

リコーグループ  
統合報告書  
2023

**RICOH**  
imagine. change.



# リコーグループ統合報告書2023について

2023年4月、株式会社リコーの代表取締役 社長執行役員・CEOに大山晃が就任し、リコーグループはデジタルサービスの会社への変革に向けた「実行」の3年間となる第21次中期経営戦略(21次中経)をスタートさせました。

本報告書では、リコーグループの中長期の経営戦略や価値創造プロセスをお伝えするとともに、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からの「リコーグループ統合報告書2022」へのご意見や、日々のエンゲージメント活動で得られた示唆などを踏まえ、以下のポイントで強化・改善を図っています。

## 新体制によるマネジメントのリーダーシップ

新しい経営体制をご紹介するとともに、「トップメッセージ」では、デジタルサービスの会社への変革に向けた戦略の方向性や取り組み、思いを語っています。

また、特集の「代表取締役 会長・筆頭社外取締役 対談」では、CEOサクセッションおよび21次中経策定のプロセスを紹介しています。

## デジタルサービスの会社としてのリコーの価値創造プロセス

価値創造プロセスの全体像を紹介し、主要経営資本やリコーの強みとビジネスモデル、リコーのデジタルサービスとは何かについて解説を加えています。

さらに、中長期の価値創造戦略として、第20次中期経営計画(20次中計)の振り返りを実施するとともに、21次中経の財務・将来財務の目標値、3つの基本方針を紹介しています。また、人的資本戦略については、リコーらしい人的資本を形成する価値創造モデルと関連施策、財務・資本戦略については、ROIC経営による事業管理、成長を支える資本政策を紹介するなど、デジタルサービスの会社への変革を支えるグループ本部の戦略をご理解いただくための情報を開示しています。

## 事業成長とESGの同軸経営による価値創造

全社経営目標として、資本効率を意識した財務目標とあわせて、将来財務目標(ESG目標)を定め、事業成長とESGに同軸で取り組んでいます。

デジタルサービスの会社としての価値創造について、ビジネスユニットごとの財務目標やリスクと機会、戦略的取り組みや事例を記載することに加え、地域戦略を担う4地域の統括長が21次中経にかける意気込みを語っています。

また、企業価値向上に貢献するESG活動について、環境・社会に関する取り組みと成果を紹介するとともに、透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現を目指した取り組みを開示しています。

本報告書は、さまざまな部署間の緊密な連携と、ESG委員会での経営陣による議論を経て作成しています。また、開示委員会にて、開示の必要性があること、正確性が担保できるプロセスで作成されたものであることと判断され、承認されたものです。

本報告書がステークホルダーの皆様にとって、リコーグループの長期的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深める一助となれば幸いです。

## イントロダクション

- 01 リコーグループ統合報告書2023について
- 03 企業理念「リコーウェイ」
- 05 成長の変遷

## 07 トップメッセージ

“はたらく”に寄り添い、  
お客様の生み出す力を支える  
デジタルサービスの会社へ

## 13 価値創造プロセス



大山 晃  
代表取締役  
社長執行役員・CEO

## 中長期の価値創造戦略

- 17 第20次中期経営計画の振り返り
- 19 第21次中期経営戦略概要
- 21 第21次中期経営戦略の基本方針とポイント
- 23 人的資本戦略／デジタル戦略／  
オペレーショナルエクセレンス戦略／  
技術・知財戦略／ESG戦略／財務・資本戦略



## パフォーマンス

### 財務

- 41 ビジネスユニット別事業報告
- 43 RDS／RDP／RGC／RIS／RFS
- 53 特集 地域戦略実行をリードする  
トップからのメッセージ

### 将来財務

- 55 環境
- 61 社会
- 69 財務・将来財務ハイライト



## コーポレート・ガバナンス

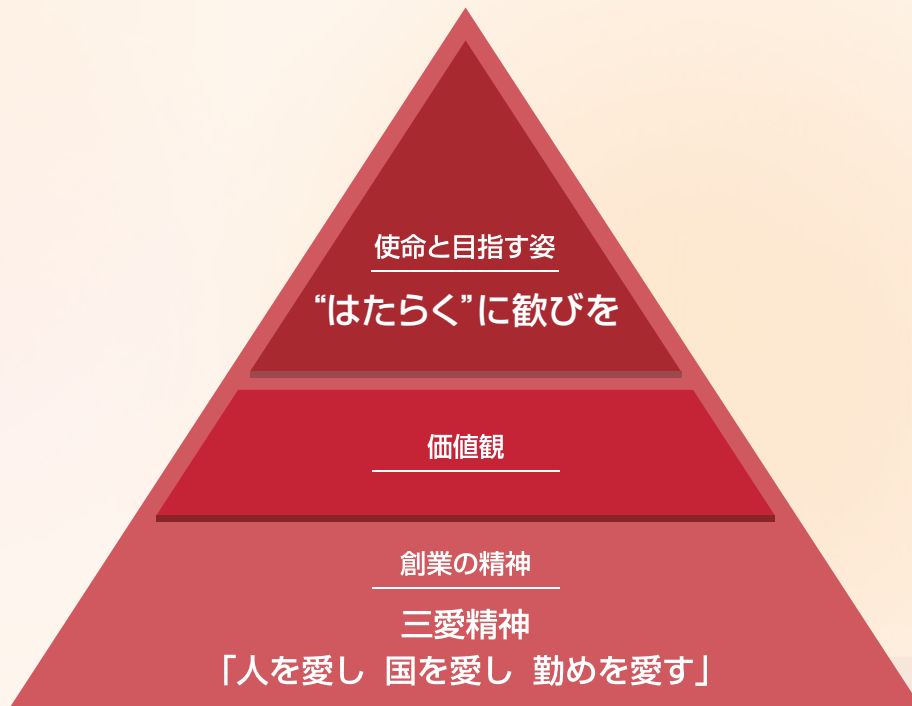
- 71 取締役会議長メッセージ
- 72 役員一覧
- 73 特集 代表取締役 会長・筆頭社外取締役 対談
- 77 コーポレート・ガバナンス体制／情報セキュリティなど

## データ

- 93 連結財務諸表
- 97 コミットメントと外部評価
- 98 編集方針／情報開示体系／第三者検証

# 企業理念「リコーウェイ」

リコーグループは2023年4月、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」を根底とし、お客様の“はたらく”に寄り添い、“はたらく”を喜びに変えるお手伝いをする会社になるという姿勢をより明確にするため、企業理念であるリコーウェイを改定しました。



三愛精神  
「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

国を愛し  
人を愛し  
勤めを愛す



創業者 市村清  
(1900年-1968年)

「三愛精神」は、1946年にリコーの創業者、市村清が提唱したもので、リコーでは創業の精神と位置付けています。

これは、事業・仕事を通じて、自分、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えで、リコーグループの全社員が、経営や仕事を行う上で原点となるものです。



## 使命と目指す姿

### “はたらく”に喜びを

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

“はたらく”は、壁を乗り越えていく人に、かけがえのない喜びを与えてくれる。  
“はたらく”に喜びを。その原点は、1936年の創業からリコーが  
受け継いできた三愛精神。はたらく人を単純作業から解放し、  
充足感、達成感、自己実現の実感につながる、“はたらく”の  
変革をお届けしたい。人、場所、ワークフローが自在につながり、  
はたらく人が、想いやアイデアを大切にし、伝え、人ならではの  
創造力を発揮する。そして、変革の先に見据える未来は、  
働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会。  
リコーは、そんな未来の社会を想い描き、今を変えていきます。  
はたらく喜びを、生きる喜びへ、つないでいくために。



## 価値観

使命を果たし、目指す姿を実現するための社員の行動指針です。

### CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、  
行動する

### PASSION

何事も前向きに、  
情熱を持って取り組む

### GEMBA

現場・現物・現実から学び  
改善する

### INNOVATION

制約を設けず、  
柔軟に発想し、  
価値を生み出す

### TEAMWORK

お互いを認め合い、  
すべての人と  
共創する

### WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、  
まずチャレンジし、  
成功を勝ち取る

### ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、  
責任を持って  
行動する

# 成長の変遷

リコーは1977年にOA（オフィスオートメーション）を提唱し、その後もデジタルの活用やサービスの提供を通じて、お客様の業務効率化や生産性向上に貢献。価値の提供地域もグローバルに拡大しました。

## “はたらく”に寄り添い続けるリコー

1936年  
創業

### 1950年代～

#### 事務機分野進出

1955年、国内初の卓上型ジヤゾ湿式複写機「リコピー101」を発売し、事務機器分野に進出。事務作業の合理化に革命をもたらしました。



文書の複製を自動化

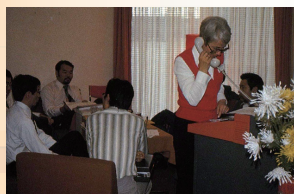
### 1970年代～

#### OAの提唱

1973年、世界初の事務用高速ファクシミリ「リファクス600S」を発売。1977年には、OA（オフィスオートメーション）を提唱。



「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をする」ことを目指す考えは現在にも通じています。



遠隔地に文書を高速伝送

### 世の中の働き方の変化

●「手書き」から「ワードプロセッサ」へ

●PCが一人一台へ

## 成長の歩み

### OA分野で成長し、売上高1兆円企業へ

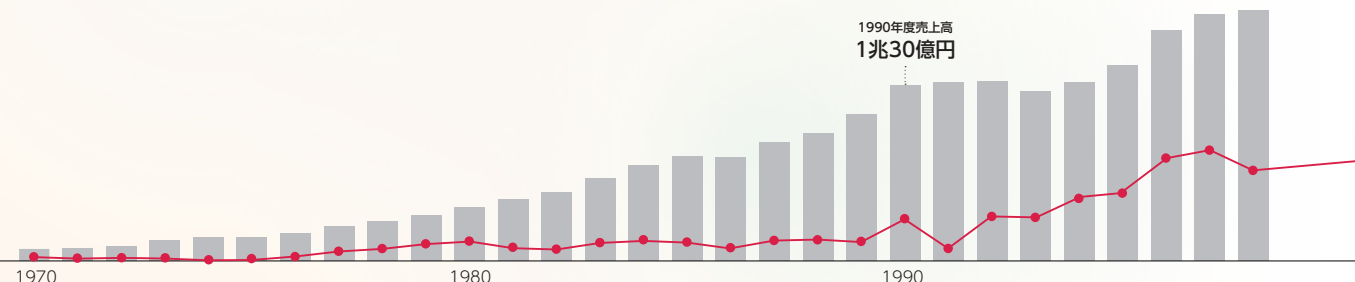
ESGの取り組み

1976年 環境推進室設立

1994年 コメットサークル制定

1998年 環境経営提唱

■ 売上高  
● 営業利益\*



\*1989年度までは便宜上経常利益にて表示

そして現在は、デジタルサービスの会社としてお客様の“はたらく”の変革を支え、働きがいと企業や経済の成長が両立する、持続可能な社会づくりに貢献しています。リコーはこれからも“はたらく”に寄り添い、お客様の生み出す力(創造力)を支え続けます。

## 1990年代～

### デジタル化・グローバル化

アナログ複写機からデジタル複合機へ移行。  
ネットワーク化・カラー化を推進しました。

## 2000年代～

### サービス事業の拡大

ITサービスや各種デバイスの提供により、  
ワークスタイル変革を支援しました。

## 2020年代～

### デジタルサービスの会社へ

2020年、リコーは はたらく人の生み出す力(創造力)を支える「デジタルサービスの会社」へと変革することを宣言。

業界随一の販売・サポート体制でお客様に寄り添いながら、自社およびパートナー企業のデバイスやアプリケーション・サービスを組み合わせ、お客様の“はたらく”を変革します。



カラーでの複写・印刷を可能に



ハイブリッドワークを支援



現場の業務をデジタル化

- カラーコンテンツが増加
- インターネット利用が拡大

- 通信高速化・大容量化
- ペーパーレス化が進展

- リモートワークの普及
- DXの加速
- AI活用が拡大

M&Aで海外販路を  
拡大し、売上2兆円へ

サービス事業を拡大

再起動 → デジタルサービスの会社へ

2002年 Three Ps Balance提唱

2014年 マテリアリティの特定

2017年 新環境目標を設定

2020年 ESG目標を開示

2025年度売上高目標  
2兆3,500億円

2007年度売上高  
2兆2,199億円

2008年 リーマンショック

2022年度売上高  
2兆1,341億円

2017年度営業損失  
1,156億円



**大山 晃** 代表取締役 社長執行役員・CEO

# *Top Message*



# “はたらく”に寄り添い、 お客様の生み出す力を支える デジタルサービスの会社へ

また4月には企業理念「リコーウェイ」を改定し、「“はたらく”に歓びを」を使命と目指す姿に位置付けました。この実現に向け、はたらく人に寄り添い、はたらく人の生み出す力を支える「デジタルサービスの会社」への変革を加速していきます。

私はCEOとしてリコーの企業価値を向上させ、未来につないでいくことを自身の使命ととらえ、株主、社員やその家族、お客様やお取引先、社会など、すべてのステークホルダーに絶大なる信頼をいただける会社を目指し、まい進する所存です。

私自身のキャリアを振り返ると、海外、特に欧米に身を置いた期間が長く、組織運営における多様性の大切さを身に染みて実感しました。その中で、私が重視してきたのが人との対話、コミュニケーションです。国や地域が違えば言葉や文化が異なります。欧州駐在時にはそうした異なるバックグラウンドを持った者同士が融合し、それぞれの個性や異なる意見を汲み取りながら、多様な考えを尊重し合うことで、新たなシナジーを生み出すカルチャーを醸成してきました。同質化した組織

## 多様性と自律性でリコーを 信頼される企業へと成長させる

2023年4月に代表取締役 社長執行役員・CEOに就任した大山晃です。経営トップとして、これまでにない大きな責任を担うことになり、身の引き締まる思いです。

## Top Message

は進化しません。「デジタルサービスの会社」への変革を実現するため、社員の多様性を尊重し、一人ひとりの自律的な成長を支援することでさらなる挑戦を促し、それが事業成長へとつながるよう、マネジメントを行ってまいります。

### “はたらく”の環境変化を先取りし、 事業機会につなげる

コロナ禍以降、世界は目まぐるしいスピードで変わり続けています。社会情勢に加え、はたらく環境や、はたらく人を取り巻く状況や意識そのものも加速度的に変化しています。ハイブリッドワークがグローバルトレンドとして定着し、仕事はオフィスだけであるものという概念がなくなりつつあります。オフィスが担う役割も、単に「仕事をするための場所」から「創造性を醸成するための場所」へと見直されてきています。

加えて、生成AIの登場などAIの進化は目覚ましく、それに伴い、はたらく人に求められる価値も急速に変わってきています。

さらに、はたらく人自身の考え方にも変化が見られます。はたらく目的は収入を得るといった経済的なニーズに加え、仕事を通じて得られる「充足感・達成感」という心理的なニーズがありますが、最近では心理的側面により重きを置くようになってきたと思われます。多くの場合、この「充足感・達成感」は、人が何かを生み出した時、価値を創造した時に得られるものです。したがって、この創造性を高めることが、ますます重要になってきていると考えています。

こうした環境変化に対して、非常に大きな可能性を感じるとともに、リコーがデジタルの力ではたらく人の生み出す力(創造力)を支え、その先に持続可能な社会があるという、目指すべき方向は間違っていないと確信しています。

### 20次中計：改革を断行し、 「デジタルサービスの会社」への助走を完了

第20次中期経営計画(20次中計)では、「デジタルサービスの会社」への変革を掲げ、買収を含む成長投資を進めながら、経営基盤の強化に向けて、組織や制度、ITシステムなどの社内改革も推し進めました。2021年4月に社内カンパニー制を導入し、各ビジネスユニット(BU)への権限委譲を進め、各BUがそれぞれの市場で起こる変化に迅速に対応できる体制を構築しました。加えてROIC経営や事業ポートフォリオマネジメントにより、収益率向上や体質強化に向けた取り組みも加速しています。さらに、戦略実行力の強化を目的に、2022年4月にリコー式ジョブ型人事制度を導入するなど、人的資本に対してもさまざまな取り組みを進めてまいりました。一方で、世界的なサプライチェーンの混乱により、複合機を中心としたデバイスの供給が滞り、業績に影響を与えるなど、この数年は外部環境変化への対応に追われました。

最終年度である2022年度の業績は、売上高が当初目標を上回る21,341億円と増収となりましたが、プリントボリュームの回復遅れやハードウェアの部材不足、原材料価格の高騰などの影響によって、営業利益は当初目標を下回る787億円、ROEも目標に届かず5.9%となりました。一方で、社会課題解決に向けた取り組みを着実に推進し、世の中からも高い評価をいただくことができました。リコーでは、ESGの取り組みを「非財務」ではなく、事業における将来のリスク回避・機会獲得につながる「将来財務」と位置付けて活動しています。今後もESGを推進し、持続可能な社会の構築に貢献することが事業成長につながるという、リコーグループの同軸経営の考え方を実践していきます。

## 21次中経：3つの基本方針で グループグローバルのシナジーを発揮

2023年4月から「デジタルサービスの会社」として着実に成果を生み出す「実行」の3年間となる、第21次中期経営戦略（21次中経）がスタートしました。21次中経では、3つの基本方針として「地域戦略の強化とグループ経営の進化」「現場・社会の領域における収益の柱を構築」「グローバル人材の活躍」を掲げ、最終年度の2025年度には、営業利益で1,300億円、ROE9%超の達成を目指します。

1つ目の「地域戦略の強化とグループ経営の進化」でのポイントは、デジタルサービスのストック収益を積み上げ、収益性を向上させることです。デジタルサービスの売上高比率を現状の44%から60%超へと引き上げ、収益構造の転換を図ります。そのためにも、顧客接点における価値創造能力の向上、リコーグループ内でのシナジー発揮、環境変化への対応力の3つが重要になります。これらの取り組みは、収益力の強化、ひいては企業価値の向上につながります。

2つ目の「現場・社会の領域における収益の柱を構築」では、デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供していくため、現場領域の事業拡大と社会課題の解決に直結するビジネスの創出に取り組みます。注力する事業領域を見極め、現場・社会の領域における収益の柱を構築していきます。

3つ目の「グローバル人材の活躍」では、成長領域への人材シフトとグローバルでの人的資本の価値の最大活用を図ります。社員の成長と事業の成長を同時に実現し、稼ぐ力を向上させます。

これらを確実に実行することにより、収益性を向上させ、さらなる企業成長を実現させます。



## リコーならではのデジタルサービスで 新たなストックビジネスを確立

基本方針の1つ目「地域戦略の強化とグループ経営の進化」のポイントである、デジタルサービスのストック収益の積み上げについてご紹介します。

リコーのプリンティングビジネスは、複合機の販売というフロー（売り切り型）ビジネスを起点に、印刷に伴う消耗品販売やお客様先での保守サービスなど、利益率の高いストックビジネスにより安定的な収益を確保してきました。今後はデジタルサービスの会社としての成長を確実なものにするため、プリンティングビジネスに加え、新たなストック収益の創出を加速させます。お客様の課題に合わせたさまざまなデジタルサービスを提供し、デバイスやIT環境のサポート・サービスや、SaaSベースのアプリケーション・サービスなどのストックビ

## Top Message

ビジネスを成長させ、地層のように収益基盤を積み上げていきます。

デジタルサービスの市場には高い成長性があります。その中で、複合機に代表されるデバイスを通じてグローバルに広がる顧客ネットワークは、私たちの大きな強みです。文字や写真、音声・動画など、人が認知可能なアナログ情報と機械・ソフトウェアが処理するデジタル情報の出入り口となる独自の優れたエッジデバイスを、リコーグループは多数保有しています。これらのエッジデバイスと、自社やパートナーのさまざまなアプリケーション・サービスとをRICOH Smart Integration (リコーグループ共通のプラットフォーム) 上で融合し、お客様の“はたらく”のDXに貢献します。特に中堅・中小企業のお客様の場合、自社内にITの専門性を持つ人材が不足しているため、専門性を持った体制によるサービス・サポートが不可欠となります。この点において、業界唯一の

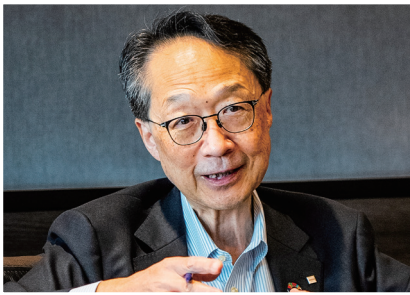
販売・サポート体制でお客様に寄り添い続けてきたリコーだからこそその強みがまさに生きてくる、また市場優位性につながる領域であると確信しています。

デジタルサービスの提供能力を強化するために、グローバルで買収や業務提携を着実に進めています。2022年度には業務用スキャナーで世界No.1のシェアを持つ株式会社PFUをリコーグループの一員に加えました。2023年5月には、2024年度前半をめどにリコー、東芝テック株式会社両社の開発・生産に関する技術的な強みを持ち寄り、合併会社を組成することを発表しました。デジタルサービスの提供には、競争力のあるエッジデバイスが欠かせません。リコーグループやパートナーの技術やノウハウを掛け合わせ、シナジーを創出することで、競争力の高い、強いものづくりを実現していきます。また、ワークフローのデジタル化領域を広げるため、2022年度にサイボウズ株式会社と業務提携し、RICOH kintone plusを日本や北米で展開するなど、アプリケーションの拡充を進めています。さらに、デジタルサービスの提案能力を強化するためのデジタル人材教育にも力を入れています。

### 「はたらく歓び」で社員と事業の成長を同時に実現

私は社員の成長が企業成長の原動力であると考えています。20次中計では、デジタル人材の育成・強化など、人材に対してさまざまな取り組みを推進してきました。これは、人が持つ能力やスキルを資本としてとらえ、適切な投資をしていくという、人的資本の考え方に基づいています。デジタル人材の教育制度の拡充、グローバルでの人材活用など、チャレンジの機会を積極的に提供することで社員の自律と成長を促し、社員自身が「はたらく歓び」を実感できるような企業風土を醸成





入社3年目の社員と実施した  
ラウンドテーブルの様子

していきます。「はたらく喜び」を感じることで社員の成長の新たな原動力となり、そのサイクルが回ることが、企業の持続的な成長には不可欠だと考えています。グローバルでの社員エンゲージメント調査結果を見ると、「デジタルサービスの会社になるためにどういう貢献をしているか」という設問に対して自分の貢献や社会に対する寄与を具体的に説明できる、つまり、変革を自分事としてとらえて実行できる社員が確実に増えてきています。社員一人ひとりのパフォーマンス最大化を通じて、個人と事業の成長を同時に実現してまいります。

資本市場に対しては、当社が目指す「デジタルサービスの会社」に向けた道筋をより分かりやすくお示しつつ、数字として結果を出していくことが必要と認識しています。将来にわたってキャッシュ・フローを増大していけると確信いただけるよう、デジタルサービスの領域での実績を積み上げていき

ます。上場会社としてPBR1倍は最低限の達成水準との認識から、社長就任後すぐに、PBR1倍以上を実現するためのプロジェクトを立ち上げ、活動を開始しました。まずは、自社でコントロールできる指標として株主資本利益率(ROE)と1株当たり当期利益(EPS)の安定的な向上に向けて、利益成長をベースとしながら、リコー式ROICツリーの活用を通じた資本コスト経営の徹底と、株主還元を含めた資本政策を重視していきます。将来財務と位置付けるESGの取り組みにおいては、トップランナーとして世界をリードしていきます。

リコーは、5年先、10年先にも、お客様の生み出す力を支え続け、お客様に「はたらく喜び」を感じていただける企業を目指します。これからもお客様に寄り添い、社会から愛され信頼される会社に向けて、成長の道を歩んでまいります。

# 価値創造プロセス

リコーは、はたらく人の生み出す力(創造力)を支える「デジタルサービスの会社」への変革を進めています。  
これからも”はたらく”に寄り添いながら、事業成長とESGに同軸で取り組み、「“はたらく”に歓びを」の実現を目指します。

## 主要経営資本

<b>財務資本</b> <sup>②</sup>	
● 資本金(2023年3月31日現在)	1,353億円
● 成長投資(2021~2025年度)	5,000億円
<b>知的資本</b>	
● 特許保有権利数	約3万5,000件
● 研究開発投資	1,077億円
<b>人的資本</b>	
● 社員	約8万人
● デジタルエキスパート(国内)	約2,200人
● RPA教育受講者	約6,100人
<b>社会関係資本</b>	
● お客様基盤	約140万社
● @Remote*接続台数	約410万台
● グローバルカバレッジ	約200の国と地域
*複合機等の機器をリモート管理するサポート・サービス	
<b>製造資本</b>	
● 生産拠点	主要21拠点
● サプライヤー行動規範に同意する重要サプライヤー	303社
<b>自然資本</b>	
● エネルギー投入量	3,501TJ
● 総投入資源量	約32万t

## 7つのマテリアリティ <sup>③</sup>

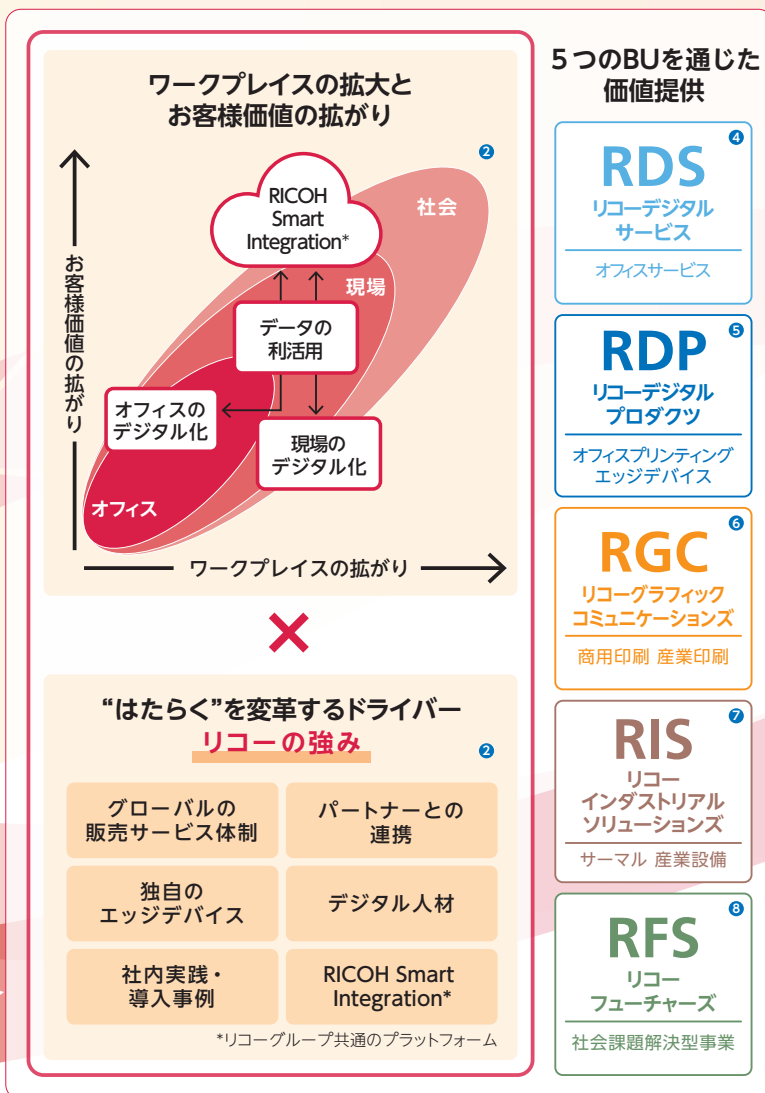
事業を通じた社会課題解決	“はたらく”の変革
	地域・社会の発展
	脱炭素社会の実現
	循環型社会の実現
経営基盤の強化	責任あるビジネスプロセスの構築
	オープンイノベーションの強化
	多様な人材の活躍

リコーウェイ  
三愛精神

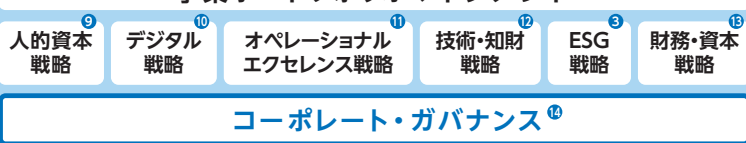
リコーのDNA

お客様に寄り添い続けること

## デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル



## 事業ポートフォリオマネジメント



## 外部環境

ワークスタイル／ライフスタイルの変化

デジタル化の加速

情報セキュリティニーズの高まり

脱炭素社会への移行

サイバーセキュアエコノミーへの転換

人権問題／サプライチェーンマネジメントの要請

ESG投資の活性化

地政学リスクの高まり

詳しくは本誌 ①リコーウェイ ▶P3-4 ②価値創造プロセス デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル ▶P15-16 ③ ESG戦略 ▶P33-36 ④RDS ▶P43-44 ⑤RDP ▶P45-46 ⑥RGC ▶P47-48 ⑦RIS ▶P49-50 ⑧RFS ▶P51-52 ⑨人的資本戦略 ▶P23-26 ⑩デジタル戦略 ▶P27-28

Three Ps Balance の実現

Prosperity

経済

社会課題解決と  
経済成長の  
同時実現

People

社会

誰一人  
取り残されない  
社会の実現

Planet

地球環境

環境負荷を  
地球の再生能力の  
範囲内に抑制

リコーウェイ<sup>①</sup>  
使命と目指す姿  
“はたらく”に  
喜びを

2025年  
はたらく場をつなぎ、  
はたらく人の  
創造力を支える

単純作業を減らし、  
創造的な仕事を支援

財務・将来財務を通じた創出価値

財務 ⑬ ⑭ ⑮

将来財務 ③ ④ ⑬ ⑰ ⑱

事業視点

財務視点

事業を通じた社会課題解決

経営基盤の強化

21次中経

2023~2025年度  
(目標)

- デジタルサービス  
売上高比率 60%超
- ストック収益 18%増
- ノンOP比率\* 54%
- 社員1人当たりの  
稼働力 70%増

\* オフィスプリンティング以外の  
ストック利益比率

- ROE 9%超
- ROIC 6.5%超
- 営業利益 1,300億円
- 総還元性向 50%以上

- 顧客からの評価 29%
- 生活基盤向上貢献人数  
1,500-2,000万人
- GHGスコープ1、2削減率 50%\*
- GHGスコープ3削減率 35%\*
- 使用電力の再生可能エネルギー比率 40%
- 削減貢献量 1,400千t
- 製品の新規資源使用率 80%以下

- CHRBS\*スコア ICTセクタートップ
- NIST SP 800-171準拠  
自社基盤事業環境カバレッジ率 80%以上
- 低コンプライアンスリスク グループ企業比率  
80%以上
- 共同研究・開発契約のウェイト 25%
- デジタルサービス特許出願比率 60%
- リコーデジタルスキルレベル2以上  
4,000人(国内)
- プロセスDX シルバーステージ認定者育成率  
40%
- 社員エンゲージメントスコア グローバル3.91
- 女性管理職比率 20%(国内10%)

\*2015年比

20次中計

2021~2022年度  
(実績/目標)

- デジタルサービス  
売上高比率 44%/46%
- 社内カンパニー制への  
移行
- ROIC経営の導入
- 事業ポートフォリオ  
マネジメント導入
- 成長投資の実施計画

- ROE 5.9%/7%
- ROIC 4.9%/5%以上
- 営業利益  
787億円/900億円
- 総還元性向  
93.8%/50%以上

- 顧客調査でのトップスコア率  
日本37%、欧州20%、APAC32%、  
米州89%/30%以上
- 生活基盤向上貢献人数  
1,001万人/1,000万人
- GHGスコープ1、2削減率  
45.5%/30%\*
- GHGスコープ3削減率  
31.4%/20%\*
- 使用電力の再生可能エネルギー比率  
30.2%/30%
- 製品の新規資源使用率  
84.9%/85%以下

- サプライヤーの行動規範署名率  
98%/重要サプライヤー完了
- 特許のETR(他社引用)スコア増加率  
20.1%増/20%増
- 社員エンゲージメントスコア\*  
日本54/パーセンタイル  
米州45/パーセンタイル  
欧州38/パーセンタイル  
APAC39/パーセンタイル  
/各地域50/パーセンタイル以上

など

など  
\*2015年比

①オペレーショナルエクセレンス戦略 ▶ P29-30 ②技術・知財戦略 ▶ P31-32 ③財務・資本戦略 ▶ P37-40

④コーポレート・ガバナンス ▶ P71-92 ⑤第21次中期経営戦略概要 ▶ P19-20 ⑥第20次中期経営計画の振り返り ▶ P17-18 ⑦環境 ▶ P55-60 ⑧社会 ▶ P61-68

# デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル

グローバルに広がる顧客接点力をはじめとしたリコーの強みを活かし、生産性向上や、その先にある創造力の発揮を支えるデジタルサービスの提供を通じて、お客様価値の向上と企業成長を同時実現してまいります。

## 1 企業価値の源泉となる資本

### 【財務資本】ROICを意識した戦略的資源配分

資本コストを上回るリターンを創出を目指します。リスクの比較的高い成長事業には自己資本を中心に配分し、安定事業には借入などの負債を積極的に活用しながら継続的にキャッシュ・フロー・アロケーションを検証・改善し、最適資本構成を整えていきます。

### 【知的資本】イノベーション創出力の強化

事業戦略、技術戦略に基づく研究開発により有効な無形資産を創出・獲得し、また、その活用を促進しています。

- エッジデバイスの技術力(画像処理技術、光学技術)や開発力、生産能力
- リコーグループ共通のプラットフォーム RICOH Smart Integration
- デジタル技術とデータを活用した業務プロセス改善の実践ノウハウ

### 【人的資本】創造力を支える人材の育成

リコーウェイに基づいて行動するグローバル約8万人の社員がデジタル技術の活用により“はたらく”の変革を実践しています。そして、社員がお客様の生産性向上と創造力の発揮を支えることで、“はたらく”に歓びをの実現を目指しています。

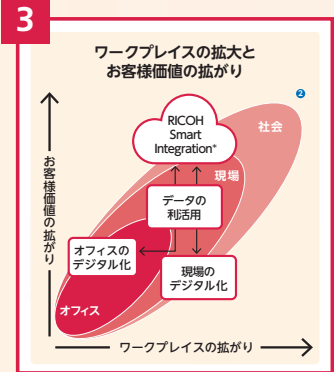
### 【社会関係資本】グローバルカバレッジの拡大

グローバルで約140万社のお客様とそこで稼働する約410万台の機器を基盤に、お客様の課題にお応えするサービスやソリューションを幅広く提供しています。

### 【製造資本】レジリエントなサプライチェーンの実現

マルチリプレースメント設計\*1やフレキシブル生産拠点体制\*2など、レ

<b>財務資本</b>	
● 資本金(2023年3月31日現在)	1,353億円
● 成長投資(2021~2025年度)	5,000億円
<b>知的資本</b>	
● 特許保有権利数	約3万5,000件
● 研究開発投資	1,077億円
<b>人的資本</b>	
● 社員	約8万人
● デジタルエキスパート(国内)	約2,200人
● RPA教育受講者	約6,100人
<b>社会関係資本</b>	
● お客様基盤	約140万社
● @Remote*接続台数	約410万台
● グローバルカバレッジ	約200の国と地域
*複合機等の機器をリモート管理するサポートサービス	
<b>製造資本</b>	
● 生産拠点	主要21拠点
● サプライヤー行動規範に同意する重要サプライヤー	303社
<b>自然資本</b>	
● エネルギー投入量	3,501TJ
● 総投入資源量	約32万t



ジリエントな開発・生産体制を構築し、サプライチェーンをグローバルで最適化しています。

- \*1 マルチリプレースメント設計:急な部品変更にも迅速に対応できるよう、汎用性の高い設計を実施すること
- \*2 フレキシブル生産拠点体制:主力機種複数の複数拠点生産や、不足部品を後付けできる体制のこと

### 【自然資本】 事業を通じた脱炭素・循環型社会の実現

事業活動で使用するエネルギーや資源を最小限に抑えるとともに、環境負荷低減に貢献する事業に取り組んでいます。

## 2 リコーの強み(“はたらく”を変革するドライバー)

### グローバルの販売・サービス体制

地域に根差し、かつグローバルに展開する販売・サービス体制によるお客様との直接的な接点を強みとしています。地域最適とグループのシナジーを両立させ、お客様に付加価値の高いソリューションを提供しています。

### 独自のエッジデバイス

培ってきた技術力(画像処理、光学など)や開発力、生産能力を活用し、文字や写真、音声・動画などのさまざまなアナログ/デジタル情報の出入り口となる複合機をはじめとしたデバイスを開発し、提供しています。

### 社内実践・導入事例

デジタルを活用したワークフロー変革を、社内のバックオフィスをはじめ、開発や生産などの現場でも展開し、課題解決力の強化につなげています。さらに、リコーグループ内で実践・蓄積した経験を事例に、お客様向けサービスとして価値を提供しています。

### パートナーとの連携

国や地域ごとの特性に合わせて、さまざまな強みを持つパートナーと連携し、お客様の課題解決に合わせた実効性の高い価値を提供しています。

### デジタル人材

デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる「デジタル人材」の育成・獲得を進めています。5つのビジネスユニットを通じて、これらの人材がお客様に寄り添い、新たな価値を創造しています。

### RICOH Smart Integration (RSI)

自社/他社のエッジデバイスやアプリケーションをつなぎ合わせ、付加価値の高いサービス提供を可能とするリコーグループ共通のプラットフォームです。RSIを中核としたエコシステムの構築により、多種多様なお客様の課題にきめ細やかに対応していきます。



### 3 デジタルサービスの会社としてのビジネスモデル

#### お客様価値の拡がり(縦軸)

##### オフィス・現場のDXによる生産性向上

独自のエッジデバイスと業種・業務向けのアプリケーション・サービスを組み合わせ、オフィスや現場の業務を効率化します。さらに、導入から管理・運用までを支援するマネージドサービスを提供し、ワークフロー全体を変革します。

##### データの利活用による新たな価値の創造

オフィスや現場でデジタル化したデータをRICOH Smart Integration上に蓄積・活用することで、業務の高度化・自動化に貢献します。さらにAI技術などでデータを分析・解析し、お客様の期待を超える新たな価値を継続的に創造します。

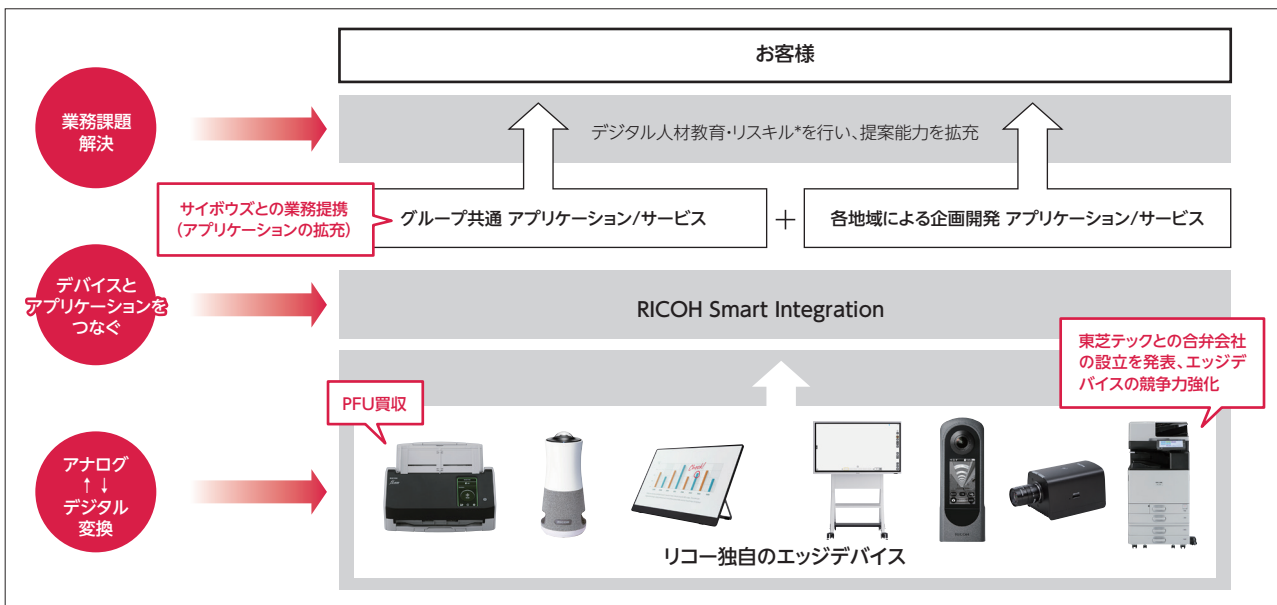
#### リコーのデジタルサービス(下図)

リコーならではの強みを組み合わせ、お客様の“はたらく”のDXに貢献します。グローバル約200の国と地域のデジタル人材がお客様に寄り添い、社内実践や導入事例をもとにお客様の課題を解決するデジタルサービスを提案します。RICOH Smart Integrationで自社/他社のデバイスやアプリケーション・サービスをつなぎ、新たな価値創造を実現します。

エッジデバイスの拡充のため、2022年度に業務用スキャナーで世界No.1のシェアをもつPFUをリコーグループの一員に加え、2023年5月には東芝テックとの合併会社設立の基本合意を発表しました。また、アプリケーション拡充のために、2022年度にサイボウズと業務提携し、RICOH kintone plusを日本や北米で展開しています。

#### ワークプレイスの拡がり(横軸)

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

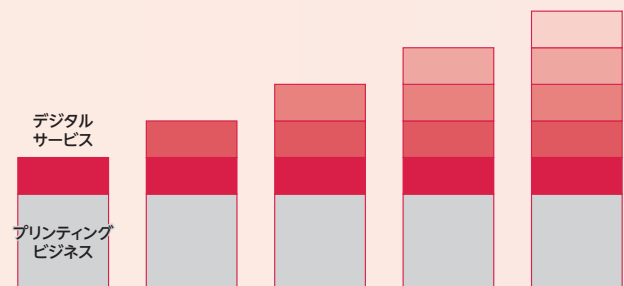


\* リスキル(reskill):既存の人材が新しい資格や技術を習得する取り組み

#### デジタルサービスによるストックビジネスの確立と収益化

リコーは、価値共創パートナーとしてお客様の変化し続ける課題をタイムリーかつ的確にとらえ、業務の効率化や創造力の発揮に貢献します。

プリンティングビジネスの収益に加え、成長領域であるデジタルサービスで新たなストック収益の創出を加速し、中長期の利益成長を実現します。デジタルサービスで使用するさまざまなデバイスのサポート・サービスや、アプリケーション・サービスから生み出されるストック収益を、地層のように積み上げていきます。



# 第20次中期経営計画の振り返り

リコーグループの第20次中期経営計画(20次中計)では、基本方針として、「事業競争力の向上」「経営基盤の強化」「資本収益性の向上」を掲げ、2021年度から2022年度の2年間で「“はたらく”の生産性を革新するデジタルサービスの会社への変革」の実現を目指しました。

基本方針

1

## 事業競争力の向上

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

基本方針

2

## 経営基盤の強化

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

基本方針

3

## 資本収益性の向上

最適資本構成に基づく資本政策により、持続的に企業価値を向上させる。

## 主要な財務目標と結果

部品・商材不足などへの対策を柔軟かつタイムリーに展開したが、事業成長で目標未達 経営基盤の強化は順調に進展

20次中計最終年度である2022年度の連結売上高は当初目標を上回り、2兆1,341億円となりました。

営業利益については当初目標の1,000億円に対し787億円となり、目標未達となりました。特にオフィスプリンティング事業での部材逼迫や、2022年に中国におけるロックダウンがあった影響による工場稼働率の低下などで、製造原価低減活動に影響が出ましたが、これらの外部要因に対する生産諸施策の展開により、2022年度末に向けて供給が改善し、エッジデバイスの販売が増加しました。ノンハードウェアの回復も進んでいますが、想定より緩やかな回復にとどまりました。また、ICT商材不足などによる販売活動への影響が発生してしま

たが、ICT商材に依存しないサービス・ソリューションの展開や、欧米での買収効果、また、2022年9月に実施した株式会社PFUの連結子会社化、円安の影響などにより、前年度比で増収増益となりました。

財務指標	20次中計目標	2022年度実績
連結売上高	20,000億円	21,341億円
営業利益	1,000億円	787億円
営業利益率	5.0%	3.7%
ROE	9.0%以上	5.9%
ROIC	6.5%	4.9%

## 主要な将来財務目標と結果

将来財務目標は順調に推移し、外部からも高い評価を獲得

将来財務目標	20次中計目標	実績
顧客調査でのトップスコア率	30%以上	日本： 37% 欧州： 20% APAC： 32% 米州： 89%
生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,001万人
GHGスコープ1、2/3削減率	30%/20%	45.5%/31.4%
使用電力の再生可能エネルギー比率	30%	30.2%
製品の新規資源使用率	85%以下	84.9%
サプライヤーの行動規範署名率	重要サプライヤーの署名完了	98%完了
共創イノベーション	20%増	20.1%増
RFG*エンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上	日本： 54パーセンタイル 米州： 45パーセンタイル 欧州： 38パーセンタイル APAC： 39パーセンタイル

\*RFG(Ricoh Family Group):リコーグループ

### 主な外部評価

- ✓ DJSI「World Index」「Asia Pacific Index」構成銘柄に継続採用
- ✓ Global 100 トップ100ランクイン(2023年) 通算11度目受賞
- ✓ 日経SDGs経営大賞 環境価値賞(2022年) 4年連続5つ星受賞
- ✓ CDP 最高評価「気候変動Aリスト」継続認定
- ✓ EcoVadis サプライヤー向け調査「ゴールド」 2014年より連続取得
- ✓ GPIFが採用するESG全5指数に組み入れ

詳しくは本誌  
ESG戦略・ESG目標 ▶ P33

## 20次中計の振り返りと21次中経における強化ポイント

20次中計の2年間では、経営基盤強化のための社内改革を推進しました。具体的には、2021年4月に導入した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットが自律的な事業運営を進め、それぞれの市場で起こる変化に迅速に対応しています。加えて、ROIC経営や事業ポートフォリオマネジメントにより体質強化に向けた取り組みを加速しています。M&Aなどの成長投資も確実に実行しながら、デジタルサービスの会社を支える人材の育成や基幹システムの刷新への取り組みなどを実施し、「デジタルサービスの会社への変革」を着実に進めました。

この20次中計を振り返り、21次中経における強化ポイントは3つです。

1つ目は、デジタルサービスの会社としての収益構造の変革と収益性の向上です。特にデジタルサービス関連ビジネスを増

やしていく上で、ストック収益を積み上げて、収益性をさらに改善していく必要があります。

2つ目は、環境変化への対応力の向上です。20次中計の2年間は環境の変化が大きく、特に部品不足など、SCM(サプライチェーンマネジメント)や生産体制に影響がありました。継続して業績を上げていくためには、この変化への対応力を向上させることが非常に重要です。

3つ目は、新たなデジタル化領域での収益の柱を育成していくことです。これまではオフィスの事業領域に軸足を置いていましたが、21次中経では、さらに現場・社会と新しい領域での収益源を確立させていきます。

### 20次中計までの 主な実施事項

#### デジタルサービスの会社への変革を宣言

##### 社内改革の実行

- 社内カンパニー制への移行
- ROIC経営導入
- 事業ポートフォリオマネジメント導入

##### 成長投資の実施

### 21次中経における 強化ポイント

- 1 安定的な収益源の確保
- 2 変化対応力に優れた体制の構築
- 3 新たなデジタル化領域での成長

# 第21次中期経営戦略概要

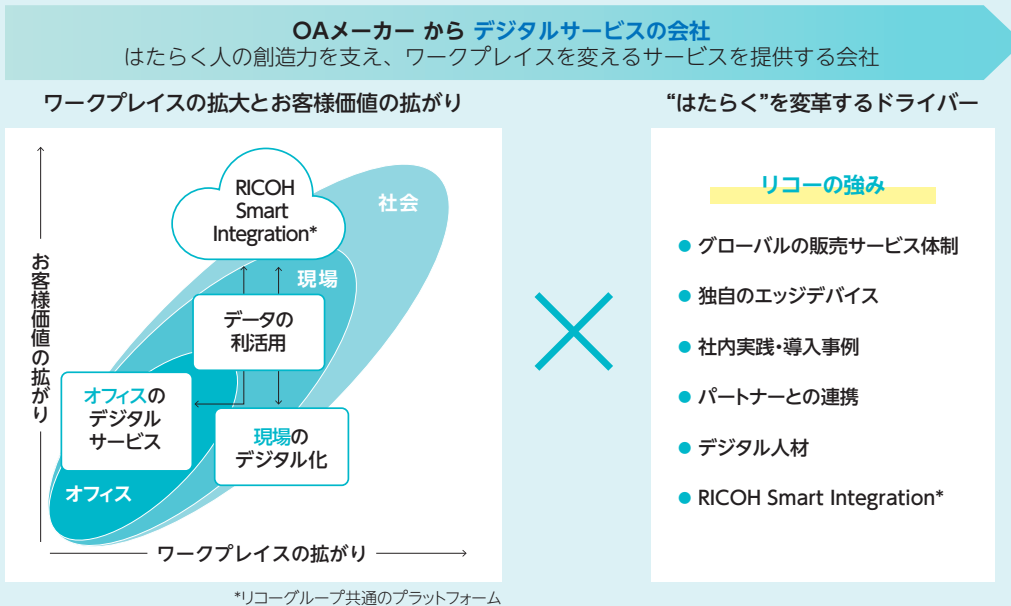
## 第21次中期経営戦略

リコーグループは、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(21次中経)を発表しました。

リコーグループの使命と目指す姿である「はたらく」に遊びを」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。デジタルサービスを提供するワークプレイスについて、複合機の販売を中心としたオフィス領域から現場・社会へと拡大すると同時に、それぞれのワークプレイス(オフィス・現場・社会)におけるお客様価値を上げ、デジタルサービスの会社への変革を進めます。

### デジタルサービスの会社として価値提供するワークプレイスとお客様価値を拡大させる



## 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です。サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、ステークホルダー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次中経のスタートに合わせマテリアリティ(重要社会課題)を一部改訂しました。また、社会課題解決に貢献する事業とその業績影響の明確化にも挑戦していきます。

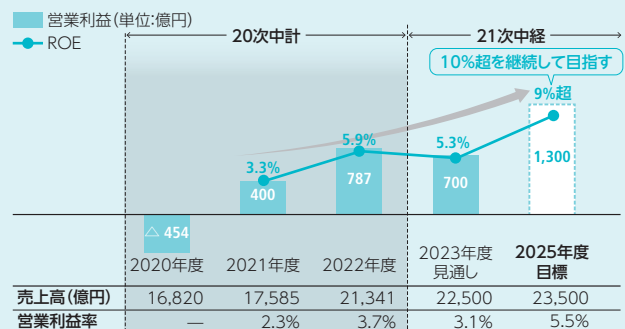
詳しくは本誌  
ESG戦略 ▶ P33

## 財務の視点

21次中経では、顧客起点のイノベーションでデジタルサービスの会社として成長を実現し、企業価値の向上を目指します。21次中経最終年度である2025年度の財務目標は、売上高2兆3,500億円、営業利益1,300億円、ROE9%超です。

詳しくは本誌  
財務・資本戦略 ▶ P37-40

### 21次中経 財務目標 連結売上高・営業利益・ROE(株主資本利益率)



## セグメント別 売上高・営業利益目標

リコーデジタルサービスが成長を牽引し、現場・社会領域も収益の柱へ成長させる。

分野 (ビジネスユニット)	2025年度 目標		主な事業
	売上高 (CAGR:年平均成長率)	営業利益 (2022年度からの増減)	
リコーデジタルサービス	17,500 (2.0%)	600 (+317)	オフィスサービス オフィスプリンティング エッジデバイス
リコーデジタルプロダクツ	4,200 (△1.6%)	340 (+24)	商用印刷 産業印刷
リコーグラフィックコミュニケーションズ	2,800 (6.0%)	180 (+34)	サーマル、産業設備など
リコーインダストリアルソリューションズ	1,600 (11.2%)	120 (+88)	社会課題解決型事業
リコーフューチャーズ グループ本部	△2,600 その他+全社・消去	60 (+48)	
合計	23,500 (3.3%)	1,300 (+512)	

## 4つの主要指標と2025年度目標

デジタルサービスの会社への変革の進捗を管理するために、4つの主要指標と2025年度目標を設定しています。

1つ目は、事業ポートフォリオの変革において、成長領域であるデジタルサービスへの事業転換を図り、デジタルサービスの売上高構成比を60%超にすることです。

2つ目は、ビジネスモデルの転換と収益力の強化において、継続的に対価を得られるビジネスモデルを伸ばし、ストック利益18%増(2022年度比)を目指します。

3つ目に、そのストック利益において、オフィスプリンティング事業以外の事業分野で稼ぐストック利益の構成比を54%に引き上げます。

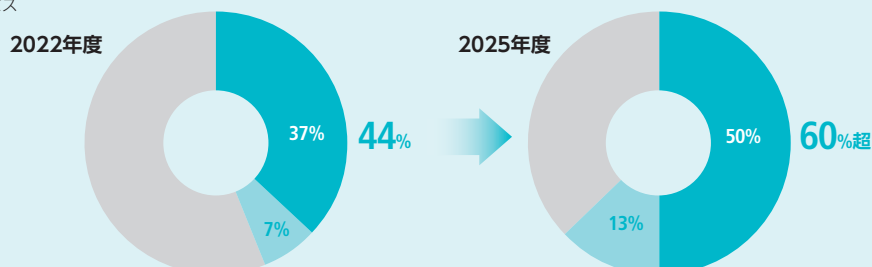
4つ目に、人的資本のポテンシャル最大化として、リスクによる成長領域への人的資本の再配分や組織の生産性向上により、社員1人当たりの稼ぐ力を2022年度比で70%増やします。

## 収益向上に向けた主要指標

全社的取り組み	方向性	4つの主要指標 2025年度目標 (目標値は2022年度実績との比較)
事業ポートフォリオの変革	成長分野である デジタルサービス領域へのシフト	➡ ① デジタルサービス売上高構成比を60%超へ
ビジネスモデルの転換と 収益力の強化	ストック利益全体量の増大と オフィスプリンティング以外の ストック利益の拡大	➡ ② ストック利益を18%増 ➡ ③ オフィスプリンティング以外の ストック利益比率を54%に
人的資本のポテンシャル最大化	人員のリスクにより成長領域へ 人的資本を再配分、組織の生産性向上	➡ ④ 社員1人当たりの稼ぐ力を70%増

## デジタルサービス売上高構成比の現状と目標 ※その他事業を除く

- オフィスのデジタルサービス
- 現場のデジタル化



詳しくは本誌

人的資本戦略 ▶ P23 デジタル戦略 ▶ P27 オペレーショナルエクセレンス戦略 ▶ P29 技術・知財戦略 ▶ P31 ESG戦略 ▶ P33 財務・資本戦略 ▶ P37



## 基本方針

## 2

## 現場・社会の領域における収益の柱を構築

培った技術をベースに社会課題を解決、オフィス以外の領域でストック収益源を拡大する

現在はオフィス領域での収益が中心となっていますが、デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供していくため、現場領域の事業拡大を進めます。製造や物流の現場は、まだまだアナログの業務が多く、当社のテクノロジーをもって新たなビジネスを開発していきたいと考えています。さらに、社会課題の解決に直結するビジネスの創出に取り組みます。

21次中経で重点的に取り組む事業には、印刷業のお客様を中心とした商用印刷、食品・物流業などの外装表示に対してソリューションを提供するサーマル、廃棄物による環境汚染低減に貢献する新素材PLAiR（プレアー）など社会課題の解決に寄与する事業があります。注力する事業領域を見極め、現場・社会の領域における収益の柱を構築していきます。



詳しくは本誌

RGC(リコーグラフィックコミュニケーションズ) ▶ P47 RIS(リコーインダストリアルソリューションズ) ▶ P49 RFS(リコーフューチャーズ) ▶ P51

## 基本方針

## 3

## グローバル人材の活躍

成長領域への人材シフトとグローバルスケールでの人的資本の最大化

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。当社では社員の能力やス

キルを資本ととらえ、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ました。

## 事業成長に寄与する人的資本戦略

## 20次中計の取り組み

- 自律型人材
- リコー式ジョブ型人事制度導入
- デジタル人材育成・強化
- 評価制度改定
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 「“はたらく”に喜びを」の推進

## 人的資本戦略

人的資本の考え方

デジタル人材の強化

事業戦略に則した  
人材ポートフォリオマネジメント

## 主要指標

- IDPIに基づく異動率\*
- デジタル研修履修率
- 女性管理職比率
- 社員エンゲージメント

● デジタル人材のスキルレベルと人数

● 社員1人当たりの稼ぐ力

\* IDPIに基づく異動率:実異動に占めるIDP (Individual Development Plan)に基づく異動、職務変更の割合

人的資本戦略には「自律」「成長」「“はたらく”に喜びを」の3つの柱があり、社員が当社で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、社員の「“はたらく”に喜びを」と事業成長の同時実現を目指すことが、人的資本の考え方です。

リコーグループ全体の社員のスキルの底上げに加え、デジタルサービスの創出・加速に貢献するデジタル人材の専門性の向

上を進めます。また、地域ごとの顧客接点から先進的なサービスを創り上げ、モデル化したサービスをグローバルに展開することができる人材の強化も進めます。さらに、将来の経営人材の育成に向け、デジタルサービスのビジネス経験者に対する早期育成プログラムの実施や、複数のプロジェクトをグローバルに経験させています。



詳しくは本誌

人的資本戦略 ▶ P23

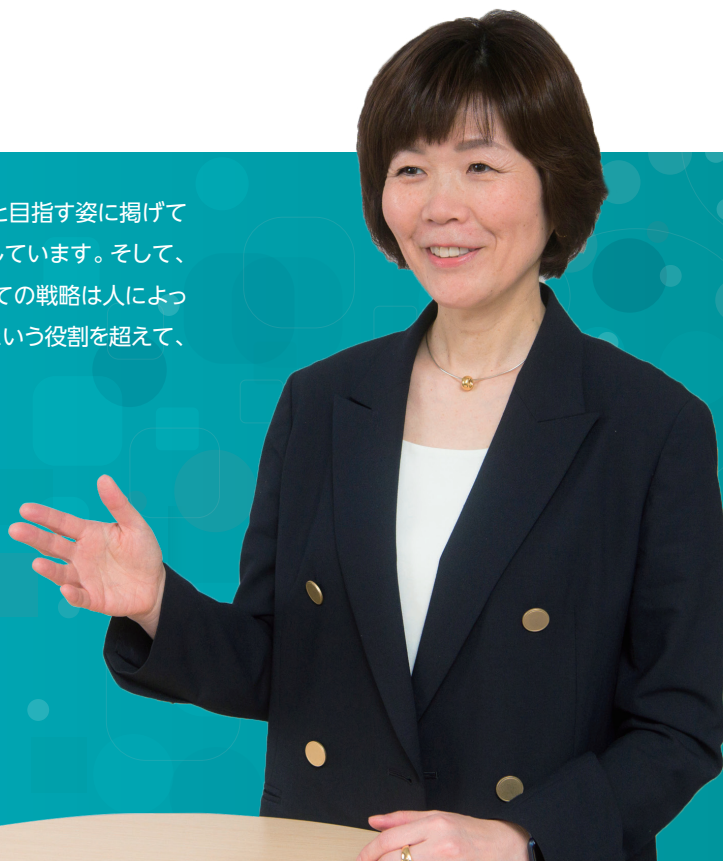
# 人的資本戦略の土台を築いた 20次中計の2年間から、「実行」のフェーズへ

## Message from CHRO

お客様の“はたらく”に寄り添い、「はたらく」に喜びを」を使命と目指す姿に掲げているリコーは、“はたらく”ことそのものの新たな価値創造を追求しています。そして、“はたらく”の主人公は、常に私たち、社員一人ひとりです。すべての戦略は人によって実行されますが、リコーにおいて人材とは、戦略実行の担い手という役割を超えて、私たちのビジネスの根幹であり、企業そのものとも言えます。

リコーにおいて、人材をどのように活かし、伸ばしていくのか？ 20次中計の2年間では、制度や仕組みの整備を集中的に行いました。日本で導入したリコー式ジョブ型人事制度はその中心となるものの一つで、デジタルサービスの会社になるための土台となります。これからの3年間は、その土台の上に、新しい「家」を建てていく「実行」の3年間です。この新しいリコーの人事上の柱となる3つの指針を以下にご説明します。

瀬戸 まゆ子 CHRO



## リコーの人的資本施策における3つの柱

### 1. 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だと考えます。

この目的の実現のため、2022年度には「リコー式ジョブ型人事制度」を導入し、社内公募制度を拡大しました。次に必要なのは、社員自身がキャリアを主体的に考え、スキルアップをする自律的なキャリア設計と実行です。また、日々の働き方では、リモートと出社の双方の良さを取り入れたハイブリッドワークを継続的に推進し、個人やチーム単位でのパフォーマンス最大化を図っています。これら自主自律のための環境整備に加え、当事者である社員とサポート役の上司への継続的な働きかけを積み重ね、個々のポテンシャル発揮につなげていきます。

### 2. 個人の成長と事業の成長を同軸にする

リコーは創業以来、お客様の“はたらく”に寄り添ってきました。

私たちの目指すところは、デジタル技術の活用で業務の効率化や生産性向上を図り、働く人がより創造的な仕事に集中できるようなお手伝いをすることです。そのためには、社員自らが必要なデジタル技術を継続的に学び、業務に活用していくことが必須となります。このような社内実践で培った私たちの働き方をお客様に提案・提供することで、新しい明日の働き方につなげていきます。

### 3. 社員エクスペリエンスを「はたらく喜び」につなげる

お客様にはたらく喜びを感じていただくためには、まず、私たちがはたらく喜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、はたらく喜びを感じること。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「喜び」を生む社員エクスペリエンスは、私たちが直面するさまざまな変化に対応し、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。



## 人的資本の価値創造モデル

リコーらしい人的資本を形成する価値創造モデルを以下のようにとらえています。

まず、価値創造の根幹にあるのが、リコーカルチャーです。これは、ケイパビリティ（事業戦略の実行力）とマインドセットの結合によって作られます。そして、ケイパビリティとマインドセットそれぞれに、21次中経の時間軸において中核となるテーマを定義しています。これらのテーマに沿って人事施策が設計され、実行されるとき、最適化されたリコーカルチャーが醸成されます。

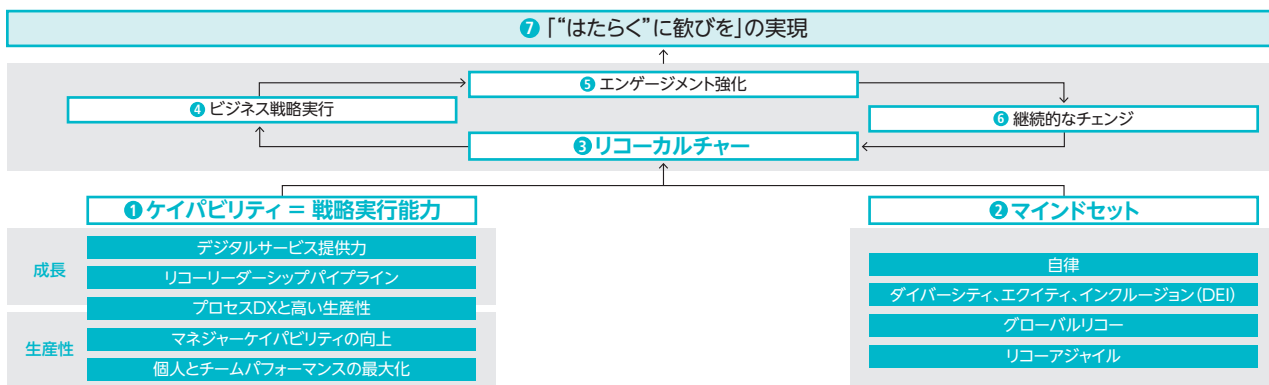
具体的な戦略が実行されるにつれて、目標達成の成功体験が積み重ねられ、社員のエンゲージメントがさらに強化されます。それがさらに新たなチェンジを生み出すエネルギーとなり、結果としてリコーが進化や変化をし続けるサイクルを生み出します。

この循環の先には、リコーが希求する「はたらく喜び」の実現があります。この「はたらく喜び」が、さらに社員一人ひとりの成長や達成、変革を促していきます。この循環を生み出すことが企業活動の成功の源泉になると考えています。

今後の注力テーマを、ケイパビリティについては成長と生産性の観点で5つ、マインドセットについては4つ、下の図に示す通り定義しました。それぞれのテーマごとに、21次中経の3年間で実施していく具体的な人事施策を計画しています。

リコーカルチャーの根幹をなす三愛精神は不変でありながらも、社内外の環境や事業戦略は変化し続けるため、事業戦略実行を可能にするケイパビリティとマインドセットの各テーマも、中期的な時間軸で変化します。また、それぞれの施策の実行が進めば、次の課題やテーマに取り掛かります。注力テーマやそこに紐づく具体的な人事施策はすべて、機動的に変わっていくものだと考えています。

次のページで、具体的な施策についてご紹介します。



### 3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

		人的資本の考え方:3つの柱		
		① 自律	② 成長	③ “はたらく”に喜びを
グループ方針		社員の潜在能力発揮を促す 自律マインドと自律的な働き方が 社員個人のパフォーマンスを最大化する	個人の成長と事業の成長を同軸にする デジタルスキルを活用することで 個々人の創造性を解放し 事業成長を促進させる	社員エクスペリエンス*1を “はたらく喜び”につなげる グローバル共通の社員エクスペリエンスを 通じてはたらく喜びの企業風土を創る
社員エクスペリエンス	得られる経験価値	自律的なキャリア設計	個人と事業の成長	“はたらく喜び”を実感
	得られる機会	キャリアオーナーシップ 自己成長	リコーアジャイル*2 デジタル基礎	グローバルリコー リコーウェイ 共創カルチャー
	主要指標	IDPIに基づく異動率	デジタル研修*4履修率	女性管理職比率
	2025年度目標値	60%以上	100%	グローバル 20% 日本 10%
				社員エンゲージメント 3.91

\*1 社員エクスペリエンス:リコーグループで働くことを通じて得られる体験

\*2 リコーアジャイル:[デザイン思考+アジャイル]のリコー独自の考え方での組織運営におけるモデル

\*3 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

\*4 デジタル研修:リコーアジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称

## リコーカルチャーを形成するケイパビリティとマインドセットの定着・強化

### ケイパビリティ = 戦略実行力

#### デジタルサービス提供力

顧客接点での価値創造力の強化のため、顧客セグメントやビジネス環境、インフラの整備状態など、国や地域の状況に応じた最適な事業戦略を進めています。同様に、社員のデジタルスキル育成のアプローチも、国や地域最適で実行しています。

それぞれの地域単位で必要なデジタルに関するスキルを定義し、現状に応じて個別の強化施策を講じています。以下に日本と欧州の事例をご紹介します。

#### ①日本

2022年に社員一人ひとりがデジタル人材を目指し自律的に学ぶ「リコーデジタルアカデミー」を開校しました。これは、リコーグループ全社員のデジタルスキルの底上げに加え、デジタルサービスの創出・加速に貢献する専門的な能力向上を目的とした、スキルアップにも対応したカリキュラムとなっています。

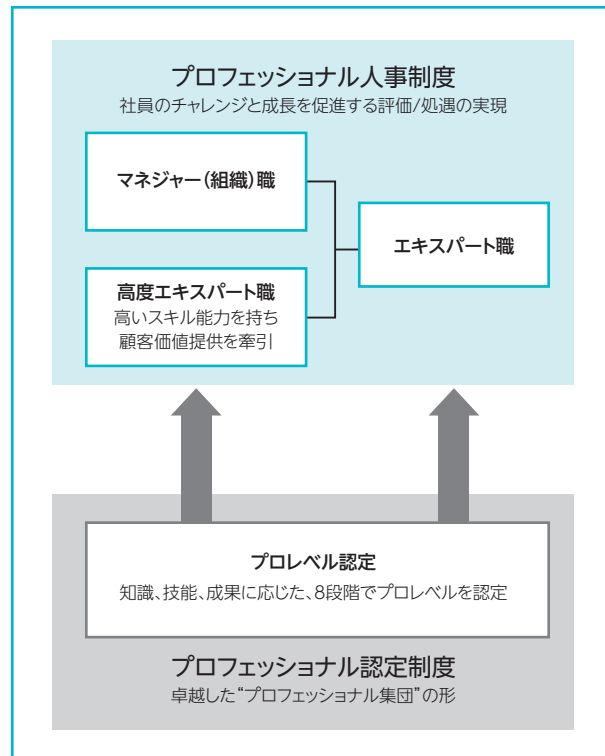
デジタル人材の中でもビジネスプロデューサー、ビジネスデザイナー、クラウドアーキテクト、データサイエンティスト、情報セキュリティ人材を重点強化スキル人材として設定し、21次中経において国内で「リコーデジタルスキル レベル2以上の人数」を4,000人に拡充することを目標にしています。

#### 21次中経のデジタル人材強化目標

重点強化スキル人材	目標
ビジネスプロデューサー/ビジネスデザイナー	500人
クラウドアーキテクト	1,000人
データサイエンティスト	500人
情報セキュリティ人材	2,000人

加えて、お客様へ直接デジタルサービスを提供しているリコージャパンでは、2019年よりプロフェッショナル認定制度を導入し、社員個々のスキルや専門性向上を図っています。実践的なサービス提供力や営業力向上に向け、認定レベルを「知識」「技能」「成果」で把握し、常に最新のスキルを維持するために認定を毎年更新しています。また、2023年4月から、プロフェッショナル認定制度と連携する「プロフェッショナル人事制度」がスタートし、社員の自律的成長を後押しする体制を整備しています。

#### プロフェッショナル人事制度と認定制度



#### ②欧州

複合機の販売・サービスを支えてきたカスタマーエンジニアのリスクリを大規模に展開し、2020年からマルチスキル化のためのプログラムを本格的に開始しました。加えて、急拡大するサービスニーズに迅速に対応するべく、すでに一定のデジタルスキルをもっているメンバーを対象として、より高度なプログラムも並行して展開し、人的リソース最適化のための職種や配置転換を積極的に実施しています。これまでに約2,000人のカスタマーエンジニアがこれらのトレーニングを終了し、欧州のデジタルサービス拡大を現場で支えています。

また、欧州では独自の研修体系「Digital Academy」も開設し、ソフトウェア開発やサイバーセキュリティ、クラウドなどを含めたスキルアップの強化にも取り組んでいます。

## リコーリーダーシップパイプライン

リコーの変革・発展を導くリーダーを継続的に育成するため、将来のリーダー候補の選定やアセスメント、キャリア計画などを包括的に進めています。必要とする要件として、知見やスキル、資質や経験はもちろんですが、それ以上に、本人の志向・希望を重要視しています。候補者それぞれのキャリア計画を作成するとともに、社長を含めた経営層が、すでに百数十人に個別面談をしてきました。特に女性や若年層については、広い範囲で人材の掘り起こしに努め、育成の加速に注力しています。

また、海外での企業買収により、非常に多様な人材がリコーグループに加わっています。こうした多様性に富む人材はリコーの事業成長の源泉であるため、新しく加わった人材についても個別にレビューを行い、リコーの将来のリーダー候補として育成しています。

## プロセスDXと高い生産性

人事・経理・法務といった機能部門のみならず、開発や生産・販売など、あらゆる現場において、業務のプロセス可視化やDXにより、効果・効率を徹底的に高めるオペレーショナルエクセレンスを進めています。

デジタル人材不足などの社会課題がある中、リコーが価値共創パートナーとしてお客様に寄り添い、プロセスDXの社内実践の経験を活かしてお客様の課題を共に解決するコンサルティングサービスも展開しています。

これらは、現場社員によるデジタルを活用した自律的な業務改善が事業成長・業績貢献にもつながるという、「社員個人と事業の成長の同軸化」を体現している活動です。

 詳しくは本誌  
オペレーショナルエクセレンス戦略 ▶P29

## マネジャーケイパビリティの向上

社員の可能性を開花させる上で、マネジャーの役割は非常に重要です。リコーでは、2020年から「管理から支援へ」のスローガンを掲げ、従来の「管理」中心の業務から、部下の支援、人材育成へとその役割を進化させています。また、働きがいのある職場づくりに向けたチームの生産性向上やダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DEI)推進、社員エンゲージメント向上など、マネジャーの果たすべき役割・責任はより大きくなっています。

2021年には国内リコーグループ約1,800人の管理職の「支援力」育成を目的に、「マネジメント・カレッジ」を始めました。マ

ネジャーに求められる支援者としての役割の理解を含め、コーチングや1on1スキル、生産性と働きがいの高いチームづくり、さらには社員のキャリア支援や育成といった中長期のテーマまでカバーしています。継続的にスキルアップできるように、毎年新しいカリキュラムを加えています。

## 個人とチームのパフォーマンスの最大化

出社とリモートの双方の良さを取り入れたハイブリッドな働き方が世の中に広く浸透しました。リコーの働き方に関する制度は柔軟であり、会社からは細かく指示を出しませんが、社員が迷わないためのガイドラインを定め、次の2点を強調して伝えています。

チーム全員が協働して効果的に仕事ができるルールをチーム内で決めることと、生産性・創造性を高めるために工夫することです。2022年からは社員やチームのコンディションの変化を把握する定期的なヘルスチェックの取り組みを始め、必要な対策を素早く打てるようにしています。私たち自身がはたらく喜びを感じ、お客様への新しい価値提供につなげることで、明日の働き方を作っていきます。

## マインドセット

リコーには、ものづくり企業として培った卓越したカルチャーがあります。それは、高品質へのコミットメントや、各人が自分の役割を忠実に果たすこと、効率と秩序を尊重し、忍耐強くチームで仕事に取り組む姿勢といったマインドセットです。

デジタルサービスの会社への変革を進めるためには、こうしたものづくりマインドセットに加え、変化への迅速な対応力や、組織縦割りを超えたグローバル対応力、多様な人材が活躍できる環境づくりが必要になります。また、お客様との対話から真の課題を探り、素早く適切なデジタルサービスを提供する上で、「デザイン思考とアジャイル」の考え方を合わせた「リコーアジャイル」の社内浸透を進めています。このマインドセットが、プロセスDXのスキルと結合し、社内の生産性をさらに向上させます。加えて、DEI推進のために、「グローバルDEIカOUNシル」と地域ごとのカOUNシルを発足させました。組織的なDEI活動をグローバルで推進することで、グローバルリコーの土台づくりを加速し、新しいデジタルサービスの共創につなげます。これらの活動を進め、より強固でリコーらしいカルチャーを醸成していきます。

# デジタルサービスの会社への変革を 4つの主要戦略で加速

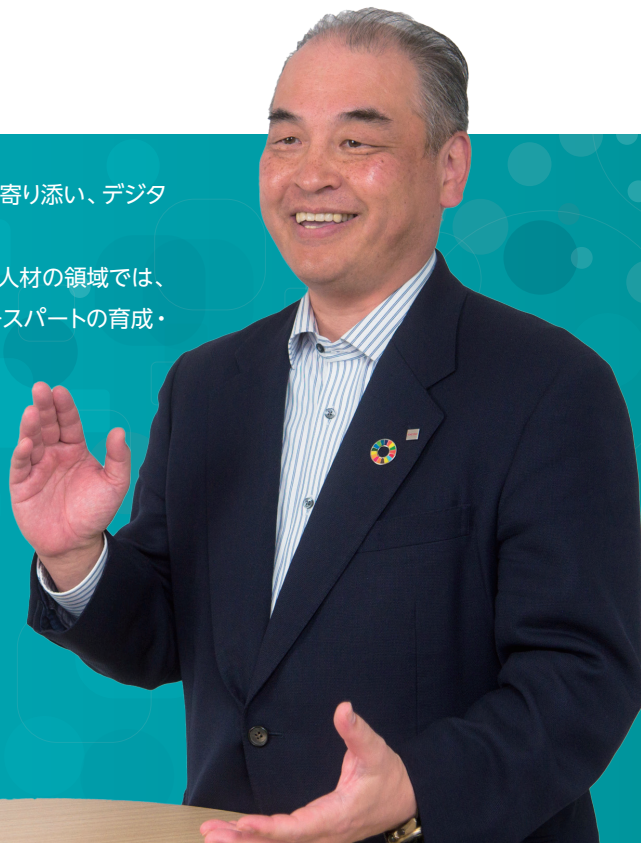
## Message from CDIO

リコーは「はたらくに遊びを」を使命と目指す姿とし、常にはたらく人に寄り添い、デジタルサービスを通じた「はたらく」の変革に挑戦しています。

20次中計では、そのために必要な経営基盤を強化しました。企業風土・人材の領域では、自律的な学びを支援するリコーデジタルアカデミーを開校し、デジタルエキスパートの育成・強化を図ることで、DXによる価値提供スキル保有人材数のESG目標を達成しました。また、社内ITシステムの7割以上のクラウド移行を完了。マスターデータの整備も進み、データドリブン経営の準備が整いつつあります。さらに、RICOH Smart Integration(RSI)をグローバル共通のサービス提供基盤とし、「仕事のAI」や、RICOH kintone plusなどのサービス展開を支援しました。

私たちはRSIを基盤に、デジタル技術とデータを使いこなし、はたらく場や人をつなぐことで、はたらく人の創造力の発揮を支えてまいります。

野水 泰之 CDIO



## 20次中計の5つの重要要素を踏まえ、4つの主要戦略を策定

デジタル戦略部には「ビジネスユニット(BU)の競争優位なデジタルサービス成長の促進による、全社業績への貢献」が求められています。ミッションは、「RSIをグローバルでビジネス価値創出を促進する基盤として活用」と、「デジタル人材の育成・強化による、事業成長への貢献」の2点です。その達成に向け、20次中計で定義し、強化してきた5つの重要要素を踏まえ、21次中経の4つの主要戦略を策定しました。

1つ目は「デジタル人材強化・企業風土変革」です。

重点強化人材の拡充、リコーデジタルアカデミーを核とした育成プログラムの継続・強化と、企業風土変革を進めます。

2つ目は「RICOH Smart Integration (RSI)によるビジネス貢献」です。

デジタルサービスの売上貢献に向けたRSI基盤強化、BUによるサービス創出・拡大のための支援、新たな顧客価値を生む「デジタルサービスのエコシステム」\*1の形成に貢献します。

3つ目は「プロセス・IT・データ 三位一体の推進」です。

20次中計  
5つの重要要素を軸にした活動

- ① 企業風土・人材
- ② 共通デジタル基盤
- ③ データ整備・利活用
- ④ プロセス変革 効率向上
- ⑤ 新たな価値創出

21次中経  
4つの戦略領域活動

- 1 デジタル人材強化・企業風土変革
- 2 RSIによるビジネス貢献
- 3 プロセス・IT・データ 三位一体の推進
- 4 成長領域のサービス創出・AI/ICT

社内基幹業務の刷新を進め、プロセス・IT・データ 三位一体でのプロセス改革によるオペレーショナルエクセレンス実現を目指します。

4つ目は「成長領域のサービス創出：AI/ICT」です。

オフィス・現場・社会へと価値提供領域を拡大する中で、各領域においてAI活用が求められています。リコー独自開発の大規模言語モデルやデジタルヒューマン\*2などを活用した高度な業種・業務支援サービスを拡充すべく、技術開発を進めます。

\*1 デジタルサービスのエコシステム:デジタルサービスの展開において、データを活用して価値を提供する企業同士が連携・共存していく仕組み

\*2 デジタルヒューマン:CG技術を用いて人間の外見や振る舞いを再現した3Dアバター

詳しくは本誌  
①人的資本戦略 ▶P23 ②オペレーショナルエクセレンス戦略 ▶P29

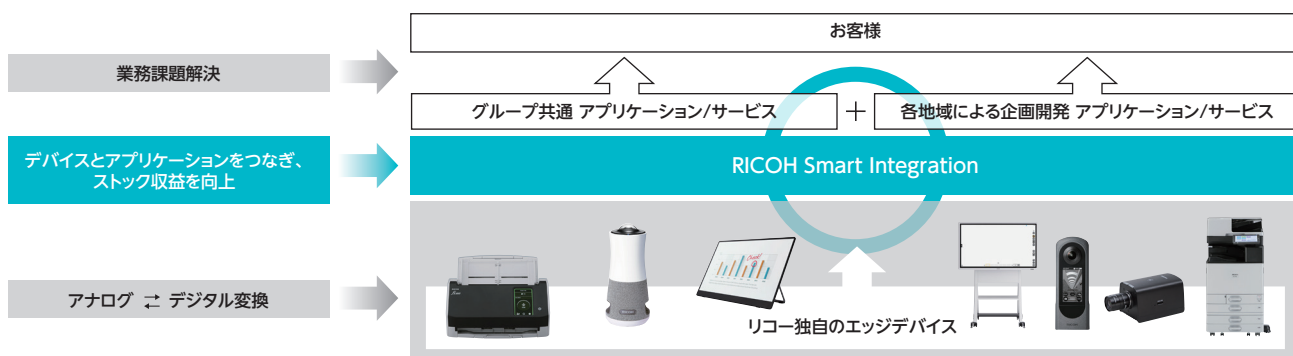
## RICOH Smart Integration (RSI) によるビジネス貢献

リコーグループ共通のプラットフォームRICOH Smart Integration (RSI) はデジタルサービスの開発・運用に必要な基本機能を備えたクラウドの共通基盤です。グローバルでのビジネス創出を促進するために、RSIを共通基盤として活用し、商品開発の効率性向上とコスト削減に加え、高い拡張性とイノベーション創出を実現することで、競争力を向上させます。これにより、自社はもちろんお客様に対しても高品質・高付加価値なサービスを素早く提供することが可能になります。

2023年度は、グローバルに提供するアプリケーション/サービスとエッジデバイスをRSIでつなぎ、リコーグループとパートナー企業の異なるサービス間の連携・統合を簡単にし、シームレスなデジタルサービスのエコシステム構築に取り組みます。

この活動を通じて、リコー独自のエッジデバイスをデジタルサービスに組み込みやすくするためのIoT基盤の強化や、データ活用基盤の整備と全社データ活用に向けたガバナンス強化を図ります。事例の一つが、サイボウズが提供するkintoneに、RSIを活用してリコーの複合機との連携やドキュメントワークフローの独自開発プラグインを搭載した、RICOH kintone plusです。

これらに加え、高度なセキュリティを必要とする大手のお客様に向けた認証基盤の強化や、包括的なマネージドサービス提供に向けたID機能の強化、ストックビジネス拡大に向けた各地域のITシステムとのグローバル最適での連携など、お客様のビジネスに貢献していきます。



## 成長領域のサービス創出:AI/ICT

リコーはこれまでオフィス領域のデジタルサービス創出に向けた、リコー独自の日本語GPT<sup>\*1</sup>モデルや、会議発話に強い音声認識技術、音声対話で業種・業務支援を行うデジタルヒューマンの開発など、さまざまなAI技術を開発してきました。

また、現場や社会の領域では、画像や音声認識技術などのAIを活用し、建築・土木業向けに道路やのり面の状態を可視化する技術や、製造業向けに設備・工作機械の異常を検知する技術を開発してきました。さらに、工場や屋外などの現場でのAI活用を加速するため、ロボティクス<sup>\*2</sup>やスマートグラスなどのICT技術開発も進めてきました。

21次中経においては、これらリコー独自のAI/ICT技術開発を強化しながら、急速に発展している仮想空間利用に関する技術を獲得し、AIを活用したワークプレイスとお客様への提供価値の拡大を狙います。

コロナ禍でオンライン化が加速したオフィス領域向けには、リコー独自の大規模言語モデルやデジタルヒューマンに仮想空間利用技術を融合することで、デジタルバディ<sup>\*3</sup>などの高度な業種・

業務支援サービスを提供していきます。また、リアルかバーチャルかを問わずデバイスフリーで活用するための技術も開発します。

仮想空間利用が加速している建築・製造の現場領域には、現場のデジタルツイン化を目指し、リコー独自のAI技術を搭載したエッジデバイスによる現場空間のデジタル化技術や、現場でのAI活用拡大に向けたロボティクス、XR<sup>\*4</sup>技術の開発を推進し、BUのサービス創出に貢献します。

<sup>\*1</sup> GPT3:OpenAI社が開発した事前学習済みの自然言語処理に特化した人工知能  
<sup>\*2</sup> ロボティクス:ロボットの設計・製造・運用・制御を研究する学問分野  
<sup>\*3</sup> デジタルバディ:人工知能を活用した人間のような対話を行う仮想的なパートナー  
<sup>\*4</sup> XR:拡張現実 (AR)、仮想現実 (VR)、複合現実 (MR) の総称。現実とデジタルを融合した体験を提供する技術



# 卓越したサービス品質・コスト、 およびプロセスDXのノウハウで ビジネスユニットとお客様に貢献する

## Message from Corporate Officer

これまでリコーグループでは、生産性向上を狙いとしてデジタルとデータ利活用によるプロセス改革(プロセスDX)活動を自律的かつ継続的に進めてきました。社員の誰もが統一な方法でプロセスを改革できるよう「プロセスDXの型」を確立し、改革に必要なスキルを身につけるための人材育成の仕組みの整備および人材育成に取り組んできました。その結果、部門・業務単位でのボトムアップによるプロセスDX活動は確実に定着し、特にグループ本部として事業成長を支えるプロフェッショナルサービス部における生産性が大いに向上しました。今後はその範囲を5つのビジネスユニットを含むリコーグループ全社へと拡大させていきます。

一方、次世代の経営を支える上でカギとなる基幹システムの刷新を今後予定しています。単なるシステムの置き換えではなく、この機会にプロセス・IT・データの三位一体でプロセス全体を刷新します。

ボトムアップ活動とプロセス全体の刷新の両軸でさらなる生産性向上を図りつつ、本活動で蓄積されたノウハウをお客様の課題解決にも活用することで、お客様ならびにリコーグループの業績へ貢献してまいります。

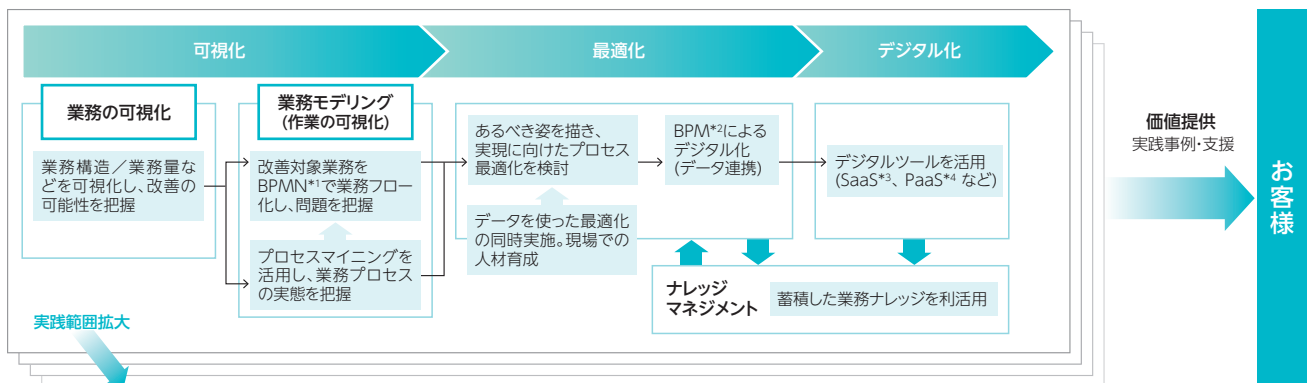
西宮 一雄 プロフェッショナルサービス担当



## プロセスDXの実践とお客様への価値提供

オペレーショナルエクセレンスの実現に向け、プロセスの一部ではなく全体で変革するために定型的かつ効率的にプロセスDXを実践する「型」を定義し、デジタル技術とデータを活用した業務プロセス改革に取り組んでいます。2023年度は本取り組み

みの範囲を部門単位から全社レベルに拡大するとともに、リコーグループ内で実践・蓄積した経験を事例に、お客様向けサービスとして価値提供していきます。

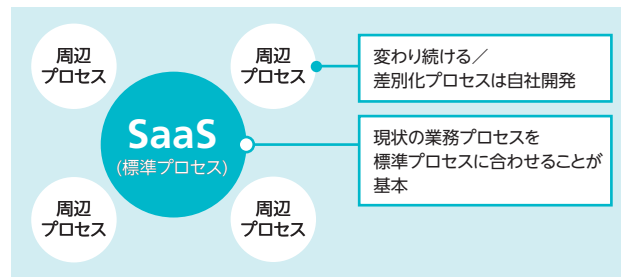


\*1 BPMN: Business Process Modeling and Notationの略。ISO19510に準拠したビジネスプロセスの表記法  
\*2 BPM: Business Process Managementの略。業務プロセスの現状を把握し、変更や改善を行うことで、本来あるべきプロセスに継続的に近づけていくための業務管理手法  
\*3 SaaS: クラウドサービスとして提供されるソフトウェアのこと  
\*4 PaaS: アプリケーションが稼働する上で必要なサーバーやOS(オペレーティングシステム)、ミドルウェアといったプラットフォームをクラウド上で提供しているサービス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

## 基幹システム刷新に合わせた業務プロセス改革

現在進めている基幹システムの刷新では、エンタープライズアーキテクチャー\*の考えに則り、統一化されたSaaSを導入していきます。SaaSの標準プロセスに自社のプロセスを極力合わせながらも、変わり続けるプロセス、他社との差別化を図るプロセスについては周辺プロセスとして自社開発することで、今後の変化に迅速、かつ柔軟に対応できるようにします。

\* エンタープライズアーキテクチャー:企業全体のシステムを統一的手法でモデル化し、業務とシステムの最適化を図る手法のこと

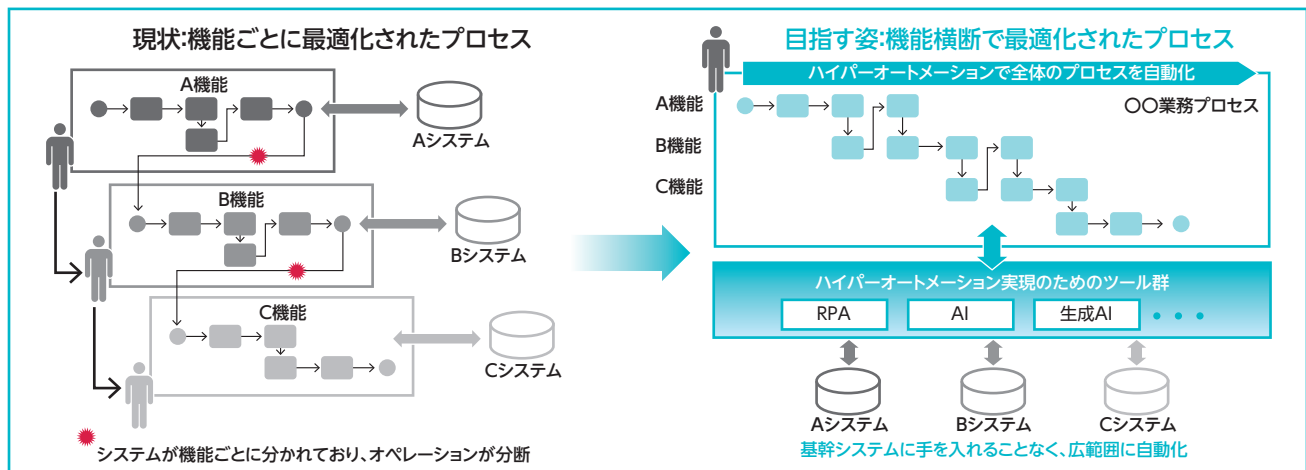


## ハイパーオートメーション\*で社員エクスペリエンスを飛躍的に向上

これまでのプロセスDXの実践により、社員自らが担当している機能の業務プロセスを改革し生産性を上げることにについては一定の成果を上げてきました。

今後は個人の担当機能の業務だけでなく、その業務が影響を

及ぼすすべての社員のオペレーションまでを含めた全体のプロセスを対象とします。デジタルとデータを徹底的に使いこなし社員エクスペリエンスの飛躍的な向上にチャレンジし、変化に強いオペレーショナルエクセレンスな業務プロセスを確立します。



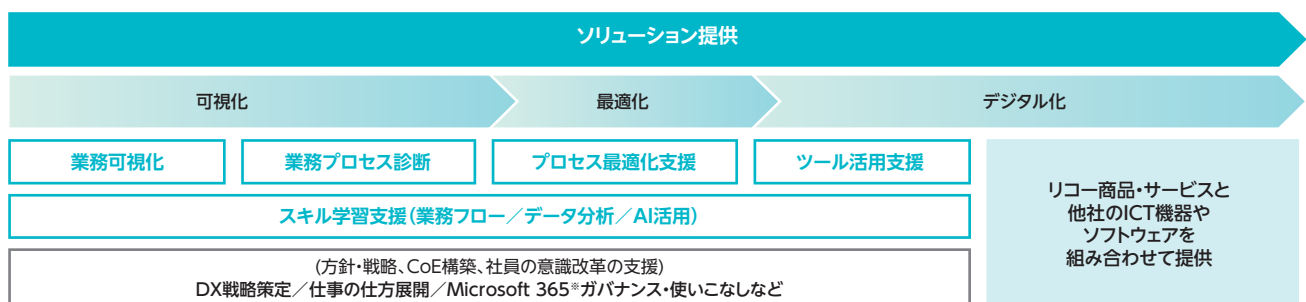
\* ハイパーオートメーション:デジタル技術とデータを活用し、複数業務を連動させて自動化することで、生産性を飛躍的に向上させること

## 社内実践での経験を活かしてお客様の課題を共に解決する

社員各人が所属組織での業務遂行で得た専門機能/分野の知識と、リコーグループ内でのプロセスDXの実践経験で身につけたスキル・ノウハウをもとに、2022年度からは、お客様の

課題をお客様と共に解決する取り組みを始めています。

お客様へのお役立ちの達成感が、社員の「はたらく」に喜びを、の実感へもつながら、そんな姿を目指しています。



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

# リコーの次世代を創る グローバルなR&D活動の実践と デジタル領域の知的財産獲得を目指す

## Message from CTO

デジタルサービスの会社として、グローバルなR&D体制はどうあるべきか。どのように進化させるかについて検討を開始しました。欧州とアジアでは産学パートナーシップの拠点を整備し、オープンイノベーションの強化を進めています。リコーのテクノロジーへの強いフォーカスは変わらず、むしろその重要性はさらに増していきます。いかにして有効なテクノロジーの無形資産を築き上げるかが、リコーの成功を決める重要な経営課題です。異なる領域のさまざまな知見を有する技術者同士の交流を促し、お互いの専門性の幅を広げてもらうことで、技術人材の育成と技術力強化につなげていきます。

大山 晃 CTO

## 技術倫理憲章制定

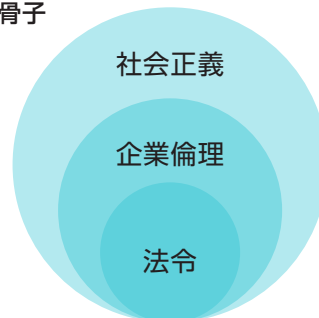
リコーグループは創業の精神である三愛精神に則り、社員一人ひとりが高い倫理観を持ち誠実で公正な行動を重んじて事業に取り組んできました。2017年より「国が定める倫理指針」に従い、リコー倫理審査委員会を発足させ、医学的研究のみならず人間工学研究の倫理審査制度に基づき研究開発を行っています。

近年、デジタルサービスはモノ・コトの提供による仕事の効率化はもとより、働く人々の心や感情の予測といった領域まで適用されつつあります。一方、デジタルサービスを構成する重要な技術であるAIの活用に関しては、細心の注意を払う必要があります。システムが外部から悪意を持った行為を受けることにより、利用者個人の人権や社会全体に関わる重大な影響を及ぼすリスクや、システム開発の誤りにより差別や偏見、格差を助長してしまう恐れがあるからです。

リコーグループはこれらの課題を強く自覚し、倫理リスクの抑制に向け、2023年4月に専門組織を新設し、同年中の「技術倫理憲章」制定を予定しています。同憲章は、「人を対象とした」

AIや映像デバイスを活用したさまざまなデジタルサービスについて、研究から開発・販売・運用までを網羅しています。これを社内外に展開することで、システム開発やデジタルサービスの社会実装・運用に内在する倫理的リスクの抑制に努めます。

### 技術倫理憲章の骨子



### ELSI\*を尊重した研究開発と価値提供

すべてのパーソナルデータが個人のプライバシーを十分に守られた上で、利用者自身のため、社会のために有意義に利活用される社会に貢献する

\* ELSI: [Ethical, Legal and Social Issues]の略称で、「倫理的・法的・社会的な課題」のこと



## 21次中経全社技術戦略の策定

「はたらく」に「遊び」の実現に向けて、新たなデジタルサービスの開発・提供は不可欠です。中長期的な技術開発投資が必要な領域や、複数部門で活用可能な開発領域について、全社技術戦略を策定し、2つのソリューションの強化を図っています。

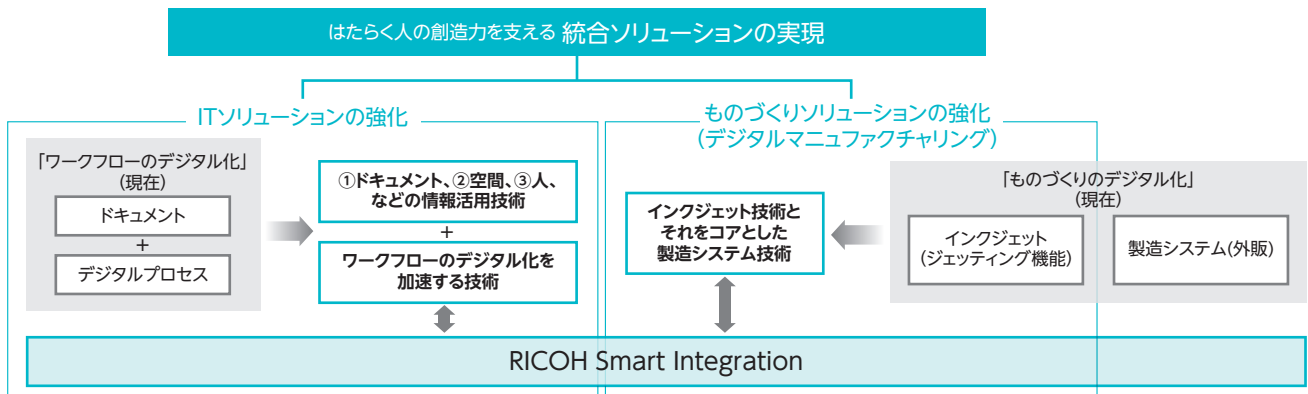
「ITソリューションの強化」については、アプリケーションサービスの差別化につながる技術を開発していきます。①オフィスにおけるドキュメント情報を中心にドキュメント自体の解析／情報抽出／利活用を安全かつ適切に実現する技術。②現場における空間などの情報をデジタル情報として可視化／知識化することで、上記ドキュメント情報と同じ扱いを可能とする技術。③人と人とのコミュニケーションによる個々人の活性化に向け、インクルーシブな知や行動インサイトのデジタル化を行う技術、などです。またこれらの技術を活用し、各地域にて顧客接点で付

加価値をスピーディーに効率良く提供していけるよう、ワークフローのデジタル化を加速する技術を開発します。

「ものづくりソリューションの強化」については、リコーが強みとして保有するインクジェット技術をさらに推し進め、低環境負荷のジェットング機能を実現しつつ、塗布・塗工分野などでのデジタル製造革新を加速するサービスを展開します。さらに、検査プロセスを含むデジタル化とデータ連携によるデジタルマニュファクチャリングを実現する製造システム技術を開発します。

開発を進めているRICOH Smart Integrationにより、複合機とワークフローの連携だけでなく、さまざまなエッジデバイスとワークフローをつなげた統合ソリューションへと進化させたデジタルサービスを展開することで、はたらく人の創造力の発揮をサポートしていきます。

### デジタルサービス展開に向けたソリューション強化のアプローチ



## デジタル領域の特許獲得を強化

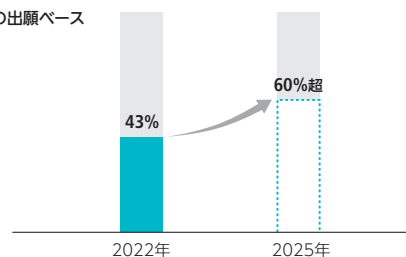
知的財産は技術開発活動の重要な成果の一つであることから、全社技術戦略と連動し、デジタル領域を強化していきます。近年、知的財産の業務プロセスにおいては、自社特許が他社からどれくらい引用されているかを示すデータを特許出願や権利化に活用するなど、データドリブンな知財プロセスへの変革に取り組み、他社に影響力を及ぼすことのできる価値の高い特許の獲得を実現してきました。21次中経では、このデータドリブンの知財プロセスのさらなる進化とそれを実践できる人材の育成に取り組みつつ、デジタル領域の特許獲得を強化していきます。

リコーの特許出願に占めるデジタルサービス関連の比率については、デジタルサービス貢献事業の売上比率目標と同じく2025年度に60%超を目指します。この目標は、全社ESG目標

にも掲げ、知的財産においても全社一丸となって注力領域をデジタルサービスにシフトしていきます。同時にデジタル領域において、リコーならではの強みである技術を特許群として保護することで、事業成長に貢献していきます。

### デジタルサービス特許出願比率

※各年度の出願ベース



詳しくは本誌  
① 21次中経 ESG目標 ▶P35

# ESGと事業成長の同軸化を進め 世界の持続可能性向上に責任を果たす



## Message from Corporate Officer

リコーは、1998年に世界に先駆け「環境経営」を提唱し、20年以上にわたり「環境保全と利益創出の同時実現」に取り組んでいます。この取り組みを土台に、2020年からは「経営戦略とESGの同軸化」を方針に掲げ、サステナビリティの取り組みをさらに強化しました。ESGは非財務ではなく3～5年後の財務につながる「将来財務」と位置付けて、ESG/SDGsの経営戦略、経営システムへの統合を進めています。また、戦略の実効性を高めるためには各部門、社員の日々の業務にしっかり落とし込む必要があり、社員への浸透活動にも注力しています。現在、ESG/SDGsの取り組みは社員の働きがいにもつながってきており、ステークホルダーの皆様からも「ESG先進企業のリコー」と認められつつあります。

2023年4月よりスタートした21次中経では、世界のESG潮流を取り入れた先端の活動の実践と、全社戦略である「デジタルサービスの会社への変革」の後押しとの2つの視点で新たなマテリアリティとESG目標を設定しました。事業を通じた社会課題の解決をリコーグループの成長につなげ、「ESGグローバルトップ企業」を目指します。

鈴木 美佳子 ESG・リスクマネジメント担当

## 20次中計の実績

7つのマテリアリティを特定、そのKPIとして17の全社ESG目標を設定、さらに各部門の目標にブレイクダウンして活動を進めました。また、ESG目標と役員評価を連動させるなど、ESGを高いレベルで経営システムに統合し、活動を進めました。その結果、DJSIでは3年連続World Indexに採用されるなど、

グローバルなESG評価制度でも安定して高い評価を得られるようになってきました。

20次中計で定めた全社ESG目標は、17指標中13指標で目標達成しました。わずかに目標に届かなかった4指標については、引き続き改善活動を進めます。

### 20次中計 17のESG目標と実績

マテリアリティ	KPI	20次中計目標	実績
"はたらく"の変革	① 顧客調査でのトップスコア率	30%以上	日本37%、欧州20% APAC32%、米州89%
	② 顧客への提供価値拡充度	15%	15.5%
	③ DXによる価値提供スキル保有人材	IPA ITSS L3 1.5倍	1.53倍
生活の質の向上	④ 生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,001万人
脱炭素社会の実現	⑤ GHGスコープ1,2削減率	30%	45.5%
	⑥ GHGスコープ3削減率	20%	31.4%
循環型社会の実現	⑦ 使用電力の再エネ比率	30%	30.2%
	⑧ 製品の新規資源使用率	85%以下	84.9%
ステークホルダーエンゲージメント	⑨ 生産拠点のRBA認証取得	主要生産6拠点完了	5拠点完了
	⑩ サプライヤーの行動規範署名率	重要サプライヤー署名完了	98%

マテリアリティ	KPI	20次中計目標	実績
ステークホルダーエンゲージメント	⑪ 国際的セキュリティ標準	ISO/IEC,NISTに基づくセキュリティ強化完了	ISO/IEC,NISTに基づくセキュリティ強化完了
	⑫ 各パートナーからの評価	非開示	非開示
ダイバーシティ&インクルージョン	⑬ 主要ESG評価トップスコア獲得	DJSI,CDPなど	DJSI World Index CDP A/リスト
	⑭ 経産省「DX銘柄」採用	DX銘柄採用	DX銘柄 2022採用
ダイバーシティ&インクルージョン	⑮ 特許のETRスコア増加倍率	20%増	20.1%増
	⑯ RFGエンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上	日本 54パーセンタイル 米州 45パーセンタイル 欧州 38パーセンタイル APAC 39パーセンタイル
	⑰ 女性管理職比率	グローバル16.5%以上(国内7.0%以上)	グローバル 16.3% (国内 6.9%)

## 21次中経のESG戦略

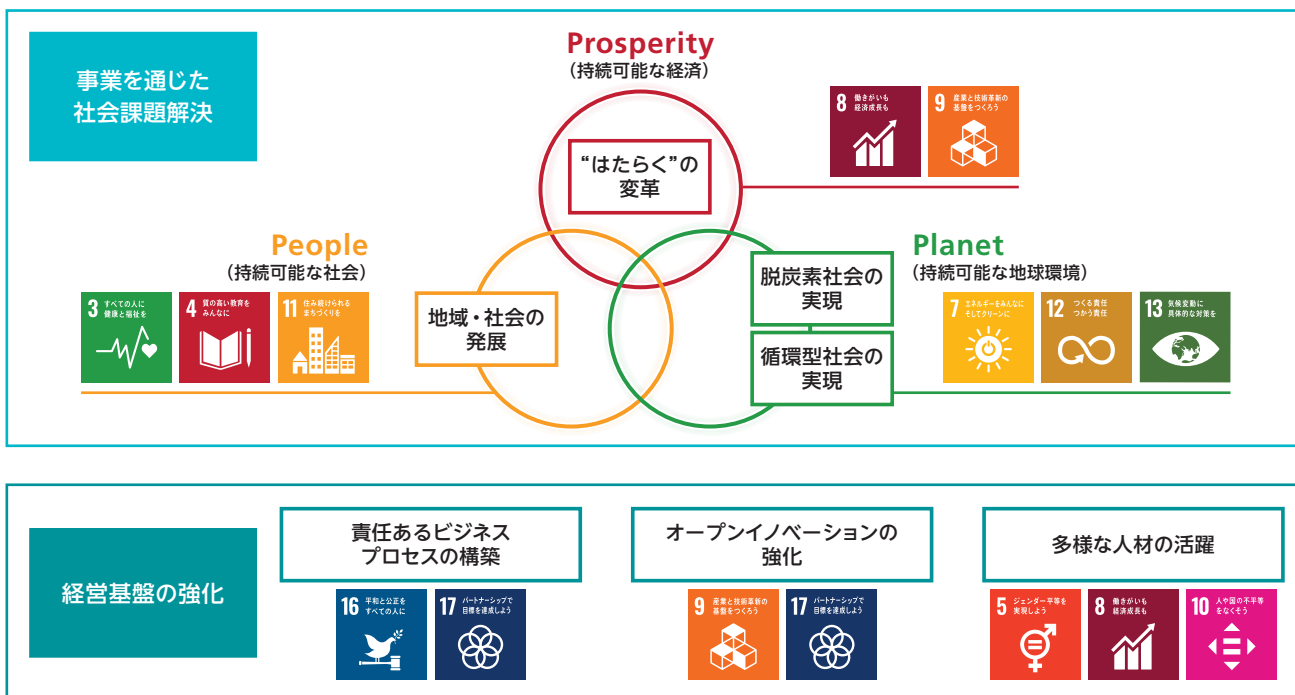
### 戦略の方向性

引き続き、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して位置付けて推進します。デジタルサービスによるお客様の生産性向上、環境配慮型の製品・サービス開発など、事業を通じた社会課題解決による「ESGと事業成長の同軸化」を進めていきます。また、人的資本や人権対応を含む適切なビジネスプロセスの構築など、グローバル基準を踏まえた活動に取り組み、経営基盤を強化していきます。取り組みに対する実績・成果の情報開示も積極的に進めていきます。

### マテリアリティとESG目標

目指すべき持続可能な社会の姿(Three Ps Balance)の実現に向けて、中期経営戦略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KPIである全社ESG目標を設定しています。21次中経では、「グローバルなESG潮流への対応」と、全社戦略である「デジタルサービスの会社への変革」の後押し2つの視点で、7つのマテリアリティと16の全社ESG目標を新たに設定しています。具体的には、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、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、デジタル人材育成などの目標を設定しています。

### リコーグループが取り組む7つのマテリアリティとSDGs



### マテリアリティの特定・ESG目標の設定プロセス

#### STEP 1 課題抽出

中期経営戦略の検討にあたり、気候変動や人権対応要請など、環境・社会動向の変化による自社の事業活動への影響、および自社の事業活動が環境・社会に与える影響を、リスクとビジネス機会の観点で評価し、対処すべき課題を抽出します。

#### STEP 2 課題の優先順位付け

抽出した課題に対して、SDGs CompassやGRIスタンダード、ダブルマテリアリティの考え方など国際的なガイドラインに則り、経営理念、経営戦略・事業戦略、外部ステークホル

ダーからの意見、リスクマネジメントシステムに沿った重点経営リスクなどを踏まえて優先順位付けを行い、マテリアリティおよびESG目標の素案を作成します。

#### STEP 3 経営の意思決定









マテリアリティおよびESG目標は中期経営戦略の財務目標と共に取締役会での承認を得て決定し、開示します。

#### STEP 4 実績開示

ESG目標に対する年度ごとの実績は、ESG委員会で経営と確認の上、毎年開示します。








## 7つのマテリアリティに対する取り組みと21次中経のESG目標

### 事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	戦略的意義	2030年目標	注力事業	21次中経 ESG目標(2025年度末)
<b>“はたらく”の変革</b>  	人とデジタルの力で、はたらく人やはたらく場をつなぎ、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し、生産性向上・価値創造を支援する。	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オフィスサービス</li> <li>● 印刷現場のデジタル化</li> <li>● サーマルメディア</li> <li>● 産業設備</li> <li>● スマートビジョン</li> </ul>	①顧客からの評価*1 <b>29%</b>
<b>地域・社会の発展</b>   	技術 × 顧客接点力で、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献し、価値提供領域を拡大する。	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GEMBA*2</li> <li>● バイオメディカル</li> <li>● 自治体ソリューション</li> <li>● 教育ソリューション</li> </ul>	②生活基盤向上貢献人数 <b>1,500～2,000万人</b>
<b>脱炭素社会の実現</b>  	バリューチェーン全体の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラルへの貢献を通じたビジネス機会を創出する。	GHGスコープ1,2の63%削減およびスコープ3の40%削減  使用電力の再生可能エネルギー比率50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境・エネルギー</li> <li>● 環境配慮型複合機</li> <li>● 商用印刷/産業印刷</li> <li>● SLL*3/ラベルレス</li> <li>● PLAiR</li> </ul>	③GHGスコープ1,2削減率(2015年比) <b>50%</b> ④GHGスコープ3削減率(2015年比) <b>35%</b> ⑤使用電力の再生可能エネルギー比率 <b>40%</b> ⑥削減貢献量 <b>1,400千t</b>
<b>循環型社会の実現</b> 	自社および顧客のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデル構築によりビジネス機会を創出する。	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品の新規資源使用率60%以下		⑦製品の新規資源使用率 <b>80%以下</b>

\*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただけたお客様の割合 \*2 オフィス以外(店舗・倉庫など)を対象とした保守・サービス事業 \*3 シリコントップライナーレスラベル

### 経営基盤の強化

マテリアリティ	戦略的意義	21次中経 ESG目標(2025年度末)	
<b>責任あるビジネスプロセスの構築</b>  	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。	⑧CHRBスコア*4 ⑨NIST SP 800-171準拠 自社基盤事業環境カバレッジ ⑩低コンプライアンスリスク グループ企業比率	ICTセクタートップ <b>80%以上</b> <b>80%以上</b>
<b>オープンイノベーションの強化</b>  	社会課題解決型の事業を迅速に生み出すために、自前主義を脱却し新たな価値創出プロセスへの転換を図る。	⑪共同研究・開発契約のウェイト ⑫デジタルサービス特許出願比率*5	<b>25%</b> <b>60%</b>
<b>多様な人材の活躍</b>   	多様な人材がポテンシャルを発揮できる企業文化を育み、変化に強い社員・会社へと変革する。	⑬リコーデジタルスキル レベル2以上の人数(国内) ⑭プロセスDXシルバーステージ認定者育成率*6 ⑮社員エンゲージメントスコア*7  ⑯女性管理職比率	<b>4,000人</b> <b>40%</b> 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：20% (国内:10%)

\*4 Corporate Human Rights Benchmark:機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ5セクター(農産物,アパレル,採掘,ICT,自動車)のグローバル企業から約250社を選定して評価

評価対象外の場合は、外部機関の第三者レビューを含むセルフアセスメントにてスコア算出

\*5 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

\*6 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)

\*7 Gallup社のQ12Meanスコアを採用

### 報酬連動

取締役および執行役員賞与へのESG係数反映

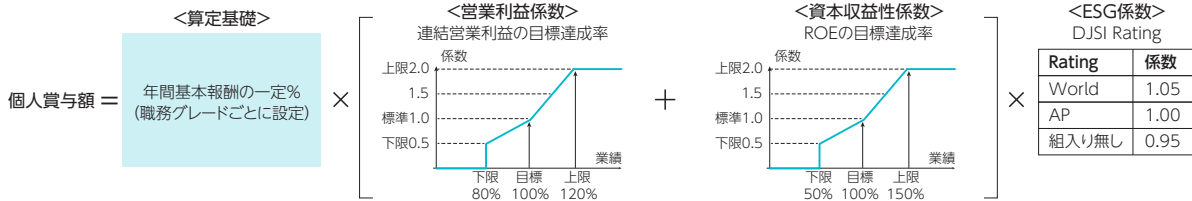
全社的なESGの取り組みの確認ツールとして活用している「DJSI年次レーティング」を取締役・執行役員賞与フォーミュラに組み込むことで、ESGの取り組みへのインセンティブとしています。また、執行役員についてはESG目標達成度合いも評価・報酬に反映させることで、各ビジネスユニット・グループ本部のESG目標達成に対するコミットメントを強化しています。

取締役株式報酬へのESG目標の組み込み

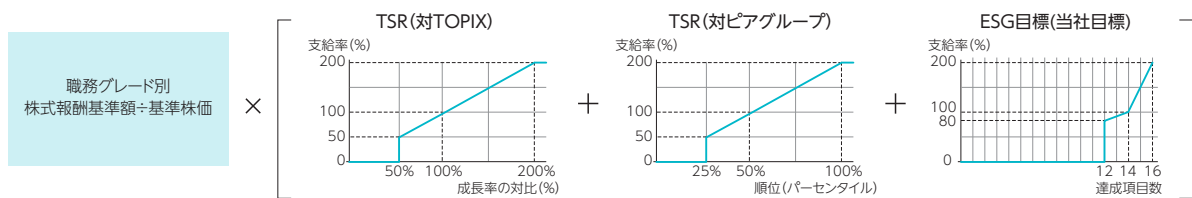
21次中経からは賞与に加え、取締役株式報酬にもESG目標を組み込みます。全社で定めた16のESG目標の達成率で評価し、割合は役員株式報酬の20%としています。

詳しくは本誌  
取締役・監査役の報酬等に係る事項 ▶P83

#### (ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



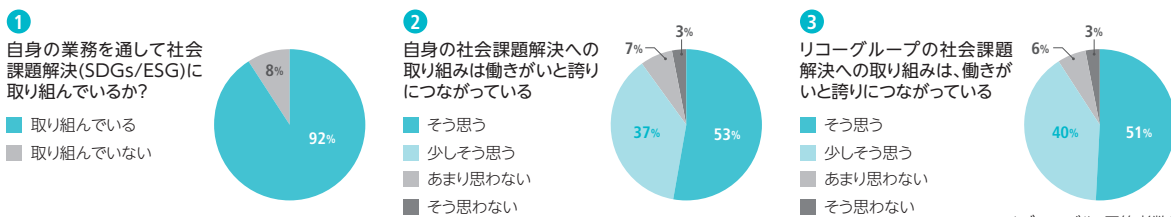
#### (ご参考) 取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ



### 部門への落とし込み・社員浸透

ESGをグループ全社に浸透させるためには、各部門の活動に落とし込むことが重要ととらえています。国内販売関連会社であるリコージャパンでは、全社のマテリアリティ・ESG目標を踏まえ、自社販売戦略・体質強化のための独自目標を設定し、各部門の活動に落とし込んで社内浸透を図っています。また、グループ

社員への浸透・社員の誇りの向上を定量的に計るため、自分自身および会社のSDGs/ESG取り組みが、働きがいや誇りに影響しているかを調査しています。2023年6月の調査では、回答者の92%が業務を通じて取り組んでいると回答、約90%が自身の働きがい、誇りに繋がっていると回答しています。



### イニシアチブへの参画とアドボカシー活動

サステナビリティに関する国内外のイニシアチブやステートメントに積極的に賛同・参画し、持続可能な社会の実現に向け協働活動に取り組んでいます。気候変動分野では、1998年に環境経営を提唱して以降、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)など科学的知見に基づく目標設定とその達成に向けた気候変動対策を進めるとともに、広く社会全体の機運醸成を図っていくことを基本方針としています。

この基本方針に則り、気候変動対策に積極的に取り組む業種

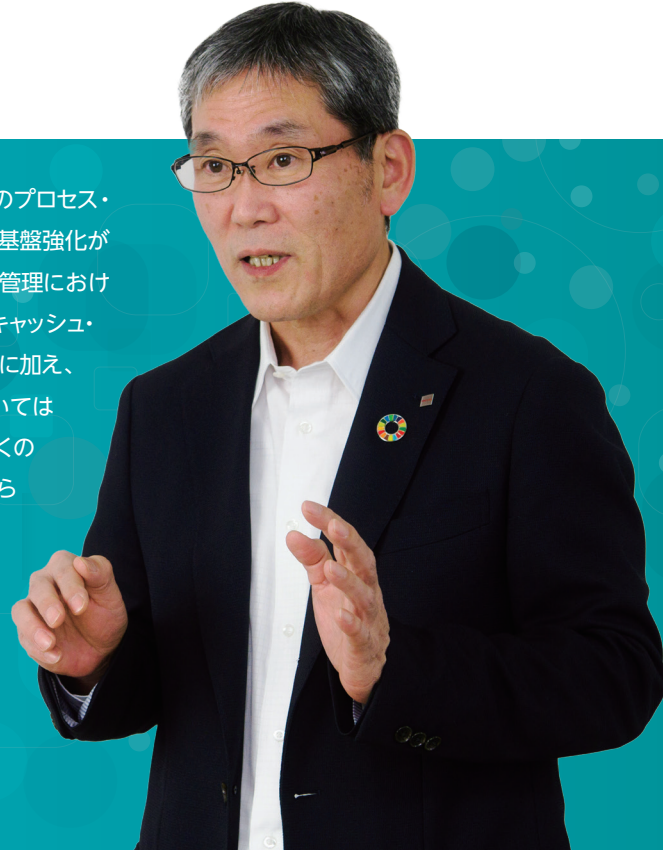
横断型の企業集団であるJCLP(日本気候リーダーズ・パートナーシップ)に創立メンバーの1社として参画、今日まで中核メンバーとして活動しています。気候変動に関するさまざまな政策提言など、日本の社会・企業の気候変動対策の活性化に向けた活動を行っています。

2021年10月に山下社長(当時)がJCLPの共同代表に就任し、2022年4月には首相官邸を訪問。気候変動政策に関するJCLPの意見書を首相に手交しました。

# 業績目標達成と成長を支える資本政策により、 持続的な企業価値向上を実現

## Message from CFO

20次中計の2年間、さまざまな外部要因の影響を受けましたが、中長期視点でのプロセス・体質および製品・サービスの強化により、デジタルサービスの会社としての経営基盤強化が進みました。また、ROIC経営の浸透を推し進め、各ビジネスユニット(BU)の事業管理における「リコー版ROICツリー」の活用、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善、キャッシュ・アロケーションの最適化、財務フレームワークの適正運営など、収益効率性の改善に加え、業績につながるさまざまな施策のPDCAを回してきました。経営基盤強化においては経理プロセス改善と会計ERP\*更新を進めています。また、成長投資の面では多くのM&Aを実行し、投資後も統合プロセスのモニタリングを徹底しています。これらの取り組みを通じ、キャッシュ・フローの安定運営と企業価値向上に向けた資本政策を着実に実行してきました。21次中経では、各年度の業績目標達成とともに、成長を支える資本政策の実行を通じ、持続的な企業価値の向上を果たしていきます。



川口 俊 CFO

\* ERP(Enterprise Resource Planning):企業のヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を一元的に管理し、企業全体のリソース配分を最適化するシステム

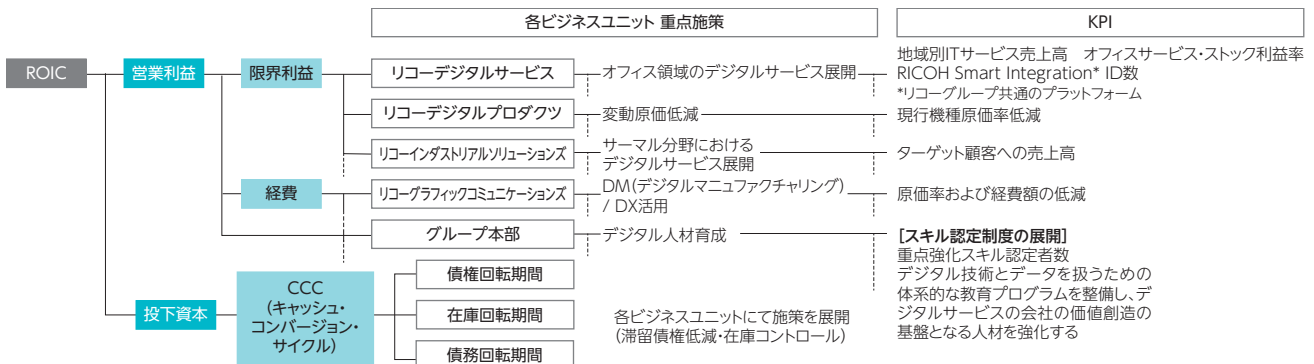
## ROIC経営による事業管理

21次中経の最終年度(2025年度)のROEの目標値は9%超としています。その達成に向けて、資本効率を高めるマネジメント改革に取り組み、資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を追求するため、社内カンパニー制度のもとで、BUや部門ごとに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ツリーに採り上げ、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ナラティブを整備した上で、「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、KPIマネジメントを実施しています。

### 「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。



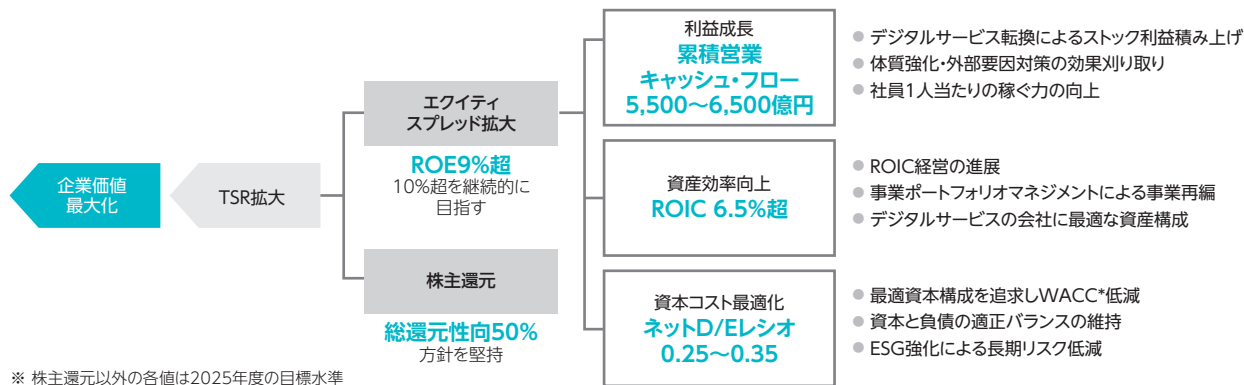
## 成長を支える資本政策

リコーグループは、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、株主価値・企業価値を最大化することを目指しています。株主の皆様からお預かりしている資本に対して、資本コストを上回るリターンの創出を目指します。

ROIC経営、事業ポートフォリオマネジメントなどを推進し、資産効率向上とROEの改善に努めます。

### 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



※ 株主還元以外の各値は2025年度の目標水準

## 成長投資の方向性

成長投資については、20次中計発表時に掲げた5年間(2021~2025年度)の成長投資枠5,000億円から変更はありません。2022年度はお客様のドキュメントワークフロー変革支援、ITマネジメントサービス機能強化に向けたPFUの買収、オフィスサービス事業成長のための欧米におけるM&A投資など、事業成長のための投資を着実に進めました。2023年度においてもアプリケーションソフトやICTなどの分野への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、メリハリを利かせて戦略的に実施します。あわせて、純資産額増減への為替影響を注視し、機動的な自己株式取得を意識します。

デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基

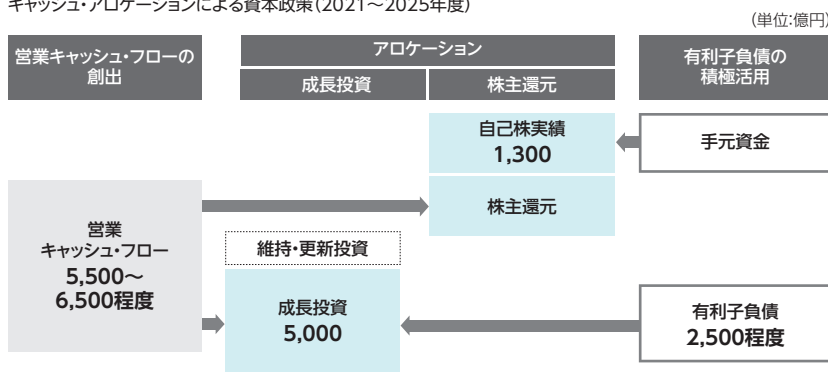
づいた適切な資本構成を目指し、投資の原資として負債を積極的に活用しています。オフィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には自己資本を中心に配分することで、負債と資本のバランスを取りながら事業に投資していきます。

21次中経最終年度の2025年度に向けては、経営環境の不確実性が残るという想定のもと、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担保します。

成長投資領域の安定事業化とあわせ、新たな成長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。

### 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)



### 成長投資枠と進捗状況

	20次中計 2021~2022年度 の2年間 実績	成長投資枠 2021~2025年度 の5年間 計画
事業成長のためのM&A投資	1,250	3,250
経営基盤の強化	400	900
新事業ドメイン創出への投資	250	850
合計	1,900	5,000

## 人的資本投資の方向性

人的資本投資ではデジタル人材の育成などを推進しています。デジタルサービスの会社として人材に十分な投資を行うことは、単なる経費支出ではなく、「経営基盤の強化」につながる、将来財務を生むための重要な成長投資ととらえています。例えば、お客様に近い現場の保守サービスや販売人員のマルチスキル化、製造現場におけるデジタルマニュファクチャリング導入などが挙げられます。M&Aの成功や新事業ドメイン創出のためにも

必要な投資であり、将来的には、お客様接点で高付加価値を生み出せる人材を育成することで、企業価値の向上につなげていきます。

詳しくは本誌  
人的資本戦略 ▶P23 デジタル戦略 ▶P27

## 株主還元方針

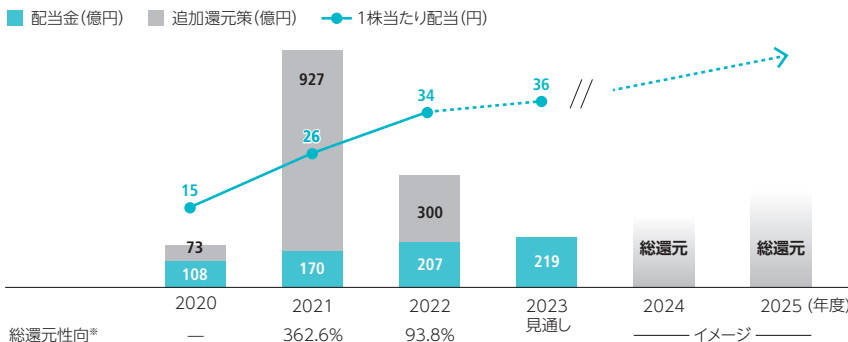
総還元性向50%の株主還元方針を堅持していきます。総還元性向50%を目安とした上で、配当利回りを意識し毎年利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。さらに、自己株式取得などの追加還元策は、経営環境や成長投資の状況を踏まえながら、最適資本構成の考え方にに基づき、機動的かつ適切なタイ

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、2023年度の配当見通しについては、前年度から1株当たり2円増配し年間36円を予定しています。

### 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



#### 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

## PBR1倍以上の実現に向けたプロジェクト

2023年度に入り、PBR1 倍以上の実現に向けたプロジェクトを立ち上げ、活動を開始しました。理論株式価値と現在の評価のギャップ分析を行い、PBR1 倍割れの要因を洗い出すことで、21 次中経施策展開の見直しや加速も含め、企業価値向上に向けたアクションプランを策定、実行していきます。市場との対話による意見や提案も参考に、事業ポートフォリオの見極めや資本政策を含めて広く検討しており、決算説明会などの場を通して進捗をお伝えしていきます。



## 2023年度の見通し

2023年度の業績見通しについては、連結売上高2兆2,500億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は500億円としました。2022年度実績に対し減益となっていますが、これは主に2022年度に発生した資産売却や政府支援金などの一過性収益、そして2023年度に含まれている将来に向けた構造改革の

ための一過性費用の影響によるものであり、これらを除くと実質増益となります。この見通しを確実に達成するために、デジタルサービスを中心とする事業成長と、体質強化による収益構造の変革を引き続き進めていきます。

## 中経最終年度(2025年度)の見通し

21次中経では、顧客起点のイノベーションを通じ、デジタルサービスの会社としての成長を実現し、企業価値の向上を目指します。中経最終年度である2025年度の財務目標は、売上高2兆3,500億円、営業利益1,300億円、ROE9%超です。

20次中計発表時(2021年3月)は、2025年度の財務目標について営業利益1,500億円、ROE10%超と示していましたが、目標を修正しました。昨今の不測の経営環境変化やオフィスプリンティング事業の消耗品売上高の回復が当初想定していたほど見込めないことなどを考慮し、目標達成の時期が将来にずれ

込むと判断したためです。ROE10%超の実現については継続して目指します。

同時に、分野(ビジネスユニット)別の売上高・営業利益目標を一部見直しました。今後、オフィスのデジタルサービスを担うリコーデジタルサービスが全社の成長を牽引していきます。さらに、現場のデジタル化として、製造や流通などの現場や社会へも成長領域を拡げ、お客様の“はたらく”領域においてサービスを提供する会社としてお役立ちするとともに、新たな収益の柱の確立を目指します。

### ビジネスユニット別の2025年度財務目標

分野別 売上高・営業利益

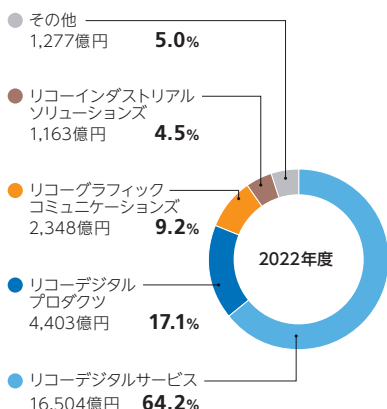
分野(ビジネスユニット)	2025年度目標		
	売上高 (CAGR:年平均成長率)	営業利益	2022年度実績からの 営業利益増減
リコーデジタルサービス(RDS)	17,500億円 (2.0%)	600億円	+317億円
リコーデジタルプロダクツ(RDP)	4,200億円 (△1.6%)	340億円	+24億円
リコーグラフィックコミュニケーションズ(RGC)	2,800億円 (6.0%)	180億円	+34億円
リコーインダストリアルソリューションズ(RIS)	1,600億円 (11.2%)	120億円	+88億円
上記以外(全社・消去含む)	△2,600億円	60億円	+48億円
合計	23,500億円 (3.3%)	1,300億円	+512億円

# ビジネスユニット別事業報告

## 2022年度業績ハイライト

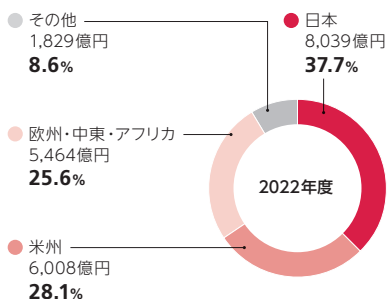
IFRS (国際会計基準) に準拠しています。

### 事業別売上高

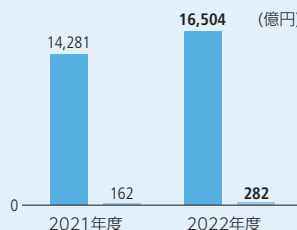
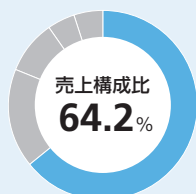


\* 売上高は、外部顧客向けおよび事業分野間を含む。

### 地域別売上高



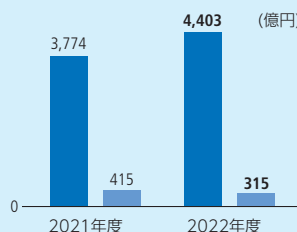
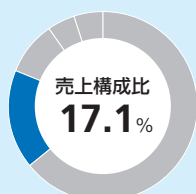
## RDS リコーデジタルサービス



売上高 **16,504**億円  
(前年度比 15.6%増) UP

営業利益 **282**億円  
(前年度比 74.5%増) UP

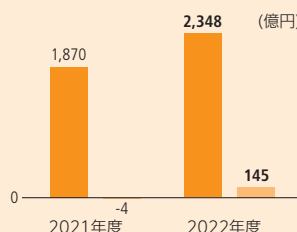
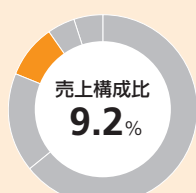
## RDP リコーデジタルプロダクツ



売上高 **4,403**億円  
(前年度比 16.7%増) UP

営業利益 **315**億円  
(前年度比 24.0%減) DOWN

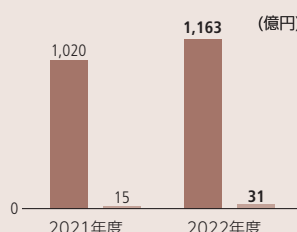
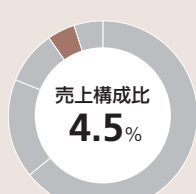
## RGC リコーグラフィックコミュニケーションズ



売上高 **2,348**億円  
(前年度比 25.5%増) UP

営業利益 **145**億円  
UP

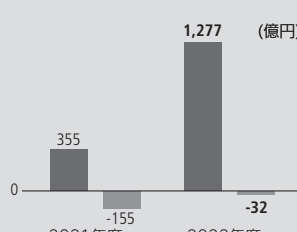
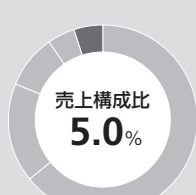
## RIS リコーインダストリアルソリューションズ



売上高 **1,163**億円  
(前年度比 14.0%増) UP

営業利益 **31**億円  
(前年度比 109.4%増) UP

## その他



売上高 **1,277**億円  
(前年度比 259.3%増) UP

営業損失 **-32**億円  
UP

旧開示区分

現開示区分

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

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

## 主要な事業内容

全世界に広がる顧客基盤をベースに、世界トップクラスのシェアを有するオフィス向け複合機・プリンターなどの画像機器および消耗品の販売をはじめ、お客様のワークフロー全体の変革や働き方改革を支援するIT関連ソリューション、さまざまな経営課題や生産性向上をデジタルで解決するサービスを提供する事業を展開

世界トップクラスのシェアを有するオフィス向け複合機をはじめ、プリンターなどの画像機器、さらにデジタルによるコミュニケーションを支えるエッジデバイスを開発・生産（OEM含む）

**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・サービスを提供

**産業印刷事業：**建材・家具・壁紙・サインディスプレイ・服飾品生地など、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド・インクジェット用インク・産業用プリンターなどを製造・販売

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

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

**PFU：**イメージスキャナー・エンベデッドコンピュータなどのハードウェアやITインフラ構築、他企業と提携したマルチベンダーサービスなど、ICTに関する製品・サービスを提供

**新規事業：**Smart Vision事業、PLAIr事業、ヘルスケア事業、社会インフラ事業、環境技術や環境事業の創出など、新たな事業機会の拡大デジタルカメラ関連事業、関連会社が独自に事業拡大を行っている事業なども含む

## 事業報告

2022年度のデジタルサービス分野の売上高は、前年度に比べ15.6%増加し1兆6,504億円となりました。オフィスサービス事業は、ICT商材不足により営業活動や関連したサービスの販売に影響が出たものの継続的に成長しました。オフィスプリンティング事業においても、部材逼迫や中国におけるロックダウンなどによる製品供給遅れの影響を受けましたが、当年度末にかけてA4複合機などの供給不足が改善し、A3複合機を含めた一括商談時の納入が進むなど、ハードウェア売上高は前年度に対し増加しました。また、ノンハードウェア売上高は想定よりも緩やかな回復となりました。加えて、海上運賃などのコスト上昇があったものの、価格転嫁を含むプライシングコントロール（売価政策）や保守サービス体制の改革など利益改善策を実施しました。その結果、営業利益は282億円となり、前年度に比べて120億円増加しました。

2022年度のデジタルプロダクツ分野の売上高は、前年度に比べ16.7%増加し4,403億円となりました。部材不足や中国での新型コロナウイルス感染症対応でのロックダウンや感染者増加により、工場の稼働に影響が出たものの、柔軟な生産施策を展開し、生産が回復したことで前年度に比べ増収となりました。当年度末にかけて一時的にA4複合機の出荷割合が増加したことによる利益率低下や、継続する部材価格高騰などに対し、ものづくり体質強化による原価改善活動などにより利益を確保しました。営業利益は315億円となり、前年度に比べ99億円の減益となりました。なお、前年度に計上した米国子会社の土地売却益などを含めた一過性要因を除くと、実質的に横ばいとなります。

2022年度のグラフィックコミュニケーションズ分野の売上高は、前年度に比べ25.5%増加し2,348億円となりました。商用印刷事業では、欧米の経済活動の回復により、売上高が増加しました。部材不足の影響を受けましたが、代替部品を市場調達するなど生産数量の確保に努め、プロダクションプリンターの販売が増加しました。ノンハードウェアはコロナ禍以前の水準まで売上高が回復しました。産業印刷事業では、主力市場である中国でロックダウンによる経済活動停滞の影響を受けましたが、インクジェットヘッドの売上高は好調に推移しました。営業利益は、商用印刷事業において代替部品の調達による原価上昇が利益を圧迫しましたが、売上高の回復、開発・生産・サービス活動の改善と為替の円安影響などにより145億円となり、前年度に比べ150億円の増益となりました。

2022年度のインダストリアルソリューションズ分野の売上高は、前年度に比べ14.0%増加し、1,163億円となりました。サーマル事業ではエネルギー価格や原材料価格・輸送費などのコストアップが継続しましたが、価格転嫁を含めたプライシングコントロール（売価政策）を機動的に実施して影響を吸収しました。また、剥離紙を使用しないラベルの販売や、欧米での物流・流通需要が拡大し増収となりました。産業プロダクツ事業では、中国のロックダウンによる自動車関連顧客の減産影響などを受け、減収となりました。営業利益は、プライシングコントロールによる利益の確保の効果もあり、前年度に比べ16億円増加し31億円となりました。

2022年度のその他分野の売上高は、PFUの買収などにより前年度に比べ259.3%増加し、1,277億円となりました。また、創薬支援事業ではElixigen Scientific Inc.への追加投資を実施、社会インフラの点検サービスでは実証実験や案件開拓など事業化に向けた活動推進など、新規事業の創出に取り組んでいます。これらの活動を含めた新規事業創出のための先行投資などにより、営業損益は32億円の損失となりましたが、PFUの買収やカメラ事業の収益改善による貢献により、前年度に比べ122億円改善しました。

# RDS

## リコーデジタルサービス



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

### Message from Business Unit President

#### お客様に寄り添った世界一のサービスインテグレーターとして、グループの成長を主導する

パンデミックをきっかけに、世界的にハイブリッドな働き方が浸透し、デジタルトランスフォーメーション(DX)のニーズが加速しました。またAI(人工知能)などのテクノロジーの進化により、昨今のお客様の働く環境は多様化しています。

RDSは、グローバルで140万社に上る顧客基盤およびその販売・サポート体制に基づく顧客接点力が強みです。お客様のニーズの変化にいち早く気づき、迅速に対応することを大切にしながら、デジタルサービスの会社へと変革を進めています。

私たちは、多種多様な商品・サービスを組み合わせ、ワンストップで最適な価値をお届けする「お客様に寄り添った世界一のサービスインテグレーター」として、リコーグループの成長を牽引し、お客様のはたらく喜びを実現していきます。

### 事業の特徴・強み

- グローバル140万社の顧客基盤と販売・サポート体制(顧客接点力)
- 国や地域をまたがるグローバル案件の対応力および買収を通じて獲得した新たなケイパビリティ
- 自社・パートナーの多彩な商品・サービスから最適な組み合わせを見極める、ワンストップのソリューションの提案力、高度専門人材、タイムリーかつスピーディな価値提供力

### 事業推進上のリスクと機会

グローバルでのエンタープライズIT支出は2022年から2027年にかけて608兆円から830兆円へCAGR6.4%<sup>\*1</sup>で増加する見込みです。特にクラウド型サービス領域での伸長が顕著で、63兆円から151兆円へCAGR18.9%<sup>\*2</sup>を見込んでいます。リコーのビジネス領域であるマネージドサービス、セキュリティ、ドキュメント、コミュニケーション領域においても、市場規模の拡大が見込まれます。

今後は自社の強みを活かし、注力すべき領域を見極めて経営資源を投下し、デジタルサービスのストック収益を積み上げていきます。

#### リスク

- 想定をはるかに超えた技術革新による働き方の抜本的な変化
- 戦略推進に必要なDX人材の確保・育成
- M&A後のシナジー創出の遅れ

#### 収益機会

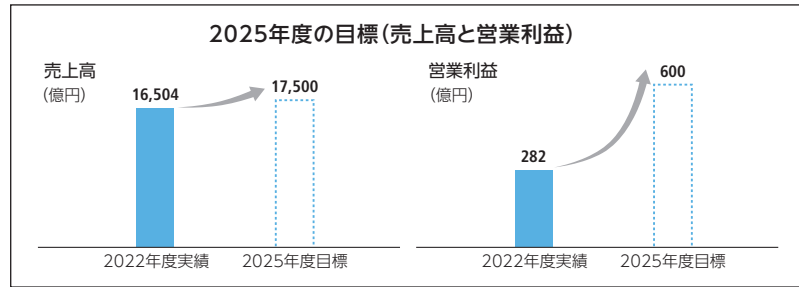
- オフィス・現場・社会のDXを実現するデジタルサービス需要の増加
- 新しい働き方ニーズに対応するコミュニケーションサービス領域の拡大
- クラウド型サービスのニーズの拡大

ガートナー社市場予測(\$1=130円)

\*1 出典: Gartner® Market Databook, 2Q23 Update, John-David Lovelock, Linglan Wang et al., 30 June 2023, エンタープライズIT支出=End-User Spending on IT Products and Services, 2022-27年のCAGR in Constant U.S. Dollarsより

\*2 出典: Gartner®, Forecast: Public Cloud Services, Worldwide, 2021-2027, 2Q23 Update, Colleen Graham et al., 10 July 2023, クラウド型サービス領域=Public Cloud Services End-User Spending, 2022-27年のCAGR in Constant U.S. Dollarsより。CAGRはリコーにて算出

GARTNERは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.



## 中長期の課題と21次中経の戦略

### 課題

- 地域戦略の実現に向けた、地域の重点領域への集中的な経営資源投下
- デジタルサービスのエコシステム構築による付加価値強化
- 変化し続けるお客様ニーズに対応する成長分野への積極投資 (M&A、技術開発、人材育成、社内DX)

### 戦略的 取り組み

#### 地域戦略について

リコーは日本、欧州、北米、アジア中南米など、グローバルで事業を展開していますが、得意とする顧客層もそれぞれの課題・ニーズも地域により異なります。21次中経では、お客様の“はたらく”の変革をリードするために顧客接点機能の拡充に取り組み、お客様に寄り添いながら素早く価値を生み出す地産地消型の開発体制の強化を図ります。

#### 顧客接点での価値強化とビジネスモデル変革

RDSはデジタルサービスのエコシステム構築をはじめとしたグループ経営を進化させ、ストックビジネス拡大により事業成長・経営の安定化を目指します。

##### 【デジタルサービスのエコシステムの構築】

リコーは、オフィス・現場・社会のワークプレイスではたらく人の課題を発見し、それをデジタルの力で解決するデジタルサービスの会社へとビジネスモデルの変革を進め、2025年度のデジタルサービス売上比率を60%超まで引き上げる目標を設定しています。この目標の核となるのが、エッジデバイスや各種サービス・アプリケーションとリコーグループ共通のプラットフォームであるRICOH Smart Integration (RSI)を連携することで実現する、デジタルサービスのエコシステムです。

- ハイブリッド会議に代表されるオフィスの管理・運用に関わるさまざまなソリューションとRSIを連携させて、マネージドワークプレイスサービスとして提供し、お客様の働き方改革、社員エンゲージメント向上に貢献します。
- お客様の保有するIT機器や各種アプリケーションとRSIを連携させて、マネージドITサービスとして提供し、お客様の情報システム部門の支援と同時に、社員の生産性向上につなげます。
- 複合機やPFU製スキャナーなどのエッジデバイスとDocuWare、Axon Ivy、RICOH kintone plusといった自社ソフトウェアやパートナーの商品をRSIで連携させることで、お客様のワークフローをデジタル化し業務のDXを支援します。
- 蓄積したデータのAI分析により、お客様の“はたらく”を可視化し、DXを支援するインサイトを提供します。

#### オペレーショナルエクセレンスの追求

デジタルの徹底活用により、SCM(サプライチェーンマネジメント)プロセス強化や経営情報のリアルタイム可視化など、迅速な戦略施策の実行につなげていきます。

## 事業を通じた社会課題の解決

### 買収したDataVision社とのシナジーにより、複合機をご利用のお客様へ新たなサービスを提供

長年複合機をお使いいただいているJungheinrich社(本社:ドイツ)は、物流システムの開発製造を手がけ、世界50拠点以上に支店や工場を持つグローバル企業です。コロナ禍をきっかけにオフィスと自宅をつなぐハイブリッドワークを導入しましたが、当初はリモート会議の環境が拠点ごとに異なるという問題がありました。そこでリコーは、2020年に買収したDataVision社と連携し、ミーティングルームの仕様を統一して設計からコミュニケーションツールの導入、保守サポートまでを一括で請け負い、お客様の課題を解決しました。

均一の品質でグローバルにソリューション・サービスを提供できる企業は限られており、地域を超えた案件対応力は、約200の国と地域で事業を展開しているリコーならではの強みです。リコーはこれからもグローバルの顧客接点力、買収企業とのシナジーを活かし、お客様の“はたらく”の変革に貢献していきます。



# RDP

## リコーデジタルプロダクツ



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

### Message from Business Unit President

#### 圧倒的な商品力、品質および安定供給により デジタルサービスの成長に貢献

RDPは、競争力のあるエッジデバイスを開発し、リコーグループの利益拡大に貢献していきます。サプライチェーン広範に影響を及ぼすような大きな有事が発生・長期化した場合でも、製品供給を停滞させることなく、早急に通常のオペレーションに戻せるレジリエントな体制の構築を進めています。

また、2022年度にリコーグループに加わったPFUは、紙文書をデジタル化する業務用スキャナーで世界No.1のシェアと顧客基盤を誇ります。これまでリコーがリーチできなかったお客様にアクセスできるPFUのチャンネルを活用して、スキャナー

事業とエレクトロニクス事業の拡大に取り組みます。

今後も、製品の共同開発や部品の共通化など、多方面でのシナジー創出活動を加速させていただきます。

### 事業の特徴・強み

- 世界トップクラスの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、印刷機、広幅機、スキャナー、ネットワーク関連など、お客様の“はたらく”をサポートするエッジデバイスを開発・生産
- 事業部体制を通じて事業ごとに企画から生産までの一貫生産体制
- 徹底的な体質強化により、多様化するお客様ニーズ・市場変化に対応し、プリンティング領域におけるリーディングカンパニーのポジションを確立
- お客様とデジタルサービスをシームレスにつなぐタッチポイントとなるエッジデバイスを提供し、ワークフローを変革

### 事業推進上のリスクと機会

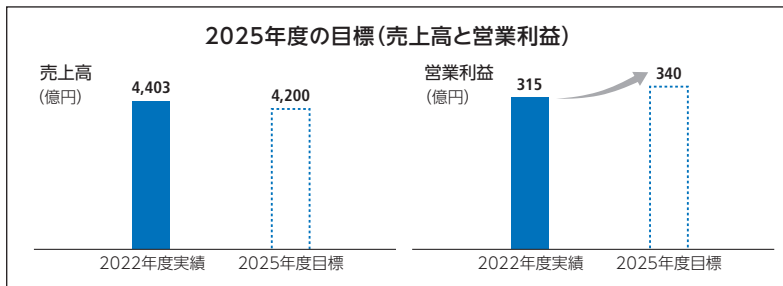
プリンティング市場は縮小傾向が続き、グローバルの市場規模は、2021年から2025年にかけての4年間で10%以上減少すると見られています(リコー調べ)。その中でも、特にトナーなど消耗品の下落が大きいと予測しています。このような事業環境においては、より一層競争力の高い商品を安定的に供給することが不可欠です。

#### リスク

- リモートワークの増加やペーパーレス化に伴うプリント出力の減少
- 原材料価格の高騰
- 物流の混乱

#### 収益機会

- 新たな販売チャネルの活用
- 音声・映像のデジタル化ニーズ拡大
- 業種・業務に特化したサービス提供
- 組込みコンピューター市場の拡大
- セキュリティ強化の要請
- 環境対応製品へのニーズ拡大



## 中長期の課題と21次中経の戦略

### 課題

- お客様のワークスタイルに合わせて、デジタル化の支援を強化
- 産業分野などの現場向けのエッジデバイスを進化させ、新たな価値を創造・提供し事業領域を拡大

### 戦略的 取り組み

#### 世界一の商品を提供

リコーのエッジデバイスとデジタルサービスで、ドキュメント、映像、音声などのデータに関するワークフローの一元的なサポート力を強化します。複合機やプリンターでの紙文書出力に始まり、スキャナーによるデジタル化、RICOH kintone plusやDocuWareなどのワークフローサービスでのドキュメント活用まで、一連のワークフロー改善につなげます。画像および音声データについては、RICOH Meeting 360(360度カメラ搭載のWeb会議デバイス)やRICOH Interactive Whiteboard(電子黒板)、RICOH Portable Monitorを活用することで、お客様の働き方改革に貢献します。

#### 新たな販売チャネルを活用した顧客拡大

2022年度に株式取得したPFUが持つチャネルを活用し、顧客基盤の拡大および幅広いお客様との接点を活かすことで新たな価値創出に取り組みます。今までリーチできなかった領域でお客様のニーズを把握することで、業務特性に応じた製品の提供を進めます。

#### 業界協業をリード

リコーグループは業界トップクラスの競争力を誇る複合機や、周辺機、トナーを強みに、サプライチェーン全般において業界協業を積極的にリードします。同業他社との共同購買や工場の相互利用、リサイクルインフラの共有化など、共同構想に取り組みます。

#### 現場・産業向けのエッジデバイス進化

国内組込みコンピューター市場において、産業など現場の領域で圧倒的なシェアNo.1の地位を確立します。新たにPFUのエンベデッドコンピュータ事業との連携で、両社の製品の補完関係を強化、また、重複業務の無駄をなくします。具体的には、両社が互いの商材を拡販することによる売上拡大や商品ロードマップの統合、リソース共有による開発効率化、生産体制の最適化、コストダウン強化などのシナジー施策を進めます。

これらに加え、レジリエントなものづくり体制の構築とオペレーショナルエクセレンスの着実な実行を進め、21次中経の目標達成に向けてまい進します。

## 事業を通じた社会課題の解決

### コミュニケーションの共創を促し、ハイブリッドワークを支援

「RICOH Portable Monitor 150BW/150」は、持ち運びしやすい上にタッチ操作も可能な15.6インチのポータブルディスプレイです。150BWは、バッテリー搭載のモデルで、ワイヤレス接続にも対応しています。ハイブリッドワーク環境が日常化した昨今、オフィスや自宅、カフェなどさまざまな場所に持ち運んでの利用が可能です。さらに、商談や打ち合わせの場で紙の資料を配布する代わりに本製品を配布することで、少人数でのコラボレーションを促進するコミュニケーションデバイスとしても活用が進んでいます。

軽量で持ち運びが容易であることやデザインが評価され、フリーア

ドレス化しているお客様のオフィスで共用デバイスとしてご利用いただいています。また、設計部署のオンライン会議では、スタイラスペン\*で設計図に書き込みながらのコミュニケーションにご活用いただいています。こうした取り組みを通じて、リコーはお客様の新しいワークスタイルの実現に貢献していきます。



2022年11月に発売したRICOH Portable Monitor 150BW

\* スタイラスペン:スマートフォンやタブレット端末などのタッチ画面で操作ができるペンのこと

# RGCC

## リコーグラフィックコミュニケーションズ

### Message from Business Unit President

#### 印刷現場のデジタル化を支援し、 グループの成長を牽引する第2の柱へ

印刷業界においては、より複雑化するお客様の経営課題や環境課題への対応が必要となっています。デジタル印刷はアナログ印刷に比べ、低コスト、省エネルギー、オンデマンド対応など多くの利点を持っており、そのニーズがますます高まっています。RGCC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ます。加えて事業成長と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。

#### 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

お客様の“はたらく”に寄り添い、お客様との共創による課題解決と新しい価値の創出で、世界中のお客様のDXと持続可能な社会づくりに貢献していきます。

### 事業の特徴・強み

#### 商用印刷事業

- デジタル印刷関連の製品、印刷現場におけるワークフロー、マーケティング活動のサポートに至るまで、包括的なソリューションおよびサービスの提供を通じて、お客様のDXを支援。同時に、省廃棄物、省エネルギー、脱炭素などお客様の環境負荷の低減に貢献
- カラーカットシートプリンターと高速インクジェットプリンターの双方でグローバルリーダーのポジションにあり、顧客接点力を活かした高付加価値ソリューションの提供が可能

#### 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・ラベルパッケージ・3Dなど、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド・インク・プリンターを製造・販売
- 自社開発の高品質で信頼性の高いインクジェットヘッドの提供でデジタル化を推進し、短納期・小ロットへの対応を実現。同時にアナログ印刷により発生する大量廃棄、水の大量使用などの環境課題の解決に貢献

### 事業推進上のリスクと機会

商用・産業印刷ともにデジタル印刷の分野で中長期の成長が見込まれています。商用印刷の市場において、デジタルカラー印刷は、2022年から2030年までCAGR約10%の見込みです(Caslon社 2022年調べ)。欧米ではデジタル印刷への移行が進み、中国や新興国では需要拡大による高成長が見込まれます。業界トップポジションを目指すためには、顧客の経営課題や環境意識の高まりに応じていくことが求められます。

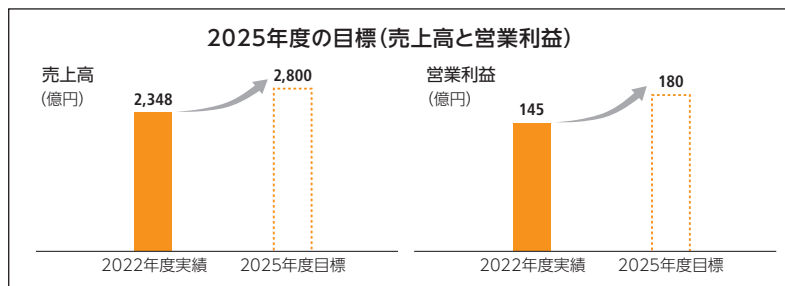
#### リスク

- 原材料、物流費、電力費の高騰による印刷業界の収益力の悪化と投資意欲の減少
- オンラインメディアの普及による企業内印刷の需要減少

#### 収益機会

- 自動化・省人化、プロセスの可視化など、顕在化するお客様の経営課題の解決に向け、デジタル印刷への移行が加速
- 環境意識の高まりにより、環境負荷の低いデジタル印刷の需要が拡大





## 中長期の課題と21次中経の戦略

### 課題

- 加速するデジタル印刷ニーズに対応する新製品、サービスの拡充
- さまざまな顧客課題に対応するための付加価値ソリューションの強化
- 「利益ある成長」に向けた経営基盤の強化

### 戦略的 取り組み

#### 商用印刷事業

高品質で信頼性の高い新製品を投入していくことで、デジタル印刷の推進を加速させていきます。世界中のお客様のデジタル印刷ニーズにお応えることで、カラーカットシートプリンター、高速インクジェットプリンターの領域でのリーダーポジションを確固たるものにします。そして、印刷現場におけるワークフローを強化し、お客様のマーケティング活動をサポートする新たなデジタルサービスの提供により、自動化・省人化、プロセスの可視化を実現します。また、高い成長が見込まれる中国、インドネシア、インド市場などでの販売を強化していきます。

#### 産業印刷事業

インクジェットヘッドビジネスにおいては、サインディスプレイ、服飾品生地、ラベル、パッケージ、3Dなど、さまざまなアプリケーションの市場が拡大しています。技術サポート・ツールなども含めた付加価値の高いソリューションを提供することで、主要市場である中国および他地域への販売拡大を目指します。そして、テキスタイル市場では、衣服に直接プリントできるDTG(Direct to Garment)プリンターのシェア拡大とさらなるアプリケーションの拡充に向け、新製品を投入していきます。

#### 経営基盤の強化

開発、生産、販売・サービスプロセスのデジタル化と効率化により「利益ある成長」を目指します。

開発：DXによる業務効率改善、製品・開発ポートフォリオの最適化と開発プロセス改革

生産：拠点の最適化およびデジタルマニュファクチャリングと自動化による生産機能の強化

販売・サービス：商用印刷に高い専門性を持つ販売・サービス人材の強化とリモートメンテナンスによる保守サービスの効率化

## 事業を通じた社会課題の解決

### アナログ印刷からデジタル印刷への変換でお客様のDXに貢献

2022年11月、リコーの長年のお客様であるHeeter社(米国)で、総額400万ドル以上をかけたDigital Printing Centerがオープンしました。この施設には、RICOH Pro VC70000が3台、RICOH Pro C 9210が2台、そして、開発中のRICOH Pro Z75が導入されています。Heeter社とはかねてよりパートナーシップを締結し、アナログ印刷からデジタル印刷への移行へ向けて一緒に取り組んできました。過去5年間で業務の60%をデジタル化し、その成果として、生産能力が65%向上すると同時に、25%のエネルギーの効率化を実現。過去4年間で80社以上の新規顧客を獲得しました。リコーはこれからもお客様との共創により、世界中のお客様のDXと社会課題の解決に貢献していきます。



# RIS

## リコーインダストリアルソリューションズ

### Message from Business Unit President

#### 現場(製造・物流・産業)における デジタルサービス事業への転換/創出により 成長を実現

私たちは、基盤事業の効率化を通じて高収益化を推進するとともに、製造・物流・産業領域のお客様の現場業務の改善に資するデジタルサービス創出に向けた投資を加速し、リコーグループの新たな柱になることを目指しています。

長年リコーで培ってきた光学技術、精密加工技術、サーマル技術、画像処理技術といった強みを最大限活用し、ハードウェア・サプライを提供する従来のビジネスモデルにとどまらず、今後はバリューチェーンを拡大したトータルソリューションの提供を進めていきます。



森 泰智

リコーインダストリアルソリューションズ  
ビジネスユニット プレジデント

また、お客様に価値を提供し続けることでSDGsへの貢献、ひいては社会課題の解決にも積極的に取り組みます。付加価値の高いデジタルサービスを提供し、お客様と共に私たち自身もはたらく喜びを実感する事業を目指していきます。

### 事業の特徴・強み

#### サーマル事業

- 独自のサーマル処方技術、コーティング技術に加え、グローバルに広がる生産拠点と販売網により、物流・流通・医療・交通インフラなどで使用されるサーマルペーパー・熱転写リボンの世界トップシェアを獲得
- 光学技術とサーマル技術を融合し高速かつ高解像度で可変情報を印字するラベルレスサーマルを食品業界中心に展開。業務の効率化、省資源化を可能にすることで、環境負荷低減などの社会課題を解決

#### 産業プロダクツ事業

- 光学技術や画像処理技術を活かし、主に自動車業界向けに製品・ソリューションを提供
- リコー独自のジェットインク塗装技術を活用し、車両塗装工程を変革

### 事業推進上のリスクと機会

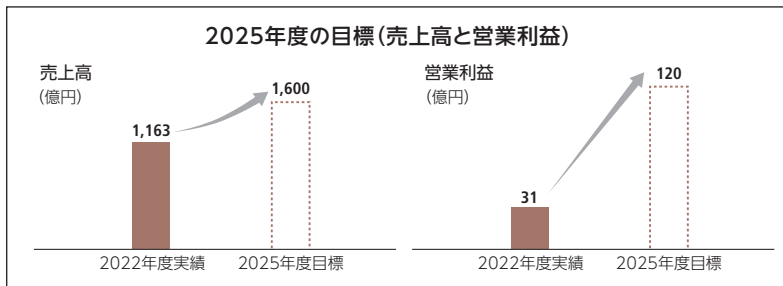
サーマル市場の顧客需要は安定しており、また、製造などの現場では工程自動化のニーズがますます高まっています。一方、地政学リスクの高まりやサプライチェーンの混乱、半導体不足に起因する自動車業界の低迷によりお客様の設備導入が先送りになるなど、市場成長の鈍化による事業への影響は2023年度以降もしばらく継続すると予測しています。よって、基盤事業においては、売価適正化などで環境変化に柔軟に対応します。同時に、現場の新たなニーズに対応するデジタルサービスを創出し、中長期的に成長し続ける事業ポートフォリオへと進化させます。

#### リスク

- ウクライナ情勢の長期化や中国経済の回復遅れによる市場成長の鈍化
- 原材料価格・エネルギーコスト高騰の長期化による利益の低下
- 半導体不足に起因する自動車業界低迷

#### 収益機会

- サーマル市場の安定需要、製品の詳細情報開示ニーズ拡大への対応
- 工程自動化の進展による信頼性向上と高速化に対するニーズへの対応
- 現場のデジタル化ニーズ拡大への対応
- 環境負荷低減・SDGs対応製品/サービスへのニーズ拡大



## 中長期の課題と21次中経の戦略

### 課題

- 基盤事業におけるオペレーショナルエクセレンス推進によるさらなる高収益化
- バリューチェーン拡大によるエンドユーザーとの接点強化を図り、トータルソリューションを提供することによる事業拡大
- これまで蓄積したノウハウや技術を活用した、現場(製造・物流・産業)での新たなデジタルサービスの創出

### 戦略的 取り組み

#### “現場”のデジタル化を3ステップで実現

お客様の困りごとに最適なデジタルサービスを以下の3つのステップで提供し、お客様の創造性の発揮を支援します。

- ステップ① 現場のAD(Analog to Digital)変換:現場アナログデータのデジタル化、手作業の自動化
- ステップ② 現場のDX/DM(Digital-Manufacturing):データによる現場の業務プロセスのデジタル化
- ステップ③ 現場データ活用:データによるお客様の創造性発揮の支援(生産改革・業務効率化・品質改善など)

サーマル事業は、従来のサーマルメディア提供による現場のAD変換(①)に加え、エンドユーザー接点の強化、トータルソリューション提供を通じて事業を拡大します(②)。さらに世界最高速の可変情報オンデマンド印刷技術で大量生産品の生産効率を落とすことなく個品IDの付与が可能になります。より細分化されたデータの取得により、製品トレーサビリティや新しいマーケティング手法などの現場データ活用ビジネスに挑戦します(③)。

産業設備事業では、独自の撮像技術、画像認識技術を活かした車両塗装外観検査装置で塗装工程の一部である検査の自動化(①)に取り組んできました。今後は、検査装置の前後工程を含めた設備・サービスの提供までビジネスを拡大(②)、生産現場でのデータ取得量を大幅に増やすことで、品質改善・品質保証、トレーサビリティ、上下流工程のプロセス改革などに貢献していきます(③)。

提供価値を最大化するため、必要に応じて、他社との協業、M&Aなど積極的な投資を実行していきます。

#### 基盤事業のさらなる高収益化

2022年度までに実施した生産効率化や経費削減などの内部効率向上、原価変動に即応した売価適正化のタイムリーな実施などの体質強化を継続し、さらに環境変化に強い事業体質を実現します。

## 事業を通じた社会課題の解決

### ラベルレスサーマル

透明フィルムにサーマルヘッドやレーザーヘッドで直接可変印字が可能なラベルレスサーマルを開発、コンビニ大手の株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社ローソンで採用されました。2023年4月には中本パックス株式会社との合弁会社「RNスマートパッケージング株式会社」を立ち上げ、さらなる事業拡大を狙います。

フィルムへの直接印字により紙ラベルが不要になり、環境負荷低減にも貢献するため、今後は環境志向が強い欧州などへの海外展開も視野に、2025年度には100億円以上の売上達成を目指します。



### 車両塗装ラインビルダー

粘度の高いインク、固形物を含むインクを塗布可能なリコー独自のジェットング技術を活用した塗装装置をコアに、外観検査装置、塗装リペア装置を加えた車両塗装事業に取り組んでいきます。塗装ラインで蓄積されたデータを利活用し、上流および下流工程の改善だけでなく、生産工程全体の安定化、品質改善に貢献するデジタルサービスを構築します。これにより、インクジェット方式による車両塗装分野で世界トップシェアを目指します。



# RFS

## リコーフューチャーズ

### Message from Business Unit President

#### 社会課題解決を通じ、グローバルスケールで世の中に意義のあるインパクトを与える

RFSは、「リコー独自の技術により、事業を通じて社会課題を解決する」「社会課題解決をイノベーションを通じ実現することで新たなリコーブランドを構築する」というミッションを掲げています。それを実行することによって、「はたらく」を変革するデジタル技術革新を通じて「地域・社会の発展」と「脱炭素/循環型社会を実現する」というビジョンを成し遂げていきます。新規事業創出における重要なポイントは、事業、すなわち「誰に、何を、どう届けて、ファンを増やすか?」を実現するために、技術開発と事業開発の両輪を同時並行で進め、「徹底的に考え、腹落ちして、つながるストーリーを作れているか?」であると考



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

えています。

リコー独自の技術を活かしつつ、オープンイノベーションで戦略的にパートナーとの共創を進めながら、ステークホルダーからの信頼を勝ち得て、ビジョンの実現に向け、誇りを持って取り組んでいきます。

### 事業の特徴・強み

ESGグローバルトップ企業を目指し、持続可能な社会の実現に貢献するイノベーションの創出に取り組んでいます。

- 社会課題解決に資する事業にフォーカスして、事業開発と技術開発を推進
- コーポレートR&D機能と連携した新規事業創造プロセスにおけるインキュベーション
- 既存事業を通じて蓄積したリコー独自の技術(光学、画像処理、AI、インクジェット技術、材料技術など)の活用やベンチャーとの共創、ファンド設立などによるオープンイノベーションへの取り組み

### 事業推進上のリスクと機会

労働人口減少を背景に現場での生産性向上が求められる中、業務のデジタル化のニーズが高まっています。また、社会の潮流である脱炭素・循環型社会の実現や健康寿命延伸への期待の高まりを、事業拡大の機会ととらえています。リコーの独自技術や顧客基盤といった強みをベースに、オープンイノベーションを掛け合わせ、社会課題解決と新規事業創出の早期同時実現を目指します。

#### リスク

- 社会課題解決型事業の具現化と規模拡大の遅延リスク
- ELSI(倫理的・法的・社会的な課題)対応力の欠如による企業信頼失墜/事業機会損失の発生
- 部品や原材料供給の遅延や停止によるサービス投入機会の損失

#### 収益機会

- 360度画像を活用した現場のDXに対するニーズ
- 新たな感染症の脅威や経済安全保障を踏まえた国内創薬力強化に関するニーズ
- 環境負荷を抑えたバイオ素材に対する期待の高まり
- さまざまな用途に応じた高機能・高性能二次電池への期待の高まり

## 中長期の課題と21次中経の戦略

### 課題

- 社会課題解決に貢献する事業の具現化と規模拡大
- オープンイノベーションによる新たなバリューチェーンの構築と顧客価値の創出
- 重点化事業へのメリハリのある経営資源配分

### 戦略的 取り組み

21次中経では、社会課題解決に貢献する事業の規模拡大により、現場・社会領域における収益の柱を構築することを目指します。そのために、リコ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います。

#### Smart Vision事業

その場にいながらさまざまな空間にアクセスできる360度コンテンツの価値を、さまざまなユースケースに展開することを目指します。不動産物件の撮影や建設現場での現場DXに向けた活用に加え、新たな領域での360度コンテンツ活用にお客様と共に取り組みます。

#### バイオメディカル事業

2022年度にバイオテクノロジーのベンチャー企業であるエリクサジェン・サイエンティフィック社を子会社化しました。同社がもつ技術やノウハウとリコーの技術や強み、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・構築を進めています。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。

\* メッセンジャーRNA。DNAから遺伝情報の一部を写し取り、たんぱく質を合成する働きを持つ

#### PLAiR事業

植物由来でコンポスタブルという特性を持つPLA（ポリ乳酸）を独自技術で発泡させた新素材の発泡PLAシート「PLAiR（プレアー）」で、化石資源由来プラスチックを代替し、新たなエコシステム構築を通じて環境負荷低減に貢献します。まずは、軽量で耐熱性をもつPLAiRの特徴を活かして食品容器に展開し、パートナーとの共創により事業拡大を目指します。

#### インクジェット電池事業

インクジェット技術を用いて充放電可能なリチウムイオン二次電池を自由な形状で製造する技術を開発しました。IoTデバイスやウェアラブルデバイスに向けた多種多様な電池提供をはじめとする、新たな価値を提供していきます。

## 事業を通じた社会課題の解決

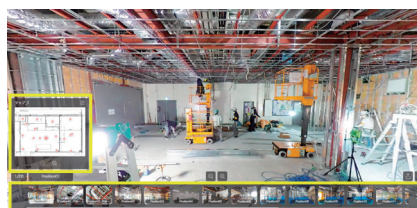
### 360度画像による建設業のDX化推進

2024年4月から働き方改革関連法が建設業にも適用されることを受け、労働生産性を上げることが急務となっています。建設業におけるDXが注目を集めている中、リコーでは2022年度より建設テック企業との協業にも力を入れています。RICOH360プラットフォームの提供で建設業の課題解決に貢献するとともに、360度画像・映像を活用した事業のさらなる拡大に取り組んでいきます。

株式会社log build 代表取締役 中堀 健一氏より

20年以上建築会社の経営者（元現場監督）として業界に携わり、2020年に設立したスタートアップのlog buildで、ゼネコン・ハウジング・リフォームなど建設領域の人材不足や高齢化、長時間労働、属人的

な管理体制などの社会課題の解決に取り組んでいます。リコーとの協業を通じて、さらなるUX（ユーザーエクスペリエンス）の強化と、360度写真による建設業のワークフロー全体の効率化を目指していけることを非常に嬉しく感じ、今後も建設業界を盛り上げていく所存です。



図面と360度画像を紐づけて現場を管理

# 地域戦略実行をリードする トップからのメッセージ

リコーグループは日本、北米、欧州・中東・アフリカ、アジアパシフィック (APAC)・ラテンアメリカ (LA) などの地域で、グローバルに事業を展開しています。各地域では、お客様の“はたらく”の変革を支援すべく、顧客接点力というリコーの強みを生かして、地域特性や地

## 北米



**Carsten Bruhn**

リコーデジタルサービスビジネスユニット  
北米統括 統括長  
Ricoh USA, Inc. 社長・CEO

### ハイブリッドかつボーダーレスなはたらく環境における 生産性向上を支援

北米では、リコーグループが21次中経で掲げるデジタルサービスの拡大に向けて、システムと機能の最適化や販売力の強化を進めています。また、私たちは、変化に素早く対応し、お客様の付加価値を高め、創造性の発揮やハイブリッドかつボーダーレスなはたらく環境を支えていくことを目指しています。

そこで、デジタルサービスのポートフォリオを見直し、デジタルサービス領域の成長ポテンシャルが高く、長年取引を続けてきた業界をターゲットに、市場開拓チームと営業チームの一部組織を再編しました。その結果、これらの業界においてサービス収益の55%以上を生み出しています。また、お客様と私たちのビジネス変革に資する企画・開発を共同で実施することで、お客様との関係性もより一層深まっています。

私たちの卓越した企業文化が、社員のエンゲージメントを高め、他の社員の活躍をサポートし、行動力や責任感を引き出しており、組織の変化への対応力を高めています。これこそが、私たちの使命と目指す姿であり、21次中経の中核を成す「はたらくに歓びを」の神髄です。

## アジアパシフィック・ラテンアメリカ



**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・LA 統括 統括長  
Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd. 社長

### 成長を遂げる多様な市場向けに、多彩な人材の活用を通じて 最適なソリューションを提供する

リコーグループは、アジアパシフィックおよびラテンアメリカ地域で強固な顧客基盤を保有し、地域密着の販売・サポート体制を強みに事業を展開しています。それぞれの地域では文化、宗教、言語、そして商習慣が違い、一括りにできないことが特徴としてあげられます。一方、変化のスピードについては日本や欧州、北米を凌駕するものがあり、経済や都市の発展およびデジタル化の進展速度については目を見張るものがあります。

そうした変化に対応し、私たちはそれぞれの地域に真摯に向き合い、お客様の課題を解決に導くサービスインテグレーターとして成長することを目指しています。その成長を支えるアプローチは、日本や欧州、北米などのお客様ですでに導入され、実績のあるソリューションやサービスを、他社に先駆けてこれらの地域のお客様に導入することです。多種多様なお客様のニーズやご要望を知り尽くしている私たちが、グループのシナジーを最大化し、その地域のお客様にとって最適なソリューションを提供することで、お客様満足を獲得しています。

またこの地域特有の人材の多様性も大きな強みであり、人材面でのリコーグループへの貢献も実現していきます。

域のお客様のニーズに合わせ素早くソリューションを提供する地産地消型の開発体制を築いています。第21次中期経営戦略(21次中経)のスタートにあたり、各地域トップが意気込みを語ります。

## 欧州・中東・アフリカ

### 人ファーストで、卓越した成果を生み出す

ビジネスや技術開発の意思決定において、人を中心に据えることがますます重要になってきています。リコーグループは「はたらくに歓びを」を使命と目指す姿に掲げ、これまで人を第一に考えた経営を続けてきました。

この具現化に向けて、私たちは、フィジカルとバーチャルの両面で、働く環境に関する市場をリードする知見を融合し、多様なサービス・ソリューションを生み出すことでお客様に比類ない価値を提供しています。

21次中経では、お客様やビジネスパートナーとの協業でその知見をさらに高めることに加え、欧州・中東・アフリカ地域において成長加速につながる買収も進めます。こうした事業拡大を実現するためにも、人材を惹きつけ、育成し、仲間として働き続けてもらえるような組織づくりに最優先で取り組みます。

業務プロセスの自動化や協業、イノベーションを進める上で、人を中心に考えることで、お客様や社員、そして私たちのビジネスに、卓越した成果を生み出していきます。



**Nicola Downing**

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

## 日本

### デジタル技術で新たな価値を創造する サービスインテグレーターへ

日本において、リコーグループは約100万事業所のお客様基盤と全国をカバーする地域密着の販売・サポート体制を強みに、事業を展開しています。市場では、働き方改革関連法や電子帳簿保存法、インボイス制度などの法改正への対応や、情報セキュリティリスクへの対策ニーズの高まりに加え、デジタル技術で仕事の生産性を高めるための取り組みが加速しています。

日本を統括するリコー日本の21次中経では、目指す姿として「デジタル技術を活用した新しい価値の創造により、お客様と共に成長し、地域社会に貢献するサービスインテグレーター」を掲げています。お客様価値の高いデジタルサービスの提供に向け、ハードウェア、アプリケーション、サポート&サービスを組み合わせた業種・業務ごとの課題解決に貢献するソリューションモデルを拡充し、お客様への価値提供領域を拡大していきます。また、ソリューションの提供において、導入から活用までを一貫してサポートできる体制の強化も進めます。

こうしたお客様への価値創造・提供の原動力は「人財」です。人的資本への投資を拡大し、人財スキルを高めていきます。そして、お客様からの信頼を通じて、お客様・地域社会と共に成長してまいります。



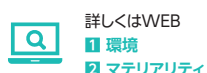
**笠井 徹**

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

2023年11月15日現在

# Environment | 環境

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



## リコーグループ環境宣言

環境負荷削減と地球の再生能力向上に取り組む、事業を通じて脱炭素社会、循環型社会を実現する。

### 2022年度の取り組みと成果

- 2030年目標達成に向けた脱炭素ロードマップに沿ってGHG排出量(スコープ1、2、3)を基準年比で着実に削減
- 追加性再生導入目標を設定し、グループ初の国内VPPA契約締結など、再生導入を質・量ともに強化
- 再生プラスチックのGHG排出原単位を自社算定し、国内のGHG排出量原単位データベースに登録、スコープ3算定に反映
- 再生プラスチック搭載率50%の複合機新製品を発売(国内)

## 「脱炭素社会の実現」に向けて

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

チェーンのGHG排出量(スコープ3)を40%削減し、事業で使う電力の再生可能エネルギー比率を50%(内追加性再生エネルギー35%以上)にするという目標も掲げています。

また、お客様へのデジタルサービスの提供などを通じた社会のGHG削減量(削減貢献量)についても2025年に1,400千tとする目標を新たに設定しました。

## リコーグループ環境目標(脱炭素分野)

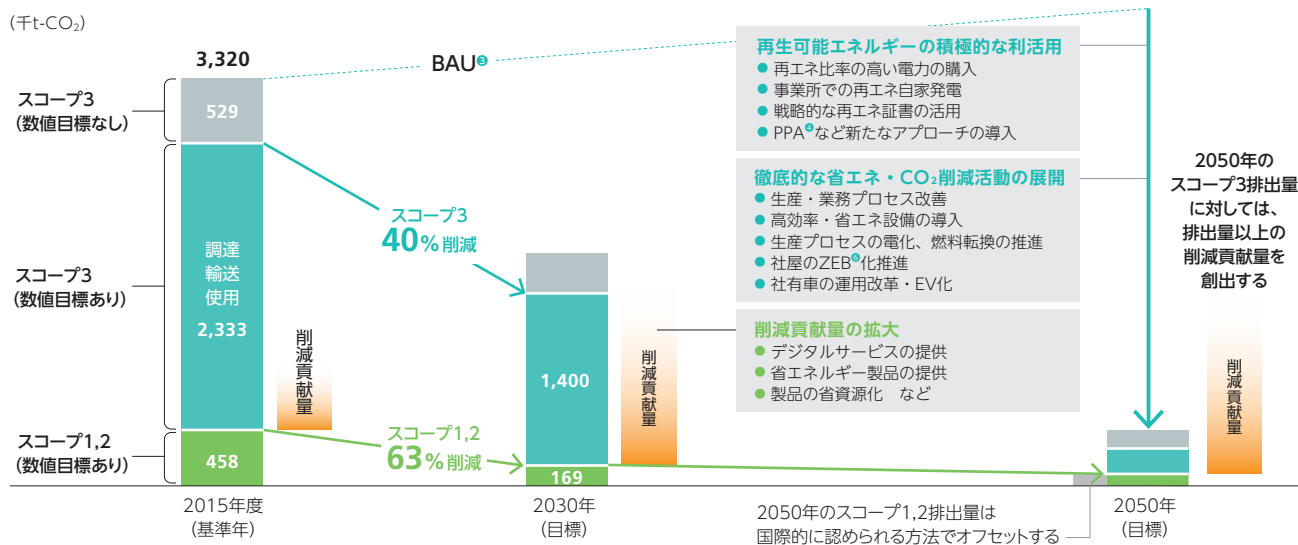
### 2030年目標

- GHGスコープ1,2: 63%<sup>②</sup>削減 2015年比
- GHGスコープ3: 40%<sup>②</sup>削減 2015年比(調達、使用、物流カテゴリー)
- 事業に必要な電力を50%再生可能エネルギーに切り替える(内追加性再生エネルギー35%以上)

### 2050年目標

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

(千t-CO<sub>2</sub>)



### INFO

① SBT (Science Based Targets) イニシアチブ  
企業のGHG削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的イニシアチブ

### ② GHGスコープ1、2、3

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

### ③ BAU (Business As Usual)

追加的な対策を講じなかった場合の排出量

④ PPA (Power Purchase Agreement)  
電力販売契約



### 脱炭素分野の取り組みと2022年度実績

SBT1.5℃基準という野心的な環境目標の達成に向けて、2030年までのGHG削減ロードマップを策定し、徹底的な省エネ活動と再生可能エネルギー(再エネ)の積極的な利活用を進めています。再エネ導入では、2019年度より全世界のA3複合機生産に使用する電力を100%再生可能エネルギー電力に切り替えました。2021年度には追加性のある再エネとして国内外4拠点でオンサイトPPAモデルの導入を実施し、2022年度にはグループ初となる国内VPPA<sup>⑤</sup>契約を締結しています。さらに、製品の小型・軽量化、リデュース・リユース・リサイクル、長期使用を考慮した製品設計、省エネ性能の高い商品の市場投入や物流改革など、サプライチェーンでのGHG排出量削減にも力を入れています。これらの取り組みの結果、2022年度のGHG排出量は自社排出(スコープ1)・間接排出(スコープ2)合計で249.4千t、前年度比

5.0%、基準年比(2015年度)45.5%削減となり、使用電力の再エネ比率は30.2%、前年度比4.9ポイント増となりました。サプライチェーンのGHG排出量(スコープ3:調達・輸送・使用カテゴリ)は1,600千t、基準年比(2015年度)31.4%削減となりました。



リコーテクノロジーセンターで使用される電力の再エネ化にVPPA契約で得られる環境価値を活用予定

### ライフサイクルアセスメント(LCA)の取り組み

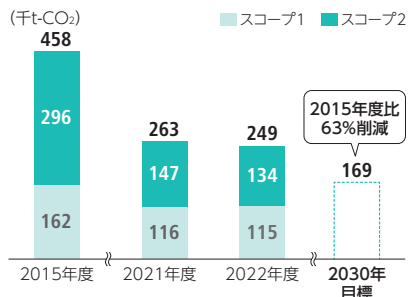
リコーグループでは、1990年代より画像製品を中心にLCAの活用を始め、2002年のタイプⅢ環境ラベルプログラム「エコリーフ」の開始時から製品の定量的な情報開示にも取り組んできました。現在、主要な画像製品については、エコリーフの算定・開示基準に則り、CFP情報開示を行っています。また、製品やデジタルサービスの提供により社会で削減された環境負荷を「削減貢献量」としてLCA手法を用いて毎年算定しています。例えば、リコーのデジタル印刷機は多品種少量ロット化のニーズ拡大に対し、従来のオフセット印刷機と比較して在庫抑制、電力消費量や印刷版削減などにより社会全体で見た環境負荷の低減が可能です。2022年度の「削減貢献量」実績は合計で1,045千tとなりました。このLCAの取り組みをさらに強化していくため、2021年度より「LCA活用推進ワーキンググループ」を発足させ、ビジネスユニットごとに推進キーパーソンを設置して社内展開を図っています。2022年度は、GHG排出削減につながる再生プラスチックのGHG排出原単位を推進メンバーで作成し国内のGHG排出原単位データベースに登録しました。今後もLCAを活用しながらスコープ3削減および削減貢献量拡大につなげていく計画です。

削減貢献手段	2020年度	2021年度	2022年度
省エネルギー製品の提供	244	197	226
デジタルサービスの提供	124	762	752
製品の省資源化	64	74	67
合計	432	1,033	1,045

(千t-CO<sub>2</sub>)

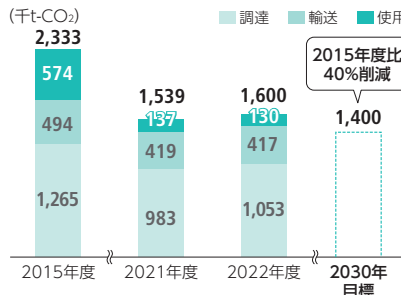
### 2022年度実績

#### GHG排出量(スコープ1,2)



※ M&Aおよび一部地域データの見直しに伴い2015年度、2021年度、2030年の数値を改訂

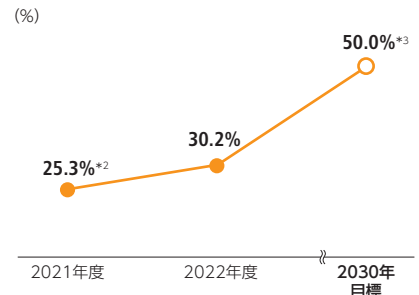
#### GHG排出量(スコープ3)<sup>\*1</sup>



\*1 調達・輸送・使用カテゴリ

※ M&Aおよび排出原単位の見直しに伴い2015年度、2021年度、2030年の数値を改訂

#### 再生可能エネルギー使用率



\*2 M&Aおよび一部地域データの見直しに伴い2021年度の数値を改訂

\*3 追加性再エネ率目標35%以上

#### INFO

##### ⑤ ZEB (Net Zero Energy Building)

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

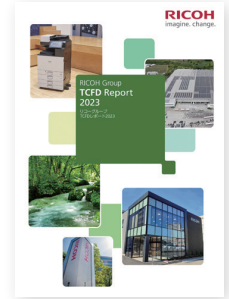
##### ⑤ VPPA (Virtual Power Purchase Agreement)

自然エネルギーの電力に付随する環境価値だけを取り引する契約

## TCFDフレームワークに基づく情報開示<sup>1)</sup>

気候変動問題を重要な経営課題の一つに位置付けています。ESG委員会にて経営陣と議論を重ね気候変動に伴うリスクと機会を明確にし、脱炭素活動を推進しています。特に、激甚化傾向にある自然災害に対しては、リスクマネジメント計画・BCPの策定と早期実行によりリスク低減に努めています。また、早くから環境経営に取り組んできたリコーは、お客様の脱炭素化を支援する商品やソリューションの提供、新規事業の創出にも注力しています。

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



詳しくはWEB  
1 TCFDレポート

### 気候変動におけるリスク

気候変動がリコーグループに及ぼす影響		影響度	緊急度	
移行 リスク	移行リスク 1 (2°C/1.5°Cシナリオ*) サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用	<ul style="list-style-type: none"> <li>全サプライヤーにカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)が適用され原材料への価格転嫁が進み調達コストが上昇</li> <li>リコーグループへのカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)の影響は軽微(SBT1.5°C目標を掲げ計画的なGHG削減を展開)</li> </ul>	10億円以下	5年以内
	移行リスク 2 (2°C/1.5°Cシナリオ) 脱炭素社会への消費者・投資家行動の急速な変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.5°C目標達成、RE100達成の前倒し要求に伴い、省エネ・再エネ設備投資、再エネ電力切替えなど施策前倒しの追加費用が発生</li> </ul>	10億円以下	5年以内
物理 リスク	物理リスク 1 (4°Cシナリオ*2) 自然災害の急激な増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動により異常気象の激甚化が進み、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などにより生産停止・販売機会の損失が拡大</li> </ul>	~200億円	5年以内
	物理リスク 2 (4°Cシナリオ) 感染症の地域性流行	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品供給の寸断などで生産計画への影響が発生</li> <li>生産工場の稼働率低下による在庫不足</li> <li>対面販売が困難となり販売機会が減少</li> </ul>	~200億円	10年以内
	物理リスク 3 (4°Cシナリオ) 森林資源の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化により山火事・害虫などの森林被害が増え、紙の原材料の供給安定性が悪化、紙の調達コストが上昇</li> </ul>	10億円以下	10年以内

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

\*2 4°Cシナリオ: 2100年までの平均気温上昇が4°C上昇する世界

### 気候変動における機会

貢献領域	2022年度実績の概要	財務効果
緩和への貢献	気候変動の緩和に貢献する製品・サービスの徹底した省エネ性能を追求します。 <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素貢献(環境ラベル認定)製品の売上高</li> <li>ESG対応を伴う商談の売上高</li> <li>製品再生・部品再生事業関連の売上高</li> <li>省エネ・創エネ関連事業の売上高</li> <li>新規事業による貢献(環境に配慮した剥離紙レスラベルの販売など)</li> </ul>	約11,650億円 約10,600億円 約400億円 約300億円 約300億円 約50億円
適応への貢献	気候変動の影響を回避・軽減する製品・サービスの開発に努めます。 <ul style="list-style-type: none"> <li>新しい働き方を支援するソリューション(スクラムパッケージおよびスクラムアセット*1・LCAW*2)の売上高</li> <li>新規事業による貢献(エネルギーハーベスト*3製品の販売など)</li> </ul>	約1,300億円 約1,300億円 —

\*1 スクラムアセット: 日本で販売する中堅企業向けの課題適応型ソリューションモデル

\*2 LCAW (Leading Change at Work): 欧州で販売するパッケージ型ソリューション

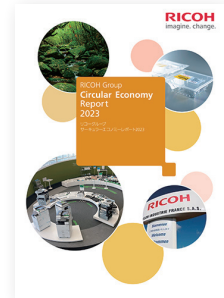
\*3 エネルギーハーベスト: 周辺環境に存在する光や熱、振動から発電する環境発電

## 「循環型社会の実現」に向けて

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

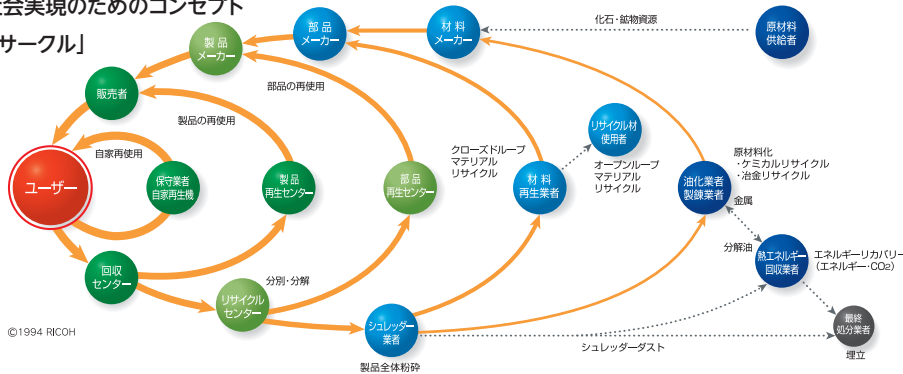
2030年・2050年の目標を設定し、新規資源使用量の削減や資源の循環利用、化石資源由来プラスチックの削減・代替の取り組みを加速しています。2021年度より、日本企業初となる「リ

コーグループ サーキュラーエコノミーレポート<sup>2</sup>を発行。2021年1月に経済産業省・環境省が公表した「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」に沿って、活動を報告しています。



詳しくはWEB  
2 サーキュラーエコノミーレポート

### 循環型社会実現のためのコンセプト 「コミットサークル」



### コミットサークル

#### 4つの行動指針

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

## リコーグループ環境目標(省資源分野)

### 省資源方針

1. 循環型社会の実現の為に、徹底的な資源の効率利用と循環に取り組む
2. 再生製品の提供を行い、環境負荷が低く、持続可能な資源への代替・積極利用に取り組む

### プラスチック方針

リコーグループでは、製品・包装材のプラスチック方針を定め、事業活動を進めています。

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

### 使用済み回収製品の処理目標

●リユース・リサイクル率 2030年:87.5%以上 2050年:93.5%以上 ●単純焼却・埋め立て率 2030年:0.5%未満 2050年:0%

### 排出物発生量削減目標

使用量を前年度実績以下に削減する ※データ収集範囲:リコー(生産・非生産事業所)、国内外生産関連会社

### 水資源に関する方針

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

### 事業活動による水使用量目標

使用量を前年度実績以下に削減する ※データ収集範囲:リコー(生産・非生産事業所)、国内外関連会社

### INFO

① 製品の新規資源使用率 総投入資源量に対する新規資源使用量の割合

2030年目標 ● 製品の新規資源使用率 ● :60%以下

2050年目標 ● 製品の新規資源使用率 :12%以下

### プラスチックに関する目標

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

## 省資源分野の取り組みと2022年度実績

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

2022年度は、リユース量が前年度に比べグローバルで増加しました。再生機の拡販に加え「トナーボトル再生」の取り組み拡大により、リユース重量は前年度比29%増となりました。今後、調達困難な部品をリユースで補うBCP対応などの取り組みを拡げていきます。また、主力のA3フルカラー複合機「RICOH IM C6010/C5510/C4510/C3510/C3010/C2510/C2010」にプラスチック回収材をA3複合機で業界初となる50%以上(1台当たりの総プラスチック量に占める割合)搭載するなど再生材の搭載拡大を通じ、再生材使用量はトータルで前年度比61%増となりました。その結果、2022年度の新規資源使用率は84.9%、新規資源使用量は79.5ktとなりました。

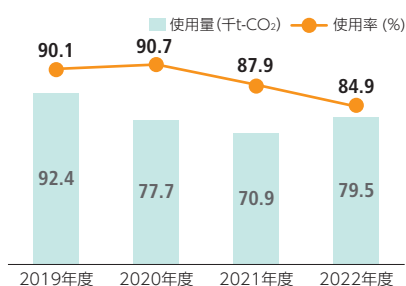
また、コメットサークルのコンセプトに則り、使用済み製品を積極的に回収し、リユース・リサイクルを進めています。単純焼却・埋め立て率は2000年代から20年以上にわたりグローバルで

4%以下を継続維持しています。

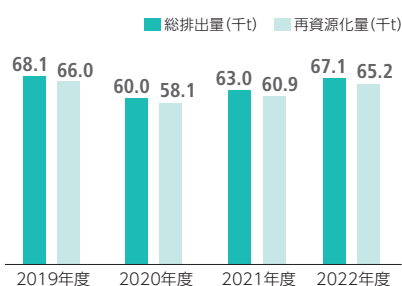
事業活動では、資源ロスを最小化する生産工程や処方の開発に取り組み、生産効率向上と排出物削減の同時実現を目指しています。2022年度はコロナ禍の影響が弱まり事業活動が回復した結果、排出物は前年度比6.7%増加。しかしながら、発生した排出物を資源として再利用することで、事業所からの排出物の再資源化率は約97%と高い値で推移しています。さらに、廃棄物処理委託業者を訪問し、適正に処理されているかの確認や自社サイトの廃棄物保管状態を定期的に確認するなど汚染予防に向けて廃棄物リスク管理にも積極的に取り組んでいます。また安全で安心な水の利用がすべての人の権利であるとの認識に基づき、グローバルすべての生産拠点において水使用量をモニタリングするとともに、国際環境NGOである世界資源研究所(WRI)の「Aqueduct Water Risk Atlas」を活用してリスクを評価し、地域特性や公共政策も考慮して水資源の適正な使用に努めています。

## 2022年度実績

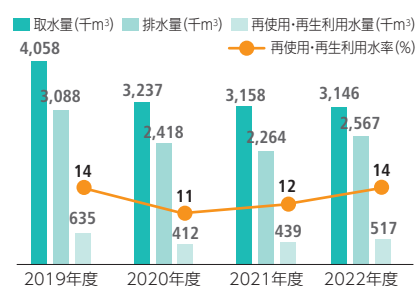
新規資源使用量&使用率



排出物



水



詳しくはWEB  
ESGデータブック

## 汚染予防への取り組み<sup>1)</sup>

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

### 事業成長に関連したリスク低減活動

M&Aによる土地や建物の取得に際しては、社内ルールに基づいた環境デュー・ディリジェンスの実施により、土壌・地下水汚染をはじめ、PCB(ポリ塩化ビフェニル)やアスベストなどのリスク

### 化学物質管理に関する基本方針

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

評価を実施。デジタルサービスの会社への変革に伴うさまざまな変化による影響を把握し、対応しています。

詳しくはWEB  
1 汚染予防

## 生物多様性保全への取り組み<sup>2</sup>

生物多様性の保全が真に豊かで持続可能な社会の構築につながることを考え、2009年度に「生物多様性方針」と、2010年度には森林破壊の予防と、労働などの社会面に配慮した原材料調達に向けて「リコーグループ製品の原材料木材に関する規定<sup>\*</sup>」を制定しました。

さらに、2023年、事業に欠かせない用紙に関して、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、高めの取り組みを進めています。

<sup>\*</sup> 2003年度制定の「紙製品の調達に関する環境規定」を発展

### 生物多様性方針

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

#### 基本方針

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

### リコーグループ製品の原材料木材に関する規定

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

#### 【適用範囲】

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

#### 【原材料木材に対する要求】

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

### 用紙調達方針

「用紙<sup>\*</sup>基準」と「サプライヤー基準」の2つの基準で方針としています。

#### 【用紙基準（調達する用紙への要求事項）】

- 持続可能に森林管理され、合法性が確認されている森林で作られた用紙であること
- 保護価値の高い森林から作られた用紙ではないこと
- パージン材用紙/再生用紙は、トレーサビリティが確認できるものであること

- 用紙の製造工程で使用する化学物質は安全確認ができていないこと
- 用紙の製造工程が環境管理・安全管理がなされていること（排水など水管理を含む）
- ECF無塩素漂白紙であること

#### 【サプライヤー基準（調達取引のための要求事項）】

- 操業地域や国の法令を遵守し、気候変動対策、資源の適正利用、生物多様性保全など環境に配慮した操業と製品提供がおこなわれていること
- 操業地域住民の人権が守られ、地域住民との良好な関係を継続的に維持できていること
- 労働者や社員の人権が守られ、反社会的勢力や団体との関係がないこと

<sup>\*</sup> 対象:PPC用紙、ロール紙

## リコーの森林保全活動～100万本未来の森プロジェクト

生物多様性の保全のみならず地球温暖化防止、持続可能なコミュニティ発展の観点からも森林保全が重要と考え積極的な取り組みを行っています。「守る」「増やす」の両面で100万本の森づくりを目指して活動を進めています。また、環境NGOなどの専門家との森林保全活動や、自治体・地域住民といったさまざまなステークホルダーとの里山の保全活動などを実施しています。これらの活動をさらに加速させるため、2022年4月に環境省を含めた産民官17団体を発起人とする「生物多様性のための30by30

アライアンス」へ参画。「リコーえなの森」が環境省の自然共生サイト試行事業審査で「認定相当」を獲得しました。

目標	実績
新たに100万本の植林 (2020年度～2030年度)	33.8万本(累計) 9.2万本 (2020年度) 14.9万本 (2021年度) 9.7万本 (2022年度)



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

2022年度植林実績9.7万本



リコーグループが所有する「えなの森」は環境省の自然共生サイト試行事業に参加し「認定」相当を獲得しました。

2022年度保全活動実績111回

# Social | 社会

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

21次中経の ESG目標	2022年度実績		2025年度目標
	エンゲージメントスコア	グローバル 3.73	グローバル 3.91*
女性管理職比率	グローバル:16.3% 国内:6.9%	グローバル:20%、国内:10%	

\* 地域別目標 日本:3.69、北米:4.18、中南米:4.14、欧州:4.01、APAC:4.15

2022年度の取り組みと成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルDEIカOUNシル(協議会)と地域ごとのカOUNシルを発足</li> <li>男性の育児休業取得率100%を達成(2019年度から4年継続) ※リコー単体</li> <li>各地域での取り組みの結果、社員エンゲージメントが向上</li> </ul>

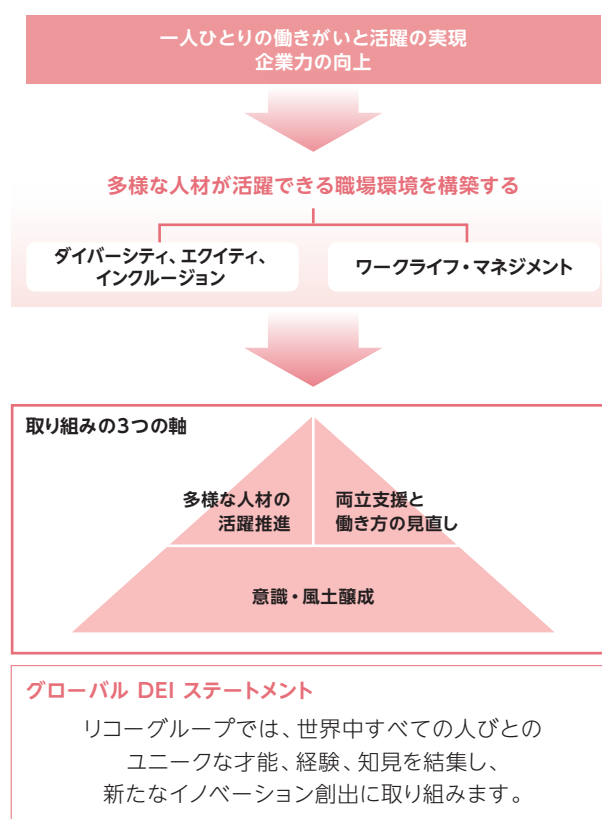
## ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンとワークライフ・マネジメント<sup>1)</sup>

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&インクルージョン(D&I)」と「ワークライフ・マネジメント(WLM)」を経営戦略の一つと位置付けて取り組みを進めてきました。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 D&I 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 D&I 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。

2023年度からは、D&Iを一歩進め、「エクイティ(Equity:公平性)」という概念を加え、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DEI)として一層取り組みを強化しています。多様な人材に真に活躍してもらい、インクルーシブな組織風土を醸成するためには、各人が直面するさまざまなチャレンジや状況に応じたサポートや資源を提供するという「エクイティ」という概念が欠かせないと考え、この要素を明示して取り組むこととしました。



詳しくはWEB **1) ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンとワークライフ・マネジメント**

## ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン

### DEIカウンスルをグローバルに展開

リコーにおけるDEIをグローバルに推進する機能として、2023年3月にグローバルDEIカウンスルを立ち上げました。社長とCHROがリーダーを務め、女性リーダーであるヨーロッパ地域の統括長を含めた経営陣、ならびに各地域から選出されたメンバー9人で構成されています。1年間にわたってリコーグループのDEIにおける課題を討議し、グループ全体として多様性を当然のこととして受け止められる組織カルチャーづくりに向け、さまざまな活動をリードしています。グローバルDEIカウンスルの2023年度のテーマは、2023年の国際女性デーのテーマでもあった「Equity」です。リコーグループにおける「Equity」を掘り下げ、常に「Equity」が担保された組織づくりを強化する必要性についても合意しました。

またそれに先立ち、2022年6月には日本におけるリコーグループを対象としたジャパンカウンスルを立ち上げ、日本特有の課題に関して四半期に一度、集中討議を行ってきました。ジェンダーに限らず、ジェネレーションやキャリアダイバーシティなど幅広い側面から討議し、当社が直面している課題の優先順位付けや方向付けを行っています。すでに地域でのカウンスル活動を始めていた欧州や米州に続き、日本およびグローバルでカウンスルが立ち上がったことにより、リコーグループにおけるDEIカルチャーの浸透をさらに促進させていきます。



グローバルDEIカウンスルの様子

## DEIの事例

### ①IWD(世界女性デー)の活動報告

2023年のテーマは、「Embrace Equity(公平性を受け入れよう)」で、リコーでは経営幹部がメッセージビデオを発信するとともに、社員からの自発的な宣言ビデオを募集し、社内ウェブサイトに掲載しました。北米や南米では社員参加のライブイベントを実施し、欧州ではビデオ放送に加え、社外講師によるキャリア開発のセミナーを実施しました。マレーシアや台湾ではワークショップを実施するなど、それぞれの地域のニーズに合わせた活動を展開しました。



世界女性デーのイベントの様子

### 女性活躍推進

リコーのDEI推進において、ジェンダーダイバーシティは最優先課題の一つです。特に日本においては、女性社員比率約19%に対し、女性管理職比率は7%未満という状況であることから、「創業100年となる2036年までに女性社員比率と女性管理職比率を同等にする」という長期目標を掲げています。その中間マイルストーンとして、2025年度末までには日本での女性管理職比率を10%以上(国内外合わせたグローバルでの比率を20%以上)に引き上げることを目指します。

グループ経営会議では全体施策の進捗確認を実施するとともに、特に課題の大きい日本においては役員による女性タレントへの個別インタビューを実施したり、将来の女性管理職候補の人材を個別に把握したりするなど、それぞれが直面する成長の課題に対応した支援体制を整備しています。2022年4月のリコー式ジョブ型人事制度導入により、性別や年齢、バックグラウンドを問わず、登用を積極的に進め、人材の活性化を図っています。

### 障がい者の活躍

障がい者雇用においては、職域を拡大し障がいの有無に関係なく、新しい価値創造のための変革を加速する人材を求めています。

聴覚障がいを持つ社員と一緒に開発した聴覚障がい者向けコミュニケーションサービスや、特定分野において突出した能力があるニューロダイバーシティの社員が開発したアルゴリズムを用いた新たなカラーマネジメントソリューション「RICOH Auto Color Adjuster」が発売されるなど、その活躍領域は事業分野にも広がっています。また、これまで約30年にわたりリコーグループの生産・総務業務をサポートしている特例子会社のリコーエスポアールも、継続して活動しています。

### ②グローバルオンボードプログラムで共通のコンテンツを提供

リコーグループでは、2022年だけでもグローバルで1万人以上が採用やM&Aを通じて社員に加わっています。これらの社員が順調にリコーのカルチャーになじみ、期待されるパフォーマンスを上げられるように、キャリア採用者を対象としたグローバル共通のオンボードプログラムを展開しています。三愛精神やリコーウェイの価値観、リコーでのDX推進や事業内容、地域特性など、その内容は多岐にわたります。現在では21カ国語に翻訳されて、対面のワークショップやオンラインでのe-learningで履修することができます。

## ワークライフ・マネジメント

### 働き方変革と働きがい改革の取り組み

「はたらくに喜びを」をリコーウェイの使命と目指す姿として掲げているリコーグループでは、2017年度から全社で「働き方変革」に取り組み、ルールとツールの整備による働きやすい環境づくりから、意識・風土の変革による「働きがい」の向上に至るまで、さまざまなチャレンジを続けています。そのコア・コンセプトは「ワークライフ・マネジメントの実現」です。

国内リコーグループの全社員を対象として毎年実施している「ワークライフ・マネジメント意識調査」では、仕事のみならず生活全般の充実度や満足度を調査しています。2022年度の調査(2023年1月実施)では約29,000人(回答率80.5%)が回答し、そのうち半数以上が「仕事と生活の両方が充実している」と回答しています。また、約65%の社員が「仕事の時間と場所を柔軟に選択できる」と回答、生産性に関しても90%の社員が「前年と比較して自身の生産性が維持もしくは向上している」と回答しました。これは、コロナ禍をきっかけに従来取り組んできた働き方変革を加速させ、より生産性を高める環境を整えたことによるものと考えています。具体的にはフレックスタイム制のコアタイム廃止やリモートワークの日数・場所の制約撤廃、サテライトオフィスの拡充、デジタルツールの活用促進などに加え、ワーケーションや単身赴任解消も可能とするなど、職種や仕事内容に合わせて、社員一人ひとりが自律的に時間と場所を選べる柔軟な働き方を実現しています。

リコーではグローバルにおいて、職種や仕事内容に応じて出社とリモートワークを効果的に組み合わせるハイブリッドワークを実践しています。その中で、組織内のチームワークとともに、組織や会社を超えたコラボレーションにより、それぞれのチームが最大のパフォーマンスを発揮し、より早くよりクリエイティブで最適な成果を出す働き方を目指しています。例えばラテンアメリカで

は、週4日勤務を実験的に実施するなど、新しい働き方の取り組みも行われています。

また、2019年度に導入した社内副業制度は、勤務時間の一部(20%以内)を使って、社内でやってみたい仕事やテーマ、活動にチャレンジできる仕組みです。社内外起業家とスタートアップを支援する事業共創プログラム「TRIBUS(トライバス)」では、社員が事業提案を実施し、さらに400人以上の社員がサポーターとしてこのプログラムに参加しています。チャレンジする人の支援・育成、イノベーションの創出を促進する文化のさらなる醸成をサポートする取り組みとして根付いています。

### 育児・介護と仕事の両立支援

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

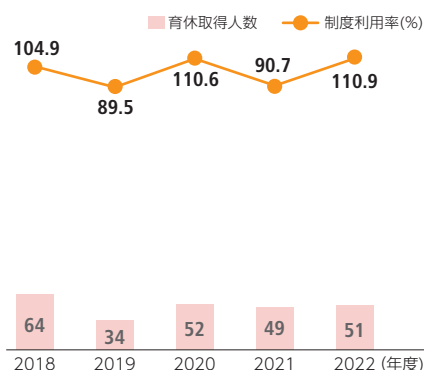
男性の育児参加促進もその一つです。育児参加をきっかけに男性自身の意識が変わることで、徐々に職場全体の働き方にも変化が表れています。

管理職向けには、360度評価\*項目への「ダイバーシティマネジメント」の追加や、セミナーの開催など、支援するマネジャーとしての意識・行動変容に向けた施策を展開しています。

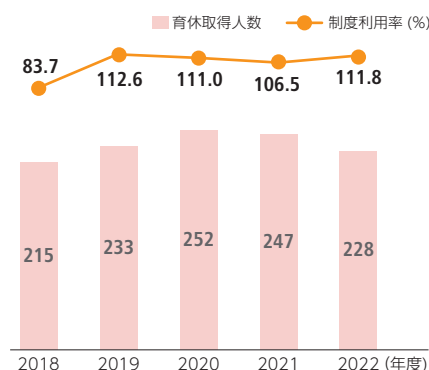
このような取り組みを通じ、女性の育児休業の利用率および復職率はほぼ100%になり、2015年度より女性の平均勤続年数が男性を上回っています。加えて男性の利用者も大幅に伸び、4年連続で育児休業の利用率は100%を超えています。

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

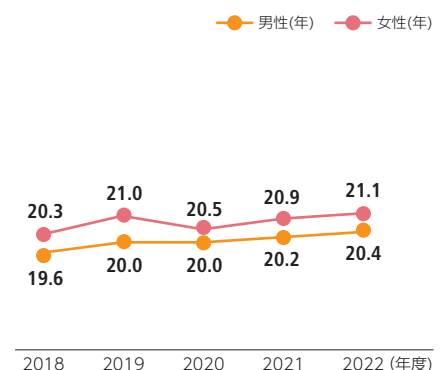
育児取得人数(女性) 制度利用率



育児取得人数(男性) 制度利用率



男女別平均勤続年数



※1 制度利用率=当年度に育児休業を取得した社員数 / 当年度に子が生まれた社員数

※2 子が生まれた年度と育児休業を取得した年度が異なるケースがあり、取得率として100%を超えることがあります

※3 データはすべてリコー単体



## 社員エンゲージメント

世界約200の国と地域で現在約8万人の人材が活躍しています。「自律型人材の活躍」をグループの経営方針に掲げるとともに、多様性を尊重し、生き生きと働ける環境を整えることで、企業の成長の原動力である社員のエンゲージメント向上を推進しています。

### グローバル社員意識調査

社員エンゲージメントを高めるため、2020年度にグローバルでの調査体制を整備して以来、毎年1回の調査を行い進捗を確認しています。全社結果をイントラネットで公開することに加え、各社・各部門のマネジャーに自組織の結果を共有し各組織での具体的な改善策の検討と実施を促進しています。ESG目標の一つであるRFG\*エンゲージメントスコアは、グローバル社員意識調査に基づいています。また、社員エンゲージメントに対する経

営責任を明確にするため、ESG目標は役員報酬の評価項目の一つとしています。

\*RFG(Ricoh Family Group):リコーグループ

評価指標	2022年度目標(中計目標)	2022年度実績
RFG エンゲージメント スコア	各地域 50パーセンタイル 以上	日本: 54パーセンタイル 米州: 45パーセンタイル 欧州: 38パーセンタイル APAC: 39パーセンタイル

### リコーウェイ・バリューアワード

リコーウェイの価値観=リコーウェイの体現事例を表彰する取り組みとして、毎年度リコーウェイ・バリューアワードを実施しています。2022年度はグローバルで119件の応募があり、大賞を受賞したのは、ヨーロッパでのマーケティング活動でした。

この活動では、コロナ禍以降急速に高まったお客様のデジタルサービスのニーズに応えるため、20カ国以上のマーケティング組織と活動を大幅に再編成し、製品・サービス別からお客様の課題別のマーケティング体制、ウェブページへの変更を5カ月という短期間で展開しました。その結果、1億7,700万ユーロの新規ビジネス獲得につながりました。この事例では、リコーウェイに7つある価値観のうち、WINNING SPIRIT (失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る)が大きく評価されました。

特別賞を受賞したのは、日本の新潟にある大学病院に納入したリコー・インタラクティブ・ホワイトボード(IWB:電子黒板)を活用した事例です。コロナ禍前のDMAT(災害派遣医療チーム)の訓練でIWBを活用していましたが、新型コロナウイルス感染症の患者さんが急増した際には、この訓練経験を活かして、IWBを用いた県と市の医療体制の構築をサポート、医療崩壊を回避するお手伝いをすることができました。ここで発揮されたリコーウェイは、CUSTOMER-CENTRICとPASSIONでした。

このように、お客様とのあらゆる接点で、私たちのリコーウェイをさらに発揮し、より早くきめ細かくお客様のニーズに応える活動を推進しています。

### 各地域での社員エンゲージメント向上のための取り組み

日本を含めたグローバルで社員意識調査を開始して以来、着実にエンゲージメントスコアは改善しています。2022年度はとりわけ、海外でのエンゲージメントが目覚ましく改善しました。欧州では、上司による部下支援を通じてエンゲージメントを向上させるプロジェクトを立ち上げました。具体的なスキルやサポートの方法をトレーニングし、その結果、欧州全体でエンゲージメントスコアは大きく改善し、前回より9%アップの38%が強クエンゲージしているという結果を得ました。ラテンアメリカでは、高いインフレ率や離職率増加など厳しい環境が続いていますが、リコーのEmployee Value Proposition(会社から社員への価値提供)を言語化・ビジュアル化し、効果的に社員にコミュニケーションする活動により、実に14%のスコア改善となりました。

北米では、Culture of Excellence という社員ブランディング活動を展開し、大きな成果を上げています。それぞれのビジネスリーダーが自分の言葉でリコーで働くことの意義を熱く語るコンテンツを配信し、リコーのビジネス成長に共感した人材を採用することができています。こうした努力の結果、離職率の低下を実現し2022年度には新規採用でアメリカとカナダを合わせて新たに2,700人が入社しました。人材獲得競争が激化する中でも、ビジネス成長に必要な優秀なメンバーを獲得することができており、事業成長への大きな手助けを得ています。

# 人権<sup>1)</sup>

## 基本的な考え方

リコーグループの人権尊重の原点は、創業の精神である三愛精神にある“人を愛し”にあります。各国の法令を遵守することはもちろんのこと、国際的規範\*に準拠した人権尊重の実践に取り組んでいます。また、国連グローバル・コンパクトの署名企業として、「国連グローバル・コンパクトの10原則」を支持するな

ど、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重し、人権侵害リスクの回避と、企業価値の向上を推進しています。

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

## リコーグループ人権方針<sup>2)</sup>

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

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

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

### 「リコーグループ人権方針」(2021年4月6日制定)

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



詳しくはWEB

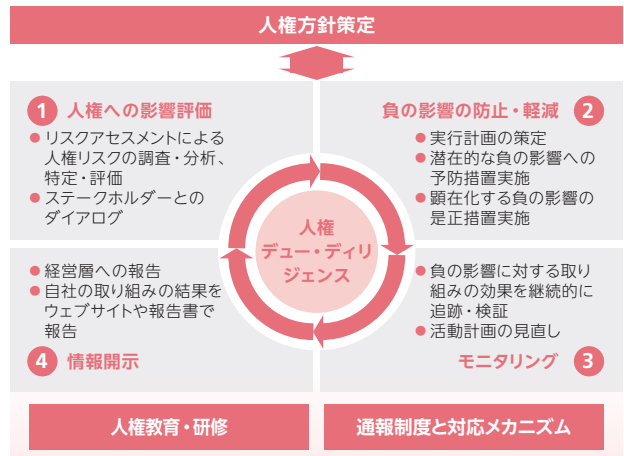
[1](#) 人権 [2](#) リコーグループ人権方針

## 人権デュー・ディリジェンス

### 人権への影響評価

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

人権影響評価については、リスク管理の重要性を考慮し毎年リコーグループ全体で実施予定です。



\* 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

代表的な人権リスク	想定される負の影響例	負の影響を受けるステークホルダー			
		社員	サプライヤー/ ビジネスパートナー	先住民、 地域社会の人々	お客様
強制労働	●労働者の同意なく強制される労働、労働契約の改ざん、不履行 ●人身売買への関与、債務労働、採用に関わる手数料の請求 ●居住移転、移動の自由の侵害				
過剰・不当な労働時間	●法定外の時間外労働、連続勤務、休暇取得の制限	✓	✓		
労働安全衛生	●不十分な安全衛生環境による労災 ●妊婦、育児中の女性への配慮不足などによる身体・精神への悪影響				
児童労働・若年労働	●児童の学習機会の阻害、健康、安全の侵害 ●18歳未満の若年労働者による残業、深夜業務、危険業務	✓	✓	✓	
差別・ハラスメント	●広告における差別的表現 ●男女間賃金格差 ●多様性とマイノリティに対する配慮不足(セクハラ/パワハラ/マタハラ/パタハラ/介護ハラスメントなど) ●外国籍の社員/求職者への差別				
プライバシーの権利	●個人情報や要配慮個人情報を含むプライバシー情報の不適切な方法による取得、利用、および第三者への提供ならびに意図しない流出	✓	✓	✓	✓
サプライチェーン上の人権問題	●サプライチェーン上の人権侵害行為*への直接的/間接的関与				

\* 深刻度が大きい強制労働や児童労働、労働環境のリスクなど

## 負の影響の防止・軽減

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

例えば、2020年には、中国の生産関連会社にて契約した派遣会社の一部が、採用に関わる手数料の一部を労働者に負担させていたことが明らかになりましたが、返金対応を完了し、未然防止策としては、同年雇用に関する手数料の禁止を指示しました。

労働者保護のため懲戒処分における減給措置について、国際基準に基づき2022年度に廃止を決定、順次対応を進めており、2023年度中に国内外のグループ企業すべてで廃止予定です。

また、特に顕著な人権課題において負の影響の懸念がある当該拠点に対しては、人権尊重の責任区である人事、ESG部門と関連部門が協議の上、詳細確認を行い、個別に改善を進めています。

## モニタリング

特に人権リスクの重要度が高い生産拠点では2020年度以降、RBA\*のSAQ(自己評価アンケート)を用いたリスクアセスメントを毎年実施しています。主要生産拠点においては、2年ごとの第三者監査(RBA VAP)を継続受審し、未然防止・軽減策、および是正措置の有効性を評価しています。2022年に監査を受審した4つの拠点すべてでRBAによる認証を取得しました。日本国内2拠点についてはGold認証を取得しています。

2022年12月には、国内生産拠点にて第三者機関による人権監査を実施しました。深刻なリスクはありませんでしたが、年齢差別につながる恐れのある採用プロセスなど指摘を受けた内容は、負の影響防止を図るため今後改善を行っていきます。

また、重要サプライヤーを対象にRBA基準に準拠したアセスメントを実施し、2022年度の調査でリスクありと判定されたサプライヤーに対し、双方の合意のもと、是正措置や改善計画の策定、支援を実施しました。

\* RBA: Responsible Business Alliance

## 具体的な取り組み

### 教育・研修

リコーグループでは2012年度から全役員・社員を対象に人権教育を実施しており、2021年度はリコーの役員を対象に、外部有識者を招いてビジネスと人権の理解を目的とした勉強会を開催しました。また、2021年から2022年にかけて「ビジネスと人権」[リコーグループ人権方針]に関する教育を国内外の75,000人以上の役員・社員を対象に実施しました。

### 教育概要

タイトル	年度	対象	受講率
「ビジネスと人権」 「リコーグループ人権方針」 (e-learning, webinarなど)	2021年度	国内リコーグループ 企業の全役員・社員 約33,000人	94%
	2022年度	海外リコーグループ 企業80社の全役員・ 社員 約45,000人	96%

### 救済措置

ステークホルダーが報復の恐れなく人権に関する懸念を通報できる通報制度と対応メカニズムを提供しています。人権侵害の申し立てがあった場合には、速やかに調査し、人権への負の影響を是正する措置を講じます。

### LGBTQ+への対応

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

### 現代奴隷法への対応

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

## サプライチェーンマネジメント<sup>1)</sup>

### 基本的な考え方

サプライヤーを不可欠なビジネスパートナーと認識し、相互に発展することでサプライチェーン全体で社会からの期待に応えることを目指しています。方針やビジョンを共有することで築い

た信頼関係のもと、事業活動に取り組んでいます。法令を遵守し、公正かつ環境や社会への影響を配慮した調達活動を行うための基本的な考え方を「購買規定」にまとめています。

#### 購買規定

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

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

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

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



詳しくはWEB

1) サプライチェーンマネジメント

### サプライヤーとの信頼関係の構築

#### RBAへの加盟

2019年11月、リコーは、グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業同盟RBAに加盟しました。リコーはRBAの一員としてサプライチェーン全体でESGを推進する活動に取り組んでいます。

#### リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範

サプライヤーと共により良い社会・地球環境づくりと企業の持続的な発展の実現を目指して、2006年度に「リコーグループサプライヤー行動規範」を制定しました。

2020年度には、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など主要な国際的人権基準に則ったRBA行動規範に準拠するよう改訂し、2022年にはビジネスパートナーにも取り組みをお願いする行動規範として「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範」に改訂しました。

サプライヤー・パートナーの皆様には、業務を倫理的に行うため、本行動規範に基づく事業活動をお願いしており、本行動規範を実践することについての同意書への署名を依頼しています。2022年には、重要サプライヤーの98%から署名を取得しました。

#### サプライヤーのESGリスクの評価

「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範」の遵守状況をモニタリングするため、同意署名をいただいたサプライヤーを対象にESGリスクセルフアセスメントへの回答を依頼しています。2022年度の調査では、アセスメントに回答した重要サプライヤーのうち、約8割がローリスク評価であり、ハイリスク評価となったサプライヤーはいませんでした。

ローリスクサプライヤー率を高めるために、改善指摘事項があったサプライヤーに対して、改善を働き掛けてまいります。

#### 調達方針、ESG説明会の開催

リコーグループ購買方針説明会を毎年開催し、調達およびESGに関する方針をサプライヤーに説明しています。また、主要なサプライヤーを対象にESG説明会を開催しており、2020年度以降は、オンラインと対面のハイブリッド形式で開催し、中国、タイ、日本など国内外のサプライヤーと双方向のコミュニケーションを図っています。

#### サプライヤーホットラインの開設

リコーグループ各社の役員・社員による法令・規則や「リコーグループ企業行動規範」に対する違反行為およびサプライヤーとの契約に違反する行為について通報いただく窓口「サプライヤーホットライン」を設置し、ウェブサイトなどで周知しています。2022年度にはサプライヤーホットラインへの通報が1件ありましたが、当該申し立てへの対応は完了しています。

## 紛争鉱物に対する取り組み

2013年度以降毎年、製品に使用される原材料・部品のサプライヤーに対して、タンタル、錫、タングステンおよび金の含有の有無、またその4鉱物が紛争地域および高リスク地域に由来していないか、紛争鉱物調査を実施しています。2020年度からはコバルト調査も実施しています。(2022年度回答回収率 4鉱物:96% コバルト:92%)

	2022年度実績	
	4鉱物	コバルト
製錬所・精製所総数	345	72
RMAP*認証取得(コンフリクトフリー)精錬所・精製所数	229	39
RMAP認証取得製錬所率	66%	54%
調査票回収率	96%	92%

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

## 社会貢献<sup>2)</sup>

### 基本的な考え方

「社会課題解決による持続的な企業価値向上」を経営の根幹に据え、7つのマテリアリティに事業活動を通じて取り組み、SDGsの達成に貢献しています。社会貢献活動においても、経

営戦略・SDGsに沿った活動を展開しており、マテリアリティとグローバルな要請に基づき、重点分野を設定しています。

### はたらく人の インクルージョン



#### 若者向けデジタル支援プログラム(2021年度開始)

デジタル化の進展に伴い情報格差が生じ、就労に困難を抱える若者たちが増えています。

これに対応すべく、日本では社員によるワークスタイルの変革を体感できる空間の紹介や画像制作体験など、はたらく人のインクルージョンに向けた取り組みを展開しています。(2022年度実績 参加者40人 社員プロボノ(ボランティア)参加者62人)

2023年度からはベトナムで、家庭環境などにより十分な教育が受けられない若者たちを支援するため、グラフィックデザインとソフトスキルを学ぶトレーニングのほか、社員による面接スキルトレーニングを開始しました。



### 地域・社会の発展 (教育、ヘルスケア、まちづくり)



#### リコー・サイエンス キャラバン(2007年度開始)

リコーグループのリソースを活用した科学実験プログラムを、授業や科学イベントを通じて子どもたちに提供しています。

2020年度から探究型学習プログラムを開発し、多くの学校と連携して探究型授業の実施に協力しています。

(2022年度実績 1,150人 累計参加者 174,979人)



#### 市村自然塾・関東(2001年度開始)

市村自然塾は、リコーグループの創業者である市村清の生誕100周年を記念して設立された特定非営利活動法人(NPO法人)です。

“生きる力を大地から学ぶ”という理念のもと、1年間の農作業と共同生活を通して子どもたちの成長を支援しています。

(2022年度卒業生 24人 累計卒業生 1,003人)



### 気候危機への対応と 生物多様性保全



#### 100万本未来の森プロジェクト(1999年度開始)

生物多様性保全・地球温暖化防止に加え、コミュニティ発展の観点から「守る」「増やす」の両面で森づくりを推進しています。

リコーグループが所有する「えなの森」では、地域の子どもたちを対象に、定期的に自然教室を開催しています。

(2022年度えなの森自然教室 参加者 583人)

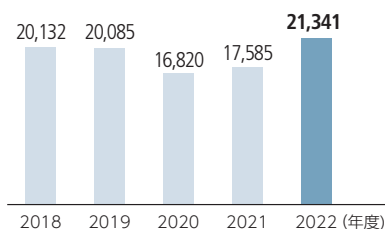


詳しくはWEB

2) 主な社会貢献活動

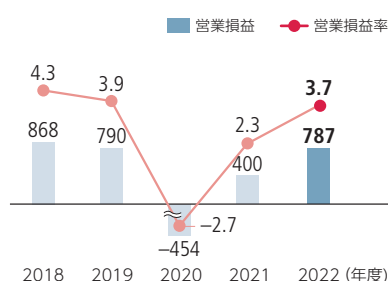
# 財務・将来財務ハイライト

売上高  
(億円)



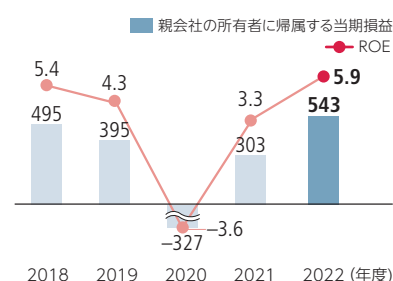
前年度比21.4%増の2兆1,341億円。

営業損益／営業損益率  
(億円／%)



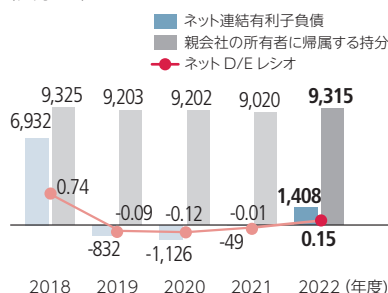
前年度比96.6%増の787億円。

親会社の所有者に帰属する当期損益／ROE  
(億円／%)



前年度比79.0%増の543億円。

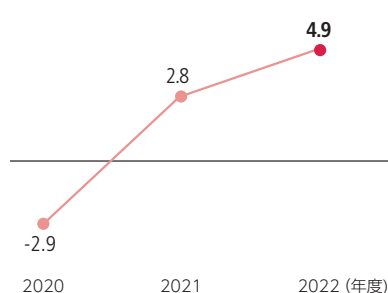
ネット連結有利子負債\*1、親会社の所有者に  
帰属する持分、ネットD/Eレシオ\*2  
(億円／%)



ネットD/Eレシオは0.15と高い財務健全性を維持。

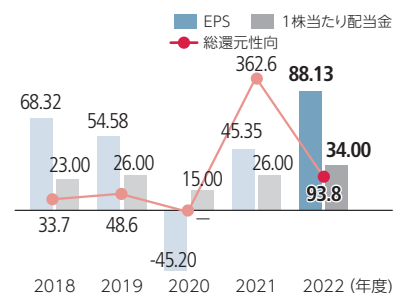
\*1 社債及び借入金－現金及び現金同等物－定期預金  
\*2 ネット連結有利子負債÷親会社の所有者に帰属する持分合計

ROIC  
(%)



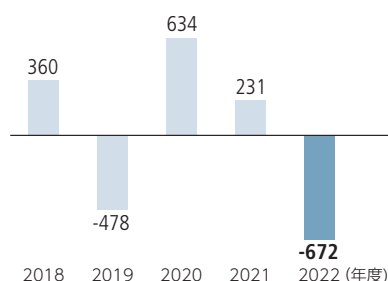
ROIC経営により投下資本の最適化を追求。

EPS、1株当たり配当金、総還元性向  
(円／%)



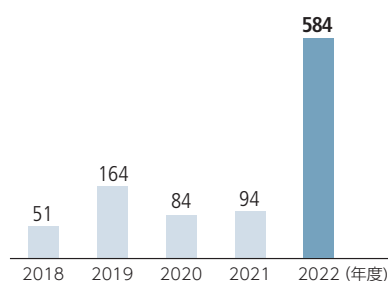
総還元性向50%を目安とし、継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上を目指す。

フリー・キャッシュ・フロー  
(億円)



PFUをはじめとする積極的な買収投資などにより、前年度に比べ現金収入が903億円減少し672億円の支出。

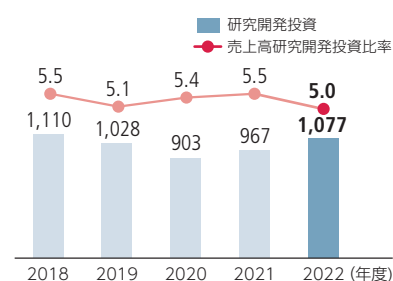
事業買収投資額\*  
(億円)



事業成長に必要なリソース獲得の手段として事業買収を機動的に実施。2022年度はPFUや欧米のICT企業に投資。

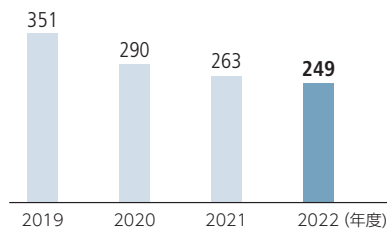
\* 投資活動によるキャッシュ・フローにおける、事業の買収

研究開発投資／売上高研究開発投資比率  
(億円／%)



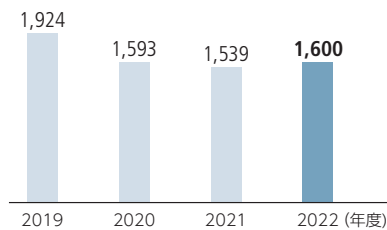
中長期的な研究から直近の製品開発・設計・生産まで、事業分野ごとに集約した体制で開発投資を実施。

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



グループ初の国内VPPA契約締結など、再生エネ導入を質・量ともに強化。

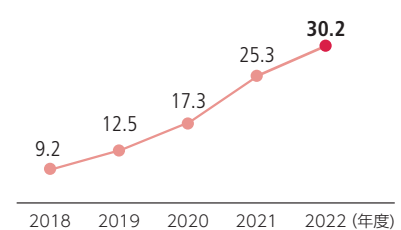
**GHG排出量(スコープ3)\***  
(千t-CO<sub>2</sub>)



製品の小型軽量化・省エネに加えて再生機販売や再生材の利活用拡大による削減を推進。

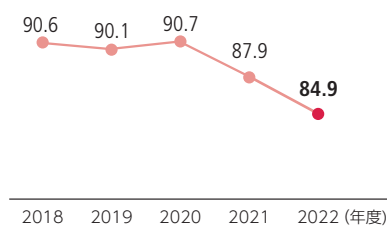
\* 調達、使用、物流カテゴリー

**再生可能エネルギー比率**  
(%)



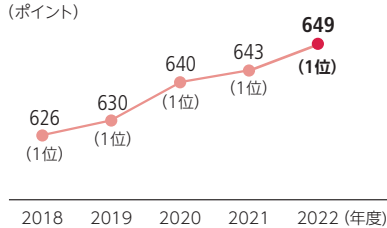
25カ国37社で使用電力の再生エネ比率100%を達成。

**新規資源使用率**  
(%)



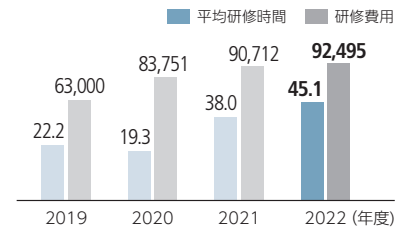
再生プラスチック搭載率50%の複合機新製品を発売。

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



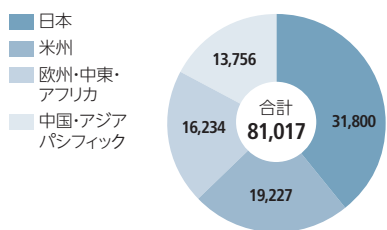
業界トップの満足度を2018年度から継続して維持。

**従業員1人当たりの平均研修時間・研修費用**  
(時間/円)



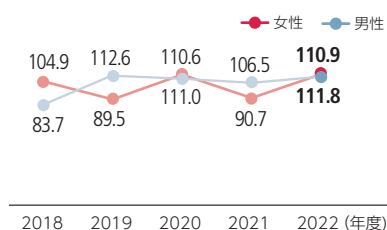
従業員の能力開発にあたって、一人ひとりが世の中に通用する専門性を身につけるための支援を実施。

**地域別従業員数**  
(人)



グローバル展開により、各地域に適切な人員を配置。

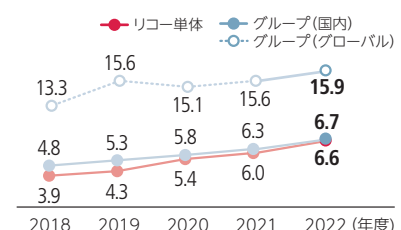
**育児休業利用率**  
(%)



※ リコー単体

男性の利用率は2019年度から4年連続で100%を維持。

**女性管理職比率**  
(%)



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

\* 2022年度はPFUを含む



横尾 敬介

取締役会議長 社外取締役

## 取締役会議長 メッセージ

### 取締役会議長の就任にあたって

2023年6月に取締役会議長を拝命しました。取締役会議長として、取締役会の実効性の向上に資するよう、議論の活性化に努めてまいります。特に社外取締役に 대해서는、議案内容について、事前説明のさらなる充実化を図ります。そこでの指摘や疑問を踏まえ、取締役会において取締役と事業執行者との建設的な質疑応答につなげると同時に、社外取締役間での核心を突いた議論もより活性化させていきます。

そのためにも、社外取締役の事業への理解が一層深まるよう、経営会議の傍聴や事業現場の視察といった取り組みも継続的に強化していきたいと考えます。また、事前に重要な論点を伝えるなど課題を明確にすることで、社外取締役からの的確な示唆や助言をさらに引き出せるよう努めていきます。

### 創業の精神に基づいた「ボードカルチャー」を策定

経営環境は常に変化し、取締役会の体制やプロセスも進化を続けています。そうした中で、取締役会にて醸成し、今後も維持していく大切な考え方を「ボードカルチャー」として明文化しました。

「ボードカルチャー」は、リコーグループの創業の精神である「三愛精神」に基づいて策定されています。「ボードカルチャー」では、①取締役会は、株主・お客様・従業員・協力会社・地域や社会など多様なステークホルダーとの対話を踏まえた利益を尊重し、社会課題の解決につながる経営戦略の策定と実行を監督すること、②議長による中立的運営のもと、多様性・独立性

が高いメンバーが自由闊達かつ多面的な観点を尊重して議論し、その結果を真摯に経営に反映すること、③事業成長・資本収益性・ESGを高い次元で実現しつつ、中長期的な企業価値の向上につながる意思決定とその遂行を監督することをうたっています。「三愛精神」は、それぞれの取締役に浸透しており、取締役会において「ボードカルチャー」を実践する意思決定や経営の監督、経営・事業への助言が行われていることを実感しています。

### ガバナンス上の課題

今後も議論が必要な課題の一つは、取締役会のあるべき姿です。現在の取締役会は、多様なバックグラウンドを有する社内外の取締役に構成されています。今後は、経営の監督のみならず事業運営に関する的確なアドバイス機能も求められます。「デジタルサービスの会社」への変革を目指すリコーグループにとって、取締役会全体のスキルマトリックスのバランスを踏まえて、どのようなスキルやバックグラウンドを有する取締役に招聘していくことが企業価値の向上に資するか、取締役会の規模や社外取締役の比率、人選も継続的に検討していく必要があります。

また、ボードサクセッションに対する取り組みの重要性も高まる中で、取締役会が果たすべき役割・機能を自律的かつ継続的に検証し、設計や運営方法も見直しながら適切な体制を構築することが不可欠だと考えます。取締役会の人員構成の検討と最適な人材の確保に加え、取締役会や指名／報酬委員会の機能の維持・向上に資する独立社外取締役の任用、さらには個々のレベルアップ、実効性評価と効果的なフィードバックなどさまざまな角度から、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。



## 役員一覧 2023年6月29日現在

### 取締役会



**山下 良則**  
代表取締役、会長  
指名委員  
報酬委員  
1957年8月22日生  
1980年入社  
所有株式数\* 101,640株

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



**大山 晃**  
代表取締役、  
CEO、CTO  
1961年1月6日生  
1986年入社  
所有株式数\* 42,565株

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



**川口 俊**  
取締役、CFO  
1963年1月29日生  
1986年入社  
所有株式数\* 8,100株

**現職**  
株式会社リコー 財務統括部 部長、Ricoh Americas  
Holdings, Inc. 会長 兼 社長、コーポレート専務執行役員  
**主な経歴**  
株式会社リコー 経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室  
室長、リコーリース株式会社 取締役 専務執行役員など



**横尾 敬介**  
取締役(社外)  
取締役会議長  
指名委員  
報酬委員  
1951年11月26日生  
2020年6月 取締役就任  
所有株式数 3,200株

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



**谷 定文**  
取締役(社外)  
報酬委員長  
指名委員  
1954年9月15日生  
2021年6月 取締役就任  
所有株式数 3,700株

**現職**  
一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム  
常務理事 編集局長、  
株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員



**石村 和彦**  
取締役(社外)  
筆頭社外取締役  
指名委員長  
報酬委員  
1954年9月18日生  
2022年6月 取締役就任  
所有株式数 0株

**現職**  
国立研究開発法人産業技術総合研究所  
理事長兼最高執行責任者、  
野村ホールディングス株式会社 社外取締役、  
公益財団法人経済同友会 副代表幹事



**石黒 成直**  
取締役(社外)  
指名委員  
1957年10月30日生  
2023年6月 取締役就任  
所有株式数 0株

**現職**  
TDK株式会社 取締役会長、  
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 社外取締役



**武田 洋子**  
取締役(社外)  
報酬委員  
1971年4月13日生  
2023年6月 取締役就任  
所有株式数 0株

**現職**  
株式会社三菱総合研究所 研究理事、  
同シンクタンク部門 副部門長 兼 統括室長 兼 政策・  
経済センター長、  
ファナック株式会社 社外取締役

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

### 監査役会



**辻 和浩**  
監査役  
1961年1月25日生  
1984年入社  
2020年6月 監査役就任  
所有株式数 7,800株

**主な経歴**  
株式会社リコー 人事本部長、  
執行役員など



**佐藤 慎二**  
監査役  
1960年5月2日生  
2017年入社  
2021年6月 監査役就任  
所有株式数 7,200株

**主な経歴**  
株式会社リコー 経理法務本部長、  
執行役員など



**太田 洋**  
監査役  
(社外)  
1967年10月3日生  
2017年6月 監査役就任  
所有株式数 0株

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



**小林 省治**  
監査役  
(社外)  
1953年12月29日生  
2020年6月 監査役就任  
所有株式数 0株

**現職**  
独立行政法人 製品評価技術基盤機構(NITE)  
「契約監視委員会」委員



**古川 康信**  
監査役  
(社外)  
1953年10月11日生  
2020年6月 監査役就任  
所有株式数 0株

**現職**  
京成電鉄株式会社 社外取締役

山下 良則  
代表取締役 会長

特集 代表取締役 会長・筆頭社外取締役 対談

## 透明性・客観性を担保した CEOサクセッションを経て、 「デジタルサービスの会社」への 変革を加速

2023年4月に大山晃がCEOに就任し、  
同時に第21次中期経営戦略(21次中経)に基づく3年間が始まりました。  
新CEOの指名および21次中経策定プロセスに関わった  
代表取締役 会長と筆頭社外取締役による対談を行いました。

### CEO選任プロセスを振り返って

**山下** 今回のサクセッションプランは私がCEOに就任した2017年の秋からスタートし、2021年度以降は、指名委員会で審議を計12回開催し、評価・議論を尽くしてきました。複数の候補者に対して第三者機関のアセスメントも行った上で、指名

委員会での議論を進め、大山晃をCEOに選任、取締役会で決議したものです。指名委員会では現CEOの継続可否を含めて毎年2段階でCEOの評価を行っています。こうした厳格な現CEO評価と連動させながら、計画的にCEOサクセッションの検討をしています。毎年11月初めの指名委員会では数名の次期CEO候補者を私から指名委員会に答申してきました。指名



石村 和彦  
筆頭社外取締役

委員会は、私以外は社外取締役という構成のため、指名委員の皆さんには、候補者の人となりを含めて判断いただけるように、取締役会やその事前説明の場などを通じ、接点を増やすことを心掛けました。後継者選びはCEOにとっての最重要タスクの一つですから、就任直後から、後継者選びは念頭にありました。21次中経は「デジタルサービスの会社」への変革に向けて実行を加速する3年間と位置付けており、しっかり牽引し、未来につないでいくことのできるリーダーを後継者に選びたいと考えていました。

**石村** 確かに、戦略の継続性を踏まえることは重要で、就任初期から候補者の選定を計画的に進めることは、CEOのミッションとして大きなウェイトを占めるテーマですね。自分がトップを務めている間に候補者に準備してもらう必要もありますし、複数の候補者がいればそれぞれにタフアサインメント\*を与えた上で検討するなど、相当時間を要しますから、早期から検討することは重要だと思います。

私は2022年6月に社外取締役に就任したので、選任プロセ

スに関与したのは最終段階でしたが、それまで指名委員会で十分に議論、検討がなされるなど、非常に丁寧に進められてきたことがわかりました。複数の候補者と個別面談を実施し、第三者機関による評価結果も直接聞いた上で議論を重ねてきましたので、客観性と透明性の担保されたプロセスだったと評価しています。

\* タフアサインメント:容易には達成できない課題や役割、目標を与え、対象者のさらなる成長を促す人材育成の手法

**山下** 大山さんからは、石村さんとの面談時には、CEOとしての心がけについてのアドバイスがあったと聞いています。幹部の育成という点でも有用だったように思います。大山さんと私の出会いは1996年にさかのぼります。欧州での複写機のリサイクルについて議論する中でのエピソードです。リサイクルをすると新品が売れなくなると懸念する声に対し、「お客様にとってどちらが良いかを考えませんか」と大山さんが言ったのです。その言葉が胸に刺さりました。利他の心を持つ仕事人だと、ものすごい逸材だと感心したことを今でも鮮明に覚えています。

この時の話をしても、当の本人は「そんなこと、ありましたか?」という感じなのですが(笑)、とにかくよく人の話を聞き、内容を一度自分で受け止めて、熟考してから意見を発するタイプ。自分の腹に落として意思決定をしないと手戻りが起こりますし、部下の話にも耳を傾けた上で決断する彼の意思決定にはとても信頼感があります。

**石村** 私は彼との面談で「トップは孤独だ」と伝えました。ナンバー2とは違い、最終的に意思決定をして、会社を舵取りしていく立場ですから、孤独かつ重責に耐えられるかどうかという視点も重要です。

山下さんのマネジメントスタイルとは異なるタイプですが、会社は常に同じスタイルで経営しなくても、人によって違ってよいと思います。複数回の面談を通じて、静かで落ち着きがあり冷静に人の話を聞く彼の姿勢に信頼感と安心感を抱きました。「デジタルサービスの会社」に舵を切る中で、グローバルに、多様な人材を束ねていくには、周りの声を聞きながらまとめ上げる彼のマネジメントスタイルは最適だとも思いましたし、取締役会で全会一致での選任となりました。

**山下** そうですね。第三者による評価は、役員に就任してから定期的に行っていました。今回のCEO選任にあたっては、入社前の経験や、価値観の形成に影響を与えた家庭環境や苦労話などにもおよぶ多岐にわたる資料をもとに「人間力」を評価してもらいました。加えて第三者機関の評価レポートに記載のない部分についても、指名委員会で多く議論しました。その点でも指名委員会は十分に役割を果たしたと思います。

## 新中期経営戦略に関する議論について

**山下** 「デジタルサービスの会社への変革」という大きな方針のもと、コロナ禍で急速に進んだ働く環境や働き方の変化を、当社の大きな事業機会にすることが21次中経の前提にあります。重要なポイントは、お客様と接するデジタル人材が地域ごとのお客様の課題を自律的に解決できるよう、地域戦略の強化を図ることです。日米欧の各市場でもお客様の特徴が異なりますから、それぞれのお客様にいかにか付加価値を提供していくのか、取るべき戦略も地域に応じて変える必要があります。

**石村** なぜその方針が、リコーグループを勝利に導くのか。取締役会でも、リコーグループの強みは何か、他社とはどう差別化を図るのかを質問しました。これまでプリンティング事業を中核にオフィス環境に関わるさまざまなサービスを展開してきたラストワンマイル\*でのお客様との接点が強みであること。そしてその強みを徹底的に活かしたデジタルサービスの会社へと変革することが、成長戦略のカギであることが理解できました。加えて、事業成長を実現するために必要なものが、国ごと、項目ごとにマトリクス化して一覧で示され、そこで可視化されたミッシングピースをどうするかについても、M&Aなど取るべき具体的な施策案が練られていました。こうしたリコーグループの強みを十分に活かした戦略を実行することで、成功する可能性が高まると感じています。

**山下** ハードウェアが競争力の源泉だった時代から、ハードウェアを活用してソフトウェアをお客様サービスの価値として提供する時代に移行しています。ラストワンマイルを有する強みを発揮しつつ、同時に、ものづくりが強いメーカーであり続けるために、2023年5月に東芝テックとの新会社設立の基本合意を発表しました。ものづくりも強化しながら、複合機も含めた独自のエッジデバイスを出入り口として、リコーグループ共通のプラットフォームであるRICOH Smart Integrationにつなげ、お客様に新たな価値を提供する、そんなデジタルサービスの会社を志向していきます。その過程で、取締役会については、さらなるガバナンスの高度化に



つながるよう、現場視察の機会も増やしていきたいと思えます。

**石村** ぜひ増やしていきましょう。2022年は国内の工場や研究所を視察しましたが、実際の現場を見ると格段と理解が深まります。現場で働く方とコミュニケーションをとることで、取締役会では見えづらい職場の雰囲気などが把握できますし。

\* ラストワンマイル:モノやサービスを届けるお客様との直接的な接点のこと

## リコーグループの中長期での成長に向けて

**山下** 現状、PBRが1倍を割りこんでいることには忸怩たる思いです。大山CEOを中心に執行側ではPBR 1倍以上に向けたプロジェクトが始動しており、取締役会でも議論しながら対策を講じたいと思えます。まずは成長力を業績で示すことでリコーグループへの期待感の醸成、さらには企業価値の向上につなげることが必要だと考えています。さらには、投資家やアナリストの方をはじめ企業価値を評価する資本市場にしっかりと説明していかなければなりません。

**石村** PBRを改善する重要な要素はROEの向上です。ROEに関しては分母(自己資本)を小さくするのではなく分子(当期利益)を増大させることが肝要です。「デジタルサービスの会社」への変革という方針と、トップライン(売上高)や利益率の推移とをしっかりとリンクさせて外部に発信すると良いと思えます。

**山下** デジタルサービスの会社になると事業構造そのものも全く変えていかなければならないということを、まずは社員も理解し、自律的にチャレンジをすることが重要です。私は、会社の成長は社員の成長の総和だと思っていますので、社内における情報の透明性も向上させながら、社外に対してもしっかりと説明責任を果たせる会社でありたいと思えます。

**石村** 「人は力なり」と言いますが、人材こそが企業の成長の源泉です。人が育つことの総和がリコーグループの成長につながりますから、会社全体で活力を上げるには、やはり社員と会社のエンゲージメントが重要です。社員の会社に対するロイヤリティだけでなく、会社が社員の満足度をどう高めるのか。エンゲージメントに

不可欠な4つの要素がポイントになります。1つ目は「ビジョンの共有」で、リコーグループであれば「三愛精神」や、「デジタルサービスの会社になる」という大きな方針です。これらはグローバルにしっかり共有されています。2つ目は「働きやすい会社」か。これも外部から高い評価を得ています。今後もっと重要になるのが3つ目の「働きがい」です。2022年の現場視察では、現場の社員が働きがいを持って取り組んでいるという印象を得ました。そして4つ目が「成長の機会」です。私は指名委員会の委員長として、今後、社員が成長した結果、どのようなプロモーションの機会を得られているのか、という点でも人事部門と議論していきたいと思えます。人の力の総和につながるこれらの要素すべてについて、当社は高いポテンシャルがあると私は思っています。

**山下** ありがとうございます。特に3つ目の「働きがい」は私も強く意識している部分です。いわゆる「働き方改革」が、会社視点の「働き方改革」になっていないか。社員にとっての「働きがい改革」につながっているか。これは「“はたらく”に喜びを」を使命と目指す姿とする我々として、非常に重要です。お客様に新たな価値を提供することが、社員にとっての充足感や達成感、そして働きがいにつながる。そのサイクルを回していくことが会社および個人の成長につながる。会社と社員とが対等な関係となることで、人は成長し、会社も成長します。石村さんのおっしゃった4つのエンゲージメント要素を考える上でも、社員の話に耳を傾け、吸収し、自らの方向性を決めていく大山CEOは、必ずや当社の未来を牽引するリーダーシップを発揮すると確信しています。



## コーポレート・ガバナンス体制

リコーグループは、経営者の活動を含む企業活動全体を通じて、企業倫理と遵法の精神に基づく経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。これにより、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上を図っています。

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

## コーポレート・ガバナンス体制

株主総会

選任／解任

### 取締役会（取締役8名〔社外5名、社内3名〕）

監査



指名委員会

報酬委員会

取締役検討会

業務執行の報告

監督

ガバナンス検討会

社外役員会議

## 業務執行・統制体制



社長執行役員・CEO  
大山 晃

## コーポレート執行役員

### グループマネジメントコミッティ (GMC)

#### グループ本部 機能責任者



#### ビジネスユニットプレジデント

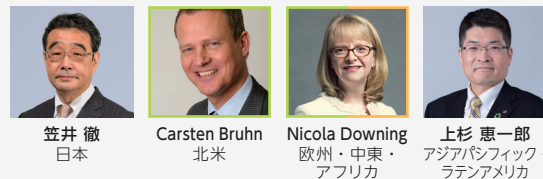


開示委員会

リスクマネジメント委員会

投資委員会

#### 各地域責任者



リコーデジタルサービスビジネスユニット



## 取締役会

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。

独立社外取締役を含む執行役員を兼務しない取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。また、すべての取締役に對し、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います。

取締役会の議長を独立社外取締役とし、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数としています。2023年度は取締役8名のうち、5名が独立社外取締役の体制で構成しています。あわせて、取締役会における社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、筆頭社外取締役を選任しています。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担い、当社における独立社外取締役の職務を主導する役割を担います。

なお、筆頭社外取締役は、当社の経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、取締役会の判断に基づき、必要に応じて選任を行います。議長と筆頭社外取締役による適切な協働・役割分担のもと、取締役会の円滑な運営と機能発揮を確保します。

さらに、当社では、2023年4月に代表取締役会長(以下、会長)を選任しました。会長の選任に際して、CEOとの権限およ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、取締役会およ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、その旨を社内規程などに明記しました。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います。また、代表権を付与することで、会長による執行への支援および対外活動の機能を一段と強化し、企業価値向上の実現に向けて、その責務を果たしていく立場を明確にしました。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、定期的に見直しを行います。

## リコーのボードカルチャーについて

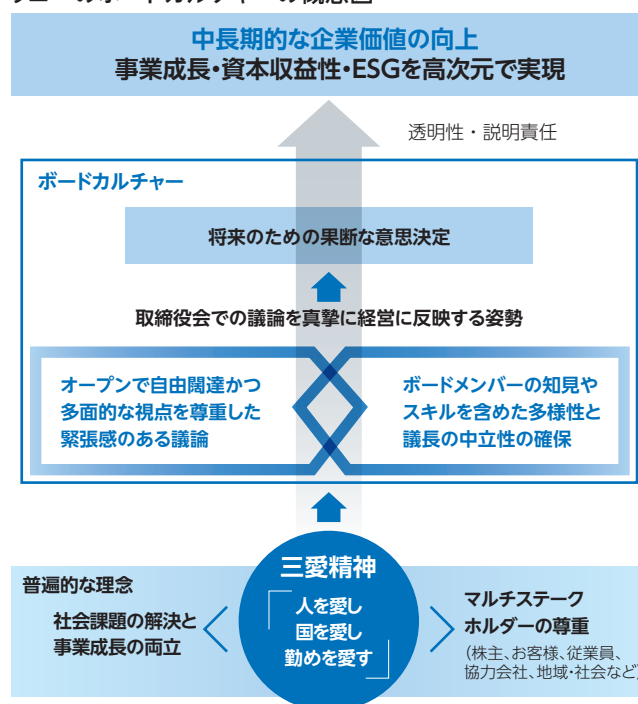
取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議、判断、行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論をしました。それを元に、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」を、2022年度に以下のとおり明文化しました。

取締役会は、

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

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

### リコーのボードカルチャーの概念図





## スキルマトリックス

取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、下記のとおりです。

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

### 〈主要なスキル・特記すべき専門分野の位置付けについて〉

- 当社は、経営環境や事業戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。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「●」をつけています。
- 加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。

### 〈主要なスキルの選定理由〉

- 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、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため。
- 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。
- 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、資本政策や資本市場とのコミュニケーションを通じ、持続的な株主価値・企業価値の向上を実現するため。
- サステナビリティ：リコーが目指す、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。
- 技術・デジタル：リコー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。

\*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・動画などのさまざまな情報の出入り口となる複合機やカメラをはじめとしたデータ処理機能を持つネットワーク機器

## 取締役

	在任年数	指名委員会	報酬委員会	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	
山下 良則 <span>男性</span> <span>非執行役員</span> * 11年	●	●	●	●	●		●		SCM、マーケティング
大山 晃 <span>男性</span>	2年			●		●		●	グローバルマーケティング
川口 俊 <span>男性</span>	—				●	●			財務、ファイナンス、投資管理
横尾 敬介 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span> <b>取締役会議長</b>	3年	●	●	●	●	●			ファイナンス、投資管理
谷 正文 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	2年	●	● 委員長	●	●				情報分析/発信、コミュニケーション
石村 和彦 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span> <b>筆頭社外取締役</b>	1年	● 委員長	●	●	●			●	技術経営、ESG経営
石黒 成直 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	—	●		●			●	●	グローバルビジネス、製造管理
武田 洋子 <span>女性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	—		●		●	●	●		経済/金融分析

\* 非執行役員:当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行に関与しない社内取締役

## 監査役

	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	
辻 和浩 <span>男性</span>	3年				●		●		人事、人材開発
佐藤 慎二 <span>男性</span>	2年				●	●			経理、財務、会計
太田 洋 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	6年		オブザーバー		●	●			企業法務
小林 省治 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	3年			●				●	技術/研究開発
古川 康信 <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	3年	オブザーバー			●	●			会計監査

## 取締役選任の考え方

### ● 取締役の選任基準

#### 〈経営能力〉

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

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

#### 〈人格・人間性〉

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

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

### ● 社外取締役の選任基準

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

### ● ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などのほかに、多様な視点や経験、さらに多様かつ高度なスキルをもった取締役で構成されることが必要であると考えています。加えて、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定し、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としています。

### ● 取締役の選任プロセス・評価プロセス

#### 〈指名委員会〉

取締役、CEO、経営幹部などの選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、設置しています。客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しています。委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めています。

#### 〈選任プロセス〉

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

#### 〈評価プロセス〉

取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年二段階による評価を行っています。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保し、二次評価では、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことで、経営の質的向上を図っています。指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容および結果は、取締役会に答申され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしています。

### 取締役評価の主な項目 ※対象:執行役員を兼務する取締役

評価の視点	カテゴリ	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	
		連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
財務指標	業績	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
		中期経営計画に対する実績	財務、主要施策
資本市場・株主指標	資本市場	株価指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付	
	株主	TSR・株主還元	

なお、取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の一つとしてTSRを採用していますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSRを使用しています。

## CEO評価とサクセッションプラン

リコーグループは、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、CEOサクセッションプランを重要な取り組みと位置付けています。

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

### ● CEO評価

CEOの評価は取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「取締役としての経営監督の遂行状況」「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」、ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組み合わせることで、CEOとしての総合的な経営監督ならびに業務執行能力の評価を行っています。

### CEO評価の主な項目

評価の視点	カテゴリ	評価項目(代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	取締役評価と同一カテゴリ	評価項目	
財務指標	同上		
資本市場・株主指標	同上		
ESG	環境		環境経営の取り組み
	社会		SDGsの取り組み
	ガバナンス		制度・開示・IR・コンプライアンス
将来財務指標	人材の育成・活用		人事制度・職場環境
	社員	社員エンゲージメント	外部調査
	安全・健康		職場の安全管理・健康管理
顧客	重大事故		製品・情報セキュリティ
	顧客満足		外部調査

### ● CEO候補者の選定・育成・評価

年に1回(9月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でCEO候補者案および育成計画について説明を行っています。指名委員会は、CEO候補者案ならびに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認するなど、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

2023年4月1日付の新たなCEO選定プロセスについてはP73-76「代表取締役 会長・筆頭社外取締役 対談」をご参照ください

#### 〈候補者の選定〉

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

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

#### 〈候補者の育成〉

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

#### 〈候補者の評価〉

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間(4月から翌年3月)における実績および育成状況(評価期間は4月から指名委員会開催前月である10月まで)について11月初めの指名委員会へ報告を行っています。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代などについて審議を行うとともに、必要に応じて、外部専門家の助言なども活用しながら、CEO候補者の評価を実施し、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価および継続・交代における審議の妥当性を確認するなど、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

## 取締役・監査役の報酬等に係る事項

### ● 個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法

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

### ● 報酬に関する考え方

役員報酬は、企業価値の増大に向けて、中長期にわたって持続的な業績向上を実現することに対する有効なインセンティブと位置付けられています。また、コーポレート・ガバナンス強化の観点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図るための取り組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 執行役員を兼務しない社内取締役の報酬は、常勤取締役として会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて、基本報酬と賞与および株式報酬で構成する。</li> <li>● 経営の監督を担う社外取締役および監査を担う監査役の報酬は、公正な監督や監査に専念するため、基本報酬のみとすることで業務執行からの独立性を確保する。</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切な外部ベンチマークおよび報酬委員会による継続的な審議・モニタリングにより、報酬制度設計、報酬水準設定および個別報酬決定の客観性・透明性・妥当性を確保する。</li> <li>● 取締役の個別の報酬額は、指名委員会における取締役評価の結果などを踏まえて、報酬委員会および取締役会で妥当性を審議する。</li> </ul>

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

#### 1. 報酬の決定プロセス

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

取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行います。賞与については、取締役賞与フォーミュラ<sup>④</sup>に基づく個人別賞与額が適切であることを確認の上で、賞与支給総額ならびに株主総会への取締役賞与支給議案および付議の可否を決定します。株主総会で取締役賞与支給議案が決議された後、取締役会で決定された個人別賞与額が支払われます。

#### 2. 報酬水準の決定方針

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います。その際に、外部専門機関の調査結果に基づくピアグループの役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブについては、当社の業績に応じて支給率が変動するように設定しています。

### 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(固定)

取締役期待される役割・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、2022年度の支給総額は、2億6,301万円になります。

	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などの役割給」を加算	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員を兼務する取締役の経営責任や役割の重さは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考にして設定</li> <li>● 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</li> </ul>
社外取締役	「経営監督の役割に対する報酬」「経営への助言に対する報酬」を軸とし、「取締役会議長・指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定</li> </ul>

詳しくは本誌  
① 報酬連動 ▶ P36

(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、2022年度は以下を評価指標として設定しています。

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

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

2022年度の賞与については、報酬委員会の審議においてフォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は7,494万円になります。

\* DJSI(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス):

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

(3) 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

①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へのコミットメントを強化する目的として、「株式取得目的報酬」と「業績連動型株式報酬」で構成されます。

②2019年度より導入していた「株価条件付株式報酬制度」の一部を改定し、株主の皆様との利益・リスクの共有意識を一層強化するとともに、当社の持続的な成長と適切な株主還元を含めた株主価値向上へのコミットメントを示すことを目的として、2023年9月1日から「業績連動型株式報酬制度」として継続することにしました。

本制度変更のポイント

	業績連動型株式報酬制度 (変更後)	株価条件付株式報酬制度 (変更前)
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、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合い(株主価値向上およ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)	在任期間中の当社の株価成長率とTOPIX成長率との比較結果(株価の変動による利益・リスクを株主と共有するため)
2 ポイント付与基準	職務グレード別の株式報酬基準額および基準株価を元に、上記評価指標に応じたポイントを付与	役位を元に、上記評価指標に応じたポイントを付与
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)	原則として退任時

株主価値向上を反映する報酬(中長期)

報酬名称	制度概要
株式取得目的報酬	取締役の保有株式数を着実に増やし、株価の変動による利益・リスクを株主と共有することを目的とした金銭報酬です。在任中に定額を毎月支給し、その同額をリコー役員持株会を通じて自社株式の取得に充当します。 ※報酬額は、株主総会で決定された報酬総額の範囲内で役位別に設定しており、2022年度の支給総額は、1,043万円です。
業績連動型株式報酬	当社が設定する株式交付信託が取引所市場から当社株式を取得し、各取締役が付与するポイント数に相当する数の当社株式を交付する制度で、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(2023年以降の各年の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)の終了の都度とします。また、当社が各取締役が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)成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびに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などには、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います。 ※変更前の本制度における2022年度の付与ポイントに基づく費用計上額は3,203万円です。2022年度の退任取締役(1名)に対しては、累積ポイントに、当該取締役の在任期間中における当社株価成長率(95.7%)とTOPIX成長率(122.0%)の比較結果に応じた株式(4,000株)を交付しています。

4. 監査役報酬

監査役報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。

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

● 固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役割・責任ごとの業績に対する責任を明確にするため、固定報酬(基本報酬)と変動報酬(業績連動型賞与、株式取得目的報酬、業績連動型株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長執行役員は、2022年度に照らすと、業績目標の標準達成時(営業利益900億円、ROE7.0%)には、概ね固定・変動の比率が5:5の割合であり、業績目標の最大達成時(営業利益1,080億円以上、ROE10.5%以上)には固定・変動の比率が3:7の割合です。

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

## 2022年度取締役会実効性評価の概要

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性とどまらず、任意の指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。あわせて、評価の客観性を確保するため、第三者による評価を実施しました。

### ● 2022年度取締役会の実効性評価にあたって

#### 【評価プロセスについて】

取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの対応項目について、2022年度を取締役会を振り返って評価を実施しました。

#### <2022年度の基本方針>

1. 第20次中期経営計画(20次中計)の最終年度として、目標達成に向けた重要施策のモニタリングと支援を行う
2. 21次中経の策定にあたり、デジタルサービスの会社としての企業価値の最大化に向けた議論と支援を行う

#### <2022年度の対応項目>

- ① 不確実性の高い経営環境において、2022年度の事業計画を達成するため、重要な経営指標や施策の進捗をモニタリングし、必要に応じて執行への働きかけを行う
- ② デジタルサービスの会社として企業価値の最大化を図るため、事業構造の転換と資本収益性向上、それを支える人的資本をはじめとした経営基盤に関する議論をさらに充実させ21次中経に反映する
- ③ コーポレート・ガバナンスの継続的改善とともに、社内カンパニー制、リスク管理体制、新人事制度、ESG(将来財務)などの点検と監督を行い、持続的な成長に向けた環境整備を図る

### ● 2022年度「取締役会実効性評価」の結果概要

#### 1. 取締役会の運営実績

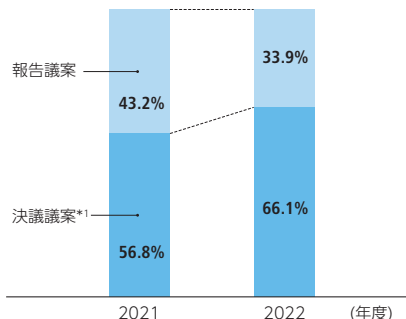
2022年度は、20次中計の最終年度として、各ビジネスユニットの重要な指標や施策の進捗のモニタリングを行うとともに、21次中経の策定年度として、年間計画に基づき中長期の経営方針や戦略の審議を重ねました。CEO交代に伴うサクセッションプランでは、指名委員会の回数や審議時間を十分に確保し、後継CEOの最終選定や新たな経営体制などの議論を行いました。

また、社外取締役・社外監査役による現場視察や現地の社員とのラウンドテーブル、経営会議へのオブザーブ参加などによる会社の実態把握に加え、株主の声を経営に反映することを目的に、株主と社外取締役とのスモールミーティングによる対話の機会を設け、株主視点での議論を深めました。

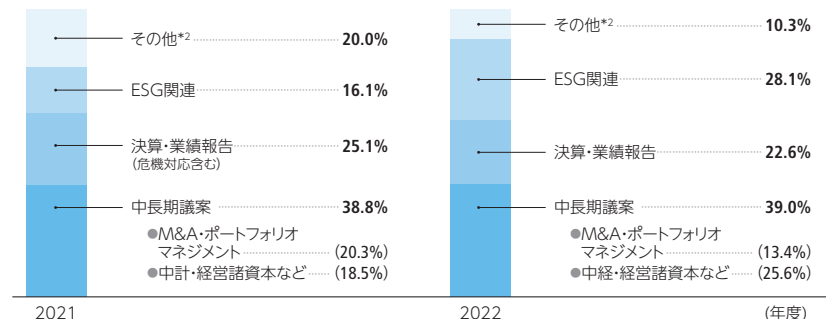
当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2022年度取締役会の議案に関する時間配分を以下のとおり示します。

#### 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およびガバナンス検討会を含む

\*2 その他: 会社法上の規定等に則った決議、人事案件、その他個別案件など

## 2. 総括

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

全会一致の評価として、取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による中立的な議事運営のもと自由闊達な議論が行われ、さまざまな事業環境の変化に即した適切な監督と意思決定がなされており、取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。

指名委員会ではCEOの交代が公正かつ透明性の高いプロセスによって行われ、報酬委員会では業績連動型株式報酬の導入など株主視点での役員報酬制度の改定を行いました。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。

新たに筆頭社外取締役を選定することでガバナンスの実効性が一層強化されるとともに、経営幹部による継続的なSRや株主と社外取締役とのスモールミーティングなどを通じて、取締役が株主の期待や懸念を認識した上で、取締役会でより株主の視点に立った議論が行われている、と評価されました。

一方で、当社の企業価値の推移や足下の業績に対する評価を踏まえ「ステークホルダーの期待に応える企業価値の実現に向けたさらなる審議の充実と課題への対応」「2023年度事業計画の着実な実行を通じて、デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長」が必要であるとの指摘がありました。

加えて、事業構造の転換にあたって、社内カンパニー制のもとでの統合リスクマネジメントの点検と継続的な改善が必要であるとの指摘がありました。

### 〈2022年度の対応項目①②〉について

不確実性の高い経営環境において、各ビジネスユニットの業績や施策のモニタリングを通じて取締役会が事業の実態把握に努めた上で、事業環境に応じた課題の改善を促しました。

デジタルサービスの強化に向けた成長投資や提携など、事業構造の転換に向けた監督と意思決定を行ったほか、人的資本の強化や資本政策、ITインフラの刷新などの審議を通じて経営基盤の環境整備を支援し、21次中経の戦略実行にあたっての礎を築いた点が評価されました。

一方で、不確実性の高い経営環境が継続するとの認識のもと、レジリエントな経営体制に関する議論の必要性が指摘されたほか、企業価値向上に向けて事業構造の転換を加速することが必要であり、オフィスサービス事業の収益性向上やROICを活用した事業ポートフォリオ経営の議論を深めることが重要であるとの指摘がありました。

### 〈2022年度の対応項目③〉について

ガバナンス検討会や社外役員会議などを通してガバナンスの課題を共有した上で、内部監査やリスク管理、ESGの進捗などの報告を定期的な求め、デジタルサービスの会社として必要なガバナンス体制の強化を図った点が評価されました。

現場の視察や現地の社員とのコミュニケーションを通じて、新人事制度の運用状況や環境対策への取り組みなどを直接把握することに努め、取締役会での深い議論と多面的な視点での点検が行われた結果、監督機能の実効性向上につながった点が評価されました。

一方で、社内カンパニー制を軸とした経営体制に応じた統合リスクマネジメント、各地域・ビジネスユニット特有のリスクへの対応、本体制のあり方、リコー式ジョブ型人事制度・運用などの検証の必要性について指摘がありました。

### ● 2023年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価を踏まえ、取締役会は、以下の基本方針に基づいて運営し、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めます。

### 〈2023年度の基本方針〉

1. ステークホルダーの期待に応える企業価値の実現に向けた議論と監督を行う
2. デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長を図るため、定量的・定性的の両面から業績や重要施策のモニタリングと支援を行う

### 〈2023年度の対応項目〉

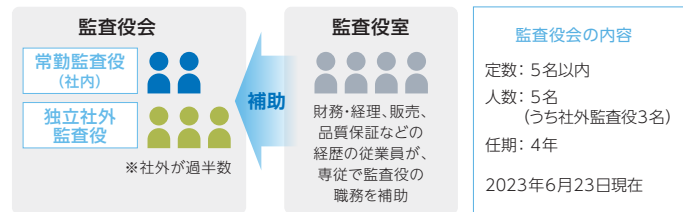
- ① 企業価値向上に向けた審議を充実し、具体的な施策として実行できるレベルまで議論を深めるとともに、企業価値の観点からより実効的な監督を行う
- ② 2023年度事業計画の着実な実行を通して、デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長が実現できるよう、監督と支援を行う
- ③ デジタルサービスの会社への変革を加速するための健全なリスクテイクとリスクコントロールを両立できる、経営体制と連動した統合リスクマネジメントの継続的な改善を行う

## 監査役会

監査役会では、監査の方針および職務の分担などを協議決定し、取締役の職務の執行を監査するほか、当社の会計監査人、および内部監査部門との連携や、当社各組織・子会社監査を通じて、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会およびその諮問委員会に加え、重要な会議に出席し、また、代表取締役や社外取締役とも定期的な情報交換を行っています。

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

## 監査役室による監査役の職務遂行補助体制



### ● 監査役の活動と開示

#### 〈監査役監査活動の概要〉

監査役会は、1.取締役、2.業務執行、3.子会社、4.内部監査、5.会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めています。各領域に対する監査活動および監査役の職務分担の概要は下図のとおりです。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います。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、常勤監査役とともに監査および提言を行い、独立役員立場から意見を述べています。

#### 〈2022年度 重点監査項目と当該項目に係る活動実績〉<sup>1)</sup>

2022年度、当社は20次中計の最終年度を迎え、デジタルサービスの会社への変革に向け、前年度より開始した社内カンパニー制を含めさまざまな活動を展開し、2022年度からは新たにリコー式ジョブ型人事制度も導入しました。監査役会ではこれら事業活動に加えて、内外環境の変化を踏まえ想定されるリスクの検討を行いました。その結果、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能がバランスのあり方」「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメントおよび子会社管理」「各組織における統制環境」を2022年度の重点監査項目と定め、活動を行いました。

#### 監査役監査活動の概要

		★ 監査役が主催する会議	常勤監査役	社外監査役
<b>1. 取締役</b>	取締役会への出席、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 指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席 取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役との定例会の開催★ 取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★ 社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	●	●	●
	<b>2. 業務執行</b>	本社・事業所(各ビジネスユニット・グループ本部各組織)の監査役レビュー*1 グループマネジメントコミティ(GMC)への出席 業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、投資委員会、その他重要会議への出席 CEO定例会・CFO定例会・CHRO定例会の開催(月次)★ 各ビジネスユニットプレジデントおよびグループ本部機能責任者との情報共有会の開催★ 重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書など) リスクマネジメント部門との定例会の開催(月次)★ 事業報告および附属明細書、計算関係書類の監査、その他期末監査業務	●	●
<b>3. 子会社</b>	子会社の監査役レビュー*1 子会社監査役との定例会の開催(隔月)★ グループ監査役情報交換会の開催★	●	●	○
	<b>4. 内部監査</b>	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期ごと)★ 内部監査部門との定例会の開催(月次)★  三様監査会議の開催(四半期ごと)★	●	●
<b>5. 会計監査</b>	会計監査人との情報交換(月次[三様監査会議実施月除く]) 会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告 会計監査人评价の実施	●	●	●

\*1 監査役レビュー: 本社・事業所および子会社に原則として赴いて実施する一連の監査手続き  
監査役レビュー実施対象数: ビジネスユニット(5)、グループ本部(17)、子会社(22: 国内9、海外13)

● 職務担当  
○ 任意/部分的に担当



## 〈監査実績説明書〉<sup>1)</sup>

監査役会では、監査品質の向上を目的として、期末に監査活動の振り返りと評価、改善点などの検討を行う、監査実績レビューを実施しています。また、監査実績レビューの結果を含めた具体的な監査役の監査活動を「監査実績説明書」にて開示しています。「監査実績説明書」は監査報告書を補足するものとして任意に作成しており、これにより監査の透明性の強化、ならびに株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性向上を図っています。



詳しくはWEB

1 監査実績説明書

## 各委員会

### ● 指名委員会／報酬委員会

経営幹部の指名、報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の一つとして、独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とする「指名委員会」、ならびに「報酬委員会」を設置することで、取締役、執行役員などの選解任や報酬の透明性、客観性を確保しています。また、指名委員会、報酬委員会の審議には、毎回社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。

### ● ガバナンス検討会／取締役検討会／社外役員会議

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

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

社外役員会議は、取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、社外役員間、または社外役員と常勤監査役などとの間で独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図る場として開催しています。

### ● グループマネジメントコミッティ(GMC)

取締役会から権限委譲された社長執行役員が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ」を設置しています。

### ● 内部統制委員会

リコーグループの内部統制に関する審議および意思決定を行うために社長執行役員のもとに設置される機関です。一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期ごとの開催を原則としています。状況に応じて臨時あるいは緊急で開催しています。

### ● 2023年度 監査上の着眼点

監査役会では、監査実績レビューの結果を踏まえ、次年度の監査上の着眼点について検討しました。

監査役会としては、「デジタルサービスの会社への変革に向けた諸施策」を引き続き注視していくことに加え、代表取締役・CEOの交代を含む経営体制の変化による「新経営体制下でのガバナンス」および「企業価値向上に向けた取り組み」を2023年度の監査上の着眼点として、監査方針および監査計画を定めています。

### ● ESG委員会

環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質の向上につなげていくことで、ステークホルダーからの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。CEOを委員長とし、社内取締役とGMCメンバー、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。

\* 社内監査役がオブザーバーとして参加

### ● 情報セキュリティ委員会

リコーグループのセキュリティに関する審議および意思決定を行うため、社長執行役員のもとに設置される機関として、2022年度下期に新設しました。

### ● 開示委員会

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

### ● 投資委員会

GMCの諮問委員会として、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクなどの観点で投資計画の検証を行います。多様化する外部への投資案件について、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います。

### ● リスクマネジメント委員会

リコーグループ全体のリスクマネジメントプロセス強化のため設置しているGMCの諮問機関です。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とす

ることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコーグループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案しています。また、リコーグループのリスクマネジメントの実効性強化のため、必要に応じてリスクマネジメントシステムの見直し・再構築を行います。

加えて、より実効性の高い一貫したリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者・推進者

を選任し、経営と各事業執行組織との連携を図れるよう、自律的なリスク管理体制を整備しています。

さらに、各リスクマネジメント推進者を対象としたリスクマネジメント連携強化会議において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに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います。

2022年度		主な議題
第1回	4月	● 重点経営リスクのローリングプロセス強化の検討 ● リスク情報の開示の検討
第2回	10月	● 社内外環境変化の確認 ● 2022年度重点経営リスクの対応状況の確認
第3回 第4回	11月	● 2023年度重点経営リスク案の検討
第5回	1月	
第6回	3月	● 2022年度重点経営リスクの対応結果の報告 ● 2023年度重点経営リスク推進計画の審議

### リコーグループの経営上重要なリスク

戦略リスク	オペレーショナルリスク
① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行	① 製品の長期供給遅れ・停止
② デジタル戦略の推進加速	② 国内外の大規模な災害/事件事故
③ 先端技術の強化	③ グローバル環境の変化に伴う想定外の業績影響
④ 情報セキュリティ	④ 人事関連コンプライアンス対応
⑤ 人材の確保・育成・管理	⑤ グループガバナンスに関するリスク
⑥ ESG/SDGsへの対応	
⑦ 地政学リスク	

 詳しくはWEB事業等のリスク

## リスクマネジメント体制

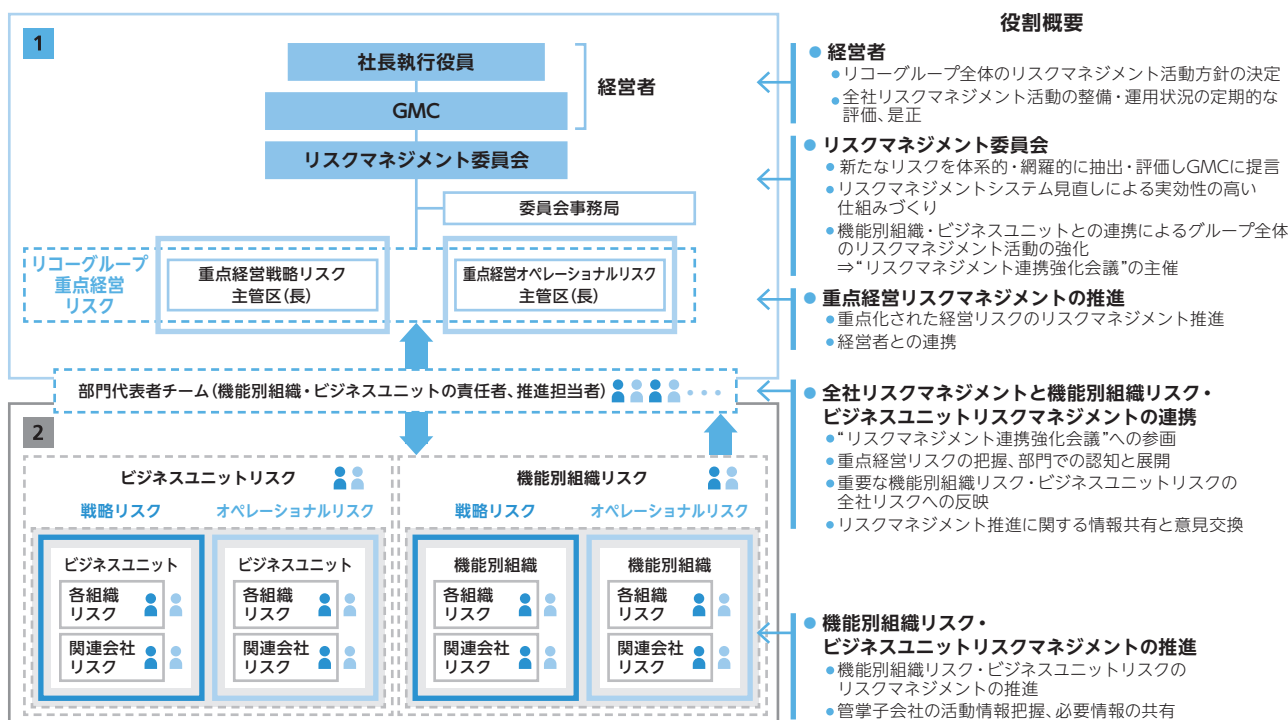
### 〈リコーグループのリスクマネジメントシステム〉

下図に示すように大きく2つの層があります。

- 1 GMCがリコーグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する「重点経営リスク」
- 2 各事業執行組織が責任を持って、組織のリスク管理を行う機能別組織リスク・ビジネスユニットリスク

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

### リコーグループ リスクマネジメント体制



## 内部統制

リコーグループは、「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めています。活動の指針として「リコーグループ経営管理基本原則」を制定し、その中の「内部統制原則」に沿って活動を展開しています。

## コンプライアンス

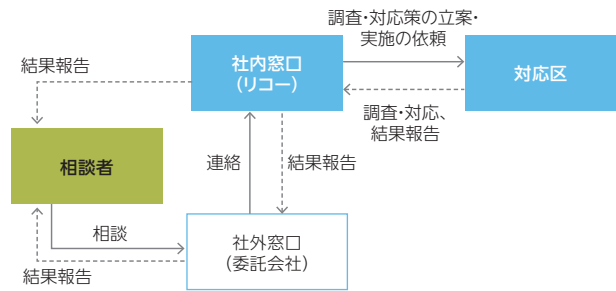
法令だけでなく社内規則や社会倫理を遵守することを“コンプライアンス”にとらえ、リコーグループの行動原則と役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」をグループ全員に徹底し、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守していくことに努めています。

## 内部通報制度

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

に関するサプライヤー企業がウェブサイト上で通報ができる「サプライヤーホットライン」を設置しています。

### リコーグループほっとラインの基本的な運営フロー



詳しくはWEB

1 内部統制 2 コンプライアンス 3 リコーグループ企業行動規範 4 サプライヤーホットライン

## 政策保有株式

### 方針

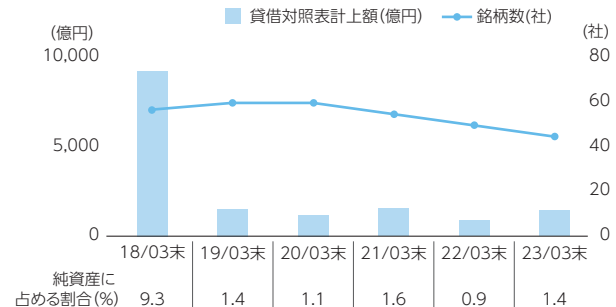
業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要な有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。具体的には、毎年取締役会において個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなったと判断される銘柄については縮減を図るものとします。

### 議決権行使の基準

政策保有株式の議決権行使に際しては、提案されている議案ご

とに、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、株主価値の毀損につながらないか精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

### 政策保有株式の保有状況



### 情報セキュリティ委員会の新設

「情報セキュリティ委員会」は、リコーグループのセキュリティに関する審議および意思決定を行うために当社の社長執行役員のもとに設置される機関として、2022年度下期に新設しました。当委員会は、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、2023年度から原則四半期ごとに開催します。

当委員会では、主に、リコーグループのセキュリティ戦略、セキュリティガバナンス、セキュリティオペレーションについて審議を行います。

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います。サイバー攻撃の頻発、不正技術の多様化・高度化(ランサムウェアなど)、各国法規制の強化・多様化、地政学リスクの顕在化など、企業の対応範囲も拡大しています。

また、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とらえ、取り組む必要があります。

近年、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います。このため、2022年度からセキュリティ統括担当であるCEOの直轄に、リコーグループ全体のセキュリティ戦略およびプライバシー保護戦略の立案・推進を担うセキュリティ推進部門を設置しました。当該部門は、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など、当委員会の運営を支えています。

### セキュリティ強化へ具体的な取り組み

#### ● プロダクトセキュリティ

- セキュリティ・バイ・デザイン:商品・サービスのセキュリティを企画・設計段階から確保するセキュリティ・バイ・デザインの実践に取り組んでいます。セキュア開発の国際標準ISO/IEC27034-1に基く社内規定を制定し、順次適用を進めています。
- セキュリティリスクへの取り組み:脆弱性対策については国際基準ISO/IEC 29147/30111に基づき脆弱性への早期対応を図っています。高いサイバー攻撃リスクに対する対応状況・注意喚起、セキュリティ研究者からの脆弱性報告の受付窓口の設置、脆弱性対策情報を提供しています。

#### ● コーポレートセキュリティ

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

- CSIRTの設置と運用:2013年度よりRICOH-CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を組織し、SOC(Security Operation Center)からのインシデント報告、社外CSIRT組織からの情報、セキュリティ情報サイトからの情報をもとに脅威を分析し、特定された脅威に対して迅速かつ最適対応(証拠保全、攻撃解析、原因究明、拡散防止、事態収束)を主導しています。
- SOCの設置と運用:リコーグループの保有するITシステムを常時監視することで、外部からの不正侵入、内部からの不正利用をいち早く検知し、CSIRTと連携することによりインシデントの早期対応を実現しています。

#### ● ファクトリーセキュリティ

工場ネットワークOT(Operational Technology)を対象とするセキュリティ強化を推進しています。一般的に攻撃者は強度の低い箇所から侵入を試みるため、オフィスのITと比較して強度の低い工場のセキュリティ強化は喫緊の課題です。

リコーグループでは、各工場が活動の主体となり、セルフアセスメントや第三者アセスメントによる状況把握、課題に対する対策強化活動を実施するとともに、組織によるガバナンスを強化する取り組みを継続的に実施しています。

#### ● データプライバシーポリシー

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

リコーグループは、個人情報保護法等の法令に則り、お客様のパーソナルデータ全般に対してデータプライバシーポリシーを定義して情報管理に取り組んでいます。さらに、データビジネス事業を本格始動させ、AI活用による新たな価値を創出し、お客様の成長と課題の解決に貢献していきます。

## 国際的なセキュリティ基準準拠に向けて

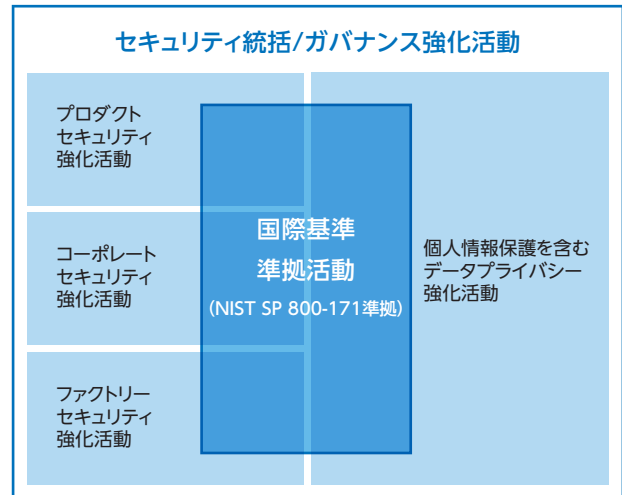
サイバー攻撃の増加と高度化に伴い、その標的は業種を問わず、無差別かつあらゆる産業に拡大しています。リコーグループでは、お客様の情報資産を守ることを第一に配慮したセキュリティ活動を行い、国際的な基準・ガイドラインである、NIST SP 800-171への準拠<sup>1</sup>を目指します。この活動は「コーポレート」「プロダクト」「ファクトリー」「データプライバシー」を包括したセキュリティ強化の一環です。

リコーグループの「製品・サービス」は、セキュアな「事業環境」を目指しているお客様、またNIST SP 800-171に準拠した「事業環境」を目指しているお客様を想定し、NIST SP 800-171に必要な機能を搭載した製品を提供していきます。

また、リコーグループの「事業環境」においても、お客様の守るべき情報資産を厳格に管理し、保護するため、NIST SP 800-171に準拠した施策を継続的に行っていきます。

これらセキュリティ強化への取り組みは、リコーグループの「製品・サービス」の導入を検討されるお客様のセキュリティニーズ

に対応、情報資産を守ることに貢献し、お客様のビジネスリスクを低減します。



### セキュリティ統括センター所長 メッセージ



手島 裕之  
セキュリティ統括センター 所長

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

また、全社情報セキュリティに対する素早い経営判断と各国法規制への対応戦略を明確にし、セキュリティを企業価値向上につなげることを目的として「情報セキュリティ統括センター」を新たに創設しました（2023年6月に「セキュリティ統括センター」に変更）。

官民挙げてのセキュリティ水準強化などの外部環境の変化を常に注視しながら、デジタルサービスの会社として柔軟に対応できるよう、継続的にセキュリティの取り組みを強化・改善し、それを実現するための情報セキュリティ体制を強化していきます。



詳しくはWEB

1 NIST SP 800-171準拠活動への取り組み 2 仕事のAI

# 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日現在

	百万円					千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期
<b>資産の部</b>						
<b>流動資産：</b>						
現金及び現金同等物	240,099	262,834	334,810	240,308	<b>221,890</b>	<b>1,668,346</b>
定期預金	70	50	238	81	<b>207</b>	<b>1,556</b>
営業債権及びその他の債権	604,804	392,780	392,132	397,148	<b>476,429</b>	<b>3,582,173</b>
その他の金融資産	294,351	87,226	92,823	92,293	<b>93,906</b>	<b>706,060</b>
棚卸資産	207,748	201,248	192,016	232,558	<b>314,368</b>	<b>2,363,669</b>
その他の流動資産	40,107	36,428	46,725	50,034	<b>68,499</b>	<b>515,030</b>
小計	1,387,179	980,566	1,058,744	1,012,422	<b>1,175,299</b>	<b>8,836,835</b>
売却目的で保有する資産	2,583	1,125,582	—	—	—	—
流動資産合計	1,389,762	2,106,148	1,058,744	1,012,422	<b>1,175,299</b>	<b>8,836,835</b>
<b>非流動資産：</b>						
有形固定資産	250,287	201,569	191,963	188,439	<b>196,512</b>	<b>1,477,534</b>
使用権資産	—	59,425	63,653	57,730	<b>57,003</b>	<b>428,594</b>
のれん及び無形資産	219,806	231,898	225,510	259,482	<b>366,394</b>	<b>2,754,842</b>
その他の金融資産	708,295	139,181	136,093	128,321	<b>135,158</b>	<b>1,016,226</b>
持分法で会計処理されている投資	12,521	14,305	79,504	81,396	<b>83,529</b>	<b>628,038</b>
その他の投資	22,443	14,951	18,504	12,329	<b>19,359</b>	<b>145,556</b>
その他の非流動資産	38,006	29,550	29,773	31,942	<b>44,540</b>	<b>334,887</b>
繰延税金資産	84,012	70,618	84,124	81,193	<b>72,162</b>	<b>542,571</b>
非流動資産合計	1,335,370	761,497	829,124	840,832	<b>974,657</b>	<b>7,328,248</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,725,132</b>	<b>2,867,645</b>	<b>1,887,868</b>	<b>1,853,254</b>	<b>2,149,956</b>	<b>16,165,083</b>

	百万円					千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期
<b>負債及び資本の部</b>						
<b>流動負債：</b>						
社債及び借入金	266,957	51,492	82,731	114,395	<b>157,828</b>	<b>1,186,677</b>
営業債務及びその他の債務	306,189	246,055	287,160	268,534	<b>312,429</b>	<b>2,349,090</b>
リース負債	—	27,230	25,475	22,665	<b>26,185</b>	<b>196,880</b>
その他の金融負債	521	—	1,669	2,079	<b>2,582</b>	<b>19,414</b>
未払法人所得税	15,455	9,455	7,213	11,143	<b>11,864</b>	<b>89,203</b>
引当金	12,277	11,686	12,946	9,941	<b>10,968</b>	<b>82,466</b>
その他の流動負債	242,799	233,909	240,322	264,691	<b>307,258</b>	<b>2,310,211</b>
小計	844,198	579,827	657,516	693,448	<b>829,114</b>	<b>6,233,940</b>
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	969,069	—	—	—	—
流動負債合計	844,198	1,548,896	657,516	693,448	<b>829,114</b>	<b>6,233,940</b>
<b>非流動負債：</b>						
社債及び借入金	666,462	128,172	139,676	121,042	<b>205,110</b>	<b>1,542,181</b>
リース負債	—	38,741	46,737	44,444	<b>38,147</b>	<b>286,820</b>
その他の金融負債	3,420	—	—	—	<b>27,566</b>	<b>207,263</b>
退職給付に係る負債	105,288	99,795	70,463	45,728	<b>41,058</b>	<b>308,707</b>
引当金	6,610	6,458	11,413	9,607	<b>8,347</b>	<b>62,759</b>
その他の非流動負債	77,619	34,143	34,469	29,029	<b>24,742</b>	<b>186,030</b>
繰延税金負債	2,547	2,913	3,742	4,131	<b>17,790</b>	<b>133,759</b>
非流動負債合計	861,946	310,222	306,500	253,981	<b>362,760</b>	<b>2,727,519</b>
負債合計	1,706,144	1,859,118	964,016	947,429	<b>1,191,874</b>	<b>8,961,459</b>
<b>資本：</b>						
資本金	135,364	135,364	135,364	135,364	<b>135,364</b>	<b>1,017,774</b>
(発行可能株式総数)						
2019年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2020年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2021年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2022年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
2023年3月31日現在 — 1,500,000,000株						
(発行済株式総数及び自己株式を除く発行済み株式総数)						
2019年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,862,648株						
2020年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,433,550株						
2021年3月31日現在 — 744,912,078株及び718,219,946株						
2022年3月31日現在 — 637,468,178株及び636,999,478株						
2023年3月31日現在 — 609,521,978株及び609,074,807株						
資本剰余金	186,086	186,173	186,231	180,942	<b>158,529</b>	<b>1,191,947</b>
自己株式	(37,394)	(37,795)	(45,024)	(460)	<b>(427)</b>	<b>(3,211)</b>
その他の資本の構成要素	73,645	41,768	82,097	126,341	<b>167,368</b>	<b>1,258,406</b>
売却目的で保有する処分グループに関連する その他の包括利益	—	130	—	—	—	—
利益剰余金	574,876	594,731	561,578	459,855	<b>470,722</b>	<b>3,539,264</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	932,577	920,371	920,246	902,042	<b>931,556</b>	<b>7,004,180</b>
非支配持分	86,411	88,156	3,606	3,783	<b>26,526</b>	<b>199,444</b>
資本合計	1,018,988	1,008,527	923,852	905,825	<b>958,082</b>	<b>7,203,624</b>
負債及び資本合計	2,725,132	2,867,645	1,887,868	1,853,254	<b>2,149,956</b>	<b>16,165,083</b>

国際会計基準(以下、IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。  
重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、有価証券報告書を参照ください。



詳しくはWEB  
株主・投資家情報 有価証券報告書 決算短信

## 連結損益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

	百万円					千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期
売上高	2,013,228	2,008,580	1,682,069	1,758,587	<b>2,134,180</b>	<b>16,046,466</b>
売上原価	1,246,345	1,287,003	1,109,762	1,135,920	<b>1,388,758</b>	<b>10,441,789</b>
売上総利益	766,883	721,577	572,307	622,667	<b>745,422</b>	<b>5,604,677</b>
販売費及び一般管理費	702,912	658,435	619,740	600,269	<b>688,156</b>	<b>5,174,106</b>
その他の収益	23,449	15,911	5,791	17,960	<b>21,544</b>	<b>161,985</b>
のれんの減損	581	13	3,787	306	<b>70</b>	<b>526</b>
営業利益 (損失)	86,839	79,040	(45,429)	40,052	<b>78,740</b>	<b>592,030</b>
金融収益	4,598	4,926	4,373	2,532	<b>4,522</b>	<b>34,000</b>
金融費用	7,965	8,319	3,617	3,800	<b>8,105</b>	<b>60,940</b>
持分法による投資損益	492	244	3,645	5,604	<b>6,151</b>	<b>46,248</b>
税引前利益 (損失)	83,964	75,891	(41,028)	44,388	<b>81,308</b>	<b>611,338</b>
法人所得税費用	28,587	31,478	(8,364)	13,763	<b>25,667</b>	<b>192,985</b>
当期利益 (損失)	55,377	44,413	(32,664)	30,625	<b>55,641</b>	<b>418,353</b>
当期利益 (損失) の帰属先:						
親会社の所有者	49,526	39,546	(32,730)	30,371	<b>54,367</b>	<b>408,774</b>
非支配持分	5,851	4,867	66	254	<b>1,274</b>	<b>9,579</b>

1株当たりの指標:	円					米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期
1株当たり当期利益 (損失) (親会社の所有者に帰属):						
基本的	68.32	54.58	(45.20)	45.35	<b>88.13</b>	<b>0.66</b>
希薄化後	—	54.58	(45.20)	45.34	<b>88.10</b>	<b>0.66</b>
1株当たり現金配当金	23.00	26.00	15.00	26.00	<b>34.00</b>	<b>0.26</b>

## 連結包括利益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

	百万円					千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期
当期利益 (損失)	55,377	44,413	(32,664)	30,625	<b>55,641</b>	<b>418,353</b>
その他の包括利益 (損失)						
純損益に振り替えられることのない項目						
確定給付制度の再測定	(6,389)	(2,481)	13,804	14,515	<b>5,097</b>	<b>38,323</b>
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	(1,929)	(946)	2,868	(1,851)	<b>742</b>	<b>5,579</b>
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	—	—	197	187	<b>(318)</b>	<b>(2,391)</b>
純損益に振り替えられることのない項目合計	(8,318)	(3,427)	16,869	12,851	<b>5,521</b>	<b>41,511</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目						
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	56	190	(827)	590	<b>(77)</b>	<b>(579)</b>
在外営業活動体の換算差額	(10,979)	(29,562)	38,594	46,775	<b>40,591</b>	<b>305,195</b>
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	—	—	81	99	<b>59</b>	<b>444</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(10,923)	(29,372)	37,848	47,464	<b>40,573</b>	<b>305,060</b>
その他の包括利益 (損失) 合計	(19,241)	(32,799)	54,717	60,315	<b>46,094</b>	<b>346,571</b>
当期包括利益	36,136	11,614	22,053	90,940	<b>101,735</b>	<b>764,924</b>
当期包括利益の帰属先:						
親会社の所有者	30,304	6,949	21,897	90,733	<b>100,564</b>	<b>756,120</b>
非支配持分	5,832	4,665	156	207	<b>1,171</b>	<b>8,804</b>

IFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。  
重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、有価証券報告書を参照ください。



詳しくはWEB

株主・投資家情報 有価証券報告書 決算短信 財務・業績情報



## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

	百万円					千ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>						
当期利益（損失）	55,377	44,413	(32,664)	30,625	<b>55,641</b>	<b>418,353</b>
営業活動による純増額への調整						
減価償却費及び無形資産償却費	94,288	120,688	104,618	90,479	<b>97,468</b>	<b>732,842</b>
有形固定資産及び無形資産等の減損	2,138	909	24,879	762	<b>37</b>	<b>278</b>
のれんの減損	581	13	3,787	306	<b>70</b>	<b>526</b>
その他の収益	(23,449)	(6,748)	(1,502)	(13,299)	<b>(13,128)</b>	<b>(98,707)</b>
持分法による投資損益	(492)	(244)	(3,645)	(5,604)	<b>(6,151)</b>	<b>(46,248)</b>
金融収益及び金融費用	3,367	3,393	(756)	1,268	<b>3,583</b>	<b>26,940</b>
法人所得税費用	28,587	31,478	(8,364)	13,763	<b>25,667</b>	<b>192,985</b>
営業債権及びその他の債権の減少（増加）	(6,595)	16,408	29,727	13,448	<b>(39,546)</b>	<b>(297,338)</b>
棚卸資産の減少（増加）	(30,097)	3,158	16,413	(28,533)	<b>(45,536)</b>	<b>(342,376)</b>
リース債権の減少（増加）	(13,527)	(33,953)	15,572	23,285	<b>5,852</b>	<b>44,000</b>
営業債務及びその他の債務の増加（減少）	10,024	(18,987)	(4,712)	(26,212)	<b>22,654</b>	<b>170,331</b>
退職給付に係る負債の減少	(6,937)	(6,805)	(12,315)	(9,306)	<b>(10,661)</b>	<b>(80,158)</b>
その他（純額）	553	(4,966)	14,056	13,907	<b>195</b>	<b>1,467</b>
利息及び配当金の受取額	4,123	4,557	3,418	3,457	<b>6,004</b>	<b>45,143</b>
利息の支払額	(5,007)	(4,429)	(3,259)	(3,795)	<b>(5,512)</b>	<b>(41,444)</b>
法人所得税の支払額	(30,987)	(32,184)	(18,291)	(22,089)	<b>(29,929)</b>	<b>(225,030)</b>
営業活動による純増額	81,947	116,701	126,962	82,462	<b>66,708</b>	<b>501,564</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>						
有形固定資産の売却	9,707	8,615	4,823	15,062	<b>14,340</b>	<b>107,820</b>
有形固定資産の取得	(72,462)	(86,596)	(42,155)	(37,359)	<b>(45,459)</b>	<b>(341,797)</b>
無形資産の売却	969	221	60	—	—	—
無形資産の取得	(29,589)	(27,188)	(24,779)	(33,683)	<b>(35,156)</b>	<b>(264,331)</b>
有価証券の取得	(8,639)	(14,982)	(1,052)	(442)	<b>(6,539)</b>	<b>(49,165)</b>
有価証券の売却	63,830	3,985	491	6,327	<b>923</b>	<b>6,940</b>
定期預金の増減（純額）	458	12	(168)	162	<b>(122)</b>	<b>(917)</b>
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(5,133)	(16,462)	(8,431)	(9,422)	<b>(58,453)</b>	<b>(439,496)</b>
子会社の支配喪失による増減	10,223	—	7,846	—	—	—
その他	(15,295)	(32,196)	(194)	—	<b>(3,473)</b>	<b>(26,114)</b>
投資活動による純減額	(45,931)	(164,591)	(63,559)	(59,355)	<b>(133,939)</b>	<b>(1,007,060)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>						
短期借入債務の増減（純額）	26,236	6,068	(19,428)	15,990	<b>24,159</b>	<b>181,647</b>
長期借入債務による調達	152,234	292,885	98,482	37,140	<b>150,027</b>	<b>1,128,023</b>
長期借入債務の返済	(139,399)	(200,950)	(12,817)	(46,664)	<b>(44,032)</b>	<b>(331,068)</b>
社債発行による調達	50,000	72,119	—	—	—	—
社債の償還	(35,000)	(42,148)	(12,413)	—	<b>(13,725)</b>	<b>(103,195)</b>
リース負債の返済	—	(30,065)	(35,728)	(31,146)	<b>(32,229)</b>	<b>(242,323)</b>
支払配当金	(12,685)	(18,841)	(14,851)	(14,058)	<b>(18,635)</b>	<b>(140,113)</b>
自己株式の取得	(10)	(401)	(7,296)	(92,717)	<b>(30,006)</b>	<b>(225,609)</b>
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	3,006	—	—	—	—	—
その他	(1,958)	(2,910)	(34)	(230)	<b>(105)</b>	<b>(791)</b>
財務活動による純増減額	42,424	75,757	(4,085)	(131,685)	<b>35,454</b>	<b>266,571</b>
<b>換算レートの変動に伴う影響額</b>	1,091	(4,278)	7,338	12,254	<b>8,641</b>	<b>64,970</b>
<b>現金及び現金同等物の純増減額</b>	79,531	23,589	66,656	(96,324)	<b>(23,136)</b>	<b>(173,955)</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	160,568	240,099	263,688	330,344	<b>234,020</b>	<b>1,759,549</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	240,099	263,688	330,344	234,020	<b>210,884</b>	<b>1,585,594</b>

(注1) 2020年3月期および2021年3月期の連結財政状態計算書上の現金及び現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の差異は、それぞれ売却目的で保有する資産への振替額および当座借越であります。

(注2) 2022年3月期および2023年3月期の連結財政状態計算書上の現金及び現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の差異は当座借越であります。

# コミットメントと外部評価



詳しくはWEB  
コミットメントと外部評価

## 社会に対するコミットメント

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

### WE SUPPORT



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

### RE100

CLIMATE GROUP



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

## ESGインデックス組み入れ・評価

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

2023年7月、GPIFが採用する6つのESG指数(国内株式)すべてに選定されました。

Member of

### Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2023

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

## 表彰

国内外で数々の評価・表彰をいただいています。



Awards 2023 イノベーションカ部門

GPIF  
「優れたTCFD開示」  
5機関から高い評価を獲得

「優れた統合報告書」  
6機関から高い評価を獲得



日経統合報告書アワード  
「優秀賞」

## 編集方針

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

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

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

### 対象読者

リコーグループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様

### 報告範囲

株式会社リコーおよび連結子会社

### 報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日  
(一部2023年4月以降の活動内容等を含みます)

Environment  
Social  
Governance

価値協創  
ガイダンス

## 情報開示体系



リコーグループの取り組みの全体像を紹介する「統合報告書」のほか、

「ESGデータブック」「TCFDレポート」「サーキュラーエコノミーレポート」により、ESG情報に関する総合的な情報開示を行っています。

## 重大な組織の変化

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)。

## 本報告書の前提となっている為替レート

2023年3月末時点および2022年度における円建て金額の米ドルへの変換は日本国外の読者の利便性のみを目的としており、2023年3月末に米国連邦準備制度理事会で用いられていた為替レートの換算値、1米ドル=133円を使用して算出しています。

## 見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性

があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

## 環境・社会データの第三者検証

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

情報システムと収集・集計・分析方法およびデータの正確性について検証を受けました。

今後も、第三者検証をより有効に活用し、継続的な改善を進めていきます。また、検証対象を拡大してデータの信頼性をより高めていきます。

詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。



詳しくはWEB  
環境・社会データの第三者検証

- この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは下記で承っています。

#### 株式会社リコー

##### コミュニケーション戦略センター

〒143-8555 東京都大田区中馬込1-3-6

Tel: 03-3777-8111 (代表)

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

- 主要海外拠点お問い合わせ先

#### 米州

Ricoh USA, Inc.

300 Eagleview Boulevard,

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

Tel: +1 610-296-8000

#### ヨーロッパ、中近東、アフリカ

Ricoh Europe PLC

20 Triton Street, London. NW1 3BF, UK

Tel: +44 20-7465-1084

#### アジア・パシフィック

Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd.

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

Singapore 117439

Tel: +65 6474-0777

\* 本レポート記載のその他の会社名および製品名は、それぞれ各社の商号、商標または登録商標です。

