● この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは以下で承っています。

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

● 主要海外拠点お問い合わせ先

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

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

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

アジア・パシフィック
Ricoh Asia Pacific Pte, Ltd.
20W Pasir Panjang Road, #04-28 Mapletree Business City,
Singapore 117439
Phone : +65 6830-5888

＊本報告書に記載のその他の会社名および製品名は、それぞれ各社の商号、商標または登録商標です。

リコーグループ統合報告書 2025

リコーグループ 統合報告書 2025

RICOH
imagine. change.

リコーグループ統合報告書 2025について

投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からの昨年度の統合報告書へのご意見や、日々のエンゲージメント活動で得られた示唆などを踏まえ、本年度は主に以下の点で記述の改善・充実化を図りました。

1 短期・中長期両面での経営の課題認識、目指す姿を端的に示す

2 リコーグループの強み、財務と将来財務の取り組みのつながりを具体的に示す

この方針のもと、本統合報告書のポイントを以下の3つとしました。

■ 収益性向上に向けた課題認識と課題解決の取り組みの明確化

「CEOメッセージ」と「CFOインタビュー」にて、2024年度の業績振り返りを含む、企業価値向上プロジェクトの進捗・評価と経営課題への対応、今後の収益性向上に向けた道筋と取り組みの方向性をご説明しています。

■ 顧客事例と人材育成事例の紹介を通じた デジタルサービスの会社への変革の道筋に関する解像度アップ

デジタルサービスの会社への変革に向けた各機能・事業戦略の説明に加え、その具体的な取り組みの進捗・成果として、お客様への価値提供事例と変革の主役となる人材の活躍事例を特集記事として紹介しています。

■ 中長期のリスク・機会に対応するガバナンス

社外取締役鼎談で、資本市場からの信頼獲得のために加速すべき変革の方向性について課題を提起しています。また、取締役会の実効性評価に関する説明の充実に加え、株主との建設的な対話についても、方針とその実績を記載しています。

真正性表明

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

取締役 コーポレート専務執行役員 CFO 川口 俊

表紙について



Visualテーマ：進化
人ならではの創造力の発揮を支え、お客様と共に進化し続けるリコーグループであることを、デジタル情報（四角）から創造性（丸）へ進化する様子をモチーフにデザインしました。

目次

Introduction
01 リコーグループ統合報告書 2025について／真正性表明
02 目次

Management Vision
03 CEOメッセージ
11 CFOインタビュー
13 財務・資本戦略

Value Creation
17 数字で見るリコー
19 企業理念「リコーウェイ」
21 デジタルサービスの会社への軌跡
23 中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗
25 はたらく人の生み出す力（創造力）の発揮を支えるデジタルサービスの会社へ
27 マテリアリティに対する取り組みとESG目標
29 収益力強化の考え方
30 リソースの拡充と継続的な成長の実現
31 特集1 [事例] お客様の”はたらく”の変革に貢献
35 特集2 [事例] 変革を推進する社員の力
39 リコーデジタルサービス
41 リコーデジタルプロダクツ
43 リコーグラフィックコミュニケーションズ
45 リコーインダストリアルソリューションズ
46 リコーフューチャーズ
47 人的資本戦略
53 技術・知財戦略／デジタル戦略

Sustainability
57 ESG戦略
59 環境
63 社会

Corporate Governance
65 社外取締役 鼎談
70 コーポレート・ガバナンス体制
83 役員一覧・スキルマトリックス
85 リスクマネジメント
87 セキュリティ

Data
89 財務ハイライト
91 将来財務ハイライト
93 コミットメントと外部評価
94 編集方針ほか

03 CEOメッセージ



オフィスサービスにおける利益成長を軸にデジタルサービスの会社への変革を加速させ、企業価値の向上を目指す

11 CFOインタビュー



企業価値向上プロジェクトを完遂し、ROE10%実現に向けた持続的成長の道筋を描く

31 特集1



デジタルサービスの会社としての価値創造
お客様の”はたらく”の変革に貢献

35 特集2



一人ひとりが変革の主役となる
変革を推進する社員の力

65 社外取締役 鼎談



自由闊達な議論を通じてリコーの変革を後押ししていく

CEOメッセージ

オフィスサービスにおける利益成長を軸にデジタルサービスの会社への変革を加速させ、企業価値の向上を目指す



大山 晃

代表取締役 社長執行役員 CEO

1 2024年度の振り返り

- 創業以来、変わらぬ姿勢でお客様の“はたらく”に寄り添い、働く人の創造力の発揮を支えてきた
- ワークプレイスサービスプロバイダーとしての注力領域を設定し、選択と集中で成長戦略を加速した
- 企業価値向上プロジェクトによる収益構造の転換は着実に進捗。さらなる改善に向けて課題に挑んでいる

リコーグループを取り巻く環境変化

リコーグループを取り巻く事業環境は、大きく変化し続けています。

国際情勢に目を向けると、各国での政策・法規制の変更、地政学リスクの高まりなどにより世界経済の先行きが一層不透明になっています。企業の投資抑制など、グローバルの景気動向に与える影響にも注視する必要があります。

人々の“はたらく”については、リモートワークやハイブリッドワークが普及し、副業や兼業も広がるなど、働く場所や働き方の選択肢が広がっています。紙を使ったワークフローもサイバー空間上への移行が進むなど、業務プロセス自体も、AIをはじめとした技術の進化により大きく変わってきています。

複合機などからのプリント出力は減少傾向にあるものの、紙文書や会議の音声、現場の状況など、人が知覚しているアナログ情報をデジタル化し、サイバー空間上でワークフローを効率化するといった、デジタルサービスの新たな需要を生み出しています。

リコーは、1936年の創業以来、常にお客様の“はたらく”に寄り添ってきました。オフィスに限らず、サイバー空間も含めたあらゆる働く場を「ワークプレイス」ととらえ、そこでの情報共有やコラボレーションをデジタルの力で支え、働く人の創造力を最大限引き出すことを目指しています。

創造力の発揮を支える上では、直接的・間接的なアプローチがあると考えています。「仕事の効率や生産性を向上し、それによって働く人がより創造的な仕事に向かう時間を生み出す」という間接的なものと、「さまざまなデータの活用や、働く人のコラボレーションを支え、創造力を高める」という直接的なものです。これにより、働く人の充足感・達成感・自己実現の実感につなげていくことで、リコーウェイに使命と目指す姿として掲げている「“はたらく”に歓びを」を具現化していきます。❶

詳しくは本誌 ❶企業理念「リコーウェイ」▶P19



デジタルサービスの会社への変革

デジタルサービスの会社への変革を進める上で、オフィスサービスの成長は不可欠です。これまでオフィスプリンティング事業に軸足を置いて成長してきたリコーグループは、世界140万社の顧客基盤を有しています。また、さまざまな業種・業務に携わるお客様が抱える課題を、蓄積してきた知識・ノウハウを活かして解決することで、グローバルの顧客接点で信頼関係を築いています。お客様のワークプレイスに対し、グローバルにサービスを提供できることは、リコーグループの大きな競争優位性の1つととらえています。さらに、お客様の課題に寄り添いながら開発してきたデバイスやソフトウエアなどの自社IPも強みです。

これらの強みに基づき、ワークプレイスサービスプロバイダーとして注力する3つの領域を定めています。

1つ目のプロセスオートメーションは、例えばAIを用いたデータ活用などを通じて業務プロセスを自動化し、より多くの時間を創造的な業務に充てられるよう支援する領域です。

2つ目のワークプレイスエクスペリエンスは、場所にとらわれない効果的なコミュニケーションやコラボレーションの場を提供します。働くお客様の創造力の発揮を支援する領域です。

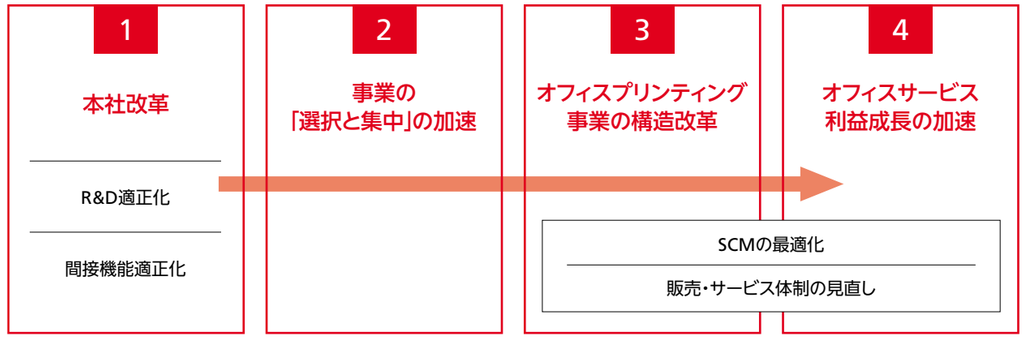
3つ目のITサービスは、オフィスサービスの基盤となるものです。クラウド上での効率的なデータ運用やセキュリティ確保の支援など、柔軟な働き方を支え、安全かつ円滑に仕事を進められる環境を提供します。

オフィスサービスは、お客様のお困りごとに応じて複数のメニューを提案し、課題解決を積み重ねることで、お客様との取引を一層拡大することができるため、従来のオフィスプリンティング以上に広がりをもつビジネスであると言えます。

さらに、グローバルでの顧客基盤は重要な社会関係資本ととらえています。顧客接点でお客様ニーズを把握し、お客様と共にお困りごとを解決することで信頼関係を構築し、それを積み重ねることでお客様と共に私たちも進化してまいります。❶

詳しくは本誌 ❶価値創造プロセス図 ▶P25-26

企業価値向上プロジェクトの全体像



企業価値向上プロジェクトの成果と課題

2023年4月のCEO就任後、私がまず取り組んだのは、株主や投資家の皆様との対話を重ねることでした。そこで浮かび上がった課題に対処するため、「企業価値向上プロジェクト」を始動しました。リコーグループの強みを踏まえ、今後の成長が見込まれる事業に人的資本を含む経営資源・資本をシフトし、収益構造の転換を図っています。

収益性向上に向けて、「本社改革」「事業の『選択と集中』の加速」「オフィスプリンティング事業の構造改革」、そして「オフィスサービス利益成長の加速」の4本柱による抜本的な改革を進めました。

「本社改革」では、間接機能の適正化のほか、研究開発投資を成長領域であるワークプレイス領域に集中させました。研究開発テーマについても、自社で進めるものとオープンイノベーションで進めるものとの組み合わせや研究開発テーマの見直しを通じて、最適化を図りました。

「事業の『選択と集中』の加速」では、オプティカル事業や米国でのRicoh eDiscovery事業の譲渡、新規事業として進めていた環境素材PLAiR事業の撤退などを、事業ポートフォリオマネジメントの観点から断行し、リソースをワークプレイス領域にシフトしています。

「オフィスプリンティング事業の構造改革」に関しては、市場が縮小するという認識のもと、売上高が減少しても収益を確保するための体質強化を進めています。2024年7月には東芝テックとの合弁会社であるエトリアを組成しました。また、2025年10月から沖電気工業の参画も予定しています。

エトリアは、参画企業間でエンジンの共通化を図ります。スケールメリットによって調達費や開発、生産に係るコストを低減する一方で、各社はソフトウエアやユーザーインターフェースで差別化を図り、独自に競争優位性を高めます。このビジネスモデルにより、コスト競争力を高めつつ、それぞれのお客様に適した独自の商品を市場に投入していくことが可能になります。

主にコスト構造改革につながるこれらの取り組みの

利益効果額は2024年度には約200億円と、当初想定を上回り順調に進捗しました。2025年度までの2年間合計での利益効果見通しは520億円としており、さらに上積みできるよう取り組みを強化しています。

加えて、これらの取り組みで生み出されたリソースを成長領域へシフトして「オフィスサービスの利益成長の加速」を進めていきます。オフィスサービスでストック収益を積み上げることで、収益性の向上を図ります。ストック収益とは、製品やサービスの利用期間にわたって継続的に積み上がる収益のことです。利用契約数の拡大に向けた追加の資本投下は限定的であるため、契約を増やすことで資本収益性を大きく向上させることが可能です。2024年度は、既存のお客様へのオフィスサービス導入率増加に加え、新規のお客様も増え、ストック収益は前年度比14%伸長の3,975億円となりました。第21次中期経営戦略(21次中経)で最終年度(2025年度)の目標としていた3,800億円の水準を1年前倒しで達成しました。

一方で、積み残している課題は大きく2つあります。1つ目はオフィスプリンティング事業の売上が、ハードウエア・ノンハードウエアともに想定以上に減少したことです。特にハードウエアは、欧州における景気や需要の変動、さらには競合の影響に加え、米州でも働き方の変化に伴うオフィス機器の集約化が進んだことで、ハードウエアの販売台数が未達となり、ノンハードウエアにおいても想定に届きませんでした。

2つ目は、オフィスサービスの成長スピードが十分でないことです。ストック収益は着実に成長したものの、オフィスサービス全体の売上は、私たちが期待していた水準には達しませんでした。

これらの課題に対しては、付加価値の高いストック契約の獲得などを通じて、オフィスサービスにおける利益成長を図り、業績改善に取り組んでまいります。❶❷❸

2 2025年度に強化すること

- ストック収益の積み上げとアセットマネジメントの強化で資本収益性を向上させる
- ESG経営をさらに深化させ、事業を通じて社会課題の解決に貢献する
- 国際情勢やテクノロジーの急速な変化など、変わりゆく外部環境に機動的かつ迅速に対応する

資本収益性の向上

2025年度のROE見通しが、21次中経で当初設定した9%超の目標には達していないことに対して、厳しいご指摘をいただいております。

この現状を真摯に受け止め、企業価値向上プロジェクトを通じた収益構造の転換を確実に実行します。また、中長期でROE10%を超えることを目指します。そのために、主に2つの施策で引き続きROEの改善に取り組みます。

詳しくは本誌 ❶CFOインタビュー▶P11-12 ❷財務・資本戦略 ▶P13-16 ❸中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗 ▶P23-24

1つ目は、ストック収益の成長を加速することです。ストック収益が拡大すればするほど、資本収益性が高まりROEは改善します。

オフィスサービスにおけるさらなる成長のため、主に欧州でM&Aを積極的に進めています。これまで買収した会社の多くは企業規模こそ小さいものの、付加価値の高いサービスを有しており、その地域における優良企業です。個々のサービス提供地域を欧州全体に広げていくことでシナジー創出を図ります。こうした地域拡大には、リコーグループ共通のプラットフォーム「RICOH Smart Integration」を有効活用し、収益性を向上させつつストック収益の積み上げを加速させます。

商用印刷においても、新製品の投入などによって着実に増えてきた市場稼働機が、安定したストック収益を生み出します。

一方で、ROE低下の要因となりうるオフィスプリンティング事業での収益減少を最小限にとどめる努力も継続していきます。

2つ目は、アセットライト経営による資本収益性の向上です。リコーグループがデジタルサービスへと軸足を移すにつれ、必要となる設備投資は減っていきます。DocuWareなどのSaaS*型ビジネスの比重を高めることで、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善を図り、アセットライト経営を実現して、資本収益性を高めていきます。そのためにも、事業ポートフォリオの見直しを一層進め、成長領域に経営資源・資本を集中させるとともに、デジタルサービスの会社にふさわしいアセットマネジメントの強化、バランスシートの最適化に取り組みます。❶❷

* SaaS(Software as a Service):ソフトウエアをクラウドサービスとして利用できる仕組み

ESG経営のさらなる深化

リコーグループは世の中に先駆けて、1998年に「環境経営」を提唱し、長年、環境保全と利益創出の同時実現に取り組んできました。環境や社会に負荷をかけて利益を上げる企業は永続できない、と確信



詳しくは本誌 ❶収益力強化の考え方 ▶P29 ❷リソースの拡充と継続的な成長の実現 ▶P30

しています。ESGに取り組み、サステナビリティを追求することは企業が持続的に成長していく上での大前提です。財務的な事業目標とESGの目標は対立するものではなく、同軸で結び付くことで相乗効果を生み出し、企業価値をスパイラルアップさせていくものととらえています。こうした考えから、私たちはESG目標を「非財務」指標ではなく、将来の財務効果を生み出す「将来財務」指標として位置付けています。

グローバルに事業を展開する顧客企業との商談において、ESGの取り組みが商談参加の前提条件となる、あるいは重要な評価基準となるケースが増えています。こうした背景から、ESG活動はお客様との商談機会を拡大する上でますます重要な要素となりつつあります。国内においてもESGを重視した購買の動きが公共機関に加え、民間の中小企業にも広がっており、リコーグループのESG活動がお客様の事業成長を支え、リコーグループの持続的な事業成長にもつながっています。

さらに、こうした活動に対して外部からも高い評価をいただいており、日々活動を続けている社員にとっても大変励みとなっています。

リコーグループがデジタルサービスの会社への変革を実現するために、非常に重要であると位置付けているのが人的資本です。リコーグループでは、「自律」「成長」、そして「“はたらく”に歓びを」を3つの柱として、人的資本強化に向けた施策を展開しています。

お客様の働く環境やニーズが変わり、技術が急激に進化するなか、お客様の変わりゆく“はたらく”にお応えするためには、社員一人ひとりが自律的に考えて行動する企業風土が必要不可欠です。その実現に向けてリコー式ジョブ型人事制度を2022年4月から運用し、組織の目標達成に必要なポジションと役割を公開した上で、実力と意欲を兼ね備えた人材を機動的に配置しています。

このような社員が自らスキルアップに努めることで、会社と個人の成長を同時に実現する仕組みを構築します。そして、事業成長によって得た資源を社員に再投資することで、成長をさらに加速させていきます。

自律的に学びながらキャリアを築いていく社員が、事業成長に貢献することにより、「はたらく歓び」、つまり充足感・達成感・自己実現を実感し、さらにスキルアップへの意欲を高めていくという循環を回しています。経済産業省などが作成した「デジタルスキル基準」を参考に定めたリコーグループのデジタル人材はすでに21次中経最終年度（2025年度）のESG目標である4,000人を大幅に上回り、2025年3月末時点で4,600人を超えています。❶❷





Ricoh Malaysia（左）およびRicoh Taiwan（右）でのタウンホールミーティング

外部環境への機動的かつ迅速な対応

国際情勢やテクノロジーの進化など、事業環境を取り巻く状況は急速に変化しています。リコーグループでは、そうした変化に的確に対応し、その影響を最小限に抑えるべく、生産や販売部門が連携しきめ細かな対策を講じています。一企業ではコントロールできない外的要因に対しても、あらゆるケースを想定して備えておくことが必要です。電子部品の調達難など、これまでに直面してきた課題への対応経験を活かし、不測の事態への備えを一層強化してまいります。

3 ステークホルダーと共に未来を創る

リコーを創業した市村清は、「三愛精神（人を愛し国を愛し 勤めを愛す）」を掲げ、企業が永続していくためには、すべてのステークホルダーが豊かになることが大事だと説きました。この考え方は、私たちが日々、事業活動を行う上での原点となっています。❸

お客様、パートナー企業、株主の皆様、そして社員とその家族の皆様など、すべてのステークホルダーの方々と信頼関係を築くことは極めて重要です。

私はCEO就任以来、グローバルでタウンホールミーティングを継続的に実施し、社員との対話を深めてきました。回を重ねるごとにオープンで率直なコミュニケーションが増えてきたと感じています。私が常に社員に伝えているのは、「デジタルサービスの会社」への変革を進めるなかで、これまで築いてきた顧客基盤や顧客接点、自社IPといったリコーの強みを活かすことの重要性です。そして、目的は変わらなくても、世の中やお客様のニーズの変化に応じて、手段は柔軟に変えていく必要があるということも繰り返し伝えています。社員一人ひとりが変化に関心をもち、お客様の“はたらく”にどう寄り添い、どのような価値を提供できるかを考え、自律的にスキルを磨いていくことで、社員と会社が共に成長していけると私は信じています。

こうした活動を通じて、リコーグループが持続的に成長することで、株主・投資家の皆様に対して、投資に見合ったリターンを着実に創出できるよう、今後も企業価値の向上に全力で取り組んでまいります。ストック収益の積み上げを加速し、近い将来にROE10%以上を実現し、さらにその水準を安定的に維持できるよう、継続的に資本収益性の改善を図っていきます。

また、ステークホルダーの皆様にリコーグループの現状や将来に向けた取り組みをご理解・ご賛同いただけるよう、今後もコミュニケーションを重ねてまいります。リコーグループの取り組みへのご理解と、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

詳しくは本誌 ❶マテリアリティに対する取り組みとESG目標 ▶P27-28 ❷人的資本戦略 ▶P47-52 ❸企業理念「リコーウェイ」 ▶P19

CFOインタビュー



企業価値向上プロジェクトを完遂し、ROE10%実現に向けた持続的成長の道筋を描く

川口 俊
取締役 コーポレート専務執行役員 CFO

Q. 2024年度業績の総括をお願いします

インフレやサプライチェーンの混乱など、世界経済の不安定な状況が続くなか、連結売上高は前期比7.6%増の2兆5,278億円となりました。オフィスプリンティングでは特に海外での売上が減少したものの、オフィスサービスではITサービス、アプリケーションサービスを中心に成長しました。加えて、販売サービス体制の見直しや合弁会社エトリアの立ち上げなど、企業価値向上プロジェクトを着実に実行したことで、営業利益は同2.9%増の638億円となりました。なお、同プロジェクトによる一時費用297億円と中国における仲裁判断に伴う一過性収益90億円を除いた実質ベースでは、約30%の増益となりました。

また、デジタルサービスの会社への変革も着実に進展しました。成長を続けるオフィスサービスは当初想定には届かなかったものの、重要視しているストック収益は前期比14%増の3,975億円と、2025年度目標の3,800億円を1年前倒しで達成しました。世界140万社のお客様におけるオフィスサービス導入率は36%まで伸長しています。今後、新規顧客を含め、さらに多くのお客様にオフィスサービスを導入いただけるチャンスがあるととらえており、さらなる伸長を目指します。❶

Q. 2024年度に認識した経営課題にどのように対応しますか

オフィスプリンティングについては、2024年度はハードウエア、ノンハードウエアともに、当初想定の売上を下回る結果となり、今後の対応として複合機のMIF（市場での設置台数）の維持・拡大に向けたマネジメントの強化の重要性を再認識しています。とりわけ米国では企業規模の大きなお客様が多く、リモートワークを取り入れたハイブリッドワークの浸透など働き方の多様化に伴い、オフィスでの設置台数を見直す動きが進んでいます。こうした地域ごとの市場特性や環境変化を踏まえ、商品・販売戦略、顧客ターゲティングをより緻密に展開し、収益性の高いMIFの維持・獲得に取り組みます。さらに、企業価値向上プロジェクトの効果刈り取りや販売・サービスの経費効率化なども進め、市場の縮小トレンドのなかでも減益影響を抑制していきます。

オフィスサービスでは、その構成要素である、プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス、ITサービスの3分野を包括的に組み合わせた提案を強化するとともに、買収企業とのシナジー創出にも注力することで、最重要課題であるストック収益の成長の加速を図ります。例えば、ワークプレイスエクスペリエンス領域においては、2020年に買収したドイツのDataVisionのデュッセルドルフ本社に、2025年7月からリコードイツの拠点を集約しました。相互の商材をクロスセルするなど、両社の販売・サービス部門の連携を深め、ストック契約数の拡大を図っていきます。

リコーグループは長年OAメーカーとして、本社主導で企画・開発したオフィス機器をグローバルに展開するビジネスモデルを推進してきました。現在では、オフィスサービスを成長の軸としており、業種や企業規模などにより異なるお客様ニーズを深く理解することが重要です。地域ごとに、最適な商材やサービスを現地で自律的に提供できるよう、社員のマインド変革を進めています。

詳しくは本誌 ❶中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗▶P23-24

私はCFOとして社員に対し会社が向かう方向性を説き続け、その戦略や施策の優先順位を明確にすることが重要な責務の1つだと考えています。2024年度は国内外の各拠点に赴き、地域の経営陣や社員と直接接することで、意識の変化を肌で感じることができました。また、2021年度のカンパニー制導入以降、資本収益性を重視したROIC経営の重要性を繰り返し伝えてきたことで、各ビジネスユニットでの重点施策やKPI*1設定の議論が年々活性化し意識が高まってきていると実感しています。今後もこうした説明や対話の場を積極的に増やすことで、会社の方向性の理解促進や納得感の醸成を図っていきます。❶❷❸❹❺❻

*1 KPI（Key Performance Indicator）：重要業績評価指標

Q. 不透明な事業環境下で、キャッシュ・マネジメントをどのように行っていますか

本社財務部門が、グループ約200社の事業計画に基づくキャッシュ・フロー予測を精査し、必要な資金を相互に合意した上で、必要最小限の借入枠を設定しています。資金需要に対しては、与信および滞留債権管理の強化と在庫・SCMの適正化などを通じて、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮を推進し、資金効率の向上を図っています。

各国の関税政策など外部要因によるキャッシュ・フローの変動に対しては、状況に応じて柔軟に借入枠を見直すことに加え、緊急的な資金需要には本社が迅速に資金供給することで、グループ会社が事業に専念できる環境を整えています。

※次ページ(P13)の「グローバル資金管理」をご参照ください

グループ全体の最適資本は2025年度に1兆円（為替調整を除くと9,000億円）という目標を設定しています。また、手元流動性は1,800億円を基本としながら、期中はリスクや資金ポジションに応じて2,000億円程度までは柔軟に変動させる運用を行っています。

Q. 企業価値向上プロジェクトの進捗とROE向上の道筋を聞かせてください

本プロジェクトでは2024年度に前倒しの効果が表れており、2025年度までの2年間累計で520億円の効果創出を見込んでいますが、この水準は必達目標として位置付けており、さらなる効果の上積みを目指して施策の点検と改善や施策の追加を進めています。「事業の『選択と集中』の加速」については、収益性、市場性、デジタルサービスとの親和性の3つの観点で、対象事業の継続や縮小、撤退、売却を判断しています。事業の撤退や売却においては関係するステークホルダーとの調整が必要になるため一定の時間を要しますが、2024年度は計画どおりに進捗しており、2025年度も着実に成果を上げていきます。

また、「SCMの最適化」においては、ロジスティックスの改革に加えて、施策の一例としてオフィスサービスでの仕入れ商品についてグローバルでの集中購買を強化していきます。これにより、購入コストの低減に加え、メンテナンスサービスの効率化や収益性改善も期待できます。

ROEについては、中期的に10%以上の実現を目指し、経営基盤の変革を進めます。ROEの計算式の分子である収益性の向上には、固定費削減はもとより、オフィスサービスでのストック収益の積み上げが重要です。DocuWare*2が、natif.ai*3のAI技術を活用して商品力を高めているように、もちうるリソースの強みをさらに伸ばし、オフィスプリンティングで築いた世界140万社の顧客基盤に対するオフィスサービス導入率の向上を図ります。

*2 DocuWare：2019年にリコーグループに加わった、企業のドキュメント管理やワークフローの自動化を支援するクラウド型・オンプレミス型CSP（Contents Service Platform）の開発・販売を行う会社（本社：ドイツ・ゲルメリング）
*3 natif.ai：2024年にリコーグループに加わった、ドキュメントの自動化・分類のプラットフォームの提供、高性能AIモデルやOCR技術の自社開発などを行う会社（本社：ドイツ・ザールブリュッケン）

Q. 株主の皆様へのメッセージをお願いします

株主還元については、総還元性向の目安を50%としながらも、2025年度の配当性向見通しは40.7%にとどまっています。現時点では各国の関税政策の影響など不確定要素が多く、慎重に状況を見極めているところですが、方向性が固まった段階で、その時点のキャッシュ・フローの状況や成長投資の進捗に応じ、追加の還元施策を機動的に実行する考えです。



2020年にグループ入りしたドイツのDataVision幹部とのディスカッション

詳しくは本誌 ❶価値創造プロセス図▶P25-26 ❷収益力強化の考え方▶P29 ❸リソースの拡充と継続的な成長の実現▶P30 ❹リコーデジタルサービス▶P39-40 ❺リコーデジタルプロダクツ▶P41-42 ❻財務・資本戦略▶P13-16

財務・資本戦略❶

グローバル資金管理

リコーグループでは「Cash Belongs to Corporate」と「Treasury Centralization」をグループ財務方針として掲げ、グローバルでの資金管理を最適化しています。資金調達や為替戦略などの財務機能を集約することで、柔軟性とコスト優位性を確保しながら、財務部門はグローバルレベルで「社内銀行」としてグループ会社に金融サービスを提供しています。これにより、グループ全体の資金規律を強化し、金融コスト低減を図っています。

1. 資金流動性の最適化と資金規律

- キャッシュプールで余剰資金を集約し、グループ間でリアルタイムに資金融通
- グループ会社ごとに借入枠を設定し、日次で枠を管理することで、資金ガバナンスを実現
- 資金調達を本社財務部門に集約することで、外部調達のコスト最適化と資金規律を確保

2. グローバルネッティング導入による グループ為替取引の集約と金融コスト削減

- グループ間の債権・債務を毎月ネッティング処理することで、資金効率を向上
- グループ会社はネッティングセンターを通じて現地通貨での受払が可能
- 年間約2兆円規模の為替取引をネッティングセンターに集約
- 電子為替取引システムによる入札形式で換算コストを最適化
- グループ為替リスクを一元管理、送金手数料を大幅に削減

これらのグローバル財務オペレーションは、本社財務部門が主管する英国金融子会社が担っており、地域財務機能と連携しながら、専門知見に基づく高度な財務プロセスを推進しています。

キャッシュ・アロケーション

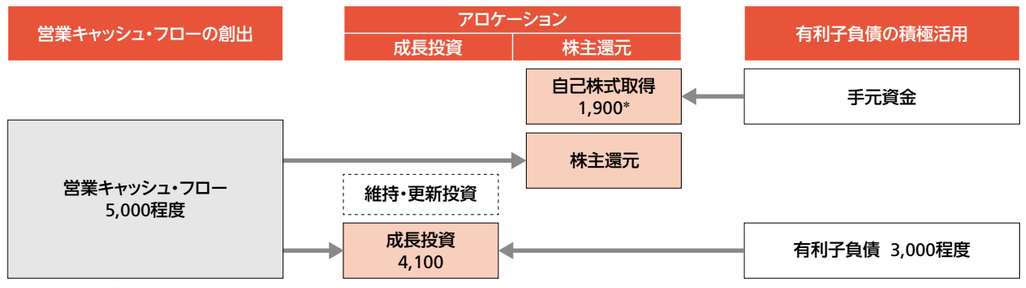
デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基づいた適切な資本構成を目指しています。投資原資として借入を積極的に活用し、負債と資本をバランス良く事業に投資していきます。オフィスプリンティング事業などの成熟し安定した収益を生む事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する考えです。

事業投資によって創出された営業キャッシュ・フローは、さらなる成長に向けた投資と株主還元に計画的に活用していきます。デジタルサービスの会社への変革に向け、ワークプレイスエクスペリエンス領域やアプリケーションサービス領域でのM&A投資など、財務規律を重視しながら、企業価値最大化に向けた成長投資を継続します。投資原資には、営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債も戦略的に活用していきます。

2025年度は、経営環境の不確実性を踏まえ、格付や資金調達リスクを鑑み、成長のための資本を確保します。そして、成長投資の進捗や事業構造の変化に応じて、柔軟かつ最適な資本構成の調整を行っていく考えです。

キャッシュ・アロケーションによる資本政策（2021～2025年度）

（単位：億円）



＊2024年度までに発表済みのもの

詳しくは本誌 ❶CFOインタビュー▶P11-12

成長投資枠と進捗状況

（単位：億円）

	20次中計 2021～2022年度の2年間の実績	21次中経見通し 2023～2025年度の見通し	2021～2025年度の 5年間の見通し
事業成長のためのM&A投資	1,250	1,370	2,620
経営基盤の強化	400	530	930
新事業ドメイン創出への投資	250	300	550
合計	1,900	2,200	4,100

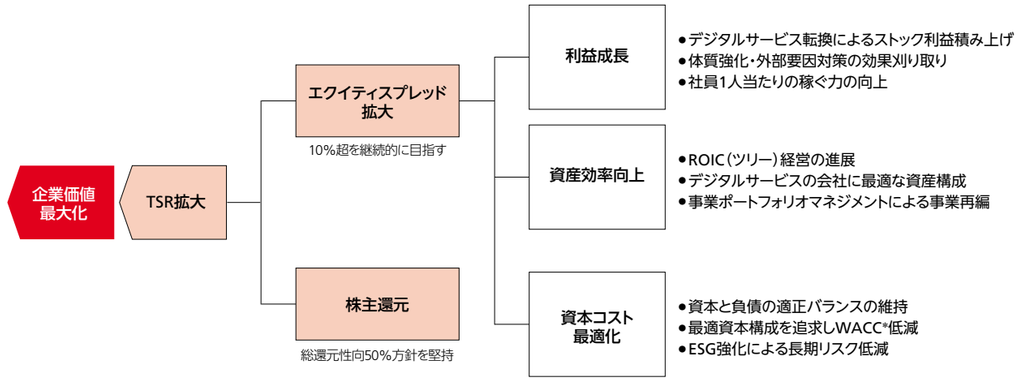
株主還元については、総還元性向50%を目安に、配当利回りにも配慮しながら、利益成長に応じた継続的な増配を図ります。自己株式取得などの追加還元策については、経営環境や成長投資の進捗を踏まえ、最適資本構成の考え方に基づき、機動的かつ適切なタイミングで実施することで、TSRの向上を実現していきます。

この方針に基づき、2024年2月7日から2024年8月30日の期間に300億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2023年度に75億円、2024年度に225億円となります。なお、2024年9月30日に当該自己株式の消却を実施しました。また、2024年12月3日に300億円の自己株式取得を実施し、2025年1月31日に消却を完了しました。2025年度の配当については、前年度から1株当たり2円増配し年間40円とする見通しです。

成長を支える資本政策

リコーグループは、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、株主価値・企業価値を最大化することを目指しています。専門家の意見も取り入れながら複数の手法・視点から資本コストを把握し、株主の皆様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンの創出を追求しています。企業価値最大化の実現に向けては、厳正な事業ポートフォリオマネジメントを実施。各ビジネスユニットを投下資本利益率（ROIC）や市場性などの指標で評価し、合理的な判断・意思決定に基づき、経営資源配分の最適化に取り組んでいます。事業ポートフォリオマネジメントにおいては、従来の「収益性」「市場性」に加え、「デジタルサービス親和性」という新たな観点を加えた3つの軸で事業を客観的に評価しており、各事業を「成長加速」「収益最大化」「戦略転換」「事業再生」の4つに分類し、デジタルサービスの会社としての経営基盤強化を推進しています。

TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する



＊WACC（Weighted Average Cost of Capital）：加重平均資本コスト

リコー版ROICツリーの概略

損益計算書（P/L）に加えて、貸借対照表（B/S）も意識したKPIを、個々の組織と全社の両視点で設定しています。

ROIC

営業利益	重点施策		KPI	2025年度目標
本社	リコーデジタルサービス	オフィス領域のデジタルサービス拡大	オフィスサービス ストック 売上成長率* 自社アプリケーション 売上成長率* 日本：ITサービス 売上成長率 日本：スクラムシリーズ 売上成長率	+10% +25% +10% +0%
	リコーデジタルプロダクツ	オペレーショナルエクセレンスの実行	変動原価低減	35億円
		新たな販売チャネルを通じた顧客拡大	オフィスプリンティング パートナー向け売上（リコーブランド外への売上）	900億円
	リコーグラフィックコミュニケーションズ	O2D（オフセットからデジタルへの置換）を進める戦略製品の拡販	商用印刷 販売台数伸び率 ハイエンドカラーカットシート印刷機 高速インクジェット印刷機	 +8% +55%
		デジタル人材の育成	日本：リコー デジタルスキルレベル4のリソース	300人
		多様な人材の活躍	社員エンゲージメントスコア	3.91
		デジタルサービスの知財力強化	デジタルサービス特許出願比率	60%
		ワークプレイス領域への投資シフト	全社研究開発投資	830億円以下
	実行・達成が収益につながる施策を定義			
投下資本	経営基盤	主要な基幹システム（人事・営業・予算・会計・保守サービス・生産）を刷新、業務の標準化・効率化につながるプロセスDXを実践		
	CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）	本社SCMによる在庫・生販管理および与信管理の強化、ビジネスユニットごとに施策を展開		

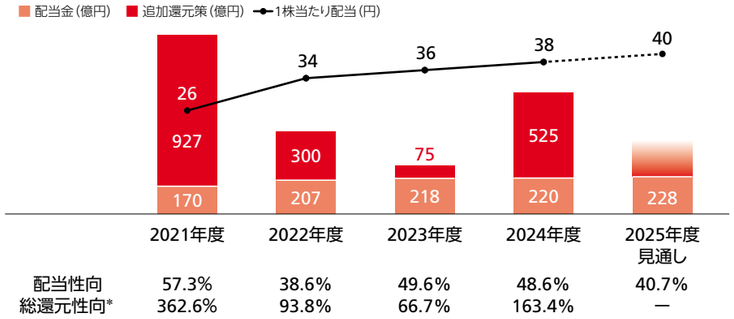
＊為替影響を除いた売上高の前年同期伸び率

中長期的に目指すROE10%超を継続できる資本収益性の実現に向け、資本コストを上回る収益性を追求するため、各ビジネスユニット・部門にてROICツリーを用いた施策管理を実施しています。さらに、主要施策は全社レベルのROICツリーにも反映されており、財務数値化が難しいグループ本部の施策についてはKPIとして目指す内容を言語化し、将来財務につなげています。これを「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、財務目標との関連性を明確にしながら、KGI*とKPIのマネジメントを実施しています。

＊KGI（Key Goal Indicator）：重要目標達成指標

株主還元方針 1

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



	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度見通し
配当性向	57.3%	38.6%	49.6%	48.6%	40.7%
総還元性向*	362.6%	93.8%	66.7%	163.4%	―

還元方針
総還元性向の目安50%

配当
配当利回りを勘案した継続的な増配を目指す

追加還元策
最適資本構成をベースに経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら機動的かつ適切なタイミングで実施

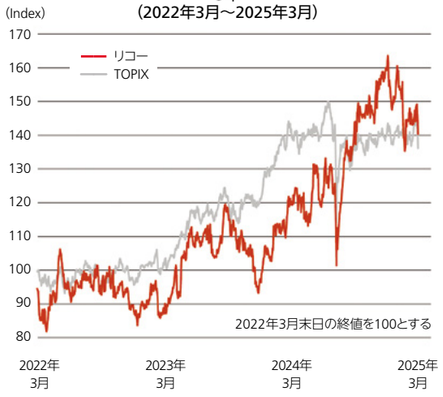
＊2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。内訳として、2020年度に73億円、2021年度に927億円が含まれています。
なお、2021年3月以前に取得していた自己株式と合わせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。2024年2月7日から2024年8月30日の期間に300億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2023年度に75億円、2024年度に225億円となります。なお、2024年9月30日に当該自己株式の消却を実施しました。
また、2024年12月3日に300億円の自己株式取得を実施し、2025年1月31日に当該自己株式の消却を実施しました

株価・TSRの推移

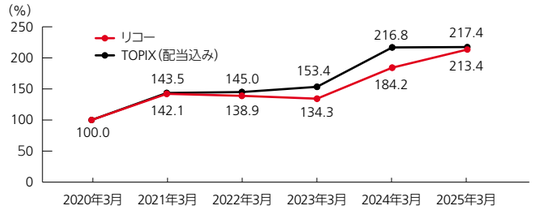
2023年度通期決算発表（2024年5月7日）において2024年度営業利益の見通しが市場期待を下回ったことから株価は一時下落したものの、企業価値向上に向けた取り組みに関する株式市場での理解・浸透が進むなかで、株価は持ち直しの動きを見せました。

その後、2024年8月初旬には、日本銀行による政策金利引き上げ決定や追加利上げの示唆、米国景気減速への懸念、急速なドル安・円高の進行などの影響を受け、輸出・ハイテク関連銘柄を中心に市場全体で株価が大幅に下落しました。年末にかけては、企業価値向上プロジェクトの進捗やコスト構造改革への期待が高まり、リコーの株価は市場全体を上回る上昇を継続しました。2025年に入ると、米国新政権の経済・関税政策への警戒感などから株価はやや低下傾向となったものの、ほぼ一年を通じてTOPIXを上回る水準で推移しました。

株価推移 2



TSR（株主総利回り）および比較指標の直近5年間の推移



年度平均株価により算出したTSR

保有期間	1年	3年	5年
リコー（配当込み）	132.0%	148.4%	166.5%
TOPIX（配当込み）	118.8%	149.7%	192.1%

（注）※TSRの保有期間は2025年3月末日を基準としています
※TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています

詳しくはWeb 1株主還元 2株価情報

数字で見るリコー

※別途記載がない限り、2024年度もしくは2025年3月31日現在のデータに基づいて作成しています。

総資産
2兆3,571億円

連結売上高
2兆5,278億円

連結営業利益
638億円

研究開発投資
950億円

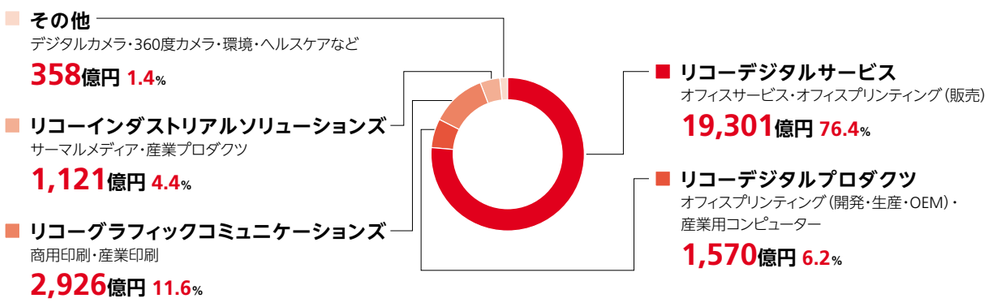
ROE
4.4%

ROIC
3.2%

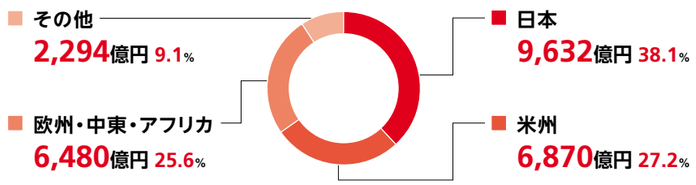
総還元性向
163.4%

事業別売上高

※セグメント間売上除く



地域別売上高



事業エリア
約200の国と地域

顧客基盤
世界140万社

詳しくはWeb ●リコー早わかり ●コミットメントと外部評価

格付

格付（S&P）
長期 BBB

格付（R&I）
長期 A+

ESG外部評価
5年連続DJSI World選定

人的資本

グループ従業員
78,665人

リコーデジタルスキル レベル2以上の人数（国内）
4,658人

女性管理職比率
グローバル 17.2%
日本 8.4%

サステナビリティ

再生可能エネルギー比率
43.2%

製品の新規資源使用率
78.3%

社会課題解決型事業売上高
“はたらく”の変革 1兆60億円
地域・社会の発展 280億円
脱炭素社会の実現 循環型社会の実現 4,100億円

市場ポジション

ガートナー
Document Managementの
マジック・クアドラントで評価（2024年12月）
15社のうちの1社*1

ガートナー
Outsourced Digital Workplace Servicesの
マジック・クアドラントで評価（2025年3月）
5年連続*2

IDC/A3複合機グローバルマーケットシェア（2025年Q1）
17% 第2位*3

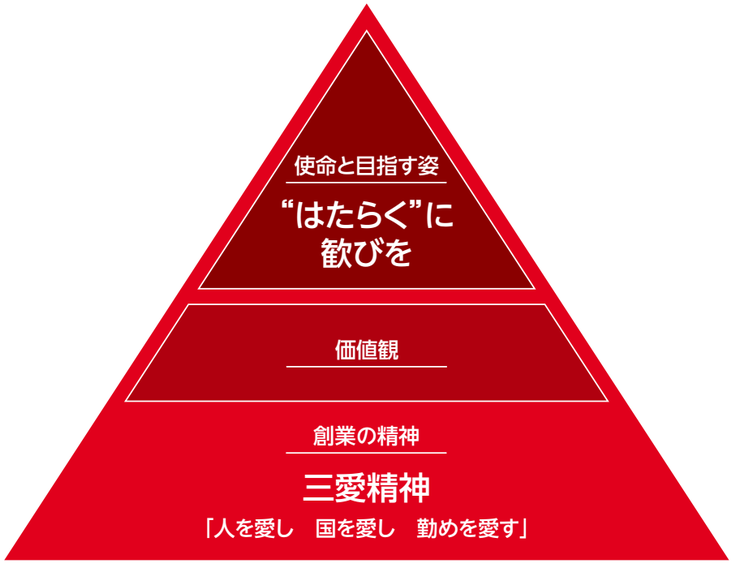
J.D. パワー
・カラーレーザープリンター
顧客満足度調査（7年連続）（2024年9月）
・サーバー保守サービス
顧客満足度調査（10年連続）（2024年11月）
第1位
japan.jdpower.com/awards

米 System Contractor News（SCN）
Top 50 Systems Integrators2024ランキング（2024年12月）
第3位*4

*1 出典：Gartner®, Magic Quadrant™ for Document Management, Tim Nelms et al., 18 December 2024
https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2JEA7CB9&ct=241119&st=sb
*2 出典：Gartner®, Magic Quadrant™ for Outsourced Digital Workplace Services, Karl Rosander et al., 24 March 2025　このレポートの2022年版は、北米、欧州、アジア太平洋地域の3つの地域別のMagic Quadrant for Managed Workplace Servicesに代わるものとして発行されました。
GARTNERは、Gartner, Inc.および／または米国とその他の国におけるその関連会社の商標およびサービスマークであり、MAGIC QUADRANTは、Gartner, Inc.および／またはその関連会社の登録商標であり、本書では許可を得て使用しています。All rights reserved.　Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。本書に記載するGartnerのコンテント（以下「Gartnerコンテント」）は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc.（以下「Gartner」）が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテントの内容はいずれも、そのコンテントが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテントに記載されている見解は予告なく変更されることがあります
*3 出典：IDC' s WW Quarterly HCP Tracker, 2025Q1, Color Laser MFP/SF DC, A3Only, Speed Range A4:excl 91+ppm Share by Company Year：2024
*4 出典：System Contractor News https://www.avnetwork.com/news/scn-top-50-systems-integrators-2024

企業理念「リコーウェイ」

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



創業の精神

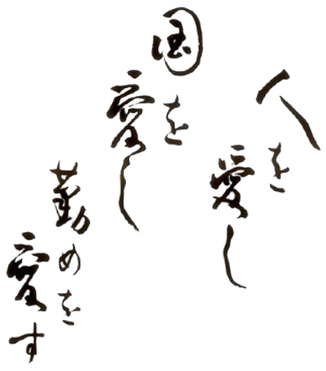
三愛精神

「人を愛し　国を愛し　勤めを愛す」

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



創業者 市村 清
（1900年−1968年）



使命と目指す姿

“はたらく”に歓びを

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

“はたらく”は、壁を乗り越えていく人に、かけがえのない歓びを与えてくれる。

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

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

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

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

価値観

使命を果たし、目指す姿を実現するための社員の行動指針です。

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

デジタルサービスの会社への軌跡

1977年、業界に先駆けてOA（オフィス・オートメーション）を提唱。以来、複写機・複合機などのオフィスプリンティングを中核にお客様の“はたらく”の変革を支えてきました。現在では、これまで培ってきた顧客基盤や顧客接点、自社IPといった強みを活かしたリコーならではのデジタルサービスを展開し、グローバルでワークプレイスにおけるDXを支援しています。

企業紹介映像「リコーの軌跡」をご覧いただけます▶

リコーの強み

顧客基盤
世界140万社の
お客様との信頼関係
業種業務の深い知識

顧客接点
グローバルで均質な
サービスを提供する能力
コンサルティング

自社IP
（知的財産）
独自のハードウエアと
ソフトウエア

変革の歴史

～1989年

国内市場を中心に OAメーカーとして成長

1955年の事務機市場への参入以降、複写機を中心に、ファクシミリやワープロなど、各種OA機器を提供。1977年には業界で初めてOAを提唱し、事務作業の効率化、生産性向上に貢献。



国内初*の卓上型ジアゾ湿式複写機「リコピー101」
*露光・現像一体型として

1990年～

デジタル化の推進と、グローバルな販路拡大

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



複写・印刷をカラー化

2000年～

ITサービスやコミュニケーション事業を展開

ITインフラの企画から構築、運用管理までをワンストップで行うITサービスを提供しワークフローの効率化を支援。コミュニケーションをより快適にする機器やサービスを提供。



画像・動画・音声でのコミュニケーション・コラボレーションを推進

2020年～

デジタルサービスの会社へ構造変革を推進

プロセスオートメーションやワークプレイスエクスペリエンスなどを注力領域として、ワークプレイスにおけるDX支援を強化。
はたらく現場の生産性向上や創造力の発揮を支援するデジタルサービスを展開。



会話を通じて営業を支援するデジタルバディ

ビジネスモデルの進化と培った強み

国内を中心にオフィスプリンティングのアフター収益モデルを確立

複写機のトップメーカーとして、国内を中心に市場稼働台数を拡大。保守サービスや消耗品などで収益を獲得するビジネスモデルを確立し、全都道府県にまたがる販売・サービス網を築きました。

国内で成功したビジネスモデルを販路買収により海外に展開

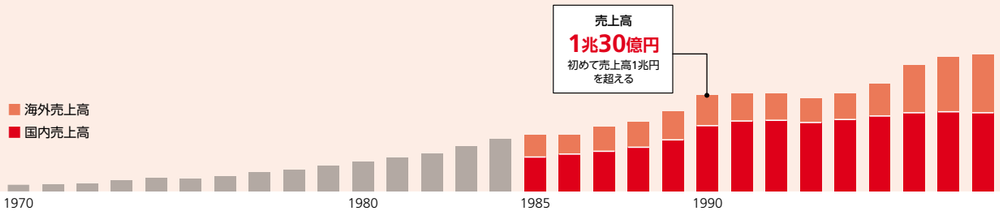
海外にもオフィスプリンティング直売体制を拡大し、海外展開を強化。販売・サービス網はグローバルに拡大しました。
国内ではIT関連製品販売・サポートも展開し、オフィスサービスの分野に参入。複写機のデジタル化、カラー化、ネットワーク化をけん引しました。

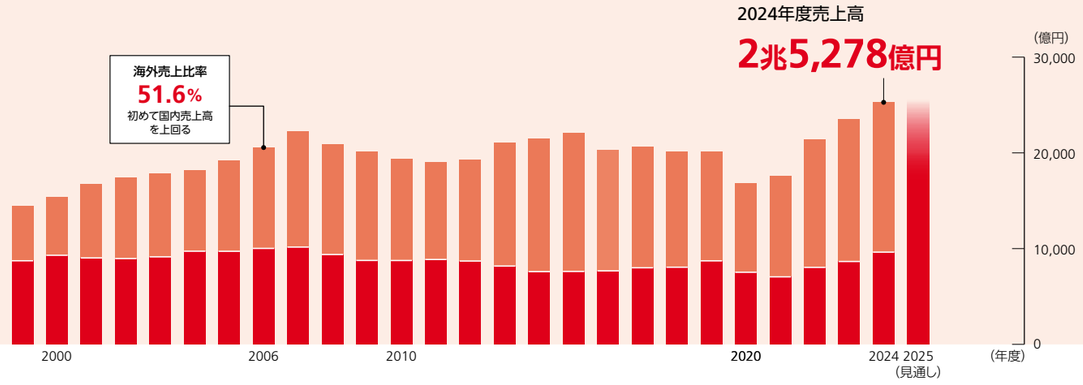
サービスプロバイダーの買収などにより、グローバルでサービスを提供

海外におけるサービスプロバイダー買収などで、ITサービスやコミュニケーションサービスの提供能力を強化。運用管理を請け負うマネージドサービスも拡充しました。

ワークプレイスでの多様な働き方を支援するDXをグローバルで推進

ワークプレイスサービスプロバイダーとして、各種デバイスやサービスを組み合わせてDXを支援。オフィスプリンティング+オフィスサービスのストックビジネスを拡大。
グローバルで均質かつ上質なサービスを提供しています。





詳しくは Web ●リコーのあゆみ

中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗

第19次・20次中期経営計画の振り返り

第19次中期経営計画
(2017-2019年度)
「リコー再起動」を掲げ、コスト構造改革、業務プロセス改革、事業の選別を断行し、オフィスサービス事業を成長軌道に乗せた。

危機対応、変革加速の一年
(2020年度)
コロナ禍において、“いつでも、どこでも働ける”環境整備が急務に。リモートワークやそれに伴うクラウドサービスのニーズ拡大に対応し、アフターコロナを見据えた変革を加速した。

第20次中期経営計画
(2021-2022年度)
コロナ影響など、環境変化に柔軟かつ迅速に対策を講じたものの、事業成長の面では目標未達。一方、社内カンパニー制やジョブ型人事制度の導入、事業ポートフォリオマネジメントの強化、デジタル人材の育成など、経営基盤の強化を図り、OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革を確実に進めた。

中期展望

2023年4月からの3カ年計画である第21次中期経営戦略では、使命と目指す姿である「“はたらく”に歓びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指しています。

第21次中期経営戦略 1

中長期目標を達成するべく、「1.地域戦略の強化とグループ経営の進化」「2.現場・社会の領域における収益の柱を構築」「3.グローバル人材の活躍」という3つの基本方針を掲げ、取り組みを推進しています。

2025年度財務見通し:売上高 2兆5,600億円、営業利益 800億円、ROE5.4% ※2025年5月14日発表時点

注力領域

プロセスオートメーション	ワークプレイスエクスペリエンス	ITサービス
業務プロセスの最適化を通じ、単純作業を減らし生産性の向上を実現するとともに、AI・データの活用により新たな価値を提供し、お客様の創造力の発揮を支援	場所にとらわれない円滑なコミュニケーション環境の構築、質の高いコラボレーションを可能とする最適な働く空間を提供。これによりお客様の創造力の発揮を支援	ワークプレイスの基盤となる情報通信・セキュリティ・データ管理の環境を構築

リコーグループの強み

顧客基盤	顧客接点	自社IP
世界140万社のお客様との信頼関係 業種業務の深い知識	グローバルで均質なサービスを提供する能力 コンサルティング	独自のハードウエアとソフトウエア

詳しくは Web 1第21次中期経営戦略

企業価値向上プロジェクトの進捗 1 2 1

目指す姿の実現に向けて2023年4月から企業価値向上プロジェクトに取り組んでいます。株主・投資家・アナリストの皆様との対話や資本市場の視点からの分析を通じて、リコーグループが取り組むべき課題を多角的に検討してきました。低PBRの最大の要因は収益性の低さにあり、デジタルサービスの会社として成長を遂げるためには、各事業に適した収益構造の確立が不可欠です。この認識のもと、現在抜本的な収益構造の変革を推進しています。

具体的には、**①本社改革 ②事業の「選択と集中」の加速 ③オフィスプリンティング事業の構造改革 ④オフィスサービス利益成長の加速** の4つの領域で収益構造の変革に取り組んでいます。

プロジェクトの効果額と見通し(2025年5月14日発表時点)

プロジェクトは順調に進捗しており、2024年度は当初想定を上回る約200億円の効果額となりました(費用は当初想定を30億円ほど下回る297億円)。2024年度と2025年度の累計で合計520億円の効果創出を目指しています。

※最新情報はウェブサイトの決算説明会情報https://jp.ricoh.com/IR/events/earning からご覧ください

2025年度までの想定効果額(2023年度比) (単位:億円)

施策		2024-2025年度 累計(見通し)
本社改革	R&D適正化	約150
	間接機能適正化	20超
事業の「選択と集中」の加速		50超
オフィスプリンティング事業の構造改革	開発・生産JV	40超
	SCMの最適化	30超
オフィスサービス利益成長の加速	販売・サービス体制の見直し	230超
合計		520超

オフィスサービス利益成長のKPIと進捗

オフィスサービスの利益成長を測るため、「顧客数」「オフィスサービス導入率」「ストック売上成長率」の3つのKPIを設定しています。オフィスサービスのストック売上の積み上げは収益性向上に直結する重要な指標だと認識しています。従来のオフィスプリンティングのお客様のみならず、新規のお客様も増加しています。結果、2024年度のストック売上成長率は為替影響を除き、前年度比で10%成長しています。(為替影響込みでは+14%)

KPI(指標)	説明	2023年度 実績	2024年度 実績
顧客数	リコーグループのグローバルでの全顧客数	140万社	
オフィスサービス導入率	上記顧客におけるオフィスサービスの導入割合	35%	36%
ストック売上成長率	オフィスサービスのストック売上成長率(前年度比、為替影響除く)	+10%	+10%

詳しくは 本誌 1CEOメッセージ ▶P03-10 2CFOインタビュー ▶P11-12

詳しくは Web 1決算説明会 企業価値向上プロジェクト進捗

はたらく人の生み出す力（創造力）の発揮を支える デジタルサービスの会社へ

目指すべき
持続可能な社会の姿
— Three Ps Balance —

Prosperity
経済
社会課題解決と経済成長の同時実現

People
社会
誰一人取り残されない社会の実現

Planet
地球環境
環境負荷を地球の再生能力の範囲内に抑制

リコーグループは、強みである顧客基盤と顧客接点、自社IPを活かし、「ワークプレイスサービスプロバイダー」として、お客様に寄り添いながら継続的に価値を創造し、提供します。
変わりゆく“はたらく”に寄り添い、はたらく人の創造力の発揮を支える「デジタルサービスの会社」への変革に向けて、事業成長とESGに同軸で取り組み、企業価値を向上させていきます。

リコーウェイ❸ 使命と目指す姿

“はたらく”に歓びを

主要経営資本

- **財務資本**
  ROICを意識した戦略的資源配分
- **製造資本**
  レジリエントなサプライチェーン
- **知的資本**
  イノベーション創出力
- **人的資本**
  お客様の創造力発揮を支える人材
- **社会関係資本**
  グローバルカバレッジ
- **自然資本**
  エネルギーと資源

7つのマテリアリティ❷

事業を通じた社会課題解決
- “はたらく”の変革
- 地域・社会の発展
- 脱炭素社会の実現
- 循環型社会の実現

経営基盤の強化
- 責任あるビジネスプロセスの構築
- オープンイノベーションの強化
- 多様な人材の活躍

ビジネスモデル

強み ❾❿⓫

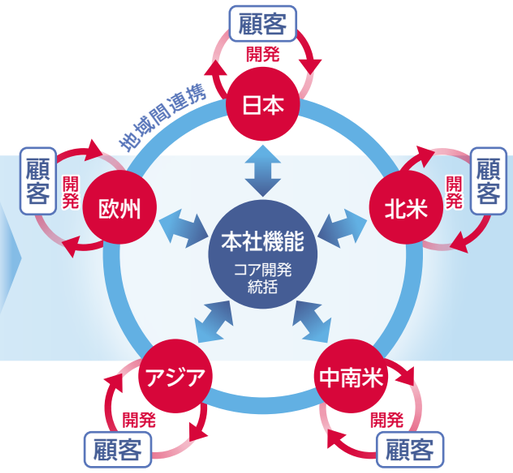
顧客基盤
世界140万社の
お客様との信頼関係
業種業務の深い知識

顧客接点
グローバルで均質な
サービスを提供する能力
コンサルティング

自社IP
（知的財産）
独自のハードウエアと
ソフトウエア

強みを活かした価値創造

- 各地域がそれぞれの顧客接点でニーズを把握し、ソリューションを開発し、提供する
- 本社はコア開発機能として、各地域での提供事例を集約し、グローバルに標準化・スケール化する役割を担う



グローバルで均質なサービスを提供できる
ワークプレイスサービスプロバイダー ⓫⓬

▶ オフィスサービス／オフィスプリンティング

注力領域 ⓮

成長領域

- **プロセスオートメーション**
  業務プロセスの最適化を通じ、単純作業を減らし生産性の向上を実現するとともに、AIを用いたデータ活用などにより新たな価値を提供し、お客様の創造力の発揮を支援
- **ワークプレイスエクスペリエンス**
  場所にとらわれない円滑なコミュニケーション環境の構築、質の高いコラボレーションを可能とする最適な働く空間を提供。これによりお客様の創造力の発揮を支援
- **ITサービス**
  ワークプレイスの基盤となる情報通信・クラウド上での効率的なデータ運用やセキュリティ確保などのための環境構築

▶ **商用印刷・産業印刷** ⓯
デジタル印刷ニーズに対応するプリンターおよびサービス、産業用インクジェットソリューションの提供

▶ **サーマルメディア・産業プロダクツ** ⓰

▶ **社会課題解決に資する新規事業** ⓱

事業ポートフォリオ
財務・資本戦略❺ | 人的資本戦略❻

マネジメント
技術・知財戦略／デジタル戦略❼ | ESG戦略❽

コーポレート・ガバナンス④

リコーグループのDNA　三愛精神 ／ **お客様に寄り添い続けること**③

財務・将来財務を通じた創出価値

財務 ❺⓲ （2024年度実績）
- 営業利益：638億円
- ROE：4.4%
- ROIC：3.2%
- 総還元性向：163.4%

- 顧客数：世界140万社
- オフィスサービス導入率：36%
- ストック売上成長率：+10%（前年度比、為替影響除く）

将来財務 ❷❼⓳
1. 顧客からの評価
2. 生活基盤向上貢献人数
3. GHGスコープ1、2削減率（2015年比）
4. GHGスコープ3削減率（2015年比）
5. 使用電力の再生可能エネルギー比率
6. 削減貢献量（GHG）
7. 製品の新規資源使用率
8. CHRBスコア
9. NIST SP 800-171準拠自社基盤事業環境カバー率
10. 低コンプライアンスリスク グループ企業比率
11. 共同研究・開発契約のウェイト
12. デジタルサービス特許出願比率
13. リコーデジタルスキルレベル2以上の人数（国内）
14. プロセスDXシルバーステージ認定者育成率
15. エンゲージメントスコア
16. 女性管理職比率

外部環境 ❶

詳しくは本誌 ❶リスクマネジメント ▶P85-86 ❷マテリアリティに対する取り組みとESG戦略 ▶P27-28 ❸企業理念「リコーウェイ」 ▶P19-20 ❹コーポレート・ガバナンス ▶P70-84 ❺財務・資本戦略 ▶P13-14 ❻人的資本戦略 ▶P47-52 ❼技術・知財戦略／デジタル戦略 ▶P53-56 ❽ESG戦略 ▶P57-58 ❾デジタルサービスの会社への軌跡 ▶P21-22 ❿収益力強化の考え方 ▶P29

詳しくは本誌 ⓫リソースの拡充と継続的な成長の実現 ▶P30 ⓬リコーデジタルサービス ▶P39-40 ⓭リコーデジタルプロダクツ ▶P41-42 ⓮中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗 ▶P23-24 ⓯リコーグラフィックコミュニケーションズ ▶P43-44 ⓰リコーインダストリアルソリューションズ ▶P45 ⓱リコーフューチャーズ ▶P46 ⓲数字で見るリコー ▶P17 ⓳環境 ▶P59-62 ⓴社会 ▶P63-64

マテリアリティに対する取り組みとESG目標

リコーグループでは、目指すべき持続可能な社会の姿「Three Ps Balance」の実現に向けて、中期経営戦略単位でマテリアリティを特定しています。21次中経では、7つのマテリアリティに対して、戦略的意義を明確にした上で、評価指標として16のESG目標（将来財務目標）を設定しています。[1]

7つのマテリアリティに紐づく16のESG目標と実績

21次中経におけるESG目標の進捗は以下のとおりです。2025年度目標に対してはおおむね順調に進捗していますが、1顧客からの評価、15エンゲージメントスコア、16女性管理職比率については遅れが発生しており、課題への対応を進めていきます。

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	戦略的意義	2030年目標	21次中経ESG目標（2025年度末）	実績 2023年度	実績 2024年度
“はたらく”の変革	人とデジタルの力で、はたらく人やはたらく場をつなぎ、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し、生産性向上・価値創造を支援する	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	1 顧客からの評価*1 29%	日本 26.3% 北米 39.3% 中南米 64.8%*2 欧州 24.5% APAC 17.4%	日本 26.8% 北米 38.6% 中南米 45.5%*2 欧州 28.2% APAC 30.8%
地域・社会の発展	技術×顧客接点力で、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献し、価値提供領域を拡大する	3,000万人の生活基盤向上に貢献*3	2 生活基盤向上貢献人数 2,350万人	1,794万人	2,235万人
脱炭素社会の実現	バリューチェーン全体の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラルへの貢献を通じたビジネス機会を創出する	GHG*4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%	3 GHGスコープ1、2 削減率（2015年比）50%	47.4%*5	59.1%
			4 GHGスコープ3削減率（2015年比） 35%	38.1%*5	46.8%
			5 使用電力の再生可能エネルギー比率 40%	31.0%*5	43.2%
			6 削減貢献量 1,400千t	1,059千t	1,448千t
循環型社会の実現	自社および顧客のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデル構築によりビジネス機会を創出する	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品の新規資源使用率 60%以下	7 製品の新規資源使用率 80%以下	78.9%	78.3%

*1 デジタルサービスの会社として、課題解決や企業価値向上につながる価値を提供し続けるパートナーとしてご評価いただけた顧客の割合
*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査
*3 教育、医療、自治体向けなど、地域社会の発展に貢献するサービスの提供により、恩恵を受ける住民や利用者数
*4 GHG（Green House Gas）：温室効果ガス
*5 組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い、過去の数値を改訂

経営基盤の強化

マテリアリティ	戦略的意義	21次中経ESG目標（2025年度末）	実績 2023年度	実績 2024年度
責任あるビジネスプロセスの構築	サプライチェーン全体を俯瞰してビジネスプロセスのESGリスク最小化を図り、ステークホルダーの信頼を獲得する	8 CHRBスコア*6 ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了。目標に対して55%の進捗率	セルフアセスメント再実施。目標に対して90%の進捗率
		9 NIST SP 800-171準拠自社基盤事業環境カバー率 80%以上	保護すべき情報の特定およびアセスメント実施中	保護すべき情報の特定と計画策定完了。一部対策完了
		10 低コンプライアンスリスクグループ企業比率 80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了	高リスク組織において改善策を策定。一部実施完了
オープンイノベーションの強化	社会課題解決型の事業を迅速に生み出すために、自前主義を脱却し新たな価値創出プロセスへの転換を図る	11 共同研究・開発契約のウェイト 25%	23.0%	22.7%
		12 デジタルサービス特許出願比率*7 60%	54.7%	64.6%
多様な人材の活躍	多様な人材がポテンシャルを発揮できる企業文化を育み、変化に強い社員・会社へと変革する	13 リコーデジタルスキルレベル2以上の人数（国内） 4,000人	2,855人	4,658人
		14 プロセスDXシルバーステージ認定者育成率*8 40%	21.1%	34.2%
		15 エンゲージメントスコア*9 グローバル：3.91 日本：3.69 北米：4.18 中南米：4.14 欧州：4.01 APAC：4.15	グローバル：3.79 日本：3.57 北米：4.00 中南米：3.90 欧州：3.92 APAC：4.03	グローバル：3.84 日本：3.61 北米：4.00 中南米：3.95 欧州：3.90 APAC：4.20
		16 女性管理職比率 グローバル：20% 日本：10%	グローバル：16.5% 日本：7.7%	グローバル：17.2% 日本：8.4%

*6 CHRB（Corporate Human Rights Benchmark）スコア：機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。5セクター（農産物、アパレル、採掘、ICT、自動車）のグローバル企業から選定して評価（最新のベンチマークは約250社を選定）
*7 特許出願数に占めるデジタルサービス貢献事業に関する特許出願数の割合
*8 プロセスDXの型に基づいたプロセス改善実績のある人材の育成率（母数は各ビジネスユニットの育成対象組織総人員数）
*9 Gallup社のQ12Meanスコア（高い組織パフォーマンスを予見するための12要素に対する評価スコア）を採用

詳しくは 本誌 ❶環境▶P59-62 ❷人権尊重 ▶P63 ❸セキュリティ ▶P87-88

詳しくは Web ❶マテリアリティ（重要社会課題）

マテリアリティの特定および改定プロセス

ステークホルダーの皆様の視点や各種ガイドラインを参照しながら、3年ごとの中期経営戦略単位でStep1からStep4のプロセスでマテリアリティを特定しています。改定においてはCEOを委員長としたESG委員会にて審議し、財務目標とともに取締役会で承認した上で開示しています。

Step1 課題の抽出
中期経営戦略の検討にあたり、気候変動や人権への対応要請など、環境・社会動向の変化に伴う自社の事業活動へのリスクおよびビジネス機会を評価。加えて、自社の事業活動が環境や社会に与える影響も評価し、対処すべき課題を抽出

Step2 課題の優先順位付け
抽出した課題に対して、SDGs Compass*1やGRIスタンダード*2、ダブルマテリアリティの考え方など国際的なガイドラインを踏まえ、経営理念、経営戦略・事業戦略、外部ステークホルダーからの意見、リスクマネジメントシステムに沿った重点経営リスクなどの優先順位を付ける。これをもとに、マテリアリティおよびESG目標の素案を作成

Step3 経営の意思決定
CEOを委員長とし、全社内取締役、執行役員で構成されるESG委員会にてマテリアリティおよびESG目標を審議・決定し、中期経営戦略の財務目標とともに、取締役会にて承認の上、開示

Step4 目標の設定・実績開示
ESG目標に対する年度ごとの実績は、ESG委員会で経営と確認の上、毎年開示

*1 SDGs Compass：企業がSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していくための指針
*2 GRIスタンダード：経済・環境・社会に対する影響を組織が開示するための国際的なサステナビリティ報告基準

事業を通じた社会課題解決の強化[1]

社会課題解決に貢献する事業とその貢献金額を明確化し、2025年度までの売上高目標を設定しました。今後もESGと事業成長の同軸化の取り組みを加速させていきます。2025年度の目標額、ならびに2023年度・2024年度における実績額は、以下のとおりです。

社会課題解決型事業の売上高目標と2023年度・2024年度実績

マテリアリティ	社会課題解決型事業	21次中経目標（2025年度末）	実績 2023年度	実績 2024年度
“はたらく”の変革	オフィスサービス スマートビジョン　など	10,170億円	9,260億円	10,060億円
地域・社会の発展	GEMBA* 自治体ソリューション 教育ソリューション　など	320億円	200億円	280億円
脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	環境配慮型複合機 商用印刷 シリコーントップライナーレスラベル ラベルレスサーマル　など	4,280億円	3,150億円	4,100億円

＊ GEMBA：オフィス以外（店舗・倉庫など）を対象とした保守・サービス

詳しくは Web ❶事業を通じた社会課題解決

収益力強化の考え方

働き方の変化に伴い、オフィスプリンティング（OP）市場の縮小が進行し、当該事業のアフター収益の下落が続いています。これらの変化は従来予想されたものであり、それを補うためにOP事業の徹底的な効率化やオフィスサービス（OS）などでの新たなストック収益の積み上げを進めています。OP市場における縮小傾向をカバーするべく、OSでの成長スピードを一層早め、収益力の強化を図っていきます。収益力強化のためのポイントは以下の4点です。

収益積み上げのための4つの強化ポイント❶❷❸

1 オフィスプリンティングの収益基盤の維持・拡大

徹底的な効率化を進め、プリントボリューム下落の影響を吸収する施策を講じていきます。エトリアでのモノづくりを通じて競争力の高い製品を効率的・安定的に供給することで、マーケットシェアの拡大を図ります。また、代理店のロイヤリティ施策の強化や販売リソースの組み換えなども含め、複合機やプリンターのMIF(市場での稼働台数)マネジメントを強化します。開発・生産を担うリコーデジタルプロダクツと販売を担うリコーデジタルサービスの両カンパニーのさらなる連携により、ストック収益の維持・拡大を図ります。

2 オフィスサービスの成長スピードをさらに加速

買収企業とのシナジーを徹底的に創出し、DocuWare、Axon Ivy、natif.ai、RICOH kintone plusなどの自社ソフトウエア商材を拡充し、開発・販売リソースを強化することで、ストック収益を拡大します。また、プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス、ITサービスの3つの注力領域において、ワークプレイスエクスペリエンスでマネージドサービス*の契約をいただいたお客様に対して自社ソフトウエアをはじめとしたクロスセルの提案を進め、成長スピードを加速させます。

＊マネージドサービス：業務の運用管理全般を一括して支援するアウトソーシングサービス

3 各事業領域でストック収益の積み上げを強化

オフィスプリンティング、オフィスサービスに加え、画像・光学技術を活用した競争力のある製品を提供する商用・産業印刷事業など、さまざまな事業で創出されるストック収益の積み上げを強化します。

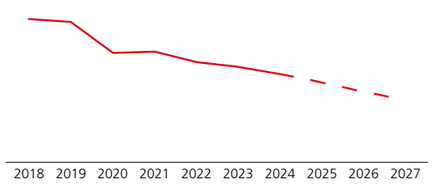
4 デジタル技術の活用による生産性の向上

AIを含むデジタル技術を駆使して、業務の生産性を高めることで、社員が自らの働き方を変革し、世界で戦える競争力を実現します。

プリントボリュームは今後も下落傾向が続く

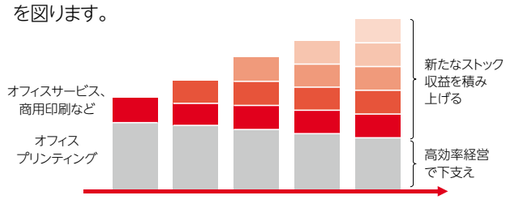
コロナ禍で大きく減少したプリントボリュームは、今後も下落傾向が続いていくと予想されます。

プリント出力量推移（イメージ）



ストック収益の積み上げを加速させる

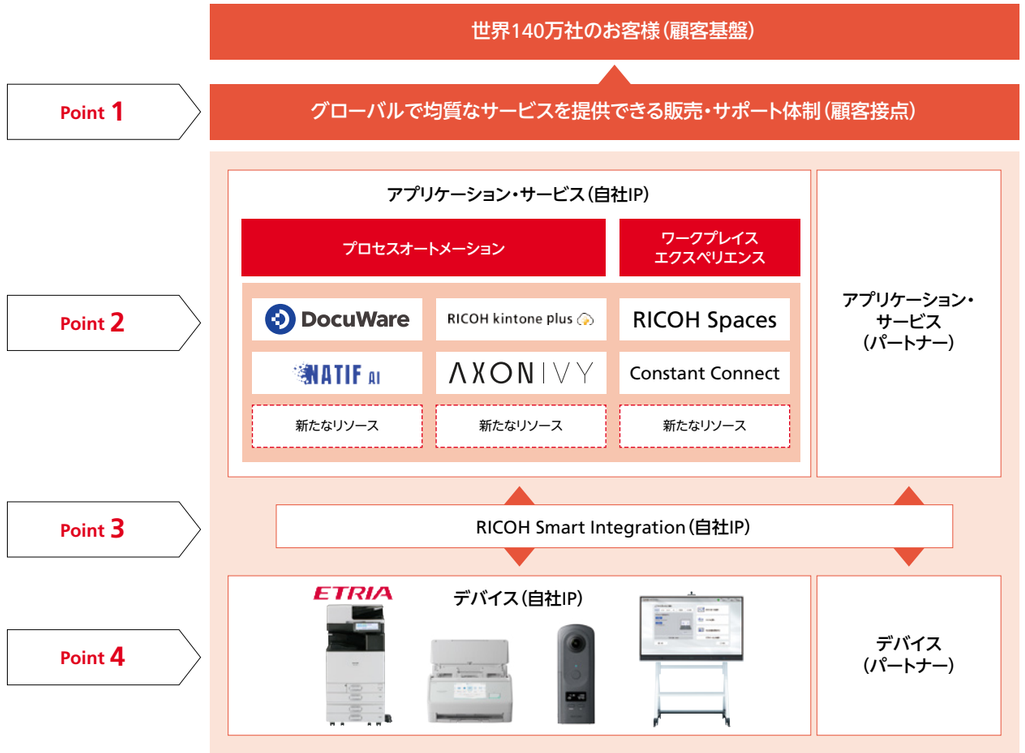
オフィスプリンティングのストック収益減少を抑制し、オフィスサービスや商用印刷などのストック収益を積み上げることで、全体としての収益を伸ばし、収益構造の転換を図ります。



詳しくは本誌 ❶リコーデジタルサービス ▶P39-40 ❷リコーデジタルプロダクツ ▶P41-42 ❸リコーグラフィックコミュニケーションズ ▶P43-44

リソースの拡充と継続的な成長の実現

多様なリソース（資本）をもとに、強みである「顧客基盤」「顧客接点」「自社IP（ソフトウエアやハードウエア）」を掛け合わせることで、お客様に最適な課題解決を提供しています。また、より質の高いサービスを提供すべく、リソースの拡充も進めています。顧客価値を生み出すデジタル人材の育成のほか、自社IPに関しては、自社開発に加え、M&Aや業務提携を通じ強化しています。



Point 1

デジタル人材の強化❶

デジタル人材の育成・リスキリング、さらにはM&Aでグループに加わった新たな人材を通じて、お客様のニーズ理解、ソリューション設計・構築能力の強化を図っています。

Point 2

自社ソフトウエアの強化❷

利益率の高い自社ソフトウェアの展開を拡大することで、オフィスサービス事業の収益性を高めます。自社開発に加え、M&Aや業務提携を通じて、ラインアップを強化します。

例：DocuWare、RICOH kintone plus、RICOH Spaces など

Point 3

グローバル共通のサービス提供プラットフォームの進化❸

ストック収益の拡大でカギとなるのが、RICOH Smart Integration（RSI）を活用したエコシステムです。エッジデバイスやソフトウエア、サービスをRSIでつなぎ、お客様への提供価値をさらに進化させていきます。

また、各地域で生み出された価値をRSIを通じ、他の地域にも展開することでグループ全体のシナジー発揮を加速させます。

Point 4

デジタルサービスの会社を支えるエッジデバイス❹

デジタルサービスの会社として成長するためには、アナログとデジタルの情報をシームレスにつなぐデバイスが不可欠です。2024年7月に始動したエトリア株式会社が、業界のリーダーとして、魅力的なデバイスを効率的に生み出していきます。

詳しくは本誌 ❶人的資本戦略 ▶P47-52 ❷リコーデジタルサービス ▶P39-40 ❸デジタル戦略 ▶P55-56 ❹リコーデジタルプロダクツ ▶P41-42

特集 1

デジタルサービスの会社としての価値創造
お客様の“はたらく”の変革に貢献

リコーグループは、強みである顧客基盤や顧客接点、自社IPを活かし、はたらく人の創造力の発揮を支えるデジタルサービスを提供しています。成長領域であるプロセスオートメーションやワークプレイスエクスペリエンスにおける導入事例、ESG活動への高い評価が導入の決め手となった事例、独自のAI技術を活用したお客様との価値共創の取り組みをご紹介します。

CASE 1 購買業務のデジタル化を「DocuWare」で実現：法令対応に加え、DXによる業務効率化や働き方改革を加速

エム・エム ブリッジ株式会社

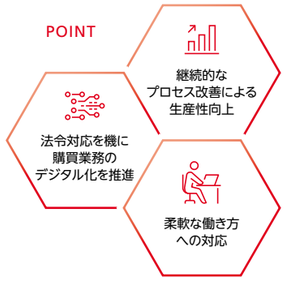
匠の技術をもつ橋梁建設のプロ集団

橋梁事業をはじめとする鋼構造製品の総合エンジニアリング会社であるエム・エム ブリッジ株式会社。そのルーツは1868年に日本初の鉄の橋「くろがね橋」を建設した長崎製鉄所に遡り、本州四国連絡橋、横浜ベイブリッジ、東京ゲートブリッジなど、名だたる長大橋をはじめとして、数多くの橋梁や鋼構造物の設計から、製作、架設に至るまで一貫して手がけています。



お客様の課題

建設業界では、従事者の高齢化や担い手不足などに起因した生産性向上や働き方改革、技術伝承といった課題を抱えています。さらに、電子帳簿保存法の改正により、2024年1月からはすべての電子取引データの保存が義務化されました。エム・エム ブリッジにおいても、見積書、発注書、請求書、納品書などのデジタル化対応が急務となっていました。



導入ソリューションと効果

コンテンツ活用&業務効率化サービス「DocuWare」[1]を2023年10月に導入。これにより、増加する法令対応の負担を軽減しつつ、購買業務における見積取得から発注・請求処理までのワークフロー、および証憑類の保存を電子化しました。導入時に注意したのは実際に業務を担う工場や全国各地の現場に混乱が生じないようにすること。どれだけ優れたシステムであってもそれを使うのは人です。そこで、既存のワークフローや数十ある帳票の大幅な変更を避け、現場に負担をかけることなくデジタル化を進めました。「DocuWare」は基幹システムとの連携が可能で、二重入力の削減や処理ミスの低減にもつながっています。また、従来は現場から書類を郵送していたため月末に処理が集中しがちでしたが、随時処理することが可能になり、懸念された法令対応の追加作業を抑制しつつ、業務負担の軽減や処理の円滑化につながりました。ペーパーレス化による紙帳票の削減も年間約5万枚に及んでいます。DXの範囲は社内業務にとどまらず、取引先への注文書の発行業務にも拡大。2024年12月には請求管理クラウドサービスを導入し、注文書などの電子配布を実現。郵送に関わる業務削減にもつながりました。こうした購買業務におけるデジタル化により、場所にとらわれない柔軟な働き方が可能になりました。現在は、AI技術を活用してデータを自動抽出するインテリジェントキャプチャー機能との連携による、帳票仕分けや項目入力の自動抽出など、さらなる業務の円滑化・高度化の検討も進めています。

VOICE

電子帳簿保存法対応をきっかけに、購買業務のデジタル化が迫られるなか、リコーのシステムを導入しました。決め手となったのは現状のワークフローを変えずに電子化・システム化の提案をしてくれたこと。加えて、検討時におけるテスト導入の希望への快い対応のほか、導入後も購買業務のDX加速に向けた継続的な改善提案をしていただいています。こうして常に我々に寄り添い、伴走してもらえることで安心してサポートをお任せすることができています。法令順守はもちろん、生産性向上や働き方改革の実現などで着実にDXの成果が表れており、公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会から「第18回 JIIMA ベストプラクティス賞優秀賞」を受賞するなど、対外的な評価もいただくことができました。



左）資材部 部長：菱木孝浩 様
中）技術部 DX推進G 主席：長尾英知 様
右）資材部：佐藤智尋 様

詳しくは Web ●お客様導入事例 エム・エム ブリッジ [1]DocuWare

CASE 2 お客様の本社移転プロジェクトを遂行：社員の創造力を高める革新的なワークプレイスを実現

GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE（ジュフレ・フランシス・ルフェーブル）

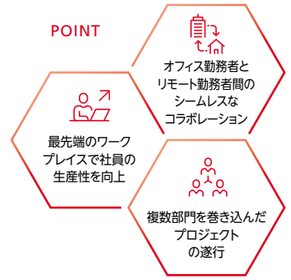
イタリアを代表する法律関連出版社

法律、税務、金融に関する定期刊行物の印刷・配布を行っている出版社。ミラノに本社を置き、欧州に8つの子会社を展開。2,400人以上の社員を擁しています。1万冊以上の出版物に加え、法律専門家向けに専門的なソフトウエア、研修、eラーニングサービスを提供しています。



お客様の課題

ジュフレ・フランシス・ルフェーブルは本社移転を機に、社員が生き生きと活躍できる新たな働き方の導入を検討していました。同社が目指したのは、従来のオフィスにとらわれず、さまざまな場所で働く社員同士が円滑にコミュニケーションやコラボレーションできるハイブリッドワーク環境を整えること。これにより、社員の柔軟な働き方を支援するとともに、モチベーションの向上や創造力の発揮を促し、より高い生産性やエンゲージメント向上を図ることを目指していました。



導入ソリューションと効果

ジュフレ・フランシス・ルフェーブルは、本社移転プロジェクトをオフィスプリンティング関連で取引のあったリコーイタリアに依頼。リコーイタリアは、ジュフレ・フランシス・ルフェーブル社内のIT、施設管理、人事などの部門はもちろん、改修工事を担当した建築家やデザイナーなどの外部パートナーとも連携してプロジェクトを遂行しました。新オフィスには、ビデオ会議機器を備えた2-3人用の小規模会議室から、チームでのコラボレーションを促進する中規模会議室、ハイブリッドワークに対応した大規模な研修室まで、用途に応じた14 の会議室を設置しました。また、社内外のイベントに活用できる大規模ホールも新設されました。これらの設備は、クラウド型の予約管理サービス「RICOH Spaces」[1]により、スマートフォンから簡単に予約が可能。来訪者のゲスト管理機能も備えており、受付でのチェックイン手続きの効率化と来訪者の利便性向上を実現しました。これらのソリューションの導入により、オフィス勤務者とリモート勤務者の間で、シームレスなコラボレーションが可能となり、生産性向上に加え、社員の創造力を引き出すことに寄与しました。

VOICE

社員にとって非常に使いやすく、社員エクスペリエンスを向上させる職場環境を整えたい。そしてそれを社員自身が実感できるようにしたいと考えていました。リコーイタリアのプロフェッショナルによる仕事ぶりと、当社のニーズに合わせて迅速にサポートしてくださる対応力には非常に満足しています。働き方は常に進化しています。私たちはその変化に柔軟に対応していかなければなりません。その点からも、今後もリコーとの連携を継続していきたいと考えています。

GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE

Carlotta Uttini
Demand Manager

詳しくは Web ●お客様導入事例 Giuffrè Francis Lefebvre [1]RICOH Spaces

特集 1 デジタルサービスの会社としての価値創造　お客様の“はたらく”の変革に貢献

CASE 3

環境性能の高い複合機を一括導入：お客様のサステナビリティ推進に貢献

KVK（Kamer van Koophandel オランダ商工会議所）

ビジネスの発展を支えるオランダの公的機関

KVK（オランダ商工会議所）は、企業の設立や運営支援、商業登記の管理を担う公的機関です。すべての企業はKVKへの登録が義務付けられており、起業支援、法的助言、情報提供などを通じて、オランダのビジネス環境の発展を支えています。

お客様の課題

KVKは、公共機関が物品・サービス・工事などを調達する際の法的枠組みであるAW2012（公共調達法）に則り、複合機およびプリンターの供給ならびに関連サービスに関する契約締結のため、入札を通じてサプライヤーを選定しました。選定にあたりKVKが重視したのは、柔軟性が高く、サステナブルで使いやすい複合機およびプリンターの提供に加え、効率よく機器の最適化を実現できること。さらに、単に印刷ニーズを満たすだけでなく、サステナブルな調達方針の推進や印刷インフラの最適化について助言・支援が可能なサプライヤーとの持続的なパートナーシップを目指していました。



導入ソリューションと効果

今回リコーが提供した印刷ソリューションは、「RICOH IM C4510A」と「RICOH IM 460」の複合機120台に加え、プリント管理ソフトウェア「RICOH Streamline NX V3」、時間や場所を問わない印刷を可能にする「RICOH myPrint」、そしてアプリケーション管理ツールで構成されています。複合機は環境性能に優れた最新モデルです。エネルギー効率の高さ（TEC値）、長寿命、機器や部品の再利用性、環境に配慮した製造プロセス、ライフサイクル全体における再生利用の可能性などに加え、両機種に搭載された「RICOH Always Current Technology」により、ファームウエアを常に最新にアップデートできるため、長期にわたるセキュリティ対策が可能です。これらの環境性能を含めた提案がKVKから高く評価されました。

さらに、機器の環境性能だけでなく、地域の障がい者就労支援センターと連携し、オランダの販売会社で専任チームを受け入れるという、就労雇用創出支援の取り組みも加点要素として評価されました。

VOICE

当所では、特定の形式や仕様での印刷が必要な文書や関連する業務が膨大にあります。そのため、PoC（概念実証）の期間が長くかかりましたが、リコーオランダにきめ細かに導入サポートいただき、新しい印刷環境への移行がスムーズに進みました。そのおかげで所員もすぐに問題なく印刷を始めることができました。

KVK

Jurandi Mari
Product Owner Modern Workplace

AI技術の活用による新たな価値提供

生成AIの出現でDXは新たなフェーズに入りました。
AIの可能性への期待が大きく高まるなか、さまざまな業務での活用が加速しています。
リコーは独自のAI技術開発や社内実践を通じて蓄積したノウハウを組み合わせ、お客様のDXを支援しています。

独自のAI技術により、お客様の“はたらく”を変革

リコーは1980年代から、得意とする画像認識技術や自然言語処理技術を活かしてAI開発に取り組んできました。2023年3月に独自の大規模言語モデル（LLM）を開発。2024年10月および2025年7月には経済産業省による国内生成AI開発力強化に向けたプロジェクト「GENIAC*」にも連続して採択され、図表を含むドキュメントの読み取りに対応したマルチモーダル大規模言語モデル（LMM）を開発しています。

日本には業歴100年以上の長寿企業が世界で最も多くあり、属人化されたノウハウが多様な形式の文書として蓄積されています。AIを業務で活用するには、業界や企業ごとの独自データを学習させる必要がありますが、日本の文書は、図や表組・画像などが組み込まれた複雑な形式が多く、従来のAIでは学習が困難でした。リコーは、こうした文書の読み取りに対応したLMMを開発・提供することで、日本企業の競争力向上に貢献しています。

AI導入における課題の1つがセキュリティです。金融機関や医療機関では、クラウド上に個人情報などの機微な情報をアップロードできないことが多いため、リコーは、オンプレミスで利用可能なLLMを開発・提供。AIへの指示に用いるコマンドや自然言語プロンプトを含むすべての情報を社内ネットワーク上で処理できるため、安心して利用できます。さらにリコーグループでは、「AIの民主化（市民開発）」を推進。現場の担当者がノーコードツールを活用して自らAIアプリケーションを開発し、業務改善のユースケースを創出。これをもとに、お客様への業務改善提案に活かしています。

*経済産業省の国内生成AI開発力強化プロジェクト

事例❶

損害保険ジャパン株式会社（損保ジャパン）では、代理店、営業店、本社間における保険の引受・規定に関わる照会対応の効率化と利便性の向上が課題となっていました。

リコーは、GENIACに採択されたLMM開発の一環として、損保ジャパンの保険業務に特化したプライベートLMMを共同開発。社内に蓄積された膨大な規定や、複雑な図表を含むマニュアル、Q&Aデータなどを学習させた結果、他のモデルと比較しても高い読解精度を示すことが確認できました。今後このモデルは、同社がすでに全社展開している、社内外からの照会内容に対して最適な回答案を自動生成するシステムへ適用される予定です。

事例❷

日本赤十字社那須赤十字病院は、リコー製LLMを導入し、入院患者の退院時に他の医療機関やケア施設と情報を共有するための「退院サマリー」の作成業務を大幅に効率化しました。退院サマリーは入院中のさまざまな情報を参照しながら主治医が作成するもので、医師の長時間労働が社会課題となるなかで、特に負担の大きな業務の1つとされていました。リコー製LLMは、700億パラメータという大規模モデルでありながら、省リソース設計によりオンプレミス環境での運用が可能です。これにより、機密性の高い患者情報を安全に取り扱いながら、AIを活用できます。また、AIアプリケーションの開発ツールや教育プログラムもあわせて提供することで、医療現場におけるAI活用の促進を支援しています。



※参照元：https://www.nasu.jrc.or.jp/

特集 2

一人ひとりが変革の主役となる 変革を推進する社員の力

デジタルサービスの会社への変革を実現するため非常に重要となるのが人的資本です。リコーグループでは、「自律」「成長」「“はたらく”に歓びを」を3つの柱として、人的資本強化に取り組んでいます。社員一人ひとりが自主性・自律性を発揮し、顧客価値の創造につなげることで、個人の成長と事業の成長の同時実現を目指しています。特集2では、それぞれの現場で自律的に挑戦し、生き生きと活躍する社員をご紹介します。

現状に満足しない新たな挑戦で、自身と会社に変革をもたらす

Albert Sarria Zahonero

Ricoh España S.L.U.　Hyper-Automation Digital Factory
Project Manager

2010年にリコースペインに入社し、印刷ソフトウエアの技術サポート業務に携わる。その後、リコーヨーロッパが運営する人材育成プログラム*への参加を経て、現在は社内外の業務プロセス効率化プロジェクト「Hyper-Automation Digital Factory」のプロジェクトマネジメントに従事。
*人材育成プログラム：デジタル・サービスアカデミー「SCALAプログラム」



学び続ける意志が変革を加速させる

私はリコースペインで15年以上にわたり働いてきました。キャリアのスタートは印刷ソフトウエアの技術サポートでしたが、現在は、「Hyper-Automation Digital Factory」のプロジェクトマネジメントを担っています。このプロジェクトはデジタル技術を駆使して業務を自動化し、部門横断的にビジネスプロセスを変革することを目的としています。自社の業務を効率化し、その成果をお客様への価値提供につなげることが私の役割です。

以前の業務には満足していましたし、マネージャーとして安定した立場にありました。しかし、「このままでいいのか」という思いが芽生え、より広い視野と高度なスキルを身につけたいと、「SCALAプログラム」に参加しました。

このプログラムでは、英国・ドイツ・イタリアなど、ヨーロッパ各国の同僚とチームを組み、実践的な学びを得ることができました。文化の違いを理解し、柔軟なコミュニケーション力を養うとともに、Microsoft Azure* FundamentalsやDocuWareなどの資格を取得し、業務プロセスの自動化設計に関するスキルも向上しました。もともとはプリンティングソリューションに注力していましたが、このプログラムを通して新しいデジタル技術やツールに関する知識を習得し、現在の業務に活かしています。転記や確認などの繰り返し作業を減らし、人が本来注力すべき創造的な業務に集中できる環境を整えることで、お客様に大きな成果をもたらすことができ、私自身もお客様に喜んでいただいていることにやりがいを感じています。また、新しいスキルや技術を取り入れることで、従来とは異なるアプローチで業務改善が可能であることを実感しています。

もちろん、日常業務と学習の両立は容易ではなく、時間的な制約や調整の難しさもありました。それでもこのプログラムは、私自身にとっても会社にとっても非常に有意義であると実感しています。

AIなどの技術革新が加速度的に進む今、変化に対応するためには「学び続けること」が不可欠です。私たちの役割は、お客様のDXを支援すること。その実現のために、まずは私たち自身が進化し続けることがリコーグループの未来を創る原動力になると信じています。

*Microsoft、Azureは、米国およびその他の国におけるMicrosoft Corporationの登録商標です。

デジタル人材の育成を加速（リコーヨーロッパ）

デジタル・サービスアカデミーは、変化の激しいビジネス環境において成功するために必要となるデジタル技術を身につけ、将来を見据えた能力を育成することを目的とした、リコーヨーロッパの人材育成プログラムです。能力開発とビジネス戦略を両立することで、リコーヨーロッパ全体のデジタル変革をサポートしています。教育内容は、DXを支援するために必要となるAIなどのデジタル技術やサイバーセキュリティの知識、プロジェクトマネジメントのスキルなど多岐にわたり、全事業分野における人材強化と組織の競争力向上につながっています。

詳しくは本誌 ●人的資本戦略 ▶P49-50

未来の業務改善の種を蒔き リコーならではの新しい価値を創出

櫻井 陽一

株式会社リコー　デジタル戦略部 プロセス・IT・データ統括 DX企画室
イノベーション推進グループ グループリーダー

2010年に入社。プリンターのシステム設計に携わり、商用印刷市場向けの「RICOH Pro C5110S/C5100S」「同SG 5200」などを開発。その後、3Dプリンターの研究開発を経験し、2020年からはデジタル技術を活用した社内業務改善のプロセスづくりに従事。



チャレンジを尊重する社風が新たな領域への一歩を後押し

私はこれまでプリンターのシステム設計や3Dプリンターの研究開発など、主にハードウエアの開発に携わってきました。入社から10年が経ち「商品を作ってお客様に届けるまでの一連のプロセスは経験できた」と感じ始めていた時、プロセスDX*推進部門の社内公募を見つけました。ゼロから新しいプロジェクトを立ち上げたいと思い立って手を挙げたんです。

*プロセスDX:デジタル技術を使った業務プロセス変革

DXを推進するという新たな領域へと踏み出すにあたっては、デジタル人材を目指し自律的に学ぶためのプラットフォームである「リコーデジタルアカデミー」が大いに役立ちました。リコーデジタルアカデミーはオンラインで多様なジャンルの専門知識が学べるプラットフォームです。ここで学び、データサイエンスやビジネスアナリシスなどの資格を取得しました。また、さまざまな業務課題を解決するためのアプリケーション開発のアイデアを競う社内のアイディアソンにも参加し、業務改善アプリの開発などを経験しました。もともと未知のことを学ぶのが好きなので、新しい領域の仕事に対する不安はほとんどなかったですね。そもそもリコーには社員の自律性を尊重し、新たな挑戦を後押ししてくれる社風があります。そのおかげで入社時には想像もしていなかった領域の仕事に関わることができていると感じています。

異動後は、「プロセスDX」を推進してきました。なかでもAIを活用した経理業務改善プロジェクトは、プロセスDXの成功事例の1つとして外部メディアにも取り上げていただきました。経理担当者の日々の業務を可視化させるところからスタートしたのですが、業務全体の約15%は社員からの問い合わせ対応に時間を要しているということがわかりました。そこで、問い合わせそのものをAIが可能な限り対応してくれるシステムを構築し、結果として年間で約9,500時間を創出することができました。

現在は、顕在化している課題に対してではなく、未来の業務改善の「種」となるようなノウハウの蓄積に取り組んでいます。例えば、ユーザーの指示に基づいて自律的にタスクを実行して課題を解決する「AIエージェント」に関する検証もその1つです。これからの未来、AIエージェントが私たちの業務に導入された場合、社員の働き方はどう変わっていくのか――。その検証結果を踏まえて自分たちの業務に実装していこうとしているんです。

このような社内実践で得られたノウハウがリコーの強みとなり、それを積極的にお客様に提供することが、リコーならではデジタルサービスだと考えています。お客様にお困りごとがあれば、何でも相談していただける会社でありたい。そのためにもAIという技術的なビッグトレンドを活用して、新しい価値の創出に貢献していきたいです。

デジタルアカデミーで高度なデジタル技術の習得をサポート（国内リコーグループ）

国内で展開している「リコーデジタルアカデミー」はデジタルサービスを創出・加速させるデジタル人材を育成するための学びのプラットフォームです。多彩なジャンルのオンライン講座を豊富に用意しており、さまざまな社内外の研修やeラーニング、ワークショップと組み合わせてデジタルスキルの向上を図ることができます。「社内デジタル革命 アイディアソン」は2020年に開始された社内DX推進施策の1つで、現場の課題に対して参加者がアイデアをもち寄り、デジタル技術を活用して改善を図っていく社内実践の取り組みです。

※リコーの公式ウェブサイトではAIを使って業務プロセス改善に取り組み、お客様に価値・サービスを提供している「AIエバンジェリスト」の事例も紹介しています。
https://jp.ricoh.com/about/integrated-report/2025

特集 2　一人ひとりが変革の主役となる　変革を推進する社員の力

お客様に寄り添うことで真に価値あるソリューションが提供できる



Nicole Blohm

Ricoh USA, Inc.　Digital Services & Delivery
Portfolio Strategy & Product Management　Vice President

リコーUSAに20年以上在籍し、マーケティング、営業、商品戦略、経営管理など多岐にわたる要職を歴任。現在は、北米におけるデジタルサービスの戦略全体を担い、事業ポートフォリオ戦略やプロダクトマネジメントを推進。変化するお客様のニーズに柔軟に対応しながら革新的で拡張性のあるソリューションの提供に尽力している。

「お客様の立場に立つこと」――その姿勢が、価値あるソリューションを生み出す

私の役割は、リコーUSAの持続的な成長と収益性向上を実現させるために、革新性、市場ニーズ、そして業績のバランスを取りながら、事業ポートフォリオ戦略やプロダクトマネジメントを適切に遂行するための投資判断を行うことです。商品ライフサイクルの管理、市場との適合性評価、戦略的な優先順位付けを通じて、売上の拡大と投資対効果の最大化を図り、変化の激しい市場の中でリコーの競争力を維持していきます。

私は、技術の進歩や役割の変化に合わせて、現状に満足することなく、学びを続けています。市場調査や研修などを通じてスキルを磨いているほか、お客様との会話から多くの学びを得ています。

同時に、チーム全員で戦略の方向性を共有し、共通の目的に向かって協働できるようにすることを重視しています。これらは、長期的にお客様に優れたサービスを提供し続けるために不可欠だと考えています。

近年では、業務の効率化と新たな価値創出の両立を目指し、AIの活用にも力を入れています。反復的で重要度の低い作業を自動化することで、私たちが創造力を発揮できる領域に集中できる環境を整え、お客様への提供価値につなげています。AIの導入には学びと試行錯誤が伴いますが、すべての社員が効率を高めるために取り組むことで、より大きな成果が生まれると信じています。AIは急速に変化する環境のスピードをさらに加速させていますが、私たちは変化についていくために、この数年間で市場へのアプローチを改善してきました。

現在は、探索活動の初期段階からお客様の声を取り入れ、市場動向を丹念に調査し、実際の利用者に直接話を聞くことで、「このサービスはお客様の課題を解決することができるのか」「課題を解決することでお客様のビジネスにどういった影響を与えることができるのか」といった本質的な問いに向き合っています。こうしたお客様からのインプットは、私たちの戦略を決める上で極めて重要な要素となっています。

私が仕事をするうえで大切にしているのは、共感の力です。お客様の立場に立ち、何にお困りなのか、何に価値を感じているのかを理解すること。話すよりも、まず聞くことを重視し、相手の思いや行動の背景にある動機を正しく捉えるよう努めています。こうした姿勢が、心に届く提案へとつながっていきます。そして、どんな立場の方にとっても、それぞれの働く環境において使いやすいサービスの提供を目指しています。

私の原動力は、「働くことを通じて、誰かに良い影響をもたらしたい」という想いです。共感を土台に、柔軟に対応し、常に学び続ける――その積み重ねが、本当に意味のあるソリューションを生み出すと信じています。

社員の自律的な学習を後押し（リコーUSA）

リコーUSAでは、社員が自律的に新たな知識や技術を学ぶことを奨励しており、個人やチームでの学習についてさまざまなサポートを行っています。特にAIをはじめとするデジタル技術は進化が激しく、常に知識や技術のアップデートが必要になります。ビジネス全般にまつわる知識のほか、データ分析、ワークフロー自動化といったDX関連の研修プログラムを知識レベルに応じて社員が選択できる仕組みになっています。

サステナビリティの取り組みがお客様との信頼関係と事業成長を育む

髙橋 摩衣
リコージャパン株式会社
経営企画本部
ESGセンター ESG推進部
サステナビリティ推進グループ
リーダー

2010年に入社し、首都圏の中堅・大手のお客様に各種ソリューションやシステムを提案する営業担当として活躍。2020年にSDGsキーパーソンに登録し、現在は自身の希望で異動し、リコージャパン全体のSDGs/ESGの推進を担当。





松延 史朗
リコージャパン株式会社
滋賀支社 滋賀第一営業部
湖南LAグループ
リーダー

2000年に入社以来24年間、京都支社に営業担当として勤務。2020年にSDGsキーパーソンに登録。現在、滋賀支社営業部LAグループリーダーとして社内／社外においてSDGs/ESGの推進活動を行っている。

「SDGsキーパーソン」はどのような活動を行っているのでしょう?

髙橋：私が所属するESG推進部門でSDGsキーパーソン制度を運営しています。この制度は、社内外問わずSDGsの取り組みを推進することを目的に2018年にスタートしました。立ち上げ当初は約90人でしたが、現在のメンバーは約640人にのぼります。自組織内にSDGsを定着させることはもちろんですが、お客様や地域の課題を理解してどのような価値提供ができるのかを考え活動しています。

松延：私もSDGsキーパーソンの一人です。当初は受け身だったメンバーも積極的に取り組み、各部門で活動が活性化してきたと感じています。SDGsという言葉が浸透してきたという社会背景もあり、SDGsキーパーソンで得た知識やノウハウを通じて、お客様に貢献したいと考える営業担当者も増えてきました。

SDGsキーパーソンの活動にはどのような特徴がありますか?

髙橋：ユニークなのはSDGsキーパーソンに登録された方による社内コミュニティの存在です。そこでは毎日のように情報交換が行われていて、いいところはお互いに取り入れるというサイクルが生まれているんです。お客様と共に、持続可能な社会づくりにどう取り組むか、社会課題の解決にどう結び付けるかをそれぞれが模索するなか、いつでも気軽に相談し合える場所があるというのは大きいです。コミュニティという場なので、みんなフラットな関係性で意見交換ができています。

松延：このコミュニティは、日々の活動に大変役立っていますし、全国に同じ志をもった仲間がいることを実感できて心強く感じています。

髙橋：SDGs/ESGに対する社員の意識は非常に高いと感じています。これはそれぞれの現場での取り組みの積み重ねによるものと思います。自分たちの事業と社会課題解決がどうつながっていくのかを伝えるためのワークショップを開催したり、My SDGs宣言と題し各自の目標を貼り出すといったさまざまな取り組みを、SDGsキーパーソンが主体的に行っています。本社がトップダウンで情報発信するのも大切ですが、それだけではなかなか自分ごと化できないと感じています。でも、この取り組みは、社員が自発的に発案し楽しみながら形にしていくので、全国にあるリコージャパン各社に広がりました。

具体的な業務にはどのように活かされているのでしょうか?

松延：以前、小規模事業者の営業を担当していたんですが、ある日、大手を担当する部署に異動になったんです。それまでと違い、訪問前にアポイントをとり、応接室に通されて商談をするのですが、当初は何を話せばよいかわかりませんでした（笑）。でもSDGsに関する知識があれば、新人であれ大会社の社長であれ、SDGsの17のゴールは同じなので共通言語になるんですよね。

髙橋：今の部署に異動する前は首都圏の営業担当だったんですが、東京の市場は競合他社がたくさんいる激戦区。そんな中でリコーを選んでいただくためには、商品の魅力だけでなく、SDGsや環境経営のこと、リコーが目指す姿やビジョンを伝えることが信頼につながると感じていました。自ら異動を希望したのは、そうした経験をもとにSDGsキーパーソンの取り組みをもっと広げたいという想いがあったからなんです。

松延：今は提案内容が適切かどうかという点だけでなく、企業姿勢や会社への信頼などが選定時の要件の1つとしてますます重要になってきていると感じています。だからこそ、リコーグループのサステナビリティの取り組みをお伝えして、「付き合うに値する会社だ」と思っていただけることが非常に重要だと感じています。それまでは「売る」「買う」という関係だったのが、社会課題を解決するという同じ目的をもったパートナーであり伴走者に変わっていく。そういう提案活動ができるようになったのは大きいですね。

お客様からの反応はいかがですか?

松延：お客様から「新入社員向けのSDGs研修をやってほしい」というご要望があり、講師に若手の営業担当者を起用したんです。研修後に「営業さんがこれだけSDGsのことを理解されているんですね。社内の浸透度の高さを感じました」というお褒めの言葉をいただき、感激しました。

髙橋：「SDGs/ESGに取り組むにはどうしたらいいのか」と悩んでいる企業はたくさんあります。とある企業もトップダウンでSDGsに取り組むことになって、何をどうすればよいのかと悩まれていたので、SDGsキーパーソンが伴走してご支援したんです。それをきっかけに信頼関係を築くことができ、リコーの商品を率先して選んでいただけるようにもなりました。さらにそのお客様は、自社のSDGsの取り組みを社内外に発信できるようになり、地域や業界内でSDGs推進企業として認知されるまでになりました。私たちの活動が、お客様のさらにその先まで波及していると知ってうれしかったですね。

松延：これからの時代は価格競争で生き残っていくのではなく、価格ではない部分での価値をどれだけ提供できるかがカギになりますよね。むしろ「価格だけの比較なら、うちは遠慮させていただきます。持続可能な社会づくりが実現できるパートナーとしての比較をしてください。」といった流れにしていきたいです。

髙橋：持続可能な社会の実現に向けた取り組みがビジネスにつながり業績に貢献した事例をリコージャパン内に水平展開していくことにも力を入れています。

松延：リコージャパンの営業担当者は全国で約7,800人いるんですよ。日本全国に同じマインドをもった仲間がたくさんいて、それぞれがお客様や地域の課題に寄り添い、伴走している。こういう仲間をさらに増やしていきたいですよね。

髙橋：お客様のSDGs/ESGの取り組みをサポートすることで、企業が元気になりますよね。企業が元気になるとその地域も、ひいては日本全体が元気になっていく。この取り組みを通じて、そういうポジティブなサイクルを生み出し、地域から日本、そして世界に広げていきたいですね。

詳しくは本誌 ●ESG戦略 ▶P57-58

事業戦略

リコーデジタルサービス

オフィスサービス・オフィスプリンティング（販売）

ワークプレイスサービスプロバイダーとして、お客様の“はたらく”の変革を支援する



入佐 孝宏
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

2025年度のポイント

1. 付加価値の高いサービスの提供に注力し、強固なストック収益基盤を形成
2. 成長領域への経営資源集中 – プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス
3. “AIのリコー”としてのブランド確立

市場環境と2024年度振り返り

ハイブリッドワークが定着する一方で、オフィスへの回帰を促す動きも進んでいます。こうしたニーズの変化を背景に、時間や場所を問わない柔軟な働き方を支えるオフィスサービスの需要が拡大しています。私たちは、お客様への提供価値を拡大するために、業務プロセスの自動化・最適化によりタスクを減らすプロセスオートメーション（PA）と、創造力を発揮できる環境づくりを支援するワークプレイスエクスペリエンス（WE）を成長領域と定め、経営資源を投下してきました。また、社内実践で培ったAI活用ノウハウをもとに価値提案を強化し、GENIACにも採択されたマルチモーダル大規模言語モデル（LMM）の本格的な開発を進めています。オフィスプリンティング事業のハードウエア収益が減速し、営業利益は前年を下回りましたが、オフィスサービス事業におけるストック収益は前年度比14%の成長を達成し、新たな収益基盤の構築が着実に進みました。さらに、構造改革にも取り組み、収益性の改善を図りました。

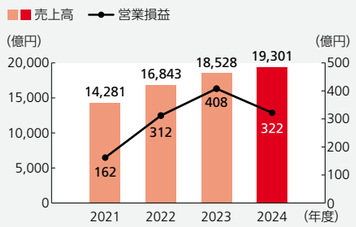
現状の課題と2025年度の取り組み

多様化するお客様のニーズに対応するため、PAとWEの成長加速が必要です。買収を通じて事業の強みを拡充し、パートナーシップの強化を進めることで、付加価値の高い均質なサービスをグローバルに提供します。また、2024年4月に買収したnatif.aiの先進的な技術のさらなる活用により、お客様のさまざまなワークフローの自動化・高度化に寄与します。さらに、大規模言語モデル（LLM）に加え、図や表、グラフなどにも対応するマルチモーダル大規模言語モデル（LMM）を活用したデジタルクローンやAIエージェントを提供することで、バックオフィスから営業部門の生産性向上までAIによる価値提供の幅を広げていきます。オフィスプリンティング事業の顧客基盤およびノンハードウエアの収益力を維持しつつ、オフィスサービス事業におけるストックビジネスの成長を加速します。また、ROICの向上に向けて、KPIで取り組みを管理し、施策のアップデートを継続します。

主要KPIと2025年度目標

- オフィスサービス ストック 売上成長率　+10%
- 自社アプリケーション 売上成長率　+25%
- 日本 ITサービス 売上成長率　+10%
- 日本 スクラムシリーズ 売上成長率　+0%

業績推移



市場ポジション

オフィスプリンティング事業を通じて築いたグローバル顧客基盤と、グローバルな販売・サポート体制による顧客接点を強みに、ワークプレイスサービスプロバイダーとして世界中のお客様に均質なサービスを提供しています。また、2024年12月にはガートナーの「Magic Quadrant™ for Document Management」に掲載され、ドキュメントマネジメントの世界的企業として選出されています。

中長期のリスク・機会と対応

オフィスにおける印刷需要の減少傾向を背景に、オフィスプリンティング事業でのストック収益の縮小リスクが顕在化しています。加えて、国際的な経済情勢の不確実性と関税・貿易政策の変更が、今後の事業活動に影響を及ぼすリスクがあります。一方で、働き方の多様化や企業のDX推進に伴い、オフィスサービスの需要拡大が見込まれています。業務プロセスの自動化やAI活用のニーズの高まりに対応し、お客様のDXを支援するサービスを提供していきます。

デジタルサービスの地域別展開

日本

市場環境と当期業績

人手不足や高齢化といった社会課題への対応として、企業における業務の効率化や自動化に対するニーズが一層高まっています。こうしたお客様への付加価値提案を強化し、オフィスサービス事業の売上高が前年度比で14%成長しました。なかでも、スクラムシリーズは、特定の業種や業務向けの課題解決シナリオを中堅・中小企業のお客様と共に創り出し、付加価値の高いソリューションを効率的に提供しており、売上高は前年度比で30%伸長しました。さらに、戦略的に重点商材を展開したことが、ストック収益の成長にもつながりました。

今後の課題と取り組み

継続的に収益を生み出すストック収益基盤をさらに強化するために、PC入替需要を活かした案件創出と自社サービス・サポートの付帯率の向上や、パートナーと連携したサービスソリューションを拡大します。また、デジタルサービスとワークプレイスデザインの両輪で生産性の高いワークスタイルを提案するRICOH Smart Huddle[1]の展開を強化します。AI領域では、自社技術に一層磨きをかけ、幅広いお客様の課題に応えていくことで、“AIのリコー”としてのブランド確立を目指します。

北米

市場環境と当期業績

関税政策に対する不透明感が続いており、市場の安定性や事業環境の先行きに対する懸念が広がっています。ビジネスプロセスサービスは、業務の効率化と価格戦略の最適化により収益性の改善を実現しました。アプリケーションサービスは、オフィスプリンティング事業のハードウエア販売拡大に伴い、自社製ドキュメント管理ソフトを中心とするソリューション提案によりビジネスが拡大しています。また、大規模な構造改革を通じ、業務効率化と収益性の強化を図りました。

今後の課題と取り組み

オフィスサービス事業は、事業のポートフォリオの見直しによる売上成長と収益性向上に取り組みます。WEはCeneroとのシナジーを強化し、既存顧客への提案強化による成長拡大を目指します。

オフィスプリンティング事業は、最適な商品・販売戦略と顧客ターゲティングの徹底により収益を維持し、パートナーと連携しながら複合機の販売拡大を図ります。また、関税対応として市場環境に柔軟に対応しながら戦略的な価格調整も展開していきます。

欧州

市場環境と当期業績

物価上昇は安定しつつあるものの、一部地域では経済活動が鈍化しており、WE領域における商談の長期化が発生しています。一方で、ITサービス領域全体（ITインフラ・ITサービス）が伸長し、ストック収益の成長に貢献しました。また、業務プロセスのデジタル化・自動化の需要の高まりにより、DocuWareのクラウドサービスがPAにおけるストック収益の拡大を牽引しました。

今後の課題と取り組み

オフィスサービス事業における買収会社とのシナジーを活かし、既存の顧客への新たな付加価値提供を通じて、ストック収益を向上させます。2025年1月にサービス提供を開始した「RICOH Global Security Operation Center」を活用することで、サイバー脅威に対するマネージドセキュリティサービスの展開を拡大します。加えて、オフィスプリンティング事業では、提供商品の見直しを実施しストック収益維持に取り組みます。また、事業ポートフォリオの見直しや組織の最適化による生産性向上を引き続き進めます。

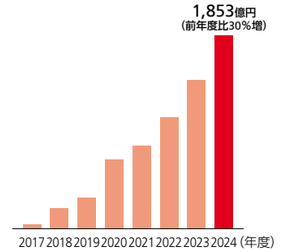
オフィスサービス事業　地域・分野別売上高　(億円)

2024年度	合計		地域別					
	売上高	前年同期比	日本	前年同期比	米州	前年同期比	欧州	前年同期比
ITサービス								
ITインフラ*1	3,184	+9%(+7%)	2,114	+14%	105	+29%(+22%)	879	−4%(−8%)
ITサービス*2	2,140	+13%(+11%)	1,195	+15%	139	−8%(−13%)	757	+15%(+10%)
プロセスオートメーション								
アプリケーションサービス*3	1,787	+12%(+10%)	1,101	+12%	245	+10%(+4%)	383	+16%(+11%)
ビジネスプロセスサービス*4	1,361	+4%(−1%)	44	+2%	1,042	+5%(−1%)	245	−2%(−6%)
ワークプレイスエクスペリエンス*5	769	+7%(+3%)	212	+8%	200	+20%(+14%)	305	−3%(−7%)

※()内は為替影響除く

*1 IT環境構築やセキュリティサービス提供に伴う、ハードウエア・ソフトウエアの仕入れ販売
*2 IT環境構築やセキュリティサービス提供に伴う、導入・構築・運用保守
*3 自社製・仕入れのアプリケーションソフトの導入・構築・運用保守。自社ソフトウエアは、DocuWareやRICOH kintone plus、ドキュメントソリューション製品など
*4 顧客出力センターの受託ビジネスと、その顧客基盤を活用した新規サービスなど
*5 コミュニケーション環境構築に伴う、導入・構築・運用保守、マネージドサービス。自社エッジデバイスの販売含む

スクラムシリーズ売上高（日本）



詳しくはWeb　1 RICOH Smart Huddle

事業戦略

リコーデジタルプロダクツ

オフィスプリンティング（開発・生産・OEM）・産業用コンピューター

開発・生産機能のシナジー創出と利益にこだわるモノづくりに取り組む❶❷



中田 克典
リコーデジタルプロダクツ
ビジネスユニット プレジデント

2025年度のポイント

1. 合弁会社エトリアの確実な漸進によるプリンティング領域での市場シェア拡大
2. 「サーキュラーエコノミー」型ビジネスへの変換によるプリンティング事業の進化
3. 新会社設立による産業用コンピューター事業の成長加速と最適化

市場環境と2024年度振り返り

ペーパーレス化の進展により、プリンティング需要は減少傾向にある中で、業務のデジタル化や情報管理の高度化に伴い、デジタルサービスへのニーズは拡大しています。2024年度は、前年度に実施した複合機の生産調整の影響から脱し、生産・販売体制の正常化により稼働率が向上することで、コストダウンが順調に進展しました。また、2024年7月には、リコーと東芝テックとの合弁でエトリア株式会社を組成し、オフィス向け複合機などの開発・生産機能の統合を通じて事業基盤を強化することで、増収増益に寄与しました。製品面では、お客様の生産性向上・DXを支援する複合機・プリンターを中心に、デジタルサービスの成長に寄与するエッジデバイス群を強化しました。

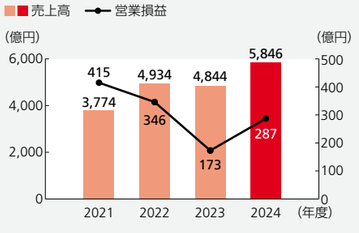
現状の課題と2025年度の取り組み

地政学リスクや各国の関税政策などによる世界経済の不透明な状況を受け、引き続きサプライチェーンへの大きな影響が予想されます。プリンティング事業では、エトリア組成後のシナジー効果を活かして他社との協業を深め、リコーブランド外への販売も強化していくことで業界のリーダーポジションを盤石なものにしていきます。生産面では、レジリエントなモノづくり体制を構築し地政学リスクに備えながら、一層の生産・開発のコストダウンを図ります。また、循環型社会の実現に向けて、「LC変換」*1戦略を柱としたモノづくり体制構築に取り組みます。PFUのDI事業*2では、収益構造の変革とストック収益の創出に取り組みます。産業用コンピューター事業では、リコーPFUコンピューティングを設立し、商品ラインアップの拡充や新規領域の成長を加速しています。また、これらの取り組みをKPIで管理し、施策のアップデートを継続することで、ROICの向上につなげていきます。主要KPIは以下のとおりです。

*1 LC変換: 原材料を調達して製品を製造し、使用後に廃棄する一方通行型のリニア（Linear）エコノミーから、資源を循環利用するサーキュラー（Circular）エコノミーに移行するリコーグループの戦略
*2 DI事業: ドキュメントイメージング事業

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

業績推移



市場ポジション

A3カラー複合機で世界No.1の生産台数を担うエトリアや、世界シェアNo.1のスキャナーをもつPFUなどを中心に、お客様の“はたらく”の変革をサポートするさまざまなデバイスを開発・生産しています。産業用コンピューター領域では、国内シェアNo.1企業*として日本の産業界の成長に貢献しています。　＊2025年4月時点　リコー調べ

中長期のリスク・機会と対応

地政学や大規模災害などのリスクによる工場の製造や製品供給への影響を極小化するため、複合機の主力機種を複数拠点で生産し、部品調達先を分散化する体制を築いています。働き方の多様化に伴うプリンティング需要の減少に対しては、エトリアでのシナジーの最大化など、最適な生産・開発体制の構築による収益力強化を進めています。さらに、環境法規制強化やESG要求の高まりに対して、競合他社に先んじた循環型ビジネスモデルの構築を進めています。

詳しくは本誌 ❶収益力強化の考え方 ▶P29　❷リソースの拡充と継続的な成長の実現 ▶P30

エトリアのこれまでの挑戦と展望❶

エトリア設立からこれまで

リコーと東芝テックは、両社が培ってきた高度な技術力と豊富な経験を融合し、オフィス向け複合機などの画像機器や関連消耗品の開発・生産を担う新たな会社として、エトリア株式会社を2024年7月に組成しました。リコーの関連会社9社と東芝テックの関連会社6社の計15社を傘下に迎え、運営基盤整備と人材・企業文化の融合を着実に進めることで、グループの一体感を高めるとともに、安定した事業運営を実現しています。組成後は、エンジン開発、部品・材料の共同購買、生産拠点の相互活用により、競争力の高い製品を効率的・安定的に供給しています。

事業展開

プリンティング事業では、2025年2月、株式会社PFU（2022年グループ参入）のスキャナー技術を活用したA3カラー複合機「RICOH IM C6010SD/C4510SD/C3010SD」❷を発売。多様な紙種やサイズの原稿を高速かつ高精度で読み取ることが可能となり、オフィス業務の効率化とデジタル化を支援する中核機器として高い評価をいただいています。さらに、2025年5月には、東芝テックのエンジン技術を活用したA3モノクロ複合機を市場投入し、製品ラインアップの拡充を図るなど、統合によるシナジー効果を発揮しています。

Auto-ID事業*では、複合機の技術を応用した新たなラベルプリンタを市場投入しました。スキャナーなど多様なデバイスとの接続性を備え、高い拡張性と機能性を実現し、現場の業務効率化とDXを支援しています。

＊ Auto-ID事業:バーコード、二次元バーコード、RFIDなどを用いて物品を識別する技術を用いた事業

沖電気工業の参画と今後の展望

2025年10月には沖電気工業株式会社がエトリアに参画予定です。同社のLEDプリントヘッド技術や生産拠点を活用することで、開発力と生産体制を一層強化します。今後は、リコー・東芝テック・沖電気工業の3社がもつ技術力と販売チャネルを最大限に活かし、高付加価値製品の提供を加速するとともに、持続的な事業成長と企業価値の向上を目指します。

「サーキュラーエコノミー」型ビジネスへの変換によるプリンティング事業の進化

製品を使用後に廃棄する従来の「リニアエコノミー」（直線型経済）から、資源を循環させる「サーキュラーエコノミー」（循環型経済）への変換（LC変換）を推進します。製品の性能・信頼性・コストに加え、「サーキュラーエコノミー」を新たな競争軸と位置付けています。

この実現に向け、モノづくりの全工程で3つの変革に取り組んでいます。第一に、設計・生産段階で「循環型を意識したモノづくり」への転換。第二に、再生機の高品質化と価値再定義による「再生ビジネスの強化」。第三に、使用後製品の回収・再資源化による「循環型エコシステムの構築」です。こうした取り組みの結果、2025年1月には再使用部品の選別・再生・検査を効率化する新技術を導入した再生複合機「RICOH IM C4500F CE/C3000F CE」❸を発売しました。循環型モノづくりの先駆的企業として業界を牽引し、賛同するパートナーを広げていきます。



Ⅰ 循環型を意識したモノづくり
Ⅱ 再生ビジネスの強化
Ⅲ 循環型エコシステムの構築

リコーPFUコンピューティング設立と狙い❹

2025年4月、リコーインダストリアルソリューションズ株式会社と株式会社PFUの産業用コンピューター事業を統合し、リコーPFUコンピューティング株式会社を設立しました。両社は長年にわたり当該分野で実績を築き、国内製造業の発展を支えてきました。

この狙いは、エッジコンピューティングやAI、IoTといった先端技術の進展に伴い、高度化・多様化する市場ニーズに対応することです。両社が培ってきた高品質・高性能を実現する設計力と、国内工場の相互活用による柔軟な生産体制の構築を通し、柔軟な生産体制を実現し、より迅速かつ多様な顧客ニーズに応えることが可能になりました。

国内シェアNo.1を誇る組込みコンピューター事業やフォント事業に加え、成長が期待されるエッジデバイスやエッジソリューション分野にも注力し、事業のさらなる拡大を図ります。



詳しくはWeb ❶エトリア ❷RICOH IM C6010SD/C4510SD/C3010SD ❸RICOH IM C4500F CE/C3000F CE ❹リコーPFUコンピューティング

事業戦略

リコーグラフィックコミュニケーションズ

商用印刷・産業印刷

世界中のデジタル印刷ニーズにお応えし、お客様の事業成功に貢献する



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

2025年度のポイント

1 商用デジタル印刷におけるグローバルトップブランドとしての地位確立
2 インクジェットヘッド事業の商品力と技術サポート力を活かした成長加速

市場環境と2024年度振り返り

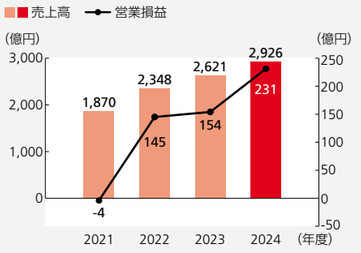
商用印刷市場においては、デジタル化やペーパーレス化が進むなかで小ロットでの発注が増加し、より多様化する印刷物に対し複雑化する作業工程への対応が求められています。また、印刷現場における人手不足から、オペレーションの効率化に対する要望が高まっています。2024年度はドイツのデュッセルドルフで開催された世界最大規模の国際印刷・メディア産業展「drupa2024」に出展し、世界中のさまざまな商用・産業印刷のお客様から100件以上の受注をいただきました。その納入や新製品の拡販などによりプロダクションプリンターの販売が欧米中心に増加し、ノンハードウエアも堅調に成長しました。また、産業印刷事業ではサイングラフィック用途の需要の増加を背景にインクジェットヘッドの販売が増加し、リコーグラフィックコミュニケーションズ全体として売上、営業利益ともに2桁成長しました。

現状の課題と2025年度の取り組み

印刷関連事業はアナログからデジタルへの転換期を迎えており、お客様のさまざまなデジタル印刷ニーズに応える製品とソリューションの提供が求められています。商用デジタル印刷でトップブランドの地位を確立するため、主力トナー機の先進国でのシェア拡大と新興国での成長、また、高速インクジェット新製品「RICOH Pro VC80000[1]」や「RICOH Pro Z75[2]」の販売拡大により、ノンハードウエアの収益の積み上げを図ります。さらに、インクジェットヘッド事業の成長を加速します。営業担当者とサービスエンジニアがお客様と緊密に連携することで、基幹部品としての高い付加価値を提供していきます。また、インクジェットヘッド単品の提供だけでなく技術サポート・ツールなども含めた付加価値の高いソリューションを提供することで、主要市場としてマーケットが拡大している中国および他地域への販売拡大を目指します。また、これらの取り組みをKPIで管理し、施策のアップデートを継続することで、ROICの向上につなげていきます。主要KPIは以下のとおりです。

主要KPIと2025年度目標	● 商用印刷 販売台数伸び率：ハイエンドカラーカットシート印刷機　+8% 高速インクジェット印刷機　+55%

業績推移



市場ポジション

カラーカットシートプリンターと高速インクジェットプリンターの双方でグローバルリーダーのポジションにあり、顧客接点力を活かした高付加価値 ソリューションを提供しています。インクジェットヘッドは、ピエゾヘッドシェアのトップ3*に位置付けられています。特にサイングラフィック用途においてグローバルで高いシェアをもつほか、テキスタイル、ラベル、パッケージとさまざまな用途のインクジェットヘッドも提供しています。
* 出典: I.T. Strategies ヘッドシェアデータ（2024年）

中長期のリスク・機会と対応

デジタルメディアの普及による紙媒体の減少や原材料、物流費、人件費の高騰による印刷会社の収益性悪化と投資意欲の減少がリスクとなっています。一方で自動化、省人化、プロセス可視化などのお客様の経営課題の解決に向けてデジタル印刷への移行が加速していること、環境意識の高まりと法規制の強化により環境負荷の少ない印刷システムの需要が拡大していることを好機ととらえており、お客様のニーズに合わせたソリューションを提供していきます。

詳しくはWeb　1 RICOH Pro VC80000　2 RICOH Pro Z75

お客様への導入事例

GainHow Printing　アジア最大級の商業印刷会社のデジタル印刷への完全移行を支援

GainHow Printingは台湾に本社を置くアジア最大級の商用印刷会社であり、伝統的なオフセット印刷機による高品質・大量印刷を武器に、長年にわたり多様な業界にサービスを提供してきました。一方で、印刷業界全体が変革期にあるなか、GainHow Printingは従来のオフセット印刷が抱える高コスト・色のばらつき・柔軟性不足・環境負荷などの課題を認識し、それらを解決する手段としてデジタル印刷への完全移行を戦略の柱としています。その一環として、オンデマンド生産モデルの導入や自動化・ワークフロー最適化を図り、多品種少量印刷や個別対応のニーズに対して柔軟に応える体制を構築しています。リコーはこのアナログからデジタルへの変革をGainHow Printingの戦略的パートナーとして協業し、支えています。高速連続用紙インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro VC70000」4台の導入により、大量フルカラー印刷においてオフセット並みの画像品質を実現し、訴求力の高いドキュメントの作成を可能にしています。さらに、B2サイズ対応の枚葉インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro Z75」も導入することで、GainHow Printingが提供する商品ラインナップを強化し、お客様の多様化する印刷ニーズへの対応と生産性向上に寄与しています。加えて、リコーの高度なカラーマネジメントツールの採用により機種を問わず、色の一貫性を確保しました。こうしたデジタル印刷への移行は、廃棄物やエネルギー削減による環境負荷低減にもつながっています。



BOYIN　高品質なインクジェットヘッドの提供により、産業用印刷機メーカーの事業成長に貢献

BOYINは、中国を中心に拡大するテキスタイル市場において事業を展開する産業用印刷機メーカーで、テキスタイル印刷機の開発、製造、販売、保守を手がけています。従来のアナログ印刷工法では、水の大量使用による環境負荷や複雑な工程、長いリードタイムによる生産性やコスト面での課題を抱えています。リコーはBOYINにインクジェットヘッドを提供することで、高画質、高生産性、高耐久性、そして高度な自動化を実現するデジタルテキスタイル印刷機の開発を支援しています。また、インクジェットヘッドの提供にとどまらず、BOYINでのプリンターのコンセプト検証から量産体制の立ち上げ、市場での安定稼働を支援することで強固な信頼関係を構築してきました。特に、多数のインクジェットヘッドを搭載するプリンターの開発と量産体制立ち上げは技術的に高度な取り組みであり、リコーはインク評価や波形チューニングなどの導入サポートを通して、BOYINでの早期量産化と市場展開に貢献しました。リコーは今後も多様なニーズに応える柔軟な開発とサポート力、そしてお客様に寄り添ったソリューションの提供を通じて、お客様の提供する商品・サービスの付加価値向上に貢献していきます。

欧州に産業印刷事業の新会社を設立

欧州地域における産業印刷事業を担う新会社Ricoh Printing Solutions Europe Limited.（本社：英国）を設立し、2025年4月から事業活動を開始しました。リコーグラフィックコミュニケーションズビジネスユニットの直轄組織となるRicoh Printing Solutions Europeは、欧州地域における産業用インクジェットヘッドやテキスタイル印刷機などの販売、エンジニアリングサポート、インク評価などの機能を集約し、お客様への一貫した専門的なサポートを実現します。また、産業印刷のコア技術であるインクジェット技術の知見を高め、本社研究開発部門、他地域拠点との連携により、新たなインクジェットの価値をお客様に提供していきます。



事業戦略

リコーインダストリアルソリューションズ

基盤・成長分野の収益力強化、新規分野における収益寄与を早期に実現する



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

2025年度のポイント

1. 基盤分野（サーマルメディア・精密部品）の収益力強化
2. 成長分野（自動化設備）の成長加速
3. 社会課題解決型新規ビジネスの早期立ち上げと収益への寄与

主な事業・機能と製品・サービス

1.サーマルメディア事業：製造・流通・物流・医療の現場で使われるバーコードラベル用の感熱紙、熱転写リボン、および機能性包材市場のラベルレスサーマルの製造・販売[1]
2.産業プロダクツ事業：製造業向けの自動化設備や検査装置、自動車業界を中心とした精密部品の製造・販売

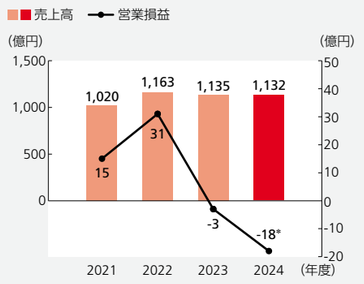
市場環境と2024年度振り返り

サーマルメディア市場は世界的な人口増加に伴う消費財の増加により、堅調に成長しています。欧州で市況停滞と価格競争激化により販売が伸び悩みましたが、低価格品の開発と生産効率改善により、収益力が回復し、全体の売上高は微増となりました。国内では環境負荷低減に貢献する剥離紙の無いサーマルラベルなど、社会課題解決型製品の販売を伸ばしました。また、メディアに直接印字が可能なラベルレスサーマルは、商品の視認性や作業工程の簡素化などの顧客価値が評価され、大手コンビニエンスストアのトップシールを中心に導入が進みました。産業プロダクツ事業では、お客様のモノづくり現場の生産効率向上に寄与する自動化設備において、拡販に加え、原価低減や設計プロセス変革により、収益力強化に注力しました。オプティカル事業については事業ポートフォリオマネジメントの一環として事業を譲渡しました。

現状の課題と2025年度の取り組み

技術の強みを活かしたデジタルサービスビジネスをグローバル市場に展開すること、また、DXを活用したプロセス改善により、高効率な経営体質を確立します。基盤および成長分野では、大手顧客向けのデジタルサービスビジネスの展開加速により、事業成長を果たします。また、パイプライン案件を確実な成果につなげること、および医療業界などの新規ロイヤルカスタマー拡大に注力します。さらに、製造現場でのDX活用により、モノづくりプロセス改善を進めます。新規分野では、ラベルレスサーマルの市場拡大などの機能性包材ビジネスを確立し、グローバル市場での成長を目指します。また、リコー独自のインクジェット技術を活用し、車両塗装工程の変革による脱炭素化など、社会課題解決型新規ビジネスの立ち上げに注力します。

業績推移



＊ 構造改革などに伴う一過性費用を除くと+7

市場ポジション

サーマルメディア事業では、独自の材料や塗工技術とグローバルな生産・販売体制を活かし、物流・流通・医療業向けサーマルペーパー・熱転写リボンで世界トップシェアを獲得しています。また、メディアに直接印字するラベルレスサーマルを食品パッケージ業界に展開し、省資源化に貢献しています。産業プロダクツ事業では、画像処理や自動化、検査技術など、製造業で培った強みを活かし、生産現場を効率化する製品やソリューションを提供しています。

中長期のリスク・機会と対応

世界的な人口増加に伴う消費財の増加により、サーマルメディア市場は堅調に成長しているものの、コモディティ化の進行や米国関税政策などのリスクにより、収益性に影響が出る可能性があります。一方、世界的な環境規制の強化による環境負荷低減・SDGs対応製品・サービスのニーズや、外観検査品質の安定化やトレーサビリティの重要性の高まりをチャンスととらえ、事業展開を拡大していきます。

詳しくはWeb [1]サーマルメディア

事業戦略

リコーフューチャーズ

社会課題解決に資する新規事業における早期収益化および中長期の仕込みのバランス最適化を図る



小林 一則
リコーフューチャーズ
ビジネスユニット プレジデント

2025年度のポイント

1. 「選択と集中」「適切なポートフォリオマネジメント」による早期の事業拡大と収益化
2. 独自技術（光学、画像処理、AI、インクジェット（IJ）、材料）を活かした事業開発
3. お客様、パートナーとの共創による事業および技術開発の加速

主な事業・機能と製品・サービス

1. Smart Vision（SV）事業：360度データを活用した業務特化型ソリューションの提供
2. バイオメディカル（BM）事業[1]：iPS細胞の分化技術とmRNAの設計・製造技術を用いた創薬・再生医療支援
3. IJ電池事業：リコー独自のJettingテクノロジーを用いた電池材料印刷装置の開発

市場環境と2024年度振り返り

日本における労働人口の減少に伴う生産性向上や業務のデジタル化ニーズの拡大、脱炭素・循環型社会の実現や健康寿命の延伸への期待を、事業拡大の好機ととらえています。経済産業省が推進する産業界のDX、蓄電池製造基盤の確立／次世代電池の実用化、バイオ医薬品の開発・製造拠点の整備・増強に対応し、事業展開を進めました。SV事業では、建設業向けビジネスの強化と収益性向上を目的に、大手住宅メーカー様へのサービス提供や、建設プロジェクト管理を展開するクラウドサービス会社様との協業を開始しました。また、国家プロジェクト採択を契機に、BM事業は生産ライン拡充を進め受託拡大につなげました。一方で、事業ポートフォリオマネジメントの一環として、成長事業への経営資源集中を図る戦略のもと、環境素材PLAiR事業を終息させました。

現状の課題と2025年度の取り組み

成長領域の選定はすでに完了しているものの、収益化に向けたスピードと投資効率の両立が依然として課題です。成長を狙う領域では投資対象および投資額の上限を明確にし、早期収益化を図ります。さらに、積極的なパートナー開拓により、自社単独では実現できない顧客価値の創出を目指します。SV事業では多様な現場のデジタル化を支援する「RICOH360 ビジネスパッケージ」[2]の提供を開始。360度カメラとクラウドサービスを組み合わせたRICOH360の建設・不動産分野での実績を軸に他業種での展開を進め、新規顧客の獲得と事業成長を実現します。BM事業では、リコーの技術力を評価いただいた製薬企業やアカデミアからの治験薬案件をさらに獲得し、新たな革新的医薬品の創出を支援することで、事業拡大を進めます。IJ電池事業は、パートナーと連携し、電池材料の印刷製造技術の実用化検証を加速。本格事業展開に向け、重要技術を確実に獲得します。

中長期のリスク・機会と対応

360度データを活用した現場のDXのニーズ拡大に対しては、戦略的パートナーと連携し、新たな市場におけるユースケースを開発・展開します。国内創薬力強化のニーズの高まりに対しては、完全子会社のエリクサジェン・サイエンティフィック社と社内の技術を融合し、創薬支援や治験薬製造基盤の整備を進めます。拡大する蓄電池市場には、環境負荷と材料コストの低減を目指して、リコーのIJ技術による革新的なデジタル製造プロセスと、オープンイノベーションを通じて、電池製造に新たな価値を提供します。

RICOH360 ビジネスパッケージ

建設・設備管理業界を中心に、業務のDXと業務効率化を支援するソリューションです。リコーが培ってきた画像処理や光学技術などの強みを活かし、リコー製360度カメラとクラウドサービスを組み合わせることで、現場情報の記録・共有・管理を一元化。現場の可視化と意思決定の迅速化を実現します。カメラのサポートや導入支援も含まれ、運用にかかる時間と対応コストを大幅に削減します。360度コンテンツに特化した本ソリューションはリコー独自のもので、現場作業の負担軽減と本部の運用効率化を両立し、新たな価値の創出に貢献します。



詳しくはWeb [1]創薬支援（iPS創薬・RNA-CDMO・バイオプリンター） [2]RICOH360 ビジネスパッケージ

人的資本戦略

グローバルでの事業成長に必要な人的資本を最大化する



長久 良子
CHRO

2025年度のポイント

1. リコーの変革に必要な自律カルチャーの醸成を支える施策の推進
2. 次世代タレントの育成と登用
3. グローバルビジネスの成長に寄与する人事施策の推進

人的資本戦略における3つの柱

21次中経において、人的資本戦略を通じてお客様と社員の「“はたらく”に歓びを」実現するため、「自律：社員の潜在能力発揮を促す」「成長：個人の成長と事業の成長を同軸にする」「“はたらく”に歓びを：社員エクスペリエンスを“はたらく歓び”につなげる」の3つを柱に掲げています。リコーグループでは、社員一人ひとりの多様な価値観、経験、文化的背景を尊重し、多様性を組織の力に変えていくことが事業成長のカギであると考えています。生産性を高め、社員が働きながら成長を実感できる環境をつくることが重要であり、21次中経最終年度にあたる今年度は、基本方針として「グローバルでの事業成長に必要な人的資本の最大化」を掲げました。具体的には次の3点を注力ポイントとして取り組みます。

1	自律カルチャーの醸成	リコー式ジョブ型人事制度をさらに進化させ、グローバルリーダーの資質を定義し、それに基づく人材の育成を進めること
2	次世代タレントの育成と登用	急激に変化する環境に対応し、新たな未来を創出できる次世代タレントの育成を進めること
3	グローバルビジネスの成長に寄与する人事施策の推進	次期経営計画に向けて、ビジネスの成長に直結する人事施策を検討し、新しい制度を導入すること

社員の自律・成長を促す施策実行と並行して、組織としての現在地を理解し、将来を見据えた人事戦略を策定、ビジネスに貢献する人材開発の環境を構築していきます。成長の機会として、自ら積極的にチャレンジする社員がこれまで以上に増えることを期待しています。社員と会社がWin-Winの関係を築くことによって、社員は速いペースで成長し、リコーが目指す方向性を実現することにもつながります。

人的資本戦略の3つの柱

3つの柱	❶自律 社員の潜在能力発揮を促す	❷成長 個人の成長と事業の成長を同軸にする	❸“はたらく”に歓びを 社員エクスペリエンスを“はたらく歓び”につなげる
価値創造モデルにおける戦略要素	自律 個人とチームパフォーマンスの最大化 マネージャーケイパビリティの向上	プロセスDXと高い生産性 デジタルマインドセット / デジタルサービス提供力 リコーリーダーシップパイプライン	DEI グローバルリコー エンゲージメントの強化
社員エクスペリエンス	学習と成長／キャリア開発 マネージャートレーニング / ハイブリッドワークポリシー	デザイン思考／アジャイル / プロセスDX デジタル基礎 / グローバルリーダーシッププログラム	共創カルチャー*3 / リコーウェイ DEI活動 / エンゲージメントサーベイ
2025年度KPI	キャリア開発 IDP*1に基づく異動率60%以上	デジタル研修*2履修率 100%	女性管理職比率 グローバル：20% 日本　：10% 社員エンゲージメント*4 グローバル 3.91

*1 IDP（Individual Development Plan）：個人のキャリアゴール達成のための育成計画
*2 デジタル研修：デザイン思考／アジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称
*3 共創カルチャー：協力し合う主体同士がそれぞれの価値観や個性を認め合いながら、課題解決に向けての力を生み出すカルチャー
*4 社員エンゲージメント：社員の所属する企業への貢献度や理解度を表すもの

柱❶ 自律：社員の潜在能力発揮を促す

お客様のニーズが多様化し、技術の進化が急激に進んでいるなか、社員一人ひとりが自主的に考え、行動することが必要不可欠です。社員の多様性を尊重し、自主性・自律性を発揮できる環境を整えることで、より多くの顧客価値の創造につなげ、デジタルサービスの会社への変革を推進します。これは社員にとっての自律的なキャリア形成にもつながります。社員自身がどうなりたいのか、どうなるべきかを考え、なりたいキャリアを実現するために自発的に行動が起こせる環境づくりを会社としても提供していきます。

キャリアシートとキャリア開発計画（IDP）

社員一人ひとりが今までのキャリアを振り返り、自発的にキャリアを描けるよう2023年度にキャリアシート・IDPを導入し作成を促しています。2025年3月末時点で国内リコーグループの社員のうち、キャリアシートは82%、IDPは80%が作成後更新し、自律的なキャリア開発の土台が形成されつつあります。

マネジメントカレッジ

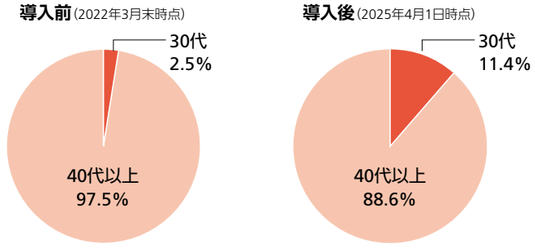
社員一人ひとりの潜在能力を引き出すため、マネージャー自身が「管理型」から「支援型」へと変化することが重要です。このため、マネージャー向け研修としてマネジメントカレッジを展開しています。2024年度は国内リコーグループにおけるマネージャーの95%が受講し、意識変革に取り組みました。

リコー式ジョブ型人事制度

2022年度、国内リコーグループにリコー式ジョブ型人事制度を導入。社内公募を活性化させ、自身で立てたキャリア計画に沿ったキャリア形成ができる環境を整えています。特に30代初級管理職比率は、2025年4月1日時点では11.4%となっており、制度導入前の2022年3月に比べ、約5倍となっています。

また、実力に応じたポジションへ登用する制度に合わせて、役職定年制度を廃止し、年齢にかかわらず意欲の高い社員が活躍できる環境としています。

制度導入前後の30代初級管理職比率（リコー単体）



2025年度KPIである「IDPに基づく異動率60%以上」の達成に向け、今後これらの施策に基づく社員の自律形成の実践状況を調査する計画です。

柱❷ 成長：個人の成長と事業の成長を同軸にする

変革を加速させるためには、ビジネスをリードする人材の育成が重要です。リコーグループでは全社横断的に将来のリーダー候補の選定やアセスメントの実施などを進め、次世代のリーダーシップパイプラインを構築しています。また、デジタル人材の育成は、デジタルサービスの会社への変革において最も加速させるべき課題の1つであり、リスキリング、アップスキリングおよびクロススキリングを含め、さまざまな施策を展開しています。デジタル人材育成のためには、自律的なキャリア支援や学習環境の整備を進めるのと同時に、ビジネスニーズからの育成計画も策定することで、社員と会社の双方の視点からデジタル人材の育成と再配置の加速を進めています。

デジタル人材育成・強化[1]

顧客接点で価値を創造し、事業成長を加速する「デジタル人材」（「デジタル技術とデータを使いこなし、デジタルサービスを創出・加速させる人材」と独自に定義）の育成・強化を経営戦略の柱に掲げるとともに、21次中経における全社のESG目標の1つとしてもコミットしています。

スキルアッププログラム：活躍の場を見据えたデジタル人材育成

本プログラムによるデジタル人材としてのリスキリングにより、成熟領域から、成長領域であるデジタルサービス分野に人材シフトを進めています。特色はリスキリング完了後の活躍の場（異動先）を確保した上で教育を進めることにあり、組織と受講者本人の適性マッチングや従事する業務を事前に理解することで、受講者のモチベーション向上につなげています。

プログラム前後にスキルアセスメントを実施し、就業時間内に100%の工数をかけて4～12か月間のプログラム（eラーニング・講座・OJT含む）を受講後に、事前に確保した活躍の場へ異動します。対象は、IT人材、AI人材、SE人材、プロセスDX人材の4つの人材で、初年度となる2024年度に94人がプログラムを修了しました。



対象：IT人材、AI人材、SE人材、プロセスDX人材

重点育成人材と研修内容の概略

経済産業省とIPAが定める「デジタルスキル標準（DSS）」を参考にし、ビジネスアーキテクト、ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、サイバーセキュリティの4つの重点育成人材を定めています。

特にビジネスアーキテクトに対しては、eラーニングやワークショップに加え、RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE TOKYO(RICOH BIL TOKYO)[2]、TRIBUS[3]などでの実践の機会(OJT)を提供しています。また、AWS*1やMicrosoft Azure*2、統計検定、IPAのビジネス・IT系資格など外部資格の取得支援にも力を入れ、毎年更新しています。

4つの重点育成人材の育成目標は21次中経中に達成するESG目標としても定めており、2025年度までの目標人数合計4,000人に対して、2025年1月末時点での累計実績は合計4,658人となりました。

*1 AWS(Amazon Web Services)は米国その他の諸国における、Amazon.com, Inc.またはその関連会社の商標です。
*2 Microsoft、Azureは、米国およびその他の国におけるMicrosoft Corporationの登録商標です。

詳しくは 本誌 ●特集2：変革を推進する社員の力 ▶P36

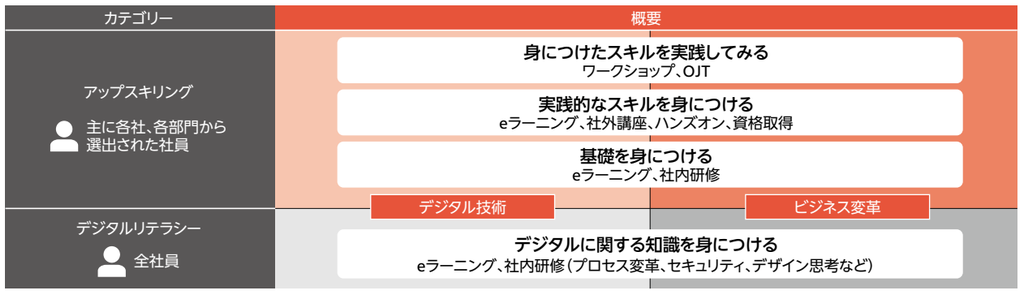
詳しくは Web 1リコーのDX 2RICOH BUSINESS LOUNGE TOKYO 3TRIBUS

重点育成人材	ビジネスアーキテクト	ソフトウエアエンジニア	データサイエンティスト	サイバーセキュリティ
2025年度までの目標値	ESG目標 500人	ESG目標 1,000人	ESG目標 500人	ESG目標 2,000人
研修内容	OJT（RICOH BIL TOKYO、TRIBUS）ワークショップ、eラーニング	スキルレベルに合わせた外部資格の取得支援		セキュリティ技術者認定と育成学習
	外部ベンダー資格（AWS、Microsoft Azure、CompTIA*）、統計検定、IPAのビジネス・IT系資格など			

* CompTIA（the Computing Technology Industry Association）：グローバルなIT業界団体

「リコーデジタルアカデミー」は、社員一人ひとりがデジタル人材を目指し自律的に学ぶためのプラットフォームとして2022年4月に開校されました。

国内リコーグループ全社員のデジタルスキルの底上げを図る「デジタルリテラシー」と、重点育成人材の分野で選出された社員の専門的な能力向上を目的とする「アップスキリング」の二層構造のカリキュラムとなっており、2024年度までに約1万6,000人が受講しています。



人材育成に関する国内グループ横断コミュニティ活動

デジタルサービスを創出・加速するデジタル人材に加え、商品・サービスを支えるモノづくりに関わる人材を対象とした、技術者コミュニティ「リコーグループ技術専門委員会」を2022年度から設置しています。延べ約6,000人の技術者が分野ごとに登録し、グループ横断で、社内外との交流・技術者教育の推進を行っています。

2025年度からはIT技術分野の活動を「デジタルサービス技術専門部会」とリニューアルし、AI活用・プロダクト開発・プラットフォームエンジニアリングなどを中心に、他の技術分野との融合・シナジーを目指した活動を実施しています。

プロセスDX人材育成

デジタル技術とデータの利活用でプロセスを変革して、生産性向上を図るプロセスDX活動を実践しています。現状のプロセスを可視化して課題を抽出するスキル、課題をデジタルツールやデータの利活用で解決できるスキルが必要であり、これらのスキル獲得に向けたプロセスDX人材育成のプログラムを展開しています。プロセスDX人材の認定制度については、スキルのレベルに応じて4つのステージ(ブロンズ／シルバー／ゴールド／プラチナ)を設定し、知識の習得や実践による経験・実績・成果などの基準を満たすことで各ステージの認定を受ける仕組みとしています。初級者向けブロンズステージでは、国内リコーグループ社員全員が基礎的なスキルに加え、実務においてプロセスDXを実践するための考え方・方法を理解できていることを目指しています。さらに、プロセスDXを実践し生産性向上を実現できるレベルをシルバーステージとして認定しており、この取得率をESG目標に掲げています。

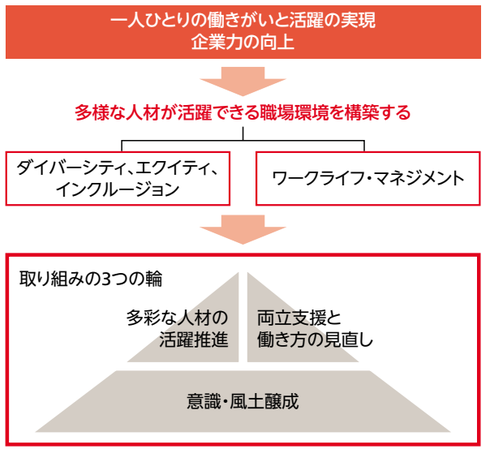
「デジタル研修履修率」に関しては、価値創造モデルにおける戦略要素の1つである、「プロセスDXと高い生産性」に焦点を当て、全社員認定取得を目指しています。2024年度では98%の社員が、ブロンズ認定を完了しました。

柱❸ “はたらく”に歓びを：社員エクスペリエンスを“はたらく歓び”につなげる

リコーグループの変革の主人公は全社員です。イノベーションは、多様な人材が個々の能力を活かし協働することで創出されます。その実現に向けて、多様性を尊重し、生き生きと働ける環境を整えるとともに、社員エンゲージメントを高めるための取り組みを進めています。

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）[1]

多様な人材が活躍できる職場環境を構築するために、DEIの推進を進めています。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1つのチームとして働く決意を表す「グローバル DEIステートメント」を22言語、明確な行動規範[2]として「グローバル DEI ポリシー」を17言語で定めています。個々人の多様性を認め、すべての人が敬意をもって尊重される環境で働けるよう取り組みを推進していきます。D&Iを一歩進め、「エクイティ(Equity：公平性)」という概念を加え、DEIとして一層取り組みを強化しており、エクイティの概念におけるトップからのメッセージの展開や国際女性デー（IWD）に合わせたグローバル全社でのイベントを実施しています。



ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンステートメント
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。

ワークライフ・マネジメント

2017年度から全社で「働き方変革」に取り組み、職種や仕事内容に合わせて、社員一人ひとりが自律的に時間と場所を選べる働きやすい環境づくりから、意識·風土の変革による「働きがい」の向上に至るまで、さまざまなチャレンジを続けています。

国内グループ全社員を対象に毎年実施している「ワークライフ·マネジメント意識調査」では、仕事のみならず生活全般の充実度や満足度を調査しています。2024年度の調査では回答者の半数以上が「仕事と生活の両方が充実している」と回答し、生産性に関しても約9割の社員が「前年と比較して自身の生産性が維持もしくは向上している」と回答しています。

主な取り組み

ハイブリッドワーク：職種や仕事内容に合わせて、場所にとらわれることのない働き方を実現しつつも、必要に応じてオフィスでコミュニケーションもとれる形をとっており、新しい働き方を率先して実施しています。

副業：勤務時間の20%以内で社内の新しい仕事にチャレンジできる「社内副業」と、就業時間外に社外で働ける「社外副業」の制度を設けており、多様な働き方やキャリア形成を促進しています。

TRIBUS（トライバス）[3]：社内外起業家とスタートアップを支援する事業共創プログラム。チャレンジする文化の醸成や、イノベーションの創出を促進する取り組みとして根付いています。

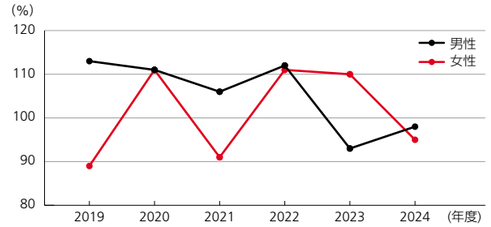
詳しくはWeb [1]ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンとワークライフ・マネジメント [2]リコーグループ企業行動規範 [3]TRIBUS

育児・介護と仕事の両立支援[1][2]：リコーでは、育児・介護休業法施行前の1990年から休業や短時間勤務の制度を導入してきました。社員のニーズや社会環境の変化に応じて随時見直しながら、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めています。男性の育児参加促進もその1つで、2019年度以降の育児休業取得率は90%以上となっています。育児参加をきっかけに男性自身の意識が変わり、職場全体の働き方にも変化が表れています。

管理職向けには、360度評価*項目への「ダイバーシティマネジメント」の追加や、休業者がスムーズに職場復帰し早期に活躍できる環境づくりのためのコミュニケーションガイドラインの策定により「支援するマネージャー」への意識・行動変容を促す施策を展開しています。このような取り組みを通じ、ほぼすべての女性社員が育児休業を取得して職場に復帰しています。

＊360度評価：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

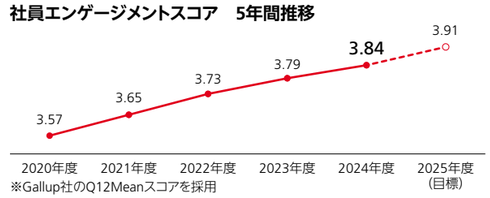
育休取得率推移



社員エンゲージメント

年に一度グローバル社員意識調査を実施し、その結果をもとに、各組織での具体的な改善策の検討と実施を行います。その結果、ESG目標と役員報酬の評価項目に設定している社員エンゲージメントスコアは上昇傾向にあります。

社員エンゲージメントスコア　5年間推移



※Gallup社のQ12Meanスコアを採用

主な取り組み

リコーウェイ・バリューアワード：リコーウェイの価値観を体現する取り組みの表彰［年1回］
2024年度の大賞は、リコーオーストラリアでの「お客様における働き方改革と業務効率向上事例」でした。この活動は、専門性をもったメンバーが地域を限定することなくグローバルチーム一丸となり、リコーのデジタルサービスを活用することでお客様の課題解決に取り組んだものです。特に「TEAMWORK」「ETHICS AND INTEGRITY」「CUSTOMER-CENTRIC」を通じて三愛精神を体現し、結果、お客様からも「信頼できるパートナー」として高く評価されました。

グローバルタウンホールミーティング：ライブ配信形式で、CEO・役員が登壇し、国内外の社員からの疑問・質問に回答しています。社員と経営の相互コミュニケーションを活性化する目的で実施。ライブ配信後、アーカイブ動画をグローバル全社員に公開し、戦略への理解・共感を深め、社員の士気向上につなげています。

CEOと社員とのラウンドテーブル：社員の質問に直接CEOが答える機会としてラウンドテーブルを実施。その様子を記事化し、国内全社員へ展開しています。さらに、CEOをはじめ役員が出張する際に、現地社員とさまざまな形式(タウンホールや座談会など)でのコミュニケーションを実施しています。



詳しくはWeb [1]両立支援のための各種制度 [2]データで見る働き方変革

技術・知財戦略／デジタル戦略

リコー独自のテクノロジーにより お客様と共にイノベーションを起こす



野水 泰之
CTO

2025年度のポイント

1. テクノロジー企業としての未来を切り拓くため成長領域への選択と集中・ガバナンス強化を行う
2. デジタル戦略実現に必要な基盤・技術を強化する
3. 知的財産ポートフォリオの整備と技術人材の育成を行う

お客様がどう“感じたか”という「体感価値」

デジタルサービスの会社としてリコーが目指すのは、ワークプレイスの未来構築と、働く人々の知識創造に貢献することです。働き方や働く場所が多様化するなかで、リコー独自のテクノロジーを用いて、人ならではの創造力の発揮を支えていきます。そこで必要なのは、お客様視点に立った「体感価値」です。研究や開発を行う我々自身も含め、どう“感じたか”という「体感」が重要であり、それにより、DXはより深化します。

体感価値創出に向けた取り組み

2024年度より、CTOとして技術・知財戦略と、デジタル戦略を統括しています。お客様の体感価値創出に向け、冒頭の3つのポイントにおいて取り組みを推進しています。

ポイント	取り組み
1	●技術投資のROI向上を目指し、R&D投資の注力領域への集中と、投資配分のガバナンス強化を図る。さらに、価値創造プロセスをマーケットイン型／オープンイノベーション型にシフトし、より市場ニーズに即した成果創出を促進する ●CTOアドバイザーを配置し、第三者視点を取り入れることで、成長技術の選択と集中による戦略的な投資を推進する
2	●全社のデジタル戦略を推進するため、DXO*と連携し、既存ビジネスの深化／新たな顧客体感価値の創出／業務プロセス効率化を実現する。そのためにデータ利活用基盤・デジタル技術を強化する ＊DXO（Digital Transformation Officer）：各ビジネスユニットにおけるDX推進責任者
3	●デジタルサービスの会社として技術競争力を強化し、中長期的な収益基盤を確保するため、知的財産ポートフォリオの整備や技術人材*の育成・強化を推進する ＊技術人材：デジタルサービスを創出・加速するデジタル人材に加え、商品・サービスを支えるモノづくりに関わる人材のこと

技術・知財戦略

MOT視点を組み入れたR&Dガバナンスの実行

企業価値向上プロジェクトの一環として、2025年度のR&D投資は800億円台に洗練させる計画です。未来を切り拓くテクノロジーへの投資機会とするため、MOT*視点を取り入れた取り組みも強化しています。全社的な事業変革とデジタルサービスの展開に向けては、21次中経で策定した全社技術戦略の強化を推進。従来の組織単位による費用配分を技術視点で見直し、注力するR&D領域に重点的に投資します。中心となるのは以下の2つです。

❶リコーグループの事業面での強みを活かせるワークプレイス領域にて、新たな技術により価値創出が可能な領域
（ドキュメント・ワークフローを扱う領域など）
❷リコーグループが保有する技術を活かし、競争優位性を発揮しながら新たなお客様に対して価値提供が可能な領域
（インクジェットヘッドをコアとした領域など）

＊MOT（Management of Technology）：技術経営

また、2025年4月、米国・シリコンバレーにおいて、新規投資対象となる技術の探索に特化したグローバルR&D拠点「Research and Development Americas」を稼働させました。

これらを実行するために、費用や進捗を含む全社的な管理体制を整備し、ガバナンスの確保を進めています。その一環として、マーケットイン型／オープンイノベーション型の価値創造プロセスへの転換を推進。マーケットとの対話を重視しながら、R&Dテーマの設定、仮説検証、関係部門との連携を強化することで、テーマの新陳代謝を促進しています。さらに、先進的なリサーチ基盤の構築と生成AIを活用したリサーチDXの推進により、情報の効率的・効果的な収集・分析・活用を実現。これらを通じて、狙いとする市場と将来の重点技術の特定を図っています。

事業成長に貢献する知的財産の強化

知的財産は技術開発の重要な成果の1つであり、全社技術戦略と連動して強化しています。CTO主催の技術経営会議で技術有識者と共に知的財産戦略を討議し、短期的な技術開発の成果だけでなく、中長期的な全社技術戦略に基づく知的財産創出にも取り組んでいます。

デジタルサービス領域では、お客様接点での知的財産創出も重要です。知的財産部門はお客様接点部門との連携を強化し、ビジネスの上流から下流までの全工程で必要となる知的財産を構想・権利化しています。こうした取り組みは2025年度にデジタルサービス領域の特許出願比率60%超を目指すESG目標に基づくもので、この目標はリコー版ROICツリー❶でも採用しており、全社一丸となって推進しています。

注力するR&D領域や、全社のデジタル戦略の実現に必要な技術に加え、お客様の新たな「体感価値」を実現する知的財産創出を強化します。さらに、デジタルサービスの会社に適した知的財産ポートフォリオ整備を通じて事業成長に貢献していきます。

研究・開発から販売・運用までを網羅した技術倫理の展開❶

デジタルサービスの開発や活用に際し、差別、偏見、格差の助長といった意図しない人権侵害のリスクや、外部からの攻撃によるシステムへの深刻な影響など、従来は想定されていなかった新たな社会的リスクが顕在化しています。リコーグループは、これらの課題の重要性を深く認識し、利用者起点で世界に安心と信頼の製品・サービスをお届けするため、開発・社会実装・運用も内在するELSI（倫理・法・社会的課題）の抑制に努めています。

2023年度には、AIや映像デバイスなどの先端技術を活用したデジタルサービスについて、研究から運用に至るまでを対象とした「技術倫理憲章」を制定しました。大阪大学社会技術共創研究センター（ELSIセンター）と共創研究を2022年度から開始し、研究・商品開発プロセスにリスクベースドマネジメントの手法としてテクノロジーアセスメント（TA）を開発、2024年度に本格導入しています。加えて、社員を対象とした「生成AI利用ガイドライン」の策定、技術倫理啓発プログラムの提供、定期的なシンポジウムの開催も行っています。

企業理念に基づいた倫理的配慮に責任をもって取り組むことが社会に対して果たすべき責務であると考え、AIの開発・提供、グループ内の利活用においては、機能面の安全性に加え、心理的・倫理的側面を含むリスクを制御するための技術マネジメントの開発と推進に取り組んでいます。これらの活動により、AIを含むデジタルサービスに内在するリスクの評価と対策を実践し、倫理的リスクの抑制に努めています。

2017年度
「倫理審査委員会」を設置
（外部有識者を含む第三者組織）

2019年度
研究活動から
技術開発活動へ展開

2023年度
- 技術倫理憲章の制定
- 技術倫理推進の専門組織設置
- 組織横断的な推進委員会設置

2024年度～
- TAプロセスの導入
- リコーグループへの教育機会の提供

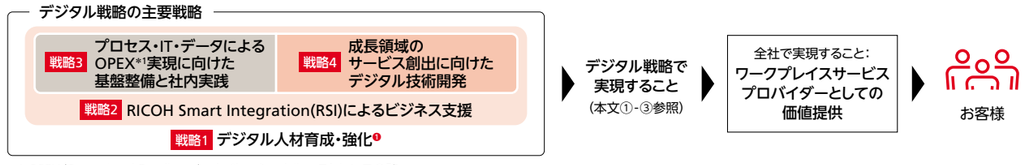
詳しくは本誌 ❶財務・資本戦略 ▶P15

詳しくはWeb ❶リコーグループ技術倫理

デジタル戦略

ワークプレイスサービスプロバイダーとしての価値提供を支えるデジタル戦略[1]

デジタル戦略で目指すのは、①既存ビジネスの深化、②社内プロセスDXによる生産性向上や業務高度化、③顧客起点の新たな価値創出の3つです。これらを実現するために下図の4つの主要戦略を推進し、ワークプレイスサービスプロバイダーとしてのお客様への価値提供を全社で一層拡大していきます。



*1 OPEX(Operational Excellence):オペレーショナルエクセレンスの略

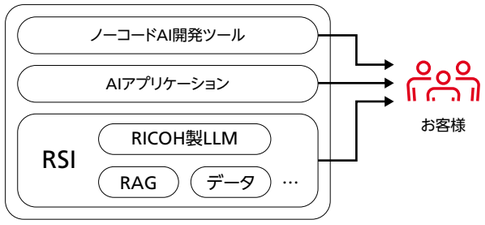
RSIによるビジネス支援

RSIはデジタルサービスの開発・運用に必要な基本機能と高い拡張性を備えた、グローバルでのビジネス創出を促進するクラウドの共通基盤です。商品開発の効率化とコスト削減を実現し、イノベーション創出を可能にします。2025年度は、リコーグループがグローバルで提供するアプリケーションやサービスをつなぐ中核プラットフォームとしての進化を加速させます。

具体的には、生成AI技術のグローバル展開、顧客接点データの収集・分析基盤の整備、サービスデリバリーの高度化に取り組んでいます。その一例として、ノーコードAI開発ツールの活用があります。リコー独自の価値に加え、社内実践を通じて得た知見やテンプレートを活用することで、社内外のデータをシームレスに連携させ、お客様に迅速かつ高付加価値なAIソリューションを提供するプラットフォームの構築を進めています。

加えて、ワークプレイスのデータをデジタルツイン技術で仮想空間上に再現・可視化し、データ分析やAIによる予測、レポート生成や業務のサイロ化の解消などを通じてオフィスや現場も含めたワークプレイス全体の生産性向上にも貢献します。

提供価値



トップダウン、ボトムアップ両面からの取り組みによるオペレーショナルエクセレンスの早期実現

プロセス・IT・データの三位一体によるオペレーショナルエクセレンスの実現に向け、社内業務プロセス全体を対象に、デジタル技術とデータの利活用により業務を改革する「型」を定義し、その型に基づいて業務改革を実践する「プロセスDX」を推進しています。あわせて、こうした実践に必要なスキルを習得する人材育成にも取り組んでいます。

プロセス領域では、プロセスマイニングを活用して業務プロセスを可視化し、その結果に基づく分析・改善に向け、2022年2月に全株式を取得したAxon IvyのBPMS*2ツール「Axon Ivy」を活用するなど手法の高度化を進めています。

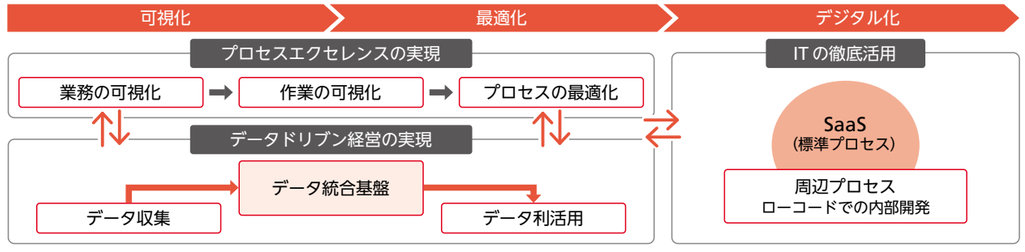
また、社内のITシステム構築でも、プロセスDXの型に沿った可視化／最適化により、構築期間の短縮や品質向上を目指しています。

IT領域では、基幹プロセスの刷新でSaaSを導入しつつ、SaaSの標準機能では対応できないプロセスは前述のAxonIvyとAIを組み合わせ、専門部隊で内製開発に取り組んでいます。さらに、ノーコード、ローコードのAI開発ツールを現場の社員自らが使いこなせるようにする「AIの民主化」のために、AIガバナンスの強化や教育、実践支援にも力を入れています。

詳しくはWeb [1]リコーのDX　詳しくは本誌 [1]人的資本戦略 ▶P49-50

データ領域では、迅速かつ正確な意思決定やビジネス成長、業務プロセス改革に活かせるよう、データの収集や管理を統合的に行うデータ統合基盤やデータカタログの整備、データ利活用支援を進めています。また、AI・データ利活用に伴うリスク低減に向けて、全社データガバナンス委員会を2025年度に設置し、ガバナンスを強化しています。

*2 BPMS(Business Process Management System/Suite):業務プロセスを効率的に管理・改善するためのITシステム



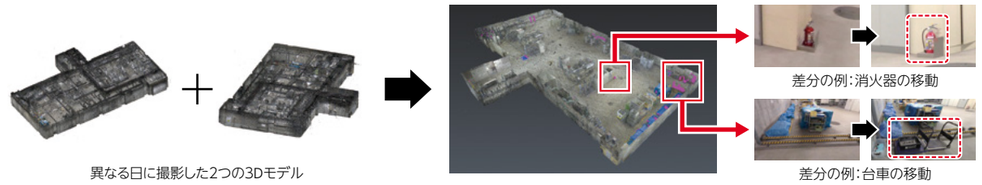
成長領域のサービス創出に向けたデジタル技術の開発

働く人をデジタル技術で支援するサービスの創出に取り組んでいます。[1]なかでもデジタルツイン技術基盤では、画像処理やAIを用いた現実空間の再現・分析技術の開発[1]に注力しています。

現場の画像や位置情報をもとに点検記録や作業履歴をリアルタイムで可視化し、独自のビューアーで一元管理することで、現場の知見の蓄積・活用を支援します。さらに、デジタルツイン上で計画と実績の差分を検出・診断することで施工進捗の自動管理を可能にするシステムを開発し、一部施設での検証を始めています。

また、働く人の行動や状況をデジタル上に再現し、個人に最適化された支援やワークフローの改善にも取り組んでいます。例えば、個人の特性に応じた研修プログラムを自動生成し、対話力を強化するAIトレーニングソリューションの開発を進めています。加えて、オープンイノベーションにより、知的生産性の最大化を目指したデータ駆動型ソリューションの開発と社会実装を進めています。

こうした取り組みにおいてカギとなるのは、業種特有のデータです。信頼関係に基づいて収集・分析し、得られたインサイトを継続的に活用することで、深い業務理解と先回りの提案を可能にし、顧客体験の持続的向上とサービスの価値の最大化を図ります。



異なる日に撮影した2つの3Dモデル

差分検知AIによる点検結果の可視化
2つの3Dモデルを高精度に位置合わせして差分がある領域を検出

「体感価値」創出に向けたCXデザインの強化

お客様の業務変革をEnd to Endで支え、デジタルサービスにおけるすべての顧客接点で価値を体感いただけるよう、CXデザインの強化に取り組んでいます。

その一環として、プロジェクトマネージャーを中心にデザイン思考の実践を支援するプログラムを開始。お客様の本質的な課題とインサイトに基づき、望ましい体験を描き仮説検証を繰り返すことで、バリューチェーン全体での体感価値向上を目指しています。

デザイン思考の浸透・実践強化 ▶ CXデザイン強化 ▶ 「体感価値」の向上

詳しくは本誌 [1]AI技術の活用による新たな価値提供 ▶P34　詳しくはWeb [1]画像・3Dデータを用いた現場のDX

ESG戦略

ESGと事業成長の同軸化を進め、持続可能な社会づくりへの責任を果たす



鈴木 美佳子
ESG・リスクマネジメント担当

2025年度のポイント

1. お客様のESG要求への対応による財務貢献の強化
2. 世界をリードする環境経営への深化
3. サプライチェーンにおけるESGリスクマネジメントの強化
4. グローバルトップに向けた情報開示とコミュニケーションの実践

グローバルトップに向けた21次中経のESG戦略

ESGの取り組みは将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置づけ、以下を重点に推進しています。

- 「グローバルなESG潮流への対応」と「デジタルサービスの会社への変革の後押し」の観点による7つのマテリアリティと16のESG目標❶の設定
- ESG目標と役員報酬の連動❷など、経営システムとの統合の強化
- 事業を通じた社会課題解決とお客様への提案の強化
- アドボカシー活動とグローバル発信の強化
- 積極的な情報開示、継続的なステークホルダーとの双方向コミュニケーションの推進

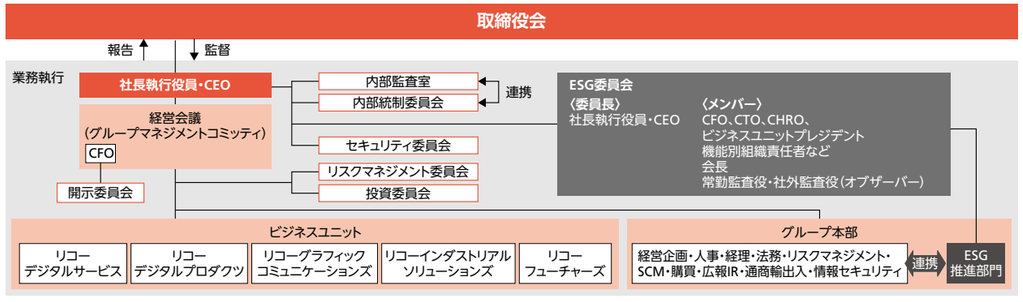
ESGガバナンス：取締役会による監督と執行の枠組み

ESG分野における課題を経営レベルで継続的に議論するため、取締役会による監督と、意思決定機関のESG委員会を中心とした執行体制を構築しています。

取締役会では重要社会課題（マテリアリティ）の決定をはじめとしたESGに関する方針・事業計画の確定・執行および経営リスク・機会に対する監視・監督・助言を行っています。また役員報酬にESG指標を組み込み、取り組みへのインセンティブを付与しています。❷

執行側では、CEOを委員長とし、社内取締役を含むグループマネジメントコミッティメンバーとビジネスユニットプレジデントから構成されるESG委員会を四半期に一度開催。サステナビリティ領域における事業の将来のリスク・機会や、重要社会課題（マテリアリティ）の特定、ESG目標の設定などについて審議しています。ESG委員会での決定事項を含むESGに関する重要テーマは、各機能部門組織、ビジネスユニットに具体的な目標・施策として落とし込まれています。

ESGのガバナンス体制



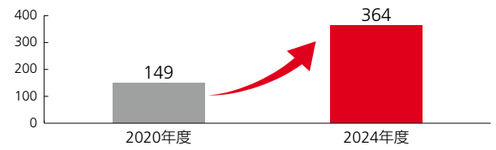
詳しくは 本誌 ❶マテリアリティに対する取り組みとESG目標 ▶P27-28 ❷取締役・監査役の報酬等に係る事項 ▶P76-79

お客様からのESG要求の高まり

グローバル企業を中心としたお客様から、契約書にESG関連の要件が盛り込まれるケースやリコーグループのESGへの取り組み状況に関する確認・アンケートの提出依頼が増加しています。具体的には、製品の環境ラベルの取得状況、再生材の使用率、人権への配慮に関する取り組みなどが問われるようになっています。商談への参加条件として、ESG外部評価のスコアやレーティングの提出を求められるケースも増えており、EcoVadis*スコア開示要求の累計数は、2020年度の149件から2024年度には364件へと大幅に増加。こうしたお客様や社会からの期待に応えるべく、ESGへの取り組みを一層強化しています。❶

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

EcoVadisスコア開示要求数（累計）の推移



お客様のSDGs/ESGの取り組み支援

リコージャパンでは、SDGs/ESGの取り組みを強化したいお客様に対し、リコーグループの実践事例を紹介し、その取り組みをご支援しています。お客様の経営課題に寄り添うことで、関係性が強化され、商談機会の拡大や長期にわたる関係構築につながっています。❷

支援事例：扶桑工機株式会社様 ❶　ゼロからスタートし、数年で地域有数のSDGs推進企業に

「何をすればよいのかわからない」から始まったSDGs推進

扶桑工機様は、SDGs推進にあたって「業務への落とし込み方がわからない」「社内の浸透が難しい」といった課題に直面しました。そこで、リコージャパンの支援のもと、SDGsへの取り組みを推進されています。

リコージャパンによる支援

- 「サステナビリティレポート」を通じた実践事例の紹介
- 社内実践オフィス「ViCreA*」見学ツアー実施
- 「RICOHサステナ見える化ツール」による支援
- SDGs研究会、ワークショップ研修を開催
- 働き方改革DXや環境対応製品の提供 など

扶桑工機様の実践や成果

- 実践例を参考に、活動の方針や内容を整備
- 「自分ごと化シート」で各自の取り組みを具体化
- 推進役の座談会を設置し、課題解決を実施
- SDGsに対する取り組みを社内外に発信
- 三重県SDGs推進パートナーに登録、など

＊ ViCreA（ヴィクレア、Value innovation Creative Area）：ワークスタイル変革へのチャレンジをお客様に体感していただく空間「LiveOffice」

困ったときはリコージャパンに相談しており、本当に助かっています。実践のヒントやアドバイスがあったからこそ、今の扶桑工機のSDGsの活動があります。本当に感謝しかありません。



藤井 幸司 様
扶桑工機株式会社
経営企画部 部長

アドボカシー活動とグローバル発信の強化

国内外のイニシアチブに積極的に参画し、必要な政策の導入と企業の対策の活性化に向けてリーダーシップを発揮しています。気候変動分野では、代表取締役会長（当時）の山下良則が、JCLP（日本気候リーダーズ・パートナーシップ）の共同代表として、2024年7月に「日本の次期温室効果ガス削減目標およびエネルギー基本計画に対する提言」を国会議員連盟「超党派カーボンニュートラルを実現する会」に手交しました。同年11月には、「気候危機を食い止め、日本の経済成長を実現するため、GHG排出削減の加速と再エネ比率引き上げを求める提言」に関して、内閣官房長官と意見交換を行いました。

こうした気候変動に関するアドボカシー活動は国際的にも高く評価され、2024年9月には、英国の独立系気候リスクシンクタンク Influence Mapが発行する「An InfluenceMap Report」において、気候変動政策に対して優れた業績を上げた企業として、世界8社の1社に選定されました。



JCLP共同代表として、経営者向けの勉強会を主催する山下

詳しくは 本誌 ❶特集1 Case3：お客様のサステナビリティ推進に貢献 ▶P33 ❷特集2：サステナビリティの取り組みがお客様との信頼関係と事業成長を育む ▶P38

詳しくは Web ❶お客様導入事例 扶桑工機株式会社様

環境

リコーグループの環境経営

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

リコーグループ環境綱領 1

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

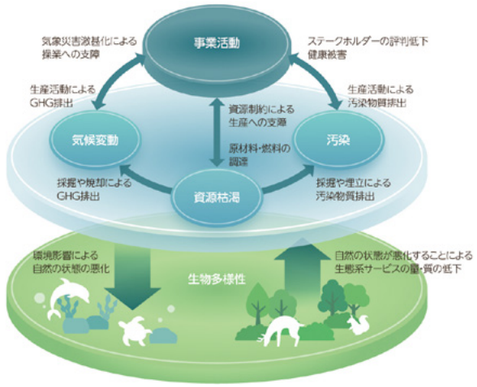
シナリオ分析とリスク・機会 2

事業活動は気候変動・資源枯渇・汚染といった環境影響を及ぼし、これらの環境影響もまた、事業活動に悪影響を及ぼします。さらに、これらの環境影響は相互に関係するだけでなく、複雑な要因となって自然の状態を悪化させ、生態系サービスの低下を通じて環境影響をさらに大きくします。

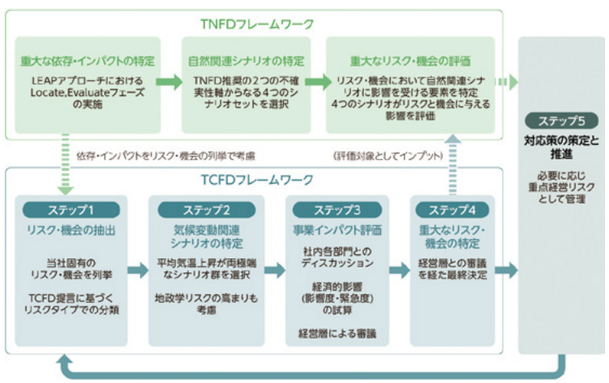
リコーグループのような製造業では、図のような関係性で事業活動と環境との相互の影響があると考えられます。従って、気候変動、資源枯渇、汚染、生物多様性の観点から、統合的なシナリオ分析やリスク・機会の評価を実施することが重要と考えています。

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

事業活動と環境との関係性



TCFD/TNFDフレームワークに基づいたシナリオ分析の実施プロセス



詳しくは Web 1リコーグループの環境綱領 2リコーグループサステナビリティレポート 2025（シナリオ分析とリスク・機会）

気候変動対応 1 2

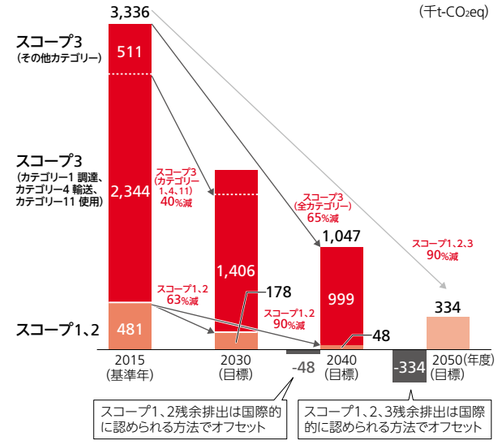
IPCCなどの科学的知見やパリ協定に基づき、2050年度までにバリューチェーン全体のGHGを実質ゼロにすることを定めています。脱炭素方針に沿って中長期の環境目標や脱炭素ロードマップを策定し、全社で具体的な施策を展開しています。

脱炭素目標

2030年スコープ1*1,2*2（63%）、スコープ3*3（40%）削減目標を設定し、2020年にSBTi*4の1.5℃目標認定を受けています。

2024年3月、新たに2040年目標を設定しました。スコープ1・2のGHG実質排出ゼロ*5の達成と、事業活動で使用する電力の100%再生可能エネルギー化（RE100*6達成）の移行を、従来の2050年目標から10年前倒ししたものです。排出量を自助努力で基準年（2015年度）比90%削減し、残余排出量については、国際的に認められる方法*7でオフセットすることで実質ゼロを達成します。

スコープ3についても対象範囲を従来のカテゴリー1（調達）、4（輸送）、11（使用）から、全カテゴリーに拡大し、基準年比削減率65%を新たに設定し、対応を強化します。また、従来設定しているスコープ1,2,3ネットゼロを目指す2050年目標についても、排出量を自助努力で基準年比90%削減する数値目標を加えました。

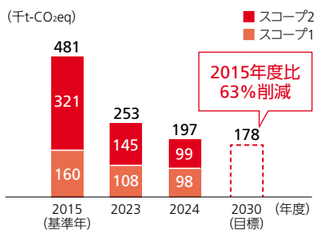


*1 スコープ1：自社の工場・オフィス・車両などから直接排出されるGHG
*2 スコープ2：自社が購入した熱・電力の使用に伴うGHG
*3 スコープ3：企業活動のサプライチェーンの排出量（GHGスコープ1,2を除く）
*4 SBTi（Science Based Targets initiative）：企業の温室効果ガス（GHG）削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ
*5 GHG実質排出ゼロ：削減率90%+残余排出オフセット
*6 RE100：事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアチブ
*7 国際的に認められる方法：2023年11月発行のISO14068-1:2023に準ずる

脱炭素分野の取り組みと2024年度実績

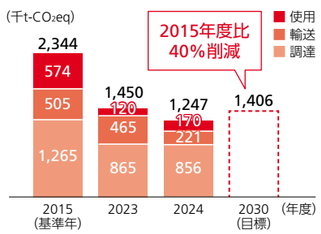
2024年度のGHG排出量は、基準年（2015年度）の排出量と比べ、スコープ1、2で59.1%減、スコープ3で46.8%減を達成しました。スコープ2においては、リコーインダストリー株式会社東北事業所、エトリア株式会社東北事業所の購入電力をすべて再エネ化したことなどにより、リコーグループ全体の再生可能エネルギー比率が43.2%となりました。

スコープ1、2



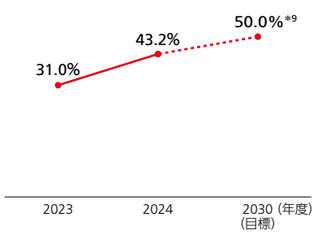
※組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い過去の数値を改訂

スコープ3*8



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

再生可能エネルギー比率



*9 追加性再エネ率目標35%以上
※組織体制の変更、一部地域のデータ精度向上に伴い過去の数値を改訂

詳しくは Web 1気候変動対応 2リコーグループサステナビリティレポート 2025（気候変動対応）

資源循環 1 2 3

リコーは1994年、循環型社会の実現に向けたコンセプトとして「コメットサークル 4」を制定。リコーグループでは製品のライフサイクル全体での資源有効活用に向け、省資源方針やプラスチック方針に沿って、2030年および2050年の省資源目標を設定し、新規資源使用量の削減、資源の循環利用、化石資源由来バージンプラスチックの削減・代替に取り組んでいます。

省資源目標

製品における省資源目標

製品の新規資源使用率*1

2030年：60%以下	2050年：12%以下

*1 新規資源使用率：総投入資源量に対する新規資源使用量の割合
※対象：複写機／複合機、プリンター、デジタル印刷機

プラスチックに関する目標

2025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
2030年	画像製品におけるプラスチック回収材使用率50%以上 製品包装における「化石資源由来バージンプラスチック」使用量の2020年比50%以上削減

事業活動における省資源目標

排出物発生量削減目標

排出量を前年度実績未満に削減

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

水使用量削減目標

使用量を前年度実績未満に削減

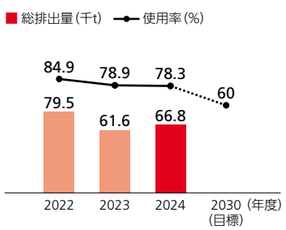
※データ収集範囲：リコーグループ国内外事業所

資源循環分野の取り組みと2024年度実績

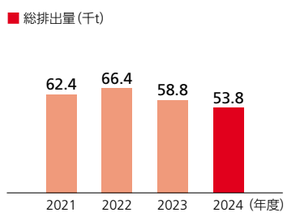
製品の取り組みでは、2030年および2050年省資源目標の達成に向け、組織横断型のワーキンググループ活動を推進しています。2024年度は再生製品の販売、再生材料の使用ともに計画どおり進捗し、目標達成に向かって順調に推移しています。

事業活動において、資源ロスを最小化する生産工程や処方の開発に取り組み、生産効率の向上と排出物削減の同時実現を目指しています。また、水の再使用や再生利用による水使用量の削減にも取り組んでいます。2024年度には、排出物発生量（総排出量）と水使用量の目標をともに達成しました。

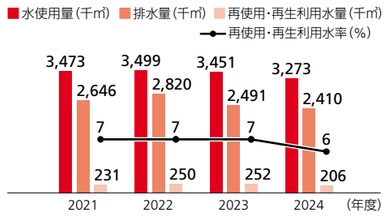
新規資源使用量・使用率



排出物



水



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

詳しくはWeb 1資源循環 2水資源の有効活用 3リコーグループサステナビリティレポート 2025（資源循環） 4コメットサークル

汚染予防 1 2

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

製品含有化学物質管理の取り組み

最新の世界各国・地域の法規制や主要環境ラベルなどの制改定状況や動向からリコーグリーン調達基準を策定し、グローバルの規制に対応可能な化学物質管理体制を構築しています。化学物質情報伝達スキーム「chemSHERPA」ベースの成形品製品向けの含有化学物質管理システムと、各国の化学品規制をカバーした化学品製品向けの含有化学物質管理システム構築により、サプライチェーンを通じた情報に基づき各規制適合を図っています。

事業所汚染予防の取り組み

取り扱う化学物質に関する情報はグローバルでの一元管理を進めており、グローバル規制への対応や環境への排出削減、リスクの低減に取り組んでいます。土壌汚染に関しては、人の健康影響がないようリスク低減を図るとともに、汚染リスクの高い化学物質については原則使用禁止とし、将来的なリスクヘッジにも努めています。土地の潜在的な汚染リスクについては、M&Aや土地取引時に環境リスク評価を実施し、必要なリスク低減を図り、速やかな事業移行につなげています。

生物多様性保全 3 4

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

製品（木材・紙）の調達の取り組み

生物多様性、人権、および地域での操業に配慮した「用紙調達方針」を2023年に制定、持続可能な紙の調達目標を設定し活動を推進しています。持続可能な紙を調達・販売することで、お客様に安心して用紙を使用していただきたいと考えています。

目標 持続可能な紙の調達 100%（2026年度）
実績 2024年度 90%

森林保全の取り組み

生物多様性の保全および気候危機への対応として、1999年より森林保全プロジェクトに取り組んできました。2020年には森林保全の目標を設定し、お客様や地域コミュニティ、行政など多様なステークホルダーと連携しながら、グローバルに活動を推進しています。

目標 新たに100万本の植林（2020年度～2030年度）
実績 2024年度 7.8万本（累計53.1万本）





詳しくはWeb 1汚染予防 2リコーグループサステナビリティレポート 2025（汚染予防） 3生物多様性保全 4リコーグループサステナビリティレポート 2025（生物多様性保全）

社会

人権尊重 1 2

リコーグループの人権尊重の原点は、創業の精神である三愛精神にある“人を愛し”にあります。グローバルにビジネスを展開するなかで、各国の法令遵守はもちろん、国際的規範に準拠した人権尊重の実践に取り組んでいます。

人権方針

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2021年4月に「リコーグループ人権方針」を定めました。本方針は、日英含む10言語で国内外の主要グループ会社に周知しています。また、サプライヤーおよびビジネスパートナーにも本方針を支持・実践いただくよう努めています。

人権分野における目標

CHRB*メソドロジーへの対応を通じて人権尊重の取り組みを強化し、人権リスクの低減を図っています。ESG目標として、2025年度にはCHRBにおいてICTセクターにおけるトップスコアの獲得を掲げています。

＊ CHRB（Corporate Human Rights Benchmark）：機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ

人権デュー・ディリジェンス（人権DD）

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

①人権への影響評価

リスク管理の重要性を踏まえ、リコーグループ全体で毎年、人権影響評価を実施。2024年度は、国内外の主要グループ会社101社を対象に評価を行いました。人権影響評価を通じて特定された顕著な人権課題については、原則として3年ごとに見直しを行い、継続的な改善とリスク低減に努めています。

［7つの顕著な人権課題］

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

②負の影響の防止・軽減

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

③モニタリング

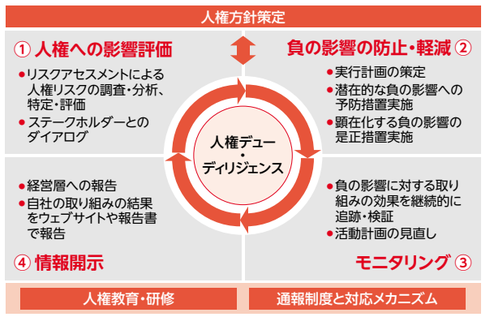
人権影響評価により「リコーグループ人権尊重のためのガイド」の遵守状況を確認するとともに、生産拠点における継続的な第三者監査（RBA VAP*監査）の受審を通じて、是正措置の有効性を継続的に評価しています。

④情報開示

ESG委員会で経営層へ報告するとともにウェブサイトに開示しています。2024年度は人権影響評価結果と外部ステークホルダー向け苦情処理メカニズム開設について報告と開示を行いました。

顕著な人権課題を中心に今後も継続的に人権リスクの未然防止・低減を図ります。

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



救済措置

外部ステークホルダー向け苦情処理メカニズムの構築について、2024年11月のESG委員会にて経営層へ報告し、以下の窓口を設置しました。

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

通報者および調査協力者の保護に配慮し、申し立てを速やかに調査し、人権への負の影響を是正する措置を講じます。

詳しくは Web 1人権尊重 2リコーグループサステナビリティレポート 2025（人権尊重）

サプライチェーンマネジメント 1

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：Responsible Business Alliance）」に加盟しています。人権・労働・環境などの国際的なガイドラインに照らしながら、自社の生産拠点のみならず、サプライヤー・パートナー企業も含めた倫理的な行動を徹底し、継続的に活動のレベルアップを図っています。

サプライチェーン分野における目標

重要サプライヤー約280社を対象に、「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範同意署名率」「ESGリスクアセスメント ローリスク率」「脱炭素目標設定率」「紛争鉱物調査票回収率」について、2025年までの年度ごとの社内目標を設定して取り組みを進めています。

リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範

サプライヤーと共により良い地球環境の実現と持続的な発展を目指すために2006年に「リコーグループ サプライヤー行動規範」を制定しました。2023年にはビジネスパートナーも対象とする「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範」として改訂し、サプライヤー・パートナーの皆様には、行動規範の実践についての同意署名を依頼しています。2024年度の重要サプライヤー署名率の実績は98%でした。

サプライヤーのESGリスクアセスメント

「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範」の遵守状況をモニタリングするため、重要サプライヤーを対象にESGリスクセルフアセスメントへの回答を依頼しています。改善指摘事項があったサプライヤーに対しては、対話を通じて改善を促します。2024年度の重要サプライヤーのローリスク率の実績は91%でした。

サプライチェーンにおける脱炭素活動

脱炭素に向けたCO_2削減活動をサプライヤーの皆様と連携して進めていくため、一部の重要サプライヤーに対して脱炭素目標の設定状況の調査を行っています。2024年度の目標設定率の実績は67%でした。

紛争鉱物に対する取り組み

世界の紛争地域および高リスク地域における鉱物採掘や取引が、人権侵害や労働問題などの源になるのを防ぐために、サプライチェーンにおける責任ある鉱物資源調達の調査を実施しています。2024年度の調査票の回収率の実績は98%でした。

紛争鉱物の使用撲滅に向け、部品単位での含有状況の調査や、RMAP*認証を取得した製錬所への取引切り替えを要請しています。

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

サプライヤーホットライン

リコーグループ各社の役員・社員による、法令・規則、「リコーグループ企業行動規範」、取引契約に関する違反行為をサプライヤー様よりご報告いただく窓口として「サプライヤーホットライン」を設置しています。

生産拠点におけるESGリスクアセスメント

主要な生産拠点に対して、RBAのリスクセルフアセスメントを用いたESGリスク評価を年次で実施しています。また、一部の生産拠点においては、2年ごとの第三者監査（RBA VAP）の継続受審を通じて、国際的なESG要件への適合状況を確認しています。2024年から2025年にかけて監査を再受審した5拠点すべてで、認証を更新しました。

詳しくは Web 1サプライチェーンマネジメント

社外取締役 鼎談



谷 定文
社外取締役
報酬委員長

横尾 敬介
社外取締役
取締役会議長

石村 和彦
社外取締役
筆頭社外取締役

自由闊達な議論を通じて リコーの変革を後押ししていく

企業体質の強化と収益性向上に向けて取り組むべきこと❶❷❸

横尾：21次中経（2023～2025年度）で掲げていた財務目標については、事業環境の変化を踏まえ、下方修正することを発表しました。これに対して、投資家の皆様からは厳しいご意見をいただいており、社外取締役としても重く受け止めています。

石村：デジタル化の進展により、プリンティング需要が急速に減少するという事業環境において、取締役会では、リコーグループの目指す方向性や事業戦略について時間をかけて議論を重ねてきました。そのなかで、グループの強みは独自の技術力や顧客基盤、顧客接点力にあることを再確認しました。また、デジタルサービスの会社への変革に向けて必要な成長投資を行い、ビジネスモデルの転換を図るという方向性でも一致しています。一方で、収益性の向上につながる具体的な取り組みを明示した中長期戦略を、説得力をもって打ち出すことが資本市場からの信頼を得る上で不可欠であるという点についても指摘してきました。

横尾：そうですね。グローバルで140万社に及ぶ顧客基盤は他社には無い強みです。ハードウエア・ソフトウエア両面の技術力をベースとし、幅広い顧客接点を活かした収益の積み上げが着実に進展しています。しかしながら、よりスピード感をもって取り組む必要がありますし、収益性向上に向けた道筋をステークホルダーの皆様に納得いただけるように示すことが必要です。特に資本市場から関心の高いROEの改善を含め、将来の企業価値向上に向けたシナリオを明確に描き、積極的に発信していくことが重要だと感じています。

石村：一過性の外部要因を除いても当初の財務目標に至らない修正計画を発表している現状があります。デジタルサービスの会社への変革を確実なものとするためには、ストック収益の積み上げをより一層加速させていくことが不可欠です。

谷：不確実性の高い経営環境においては、地政学リスクや各国の関税政策など、さまざまな想定外の影響を受ける可能性があります。だからこそ、こうした想定外の事態が起こる前提で、判断し実行していかなければなりません。たとえ、ネガティブな影響を受ける外部要因が重なっても、それを跳ね除けられるような強靭な企業体質にしていくために、構造改革を進めてきました。こうした改革を推進する原動力となるのは社員に他なりません。デジタルサービスの会社への変革に向けて、人材の能力を最大限に発揮できる仕組みづくりが重要です。

石村：そうですね。ビジネスモデルの転換を実現するには、社員一人ひとりが自律的にリスキリングなどを通じて、デジタルサービスの会社としてふさわしい人材に成長していくことが必要です。また、縮小傾向にあるオフィスプリンティング市場では、競争力を維持・強化しつつ、事業の合理化を図るべく、2024年7月にエトリア株式会社を組成しました。これはリコーが業界のリーダーとしてイニシアチブを発揮していることを示すものであり、将来の成果創出のための基盤を築く取り組みです。

横尾：まさにそのとおりです。エトリアの組成を発表した際には外部から大きな期待が寄せられました。オフィスプリンティング市場は縮小傾向にあるものの、一定の規模の需要は今後も継続すると見込んでいます。こうしたなかで、開発・生産機能を集約する取り組みの中枢を担う存在としてリコーが位置付けられていることがとても重要であり、さらなる発展の可能性も十分あると見ています。今後は、収益性向上に向けた取り組みのスピードをいかに加速させていくかがカギとなります。

率直かつ本質的な議論を積み重ねることで、取締役会の実効性を高めていく❶

横尾：業務のデジタル化が急速に進むなかで、ビジネスモデルの転換は、リコーグループが直面する最も本質的かつ困難な課題です。私が務める取締役会議長の役割は、デジタルサービスの会社への変革を念頭に、取締役全員から忌憚のない意見を引き出し、透明性の高い、自由闊達な議論を促すことです。厳しい指摘も含め、取締役会では常に侃々諤々（かんかんがくがく）と意見が交わされています。

谷：2021年に社外取締役に就任した際、横尾さんから「リコーはとても真面目な会社です」と言われたのを今でも覚えていますが、本当にそのとおりです。真剣に議論した結果、取締役会の終了予定時刻を超過してしまうことも頻繁にあります。社内事情に熟知していない、我々社外取締役からの「本来はこうあるべき」といった意見や指摘は、執行メンバーにとって、ときに現実的ではないと受け取られることもあるでしょう。それでも、発言の意図をくみ取り、前向きに取り入れようとする姿勢には誠意を感じます。

詳しくは本誌 ❶中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗 ▶P23-24 ❷収益力強化の考え方 ▶P29 ❸リソースの拡充と継続的な成長の実現 ▶P30

詳しくは本誌 ❶2024年度 取締役会の実効性評価結果の概要 ▶P79-81



石村：私は、耳の痛い内容であっても敢えてオブラートに包まず、率直に質問や指摘をするように心がけています。執行メンバーは常に真摯に受け止め、疑問にも丁寧かつ的確に対応しており、取締役会はオープンかつ建設的な議論の場となっています。

横尾：私も、社外取締役の皆さんの率直な発言や質問がきっかけとなって、議論が活性化されていると感じています。大山CEOはそれらの問いかけや指摘を丁寧に受け止めつつも、自身の考えを明確に示しており、議論の深化につながっています。今後も、緊張感のある対話を通じて取締役会の実効性を一層高めていきたいと考えています。

資本市場からの信頼獲得に向け、変革を加速する

谷：不確実性が高まるなかでも目標達成にこだわり、資本市場からの信頼を得ることが何よりも重要であると思います。私の就任当初の2021年に比べて株価は上昇しており、一定の進捗は見られますが、依然として、マーケットの期待に十分応えられる水準には至っておらず、今後も継続的な経営努力が求められると認識しています。

横尾：私は、以前スモールミーティングで株主の皆様と直接対話をした際、デジタルサービスの会社への変革の方向性については理解を得られ、期待感をもってくださっていることを実感しました。しかしながら、変革は着実に進展しているものの、期待される成果が十分に伴っていないのではないかというご指摘をいただいています。資本市場の期待に応えるスピード感については、取締役会での議論にとどまらず、社外取締役からも頻繁に指摘や確認が行われています。特に、ストック収益の拡大や、基盤となるデジタル人材の獲得・育成など、成果の実現に時間を要する施策については、その進捗状況を確認し、取り組みの加速を促すための指摘が実効性評価会などさまざまな場でなされています。また、財務目標の未達については、計画どおりに数字が伴っていないことに対し、私も忸怩たる思いがあります。ただ、スピードが求められる領域には迅速に対応しながらも、時間をかけてでも確実に成果につなげるべき取り組みについては、じっくりと進めていくことも大切です。デジタルサービスの会社としての価値をさらに高めていくためには、社員一人ひとりがその方向性に適応できるよう、人材育成の強化が必要です。リコーグループでは、独自の「デジタルアカデミー」や、一定期間の異動を通じ集中的に研修を行う「スキルアッププログラム」などを通じて育成を進めています。こうした取り組みは、一朝一夕に成果が出るものではなく、一定の時間を要することも事実です。だからこそ、社外取締役として、執行メンバーに対して短期的な対応を求めるだけでなく、将来に向けて必要な取り組みを着実に進めることの重要性も強調しています。

石村：まずは、計画を達成できていない現状を真摯に受け止めた上で、実行したことがどのように結果に結び付いたのかをしっかり示していくことが重要ですね。資本市場からの信頼を獲得するためには、現状を検証した上で、次の計画の達成につなげていかなければなりません。

持続的な成長に向けて、果断な意思決定を行う❶

横尾：取締役会の実効性を高める上では、例えばAIや量子コンピューティングといった日々進化する技術の変化を見据え、次世代や次々世代のリコーがどうあるべきか、自由な発想で討論する場を設けてもよいかと思います。また、私たちが現場に赴き、ラウンドテーブルで社員と対話する機会も、もっと増やしていきたいですね。

谷：同感です。私たちは、現状の課題への対応だけでなく、会社の将来像を考える上でも、リコーグループのことをより理解したいという思いから現場訪問をしています。工場見学などで社員の皆さんと対話し、現場の声を直に聞けることは会社の現状を把握する上でもとても興味深く、有意義です。例えば、「レポートラインが複雑である」という率直な指摘から、リコーグループが抱える課題の一端が明らかになるなど、毎回大きな気づきを得ることができています。また、経営会議にも可能な限りオブザーバーとして出席するようにしています。そこでも将来の方向性をめぐり、白熱した議論が交わされています。先日も、事業ポートフォリオの検討に関する経営会議において、「原点に立ち返って、本当にこの会社が良くなるための実際的な議論をすることが大事」と熱意をもって訴えている執行メンバーの姿が印象的でした。取締役会に限らず、社内のさまざまな場面で、自由闊達な議論が行われている様子を目の当たりにし、組織として共通の方向を見据えながら、前進しようとする姿勢を感じています。

石村：まさにそのとおりですね。リコーのボードカルチャーでは「将来のための果断な意思決定を行う」と定めています。果断な意思決定とは、必要な時に踏み込んだ判断を下すことを意味しています。先ほどお話ししたエトリアについても、リコーが業界をリードしていくぞ、という強い意志を示すものであり、果断な意思決定を下したものと言えます。一方、現在の社内体制については、デジタルサービスの会社への変革という観点から改めて点検が必要であると感じています。また会社の将来像を実現するための研究開発体制についても、本社とビジネスユニットの役割分担をどう最適化するか、といった議論を深めていく必要があります。

横尾：私もそこは今後の検討課題だと思います。現在の社内体制は、これまでの議論を経て構築されてきたものですが、経営環境に合わせて常に進化させていくべきものだと思います。現場の声も踏まえて改善の余地があるのであれば、見直していく必要があると思いますね。会社全体の課題設定は本来執行メンバーが主体的に進めるべきことですが、私たち社外取締役からも疑問に感じる点は積極的に課題を提起していきます。

透明性の高い評価と報酬制度でガバナンスの実効性を高める❷❸❹

谷：私は報酬委員会の委員長として、自分の考えはもちながらも、委員の意見を尊重し、くみ取る運営に努めています。一委員としては、経営陣にはその責任の重さに見合った業績連動型の報酬比率を高め、執行役員に



詳しくは本誌 ❶リコーのボードカルチャー ▶P71 ❷指名委員会／報酬委員会 ▶P72 ❸CEO評価とサクセッションプラン ▶P74-75 ❹取締役・監査役の報酬等に係る事項 ▶P76-79

ついても雇用型でなく委任型とすることで、より強い覚悟をもって職務に臨んでもらいたいと考えています。委員会では、自由闊達に意見交換がなされているがゆえに、議論が白熱して予定時間を超えることもありますが、企業価値向上に資する適切なインセンティブ設計を第一に慎重に審議を進めています。同時に、株主や社員をはじめとするステークホルダーの皆様にご納得いただける報酬水準とすることも重要な視点として意識しています。

石村：私は2023年6月から2025年6月まで指名委員長として指名委員会の運営にあたってきました。委員会の最大の使命はCEOの選任ですが、それに加えて選任後も継続の可否を含めた評価を毎年実施しています。2023年4月に大山CEOが就任して以降、就任1年目から、継続の可否を含めた評価を行ってきました。諮問委員会として取締役会に答申する上で、継続可否の説明責任を果たすことは重要かつ重責です。これはCEOに限らず、取締役を兼務する執行役員に対しても同様に、継続の妥当性を検討しています。CEO選任時には、コンプライアンスに関する意識、傾聴力、さらにはリーダーシップなどの資質に加え、必要なスキルを総合的に評価・検討しましたが、選任後の評価においては、責任を果たしたかどうかが最も重要な視点です。大山CEOについては誠実に責務を遂行していることを委員会として評価しています。また現在、指名委員会と報酬委員会合同で、企業価値向上を後押しする、経営幹部の評価や報酬など包括的なインセンティブのあり方についても、議論を行っているところです。

企業価値向上に向け、ステークホルダーとの真摯かつ積極的な対話を推進していく

横尾：ステークホルダーの皆様にリコーグループの現状をしっかりご理解いただくためには、適切なタイミングでの丁寧なコミュニケーションが非常に重要です。その意味でも、今後も株主の皆様や現場の社員との対話の機会を積極的に設けていきたいと考えています。

石村：私も同様の考えです。株主をはじめとしたステークホルダーの皆様が社外取締役との対話を望まれる背景には、執行メンバーとは異なる視点からの意見を聞きたいというご期待と、ご自身の想いや意見を直接伝えたいという意図があるのではないでしょうか。企業価値向上に向け、ステークホルダーとの対話は今後も積極的に実施していきたいと思います。

谷：ステークホルダーの中でも、社員の皆さんに最も伝えたいのは、デジタルサービスの会社への変革を進めているのは、決して現状を否定しているのではないということです。それは縮小均衡に陥ることなく、将来の持続的な成長を実現するためです。会社を変えるためには、一人ひとりが現状に安住することなく、未来のより良い姿をポジティブに思い描きながら、自らの成長を志してもらいたいと願っています。

横尾：そうですね。これまでの取り組みを決して否定しているのではないということです。社員の皆さんには、会社の向かう方向性に自信をもって、デジタルサービスの会社への変革の担い手として、未来に向けて変化を恐れず、前向きに取り組んでもらいたいですね。



コーポレート・ガバナンス体制 1

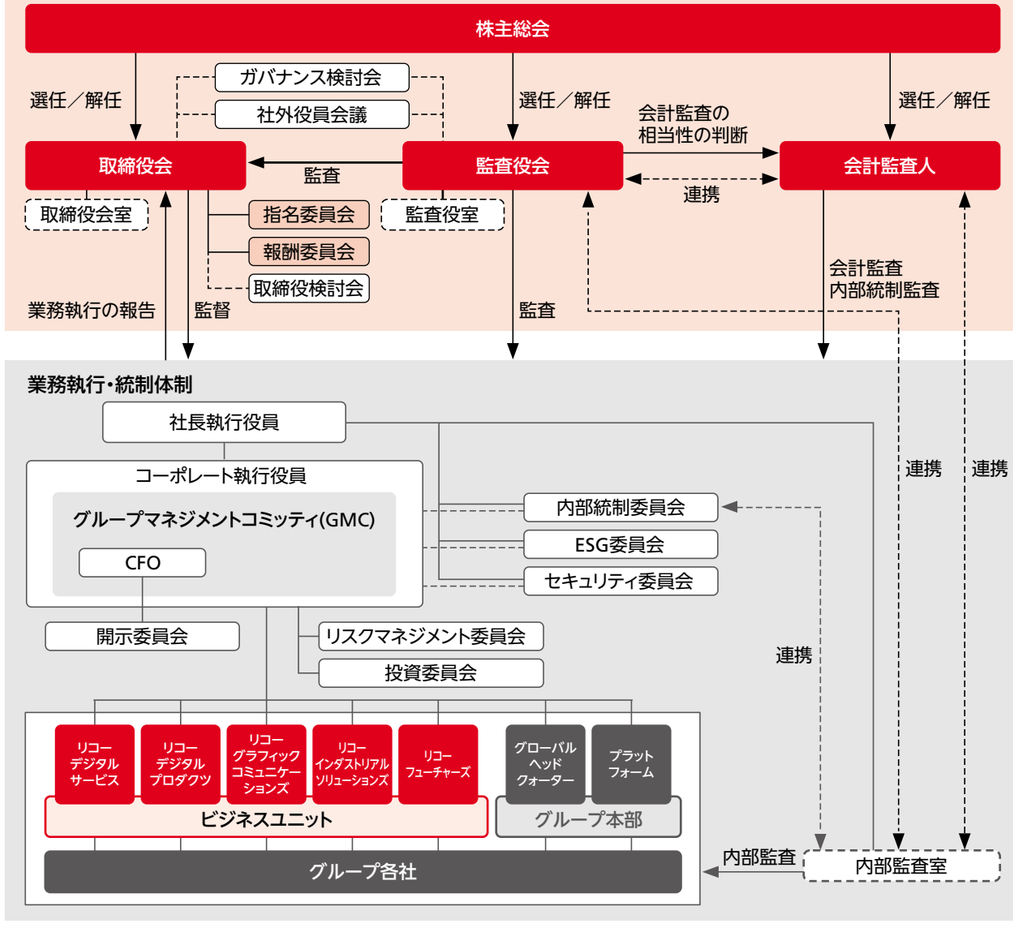
基本的な考え方

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

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

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

コーポレート・ガバナンス体制



詳しくは Web 1コーポレート・ガバナンス

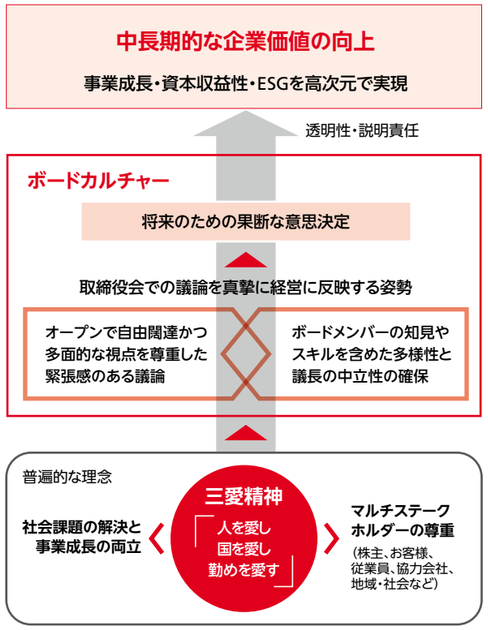
リコーのボードカルチャー

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

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

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

リコーのボードカルチャーの概念図



取締役会[1]

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。取締役会の構成、運営については、リコーのボードカルチャーに掲げた考え方や姿勢を念頭に、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数とし、議長を独立社外取締役とすることにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。2024年度は取締役8名のうち、5名を独立社外取締役とする体制です。あわせて、取締役会における社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、筆頭社外取締役を選任しています。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担うほか、リコーにおける独立社外取締役の職務を主導する役割を果たします。なお、筆頭社外取締役の選任は、取締役会がリコーの経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、必要に応じて決定します。議長と筆頭社外取締役による適切な協働・役割分担のもと、取締役会の円滑な運営と機能発揮を確保します。

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

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

詳しくは Web [1]推進体制／システム [2]監査実績説明書

指名委員会／報酬委員会

CEOをはじめとした経営幹部の指名・報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の1つとして、独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とする「指名委員会」ならびに「報酬委員会」を設置することで、取締役・執行役員などの選解任や報酬の透明性・客観性を確保しています。また、指名委員会・報酬委員会の審議には、毎回社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。2024年度の指名委員会・報酬委員会は、それぞれ独立社外取締役4名、社内取締役1名の体制で構成しています。

2024年度の活動状況

委員会	主な審議項目	
指名委員会（計8回開催）	[定例項目] ●年間運営方針・アジェンダ ●CEO／執行兼務取締役の実績評価（一次評価／二次評価） ●CEOサクセッション（CEO候補者の選定・育成・評価状況） ●スキルマトリックス、取締役会・委員会構成 ●取締役候補者の指名	●監査役候補者の確認 ●取締役・執行役員などの選解任などの重要人事 ●非執行取締役（会長）の評価、役位および委嘱内容の見直し ●執行役員のパフォーマンス結果の確認 ●取締役・執行役員などの兼職・副業の確認
	[個別項目] ●取締役・執行役員のインセンティブ制度設計	●執行役員の委任契約化
報酬委員会（計9回開催）	[定例項目] ●年間運営方針・アジェンダ ●CEO・非執行取締役（会長）・その他取締役の個別報酬額 ●取締役・執行役員などの報酬ポリシー（ピアグループ、報酬サーベイ報告の確認を含む）	●取締役の賞与支給（定時株主総会への付議内容）
	[個別項目] ●取締役の報酬額改定（定時株主総会への付議内容）	●取締役・執行役員のインセンティブ制度設計

監査役会[1]

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

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

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書をご参照ください。[2]

その他の主な会議体等[1]

取締役検討会

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

ガバナンス検討会

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

社外役員会議

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

取締役選任の考え方[1]

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

[人格・人間性]

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

1. 高潔(誠実かつ高い道徳観・倫理観を有する)であり、法令および社内ルールの厳格な遵守はもとより、高い道徳観、倫理観に基づくフェアで誠実な判断・行動を率先していること
2. 人間尊重の精神に立って、他者に対し敬意と信頼を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、指導力などに優れていること、さらに、リコー所定の「社外役員の独立性基準」に照らしあわせ、独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などのほかに、多様な視点や経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。

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

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

取締役の選任プロセス

取締役候補者

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



- 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
- 取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性などを多面的に審査
- 取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキルマトリックス)などについて継続的に審議

詳しくは Web [1]取締役の選任について

CEO評価とサクセッションプラン

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

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

1. CEO評価



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

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

CEO評価の主な項目

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

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

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年	6年
リコー(配当込み)	132.0%	155.6%	148.4%	215.6%	166.5%	162.5%
TOPIX(配当込み)	118.8%	147.9%	149.7%	178.5%	192.1%	187.1%

※TSRの保有期間は2025年3月末日を基準としています
※TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています

2. CEO候補者の選定・育成・評価

<指名委員会および取締役会の位置付け>

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

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

<候補者の選定>

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

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

<候補者の育成>

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

<候補者の評価>

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

監査役選任の考え方

監査役の選任基準

監査役会は、監査役としての職務の遂行を通じて、リコーの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材であることに加え、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることなど、監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮して、監査役候補者を選定します。

なお、監査役候補者の選定にあたって、監査役会は以下の基準を定め、これらを総合的に判断しています。

監査能力	1. 適切な経験、能力および必要な財務・会計、法務、企業経営等に関する知識を有していること 2. 職業的懐疑心をもち、真摯な態度で事実を正しく調査し、客観的に物事の判断ができること 3. 自らの信念に基づいて使命感と勇気をもって、取締役または従業員に対し能動的・積極的な助言・提言ができること 4. 株主の立場で考え、行動し、現場・現物・現実から学ぶ姿勢に基づいた監査ができること
素養・人間性	1. 心身ともに健康であり、監査役の任期4年を全うできること 2. 常に向上心をもち、新たなことに対する学習意欲をもっていること 3. 各地域のマネジメントと英語によるコミュニケーションができること

社外監査役の選任基準

社外監査役候補者の選定に際しては、上記の基準に加え、リコー所定の「社外役員の独立性基準」と照らし合わせ、会社との関係、代表取締役その他の取締役および主要な従業員との関係などを勘案して、独立性に問題がないことを付加的な基準とし、あわせて取締役会および監査役会等への出席可能性を検討するものとしています。

ダイバーシティについて

監査役の選任にあたっては、上記の監査能力や素養・人間性などの他に、多様な経験や視点をもった監査役で構成されることが必要であると考えています。

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

監査役の選任プロセス

監査役候補者の選定にあたっては、監査役の独立性確保を重視し、「候補者の推薦」「候補者の指名・提案」を監査役会主導で行っており、そのプロセスは下図のとおりです。

監査役	監査役会	指名委員会	監査役会	取締役会	株主総会
候補者のリストアップ	候補者の推薦 (CEOとの協議)	協議内容の共有 推薦理由の確認	候補者の指名・提案	候補者の決定	監査役の選任

取締役・監査役の報酬等に係る事項[1]

1. 役員の報酬等に関する考え方

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

報酬構成	●執行役員を兼務する社内取締役の報酬は、「期待される役割・責任を反映する基本報酬」「会社業績を反映する賞与（業績連動型株式報酬）」「中長期的な株主価値向上を反映する報酬」の3つの要素で構成する ●執行役員を兼務しない社内取締役の報酬は、常勤取締役として会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて、基本報酬と賞与および株式報酬で構成する* ●経営の監督を担う社外取締役および監査を担う監査役の報酬は、公正な監督や監査に専念するため、基本報酬のみとすることで業務執行からの独立性を確保する
ガバナンス	●適切な外部ベンチマークおよび報酬委員会による継続的な審議・モニタリングにより、報酬制度設計、報酬水準設定および個別報酬決定の客観性・透明性・妥当性を確保する ●取締役の個別の報酬額は、指名委員会における取締役評価の結果などを踏まえて、報酬委員会および取締役会で妥当性を審議する

＊ 次年度の執行役員を兼務しない社内取締役（会長）の報酬は、会長の役位・委嘱内容の見直しに伴い、基本報酬と株式報酬にて構成予定

2. 取締役の報酬等

(1) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法

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

(2) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針ならびに2024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

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

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

2） 報酬水準の決定方針

基本報酬、短期・中長期インセンティブいずれについても、企業業績との適切な連動性確保の観点から、毎年の報酬委員会でリコー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。その際に、外部専門機関の調査結果に基づくピアグループの役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブについては、リコーの業績に応じて支給率が変動するように設定しています。

詳しくは Web 1 取締役・監査役の報酬等に係る事項

3) 取締役の報酬

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

① 基本報酬

取締役に期待される役割・責任を反映する報酬として、在任中に支払う金銭報酬です。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、2024年度の支給総額は2億8,320万円になります。

なお、2025年6月24日開催の第125回定時株主総会の決議により、基本報酬の限度額は、年額5億5,200万円以内（うち社外取締役分年額1億4,400万円）となっています。

	報酬構成	報酬水準の主な設定方法
社内取締役	「経営監督の役割に対する報酬」「経営責任や役割の重さを反映する報酬」を軸とし、「代表取締役や指名委員や報酬委員などの役割給」を加算	●執行役員を兼務する取締役の経営責任や役割の重さは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考にして設定 ●執行役員を兼務しない取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて設定
社外取締役	「経営監督の役割に対する報酬」「経営への助言に対する報酬」を軸とし、「取締役会議長・指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算	●外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定

② 業績連動型賞与（短期）

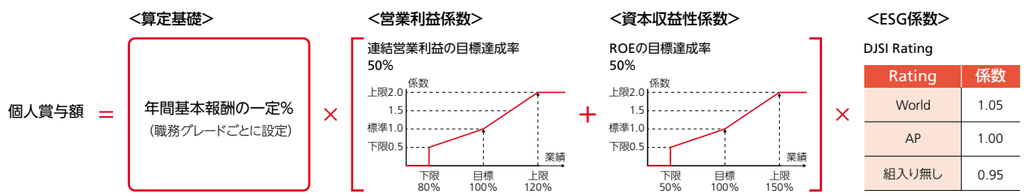
業績連動型賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、2024年度は以下を評価指標として設定しています。

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

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

2024年度の賞与については、報酬委員会の審議において取締役賞与フォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は7,186万円になります。

（ご参考）取締役の賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値（2024年度）

評価指標	目標値*	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	700億円	638億円	0.78
ROEの目標達成率	4.6%	4.4%	0.96
DJSIの年次Rating	World	World	1.05

＊ 目標値：2024年度5月7日公表の、2023年度通期決算説明における2024年度の見通しの数値

③ 株主価値向上を反映する報酬（中長期）

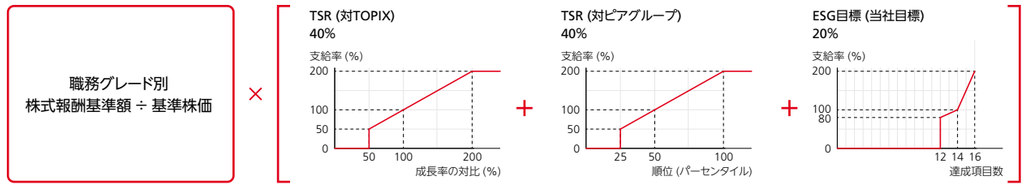
株主価値向上を反映する報酬は、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを強化する目的として、「株式取得目的報酬」と「業績連動型株式報酬」で構成されます。

（ご参考）業績連動型株式報酬における権利付与から株式交付までのイメージ（2024年度）

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

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

（ご参考）取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ



(3) 取締役の固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役割・責任ごとの業績に対する責任を明確にするため、固定報酬（基本報酬）と変動報酬（業績連動型賞与、株式取得目的報酬、業績連動型株式報酬）の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。今後も中長期的な株主価値・企業価値の向上を重視し、株主価値や業績に連動した変動報酬の割合を一層高めていく方針で、報酬区分ごとの適切な報酬額の検討を継続審議していきます。

3. 監査役の報酬等

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

なお、2025年6月24日開催の第125回定時株主総会の決議により、基本報酬の限度額は、年額1億5,000万円以内（決議がなされた時点における対象者数：5名）となっています。

2024年度 取締役会の実効性評価結果の概要

リコーは、2024年度（2024年4月から2025年3月まで）に開催された取締役会の実効性評価会を2025年5月14日に実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

1. 2024年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価については、取締役会の実効性に留まらず、指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象としました。また、2024年度より、新たに取締役・監査役へのインタビューを行い、その結果を実効性評価会の審議に反映しました。具体的な評価プロセスは、以下のとおりです。

【2024年度の評価プロセス】

1） 自由記述形式の評価
全ての取締役・監査役による自由記述形式の評価を実施しました。設問については、監督に対する視点と、執行に対する視点の両面から評価を行う内容としました。具体的な項目は以下のとおりです。
① 監督・監査を担う立場として、取締役会における審議・意思決定・モニタリングなどにおける、実績、評価、また今後に向けた課題など
② 執行（上程）側の対応に関して、2024年度において改善された点、また今後に向けた課題など

2） 第三者によるアンケート・評価
実効性評価の客観性の確保に加え、評価結果の経年変化や、他社との比較結果を把握するため、第三者によるアンケートと評価を実施しました。
設問数：40問
質問の対象分野：12分野（取締役会の構成・運営・議論、取締役のパフォーマンス、支援体制、トレーニング、株主との対話、指名委員会・報酬委員会の運営など）

3） 自由記述形式の評価内容をもとにしたインタビュー
実効性評価会をより実質的な議論の場とするために、取締役会事務局による各取締役・監査役への個別インタビューを行い、評価や課題認識に関する深掘りを行いました。
対象者：取締役・監査役
形式：個別実施（30～40分/人）

4） 実効性評価会の開催
2024年度の基本方針や対応項目*に対する取締役会の取り組みを振り返るとともに、主に「取締役会構成」「指名/報酬委員会の実効性」「戦略の評価・検証」「経営・組織体制」「企業価値向上の施策」「事業計画のモニタリング」などの論点を踏まえ、実効性向上に向けた評価と課題について認識を共有し、議論を行いました。

5） 2025年度の取締役会の方針・審議計画の決定
実効性評価会で行った議論を踏まえ、評価の結果、ならびに2025年度の取締役会の基本方針と対応項目、取締役会で重点的に議論・決議する議案や、継続して報告・フォローする議案の年間計画を審議・決定しました。

＊ 2024年度の取締役会の基本方針・対応項目

<2024年度の基本方針>
1） 企業価値向上のための施策の実行と成果の創出に向けた監督を行う
2） ステークホルダーの期待に応えうる会社の将来像をより鮮明化するための審議の充実と支援を行う

<2024年度の対応項目>
① 2023年度に審議を重ねた企業価値向上に向けた諸施策の執行を重要課題と位置づけ、2024年度事業計画の進捗とあわせてモニタリングと支援を行う
② ステークホルダーからの成長期待を獲得しうる会社の将来像をより鮮明化するための議論を深めるとともに、その実現に向けた施策の策定および実行を監督・支援する
③ 事業構造の転換を加速するための、人財をはじめとする経営資本の充実、および組織体制の最適化、リスク管理体制などに関する点検を行い、継続的な整備・改善を促す

2. 2024年度「取締役会実効性評価」の結果概要

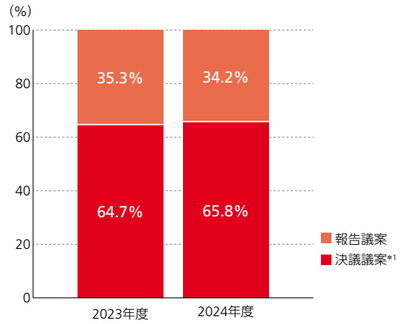
2-1. 取締役会の運営実績

2024年度は、企業価値向上に向けた諸施策の実行に関するモニタリングと支援に多くの時間をかけ、株主や社員などステークホルダーの視点から助言・指摘を行い、必要に応じて施策の軌道修正を促すなど、着実に成果が創出できるよう、取締役会の運営に努めました。また、会社の将来像をより鮮明化するため、デジタルサービスの会社としての事業構造や収益構造などについて、合宿形式で終日議論を行うなど、審議の充実を図りました。

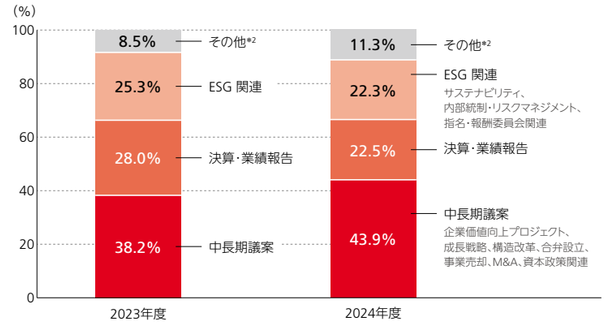
さらに、社外取締役・社外監査役による現場視察や現地の社員とのラウンドテーブル、経営会議へのオブザーブ参加などによる会社の実態把握を継続的に実施したことに加え、書面報告や事前説明の有効活用による取締役・監査役への情報共有の充実を図ることで、取締役会における議論の質の向上と実効的な監督機能の発揮に努めました。

取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2024年度取締役会の議案に関する時間配分を以下のとおり示します。

決議／報告議案の時間配分



議案カテゴリー別の時間配分



＊1 決議議案：取締役会での決議議案に加え、決議に向けた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む
＊2 その他：会社法上の規定などに則った決議・人事案件・その他個別案件など

2-2. 総括

取締役・監査役による自由記述形式の評価、第三者による評価、および個別インタビューの内容をもとに、取締役会のメンバーで討議した結果の総括は以下のとおりです。

- 多様な経験や専門性を有する社外取締役を過半とするリコー取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による適切な議題設定と中立的な議事運営のもと、多面的な視点から自由闊達な議論を通じて監督と意思決定がなされ、また、執行も取締役会で深い議論ができるよう適時適切な報告を行うとともに、審議結果を経営に反映するよう努めており、引き続き取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。
- 指名委員会では、CEOを含む執行体制の評価と経営改善に向けたフィードバックが厳正に行われ、報酬委員会では、企業価値向上に向けたインセンティブ制度のあり方に関する審議を重ねました。両委員会ともに、社外取締役が委員長かつ過半数の構成において、各委員の専門性や知見をもとに充実した審議が行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- 一方で、企業価値向上に向けた施策が着実に実行され、株主との対話も充実し、株式市場では一定の評価を得ているものの、21次中経の最終年度の見通しは、当初の期待に応えられる水準ではなく、収益性をさらに高める必要があり、そのためには、21次中経の振り返りと検証を行った上で、次期経営戦略の策定を進めることが重要であるとの指摘がありました。
- 加えて、経営環境の不確実性が高まる中、次期経営戦略では確実に資本収益性を向上し、企業価値向上につながる経営戦略の立案、戦略を実現するための経営・組織体制、資源配分、経営資本の強化を行っていく必要があるとの指摘がありました。

<2024年度の対応項目①②>について

- 構造改革をはじめ、企業価値向上プロジェクトの諸施策の展開にあたり、株主をはじめとするステークホルダーの視点から時間をかけて活発な審議を行い、非執行取締役を中心とした助言・指摘を通じて軌道修正を促しながら、適切かつ着実な実行を支援したとの評価がされました。
- 取締役検討会など自由討議の場を設けて、リコーの事業構造・収益構造の現状と課題、目指す姿に関して集中的に議論を行い、将来像の具体化に向けた戦略・施策の策定を監督・支援した点が評価されました。
- 一方で、不確実性が高まる経営環境下において、2025年度の事業計画の達成に向けた支援・モニタリングを強化するために、課題を構造的に捉えた上で議論のさらなる高度化を図るとともに、事業環境の変化に備え、複雑化、高度化するリスクに対して臨機に対応するべきであるとの指摘がありました。
- また、企業価値向上に向けた施策を的確かつ迅速に実行し、ステークホルダーからの成長期待に応えることが重要であるとの認識が共有されました。加えて、21次中経を振り返り、必要に応じた戦略のアップデートを行うとともに、その実現の源泉となる体制や経営諸資本に関する議論を充実させる必要があるとの指摘がありました。

<2024年度の対応項目③>について

- グローバル市場での事業展開を進める中、リスク管理体制の点検と見直しが実施され、特にサイバーセキュリティや地政学リスクへの対応強化の重要性について議論された点が評価されました。
- 一方で、事業構造・収益構造の転換に適した組織体制や本社機能のあり方、グローバルでのリスク管理、内部監査・内部統制の継続的な実効性向上などの観点から、モニタリングと改善に向けた議論の充実が重要であるとの指摘がありました。

3. 2025年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価を踏まえ、取締役会は、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組みます。

<2025年度の基本方針>

1) 第21次中期経営戦略の最終年度として、監督とともに適切に執行と連携を図り、計画達成に向けたスピードのある実行を後押しする
2) 次期経営計画の策定にあたり、持続的な企業価値向上に向けた事業成長と資本収益性を実現する経営戦略の審議の充実を図る

<2025年度の対応項目>

① 不確実性が高まる経営環境下において、事業環境の変化に応じた迅速かつ的確な施策・オペレーションのモニタリングを行うとともに、グローバルの動向を注視し、プロアクティブな提言や働きかけを行う
② 第21次中期経営戦略を検証のうえ、会社の将来像を見据えた戦略の策定と、その実現のための経営・組織体制、資源配分、人財をはじめとする経営資本に関する議論の充実を図る
③ 事業構造の転換に向けたリスクテイクを支えるため、複雑化・高度化するリスクに対応できる体制やプロセスへの継続的な整備を促す

株主との建設的な対話に関する方針

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

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

2024年度の対話実績

2024年度の情報発信、対話実績は以下のとおりです。

ラージミーティング	4回（決算説明会 4回）
スモールミーティング	4回（マネジメント* 4回）
1on1ミーティング	258件（マネジメント* 51件［IR 19件 / SR 32件］/ IR・SR専任部署 205件 / ESG推進部門 2件）

＊ マネジメント：CEO・CFO・CHRO

政策保有株式に関する方針

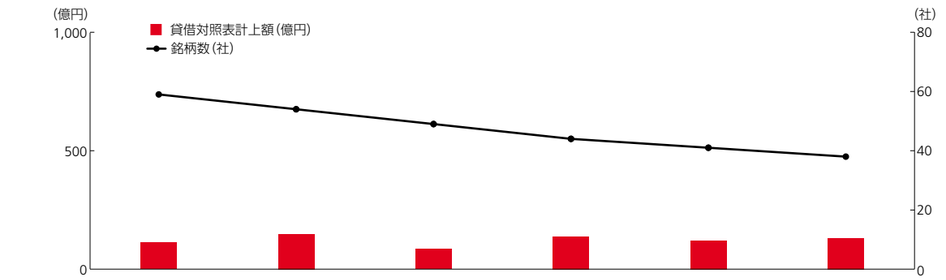
リコーグループは、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要かつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。

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

政策保有株式の議決権行使の基準

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

政策保有株式の保有状況



	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
純資産に占める割合（%）	1.1	1.6	0.9	1.4	1.1	1.2
純資産の額（億円）	10,085	9,238	9,058	9,580	10,651	10,547

役員一覧

2025年6月24日現在（所有株式数は、2025年3月31日時点のものです）

取締役 1



山下 良則
取締役、会長
指名委員

1957年8月22日生
1980年入社
所有株式数* 170,298株

主な経歴
Ricoh Electronics, Inc. 社長、
株式会社リコー 代表取締役CEO、CHROなど

重要な兼職の状況
野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役、
旭化成株式会社 社外取締役、
株式会社クボタ 社外取締役



大山 晃
代表取締役、
社長執行役員、CEO

1961年1月6日生
1986年入社
所有株式数* 102,593株

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

重要な兼職の状況
—



川口 俊
取締役、コーポレート専務執行役員、CFO、財務統括部 部長、RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.会長 兼 社長

1963年1月29日生
1986年入社
所有株式数* 36,141株

主な経歴
株式会社リコー 経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室 室長、リコーリース株式会社 取締役 専務執行役員など

重要な兼職の状況
—



横尾 敬介
取締役（社外）
取締役会議長
指名委員
報酬委員

1951年11月26日生
2020年6月 取締役就任
所有株式数 5,000株

重要な兼職の状況
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、
株式会社髙島屋 社外取締役



谷 定文
取締役（社外）
報酬委員長
指名委員

1954年9月15日生
2021年6月 取締役就任
所有株式数 7,300株

重要な兼職の状況
株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員



石村 和彦
取締役（社外）
筆頭社外取締役
指名委員
報酬委員

1954年9月18日生
2022年6月 取締役就任
所有株式数 200株

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



石黒 成直
取締役（社外）
指名委員長
報酬委員

1957年10月30日生
2023年6月 取締役就任
所有株式数 1,400株

重要な兼職の状況
株式会社NTTデータグループ 社外取締役



武田 洋子
取締役（社外）
指名委員
報酬委員

1971年4月13日生
2023年6月 取締役就任
所有株式数 100株

重要な兼職の状況
株式会社三菱総合研究所
執行役員 兼 研究理事 シンクタンク部門長、
ファナック株式会社 社外取締役

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

監査役 2



佐藤 愼二
監査役

1960年5月2日生
2017年入社
2021年6月 監査役就任
所有株式数 9,000株

主な経歴
株式会社リコー 経理法務本部 本部長、
執行役員など

重要な兼職の状況
—



西宮 一雄
監査役

1960年8月22日生
1983年入社
2024年6月 監査役就任
所有株式数 17,900株

主な経歴
株式会社リコー 生産本部 本部長、
コーポレート執行役員など

重要な兼職の状況
—



太田 洋
監査役（社外）

1967年10月3日生
2017年6月 監査役就任
所有株式数 0株

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



鈴木 国正
監査役（社外）

1960年8月7日生
2024年6月 監査役就任
所有株式数 0株

重要な兼職の状況
株式会社JTB 社外取締役、
半導体後工程自動化・標準化技術研究組合 理事長、
Apollo Global Management, Inc. シニアアドバイザー



大塚 敏弘
監査役（社外）

1960年12月2日生
2024年6月 監査役就任
所有株式数 0株

重要な兼職の状況
株式会社みずほ銀行 社外取締役、監査等委員

詳しくは Web 1取締役 2監査役会

スキルマトリックス 1

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

		在任年数	指名委員会	報酬委員会	主要なスキル					特記すべき専門分野
					企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	サステナビリティ	技術・デジタル	
取締役										
山下　良則	男性 非執行取締役	13年	●		●	●		●		SCM、マーケティング
大山　晃	男性	4年			●		●		●	グローバルマーケティング
川口　俊	男性	2年				●	●			財務、ファイナンス、投資管理
横尾　敬介	議長 男性 社外 独立	5年	●	●	●	●	●			ファイナンス、投資管理
谷　定文	男性 社外 独立	4年	●	● 委員長	●	●				情報分析／発信／管理、経済／国際情勢
石村　和彦	筆頭社外取締役 男性 社外 独立	3年	●	●	●	●			●	技術経営、ESG経営
石黒　成直	男性 社外 独立	2年	● 委員長	●	●			●	●	グローバルビジネス、製造管理
武田　洋子	女性 社外 独立	2年	●	●		●	●	●		経済／金融分析
監査役										
佐藤　愼二	男性	4年				●	●			経理、財務、内部統制
西宮　一雄	男性	1年				●			●	SCM、生産技術
太田　洋	男性 社外 独立	8年				●	●			企業法務
鈴木　国正	男性 社外 独立	1年		オブザーバー	●				●	グローバル経営、デジタルビジネス
大塚　敏弘	男性 社外 独立	1年	オブザーバー			●	●			会計監査

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

詳しくは Web 1スキルマトリックス

リスクマネジメント1

リスクマネジメントの考え方

企業を取り巻く環境が複雑かつ多様化するなか、リコーグループでは「リスクマネジメント」を事業に関する社内外のさまざまな不確実性を適切に管理し、経営戦略や事業目的を遂行していく上で不可欠のものと位置付け、リコーグループすべての役員および従業員で取り組んでいます。

リスクマネジメントを具現化する方法として、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）の考え方をベースに全社目標に影響を与えるさまざまなリスク（脅威・機会）を適切にコントロールし、達成確度を維持・向上する仕組みを構築しています。具体的には、グループ全体のリスクを把握・評価した上で、リスクマネジメント推進計画を立て施策を実行し、モニタリングと改善を行いPDCAサイクルを回しています。

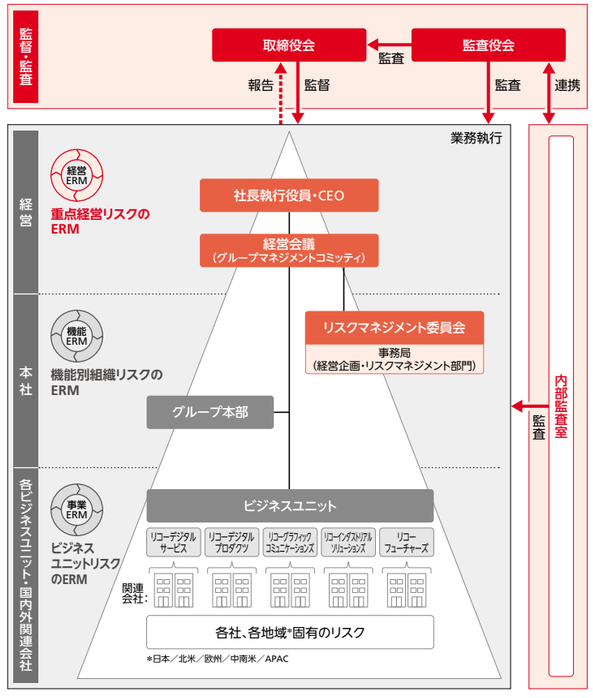
リスクマネジメントシステム

リコーグループのリスクマネジメントシステムには、大きく2つの層があります。

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

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

リスクマネジメント体制



ERM推進に関わる主な役割

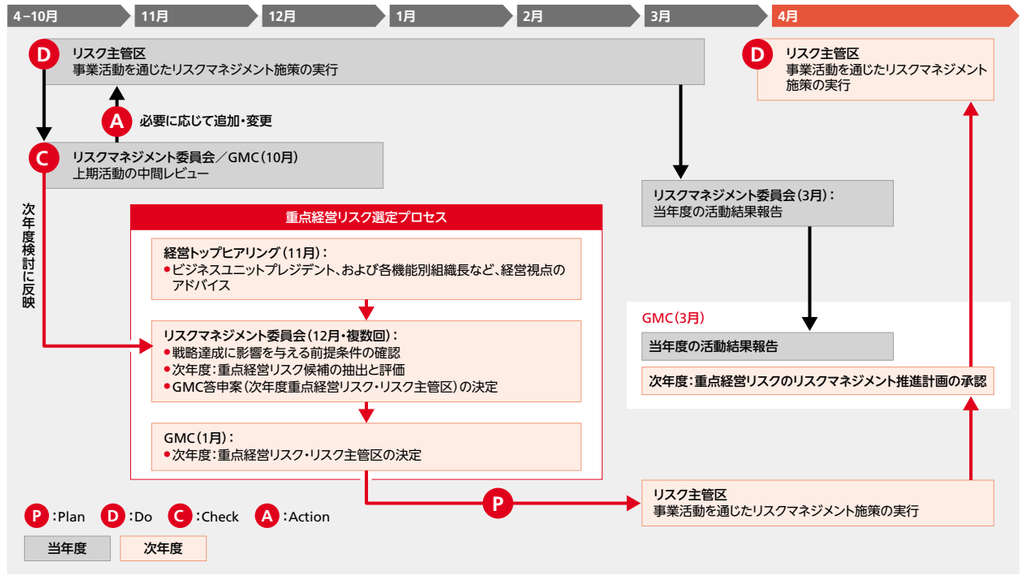
取締役会	●リスクマネジメント原則を定め、経営者の職務の執行において、リスクマネジメントが有効かつ効率的に行われているかを監督 ●重点経営リスクの対応状況（当年度の進捗状況、次年度の内容）やインシデント管理状況については、取締役会における定期報告のみならず、必要に応じて適宜報告を受け、指摘・アドバイスを行う
監査役会	●リスクマネジメントに関する取締役の職務を監査 ●経営者を含む執行部門におけるリスクマネジメントシステムの整備・運用状況を監視・検証
内部監査室	●リスクマネジメントの妥当性と有効性について、独立した立場から客観的な保証とアドバイスを提供
経営者（CEO・GMCメンバー）	●リコ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

詳しくはWeb 1リスクマネジメント 2事業等のリスク

「重点経営リスク」の選定プロセス

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

重点経営リスクの選定プロセス



また、外部環境、内部環境の変化に加え、経営のリスクに対する見解を加味してリスクの特定と分類を行い、それぞれのリスクにおいて緊急度・影響度・リスクマネジメントレベルを検討し、リスクの評価を行っています。詳しくはウェブサイトの評価プロセスの図をご参照ください。

事業等のリスク2

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

（1）リコーグループの経営上重要なリスク（重点経営リスク）

重点経営戦略リスク

① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行1
② デジタル技術の活用とデータ利活用の促進23
③ デジタルサービスの会社としてのR&Dプロセスの確立3
④ 情報セキュリティ対応強化4
⑤ 人材の確保・育成・管理2
⑥ ESG/SDGsの深化56
⑦ 地政学リスクへの適切な対応

重点経営オペレーショナルリスク

① 製品の長期供給遅れ・停止
② 国内外の大規模な災害／事件事故
③ 役員・従業員に関わるコンプライアンスリスク
④ グループガバナンスに関するリスク

（2）事業領域固有の重要なリスク（ビジネスユニットリスク）7891011

（3）その他各機能領域のリスク（機能別組織リスク）

詳しくは本誌 1中期経営戦略と企業価値向上プロジェクト進捗 ▶P23-24 2人的資本戦略 ▶P47-50 3技術・知財戦略／デジタル戦略 ▶P53-56 4セキュリティ ▶P87-88 5人権尊重 ▶P63 6環境 ▶P59-62 7リコーデジタルサービス ▶P39-40 8リコーデジタルプロダクツ ▶P41-42 9リコーグラフィックコミュニケーションズ ▶P43-44 10リコーインダストリアルソリューションズ ▶P45

セキュリティ

情報セキュリティ[1]の取り組み

昨今、情報セキュリティに対するリスクは、さらに急増しています。サイバー攻撃の頻発、不正技術の多様化・高度化（ランサムウェアなど）、各国規制の強化・多様化 、地政学リスクの顕在化など、企業の対応範囲も拡大しています。

デジタルサービスの会社への変革を目指すリコーは、「セキュリティ」を企業価値の1つと位置付けています。これは、デジタルサービスにおける地政学リスクの軽減にとどまらず、既存事業の収益性をより盤石なものとするためでもあります。その一例として、2021年に独自の自然言語処理AIなどを活用して業務支援を図る新サービス「仕事のAI」シリーズを発売し、データビジネスに本格参入しました。

また、全社情報セキュリティに対する素早い経営判断と各国法規制への対応戦略を明確にし、セキュリティを企業価値向上につなげることを目的として「情報セキュリティ統括センター」を創設しました（2023年6月に「セキュリティ統括センター」に変更）。官民あげてのセキュリティ水準強化などの外部環境の変化を常に注視しながら、デジタルサービスの会社として柔軟に対応できるよう、継続的にセキュリティの取り組みを強化・改善し、それを実現するための情報セキュリティ体制を強化しています。

情報セキュリティの基本方針／基本ポリシー

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

- 商品・サービスの情報セキュリティ
- リコーグループ情報セキュリティ基本方針
- リコーグループデータプライバシーポリシー
- リコーグループAI活用基本方針

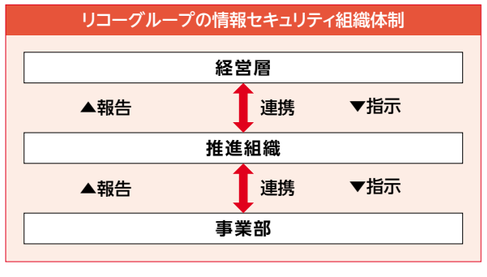
情報セキュリティの体制／組織

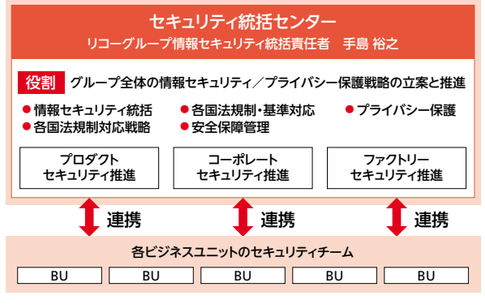
企業を取り巻く環境が複雑かつ多様化するなか、「リスクマネジメント」を事業に関する社内外のさまざまな不確実性を適切に管理し、経営戦略や事業目的を遂行していく上で不可欠なものと位置付けています。

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

また、CEOの直轄に、グループ全体のセキュリティ戦略の立案・推進およびプライバシー保護戦略の立案・推進を担う「セキュリティ統括センター」を設置しています。

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





詳しくは Web　[1]情報セキュリティ

セキュリティ強化に向けた具体的な取り組み

プロダクトセキュリティ

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

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

コーポレートセキュリティ

サイバーセキュリティ対策をグローバルで推進しています。2013年度よりRICOH-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を組織し、SOC（Security Operation Center）からのインシデント報告、社外CSIRT組織からの情報、セキュリティ情報サイトからの情報をもとに脅威を分析し、迅速かつ最適な対応を主導しています。リコーグループの保有するITシステムを常時監視することで、外部からの不正侵入、内部からの不正利用をいち早く検知し、インシデントの早期対応を実現しています。

ファクトリーセキュリティ

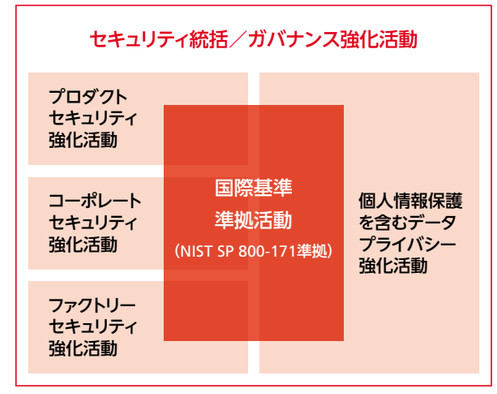
工場ネットワークOT（Operational Technology）を対象とするセキュリティ強化を推進しています。各工場が活動の主体となり、セルフアセスメントや第三者アセスメントによる状況把握、課題に対する対策強化活動を実施するとともに、組織によるガバナンスを強化する取り組みを継続的に実施しています。

データプライバシーポリシー

デジタル化の進展やビッグデータの利活用の広がりを背景に、データプライバシーや個人情報を含むパーソナルデータの保護への関心が高まっています。リコーグループは、個人情報保護法などの法令に則り、お客様のパーソナルデータ全般に対してデータプライバシーポリシーを定義して情報管理に取り組んでいます。さらに、データビジネス事業を本格始動させ、AI活用による新たな価値を創出し、お客様の成長と課題の解決に貢献していきます。

国際的なセキュリティ基準準拠に向けて

サイバー攻撃の増加と高度化に伴い、その標的は業種を問わず、無差別かつあらゆる産業に拡大しています。リコーグループでは、お客様の情報資産を守ることを第一に配慮したセキュリティ活動を行い、国際的な基準・ガイドラインである、NIST*2 SP 800-171への準拠を目指します。この活動は「コーポレート」「プロダクト」「ファクトリー」「データプライバシー」を包括したセキュリティ強化の一環です。リコーグループの「製品・サービス」は、セキュアな「事業環境」やNIST SP 800-171に準拠した「事業環境」を目指しているお客様を想定し、NIST SP 800-171に必要な機能を搭載した製品を提供していきます。また、「事業環境」においても、お客様の守るべき情報資産を厳格に管理し、保護するため、NIST SP 800-171に準拠した施策を継続的に行っていきます。これらセキュリティ強化への取り組みは、リコーグループの「製品・サービス」の導入を検討されるお客様のセキュリティニーズに対応し、情報資産を守ることに貢献し、お客様のビジネスリスクを低減します。



*2 NIST (National Institute of Standards and Technology)：米国国立標準技術研究所

財務ハイライト

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
経営成績（会計年度） （億円）					
売上高	21,514	22,090	20,288	20,633	20,132
日本	7,595	7,615	7,675	7,999	8,057
米州	6,485	6,937	6,090	5,775	5,674
欧州・中東・アフリカ	5,323	5,310	4,564	4,775	4,588
その他	2,109	2,226	1,958	2,083	1,811
海外計	13,918	14,474	12,613	12,634	12,074
売上総利益	9,069	8,819	7,886	7,910	7,668
営業利益	1,157	1,022	338	(1,156)	868
親会社の所有者に帰属する当期利益	685	629	34	(1,353)	495
設備投資（有形固定資産）	759	837	754	722	724
減価償却費（有形固定資産）	709	687	680	684	654
研究開発投資	1,187	1,185	1,143	1,110	1,110
財政状態（会計年度末）					
資産合計（総資産）	27,302	27,764	27,592	26,410	27,251
親会社の所有者に帰属する持分	10,841	10,778	10,421	9,095	9,325
有利子負債（社債および借入金）*	7,905	8,528	8,597	8,819	9,334
ネット連結有利子負債*	6,519	6,842	7,246	7,212	6,932
キャッシュ・フロー（会計年度）					
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,025	998	882	1,102	819
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,434)	(1,041)	(1,067)	(810)	(459)
財務活動によるキャッシュ・フロー	299	426	(199)	64	424
現金および現金同等物の期末残高	1,377	1,675	1,264	1,607	2,400
フリー・キャッシュ・フロー	(409)	(42)	(184)	292	360
財務指標					
売上高営業利益率 (%)	5.4	4.6	1.7	(5.6)	4.3
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE） (%)	6.5	5.8	0.3	(13.9)	5.4
ROIC (%)	—	—	—	—	—
ネットD/Eレシオ* (倍)	0.60	0.63	0.70	0.79	0.74
親会社所有者帰属持分比率 (%)	39.7	38.8	37.8	34.4	34.2
株主還元					
支払配当金	246	253	253	108	166
配当性向 (%)	35.9	40.3	727.7	—	33.7
自己株式取得金額	—	—	—	—	—
総還元性向 (%)	35.9	40.3	727.7	—	33.7
1株当たりデータ (円)					
親会社の所有者に帰属する当期利益	94.58	86.87	4.81	(186.75)	68.32
配当金	34	35	35	15	23
親会社所有者帰属持分（BPS）	1,495.61	1,486.87	1,437.62	1,254.79	1,286.56
為替レート					
会計年度末　USドル ($)	120.17	112.68	112.19	106.24	110.99
会計年度末　ユーロ (€)	130.32	127.70	119.79	130.52	124.56
会計年度平均　USドル ($)	109.89	120.12	108.39	110.91	110.95
会計年度平均　ユーロ (€)	138.85	132.68	118.82	129.67	128.46

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営成績（会計年度） （億円）						
売上高	20,085	16,820	17,585	21,341	23,489	**25,278**
日本	8,723	7,530	7,052	8,039	8,656	**9,632**
米州	5,341	3,866	4,436	6,008	6,597	**6,870**
欧州・中東・アフリカ	4,364	3,934	4,501	5,464	6,237	**6,480**
その他	1,655	1,490	1,595	1,829	1,998	**2,294**
海外計	11,362	9,290	10,533	13,302	14,833	**15,646**
売上総利益	7,215	5,723	6,226	7,454	8,200	**8,686**
営業利益	790	(454)	400	787	620	**638**
親会社の所有者に帰属する当期利益	395	(327)	303	543	441	**457**
設備投資（有形固定資産）	865	421	373	454	532	**489**
減価償却費（有形固定資産）	625	453	398	419	440	**448**
研究開発投資	1,028	903	967	1,077	1,098	**950**
財政状態（会計年度末）						
資産合計（総資産）	28,676	18,878	18,532	21,499	22,861	**23,571**
親会社の所有者に帰属する持分	9,203	9,202	9,020	9,315	10,387	**10,301**
有利子負債（社債および借入金）*	2,456	2,946	3,025	3,629	3,495	**4,406**
ネット連結有利子負債*	(172)	(404)	621	1,408	1,722	**2,483**
キャッシュ・フロー（会計年度）						
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,167	1,269	824	667	1,256	**1,368**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,645)	(635)	(593)	(1,339)	(978)	**(793)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	757	(40)	(1,316)	354	(829)	**(455)**
現金および現金同等物の期末残高	2,636	3,303	2,340	2,108	1,696	**1,818**
フリー・キャッシュ・フロー	(478)	634	231	(672)	277	**575**
財務指標						
売上高営業利益率 (%)	3.9	(2.7)	2.3	3.7	2.6	**2.5**
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE） (%)	4.3	(3.6)	3.3	5.9	4.5	**4.4**
ROIC (%)	—	—	2.8	4.9	3.3	**3.2**
ネットD/Eレシオ* (倍)	(0.09)	(0.12)	(0.01)	0.15	0.17	**0.24**
親会社所有者帰属持分比率 (%)	32.1	48.7	48.7	43.3	45.4	**43.7**
株主還元						
支払配当金	188	108	169	207	218	**220**
配当性向 (%)	47.6	—	57.3	38.6	49.6	**48.6**
自己株式取得金額	—	72	927	300	75	**524**
総還元性向 (%)	47.6	—	362.6	93.8	66.7	**163.4**
1株当たりデータ (円)						
親会社の所有者に帰属する当期利益	54.58	(45.2)	45.35	88.13	72.58	**78.11**
配当金	26	15	26	34	36	**38**
親会社所有者帰属持分（BPS）	1,270.47	1,281.29	1,416.08	1,529.46	1,722.07	**1,809.90**
為替レート						
会計年度末　USドル ($)	108.83	110.71	122.39	133.53	151.41	**149.52**
会計年度末　ユーロ (€)	119.55	129.80	136.70	145.72	163.24	**162.08**
会計年度平均　USドル ($)	108.80	106.05	112.36	135.49	144.53	**152.65**
会計年度平均　ユーロ (€)	119.55	129.80	130.55	140.91	156.74	**163.86**

* 有利子負債は社債および借入金を対象としています。

国際会計基準（IFRS）に準拠して連結財務諸表を作成しています。

詳しくは Web ●決算短信 ●有価証券報告書 ●業績ハイライト

将来財務ハイライト

環境

				2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
脱炭素	エネルギー	(TJ)	エネルギー使用量(合計)	3,621	3,631	3,449	**3,243**
	電力使用量	(MWh)	総電力量	510,223	515,395	491,757	**468,803**
		(MWh)	再生可能エネルギー由来の電力	116,199	144,362	152,589	**202,629**
		(%)	再生可能エネルギー比率	22.8	28.0	31.0	**43.2**
	温室効果ガス(スコープ1、2)	(千t-CO_2eq)	スコープ1	114.7	113.6	107.9	**97.8**
		(千t-CO_2eq)	スコープ2マーケットベース	176.4	160.0	145.0	**98.8**
		(千t-CO_2eq)	スコープ1、2合計	291.1	273.6	252.8	**196.6**
		(千t-CO_2eq/億円)	排出量売上高原単位	16.6	12.8	10.8	**7.8**
		(%)	スコープ1、2削減率(2015年度比) ※2015年度排出量 481.1千t-CO_2eq	39.5	43.1	47.4	**59.1**
	温室効果ガス(スコープ3)	(千t-CO_2eq)	スコープ3	1,540	1,604	1,450	**1,247**
		(%)	スコープ3削減率(2015年度比) ※2015年度排出量 2,344千t-CO_2eq	34.3	31.6	38.1	**46.8**
資源循環	製品の新規資源使用率	(%)		87.9	84.9	78.9	**78.3**
	水	(千㎥)	水使用量	3,473	3,499	3,451	**3,273**
		(千㎥)	排水量	2,646	2,820	2,491	**2,410**
		(%)	再使用・再生利用水率	6	7	7	**6**
	排出物	(t)	総排出量	62,401	66,398	58,750	**53,835**
		(t)	最終処分量	225	270	204	**176**
		(%)	再資源化率(熱回収込み)	98.8	98.8	98.9	**99.1**
汚染予防	環境影響化学物質	(t)	使用量	3,583	3,891	3,534	**3,680**
		(t)	排出量	757	911	679	**852**
	PRTR法対象物質	(t)	取扱量	1,389.6	1,352.5	1,032.6	**1,208.1**
		(t)	排出量	329.2	507.6	367.5	**511.3**
		(t)	移動量	232.3	228.6	164.4	**219.0**
	大気汚染物質	(t)	SOx排出量	3.7	3.2	4.1	**3.8**
		(t)	NOx排出量	46.5	53.6	50.6	**45.1**
		(t)	VOC排出量	695	847	631	**805**
生物多様性保全	森林保全活動	(本)	100万本未来の森プロジェクト 植林本数	149,000	97,000	115,000	**78,000**
	森林破壊ゼロに向けた活動	(%)	持続可能な紙の調達割合	—	—	60	**90**

詳しくは Web ●ESGデータ

社会

				2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
人材	従業員数(連結)	(人)	合計	78,360	81,017	79,544	**78,665**
		(人)	日本	29,454	31,800	31,064	**29,824**
		(人)	米州	18,648	19,227	18,299	**17,001**
		(人)	欧州・中東・アフリカ	15,729	16,234	16,867	**16,643**
		(人)	中国	6,541	6,135	5,483	**6,690**
		(人)	アジア・パシフィック	7,988	7,621	7,831	**8,507**
	正社員の男女比率	(男:女)	単体	84:16	83:17	83:17	**80:20**
		(男:女)	グループ(国内)	82:18	81:19	81:19	**80:20**
		(男:女)	グループ(グローバル)	71:29	71:29	70:30	**71:29**
	全従業員における男女報酬比	(%(男/女))	単体	—	78.0	78.6	**80.6**
		(%(男/女))	グローバル	—	80.9	83.3	**93.9**
	管理職に占める女性の割合	(%)	単体	6.0	6.6	7.2	**8.7**
		(%)	グループ(国内)	6.3	6.7	7.7	**8.4**
		(%)	グループ(グローバル)	15.6	15.9	16.5	**17.2**
	平均勤続年数(単体)	(年)	男	20.9	20.4	20.1	**19.5**
		(年)	女	20.2	21.1	20.8	**19.4**
	総離職率	(%)	単体	2.8	2.9	2.7	**9.3**
			グループ(グローバル)	13.0	11.3	11.8	**14.9**
	育児休業取得率(グループ国内)	(%)	男性	94.8	98.2	90.2	**93.6**
			女性	97.0	110.1	105.4	**93.9**
	障がい者雇用率	(%)	リコー特例子会社グループ	2.52	2.52	2.51	**2.78**
			グループ(グローバル)	1.63	1.66	1.68	**2.47**
	従業員1人当たり平均研修時間	(時間)	グループ(グローバル)	38.0	45.1	31.2	**33.0**
	従業員1人当たり平均研修費用	(円)	グループ(グローバル)	90,712	92,495	95,594	**102,994**
	エンゲージメントスコア	(パーセンタイル)	グローバル	3.65	3.73	3.79	**3.84**
		(パーセンタイル)	日本	3.47	3.51	3.57	**3.61**
		(パーセンタイル)	北米	3.92	4.00	4.00	**4.00**
		(パーセンタイル)	中南米	3.64	3.96	3.90	**3.95**
		(パーセンタイル)	欧州	3.63	3.83	3.92	**3.90**
		(パーセンタイル)	APAC	3.93	3.97	4.03	**4.20**
労働安全衛生	労働災害度数率		単体	0.13	0.19	0.33	**0.08**
			グループ(グローバル)	0.97	1.00	1.84	**1.76**
	労働災害強度率		単体	0.0037	0.0008	0.0172	**0.0007**
			グループ(グローバル)	0.03	0.02	0.03	**0.03**
人権	人権リスクセルフアセスメント実施	(社数)	グループ(グローバル)	—	16	58	**101**
サプライチェーンマネジメント	重要サプライヤー ESGリスクアセスメント 回答率	(%)	グループ(グローバル)	91	95*	97	**96**
	重要サプライヤー ESGリスクアセスメント ローリスク率	(%)	グループ(グローバル)	42	46*	78	**91**
	重要サプライヤー(製造業) 脱炭素目標設定率	(%)	グループ(グローバル)	—	—	51	**67**
	紛争鉱物調査 調査票回収率	(%)	グループ(グローバル)	95	98	99	**98**
イノベーションマネジメント	特許保有権利数	(件)	日本	15,372	14,899	13,637	**12,903**
			海外	22,105	20,093	18,487	**17,764**
社会貢献	社員の社会貢献活動実施時間	(時間)	グループ(グローバル)	79,654	130,931	102,738	**128,904**
	社会貢献総支出金額	(百万円)	グループ(グローバル)	548	1,913	567	**725**

* 画像系サプライヤーのみ

コミットメントと外部評価[1]

社会に対するコミットメント

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

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

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

ESGインデックス組み入れ・評価[2][3][4]

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。
2025年7月、GPIFが採用する6つのESG指数(国内株式)すべてに選定されました。

Dow Jones Sustainability World Index(DJSI World)の構成銘柄に5年連続で選定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

各指標についての詳細、免責事項については、リコー公式ウェブサイト「コミットメントと外部評価」をご覧ください。
https://jp.ricoh.com/about/integrated-report/data/commitment

表彰

国内外で数々の評価・表彰をいただいています。

詳しくはWeb [1]コミットメントと外部評価 [2]FTSE4Good Index Series [3]FTSE Blossom Japan Sector Relative Index [4]FTSE Blossom Japan Index

編集方針

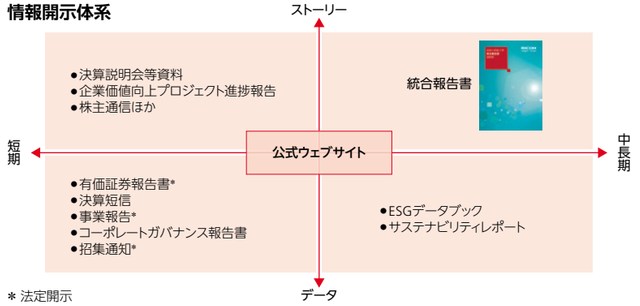
リコーグループは、使命と目指す姿として定めている「“はたらく”に歓びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを掲げています。

経営方針や財務情報、ESG情報を整理し、中長期の価値創造プロセスや具体的な事例を紹介することで、投資家やアナリストの皆様にリコーグループの企業価値向上に向けた取り組みをより深く理解していただくことを目的として本統合報告書を発行しています。社員に対しても、一人ひとりが価値創造にどう寄与し、どのように社会の発展に貢献できているのかを理解してもらうこと、さらに、自らの仕事と社会の関わりを意識し「“はたらく”に歓びを」を体現してもらうことを狙いとしています。

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

対象読者
リコーグループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様
報告範囲
株式会社リコーおよび連結子会社
報告対象期間
2024年4月1日～2025年3月31日
(一部2025年4月以降の活動内容を含みます)

情報開示体系



＊法定開示

リコーグループの取り組みの全体像を紹介する「統合報告書」のほか、「ESGデータブック」「サステナビリティレポート」により、ESG情報に関する総合的な情報開示を行っています。

リコー公式ウェブサイト

リコーグループに関するより詳細な情報をお知りになりたい場合には、公式ウェブサイト掲載情報をあわせてご活用ください。
https://jp.ricoh.com/



重大な組織の変化

- **2024年10月1日** 欧州地域における産業印刷事業を担う新会社Ricoh Printing Solutions Europe Limitedを設立
- **2025年3月31日** 連結子会社エリクサジェン・サイエンティフィック社を完全子会社化
- **2025年4月1日** リコーインダストリアルソリューションズと、PFUの一部事業・組織を統合し、リコーPFUコンピューティング株式会社を発足

本報告書の前提となっている為替レート

2025年3月末時点および2024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、2025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=150円を使用して算出しています。

見通しに関する注意事項

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

環境・社会データの第三者検証[1]

リコーグループは、温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)などの環境パフォーマンスデータ、社会データ、およびコンプライアンスの信頼性向上のため、SGSジャパン株式会社による第三者検証を受審し、ウェブサイトを通じてステークホルダーの皆様に検証結果を開示しています。

情報システムと収集・集計・分析方法およびデータの正確性について検証を受けました。
今後も、第三者検証をより有効に活用し、継続的な改善を進めていきます。
また、検証対象を拡大してデータの信頼性をより高めていきます。

詳しくはWeb [1]環境・社会データの第三者検証