で認識し、発生時にその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。また、過去勤務費用は発生時に純損益として認識しております。確定拠出型年金制度の拠出は、従業員が関連するサービスを提供した時点で費用として認識しています。

②短期従業員給付

短期従業員給付は、関連するサービスが提供された時点で費用として認識しています。リコーグループが従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法定的および推定的債務を負っており、かつその金額を信頼性をもって見積ることができる場合、支払われると見積られる額を負債として認識しています。

<会計方針の変更>

連結計算書類において適用する重要性がある会計方針は、以下の新たに適用する基準書を除き、前年度において適用した会計方針と同一です。

基準書	基準名	新設・改訂の概要
IAS第21号	外国為替レート変動の影響	通貨が他の通貨と交換できるかどうかの評価、ならびに、交換できない場合に使用すべき為替レートおよび提供すべき開示の決定における一貫したアプローチを明確化

上記基準書の適用がリコーグループの連結計算書類に与える重要な影響はありません。

<会計上の見積りに関する注記>

連結計算書類の作成において、経営者は、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積りおよび仮定の設定をすることが義務付けられています。ただし、実際の業績はこれらの見積りとは異なる場合があります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直しています。会計上の見積りの改定は、見積りが改定された会計期間および影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

見積りおよび仮定のうち、リコーグループの連結計算書類で認識する金額に重要な影響を与える事項は、以下の(1)有形固定資産、無形資産およびのれんの減損、および(2)繰延税金資産の認識です。

(1)有形固定資産、無形資産およびのれんの減損

のれんの減損テストの回収可能価額は、主に使用価値に基づき算定しています。使用価値は、主として経営者が承認した事業計画と事業計画期間後の成長率を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて計算しています。成長率は、資金生成単位または資金生成単位グループが属する市場の長期期待成長率を参考に決定しています。割引率は、各資金生成単位または資金生成単位グループの税引前の加重平均資本コストを基礎に算定しています。事業計画は5年を限度としており、市場の長期期待成長率を超過する成長率は用いていません。

次年度中に帳簿価額に重要な修正を生じるリスクがある項目としては、オフィスプリンティング(欧州販売グループ)ののれん70,750百万円があります。回収可能価額は使用価値により測定しており、帳簿価額を上回っています。使用価値は、経営者が承認した事業計画と成長率2%を基礎としたキャッシュ・フローを税引前の加重平均資本コスト12%で割り引いて算定しています。使用価値の見積りに関して、事業計画における複合機などの販売台数やプリント出力量および販売価格、関連コスト、事業計画期間後の成長率、ならびに割引率を重要な仮定と認識しています。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化等の影響を踏まえた上で、価格対応やMIFマネジメント強化による収益性の向上、経費コントロールおよびコスト構造改革の継続等の効果を考慮しています。

(2) 繰延税金資産の認識

リコーグループは、繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異、繰越欠損金および繰越税額控除の一部または全部が将来課税所得に対して利用できる可能性が高いかどうかを考慮しています。最終的な繰延税金資産の実現は、一時差異が控除可能な期間および繰越欠損金が利用できる期間における将来の課税所得の発生に依存します。リコーグループは、実現可能性の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、予想される将来の課税所得および税務戦略を考慮しています。過去の課税所得の水準ならびに、一時差異が控除可能な期間および繰越欠損金が利用できる期間における将来の課税所得見込みに基づき、リコーグループは当年度末現在の認識された繰延税金資産は実現する可能性が高いと考えています。繰延期間における将来の見積課税所得が減少した場合には、実現する可能性が高いと考えられる繰延税金資産は減少することになります。

この見積りの結果、当年度末の連結財政状態計算書に計上している繰延税金資産は、55,812百万円です。

なお、日本国内においてはグループ通算制度を適用しており、認識された繰延税金資産の大部分は通算グループに係る繰延税金資産であります。将来の通算グループの課税所得の見積りにおいて、事業計画におけるオフィスサービス事業の売上高、複合機やトナーなどの消耗品の販売価格と販売数量、および関連コストなどを重要な仮定と認識しています。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化等の影響を踏まえた上で、オフィスサービス事業の成長、およびオフィスプリンティング事業の価格対応やMIFマネジメント強化による収益性の向上、経費コントロールおよびコスト構造改革の継続等の効果を考慮しています。

<連結財政状態計算書に関する注記>

1. 資産から直接控除した貸倒引当金

(1) 流動資産

営業債権およびその他の債権	6,936百万円
その他の金融資産	3,547百万円

(2) 非流動資産

その他の金融資産	5,392百万円
----------	----------

2. 担保に供している資産および担保に係る負債

該当事項はありません。

3. 保証債務

金額的重要性のある債務保証はありません。

4. 有形固定資産に係る減価償却累計額および減損損失累計額 736,880百万円

5. その他の資本の構成要素には、確定給付制度の再測定、その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動、キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動、在外営業活動体の換算差額が含まれています。

<連結持分変動計算書に関する注記>

1. 当年度末における発行済株式の種類および総数
普通株式 569,733,178株

2. 当年度末における自己株式の種類および株式数

株式の種類	当年度 期首株式数	当年度 増加株式数	当年度 減少株式数	当年度 期末株式数
普通株式(株)	582,794	5,408	86,410	501,792

(注) 1 自己株式の株式数の増加5,408株は、単元未満株式の取得による増加です。

2 自己株式の株式数の減少86,410株は、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少86,400株、単元未満株式の売却による減少10株です。

3 当年度末の自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式が405,800株(議決権の数4,058個)含まれております。

3. 剰余金の配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日
2025年6月24日 定時株主総会	10,823百万円	19円00銭	2025年3月31日
2025年11月7日 取締役会	11,393百万円	20円00銭	2025年9月30日

(注) 2025年6月24日定時株主総会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金9百万円が含まれています。また、2025年11月7日取締役会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金8百万円が含まれております。

(2) 基準日が当年度に属する配当のうち、効力発生日が次年度となるもの

決議予定	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日
2026年6月23日 定時株主総会	11,393百万円	20円00銭	2026年3月31日

(注) 配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金8百万円が含まれています。

<金融商品に関する注記>

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 資本リスク管理

リコーグループの資本管理は、リコーグループの持続的な成長と企業価値増大を実現するため、事業発展に十分な資金を確保できる堅固な財務体質維持と効率的な資本構成の両立を方針としています。

(2) 為替リスク管理

リコーグループは、生産活動および販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州、ならびに中国などその他地域で行っており、外貨建の業績、資産・負債は為替レートの変動の影響を受ける可能性があります。

リコーグループは、外貨建の資産および負債に対する外国為替レートの変動リスクを軽減することを目的として為替予約などを締結しています。

(3) 金利リスク管理

リコーグループの有利子負債は、主に固定金利により調達している社債および借入金であり、現在の金利リスクはリコーグループにとって重要なものではないと考えています。

(4) 信用リスク管理

リコーグループの営業活動から生じる債権は取引先の信用リスクにさらされています。当該リスクに関して、リコーグループは、与信限度額の設定、継続した与信調査および取引先のモニタリングを行っております。また、信用リスクの集中などの潜在的リスクを最小限に抑える必要があると考えているため、モニタリングの結果によって、信用供与の程度を調整しています。デリバティブ取引の利用にあたっては、信用度の高い金融機関に限定しているため、信用リスクは僅少であると認識しています。

(5) 流動性リスク管理

リコーグループは、事業資金を金融機関からの借入金または社債発行などにより調達しています。このため、資金調達環境の悪化などにより債務を履行できなくなるリスクにさらされています。

当社および一部の連結子会社は金融機関と借入枠ならびに当座借越についての契約を締結しており、コマーシャルペーパー発行プログラムを保有しています。またリコーグループは、各地域に設置している金融子会社を中心にグループ企業間で手元流動性を有効活用するグループ内の資金融通の制度を構築しております。流動性リスクに対しては、資金調達手段の多様化を図り、複数の金融機関との間でコミットメント・ラインを設定しています。

2. 金融商品の公正価値などに関する事項

2026年3月31日現在における金融商品の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値
<資産>		
リース債権	329,145	334,130
デリバティブ資産	1,779	1,779
株式および出資持分	21,513	21,513
<負債>		
デリバティブ負債	134	134
条件付対価	3,739	3,739
社債および借入金	298,130	282,660

公正価値の算定方法は以下のとおりです。

現金および現金同等物、定期預金、営業債務およびその他の債務

これらの勘定は短期間で決済されるので、帳簿価額と公正価値が近似しています。そのため、上記の表中には含めていません。

営業債権およびその他の債権

営業債権およびその他の債権のうち、短期間で決済される債権については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めていません。なお、重要性の乏しい債権については上記の表中に含めていません。

リース債権

リース債権については、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額を満期までの期間および信用リスクを加味した利率により割引いた現在価値に基づいて算定しています。観察不能なインプットを含む評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

デリバティブ

デリバティブには、為替予約などが含まれており、金融機関より入手した見積価格や利用可能な情報に基づく適切な評価方法により公正価値を算定しているため、レベル2に分類しています。

株式および出資持分

株式および出資持分には、市場性のある株式、非上場の株式および出資持分が含まれております。市場性のある株式は、活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を算定しており、観察可能であるためレベル1に分類しています。非上場の株式および出資持分は、類似企業の市場価格などの観察可能な指標と観察不能な指標を用いた評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

社債および借入金

社債および借入金のうち、12か月以内に償還および返済される部分については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めていません。

社債および借入金については、契約ごとの将来キャッシュ・フローから、類似の満期日の借入金に対して適用される期末借入金利を用いて割引いた現在価値に基づいて算定しております。観

察可能な市場データを利用して公正価値を算定しているため、レベル2に分類しています。

条件付対価

条件付対価については、被取得企業の将来の業績や支払額などを考慮して公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

各金融資産および金融負債の事後測定方法

IFRS第9号「金融商品」に基づく各金融資産および金融負債の測定方法は、以下のとおりです。

償却原価で測定：営業債権、リース債権、社債および借入金

純損益を通じて公正価値で測定：デリバティブ資産、株式および出資持分、デリバティブ負債、条件付対価

その他の包括利益を通じて公正価値で測定：株式および出資持分

3. 金融商品の公正価値のレベルごとの内訳などに関する事項

以下は金融商品を当初認識した後、公正価値で測定された金融商品の分析です。分析に使用する公正価値ヒエラルキーは、以下のように定義付けられています。

なお、公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象または状況の変化が生じた日に認識しています。

レベル1・・・活発な市場における公表価格により測定された公正価値

レベル2・・・レベル1以外の、観察可能なインプットを直接または間接的に使用して算出された公正価値

レベル3・・・観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

公正価値で測定される主な金融商品の公正価値の測定レベル別の内訳

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
<資産>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産	—	1,779	—	1,779
株式および出資持分	—	—	1,415	1,415
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式および出資持分	14,875	—	5,223	20,098
<負債>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債	—	134	—	134
条件付対価	—	—	3,739	3,739

<収益認識に関する注記>

1. 収益の分解

リコーグループは、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他の5つを報告セグメントとしています。また、売上高は顧客の所在地を基礎とし、地域別に分解しています。これらの分解した売上高と各報告セグメントの売上高との関係は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	日本	米州	欧州・中東・アフリカ	その他地域	合計
デジタルサービス	862,479	448,719	554,933	122,399	1,988,530
デジタルプロダクツ	114,630	35,272	11,256	25,237	186,395
グラフィックコミュニケーションズ	24,147	134,437	79,270	46,189	284,043
インダストリアルソリューションズ	36,132	29,080	20,716	20,304	106,232
その他	14,267	7,169	6,445	15,233	43,114
合計	1,051,655	654,677	672,620	229,362	2,608,314
顧客との契約から認識した収益	1,048,097	579,636	564,831	192,944	2,385,508
その他の源泉から認識した収益	3,558	75,041	107,789	36,418	222,806

(注) 1 セグメント間の内部売上高を除いた金額を表示しています。

2 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。

2. 収益を理解するための基礎となる情報

収益認識の時期は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	一時点で移転される財またはサービス	一定の期間にわたり移転される財またはサービス	合計
デジタルサービス	1,024,787	963,743	1,988,530
デジタルプロダクツ	185,447	948	186,395
グラフィックコミュニケーションズ	185,733	98,310	284,043
インダストリアルソリューションズ	105,782	450	106,232
その他	42,643	471	43,114
合計	1,544,392	1,063,922	2,608,314

(注) 上記収益にはIFRS第15号以外のその他の源泉から認識した収益が含まれており、主にIFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。

リコーグループの事業は、デジタルサービス、デジタルプロダクト、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他より構成されており、各事業において製品販売および役務の提供を行っています。

売上高は顧客との契約において約束された対価から値引き、購入量に応じた割戻しなどを控除した金額で測定しております。変動性がある値引き、割戻しなどを含む変動対価については、過去、現在および予想を含む合理的に利用可能なすべての情報を用いてリコーグループが権利を得る対価の金額を見積り、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ収益を認識しています。

デジタルサービスやその他において、リコーグループが代理人として商品の販売に関与している場合には、純額で収益を認識しています。

なお、製品保証に関しては、顧客が当該保証を独立して購入するオプションを有しておらず、製品が合意された仕様に従っているという保証に加えて顧客にサービスを提供していないことから、引当金として会計処理しています。返品および返金の義務ならびにその他の類似の義務に重要なものはありません。

デジタルサービス(複合機、プリンター、パソコン、サーバーなどの機器)、デジタルプロダクト(複合機、プリンターのOEM、スキャナーなどの機器)、グラフィックコミュニケーションズ(プロダクションプリンター、インクジェットヘッド、作像システム、産業プリンターなど)の製品は、通常機器が設置され、顧客の受け入れが得られた時点で、また、それらの分野の関連消耗品は、物品の引渡時点において顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスクおよび経済価値が移転し、履行義務が充足されると判断していることから、それぞれ当該時点で収益を認識しています。

インダストリアルソリューションズ(サーマルペーパーなど)およびその他の主要な製品の販売の収益は、通常物品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、当該物品の引渡時点で収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスプリンティング事業およびグラフィックコミュニケーションズの商用印刷事業においては顧客の機器の使用量に応じた従量料金、固定料金、または基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求する製品のメンテナンス契約による収益を認識しています。リコーグループは、メンテナンス契約の履行義務を、契約に基づき、機器を常時利用可能な状態を顧客に提供することと判断しており、これらの収益を、関連する履行義務を充足するにつれて一定期間にわたり認識しております。固定料金のメンテナンス契約については顧客との契約に係る取引額を契約期間にわたり均等に収益認識しています。機器の使用量に応じた従量料金および基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求するメンテナンス契約については、顧客への請求金額により収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスサービス事業におけるソフトウェアサービスなどの販売については、主にライセンス提供型およびその保守サービスとクラウド型サービスの2種類に分かれます。ライセンス提供型については、顧客仕様に合わせたソフトウェアが提供され、顧客の受け入れが確認できた時点で履行義務が充足されたと判断して収益を認識しています。他方、保守サービスについては、一定の期間にわたり製品のメンテナンスやサポート業務などを実施するものであり、一定期間にわたって履行義務が充足されるため、時の経過に応じて収益を認識しています。またクラウド型サービスについては顧客仕様に合わせたアプリケーションを通じてサービスを一定期間にわたり提供しており、同様に時の経過に応じて収益を認識しています。

割賦販売契約に基づく債権は割賦払い期間にわたって月次で請求されるため、金融要素について調整しています。それ以外の契約では取引の対価は履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含まれていません。

3. 当年度および次年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 契約残高

顧客との契約から生じた債権および顧客との契約から生じた負債は以下のとおりです。

	(単位：百万円)	
	当年度期首 (2025年4月1日)	当年度 (2026年3月31日)
顧客との契約から生じた債権	515,147	550,199
契約負債	108,984	116,143

連結財政状態計算書において、契約負債は、「その他の流動負債」および「その他の非流動負債」に含まれています。契約負債は主に、メンテナンス契約に関する顧客からの前受金に関連するものです。

認識された収益について、期首時点で契約負債に含まれていた金額は69,192百万円です。また、過去の期間に充足(または部分的に充足)した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

個別の契約期間が1年を超える契約における、未充足の履行義務に配分した取引価格は283,846百万円です。当該取引価格は、主に顧客に販売される機器のメンテナンス契約に係るものであり、固定料金契約、また、従量料金契約の基本料金部分が含まれております。なお、従量料金契約の従量料金部分は含まれていません。当該取引価格が収益として認識されると見込まれる期間は、概ね1年から5年です。なお、実務上の便法を適用しており、個別の契約期間が1年に満たない契約においては開示を省略しています。

(3) 顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産

リコーグループは、顧客との契約獲得のための増分コストのうち、回収可能であると見込まれる部分について資産として認識しており、連結財政状態計算書上は「その他の流動資産」および「その他の非流動資産」に計上しています。契約獲得のための増分コストとは、顧客との契約を獲得するために発生したコストで、当該契約を獲得しなければ発生しなかったであろうものです。リコーグループにおいて資産計上されている契約獲得のための増分コストは、主に顧客を獲得するために発生した販売員に対する手数料などです。当該資産については見積契約期間に基づき均等償却を行っています。

連結計算書類

(単位：百万円)

区分	当年度期首 (2025年4月1日)	当年度 (2026年3月31日)
顧客との契約の獲得のための コストから認識した資産	6,947	8,321

顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産から生じた償却費は4,378百万円です。

<重要な後発事象>

(子会社持分の譲渡)

当社は、2026年4月9日開催の取締役会において、当社の連結子会社(孫会社)であるRicoh Asia Industry (Shenzhen) Ltd.(以下、RAI-SZ)の全持分の譲渡(以下、本譲渡)を実施することを決議し、同日付で株式譲渡契約を締結しました。

当社は、資産効率向上の観点から、本譲渡を決定しました。RAI-SZが使用権を保有する深セン市福田区の工場跡地については、2024年11月25日付で開示した「当社の子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断および通期業績予想の修正に関するお知らせ」にてお伝えしているとおり、仲裁判決によって当該土地の使用権の処分が可能な状態になっていましたが、本譲渡の結果として、当該土地使用権も譲渡されることとなりました。

持分の譲渡価額は、約9億円(約211億円*) (クローリング時の価格調整あり)であり、引渡日に現金にて受領予定です。本譲渡に伴い、RAI-SZは当社の連結子会社から除外されます。また、2027年3月期の連結営業利益において、持分譲渡益約178億円を計上する見込みです。

*1元=23.43円(2026年4月30日付)で換算しています。

(自己株式の取得および消却)

当社は、2026年5月12日開催の取締役会において、以下のとおり、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項を決議するとともに、会社法第178条の規定に基づき、自己株式消却に係る事項を決議しました。

1. 自己株式の取得および消却を行う理由

株主還元の実現ならびに資本効率の向上のため、自己株式の取得および消却を実施します。

2. 取得に係る事項の内容

- (1) 取得対象株式の種類 当社普通株式
- (2) 取得し得る株式の総数 23,000,000株(上限)
(発行済株式総数(自己株式を除く)に対する比率 4.0%)
- (3) 株式の取得価額の総額 250億円(上限)
- (4) 取得期間 2026年5月13日~2026年11月30日
- (5) 取得方法 東京証券取引所における市場買付

3. 消却に係る事項の内容

- (1) 消却する株式の種類 当社普通株式
- (2) 消却する株式の数 上記2により取得した自己株式の全株式数
- (3) 消却予定日 2026年12月11日

(ご参考) 2026年3月31日時点の自己株式保有状況

発行済株式総数(自己株式を除く):	569,231,386株
自己株式数:	501,792株

<1株当たり情報に関する注記>

- 1. 1株当たり親会社所有者帰属持分 2,031円06銭
- 2. 基本的1株当たり
 - 親会社の所有者に帰属する当期利益 97円80銭
 - 希薄化後1株当たり
 - 親会社の所有者に帰属する当期利益 97円66銭

計算書類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
資産の部		
流動資産	378,131	374,339
現金および預金	41,972	52,081
電子記録債権	2,059	1,961
売掛金	153,779	154,864
商品および製品	39,405	35,761
原材料	5,888	7,919
仕掛品	1,222	1,376
貯蔵品	18,999	16,500
未収入金	31,085	28,540
短期貸付金	74,069	65,458
その他の流動資産	9,670	9,893
貸倒引当金	△21	△21
固定資産	734,365	736,351
有形固定資産	56,798	59,211
建物	30,399	32,203
構築物	696	775
機械および装置	4,392	5,274
車両運搬具	8	13
工具、器具および備品	2,540	3,631
土地	14,565	14,961
リース資産	40	44
建設仮勘定	4,155	2,307
無形固定資産	47,238	39,825
諸権利金	11,115	7,295
ソフトウェア	28,876	18,412
ソフトウェア仮勘定	7,246	14,117
投資その他の資産	630,328	637,313
投資有価証券	13,860	14,319
関係会社株式	522,267	535,632
関係会社出資金	15,482	15,149
長期貸付金	44,596	29,984
破産更生債権等	108	110
繰延税金資産	16,085	27,641
敷金および保証金	207	225
その他の投資	17,892	14,423
貸倒引当金	△173	△173
資産合計	1,112,496	1,110,690

科目	当年度	前年度(ご参考)
負債の部		
流動負債	369,044	427,508
電子記録債務	7,951	8,358
買掛金	130,030	138,900
短期借入金	81,317	129,585
一年内返済長期借入金	63,930	55,122
リース債務	14	21
未払金	62,828	65,574
未払費用	6,124	14,202
賞与引当金	6,884	6,468
役員賞与引当金	86	71
製品保証引当金	924	857
その他の流動負債	8,949	8,345
固定負債	289,099	286,968
社債	30,000	30,000
長期借入金	257,096	254,984
リース債務	24	28
退職給付引当金	32	87
株式給付引当金	564	562
資産除去債務	1,091	708
その他の固定負債	289	596
負債合計	658,143	714,477
純資産の部		
株主資本	449,956	392,042
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	180,804	180,804
資本準備金	180,804	180,804
利益剰余金	134,445	76,607
利益準備金	14,955	14,955
その他利益剰余金	119,490	61,652
固定資産圧縮積立金	2,032	2,145
繰越利益剰余金	117,457	59,506
自己株式	△657	△733
評価・換算差額等	4,396	4,170
その他有価証券評価差額金	4,396	4,170
純資産合計	454,352	396,213
負債および純資産合計	1,112,496	1,110,690

損益計算書 (2025年4月1日～2026年3月31日)

(単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	558,537	556,967
売上原価	387,090	391,301
売上総利益	171,447	165,665
販売費および一般管理費	150,013	168,599
営業利益または営業損失(△)	21,434	△2,933
営業外収益	77,586	41,318
受取利息および配当金	75,526	36,310
為替差益	919	2,454
その他の収益	1,140	2,553
営業外費用	8,716	9,802
支払利息	7,032	5,826
その他の費用	1,683	3,976
経常利益	90,304	28,581
特別利益	7,157	—
固定資産売却益	7,157	—
特別損失	10,315	13,797
構造改革費用	—	9,410
関係会社株式評価損	6,089	2,251
固定資産減損損失	4,225	2,134
税引前当期純利益	87,146	14,784
法人税、住民税および事業税	△4,358	△3,033
法人税等調整額	11,452	△2,120
当期純利益	80,053	19,938

株主資本等変動計算書 (2025年4月1日～2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金		
		資本準備金	利益準備金	その他利益剰余金	
			固定資産 圧縮積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,145	59,506
当期変動額					
剰余金の配当					△22,216
当期純利益					80,053
固定資産圧縮積立金の取崩				△113	113
自己株式の取得					
自己株式の処分					△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	—	△113	57,950
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,032	117,457

(単位：百万円)

	株主資本			評価・換算差額等	純資産合計
	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	評価・換算 差額等合計	
	利益剰余金 合計				
当期首残高	76,607	△733	392,042	4,170	396,213
当期変動額					
剰余金の配当	△22,216		△22,216		△22,216
当期純利益	80,053		80,053		80,053
固定資産圧縮積立金の取崩	—		—		—
自己株式の取得	—	△7	△7		△7
自己株式の処分	△0	83	83		83
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—		—	226	226
当期変動額合計	57,837	76	57,913	226	58,139
当期末残高	134,445	△657	449,956	4,396	454,352

個別注記表

記載金額については、百万円未満の端数を切り捨てています。

<重要な会計方針に係る事項に関する注記>

- 有価証券の評価基準および評価方法
 - 子会社および関連会社株式
移動平均法による原価法により評価しています。
 - その他有価証券
市場価格のない株式等以外のもの：時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)により評価しています。
市場価格のない株式等：移動平均法による原価法により評価しています。
- デリバティブの評価基準および評価方法
時価法により評価しています。
- 棚卸資産の評価基準および評価方法
総平均法による原価法(貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法)により評価しています。
- 固定資産の減価償却方法
 - 有形固定資産(リース資産を除く)
有形固定資産は定額法で行っております。なお、主な耐用年数は以下のとおりです。
建物：5年～50年
機械および装置：4年～12年
 - 無形固定資産(リース資産を除く)
無形固定資産は定額法で行っています。
ただし、市場販売目的のソフトウェアについては、見込販売収益に基づく償却額と、残存見込販売有効期間に基づく均等償却額との、いずれか大きい金額を計上しています。なお、当初における見込販売有効期間は3年としています。また、自社利用ソフトウェアについては、社内における利用可能期間(3年～10年)に基づく定額法によっています。
 - リース資産
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。
- 引当金の計上基準
 - 貸倒引当金
売掛債権・貸付金などの貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権などの特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。
 - 賞与引当金
従業員に対する賞与支給に備えるため、当年度に負担すべき支給見込額を計上しています。

(3) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えて、当年度における支給見込額を計上しています。

(4) 製品保証引当金

製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しています。

(5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、事業年度末において発生していると認められる額を計上しています。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の次年度から費用処理することとしています。

過去勤務費用は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額を費用処理することとしています。

未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の貸借対照表における取扱いが連結財政状態計算書と異なります。

(6) 株式給付引当金

役員などに対する将来の当社株式の給付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員などに割り当てられるポイントの見込数に応じた給付額を基礎として計上しています。

6. 収益の計上基準

当社は、顧客との契約に基づき、オフィス向け画像機器、ドキュメント・ITサービス・コミュニケーション関連サービスやソリューション、商用印刷機器、産業印刷機器、各種機器に関連する消耗品およびサービス、サーマルペーパー、サーマルメディアなどを提供しています。

当社は、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点、または移転するにつれて、移転により獲得が見込まれる対価を反映した金額により、収益を認識しています。各種機器などの販売による収益は、機器などの引き渡し時点において顧客が当該機器などに対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該機器等が顧客に引き渡された時点で認識しています。また、主としてメンテナンス契約から生じるサービス収益は、関連する履行義務を充足するにつれて、一定期間にわたり認識しています。

なお、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引き、購入量に応じた割戻しおよび返品などを控除した金額で測定しています。

7. グループ通算制度の適用

当社を通算親法人とするグループ通算制度を適用しています。

<表示方法の変更に関する注記>

前年度において、区分掲記しておりました「営業外費用」の「固定資産廃棄損」は、金額的重要性等が乏しくなったため、当年度より「その他の費用」に含めて表示しています。この表示方法の変更を反映させるため、前年度の損益計算書の組み替えを行っています。

この結果、前年度の損益計算書において、「営業外費用」に表示していた「固定資産廃棄損」2,711百万円および「その他の費用」1,264百万円は、「その他の費用」3,976百万円として組み替えております。

<会計上の見積りに関する注記>

会計上の見積りにより当年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、次年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

繰延税金資産

(1) 当年度の計算書類に計上した金額 16,085百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結計算書類「<会計上の見積りに関する注記>」に記載しています。

<貸借対照表に関する注記>

1. 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

短期金銭債権	250,952百万円
長期金銭債権	44,695百万円
短期金銭債務	143,306百万円
長期金銭債務	1百万円

2. 保証債務

関係会社発行のCPに対する親会社保証	47,964百万円
関係会社の随時融資枠契約に対する親会社保証	20,000百万円

3. 有形固定資産の減価償却累計額

203,019百万円

<損益計算書に関する注記>

1. 関係会社との取引

売上高	528,994百万円
仕入高	287,386百万円
その他の営業取引高	15,783百万円
営業取引以外の取引高	75,172百万円

2. 固定資産売却益

土地の売却によるものであります。

3. 関係会社株式評価損

Ricoh Biosciences, Inc.およびColorGATE Digital Output Solutions GmbHに係る評価損です。

<株主資本等変動計算書に関する注記>

自己株式の種類および株式数に関する事項

株式の種類	当年度 期首株式数	当年度 増加株式数	当年度 減少株式数	当年度 期末株式数
普通株式(株)	582,794	5,408	86,410	501,792

- (注) 1 自己株式の株式数の増加5,408株は、単元未満株式の取得による増加です。
 2 自己株式の株式数の減少86,410株は、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少86,400株、単元未満株式の売却による減少10株です。
 3 当年度末の自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式が405,800株(議決権の数4,058個)含まれております。

<税効果会計に関する注記>

繰延税金資産の発生の主な原因は、関係会社株式評価損および、退職給付引当金、賞与引当金、減価償却などの将来減算一時差異および繰越欠損金であり、評価性引当額78,678百万円を控除しています。評価性引当額は、主に関係会社株式評価損および繰越欠損金に対して計上しています。当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理および開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

<リースにより使用する固定資産に関する注記>

貸借対照表に計上した固定資産のほか、事務機器、製造設備などの一部については、所有権移転外ファイナンス・リース契約により使用しています。

<関連当事者との取引に関する注記>

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の 所有割合 (%)	関連当事者との関係		取引の内容	取引金額 (注1)	科目	当年度末 残高 (注1)
			役員の 兼任等	事業上の関係				
子会社	リコージャパン株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売 業務委託 資金の貸付	製品の販売 (注2) 業務委託料の 支払(注3) 資金の貸付 (注4)(注5)	251,069 14,755 15,709	売掛金 未払費用 短期貸付金	81,564 4,999 696
子会社	エトリア株式会社	所有 直接 80.74%	有	当社の事務機器 製品の製造 資金の貸付	製品の購入 (注2) 資金の貸付 (注4)(注5)	148,408 16,457	買掛金 短期貸付金	24,828 18,319
子会社	リコーインダストリー株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の製造	製品の購入 (注2)	49,758	買掛金	3,171
子会社	株式会社PFU	所有 直接 100%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	21,179	短期借入金	21,763
子会社	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.	所有 直接 100%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	34,821	短期借入金	25,540
子会社	RICOH USA, INC.	所有 間接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	70,943	売掛金	15,865
子会社	RICOH EUROPE SCM B.V.	所有 間接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	34,019	売掛金	18,222
子会社	RICOH EUROPE FINANCE LIMITED	所有 間接 100%	有	資金の貸付	資金の貸付 (注4) 資金の回収 (注4) 資金の貸付 (注4)	9,528 49,776 42,815	短期貸付金 長期貸付金	45,125 44,596

取引条件および取引条件の決定方針など

- (注) 1 取引金額には消費税などを含めていません。当年度末残高には消費税などを含めています。
 2 価格その他の取引条件は、市場情勢などを勘案し価格交渉の上で決定しています。
 3 業務委託費については、双方合意の上合理的に決定しています。
 4 資金の貸付および借入については、通常、マーケットで行われている市中金利などを参考に
 してその都度交渉の上、条件を決定しています。
 5 取引金額は、期中平均残高を記載しています。

<1株当たり情報に関する注記>

1. 1株当たり純資産 798.19円
 2. 1株当たり当期純利益 140.64円

(注) 1株当たり利益の算定において、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が所有する当社株式を自己株式として処理していることから、期中平均普通株式数から当該株式数を控除しています。

<収益認識に関する注記>

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結計算書類「<収益認識に関する注記>」に記載しています。

<重要な後発事象>

当社は、2026年5月12日開催の取締役会において、以下のとおり、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項を決議するとともに、会社法第178条の規定に基づき、自己株式消却に係る事項を決議しました。

- 自己株式の取得および消却を行う理由
株主還元の充実ならびに資本効率の向上のため、自己株式の取得及び消却を実施します。
- 取得に係る事項の内容
 - (1) 取得対象株式の種類 当社普通株式
 - (2) 取得し得る株式の総数 23,000,000株(上限)
(発行済株式総数(自己株式を除く)に対する比率 4.0%)
 - (3) 株式の取得価額の総額 250億円(上限)
 - (4) 取得期間 2026年5月13日～2026年11月30日
 - (5) 取得方法 東京証券取引所における市場買付
- 消却に係る事項の内容
 - (1) 消却する株式の種類 当社普通株式
 - (2) 消却する株式の数 上記2により取得した自己株式の全株式数
 - (3) 消却予定日 2026年12月11日

(ご参考) 2026年3月31日時点の自己株式保有状況

発行済株式総数(自己株式を除く)： 569,231,386株
 自己株式数： 501,792株

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月21日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 野田 智也
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 池畑 憲二郎
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社リコーの2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社リコー及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められる。その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

(注) 監査役会の連結計算書類に係る監査報告の内容は、監査役会の監査報告書(209～210頁参照)に含まれています

会計監査人の会計監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月21日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 野田 智也
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 池畑 憲二郎
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社リコーの2025年4月1日から2026年3月31日までの第126期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められる。その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、活動計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、活動計画、職務の分担等に従い、ウェブ会議システム等も活用しながら、取締役、内部監査部門その他従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所の業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、主管管理部門と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社へ赴き、取締役および従業員等から事業の説明を受け、意見交換を行いました。加えて本社の内部監査部門から監査の結果について報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役および従業員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査に関しては、事前に会計監査人より監査計画の説明を受け協議を行うとともに監査結果報告を受けました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書ならびに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

2026年5月22日

株式会社リコー 監査役会

監査役(常勤)	佐藤 慎 二	㊟
監査役(常勤)	西宮 一 雄	㊟
社外監査役	太田 洋	㊟
社外監査役	鈴木 国 正	㊟
社外監査役	大塚 敏 弘	㊟

以上

監査役の監査実績説明書

1. 本説明書の目的

監査役は、株主の皆様への負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、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負っています。当監査役会は、活動内容の説明を具体的にすることが監査の透明性につながるという認識に立ち、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書(209～210頁参照)を補足するものとして、任意に本説明書を作成しています。また、有価証券報告書の「監査役監査の状況」の中で、概略の開示を予定しています。

2. 監査役会の運営および監査役の職務補助体制

監査役会は、監査役の実効的な職務遂行のため、監査役会が定めた監査役監査の基準および監査役会規定に基づき、以下のとおり活動しています。また、監査役の職務を補助する体制を整えています。

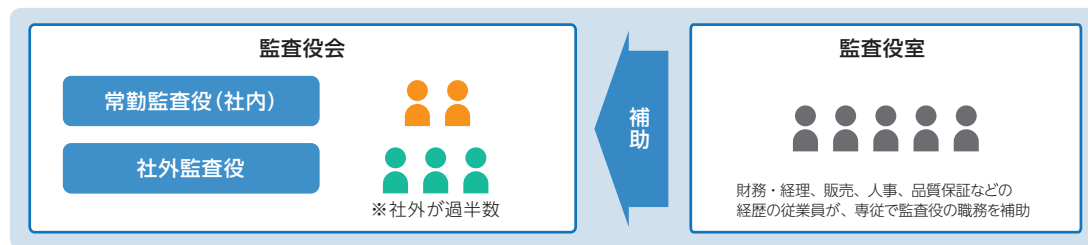
(1) 監査役会の運営

- 開催回数 : 13回 (開催時間:平均2時間44分)
- 出席率 : 100% (全監査役)
- 議案と主な内容 :

決議:16件	監査方針・監査計画および職務分担、監査役会議長・常勤監査役・特定監査役の選定、監査予算、監査役会の監査報告書、監査実績説明書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意、監査役選任議案への同意、会計監査人の非監査業務の事前承認手続きなど
協議・審議:25件	取締役会に向けた意見交換・審議状況レビュー、会計監査人の評価、監査役報酬、監査活動セルフレビュー、その他決議事項に対する事前審議、取締役会への監査活動報告内容など
報告:50件	常勤監査役職務執行状況(月次)、投資委員会の運用状況、開示体制の構築・運用状況、会計監査人の非監査業務状況、事業報告・招集通知内容・後発事象、有価証券報告書、会計監査人の監査結果、内部監査の状況、指名・報酬委員会における議案審議状況など

(2) 監査役室による監査役の職務補助体制

監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員5名を配置し、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しています。また、必要な従業員の要件を定め、監査役室としてバランスのとれた配置を行っています。



3. 監査活動の概要

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)子会社、(4)内部監査、(5)会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めています。各領域に対する監査活動および監査役の職務分担の概要は以下のとおりで、監査活動は主に常勤監査役が担い、その内容は監査役会で適時共有しています。加えて、監査役レビューの際、各組織および子会社従業員とのラウンドテーブルミーティングを実施し、現場における意見・課題の把握に努めています。また、社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役とともに監査および提言を行い、独立役員の立場から意見を述べています。監査活動を通じて得られた情報および認識した課題については、情報共有会などを通じて経営陣にフィードバック・提言することで、内部統制の強化および業務改善に向けた対応を促進しています。

領域	主な監査活動内容 (★監査役主催の会議)	実績	職務分担			
			常勤監査役	社外監査役		
(1) 取締役	取締役会への出席、取締役会実効性向上施策のモニタリング、取締役会議案レビュー・フォローアップ	15回	●	●		
	取締役会での監査役監査方針・計画/監査活動報告	4回	●	●		
	指名委員会/報酬委員会へのオブザーブ出席	10回/9回		●		
	代表取締役社長/会長との意見交換★	2回/2回	●	●		
	取締役検討会への出席	6回	●	●		
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★	1回	●	●		
	社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	2回	●	●		
	(2) 業務執行	監査役レビューの実施	本社組織(ビジネスユニット含む) 事業所	17組織 1事業所	● ●	
		重要会議への出席	テーマ(デジタル人材育成)	1テーマ	●	
			GMC	22回	●	□
執行役員会議			11回	●	□	
企業価値向上プロジェクト定例会議			5回	●		
事業計画審議会/事業計画中間レビュー			7回	●		
事業ポートフォリオマネジメント会議			1回	●		
事業運営会議(5ビジネスユニット)			46回	●		
中期経営戦略検討会・審議会			17回	●		
内部統制委員会・セキュリティ委員会			11回	●	□	
ESG委員会、投資委員会、開示委員会 他	24回		●	□		
情報共有会の開催★	CEO・CFO・CHRO	各12回	●	□		
	ビジネスユニットプレジデント(5ビジネスユニット)	9回	●			
	グループ本部機能責任者	4回	●			
	リスクマネジメント・内部統制部門	12回	●			
(3) 子会社	重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書など)	随時	●	□		
	事業報告およびその附属明細書、計算関係書類の監査	期末	●	●		
	監査役レビューの実施	国内子会社	6社	●	□	
		海外子会社	11社	●		
	子会社監査役との情報交換会の開催★	リコージャパン監査役	3回	●		
		リコーインダストリー・PFU常勤監査役	各2回	●		
	グループ監査役情報交換会	2回	●	□		
	(4) 内部監査部	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告★	4回	●	●	
		内部監査部門との定例会の開催★	12回	●		
	(5) 監査計	三様監査会議の開催★	4回	●		
会計監査人との情報交換会の開催★		8回	●			
会計監査人からの監査計画説明、期中往査・レビュー報告、監査結果報告など		10回	●	●		
会計監査人评价の実施	2回	●	●			

●: 職務担当
□: 随時

4. 当年度 重点監査項目と当該項目に係る活動実績

監査役会では、当年度における当社の事業活動に加えて、内外環境の変化を踏まえ想定されるリスクについて検討しました。その結果、以下のように監査方針を定めました。

● 監査方針

企業価値向上プロジェクトの進捗および実効性を継続的に注視するとともに、成長分野への経営資源配分、およびグローバルでのガバナンスや内部統制体制の構築・運用状況を、監視・検証していく。また、次期経営戦略策定において、デジタルサービスの会社としての中長期的な成長に向けての、組織・ガバナンス体制などに関する情報および課題を、取締役会と適宜共有するとともに、持続的な企業価値の向上に貢献すべく積極的に意見を述べる。

当年度の重点監査項目、その活動内容、実績および各重点監査項目に対する監査役会の認識については、以下のとおりです。

● 重点監査項目① 企業価値向上プロジェクトの進展と統制環境への影響

- **企業価値向上プロジェクトによる施策の推進と実施効果の確認**
 - 企業価値向上プロジェクト定例会議や各ビジネスユニットの事業運営会議などへの出席、関連組織への監査役レビューにより、各組織で推進してきた販売・サービス効率化、R&D適正化などの施策の効果や、事業への影響・課題の有無などについて検証
- **オフィスサービス事業の成長加速に向けた課題とオフィスプリンティング事業の構造改革の進捗**
 - リコーデジタルサービスビジネスユニットの事業運営会議や地域統括会社・販売子会社への監査役レビューにて、オフィスプリンティング事業ならびにオフィスサービス事業の展開状況や課題、オフィスサービス関連買収子会社と既存販売子会社のシナジー創出の状況を検証
 - リコーデジタルプロダクツビジネスユニットやその主管子会社への監査役レビューにて、主管子会社の拠点再編や他ビジネスユニットとの連携など構造改革の進捗、本社からの支援・連携状況、PMI、シナジー施策の進捗状況などを検証

(監査役会の認識)

企業価値向上プロジェクトにおける効率化目標については全体としてほぼ計画どおりの効果を確認。DXやAIなどを活用した効率化が進んでおり、今後は成長戦略を踏まえたオフィスサービス人材の確保・育成状況について検証する。子会社の再編に伴うPMIの実効性および内部統制面の強化については引き続き注視していく。

● 重点監査項目② 本社機能の強化とグローバルガバナンス体制の整備

- **本社機能のグローバル体制整備とビジネスユニットとの役割分担、および規定・ポリシーなどの展開状況**
 - グループ本部機能別組織への監査役レビューや組織責任者との情報共有会にて、グローバル体制の整備状況や展開上の課題、各ビジネスユニットや関連組織・子会社との連携状況などを確認
 - デジタル戦略部ならびに関連組織、子会社への監査役レビューなどを通じ、国内外のITシステム刷新プロジェクトの進捗状況、特にスケジュール・コスト・想定効果・リソース面や現場での業務への影響について検証
- **子会社の個社としての内部統制体制の整備状況**
 - 子会社ならびに主管管理部門への監査役レビューにより、個社の内部統制の整備状況や本社の主管管理部門によるガバナンス、支援・連携状況、および各子会社の統制環境について検証
 - 複数事業所を持つ子会社に対し、それぞれの拠点への往査を実施し、各事業所の役割、権限、事業所間の連携状況、主管管理部門の関与などを確認

(監査役会の認識)

本社機能のグローバル体制については部門ごとの進捗に差があり、引き続き強化が必要。本社のガバナンス機能としてIT投資進捗管理は重要であり、新組織でも重点的に確認する。子会社の統合は進んでおり、事業の再編状況および、バックオフィス業務の共通化の進捗とあわせて子会社の内部統制の整備状況について引き続き注視していく。

● 重点監査項目③ 次期経営戦略における成長戦略と内部統制システム

- **成長戦略に基づいた組織・経営体制の、ガバナンス・内部統制システムへの影響と対応**
 - 中期経営戦略検討会・審議会への出席や代表取締役との意見交換、および取締役会・取締役検討会での議論を通じ、次年度組織・経営体制について確認。また、成長戦略との整合性、および内部統制・ガバナンスへの影響や課題などを検証
- **成長分野への経営資源シフトと意思決定プロセス**
 - GMC、事業ポートフォリオマネジメント会議、各ビジネスユニットの事業運営会議への出席や、監査役レビューなどを通じ、事業撤退や成長分野への投資についての検討状況をモニタリングし、意思決定の適正性や妥当性について検証
- **人材の育成・登用**
 - 各組織・子会社への監査役レビュー、従業員とのラウンドテーブル、ならびにガバナンス検討会での議論を通じて、リコー式ジョブ型人事制度の運用状況・課題などを確認
 - デジタル人材については、監査役レビュー時の共通テーマとして位置づけ、DX活動やAI活用などによる業務効率化、人材育成状況について検証
 - 指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席を通じて、役員への任用・報酬改定プロセスについて確認

(監査役会の認識)

マトリックス経営下においては堅牢なガバナンス・内部統制システムが重要であり、新体制における統制権限の確立、ビジネスユニットと各地域との連携および管理体制の構築、AI技術分野における社内体制の整備、デジタル人材の育成などを、引き続き注視・検証していく。

5. 会計監査人との連携と評価

(1) 会計監査人との連携内容

監査役は会計監査人と適時情報共有・意見交換を行い、緊密な連携を図るとともに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかをモニタリングしています。会計監査人との連携内容は、次のとおりです。

連携内容	概要	2025年度												2026年度			
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
監査計画説明	監査計画および監査重点領域				■								■		■		
期中レビュー報告・期中往査報告*1	往査・レビュー手続きの状況および主な検討事項							■							■		
監査結果報告	会社法・金融商品取引法監査の結果			■	■												■ 予定
内部統制監査報告	監査結果の説明				■												■ 予定
品質管理体制報告	監査品質への取り組み、監査体制									■							
監査上の主要な検討事項(KAM)	監査上の論点からKAM候補となる事項の協議			■	■	■								■		■	■ 予定
定例会*2 (□：三様監査会議)	諸規則や法令の施行・改訂、その他会計監査に関わるトピック、監査状況(海外子会社含む)の共有など	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■	■ 予定

*1 第1四半期(8月)、第3四半期(2月)については、年度監査の一環としての情報共有・意見交換

*2 定例会は常勤監査役が出席、その内容は監査役会にて社外監査役に共有・意見交換

(2) 監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)

当年度の「監査上の主要な検討事項(KAM)」について、監査役は会計監査人から監査上の論点、ならびにKAM候補の提示を受け、そのリスクの概要や監査上の対応状況について協議を重ねました。その結果、監査役会としてはKAMについて見解の相違は無く、記載内容と関連する情報開示の適切性、整合性などについても確認しています。

(3) 監査役による会計監査人の評価

監査役は、監査役会が定める「会計監査人の選定方針(再任、解任および選任の決定の方針)」に基づき、会計監査人の評価を行っています。

● 評価プロセス

通期：監査品質モニタリング

- 5(1)の連携内容を通じ、会計監査人の取り組み姿勢や海外会計監査人との連携状況など、各監査役が監査品質についてのモニタリングを通期で実施

11～12月：期中パフォーマンスレビュー

- 常勤監査役により執行部門(経理、内部監査)に会計監査人のパフォーマンスに関するヒアリングを実施
- 執行部門へのヒアリング結果や監査品質モニタリングをもとに、監査役会にて期中パフォーマンスレビューを実施
- 会計監査人への要望事項を取りまとめ、その回答を確認

3～4月：期末評価

- 会計監査人の評価項目にて、各監査役が評価
- 各監査役の評価を踏まえ、監査役会として会計監査の方法およびその結果の相当性および再任を判断
- 会計監査人への改善要望事項や監査継続期間なども考慮し、会計監査人の選任プロセスの実施要否を検討

● 評価項目

- ① 監査法人の品質管理・外部レビュー/検査結果と対応状況
- ② 監査チームの独立性・専門的懐疑心・適切なメンバー構成
- ③ 監査報酬・非監査報酬の内容・水準
- ④ 監査役などとのコミュニケーション
- ⑤ 経営者などとの関係
- ⑥ グループ監査(海外ネットワークファームの監査状況・連携・情報収集など)
- ⑦ 不正リスクの適切な評価や監査計画の適切な実行、不正の兆候に対する対応
- ⑧ 執行部門(経理・内部監査)による会計監査人の評価

6. 内部監査部門との連携

常勤監査役と内部監査室との定例会を毎月実施し、監査結果や認識した課題を共有しています。
また、監査役会では四半期ごとに内部監査室から活動状況などの報告を受け、社外監査役の視点を取り入れた意見交換を実施しています。
内部監査部門との連携内容は、次のとおりです。

連携内容	概要	2025年度												2026年度			
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
月次定例会 (□：三様監査会議)	内部監査での指摘事項の説明と対応状況	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
四半期報告	監査役会にて、内部監査結果・内部統制状況の報告			■			■			■			■				■

7. 監査役による監査活動のセルフレビュー

毎年期末に監査活動のセルフレビューを各監査役が実施し、監査実績から生じた課題について明確化することで、監査品質の向上と次年度の監査活動の方針策定につなげています。セルフレビュー実施方法として、監査方針・重点監査項目に対する取り組み、代表取締役との意思疎通、内部監査部門や会計監査人との連携、本社・事業所・子会社への往査、など全27項目の実績について各監査役がアンケート形式でレビューし、結果を監査役会で分析・評価しています。

当年度は、主に企業価値向上プロジェクトの進展や次期中期経営戦略の策定、グローバルガバナンス体制などについて、取締役会・監査役レビューなどを通じ検証するとともに、取締役会および経営陣に対し積極的に質問・提言を行いました。一方、成長戦略の推進、グローバルでのIT・デジタルガバナンスの高度化、ならびに本社機能のリソース・体制の最適化については、継続的なモニタリングとフォローアップが重要であると認識しております。

8. 2026年度に向けての取り組み

2026年度は、急速に変化する経営環境の中、「ワークプレイスのインテグレーター」としての価値提供拡大に向けて、各地域と事業(ビジネスユニット)とのマトリックス経営におけるグローバルでのガバナンスおよび内部統制システムの実効性、成長領域における事業拡大を踏まえた子会社管理・ITセキュリティ・コンプライアンスリスクへの対応、DX・AIの活用による社内での業務効率化の状況などについて、重点的に監査活動を行ってまいります。

また、監査活動を通じて把握した課題については、取締役会および経営陣と随時共有し、持続的な企業価値向上と内部統制の強化に向け、監査役として引き続き助言・提言を行っていく所存です。

以上

バーチャル出席の注意事項

バーチャル出席に関する下記の各事項についてご確認をお願いします。

1. 議決権行使について
2. 質問および動議について
3. バーチャル出席に必要となる環境
4. 代理人による議決権行使について
5. その他の注意事項

1. 議決権行使について

バーチャル出席の方法により、決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。

事前に書面またはインターネットにて議決権を行使し、かつバーチャル出席の方法による議決権を行使された場合の優先順位は、バーチャル出席の方法による議決権行使が優先するものとし、ます。

また、事前に議決権を行使いただいた上で、バーチャル出席をされたものの、バーチャル出席の方法による議決権の行使がされなかった場合には、事前の議決権行使の効力が維持されたものとみなします。

※事前に議決権を行使いただいた上で、バーチャル出席をされたものの、(i)採決時点でログインしていない場合、事前の議決権行使を有効として取り扱い、(ii)採決時点でログインしているもののバーチャル出席の方法による議決権行使がされなかった場合、事前の議決権行使の内容で当日議決権行使をいただいているものとして取り扱います(なお、総会当日会場にご来場いただいた株主様がバーチャル出席の方法による議決権の行使をされた場合には、バーチャル出席の方法による議決権の行使を有効なものとして取り扱います)

2. 質問および動議について

バーチャル出席の株主様も、当日株主様専用ウェブサイトを通じて質問をすることができます。

なお、ご質問は、株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。

※株主様専用ウェブサイトからのご質問は、送信1回につきお1人様1問まで(300字以内で入力)とさせていただきます。なお、ご質問の送信はお1人様3回までとさせていただきます。ご質問のすべてを株主総会当日に回答できかねる場合がある点、あわせてご了承のほどお願いします

動議については、株主総会の手続きに関するもの、および議案に関するものを含めすべて、会場出席株主様からご提出いただいたもののみ取り上げ、バーチャル出席の株主様からのご提出は受け付けないこととさせていただきます。また、バーチャル出席の株主様は、動議の採決についても株主総会の手続きに関するものは欠席、議案に関するものは棄権として取り扱うこととさせていただきますので、どうかご理解賜りますようお願い申し上げます。

動議の提出や採決への参加を希望される株主様におかれましては、会場出席をご検討いただきますようお願い申し上げます。

3. バーチャル出席に必要となる環境

開催日当日の議事進行の様子は、パソコン・スマートフォンなどによりライブ配信でご確認いただくことができます。バーチャル出席を行うためには、株主の皆様において、次の環境を整えていただく必要があります。

【PC】	Windows	Mac
OS	Windows 11以上	macOS最新版
ブラウザ	Google Chrome、Microsoft Edge	Safari
【モバイル】	Android	iPhone、iPad
OS	OS 12 以降	iOS17 以降
ブラウザ	Google Chrome	Safari
【通信速度】	1.5Mbps 以上	

- (注) 1. ブラウザのJavaScriptおよびCookieは有効にしてください
2. Microsoft Edgeにおいて、Internet Explorer モードでの利用はできません
3. 動画視聴に関しては使用されるサービスに準拠します

バーチャル出席いただくにあたり、参加場所と通信環境については、株主様ご自身で用意いただく必要があります。株主様がご利用のパソコン・スマートフォンなど、インターネット環境の不具合や株主様の通信環境などを原因として、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合もございますので、あらかじめご了承ください。

4. 代理人による議決権行使について

バーチャル出席は、株主様ご本人に限定しております。代理人による出席を希望される株主様は、法令および定款の定めに従い、当日会場出席される株主様1名に委任いただきますようお願いいたします。

5. その他の注意事項

- バーチャル出席に対応している言語は日本語のみとなります。
- 通信環境などの影響により、株主総会ライブ配信や音声の乱れ、または一時中断されるなどの通信障害が発生する可能性があります。それにより、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合がございます。当社として、合理的な範囲で通信障害などへの対策は行いますが、通信障害などによってバーチャル出席された株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承のほどお願い申し上げます。
- バーチャル出席用のIDおよびパスワードを第三者に共有すること、株主総会の模様を録音・録画・公開などすることは、固くお断りさせていただきます。
- 当社がやむを得ないと判断した場合、バーチャル出席の内容を一部変更または中止とさせていただきます。
- システム障害などの緊急の事態や事情変更への対応など、バーチャル総会の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにおいてお知らせしますので、適宜ご確認ください。
- 当年度のバーチャル株主総会に出席いただけるのは、当社株主名簿(2026年3月31日現在)に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外のご出席はご遠慮ください。

お問い合わせ先

バーチャル出席に関してご不明な点がある場合は、電話によるお問い合わせにも対応しておりますので、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

<バーチャル株主総会一般に関するお問い合わせ>

三井住友信託銀行バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041 (受付時間 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)

なお、以下の事項についてはご回答しかねますので、あらかじめご了承ください。

- ①バーチャル出席用のID・パスワード
- ②インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォンなどの機能などに関するお問い合わせ
- ③株主総会当日において株主様側の環境などが問題と思われる原因での接続障害/遅延/音声トラブル/投票ができないなどのトラブルに関するお問い合わせ

<株主総会当日のバーチャル出席に関するシステム・技術的なお問い合わせ>

開催日当日、ご視聴についてご質問がある場合は、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

電話：0120-481-061

受付期間：2026年6月23日(火曜日)午前9時～株主総会終了まで

なお、バーチャル出席用のID・パスワード、インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォンなどの機能、総会当日において株主様側の環境などが原因と思われるトラブルについては、ご回答しかねますので、あらかじめご了承ください。

<バーチャル株主総会・システム以外のお問い合わせ>

株式会社リコー 株主様係 Email : ricoh-sr@ml.rioh.com

リアルタイム字幕表示サービスの注意事項

聴覚に障がいのある株主様に向けて、リアルタイムで字幕を表示するサービスを会場出席・バーチャル出席する株主の皆様へご提供予定です。

リアルタイム字幕サービスに関する下記の各事項についてご確認をお願いします。

1. 利用方法

会場出席またはバーチャル出席にて株主総会にご出席ください。(10頁参照)

2. その他の注意事項

- ・本サービスは、あくまで補助的なサービスであり、音声内容のすべてを書き起こすものではありません。また、字幕内容に誤りが生じる可能性があることにつき、あらかじめご了承ください。
- ・字幕の文字の大きさは変更できませんので、本サービスはパソコンで視聴することを推奨します。
- ・字幕は実際の音声より遅れて表示されることがありますので、ご了承ください。
- ・当社は、リアルタイム字幕表示の遅延や内容の誤りによって株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承ください。

字幕テキストを生成するシステムは、当社が提供する「聴覚障がい者向けコミュニケーションサービス Pekoe(ペコ)」を使用します。

Pekoe 公式サイト<https://pekoe.rioh/>

株主総会会場ご案内図

日時 2026年6月23日(火曜日)午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場 株式会社リコー 本店
〒143-8555 東京都大田区中馬込一丁目3番6号 電話(03)3777-8111(大代表)



WEBから詳細な地図
をご覧ください。



交通機関のご案内

- 都営地下鉄浅草線「馬込駅」(A1出口)より徒歩約12分
▶ 環七通り方面改札よりA1出口を出て右へお進みください。
- 東急池上線「長原駅」より徒歩約15分
▶ 改札を出て左へお進みください。
- 東急大井町線「荏原町駅」より徒歩約12分
▶ 大井町方面下車：改札を出て右へ進み踏切をわたってまっすぐお進みください。
▶ 溝の口方面下車：改札を出て左へお進みください。
- JR京浜東北線「大森駅」よりバス利用約20分
▶ 北口改札を出て左へお進みください。
東急バス停留所大森駅(山王口)より森07「上池上循環【内回り】ゆき」、森91「新代田駅前ゆき」のいずれかのバスにて「馬込第三小学校」下車

株式会社リコー



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

