

有価証券報告書

(金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書)

事業年度 自 2024年4月1日
(2024年度) 至 2025年3月31日

株式会社 リコー

E02275

2024年度（自2024年4月1日 至2025年3月31日）

有価証券報告書

- 本書は金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の2に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。
- 本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書の添付書類は含まれておりませんが、監査報告書は末尾に綴じ込んでおります。

株式会社 リコー

目 次

頁

第125期 有価証券報告書

【表紙】	1
第一部 【企業情報】	2
第1 【企業の概況】	2
1 【主要な経営指標等の推移】	2
2 【沿革】	5
3 【事業の内容】	7
4 【関係会社の状況】	10
5 【従業員の状況】	16
第2 【事業の状況】	19
1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】	19
2 【サステナビリティに関する考え方及び取り組み】	26
3 【事業等のリスク】	44
4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】	56
5 【重要な契約等】	63
6 【研究開発活動】	64
第3 【設備の状況】	68
1 【設備投資等の概要】	68
2 【主要な設備の状況】	69
3 【設備の新設、除却等の計画】	71
第4 【提出会社の状況】	72
1 【株式等の状況】	72
2 【自己株式の取得等の状況】	79
3 【配当政策】	81
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】	82
第5 【経理の状況】	141
1 【連結財務諸表等】	142
2 【財務諸表等】	207
第6 【提出会社の株式事務の概要】	220
第7 【提出会社の参考情報】	221
1 【提出会社の親会社等の情報】	221
2 【その他の参考情報】	221
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】	222

監査報告書

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年6月20日
【事業年度】	第125期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
【会社名】	株式会社リコー
【英訳名】	RICOH COMPANY, LTD.
【代表者の役職氏名】	代表取締役 社長執行役員・CEO 大山 晃
【本店の所在の場所】	東京都大田区中馬込一丁目3番6号
【電話番号】	03(3777)8111(大代表)
【事務連絡者氏名】	取締役 コーポレート専務執行役員・CFO 川口 俊
【最寄りの連絡場所】	東京都大田区中馬込一丁目3番6号
【電話番号】	03(3777)8111(大代表)
【事務連絡者氏名】	取締役 コーポレート専務執行役員・CFO 川口 俊
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部 【企業情報】

第 1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	第121期	第122期	第123期	第124期	第125期
決算年月	2021年 3 月	2022年 3 月	2023年 3 月	2024年 3 月	2025年 3 月
売上高 (百万円)	1, 682, 069	1, 758, 587	2, 134, 180	2, 348, 987	2, 527, 876
税引前利益又は損失(△) (百万円)	△41, 028	44, 388	81, 308	68, 202	70, 067
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失(△) (百万円)	△32, 730	30, 371	54, 367	44, 176	45, 709
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	21, 897	90, 733	100, 564	136, 057	43, 686
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	920, 246	902, 042	931, 556	1, 038, 722	1, 030, 107
総資産額 (百万円)	1, 887, 868	1, 853, 254	2, 149, 956	2, 286, 175	2, 357, 118
1 株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1, 281. 29	1, 416. 08	1, 529. 46	1, 722. 07	1, 809. 90
基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失(△) (円)	△45. 20	45. 35	88. 13	72. 58	78. 11
希薄化後 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失 (△) (円)	△45. 20	45. 34	88. 10	72. 55	78. 04
親会社所有者帰属持分比率 (%)	48. 75	48. 67	43. 33	45. 43	43. 70
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	△3. 56	3. 33	5. 93	4. 48	4. 42
株価収益率 (倍)	—	23. 42	11. 24	18. 62	20. 19
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	126, 962	82, 462	66, 708	125, 617	136, 877
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△63, 559	△59, 355	△133, 939	△97, 822	△79, 361
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△4, 085	△131, 685	35, 454	△82, 922	△45, 568
現金及び現金同等物期末残高 (百万円)	330, 344	234, 020	210, 884	169, 639	181, 862
従業員数 (人)	81, 184	78, 360	81, 017	79, 544	78, 665

(注) 1 当社は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成しております。

2 第121期の株価収益率は、基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期損失であるため記載しておりません。

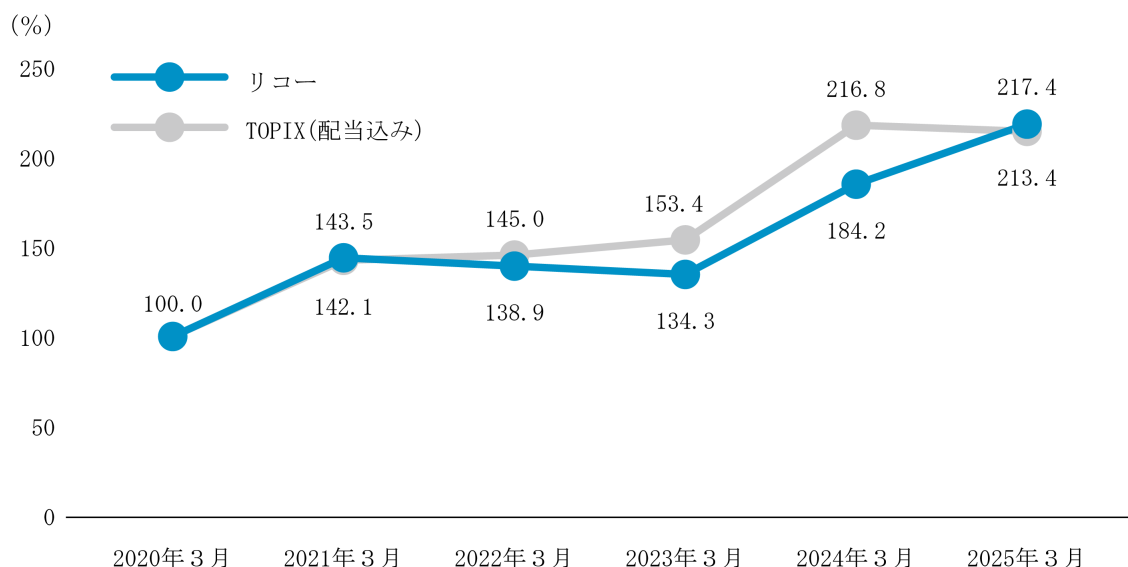
(2) 提出会社の経営指標等

回次	第121期	第122期	第123期	第124期	第125期
決算年月	2021年 3 月	2022年 3 月	2023年 3 月	2024年 3 月	2025年 3 月
売上高 (百万円)	445, 297	483, 481	504, 676	542, 551	556, 967
経常利益又は 経常損失(△) (百万円)	64, 025	30, 314	14, 290	54, 661	28, 581
当期純利益 (百万円)	88, 057	25, 368	29, 417	54, 181	19, 938
資本金 (百万円)	135, 364	135, 364	135, 364	135, 364	135, 364
発行済株式総数 (百株)	7, 449, 120	6, 374, 681	6, 095, 219	6, 095, 219	5, 697, 331
純資産額 (百万円)	529, 551	444, 771	425, 966	450, 293	396, 213
総資産額 (百万円)	967, 753	862, 653	982, 783	1, 026, 573	1, 110, 690
1株当たり純資産額 (円)	737. 31	698. 22	699. 36	746. 53	696. 15
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	15. 00 (7. 50)	26. 00 (13. 00)	34. 00 (17. 00)	36. 00 (18. 00)	38. 00 (19. 00)
1株当たり当期純利益 (円)	121. 59	37. 88	47. 68	89. 02	34. 07
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	121. 59	37. 87	47. 67	88. 98	34. 04
自己資本比率 (%)	54. 72	51. 56	43. 34	43. 86	35. 67
自己資本利益率 (%)	17. 78	5. 21	6. 76	12. 37	4. 71
株価収益率 (倍)	9. 24	28. 04	20. 78	15. 18	46. 29
配当性向 (%)	12. 3	66. 9	71. 3	40. 4	111. 5
従業員数 (ほか、平均臨時 雇用人員) (人)	8, 022 (736)	7, 613 (709)	7, 470 (866)	7, 282 (988)	5, 041 (886)
株主総利回り (比較指標：配当込み TOPIX) (%)	143. 5 (142. 1)	138. 9 (145. 0)	134. 3 (153. 4)	184. 2 (216. 8)	217. 4 (213. 4)
最高株価 (円)	1, 244. 0	1, 429. 0	1, 197. 0	1, 385. 5	1, 841
最低株価 (円)	625. 0	909. 0	907. 0	979. 0	1, 095

- (注) 1 第121期の当期純利益の大幅な増加は、関係会社からの配当金の計上等によるものです。
- 2 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第122期の期首から適用しており、第121期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。
- 3 2025年3月期の1株当たり配当額38円00銭のうち、期末配当額19円00銭については、2025年6月24日開催予定の定時株主総会の決議事項になっております。

4 株主総利回り及び比較指標の最近5年間の推移は以下のとおりです。

(株主総利回りは、(a)各事業年度末日の株価と、(b)当事業年度の4連結会計年度前から各事業年度末までの1株当たり配当額の累計金額の合計金額(a)+(b)を、当事業年度の5連結会計年度前末日の株価で除した比率を記載しております。)



5 最高・最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。

6 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を第125期の期首から適用しており、第124期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。なお、2022年改正会計基準については第20－3項ただし書きに定める経過的な取扱いを適用しております。この結果、第125期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

2 【沿革】

- 1936年2月 財団法人理化学研究所における発明、考案の工業化を目的とする理化学興業株式会社の感光紙部門を独立し、理研感光紙株式会社として設立。
- 1938年3月 商号を理研光学工業株式会社に変更し、光学機器の製造販売を開始。
- 1949年5月 東京及び大阪両証券取引所市場に株式を公開。
- 1954年4月 東京都大田区に大森光学工場を新設（現・本社事業所）。
- 1955年5月 小型卓上複写機の製造販売を開始。
- 1961年5月 大阪府池田市に感光紙工場を新設（現・池田事業所）。
- 1961年10月 東京及び大阪両証券取引所市場第一部に上場。
- 1962年6月 静岡県沼津市で製紙工場の操業を開始し、原紙から感光紙の一貫生産を実施（現・沼津事業所）。
- 1962年12月 米国に現地法人RICOH OF AMERICA INC. を設立（現・RICOH USA, INC.）。
- 1963年4月 商号を株式会社リコーに変更。
- 1967年7月 宮城県柴田郡に東北リコー株式会社を設立。
- 1971年5月 神奈川県厚木市に事業所を新設し、大森事業所より事務機製造の一部を移転（現・厚木事業所）。
- 1971年6月 オランダに現地法人RICOH NEDERLAND B.V. を設立（現・RICOH EUROPE HOLDINGS B.V.）。
- 1973年1月 米国に現地法人RICOH ELECTRONICS, INC. を設立。
- 1976年12月 リコークレジット株式会社を設立（現・リコーリース株式会社）。
- 1978年12月 香港に現地法人RICOH BUSINESS MACHINES, LTD. を設立（現・RICOH HONG KONG LTD.）。
- 1981年3月 大阪工場に電子部品を開発、製造する電子技術開発センターを新設（現・池田事業所）。
- 1982年5月 福井県坂井市に感光紙製造工場を新設（現・福井事業所）。
- 1983年12月 英国に現地法人RICOH UK PRODUCTS LTD. を設立。
- 1985年10月 静岡県御殿場市に複写機器製造工場を新設し、厚木事業所より複写機器製造の一部を移転。
- 1986年4月 神奈川県横浜市に創立50周年を機に研究所を新設し、大森事業所より研究開発部門の一部を移転（現・横浜仲町台事業所）。
- 1987年4月 仏国に現地法人RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A. を設立（現・RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S.）。
- 1991年1月 中国に現地法人RICOH ASIA INDUSTRY (SHENZHEN) LTD. を設立。
- 1995年3月 米国のOA機器販売会社SAVIN CORPORATIONを米国の現地法人RICOH CORPORATIONを通じて買収。
- 1995年9月 英国のOA機器販売会社GESTETNER HOLDINGS PLCを買収（現・RICOH EUROPE PLC）。
- 1996年1月 リコーリース株式会社の株式を東京証券取引所に上場。
- 1996年12月 シンガポールに現地法人RICOH ASIA PACIFIC PTE. LTD. を設立。
- 1997年3月 米国に現地法人RICOH SILICON VALLEY, INC. を設立（現・RICOH INNOVATIONS CORPORATION）。
- 1999年8月 香港のOA機器販売会社INCHCAPE NRG LTD. を香港の現地法人RICOH HONG KONG LTD. を通じて買収。
- 2001年1月 米国のOA機器販売会社LANIER WORLDWIDE, INC. を米国の現地法人RICOH CORPORATIONを通じて買収。
- 2002年10月 中国に現地法人RICOH CHINA CO., LTD. を設立。
- 2003年4月 東北リコー株式会社を完全子会社化。
- 2004年10月 日立プリンティングソリューションズ株式会社を買収。

2005年 8 月	神奈川県海老名市にリコーテクノロジーセンターを開設し、開発部門を統合。
2005年11月	東京都中央区に本社事業所を移転。
2007年 1 月	Danka Business Systems PLCの欧州におけるOA機器の販売・サービス網をオランダの現地法人RICOH EUROPE B.V.（現・RICOH EUROPE HOLDINGS B.V.）を通じて譲り受け。
2007年 6 月	International Business Machines Corporation（IBM）との共同出資会社であるINFOPRINT SOLUTIONS COMPANY, LLCが営業開始。
2008年 5 月	タイに現地法人RICOH MANUFACTURING（THAILAND）LTD. を設立。
2008年 8 月	リコーエレメックス株式会社を完全子会社化。
2008年10月	米国のOA機器販売会社IKON Office Solutions, Inc. を米国の現地法人RICOH AMERICAS CORPORATIONを通じて買収（現・RICOH USA, INC.）。
2010年 7 月	株式会社リコーの販売事業部門及び国内の販売会社7社を合併しリコージャパン株式会社を設立。
2010年 8 月	リコーテクノロジーセンター（神奈川県海老名市）敷地内に新棟が完成。
2011年10月	HOYA株式会社のPENTAXイメージング・システム事業を買収（現・リコーイメージング株式会社）。
2013年 4 月	リコーテクノロジーズ株式会社へ、国内製造子会社及び株式会社リコーの設計機能の一部を移管。 リコーインダストリー株式会社へ、国内製造子会社及び株式会社リコーの生産機能の一部を移管。
2014年 7 月	リコージャパン株式会社へ、国内販売関連会社を統合。
2014年10月	リコーインダストリアルソリューションズ株式会社へ、国内製造子会社及び株式会社リコーの光学機器及び電装ユニット外販事業を移管。
2016年 4 月	リコー環境事業開発センター（静岡県御殿場市）を開設。
2017年11月	中国に現地法人RICOH MANUFACTURING（CHINA）LTD. を設立。
2018年 1 月	東京都大田区に本社事業所を移転。
2018年 3 月	リコー電子デバイス株式会社（現・日清紡マイクロデバイス株式会社）の発行済株式の80%を日清紡ホールディングス株式会社へ譲渡（2021年12月に当社が保有する全株式を日清紡ホールディングス株式会社に譲渡）。
2018年 8 月	リコーロジスティクス株式会社（現・SBSリコーロジスティクス株式会社）の発行済株式の66.6%（小数点第二位以下を切り捨て）をSBSホールディングス株式会社へ譲渡。
2020年 4 月	リコーリース株式会社の発行済株式の約20%をみずほリース株式会社へ譲渡。
2022年 4 月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行。
2022年 9 月	株式会社PFUを買収（発行済株式の80%を取得し連結子会社化）。
2024年 7 月	東芝テック株式会社と複合機等の開発・生産に関する合併会社エトリア株式会社を組成。
2025年 3 月	株式会社PFU株式の20%を追加取得し完全子会社化。

3 【事業の内容】

当社グループは、当連結会計年度末現在、当社及び子会社236社、関連会社18社で構成されております。

当社グループでは、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ及びその他において、開発、生産、販売、サービス等の活動を展開しております。

開発については、主として当社が担当しております。また、生産については、当社及び当社の生産体制と一体となっている国内外の生産関係会社が行っております。

また、販売・サービス体制は、国内、米州、欧州・中東・アフリカ、中華圏・アジア等のその他地域にて、世界約200の国と地域で事業を展開しております。

事業区分における主要な製品及び子会社の位置付けは、以下のとおりです。

また、事業セグメントとしてのデジタルサービスはオフィスサービス事業及びオフィスプリンティングの販売を主とした事業に限定した事業セグメントであり、当社グループが目指す「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」への変革、として掲げるデジタルサービスすべてを網羅しているものではありません。当社グループが「デジタルサービスの会社」として掲げる「デジタルサービス」は、事業セグメントではデジタルサービスの他、すべてのセグメントの事業内容に含まれております。

<デジタルサービス>

当事業セグメントは、全世界に広がる顧客基盤をベースに、オフィス向け複合機・プリンター・スキャナー等の画像機器及び消耗品の販売・保守サービスをはじめ、プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス、ITサービスといった領域において、お客様のワークフロー全体の変革や働き方改革を支援するオフィスサービスを提供しております。

<デジタルプロダクツ>

当事業セグメントは、世界トップシェアを有するオフィス向け複合機をはじめ、プリンター・スキャナー等の画像機器、さらにデジタルによるコミュニケーションを支えるエッジデバイスの開発・生産（OEMを含む）に取り組んでおります。

<グラフィックコミュニケーションズ>

当事業セグメントには、商用印刷事業と産業印刷事業があります。

商用印刷事業：印刷業を営むお客様を中心に、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連の製品（プロダクションプリンター等）・サービスを提供しております。

産業印刷事業：建材・家具・壁紙・サインディスプレイ・服飾品生地等、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド・インクジェット用インク・産業用プリンター等を製造・販売しております。

（上記3事業セグメントにおける主要な子会社）

（設計及び開発・生産・その他）

国内	…エトリア(株)、リコーインダストリー(株)、(株)PFU
米州	…ETRIA MANUFACTURING USA INC.、RICOH PRINTING SYSTEMS AMERICA, INC.
欧州	…RICOH UK PRODUCTS LTD.、RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S.
その他地域	…SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD.、RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD.、RICOH MANUFACTURING (THAILAND) LTD.、TOSHIBA TEC INFORMATION SYSTEMS (SHENZHEN) CO., LTD.、ETRIA LOGISTICS & PROCUREMENT H.K. LIMITED、ETRIA TRADING ASIA LIMITED、ETRIA MANUFACTURING MALAYSIA SDN. BHD.

(販売・サービス・サポート)

国内	…リコージャパン(株)、リコーITソリューションズ(株)
米州	…RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.、RICOH CANADA INC.、RICOH USA, INC.、PFU AMERICA, INC.、RICOH SOUTH AMERICA DC S.A.
欧州	…RICOH EUROPE HOLDINGS PLC、RICOH SVERIGE AB.、RICOH UK LTD.、PFU (EMEA) LIMITED、PFH TECHNOLOGY GROUP UNLIMITED COMPANY、RICOH DEUTSCHLAND GMBH、DOCUWARE GMBH、RICOH INTERNATIONAL B.V.、RICOH NEDERLAND B.V.、RICOH EUROPE SCM B.V.、RICOH BELGIUM N.V.、REX-ROTARY S.A.S.、RICOH FRANCE S.A.S.、RICOH SCHWEIZ AG、RICOH ITALIA S.R.L.、NPO SISTEMI S.R.L.、RICOH ESPANA S.L.U.
その他地域	…RICOH CHINA CO., LTD.、RICOH ASIA PACIFIC OPERATIONS LTD.、RICOH HONG KONG LTD.、RICOH THAILAND LTD.、RICOH ASIA PACIFIC PTE. LTD.、RICOH AUSTRALIA PTY, LTD.、RICOH NEW ZEALAND LTD.

<インダストリアルソリューションズ>

当事業セグメントには、サーマル事業と産業プロダクツ事業があります。

サーマル事業：食品用のPOSラベル・バーコードラベル・配送ラベル等に利用されているサーマルペーパー・衣料品の値札・ブランドタグ・チケット等に用いられる熱転写リボンを製造・販売しております。

産業プロダクツ事業：光学技術や画像処理技術を活かした産業設備や精密機器部品等を提供しております。

(主要な子会社)

(生産・その他)

国内	…リコーエレメックス(株)、リコーインダストリアルソリューションズ(株)
その他地域	…RICOH ELECTRONICS, INC.、RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S.、RICOH THERMAL MEDIA (WUXI) CO., LTD.

<その他>

当事業セグメントには、360度カメラにソフトウェアやクラウドサービスを組みあわせ、不動産・建設・土木等の現場のデジタル化に寄与するSmart Vision事業をはじめ、社会課題に対応する新規事業やカメラ関連事業等があります。

(主要な子会社)

(生産・その他)

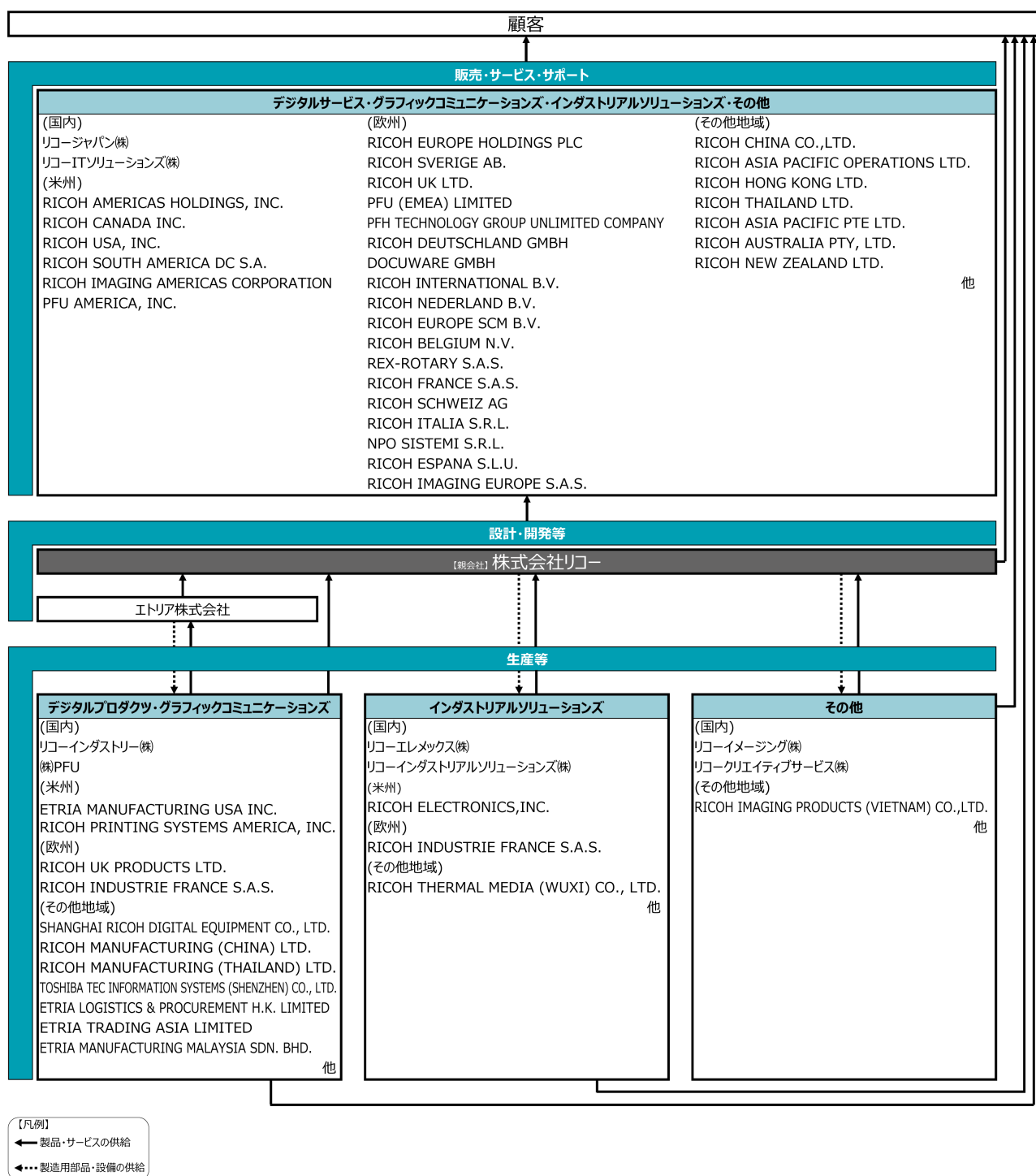
国内	…リコーイメージング(株)、リコークリエイティブサービス(株)
その他地域	…RICOH IMAGING PRODUCTS (VIETNAM) CO., LTD.

(販売・サービス・サポート)

米州	…RICOH IMAGING AMERICAS CORPORATION
欧州	…RICOH IMAGING EUROPE S.A.S.

<事業系統図>

以上に述べた事項を事業系統図によって示すと次のとおりです。



4 【関係会社の状況】

(連結子会社)

2025年3月31日現在

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
リコーインダストリー (株)	神奈川県 厚木市	100百万円	プロダクションプリン ター等の製造	100.0	当社のプロダクションプリ ンター等の製造
リコーエレメックス(株)	愛知県 岡崎市	3,456百万円	デジタルサービス向け デバイス・精密機器の 製造販売	100.0	当社のデジタルサービス向 けデバイスの製造
リコージャパン(株) *1, 3	東京都 大田区	2,517百万円	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0	当社のデバイス・アプリケー ション・保守等を組み合 わせたデジタルサービスの 販売業務
リコーITソリューションズ(株)	神奈川県 横浜市	250百万円	ネットワークシステム の開発・構築・販売	100.0	当社製品のネットワークシ ステムの開発・構築・販売
(株)PFU *1	石川県 かほく市	15,000百万円	スキャナ・インダスト リーコンピューティン グ製品等の開発・製 造・販売・サービス及 びITインフラ構築	100.0	スキャナ・インダストリー コンピューティング製品等 の開発・製造・販売・サー ビス及びITインフラ構築
リコーイメージング(株)	東京都 大田区	100百万円	デジタルカメラ等光学 機器の販売	100.0	デジタルカメラ等光学機器 の販売
リコークリエイティブ サービス(株)	東京都 大田区	60百万円	施設管理業務 広告・印刷業	100.0	当社施設管理業務 広告印刷等の委託業務
リコーインダストリアル ソリューションズ(株)	東京都 大田区	350百万円	電装ユニットの製造販 売	100.0	当社製品部品の製造
エトリア(株) *1	神奈川県 横浜市	500百万円	デジタルサービス向け デバイスの開発・設計	85.0	当社のデジタルサービス向 けデバイスの開発・設計

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
RICOH ELECTRONICS, INC. * 4	米国 ジョージア 州	27,120千 米ドル	サーマルメディアの 製造販売	100.0 (100.0)	当社のサーマルメディア の製造販売
ETRIA MANUFACTURING USA INC. * 1, 4	米国 ジョージア 州	128,700千 米ドル	デジタルサービス向 けデバイス関連消耗 品の製造	100.0 (100.0)	当社のデジタルサービス 向けデバイス関連消耗品 の製造
RICOH UK PRODUCTS LTD. * 4	英国 テelford ード	5,500千 スターリング ポンド	デジタルサービス向 けデバイス及び関連 消耗品の製造	100.0 (100.0)	当社のデジタルサービス 向けデバイス及び関連消 耗品の製造
RICOH INDUSTRIE FRANCE S. A. S.	仏国 ヴェトルス ハイム	22,105千 ユーロ	サーマルメディアの 製造販売	100.0	当社のサーマルメディア の製造販売
RICOH THERMAL MEDIA (WUXI) CO., LTD. * 4	中国 無錫市	436,417千 元	サーマルメディアの 製造販売	99.0 (10.0)	当社のサーマルメディア の製造販売
SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD. * 4	中国 上海市	42,340千 米ドル	デジタルサービス向 けデバイスの製造販 売	100.0 (55.3)	当社のデジタルサービス 向けデバイスの製造販売
RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. * 4	中国 東莞市	31,000千 米ドル	デジタルサービス向 けデバイスの製造	100.0 (100.0)	当社のデジタルサービス 向けデバイスの製造
TOSHIBA TEC INFORMATION SYSTEMS (SHENZHEN) CO., LTD. * 4	中国 深圳市	83,069千 元	複合機及び関連商品 等の製造	100.0 (100.0)	複合機及び関連商品等の 製造
ETRIA LOGISTICS & PROCUREMENT H. K. LIMITED * 4	中国 香港	2,000千 香港ドル	複合機及びその関連 商品等の販売	100.0 (100.0)	当社グループ向け資材調 達、複合機及びその関連 商品等の販売
ETRIA TRADING ASIA LIMITED * 1, 4	中国 香港	1,339,769千 香港ドル	デジタルサービス向 けデバイスの販売拠 点への提供	100.0 (100.0)	デジタルサービス向けデ バイスの当社の販売拠点 への提供
ETRIA MANUFACTURING MALAYSIA SDN. BHD. * 4	マレーシア ペナン	35,000千 マレーシア リンギット	複合機関連商品等の 製造	100.0 (100.0)	複合機関連商品等の製造
RICOH IMAGING PRODUCTS (VIETNAM) CO., LTD. * 4	ベトナム ハノイ	11,000千 米ドル	デジタルカメラ等光 学機器の製造	100.0 (100.0)	デジタルカメラ等光学機 器の製造
RICOH MANUFACTURING (THAILAND) LTD. * 4	タイ ラヨーン県	1,427,000千 タイバーツ	デジタルサービス向 けデバイス及び関連 消耗品の製造	100.0 (100.0)	当社のデジタルサービス 向けデバイス及び関連消 耗品の製造の製造
RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. * 1	米国 ニュージャ ージー州	1,342,000千 米ドル	米州地域における販 売持株会社	100.0	当社の米州地域における 販売持株会社 当社より資金の貸付…有
RICOH CANADA INC. * 4	カナダ オンタリオ 州	79,891千 カナダドル	デバイス・アプリケ ーション・保守等を 組み合わせたデジタ ルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
RICOH USA, INC. * 1, 3, 4	米国 ペンシルバ ニア州	885,342千 米ドル	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務
PFU AMERICA, INC. * 4	米国 カリフォル ニア州	50,000千 米ドル	スキャナ等の販売及 びサービスの提供	100.0 (100.0)	スキャナ等の販売及びサ ービスの提供
RICOH PRINTING SYSTEMS AMERICA, INC. * 1, 4	米国 カリフォル ニア州	631,179千 米ドル	インクジェットヘッ ド等の販売	100.0 (3.0)	インクジェットヘッド等 の販売
RICOH IMAGING AMERICAS CORPORATION * 4	米国 ニュージャ ージー州	0千 米ドル	デジタルカメラ等光 学機器の販売	100.0 (100.0)	デジタルカメラ等光学機 器の販売
RICOH SOUTHAMERICA DC S.A. * 4	ウルグアイ モンテビデオ	3,310千 米ドル	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC * 1	英国 ロンドン	52,962千 スターリング ポンド	欧州地域における販 売持株会社	100.0	当社の欧州地域におけ る販売持株会社
RICOH SVERIGE AB. * 4	スウェーデ ン ストックホル ム	5,106千 スウェーデン クローナ	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務
RICOH UK LTD. * 4	英国 ノーサンプ トン	30,000千 スターリング ポンド	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務
PFH TECHNOLOGY GROUP UNLIMITED COMPANY * 4	アイルラン ド コーク	14,210千 ユーロ	ITサービス販売	100.0 (100.0)	ITサービス販売
PFU (EMEA) LIMITED * 4	英国 アクスブリ ッジ	13,762千 ユーロ	スキャナ等の販売及 びサービスの提供	100.0 (100.0)	スキャナ等の販売及びサ ービスの提供
RICOH DEUTSCHLAND GMBH * 4	独 国 ハノー ファー	8,750千 ユーロ	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務
DOCUWARE GMBH * 4	独 国 ミュンヘン	168千 ユーロ	CSP (Contents Service Platform) の開発・販売	100.0 (100.0)	CSP (Contents Service Platform) の開発・販売
RICOH INTERNATIONAL B.V. * 4	オランダ アムステル フェーン	18千 ユーロ	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務
RICOH NEDERLAND B.V. * 4	オランダ スヘルトヘ ンボス	309千 ユーロ	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務
RICOH EUROPE SCM B.V. * 4	オランダ ベルヘンオ ブゾーム	27千 ユーロ	デバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等 を組み合わせたデジ タルサービスの販売業務

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
RICOH BELGIUM N.V. * 4	ベルギー ヴィルヴォ ールド	47,771千 ユーロ	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
REX-ROTARY S.A.S. * 4	仏国 サントニ	24,683千 ユーロ	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH FRANCE S.A.S. * 4	仏国 ランジス	12,895千 ユーロ	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH IMAGING EUROPE S.A.S. * 4	仏国 ランジス	750千 ユーロ	デジタルカメラ等光学 機器の販売	100.0 (100.0)	デジタルカメラ等光学機 器の販売
RICOH SCHWEIZ AG * 4	スイス チューリッ ヒ	2,252千 スイスフラン	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH ITALIA S.R.L. * 4	イタリア ミラノ	4,260千 ユーロ	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
NPO SISTEMI S.R.L. * 4	イタリア ミラノ	2,100千 ユーロ	ITサービス販売	100.0 (100.0)	ITサービス販売
RICOH ESPANA S.L.U. * 4	スペイン マドリッド	879千 ユーロ	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH CHINA CO., LTD.	中国 上海市	328,541千 元	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH ASIA PACIFIC OPERATIONS LTD. * 4	中国 香港	350,842千 香港ドル	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH HONG KONG LTD. * 4	中国 香港	50,120千 香港ドル	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH THAILAND LTD. * 4	タイ バンコク	346,913千 タイバーツ	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポー ル	31,672千 シンガポール ドル	アジア・パシフィック 地域における販売持株 会社	100.0	当社のアジア・パシフィ ック地域における販売持 株会社
RICOH AUSTRALIA PTY, LTD. * 4	オーストラ リア ニュー サウス ウェールズ	68,730千 豪ドル	デバイス・アプリケー ション・保守等を組み 合わせたデジタルサー ビスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
RICOH NEW ZEALAND LTD. * 4	ニュージー ランド オークランド	14,070千 ニュージー ランドドル	デバイス・アプリ ケーション・保守等を 組み合わせたデジタ ルサービスの提供	100.0 (100.0)	当社のデバイス・アプリ ケーション・保守等を組 み合わせたデジタルサー ビスの販売業務
RICOH EUROPE FINANCE LIMITED * 4	英国 ロンドン	5,890千 ユーロ	グループ各社への資 金管理業務の提供	100.0 (100.0)	当社グループへの資金管 理業務の提供 当社より資金の貸付…有
その他 181社					

(関連会社)

2025年3月31日現在

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
SBSリコーロジスティクス(株) * 4	東京都 大田区	448百万円	物流及び船積通関 業務	33.3 (33.3)	当社のデジタルサービス向け デバイス等の物流船積通関業 務
リコーリース(株) * 2	東京都 千代田区	7,897百万円	総合リース業	33.7	当社製品のリース及びレンタ ル
その他 16社					

* 1 特定子会社に該当しております。

* 2 有価証券報告書を提出しております。

* 3 リコージャパン(株)及びRICOH USA, INC. は連結売上高に占める売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く）の割合が10%を超えております。

<主要な損益情報等>

(単位：百万円)

名称	リコージャパン(株)	RICOH USA, INC.
売上高	736,468	519,327
税引前当期純利益	10,338	425
当期純利益	6,806	2,797
純資産額	31,742	△81,989
総資産額	240,097	435,937

RICOH USA, INC. は、過年度ののれんの減損損失の計上により債務超過となっております。

* 4 議決権の所有割合の()内の数字は間接所有割合(内数)です。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
デジタルサービス	50,361
デジタルプロダクツ	15,623
グラフィックコミュニケーションズ	5,503
インダストリアルソリューションズ	2,075
その他	3,176
全社(共通)	1,927
合計	78,665

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は重要性がないので記載を省略しております。

(2) 提出会社の状況

2025年3月31日現在

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
5,041 (886)	45.4	20	8,602,008

セグメントの名称	従業員数(人)
デジタルサービス	842
デジタルプロダクツ	560
グラフィックコミュニケーションズ	1,008
インダストリアルソリューションズ	338
その他	408
全社(共通)	1,885
合計	5,041

- (注) 1 従業員数は就業人員であり、従業員数欄の(外書)は、臨時従業員の年間平均雇用人員(1日7.5時間換算)であります。
- 2 臨時従業員には、嘱託(シニアを含む)、パート・アルバイトの従業員を含み、人材派遣社員、業務委託、請負の従業員を除いております。
- 3 平均年間給与は賞与及び基準外賃金を含んでおります。
- 4 従業員数が前事業年度末(7,282名)と比べ大幅に減少しておりますが、その主な理由は、2024年7月1日付でエトリア株式会社を承継会社とする吸収分割を行ったことによるものであります。

(3) 労働組合の状況

当社及び一部の連結子会社において労働組合が結成されておりますが、労使関係については特に記載すべき事項はありません。

(4) 多様性に関する指標

当連結会計年度の多様性に関する指標は、以下のとおりであります。

① 女性活躍推進法及び育児・介護休業法に基づく開示

提出会社及び連結子会社	正社員に占める 女性比率 (%)	管理職に占める 女性比率 (%)	男性の育児 休業取得率 (%)	男女の賃金格差 (%)		
				全従業員	うち 正社員	うち パート・ 有期雇用者
(株)リコー	19.5	8.7	97.6	80.6	78.6	84.8
リコージャパン(株)	20.7	8.7	97.1	83.0	79.4	93.6
エトリア(株)	12.0	3.3	96.4	75.0	75.1	63.7
(株)PFU	20.2	9.9	80.3	80.6	78.6	93.2
リコーITソリューションズ(株)	25.3	14.4	100.0	83.3	84.5	76.7
リコーインダストリー(株)	23.5	7.3	87.5	71.8	77.7	73.8
リコーエレメックス(株)	21.6	4.0	62.5	75.8	78.7	71.5
PFU ITサービス(株)	8.3	0.0	57.1	77.9	80.3	98.2
リコークリエイティブサービス(株)	27.9	12.9	100.0	78.4	85.6	71.8
リコーインダストリアルソリューションズ(株)	25.1	8.5	0.0	72.2	76.4	67.9
リコーイメージング(株)	15.1	3.5	100.0	88.9	85.9	88.2
迫リコー(株)	28.8	15.2	100.0	70.6	85.9	76.8
(株)ソフトコム	28.6	15.0	100.0	73.4	74.3	67.2
PFUテクノワイズ(株)	40.7	18.8	—	72.6	82.6	86.3

(注)

- 1 上記は社員100名以上又は「えるぼし」認定企業を対象としております。
- 2 正社員に占める女性比率は2025年3月末時点、管理職に占める女性比率は2025年4月1日時点となります。
- 3 管理職に占める女性比率及び男女の賃金格差については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したもので、出向者は出向元の従業員として集計しております。
- 4 男性の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したもので、出向者は出向元の従業員として集計しております。なお、男性の育児休業取得率算出にあたっての各条件は厚生労働省発行のリーフレット「男性の育児休業取得率等の公表について」の記載に準じております。また、前連結会計年度以前に子が生まれた社員が当連結会計年度に取得するケースがあるため、100%を超えることがあります。
- 5 「—」は対象となる従業員が無いことを示しております。
- 6 男女の賃金格差について、基本的に処遇は男女同一であり、現在生じている格差は職務、等級、年齢構成の違いによるものです。

② 連結会社の状況

	正社員に占める 女性比率 (%)	管理職に占める 女性比率 (%)	男性の育児 休業取得率 (%)	男女の賃金格差 (%)			
				全従業員	うち 正社員	うち パート・ 有期雇用者	管理職
当社及び連結子会社	29.3	17.2	—	93.9	91.1	91.9	123.9
当社及び国内連結子会社	19.9	8.4	93.6	78.8	78.1	79.7	93.5

(注)

- 1 正社員に占める女性比率は2025年3月末時点、管理職に占める女性比率は2025年4月1日時点となります。
- 2 管理職に占める女性比率及び男女の賃金格差については、出向者を出向元の従業員として集計しております。
- 3 当社及び国内連結子会社の男性の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したもので、出向者は出向元の従業員として集計しております。なお、男性の育児休業取得率算出にあたっての各条件は厚生労働省発行のリーフレット「男性の育児休業取得率等の公表について」の記載に準じております。また、前連結会計年度以前に子が生まれた社員が当連結会計年度に取得するケースがあるため、100%を超えることがあります。
- 4 男性の育児休業取得率については、海外連結会社のデータ収集を実施していないため「－」とし、記載を省略しております。
- 5 男女の賃金格差については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、賃金は基本給及び賞与等のインセンティブを含んでおります。基本的に処遇は男女同一であり、現在生じている格差は職務、等級、年齢構成の違いによるものです。
- 6 当社における男女間賃金格差は管理職では 94.4%となります。

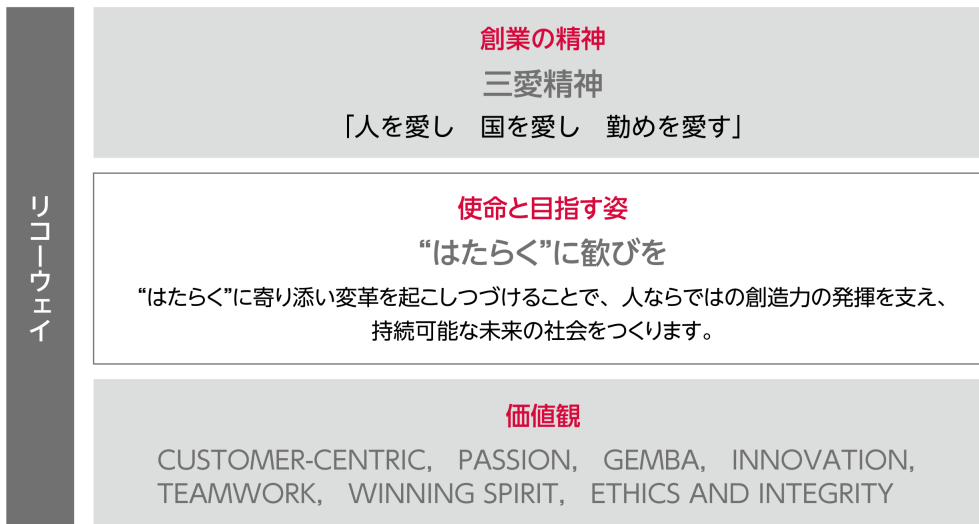
第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

(1) 変わることと変わらないこと

当社グループが変わらずに大切にしているものがあります。それは創業の精神である「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」からなる「三愛精神」です。「“はたらく”に歓びを」を「使命と目指す姿」と定め、“はたらく”に寄り添い変革を起こし続けることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくることを目指しています。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末において、当社グループが判断したものであります。



(2) リコーの中期展望

当社グループは、2023年3月に、同年4月からスタートする第21次中期経営戦略（以下、21次中経）を発表しました。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。

注力している領域は、働く人をタスクから解放するプロセスオートメーション、創造性を高めるワークプレイスエクスペリエンス、ワークプレイスの基盤となる環境を構築するITサービス、の3つです。

この注力領域において、グローバルの顧客基盤や、ワークプレイス領域における課題把握力・提案力、そして魅力的な自社IPといった強みを活かしながら、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。

注力領域と当社の強み

グローバルで均質なサービスを提供する ワークプレイスサービスプロバイダー

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

当社の強み

顧客基盤	顧客接点	自社IP
オフィスプリンティング事業で長年培ったグローバル140万社の強固な顧客基盤	ワークプレイスに精通し顧客の課題把握と提案力に優れた販売・サービス部隊	光学技術やセンシング技術など従来の強みを活用した高付加価値な自社製品・新たに獲得した自社ソフトウェア

◆将来財務（ESG）の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置づけ、「ESGグローバルトップ企業」を目指し、お客様や株主・投資家の皆様からの高まるESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。

21次中経では、事業を通じた4つの社会課題解決と、それを支える3つの経営基盤強化の7つのマテリアリティ（重要社会課題）に取り組んでいます。また、これら7つのマテリアリティに対する評価指標として16のESG目標（将来財務目標）を設定しています。マテリアリティとESG目標は、グローバルなESGの潮流への対応と経営戦略の実行力向上の観点で設定しており、16のESG目標は各ビジネスユニット、機能別組織にブレイクダウンして展開しています。

「事業を通じた社会課題解決」では、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と価値創造を支援しています。また、脱炭素社会、循環型社会の実現にも引き続き注力し、当社グループの強みである技術力と顧客接点力を活かし、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献しています。「経営基盤の強化」では、人権問題への対応の強化、デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル人材の量・質の確保、デジタルサービス関連特許の強化等に取り組んでいます。

また、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、並びに2023年度及び2024年度における実績額は、以下表のとおりです。

マテリアリティ	社会課題解決型事業	21次中経目標 (2025年度末)	実績	
			2023年度	2024年度
“はたらく”の変革	オフィスサービス スマートビジョン 等	10,170億円	9,260億円	10,060億円
地域・社会の発展	GEMBA（オフィス以外を 対象とした保守・サービス） 自治体ソリューション 教育ソリューション 等	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 シリコントップライナーレスラベル ラベルレスサーマル 等	4,280億円	3,150億円	4,100億円

◆21次中経基本方針

中長期目標を達成するために掲げた「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つの基本方針は継続して取り組んでいます。

基本方針① 地域戦略の強化とグループ経営の進化

オフィスプリンティング以外の収益を積み上げ高収益な体質に変革していくために、顧客接点における価値創造能力の向上、当社グループ内でのシナジー発揮、継続した収益改善のために環境変化への対応力をつけていくことを重視し取り組みを進めました。

この収益構造の変革に向けて、特に注力すべき価値提供領域を「プロセスオートメーション」「ワークプレイスエクスペリエンス」「ITサービス」と定め、地域ごとの特性を重視しながらリソースを集中的に投下し、サービス分野のストック収益を積み上げる戦略を実行しています。

基本方針② 現場・社会の領域における収益の柱を構築

デジタルサービスの領域を拡張、より幅広いお客様に価値を提供していくため、「現場・社会」領域での収益の柱の構築を21次中経の基本方針として掲げています。商用印刷事業を中心に進捗しており、リコーグラフィックコミュニケーションズの当連結会計年度の業績は前年度比で増収・増益となっています。

引き続き「現場・社会」領域での収益の柱の構築に取り組むと同時に、事業ポートフォリオマネジメントを通じて、出口プロセスへの移行を判断した事業については適切な出口戦略を探索しながら、注力する事業領域を見極めていきます。

基本方針③ グローバル人材の活躍

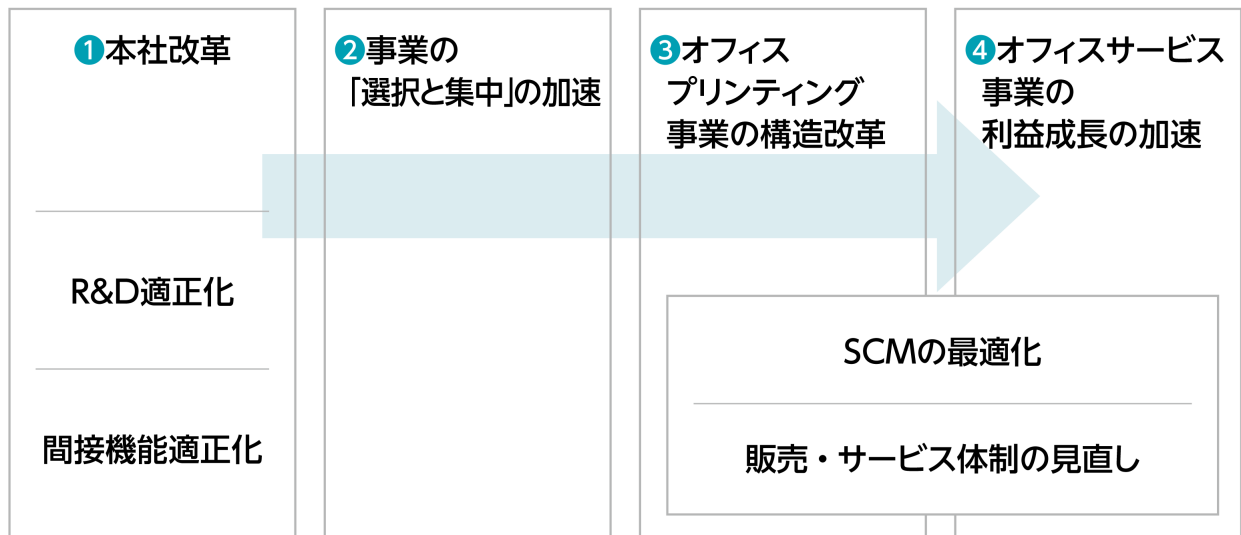
事業構造を変化させ、グローバルでの提供価値を拡大させるためには、社員の活躍が不可欠です。当社グループでは社員の能力やスキルを資本と捉え、人に対して積極的に投資をしていく人的資本戦略を策定しています。

◆企業価値向上プロジェクト

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目線での分析など、様々な角度から企業価値向上に向けて当社グループが取り組むべき課題について検討を進めました。低PBRの最大の要因は収益性の低さにあり、今後デジタルサービスの会社として成長を実現するためには、各事業のビジネスモデルに適合した収益構造の実現が必要であることから、抜本的な収益構造変革を推し進めています。

具体的に、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 オフィスサービス事業の利益成長の加速 の4つの領域で収益構造の変革に取り組んでいます。

収益構造変革の全体像



① 本社改革

R&D投資は、デジタルサービスと親和性の高いワークプレイス領域によりフォーカスしていきます。また、顧客接点でより多くの価値を創造するデジタルサービス型へグループの経営体制をシフトしています。

② 事業の「選択と集中」の加速

デジタルサービスの会社への変革・資源配分の最適化に向けて、従前より進めていた事業ポートフォリオマネジメントの取り組みをさらに加速しています。当社グループの強みが生きる「ワークプレイス」を注力領域として、リソースを戦略的に配分し、事業ポートフォリオマネジメントで出口プロセスへの移行を判断した事業については出口戦略の検討とその実行を進めています。

③ オフィスプリンティング事業の構造改革

オフィスプリンティング市場は縮小するという認識のもと、売上高が減少したとしても収益を確保するための体質強化を進めています。東芝テック株式会社（以下、東芝テック）との合弁会社組成に加え、当該合弁会社への沖電気工業株式会社（以下、OKI）の参画を発表し、開発・生産の効率化やSCMの最適化などの取り組みを進めています。

④ オフィスサービス利益成長の加速

デジタルサービスのコアであるオフィスサービス事業については、お客様におけるオフィスサービスの導入率の向上やストック売上成長率の向上といった利益成長のメカニズムを意識しながら、継続的な収益性向上に取り組めます。また、提供価値最大化のため販売・サービスや支援業務については、インサイドセールス等も活用しながら、顧客との関係性を重視したデジタルサービスの会社として相応しい体制へと見直します。

デジタルサービスの会社としての利益成長を着実に進めるための継続的な収益改善とあわせ、中長期の視点を見据えた成長施策にも取り組むことで、継続的な企業価値向上を実現していきます。

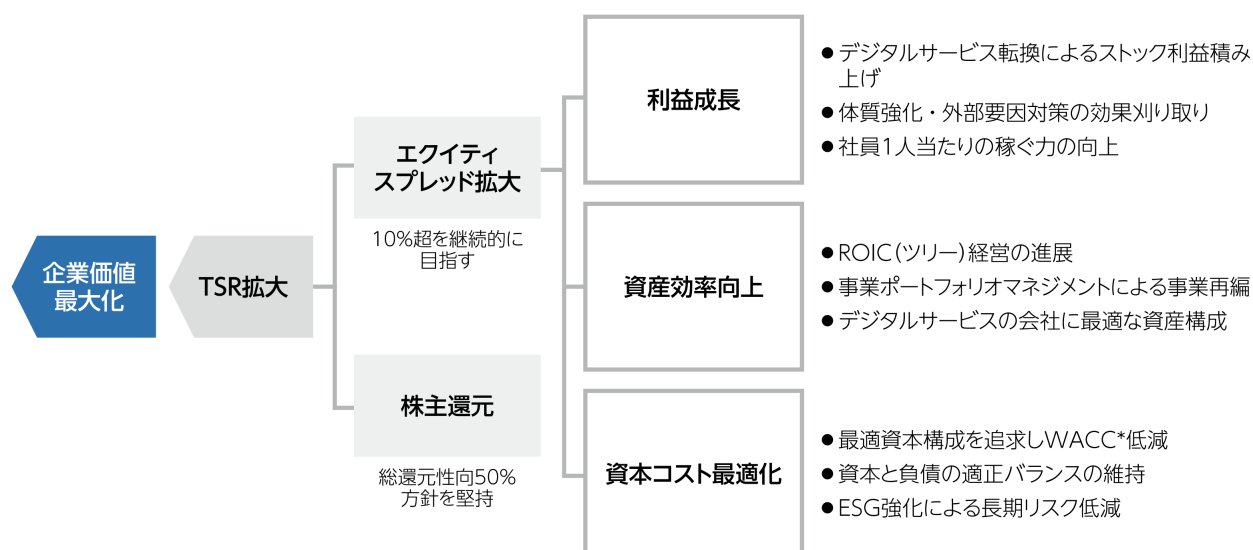
◆成長を支える資本政策

当社グループは、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様々な手法・複数の視点で当社グループの資本コストを把握し、株主の皆様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンの創出を目指します。

●企業価値の最大化に向けて

TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する



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

企業価値最大化の実現に向けて、厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、各ビジネスユニットを投下資本利益率(以下、ROIC)や市場性などで評価した上で、合理的な判断・意思決定を行い、経営資源配分の最適化に取り組んでいます。当社グループでの事業ポートフォリオマネジメントでは、収益性と市場性という従来型のポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点からも評価を行っています。この3つの観点において、各ビジネスユニット・事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、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必要な経営基盤の強化に努めています。

また、中長期的に目指すROE 10%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、それらの主要施策を全社のROICツリーに採用し、単純に財務数値化できな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た上で、「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、財務目標と施策の関連、KGI*1とKPIマネジメントを実施しています。

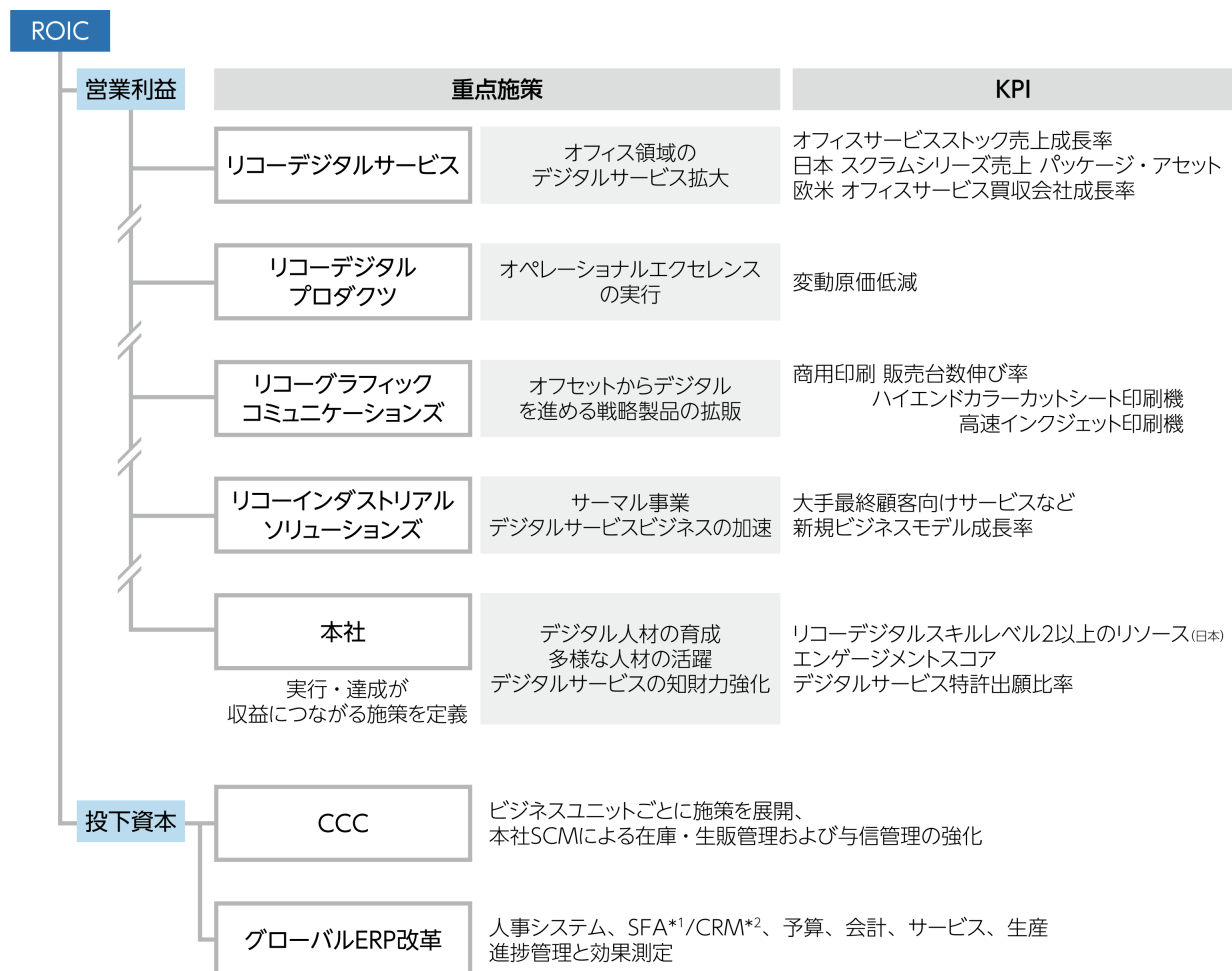
なお、当連結会計年度のROIC*2は、3.2%となりました。

*1 KGI (Key Goal Indicator) : 重要目標達成指標

*2 ROIC (投下資本利益率) = (営業利益－法人所得税費用＋持分法による投資損益) / (親会社の所有者に帰属する持分＋有利子負債)

「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を設定し、個々の組織と全社の両視点でKPIマネジメントを実施。



*1 SFA(Sales Force Automation): 営業プロセスを効率化・自動化するためのツール

*2 CRM(Customer Relationship Management): 顧客情報の一元管理や顧客関係強化を目的としたツール

デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基づき適切な資本構成を目指し、投資の原資に借入金を積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投資していきます。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。

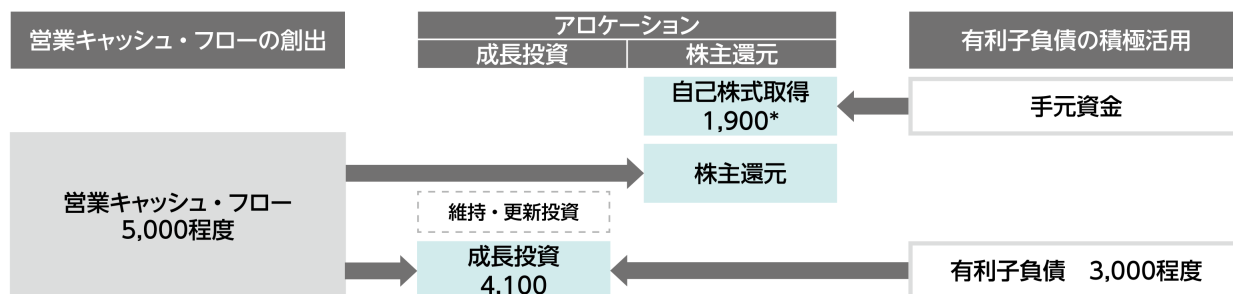
なお、2025年度は、経営環境の不確実性が残る想定のもと、格付や資金調達リスクを鑑みた資本構成で、成長のための資本を確保します。以降は、成長投資領域の安定事業化とあわせ、新たな成長投資戦略に伴う事業構造変化を考慮し、柔軟に最適資本構成を調整していく考えです。

事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。デジタルサービスの会社への変革に向けた成長投資については、欧米におけるワークプレイスエクスペリエンス領域やアプリケーションサービス領域でのM&A投資など、事業成長のための投資を着実に進めています。財務規律を考慮しつつ企業価値最大化に向けた成長投資を継続します。投資原資は、営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債も活用しながら戦略的に実施します。

●キャッシュ・アロケーション

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)



* 当年度までに発表済みのもの

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

株主還元方針については、引き続き総還元性向50%の方針を堅持していきます。総還元性向 50%を目安とした上で、配当利回りを意識し毎年利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。さらに、自己株式取得などの追加還元策は、経営環境や成長投資の状況を踏まえながら、最適資本構成の考え方に基づき、機動的かつ適切なタイミングで実施し、TSR*の向上を実現していきます。

この株主還元方針を踏まえ、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、前連結会計年度に 75億円、当連結会計年度に 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。

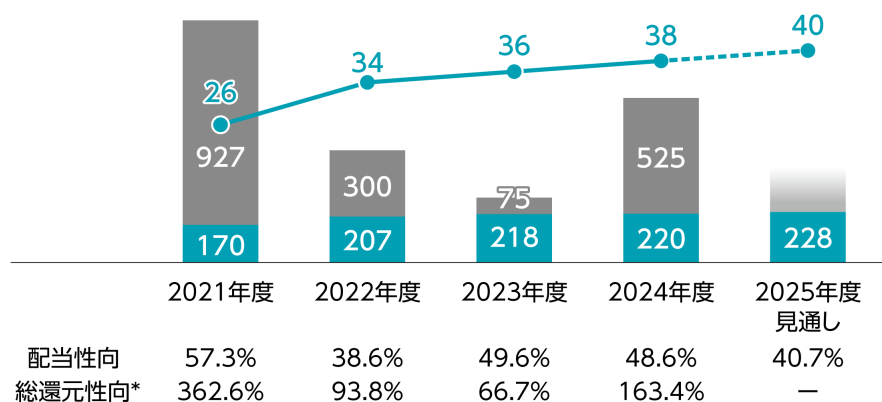
また、翌連結会計年度の配当見通しについては、当連結会計年度から1株当たり 2円増配し年間 40円を予定しています。

* TSR(Total Shareholder Return)：株主総利回りは、キャピタルゲインと配当をあわせた、株主にとっての総合投資利回り

●株主還元方針

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

■配当金(億円) ■追加還元策(億円) ●1株当たり配当(円)



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あわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。2024年2月7日から2024年8月30日の期間に300億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2023年度に75億円、2024年度に225億円となります。なお、2024年9月30日に当該自己株式の消却を実施しました。また、2024年12月3日に300億円の自己株式取得を実施し、2025年1月31日に当該自己株式の消却を実施しました。

(3) 翌連結会計年度の見通し

当連結会計年度は、世界経済はインフレの鈍化もあり緩やかな成長は見せているものの、経済摩擦の増加やインフレの継続、為替相場の変動など、不透明な状況が続いています。また、米国の新たな関税政策はグローバルなサプライチェーンに大きな影響を与えることになります。

翌連結会計年度の業績見通しについては、連結売上高 25,600億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は 560億円としました。今般の新たな関税政策の導入に伴い、営業利益で 130億円程度の影響が生じる見込みです。この試算値は今後の前提の変化によって変更が生じる可能性があります。生産・商物流・投入商品・価格政策・販売チャネルなどの各軸で対策を機動的に実行し、影響の軽減に取り組みます。加えて付加価値の高いストック契約の獲得などオフィスサービス事業での利益成長を図り、オフィスプリンティング事業においても効率的なMIF（市場稼働機）マネジメント・顧客ターゲティングの徹底により収益維持・改善に取り組みます。企業価値向上プロジェクトの活動を確実に実行することに加え、組織力を強化し環境変化への対応力を高めながら、デジタルサービスの会社として相応しい収益構造へと変革を進めていきます。

2 【サステナビリティに関する考え方及び取り組み】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取り組みは、次のとおりです。

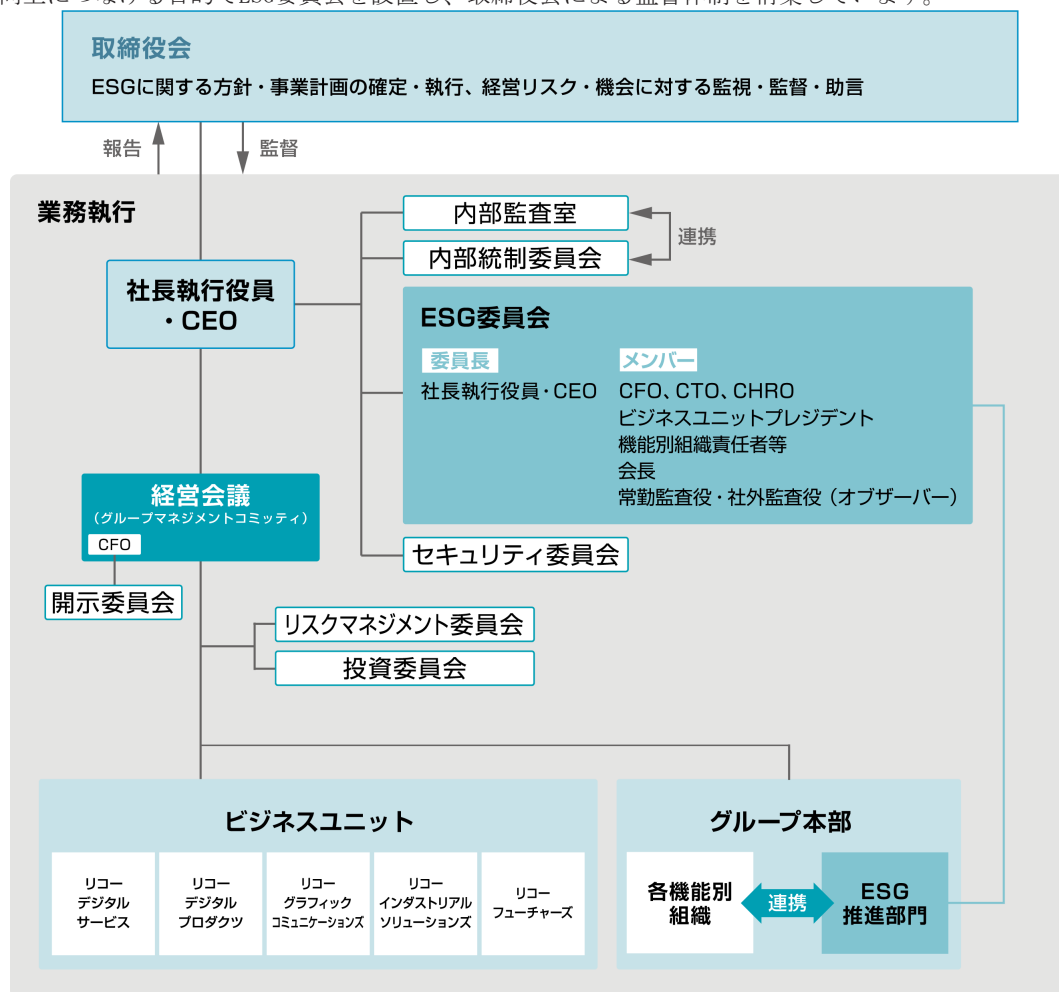
なお、文中の将来に関する事項は当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 当社グループのサステナビリティ方針

当社グループは、三愛精神に基づき、目指すべき持続可能な社会の姿を、経済（Prosperity）、社会（People）、地球環境（Planet）の3つのPのバランスが保たれている社会「Three Ps Balance」として表しています。この3つのPのバランスを保ちつつ発展し続ける社会の実現に向け、1998年に世界に先駆け「環境経営」を提唱。20年以上にわたり「環境保全と利益創出の同時実現」に取り組んできました。この取り組みを土台に、「ESGと事業成長の同軸化」を方針に掲げ、ESG/SDGsの経営戦略、経営システムへの統合を進めています。21次中経では、「ESGグローバルトップ企業」を目指し、バリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めています。

① ガバナンス

環境・社会・グループ経営のガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげる目的でESG委員会を設置し、取締役会による監督体制を構築しています。



a. 監督体制

(a) サステナビリティ・ガバナンス

取締役会においては、当社グループの重要社会課題（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・執行及び経営リスク・機会に対する監視・監督・助言を行っています。ESG関連の議題において、2024年度は全体議案の2割程度の時間を割いて審議の時間を設けました。加えて、当社グループのガバナンスの方向性や課題について、取締役・監査役等が包括的な議論を行う場としてガバナンス検討会を開催しています。2024年度は、情報セキュリティ、2025年度重点経営リスクとESG開示規制に関して議論を行いました。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」等で開示しています。

<サステナビリティに関する直近の取締役会報告内容>

- ・2024年度ESG関連情報開示について
- ・2024年度外部評価結果報告
- ・グローバルのESG開示規制動向について

(b) 取締役のサステナビリティスキル・スキル開発

当社グループが目指す、3つのPが保たれた社会（Three Ps Balance）を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため、「サステナビリティ」のスキルを取締役の主要なスキルの一つに選定しています。具体的には、事業を通じた社会課題解決や「気候変動への対応」「循環型社会の実現」等、当社グループにとって重要なサステナビリティ課題への知見・経験があることを指しています。取締役及び監査役のスキルマトリックスについては、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (2) 役員の状況」を参照ください。

また、取締役のスキル開発については、ESG動向を踏まえた当社グループにとってのESG課題を取締役会及びガバナンス検討会で定期的に報告することで理解を深めています。特に、社外取締役に対してはESG担当部門長より社会動向の最新情報を提供するとともに、個々の取り組みに対して議論の場を設けることにより、適切な経営判断及び経営監督を行うための基盤を醸成しています。

(c) ESG指標と役員報酬の連動

ESGの取り組みの確認ツールとして活用している「DJSI年次レーティング」を社内取締役の業績連動型賞与の計算式に組み込むことで、ESGの取り組みへのインセンティブとしています。

また、21次中経がスタートした2023年度からは賞与に加え、社内取締役向けにESG目標を組み込んだ業績連動型株式報酬を導入しています。全社で定めたESG目標の達成項目数と支給率を連動させています。

役員株式報酬制度の詳細については「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」を参照ください。

b. 執行体制

(a) ESG委員会

環境・社会・ガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげることを目的にESG委員会を設置しています。ESG委員会は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、四半期に一度開催する意思決定機関です。社内外監査役もESG委員会にオブザーブ参加しています。

ESG委員会では、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目標の設定等について審議しています。重要な審議内容については、取締役会の承認を経て決定しています。

2024年度のESG委員会での主な議題については、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由 (XII)ESG委員会」を参照ください。

* グループマネジメントコミティ：取締役会から権限移譲された意思決定機関として一定の資格要件を満たす執行役員で構成

(b) 執行役員の報酬連動

執行役員に対しても担当領域におけるESG目標を評価指標の一部として報酬に連動させることで、各ビジネスユニット・グループ本部のESG目標達成に対するコミットメントを強化しています。

(c) 推進体制

ESG戦略部を設置し、コーポレート執行役員が担当役員としてESG活動を推進しています。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おり、その進捗状況についてはESG委員会において定期的に確認しています。

② 戦略

a. マテリアリティ及び戦略的意義

当社グループでは、「ESGと事業成長の同軸化」を方針に掲げ、ESGを非財務ではなく、3～10年後の財務につながる「将来財務」と位置づけています。中期経営戦略において特に重点的に取り組むマテリアリティを特定し、その評価指標としてESG目標（将来財務目標）を設定しています。

マテリアリティの特定及び改定は、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Step 1 からStep 4（図1）のプロセスで行っています。マテリアリティの改定はESG委員会にて審議の上、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。

21次中経では、事業活動を通じた4つの社会課題解決と、それを支える3つの経営基盤の強化をマテリアリティとして特定し、これら7つのマテリアリティの事業戦略との結びつきや財務への影響を「戦略的意義」として示しています（図2）。評価指標としては、世界共通の課題である気候変動や人権問題に関する目標や、デジタルサービスの会社への変革に必要なデジタルサービス関連特許や情報セキュリティ、デジタル人材育成等、16のESG目標を設定しています。マテリアリティとESG目標はESG委員会にて審議の上、財務目標とともに取締役会での承認

を経て決定し、年度ごとの実績を毎年開示しています。ESG目標の詳細については、「(1) 当社グループのサステナビリティ方針 ④指標及び目標」を参照ください。

図1 マテリアリティの特定及び改定プロセス

Step 1 課題の抽出	Step 2 課題の優先順位付け	Step 3 経営の意思決定	Step 4 目標の設定・実績開示
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等、環境・社会動向の変化に伴う自社の事業活動へのリスク及びビジネス機会を評価するとともに、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	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等、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等の優先順位付けを行い、マテリアリティ及びESG目標の素案を作成	マテリアリティ及びESG目標は、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	ESG目標に対する年度ごとの実績は、ESG委員会にて経営と確認の上、毎年開示

マテリアリティの特定及び改定において参照したもの

ステークホルダーのご意見	ガイドライン
<ul style="list-style-type: none"> 株主/投資家・アナリストとの個別ミーティング IRラージミーティングでのフィードバック 商談における顧客からのESG要求 ESG評価制度での要求事項 社内関係者からの意見 JCLP・JCI等、外部団体での対話 	<ul style="list-style-type: none"> SDGs Compass GRIスタンダード 欧州 非財務情報開示指令^{*3} 環境省 環境報告ガイドライン TCFD^{*4} 国連グローバルコンパクト10原則 ISO26000^{*5}

*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：組織が経済、環境、社会に与える様々なインパクトについて、国際的なベストプラクティスを反映している規準

*3 欧州 非財務情報開示指令：環境、社会、雇用、人権の尊重、汚職・贈収賄の防止等を経営報告書に開示することを規定

*4 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）：金融安定理事会（FSB）によって設立され、企業に対する気候関連リスク・機会の情報開示の促進と、低炭素社会へのスムーズな移行による金融市場の安定化を目的としている

*5 ISO26000：組織の社会的責任に関する国際的な規格・手引

図2 7つのマテリアリティと戦略的意義

マテリアリティ		戦略的意義
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
	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
	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
	循環型社会の実現	自社及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
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
	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
	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

③ リスク管理

a. リスクマネジメント体制

当社グループでは「リスクマネジメント」を事業に関する社内外の様々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づけ、全役員・全従業員で取り組んでいます。リスクマネジメントを遂行する上でのガバナンス体制として、取締役会がリスクマネジメントに関する経営者の職務の執行が有効かつ効率的に行われているかを監督する役割と責任を担っています。リスクマネジメント体制の詳細については「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 ② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由 (X) リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会」を参照ください。

b. 重点経営リスク

当社グループのリスク管理は、経営に大きな影響を及ぼすリスクを「重点経営リスク」と位置づけ、その特性によって「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分けて管理しています。

サステナビリティに関するリスクは、企業の中長期的な成長に大きく影響を与えることから「ESG/SDGsの深化」を戦略リスクの一つとして位置づけ、気候変動、資源循環、生物多様性や人権に関するリスク管理を全社レベルで行っています。

リスクレベルは、影響度及び緊急度を基に算出し、全社リスクマネジメントの枠組みに則って評価されています。サステナビリティに関するリスクの詳細については「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」における「⑥ ESG/SDGsの深化」を参照ください。

④ 指標及び目標

a. ESG目標の進捗

21次中経におけるESG目標の進捗は以下のとおりです。2025年度目標達成に向けて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、課題の対応を進めてまいります。

ESG目標の進捗（事業を通じた社会課題解決）

マテリアリティ	2030年目標	21次中経ESG目標 (2025年度末)	2023年度実績	2024年度実績
“はたらく”の 変革	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*3 17.4%	日本 26.8% 北米 38.6% 中南米 45.5%*2 欧州 28.2% APAC*3 30.8%
地域・社会の 発展	3,000万人の生活基盤向上に貢献	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	GHG*4 スコープ1, 2の63%削減及びスコープ3の40%削減 使用電力の再生可能エネルギー比率50%	③GHGスコープ1, 2削減率 (2015年比) 50%	47.4%*5	59.1%*6
		④GHGスコープ3削減率 (2015年比) 35%	38.1%*5	46.8%*6
		⑤使用電力の再生可能エネルギー比率 40%	31.0%*5	43.2%*6
		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	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%*6

*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただいた顧客の割合

*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査

*3 APAC：アジアパシフィック

*4 GHG (Green House Gas)：温室効果ガス

*5 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出しております

*6 第三者検証中の暫定値。確定値は2025年8月に以下ウェブサイト上で開示予定

<https://jp.ricoh.com/sustainability/materiality>

ESG目標の進捗（経営基盤の強化）

マテリアリティ	21次中経ESG目標(2025年度末)		2023年度実績	2024年度実績
責任あるビジネス プロセスの構築	⑧CHRBスコア ^{*7}	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
	⑨NIST SP800-171 準拠自社基盤事業環境 カバー率	80%以上	保護すべき情報の特定 及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	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 ^{*8}	60%	54.7%	64.6%
多様な人材の 活躍	⑬リコードジタルスキ 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 ^{*9}	40%	21.1%	34.2%
	⑮エンゲージメントス コア ^{*10}	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%

*7 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）

*8 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

*9 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)

*10 Gallup社のQ12Meanスコア（高い組織パフォーマンスを予測するための12要素に対する評価スコア）を採用

b. 社会課題解決型事業の売上高実績

ESGと事業成長の同軸化の進捗をより具体的にステークホルダーの皆様にお示しするため、社会課題解決に貢献する事業について2025年度までの売上高目標を設定しました。2023年度及び2024年度における実績額、並びに、2025年度の目標額については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」における「将来財務（ESG）の視点」を参照ください。

c. ESG要求の高まり

グローバル企業の顧客を中心に、契約書にESG関連の要求が盛り込まれるケースや当社グループのESGの取り組み状況の確認、アンケート提出の依頼を受けるケースが増加しています。例えば、製品の環境ラベル、再生材の使用率、人権配慮の取り組み状況等が問われています。また、商談参加の前提条件としてESG外部評価のスコアやレーティングの提出依頼も増えています。お客様からのEcoVadis^{*1}スコア開示要求累計数は、2020年度は149件でしたが、2024年度は364件に増加しています。なお、開示要求数全体の2割程度はFortune Global 500^{*2}の企業からの要請です。このようにESGはビジネスにおいて必須条件となっており、お客様と世の中の期待に応えるべくESGの強化に取り組んでいます。

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

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

d. 社外からの評価

ESGへの取り組みが評価され、国内外のESGインデックスの組み入れ銘柄として採用されています。2024年度はESG情報開示を拡充したことと、強みである環境配慮製品・サービスの売上の拡大・気候変動対応へのアドボカシー活動が評価され、各評価においてグローバルトップレベルへ前進しました。

ESG評価・指標	2023年度	2024年度	備考
Dow Jones Sustainability Indices	World Index	World Index	5年連続World Index
日経サステナブル総合調査 SDGs経営編/日経SDGs経営大賞	5つ星	5つ星/「プライムシート企業」認定	6年連続5つ星
CDP ^{*1} (気候変動)	A	A	5年連続A
CDP(水セキュリティ)	A	A	2年連続A
EcoVadis	GOLD	PLATINUM	2024年度 上位1%
Global100 ^{*2}	72位	51位	2024年度セクタートップ ^{*4}
GPIF 6 指数 ^{*3}	選定	選定	2022年度より全指数選定 MSCIは2023年度よりAAA

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

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

*3 GPIF 6 指数：MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、Morningstar 日本株式ジェンダーダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

*4 「コンピューター及び周辺機器製造」セクターにおいて1位獲得

(2) 気候変動・資源循環・生物多様性への対応

① ガバナンス

「(1) 当社グループのサステナビリティ方針 ①ガバナンス」をご参照ください。

② 戦略

当社グループは「環境保全と利益創出の同時実現」という考えに基づき、環境と事業成長の両立を目指す事業活動を展開してきました。環境経営活動を展開するにあたっては、気候変動、資源循環、生物多様性という環境課題が密接に関連しあっていることから、包括的な対応が不可欠であるという認識のうえ、シナリオ分析やリスク・機会の評価を行い、環境負荷の低減と事業成長の両立を目指しています。

a. シナリオ分析の考え方

2018年、当社グループはTCFD提言に賛同表明して以降、TCFDのフレームワークに沿ってシナリオ分析、及び、気候変動リスク・機会について評価を進め、ESG委員会による承認を経て毎年、開示を行ってきています。TCFD提言における気候変動のリスク・機会、「サーキュラーエコノミーへの移行」、更にはTNFD^{*1}における「自然資本に関する依存^{*2}と影響」等、気候変動、資源循環、生物多様性を統合的なアプローチで対処する考え方がG7にて議論され、日本政府も、環境分野におけるリスク・機会を統合的に評価することを推奨しています。当社グループでは2024年からこれらの環境分野を俯瞰的に捉え、TCFDに加え、TNFDのフレームワークを活用して評価を行った上で、気候変動、資源循環、生物多様性を統合したリスクと機会を特定しています。

シナリオ分析は「重要性評価」「シナリオの特定」「事業インパクト評価」「シナリオ分析によるリスクと機会の特定」の4つのステップで進めました。重要性評価のステップでは、TNFDフレームワークによって抽出された依存とインパクトについて、生物多様性への重要性が高い領域と、バリューチェーンを通じた影響の重大さを評価しました。2040年における社会動向や規制動向等を予測し、環境分野におけるリスク・機会の項目を幅広く列挙しました。また、シナリオの特定では不確実な未来に対応するために、既存の主要ビジネスであるプリンティング事業の継続、デジタルサービスの会社に向けた事業戦略等を鑑みて、1.5℃シナリオを含む複数の気温変化のシナリオを参照し、分析を行いました。

*1 TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）：自然関連のリスク管理と開示の枠組みを提供するために2021年6月に設立されたタスクフォース。2023年9月にTNFDの最終提言（v1.0）として、企業と金融機関が自然関連課題を特定、評価、管理、開示するための枠組みを公表した

*2 依存：事業活動に不可欠な自然資本や生態系サービス、またはこれらが不可欠である状態

b. 自然関連の依存とインパクトの評価

気候変動、資源循環、生物多様性に対するリスクと機会の特定、及び、シナリオ分析を行うにあたり、以下のステップにて依存とインパクトを評価しました。

評価プロセスの詳細は、「Ricoh Group Environmental Report 2024」をご参照ください。

<https://jp.ricoh.com/sustainability/report/environment>

Step 1：依存とインパクトの抽出

依存とインパクトが重大と推定した以下の事業プロセスをENCORE*により評価

- ・バリューチェーン上流：紙の製造
- ・直接操業：画像機器とその消耗品の製造、サーマルペーパーの製造
→水関連、土壌汚染、GHG排出等を抽出

* ENCORE：国連環境計画 世界自然保全モニタリングセンター等が中心となって開発された、自然関連リスクの特定ツール

Step 2：直接操業における優先地域*の特定

依存とインパクトの抽出段階で影響度が高いと推定された水と、自然資本を生産・回復する主体である生物多様性について評価した結果、優先地域を有する国・地域として、日本・中国・東南アジア・北米が挙げられました。これらの国・地域、操業拠点について、今後、より具体的な評価を進めていく予定です。

* 優先地域：事業活動が重要な生態系に接している、または、事業活動の依存やインパクトの度合いが高い地域

Step 3：依存とインパクトの重要性評価

日本国内におけるA3カラー複合機とサーマルペーパー（粘着ラベル）の使用をモデルシナリオとして、LCA（Life Cycle Assessment）によりバリューチェーンにおける重要性を評価した結果、以下のことが分かりました。

- ・紙に起因する依存とインパクトが大きい
- ・いずれの依存とインパクトについても、バリューチェーン上流の影響が大きい
- ・生物多様性（種の絶滅）に対する比較では、森林資源消費とGHG排出の影響が大きい
- ・水資源利用に対する生物多様性への影響は定量的に評価できないが、紙や段ボール使用による影響が大きいと予想される

したがって、シナリオ分析においては、紙や森林資源の観点での検討を通したリスクと機会の特定が重要であると結論付けました。

c. シナリオ分析の結果

気候変動のみならず生物多様性、資源循環の側面も含めシナリオ分析を実施した結果、当社グループには、環境分野における様々なリスクがあり、特に環境規制・規格への対応を怠ると収益への大きな影響があること、また自然災害リスクに関しては先送りすると大きな事業インパクトが発生しかねない喫緊の課題であることが分かりました。これらのリスクに対する当社グループの対応は以下のとおりです。

一方で、環境問題に対する緩和、適応への積極的な対応は将来の財務効果を生み出す可能性があることが改めて確認できました。

d. リスクの緊急度・影響度（移行リスク・物理リスク）

シナリオ分析に基づき、当社グループにおいて財務にも影響を与えうる重要なリスクを特定しました。気候変動、資源循環、生物多様性それぞれのリスクを洗い出し、重複するリスクについては統合したうえで移行リスクと物理リスクに分類し、全社リスクマネジメントシステムの考え方に則って緊急度（発現可能性）と影響度（財務インパクト）を見積もりました。また、EUサステナビリティ規制簡素化や米国の政策転換の影響についても検討しましたが、シナリオ分析のステップにおいて想定していた範囲内であるため、大きな影響がないことを確認できました。

この影響レベルに基づいた対応を着実に実践することで環境リスクに対するレジリエンスを高めていきます。

移行リスク（1.5℃シナリオ^{*1}）

分野	リスクタイプ リスク項目	リスクシナリオ （当社グループへの影響）	緊急度	影響度	当社グループの 対応
気候変動 資源循環	政策・規制 ① 政策強化による調達コストの上昇	・サプライヤーへのカーボンプライシング（炭素税・排出量取引）やサーキュラーエコノミー政策（再生材利用促進、プラスチック課税等）により原材料への価格転嫁が進み調達コストが上昇	5年以内	10億円～200億円	・サプライヤーにおける脱炭素活動支援 ・小型、軽量化、再生材活用等による新規資源使用率の削減
気候変動 資源循環	政策・規制 ② 規制強化、顧客要求への対応遅れ	・1.5℃目標達成、循環型社会構築に向けた製品/企業の環境規制の強化、顧客要求も厳格化。対応遅れにより商機を逃し、収益減少	3年以内	10億円～200億円	・SBTi1.5℃目標 ^{*2} に資する省エネルギー・再生可能エネルギー施策の積極展開 ・CFP、SuMPO EPD、製品再生材含有率等の情報開示 ・サステナビリティの取り組みを活用した資金調達
気候変動 資源循環	市場 ③ 消費者行動の変化に伴う業績影響	・リモートワークの増加やペーパーレス化が進むことによる収益減	3年以内	10億円～200億円	・既存オフィスプリンティング事業の顧客基盤の維持・拡大と社内プロセスの効率化による収益性の向上 ・他社との協業による複合機を含むエッジデバイス供給体制の最適化・商品競争力強化による利益率の向上 ・オフィスサービス事業のストック収益の積み上げ加速
気候変動 資源循環 生物多様性	評判 ④ 社会的信用の失墜、ブランド価値の毀損	・不法投棄等の環境関連法の違反、森林破壊への関与、グリーンウォッシュ等による社会的信用の失墜	1年以内	10億円～200億円	・環境マネジメントシステムの徹底 ・産業廃棄物管理体制の強化 ・持続可能な原材料調達の促進 ・社員へのグリーンウォッシュ啓発教育

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

*2 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

物理リスク（4℃シナリオ^{*3}）

分野	リスクタイプ リスク項目	リスクシナリオ （当社グループへの影響）	緊急度	影響度	当社グループの 対応
気候変動	急性 ① 自然災害の急激な増加	・気候変動により異常気象の激甚化が進み、自社生産拠点やサプライヤーにて想定以上の風水害が発生することでサプライチェーンの寸断等により生産停止、販売機会の損失が拡大、気候変動対応費用（災害対策、事業所移転、電力費）の増大	5年以内	10億円～200億円	・サプライチェーンにおける水害リスクの評価・分析と対策 ・国内拠点における水害対策強化
気候変動	急性 ② 感染症の地域性流行	感染症の拡大による不測の事態より以下の事象が発生 ・部品供給、製品工場の製造、輸送機関の遅延や停止 ・販売会社への供給遅延や停止	10年以内	10億円～200億円	・有事を想定したBCP対応 ・重要部品の複数仕入先選定又は代替品の選定 ・リモートワーク等の新しい働き方を想定したBCP訓練
気候変動 資源循環 生物多様性	急性 ③ 森林資源の減少	・温暖化により森林火災、害虫等の森林被害が増えるとともに、規制が強化され、紙の調達コストが上昇	10年以内	～10億円	・剥離紙を用いないシリコントップライナーレスラベルによる原紙利用の削減 ・森林保全活動強化（100万本未来の森プロジェクト）

*3 4℃シナリオ：2100年までの平均気温上昇が4℃上昇する世界

e. 機会の財務効果

気候変動、資源循環、生物多様性における環境影響は単に事業リスクだけではなく、自社製品・サービスの提供価値及び企業価値を高める機会につながると認識しています。

省エネルギー、省資源技術、創エネサービス等を活かしたお客様の環境負荷削減につながる商品やソリューションの提供、DXを支援するソリューション等、様々な機会をもたらし、現時点で環境配慮のオフィス機器、DXを支援するソリューション、環境・エネルギー事業は1兆円規模の売上に貢献しています。

分野		2024年度実績の概要	2024年度 財務貢献効果
緩和への 貢献	気候変動 資源循環 生物多様性	① 環境配慮商品の売上 省エネ機能強化、再生材活用、化学物質管理強化 シリコントップライナーレスラベル ラベルレスサーマル	約13,170億円
	気候変動 資源循環	② 製品再生・部品再生事業 リサイクル設計、再生機販売	約310億円
	気候変動 資源循環	③ ESG対応を伴う商談売上 入札、商談対応	約370億円
	気候変動 資源循環	④ 省エネ、省資源、創エネ関連事業 Smart MES、EV、蓄電池の利活用 太陽光発電O&M(オペレーション&メンテナンス)	約250億円
適応への 貢献	気候変動 資源循環	DXを支援するソリューション スクラムパッケージ等対応	約2,620億円

③ リスク管理

「(1) 当社グループのサステナビリティ方針 ③リスク管理」をご参照ください。

④ 指標及び目標

a. 気候変動分野

(a) 方針及び取り組み

当社グループは、事業を通じた脱炭素社会の実現を目的として脱炭素目標を設定しており、2030年にスコープ1, 2のGHG排出（絶対量）を基準年^{*1}比で63%削減することを掲げ、SBTiの基準「1.5℃目標」の認定を取得しました。

また、再生可能エネルギーに関しては、2017年4月に日本企業として初めてRE100[®]に参加し、RE100基準に適合する再生可能エネルギー由来の電力の総電力量に対する割合で算出される再生可能エネルギー比率の目標（相対指標）を設定しています。

気候変動分野における環境目標については、適宜、見直しを行っており、2024年3月には、新たに2040年目標を設定し、スコープ1, 2のGHG実質排出ゼロの達成、事業活動における使用電力の100%再生可能エネルギーへの移行（RE100達成）を従来の2050年から10年前倒しました。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^{*1}比65%削減を新たに2040年目標として設定し、対応を強化しています。また、2050年のスコープ1, 2, 3のGHG排出ネットゼロ目標についても、排出量を自助努力で基準年^{*1}比90%削減する数値目標を追加設定しました。目標の達成に向けては、スコープ1, 2及び3の脱炭素ロードマップを策定し各施策の進捗を管理していきます。2024年度のGHG排出量/再生可能エネルギー使用率等の実績は、2025年8月に以下ウェブサイト上で開示予定です。

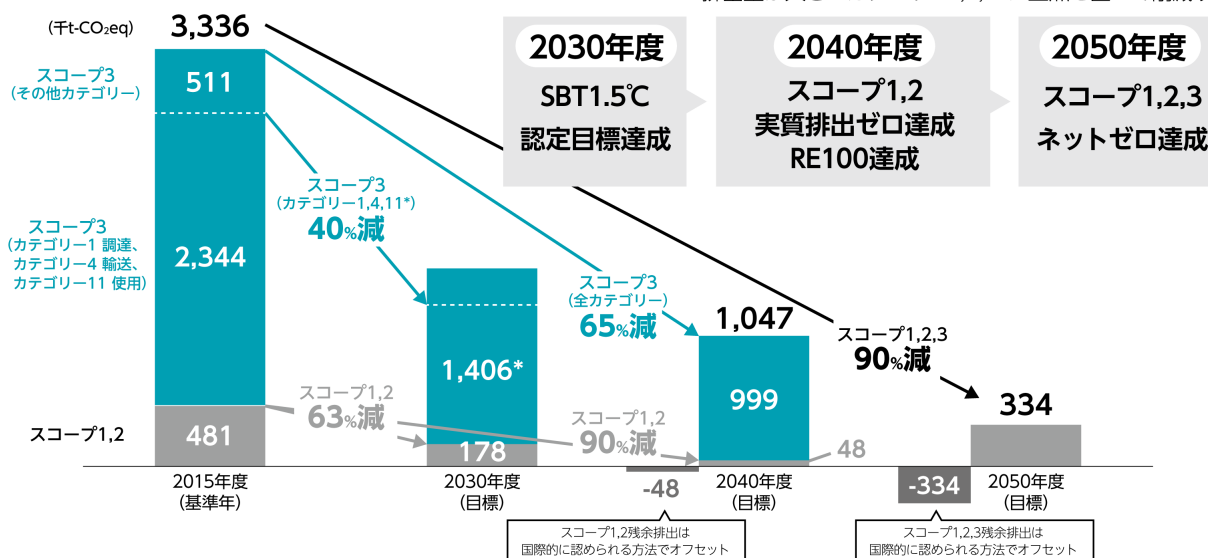
https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/zero_carbon_society

^{*1} 2015年度

^{*2} RE100：事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ

リコーグループ環境目標（気候変動分野）

* 排出量が多いカテゴリー1,4,11に重点を置いて削減する



- * 6種類の温室効果ガス（CO₂, CH₄, N₂O, HFCs, PFCs, SF₆）を含む
- * 2030年目標のGHGスコープ1, 2, 3、2040年目標のGHGスコープ3：自助努力による削減率を設定したグロス目標。2040年目標のGHGスコープ1, 2、2050年目標のGHGスコープ1, 2, 3は、排出量を自助努力で基準年比90%削減(グロス目標)とし、残余排出は国際的に認められる方法（2023年11月発行のISO14068-1:2023に準ずる）でオフセットすることでネットゼロを達成（ネット目標）
- * 各GHG削減目標の算定においては、セクター別脱炭素アプローチは使用していない
- * 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出

<2040年目標達成に向けた脱炭素ロードマップ>

GHG排出削減目標達成に向けた移行計画として、スコープ1, 2とスコープ3の3カテゴリーについて、2040年までのGHG削減ロードマップを策定しています。

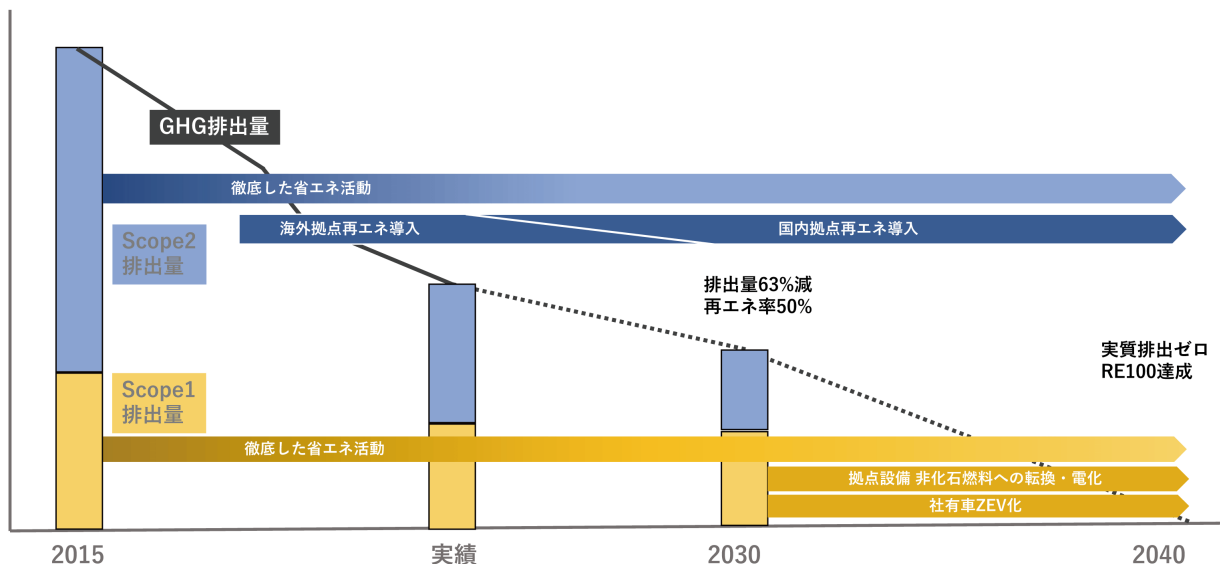
(i) スコープ1, 2脱炭素ロードマップ

・再生可能エネルギーの積極的な利活用

再エネ電力証書の購入、オンサイトPPAの導入を進め、海外では2030年までに使用電力の再エネへの100%転換を目指します。日本国内では有志企業とともに再エネ電力のコストダウン、調達手段の多様化を政府に働きかけ、再エネ導入加速に尽力します。

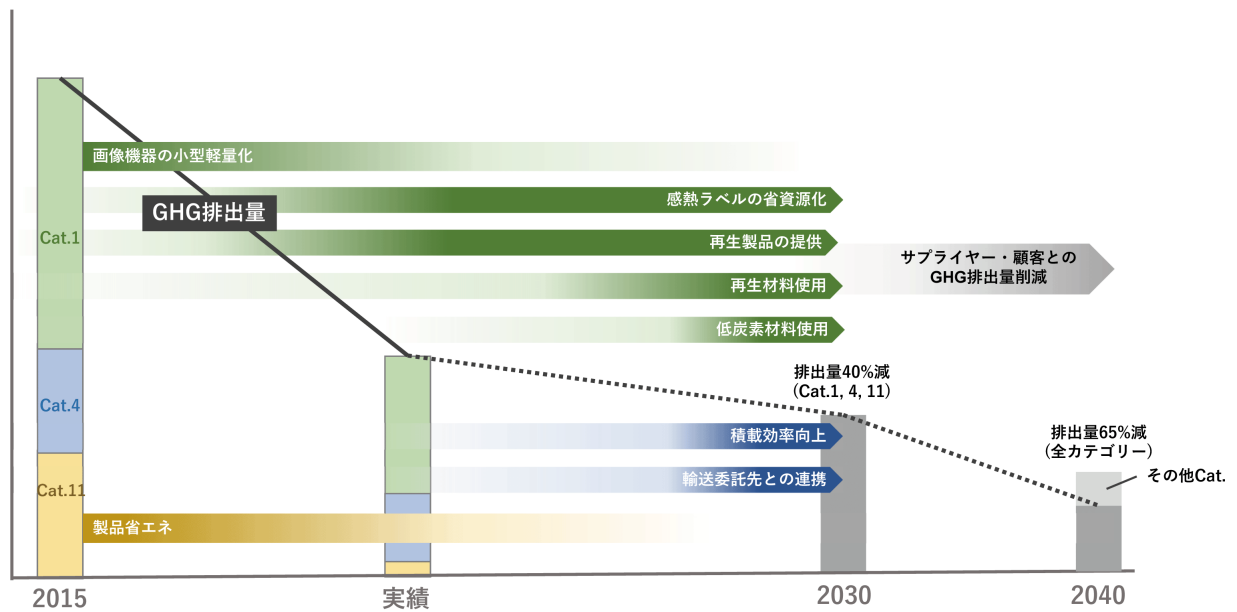
・徹底した省エネ・燃料転換の推進

生産拠点においては製造プロセス改善、高効率・省エネ設備導入を進めています。非生産拠点においては日本国内ではZEB事業所社屋を拡大し、海外では省エネ型オフィスへの移転を促進させます。社有車においてはエコドライブを徹底します。また、現状では困難なスコープ1削減の課題に対しては、2030年以降の施策として、設備の電化、水素・CCS等の将来技術の導入検討を本格化させるとともに、社有車においてはEV、燃料電池車等への転換を拡大させていくことを想定しています。



(ii) スコープ3主要カテゴリー(Cat. 1, 4, 11) 脱炭素ロードマップ

スコープ3においてはカテゴリー1（調達）、カテゴリー4（輸送）、カテゴリー11（使用）の3カテゴリーで合計の3分の2以上を占めるため、2030年までに3カテゴリーの排出量を基準年比40%まで削減する施策を中心に展開していきます。これまでの主要な削減策として、複合機・プリンターの小型・軽量化や省エネルギーに取り組んできましたが、今後も継続して取り組んでいきます。これらに加え、再生機販売、再生材料の利活用に関する施策を拡大していき、現在取り組みに着手している輸送に係る脱炭素活動や、低炭素材料の採用拡大については2025年以降にその効果が大きくなるように取り組んでいきます。カテゴリー1の取り組みは、主に顧客とサプライヤーのスコープ3カテゴリー1、カテゴリー4の取り組みは、主にサプライヤーのスコープ1・スコープ2、カテゴリー11の取り組みは、主に顧客のスコープ2削減に貢献するものであり、スコープ3の削減活動を通じて、バリューチェーンの脱炭素に貢献していきます。



<サステナビリティへの取り組みを活用した資金調達>

当社グループは、脱炭素や資源循環等をはじめとしたESGへの取り組みを強化し、サステナビリティを活用した資金調達を積極的に推進しています。2020年に三菱UFJ銀行と初のサステナビリティ・リンク・ローンを締結して以来、2024年度にはみずほ銀行と「Mizuho Eco Finance」や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」の融資契約を締結し、継続的に資金調達を行っています。

(b) 目標及び実績

環境目標に対する実績*は以下のとおりです。これらの進捗状況はESG委員会や取締役会を通じ、経営レベルで監督が行われています。

		単位	2015年度 (基準年)	2023年度	2024年度	2030年度 (目標年)		
温室効果ガス排出量								
	スコープ 1		1, 000t- Co2eq	160. 0	107. 9	97. 8	-	
	スコープ 2： マーケットベース			321. 1	145. 0	98. 8	-	
	スコープ 2： ロケーションベース			-	205. 9	198. 7	-	
	合計： スコープ 1 及びスコープ 2			481. 1	252. 8	196. 6	178. 0	
	スコープ 3： 調達・輸送・使用カテゴリー			2, 344	1, 450	1, 247	1, 406	
		Cat. 1 調達（間接調達を除く）		1, 265	865	856	-	
		Cat. 4 輸送		505	465	221	-	
		Cat. 11 使用		574	120	170	-	
	電力使用量							
	再生可能エネルギー比率		%	-	31. 0	43. 2	50	

* 第三者検証中の暫定値。確定値及びScope 3 の全カテゴリーは2025年8月に以下ウェブサイト上で開示予定
<https://jp.ricoh.com/sustainability/data>

* 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出

* 小数点第1位までの表示にあたっては、小数点第2位以下を四捨五入しているため、表内の数値の合計が一致しない場合があります

(c) 算出条件

以下の条件にて、温室効果ガス排出量を算出・開示しています。

・温室効果ガス排出範囲：経営支配力アプローチ採用

当社グループでは、事業方針の導入・実施権限を有する事業・施設に対する環境影響を総合的に管理するため、経営支配力アプローチを採用しています。

・温室効果ガス測定方法：見積による測定

当社グループでは、グローバル拠点の温室効果ガス排出量を迅速・効率的に把握するため、見積による測定方法を採用しています。

(d) その他指標

・内部炭素価格の導入

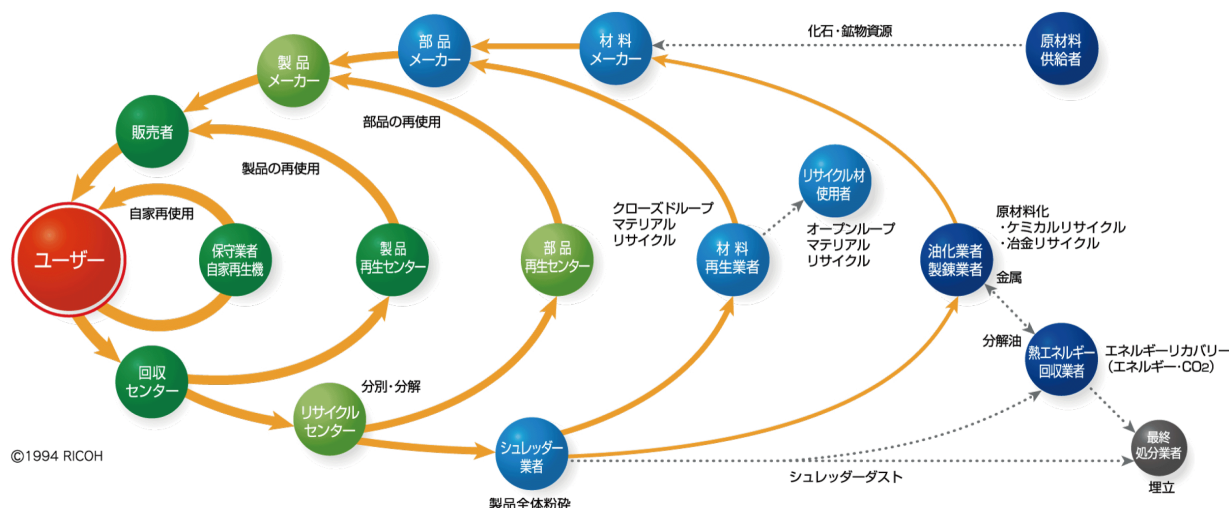
当社グループは、TCFDにて開示している気候変動リスクにおいて、カーボンプライシング政策によるサプライヤーからの調達コスト上昇を評価することを目的に、スコープ3カテゴリー1（調達）に対する内部炭素価格（シャドウプライス）を18,900円/tCO₂*で設定しています。

* IEA World Energy OutlookでNZEシナリオの前提条件として設定されている炭素価格（2030年時点・先進国の値）を参照して設定

b. 資源循環分野

(a) 方針及び取り組み

当社グループが目指す姿を実現するには、私たちだけでなく、社会全体が循環型社会に向かって変化していく必要があります。1994年に制定されたコメットサークルは、循環型社会実現のコンセプトとして、製品メーカー・販売者としての当社グループの領域だけでなく、その上流と下流を含めた製品のライフサイクル全体で環境負荷を減らしていく考え方を表したものです。



製品に使用する資源は、可能な限り、リデュース、リユース、マテリアルリサイクルを行うことが重要です。そのため、小型・軽量化、長寿命化や、製品・部品リユース及びリサイクル材、リニューアブル材を増やす活動を行っています。これらを統合して、バージン材の使用量を減らしていく取り組みを実施しています。

(b) 目標及び実績

製品の新規資源使用率・使用量の実績*は以下のとおりです。

	単位	2023年度	2024年度	2030年度 (目標年)	2050年度 (目標年)
製品の新規資源使用率	%	78.9	78.3	60	12
製品の新規資源使用量	千t	61.6	66.8	-	-

* 第三者検証中の暫定値。確定値は2025年8月に以下ウェブサイト上で開示予定

<https://jp.ricoh.com/sustainability/data>

加えて、SASB基準に則り、当社グループが所属するハードウェアセクターにおいて、「製品ライフサイクル管理」に係る指標を以下ウェブサイト上で開示しています。

<https://jp.ricoh.com/sustainability/report/guideline>

また、事業活動においても資源ロスを最小化するための活動を推進しており、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。水使用量実績*は以下のとおりです。

	単位	2023年度	2024年度
使用量	千m ³	3,451	3,273
排水量	千m ³	2,491	2,410
再使用・再生利用水量	千m ³	252	206
再使用・再生利用水率	%	7	6

* 第三者検証中の暫定値。確定値は2025年8月に以下ウェブサイト上で開示予定

<https://jp.ricoh.com/sustainability/data>

* 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出

c. 生物多様性分野

(a) 方針及び取り組み

当社グループでは、生物多様性への配慮を適切に実施するため、事業と生物多様性の関係性を評価し、リスクを特定した上で、戦略を立案・実行しています。

持続可能な社会を構築するためには、特に持続可能な調達が重要と考え、再生紙やECF紙等の環境に配慮した製品の調達を進めています。当社グループでは、2010年に「リコーグループ製品の原材料木材に関する規定」を制定し、2023年、環境面と人権や地域での操業に配慮した「用紙調達方針」を新たに制定しました。これらの方針・規定に基づいて、事業活動に伴う環境負荷を削減すると同時に、地球の再生能力を維持し、高める取り組みを進めています。

また、当社グループは、生物多様性保全のみならず地球温暖化防止、持続可能なコミュニティ発展の観点からも森林保全が重要と考え、1999年より積極的な取り組みを行っています。2020年からは「守る」「増やす」の両面で100万本の森づくりを目指して活動を進めています。環境NGO、自治体、地域住民等、様々なステークホルダーの皆様と連携して、グローバルに森林保全活動を実施しています。

(b) 目標及び実績

持続可能な紙の調達の割合は、2024年度時点で全体の90%となり、2026年度の100%を目指して推進しています。森林保全活動として取り組む植林本数は、2024年度末で累計53.1万本の実績（対前年7.8万本増）となり、2030年の100万本への進捗度は53.1%と順調に推移しています。

(3) 人権への対応

① ガバナンス

「(1) 当社グループのサステナビリティ方針 ①ガバナンス」をご参照ください。

② 戦略

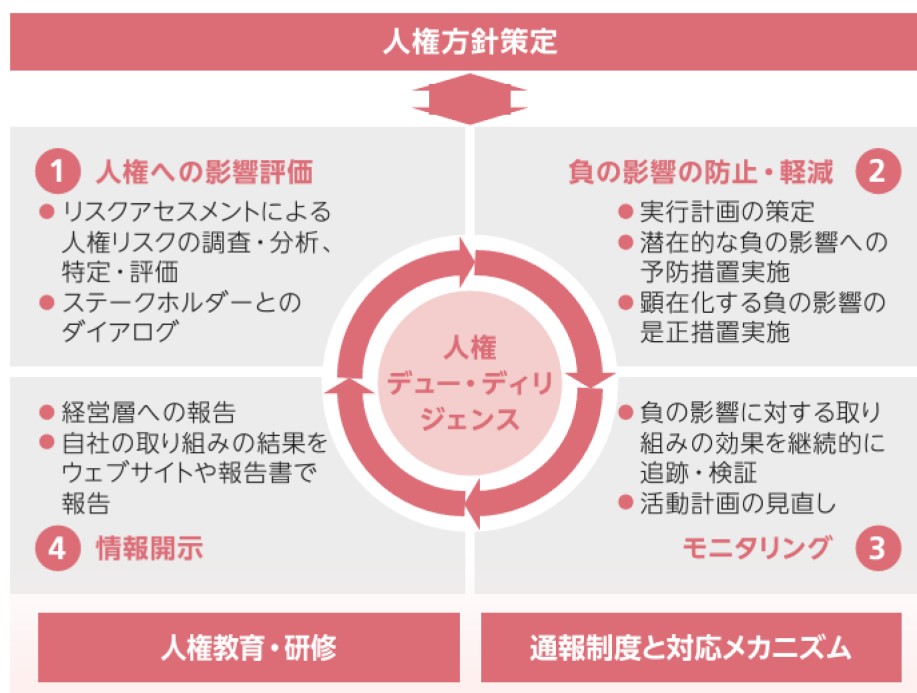
当社グループの人権尊重の原点は、創業の精神である三愛精神にある“人を愛し”にあります。グローバルにビジネスを展開している当社グループでは、各国の法令遵守に加え、国際的規範に準拠した人権尊重の実践に取り組んでいます。

2021年4月に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、「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おり、サプライヤー及びビジネスパートナーにも本方針を支持し実践いただくよう努めています。

当社グループは、人権尊重の推進フレームワーク（下図）に基づき、当社グループのビジネスに関わるバリューチェーン全体における全てのステークホルダーの人権尊重の実践に取り組んでいます。

人権デュー・ディリジェンス*を通じて、顕著な人権課題を特定し、負の影響の防止、軽減措置を講じて是正を行っています。

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



③ リスク管理

「(1) 当社グループのサステナビリティ方針 ③リスク管理」をご参照ください。加えて、人権への対応に関するリスク管理は以下のとおりです。

a. 人権デュー・ディリジェンス

人権リスク管理の重要性を考慮し、2022年より人権影響評価を毎年実施しております。当社グループにとっての15の代表的な人権リスクについて人権影響評価を実施し、顕著な人権課題の特定を行っています。2023年に評価プロセスの見直しに伴い顕著な人権課題の見直しをしましたが、今後は原則として3年毎に見直しを実施します。

[2023年の影響評価で特定された顕著な人権課題]

7つ（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）

顕著な人権課題については、当社の人権対応責任部門が、負の影響の防止・軽減への取り組みを関連部門と協議の上、推進していきます。代表的な人権リスクの防止、軽減措置として、人権リスクごとに、守るべき基準を定めた「リコーグループ人権尊重のためのガイド」を2024年に発行しました。

また、生産拠点については、労働安全衛生の観点や、業務委託・人材派遣・仲介業者等を利用した多様な人材の雇用の機会が多いこと等から、人権リスク管理の重要性が高いと認識し、継続的にモニタリングを実施しています。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、負の影響を特定し、是正対応を実施しています。また、一部の生産拠点においては、2年ごとに第三者監査（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、これまで監査を受審した5拠点すべて（下表）で認証を取得しています。

* VAP (Validated Assessment Program) : RBA行動規範に対する準拠状況を第三者監査機関が確認するプログラム

事業所名	所在国	最新監査 受審時期	スコア (200点中)	認証	認証期限
リコーインダストリー 東北事業所	日本	2024年5月	184.5	Silver	2026年5月
Shanghai Ricoh Digital Equipment Co., Ltd.	中国	2024年10月	175.2	Silver	2026年10月
Ricoh Manufacturing (Thailand) Ltd.	タイ	2025年1月	193.7	Gold	2027年1月
ETRIA 御殿場事業所	日本	2024年9月	184.4	Silver	2026年9月
Ricoh Manufacturing (China) Ltd.	中国	2024年11月	184.5	Silver	2026年11月

また、購買金額の上位80%以上を占める重要サプライヤーを中心にESGリスクセルフアセスメントの年次実施を通じて、サプライチェーンにおける人権リスクの評価を継続的に行っています。評価の結果、リスクが高いサプライヤーについては、改善のアドバイスや現場監査の実施を通じて是正を要請していきます。

加えて、顕著な人権課題の1つである「サプライチェーン上の人権問題」への対応として、世界の紛争地域及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等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実施を行っています。2024年度の調査票の回収率は、目標100%に対し96%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。

今後も継続的な人権デュー・ディリジェンスの取り組みによって、人権尊重の取り組みを強化してまいります。

* 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

b. 救済措置

万が一人権侵害が起きてしまった場合の救済措置として、当社グループでは、ステークホルダーが報復の恐れなく人権に関する懸念等を通報できる制度と対応メカニズムを提供しています。人権侵害の申し立てがあった場合には、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。

(a) 通報者の保護

・匿名性の確保

下記に示すいずれの通報制度においても、匿名での通報を可能としています。

・通報内容の機密保持

受領した通報情報は、関係者以外に開示されることはなく、厳重に機密情報として管理されます。

・報復措置の禁止

当社グループは、相談内容へのセキュリティ保護を図り、誠実に通報を行ったこと、調査に協力したことを理由として、各国の法令に基づき、不利益に取扱う行為をしません。当社グループは、安全で健全、かつ生産的な職場を通報者に提供するように努めています。

(b) 人権問題に対する通報制度

当社グループは、人権問題が発生した場合の通報手段として、社員、サプライヤー・パートナー、外部ステークホルダーの皆様に向けた通報制度を整備しています。

[社員向け通報制度（内部通報）]

「リコーグループほっとライン」「リコーグループグローバル内部通報制度」

[サプライヤー・パートナー向け通報制度]

「サプライヤー・パートナーホットライン」

[外部ステークホルダー向け通報制度]

人権に関する申し立て：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」

責任ある企業行動に関する申し立て：「責任ある企業行動ホットライン」

通報制度の実効性を高めるため、「リコーグループグローバル内部通報制度」はリコー常勤監査役に直接報告できる仕組みを採用しております。また、「対話救済プラットフォーム」はJaCERが受付をし、救済において専門家からの支援を受けることで、正当性・透明性の向上を図っております。各通報制度の詳細については、以下ウェブサイト上で開示しています。

<https://jp.ricoh.com/governance/compliance#whistleblowing>

④ 指標及び目標

人権に関する指標及び目標、実績は以下のとおりです。

- ・企業の人権に関する取り組みを評価・格付けする国際的な指標CHRBスコア（ESG目標）

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標
CHRBスコア	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	ICTセクタートップ

- ・サプライヤー・パートナー行動規範署名率

	2023年度	2024年度	2025年度
目標	90%	98%	100%
実績	97%	98%	—

ESG説明会を通じて、サプライヤーの皆様への教育・トレーニングを実施しています。当社の取り組みやサプライヤー・パートナー行動規範のご説明に加え、脱炭素の目標設定、ESG監査の実施、高リスクと判定したサプライヤーの皆様への改善プログラムの実施等、より発展した内容についてご説明しています。

・人権影響評価の対象会社

	2023年度	2024年度
実績	58社	101社

・人権教育の実施状況

教育内容	実施時期	実施状況
人権方針と人権教育	2021年～2022年	国内外当社グループ従業員を対象に77,000人以上受講(受講率:95%)
グループ行動規範の改定(人権尊重を拡充)	2023年	国内外当社グループの役員・従業員一人ひとりが人権を踏まえた行動の重要性を十分に理解するよう、理解度テストや遵守誓約等を通じて周知

(4) 人的資本・多様性への対応

① ガバナンス

「(1) 当社グループのサステナビリティ方針 ①ガバナンス」をご参照ください。

② 戦略

人的資本戦略を通じたお客様と社員の“はたらく喜び”の実現

当社グループの使命と目指す姿である「“はたらく”に喜びを」の実現に向けての人的資本戦略を策定しています。戦略を確実に実行し、社員にとっての“はたらく喜び”の創出、ひいてはお客様の“はたらく喜び”につなげてまいります。

人的資本施策における3つの柱

当社グループの人的資本の考え方は、社員の「“はたらく”に喜びを」と、事業成長を同時実現することです。その実現に向けて、人的資本施策として「自律」「成長」「“はたらく”に喜びを」の3つを柱に掲げています。社員の自律と成長を促し、働くことを通じて得られる体験を積み重ねることにより、はたらくことに喜びを感じることで、デジタルサービスの会社への変革を加速させ、同時に事業の成長へとつながります。

3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

3つの柱	柱1 自律 社員の潜在能力発揮を促す	柱2 成長 個人の成長と事業の成長を同軸にする	柱3 “はたらく”に喜びを 社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”につなげる
価値創造モデルにおける戦略要素	自律 個人とチームパフォーマンスの最大化 マネジャーケイパビリティの向上	プロセスDXと高い生産性 デジタルマインドセット 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*2 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 IDIPIに基づく異動率60%以上	デジタル研修*1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 グローバル 3.91

*1 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

*2 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

(i) 自律: 社員の潜在能力発揮を促す

一人ひとりの社員が、自分を活かすために主導権を握ること、会社が適所適材を実現すること、この2つが人的資本を活かす基本と考えています。この目的の実現のため、「リコー式ジョブ型人事制度」の導入、社内公募制度の拡大、及び個人やチーム単位でのパフォーマンス最大化を図るため、リモートワークと出社の双方の良さを取り入れたハイブリッドワークの継続的推進を行ってきました。これらの自主自律のための環境整備に加え、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」へと変化する必要性があり、変化促進のための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、国内当社グループにおけるマネージャーの意識変革に取り組んでおります。

(ii) 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。当社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等を進め、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一つであり、リスキリング、アップスキリング及びクロススキリングを含め、様々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提供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、社員主導と会社主導の双方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。

(iii) “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

お客様にはたらく歓びを感じていただくためには、まず、私たちがはたらく歓びを感じられるような経験を積むことが重要です。多様性と共創文化の中で能力を開花させ、はたらく歓びを感じる。これこそ、社員に体験してもらいたいことです。このような充実感・充足感のある「歓び」を生む社員エクスペリエンスは、私たちが直面する様々な変化に対応し、デジタルサービスの会社としての強固な文化を形づくるエンジンと言えます。

③ リスク管理

「(1) 当社グループのサステナビリティ方針 ③リスク管理」をご参照ください。

④ 指標及び目標

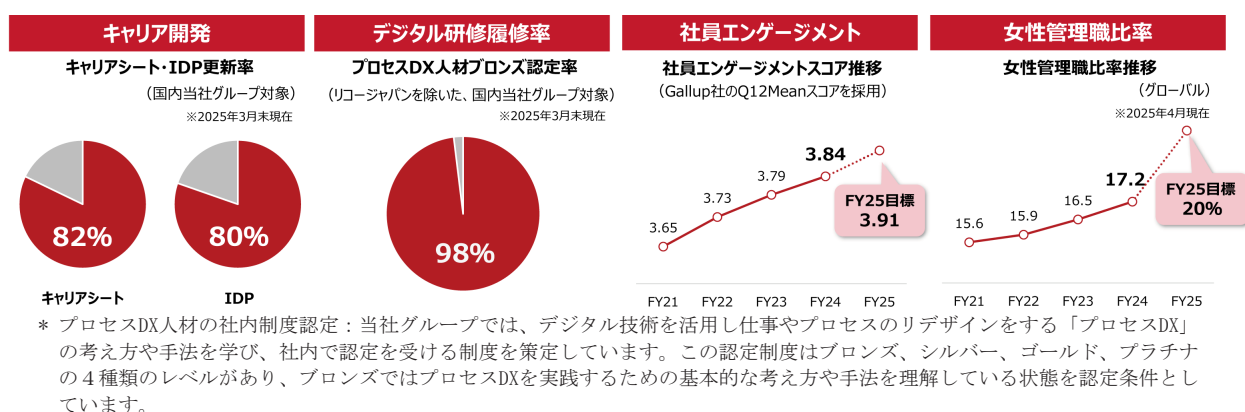
当社グループの人的資本戦略における主要指標は、前述の3つの柱に紐づいた「IDPに基づく異動率」「デジタル研修履修率」「社員エンゲージメント」「女性管理職比率」と定めています。

「IDPに基づく異動率」向上のために、今までの自身のキャリアを可視化する「キャリアシート」と今後の自律的な成長のための育成計画「IDP」の継続した更新を進め、結果、当連結会計年度ではキャリアシートの更新割合は全対象者に対して82%の社員が更新をしており、今後の自律的な成長のためのIDPの更新に関しては80%の社員が更新をしています。

「デジタル研修履修率」に関しましては、前述の価値創造モデルにおける戦略要素の一つである、「プロセスDXと高い生産性」に焦点を当て、全社員のプロセスDX人材の社内認定制度*の取得を目指し、当連結会計年度では98%の社員が、プロセスDX人材のブロンズ認定を完了しています。

「社員エンゲージメント」は継続的に従業員の会社に対する信頼を見るのに重要な指標となります。前連結会計年度の結果を踏まえ、各販売極やビジネスユニットごとにメッセージングの強化等を実施し、当連結会計年度の結果としては、前連結会計年度から0.05ポイントプラスとなり、2025年度の目標に向けて着実にエンゲージメントが上昇しています。

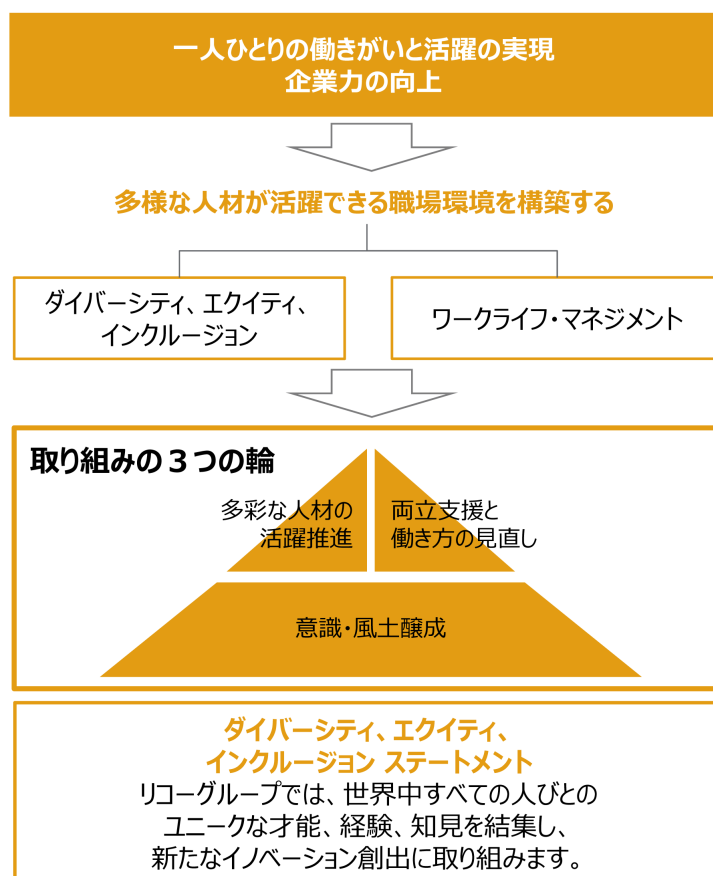
DEIの観点からも重要な多様性のある組織づくりに関しても、積極的な登用や育成を進めています。重要な指標となる「女性管理職比率」は、当連結会計年度の結果としては、前連結会計年度から0.7%プラスとなり、多様性のある組織への変革を進めています。



ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DEI)とワークライフ・マネジメント(WLM)

イノベーションは、多様な人材が個々の能力を活かし協働することで創出されます。そのためには、多様な社員それぞれが自身のパフォーマンスを最大限発揮して活躍できる環境が必要です。この実現に向け、「ダイバーシティ、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」を経営戦略の1つと位置付けて取り組みを進めています。社員の多様性を尊重し、生き生きと働けるような環境整備を進めるべく、「リコーグループ企業行動規範」を企業カルチャーの基本として社員コミュニケーションを徹底しています。また、あらゆる多様性や価値観を互いに受け入れ、グローバルの社員が一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を一步進め、「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の開催等を実施しています。またWLMの観点から、すべての社員が働きやすい環境で勤務できるように、当社グループでは両立支援のための各種制度の整備に加え、ハイブリッドワークを実施しております。これにより、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。



3 【事業等のリスク】

事業の状況、業績の状況等に関する事項のうち、株主・投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、以下のとおりです。

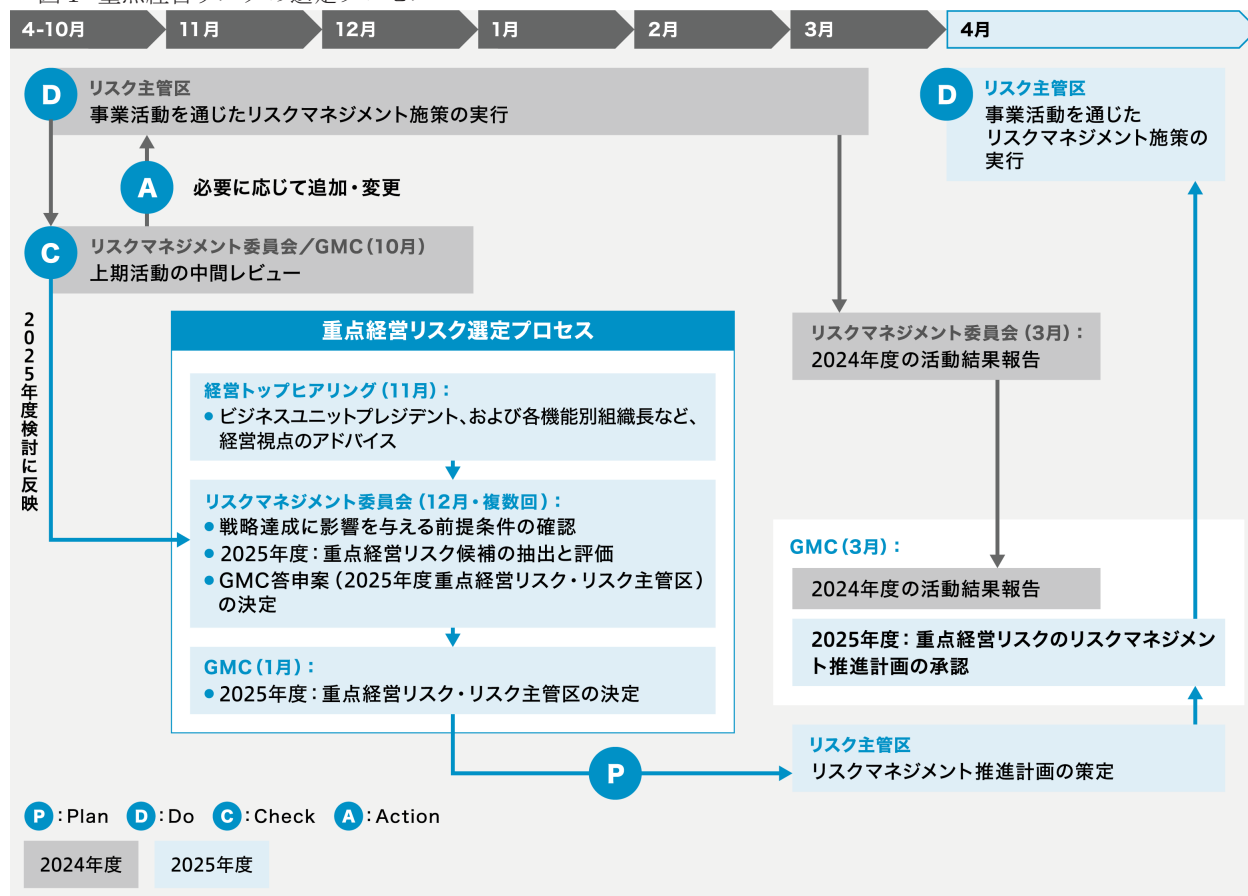
- (1) 当社グループの経営上重要なリスク（重点経営リスク）
- (2) 事業領域固有の重要なリスク（ビジネスユニットリスク）
- (3) その他各機能領域のリスク（機能別組織リスク）

当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況等に重要な影響があると経営者が認識しているリスクを以下で取り上げていますが、すべてのリスクを網羅している訳ではありません。当社グループの事業は、現時点で未知のリスク・重要と見なされていない他のリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、事業等のリスクは、当連結会計年度末において当社グループが判断したものであります。

■「重点経営リスク」の選定プロセス

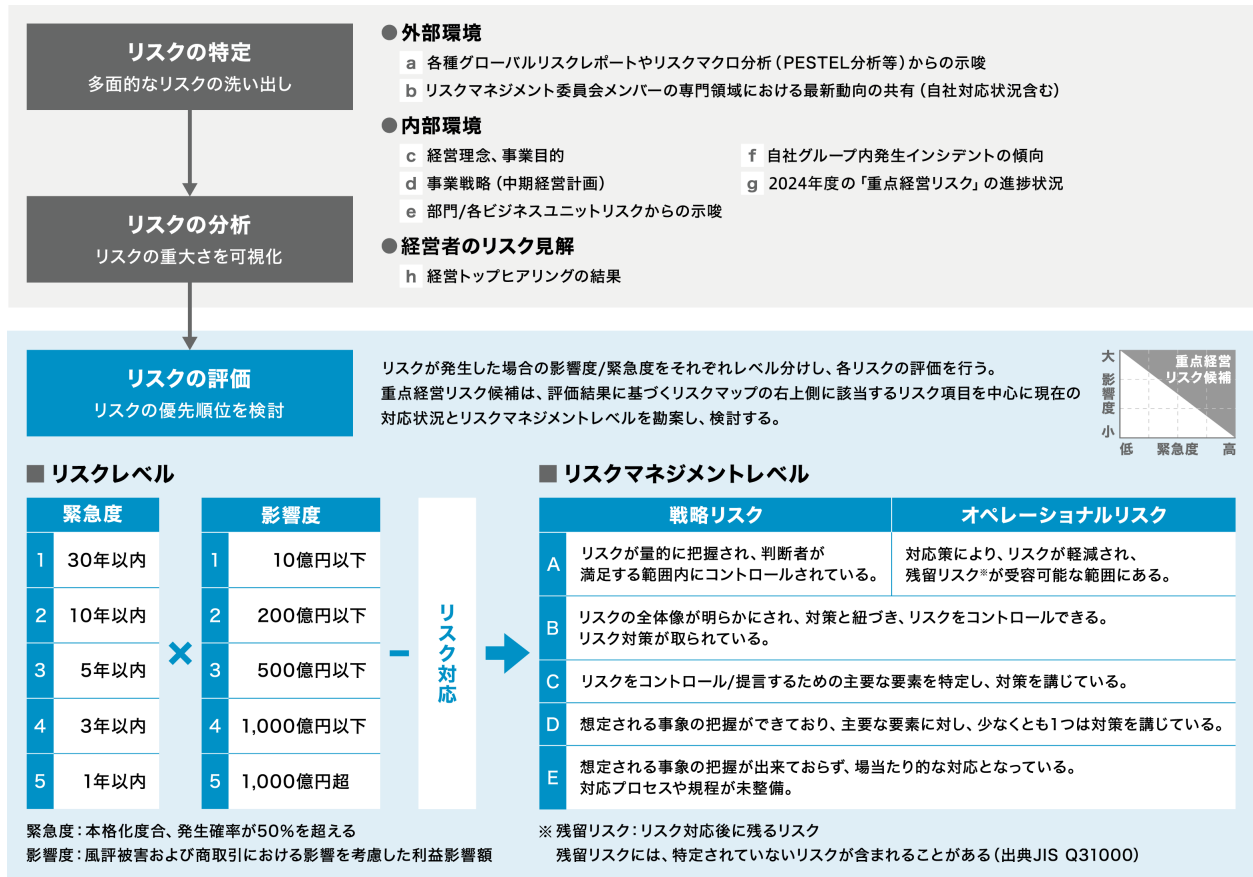
GMCとリスクマネジメント委員会は、経営理念や事業目的等に照らし合わせ、経営に大きな影響を及ぼすリスク（利害関係者への影響含む）を網羅的に識別した上で、重点経営リスクを決定し、その対応活動に積極的に関与しております。（図1参照）

図1：重点経営リスクの選定プロセス



- 重点経営リスクは、その特性から「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類し管理しております。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しております。
- 外部環境、内部環境の変化に加え、経営陣のリスクに対する見解を加味してリスクの特定と分類を行い、それぞれのリスクにおいて緊急度・影響度・リスクマネジメントレベルを検討し、リスクの評価を行っています。（図2参照）

図2：重点経営リスクの評価プロセス



・リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問機関として、より精度の高い重点経営リスク候補を提案するため、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験則を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っております。

なお、当社グループのリスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会については、「第4提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 ② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由 (X) リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会」を参照ください。

■事業等のリスク（詳細）

(1) 当社グループの経営上重要なリスク

重点経営戦略リスク リスク項目名：①デジタルサービスの会社としての収益構造の移行		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	3	C
リスクの説明： デジタルサービスの会社として成長するため収益構造変革に取り組んでいますが、印刷量の減少加速をオフィスサービス事業等の成長でカバーしきれないことによる収益性の向上が実現できず、中期の財務目標（営業利益／ROE）の達成に遅れが生じることで企業価値の低迷につながるリスクがあります。		
リスクの対策： PBR低迷の要因は収益性の低さにあるという分析結果を基に、収益構造の転換に向けて、企業価値向上プロジェクトで以下のテーマに取り組んでおります。 <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルサービスの会社に適した本社機能への変革 ・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変革 ・オフィスサービス事業の利益成長の加速 これらを実現するための人材ポートフォリオ最適化や新たなリソースを獲得するためのM&A人材の育成強化も進めております。		

重点経営戦略リスク リスク項目名：②デジタル技術の活用とデータ利活用の促進			
	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
実践型デジタル人材	5	2	B
データコンテンツ利活用推進と基盤強化	4	3	B
オペレーショナルエクセレンスの実現	4	3	B
リスクの説明： デジタル技術（AI等）とデータを活用するデジタル戦略の推進加速に向け、本社機能と各ビジネスユニットが一体となり、実践型デジタル人材の育成、事業におけるデータ利活用の推進、オペレーショナルエクセレンスの実現等を継続して行わなければ、当社グループの業績、成長に影響を及ぼすリスクがあります。			
リスクの対策： グローバルでの競争激化の中でレジリエンスを高めていくために、デジタル戦略の推進加速が重要であり、例えば以下のような施策の強化に努めております。 <ul style="list-style-type: none"> ・人材ポートフォリオマネジメント強化による、実践型デジタル人材へのスキルアップの推進 ・データ利活用促進に向けた、データガバナンスルールの策定と推進 ・オペレーショナルエクセレンスの実現に向けた、基幹システム刷新のプロジェクトマネジメント及び内製化の強化、生産性向上に向けたプロセスDX^{*1}の実践範囲の拡大 			
*1 プロセスDX:デジタル技術を活用し仕事やプロセスのリデザインをすること			

重点経営戦略リスク リスク項目名：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		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	3	C
リスクの説明： デジタルサービスの会社として、マーケットイン型/オープンイノベーション型のR&Dプロセスにシフトできないことにより、技術投資における投資利益率の向上を実現できないリスクがあります。また、AI応用等でのELSI ^{*2} 対応力不足による企業信頼失墜・事業機会損失発生のリスクもあります。		
リスクの対策： 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進め、マーケットイン型/オープンイノベーション型のR&Dプロセスへの移行を進めてまいります。また、技術倫理についての推進体制のもと、倫理啓発活動に加え、価値創出プロセスにおける技術倫理活動等、更なる強化を図ってまいります。		
*2 ELSI（Ethical, Legal and Social Issues）：倫理的・法的・社会的課題		

重点経営戦略リスク リスク項目名：④情報セキュリティ対応強化			
	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
NIST SP800-171準拠対応	5	3	C
セキュリティ対応	4	2	C
<p>リスクの説明：</p> <p>デジタルサービスの会社への変革に向け、様々なデジタルサービスの活用・提供、自社業務のデジタル化の実践等を行っております。その上で、情報セキュリティを確保する体制・運用を重視し取り組んでおりますが、以下のようなリスクがあります。</p> <p>・NIST SP800-171未準拠リスク</p> <p>サイバー攻撃の増加・高度化により、情報保護強化が高い水準を求められる状況にあり、米国政府はNIST SP800-171、日本政府は防衛産業サイバーセキュリティ基準（NIST SP800-171同等）を策定しました。それらの基準が、民間企業との取引にも適用され始めております。未準拠の場合、情報保護に対する事業影響（企業ブランド価値の棄損やビジネス機会の喪失等）が発生する可能性があります。</p> <p>・プロダクトセキュリティリスク</p> <p>製品/サービスのセキュリティ対策不備と、その不備によりお客様環境等への攻撃の踏み台として悪用される等のインシデントが発生する可能性があります。</p> <p>また、インシデント発生の際脅威からお客様や企業を守るため、各国がセキュリティに関する法規制を強化しておりますが、法規制の変化に追従できないことによる制裁金の支払いや社会的信用の低下による事業影響が発生する可能性があります。</p> <p>・コーポレートセキュリティリスク</p> <p>巧妙化・複雑化するサイバー攻撃により、当社グループ各社の業務システムの停止/誤作動や、データの改ざん/漏洩/破壊等の業務影響の発生により事業活動停止のリスクが想定されます。</p> <p>・ファクトリーセキュリティリスク</p> <p>生産工程でのデジタル技術の利活用が進むことにより、サイバーセキュリティリスクも懸念され、生産の一部がセキュリティインシデントにより停止するといったリスクが想定されます。</p> <p>・個人情報保護等、データプライバシーリスク</p> <p>各国でデータプライバシー及び個人情報保護に関する法律（改正個人情報保護法やGDPR^{*3}等）が施行され、自国外の事象にまで適用（域外適用）されております。グローバルで個人情報/個人データを取り扱うにあたり各国の法律に抵触した場合、制裁金の支払いや社会的信用の低下による事業影響が発生する可能性があります。</p> <p>・セキュリティガバナンスリスク</p> <p>セキュリティガバナンスとは、情報資産を適切に管理・保護し、セキュリティリスクを軽減するための組織的な取り組みであり、経営主体の取り組み不備により不正アクセス、システム停止等のリスクが想定されます。また、セキュリティガバナンスは自社のみにとどまらず、サプライチェーン企業（委託先等）を巻き込んだセキュリティ体制構築への取り組み不備、それに対する攻撃によりサプライチェーンが途絶えたり、滞ることに起因した、自社製品/サービスの供給の停止、顧客情報等の流出により事業影響が発生する可能性があります。</p>			
^{*3} GDPR (General Data Protection Regulation) : 欧州の個人情報保護に関する規制			

リスクの対策：
各国、国策レベルで対策が求められてきている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢を常に把握した上で、グローバルに活動拠点のある当社グループにとって適切な対策を検討・推進していくことを、最重要課題の一つと位置づけております。

・NIST SP800-171 未準拠リスク

世界中のお客様に対してセキュアな「製品・サービス」を提供するため、国際基準のセキュリティニーズに対応してまいります。ワークフローをデジタル化してお客様へ付加価値を提供する等、お客様の情報資産を守ることを目的とした「事業環境」の整備やモノづくりに取り組んでおります。
NIST SP800-171への準拠の考え方は、単にNIST SP800-171の要件に対応することだけではなく、お客様の情報資産を守ることを取り組みの目的の本質としております。
お客様の事業環境において、お客様が守りたいと考える情報資産を取り扱う可能性がある「製品・サービス」をサイバー攻撃から守るという目的と、その「製品・サービス」をお客様に提供するまでのバリューチェーンにおいて、取り扱う情報資産を守るという目的の2つがあります。
当社グループではデジタルサービスを提供する事業者として、お客様の情報資産を第一に配慮したセキュリティ活動を行い、NIST SP800-171への準拠を目指します。

・プロダクトセキュリティリスク

セキュリティに関わる品質マネジメントを一層強化すると共に、発売済みの製品/提供中のサービスに対しても脆弱性の確認を行い、脆弱性が発見された場合に適切に対応します。そのために、セキュリティ問題の専用窓口の設置、製品の脆弱性対応ガイドラインの整備、各国法規制の変化への対応等の活動を実施します。

・コーポレートセキュリティリスク

セキュリティ情報サイトからの情報を基に脅威を分析し、更に保有する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行います。

・ファクトリーセキュリティリスク

当社グループ各社の生産工場において、経済産業省の工場システムにおけるサイバー・フィジカル・セキュリティ対策ガイドライン等に基づき、各生産工場に関わるセキュリティリスクを適時評価し、継続的に対策検討・実施しております。

・個人情報保護等、データプライバシーリスク

個人情報取扱規程の改訂や個人情報の取扱状況の調査・是正等、整備が進む各国の法律を踏まえた対応方針の策定と対策の実施を進めております。

・セキュリティガバナンスリスク

経済産業省のサイバーセキュリティ経営ガイドライン等の活用により、サイバー攻撃における経営視点での対応を成熟化させると共に、サプライチェーンにおけるセキュリティリスクを低減します。

重点経営戦略リスク

リスク項目名：⑤人材の確保・育成・管理

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明：

デジタルサービスの会社への事業変革を成し遂げ、中長期的に成長を続けることは、人材に大きく依存しております。特に将来の経営人材の育成を継続して行わなければ、当社グループの業績、成長に悪影響を及ぼすリスクがあります。

リスクの対策：

前年度から次世代リーダー候補の定義を見直し、役職や年代、ジェンダー等の切り口から課題を可視化できる形に改善し、その上で中長期的なリーダーシップパイプライン構築のための選抜研修・アセスメント・若手リーダーの育成等を包括的に進めております。
また、管理職研修も当年度一新し、自律を促す環境をつくるために必要な管理職の意識変革のための研修を国内リコーグループ各社^{*4}の管理職に実施しております。

*4 リコージャパンは同様の研修を自社で展開しているため対象外

重点経営戦略リスク リスク項目名：⑥ESG/SDGsの深化			
	緊急度	影響度	リスクマネジメント レベル
人権	5	2	C
環境保全	4	2	C
ESG情報開示	4	2	C
<p>リスクの説明：</p> <p>ESG/SDGsへの対応は、当社グループの事業活動に対して中長期的影響を及ぼすリスクであり、特に人権、脱炭素、厳格化が進む環境規制・規格への対応を重要なリスクと捉え、活動しております。加えて従来、任意であったESG関連の情報開示がグローバルに義務化されつつあり法定開示化が進んでおります。これらの対応を競合に遅れることなく進めなければ商談機会の損失等、ビジネスへの悪影響にとどまらず、社会的信用の失墜、ブランド価値の毀損等、会社に甚大な損害を与える可能性があります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>以下の対応を強化しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人権対応として、RBA^{*5}ベースのESGリスクアセスメントを全生産拠点に展開及び重要サプライヤーのESGマネジメントを強化すると共に、人権デュー・ディリジェンスのプロセスを構築し活動することで、人権リスクの低減を進めております。 ・環境保全対策として、中長期の脱炭素ロードマップと年間再エネ導入戦略を策定し脱炭素活動を展開、画像製品における様々な規制／規格の基準案に対する対応の検討を推進、また土壌地下水汚染に対する計画立案と確実な実施を進めております。 ・ESG情報開示規制に対しては、ISSB^{*6}やCSRD^{*7}等の国際開示基準にて求められている第三者保証に耐えうるESGデータ収集プロセスの整備を進めております。 <p><small>*5 RBA(Responsible Business Alliance)：グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任を果たすことを目的としたグローバルな企業同盟</small></p> <p><small>*6 ISSB(International Sustainability Standards Board)：企業に対するサステナビリティ情報の開示基準を策定する国際機関</small></p> <p><small>*7 CSRD(Corporate Sustainability Reporting Directive)：EU域内の大企業や上場企業に対するサステナビリティ情報開示規制</small></p>			

重点経営戦略リスク リスク項目名：⑦地政学リスクへの適切な対応		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	4	C
<p>リスクの説明：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルで事業活動を行っており、各国・各地域における政治的・軍事的・社会的な緊張の高まりは事業に大きな影響を及ぼします。 ・各国の法規制強化、国家間の牽制等の地政学リスクにより、ビジネス機会を損失するリスク等が考えられます。 <p>リスクの対策：</p> <p>予防・対応プロセスを強化しております。各国の法規制情報収集の強化、重要部品別に複数仕入先の選定等、今後も円滑な事業活動を行うため、経営にて審議し、迅速かつ適切な対応に取り組んでまいります。また、米国新政権の政策や多様なリスクの連鎖が国際情勢に及ぼす影響について、短期的な視点とともに、中長期的な視点も含め、対応体制を整備しております。</p>		

重点経営オペレーショナルリスク リスク項目名：①製品の長期供給遅れ・停止			
	緊急度	影響度	リスクマネジメント レベル
地震・噴火・台風	3	2	B
リスクの説明： 大規模地震、津波、洪水、サプライヤーの供給停止及び地政学リスクによる不測の事態により、以下のよ うな事象が発生し、ビジネス機会を損失するリスクが考えられます。 <ul style="list-style-type: none"> ・部品供給の遅延や停止 ・製品工場の製造の遅延や停止 ・輸送機関の遅延や停止 ・販売会社への供給遅延や停止 			
リスクの対策： リスク発生時を想定した以下の予防・対応プロセスを強化しております。 <ul style="list-style-type: none"> ・有事を想定した在庫の確保 ・重要部品別に複数仕入先選定又は代替品の選定 ・購買、生産等の領域ごとのアラートレベルの設定と運用 ・リモートワーク等の新しい働き方を想定したBCP訓練 加えて、机上訓練のみならず一定の実践を常態的に行っております。従来時間を要していた仕入先の状況 確認を、ツールの導入で短縮しました。今後も有効性の確認と改善を継続的行ってまいります。			

重点経営オペレーショナルリスク リスク項目名：②国内外の大規模な災害/事件事故			
	緊急度	影響度	リスクマネジメント レベル
国内：地震・噴火	1	3	C
国内：風水雪害	5	1	C
国外：大規模な自然災害 /事件事故	3	1	C
リスクの説明： 国内外で発生する大規模な自然災害・事件・事故において、人的/物的被害が生じ、経営に著しい影響を及 ぼすリスクを想定しております。			
リスクの対策： 当該リスク対応において、以下のような対策を行っております。			
国内 <ul style="list-style-type: none"> ・災害発生時に適切な対応が図れる仕組みの構築及び継続的な見直しを行っております。 ・災害による被害の発生を防ぎ、万が一災害が生じた場合の被害を最小限におさえるために、国内の当社 グループ合同での災害対策訓練や事業所単位での防災訓練（夜間避難訓練含む）、建屋の耐震対応や有事 に使用する設備の点検・維持等災害に強い職場づくりに取り組んでおります。 ・水害リスク対応として、大規模な水害発生時の復旧行動計画を策定し、計画に基づいた机上訓練や実地 訓練を行っております。また、比較的高いリスクが想定される拠点に対する水害対策工事の実施、並びに 水害リスク情報の可視化ツールの運用を開始する等、当社グループ全拠点で水害情報の施策立案を展開す ると共に、従業員の対応力向上を図っております。 ・噴火リスク対応として、当社グループ国内火山噴火（富士山を含む）ガイドラインを策定しておりま す。 			
国外 <ul style="list-style-type: none"> ・海外の関連会社を対象とした危機対応標準を制定し、自然災害・事故・事件が発生した場合の対応基本 方針を定めると共に、各組織の役割及び責任を明確にしております。 ・海外関連会社の重大な自然災害リスクを把握し、第三者の情報と差異があった場合は必要な対応を指示、 危機発生時の報告ルートを確認、BCP構築・運用に課題がある会社の支援を実施する等、海外関連会社の危 機管理対応力を強化しております。 			

重点経営オペレーショナルリスク リスク項目名：③役員・従業員に関わるコンプライアンスリスク		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C
リスクの説明： コンプライアンス問題（法令違反、ハラスメント、社内ルールや当社グループ企業行動規範に反する行動）が発生し、適切な対応がされなかった場合、社会的問題に拡大するリスク等が考えられます。		
リスクの対策： 国内・国外 ・コンプライアンス遵守（心理的安全性が確保された組織風土の醸成や人権・ハラスメント問題を含む）のための教育を実施しております。 ・コンプライアンス違反に関する相談窓口を設置しております。 ・コンプライアンス違反の事例を共有し、適切な対処を学ぶ機会を設けております。 ・コンプライアンス違反を発見した際の相談・通報の啓発を行っております。 国内 ・マネジャー向けのコンプライアンス遵守・労務管理教育を実施しております。 ・労働関連法規改訂内容と対処の共有をしております。		

重点経営オペレーショナルリスク リスク項目名：④グループガバナンスに関するリスク		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C
リスクの説明： 社内外の環境変化が激しい時代において、健全な成長を維持するためにグループガバナンスの強化が非常に重要ですが、本社のガバナンスが適切に機能していない場合、以下のようなリスクが生じる可能性があります。 ・社内外の環境変化に伴う世論の動向や法規制の制改訂に対し、方針策定や対応が迅速かつ柔軟に行われない場合、倫理的な問題やコンプライアンス違反が発生するリスクがあります。 ・当社グループ各社のガバナンスの整備・運用状況、業務プロセスに対する本社の管理監督が不十分な場合、不正や不祥事等が生じ、ブランドイメージや信頼性の低下、ひいては持続的な成長や企業価値の向上に対するリスクが高まることになります。		
リスクの対策： ・組織体制の検討時には、グループガバナンスのリスクを極小化するために、リスクに対して柔軟かつ迅速に対応できるよう、ガバナンス面の考慮をより強化します。 ・当社グループ各社が全社方針のもとで自律的にガバナンスを整備・運用できるよう、本社及び主管管理部門が連携し、各社固有の特徴やリスクマネジメントの成熟度に応じた適切な指導及び管理監督を行ってまいります。特に、合弁会社であるエトリア株式会社については、参画企業の文化との融合とグループガバナンスのバランスを保ちながら、成長をさらに促進するための環境を整えてまいります。		

(2) 事業領域固有の重要なリスク

リスク項目名：①オフィスプリンティング市場における環境変化		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C
<p>リスクの説明：</p> <p>オフィス向け複合機やプリンター市場において、リモートワークの増加やペーパーレス化に伴いプリント出力が減少し、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>既存のオフィスプリンティング事業の顧客基盤の維持・拡大に取り組み、社内プロセスはSCMの徹底効率化やオペレーショナルエクセレンスにより、更なる収益性の向上を図っております。合わせてオフィスサービス事業においては、プロセスオートメーションとワークプレイスエクスペリエンスを中心に着実に成長を実現しており、オフィスサービス事業のストック収益の拡大を加速させることでオフィスプリンティング領域のリスクヘッジを進めております。</p> <p>また、複合機を含むエッジデバイスの供給体制については、他社との協業を進めて最適な生産・開発体制を構築することで競争力のある製品を提供し、利益率の向上によるリスクヘッジを行っております。</p>		

リスク項目名：②デジタルサービスの成長に向けたリソース確保		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C
<p>リスクの説明：</p> <p>デジタルサービスの成長に向けてはコンサルティング・インテグレーションができるデジタル人材の確保が必要要件の1つとなっております。慢性的な人手不足を背景にしたIoTやAIを活用した業務改革の潮流はより一層強まっており、デジタル人材を確保する動きがより高まっているため十分に確保できない可能性があります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>優秀なデジタル人材の流出防止及び獲得の為に、プロフェッショナル人事制度の構築等の人事制度改革を進めております。また、人的資本戦略を策定し、グループ全体の社員のスキルの底上げに加え、デジタルアカデミーやリスキリングプログラムの策定・実施を通じて、プロセスDXの実践人材やデジタルエキスパート人材の育成に努めております。</p>		

リスク項目名：③商用印刷事業の成長リスク		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C
<p>リスクの説明：</p> <p>リモートワークやペーパーレスの拡大により企業内の大量印刷需要の減少やプリント出力量の集約・統合により、商用印刷事業領域における企業内印刷事業の業績が下振れするリスクがあります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>企業内印刷事業での業績下振れリスクを低減するために、未開拓の欧米代理店や新興国の開拓を進めると共に、事業ポートフォリオマネジメントの実施により今後も市場成長が見込まれている商用印刷事業の高付加価値領域やインクジェット技術・製品へのリソース投入を強化し、事業構造変革を進めております。</p>		

リスク項目名：④サーマル市場の成長鈍化、収益性の低下		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
3	2	C
<p>リスクの説明：</p> <p>サーマル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るものの、コモディティ化が進行しております。グローバルに事業を展開しておりますが、各地域の景気回復が遅れて成長が鈍化し、収益性悪化や過剰在庫・設備稼働率悪化となる可能性があります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>市場動向のモニタリング体制を強化し、需要予測の精緻化と日常管理体制の強化を進めております。各地域の景気動向による需要の増減がある中、グローバルの販売網・生産インフラを活用し、最適な地域での生産・供給オペレーションを実施することで業績変動リスクの最小化に努めております。</p> <p>また、包装資材に直接印字するスマートパッケージング事業を拡大することにより社会課題の解決に貢献すると同時に収益の安定化を図っております。</p>		

(3) その他各機能領域のリスク

リスク項目名：①のれん、固定資産の減損		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	B
<p>リスクの説明：</p> <p>企業買収の際に生じたのれん、事業用の様々な有形固定資産及び無形資産を計上しております。これらの資産については、今後の事業計画との乖離や市場の変化等によって、期待されるキャッシュ・フローが生み出せない場合、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>資産の取得に際して、投資金額及び内容に応じた所定の手続きを実施し、投資対効果の検討等様々な点を考慮し実行の是非を決定しております。また、外部への投資案件は、GMCの諮問委員会である投資委員会にて、財務、戦略、リスク視点での妥当性を審議し、GMCへ見解を上申しております。決裁された投資案件に関して、同委員会が進捗モニタリングを定期的に行うことによりリスクへの対策を講じていく仕組みを構築しております。</p>		

リスク項目名：②繰延税金資産		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	C
<p>リスクの説明：</p> <p>税効果会計を適用し、将来減算一時差異及び繰越欠損金等に対して繰延税金資産を計上しております。繰延税金資産は、事業計画を基礎とした将来の課税所得に対して回収可能性を検討しております。将来の課税所得の見積りが、現在の課税所得の見積りよりも低下した場合、繰延税金資産の回収可能額が減少し、繰延税金資産を減額することになり、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>繰延税金資産の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、将来の課税所得の見積り及び税務戦略を考慮しております。将来の課税所得の見積りに関しては事業計画を基礎として、各ビジネスユニットが業績の進捗をモニタリングし、計画の達成を阻む要因があれば、自律的かつ迅速に対応できる体制を構築しております。</p>		

リスク項目名：③知的財産権の保護		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	1	B
<p>リスクの説明：</p> <p>知的財産権を重要な経営資源と捉え、現在及び将来の自社事業とそれを支える技術等の保護、差別化とその拡大のために、特許権、意匠権、商標権等の知的財産権を獲得しておりますが、競合他社が同等の技術等を開発して独自性が低下するリスクや、各国特許庁の審査で狙いどおりの権利獲得ができず十分な保護が得られないリスクがあります。また、当社グループが第三者の知的財産権を侵害するとして、第三者から、販売の差し止めや損害賠償金の支払い等を求める警告を受けるリスクや、訴訟を提起されるリスクがあります。更に、新規事業立上げで、他社との協業、共同研究や共同開発が活性化していることに伴い、知的財産権に関する契約が増えておりますが、当該契約でトラブル等が発生すると、自社事業に悪影響を与えるリスクが大きくなります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>特許等の出願前に先行技術調査を徹底すると共に、各国の知的財産に係る法律、審査基準やプロセスを把握し、知的財産権獲得の精度向上に努めております。また、自社製品・サービスを市場に提供する前に、第三者の知的財産権の調査と、自社製品・サービスと第三者の知的財産権との対比検討を徹底しております。第三者の知的財産権を侵害するリスクがある場合、外部の弁護士や弁理士による鑑定、必要であれば設計変更、ライセンス交渉やライセンス取得を行い、第三者との係争リスクを低減しております。</p> <p>「知的財産権の保護」を業績に影響を及ぼすリスクとして重要視し、過去に発生した、知的財産権に関する契約トラブル事例を形式知化し、トラブルの予防とリスク低減をしております。</p>		

リスク項目名：④製品品質・製造物責任		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B
<p>リスクの説明：</p> <p>製造・販売する製品に、以下のような事象が発生することで、お客様の信頼や社会的信用を失墜させ、企業ブランドや製品ブランドが毀損され事業継続が困難になるリスクが考えられます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重大な安全性問題（人損・焼損） ・安全・環境法規制問題 ・品質問題の長期化 		
<p>リスクの対策：</p> <p>「製品品質・製造物責任」に対する予防・対応プロセスを強化しております。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機器の信頼性・安全性の向上に向け、故障・事故が生じるメカニズムの分析精度を高め、問題の再発・未然防止策を開発過程に反映し、リスク低減につなげております。 ・万が一、問題が発生した際に市場対応が迅速かつ確実に行われるために、体制を整備しております。 ・各国における安全・環境法に準拠した製品をお客様に提供するため、現地と密に連携をとり適切な標準・ガイドの制定、定期的な見直しを実施しております。 		

リスク項目名：⑤公的な規制への対応（輸出入管理）		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	3	B
<p>リスクの説明：</p> <p>事業活動を行う中で、以下のような要因により会社に甚大な損害を与えるリスクがあります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・輸出入関連法違反に対する輸出停止措置等の行政制裁による生産・販売への影響、社会的信用の失墜による取引の機会損失、罰金や刑事罰 ・国際的有事等の外的要因による各国輸出規制法違反による罰金や刑事罰 		
<p>リスクの対策：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・代表取締役社長執行役員・CEOをトップとし、専任組織である輸出入管理統括部門によるグループ輸出入管理委員会体制によるガバナンスの強化を行っております。 ・当社グループ役員及び社員への定期的な教育、事業部門及び当社グループへの輸出入管理に特化した内部定期監査、関連部署への法令改定情報の迅速な周知を行っております。 ・専門部門による輸出前の該非判定・顧客審査含む必要審査の実施による法令の厳格な遵守等を行っております。 		

リスク項目名：⑥公的な規制への対応（独占禁止法/競争法）		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B
<p>リスクの説明：</p> <p>事業活動を行う中で、独占禁止法及び競争法の違反が発生した場合、課徴金納付命令等の行政当局による処分や刑事罰、官公庁との取引停止、社会的信用の失墜によるビジネスへの悪影響等、会社に甚大な損害を与えるリスクがあります。</p>		
<p>リスクの対策：</p> <p>独占禁止法及び各国競争法の遵守徹底のため、各地域の法務部門が主導し、各国競争法の遵守、教育活動及び発生時対応の強化に努めております。</p>		

リスク項目名：⑦公的な規制への対応（環境）		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B
<p>リスクの説明：</p> <p>事業活動を行う中で、各種環境関連法の違反が発生した場合、行政処分等による生産への影響、課徴金の負担、刑事罰、社会的信用の失墜やブランド価値の毀損によるビジネスへの悪影響等、会社に甚大な損害を与えるリスクがあります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>環境マネジメントシステムを構築し、定期的なアセスメントによる環境関連法の遵守徹底と共に、規制変化等のタイムリーな把握・対応を行っております。また、M&Aにおいても環境デュー・ディリジェンスを適切に実施しリスクの未然防止に努めております。</p> <p>収集した環境パフォーマンスデータを積極的に開示すると共に、主要データに関しては第三者検証を受ける等、透明性・信頼性の確保に努めております。</p>		

リスク項目名：⑧為替レートの変動		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	3	C
<p>リスクの説明：</p> <p>生産活動及び販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州等その他地域で行っており、事業活動において以下のような為替レートの変動による影響を受けます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社の現地通貨建ての業績が各事業年度の平均レートを用いて円換算されていることによる、連結損益計算書及び連結包括利益計算書への為替レート変動 ・現地通貨建ての資産・負債が各決算日現在の為替レートを用いて円換算され、連結財政状態計算書に計上されることによる、資産・負債額への為替レート変動 <p>リスクの対策：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・為替変動に関して、米ドル、ユーロ及び円等の主要通貨の短期的な変動の影響を最小限に抑えるため、金融機関等と為替予約等のヘッジ取引を実施しております。また、ヘッジ取引を行うことのできる会社又は組織は限定されており、それらは財務ルールとして徹底されております。 ・当社グループ全体として決済におけるネットティングを最大限に行うことにより、為替リスクを最小化しております。 ・海外子会社の資産・負債の通貨マッチングを実施しております。 		

リスク項目名：⑨確定給付制度債務		
緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B
<p>リスクの説明：</p> <p>確定給付制度債務及び年金制度の資産に関し、一定の会計方針に基づいてこれらの給付費用を負担し、政府の規制に従って資金を拠出しております。</p> <p>現時点では、直ちに多額の資金は不要ですが、株式や債券市場等の予測し得ない市況変動により制度資産の収益性が低下すれば、追加的な資金拠出と費用負担が必要になるリスクがあります。</p> <p>リスクの対策：</p> <p>政府の規制や人材戦略・人事制度を踏まえ、適宜制度の見直しを検討・実施しております。</p>		

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

(1) 重要性がある会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、株式及び作成方法に関する規則」第312条の規定により国際会計基準に準拠して作成しております。この連結財務諸表の作成に当たり必要と思われる見積りは、合理的な基準に基づいて実施しております。

なお、当社グループの連結財務諸表で採用する重要性がある会計方針は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 3 重要性がある会計方針」に記載しております。

(2) 経営成績

経営を取り巻く経済環境

当連結会計年度の世界経済は、インフレ率の低下を受けた中央銀行の金融緩和政策に支えられる形で、緩やかな成長を続けました。日本経済も、物価や賃金が上昇し、プラス金利が定着するなど、デフレからの脱却傾向が明確になりました。しかしながら、米国での政権交代以降、その通商政策の影響から世界経済や地政学を巡る不確実性が高まり、金融資本市場の変動も大きくなっています。

このような経済情勢の中で、当社グループのメイン市場であるオフィスにおいても、リモートワークをはじめとする新しい働き方が定着し、AIやITの進化に伴って業務プロセスも変わり続けています。それによる顧客課題・ニーズも時代とともに変化し、プリンティング需要は減少傾向にあるものの、デジタルサービスの需要はより高まってきています。一方で、局所的な地政学リスクの高まりによる輸送費・部品費の高騰は続いており、賃金と物価上昇の圧力に対する各国の金融政策動向など、世界経済は依然として不透明な状況です。

なお、主要通貨の平均為替レートは、対米ドルが 152.65円（前連結会計年度に比べ 8.12円の円安）、対ユーロが 163.86円（同 7.12円の円安）となりました。

当連結会計年度の業績

当連結会計年度は当社グループ（当社及び関係会社）にとって、3カ年の21次中経の2年目となります。

当社グループの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取り組みを進めました。

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

*自社IP（Intellectual Property）：企業が自らの努力で生み出した知的財産で、ライセンス使用料等収益の源泉となる等の経済価値を有するもの

当連結会計年度は、企業価値向上プロジェクトに最優先で取り組みました。デジタルサービスの会社として成長を実現するために、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、そして④ オフィスサービス事業の利益成長の加速の4つの領域で収益構造の変革を進めました。

当連結会計年度の連結売上高は、25,278億円となりました。オフィスプリンティング事業では主に海外でハード・ノンハードの売上が減少しましたが、同事業における東芝テックとの開発・生産に関する合弁会社「エトリア株式会社」（以下、ETRIA）の組成、オフィスサービス事業の成長や円安の影響等もあり前連結会計年度に比べ 7.6%増加となりました（為替影響を除くと 4.4%の増加）。

地域別では、国内は、法改正対応やセキュリティ関連需要を背景にスクラムシリーズが引き続き伸長したことに加え、パソコンの買い替え需要の増加やそれに伴うITサービス・アプリケーションサービスの拡販も進み、オフィスサービス事業を中心に売上が増加しました。加えて、東芝テックとの複合機等の開発・生産に関する事業統合の効果もあり、前連結会計年度と比べ 11.3%の増加となりました。

海外では、米州において、オフィスプリンティング事業でハード・ノンハードともに売上が減少しました。一方で、オフィスサービス事業において2022年9月に買収したCenero, LLC.（以下、Cenero）の貢献によりワークプレイ

スエクスぺリエンスが拡大したことや、新製品の販売等によりプロダクションプリンターの売上がハード・ノンハードともに伸長したことに加え、円安の影響もあり、前連結会計年度比 4.1%の増加となりました（為替影響を除くと 1.4%の減少）。欧州・中東・アフリカにおいても、オフィスプリンティング事業でハード・ノンハードともに売上が減少しました。一方でオフィスサービス事業においては、ストック収益につながるITサービスやDocuWare GmbH（以下、DocuWare）のクラウドサービスが順調に拡大しました。また、プロダクションプリンターの伸長や、円安の影響もあり、前連結会計年度比 3.9%の増加となりました（為替影響を除くと 0.6%の減少）。その他の地域においては、中国での産業用インクジェットヘッドの販売好調等による売上の増加や円安の影響もあり、前連結会計年度比 14.8%の増加となりました（為替影響を除くと 9.9%の増加）。以上の結果、海外売上高全体では前連結会計年度に比べ 5.5%の増加となりました。なお、為替変動による影響を除いた試算では、海外売上高は前連結会計年度に比べ 0.4%の増加となります。

売上総利益は、オフィスプリンティング事業において売上の減少により利益が減少したものの、オフィスサービス事業や商用・産業印刷事業の成長、体質強化や円安の影響等により増加しました。結果、前連結会計年度に比べ 5.9%増加し 8,686億円となりました。

販売費及び一般管理費は、オフィスサービス等での事業成長経費に加え、企業価値向上プロジェクトの一環として海外でのオフィスプリンティング事業の販売・サービス体制の構造改革や、当社及び国内グループ会社でのセカンドキャリア支援制度の実施に伴う一時費用を計上し、増加しました。海外での構造改革を中心に効果はあったものの、円安の影響により、前連結会計年度に比べ 6.4%増加し 8,189億円となりました。

その他の収益には、当連結会計年度に、当社の中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴い、過年度に受領していた土地の立退補償金のうち提携協議書解除に伴う違約金への充当分を計上しております*。

*2024年11月25日付で開示した「当社の子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断および通期業績予想の修正に関するお知らせ」をご参照ください

以上の結果、営業利益は、前連結会計年度に比べて 18億円増加し 638億円となりました。

金融収益及び金融費用は、為替差益の増加の一方、支払利息の増加により前連結会計年度に比べ費用が増加しました。持分法による投資損益は、持分法適用会社の利益増加により前連結会計年度に比べ増加しました。

税引前利益は前連結会計年度に比べ 18億円増加し 700億円となりました。

法人所得税費用は、前連結会計年度から横ばいの 239億円となりました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は前連結会計年度に比べて 15億円増加し 457億円となりました。

当期包括利益は、在外営業活動体の換算差額の減少等により、前連結会計年度に比べ減少し 429億円となりました。

セグメントごとの経営成績は、次のとおりです。

(単位：百万円)

		前連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日		当連結会計年度 自 2024年4月1日 至 2025年3月31日		増減	
		金額	(%)	金額	(%)	金額	(%)
デジタルサービス	売上高計	1,852,847	100.0	1,930,109	100.0	77,262	4.2
	外部顧客向け	1,852,847		1,930,109		77,262	4.2
	営業損益	40,802	2.2	32,298	1.7	△8,504	△20.8
デジタルプロダクツ	売上高計	484,430	100.0	584,626	100.0	100,196	20.7
	外部顧客向け	95,943		157,065		61,122	63.7
	営業損益	17,376	3.6	28,741	4.9	11,365	65.4
グラフィック コミュニケーションズ	売上高計	262,127	100.0	292,663	100.0	30,536	11.6
	外部顧客向け	262,127		292,663		30,536	11.6
	営業損益	15,489	5.9	23,159	7.9	7,670	49.5
インダストリアル ソリューションズ	売上高計	113,587	100.0	113,209	100.0	△378	△0.3
	外部顧客向け	111,743		112,192		449	0.4
	営業損益	△322	△0.3	△1,821	△1.6	△1,499	—
その他	売上高計	45,616	100.0	56,245	100.0	10,629	23.3
	外部顧客向け	26,327		35,847		9,520	36.2
	営業損益	△10,522	△23.1	△5,597	△10.0	4,925	—
消去又は全社		△800		△12,951		△12,151	

a. デジタルサービス

当連結会計年度のオフィスサービス事業は、国内において、法改正対応やセキュリティ関連需要を背景にスクラムシリーズが引き続き伸長したことに加え、パソコンの買い替え需要の増加やそれに伴うITサービス・アプリケーションサービスの拡販を進めることができました。並行して、中堅中小企業のお客様に向けて、セキュリティを確保しながら生産性向上を実現する商材の拡充も進めました。サイボウズ株式会社と共同開発したクラウド型の業務アプリケーションツール「RICOH kintone plus」を利用することで削減された時間・コストを算出できる「RICOH 導入効果測定プラグイン」や、HENNGE株式会社と提携し、複数のクラウドサービスを利用するお客様の環境においてシングルサインオン、アクセス制御等を実現するクラウドセキュリティサービス「HENNGE One for RICOH」の提供を開始しました。

米州においては、ドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスにおいて業務効率化とプライシングコントロールを行うことで収益性の改善を進めました。また、Ceneroによる当社既存顧客へのソリューション提案を積極的に進め、ワークプレイスエクスペリエンスが堅調に拡大しました。欧州・中東・アフリカにおいては、景気弱含みの影響により、一部商談の延期や長期化等が発生しましたが、ストック収益につながるITサービスやDocuWareのクラウドサービスが順調に拡大しました。また、2024年4月に買収したドイツのNatif.ai GmbH（以下、natif.ai）のAIを活用した先進的な画像認識やOCR技術を掛け合わせ、より幅広い業務領域への対応を進めました。

デジタルサービスの売上高は、前連結会計年度に比べ4.2%増加し19,301億円となりました（為替影響を除くと1.2%の増加）。

オフィスプリンティング事業はノンハードが弱含みで推移し、また海外を中心にハードの販売が伸び悩んだこと等により売上が減少しました。一方、オフィスサービス事業では、地域ごとに異なる顧客ニーズに対応したサービスや施策の展開により各地で売上が増加し、継続的な収益基盤となるストック売上高も前連結会計年度と比較し14%増加となりました。オフィスサービス事業の成長により利益が増加したものの、オフィスプリンティング事業の売上減少や、企業価値向上プロジェクトの一環として取り組む販売・サービス体制見直しに伴う費用計上により、デジタルサービス全体の営業利益は322億円となり、前連結会計年度に比べ85億円減少しました。

b. デジタルプロダクツ

前連結会計年度に複合機の生産調整の影響を受けた一方、当連結会計年度は生産・販売体制が正常化し稼働率が向上したことで、コストダウンが順調に進展しました。また、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の製品群を強化しました。

2024年7月、当社と東芝テックは複合機等の開発・生産を担う合弁会社ETRIAの組成を完了しました。また、2025年2月には、新たに3社目となるOKIのETRIAへの参画を発表しました。ETRIAは、参画各社の複合機・プリンターの基幹部分の共通化や、部品や材料の共同購買、生産拠点の相互活用を進め、競争力の高い製品の安定的

な供給体制を構築し、モノづくり体質の強化を目指します。参画各社の製品ブランドや販売チャネルを維持しながら、ETRIAが生み出す競争力のある高品質・高付加価値な製品を提供し、お客様の生産性向上やDX支援に貢献します。

オフィス向けの複合機・プリンターでは、2024年9月に発売した、環境負荷低減に配慮し、小規模の事業所や店舗・病院等限られたスペースに設置可能なA4カラープリンター「RICOH P C375/C375M」、A4カラープリンター複合機「RICOH P C370SF」、A4カラー複合機「RICOH IM C320F」をはじめとして、様々なお客様の幅広い業務やお困りごとに対応できる豊富なラインナップを強化しました。

また、働き方が多様化する中で、コミュニケーションの生産性と創造性の向上に貢献するエッジデバイスの新製品として、ハイブリッドな働き方に最適なコラボレーションボード「RICOH Collaboration Board W5500/W6500/W7500」及び、複眼の360度カメラが一体となったWEB会議用マイクスピーカー「RICOH Meeting 360 V2」等の発売により、オフィスだけではなく生産現場・教育現場・医療現場等様々な場所で働くお客様のコミュニケーションの効率化に貢献しました。

デジタルプロダクツの売上高は、前連結会計年度に比べ 63.7%増加し 1,570億円となりました。またセグメント間売上高を含む売上高では 20.7%増加の 5,846億円となりました。前連結会計年度は複合機の生産調整の影響を受けましたが、当連結会計年度は生産・販売量の正常化により増収となりました。売上の増加に加え、A3複合機の生産量増加による製品ミックスの改善や生産・開発の体質強化の継続により利益が改善しました。また、ETRIA組成による東芝テックとの複合機等の開発・生産に関する事業統合も、売上高、営業利益の増加に寄与しています。結果として、デジタルプロダクツ全体の営業利益は 287億円となり、前連結会計年度に比べ 113億円増加しました。

c. グラフィックコミュニケーションズ

商用印刷市場のお客様においては、印刷物のデジタル化・ペーパーレス化による小ロットでの発注の増加や、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。

当連結会計年度は、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、お客様の環境にあわせて業務の自動化・効率化・可視化を実現する製品やサービスを紹介しました。世界中の様々な商用・産業印刷のお客様から100件以上の受注獲得や、多くの関心をいただく等、実りあるパートナーシップの強化につながりました。

2024年9月、コピー/スキャナー機能を搭載したモノクロプロダクションプリンター「RICOH Pro 8420S/8410S/8400S」、「RICOH Pro 8420Y/8420HT/8410Y/8410HT」の合わせて5機種7モデルを発売しました。高速出力、高画質に加えて、新たな自動原稿送り装置の採用で名刺や領収書等小サイズ原稿の読み取り対応やスキャンスピードが向上しました。また、オフィス向け複合機と共通の操作部を採用していることで、様々なアプリケーションの利用が可能のため、官公庁やオフィスでの大量出力業務や、商用印刷等に幅広く活用いただけます。さらに、機器本体には再生プラスチックや電炉鋼板を使用しており、お客様の環境経営への取り組みにも寄与します。

グラフィックコミュニケーションズの売上高は、前連結会計年度に比べ 11.6%増加し 2,926億円となりました（為替影響を除くと 7.0%の増加）。商用印刷事業では、新製品の拡販やdrupaにおける受注案件の納入等によりプロダクションプリンターの販売が欧米を中心に増加したことに加え、ノンハード売上も堅調に成長しました。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ました。売上高の増加、前連結会計年度に実施した構造改革の効果に加え、円安効果もありグラフィックコミュニケーションズ全体の営業利益は 231億円となり、前連結会計年度に比べ 76億円増加しました。

d. インダストリアルソリューションズ

当連結会計年度は、サーマル事業では、成長性の高い社会課題解決型製品拡販による収益拡大を進めました。当社グループは長年培った感熱紙の技術により、剥離紙を用いない感熱ラベルとしてシリコントップライナーレスラベル（以下、SLL）を販売しています。SLLは、剥離紙を用いないため、紙の使用量を削減し（省資源）、環境負荷低減（CO2排出削減）に貢献する製品です。近年の環境意識の高まりから食品等の用途において好調に推移しました。また、当社グループが開発した、サーマルインクをコーティングすることで、フィルム、紙、段ボール等の様々なメディアに直接印字が可能な「ラベルレスサーマル」を使用した商品パッケージの導入が、大手コンビニエンスストアの食品用ラベルを中心に進んでいます。本製品により、従来使用していた紙ラベル等の間接資材がなくなることにより作業工程の効率化が進み、お客様の生産性の向上を実現します。

産業プロダクツ事業では、長年製造業として培ってきた技術を活かし、製造現場におけるミス・不良品の撲滅、生産効率の向上、人手不足の解消を目指しています。当連結会計年度は、これらの各種製品の拡販に加え、モノづくり強化と設計プロセスの変革を通して、収益力強化に注力しました。なお、2024年9月には、車載ステレオカメラやプロジェクター用光学レンズモジュール等の開発・製造・販売を行っていたオプティカル事業の譲渡が完了しました。

インダストリアルソリューションズの売上高は、前連結会計年度に比べ 0.4%増加し 1,121億円となりました（為替影響を除くと 2.7%の減少）。サーマル事業において、国内ではSLL販売が好調に推移したものの、欧州では市況の停滞と価格競争により販売が伸び悩みました。産業プロダクツ事業では、オプティカル事業の譲渡が影響し減収となりました。購買・生産効率化によるコストダウンやプライシングコントロールもあり利益が改善しましたが、オプティカル事業の譲渡に伴う環境対応等の一過性費用の影響により、インダストリアルソリューションズ全体の営業損益は 18億円（損失）となり、前連結会計年度に比べ利益が 14億円減少しました。

e. その他

その他の売上高は、前連結会計年度に比べ 36.2%増加し 358億円となりました（為替影響を除くと 32.9%の増加）。カメラ関連事業が新製品の貢献等により好調で増収増益となりました。加えて、新規事業創出のための先行投資においても、企業価値向上プロジェクトの一環として「選択と集中」を進めたこと等により、その他全体の営業損益は 55億円（損失）となり、前連結会計年度に比べ 49億円改善しました。

f. 消去又は全社

消去又は全社の配賦不能費用には、上記セグメントに帰属しない損益を計上しております。当連結会計年度に国内でのセカンドキャリア支援制度の実施に伴う一時費用を計上したこと等により、営業利益が前連結会計年度に比べ 121億円減少しました。

（注）事業セグメントとしてのデジタルサービスはオフィスサービス事業及びオフィスプリンティングの販売を主とした事業に限定した事業セグメントであり、当社グループが目指す「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」への変革、として掲げるデジタルサービスすべてを網羅しているものではありません。当社グループが「デジタルサービスの会社」として掲げる「デジタルサービス」は、事業セグメントではデジタルサービスの他、すべてのセグメントの事業内容に含まれております。

生産、受注及び販売の実績は、以下のとおりです。

① 生産実績

前連結会計年度及び当連結会計年度における生産実績を事業の種類別セグメントごとに示すと、以下のとおりです。

事業の種類別セグメントの名称	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)	前連結会計年度比 (%)
デジタルサービス	—	—	—
デジタルプロダクツ	429,701	495,989	15.4
グラフィック コミュニケーションズ	176,315	192,559	9.2
インダストリアル ソリューションズ	103,780	106,012	2.2
その他	37,984	41,529	9.3
合計	747,780	836,089	11.8

(注) 金額は販売価格によっており、セグメント間の内部振替前の数値によっております。また、サービスに係る生産実績は含まれておらず、製造に係る生産実績としております。

② 受注実績

当社グループは見込生産を主体としているため、受注状況の記載を省略しております。

③ 販売実績

前連結会計年度及び当連結会計年度における販売実績を事業の種類別セグメントごとに示すと、以下のとおりです。

事業の種類別セグメントの名称	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)	前連結会計年度比 (%)
デジタルサービス	1,852,847	1,930,109	4.2
デジタルプロダクツ	95,943	157,065	63.7
グラフィック コミュニケーションズ	262,127	292,663	11.6
インダストリアル ソリューションズ	111,743	112,192	0.4
その他	26,327	35,847	36.2
合計	2,348,987	2,527,876	7.6

(注) 1 セグメント間の取引については、相殺消去しております。

2 相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合は、当該割合が10%以上の主要な相手先はありませんので、記載を省略しております。

(3) 財政状態

資産合計は、前連結会計年度末に比べ 709億円増加し 23,571億円となりました。前連結会計年度末と比較して ETRIAの組成に伴い東芝テックからの承継資産等が増加しました。為替及び東芝テックからの承継資産の影響を除いた試算では 251億円の増加となります。主要通貨の当連結会計年度の期末日レートは、対米ドルが 149.52円（前連結会計年度に比べ 1.89円の円高）、対ユーロが 162.08円（同 1.16円の円高）となりました。

資産の部では、現金及び現金同等物が前連結会計年度末に比べ 136億円増加しました。また、natif.aiの買収や ETRIA組成によりのれん及び無形資産が 203億円増加したことに加え、リース債権等の金融資産が流動資産と非流動資産を合わせ 169億円増加しました。

負債合計は、前連結会計年度末に比べ 813億円増加し 13,023億円となりました。社債及び借入金が流動負債と非流動負債を合わせ 910億円増加しました。

資本合計は、前連結会計年度末から 103億円減少し、10,547億円となりました。資本の部では、ETRIA組成や株式会社PFU（以下、PFU）及びElixirgen Scientific Inc.（以下、Elixirgen Scientific）の完全子会社化に伴い、結果として、資本剰余金が増加し、非支配持分が減少しました。一方で、円高により在外営業活動体の換算差額が減少したことに加え、株主還元策として 524億円の自己株式の取得を行い、前連結会計年度に取得した自己株式と合わせて 599億円の消却を実施しました。

結果として親会社の所有者に帰属する持分は、前連結会計年度末に比べ 86億円減少し 10,301億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は前連結会計年度末に比べ 1.7ポイント減少し 43.7%となりました。

(4) キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ現金収入が 112億円増加し 1,368億円の収入となりました。当連結会計年度は、当社の中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴う預り金の返還等による支出の増加があったものの、営業債権の減少や営業債務の増加等運転資本の改善により、結果として現金収入が増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ現金支出が 184億円減少し 793億円の支出となりました。前連結会計年度は、アイルランドのITサービス会社 PFH Technology Groupの買収による支出、当連結会計年度はnatif.aiの買収による支出、オブティカル事業の売却による収入等があり、結果として現金支出が減少しました。

以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計となるフリー・キャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ現金収入が 297億円増加し 575億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ現金支出が 373億円減少し 455億円の支出となりました。当連結会計年度は、株主還元策として自己株式の取得による支出、PFUやElixirgen Scientificの完全子会社化による支出があった一方で、借入等資金調達の実施による収入等があり、結果として現金支出が減少しました。

以上の結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は、前連結会計年度末に比べ 122億円増加し 1,818億円となりました。

当社グループでは、事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。資本政策の詳細については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (2) リコ어의中期展望 ◆成長を支える資本政策」をご覧ください。

(参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

	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
親会社所有者帰属持分比率	48.7 %	48.7 %	43.3 %	45.4 %	43.7 %
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率	42.8 %	36.5 %	28.1 %	35.7 %	38.1 %
債務償還年数	1.8 年	2.9 年	5.4 年	2.8 年	3.2 年
インタレスト・カバレッジ・レシオ	47.1 倍	26.9 倍	13.2 倍	32.3 倍	26.1 倍

親会社所有者帰属持分比率：親会社所有者帰属持分／資産合計

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率：株式時価総額／資産合計

債務償還年数：有利子負債／営業活動によるキャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業活動によるキャッシュ・フロー／支払利息

※いずれも連結ベースの財務数値により計算しております。

※キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。

有利子負債は連結財政状態計算書に計上されている負債のうち社債及び借入金を対象としております。

当社グループの流動性と資金源泉は次のとおりです。

現金及び資産負債総合管理

事業発展に十分な資金流動性を確保し、堅固な財務体質を維持することが当社グループの方針です。この方針に従って、当社グループはここ数年、連結子会社が保有する流動性資金残高の効率的運用に努めてまいりました。その方策のひとつとして実施しているのが、各地域及びグローバルにおけるキャッシュマネジメントシステムの推進です。各地域にキャッシュマネジメントの要として設置している金融子会社を中心に地域内外のグループ企業間で手元流動性を有効活用するグループ内の資金融通の制度を構築、推進しております。この一環として、グローバルキャッシュプーリングシステムを導入し、グローバルベースでの更なる資金効率向上を実現しました。

また、当社グループは資産並びに負債の管理においてデリバティブを締結しております。為替変動が外貨建て資産と負債に与える潜在的な悪影響をヘッジするため、為替予約等を設定しております。当社グループはリスクの低減を目的として、定められた方針に従ってデリバティブを利用しております。自己売買、あるいは投機目的でデリバティブを利用しておらず、またレバレッジを効かせたデリバティブ取引も行っておりません。

資金源泉

当社グループは主に手元資金及び現金同等物の活用と併せて、様々な信用枠及び社債の発行を組み合わせることで資金を調達しております。流動性と資金源泉の必要額を判断する際、連結キャッシュ・フロー計算書の現金及び現金同等物の残高、並びに営業活動によるキャッシュ・フローを重視しております。

当連結会計年度末において、現金及び現金同等物の残高は 1,818億円、信用枠は 3,832億円であり、そのうち未使用残高は 3,581億円でありました。当社は 1,500億円(信用枠 3,832億円の一部)のコミットメント・ラインを金融機関との間に設定しております。これらは信用枠の範囲内で、各国市場の金利で金融機関から借入が可能です。

当社及び一部の連結子会社は、銀行借入及び社債の発行により資金を調達しております。また、当社グループはグローバルでキャッシュマネジメントシステムを活用してグループ資金を効率的に管理しております。

当社は大手格付機関(スタンダード・アンド・プアーズ・レーティング・サービス(以下「S&P」)、及び格付投資情報センター(以下「R&I」))から格付を取得しております。2025年6月20日現在、当社の格付はS&Pが長期B B B 及び短期A - 2、R&Iが長期A + 及び短期a - 1 となっております。

必要資金及び契約債務

当社グループは現金及び現金同等物、営業活動により創出が見込まれる資金、並びに借入金・社債等の調達資金で少なくとも翌連結会計年度の必要資金を充分賄えんと予想しております。お客様の需要が変動し、営業キャッシュ・フローが減少した場合でも、現在の手元資金、及び当社グループが満足できる信用格付けを持つ金融機関に設定している信用枠で少なくとも翌連結会計年度中は事業用資金を充分賄えんと考えております。さらに、足元の業務にとって必要な資金、及び事業拡大並びに新規プロジェクトの開発に関連する投資に対し、十分な資金を金融市場又は資本市場から調達できると考えております。各国の経済動向等による金利の変動は、当社グループの流動性に悪影響を及ぼす可能性があります。手元の現金及び現金同等物は充分であり、営業活動からも持続的にキャッシュ・フローが創出されキャッシュマネジメントシステムを活用していることから、こうした影響はあまり大きくないと考えております。

5 【重要な契約等】

技術の導入及び供与に関する契約等

契約会社名	相手方の名称	国・地域	契約の内容	契約期間
株式会社リコー	International Business Machines Corporation	米国	情報処理分野に関する包括的特許クロスライセンスの許諾(相互)	2007年3月28日から 契約対象特許権の満了日まで
株式会社リコー	Adobe Inc.	米国	プリンター開発及び販売ライセンスの許諾(導入)	1999年1月1日から 2025年3月31日まで
株式会社リコー	HP Inc.	米国	文書処理システム分野に関する包括的特許クロスライセンスの許諾(相互)	2011年10月31日から 契約対象特許権の満了日まで
株式会社リコー	ブラザー工業株式会社	日本	事務機器製品に関する特許実施権の許諾(相互)	2024年10月1日から 契約対象特許権の満了日まで

6 【研究開発活動】

当社グループは、使命と目指す姿を「“はたらく”に歓びを」と定めており、「はたらく」に寄り添い 変革を起こし続けることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。また、「デジタルサービスの会社」への実現に向けて抜本的な収益構造変革を行う「企業価値向上プロジェクト」を進めております。研究開発分野においてはデジタルサービスとの親和性が高い領域に選択と集中を進めるとともに、適正な投資配分を行っております。

体制面では、社内外でのデジタルとデータを活用した基盤及び価値創出の機能を強化しております。お客様のカスタマーサクセスを当社グループの提供価値と定め、既存ビジネスの深化と新たな顧客価値の進化、及びこれらを持続的に可能にする社内外でのデータ活用基盤、機能を強化しております。グローバルに広がる約140万社の顧客基盤を生かし、デジタルサービスの会社としてさらなる拡大を目指しております。

本社での研究領域として、「RICOH Smart Integration(RSI)」を支えるデジタル基盤技術の研究開発は「デジタル戦略部」にて進めております。AI/ICT技術の開発や”はたらく”をデジタル化する技術の開発、それらに携わるデジタル人材の育成・強化を担い、デジタルサービスの会社としての拡大を支えております。また、当社の中長期的な成長を支える研究開発と当社グループの共通基盤技術開発は「先端技術研究所」で進めております。

研究開発の進め方としては、グローバルに拠点間の連携を深めながらそれぞれの地域特性を活かした市場ニーズの調査・探索、技術開発を行っております。また、世界各地にテクノロジーセンターやカスタマーエクスペリエンスセンターを開設し、お客様のサポートを通じて直接把握したニーズを製品開発へフィードバックする仕組みにより、お客様と一体となった価値共創活動を展開しております。

オープンイノベーションにおいては、スタートアップ企業や社内外の起業家の成長を支援して事業共創を目指すアクセラレータープログラム「TRIBUS(トライバス)」を2019年度より実施しております。6年目を迎えた当連結会計年度においては、当プログラムへの参加を希望する社外172件、社内62件の応募がありました。社内外の審査員によるコンテストを通過したスタートアップ企業と社内メンバーによる新規事業テーマには当社グループ内に登録されているそれぞれが専門性を有する約300名のサポーターをはじめとした様々なリソースを活用可能とし、挑戦する人の支援・育成、新規事業の創出を促進する文化のさらなる醸成を目指しております。加えて2023年度よりBtoB領域での最新のデジタルサービスを牽引するスタートアップへの戦略的な投資を実行するCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）ファンド「RICOH Innovation Fund」を設立し、戦略的な投資活動を行っております。

社内でのR&Dに加え外部企業との連携や協業を通じて研究開発の加速に取り組みます。

国際会計基準の適用に伴い、当社グループでは開発投資の一部について資産化を行い、無形資産に計上しております。無形資産に計上された開発費を含む当連結会計年度の研究開発投資は 95,068百万円です。

(1) デジタルサービス

当社グループは、成長領域である「プロセスオートメーション」と「ワークプレイスエクスペリエンス」、それらを支える「ITサービス」の提供に注力し、グローバルに均質なサービスを提供します。

プロセスオートメーション領域においては、デジタル技術による業務プロセスの自動化・最適化を通じて、タスクの極小化と生産性の向上を実現すると共に、AI技術を活用し、お客様が保有するデータ価値の最大化を図ります。提供サービスの「RICOH kintone plus」は、お客様にノウハウがなくてもkintoneを有効活用できるように、AIとのチャットを通じて業務改善アプリを自動生成する「アプリ生成アシスタント」機能を追加しました。また、お客様のDX推進と業務改善に貢献するための新機能「RICOH 導入効果測定プラグイン」の提供を開始し、作業時間等を基に導入効果の可視化を実現しました。「DocuWare」は、当連結会計年度に買収したnativ.aiの先進的なAI技術「インテリジェントドキュメントプロセッシング」により、OCR機能の高度化や文書の自動分類・振り分け等の強化を図っております。社内外でのAI活用の一環として、生成AIアプリ開発プラットフォーム「Dify」を導入し、現場起点で業務効率化に取り組む社内実践を開始しました。社員自らがAIアプリを作成・運用することで蓄積されたノウハウと知見を通じて、お客様の業務課題に寄り添った価値提供に繋がっていきます。更に、当社グループのAI技術は経済産業省が立ち上げた国内生成AI開発力強化プロジェクト「GENIAC」に採択され、マルチモーダルLLMの本格的な開発を開始する等、AI技術をオンプレミス・クラウドのどちらの環境でも活用いただけるような価値提供を加速しております。

ワークプレイスエクスペリエンス領域においては、デジタル技術でシームレスなコミュニケーションと質の高いコラボレーションを実現し、お客様に最適な環境を提供しております。欧州に加えて北米と中南米にて、ワークプレイスをより効率的に活用するためにデスクやスペースの予約管理機能を備え、お客様の利用状況に基づき更なる最適化を目指す「RICOH Spaces」の提供を開始しました。

これらの成長領域を支えるITサービス領域においては、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しております。「RICOH Global Security Operation Center」をポーランドに設立し、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を欧州一部地域にて提供開始しました。今後、グローバルに展開地域を拡大していきます。

また、お客様との共創を目的とする「RICOH Smart & Innovation Center」をリコージャパン株式会社本社事業所に新設しました。当社グループのデジタルサービスやAI技術の活用を通じて、お客様の課題解決とDX&GXの実現に向けて伴走しております。メキシコ、アルゼンチン、ブラジルにも「RICOH Innovation Center」を新設し、お客様との対話を通じて新たな顧客価値を提供します。

当社グループは、デジタル技術で、業務プロセスの最適化による組織の生産性向上と、コミュニケーションとコラボレーションに最適な環境の提供を実現し、お客様の創造力の発揮を支援します。

なお、当連結会計年度の当事業分野に係る研究開発投資は 14,947百万円です。

(2) デジタルプロダクツ

当社グループは、A3機世界シェアトップレベルの複合機、世界シェアNo. 1 のドキュメントスキャナー、国内シェアNo. 1 の組込みコンピュータの提供を通じ、オフィスや現場ではたらく人の進化・成長を支え、社会課題解決に貢献する新たな価値を創出・提供しております。

当連結会計年度においては、重要な社会課題であるサーキュラーエコノミーの実現に向け、A3カラー複合機「RICOH IM C4500F CE/C3000F CE」を発売しました。本製品は部品の86%をリユース部品で構成し、また内蔵ソフトウェアをバージョンアップすることで新しい機能を追加できる「RICOH Always Current Technology」の搭載により長期にわたり快適にご使用いただくことができる、環境配慮型の新製品です。循環型社会、脱炭素社会への意志を込めた新たなモデル名称「CE (Circular Economy)」を冠しました。

また、資本提携効果を新たな商品として結実させ、PFUの用紙搬送技術をリコー複合機のADF（自動原稿送り装置）として搭載したA3カラー複合機「RICOH IM C6010SD/C4510SD/C3010SD」を発売しました。本製品では原稿に負荷をかけにくいストレート1パス両面読取の採用によりノンカーボン紙やカード類への対応力を向上させ、サイズ指定不要で不定形サイズ帳票の混載スキャンを可能とし、AIによる天地方向補正機能を搭載しております。アナログとデジタルをシームレスにつなぎデータ活用やAI活用を促進するキーデバイスとして、新たなモデル名称「SD (Seamless Digitalization)」を冠しました。

ドキュメントスキャナーでは、PFUの「ScanSnap」がグローバル累計出荷台数で730万台を突破しました。また6言語の手書き文字やバーコード等様々な文字種のデータ抽出に対応したAI-OCRソフトウェア「PaperStream Capture Pro」をリリースし、デジタル化機能の更なる向上を図りました。

以上のとおり、競争力ある複合機、ドキュメントスキャナーの提供により、デジタルサービスの基盤強化を進めることができました。

一方、複合機の開発・生産を担う合弁会社として2024年7月に組成したETRIAでは、組成から7か月後の2025年2月にOKIの参画を発表しました。この参画により、小型/省資源・省エネルギー型商品の開発、キーパーツの共通化によるコストダウン、レジリエントな生産体制構築を強化していきます。

組込みコンピュータ事業では、2025年4月にリコーインダストリアルソリューションズ株式会社とPFUの一部事業・組織を統合した新会社「リコーPFUコンピューティング株式会社」を発足しました。これにより、企画・開発・販売機能の最適化、商品ラインナップの拡充、新規領域の成長加速による資本効率の向上をともに、急速に進化するAI技術に対応したエッジデバイスやエッジソリューションの提供にも力を入れていきます。

このような体制強化を通じて経営環境の変化への対応力をより一層強化し、世界に必要とされ続けるモノづくりのリーディングカンパニーへの歩みを進めていきます。

なお、当連結会計年度の当事業分野に係る研究開発投資は 32,673百万円です。

(3) グラフィックコミュニケーションズ

当社グループは、高品質で信頼性の高い製品とサービスの投入により、印刷現場のデジタル化を推進します。それにより、自動化・省人化とプロセスの可視化を実現し、お客様の収益力の向上に貢献しております。加えて社会課題解決

の同軸化を図り、SDGsの達成に積極的に取り組みます。

商用印刷分野においては、印刷業のお客様に向けて、生産性向上に寄与する印刷機やゴールド、シルバー等高付加価値を可能にする特色トナー、上流から下流まで工程を統合的に管理するワークフローソリューションを組み合わせた提案を行っており、Offset to Digitalを加速して、お客様の現場プロセスのデジタル化を牽引していきます。また、電炉鋼板や再生プラスチックを使用した製品の開発を行い、環境負荷を低減しております。

そのため、インクジェット技術、電子写真技術、サプライ技術、光学設計技術、画像処理技術、次世代作像エンジン要素技術、最先端ソフトウェア技術の開発を継続して行っております。

産業印刷分野においては、産業用インクジェットヘッド技術の開発、製品化に注力し、製品ラインナップの拡充に取り組んでおります。MHシリーズヘッドは高耐久性と幅広いインク対応力でお客様よりご好評を頂いており、主にサイングラフィクス分野で使用されております。また、MEMS技術を活用した小型・高精細印刷に対応するTHシリーズヘッドも新規で採用いただけるお客様が増えております。

なお、当連結会計年度の当事業分野に係る研究開発投資は 20,541百万円です。

(4) インダストリアルソリューションズ

サーマル事業分野においては、世界で圧倒的なシェアを占める高付加価値サーマルペーパー（感熱紙）をはじめ、高い品質の製品・サービスを提供し、さらなるお客様の信頼獲得を目指しております。

高付加価値サーマルペーパーは、近年の環境意識の高まりから、社会課題解決型商品（発色材料の安全性を高めたフェノールフリーラベル）の販売を欧州市場、日本市場、北米市場で進め、グローバル展開しております。

また、欧州ではバガスを基材としたコンポスタブル性サーマルラベルを開発、サーマルラベルとして初めてフランスのホームコンポスタブル認証を取得したことで、さらなる顧客価値を創造していきます。

一方、デジタルサービスへのビジネス転換、環境負荷を低減する「ラベルレスサーマル」*をはじめとするスマートパッケージングビジネスは機能性包材の展開により、ラベルレスメディアの国内事業が大きく成長し、プラスチック・紙資源の削減や、ロール交換工数の削減、包材SKUの削減に貢献したことが評価され、公益社団法人日本包装技術協会における第48回木下賞（新規創出部門）を受賞しました。今後、お客様のDXに加え、ESGにも貢献する商品として、ソリューション提案を進めることでラベルレスメディアの普及拡大をグローバルでリードし、パッケージ業界の変革に貢献します。

*ラベルレスサーマル：印字機能を有する基材へ文字・コードの可変情報を直接印字することで、商品の視認性を高め、業務の効率化、コストダウンを可能にする当社の印字プロセス

産業プロダクト事業分野においては、生産技術とIoT、AI、画像認識等の最先端技術を融合し、データ認識処理による情報変換を通じた情報の見える化により、様々な産業設備のインテグレーションで、自動車車体、医療、素材業界等幅広い分野での生産ソリューションを提供しております。また、成長著しい車載リチウムイオンバッテリー外観検査においては、現場における少人化、自動化ニーズの高まりから安全・信頼性を高める検査ラインとして評価され、事業が急速に拡大しております。これからは様々な顧客ニーズに応じた最適なライン構築を実現することで、導入から運用、その後のサポートまでの価値を提供することで生産設備業界の効率化に貢献していきます。

なお、当連結会計年度の当事業分野に係る研究開発投資は 3,277百万円です。

(5) その他事業

当社グループのもつ技術のさらなる活用と、オープンイノベーションを通じた新規事業創出により社会課題解決に取り組みます。同時に各事業の状況を見極め、メリハリのある経営資源配分と意思決定を行っております。

■ デジタルカメラ分野

デジタルカメラ分野を担うリコーイメージング株式会社では、PENTAXとGRの2つのブランド価値をより高め、“デジタル”手法を駆使してお客様とダイレクトにつながり、両ブランドの魅力をより一層研ぎ澄ませて深化しております。

当社グループでは、100年に及ぶカメラ開発の歴史で培われた、光学設計、光学部品加工技術を柱に、最先端のデジタル画像処理技術を搭載した画像処理エンジンPRIME VやGR ENGINE 6と、高度なノイズ処理を実現するアクセラレーターユニットI, IIのコンビネーションにより、すべての感度域で優れた階調再現や質感描写を実現したデジタルカメラ製品の開発を行っております。また、これらの技術に加え、当社独自のボディ内手振れ補正機構SR(Shake Reduction)を搭載し、優れた手振れ補正性能を有するとともに、この機構を応用したローパスセクター機能やリアルレゾリューション機能を開発しております。これらの技術に加え、高度な電子部品集積技術や独自の機構設計により、高画質や速写性、

携帯性というカメラの本質的な価値を追求し、写真に拘りを持つユーザーの皆様へ、これらの技術を搭載したデジタルカメラをシリーズで提供しております。

■スマートビジョン分野

ワンショットで360度撮影ができるカメラ「RICOH THETA」を発売以降、360度画像・映像を活用した事業の幅を広げました。現在では、クラウドサービスと連携させることでワークフロー全体を効率化するソリューションを提供し、業務効率化と生産性の向上を実現するRICOH360プラットフォーム事業を展開・強化しており、建設業界をはじめとした業界の「どこからでも簡単にアクセス可能なリモートで現場を可視化するアプリケーション」によるDX加速と、深刻化する人材不足や高齢化、長時間労働等の社会課題の解決を目的に、様々なパートナー企業と共創を進めております。

■バイオメディカル分野

2025年3月にバイオテクノロジーのベンチャー企業であるElixirgen Scientificを完全子会社化しました。同社がもつ技術やノウハウと当社の技術や強み、リソースを掛け合わせることで、iPS細胞を活用した創薬支援事業の強化や、日本国内におけるmRNAを用いた治療薬製造基盤の整備・構築を進めております。人々の健康と安心への貢献はもとより、国内の経済安全保障の観点からも、医療用mRNAの製造能力のさらなる強化を目指し、ワクチンをはじめとするmRNA医薬品の創薬を支援していきます。

■インクジェット電池分野

脱炭素社会の実現のため、自動車業界では電気自動車の普及が求められており、その推進にはリチウムイオン電池が重要な役割を担っております。当社の高度な分散技術を応用したインクと長年培ったインクジェット技術を組み合わせることにより、自由な位置、自由な膜厚、自由な形状で電池材料のデジタル印刷が可能となりました。この革新的な製造プロセスによって材料ロス削減による環境負荷/コストの削減、リチウムイオン電池の性能向上、全固体電池の実用化に貢献します。

なお、当連結会計年度の当事業分野に係る研究開発投資は 6,835百万円です。

(6) 基礎研究分野

当社グループではこれまで、商品の差別化につながる基礎研究分野として、お客様の業務の効率化や時間、場所に捉われない新しい働き方に貢献するためのデータ収集・解析技術、人工知能を応用したシステムソリューション開発を進めております。また、フォトリソ技術、MEMS、画像認識・画像処理技術を融合した高度なセンシング技術・エッジデバイス技術、分析・シミュレーション等の基盤技術や検証、シミュレーション等の技術、機能性材料、プリンティング技術の応用研究開発を進めております。

多くの企業がAI利活用に注目する中、業務への適用には、業種・業務の特性や企業固有の用語への対応が不可欠です。デジタル戦略部では、お客様の高度な業種・業務を支援するサービスを拡充すべく、各企業のニーズに応じて柔軟にカスタマイズ可能な独自LLMの開発を推進しております。当連結会計年度には、オンプレ・クラウド両対応でGPT-4と同等の性能を持つ、700億パラメータの日本語プライベートLLM等を開発しました。

先端技術研究所では、将来に向けて二つの提供価値領域にフォーカスして開発を行っております。

- ・HDT(Human Digital Twin at Work)：ワークプレイスで働く人を、人や空間のデータを利用するデジタルツインにより支援する技術。建物設備の3Dデータ化+AIの技術や、AIトレーニング技術等により、働く人に合わせた価値提供に取り組んでおります。

- ・IDPS(Industrial Digital Printing System)：インクジェット技術を活用し、塗着効率を極限まで高めた自動車塗装工法や、カーボンニュートラル実現に向けたペロブスカイト太陽電池の低コスト・高生産工法の研究開発実証実験に取り組んでおります。

分析・シミュレーション等の共通基盤技術は、引き続き当社グループの研究・開発・設計・生産のあらゆる現場に展開し、新たな価値提供と効率化、品質向上を実現します。

協業パートナーとの共創も積極的に推進しており、当連結会計年度は、23%以上の開発テーマで協業パートナーと共同研究・開発を実施しました。また、研究開発のグローバル化を推進しており、国内の先端技術研究所と欧州・東南アジアの企業・スタートアップ、研究機関等とを繋ぐイノベーションハブ拠点を、欧州・シンガポールに設立し、様々な企業・研究機関とコラボレーションし、イノベーション創出を目指します。

なお、当連結会計年度の当分野に係る研究開発投資は 16,795百万円です。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

当社グループ(当社及び連結子会社)の当連結会計年度の設備投資金額は 48,988百万円であり、事業の種類別セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

事業の種類別セグメントの名称	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)	主な設備投資の目的・内容
デジタルサービス	26,693	21,867	デジタルサービス関連のインフラ投資
デジタルプロダクツ	13,254	13,720	生産設備の拡充、更新及び生産性向上
グラフィック コミュニケーションズ	5,363	5,758	生産設備の拡充、更新及び生産性向上
インダストリアル ソリューションズ	3,980	3,658	生産設備の拡充、更新及び生産性向上
その他	1,746	1,934	新規事業に関連する設備投資等
本社又は全社	2,231	2,051	社内DX投資等
合計	53,267	48,988	

(注) 上記設備投資に伴う所要資金は、自己資金及び借入金により賄っております。

2 【主要な設備の状況】

当社グループ(当社及び連結子会社)における主要な設備は、以下のとおりです。

(1) 提出会社

2025年3月31日現在

事業所名 (所在地)	事業の種類別 セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び 器具備品	土地 (千㎡)	使用権資産	合計	
本社事業所 (東京都大田区)	本社、デジタルサービス、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ及びその他	開発用設備、 その他設備	4,738	365	111 (11)	35	5,249	929
横浜仲町台事業所 (神奈川県横浜市都筑区)	全社	その他設備	1,144	164	3,200 (17)	—	4,508	238
リコーテクノロジーセンター (神奈川県海老名市)	デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ及びその他	開発用設備	14,738	783	4,944 (89)	305	20,770	2,895
厚木事業所 (神奈川県厚木市)	デジタルプロダクツ及びグラフィックコミュニケーションズ	デジタルサービス向けデバイス生産設備	2,681	1,451	2,011 (98)	2	6,145	97
沼津事業所 (静岡県沼津市)	デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ及びインダストリアルソリューションズ	デジタルサービス向けデバイス関連消耗品等生産設備	2,838	971	436 (84)	2	4,247	156
福井事業所 (福井県坂井市)	デジタルプロダクツ及びインダストリアルソリューションズ	デジタルサービス向けデバイス関連消耗品等生産設備	1,207	1,568	1,120 (93)	—	3,895	79
池田事業所 (大阪府池田市)	全社	その他設備	1,665	343	98 (19)	—	2,106	65

(2) 国内子会社

2025年3月31日現在

会社名 (所在地)	事業の種類別 セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び 器具備品	土地 (千㎡)	使用権資産	合計	
リコーインダストリー㈱ (神奈川県厚木市)	グラフィックコミュニケーションズ	プロダクションプリンター等生産設備	4,318	2,198	234 (151)	175	6,925	715
エトリア㈱ (神奈川県横浜市)	デジタルプロダクツ	デジタルサービス向けデバイス等の開発・設計及びその他の設備	12,128	9,766	3,162 (145)	386	25,442	2,649
リコーエレメックス㈱ (愛知県岡崎市)	デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ及びインダストリアルソリューションズ	デジタルサービス向けデバイス・精密機器生産設備	2,031	2,253	3,244 (546)	83	7,611	423
リコージャパン㈱ (東京都大田区)	デジタルサービス及びグラフィックコミュニケーションズ	その他設備	6,031	10,639	2,248 (49)	11,173	30,091	15,171
㈱PFU (石川県かほく市)	デジタルサービス及びデジタルプロダクツ	スキャナ・インダストリーコンピューティング製品等生産設備	3,169	1,380	1,178 (121)	3,250	8,977	3,956
リコークリエイティブサービス㈱ (東京都大田区)	その他	その他設備	38	69	— (—)	1,713	1,820	626

(3) 在外子会社

2025年3月31日現在

会社名 (所在地)	事業の種類別 セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び 器具備品	土地 (千㎡)	使用権資産	合計	
RICOH ELECTRONICS, INC. (米国 ジョージア州)	インダストリアルソ リューションズ	サーマルメデ ィア生産設備	1,052	4,376	375 (289)	547	6,350	704
ETRIA MANUFACTURING USA INC. (米国 ジョージア州)	デジタルプロダクツ 及びグラフィックコ ミュニケーションズ	デジタルサー ビス向けデバ イス及び関連消 耗品の製造	4	2,699	— (—)	—	2,703	270
RICOH UK PRODUCTS LTD. (英国 テルフォード)	デジタルプロダクツ 及びグラフィックコ ミュニケーションズ	デジタルサー ビス向けデバ イス及び関連 消耗品生産設 備	406	673	422 (210)	134	1,635	458
RICOH INDUSTRIE FRANCE S. A. S. (仏国 ヴェトルスハイム)	デジタルプロダクツ 及びインダストリ アルソリューションズ	サーマルメデ ィア生産設備	743	4,488	64 (209)	—	5,295	532
RICOH THERMAL MEDIA (WUXI) CO., LTD. (中国 無錫市)	インダストリアルソ リューションズ	サーマルメデ ィア生産設備	1,661	2,316	— [64]	30	4,007	273
SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD. (中国 上海市)	デジタルプロダクツ	デジタルサー ビス向けデバ イス生産設備	884	2,439	— [59]	—	3,323	1,021
RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. (中国 東莞市)	デジタルプロダクツ	デジタルサー ビス向けデバ イス生産設備	6,782	6,717	— [93]	—	13,499	2,243
TOSHIBA TEC INFORMATION SYSTEMS (SHENZHEN) CO., LTD. (中国 深圳市)	デジタルプロダクツ	複合機及び関 連商品等の製 造	—	763	— (—)	2,093	2,856	1,665
RICOH MANUFACTURING (THAILAND) LTD. (タイ ラヨン県)	デジタルプロダクツ 及びインダストリ アルソリューションズ	デジタルサー ビス向けデバ イス及び関連 消耗品生産設 備	3,079	3,688	821 (137)	10	7,598	2,425
RICOH USA INC. 他 米州販売会社 31社	デジタルサービス及 びグラフィックコ ミュニケーションズ	その他設備	2,825	13,854	363 (122)	13,894	30,936	15,893
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC 他 欧州販売会社 97社	デジタルサービス及 びグラフィックコ ミュニケーションズ	その他設備	1,156	9,790	— (—)	21,155	32,101	15,047
RICOH ASIA PACIFIC PTE. LTD. 他 その他地域販売会社 15社	デジタルサービス及 びグラフィックコ ミュニケーションズ	その他設備	411	7,770	— (—)	7,955	16,136	5,196

- (注) 1 上表には、建設仮勘定は含まれておりません。
2 現在休止中の主要な設備はありません。
3 株PFUの数値は各社の連結決算値です。
4 RICOH THERMAL MEDIA (WUXI) CO., LTD.、SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD. 及びRICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. の土地は、連結会社以外から賃借しており、賃借している土地の面積については、[]内で外書きしております。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループ(当社及び連結子会社)の当連結会計年度後1年間の設備投資計画は45,000百万円であり、事業の種類別セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

事業の種類別セグメントの名称	2025年度計画金額(百万円)	設備等の主な内容・目的
デジタルサービス	20,100	デジタルサービス関連のインフラ投資
デジタルプロダクツ	12,600	生産設備の拡充、更新及び生産性向上
グラフィックコミュニケーションズ	5,300	生産設備の拡充、更新及び生産性向上
インダストリアルソリューションズ	3,400	生産設備の拡充、更新及び生産性向上
その他	1,700	新規事業に関連する設備投資等
本社又は全社	1,900	社内DX投資等
合計	45,000	

(注) 上記設備投資に伴う所要資金は、自己資金及び借入金により賄う予定です。

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,500,000,000
計	1,500,000,000

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年6月20日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可 金融商品取引業協会名	内容
普通株式	569,733,178	569,733,178	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数100株
計	569,733,178	569,733,178	—	—

(2) 【新株予約権等の状況】

① 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (百株)	発行済株式 総数残高 (百株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2022年2月28日(注)1	△1,074,439	6,374,681	—	135,364	—	180,804
2022年10月31日(注)2	△279,462	6,095,219	—	135,364	—	180,804
2024年9月30日(注)3	△225,326	5,869,893	—	135,364	—	180,804
2025年1月31日(注)4	△172,562	5,697,331	—	135,364	—	180,804

(注) 1 2022年2月4日開催の取締役会決議により、2022年2月28日付で自己株式を消却したことによる減少です。

2 2022年10月4日開催の取締役会決議により、2022年10月31日付で自己株式を消却したことによる減少です。

3 2024年9月5日開催の取締役会決議により、2024年9月30日付で自己株式を消却したことによる減少です。

4 2024年12月2日開催の取締役会決議により、2025年1月31日付で自己株式を消却したことによる減少です。

(5) 【所有者別状況】

2025年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	—	63	33	440	752	69	32,314	33,671	—
所有株式数(単元)	—	2,012,241	165,200	262,421	2,767,839	231	482,887	5,690,819	651,278
所有株式数の割合(%)	—	35.36	2.90	4.61	48.64	0.00	8.49	100.00	—

(注) 1 自己株式90,594株は「個人その他」に905単元含まれ、「単元未満株式の状況」に94株含まれております。

2 当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式492,200株は、「金融機関」に4,922単元含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2025年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(百株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂一丁目8番1号	942,729	16.55
SUNTERA (CAYMAN) LIMITED AS TRUSTEE OF ECM MASTER FUND (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	SUITE 3204, UNIT 2A, BLOCK 3, BUILDING D, P.O. BOX 1586, GARDENIA COURT, 49 MARKET STREET, CAMANA BAY, KY1-1110, CAYMAN ISLANDS (東京都港区虎ノ門二丁目6番1号)	296,114	5.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	290,648	5.10
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	PLUMTREE COURT, 25 SHOE LANE, LONDON EC4A 4AU, U.K. (東京都港区虎ノ門二丁目6番1号)	271,094	4.76
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	東京都港区六本木一丁目6番1号	210,000	3.69
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 (東京都港区赤坂一丁目8番1号)	206,090	3.62
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	CITIGROUP CENTRE, CANADA SQUARE, CANARY WHARF, LONDON E14 5LB (東京都新宿区新宿六丁目27番30号)	161,807	2.84
公益財団法人市村清新技術財団	東京都大田区北馬込一丁目26番10号	158,395	2.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号)	127,621	2.24
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	25 BANK STREET, CANARY WHARF LONDON E14 5JP UK (東京都新宿区新宿六丁目27番30号)	116,139	2.04
計	—	2,780,640	48.81

- (注) 1 2025年2月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、エフィッシンモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディーが2025年1月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

変更報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (百株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合 (%)
エフィッシンモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディー	260 オーチャードロード #12-06 ザヒールン シンガポール 238855	1,191,789	20.92

- 2 2024年7月29日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、株式会社三菱UFJ銀行及びその共同保有者他4社が2024年7月22日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

変更報告書の内容は以下のとおりです。

なお、当社は2024年9月30日付及び2025年1月31日付で、会社法第178条の規定に基づく自己株式の消却を実施し、発行済株式総数が合計で39,788,800株減少し、569,733,178株となっておりますが、発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、当該消却前の割合で記載しております。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (百株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合 (%)
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号	107,867	1.77
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号	149,822	2.46
MUFGセキュリティーズEMEA	Ropemaker Place, 25 Ropemaker Street, London EC2Y 9AJ, United Kingdom	10,360	0.17
三菱UFJアセットマネジメント株式会社	東京都港区東新橋一丁目9番1号	56,757	0.93
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区大手町一丁目9番2号	7,059	0.12

- 3 2024年6月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者他9社が2024年5月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

変更報告書の内容は以下のとおりです。

なお、当社は2024年9月30日付及び2025年1月31日付で、会社法第178条の規定に基づく自己株式の消却を実施し、発行済株式総数が合計で39,788,800株減少し、569,733,178株となっておりますが、発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、当該消却前の割合で記載しております。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (百株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合 (%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目8番3号	109,606	1.80
ブラックロック・フィナンシャル・マネジメント・インク	米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251	5,474	0.09
ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー	米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251	4,700	0.08
ブラックロック(ネザーランド)BV	オランダ王国 アムステルダム HA1096アムステルブレイン 1	15,524	0.25
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	33,236	0.55
ブラックロック・アセット・マネジメント・カナダ・リミテッド	カナダ国 オンタリオ州 トロント市 ベイ・ストリート 161, 2500号	14,382	0.24
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	アイルランド共和国 ダブリン ボールスブリッジ ボールスブリッジパーク2 1階	72,199	1.18
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	135,436	2.22
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ、エイ	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	87,845	1.44
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユーケー)リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	7,870	0.13

- 4 2024年5月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及び日興アセットマネジメント株式会社が2024年5月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

変更報告書の内容は以下のとおりです。

なお、当社は2024年9月30日付及び2025年1月31日付で、会社法第178条の規定に基づく自己株式の消却を実施し、発行済株式総数が合計で39,788,800株減少し、569,733,178株となっておりますが、発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、当該消却前の割合で記載しております。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (百株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合 (%)
三井住友信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号	47,140	0.77
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園一丁目1番1号	157,511	2.58
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂九丁目7番1号	124,079	2.04

- 5 2023年4月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、野村證券株式会社及びその共同保有者他3社が2023年4月14日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

変更報告書の内容は以下のとおりです。

なお、当社は2024年9月30日付及び2025年1月31日付で、会社法第178条の規定に基づく自己株式の消却を実施し、発行済株式総数が合計で39,788,800株減少し、569,733,178株となっておりますが、発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、当該消却前の割合で記載しております。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (百株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合 (%)
野村證券株式会社	東京都中央区日本橋一丁目13番1号	54	0.00
NOMURA INTERNATIONAL PLC	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	3,117	0.05
NOMURA SECURITIES INTERNATIONAL, Inc.	Worldwide Plaza 309 West 49th Street New York, New York 10019-7316	0	0.00
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲二丁目2番1号	256,943	4.22

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 90,500	—	単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 568,991,400	5,689,914	同上
単元未満株式	普通株式 651,278	—	一単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	569,733,178	—	—
総株主の議決権	—	5,689,914	—

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式が492,200株(議決権の数4,922個)含まれております。

2 「単元未満株式」には、当社所有の自己保有株式が94株含まれております。

② 【自己株式等】

2025年3月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社リコー	東京都大田区中馬込 一丁目3番6号	90,500	—	90,500	0.02
計	—	90,500	—	90,500	0.02

(注) 上記には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式は含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社取締役(社外取締役を除く。)及び執行役員等を対象として業績連動型株式報酬制度(以下、本制度)を導入しております。本制度は、2019年に導入した株価条件付株式報酬制度(以下、旧制度)を一部改定し、2023年9月1日付で導入したものです(旧制度及び本制度を総称して、以下、両制度)。取締役向けの両制度を含む株式報酬制度の内容の詳細については「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」に記載しております。執行役員等向けの両制度を含む株式報酬制度も同様の仕組みです。

両制度では委任型役員向け株式交付信託及び雇用型役員等向け株式交付信託(以下、本信託)を用いております。

① 本信託の概要

(1) 名称	委任型役員向け株式交付信託	雇用型役員等向け株式交付信託
(2) 委託者	当社	
(3) 受託者	三井住友信託銀行株式会社 (再信託受託者：株式会社日本カストディ銀行)	
(4) 受益者(注)	当社取締役または当社と委任契約を締結している執行役員のうち受益者要件を満たす者	当社と雇用契約を締結している執行役員等のうち受益者要件を満たす者
(5) 信託管理人	株式会社赤坂国際会計	
(6) 議決権行使	信託の期間を通じて、本信託内の当社株式に係る議決権は行使しません	本信託内の当社株式については、信託管理人が議決権行使の指図を行います
(7) 信託の種類	金銭信託以外の金銭の信託(他益信託)	

(注) 旧制度における受益者は、委任型役員向け株式交付信託については、当社取締役のうち受益者要件を満たす者、雇用型役員等向け株式交付信託については、当社と雇用契約を締結している執行役員等のうち受益者要件を満たす者。

② 本信託に取得させる予定の委任型役員向け株式の総数、本信託に保有している雇用型役員等向けの株式の総数

委任型役員向け株式交付信託：

旧制度は1事業年度当たり100,000株を上限とする。

本制度は1業績評価対象期間当たり200,000株を上限とする。

雇用型役員等向け株式交付信託：178,500株(有価証券報告書提出日現在の保有株数)

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号に該当する普通株式の取得及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2024年2月6日)での決議状況 (取得期間2024年2月7日～2024年8月30日)	36,000,000	30,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	5,941,800	7,543,089,784
当事業年度における取得自己株式	16,590,800	22,456,788,464
残存決議株式の総数及び価額の総額	-	-
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	-	-
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	-	-

(注) 取得した自己株式は2024年9月5日の取締役会決議に基づき2024年9月30日に消却しております。

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2024年12月2日)での決議状況 (取得日2024年12月3日)	17,256,200	29,999,903,700
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	17,256,200	29,999,903,700
残存決議株式の総数及び価額の総額	-	-
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	-	-
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	-	-

(注) 取得した自己株式は2024年12月2日の取締役会決議に基づき2025年1月31日に消却しております。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	6,902	10,762,665
当期間における取得自己株式	607	912,902

- (注) 1 当期間における取得自己株式には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含まれておりません。
- 2 上記には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (円)	株式数(株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った 取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	39,788,800	59,944,036,579	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に 係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他 (単元未満株式の買増請求による売渡)	103	136,490	—	—
保有自己株式数	90,594	—	91,201	—

- (注) 1 当期間における保有自己株式には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取及び買増請求による株式数は含まれておりません。
- 2 上記には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式は含まれておりません。

3 【配当政策】

株主還元方針については、総還元性向 50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式の取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、1株当たり利益（EPS）の向上を図っていきます。

当事業年度の配当につきましては、中間配当といたしまして1株当たり 19円、期末配当につきましては、1株当たり 19円（予定）とし、年間 38円を2025年6月24日開催予定の定時株主総会で決議して実施する予定です。

当社は、中間と期末の年2回の剰余金の配当を行うこととしており、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。

当社は、「毎年9月30日を基準日として、取締役会の決議によって、中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めております。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2024年11月8日 取締役会決議	11,151	19.0
2025年6月24日 定時株主総会決議（予定）	10,823	19.0

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、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おります。これにより、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上を図ってまいります。

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

② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は会社法上の監査役会設置会社を採用しております。また、取締役会による経営監督の強化、及び執行役員制度による経営執行の効率化を図っております。さらに、社外取締役を招聘し、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定及び経営監督により、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っております。

取締役及び執行役員の指名・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おります。

当社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・検討を実施しております。



* APAC: アジアパシフィック

※2025年6月20日(有価証券報告書提出日)現在の体制であります。なお、当社は2025年6月24日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として「取締役8名の選任の件」及び「監査役2名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決され、直後に開催が予定される取締役会の決議(役職等)をもって、当社の取締役の状況は「第4提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (2) 役員の状況①役員一覧 b.」のとおりとなる予定です。

取締役会は、取締役会並びに取締役が、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、

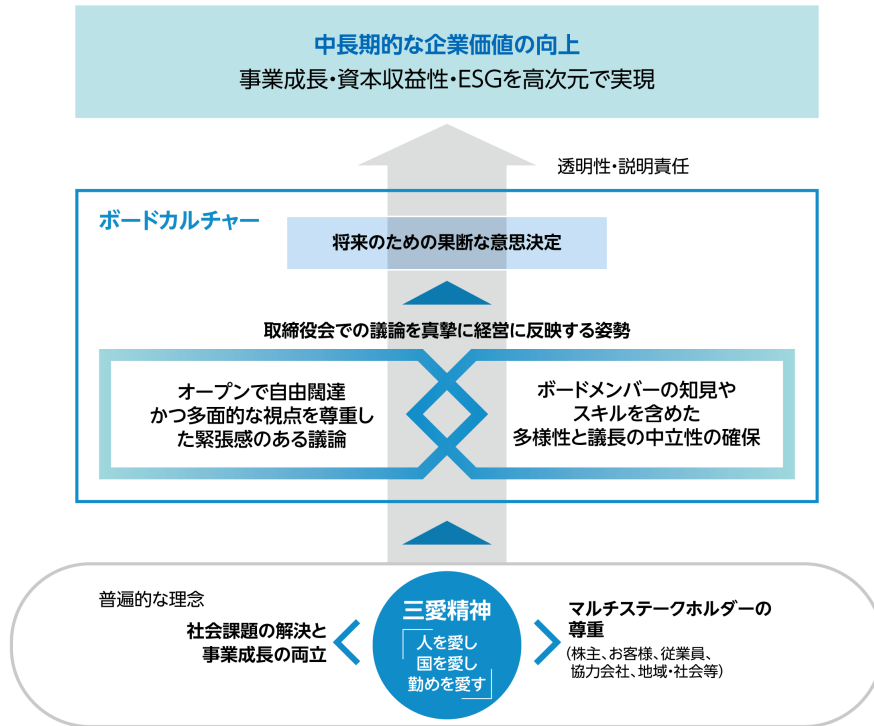
1. 「三愛精神」を尊び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会等様々なステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。
2. 議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多

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等における指針としております。

リコーのボードカルチャーの概念図



・社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み

当社グループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上を進めるため、2021年4月1日より事業部制から社内カンパニー制に移行しました。

主な変更点

	事業部制	社内カンパニー制
組織体制	各事業と販売・生産等の機能別組織をマトリクスとした組織運営	販売・生産等の機能別組織を事業別に分割し、ビジネスユニットプレジデントによる自律的な事業運営 本社はグループ経営に特化し、ガバナンスと経営資源配分に特化
意思決定	本社が経営に関する重要な意思決定をし、その他各管掌領域においては責任者が意思決定	本社は経営に関する最重要事項のみ意思決定をし、ビジネスユニットプレジデントに権限を委譲
プロセス	機能軸に合わせた全社最適プロセスの構築	事業特性に合わせた最適プロセスの構築
事業管理	各事業の営業利益を個別管理(P/Lベース)	事業別ROICで投下資本に対する収益性を管理 事業ポートフォリオマネジメントにて、業種・業界の異なる事業を客観的に評価し、最適な資源配分を実施

社内カンパニー制により各ビジネスユニットの裁量権等が増えたことを受け、監督・執行・監査の各視点から、よりガバナンスを強化するため、以下の取り組みを進めております。

①監督の視点

(ア) 各組織のトップに対する監督

指名委員会による、ビジネスユニットプレジデントや本社機能の経営執行幹部に対するパフォーマンス評価の確認を実施

(イ) 事業のパフォーマンスに対する監督

各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について四半期ごとに審議を行い、投下資本や資本収益性等のモニタリングを実施

(ウ) グループガバナンス・リスクマネジメントの強化

各ビジネスユニットへの権限委譲、関連会社管理の見直し等、社内カンパニー制へ移行後の体制・運用に對して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化

②執行の視点

(ア) CEO/グループ本部責任者によるモニタリング

毎月実施している各ビジネスユニットの事業運営会議の中で、各ビジネスユニットの目標値（資本収益性等）の達成状況のモニタリングや適時トピックスの共有、課題・対策について討議

(イ) ポートフォリオマネジメント会議*（年1回）の実施

各ビジネスユニットにおいて獲得した収益はグループ全体で一度集約し、経営会議（グループマネジメントコミッティ：GMC）の一部であるポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を決定
財務・市場性・デジタルサービス親和性の3つの評価軸で各事業を分析し、資源の優先順位を定める事業ラベルをGMCメンバーで合意

*ポートフォリオマネジメント会議：取締役（CEO・CFOを除く）、社外監査役が任意で聴講

(ウ) 内部統制/リスクマネジメント

各ビジネスユニット

自律的な内部統制及び各事業領域固有のリスクマネジメントの企画・実行

機能別組織リスク主管部門と連携した当社グループ重点経営リスクへの対応

グループ本部

各組織のリスクマネジメント推進者を対象とした、リスク感度の向上とリスクマネジメント能力を強化するための啓発活動

各ビジネスユニットとの定期的な情報交換により確認された内部統制・リスクマネジメントの個別課題の解決支援

当社グループ重点経営リスクの特定・リスク管理の推進

③監査の視点

(ア) 取締役によるガバナンス

取締役会、ガバナンス検討会、社外役員会議等を通じた、監査役と取締役との相互の課題認識等の確認、及び意見交換

- 指名委員会、報酬委員会への社外監査役のオブザーブ参加による、指名・報酬プロセスの透明性の確保
- (イ) 執行によるガバナンス
- 本社機能別組織へのレビュー、本社機能別組織責任者との面談を通じ、社内カンパニー制下での本社機能のガバナンスや各ビジネスユニットとの役割・機能・権限の状況を注視
- 内部統制委員会、セキュリティ委員会における、経営陣による内部統制やリスクマネジメントへの取り組みを確認
- 事業計画審議会や事業ポートフォリオマネジメント会議を通じ、各事業・組織の方針・戦略の決定等、意思決定プロセスとその進捗モニタリングの状況を確認
- 各ビジネスユニットや子会社のレビューのほか、各ビジネスユニットの事業運営会議やビジネスユニットプレジデントとの面談を通じた、子会社管理体制を含めたビジネスユニットの自律的な内部統制・リスクマネジメントの構築・運用状況を監視、検証
- 内部監査部門及び会計監査人との連携（三様監査）

(I) 取締役会

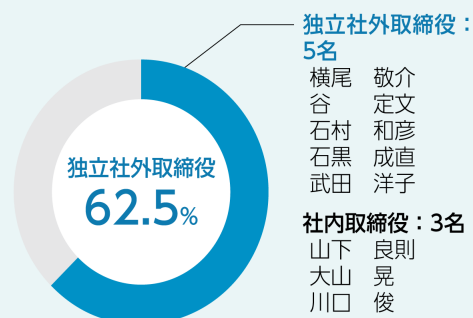
主な役割

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

主な審議事項

- 企業価値向上プロジェクト、資本政策、構造改革等の中長期議案
- 非財務目標の進捗、内部統制・リスクマネジメント、指名・報酬委員会答申事項等のESG関連
- 四半期決算、連結・各ビジネスユニットの月次業績等
- そのほか、エトリアへの沖電気の参画、オプティカル事業の譲渡等

構成



取締役会では経営監督及びグループ経営に関わる重要な意思決定を行っております。

取締役会の構成、運営については、当社のボードカルチャーに掲げた考え方や姿勢を念頭に、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数とし、議長を独立社外取締役とすることにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っております。当事業年度は取締役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おります。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担うほか、当社における独立社外取締役の職務を主導する役割を果たします。また、筆頭社外取締役の選任は、取締役会が当社の経営状況、議長及び取締役の就任状況等に照らして、必要に応じて決定しております。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ております。

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等を活かし、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おります。

また、すべての取締役に對し、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おります。

<会長について>

当社では、会長職として、2023年4月に代表取締役会長を選任しました。代表取締役会長の選任に際して、CEOとの権限及び責任関係が不明瞭にならないよう、会長の果たすべき役割について、取締役会及び指名委員会において慎重な審議を重ねました。その結果、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行い、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役とし、その旨を社内規程等に明記しました。上記の役割に基づき、会長の職務の委嘱内容は、監督機能の強化の視点、執行への支援の視点、対外活動の視点を踏まえたものとしております。会長の役位・委嘱内容については、経営環境や執行の状況を踏まえ、毎年見直しを行います。2025年度の会長職については、指名委員会並びに取締役会にて2024年12月から2025年3月にかけて審議、決定を行いました。その結果、代表権のない取締役に会長とし、委嘱内容については、より監督に重きを置くものとすることを決定しました。

取締役会議長	横尾 敬介
取締役	山下 良則
取締役	大山 晃
取締役	川口 俊
独立社外取締役(筆頭社外取締役)	石村 和彦
独立社外取締役	谷 定文
独立社外取締役	石黒 成直
独立社外取締役	武田 洋子

なお、当社は石村和彦氏、横尾敬介氏、谷定文氏、石黒成直氏及び武田洋子氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。

当事業年度の取締役会出席状況

役職名	氏名	当事業年度の取締役会出席率
取締役	山下 良則	100% (16/16回)
取締役	大山 晃	100% (16/16回)
取締役	川口 俊	100% (16/16回)
独立社外取締役(筆頭社外取締役)	石村 和彦	93.8% (15/16回)
独立社外取締役	横尾 敬介	100% (16/16回)
独立社外取締役	谷 定文	100% (16/16回)
独立社外取締役	石黒 成直	100% (16/16回)
独立社外取締役	武田 洋子	100% (16/16回)

(II) 監査役会

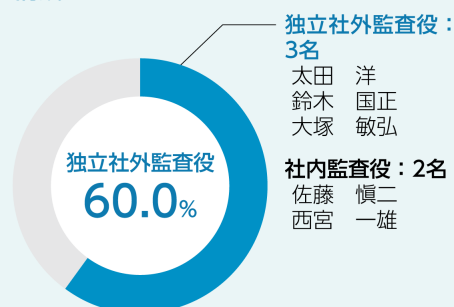
主な役割

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

主な審議事項

- 監査方針や重点監査項目、監査計画
- 取締役会議案の事前の論点整理、審議内容のレビュー
- 監査活動での発見事項等の取締役会への提言内容
- 会計監査人の相当性判断、選解任・再任の判断
- 監査役候補者の検討、取締役会への指名・提案
- 監査実績のセルフレビュー

構成



監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関であり、監査役及び監査役会は、その独立性及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おります。また、取締役の職務の執行を監査するほか、当社の会計監査人、及び内部監査部門と連携し、当社各組織・子会社監査を通じて、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を果たしております。

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

監査役	佐藤 慎二
監査役	西宮 一雄
独立社外監査役	太田 洋
独立社外監査役	鈴木 国正
独立社外監査役	大塚 敏弘

なお、当社は太田洋氏、鈴木国正氏及び大塚敏弘氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、500万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。

(Ⅲ) 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・報酬等の決定については、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」並びに「報酬委員会」を設置することで、取締役・執行役員等の選解任や報酬の透明性・客観性を確保しております。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おります。

当事業年度の指名委員会・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おります。

指名委員会

委員長(独立社外取締役)	石村 和彦
委員(独立社外取締役)	横尾 敬介
委員(独立社外取締役)	谷 定文
委員(独立社外取締役)	石黒 成直
委員(社内非執行取締役)	山下 良則

報酬委員会

委員長(独立社外取締役)	谷 定文
委員(独立社外取締役)	横尾 敬介
委員(独立社外取締役)	石村 和彦
委員(独立社外取締役)	武田 洋子
委員(社内非執行取締役)	山下 良則

(Ⅳ) 取締役検討会

取締役会における会社の重要なテーマ(経営計画等)の決議に向けて、取締役及び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おります。

■当事業年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役	2024年10月	収益構造の深堀
	2025年1月	当社グループの目指す姿と実現のための戦略
	2025年3月	翌年度事業計画

(Ⅴ) ガバナンス検討会

当社グループのガバナンスの方向性や課題について、取締役と監査役等が包括的な議論を行う場として開催しております。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等で開示しております。

■当事業年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役 コーポレート執行役員 (ESG担当)	2024年10月	情報セキュリティ活動状況の報告
	2025年3月	翌年度 重点経営リスク及びESG開示規制について

(VI) 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、又は社外取締役と監査役等との間で情報交換・認識共有を図る場として開催して
おります。

■当事業年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
社外取締役 監査役	2024年 5 月	会計監査人との意見交換 ・収益構造変革と会計監査における重要領域 ・サステナビリティ情報の開示と保証に関する動向
	2024年12月	リコー懇談会制度の概要と活動内容について

(VII) グループマネジメントコミッティ:GMC(経営会議)

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

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

GMCにおける審議対象事項は以下のとおりです。

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

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

<2024年度の社外取締役オブザーブ参加実績>

開催月		社外取締役 オブザーブ参加人数
2024年	5 月	1名
	6 月	2名
	7 月 ①	1名
	7 月 ②	2名
	8 月	1名
	9 月	1名
	10月 ①	1名
	10月 ②	1名
	11月 ①	2名
	11月 ②	1名
	11月 ③	1名
	12月 ①	1名
	12月 ②	2名
2025年	1 月	1名
	2 月 ①	2名
	2 月 ②	1名
	3 月	3名

(Ⅷ) 開示委員会

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

当委員会では、年次報告書類や適時開示書類の適切性・正確性の判断、開示手続きにおける情報開示の要否判断に加えて、投資家の投資判断に資する会社情報の積極的な開示に関する審議や開示手続きのモニタリングを実施しております。主に年次報告書類や開示書類の適切性・正確性が担保できるプロセスで情報が作成されているかの判断、開示手続きのモニタリング、及び株主・投資家の皆様の投資判断に資する適切かつ戦略的な会社情報の開示について、審議を行っております。当事業年度は、開示プロセス、各部門の開示担当者の開示に関する知識と意識向上施策について、レビューを実施しております。

また、開示情報の適時性、開示書面の内容の正確性・妥当性、開示判断の合理性等に関して、内部統制部門が定期的に評価を行い、取締役会・内部統制委員会へ報告を行っております。

2024年度		主な議題
第1回	4月	招集通知の開示内容
第2回	6月	有価証券報告書の開示内容
第3回	8月	当社グループ統合報告書の開示内容
第4回		当社グループESGデータブックの開示内容
第5回		当社グループ環境報告書の開示内容
第6回	3月	年度実績報告

(Ⅸ) 内部統制委員会

内部統制委員会は、当社グループの内部統制に関する審議及び意思決定を行うために設置される機関となります。四半期ごとの開催を原則としておりますが、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催しております。

当委員会における審議内容は以下のとおりです。

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

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

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

内部統制委員会

2024年度		議題
第1回	4月	1. 【決裁事項】「内部統制システム基本方針」見直しとその運用状況の事業報告への記載の件 2. 【報告】2023年度 第4四半期 重大インシデント報告 3. 【報告】内部通報の件数と分析 4. 【報告】パルスサーベイの進捗状況と分析結果 5. 【報告】ITシステム(GRCツール)について 6. 【報告】業務発注先の利用実績確認 7. 【報告】2023年度 内部監査報告 8. 【報告】2023年度 第4四半期情報開示監査報告
第2回	6月	1. 【決裁事項】2023年度 財務報告に係る内部統制の有効性評価 2. 【その他】情報共有
第3回	8月	1. 【報告】2024年度 SOX経営者評価*の進め方 2. 【報告】2024年度 第1四半期 内部監査報告 3. 【報告】2024年度 第1四半期 情報開示監査報告 4. 【報告】2024年度 第1四半期 重大インシデント報告 5. 【報告】ITシステム(GRCツール)について 6. 【報告】グローバル内部通報の展開について 7. 【報告】コンプライアンス月間(10月度)について 8. 【報告】重点経営リスクとプロセスの強化について
第4回	11月	1. 【報告】2024年度 第2四半期 内部監査報告 2. 【報告】2024年度 第2四半期 情報開示監査報告 3. 【報告】SOX経営者評価状況報告 4. 【報告】2024年度 第1・2四半期 重大インシデント報告 5. 【報告】2024年度 第1・2四半期 当社グループ内部通報受付件数 6. 【報告】コンプライアンス月間(10月度)の結果について 7. 【報告】2025年度当社グループコンプライアンスサーベイについて 8. 【報告】自然災害リスクについて
第5回	2月	1. 【決裁事項】2025年度 内部監査計画 2. 【報告】2024年度 第3四半期 内部監査報告 3. 【報告】2024年度 第3四半期 情報開示監査報告 4. 【報告】2024年度 第3四半期 重大インシデント報告 5. 【報告】当社グループにおける自然災害リスクへの対応状況

* SOX経営者評価：金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づき行われる、経営者による財務報告に係る内部統制の整備状況・運用状況の評価

臨時内部統制委員会

2024年度		議題
臨時第1回	11月	(インシデント事例に基づく経営層トレーニング) 危機対応時のメディアトレーニング

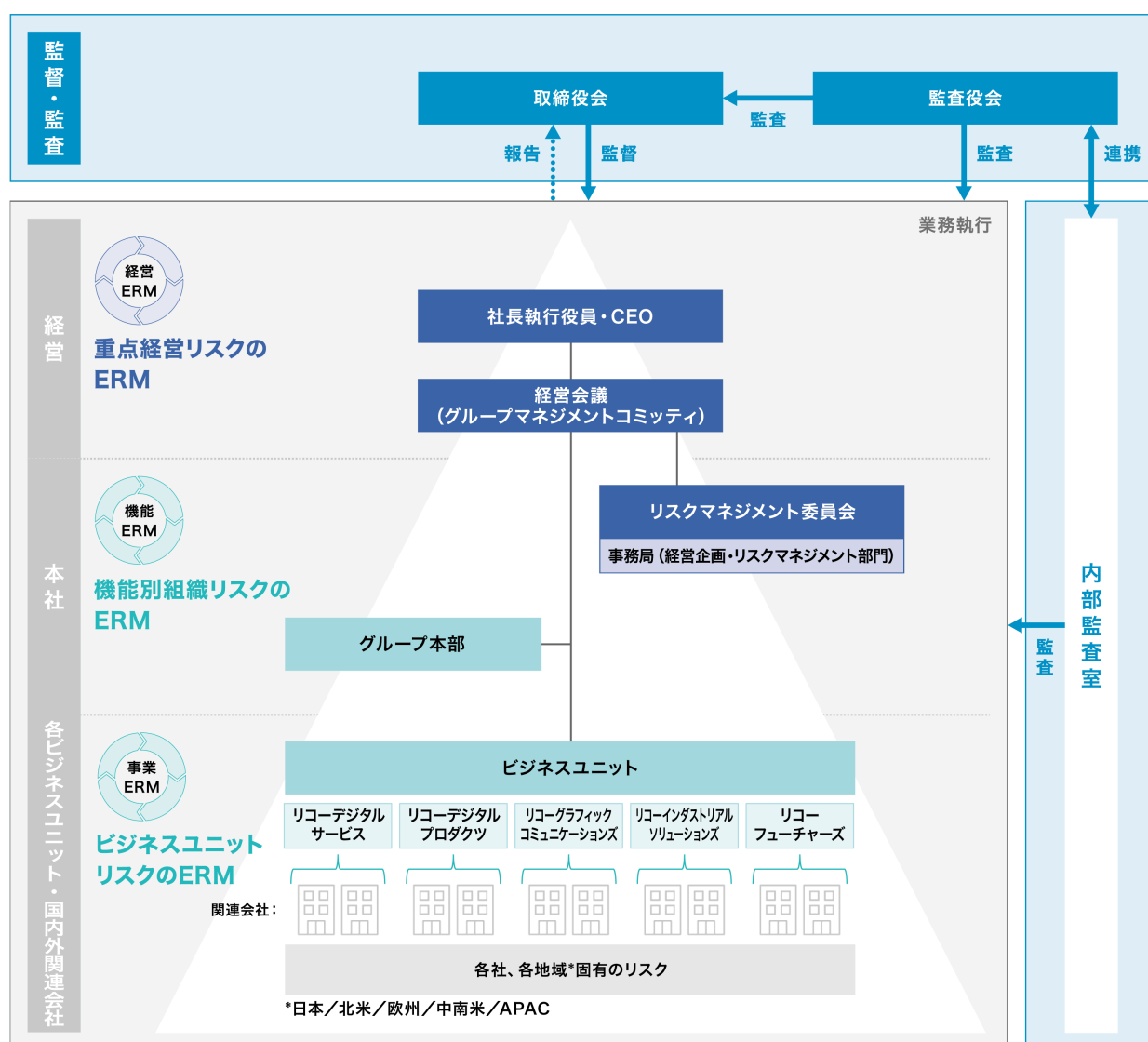
(X) リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

当社グループではリスクマネジメントを具現化する方法として、エンタープライズリスクマネジメント(以下、ERM)の考え方をベースに全社目標に影響を与える様々なリスク(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おります。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サイクルをまわしております。ERMを推進する当社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が当社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. グループ本部又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が高いリスク(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おります。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等を行っております。

図1 リスクマネジメント体制



ERM推進に関わる主な役割	
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメント原則を定め、経営者の職務の執行において、リスクマネジメントが有効かつ効率的に行われているかを監督 ・重点経営リスクの状況(当年度の進捗状況、次年度の内容)やインシデント管理状況については、取締役会における定期報告やリスクマネジメント委員長からの個別報告を受け、必要に応じた指摘・アドバイスを実施
監査役会	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメントに関する取締役の職務を監査 ・経営者を含む執行部門におけるリスクマネジメントシステムの整備・運用状況を監視・検証
内部監査室	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメントの妥当性と有効性について、独立した立場から客観的な保証とアドバイスを提供
経営者 (CEO・GMCメンバー)	<ul style="list-style-type: none"> ・当社グループ全体のリスクマネジメント活動方針の決定 ・全社リスクマネジメント活動の整備、運用状況/体制の定期的な評価・是正 ・重点経営リスクを決定
リスクマネジメント委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・当社グループの経営において対応、重点化すべきリスクをGMCに提案 ・リスクマネジメントシステムの見直しによる実効性の高い仕組みづくり ・グループ本部・ビジネスユニットとの連携によるグループ全体のリスクマネジメント活動の強化(「リスクマネジメント連携強化会議」の主催等)
機能別組織・ビジネスユニット	<ul style="list-style-type: none"> ・各組織における自律的なリスク管理体制の整備、リスクマネジメントの推進 ・管掌子会社の活動情報の把握、必要な情報の共有

リスクマネジメント委員会は、当社グループ全体のリスクマネジメントプロセス強化のため設置されたGMCの諮問委員会です。経営と各組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、当社の各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、管理監督する関連会社を含め各組織における自律的なリスク管理体制を整備しております。

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

2024年度		主な議題
第1回	4月	1. 重点経営リスクのローリングプロセス強化の検討 2. リスク情報の開示の検討
第2回	10月	1. 社内外環境変化の確認 2. 2024年度重点経営リスクの対応状況の確認
第3回	12月	2025年度重点経営リスク案の検討
第4回	12月	
第5回	3月	1. 2024年度重点経営リスクの対応結果の報告 2. 2025年度重点経営リスク推進計画の審議

(XI) 投資委員会

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

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

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

<投資の継続モニタリング>

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

告を行っております。

＜M&A人材育成の取り組み＞

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

育成プログラムは、当社の過去事例等を踏まえ、当社独自のプログラム(18講座)を用意しており、これまでに214名が修了認定を取得しております。

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

＊ PMI(Post Merger Integration: ポスト・マージャー・インテグレーション)

当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス。統合の対象範囲は、経営・業務・意識等統合に関わるすべてのプロセスに及んでおります。

(XII) ESG委員会

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

当委員会は、具体的に以下の役割を担っております。

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

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

2024年度		主な議題
第1回	5月	1. 2023年度ESG目標実績及びTCFD* ¹ リスクと機会の開示 2. 環境3分野(気候変動・資源循環・生物多様性)のリスクと機会統合
第2回	8月	1. 当社グループ生物多様性方針改定 2. TCFD/TNFD* ² を考慮した環境分野の統合レポート発行 3. 当社グループにおける“顕著な人権課題”の変更 4. ESG取り組みにおける財務貢献の見える化
第3回	11月	1. RE100* ³ 達成に向けた2024～2025年度再エネ電力導入方針 2. 外部ステークホルダー向け苦情処理メカニズムの開設
第4回	2月	1. マテリアリティ分析の最新動向と次期中期経営戦略に向けた検討プロセス 2. ESG情報開示媒体の役割整理及び環境・人権を統合したサステナビリティレポートの発行 3. ESG外部評価に関する2025年度に向けた課題

＊ 1 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)：金融安定理事会(FSB)によって設立され、企業に対する気候関連リスク・機会の情報開示の促進と、低炭素社会へのスムーズな移行による金融市場の安定化を目的としている

＊ 2 TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)：自然関連のリスク管理と開示の枠組みを提供するために2021年6月に設立されたタスクフォース。2023年9月にTNFDの最終提言(v1.0)として、企業と金融機関が自然関連課題を特定、評価、管理、開示するための枠組みを公表した

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

(XIII) セキュリティ委員会

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

当委員会は、具体的に以下の役割を担っております。

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

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

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

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

2024年度		主な議題
第1回	6月	1. 【承認】セキュリティ統括 2023年度振り返りと2024年度のセキュリティ委員会での進め方について 2. 【報告・相談】NIST*2推進の進捗報告 3. 【報告】フィッシュアラートについて 4. 【報告】セキュリティメトリクスの活用について
第2回	8月	1. 【報告】セキュリティ定期報告 2. 【報告・相談】PC/スマートフォンのセキュリティ強化 3. 【報告】NIST準拠対応の進捗報告 4. 【報告】地政学リスクガイドラインのご紹介
第3回	11月	1. 【報告・相談】セキュリティ定期報告 2. 【報告】渡航に関する注意喚起 3. 【報告】セキュリティ委員会の規定の制定
第4回	2月	1. 【勉強会】セキュリティ勉強会 2. 【報告】セキュリティ定期報告 3. 【報告】セキュリティ委員会規定・参加者

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

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

③ 企業統治に関するその他の事項

(I) 株主との建設的な対話に関する方針

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

- ・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/監査役が行っております。
 - ・主な対話の機会
中長期戦略説明会・決算説明会・事業説明会等のラージミーティング・スモールミーティング、1 on 1による個別対話を実施しております。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おります。
 - ・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等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等を踏まえ、資本市場の反応を報告しております。
 - ② マネジメント及び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等資本市場との対話から得られた当社に対する見解を、経営層及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おります。
 - ③ 主にマネジメントが対話した際のご意見等は、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おります。
 - ・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ております。
- * SR(Shareholder Relations) : 株主と信頼関係を構築するための活動

当事業年度の対話実績

当社の当事業年度の情報発信、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)

1 on 1 ミーティング 258 件(マネジメント* 51 件[IR19 件/SR32 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

(II) 取締役選任の考え方

当社の取締役選任の考え方は下記のとおりとなります。

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及び判断力)

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、企業価値及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、株主及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及び経営執行との良好な信頼関係)

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

社外取締役の選任基準

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

なお、当社が定める独立性基準は、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (2) 役員の状況 ② 社外役員の状況」をご参照ください。

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・人間性等のほか、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おります。

加えて、人種、民族、性別、国籍等の区別なく、それぞれの人格及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おります。

当社グループは現在事業構造の変革を通じた企業価値の向上を目指しており、当社取締役会はその実現に向け多様かつ多面的なスキル、経験等を有している人材により構成されております。今後も、当社を取り巻く環境変化や事業戦略の進展等にあわせて、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、年齢等、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等を継続し、最適な人材を登用した体制を構築していきます。

(III) 取締役の選任プロセス・評価プロセス

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

当社の取締役の選任プロセス・評価プロセスは下記のとおりです。

[指名委員会]

取締役会は、取締役・CEO・経営幹部等の選解任・評価における手続きの客観性・適時性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しております。

指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しております。また、委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めております。(有価証券報告書提出日現在、独立社外取締役4名、非執行取締役1名で構成されており、独立社外取締役が過半数、かつ指名委員長も独立社外取締役となっております)

指名委員会は、以下について審議を行い、取締役会へ審議内容及び結果を報告・答申しております。

(取締役会からの諮問事項)

- ①CEO及び取締役候補者の指名
- ②CEO及び取締役の交代の可否
- ③CEO及び執行兼務取締役の実績評価
- ④CEO後継計画及び将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤執行役員、顧問及びフェロー*1の選解任案及び選解任理由の確認
- ⑥執行役員等*2の兼職・副業の社長執行役員決裁に対する再検討の要請
- ⑦社内取締役の兼職・副業への該当性、その可否及び許可条件
- ⑧非執行取締役の評価、役位及び委嘱内容の見直し
- ⑨取締役・執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
- ⑩その他個別に取締役会から諮問のあった事項

*1 フェロー：当社では、世間的に認められた卓越した技術力もしくは知見を有し、その専門性のさらなる探求や、専門性の活用・発展のための研究活動をリードすることができる人材をフェローと定義。フェローは、取締役会の決議により選任される

*2 執行役員等：当社の「執行役員等の兼職・副業規定」で定義される「執行役員等」をいう

(その他の審議事項)

- ①監査役会からの依頼に基づく監査役候補者の選出理由の確認
- ②執行役員のパフォーマンス評価の確認
- ③その他CEOからの相談事項等

[選任プロセス]

①取締役候補者

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

株主総会

取締役会

- ・ 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

指名委員会

- ・ 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・多様性等を多面的に審査
- ・ 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)等について継続的に審議

②執行体制

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

指名委員会

CEO

- ・ 人材と役割・スキル・キャリア等を俯瞰したスキル・キャリアマトリックスを活用し、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針を策定

[評価プロセス]

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

なお、評価にあたっては、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」等を基準としております。

取締役会

指名委員会

一次評価

二次評価

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

＜取締役評価の主な項目＞対象：執行役員を兼務する取締役

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	資本効率性、生産性、他社比較水準等
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

なお、執行兼務取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の1つとしてTSRを採用しておりますが、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)を使用しております。

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%

(注) 1 TSRの保有期間は2025年3月末日を基準としております。

2 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おります。

(Ⅳ) CEO評価とサクセッションプラン

当社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づけております。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おります。

①CEO評価

取締役会

指名委員会

一次評価

二次評価

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

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おります。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等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組みあわせることで、CEOとしての総合的な経営監督並びに業務執行能力の評価を行っております。

(注) (Ⅲ) 取締役の選任プロセス・評価プロセス [評価プロセス] ＜取締役評価の主な項目＞参照

<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、他社比較水準等
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	CO2排出量削減、製品省資源化、用水量・排出物削減、汚染予防、環境社会貢献
	社員	人材の育成・活躍	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、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

②CEO候補者の選定・育成・評価

<指名委員会及び取締役会の位置づけ>

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

指名委員会は、CEO候補者案並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へ報告しております。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定及び育成計画の妥当性を確認する等、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しております。

<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おります。なお、下表の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おります。

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、翌年度、CEO候補者それぞれの課題に応じた当人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積み重ねるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ当人の成長に必要な助言等を実施しております。

<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及び育成状況について指名委員会へ報告を行っております。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代等について審議を行うとともに、必要に応じて、外部専門家の助言等も活用しながら、CEO候補者の評価を実施し、適時その結果を取締役会へ報告しております。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価及び継続・交代における審議の妥当性を確認する等、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しております。

(V) 2024年度 取締役会の実効性評価結果の概要の開示

当社は、当事業年度(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。

I. 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・報酬委員会及び取締役会における執行の対応も対象としました。また、当事業年度より、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。

[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等
- 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等

2) 第三者によるアンケート・評価

実効性評価の客観性の確保に加え、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・報酬委員会の運営等)

3) 自由記述形式の評価内容に基づくインタビュー

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：個別インタビュー(30～40分/人)

4) 実効性評価会の開催

当事業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」等の論点を踏まえ、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年度を取締役会の方針・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、並びに2025年度を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年度を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及び実行を監督・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、及び組織体制の最適化、リスク管理体制等に関する点検を行い、継続的な整備・改善を促す

Ⅱ．2024年度「取締役会実効性評価」の結果概要

Ⅱ－１．取締役会の運営実績

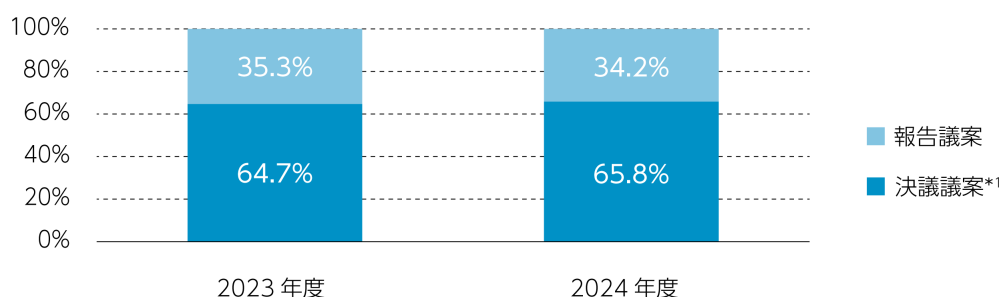
当事業年度は、企業価値向上の実現に向けた諸施策の実行に関するモニタリングと支援に多くの時間をかけ、株主や社員等ステークホルダーの視点から助言・指摘を行い、必要に応じて施策の軌道修正を促す等、着実に成果が創出できるよう取締役会の運営に努めました。また、会社の将来像をより鮮明化するため、デジタルサービスの会社としての事業構造や収益構造等について、合宿形式で終日議論を行う等、審議の充実を図りました。

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等による会社の実態把握を継続的に実施したことに加え、事前説明による取締役・監査役への情報共有の充実化を図ることで、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。

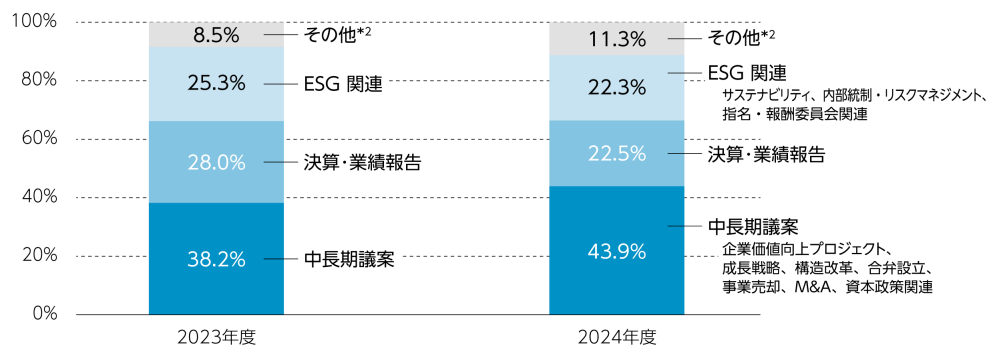
当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、当事業年度の取締役会の議案に関する時間配分を以下のとおり示します。

取締役会 議案別時間配分

<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及びガバナンス検討会を含む

* 2 その他：会社法上の規定等に則った決議、人事案件、その他個別案件等

Ⅱ－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、及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当社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。

●取締役検討会等自由討議の場を設けて、当社の事業構造・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等の観点から、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。

Ⅲ．2025年度 取締役会実効性向上にむけた取り組み

上記の評価を踏まえ、当社取締役会は、2025年度は以下の〈基本方針〉に基づいて運営し、3つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組みます。

<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、人材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

(VI) 業務の適正を確保するための体制

業務の適正を確保するための体制については、経営環境の変化等に対応して、定期的かつ継続的に見直しを実施し、取締役会で決議しております。

内部統制システム基本方針

当社は、当社グループの事業活動の基礎となる企業理念を「リコーウェイ」として定めております。

「リコーウェイ」は、当社の創業者による「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」という「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」「価値観」によって構成され、当社グループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略及び内部統制システムの基礎となっております。

当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めております。

(1) 取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレート・ガバナンスの考え方にに基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に適う高い倫理観をともに備えた企業風土の維持・強化に努める。

1) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

1. 社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化する。また、取締役会の過半数を社外取締役とし、多様な視点での監督機能を強化する。
2. 取締役会を経営の最高意思決定機関として位置づけ、その取締役会議長を社外取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果断な意思決定につなげる。
3. 取締役会の経営監督機能強化の一環として、社外取締役を委員長とする「指名委員会」及び「報酬委員会」を設置し、各委員会の過半数を社外取締役とすることで、取締役・執行役員等の候補者選定及び報酬の透明性・客観性を確保する。
4. 取締役と監査役等が当社グループのガバナンスの方向性や課題について包括的な議論を行う場として「ガバナンス検討会」を開催し、その概要はコーポレート・ガバナンス報告書などで開示する。
5. 取締役と監査役が、取締役会における会社の重要なテーマ(中期経営計画等)の決議に向けて、事前に十分な議論を尽くすための機会として「取締役検討会」を開催する。
6. 社外役員間、又は社外取締役と監査役等との間で、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、情報共有・意見交換を図る場として「社外役員会議」を開催する。
7. 会社情報開示の正確性、適時性及び網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否及び開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置している。

2) 従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

1. コンプライアンスを含めた企業の社会的責任について、当社グループ、並びにその役員・従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の設置及び各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実を図る。また、当該窓口で報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行うことを禁止する。
2. 金融商品取引法及びその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告、非財務情報を含む法定開示文書の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、当社グループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努める。
3. 上記機能を統合的に強化推進する専門部門(リスクマネジメント・リーガルセンター)を設置する。
4. 内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令等の遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施する。
5. 当社グループの内部統制システムの構築・改善を実現するため、内部統制の整備・運用状況を評価し、審議、決定する定期開催の「内部統制委員会」を設置する。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令及び社内規則に基づき作成・保存・管理する。保存されている書類は、取締役及び監査役の要求に応じて出庫、閲覧可能な状態にする。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止する。
2. 万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害(損失)の極小化を図る。
3. 当社グループ内外の多様化する不確実性に対応するため、「リスクマネジメント委員会」にて重大なリスクの把握とその対応状況を評価し、リスクマネジメントに係る施策を立案する。また、リスクマネジメント推進部門を設置し、諸活動をグローバルに展開する。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

1. 執行役員制度の導入により、職務分掌を明確にし、また事業執行については各ビジネスユニットへ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図る。
2. 取締役会から権限委譲されたCEOが主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員等で構成されるGMCを設置し、委譲された範囲内でビジネスユニットの監督や当社グループに最適な戦略立案等、当社グループの経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとる。
3. 取締役会室を設置し、取締役会をサポートすることで果断な意思決定や透明性の高い経営監督を実現する。

(5) 当該株式会社並びにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社グループは、相互の独立性を尊重しつつ、当社グループの業績向上と繁栄を図るため、以下のとおり適正に業務を行う体制をとる。

1. 取締役会及びGMCは、当社グループ全体の経営監督と意思決定を行う。
2. 当社は当社グループ各社に関する管理規定を定め、当社グループ各社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、及び前述の職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定する。
3. 当社グループ各社は自社に係る損失の危険の管理を行う。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告する。
4. 当社グループの取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するために、当社グループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコグループスタンダード」として制定し、当社グループで遵守するよう推進する。

(6) 監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制

- 1) 監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性及び当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項
 1. 監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務遂行を専従で補助する従業員を配置する。
 2. 上記従業員の人事評価は監査役会が行い、異動は監査役会の同意を得て実施する。
- 2) 当社グループの取締役及び従業員等が監査役に報告をするための体制及びその他監査役への報告に関する体制
 1. 経営もしくは業績に影響を及ぼすリスクが発生した場合、又は職務の遂行に関連して重大なコンプライアンス違反もしくはそのおそれのある事実を認識した場合、直ちに監査役に報告する。
 2. 監査役に対し、重要な会議への出席の機会、重要な会議の議事録・資料を提供するとともに、重要な決裁書類等を閲覧可能にする。
 3. 監査役のために応じ、定期的又は随時、事業及び財産の状況等を報告する。
 4. 監査役に報告を行った当社グループの取締役及び従業員等に対し、当該報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行う事を禁止する。
- 3) その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制
 1. 監査役は、代表取締役と定期的な意見交換ができる。
 2. 当社グループの取締役及び従業員等は、監査役が行う当社及び当社グループ各社への監査に際し、実効的な監査を実施できるよう環境を整備する。
 3. 監査役が会計監査人及び内部監査部門との相互連携により、効率的な監査が行うことができるよう、環境を整備する。
 4. 監査役の職務遂行及び必要に応じて外部の専門家の助言を受けることにより生ずる費用等は当社が負担する。

(Ⅶ) 監査役選任の考え方

監査役候補者の選任基準

監査役会は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社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等、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ております。

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おります。

[監査能力]

1. 適切な経験、能力及び必要な財務・会計・法律に関する知識を有していること
2. 職業的懐疑心を持ち、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持って、取締役又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. 常に向上心を持ち、新たな事に対する学習意欲を持っていること
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

社外監査役候補者の選任基準

社外監査役候補者の選任に際しては、上記の基準に加え、企業経営・財務会計・法律等における高い専門的知見及び豊富な経験を有していること、及び当社所定の「社外役員の独立性基準」と照らしあわせ、会社との関係、代表取締役その他の取締役及び主要な従業員との関係等を勘案して、独立性に問題がないことを付加的な基準としております。

なお、当社が定める独立性基準は、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (2) 役員の状況 ② 社外役員の状況」をご参照ください。

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・人間性等のほかに、多様な経験や視点を持った監査役で構成されることが必要であると考えております。

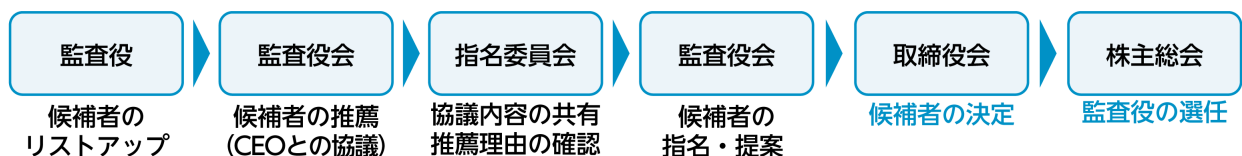
加えて、人種、民族、性別、国籍等の区別なく、それぞれの人格及び識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としております。

(Ⅷ) 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。

監査役候補者の選任基準に基づき、監査役会は、監査役がリストアップした監査役候補者について検討し、必要に応じてCEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会で監査役会における検討内容や推薦理由の確認を経て、候補者の指名及び取締役会への提案を行っております。

取締役会では、監査役会の提案を尊重した上で、株主総会への監査役選任議案を決議し、株主総会にて選任されております。



(IX) 関連当事者間の取引について

当社は当社グループの役員等との取引が生じる場合には、事前に取り締役会にて審議・決議を行うことを内規に定めております。また、監査役は全ての取締役から年に一度、利益相反取引に関する報告書の提出を受け、関連取引の監督を行っております。

(X) 取締役の定数

当社の取締役は、15名以内とする旨定款に定めております。

(XI) 取締役の選任の決議要件

当社は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨定款に定めております。

(XII) 自己の株式の取得の決定機関

当社は、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。これは、機動的に自己株式の取得を行うことを目的とするものです。

(XIII) 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。これは、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

(XIV) 中間配当

当社は、会社法第454条第5項の規定に基づき、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を定款に定めております。これは、株主への機動的な利益還元を目的とするものです。

(XV) 責任限定契約の内容の概要

当社は、2015年6月19日開催の第115回定時株主総会において、責任限定契約に関する定款を変更し、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)及び監査役の責任限定契約に関する規定を設けております。

当該定款に基づき、当社が責任限定契約を締結したのは社外取締役及び社外監査役のみであり、概要は次のとおりです。

(a) 社外取締役の責任限定契約

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

(b) 社外監査役の責任限定契約

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

(XVI) 役員等賠償責任保険(D&O保険)契約の概要

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

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

a. 2025年6月20日(有価証券報告書提出日)現在の当社の役員の状況は、以下のとおりであります。

男性12名 女性1名 (役員のうち女性の比率7.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役 会長 指名委員 報酬委員	山下 良則	1957年8月22日	1980年3月 当社入社 1995年2月 RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長 2008年4月 RICOH ELECTRONICS, INC. 社長 2010年4月 当社グループ執行役員 2011年4月 当社常務執行役員 当社総合経営企画室 室長 2012年6月 当社取締役 当社専務執行役員 2014年4月 当社ビジネスソリューションズ事業本部 事業本部長 2015年4月 当社基盤事業担当 2016年6月 当社副社長執行役員 2017年4月 当社代表取締役 当社社長執行役員 当社CEO(Chief Executive Officer:最高経営責任者) 2020年4月 当社CHRO(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者) 2021年4月 公益社団法人経済同友会 副代表幹事 2023年4月 当社代表取締役 会長 2024年6月 野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役(現在) 旭化成株式会社 社外取締役(現在) 2025年3月 株式会社クボタ 社外取締役(現在) 2025年4月 当社取締役 会長(現在)	(注) 4	720
代表取締役 CEO	大山 晃	1961年1月6日	1986年7月 当社入社 2011年4月 RICOH EUROPE PLC 社長 兼 COO (Chief Operating Officer:最高執行責任者) 2012年8月 当社グループ執行役員 当社欧州販売事業本部 事業本部長 RICOH EUROPE PLC CEO RICOH EUROPE B.V. 会長 2014年4月 当社常務執行役員 当社コーポレート統括本部 本部長 2015年4月 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長 2015年6月 当社取締役 2015年9月 当社新規事業開発本部 本部長 2016年6月 当社専務執行役員 2017年4月 当社CFO(Chief Financial Officer:最高財務責任者) 当社CEO室 室長 2018年4月 当社販売本部 本部長 2019年4月 当社CMO(Chief Marketing Officer: 最高マーケティング責任者) 2020年4月 当社ワークプレイスソリューション事業本部 事業本部長 2021年4月 当社コーポレート専務執行役員 当社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 2021年6月 当社取締役 2022年4月 リコージャパン株式会社 取締役 会長 2023年4月 当社代表取締役(現在) 当社社長執行役員(現在) 当社CEO(Chief Executive Officer:最高経営責任者)(現在) 当社CTO(Chief Technology Officer:最高技術責任者)	(注) 4	366
取締役 CFO	川口 俊	1963年1月29日	1986年3月 当社入社 2004年7月 当社経理本部 経理部 部長 2007年5月 INFOPRINT SOLUTIONS LLC CFO (Chief Financial Officer: 最高財務責任者) 2010年8月 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. SVP (Senior Vice President) 2015年10月 当社コーポレート統括本部 グローバルキャピタルマネジメ ントサポートセンター 企画部 部長 2018年4月 当社経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室 室長 2018年10月 リコーリース株式会社 執行役員 経営管理本部 本部長 2019年1月 同社常務執行役員 経営管理本部 本部長 2019年6月 同社取締役 2020年4月 同社取締役 専務執行役員 2021年6月 当社財務統括部 部長(現在) 当社プロフェッショナルサービス部 経理センター 所長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長 兼 社長(現在) 2022年4月 当社コーポレート執行役員 当社CFO (Chief Financial Officer:最高財務責任者) (現在) 2023年4月 当社コーポレート専務執行役員(現在) 2023年6月 当社取締役(現在)	(注) 4	126

職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (百株)
取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員	横尾 敬介	1951年11月26日	1974年 4 月 2000年 4 月 2001年 6 月 2007年 4 月 2011年 6 月 2012年 6 月 2015年 4 月 2016年10月 2017年 6 月 2019年 5 月 2019年12月 2020年 5 月 2020年 6 月	株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行 同行名古屋支店長 みずほ証券株式会社 常務執行役員 経営企画グループ長 同社取締役社長(2009年 5 月 新光証券株式会社と合併) 同社取締役 会長 同社常任顧問 公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事 第一生命保険株式会社 社外取締役 日本水産株式会社(現 株式会社ニッスイ) 社外取締役 ソナー・アドバイザーズ株式会社 取締役 会長(現在) 株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO(現在) 株式会社高島屋 社外取締役(現在) 当社社外取締役(現在)	(注) 4	50
取締役 指名委員 報酬委員長	谷 定文	1954年 9 月15日	1977年 4 月 1988年 4 月 2001年12月 2004年 6 月 2006年 6 月 2009年 6 月 2010年 1 月 2010年 6 月 2010年 7 月 2013年 6 月 2016年 3 月 2016年 5 月 2016年 6 月 2021年 6 月 2022年 5 月 2024年 6 月	株式会社時事通信社入社 同社ワシントン支局 特派員 同社編集局経済部長 同社神戸総局長 同社編集局長 同社総務局長 同社社長室長 同社取締役 同社取締役 編集局長委嘱 同社常務取締役 一般財団法人(現 公益財団法人) ニッポンドットコム 理事 クォンツ・リサーチ株式会社 監査役 一般財団法人(現 公益財団法人) ニッポンドットコム 常務理事 編集局長 当社社外取締役(現在) 株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員(現在) 公益財団法人ニッポンドットコム 顧問	(注) 4	73
取締役 筆頭社外取締役 指名委員長 報酬委員	石村 和彦	1954年 9 月18日	1979年 4 月 2006年 1 月 2007年 1 月 2008年 3 月 2010年 1 月 2015年 1 月 2015年 6 月 2017年 6 月 2018年 1 月 2018年 4 月 2018年 6 月 2020年 3 月 2020年 4 月 2021年 4 月 2022年 6 月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社 同社執行役員 関西工場長 同社上席執行役員 エレクトロニクス&エネルギー事業本部長 同社代表取締役 社長執行役員COO 同社代表取締役 社長執行役員CEO 同社代表取締役 会長 TDK株式会社 社外取締役 株式会社IHI 社外取締役 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)取締役 会長 公益社団法人経済同友会 副代表幹事 野村ホールディングス株式会社 社外取締役 AGC株式会社 取締役 国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長 国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長 兼 最高執行責任者(現在) 当社社外取締役(現在)	(注) 4	2
取締役 指名委員	石黒 成直	1957年10月30日	1982年 1 月 2002年 4 月 2011年 4 月 2012年 6 月 2014年 6 月 2015年 4 月 2015年 6 月 2016年 6 月 2022年 4 月 2022年 6 月 2023年 6 月	東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社)入社 TDK株式会社レコーディングメディア&ソリューションズビジネスグループ 欧州営業部 経営企画担当部長 同社ヘッドビジネスグループ デビューティゼネラルマネージャー 同社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー 同社執行役員 同社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO 同社常務執行役員 同社代表取締役 社長 同社代表取締役 会長 同社取締役 会長 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTTデータグループ) 社外取締役(現在) 当社社外取締役(現在)	(注) 4	14

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有 株式数 (百株)
取締役 報酬委員	武田 洋子	1971年4月13日	1994年4月 2009年4月 2012年4月 2015年10月 2017年10月 2020年10月 2021年12月 2022年10月 2023年6月 2023年10月	日本銀行入行 株式会社三菱総合研究所入社 政策・経済研究センター主任研究員 シニアエコノミスト 同社政策・経済研究センター主席研究員 チーフエコノミスト(現在) 同社政策・経済研究センター副センター長 同社政策・経済研究センター長 同社シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長 同社研究理事(現在) 同社シンクタンク部門統括室長 当社社外取締役(現在) ファナック株式会社 社外取締役(現在) 株式会社三菱総合研究所 執行役員 シンクタンク部門長(現在)	(注) 4	1
監査役 (常勤)	佐藤 慎二	1960年5月2日	1983年4月 2010年5月 2012年4月 2015年4月 2017年12月 2018年4月 2019年6月 2020年4月 2021年4月 2021年6月	三井物産株式会社入社 三井物産フィナンシャルマネジメント株式会社 代表取締役社長 三井物産株式会社アジア・大洋州本部 CFO アジア・大洋州三井物産株式会社 Senior Vice President 三井物産株式会社内部監査部検査役 当社入社 顧問 当社執行役員 兼 財務担当 経理法務本部 本部長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, Inc. 社長 リコーリース株式会社 社外取締役 当社経理本部 本部長 当社財務統括部 部長 当社監査役(常勤)(現在)	(注) 5	90
監査役 (常勤)	西宮 一雄	1960年8月22日	1983年3月 2004年10月 2007年1月 2010年2月 2010年4月 2011年4月 2014年4月 2015年4月 2017年4月 2018年4月 2021年4月 2024年4月 2024年6月	当社入社 当社生産事業本部 生産統括センター 生産企画室長 RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S. 取締役社長 当社電装ユニットカンパニーデピュティプレジデント 当社電装ユニットカンパニープレジデント 当社執行役員 当社グローバル購買本部 本部長 当社常務執行役員 当社生産本部 副本部長 当社生産本部 本部長 当社CT&P本部 本部長 当社コーポレート執行役員 当社プロフェッショナルサービス部 部長 当社アドバイザー 当社監査役(常勤)(現在)	(注) 6	179
監査役 (非常勤)	太田 洋	1967年10月3日	2001年4月 2003年1月 2005年6月 2005年6月 2012年5月 2013年4月 2013年6月 2014年7月 2016年6月 2017年6月	法務省民事局付(参事官室商法グループ) 西村あさひ法律事務所(現 西村あさひ法律事務所・外国法共 同事業) パートナー(現在) カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外監査役 電気興業株式会社 社外取締役 一般社団法人日本取締役協会 幹事(現在) 東京大学大学院 法学政治学研究科 教授 公益財団法人ロッテ財団 評議員(現在) 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(現在) 日本化薬株式会社 社外取締役(現在) 当社社外監査役(現在)	(注) 5	—

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有 株式数 (百株)
監査役 (非常勤)	鈴木 国正	1960年 8 月 7 日	1984年 4 月 1994年 3 月 2006年 1 月 2008年 4 月 2009年 4 月 2012年 4 月 2014年 4 月 2018年11月 2023年 6 月 2024年 4 月 2024年 6 月 2025年 1 月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)入社 Sony Argentina S.A CEO ソニー株式会社 VAIO事業副本部長 Sony Electronics Inc. (USA) EVP (executive vice-president) ソニー株式会社 執行役員 SVP 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 副社長 兼 ソニー株式会社 VAIO事業本部長 ソニー株式会社 執行役 EVP ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社 社長兼CEO Sony Entertainment Inc. (USA) EVP インテル株式会社 代表取締役社長 株式会社JTB 社外取締役(現在) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合 理事長(現在) インテル株式会社 代表取締役 会長 当社社外監査役(現在) Apollo Global Management, Inc. シニアアドバイザー(現在)	(注) 6	—
監査役 (非常勤)	大塚 敏弘	1960年12月 2 日	1987年10月 1991年 3 月 1991年 7 月 2003年 7 月 2017年 7 月 2019年 7 月 2021年 7 月 2024年 6 月 2025年 6 月	港監査法人(現 KPMG ジャパン)入所 公認会計士登録(現在) KPMG LLP (UK) 赴任 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員 (現 パートナー) 同監査法人 専務理事 (HR統轄、コーポレートガバナンス CoE 統轄、統合報告 CoE 統轄、スポーツビジネス CoE 統轄) KPMG ジャパン 人事統轄責任者 同監査法人 専務理事 (執行統轄 兼 東京事務所長、経理統 轄) KPMG ジャパン CFO 同監査法人 専務理事 (品質管理統轄、リスクマネジメント統 轄) KPMG ジャパン 監査統轄責任者 当社社外監査役(現在) 株式会社みずほ銀行 社外取締役、監査等委員(就任予定)	(注) 6	—
計						1,621

- (注) 1 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏及び武田洋子氏は、社外取締役であります。
- 2 監査役太田洋氏、鈴木国正氏及び大塚敏弘氏は、社外監査役であります。
- 3 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏及び武田洋子氏、監査役太田洋氏、鈴木国正氏及び大塚敏弘氏は、東京証券取引所有価証券上場規定第436条の2に定める独立役員であります。
- 4 2024年 6 月20日開催の定時株主総会の終結の時から 1 年以内に終了する事業年度(2025年 3 月期)に係る定時株主総会の終結の時まで
- 5 2021年 6 月24日開催の定時株主総会の終結の時から 4 年以内に終了する事業年度(2025年 3 月期)に係る定時株主総会の終結の時まで
- 6 2024年 6 月20日開催の定時株主総会の終結の時から 4 年以内に終了する事業年度(2028年 3 月期)に係る定時株主総会の終結の時まで

- b. 2025年6月24日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役8名選任の件」及び「監査役2名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定です。なお、役員の役職等につきましては、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容(役職等)を含めて記載しております。

男性12名 女性1名 (役員のうち女性の比率7.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役 会長 指名委員	山下 良則	1957年8月22日	1980年3月 当社入社 1995年2月 RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長 2008年4月 RICOH ELECTRONICS, INC. 社長 2010年4月 当社グループ執行役員 2011年4月 当社常務執行役員 当社総合経営企画室 室長 2012年6月 当社取締役 当社専務執行役員 2014年4月 当社ビジネスソリューションズ事業本部 事業本部長 2015年4月 当社基盤事業担当 2016年6月 当社副社長執行役員 2017年4月 当社代表取締役 当社社長執行役員 当社CEO(Chief Executive Officer:最高経営責任者) 2020年4月 当社CHRO(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者) 2021年4月 公益社団法人経済同友会 副代表幹事 2023年4月 当社代表取締役 会長 2024年6月 野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役(現在) 旭化成株式会社 社外取締役(現在) 2025年3月 株式会社クボタ 社外取締役(現在) 2025年4月 当社取締役 会長(現在)	(注) 4	720
代表取締役 CEO	大山 晃	1961年1月6日	1986年7月 当社入社 2011年4月 RICOH EUROPE PLC 社長 兼 COO (Chief Operating Officer:最高執行責任者) 2012年8月 当社グループ執行役員 当社欧州販売事業本部 事業本部長 RICOH EUROPE PLC CEO RICOH EUROPE B.V. 会長 2014年4月 当社常務執行役員 当社コーポレート統括本部 本部長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長 2015年4月 当社取締役 2015年9月 当社新規事業開発本部 本部長 2016年6月 当社専務執行役員 2017年4月 当社CFO(Chief Financial Officer:最高財務責任者) 当社CEO室 室長 2018年4月 当社販売本部 本部長 2019年4月 当社CMO(Chief Marketing Officer: 最高マーケティング責任者) 2020年4月 当社ワークプレイスソリューション事業本部 事業本部長 2021年4月 当社コーポレート専務執行役員 当社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 2021年6月 当社取締役 2022年4月 リコージャパン株式会社 取締役 会長 当社代表取締役(現在) 当社社長執行役員(現在) 当社CEO(Chief Executive Officer:最高経営責任者)(現在) 当社CTO(Chief Technology Officer:最高技術責任者)	(注) 4	366
取締役 CFO	川口 俊	1963年1月29日	1986年3月 当社入社 2004年7月 当社経理本部 経理部 部長 2007年5月 INFOPRINT SOLUTIONS LLC CFO (Chief Financial Officer: 最高財務責任者) 2010年8月 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. SVP (Senior Vice President) 2015年10月 当社コーポレート統括本部 グローバルキャピタルマネジ メントサポートセンター 企画部 部長 2018年4月 当社経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室 室長 2018年10月 リコーリース株式会社 執行役員 経営管理本部 本部長 2019年1月 同社常務執行役員 経営管理本部 本部長 2019年6月 同社取締役 2020年4月 同社取締役 専務執行役員 2021年6月 当社財務統括部 部長(現在) 当社プロフェッショナルサービス部 経理センター 所長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長 兼 社長(現在) 2022年4月 当社コーポレート執行役員 当社CFO (Chief Financial Officer:最高財務責任者) (現在) 2023年4月 当社コーポレート専務執行役員(現在) 2023年6月 当社取締役(現在)	(注) 4	126

職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (百株)
取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員	横尾 敬介	1951年11月26日	1974年 4 月 2000年 4 月 2001年 6 月 2007年 4 月 2011年 6 月 2012年 6 月 2015年 4 月 2016年10月 2017年 6 月 2019年 5 月 2019年12月 2020年 5 月 2020年 6 月	株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行 同行名古屋支店長 みずほ証券株式会社 常務執行役員 経営企画グループ長 同社取締役社長(2009年 5 月 新光証券株式会社と合併) 同社取締役 会長 同社常任顧問 公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事 第一生命保険株式会社 社外取締役 日本水産株式会社(現 株式会社ニッスイ) 社外取締役 ソナー・アドバイザーズ株式会社 取締役 会長(現在) 株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO(現在) 株式会社高島屋 社外取締役(現在) 当社社外取締役(現在)	(注) 4	50
取締役 指名委員 報酬委員長	谷 定文	1954年 9 月15日	1977年 4 月 1988年 4 月 2001年12月 2004年 6 月 2006年 6 月 2009年 6 月 2010年 1 月 2010年 6 月 2010年 7 月 2013年 6 月 2016年 3 月 2016年 5 月 2016年 6 月 2021年 6 月 2022年 5 月 2024年 6 月	株式会社時事通信社入社 同社ワシントン支局 特派員 同社編集局経済部長 同社神戸総局長 同社編集局長 同社総務局長 同社社長室長 同社取締役 同社取締役 編集局長委嘱 同社常務取締役 一般財団法人(現 公益財団法人) ニッポンドットコム 理事 クォンツ・リサーチ株式会社 監査役 一般財団法人(現 公益財団法人) ニッポンドットコム 常務理事 編集局長 当社社外取締役(現在) 株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員(現在) 公益財団法人ニッポンドットコム 顧問	(注) 4	73
取締役 筆頭社外取締役 指名委員 報酬委員	石村 和彦	1954年 9 月18日	1979年 4 月 2006年 1 月 2007年 1 月 2008年 3 月 2010年 1 月 2015年 1 月 2015年 6 月 2017年 6 月 2018年 1 月 2018年 4 月 2018年 6 月 2020年 3 月 2020年 4 月 2021年 4 月 2022年 6 月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社 同社執行役員 関西工場長 同社上席執行役員 エレクトロニクス&エネルギー事業本部長 同社代表取締役 社長執行役員COO 同社代表取締役 社長執行役員CEO 同社代表取締役 会長 TDK株式会社 社外取締役 株式会社IHI 社外取締役 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)取締役 会長 公益社団法人経済同友会 副代表幹事 野村ホールディングス株式会社 社外取締役 AGC株式会社 取締役 国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長 国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長 兼 最高執行責任者(現在) 当社社外取締役(現在)	(注) 4	2
取締役 指名委員 報酬委員	石黒 成直	1957年10月30日	1982年 1 月 2002年 4 月 2011年 4 月 2012年 6 月 2014年 6 月 2015年 4 月 2015年 6 月 2016年 6 月 2022年 4 月 2022年 6 月 2023年 6 月	東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社)入社 TDK株式会社レコーディングメディア&ソリューションズビ ネスグループ 欧州営業部 経営企画担当部長 同社ヘッドビジネスグループ デビューティゼネラルマネー ジャー 同社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー 同社執行役員 同社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO 同社常務執行役員 同社代表取締役 社長 同社代表取締役 会長 同社取締役 会長 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTTデー タグループ) 社外取締役(現在) 当社社外取締役(現在)	(注) 4	14

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有 株式数 (百株)
取締役 指名委員 報酬委員	武田 洋子	1971年4月13日	1994年4月 2009年4月 2012年4月 2015年10月 2017年10月 2020年10月 2021年12月 2022年10月 2023年6月 2023年10月	日本銀行入行 株式会社三菱総合研究所入社 政策・経済研究センター主任研究員 シニアエコノミスト 同社政策・経済研究センター主席研究員 チーフエコノミスト(現在) 同社政策・経済研究センター副センター長 同社政策・経済研究センター長 同社シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長 同社研究理事(現在) 同社シンクタンク部門統括室長 当社社外取締役(現在) ファナック株式会社 社外取締役(現在) 株式会社三菱総合研究所 執行役員 シンクタンク部門長(現在)	(注) 4	1
監査役 (常勤)	佐藤 慎二	1960年5月2日	1983年4月 2010年5月 2012年4月 2015年4月 2017年12月 2018年4月 2019年6月 2020年4月 2021年4月 2021年6月	三井物産株式会社入社 三井物産フィナンシャルマネジメント株式会社 代表取締役社長 三井物産株式会社アジア・大洋州本部 CFO アジア・大洋州三井物産株式会社 Senior Vice President 三井物産株式会社内部監査部検査役 当社入社 顧問 当社執行役員 兼 財務担当 経理法務本部 本部長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, Inc. 社長 リコーリース株式会社 社外取締役 当社経理本部 本部長 当社財務統括部 部長 当社監査役(常勤)(現在)	(注) 6	90
監査役 (常勤)	西宮 一雄	1960年8月22日	1983年3月 2004年10月 2007年1月 2010年2月 2010年4月 2011年4月 2014年4月 2015年4月 2017年4月 2018年4月 2021年4月 2024年4月 2024年6月	当社入社 当社生産事業本部 生産統括センター 生産企画室長 RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S. 取締役社長 当社電装ユニットカンパニーデピュティプレジデント 当社電装ユニットカンパニープレジデント 当社執行役員 当社グローバル購買本部 本部長 当社常務執行役員 当社生産本部 副本部長 当社生産本部 本部長 当社CT&P本部 本部長 当社コーポレート執行役員 当社プロフェッショナルサービス部 部長 当社アドバイザー 当社監査役(常勤)(現在)	(注) 5	179
監査役 (非常勤)	太田 洋	1967年10月3日	2001年4月 2003年1月 2005年6月 2005年6月 2012年5月 2013年4月 2013年6月 2014年7月 2016年6月 2017年6月	法務省民事局付(参事官室商法グループ) 西村あさひ法律事務所(現 西村あさひ法律事務所・外国法共 同事業) パートナー(現在) カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外監査役 電気興業株式会社 社外取締役 一般社団法人日本取締役協会 幹事(現在) 東京大学大学院 法学政治学研究科 教授 公益財団法人ロッテ財団 評議員(現在) 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(現在) 日本化薬株式会社 社外取締役(現在) 当社社外監査役(現在)	(注) 6	—

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有 株式数 (百株)
監査役 (非常勤)	鈴木 国正	1960年 8 月 7 日	1984年 4 月 1994年 3 月 2006年 1 月 2008年 4 月 2009年 4 月 2012年 4 月 2014年 4 月 2018年11月 2023年 6 月 2024年 4 月 2024年 6 月 2025年 1 月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)入社 Sony Argentina S.A CEO ソニー株式会社 VAIO事業副本部長 Sony Electronics Inc. (USA) EVP (executive vice-president) ソニー株式会社 執行役員 SVP 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 副社長 兼 ソニー株式会社 VAIO事業本部長 ソニー株式会社 執行役 EVP ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社 社長兼CEO Sony Entertainment Inc. (USA) EVP インテル株式会社 代表取締役社長 株式会社JTB 社外取締役(現在) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合 理事長(現在) インテル株式会社 代表取締役 会長 当社社外監査役(現在) Apollo Global Management, Inc. シニアアドバイザー(現在)	(注) 5	—
監査役 (非常勤)	大塚 敏弘	1960年12月 2 日	1987年10月 1991年 3 月 1991年 7 月 2003年 7 月 2017年 7 月 2019年 7 月 2021年 7 月 2024年 6 月 2025年 6 月	港監査法人(現 KPMG ジャパン)入所 公認会計士登録(現在) KPMG LLP (UK) 赴任 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員 (現 パートナー) 同監査法人 専務理事 (HR統轄、コーポレートガバナンス CoE 統轄、統合報告 CoE 統轄、スポーツビジネス CoE 統轄) KPMG ジャパン 人事統轄責任者 同監査法人 専務理事 (執行統轄 兼 東京事務所長、 経理統轄) KPMG ジャパン CFO 同監査法人 専務理事 (品質管理統轄、 リスクマネジメント統轄) KPMG ジャパン 監査統轄責任者 当社社外監査役(現在) 株式会社みずほ銀行 社外取締役、監査等委員(就任予定)	(注) 5	—
計						1,621

- (注) 1 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏及び武田洋子氏は、社外取締役であります。
- 2 監査役太田洋氏、鈴木国正氏及び大塚敏弘氏は、社外監査役であります。
- 3 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏及び武田洋子氏、監査役太田洋氏、鈴木国正氏及び大塚敏弘氏は、東京証券取引所有価証券上場規定第436条の2に定める独立役員であります。
- 4 2025年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から1年以内に終了する事業年度(2026年3月期)に係る定時株主総会の終結の時まで
- 5 2024年6月20日開催の定時株主総会の終結の時から4年以内に終了する事業年度(2028年3月期)に係る定時株主総会の終結の時まで
- 6 2025年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から4年以内に終了する事業年度(2029年3月期)に係る定時株主総会の終結の時まで

2025年6月24日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)が承認された場合の取締役会、監査役会の構成及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。

			年齢	在任年数	指名委員会	報酬委員会	主要なスキル					特記すべき専門分野
							企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	サステナビリティ	技術・デジタル	
取締役	山下 良則	男性 非執行取締役	67	13年	●		●	●		●		SCM*、マーケティング
	大山 晃	男性	64	4年			●		●		●	グローバルマーケティング
	川口 俊	男性	62	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	73	5年	●	●	●	●	●			ファイナンス、投資管理
	谷 正文	男性 社外 独立	70	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	70	3年	●	●	●	●			●	技術経営、ESG経営
	石黒 成直	男性 社外 独立	67	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	54	2年	●	●		●	●	●		経済/金融分析
監査役	佐藤 慎二	男性	65	4年				●	●			経理、財務、内部統制
	西宮 一雄	男性	64	1年				●			●	SCM*、生産技術
	太田 洋	男性 社外 独立	57	8年				●	●			企業法務
	鈴木 国正	男性 社外 独立	64	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	64	1年		オブザーバー		●	●			会計監査

<役員体制についての基本的な考え方>

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

<主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて>

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

<主要なスキルの選定理由>

スキル項目	選定理由	経営戦略との関係
企業経営	経営環境を踏まえ、ビジネス上の視点から機会とリスクを把握し、企業価値向上の観点から、適切な意思決定並びに監督機能を発揮するため	戦略全般
ガバナンス・リスクマネジメント	多様なステークホルダーから信頼されるガバナンスの高度化を実現するとともに、グローバルでの情報収集と分析を通じて、地政学リスクや経済安全保障など複雑化・高度化する事業リスクに適切に対処するため	ESG戦略
財務・会計・ファイナンス	プライム市場に上場する企業として、資本市場とのコミュニケーションや資本政策を通じて、持続的な株主価値・企業価値の向上を実現するため	財務・資本戦略
サステナビリティ	リコーグループが目指す、3つのP ^{*1} が保たれた社会(Three Ps Balance)を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため	ESG戦略 人的資本戦略
技術・デジタル	リコーグループらしいエッジデバイス ^{*2} の開発とそれらの強みを活かしたプラットフォーム・ソフトウェアなどのデジタルサービスの提供により、デジタルサービスの会社への変革を加速するため	イノベーション戦略 (デジタル、技術、知財)

*1 3つのP: 経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)

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

当社では執行役員制度を導入しております。執行役員は14名で、構成は以下のとおりとなります。

役名	氏名	担当・職名
社長執行役員	大山 晃	CEO(Chief Executive Officer：最高経営責任者) 輸出入管理統括責任者
コーポレート 専務執行役員	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 エトリア株式会社 社長
コーポレート 専務執行役員	川口 俊	CFO(Chief Financial Officer：最高財務責任者) 財務統括部 部長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長 兼 社長
コーポレート 上席執行役員	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 リコーデジタルサービスビジネスユニット 中国総合戦略部 部長 リコーデジタルサービスビジネスユニット OP事業本部 本部長 リコージャパン株式会社 会長 リコーリース株式会社 社外取締役
コーポレート 上席執行役員	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
コーポレート 上席執行役員	野水 泰之	CTO(Chief Technology Officer：最高技術責任者) セキュリティ統括担当 技術経営部 部長 デジタル戦略部 部長 リコーITソリューションズ株式会社 社長 RICOH SOFTWARE RESEARCH CENTER (BEIJING) CO., LTD. 会長
コーポレート 執行役員	Carsten Bruhn	リコーデジタルサービスビジネスユニット 北米極統括 統括長 RICOH USA, INC. 社長・CEO
コーポレート 執行役員	鈴木 美佳子	ESG担当 ESG戦略部 部長
コーポレート 執行役員	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
コーポレート 執行役員	上杉 恵一郎	リコーデジタルサービスビジネスユニット APAC統括 統括長 RICOH ASIA PACIFIC PTE. LTD. 社長
コーポレート 執行役員	笠井 徹	リコーデジタルサービスビジネスユニット 日本極統括 統括長 リコージャパン株式会社 社長
コーポレート 執行役員	長久 良子	CHRO(Chief Human Resource Officer：最高人事責任者) 人事総務部 部長
コーポレート 執行役員	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
コーポレート 執行役員	David Mills	リコーデジタルサービスビジネスユニット 欧州極統括 統括長 RICOH EUROPE PLC CEO

② 社外役員の状況

当社は社外取締役5名及び社外監査役3名を選任しております。

当該社外取締役及び社外監査役と当社との関係

社外取締役

氏名	当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係
横尾 敬介	<p>2025年3月31日現在、当社株式を5,000株所有しております。</p> <p>横尾敬介氏は、株式会社高島屋の社外取締役であります。当社と株式会社高島屋の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び株式会社高島屋それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>また、同氏が取締役会長として就任しているソナー・アドバイザーズ株式会社及び代表取締役社長CEOとして就任している株式会社産業革新投資機構と当社の間には取引はありません。加えて、同氏が過去10年以内に在籍していたみずほ証券株式会社、株式会社ニッスイ、第一生命保険株式会社と当社の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、横尾敬介氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>
谷 定文	<p>2025年3月31日現在、当社株式を7,300株所有しております。</p> <p>谷定文氏が顧問・客員研究員として就任している株式会社時事総合研究所と当社の間には取引はありません。また、同氏が過去10年以内に在籍していた株式会社時事通信社、クオンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、谷定文氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>
石村 和彦	<p>2025年3月31日現在、当社株式を200株所有しております。</p> <p>石村和彦氏は、国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長兼最高執行責任者であります。当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社の連結売上高及び国立研究開発法人産業技術総合研究所の年間活動収入の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>また、同氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHI、野村ホールディングス株式会社と当社の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、石村和彦氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>
石黒 成直	<p>2025年3月31日現在、当社株式を1,400株所有しております。</p> <p>石黒成直氏は、株式会社NTTデータグループの社外取締役であります。当社と株式会社NTTデータグループの間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び株式会社NTTデータグループそれぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>また、同氏が過去10年以内に在籍していたTDK株式会社と当社の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及びTDK株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、石黒成直氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>
武田 洋子	<p>2025年3月31日現在、当社株式を100株所有しております。</p> <p>武田洋子氏は、株式会社三菱総合研究所の執行役員 兼 研究理事 シンクタンク部門長及びファナック株式会社の社外取締役であります。当社と当該各会社の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、武田洋子氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>

社外監査役

氏名	当社との人的関係、資本的关系又は取引関係その他の利害関係
太田 洋	<p>太田洋氏は、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業のパートナー弁護士であります。同法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の一つであり、当社は同法律事務所の他の弁護士との間に法律業務を委託する等の取引関係がありますが、当事業年度における取引額は当社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社と、同氏が社外取締役を務める日本化薬株式会社との間には、製品の販売等の取引がありますが、当事業年度における取引額は当社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>さらに、同氏が評議員を務める公益財団法人ロッテ財団と当社の間には取引はありません。</p> <p>加えて、当社は、同氏が幹事を務める一般社団法人日本取締役協会に対して、会費等を支払っておりますが、当事業年度における当該会費等の支払額は当社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は太田洋氏がその期待される役割を十分に発揮できるように、太田洋氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、500万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>
鈴木 国正	<p>鈴木国正氏は、株式会社JTBの社外取締役であります。当社と該当会社との間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>また、同氏が理事長を務める半導体後工程自動化・標準化技術研究組合、及びシニアアドバイザーを務めるApollo Global Management, Inc. と当社の間には取引はありません。</p> <p>加えて、同氏が過去10年以内に在籍していたソニーグループ株式会社と当社の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は鈴木国正氏がその期待される役割を十分に発揮できるように、鈴木国正氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、500万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>
大塚 敏弘	<p>大塚敏弘氏が過去10年以内に在籍していたKPMGジャパン(有限責任あずさ監査法人を含む)と当社の間には、アドバイザーサービス等の取引がありますが、取引額は当社連結売上高及びKPMGジャパンの業務収入の0.5%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p> <p>当社は、大塚敏弘氏がその期待される役割を十分に発揮できるように、大塚敏弘氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、500万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。</p>

上記のほか各社外取締役及び各社外監査役と当社の間には、特別の利害関係はございません。

また、取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏及び武田洋子氏、監査役太田洋氏、鈴木国正氏及び大塚敏弘氏は、東京証券取引所有価証券上場規定第436条の2に定める独立役員として届け出ております。

当該社外取締役及び社外監査役が当社の企業統治において果たす機能及び役割

社外取締役

氏名	当社の企業統治において果たす機能及び役割
横尾 敬介	取締役会においては、社外取締役として、長年にわたる金融・資本市場での幅広い豊富な経験、並びにファイナンス等に関する幅広い知識・見識から、株主・投資家目線による適切な経営判断及び経営監督を行っています。加えて、取締役会議長として中立的な立場から取締役会の進行・運営を行い、とりわけ社外取締役からの活発な意見を引き出すことで自由闊達かつ建設的な議論を主導しました。さらに、指名委員及び報酬委員として、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、並びに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しております。
谷 定文	取締役会においては、社外取締役として、長年の経済記者としてのグローバル経済や社会課題に関する幅広い経験・見識等から、適切な経営判断及び経営監督を行っています。加えて、報酬委員長として、企業業績との適切な連動性確保等、役員報酬の監督機能の強化、並びに役員報酬決定プロセスの透明性の確保に貢献するとともに、指名委員として、指名プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。
石村 和彦	取締役会においては、社外取締役として、AGC株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験、並びに国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長としての知識・見識に基づく助言・提言等により、適切な経営判断及び経営監督を行っています。また、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働して継続的にガバナンスの強化を図り、独立社外取締役の職務を主導しています。さらに、指名委員長として、独立した立場から客観的な議論の展開を主導する等、監督機能の強化に貢献するとともに、報酬委員として、役員報酬決定プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。
石黒 成直	取締役会においては、社外取締役として、TDK株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験等から、適切な経営判断及び経営監督を行っております。加えて、指名委員として、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、並びに指名プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。
武田 洋子	取締役会においては、エコノミストとして長年培ったグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成へのあり方等への深い見識や知識を有する社外取締役として、適切な経営判断及び経営監督を行っています。加えて、報酬委員として、独立した立場から積極的かつ公正な議論を行い、監督機能の強化、並びに報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。

社外監査役

氏名	当社の企業統治において果たす機能及び役割
太田 洋	太田洋氏は、弁護士として長年にわたるM&A、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス等の企業法務全般における多くの案件実績、及びコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験に基づく観点から、監査役会及び取締役会において、積極的な発言を行っております。また、専門領域や重要性などから注視している分野に関連した部門の監査にも参加し、助言や提言を行っております。また、代表取締役との意見交換、ガバナンス検討会、社外役員会議等において専門的な見地から積極的な議論や、忌憚のない意見を述べております。加えて、指名委員会並びに報酬委員会へオブザーブ出席を行い、指名・報酬プロセスの透明性の確保に貢献しております。
鈴木 国正	鈴木国正氏は、ソニー株式会社、インテル株式会社において要職を歴任した経験や、グローバル経営の高いノウハウ、さらにデジタル分野での深い知見や製造業とサービス業の両方における豊富な経験により、監査役会及び取締役会において、客観的な立場から積極的に発言を行っております。また、専門領域や重要性から注視している分野に関連した部門の監査にも参加し、助言や提言を行っております。また、代表取締役との意見交換、ガバナンス検討会、社外役員会議などにおいて専門的な見地から積極的な議論や、忌憚のない意見を述べております。
大塚 敏弘	大塚敏弘氏は、公認会計士及びあずさ監査法人にて要職を歴任した経験に基づき、グローバルな視点から、会計監査のみならずコーポレート・ガバナンスの分野での大変深い見地から、監査役会及び取締役会において、的確な助言を積極的行っております。また、ビジネスユニットやグループ本部の各組織等多くの監査も同席し、特に会計監査人から報告を受ける際には積極的に質問や発言を行っております。また、代表取締役との意見交換、ガバナンス検討会、社外役員会議等において専門的な見地から積極的な議論や、忌憚のない意見を述べております。加えて、報酬委員会へオブザーブ出席を行い、報酬プロセスの透明性の確保に貢献しております。

当社は、社外取締役の選任基準を「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 ③ 企業統治に関するその他の事項 (II) 取締役選任の考え方」とし、社外取締役に対して、その見識や経験を活かし、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定及び経営監督によりコーポレート・ガバナンスの強化に寄与することを期待しております。また、監査役の選任基準については、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 ③ 企業統治に関するその他の事項 (VII) 監査役選任の考え方、及び(VIII) 監査役の選任プロセス」とし、監査役の独立性確保を重視するとともに、監査役候補者の選任基準に基づきその適格性を客観的に確認するものとしております。社外監査役には、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、積極的な発言、監査を行うことを期待しております。各社外取締役、各社外監査役は、これらの期待を踏まえて求められる機能、役割を果たしており、また当社が定める社外役員の独立性基準を満たすこともあり、当社としては社外取締役、社外監査役の選任状況は適切と認識しております。

当社は、社外役員の独立性基準を以下のように定め、社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、これらの事項を確認しております。

1. 当社の社外取締役及び社外監査役は、原則として独立性を有するものとし、以下各号のいずれにも該当する者としします。なお、リコグループとは、当社及び当社の子会社で構成される企業集団をいう。
 - 1) 当社の総議決権の10%以上の株式を有する者(以下「主要株主」)または当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - 2) リコグループが主要株主となっている会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - 3) 現在リコグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと、または就任の前10年以内にリコグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でなかったこと。
 - 4) 直近事業年度においてまたは直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコグループを主要な取引先としていた者(リコグループへの売上額がその者の連結売上額の2%以上である者をいう)またはその者(その者の親会社及び子会社を含む)の取締役(独立性を有する社外取締役を除く)、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。

- 5) 直近事業年度においてまたは直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコーグループの主要な取引先であった者(その者への売上額がリコーグループの連結売上額の2%以上である者をいう)またはその者(その者の親会社及び子会社を含む)の取締役(独立性を有する社外取締役を除く)、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。
 - 6) リコーグループから役員としての報酬以外で直近事業年度においてまたは過去3事業年度の平均で1事業年度に1,000万円以上の金額の金銭その他の財産を直接または間接に得ているコンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士またはその他の専門家でないこと。
 - 7) リコーグループから直近事業年度においてまたは過去3事業年度の平均で1事業年度にその団体の総収入の2%以上の金額の金銭その他の財産を直接または間接に得ている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティング・ファームまたはその他の専門的アドバイザー・ファーム等の団体に所属する者でないこと。
 - 8) 第1号から第7号までに該当する者の配偶者、二親等内の親族または生計を一にする親族でないこと。
 - 9) リコーグループから取締役を受け入れている会社またはその会社の親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の重要な使用人でないこと。
 - 10) その他、当社との間で実質的に利益相反が生じるおそれのある者でないこと。
2. 前項第1号及び第4号から第9号までのいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役及び社外監査役として適格であると判断される者については、当該人物が社外取締役及び社外監査役として適格であると判断する理由を対外的に説明することを条件として、当該人物を社外取締役及び社外監査役に選任することができます。

③ 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会において、業務の執行について監督しております。社外監査役は、取締役会における業務執行の監督状況及び意思決定について監査しております。

また、社外監査役は、監査役会において四半期ごとに、内部監査部門である内部監査室より活動状況等の報告を受け、会計監査を担当する監査法人からは、監査計画や監査報告、期中往査・レビュー報告結果、及び品質管理体制等について随時説明を受けております。

内部監査室及び監査法人及び常勤監査役が定期的に行う三様監査会議、並びに監査法人及び常勤監査役が定例で行う情報交換会の内容について、監査役会において常勤監査役等から報告を受けております。三様監査会議では、監査方針・計画・方法についての擦り合わせ、監査内容、監査結果の共有及び意見交換等が行われております。

その他、監査法人が実施し、内部監査室、常勤監査役が同席する取締役へのヒアリング及び監査役監査においては、必要に応じて社外監査役も同席する等、緊密な連携を維持しております。

これらの連携及び関係を通して、社外取締役及び社外監査役はそれぞれの専門的見地から適時に意見を述べております。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

a. 組織・人員

当社の監査役会は、監査役5名であり、うち社外監査役が3名となります。各監査役の状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	経歴等
常勤監査役	佐藤 慎二	当社及び前職の三井物産株式会社において、国内外事業所及び関係会社での経理財務業務並びに関係会社社長・内部監査業務等の豊富な経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
常勤監査役	西宮 一雄	当社の生産・購買・SCMの責任者としての豊富な経験及び知見の他、プロフェッショナルサービス部門責任者として関連部門へのサービス提供を通じた内部統制環境整備の見識を有しております。
社外監査役	太田 洋	M&Aや企業法務を専門とする弁護士として多くの案件実績があり、コーポレート・ガバナンスの専門家としての高い知見と豊富な経験を有しております。

社外監査役	鈴木 国正	ソニーグループ株式会社やその傘下の子会社での経営幹部や、インテル株式会社代表取締役社長の経験による、グローバル経営並びにデジタル分野における高い知見を有しております。
社外監査役	大塚 敏弘	公認会計士及び有限責任あずさ監査法人のパートナーとして財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また同監査法人にてコーポレート・ガバナンス、品質管理、リスクマネジメントの統轄責任者を歴任しており、ガバナンスに関連する深い経験を有しております。

なお当社は、2025年6月24日開催予定の第125回定時株主総会において、「監査役2名選任の件」として、佐藤慎二氏、太田洋氏を候補者として提案しており、当該議案が提案通り承認可決されますと、監査役会は引き続き上記5名で構成される予定です。

また、監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員4名を配置し、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援等、監査役の職務を補助しております。

b. 監査役会の運営

監査役会は、監査役の実効的な職務遂行のため、監査役会が定める監査役監査の基準及び監査役会規定に基づき活動しており、監査に関する重要な事項について、決議、審議、報告及び協議を行っております。

当事業年度において、監査役会は次の通り運営しました。

- 開催回数：14回(開催時間:平均2時間50分)
- 出席率：

役職名	氏名	当事業年度の 監査役会出席率	当事業年度の 取締役会出席率
常勤監査役	辻 和浩(注1)	100%(4/4回)	100%(3/3回)
常勤監査役	佐藤 慎二	100%(14/14回)	100%(16/16回)
常勤監査役	西宮 一雄(注2)	100%(10/10回)	100%(13/13回)
社外監査役	太田 洋	100%(14/14回)	100%(16/16回)
社外監査役	小林 省治(注1)	100%(4/4回)	100%(3/3回)
社外監査役	古川 康信(注1)	100%(4/4回)	100%(3/3回)
社外監査役	鈴木 国正(注2)	100%(10/10回)	100%(13/13回)
社外監査役	大塚 敏弘(注2)	100%(10/10回)	100%(13/13回)

(注1) 辻和浩氏、小林省治氏、古川康信氏は、2024年6月20日開催の第124回定時株主総会終結の時をもって退任するまでの出席回数を記載しております

(注2) 西宮一雄氏、鈴木国正氏、大塚敏弘氏は、同総会にて選任され、就任した後の出席回数を記載しております。

- 議案と主な内容：

決議:17件	監査方針・監査計画及び職務分担、監査役会議長・常勤監査役・特定監査役の選定、監査予算、監査役会の監査報告書、監査実績説明書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意、監査役候補者の指名・提案、監査役選任議案への同意、監査役の報酬額の改定、会計監査人の非監査業務の事前承認手続き 等
協議・審議:24件	取締役会に向けた意見交換・審議状況レビュー、会計監査人の評価、監査役報酬、監査役候補者選定、監査実績セルフレビュー、その他決議事項に対する事前協議、取締役会への監査活動報告内容 等
報告:52件	常勤監査役職務執行状況(月次)、投資委員会の運用状況、開示体制の構築・運用状況、会計監査人の非監査業務状況、事業報告・招集通知内容・後発事象、有価証券報告書、会計監査人の監査結果、内部監査の状況、指名・報酬委員会における議案審議状況 等

c. 監査役会及び監査役の活動状況

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)子会社、(4)内部監査、(5)会計監査 の5つの領域についてのリスクや課題を検討し年間の活動計画を定めました。各領域に対する監査活動及び監査役の職務分担の概要は以下のとおりです。

これらの監査活動については、常勤監査役が主に担い、その内容は監査役会で適時共有しております。社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役と共に監査及び提言を行い、独立役員の立場から意見を述べております。監査活動を通じて得られた情報及び認識した課題について

は、情報共有会等を通じて逐次経営陣にフィードバックし、改善に向けた対応を促進しています。

領域	主な監査活動内容（★監査役が主催する会議）		実績	職務分担	
				常勤 監査役	社外 監査役
(1) 取締役	・取締役会への出席、 取締役会実効性向上施策のモニタリング、取締役会議案 レビュー・フォローアップ		16回	●	●
	・取締役会での監査役会監査方針・計画/監査活動報告		4回	●	●
	・指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席		8回/9回		●
	・代表取締役との意見交換★		2回	●	●
	・取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★		2回	●	●
	・社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★		2回	●	●
(2) 業務執行	・監査役レビューの実施	ビジネスユニット	5ビジネス ユニット	●	□
		グループ本部機能別組織	14組織	●	□
		事業所	1事業所	●	
		テーマ(知財・購買機能)	2テーマ	●	
	・重要会議への出席	グループマネジメントコミッティ(GMC)	24回	●	□
		執行役員会議	14回	●	□
		企業価値向上プロジェクト定例会議	20回	●	
		事業計画審議会	2回	●	□
		事業ポートフォリオマネジメント会議	2回	●	
		事業運営会議(5ビジネスユニット)	41回	●	
		内部統制委員会・セキュリティ委員会	10回	●	□
		ESG委員会、投資委員会、開示委員会、その他	26回	●	□
	・情報共有会の開催★	CEO・CFO・CHRO・CTO	37回	●	
		ビジネスユニットプレジデント(5ビジネス ユニット)	8回	●	
		グループ本部機能責任者(5機能)	8回	●	
		リスクマネジメント部門・内部統制部門	12回	●	
	・重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、 契約書等)		逐次	●	□
	・事業報告及び附属明細書、計算関係書類の監査		期末	●	●
(3) 子会社	・監査役レビューの実施	国内子会社	4社	●	□
		海外子会社	12社	●	
	・子会社監査役との情報交換会の開催★	リコージャパン監査役	4回	●	
		リコーインダストリー、PFU常勤監査役	各2回	●	
		グループ監査役情報交換会	2回	●	□
(4) 内部監査	・内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告★		4回	●	●
	・内部監査部門との定例会の開催★		12回	●	
(5) 会計監査	・三様監査会議の開催★		4回	●	
	・会計監査人との情報交換会の開催★		8回	●	
	・会計監査人からの監査計画説明、期中往査・レビュー報告、監査 結果報告		10回	●	●
	・会計監査人评价の実施		2回	●	●

●：職務担当 □：任意/部分的に担当

d. 重点監査項目と当該項目に係る活動実績

監査役会では、当事業年度における当社の事業活動に加えて、内外環境の変化を踏まえ想定されるリスクについて検討しました。その結果、下記のように監査方針を定めました。

〔監査方針〕

デジタルサービスの会社への変革に向けた、各種施策の実効性や企業文化の醸成、課題への対応状況に加え、企業価値向上プロジェクトによる「成長の加速」と「ガバナンス体制や内部統制システムへの影響」を監視、検証する。

特に、従業員へのヒアリングなどを通じて、人的資本戦略の推進による統制環境への影響を注視する。

当事業年度の重点監査項目、その活動内容、実績及び重点監査項目に対する監査役会の認識については、以下のとおりです。

重点監査項目	主な監査活動・監査役会の認識
成長の加速に向けた戦略の意思決定プロセスとその実施状況	<p>●各種施策・戦略の検討状況・意思決定プロセス、実施による影響</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上プロジェクトの定例会議・事業ポートフォリオマネジメント会議等への出席、各ビジネスユニットや関連組織への監査役レビュー、各機能別組織責任者との情報共有会、取締役会での議論を通じ、各組織の戦略やテーマの取捨選択等「事業の選択と集中」・「R&D適正化」の方向性、及びその影響について検証 <p>●オフィスサービス事業の展開やリスクマネジメントの状況</p> <ul style="list-style-type: none"> リコーデジタルサービスビジネスユニットや地域統括会社・販売子会社への監査役レビューにて、既存事業との連携に加え、オフィスサービス事業の展開状況、事業固有の情報セキュリティ対応やソフトウェア・サービスにおけるリスクマネジメント体制、及びITシステムの整備・運用状況等について検証 <p>(監査役会の認識)</p> <p>事業ポートフォリオの見直し及びR&D適正化等、デジタルサービスの会社に向けての体制整備の取り組みが進んでいることを確認。「成長の加速」に向けては、人的資本を含めたリソースの重点配分や、オフィスサービス関連買収子会社と既存販売子会社とのさらなるシナジー創出が重要であり、今後注視していく。</p>
「コーポレート・ガバナンス及び内部統制の整備」の強化状況	<p>●「強い本社」に向けてのコーポレート・ガバナンス及び内部統制の体制整備・強化状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 本社機能別組織への監査役レビューや組織責任者との情報共有会にて、当該機能のガバナンス状況を検証 購買・知財については、テーマ監査として各ビジネスユニット内の当該機能部署にもヒアリングを行い、本社の戦略・方針のグループ内への浸透状況や、本社・ビジネスユニット間の連携・役割分担等、横串機能の実効性を検証 <p>●「オフィスプリンティング事業の構造改革」における、本社機能、ビジネスユニット及び子会社間の役割・責任分担の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 昨年7月に組成されたETRIA並びにその主管管理部門への監査役レビューにて、PMIやシナジー施策の進捗状況に加え、個社としてのガバナンス・内部統制体制の構築、及び本社からの内部管理機能への支援・連携状況等を検証 ETRIAの組成に伴い、当社の本社機能別組織やビジネスユニットの一部機能移管等、リソースの再配分による当社関連部門への影響を検証 <p>(監査役会の認識)</p> <p>本社機能に関しては、組織変更によるガバナンスの実効性の進展を確認。さらなるガバナンス強化に向け、各機能及び機能長の役割・責任の再定義、特に海外地域統括との役割の明確化等グローバル対応への推進状況について、引き続き注視する。また、エトリア他、子会社の体制拡大・変更などの動きに合わせ、個社としてのガバナンス・内部統制の体制整備・運用状況について引き続き確認していく。</p>
「人的資本戦略」推進上の課題とその対応	<p>●「人的資本戦略」推進に伴う統制環境への影響</p> <ul style="list-style-type: none"> 人事部門への監査役レビュー、CEO・CFO・CHROとの定例会、企業価値向上プロジェクトの定例会議などを通じ、「セカンドキャリア支援制度」の制度設計の考え方や検討プロセス、及び実施状況を検証 スキルアッププログラム(デジタル人材育成プログラム)については、重要会議での確認や関連機能長等からのヒアリングを通じ、デジタル人材育成の進捗状況や育成後の配置計画、及びその実施状況について検証 各組織・子会社トップからのヒアリング、及び従業員とのラウンドテーブルにて、現場における従業員の反応・認識・浸透度等を含めた、統制環境を検証 <p>(監査役会の認識)</p> <p>「セカンドキャリア支援制度」の制度設計やその実施については、取締役会も含めて慎重に議論され、従業員への説明も十分なされており、統制環境への影響は限定的であることを確認。また、デジタル人材育成については、プログラムは整備され育成後の受け入れ体制が整ったことを確認。「人的資本戦略」推進による各組織機能における業務や統制環境への影響、デジタル人材の育成・シフト状況及びその実効性については、今後も継続的に注視していく。</p>

e. 監査役と会計監査人との連携内容

・連携内容

監査役及び監査役会は、年間を通じて説明や報告、定例会を設定し情報共有・意見交換を行い、緊密な連携を図るとともに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかモニタリングしております。

会計監査人との連携内容は、次のとおりです。

連携内容	概要	2024年度												2025年度		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
監査計画説明	監査計画及び監査重点領域				■					■			■			
期中レビュー報告・期中往査報告※1	往査・レビュー手続きの状況及び主な検討事項					■			■			■				
品質管理体制報告	監査品質への取り組み、監査体制							■								
監査結果報告	会社法・金融商品取引法監査の結果		■	■											■	■
内部統制監査報告	監査結果の説明			■												■
監査上の主要な検討事項(KAM)	監査上の論点からKAM候補となる事項の協議		■	■	■					■			■		■	■
定例会※2 (□:三様監査会議)	諸規則や法令の施行・改訂、その他会計監査に関わるトピック、監査状況(海外子会社含む)の共有等	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■

※1：第1四半期(8月)、第3四半期(2月)については、年度監査の一環としての情報共有・意見交換(四半期開示制度の見直しに伴う変更)

※2：定例会は常勤監査役が出席、その内容は監査役会にて社外監査役に共有・意見交換

・監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)

当事業年度の「監査上の主要な検討事項(KAM)」について、監査役は会計監査人から監査上の論点、並びにKAM候補の提示を受け、そのリスクの概要や監査上の対応状況について協議を重ねました。

その結果、監査役会としてはKAMについて見解の相違は無く、記載内容と関連する情報開示の適切性、整合性などについても確認しています。

f. 監査役による監査実績のセルフレビュー

監査役会では、監査品質の向上に繋げるため、毎年期末に監査実績のセルフレビューを実施しています。

・セルフレビュー実施方法：

監査方針・重点監査項目に対する取り組みのほか、計画の立案、代表取締役との意思疎通、重要会議への出席、内部監査部門や会計監査人との連携、本社・事業所・子会社への往査、内部統制システム構築状況の確認等全27項目の当事業年度の実績について、各監査役がアンケート形式でレビューし、アンケート結果を監査役会で分析・評価を行い、翌事業年度に向けた課題や取り組むべき内容について検討

・セルフレビュー結果：

実績	<ul style="list-style-type: none">各監査役がそれぞれの専門性を活かし、取締役会などで積極的かつ能動的に質問・助言・提言、監査活動を通じて確認した情報や認識した課題を共有監査役レビューにより認識した課題などについて、各関連組織長へフィードバックし改善を依頼、CEO・CFOにも逐次共有監査役候補者の選定及び監査役の報酬額改定について、監査役会が主導して検討・提案
課題	<ul style="list-style-type: none">子会社の体制拡大や変更の動きに合わせた、グループ全体の監査環境の整備、及び子会社監査役との連携強化非財務情報の法定開示に向けた監査プロセスの整備・構築

② 内部監査の状況

a. 組織・人員・手続き

内部監査については、独立した専任組織である本社の内部監査室(2025年3月末現在21名)と各グローバル拠点の監査担当組織が連携する体制で、「内部監査規程」及び「年間監査計画」に基づき、法令等の遵守、業務の有効性と効率性、報告の信頼性、及び資産の保全の観点からのリスクアプローチにより当社グループの事業執行状況の内部監査を実施し、公正かつ客観的な立場で改善のための助言・勧告を行っております。また、内部監査の結果については、個々の監査が完了したタイミングで監査報告書を書面で被監査組織長と関連区へ共有し、監査結果のサマリーを四半期ごとに内部統制委員会・監査役会へ、さらに半年ごとに取締役会へ報告しております。このように、取締役会・監査役会に対して直接報告を行うデュアル・レポーティング体制を構築・運用しております。加えて、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価及び報告も内部監査室で実施しております。

b. 内部監査・監査役監査・会計監査の相互連携と内部統制部門との関係

内部監査の結果や年間監査計画を含む内部統制委員会への報告内容については、監査役会には四半期ごとに内部監査室から報告の上、意見交換を行っております。

さらに常勤監査役とは毎月情報交換会を実施し、内部監査結果や内部統制の状況を報告しており、日常においても、共通のデータベースを活用し、双方の監査報告書等の情報閲覧を可能としており、緊密な連携の下に監査を実施しております。

また、監査役・内部監査室・会計監査人は、情報交換会(三様監査会議)を四半期ごとに実施しており、お互いの監査結果や会計監査人が把握した内部統制の状況及びリスクの評価等に関する意見交換を行い、緊密な連携を維持しております。

なお、内部監査室と会計監査人は、毎月、内部監査及び内部統制監査の状況について情報交換を行っております。

これらの監査において指摘された事項については、主管管理部門やリスク主管部門にも四半期ごとに報告し、当社グループにおいて改善の検討を行い、必要な改善・対策が講じられているか再確認するフォローアップのサイクルを通して、内部統制の強化及び業務遂行の質の向上を図っております。

③ 会計監査の状況

a. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

b. 継続監査期間

6年間

c. 業務を執行した公認会計士

野田 智也

池畑 憲二郎

中本 洋介

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士20名、その他70名になります。

e. 監査法人の選定方針と選定した理由

監査役会は会計監査人の選定方針(再任、解任、不再任及び選任の決定の方針)を次の通り定めております。

会計監査人の選定方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項の各号に該当すると判断した場合に、監査役全員の同意によって解任する。この場合、解任及びその理由を解任後最初に招集される株主総会において報告する。

監査役会は、会計監査人評価基準を定め、会計監査人の独立性、専門性、品質管理体制、監査報酬及びグループ監査体制、並びに適正な職務の遂行が困難かどうか等を総合的に勘案し、会計監査人の選定を毎期検討する。

会計監査人の再任に疑義が生じた場合、または監査継続期間が長期となる場合は一定期間ごとに、監査役会は複数の監査法人から提案を受け、再任または株主総会に提出する会計監査人の解任、不再任及び選任に関する議案の内容を決定する。

監査役会は、会計監査人の選定方針(再任、解任、不再任及び選任の決定)に照らし、以下を確認しました。

- ・会社法第340条第1項の各号に該当する事項の有無
- ・会計監査人評価基準に基づき行われた会計監査人評価の内容を踏まえ、会計監査人の独立性、専門性、品質管理体制、監査報酬及びグループ監査体制、並びに適正な職務の遂行が困難かどうか等を総合的に勘案した、会計監査人選定の検討結果
- ・会計監査人の再任に対する疑義の有無

その結果、2025年4月1日から2026年3月31日までの事業年度における会計監査人として、有限責任監査法人トーマツを再任することが適当であると判断しました。

f. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

監査役及び監査役会は、監査役会が定める「会計監査人の選定方針(再任、解任及び選任の決定の方針)」に基づき、評価項目を定め、会計監査人の評価を行っております。

- ・評価プロセス

通期：監査品質モニタリング ・'①監査役監査の状況 e. 監査役と会計監査人との連携内容'の通り、会計監査人の取り組み姿勢や海外会計監査人との連携状況等、通期で各監査役が監査品質についてのモニタリングを実施	
11～12月：期中パフォーマンスレビュー ・常勤監査役により執行部門(経理、内部監査)に会計監査人のパフォーマンスに関するヒアリングを実施 ・執行部門へのヒアリング結果や監査品質モニタリングを基に、監査役会にて期中パフォーマンスレビューを実施 ・会計監査人への要望事項を取り纏め、その回答を確認	3～4月：期末評価 ・会計監査人の評価項目にて、各監査役が評価 ・各監査役の評価を踏まえ、監査役会にて会計監査の方法及びその結果の相当性を判断、再任を判断 ・会計監査人への改善要望事項や監査継続期間等も考慮し、会計監査人の選任プロセス実施の可否を検討

- ・評価項目

- ①監査法人の品質管理・外部レビュー/検査結果と対応状況
- ②監査チームの独立性・専門的懐疑心・適切なメンバー構成
- ③監査報酬・非監査報酬の内容・水準
- ④監査役等とのコミュニケーション
- ⑤経営者等との関係
- ⑥グループ監査(海外ネットワークファームの監査状況・連携・情報収集等)
- ⑦不正リスクの適切な評価や監査計画の適切な実行、不正の兆候に対する対応
- ⑧執行部門(経理・内部監査)による会計監査人の評価

④ 監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	271	39	266	40
連結子会社	128	—	147	—
計	399	39	413	40

監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

(前連結会計年度)

当社が監査公認会計士等に対して報酬を支払っている非監査業務の内容といたしましては、情報セキュリティ評価制度における調査等の委託業務になります。

(当連結会計年度)

当社が監査公認会計士等に対して報酬を支払っている非監査業務の内容といたしましては、情報セキュリティ評価制度における調査等の委託業務になります。

監査公認会計士等の連結子会社に対する非監査業務の内容

(前連結会計年度)

該当事項はありません。

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬 (a. を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	—	123	—	14
連結子会社	2,240	242	2,564	236
計	2,240	365	2,564	250

監査公認会計士等と同一のネットワークの提出会社に対する非監査業務の内容

(前連結会計年度)

当社が監査公認会計士等と同一のネットワーク(デロイト トウシュ トーマツ リミテッド)に対して報酬を支払っている非監査業務の内容といたしましては、組織構造再編に関する助言業務等になります。

(当連結会計年度)

当社が監査公認会計士等と同一のネットワーク(デロイト トウシュ トーマツ リミテッド)に対して報酬を支払っている非監査業務の内容といたしましては、組織構造再編に関する助言業務等になります。

監査公認会計士等と同一のネットワークの連結子会社に対する非監査業務の内容

(前連結会計年度)

連結子会社が監査公認会計士等と同一のネットワーク(デロイト トウシュ トーマツ リミテッド)に対して報酬を支払っている非監査業務の内容といたしましては、税務コンプライアンス及び企業買収に関する助言業務等になります。

(当連結会計年度)

連結子会社が監査公認会計士等と同一のネットワーク(デロイト トウシュ トーマツ リミテッド)に対して報酬を支払っている非監査業務の内容といたしましては、税務コンプライアンス業務等になります。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

当社は、監査報酬の決定に際して、当社の事業規模や業務特性に応じた適正な監査時間について監査公認会計士等と十分な検討を行っております。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうか必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について合理的な水準であると認め、同意の判断をしました。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

1. 役員の報酬等に関する考え方

当社は、当社グループの業績向上と中長期にわたって持続的な株主価値の増大を実現することに対する有効なインセンティブとして、役員報酬を位置づけております。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おります。

1) 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、基本報酬と賞与及び株式報酬で構成する。
- ・経営の監督を担う社外取締役及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。

2) ガバナンス

- ・適切な外部ベンチマーク及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、報酬水準設定及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等を踏まえて、報酬委員会及び取締役会で妥当性を審議する。
- * 2025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おります。

(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並びに当事業年度に係る業績連動報酬等及び非金銭報酬等に関する事項

1) 報酬の決定プロセス

当社は、インセンティブ付与を通じた収益拡大と企業価値向上及びコーポレート・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おります。報酬委員会は、取締役の報酬基準及び報酬決定のプロセスに基づき、また、指名委員会における取締役の評価結果等を踏まえ、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、取締役会へ答申しております。

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・決定を行っております。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、賞与支給総額並びに株主総会への取締役賞与支給議案及び付議の要否を決定しております。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、毎期の報酬委員会で当社の業績に対して狙いとする水準を報酬区分ごとに確保できているかを判定しております。その際に、外部専門機関の調査結果に基づくピアグループの役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブについては、当社の業績に応じて支給率が変動するように設定しております。

3) 取締役の報酬

報酬区分	報酬名称	社内 取締役	社外 取締役	備考
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、在任中に支払う月次金銭報酬です。株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、当事業年度の支給総額は、2億8,320万円になります。

	報酬構成	報酬水準の主な設定方法
社内取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、「経営責任や役割の重さを反映する報酬」を軸とし、「代表取締役や指名委員や報酬委員等の役割給」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・報酬委員長等の役割給」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、当事業年度は以下を評価指標として設定しております。

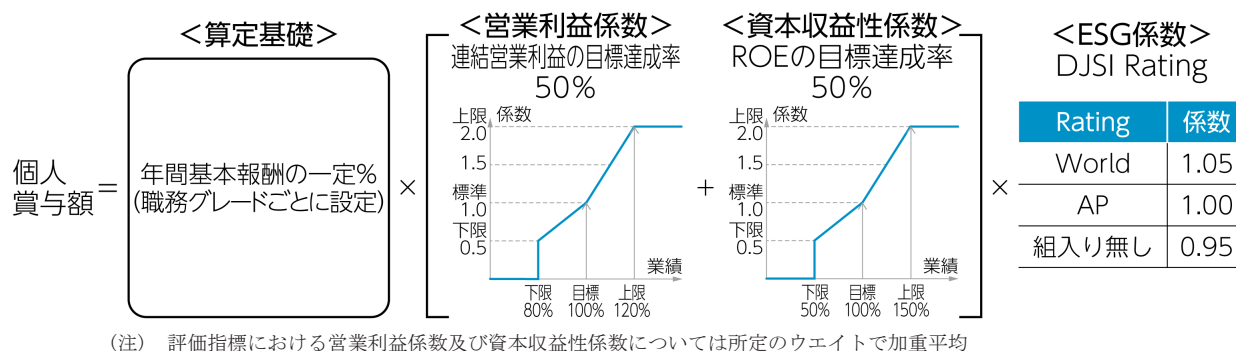
評価指標	設定理由
連結営業利益の目標達成率	時価総額と相関を有し、かつ事業活動による成果を示す営業利益を評価指標とすることで、取締役が利益成長と収益性向上に責任を持つことを明確にする。
ROEの目標達成率	資本収益性向上の重要指標であるROEを評価指標に設定することにより、取締役が株主価値向上に責任を持つことを明確にする。
DJSI*の年次Rating	全社的なESGの取り組みの確認ツールとして活用しているDJSIの年次Ratingを評価指標とすることで、ESG向上へのインセンティブとする。

* DJSI：ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス

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

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等も含めて、個別賞与支給額の妥当性を審議の上、取締役会に答申し、取締役会は、これを踏まえ、株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定しております。

当事業年度の賞与については、報酬委員会の審議において下記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。



各評価指標の目標値と実績値(2024年度)

評価指標	目標値(注)	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

(注) 目標値は、2024年5月7日公表の、2023年度決算説明における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、中長期的な当社の企業価値向上へのコミットメントを強化する目的として、以下の「株式取得目的報酬」と「業績連動型株式報酬」で構成されております。

(株式取得目的報酬)

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

(業績連動型株式報酬)

業績連動型株式報酬(以下、本制度)は、当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託(以下、本信託)が取引所市場(立会外取引を含む)から当社の普通株式(以下、当社株式)を取得し、当社が各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役にに対して交付される制度です。なお、取締役が当社株式を受け取る時期は、原則として業績評価対象期間(各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間を指す。)の終了の都度とします。また、当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会決議により定められた株式交付規程に基づく職務グレード別の基準となる金額を元に、業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、及びピアグループのTSR成長率との相対順位、並びにESG目標達成度合いに応じて(0~200%の範囲で変動)決定し、1ポイント1株として当社株式を交付します。そして、取締役在任期間中に、会社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合等には、株式報酬の返還要請を行うべく、マルス・クローバック条項を定めております。

なお、本制度は、2023年6月23日開催の第123回定時株主総会決議により、株価条件付株式報酬制度を一部改定し、2023年9月1日付で導入したものです。変更前の制度については、原則として、2023年9月1日以降の新たなポイント付与を停止し、累積ポイントに対応する数の当社株式は、変更前の制度の規定に従い、退任時に交付します。当事業年度の付与ポイントに基づく費用計上額は、8,977万円です。

(本制度のポイント)

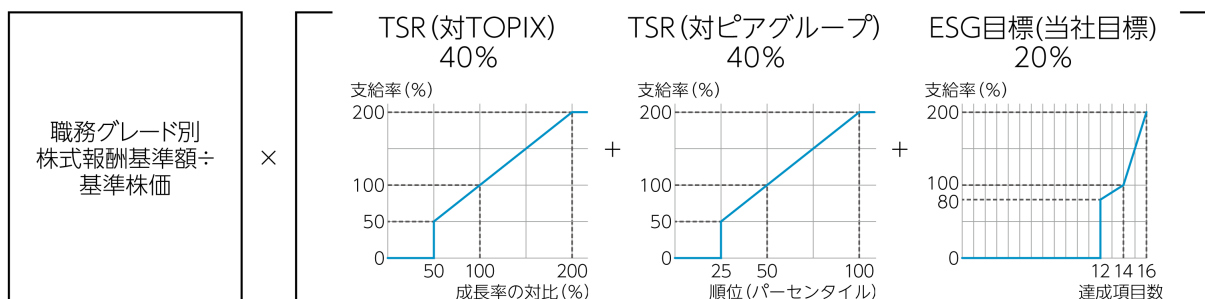
1	評価指標 (設定理由・狙い)	業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との 相対評価、及びピアグループのTSR成長率との相対順位、並びにESG目標達成度 合(株主価値向上及び持続可能な開発目標達成に対する経営責任と株式報酬との 連動強化のため)
2	ポイント付与基準	職務グレード別の株式報酬基準額及び基準株価を元に、上記評価指標に応じた ポイントを0%~200%の範囲で付与
3	対象となる取締役に 対する当社株式の交 付時期	原則として各業績評価対象期間終了の都度(業績評価対象期間の始期から3年経 過後)

(ご参考) 本制度における権利付与から株式交付までのイメージ

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

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

(ご参考) 取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ



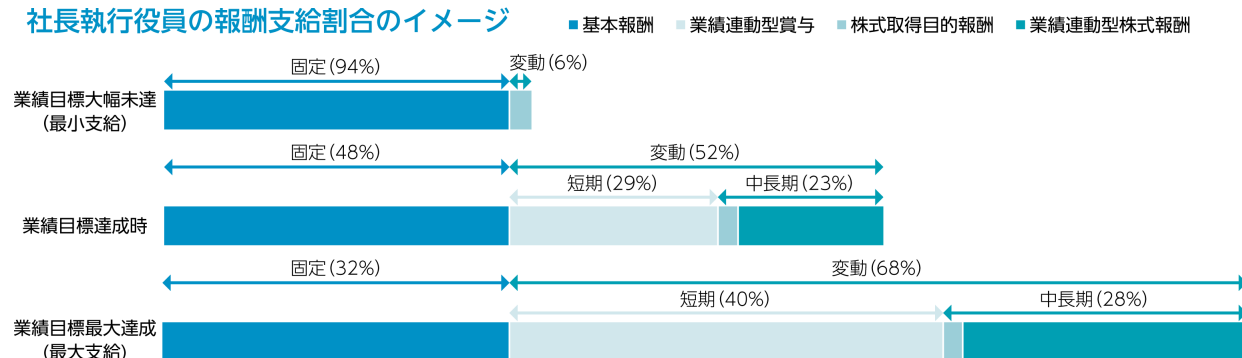
(注) 評価指標における各支給率を所定のウェイトで加重平均

(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おります。最上位の社長執行役員は、当事業年度業績目標の標準達成時(営業利益700億円、ROE4.6%)には、概ね固定・変動の比率が5:5の割合となり、業績目標の最大達成時(営業利益840億円以上、ROE6.9%以上)には固定・変動の比率が3:7の割合となります。

今後も中長期的な株主価値・企業価値の向上を重視し、株主価値や業績に連動した変動報酬の割合を一層高めていく方針で、報酬区分ごとの適切な報酬額の検討を継続審議していきます。

社長執行役員の報酬支給割合のイメージ



(4) その他取締役の個人別の報酬等についての決定に関する重要な事項

1) 株式報酬の返還(マルス・クローバック条項)

業績連動型株式報酬においては、当社取締役会にて決議する株式交付規程のマルス条項及びクローバック条項の定めに従い、当社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合等には、取締役会の決議により、その該当した時点において、それまでに付与されていたポイントの全部または一部を失効させ、対象となる取締役は、失効したポイントに係る受益権を取得しないものとしております。

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

2) 一定期間の株式売買禁止

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

3) 著しい環境変化等における報酬の取り扱い

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

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

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

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おります。報酬水準は、監査役会が外部専門機関の客観的なデータを踏まえて協議し、第84回定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で決定しております。

4. 役員の報酬等に関する株主総会の決議に関する事項

種類	報酬枠の内容	決議時期	決議がなされた時点における対象者数
取締役報酬	基本報酬の限度額(株式取得目的報酬の金銭支給部分を含む)は、月額46百万円以内(うち社外取締役分は月額7百万円以内)	2016年6月17日開催の第116回定時株主総会	11名 (うち社外取締役は4名)
	株価条件付株式報酬における拠出金額の限度額および取締役に付与されるポイントの総数の上限は、当初対象期間(2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度まで)について、合計3億円(1事業年度あたり1億円)および合計300,000ポイント(1事業年度あたり100,000ポイント) 当社の取締役会の決議により、対象期間を5事業年度以内の期間を都度定めて延長する場合は、当該延長分の対象期間中の事業年度数に1億円を乗じた金額および同事業年度数に100,000ポイントを乗じたポイント数	2019年6月21日開催の第119回定時株主総会	3名
	業績連動型株式報酬において取締役へ付与するポイント総数の上限は1つの業績評価期間に対して200,000ポイント、そのポイント数に相当する数の当社株式の取得資金として拠出する上限額は2億円	2023年6月23日開催の第123回定時株主総会	3名
監査役報酬	基本報酬の限度額は、月額9百万円以内	1984年6月29日開催の第84回定時株主総会	4名

なお、当社は、2025年6月24日開催予定の第125回定時株主総会の議案(決議事項)として「取締役の報酬額の改定の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、取締役の基本報酬の限度額(株式取得目的報酬の金銭支給部分を含む)は、2016年6月17日開催の第116回定時株主総会において決議された月額46百万円以内(うち社外取締役分は月額7百万円以内)から、年額552百万円以内(うち社外取締役分は年額144百万円以内)に変更となります。また、「監査役報酬額の改定の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、監査役の報酬の限度額は、1984年6月29日開催の第84回定時株主総会において決議された月額9百万円以内から、年額150百万円以内に変更となります。

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象人数 (名)
		固定	短期	中長期		
		基本報酬	賞与	株式取得 目的報酬	株価条件付 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	377	203	71	12	89	3
監査役 (社外監査役を除く)	62	62	—	—	—	3
社外役員	123	123	—	—	—	10
社外取締役	79	79	—	—	—	5
社外監査役	43	43	—	—	—	5
計	562	388	71	12	89	16

- 1 取締役の基本報酬の限度額は、2016年6月17日開催の第116回定時株主総会において、月額46百万円以内(うち社外取締役分月額7百万円以内)と決議されております。監査役の基本報酬の限度額は、1984年6月29日開催の第84回定時株主総会において、月額9百万円以内と決議されております。
- 2 取締役の報酬等の額には、従業員兼務取締役の従業員分給与は含まれておりません。
- 3 2019年6月21日開催の第119回株主総会において、株価連動給の新規支給の取り止め、株価条件付株式報酬の導入が決議されております。また、2023年6月23日開催の第123回株主総会において、株価条件付株式報酬制度の内容を一部変更したうえで「業績連動型株式報酬制度」として継続することを決議しております。上記は日本基準により当事業年度に費用計上した金額を記載しております。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				基本報酬	賞与	株式取得 目的報酬	株価条件 付株式報酬
山下 良則	136	取締役	提出会社	83	11	4	36
大山 晃	166	取締役	提出会社	81	44	4	36

(注) 当事業年度においてCEOの地位にあった者及び連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載をしております。

④ 従業員兼務役員の従業員分給与について
該当なし。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする投資を純投資目的である投資株式とし、それ以外を純投資以外の目的である投資株式としております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、業務提携や、協働ビジネス展開等の円滑化及び強化の観点から、配当等のリターンも勘案しつつ、今後の当社グループの発展に必要なかつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式等を保有することができるものとしております。

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ております。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	28	330
非上場株式以外の株式	10	12,786

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価 額の合計額(百万円)
非上場株式以外の株式	3	1,438

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
サイボウズ(株)	1,740,100	1,740,100	協業関係の発展・強化、パートナーシップ構築を目的として保有しております。資本業務提携を通じて、クラウド型の業務改善プラットフォーム「RICOH kintone plus」を基盤とし、国内外におけるデジタルサービス事業の展開を加速しております。当事業年度受取配当金24百万円。	無
	4,860	3,078		
(株)大塚商会	780,000	390,000	当社グループの基盤事業である画像系分野(MFP/LP/POD)において販売台数トップシェアを誇る国内最大のビジネスパートナーであり、今後の安定的な事業関係の維持及び、両社の強み・リソースを活かした協業ビジネス展開等のさらなる取引関係強化・ビジネス領域拡大を目的として保有しております。株式分割により株式数が増加しております。当事業年度受取配当金62百万円。	有
	2,524	1,246		
三愛オブリ(株)	1,113,320	1,113,320	デジタルサービス事業において、業務効率化に関するソリューションの提供を行っており、安定的な販売仕入取引関係の維持及び強化を目的として保有しております。当事業年度受取配当金111百万円。	有
	1,917	2,324		
Sindoh Co., Ltd.	313,748	313,748	当社グループ製品のOEM供給を取引内容とし、安定的な販売・仕入取引関係の維持及び強化を目的として保有しております。当事業年度受取配当金52百万円。	無
	1,199	1,417		
ウシオ電機(株)	500,429	500,429	当社グループが取り扱う商品・サービスに関して、安定的な販売仕入取引関係の維持及び強化を目的として保有しております。当事業年度受取配当金25百万円。	有
	926	975		
東海旅客鉄道(株)	200,000	200,000	当社グループが取り扱う商品・サービスに関して、安定的な販売取引関係の維持及び強化を目的として保有しております。当事業年度受取配当金6百万円。	無
	570	745		
久光製薬(株)	118,100	118,100	当社グループが取り扱う商品・サービスに関して、安定的な販売取引関係の維持及び強化を目的として保有しております。当事業年度受取配当金10百万円。	有
	477	469		
エヴィクサー(株)	200,000	200,000	協業関係等の発展・強化に加え、将来の業界動向や市場環境の変化を見据え、音響技術に対する理解を深めるとともに、企業価値向上に資する検討を目的として保有しております。	無
	240	240		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
Hmcomm(株)	64,000	—	協業関係等の発展・強化に加え、将来の業界動向や市場環境の変化を見据え、「AI×音」に対する理解を深めるとともに、企業価値向上に資する検討を目的として保有しております。	無
	54	—		
スタンレー電気(株)	5,813	5,813	当社グループが取り扱う商品・サービスに関して、安定的な販売仕入取引関係の維持及び強化を目的として保有しております。	有
	16	16		
ニデック(株)	—	121,976	2024年9月17日に売却が完了しております。	無
	—	747		
東京海上ホールディングス(株)	—	103,500	2024年12月12日に売却が完了しております。	無
	—	486		
SOMPOホールディングス(株)	—	12,403	2024年12月12日に売却が完了しております。	無
	—	39		

(注) Hmcomm(株)は2024年10月に東京証券取引所グロース市場へ新規上場したことにより非上場株式から特定投資株式へ移動しております。

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	7,790,000	7,790,000	退職給付信託契約による議決権行使の指図権限。	無
	15,896	12,264		
三愛オブリ(株)	5,800,000	5,800,000	退職給付信託契約による議決権行使の指図権限。	有
	10,233	12,355		
スタンレー電気(株)	1,300,000	1,300,000	退職給付信託契約による議決権行使の指図権限。	有
	3,682	3,690		
ウシオ電機(株)	1,388,000	1,388,000	退職給付信託契約による議決権行使の指図権限。	有
	2,651	2,764		
(株)みずほフィナンシャルグループ	544,500	544,500	退職給付信託契約による議決権行使の指図権限。	無
	2,235	1,681		

(注) 1 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しております。

2 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しております。

3 当該株式の発行者が子会社の経営管理を行うことを主たる業務とする場合に該当すると考えられる者等については、その者の子会社の保有状況を含めて当社の株式の保有の有無を記載しております。

4 定量的な保有効果は個別の取引条件を開示できないため記載が困難であります。なお、保有の合理性については、業務提携や、協働ビジネス展開等の円滑化及び強化の観点から、配当等のリターンも勘案しつつ、今後の当社グループの発展に必要な有効と認められるか、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等の観点から検証しております。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

当社は保有目的が純投資目的である投資株式を保有しておりません。

第5 【経理の状況】

1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）第1条の2第1号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、国際会計基準に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツにより監査を受けております。

3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及び国際会計基準に基づいて連結財務諸表を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及び国際会計基準に基づいて連結財務諸表を適正に作成することができる体制の整備を行っております。その内容は以下のとおりです。

(1) 会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての的確に対応するため、公益財団法人財務会計基準機構等から情報の収集を行い、適正性の確保に努めております。

(2) 国際会計基準の適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っております。また、国際会計基準に基づく適正な連結財務諸表等を作成するために、国際会計基準に準拠したグループ会計方針及び会計指針を作成し、それらに基づいて会計処理を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結財政状態計算書】

区分	注記 番号	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
(資産の部)			
流動資産			
現金及び現金同等物	7	177,050	190,657
定期預金	7	271	1,638
営業債権及びその他の債権	8	538,058	541,132
その他の金融資産	14, 15	106,948	110,007
棚卸資産	9	300,595	298,900
その他の流動資産	28	72,655	71,115
小計		1,195,577	1,213,449
売却目的で保有する資産	10	7,724	—
流動資産合計		1,203,301	1,213,449
非流動資産			
有形固定資産	11, 13	203,568	204,009
使用権資産	14	62,706	69,505
のれん及び無形資産	12, 13	412,461	432,792
その他の金融資産	14, 15	169,649	183,524
持分法で会計処理されている投資	37	87,397	91,920
その他の投資	16	17,661	19,968
その他の非流動資産	23, 28	62,877	74,923
繰延税金資産	22	66,555	67,028
非流動資産合計		1,082,874	1,143,669
資産合計	5	2,286,175	2,357,118

区分	注記 番号	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
(負債及び資本の部)			
流動負債			
社債及び借入金	18	152,592	145,691
営業債務及びその他の債務	17	305,280	332,699
リース負債	14, 18	22,543	24,651
その他の金融負債	20	28,651	4,954
未払法人所得税		12,063	14,420
引当金	19	10,491	11,425
その他の流動負債	21, 28	346,225	326,003
小計		877,845	859,843
売却目的で保有する資産に直接関連 する負債	10	1,430	—
流動負債合計		879,275	859,843
非流動負債			
社債及び借入金	18	196,974	294,955
リース負債	14, 18	47,968	50,920
その他の金融負債	20	4,309	2,816
退職給付に係る負債	23	37,262	31,940
引当金	19	7,679	6,626
その他の非流動負債	21, 28	28,000	28,168
繰延税金負債	22	19,581	27,100
非流動負債合計		341,773	442,525
負債合計		1,221,048	1,302,368
資本			
資本金	25	135,364	135,364
資本剰余金	25	158,455	180,947
自己株式	25	△7,926	△734
その他の資本の構成要素		251,687	242,440
利益剰余金	25	501,142	472,090
親会社の所有者に帰属する持分合計		1,038,722	1,030,107
非支配持分		26,405	24,643
資本合計		1,065,127	1,054,750
負債及び資本合計		2,286,175	2,357,118

② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

区分	注記 番号	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	比率 (%)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)	比率 (%)
売上高	5, 28	2, 348, 987	100. 0	2, 527, 876	100. 0
売上原価	9, 13	1, 528, 889		1, 659, 268	
売上総利益		820, 098	34. 9	868, 608	34. 4
販売費及び一般管理費	13, 29, 30	769, 810		818, 945	
その他の収益	27	12, 354		15, 477	
のれんの減損	13	619		1, 311	
営業利益		62, 023	2. 6	63, 829	2. 5
金融収益	31	9, 473		11, 037	
金融費用	31	8, 897		10, 527	
持分法による投資損益	37	5, 603		5, 728	
税引前利益		68, 202	2. 9	70, 067	2. 8
法人所得税費用	22	23, 960		23, 984	
当期利益		44, 242		46, 083	
当期利益の帰属先：					
親会社の所有者		44, 176	1. 9	45, 709	1. 8
非支配持分		66		374	

区分	注記 番号	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属)：	33		
基本的		72. 58円	78. 11円
希薄化後		72. 55円	78. 04円

(注) その他の収益には固定資産売却益等が含まれております。

【連結包括利益計算書】

区分	注記 番号	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
当期利益	32	44,242	46,083
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定		8,671	6,220
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動		△446	1,565
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額		93	460
純損益に振り替えられることのない項目合計		8,318	8,245
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額		84,637	△11,443
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額		△34	34
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		84,603	△11,409
その他の包括利益（△損失）合計		92,921	△3,164
当期包括利益		137,163	42,919
当期包括利益の帰属先：			
親会社の所有者		136,057	43,686
非支配持分		1,106	△767

③ 【連結持分変動計算書】

区分	注記 番号	資本金 (百万円)	資本剰余金 (百万円)	自己株式 (百万円)	その他の資本の構成要素		
					確定給付 制度の 再測定 (百万円)	その他の 包括利益 を通じて 測定する 金融資産の 公正価値の 純変動 (百万円)	キャッシュ ・フロー ・ヘッジの 公正価値の 純変動 (百万円)
2023年4月1日残高		135,364	158,529	△427	—	4,847	240
当期利益	32						
その他の包括利益					8,635	△408	△34
当期包括利益		—	—	—	8,635	△408	△34
自己株式の取得及び売却	25			△7,553			
配当金	25						
株式報酬取引	24		△74	54			
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替					△8,635	1,073	
非支配株主との資本取引							
所有者との取引等合計		—	△74	△7,499	△8,635	1,073	—
2024年3月31日残高		135,364	158,455	△7,926	—	5,512	206

区分	注記 番号	その他の資本の構成要素		利益剰余金 (百万円)	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計 (百万円)	非支配持分 (百万円)	資本合計 (百万円)
		在外営業 活動体の 換算差額 (百万円)	その他の 資本の 構成要素 合計 (百万円)				
2023年4月1日残高		162,281	167,368	470,722	931,556	26,526	958,082
当期利益	32			44,176	44,176	66	44,242
その他の包括利益		83,688	91,881		91,881	1,040	92,921
当期包括利益		83,688	91,881	44,176	136,057	1,106	137,163
自己株式の取得及び売却	25				△7,553		△7,553
配当金	25			△21,318	△21,318	△1,384	△22,702
株式報酬取引	24				△20		△20
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			△7,562	7,562	—		—
非支配株主との資本取引					—	157	157
所有者との取引等合計		—	△7,562	△13,756	△28,891	△1,227	△30,118
2024年3月31日残高		245,969	251,687	501,142	1,038,722	26,405	1,065,127

区分	注記 番号	資本金 (百万円)	資本剰余金 (百万円)	自己株式 (百万円)	その他の資本の構成要素		
					確定給付 制度の 再測定 (百万円)	その他の 包括利益 を通じて 測定する 金融資産の 公正価値の 純変動 (百万円)	キャッシュ ・フロー ・ヘッジの 公正価値の 純変動 (百万円)
2024年4月1日残高		135,364	158,455	△7,926	—	5,512	206
当期利益	32				6,209	1,997	35
その他の包括利益							
当期包括利益		—	—	—	6,209	1,997	35
自己株式の取得及び売却	25		△38	△52,467			
自己株式の消却	25			59,944			
配当金	25						
株式報酬取引	24		100	△285			
連結範囲の変動	6						
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替					△6,209	△1,015	
利益剰余金から資本剰余金へ の振替			38				
非支配株主との資本取引	6		22,392				
所有者との取引等合計		—	22,492	7,192	△6,209	△1,015	—
2025年3月31日残高		135,364	180,947	△734	—	6,494	241

区分	注記 番号	その他の資本の構成要素		利益剰余金 (百万円)	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計 (百万円)	非支配持分 (百万円)	資本合計 (百万円)
		在外営業 活動体の 換算差額 (百万円)	その他の 資本の 構成要素 合計 (百万円)				
2024年4月1日残高		245,969	251,687	501,142	1,038,722	26,405	1,065,127
当期利益	32			45,709	45,709	374	46,083
その他の包括利益		△10,264	△2,023		△2,023	△1,141	△3,164
当期包括利益		△10,264	△2,023	45,709	43,686	△767	42,919
自己株式の取得及び売却	25				△52,505		△52,505
自己株式の消却	25			△59,944	—		—
配当金	25			△22,003	△22,003	△566	△22,569
株式報酬取引	24				△185		△185
連結範囲の変動	6				—	2,687	2,687
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			△7,224	7,224	—		—
利益剰余金から資本剰余金へ の振替				△38	—		—
非支配株主との資本取引	6				22,392	△3,116	19,276
所有者との取引等合計		—	△7,224	△74,761	△52,301	△995	△53,296
2025年3月31日残高		235,705	242,440	472,090	1,030,107	24,643	1,054,750

④ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

区分	注記 番号	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
I 営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期利益		44,242	46,083
営業活動による純増減額への調整			
減価償却費及び無形資産償却費	5	109,027	113,816
有形固定資産及び無形資産等の減損	13	1,051	720
のれんの減損	13	619	1,311
その他の収益	27	△3,248	△628
持分法による投資損益	37	△5,603	△5,728
金融収益及び金融費用	31	△576	△510
法人所得税費用	22	23,960	23,984
営業債権及びその他の債権の減少（△増加）		△24,428	1,555
棚卸資産の減少		34,544	6,659
リース債権の増加		△19,292	△21,754
営業債務及びその他の債務の増加（△減少）		△19,780	15,188
退職給付に係る負債の減少		△3,102	△2,852
その他（純額）		14,189	△9,676
利息及び配当金の受取額		7,257	7,027
利息の支払額		△6,925	△9,831
法人所得税の支払額		△26,318	△28,487
営業活動によるキャッシュ・フロー		125,617	136,877
II 投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の売却		2,756	369
有形固定資産の取得		△53,267	△48,988
無形資産の取得		△35,138	△32,594
有価証券の取得		△264	△1,094
有価証券の売却		1,064	1,657
定期預金の増減（純額）		△35	△1,386
事業の買収 （取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	6	△14,232	△7,151
事業の売却 （売却時の現金及び現金同等物保有額控除後）		—	9,157
その他		1,294	669
投資活動によるキャッシュ・フロー		△97,822	△79,361
III 財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入債務の増減（純額）	18	△16,649	△10,333
長期借入債務による調達	18	64,894	159,535
長期借入債務の返済	18	△59,663	△78,649
社債発行による調達	18	—	20,000
社債の償還	18	△10,000	—
リース負債の返済	18	△31,406	△34,268
支払配当金	25	△21,318	△22,003
自己株式の取得	25	△7,553	△52,770
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	6	—	△26,524
その他		△1,227	△556
財務活動によるキャッシュ・フロー		△82,922	△45,568
IV 換算レートの変動に伴う影響額		13,882	275
V 現金及び現金同等物の純増額		△41,245	12,223
VI 現金及び現金同等物の期首残高		210,884	169,639
VII 現金及び現金同等物の期末残高	7	169,639	181,862

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

【連結財務諸表注記】

1 報告企業

株式会社リコー（以下、当社）は日本に所在する企業であります。当社の連結財務諸表は、当社及び連結子会社（以下、当社グループ）、並びに当社の関連会社に対する持分により構成されております。当社グループは、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ及びその他のセグメントにおいて、開発、生産、販売・サービス等の活動を展開しております。各分野の内容については、注記5 事業セグメントに記載しております。

2 作成の基礎

(1) 連結財務諸表が国際会計基準に準拠している旨の記載

当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準審議会によって公表された国際会計基準に準拠して作成しております。当社は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」という）第1条の2第1号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たしているため、同第312条の規定を適用しております。

(2) 測定的基础

当社グループの連結財務諸表は、注記3 重要性がある会計方針に記載のとおり、公正価値で測定されている特定の金融商品、退職後給付に係る資産又は負債等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

(3) 機能通貨及び表示通貨

当社グループ各社の財務諸表に含まれる項目は、当社グループ各社がそれぞれ営業活動を行う主たる経済環境の通貨（以下、「機能通貨」という。）を用いて測定しております。連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を四捨五入して表示しております。

(4) 新基準書の適用

当社グループは、当連結会計年度より以下の基準書を適用しております。

基準書	基準名	新設・改訂の概要
IAS第1号	財務諸表の表示	特約条項付の長期債務に関して企業が提供する情報の改善 負債の流動又は非流動への分類
IFRS第16号	リース	セール・アンド・リースバック取引から生じたリース負債の事後測定に係る追加的要求
IAS第7号 IFRS第7号	キャッシュ・フロー計算書 金融商品：開示	サプライヤー・ファイナンスに該当する契約が、企業の負債及びキャッシュ・フローに与える影響の開示

上記基準書の適用が当社グループの連結財務諸表に与える影響は軽微であります。

(5) 新基準書の早期適用

早期適用した基準書等はありません。

(6) 見積り及び判断の利用

国際会計基準に準拠した連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定をすることが義務付けられております。ただし、実際の業績はこれらの見積りとは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直しております。会計上の見積りの改定は、見積りが改定された会計期間及び影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

当社グループは、米国の新たな関税政策の導入による影響については、今後の動向や影響期間の予測は困難な状況であるため、翌連結会計年度までの関税費用の増加、及び生産・商物流、価格政策等の対策の効果、需要の減少による業績影響のみを見込んでおります。

見積り及び仮定のうち、当社グループの連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える事項は、有形固定資産、無形資産及びのれんの減損、及び繰延税金資産の認識であります。当社グループは、見積り及びその基礎となる仮定に基づいて将来の事業計画を設定した上で、のれん及び固定資産の減損テストや繰延税金資産の回収可能性

の評価を行っております。詳細につきましては、注記13 減損損失（有形固定資産、無形資産及びのれんの減損）及び注記22 法人所得税（繰延税金資産の認識）をそれぞれご参照ください。

なお、上述の事項以外に翌連結会計年度において重要な修正をもたらすリスクのある仮定及び見積りの不確実性に関する事項は以下のとおりです。

注記14 リース（リース期間の見積り）

注記19 引当金（債務を決済するために必要となる支出の見積り）

注記23 従業員給付（確定給付制度債務の現在価値等の見積り）

注記26 金融商品及び関連する開示（貸倒引当金、金融商品の公正価値の見積り）

注記28 売上高（収益の認識における変動対価の見積り）

3 重要性がある会計方針

(1) 連結の基礎

① 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。のれんは、取得日時時点で移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額、及び段階取得の場合には取得日以前に保有していた被取得企業の資本持分の取得日公正価値の合計額から、取得日時時点の識別可能な取得資産及び引受負債の純認識額を控除した額で、測定しております。この差額が負の金額である場合には即時に純損益として認識しております。企業結合が生じた期間の末日までに企業結合の当初の会計処理が完了していない場合には、暫定的な金額で会計処理を行い、取得日から1年以内の測定期間において、暫定的な金額の修正を行います。発生した取得費用は損益として処理しております。

共通支配下における企業結合取引、すなわち、すべての結合企業又は結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的なものではない企業結合取引については、帳簿価額に基づき会計処理しております。

② 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ、企業に対するパワーによりそのリターンに影響を及ぼす能力を有している場合、当社グループはその企業を支配しています。

子会社の財務諸表は、支配を獲得した日から支配を喪失する日までの間、当社の連結財務諸表に含まれております。

子会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該子会社の財務諸表の調整を行っております。

連結財務諸表の作成にあたり、連結会社間の債権・債務及び連結会社間の取引は、消去しております。

支配が継続する子会社に対する当社の持分変動は、資本取引として会計処理しております。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、当社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識しております。

支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得及び損失は純損益で認識しております。

③ 関連会社

関連会社とは、当社グループがその財務及び経営方針に対して重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業をいいます。

関連会社（以下、持分法適用会社）への投資は、持分法を用いて会計処理しており、取得時に取得原価で認識しております。当社グループの投資には、取得時に認識したのれんが含まれております。

連結財務諸表には、重要な影響が開始した日から終了する日までの持分法適用会社の収益・費用及び持分の変動に対する当社持分が含まれております。持分法適用会社の会計方針は、当社グループが適用する会計方針と整合させるため、必要に応じて修正しております。

(2) 外貨

① 外貨建取引

外貨建取引は、取引日における為替レートで当社グループの各機能通貨に換算しております。期末日における外貨建貨幣性資産及び負債は、期末日の為替レートで機能通貨に再換算しております。公正価値で測定される外貨建非貨幣性資産及び負債は、当該公正価値の算定日における為替レートで機能通貨に再換算しております。

再換算及び決済により発生した換算差額は、その期間の純損益で認識しております。

② 在外営業活動体

在外営業活動体の資産及び負債は、取得により発生したのれん及び公正価値の調整額を含め、期末日の為替レ

トで換算しております。また、在外営業活動体の収益及び費用は、為替レートが著しく変動している場合を除き、期中の平均レートで換算しております。為替レートに著しい変動がある場合には、取引日の為替レートが使用されます。

換算差額はその他の包括利益で認識しております。在外営業活動体を処分し、支配、重要な影響力を喪失する場合には、この在外営業活動体に関連する換算差額の累積額は、処分に係る利得又は損失の一部として純損益に振り替えられます。

(3) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に一定の金額に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

(4) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のうちいずれか低い方の金額で測定しております。棚卸資産の取得原価には、購入原価及び加工費が含まれており、主として総平均法に基づいて算定されております。加工費は、固定及び変動製造間接費の適切な配賦額を含んでおります。

正味実現可能価額は、通常の事業過程における予想売価から、完成までに要する見積原価及び販売に要する見積費用を控除した金額であります。

(5) 売却目的で保有する資産

継続的使用ではなく、主に売却取引により帳簿価額が回収される非流動資産（又は処分グループ）は、売却目的保有として分類しております。

非流動資産（又は処分グループ）を売却目的保有へ分類するためには、現状のままで直ちに売却することが可能であり、かつ、経営者が非流動資産（又は処分グループ）の売却計画の実行を確約し、売却が1年以内に完了する見込みである場合に限っており、その売却の可能性が非常に高いと言えることを条件としております。

売却目的保有へ分類した後は、非流動資産（又は処分グループ）を帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のいずれか低い方の金額で測定し、減価償却を行っておりません。

非流動資産（又は処分グループ）の測定について、当社グループは、売却コスト控除後の公正価値までの当初又は事後の評価減にかかる減損損失を純損益で認識しており、利得を認識する場合には過去に認識した減損損失累計額を超えない金額を上限としております。

(6) 有形固定資産

① 認識及び測定

有形固定資産については、原価モデルを適用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で表示しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、資産の解体・除去等に係る費用の見積り額が含まれております。

有形固定資産の構成要素の耐用年数が構成要素ごとに異なる場合は、それぞれ別個の有形固定資産項目として計上しております。

② 取得後の支出

通常の維持及び補修に係る支出については発生時に費用として処理し、主要な取替及び改良に係る支出については、その支出により将来当社グループに経済的便益がもたらされることが見込まれる場合に限り資産計上しております。

③ 減価償却

土地及び建設仮勘定以外の有形固定資産は、主として見積耐用年数にわたる定額法で減価償却を行っております。主な有形固定資産の見積耐用年数は建物及び構築物が2年から60年、機械装置及び運搬具が1年から20年、工具器具及び備品が1年から20年であります。減価償却方法、耐用年数及び残存価額は、連結会計年度期末日ごとに見直しを行い、必要に応じて改定しております。

(7) のれん及び無形資産

① のれん

のれんの当初認識時における測定は、「(1) 連結の基礎 ① 企業結合」に記載しております。のれんについては償却を行わず、取得原価から減損損失累計額を控除して測定しております。

② 無形資産

当社グループは、無形資産の測定において原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

(i) 自社利用ソフトウェア

当社グループは、自社利用ソフトウェアの取得及び開発に際し発生した内部及び外部向けの一定の原価を資産計上しております。これはアプリケーション開発段階及びソフトウェアのアップグレードや機能性を付加する増強の際に発生するもので、概ね2年から10年にわたり定額法で償却しております。

(ii) 開発資産

当社グループの開発活動（又は内部プロジェクトの開発局面）で発生した費用は、以下のすべての条件を満たしたことを立証できる場合にのみ、資産計上しております。

- ・使用又は売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ・無形資産を完成させ、さらにそれを使用又は売却するという企業の意図
- ・無形資産を使用又は売却できる能力
- ・無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法
- ・無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用又は売却するために必要となる、適切な技術上、財務上及びその他の資源の利用可能性
- ・開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

これらの開発資産の償却は、当該プロジェクトの終了の後、量産が開始される時点より償却され、当該開発資産が正味のキャッシュ・インフローをもたらすと期待される2年から10年の見積耐用年数にわたって定額法により行っております。なお、上記の資産計上の要件を満たさない開発費用及び研究活動に関する支出は、発生時に費用処理しております。

(iii) その他の無形資産

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しております。企業結合の一部として取得し、のれんと区別して認識された無形資産は、当初認識時に取得日時点の公正価値で測定しております。

(iv) 償却（開発資産を除く）

耐用年数の確定できる無形資産については、経済的耐用年数にわたって償却し、減損の兆候がある場合には減損の有無を判定しております。耐用年数が確定できる無形資産は、主にソフトウェア、顧客関係及び商標権からなっており、その見積耐用年数にわたり定額法で償却しております。その見積耐用年数は1年から20年です。耐用年数が確定できない無形資産又は未だ使用可能ではない無形資産は償却を行わず、耐用年数が明らかになるまで減損テストを行っております。

(8) 有形固定資産、使用権資産、のれん及び無形資産の減損

当社グループは、棚卸資産及び繰延税金資産を除く非金融資産の帳簿価額について、報告期間の末日ごとに減損の兆候の有無を判断しております。減損の兆候が存在する場合には、当該資産の回収可能価額に基づく減損テストを実施しております。のれん、耐用年数を確定できない無形資産及び未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無に関わらず毎年減損テストを実施しております。

減損テスト実施の単位である資金生成単位については、他の資産又は資産グループのキャッシュ・インフローから概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位としております。のれんの資金生成単位については、内部管理目的でモニターされている最小の単位で、集約前における事業セグメントの範囲内となっております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としております。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間価値及び将来キャッシュ・フローの見積りにおいて考慮されていない当該資産に固有のリスクを反映した税引前の割引率を用いて現在価値に割り引いております。

全社資産は独立したキャッシュ・インフローを生成しないため、全社資産に減損の兆候がある場合、当該全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを実施しております。

減損損失は、資産又は資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合に認識しております。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に当該単位内のその他の資産に対し、各資産の帳簿価額の比に基づき配分しております。

過去の期間に減損損失を認識した資産又は資金生成単位については、過去の期間に認識した減損損失の戻し入れの兆候の有無を判断しております。減損損失の戻し入れの兆候が存在する資産又は資金生成単位については、回収可能価額を見積り、回収可能価額が帳簿価額を上回る場合に減損損失の戻し入れを行っております。減損損失の戻し入れ後の帳簿価額は、減損損失を認識しなかった場合に戻し入れが発生した時点まで減価償却又は償却を続けた場合の帳簿価額を上限としております。なお、のれんに関連する減損損失は戻し入れをしておりません。

(9) リース

① 借手としてのリース

当社グループは、リースの契約時に、当該契約がリース又はリースを含んだものであるのか否かを判定しております。契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるか又はリースを含んでいると判定しております。

原資産が不動産である場合、契約の対価を、独立価格の比率に応じてリース構成部分と非リース構成部分に配分しております。また、原資産が不動産以外である場合、リース構成部分と非リース構成部分を区別せずに、単一のリース構成部分として会計処理をすることを選択しております。契約がリースであるか又はリースを含んでいる場合、当社グループはリースの開始日において使用権資産及びリース負債を認識しております。

リース負債は、リース料総額の未決済分を開始日における借手の追加借入利率を用いて割り引いた現在価値で測定しております。使用権資産は、リース負債の当初測定額に前払リース料等を調整した額で当初の測定を行っております。

使用権資産については、原価モデルを適用し、見積耐用年数又はリース期間のいずれか短い方の期間にわたって定額法により減価償却しております。リース料は、実効金利法に基づき、金利費用とリース負債の返済額とに配分しております。金利費用は連結損益計算書上、使用権資産に係る減価償却費と区分して表示しております。ただし、リース期間が12か月以内の短期リース及び原資産が少額のリースについては、使用権資産及びリース負債を認識せず、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法により費用として認識しております。

② 貸手としてのリース

契約により、実質的にすべてのリスク及び経済的便益が借手に移転するリースは、ファイナンス・リースとして分類しております。ファイナンス・リース以外のリースはオペレーティング・リースに分類しております。

製造業者又は販売業者としての貸手となる場合、ファイナンス・リースに係る販売損益は、物品販売と同様の会計方針に従って認識しております。金融収益については、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しております。製造業者又は販売業者としての貸手にならない場合、金融収益について、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しております。計算利率は、最低受取りリース料総額と無保証残存価値を合計した現在価値を、リース資産の公正価値と貸手の当初直接コストの合計額と等しくする割引率で算定しております。

オペレーティング・リースに係る収益は、リース期間にわたり定額法で認識しております。

(10) 引当金

引当金は、当社グループが過去の事象の結果として現在の債務を有しており、当該債務を決済するために経済的便益をもつ資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しております。

貨幣の時間的価値の影響が重要である場合、引当金は当該債務に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しております。

資産除去債務は、資産の解体・除去費用、原状回復費用、並びに資産を使用した結果生じる支出に関して引当金を認識するとともに、当該資産の取得原価に加算しております。将来の見積費用及び適用された割引率は毎年見直され、修正が必要と判断された場合は当該資産の帳簿価額に加算又は控除し、会計上の見積りの変更として処理しております。

製品保証引当金は、製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しております。なお、製品保証引当金繰入額は、連結損益計算書上、売上原価に含めて表示しております。

(11) 政府補助金

政府補助金は、その補助金交付に付帯する諸条件を満たし、かつ補助金を受領するという合理的な保証が得られた時に公正価値で認識しております。収益に関する補助金は、補助金により保証される期間にわたって、純損益として認識しています。純損益として認識された補助金については主に関連する費用から控除しております。また、資産の取得に対する補助金は、繰延収益として認識し、補助金の対象設備の耐用年数にわたって、純損益で認識しております。

(12) 従業員給付

① 退職後給付

当社グループは、確定給付型年金制度及び確定拠出型年金制度を採用しています。

確定給付型年金制度に関連する純債務は、制度ごとに従業員が過年度及び当連結会計年度において獲得した将来給付額の現在価値から制度資産の公正価値を差し引くことにより算定しています。確定給付型年金制度から生じる数理計算上の差異はその他の包括利益で認識し、発生時にその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えてい

ます。また、過去勤務費用は発生時に純損益として認識しています。

確定拠出型年金制度の拠出は、従業員が関連するサービスを提供した時点で費用として認識しています。

② 短期従業員給付

短期従業員給付は、関連するサービスが提供された時点で費用として認識しています。当社グループが従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法的及び推定的債務を負っており、かつその金額を信頼性をもって見積ることができる場合、支払われると見積られる額を負債として認識しています。

(13) 株式に基づく報酬

当社グループは、持分決済型の株式報酬制度及び現金選択権付きの株式報酬制度を採用しております。

持分決済型の株式報酬制度において、受け取ったサービスの対価は、付与した資本性金融商品の付与日における公正価値を参照して測定し、付与日から権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本剰余金の増加として認識しております。

現金選択権付きの株式報酬制度において、企業に現金または他の資産で決済する負債が発生している場合にはその範囲で現金決済型の取引として、そのような負債が発生していない場合には、その範囲で持分決済型の取引として処理しております。持分決済型の取引に該当する部分については、付与した資本性金融商品の付与日における公正価値を参照して測定し、権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本剰余金の増加として認識しております。現金決済型の取引に該当する部分については、受け取ったサービス及び発生した負債を、当該負債の公正価値によって見積り、権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を負債の増加として認識しております。

(14) 金融商品

当社グループは、非デリバティブ金融資産及び金融負債をそれぞれ、(i) 償却原価で測定する金融資産、(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品、(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品、(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、(v) 償却原価で測定する金融負債、(vi) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しております。

① 当初認識及び測定

当社グループは、営業債権及びその他の債権を発生日に当初認識しております。通常の方法で売買される金融資産は決済日に当初認識しております。純損益を通じて公正価値で測定する金融資産は公正価値で当初認識しております。償却原価で測定する金融資産、並びに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品及び資本性金融商品は、取得に直接起因する取引コストを公正価値に加算した金額で当初認識しております。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権は、取引価格で当初測定しております。

② 分類及び事後測定

(i) 償却原価で測定する金融資産

当社グループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて保有されている。

- ・金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

当初認識後、実効金利法を用いて算定し、必要な場合には減損損失を控除した金額で測定しております。実効金利法による償却及び認識が中止された場合の利得又は損失は、当期の純損益で認識しております。

(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品

当社グループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方を目的とする事業モデルに基づいて保有されている。

- ・金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

当初認識後は公正価値で測定し、事後的な変動のうち、為替差損益、減損利得又は減損損失、利息収益は純損益に認識し、その他の変動は、その他の包括利益に含めて認識しております。認識を中止した場合には、その他の包括利益の累積額を純損益に振り替えております。

(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品

償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品以外の金融資産

のうち、当初認識時に事後の公正価値の変動をその他の包括利益で表示するという取消不能な選択をした資本性金融商品については、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に分類しております。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額はその他の包括利益として認識しております。当該金融資産の公正価値が著しく下落した場合、又は認識を中止した場合にはその他の包括利益の累積額を利益剰余金に直接振り替えております。

なお、当該金融資産からの配当金については、純損益として認識しております。

(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

償却原価で測定する金融資産、又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品及び資本性金融資産以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しております。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しております。

(v) 償却原価で測定する金融負債

当社グループが保有する社債及び借入金、営業債務及びその他の債務については公正価値から金融負債の発行に直接帰属する取引費用を控除して当初認識しております。

当初認識後は、これらの金融負債は償却原価で測定しております。

(vi) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債

償却原価で測定する金融負債以外の金融負債は、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しております。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しております。

③ 非デリバティブ金融資産及び非デリバティブ金融負債の認識の中止

金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は、当該金融資産の所有に係るリスク及び便益を実質的にすべて移転する取引において金融資産を譲渡する場合に、当該金融資産の認識を中止しております。

金融負債は、契約上の義務が免責、取消、又は失効となった場合に、認識を中止しております。

④ 非デリバティブ金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産等に係る減損につきましては、当該金融資産に係る予想信用損失に対して貸倒引当金を認識しております。当社グループは、事業年度の末日ごとに、金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。信用リスクが著しく増大しているか否かの判断は、債務不履行が発生するリスクの変化に基づいており、その判断にあたっては、一定の期日経過情報や取引先の財政状態悪化等の客観的情報を考慮しております。

金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失と同額で測定しております。金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権等については、単純化したアプローチにより貸倒引当金を測定しております。

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積もっております。

- ・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・貨幣の時間価値
- ・過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測についての、連結会計期間の末日時点で過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

当該測定に係る金額は、純損益として認識しております。減損損失認識後に減損損失を減額する事象が発生した場合は、減損損失の減少額を純損益として戻し入れております。

⑤ 資本

(i) 普通株式

当社が発行した資本性金融商品の発行に直接関連する費用は、資本の控除項目として認識しております。

(ii) 自己株式

当初発行後に再取得した自己の資本性金融商品（自己株式）は、支払対価（株式の取得に直接起因する取引コストを含む）を、資本の控除項目として認識しております。自己株式を売却した場合、受取対価を資本の増加として認識しております。

⑥ デリバティブ及びヘッジ活動

当社グループは為替、金利に係る市場リスクを管理するためにデリバティブを利用しております。グループ内規

定に基づき、売買目的及び投機目的のデリバティブは保有しておりません。当社グループはすべてのデリバティブを連結財政状態計算書に公正価値で認識しております。当社グループはデリバティブの契約を締結する際に、当該デリバティブがヘッジ関係の一部として適格であるか否かの判定を行っております。当社グループはヘッジ会計が適用されるデリバティブを、(i) 連結財政状態計算書に計上された資産又は負債の公正価値の変動をヘッジするための公正価値ヘッジ、(ii) 連結財政状態計算書に計上された資産又は負債に付随する受払い及び可能性が非常に高い予定取引に関連するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのキャッシュ・フロー・ヘッジのいずれかとして指定しております。

当社グループはリスク管理の目的や様々なヘッジ取引の戦略とあわせて、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係について正式に文書化しております。このプロセスには、公正価値ヘッジ又はキャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるすべてのデリバティブと、連結財政状態計算書の特定の資産及び負債又は特定の確定約定あるいは可能性が非常に高い予定取引との関連付けが含まれております。

(i) 公正価値ヘッジ

公正価値ヘッジとして指定されるデリバティブについては公正価値評価され、デリバティブの公正価値の変動による純損益と、ヘッジ対象の公正価値の変動による純損益を相殺しております。

(ii) キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるデリバティブについては、ヘッジが有効である部分の公正価値の変動額をその他の包括利益に含めて表示し、ヘッジされた取引が純損益に影響を与える時点で純損益に組替えております。キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジの有効でない部分については直ちに純損益に計上しております。

(iii) ヘッジ会計が適用されないデリバティブ

ヘッジ会計が適用されないデリバティブは公正価値で計上し、公正価値の変動額は当期の純損益に計上しております。

(15) 収益

当社グループは、以下の5ステップアプローチに基づき収益の認識及び測定を行っています。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

具体的な収益認識の基準は注記28 売上高 に記載しております。

(16) 金融収益及び金融費用

金融収益は主に受取配当金、受取利息及び為替差益から構成されております。受取配当金は当社グループの受領権が確定した日に認識しております。受取利息は実効金利法を用いて発生時に認識しております。

金融費用は主に支払利息及び為替差損から構成されております。支払利息は実効金利法を用いて発生時に認識しております。

(17) 法人所得税

法人所得税費用は当期税金費用と繰延税金費用から構成されております。これらは、その他の包括利益又は資本で直接認識する項目から生じる場合、及び企業結合から生じる場合を除き、純損益で認識しております。

当期税金は、期末日時点において施行又は実質的に施行される法定税率及び税法を使用して算定する当期の課税所得又は損失に係る納税見込額あるいは還付見込額の見積りに、前連結会計年度までの納税見込額あるいは還付見込額の調整額を加えたものです。

繰延税金資産及び負債は、資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務基準額との一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して認識しております。企業結合以外の取引で、かつ取引時に会計上の利益にも課税所得（税務上の欠損金）にも影響を及ぼさない取引における資産又は負債の当初認識に係る差異については、繰延税金資産及び負債を認識しておりません。さらに、のれんの当初認識において生じる将来加算一時差異についても、繰延税金負債を認識しておりません。ただし、単一の取引から資産と負債の両方を同額で認識する特定の取引については、認識される資産に係る将来加算一時差異に対し繰延税金負債を、認識される負債に関する将来減算一時差異に対し繰延税金資産を、それぞれ当初認識する方法を採用しています。

子会社及び関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異について繰延税金負債を認識しております。ただし、一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合には認識しておりません。子会社及び関連会社に対する投資に係る将来減算一時差異から発生する繰延税金資産は、一時

差異からの便益を利用するのに十分な課税所得があり、予測可能な将来に解消される可能性が高い範囲でのみ認識しております。

繰延税金資産及び負債は、期末日時点において施行又は実質的に施行される法律に基づいて、資産が実現する期又は負債が決済される期に適用されると予想される税率を用いて測定しております。

繰延税金資産及び負債は、当期税金資産と負債を相殺する法律上強制力のある権利を有しており、かつ法人所得税が同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合、又は、異なる納税主体に課されているものの、これらの納税主体が当期税金資産及び負債を純額で決済することを意図している場合、もしくはこれら税金資産を実現させると同時に負債を決済することを予定している場合に相殺しております。

繰延税金資産は、未使用の税務上の欠損金、税額控除及び将来減算一時差異のうち、将来課税所得に対して利用できる可能性が高いものに限り認識しております。繰延税金資産は毎期末日に再査定し、税務便益を実現させるだけの十分な課税所得を稼得する可能性が高くなった範囲内で、繰延税金資産の帳簿価額を減額しております。

(18) 1株当たり利益

基本的1株当たり利益は、親会社の普通株主に帰属する当期利益を、各算定期間の自己株式を調整した普通株式の加重平均発行済株式数で除して計算しております。希薄化後1株当たり利益は、加重平均発行済株式数の算定において、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を考慮しております。

(19) セグメント報告

事業セグメントとは、他の事業セグメントとの取引を含む、収益を稼得し費用を発生させる事業活動の構成単位の1つです。すべての事業セグメントの事業の成果は、個別にその財務情報が入手可能なものであり、かつ各セグメントへの経営資源の配分及び業績の評価を行うために、マネジメントが定期的にレビューしております。

4 適用されていない基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに新設又は改訂が行われた新基準書及び新解釈指針のうち、2025年3月31日現在において当社グループが適用していない主なものは、以下のとおりです。IAS第21号「外国為替レート変動の影響」の改定及びIFRS第19号「公的説明責任のない子会社：開示」の新設については、当社グループの連結財務諸表に重要な影響はないと判断しております。それ以外の新設・改訂による当社グループへの影響は検討中であります。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用年度	新設・改訂の概要
IAS第21号	外国為替レート変動の影響	2025年1月1日	2026年3月期	通貨が他の通貨と交換できるかどうかの評価、並びに、交換できない場合に使用すべき為替レート及び提供すべき開示の決定における一貫したアプローチを明確化
IFRS第9号 IFRS第7号	金融商品の分類及び測定 金融商品：開示	2026年1月1日	2027年3月期	IFRS第9号「金融商品」が要求する金融資産の分類及び金融負債の認識の中止に係る要件、及びIFRS第7号「金融商品：開示」に関する基準の改訂
IFRS第9号 IFRS第7号	金融商品 金融商品：開示	2026年1月1日	2027年3月期	自然依存電力の契約を企業がより適切に報告するのに役立てるための的を絞った修正
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2028年3月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準
IFRS第19号	公的説明責任のない子会社：開示	2027年1月1日	2028年3月期	要件を満たす子会社に削減されたIFRS会計基準の開示要求の適用を認めるもの

5 事業セグメント

当社グループにおける事業の種類別セグメントは、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他で構成されております。

事業の種類別セグメントの主な事業内容は以下のとおりです。

セグメント	主な事業内容
デジタルサービス	複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、パソコン、サーバー、ネットワーク関連等機器、及び、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア、ドキュメント関連サービス、ソリューション等の販売
デジタルプロダクツ	複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、ネットワーク関連等機器、及び、関連する消耗品等の製造・OEM、スキャナ等機器、及び、関連する消耗品、オートIDシステム、電装ユニット等の製造・販売
グラフィックコミュニケーションズ	カットシートPP（プロダクションプリンター）、連帳PP、インクジェットヘッド、作像システム、産業プリンター等機器、及び、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア等の製造・販売
インダストリアルソリューションズ	サーマルペーパー、サーマルメディア、産業用光学部品・モジュール、精密機器部品等の製造・販売
その他	デジタルカメラ、360度カメラ、環境、ヘルスケア等

（注）事業セグメントとしてのデジタルサービスはオフィスサービス事業及びオフィスプリンティングの販売を主とした事業に限定した事業セグメントであり、当社グループが目指す「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」への変革、として掲げるデジタルサービスすべてを網羅しているものではありません。当社グループが「デジタルサービスの会社」として掲げる「デジタルサービス」は、事業セグメントではデジタルサービスの他、すべてのセグメントの事業内容に含まれております。

セグメント損益は、営業利益で表示しており、当社の経営者により経営資源の配分の決定や業績の評価の目的に使用されております。セグメント損益に含まれない項目としては、主にセグメント間取引における棚卸資産・固定資産の未実現利益の消去となります。

前連結会計年度及び当連結会計年度における事業の種類別セグメント及び地域別情報は以下のとおりです。セグメント間取引は独立企業間価格で行っております。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度において、連結売上高の10%以上を占める重要な単一顧客はありません。

(1) 事業の種類別セグメント情報

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
損益情報：		
売上高：		
デジタルサービス	1,852,847	1,930,109
デジタルプロダクツ	484,430	584,626
グラフィックコミュニケーションズ	262,127	292,663
インダストリアルソリューションズ	113,587	113,209
その他	45,616	56,245
セグメント間取引	△409,620	△448,976
合計	2,348,987	2,527,876
セグメント損益：		
デジタルサービス	40,802	32,298
デジタルプロダクツ	17,376	28,741
グラフィックコミュニケーションズ	15,489	23,159
インダストリアルソリューションズ	△322	△1,821
その他	△10,522	△5,597
合計	62,823	76,780
セグメント損益と		
税引前利益との調整項目：		
消去又は全社	△800	△12,951
金融収益	9,473	11,037
金融費用	△8,897	△10,527
持分法による投資損益	5,603	5,728
税引前利益	68,202	70,067

セグメント間の売上高は、主にデジタルプロダクツからデジタルサービスに対する売上です。
消去又は全社には、国内でのセカンドキャリア支援制度の実施に伴う一時費用を含みます。

前連結会計年度及び当連結会計年度のセグメントごとの構造改革費用は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
構造改革費用：		
デジタルサービス	—	10,365
デジタルプロダクツ	—	644
グラフィックコミュニケーションズ	1,246	—
インダストリアルソリューションズ	—	154
本社又は全社	—	12,837
合計	1,246	24,000

本社又は全社には、国内でのセカンドキャリア支援制度の実施に伴う一時費用を含みます。

前連結会計年度及び当連結会計年度のセグメントごとの資産合計、資本的支出、減価償却費及び無形資産償却費は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
資産合計：		
デジタルサービス	1,184,039	1,202,682
デジタルプロダクツ	362,371	405,661
グラフィックコミュニケーションズ	177,937	180,835
インダストリアルソリューションズ	86,652	81,525
その他	52,510	49,541
セグメント間取引消去	△25,669	△26,339
本社又は全社	448,335	463,213
合計	2,286,175	2,357,118
	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
資本的支出：		
デジタルサービス	34,189	28,076
デジタルプロダクツ	21,301	20,405
グラフィックコミュニケーションズ	13,854	13,431
インダストリアルソリューションズ	4,030	3,841
その他	2,644	2,469
本社又は全社	12,387	13,360
合計	88,405	81,582
減価償却費及び無形資産償却費：		
デジタルサービス	53,716	52,734
デジタルプロダクツ	24,248	27,130
グラフィックコミュニケーションズ	11,653	14,005
インダストリアルソリューションズ	4,295	4,288
その他	5,950	5,839
本社又は全社	9,165	9,820
合計	109,027	113,816

各資産は、その資産から主に利益を享受する事業の種類別セグメントに割り当てられております。

本社又は全社に含まれる資産の主なものは、特定のセグメントに属さない現金及び現金同等物、その他の金融資産、持分法で会計処理されている投資、繰延税金資産です。

(2) 製品別売上高情報

製品別の外部顧客に対する売上高は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
売上高：		
デジタルサービス	1,852,847	1,930,109
デジタルプロダクツ	95,943	157,065
グラフィックコミュニケーションズ	262,127	292,663
インダストリアルソリューションズ	111,743	112,192
その他	26,327	35,847
合計	2,348,987	2,527,876
デジタルサービス：	複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、パソコン、サーバー、ネットワーク関連等機器、及び、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア、ドキュメント関連サービス、ソリューション等	
デジタルプロダクツ：	複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、ネットワーク関連等機器、及び、関連する消耗品等のOEM、スキャナ等機器、及び、関連する消耗品、オートIDシステム、電装ユニット等	
グラフィックコミュニケーションズ：	カットシートPP（プロダクションプリンター）、連帳PP、インクジェットヘッド、作像システム、産業プリンター等機器、及び、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア等	
インダストリアルソリューションズ：	サーマルペーパー、サーマルメディア、産業用光学部品・モジュール、精密機器部品等	
その他	デジタルカメラ、360度カメラ、環境、ヘルスケア等	

(3) 地域別情報

顧客の所在地別売上高、地域別非流動資産（有形固定資産、使用権資産、のれん及び無形資産）残高は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
売上高：		
日本	865,657	963,276
米州	659,783	687,066
欧州・中東・アフリカ	623,718	648,071
その他地域	199,829	229,463
合計	2,348,987	2,527,876
上記米州のうち米国	553,277	578,293
非流動資産：		
日本	297,997	318,961
米州	136,037	136,227
欧州・中東・アフリカ	193,907	197,016
その他地域	50,794	54,102
合計	678,735	706,306
上記米州のうち米国	121,144	120,391

6 企業結合及び非支配持分の取得

(前連結会計年度)

(PFH Technology Group Unlimited Company)

(1) 企業結合の概要

① 被取得企業の名称及び事業の内容

被取得企業の名称：PFH Technology Group Unlimited Company (以下、PFH)

事業の内容：ITインフラストラクチャ、クラウド、マネージドワークプレイスサービス等

② 株式の取得の理由

当社の100%連結子会社であるRICOH EUROPE HOLDINGS PLCは、デジタルサービスの拡大に向けて、アイルランドにおけるITインフラストラクチャ、クラウド、マネージドワークプレイスサービス等の大手プロバイダーであるPFHの全ての株式を取得し、同社を連結子会社としました。本株式取得により、欧州ビジネスのハブかつIT産業の集積地であるアイルランドを拠点にITサービスを展開し、お客様のDX（デジタルトランスフォーメーション）を実現することで、当社が事業ポートフォリオマネジメントにおいて成長加速領域と位置づけるオフィスサービス事業を汎欧州で拡大させます。

③ 企業結合日

2023年6月1日

④ 取得した議決権比率

100%

(2) 取得対価及びその内訳

	(百万円)
現金	13,123
条件付対価	3,444
合計	16,567

(注) 条件付対価は、PFHの業績目標の達成状況に応じて合意された条件に基づいて算定され、23.16百万ユーロを支払う可能性があります。

(3) 取得関連費用

企業結合に係る取得関連費用として188百万円が連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に計上されております。

(4) 取得資産及び引受負債の公正価値、のれん

	(百万円)		
	暫定的な 公正価値	修正額	修正後の 公正価値
支払対価の公正価値	17,398	△831	16,567
現金及び現金同等物	2,499	—	2,499
営業債権及びその他の債権	4,117	—	4,117
棚卸資産	3,870	—	3,870
無形資産	117	9,429	9,546
その他の資産	1,550	—	1,550
営業債務及びその他の債務	△1,540	—	△1,540
その他の負債	△9,465	△886	△10,351
純資産	1,148	8,543	9,691
のれん	16,250	△9,374	6,876
合計	17,398	△831	16,567

のれんは、主に超過収益力及び既存事業とのシナジー効果を反映しております。この取得は取得法を適用して会計処理し、取得価額は取得資産及び引受負債の見積公正価値に基づいて配分しております。第3四半期連結会計期間においては、取得価額の取得した資産及び負債への配分が確定しておらず、暫定的な会計処理を行っていましたが、前第4四半期連結会計期間に確定しております。この暫定的な会計処理の確定に伴い、取得資産及び引受負債の公正価値、及びのれんの金額は、上記のとおり変動しております。取得日以降の営業成績は連結財務諸表に含まれております。

(5) 当社グループの業績に与える影響

当企業結合に係る取得日以降の損益情報及び当企業結合が期首に実施されたと仮定した場合の損益情報は、連結損益計算書に与える影響額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

なお、上記以外の企業結合については個別にも全体としても重要性がないため、記載を省略しております。

(当連結会計年度)

(合弁会社「エトリア株式会社」の組成)

当社と東芝テック株式会社（以下、東芝テック）は、両社の複合機等の開発・生産に関する事業を統合（以下、本事業統合）するに当たっての諸条件を定めた契約を2023年5月19日に締結しました。これに基づき、当社と東芝テックは、2024年7月1日付で、両社の複合機等の開発・生産に関する事業を統合し、両社を株主とするリコーテクノロジーズ株式会社を母体とした複合機等の開発・生産を担う合弁会社「エトリア株式会社」（以下、ETRIA）の組成を完了しました。これにより、ETRIAは、当社の連結子会社となり、当社は東芝テックの複合機等の開発・生産に関する事業を取得しました。

(1) 企業結合の概要

① 取得事業の内容

東芝テックの複合機、オートIDシステム並びにそれらの関連商品の開発、製造等

② 企業結合の目的

当社は、使命と目指す姿に「“はたらく”に歓びを」を掲げ、持続的な成長とさらなる発展を目指してデジタルサービスの会社への変革に取り組んでいます。お客様に寄り添い、各種エッジデバイスと最適なアプリケーションを組み合わせるお客様の業務プロセスの変革と新たな価値創造に貢献しています。東芝テックは、経営理念である「ともにつくる、つぎをつくる。」を实践し、お客様やパートナーとともに新たな価値と社会課題解決のためのソリューションを共創するプラットフォームとして「グローバルトップのソリューションパートナー」になることを目指しております。

両社は、オフィスプリンティング市場の環境変化に対応するために、複合機等の開発・生産を担う合弁会社を組成し、オフィスプリンティング分野のものづくりの競争力・事業基盤の強化及び両社の技術・リソースを活用した新たな現場ソリューションの共同企画・開発を実現していきます。

両社は、共創により生み出した競争力のある高品質・高付加価値な製品を、それぞれのブランドで、それぞれの会社のユニークなユーザーエクスペリエンスを追求した製品として世界市場向けに提供します。それぞれの販売チャネルを通じて、様々なソフトウェアやサービスと組み合わせたソリューションとして提供し、顧客基盤や強みを生かしてお客様の業務ごとのニーズに寄り添ったデジタル化やワークフロー改善による生産性の向上に貢献します。そして、お客様が取り組むオフィスや現場のDX実現を支援することで、社会課題の解決に貢献します。

③ 企業結合日

2024年7月1日

④ ETRIAに対する議決権比率

85%

(2) 本事業統合及び本吸収分割の要旨

① 本事業統合及び本吸収分割の方式

本事業統合の範囲は、両社の国内・海外の複合機等の開発・生産に関する事業です。両社の対象事業をETRIAに承継させるため、主として吸収分割の方法により、本事業統合を実施しました。当社の吸収分割は、当社を吸収分割会社、ETRIAを吸収分割承継会社とする吸収分割です。東芝テックの吸収分割は、東芝テックを吸収分割会社、ETRIAを吸収分割承継会社とする吸収分割です。

② 本吸収分割に係る割当の内容

ETRIAは、当社の吸収分割の効力発生により承継する権利義務の対価として、当社に対してETRIAが新たに発行するその普通株式55株を、東芝テックの吸収分割の効力発生により承継する権利義務の対価として、東芝テックに対してETRIAが新たに発行するその普通株式45株を、それぞれ割当て交付しました。この結果、当社が保有するETRIA株式は従前保有していた普通株式と合わせて255株となり、ETRIAへの出資比率は、当社が85%、東芝テックが15%となりました。

(3) 取得対価及びその内訳

ETRIA株式 23,800百万円

(4) 取得関連費用

企業結合に係る取得関連費用として 202百万円が連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に計上されております。

(5) 取得資産及び引受負債の公正価値、非支配持分及びのれん

	(百万円)		
	暫定的な 公正価値	修正額	修正後の 公正価値
支払対価の公正価値	23,800	—	23,800
現金及び現金同等物	10,857	△9,538	1,319
営業債権及びその他の債権	17,076	—	17,076
棚卸資産	9,292	△4	9,288
有形固定資産	3,241	—	3,241
無形資産	68	14,145	14,213
その他の資産	2,298	—	2,298
営業債務及びその他の債務	△25,547	9,627	△15,920
その他の負債	△6,239	△7,363	△13,602
純資産	11,046	6,867	17,913
非支配持分	△1,657	△1,030	△2,687
のれん	14,411	△5,837	8,574
合計	23,800	—	23,800

非支配持分は、被取得企業の識別可能な純資産の認識金額に対する非支配株主の持分割合で測定しております。のれんは、主に超過収益力及び既存事業とのシナジー効果を反映しております。この取得は取得法を適用して会計処理し、取得価額は取得資産及び引受負債の見積公正価値に基づいて配分しております。中間連結会計期間末においては、取得価額の取得した資産及び負債への配分が確定しておらず、暫定的な会計処理を行っていましたが、当第4四半期連結会計期間に確定しております。この暫定的な会計処理の確定に伴い、取得資産及び引受負債の公正価値、非支配持分及びのれんの金額は、上記のとおり変動しております。取得日以降の営業成績は連結財務諸表に含まれております。

(6) 当社グループの業績に与える影響

当企業結合に係る取得日以降に生じた売上高及び当期利益はそれぞれ 66,614百万円及び 1,618百万円であります。また、当企業結合が期首に実施されたと仮定した場合における、当社グループの当連結会計年度の売上高及び当期利益（プロフォーマ情報）は、対象事業を旧会社から吸収分割で承継していることから、当該金額の正確な区分把握が困難であるため、記載を省略しております。

(7) 非支配持分との取引による親会社の所有持分の変動

ETRIA組成により、ETRIAの母体となったリコーテクノロジーズ株式会社及び当社が吸収分割によりETRIAに承継させた事業に対する当社の所有持分は100%から85%となりました。持分の譲渡対価 23,800百万円と増加した非支配持分の帳簿価額 17,197百万円との差額である 6,603百万円を資本剰余金の増加として処理しております。

なお、上記以外の企業結合については個別にも全体としても重要性がないため、記載を省略しております。

(株式会社PFUの完全子会社化)

当社は2025年3月7日付で株式会社PFUの発行済み株式数の20%を追加取得し、当社の完全子会社としました。追加取得の対価として、22,670百万円の現金が非支配株主に支払われ、非支配株主に付与していたPFU株式の売建プット・オプションに係る金融負債を取り崩しております。また、追加取得に際して非支配持分 18,305百万円を資本剰余金に振り替えております。

7 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
現金及び現金同等物		
現金及び預金	177,321	192,295
預入期間が3ヶ月超の定期預金	△271	△1,638
連結財政状態計算書における現金及び現金同等物	177,050	190,657
銀行当座借越	△7,411	△8,795
連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物	169,639	181,862

8 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
受取手形及び電子記録債権	40,357	39,878
売掛金	415,862	422,903
その他	89,069	85,341
控除：貸倒引当金	△7,230	△6,990
合計	538,058	541,132

上記のうち、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、12ヶ月を超えて回収される営業債権及びその他の債権の金額に重要性はありません。

9 棚卸資産

棚卸資産の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
製商品	175,626	172,869
仕掛品及び原材料	124,969	126,031
合計	300,595	298,900

費用として認識された棚卸資産の評価減の金額は以下のとおりであり、連結損益計算書の「売上原価」に含まれています。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
評価減の金額	7,783	15,224

10 売却目的で保有する資産

(前連結会計年度)

前連結会計年度において、車載ステレオカメラやプロジェクター用光学レンズモジュール等の開発・製造・販売を行うオプティカル事業を譲渡することを決議し、株式譲渡契約を締結しました。この結果、1年以内に売却が見込まれることにより、IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に基づき、オプティカル事業に関する資産及び負債を「売却目的で保有する資産」及び「売却目的で保有する資産に直接関連する負債」に組替えています。また、組替え時に帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い方で測定しており、帳簿価額での組替えを実施しています。当該資産及び負債は、セグメント上、インダストリアルソリューションズに含まれております。

売却目的で保有する資産及び直接関連する負債の内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)
売却目的で保有する資産	
棚卸資産	2,851
有形固定資産	4,076
その他の資産	797
合計	7,724
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	
その他の負債	1,430
合計	1,430

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

11 有形固定資産

有形固定資産の帳簿価額の増減、取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額は以下のとおりです。

〔帳簿価額〕

	土地 (百万円)	建物及び 構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	工具器具 及び備品 (百万円)	建設仮勘定 (百万円)	合計 (百万円)
2023年4月1日残高	26,060	78,484	31,593	52,220	8,155	196,512
取得	—	5,175	3,746	24,233	20,113	53,267
企業結合による取得	—	86	131	133	—	350
減価償却費	—	△8,273	△8,091	△27,656	—	△44,020
減損損失	—	△1	△17	△78	—	△96
処分	△120	△883	△674	△2,110	△78	△3,865
建設仮勘定からの振替	—	3,980	6,412	10,427	△20,819	—
為替換算差額	184	1,656	1,300	3,216	411	6,767
売却目的で保有する 資産への振替	—	△1,516	△1,551	△404	△605	△4,076
その他	△5	△143	188	88	△1,399	△1,271
2024年3月31日残高	26,119	78,565	33,037	60,069	5,778	203,568
取得	—	4,887	3,227	21,002	19,872	48,988
企業結合による取得	27	391	1,011	1,676	136	3,241
減価償却費	—	△9,076	△8,111	△27,630	—	△44,817
減損損失	—	△6	—	△146	—	△152
処分	△1,088	△879	△1,284	△1,077	△32	△4,360
建設仮勘定からの振替	—	5,131	6,745	6,210	△18,086	—
為替換算差額	52	△138	△57	△603	△34	△780
その他	676	△305	△598	△577	△875	△1,679
2025年3月31日残高	25,786	78,570	33,970	58,924	6,759	204,009

〔取得原価〕

	土地 (百万円)	建物及び 構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	工具器具 及び備品 (百万円)	建設仮勘定 (百万円)	合計 (百万円)
2023年4月1日残高	27,416	275,650	224,021	442,013	8,155	977,255
2024年3月31日残高	27,475	276,471	221,618	456,972	5,778	988,314
2025年3月31日残高	27,142	280,059	214,302	391,834	6,759	920,096

〔減価償却累計額及び減損損失累計額〕

	土地 (百万円)	建物及び 構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	工具器具 及び備品 (百万円)	合計 (百万円)
2023年4月1日残高	△1,356	△197,166	△192,428	△389,793	△780,743
2024年3月31日残高	△1,356	△197,906	△188,581	△396,903	△784,746
2025年3月31日残高	△1,356	△201,489	△180,332	△332,910	△716,087

12 のれん及び無形資産

のれん及び無形資産の帳簿価額の増減、取得原価、償却累計額及び減損損失累計額は以下のとおりです。

〔帳簿価額〕

	のれん (百万円)	ソフト ウェア (百万円)	商標権及び 顧客関係 (百万円)	開発資産 (百万円)	その他 (百万円)	合計 (百万円)
2023年4月1日残高	200,616	59,824	41,392	47,757	16,805	366,394
取得	—	19,883	—	—	726	20,609
企業結合による取得	8,159	50	9,763	—	—	17,972
内部開発による増加	—	—	—	14,529	—	14,529
償却費	—	△15,436	△6,548	△9,313	△1,784	△33,081
減損損失	△619	△955	—	—	—	△1,574
処分	—	△146	—	△660	△1	△807
為替換算差額	22,438	3,123	2,349	—	586	28,496
売却目的で保有する 資産への振替	—	△30	—	—	—	△30
その他	△1,945	△13	1,911	—	—	△47
2024年3月31日残高	228,649	66,300	48,867	52,313	16,332	412,461
取得	—	20,379	—	—	372	20,751
企業結合による取得	12,427	1,323	11,103	—	3,676	28,529
内部開発による増加	—	—	—	11,843	—	11,843
償却費	—	△15,881	△6,336	△11,956	△1,444	△35,617
減損損失	△1,311	△568	—	—	—	△1,879
処分	—	△391	△287	△928	△3	△1,609
為替換算差額	△1,056	△209	△534	—	△197	△1,996
その他	177	132	—	—	—	309
2025年3月31日残高	238,886	71,085	52,813	51,272	18,736	432,792

〔取得原価〕

	のれん (百万円)	ソフト ウェア (百万円)	商標権及び 顧客関係 (百万円)	開発資産 (百万円)	その他 (百万円)	合計 (百万円)
2023年4月1日残高	430,305	194,481	133,369	78,540	37,365	874,060
2024年3月31日残高	488,435	202,909	158,644	78,021	40,873	968,882
2025年3月31日残高	496,096	228,308	164,542	84,221	44,387	1,017,554

〔償却累計額及び減損損失累計額〕

	のれん (百万円)	ソフト ウェア (百万円)	商標権及び 顧客関係 (百万円)	開発資産 (百万円)	その他 (百万円)	合計 (百万円)
2023年4月1日残高	△229,689	△134,657	△91,977	△30,783	△20,560	△507,666
2024年3月31日残高	△259,786	△136,609	△109,777	△25,708	△24,541	△556,421
2025年3月31日残高	△257,210	△157,223	△111,729	△32,949	△25,651	△584,762

開発資産の償却費は連結損益計算書の「売上原価」に、その他の無形資産の償却費は連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」にそれぞれ含めております。

13 減損損失

(1) 減損損失を認識した資産のセグメント別及び資金生成単位（グループ）別内訳

減損損失を認識した資産のセグメント別及び資金生成単位（グループ）別内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
オフィスサービス分野 計	619	1,311
デジタルサービス 計	619	1,311
産業印刷分野 計	49	48
グラフィックコミュニケーションズ 計	49	48
その他 計	1,002	672
減損損失 計	1,670	2,031

(2) 減損損失を認識した資産の種類別内訳

減損損失を認識した資産の種類別内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
建物及び構築物	1	6
機械装置及び運搬具	17	—
工具器具及び備品	78	146
有形固定資産 計	96	152
のれん	619	1,311
ソフトウェア	955	568
のれん及び無形資産 計	1,574	1,879
減損損失 計	1,670	2,031

減損損失は、前連結会計年度の連結損益計算書の「売上原価」に 28百万円、「販売費及び一般管理費」に 1,023百万円、「のれんの減損」に 619百万円、当連結会計年度の「売上原価」に 21百万円、「販売費及び一般管理費」に 699百万円、「のれんの減損」に 1,311百万円、それぞれ含まれております。

(3) 認識した減損損失及び認識に至った事象及び状況

(前連結会計年度)

当社グループは前連結会計年度において、重要な減損損失は計上しておりません。

(当連結会計年度)

当社グループは当連結会計年度において、重要な減損損失は計上しておりません。

(4) のれんの減損テスト

(前連結会計年度)

のれんの減損テストの回収可能価額は、主に使用価値に基づき算定しております。使用価値は、主として経営者が承認した事業計画と事業計画期間後の成長率を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて計算しております。成長率は、資金生成単位又は資金生成単位グループが属する市場の長期期待成長率を参考に決定しております（△3%～2%）。割引率は、各資金生成単位又は資金生成単位グループの税引前の加重平均資本コストを基礎に算定しております（12%～18%）。事業計画は5年を限度としており、市場の長期期待成長率を超過する成長率は用いておりません。

なお、注記2 作成の基礎 (6)見積り及び判断の利用に記載のとおり、見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直しております。会計上の見積りの改定は、見積りが改定された会計期間及び影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

翌連結会計年度中にのれんの帳簿価額に重要な修正を生じるリスクがある資金生成単位又は資金生成単位グループとしては、オフィスプリンティング（欧州販売グループ）があります。オフィスプリンティング（欧州販売グループ）における回収可能価額は、使用価値により測定しており、帳簿価額を十分に上回っております。使用価値の見積りにおいて、事業計画におけるオフィスプリンティング事業の複合機等の販売台数やプリント出力量及び販売価格、関連コスト、事業計画期間後の成長率、並びに割引率を重要な仮定と認識しております。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化等の影響を踏まえた上で、付加価値販売等のプライシングコントロール等の効果を考慮しております。

上記含めてのれんが配分されている資金生成単位又は資金生成単位グループは、回収可能価額の基礎となっている主要な仮定（成長率、割引率等）に合理的に起こりうる変化があっても、帳簿価額は回収可能価額を超える可能性は低いと考えております。

（当連結会計年度）

のれんの減損テストの回収可能価額は、主に使用価値に基づき算定しております。使用価値は、主として経営者が承認した事業計画と事業計画期間後の成長率を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて計算しております。成長率は、資金生成単位又は資金生成単位グループが属する市場の長期期待成長率を参考に決定しております（ $\Delta 2\% \sim 2\%$ ）。割引率は、各資金生成単位又は資金生成単位グループの税引前の加重平均資本コストを基礎に算定しております（ $12\% \sim 18\%$ ）。事業計画は5年を限度としており、市場の長期期待成長率を超過する成長率は用いておりません。

なお、注記2 作成の基礎 (6)見積り及び判断の利用に記載のとおり、当社グループは、米国の新たな関税政策の導入による影響については、今後の動向や影響期間の予測は困難な状況であるため、翌連結会計年度までの関税費用の増加、及び生産・商物流、価格政策等の対策の効果、需要の減少による業績影響のみを見込んでおります。

翌連結会計年度中にのれんの帳簿価額に重要な修正を生じるリスクがある資金生成単位又は資金生成単位グループとしては、オフィスプリンティング（欧州販売グループ）があります。オフィスプリンティング（欧州販売グループ）における回収可能価額は、使用価値により測定しており、帳簿価額を十分に上回っております。使用価値の見積りにおいて、事業計画における複合機などの販売台数やプリント出力量及び販売価格、関連コスト、事業計画期間後の成長率、並びに割引率を重要な仮定と認識しています。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化等の影響を踏まえた上で、効率的なMIFマネジメント・顧客ターゲティングの徹底により収益維持・改善等の効果を考慮しています。

上記含めてのれんが配分されている資金生成単位又は資金生成単位グループは、回収可能価額の基礎となっている主要な仮定（成長率、割引率等）に合理的に起こりうる変化があっても、帳簿価額は回収可能価額を超える可能性は低いと考えております。

また、減損損失認識後ののれんの帳簿価額の資金生成単位又は資金生成単位グループごとの内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
オフィスプリンティング（販売以外の共通機能グループ）	85,709	93,464
オフィスプリンティング（欧州販売グループ）	62,035	62,419
オフィスサービス（欧州ソフトウェア開発グループ）	21,212	25,020
デジタルイメージング	10,846	10,846
その他の資金生成単位又は資金生成単位グループ	48,847	47,137
合計	228,649	238,886

（注）「デジタルイメージング」はPFUの一部にかかるものです。

14 リース

(1) 貸手側

リース債権はその他の金融資産に含まれております。

当社グループは、主に当社グループの製品のリース事業を行っております。これらのリース取引は、そのほとんどがファイナンス・リースに分類されます。

当社グループの製品に関する中古流通市場の存在や、顧客との契約延長等の販売上の手段を有しているため、リース機器の残存価値リスクに重要なものではありません。

①ファイナンス・リース

当社グループが保有するファイナンス・リースに基づく将来の受取額は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
リース投資未回収総額		
1年以内	131,709	133,645
1年超2年以内	88,474	93,153
2年超3年以内	58,892	65,026
3年超4年以内	33,836	36,117
4年超5年以内	11,948	14,341
5年超	1,239	2,244
割引前リース料総額	326,098	344,526
無保証残存価値	△7,635	△8,439
控除：将来の金融収益請求額	△39,703	△43,387
最低受取リース料の現在価値	278,760	292,700

連結損益計算書に含まれるファイナンス・リースに係る損益及び収益は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
販売損益	48,127	48,312
正味リース投資未回収額に対する金融収益	20,367	24,128

②オペレーティング・リース

当社グループが保有するオペレーティング・リースに基づく将来の受取額は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
1年以内	12,565	10,886
1年超2年以内	5,600	6,056
2年超3年以内	4,005	4,470
3年超4年以内	2,674	2,699
4年超5年以内	1,419	1,235
5年超	305	381
割引前リース料総額	26,568	25,727

連結損益計算書に含まれるオペレーティング・リースに係る収益は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
リース収益	45,762	44,235
変動リースに係る収益	1,185	1,382

(2) 借手側

当社グループは、土地、建物、機械装置、器具備品を含む多くの資産をリースしています。当社グループが借手となるリースの情報は以下のとおりです。

①使用権資産

使用権資産の帳簿価額の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
土地、建物及び構築物	53,221	55,525
車両運搬具、器具備品及びその他	9,485	13,980
合計	62,706	69,505

前連結会計年度及び当連結会計年度における使用権資産の増加額はそれぞれ 34,982百万円及び 44,002百万円です。

前連結会計年度及び当連結会計年度におけるリースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額は、それぞれ 32,547百万円及び 39,511百万円です。

②使用権資産に関連する損益

使用権資産に関連する損益は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
使用権資産の減価償却費：		
土地、建物及び構築物	25,667	25,726
車両運搬具、器具備品及びその他	6,258	7,656
合計	31,926	33,382
短期リース及び少額資産のリースに係る費用	3,156	3,198

変動リース料、サブリース収入、及びセール・アンド・リースバック取引から生じた利得又は損益は重要ではありません。

リース負債に係る金利費用については注記31 金融収益及び金融費用、リース負債の満期分析については注記26 金融商品及び関連する開示 (4) 流動性リスク管理 に記載しております。

③延長オプション及び解約オプション

当社グループにおいては、各社がリース契約の管理に責任を負っており、リース条件は個々に交渉され、幅広く異なる契約条件となっております。延長オプション及び解約オプションは、主に営業所及び倉庫に係る不動産リースに含まれております。これらのオプションは、リース契約主体が不動産を事業に活用する上で、必要に応じて使用されております。

15 その他の金融資産

その他の金融資産の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
デリバティブ資産	372	1,531
リース債権	286,395	301,139
控除：貸倒引当金	△10,170	△9,139
合計	276,597	293,531
流動	106,948	110,007
非流動	169,649	183,524

16 その他の投資

その他の投資の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
株式及び出資持分	17,392	19,811
社債	269	157
合計	17,661	19,968
流動	—	—
非流動	17,661	19,968

17 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
支払手形及び電子記録債務	13,977	12,003
買掛金	222,377	243,372
その他	68,926	77,324
合計	305,280	332,699

18 社債及び借入金

社債及び借入金の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
社債		
無担保普通社債		
(当社による発行)		
年利0.47% 償還期限2028年12月	10,000	10,000
年利1.49% 償還期限2030年12月	—	20,000
(連結子会社による発行)		
年利6.75% 償還期限2025年12月	2,147	2,124
年利7.30% 償還期限2027年11月	3,157	3,122
社債合計	15,304	35,246
無担保借入金		
銀行及び保険会社借入金		
加重平均年利 (%)	0.71	1.21
返済期限2034年迄	247,100	321,287
小計	262,404	356,533
差引－1年以内返済社債及び借入金	△65,430	△61,578
合計	196,974	294,955

すべての普通社債は、各々の引受契約に規定されているいくつかの条件により当社グループの任意で償還できます。

普通社債には、引受契約に規定されている追加担保借入制限等いくつかの条件がありますが、当社グループは2025年3月31日現在、それらの条件を遵守しております。

短期借入金の内訳は以下のとおりです。

	期末残高	
	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
銀行等からの借入金	52,162	64,113
コマーシャルペーパー	35,000	20,000
合計	87,162	84,113
	加重平均年利 (注)	
	前連結会計年度 (2024年3月31日) (%)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (%)
銀行等からの借入金	4.3	3.5
コマーシャルペーパー	0.2	0.7

(注) 加重平均年利については、借入金等の期末残高に対する利率を記載しております。

財務活動に係る負債の変動は以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

（百万円）

	2023年4月 1日残高	財務活動 による キャッシュ ・フローを 伴う変動 (注2)	キャッシュ・フローを 伴わない変動			2024年3月 31日残高
			取得	為替換算 差額	その他	
短期借入債務	116,559	△32,146	—	7,471	△4,722	87,162
長期借入債務 (注1)	221,709	20,728	—	4,663	—	247,100
社債（注1）	24,670	△10,000	—	634	—	15,304
リース負債	64,332	△31,406	32,579	4,954	52	70,511
合計	427,270	△52,824	32,579	17,722	△4,670	420,077

(注1) 1年内返済及び償還予定の残高を含んでおります。

(注2) 連結キャッシュ・フロー計算書に記載している長期借入債務による調達及び長期借入債務の返済には、3か月超1年未満の借入債務の調達及び返済金額を含んでおります。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（百万円）

	2024年4月 1日残高	財務活動 による キャッシュ ・フローを 伴う変動 (注2)	キャッシュ・フローを 伴わない変動			2025年3月 31日残高
			取得	為替換算 差額	その他	
短期借入債務	87,162	△3,746	—	△755	1,452	84,113
長期借入債務 (注1)	247,100	74,299	—	△112	—	321,287
社債（注1）	15,304	20,000	—	△58	—	35,246
リース負債	70,511	△34,268	43,555	△461	△3,766	75,571
合計	420,077	56,285	43,555	△1,386	△2,314	516,217

(注1) 1年内返済及び償還予定の残高を含んでおります。

(注2) 連結キャッシュ・フロー計算書に記載している長期借入債務による調達及び長期借入債務の返済には、3か月超1年未満の借入債務の調達及び返済金額を含んでおります。

19 引当金

当連結会計年度における引当金の増減は以下のとおりです。

	資産除去 債務 (百万円)	製品保証 引当金 (百万円)	構造改革 費用引当金 (百万円)	その他 (百万円)	合計 (百万円)
期首残高	5,243	2,025	4,203	6,699	18,170
増加額	354	1,317	9,259	1,562	12,492
目的使用による減少額	△920	△1,592	△8,267	△2,055	△12,834
戻入による減少額	△149	△51	△142	△1,437	△1,779
割引計算による利息費用	54	—	—	—	54
その他	△30	171	△252	2,059	1,948
期末残高	4,552	1,870	4,801	6,828	18,051
流動	92	1,870	4,801	4,662	11,425
非流動	4,460	—	—	2,166	6,626

資産除去債務は、主に賃借事業所・建物等に対する原状回復義務及び固定資産に関連する有害物質の除去に関するものです。将来において経済的便益の流出が予測される時期は、主に連結会計年度期末日より1年を経過した後の時期であることが見込まれておりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

製品保証引当金は、製品が合意された仕様に従っているという保証に対する費用支出に備えるため、保証期間内の費用見積額に基づき計上しております。なお、製品保証引当金繰入額は、連結損益計算書上、「売上原価」に含めて表示しております。

構造改革費用引当金は、さらなる競争力強化のために固定費の削減を進める等、構造改革活動に対する費用支出に備えるために計上しております。支払時期は、主に翌連結会計年度に支払われることが見込まれておりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

その他の引当金には、訴訟損失引当金等が含まれております。

20 その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
デリバティブ負債	2,427	2,564
条件付対価	7,898	5,206
非支配持分に係る売建プット・オプション負債	22,635	—
合計	32,960	7,770
流動	28,651	4,954
非流動	4,309	2,816

21 政府補助金

政府補助金は、主として、オフィスプリンティング分野において、開発拠点における設備の投資案件に関連して発生したものです。政府補助金は、補助金の対象設備の耐用年数にわたって均等に連結損益計算書において純損益として認識されます。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における政府補助金の残高は、3,621百万円及び3,378百万円であり、連結財政状態計算書の「その他の流動負債」「その他の非流動負債」に繰延収益として含まれております。

繰延収益として認識された政府補助金に付随する未履行の条件もしくはその他の偶発事象はありません。

22 法人所得税

繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年 3 月 31 日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年 3 月 31 日) (百万円)
繰延税金資産及び繰延税金負債：		
未払費用	27,633	27,583
未実現利益	14,878	17,128
減価償却費及び償却額	9,655	8,812
退職給付に係る負債	4,527	3,938
繰越欠損金	32,640	33,332
子会社及び関連会社の未分配利益	△2,298	△3,565
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	△2,451	△2,496
のれん及び無形資産	△43,747	△48,244
リース負債	16,798	18,372
使用権資産	△15,749	△17,502
その他	5,088	2,570
繰延税金資産及び繰延税金負債合計	46,974	39,928

前連結会計年度及び当連結会計年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の純額の増減内容は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年 4 月 1 日 至2024年 3 月 31 日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年 4 月 1 日 至2025年 3 月 31 日) (百万円)
期首	54,372	46,974
純損益を通じて認識	△3,541	2,809
企業結合による増加	△1,950	△7,162
その他	△1,907	△2,693
期末	46,974	39,928

当社グループは、繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除の一部又は全部が将来課税所得に対して利用できる可能性が高いかどうかを考慮しております。最終的な繰延税金資産の実現は、一時差異が控除可能な期間及び繰越欠損金が利用できる期間における将来の課税所得の発生に依存します。当社グループは、実現可能性の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、予想される将来の課税所得及び税務戦略を考慮しております。過去の課税所得の水準及び一時差異が控除可能な期間及び繰越欠損金ができる期間における将来の課税所得見込みに基づき、当社グループは当連結会計年度末現在の認識された繰延税金資産は実現する可能性が高いと考えております。繰延期間における将来の見積課税所得が減少した場合には、実現する可能性が高いと考えられる繰延税金資産は減少することになります。

なお、注記2 作成の基礎(6)見積り及び判断の利用に記載のとおり、見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直しております。会計上の見積りの改定は、見積りが改定された会計期間及び影響を受ける将来の会計期間において認識されます。当社グループは、米国の新たな関税政策の導入による影響については、今後の動向や影響期間の予測は困難な状況であるため、翌連結会計年度までの関税費用の増加、及び生産・商物流、価格政策などの対策の効果、需要の減少による業績影響のみを見込んでおります。当社グループは、日本国内においてグループ通算制度を適用しており、認識された繰延税金資産の大部分は通算グループに係る繰延税金資産であります。将来の通算グループの課税所得の見積りにおいて、事業計画におけるオフィスサービス事業の売上高、オフィスプリンティング事業の複合機やトナー等の消耗品の販売価格と販売数量、及び関連コスト等を重要な仮定と認識しております。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることを踏まえた上で、オフィスサービス事業の成長及びオフィスプリンティング事業の効率的なMIFマネジメント・顧客ターゲティングの徹底により収益維持・改善等の効果を考慮しております。

繰延税金資産を認識していない繰越欠損金及び将来減算一時差異、繰越外国税額控除は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
繰越欠損金	98,850	77,595
将来減算一時差異	4,747	3,735
繰越外国税額控除	958	949
合計	104,555	82,279

繰延税金資産を認識していない繰越欠損金の金額と繰越期限は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
4年以内	6,362	4,387
5年目以降	92,488	73,208
合計	98,850	77,595

上記にはグループ通算制度の適用外である、地方税（住民税及び事業税）にかかる繰延税金資産を認識していない繰越欠損金を含めておりません。前連結会計年度末及び当連結会計年度末現在の地方税（住民税及び事業税）にかかる繰延税金資産を認識していない繰越欠損金金額は、それぞれ住民税分 1,778百万円及び 2,624百万円、事業税分 41,634百万円及び 45,100百万円です。

前連結会計年度又は当連結会計年度において税務上の欠損金が発生しており、かつ繰延税金資産の回収可能性が将来の課税所得の有無に依存している当社又は一部の子会社について、繰延税金負債を超過する繰延税金資産を前連結会計年度及び当連結会計年度において 37,811百万円及び 36,154百万円認識しております。これは当社及び各子会社が繰越欠損金、繰越外国税額控除及び将来減算一時差異を使用できるだけの課税所得を稼得する可能性が高いとする判断に基づいております。

なお、前連結会計年度及び当連結会計年度において、通算グループにおいて税務上の欠損金が生じているため、通算グループに関する繰延税金資産を含めております。

当期税金費用及び繰延税金費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
法人所得税費用：		
当期税金費用		
当期	20,419	26,793
当期税金費用計	20,419	26,793
繰延税金費用		
一時差異の発生と解消	△467	△2,910
税率の変更	—	△291
繰延税金資産の評価による変動額	4,008	392
繰延税金費用計	3,541	△2,809
法人所得税費用	23,960	23,984

税金費用には、従前は未認識であった税務上の欠損金、税額控除又は過去の期間の一時差異から生じた便益の額が含まれております。これに伴う前連結会計年度及び当連結会計年度における税金費用の減少額はそれぞれ 2,525百万円及び 1,724百万円であります。

当社及び国内の連結子会社は、所得に対する種々の税金を課せられております。前連結会計年度及び当連結会計年度における法定実効税率は 31%です。

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月に公布されたことに伴い、当連結会計年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用した標準法定実効税率は、前連結会計年度の 31%から、2026年4月1日以降に開始する連結会計年度に解消が見込まれる一時差異等については 32%に変更されております。

標準法定実効税率と実効税率との差異は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
標準法定実効税率	31%	31%
税務上損金算入されない費用	1	2
税務上益金算入されない収益	△0	△0
未認識の繰延税金資産	6	0
研究開発費等に係る税額控除	—	△1
法人所得税エクスポージャー	0	0
子会社及び関連会社の未分配利益に係る税額	3	3
海外連結子会社の法定税率との差異	△5	△5
税率変更影響	—	△0
のれんの減損	—	1
持分法による投資損益	△3	△3
その他	2	6
実効税率	35	34

当社は、国内子会社で発生した未分配利益については、国内税法により国内子会社からの配当金がほぼ無税であるため、繰延税金負債を計上しておりません。また、海外子会社における前連結会計年度末及び当連結会計年度末現在の投資に係る将来加算一時差異 525,816百万円及び 515,878百万円について、当社が一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予見可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高いと認められるため、当該一時差異に関連する繰延税金負債を認識しておりません。

2023年3月、当社が所在する日本国の政府は、2024年4月1日以降に開始する事業年度から適用される第2の柱の税法を制定しました。この法律の下では、親会社は、実効税率が15%未満である子会社の利益に対して課税されるトップアップ税を、日本国で支払うことが要求されます。当社グループでは、2024年4月1日から開始される事業年度から適用されていますが、これらの課税が当社グループの連結財務諸表へ与える影響は軽微であります。なお、当該税法から生じる法人所得税に係る繰延税金資産及び繰延税金負債に関して、認識及び情報開示に対する例外を適用しております。

23 従業員給付

(1) 確定給付型制度

当社グループは、確定給付型制度として確定給付企業年金制度及び退職一時金制度を採用しております。給付額は、従業員の勤続年数や給与水準等に基づき算定されております。上記の年金制度への拠出額は、賃金及び給与の一定の比率により年金数理計算され、将来の年金給付に備えて積み立てられております。

当社及び一部の連結子会社は、年金規約に基づく規約型年金制度を設けております。当社及び一部の連結子会社は、従業員の同意を得て、受給資格、給付内容・方法、掛金負担等年金制度の内容を規定したリコーグループ企業年金規約を定め、年金規約について厚生労働大臣の承認を受けております。掛金の払込み及び積立金の管理等に関して信託銀行や保険会社等と契約を締結し制度を運営しております。契約を締結した信託銀行等は、年金資産の管理・運用を行うとともに、年金数理計算や年金・一時金の支給業務を行います。

当社及び一部の連結子会社は、法令、法令に基づく厚生労働大臣の処分及び規約を遵守し、加入者等のため忠実にその業務を遂行しなければならない、自己又は加入者等以外の第三者の利益を図る目的をもって資産管理運用契約を締結すること及び積立金の運用に関し特定の方法を指図することは禁止されております。

前連結会計年度及び当連結会計年度の確定給付制度債務の現在価値及び制度資産の変動は以下のとおりです。

	国内制度		海外制度	
	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
確定給付負債の純額の 期首残高	17,347	△5,854	11,506	16,480
確定給付制度債務の 現在価値の変動				
期首残高	198,820	186,243	198,751	225,969
当期勤務費用	6,479	6,092	1,138	1,196
過去勤務費用	261	—	△340	△484
利息費用	2,083	2,507	9,278	9,727
従業員拠出	—	—	442	476
数理計算上の差異（注）	△4,604	△8,401	△716	△8,339
支払給付	△16,796	△17,285	△9,633	△12,152
連結除外による減少	—	△2,657	—	—
企業結合による増加	—	4,290	—	776
為替換算差額等	—	—	27,049	△994
期末残高	186,243	170,789	225,969	216,175
制度資産の変動				
期首残高	181,473	192,097	187,245	209,489
利息収益	1,794	2,216	8,974	9,373
制度資産に係る収益（注）	13,425	△759	△5,511	△7,483
事業主拠出	12,591	12,514	2,991	2,871
従業員拠出	312	237	442	476
事業主への返還額	△710	△960	△994	△912
支払給付	△16,788	△16,981	△9,633	△12,152
連結除外による減少	—	△2,278	—	—
企業結合による増加	—	3,007	—	—
為替換算差額等	—	—	25,975	△591
期末残高	192,097	189,093	209,489	201,071
確定給付負債の純額の 期末残高（注）	△5,854	△18,304	16,480	15,104

（注） 1 前連結会計年度及び当連結会計年度の数理計算上の差異は主に財務上の仮定の変化により生じた差異です。

2 制度資産に係る収益には利息収益を含んでおりません。

3 前連結会計年度末及び当連結会計年度末の確定給付負債の純額に含まれる退職給付に係る資産は、それぞれ 26,636百万円及び 35,140百万円であり、連結財政状態計算書の「その他の非流動資産」に含まれております。

確定給付制度債務の現在価値の算定に使用した重要な数理計算上の仮定(加重平均)は以下のとおりです。

	国内制度	
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
割引率	1.3%	2.0%
給与水準の予想上昇率	2.2%	2.4%

	海外制度	
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
割引率	4.4%	4.7%
給与水準の予想上昇率	2.0%	2.0%

他の仮定に変更がないとして、以下に示された割合で割引率が変動した場合、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における確定給付制度債務は以下のとおり変動します。感応度分析はその他の仮定に変更がないことを前提としておりますが、実際には他の仮定の変化が感応度分析に影響する可能性があります。なお、給与水準の予想上昇率については変動を見込んでおりません。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
割引率		
0.5%増加	△19,429	△17,556
0.5%減少	21,231	19,161

前連結会計年度の制度資産の公正価値は以下のとおりです。

	国内制度			海外制度		
	活発な市場に おける公表価 格があるもの (百万円)	活発な市場に おける公表価 格がないもの (百万円)	合計 (百万円)	活発な市場に おける公表価 格があるもの (百万円)	活発な市場に おける公表価 格がないもの (百万円)	合計 (百万円)
制度資産						
持分証券：						
国内株式	33,750	—	33,750	218	—	218
外国株式	298	—	298	1,661	41	1,702
合同運用信託	—	45,973	45,973	—	25,647	25,647
負債証券：						
国内債券	—	—	—	10	—	10
外国債券	—	—	—	81,477	—	81,477
合同運用信託	—	65,229	65,229	—	62,486	62,486
その他資産：						
生保一般勘定	—	17,421	17,421	—	52,185	52,185
その他（注）	511	28,915	29,426	△16,744	2,508	△14,236
制度資産合計	34,559	157,538	192,097	66,622	142,867	209,489

（注）海外制度の活発な市場における公表価格があるものは、主に金利変動やインフレ等による確定給付制度債務の現在価値の変動に制度資産を連動させるため、主にLiability Driven Investment (LDI) により運用しております。

当連結会計年度の制度資産の公正価値は以下のとおりです。

	国内制度			海外制度		
	活発な市場に おける公表価 格があるもの (百万円)	活発な市場に おける公表価 格がないもの (百万円)	合計 (百万円)	活発な市場に おける公表価 格があるもの (百万円)	活発な市場に おける公表価 格がないもの (百万円)	合計 (百万円)
制度資産						
持分証券：						
国内株式	35,724	—	35,724	148	—	148
外国株式	624	—	624	1,852	45	1,897
合同運用信託	—	39,725	39,725	—	25,765	25,765
負債証券：						
国内債券	—	—	—	—	—	—
外国債券	—	—	—	61,860	—	61,860
合同運用信託	—	61,917	61,917	—	71,494	71,494
その他資産：						
生保一般勘定	—	16,883	16,883	—	49,638	49,638
その他（注）	761	33,459	34,220	△13,825	4,094	△9,731
制度資産合計	37,109	151,984	189,093	50,035	151,036	201,071

（注）海外制度の活発な市場における公表価格があるものは、主に金利変動やインフレ等による確定給付制度債務の現在価値の変動に制度資産を連動させるため、主にLiability Driven Investment（LDI）により運用しております。

当社グループの投資の目標は、特定のリスク管理方針のもとに収益を最大化することにあります。当社グループのリスク管理方針では、投資信託、負債有価証券及び持分有価証券に投資することを認めておりますが、デリバティブ金融商品について投機的に取引することは認めておりません。当社グループは国内外の確定利回り証券や国内外の持分証券に投資する投資信託へ投資することにより、資産の多様性を確保しております。これらの投資信託は支払いが必要となった退職給付債務の支払いに充てるために、随時売却することが可能です。当社グループの国内制度の資産ポートフォリオは、大きく3つの資産区分に分類されます。約40%を持分証券で運用し、約35%を負債証券で運用し、生保一般勘定等のその他の資産で約25%を運用しております。当社グループの海外制度の投資政策は、国ごとに異なっておりますが、長期的な投資の目的及び政策は以下のように一貫しております。約15%を持分証券で運用し、約65%を負債証券で運用し、生保一般勘定等のその他の資産で約20%を運用しております。

翌連結会計年度の制度資産への予想拠出額は 15,500百万円です。

当連結会計年度末における確定給付制度債務の加重平均デュレーションは 9年です。

(2) 確定拠出型制度

当社グループでは、確定拠出年金制度を採用しております。前連結会計年度及び当連結会計年度における確定拠出年金制度にかかる年金費用はそれぞれ 13,838百万円及び 14,454百万円です。

(3) 従業員給付費用

前連結会計年度及び当連結会計年度における連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれる従業員給付費用の合計額は、それぞれ 746,516百万円及び 791,860百万円です。

24 株式に基づく報酬

当社における役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託を用いた株式報酬制度

(a) 株式報酬制度の内容

当社は、当社取締役及び執行役員等(社外取締役を除く。以下、「取締役等」という。)を対象に、株主の皆様との利益・リスク共有意識を強化するとともに、持続的な成長と適切な株主還元も含めた株主価値の向上へのコミットメントを示すことを目的として、(ア)業績連動型株式報酬制度を導入しております。同制度は、2019年に導入した(イ)株価条件付株式報酬制度を一部変更したものです((ア)及び(イ)を総称して「両制度」という。)

両制度では役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託を用いております。当社が拠出する金銭を原資として当社株式が本信託を通じて取得され、当社が定める「株式交付規程」に従い、当社が各取締役等に付与するポイント数に相当する数の当社株式が各取締役等に交付されます。なお、両制度の詳細については「第4 提出会社の状況」の「1 株式等の状況 (8)役員・従業員株式所有制度の内容」及び「4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4)役員の報酬等」に記載しております。

両制度は、持分決済型及び現金選択権付きの株式報酬として会計処理しております。

(b) 期中に付与されたポイント数及びポイントの加重平均公正価値

ポイントの付与日における公正価値は、当社株式の市場価値を、予想配当利回りを考慮に入れて修正し算定しております。期中に付与されたポイント数及びポイントの加重平均公正価値は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)
期中に付与されたポイント数	275,379	200,121
加重平均公正価値 (円)	1,141	1,399

(c) 株式に基づく報酬費用

本制度に係る費用計上額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ 314百万円及び 280百万円であり、連結損益計算書上、「販売費及び一般管理費」に計上しております。

25 資本金及びその他の資本項目

(1) 資本金

当社の発行可能株式総数及び発行済株式総数は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日) (株)	当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日) (株)
発行可能株式総数：		
普通株式	1,500,000,000	1,500,000,000
発行済株式総数：		
期首	609,521,978	609,521,978
期中増減	—	△39,788,800
期末	609,521,978	569,733,178

発行済株式総数の減少は、自己株式の消却によるものです。

(2) 剰余金

①資本剰余金

会社法では、株式の発行に対しての払込又は給付に係る額の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれる資本準備金に組み入れることが規定されております。資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

②利益剰余金

会社法では、剰余金の配当により減少する剰余金の額の10分の1を、資本準備金及び利益剰余金に含まれる利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで、資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規

定されております。積み立てられた利益準備金は、欠損填補に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができます。

当社における会社法上の分配可能額は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計基準に準拠して作成された親会社の会計帳簿上の利益剰余金の金額に基づいて算定されております。

また、会社法は分配可能額の算定にあたり一定の制限を設けております。当社の会計帳簿上、その他利益剰余金として記帳されている金額は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ 123,720百万円及び 61,652百万円であり、上記の制約を受けておりません。

(3) 自己株式

発行済株式総数に含まれる自己株式数は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ 6,339,595株及び 582,794株です。なお、当社は、役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託を設定しており、当該信託が保有する当社株式（前連結会計年度末 314,000株及び当連結会計年度末 492,200株）を、自己株式に含めております。

(前連結会計年度)

当社は、2024年2月6日開催の取締役会決議に基づき自己株式を取得しております。当連結会計年度に取得した自己株式は、以下のとおりです。

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得した株式の総数	5,941,800 株
(3) 取得価額の総額	7,543,089,784 円
(4) 取得期間	2024年2月7日～2024年3月31日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

(ご参考)

2024年2月6日開催の当社取締役会における決議内容

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得し得る株式の総数	36,000,000 株（上限） （発行済株式総数（自己株式を除く）に対する比率 5.9%）
(3) 株式の取得価額の総額	300 億円（上限）
(4) 取得期間	2024年2月7日～2024年8月30日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

(当連結会計年度)

当社は、2024年2月6日開催の取締役会決議に基づき自己株式を取得しております。当連結会計年度に取得した自己株式は、以下のとおりです。なお、当該自己株式の取得は2024年9月3日（受渡ベース）をもって終了しております。

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得した株式の総数	16,590,800 株
(3) 取得価額の総額	22,456,788,464 円
(4) 取得期間	2024年4月1日～2024年9月3日（受渡ベース）
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

(ご参考)

2024年2月6日開催の当社取締役会における決議内容

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得し得る株式の総数	36,000,000 株（上限） （発行済株式総数（自己株式を除く）に対する比率 5.9%）
(3) 株式の取得価額の総額	300 億円（上限）
(4) 取得期間	2024年2月7日～2024年8月30日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

また、当社は、2024年9月5日開催の取締役会決議に基づき以下のとおり自己株式を消却しております。

(1) 消却した株式の種類	当社普通株式
(2) 消却した株式の総数	22,532,600 株
(3) 消却実施日	2024年9月30日

当社は、2024年12月2日開催の取締役会決議に基づき自己株式を取得しております。当連結会計年度に取得した自己株式は、以下のとおりです。

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得した株式の総数	17,256,200 株
(3) 取得価額の総額	29,999,903,700 円
(4) 取得日	2024年12月3日
(5) 取得方法	東京証券取引所の自己株式立会外買付取引 (ToSTNeT-3) による買付

(ご参考)

2024年12月2日開催の当社取締役会における決議内容

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得し得る株式の総数	17,256,200 株 (発行済株式総数 (自己株式を除く) に対する比率 2.94%)
(3) 株式の取得価額の総額	29,999,903,700 円
(4) 取得日	2024年12月3日
(5) 取得方法	東京証券取引所の自己株式立会外買付取引 (ToSTNeT-3) による買付

また、当社は、2024年12月2日開催の取締役会決議に基づき以下のとおり自己株式を消却しております。

(1) 消却した株式の種類	当社普通株式
(2) 消却した株式の総数	17,256,200 株
(3) 消却実施日	2025年1月31日

(4) 配当金

①配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2023年6月23日 定時株主総会	普通株式	10,361	17.0	2023年3月31日	2023年6月26日
2023年11月8日 取締役会	普通株式	10,970	18.0	2023年9月30日	2023年12月1日
2024年6月20日 定時株主総会	普通株式	10,863	18.0	2024年3月31日	2024年6月21日
2024年11月8日 取締役会	普通株式	11,151	19.0	2024年9月30日	2024年12月2日

(注) 2023年6月23日株主総会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。

また、2023年11月8日取締役会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。

また、2024年6月20日株主総会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。

また、2024年11月8日取締役会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。

②基準日が当期に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

2025年6月24日開催の定時株主総会の議案として、次のとおり付議する予定です。

(決議)	株式の種類	配当金の 総額 (百万円)	配当の 原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年6月24日 定時株主総会	普通株式	10,823	利益 剰余金	19.0	2025年3月31日	2025年6月25日

(注) 配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金9百万円が含まれております。

26 金融商品及び関連する開示

(1) 資本リスク管理

当社グループの資本管理は、当社グループの持続的な成長と企業価値増大を実現するため、事業発展に十分な資金を確保できる堅固な財務体質維持と効率的な資本構成の両立を方針としております。

当社グループは有利子負債から現金及び預金を控除したネット有利子負債及び親会社の所有者に帰属する持分、D/Eレシオを管理対象としており、各数値は以下のとおりです。また、経営管理上は、販売金融の負債負担を除いたネット有利子負債も対象としております。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
有利子負債	420,077	516,217
現金及び預金	△177,321	△192,295
ネット有利子負債	242,756	323,922
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,038,722	1,030,107
D/Eレシオ	0.23	0.31

(2) 市場リスク管理

① 為替リスク

(a) 為替リスク管理

当社グループは、生産活動及び販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州、並びに中国等その他地域で行っており、外貨建の業績、資産・負債は為替レートの変動の影響を受ける可能性があります。

当社グループは、外貨建の資産及び負債に対する外国為替レートの変動リスクを軽減することを目的として為替予約等を締結しております。

(b) 為替予約等

為替予約等の詳細は以下のとおりです。

為替予約等

	前連結会計年度 (2024年3月31日)			当連結会計年度 (2025年3月31日)		
	為替 レート	契約残高 (百万円)	公正価値 (百万円)	為替 レート	契約残高 (百万円)	公正価値 (百万円)
米ドル/円	—	—	—	¥149.52	449	5
ユーロ/円	¥163.24	326	△4	—	—	—
ポンド/円	¥191.22	13,318	△1,912	¥193.82	13,398	△2,063
タイバツ/ユーロ	€0.03	22,061	255	€0.02	19,881	859
ポンド/ユーロ	€1.17	41,980	△332	€1.19	55,869	80

(c) 為替感応度分析

各連結会計年度において、当社グループが保有する金融商品が米ドル、ユーロに対して日本円が1円円高となった場合の連結損益計算書の税引前利益に与える影響は以下のとおりです。計算にあたり残高や金利等は変動しないものと仮定しております。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
米ドル	△16	256
ユーロ	△155	△168

② 金利リスク

当社グループの有利子負債は、主に固定金利により調達している社債及び借入金であり、現在の金利リスクは当社グループにとって重要なものではないと考えております。

重要性が乏しいため、金利感応度分析の開示は省略しております。

(3) 信用リスク管理

① 企業の有する金融資産の信用リスク

当社グループの営業活動から生じる債権は取引先の信用リスクにさらされております。

信用リスクとは、取引先が契約上の義務を果たすことができなかった場合に当社グループに生じる財務上の損失リスクです。

当該リスクに関して、当社グループは、与信限度額の設定、継続した与信調査及び取引先のモニタリングを行っております。また、信用リスクの集中等の潜在的リスクを最小限に抑える必要があると考えているため、モニタリングの結果によって、信用供与の程度を調整しております。これらの財務情報のほか、将来の経済状況等も考慮して予想信用損失の認識や測定を実施しております。

当社グループでは、支払期限の超過等による回収可能性の変動等が観察できた場合に当該金融資産の信用リスクが著しく増大したものと判断しております。また、概ね180日を超過するような大幅な支払期限の超過に加えて取引先の著しい財務状況の悪化等が観察できた場合に当該金融資産が信用減損しているものと判断しております。また、法的に債権が消滅する場合等、債権の回収が合理的に見込めない場合には、金融資産の帳簿価額を直接償却しております。

デリバティブ取引の利用にあたっては、信用度の高い金融機関に限定しているため、信用リスクは僅少であると認識しております。

金融資産の帳簿価額の合計額は信用リスクの最大エクスポージャーを表しております。

(i) 営業債権及びリース債権の予想信用損失の測定

営業債権及びリース債権には単純化したアプローチを採用しているため、債権が回収されるまでの全期間の予想信用損失を用いて貸倒引当金を算定しております。

(ii) 貸付金及びその他の債権の予想信用損失の測定

期末日時点で、貸付金及びその他の債権に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合、当社グループでは過去の貸倒実績及び経済状況等の将来予測情報に基づき、将来12ヶ月の予想信用損失を見積もることにより当該金融商品に係る貸倒引当金を算出しております。なお、貸付等の取引にあたっては与信調査を実施し、与信限度額の設定及び信用状況を定期的にモニタリングすることにより、取引先の信用状況に応じて適切な管理を行っているため、信用リスクは僅少であると判断しております。

- ② 予想信用損失から生じた金額に関する定量的・定性的情報
営業債権及びリース債権に係る貸倒引当金は以下のとおりです。

	信用減損していない 債権に係る貸倒引当金 (百万円)	信用減損している 債権に係る貸倒引当金 (百万円)	合計 (百万円)
2023年4月1日残高	11,024	4,432	15,456
繰入額（純額）	889	1,804	2,693
目的使用	△1,752	△841	△2,593
為替換算差額	1,261	583	1,844
2024年3月31日残高	11,422	5,978	17,400
繰入額（純額）	555	714	1,269
目的使用	△1,186	△1,176	△2,362
為替換算差額	△109	△69	△178
2025年3月31日残高	10,682	5,447	16,129

債権残高及び貸倒引当金の期日別分析は以下のとおりです。

前連結会計年度 (2024年3月31日)	債権残高 (百万円)	貸倒引当率 (%)	全期間の貸倒引当金 (百万円)
180日以内	732,116	1.6	11,422
180日超	10,498	56.9	5,978
合計	742,614	2.3	17,400
当連結会計年度 (2025年3月31日)	債権残高 (百万円)	貸倒引当率 (%)	全期間の貸倒引当金 (百万円)
180日以内	754,125	1.4	10,682
180日超	9,795	55.6	5,447
合計	763,920	2.1	16,129

(4) 流動性リスク管理

当社グループは、事業資金を金融機関からの借入金又は社債発行等により調達しております。このため、資金調達環境の悪化等により債務を履行できなくなるリスクにさらされております。

当社及び一部の連結子会社は金融機関と借入枠並びに当座借越についての契約を締結しており、コマーシャルペーパー発行プログラムを保有しております。また当社グループは、各地域に設置している金融子会社を中心にグループ企業間で手元流動性を有効活用するグループ内の資金融通の制度を構築しております。流動性リスクに対しては、資金調達手段の多様化を図り、複数の金融機関との間でコミットメント・ラインを設定しております。

保証債務以外の金融負債（デリバティブ金融商品を含む）の期日別残高は以下のとおりです。

前連結会計年度 (2024年3月31日)	帳簿価額 (百万円)	契約上のキ ヤッシュ・ フロー (百万円)	1 年内 (百万円)	1 年超 2 年以内 (百万円)	2 年超 3 年以内 (百万円)	3 年超 4 年以内 (百万円)	4 年超 5 年以内 (百万円)	5 年超 (百万円)
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の 債務	305,280	305,280	305,280	—	—	—	—	—
短期借入金	87,162	89,092	89,092	—	—	—	—	—
長期借入金	247,100	251,161	67,066	59,037	32,471	42,496	673	49,418
社債	15,304	16,625	422	2,533	277	3,358	10,035	—
リース負債	70,511	74,306	23,673	16,208	11,256	7,574	6,543	9,052
条件付対価	7,898	7,898	3,590	2,732	1,477	99	—	—
非支配持分に係る売建 プット・オプション 負債	22,635	22,670	22,670	—	—	—	—	—
小計	755,890	767,032	511,793	80,510	45,481	53,527	17,251	58,470
デリバティブ負債								
為替予約等	2,427	2,427	2,427	—	—	—	—	—
小計	2,427	2,427	2,427	—	—	—	—	—
合計	758,317	769,459	514,220	80,510	45,481	53,527	17,251	58,470

当連結会計年度 (2025年3月31日)	帳簿価額 (百万円)	契約上のキ ヤッシュ・ フロー (百万円)	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の 債務	332,699	332,699	332,699	—	—	—	—	—
短期借入金	84,113	86,165	86,165	—	—	—	—	—
長期借入金	321,287	333,785	63,332	65,713	44,722	42,751	47,955	69,312
社債	35,246	37,748	2,840	572	3,694	10,344	20,298	—
リース負債	75,571	82,931	26,421	19,524	11,824	8,221	7,525	9,416
条件付対価	5,206	5,206	2,364	2,492	350	—	—	—
小計	854,122	878,534	513,821	88,301	60,590	61,316	75,778	78,728
デリバティブ負債								
為替予約等	2,564	2,564	2,564	—	—	—	—	—
小計	2,564	2,564	2,564	—	—	—	—	—
合計	856,686	881,098	516,385	88,301	60,590	61,316	75,778	78,728

当社及び一部の連結子会社は金融機関と借入枠及び当座借越についての契約を締結しております。また当社及び一部の連結子会社はコマーシャルペーパーの発行プログラムを保有しております。これらの信用枠の合計及び使用状況は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
借入枠及び当座借越枠		
使用	1,859	5,122
未使用	240,592	233,276
合計	242,451	238,398
コマーシャルペーパー発行枠		
使用	35,000	20,000
未使用	110,423	124,856
合計	145,423	144,856

(5) 金融商品の公正価値

金融商品の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)		当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
<資産>				
リース債権	276,225	281,855	292,000	298,309
デリバティブ資産	372	372	1,531	1,531
株式及び出資持分	17,392	17,392	19,811	19,811
社債	269	269	157	157
合計	294,258	299,888	313,499	319,808
<負債>				
デリバティブ負債	2,427	2,427	2,564	2,564
条件付対価	7,898	7,898	5,206	5,206
非支配持分に係る売建プット・オプション負債	22,635	22,635	—	—
社債及び借入金	196,974	194,047	294,955	285,873
合計	229,934	227,007	302,725	293,643

(注) 1 現金及び現金同等物、定期預金、営業債務及びその他の債務

これらの勘定は短期間で決済されるので、帳簿価額と公正価値が近似しております。そのため、上記の表中には含めておりません。

2 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権のうち、短期間で決済される債権については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めておりません。なお、重要性の乏しい債権については上記の表中に含めておりません。

3 リース債権

リース債権については、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額を満期までの期間及び信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値に基づいて算定しております。観察不能なインプットを含む評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しております。

4 デリバティブ

デリバティブには、為替予約等が含まれており、金融機関より入手した見積価格や利用可能な情報に基づく適切な評価方法により公正価値を算定しているため、レベル2に分類しております。

5 株式及び出資持分、社債

株式及び出資持分、社債には、市場性のある株式及び社債、非上場の株式及び出資持分が含まれております。市場性のある株式及び社債は、活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を算定しており、観察可能であるためレベル1に分類しております。非上場の株式及び出資持分は、類似企業の市場価格等の観察可能な指標と観察不能な指標を用いた評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しております。

6 社債及び借入金

社債及び借入金のうち、12ヶ月以内に償還及び返済される部分については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めておりません。

社債及び借入金については、契約ごとの将来キャッシュ・フローから、類似の満期日の借入金に対して適用される期末借入金利を用いて割り引いた現在価値に基づいて算定しております。観察可能な市場データを利用して公正価値を算定しているため、レベル2に分類しております。

7 条件付対価

条件付対価については、被取得企業の将来の業績や支払額等を考慮して公正価値を算定しているため、レベル3に分類しております。

8 非支配持分に係る売建プット・オプション負債

非支配持分に係る売建プット・オプション負債の公正価値として記載している金額は、将来キャッシュ・フローを行使時点までの期間及び期末日時点の信用リスクを加味した利率で割り引く方法により算定しております。観察可能な市場データを利用して公正価値として記載している金額を算定しているため、レベル2

に分類しております。

9 各金融資産及び金融負債の事後測定方法

IFRS第9号「金融商品」に基づく各金融資産及び金融負債の測定方法は、以下のとおりです。

償却原価で測定：営業債権、リース債権、社債（負債）及び借入金、非支配持分に係る売建ブット・オプション負債

純損益を通じて公正価値で測定：デリバティブ資産、株式及び出資持分、デリバティブ負債、条件付対価

その他の包括利益を通じて公正価値で測定：株式及び出資持分、社債（資産）

当社グループは、取引関係の維持・強化を目的として保有する資本性金融商品に対する投資について、その保有目的に鑑み、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に対する投資の主な銘柄ごとの公正価値は次のとおりです。

前連結会計年度（2024年3月31日）

銘柄	公正価値 (百万円)
サイボウズ(株)	3,078
三愛オブリ(株)	2,324
Sindoh Co., Ltd.	1,417
(株)大塚商会	1,246
ウシオ電機(株)	975
ニデック(株)	747
東海旅客鉄道(株)	745
東京海上ホールディングス(株)	486
久光製薬(株)	469
エヴィクサー(株)	240

当連結会計年度（2025年3月31日）

銘柄	公正価値 (百万円)
サイボウズ(株)	4,860
(株)大塚商会	2,524
三愛オブリ(株)	1,917
Sindoh Co., Ltd.	1,199
ウシオ電機(株)	926
東海旅客鉄道(株)	570
久光製薬(株)	477
エヴィクサー(株)	240

当社グループは、資産の効率的活用や業務上の関係の見直し等により、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の一部を売却により処分し、認識を中止しております。期中で売却した銘柄の売却時における公正価値、売却に係る累積利得又は損失及び受取配当金の合計額は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
公正価値	805	1,463
累積利得(△損失)	172	1,333
受取配当金	2	24

前連結会計年度及び当連結会計年度における、期末日時点で保有しているその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産より認識された受取配当金はそれぞれ 907百万円及び 555百万円です。

当社グループでは、その他の資本の構成要素として認識していたその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の累積利得又は損失は、当該金融資産の公正価値が著しく下落した場合、又は認識を中止した場合にその他の包括利益の累積額から利益剰余金に振り替えております。前連結会計年度及び当連結会計年度における利益剰余金へ振り替えたその他の包括利益の累積利得又は損失はそれぞれ △1,073百万円及び 1,015百万円です。

(6) 連結財政状態計算書において認識された公正価値の測定

以下は金融商品を当初認識した後、公正価値で測定された金融商品の分析です。分析に使用する公正価値ヒエラルキーは、以下のように定義付けられております。

なお、公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象又は状況の変化が生じた日に認識しております。

レベル1・・・ 活発な市場における公表価格により測定された公正価値

レベル2・・・ レベル1以外の、観察可能なインプットを直接、又は間接的に使用して算出された公正価値

レベル3・・・ 観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

公正価値により測定された金融商品

前連結会計年度 (2024年3月31日)	レベル1 (百万円)	レベル2 (百万円)	レベル3 (百万円)	合計 (百万円)
<資産>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産	—	372	—	372
株式及び出資持分	—	—	1,302	1,302
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式及び出資持分	12,975	—	3,115	16,090
社債	269	—	—	269
合計	13,244	372	4,417	18,033
<負債>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債	—	2,427	—	2,427
条件付対価	—	—	7,898	7,898
合計	—	2,427	7,898	10,325

当連結会計年度 (2025年3月31日)	レベル1 (百万円)	レベル2 (百万円)	レベル3 (百万円)	合計 (百万円)
<資産>				
純損益を通じて公正価値で 測定する金融資産				
デリバティブ資産	—	1,531	—	1,531
株式及び出資持分	—	—	1,551	1,551
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融 資産				
株式及び出資持分	14,009	—	4,251	18,260
社債	157	—	—	157
合計	14,166	1,531	5,802	21,499
<負債>				
純損益を通じて公正価値で 測定する金融負債				
デリバティブ負債	—	2,564	—	2,564
条件付対価	—	—	5,206	5,206
合計	—	2,564	5,206	7,770

(注) 1 デリバティブ

デリバティブには、為替予約等が含まれており、金融機関より入手した見積価格や利用可能な情報に基づく適切な評価方法により算定しているため、レベル2に分類しております。

2 株式及び出資持分、社債

株式及び出資持分、社債には、市場性のある株式及び社債、非上場の株式及び出資持分が含まれております。市場性のある株式及び社債は、活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を算定しており、観察可能であるためレベル1に分類しております。非上場の株式及び出資持分は、類似企業の市場価格等の観察可能な指標と観察不能な指標を用いた評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しております。

3 条件付対価

条件付対価については、被取得企業の将来の業績や支払額等を考慮して公正価値を算定しているため、レベル3に分類しております。

レベル3に分類されている金融商品について、観察可能でないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に重要な公正価値の変動は見込まれておりません。

レベル3に分類された金融資産の期首残高から期末残高への調整表

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
期首残高	4,550	4,417
利得及び損失合計		
純損益(注1)	△343	493
その他の包括利益(注2)	81	△31
購入	258	1,087
売却	△172	△110
その他	43	△54
期末残高	4,417	5,802

(注) 1 純損益

純損益に含まれている利得及び損失は、報告期間期末時点に保有する純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に関するものであります。連結損益計算書の「金融収益」及び「金融費用」に含まれております。

2 その他の包括利益

その他の包括利益に含まれている利得及び損失は、報告期間期末時点に保有するその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に関するものであります。連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動」（注記32 その他の包括利益 を参照）に含まれております。

レベル3に分類された金融負債の期首残高から期末残高への調整表

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
期首残高	7,245	7,898
企業結合等による増加	3,522	729
決済	△1,763	△3,232
公正価値の変動	△1,348	△1,209
その他	242	1,020
期末残高	7,898	5,206

(7) デリバティブ及びヘッジ活動

当社グループは為替、金利に係る市場リスクを管理するためにデリバティブを利用しております。グループ内規定に基づき、売買目的及び投機目的のデリバティブは保有しておりません。当社グループはすべてのデリバティブを連結財政状態計算書に公正価値で認識しております。当社グループはデリバティブの契約を締結する際に、当該デリバティブがヘッジ関係の一部として適格であるか否かの判定を行っております。

当社グループはヘッジ会計が適用されるデリバティブを、連結財政状態計算書上に計上された資産又は負債の公正価値の変動をヘッジするための公正価値ヘッジ、連結財政状態計算書上に計上された資産又は負債に付随する受払い及び可能性が非常に高い予定取引に関連するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのキャッシュ・フロー・ヘッジのいずれかとして指定しております。

キャッシュ・フロー・ヘッジについて、キャッシュ・フローが発生すると見込まれる期間及び純損益に影響を与えることになると見込まれる期間は1年以内です。

前連結会計年度及び当連結会計年度における連結損益計算書の「金融収益」及び「金融費用」に含まれるヘッジ会計が適用されないデリバティブの評価損益は、それぞれ1,921百万円（評価損）及び1,022百万円（評価益）です。なお、上記の評価損益は主に為替から生じたものです。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末においてキャッシュ・フロー・ヘッジとして指定したヘッジ手段はありません。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末におけるキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金の残高はありません。

27 その他の収益

前連結会計年度及び当連結会計年度におけるその他の収益は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
違約金の受取（注）	—	9,636
条件付対価に係る公正価値の変動額	1,348	1,209
政府補助金	964	820
有形固定資産及び無形資産売却益	1,932	321
その他	8,110	3,491
合計	12,354	15,477

（注） 当連結会計年度に、当社の中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴い、過年度に受領していた土地の立退補償金のうち提携協議書解除に伴う違約金への充当分を計上しております。

28 売上高

(1) 収益の分解

当社グループは、注記5 事業セグメントに記載のとおり、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他の5つを報告セグメントとしております。また、売上高は顧客の所在地を基礎とし、地域別に分解しております。これらの分解した売上高と各報告セグメントの売上高との関係は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	日本 (百万円)	米州 (百万円)	欧州・中東・ アフリカ (百万円)	その他地域 (百万円)	合計 (百万円)
デジタルサービス	745,087	463,479	521,380	122,901	1,852,847
デジタルプロダクツ	42,500	30,788	12,410	10,245	95,943
グラフィックコミュニケーションズ	25,483	130,993	67,870	37,781	262,127
インダストリアルソリューションズ	41,925	29,623	18,014	22,181	111,743
その他	10,662	4,900	4,044	6,721	26,327
合計	865,657	659,783	623,718	199,829	2,348,987
顧客との契約から認識した収益	861,748	579,285	522,192	165,463	2,128,688
その他の源泉から認識した収益	3,909	80,498	101,526	34,366	220,299

(注) 1 セグメント間の内部売上高を除いた金額を表示しております。

2 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益等が含まれています。

当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)	日本 (百万円)	米州 (百万円)	欧州・中東・ アフリカ (百万円)	その他地域 (百万円)	合計 (百万円)
デジタルサービス	797,596	471,466	535,861	125,186	1,930,109
デジタルプロダクツ	86,743	34,388	12,555	23,379	157,065
グラフィックコミュニケーションズ	24,519	144,293	76,061	47,790	292,663
インダストリアルソリューションズ	41,654	30,733	17,890	21,915	112,192
その他	12,764	6,186	5,704	11,193	35,847
合計	963,276	687,066	648,071	229,463	2,527,876
顧客との契約から認識した収益	959,548	604,734	542,730	192,715	2,299,727
その他の源泉から認識した収益	3,728	82,332	105,341	36,748	228,149

(注) 1 セグメント間の内部売上高を除いた金額を表示しております。

2 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益等が含まれています。

収益認識の時期は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)			当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)		
	一時点で移 転される財 又はサービ ス	一定の期間 にわたり移 転される財 又はサービ ス	合計	一時点で移 転される財 又はサービ ス	一定の期間 にわたり移 転される財 又はサービ ス	合計
	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
デジタルサービス	956,215	896,632	1,852,847	985,570	944,539	1,930,109
デジタルプロダクツ	95,506	437	95,943	156,666	399	157,065
グラフィックコミュニケーションズ	168,924	93,203	262,127	195,434	97,229	292,663
インダストリアルソリューションズ	108,850	2,893	111,743	111,118	1,074	112,192
その他	25,816	511	26,327	35,377	470	35,847
合計	1,355,311	993,676	2,348,987	1,484,165	1,043,711	2,527,876

(注) 上記収益にはIFRS第15号以外のその他の源泉から認識した収益が含まれており、主にIFRS第16号に基づくリース収益等が含まれています。

当社グループの事業は、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他より構成されており、各事業において製品販売及び役務の提供を行っております。

売上高は顧客との契約において約束された対価から値引き、購入量に応じた割戻し等を控除した金額で測定しております。変動性がある値引き、割戻し等を含む変動対価については、過去、現在及び予想を含む合理的に利用可能なすべての情報を用いて当社グループが権利を得る対価の金額を見積り、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ収益を認識しております。

デジタルサービスやその他において、当社グループが代理人として商品の販売に関与している場合には、純額で収益を認識しております。

なお、製品保証に関しては、顧客が当該保証を独立して購入するオプションを有しておらず、製品が合意された仕様に従っているという保証に加えて顧客にサービスを提供していないことから、引当金として会計処理しております。返品及び返金の義務並びにその他の類似の義務に重要なものはありません。

デジタルサービス（複合機、プリンター、パソコン、サーバー等の機器）、デジタルプロダクツ（複合機、プリンターのOEM、スキャナ等機器）、グラフィックコミュニケーションズ（プロダクションプリンター、インクジェットヘッド、作像システム、産業プリンター等）の製品は、通常機器が設置され、顧客の受け入れが得られた時点で、また、関連消耗品は、物品の引渡時点において顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転し、履行義務が充足されると判断していることから、それぞれ当該時点で収益を認識しております。

インダストリアルソリューションズ（サーマルペーパーや産業用光学部品等）及びその他の主要な製品の販売の収益は、通常物品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、当該物品の引渡時点で収益を認識しております。

デジタルサービスのオフィスプリンティング事業及びグラフィックコミュニケーションズの商用印刷事業においては顧客の機器の使用量に応じた従量料金、固定料金、又は基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求する製品のメンテナンス契約による収益を認識しております。当社グループは、メンテナンス契約の履行義務を、契約に基づき、機器を常時利用可能な状態を顧客に提供することと判断しており、これらの収益を、関連する履行義務を充足するにつれて一定期間にわたり認識しております。固定料金のメンテナンス契約については顧客との契約に係る取引額を契約期間にわたり均等に収益認識しております。機器の使用量に応じた従量料金及び基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求するメンテナンス契約については、顧客への請求金額により収益を認識しております。

デジタルサービスのオフィスサービス事業におけるソフトウェアサービス等の販売については、主にライセンス提供型及びその保守サービスとクラウド型サービスの2種類に分かれます。ライセンス提供型については、顧客仕様に応じたソフトウェアが提供され、顧客の受け入れが確認できた時点で履行義務が充足されたと判断して収益を認識しております。他方、保守サービスについては、一定の期間にわたり製品のメンテナンスやサポート業務等を実施するものであり、一定期間にわたって履行義務が充足されるため、時の経過に応じて収益を認識しております。またクラウド型サービスについては顧客仕様に応じたアプリケーションを通じてサービスを一定期間にわたり提供しており、同様に時の経過に応じて収益を認識しております。

割賦販売契約に基づく債権は割賦払い期間にわたって月次で請求されるため、金融要素について調整しております。それ以外の契約では取引の対価は履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含まれておりません。

(2) 契約残高

顧客との契約から生じた債権及び顧客との契約から生じた負債は以下のとおりです。

	当連結会計年度期首 (2024年4月1日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
顧客との契約から生じた債権	504,699	515,147
契約負債	105,866	108,984

連結財政状態計算書において、契約負債は、「その他の流動負債」及び「その他の非流動負債」に含まれています。契約負債は主に、メンテナンス契約に関する顧客からの前受金に関連するものであります。

認識された収益について、期首時点で契約負債に含まれていた金額は、前連結会計年度と当連結会計年度において、それぞれ 48,072百万円及び 65,016百万円であります。また、前連結会計年度及び当連結会計年度において、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(3) 残存履行義務に配分した取引価格

個別の契約期間が1年を超える契約における、未充足の履行義務に配分した取引価格は前連結会計年度と当連結会計年度において、それぞれ 231,720百万円及び 263,915百万円であります。当該取引価格は、主に顧客に販売される機器のメンテナンス契約に係るものであり、固定料金契約、また、従量料金契約の基本料金部分が含まれております。なお、従量料金契約の従量料金部分は含まれておりません。当該取引価格が収益として認識されると見込まれる期間は、概ね1年から5年であります。なお、実務上の便法を適用しており、個別の契約期間が1年に満たない契約においては開示を省略しております。

(4) 顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産

当社グループは、顧客との契約獲得のための増分コストのうち、回収可能であると見込まれる部分について資産として認識しており、連結財政状態計算書上は「その他の流動資産」及び「その他の非流動資産」に計上しています。契約獲得のための増分コストとは、顧客との契約を獲得するために発生したコストで、当該契約を獲得しなければ発生しなかったであろうものです。

当社グループにおいて資産計上されている契約獲得のための増分コストは、主に顧客を獲得するために発生した販売員に対する手数料等です。当該資産については見積契約期間に基づき均等償却を行っております。

	当連結会計年度期首 (2024年4月1日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産	7,433	6,947

顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産から生じた償却費は、前連結会計年度と当連結会計年度において、それぞれ 5,008百万円及び 4,763百万円であります。

29 販売費及び一般管理費

前連結会計年度及び当連結会計年度における販売費及び一般管理費の内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
人件費	498,353	510,900
減価償却費及び無形資産償却費	60,740	63,431
発送運送費	42,441	46,659
構造改革費用	1,246	24,000
賃借料	9,836	9,873
広告宣伝費	4,968	5,122
有形固定資産及び無形資産等の減損	1,023	699
その他	151,203	158,261
合計	769,810	818,945

30 研究開発費

前連結会計年度及び当連結会計年度における研究開発費は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
研究開発費	95,370	83,225

31 金融収益及び金融費用

金融収益及び金融費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
金融収益		
受取配当金		
その他の包括利益を 通じて公正価値で測定する金融資産	909	579
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	4,723	4,829
その他の包括利益を 通じて公正価値で測定する金融資産	16	10
為替差益	3,594	4,852
その他の金融収益	231	767
合計	9,473	11,037
金融費用		
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	4,342	5,127
リース負債	1,141	1,880
引当金	25	54
その他の金融費用	3,389	3,466
合計	8,897	10,527

32 その他の包括利益

その他の包括利益の構成は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
確定給付制度の再測定		
当期発生	8,671	6,220
確定給付制度の再測定 計	8,671	6,220
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動		
当期発生	△446	1,565
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の 公正価値の純変動 計	△446	1,565
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動		
当期発生	△468	△203
当期利益への組替修正額	468	203
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動 計	—	—
在外営業活動体の換算差額		
当期発生	86,654	△11,459
当期利益への組替修正額	△2,017	16
在外営業活動体の換算差額 計	84,637	△11,443
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額		
当期発生	101	525
当期利益への組替修正額	△42	△31
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する 持分相当額 計	59	494

非支配持分を含むその他の包括利益に含まれる税効果調整額は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)			当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)		
	税効果 調整前	税効果	税効果 調整後	税効果 調整前	税効果	税効果 調整後
確定給付制度の再測定	13,234	△4,563	8,671	8,498	△2,278	6,220
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	△649	203	△446	2,313	△748	1,565
在外営業活動体の換算差額	84,278	359	84,637	△11,437	△6	△11,443
持分法適用会社におけるその他の包括利益 に対する持分相当額	59	—	59	494	—	494
その他の包括利益 合計	96,922	△4,001	92,921	△132	△3,032	△3,164

33 1株当たり利益

基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益は以下のとおりです。

(1) 基本的1株当たり当期利益

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益	44,176 百万円	45,709 百万円
期中平均普通株式数	608,641 千株	585,183 千株
基本的1株当たり当期利益	72.58 円	78.11 円

(2) 希薄化後1株当たり当期利益

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益	44,176 百万円	45,709 百万円
当期利益調整額	－ 百万円	－ 百万円
希薄化後1株当たり当期利益の計算に 使用する当期利益	44,176 百万円	45,709 百万円
期中平均普通株式数(注)	608,641 千株	585,183 千株
希薄化性潜在的普通株式の影響		
株式報酬	299 千株	526 千株
希薄化後期中平均普通株式数	608,941 千株	585,709 千株
希薄化後1株当たり当期利益	72.55 円	78.04 円

(注) 役員向け株式交付信託及び執行役員向け株式交付信託が所有する当社株式を自己株式として処理していることから、基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益の算定においては、当該信託が所有する当社株式を期中平均普通株式数から控除して算出しております。

34 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

関連当事者との取引（連結財務諸表において消去されたものを除く）については、重要な取引等がないため記載を省略しております。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

主要な経営幹部（取締役）に対する報酬は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
報酬及び賞与	346	355
株式取得目的報酬	12	12
株価条件付株式報酬	95	92
合計	453	459

35 資本的支出契約及び偶発事象

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における、決算日以降の有形固定資産及びその他の資産の取得に係る既契約額は、それぞれ 16,256百万円及び 14,942百万円です。

また、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、金額的重要性のある債務保証はありません。

36 グループ企業

当社の重要な連結子会社は「第1 企業の概況 4 関係会社の状況（連結子会社）」に記載のとおりです。

37 関連会社

(1) 重要な関連会社

当社グループにおける重要な関連会社は、リコーリース株式会社（以下、リコーリース）（報告日3月31日）であります。

リコーリースは、日本国内を中心に総合リース業を営んでおり、当社製品のリース及びレンタル等を行っております。

リコーリースの要約連結財務諸表と当社グループの持分の帳簿価額との調整表は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
流動資産	684,428	724,012
非流動資産	609,471	680,035
流動負債	281,397	304,745
非流動負債	789,898	864,152
資本合計	222,604	235,150
所有持分割合	33.7%	33.7%
資本合計のうち当社グループの持分	75,218	79,457
連結調整	381	394
持分の帳簿価額	75,599	79,851

2020年4月のリコーリースの支配喪失時点において、重要な影響力に対するプレミアムを反映して、残余投資を公正価値評価しております。そのため、当社グループの持分の帳簿価額には、重要な影響力に対するプレミアムが反映されております。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において当社グループが保有するリコーリースの株式数に同日の株式市場における相場価格を乗じて算定した金額は、それぞれ 55,325百万円及び 56,882百万円です。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
売上高	80,072	87,446
当期利益	14,925	15,813
その他の包括利益	109	1,427
当社グループの持分：		
当期利益	5,043	5,343
その他の包括利益	37	482
包括利益合計	5,080	5,825
当社グループが受け取った配当金	1,609	1,610

(2) 個々に重要性のない関連会社

個々に重要性のない関連会社に対する当社グループの持分の帳簿価額は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年3月31日) (百万円)
関連会社	11,798	12,069

個々に重要性のない関連会社における包括利益合計に対する持分は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日) (百万円)
当社グループの持分：		
当期利益	560	385
その他の包括利益	22	12
包括利益合計	582	397

38 後発事象

該当事項はありません。

39 連結財務諸表の承認

2025年6月20日に、連結財務諸表は当社代表取締役社長執行役員 大山晃及び取締役コーポレート専務執行役員 川口俊によって承認されております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	第 1 四半期 連結累計期間 自2024年 4 月 1 日 至2024年 6 月30日	中間連結会計期間 自2024年 4 月 1 日 至2024年 9 月30日	第 3 四半期 連結累計期間 自2024年 4 月 1 日 至2024年12月31日	当連結会計年度 自2024年 4 月 1 日 至2025年 3 月31日
売上高 (百万円)	574,379	1,202,588	1,835,404	2,527,876
税引前中間(四半期) (当期)利益 (百万円)	9,844	13,167	40,429	70,067
親会社の所有者に帰属する 中間(四半期)(当期)利益 (百万円)	7,798	9,268	27,854	45,709
1株当たり中間(四半期) (当期)利益 (円)	13.03	15.61	47.17	78.11

(会計期間)	第 1 四半期 自2024年 4 月 1 日 至2024年 6 月30日	第 2 四半期 自2024年 7 月 1 日 至2024年 9 月30日	第 3 四半期 自2024年10月 1 日 至2024年12月31日	第 4 四半期 自2025年 1 月 1 日 至2025年 3 月31日
1株当たり四半期利益 (円)	13.03	2.49	31.84	31.37

(注) 第 1 四半期及び第 3 四半期については、金融商品取引所の定める規則により四半期に係る財務情報を作成しておりますが、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューは受けておりません。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年 3 月 31 日)	当事業年度 (2025年 3 月 31 日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	23,395	52,081
電子記録債権	2,129	1,961
売掛金	※1 146,557	※1 154,864
商品及び製品	45,998	35,761
原材料	10,765	7,919
仕掛品	4,160	1,376
貯蔵品	15,997	16,500
未収入金	※1 21,662	※1 28,540
短期貸付金	※1 76,824	※1 65,458
その他	※1 14,653	※1 9,893
貸倒引当金	△21	△21
流動資産合計	362,123	374,339
固定資産		
有形固定資産		
建物	42,218	32,203
構築物	1,950	775
機械及び装置	11,687	5,274
車両運搬具	34	13
工具、器具及び備品	8,376	3,631
土地	18,875	14,961
リース資産	383	44
建設仮勘定	3,161	2,307
有形固定資産合計	86,687	59,211
無形固定資産		
のれん	310	—
諸権利金	7,262	7,295
ソフトウェア	18,634	18,412
ソフトウェア仮勘定	9,836	14,117
無形固定資産合計	36,043	39,825
投資その他の資産		
投資有価証券	13,330	14,319
関係会社株式	444,696	535,632
関係会社出資金	13,971	15,149
長期貸付金	※1 38,699	※1 29,984
破産更生債権等	111	110
繰延税金資産	25,961	27,641
敷金及び保証金	※1 307	※1 225
その他	4,825	14,423
貸倒引当金	△184	△173
投資その他の資産合計	541,719	637,313
固定資産合計	664,450	736,351
資産合計	1,026,573	1,110,690

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	1	—
電子記録債務	8,860	8,358
買掛金	※1 130,578	※1 138,900
短期借入金	※1 89,090	※1 129,585
1年内返済予定の長期借入金	61,221	55,122
リース債務	※1 363	※1 21
未払金	※1 60,879	※1 65,574
未払費用	※1 16,595	※1 14,202
賞与引当金	9,162	6,468
役員賞与引当金	63	71
製品保証引当金	885	857
その他	※1 10,331	※1 8,345
流動負債合計	388,033	427,508
固定負債		
社債	10,000	30,000
長期借入金	175,302	254,984
リース債務	※1 25	※1 28
退職給付引当金	108	87
株式給付引当金	371	562
資産除去債務	1,959	708
その他	※1 478	※1 596
固定負債合計	188,246	286,968
負債合計	576,280	714,477
純資産の部		
株主資本		
資本金	135,364	135,364
資本剰余金		
資本準備金	180,804	180,804
資本剰余金合計	180,804	180,804
利益剰余金		
利益準備金	14,955	14,955
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	2,285	2,145
繰越利益剰余金	121,435	59,506
利益剰余金合計	138,675	76,607
自己株式	△7,925	△733
株主資本合計	446,918	392,042
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	3,374	4,170
評価・換算差額等合計	3,374	4,170
純資産合計	450,293	396,213
負債純資産合計	1,026,573	1,110,690

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	※1 542,551	※1 556,967
売上原価	※1 352,954	※1 391,301
売上総利益	189,597	165,665
販売費及び一般管理費	※1, ※2 194,708	※1, ※2 168,599
営業損失(△)	△5,111	△2,933
営業外収益		
受取利息及び配当金	※1 59,738	※1 36,310
為替差益	2,457	2,454
その他の収益	※1 1,239	※1 2,553
営業外収益合計	63,436	41,318
営業外費用		
支払利息	※1 2,268	※1 5,826
固定資産廃棄損	644	2,711
その他の費用	750	1,264
営業外費用合計	3,663	9,802
経常利益	54,661	28,581
特別利益		
関係会社株式清算益	※3 676	—
特別利益合計	676	—
特別損失		
固定資産減損損失	2,567	2,134
関係会社株式評価損	—	2,251
構造改革費用	—	※4 9,410
特別損失合計	2,567	13,797
税引前当期純利益	52,770	14,784
法人税、住民税及び事業税	1,052	△3,033
法人税等調整額	△2,464	△2,120
法人税等合計	△1,411	△5,153
当期純利益	54,181	19,938

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金				自己株式
		資本準備金	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金 合計	
				固定資産圧縮 積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,373	88,495	105,824	△426
当期変動額							
剰余金の配当					△21,330	△21,330	
当期純利益					54,181	54,181	
固定資産圧縮積立金の取崩				△88	88	—	
自己株式の取得							△7,552
自己株式の処分							53
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）							
当期変動額合計	—	—	—	△88	32,939	32,851	△7,499
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,285	121,435	138,675	△7,925

	株主資本	評価・換算差額等		純資産合計
	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	421,566	4,399	4,399	425,966
当期変動額				
剰余金の配当	△21,330			△21,330
当期純利益	54,181			54,181
固定資産圧縮積立金の取崩	—			—
自己株式の取得	△7,552			△7,552
自己株式の処分	53			53
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）		△1,024	△1,024	△1,024
当期変動額合計	25,351	△1,024	△1,024	24,327
当期末残高	446,918	3,374	3,374	450,293

当事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						自己株式
	資本金	資本剰余金	利益剰余金			利益剰余金 合計	
		資本準備金	利益準備金	その他利益剰余金			
				固定資産圧縮 積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,285	121,435	138,675	△7,925
当期変動額							
剰余金の配当					△22,014	△22,014	
当期純利益					19,938	19,938	
固定資産圧縮積立金の取崩				△91	91	－	
会社分割による減少				△47		△47	
自己株式の取得							△52,769
自己株式の処分							17
自己株式の消却					△59,944	△59,944	59,944
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）							
当期変動額合計	－	－	－	△139	△61,928	△62,067	7,191
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,145	59,506	76,607	△733

	株主資本	評価・換算差額等		純資産合計
	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	446,918	3,374	3,374	450,293
当期変動額				
剰余金の配当	△22,014			△22,014
当期純利益	19,938			19,938
固定資産圧縮積立金の取崩	—			—
会社分割による減少	△47			△47
自己株式の取得	△52,769			△52,769
自己株式の処分	17			17
自己株式の消却	—			—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）		795	795	795
当期変動額合計	△54,875	795	795	△54,079
当期末残高	392,042	4,170	4,170	396,213

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社及び関連会社株式

移動平均法による原価法により評価しております。

(2) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの…時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）により評価しております。

市場価格のない株式等…移動平均法による原価法により評価しております。

2 デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法により評価しております。

3 棚卸資産の評価基準及び評価方法

総平均法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切り下げの方法）により評価しております。

4 固定資産の減価償却方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

有形固定資産は定額法で行っております。なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物…………… 5～50年

機械及び装置… 4～12年

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

無形固定資産は定額法で行っております。

ただし、市場販売目的のソフトウェアについては、見込販売収益に基づく償却額と、残存見込販売有効期間に基づく均等償却額との、いずれか大きい金額を計上しております。なお、当初における見込販売有効期間は3年としております。また、自社利用ソフトウェアについては、社内における利用可能期間（3～10年）に基づく定額法によっております。

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

5 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

売掛債権・貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、当事業年度に負担すべき支給見込額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えるため、当事業年度における支給見込額を計上しております。

(4) 製品保証引当金

製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しております。

(5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、事業年度末において発生していると認められる額を計上しております。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌事業年度から費用処理することとしております。

過去勤務費用は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額を費用処理することとしております。

未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の貸借対照表における取扱いが連結財政状態計算書と異なります。

(6) 株式給付引当金

役員等に対する将来の当社株式の給付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員等に割り当てられるポイントの見込数に応じた給付額を基礎として計上しております。

6 収益の計上基準

当社は、顧客との契約に基づき、オフィス向け画像機器、ドキュメント・ITサービス・コミュニケーション関連サービスやソリューション、商用印刷機器、産業印刷機器、各種機器に関連する消耗品及びサービス、サーマルペーパー、サーマルメディア等を提供しております。

当社は、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点、又は移転するにつれて、移転により獲得が見込まれる対価を反映した金額により、収益を認識しております。各種機器等の販売による収益は、機器等の引き渡し時点において顧客が当該機器等に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該機器等が顧客に引き渡された時点で認識しております。また、主としてメンテナンス契約から生じるサービス収益は、関連する履行義務を充足するにつれて、一定期間にわたり認識しております。

なお、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引き、購入量に応じた割戻及び返品などを控除した金額で測定しております。

7 グループ通算制度の適用

当社を通算親法人とするグループ通算制度を適用しております。

8 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

記載金額については、百万円未満の端数を切り捨てております。

(重要な会計上の見積り)

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりであります。

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
繰延税金資産	25,961百万円	27,641百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 2 作成の基礎 (6)見積り及び判断の利用」をご参照ください。

(会計方針の変更)

(法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下、「2022 年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20－3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

(表示方法の変更)

前事業年度において、「無形固定資産」の「ソフトウェア」に含めておりました「ソフトウェア仮勘定」は、金額的重要性等が増したため、当事業年度より独立掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の貸借対照表の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「無形固定資産」の「ソフトウェア」に表示しておりました28,471百万円は、「ソフトウェア」18,634百万円、「ソフトウェア仮勘定」9,836百万円として組み替えております。

また前事業年度において、「営業外費用」の「その他の費用」に含めておりました「固定資産廃棄損」は、金額的重要性等が増したため、当事業年度より独立掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の損益計算書の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外費用」の「その他の費用」に表示しておりました1,394百万円は、「固定資産廃棄損」644百万円、「その他の費用」750百万円として組み替えております。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
短期金銭債権	237,943百万円	242,338百万円
長期金銭債権	38,915	30,200
短期金銭債務	137,675	164,898
長期金銭債務	33	41

- 2 運転資金の効率的な調達を行うため金融機関と借入枠並びに当座借越についての契約を締結しております。これらの契約に基づく当事業年度末の借入未実行残高等は次のとおりであります。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
当座借越極度額及び 借入枠の総額	168,000百万円	168,000百万円
借入実行残高	—	—
差引額	168,000	168,000

3 偶発債務

- (1) 関係会社のコマーシャルペーパープログラムに対して、債務保証を行っております。なお、保証先は以下のとおりであります。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
RICOH FINANCE CORPORATION	45,423百万円	44,856百万円

- (2) 金融機関、当社及び関係会社との間で締結しているグローバル・コミットメント・ライン契約に基づき、関係会社が個別借入を実行した場合、その借入残高に対する債務保証が発生いたします。保証先と極度額は以下のとおりであります。なお、借入実行残高は、前事業年度及び当事業年度ともにありません。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.	10,000百万円	10,000百万円
RICOH EUROPE FINANCE LIMITED	10,000	10,000

- (3) 関係会社の本社貸借契約に対して、債務保証を行っております。なお、保証先は以下のとおりであります。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
RICOH INNOVATIONS CORPORATION	280百万円	103百万円

(損益計算書関係)

※1 関係会社との主な取引高は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	522,007百万円	529,541百万円
仕入高	198,277	278,656
その他の営業取引高	38,197	22,698
営業取引以外の取引高	60,343	38,028

※2 販売費及び一般管理費の主要な費目及びおおよその割合は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
研究開発費	87,756百万円	58,588百万円
業務委託費	22,554	22,825
給料及び賃金	21,823	21,476
減価償却費	11,304	11,358
賞与引当金繰入額	8,793	9,183
おおよその割合		
販売費	7 %	7 %
一般管理費	93	93

※3 関係会社株式清算益

RICOH COMPONENTS ASIA (HONGKONG) CO., LTD. の清算終了に伴う清算益であります。

※4 構造改革費用

セカンドキャリア支援制度の実施に伴う一時費用であります。

(有価証券関係)

1 子会社株式及び関連会社株式

子会社株式及び関連会社株式で時価のあるもの

区分	前事業年度(2024年3月31日)			当事業年度(2025年3月31日)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
子会社株式	—	—	—	—	—	—
関連会社株式	5,620	55,325	49,705	5,620	56,882	51,262
合計	5,620	55,325	49,705	5,620	56,882	51,262

(注) 市場価格のない株式等

区分	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)
子会社株式	438,805	529,742
関連会社株式	269	269
合計	439,075	530,011

これらについては、市場価格のない株式等のため、「子会社株式及び関連会社株式で時価のあるもの」には含めておりません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
(繰延税金資産)		
棚卸資産評価減	1,279 百万円	2,338 百万円
賞与引当金	2,813	2,007
関係会社株式評価損等	65,216	70,372
退職給付引当金	6,741	4,495
減価償却費	3,195	3,028
税務上の繰越欠損金	20,838	22,065
資産除去債務	597	223
貸倒引当金	62	61
その他	8,388	8,826
繰延税金資産 小計	109,133	113,415
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△6,693	△6,591
将来減算一時差異等の合計に係る 評価性引当額	△68,848	△71,008
評価性引当額 小計	△75,541	△77,598
合計(※)	33,592	35,816
(繰延税金負債)		
固定資産圧縮積立金	△1,002	△973
その他有価証券評価差額金	△1,480	△1,919
資産除去債務に対応する除去費用	△72	△35
退職給付信託設定	△5,076	△5,248
合計	△7,630	△8,175
繰延税金資産の純額	25,961	27,641

※ 繰延税金資産は、将来減算一時差異及び繰越欠損金等が将来の通算グループ単位の課税所得との相殺により、税金負担額を軽減する効果を有し回収可能性が認められる範囲内で計上しております。

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率の差異の内訳

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
法定実効税率	30.5%	30.6%
(調整)		
評価性引当額	△7.0	△1.0
国外関連者に関する税制	2.0	2.3
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△32.2	△67.0
外国源泉税	2.0	2.9
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	-	△6.6
その他	2.0	3.8
税効果会計適用後の法人税等の負担率	△2.7	△34.9

(表示方法の変更)

前事業年度において、「その他」に含めていた「外国源泉税」は、重要性が増したため、当事業年度より独立掲記しております。また、前事業年度において、独立掲記していた「連結納税適用による欠損金差額」は、金額的重要性が乏しいため、当事業年度より「その他」に含めることとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組み替えを行っております。

この結果、前事業年度の「その他」3.2%、「連結納税適用による欠損金差額」0.8%は、「外国源泉税」2.0%、「その他」2.0%として組み替えしております。

3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

4 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以降に開始する事業年度より防衛特別法人税が課されることとなりました。これに伴い、2026年4月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

この税率変更により、繰延税金資産の金額（繰延税金負債の金額を控除した金額）が979百万円増加し、法人税等調整額が同額減少しております。

（収益認識関係）

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 28 売上高」に記載しております。

（重要な後発事象）

該当事項はありません。

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

区分	資産の種類	当期首 残高 (百万円)	当期 増加額 (百万円)	当期 減少額 (百万円)	当期 償却額 (百万円)	当期末 残高 (百万円)	減価償却 累計額 (百万円)
有形 固定 資産	建物	42,218	2,462	9,061 (384)	3,416	32,203	85,022
	構築物	1,950	24	1,083	115	775	4,885
	機械及び装置	11,687	1,540	5,908	2,044	5,274	36,057
	車両運搬具	34	1	13	9	13	191
	工具、器具及び備品	8,376	2,989	4,502 (265)	3,231	3,631	80,264
	土地	18,875	435	4,349	—	14,961	—
	リース資産	383	27	39	326	44	1,866
	建設仮勘定	3,161	3,784	4,638	—	2,307	—
	計	86,687	11,266	29,596 (649)	9,145	59,211	208,287
無形 固定 資産	のれん	310	—	—	310	—	—
	諸権利金	7,262	61	16	11	7,295	—
	ソフトウェア	18,634	9,084	1,738 (1,484)	7,566	18,412	—
	ソフトウェア仮勘定	9,836	11,969	7,689	—	14,117	—
	計	36,043	21,115	9,444 (1,484)	7,888	39,825	—

(注) 有形固定資産の当期増加額の主な内容は、複合機等関連生産設備の増設であります。

有形固定資産の当期減少額の主な内容は、会社分割によるエトリア株式会社への複合機等開発・生産設備の移管等によるものであります。

なお、建設仮勘定の当期減少は当該理由による型・機械装置への振替であります。

(注) 「当期減少額」欄の()は内数で、当期の減損損失計上額であります。

【引当金明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	205	24	35	194
賞与引当金	9,162	6,468	9,162	6,468
役員賞与引当金	63	71	63	71
株式給付引当金	371	216	25	562
製品保証引当金	885	857	885	857
退職給付引当金	108	4,479	4,500	87

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第 6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	9月30日 3月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・ 買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	—
買取・買増手数料	無料
公告掲載方法	電子公告により行う。 公告掲載URL https://jp.ricoh.com/ ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。
株主に対する特典	なし

(注) 当社定款の定めにより、単元未満株式を有する株主は、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、会社法第166条第1項の規定による請求をする権利、株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利並びに単元未満株式の売渡しを請求する権利以外の権利を有しておりません。

第 7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書の提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類、確認書

事業年度 第124期(自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日) 2024年 6 月21日関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

2024年 6 月21日関東財務局長に提出

(3) 半期報告書及び確認書

第125期中(自 2024年 4 月 1 日 至 2024年 9 月30日) 2024年11月12日関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第 2 項第 9 号の 2 (株主総会における決議)に基づく臨時報告書

2024年 6 月21日関東財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第 2 項第 9 号 (代表取締役の異動)に基づく臨時報告書

2025年 3 月 4 日関東財務局長に提出

(5) 発行登録書(社債)及びその添付書類

2024年 7 月19日関東財務局長に提出

(6) 訂正発行登録書(社債)

2025年 3 月 4 日関東財務局長に提出

(7) 発行登録追補書類(社債)及びその添付書類

2025年 3 月 6 日関東財務局長に提出

(8) 自己株券買付状況報告書

2024年 7 月 5 日、2024年 8 月 7 日、2024年 9 月 4 日、2024年10月 7 日、2025年 1 月10日関東財務局長に提出

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年6月20日

株式会社リコー
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 野田 智也

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 池畑 憲二郎

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中本 洋介

<連結財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社リコーの2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社リコー及び連結子会社の2025年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

オフィスプリンティング（欧州販売グループ）に係るのれんの評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記13に記載のとおり、当連結会計年度末時点でオフィスプリンティング（欧州販売グループ）に係るのれんが62,419百万円計上されている。当該のれんは、オフィスプリンティング分野の販売・サービス網及び顧客基盤の拡大を目的とした過去の買収に関連するものであり、計画との乖離や市場の変化等によって、期待されるキャッシュ・フローが生み出されないリスクが存在する。</p> <p>会社はのれんの減損テストを実施するにあたり、のれんを含む資金生成単位グループの回収可能価額を使用価値により測定している。使用価値は、経営者が作成した事業計画及び事業計画期間後の成長率に基づいた見積将来キャッシュ・フローの割引現在価値として算定している。</p> <p>使用価値の見積りには、次の項目が重要な仮定として用いられている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画における複合機等の販売台数、プリント出力量及び販売価格 ・販売関連コスト ・事業計画期間後の成長率 ・割引率 <p>これらの仮定は、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化等の影響を踏まえた上で、効率的なMIFマネジメント・顧客ターゲットニングの徹底による収益維持・改善等の効果を考慮しており、経営者による判断や不確実性の程度が高い。このため、当監査法人はオフィスプリンティング（欧州販売グループ）に係るのれんの評価を監査上の主要な検討事項と判断した。</p>	<p>当監査法人は、オフィスプリンティング（欧州販売グループ）に係るのれんの評価を検討するにあたり、主として以下の手続を実施した。これには、連結子会社の監査人に指示して実施した監査手続が含まれる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 内部統制の評価 <p>のれんの評価に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。評価にあたっては、事業計画に含まれる重要な仮定の合理性を評価する内部統制に特に焦点を当てた。</p> 2. 使用価値の合理性の評価 <ul style="list-style-type: none"> ・オフィスプリンティング事業の複合機等の販売台数、プリント出力量の予測及び販売価格、販売関連コスト並びに成長率について、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化等の影響を含め、会社と議論するとともに、過去実績からの趨勢分析を実施した。また、販売台数及びプリント出力量の予測並びに成長率については、市場予測に関する利用可能な外部データとの比較を実施した。さらに、販売価格については、過去実績や関連資料との整合性を検討し、その実現可能性を評価した。 ・過年度における事業計画とその実績を比較し、事業計画の見積りの不確実性の程度及び経営者の偏向の有無を評価した。 ・当監査法人のネットワーク・ファームの企業価値評価の専門家を関与させ、使用価値の算定における評価方法及び割引率の適切性について検証した。 ・将来キャッシュ・フローの見積り、成長率及び割引率に関して不確実性を加味した感応度分析を実施し、これらが回収可能価額に与える影響を評価した。

日本国内の通算グループに係る繰延税金資産の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、会社及び日本国内の一部の連結子会社（以下、通算グループ）を対象としてグループ通算制度を適用している。</p> <p>連結財政状態計算書において、当連結会計年度末時点で繰延税金資産が67,028百万円計上されている。また、連結財務諸表注記22に記載のとおり、このうちの大部分が通算グループに係る繰延税金資産である。</p> <p>会社は、通算グループに係る繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異及び繰越欠損金等の一部又は全部が、将来の通算グループの課税所得に対して利用できる可能性が高いかどうかを考慮している。</p> <p>将来の通算グループの課税所得の見積りは、経営者が作成した事業計画を基礎としている。事業計画では、オフィスサービス事業の売上高、オフィスプリンティング事業の複合機やトナー等の消耗品の販売価格と販売数量、及び関連コスト等の重要な仮定が用いられている。</p> <p>これらの仮定は、オフィスプリンティング市場の成熟フェーズへの移行を踏まえた上で、オフィスサービス事業の成長及びオフィスプリンティング事業の効率的なMIFマネジメント・顧客ターゲットニングの徹底による収益維持・改善等の効果を考慮している。加えて、米国の新たな関税政策の導入による影響を考慮しており、経営者による判断や不確実性の程度が高い。このため、当監査法人は通算グループに係る繰延税金資産の評価を監査上の主要な検討事項と判断した。</p>	<p>当監査法人は、通算グループに係る繰延税金資産の評価を検討するにあたり、主として以下の手続を実施した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 内部統制の評価 <p>通算グループに係る繰延税金資産の評価に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。評価にあたっては、事業計画に含まれる重要な仮定の合理性を評価する内部統制に特に焦点を当てた。</p> 2. 将来課税所得の合理性の評価 <ul style="list-style-type: none"> ・オフィスサービス事業の売上高、オフィスプリンティング事業の複合機やトナー等の消耗品の販売価格と販売数量について、オフィスプリンティング市場の成熟フェーズへの移行や米国の新たな関税政策の導入による影響を含め、会社と議論するとともに、過去実績からの趨勢分析および市場予測に関する利用可能な外部データとの比較を実施した。また、関連コストについては、過去実績や関連資料との整合性を検討し、その実現可能性を評価した。 ・過年度における事業計画とその実績を比較し、事業計画の見積りの不確実性の程度及び経営者の偏向の有無を評価した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

＜内部統制監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社リコーの2025年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社リコーが2025年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がな

いかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

＜報酬関連情報＞

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれておりません。

独立監査人の監査報告書

2025年6月20日

株式会社リコー
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 野田 智也

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 池畑 憲二郎

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中本 洋介

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社リコーの2024年4月1日から2025年3月31日までの第125期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社リコーの2025年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

繰延税金資産の回収可能性に関する判断	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、会社及び日本国内の一部の連結子会社（以下、通算グループ）を対象としてグループ通算制度を適用している。</p> <p>【注記事項】（税効果会計関係）に記載のとおり、当事業年度末時点で繰延税金資産が27,641百万円計上されている。</p> <p>繰延税金資産は、将来減算一時差異及び繰越欠損金等が将来の通算グループの課税所得との相殺により、税金負担額を軽減する効果を有し回収可能性が認められる範囲内で計上される。</p> <p>将来の通算グループの課税所得の見積りは、経営者が作成した事業計画を基礎としている。事業計画では、オフィスサービス事業の売上高、オフィスプリンティング事業の複合機やトナー等の消耗品の販売価格と販売数量、及び関連コスト等の重要な仮定が用いられている。</p> <p>これらの仮定は、オフィスプリンティング市場の成熟フェーズへの移行を踏まえた上で、オフィスサービス事業の成長及びオフィスプリンティング事業の効率的なMIFマネジメント・顧客ターゲティングの徹底による収益維持・改善等の効果を考慮している。加えて、米国の新たな関税政策の導入による影響を考慮しており、経営者による判断や不確実性の程度が高い。このため、当監査法人は繰延税金資産の回収可能性に関する判断を監査上の主要な検討事項と判断した。</p>	<p>当監査法人は、繰延税金資産の回収可能性に関する判断を検討するにあたり、主として以下の手続を実施した。</p> <p>1. 内部統制の評価</p> <p>繰延税金資産の回収可能性の判断に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。評価にあたっては、事業計画に含まれる重要な仮定の合理性を評価する内部統制に特に焦点を当てた。</p> <p>2. 将来課税所得の合理性の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オフィスサービス事業の売上高、オフィスプリンティング事業の複合機やトナー等の消耗品の販売価格と販売数量について、オフィスプリンティング市場の成熟フェーズへの移行や米国の新たな関税政策の導入による影響を含め、会社と議論するとともに、過去実績からの趨勢分析および市場予測に関する利用可能な外部データとの比較を実施した。また、関連コストについては、過去実績や関連資料との整合性を検討し、その実現可能性を評価した。 ・過年度における事業計画とその実績を比較し、事業計画の見積りの不確実性の程度及び経営者の偏向の有無を評価した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれておりません。