

Creating  
Value

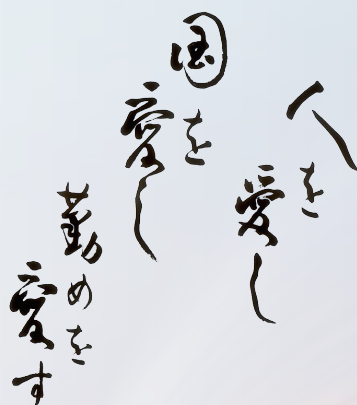
**RICOH**  
imagine. change.

リコーグループ  
統合報告書2021

## 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)

### 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



2036年ビジョン  
“はたらく”に  
喜びを

“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愛精神。  
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、自由にはたらせる世界。  
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。**

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ことが、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

リコーは創業以来、お客様の“はたらく”に変わらずに寄り添い続け、変わりゆくお客様の“はたらく”に応じた価値を提供し続けています。また、環境保全と利益創出を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。これらの取り組みは、創業の精神「三愛精神」(人を愛し、国を愛し、勤めを愛す)に基づくものです。リコー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を目指します。

[働き方の変化]

- 「手書き」から「ワードプロセッサー」へ
- PCが一人一台へ
- 紙から電子保管への移行等、オフィスにおけるデジタル化が進展
- カラーコンテンツが増加
- インターネット利用が拡大

「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」が生まれた。これは、現在における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。複写機、ファクス、ワープロなどのOA機器を提供。

- 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

1936年  
創業

1946年  
三愛精神

1977年  
オフィス  
オートメーション  
(OA)

- 2000年  
社外取締役招聘、  
執行役員制度導入

- 1998年  
「環境経営」提唱  
環境保全と利益創出を同時実現する「環境経営」を提唱。

- 1994年  
「コメットサークル™」制定  
循環型社会の実現に向け、製品のライフサイクル全体で環境負荷を減らしていく考え方を表した「コメットサークル™」を制定。

- 1992年  
環境綱領制定  
環境保全に関する基本方針と行動指針を設定。

- 1976年  
環境推進室設立

- 通信高速化・大容量化
- AI活用が拡大
- ペーパーレス化が進展
- 働き方が多様化

リコーのお客様は、はたらく人です。デジタルの力を活用し、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、そこから生まれるアウトプットの質や量を向上させていくことこそが、私たちの提供価値「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」です。

リコーは、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、新しい働き方をサポートします。

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きます。

2036年ビジョン  
“はたらく”に  
喜びを

2017年～  
EMPOWERING  
DIGITAL  
WORKPLACES

2020年  
「デジタルサービスの  
会社への変革」を  
宣言

●2021年  
人権方針策定

●2020年  
ESG目標を開示  
各マテリアリティに紐づくESG目標を設定。  
事業を通じた社会課題解決とそれを支える経営基盤の強化に向けて、具体的な活動を展開。

●2019年  
リスクマネジメント委員会設立

●2018年  
ESG委員会設立

●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  
国際社会で合意された「持続可能な開発目標(SDGs)」とリコーの経営理念や経営戦略を踏まえてマテリアリティを改定。  
あわせて新たに「リコーグループ環境目標」として、脱炭素社会・循環型社会の実現に向けた2030年目標、2050年目標を設定。

●2017年  
RE100に参加  
事業の使用電力を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「RE100」に、日本企業として初めて参加。

●2014年  
マテリアリティの特定

●2006年  
2050年長期環境ビジョン策定  
長期的な環境ビジョンを策定、その目標達成に向けバックキャストにより実効性の高いリコーグループの活動内容を設定・展開。

●2002年  
国連グローバル・コンパクトに署名  
リコーは日本企業としては2番目に署名。

●2002年  
Three Ps Balance 制定  
リコーグループが目指しているのは、経済(Prosperity)・社会(People)・地球環境(Planet)のバランスが保たれた持続可能な社会。その実現に向けて企業として貢献していくことを決定。

## 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

新しい時代の  
“はたらく”を切り拓く挑戦を  
続けます



- 13 価値創造プロセス
- 15 マテリアリティとESG目標
- 17 2020年度の概況/事業報告

## 21 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2年間の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きます。

<b>1</b> 事業競争力の向上 <b>23</b>	<b>2</b> 経営基盤の強化 <b>31</b>	<b>3</b> 資本収益性の向上 <b>39</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・社内カンパニー制の導入</li><li>・事業ポートフォリオ管理</li><li>・デジタルサービスの会社への変革</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営基盤強化の概要</li><li>・人事戦略</li><li>・デジタル戦略</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・資本政策の強化</li><li>・CFOメッセージ</li></ul>

### ESGの取り組み

## 41

### 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
- ・社会におけるリーダーシップ
- ・汚染予防への取り組み
- ・生物多様性保全の取り組み

## 47

### 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

## 53

### GOVERNANCE ガバナンス

- ・社外取締役メッセージ
- ・取締役会の実効性評価
- ・役員一覧
- ・スキルマトリックス
- ・コーポレート・ガバナンス体制
- ・取締役選任の考え方
- ・CEO評価のサクセッションプラン
- ・取締役・監査役報酬等に係る事項
- ・監査役会

### Corporate Data

- 69 コミットメントと外部評価
- 71 財務・将来財務ハイライト
- 73 連結財務諸表
- 78 Updated Information
- 81 情報開示方針

## 本報告書以外の開示情報

統合報告書2021で掲載していない以下の情報については、ウェブサイト・ESGデータブック等で紹介しています。

項目	ウェブサイト ※ 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。	ESG データブック	他媒体
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 ・環境綱領	○	TCFD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	○	
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	内部統制	○	ガバナンス報告書 株主総会招集通知
	コンプライアンス	○	
	リスクマネジメント	○	
	インド販売子会社における不適切会計について		
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		
情報セキュリティ	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		
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	○	

### 本報告書に関する注意事項

本報告書に記載されている、リコーグループ(以下、当社)の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なさらないようお願いいたします。実際の業績に影響を与える重要な要素には、

- 当社の事業領域を取り巻く経済・社会情勢、景気動向、
- 為替レートの変動、
- 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、

d) 激しい競争にさらされた市場の中で、お客様に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産しつづける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

本報告書に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本報告書に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願いいたします。

### 本報告書の前提となっている為替レート

2021年3月末時点および2020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、2021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=111円を使用して算出しています。

トップメッセージ



代表取締役  
社長執行役員 CEO  
**山下 良則**



# 新しい時代の “はたらく”を切り拓く挑戦を 続けます

## 新型コロナウイルス感染症拡大に対峙し 変革を加速

新型コロナウイルス感染症は、社会や人々の生活を一変させました。モノ・金・情報が動く一方で、人が動かない経済の回し方、仕事の仕方を根本から考え直さなければならないという、本質的な問いを人間に投げかけているのではないのでしょうか。働き方に関しても、在宅勤務やリモートワークの導入が半ば強制的に進み、それをそのまま定着させて新しい働き方を標準化しようとする企業も多くあります。また、なかなか進まなかった紙の書類やはんこによる押印を前提にしたワークフローを見直し、業務プロセスをデジタル化する取り組みが一気に加速したと感じます。これまで当たり前のように対面で行ってきた仕事に関しても見直しが進むなど、オフィスや現場の仕事をデジタル化してワークフローをつなぎ、仕事のやり方を変える、いわゆるDX(デジタルトランスフォーメーション)の機運が高まっています。

もうコロナ以前の世界に戻ることはありませんし、現在の状況がこのまま5年後も続いているということもありません。この災禍を経た世界では、増える需要と消えゆく需要があるはずで、そうしたお客様や社会の変化のスピードに対して、真摯に向き合う必要があります。だからこそ、新しい時代を私たちリコーの手で創り、切り拓いていかなければならないのです。

こうした認識のもと、2020年度は「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、OAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社への変革を一気に進めました。体質強化とオフィスサービス事業の成長を同時に実現し、厳しい経営環境下でも欧州での買収など将来に向けた体制強化にも取り組みました。さらには、カンパニー制の導入による事業競争力の強化とROIC導入による資本収益性の向上です。当初2020年度から3年間の中期経営計画で取り組もうとしていたことを1年で実行しました。そして、2021年度、2022年度の2年を第20次中期経営計画(以下、20次中計)として、本来2023年度からの3年で実行予定だったことを押し進めています。つまり6年かけて取り組むべきことを3年で実行するということです。

2020年度を振り返ると、これからの成長に向け大きな手応えを感じることができました。現場でお客様と向き合い寄り添い続けた社員や、事業や体制の変革に取り組んだ社員が、果敢にチャレンジしてくれたからこそ実現できたのです。人の力は無限だということと、やる気になれば何でもできるのだということを改めて気づかせてくれました。

## 成長に向けて新体制が始動

20次中計と2025年度までの21次中計をあわせて「リコー飛躍」①と位置付け、成長に向けて一気に舵を切ります。

2021年4月には前倒しでカンパニー制に移行し、事業ドメインごとの5つのビジネスユニットとグループ本社に組織体制を刷新しました。今後、各ビジネスユニットはそれぞれのお客様に寄り添いながら事業拡大を図るとともに、無駄な仕事や機能をなくして業務をスリム化し、リーンな体制をつくることで収益性の向上を図ります。加えて、権限を各ビジネスユニットに大きく委譲することで、スピーディーな業務執行を図ります。

一方グループ本社は、成長を実現するためにどのような事業ポートフォリオであるべきか、つまりどのような事業を通じてお客様や社会に貢献していくか、どのような事業ならリコーが勝てるのかを判断していく必要があります。そのた



● MORE 詳しくは本誌

① 中長期展望と第20次中期経営計画「リコー飛躍」P21-P22

リモートワークに加え、地方自治体と連携し、地方創生を見据えたワーケーションも自ら実践



めに人材育成や技術革新など、将来のリコーを支える事業を育てるにはどのような手を打つべきかを考え、マネジメントしていきます。グループ本社が適切な牽制力を発揮し、各ビジネスユニットと緊張感をもった関係でいることが大切だと考えています。

こうした体質強化を確実に実行しながら、2025年度には「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ます。そして現在のオフィスサービス事業が成長を続けて全社業績を牽引し、デジタルサービスの会社への変革を成し遂げます。20次中計の最終年度である2022年度にはROE9%以上を、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を実現していきます。

## リコーならではの信頼をベースにしたデジタルサービスを提供

ルネサンス期の三大発明の一つである「活版印刷」により、人々は情報を正しく伝えることができるようになりました。私たちリコーは1936年に創業して以来、この「人々が情報を正しく伝える」ということを支えてきました。技術の進歩により複写機はデジタル化され、紙に書かれたアナログ情報をキャプチャリングしてデジタル情報に変換するエッジデバイス、つまり複合機へと進化しています。クラウドの時代となり、さまざまなデータがつながるようになった今、複合機というものがどのように社会に貢献し続けられるのかということに改めて考えなくてはなりません。キャプチャリングした情報を有効に取り扱うためにプラットフォームを用意し、そこに複合機がつながることで、業種・業務のフローの一部を担うことができます。そして複合機以外にもアナログ情報をキャ

プチャリングしてデジタル化するエッジデバイスを提供し、それをアプリケーションソフトやサービスと組み合わせてお客様の業務課題を解決するソリューションに仕立て、お客様の働く現場で価値を発揮するようにサポートしていきます。

リコーのデジタルサービスとは、ワークプレイスのITインフラを作り、ワークフローをデジタルでつなぎ、新しい働き方を実現するものです。お客様に寄り添いながらお客様ごとに異なる課題をくみ上げ、リコーならではの技術力で、そのお客様にぴったりの解決策を提供することが、リコーらしさである、私はそう考えています。

デジタルサービスの会社になるといってクールなイメージがあるかもしれませんが、まったく違います。お客様が何に困っていて何に苦労されているのかを理解し、どうしたらお役に立てるのかを考える。まさに血の通ったサービスです。「お客様に寄り添うこと」。これはリコーが創業以来変わらず大切にしていることの一つであり、信頼関係があってこそお客様に寄り添い続けることができるのです。私たちが世界各地に有する約140万社のお客様との間に築き上げた信頼関係の価値を、まずは社員一人ひとりがしっかりと認識することが重要です。そしてリコーの強みとして、他社にはできない信頼をベースにしたサービスを提供することで唯一無二の存在になることを目指します。

2021年6月には、お客様からお預かりした情報資産を自然言語処理AIで分析し、業務の効率化や新たな価値創造につなげるサービスとして「仕事のAI」を国内でリリースしました。このサービスにより、従来は担当者の勘や経験に頼っていた暗黙知を顕在化させ、さらには動向把握や将来予測などを高効率・高精度で行うことが可能になります。お客様が私たちリコーを信頼しデータを共に利活用させていただけることで成り立つものであり、これこそが私たちならではの信頼をベースにしたサービスだと言えるでしょう。

デジタルサービスを提供する上で一つ大切なことは、アナログの価値をしっかりと理解することだと思います。デジタル化を進めれば進めるほど、アナログの魅力や大切さがあぶり出されます。最近ハイブリッドということがよく言われますが、それは単にデジタルとアナログを組み合わせるということではありません。デジタル化の推進と同時にアナログの使い方も研究していくことで、それぞれの良さを引き出し、うまく掛け合わせていくことがハイブリッドです。リコーは、お客様ごとに異なるハイブリッドの形を見つけ出して、「人にやさしいデジタル」を合言葉に、最適なデジタルサービスを提供します。

## 事業成長とESGの同軸経営を目指す

もう一つ、リコーが変わらずに大切にしていることとして、リコーの創業の精神である「三愛精神」<sup>①</sup>があります。「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」というこの三愛精神は国連が定めるSDGsの原則である「誰も取り残さない社会」という考え方に通じるものです。この三愛精神に基づき、「事業を通じた社会課題解決」とそれを支える「経営基盤の強化」の2つの領域で7つのマテリアリティ<sup>②</sup>を特定し、それに紐づく17のESG目標を設定しています。私はこれらのESG目標を将来のビジネスにつなげるという意味で「将来財務目標」と呼び、財務目標とともに、企業価値向上を追求するための指標として重視しています。

デジタルサービスの会社への変革に必要なデジタル人材の量・質の確保や再生可能エネルギーの活用加速による温室効果ガスの着実な削減、取引先と一体となった人権問題への取り組みなど、バリューチェーン全体を俯瞰した活動を進

めることで、サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの貢献を果たすことを目指しています。2020年度から役員の報酬をESG評価と連動させたことで、経営とESGを連動させる意識が一層高まったと感じています。

2018年にニューヨークで開かれた「Climate Week NYC」で基調講演を行ったとき、「私たちは祖先からこの地球を受け継いだのではない、未来の子どもたちから預かっているのだ」というネイティブアメリカンの格言を引用しました。私たちは未来への大きな責任を負って、この事業に取り組んでいるのであるという自覚をもち、これからもステークホルダーの皆様とともに、持続可能な社会の実現に向けて責任を果たしていきたいと考えています。

## はたらく歓びの実践により、強い会社になる

2036年にリコーは100歳を迎えます。私は100歳の次の1年を101歳ではなく、新たな1歳として迎えるようにしたいと考えています。そのために掲げたのが2036年ビジョン「“はたらく”に歓びを」<sup>③</sup>です。リコーの次の100年は、お客様や社会に対して“はたらく”に歓びを提供できる会社になりたい。“はたらく”の未来を想像し、はたらく人の創造力を支え、人々の生活の質の向上、さらには持続可能な社会の実現に貢献していきたい。そう簡単なことではありませんし、「第二の創業」という強い覚悟で臨むことが必要だと考えています。まずは、お客様の生産性向上や効率化といった目の前にある課題解決を進め、その先にある創造的な仕事とは何か、はたらく歓びを提供する会社になるために何が必要なのかをお客様と共に考え、創っていききたいと思います。

● MORE 詳しくは本誌

① リコーウェイP1 ② マテリアリティとESG目標P15-P16 ③ 2036年ビジョン「“はたらく”に歓びを」P2



そのためにも社員一人ひとりが、三愛精神の実践やリコーウェイで掲げた7つの価値観を自分ごととして実践していくことが何より重要です。そして社員自身がはたらく歓びという価値を理解して実体験し、そのはたらく歓びという価値を、今度はお客様に提供できれば、リコーは本当に強い会社になれると思います。良い会社であることは大切ですが、同時に強い会社でなければサステナブルではありません。今回の新型コロナウイルス感染症のように、想定をしていないような事態が起きたときに、自律型の社員が自分の判断で行動していくことで、社会から必要とされる、強い会社であり続けることができるのです。

リコーはこれからもステークホルダーの皆様との積極的な対話を継続し、デジタルサービスの会社としての事業成長と、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。そして人々のはたらく歓びを、生きる歓びへとつなげていくために、創業以来不変の三愛精神のもと、変わりゆく“はたらく”に変わらずに寄り添いながら、今後も未来への挑戦を続けてまいります。

# 価値創造プロセス

リコーは、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を目指しています。価値創造の方向性を「お客様価値の高まり」と「ワークプレイスの広がり」の二軸でとらえ、価値提供の範囲をさらに広げています。

## 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

格差の拡大

脱炭素社会への  
移行

サーキュラー  
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

## input

**リコーのDNA**

< リコーウェイ ① >  
三愛精神

×

お客様へ  
寄り添い続けること

---

**7つの  
マテリアリティ ②**

事業を通じた  
社会課題解決

“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

経営基盤の強化

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

**財務資本**

- ・ 資本金 1,353億円  
(2021年3月31日現在)
- ・ 投資 M&A ③ 約3,000億円
  - 経営基盤強化 約1,000億円
  - 新規事業創出 約1,000億円

**知的資本**

- ・ 技術力 エッジデバイス開発・生産技術  
画像処理、光学
- ・ グローバル共通サービス提供基盤(RSI)
- ・ 業種・業務のプロセス改革ノウハウ
- ・ 特許保有権利数 約4万件

**人的資本**

- ・ リコーウェイを体現する  
グローバル約8万人の従業員
- ・ IT関連従事者1万6千人
- ・ RPA教育受講者4千人  
(RPA稼働プロセス1千件)
- ・ 新しい働き方を実践する社員  
(Microsoft Teams™のチーム数  
約5.5万)
- ・ 価値創造を加速する5つのビジネス  
ユニットとグループ本部

**社会関係資本**

- ・ 世界約200の国と地域でのビジネス体制
- ・ お客様接点の信頼から得られる情報
- ・ グローバルに広がる約400万台のオフィス  
プリンティング機器と140万社の保守  
サービスでつながっているお客様基盤
- ・ 環境経営や事業活動で培ったブランド力
- ・ 提供価値を高めるパートナー

**製造資本**

- ・ 日、米、欧、アジア・パシフィックに  
広がる生産工場とものづくりノウハウ

**自然資本**

- ・ エネルギー投入量 3,665TJ
- ・ 総投入資源量 約31万t

## デジタルサービスによる

## EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

お客様価値の高まり

- **新たな価値創造**
  - ・ デジタルデータを蓄積しクラウド上のアプリやAIを通じた業務の高度化・自動化を提供
- **生産性向上**
  - ・ オフィスの入出力デバイスを多様なラインアップで提供
  - ・ アプリ・パッケージをお客様の業務ごとに最適に組み合わせ提供

“はたらく”を変革す

グローバルの  
販売・  
サービス網

独自の  
エッジデバイス

デジタル  
RICOH Smart Inte

※1 グローバル共通サービス提供基盤

**事業ポートフォリオ管理 ⑥**

人事戦略 ⑦

デジタル  
戦略 ⑧

技術・  
戦略

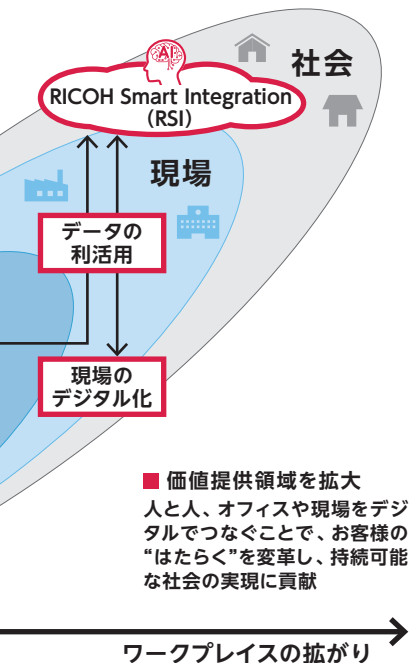
コーポレート・

● MORE 詳しくは本誌 ① リコーウェイP1 ② マテリアリティとESG目標P15-P16 ③ 資本政策の強化P39 ④ 人材P33 ⑤ 共創プラットフォームを支えるデジタル基盤技術P36  
⑥ コーポレート・ガバナンス体制P59-P68 ⑩ 20次中計P22 ⑪ 成長投資の方向性、株主還元の方針P39 ⑫ 2036年ビジョン「はたらく」に歡びをJP2

オフィス・現場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つなげます。さらには、データの活用により業務の高度化・自動化に貢献するとともに、それらを分析・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ていきます。

価値創造プロセス

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



ドライバー（強み）

社内実践・導入事例      パートナーとの連携

人材 ④

RICOH Smart Integration (RSI) ※1 ⑤

企業価値向上に向けた経営リソース最適配置による事業構造の転換

知財      ESG戦略      オペレーション戦略

ガバナンス ⑨

output

2025年全社経営目標

財務目標 ⑩

財務資本 ⑪

- ・ROE
- ・営業利益
- ・積極的な成長投資
- ・株主還元
- ・ROIC

将来財務目標 (ESG目標) ②

“はたらく”の変革

- ・お客様調査でのトップスコア率
- ・お客様への価値提供拡充度
- ・DXによる価値提供スキル保有人材

生活の質の向上

- ・生活基盤向上貢献人数

脱炭素社会の実現

- ・GHGスコープ1、2削減率
- ・GHGスコープ3削減率
- ・使用電力の再生可能エネルギー比率

循環型社会の実現

- ・製品の新規資源使用率

ステークホルダーエンゲージメント\*

- ・生産拠点のRBA認証取得
- ・サプライヤーの行動規範署名率
- ・国際的セキュリティ標準
- ・各パートナーからの評価スコア
- ・主要ESG評価のトップ評価獲得
- ・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

共創イノベーション\*

- ・特許のETR (他社引用)スコア増加率

ダイバーシティ&インクルージョン\*

- ・RFGエンゲージメントスコア
- ・女性管理職比率

\* 2022年目標

outcome

Three Ps Balanceの実現

地球環境

環境負荷が地球の再生能力の範囲内に抑えられている

社会

誰ひとり取り残されない社会の実現

経済

社会課題解決と経済成長の同時実現

2036年ビジョン  
“はたらく”に  
喜びを ⑫

2025年  
はたらく場をつなぎ、  
はたらく人の  
創造力を  
支える

Task Workを減らし、  
Creative Workを  
支援する会社へ

Task Work → Creative Work

リコーは、  
あるべき未来を描き、  
今を変えていきます。

リコーグループは、地球環境・社会・経済の3つのP (Planet, People, Prosperity) のバランスが保たれている持続可能な社会の実現への貢献を前提に、事業活動を続けていきます。

## マテリアリティとESG目標





リコーグループは、「事業を通じた社会課題解決」とそれを支える「経営基盤の強化」の2つの領域で7つのマテリアリティ(重要社会課題)を特定しています。

また、ESGの取り組みを「将来の財務を生み出すために不可欠なもの」と位置付け、各マテリアリティに紐づく17の将来財務目標(ESG目標)を設定し、事業活動を通じた社会課題解決に取り組んでいます。




リコーグループは、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、持続可能な開発目標(SDGs)やリコーの経営理念、中期経営計画、社外有識者の意見を踏まえ、経営企画・サス

テナビリティ部門が経営層と議論を重ねた上で、事業を通じて注力するマテリアリティを特定しています。(P16 マテリアリティの特定・改定プロセス)  
中期経営計画単位で戦略との整合性の観点からマテリアリティを見直すとともに、2020年度より各マテリアリティに対応したESG目標を設定し、その実績を開示しています。

### 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>主な事業領域</b> ● オフィスプリンティング/オフィスサービス
<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>主な事業領域</b> ● ヘルスケア ● スマート社会インフラ
<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> 「SBT1.5°C認定」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>主な事業領域</b> ● オフィスプリンティング/オフィスサービス ● 環境
<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。 <b>主な事業領域</b> ● オフィスプリンティング/オフィスサービス ● 商用印刷/産業印刷 ● サーマル

### 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> リコーグループでは、大学・研究機関、他企業等、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> リコーグループでは、「自律型社員の活躍」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。



## 役員報酬とESG指標

リコーでは、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指標を組み込んでいます。取締役の報酬については、賞与算定式のESG指標として「DJSI\*年次レーティング」を設定しています。また、執行役員の報酬については、事業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目標の達成度合いが評価指標に組み込まれており、この評価結果によって毎年の報酬が決定されます。

\* 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

## マテリアリティの特定・改定プロセス



ESG目標(2020年4月-2023年3月)		2020年度実績	取り組み・トピックス
評価指標	目標値		
顧客調査でのトップスコア率 <sup>1</sup>	30%以上	日本:28% 欧州:24% 米州:28% APAC:40%	各地域の重要顧客に対して、リコーに対する総合評価を調査しました。
顧客への価値提供拡充度	20% <sup>2</sup>	10%	スクラムパッケージを6.8万本販売し、2017年の販売開始以来、累計販売本数14万本を突破しました。
DXによる価値提供スキル保有人材	IPA ITSS L3 1.5倍		(2022年度より実績開示予定)
生活基盤向上貢献人数	1,000万人	160万人	リコー路面モニタリングサービスによる道路の定期点検実施によって、140万人の生活基盤向上に貢献しました。(社会インフラ事業) RICOH Standard DNAシリーズによるPCR検査の精度管理によって、20万人の生活基盤向上に貢献しました。(ヘルスケア事業)
GHGスコープ1,2削減率(2015年比)	30%	36.5%	再エネ導入および省エネ活動(生産・業務プロセス改善、社有車の減車・EV化等)により、コロナ影響を差し引いても前年比減となりました。
GHGスコープ3削減率(2015年比)	20%	31.7%	製品の省エネ性能向上(TEC値減)により使用カテゴリーのCO <sub>2</sub> 排出量が減少しています。
使用電力の再生可能エネルギー比率	30%	17.6%	地域別では米州・欧州・中国で再エネ利用率が大幅に増加しました。(米州:12.9%、欧州:67.7%、中国:37.8%) 現在、24カ国31社で再エネ利用100%を達成しています。(2021年3月時点)
製品の新規資源使用率	85%以下	90.7%	組織横断のワーキンググループを発足(オフィスプリンティング機器)し、「リコーグループ製品プラスチック方針」目標を設定し、3R活動を推進しています。また、2021年1月に再生材を17%使用・ブラ包装材を36%削減した新製品を発売しました。

ESG目標(2020年4月-2023年3月)		2020年度実績	取り組み・トピックス
評価指標	目標値		
生産拠点のRBA認証取得	主要生産6拠点完了	3拠点完了	リコーインダストリー東北事業所、Shanghai Ricoh Digital Equipment、Ricoh Manufacturing (Thailand)の3拠点で認証取得しています。(2021年5月時点)
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	重要サプライヤー226社に対してESG説明会を16回実施し、リコーグループの方針・戦略を共有し、行動規範への署名を推進しました。また、リコーグループ社員の法令・規律・契約違反についてサプライヤーの皆様から直接通報いただけるホットラインを開設しました。
国際的セキュリティ標準	ISO/IEC、NIST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>3</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等	DJSI: World採用 CDP: Aリスト採用	左記に加えて、日経SDGs経営大賞2020年度大賞を受賞することができました。
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	DX認定事業者選定	2021年6月、経済産業省「DX認定事業者」に選定されました。
特許のETR(他社引用)スコア増加率(2020年比)	20%増		(2022年度より実績開示予定)
RFG <sup>4</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:48パーセンタイル 米州:35パーセンタイル 欧州:21パーセンタイル APAC:31パーセンタイル	グローバルサーベイ体制を構築しました。調査結果は役員に共有し、改善に向けた施策を検討しました。また、日本のグループ会社向けには、改善活動のベストプラクティス共有会を実施、今後も継続予定です。
女性管理職比率 <sup>1</sup>	グローバル16.5%以上 (国内7.0%以上)	グローバル:15.1% (国内:5.8%) <sup>5</sup>	各階層向けの女性社員育成研修やアンコンシャスバイアスセミナー開催による意識啓発を実施しました。また、NPO法人J-Win主催の2021 J-Winダイバーシティ・アワード企業賞ベシック部門で、準大賞を受賞しました。

\*1 トップスコア率: もっと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 リコーグループに対する各パートナーからの評価結果

\*4 各地域でGallup社サーベイに参加している全企業を100とした際の、リコーグループのポジションを表したスコア

\*5 2021年4月時点

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① [女性活躍推進P48](#)

## 2020年度の概況

### 業績

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、多大なる影響を被りました。

リコーグループのメイン市場であるオフィスにおいても、各国政府によるロックダウン(都市封鎖)や経済活動に対するさまざまな規制・要請により、オフィスの出勤率が大幅に落ち、プリンティングの需要が大きく減少しました。

そのような中でスタートした2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づけ、①業績変動に備えた手元流動性の確保、②財務安定性の向上、そして③アフターコロナを見据えた変革加速を進めてきました。その結果、2020年度のリコーグループの連結売上高は、前年度に比べ16.3%減少し、16,820億円となりました。オフィスプリンティング分野では、ロックダウンや行動自粛により販売活動が制約された影響でハードウェアの売上高が減少したことに加え、欧米を中心に顧客のオフィス出勤率が低下したことにより、ノンハードの売上も減少しました。

これらの影響は新型コロナウイルス感染症の状況により多少変動があるものの緩やかに回復しています。

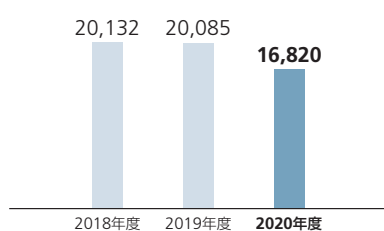
さらにリコーリース株式会社(以下、リコーリース)の株式譲渡に伴う連結子会社から持分法適用会社への移行による売上高の減少もあり、前年度に比べ大幅な減収となりました。

営業損益は、「危機対応」と「変革加速」の施策による利益創出が予定以上に進んだものの、新型コロナウイルス感染症による事業影響を大きく受け、前年度に比べて1,244億円減少し、454億円の損失となりました。

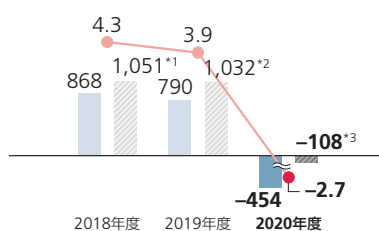
また、体質強化関連費用、生産再編費用、減損損失や政府支援金などの特殊要因を除く実質的な営業損益は、当年度は108億円の損失となります。この実質的な営業損益は、上期が315億円の営業損失であったことに対して、下期は、新型コロナウイルス感染症による影響からの回復が進んだことに加え、体質強化やオフィスサービス分野の伸長により、207億円の営業利益と黒字へ転換しており、着実に回復しています。

親会社の所有者に帰属する当期損益は327億円の損失となり、前年度に比べて722億円減少しました。

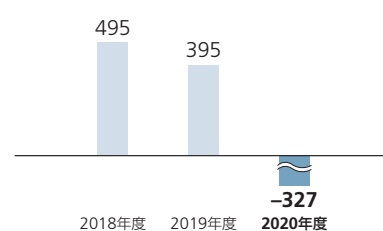
売上高  
(億円)



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)



\*1 構造改革費用193億円、リコーインド関連費用149億円、減損損失27億円を除いた金額から、一過性収益186億円を引いた営業利益

\*2 構造改革費用106億円、新型コロナウイルス感染症影響156億円を除いた金額から、一過性収益21億円を引いた営業利益

\*3 体質強化関連費用201億円、生産再編費用50億円、減損費用276億円の合計から一過性収益181億円を引いた営業利益

[MORE](#) 詳しくは本誌 事業報告P19-20

[WEB](#) 詳しくはWEB 2021年3月期有価証券報告書 2021年3月期決算短信

## 財政状況

2020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9,797億円減少し、18,878億円となり、リコーリースの非連結化により資産は約1兆円減少しました。

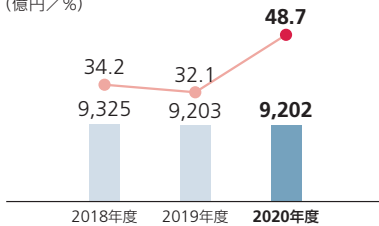
負債合計は、前年度末に比べ8,951億円減少し、9,640億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大による事業環境悪化リスクに備えた調達などにより社債および借入金が増加した一方、リコーリース株式の一部譲渡に伴い、売却目的で保有する資産に直接関連する負債が減少し、実質的に有利子負債\*が約8,700億円減少しました。

資本合計は、前年度末に比べ846億円減少し、9,238億円となりました。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たことに加え、リコーリースが当社の連結子会社から持分法適用関連会社となったことに伴い、非支配持分が減少しました。

親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ1億円減少し9,202億円となりました。親会社所有者帰属持分比率(株主資本比率)は48.7%と、引き続き安全な水準を維持しています。

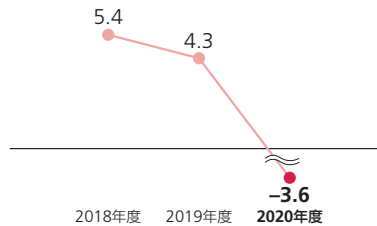
\* 社債および借入金を対象としています。

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/%)

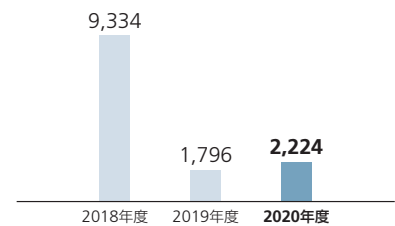


■ 親会社の所有者に帰属する持分  
● 親会社所有者帰属持分比率(株主資本比率)

ROE (%)



連結有利子負債  
(億円)

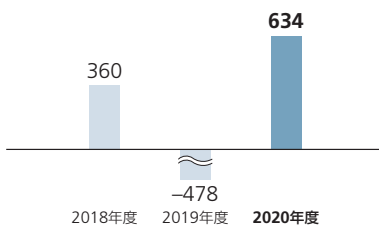


## フリー・キャッシュ・フロー

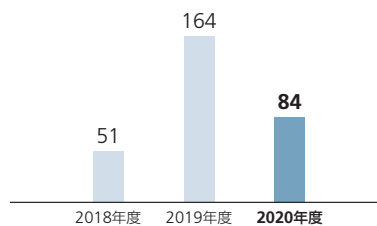
2020年度のフリー・キャッシュ・フローは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより当期損失を計上したものの、営業債権およびその他の債権の減少、リコーリース非連結化に伴うリース債権の減少など運転資本の改善による収入の増

加、またリコーリース株式の一部譲渡に伴う一過性の現金収入やリコーリースの持分法適用会社への移行に伴う設備投資減少など支出減少により、前年度に比べ現金収入が1,112億円増加となる634億円の収入となりました。

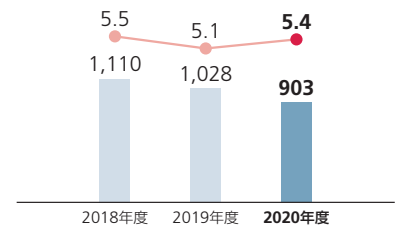
フリー・キャッシュ・フロー  
(億円)



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

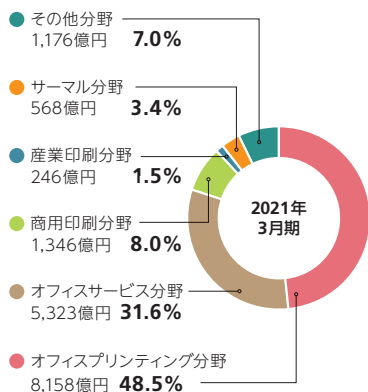
※ 当年度に事業区分変更を行ったため2019年度は遡及適用した数値で表示しています。

## 事業報告

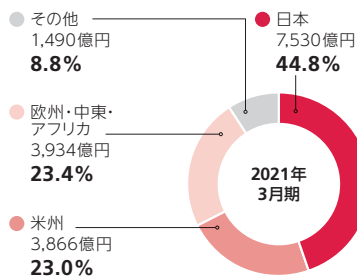
### 2020年度業績ハイライト

IFRS (国際会計基準)に準拠しています。

#### 製品分野別売上高



#### 地域別売上高



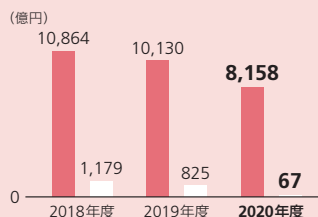
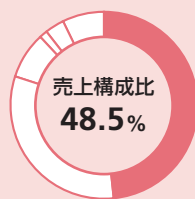
#### 従来開示区分

#### 新開示区分

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	リコーインダストリアルソリューションズ
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しました。

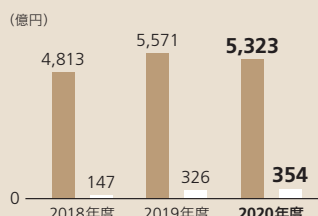
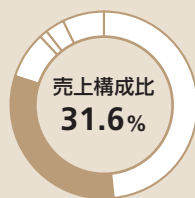
### オフィスプリンティング



売上高 **8,158**億円  
(前年度比19.5%減) DOWN

営業利益 **67**億円  
(前年度比91.8%減) DOWN

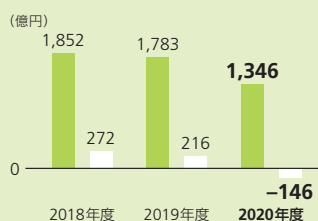
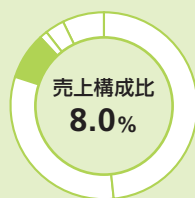
### オフィスサービス



売上高 **5,323**億円  
(前年度比4.5%減) DOWN

営業利益 **354**億円  
(前年度比8.3%増) UP

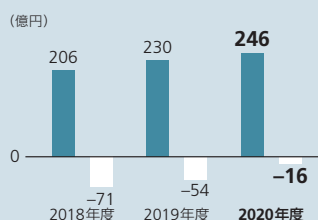
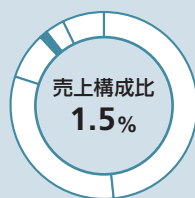
### 商用印刷



売上高 **1,346**億円  
(前年度比24.5%減) DOWN

営業損失 **△146**億円  
(前年度比-) DOWN

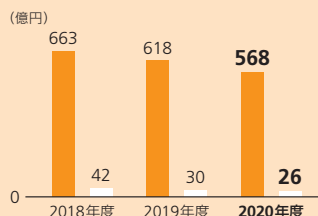
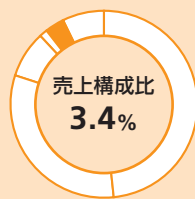
### 産業印刷



売上高 **246**億円  
(前年度比7.3%増) UP

営業損失 **△16**億円  
(前年度比-) DOWN

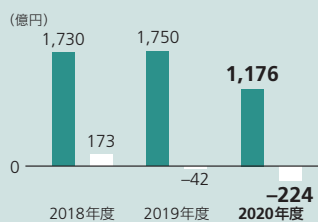
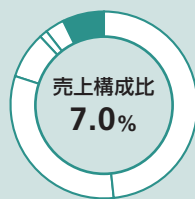
### サーマル



売上高 **568**億円  
(前年度比8.1%減) DOWN

営業利益 **26**億円  
(前年度比12.3%減) DOWN

### その他分野



売上高 **1,176**億円  
(前年度比32.8%減) DOWN

営業損失 **△224**億円  
(前年度比-) DOWN

## 主要な事業内容

基盤事業として、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や関連サービスなどを提供しています。

新しい働き方を支援する製品やサービスの提供など、IT環境の構築からネットワーク環境の運用支援、ユーザーサポートなどを組み合わせたトータルソリューションを通じてオフィスのお客様の課題解決に貢献しています。

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・サービスを提供しています。

家具、壁紙、自動車外装、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・販売しています。

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・販売しています。

「産業プロダクツ」、[Smart Vision]、その他の事業分野を含む「その他」から構成されています。リコーグループの持つ技術力などを活かして、産業向けからコンシューマー向けまで幅広い製品・サービスを提供しています。

## 事業報告

2020年度の売上高は、前年度に比べ19.5%減少し8,158億円となりました。コロナ禍の影響により、年間を通じロックダウンや行動自粛に伴う販売・納品活動の停滞、欧米を中心としたオフィス出社率低下によるドキュメントボリューム減少などの影響を受け、ハードウェアや関連消耗品などの売上高が減少しました。営業利益は、オペレーションの効率化によるコスト削減が進んだ

2020年度の売上高は、前年度に比べ4.5%減少し5,323億円となりました。パッケージ型ソリューションなどのITサービス・アプリケーションが増収となったものの、前年度のWindows10<sup>TM</sup>\*切り替え需要の反動減からITハードが減収となりました。営業利益は、パッケージソリューションの売上拡大により収益性の改善が進展し、前年度326億円から、当年度は354億円と

2020年度の売上高は、前年度に比べ24.5%減少し1,346億円となりました。これは、主力市場の欧米でコロナ禍に伴う営業活動の制約による商談延期やお客様の投資意欲減退などの影響によるハードウェア販売の減少と、経済活動の低下による商用印刷の出力量の減少などによるものです。なお、第2四半期以降、お客様のイベント、事業活動の再開による印刷需要の増加により消耗品などの売上高は徐々に回復傾向となっています。営業損益は、基幹系プリンターの関連消耗品などの減収による売上総利益の減少などに加え、開発資

2020年度の売上高は、前年度に比べ7.3%増加し246億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、欧米のお客様向けのインクジェットヘッドの販売が減少した一方で、主力市場である中国でのインクジェットヘッドの販売が回復したことに加え、米国で

2020年度の売上高は、前年度に比べ8.1%減少し568億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるロックダウンや行動自粛を受けてイベント・交通チケットの需要が低迷したこと、eコマース需要が増加したもののラベル面積が縮小したことなどにより売

2020年度は、産業プロダクツではオートモーティブ事業中心に自動運転・高度運転支援を実現する製品の拡販を進めました。Smart Visionでは、THETA 360.biz オフィシャルパートナープログラムを開始しました。さらにAI(人工知能)が360°パノラマ画像にCG(コンピューターグラフィックス)家具を自動で配置する「AIステージングβ版」の提供を開始しました。物件の検討者に、より豊かな居住イメージを持っていただくことで、

一方で、売上高減少に伴う売上総利益の減少、恒久的な体質強化に向けた施策費用の計上に加え、前年度に一過性の収益が含まれていたこともあり、前年度825億円から、当年度は67億円と大幅な減益となりました。営業損益は、上期は大幅な減収により赤字となりましたが、下期に徐々に回復が進み、通期では黒字で着地させることができました。

前年度比増益となりました。また、営業利益率も前年度の5.9%から6.7%と改善しており、OAメーカーから「デジタルサービスの会社」への変革を着実に進めることができました。

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

産などの固定資産の減損損失を計上したことにより、前年度の216億円から、当年度は146億円の営業赤字となりました。減損損失を除いた営業利益は118億円の黒字となります。なお、当年度に計上した減損損失は、第3四半期に新型コロナウイルス感染症拡大による業績影響を踏まえて将来収益見直しを見直したことによる減損損失を計上したことに加えて、第4四半期に、社内カンパニー移行に伴う生産体制再編に基づいて関連諸経費の配分を変更した結果、将来収益の見直しを行ったことによるものです。

産業プリンターの販売が拡大したことなどによります。営業損益は、事業成長に向けた製品開発経費の増加などにより、当年度は16億円の営業損失となりました。しかしながら、第4四半期には黒字転換するなど、前年度から37億円の利益改善となります。

上が減少しました。営業利益は、供給安定化による原材料価格の低下や工程改善による原価率低減を進めたことにより、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による売上高減少を補い、前年度の30億円から、当年度は26億円と前年度比でわずかな減益にとどめました。

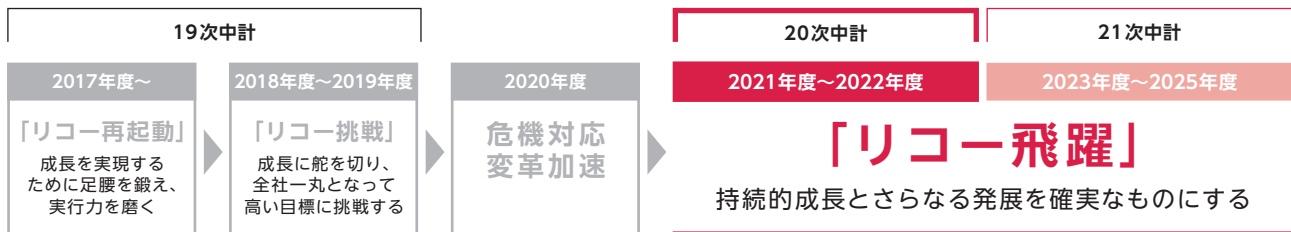
不動産物件の訴求力アップを支援します。当年度のその他分野の売上高は、前年度に比べ32.8%減少し1,176億円となりました。営業損益は、224億円の損失となりました。これは、主にリコーリースの持分法適用会社への移行によるものです。なお、リコーリース非連結化影響を除いた営業損益はほぼ前年度並みとなります。

# 中長期展望と第20次中期経営計画

## 『リコー飛躍』

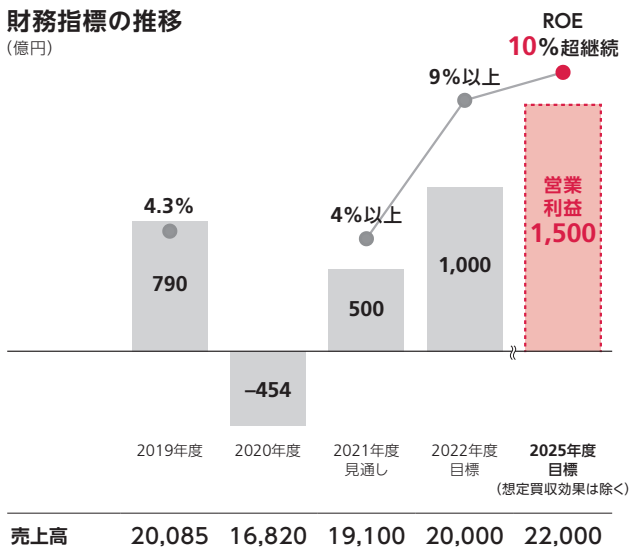
2020年度は「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、全社一丸となって困難に対処してきました。2021年度からの2年間で第20次中期経営計画(20次中計)とするとともに、中長期的な目線を重視し、2025年度までの中長期展望についても方向性を示しています。20次中計を含めた5年間で『リコー飛躍』と位置付け、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」への変革を目指していきます。その目指す姿の実現に向けて財務指標に加え、ESG(環境・社会・ガバナンス)を積極的に推進し将来のビジネスにつなげるべく「将来財務目標(ESG目標)」を設定し取り組みを進めます。

将来財務と位置付けているESGの視点では、サステナビリティやESGに関して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要求に応えるため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が成長を続けて全社業績を牽引し、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の実現を目指しています。



### 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次中計は、2025年度までの中長期展望を達成するための大事な道筋として「“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「ROE9%以上」を掲げ、それを実現するための財務目標として営業利益1,000億円、売上高約2兆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体質への強化を進めます。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尽力します。

### “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

## 2022年度 ROE 9% 以上

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		将来財務 (ESG) 目標	
財務指標	2022年度	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
営業利益/率	1,000億円 / 5%	お客様 顧客評価のトップスコア率	30%
売上高	20,000億円	社会 GHGスコープ1、2削減率 (2015年度比)	30%
ROIC	6.5%以上	社会 GHGスコープ3削減率 (2015年度比)	20%
オフィスサービス事業 営業利益率*	8%	社会 使用電力の再生可能エネルギー比率	30%
		社会 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パーセントマイル以上
		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	9%以上

\* 従来開示区分に基づく

## 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、人事などで適切な戦略を展開し、事業競争力を強固に支えます。

「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行っていきます。

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

## 社内カンパニー制の導入

リコーグループは2021年4月より、社内カンパニー制を導入し、事業ドメインごとの5つのビジネスユニットとグループ本社に組織体制を刷新しました。各ビジネスユニットが開発から生産、販売までの一貫体制を構築し、自律的に事業運営を行う体制に移行しています。また、本社部門は中長期の戦略立案、資本配分による事業ポートフォリオの再構築、および成長性／資本収益性による厳格な事業管理に重点を置き、グループ全体でのROE目標の達成を実現します。これは激変する事業環境に迅速に対応するために、2023年度までの導入を計画してきたことを前倒しで実施したものです。社内カンパニー制の導入により、これまで取り組んできた「OAメーカーからの脱皮」と「デジタルサービスの会社への事業構造の転換」を加速し、企業価値の最大化を目指します。

狙い	組織区分	提供価値	従来区分による事業・機能
事業の成長を創る 5つのビジネスユニット(BU) お客様起点の事業運営	リコーデジタルサービス	RDS オフィス+リモートではたらく人の課題解決 現場ではたらく人をつなぐ課題解決	オフィスサービス
	リコーデジタルプロダクツ	RDP はたらく人をつなぐエッジデバイス デジタルサービスを支えるものづくり	オフィスプリンティング
	リコーグラフィックコミュニケーションズ	RGCC 印刷の現場ではたらく人の課題解決	商用印刷 産業印刷
	リコーインダストリアルソリューションズ	RIS 製造・物流・産業の現場ではたらく人の課題解決	サーマル 産業プロダクツ
	リコーフューチャーズ	RFS 社会課題解決の新規事業創出	SV*1、ヘルスケア、IJ*2電池、 社会インフラ、新素材、AM*3、 エネルギーハーベスティング
成長を支えるグループ本部 ・ガバナンスと経営資源配分に 特化した小さくて強い本社	グローバルヘッドクォーター	各事業への適切な経営資源配分と ガバナンスにより、事業成長をサポート	経営企画・人事・財務・ESGを強化
	プラットフォーム	デジタルサービスの会社にならぬ 風土・人材・インフラ・技術など経営 基盤を先鋭化	デジタル戦略部門新設・先端技術 研究所新設
	プロフェッショナルサービス	社内DXの実践を徹底 そのノウハウを外販できるレベルに高度化	事業支援機能を集約し、DX実践を 通じた機能部門やBUへの支援を実施

※1 Smart Visionの略 ※2 Inkjetの略 ※3 Additive Manufacturingの略

リコーグループが目指すのは、お客様に寄り添い価値を創出するデジタルサービスの会社です。お客様との接点を強化するためには、各事業が自律性・独立性を発揮し、一人のリーダーのもとで迅速な経営判断を行うことが重要であると考えました。そこで、5つのビジネスユニット「リコーデジタルサービス」、「リコーデジタルプロダクツ」、「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」から成る社内カンパニー制を導入し、各プレジデントに大幅な権限委譲を行って事業全体の責任を負う体制としました。各ビジネスユニットがお客様を軸としたスピード経営と収益構造の可視化によって資本収益性を向上させる

とともに、外部のリソースを活用・連携しながら競争力を高めることで、事業の成長と資本効率経営を追求します。

一方グループ本部は、ROICに市場性などを組み合わせた事業評価と資源配分を行い事業ポートフォリオを再構築するとともに、経営基盤である人材・インフラ・技術の強化を担います。経営リソースの最適配分とガバナンスに特化した「グローバルヘッドクォーター」、デジタルインフラの整備や先端技術の研究を行う「プラットフォーム」、各ビジネスユニットへの支援機能をもつ「プロフェッショナルサービス」の3つの機能で、「小さくて強い本社」の実現を目指します。

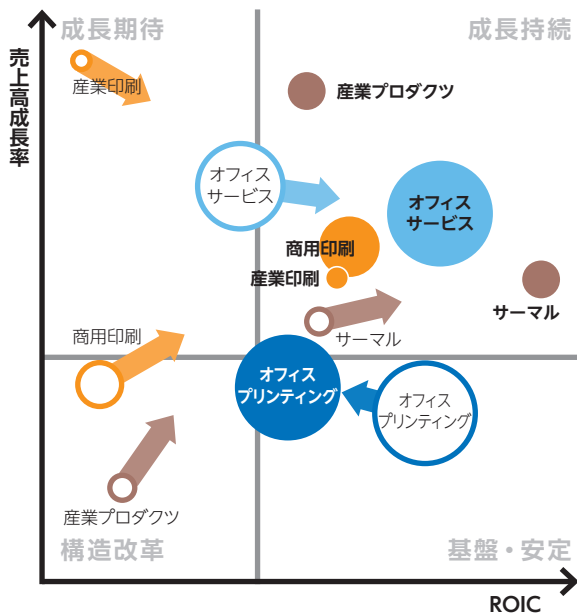


## 事業ポートフォリオ管理

これまでのオフィスプリンティング事業への依存から脱却し、グローバルヘッドクォーター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。ROICに市場性などを組み合わせて各事業を評価し、合理的な判断・意思決定のもとに経営資源配分の最適化を図ります。

※ 社内カンパニー制への移行に伴い、配賦経費の見直し中

### 売上高成長率 × ROIC マトリックス



2019年度(白抜き円)→2025年度(色付き円)  
円のサイズは売上規模を表す

### BU 従来事業区分\*

### 事業成長の方向性

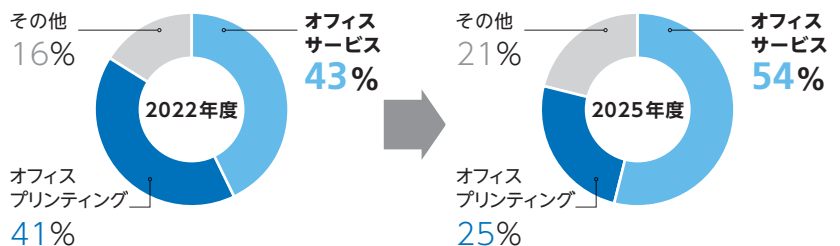
RDS	オフィスサービス	地域ごとのメリハリをつけた投資で事業拡大 ・日欧へは積極投資 (アジア・パシフィックは日欧の資産を有効活用) ・USはマネージドサービス顧客に対する価値向上に集中
RDP	オフィスプリンティング	オペレーショナルエクセレンスを追求し、外販を拡大 ・品質向上と保守サービスの自動化、原価低減と生産自動化 ・複合機および新規デバイスの外販加速
RGC	商用印刷	コロナ禍で加速するデジタル化ニーズをとらえた成長 ・オフセット印刷からのデジタル化を加速する新製品の拡充 ・USを中心に印刷現場のワークフローのデジタル化を推進
	産業印刷	小型で高精細印刷が可能な新規IHヘッドの投入によるシェア拡大 テキスタイル、サイングラフィック市場での販売チャネル強化
RIS	サーマル	ものづくり体質のさらなる強化で収益力向上 レーザーリライタブル事業のグローバル展開
	産業プロダクト	車載領域はステレオカメラ、精密加工部品で成長拡大 新領域として産業・製造装置事業を育成

SV事業は、カメラ(PENTAX、GR)をリコーイメージングに集約し、未来に価値ある事業として残す模索を行う。一方、360度カメラ(および光学技術)は、デジタルサービスに必要な不可欠な技術として強化する。

左上の図は、各事業の2019年度の実績と2025年度に目指す位置を示したものです。

こうした取り組みの結果、リコーグループの新しい基盤事業として、オフィスサービス事業が営業利益においては2022年度に、売上では2023年度にオフィスプリンティング事業を上回る計画で、2025年度にはオフィスサービス事業の営業利益が全体の過半となる見通しです。

### 分野別営業利益構成(消去・全社費用を除く)



## デジタルサービスの会社への変革

### 20次中計での成長の考え方

#### ● ROE 9%達成に向けて

20次中計では、事業成長と資本収益性向上の両輪で、2022年度にROE9%以上、営業利益は1,000億円となることを目指しています。

その目標達成に向けては、RDSがオフィスサービス事業の成長により創出する270億円と、RDPがリードするオペレーショナルエクセレンスの追求による540億円のコスト削減が大きな柱となり、さらにRGC、RISも加えた4つのビジネスユニットの事業成長およびコスト改革を組み合わせ実現していきます。

※ 金額は2年間の利益貢献額計

オフィス領域	RDP / RDS	+540億円
	・オフィスプリンティング事業のコスト削減	
	RDS	+270億円
現場領域の 主な コスト改革	・オフィスサービス事業の成長	
	RDP	+60億円
	・複合機と新規デバイスの外販加速	
現場領域の 主な 事業成長	RGC	+60億円
	・機種絞り込み・原価低減・サービス体制再編	
	RIS	+50億円
現場領域の 主な 事業成長	・パートナー共同原価低減・組織再編	
	RGC	+80億円
	・印刷現場のワークフローソリューションの提供	
現場領域の 主な 事業成長	・オフセット印刷からのデジタル化を加速	
	RIS	+60億円
	・LD-TR*1・産業用ステレオカメラの拡大	
現場領域の 主な 事業成長	・生産設備ソリューションの拡大	

※1 リライタブルレーザーシステム

### オフィスサービスの事業成長

#### ● 取引顧客および提供価値の拡大

オフィスサービスの事業成長は、お客様の拡大と提供価値の拡大の2軸で進めていきます。

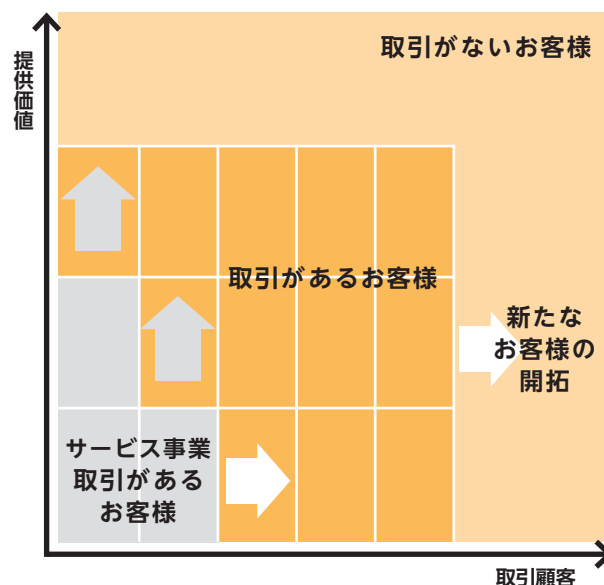
地域特性に即したパッケージ展開を進めることで、取引があるお客様に対してさらなる価値を提供するとともに、これまで取引のなかったお客様の新規獲得を図ります。例えば国内のお客様でスクラムパッケージ ①を提供しているのは、お客様全体の約10%であり、約90%のお客様に対してサービスを拡大する余地があります。海外においては、その展開を始めたところです。

提供価値の拡大については、日本・欧州への積極投資によるインテグレーション能力の強化やソフトウェアラインアップの拡充を図ります。お客様にアップセルやクロスセルを行い、新たなサービス提供によってストック収益を拡大します。

特にDocuWare ②のような自社ソフトウェアは収益性も高く、新たなお客様の獲得にも貢献しています。

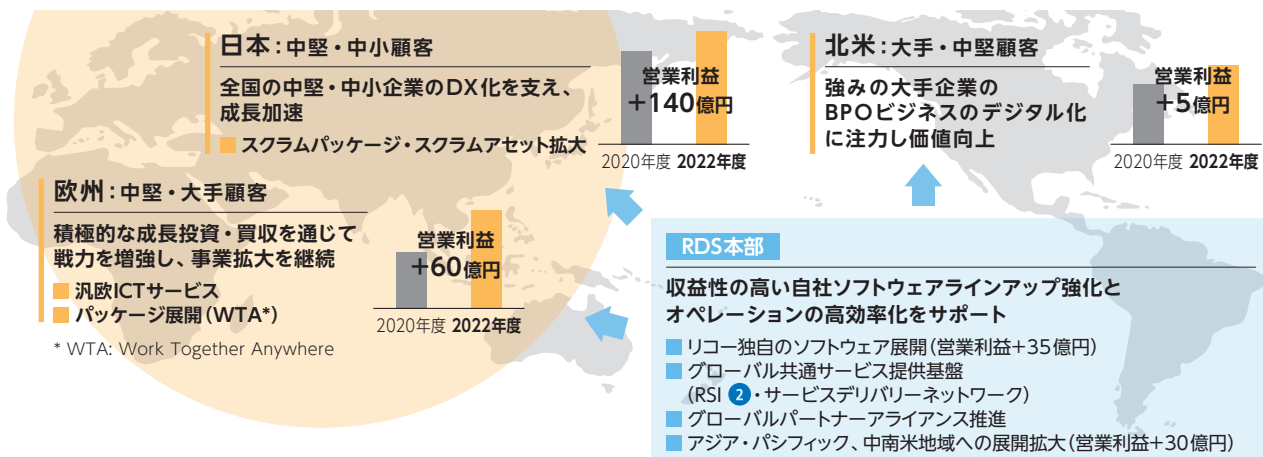
● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① お客様へのデジタルサービスの提供P27

■ [WEB](#) 詳しくはWEB ② DocuWare



## ● 地域戦略とグループ戦略

オフィスサービス事業については、特に日本および欧州市場に対し積極的な投資を行うことで成長の牽引役として事業拡大を進めます。また、収益性の高い自社ソフトウェアのラインアップ強化とオペレーションの高効率化に向けてグローバル共通サービス提供基盤を強化し、ストックビジネス拡大と収益性向上を図ります。



● [MORE] 詳しくは本誌 ② 共創プラットフォームを支えるデジタル基盤技術P36

## ● 日本：

### 全国の中堅・中小企業のDXを支援し、成長を加速

日本では、中堅・中小企業、地方自治体でデジタル化やDX投資が加速しているほか、ニューノーマル対応による働き方の多様化が進んでいます。

こうした機会をとらえ、スクラムパッケージやスクラムアセットを導入済みのお客様に対して、さらなるサービス導入による顧客深耕を図ります。またGIGA\*スクールや行政手続きのデジタル化といった政府主導のデジタル化ニーズに沿った顧客開拓を進めます。

\* Global and Innovation Gateway for Allの略

特に成長のエンジンの一つであるスクラムパッケージは2020年度から2022年度にかけて、顧客比率、販売本数ともに倍増を図ります。

	2020年度	2022年度
スクラムパッケージ顧客比率	10%	20%
スクラムパッケージ販売本数	65,000 (275%) ※2018年度対比	130,000 (200%) ※2020年度対比

## ● 欧州：

### 積極的な成長投資・買収による戦力増強と事業拡大

欧州においても、ニューノーマル対応により働き方が多様化しているほか、EU主導のデジタル化政策や欧州内での国を跨るDXが加速しています。

これに対して、各国で必要となるICTケイパビリティの獲得や強化に向けた継続的な買収を行い、着実な戦力増強を図ることで欧州各国に広く事業を展開する大手企業に対してのビジネスも拡大していきます。また、オフィスプリンティングの営業やカスタマーエンジニアのマルチスキル化を進め、オフィスサービスへのシフトを進めて販売力を強化します。

主要国	IT Services	Communication Services	Application Services
イギリス			Ridgian
ドイツ	ADA	DataVision	DocuWare
フランス			
イタリア	NPO		
スペイン	IPM		
オランダ	Avantage		
スイス	LAKE		
ベルギー	UpFront		
ポーランド	Simplicity		

    今後強化する領域        これまでに買収

## ● お客様へのデジタルサービスの提供

### CASE-1 人にやさしいデジタルを全国の仕事場に

#### スクラムパッケージ、スクラムアセットの実績が拡大

日本では、労働人口の減少や働き方改革が広がる中で、生産性向上や地域活性化が重要な社会課題の一つとなっています。しかし中堅・中小企業ではICTの利活用が十分に進んでいないのが実態です。また、2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大の抑制のため、在宅勤務の環境整備など、新しい働き方への変革が求められました。

国内販売会社のリコージャパンは、「人にやさしいデジタルを全国の仕事場に」を目指す姿に掲げ、全国の中堅・中小企業のお客様に対し、業務のデジタル化を支援しています。

2017年10月から展開するスクラムパッケージは、建設、不動産などの重点9業種・3業務に向けて150以上のパッケージを提供し、2021年6月までに約16万本を販売しました。

また、2019年4月から中堅企業向けにスクラムアセットを展開し、働き方改革、セキュリティ強化、バックオフィス効率化、業種業務の4つの領域で課題解決を支援しています。お客様に提供して高い効果を発揮した好事例をもとにコアになるシステムをアセットとして用意しています。システムエンジニアは、それらのアセットを用いてお客様のニーズに沿った実効性の高いシステムを短期間・低コストで構築し、提供します。

こうした取り組みにより、スクラムアセットの累計販売本数も4,500本以上に拡大しています。また、リコージャパンは経済産業省が中小企業のICT化を支援するために展開するIT導入補助金の採択数においてもリードし続けています。地方銀行や信用金庫、商工会議所の皆様などから「一緒にお客様のICT化、デジタル化を進めないか」とお声掛けいただく機会も多くなり、各地域で中小企業のデジタル化による生産性革新に貢献しています。

#### 日経コンピュータ顧客満足度調査、3部門で1位

デジタルサービスの提供を強化したことで、リコージャパンは日経BP社の「日経コンピュータ」が企画する「顧客満足度調査 2021-2022」で、3部門で1位を獲得しました。SI関連で「情報サービス」3部門の首位を1社が占めるのは、2008年に現在の部門構成になってから初となります。



日経コンピュータ 2021年9月2日号  
顧客満足度調査 2021-2022

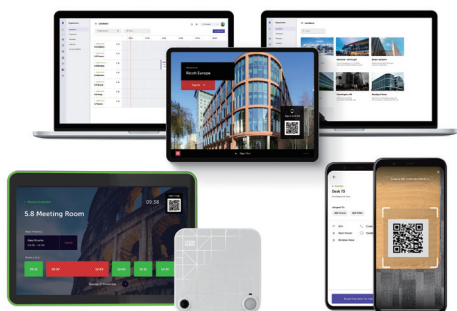
ITコンサルティング/上流設計関連サービス(情報サービス会社)部門、システム開発関連サービス(情報サービス会社)部門、システム運用関連サービス(情報サービス会社)部門1位

### CASE-2 職場のニューノーマルに対応した「RICOH Spaces」

新型コロナウイルス感染症の拡大は、オフィスでの働き方やコミュニケーションのスタイルに変化をもたらしました。こうした働き方の変化に対応したワークプレイスマネジメントソリューションとして、買収により獲得したRidgian社のエンジニアリングチームがお客様のご要望に応える「RICOH Spaces」を開発しました。

「RICOH Spaces」とは、オフィスの会議室、デスク、オープンエリアを含むスペースの予約ができるクラウド・アプリケーションです。これにより、お客様は、スペース利用状況が可視化でき、ワークプレイスの最適化を通じてオフィスで働く人の生産性を向上させることができます。また、感染症などのインシデント発生に対して、誰と誰が接触していたのかをトラッキングすることも可能となります。

エンジニアリングチームがお客様の近くでお客様のニーズに沿った開発をしたことで、未開拓の市場や、従来はパートナーの力を活用しなければ不可能であった市場への参入を実現しました。「RICOH Spaces」は、発売後1年で40社以上、103拠点で展開され、11,000席以上のデスクと650室以上の会議室を管理しています。



### CASE-3 現場のデジタル化を支援するサービス

#### 42インチ電子ペーパーを使ったソリューションを提供

2021年7月に屋外などの現場のデジタル化を後押しするソリューションとして、世界で最も薄くて軽く、防塵・防水の42インチ電子ペーパーデバイス[RICOH eWhiteboard 4200] <sup>1</sup>とソフトウェア、クラウドサービスを組み合わせた商品・ソリューションを発売しました。このサービスは、現場のアナログデータをデジタル化し、現場とオフィスをクラウドで情報共有することで、業務の効率化を実現します。

例えば、建築現場における図面確認などで、現場で紙に書き込んだ内容をオフィスや別の場所にいる関係者と共有する場合、これまでは転記や写真で対応しており、タイムリーな情報共有が難しく、手間がかかっていました。

このサービスは、紙では難しかった多拠点間での情報のリアルタイム共有、デジタルデータでの保存を実現します。また、デバイスは、42インチと大型ながら薄さ14.5mm、本体重量5.9kgと世界最薄・最軽量で持ち運びが可能です。

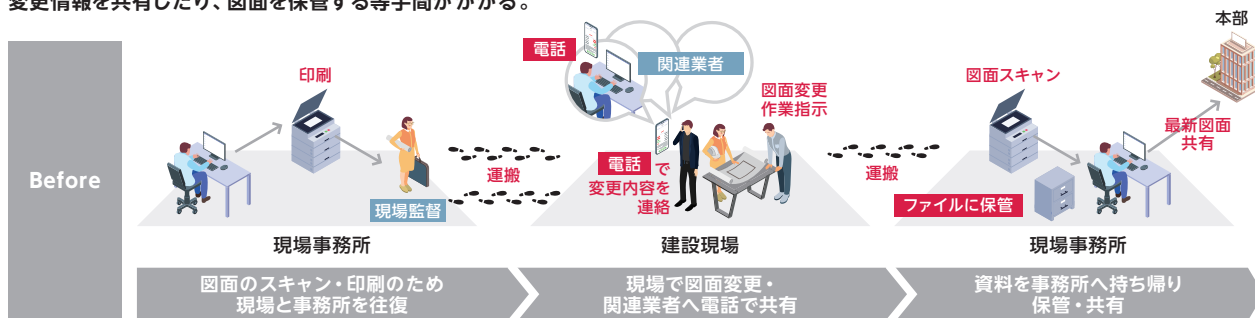
図面等の細かい文字や線も紙のように鮮明に見え、太陽光の下でもはっきり見える視認性や省電力に加え、世界初防塵・防水(IP65対応)、バッテリー内蔵による電源レスを実現し、屋内外問わず、さまざまな現場で使用可能です。また、表示の拡大縮小や手書き入力文字のテキスト変換、カスタム辞書など、電子ペーパーのユーザビリティを高めるソフトウェアを搭載しています。

さらに、オプションとして、クラウドサービスを活用することにより、定型フォームのテンプレート化、ストレージ連携や遠隔共有、PC・スマートフォンからの閲覧等、社内外と連携して使用できます。

建設現場や製造業の図面確認のほか、医療や消防、交通インフラなどの迅速性・正確性が求められるような現場での使用を想定しています。

WEB 詳しくはWEB RICOH eWhiteboard 4200

現場に印刷した図面を持ち込み、そこに変更情報を反映させ関連業者に指示を出している。変更情報を共有したり、図面を保管する等手間がかかる。



クラウドストレージから必要な図面を[eWhiteboard]に表示することで、図面の印刷・保管が不要となる。現場で行った変更情報は常に関連業者、社内に共有ができ、個別連絡が不要となる。



## オフィスプリンティングの体質強化

### ● オペレーショナルエクセレンスの追求

新型コロナウイルス感染症の拡大により、在宅勤務やリモートワークが拡大し、ペーパーレスが加速しました。プリントボリュームは2021年度に一定程度回復することが見込まれますが、今後も減少傾向が続くものと見ています。

こうした中、オフィスプリンティング事業はオペレーショナルエクセレンスを徹底的に追求し、20次中計は、「ものづくりの体質強化」[変動原価低減][サービス改革による費用低減]に取り組みます。

削減金額(2020年度対比)	主な取り組み事項	主な指標
ものづくり 体質強化 △180億円	開発 ■ 設計業務のデジタル化による開発効率向上 ■ 設計・生産の組織一体化による新たな開発プロセスの構築	機種当たり開発工数 △20% ※2020年度対比
	生産 ■ DM <sup>*1</sup> プロセス改善と遠隔生産管理による間接人員の削減 ■ 製品特性に合わせた工場の先鋭化で生産拠点を集約・再編	間接人員減 △22% 拠点集約 18→13拠点
変動原価低減 △130億円	■ 部品共通化での現行機の継続的コストダウン ■ AIを活用した生産自動化による直接労務費のコストダウン ■ 仕入先との共同原価改善による新型機の大規模コストダウン	現行機 △2%以上/年 新型機 △15%
サービス改革 △230億円	■ Smart Support対応機のMIF浸透による保守効率向上 ■ CE <sup>*3</sup> のマルチスキル化に向けた教育	SS <sup>*2</sup> 対応MIF <sup>*4</sup> 60%以上 専属CE削減 15%

※1 Digital Manufacturingの略 ※2 Smart Supportの略 ※3 Customer Engineerの略 ※4 Machines in Field (市場稼働台数)の略

### ものづくりの体質強化

生産部門と開発部門を一体化し、プロセスの大幅な見直しを進めています。コントローラー開発においては、設計時に自動評価プログラムを活用して人員の効率化を進めており、今後も設計業務のデジタル化による開発効率の向上を図ります。

生産においては、デジタルマニュファクチャリングの先進拠点となる新工場を中国①に立ち上げ、拠点集約を完了しました。また他の工場でもデジタル化を進めて遠隔での生産管理に取り組むなど、間接人員の削減によるコストダウンや品質向上を進めていきます。また製品特性に合わせた工場の先鋭化を図り、生産拠点の集約・再編を行います。

### 変動原価低減

機種間の部品共通化を含め、現行機種の継続的なコストダウンとして、毎年2%以上の原価低減を目標に取り組んでいます。

また、AIを活用した生産自動化により、直接労務費のコストダウンを進めています。重合トナーの自動化ラインとAIを組み合わせた品質予測・自動制御②により、人材の効率化に成功

するなど、今後もデジタルマニュファクチャリングの水平展開による直接労務費の低減に取り組めます。

また、仕入れ先との共同原価の低減にも取り組んでおり、大幅なコストダウンを図っていきます。

### サービス改革による費用低減

品質が高く故障しにくい商品の市場比率を上げることや、訪問前に故障内容や原因の把握といったリコー独自の保守サービスの提供を可能とするインテリジェンス機能(Smart Support)を商品に搭載することで修理時間の低減を実現します。Smart Support対応機では、サービス効率化の目標であるダウンタイム50%減(2016年度比)に対し、ダウンタイムは66%の大幅低減、サービス時間の短縮は50.4%を前倒しで達成しています。

サービス改革を効果的に進めるためには、Smart Supportに対応している機種のMIF(市場稼働台数)を高めていくことが重要であり、2022年度までに対応機のMIFを60%まで高める計画です。

また、CEにマルチスキル化教育を推進することで、専属CEを削減してオフィスサービスへのシフトを進めます。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① 社内実践の取り組みP30 ② 社内DXの取り組みP37

## ● 社内実践の取り組み

### CASE Ricoh Manufacturing (China)におけるデジタルマニュファクチュアリング

リコーのデジタルマニュファクチュアリング(DM)では、製造現場の改革で必要となるデータの活用に取り組んでいます。具体的には、①デジタル技術を駆使して取得、②共通プラットフォームに蓄積、③データを分析して新たな取り組みに活用することです。デジタルとデータを使いこなし、現場とオフィスの生産性と働き方を変革して新たな付加価値を創出していく。これがリコーのDMの目指す姿です。

DM活動を加速するために、生産プロセス変革の対象業務を整理し、QCDを切り口とした13の生産領域とグローバル共通の44モデル業務に体系化しました。この共通モデル業務から各種のデバイス・システムで収集したプロセスデータを、経営／管理／現場の3階層ごとにQCD視点で可視化し、そのKPIを統合して見える化しています。

2020年6月に立ち上げたRicoch Manufacturing (China) Ltd. (中国広東省)は次世代のDMを推進する最先端工場です。IoT技術をはじめ、ロボットや自動化設備など、さまざまなデ

ジタル技術をふんだんに導入して効率化を進めたことで、間接人員を11%削減し、年間45億円の効果を上げています。

また、今回はコロナ禍での新工場立ち上げとなったため、現地主導でデジタルツールを最大限活用し、日本からは遠隔での技術支援のみで設備の移設や検査、教育などを実施し、出張者ゼロで工場移転を実現しました。

	これまでの日常	これからの日常
経営層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の生産拠点それぞれに、各種生産状況の情報を聞いている</li> <li>・過去の実績レポートを見て各部門への指示や意思決定を行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リアルタイムで連携される各種データをもとに、迅速な意思決定が可能</li> </ul>
管理層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場スタッフは、ラインごとに生産状況の情報を聞いている</li> <li>・工場間や遠隔地からのサポートは出張・現場入りして対応している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リモートワークが定常化し、リアルタイムのモニタリングや遠隔管理で社員の働き方を大きく変革</li> </ul>
現場層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産現場に管理・監督者を複数配置して、日々の生産状況の把握や現場で様々な情報を取っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無人生産エリアや人とロボットの協働生産により、現場の省人化</li> </ul>

## オフィスプリンティングの新たな成長への取り組み

### 新たなインターフェースデバイスの提供

オフィスプリンティング事業では、体質強化に加え、成長への挑戦を進めています。その取り組みの一つが、多様な働き方を支える新たなインターフェースデバイスの提供です。

新しい働き方としてリモートワークを実践してきたリコーならではの新たなミーティングデバイス&サービスを発売し、質の高いコミュニケーションを支援します。またホームや現場向けには、働く場所に最適化された新しいプリンティング、スキャニングデバイスによる快適、安全な環境づくりで生産性の最大化をサポートします。

さらに現場では人との接点となるセルフサービス端末を提供し、非接触・非対面、省人化のニーズにお応えします。

このように、さまざまな場所で人とクラウドをつなぐインターフェースとなるデバイスやサービスを提供し、新たな成長を目指します。

### OEM提供の拡大など、他社協業を強化

市場が縮小傾向となり、効率的な開発投資が求められる中で、独自技術を囲い込まずに、競争優位な分野においても積極的に他社協業に取り組みます。

針なし綴じや小型紙折りといった業界トップクラスの技術をもつ周辺機器領域に加え、主力であるA3カラー複合機に関しても積極的にOEM提供を拡大します。一方で、非注力領域は外部の力を借りてメリハリをつけた協業戦略を進めています。

さらに、技術や製品以外にも、リユース・リサイクルのインフラやノウハウも提供するなど、さまざまな領域で協業を加速します。

## 経営基盤の強化

### デジタルサービスの会社に必要な経営基盤の強化に集中

デジタルサービスの会社への変革に向けては、組織の転換だけでなく、企業風土や人材、インフラ、R&D（研究開発）といった経営基盤の強化にも取り組む必要があります。この数年で着手してきたさまざまな施策をベースに、2025年に向けて取り組みを加速し、積極的な投資を行っていきます。

自律型人材が活躍できる風土づくりに向けて2017年度より制度変更を進め、その結果社員エンゲージメント（社員満足度評価）も着実に向上しつつあります。2021年度以降もさらなる評価制度・人事制度の変革を継続するとともに、2022年度のジョブ型人事制度導入に向けた準備も着実に進めています。

また、デジタルサービスの会社として、お客様接点でお役に立てる「デジタル人材」の育成を積極的に進めています。

2021年4月には、国内約3万人の社員のデジタル資質の可視化を行い、育成支援を開始しました。さらに、デジタルサービスの会社への変革のために、製造・開発・人事・経理系など多くの業務システムを刷新していきます。

R&Dにおいては、「はたらく人の五感をデータ化しはたらく喜びにつなげる商品開発」と、「インクジェット技術を駆使した製造プロセスのデジタル化」の2つの先鋭的な領域に特化し投資を振り向ける方向へと舵を切っています。



### 企業風土・人材について

## 自律型人材の活躍を支える風土づくり・制度改革を実行

#### ベースとなるこれまでの取り組み

- 働き方変革により、出社率約30%に
- 社内アクセラレータープログラムや副業制度を開始（2019年-）
- 副業制度など選択肢を増やし社員エンゲージメントが向上

#### 2025年度に向けた強化領域

- リコー式ジョブ型人事制度の導入
- 国内社員3万人のデジタル資質の可視化とリテラシー強化
- 全社から積極的な人員シフト+体系的なリスキルで社内DX実践





## インフラ・仕組みについて

### 社員のITリテラシーをベースにコミュニケーションツールを活用

#### ベースとなるこれまでの取り組み

- Notes®活用をエンドユーザーコンピューティングで推進(1999年-)
- 2017年、Microsoft 365™を全世界で導入
- 2018年、RPA (Robotic Process Automation)を導入し、800テーマの業務プロセス改革

#### 2025年度に向けた強化領域

- 180の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
- マスターデータ定義・整備によるデータドリブン経営
- RSI (Ricoh Smart Integration)プラットフォームをグローバル共通サービス提供基盤として構築

\* NotesはHCL Technologies Limitedの登録商標です。

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



## 技術・R&Dについて

### オフィス事業で培った技術を活かしたデジタルサービスの開発

#### ベースとなるこれまでの取り組み

- オフィスで使われる画像機器(複合機/レーザープリンター)を中心とした光学・画像処理技術の研究開発

#### 2025年度に向けた強化領域

- はたらく人の五感をデータ化し、はたらく喜びにつなげる商品の開発
- 製造のデジタル化(“機能する印刷”)をインクジェット技術で実現 ①

■ WEB 詳しくはWEB ① インクジェット印刷技術を応用したリチウムイオン二次電池のデジタル製造技術

デジタルサービスの会社への変革に向けた人事戦略

リコーがデジタルサービスの会社へ変わっていく中で、デジタルイノベーションを生み出し、お客様と自分たち自身のはたらく喜びを実現するためには、人材、企業文化／風土、そして制度や仕組みなどの働く環境の変革が不可欠です。

人材

今後のデジタルサービスの会社への変革において求められるのは、自律型人材でありデジタル人材です。そのための意識変革とデジタル人材の育成・強化を進めています。

社員全員がリコーウェイを実践し、デジタルを使いこなした新しい仕事の仕方を身につけ、カスタマーサクセスに向かっていく。そんな当事者意識をもち、自らの仕事に能動的に取り組む自律型人材を目指します。リコーウェイの実践は自律型文化の基礎であり、新しい評価制度での評価軸としても設定しています。

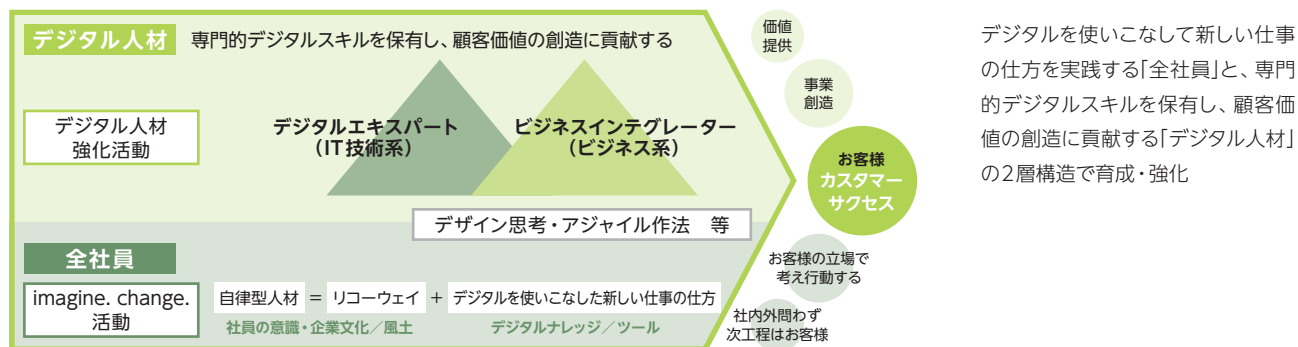
また、デジタル人材とは、専門性の高いデジタルスキルを有し、顧客価値の創造に貢献する技術系人材である「デジタルエキスパート」、そして、ビジネス系人材である「ビジネスインテグレーター」です。2020年度にはデジタルエキスパートのスキル可視化を行い、ITSS (ITスキル標準) レベル3以上の人材を2022年度に1.5倍 (2020年度比) にすることを目標に育成、強化を進めています。

2018年度には全員参加型のRPAやAI (人工知能) を活用し

た業務プロセス改善活動「社内デジタル革命」、さらに2020年度からは社員が自らデジタルを駆使してクイックに業務改善していく「アイディアソン」①活動などを開始しています。これらの活動を通じて、データやRPA、LCDP (ローコード開発プラットフォーム) などのツールを活用するスキル習得を促進し、デジタルを使いこなした新しい仕事の仕方を実践しています。

デジタルサービスの会社に求められるのは、お客様に寄り添い、お客様の課題を自ら発見し、商品やソリューションを生み出すことのできる人材です。つまり、一人ひとりが自律的に判断し、行動することが重要です。そうした人材の育成や環境づくりとして、働き方変革や社内副業制度、事業創造のマインド、スキルをもつ起業家人材を発掘・育成する社内アクセラレータープログラム (TRIBUS) などの施策を進めてきました。また2020年度、社員が自分自身でキャリアを描き実現するための施策として、スキルや経験の棚卸と可視化ができるタレントマネジメントシステムを導入しました。2021年度はグループ展開の拡充を行います。

デジタルサービスの会社に求められる人材



**CASE** imagine. change. 活動の取り組み

2020年度上期から始まったグループ横断のimagine. change. 活動は、お客様に信頼され、頼りになる存在であり続けるための「意識や企業文化／風土の醸成」、「新しい働き方・仕事の仕方」を周知徹底する全員参加の活動です。自律型人材に求められるリコーウェイの実践とデジタルを活用した新しい働き方を全社で推進しています。2021年度から社長直轄組織となり、自律型人材の育成を強力に後押ししています。

① MORE 詳しくは本誌 ② CASE-1 ボトムアップ型社内プロセスDX活動P37

## 企業文化／風土

リコーではエンゲージメント調査②を定期的に行っています。社員のエンゲージメントは働きがいであり自発的な行動につながるため、社員のパフォーマンス向上に大きく影響します。

リコーのエンゲージメント値は少しずつ向上しており、さらに高いレベルを目指しています。エンゲージメント向上を加速するために、調査結果のトップマネジメントへの共有、トップマネジメントからの社員向けメッセージの配信、マネージャーによる1on1の質向上などの施策を推進しています。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ② 社員エンゲージメントP50 ③ 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P47-48

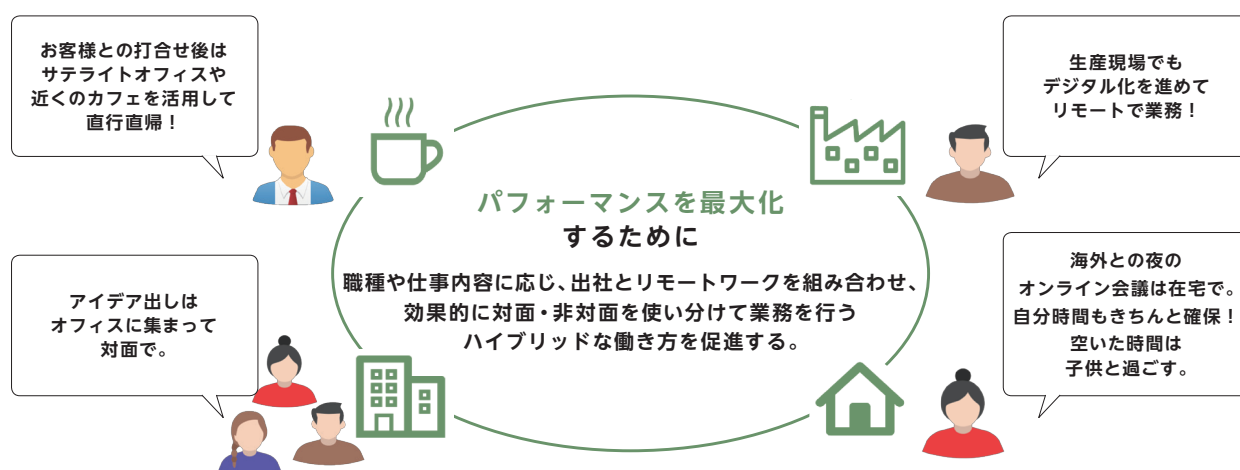
リコーはデジタルサービスの会社への変革に向けダイバーシティ&インクルージョン③を重要な要素ととらえ、積極的に取り組んでいます。多様な人材が互いを認め合いながら、個性・能力を最大限に発揮し、英知を結集することがイノベーションの創出につながるからです。女性活躍はその一つで、2022年度末までに日本での女性管理職比率を7%以上に、国内外合わせたグローバルでの比率を16.5%以上に引き上げることを目指します。

## 制度・仕組み

社員の自律性を引き出し、個々人がモチベーション高くチャレンジする自律型人材の活躍しやすい会社を目指し、2022年度に国内でリコー式のジョブ型人事制度の導入を予定しています。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、社員が適正に評価されます。

働き方④においては、自律的に働く時間や場所を選択できる柔軟な働き方を促進することで、生産性や生活の質・健康の向上を図り、リコーが掲げる2036年ビジョン「はたらく」に「喜び」を社員一人ひとりが実現することを目指します。

自律型人材として自身の働き方を改善し、それにより自らの仕事の生産性を上げ、多くの仕事の経験を積むことで、より早くスキルを上げ、キャリアアップする循環をつくっていきます。



● [MORE](#) 詳しくは本誌 ④ ワークライフ・マネジメントP49

デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル戦略

## CDIOメッセージ

リコー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)とリアルな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

コーポレート上席執行役員 CDIO  
(Chief Digital Innovation Officer)

田中 豊人



### デジタルサービスによる価値創造

リコーグループでは「全員参加型の社内デジタル革命」という経営基本方針のもと、RPAやAIを活用した業務プロセス改革を、間接業務だけではなく開発や生産の現場も含めた全社で取り組んできました。この活動によって創出された時間をより付加価値の高い仕事にシフトし、社員が生き生きと働ける環境づくりを目指してきました。

これからは、自らの実践・変革を通じて、お客様のデジタル変革をご支援し、そのビジネスを成功に導くデジタルサービスをご提供し続けます。新型コロナウイルスの感染症の拡大によりはたらく人の周辺環境は劇的に変化しています。先行きが不透明だからこそ、常にお客様に寄り添い、その関心事や困りごとを誰より理解して、お客様と共に“はたらく”の未来を想像し、問題発見から課題解決まで、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に取り組み、「はたらくに喜びを」の実現に寄与します。

### 変革のための5つの重要要素

「社内デジタル革命」を加速し、お客様のデジタル変革をご支援、そのビジネスを成功に導くデジタルサービスをさらに創造し続けるため、グループ一体となり5つの重要要素「企業風土・人材」「デジタル基盤」「データ利活用」「社内プロセス変革」「顧客価値創造」を軸とした活動を推進しています。

### 共創プラットフォームによる融合

はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるため、リコーグループが培ってきたリアルな顧客接点力に加え、共創プラットフォームを積極的に展開していきます。

リコーグループが考える重要要素とお客様やパートナーの特徴・強みを、共創プラットフォームを活用して融合することで、お客様に最適なソリューションを提供していきます。

共創プラットフォームにおける重要要素の融合



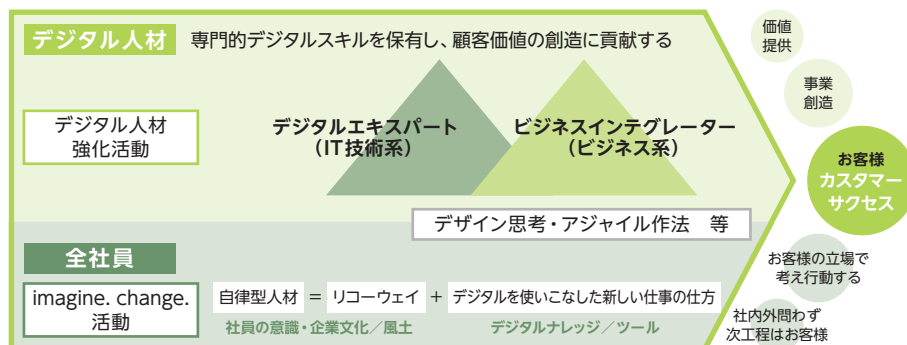
## 変革を加速する5つの重要要素

### 1 企業風土・人材

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

- (1) 専門的デジタルスキルを保有し、顧客価値の創造に貢献するデジタル人材の強化
- (2) リコーウェイの実践および、デジタルとデータを使いこなした新しい仕事の仕方への移行 (imagine. change. 活動)

#### 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



### 2 デジタル基盤

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

- (1) グループIT基盤の高度化
- (2) デジタルサービスを支える基盤 (RSI) の強化・活用
- (3) グループ各事業へのAI/ICT活用の展開

### 3 データ利活用

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

- (1) 共通マスターデータ整備とデータ活用環境の構築
- (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
- (3) 情報セキュリティの強化

### 4 社内プロセス変革

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

- (1) データ利活用、業務可視化を基軸としたプロセス変革
- (2) 社内実践を通じた業務精通+デジタル活用人材の育成

### 5 顧客価値創造

デジタル技術とデータを使いこなした顧客価値の創出

- (1) 価値創出プロセスの再整備と利活用促進、事例蓄積
- (2) 共創加速の仕掛けづくりと実践

## 共創プラットフォームを支えるデジタル基盤技術

### AI/ICT技術

リコー独自のデバイスで獲得できる画像や音声などを利用したAI開発に取り組み、社会インフラ点検 ① や振動モニタリング ② に活用してきました。さらに、これらの開発で得たAI技術をベースに自然言語処理AIの研究開発を行い、「法務支援クラウド」や「仕事のAI」などを商品化しています。また、リコー先端技術研究所が開発を進める人の五感をデジタル化することにより、個人・組織の能力を最大限発揮させることで“はたらく人”を支援する技術と連携した価値創出にも取り組んでいきます。

### RICOH Smart Integration (RSI)の基盤技術

人、システム、業務、企業同士をつなぎ、“はたらく”をデジタル化する技術をグローバル共通基盤として整備していきます。自社やパートナーの技術をコンポーネントやマイクロサービス、コンテナとして整備することで柔軟に組み合わせ、データを活用した新たなサービスを創造することが可能な共創プラットフォームを実現します。また、創出したサービスをお客様に継続利用いただくため、カスタマーサクセスに適した販売システムに革新していきます。

■ WEB 詳しくはWEB ① 路面性状モニタリングシステム ② 工作機械向け「振動見える化技術」

社内DXの取り組み

CASE-1 ボトムアップ型社内プロセスDX活動

リコーグループ全社にプロセスDX活動を拡大・浸透するために、2020年より「社内デジタル革命 アイディアソン」を実施しています。現場の課題に対して、実際に業務に携わっている社員が改善のアイデアを持ち寄り、プロセスDXのやり方を身につけていきます。ハンズオントレーニングやサポートを受けながら、アイデアの具現化や課題の改善に挑戦していくボトムアップ型の活動により、自律的にプロセスDXに取り組む社員のスキルとモチベーション向上に寄与しています。



	第1回(20年度下期)	第2回(21年度上期)
チーム数	15チーム	27チーム
テーマ数	37テーマ	81テーマ
参加人数	117名	217名

テーマ例

アンケート分析・活用、研修室・設備予約、問い合わせ対応、生産系の改善、経費・データの分析等

CASE-2 コロナワクチン職域接種予約アプリの自社開発

リコー本社では、新型コロナウイルスワクチン職域接種の予約管理用のアプリケーションを自社で開発しました。グループ社員のワクチン接種を加速させるため、全国各地域ごとに職域接種を進める必要があり、予約管理が効率的に行えるシステムを早期に立ち上げることが必要でした。社内プロセスの改善を進めるなかで蓄積してきたデジタルスキルや開発環境を活用し、開発支援部門が本社の業務推進部門をサポートすることで、社外に委託することなく、わずか1週間という短期間

で開発を完了しました。これにより速やかに予約サービスを展開し、各地域で行う予約管理の業務負担を大幅に軽減しました。



直観的に使え、正確性を重視したアプリケーション

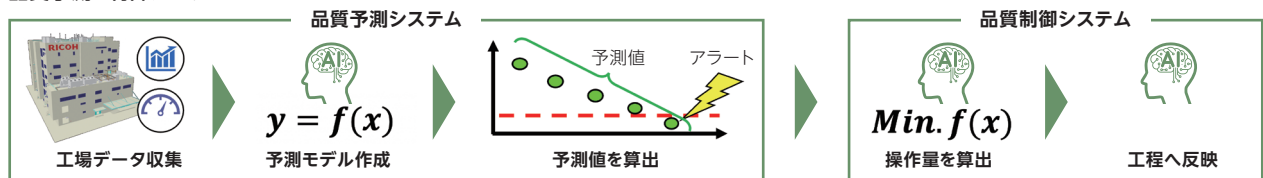
CASE-3 トナー生産工程のDX化

リコーでは、ケミカルトナーの生産工程のDX化に取り組んでいます。ケミカルトナーは、数ミクロンの多機能粒子で、複雑な化学反応によって生成されるため、その生産工程は複雑で、多くの熟練技術者によって高品質なものづくりが支えられてきました。技術者の経験差による品質のばらつきや将来の熟練技術者の確保が懸念されることに対して、生産技術者自身がAIを学び、現場のノウハウと組み合わせDXシステムを開発することで「不良率低減」「製作作業の置き換え」を実現してい

ます。トナー製造では、作業の大部分をDX技術に置き換え、従来の約2割の人員での製造が可能になりました。

また、従来の品質管理者によるフィードバック制御から、AIによる自動制御を用いることでさらなる品質の安定化が図れたり、生産工程内の数万点のデータに対して、AIを活用することで従来では検出が困難であった異変・異常を自動で検出できるようになるなど、さまざまな効果が出ています。

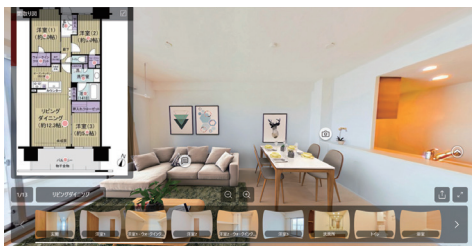
品質予測・制御システム



## デジタルサービスの取り組み

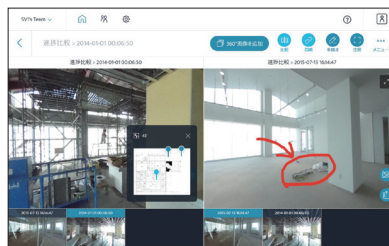
### CASE-4 RICOH360

RICOH360は、360度画像によってビジネスを効率化する共有・編集ツールのサブスクリプションサービスです。RICOH THETA ①で撮影された360度画像を蓄積しRSIプラットフォームと連携することで、お客様のワークフローを効率化するための多様な価値を提供しています。コロナ禍で対面での接客や作業が難しい中、不動産や建築現場をはじめ、さまざまな業界で活用されています。



不動産における活用事例「RICOH360 Tours」

不動産ビジネス向けサービス「RICOH360 Tours」②は、物件を見に行かなくても360度画像であたかも現場にいるような臨場感をオンラインで体験できるバーチャルツアーを提供しています。さらにAIを活用し家具や小物などのCGを仮想的に配置し空間を魅力的に演出し、物件の訴求力を上げるサービスによってお客様の納得感を高め、契約率の向上につなげています。



建設ワークフローにおける活用事例「RICOH360 Projects」

建設ビジネス向けサービス「RICOH360 Projects」③は、建設現場の状況を360度画像でもれなく共有し、現場業務を効率化するクラウドサービスです。360度画像で、その場にはいない人にも現場の状況を的確に伝えます。工事の進捗管理やコミュニケーションにデジタル・画像を活かし、効率的なワークフローを提供しています。

■ WEB 詳しくはWEB ① RICOH THETA ② RICOH360 Tours ③ RICOH360 Projects

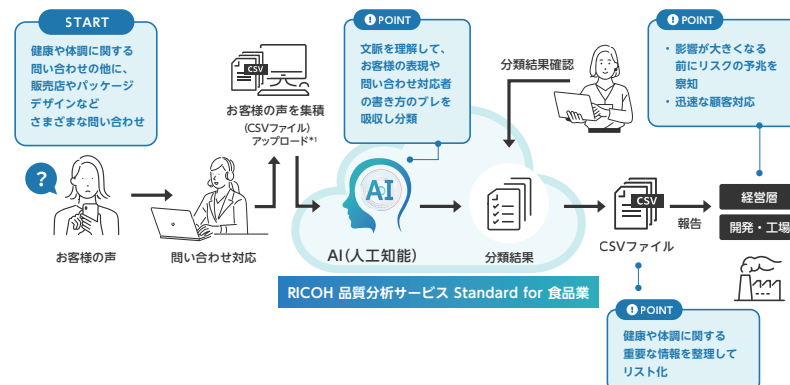
### CASE-5 仕事のAI

リコーは、新たに開発した自然言語処理AIで企業内に蓄積された情報を分析し、業務の効率化や新たな価値の創造を支援するクラウドサービス「仕事のAI」の提供を開始しました。文書や映像、画像、音声などのデジタル情報を多様な形式で蓄積している企業でも、それらを十分に利活用できていないというケースが多く見受けられます。「問題の発見」「課題解決策の策定」「新たな価値の創出」といった付加価値の高い業務を、デジタルの力を活用してよりスムーズに、極力人手を掛けずに、人の判断によるばらつきを抑えて行えるように支援します。

#### 「RICOH 品質分析サービス Standard for 食品業」

食品業界のお客様向けに、コールセンターやヘルプデスクに集まる膨大な問い合わせ情報を自然言語処理AIで分析し、迅速な顧客対応や品質改善によるリスク低減などに貢献します。

#### 「RICOH 品質分析サービス Standard for 食品業」の概念図



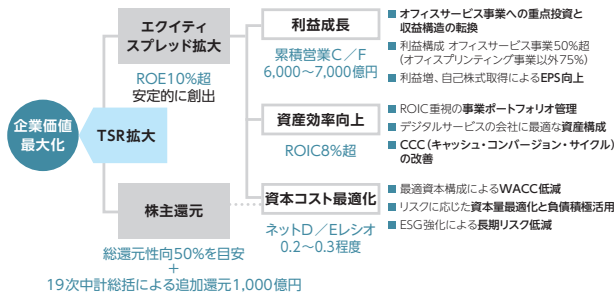
# 資本収益性の向上

## 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、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。

#### 企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



※ 株主還元以外の各値は2025年度時点の目標水準

### 成長投資の方向性

適切な資本構成を実現し、負債と資本をバランスよく事業に投下して営業キャッシュ・フローを創出しながら、それをさらなる成長に向けた投資に計画的に活用していきます。デジタル

#### 成長投資5,000億円の内訳

- 事業成長のためのM&A投資 **約3,000億円**  
 オフィサーサービス事業でのM&A 約2,000億円  
 現場領域\*を中心としたM&A 約1,000億円
- 経営基盤の強化 **約1,000億円**  
 (デジタル人材の育成・獲得/基幹システムの刷新/社内DX改革など)
- 新事業ドメイン創出への投資 **約1,000億円**  
 (領域を絞った先端技術開発、社外課題解決の新規事業の創出)

※ 印刷の現場、製造・物流・産業の現場などリコーグラフィックコミュニケーションズやリコーインダストリアルソリューションズがカバーする領域

### 株主還元の方針

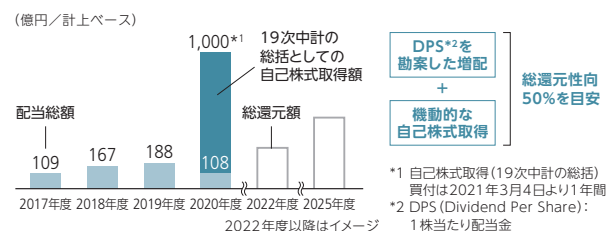
株主還元方針は、総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、1株あたりの配当金額を、2021年度の水準から毎年、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS (1株当たり利益)の向上を図ります。

バランスシート・マネジメントの視点では、2020年4月にリコーリースを非連結としたことで、自己資本(純資産)比率が少し高くなっていました。今後は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きます。具体的には、投資の原資に借入を積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投下していきます。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割り当て、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する考えです。中期的な純資産の目安を1兆円程度に設定し、財務健全性と資本コスト最適化の両立を目指します。

さらに、TSR (株主総利回り)などの株式関連指標は、CEOを含めた経営幹部の評価における重要指標と位置付けています。ROE目標に対する結果は、ESGの外部評価も含めて、社内取締役の賞与算定式にも組み入れています。

サービスの会社への転換に向けて、成長投資に5,000億円程度を投じる予定です。営業キャッシュ・フローに加えて有利子負債も活用しながら投資原資を確保し、メリハリを効かせて戦略的に投資を実施します。

2019年度よりガバナンス改革の一環として投資委員会を設置しました。資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での中長期的な収益性、成長性、リスクの観点などから投資計画を検証し、投資効率を見極めながら意思決定を行っています。投資委員会による買収投資判断の助言やM&A実施後の進捗モニタリングは、持続的成長に向けた戦略投資による利益の拡大につながるものと考えています。





## CFOメッセージ

### 財務戦略の方向性

#### ■ 資本収益性の向上に向けた取り組み

2017年、社長の山下は就任と同時に、「リコー再起動」を掲げ、聖域なき改革に取り組み始めました。コスト構造改革に加えて、拠点の整理・集約、グループ会社再編や保有資産の適正化を断行しました。2017年度はのれんの減損損失処理などを始め、思い切った改革の結果、残念ながら大幅な赤字になり、ROE(株主資本利益率)も低下しました。このような経営上のポラリティを最小限にするために、資本収益性を重視した経営への変革が急務となりました。

2018年にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、企業は資本コストを意識した経営を目指すべきという指針が打ち出されました。コストとリスクを意識しながら、ROEの向上を目指すことで企業価値の最大化を狙うという方向性です。そしてそれが、キャピタルゲイン(株価)とインカムゲイン(配当)、すなわちTSRの向上につながります。

こうした背景から、2018年10月より取締役も入った社長直轄のプロジェクトとして資本政策、資本収益性向上に向けた取り組みの検討を開始しました。資本と負債の構成や株主還元など、資本政策の見直しに必要な要素を洗い出し、構想を固めていきました。私自身も資本政策における先進企業のCFOにベンチマーキングを重ね、構想に盛り込みました。2019年4月にIR-Dayで資本収益性の向上に向けた取り組みや資本政策の方向性を発表しました。ここで示した方向性に基づいて、2019年は具体化を進め、2020年3月の20次中計発表に合わせて、資本政策を正式に発表する予定でした。

ところが、新型コロナウイルス感染症の世界的猛威という影響を受け、2020年度は総還元性向重視と自社株買い実施という大枠の発表にとどまる形となってしまいました。中計発表は2021年3月まで延期になりましたが、逆にこの期間を活用できたことにより、具体的な議論を深められ、EPSの向上や、成長戦略の実効性を高めるための最適資本構成・資本配分の方向性について深く検討することができました。考え方として事業や資産リスクに見合った自己資本の水準を設定、具体的には純資産の目安を中期的に1兆円程度と設定して、負債と資本をバランスよく事業に投下していきます。また、資本コストよりも金利が低い借入れを積極的に活用し、少ないコストでレバレッジを利かせて収益を上げていきます。リスクマネジメントの観点から、負債はオフィスプリンティングなど収益の安定した事業に割り当て、資本は比較的风险の高い成長事業に配分していきます。

今年4月、社内カンパニー制を導入しました。開発から販売まで一気通貫の事業運営を行うことになったため、例えば生産拠点においては、生産の範囲内にとどまっていたコストダウンや効率化についても、開発・設計部門に対して効率性や事業の利益の観点からの提案ができるようになりました。これまで事業部門は、生産部門が本社の承認を取りさえすれば工場などの設

#### 資本収益性を重視した 経営への変革を 進めています



取締役 コーポレート専務執行役員 CFO  
松石 秀隆

備を利用することができたため、設備投資に対する意識が薄く、最終的な利益の側面だけを見ていました。資本収益性の観点から拠点の数を改めて検討した結果、ある事業部門では必要とする拠点数の大幅な見直しを計画することになりました。このような活動による体質強化の効果額は2022年までで約680億円を計画しています。

2019年以降検討し、試行してきたROIC(投下資本利益率)による事業管理を今年4月に導入し、資本収益性を意識した体質づくりを進めています。またROICに市場性なども組み合わせたポートフォリオマネジメントにより、事業への経営資源の重点配分や事業の新陳代謝を行っています。

#### ■ 適正な株主還元に向けた取り組み

海外の機関投資家からは、なぜ多くの日本企業は配当性向30%を目安とするのか長年問われてきました。当社も、配当性向30%を目安とした安定的な配当を株主還元方針としてきました。しかし、海外の機関投資家との対話に加え、ベンチマークしている先進企業の事例を踏まえると、さらに高い水準を実現する必要があると認識し、20次中計(2021年以降)の株主還元方針では、総還元性向50%を目安に段階的に引き上げることや、DPS(1株あたり配当金)を勘案した安定的な配当かつ継続的な増配を目指すこと、機動的な自己株式取得を行うことでEPS向上を図ることを決めました。

またその株主還元方針発表に合わせて、2020年3月に19次中計の総括として1,000億円の追加株主還元実施の方針を公表しました。しかし、その後2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で先行きが不透明となり、企業存続の観点から手元資金の流動性確保を優先し、追加株主還元を一時留保する判断をしました。2021年に入り、ある程度先行きが見通せる状態となったため、株主還元方針に基づく自己株式の取得を2021年3月より開始しました。なお、取得した株式については、現在保有する自己株式と合わせ全株式を消却する計画です。

自己株式取得によりEPS向上を図り、消却により再放出懸念を抑制し自己株式取得に対する高い透明性を確保していきます。

# ENVIRONMENT 環境

リコーグループは、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」を実践しています。①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②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む、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

## 「脱炭素社会の実現」に向けて

リコーグループは、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活動を推進しています。脱炭素社会への動きが世界的に加速する中、「2030年に自社排出のGHG(スコープ1, 2)を63%削減(2015年度比)」という野心的な目標を定めており、この目標は国際的なイニシアチブであるSBTイニシアチブ①から「1.5°C」基準の認定を受けています。また、2020年度には、サプライチェーンのGHG排出量(スコープ3)の2030年目標を従来の

「20%削減」から「40%削減」へ改定するとともに、事業に使用する電力における再生可能エネルギー比率の2030年目標をこれまでの「30%」から「50%」に上方修正し、脱炭素に向けた活動をさらに加速していきます。

これらの目標の達成に向け、三菱UFJ銀行との「サステナビリティ・リンク・ローン」契約締結など、サステナブルファイナンスの積極活用にも取り組んでいます。

## リコーグループ環境目標(脱炭素分野)

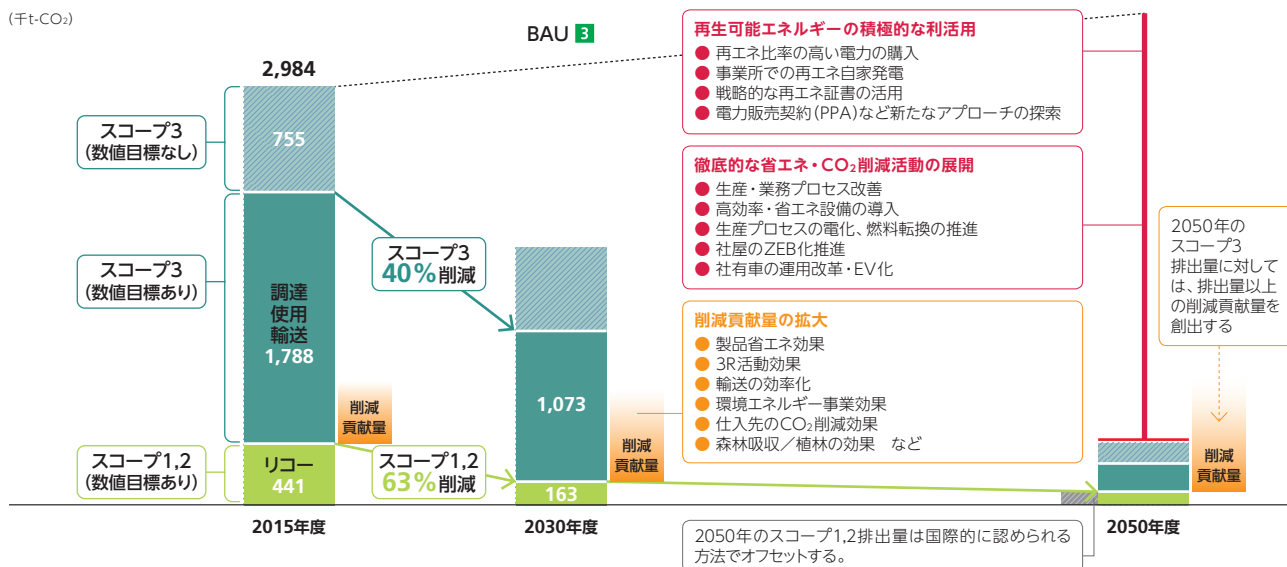
### 2030年目標

- GHGスコープ1,2: 63%削減 ②2015年度比
- GHGスコープ3: 40%削減 ②2015年度比(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

## ポイント

- ・2030年 GHG排出量(スコープ3)削減目標を従来の20%から40%へ改定
- ・2030年 使用電力の再生可能エネルギー比率目標を従来の30%から50%に改定
- ・再生電力総合評価制度の活用による本社事業所の使用電力再生100%化完了
- ・気候変動関連国際イニシアチブである「Uniting Business and Governments to Recover Better」および「Business Ambition for 1.5°C」に賛同
- ・森林保全活動「100万本未来の森プロジェクト」を開始

## 脱炭素分野の取り組みと2020年度実績

生産プロセスの改善や高効率設備の導入、物流プロセスの見直しによる徹底的な省エネ活動を継続して進めるとともに、2030年目標の達成に向け、再生可能エネルギー（以下、再生エネ）の利用拡大を進めています。

国内拠点の再生エネ比率の向上と質の確保を図るため、2021年度より独自の「再生電力総合評価制度」を導入しました。この制度は、グループ各社の再生エネ由来の電力の調達先を経済合理性や環境貢献度、地域貢献度の観点から総合的に評価・選定し、より効果的な導入を進めるものです。この制度の活用により、本社事業所で使用する電力を2021年度から100%

再生エネ化(再生エネ電力量4.3GWh/年、CO<sub>2</sub>約2,000t/年削減に相当)しています。また、国内営業拠点の「ZEB」<sup>4</sup>認証の取得も進めており、これまでに5拠点が認証を取得しています。

海外については、2030年度までに主要拠点の100%再生エネ化を目指しています。2020年7月に量産稼働を開始した中国の新工場は、太陽光発電設備や置換換気・空調システム、自然採光・自然換気などを積極的に採用し、従来の生産拠点と比較して70%以上のGHG排出量を削減しています。100%再生エネ化を達成した拠点は欧州・中国・アジアを中心に年々増加しており、今後も自社で調達する再生エネ電力の質と量の向上に取り組んでいきます。

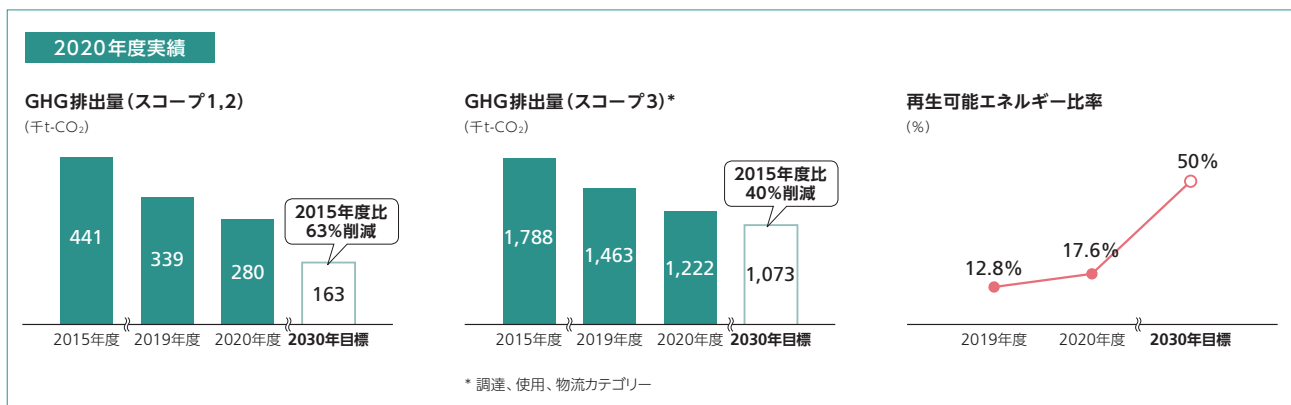


ZEB認証を取得した和歌山支社の新社屋



RE100を達成済みの英国工場の自家発電設備

2020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280千t、前年度比17.4%、2015年度比36.5%削減となりました。また、使用電力の再生エネ比率は17.6%で、前年度比4.8ポイント増となりました。



## TCFDフレームワークに基づく情報開示

当社は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にとって気候変動への対応は商品・サービスの提供価値を高める機会につながることから、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、新規事業の創出に取り組んでいます。

[WEB](#) 詳しくはWEB [TCFDフレームワークに基づく情報開示](#)

## INFO

### 4 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)がある

TCFD 推奨4項目への取り組みと2020年度の進展状況

ガバナンス	取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEOを委員長としたESG委員会による気候変動問題の経営レベルでの管理</li> <li>● 環境目標の進捗管理、脱炭素関連の投資判断の審議</li> <li>● ESG委員会での決定に基づきサステナビリティ推進部門が全社の気候変動施策推進</li> </ul>
	2020年度進展状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG委員会(計4回開催)[65頁参照]において審議・決定された気候変動関連事項                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ TCFDに沿った気候変動リスクと機会</li> <li>▶ 脱炭素活動の進捗状況</li> <li>▶ 脱炭素活動加速のための再エネ施策強化</li> </ul> </li> <li>● 役員および経営幹部を対象とした「GHG削減目標」の達成度合により変動するESG連動報酬制度導入</li> </ul>
戦略	取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SDGsへの貢献を重視した中期経営計画の策定</li> <li>● 重要社会課題(マテリアリティ)の一つに「脱炭素社会の実現」を設定</li> <li>● ESG委員会を通じ、シナリオ分析によるリスクと機会の特定</li> </ul>
	2020年度進展状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門横断ワークショップを実施し、自然災害に関するリスクと対処を検討</li> <li>● 脱炭素活動と顧客訴求に向けた活動が進展</li> <li>● 脱炭素活動促進を目的として株式会社三菱UFJ銀行と「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結</li> </ul>
リスク管理	取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクマネジメント委員会を設置し、業績への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして戦略リスクとオペレーショナルリスクに分けて管理</li> </ul>
	2020年度進展状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非常時の初期対応、報告方法、各対策本部の設置と役割の文書化</li> <li>● 定期的な設備点検、防災訓練などの地域や事業に応じたBCPの作成</li> <li>● 国内主要19拠点に対する水害リスクの詳細調査、対応計画策定</li> </ul>
指標と目標	P.41 リコーグループ環境目標およびP.42 脱炭素分野の取り組みと2020年度実績をご参照ください。	

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℃シナリオに基づいて分析      物理リスク：4℃シナリオに基づいて分析

	リコーグループへの影響	財務影響	緊急度	リコーにおける対応	
移行 リスク	サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用	● 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	中	中	<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>
	脱炭素社会への消費行動の急速な変化	● 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	小	中	<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	自然災害の急激な増加	● 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	中	高	<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>
	感染症の地域性流行	<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>	中	低	<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>
	森林資源の減少	● 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	小	低	<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>

気候変動に対する機会

気候変動における貢献領域	2020年度実績の概要
気候変動「緩和への貢献」	<p>約9,600億円</p> <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9,000億円</li> <li>● ESG対応を伴う商談の売上 約100億円</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>
気候変動「適応への貢献」	<p>約700億円</p> <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700億円</li> <li>● ※「テレワークまるごとパック」など、非対面による感染症対策効果のあるソリューション、約350億円を含む</li> <li>● 新規事業による貢献(エネルギーハーベスト商品の販売など) —</li> </ul>

\*1:日本で販売する中小・中堅企業向けパッケージ型ソリューション    \*2:Work Together Anywhere:欧州で販売するパッケージ型ソリューション

WEB 詳しくはWEB TCFDフレームワークに基づく情報開示

社会におけるリーダーシップ ～国内外の主要なイニシアチブに率先して参加し、活動を展開～

リコーグループは国内外の主要なイニシアチブに率先して参加し、活動を推進しています。

また、日本における気候変動対策の進展や再生可能エネルギーの拡大に向け、政府への提言も積極的に行っています。

2017年 4月	「RE100」に日本企業として初めて参加
2018年 8月	「気候変動関連情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同表明
2018年 10月	「JCI気候変動アクション日本サミット宣言」に署名
2020年 1月	RE100 Advisory Committeeにアジア企業で唯一参加
2020年 3月	SBTイニシアチブによる「1.5°C目標」の認定を取得
2020年 6月	「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同表明 山下CEOが気候変動問題に関する小泉環境大臣との意見交換会に参加
2020年 9月	RE100リーダーシップ・アワード最終選考企業に選出
2020年 10月	「Business Ambition for 1.5°C」に賛同
2020年 11月	JCI企業としてリコー山下CEOが河野規制改革担当大臣に再エネ規制緩和を提言
2021年 3月	「WIPO GREEN」に参画

「循環型社会の実現」に向けて

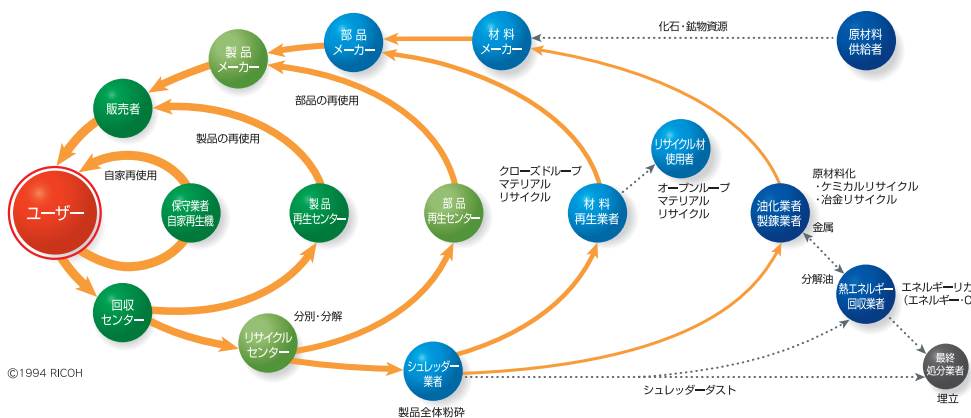
近年、サーキュラーエコノミーへの関心が急速に高まっています。リコーグループは、1994年に循環型社会実現のコンセプトとして「コメットサークル™」を制定し、この考え方に基づいて、製品のライフサイクル全体での資源の有効活用を推進してきました。

「循環型社会の実現」のためには、3R(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は必要不可欠です。リコーは1993年に「リサイクル対応設計方針」を策定し、プラスチック成形部品へのグレード表示や再使用を想定した強度

設計、高付加価値部品のリユース、高品質素材のリサイクル、解体・分別性の向上、包装材を減らすための強度設計などさまざまなノウハウを確立してきました。

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に取り組んでいます。また製品のプラスチック使用に関する方針も策定し、2030年の削減目標を掲げて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。

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™

5つの重点ポイント

- ①製品メーカー・販売者としてのリコーグループの領域だけでなく、その上流と下流を含めた製品のライフサイクル全体で環境負荷を低減
- ②内側ループを優先
- ③重層的なリサイクルを促進
- ④経済合理性の追求と確保
- ⑤全てのステージとのパートナーシップ・情報の共有

## 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 **1**: 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)

## 省資源分野の取り組みと2020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を設立し、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。新規開発機種はもちろんのこと、既存機種種の改良機についても個別の重量目標を設定することで画像事業での製品の小型軽量化を実現。さらには製品・部品の再生の推進やプラスチック回収材を5%以上搭載した製品も増加し、2020年度の新規資源使用量は、2007年度比45.4%の削減、新規資源使用率は90.7%となりました。

2021年1月に発売した高速デジタルモノクロ複合機「RICOH IM 9000/8000/7000」は、製品本体に使用している材料の約17% (重量比) をリサイクル材(プラスチック回収材および電炉鋼板\*)とするほか、製品包装に使用するプラスチックやポリ袋を従来比36%削減しています。また、2021年6月に発売したデジタルフルカラー再生複合機は、先進のリユース技術によって再使用部品の選別、再生、検査を行うことで、質量比で平均81%<sup>2</sup>のリユース部品の使用を実現しました。さらに、輸

送や使用、廃棄・リサイクルなどを含めたライフサイクル全体の環境負荷も約19%<sup>2</sup>削減するとともに、緩衝材の一部にリコー独自の技術で植物由来の発泡PLAシート「PLAiR(プレアー)」を採用し、「要回収」と表示して回収・再生を行っています。このように調達から設計生産、販売、回収に至るすべてのステージで環境負荷の低減に貢献しています。

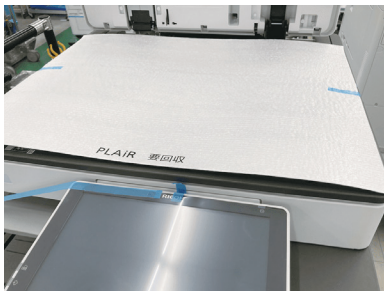
事業活動においては、資源ロスを最小化する生産工程や処方の開発に取り組み、常に生産効率向上と排出物削減の同時実現を意識して活動し、排出物発生量を順調に低減しています。発生した排出物は、資源として再利用することを積極的に展開しており、事業所から排出される排出物の再資源化率も約98%まで向上しています。

さらに、廃棄物処理を委託する事業者を訪問し適正に処理されていることを確認、廃棄物の保管状態を社内監査にて確認し汚染予防につなげるなど、リスク管理も重要な経営課題の一つとらえ活動しています。

またリコーグループでは、水資源が事業活動に不可欠であり、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の世界資源研究所(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。

\*1 原則として、鉄スクラップを100%原料とする鋼板

\*2 RICOH MP C4504RC SPFの場合。2021年6月現在。リコー調べ。



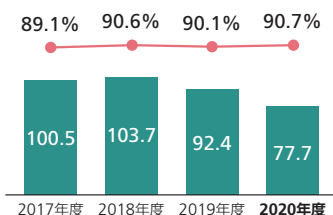
植物由来の発泡PLAシート「PLAiR」

## ■ INFO

**1** 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

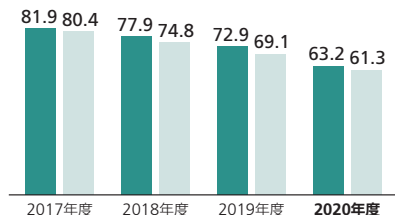
## 2020年度実績

### 新規資源使用量&使用率 (千t/%)



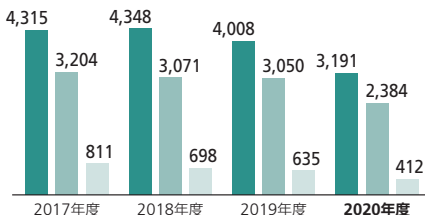
■ 新規資源使用量 ● 製品の新規資源使用率  
[WEB](#) 詳しくはWEB ESGデータブック

### 排出物 (千t)



■ 総排出量 ■ 再資源化量

### 水 (千m<sup>3</sup>)



■ 使用量 ■ 排水量 ■ 再利用・再生利用水量

## 汚染予防への取り組み 1

リコーグループでは、化学物質が人の健康と環境にもたらす悪影響を最小化することを目的に「化学物質管理基本規定」を定めて、事業活動や製品に使用される有害化学物質の使用量・排出量削減に取り組んでいます。

製造段階においては、事業所で使用を禁止する物質を定め使用を制限するとともに、どうしても使用する必要がある場合には、人への健康影響と合わせて汚染の可能性を評価し、リスクが最小化された状態で使用されるように管理を徹底しています。

■ [WEB](#) 詳しくはWEB 1 環境経営の推進-汚染予防への取り組み-

また、化学物質汚染がもたらす影響を重大な財務リスクと認識し、不動産の売買・賃貸借取引を行う際のルールとなる「土地・建物取引および賃貸借に関する環境リスク評価標準」を定め、土壌地下水汚染やPCBs\*、アスベスト、その他の環境法規制要求事項の状況を把握し、経営リスクの低減に努めています。

さらに、サプライヤー企業と連携して、世界各国の法規制への確実な対応に加え、環境ラベルなどの法規制よりも厳しい独自基準をクリアできる製品づくりを進めています。

\* ポリ塩化ビフェニル

## 生物多様性保全の取り組み 2

リコーグループは、生態系サービスの基盤である生物多様性を保全することが、真に豊かで持続可能な社会の構築に繋がると考えています。このため、「リコーグループ生物多様性方針」を制定し、この方針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、高める活動を推進しています。

また、事業活動と生態系との関係性を明確にするため、製品のライフサイクルや土地利用などと生態系との関係を一覧できるマップを作成し、この結果をもとに事業部門と連携し、サプライチェーン全体を通して生物多様性に配慮する活動を行っています。

■ [WEB](#) 詳しくはWEB 2 環境経営の推進-生物多様性保全への取り組み-

### 事例 事業活動を通じた生物多様性保全 ～製品の原材料木材に関する規定

地球環境保全および生物多様性保護の観点から、保護価値の高い森林が破壊されることを防ぐことを目的とし、「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。この規定は、保護価値の高い森林から得られた原材料の使用禁止と原材料の供給事業者に対する要求事項で構成され、リコーおよびリコーファミリーブランドの紙製品、製品マニュアル・包装材・緩衝材・パレットなどの木材を原料とするあらゆる製品資材に適用されます。

### 事例 森林保全活動 ～100万本未来の森プロジェクト

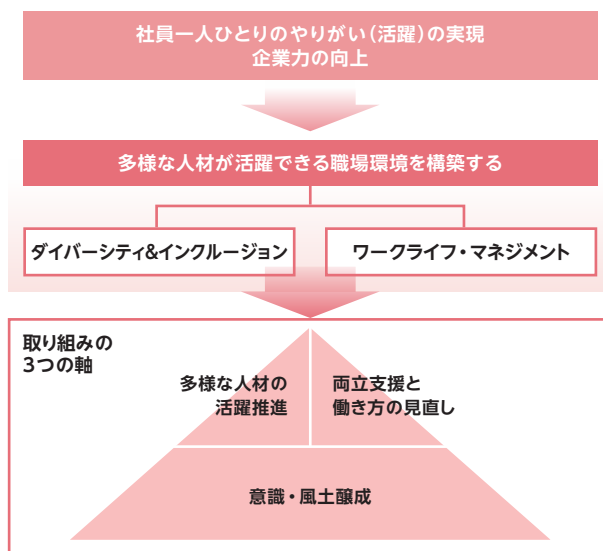
生物多様性の保全はもちろんのこと、地球温暖化防止や持続可能なコミュニティ発展の観点からも森林保全が重要と考え、積極的な取り組みを行っています。環境NGOなどの専門家や自治体・地域住民など、幅広いステークホルダーとのパートナーシップのもと、「守る」、「増やす」の両面で100万本の森づくりを目指して、グローバルに活動を進めています。

# SOCIAL 社会

リコーグループは、「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。社会の期待に応え、明るく豊かな未来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を実現し、イノベーションの創出を促進します。また、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、社会の持続的な発展と誰一人取り残さない社会の実現に向けて積極的に取り組んでいます。

## 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

社会の持続的な発展に不可欠なイノベーションは、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。リコーグループは社員一人ひとりがやりがいをもって活躍し、イノベーションを創出することで、企業力を向上させ、社会の持続的な発展に貢献していきます。それには、多様な人材が活躍できる環境、マネジメントが必要となります。この実現のために、「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」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に取り組むにあたっては、そのための行動指針をリコーグループ企業行動規範(3.人権を踏まえた行動、4.魅力あるワーク&ライフの追求)に明記し、従業員の理解促進を図っています。こうした「意識・風土醸成」の取り組みをベースに「多様な人材の活躍推進」「両立支援と働き方の見直し」の取り組みを進め、多様な人材が活躍できる職場づくりを進めています。



### 主な取り組み

意識・風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;ワークライフ・マネジメントに関する情報発信</li> <li>啓発セミナー</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>ダイバーシティ&amp;インクルージョンメッセージビデオの作成 <sup>1)</sup></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>女性管理職候補層早期育成研修</li> <li>若手女性向けキャリアフォーラム</li> <li>国際女性デーイベント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者の職域拡大 <sup>2)</sup> <sup>3)</sup></li> <li>ベテラン人材へのキャリア支援</li> <li>LGBT基礎理解セミナー、e-learning等</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、私傷病等)</li> <li>時間単位有給休暇、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> <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、ファミリーデー等</li> </ul>

■ WEB 詳しくはWEB <sup>1)</sup> ダイバーシティ&インクルージョンメッセージビデオ <sup>2)</sup> 障がい者採用 <sup>3)</sup> リコーエスポール株式会社



ポイント

- ・女性役員の登用向上を推進する「30% Club Japan」加盟
- ・男女育休取得率100% (2019年度から継続)
- ・グローバルでの社員意識調査体制の構築
- ・リコーグループ人権方針の制定

- ・RBA基準に即したセルフアセスメントを重要サプライヤー\*226社を対象に実施
- ・「責任ある鉱物調達」活動にコバルトを追加

\* 重要サプライヤー (critical supplier): 自社の事業継続に欠かせないサプライヤーのこと。リコーでは調達金額や調達量、調達材料・部品の重要性や代替可能性などを考慮し、特定しています。

ダイバーシティ&インクルージョン

● Global Diversity & Inclusion Statement

リコーグループは、あらゆる多様性や価値観を互いに受け入れ、グローバルの社員が一つのチームとして働く決意を表す「Global Diversity & Inclusion Statement」を制定し、22言語で発信しています。

この活動の一環として、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イベントを開催するとともに、各国女性リーダーからのメッセージをつなぐ動画を作成し社内外に発信しました。リコーグループとおお客様の連携、さらには社

員同士のつながりの輪を広げ、ビジネス活動に活かします。

今後も、すべてのステークホルダーを対象に、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。

Global Diversity & Inclusion Statement

リコーグループでは、世界中すべての人びとのユニークな才能、経験、知見を結集し、新たなイノベーション創出に取り組みます。

● 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も取り組んでいます。2000年代から女性が活躍できる環境づくり、特に女性育成施策を重点的に進めてきました。女性管理職勉強会や交流会、女性管理職候補層の早期育成研修、若手女性社員向けキャリアフォーラムなどを実施しています。

また、グローバルでの取り組みとして、各地域で国際女性デーイベント<sup>4</sup>を開催するなど、施策の拡充を図りながら、グループ横断による組織的な活動へと展開を拡大させています。

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

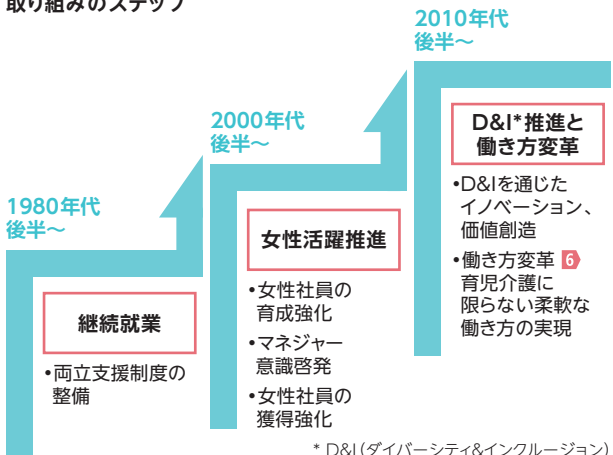
で日本での女性管理職比率を7%以上に、国内外合わせたグローバルでの比率を16.5%以上に引き上げることを目指し、各地域の状況に合わせ、推進しています。女性役員比率については、2020年に企業の女性役員の比率向上を目指す「30% Club Japan」<sup>5</sup>に加盟し、2030年までに役員に占める女性比率を、現状の9.8%から18%までに引き上げることを目指すことを表明しました。

人材育成や両立支援、柔軟な働き方への継続的な施策を推進した結果、女性管理職は着実に増えています。今後、新たな取り組みも加えさらに加速させていきます。<sup>6</sup>

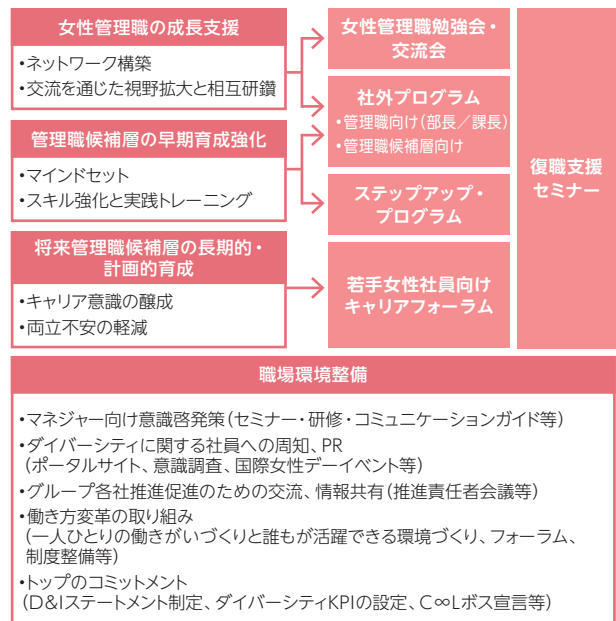
正社員女性比率	グローバル	29%	(株)リコー	16%
女性管理職比率	グローバル	15.1%	(株)リコー	5.4%

2021年3月期(2020年度)

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

## 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・介護等と仕事を両立できるように、リコーでは、育児休業法施行前の1990年に育児休業と短時間勤務制度を導入しました。導入以降、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るとともに、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めてきました。

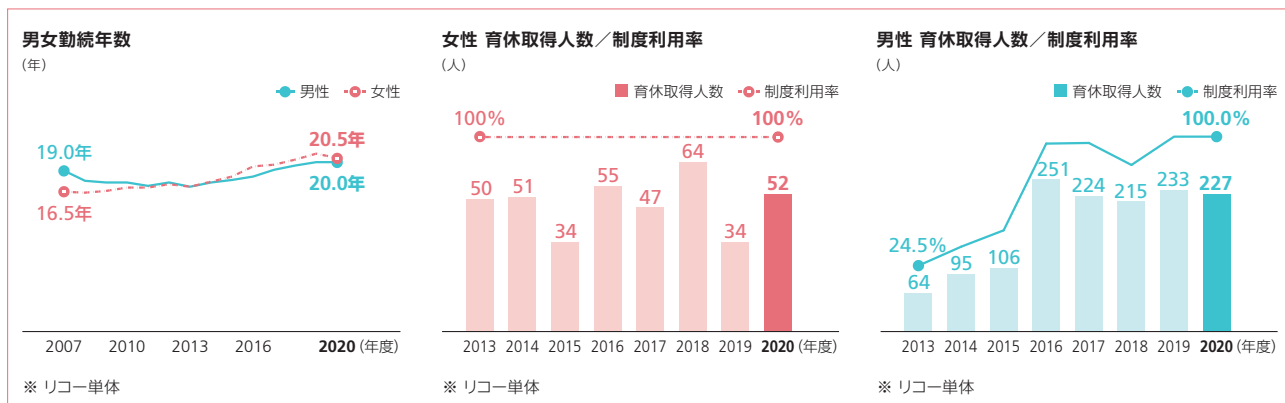
男性の育児参加促進もその一つです。育児参加をきっかけに男性自身の意識が変わることで、職場全体の働き方が変わることを期待しています。

女性の活躍や両立支援を含むダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントに関する意識啓発施策として、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、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメント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。全社員向けには、社内サイトより会社の方針や目指す姿、具体的な取り組み事例などを紹介し、周知と浸透を図っています。

このようなさまざまな取り組みを通じ、女性の育児支援制度の利用率および復職率はほぼ100%になり、現在では女性の勤続年数が男性を上回っています。加えて男性の育児支援制度利用者も大幅に伸びており、2021年3月期の育児休業利用率は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、さまざまな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から意識・風土の変革まで、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

働くときは集中して働き、休息するときは十分にリフレッシュする「メリハリのある働き方」を推進しており、効率的な働き方による残業削減や有給休暇の取得促進といった総実労働時間の低減に積極的に取り組んでいます。

具体的には、勤務間インターバル制や、残業が多い社員の上司への注意喚起、労務管理研修の実施など、残業削減に向けて取り組んでいます。

有給休暇の取得促進については、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、有給休暇を取得しやすい風土づくりを行っています。

### ● 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、場所の制約撤廃など、新しい働き方に合わせて勤務制度を見直すとともに、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、より効率的な働き方ができる環境づくりを推進しています。それにより、職種や仕事内容に合わせて、働く時間や場所を自ら考え、選択することができ、出社とリモートワークを柔軟に組み合わせた最適な働き方が実現できています。従来、リモートワークが難しいとされていた生産現場でも、デジタル化を進めることにより、一部の拠点で遠隔での生産管理を実現し、そのノウハウを他の生産拠点に水平展開しています。

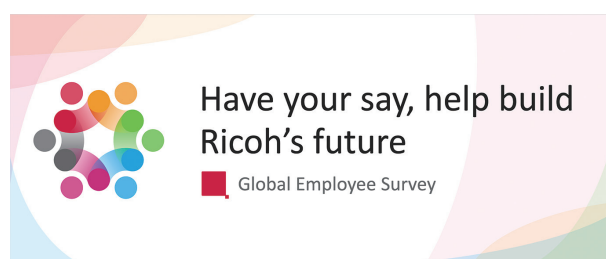
## 社員エンゲージメント

リコーグループは、現在約8万人の人材を有しています。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、企業の成長に欠かせないモチベーション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。

### リコー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、定期的に社員意識調査を行い、役員に共有した上で改善に向けた施策を検討・実施しています。2020年度にはグローバルでの調査体制を構築しました。

また、ウェブサイトや社内イントラネット、社内報で公開するとともに、グループ全体および各社、各部門の改善アクションプランの策定、実行に活用しています。



### グローバル人材マネジメント

リコーグループでは、事業の拡大やM&Aによる企業活動のグローバル化が進んでおり、これに応じた人材マネジメントシステムが必要となっています。こうした状況を踏まえ、全世界のグループ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、グローバル規模での仕

組みの構築を目指しています。

基本的人権の尊重などを謳った「リコーグループ人材マネジメント方針」の展開とリコーグループの普遍的な理念であるリコーウェイの浸透を図るとともに、グローバルで人材の可視化と育成に取り組んでいます。

## 人権

「人権」が社会課題として重要視されるなか、企業に対しても、その活動を通じた人権尊重への要請が高まりを見せています。リコーグループでは、各国の法令遵守はもちろんのこと、国際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10原則を支持し、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。

### リコーグループ人権方針

リコーグループはこれまでも「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、2021年4月に「リコーグループ人権方針」を定めました。本方針に基づき国際規範に準拠した取り組みを強化しています。本方針は人権侵害の防止を目的としたリコー内の人権に関わるすべての規定の上位に位置付けられ、グループ全役員および全従業員に適用されます。また、すべてのサプライヤー企業およびビジネスパートナーにも、本方針をご理解のうえ、実践いただけるよう努めていきます。

#### 「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

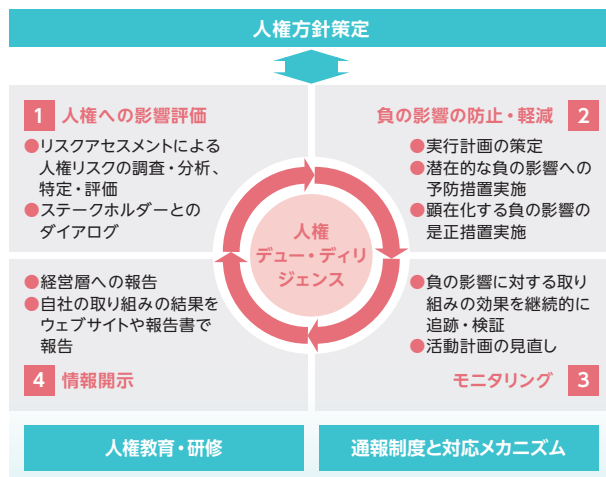
WEB 詳しくはWEB 人権 リコーグループ人権方針

## 人権尊重の取り組み

人権尊重は、企業活動で関わるあらゆるステークホルダーに対して適切な配慮を行うことが重要であり、それを遂行する従業員一人ひとりの正しい理解と高い意識がなければ成り立ちません。リコーグループでは2012年度から全役員・社員対象に人権教育を実施しており、LGBTに関しては、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推進を図るほか、人権・ハラスメント、LGBTに関する相談窓口を設置しています。

また、現代奴隷問題に対しては、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。

なお、サプライチェーンにおける人権侵害に関しては、「リコーグループサプライヤー行動規範」に反する事例はこれまで発生していません。



※ 人権デュー・ディリジェンスとは、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

## サプライチェーンマネジメント

私たちは事業活動全般において広く「影響力を及ぼす範囲」を認識し、社会的責任経営を推進しています。その中で特にサプライチェーンには、関係する企業や人々が多く、意図しないマイナス影響を回避または最小化する配慮が重要です。リコーは、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「責任ある企業同盟 (RBA)」に加盟し、人権・労働・環境等の国際的なガイドラインに照らし合わせ、自社の生産工場のみならず、サプライヤー企業の皆様にもご理解ご協力をいただきながら、責任ある行動を徹底し、継続的に活動のレベルアップを図っています。

■ WEB 詳しくはWEB ▶ サプライチェーンのCSR

## サプライヤー企業との信頼関係の構築

サプライヤー企業は不可欠なビジネスパートナーと認識し、強固な信頼関係と長期的な協力関係の構築に取り組んでいます。CSRの重要性を共有するなど双方向のコミュニケーションにより相互の理解を深め、共に発展していくことを目指しています。

### ● RBAへの加盟

2019年11月、リコーはRBA (Responsible Business Alliance)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。2020年度は、中国、タイ、日本などのグローバルサプライヤー226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行いました。改善指摘事項があったサプライヤー企業に対しては改善活動を行っていきます。

### ● リコーグループサプライヤー行動規範

サプライヤー企業と共により良い社会・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努力し続けることを目的として、2006年1月、「リコーグループサプライヤー行動規範」を日本語・英語・中国語の3カ国語で制定しました。2020年8月には、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に沿って主な国際的人権基準に由来したRBA行動規範に準拠した改訂を行いました。サプライヤーの皆様には、労働環境が安全であること、労働者に対して敬意と尊厳をもって処遇すること、さらに環境への責任とともに業務を倫理的に行っていただくために、この改訂された行動規範を確認の上、「サプライヤー行動規範同意確認書」に署名し提出していただくことをお願いしています。

## ● 調達方針、ESG説明会の開催

サプライチェーン全体で歩調を合わせて活動に取り組んでいくため、リコーグループ購買方針説明会を毎年開催し、サプライヤー企業に対して調達およびESGに関する方針を説明しています。加えて主要なサプライヤー企業を対象としたESG説明会を別途開催しています。RBA基準によるアセスメントを実施して課題の共有を行い、課題が多い場合は個別に協議し、改善活動に取り組んでいます。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症予防の観点から、初のオンライン接続によるESG説明会を開催しました。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りました。

## ● 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、「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企業との契約に違反する行為について、サプライヤー企業からの通報窓口「サプライヤーホットライン」を設置し、維持運用を行っています。

2020年度はサプライヤーホットラインへの通報は0件でした。

## 紛争鉱物問題に対する取り組み

リコーグループは2013年以降、リコーグループの製品に使用される原材料・部品のサプライヤー企業に対して、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、毎年、紛争鉱物調査を実施しています。2020年度からは、一次サプライヤーに対してハイリスク製錬所の情報提供を行うとともに

に、RMAP (Responsible Minerals Assurance Process) 認証取得製錬所への切り替え要請を実施しています。

また、近年のコバルトの採掘における労働環境や児童労働に対する懸念の高まりを踏まえ、新たにコバルトを調査対象物質に加えました。

## 社会貢献 2

「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の達成へ貢献しています。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

#### インド農村部アーティスト支援プログラム

インド農村部在住の生計を立てることが難しい女性アーティストを対象に、デジタルスキルの向上とリコー独自のインクジェットテクノロジーを用いた立体表現手法(2.5D)を組み合わせ、アートを共創する活動を行っています。



### 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

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年度からは、文部科学省が推進する教育改革の柱であるアクティブラーニング(探究型学習型含む)型プログラムの開発に取り組んでおり、文部科学省と連携して新しい教育スタイルを追求し、将来のビジネスにつなげています。



#### 市村自然塾 関東

「生きる力を大地から学ぶ」の理念のもと、農作業と共同生活を通して子どもたちの成長を支援しています。「自然の助けを借りながら、共に考え、知恵を働かせ、自らの汗を流し、自らが成長する」を基本方針に、春の種まきから秋の収穫まで、一連の農作業のすべてを子どもたち自身の手で行っています。



### 気候危機への対応と生物多様性保全

#### 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活動しています。



# GOVERNANCE ガバナンス

リコーグループは、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・関連会社に対するモニタリングの適正化や、事業ポートフォリオ・資本配分による事業管理の重点化などを行い、より一層実効性を高めたガバナンスを行っています。

## 社外取締役からのコメント

社外取締役としての私の役割は、時代・環境の変化を、三井物産をはじめとする経営経験で培った広い視野と中長期目線で把握し、株主を代表してリコーグループの経営監督および経営への助言にあたることだと認識しています。

世界を襲ったコロナ禍にもワクチン接種の進展という光明が差ってきていますが、感染が拡大している国も多く、決して楽観できる状況ではありません。コロナ禍の間には、デジタル技術の有用性が改めて認識され、その導入が加速しました。それを追い風にした企業やうまく適応できた企業と、まだ対応できていない企業との間で明暗が分かれることにもなりましたが、その傾向は今後も続くものと考えられます。

また、気候変動問題への対応を経済復興の中核に据えるグリーンリカバリーの考え方も世界的に広がり、サステナビリティへの貢献に対する社会的な要請も高まっています。

こうした事業環境を踏まえ、リコーグループが社会に貢献する企業として発展し続けていくため、社外取締役として引き続き取締役会の監督機能の発揮に努め、株主をはじめとする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。

### 飯島 彰己

指名委員長  
報酬委員



#### 現職

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、三井物産株式会社 顧問、武田薬品工業株式会社 社外取締役(監査等委員)

#### 主な活動状況

グローバルでのリスクマネジメント、カンパニー制への移行に向けたガバナンスの整備・組織再編・人事戦略、資本政策、また、デジタルトランスフォーメーションへの対応、第20次中期経営計画の策定など経営者としての豊富な経験に基づき、助言・提言を行いました。

#### 取締役会の出席状況

2021年3月期の取締役会12回のうち12回出席

### 波多野 睦子

報酬委員長  
指名委員



#### 現職

国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系 教授

#### 主な活動状況

デジタルサービスの会社に向けた変革ならびに新たな第20次中期経営計画の策定に関し、科学技術や人材育成に関する深い知識・見識に基づく有益な助言・提言を行い、当社の危機対応と変革加速による企業価値向上に向けて取り組みました。

#### 取締役会の出席状況

2021年3月期の取締役会12回のうち12回出席

「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」という根本に立ち寄り、第20次中期経営計画「リコー飛躍」に向けて取締役会で議論を重ね、構造改革・成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革を三位一体で展開することで、経営基盤の改革が進展しました。さらに、「デジタルサービスの会社」への事業転換を強力に推し進めるべく社内カンパニー制に移行し、全社員が自律型人材として活躍できるような体制づくりを進めるという方向も明確になりました。一方で社会的課題が顕在化し、SDGsへの貢献、DX・GX\*の加速、公共的な価値追求も求められています。また、人間の仕事がより創造型になり、ワークスタイルも変化しています。そのような中、デジタルサービス・新規事業につながるイノベーション創出はますます重要であり、技術・人材の戦略や、グローバルな視野に立ち、スピード感と高い透明性をもった審議・意思決定を進化させていく必要があると考えています。

私は、企業と大学の経験、さらに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向上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、社外取締役として引き続きステークホルダーの皆様の視点に立ち、コーポレート・ガバナンスの充実に尽力してまいります。

\* 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

## ポイント

- ・各ビジネスユニット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(ビジネスユニットへの権限委譲、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

持続的な成長と企業価値向上のためには、資本コストを上回るリターンと最適な資本政策によってROEを向上させることが不可欠です。

私は構造改革による収益力強化や事業の再編、生産性・資金効率向上に加えて、ESG対応で中長期的な企業価値向上も必要と考え取り組んできました。今回カンパニー制への移行で自律的な事業運営と経営管理指標にROICを導入し、顧客価値を起点に世界で戦えるポートフォリオの構築を目指しています。その中核となるのがオフィスサービス事業です。常に顧客に寄り添ってきたリコーのDNAと複合機で世界トップシェアを獲得する中で培ってきた顧客基盤やブランド力を活用し、デジタル化のニーズをとらえて伸ばしています。また、市場が大きい日本と欧米でバランスよくグローバル展開していることも強みです。今後リコーならではの特色あるサービス・ソリューションを市場投入し、地域特性を踏まえたM&Aを実行することでデジタルサービスの会社へ変革できると確信しています。

私は総合電機メーカーや多様な業種での経営経験を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の視点に立ち、経営の実効性の高い監督ならびに意思決定に貢献し、リコーグループの持続的な成長と企業価値向上に尽力してまいります。

## 森 和廣

指名委員  
報酬委員



### 現職

東洋大学理事

### 主な活動状況

デジタルサービスの会社に向けた取り組み、資本収益性の向上、ESGへの取り組み、技術・知財戦略、人材戦略、ならびに新たな第20次中期経営計画の策定などに関連して、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

2021年3月期の取締役会12回のうち12回出席

## 横尾 敬介

指名委員  
報酬委員



### 現職

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

### 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、デジタルサービスの会社に向けた取り組み、資本収益性の向上、ならびに新たな第20次中期経営計画の策定などに関連して、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

2021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)

この1年、コロナ禍にあって、環境激変に即応するため、山下CEOの強力なリーダーシップのもと、「第20次中期経営計画における取り組みテーマの前倒し」と「OAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社への変革」を本格的に推進してまいりました。ガバナンス面においては、グローバルに事業を展開するリコーグループに対応した組織・人事体制整備、リスクマネジメント強化、経営指標(財務関係を含む)の達成などの主要テーマについて、十分にモニタリングと審議を尽くし、意思決定をサポートしてまいりました。取締役の指名と報酬については、任意の委員会にて活発かつ前向きに、建設的な議論を進めております。

社外取締役として、また独立役員としての私の役割は、客観的立場から取締役会としての監督機能を発揮して実効性のある提言を行うとともに、適切な情報開示を図れるよう注力することです。さらには、45年を超えるさまざまな金融事業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むとともに、企業価値の向上と持続可能性の追求の両立に貢献してまいります。

## 新任社外取締役のご紹介

株式会社時事通信社の常務取締役などを歴任し、現在は、公益財団法人ニッポンドットコムニッポンドットコムの常務理事編集局長として、日本の情報を広く海外に発信し、国際相互理解の増進に寄与するとともに、グローバルな人材育成にも貢献しています。高度な情報収集・分析能力などに基づく客観的かつ社会的な視点による経営判断および経営監督、さらには優れたコミュニケーション能力を活かした情報発信に関する助言・提言などが期待されています。

## 谷 定文

報酬委員



### 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

## 取締役会の実効性評価

## 2020年度取締役会実効性評価の概要

## ● 2020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、取締役会の実効性にとどまらず、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。また、評価の客観性を確保するため、第三者による評価をあわせて実施しました。

## 〈2020年度の基本方針〉

1. 経営環境に応じた適時適切な対応と将来を見据えた戦略の更新・実行を確保するための監督と支援を行う
2. 資本収益性の向上と経営資本の強化を両立するための適切なモニタリングと中長期視点での議論を充実させる

## 〈評価プロセスについて〉

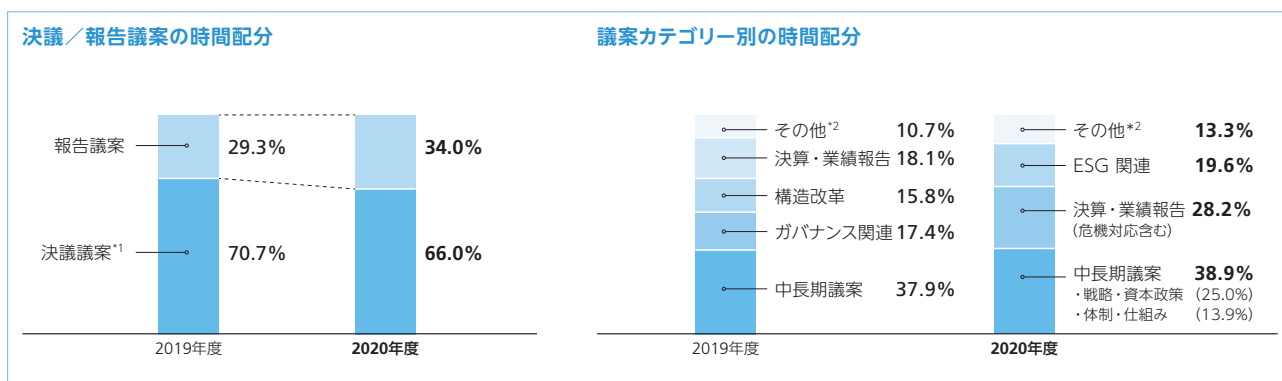
取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの対応項目について、2020年度の実効性を振り返って評価を実施しました。

## ● 取締役会の運営実績

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大による緊急対応のための監督・支援を確実に行うとともに、中長期視点の審議を充実させ、第20次中期経営計画の策定、社内カンパニー制の導入、資本政策などの重要議案の監督と意思決定を適切に行うための取締役会運営に努めました。具体的には、緊急／中長期の両視点による重点テーマを取締役会主導で決定し、年間スケジュールに基づいて報告と審議の充実化を図りました。あわせて事前説明や書面報告の活用、社外役員へのサポート強化などによる情報共有の充実を図りました。

当社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、2020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: 会社法上の規定に則った決議など。



## ● 2020年度の対応項目および結果概要

### 〈対応項目〉

1. 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響に対して、緊急／中長期の両視点からの確な対応を促す
2. 経営環境に応じた戦略の更新のための適切な審議と支援を行うことにより、実行を加速させる
3. 資本収益性の視点から事業展開をモニタリングするとともに、持続的な成長を実現するための人材、技術、資金などの経営資本の強化に向けた議論と支援を行う

### 〈結果概要〉

#### 1、2について

- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響に関して、各地域の詳細なデータに基づく状況把握に注力しながら、緊急対応策として流動性の確保および危機対応のモニタリングが実施されました。
- ・また、有事対応としての監督強化とともに、中期経営計画、資本政策、会社形態、事業計画などについて議論を重ね、デジタルサービスの会社への足がかりとなる実効的な計画と体制を決定した点が評価されました。
- ・一方、今後は第20次中期経営計画・2021年度事業計画の実行と目標達成が最重要課題であり、スピード経営の実現と取締役会による適切なモニタリング／支援を両立するための実行計画・管理体制・運用のさらなる具体化が必要との指摘がありました。

#### 3について

- ・中長期的成長を見据えた経営基盤を構成する諸資本(人財・技術・知財・流動性基盤など)に関する充実した審議を行い、その結果が第20次中期経営計画に反映されるとともに、株主還元を含めた資本政策の議論を深め、企業価値向上のための道筋が示された点が評価されました。
- ・一方、デジタルサービスの会社に転換するため、DX戦略、人財、技術・知財、成長投資、ESGなどの経営基盤となる中長期テーマを引き続き取締役会で深化させる必要性が指摘されました。

- ・また、事業構造の転換を図りつつ資本収益性の向上を実現するため、カンパニー制におけるROICをベースとした事業管理、ポートフォリオ経営の徹底と成長投資のより緻密なフォローなどの重要性について指摘がありました。

## ● 2021年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記評価にあるとおり、第20次中期経営計画の施策展開および2021年度事業計画の達成により、継続して企業価値を向上することが当社の重要課題と認識しております。従って、当社取締役会は、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んでまいります。

### 〈2021年度の基本方針〉

1. 第20次中期経営計画の着実な実行と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させる

### 〈2021年度の対応項目〉

- ・2021年度 事業計画達成の確度を上げるため、業績(非財務目標含む)と施策展開の進捗をモニタリングし、適切な対応を促す
- ・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
- ・新たな事業環境(ウィズ／アフターコロナ)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

## 役員一覧

2021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



**稲葉 延雄**  
取締役  
取締役会議長  
指名委員  
報酬委員  
1950年 11月11日生  
2008年 入社

**現職**  
株式会社リコー 取締役会議長

**主な経歴**  
日本銀行 理事、  
リコー経済社会研究所 所長など



**松石 秀隆**  
取締役、CFO  
1957年 2月22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、  
同 経営企画本部長

**主な経歴**  
株式会社リコー 日本販売事業本部長、  
リコージャパン株式会社  
代表取締役社長執行役員、CEO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  
先端技術研究所 所長

**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

**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)  
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**  
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、三井物産株式会社 顧問、  
武田薬品工業株式会社 社外取締役  
(監査等委員)



**波多野 睦子**  
取締役  
(社外)  
報酬委員長  
指名委員  
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



**森 和廣**  
取締役  
(社外)  
指名委員  
報酬委員  
1946年 10月7日生  
2018年 6月 取締役就任

**現職**  
東洋大学 理事



**横尾 敬介**  
取締役  
(社外)  
指名委員  
報酬委員  
1951年 11月26日生  
2020年 6月 取締役就任

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

### 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」委員長、  
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

取締役会および監査役会の構成および各役員の専門性は、以下のとおりです。

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

### 取締役

	性別	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	男性	9年	●	●	●	●			SCM、マーケティング
稲葉 延雄	男性 非執行	11年	●	●		●	●		経済/金融分析
松石 秀隆	男性	3年			●		●		販売、マーケティング
坂田 誠二	男性	3年			●			●	技術開発、商品開発
大山 晃	男性	—			●		●		グローバルマーケティング
飯島 彰己	男性 非執行 社外 独立	5年	● 委員長	●	●	●			グローバルビジネス
波多野 睦子	女性 非執行 社外 独立	5年	●	● 委員長	●			●	最先端技術研究、教育
森 和廣	男性 非執行 社外 独立	3年	●	●	●			●	事業開発、マーケティング
横尾 敬介	男性 非執行 社外 独立	1年	●	●	●		●		ファイナンス、投資管理
谷 定文	男性 非執行 社外 独立	—		●	●				情報分析/発信 コミュニケーション

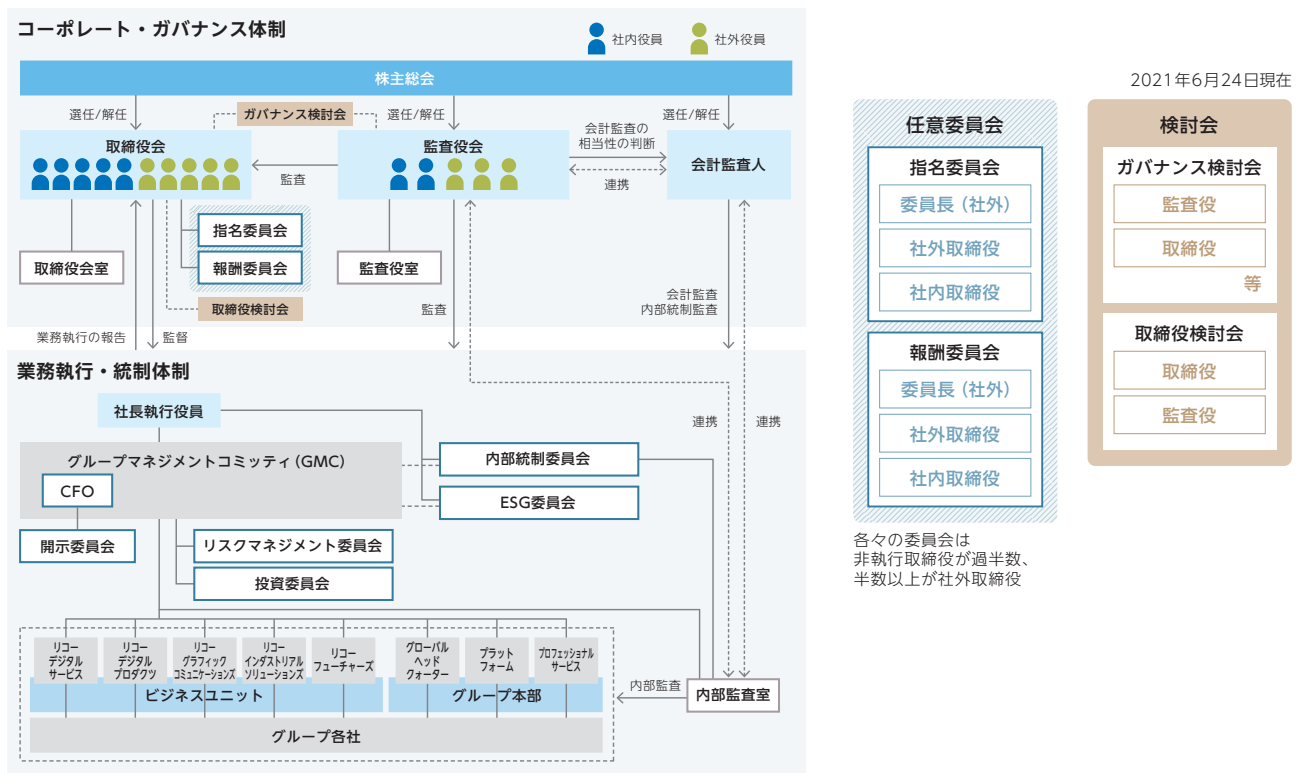
### 監査役

	性別	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	男性	1年				●			人事、人材開発
佐藤 慎二	男性	—				●	●		経理、財務、会計
太田 洋	男性	4年	● オブザーバー			●	●		企業法務
小林 省治	男性	1年		● オブザーバー	●			●	技術/研究開発
古川 康信	男性	1年					●		会計監査

## コーポレート・ガバナンス体制

リコーグループ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、委員の半数以上を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



## 社内カンパニー制への移行に向けた取り組みについて

リコーグループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上をさらに進めるため、2021年4月1日より社内カンパニー制に移行しました。

各ビジネスユニットが自律的に事業運営を行い、本社部門は中長期戦略の立案や各ビジネスユニットへの資本配分、および成長性／資本収益性による厳格な事業管理に重点化し、グループ全体の企業価値の向上を実現します。

今回の組織体制の刷新を踏まえ、当社は監督、執行、監査の各視点から、以下のようなガバナンスに関する取り組みを進めています。

### ● 監督の視点

1. 取締役会ならびに指名委員会において、従来より実施しているCEOを含めた取締役に対する評価に加え、各ビジネスユニットの責任者をはじめとする経営執行幹部に対するパフォーマンス評価を2021年度より実施します。
2. 取締役会が定期的に事業ポートフォリオや各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について審議を行い、投下資本や資本収益性などのモニタリングを強化しました。
3. ビジネスユニットへの権限委譲、関連会社管理の見直しなど、経営の新たな体制・運用に対して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化しました。

### ● 執行の視点

1. 社内カンパニー制により各事業の責任範囲の透明性を高めた上で、各事業の目標値(資本収益性など)を設定し、達成状況を定期的にモニタリングしています。
2. 各ビジネスユニットにおいて獲得した収益はグループ全体

で一度集約し、GMCの一部であるポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を決定します。

3. 各ビジネスユニットは、各自の事業運営に関して自律的な内部統制・リスクマネジメントを実施することに加え、グループ本部のリスクマネジメント部門との連携体制を構築し、各ビジネスユニット内での統制状況の共有やグループ全体での重点リスクへの対応に協力します。

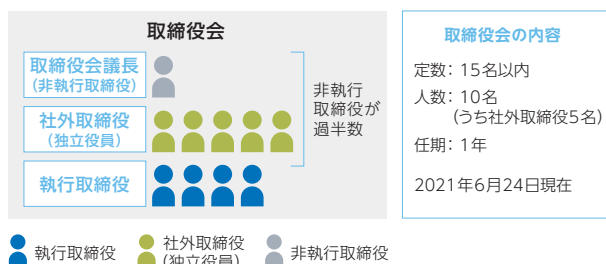
### ● 監査の視点

1. 監査役会としては、社内カンパニー制への移行によりガバナンス上の変化が生じる点として、各ビジネスユニットにおける内部統制・子会社管理体制やグループ本部によるガバナンスの実効性を2021年度における注視すべき監査上の課題として認識し、上記、①監督の視点、②執行の視点での取り組み状況の確認を含め、監査活動を行っていきます。
2. 監査役監査のみならず、内部監査部門および会計監査人との連携を強化・活用し、社内カンパニー制移行後のガバナンス・内部統制の実効性について監査を行っていきます。

## 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。社外取締役と非執行取締役、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。取締役会における社外取締役(独立役員)の割合は3分の1以上としています。2020年度は、取締役10名のうち、5名が社外取締役(独立役員)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います。社内、社外ともにすべての取締役に對して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。



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

### ● 社外取締役の選任基準

社外取締役の選任基準は、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、指導力等に優れていることを付加的な基準とします。

### ● 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・人間性などの他に、多様な視点や、経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。ダイバーシティを考慮する際には、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に加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などの面での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、および経営陣幹部などの選解任・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に設置しています。客観性・独立性を高めるために、非執行取締役を委員長、過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成することとしています。2021年度は、社外取締役4名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。

#### 〈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・キャリアマトリクス)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2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〉

指名委員会が毎年、取締役の評価を実施しており、2018年度よりこれまでの一段階の評価から二段階による評価へと変更しました。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、課題等を明確にして、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、評価にあたっては、「取締役として経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」、ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」などを基準としています。

## CEO 評価とサクセッションプラン

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

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

現CEOの評価は指名委員会が毎年実施しており、2018年度から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、課題等を明確にして、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

(1) 財務の視点	中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
(2) 株主・資本市場の視点	TSR (株主総利回り) 等の株式関連指標、アナリスト評価など
(3) 非財務の視点	ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

### ● CEO 候補者の選定・育成・評価

年に1回(9月頃)、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月初めの指名委員会で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等、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本人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積ませるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ本人の成長に必要な助言等を実施しています。

#### 〈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3月)における実績および成長状況(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

リコーグループの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。

1. 役員報酬は「期待される役割・責任を反映する基本報酬」、「会社業績を反映する賞与（業績連動報酬）」、「中長期的な株主価値向上を反映する報酬」の3つの要素で構成する。なお、社外取締役の報酬は業務執行から独立性を確保するため基本報酬のみとし、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情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて基本報酬と賞与のみとする。また、監査役の報酬は適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみとする。
2. 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

## 3. 取締役の報酬

## 取締役報酬の内訳



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

株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、2020年度の支給総額は、2億5,332万円になります。

2 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、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関を有する営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向上に責任をもつことを明確にしています。加えて、重要指標の目標達成に取締役が責任をもつことを明確にするため、資本収益性向上のインセンティブとして「ROEの当該年度実績値」を用いた指標およびESG向上へのインセンティブとして全社的な取り組みを行っている「DJSI\*4の年次Rating」を指標として設定しています。

\*1 社外取締役を除く

\*2 社外取締役および非執行取締役を除く

\*3 社外取締役および非執行取締役を除く

\*4 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

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

## 1. 報酬の決定プロセス

当社は、インセンティブ付与を通じた収益拡大と企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある報酬の検討プロセスを構築するために、任意の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、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、および株価条件付き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、賞与については株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定します。

## 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、当社の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当社の営業利益水準が「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。毎期の報酬委員会で狙いとする水準を確保できているを確認し、水準是正の可否は、単年度ではなく、3年間の傾向を確認した上で判定しています。

\* 従業員数3万人以上～20万人以下および売上高5,000億円以上～3兆円未満の規模の国内同業企業群から約20社を選定しています。

また、報酬委員会においては、フォーミュラ 1)により算出された結果に関わらず、ガバナンスや非財務などの状況も含め、賞与支給の可否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。

当年度の取締役賞与については、当年度通期決算の営業利益が454億円の損失となったことを受け、報酬委員会は取締役賞与を支給しないことを審議し、2021年5月7日の取締役会においてその旨を決定しました。そのため、2020年度の賞与の算定方法および業績指標の実績に関する開示事項はありません。

3 株価を反映する報酬は、中長期的な当社の企業価値向上へのコミットメントをさらに強化する目的として、「株式取得目的報酬」と「株価条件付き株式報酬」で構成されます。



#### 4. 監査役の報酬

監査役の報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。

##### ● 固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役位毎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(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、経営責任の重い役位上位者ほど変動

報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長は、業績目標の標準達成時には、概ね固定・変動の比率が6:4の割合となり、業績・株価の大幅上昇時には変動報酬が固定報酬を上回ります。

今後も中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、業績連動報酬の割合を高める方針で、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

指名、報酬決定などについては、取締役会の経営監督機能の一環として、非執行取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「指名委員会」、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「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

ガバナンス検討会は、リコー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。

#### ● 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が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される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／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

グループ全体の内部統制に関する審議および意思決定を行います。一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期ごと開催を原則とし、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催されます。

#### ● 投資委員会

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等の観点で投資計画の検証を行います。多様化する投融資案件について、投資判断のスピードと適確性を向上させることを狙いとしています。

## ● ESG委員会

CEOを委員長にGMCメンバーと監査役およびESG担当役員から構成されます。環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの課題を経営レベルで継続的に議論し、グループの経営品質の向上につなげ、ステークホルダーからの期待・要請に迅速かつ適切に対応していくことを目的としています。2020年度はESG委員会を4回開催し、以下について評価を行いました。

ESG委員会での議題	
第1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG評価への対応・改善状況</li> <li>気候変動リスクと機会 (TCFD対応)</li> </ul>
第2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動リスクと機会 (TCFD対応)</li> <li>脱炭素活動の進捗状況および汚染予防対策</li> <li>2020年度統合報告書について</li> </ul>
第3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種ESG評価結果報告</li> <li>ESG目標の改定</li> <li>RBA監査状況報告</li> <li>「リコーグループ人権方針」の策定</li> <li>脱炭素活動加速のための再エネ施策強化</li> </ul>
第4回	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG評価への対応・取り組み</li> <li>RBAの取り組み強化</li> <li>「リコーグループ人権方針」の策定</li> <li>ESG目標および環境目標の改定</li> </ul>

## ● リスクマネジメント委員会

リコーグループの全体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、必要に応じて右図に示すリスクマネジメントシステムそのものを見直し・再構築を行います。

2020年度は、11月に2回開催し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるワークスタイルの変化、内的環境の変化(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転換)、刻一刻と変化する国際情勢など、さまざまな変化がもたらす新たなリスクについて集中的に議論を行いました。その後、2021年3月にも、新体制に向けて重要な残余リスクの再確認をしていますが、想定外の事象や管理上の盲点が生じる可能性はゼロではありません。そのため、2021年度からは、リスクマネジメント委員会の開催頻度を増やすなど、モニタリングを強化し、リスクを早期にとらえ対応するとともに、適宜重点経営リスクの見直しを行うなど、リスクに柔軟に対処していきます。また、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通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各部門からリスクマネジメント責任者(原則組織長)・推進者(組織長と日常的にコミュニケーション可能な者)を選定しています。さらに、リスクマネジメント推進者を対象とした連携強化会議を開催し、各組織のリスクマネジメント活動の好事例の共有や重点経営リスクの周知、リスクマネジメント強化のための外部専門家による勉強会やワークショップなどを行い、リスクに強い企業風土の醸成を進めています。

### 米中貿易摩擦に対する対応

リコーグループはグローバルで事業活動を行っており、その主要市場である日本、米国、欧州の経済状況は事業に大きな影響をおよぼします。いまだ先行きが不透明な米中貿易摩擦等、保護主義の台頭による各国の動きについては業績に影響をおよぼしうる主なリスクであると認識しています。

そのため、グローバルでの経済状況の変化を注意深く見守り、状況に応じた対応が取れるように対策を行っています。特に米中貿易摩擦については、従来から行ってきたBCP対策(並行生産)を活用し、一部の米国向け製品生産を中国からタイ工場へ移管するなど、関税リスク軽減策を実施してきました。今後も米中摩擦の展開を鑑み、関税だけにとどまらない対応の必要性を経営にて審議し、迅速な対策を進めていきます。

■ [WEB](#) 詳しくはWEB ■ [事業等のリスク](#)

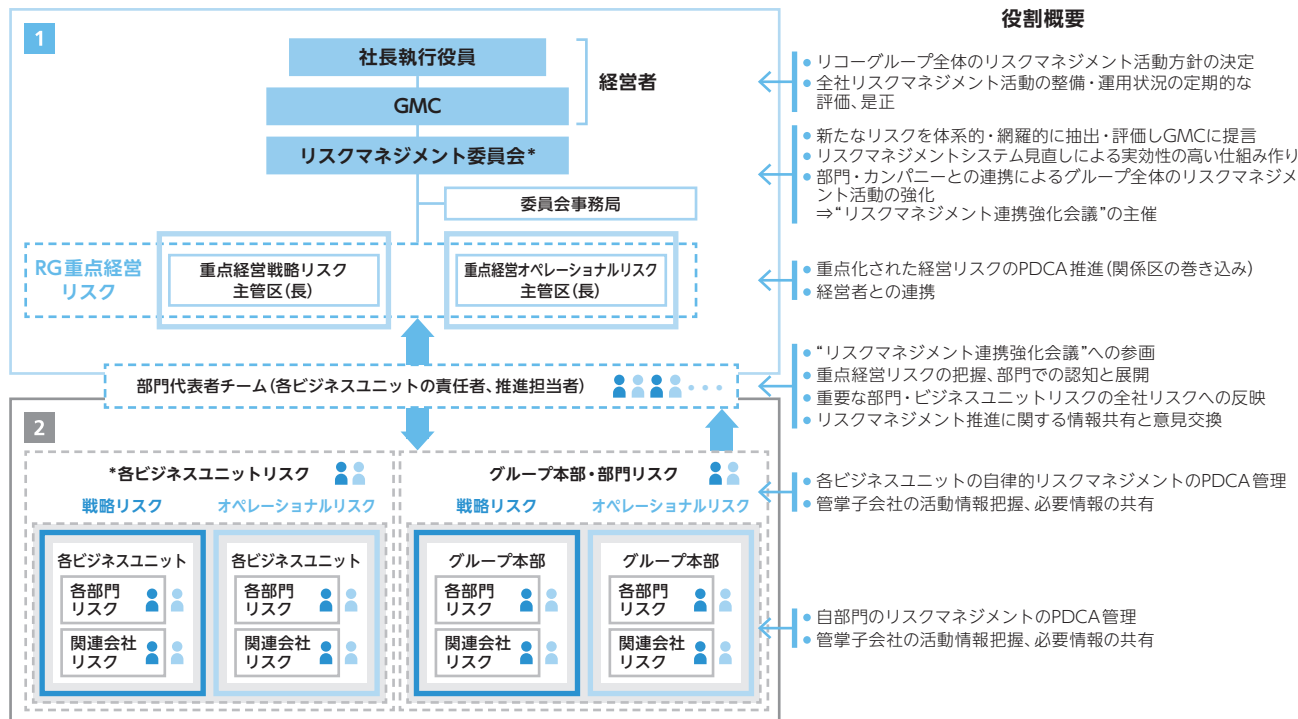
### 〈リコーグループのリスクマネジメントシステム〉

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

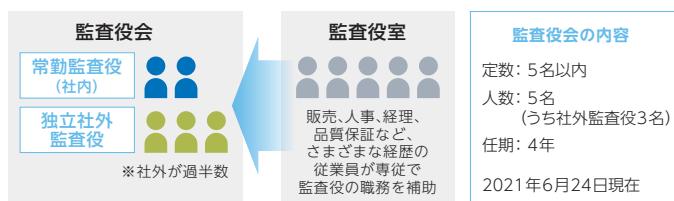


\* 委員長は執行役員またはフェロー以上

## 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、社内各部門・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。

### 監査役室による監査役の職務遂行補助体制



当社の監査役は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の要件を満たす社外監査役3名としており、過半数が独立社外監査役です。また、監査役会として必要な知識、経験、専門能力をバランスよく確保して、監査役会を構成することとしており、各監査役の専門分野における豊富な経験と幅広い見識、および独立した客観的な視点で深い議論が行える体制を構築しています。

### ● 監査役的活動と開示

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。

2020年度、監査役会では、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による内外事業環境への甚大な影響を鑑み、また事態収束まで予断を許さない状況が継続する可能性を踏まえ、想定されるリスクの検討を行いました。その結果、下図の監査活動に加えて、「不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメント」および「環境変化への柔軟な対応による監査活動の適正な遂行」を重点実施項目として定め、監査活動を実施しました。

### 監査役監査活動の概要

★監査役が主催する会合

	<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(独立社外監査役)* 取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期)★ 取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催(半期)★
	<b>2. 業務執行</b>	本社・事業所への監査 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、グローバル会議、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)★ 重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等)
	<b>3. 子会社</b>	子会社への監査 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(半期)★
	<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)★ 内部統制部門との定例会の開催(月次)★ 三様監査会議(月次)★
	<b>5. 会計監査</b>	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

監査役

\*指名委員会・報酬委員会については、両委員会に対する審議の透明性を高めるため、2020年度より独立社外監査役が各1名オブザーブ出席しています。

## ● 2021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2021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、2021年度からの社内カンパニー制への移行による、「各ビジネスユニットにおける内部統制・子会社管理体制」および「グループ本部によるガバナンスの実効性」を注視すべき監査上の課題と認識し、2021年度の監査活動を行っています。

## ● 監査実績説明書 ①

監査役は、株主の皆様への負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。当監査役会は、活動内容の説明を具体的に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 ②

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 ③

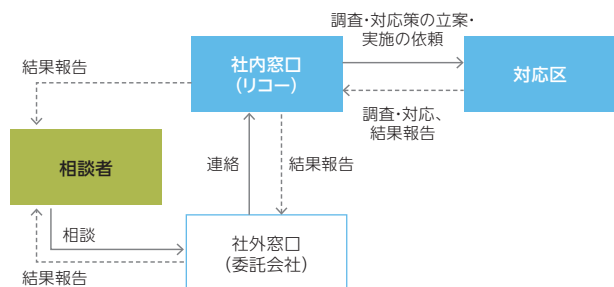
法令だけでなく社内規則や社会倫理を遵守することを“コンプライアンス”と考え、リコーグループの行動原則と役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」④をグループ全員に徹底し、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守していくことに努めています。

## 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でも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するサプライヤー企業がウェブサイトでも通報ができる「サプライヤーホットライン」を設置しています。⑤

## リコーグループほっとラインの基本的な運営フロー



## 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 ①

リコーグループは、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」共同声明へ参加
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
		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
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)

\*「気候変動アクション日本サミット宣言」

2018年10月に開催された「気候変動アクション日本サミット」において、同年12月に開催されたCOP24(国連気候変動枠組条約第24回締約国会議)に先立ち、気候変動(地球温暖化)対策の推進に向けた強いメッセージを発信する目的で発表されました。サミットに登壇した日本の企業、自治体など157団体が賛同。

WEB 詳しくはWEB 社会に対するコミットメント

#### WE SUPPORT



#### 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

CLIMATE GROUP | CDP

#### 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

リコーグループに対し、国内外で数々の評価・表彰をいただいています。

2020年	7月	複写機遺産認定「電子リコピーBS-1」(1965年発売)
2021年	1月	「第21回テレワーク推進賞」で推進賞受賞
	3月	「健康経営優良法人2021 ホワイト500」にリコーグループ5社が認定 「2021 J-Winダイバーシティ・アワード」で準大賞を受賞
	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1位獲得
	9月	J.D. パワー2021年カラー複合機顧客満足度調査ラジ&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Sler 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>)
2021年	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3年連続最上位の星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

NIKKEI  
SDGs

Top 100  
Global  
Innovator  
2022

Clarivate

## ESGインデックス組入れ・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3月現在

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年から連続して採用



### Dow Jones Sustainability Indices

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)を評価するものです。

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



### S&P Global Sustainability Award

世界的な社会的責任投資(SRI)評価会社である米国のS&Pグローバル社のサステナビリティ格付けで、リコーがエントリーしている「コンピュータ・周辺・オフィス機器」のカテゴリでは「ゴールド」1社、「シルバー」4社、「ブロンズ」2社が選定されています。

CDPで最高評価の「気候変動Aリスト」企業に継続認定



### CDP

国際的な環境調査・情報開示を行うNGOで、「気候変動」「ウォーター(水)」「フォレスト(森林)」の3つを活動領域としています。各分野について、調査票に回答した企業を、最高位A、A-、B、B-、C、C-、D、D-、の8段階で評価します。

「CDP2021 サプライヤー・エンゲージメント評価」において2年連続で最高評価を獲得



「サプライヤー・エンゲージメント評価」は、サプライヤーとの効果的な協働による企業のサプライチェーン全体での気候変動・温室効果ガス排出量削減への取り組みについて調査し、取り組みに応じて企業を格付けするものです。全世界6,000社以上の企業を対象に調査が行われた結果、2021年のサプライヤー・エンゲージメント・リーダーには上位8%(約500社、うち日本企業はリコーを含む105社)が認定されました。

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



### EcoVadis社

160カ国以上、200業種以上におよぶサプライヤー企業を対象に、「環境」、「労働と人権」、「倫理」、「持続可能な資材調達」分野における企業の方針、施策、実績について評価を行っています。

世界的な社会的責任投資(SRI)指標の「FTSE4Good Index Series」に2004年から18年連続で継続採用  
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



### FTSE4Good Index Series

英ロンドン証券取引所100%出資のFTSE Russell社が開発した株価指数で、ESG対応に優れた企業を2001年から選定しています。

### FTSE Blossom Japan Index

日本企業に特化して2017年に構築されたもので、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資を行うための株価指数の一つとして採用されています。

「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



### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みに関する開示情報を基にスコアを算出することで、長期的に持続可能な成長が見込める企業を選定しています。本指数は、GPIFがESG投資を行うための株価指数の一つとして採用されています。

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」に2018年新設当初から継続して採用



### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

世界最大級の独立系指数会社であるS&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社と日本取引所グループ(JPX)の東京証券取引所が共同で開発したESG指数です。TOPIX構成銘柄を対象とし、Trucostによる炭素排出量データに基づき、環境情報の開示状況や炭素効率性(売上高当たりの炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウエイトが決定されます。GPIFが2018年にグローバル環境株式指数として採用しています。

ISS ESGのコーポレートレーティングにおいて継続して「Prime」の評価

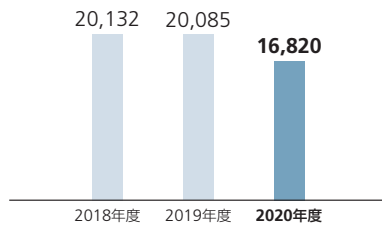


### ISS ESG CORPORATE RATING

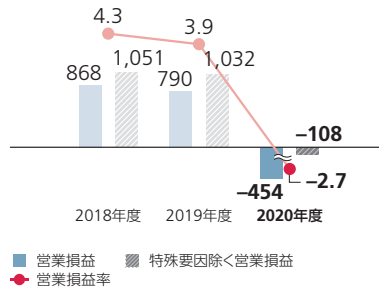
ISS ESGは米国に拠点を置く持続可能な投資分野における世界有数の格付け機関です。セクター特有の基準を超える高いESGパフォーマンスの企業に対して「Prime」の評価が与えられます。

# 財務・将来財務ハイライト

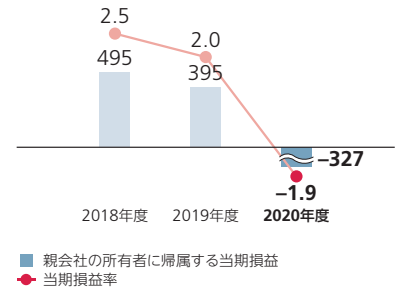
売上高  
(億円)



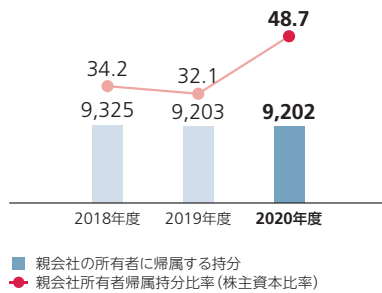
営業損益／営業損益率  
(億円／％)



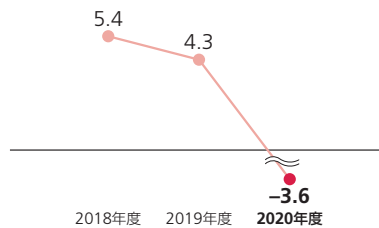
親会社の所有者に帰属する当期損益／  
当期損益率  
(億円／％)



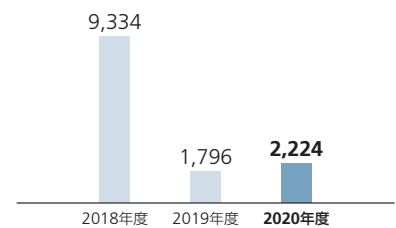
親会社の所有者に帰属する持分／  
親会社所有者帰属持分比率(株主資本比率)  
(億円／％)



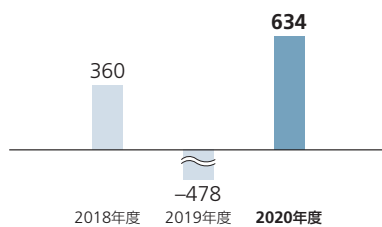
ROE  
(%)



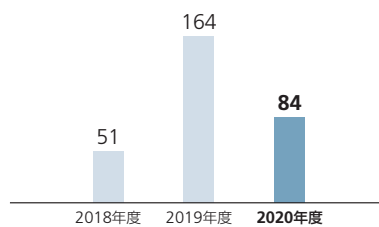
連結有利子負債  
(億円)



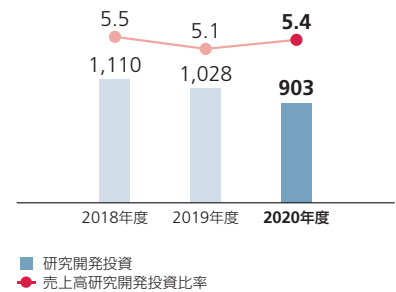
フリー・キャッシュ・フロー  
(億円)



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／％)



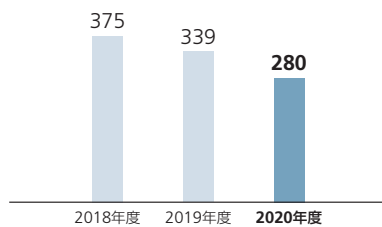
■ INFO

<sup>1</sup> 事業買収投資額

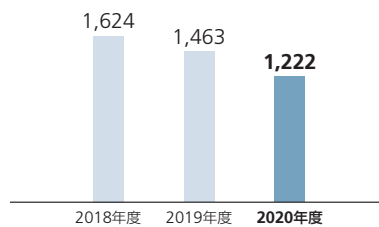
キャッシュ・フロー計算書に基づく事業の買収投資額



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

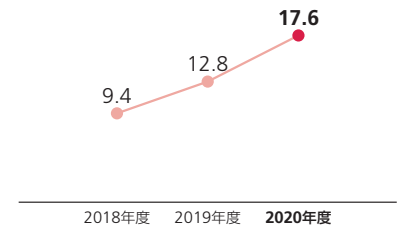


**GHG排出量(スコープ3)\***  
(千t-CO<sub>2</sub>)

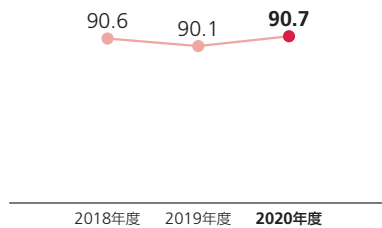


\* 調達、使用、物流カテゴリー

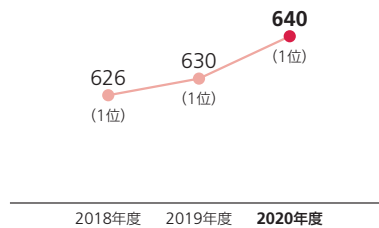
**再生可能エネルギー比率**  
(%)



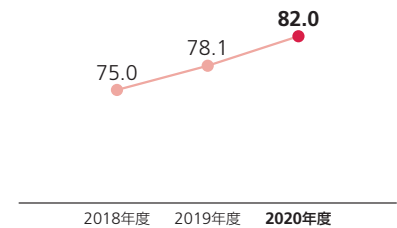
**新規資源使用率**  
(%)



**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)

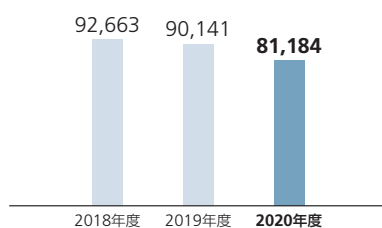


**従業員エンゲージメント**  
(%)

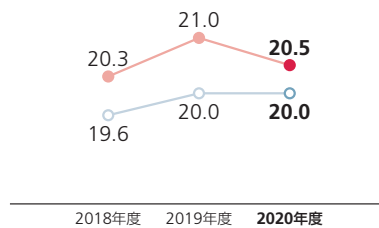


\* 2018年度、2019年度はグローバルの一部の主要関連会社で実施

**グループ従業員**  
(人)



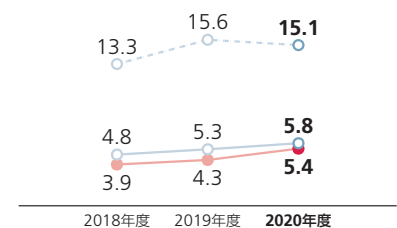
**男女別平均勤続年数**  
(年)



● 女性  
○ 男性

\* リコー単体

**女性管理職比率**  
(%)



● リコー単体 ○ グループ(国内) ○ グループ(グローバル)

## 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					千円ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021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	126,429	160,568	240,099	262,834	<b>334,810</b>	<b>3,016,306</b>
定期預金	8,662	68	70	50	<b>238</b>	<b>2,144</b>
営業債権及びその他の債権	566,315	589,741	604,804	392,780	<b>392,132</b>	<b>3,532,721</b>
その他の金融資産	276,575	291,144	294,351	87,226	<b>92,823</b>	<b>836,243</b>
棚卸資産	202,551	180,484	207,748	201,248	<b>192,016</b>	<b>1,729,874</b>
その他の投資	—	55,921	—	—	—	—
その他の流動資産	58,682	50,052	40,107	36,428	<b>46,725</b>	<b>420,946</b>
小計	1,239,214	1,327,978	1,387,179	980,566	<b>1,058,744</b>	<b>9,538,234</b>
売却目的で保有する資産	—	—	2,583	1,125,582	—	—
流動資産合計	1,239,214	1,327,978	1,389,762	2,106,148	<b>1,058,744</b>	<b>9,538,234</b>
<b>非流動資産：</b>						
有形固定資産	271,257	250,005	250,287	201,569	<b>191,963</b>	<b>1,729,396</b>
使用権資産	—	—	—	59,425	<b>63,653</b>	<b>573,450</b>
のれん及び無形資産	388,177	217,130	219,806	231,898	<b>225,510</b>	<b>2,031,622</b>
その他の金融資産	655,600	689,629	708,295	139,181	<b>136,093</b>	<b>1,226,063</b>
持分法で会計処理されている投資	563	3,703	12,521	14,305	<b>79,504</b>	<b>716,252</b>
その他の投資	81,579	26,985	22,443	14,951	<b>18,504</b>	<b>166,703</b>
その他の非流動資産	39,210	36,806	38,006	29,550	<b>29,773</b>	<b>268,226</b>
繰延税金資産	83,687	88,794	84,012	70,618	<b>84,124</b>	<b>757,874</b>
非流動資産合計	1,520,073	1,313,052	1,335,370	761,497	<b>829,124</b>	<b>7,469,586</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,759,287</b>	<b>2,641,030</b>	<b>2,725,132</b>	<b>2,867,645</b>	<b>1,887,868</b>	<b>17,007,820</b>

	百万円					千米ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021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	229,944	223,194	266,957	51,492	<b>82,731</b>	<b>745,324</b>
営業債務及びその他の債務	295,788	300,724	306,189	246,055	<b>287,160</b>	<b>2,587,027</b>
リース負債	—	—	—	27,230	<b>25,475</b>	<b>229,505</b>
その他の金融負債	2,227	453	521	—	<b>1,669</b>	<b>15,036</b>
未払法人所得税	15,149	17,871	15,455	9,455	<b>7,213</b>	<b>64,982</b>
引当金	9,127	12,235	12,277	11,686	<b>12,946</b>	<b>116,631</b>
その他の流動負債	254,689	234,045	242,799	233,909	<b>240,322</b>	<b>2,165,063</b>
小計	806,924	788,522	844,198	579,827	<b>657,516</b>	<b>5,923,568</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	806,924	788,522	844,198	1,548,896	<b>657,516</b>	<b>5,923,568</b>
<b>非流動負債：</b>						
社債及び借入金	629,799	658,707	666,462	128,172	<b>139,676</b>	<b>1,258,342</b>
リース負債	—	—	—	38,741	<b>46,737</b>	<b>421,054</b>
その他の金融負債	2,178	3,788	3,420	—	—	—
退職給付に係る負債	120,725	104,998	105,288	99,795	<b>70,463</b>	<b>634,802</b>
引当金	10,969	12,709	6,610	6,458	<b>11,413</b>	<b>102,820</b>
その他の非流動負債	61,701	80,174	77,619	34,143	<b>34,469</b>	<b>310,531</b>
繰延税金負債	10,114	3,377	2,547	2,913	<b>3,742</b>	<b>33,712</b>
非流動負債合計	835,486	863,753	861,946	310,222	<b>306,500</b>	<b>2,761,261</b>
負債合計	1,642,410	1,652,275	1,706,144	1,859,118	<b>964,016</b>	<b>8,684,829</b>
<b>資本：</b>						
資本金	135,364	135,364	135,364	135,364	<b>135,364</b>	<b>1,219,495</b>
(発行可能株式総数)						
2017年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
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						
(発行済株式総数及び自己株式を除く発行済み株式総数)						
2017年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,881,610株						
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						
資本剰余金	186,423	186,463	186,086	186,173	<b>186,231</b>	<b>1,677,758</b>
自己株式	(37,318)	(37,329)	(37,394)	(37,795)	<b>(45,024)</b>	<b>(405,622)</b>
その他の資本の構成要素	100,194	114,954	73,645	41,768	<b>82,097</b>	<b>739,613</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	657,443	510,113	574,876	594,731	<b>561,578</b>	<b>5,059,261</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,042,106	909,565	932,577	920,371	<b>920,246</b>	<b>8,290,505</b>
非支配持分	74,771	79,190	86,411	88,156	<b>3,606</b>	<b>32,486</b>
資本合計	1,116,877	988,755	1,018,988	1,008,527	<b>923,852</b>	<b>8,322,991</b>
負債及び資本合計	2,759,287	2,641,030	2,725,132	2,867,645	<b>1,887,868</b>	<b>17,007,820</b>

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 ■ 2021年3月期有価証券報告書 ■ 2021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
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
売上高	2,028,899	2,063,363	2,013,228	2,008,580	1,682,069	15,153,775
売上原価	1,240,271	1,272,357	1,246,345	1,287,003	1,109,762	9,997,856
売上総利益	788,628	791,006	766,883	721,577	572,307	5,155,919
販売費及び一般管理費	755,393	777,917	702,912	658,435	619,740	5,583,243
その他の収益	4,590	17,062	23,449	15,911	5,791	52,171
のれんの減損	3,945	145,827	581	13	3,787	34,117
営業利益(損失)	33,880	(115,676)	86,839	79,040	(45,429)	(409,270)
金融収益	4,600	4,123	4,598	4,926	4,373	39,396
金融費用	8,556	12,831	7,965	8,319	3,617	32,586
持分法による投資損益	31	202	492	244	3,645	32,838
税引前利益(損失)	29,955	(124,182)	83,964	75,891	(41,028)	(369,622)
法人所得税費用	20,518	5,457	28,587	31,478	(8,364)	(75,352)
当期利益(損失)	9,437	(129,639)	55,377	44,413	(32,664)	(294,270)
当期利益(損失)の帰属先:						
親会社の所有者	3,489	(135,372)	49,526	39,546	(32,730)	(294,865)
非支配持分	5,948	5,733	5,851	4,867	66	595
	円					米ドル
1株当たりの指標:	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021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	4.81	(186.75)	68.32	54.58	(45.20)	(0.41)
希薄化後	—	—	—	54.58	(45.20)	(0.41)
1株当たり現金配当金	35.00	15.00	23.00	26.00	15.00	0.14
	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	4.81	(186.75)	68.32	54.58	(45.20)	(0.41)
希薄化後	—	—	—	54.58	(45.20)	(0.41)
1ADR当たり現金配当金	35.00	15.00	23.00	26.00	15.00	0.14

## 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
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
当期利益(損失)	9,437	(129,639)	55,377	44,413	(32,664)	(294,270)
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	4,555	2,541	(6,389)	(2,481)	13,804	124,360
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	25,838
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	1,774
純損益に振り替えられることのない項目合計	4,555	2,541	(8,318)	(3,427)	16,869	151,972
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	10,746	17,375	—	—	—	—
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	222	(13,497)	56	190	(827)	(7,450)
在外営業活動体の換算差額	(25,974)	10,737	(10,979)	(29,562)	38,594	347,694
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	730
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(15,006)	14,615	(10,923)	(29,372)	37,848	340,974
その他の包括利益(損失)合計	(10,451)	17,156	(19,241)	(32,799)	54,717	492,946
当期包括利益	(1,014)	(112,483)	36,136	11,614	22,053	198,676
当期包括利益の帰属先:						
親会社の所有者	(6,705)	(118,072)	30,304	6,949	21,897	197,270
非支配持分	5,691	5,589	5,832	4,665	156	1,406

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/

WEB 詳しくはWEB IR・財務情報 2021年3月期有価証券報告書 2021年3月期決算短信 財務・業績情報 1株当たりデータ

## 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
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021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）	9,437	(129,639)	55,377	44,413	<b>(32,664)</b>	<b>(294,270)</b>
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	106,890	108,327	94,288	120,688	<b>104,618</b>	<b>942,505</b>
有形固定資産及び無形資産等の減損	5,552	30,140	2,138	909	<b>24,879</b>	<b>224,135</b>
のれんの減損	3,945	145,827	581	13	<b>3,787</b>	<b>34,117</b>
その他の収益	(4,590)	(17,062)	(23,449)	(6,748)	<b>(1,502)</b>	<b>(13,532)</b>
持分法による投資損益	(31)	(202)	(492)	(244)	<b>(3,645)</b>	<b>(32,838)</b>
金融収益及び金融費用	3,956	8,708	3,367	3,393	<b>(756)</b>	<b>(6,811)</b>
法人所得税費用	20,518	5,457	28,587	31,478	<b>(8,364)</b>	<b>(75,351)</b>
営業債権及びその他の債権の減少	(12,763)	(17,106)	(6,595)	16,408	<b>29,727</b>	<b>267,811</b>
棚卸資産の減少	1,176	22,720	(30,097)	3,158	<b>16,413</b>	<b>147,865</b>
リース債権の減少（増加）	(37,741)	(27,922)	(13,527)	(33,953)	<b>15,572</b>	<b>140,288</b>
営業債務及びその他の債務の減少	11,992	5,215	10,024	(18,987)	<b>(4,712)</b>	<b>(42,450)</b>
退職給付に係る負債の減少	(9,094)	(11,506)	(6,937)	(6,805)	<b>(12,315)</b>	<b>(110,946)</b>
その他（純額）	21,099	32,808	553	(4,966)	<b>14,056</b>	<b>126,630</b>
利息及び配当金の受取額	2,947	3,902	4,123	4,557	<b>3,418</b>	<b>30,793</b>
利息の支払額	(8,406)	(5,025)	(5,007)	(4,429)	<b>(3,259)</b>	<b>(29,360)</b>
法人所得税の支払額	(26,588)	(44,354)	(30,987)	(32,184)	<b>(18,291)</b>	<b>(164,784)</b>
営業活動による純増額	88,299	110,288	81,947	116,701	<b>126,962</b>	<b>1,143,802</b>
<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	14,893	18,484	9,707	8,615	<b>4,823</b>	<b>43,450</b>
有形固定資産の取得	(75,447)	(72,285)	(72,462)	(86,596)	<b>(42,155)</b>	<b>(379,775)</b>
無形資産の売却	—	6,554	969	221	<b>60</b>	<b>541</b>
無形資産の取得	(26,793)	(34,698)	(29,589)	(27,188)	<b>(24,779)</b>	<b>(223,234)</b>
有価証券の取得	(464)	(1,005)	(8,639)	(14,982)	<b>(1,052)</b>	<b>(9,477)</b>
有価証券の売却	824	186	63,830	3,985	<b>491</b>	<b>4,423</b>
定期預金の増減（純額）	(7,519)	8,062	458	12	<b>(168)</b>	<b>(1,514)</b>
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(1,429)	(458)	(5,133)	(16,462)	<b>(8,431)</b>	<b>(75,955)</b>
子会社の支配喪失による増減	—	7,788	10,223	—	<b>7,846</b>	<b>70,685</b>
その他	(10,780)	(13,705)	(15,295)	(32,196)	<b>(194)</b>	<b>(1,748)</b>
投資活動による純減額	(106,715)	(81,077)	(45,931)	(164,591)	<b>(63,559)</b>	<b>(572,604)</b>
<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）	(35,246)	(21,180)	26,236	6,068	<b>(19,428)</b>	<b>(175,027)</b>
長期借入債務による調達	303,100	134,819	152,234	292,885	<b>98,482</b>	<b>887,225</b>
長期借入債務の返済	(289,452)	(109,877)	(139,399)	(200,950)	<b>(12,817)</b>	<b>(115,468)</b>
社債発行による調達	51,567	68,285	50,000	72,119	—	—
社債の償還	(20,000)	(50,000)	(35,000)	(42,148)	<b>(12,413)</b>	<b>(111,829)</b>
リース負債の返済	—	—	—	(30,065)	<b>(35,728)</b>	<b>(321,874)</b>
支払配当金	(28,996)	(14,498)	(12,685)	(18,841)	<b>(14,851)</b>	<b>(133,793)</b>
自己株式の取得	(7)	(11)	(10)	(401)	<b>(7,296)</b>	<b>(65,730)</b>
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	(887)	(1,131)	(1,958)	(2,910)	<b>(34)</b>	<b>(306)</b>
財務活動による純増額	(19,921)	6,407	42,424	75,757	<b>(4,085)</b>	<b>(36,802)</b>
換算レートの変動に伴う影響額	(2,781)	(1,479)	1,091	(4,278)	<b>7,338</b>	<b>66,108</b>
現金及び現金同等物の純増額	(41,118)	34,139	79,531	23,589	<b>66,656</b>	<b>600,504</b>
現金及び現金同等物の期首残高	167,547	126,429	160,568	240,099	<b>263,688</b>	<b>2,375,568</b>
現金及び現金同等物の期末残高	126,429	160,568	240,099	263,688	<b>330,344</b>	<b>2,976,072</b>

(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) 前連結会計年度及び当連結会計年度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。

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](#)
[2021年3月期有価証券報告書](#)
[2021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
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
<b>連結損益関連</b>						
売上高	2,028,899	2,063,363	2,013,228	2,008,580	<b>1,682,069</b>	<b>15,153,775</b>
売上原価	1,240,271	1,272,357	1,246,345	1,287,003	<b>1,109,762</b>	<b>9,997,856</b>
売上総利益	788,628	791,006	766,883	721,577	<b>572,307</b>	<b>5,155,919</b>
販売費及び一般管理費	755,393	777,917	702,912	658,435	<b>619,740</b>	<b>5,583,243</b>
営業利益 (損失)	33,880	(115,676)	86,839	79,040	<b>(45,429)</b>	<b>(409,270)</b>
税引前利益 (損失)	29,955	(124,182)	83,964	75,891	<b>(41,028)</b>	<b>(369,622)</b>
法人所得税費用	20,518	5,457	28,587	31,478	<b>(8,364)</b>	<b>(75,352)</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	3,489	(135,372)	49,526	39,546	<b>(32,730)</b>	<b>(294,865)</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	4.81	(186.75)	68.32	54.58	<b>(45.20)</b>	<b>(0.41)</b>
希薄化後	—	—	—	54.58	<b>(45.20)</b>	<b>(0.41)</b>
研究開発投資	114,398	111,015	111,013	102,851	<b>90,387</b>	<b>814,297</b>
有形固定資産減価償却費	68,007	68,436	65,437	62,528	<b>45,389</b>	<b>408,910</b>
設備投資	75,447	72,285	72,462	86,596	<b>42,155</b>	<b>379,775</b>
フリー・キャッシュ・フロー	(18,416)	29,211	36,016	(47,890)	<b>63,403</b>	<b>571,198</b>
有利子負債 (短期借入金及び長期債務)	859,743	881,901	933,419	179,664	<b>222,407</b>	<b>2,003,666</b>
総資産	2,759,287	2,641,030	2,725,132	2,867,645	<b>1,887,868</b>	<b>17,007,820</b>
親会社の所有者に帰属する持分	1,042,106	909,565	932,577	920,371	<b>920,246</b>	<b>8,290,505</b>
期中平均為替レート(円/US\$)	108.39	110.91	110.95	108.80	<b>106.05</b>	—
(円/ユーロ)	118.82	129.67	128.46	120.90	<b>123.70</b>	—

分野別売上高	百万円					千米ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
画像&ソリューション	1,792,064	—	—	—	—	—
オフィスイメージング	1,274,888	—	—	—	—	—
プロダクションプリンティング	206,202	—	—	—	—	—
ネットワークシステムソリューション	310,974	—	—	—	—	—
産業	124,886	—	—	—	—	—
その他	111,949	—	—	—	—	—
オフィスプリンティング	1,165,979	1,144,053	1,086,428	1,006,274	<b>815,895</b>	<b>7,350,405</b>
オフィスサービス	425,612	447,973	481,392	568,955	<b>532,307</b>	<b>4,795,559</b>
オフィス	—	—	—	—	<b>1,348,202</b>	<b>12,145,964</b>
商用印刷	186,110	185,933	185,292	178,396	<b>134,661</b>	<b>1,213,162</b>
産業印刷	11,883	19,200	20,692	23,006	<b>24,689</b>	<b>222,423</b>
サーマル	52,287	61,458	66,368	61,896	<b>56,874</b>	<b>512,378</b>
その他	182,028	204,746	173,056	170,053	<b>117,643</b>	<b>1,059,848</b>

地域別売上高	百万円					千米ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
日本	767,522	799,904	805,799	872,378	<b>753,041</b>	<b>6,784,153</b>
海外	1,261,377	1,263,459	1,207,429	1,136,202	<b>929,028</b>	<b>8,369,622</b>
米州	609,098	577,559	567,442	534,181	<b>386,609</b>	<b>3,482,964</b>
欧州・中東・アフリカ	456,471	477,554	458,856	436,458	<b>393,409</b>	<b>3,544,225</b>
その他	195,808	208,346	181,131	165,563	<b>149,010</b>	<b>1,342,433</b>

# Updated Information

統合報告書発行後、更新されました情報をご紹介します。

2021年12月24日更新

## Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)構成銘柄に2年連続で選定

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

DJSIは米国S&Pダウ・ジョーンズ社が提示する株式指標で、経済・環境・社会の3つの側面から企業の持続可能性を評価するものです。今年は、世界の約3,500社を対象に調査が実施され、322社がDJSI Worldに選定されました。日本企業はリコーを含む35社が組み込まれています。業別では2021年11月12日時点で、「コンピューター・周辺機器／オフィス機器」セクター34社中、リコーは最も

高いスコアを獲得し、経済側面における「リスクマネジメント」「サプライチェーンマネジメント」「イノベーション戦略」や、環境側面における「環境報告」「プロダクトスチュワードシップ」「気候変動戦略」、社会側面における「社会側面の報告」「人材の獲得と定着」「コーポレート・シチズンシップと社会貢献活動」「生活賃金」の10項目でトップスコアとなりました。

## 第3回日経SDGs経営調査で3年連続最上位の星5に認定

**NIKKEI  
SDGs**  
経営調査 2021 ★★★★★

日本経済新聞社が主催する「日経SDGs経営調査」は、SDGs(持続可能な開発目標)を経営と結び付けることで、事業を通じて社会、経済、環境の課題解決に取り組み、企業価値向上につなげている企業を評価するものです。「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の計4つの分野に関する質問で構成され、企業向けアンケート調査や公開データなどから20の評価指標を作成

し、総合的に企業の「SDGs経営」を評価します。第3回となる2021年の調査には国内の上場企業など846社が参加し、「星5」に認定された企業は8社でした。

リコーは「日経SDGs経営調査」において、2019年第1回で「環境価値賞」を、2020年第2回で「大賞」を受賞し、第1回調査から3年連続で最上位の「星5(偏差値70以上)」に認定されています。

## ISS ESGのサステナビリティ格付けにおいて「プライム」評価に継続認定

Corporate ESG  
Performance  
RATED BY  
**ISS ESG** Prime

米国の議決権行使助言会社世界大手Institutional Shareholder Services社のESG投資関連ソリューション事業ユニット「ISS ESG」による「ESG コーポレートレーティング」で「プライム」評価に継続認定されました。

「ESG コーポレートレーティング」は、8,000社を超える企業の取り組みを環境、社会、ガバナンスの観点で評価し、

各業界内で高い評価を受けた企業を「プライム」評価に認定するものです。

今回は、リコーの脱炭素・省資源の取り組みや人権・労働安全衛生面での取り組みが高く評価され、「電子機器・電化製品」業界において上位10%の評価を獲得\*しました。

\* 2021年11月14日時点

## CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に継続認定

**CDP**  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION  
A LIST  
2021  
CLIMATE

国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体であるCDP\*から、「気候変動Aリスト」企業に継続認定されました。これは、気候変動対応と戦略において特に優れた活動をしていると評価された企業に与えられるものです。評価対象となった全世界約12,000社の企業の中で、2021年の「気候変動Aリスト」には200社が認定され、うち日本企業はリコーを含む55社でした。

リコーは2020年3月、地球温暖化に対する世界の潮流の変化を踏まえて環境目標を見直し、2030年の自社排出

のGHG(温室効果ガス)削減目標を2015年比で従来の30%削減から63%削減に改定、SBTイニシアチブの新基準「1.5°C目標」の認定を取得しています。また、2018年に気候変動関連情報開示タスクフォース(TCFD)の提言へ賛同を表明し、TCFDのフレームワークに基づいた情報開示の充実にも取り組んでいます。リコーの気候変動問題に対する取り組みと情報開示が国際的に高いレベルにあると認められ、このたびの認定につながりました。

\* 企業や自治体の温室効果ガスの排出削減、水資源・森林保全を促進する国際的な非営利組織。運用資産総額110兆米ドルに達する590以上の機関投資家および調達総額が5.5兆米ドルとなる200社の大手企業と協働しながら、資本市場や企業調達を通じて企業に環境影響情報を開示し管理することを促しています。2021年には、世界全体の時価総額の64%以上に相当する13,000社以上の企業と1,100以上の自治体を含む世界の14,000以上の組織がCDPを通じて環境情報を開示。CDPは、TCFDに完全準拠した世界最大の環境データベースを保有しており、CDPスコアは脱炭素社会の実現に向けた投資や調達の意思決定を促すために広く利用されています。また、CDPIはSBTイニシアチブ、We Mean Business連合、The Investor Agenda、およびNet Zero Asset Managers initiativeの創設メンバーでもあります。

# Updated Information

統合報告書発行後、更新されました情報をご紹介します。

2022年3月31日更新

2022年3月3日、リコーは2022年度を最終年度とする第20次中期経営計画①の進捗状況を発表しました。その概要を紹介いたします。

## 第20次中期経営計画の進捗状況

新型コロナウイルス感染症の影響が想定以上に長引き、半導体逼迫による生産活動の停滞や品不足による販売機会のロス、物流費の高騰などの影響がある一方、さまざまな分野でのデジタル化の加速や新しい働き方の浸透など「Withコロナ」がノーマルとなりつつあります。そうした中、当社は2036ビジョン「はたらく」に「はたらく」を実現する、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

会社を目指し、社内カンパニー制での経営、事業ポートフォリオマネジメント、オフィスのデジタルサービス拡大と体質強化、現場のデジタル化、経営基盤の強化(人的資本転換、インフラ改革)、資本政策、サステナビリティ経営など重要な施策や変革を進めてきました。こうした施策を通じて、引き続きデジタルサービスの会社への変革を着実に実行しながら、20次中計達成に取り組んでいきます。

20次中期  
経営方針  
1

## 事業競争力の向上

社内カンパニー制に移行し、ビジネスユニットに権限を委譲したことで、ビジネスユニットによる自律的な事業運営が進んでおり、引き続きPDCAを推進し課題への対応も進めていきます。

## 社内カンパニー制導入の進捗

効果：新型コロナウイルス感染症拡大から始まった難局に対して、各ビジネスユニットが自律的に対応し、危機を乗り越えている  
課題：各ビジネスユニット内の一気通貫体制の強化および本社機能の更なる先鋭化(PDCA活動による課題潰し込み継続中)

単位：億円 ( )内は前年からの増減		売上高 FY21見通し	営業利益 FY21見通し	この1年で実行したこと
RDS	リコーデジタルサービス	15,420 (+1,654)	340 (+366)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本でのスクラムアセット販売拡大、欧州での買収や人材シフトによるケイパビリティ強化</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 等</li> </ul>
RDP	リコーデジタルプロダクト	3,780 (+209)	420 (+256)	<ul style="list-style-type: none"> <li>難局下でのオペレーショナルエクセレンス推進(モノづくり体質強化、原価低減) 等</li> <li>業界での積極的協業(モジュール/パーツの共同開発等)</li> </ul>
RGCC	リコーグラフィック コミュニケーションズ	1,960 (+361)	-35 (+439)	<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>
RIS	リコーインダストリアル ソリューションズ	1,470 (+318)	65 (+81)	<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 等</li> </ul>
RFS	リコーフューチャーズ その他 + 全社 ・ 消去	-3,530	-290	<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>生分解性プラスチックPLAiRの事業化目途 等</li> </ul>
グループ本部				<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオマネジメントの開始</li> <li>人的資本の転換(ジョブ型・デジタル人材等)、IT基盤クラウド化、R&amp;Dの先鋭化 等</li> </ul>
合計		19,100 (+2,280)	500 (+954)	

● MORE 詳しくは本誌 ① 中長期展望と第20次中期経営計画「リコー飛躍」P21-P22



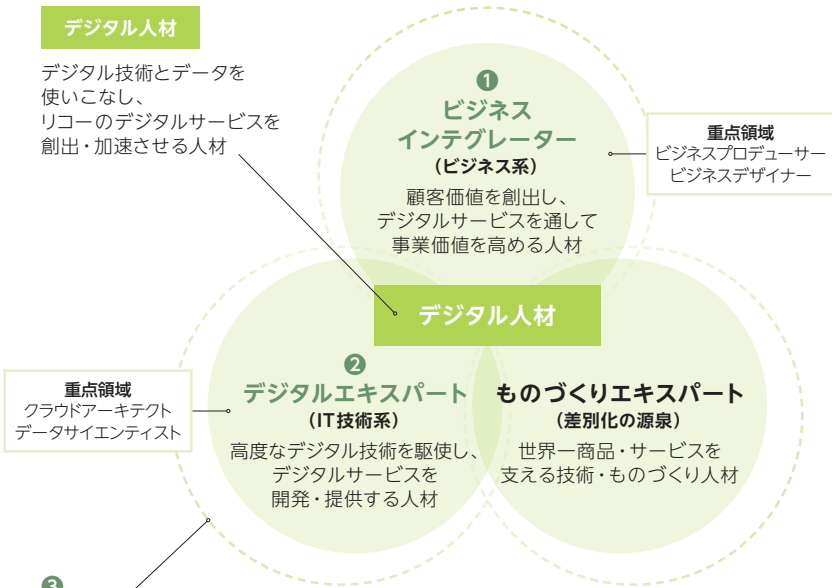
## 経営基盤の強化

デジタルサービスの会社へ変革を進めていく中で、デジタル技術とデータを使いこなし、リコーのデジタルサービスを創出、加速させる「デジタル人材」の育成・獲得を進めています。

### デジタル人材の育成、獲得の進捗

#### デジタル人材

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



#### ③ プロセスDX人材

業務プロセスをよく理解し、事実・データの分析をもとにして、本質的/最適な課題解決を見出し、コミュニケーションハブとしてプロジェクトやテーマをリードする人材 (ビジネスアナリスト)  
・ DXを活用したソリューションを導き出しその構築をリードする人材 (シチズンデベロッパー)

#### デジタル人材の20次中計KPI目標とFY21進捗

- 海外は欧州を中心にカスタマーエンジニアのシステムエンジニア化を実施
- 国内は2022年4月より社内教育プラットフォーム「リコーデジタルアカデミー」を立ち上げ育成加速
- 2022年4月より「リコー式ジョブ型制度」を開始

#### ① ビジネスインテグレーター ビジネスプロデューサー/ビジネスデザイナー

中計目標	100人創出	全社DX資質適性調査分析により、候補人材	3,200人抽出
------	--------	----------------------	----------

#### ② デジタルエキスパート デジタル人材数 (IPA ITSSレベル3以上)

中計目標	2,189人以上 (FY20比+50%)	FY21:	1,878人 前倒しで進捗
------	-------------------------	-------	------------------

#### ③ プロセスDX人材 プロセスDX人材の育成

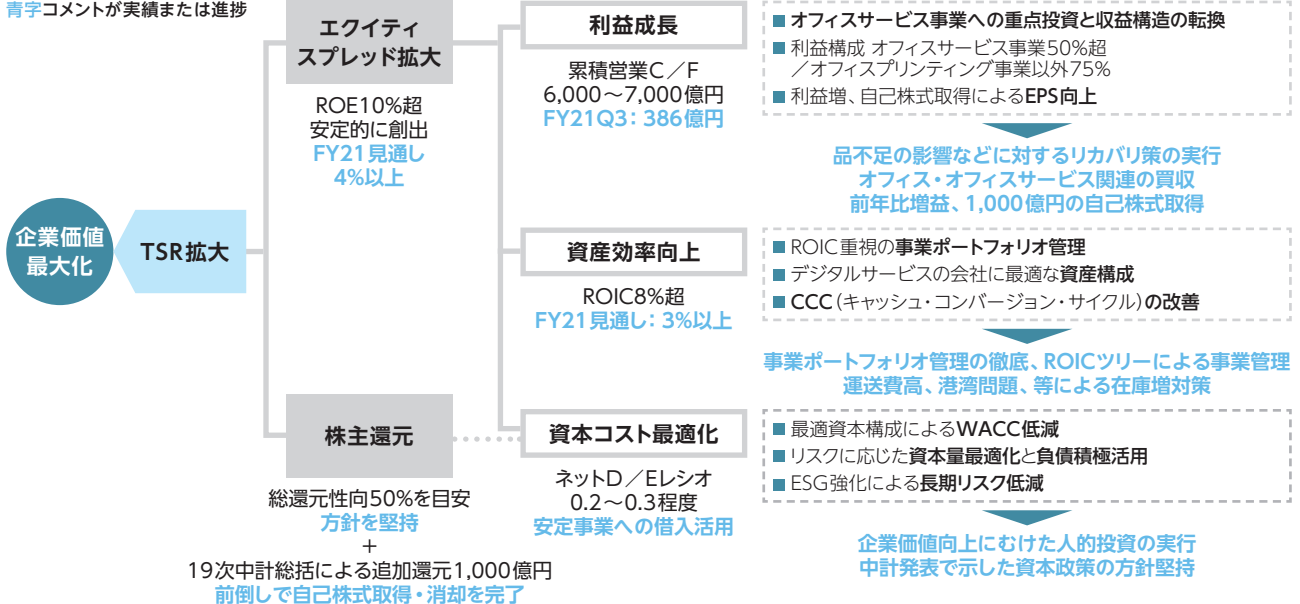
中計目標	独自認定制度 シルバー以上 300人	認定制度立ち上げ。 シルバー以上 170人見込み 前倒しで進捗
------	--------------------------	--

## 資本収益性の向上

さまざまな要因による経営環境の変化に対応しながら、ROICを各ビジネスユニットで展開することでの資産効率向上や、M&A、ポートフォリオの入替えといった資本コストの最適化を進めています。

### 資産効率向上、資本コストの最適化の進捗

青字コメントが実績または進捗



※ 株主還元以外の各値は2025年度時点の目標水準

WEB 詳しくはWEB

2022年3月3日に発表した「第20次中期経営計画 進捗説明」の詳細は、右記からご覧いただけます。

会社説明会 (第20次中期経営計画 進捗説明会)  
https://jp.ricoh.com/IR/events/investors\_meeting



## 編集方針

私たちはより多くのステークホルダーの方々にリコーグループを正しく知っていただくために、タイムリーかつ公平な情報開示を積極的に行っています。

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指しています。

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」を目指しています。本年の報告書では、その実現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。

統合報告書やESGデータブック、ウェブサイト、さらに今年度からはTCFDレポートも加え、ESG情報に関する総合的な開示を強化しています。リコーグループの企業活動のさまざまな側面についてステークホルダーの皆様のご理解と共感を得るとともに、皆様からのご意見をさらなる経営の改善と企業価値向上に結びつけたいと考えています。

### 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

2020年度(2020年4月1日~2021年3月31日)について報告していますが、一部2021年度の活動についても掲載しています。

## 編集体制

広報室が主体となり、IR/SR部やESG戦略部、経営企画部と統合報告書の企画立案と全体構成の策定を行い、ESG委員会で承認を得たうえで発行しています。

制作にあたっては、各機能部門およびビジネスユニットの協力のもとで制作を進めました。また、価値創造プロセス図に関しては、ESG委員会などの経営層の会議で、社長や役員などと議論を重ねました。開示にあたってはESG委員会および開示委員会の承認を得ています。

現在リコーグループは、デジタルサービスの会社に向けた変革期にあります。企業価値向上に向けた取り組みを、投資家の皆様にお伝えするのはもちろんのこと、リコーグループ社員の一人ひとりが、会社の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が重要だと考えています。

私たち一人ひとりが価値創造と社会とのかかわり方を自分ごととしてとらえ「はたらく」に喜びを自ら体現できるようにすることを目指して、編集にあたりました。

## 重大な組織の変化

なし

**統合報告書**  
リコーグループの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

**ウェブサイト**  
IR、ESG、技術、製品・サービス情報などの事業活動について、網羅的に開示

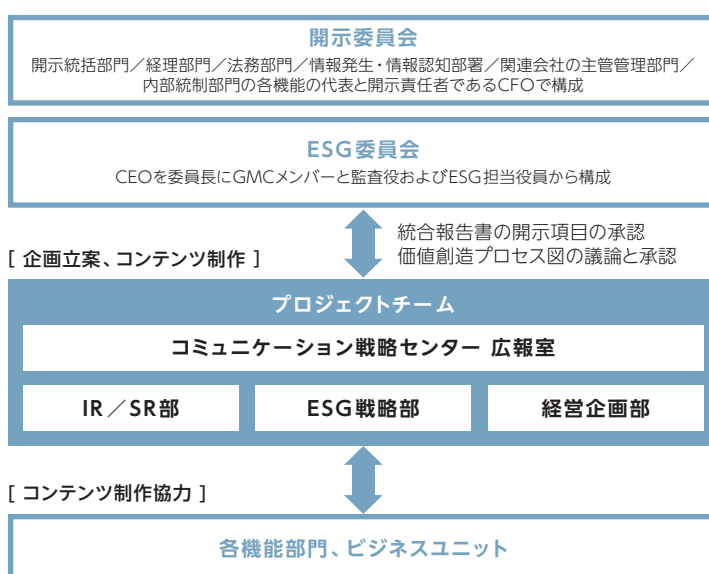
### 参考にしたガイドライン

本報告書の編集にあたり、以下のガイドラインなどを参考に開示項目の過不足チェックを行い、開示の充実を図っています。

- GRIスタンダード
- 環境省 環境報告ガイドライン2018年版
- 国連グローバル・コンパクト COP (Communication on Progress) 方針
- 国際統合報告評議会 (IIRC) 国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

昨年の報告書について、投資家、シンクタンクをはじめとする機関投資家の方々からのヒアリングを実施し、いただいたご意見をもとに改善を行いました。

[WEB](#) 詳しくはWEB GRI スタンダード対照表





- 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 広報室

〒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.

30 Cecil Street, #13-01/08 Prudential Tower,

Singapore 049712

Phone : +65 6830-5888