

リコーグループ  
統合報告書  
2022

**RICOH**  
imagine. change.



## リコーウェイ

リコーウェイは、リコーグループの日々の判断や活動の基礎となる普遍的な理念(創業の精神、私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観)です。

### 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、リコーグループ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、経営や仕事を行ううえで原点となるものです。



創業者 市村清  
(1900年-1968年)

国を愛し  
人を愛し  
勤めを愛す

### 私たちの使命

世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす

### 私たちの目指す姿

信頼と魅力のグローバルカンパニー

### 私たちの価値観

#### 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

“はたらく”は、時にストレスを生む。  
だけど、それを乗り越える人に、かけがえのない喜びを与えてくれる。

“はたらく”に喜びを。その原点は、1936年の創業からリコーが受け継いできた三菱精神。  
1977年に私たちが提唱したオフィスオートメーションにも通じる想い。  
はたらく人を単純作業から解放し、充足感、達成感、自己実現につながる、  
“はたらく”の変革をお届けしたい。

その願いは2017年、リコーグループの提供価値へ発展しました。  
はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変える。  
“EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES”

私たちのサービスが実現するのは、好きな時に、好きな場所で、自由にはたらける世界。  
はたらく人、場所、ワークフローが自在につながり、人間らしい創造力が発揮される未来。  
そして、“はたらく”の変革の先に実現する、持続可能な社会。  
リコーは、あるべき未来を想い描き、今を変えていきます。

**はたらく喜びを、生きる喜びへ、つないでいくために。**

2036年ビジョン  
“はたらく”に  
喜びを



リコーがOAを提唱した際、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。業務の効率や生産性向上を超え、はたらく人の充足感や達成感、自己実現に目を向ける。はたらくことから喜びを感じる、そのお手伝いをするのが、これまでお客様の“はたらく”に寄り添ってきたリコーの使命であると考えています。そのような想いを、2036年ビジョン「はたらく”に喜びを」という言葉に込めました。

## 成長の変遷

創業以来、変わりゆくお客様の“はたらく”に変わらずに寄り添い続け、新たな価値を提供し続けています。また、環境保全と利益創出を同軸にとらえる環境経営に早くから取り組むなど、持続可能な社会を目指し活動しています。

これらは、創業の精神「三愛精神」に基づくものです。リコーグループは今後も事業活動を通じた社会課題解決により、「“はたらく”に喜びを」というビジョンの実現に向け挑戦を続けます。



「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」。SDGsの原則「誰も取り残さない社会」という考え方に通じる。

「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」ことを目指し、オフィスオートメーション(OA)を提唱。

### ESGの取り組み

- 1976年 環境推進室設立
- 1992年 環境綱領制定
- 1994年 コメットサークル™制定
- 1998年 環境経営提唱
- 2000年 社外取締役招聘、執行役員制度導入
- 2002年 Three Ps Balance制定
- 2002年 国連グローバル・コンパクトに署名
- 2006年 2050年長期環境ビジョン策定

### リコーグループの価値提供

- 事務機分野進出  
ジアソ複写機の1号機  
「リコピー101」発売
- デジタル化を推進  
アナログ複合機から  
デジタル複合機へ移行。  
ネットワーク化・カラー化を  
推進
- ワークスタイル変革  
ITサービスやコミュニケー  
ションサービス・デバイスを  
提供

### 世の中の働き方の変化

- 「手書き」から  
「ワードプロセッサ」へ
- PCが一人一台へ
- カラーコンテンツが増加
- インターネット利用が拡大
- オフィス文書が紙から電子保管へ

1940

1990

2000

2036年ビジョン  
“はたらく”に  
喜びを

2017年  
EMPOWERING  
DIGITAL  
WORKPLACESを  
策定

2020年  
デジタルサービスの  
会社への変革を  
宣言

デジタルの力により、人と情報をつなぎ、人の伝える力、人の生み出す力を支えることでアウトプットの質や量を向上させていく。

お客様ごとに異なる課題をくみ上げ、リコーグループの技術力とデジタルの力を掛け合わせて、それぞれのお客様に最適な解決策を提供することで、はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えていく。

- 2014年 マテリアリティの特定
- 2017年 日本企業で初めてRE100に参加
- 2017年 経営戦略に基づきマテリアリティと新環境目標を設定
- 2018年 ESG委員会設立
- 2019年 リスクマネジメント委員会設立

- 2020年 ESG目標を開示
- 2021年 人権方針策定

- 多様な働き方への支援  
自社の働き方変革をベースにした  
ノウハウの提供

- 通信高速化・大容量化
- ペーパーレス化が進展

- AI活用が拡大
- リモートワークの普及

2010

2020

2030

## 目次

- 01 リコーウェイ
- 02 2036年ビジョン「はたらくに喜びを」
- 03 成長の変遷
- 05 目次／本報告書以外の開示情報

## 07 トップメッセージ

会社の成長は、社員の成長の総和。  
グループ丸となって  
“はたらく”に寄り添うリコーに



## 13 価値創造プロセス

### 19 中長期展望と第20次中期経営計画『リコー飛躍』

2021年度からの2年間の第20次中期経営計画(20次中計)を含めた、2025年度までの5年間で『リコー飛躍』と位置付け、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」への変革を目指しています。

21

20次中計  
基本方針  
1

#### 事業競争力の向上

- ・社内カンパニー制導入後のPDCA推進
- ・リコーらしい事業ポートフォリオ管理
- ・リコーグループのデジタルサービス

24

20次中計  
基本方針  
2

#### 経営基盤の強化

- ・経営基盤強化の概要
- ・人事戦略
- ・デジタル戦略
- ・オペレーショナルエクセレンス戦略
- ・技術・知財戦略

33

20次中計  
基本方針  
3

#### 資本収益性の向上

- ・資本政策の強化
- ・CFOメッセージ

### 35 2021年度の概況／ビジネスユニット別事業報告

#### ビジネスユニット別概況

39 RDS

リコーデジタルサービス

41 RDP

リコーデジタルプロダクツ

43 RGC

リコーグラフィックコミュニケーションズ

45 RIS

リコーインダストリアルソリューションズ

47 RFS

リコーフューチャーズ

#### ESGの取り組み

### 49 ESG戦略

### 51 マテリアリティとESG目標

#### 53 Environment 環境

- ・「脱炭素社会の実現」に向けて
- ・TCFDフレームワークに基づく情報開示
- ・「循環型社会の実現」に向けて
- ・汚染予防への取り組み
- ・生物多様性保全への取り組み

#### 59 Social 社会

- ・ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメント
- ・社員エンゲージメント
- ・人権
- ・サプライチェーンマネジメント
- ・社会貢献

#### 67 Governance ガバナンス

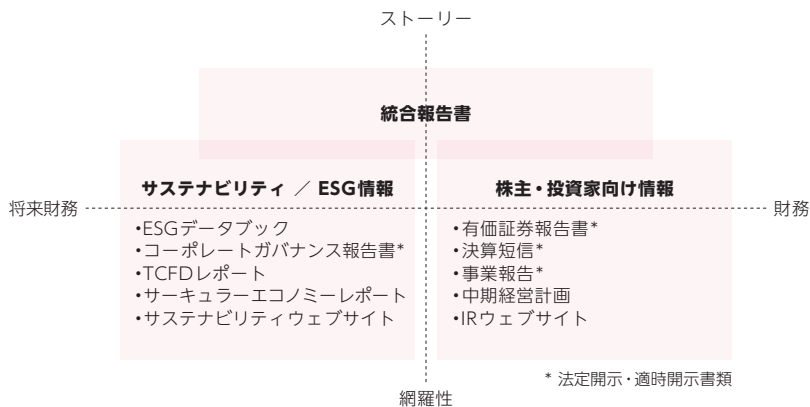
- ・社外取締役対談
- ・2021年度取締役会の実効性評価
- ・事業等のリスク
- ・監査役会
- ・情報セキュリティ など

#### コーポレートデータ

- 91 コミットメントと外部評価
- 93 財務・将来財務ハイライト
- 95 連結財務諸表
- 100 情報開示方針

# 本報告書以外の開示情報

## 情報開示体系



リコーグループの取り組みの全体像を紹介する「統合報告書」のほか、「ESGデータブック」「TCFDレポート」「サーキュラーエコノミーレポート」により、ESG情報に関する総合的な情報開示を行っています。



統合報告書  
価値創造の全体像を統合的に開示



ESG データブック  
「環境」「社会」「ガバナンス」に関するデータを開示



TCFD レポート  
気候変動関連のリスクと機会をTCFDフレームワークに基づいて開示



サーキュラーエコノミーレポート  
循環型社会の実現に向けた方針や取り組みを開示

以下の情報については、ウェブサイト・ESGデータブックなどで紹介しています。

項目	ウェブサイト		ESG データブック	他媒体
	※ PDF版では各項目にウェブサイトへのリンクが設定されています。			
ENVIRONMENT 環境	環境のビジョンと基本方針	・私たちの目指す姿 Three Ps Balance	○	TCFDレポート サーキュラーエコノミーレポート
	環境行動計画			
	環境マネジメント体制		○	
	ISO14001 認証取得状況		○	
	環境・社会データの第三者認証		○	
ESG情報 SOCIAL 社会	人材マネジメント		○	
	労働安全衛生		○	
	経営と社員の双方向コミュニケーション(リコー懇談会)			
	人権 ・人権尊重への取り組み強化 ・人権デュー・ディリジェンスの実施		○	
	サプライチェーンマネジメント ・リコーグループのサプライチェーン ・サプライチェーンのBCM		○	
GOVERNANCE ガバナンス	リスクマネジメント		○	コーポレートガバナンス 報告書 株主総会招集通知
	内部統制		○	
	コンプライアンス		○	
IR情報	株主・投資家情報			決算短信 決算説明会資料
技術	テクノロジー／オープンイノベーション 知的財産 デザイン			
お客様起点(CS)	安心・安全な製品の追求 お客様の声を製品・サービスに活かす 各地域の満足度調査活動			
リコーの歴史	リコーのあゆみ			
企業情報・データなど	会社基本情報 社会的責任に関わる主な指標と実績		○	

トップメッセージ



**山下 良則**

代表取締役  
社長執行役員 CEO



# 会社の成長は、社員の成長の総和。 グループ一丸となって “はたらく”に寄り添うリコーに

## 想像を超える不確実な時代と いかに向き合うか

2021年度を振り返って、改めて不確実だということが確実だということを痛感しています。コロナ禍での生活・行動様式はもはや常態化し、日本国内では人が動き始めているという実感もありますが、一方で半導体や樹脂の不足、あらゆる物品・サービスの値上げが続きました。そこに、ロシアのウクライナ侵攻による世界的な原価上昇と物不足が起き、加えて上海のロックダウンが重なりました。中国で製造ができたとしても、輸出先のアメリカでの港湾労働者やトラック運転手の不足により、物流が滞るといった事態も起きています。

これだけの出来事が重なり、かつ長期で継続するという事態は、まったく想像を超えるものでした。もはや「去年までこうだったから、今年はこうなる」という予測はできなくなりましたし、その備えも困難になりました。もちろん、BCPの観点から徹底的な議論は重ねていますが、机上での議論だ

けでなく、いざ何かが起きたときの次の一步を具体的に備えておかなければ、後手に回ってしまいます。常にゼロベースで想定し、選択肢を増やししながら意思決定を行える経営体質が不可欠だとの思いを、改めて強くしています。

また、グローバル化の進展には、平和が前提にあるということも気づかされました。リコーグループに限らず、世界で競争力を高めようとするれば、サプライチェーンは長く複雑になる傾向にあります。平和が保たれ物流が安定している状況では、それらは効果的に機能していました。しかしひとたび平和が脅かされ、サプライチェーンが寸断されるような事態が起きれば、安定供給は不可能になります。グローバルなサプライチェーンを構築してQCDS (Quality、Cost、Delivery、Service)のCを追求したとしても、Dが不能になれば全体が機能しなくなってしまう。このことを現実として突きつけられ、新たなプロセスの構築が待ったなしだと強く感じています。



## 正しいという確信を胸に、 20次中計を推進

リコーグループは、2020年度を『「危機対応」と「変革加速」の1年』と位置付け、全社一丸となって困難に対処してきました。それを乗り越えて、2021年度からの2年間で第20次中期経営計画(20次中計)①を進めています。この中で最大とも言えるチャレンジは、2021年4月に社内カンパニー制を導入したことでしょう。当初は2~3年先の導入を予定していたので、たった1年で成し遂げたことは変革加速の旗印とも言えるものです。事業ドメインごとに5つのビジネスユニット(BU)を設け、各BUプレジデントに権限委譲を行う体制としたことで、お客様の变化に合わせてスピード感をもって意思決定し柔軟に対応できる環境が整いました。

また、営業の最前線でも一人ひとりがよく頑張ってくれています。リコーグループは直売の比率が高く、お客様に直接

接する機会が多いため、さまざまな困りごとをご相談いただきます。コロナ禍の影響もあって働き方改革が進みましたが、その過程で課題はお客様ごとに異なります。そうした課題に迅速に対応するために、限られた予算内でも導入しやすいスクラムパッケージを豊富なラインアップで提供できたことは、お客様へのお役立ちの一つと言えるのではないのでしょうか。

働き方改革が進むことで、オフィスにおけるプリンティングの量は確実に減少しました。必ずしも必要ではないプリントを行っていたと気づいたお客様も多いはずです。経済が回復し入社する人がまた増えたとしても、プリントボリュームが完全に元に戻ることはないでしょう。コロナ禍前からプリントボリュームの将来的な減少を予測して対策を検討してきましたが、それが数年早く起きてしまいました。リコーグループの事業にとっては非常に厳しい状況です。しかしその一方で、この間に私たちは顧客接点の強みを発揮し、オンラインを活用しながら新しい寄り添い方で提案を続けました。これ

はコロナ禍がもたらしたチャンスだととらえています。まだまだスピード不足、力不足の面はありますが、私たちが目指している方向性は間違っていないという確信があります。お客様の“はたらく”に寄り添う姿勢を突き詰めていくことは、リコーグループの競争優位を高めることにつながると信じて20次中計を推進し、さらにその先の未来を拓いていきます。

現場のデジタル化の推進については、リコーグラフィックコミュニケーションズ、リコーインダストリアルソリューションズ、リコーフューチャーズの3つのBUが重要な役割を担っています。リコーデジタルサービス、リコーデジタルプロダクツと比較すると規模は小さく見えますが、それぞれが将来に向けた大切な事業を推進しています。これらの事業分野では、先進的な技術・テーマを扱うことも多いため、よりスピード感をもって成長を見極める必要があるのも事実です。リコーグループ単独か、他社との協業か、さまざまな方法が考えられる中で最も成功に近づける手段を早い段階から判断するのも、経営の重要な責務であると認識しています。

## 人がはたらくことの価値、 それに対して私たちがなすべきこと

リコーグループが「デジタルサービスの会社」へと変わり、“はたらく”に寄り添うビジネスを追求することを掲げたところ、「メーカーであることを捨てるのか?」といったご意見をいただくことができました。確かに、ハードウェアを外部化しサービスに特化する戦略をとる会社もありますが、リコーグループが目指しているのはお客様のパートナーとなることであり、そのためにはエッジデバイスも重要な役割を担うと考えています。

人が働くことで、さまざまなデータが生み出されますが、その中で必要なもの、価値あるものをうまくキャプチャする

ことが必要です。質の高いデータがあれば、その後の分析やAIを活用した作業をより効果的に行えるようになります。良いプラットフォームを作ったとしても、優れたエッジデバイスがなければ空疎な情報しか取得できず、データが価値を生むエコシステムを確立することは難しくなります。リコーグループが提供する共創プラットフォームであるRSI (RICOH Smart Integration) [②](#) をグローバル共通のサービス提供基盤として活用しており、今後はエッジデバイスの機能・性能を一層高めていくことが重要になるでしょう。

私は、はたらくことはあくまで人が主体だと思っています。人が創造性を発揮し、建設的なアイデアを生み出し、視野を広げようと行動することは“はたらく”において重要です。人の行動は非常にアナログなものと言えますが、それを支えるために、AIや各種システム・ネットワークなどのデジタルを身近にうまく使えるようにする。そんな役割を、リコーグループが果たしていくのだと考えています。従来はAIをはじめ機械にできることは限られていましたが、それが一気に発展したことで可能性は大きく広がりました。

リコーグループでは2018年からRPA (Robotic Process Automation)を導入し、社内の業務プロセス改革を進める中で改めて「人がやるべき仕事」について考えるようになりました。仮に、自動化した業務プロセス一つをロボット1体と換算するとしましょう。従来100人でやっていた仕事を、70体のロボットと50人が共存して行えるようになったとしたら、残りの50人はやる事がなくなってしまうのでしょうか? 50人分の人件費の削減につながったと喜べばいいのでしょうか? そんなことは絶対ないと私は考えています。その50人は、これまでできなかった新しい創造的な仕事をできるようになったということなのです。そして、彼らが創造的な仕事をするために必要な教育や能力転換を行うことが、会社がなすべき人的投資なのだととらえています。

従来は、会社の成長のために社員が仕事をするという構造が少なからずありました。しかしこれからは、社員が成長した総和で会社が成長する、社員と会社の成長が両輪となる関係を築くべきなのです。そのために、将来どんな仕事をしたいのかを社員一人ひとりが明確に意識することが重要です。タレントマネジメントシステムを通じて個々のスキルや想いを可視化することはもちろん、サーベイなどを通じて社員の成長を感じる機会も増えました。一人ひとりの感覚が研ぎ澄まされ、新しいチャレンジを志向できる自律的な人材が会社を成長へと導くのです。

## 一人ひとりの社員が輝き、成長を実感できる環境づくり

社員とのコミュニケーションや教育の手段が大きく変わったことも、コロナ禍から生まれたチャンスの一つと言えます。例えば、国内外の社員と私が直接対話するラウンドテーブルは、リモートワークの浸透によってコロナ禍前よりも開催回



ラウンドテーブルで社員とコミュニケーションをとる様子

数が増え、対象地域も広がりました。また、2020年4月にはじめた「個別入社式」を継続しています。感染症対策に十分に配慮した上で一人ひとりの新入社員と言葉を交わす形式は、感染症の有無と関係なく今後も継続しようと検討しています。リモートワークによって取り残される社員がいないだろうかということは、常に私が心配してきたことです。しかし、リコーグループはコロナ禍以前から「働き方変革」を進め失敗からの学びも数多く積み重ねてきました。こうした経験があるからこそ、非常時を乗り越える対応ができ、今につながっているのだと感じます。

人材育成の観点では、2022年4月からリコーデジタルアカデミーを開校しました。リモートワークに慣れた社員は、学びもリモートで効果的、自律的に進めています。もちろん個人差はありますから、さまざまな選択肢を提供しながら、新しいチャレンジをバックアップしていきます。

これまで社内で当然のように実施してきたことがコロナ禍によって「なぜこれをやっていたのか?」とゼロベースで問い直すきっかけになりました。やらなくてよいことは止め、やるべきことは工夫し新たな方法で実施するなど、より効果的に運営できるようになったものもあります。その気づきや経験は、ビジネスの現場でも役立つものと考えています。

## “はたらく”に寄り添う姿勢でたゆまぬ挑戦を

私たちの会社は、たくさんの方から「コピーのリコー」「環境のリコー」などと呼んでいただいています。それはとてもありがたいことで、過去の経営者や社員一人ひとりのたゆまぬ努力があったからこそだと感じています。1998年に環境経営を提唱し、以来活動を積み重ねてきたことが、現在世界各地のお客様やご販売店に「ESG領域で先進的なリコー



グループから購入したい」と選ばれる根拠になっています。私がESGを「将来財務」と呼んでいるのにはこうした背景があるのです。

過去の投資や自分たちが成し遂げてきたことが、現在どのような成果を生み出しているかは事実として把握できません。そのデータを、将来を見通すための手段としても大切にしたいと考えています。また、今の財務を向上させるための投資と、あるべき姿に近づくための将来財務=ESG活動は必ずつながるはずだと確信しています。それがつながらないなら、投資をやめるべきでしょう。ストーリーがない活動は、株主・投資家に許されないでしょうし、成果にもつながりません。次期中計の策定においても、その観点を大切に議論を重ねていきます。

これらを踏まえて、私たちはこれからどう呼ばれていきたいのだろうと考えました。それが「“はたらく”に寄り添うリコー」だったら大変喜ばしいと思っています。「いつもリコーは寄り

添ってくれるね、困った時に手を差し伸べてくれるよね」そうお客様に感じていただきたい。もちろん今までも寄り添い続けてきたという自負はありますが、これからもデジタルの力でお客様の困りごとを解決し、顔の見える存在でありたいと願っています。投資や人材育成、経営判断のすべてがその実現に向けたものとなるよう努め、商品・サービスという形で提案すべく、挑戦を続けます。

困難な時代だからこそ、チャンスに目を向け果敢に挑戦していく。その姿を、ステークホルダーの皆様にご覧いただけるよう、リコーグループはこれからも「“はたらく”に歓びを」<sup>①</sup>の実現に向けて歩み続けます。

# 価値創造プロセス

リコーグループは、事業成長とESGの同軸経営を根幹に据え、2036年ビジョン「はたらくに喜びを」の実現に向けて、はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社となることを目指しています。

## インプット

財務資本	
・資本金(2022年3月31日現在)	1,353億円
・成長投資	5,000億円
知的資本	
・特許保有権利数	約4万件
・研究開発費	967億円
人的資本	
・従業員	約8万人
・デジタルエキスパート(国内)	約2,000人
・RPA教育受講者	約5,500人
社会関係資本	
・お客様基盤	約140万社
・@remote接続台数	約400万台
・グローバルカバレッジ	約200の国と地域
製造資本	
・生産拠点	主要22拠点
・サプライヤー行動規範に同意する重要サプライヤー	161社
自然資本	
・エネルギー投入量	3,418TJ
・総投入資源量	約30.5万t

< リコーウェイ① >  
三愛精神

リコーのDNA

お客様へ  
寄り添い続けること

事業を通じた  
社会課題  
解決

経営基盤の  
強化

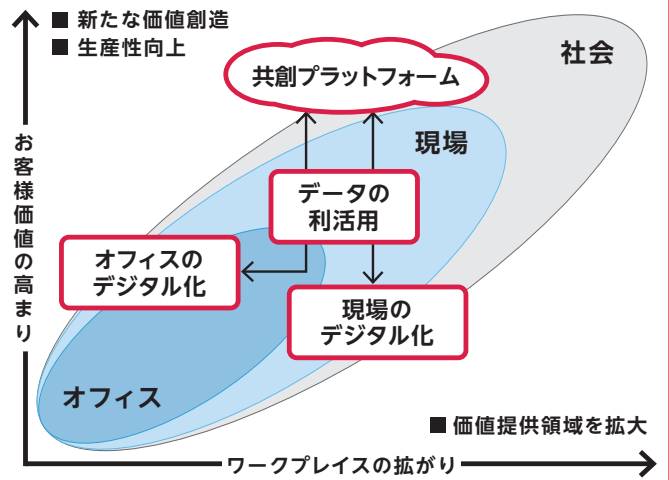
### 7つのマテリアリティ②

“はたらく”の変革
生活の質の向上
脱炭素社会の実現
循環型社会の実現
ステークホルダー エンゲージメント
共創イノベーション
ダイバーシティ& インクルージョン

## デジタルサービスによる価値創造プロセス

### EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

人とデジタルの力で、  
はたらく人やはたらく場をつなぎ、  
お客様の“はたらく”を変革



### “はたらく”を変革するドライバー(強み)

グローバルの 販売・ サービス網	独自の エッジ デバイス	社内実践・ 導入事例	パートナ との連携
デジタル人材⑤			
RICOH Smart Integration (RSI)※1④			

※1 リコーが提供する共創プラットフォーム

### 事業ポートフォリオ管理⑥

人事戦略⑥	デジタル 戦略⑦	オペレーショナル エクセレンス 戦略⑧	技術・知財 戦略⑨	ESG戦略⑩
コーポレート・ガバナンス⑪				

## 外部環境

ワークスタイル / ライフスタイルの変化	デジタル化の加速	情報セキュリティ	格差の拡大	脱炭素社会への移行
サイキューラ エコノミーへの転換	人権問題/ サプライチェーン マネジメント要請	ESG投資の活性化	地政学的リスク	

① MORE 詳しくは本誌 ② リコーウェイP1 ③ マテリアリティとESG目標P51-P52 ④ デジタル人材の強化P26 ⑤ 共創プラットフォームとしてのRICOH Smart Integration (RSI)P28 ⑥ プロセスDXを社内で実践するオペレーショナルエクセレンス戦略P31 ⑦ 新たな顧客価値の創出につなげる技術・知財戦略P32 ⑧ ESG戦略P49-P50

価値創造の方向性を「お客様価値の高まり」と「ワークプレイスの拡がり」の二軸で定め、価値提供の範囲をさらに広げています。オフィス・現場をデジタル化することでつなぎ、ワークフロー全体を変革してお客様の生産性向上に貢献。さらには、データの活用によりお客様の期待を超える価値創造を支援していきます。

アウトプット

アウトカム

## 全社経営目標

### 財務目標<sup>②</sup>

#### 事業視点

デジタルサービスの会社と認知されている

- オフィスサービス事業が売上、利益ともにグループを牽引
- 5つのビジネスユニットがお客様最適な事業運営
- 本社はグループ経営に特化

#### 財務視点

ROIC経営と企業価値向上に向けた資本政策

- ROE 10%超を継続し企業価値を最大化
- 営業利益1,500億円以上
- ROICによる事業ポートフォリオ管理を徹底
- 積極的な成長投資と株主還元

2025年度目標

### 将来財務目標 (ESG目標)<sup>②</sup>

#### 事業を通じた社会課題解決

- 顧客調査でのトップスコア率 30%以上
- GHGスコープ1,2削減率 (2015年比) 30%
- GHGスコープ3削減率 (2015年比) 20%
- 使用電力の再生可能エネルギー比率 30%
- 製品の新規資源使用率 85%以下

#### 経営基盤の強化

- 各パートナーからの評価スコア  
パートナー・地域ごとに設定
- 社員エンゲージメントスコア  
各地域50パーセント以上  
など

2022年度目標

2025年  
はたらく場をつなぎ、  
はたらく人の創造力を  
支える

2036年ビジョン  
“はたらく”に  
“喜びを”<sup>⑬</sup>

単純作業を減らし、  
創造的な仕事を支援

### Three Ps Balance の実現

経済  
Prosperity

社会課題解決と  
経済成長の  
同時実現

社会  
People

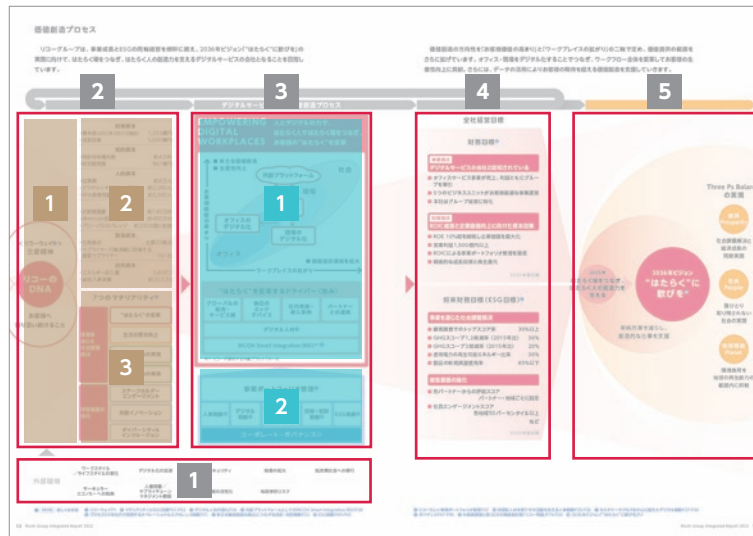
誰ひとり  
取り残されない  
社会の実現

地球環境  
Planet

環境負荷を  
地球の再生能力の  
範囲内に抑制

⑤ リコらしい事業ポートフォリオ管理P22 ⑥ 自律型人材を育てその活躍を支える人事戦略P25-P26 ⑦ カスタマーサクセスを中心に据えたデジタル戦略P27-P30  
⑧ ガバナンスP67-P90 ⑨ 中長期展望と第20次中期経営計画「リコ飛躍」P19-P20 ⑩ 2036年ビジョン「はたらくに喜びを」P2

# 価値創造プロセス解説



- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>1 外部環境</b></p> <p>トリプルボトムライン「環境・社会・経済」の観点で設定</p> | <p><b>2 インプット</b></p> <p>価値を生み出すための源泉</p> | <p><b>3 デジタルサービスによる価値創造プロセス</b></p> <p>お客様に寄り添うリコーならではのデジタルサービスと、それを支える事業構造への転換</p> | <p><b>4 アウトプット</b></p> <p>価値創造プロセスを通じて生み出す成果物</p> | <p><b>5 アウトカム</b></p> <p>リコーが世の中に提供する価値</p> |
|--|---|---|---|---|

## 1 外部環境

環境・社会・経済の分野で多面的に発生しうる、  
リコーの経営・事業運営に影響を及ぼす外部環境の変化

### ① ワークスタイル／ライフスタイルの変化

新型コロナウイルス感染症は、世界を、そして人々の暮らしを大きく変え、私たちは働き方の変革を余儀なくされました。オフィスへの出社を前提としない働き方は、プリントボリュームの減少の一方、セキュリティの要請の高まりやリモートワーク支援へのニーズなどの新たな事業機会をもたらしました。

### ② デジタル化の加速

デジタル化の進展によるオフィスや現場などのワークプレイスでのDX（デジタルトランスフォーメーション）の加速が事業機会を生む一方、サイバーセキュリティリスクへの対応がより厳しく求められています。

### ③ 情報セキュリティ

企業は、保有する情報資産を機密性、完全性、可用性に関する脅威から保護することが求められます。

### ④ 格差の拡大

医療、教育、地域サービスへのアクセスにおける格差が増大。この格差をデジタル技術で埋めることで、誰もが等しく公共サービスを受けられる社会の実現に貢献することができます。

### ⑤ 脱炭素社会への移行

気候変動の影響が顕在化し、世界的な脱炭素社会への移行が加速する中、リコーグループが先進的な取り組みで産業界をリードすることで、社会課題の解決に貢献することが可能になります。

### ⑥ サーキュラーエコノミーへの転換

従来の大量生産・大量消費・大量廃棄という一方通行の社会構造をデジタル技術で革新し、オンデマンド型に移行することで、サーキュラー型の経済構造への転換が可能になります。

### ⑦ 人権問題／サプライチェーンマネジメント要請

児童労働や強制労働など、サプライチェーンにおける人権リスクへの関心が高まり、サプライヤーやパートナーも含めたサプライチェーン全体での人権リスクへの対応が強く求められています。

### ⑧ ESG投資の活性化

ESGは将来の収益を確保する上で重要な非財務情報として位置付けられるようになり、企業に対する財務と非財務の情報開示要求が高まっています。

### ⑨ 地政学的リスク

政治、軍事、社会的な緊張の高まりによる、人々の安全安心を脅かす環境変化や、経済の先行きの不透明さ、商品価格の変動といったリスクへの迅速かつ適切な対応が求められます。



## 1 リコーのDNA

創業の精神と、お客様に寄り添い続ける姿勢は、  
リコーの不変のDNA

リコーが変わらずに大切にしていることが二つあります。1つ目は創業の精神である「三愛精神」を原点として社会課題解決に取り組むこと。三愛精神は、SDGsの原則である「誰一人取り残さない社会」という考え方にも通じるものです。2つ目は変わっていくお客様の“はたらく”に変わらずに寄り添い続けることです。

## 2 資本

2021年度末時点

## ■財務資本

資本コストを上回るリターンを創出を目指すとともに、  
負債と資本を活用して成長投資に振り向ける

株主の皆様からお預かりした資本金(1,353億円)について、その資本コストを上回るリターンを創出を目指します。リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分し、安定事業には負債を積極的に活用します。継続的にキャッシュフローアロケーションを検証改善し、最適資本構成を整えていきます。成長投資としては5年間で5,000億円を充てていきます。

内訳：

事業成長のためのM&A投資 約3,000億円  
経営基盤の強化 約1,000億円  
新事業ドメイン創出への投資 約1,000億円

## ■知的資本

デバイスの開発力や共創プラットフォーム(RSI)、  
さらには社内実践で培ったノウハウが強み

これまで培ってきたエッジデバイスの技術力(画像処理技術、光学技術)や開発力、生産能力は、デジタルサービスの会社としてお客様の“はたらく”をデータ化するエッジデバイスを提供する上で大切な力です。共創プラットフォーム(RICOH Smart Integration; RSI)の強化によりデジタルとデータの利活用を促進します。

デジタル技術を活用した業務プロセス改革を間接業務だけでなく開発、生産などの現場も含め全社で実践するなど自ら培ったノウハウのもと、お客様のオフィスの生産性向上に長年貢献してきました。

事業戦略、技術戦略に基づく価値ある知的財産の創出を奨励するとともに、事業成長に貢献しうる知的財産の獲得と活用に取り組んでいます。

- ・特許保有権利数 約40,000件
- ・研究開発費 967億円

## ■人的資本

リコーウェイに基づいて行動する約8万人の従業員。  
お客様のデジタルトランスフォーメーションに貢献する  
デジタル人材を獲得・育成

グローバル約8万人の従業員が三愛精神を含むリコーウェイを理解し、日々の判断の拠りどころとしています。

リコーグループはリモートワークをはじめとする「働き方変革」に率先して取り組んできました。コロナ禍においても、はたらく人の創造力を支え、お客様の多様なワークプレイスを変革するデジタルサービスを提供する会社として、自らが新しい働き方への取り組みを実践しています。

また、5つのビジネスユニットとグループ本部から成る社内カンパニー制のもと、迅速な意思決定を実現し、これまで以上にお客様に寄り添い、新たな価値創造を加速しています。

- ・お客様のデジタル化に貢献するデジタル人材(デジタルエキスパート：IPA ITSSレベル3以上約2,000人(国内))を獲得・育成
- ・取締役会における過半数を占める社外取締役
- ・RPA教育受講者約5,500人、約2,000件のプロセスがRPAにて稼働

## ■社会関係資本

お客様とのリアルな接点を強みに、  
デバイスと組み合わせたデジタルサービスを展開

グローバルに広がる約140万社のお客様と保守サービス(@Remote)でつながっている約400万台の機器を基盤として、お客様の課題にお応えする個別のサービスやソリューションの提供を可能とする体制を構築してきました。また、デバイスの販売・サービス・サポートを通じてお客様と直接取引させていただいているからこそ、ラストワンマイルの顧客接点を強みに、サービスの提供を行います。

さらにパートナーとの連携により、お客様の課題解決に合わせた実効性の高い価値を提供することが可能です。

また、OAメーカーとして積み重ねた実績により、以下のブランド認知を獲得しています。

- ・画像処理・光学などの技術力
- ・生産性革新の社内実践
- ・環境経営リーディングカンパニーとしてのノウハウ
- ・グローバル共通のサポート体制

## ■製造資本

## グローバルの生産拠点をベースに地域のお客様を支え続ける

グローバルの各地域(日本・欧州・米州・アジア)に22の主要生産拠点を有し、それぞれの地域の要望に応えるサプライチェーンを実現しています。

サプライヤーには労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステムで構成される「リコーグループサプライヤー行動規範」に同意していただくよう取り組んでいます。(重要サプライヤー161社が同意)

国内では、参画企業15社(メーカー9社)による共同配送の取り組みを開始。ラストワンマイル共同配送を実施することで低積載率での配送を解消するとともに、ドライバー不足の対策、働きやすく生産性の高い物流の推進、CO<sub>2</sub>の削減や輸送コスト上昇の抑制につなげます。

### ■自然資本

#### 事業活動を行う上で依存・採取する自然の産物を最小限に抑える

事業活動をする上での2021年度のエネルギーの使用量3,418TJ、総投入資源量は約30.5万tです。

### 3 7つのマテリアリティ

#### Three Ps Balanceの実現に貢献することを前提に、外部環境に対応して、7つのマテリアリティを特定

経済(Prosperity)・社会(People)・地球環境(Planet)の3つのPのバランスが保たれている持続可能な社会(Three Ps Balance)の実現への貢献を前提に、SDGs・ステークホルダーからの期待・経営理念・中期経営計画を反映した7つのマテリアリティを特定し、事業活動を通じてこれらの解決に取り組めます。

各マテリアリティに紐づく17のESG目標を設定し実効性を高めています。

### 3 デジタルサービスによる価値創造プロセス

#### リコーならではのお客様に寄り添うデジタルサービスで、EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESを具現化し、カスタマーサクセスを実現。この一連のプロセスを回し続けることでさらなる価値向上を実現する

2025年には、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」となることを目指しています。

人とデジタルの力で、はたらく人やはたらく場をつなぎ、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを通じてEMPOWERING DIGITAL WORKPLACES(デジタルの力ですべてのはたらく場において人や組織の個性を伸ばし、活性化していく。)を具現化。

お客様ごとに異なる課題に対して最適な解決を提供するプロセスを繰り返し、継続的にサポートすることで効果を最大化し、カスタマーサクセスを実現します。

お客様に寄り添い続けてきたリコーだからこそ可能となる一連のプロセスを回し続けることで、提供価値を一層高め、進化させていきます。

#### “はたらく”の進化の方向性を、「ワークプレイスの拡がり」と「お客様価値の高まり」の2軸で定め、デジタルサービスを通じて、EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESを具現化する

### ■お客様価値の高まり

#### オフィス・現場のデジタル化による生産性向上

文字や音声、表情・動作などのアナログ情報をデジタル化するさまざまな入出力エッジデバイスをオフィスに提供します。業種業務向けのアプリケーションソフトやサービスを組み合わせて、業務を効率化して生産性を向上します。

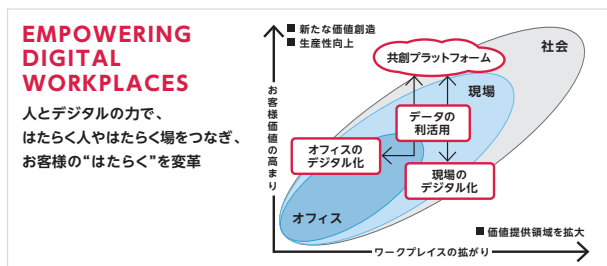
さまざまな現場に対しては堅牢性や携帯性を備えたエッジデバイスの提供を通じ、現場をデジタル化し、オフィスと現場をつなぐことで、ワークフロー全体を変革します。

#### データを活用したビジネスによる新たな価値の創造

オフィスや現場でデジタル化したデータは、クラウド上の共創プラットフォームであるRICOH Smart Integrationに蓄積され、そのデータを活用して業務の高度化・自動化に貢献します。さらにAI技術などでデータを分析・解析することでお客様の期待を超える新しい価値創造を支援し続けます。

### ■ワークプレイスの拡がり

人と人、オフィスや現場をデジタルでつなぐことで、お客様の“はたらく”を変革し、持続可能な社会の実現に貢献します。



## 1 “はたらく”を変革するドライバー（強み）

グローバルに広がるお客様接点や社内実践のノウハウなどが  
リコーならではの強み

以下の強みを活かして“はたらく”の変革を加速します。

- お客様との信頼関係を支えるグローバルに広がる販売・サービス網
- 光学や画像処理、印刷など、独自技術を用いた多彩なエッジデバイス
- 社内実践やお客様への導入実績に基づくノウハウ
- さまざまな業種業務に精通したビジネスパートナーとの連携
- お客様に寄り添うデジタル人材
- 共創プラットフォーム(RSI)

## 2 リコーの価値創造を支える戦略

事業ポートフォリオ管理による経営リソースの  
最適配分を行いつつ、5つの戦略で経営基盤を強化。  
さらにコーポレート・ガバナンスで経営の透明性を高め、  
価値創造プロセスの実行を支える

事業ポートフォリオマネジメントを通じて、企業価値向上に向けた経営リソース最適配分により、事業構造を転換していきます。

グループ本部による厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速。各事業をROIや市場性評価等で管理し、合理的な判断・意思決定により経営資源配分の最適化を図ります。

その上で、デジタルサービスの会社として必要な経営基盤の強化に集中し、「人事戦略」「デジタル戦略」「オペレーショナルエクセレンス戦略」「技術・知財戦略」「ESG戦略」を推進しています。

さらに、経営者を含む企業活動全体が社会的良識にかなない、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を担保しつつ、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。

価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。

## 4 アウトプット

資本効率を意識した財務目標に加え、ESG目標を  
「将来財務目標」として掲げ、**全社目標値を設定**

全社経営目標として、財務目標だけでなく将来財務目標(ESG目標)を定めています。

お客様や投資家に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を推進し、結果としてグローバルでESGに取り組む企業としてトップレベルの評価を得たいと考えています。

財務の視点では現在のオフィスサービス事業が全社業績を牽引するまで成長を遂げ、2025年度にはROE10%を超える水準を継続的に創出できる経営体質を実現します。

## 5 アウトカム

世の中に提供する価値として、  
2036年ビジョン「はたらくに喜びを」、そしてその先の  
「Three Ps Balance」の実現を目指す

経済(Prosperity)・社会(People)・地球環境(Planet)の3つのPが実現している社会を目指して持続可能な企業活動を続けていきます。

経済: 社会課題解決と経済成長の同時実現

社会: 誰ひとり取り残されない社会の実現

地球環境: 環境負荷を地球の再生能力の範囲内に抑制

2025年: はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社

仕事の価値は、効率化や生産性向上から、人間らしい創造力の発揮へ。単純作業を減らし、創造的な仕事を支援する会社へリコーは変わります。

2036年ビジョン: “はたらく”に喜びを

私たちが目指すのは、好きな時に、好きな場所で、自由にはたらける世界。

はたらく人、場所、ワークフローが自在につながり、人間らしい想像力が発揮される未来。

そして、“はたらく”の変革の先を実現する、持続可能な社会。

リコーは、あるべき未来を描き、今を変えていきます。

はたらく喜びを、いきる喜びへ、つないでいくために

# 中長期展望と第20次中期経営計画

## 『リコー飛躍』

2021年度からの2年間を第20次中期経営計画(20次中計)とし、さらに20次中計を含めた5年間を『リコー飛躍』と位置付けています。2025年度までの中長期展望についての方向性を示し、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」となることを目指しています。まず、将来財務と位置付けているESG(環境・社会・ガバナンス)の視点から、グローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、高まる顧客や投資家の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ます。

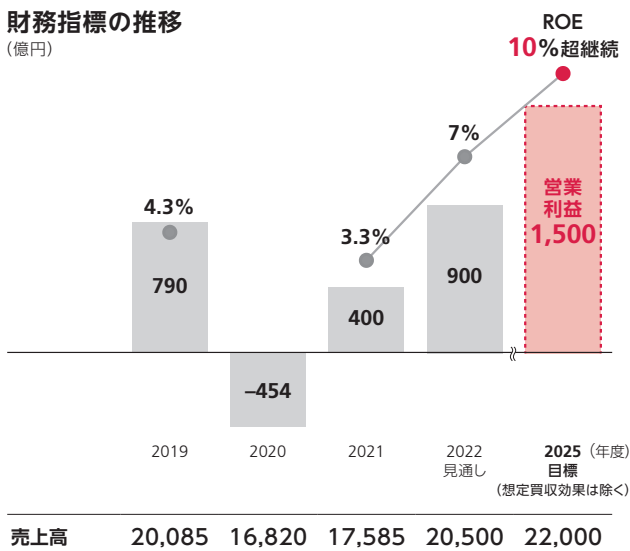
財務の視点では、現在のオフィスサービス事業の成長が全社業績を牽引し、20次中計の最終年度である2022年度にはROE7%\*を、2025年度には10%を超える水準を継続的に創出できる経営体質の実現を目指しています。

\* 2022年5月10日に、20次中計最終年度である2022年度の営業利益計画について、直近のコロナ禍からの回復状況や外部環境を考慮し、当初計画の1,000億円から900億円に見直しました。これに伴い、ROEの目標値も9%以上から7%に修正しました。



### 2025年 中長期目標

#### 財務指標の推移 (億円)



#### サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

##### 事業視点 デジタルサービスの会社と認知されている

- オフィスサービス事業が売上、利益ともにグループを牽引
- 5つのビジネスユニットがお客様最適な事業運営
- 本社はグループ経営に特化

##### 財務視点 ROIC経営と企業価値向上に向けた資本政策

- ROE 10%超を継続し企業価値を最大化
- 営業利益1,500億円以上
- ROICによる事業ポートフォリオ管理を徹底
- 積極的な成長投資と株主還元

## 20次中計

20次中計では、2025年度までの中長期展望の達成に向けた大事な道筋として「“はたらく”の生産性を革新するデジタルサービスの会社への変革」を実現します。経営目標としては「ROE7%」を掲げ、それを実現するための財務目標として営業利益900億円、売上高20,500億円などを設定しています。この目標達成に向けては、新しい社内カンパニー制のもと、オフィスサービス事業は、地域ごとにメリハリを効かせた投資を行い、

成長を図ります。オフィスプリンティング事業では、オペレーショナルエクセレンスの徹底追求により、オフィスのプリントが減少しても耐え得るよう、体質強化を進めます。加えて、グループ本部を中心とした経営基盤の強化を着実に実施していきます。また、財務目標と同等に重要である将来財務目標についても7つのマテリアリティごとに17の目標項目・目標値を設定し達成に向けて取り組みます。

### 「デジタルサービスの会社」への変革

## 2022年度 ROE 7%

事業成長と資本収益性向上の両輪で実現

#### 実現のための財務指標

財務指標	2022年度
営業利益	900億円
売上高	20,500億円
ROIC	5%以上

#### 将来財務 (ESG) 目標

ステークホルダー別目標(17のESG目標から抜粋)		2022年度目標
お客様	顧客調査のトップスコア率	30%
	GHGスコープ1、2削減率(2015年度比)	30%
社会	GHGスコープ3削減率(2015年度比)	20%
	使用電力の再生可能エネルギー比率	30%
	製品の新規資源使用率	85%以下
従業員	社員エンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上
パートナー	各パートナーからの評価スコア	パートナー・地域ごとに設定
株主	ROE	7%

## 20次中計の取り組みの基本方針

20次中計での取り組みの基本方針は、「事業競争力の向上」と「経営基盤の強化」、「資本収益性の向上」です。

「事業競争力の向上」では、スピード感のある意思決定や資本効率経営を可能とするために社内カンパニー制を導入。各事業が独立性をもってお客様の価値創出に貢献することを目指します。

「経営基盤の強化」では、小さくて強い本社を実現すべく、グ

ループ本部を新たに設置しました。経営資源配分や研究開発、人事など、グループとして適切な戦略を展開し、各事業の競争力を強固に下支えします。

「資本収益性の向上」では、企業価値・株主価値の最大化を目指し、資本コストを上回るリターンを確実に実行すべく、最適資本構成に基づく資本政策を策定・展開していきます。

20次中計  
基本方針

1

### 事業競争力の向上

「事業成長」と「体質強化」を実行。社内カンパニー制を導入し、事業ごとの自律性を高め、お客様の変化にスピード感をもって対応していく。

20次中計  
基本方針

2

### 経営基盤の強化

グループ本部を新たに設置し、経営基盤である人材・インフラ・技術を強化していく。

20次中計  
基本方針

3

### 資本収益性の向上

最適資本構成に基づく資本政策により、持続的に企業価値を向上させる。

## 事業競争力の向上

財務目標の達成に向けて、社内カンパニー制導入後のPDCA\*を推進し、リコーらしい事業ポートフォリオ管理を行います。これにより、お客様の“はたらく”に寄り添うデジタルサービスの成長に取り組みます。

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

### 社内カンパニー制導入後のPDCA推進

2021年4月より、リコーグループは社内カンパニー制を導入しました。この体制では、事業を運営する5つのビジネスユニット(BU)と、グループ本部で構成され、事業ポートフォリオ管理の徹底による資本効率経営の実現と権限委譲による意思決定の迅速化を狙いました。さらに、社内カンパニー制導入における効果と課題をリスト化し、状況を定点観測的に把握、PDCAを回してより良い制度へと変化させていきます。

導入の効果は、各BUに権限を委譲したことで、それぞれが自律的に外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、危機を乗り越えられたことです。開発から生産、販売まで一貫した事業運営体制に移行したことで、各機能間の連携が強化され、コスト上昇分の価格転嫁、複数部品に対応するための設計変更や生産への反映などを迅速に実施することができました。

### 社内カンパニー制導入に伴う効果と課題

BUの自律という狙いの効果が出始めており、引き続きPDCAを回していく

**効果** 各BUが自律的に対応し、危機を乗り越えることができた

**課題** 各BU内の一貫体制の強化および本社機能のさらなる先鋭化

各ビジネスユニット	この1年で実行したこと
リコーデジタルサービス	RDS <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本: スクラムアセット販売拡大</li> <li>・欧州: 買収や人材シフトによるデジタルサービスを提供する上での基盤強化</li> <li>・グローバルでのソフトウェアポートフォリオ充実と拡販 など</li> </ul>
リコーデジタルプロダクツ	RDP <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナルエクセレンス推進 (ものづくり体質強化、原価低減) など</li> <li>・業界での積極的協業 (モジュール/パーツの共同開発など)</li> </ul>
リコーグラフィックコミュニケーションズ	RGCC <ul style="list-style-type: none"> <li>・商用印刷を中心とした体質強化の前倒し</li> <li>・プリント需要回復の取り込み</li> </ul>
リコーインダストリアルソリューションズ	RIS <ul style="list-style-type: none"> <li>・サーマル事業のデジタルサービス化検討</li> <li>・事業の選択と集中の検討加速 など</li> </ul>
リコーフューチャーズ	RFS <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会インフラ事業の拡大 (自治体との協働の開始)</li> <li>・植物由来の新素材「PLAiR (プレアー)」の事業化目途 など</li> </ul>
グループ本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業ポートフォリオ管理の開始</li> <li>・人的資本の転換 (ジョブ型・デジタル人材など)、IT基盤クラウド化、R&amp;Dの先鋭化 など</li> </ul>

## リコーらしい事業ポートフォリオ管理

オフィスプリンティング事業に依存していたこれまでの状態から、グループ本部による厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速します。

当社の事業ポートフォリオ管理では、収益性と市場性という従来型のポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点を追加しています。この3つの観点において、各事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、事業再生の4つに分類しています。

### リコーらしい事業ポートフォリオ管理の開始

4つの事業ラベル (事業の役割・方向性)	主な該当事業・ ビジネスユニット	収益性 視点: ROICと利益	市場性 視点: 勝ち筋と市場成長	デジタルサービス 親和性 視点: 親和性と貢献度
<b>成長加速</b> リコーの成長を牽引	オフィスサービス(RDS)、 商用印刷(RGC) 他	基準をクリア	勝ち筋あり 成長	高い
<b>収益最大化</b> 原資となるキャッシュを安定創出	オフィスプリンティング (RDP/RDS) 他	基準をクリア	勝ち筋あり 低成長	低い
<b>戦略転換</b> 戦略転換で価値最大化	サーマル(RIS)、 企業内印刷(RGC)	基準をクリア	勝ち筋あり 成長性は問わない	低い
		基準をクリア	見込めない 低成長	高い
<b>事業再生</b> 価値貢献に向けさまざまな 方策検討	産業プロダクツ(RIS)、 カメラ(グループ本部) 他	基準をクリア	見込めない	低い
		低い	見込めない	低い

(注) 新規事業はリコーフューチャーズにて育成・選択と集中を別途実施

成長加速に分類しているのは、オフィスサービス事業と商用印刷事業です。この2つは収益性が高く、市場も拡大しています。さらにリコーグループの強みを活かすことができ、デジタルサービスとの親和性も高いため、当社の成長を牽引する事業として強化を図っています。

収益最大化に分類しているのは、オフィスプリンティング事業であり、高い収益性を維持しながら、キャッシュの安定創出を狙い続けます。

戦略転換に分類しているのは、サーマル事業と企業内印刷事業です。それぞれ状況は異なりますが、市場の拡大が見込めない、あるいはデジタルサービスとの親和性がそれほど高くない事業は戦略転換による価値最大化を図っていきます。

事業再生に分類しているのは、産業プロダクツ事業とカメラ事業です。価値貢献に向けてさまざまな方策を検討します。

### リコーグループのデジタルサービス

事業ポートフォリオ管理の目的は、デジタルサービスの成長を推進することによる企業価値の向上にあります。

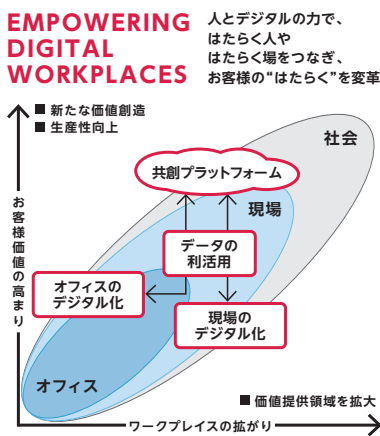
リコーグループのデジタルサービスは、お客様のワークプレイスのデジタル化により、オフィスと現場をつなぎ、ワー

クフロー全体を変革してお客様の生産性向上に貢献します。各BUでは、それぞれの強みであるデジタル技術・エッジデバイス\*とお客様の“はたらく”に寄り添ったサービスで、お客様の期待を超える新しい価値創造を支援していきます。

\* 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(MFP)やカメラをはじめとしたデータ処理機能をもつネットワーク機器

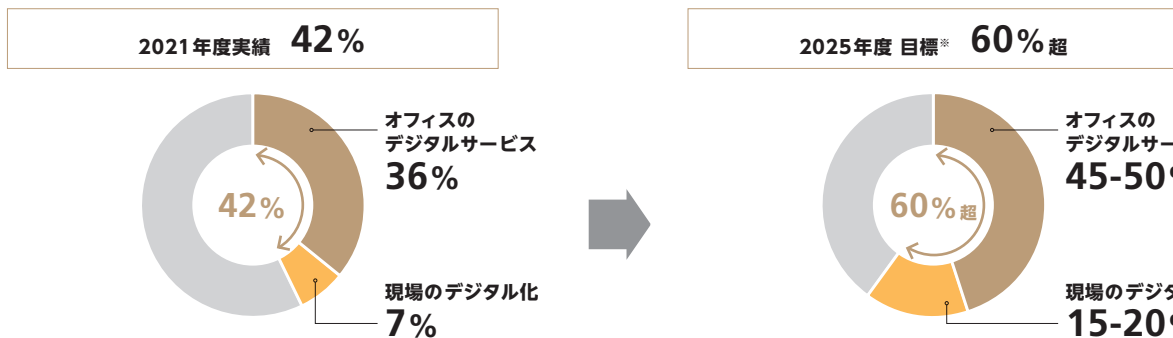
### リコーグループのデジタルサービス

お客様の“はたらく”に寄り添ったサービスと、それに貢献するデジタル技術・デバイスで、各BUがデジタルサービスの成長に取り組みます。



各ビジネスユニット		デジタルサービス貢献事業
リコーデジタルサービス	はたらく人の課題解決と、オフィスや現場ではたらく人をつなぐデジタルサービス	オフィスサービス
リコーデジタルプロダクト	デジタルサービスを支えるものづくり	オフィスプリンティング ※ RSI接続分のみ対象 エッジデバイス
リコーグラフィックコミュニケーションズ	印刷現場ではたらく人の課題をデジタルで解決	商用印刷 ※ 企業内印刷は除く 産業印刷
リコーインダストリアルソリューションズ	物流・製造・産業の現場ではたらく人の課題をデジタルで解決	サーマル ※ デジタルサービスへ転換中
リコーフューチャーズ	デジタルで社会課題解決の新規事業創出	SV 社会インフラ
グループ本部	デジタルサービスを支える経営基盤の強化	

### デジタルサービス売上構成比の目標



(注) オフィスのデジタルサービスと現場のデジタル化には、以下の事業が含まれ、非連続成長効果も見込んだ数字となります。  
 オフィスのデジタルサービス: オフィスサービス、オフィスプリンティング\*1、エッジデバイス  
 現場のデジタル化: 商用印刷\*2、産業印刷、サーマル、Smart Vision、社会インフラ

※1 Ricoh Smart Integration (統合プラットフォーム) 接続分のみ対象  
 ※2 企業内印刷は除く



## 経営基盤の強化

### 経営基盤の強化

リコーグループは、OA\*メーカーから脱皮し、デジタルサービスの会社への変革を進めています。これまでの大量生産・大量消費の時代は、同じ製品をいかに品質良く効率的に作り、お届けするかが求められてきました。

しかし現在は、情報化が進み、より小さな単位での意思決定でスピーディーにビジネスが回る社会へと変わりつつあります。

例えば、これまではバリューチェーンに沿ってそれぞれの機能があらかじめ決められた役割を果たすことが大切でしたが、これからは、社員一人ひとりが自律的に課題を見つけ、その解決にあたることが望まれます。つまり仕事の仕方の変化に伴い、求められる能力も変わることになります。そのため、人的資本を着実に転換していく必要があります。

この人的資本の転換のために、デジタル人材の育成・獲得、リコー式ジョブ型人事制度導入(国内)による社員の自律化の促進のほか、新しい働き方を支えるため、約7割の基幹システムの刷新などに取り組んでいます。

\* OA: オフィスオートメーション

### デジタルサービスの会社を創る経営基盤の強化の意義

デジタルサービスの会社になるために経営基盤強化を進め、人的資本を着実に転換します。

OAメーカーのはたらき方		デジタルサービスの会社のはたらき方
自社開発・生産した世界一製品・サービスをお客様にお届け	人的資本を 転換させる 経営基盤 強化	お客様接点に近いところでの顧客価値の創出・提供へ
バリューチェーンに沿って各自が決められたことをやり切る		社員が自律的にチームワークを発揮して問題発見・課題解決
それぞれの持ち場・領域に必要な教育を定め人材を育成		能力を最大限発揮するための成長の機会が与えられている
それぞれの地域・領域で最適化されたシステムとグローバルに必要なシステムの組み合わせ		垣根が取り払われ、社員がオープンに情報・データにアクセス可能

(A) リコー式ジョブ型人事制度導入(国内)による社員の自律化の促進

(B) デジタル人材の育成・獲得

(C) 社内システムのクラウド移行を含む約7割の基幹システムの刷新

他にも人材スキルの可視化や経営データ基盤構築、プロセスDXの社内実践、社員のリススキルなどを計画・実施

### 自律型人材を育てその活躍を支える人事戦略

OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革を実現するためには、マインドとスキルの変化が必要です。それには、顧客起点の徹底やイノベーションを推進するリコーウェイの浸透と、社員が自律的に自分のスキルを変えていくための環境や仕組みの構築を両輪で進めていくことが不可欠です。自律的にチャレンジし、実力を磨いた人材が活躍できるよう、国内では2022年4月にリコー式ジョブ型人事制度を導入しました。また、デジタルサービスの会社への変革の実現に必要なとされるデジタル人材の要件とスキルレベルを可視化し、育成や獲得を進めています。

### デジタルサービスの会社の働き方

デジタルツールを活用し創造性を高める働き方をするためには現状打破の考え方と、自分の仕事でデジタルを活用するという実践の2つが土台となり、そこに自律性が育ちます。新型コロナウイルス感染症でリモートワークが日常化しましたが、自律の第一歩がこの環境下で自身のパフォーマンスを管理する

ということでした。「創ろう、Our Normal!」というスローガンのもと、チームでの生産性に注目して、新しいコミュニケーションのとり方や、業務の進め方、生産性向上のための取り組みを実践しています。

### CHRO\*メッセージ

\* Chief Human Resource Officer



瀬戸 まゆ子  
CHRO

リコーグループの最大の強みは、社員の働き方と私たちがお客様に提供するサービスが直結していることです。このため、「社員がデジタルイノベーションを生み出し、自身とお客様双方のはたらく喜びを実現できるよう働く環境を作り、維持すること」を人事のミッションと定めています。この環境とは、人材、企業文化、制度・仕組みという3つの要素から構

成されており、そのいずれも人事の施策と密接につながっています。それぞれの要素における人事施策が整合性をもって確実に実行されることで、リコーグループの目指す変革がより早く、そしてより確実に実行できるようになります。人材については、従来のものづくりを前提とした人材ポートフォリオと経験重視の積み上げ式育成から、デジタルスキルをもち事業創出ができる人材の発掘、登用、育成が求められます。企業文化については、統一や統制を基本としたピラミッド型組織の意思決定ではなく、自律性と多様性に富む、外部志向の文化に変えていく必要があります。それは、市場の厳しい変化に対応するスピーディーな動きが必要になるためです。これらの変化を促進するための仕組みとして、人事制度も職能・経験重視のものから、適所適材を実現するジョブ型へ変えました。また、働き方もリモートを中心としたハイブリッドに進化させてきました。これらの変化・進化は進行形です。

変化に主体的に対応していくときは、組織やリーダーシップの力量が大きく育つチャンスです。リスクをとり、このチャンスに果敢に取り組むことで、リコーグループの戦略実行力がさらに大きく強化できると信じています。

この取り組みを進める上で欠かせないのが、上司の役割の変化です。管理や統制を中心としたマネジメントスタイルから、社員が自発的に考え行動するよう支援するという方法に変えていくことが重要になります。

リコーグループが目指すのは、お客様がはたらく喜びを感じるためのお手伝いをする会社になることです。はたらく喜びは、

自らの創造性を発揮できたときに感じられるものと考えています。私たちが提供するデジタルサービスは、はたらく人を作業的な業務から解放し、創造性を発揮できるようにするものです。創造性の発揮とそれによる新しい価値の創出のカギは多様性を活かせる環境であり、一人ひとりが自分の考えを忖度なく発信できる企業文化だと考えています。

## リコー式ジョブ型人事制度

デジタルサービスの提供に求められる能力やスキルが絶えず変化中、自律的に能力やスキルアップを図ることのできる環境づくり、さらに実力ある人材が活躍できる仕組みとして、国内では2022年4月にリコー式ジョブ型人事制度\*を導入しました。

「リコー式」としているのは、一般的なジョブ型制度に加えて、会社が必要とする人事異動の柔軟性を確保し、社内での中長期での人材育成も可能にしているためです。

この制度で目指すことは、①実力や意欲に基づく機動的な適

所適材による登用、②ジョブに応じた柔軟な報酬制度、③職種を問わず専門性を追求するキャリアの実現です。

組織目標達成に必要なポジションを明確にした上で、そのポジションに、最も適する実力と意欲をもつ人材を機動的に配置し、難しい仕事へのチャレンジ度や会社への貢献度に応じて、適正に評価・登用します。また、ポジションの役割や職責が明確になることで、社員自身は、目指したいキャリアを自ら考え、必要なスキルや能力を獲得するために、自発的なアクションをとることができます。

\*一部の国内グループ会社は、2023年4月までに導入予定

## デジタル人材の強化

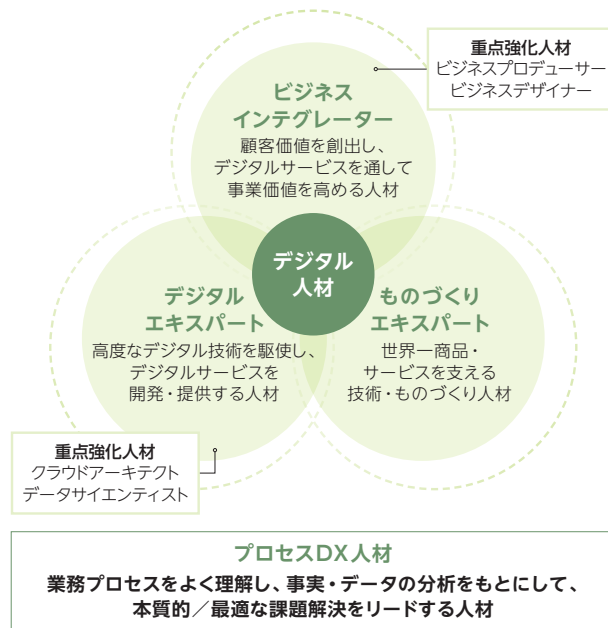
デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる人材を「デジタル人材」と定義し、ビジネスインテグレーター、デジタルエキスパート、ものづくりエキスパートからなる人材像を設定しました。デジタル人材の中でもビジネスプロデューサー、ビジネスデザイナー、クラウドアーキテクト、データサイエンティストを重点強化人材としています。

そして、社員一人ひとりがデジタル人材を目指してスキルを磨き続けることで、お客様に寄り添いながら課題をくみ上げ、リコーグループならではの技術力で最適な解決策を提供します。そのための研修プラットフォームとして「リコーデジタルアカデミー」を2022年4月に設立しました。

リコーグループは、2018年度から自らの業務プロセスの分析をもとにして課題解決していくプロセスDXに取り組んでおり、プロセスDX人材を育成するための研修もリコーデジタルアカデミーに組み込んでグループ全社員に展開を進めています。

### リコーグループのデジタル人材

デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる人材



カスタマーサクセスを中心に据えたデジタル戦略

デジタル戦略を推進・実行する専門体制を組織化し、グループ全体でのシナジー最大化を図っています。

CDIO\*メッセージ \* Chief Digital Innovation Officer

リコーグループはカスタマーサクセスを中心に据え、常にお客様に寄り添い、“はたらく”を変革するデジタルサービスの会社へ生まれ変わります。デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループが提供する共創プラットフォーム\*により、はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支え、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、持続可能な社会づくりに責任を果たしてまいります。

\* RICOH Smart Integration (RSI): リアルの顧客接点を融合した価値創造を実現するためのプラットフォーム

田中 豊人  
CDIO



デジタル戦略の方向性

我々は「はたらくに遊びを」の実現に向け、はたらく人と機械の協働により、単純作業が自動化され、人はより創造的な業務に集中することができる未来を目指し、デジタル戦略を推進しています。

そのためには、私たち自身を変革し続ける必要があります、5つの重要要素を定めました。

変革を支えるデジタル人材の育成をグループ横断でさらに強化するため、「リコーデジタルアカデミー」を2022年4月に開校しました。人材の価値を最大限に引き出す環境づくりに取り組んでいます。

また、レガシーシステムの刷新を含むクラウド移行やデータ基盤構築、利活用を進めています。

これらの基盤の強化とともに、オペレーショナルエクセレンス戦略①をもとにRPAやAI技術を活用して生産や開発の現場の間接業務のプロセス変革に取り組み、業務効率・生産性向上も進めています。

さらに、既存ビジネスの深化・新たな顧客価値の創出のため、カスタマーサクセスを中心に据え、課題発見から解決まで、デジタル技術とデータを駆使したソリューションづくりを共創プラットフォーム上で実現していきます。

これらの取り組みが評価され、経済産業省ならびに東京証券取引所よりDX銘柄2022に選定されました。②今後も、デジタル戦略のさらなる推進に取り組んでまいります。

変革を加速する5つの重要要素

<p><b>1 企業風土・人材</b> グループ社員の意識・企業風土の変革、デジタル人材の育成・強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①「リコーデジタルアカデミー」を通じ、人材の価値を最大限に引き出す</li> <li>②デザイン思考とアジャイルの浸透と実践</li> </ul>	<p><b>2 デジタル基盤</b> 共創プラットフォームを実現するIT、RSI、AI/ICTの融合・共通基盤整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①グループIT基盤の高度化</li> <li>②デジタルサービスを支える基盤(RSI)の強化、各事業への展開</li> <li>③情報セキュリティの強化</li> </ul>	<p><b>3 データ利活用</b> データ利活用の最大化によるカスタマーサクセスへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①共通マスターデータ整備とデータ活用環境の構築</li> <li>②オフィス・現場のデジタル化によるデータ蓄積と利活用</li> </ul>
<p><b>4 社内プロセス変革</b> デジタルを活用したワークフローの最適化、新しい仕事の仕方の定着</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①データ利活用、業務可視化を基軸としたプロセス変革</li> <li>②社内実践を通じて業務に精通したデジタル人材の育成</li> </ul>	<p><b>5 顧客価値創造</b> デジタル技術とデータを使いこなし顧客価値の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①価値創造プロセスの再整備と利活用促進、事例蓄積</li> <li>②共創を加速する仕掛けづくりと実践</li> </ul>	

● MORE 詳しくは本誌 ① プロセスDXを社内実践するオペレーショナルエクセレンス戦略P31 ② DX銘柄2022P92

## 共創プラットフォームとしてのRICOH Smart Integration (RSI)

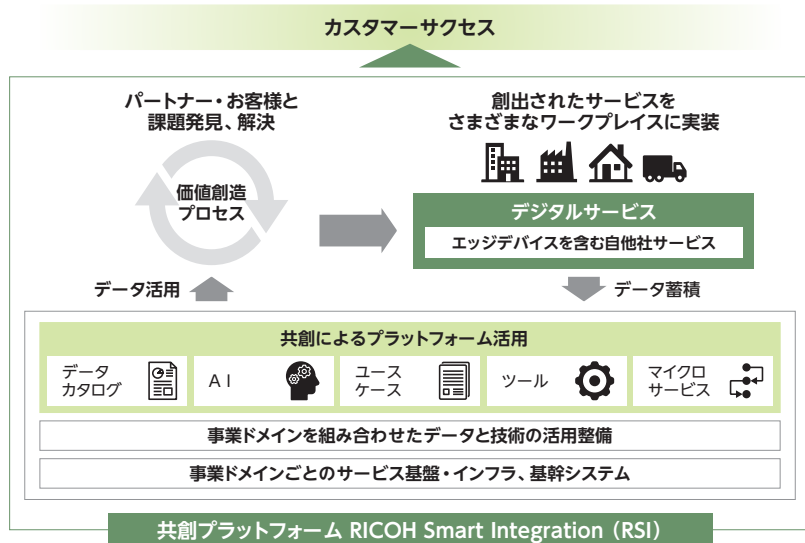
オフィス・現場・社会それぞれのワークプレイスで、はたらく人の課題を発見し、解決するデジタルサービスを提供することにより、2025年度の全社売上のうちデジタルサービスの売上割合を60%まで引き上げる目標を設定しています。この目標達成のための核となるのが、RSIです。RSIは、リコーグループのデジタル技術やデータの利活用を促進し、お客様やパートナーと共に新たな価値創造を実現します。

これまでのRSIは、主にMFPとアプリケーションをつなぎ、紙から電子データへ変換する機能を提供してきました。これによりお客様の基幹システムやサービス基盤と連携し、ドキュメン

トを取り扱うワークフローにおいて業務と業務の間に介在する手作業の自動化・省力化を促進しています。

今後はオフィスから現場・社会に提供価値を拡大し、パートナーやお客様との共創活動の活性化にも取り組んでいきます。リコーグループのデジタルサービスとおお客様の感性やアイデアを融合し、新しい価値を生み出す場として、「RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE Tokyo (RICOH BIL Tokyo) [D](#)」を活用。民間企業、中央官庁、地方自治体などのおお客様にご利用いただき、パートナー拡大や共創機会の増加につなげています。

[WEB](#) 詳しくはWEB [D](#) RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE Tokyo (RICOH BIL Tokyo)



お客様に寄り添うことで発見した課題を、リコーグループやパートナーの強みを活かしたさまざまなエッジデバイスやサービスを組み合わせることで解決します。この価値創造プロセスのサイクルを加速するために、RSIではデータカタログ、AI、ユースケース、ツール、マイクロサービスを整備、拡充しています。

トライアルアンドエラーを重ね、より多くのデジタルサービスを創出するとともに、それらをメニュー化し、お客様のワークプレイスに実装します。

また、RSIに蓄積されたデータを再利用することで、その価値を高め、利活用を促進するデータ循環型のエコシステムを構築します。

## 重点強化技術：AI

お客様のワークプレイスにおける課題を解決するための重点強化技術の1つとしてAIがあります。リコーでは2017年に専門組織を立ち上げ、AI人材を育成するとともに、独自の自然言語処理AIを活用して業務支援を図る新サービス「仕事のAI」[D](#) などさまざまなAI開発に取り組んでいます。

また、AIを自社のトナー工場に導入して省力化や品質向上を実現するとともに、それが従業員満足度の向上にもつながっています。

コロナ禍で、不動産業のお客様は対面での接客が、建設業のお客様は現場への出張がそれぞれ困難になりました。これに対し、360度カメラ「RICOH THETA」で撮影した画像とリコー独自のAI機能(画像補正、動画生成、CGの自動配置など)を組み合わせ、不動産物件のオンライン内覧や、建設工事の進捗確認を実現するといった、顧客価値を創造しています。

さらに、これらの取り組みで蓄積されたデータやノウハウを分析し二次活用することで、カスタマーサクセスへとつなげることを目指しています。

[WEB](#) 詳しくはWEB [D](#) 仕事のAI

### 変革を支えるデジタル人材の育成

デジタルサービスの会社へと変革していくには、社員一人ひとりが自律的に学び続けていくこと、そして会社は人材の価値を最大限に引き出す環境を作り続けていく人的資本経営の考え方が不可欠です。

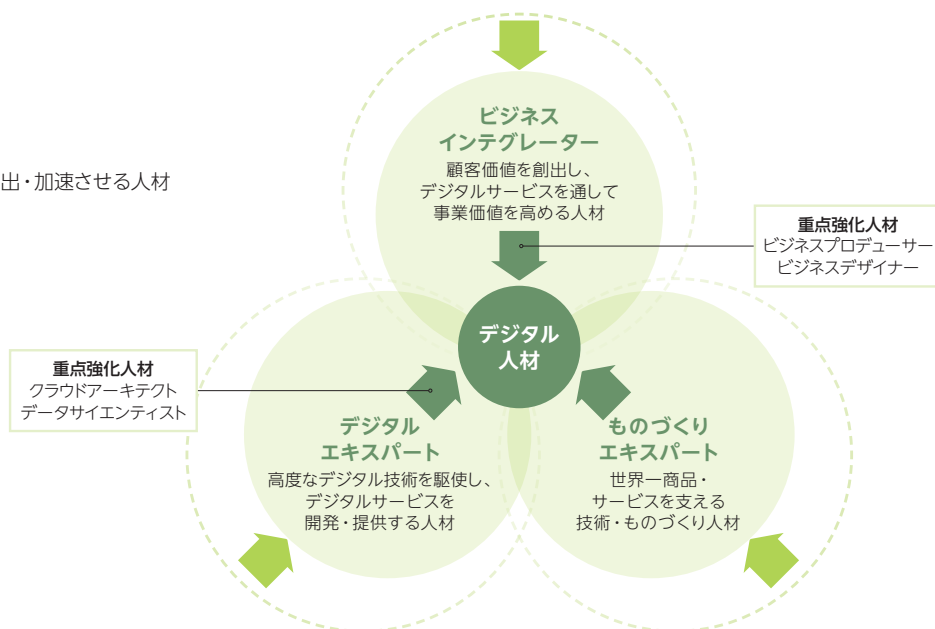
変革をリードするデジタル人材育成に向けて、社員がそれぞれの強みや経験を活かし、スキルアップを図るための学習プラットフォームとしてリコーデジタルアカデミーを2022年4月に開校しました。

今までは会社から指示された研修を受講する受け身の学習が中心でした。

これからはお客様の課題を具体的にイメージし、これを解決したいという目的をもつ社員がリコーデジタルアカデミーを通じて、自身の能力を磨けるような仕組みに変えていきます。

#### リコーグループのデジタル人材

デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる人材



#### リコーデジタルアカデミー

専門性の高いデジタル人材を育成するための「専門的能力強化」と、全社員がデジタル人材を目指すための「デジタルナレッジ」を同時に進めています。

階層	対象	目的
専門的能力強化	選出された社員	リコーのデジタルサービスを創出するために、デジタルの専門性をもった社員がさらにその専門能力を向上させることを目指す
デジタルナレッジ	希望する全社員	全社員がデジタル技術修得とデータ活用に取り組むためのさまざまな学習メニューを提供。
デジタルリテラシー	全社員必修	社員が自律的に学び続けることを目指す

## デザイン思考とアジャイルの浸透と実践

お客様との対話から課題を探り、顧客価値を見極め、カスタマーサクセスへつなげる上で、デザイン思考とアジャイルのアプローチを浸透させ、実践していくことは不可欠です。デザイン思考で、お客様が必要としているものをとらえ、素早く課題解決につなげるアプローチを社員一人ひとりが実践できるような企業風土を醸成していきます。そのための各種研修とワークショップをリコーデジタルアカデミーで展開しています。

また、「みんなのデザイン思考とアジャイル」というコミュニティを立ち上げ、リコーデジタルアカデミーで学んだ社員が現場で

実践していくための支援をしています。コミュニティは、スキルを問わずだれもが参加可能で、定期的な勉強会やイベントを開催しています。多くの人が直面する問題を互いに共有し、一つひとつ解決しながら、自らの生産性を高め、その輪を広げています。

リコーの活動事例を失敗や成功も含め社内外に発信することで、デザイン思考とアジャイルが仕事や成長に役に立つものであることを社員が認識し、さらに関心をもった外部の方にもコミュニティに参画いただくことを目指しています。

## デジタルサービスの会社を支えるIT基盤の強化

クラウド移行を含む約7割の基幹システムを刷新し、ITの機動性確保とコスト最適化を実現します。

また、グローバル共通データ基盤の構築など、データドリブン経営実現に向けた取り組みを進めています。

### 基幹システムの刷新の方向性

#### 本社IT主導で推進するシステムのクラウド化 (IaaS型)

- 基幹システムの54%にあたる180のシステムをクラウド移行
- クラウド・オンプレのハイブリッド環境を運用する専任組織設置

#### BUと本社IT協働で推進する業務変革 (SaaS/PaaS型)

10年以上稼働しているレガシーシステムを業務改革とあわせ、クラウドパッケージへ刷新(2026年末までに完了)

- 海外: 既存のオンプレ上のERPをクラウドパッケージへ移行中
- 日本: カンパニー制を踏まえたシステム統合方針策定

### データドリブン経営実現に向けた取り組み

#### グローバル共通データ基盤の構築

- ・グローバルでリアルタイム連携するデータレイク、データウェアハウス基盤構築

#### マスターデータのグローバル標準化・管理プロセス自動化

- ・製品マスター、顧客マスターのグローバル標準化
- ・製品ローンチプロセスの自動化

#### ROIC経営を推進する情報整備

- ・8つの財務KPIを施策と連動

#### 顧客情報の一元管理化、活用による売上成長貢献

- ・AIを活用したレコメンド機能の実装

プロセスDXを社内実践するオペレーショナルエクセレンス戦略

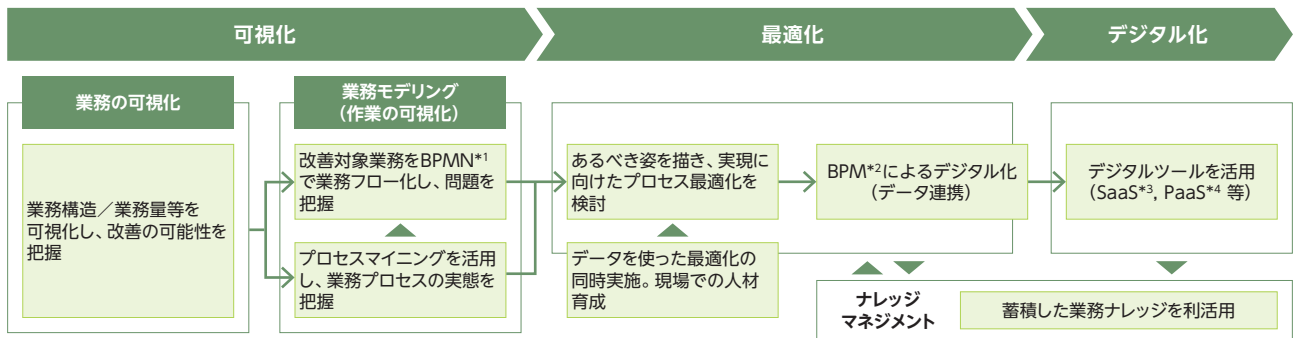
オペレーショナルエクセレンスの実現に欠かせないのは、プロセスの最適化とデジタル技術の活用です。これをプロセスDXと名付け、社内実践を進めています。

社内プロセスDXの実践

オペレーショナルエクセレンスの実現に向け、プロセスの一部ではなく全体で変革することを方針として掲げました。より定型的かつ効率的にプロセスDXを実践する「型」を定義し、デジタル技術を有効活用した業務およびプロセスの可視化、最

適化に取り組んでいます。同時に活動をリードできる人材育成も進めています。

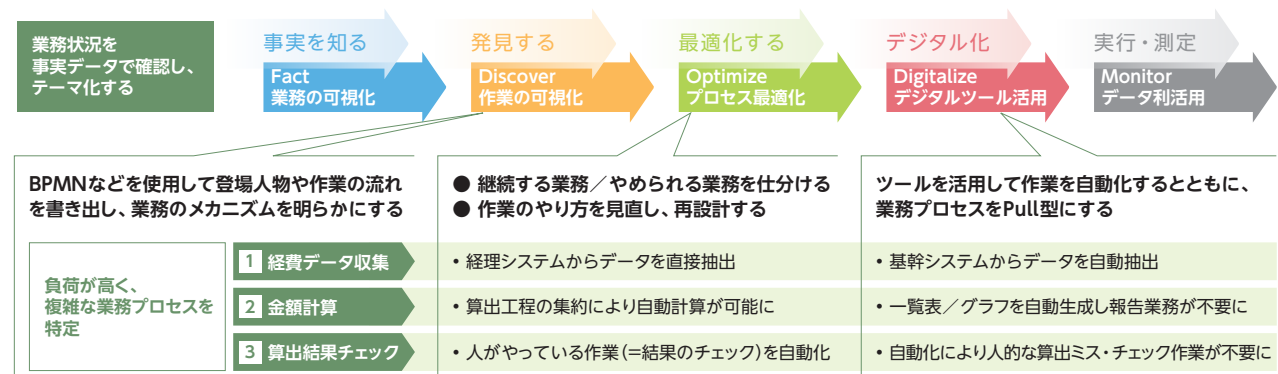
今後、「型」の強化やプロセスの標準化／ナレッジ化をさらに進め、ビジネスプロセスマネジメントを実践します。



\*1 BPMN: Business Process Modeling and Notation。ISO19510に準拠したビジネスプロセスの表記法  
 \*2 BPM: Business Process Managementとは業務プロセスの現状を把握し、変更や改善を行うことで、本来あるべきプロセスに継続的に近づけていくための業務管理手法  
 \*3 SaaS: クラウドサービスとして提供されるソフトウェアのこと  
 \*4 PaaS: アプリケーションが稼働する上で必要なサーバーやOS、ミドルウェアといったプラットフォームをクラウド上で提供しているサービスのこと

事例 | 経費実績算出プロセスの改善

本プロセス改善の対象となった業務では項目ごとに経費処理が異なり、さらに担当者も異なるため、経費処理データが散在しているという問題がありました。経費実績を算出するにはそれらデータを各拠点から集め、統合・加工する必要があり、その処理に多くの工数を要していました。実績算出プロセスの見直しによる最適なプロセスを構築した結果、各部門へのタイムリーな実績データ提供と、実績算出の工数削減を実現することができました。





## 新たな顧客価値の創出につながる技術・知財戦略

リコーグループでは将来の事業を生み出すための研究開発投資として年間およそ1,000億円の投資を継続してきました。デジタルサービスの会社への変革にあたり、今後は、デジタルサービスを生み出す技術およびそれを支える独自のエッジデバイスの技術の開発にシフトし、集中して取り組んでいきます。

### 技術開発に関する取り組み

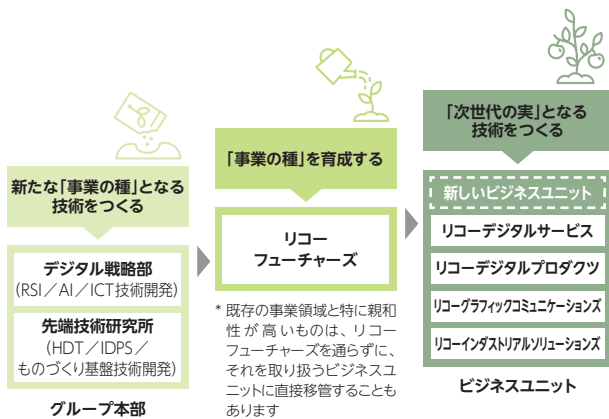
2021年度よりお客様・商品ごとにリソースを集約・運用するという考え方にに基づき、社内カンパニー制を導入しました。これに伴い、研究開発においても将来に備えた中長期的な研究から直近の製品開発・設計・生産までを一貫してビジネスユニットごとに受け持つ体制へと変更しました。

一方、グループ本部においては、デジタルサービスの会社としてお客様に新しい働き方を実現するサービスを提供すること

を目指し、「先端技術研究所」「デジタル戦略部」という2つの組織を新設。先端技術研究所では、「ヒューマンデジタルツイン(HDT)」と「インダストリアルデジタルプリンティングシステム(IDPS)」の2つの領域に集中・特化しています。HDTでは、五感に加えて感情などをとらえてデータ化し、認識技術・AI技術により行動や思考を体系化。ワークフローと結びつけることで、はたらく人の創造力を最大限発揮させることを目指します。IDPSでは、金属やセラミックス、さらには細胞といった多様な機能材料をインクジェットで形成し、ものづくりをアナログからデジタルに変換すると同時に、脱廃棄物や省エネなどの社会課題を解決する生産プロセスを可能にします。また、デジタル戦略部では共創プラットフォームとしてのRSIを支えるAI/ICT技術や“はたらく”を支えるデジタル基盤技術の研究開発を行います。

さらにグループ本部からの事業インキュベーションに向け、リコーフューチャーズが新たな事業の創出を担うことで、開発体制を強化しています。

また、専門分野ごとに組織を越えて交流する「技術専門委員会」を設置し、技術人材育成、技術力強化を図っていきます。



### 知財に関する取り組み

社内カンパニー制への移行に伴い、知財機能も体制を変更しました。ビジネスユニットの知財機能は個別最適の戦略を策定し、実行します。一方、グループ本社知財は、全社知財戦略の策定とビジネスユニットへの社内知財サービスの提供により、ガバナンスと現場における知財活動の強化を両輪で進めています。これらの活動はCTO\*管轄のもと、経営会議や取締役会で議論し、経営と一体となって実践しています。

知財戦略では2つの強化領域を設定しています。デジタル

サービスでは、ビジネスを展開するさまざまな国で、多様なステークホルダーとの共創や協業に供するイノベーションを知財化して活用していくことが必要です。これをより高い精度で行うために情報解析を強化し、価値の高い特許を生み出す知財活動に取り組んでいます。

一方エッジデバイスにおいては、これまで培ってきたコア技術を中心に、強みとなる技術を特許・ノウハウで保護し、事業における競争優位性の維持・向上に貢献しています。

\* Chief Technology Officer

# 資本収益性の向上

## 資本政策の強化

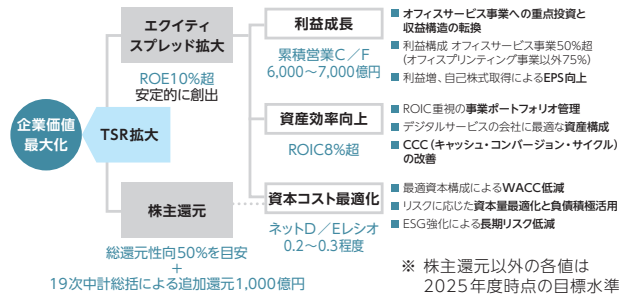
### 企業価値の最大化と資本政策の考え方

リコーグループは、企業価値・株主価値の最大化に向け、ステークホルダーの期待に応えながら、株主の皆様からお預かりした資本に対して、その資本コストを上回るリターンを確実に創出することを目指します。

2021年度は厳しい経営環境に置かれていましたが、各ビジネスユニットで体質強化を進めるとともに、品不足、原材料や海上輸送費の高騰などの外部要因の影響に対するリカバリ策を実行しました。バランスシート管理の視点では、2020年4月にリコーリース株式会社を非連結としたことで、自己資本比率が高くなっていましたが、デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基づいて適切な資本構成を目指しています。リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分し、一方オ

フィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用します。継続的にキャッシュフローアロケーションを検証改善し、最適資本構成を整えていきます。

### 企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



### 成長投資の方向性

成長投資については、2025年度までに5,000億円を実施するという方針を継続します。そのために「事業成長のためのM&A投資」「経営基盤の強化」および「新事業ドメイン創出への投資」のそれぞれに重点領域を定めました。

デジタルサービスの会社への変革に向けて、これまでに欧州でICT会社数社の買収を進め、日本においても2022年4月28日に株式会社PFUの連結子会社化を決定するなど事業成長のためのM&A投資を着実に進めています。また経営基盤を強化するため、基幹システムの刷新と人的資本への投資を推進しています。

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

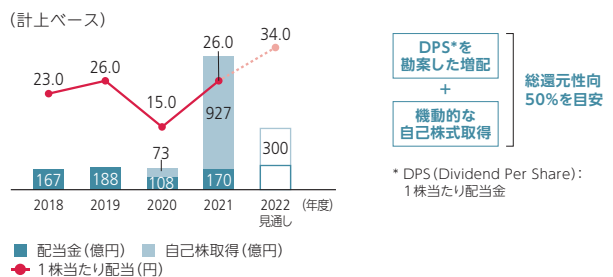
る成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。投資原資は、上記の通り資本とともに営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債を積極活用しながら、メリハリを効かせて戦略的に実施します。

	重点領域	FY25までの成長投資 5,000億円
事業成長のためのM&A投資	日本と欧州のオフィスサービス	約2,000億円 (最優先で確保)
	オフィスサービスのソフトウェア	
	デジタルサービスを支えるエッジデバイス	
経営基盤の強化	現場のデジタル化	約1,000億円 (追加枠として準備)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル人材の育成・獲得</li> <li>■ 基幹システムの刷新 等</li> </ul>	約1,000億円
新事業ドメイン創出への投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 先端技術開発</li> <li>■ 社会課題解決型事業創出</li> </ul>	約1,000億円

### 株主還元の方針

株主還元については、総還元性向50%の方針を堅持します。2021年度は、第19次中期経営計画の成果に対して1,000億円の自己株式を取得し消却することで資本収益性の向上に努めました。配当金は見直し通り、1株当たり年間26円とします。2022年度は1株当たり8円増配の年間34円とし、配当利回りを勘案した配当を実施する計画です。加えて、300億円を上限とする自己株式の取得を2022年度上期中に実行し、取得した自己株式はすべて消却する予定です。今後も、事業計画や成

長投資の進捗を踏まえながら、機動的な自己株式の取得を含み、株主価値の向上を図っていきます。



## CFOメッセージ

本来は第20次中期経営計画(20次中計)の1年目であった2020年度において、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により当社のMFPをはじめとする既存事業は大きな影響を受けました。リコーグループはその2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、2020年度に新型コロナウイルス感染症が拡大していく中、事業成長や体質強化の施策の再構築を含め、残り2年間の20次中計を見直しました。その中で幾つかの事業経営や資本政策の変革も計画しました。

### ■ 社内カンパニー制とROIC経営の進捗

2021年4月に社内カンパニー制を導入しました。開発から生産、販売まで一貫した事業運営を行い、機能ごとに実施していたコストダウンや効率化を、総合的にスピード感をもって進めていくことが期待した効果の1つでした。2021年度はコロナ禍の影響に加え、特に夏以降は品不足、原材料や海上輸送費の高騰などが進みましたが、これに対して体質強化施策の前倒しや追加、機動的な経費のコントロールなどのリカバリ策を早期に実行することができました。従来の機能別組織では成し得なかったことです。

またROIC(投下資本利益率)による事業管理を導入し、全社のROICとビジネスユニットや事業のROICとのつながりをより確実にするため、ROICを施策とKPIに分解して連動させること(ROICツリー)にも取り組んでいます。生産や販売・保守といった事業活動の収益性だけでなく、効率性のモニタリングにも活用しています。在庫回転期間を適正に維持する、与信管理から請回収までの債権プロセスを改善する、またローコード・アプリを活用して業務プロセスの自動化を進めるなど、社員一人ひとりの業務改善が直接的または間接的にROICの改善につながることを示しています。

ROICに加えて、市場性やリコーグループの目指すデジタルサービスとの親和性を組み合わせた事業ポートフォリオ管理により、事業単位で評価・モニタリングして、成長への最適な資源配分や事業の新陳代謝につなげていこうとしています。成長投資の展開とともに資本収益性を意識した経営体質づくりを進めています。

### 川口 俊

CFO



### ■ 成長投資と資本政策

成長投資の領域として、「事業成長のためのM&A投資」、「経営基盤の強化」そして「新事業ドメイン創出への投資」の三つのカテゴリーを設定しており、2025年度までに総額5,000億円の成長投資を目指しています。「経営基盤の強化」における人的資本投資ではデジタル人材の育成などを推進しています。デジタルサービスの会社として人材に十分な投資を行うことは、単なる経費支出ではなく、将来財務を生むための重要な投資ととらえています。例えば、お客様に近い現場の保守サービスや販売人員のマルチスキル化、製造現場におけるデジタルマニュファクチャリング導入などが挙げられます。M&Aの成功や新事業ドメイン創出のためにも必要な投資であり、将来的には、お客様接点で高付加価値を生み出せる人材を育成することで、企業価値の向上につなげていきます。

それらの投資に対するキャッシュ・フローのアロケーションについて、成長事業への投資には資本を、安定事業領域への投資には有利子負債をそれぞれ割り当てていくという従来の考え方に変更はありません。不透明な事業環境やデジタルサービスの会社への変革期における事業リスクに対しては一時的に資本を活用しながら、2025年度での純資産約1兆円という最適資本構成の実現を図っていきます。

また、20次中計の株主還元方針として総還元性向50%を目安にすることを発表しており、2022年度の配当は8円増配し、年間34円を見通しています。企業価値向上の実現と継続的な増配を目指すとともに、機動的な追加還元策を実施し、EPS(1株当たり利益)向上を図ります。

## 2021年度の概況

### 業績

2021年度からの第20次中期経営計画(以下、20次中計)では「はたらく」の生産性を革新する『デジタルサービスの会社』への変革の実現を目指しています。

2021年度は、オフィスプリンティング事業および商用印刷事業において一昨年から続く新型コロナウイルス感染症拡大による事業影響は継続しているものの、欧米での経済活動の再開などによりノンハードウェアを中心に回復基調となりました。また、開発・生産、サービス体制の最適化などの体質強化をさらに進めながら、20次中計の目標達成に向けて成長に舵を切り、オフィスサービス事業を中心としたデジタルサービスの成長と資本収益性向上を実現することで企業価値の向上を図りました。

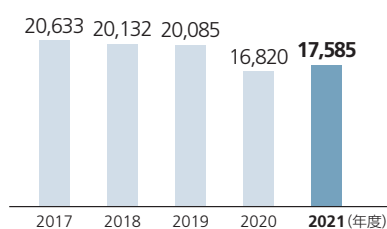
その結果、2021年度の連結売上高は、前年度に比べ4.5%増加し、1兆7,585億円となりました。世界的に新型コロナウイルス感染症が再拡大したことによる販売の減少と生産ラインの停止、コンテナ船の不足、部材不足による供給の制約など多

くの外的要因により事業活動が制限されたものの、前年度に比べ増収。オフィスプリンティング事業でも製品の供給不足によるハードウェア販売に回復が遅れながらも、ノンハードウェアは日本を除く全地域で増収となりました。オフィスサービス事業においてもサービスの構成要素である複合機やIT商材の品不足が販売活動に影響を及ぼしましたが、ソフトウェアなどを中心としたパッケージ販売などが前年に対し堅調に推移したことにより、増収となりました。

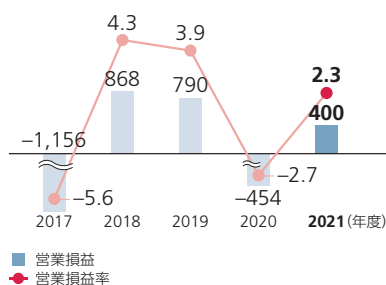
営業利益は、部材逼迫、物流費の高騰、そして新型コロナウイルス感染症の変異ウイルスまん延などの外部要因により約570億円もの大きな減益要因となった一方で、社内カンパニー制による権限委譲を受けた各ビジネスユニットが自律的な体質強化や、機動的に経費コントロールに取り組んだ結果、前年度に比べ854億円増加と大幅に改善し、400億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は303億円となり、前年度に比べて631億円増加しました。

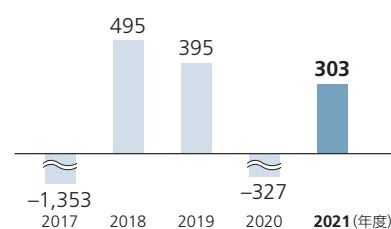
売上高  
(億円)



営業損益／営業損益率  
(億円／%)



親会社の所有者に帰属する当期損益  
(億円)



● [MORE](#) 詳しくは本誌 [ビジネスユニット\(BU\)別事業報告P37-P38](#)

■ [WEB](#) 詳しくはWEB [2022年3月期有価証券報告書](#) [2022年3月期決算短信](#)

## 財政状況

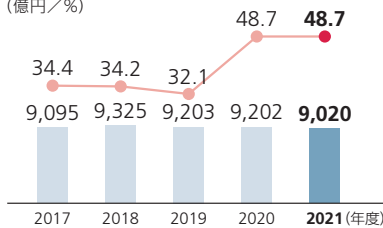
2021年度末におけるリコーグループの資産合計は、前年度末に比べ346億円減少し1兆8,532億円となりました。前年度末と比較して為替レートが大幅に円安となったことから海外資産の換算差額が発生し、為替影響を除いた試算では、1,137億円減少しました。

負債合計では、前年度末に比べ165億円減少し9,474億円となりました。為替影響を除いた試算では494億円の減少。営業債務およびその他の債務では取引先との支払い条件の見直しにより支払期間が短縮され186億円減少。また、金利変動に応じて割引率が上昇したことなどにより退職給付に係る負債が

247億円減少しました。

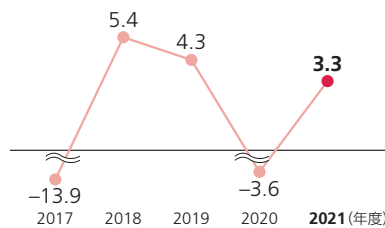
資本合計は、前年度末から180億円減少し、9,058億円となりました。2021年3月3日開催の取締役会において決議した自己株式の取得を実施し、資本が927億円減少しました。また、2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に1,372億円の自己株式の消却を実施。円安により在外営業活動体の換算差額が468億円増加しました。親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ182億円減少し9,020億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は48.7%となり、引き続き安全な水準を維持しています。

親会社の所有者に帰属する持分／親会社所有者帰属持分比率(株主資本比率)  
(億円/%)

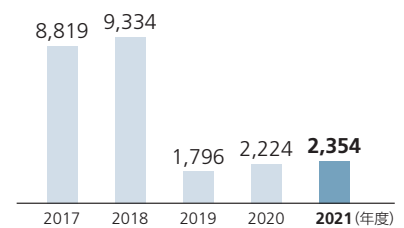


■ 親会社の所有者に帰属する持分  
● 親会社所有者帰属持分比率(株主資本比率)

ROE (%)



連結有利子負債  
(億円)

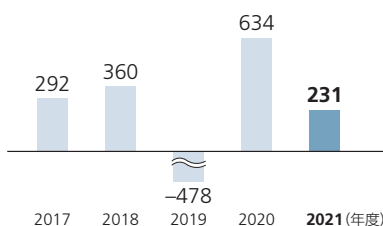


## フリー・キャッシュ・フロー

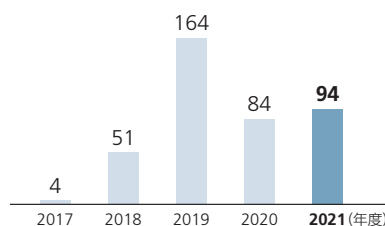
営業活動によるキャッシュ・フローは、当期利益が前年度に比べて改善したものの、棚卸資産の増加等もあり前年度比445億円減少の824億円となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業拡大のための継続的な投資を行った一方、

有形固定資産の売却に伴う現金収入等により、前年度比で現金支出が42億円減少の593億円となりました。以上の結果、フリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が402億円減少し231億円となりました。

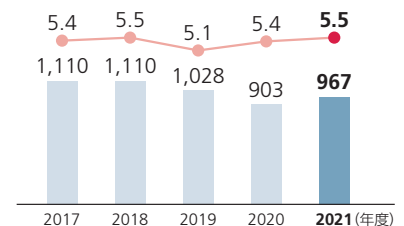
フリー・キャッシュ・フロー  
(億円)



事業買収投資額<sup>1</sup>  
(億円)



研究開発投資／売上高研究開発投資比率  
(億円/%)



■ 研究開発投資  
● 売上高研究開発投資比率

### INFO

#### 1 事業買収投資額

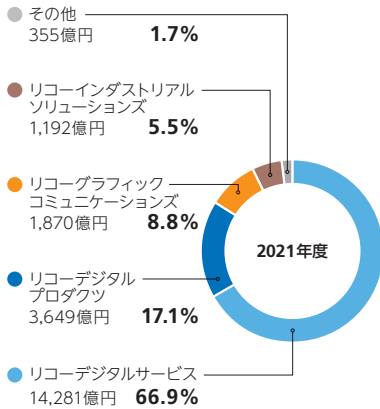
キャッシュ・フロー計算書に基づく事業の買収投資額

# ビジネスユニット(BU)別事業報告

## 2021年度業績ハイライト

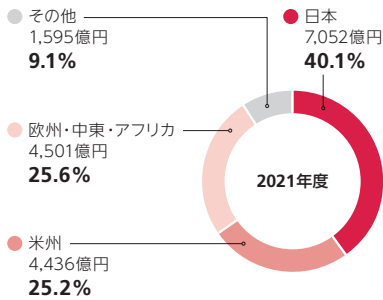
IFRS (国際会計基準)に準拠しています。

### 事業別売上高



\* 売上高は、外部顧客向けおよび事業分野間を含む。

### 地域別売上高



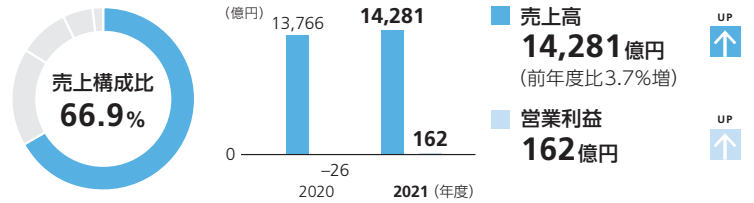
旧開示区分

現開示区分

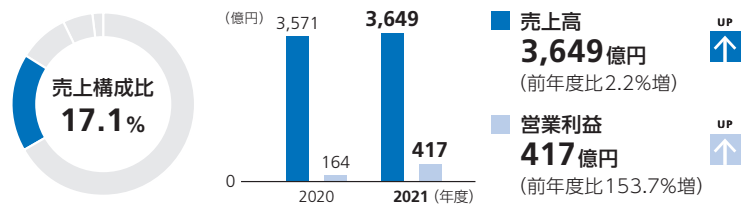
オフィスサービス	リコーデジタルサービス
オフィスプリンティング	リコーデジタルプロダクツ
商用印刷	リコーグラフィックコミュニケーションズ
産業印刷	リコーグラフィックコミュニケーションズ
サーマル	リコーインダストリアルソリューションズ
産業プロダクツ	リコーインダストリアルソリューションズ

\* 2021年4月1日より社内カンパニー制を導入し、事業の種類別セグメントを変更

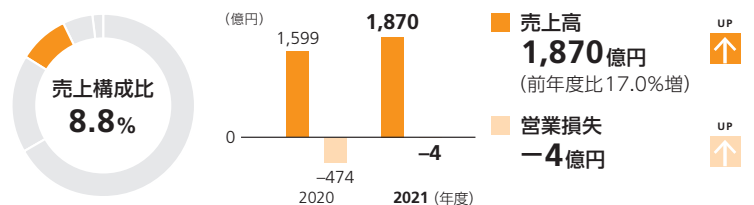
## RDS リコーデジタルサービス



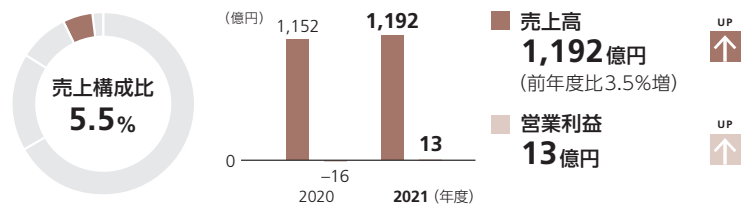
## RDP リコーデジタルプロダクツ



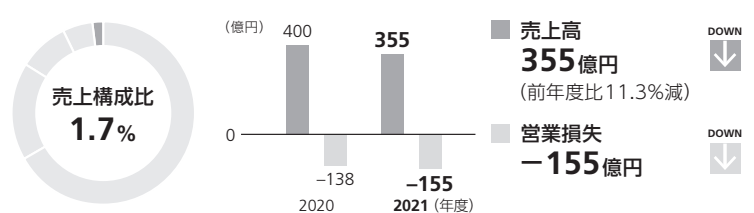
## RGC リコーグラフィックコミュニケーションズ



## RIS リコーインダストリアルソリューションズ



## その他



## 主要な事業内容

世界トップシェアを誇るオフィス向け複合機、プリンター等の画像機器・消耗品の販売。加えて全世界に広がる顧客基盤をベースに、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IT関連ソリューションをはじめ、生産性向上などお客様ごとの経営課題をデジタルで解決するサービスの提供

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含む）

**商用印刷事業：**印刷業を営むお客様に、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

**産業印刷事業：**建材や家具、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、産業用プリンターなどを製造・販売

**サーマル事業：**食品用のPOSラベル、バーコードラベル、配送ラベルなどに利用されているサーマルペーパーや、衣料品の値札やブランドタグ、チケットなどに使われる熱転写リボンを製造・販売

**産業プロダクツ事業：**光学技術や画像処理技術を活かした精密機器部品などを提供

**Smart Vision事業：**360度カメラRICOH THETAにソフトウェアやクラウドサービスを組み合わせ、不動産や建設、建築などの現場を効率化するプラットフォーム事業を強化

**その他事業：**カメラ関連事業、植物由来でプラスチック代替の新素材「PLA iR（プレアー）」事業、ヘルスケア事業、社会インフラ事業や環境事業など、新たな事業機会の創出と拡大

## 事業報告

2021年度の売上高は、前年度に比べ3.7%増加し1兆4,281億円となりました。オフィスサービス事業は、PCやサーバー、ネットワーク機器などのIT商材不足などによる販売機会への影響があったものの、日欧でのパッケージ展開が引き続き堅調に推移。オフィスプリンティング事業は、複合機やプリンターなどのエッジデバイスが部材不足の影響を受けたことにより回復が鈍化したものの、新型コロナウイルスワクチン接種の進展などに伴うオフィスへの回帰によりノンハードウェアが回復しました。営業利益は、オフィスサービス事業の収益性が改善し利益率が上昇したことに加え、オフィスプリンティング事業においても保守サービス体制の体質強化をはじめとした構造改革や経費削減策の効果により、前年度26億円の損失から、当年度は162億円と前年度比増益となりました。

2021年度の売上高は、前年度に比べ2.2%増加の3,649億円となりました。デジタルプロダクツ分野は、変動原価低減、ものづくりの体質強化などコスト構造の見直しを推進。当年度は、部材価格の高騰による影響を大きく受けたものの、部品の共通化やAI（人工知能）を活用した生産の自動化などの取り組みを着実に進めました。また、設計業務のデジタル化を強力に推進し、生産拠点の集約・再編や、他社との協業による開発コストの低減に取り組みました。部材不足や海外生産拠点周辺での新型コロナウイルス感染症の拡大により生産に大きな影響を受けましたが、製品原価の低減や開発・生産の効率化などの体質強化による収益改善、米国子会社での土地売却益などもあり、営業利益は前年度に比べ252億円増加し417億円となりました。

2021年度の売上高は、前年度に比べ17.0%増加し1,870億円となりました。商用印刷事業では主力市場である欧米での経済活動の再開により回復し、特にノンハードウェアの売上が大きく改善。産業印刷事業では競争力のあるインクジェットヘッドなどが大きく伸長するとともに、開発・生産のデジタル化の展開やサービス活動の効率化による原価低減活動も引き続き順調に進みました。営業損益は、前年度に商用印刷事業にかかるのれん、有形固定資産および無形資産などの一部について減損損失を計上していたことから、前年度に比べ469億円増加と大きく改善しましたが、4億円の損失となりました。

2021年度の売上高は、前年度に比べ3.5%増加し1,192億円となりました。サーマル事業においては、eコマースによる配送ラベルの需要が拡大する中で、リコーグループが長年培ってきた材料技術などを活かし、耐熱性、耐擦過性、印字精細性、保存性、環境配慮などに優れたサーマルペーパーや熱転写リボンなどを提供し、事業を拡大。産業プロダクツ事業においては、安全運転支援システムの普及が進む自動車業界へのステレオカメラなどの光学デバイスの提供をはじめとして顧客基盤の拡大を図るも、当年度は、自動車関連の顧客生産調整の影響を大きく受けました。営業利益は、前年度16億円の損失から改善し、13億円となりました。

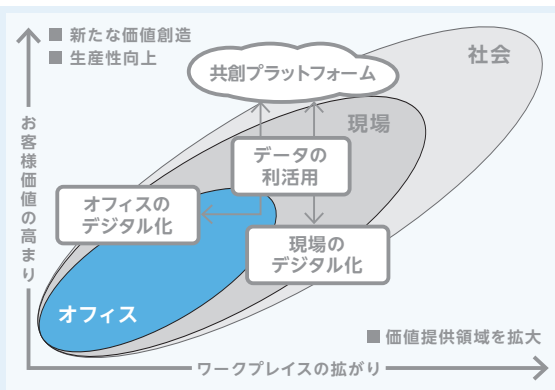
2021年度の売上高は、主にリコーリース株式会社の持分法適用会社への移行の影響により前年度に比べ11.3%減少し355億円となりました。この影響を除くと、カメラ事業で新製品の販売が好調に推移し増収となりました。その他全体の営業損益は、新規事業への先行投資もあり、155億円の損失となりました。

その他分野においては、社会課題解決に貢献するという想いのもと、デジタル技術を活用し、特許やノウハウといった知的財産を強みとするビジネスモデルを描き、新しい事業の創出に取り組んでいます。さらに、オープンイノベーションにより、自社のみでは成し得ない未来の価値創出に挑戦しています。

# RDS リコーデジタルサービス

## BUの役割

顧客接点をもつ強みを活かし、オフィスからリモート環境、さらに現場へと広がるお客様のワークプレイスをデジタルの力でつなぎ、デジタルワークフローの構築と業務プロセス改善に貢献します。



## BUプレジデントメッセージ

リコーデジタルサービスは日本、北米、欧州、アジア・パシフィック／中南米の4地域統括体制のもと、世界約200の国と地域で販売・サポートを展開しています。世界に広がる顧客接点力と、さまざまなアプリケーション、サービス、エッジデバイスを組み合わせてお届けできる“サービスインテグレーター”の強みを活かし、デジタル

サービスの拡充に取り組んでいます。お客様への価値提供領域を「最適なITインフラの構築」「ワークフローのデジタル化」「現場のデジタル化」「新しい働き方の実現」の4つの領域に定め、それらを支える共創プラットフォームRSI\* (デバイスとアプリケーションを融合するクラウド基盤)の強化に注力しています。

お客様のワークプレイスのデジタルトランスフォーメーション(DX)化のニーズは、オフィスのみならず、リモートで働く環境、現場へと広がっています。こうした社会の変化を受け、近年はソフトウェアのグローバルベンダーであるDocuWareやAxon Ivyの買収、サイボウズとの業務提携、PFUの買収など、RSIをさらに進化させる投資も実行し、お客様の業務ワークフローのデジタル化に貢献できるよう、サービスの拡充を図っています。

リコーデジタルサービスの収益は世界中のお客様の成功の対価です。私たちは、あらゆるワークプレイスではたらく人の創造力を支えるデジタルサービスを提供し、たゆむことなくお客様の成功に貢献し続けることで、成長と収益性向上の同時実現を加速していきます。

\* RSI RICOH Smart Integration



### 大山 晃

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



CASE STUDY  
01

## ワークフローのデジタル化で企業価値向上

### DocuWare

リコーは、2019年にCSP\*ベンダーのDocuWare GmbHを買収しました。DocuWareは現在グローバル100カ国以上、1万5,000社を超えるお客様にサービスを提供しています。

そのうちの1社であるWSM Personal GmbHは、ドイツを拠点とする、中堅人材サービスプロバイダーです。中・東欧諸国から人材を採用し、主に製造業向けに人材派遣を請け負っています。

人材サービス業界では、雇用契約書、休暇申請書、給与明細書など、膨大な記録書類が作られます。WSM Personalでは、創業時からすべての書類を自社のファイルサーバーで管理していたものの、「いつでもどこでも素早く書類にアクセスできるようにしたい」というニーズから、2015年にクラウドベースの「DocuWare」を導入しました。現在システム内には8万件の書類が格納されています。

2020年からは「DocuWare」を核にして、複数の外部システムをつなぎ、ワークフローの自動化に取り組みました。例えば契約書のリモート署名です。まず、派遣社員の元へERP作成の雇用契約書が電子メールで送られます。その後、Validated ID S.Lが提供する電子署名サービスから、本人所有のスマートフォンへワンタイムパスワードがSMS送信されます。この二段階認証の仕組みにより、紙や人手を介することなく、異なる国の間でも、安全かつスピーディーに契約締結が行えるようになりました。

「DocuWare」の導入によって業務プロセスを進化させ続けているWSM Personalは、人材サービス業界において確固たる地位を築いています。

\* Contents Service Platform



私たちはデジタル化により業務プロセスを大きく改善させていますが、その中で「DocuWare」が重要な役割を果たしています。リモートでの署名機能が組み込まれたことで、特に国をまたがる雇用契約の取り扱いが、より速やかに行えるようになりました。「DocuWare」を導入していなかったらより多くの管理スタッフが必要であったことに、疑いの余地はありません。

**Markus Maier (マークス・メイアー) 氏**  
Managing Director, WSM Personal GmbH

CASE STUDY  
02

## リコーの働き方改革の実践事例をお客様へスクラムアセット

スクラムアセットに含まれる「RICOH Smart Apps」は、Microsoft 365\*\*に連携する業務アプリケーション群です。テレワークなど新しい働き方への適応が求められる中、実際にリコーグループの社内で使われているコミュニケーションの仕組みを商品化し、お客様に提供しています。

チームのスケジュール管理や業務報告など、離れていても社員同士が円滑にコミュニケーションするためのMicrosoft Teams\*\*アプリ。ポータルや掲示板など、グループウェア機能を兼ね備えたSharePoint\*\*アプリなどです。

導入されたお客様からは「業務効率が高まり、今までできなかった働き方変わった」と好評です。

リコージャパンでは認定された約480名の「Microsoft®ソリューションエバンジェリスト」が、豊富なお客様サポート実績の知見を活かして、Microsoft®のクラウドを活用した付加価値提案を全国で推進しています。こうした一連の取り組みが評価され「マイクロソフトジャパン パートナー オブザ イヤー 2022」ではModern Workplace for SMBアワードを受賞しました。

これからも業務のデジタル化を実現する商品を開発し、お客様の事業成長に貢献します。

\*\* Microsoft 365、Microsoft Teams、SharePoint、Microsoftは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。



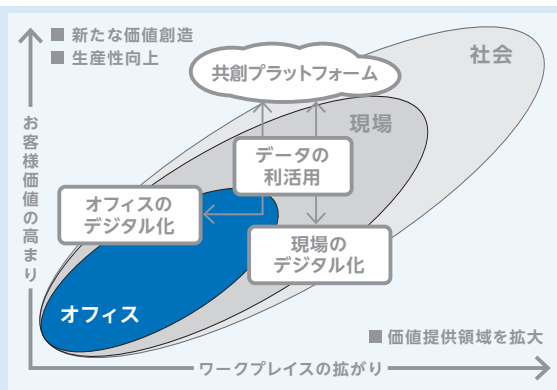
私たちは働き方を継続的にアップデートし、それを実現する仕組みを共創する「RICOH Smart Apps」を全国のお客様へ提案・提供しております。これからもリコージャパンの多くのお客様と共にチームの働き方をデザインし続け、働きがいに貢献していきます。

**高野 正太郎**  
リコージャパン株式会社  
ICT事業本部 ICT技術本部 DX統括室 推進グループリーダー

# RDP リコーデジタルプロダクツ

## BUの役割

オフィスにおける中心的なエッジデバイスとなる複合機(MFP)をはじめ、現場も含めたワークプレイスにおいて、お客様の“はたらく”をサポートするエッジデバイスを開発し、リコーグループのデジタルサービスを支えます。



## BUプレジデントメッセージ

ものづくりビジネスユニットであるリコーデジタルプロダクツの重要な使命は、お客様へお届けするデジタルサービスを高い次元で実現するための魅力あるエッジデバイスを創造し提供し続けることです。2021年度は、開発から生産、販売までの一貫体制を構築したことで、製品の開発・生産の効率化やスピードアップといったものづくり体質を強化することができました。引き続き、オペレーショナルエクセレンスを追求しながら、さらなる事業拡大と非連続な成長に向けて取り組んでいきます。

また、2021年度は、半導体をはじめとした電子部品の不足や原材料費・物流費の高騰など、外的要因が生産に大きく影響を及ぼしました。この経験を踏まえ、外部環境変化に左右されないものづくり体制を実現するために、製品の開発段階から部品入手困難になった場合の対応策をあらかじめ設計プランに盛り込む開発手法の導入や、同一製品の複数拠点生産を可能にする生産クローン体制の構築に挑戦します。

さらに、同業他社との協業による製品の共同開発やモジュール相互補完、そして工場の相互利用など、社外の力を積極的に活用していきます。

リコーグループの主力製品であるA3カラーMFPは特に環境性能にこだわり、省エネ機能や再生材使用率など複数の環境指標において優位性を確保します。さらには、コロナ禍で定着したリモート会議での不満を高品質な映像と音声で解決するコミュニケーションデバイス、お客様のドキュメントDXを加速するスキャナー、現場の作業効率を向上させる周辺機器など、リコーらしいデジタルサービスを支えるため、魅力的なエッジデバイスを生み出していきます。



**中田 克典**

リコーデジタルプロダクツビジネスユニット プレジデント

CASE STUDY  
01

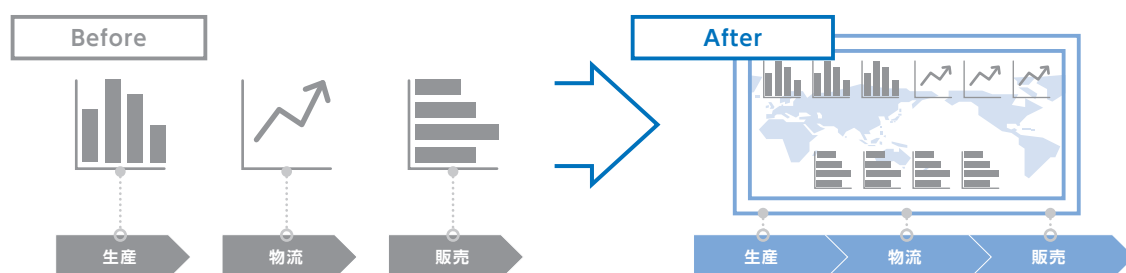
## 生産・物流・販売情報を分析して課題把握から解決へ 製品ロジスティクスモニタリング

お客様へ安定的に製品を供給し続けるためには、昨今の部品不足による製品供給計画の見直しや物流混乱への迅速な対応が不可欠となっています。生産・物流・販売部門では、生産拠点から世界中の国と地域へ製品をお届けするまで多くの情報を管理していますが、サプライチェーン全体の在庫状況を一貫して収集・統合・可視化し、日次でモニタリングする新たな仕組みを構築しました。これにより、製品が安定供給されていることを1つの画面で効率的に把握できるようになりました。

また、市場における製品の不具合情報を含む稼働状況を分析し、生産現場にリアルタイムで伝達する仕組みを作りました。これにより、お客様満足度の高い品質を達成し、市場でのサービス時間を大幅に短縮できる製品をいち早く工場で生産することが可能になりました。

今後、これらの分析情報を部品メーカーにも提供することで、さらなる品質向上を実現するサプライチェーンを構築します。

そして、これらのシステムをお客様へも提供していくことを目指します。



CASE STUDY  
02

## カジュアルで臨場感のあるウェブ会議を実現 RICOH Meeting 360 V1

「RICOH Meeting 360 V1」は、360度カメラ・マイク・スピーカーを備えたオールインワン型の会議デバイスです。

リコーグループ独自の360度映像補正技術により、顔の明暗を調整して周囲360度全員の表情をはっきり表示するだけでなく、会議の話者を自動フォーカスすることができます。また、自社ビデオ会議システムの開発で培ったマイク集音技術により、離れた距離からの音声でもクリアに集音できます。これらの技術を活用し、カジュアルかつ臨場感があるこれらのウェブ会議を実現します。

今後、議事録作成支援や話者判別、記録検索などの新しい機能を追加していく予定です。音声や映像というアナログ情

報をデジタルデータに変えることで、企業の情報資産として蓄積するだけでなく、その利活用を可能にし、お客様の困りごとの解決と、新しい働き方の実現につなげていきます。



話者の自動フォーカスの切り替わり感度や、遠い距離からの集音、ウェブ会議の相手と声が重なってしまったときにエコーを低減する機能など、お客様の使い勝手にこだわってチューニングを重ねました。

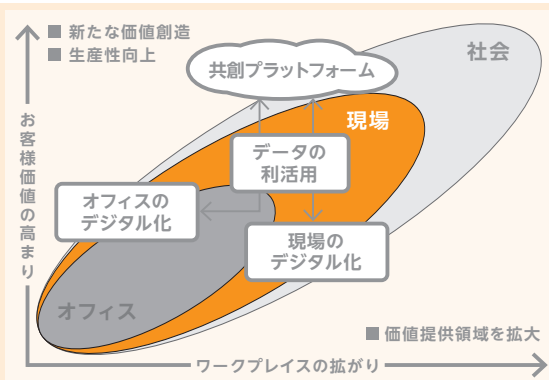
### 西岡 国彦

リコーデジタルプロダクツBU  
SC事業部 NED事業推進室 開発グループ

# RGCC リコーグラフィックコミュニケーションズ

## BUの役割

お客様の印刷現場のデジタル化に貢献します。デジタル印刷の推進、印刷現場の生産工程の自動化、紙と電子を融合したマーケティングコミュニケーションの提供により、お客様の働き方改革と事業拡大を支えます。



## BUプレジデントメッセージ

私たちが目指すのは、商用、産業印刷業および企業内印刷に従事するお客様とブランドオーナーの現場におけるDXと働き方改革、事業拡大への貢献です。そして、お客様価値の最大化を目指すと同時に、社会課題解決に取り組んでいきます。

具体的には、デジタル印刷の推進により、個人ごとのニーズに沿った高付加価値な印刷物をオンデマンドで提供していくことで、お客様の事業拡大と、大量印刷・大量廃棄の抑制による環境負荷削減へ貢献します。

また、印刷業の生産工程を自動化、電子化するプロダクションワークフローを提供することで、属人化した業務、高い負荷がかかっていた業務を効率化し、労働力不足の解決に貢献します。そして、ブランドオーナーに紙と電子を融合した効果的なマーケティングコミュニケーションを提供することでお客様の事業拡大へ貢献します。

印刷業のお客様との連携強化に向けグローバルに展開しているのが、印刷業者およびビジネスパートナーとの価値共創に取り組むプラットフォーム「RICOH BUSINESS BOOSTER」です。新たな印刷アプリケーション、生産工程の自動化・

省人化ソリューションの共創、さらには事業開拓の支援などを行い、すでに5,000名以上のお客様に共創パートナーとして参加いただいています。

お客様の声に徹底的に耳を傾け、問題解決を図っていくことで、お客様のDXの起爆剤となり、「Graphic Communications」における総合パートナーとなることを目指します。



### 加藤 茂夫

リコーグラフィックコミュニケーションズビジネスユニット プレジデント

CASE  
STUDY  
01

## 印刷現場のデジタル変革を推進 RICOH Pro VC70000、RICOH Pro Scanner他

Sattler Media Groupは、ドイツの大手商用印刷会社で、ダイレクトメール、カタログ、雑誌を制作しています。カタログには、製品情報、技術情報、マニュアルなどたくさんのバリエーションがある中400ページを超えるものもあり、それらが、さまざまなバージョンや言語で制作されています。

Sattler Media Groupの、高度に自動化されたデジタル制作の実現というニーズに対し、リコーグループは、高画質、高生産性、多様な用紙への対応を実現する高速デジタルインクジェット「RICOH Pro VC70000」でお客様の期待に応えました。

また、リコーのパートナー企業であるTecnaue SRLのオートスプライサーとの連携により、ロール交換作業を自動化。さらに、AI／機械学習技術を活用した「RICOH Pro Scanner」により、お客様の印刷関連業務の自動化と品質の安定化を実現しました。結果として、オペレーターの負担を大幅に軽減することができました。

Sattler Media Groupでは、デジタルインクジェット技術への投資により、イノベーションを生み出す強い文化が育っています。「RICOH Pro VC70000」と高度な自動化ツールの採用は、ドイツのプロダクションプリンターの中でも先駆者としての地位を確立し、従業員のモチベーション向上にも貢献しています。



「RICOH Pro VC70000」と自動化技術は、私たちのビジネスに大きく貢献してくれました。リコーグループは、Sattler Media Groupにとって、今後のグラフィック業界のデジタル変革を推進するための重要なパートナーです。

**Arndt-Friedrich Wille (アルント・フリードリヒ・ヴァイル) 氏**  
Business Development Manager, Sattler Media Group

CASE  
STUDY  
02

## デジタル印刷事業拡大へ貢献 プリントヘッド技術

リコーグループとDurst Group AGは、総額5,000万ユーロにおよぶ、複数年にわたる画期的なプリントヘッド技術提携に合意しました。Durst Group AGは、イタリアに本社を置く世界有数のインクジェットプリンターメーカーで、さまざまな産業用途向けのプリンターやソフトウェア、インクを開発、販売しています。プリントヘッドの選定には厳しい基準を設けており、最終的にはアプリケーションへの適合性と技術的性能で決定しています。

リコーグループは、数年前からDurst Group AGにプリントヘッドを供給し、デジタルテキスタイル市場への参入を果たしました。そして、その高い印刷品質と生産性、信頼性から、Durst Group AGのさまざまな産業用途の製品でリコーの技術が採用されるようになりました。今後もプリントヘッドの開発・供給を通じて、世界中のお客様に新たな価値を提供してまいります。



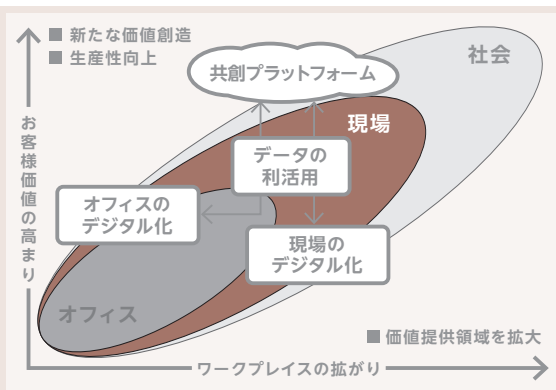
今回の契約により、Durst Group AGは新しいプリンターをより早く市場に投入することが可能になりました。リコーとの協業により、プリントヘッド、インク、基材が相互に作用し、印刷品質と性能が最適化され、信頼性が向上し、プリンターの耐久性が延びました。

**Christoph Gamper (クリストフ・ガンパー) 氏**  
CEO and co-owner, Durst Group AG

# RIS リコーインダストリアルソリューションズ

## BUの役割

製造業、物流業などのお客様の現場のデジタル化によって、生産性を向上します。さらにデータの利活用を含めたトータルソリューションで新たな価値の創出に取り組みます。



## BUプレジデントメッセージ

リコーインダストリアルソリューションズを構成する五つの事業は、リコーのコア技術から派生しているジアゾ感光紙のケミカル処方・コーティング技術を活用したIMS事業、時計の精密加工技術を活用した精密部品事業、MFPの生産技術を活用した産業機器事業、MFPの電装基盤設計技術を活用したエレクトロニクス事業、カメラの光学技術を活用したオプティカル事業と、すべてリコーのコア技術から派生したものです。

第20次中期経営計画において、各事業は、狙いのセグメントにおける成長拡大および、経営体質の強化、さらに利益を最大化することに加えて、お客様への新たな価値提供に向けたデジタルサービスの創出へのチャレンジという二つの戦略を掲げています。

リコーグループの産業分野の経営資源を結集し、DXに果敢に挑みます。そしてIMS事業と産業プロダクツ領域の四事業を融合し、リコーグループの大きな柱へ成長させます。また、五つの事業にとどまることなく、最先端技術を有効に活用することで、新たなデジタルサービスの創出に取り組みます。

さまざまな生産活動を行っているお客様の現場で“はたらく”に寄り添い、メディア・ハード・システムを一体化したトータルソリューションで問題・課題を解決すること。その結果として、お客様も、私たち自身も同時に、はたらく喜びを感じる。このサイクルをスパイラルアップさせていきます。それが、私たち自身の継続的な成長につながるかと確信しています。



### 森 泰智

リコーインダストリアルソリューションズビジネスユニット プレジデント

CASE STUDY  
01

## インライン高速印刷ソリューションで可変情報印字を実現 RICOH FC-LDA Printer 500

生産工程向け高速印刷ソリューション[RICOH FC-LDA Printer 500]は、リコーグループの強みである光学技術とサーマル印字技術を応用して開発しました。192個のレーザー光源を高速独立変調駆動させることにより、世界最高速(当社調べ、2022年6月13日現在)の最大毎分300mで可変情報のオンデマンド印刷を可能にし、食品・消費財などの大量生産品の印刷業務効率向上と目的・ターゲットに応じて印刷内容を変える可変印字の両立に成功しました。



花王株式会社の「ヘルシア緑茶α」・「ヘルシア緑茶うまみ贅沢仕立て」のシュリンクラベル裏側に印刷された個別のシリアルナンバーとQRコード\*の印刷イメージ

販売開始後の実用化第一弾として、株式会社フジシールが提供する、花王ヘルシアのペットボトル飲料用シュリンクラベルの裏側にキャンペーン応募用の個別シリアルコードやQRコード\*を印字するソリューションに採用されました。これにより消費者にさらに良いサービスを提供するために必要な詳細データの取得に加え、花王株



リコーグループ独自のサーマル技術と専用感熱インクを組み合わせることで、環境課題の解決に大きく貢献できる技術を提供できました。今後はトレーサビリティやデジタルマーケティングへ応用し、お客様の現場のデジタル化に貢献できるサービスを展開してまいります。

### 新井 伸幸

リコーインダストリアルソリューションズBU  
IMS事業部 マーケティングセンター SDGs事業室 DS事業開発グループ



印字イメージ: 文字だけでなくQRコード\*、画像データの変換印字が可能

式会社がESG戦略として掲げているリデュースイノベーション(プラスチック製アイキャッチシールの削減)の推進にも貢献しています。

可変印字による個品IDの付与が可能になることにより、食品や製品の安全性のためのトレーサビリティや真贋判定、一般消費者のより詳細な購買行動データ収集によるデジタルマーケティングへの応用、日用品・食品製造や小売業の現場のデジタル化に貢献するサービスが期待されています。また、お客様から寄せられているご要望にお応えできるようさまざまな包装素材への可変印字にもチャレンジしており、今後多くの現場で可変情報から得られる詳細データの取得・分析が可能になります。これからお客様の現場ニーズに寄り添い、より付加価値の高いデジタルサービスの創造に挑戦します。

本製品は、国内のレーザー関連産業の発展に貢献したとして、2022年度第14回レーザー学会産業賞の奨励賞を受賞しました。



\* QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です。

CASE STUDY  
02

## 自動車の外観検査現場のデジタル化に貢献 車両外観検査装置

時間相関技術を応用したリコーグループ独自の撮像技術、画像処理技術を搭載した外観検査装置は、これまでは困難だった光沢品検査工程の自動化を実現しました。自動検査装置でデジタルデータを取得することで、より正確な製品トレーサビリティ、不良発生時の早期発生源対策などを可能にします。また、人による目視検査の課題である①検査員スキルの差②時間の経過や疲労などによる無意識下での基準の変化も解消し、製造現場の困りごとである検査工程の負荷軽減、さらには労働人口不足の解消や世界同一品質の実現にも製造現場のデジタル化を通じて貢献しています。

国内有力自動車メーカーと共同開発を進める車両外観検査装置は、従来の検査装置で蓄積したノウハウ、半世紀にわたって培ってきた自動化設備設計技術を組み合わせることで広範囲の外観検査を可能にしました。検査装置、車両のどちらかを移動させながら撮像できるのが特徴で、静止した状態に比

べ、検査時間を大幅に短縮しています。

検査結果として、画像およびそこから得た情報(不良位置・サイズなど)をデジタルデータとして蓄積することができ、装置の導入と同時に現場のデジタル化を実現します。また、設備稼働・品質の見える化だけでなく、検査結果を上流工程にフィードバックすることで不具合発生要因を特定し、工程の改善を通して生産効率の向上につなげるデジタルサービスの構築にも取り組んでいます。

車両外観検査装置は海外市場への展開も計画しており、事業の成長を図っていきます。



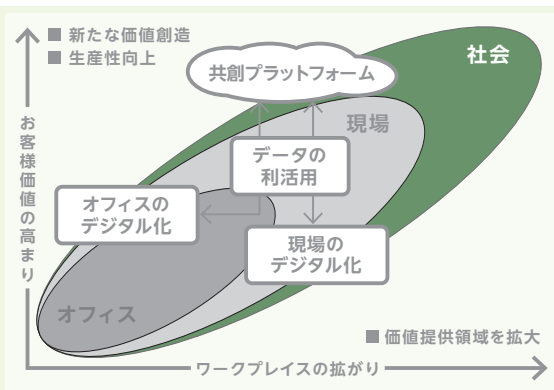
車両外観検査イメージ

# RFS リコーフューチャーズ

## BUの役割

社会課題解決をイノベーションを通じて実現することで、事業を創出し未来価値を創ります。

そして、「生活の質の向上」と「脱炭素・循環型社会の実現」に貢献していきます。



## BUプレジデントメッセージ

リコーフューチャーズは、「社会課題解決に貢献するという大義をもち、インキュベーションに取り組み未来価値を創る、そして自社の事業が成長すればするほど世の中が良くなるという事業構造を目指す」という想いをもって活動しています。

私は事業が成立するためには三つの要素があると考えています。一つ目に、事業は世の中に役立つことが必須です。つまり社会課題の解決に貢献できるということです。社会課題解決のためには、一貫性と継続性をもった強い想い、大義力が必要です。二つ目に、自社の強みです。強みがないと価値を生み出すことができません。変化する世の中の課題解決手段を自社が所有する技術と特許やノウハウ等の知的財産で獲得し、ビジネスモデルを構築することが重要です。そして三つ目は、共創です。1社で生み出す価値は限定的であり課題解決には共創が欠かせません。共創する相手と共にビジネスを拡げるためのルールを形成する力が必要です。この三つが有機的につながることが事業成立には不可欠であると考えます。

そして、私たちにはこれらを実現するために大事にしている行動様式があります。それが「ThinkerからDoerへ」です。新たな事業を創出し成長させるためには、社員が自律的に行動する「Doer」でなくてはなりません。社会課題を解決するために、そして、お客様提供価値を生み出すために、リコーフューチャーズ全員でDoer行動を実践し取り組んでいきます。

### 入佐 孝宏

リコーフューチャーズビジネスユニット プレジデント





CASE STUDY  
01

## 全天球カメラとその360度画像を活用したサービス

### RICOH360

コロナ禍による非接触型コミュニケーションの社会ニーズや、労働人口の減少という社会課題の解決に取り組むべく、360度カメラ「RICOH THETA」と360度画像を活用したサービスを提供しています。不動産業や観光業では遠隔コミュニケーションを支援するバーチャルツアー制作サービスの「THETA360.biz」<sup>1</sup>「RICOH360 Tours」を、建設業では現場の状況を360度画像でもれなく撮影、整理、共有することで、働く人のコミュニケーションと働き方を変えていく「RICOH360 Projects」を活用いただいています。ハードウェア(カメラ)とソフトウェア(デジタルサービス)の両方を開発できるリコー

ならではの強みを活かし、360度画像データとAI技術の「RICOH360 image processing API」とで、より付加価値の高いサービスを提供していきます。

大手住宅総合メーカーである大和ハウス工業株式会社のマンション事業部では、2020年2月より「THETA360.biz」を導入。間取りに加え、階層別にバルコニーからの展望を立体マップでバーチャルツアーにするほか、CG技術を活用して家具や小物などを360度画像に装飾し空間を魅力的に演出するVRステージングを活用いただいています。



「RICOH THETA」は気軽に撮影できるデバイスとして全国の営業担当者が積極的に利用しています。「THETA360.biz」はわかりやすい操作性で、簡単かつ短時間にコンテンツが作成でき、業務の効率化にも役立っています。バーチャルツアーは弊社が販売するマンションのホームページや問合せをいただいた方々へのメールへの掲載はもちろん、コロナ禍で物件への来場が難しい方へのご紹介など営業担当者の知恵と工夫からさまざまなシーンで活用しています。また「VRステージング」は入居後のイメージが提案しやすいということで全国の営業担当者から頻繁に問合せがあります。家族構成や価格帯によって家具のテイストが変わってくるのもVRステージングの良いところだと感じています。

#### 岸下 智宏 氏

大和ハウス工業株式会社  
マンション事業本部 販売統括部 販売支援グループ 主任

WEB 詳しくはWEB 1 THETA360.biz

CASE STUDY  
02

## 道路の状態を可視化して社会インフラを安全に

### 路面性状モニタリングシステム

社会インフラの老朽化による事故や大雨などの自然災害により、命に危険が及んだり経済活動への損失が増加するなど、インフラの維持管理に対する重要性が高まっています。一方で、インフラの維持管理には多くの人手と時間が必要となり、社会課題の一つとなっています。

道路の構成要素である路面、トンネル、斜面・のり面\*の点検を専用車両ではなく、一般車両に独自開発した撮影システムを搭載し、走行しながら撮影しデータ化します。そして、そのデータをAIで解析することで、損傷具合を自動判定し、各種調書に出力するサービスを提供しています。2019年には「リコー路面モニタリングサービス」を、2020年には「リコー

トンネルモニタリングサービス」の提供を開始しました。そして、2022年2月より宮崎県と共同で「のり面モニタリングシステム」の実証実験を開始しています。

デジタル技術の活用による効率的な点検業務を実現し、より危険度が高く補修が必要な箇所の洗い出しを広範囲、高精度で実施することで、事故や災害の未然防止に貢献していきます。また、将来的にはさまざまなデータとの連携による多面的な検証を踏まえて、劣化の兆候をより具体的にとらえて適切な防災対策につなげ、安全・安心な社会の実現を目指していきます。

\* 人工的に作られた斜面(道路土工構造物)



路面モニタリングシステムを搭載した車両



トンネル内部の撮影の様子



斜面・のり面の撮影イメージ

基本的な  
考え方

ビジネスの力で持続可能な社会を実現

「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)に基づき、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」ことを使命としています。

また、目指すべき持続可能な社会の姿を、経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)の3つのPのバランスが保たれている社会「Three Ps Balance」として表しています。この目指すべき社会の実現に向け、「事業を通じた社会課題解決」「経営基盤の強化」「社会貢献」の3つの活動に取り組み、国際社会で合意された「持続可能な開発目標(SDGs)\*」の達成に貢献していきます。

\* 持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals:SDGs)  
国連で合意された2030年までの世界的な優先課題および世界のあるべき姿を定めた世界共通のゴール。17の目標と169のターゲットで構成される

サステナビリティの取り組み全体像



ESGの経営戦略への統合

● 財務とESGを同軸とした経営目標の設定

ESGの取り組みは「非財務」ではなく、事業における将来のリスク回避・機会獲得につながる「将来財務」として位置付け活動を進めています。2020年度より財務目標に加えて、「将来財務」の視点で設定したESG目標との2つを全社の経営目標としています。

● マテリアリティ(重要社会課題)とESG目標

国際社会の動向やステークホルダーからの期待、経営にとっての重要性をもとに、「事業を通じた社会課題解決」に係る4つのマテリアリティ、およびそれを支える「経営基盤の強化」に係る3つのマテリアリティを特定しています。これら7つのマテリアリティに紐づけた17のESG目標を設定し、その実績を開示しています。

マテリアリティの特定・ESG目標の設定プロセス

**STEP1** 課題抽出

中期経営計画の検討に合わせ、各事業が社会に与える影響をバリューチェーン全体で評価。事業を通じて解決する社会課題を抽出し、2030年に向けたビジネスモデルを検討。

**STEP2** 課題の優先順位付け

上記課題とビジネスモデルについて、ステークホルダーからの意見も踏まえ、リコグループ全体で注力すべきSDGsを選定。経営理念・事業戦略・環境経営の取り組みに紐づけてマテリアリティの一次案を経営企画部門とESG部門共同で検討、外部有識者のアドバイスを反映して素案を作成。

**STEP3** 経営の意思決定

素案をもとに経営会議・取締役会で検討をし、マテリアリティおよびESG目標を設定。

**STEP4** 各ビジネスユニット・グループ本部戦略との整合

全社目標として設定したESG目標を、さらに各ビジネスユニット・グループ本部の事業計画にブレイクダウンし、より事業戦略に密着した目標を設定。

## ● ESG委員会

環境・社会・ガバナンス分野における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に設置しています。

CEOを委員長としGMC<sup>1</sup>メンバーと監査役およびESG担当役員から構成され、四半期に一度開催している意思決定機関です。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し、横断的な検討・議論を行うことでESGの経営戦略への統合を加速させています。

## ● 役員報酬連動

ESGの取り組みや目標達成に対する経営責任を明確にするため、2020年度より役員報酬にESG関連指標を組み込んでいます。

### 取締役および執行役員賞与へのESG係数反映

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「DJSI<sup>3</sup>年次レーティング」を評価指標とすることで、ESGの取り組みへのインセンティブとしています。

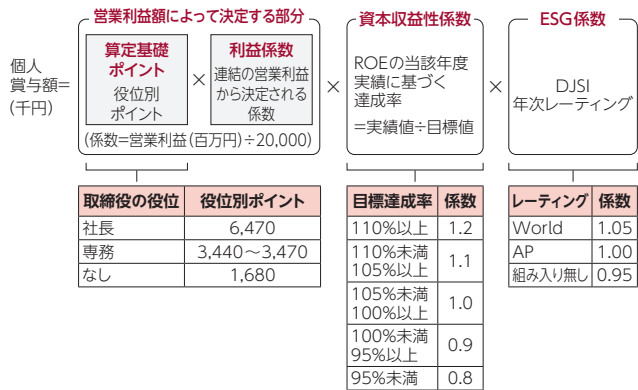
### ESG目標の執行役員評価連動

各執行役員の個人賞与額を算出するための基本情報となる役員評価制度において、自担当領域の業績目標および重点施策の達成度合いに加え、マテリアリティに紐づいて設定されたESG目標の達成度合いを評価指標に連動。各ビジネスユニット・グループ本部のESG目標達成に対するコミットメントを強化しています。

## 2021年度の議題

2021年度	開催月	議題
第1回	5月	・全社ESG目標の2020年度結果報告 ・人権デュー・ディリジェンス展開計画の承認 ・汚染予防対策 ・ESG評価への対応・改善状況 ・2021年度統合報告書
第2回	7月	・気候変動リスクと機会(TCFD対応) <sup>2</sup> ・脱炭素活動・GHG(温室効果ガス)削減シナリオの整合 ・人権デュー・ディリジェンス展開状況の報告
第3回	12月	・ESG外部評価の結果報告 ・脱炭素活動の進捗状況 ・人権対応の進捗状況
第4回	3月	・サプライチェーンのESG対応強化 ・人権デュー・ディリジェンス進捗報告 ・ESG評価の課題と対応 ・2022年度統合報告書企画

### 取締役賞与フォーミュラ(2021年度)



## ESG・リスクマネジメント担当役員メッセージ

1998年に「環境経営」を世に先駆けて提唱し、「環境保全と利益創出の同時実現」に取り組んできました。この取り組みをさらに加速させるべく、2020年度より「財務とESGを同軸とした経営目標」を掲げ、社会課題解決への貢献をさらに強化しています。事業を通じて社会課題解決に貢献する4つのマテリアリティとそれを支える経営基盤強化に係る3つのマテリアリティを特定し、これらに対する17のESG目標を設定しています。ESGの評価指標は一般的には「非財務」指標と呼ばれていますが、リコーグループでは、「事業における将来のリスク回避・機会獲得につながる活動」＝「将来財務」指標と位置付けています。また、ESG目標は役員報酬とも連動させ達成へのコミットメントをより強化しています。

さらに、取り組みに対する外部評価を企業の健康診断ととらえ、継続的にレベルアップを図っています。DJSI World Indexでは2年連続採用、日経SDGs経営調査では最上位の5つ星に3年

鈴木 美佳子  
ESG・リスクマネジメント担当



連続で認定されています。今後も持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値向上にもつなげていきます。

## ■ INFO

### 1 GMC(グループマネジメントコミッティ)

経営について全社最適の観点で審査および意思決定を迅速に行うために、取締役会から権限委譲された社長執行役員が主催する意思決定機関

### 2 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

金融安定理事会(FSB)によって設立。企業に対する気候関連リスク・機会の情報開示の促進と、低炭素社会へのスムーズな移行による金融市場の安定化が目的

### 3 DJSI(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)









米国のダウ・ジョーンズ社とサステナビリティ投資に関する調査専門会社であるS&Pグローバル社が共同開発した株価指標で、経済・環境・社会の3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性を評価

## マテリアリティとESG目標








### 2021年度の振り返り

第20次中期経営計画で定めた各ESG目標は、2022年度目標に向けて概ね順調に進捗しています。「生活の質の向上」に係るESG目標「生活基盤向上貢献人数」、「脱炭素社会の実現」に係る「GHGスコープ1,2削減率」「GHGスコープ3削減率」については、2022年度目標を上回る実績となっています。「ステークホルダーエンゲージメント」に係るESG目標については、2020年度に引き続きDJSI World IndexおよびCDP Aリストに採用されました。また、「ダイバーシティ&インクルージョン」に係る「社員エンゲージメントスコア」は、日本では2022年度目標を上回る結果となりました。

### 7つの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

事業を通じた社会課題解決		
マテリアリティ	2030年目標	社会課題解決と事業戦略
<b>“はたらく”の変革</b>  	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	<b>社会課題</b> 持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがい向上が課題となっています。 <b>事業戦略</b> デジタル技術・サービスの提供で、お客様の“はたらく”の変革を実現します。
<b>生活の質の向上</b>   	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	<b>社会課題</b> 先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。 <b>事業戦略</b> オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。
<b>脱炭素社会の実現</b>  	GHGスコープ1,2の63%削減およびスコープ3の40%削減 使用電力の再生可能エネルギー比率50%	<b>社会課題</b> 気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。 <b>事業戦略</b> 「SBT <sup>5</sup> 1.5°C」目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する商品・ソリューションを提供します。
<b>循環型社会の実現</b> 	バリューチェーン全体の資源有効活用と新規資源使用率60%以下	<b>社会課題</b> 天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。 <b>事業戦略</b> 3R・プラスチック削減/代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。

### 経営基盤の強化

マテリアリティ	社会からの要請と経営戦略
<b>ステークホルダーエンゲージメント</b>  	<b>社会からの要請</b> 社会の持続可能な発展のために、企業にはグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティの強化が求められています。 <b>経営戦略</b> リコーグループは、ビジネスパートナーとの協働を強化、自社・ビジネスパートナー・社会とWin-Win-Winの関係を構築します。
<b>共創イノベーション</b>  	<b>社会からの要請</b> 持続可能な発展のために、さまざまな産業セクターでイノベーション促進が求められています。 <b>経営戦略</b> 大学・研究機関、他企業など、パートナーとの共創を重視、社会課題解決に向けた効率的な研究・技術開発、新たな価値創出のための連携を進めます。
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>   	<b>社会からの要請</b> 持続的な発展やイノベーションのために、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現、多様性の尊重が必要になっています。 <b>経営戦略</b> 「自律型人材の活躍」を経営方針に掲げ社員の多様性を尊重、イキイキと働けるような環境を整えていきます。

\*1 トップスコア率：最も高い評価の選択率

\*2 国内スクラムパッケージの顧客比率

\*3 ICT商材不足の影響により、20%から目標を修正

\*4 IPA: 独立行政法人情報処理推進機構。ITSS: IPAが定めるITスキル標準。レベル0～レベル6の7段階

\*5 SBT: Science Based Targets

\*6 RBA: Responsible Business Alliance

2022年度の  
展望

「ステークホルダーエンゲージメント」に係る「デジタルトランスフォーメーション(DX) 銘柄採用」については、2022年6月にDX銘柄に採用され、2022年度目標を達成しました。

その他の各ESG目標についても、達成に向け計画通りに施策を推進しています。

また、「脱炭素社会の実現」に係る「GHGスコープ1,2削減率」については、品不足解消・経済活動活性化などに伴い、GHG排出量が前年比増となる可能性はありますが、これまでの省エネ活動・再エネ導入などの強化を図ることで、2022年度目標は達成する見通しです。

ESG目標		2021年度実績	取り組み・トピックス
評価指標	2022年度目標(中計目標)		
顧客調査でのトップスコア率 <sup>*1</sup>	30%以上	日本: 33% 欧州: 28% APAC: 36% 米州: 82%	顧客調査は各地域重点顧客からの総合満足度を算出しています。調査対象・手法が地域で異なるため、地域ごとに比較する指標ではありません。米州ではすべての調査対象顧客(約650社)と月次ミーティングを行い、きめ細かくフォローを行うことにより高い評価につながりました。
顧客への提供価値拡充度 <sup>*2</sup>	15% <sup>*3</sup>	13%	スクラムパッケージを2021年度7.6万本販売し、2017年の販売開始以来、累計販売本数21万本を突破しました。
DXによる価値提供スキル保有人材	IPA ITSS L3 <sup>*4</sup> 1.5倍	1.28倍	デジタルエキスパートのスキルを可視化し、社員が自律的にデジタル人材を目指し学び続ける研修プラットフォーム整備の一環としてオンライン講座のグループ展開などの施策でレベルの底上げを実施しています。
生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,082万人	複数の県や大都市などで路面モニタリングサービスを受注したことにより、道路点検効率化による生活基盤向上に貢献できました。また、2022年2月からはのり面点検の実証実験を開始しました。道路・トンネルのり面など点検範囲を順次拡大し、安心安全なまちづくりの実現を目指します。
GHGスコープ1,2削減率(2015年比)	30%	42.6%	国内外でオンサイトPPAを導入するなど、再生可能エネルギーの積極活用によりGHGスコープ1、2を前年比26.4kt削減しています。スコープ3は船舶会社のエコドリバリーサービス利用や、画像製品のエネルギースター準拠推進などにより削減を進めています。
GHGスコープ3削減率(2015年比)	20%	28.5%	
使用電力の再生可能エネルギー比率	30%	25.8%	
製品の新規資源使用率	85%以下	88.5%	主力複合機・プリンタ6機種でプラスチック回収材の搭載率を大きく向上させました。

ESG目標		2021年度実績	取り組み・トピックス
評価指標	2022年度目標(中計目標)		
生産拠点のRBA <sup>*6</sup> 認証取得	主要生産6拠点完了	累計3拠点完了	2022年度認証取得予定の拠点に対して、体制づくり・説明会・計画策定・内部監査などを実施し、中計計画通り進んでいます。
サプライヤーの行動規範署名率	重要サプライヤーの署名完了	86%完了	購買統括組織を新設し、各ビジネスユニットの重要サプライヤーに対して、行動規範への署名を推進しています。
国際的セキュリティ標準	ISO/IEC <sup>*7</sup> 、NIST <sup>*8</sup> に基づくセキュリティ強化完了		非開示
各パートナーからの評価スコア <sup>*9</sup> (サプライヤー、販売代理店、開発パートナー)			非開示
主要ESG評価のトップ評価獲得	DJSI、CDP <sup>*10</sup> など	DJSI: World採用 CDP: Aリスト採用	DJSI World Indexに2年連続採用されました。セクタートップスコアを獲得し、S&Pグローバル社の世界的サステナビリティ格付けにて最高位の「ゴールド」クラスを受賞しました。
経済産業省「デジタルトランスフォーメーション銘柄」採用	DX銘柄採用	採用なし	CEO以下経営層が参加する「デジタル戦略会議」を隔月で実施し、DXに特化した経営課題への対応を議論しています。また、各ビジネスユニットのDX責任者と戦略・施策を隔週で協議し、推進しています。
特許のETR <sup>*11</sup> (他社引用)スコア増加率(2020年度比)	20%増	7%増	Clarivate Top 100 Global Innovators 2022に選出されました。
RFG <sup>*12</sup> エンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上	日本: 51パーセンタイル 米州: 42パーセンタイル 欧州: 29パーセンタイル APAC: 33パーセンタイル	国内全グループ会社で管理職対象のオンライン講座を実施し、世界各地の事業所では、従業員のエンゲージメントを高めるためのトレーニングやアクションを展開しています。 (注) 地域ごとに比較対象データが異なり、各地域の実績を単純比較する指標ではありません。
女性管理職比率	グローバル16.5%以上(国内7.0%以上)	グローバル: 15.6%(国内: 6.3%)	2021年10月にグローバルD&Iポリシーの制定とそれに合わせたトップメッセージの発信を行いました。また、女性や若手社員のタレントマネジメントの強化を行っています。

\*7 ISO/IEC: International Organization for Standardization/ International Electrotechnical Commission

\*8 NIST: National Institute of Standards and Technology

\*9 評価スコア: リコーに対する各パートナーからの評価結果

\*10 CDP: 気候変動など環境分野に取り組む国際NGOによる評価

\*11 ETR: External Technology Relevance. 他社に引用された特許の多さを示すスコア

\*12 RFG: Ricoh Family Group

# Environment 環境

環境保全と利益創出を同時実現すべきものにとらえ、全グループをあげて地球環境負荷の削減と再生能力の向上に取り組む「環境経営<sup>1</sup>」を実践しています。持続可能な社会の実現に向け、「脱炭素社会の実現」および「循環型社会の実現」をマテリアリティ<sup>2</sup>として位置付け、2030年・2050年環境目標を設定しています。また、マテリアリティに紐づくESG目標を設定し、中期経営計画単位で目標達成に向けた具体的な施策を展開しています。

**リコーグループ環境宣言** 環境負荷削減と地球の再生能力向上に取り組み、事業を通じて脱炭素社会、循環型社会を実現する。

WEB 詳しくはWEB 1 環境 2 マテリアリティ

## ポイント

- 2030年目標達成に向けた脱炭素ロードマップに沿ってGHG排出量(スコープ1、2、3)を着実に削減
- 自社所有に加え国内外4拠点でオンサイトPPA契約の積極活用により再生エネルギーを向上
- 製品LCA評価の体制を強化し環境負荷削減効果の見える化を加速
- 気候変動対応・循環型社会実現に向けた取り組みをまとめたTCFDレポート、サーキュラーエコノミーレポート(日本企業初)を発行

## 「脱炭素社会の実現」に向けて

2050年にバリューチェーン全体のGHG(温室効果ガス)排出量を実質ゼロにすることを目指しています。その通過点として、「2030年に自社排出のGHG(スコープ1、2)を63%削減(2015年比)」という2030年目標を設定しています。この野心的な目標は、国際的イニシアチブのSBTイニシアチブ<sup>1</sup>から「1.5℃」基準の認定を受けています。また2030年には2015

年比でサプライチェーンのGHG排出量(スコープ3)を40%削減し、事業で使う電力の再生可能エネルギー比率を50%にするという目標も掲げています。これらの達成に向け、株式会社みずほ銀行と「Mizuho Eco Finance」の融資契約を締結しサステナブルファイナンスを活用するなど、積極的に取り組んでいます。

## リコーグループ環境目標(脱炭素分野)

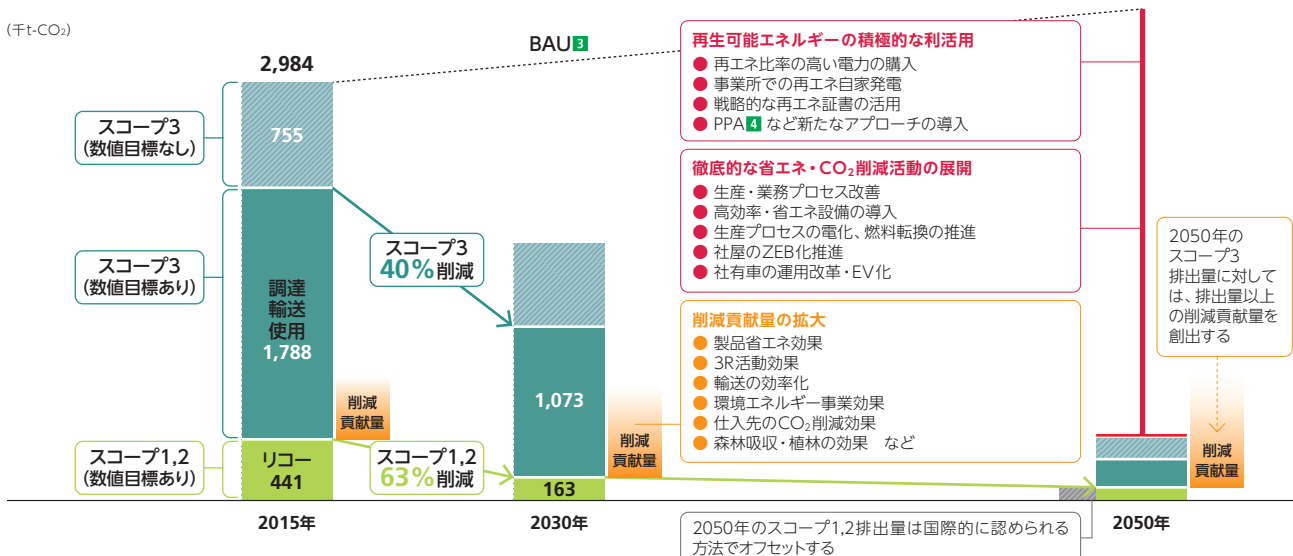
### 2030年目標

- GHGスコープ1,2: **63%削減<sup>2</sup>** 2015年比
- GHGスコープ3: **40%削減<sup>2</sup>** 2015年比(調達、使用、物流カテゴリー)
- 事業に必要な電力を50%再生可能エネルギーに切り替える

### 2050年目標

- バリューチェーン全体のGHG排出ゼロを目指す
- 事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーに切り替える

(千t-CO<sub>2</sub>)



## INFO

**1 SBT (Science Based Targets)イニシアチブ** 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

### 2 GHGスコープ1、2、3

- ・GHGスコープ1: 自社の工場・オフィス・車両などから直接排出されるGHG
- ・GHGスコープ2: 自社が購入した熱・電力の使用に伴うGHG
- ・GHGスコープ3: 企業活動のサプライチェーンの排出量 (GHGスコープ1、2を除く)

### 3 BAU

Business As Usualの略で追加的な対策を講じなかった場合の排出量

### 4 PPA

Power Purchase Agreement (電力販売契約)モデル

## 脱炭素分野の取り組みと2021年度実績

SBT1.5℃基準という野心的な環境目標の達成に向けてリコーグループでは国内外拠点にて徹底した省エネ活動と再生可能エネルギー（再エネ）の積極的な利活用を行っています。具体的には、2030年までのGHG削減ロードマップを策定し生産工程のプロセス改善や高効率・省エネ機器導入、国内事業所のZEB<sup>5</sup>化、車両のEV化、物流プロセスの見直しによる徹底的な省エネ活動を進めています。拠点への再エネ導入では、太陽光発電設備の自社所有に加え国内外4拠点でオンサイトPPAモデルの導入、小売電気事業者との再エネ電力契約、再エネ電力証書調達など、地域の実状に合わせたさまざまな手段を戦略的に採用することで再エネ比率向上に取り組んでおり、2030年には海外拠点で使用する電力をすべて再エネ由来に切り替える計画です。全世界のA3MFP生産については100%再生可能エネルギー電力で実施しています。さらに、製品の小型・軽量化、リデュース・リユース・リサイクル、長期使用を考慮した製品設計、省エネ性能の高い商品の市場投入や、物流改革など、さまざまな取り組みによるサプライチェーンでのGHG排出量削減にも力を入れています。

これらの取り組みの結果、2021年度のGHG排出量は自社排出(スコープ1)・間接排出(スコープ2)合計で253.3千t、前年度比9.5%、基準年比(2015年度)42.6%削減となりました。また、使用電力の再エネ比率は25.8%で、前年度比8.0ポイント増となりました。



Ricoh Manufacturing (Thailand) Ltd.の社屋屋上

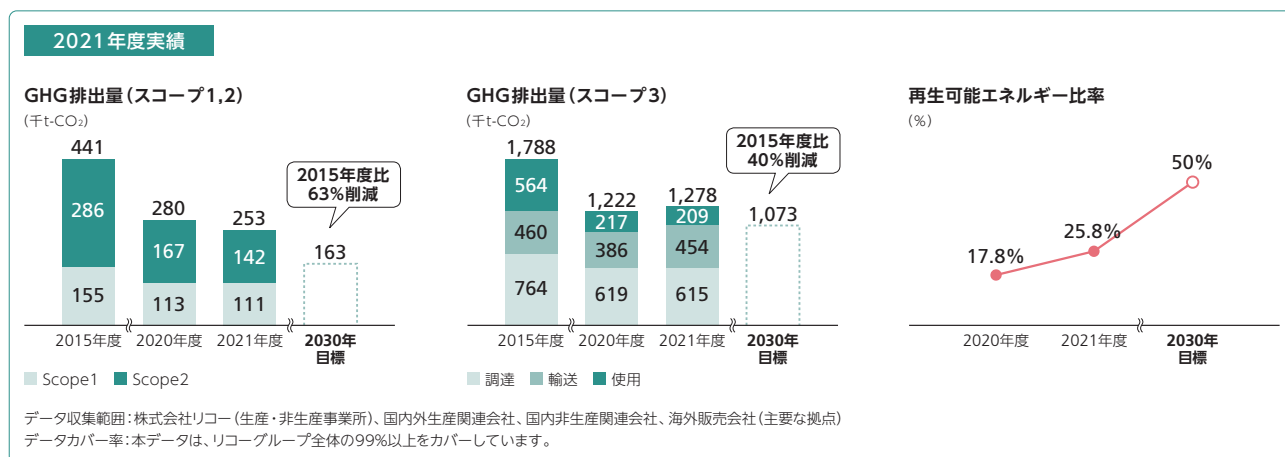
サプライチェーンのGHG排出量(スコープ3:調達・輸送・使用カテゴリ)は1,278千t、基準年比(2015年度)28.5%削減となりました。2050年のネットゼロを視野に入れた施策も並行して進めています。スコープ1については社有車のさらなる電化、ボイラーなど生産設備の電化を計画しています。スコープ2については海外拠点に続いて国内拠点の再エネ電力導入を加速します。

## ライフサイクルアセスメント(LCA)の取り組み

製品やソリューションにより社会で削減された環境負荷を「削減貢献量」としてLCA手法を用いて毎年算定しています。2021年度の実績は合計で1033千tとなりました。1990年代より画像製品を中心にLCAの活用を始め、2002年のタイプⅢ環境ラベルプログラム「エコリーフ」の開始時から製品の定量的な情報開示にも取り組んできました。現在、北米向けの主要な画像製品についてエコリーフの算定・開示基準に則った情報開示を行っており、今後は日本や欧州向けの製品でもLCA情報開示を拡大してい

ます。パリ協定以降、お客様におけるスコープ3削減の取り組みが加速し、購入される製品・サービスの脱炭素化、カーボンオフセットに関する問い合わせが増えてきています。

このLCAの取り組みをさらに強化していくため、2021年度より「LCA活用推進ワーキンググループ」を発足させ、ビジネスユニットごとに推進キーパーソンを設置して社内展開を図っています。また、グループ全体の削減貢献量拡大のためにも、今後の新規の事業、製品・サービスにおいてもLCAを活用していく計画です。



### ■ INFO

#### 5 Net Zero Energy Building

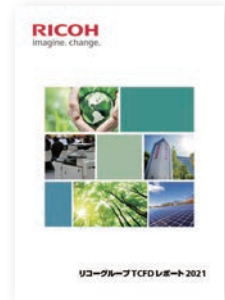
年間で消費する建築物のエネルギー量が大幅に削減されている建築物。省エネ基準に対してZEB(100%以上減)、Nearly ZEB(75%以上減)、ZEB Ready(50%以上減)、ZEB Oriented(ZEB Readyを見据えた建築物として、外皮の高性能化および高効率な省エネルギー設備に加え、さらなる省エネルギーの実現に向けた措置を講じた建築物)がある

TCFDフレームワークに基づく情報開示<sup>1)</sup>

気候変動問題を重要な経営課題の一つに位置付け、TCFDフレームワークに沿って気候変動に伴うリスクを明確にし、脱炭素活動を推進しています。特に、激甚化傾向にある自然災害に対しては、リスクマネジメント計画・BCPの策定と早期実行によりリスク低減に努めています。

また、早くから環境経営に取り組んできたリコーは、気候変動への対応としてお客様の脱炭素化を支援する商品やソリューションの提供、新規事業の創出にも注力しています。

2021年度よりTCFDレポート<sup>2)</sup>を発行。シナリオ分析に基づくリコーグループの気候変動リスクと機会の認識、脱炭素ロードマップに沿った具体的な計画と実績などを対応事例とともに掲載しています。



■ WEB 詳しくはWEB ① TCFDフレームワークに基づく情報開示 ② リコーグループTCFDレポート

気候変動のリスクとリコーにおける対応

移行リスク: 2℃/1.5℃シナリオ<sup>\*1)</sup>に基づいて分析 物理リスク: 4℃シナリオ<sup>\*2)</sup>に基づいて分析

	リコーグループへの影響	影響度 <sup>*3)</sup> 緊急度 <sup>*3)</sup>	リコーにおける対応		
移行リスク	<b>サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量の多い素材系サプライヤーを中心にカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)が適用され原材料への価格転嫁が進み調達コストが上昇</li> </ul>	2	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生機販売・再生材の活用による新規投入資源量の削減</li> <li>サプライヤーにおける脱炭素活動を積極的に支援し、調達コスト上昇のリスクに対処</li> </ul>	
	<b>脱炭素社会への消費行動の急速な変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5℃目標、RE100達成の前倒し要求に、省エネ・再エネ投資、再エネ電力切り替えなど施策前倒しの追加費用が発生</li> </ul>	1	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBT1.5℃目標に資する省エネ・再エネ施策の積極展開(再エネ証書の戦略的活用やPPAモデルの導入など)</li> <li>サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達</li> </ul>	
物理リスク	<b>自然災害の急激な増加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動により異常気象の激甚化が進み、サプライチェーンの寸断などで生産停止・販売機会の損失拡大</li> </ul>	国内事業所 海外事業所 サプライチェーン	1 2 3	5 3 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンのリスク対処</li> <li>国内拠点のリスク対応強化</li> </ul>
	<b>感染症の地域性流行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>部品供給の寸断などで生産計画への影響が発生</li> <li>生産工場の稼働率低下による在庫不足</li> <li>対面販売が困難となり販売機会が減少</li> </ul>		2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症BCP対策の強化</li> <li>業務・商談のIT化、生産拠点の分散化/プロセスの自動化、部品・製品在庫積み増し</li> </ul>
	<b>森林資源の減少</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化により山火事、害虫などの森林被害が増え、紙の原材料の安定供給が悪化、紙の調達コストが上昇</li> </ul>		1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した剥離紙レスラベルによる原紙利用の削減</li> <li>森林保全活動の推進</li> </ul>

\*1 2℃/1.5℃シナリオ: 2100年までの平均気温上昇が2℃未満に抑えられている世界  
\*2 4℃シナリオ: 2100年までの平均気温上昇が4℃上昇する世界

\*3 影響度・緊急度はP86「リスクレベル」をご参照ください

気候変動に対する機会

貢献領域	2021年度実績の概要
<b>気候変動「緩和への貢献」</b>	<b>10,000億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素貢献(環境ラベル認定)製品の売上 約9,300億円</li> <li>ESG対応を伴う商談の売上 約200億円</li> <li>製品再生・部品再生事業関連の売上 約300億円</li> <li>省エネ・創エネ関連事業の売上 約200億円</li> <li>新規事業による貢献(環境に配慮した剥離紙レスラベルの販売、発泡PLAの販売など) —</li> </ul>
<b>気候変動「適応への貢献」</b>	<b>約900億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新しい働き方を支援するソリューション(スクラムパッケージおよびスクラムアセット<sup>*1)</sup>・WTA<sup>*2)</sup>の売上 約900億円</li> <li>新規事業による貢献(エネルギーハーベスト<sup>*3)</sup>商品の販売など) —</li> </ul>

\*1 スクラムアセット: 日本で販売する中堅企業向けの課題適応型ソリューションモデル  
\*2 WTA (Work Together Anywhere): 欧州で販売するパッケージ型ソリューション

\*3 エネルギーハーベスト: 周辺環境に存在する光や熱、振動から発電する環境発電



## 「循環型社会の実現」に向けて

近年、サーキュラーエコノミーへの関心が急速に高まっています。リコーグループは、1994年に循環型社会実現のコンセプトとして「コメットサークル™」を制定し、この考え方に基いて、製品のライフサイクル全体での資源の有効活用を推進してきました。

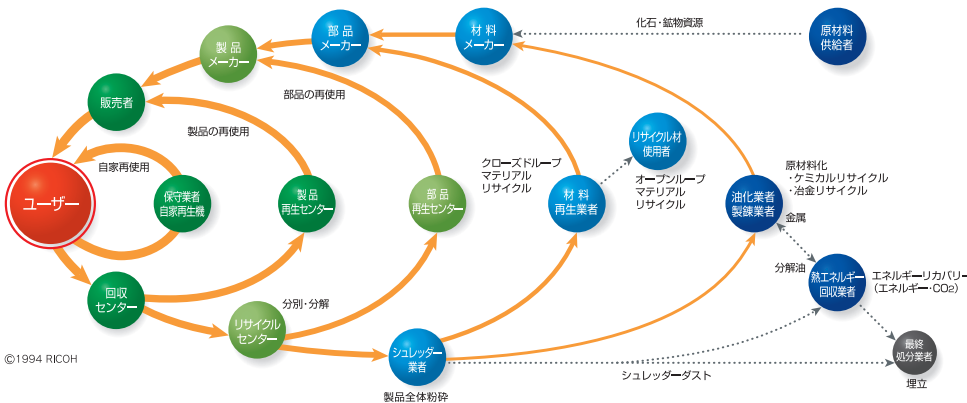
2030年・2050年の目標を設定し、新規資源使用量の削減や資源の循環利用、化石資源由来プラスチックの削減・代替の取り組みを加速しています。

2022年3月、日本企業初となる「リコーグループ サーキュラーエコノミーレポート2021」<sup>①</sup>を発行しました。2021年1月に経済産業省・環境省が公表した「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」に沿って、活動を報告しています。



■ WEB 詳しくはWEB ① リコーグループ サーキュラーエコノミーレポート2021

### 循環型社会実現のためのコンセプト「コメットサークル™」



### コメットサークル™

#### 4つの行動指針

- ① ライフサイクル視点での環境負荷の把握と削減
- ② より環境負荷の小さいリユース・リサイクルの実践
- ③ 循環型ビジネスモデルの確立
- ④ ステークホルダーとのパートナーシップ

### リコーグループ環境目標 (省資源分野)

#### 2030年目標

- 製品の新規資源使用率<sup>1</sup>： 60%以下

#### 2050年目標

- 製品の新規資源使用率： 12%以下

### リコーグループ製品プラスチック方針

リコーグループでは、「循環型社会の実現」に向け省資源化に関する目標を設定、その達成に向け「徹底的な資源の効率利用と循環」「持続可能な資源への切替・積極利用」を進めます。また、「サーキュラーエコノミー（循環型経済）への移行」、「海洋プラスチックごみ問題」等への社会課題も見据え、以下の製品・包装材に関するプラスチック方針を定めて事業活動を進めます。

1. 脱・化石資源由来バージンプラスチックの推進
2. 材料リサイクル可能な設計の推進

### プラスチックに関する目標

- 画像製品におけるプラスチック回収材使用率50%以上(2030年)
- 製品包装における「化石資源由来バージンプラスチック」使用量の2020年比50%以上削減(2030年)
- プラスチック部品・包装材の材質表示と単一素材化完了(2025年)

### 水資源に関する方針

- 1 安全で安心な水資源の利用が全ての人の権利であると認識し活動します。
- 2 事業活動が水資源に与える影響を把握すると共に地域特性を考慮し、目標を定めて活動します。
- 3 法規制等の厳守はもちろん、国際標準およびイニシアティブや公共政策も考慮し水資源の管理に取り組みます。
- 4 自社にとどまらず世の中の水資源課題解決に技術革新で貢献します。
- 5 全社員の意識向上に努め、社員一人一人が起点となりステークホルダーとコミュニケーションを行い地域社会の水資源課題解決に取り組みます。
- 6 原材料、製品・サービス、設備などの調達においては、省資源のみならず気候変動や汚染予防も考慮します。

### ■ INFO

<sup>1</sup> 製品の新規資源使用率  
総投入資源量に対する新規資源使用量の割合

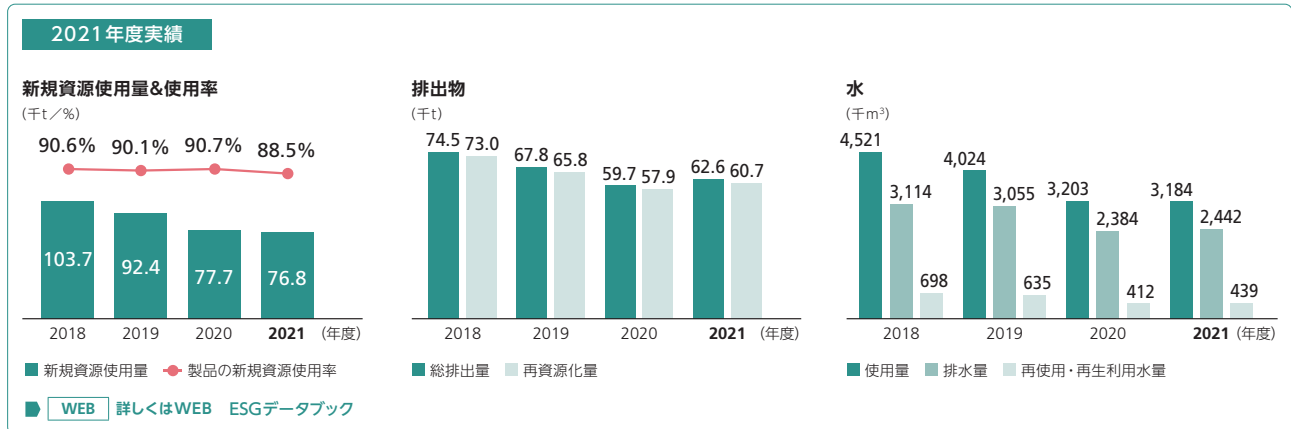
## 省資源分野の取り組みと2021年度実績

製品の取り組みでは、組織横断型のワーキンググループ活動により、2030年および2050年省資源目標の達成に向けた活動を推進しています。

2021年度は、再生機販売が前年に比べグローバルで増加しました。回収したトナーボトルを分解・清掃したのち新しいトナーを充填してお客様にお届けする「トナーボトルリユース」の取り組みを日本で開始し、リユース重量は前年度比12%増となりました。今後、調達困難な部品を再生で補うBCP対応などを拡げていきます。また、主力MFP、プリンターにプラスチック回収材を5%以上搭載することで再生材使用量はトータルで前年比32%増となりました。その結果、2021年度の新規資源使用率は88.5%、新規資源使用量は76.8ktとなりました。

コメントサークルのコンセプトに則り、使用済み製品を積極的に回収し、リユース、リサイクルを進めています。単純焼却・埋立率は2000年代から20年以上にわたリグローバルで4%以

下を継続維持しています。事業活動においては、資源ロスを最小化する生産工程や処方の開発に取り組み、生産効率向上と排出物削減の同時実現を目指しています。2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響から事業活動が回復した結果、排出物は前年度比4.7%増加したものの、発生した排出物は資源として再利用することで、事業所からの排出物の再資源化率は約98%まで向上。さらに、廃棄物処理委託業者を訪問し、適正に処理されているかの確認や自社サイトの廃棄物保管状態を定期的に確認するなど汚染予防に向けて廃棄物リスク管理にも積極的に取り組んでいます。また安全で安心な水の利用がすべての人の権利であるとの認識に基づき、グローバルすべての生産拠点において水使用量をモニタリングするとともに、国際環境NGOである世界資源研究所(WRI)の「Aqueduct Water Risk Atlas」を活用してリスクを評価し、地域特性や公共政策も考慮して水資源の適正な使用に努めています。



## 汚染予防への取り組み

化学物質がもたらす人の健康や環境への影響を最小化することを旨とした「化学物質管理基本規定」を定め、事業活動や製品に使用される化学物質を適正に管理し、経営リスクの低減に取り組んでいます。

### 化学物質管理に関する基本方針

- ① 法・規制遵守
- ② ライフサイクル全体を通じた管理
- ③ 予防的対応によるリスクの未然防止
- ④ 技術開発・導入
- ⑤ リスクトレードオフの考慮と対応
- ⑥ 地域社会とのコミュニケーション
- ⑦ 社員の継続的な能力向上

## 事業成長に関連したリスク低減活動

M&Aによる土地や建物の取得に際しては、社内ルールに基づいた環境デューデリジェンスの実施により、土壌・地下水汚

染をはじめ、PCBやアスベストなどのリスク評価を実施。リコーグループの事業成長への影響を把握し、対応しています。

[WEB](#) 詳しくはWEB [環境経営の推進 - 汚染予防への取り組み -](#)

## 生物多様性保全への取り組み

生物多様性の保全が真に豊かで持続可能な社会の構築につながると考え、2009年度に「生物多様性方針」を制定しました。さらに、2010年度には森林破壊の予防と、労働などの社会面に配慮した原材料調達に向けて「リコーグループ製品の原材

料木材に関する規定\*」を制定しました。これらの方針・規定に基づいて、事業活動に伴う環境負荷を削減すると同時に、地球の再生能力を維持し、高める取り組みを進めています。

\* 2003年度制定の「紙製品の調達に関する環境規定」を発展

### 生物多様性方針

社会は豊かな地球環境によって育まれ、その地球環境を支えている多様な生き物の営みが衰えつつあるという認識のもとに生物多様性方針を掲げる。

#### 基本方針

私たちは生き物の営みによる恩恵を得、生物多様性に影響を与えながら事業活動を行っているという事実を踏まえ、生物多様性への影響を削減するとともに生物多様性保全に貢献する活動を積極的に行う。

### リコーグループ製品の原材料木材に関する規定

地球環境保全並びに生物多様性保護の観点から、リコーグループブランド製品およびそれらの付随品の原材料木材が合法的かつ環境面・社会面で原産地の持続可能性に配慮されて得られたものであることを確認し、調達するために本規定を設ける。

#### 【適用範囲】

リコーグループブランド紙製品、リコーグループブランド製品に付するもので木材を原料とするもの（シール類・マニュアル類・材・緩衝材など）。

#### 【原材料木材に対する要求】

- (1) 産出時の合法性が確認された木材であること。
- (2) 持続可能に森林管理された森林からの産出材であり環境面・社会面での悪影響がないこと。
- (3) 問題を抱える調達先が調達した木材を使用していないこと。

## リコーの森林保全活動～100万本未来の森プロジェクト～

生物多様性の保全のみならず地球温暖化防止、持続可能なコミュニティ発展の観点からも森林保全が重要と考え積極的な取り組みを行っています。「守る」「増やす」の両面で100万本の森づくりを目指して活動を進めています。また、環境NGOなどの専門家との森林保全活動や、自治体・地域住民といったさまざまなステークホルダーとの里山の保全活動などを実施しています。これらの活動をさらに加速させるため、2022年

4月に環境省を含めた産民官17団体を発起人とする「生物多様性のための30by30アライアンス」へ参画しました。

#### 目標

- 新たに100万本の植林  
(2020年度～2030年度)

#### 実績

- 24.1万本(累計)  
9.2万本(2020年度)  
14.9万本(2021年度)



リコージャパンでは省エネMFP販売量に応じてインドネシア、フィリピンにおいてマングローブを植林し生態系を保全しています。

2021年度植林実績 13.5万本



リコーグループが所有する「えなの森」では、希少な生き物を保全するため、地域コミュニティと連携して、定期的な保全活動を実施しています。

2021年度活動実績 保全活動12回

WEB 詳しくはWEB 環境経営の推進-生物多様性保全への取り組み-

社会の期待に応え、持続可能な社会の実現に率先して貢献するため、多様な人材が生き生きと活躍できる環境、イノベーションの創出を促進します。バリューチェーン全体を通じた人権の尊重や公正な事業慣行の徹底など、誰一人取り残さない社会の実現と、その持続的な発展に向けて積極的に取り組んでいます。

## ポイント

- グローバルダイバーシティ&インクルージョンポリシーの発行
- 男性の育児休業取得率100%（2019年度から3年継続）
- 人権への影響評価を実施、リコーグループの顕著な人権課題を特定
- 社会貢献プログラム リコー・サイエンスキャラバンが文部科学省「青少年の体験活動推進企業表彰」を受賞

## ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメント

イノベーションは、多様な人材が個々の能力を活かし協働することで創出されます。そのためには、多様な従業員それぞれが自身のパフォーマンスを最大化し活躍できる環境が必要です。

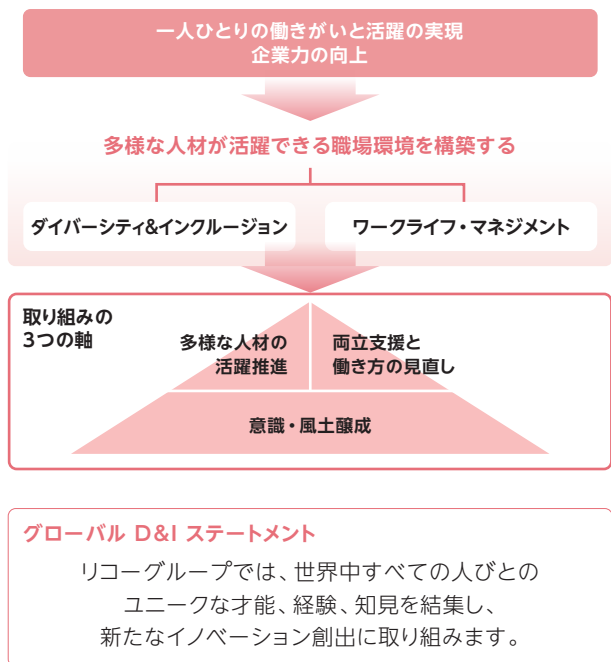
この実現に向け、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」と「ワークライフ・マネジメント(WLM)」を経営戦略の一つと位置付けて取り組みを進めています。従業員の多様性を尊重し、生き生きと働けるような環境整備を進めるべく、リコーグループ企業行動規範を企業カルチャーの基本として従業員コミュニケーションを徹底しています。

また、あらゆる多様性や価値観を互いに受け入れ、グローバルの従業員が一つのチームとして働く決意を表す「グローバル D&I ステートメント」を17言語で制定。さらに2021年度には明確な行動規範として「グローバル D&I ポリシー」を22言語で制定しました。このポリシーは従業員だけでなく、リコーに関係するすべての人に適用されます。個々人の多様性を認め、すべての人が敬意をもって尊重される環境で働けるよう取り組みを一層強化していきます。

### 主な取り組み

意識・風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・D&amp;IとWLMに関する情報発信</li> <li>・啓発セミナー</li> <li>・D&amp;Iメッセージビデオの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル共通ステートメントの発信</li> <li>・グローバルD&amp;Iポリシー制定</li> </ul>	
多様な人材の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職勉強会&amp;交流会</li> <li>・女性管理職候補層の早期育成研修</li> <li>・若手女性向けキャリアフォーラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際女性デーイベント</li> <li>・障がい者の職域拡大<sup>1</sup><sup>2</sup></li> <li>・ベテラン人材へのキャリア支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LGBT基礎理解セミナー、e-learning</li> <li>・同性婚含む事実婚への一部制度適用</li> </ul>
両立支援と働き方の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児／介護支援制度(休業&amp;短時間勤務)</li> <li>・支援休暇制度(看護、介護、不妊治療、私傷病など)</li> <li>・時間単位の有給休暇、有給休暇の連続取得促進</li> <li>・在宅勤務、サテライトオフィス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フレックスタイム制</li> <li>・ショートワーク制度(短時間、短日数)</li> <li>・配偶者転勤特別長期休暇</li> <li>・ボランティア特別長期休暇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・両立支援コミュニケーションガイド(上司&amp;利用者向け)</li> <li>・復帰支援セミナー、介護セミナー、ファミリーデーなど</li> </ul>

WEB 詳しくはWEB 1 障がい者採用 2 リコーエスポータル株式会社



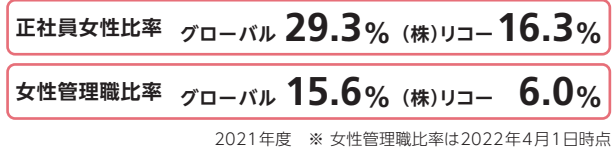
## ダイバーシティ&インクルージョン

### ● 女性活躍推進

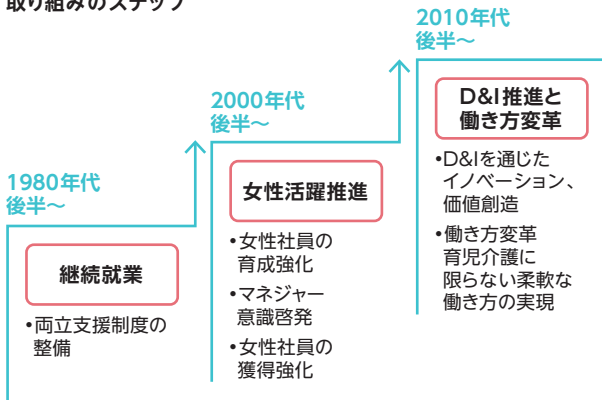
リコーグループは多様性の一つである女性の活躍推進に重点的に取り組んでいます。日本では、2000年代から女性が活躍できる環境づくりや階層別の女性育成施策を進めてきました。2020年度より女性管理職比率をESG目標として設定し、目標達成に向けた取り組みを強化しています。2022年度末までに日本での女性管理職比率を7%以上に、国内外合わせたグロー

バルでの比率を16.5%以上に引き上げることを目指し、各地域の状況に合わせ推進しています。女性役員比率については、2030年までに18% (目標設定時9.8%)までに引き上げることを表明し、2022年6月時点で15.4%となっています。

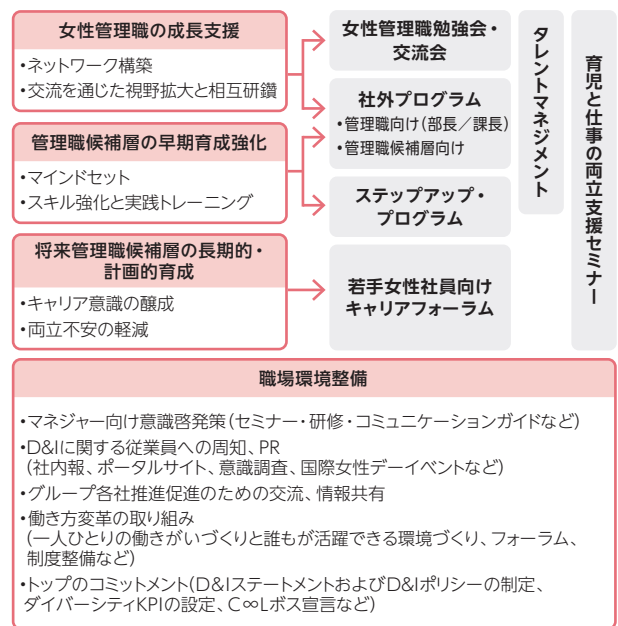
人材育成や両立支援、柔軟な働き方への継続的な施策を実施した結果、女性管理職は着実に増えており、さらに取り組みを加速させていきます。



### 取り組みのステップ



### 能力と意欲のある女性を登用するための育成施策と活躍促進の主な取り組み



※ リコー単体

## D&Iの事例

### グローバルでのD&Iの取り組み①

3月8日の国際女性デーに合わせて、各国で女性の活躍をテーマにしたイベント開催や取り組みを発信しました。また、CEOやCHROなどからのメッセージビデオや従業員の宣言、また女性従業員のサクセスストーリーをグローバル共通コンテンツとして従業員に向け発信しました。米州では各国でイベントを開催し、顧客を含めた約2,800名が参加。それに合わせ女子学生を支援するNPOへの寄付の実施や、影響力のある女性の表彰式を開催するなど、リコーグループとお客様の連携、さらには従業員同士のつながりの輪を拡げ、ビジネスに活かす活動として定着しています。

このほかにも各国や地域でD&Iについて理解を深め、職場での実践を促す取り組みを行っています。

WEB 詳しくはWEB 国際女性デーイベント



### 障がい者支援とビジネスの連携

リコーグループはさまざまな障がいのある従業員に対し、バリアフリーや産業医のサポート、音声テキストツールの利用などの環境を整備しています。特に音声テキストツールは、耳の不自由な従業員のために開発した自動文字起こし技術を社内実践で磨き、すべてのオフィスワーカー向けに商品化した新しいサービスです。このように、D&Iにより、新たなビジネスチャンスが生まれています。

## ワークライフ・マネジメント

### ● 育児・介護と仕事の両立支援

社員が育児・介護などと仕事を両立できるように、リコーでは、育児・介護休業法施行前の1990年から休業や短時間勤務の制度を導入。社員のニーズや社会環境の変化に応じて随時見直しを図りながら、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めてきました。

男性の育児参加促進もその一つです。育児参加をきっかけに男性自身の意識が変わることで、職場全体の働き方が変わることを期待しています。

また、社内ウェブサイトで会社の方針や目指す姿、具体的な制度・取り組みの周知と浸透を図っています。管理職向けには、360度評価\*項目への「ダイバーシティマネジメント」の追加や、セミナーの開催などマネジャーの意識・行動変容に向けた施策を展開しています。

このような取り組みを通じ、女性の育児休業の利用率および復職率はほぼ100%になり、2015年度より女性の勤続年数が男性を上回っています。加えて男性の利用者も大幅に伸び、3年連続で育児休業の利用率は100%となりました。

\* 対象者の上司や同僚、部下などさまざまな立場の人物が、多角的に評価する仕組み。

### ● 働き方変革の取り組み

リコーグループでは1990年代から、ワークスタイル変革や制度改革を行ってきました。

2017年度からは、最優先で取り組む全社テーマの一つに「働き方変革」を掲げました。ルールとツールの整備による働きやすい環境づくりから、意識・風土の変革による働きがいの向上に至るまで、さまざまな取り組みにチャレンジしています。

### ● 総実労働時間の低減

働く時は集中して働き、休息する時は十分にリフレッシュするメリハリのある働き方を推進しています。

具体的には、デジタルツールを活用した業務プロセス改善(プロセスDX)や、勤務間インターバル制の導入、残業が多い従業員の上司への注意喚起、労務管理研修の実施、ノー残業デーの設定など、残業削減に向けて取り組んでいます。

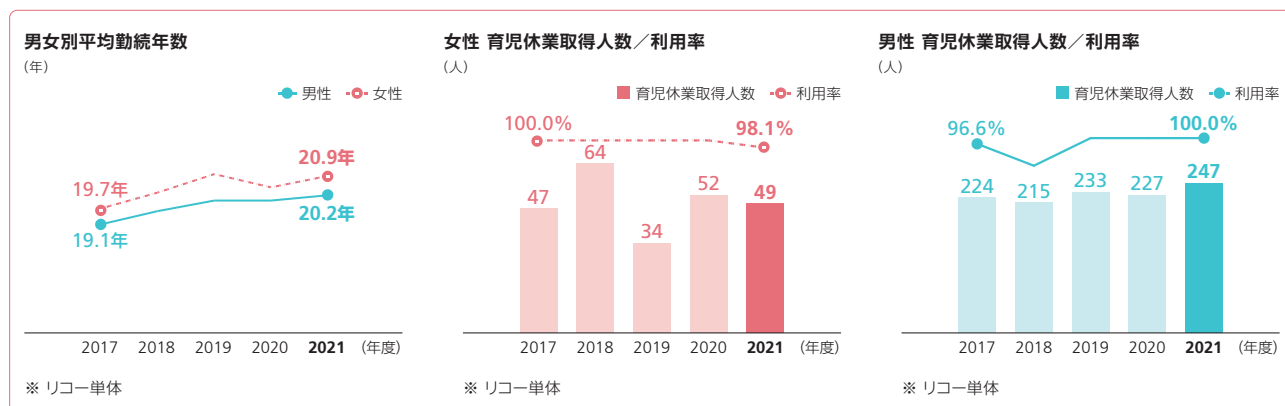
有給休暇については、取得奨励月間や奨励デーなどの設定に加えて、5日間の連続休暇の推奨や時間単位の有給休暇を導入しています。

リコーの2021年度の残業時間は月平均14.6時間、年休取得率が72.1%、総実労働時間は1821.2時間でした。(年間所定労働時間は1800時間)

### ● 柔軟な働き方の推進

フレックスタイム制のコアタイム廃止やリモートワークの日数・場所の制約撤廃に加え、サテライトオフィスの拡充や、デジタルツールの活用促進など、より生産性を高める環境を整えています。職種や仕事内容に合わせて、自律的に時間と場所を選べる柔軟な働き方を実現し、ワーケーションや単身赴任解消も可能となりました。

また、2019年度に導入した社内副業制度は、勤務時間の一部(20%以内)を使って、社内でやってみたい仕事やテーマ、活動にチャレンジできる仕組みです。多様な人材が自律的にキャリアを築き、活躍できる組織風土醸成の取り組みとして根付いています。



## WLMの事例

### 地域とつながる新しい働き方の実証実験を実施

NPO法人 富良野自然塾と共に企画した北海道富良野市でのワーケーショントライアルプログラムが、観光庁公募の「新たな旅のスタイル促進事業」にモデル事業として採択されました。リコーの新卒入社2年次の社員(2020年4月入社)を対象とした研修として、2021年11月に2回実施、有志12名が参加しました。宿泊地でのリモートワーク実践に加え、富良野自然塾が企画した自然の中でのアクティビティや地域住民の方々との交流を通じ、環境問題や地域の課題に関する理解を深めました。また、コロナ禍で交流が難しかった同期入社社員との関係構築にもつながりました。



## 社員エンゲージメント

### 基本的な考え方

世界約200の国と地域で現在約8万人の人材が活躍しています。グローバルで「自律型人材の活躍」を経営方針に掲げるとともに、多様性を尊重し、生き生きと働ける環境を整えることで、企業の成長の原動力である社員のエンゲージメントを高めています。

### グローバル社員意識調査

社員エンゲージメントを高めるため、2020年度にグローバルでの調査体制を整備、2021年度から年2回調査を行い状況を把握しています。全社結果を社内ウェブサイトで公開するだけでなく、各社・各部門のマネジャーに自組織の結果を共有し、エンゲージメント向上に向けた施策を実践しています。例えば国内では、リコーグループの全マネジャーを対象にしたエンゲージメント基礎知識のe-learning、ある部門では率先して行動した社員を表彰する「Doer賞」という月間表彰制度を展開。また欧州では、経営層と双方向でコミュニケーションする機会を増やしたほか、「The imagine.change.Awards」という同僚の仕事の姿勢を表彰する取り組み、デジタルサービスを提供するリコーのリーダーとして必要な能力やツールを身

につけるマネジャー研修などを実施し、エンゲージメントの向上に日々努めています。



なお、ESG目標の一つであるRFGエンゲージメントスコアは、グローバル社員意識調査に基づいています。経営責任を明確にするため、ESG目標は役員報酬に連動しています。

評価指標	2022年度目標 (中計目標)	2021年度実績
RFGエンゲージメントスコア	各地域 50パーセンタイル 以上	日本:51パーセンタイル 米州:42パーセンタイル 欧州:29パーセンタイル APAC:33パーセンタイル

### グローバル人材マネジメント

全世界の社員一人ひとりに活躍の機会が与えられ、やる気と能力のある人材が成長し活躍できるよう、グローバルレベルとローカルレベルの施策を組み合わせながら進めています。将来の事業を率いる人材候補の早期育成やサクセッションプランを経営幹部がレビューし、日本にとどまらずグローバルレベルでの人材可視化とタレント育成に取り組んでいます。また

社員へのリコーウェイ浸透活動や、新入社員や中途社員を対象にしたグローバル共通プログラムを実施。すべての社員がリコーグループの一員であることを実感し、またリコーらしさをより深く理解することで、デジタルサービスの会社への変革を支えます。

## 人権<sup>①</sup>

### 基本的な考え方

リコーグループの人権尊重の原点は、創業の精神である三愛精神にある“人を愛し”にあります。各国の法令を遵守することはもちろんのこと、国際的規範\*に準拠した人権尊重の実践に取り組んでいます。また、国連グローバル・コンパクトの署名企業として、「国連グローバル・コンパクトの10原則」を支持するなど、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重し、人権侵害リスクの回避と、企業価値の向上を推進しています。

\*「国際人権章典」や「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」など

### リコーグループ人権方針<sup>②</sup>

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2021年4月に「リコーグループ人権方針」を定めました。本方針は、社内外の有識者の意見も踏まえて編成し、ESG委員会にて審議した上で、CEOが承認したリコーグループの人権尊重に対するコミットメントです。これまでも、「リコーグループ企業行動規範」に則り人権尊重に取り組んできましたが、国際社会における人権課題の広範化を踏まえ、本方針に基づき国際規範に準拠した取り組みを強化していきます。

本方針は、人権侵害の防止を目的としたリコーグループ内の人権に関わるすべての規定の上位に位置付けられ、グループ会社のすべての役員および従業員に適用されます。

本方針は、日英含めた10言語で、国内外の主要グループ会社に対して周知を実施しており、サプライヤーおよびビジネス

#### 「リコーグループ人権方針」(2021年4月6日制定)

1. 本方針の位置づけと適用範囲
2. 国際規範への準拠
3. ステークホルダーの人権尊重
4. 人権デュー・ディリジェンス
5. 救済措置
6. 教育・研修
7. 対話
8. 透明性

■ [WEB](#) 詳しくはWEB <sup>①</sup> 人権 <sup>②</sup> リコーグループ人権方針

パートナーにも、本方針の支持と実践をいただくよう努めています。

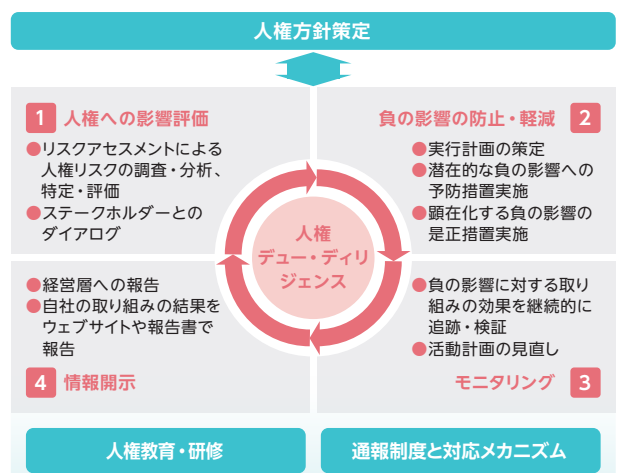
### 人権デュー・ディリジェンス

#### ● 人権への影響評価

リコーグループは、ビジネスを通じた人権への負の影響に対する評価を通じて、ステークホルダーごとに人権課題を特定しています。

2015年度に人権リスクとステークホルダーとの関連性を整理しました。そして、2021年度には、近年複雑化する人権課題に対応するため、主要な国際ルールやフレームワークをもとに、外部有識者のアドバイスを交えながら人権影響評価を実施。まずは労働者保護の観点からリコーとリコーグループ生産関連会社を対象に、人権影響評価を実施しました。その結果をもとに、経営幹部と協議の上、7つの顕著な人権課題を特定。それらの課題に対し、負の影響の防止・軽減への取り組みを推進しています。

今後も、人権影響評価を定期的実施していきます。



※ 人権デュー・ディリジェンス: 人権に関する負の影響を認識し、それを防止・対処するために実施すべきプロセス



## 顕著な人権課題とステークホルダーの関連性

顕著な人権課題	想定される負の影響例	負の影響を受けるステークホルダー			
		従業員	サプライヤー/ ビジネスパートナー	地域社会の 人々	お客様
強制労働	・採用に関わる手数料の請求、身分証明書の保管				
過剰・不当な労働時間	・法定外の時間外労働、連続勤務	✓	✓		
労働安全衛生	・不十分な安全衛生環境による労災などの身体・精神への悪影響				
児童労働・若年労働	・18歳未満の若年労働者による残業、深夜業務、危険業務	✓	✓	✓	
差別・ハラスメント	・多様性とマイノリティーに対する配慮不足 (セクハラ/パワハラ/マタハラ/パタハラ/介護ハラスメントなど)				
プライバシーの権利	・個人情報や要配慮個人情報を含むプライバシー情報の不適切な方法による取得、利用、および第三者への提供ならびに意図しない流出	✓	✓	✓	✓
サプライチェーン上の人権問題	・サプライチェーン上の人権侵害行為*への直接的/間接的関与				

\* 深刻度が大きい強制労働や児童労働、労働環境のリスクなど

### ● 負の影響の防止・軽減

影響度が高い人権課題について、負の影響の防止、軽減措置を講じて是正しています。

例えば、2020年度には、中国の生産関連会社が自主的に受審した第三者監査RBA<sup>①</sup> Validated Assessment Program (VAP)にて、当該会社が契約した派遣会社の一部が、採用に関わる手数料の一部を労働者に負担させていた事実が明らかとなりました。是正措置として、労働者が負担した費用を返金しました。また、未然防止策としては、同年、雇用に関する手数料の禁止を指示しました。

### ● モニタリング

生産拠点での人権リスクは重要度が高いと認識し継続的に監視しています。

2020年度には、グループの主要な生産関連会社に対して、グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を

推進する企業同盟であるRBAのSAQ(自己評価アンケート)を用いたリスクアセスメント、2022年度には、21の生産拠点を対象に年次のリスクアセスメントを実施しました。

主要生産拠点においては、2年ごとの第三者監査(RBA VAP)の継続受審を通じて、未然防止・軽減策、および是正措置の有効性を評価しています。2021年度に実施した監査により、人権関連の深刻な不適合事項がないことを確認の上、監査を受審した全拠点でRBAによる認証を取得しました。

また、重要サプライヤーを対象にRBA基準に準拠したアセスメントを実施。2021年度の調査では、人権のリスク評価においてハイリスクの判定となったサプライヤーはありませんでしたが、一部人権リスクが懸念されるサプライヤーに改善対応を促しました。今後も、継続的に人権リスクへの対応措置の実効性についてモニタリングを行うとともに、取り組みの進捗状況について、透明性をもって開示します。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① RBAP65

## 具体的な取り組み

### ● 教育・研修

2012年度から全役員・従業員を対象に人権教育を実施しており、2021年度は人権教育を実施。また、リコーの役員を対象に外部有識者を招いてビジネスと人権の理解を目的とした勉強会を開催しました。

#### 教育概要

タイトル	受講率	対象
「ビジネスと人権」 「リコーグループ人権方針」 (e-learning)	94%	国内リコーグループの 全役員・従業員 約33,000人

### ● 救済措置

ステークホルダーが報復の恐れなく人権に関する懸念を通

報できる通報制度と対応メカニズムを提供しています。人権侵害の申し立てがあった場合には、速やかに調査し、人権への負の影響を是正する措置を講じます。

### ● LGBTへの対応

グループ従業員を対象としたセミナーやe-learning研修を実施して理解促進を図るほか、LGBTに関する相談窓口を設置しています。

### ● 現代奴隷法への対応

英国と豪州のリコーグループ各社がステートメントを公表しているほか、その他の国でも対応を検討しています。

## サプライチェーンマネジメント

### 基本的な考え方

サプライヤーを不可欠なビジネスパートナーと認識し、相互に発展することでサプライチェーン全体で社会からの期待に応えることを目指しています。方針やビジョンを共有することで築いた信頼関係のもと、事業活動に取り組んでいます。法令を遵守し、公正かつ環境や社会への影響を配慮した調達活動を行うための基本的な考え方を「購買規定」にまとめています。

■ [WEB](#) 詳しくはWEB [D](#) サプライチェーンのCSR

#### 購買規定

**【取引の公平性】** 経済合理性を基本に国内外に開放され、公平かつ公正な購買活動を行う。

**【環境保全】** 地球市民の一員として地球環境の維持・改善に寄与する購買活動を行う。

**【CSR】** 企業としてのCSRを自覚し、法の遵守・社会倫理の尊重を前提とした購買活動を行う。

**【取引先との共存共栄】** 優秀な仕入先との相互責任に基づく共存共栄を図る。

### サプライヤーとの信頼関係の構築

#### ● RBAへの加盟

2019年11月、リコーはRBA\*に加盟しました。RBAは、グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業同盟です。リコーはRBAの一員としてサプライチェーン全体でCSRを推進する活動に取り組んでいます。2021年度は、中国、タイ、日本などのグローバルサプライヤー161社に対し、RBA基準に則したアセスメントを実施してリスク判定を実施しました。改善指摘事項があったサプライヤーに対しては改善活動を行います。

\* RBA: Responsible Business Alliance

#### ● リコーグループサプライヤー行動規範

サプライヤーと共に良い社会・地球環境づくりと企業の持続的な発展の実現を目指して2005年度、「リコーグループサプライヤー行動規範」を日本語・英語・中国語で制定しました。2020年度には、このサプライヤー行動規範を、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など主要な国際的人権基準に則って制定されたRBA行動規範に準拠するよう改訂しました。サプライヤーには、労働環境の安全性確保、労働者に対して敬意と尊厳をもった処遇、さらに環境への責任とともに倫理的な業務遂行のため、「サプライヤー行動規範同意確認書」に署名いただいています。

#### ● 調達方針、ESG説明会の開催

サプライチェーン全体での活動とすべく、リコーグループ購買方針説明会を毎年開催し、サプライヤーへ調達およびESGに関する方針を説明しています。さらに主要なサプライヤーを対象としたESG説明会を開催。RBA基準によるアセスメントを実施して課題を共有し、課題が多い場合は個別に改善活動を行っています。2020年度以降は、オンラインでも開催し、中国、タイ、日本など国内外の重要サプライヤーと双方向のコミュニケーションを図っています。

#### ● サプライヤーホットラインの開設

リコーグループ各社の役員・従業員による法令・規則や「リコーグループ企業行動規範」に対する違反行為およびサプライヤーとの契約に違反する行為について通報いただく窓口「サプライヤーホットライン」を設置し、ウェブサイトなどで周知しています。2021年度のサプライヤーホットラインへの通報は0件でした。

#### ● サプライヤーの脱炭素活動支援

脱炭素社会の実現を目指すにあたってはサプライチェーン全体での温室効果ガスの排出削減が不可欠です。そこで2021年度より主要なサプライヤーを対象に脱炭素に関するESG説明会を実施し、パリ協定が目指す目標に整合する温室効果ガス削減目標の設定を要請しています。

## 紛争鉱物問題に対する取り組み

2013年度以降毎年、製品に使用される原材料・部品のサプライヤーに対して、タンタル、錫、タングステンおよび金の含有の有無、またその4鉱物が紛争地域および高リスク地域に由来していないか、紛争鉱物調査を実施しています。2020年度からはコバルト調査も実施しています。(2021年度回答回収率 4鉱物:95% コバルト:95%)

	2021年度実績	
	4鉱物	コバルト
製錬所・精製所総数	332	63
RMAP*認証取得(コンフリクトフリー)精錬所・精製所数	229	30
RMAP認証取得製錬所率	69%	48%
調査票回収率	95%	95%

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

## 社会貢献

### 基本的な考え方

「社会課題解決による持続的な企業価値向上」を経営の根幹に据え、7つのマテリアリティに事業活動を通じて取り組み、SDGsの達成に貢献しています。社会貢献活動においても、経営戦略・SDGsに沿った活動を展開しており、マテリアリティとグローバルな要請に基づき、重点分野を設定しています。

#### はたらく人の インクルージョン

##### 若者向けデジタル支援プログラム(2021年度開始)

社会のデジタル化が進展する中、情報格差により就労に困難を抱える若者たちを支援しています。従業員によるワークスタイルの変革を体感できる空間の紹介や画像制作体験など、働くことへの支援を実施しています。

(2021年実績 参加者41人 社員プロボノ(ボランティア)参加者40人)



#### 生活の質の向上 (教育、ヘルスケア、まちづくり)

##### リコー・サイエンスキャラバン(2007年度開始)

コピー機やデジタルカメラを用いた実験教室を開催し子どもたちに科学を好きになってもらう機会を提供しています。2020年度から探究型学習プログラムを開発。この成果が評価され、2021年度の文部科学省「青少年の体験活動推進企業表彰」審査委員会奨励賞を受賞しました。

(2021年度実績 参加者715人 累計参加者173,829人)



##### 市村自然塾 関東(2001年度開始)

“生きる力を大地から学ぶ”という理念のもと、1年間の農作業と共同生活を通して子どもたちの成長を支援。2021年は自然塾開塾20周年を迎え、記念行事を開催しました。

(2021年度卒業生18人 累計卒業生979人)



#### 気候危機への対応と 生物多様性保全

##### 100万本未来の森プロジェクト(1999年度開始)

生物多様性の保全のみならず地球温暖化防止、持続可能なコミュニティ発展の観点からも森林保全が重要と考え積極的に取り組んでいます。リコーグループが所有する「えなの森」では地域の子どもたちを対象に、定期的に自然教室を開催しています。

(2021年度えなの森自然教室 参加者525人 2011年度来累計参加者3,400人)



WEB 詳しくはWEB 主な社会貢献活動

# Governance ガバナンス

企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しながら、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。経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識にかなうとともに、多様なステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上を図っていきます。

2021年度は社内カンパニー制への移行に伴い、各ビジネスユニット(BU)・関連会社に対するモニタリングの実施や、成長性と資本収益性の観点から事業ポートフォリオ管理、事業管理を徹底するとともに、リスクマネジメントの高度化を図っています。

## ポイント

- 各BUの責任者を含む経営執行幹部のパフォーマンス評価を実施
- 取締役会における事業ポートフォリオなどの審議を通じ、投下資本や資本収益性などへのモニタリングを強化
- 経営の新たな体制・運用(BUへの権限委譲、関連会社管理の見直しなど)に対するリスクマネジメントの強化

## 社外取締役対談

筆頭社外取締役と取締役会議長に、2021年度の振り返りや今後のリコグループへの期待について伺いました。(2022年5月に実施)

### 2021年度の振り返りと課題

**飯島** 2021年度は、営業利益500億円の計画に対して400億円となりました。その背景には、コロナ禍の影響や海上輸送コストの高騰、半導体・部品の供給不足による調達コスト増、地政学的リスクなどのさまざまな逆風があったと認識しています。そのような状況の中でも、前期のマイナス決算からは回復しました。引き続き緊張感をもって監督していきたいと考えています。また、オフィスサービス比率が営業利益ベースで40%台に伸び、デジタルサービスの会社としての体制が整いつつあるという実感があります。

**波多野** 社内カンパニー制を前倒しで導入できたことは、大きく評価できるポイントでした。取締役会で各BUプレジデントによる報告がなされるようになり、課題を共有しながら進められるようになった印象があります。

**飯島** ほかに、自社株買いをはじめとする資本政策、買収した企業の好調な業績などが2021年度の成果につながっ

たと感じます。コロナ禍はリスクでしたが、デジタル化・グリーン化を加速したという意味ではチャンスでもありました。「リコグループ サークュラーエコノミーレポート2021」を発行したことも、評価できるポイントの一つです。

一方で「デジタルサービスの会社」とはどのような会社かを各BUでより明確にする必要があるほか、高騰する資源や材料、輸送費などのコスト増の自社製品価格への適正な反映や、グローバルリスクに対するレジリエントなサプライチェーンの構築など、課題もあります。VUCA\*の時代を乗り越えるために、取締役会でしっかり監督・監視・助言していくことが、私たちに課せられた使命だと思っています。

**波多野** 事業環境変化の予測が困難な状況に迅速に対応していくためには、リスク管理の徹底とともに、中長期的に必要な技術開発を進め、さらに必要な人材を育成・確保していくことも重要です。世界の課題やリスクに応じてダイナミックに人材ポートフォリオを変えながら、自律型の人材を育て、エンゲージメントを高めていくには大きなチャレンジが必要になるでしょう。また、取締役の報酬がリスクテイキングを組み込んだ制度に変わっており、今後はこの制度を社員にどう展開していくかの検討が必要と考えています。

\* VUCA(ブーカ): Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を並べたもの。将来を予測するのが困難な状態を示す。



飯島 彰己  
筆頭社外取締役

波多野 睦子  
取締役会議長

## 取締役会における議論のあり方

**飯島** リコーの取締役会は、専門性、多様性、経験や知見に富み、非執行取締役である議長が非常にニュートラルな形で議事進行を行っていると感じます。また、取締役の間でも「三愛精神」がしっかり共有され浸透しており、それに基づいて意思決定や監督・監視、助言がなされているという実感があります。さらに、決定事項に対する改善のスピードも非常に速く、さまざまな検討会や社外取締役のみのミーティングなど、要望を出すとすぐに実施されています。

**波多野** スタッフによる事前の準備や説明がきちんとなされ、疑問点を整理して取締役会で反映できるということも評価できます。考えが違ふと感じる部分も、忖度なく意見を述べることができますし、議論を通じてストレスなく疑問を解消できていると感じます。

**飯島** リコーの社外取締役に就任した時から、議論が活発で自由に意見を言える空気があると感じていました。毎年実施している実効性評価でも、「自由闊達な議論が行われている」という点に取締役の皆さんからコメントが寄せられています。

**波多野** 私は、ジェンダーの面やアカデミアという立場から、皆さんとは異なる観点からの素朴な疑問をぶつけることもありますが、真摯に議論し応えていただける企業だと思っています。特に山下社長の就任以降は、議論の自由度がより増していると感じますね。

**飯島** 中期経営計画の策定方法も大きく変わったと思います。以前は前中計からの延長線上での計画でしたが、第20次中期経営計画(20次中計)は、長期ビジョンからバックキャストして検討しています。また、定期的に進捗を確認し、社会情勢や環境変化を踏まえ、見直しを図るようにもなりました。

**波多野** 20次中計の達成に向けては、新たに導入した社内カンパニー制のもと、リスクに発展する可能性のある事象をどのように管理するかがより一層重要になると考えています。今後はより早い段階で把握し、適切に対処する仕組みを構築していく必要があります。

**飯島** そのためにも、計画の進捗状況に関する定期的なPDCAが重要になります。もし遅れや不具合が生じていることがあれば、その原因を究明し、どう補填しリカバリーするかの議論をしていかなければなりません。

2022年6月の株主総会後からは社外取締役比率が50%を超える体制となり、社外取締役による議論により多くの時間が使われることとなります。一方で、執行役員などは必要に応じてオブザーバーとして取締役会に参加していますから、議論が従来よりも劣化するようなことはなく、一層深みのあるものになるだろうと期待しています。

**波多野** また、経営計画は中期で策定しますが、人材については長期視点が必要です。デジタルサービスの会社にはどのような人材が必要で、どう採用し育成するかを人事部門と情報共有しながら検討を進めているところです。特にDX人材は



獲得競争が起きていますから、ジョブ・ディスクリプションを明確にし、必要な人材像についてメッセージを発信していかなければなりません。また、一人ひとりの社員が5年後、10年後にどんな姿になっているかを描くことも求められています。

人材に関して山下社長が社内外にメッセージを発信される機会が増えています。従業員は「自分たちはこういう期待をされているんだ」と自覚できますし、投資家をはじめとする社外の方々の反応を見ることで正のフィードバックにもつながれるものと考えています。

### 筆頭社外取締役・取締役会議長としての課題認識

**飯島** 社外取締役は半数を超えましたが、今後どのような構成でどんなスキルをもった方を招聘するかも検討を続けなければなりません。スキルマトリックスのバランスを見つつ、引き続き自由闊達で深い議論ができるよう、取締役会のサイズ、その中における社外取締役の人数や人選を考えていく必要があります。

**波多野** 報酬および人事の側面では、ジョブ型人事制度と一貫した役員報酬制度を確立できましたので、今後は一人ひとりを適切に評価・育成できるシステムが重要になってくるでしょう。客観的な根拠があるベンチマークを設定することは難しいですが、まずは着手してみることが求められます。株主・投資家に対して報酬の透明性を示すとともに、ガバナンスの向上や社員のエンゲージメント向上にも資することができればと考えています。

また、ジョブ型や通年採用の制度を活かして、デジタル人材など優れたスキルをもつ人に報酬・待遇で報いる仕組みづくりも進めていかなければなりません。

**飯島** 筆頭社外取締役という立場としては、今後は議長である波多野さんや山下社長、他の取締役や監査役の皆さんと従来以上に協力し、コミュニケーションを図っていききたい、そして、リコーの企業価値向上のためにも、株主や従業員を含めたステークホルダーとの対話を増やし、コミュニケーションを従来以上に密にしていきたいと思っています。

**波多野** 当然ですが、私が取締役会議長に就任するだけで、「リコーはダイバーシティの面で進んでいるんだ」という見方をしていただけるようにはなりません。議長の立場としては、よりニュートラルで闊達な議論ができるように、そしてできるだけ取締役の方々の専門性や強みを活かせるような議論を促していきたいと思います。議題の選定や議論の時間配分などに配慮し、皆さんに発言していただく機会も作りながら、より効率的に深い議論ができるよう努めていきます。

### これからのリコーグループへの期待

**飯島** 社外取締役として、自分たちの意思決定が5年先、10年先のリコーグループに影響を与えることを常に肝に銘じて、緊張感をもって取締役会に臨んでいます。

**波多野** 未来に負の遺産を遺さないというのは非常に重要ですね。それから、従業員が皆幸せで、リコーグループで働いてよかったと思えることが大切だと思っています。私自身、リコーグループが大好きなのですが、その気持ちと経営判断とを分ける必要があります。信頼関係に基づいて厳しい意見も交わし合える環境を、これからも大切にしなければと考えています。

**飯島** それから、リコーグループが掲げる「三愛精神」と「Three Ps Balance<sup>①</sup>」は企業としての根幹をなす大切な考え方ですから、これからも徹底的に浸透させていくべきです。これを実行できればESGを強化しながら事業成長も果たせるだろうと考えています。

グローバルなマネジメントという面では、現地人材を全面的に活用するという考え方だけでは不足が生じるかもしれません。例えば、現地法人の社長に現地人材を据える場合も、その人の特性や経営手法を把握するまでは本社からサポートを実施する必要もあるでしょう。

**波多野** ダイバーシティについては、女性管理職の目標達成がまずは重要です。リコーグループはグローバルで15.1%ですが、30%くらいの規模にならないと組織は変わりにくいですよ。もちろん、女性だけでなく外国人の活躍も重要ですし、



インクルーシブな環境づくりにも注力していく必要があります。今はまだ人材育成の過程にあり、急ぎすぎるとひずみが生じるので注意が必要ですが、ダイバーシティにおける先進企業としてリードできると期待しています。

そして、「“はたらく”に歓びを」というビジョンを掲げる企業として、幸せな働き方をリコーグループが自ら提示していくべきだと考えています。先端技術によって人間をモニタリングすることができる時代が到来しています。人間中心というのはどういうことなのか、今後もより一層の議論を重ねていく必要があるでしょう。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① 価値創造プロセス アウトカムP18

## 社外取締役メッセージ



**役割**  
筆頭社外取締役  
指名委員長  
報酬委員

**主な活動状況**

世界情勢の急激な変化や地域特性を踏まえたグローバルでのリスクマネジメント、事業ポートフォリオマネジメント、人事戦略、成長投資、資本政策などに関し、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき多角的な視点による助言・提言を行いました。

**取締役会の出席状況**

2022年3月期の取締役会12回のうち12回出席

## 各種の部材の供給不足、 物流の停滞といったサプライチェーン上の問題への対応が喫緊の課題

飯島 彰己

ワクチン接種などの対策が各国で進んでいるものの、コロナ禍は依然として世界に大きな影を落としています。しかしその中においても、人々や企業は感染抑制と活動維持を両立させる方策を徐々に見だし、事態に適応しつつあります。それらの方策の重要な切り札になっているのがさまざまなデジタル技術です。

リコーグループはくしくも、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延が起こる以前から議論を進めていた「デジタルサービスの会社への変革」という大方針を2020年3月に打ち出しました。その決断は正しく、タイムリーなものであったことを今になって改めて認識しています。現在は、その方針をビジネスで具体化していくフェーズに入っており、コロナ禍の余波として浮上した半導体をはじめ各種の部品や素材の供給不足、物流の停滞といったサプライチェーン上の問題への対応が市場における喫緊の課題となっています。

社外取締役としての私の役割は、こうした時代や環境の変化を三井物産の経営で培った広い視野と中長期的目線で把握し、経営の監督および助言にあたることだと認識しています。リコーグループがデジタル技術によって社会に貢献する企業であり続けるため、引き続き、取締役会の監督機能の強化に努め、株主をはじめステークホルダーの皆様のご期待に沿うコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでまいります。



**役割**  
取締役会議長  
指名委員  
報酬委員

**主な活動状況**

デジタルサービスの会社への変革に向けた技術・知財戦略および新規事業戦略ならびに、高度専門人材の確保やダイバーシティの視点からデジタル・人材戦略について、科学技術や人材育成に関する深い知識・見識に基づく助言・提言を行いました。

**取締役会の出席状況**

2022年3月期の取締役会12回のうち12回出席

## イノベーション創出はますます重要。 グローバルな視野をもち、透明性の高い審議とスピーディーな意思決定が必要

波多野 睦子

「三愛精神」を尊び、事業成長とSDGsの両立を目指し、リコーグループがグローバル社会で果たすべきことは何か、という根本に立ち返って議論し、緊急、中長期の両方の視点から改革を加速しています。取締役会で議論を重ね、成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革などを進めました。さらに、社内カンパニー制が順調に起動し、山下社長の強力なリーダーシップのもとに自律型人材が成長しつつあります。

しかしながら、地政学的なリスクが想像を超えて大きくなっており、急速に変化する情勢について、さらに包括的な議論が必要です。また、グローバルな社会課題が顕在化し、SDGsへの貢献、DX\*1、GX\*2の加速、社会が精神面でも豊かになれる公共的な価値追求も期待され、さらに、人々の仕事がより創造型になってワークスタイルも変化しています。イノベーション創出はますます重要であり、グローバルな視野とスピード感をもった透明性の高い審議と意思決定をさらに進化させていく必要があると考えます。

私は、企業と大学の経験、社内とは異なるダイバーシティな視点と発想で、イノベーションによる事業成長とサステナビリティの両立に貢献していきます。リコーグループの持続的な成長と企業価値向上のために、引き続き、ステークホルダーの皆様視点に立ち、コーポレート・ガバナンスの充実に尽力してまいります。

\*1 DX (Digital Transformation デジタルトランスフォーメーション):

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、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 GX (Green Transformation グリーン・トランスフォーメーション): 脱炭素の実現に向けた改革





**役割**  
報酬委員長  
指名委員

**主な活動状況**

コーポレートファイナンス、資本市場とのコミュニケーション、資本政策、デジタル・人材戦略、成長投資などに関して、投資家・株主目線による助言・提言を行いました。

**取締役会の出席状況**

2022年3月期の取締役会12回のうち12回出席

**自律的事業運営、事業採算性の明確化、経営資源の効率的配分を実現し、グローバル競争に勝ち抜く、ポートフォリオの構築を目指す**

**横尾 敬介**

当社は、第二の創業という決意を込めてOAメーカーから「デジタルサービスの会社への変革」を宣言し、それらを実行するため、構造改革による収益力強化、事業再編、生産性向上、ESG対応など、中長期を念頭に置いた企業価値向上に向けて取り組んでいます。具体的には、今般、社内カンパニー制へ移行する中で、自律的事業運営、事業採算性の明確化、経営資源の効率的配分などを実施する仕組みを導入し、グローバル競争に勝ち抜くための事業ポートフォリオ構築を目指しています。特に、そのコアとなるべきオフィスサービス事業では、バランスのとれたグローバル展開を実行してきた強みと複合機世界トップシェアを支える顧客基盤、ブランド力を活かしながら、デジタル化ニーズをとらえ、大きく成長していくことを目指しています。

私の役割は、客観的立場から取締役会の監督機能を発揮し、実効性のある提言を行うとともに、適切な情報開示を行えるよう注力することにあります。さらには、48年におよぶさまざまな金融事業の経験で培った視野と長期的視点を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様を常に念頭に置きながら、より良いコーポレート・ガバナンスの実現に取り組み、企業価値向上と持続可能性の追求の両立を目指してまいります。



**役割**  
報酬委員

**主な活動状況**

資本市場とのコミュニケーション、情報発信、資本収益性の向上、人材戦略などに関して、投資家・株主目線による助言・提言を行いました。

**取締役会の出席状況**

2022年3月期の取締役会10回のうち10回出席  
(株主総会にて就任してからの出席率)

**新たな組織や制度のマイナス面が顕在化した際には、直ちに原因を特定し、制度を「補修」していくことが肝要です**

**谷 定文**

2021年6月に社外取締役役に就任して以来、取締役会などの場で議論に参加してきました。審議の時間は十分に確保されており、その内容も密度が濃いもので当社のガバナンスは十分、機能していると感じます。

意思決定のスピードを速める体制づくりを目的に社内カンパニー制を導入しましたが、今後はそのメリットを伸ばしていく一方で、マイナス面が顕在化した際には直ちに原因を突き止めて「補修」する必要があります。また、2022年度はリコー式ジョブ型人事制度に移行します。私は1年前の株主の皆様へのメッセージで、あらゆる組織にとって最大の資産は「人」とであると書きました。今回の人事制度の改革は、まさしく将来を左右する重要施策であり、資産である社員の意欲と能力を十分に引き出せるよう、引き続き、運用面を監視していくつもりです。加えて、女性や外国人の登用・育成などを通じ、多様性を高めていくことも重要です。異なる視点をもつ人材が多いほど、柔軟かつ強靱な経営が実現すると考えるからです。

2年を超える感染症のまん延、ウクライナ侵攻など、外部要因が経営に与える影響が急激に大きくなっています。こうした時代には、いかにして正確な情報を入手、整理し、迅速に経営に活かしていくかが問われます。機動的な危機管理体制の整備・点検にも積極的に提言を行っていく所存です。

**新任社外取締役のご紹介**

**新たな成長を遂げるために大きく舵を切ったリコーにおいて、適正なガバナンスの構築に努め、企業変革を促進**

**石村 和彦**



**役割**  
指名委員

リコーと同じく、グローバル展開を進めてきた製造業での経験を通して私が実感したのは、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市場の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)は当然であり、コスト競争に陥らない顧客価値を実現し、同時にESGやSDGsに貢献する社会価値も創造しなければ、ステークホルダーからの信頼を得られない時代になっています。

リコー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成長を遂げてきました。また、環境を中心にESGでも高

い評価を受けています。そして今、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りました。私はこのタイミングで就任する取締役として、適正なガバナンスの構築に努め、企業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、危機を乗り越え変革を実現したのは「人」です。リコーには創業から脈々と受け継がれてきた人を大切にす文化があり、私も大いに共感しています。変革のエンジンである人のパワーを大きく引き出し、デジタルサービスの会社への変革を実現することで、企業価値の向上に努めてまいります。

## 2021年度取締役会実効性評価の概要

### 2021年度取締役会の実効性評価にあたって

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性とどまらず、任意の指名・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た評価を行いました。あわせて、評価の客観性を確保するため、第三者による評価を実施しました。

#### ● 評価プロセスについて

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、すべての取締役と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、2021年度を取締役会を振り返って評価を実施しました。

#### 〈2021年度の基本方針〉

1. 20次中計の着実な実行と2021年度事業計画の達成に向けたモニタリングと支援を行う
2. 有事(コロナ禍)後の持続的成長を加速するための経営基盤や戦略に関する議論を充実する

#### 〈2021年度の対応項目〉

1. 2021年度事業計画達成の確度を上げるため、業績(将来財務目標含む)と施策展開の進捗をモニタリングし、適切な対応を促す
2. 中長期目標である事業構造の転換と資本収益性向上を実現するための監督と審議を充実させ、資源配分・体制・事業運営などの最適化を図る
3. 新たな事業環境(新型コロナウイルス感染症拡大収束後)を見据えて、人的資本、技術資本、知的資本、成長/DX戦略などの経営基盤に関する議論を深化させる

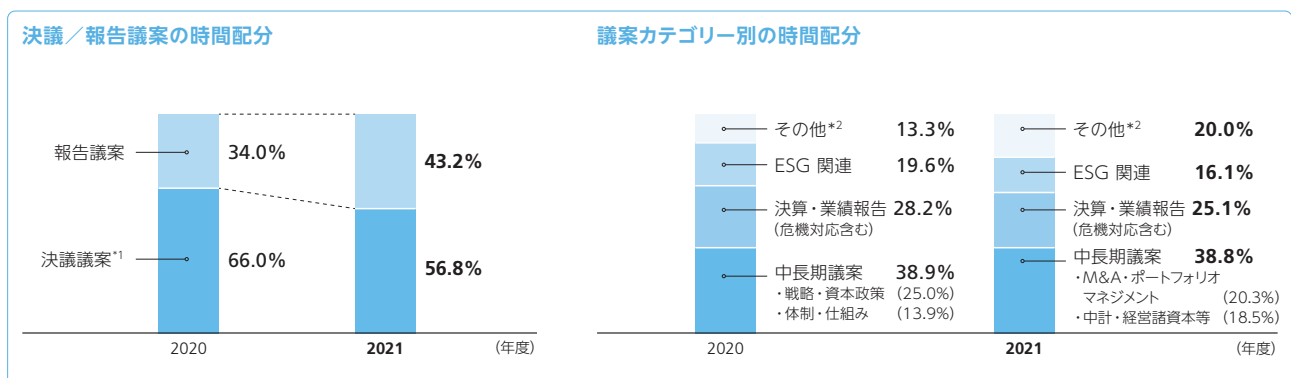
### 2021年度「取締役会実効性評価」の結果概要

#### ● 取締役会の運営実績

2021年度は新たに導入した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットの業績や施策のモニタリング・支援を行うとともに、持続的な成長の加速に向けた人的資本やデジタル戦略など、経営基盤に関する議論を適切に行うための取締役会の運営に努めました。具体的には、取締役会主導で重点的に審議すべき事項を決定し、年間スケジュールに基づいて報告と審議を行いました。あわせて、社外役員会議の設置や社外取締役の経営会議オブザーブ参加に加え、M&Aなどの重要テーマにおける事前説明の強化を通じて、取締役・監査役への情報共有の充実化を図りました。

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、2021年度 取締役会の議案に関する時間の配分について、以下のとおり開示します。

#### 取締役会 議案別時間配分



\*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。

## ● 総括

取締役・監査役による記述評価ならびに第三者による評価を取締役会のメンバーで討議した結果について、以下のとおり総括します。

取締役会は、全会一致の評価として、取締役の構成は適切であり、経営環境への対応や経営体制・経営基盤の強化等をはじめとする経営課題に対して、監督や意思決定を通じた取締役会の機能が発揮されており、取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。

また、長引くコロナ禍に加えて半導体不足や物流費の高騰などの外部要因に対し、執行側から事業状況が適時適切に報告され、経営環境を的確に把握した上で審議・支援を行うなど、取締役会としての監督機能が継続的に向上している、と評価されました。

指名委員会／報酬委員会では、社外取締役が委員長かつ過半数を占める構成において、客観性を確保したCEOサクセッションプランの実施、報酬等におけるより株主目線でのインセンティブ設計など、委員会主導による主要テーマでの審議の充実化が図られ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。一方で、取締役会の実効性のさらなる向上に向けて、「専門性を含む多様性の観点からの取締役会最適構成の継続検討」、「事業ポートフォリオの議論に基づく、非連続性を含めた成長戦略の具体化」、「経営基盤を構成する諸資本などの継続検討」、また社外役員の知見を十分に活かし、これらの議論を深化させるための自由討議の充実が重要であるとの指摘がありました。

加えて、監督の視点から「社内カンパニー制における経営管理・リスクマネジメントの高度化に向けたモニタリング」、「経営にインパクトのあるリスクの定点評価」などの取り組みが必要であるとの指摘がありました。

### 〈2021年度の対応項目①②〉について

社内カンパニー制における、各ビジネスユニットの自律的な事業運営のもと、それぞれのBUプレジデントによる定期的な事業状況の報告が行われ、継続的なモニタリングを通じて、外部要因への迅速な対応を促しました。

また、事業ポートフォリオなどの議論を通じて、事業成長と資本収益性向上のための施策や体質強化の取り組みを監督・支援したほか、ESGへの取り組み、ならびに人事制度改革など、将来財務や経営基盤に関する審議が充実した点が評価されました。

一方で、事業計画の進捗管理と的確な対応のための継続的改善の必要性に加えて、事業構造の転換加速に向けた各ビジネスユニットのデジタルサービスの一層の具体化、さらに事業ポートフォリオ管理・ROIC経営の定着に向けた継続的な審議の必要性について指摘がありました。

### 〈2021年度の対応項目③〉について

20次中計で示した経営諸資本(人材・技術・知財・流動性資産など)および成長/DX戦略などの経営基盤に対する方針・施策に関して取締役会で審議を行い、適時適切な指摘や支援を行ったほか、社内外のステークホルダーに対し、経営基盤強化の進捗や人的投資の考え方を示した点が評価されました。

また、新たな人事制度の導入に向け、人材活用やデジタル人材の育成などの議論を取締役会で重ねた結果、多面的な視点による検証が行われ、新制度への円滑な移行につながりました。

一方で、中長期に求める人材像の明確化と人的資本の強化、経営環境の変化に備えた総合的なリスクマネジメントの高度化、また社内カンパニー制のもとでのガバナンス体制・制度の点検と継続的改善の重要性について指摘がありました。

## 2022年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価に加え、2022年度は次期中計策定年度であることを勘案し、取締役会は、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。

### ● 2022年度の基本方針

- 20次中計の最終年度として、目標達成に向けた重要施策のモニタリングと支援を行う
- 第21次中期経営計画(21次中計)の策定にあたり、デジタルサービスの会社としての企業価値の最大化に向けた議論と支援を行う

### ● 2022年度の対応項目

- 不確実性の高い経営環境において、2022年度の事業計画を達成するため、重要な経営指標や施策の進捗をモニタリングし、必要に応じて執行への働きかけを行う
- デジタルサービスの会社として企業価値の最大化を図るため、事業構造の転換と資本収益性の向上、それを支える人的資本をはじめとした経営基盤に関する議論をさらに充実させ21次中計に反映する
- コーポレート・ガバナンスの継続的改善とともに、社内カンパニー制、リスク管理体制、新人事制度、ESG(将来財務)などの点検と監督を行い、持続的な成長に向けた環境整備を図る

なお、今回の実効性評価においては、リコーグループが企業価値向上を目指すにあたって、取締役会の基軸とすべき考え方や姿勢、礎となるカルチャー<sup>①</sup> などについてもあわせて審議を行い、開示しました。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 <sup>①</sup> [ボードカルチャーP78](#)

## 役員一覧

2022年6月29日現在

### 取締役会



**山下 良則**

代表取締役、CEO  
指名委員  
報酬委員

1957年 8月22日生  
1980年 入社

**現職**

株式会社リコー 社長執行役員

**主な経歴**

Ricoh Electronics, Inc. 社長、  
株式会社リコー 総合経営企画室長など



**坂田 誠二**

取締役、CTO

1958年 9月12日生  
1981年 入社

**現職**

株式会社リコー コーポレート専務執行役員

**主な経歴**

株式会社リコー 人事本部長、  
同 日本統括本部長、  
同 画像システム開発本部長など



**大山 晃**

取締役

1961年 1月6日生  
1986年 入社

**現職**

株式会社リコー コーポレート専務執行役員、  
同 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  
リコージャパン株式会社 取締役会長

**主な経歴**

株式会社リコー 欧州販売事業本部長、  
Ricoh Europe PLC CEOなど



**飯島 彰己**

取締役(社外)  
筆頭社外取締役  
指名委員長  
報酬委員

1950年 9月23日生  
2016年 6月 取締役就任

**現職**

三井物産株式会社 顧問、  
ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役、  
日本銀行 参与、  
株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役、  
武田薬品工業株式会社 社外取締役(取締役会議長)



**波多野 睦子**

取締役(社外)  
取締役会議長  
指名委員  
報酬委員

1960年 10月1日生  
2016年 6月 取締役就任

**現職**

東京工業大学工学院電気電子系 教授、  
東京工業大学 学長特別補佐、  
日本学術会議連携会員、  
総合科学技術・イノベーション会議 議員



**横尾 敬介**

取締役(社外)  
指名委員  
報酬委員長

1951年 11月26日生  
2020年 6月 取締役就任

**現職**

株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO、  
第一生命保険株式会社 社外取締役、  
ソニー・アドバイゼーズ株式会社 取締役会長、  
株式会社高島屋 社外取締役



**谷 定文**

取締役(社外)  
報酬委員

1954年 9月15日生  
2021年 6月 取締役就任

**現職**

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  
株式会社時事総合研究所 顧問



**石村 和彦**

取締役(社外)  
指名委員

1954年 9月18日生  
2022年 6月 取締役就任

**現職**

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、  
野村ホールディングス株式会社 社外取締役、  
公益社団法人経済同友会 副代表幹事

### 監査役会



**辻 和浩**

監査役

1961年 1月25日生  
1984年 入社  
2020年 6月 監査役就任

**主な経歴**

株式会社リコー 人事本部長、  
執行役員など



**佐藤 慎二**

監査役

1960年 5月2日生  
2017年 入社  
2021年 6月 監査役就任

**主な経歴**

株式会社リコー 経理法務本部長、  
執行役員など



**太田 洋**

監査役  
(社外)

1967年 10月3日生  
2017年 6月 監査役就任

**現職**

西村あさひ法律事務所 パートナー、  
一般社団法人日本取締役協会 幹事、  
公益財団法人ロッテ財団 評議員、  
一般社団法人 日本取締役協会  
コーポレート・ガバナンス委員会 副委員長、  
日本化薬株式会社 社外取締役



**小林 省治**

監査役  
(社外)

1953年 12月29日生  
2020年 6月 監査役就任

**現職**

独立行政法人 製品評価技術基盤機構(NITE)  
[契約監視委員会] 委員、  
幸商事株式会社 取締役 管理本部管掌[非常勤]



**古川 康信**

監査役  
(社外)

1953年 10月11日生  
2020年 6月 監査役就任

**現職**

京成電鉄株式会社 社外取締役、  
株式会社埼玉りそな銀行 社外取締役(監査等委員)

## スキルマトリックス

取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、下記のとおりです。

なお、下記の一覧表は各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキルを表したものです。

### 〈主要なスキル・特記すべき専門分野の位置付けについて〉

・経営環境や事業戦略に照らして、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。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〉

・グローバルに展開している事業運営上の課題について、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため、「企業経営・事業運営」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、多様なステークホルダーへの説明責任および透明性の確保、複雑化および高度化する事業リスクへの対処を踏まえ「ガバナンス・リスクマネジメント」の知見・経験を、主要なスキルに選定しています。加えて、プライム市場に上場する企業として、持続的な企業価値・株主価値の向上を実現するため、資本政策と資本市場とのコミュニケーションを支える「財務・会計・ファイナンス」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、リコらしいエッジデバイス\*を活用したデジタルサービスの会社への変革の実現に向けて、その基盤となる「技術・研究開発」の知見・経験を主要なスキルに選定しています。

\* 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もつネットワーク機器

## 取締役

	在任年数	指名委員会	報酬委員会	スキル				特記すべき専門分野
				企業経営・事業運営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	技術・研究開発	
山下 良則 <span>男性</span>	10年	●	●	●	●			SCM、マーケティング
坂田 誠二 <span>男性</span>	4年			●			●	技術開発、商品開発
大山 晃 <span>男性</span>	1年			●		●		グローバルマーケティング
飯島 彰己 <span>男性</span> <span>非執行</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	6年	● 委員長	●	●	●			グローバルビジネス
波多野 睦子 <span>女性</span> <span>非執行</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	6年	●	●	●			●	最先端技術研究、教育
横尾 敬介 <span>男性</span> <span>非執行</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	2年	●	● 委員長	●		●		ファイナンス、投資管理
谷 正文 <span>男性</span> <span>非執行</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	1年		●	●				情報分析/発信 コミュニケーション
石村 和彦 <span>男性</span> <span>非執行</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	—	●		●			●	サステナビリティ、技術経営

## 監査役

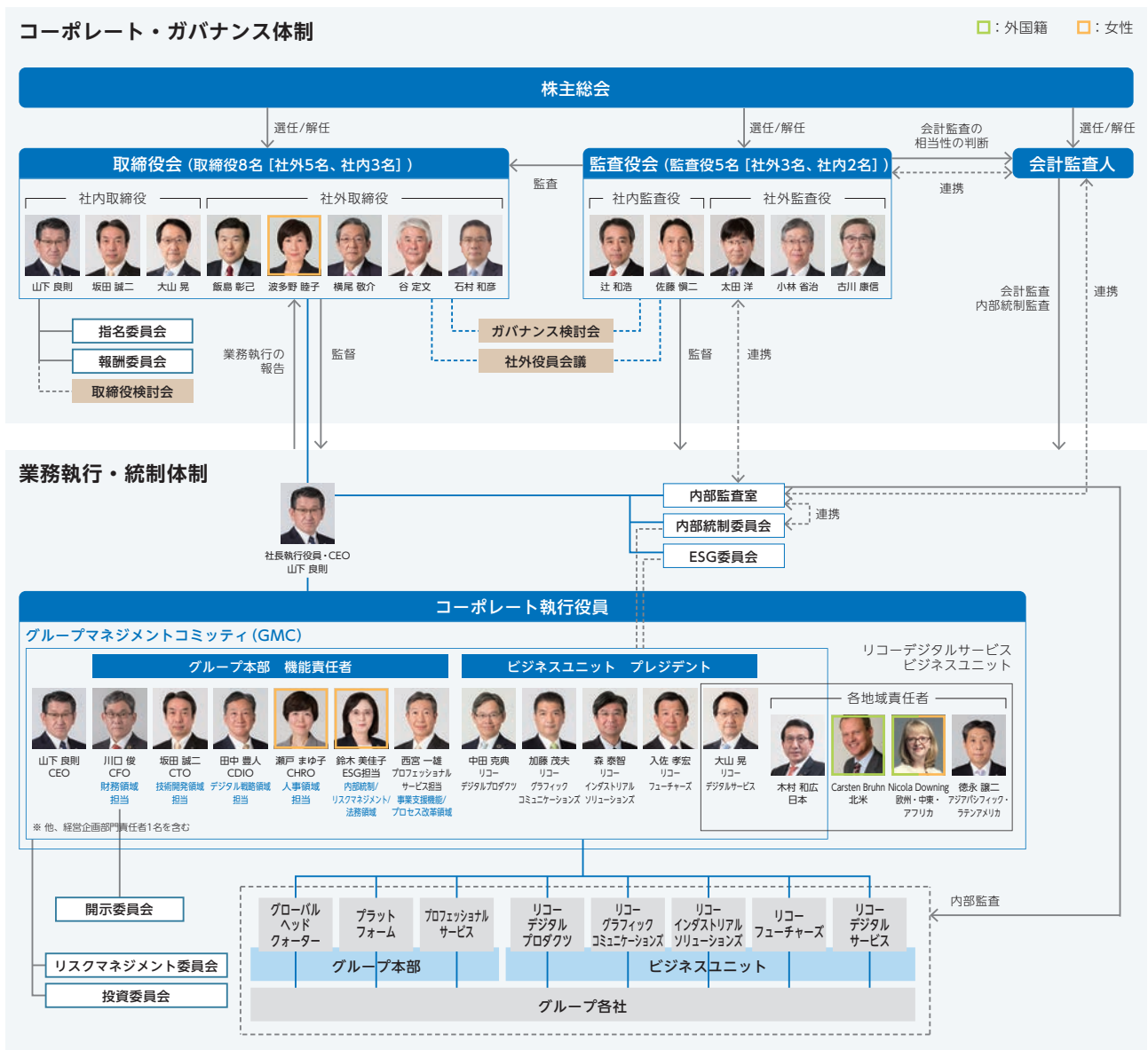
	在任年数	指名委員会	報酬委員会	スキル				特記すべき専門分野
				企業経営・事業運営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	技術・研究開発	
辻 和浩 <span>男性</span>	2年				●			人事、人材開発
佐藤 慎二 <span>男性</span>	1年				●	●		経理、財務、会計
太田 洋 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	5年				●	●		企業法務
小林 省治 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	2年	オブザーバー		●			●	技術/研究開発
古川 康信 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	2年	オブザーバー			●	●		会計監査

コーポレート・ガバナンス体制

リコーは監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、ならびに執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに社外取締役を招聘し、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。

WEB 詳しくはWEB コーポレート・ガバナンス

「デジタルサービスの会社」への変革に向けた監督体制の強化と意思決定の迅速化を図るガバナンス体制



## 取締役会

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、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。

独立社外取締役を含む非執行取締役、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、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、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。2021年度は取締役10名のうち、半数の5名が独

立社外取締役で構成されており、多様な意見を取り入れるとともに、経営の恣意性を排除するよう努めてきました。

また、2022年度より、取締役会に占める独立社外取締役の割合を3分の1以上から過半数とする方針に変更しました。あわせて、社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、新たに筆頭社外取締役を選任しました。取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担い、独立社外取締役の職務を主導する役割となります。なお、筆頭社外取締役は、経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、取締役会の判断に基づき、必要に応じて選任を行います。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。

## リコーのボードカルチャーについて

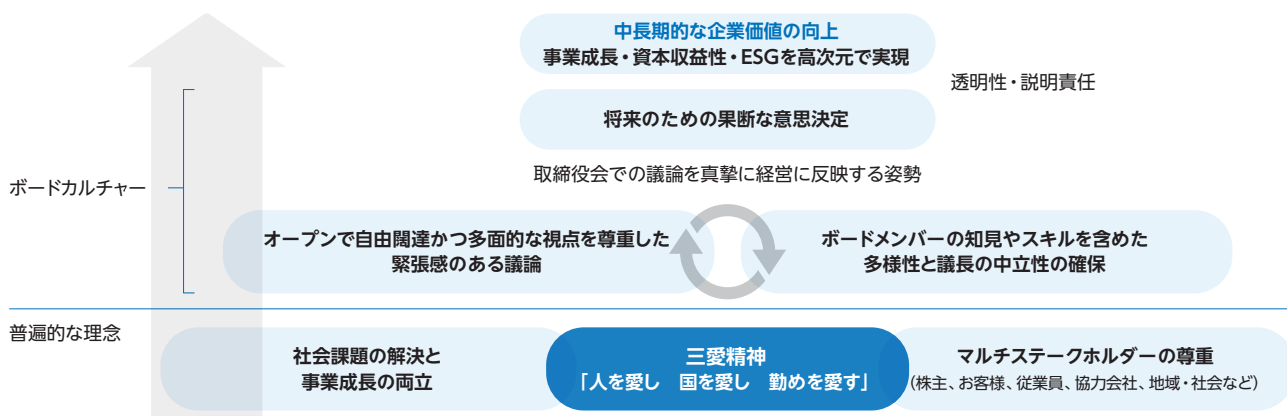
リコーの取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議、判断、行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論をしました。その結果、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」として、以下の通り明文化しました。

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、取締役会は常に上記ボードカルチャーに立ち返り、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話などにおける指針とします。

### リコーのボードカルチャーの概念図



## 取締役選任の考え方

### ● 取締役の選任基準

#### 〈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もち、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上げていること
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(誠実かつ高い道徳観・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、高い道徳観、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も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

### ● 社外取締役の選任基準

社内取締役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」に照らし合わせ、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

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・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も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。

### ● 取締役の選任プロセス・評価プロセス

#### 〈指名委員会〉

取締役、CEO、および経営幹部などの選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、設置しています。客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委

員長、過半数を独立社外取締役で構成しています。委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めています。

#### 〈選任プロセス〉

指名委員会は、取締役会が経営判断および執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキルマトリックス)などについて継続的な審議を行っています。取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における数回の審議を経て、厳選な審査を行います。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

#### 〈評価プロセス〉

取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年二段階による評価を行っています。一次評価は、取締役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し、二次評価では、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で、経営の質的向上を図っています。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。

#### 取締役評価の主な項目 ※非執行、社外を除く

評価の視点	カテゴリ	評価項目(代表的なもの)	項目の詳細・補足
経営監督 の遂行	資質・ 能力	企業価値、株主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	
		連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
財務指標	業績	2021年度事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		第20次中期経営計画に対する実績	財務、主要施策
資本市場・ 株主指標	資本市場	株価指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付	
	株主	TSR・株主還元	

なお、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」の基準の一つとして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を使用しています。



## 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永続していくための重要な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置付けています。

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

### ● CEO 評価

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。一次評価は、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しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題を明確にして、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っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、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	評価項目(代表的なもの)	項目の詳細・補足
経営監督の遂行	取締役評価と同一カテゴリ	評価項目	
財務指標	同上		
資本市場・株主指標	同上		
ESG	環境	環境経営の取り組み	
	社会	SDGsの取り組み	
	ガバナンス	制度・開示・IR・コンプライアンス	
将来財務指標	社員	人材の育成・活用	人事制度・職場環境
	社員	社員エンゲージメント	外部調査
顧客	安全・健康	職場の安全管理・健康管理	
	顧客	重大事故	製品・情報セキュリティ
	顧客	顧客満足	外部調査

### ● CEO 候補者の選定・育成・評価

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、11月の指名委員会で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、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認するなど、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

#### 〈候補者の選定〉

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

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、実績を積みせるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ当人の成長に必要な助言などを実施しています。

#### 〈候補者の評価〉

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間(4月から翌年3月)における実績および育成状況(評価期間は4月から指名委員会開催前月である10月まで)について11月初めの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、その結果を取締役会へ報告しています。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

### ● 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。

### ● 報酬に関する考え方

株主価値の増大に向けて、中長期にわたって持続的な業績向上を実現することに対する有効なインセンティブとして、役員報酬を位置付けています。また、コーポレート・ガバナンス強化の視点から、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"> <li>「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。</li> <li>社内の非執行取締役の報酬は常勤取締役として会社の実状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賞与のみとする。</li> <li>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。</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

### ● 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

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、および株価条件付株式報酬に関する各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申しています。

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<sup>①</sup>に基づく個人別賞与額が適切であることを確認の上で、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可否を決定します。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

企業業績との適切な連動性確保の観点から、毎期の報酬委員会で業績に対して狙いとする水準を報酬区分ごとに確保できているかを判定しています。基本報酬は外部専門機関の調査結果に基づくベンチマーク企業群\*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はベンチマーク企業群の業績と比較して営業利益水準が上位であれば「ベンチマーク企業群の上位」の水準、下位であれば「ベンチマーク企業群の下位」の水準となるように設定しています。

\* オフィスオートメーション分野の競合企業、電気機器および近い規模(売上高・従業員数など)のグローバル企業の中から約20社を選定しています。

### 3. 取締役の報酬

報酬区分	報酬名称	社内取締役		社外取締役	備考
		執行	非執行		
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	●	●	—	業績目標の達成度に連動
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リコー株式の取得に充当
	株価条件付株式報酬	●	—	—	中長期的な企業価値・株主価値の向上へのインセンティブ

#### (1) 基本報酬(固定)

取締役に期待される役割・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、2021年度の支給総額は、2億9,615万円になります。

	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、「代表取締役や取締役会議長などの役割給」を加算	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>非執行取締役の報酬は常勤としての会社の実状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</li> </ul>
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、「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"> <li>外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定</li> </ul>

● MORE 詳しくは本誌 ① 役員連動報酬P50

## (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、2021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(狙い)
連結営業利益	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もつことを明確にする。
ROEの当該年度実績に基づく達成率	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もつことを明確にする。
DJSI*の年次レーティング	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DJSIの年次レーティング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、フォーミュラにより算出された結果を踏まえ、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で取締役会に答申し、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。

2021年度の賞与については、報酬委員会の審議において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2,969万円になります。

\* DJSI(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス):  
米国のダウ・ジョーンズ(Dow Jones)社と、サステナビリティ投資に関する調査専門会社であるS&Pグローバル(S&P Global)社が共同開発した株価値指標で、経済・環境・社会の3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性(サステナビリティ)を評価するもの

## (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、「株式取得目的報酬」と「株価条件付株式報酬」で構成されます。

報酬名称	制度概要	2021年度の実績
株式取得目的報酬	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です。在任中に定額を毎月支給し、その同額をリコー役員持株会を通じて自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、2021年度の支給総額は、1,173万円です。
株価条件付株式報酬	取締役の中長期的な企業価値・株主価値の向上に貢献する意識を高めることを目的としています。リコーが設定する株式交付信託が取引所市場から当社株式を取得し、各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が取締役の退任時に交付される制度です。ポイント数は在任期間中の当社株価とTOPIXの伸長率の比較結果に応じて変動します。	2021年度の株価条件付株式報酬の付与ポイントに基づく費用計上額は1,474万円です。2021年度は取締役の退任実績がないため、当社株価の伸長率の実績に関する開示事項はありません。

## (4) 2022年度取締役報酬の改定

デジタルサービスの会社への変革による持続的な企業価値向上に向けて、2022年度より取締役の基本報酬および賞与フォーミュラを変更することを、2022年3月2日の取締役会で決定しました。

### ・執行役員を兼務する取締役の基本報酬の改定

これまでの役位ごとの報酬設定から、職務グレードごとの報酬設定に変更します。職務グレードは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考に、執行役員を兼務する取締役の委嘱内容、その責任の大きさおよび難易度に応じて決定されます。

### ・取締役賞与フォーミュラの改定

取締役の全社業績達成責任をより明確にし、目標達成意欲を高めるフォーミュラに変更します。従来、連結営業利益を軸とし、加減点要素としていた資本収益性(ROE)は、重要指標として独立で評価します。また、「利益分配型」から「目標達成型」の算定式に変更することで、達成が求められるKPIの水準を明瞭にするとともに、実績値に応じた賞与支給額のメリハリを高めます。さらに、目標を上回る全社業績を達成した場合は、傾きの高いインセンティブカーブを設定します。

### 4. 監査役報酬

監査役報酬は、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。

報酬水準は、監査役会が外部ベンチマークの調査結果を踏まえて協議し、第84回定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で決定しています。

### ● 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、株価条件付株式報酬)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。2022年度の取締役賞与フォーミュラの改定などにより、最上位の社長執行役員は、業績目標の標準達成時には、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には固定・変動の比率が4:6の割合となります。

今後も中長期的な企業価値・株主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。

## 各委員会

### ● 指名委員会／報酬委員会

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一つとして、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。

### ● ガバナンス検討会／取締役検討会／社外役員会議

ガバナンス検討会は、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、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ガバナンス報告書などで開示しています。

取締役検討会は、取締役会における会社の重要なテーマ(中期経営計画など)の決議に向けて、取締役および監査役が事前に十分な議論を尽くすための機会・時間として開催しています。

社外役員会議は、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、または社外役員と常勤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・認識共有を図る場として開催しています。

### ● グループマネジメントコミッティ (GMC)

取締役会から権限委譲された社長執行役員を決裁者とし、一定の資格要件を満たす執行役員および経営企画部門責任者で構成される「グループマネジメントコミッティ」を設置しています。

### ● 開示委員会

開示統括部門／経理部門／法務部門／経営企画部門／取締役会運営部門／広報部門／情報発生・情報認知部署／関連会社の主管管理部門／内部統制部門の各機能の代表と開示責任者であるCFOで構成される開示委員会を設けています。

### ● 内部統制委員会

社長直轄の意思決定機関として、内部統制原則に則り、グループ全体の内部統制に関する活動方針を決定するとともに定期的に内部統制の整備・運用状況を評価し、是正を行います。当委員会は、GMCメンバーとESG担当役員から構成され、四半期ごとの開催を原則とし、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催しています。

### ● 投資委員会

GMCの諮問委員会と位置付け、投資について、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います。多様化する外部への投融資案件について、専門的な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。

### ● ESG委員会

CEOを委員長とし、GMCメンバーと監査役およびESG担当役員から構成される意思決定機関です。四半期に一度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し、サステナビリティ課題を横断的に検討・議論していく体制を整えています。

### ● リスクマネジメント委員会

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のために、GMCの諮問機関として設立されました。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、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に提案しています。また、リコーグループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じてリスクマネジメントシステムの見直し・再構築を行います。

加えて、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一貫したリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、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。

さらに、各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、リスクに強い組織になるため継続的な取り組みを進めています。

2021年度 開催月	リスクマネジメント委員会議題
第1回 7月	・社内カンパニー制への移行、デジタルサービスの会社への変革に向けた重要なリスクの漏れや対応状況の確認と見直し (情報セキュリティ、サプライチェーンガバナンスなど)
第2回 12月	・社内外環境変化の確認
第3回 12月	・2021年度重点経営リスクの対応状況の確認 ・2022年度重点経営リスク案の検討と決定
第4回 2月	・国際情勢の急激な変化に伴うリスクについて
第5回 3月	(ロシア/ウクライナ情勢など)

## 地政学的リスクの対応

リコーグループはグローバルで事業活動を行っており、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に大きな影響を及ぼします。2020年7月より、主に経済安全保障管理を対象とした専門組織を創設し、情報収集と分析・リスク管理を行っています。また、半期に一度安全保障管理方針書を更新し、グループ内に発信することで、方針の周知・徹底を図っています。

2022年2月以降、ウクライナおよび周辺地域は深刻な人道危機に直面しています。リコーグループはウクライナ周辺地域の従業員やその家族が安全安心を担保できる環境の確保を最優先にした危機管理チームを設置し、対応を進めています。さらに、今回の危機により影響を受けた人々を支援する取り組みとして日本赤十字社へ1億円を寄付したほか、国際NGOであるセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと連携し、日本国内グループ従業員に寄付の協力を呼びかけました。世界各地のリコーグループにおいても同様の取り組みを進めています。

今後も円滑な事業活動を行うため、地政学的リスクについては経営にて審議し、迅速かつ適切な対応に取り組んでいきます。

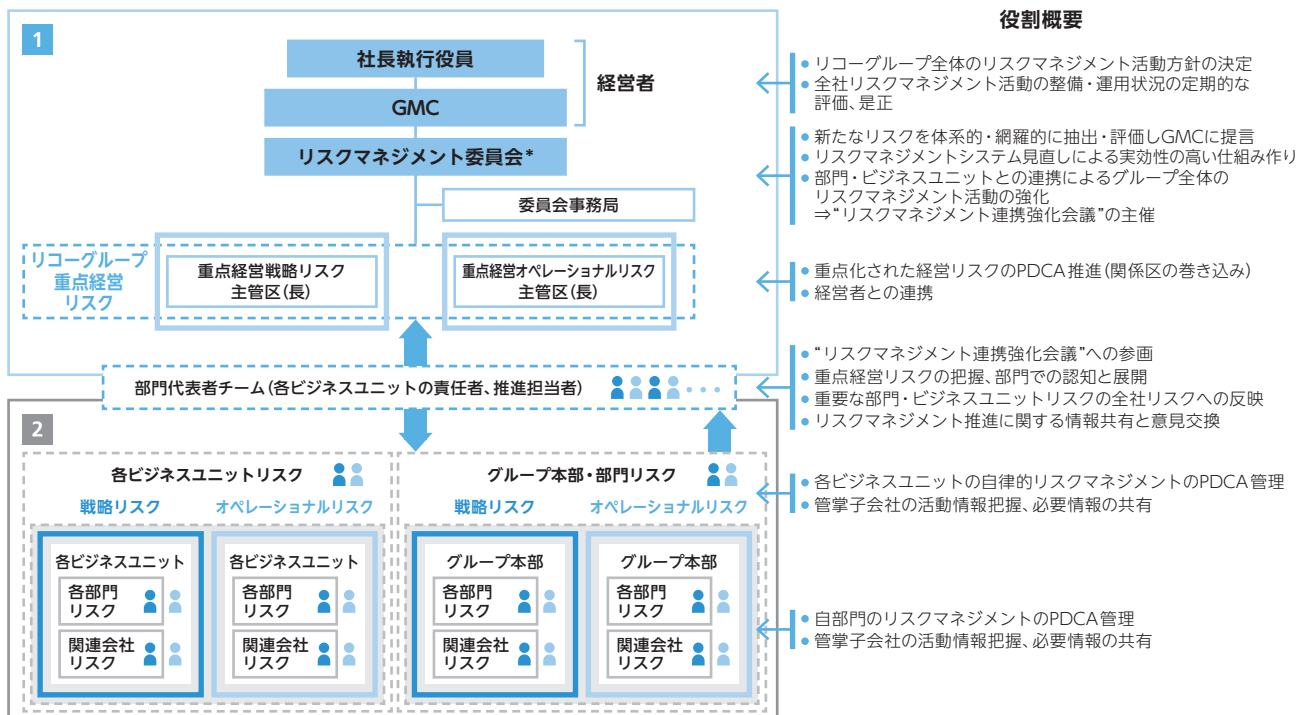
## 〈リコーグループのリスクマネジメントシステム〉

下図に示すように大きく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 各事業執行組織が責任をもって、自組織のリスク管理を行う「部門・各ビジネスユニットリスク」

この2つの層は、リスクのレベルごとに機動的な意思決定・迅速な活動を可能とするべく管理主体を明確にするために存在しており、全体で一つのリスクマネジメントシステムを構成します。また、環境変化に応じた影響度の変化によって、各層で扱うリスクの入れ替えなどが行われます。体制図の右側に各活動主体の役割を記載しています。

## リコーグループ リスクマネジメント体制



\* 委員長は執行役員またはフェロー以上

事業等のリスク

分類	リスク項目	リスクの説明	影響度	緊急度	リスク マネジメント レベル
	新型コロナウイルス感染症	世界的に新型コロナウイルス感染症が再拡大したことによる生産ラインの停止、コンテナ船の不足、部材不足に起因する供給の制約がもたらす事業活動の制限など	3	5	C
	主要市場における経済状況	・上記新型コロナウイルス感染症の影響以外にも主要なリスクとして、米中貿易摩擦・ロシア/ウクライナ情勢などの地政学的リスクを認識 ・その他にも想定外の事象により主要国の経済状況が急速に悪化するリスクは潜在的に存在していると認識	3	5	D
	競争の激化	・競争による新製品の発売 ・価格競争の激化、需要シフト ・新型コロナウイルス感染症を踏まえた競争軸の変化、状況の変化 など	3	4	C
	部品・原材料の価格、為替レートの変動	・材料の市況変動 ・海外子会社の現地通貨建て業績の為替レート変動影響 ・現地通貨建て資産・負債の為替レート変動影響 など	3	4	C
事業環境	他社との業務提携、戦略的投資	・利害の不一致による提携の解消 ・検討情報不足による狙いとのズレ ・事業、技術、製品、人材などの統合の難しさ など	2	3	B
	技術変化への対応	・技術変化の情報収集と予測 ・変化に対応した重点技術強化領域の設定、適切な資源の投下 ・新規領域に対する技術力強化 など	2	2	C
	人材の確保	次の人材が十分確保できない ・事業変革をリードする経営人材 ・DXスキル・ノウハウを保有する人材 ・自律的に成長、活躍する人材	3	3	C
	ファイナンス事業	・信用供与額の回収率 ・お客様と締結した固定金利の長期営業債権とリコグループの変動金利による一部短期借入の金利差	2	5	B
事業運営	情報セキュリティ	各国で国策として法整備を含めた対策や強化が進められている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢に影響を受けるリスク ・プロダクトセキュリティリスク 重要情報の漏洩や改竄・破壊などの発生やプロダクトのセキュリティ品質への疑念といったインシデントの発生によるブランド価値の毀損 ・コーポレートセキュリティリスク 近年増加する、サイバー攻撃(標的型攻撃、脆弱性攻撃、不正アクセス、フィッシング、負荷攻撃など)により、システム停止、個人情報流出、身代金要求などの脅威。特に、システム侵害後の被害拡大は、最終的に事業継続困難になるか、経営への影響が発生 ・個人情報保護を含むデータプライバシーポリシーリスク リコグループ起因による、お客様のプライバシー情報の漏洩、サイバー攻撃、訴訟 ・ファクトリーセキュリティリスク 保守切れの古いOS制御系PC/測定装置用PCのウイルス感染などセキュリティインシデント。エッジデバイス管理未徹底によるオペレーショナルインシデント。インシデント発生による生産停止・環境被害発生リスク	2	5	C

リスクレベル	
影響度*1	緊急度 本格化度合い、発生確率が50%を超える
1 利益影響額：10億円以下	1 30年以内
2 利益影響額：～200億円	2 10年以内
3 利益影響額：～500億円	3 5年以内
4 利益影響額：～1,000億円	4 3年以内
5 利益影響額：1,000億円～	5 1年以内

\*1 風評被害および商取引における影響を考慮

### リスクマネジメント・レベル

	戦略リスク	オペレーショナルリスク
A	リスクが量的に把握され、判断者が満足する範囲内にコントロールされている。	対応策により、リスクが軽減され、残留リスク*2が受容可能な範囲にある。
B	リスクの全体像が明らかにされ、対策と紐づき、リスクをコントロールできる／リスク対応策がとられている。	
C	リスクをコントロール／低減するための主要な要素を特定し、対策を講じている。	
D	想定される事象の把握ができており、主要な要素に対し、少なくとも1つは対策を講じている。	
E	想定される事象の把握が出来ておらず、場当たり的な対応となっている。対応プロセスや規程が未整備。	

\*2 残留リスク(residual risk)  
リスク対応後に残るリスク(残留リスクには、特定されていないリスクが含まれることがある)  
出典：JIS Q 31000

分類	リスク項目	リスクの説明	影響度	緊急度	リスクマネジメントレベル	
事業運営	製造物責任	リコーグループ製商品の ・重大な安全性問題(人損・焼損) ・安全・環境法規制問題 ・品質問題の長期化など が発生しお客様や社会の信頼を失墜させ、 企業ブランドや製品ブランドが毀損されるリスク など	2	2	B	
	製品の長期供給遅れ／停止	大規模地震、津波、政変・騒乱、洪水、感染症の拡大、 サプライヤーの供給停止および地政学的リスクによる 不測の事態により、	感染症継続	3	5	D
		・部品供給の遅延や停止 ・製品工場の製造の遅延や停止 ・輸送機関の遅延や停止	地政学	3	5	D
		・販売会社へ供給遅延や停止 などが発生し、ビジネス機会を損失するリスク など	地震・噴火・ 台風・洪水	3	1	B
	知的財産権の保護	・自社製品・サービスに係る知的財産権を獲得できず、自社事業を保護できない ・第三者の知的財産権による攻撃、訴訟、ライセンス料支払いの発生 ・新規事業における他社との協業、共同研究・開発の活性化に伴う知的財産権に 関する契約トラブル		1	2	B
	公的な規制 (輸出入管理)	・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、罰金や刑事罰など ・国際的有事などの外的要因による各国の輸出規制法違反		3	5	B
	公的な規制(法務)	独占禁止法／競争法の違反による課徴金(行政処分)の負担や刑事罰、官公庁との 取引停止、社会的信用の失墜 など		2	5	B
	公的な規制(人事)	人事関連の各種コンプライアンス違反(ハラスメント、雇用関連、人権など)による 社会的信用の失墜 など		1	5	C
	公的な規制への対応 (環境)	環境関連法の違反による行政処分、課徴金の負担、刑事罰や社会的信用の失墜 など		3	5	B
	会計制度	のれん、固定資産の 減損	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 無形資産の減損 など	2	2	B
確定給付制度債務		確定給付制度債務および年金制度の資産に関する株式や債券市場などの 予測し得ない市況変動(制度資産の収益性低下) など	2	2	B	
環境・災害	気候変動に関する 影響	・脱炭素社会移行への対応遅れによるコスト増加や市場競争力の低下 ・自然災害(大雨・洪水・森林火災)や感染症影響などによる原材料の高騰や サプライチェーンの寸断 など	3	5	B	
	災害等による影響		国内：地震	3	1	C
		大規模な自然災害・事件・事故の発生によるグループ会社の 人的(家族を含む)／物的被害 など	国内：風水雪害	1	5	C
			日本国外： 大規模な自然災害・事件事故	2	3	D

## 監査役会

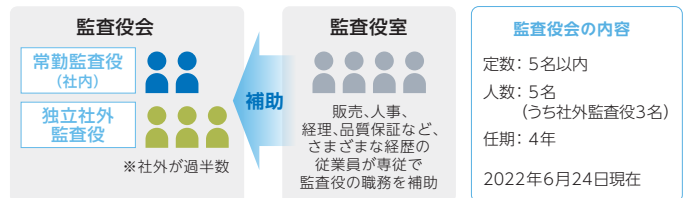
監査役会では、監査の方針および業務の分担などを協議決定し、取締役の職務の執行を監査するほか、当社の会計監査人、および内部監査部門との連携や、当社各部門・子会社監査を通じて、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

監査役は5名で、社内の事情に通じた常勤監査役2名と、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。

### ● 監査役の活動と開示

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の概要は下図のとおりです。これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行っています。

### 監査役室による監査役の職務遂行補助体制



2021年度、リコーグループは社内カンパニー制へ移行しました。監査役会では移行に伴う事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、下図に示した監査活動に加えて、「各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメントおよび子会社管理体制の監査」ならびに「グループ本部によるガバナンスの実効性の監査」を2021年度の重点実施項目として決めました。

### 監査役監査活動の概要

		★ 監査役が主催する会議	常勤監査役	社外監査役
<b>1. 取締役</b>	取締役会への出席		●	●
	指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席		●	●
	取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期ごと)★		●	●
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★		●	●
	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★ 筆頭社外取締役との連携		●	●
<b>2. 業務執行</b>	本社・事業所の往査(リモート含む)		●	○
	グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席		●	○
	業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、投資委員会、その他重要会議への出席		●	○
	CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★		●	○
	各BUプレジデントおよびグループ本部機能責任者との情報共有・監査結果モニタリングの実施★		●	○
	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) リスクマネジメント部門との定例会の開催(月次)★ 事業報告およびその附属明細書、計算関係書類の監査、その他期末監査業務		●	●
<b>3. 子会社</b>	子会社の往査(リモート含む)		●	○
	子会社監査役との定例会の開催(月次)★ グループ監査役情報交換会の開催★		●	○
<b>4. 内部監査</b>	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期ごと)★		●	●
	内部監査部門との定例会の開催(月次)★		●	●
<b>5. 会計監査</b>	三様監査会議の開催(四半期ごと + 随時)★		●	●
	会計監査人との情報交換(随時)		●	●
	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告 会計監査人评价の実施		●	●

● 職務担当  
○ 任意/部分的に担当



## ● 2022年度 注視すべき監査上の課題

各監査役および監査役会として監査実績のレビューを行い、あわせて2022年度に注視すべき監査上の課題について検討を行いました。監査役会としては、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能ガバナンスのあり方」、「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメントおよび子会社管理」、および従業員・職場環境・組織といった「各組織における統制環境」を注視すべき監査上の課題と認識し、2022年度の監査活動を行っています。

## ● 監査実績説明書<sup>1</sup>

監査役は、株主の皆様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。監査役会は、活動内容の説明を具体的にを行うことが監査の透明性の強化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、監査報告書を補足するものとして、2017年度より任意に本説明書を作成しています。

## 内部統制<sup>2</sup>

リコーグループは、「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ています。活動の指針として「リコーグループ経営管理基本原則」を制定し、その中の「内部統制原則」に沿って活動を展開しています。

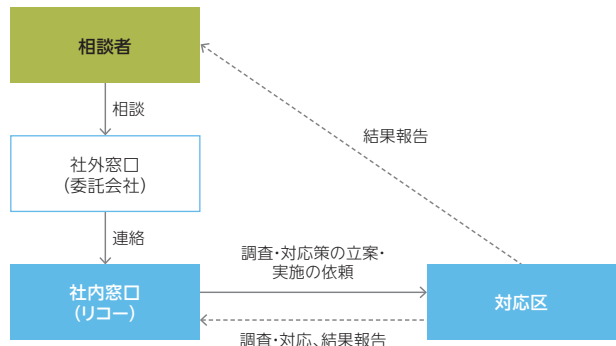
## コンプライアンス<sup>3</sup>

法令だけでなく社内規則や社会倫理を遵守することを“コンプライアンス”ととらえ、リコーグループの行動原則と役員および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」<sup>4</sup>をグループ全員に徹底し、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守していくことに努めています。

## 内部通報制度

コンプライアンス違反に関する通報・相談窓口として、国内のリコーグループすべての役員・従業員（パートタイマー、アルバイト、人材派遣社員、退職者（退職後1年以内）含む）が利用できる「リコーグループほっとライン」を設置しています。また、国内・海外の主要各社が組織や地域の特性に合わせて、自社で通報・相談窓口を構築、運用しており、内部通報制度の周知状況を監査部門による内部監査実施時に確認しています。加えて2018年11月から、国内外のリコーグループすべての役員・従業員が利用できる「リコーグループグローバル内部通報制度」を設置し、リコー常勤監査役に直接ウェブサイト上で報告できる仕組みを構築しました。また、2020年5月から、国内外のリコーグループに関係するサプライヤー企業がウェブサイト上で通報ができる「サプライヤーホットライン」を設置しています。<sup>5</sup>

## リコーグループほっとラインの基本的な運営フロー



■ WEB 詳しくはWEB <sup>1</sup> 監査実績説明書 <sup>2</sup> 内部統制 <sup>3</sup> コンプライアンス <sup>4</sup> リコーグループ企業行動規範 <sup>5</sup> サプライヤーホットライン

## 情報セキュリティ

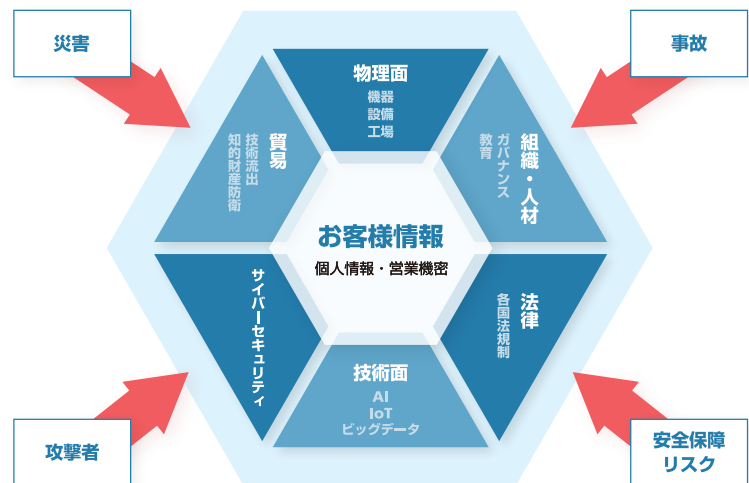
### 情報セキュリティの取り組み<sup>①</sup>

2020年にリコーグループは「デジタルサービスの会社への変革」を宣言しました。ワークプレイス(オフィス/現場+ホーム)のITインフラを構築し、ワークフローをデジタル化してつなぎ、新しい働き方を支援します。

デジタルサービスの会社として、国や地域、業種など、お客様ごとに異なる課題をくみ上げ、リコーグループの技術力とデジタルの力を掛け合わせて、それぞれのお客様に最適な解決策を提供することで、はたらく人の想像力を支え、ワークプレイスを変えていきます。

リコーグループでは「お客様情報を脅威から安心・安全に守る」ために必要な活動範囲を「情報セキュリティ」ととらえ、さまざまな施策を実施しています。

■ [WEB](#) 詳しくはWEB [①](#) リコーグループの情報セキュリティ



### 製品・サービスのセキュリティ

#### ● セキュリティ・バイ・デザイン

お客様に安心して製品やサービスを利用いただくために、情報セキュリティを企画・設計段階から確保するセキュリティ・バイ・デザインの実践に取り組んでいます。セキュア開発の国際標準ISO/IEC27034-1に基づく社内規定を制定し、順次適用を進めています。

#### ● セキュリティリスクへの取り組み

情報化社会の進展とともに、コンピュータウイルスや個人情報の漏えい、外部からの不正アクセスなどさまざまな脅威にさらされています。パソコンやサーバー、ネットワークに限られた話ではなく、脅威も多様化しています。こうした中、お客様にとってセキュリティ対策の取り組みが重要課題の一つとなっています。セキュリティの脅威を軽減するため、リコーグループの製品・サービスの適切な設定・運用を推奨しています。また、脆弱性対策については国際基準\*に基づき早期対応を図っています。具体的には、高いサイバー攻撃リスクに対する対応状況・注意喚起、セキュリティ研究者からの脆弱性報告の受付窓口の設置、対策情報の提供などです。

\* ISO/IEC 29147/30111

## コーポレートセキュリティ

ランサムウェアなど企業を標的としたサイバー攻撃が高度化、複雑化する中、リコーグループは戦略的なサイバーセキュリティ対策をグローバルで推進しています。

### ● グローバルの取り組み

グローバルに事業展開を行うリコーグループでは、セキュリティ対策においても地域を超えて一貫性のある対応が必要と考えています。グローバルでのセキュリティ強度の均質的な向上、グローバルでのセキュリティ人材間の連携加速を目的としたリコーグループ内コミュニティを2015年より構築し、活動しています。

### ● CSIRTの設置と運用

2013年度よりRICOH-CSIRT\*を組織し、Security Operation Center (SOC)からのインシデント報告、社外CSIRT組織からの情報、セキュリティ情報サイトからの情報をもとに脅威を分析し、特定された脅威に対して迅速かつ最適な対応(証拠保全、攻撃解析、原因究明、拡散防止、事態収束)を主導しています。

\* CSIRT: Computer Security Incident Response Team

### ● SOCの設置と運用

SOCを構築し、リコーグループの保有するITシステムを常時監視することで、外部からの不正侵入、内部からの不正利用をいち早く検知し、CSIRTと連携することによりインシデントの早期発見を実現しています。

## データプライバシー

デジタル化の進展やビッグデータの利活用の広がりを背景に、データプライバシーや個人情報保護への関心が高まっています。一方、パーソナルデータの利活用におけるルールはまだ明確ではなく、その活用がどの程度であれば適正かの線引きはされていません。さらにお客様の視点では、自分のパーソナルデータが適正に取り扱われ、プライバシーが保護されているかが不明

確であることは、懸念材料となっています。

リコーグループはデータビジネス事業を本格始動させており、お客様からの情報に関する法令を遵守することを目的に、お客様の個人情報を含むパーソナルデータ全般に対してデータプライバシーポリシーを定義して情報管理に取り組んでいます。

## 情報セキュリティ担当メッセージ

デジタルサービスの会社への変革を目指すリコーグループにおいては、デジタルサービスにおける地政学的リスクの軽減のみならず、既存事業における収益性をより盤石なものとするため、セキュリティを企業価値の一つとしてとらえています。その一例として、2021年に独自の自然言語処理AI(人工知能)などを活用して業務支援を図る新サービス「仕事のAI」<sup>2</sup>シリーズを発売し、データビジネスに本格参入しました。

また同年、全社情報セキュリティに対する素早い経営判断と各国法規制への対応戦略を明確にし、セキュリティを企業価値向上につなげることを目的として「情報セキュリティ統括センター」を新たに創設しました。

官民挙げてのセキュリティ水準強化などの外部環境の変化を常に注視しながら、デジタルサービスの会社として柔軟に対応で

### 野水 泰之

情報セキュリティ統括センター  
所長



きるよう、継続的にセキュリティの取り組みを強化・改善し、それを実現するための情報セキュリティ体制を強化していきます。

■ [WEB](#) 詳しくは[WEB](#) [2](#) [仕事のAI](#)

## コミットメントと外部評価

### 社会に対するコミットメント

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

2002年	4月	国連グローバル・コンパクトに日本企業として2番目に署名
2007年	6月	国連グローバル・コンパクトの「気候に配慮するビジネスリーダー綱領」に署名
2008年	5月	「ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブ」リーダーシップ宣言に署名
	12月	国連「世界人権宣言60周年CEOステートメント」への支持声明に署名(リコー)
2009年	7月	「日本気候リーダーズ・パートナーシップ」に設立メンバー企業として参加
2010年	12月	気候変動に関する「カンクン声明」に賛同
2011年	2月	国連グローバル・コンパクト「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」への支持声明に署名
2012年	11月	気候変動に関する「カーボンプライス共同声明」に参画
2014年	9月	「世界銀行グループ・カーボンプライシング支援イニシアティブ」に賛同を表明
		人的な二酸化炭素の累積排出量を抑える「1兆トン共同声明」に賛同を表明
2017年	4月	国際的なイニシアチブである「RE100」に日本企業として初めて参加
2018年	8月	「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明
	10月	「気候変動アクション日本サミット宣言」に署名
2019年	8月	「Business for Inclusive Growth(B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加(リコー)
	11月	グローバルなサプライチェーンの社会的責任を推進する企業同盟「RBA」に加盟
	12月	「ZEBリーディング・オーナー」に登録(リコージャパン)
2020年	1月	イクボス企業同盟に加盟(リコー)、2017年には、リコージャパン、2018年リコーインダストリアルソリューションズが加盟
	3月	2030年環境目標を改定し、SBTイニシアチブによる「1.5°C目標」の認定を取得
	6月	「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同を表明
	10月	「Business Ambition for 1.5°C」キャンペーンに賛同を表明
	11月	企業の女性役員比率向上を目指す「30% Club Japan」に加盟
2021年	3月	環境関連技術交流の国際的な枠組み「WIPO GREEN」に参画(リコー)
2022年	4月	「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

WEB 詳しくはWEB 社会に対するコミットメント



#### 国連グローバル・コンパクト(UNGC)

国連が提唱している世界的なイニシアチブで、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みです。UNGCは企業に対し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則を順守し実践するよう要請しています。

#### RE100



#### RE100

事業に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブです。2014年、イギリスに本部を置く国際環境NGOのThe Climate Groupが中心となって設立。

### 表彰

国内外で数々の評価・表彰をいただいています。

2021年	6月	経済産業省が定める「DX認定」を取得
	8月	「日経コンピュータ 顧客満足度調査 2021-2022」ITコンサルティング/上流設計関連サービス(情報サービス会社)部門、システム開発関連サービス(情報サービス会社)部門、システム運用関連サービス(情報サービス会社)部門で第1位
	9月	J.D. パワー2021年カラー複合機顧客満足度調査ラージ&ミドルオフィス市場部門、カラーレーザープリンター顧客満足度調査で第1位
	10月	J.D. パワー社顧客満足度調査2分野で7年連続で第1位(ITソリューションプロバイダー独立系/ユーザー系/事務機器系Sier セグメント、および2021年IT機器保守サービス顧客満足度調査<サーバー機編>)
	11月	J.D. パワー法人向けテクニカルサポートコールセンター満足度調査3分野で第1位(サーバー部門、PC/タブレット部門、およびコピー機/プリンター部門) 第5回日経スマートワーク経営調査で最上位の星5に認定 第3回日経SDGs経営調査で2019年から連続最上位の星5に認定
2022年	2月	クラリベイト plcから世界のイノベーション・エコシステムの頂点に立つ組織「Clarivate Top 100 Global Innovators 2022」に選出 内閣府が主催する「地方創生テレワークアワード(地方創生大臣賞)」を受賞 GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」において、最多となる5機関から高い評価を獲得
	3月	「健康経営優良法人2022 ホワイト500」にリコーグループ4社が認定 GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」に選定
	4月	「RICOH GR IIIx」が「iF デザインアワード 2022」を受賞
	6月	日本経済新聞社、英フィナンシャル・タイムズ、独調査会社スタティスタ共同実施の「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」に選出



Top 100  
Global  
Innovator  
2022



## ESGインデックス組み入れ・評価

リコーグループは、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みに対し、社外から評価され、国内外のESGインデックスの組み入れ銘柄として採用されています。

2022年7月現在

### Dow Jones Sustainability Indices<sup>1</sup>

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)の「World Index」構成銘柄に2020年から継続採用  
「Asia Pacific Index」に2018年から継続採用



### S&P Global Sustainability Award<sup>2</sup>

S&Pグローバル社の世界的サステナビリティ格付けにて最高位の「ゴールド」クラスを受賞



### CDP<sup>3</sup>

CDPで最高評価の「気候変動Aリスト」企業に継続認定

「CDP2021 サプライヤー・エンゲージメント評価」において2020年から連続で最高評価を獲得



### EcoVadis<sup>4</sup>

EcoVadis社によるサプライヤー向け調査で「ゴールド」評価を2014年から連続で取得



### FTSE4Good Index Series<sup>5</sup>

世界的な社会的責任投資(SRI)指標の「FTSE4Good Index Series」に2004年から連続で採用

### FTSE Blossom Japan Index<sup>6</sup> [GPIFのESG指数](#)

ESG投資のための株価指数「FTSE Blossom Japan Index」に2017年新設当初から連続して選定



### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index<sup>7</sup> [GPIFのESG指数](#)

新たに構築されたESG投資のための株価指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定



### MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数<sup>8</sup> [GPIFのESG指数](#)

「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に選定

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)<sup>9</sup> [GPIFのESG指数](#)

「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に2017年新設当初から連続して選定

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

株式会社リコーのMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる株式会社リコーのスポンサー、支持、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数<sup>10</sup> [GPIFのESG指数](#)

「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に2018年新設当初から継続して採用



### ISS ESG CORPORATE RATING<sup>11</sup>

ISS ESGのコーポレートレーティングにおいて「Prime」評価に継続認定



### DX銘柄<sup>12</sup>

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2022」に選定

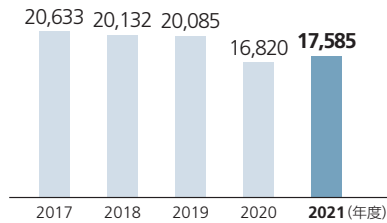


[GPIFのESG指数](#) 世界最大規模の年金運用機関である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG指数。リコーは、国内株式を対象とした5つのESG指数のすべての構成銘柄に選定されています。

[WEB](#) 詳しくはWEB <sup>1</sup> Dow Jones Sustainability Indices <sup>2</sup> S&P Global Sustainability Award <sup>3</sup> CDP <sup>4</sup> EcoVadis <sup>5</sup> FTSE4Good Index Series <sup>6</sup> FTSE Blossom Japan Index <sup>7</sup> FTSE Blossom Japan Sector Relative Index <sup>8</sup> MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 <sup>9</sup> MSCI日本株女性活躍指数(WIN) <sup>10</sup> S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 <sup>11</sup> ISS ESG CORPORATE RATING <sup>12</sup> DX銘柄

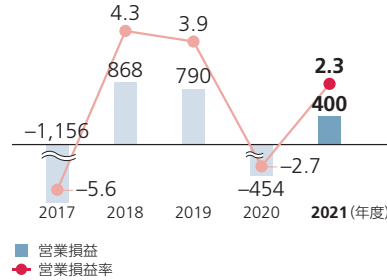
## 財務・将来財務ハイライト

### 売上高 (億円)



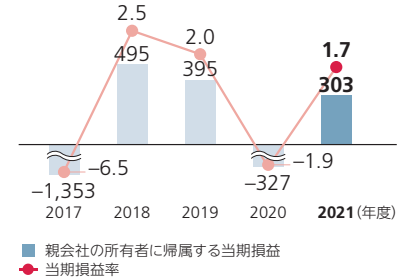
前年度比4.5%増の1兆7,585億円。

### 営業損益／営業損益率 (億円／%)



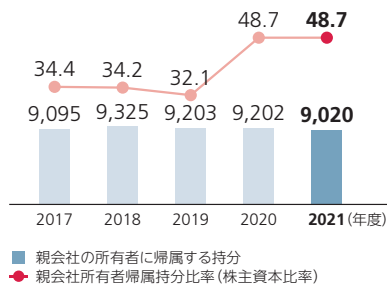
前年度比854億円増と大幅に改善。

### 親会社の所有者に帰属する当期損益／ 当期損益率 (億円／%)



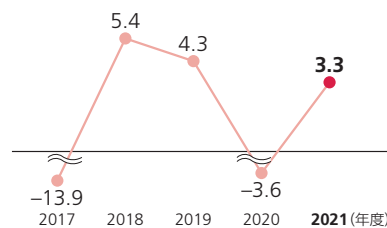
前年度比631億円増の303億円。

### 親会社の所有者に帰属する持分／ 親会社所有者帰属持分比率 (株主資本比率) (億円／%)



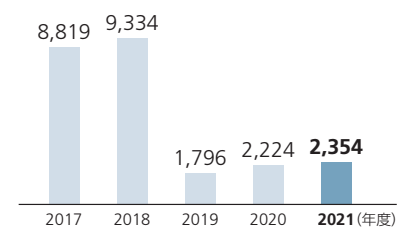
親会社所有者帰属持分比率は48.7%となり、安全な水準を維持。

### ROE (%)



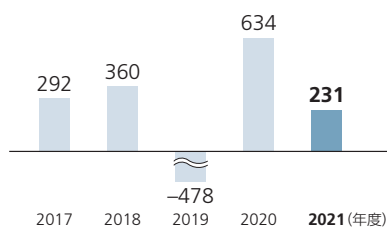
事業ポートフォリオ・保有株式・資産の見直しを進め、前年度から大きく改善。

### 連結有利子負債 (億円)



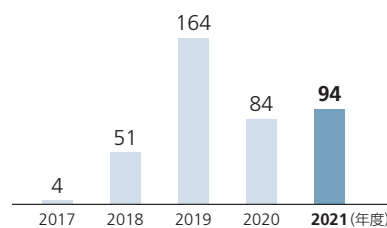
長期借入金の短期振替などを実施し、前年度から130億円増加。

### フリー・キャッシュ・フロー (億円)



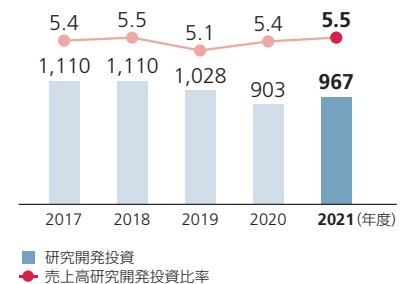
前年度に比べ現金収入が402億円減少し、231億円の収入。

### 事業買収投資額 (億円)



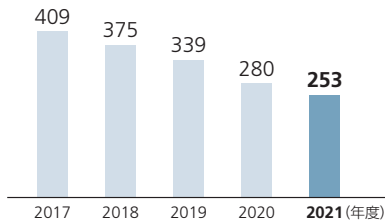
事業成長に必要なリソース獲得の手段として事業買収を機動的に実施。

### 研究開発投資／売上高研究開発投資比率 (億円／%)



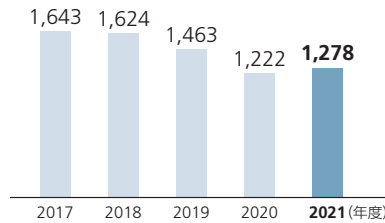
継続的にイノベーションを生み出すため研究開発投資を実施。

**GHG排出量(スコープ1,2)**  
(千t-CO<sub>2</sub>)



国内外でオンサイトPPAを導入するなど、再生可能エネルギーの活用を推進。

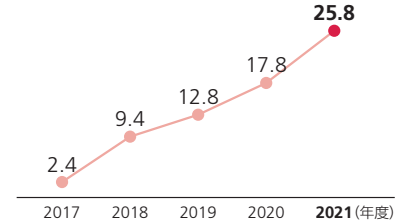
**GHG排出量(スコープ3)\***  
(千t-CO<sub>2</sub>)



\* 調達、使用、物流カテゴリー

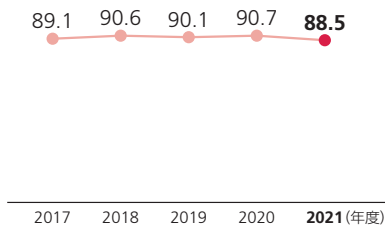
画像製品のエネルギースター準拠推進などを通じて削減。

**再生可能エネルギー比率**  
(%)



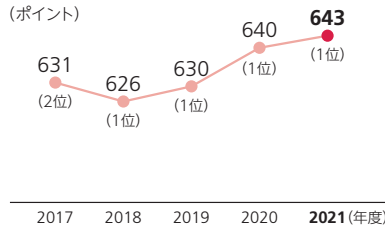
24カ国31社で使用電力の再生エネルギー比率100%を達成。

**新規資源利用率**  
(%)



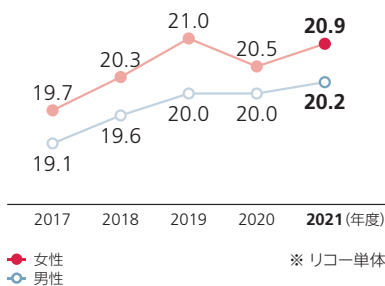
主力複合機・プリンタ6機種でプラスチック回収材の搭載率を向上。

**J.D. パワー日本  
カラーレーザープリンタ顧客満足度調査  
結果推移**  
(ポイント)



業界トップの満足度を2018年度から継続して維持。

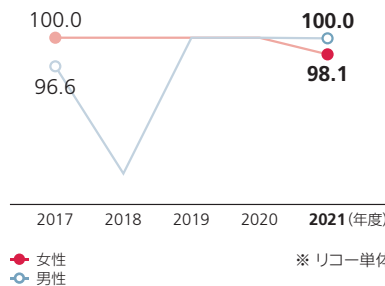
**男女別平均勤続年数**  
(年)



※ リコー単体

ルール整備から意識・風土の改革など働き方改革に取り組み、女性の平均勤続年数が男性を上回る状況。

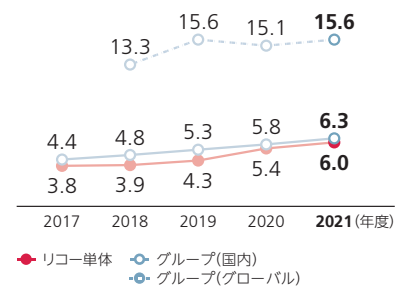
**育児休業利用率**  
(%)



※ リコー単体

男性の利用率は2019年度から3年連続で100%を維持。

**女性管理職比率**  
(%)



能力と意欲のある女性の登用にに向けた育成および活用促進策により女性管理職は着実に増加。

## 連結財政状態計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日現在

	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
<b>資産の部</b>						
<b>流動資産：</b>						
現金及び現金同等物	160,568	240,099	262,834	334,810	<b>240,308</b>	<b>1,986,017</b>
定期預金	68	70	50	238	<b>81</b>	<b>669</b>
営業債権及びその他の債権	589,741	604,804	392,780	392,132	<b>397,148</b>	<b>3,282,215</b>
その他の金融資産	291,144	294,351	87,226	92,823	<b>92,293</b>	<b>762,752</b>
棚卸資産	180,484	207,748	201,248	192,016	<b>232,558</b>	<b>1,921,967</b>
その他の投資	55,921	—	—	—	—	—
その他の流動資産	50,052	40,107	36,428	46,725	<b>50,034</b>	<b>413,504</b>
小計	1,327,978	1,387,179	980,566	1,058,744	<b>1,012,422</b>	<b>8,367,124</b>
売却目的で保有する資産	—	2,583	1,125,582	—	—	—
流動資産合計	1,327,978	1,389,762	2,106,148	1,058,744	<b>1,012,422</b>	<b>8,367,124</b>
<b>非流動資産：</b>						
有形固定資産	250,005	250,287	201,569	191,963	<b>188,439</b>	<b>1,557,347</b>
使用権資産	—	—	59,425	63,653	<b>57,730</b>	<b>477,107</b>
のれん及び無形資産	217,130	219,806	231,898	225,510	<b>259,482</b>	<b>2,144,480</b>
その他の金融資産	689,629	708,295	139,181	136,093	<b>128,321</b>	<b>1,060,504</b>
持分法で会計処理されている投資	3,703	12,521	14,305	79,504	<b>81,396</b>	<b>672,694</b>
その他の投資	26,985	22,443	14,951	18,504	<b>12,329</b>	<b>101,893</b>
その他の非流動資産	36,806	38,006	29,550	29,773	<b>31,942</b>	<b>263,983</b>
繰延税金資産	88,794	84,012	70,618	84,124	<b>81,193</b>	<b>671,017</b>
非流動資産合計	1,313,052	1,335,370	761,497	829,124	<b>840,832</b>	<b>6,949,025</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,641,030</b>	<b>2,725,132</b>	<b>2,867,645</b>	<b>1,887,868</b>	<b>1,853,254</b>	<b>15,316,149</b>



	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
<b>負債及び資本の部</b>						
<b>流動負債：</b>						
社債及び借入金	223,194	266,957	51,492	82,731	<b>114,395</b>	<b>945,413</b>
営業債務及びその他の債務	300,724	306,189	246,055	287,160	<b>268,534</b>	<b>2,219,289</b>
リース負債	—	—	27,230	25,475	<b>22,665</b>	<b>187,314</b>
その他の金融負債	453	521	—	1,669	<b>2,079</b>	<b>17,182</b>
未払法人所得税	17,871	15,455	9,455	7,213	<b>11,143</b>	<b>92,091</b>
引当金	12,235	12,277	11,686	12,946	<b>9,941</b>	<b>82,157</b>
その他の流動負債	234,045	242,799	233,909	240,322	<b>264,691</b>	<b>2,187,529</b>
小計	788,522	844,198	579,827	657,516	<b>693,448</b>	<b>5,730,975</b>
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	—	969,069	—	—	—
流動負債合計	788,522	844,198	1,548,896	657,516	<b>693,448</b>	<b>5,730,975</b>
<b>非流動負債：</b>						
社債及び借入金	658,707	666,462	128,172	139,676	<b>121,042</b>	<b>1,000,348</b>
リース負債	—	—	38,741	46,737	<b>44,444</b>	<b>367,306</b>
その他の金融負債	3,788	3,420	—	—	—	—
退職給付に係る負債	104,998	105,288	99,795	70,463	<b>45,728</b>	<b>377,917</b>
引当金	12,709	6,610	6,458	11,413	<b>9,607</b>	<b>79,397</b>
その他の非流動負債	80,174	77,619	34,143	34,469	<b>29,029</b>	<b>239,909</b>
繰延税金負債	3,377	2,547	2,913	3,742	<b>4,131</b>	<b>34,140</b>
非流動負債合計	863,753	861,946	310,222	306,500	<b>253,981</b>	<b>2,099,017</b>
負債合計	1,652,275	1,706,144	1,859,118	964,016	<b>947,429</b>	<b>7,829,992</b>
<b>資本：</b>						
資本金	135,364	135,364	135,364	135,364	<b>135,364</b>	<b>1,118,711</b>
(発行可能株式総数)						
2018年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2019年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2020年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2021年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2022年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
(発行済株式総数及び自己株式を除く発行済み株式総数)						
2018年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,871,419株						
2019年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,862,648株						
2020年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,433,550株						
2021年3月31日現在 — 744,912,078株及び718,219,946株						
2022年3月31日現在 — 637,468,178株及び636,999,478株						
資本剰余金	186,463	186,086	186,173	186,231	<b>180,942</b>	<b>1,495,388</b>
自己株式	(37,329)	(37,394)	(37,795)	(45,024)	<b>(460)</b>	<b>(3,802)</b>
その他の資本の構成要素	114,954	73,645	41,768	82,097	<b>126,341</b>	<b>1,044,140</b>
売却目的で保有する処分グループに関連するその他の包括利益	—	—	130	—	—	—
利益剰余金	510,113	574,876	594,731	561,578	<b>459,855</b>	<b>3,800,456</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	909,565	932,577	920,371	920,246	<b>902,042</b>	<b>7,454,893</b>
非支配持分	79,190	86,411	88,156	3,606	<b>3,783</b>	<b>31,264</b>
資本合計	988,755	1,018,988	1,008,527	923,852	<b>905,825</b>	<b>7,486,157</b>
負債及び資本合計	2,641,030	2,725,132	2,867,645	1,887,868	<b>1,853,254</b>	<b>15,316,149</b>

2014年3月期より国際会計基準(以下、IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。  
重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください WEB: [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/)

■ WEB 詳しくはWEB ■ IR・財務情報 ■ 2022年3月期有価証券報告書 ■ 2022年3月期決算短信

## 連結損益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
売上高	2,063,363	2,013,228	2,008,580	1,682,069	1,758,587	14,533,777
売上原価	1,272,357	1,246,345	1,287,003	1,109,762	1,135,920	9,387,769
売上総利益	791,006	766,883	721,577	572,307	622,667	5,146,008
販売費及び一般管理費	777,917	702,912	658,435	619,740	600,269	4,960,901
その他の収益	17,062	23,449	15,911	5,791	17,960	148,430
のれんの減損	145,827	581	13	3,787	306	2,529
営業利益(損失)	(115,676)	86,839	79,040	(45,429)	40,052	331,008
金融収益	4,123	4,598	4,926	4,373	2,532	20,926
金融費用	12,831	7,965	8,319	3,617	3,800	31,405
持分法による投資損益	202	492	244	3,645	5,604	46,314
税引前利益(損失)	(124,182)	83,964	75,891	(41,028)	44,388	366,843
法人所得税費用	5,457	28,587	31,478	(8,364)	13,763	113,744
当期利益(損失)	(129,639)	55,377	44,413	(32,664)	30,625	253,099
当期利益(損失)の帰属先:						
親会社の所有者	(135,372)	49,526	39,546	(32,730)	30,371	251,000
非支配持分	5,733	5,851	4,867	66	254	2,099
	円					米ドル
1株当たりの指標:	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
1株当たり当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属):						
基本的	(186.75)	68.32	54.58	(45.20)	45.35	0.37
希薄化後	—	—	54.58	(45.20)	45.34	0.37
1株当たり現金配当金	15.00	23.00	26.00	15.00	26.00	0.21
	円					米ドル
ADR(米国預託証券)、1ADR=原株式1株						
1株当たり当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属):						
基本的	(186.75)	68.32	54.58	(45.20)	45.35	0.37
希薄化後	—	—	54.58	(45.20)	45.34	0.37
1ADR当たり現金配当金	15.00	23.00	26.00	15.00	26.00	0.21

## 連結包括利益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
当期利益(損失)	(129,639)	55,377	44,413	(32,664)	30,625	253,099
その他の包括利益(損失)						
純損益に振り替えられることのない項目						
確定給付制度の再測定	2,541	(6,389)	(2,481)	13,804	14,515	119,960
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	—	(1,929)	(946)	2,868	(1,851)	(15,298)
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	—	—	—	197	187	1,545
純損益に振り替えられることのない項目合計	2,541	(8,318)	(3,427)	16,869	12,851	106,207
純損益に振り替えられる可能性のある項目						
売却可能金融資産の公正価値の純変動	17,375	—	—	—	—	—
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	(13,497)	56	190	(827)	590	4,876
在外営業活動体の換算差額	10,737	(10,979)	(29,562)	38,594	46,775	386,570
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	—	—	—	81	99	818
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	14,615	(10,923)	(29,372)	37,848	47,464	392,264
その他の包括利益(損失)合計	17,156	(19,241)	(32,799)	54,717	60,315	498,471
当期包括利益	(112,483)	36,136	11,614	22,053	90,940	751,570
当期包括利益の帰属先:						
親会社の所有者	(118,072)	30,304	6,949	21,897	90,733	749,859
非支配持分	5,589	5,832	4,665	156	207	1,711

2014年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。  
重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください WEB: jp.ricoh.com/IR/securities\_report/

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>						
当期利益（損失）	(129,639)	55,377	44,413	(32,664)	30,625	253,099
営業活動による純増額への調整						
減価償却費及び無形資産償却費	108,327	94,288	120,688	104,618	90,479	747,761
有形固定資産及び無形資産等の減損	30,140	2,138	909	24,879	762	6,298
のれんの減損	145,827	581	13	3,787	306	2,529
その他の収益	(17,062)	(23,449)	(6,748)	(1,502)	(13,299)	(109,909)
持分法による投資損益	(202)	(492)	(244)	(3,645)	(5,604)	(46,314)
金融収益及び金融費用	8,708	3,367	3,393	(756)	1,268	10,479
法人所得税費用	5,457	28,587	31,478	(8,364)	13,763	113,744
営業債権及びその他の債権の減少	(17,106)	(6,595)	16,408	29,727	13,448	111,140
棚卸資産の減少	22,720	(30,097)	3,158	16,413	(28,533)	(235,810)
リース債権の減少（増加）	(27,922)	(13,527)	(33,953)	15,572	23,285	192,438
営業債務及びその他の債務の減少	5,215	10,024	(18,987)	(4,712)	(26,212)	(216,628)
退職給付に係る負債の減少	(11,506)	(6,937)	(6,805)	(12,315)	(9,306)	(76,909)
その他（純額）	32,808	553	(4,966)	14,056	13,907	114,934
利息及び配当金の受取額	3,902	4,123	4,557	3,418	3,457	28,570
利息の支払額	(5,025)	(5,007)	(4,429)	(3,259)	(3,795)	(31,364)
法人所得税の支払額	(44,354)	(30,987)	(32,184)	(18,291)	(22,089)	(182,554)
営業活動による純増額	110,288	81,947	116,701	126,962	82,462	681,504
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>						
有形固定資産の売却	18,484	9,707	8,615	4,823	15,062	124,479
有形固定資産の取得	(72,285)	(72,462)	(86,596)	(42,155)	(37,359)	(308,751)
無形資産の売却	6,554	969	221	60	—	—
無形資産の取得	(34,698)	(29,589)	(27,188)	(24,779)	(33,683)	(278,372)
有価証券の取得	(1,005)	(8,639)	(14,982)	(1,052)	(442)	(3,653)
有価証券の売却	186	63,830	3,985	491	6,327	52,289
定期預金の増減（純額）	8,062	458	12	(168)	162	1,339
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(458)	(5,133)	(16,462)	(8,431)	(9,422)	(77,868)
子会社の支配喪失による増減	7,788	10,223	—	7,846	—	—
その他	(13,705)	(15,295)	(32,196)	(194)	—	—
投資活動による純減額	(81,077)	(45,931)	(164,591)	(63,559)	(59,355)	(490,537)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>						
短期借入債務の増減（純額）	(21,180)	26,236	6,068	(19,428)	15,990	132,149
長期借入債務による調達	134,819	152,234	292,885	98,482	37,140	306,942
長期借入債務の返済	(109,877)	(139,399)	(200,950)	(12,817)	(46,664)	(385,653)
社債発行による調達	68,285	50,000	72,119	—	—	—
社債の償還	(50,000)	(35,000)	(42,148)	(12,413)	—	—
リース負債の返済	—	—	(30,065)	(35,728)	(31,146)	(257,405)
支払配当金	(14,498)	(12,685)	(18,841)	(14,851)	(14,058)	(116,182)
自己株式の取得	(11)	(10)	(401)	(7,296)	(92,717)	(766,256)
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	3,006	—	—	—	—
その他	(1,131)	(1,958)	(2,910)	(34)	(230)	(1,901)
財務活動による純増額	6,407	42,424	75,757	(4,085)	(131,685)	(1,088,306)
<b>換算レートの変動に伴う影響額</b>	(1,479)	1,091	(4,278)	7,338	12,254	101,273
<b>現金及び現金同等物の純増額</b>	34,139	79,531	23,589	66,656	(96,324)	(796,066)
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	126,429	160,568	240,099	263,688	330,344	2,730,116
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	160,568	240,099	263,688	330,344	234,020	1,934,050

(注1) 2018年3月期の法人所得税の支払額には、米子会社が支払った移転価格税制に基づく法人税等の追加納付額が含まれています。

(注2) 2020年3月期及び2021年3月期の連結財政状態計算書上の現金及び現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の差異は、それぞれ売却目的で保有する資産への振替額及び当座借越であります。

(注3) 2022年3月期の連結財政状態計算書上の現金及び現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の差異は当座借越であります。

2014年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください WEB: [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/)

[WEB](#)
[詳しくはWEB](#)
[IR・財務情報](#)
[2022年3月期有価証券報告書](#)
[2022年3月期決算短信](#)
[財務・業績情報](#)

## 主要な経営指標等の推移

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

国際会計基準 (IFRS)	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
<b>連結損益関連</b>						
売上高	2,063,363	2,013,228	2,008,580	1,682,069	<b>1,758,587</b>	<b>14,533,777</b>
売上原価	1,272,357	1,246,345	1,287,003	1,109,762	<b>1,135,920</b>	<b>9,387,769</b>
売上総利益	791,006	766,883	721,577	572,307	<b>622,667</b>	<b>5,146,008</b>
販売費及び一般管理費	777,917	702,912	658,435	619,740	<b>600,269</b>	<b>4,960,901</b>
営業利益 (損失)	(115,676)	86,839	79,040	(45,429)	<b>40,052</b>	<b>331,008</b>
税引前利益 (損失)	(124,182)	83,964	75,891	(41,028)	<b>44,388</b>	<b>366,843</b>
法人所得税費用	5,457	28,587	31,478	(8,364)	<b>13,763</b>	<b>113,744</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	(135,372)	49,526	39,546	(32,730)	<b>30,371</b>	<b>251,000</b>
1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属) (円及びドル)						
基本的	(186.75)	68.32	54.58	(45.20)	<b>45.35</b>	<b>0.37</b>
希薄化後	—	—	54.58	(45.20)	<b>45.34</b>	<b>0.37</b>
研究開発投資	111,015	111,013	102,851	90,387	<b>96,721</b>	<b>799,347</b>
有形固定資産減価償却費	68,436	65,437	62,528	45,389	<b>39,851</b>	<b>329,347</b>
設備投資	72,285	72,462	86,596	42,155	<b>37,359</b>	<b>308,751</b>
フリー・キャッシュ・フロー	29,211	36,016	(47,890)	63,403	<b>23,107</b>	<b>190,967</b>
有利子負債 (短期借入金及び長期債務)	881,901	933,419	179,664	222,407	<b>235,437</b>	<b>1,945,761</b>
総資産	2,641,030	2,725,132	2,867,645	1,887,868	<b>1,853,254</b>	<b>15,316,149</b>
親会社の所有者に帰属する持分	909,565	932,577	920,371	920,246	<b>902,042</b>	<b>7,454,893</b>
期中平均為替レート(円/US\$)	110.91	110.95	108.80	106.05	<b>112.36</b>	—
(円/ユーロ)	129.67	128.46	120.90	123.70	<b>130.55</b>	—

分野別売上高	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
オフィスプリンティング	1,144,053	1,086,428	1,006,274	815,895	—	—
オフィスサービス	447,973	481,392	568,955	532,307	—	—
オフィス	—	—	—	1,348,202	—	—
商用印刷	185,933	185,292	178,396	134,661	—	—
産業印刷	19,200	20,692	23,006	24,689	—	—
サーマル	61,458	66,368	61,896	56,874	—	—
その他	204,746	173,056	170,053	117,643	—	—
デジタルサービス	—	—	—	—	<b>1,428,192</b>	<b>11,803,240</b>
デジタルプロダクツ	—	—	—	—	<b>364,968</b>	<b>3,016,264</b>
グラフィックコミュニケーションズ	—	—	—	—	<b>187,082</b>	<b>1,546,132</b>
インダストリアルソリューションズ	—	—	—	—	<b>119,259</b>	<b>985,612</b>
その他	—	—	—	—	<b>35,554</b>	<b>293,835</b>

地域別売上高	百万円					千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期
日本	799,904	805,799	872,378	753,041	<b>705,242</b>	<b>5,828,446</b>
海外	1,263,459	1,207,429	1,136,202	929,028	<b>1,053,345</b>	<b>8,705,331</b>
米州	577,559	567,442	534,181	386,609	<b>443,647</b>	<b>3,666,504</b>
欧州・中東・アフリカ	477,554	458,856	436,458	393,409	<b>450,178</b>	<b>3,720,480</b>
その他	208,346	181,131	165,563	149,010	<b>159,520</b>	<b>1,318,347</b>

## 編集方針

本統合報告書は、経営方針や財務情報、ESG情報を整理し、開示することで、リコーグループの長期的な企業価値向上に向けた取り組みをより深く理解いただくことを目的としています。

リコーグループは、2025年に「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」となることを目指し変革を続けています。本報告書では、企業価値向上に向けた中長期の価値創造プロセスや取り組みを具体的な事例とともに紹介しています。さらに従業員一人ひとりが、価値創造にどう寄与し、どのように社会の発展に貢献できているのかを理解すること。そして自らの仕事と社会のかかわりを意識し「はたらくに喜びを」を体現できるようになることを目指しています。

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。また、昨年の報告書について、機関投資家の方々へヒアリングを行い、いただいたご意見をもとに改善を行っています。

### 対象読者

リコーグループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様

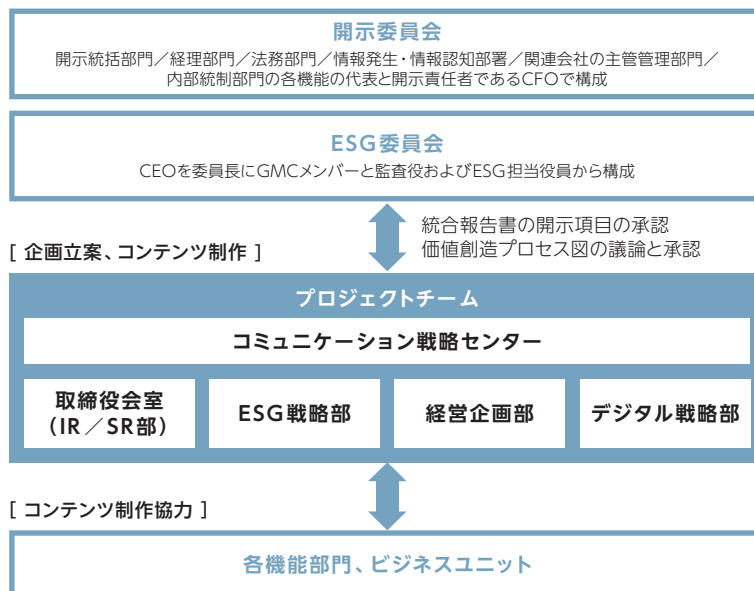
### 報告範囲

株式会社リコーおよび連結子会社

### 報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日  
(一部に2022年4月以降の活動内容等を含みます)

## 編集体制



本報告書は、取締役会室(IR／SR部)、ESG戦略部、経営企画部、デジタル戦略部との連携のもと、コミュニケーション戦略センターが主体となり、企画および全体構成を策定しています。

制作は各機能部門およびビジネスユニットの協力のもと進め、ESG委員会などの経営層の会議で議論を重ねました。

開示にあたっては、ESG委員会および開示委員会による承認を得ています。

## 重大な組織の変化

なし

## 見通しに関する注意事項

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

## 本報告書の前提となっている為替レート

2022年3月末時点および2021年度における円建て金額の米ドルへの変換は日本国外の読者の利便性のみを目的としており、2022年3月末に米国連邦準備制度理事会で用いられていた為替レートの換算値、1米ドル=121円を使用して算出しています。

- この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは下記で承っています。

**株式会社リコー**

**コミュニケーション戦略センター**

〒143-8555 東京都大田区中馬込1-3-6

Phone : 03-3777-8111(代表)

[webform.ricoh.com/form/pub/e00088/integrated-report\\_ja](http://webform.ricoh.com/form/pub/e00088/integrated-report_ja)

- 主要海外拠点お問い合わせ先

**米州**

Ricoh USA, Inc.

300 Eagleview Boulevard,

Suite 200 Exton, PA 19341, U.S.A.

Phone : +1 610-296-8000

**ヨーロッパ、中近東、アフリカ**

Ricoh Europe PLC

20 Triton Street, London. NW1 3BF, UK

Phone : +44 20-7465-1084

**アジア・パシフィック**

Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd.

20W Pasir Panjang Road, #04-28 Mapletree Business City,

Singapore 117439

Phone : +65 6474-0777