

ESG説明会

ESGと事業成長の
同軸化に向けて

2023年11月28日

株式会社リコー

コーポレート執行役員 ESG・リスクマネジメント担当

鈴木 美佳子

20次中計の振り返り

21次中経のESG戦略の概要

社会・お客様要求の動向

ESGと事業成長の同軸化に向けた取り組み

- ESG戦略部の鈴木です。よろしくお願いいたします。
- ESGと事業成長の同軸化に向けてと題して、21次中経のESG戦略の取り組みについてご説明します。
- 本日の内容は、20次中計の振り返りと21次中経のESG戦略の概要、そして社会・お客様要求の動向、ESGと事業成長の同軸化に向けた取り組みになります。

20次中計の主な成果

- ESGの**経営システム統合が深化**（意思決定システム、役員報酬連動、開示の強化による透明性向上など）
- 脱炭素、サーキュラーエコミーなど環境目標は計画通り進捗
- サプライチェーンマネジメント・人権対応がグローバルレベルに向上
- グローバル人材データの可視化、女性活躍が進展

Environment	GHG削減 スコープ1・2 45.5%減 スコープ3* 31.4%減 <small>*調達・輸送・使用カテゴリ</small>	電力の再エネ比率 30.2%	製品新規資源使用率 84.9%	情報開示のレベルアップ 統合報告書 TCFD CELレポート ESGデータブック ESGWEBサイト
	Social	RBA認定取得 主要生産 5 拠点完了	サプライヤー行動規範 署名率 98%	
Governance		意思決定システム ESG委員会 4 回/年 取締役会 28.1%* <small>*議案テーマ別時間配分</small>	役員報酬連動 ESG目標・DJSIが 賞与算定式に連動	

- 最初に、20次中計の振り返りです。
- 20次中計の主な成果は、3カ月に1度のESG委員会を中心とした意思決定システム、役員報酬連動、開示の強化などを通じて、経営システムの統合が進化した点だと認識しています。
- また、環境・社会・ガバナンスの各領域で見た場合も、計画どおりグローバルレベルに向上、進展したと捉えています。

主なESG外部評価結果（22年度）

- ESG外部評価を企業の**健康診断ツールと位置づけ**、経営陣・現場と「取り組み」と「開示」を強化
- 外部評価では**ESGのGlobalトップクラス**の企業として認識されつつある。

評価指標	2022実績	リコーグループのポジション	2023速報
調査票回答による評価	DJSI	3年連続World Index	グローバル約7,800社中 上位5%
	日経SDGs 経営調査	★★★★★ 環境価値賞 開始来連続5ツ星/大賞1回、環境価値賞2回受賞	866社中 上位8社
	CDP	Climate : A/Water : A- Climateは3年連続A評価	Climateは約18,700社中 Aリストは272社
	EcoVadis	GOLD	評価対象約10万社中 上位5%
開示情報による調査	FTSE	FTSE Blossom Japan採用	FTSE Blossom Japan採用
	MSCI ESG	AA Select Leaders指数採用	GPIFのESG指数 全て採用
	MSCI WIN	Win採用	AA Select Leaders指数採用
	Global100	80位	6,700社中 80位
	ゴメスESGサイトランキング	13位	日本企業378社中 上位3%

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 主なESGの外部評価の結果です。弊社では、ESGの外部評価を企業の健康診断ツールとして位置づけています。経営陣や現場と、改善に取り組むとともに開示を強化しています。
- 左から3列目までが、2022年度の外部評価です。一番右の列は当年度の速報として、11月末時点の結果を示しています。ESGのグローバルトップクラスの企業として、認識されつつあるのではないかと思います。

21次中経ESG戦略の概要

- 21次中経で目指すこと/ESG戦略の方向性
- 7つのマテリアリティと16のESG目標
- 役員報酬連動



21次中経で目指すこと

- 持続的な企業価値向上を通じたESGグローバルトップ企業を目指す
- 「ESGと事業成長の同軸化」による「“はたらく”に喜びを」の実現

20次中計までの 主な実施事項

- 過去との決別と5大原則見直し
- 「“はたらく”に喜びを」長期ビジョン制定
- OA企業からデジタルサービスの会社への転換を宣言
- カンパニー制への移行、ROIC経営の導入、事業ポートフォリオマネジメントの導入等の社内改革を実行
- 成長投資の実施
- 「人」への拘り：自律型人材の奨励
- **ESG先進企業として高い評価獲得**

21次中経に向けた 改善点

- 収益構造の変革と収益性の向上
- 環境変化への対応力の向上
- 現場のデジタル化領域での収益の柱の育成

21次中経で 強化するポイント

- 顧客接点での価値創造力の強化
- グループかつグローバル経営の高度化
- ビジネスモデル変革を加速し、ストック収益を拡大
- 変化への対応力の強い組織プロセスの構築
- 更なる資本効率重視の経営
- 成長投資の継続
- 会社の成長と社員の自己実現の両立
- **持続的な企業価値向上を通じたESGグローバルトップ企業**

*2023年3月7日「第21次中期経営戦略」より抜粋

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

5

- ここから21次中経におけるESG戦略の概要について、ご説明します。
- このスライドは、今年3月の21次中経発表の内容です。引き続き持続的な企業価値向上を通じて、ESGのグローバルトップ企業を目指します。その際、ESGと事業成長の同軸化、つまりESGの活動が事業成長を後押しすることにこだわって、進めていきます。

- **グローバルトップレベルのESG活動を目指す**
- **さらなるESGと事業成長の同軸化に挑戦**
 - 事業戦略を後押しするESG目標（デジタルサービス変革、社会・顧客の期待）（P.8）
 - 経営システムとの統合の強化（16のESG目標と役員株式報酬制度）（P.10）
 - 事業を通じた社会課題解決の強化/お客様への提案強化（P.19）
 - アドボカシー活動とグローバル発信の強化（P.27）
 - 積極的な情報開示、ステークホルダーと双方向コミュニケーションは今後も継続（P.28）

- 21次中経のESG戦略の方向性です。
- グローバルトップレベルのESG活動を目指してまいりますが、さらなるESGと事業成長の同軸化への挑戦に向けて、
 - 事業戦略を後押しするESG目標
 - 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の強化・お客様への提案強化
 - アドボカシー活動とグローバル発信の強化
 - 積極的な情報開示とステークホルダーとの双方向でのコミュニケーションこの5点を中心にご説明します。

- 20次中計の7つのマテリアリティを2つの視点で改訂(デジタルサービスの会社への変革、社会・顧客要請への対応)

	マテリアリティ	戦略的意義	関連事業、主な取り組み
事業を通じた社会課題解決	★ “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。	オフィスサービス、ドキュメントイメージング、スマートビジョン
	★ 地域・社会の発展	技術 x 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。	GEMBA(オフィス以外を対象とした保守・サービス) バイオメディカル、教育ソリューション、自治体ソリューション
	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。	環境配慮型複合機、商用印刷
	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。	シリコンライナーレス、ラベルレス、PLAiR
経営基盤の強化	★ 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。	人権DD、紛争鉱物対応、サプライヤー脱炭素目標設定 NIST SP800-171に準拠したセキュリティ強化 コンプライアンスサーベイの実施と改善活動
	★ 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。	外部の有力な技術・知見を獲得し、新たな価値創出能力を強化 デジタルサービスの会社への変革に資する特許出願活動へ変化
	★ 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。	顧客へのデジタルサービス提供、社内DXを支える人材の育成 2036年ビジョン“はたらくに歓びを”を社員が実感できる風土づくり

★ : 20次中計からの改訂

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

7

- このスライドは、21次中経のマテリアリティです。この内容は、2022年5月から事業・機能部門のメンバー、そして経営陣とかなりのディスカッションを重ね、取締役会においても取締役、特に社外取締役にアドバイスを受けながら改訂しました。
- 改訂にあたっては、デジタルサービスの会社への変革、そして社会・顧客要請の対応の二つの視点で改訂を行いました。チャート上で、7つのマテリアリティのうち、星で示している項目がこの21次中経から改訂したものになります。

● 7つのマテリアリティに対するKPIとして**16のESG目標**を設定

	マテリアリティ	21次中経 全社ESG目標 (2025年度末)	内容・設定の狙い		
事業を通じた社会課題解決	“はたらく”の変革	① 顧客からの評価	29%	デジタルサービスの会社としての顧客からの評価向上	D
	地域・社会の発展	② 生活基盤向上貢献人数	1,500~2,000万人	教育、医療、まちづくりの分野での社会課題の解決	S
		③ GHGスコープ1,2削減率 (2015年比)	50%	SBT1.5°C基準に基づくGHG削減	S
	脱炭素社会の実現	④ GHGスコープ3削減率 (2015年比)	35%	SBT1.5°C基準に基づくGHG削減	S
		⑤ 使用電力の再生可能エネルギー比率	40%	RE100基準の追加性も踏まえた再エネ利用の拡大	S
		⑥ 削減貢献量	1,400千t	社会全体でのGHG削減への貢献	S
経営基盤の強化	循環型社会の実現	⑦ 製品の新規資源使用率	80%以下	再生製品・材料の活用、サーキュラーエコノミー対応	S
	責任あるビジネスプロセスの構築	⑧ CHRB*スコア	ICTセクタートップ	グローバルな人権要請への対応	S
		⑨ NIST SP800-171準拠 自社基盤事業環境カバー率	80%以上	国際基準での情報セキュリティ対応	S
		⑩ 低コンプライアンスリスク グループ企業比率	80%以上	コンプライアンスの強化・リスク低減	S
	オープンイノベーションの強化	⑪ 共同研究・開発契約のウェイト	25%	自前主義の脱却と新たな価値創出プロセスの強化	D
		⑫ デジタルサービス特許出願比率	60%	デジタルサービス領域の特許出願の強化	D
	多様な人材の活躍	⑬ リコーデジタルスキル レベル2以上の人数 (国内)	4,000人	社員のデジタルスキル底上げ・デジタルサービスの創出加速	D
		⑭ プロセスDX シルバーステージ認定者育成率	40%	プロセスDXの社内実践とお客様への価値提供の強化	D
		⑮ エンゲージメントスコア (全社/地域別)	RG3.91	グローバル共通の企業風土の醸成	S
		⑯ 女性管理職比率 (グローバル/国内)	20%/10%	グローバルな女性活躍の推進	S

* 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 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約250社を選定して評価。評価対象外の場合は、外部機関の第三者レビューを含むセルフアセスメントにてスコア算出

凡例 **D**: デジタルサービスの会社への変革 **S**: 社会・顧客要請への対応

- 次に、21次中経の全社ESG目標です。弊社ではこのESG目標を非財務といわず、将来財務として捉えています。これは今から取り組んでおくことで、3年後から5年後の事業の成長に結びつくと考え、将来財務として全社ESG目標を設定しています。21次中経からは7つのマテリアリティに対するKPIとして、16のESG目標を設定しました。
- この全社ESG目標は、デジタルサービスの会社への変革という軸と、社会・顧客要請への対応の2軸で設定しています。この表の一番右側のDは、デジタルサービスの会社への変革を特に意識した指標、Sは特に社会・顧客要請の対応を意識した指標を示しています。

- 16の全社ESG目標は、各部門目標にブレイクダウン

全社ESG目標と部門ESG目標との相関（16の全社ESG目標からの一部を抜粋）

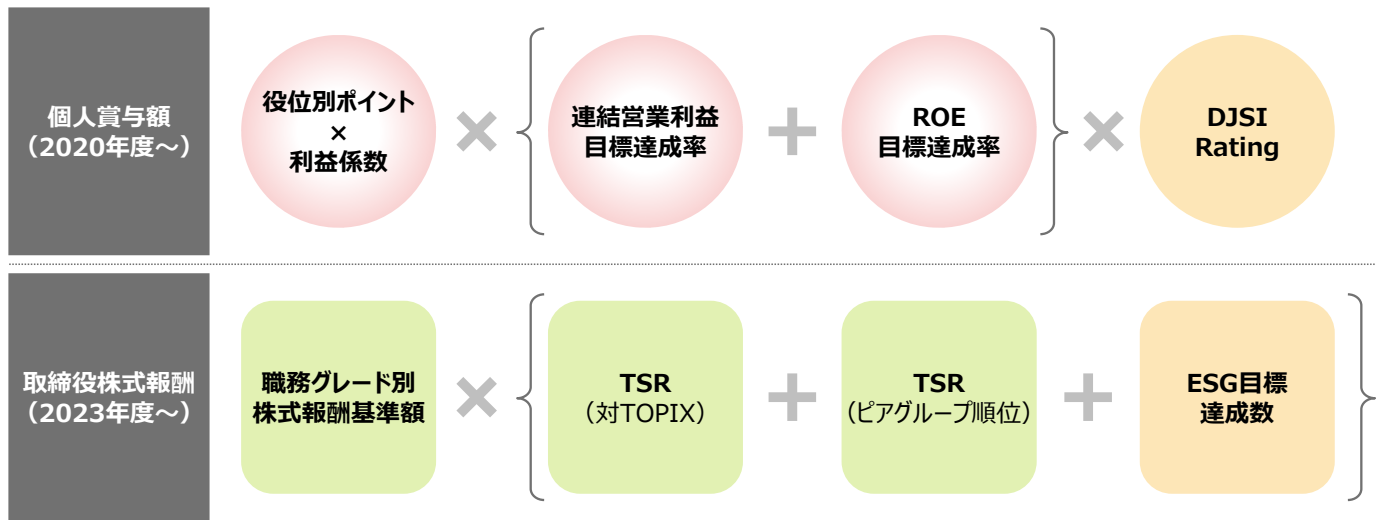
マテリアリティ	戦略的意義	全社ESG目標	ビジネスユニット・本社機能	部門ESG目標の例
循環型社会の実現	自社および顧客のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデル構築によりビジネス機会を創出する。	⑦ 製品の新規資源使用率 80%以下	リコーデジタルサービス RDS	再生複合機の販売台数 ●●台
			リコーデジタルプロダクツ RDP	製品の新規資源使用率 ●●%
			リコーグラフィックコミュニケーションズ RGC	製品の新規資源使用率 ●●%
責任あるビジネスプロセスの構築	サプライチェーン全体を俯瞰してビジネスプロセスのESGリスク最小化を図り、ステークホルダーの信頼を獲得する。	⑧ CHRBSコア ICTセクタートップ	リコーデジタルプロダクツ RDP	全生産拠点のローリスクサプライヤー比 ●●%
			リコーグラフィックコミュニケーションズ RGC	RBA取得拠点数 ●拠点
			リコーインダストリアルソリューションズ RIS	重要サプライヤー行動規範合意率 ●●% ローリスクサプライヤー比率 ●●%
			プロフェッショナルサービス PS	重要サプライヤー行動規範合意率 ●●% ローリスクサプライヤー比率 ●●% 紛争鉱物調査票回収率 ●●% サプライヤー脱炭素目標設定率 ●●%

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9

- この16の全社ESG目標は、各部門のESG目標としてさらにブレイクダウンしています。
- 例えば、循環型社会の実現のマテリアリティにおいて、製品の新規資源使用率80%以下に抑えるという目標を設定していますが、具体的にリコーデジタルサービスであれば再生複合機の販売台数、リコーデジタルプロダクツであれば製品の新規資源使用率という目標を個々に設定しています。
- また、責任あるビジネスプロセスの構築のマテリアリティにおいて、World Benchmark Allianceが公表しているコーポレートヒューマンライツベンチマーキング（CHRB）スコアでICTセクタートップを狙う目標を設定していますが、リコーデジタルプロダクツであれば、全生産拠点のローリスクサプライヤー比を部門ESG目標に設定するなど、自社だけでなく、サプライチェーンにおけるリスクも見ていく目標や、RBAの取得拠点数など、さらに部門ごとに目標をブレイクダウンして設定しています。
- これらの全社ESG目標、部門ESG目標は半年に1度レビューを行い、改善を進めています。

- 賞与算定式に加えて取締役株式報酬制度にもESG要素を追加（全体の2割）
- 16の全社ESG目標の達成数で評価
- 評価期間は3事業年度



- 次に、役員報酬連動についてご説明します。これまで、賞与算定式の中にダウ・ジョーンズのレーティングを組み込んでいました。加えて、当年度からは取締役の株式報酬制度においても20%程度のウエイトでESG要素を追加しました。
- この図の右下のESG目標達成数の定義は、16の全社ESG目標、例えば16のうち12を達成した場合は80%の支給、16のうち14を達成した場合は100%支給、16全て達成した場合は200%支給というものです。

- 脱炭素やサーキュラーエコノミー、生物多様性保全の具体的な取り組みを推進中

	トピックス
2023年4月	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念を改訂、「〃はたらく〃に歓びを」を「使命と目指す姿」に定める ● GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」に選定
2023年6月	<ul style="list-style-type: none"> ● 三井住友信託銀行と「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の融資契約を2年連続で締結 ● 会長 山下が「CLP*1 共同代表として、気候変動問題への科学的分析の活性化を環境省に提言 ● 「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」に2年連続で選出 ● みずほ銀行と「Mizuho Eco Finance」の融資契約を締結
2023年7月	<ul style="list-style-type: none"> ● スコープ3の削減シナリオを策定しGHG排出削減を強化
2023年8月	<ul style="list-style-type: none"> ● リコーグループ初のバーチャルPPA*2による再エネ導入開始
2023年10月	<ul style="list-style-type: none"> ● リコーえなの森が30by30*3に基づく環境省「自然共生サイト認定事業」にて自然共生サイトに正式認定 ● A3フルカラー複合機「RICOH IM C6010」など7機種16モデルが資源循環技術・システム表彰で奨励賞およびコラボレーション賞を受賞 ● A3フルカラー複合機の2世代にわたるトナーカートリッジ再生の取り組みがリデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰で経済産業大臣賞を受賞 ● 企業年金における「日本版スチュワード・シップコード」の受け入れ表明
2023年11月	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な社会課題に関するグローバルフォーラム「Reuters NEXT 2023」に参画 ● 余剰電力を活用した自己託送*4 サービス等による建物の価値向上プロジェクトを開始

*1 日本気候リーダーズ・パートナーシップ

*2 Power Purchase Agreement

*3 2021年6月のG7サミットで合意された、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

*4 遠隔地に設置した太陽光発電設備から、発電した電気を一般送配電事業者が保有する送配電ネットワークを通して、自社の建物または自社グループの建物に送電する仕組み

- このスライドは、2023年4月以降のトピックスを示しています。2023年7月にはスコープ3の削減シナリオを策定しました。目標値を設定するだけでなく、具体的にどのようなシナリオで削減していくのかについても開示しています。
- ご説明したように脱炭素やサーキュラーエコノミー、生物多様性保全の具体的な取り組みなども推進中です。

社会・お客様要求の動向



欧州 サーキュラーエコミーに関する法規制（EU ESPR*¹・包装と包装廃棄物規則案）

- 伊・仏のグリーン公共調達では、MFP・プリンタについて**所定割合で再生消耗品が要求**される
- 仏では、AGEC*²法によりMFP調達時**一定割合の再生機を含めると加点**されるケースもでてきた
- プラスチック包装税、包装と包装廃棄物規則案による問い合わせが増加。オランダの公共入札では、**リサイクル梱包材の使用や梱包材のリサイクルの要求**があった

欧州 人権デューデリジェンスに関する法規制（CSDDD*³・各国人権DD法）

- 2023年6月CSDDDドラフトが採択、今後EU各国での法整備が加速する
- すでにドイツ公共調達では、納品する製品の**生産拠点についてILO*⁴遵守状況の提出**が要求されるケースも発生
- ドイツ企業の**北米拠点での商談契約時に、独サプライチェーンDD法に基づく人権・環境DDの実施を求められた**

日本 公共調達におけるCFP*⁵開示、カーボンオフセット要求（グリーン購入法）

- グリーン購入法が見直しされ、2024年4月から複合機の公共調達時、**CFPの開示が義務化**。カーボンオフセットは任意要求
- 東京都では2023年4月から**CFP開示やカーボンオフセット要求が調達ガイドラインに反映**された
- 民間企業でも**大手に限らず、中小でもカーボンオフセット**を採用するケースが増加

*1 Ecodesign for Sustainable Products Regulation
*2 Anti-Waste and Circular Economy Law

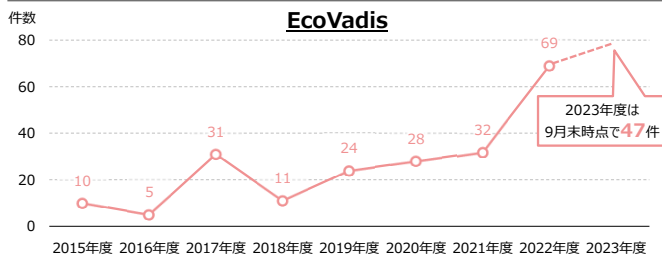
*3 Corporate Sustainability Due Diligence Directive
*4 International Labour Organization

*5 Carbon Footprint of Products

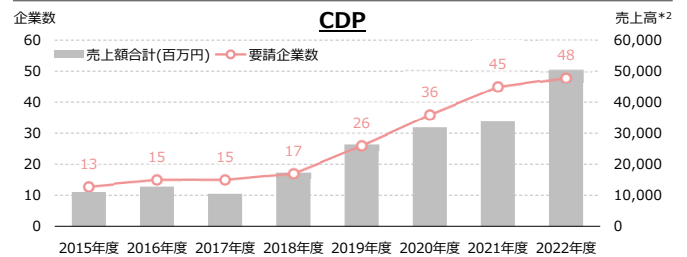
- 次に、社会・お客様要求の動向について、我々が日々接している商談等を中心にご説明します。
- このスライドは、法規制が非常に厳しくなっていることを示しています。特に欧州では、サーキュラーエコミー、人権の法規制が非常に厳しくなっています。
- 欧州のサーキュラーエコミーにおいては、欧州のエコデザイン規則であるEUのESPR（Ecodesign for Sustainable Products Regulation）や、包装と包装廃棄物の規則案があります。例えば、イタリアやフランスのグリーン公共調達では、所定の割合で再生消耗品が要求されたり、フランスのAGEC法では、複合機の調達の際に一定割合の再生機を入れられないといけなどの規則があります。また、オランダの公共入札では、リサイクル包装材の使用や、包装材のリサイクルの要求があるなど、公共入札を中心に非常に厳しい要求が既に求められています。
- さらに欧州では、CSDDD（Corporate Sustainability Due Diligence Directive）ドラフトの採択を皮切りに、EU各国で人権デューデリジェンスに関する法整備が加速しています。ドイツの公共調達では、生産拠点についてILO（International Labour Organization）の遵守状況の提出や、ドイツ企業の北米拠点における商談の際に、ドイツのサプライチェーンのDD（Due Diligence）法に基づく人権環境DDの実施を求められたこともあります。実は、イギリスにおいても商談の約6割でESG要求を受けています。
- 加えて、日本においてもESG要求が高まっています。公共調達においてカーボンフットプリントの開示、あるいはカーボンオフセットの要求が求められるようになっていきます。具体的には、東京都において、2023年4月からカーボンフットプリントの開示や、カーボンオフセットの要求がガイドラインに反映されました。このカーボンオフセットの流れは公共機関だけではなく民間、それも大手企業だけではなく中小企業においても起きています。

- EcoVadis*1のスコア開示要請数がここ数年で急増
- CDPを通じたCO2排出量の情報提出要請も年々増加

スコア開示要請数の推移



CO2排出量の提供要請数の推移



22年度開示要求のあった48社に対する売上高は**500億円**以上

顧客からリコーへのレーティング・スコアの要求の例

EcoVadisに関する要求例

- 総合スコアが**47点以上**であること（リコーはクリア）
- 2～3年以内に**総合スコア75点以上を達成するための計画提出**

CDPに関する要求例

- 契約書で**CDPのレーティングAを要求**
（リコーのClimateのレーティングはA）

*1 仏のサステナビリティ・サプライチェーンの評価会社
*2 排出量の提供要請を受けた企業に対するリコーグループの売上高

- このスライドは、弊社のお客様からのESG情報の提供要請の状況を示しています。
- EcoVadisについては、スコア開示要請数の推移を載せています。2022年度は1年間で69件の開示要求がありましたが、2023年度は9月末の時点で既に47件の要請があるため、おそらく100件以上になるのではないかと予測しています。
- EcoVadisでは、具体的にスコアが47点以上であること、あるいは2～3年以内に総合スコアが75点以上を達成するための計画の提出が求められる場合があります。
- また、CDP(環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体)においては、CO2排出量の提供要請数も増加しており、2022年度は48社の要求がありました。この48社に対する弊社の売上高は約500億円になり、無視できない状況になっています。さらに、契約書の中でCDPのレーティングのAを要求する商談も出てきています。

顧客からのESG要求事例① フランス公共調達



- ESGの配点は20点（環境10点、社会10点）と高配点
- 環境パートでは、再生材含有率・再生機提供などが求められた

商談概要

- 商談規模 複合機 **10,000台**以上
- 特に環境・社会が高く評価され、リコーが採用決定

サプライヤー選定要素

配点 合計100点	40点	価格
	20点	製品の品質
	20点	サービスの品質
	10点	環境（製品の省エネ性能、化学物質排出量、再生材含有率、再生機提供）
	10点	社会（就労に困難を抱える人の採用や支援、製品のアクセシビリティ）

UKの公共調達ではESGの配点が30点となる案件も発生

- それでは、具体的な商談をご紹介します。こちらはフランスの公共調達の事例です。
- 商談規模は複合機1万台以上の非常に大きな案件です。総合評価方式でESGの配点は、環境と社会あわせて20点の非常に大きなウエイトです。イギリスの公共調達では30点となる案件も発生しており、QCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期）とほぼ同様のウエイトがESGの要求で高まっています。



- ESGの取り組みを金額換算し、サプライヤーの評価に反映

商談概要

- 複合機**100台**以上
- 「サービス&メンテナンス」「導入計画」「サステナビリティ」の**3つの付加価値を金額換算**
- 入札価格から3つの付加価値の金額換算分をマイナス、最終評価金額を決定
- **サステナビリティが経済価値と同等に評価**された事例

最終評価額算出のイメージ

評価方式	①入札価格	€×××××	各項目のリコーの評価
	②サービスとメンテナンス	€××××	抜群の付加価値
	③実施計画と返品	€××××	良い付加価値
	④サステナビリティ	€××××	抜群の付加価値
	⑤最終評価金額	€×××××	①-(②+③+④)

サステナビリティの要求事項例

- EUエコラベル/エナジースター
- 段ボールの再生材使用率
- プラスチック包装の再生材使用率
- カートリッジの回収
- 回収したカートリッジの再生・リサイクル

現地版社ではサステナビリティのスコアがなければ競合に負けていたと分析

- 次に、オランダの民間の企業の事例です。ESGの取り組みを金額に換算し、サプライヤーの評価に反映する非常に面白い事例です。ハードルの高い事例で、複合機100台以上の案件です。
- このスライド中央の①から⑤までは、まず入札の価格を出して、その後に②のサービスとメンテナンス、実施計画と返品、それからサステナビリティの三つの項目に対して金額を換算し、入札価格からその金額換算した金額を差し引いて、最終の評価金額として落札する業者を決める案件でした。
- この事例もサステナビリティのスコアのウエイトが非常に高く、高評価を獲得できました。最近、特に欧州では、サーキュラーエコノミーに関する要求が高まっております。



- 公共調達においてグリーン調達の基準が整備されつつある
- 大手だけでなく中小企業にもSDGs貢献やESGへの取り組みが拡大

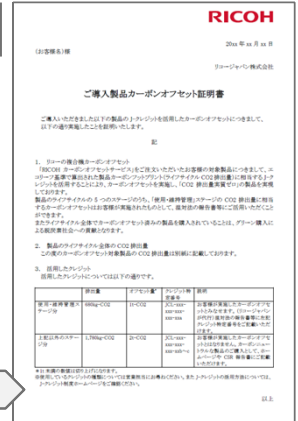
民間企業の状況

- 欧州企業は、**国内中小企業に対してもEcoVadisやCDPのレーティング・スコアを要求**
- 国内の取引先からも**SDGs貢献の具体的な取り組みを示すことが求められ始めている**
- 「何から着手したらいいか」に困っている企業も多い

顧客のグリーン調達の支援例

- 環境配慮型複合機IMCシリーズ+カーボンオフセットサービスの提供
- **カーボンオフセットサービスは、大手企業の一括採用に加え、中小企業でも採用実績が**ではじめている
 - 証明書を「自社のSDGs貢献の取り組み」としてHPに開示するケースも

リコーが発行するカーボンオフセット証明書



- 日本では、先ほどの東京都の事案にもありましたが、公共調達においてグリーン調達の基準が整備されつつあります。また、民間でも大手企業だけではなく中小企業においてもSDGsへの貢献、ESGの取り組みが非常に拡大していると実感しています。
- 日本の民間企業では、欧州の企業が日本国内の中小企業に対し、EcoVadisやCDPのレーティングスコアを要求する事例も出ています。最近の事例ではフランスの化粧品メーカー様から、三重県の製造業のお客様にCDPのレーティングの要求があったとご相談いただき、CDPでレーティングAやBを取得するにはどうすればいいのか、ご相談いただいた事例もあります。
- 日本国内のお取引先様においても、SDGsへの貢献、具体的な取り組みが求められつつある中で、どこから手をつければよいか分からないお客様が非常に多くいらっしゃいます。このような要求を受け、リコー本社やリコージャパン本社への、支援依頼が増えています。
- 国内のお客様からの要求にお応えするソリューションとして、弊社では環境配慮型複合機IMCシリーズ、カーボンオフセットサービスの提供をしており、これらは自治体や大手企業様の一括採用に加え、最近では中小企業のお客様での採用が非常に増えています。
- また、スライド右側の書類は弊社が発行するカーボンオフセットの証明書です。中小企業のお客様へ、環境配慮型複合機IMCシリーズとカーボンオフセットサービスをご提供し、この証明書をホームページに開示しています。中小企業のお客様からも、SDGsの取り組みの開示要求が、非常に増えてきています。

欧州を中心に人権DDやサーキュラーエコノミーに関する法規制が加速
商談時のESG要求や顧客問い合わせにも影響

商談時のESG項目の高配点化が進み、経済価値と同等の評価になりつつある

国内ではCFP開示・カーボンオフセットが公共調達に加え、民間・中小企業にも波及

国内外の商談・取引時に**QCD + ESG要求**が増加
商談参加・獲得の要件化が進んでいる

- これまでご説明したとおり、欧州を中心に人権やサーキュラーエコノミーに関する法規制が非常に加速しています。また商談時のESG項目の高配点化が進み、経済価値と同等の評価になりつつあります。
- また国内においても、カーボンフットプリント、カーボンオフセットが公共調達に加え民間、中小企業にも波及してきています。
- 国内外の商談、取引時には、QCDに加えてESGの要求も非常に重要性が増していると認識しています。

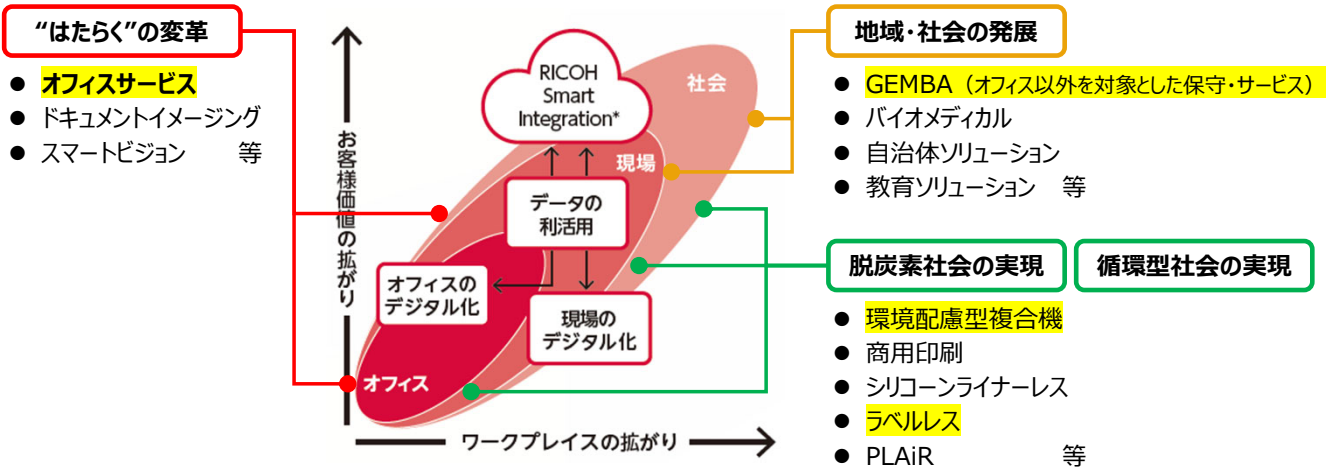
ESGと事業成長の同軸化に向けた取り組み

- 事業を通じた社会課題解決事例
- アドボカシー活動
- 情報開示



- マテリアリティに基づき、21次中経で注力する社会課題解決型事業を特定

リコーの価値提供領域と社会課題解決型事業



*リコーグループ共通のプラットフォーム

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

20

- それでは、ここから21次中経ESG戦略として強化していく、ESGと事業成長の同軸化に向けた取り組みについてご説明をします。
- 21次中経で注力する社会課題解決型事業は、事業を通じた社会課題解決、マテリアリティに基づいて注力する事業を社会課題解決型事業として特定し、開示しています。
- “はたらく”の変革、地域・社会の発展、脱炭素社会の実現、循環型社会の実現ということで、事業を特定しました。
- 本日はスライド内の黄色い帯を中心に、事例をお話します。

- 業種業務ごとに課題解決をサポートするスクラムパッケージを提供
中小企業のワークプレイスのDXを支え、“はたらく”の変革に貢献

“はたらく”の変革

社会・顧客課題

- 中小企業の生産性向上・成長支援
- 高齢化、人手不足、長時間労働等への対応、DXの活用

リコーの取り組み・強み

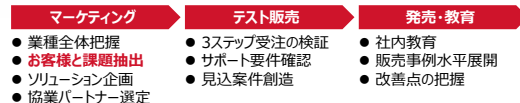
- 中小企業を対象に業種業務ごとのソリューションをパッケージ化
- セールスのモノ売りからコト売りへの体質変換
- リコーの強み
 - お客様の現場の課題の深掘り・業種業務のニーズ把握と商品開発
 - OP事業・OS事業で培った中堅・中小顧客基盤
 - 全国に広がる販売・サービス網、導入から運用まで顧客に伴走する力

ESGと事業成長の同軸化

- 中小企業顧客カバー率は16.7%（MFP顧客の27.6%）*1、顧客の課題解決貢献が拡大
- 中小企業担当セールスのほぼ100%、取扱販売店の90%以上で販売実績あり
- 顧客数増（開拓）と1顧客あたり導入本数増（深耕）の2軸でさらなる成長をめざす

*1 中小企業顧客カバー率、MFP顧客のカバー率は2023年9月末時点

スクラムパッケージ発売プロセス



開拓と深耕の2軸で成長



導入事例は中小企業応援サイトに掲載

<https://smb.ricoh.co.jp/>



1日中プレス機や増設機が動く工場。そのため、タイパ短縮で早く稼働される 栄和産業 (津島川原)

金庫がでんの老舗が、来店客、ネット顧客向けに課題を抽出し、奥に社内システムを大幅強化しサービス向上へ 赤毛堂 (石川)

人を大切にする経営のため、デジタルで情報、知識、体験を共有。協業で一層の支援実現を目標とする ひだかや (岡山県)

- このスライドはオフィスサービスの事例です。スクラムパッケージについては、非常に業績を伸ばしており、9月、10月においても新記録を達成しています。
- 社会・顧客の課題解決では、中小企業の生産性向上や、高齢化や人手不足などの解決を目指しています。業種業務ごとのソリューションをパッケージ化し、セールスのモノからコト売りへの体質改善をしていくことが、課題解決へ非常に寄与しています。
- スクラムパッケージは、セット販売とどう違うのかというご質問をいただきますが、業種プロデューサーが100件から150件ぐらいの顧客ニーズの調査・仮説検証を行った上で顧客の課題解決を行うパッケージを作成し、さらにパッケージの商品化の目安として定める、案件発生率が本当に3割を超えるものなのかどうか、また契約まで3ステップでいけるのかどうかなどを測るテストマーケティングをきめ細かく実施して商品開発を進めています。これはセット販売とは異なる商材であり、また顧客の課題解決に向けた他社にはないソリューションメニュー開発のプロセスだと思えます。
- また、弊社はオフィスプリンティング、オフィスソリューションで培った中堅、中小の市場があり、さらにお客様に伴走する力は他社にない強みです。
- 現時点（2023年度第2四半期時点）で、弊社と取引のある中小企業のお客様のうちスクラムパッケージを少なくとも1本ご契約をいただいているお客様の割合（浸透率）は16.7%、うち母数をMFP(複合機)顧客に限定してみた場合でも27.6%に過ぎず、今後もまだまだお客様への課題解決の貢献が見込める市場と認識しています。
- 先ほど体質改善についてご説明しましたが、既にこのスクラムパッケージの販売実績は中小企業の担当セールスのほぼ100%、そして取扱販売店の90%以上に上っており、お客様にとっても、そして社会課題解決にとっても、もちろん弊社にとっても販売することによって、相乗効果が上がるソリューションとなります。



<GEMBA> マルチサポートによる医療機器安定稼働への貢献

地域・社会の発展

- カスタマーエンジニアのリスキリングにより保守対象を医療機器に拡大
安心・安全な医療のためのインフラ維持に貢献

社会・顧客課題

- **安心・安全な医療のためのインフラ維持**
- 遠隔地の医療機器保守・メンテナンス
- **ネットワーク化が進む医療機器への対応**スキルがある保守サポート人員の不足

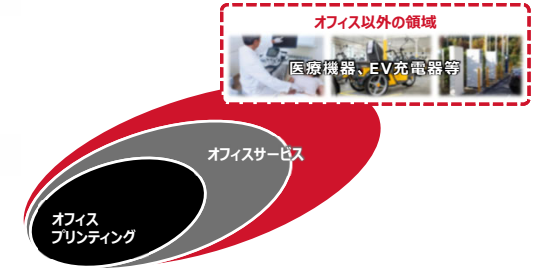
リコーの取り組み・強み

- カスタマーエンジニアのリスキリングを展開
- 全国15拠点で医療機器修理業の認可取得
- リコーの強み
 - 遠隔地も含めた広範囲をカバーできる保守サービス網
 - OP事業・OS事業で培った**カスタマーエンジニアのネットワークスキル**

ESGと事業成長の同軸化

- 取扱機種増、医療機器パートナー拡大による新たな顧客の獲得 (ex.GEヘルスケアとの提携等)
- **医療機器メンテナンスを切り口にした顧客の深耕**
- 医療機器サービス**人材を2025年度末までに倍増**

保守対象領域の拡大イメージ



マルチサポート先導型の価値提供モデル



- 続いて、現場のソリューションについてご説明します。国内にはカスタマーエンジニアが約4,500名います。以前から、例えばオンライン資格確認端末の設置・メンテナンス、各種ロボットや蓄電池、POSなどに対するマルチサポートを実施しています。特に直近では、ネットワーク化が進む医療機器に向けて、カスタマーエンジニアのネットワークスキルを生かした新たなサポート・メンテナンスなどの事業展開も行っています。
- この医療機器サービスの人材は、2022年度時点での100名規模から、2025年度に向けて倍増する計画にしています。これらの新たなマルチサポートのビジネスを切り口に、お客様を拡大していくことにもチャレンジしていきます。

<環境配慮型複合機> 業界最高水準の環境性能を実現

RICOH
imagine. change.

- 業界最高水準の環境性能を実現したA3カラー複合機を開発
脱炭素社会の実現、循環型社会の実現に貢献

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現

社会・顧客課題

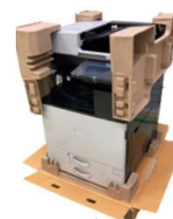
- 脱炭素、サーキュラーエコノミーなど**社会全体での環境負荷低減**
- より環境に配慮した製品・サービスの調達

リコーの取り組み・強み

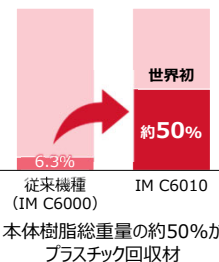
- **長年に亘る**製品ライフサイクル全体での環境負荷削減活動
- 社会・顧客要求を先取りした製品・技術開発
- リコーの強み
 - A3複合機世界初「**プラスチック回収材搭載率50%**」を実現
 - 従来機から**カーボンフットプリントを約27%削減**
 - 生産工場の使用電力は100%再生可能エネルギーを使用

ESGと事業成長の同軸化

- 環境訴求による他社との差別化、法規制対応
- 高まる**脱プラ、CFP開示、カーボンオフセット要求への先行対応**



本体包装のプラスチック材料を
従来機比約54%削減



本体樹脂総重量の約50%が
プラスチック回収材

CFPの低減



ライフサイクル



商品ライフサイクル全体の環境負荷(カーボンフットプリント)を
従来機より約27%削減

- 次に、2023年2月に発売した業界最高水準の環境性能を実現した、環境配慮型複合機IMCシリーズについてご説明します。
- 長年にわたり、例えば小型軽量化、再生機の販売、マテリアルリサイクルといった製品のライフサイクル全体に渡り、弊社のノウハウを生かし、社会全体での環境負荷低減に寄与しています。
- プラスチックの回収材は搭載率50%、これをカーボンフットプリントに置き換えると、従来からの比較で27%削減となります。このようなSDGsの取り組みをお客様に開示・発信しており、関心が高いお客様にご採用いただいている機種となります。

- 包材に直接印字できるラベルレスサーマル技術を開発
顧客の製品・ビジネスモデルのサーキュラーエコミー対応を支援

脱炭素社会の実現

循環型社会の実現

社会・顧客課題

- 脱炭素、サーキュラーエコミーなど**社会全体での環境負荷低減**
- **消費者の環境意識の高まりに対応**した商品開発・ビジネスモデルの転換

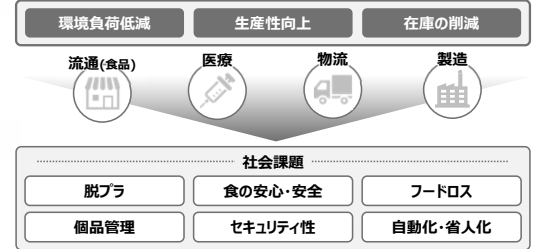
リコーの取り組み・強み

- 透明フィルムに直接印字可能な技術を開発、包装のラベルレス化を実現
- リコーの強み
 - **業界初の部分塗工技術**により、中身の見やすさと成分表示を両立
 - 世界トップシェアのサーマルペーパー・熱転写リボンで培った
物流・流通・医療・交通インフラ業界の顧客課題解決ノウハウ

ESGと事業成長の同軸化

- コンビニ業界を皮切りに、大手・中堅スーパーへ展開
(2022年よりセブンイレブン様、ローソン様に採用)
- 食品包材だけでなく、医薬包材・物流包材など**他業種展開が可能**
- 2023年4月に新会社「RNスマートパッケージング株式会社」を立ち上げ、事業拡大中

ラベルレスサーマル技術を活かした社会課題解決への貢献



ラベルレスサーマルを支える技術



セブンイレブン様、ローソン様に採用いただいたパッケージ



- 続いてラベルレス、台紙のないラベルについてご説明します。これはサーマル事業ですが、環境負荷低減やプラスチックの削減に非常に寄与するソリューションとなります。インキ処方、加工、生産、マーキングというこれまでのサーマル事業で培った四つの技術を生かしています。
- 特に業界初の部分塗工技術を強みとし、中身の見やすさと成分表示を両立しています。昨今、皆様に目にさせていただく機会も多いかと思いますが、セブンイレブン様やローソン様で採用いただいたサラダのパッケージでは、中身も成分表示も両方よく見えます。
- このようなソリューション、強みを生かして、今後は医療や物流、製造の分野にも展開する予定です。

- リコージャパンでは全国700名のSDGsキーパーソンを中心にお客様のESG/SDGs活動を支援
お客様との関係強化に加え、具体的な商談の発掘・受注活動へと深化

各地域に根差した活動 (中部地区の例)

産官学連携「中部圏SDGs広域プラットフォーム」のイベントにあわせて各支社でSDGsセミナーを開催。
個別の課題把握と提案活動につなげている



パートナー企業との連携 (山形支社の例)

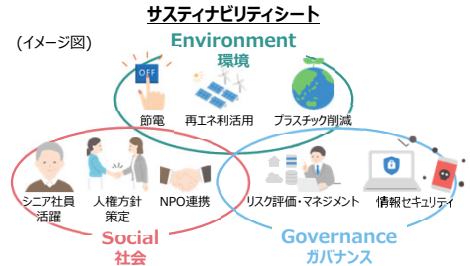
相互のリソースやノウハウ等を駆使し、**地元企業のSDGs推進およびDX推進に必要な様々な経営支援**を行い、地域産業の持続的な発展に貢献



左から庄内銀行 松田 頭取、リコージャパン 伊賀上 支社長

顧客の課題抽出・整理 (山梨支社の例)

お客様の取り組みをリコージャパン独自のサステナビリティヒアリングシートを用いて、**ESG視点での取り組みを整理・可視化し、改善を支援**



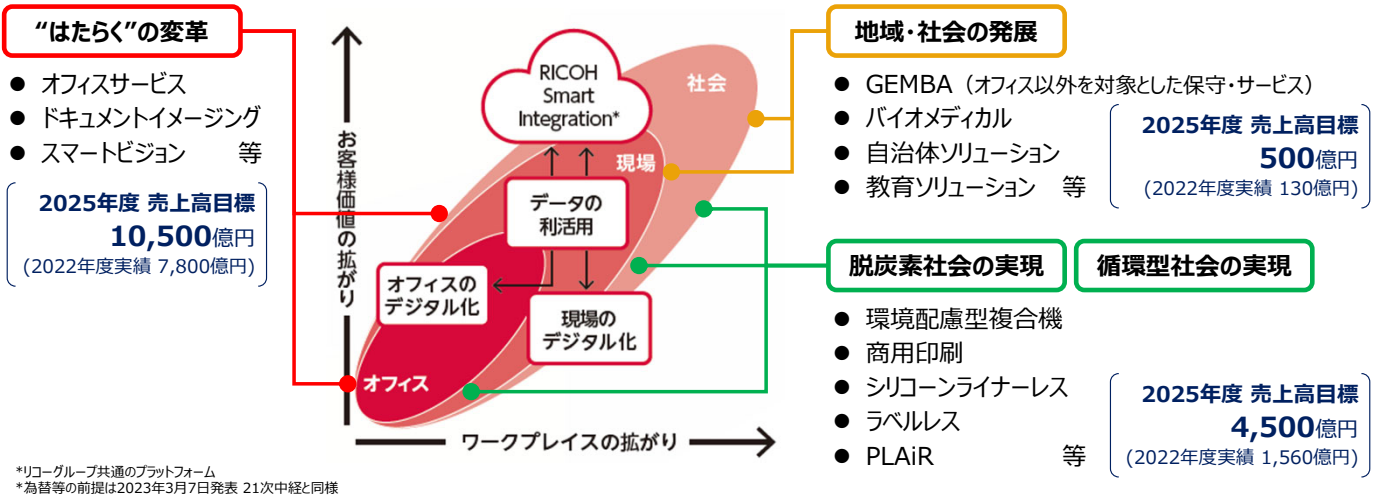
案件発掘・受注の事例

- SDGs研究会(地域毎に開催しているイベント)等からの案件化・受注
- お客様向け個別勉強会・インナーセミナーを通じた案件化・受注
- サステナビリティシートを活用した課題の整理・提案

- 続いて、事業を通じた社会課題を支える顧客接点の活動についてご説明します。リコージャパンのSDGsキーパーソンの説明は過去にもしておりますが、現在は、SDGsキーパーソンが700名に増えています。これまで、お客様との関係強化を中心に取り組んでいましたが、最近は関係強化に加え、具体的な商談やニーズ発掘、受注活動にも深化しています。
- リコージャパン中部の事例では、産学官連携のイベントと合わせて各支社でSDGsのイベントを実施したり、信金・銀行・自治体様との連携協定を結んだりして、地域産業の持続的な発展のご提案を進めています。また、どこから手をつければよいか分からない中小企業のお客様に対して、リコージャパン独自のサステナビリティヒアリングシートを用いて、SDGs、ESG視点で取り組みを整理、可視化して改善をご提案していくことで具体的な商談につながっています。

- マテリアリティ毎の売上高目標を設定、年度毎の進捗を開示することで、「ESGと事業成長の同軸化」の進捗を見える化

リコーの価値提供領域と社会課題解決型事業



(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

26

- ここまで、事例・商談のご紹介をしました。
- 説明した社会課題解決型事業について、21次中経の中で売上高の金額目標を設定しました。
- “はたらく”の変革の社会課題解決型事業では、2025年度の売上高目標1兆500億円、地域・社会の発展では2025年度の売上高目標500億円、脱炭素社会の実現、循環型社会の実現では2025年度の売上高目標4,500億円を掲げています。2025年度の売上高目標2兆3,500億円に対して、約66%に相当しますが、その比率を上げていくというより、売上高自体を上げていきたいと考えています。

- ESGグローバルトップを目指し政策・ルールづくりへの働きかけ、グローバル発信を強化

Reuters NEXT登壇 (11月 山下会長 @NY)



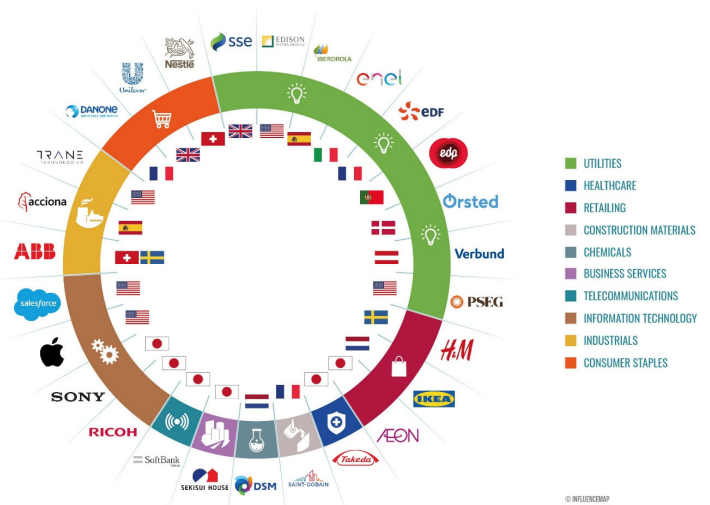
PRI in person
公式サイドイベントでの発信 (10月)



気候変動アクション
日本サミット登壇 (10月)



世界の気候政策エンゲージメントのリーダー企業 **27社**のうちの**1社**に選定



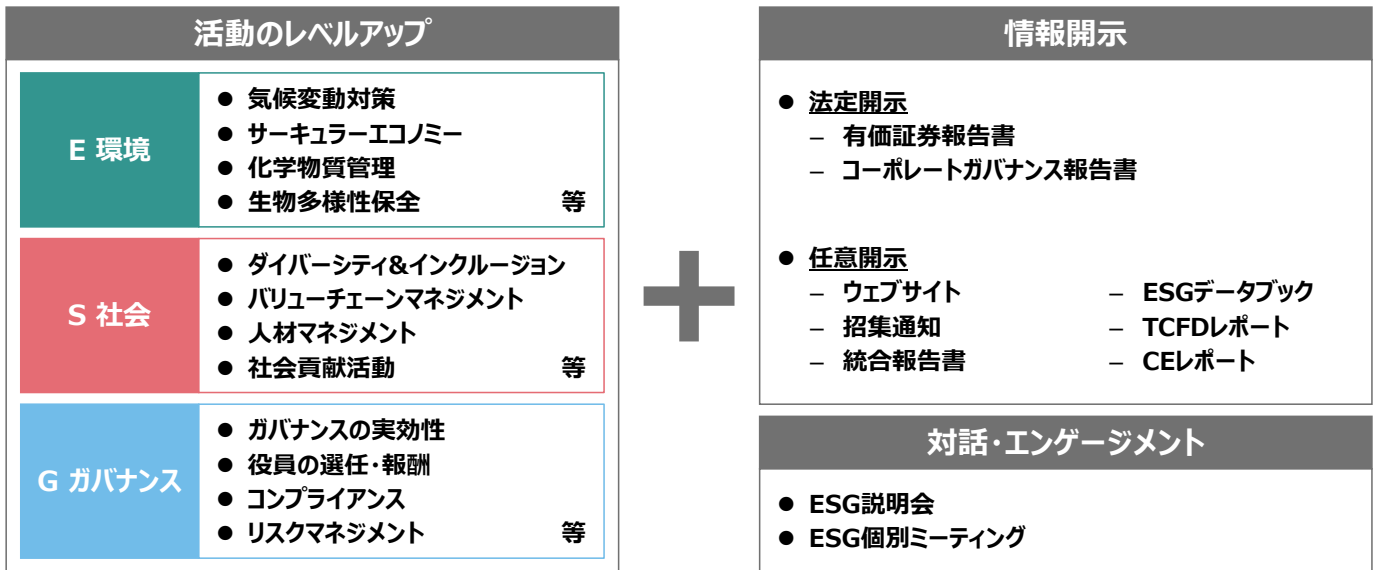
*2023年9月 InfluenceMap 発行
*「Corporate Climate Policy Engagement Leaders,2023」より

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

27

- そして併せて強化していきたいのは、アドボカシー活動、政策提言です。これは最近の事例となります。2023年11月、ニューヨーク開催のReuters NEXTで、会長の山下が登壇しました。また、2023年10月の第1週目に開催されたPRI in personにおいても、人権やアドボカシー、気候変動などの三つのテーマについて発信しています。さらに、気候変動アクションの日本サミットでも、登壇しています。
- アドボカシー活動についての評価機関もあり、InfluenceMapが発行している、世界の気候政策エンゲージメントのリーダー企業27社のうちの1社に選定されました。日本企業は6社選ばれています。

- ESG活動のレベルアップと情報開示・対話が企業価値向上の両輪
- 今後も積極的にステークホルダーとコミュニケーションを図る



(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

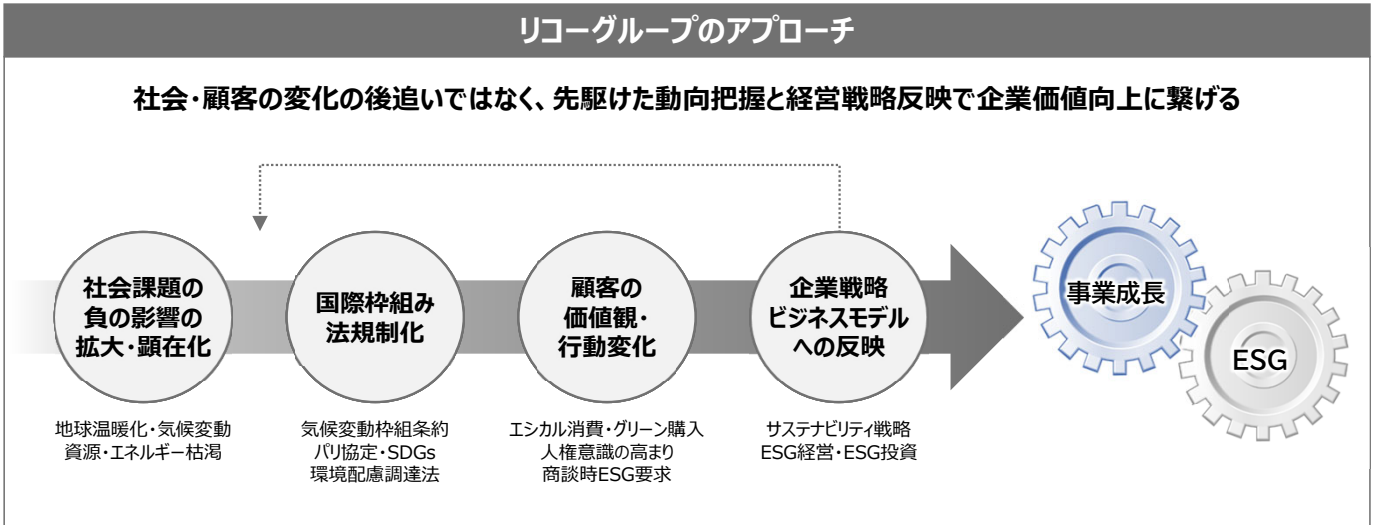
28

- そして、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションも大切にしています。弊社ではESG活動のレベルアップと併せて、各種発行物・ウェブサイトでの情報開示や対話が企業価値向上の両輪であると考えています。情報開示や対話についても、これまで以上に今後も積極的にコミュニケーションを図っていきます。

- **グローバルトップレベルのESG活動を目指す**
- **さらなるESGと事業成長の同軸化に挑戦**
 - 事業戦略を後押しするESG目標（デジタルサービス変革、社会・顧客の期待）（P.8）
 - 経営システムとの統合の強化（16のESG目標と役員株式報酬制度）（P.10）
 - 事業を通じた社会課題解決の強化/お客様への提案強化（P.19）
 - アドボカシー活動とグローバル発信の強化（P.27）
 - 積極的な情報開示、ステークホルダーと双方向コミュニケーションは今後も継続（P.28）

- まとめとなります。グローバルトップレベルのESG活動を目指し、またESGの取り組みが事業成長の後押しとなるべく、ESGと事業成長の同軸化に挑戦していきます。

- 今後もESGを将来財務*1と位置づけ、ESGと事業成長の同軸化を図り、ESGグローバルトップを目指した挑戦を続けます



*1 将来財務（ESG）：今から取り組むことで3~10年先の財務に好影響を与えるとの考え（現在の財務にも過去のESG活動の結果が影響）

(C)2023 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

30

- 弊社はこれまで社会・お客様の変化の後追いではなく、先駆けた動向把握と経営戦略の反映を進めてきました。このアプローチを決して変えることなく、今後もESGを将来財務と位置づけて、ESGと事業成長の同軸化を図り、ESGのグローバルトップを目指してまいります。

RICOH
imagine. change.