

● この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは以下で承っています。

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

● 主要海外拠点お問い合わせ先

**北米**  
Ricoh USA, Inc.  
300 Eagleview Boulevard,  
Suite 200 Exton, PA 19341, U.S.A.  
Phone : +1 610-296-8000

**中南米**  
Ricoh Latin America, Inc.  
2700 South Commerce Parkway Suite 201,  
Weston, Florida 33331, U.S.A.  
Phone : +1 954-745-3300

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

**アジア・パシフィック**  
Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd.  
20W Pasir Panjang Road, #04-28 Mapletree Business City,  
Singapore 117439  
Phone : +65 6474-0777

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

リコーグループ  
統合報告書  
2024

# リコーグループ 統合報告書 2024

**RICOH**  
imagine. change.

# リコーグループ統合報告書 2024 について

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

## 企業価値向上への課題認識や取り組みに関するメッセージの拡充

- **CEOメッセージ:** デジタルサービスの会社への変革に向けた収益構造改革、中長期的な成長を実現するための「企業価値向上プロジェクト」の考え方や進捗、「ワークプレイスサービスプロバイダー」としての価値提供のあり方、そのための人材育成、組織風土醸成など
- **CFOインタビュー:** デジタルサービスの会社としての成長を目指した、資本コスト・株価を意識した経営、グループ内での資金管理、成長投資の方針、CFOとしての使命など
- **社外取締役対談:** 取締役会および指名・報酬委員会の実効性、企業価値向上プロジェクトの進捗に向けた課題、中長期の成長に向けて大切にすべきことなど

## リコーグループの強み、財務と将来財務のつながりを表現

- **価値創造プロセス:** リコーグループの強みである「顧客基盤」「顧客接点」「自社IP (知的財産)」を活かしたビジネスモデルと利益成長のメカニズム、価値創造の具体的な取り組みなど
- **ESG 戦略:** ESGと事業成長の同軸化を体現する、マテリアリティに紐づいた社会課題解決型事業への取り組みとその成果、役員報酬へのESG目標の組み込みなど
- **人的資本戦略:** 社員とお客様の“はたらく”喜びの創出を目指した、自律的なキャリア形成やビジネスをリードするデジタル人材の育成など
- **イノベーション戦略:** 成長領域へのフォーカスと研究開発投資のガバナンス強化、デジタル戦略によるイノベーションの推進など

レポートिंगユニバースの観点から、過去にご紹介している内容や活動結果などの定量情報は、主に当社ウェブサイトなどへの参照リンクでご紹介します。

## 真正性表明

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

取締役 コーポレート専務執行役員 CFO 川口 俊

## 目次

### 09 CEOメッセージ

代表取締役 社長執行役員  
大山 晃



ワークプレイスサービスプロバイダーとしてお客様と共に進化し続ける

### 15 CFOインタビュー

取締役 コーポレート専務執行役員  
川口 俊



企業価値向上プロジェクトの進捗を示しながらステークホルダーとの信頼関係を醸成していく

## 表紙について

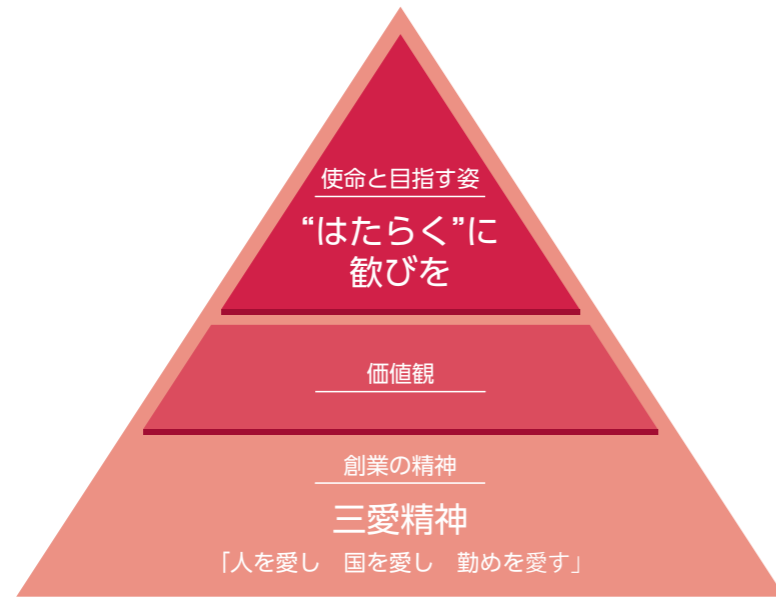


Visual テーマ：進化  
人ならではの創造力の発揮を支え、お客様と共に進化し続けるリコーグループであることを、デジタル情報（四角）から創造性（丸）へ進化する様子をモチーフにデザインしました。

<b>イントロダクション</b>	
01	リコーグループ統合報告書2024について／真正性表明
02	目次
03	企業理念「リコーウェイ」
05	デジタルサービスの会社への軌跡
07	数字で見るリコー
<b>メッセージ</b>	
09	CEOメッセージ
15	CFOインタビュー
<b>価値創造プロセス</b>	
17	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
23	価値創造の取り組み
<b>過去・現在・将来への道筋</b>	
27	第19次・20次中期経営計画の振り返り
28	第21次中期経営戦略の概要と進捗
29	企業価値向上プロジェクト
<b>機能戦略</b>	
31	ESG戦略
35	人的資本戦略
39	イノベーション戦略
43	財務・資本戦略
<b>パフォーマンス</b>	
<b>財務</b>	
47	ビジネスユニット別事業報告
49	リコーデジタルサービス
51	リコーデジタルプロダクツ
52	リコーグラフィックコミュニケーションズ
53	リコーインダストリアルソリューションズ
54	リコーフューチャーズ
<b>将来財務</b>	
55	環境
59	社会
<b>コーポレート・ガバナンス</b>	
65	取締役会議長メッセージ
66	役員一覧
67	社外取締役対談
71	コーポレート・ガバナンス体制など
85	リスクマネジメント
86	セキュリティ強化に向けた具体的な取り組み
<b>データ</b>	
87	財務・将来財務ハイライト
91	コミットメントと外部評価
92	編集方針／情報開示体系／重大な組織の変化／環境・社会データの第三者検証ほか

# 企業理念「リコーウェイ」

リコーは創業以来、世の中の“はたらく”を支え、進化させてきました。  
社員一人ひとりが自律的に働くなかで、はたらく喜びを感じ、生み出した価値でお客様のはたらく喜びを支える。  
そんな喜びの連鎖を拡げていくことで、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会への貢献を目指します。



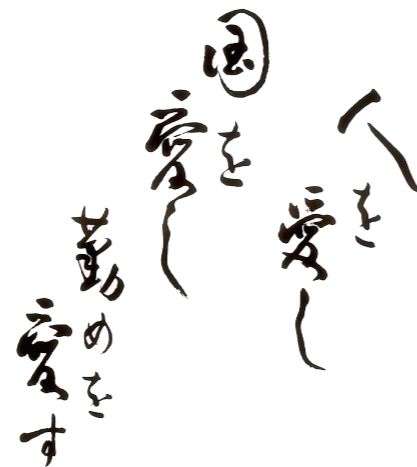
## 創業の精神

### 三愛精神

「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」



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、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

# デジタルサービスの会社への軌跡

事業を通じて培ったリコーグループの強み

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してきました。培ってきた顧客基盤、顧客接点、自社IPという強みを活かし、デジタルサービスの会社としてお客様の創造力の発揮を支援していきます。



## ビジネスモデルの変遷

国内中心に複写機の市場稼働台数を拡大し、アフター収益モデルを確立

- ・全都道府県をカバーする地域密着の販売サポート体制を確立
- ・導入設置後も継続的にサポートするなかで、お客様との信頼関係を構築

国内で成功したビジネスモデルを販路買収によって海外に展開

- ・グローバルな販売サポート体制を構築
- ・国内ではPC・サーバーやネットワークなどIT関連の構築・運用保守も展開し、オフィスをまるごとサポート

サービスプロバイダーの買収などにより、海外におけるITサービスの提供能力を強化

- ・ITインフラや画像機器関連の運用管理のアウトソーシングに対応するマネージドサービスを展開
- ・お客様の業種・業務に関する知識や、社内実践で培ったノウハウを活かしたソリューションを展開

多様な働き方やDXニーズに対応するデジタルサービスをグローバルに展開

- ・DXによるワークプレイスの生産性向上や創造力の発揮を支援するデジタルサービスを展開
- ・高度な提案を実現するデジタル人材の育成・獲得を推進

## 強み

### 顧客基盤

世界140万社のお客様との信頼関係と業種業務の知識

- ・@Remote\*接続台数 約410万台
- ・グローバルカバーレッジ 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

### 顧客接点

グローバルで均質なサービスを提供、高度なコンサルティング能力

- ・リコーデジタルスキルレベル2以上の人数(国内) 2,855人
- ・AI開発人材 300人超
- ・グローバルにまたがる生産拠点

## 製品・サービスの変遷

### 事務機分野進出

国内初\*の卓上型シアソ湿式複写機「リコー101」(1955年)  
\*露光・現像一体型として

### OAの提唱

ファクシミリやワープロなどのOA機器を提供し、オフィスの生産性向上に貢献

ある朝、朝、オフィスから書類が飛び出す。人は書類の山から解放され、考える時間をもち、そして自らの創造力をフルに発揮しはじめた。これは、単なるSFではありません。未来のオフィスを考えるためのヒントがここにあるのです。すなわち、機械にまかせられる仕事は機械にまかせて、そのぶん人間にしかできない、仕事を大切にする。リコーはそのために、オフィスオートメーションを提案します。さまざまな電子機器、複写・印刷機器、電送機器による文書作成→複写→伝達→保管・検索という事務の流れをスムーズにし、オフィスに考えるためのゆとりをお届けしていきます。新しいオフィスのあり方を追求するリコーです。

### デジタル化の推進

アナログ複写機からデジタル複合機へ移行し、ネットワーク化・カラー化を推進

日本で初めて\*OAを提唱した新聞広告(1977年) \*リコー調べ  
「機械にまかせられる仕事は機械にまかせて、そのぶん人間にしかできない仕事を大切にしたい。」(原文そのまま)は、人がより創造的な仕事をするを旨とする現在の考え方につながる

### ITサービスやコミュニケーションサービスを展開

- ・ITインフラの企画から構築、運用管理までをワンストップで行うITサービスの提供
- ・コミュニケーションをより快適にする機器やサービスの提供
- ・デバイスの強化

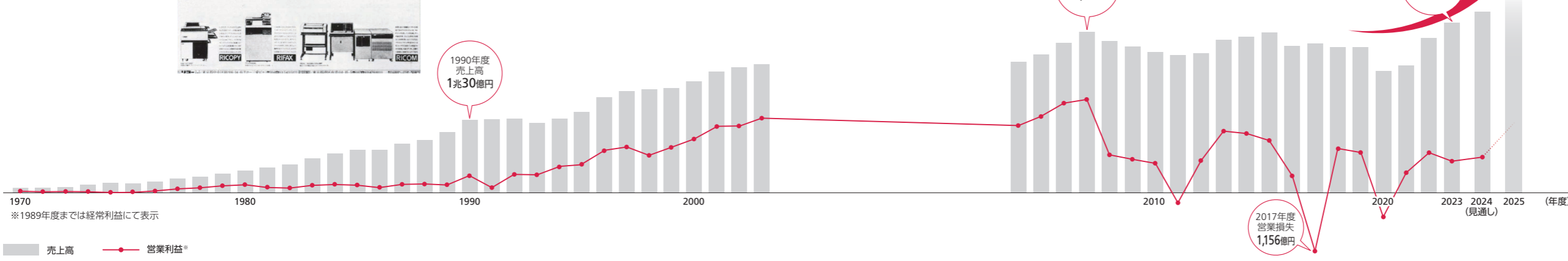
### デジタルサービスのケイパビリティ強化

- ・アプリケーションプロバイダーやAVインテグレーターを買収。自社の技術・サービスと融合
- ・機器やサービスをつなぐ独自プラットフォームの開発
- ・AI技術の開発・蓄積

### 自社IP(知的財産)

デバイスやソフトウェア、プラットフォームを自社開発、必要な能力は買収や提携により順次強化

- ・特許保有権利数 32,124件
- ・独自のデバイス・ソフトウェア



詳しくは WEB リコーのあゆみ

# 数字で見るリコー

## 収益性



連結売上高  
**23,489** 億円

営業利益  
**620** 億円

デジタルサービス売上高比率  
**48%**

## エリア・顧客



事業エリア(国と地域)  
約**200**

顧客基盤  
約**140** 万社

デジタルサービスの会社としての顧客からの評価  
**29%**

## 人的資本



グループ従業員  
**79,544** 人

リコーデジタルスキルレベル2以上の人数(国内)  
約**2,855** 人

女性管理職比率  
グローバル **16.5%** 日本 **7.7%**

## サステナビリティ



電力の再エネ比率  
**33.6%**

製品の新規資源利用率  
**78.9%**

社会課題解決型事業売上高  
“はたらく”の変革 **9,260** 億円  
地域・社会の発展 **200** 億円  
脱炭素社会の実現 循環型社会の実現 **3,150** 億円

## 格付



格付(S&P)  
長期債 **BBB**

格付(R&I)  
長期債 **A+**

ESG外部評価  
**4** 年連続DJSI World選定

## 資本効率・株主還元



ROE  
**4.5%**

ROIC  
**3.3%**

1株当たり配当金  
**36** 円

## グローバルネットワーク

海外売上高比率  
**63.1%**



日本  
売上高  
**8,656** 億円

従業員数  
**31,064** 人

関連会社数  
**44** 社

米州  
売上高  
**6,597** 億円

従業員数  
**18,299** 人

関連会社数  
**50** 社

欧州・中東・アフリカ  
売上高  
**6,237** 億円

従業員数  
**16,867** 人

関連会社数  
**105** 社

アジア・パシフィック他  
売上高  
**1,998** 億円

従業員数  
**13,314** 人

関連会社数  
**43** 社

## 市場ポジション

ガートナー  
Outsourced Digital Workplace Services  
のマジック・クアドラントに掲載 (2024年3月)  
**4** 年連続\*1

Info-Tech Research Group Software Reviews  
Data Quadrant Awards 2024  
Document Management分野 (DocuWare) (2024年3月)  
**Gold Medal**\*2  
<https://www.softwarereviews.com/awards>

IDC  
A3複合機グローバルマーケットシェア (2024年Q1)  
**17%** 第**2**位\*3

J.D. パワー  
・カラーレーザープリンター  
顧客満足度調査 (6年連続) (2023年9月)  
・サーバー保守サービス  
顧客満足度調査 (9年連続) (2023年11月)  
・法人向けテクニカルサポートコールセンター  
満足度調査 コピー機/プリンター部門 ※同率1位 (2023年12月)

第**1**位  
[japan.jdpower.com/awards](https://japan.jdpower.com/awards)

米 System Contractor News (SCN)  
Top 50 Systems Integrators 2023 ランキング (2023年11月)  
第**3**位\*4

\*1 Gartner®, Magic Quadrant™ for Outsourced Digital Workplace Services, Karl Rosander et al., 11 March 2024. 2021年以前は北米、欧州、アジア太平洋地域それぞれの3つの地域別 Magic Quadrant for Managed Workplace Servicesとして発行。Gartnerは、Gartner, Inc.および/または米国とその他の国におけるその関連会社の商標およびサービスマークであり、MAGIC QUADRANTは、Gartner, Inc.および/またはその関連会社の登録商標であり、本書では許可を得て使用しています。All rights reserved. Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。  
\*2 出典: The 2024 Data Quadrant Awards for Top Document Management Systems <https://www.softwarereviews.com/categories/document-management>  
\*3 出典: IDC's WW Quarterly HCP Tracker, 2024Q1, Color Laser MFP/SF DC, A3Only, Speed Range A4: excl 91+ppm Share by Company Year: 2023  
\*4 出典: System Contractor News <https://www.avnetwork.com/news/scn-top-50-systems-integrators-2023?fbclid=IwAR27ykDf4DU7KA4kqUE-PdK1aguH5x7KEIhg6c5aEtJdK3v354RA6r6zM>

別途記載がない限り、2023年度もしくは2024年3月31日現在のデータに基づいて作成しています。

詳しくは WEB リコー早わかり コミットメントと外部評価



## 大山 晃

代表取締役  
社長執行役員 CEO

## CEOメッセージ

# ワークプレイスサービスプロバイダー としてお客様と共に進化し続ける

### CEO就任1年目を振り返って

リコーは今、全社の経営資源を集中して、OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革を進めています。2023年4月に、「はたらく」に歓びを]をリコーウェイの使命と目指す姿と定義し、第21次中期経営戦略(21次中経)を始動しました。社内カンパニー制への移行、各ビジネスユニットへのROIC(投下資本利益率)の導入、事業ポートフォリオマネジメントによる経営資源配分の最適化など、2022年度までの第20次中期経営計画で進めてきた改革をさらに加速させ、戦略を確実に実行する3カ年と位置づけています。

この1年を振り返ると、世界情勢は大きく変化し、特に生成AIの普及をはじめとした技術の進化は目覚ましいものでした。こうした最先端の技術を活用した、業務の自動化・最適化への期待は今後より一層高まることが予想されます。また、コロナ禍を経て、働く環境も働く人の価値

観も大きく変化してきました。リモートワークやハイブリッドワークが普及すると同時に、雇用や組織の在り方の変化に伴い、副業や兼業など、働き方も多様化が進んでいます。このような変化を受けて、従来のオフィスに限らず、働く人がいるあらゆる場所や空間を「ワークプレイス」ととらえ、デジタルの力でワークプレイスにおける生産性を向上するとともに、質の高いコラボレーションを醸成する環境を整えることで、はたらく人の創造力の発揮を支えます。

2023年度はデジタルサービスの会社として収益を生み出すための基盤づくりを進めた1年でした。その結果、収益性改善の要となるオフィスサービスのストック売上は2桁成長し、デジタルサービスの売上高比率は、2025年度の目標60%超に対し48%と、事業成長に向けて勢いが出てきたと感じています。今後も変化の著しいワークプレイスを成長領域ととらえ、投資を集中させることで、ワークプレイスサービスプロバイダーとしての成長を図っていきます。①②③



詳しくは  
本誌

①第21次中期経営戦略の概要と進捗 ▶P28 ②CFOインタビュー ▶P15-16 ③財務・資本戦略 ▶P43-46

**未来につながる改革として**

**企業価値向上プロジェクトに取り組む**

リコーの企業価値を持続的に向上させ未来につないでいくことは、社長である私の使命です。上場企業としてPBR 1倍というのは最低限の水準です。現状PBRが1倍に達していないことを重く受け止めており、収益性を上げてROEの改善を図ることが不可欠です。そのため、社長就任後すぐに、株主、投資家をはじめとする資本市場の皆様とコミュニケーションを重ね、さまざまな課題を再確認しました。それらの声も踏まえて、収益構造を改革し、中長期的な成長を実現することを目的とした「企業価値向上プロジェクト」を、自らがリーダーとなり、スタートさせました。デジタルサービスの会社としてふさわしい経営体質に変えていくことは急務であり、ただ単に体制をスリム化するのではなく、未来につながる改革として進めています。

具体的には、収益性向上に向けた抜本的な改革として、「オフィスサービス利益成長の加速」と、それを支える「本社改革」「事業の『選択と集中』の加速」「オフィスプリンティング事業の構造改革」の4本柱でプロジェクトを推進しています。そしてその効果として、2025年度には、2023年度比で600億円を超える効果を創出したいと考えています。

「本社改革」では、研究開発投資を成長領域に集中させて適正化することに取り組んでいます。事業化の確度が比較的 low、当社が将来進むべき方向性と必ずしも一致しないと判断したテーマの中止や、オープンイノベーションの積極的な活用により、2025年度までの2年間で、研

究開発投資をキャッシュベースで300億円程度洗練化し、150億円程度の費用削減効果を創出します。

「事業の『選択と集中』の加速」に関しては、2025年度までの効果創出を目指し、収益性や将来の市場性に加え、当社の顧客基盤、顧客接点を活かせるか、さらには「ワークプレイスサービスプロバイダー」としての方向性と合致するかなど、さまざまな観点から検討しています。これらの方向性に合致しないと判断した場合は、該当事業のお客様やサプライヤーへの影響、および事業に携わる社員の将来について十分な検討を行いつつ、ベストオーナーへの譲渡・売却も選択肢の一つとしています。

「オフィスプリンティング事業の構造改革」においては、2024年7月に、東芝テックとの合併会社エトリア株式会社を発足させました。両社の技術の融合を進め、競争力の高いエンジンを開発、生産することで商品力の強化を図るとともに、スケールメリットを活かして調達や開発、生産コストの低減を図ります。デジタルでワークフローを効率化するためには、紙文書や会議の音声、現場の状況など、人が知覚しているアナログ情報をデジタル化する必要があります。そのためのデジタル情報の出入口となるのがデバイスです。デバイスを供給することでお客様との接点生まれ、その顧客基盤を足掛かりにデジタルサービスを積み重ねて提供していくという点で、デバイスはリコーにとって、重要な役割を担っています。お客様からの要望が日増しに高まっている環境性能の向上についても、継続して取り組んでいきます。①②③

**デジタルサービスの会社に変革する上で最も重要なのが  
オフィスサービスの成長**

「オフィスサービス利益成長の加速」においては、2024年4月に先進的なAI技術をもつ独企業natif.aiを買収するなど、この数年、積極的に投資を進めています。もちろんM&Aだけではなく、他社との提携やオープンイノベーションの活用を含めた複数の選択肢の中から最適解を見出しています。M&Aで重要なことは、シナジーの創出です。当社とM&A候補先の双方がイニシアチブをもって事業統合後のありたい姿を描き、お互いが納得いくまですり合わせることで、PMI\*をスムーズに進めることができます。

これらの施策を着実に実行し、資本市場の皆様により納得感をもってご期待いただけるよう、変革への道筋の解像度を高めていきます。

\*PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

**ワークプレイスサービスプロバイダーとしての価値提供**

デジタルサービスの会社に変革する上で最も重要なのが、オフィスサービスの成長です。当社の事業領域や顧客層は、世界的な大手IT企業が得意とするところとは異なります。当社は、オフィスプリンティング事業で培った世

界140万社の顧客基盤に加え、お客様との信頼関係や業種・業務の知識を活かして課題解決を図る顧客接点をグローバルで有しており、これらはオフィスサービス事業の成長における大きな強みとなります。もちろん、多様な技術の蓄積である自社IP (知的財産) や、戦略を推進するデジタル人材も価値創造の源泉であることは言うまでもありません。ワークプレイスサービスプロバイダーとして、グローバルで均質なサービスを提供できることは、当社の競争優位性であると認識しています。

こうした顧客基盤、グローバルに広がる顧客接点、そして自社IPという強みを踏まえ、プロセスオートメーション



(PA)\*1、ワークプレイスエクスペリエンス(WE)\*2、ITサービスの3つをワークプレイスにおける注力領域と決めました。働く人が人ならでの創造力を発揮する仕事に時間を使えるようにするには、AIなどの技術を活用して単純作業を極力自動化していくPAが必要です。また働く場所にとらわれることなく、人と人が有機的につながる効果的なコミュニケーションや質の高いコラボレーションを実現するためにはWEが重要になります。ITサービスはこうしたデジタルのワークプレイスを構築する上で基盤となるインフラです。この3つの注力領域に経営資源を集中していきます。

\*1 プロセスオートメーション:ビジネスプロセスオートメーションより名称変更  
\*2 ワークプレイスエクスペリエンス:コミュニケーションサービスより名称変更

日本で展開している「スクラムパッケージ」は、特定の業種や業務向けの課題解決シナリオをお客様と共に生み出し、パッケージ化することで、付加価値の高いソリューションを効率的にお届けするものです。中小企業のお客様を中心に導入いただき、毎年売上高を伸ばしています。

こうしたパッケージ商品を同じお客様に複数導入いただくことで、ストック売上を地層のように積み上げていくことに加え、共通する課題をおもちの他のお客様にも水平展開し、導入企業数を増やしていく「One to Many」により、事業を拡大していきます。

このように、お客様のさまざまな課題に応えるサービスを顧客接点で開発し、多くのお客様に効率的に展開することにより、ストック売上が積み上がり、収益性が向上する。これが、当社の利益成長のメカニズムです。①

### イノベーションを生み出し続けるための 人材と組織風土

事業成長の原動力となるのは、顧客価値を創造し続ける社員一人ひとりの思考と行動に他なりません。お客様

Ricoh USA, Inc. Extonオフィス(米国 ペンシルベニア州)  
経営として目指す姿やその思いについて理解浸透を図るとともに、多くの社員の声に耳を傾けた



に寄り添い、お客様も気づかない課題までも発掘し、お客様と共に価値を創出していく、そのような自律型人材が必要です。自律型人材とは、会社の方向性に合わせて自身のキャリアを設計し、必要なスキルを積極的に身につけようと挑戦する社員です。そのような社員を支援し、会社と社員がスパイラルアップしながら共に成長していくことが大切で、そうした人的資本への投資が今後ますます重要になっていきます。

私は、社員向けのビデオメッセージや社員とのラウンドテーブル、タウンホールミーティングなどの機会を通じ、自律型人材の必要性について繰り返し話しています。成果というには道半ばではありませんが、こうした対話を重ねる中で、積極的に発言する社員が増えていると実感しています。

また、多様性を尊重する企業風土も企業成長には欠かせません。私は海外で約20年間仕事をしてきましたが、特に17年間滞在した欧州は、国も違えば言葉も文化も異なります。そうした多様性に富んだ組織で侃々諤々と議論を尽くして意思決定し、ビジネスを前に進めるといった経験を重ねてきました。この経験を通じ、多様性こそがイノベーションを生み出すということを確認しています。同質性を重んじ、上司の意見が絶対で意見もできない組織ではイノベーションは生まれません。自律型人材の育成と同時に、多様性を活かした組織づくりも推進していきたいと考えています。②

### ステークホルダーと共に進化し続ける

創業者・市村清の掲げた「三愛精神」は、企業が永続していくためには、すべてのステークホルダーが豊かにな

ることが大事だと説いており、この考え方は私たちが日々の活動において立ち返る原点です。誰かを犠牲にして別の誰かを立てるような二律背反的な企業経営は長続きしません。自社の事業成長と、持続可能な社会への貢献を両立していくことは、企業の重要な責務です。株主、投資家の皆様に対しては、当社が企業価値を向上させることで、投資に見合ったリターンを確実に生み出せるよう取り組んでまいります。

## 自社の事業成長と 持続可能な社会への 貢献を両立していく

リコーは創業以来、常にお客様の“はたらく”に寄り添ってきました。寄り添うということは、お客様と共に新たな価値を創りあげることです。そのためには、単に製品・サービスを提供するのではなく、お客様の課題と一緒に解決することが必要です。お客様の課題は常に変化しますし、その課題を解決するための技術や価値提供の仕方も変化していきます。その変化の中において生まれる新たな課題を解決するためには、お客様と共に進化し続けることが重要です。多様性を尊重する組織であれば、進化が止まることはありません。そうした常に進化し続ける会社であることが、私の描く未来のリコーであり、その実現に向けてまい進してまいります。③④





CFOインタビュー

企業価値向上プロジェクトの  
進捗を示しながら  
ステークホルダーとの  
信頼関係を醸成していく

川口 俊

取締役  
コーポレート専務執行役員 CFO

——2023年度の財務面の総括をお願いします

世界経済がポストコロナにおいてゆるやかな回復を見せる中、当社においてはオフィスサービス事業が引き続き成長を牽引し、売上高は2桁増収の2兆3,489億円となりました。営業利益は、オフィスサービス事業の成長や体質強化の効果は見られたものの、オフィスプリンティング事業の生産調整や複合機の販売ミックスに加え、事業成長やインフレに伴う経費が増加し、前期から減益の620億円となりました。なお、前期での資産売却益などによる一過性の要因を除くと増益と試算されます。①

——企業価値向上のための課題には  
どのように対応していますか？

デジタルサービスの会社としての成長を目指し、21次中経最終年度(2025年度)にROE9%超の財務目標を掲げました。その達成のための最大の課題は収益性の改善です。収益構造の変革に向けて、そしてデジタルサービスの会社に相応しい事業経営体質を構築するために、2023年4月に「企業価値向上プロジェクト」を始動し、11月以降、その進捗を四半期ごとに開示しています。これまで、取締役会や経営会議などで本プロジェクトについて議論を

重ねたことに加え、社員に対しても現状の課題や危機感を繰り返し共有することで、改革の必要性を実感してもらい、全社の意識や推進力は確実に高まっていると感じています。②

——資産および資本については  
どのようにコントロールしていますか？

当社では、財務規律のある手元流動性と最適資本構成の在り方をしっかり考慮しながら、バランスシートをコントロールしています。資金繰りの安定性とキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の適正性を追求し、手元流動性の目安を1,800億円程度に置いています。また、最適資本については、格付などさまざまな要素を検証した上で1兆円前後(為替調整勘定を除くと9,000億円)を中期的な目標としています。オフィスプリンティングなど収益の安定した事業には資本よりコストの低い借入れを活用し、資本は比較的リスクの高い成長事業に配分します。成長投資については、2021年度から5年間で5,000億円の枠を設定しており、その結果、2025年度末時点でのネットD/Eレシオを0.25~0.35倍と試算しています。

また、ROICに基づく事業運営により、ビジネスユニット



Ricoh del Perú S.A.C. (ペルー)のオフィスを訪問(中央)



Ricoh Australia Pty. Ltd.の社員とのパネルディスカッションにて(左から2人目)

およびその事業ごとに目標とするハードルレートを設定し、四半期ごとに管理を行うとともに、さらなる改善に向けてKPI・施策の継続的なアップデートを実施しています。

——グループの財務管理には  
どのような長がありますか？

財務戦略の基礎となるのが、「グローバル・キャッシュ・マネジメント」や「グローバル・ネットティング」などを統括する社内銀行の仕組みです。

当社では、グループ会社の資金残高を日次でモニタリングし、余剰資金を本社財務機能に集中させるとともに、不足資金を適時に資金供給することで資金効率を高めています。また、グループ内で日々発生する債権・債務をネットティングし、グループ各社が本国通貨で必要資金を受払うことができる仕組みを、ITを活用して運用しています。これにより、人的リソースの最適化と、銀行手数料や為替コストの削減、財務リスクの最小化を実現しています。グローバル・ネットティング体制の構築では、グループ間取引において支払いサイトをグローバルで統一しており、各国の諸規制にも対応しています。本社財務の一元管理により、個社ごとの為替取引も不要になり、為替管理がコスト面で優位性のある条件で実施され、非常に効率的なグループ資金管理体制を実現しています。③

——デジタルサービスの会社への変革に向けての  
成長投資は、どのような方針で行っていますか？

当社は、2025年度にデジタルサービスの売上比率60%超を目指しており、先述したように2025年度までに5,000億円の投資を計画しています。

M&Aなどの戦略的成長投資にあたっては、投資委員会でデューデリジェンス開始前の検討段階から入念に審議しています。私が投資委員長を務め、会計、財務、税務、経営企画、IT、法務、およびR&Dなど、専門的な知見をもつメンバーと共に審議をします。投資対象の調査分析プロセス開始前の1回目の委員会では投資の意思決定に必要な情報や多方面からの検討内容・プロセスを審議し、2回

目の委員会では投資案件への客観的・専門的評価と交渉やPMIへの提案や意見を取りまとめ、提示します。その上で、経営会議へ諮問を行い、最終的な投資の是非は権限規定に基づき決定されます。投資委員会では、最低でもROE 8%超の利益が期待できることや、10年以内にROI(投資収益率)がプラスになることなど、多様な角度から投資基準を定めて審議しています。もちろん、スタートアップやAI関連の技術案件など、通常の評価・検討プロセスでは測れない案件もありますので、最終的な投資判断には広い視野が求められます。

——ご自身が考えるCFOの役割や使命とは  
どのようなものでしょうか？

2024年度は、リコーグループがデジタルサービスの会社としての事業経営体質を整えるために、収益構造変革に向けた各施策の「遂行」に最善を尽くす一年となります。CFOとしては、財務的な施策だけでなく、IT、ESG、セキュリティ、内部統制、広報および人的投資などについても目を配る必要があります。また、社員エンゲージメントの強化が重要であると認識し、海外も含め、タウンホールミーティングやパネルディスカッションなど、社員との対話の機会を増やしています。私たち経営陣がリコーグループの現状や課題、その先の将来の姿をどう描いているかを社員にもっと知ってもらい、経営の方向性に対する納得感を高めることが大きな役割であると考えています。

——最後に、株主・投資家の皆様へ  
メッセージをお願いします

株主・投資家の皆様には、会社の現状や戦略、施策の進捗などについて、率直にお伝えしたいと考えています。足元の業績や今後の展望に課題があるなか、企業価値向上プロジェクトをしっかりとやり切るという意思とその実績をお示しすることが、中長期的な成長への信頼をいただくために不可欠です。CEOの大山や私をはじめ、全役員と社員が切磋琢磨して一枚岩で改革を進め、企業価値向上を実現できるよう、全力を注いでまいります。

# 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

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

目指すべき持続可能な社会の姿

## Three Ps Balance

**Prosperity**  
経済

社会課題解決と経済成長の同時実現

**Planet**  
地球環境

環境負荷を地球の再生能力の範囲内に抑制

**People**  
社会

誰一人取り残されない社会の実現

リコーウェイ<sup>③</sup> 使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

### 主要経営資本

- **財務資本**  
ROICを意識した戦略的資源配分
- **製造資本**  
レジリエントなサプライチェーン
- **知的資本**  
イノベーション創出力
- **人的資本**  
創造力を支える人材
- **社会関係資本**  
グローバルバレッジ
- **自然資本**  
事業を通じた脱炭素・循環型社会の実現

### 7つのマテリアリティ<sup>②</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

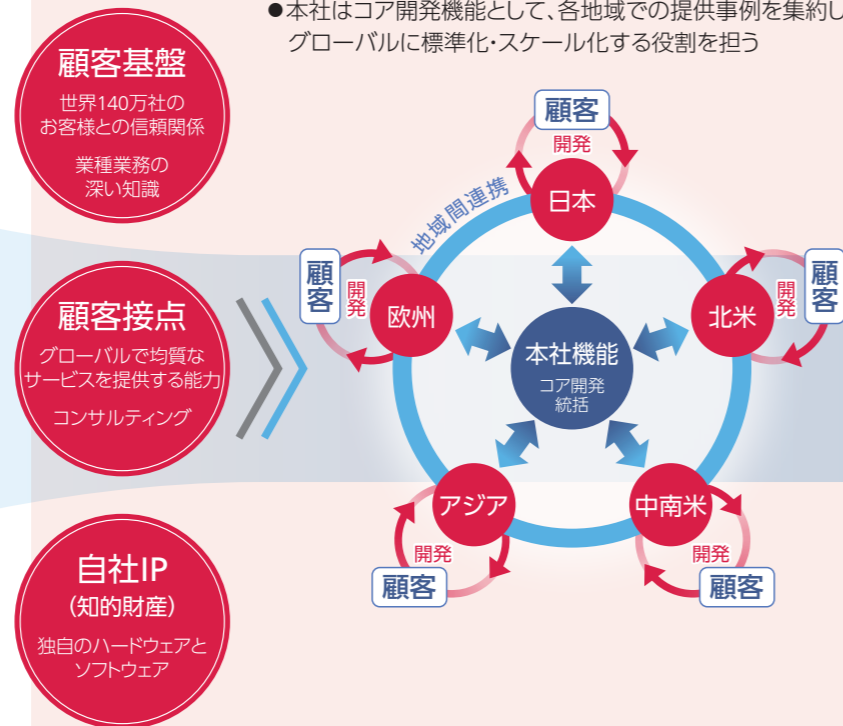
- 責任あるビジネスプロセスの構築
- オープンイノベーションの強化
- 多様な人材の活躍

## ビジネスモデル

### 強みを活かした価値創造<sup>⑩</sup>

強み<sup>⑧⑨</sup>

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



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

### オフィスサービス／オフィスプリンティング<sup>⑪⑫</sup>

#### 注力領域

#### 成長領域<sup>⑬⑭</sup>

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

### 商用印刷・産業印刷<sup>⑮</sup>

### サーマル・産業プロダクツ<sup>⑯</sup>

### 社会課題解決に資する新規事業<sup>⑰</sup>

### 財務・将来財務を通じた創出価値

財務<sup>⑦⑱</sup> 2023年度実績

- 営業利益：620 億円
- ROIC：3.3%
- ROE：4.5%
- 総還元性向：66.7%
- デジタルサービス売上高比率：48%
- 顧客数：140 万社
- オフィスサービス導入率：35%
- ストック売上成長率：+10%（前年度比）

将来財務<sup>⑲⑳㉑</sup> 定量データは⑳ESG戦略参照

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

### 事業ポートフォリオ

ESG戦略<sup>②</sup> 人的資本戦略<sup>⑤</sup>

コーポレート・

リコーグループのDNA 三愛精神 /

### マネジメント

イノベーション戦略<sup>⑥</sup> 財務・資本戦略<sup>⑦</sup>  
(デジタル、技術、知財)

ガバナンス<sup>④</sup>

お客様に寄り添い続けること<sup>⑰</sup>

外部

環境<sup>①</sup>

詳しくは本誌  
①リスクマネジメント ▶ P85 ②ESG戦略 ▶ P31-34 ③企業理念「リコーウェイ」 ▶ P3-4 ④コーポレート・ガバナンス ▶ P65-86 ⑤人的資本戦略 ▶ P35-38 ⑥イノベーション戦略 ▶ P39-42  
⑦財務・資本戦略 ▶ P43-46 ⑧デジタルサービスの会社への軌跡 ▶ P5-6 ⑨リソースの拡充と継続的な成長の実現 ▶ P21-22 ⑩デジタルサービスの会社としての価値創造 ▶ P20

⑪リコーデジタルサービス ▶ P49-50 ⑫リコーデジタルプロダクツ ▶ P51 ⑬リコーグループの価値提供領域 ▶ P19 ⑭価値創造の取り組み ▶ P23-26 ⑮リコーグラフィックコミュニケーションズ ▶ P52  
⑯リコーインダストリアルソリューションズ ▶ P53 ⑰リコーフューチャーズ ▶ P54 ⑱数字で見るリコー ▶ P7-8 ⑲第21次中期経営戦略の概要と進捗 ▶ P28 ⑳環境 ▶ P55-58 ㉑社会 ▶ P59-64

# リコーグループの価値提供領域

## 働き方やお客様のニーズの変化

近年、雇用や組織、業務プロセス、コミュニケーションのあり方など、人々の働き方に大きな変化が起こっており、ワークプレイス(従来のオフィスに限らず、働く人がいるあらゆる場所や空間)に求められるお客様のニーズも多様化してきています。こうした変化に対して、デジタル技術を活用した課題解決が一層求められています。

## お客様のニーズ

雇用・組織	柔軟でオープンな働き方に適合したフレキシブルなIT環境およびデータ管理やセキュリティ担保
業務プロセス	単純な業務プロセスの自動化と、データドリブンで継続的に業務改善・最適化される仕組みの構築
コミュニケーション	言語・文化・専門性・認識などのギャップを埋める、働く人の創造力発揮の支援

## ワークプレイスにおける、強みを活かした注力領域

リコーグループは、ワークプレイスにおいて、デジタルの力を使い、業務プロセスの最適化による組織の生産性向上と、質の高いコラボレーションの促進により、お客様の創造力の発揮を支援する会社を目指します。自社の強みである顧客基盤と顧客接点、そして自社IPによるデジタルサービス提供能力を活かし、世界中のはたらく人へ

価値を提供します。  
中でも、成長領域であるプロセスオートメーションと、ワークプレイスエクスペリエンス、それらを支えるITサービスの提供に注力し、お客様のはたらく喜びの実現を目指します。

### プロセスオートメーション

デジタルによる業務プロセスの最適化を通じ、単純作業を減らし生産性の向上を実現するとともに、AI・データの活用により新たな価値を提供し、お客様の創造力の発揮を支援

これまで培ってきたドキュメント・プロセス領域の技術とAI技術を活用して最適なワークフローを構築し、マネージドサービスにより常に最適な状態を維持します。また、お客様の業務プロセスやドキュメントに埋没・蓄積されているデータや日々生成されるさまざまなデータの価値を最大化します。

これによりお客様は、やらなければならないタスクを減らす・なくすことができ、生産性が向上し、コスト削減、セキュリティとコンプライアンスの強化も実現できます。また、意思決定の品質を向上し、より付加価値の高い活動につなげることができます。①

### ワークプレイスエクスペリエンス

デジタルの力で、場所にとらわれない円滑なコミュニケーション、質の高いコラボレーションを可能とする最適な働く環境を提供。これによりお客様の創造力の発揮を支援

ハードウェア、ソフトウェア、ソリューションの提供およびこれらが常に快適にご利用いただける環境を提供するマネージドサービスを通じ、従来のオフィスに限らず、働く人がいるあらゆる場所や空間におけるITサービスの最適化やシームレスなコミュニケーションを実現します。

これによりお客様は、本来やりたい・やるべき仕事に集中し、最適なコラボレーションにより、生産性高く創造的なアウトプットを創出することができます。①

# デジタルサービスの会社としての価値創造

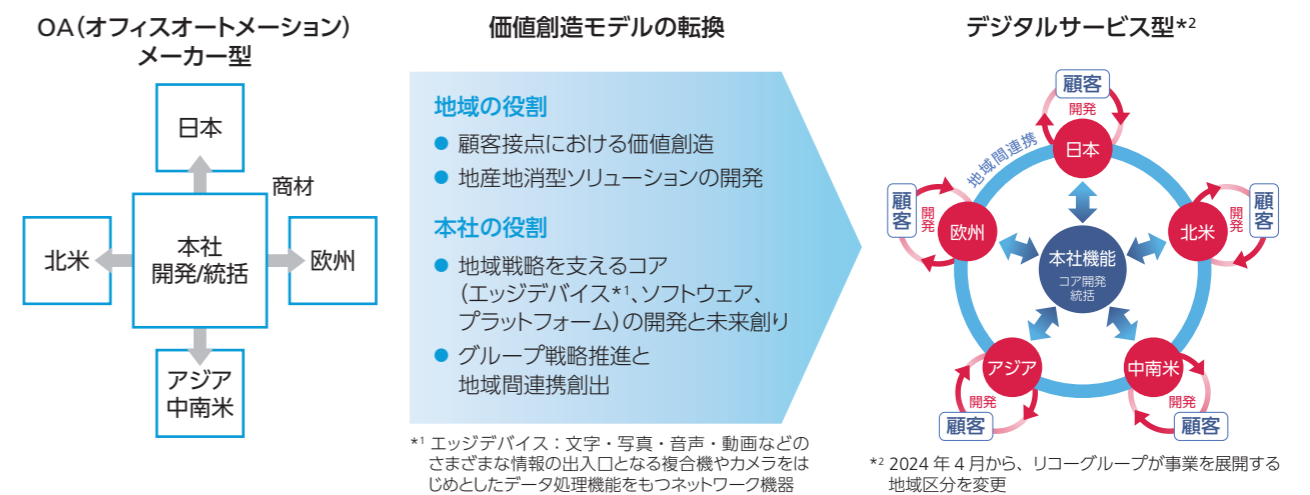
## 価値創造モデルの転換

デジタルサービスの会社としての価値創造は、従来のOAメーカー型の本社主導のものとは異なり、お客様の価値をお客様との接点で創りあげます。各地域には主体的に価値創造に取り組み、地産地消型のソリューションを開発する役割が求められます。

一方、本社部門は、グループ共通のプラットフォームの提供に加え、自社開発あるいは他社から獲得したソフトウェアのグローバル展開、そして地域間連携での共創活動を加速する役割を担い、グループ全体視点での付加価値を創出します。

## 顧客接点における価値創造能力の向上

各地域のお客様と共に価値創造する、地域戦略を軸としたデジタルサービスの会社へ



## 顧客接点での継続的な価値創造

リコーグループには、複合機を導入いただいている世界140万社の「顧客基盤」があり、そこで培った信頼関係とおお客様の業種・業務の知識が強みです。グローバルで均質なサービスを提供できる「顧客接点」を活かし、お客様の課題を深く理解してソリューションを提案する価値共創パートナーとして、共に価値を創造します。

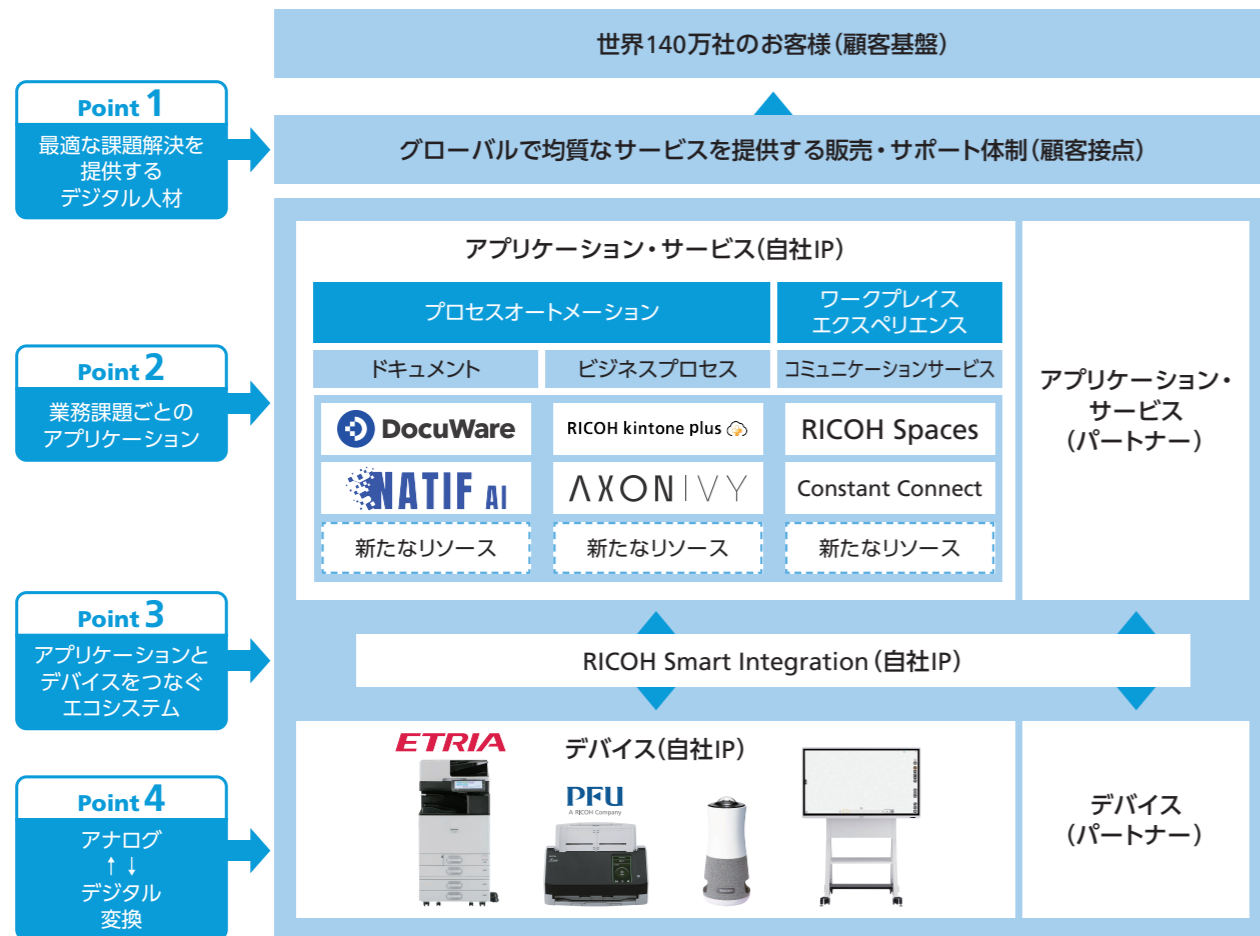
お客様が抱えるさまざまな課題に向き合い、課題解決を積み重ねていくことで提供価値を高めていきます。また、同様の課題をおもちの他のお客様に対してソリューションを水平展開していくことで、価値を提供する導入企業数を拡大していきます。

## 地域間連携による価値の増大

それぞれの地域で生み出したソリューションを、「自社IP」やコア技術を活かして他の地域にも展開します。グローバルで均質なサービスを提供するワークプレイスサービスプロバイダーとして、価値の提供範囲を拡げていきます。

# リソースの拡充と継続的な成長の実現

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



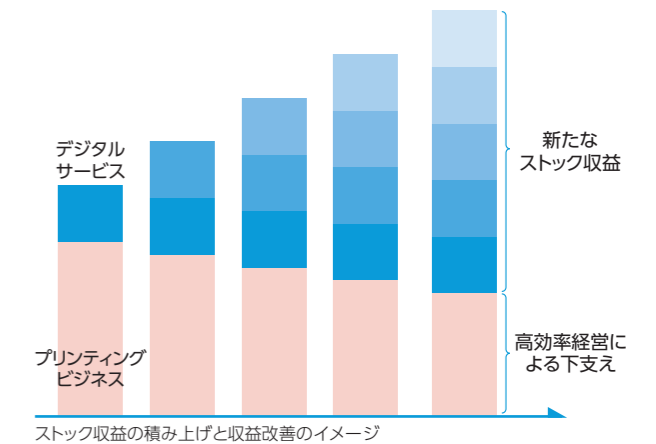
## リソース拡充に向けた取り組み

<p><b>Point 1</b> デジタル人材の強化①</p> <p>デジタル人材の育成・リスキリング、さらにはM&amp;Aでグループに加わった新たな人材を通じて、お客様のニーズ理解、ソリューション設計・構築能力の強化を図っています。</p>	<p><b>Point 2</b> 自社ソフトウェアの強化②</p> <p>利益率の高い自社ソフトウェアの展開を拡大することで、オフィスサービス事業の収益性を高めます。自社開発に加え、引き続きM&amp;Aや業務提携を通じた自社ソフトウェアのラインアップを強化します。 例: DocuWare、RICOH kintone plus、RICOH Spaces など</p>	<p><b>Point 3</b> グローバル共通のサービス提供プラットフォームの進化③</p> <p>ストック収益の拡大で鍵となるのが、RICOH Smart Integration (RSI) を活用したエコシステムです。エッジデバイスやソフトウェア、サービスをRSIでつなぎ、お客様への提供価値をさらに進化させていきます。また、RSIにより各地域で生み出されたソリューションを他の地域にも展開することでグループ全体のシナジー発揮を加速させます。</p>	<p><b>Point 4</b> デジタルサービスの会社を支えるエッジデバイス④</p> <p>デジタルサービスの会社として成長するためには、アナログとデジタルの情報をシームレスにつなぐデバイスが不可欠です。2024年7月に始動したエトリア株式会社が、業界のリーダーとして、魅力的なデバイスを効率的に生み出していきます。</p>
---	---	---	---

詳しくは本誌 ①人的資本戦略 ▶P35-38 ②価値創造の取り組み ▶P26 ③価値創造の取り組み ▶P23-24 ④イノベーション戦略 ▶P40

## ストック収益の積み上げ

デジタルサービスの会社として継続的な成長を図るためには、ストック収益を地層のように積み重ねていくことが重要です。下支えとなるプリンティングビジネスを徹底的に効率化するとともに、同じお客様に複数のソリューションを導入いただくことで、ストック収益を積み上げていきます。加えて、共通する課題をお持ちの他のお客様にもソリューションを水平展開し、導入企業数を増やしていく「One to Many」により事業を拡大していきます。このように、お客様のさまざまな課題に応えるサービスを顧客接点で開発し、多くのお客様に効率的に展開することにより、グループ全体での収益性の向上を図っていきます。



ストック収益の積み上げと収益改善のイメージ

## 利益成長のメカニズム

オフィスサービス事業では、利益成長の進捗を図るため、「顧客数」「オフィスサービス導入率」「ストック売上成長率」の3つをKPIとして設定し、ストック収益の向上に取り組んでいます。

140万社の顧客基盤のうち、オフィスサービスを導入していただいている企業の割合を増やし、ストック売上を成長させていきます。

## KPIと2023年度実績

利益成長の進捗を測るKPI	顧客数	オフィスサービス導入率*	ストック売上成長率*
商談対象となる全顧客数		オフィスサービス導入顧客の割合	継続的な収益基盤となるストック売上の成長率(オフィスサービス)
2023年度実績	140万社	35%	+10% (為替+17%)

\* オフィスサービス導入率・ストック売上成長率はリコー日本の代理店顧客を除く約97万社が対象

# 価値創造の取り組み

リコーグループは成長領域と定めるプロセスオートメーションやワークプレイスエクスペリエンスにおいて、幅広い統合的なソリューションの提供を通じて、世界中のお客様の業務の効率化や高度化を支援しています。自社での製品・サービスの開発に加え、戦略的な投資を行い、さまざまな技術やサービスを獲得することでお客様への提供価値を高めています。

## プロセスオートメーション

### 戦略的な投資により、成長領域のケイパビリティを向上

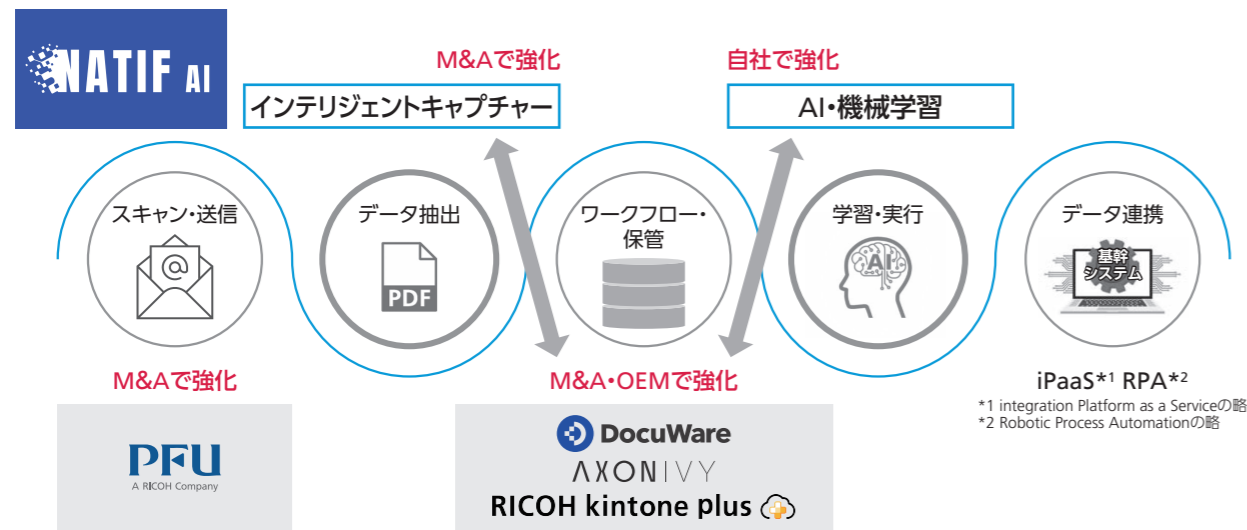
#### 先進的なAI技術をもつ「natif.ai」の全株式を取得

リコーグループは、成長投資の一環として、2024年4月、ドイツのソフトウェア・スタートアップ企業Natif.ai GmbH (以下natif.ai)の全株式を取得しました。インテリジェントキャプチャーと呼ばれるAIを活用した先進的な画像認識やOCR\*の技術の獲得によって、紙文書や手書き文書を含むさまざまなドキュメントからの情報抽出機能を強化し、幅広い業務プロセスにおいて自動化・高度化を実現します。

\*OCR (Optical Character Reader): 画像データのテキスト部分を認識し、文字データに変換する光学文字認識機能

今回の株式取得は、リコーグループのDocuWare社によるものです。DocuWareとnatif.aiのもつインテリジェントキャプチャー関連の技術を掛け合わせることで、請求書処理や契約書管理など、紙帳票ベースの一連のワークフローをデジタル化し、お客様を単純作業から解放することで、生産性向上に貢献します。

#### プロセスオートメーションにおける強化領域



#### DocuWare 1

企業のドキュメント管理やワークフローの自動化を支援するプラットフォームを開発・販売。グローバル45カ国でサービスを展開し、有資格者(販売プレセールス/構築SE)も500人超に増加

詳しくは WEB 1 RICOH コンテンツ活用&業務効率化サービス DocuWare 2 RICOH kintone plus

## プロセスオートメーション

### 課題解決ノウハウを活かし、中小企業の業務のデジタル化を支援

#### お客様導入事例: O社様 (業種: 卸売業、本社: 日本)

RICOH kintone plusの導入で、手入力による見積もり作成や契約書の紙での管理をなくし、業務を効率化。システムとのシームレスな連携が決め手となり、他社複合機からの入替も実現

#### 課題

- 見積書をエクセルで作成しており、情報入力を手作業で行っていたため、時間と手間がかかり、ミスが発生し得る状況だった
- 契約書は紙で保管されており、案件管理システムとは別々に管理していた
- ➔ 手入力や紙での管理など、非効率な業務をなくしたい

#### 提供価値

- RICOH kintone plusで日報や案件情報を管理。見積書作成時のデータ連携で手入力作業を削減
- 新たにリコー製複合機も導入。契約書をスキャンし、案件情報と紐づけて一元管理を実現
- 手入力作業の削減と案件管理の効率化により働く時間を創出し、より創造性の高い業務へのシフトを実現

#### RICOH kintone plus 2

サイボウズ株式会社が提供する「kintone®」をベースにリコー独自の機能を追加したクラウド型の業務改善プラットフォーム。業務を自動化・効率化するアプリケーションをプログラミングなしで作成できるため、中堅中小企業を中心としたお客様のDXを強力に後押し。2024年3月時点で1,700社を超えるお客様が採用



## ワークプレイスエクスペリエンス

### グローバルの顧客接点力を活かし、複数国にまたがる拠点の会議室を一括管理

#### お客様導入事例: D社様 (業種: 家電メーカー、本社: シンガポール)

リコーグループのグローバルでの顧客接点力および提案力とCenero社のケイパビリティ活用で、お客様の“はたらく”を支援するグローバルパートナーへ

#### 課題

- グローバルで複数のAV\*ベンダーにサポートを依頼しており、管理にかかる時間・コストの負荷が大きかった
- ➔ ベンダー管理業務の削減、簡素化およびサービスレベル向上を図りたい

に、アカウント管理、レポートなど一貫したサービスを提供。ベンダーおよび会議室の運用管理業務を効率化し、時間・コストの負荷を削減

- お客様の英国拠点にAVエンジニアが常駐。リコーグループのAVネットワークオペレーションセンターが、技術的な問い合わせ、AVシステム予防保守などをグローバルにサポート
- 常に安心して使える会議室を整備し、お客様が会議に集中できる環境を実現

#### 提供価値

- 14カ国(欧州、米国、カナダ、メキシコ)、200以上の会議室

#### Cenero

2022年にリコーグループに加わったCeneroは米州を中心にマネージドAVサービスプラットフォームを展開。AV技術に特化したサービスプロバイダーとして、最適なハイブリッドワーク環境の構築と運用を支援



提供する働く空間のイメージ

## 顧客接点での価値共創を強化し、お客様の課題の可視化から解決までを伴走

### RICOH BIL TOKYOをリニューアルオープン①

リコーグループは、お客様の経営課題や業務課題の可視化から、解決策の提案、課題解決まで、お客様に寄り添ったビジネスを展開しています。

課題解決にあたっては、最新のAI技術を活用しながら、お客様との価値共創活動を強化する施設として「RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE TOKYO (以下RICOH BIL TOKYO)」を、2024年2月1日にリニューアルオープンしました。新しいRICOH BIL TOKYOは、リコーグループのEBC (Executive Briefing Center)に位置付けられます。企業の経営幹部をお迎えし、専門技術者との対話やデザイン思考を取り入れたワークショップを通して、AIを活用した価値シナリオづくりやビジネスデザイン的设计から実装に至るまでを伴走支援します。「DXのありたい姿を描けない」「DX以前の足元の課題が大量」というお客様に、本質的な経営課題の解決支援するとともに、ビジネス共創を実現しています。

### 強みを活かし、お客様と共に価値を創る

RICOH BIL TOKYOでは、リコーグループの強みである顧客接点力を活かした、100以上ある各業種の課題解決シナリオと、自然言語処理②や空間認識分野③に強みをもつリコー独自のAI技術などを掛け合わせて、お客様と価値を共創します。お客様の顕在課題に対してソリューションやユースケースを提案するだけでなく、デジタルに精通した技術者である、ビジネスデザイナーやDXコーディネーターといった専任のビジネスアーキテクトが潜在課題までも可視化しています。また、これら専門性のある人材を計画的に育成するために、RICOH BIL TOKYOへ有期異動する社内留学や、社内副業制度を活用して案件ベ-

スで参画するチャレンジャー制度、さらに独自の認定制度などのプログラムを構築、展開しています。

価値共創の領域は、大量の紙ドキュメントのデジタル化ニーズを起点にしたプロセスDXから、デジタル化されたドキュメントのAIデータ利活用、さらには、お客様の働く空間のデジタル化・管理、リニューアルなどにまで広げられており、今後もお客様と社会的インパクトを生み出す共創を目指します。

### はたらく飲みにつなげるグローバルでの取り組み

このような共創の取り組みは国内にとどまらず、オランダのエクスペリエンスセンターや英国のデジタルエクスペリエンスセンターなど、海外でも始まっています。これらの場を活用して、ワークプレイスにおける最新テクノロジーの紹介や体験を提供しています。

リコーグループはこれらの活動を通じて、お客様の生産性向上や業務効率化を実現し、その先にある創造力の発揮を支援することで、お客様のはたらく飲みを実現する新たな価値創造に取り組んでいます。RICOH BIL TOKYOでは、DXにおけるお客様の潜在的な課題について、「対話」と「おもてなし」を通じて変革の意識を醸成し、共創による課題解決の起点を生み出していきます。



RICOH BIL TOKYOにはリニューアル後100社を超えるお客様が来場 (2024年2-5月累計、前年同期比193%)

#### 取り組みのポイント

- お客様との日頃の接点活動で培った信頼関係とお客様の業種や業務の深い理解に基づいた課題解決シナリオ共創
- AI技術など、デジタルに精通した専門技術者がビジネスアーキテクト①として常駐
- お客様と共に課題に向き合い、新たな気づきを得て解決するまでをサポートする、さまざまな仕掛けを備えた施設

## デジタルサービスの会社を支えるエッジデバイスでの価値創造

### エトリア株式会社が始動①

リコーグループは東芝テックとオフィス向け複合機やプリンター、周辺機器および、関連消耗品の開発・生産に関する事業を統合し、「エトリア株式会社」(代表取締役 社長 執行役員 中田 克典)を2024年7月1日にスタートさせました。

### エトリア組成の狙い

リモートワークの普及など、働き方の変化に伴うペーパーレス化の加速により、オフィスプリンティングの市場規模が縮小傾向にあります。エトリア組成においては、リコーと東芝テックが両社の技術の融合を進め、競争力の高い共通エンジンの開発に取り組めます。これにより、商品力の強化とともに、スケールメリットを活かして開発や調達、生産コストの低減を図ります。

### エトリアが創り出す提供価値

ワークフローをデジタル化する企業に対して、文字や紙文書や会議の音声、現場の状況など、人が知覚できるアナログ情報をデジタル化してシームレスにつなげ、情報価値を高めるためのデバイスを提供します。これらによりお客様との接点生まれ、その顧客基盤を足掛かり

にデジタルサービスを積み重ね提供していきます。この点でも、デバイスは重要な役割を担っています。また、お客様からの要望が高まっている環境性能の向上においても、継続的に投資していきます。

### サーキュラーエコノミーへの対応①

サーキュラーエコノミーを見据え、将来の完全リサイクルを意識した製品の設計・生産の抜本的見直しを行います。従来どおりの効率化はもとより、今後は回収した製品を分解し、再生しやすいかを重視したモノづくりを強化します。再生品の品質と信頼性を向上させ、付加価値の高い再生ビジネスを拡げ、お客様の要望に応じていきます。



市販の回収材 (PET材) を使用したトナーボトル



本体の総樹脂量の重量比で約50%に再生プラスチックを採用した複合機 [RICOH IM C3010]

### お客様からのESG要求の高まり②

世界各地でESGに関する法規制が厳しくなり、お客様からのESG要求が飛躍的に高まっています。特に欧州では、サーキュラーエコノミー、人権の法規制が非常に厳しくなっており、日本でも公共調達においてカーボンフットプリントの開示、あるいはカーボンオフセットが要求されるようになってきています。ESG対応が商談の評価基準に設定されている場合や、商談の参加要件となるケースも出てきています。

### 欧州の調達案件でのESG評価事例

#### ・フランス公共機関案件

総合評価方式で2割が環境 (再生材含有率、再生機提供など) と社会 (製品のアクセシビリティなど) に関する配点の中、環境・社会分野が高く評価され、複合機約1万台の商談獲得

#### ・オランダ民間企業案件

環境の取り組み (製品の環境性能、段ボール/プラスチック包装の再生材使用率、カートリッジの回収など) を金額換算し、総合評価に反映。環境項目が評価され、複合機100台以上の商談を獲得

## 第19次・20次中期経営計画の振り返り

19次中計では、2017年度に「リコー再起動」を掲げ、コスト構造改革、業務プロセス改革、事業の選別を断行し、オフィスサービス事業を成長軌道に乗せました。20次中計ではコロナ影響などの対策を柔軟かつタイムリーに展開しましたが、事業成長で目標未達となりました。社内カンパニー制や事業ポートフォリオマネジメント、ジョブ型人事制度の導入など、経営基盤の強化は順調に進展し、OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革を着実に進めてきました。

第19次中期経営計画	
2017年度～	2018年度～2019年度
<p><b>市場拡大を前提とした5大原則を見直し、収益構造を改革</b></p> <p>※ 5大原則：「マーケットシェア追求」「MIF 拡大」「フルラインナップ」「モノづくり自前主義」「直販・直サービス」</p>	<p><b>稼ぐ力の向上とガバナンスの強化</b></p>
<p><b>外部環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界金融危機以降、複合機市場の成長鈍化や価格競争の激化により、売価が下落</li> <li>● モバイル環境の整備による働き方の多様化、ペーパーレス化の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全・安心な社会づくりに寄与するグローバルな社会課題解決への注目の高まり</li> <li>● 嗜好の多様化によるカスタマイゼーションとデジタル化ニーズの高まり</li> </ul>
<p><b>基本方針</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 構造改革</li> <li>② 成長事業の重点化</li> <li>③ 経営システムの強化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 強みに立脚した事業展開</li> <li>② オープンな経営スタイル</li> <li>③ メリハリのついた成長投資</li> </ol>
<p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業選別による基盤事業の収益改善と成長事業の収益拡大</li> <li>・ お客様ニーズの変化をとらえたオフィスサービス事業の成長</li> <li>・ ガバナンス改革 (取締役任期1年化、株式連動報酬制度導入、リスクマネジメント強化、社外取締役過半数化など)</li> </ul>	

危機対応、変革加速の一年	
2020年度	第20次中期経営計画 2021年度～2022年度
<p><b>変わっていくお客様の“はたらく”に寄り添い続ける</b></p>	<p><b>社会課題解決による持続的な企業価値向上</b></p>
<p><b>外部環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ発生により、リモートワークなど、“いつでも、どこでも働ける”環境が常態化</li> <li>● 非接触ニーズの高まりにより、テレワークやそれに伴うクラウドニーズが拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● With コロナがノーマルとなり、働き方改革とそれに伴うデジタル化が進展</li> <li>● コロナ拡大によるサプライヤーの生産活動の遅延・停止や、物流費高騰</li> </ul>
<p><b>基本方針</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① コロナ禍での危機対応</li> <li>② アフターコロナを見据えた変革加速</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 事業競争力の向上</li> <li>② 経営基盤の強化</li> <li>③ 資本収益性の向上</li> </ol>
<p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オフィスサービス事業の成長</li> <li>・ 経営基盤の強化</li> <li>・ モノづくり体制強化とコストダウン、オフィスサービス領域での M&amp;A 投資</li> <li>・ 社内カンパニー制・事業ポートフォリオマネジメント・ジョブ型人事制度の導入</li> <li>・ デジタル人材育成、基幹システム刷新など</li> </ul>	

## 第21次中期経営戦略の概要と進捗

リコーグループは2023年4月からの3カ年を第21次中期経営戦略(以下、21次中経)とし、デジタルサービスの会社への変革における「実行」の3年間として、従来のオフィスプリンティング事業を主とした収益構造からの変革を加速させています。

### 中長期目標

「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  
 2025年度財務目標：営業利益 1,300億円、ROE 9%超(2023年3月 会社説明会での発表)

### 3つの基本方針の取り組み状況

#### ① 地域戦略の強化とグループ経営の進化

高収益体質への変革：オフィスプリンティング以外の収益を積み上げ、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、継続した収益改善のために環境変化への対応力強化を推進  
 収益構造の変革：「プロセスオートメーション\*1」「ワークプレイスエクスペリエンス\*2」「ITサービス」を注力領域に設定。地域の特性を重視しながらリソースを集中投下し、サービス分野のストック契約・売上を積み上げる戦略を実行

#### ② 現場・社会の領域における収益の柱を構築

- ・ デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供
- ・ 商用印刷事業を中心に「現場・社会」領域での収益の柱を構築
- ・ 事業ポートフォリオマネジメントにより、注力する事業領域を見極めるとともに、出口プロセスへの移行を判断した事業については、適切な出口戦略を探索

#### ③ グローバル人材の活躍

事業構造を変化させ、グローバルでの提供価値を拡大させるために、社員の能力やスキルを資本ととらえ、人に対して積極投資をしていく人的資本戦略を策定。

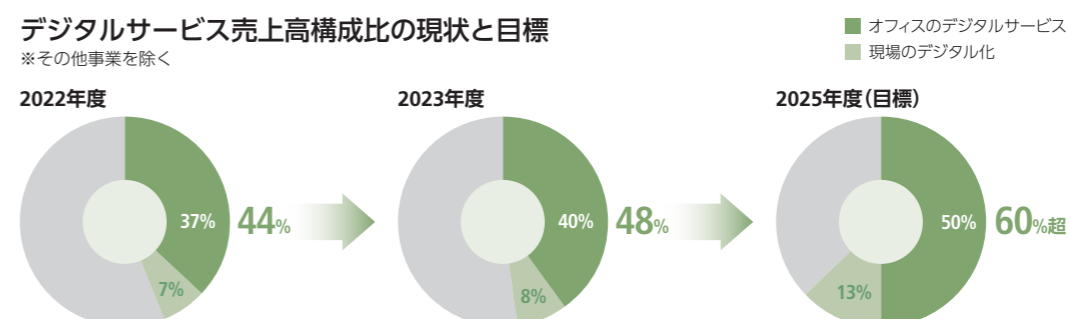
\*1 プロセスオートメーション：ビジネスプロセスオートメーションより名称変更  
 \*2 ワークプレイスエクスペリエンス：コミュニケーションサービスより名称変更

### オフィスサービスの成長

- オフィスサービス事業を中心とした事業成長と体質強化に取り組み、業績が堅調に推移。2022年度の業績に影響を与えた複合機やICT商材の供給制約が解消、販売活動が正常化
- 日本ではインボイス制度をはじめとした法改正対応など、お客様に寄り添ったサービス・ソリューションが好調に推移
- 欧米では一部のICT商材需要の弱含みが見られたものの、買収企業を中心にサービスビジネスの成長が継続

### 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

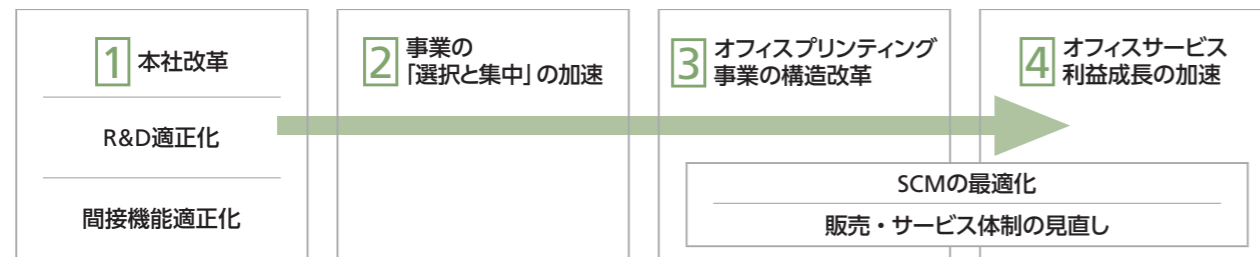


# 企業価値向上プロジェクト

リコーグループではデジタルサービスの会社への変革に向けて、2023年4月から「企業価値向上プロジェクト」<sup>1</sup>に取り組んでいます。株主・投資家・アナリストの皆様との対話や資本市場目線での分析など、さまざまな角度から企業価値向上のために当社が取り組むべき課題について検討を進めました。PBRが低い最大の要因は収益性の低さにあり、デジタルサービスの会社として成長を実現するためには、各事業のビジネスモデルに適合した収益構造の確立が必要であることから、抜本的な収益構造変革を推し進めています。

具体的には、収益性向上に向けた抜本的な改革として、「<sup>4</sup> オフィスサービス利益成長の加速」と、それを支える「<sup>1</sup> 本社改革」「<sup>2</sup> 事業の『選択と集中』の加速」「<sup>3</sup> オフィスプリンティング事業の構造改革」の4本柱でプロジェクトを推進することで、2025年度には、2023年度比で600億円を超える効果を創出します。

## 収益構造変革の全体像



## 収益構造変革プログラムによる主な取り組み

### 1 本社改革

- R&D最適化
    - ・ R&D (研究・開発) 投資を、デジタルサービスの会社と親和性の高い「ワークプレイス」領域に集中
  - 間接機能適正化
    - ・ 顧客接点でより多くの価値を創造するデジタルサービス型ヘリコーグループの経営体制をシフト
    - ・ サプライチェーンマネジメント(SCM)統括で、CoE\* 機能を強化するなど、2024年4月より新しい本社体制へ移行中
- \*CoE: Center of Excellence

### 2 事業の「選択と集中」の加速

- 事業ポートフォリオマネジメント
  - ・ デジタルサービスの会社への変革・資源配分の最適化に向けて、従前から進めていた事業ポートフォリオマネジメントの取り組みをさらに加速
  - ・ 当社の強みが活きる「ワークプレイス」領域にリソースを戦略的に配分するとともに、事業ポートフォリオマネジメントにより求める水準に達しない事業については、出口プロセスへの移行を判断

### 3 オフィスプリンティング事業の構造改革

- 合併会社を通じた収益改善
  - ・ オフィスプリンティング市場は縮小するという認識のもと、売上高が減少しても収益を確保できるよう、経営体質を強化
  - ・ 東芝テック株式会社との合併会社、エトリア株式会社が7月1日に始動。サプライチェーンマネジメントの最適化など、バリューチェーン全体を俯瞰した取り組みを実施。競争力の高い共通エンジンの開発に取り組むとともに、調達コストの低減や開発・生産体制の効率化を推進

### 4 オフィスサービス利益成長の加速

- 主要KPIの設定
  - ・ デジタルサービスのコアであるオフィスサービスについて、お客様のオフィスサービスの導入率・ストック売上成長率の向上をKPIに設定し、継続的な収益性向上施策の実行
- 人的資本適正化
  - ・ リスキリングプログラムを通じ、顧客接点で売上に貢献できるデジタル人材とプロセスDXによる業務効率化に貢献できる人材を育成。また、M&Aでグループに加わった人材の活用を促進

### 3 4 共通

- SCMの最適化
  - ・ オフィスサービス商材調達費の削減、需要予測プロセスの最適化、物流費の削減に向けた取り組みを実施
- 販売・サービス体制の見直し
  - ・ 販売・サービスや支援業務を適正化を推進
  - ・ プロセスDXを通じ、業務の効率化を推進
  - ・ インサイドセールスなどを活用した、より効率的な販売モデルの構築

リコーグループは「ワークプレイスサービスプロバイダー」として、2024年度は収益構造変革に最優先で取り組みます。利益成長を着実に進めるための継続的な収益改善と合わせ、中長期の視点を見据えた成長施策にも取り組むことで、継続的な企業価値向上を実現します。



# ESG 戦略

## 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

リコーグループは、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」に取り組んできました。この取り組みを土台に、「ESGと事業成長の同軸化」を方針に掲げ、ESG/SDGsの経営戦略、経営システムへの統合を進めています。

21次中経では、「ESGグローバルトップ企業」を目指し、バリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めています。



鈴木 美佳子  
ESG・リスクマネジメント担当

## グローバルトップに向けた戦略

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

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

## ESG推進体制

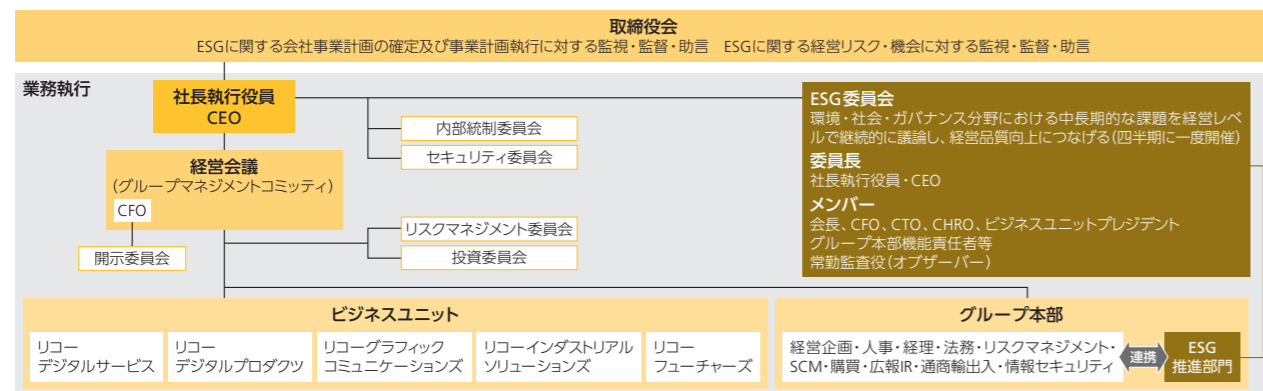
環境・社会・ガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげることを目的にESG委員会を設置しています。ESG委員会はCEOを委員長とし、社内取締役を含むグループマネジメントコミッティ\*メンバーとビジネスユニットプレジデントから構成され、四半期に一度開催する意思決定機関です。

ESG委員会では、サステナビリティ領域における事業の将来のリスク・機会や、重要社会課題(マテリアリティ)の特

定、ESG目標の設定等について審議しています。重要な審議内容については、取締役会の承認を経て決定しています。また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。ESG目標は各部門にブレイクダウンし進捗を管理するとともに、部門ごとの独自目標も設定し、ESGと事業成長の同軸化に向けて、それぞれが主体的に取り組んでいます。

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

## グループのガバナンス体制



## 21次中経のマテリアリティと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、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、リスクと機会の観点で評価し、中期経営戦略において特に重点的に取り組む7つのマテリアリティとそのKPIである16のESG目標を

設定しています。マテリアリティとESG目標はESG委員会にて審議の上、財務目標とともに取締役会での承認を経て決定し、年度ごとの実績を毎年開示しています。2025年度目標達成に向けて一部進捗に遅れがあるものの、概ね順調に推移しています。

## 事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	2030年目標	注力事業	21次中経 ESG 目標 (2025年度末)		2023年度実績	2025年度目標達成に向けた進捗と取り組み
“はたらく”の変革	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	● オフィスサービス ● スマートビジョン など	①顧客からの評価*1	29%	日本 26% 北米 39% 中南米 65%*2 欧州 25% APAC*3 17%	地域間の好事例共有と水平展開
地域・社会の発展	3,000万人の生活基盤向上に貢献	● GEMBA*4 ● 自治体ソリューション ● 教育ソリューション など	②生活基盤向上貢献人数	2,000万人	1,794万人	計画どおり進捗
脱炭素社会の実現	GHGスコープ1,2の63%削減及びスコープ3の40%削減  使用電力の再生可能エネルギー比率50%	● 環境配慮型複合機 ● 商用印刷 ● シリコントップライナーレスラベル ● ラベルレスサーマル など	③GHGスコープ1,2削減率(2015年比)	50%	50.6%	
			④GHGスコープ3削減率(2015年比)	35%	38.5%	
			⑤使用電力の再生可能エネルギー比率	40%	33.6%	
循環型社会の実現	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品の新規資源使用率60%以下		⑥削減貢献量	1,400千t	1,059千t	
			⑦製品の新規資源使用率	80%以下	78.9%	

\*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただけのお客様の割合 \*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査 \*3 APAC:アジアパシフィック \*4 GEMBA:オフィス以外(店舗・倉庫など)を対象とした保守・サービス事業

## 経営基盤の強化

マテリアリティ	21次中経 ESG 目標 (2025年度末)		2023年度実績	2025年度目標達成に向けた進捗と取り組み
責任あるビジネスプロセスの構築	⑧CHRBスコア*5	ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了	特定された優先課題の確実な改善活動の実施
	⑨NIST SP 800-171準拠自社基盤事業環境カバー率	80%以上	保護すべき情報の特定及びアセスメント実施中	保護すべき情報の特定及びアセスメントの早期完了
	⑩低コンプライアンスリスクグループ企業比率	80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了	
オープンイノベーションの強化	⑪共同研究・開発契約のウェイト	25%	23%	計画どおり進捗
	⑫デジタルサービス特許出願比率*6	60%	54.7%	
多様な人材の活躍	⑬リコーデジタルスキルレベル2以上の人数(国内)	4,000人	2,855人	
	⑭プロセスDXシルバーステージ認定者育成率*7	40%	21%	
	⑮エンゲージメントスコア*8	グローバル:3.91 日本:3.69 北米:4.18 中南米:4.14 欧州:4.01 APAC:4.15	グローバル:3.79 日本:3.57 北米:4.00 中南米:3.90 欧州:3.92 APAC:4.03	
	⑯女性管理職比率	20% (国内10%)	16.5% (国内7.7%)	

\*5 CHRB (Corporate Human Rights Benchmark)スコア:機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。5セクター(農産物、アパレル、採掘、ICT、自動車)のグローバル企業から約250社を選定して評価 \*6 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 \*7 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) \*8 Gallup社のQ12Meanスコアを採用

詳しくは WEB [マテリアリティ\(重要社会課題\)](#)

### 役員報酬へのESG目標の組み込み

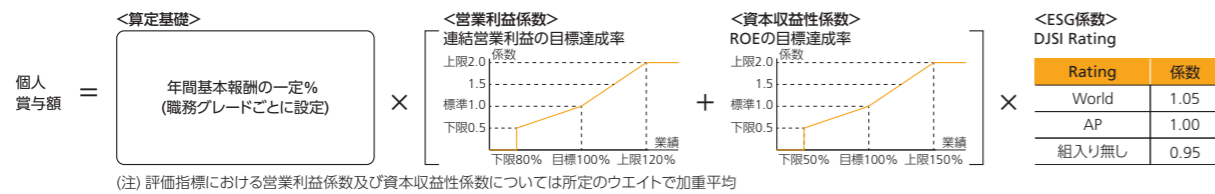
#### 役員賞与との連動

ESGの取り組みの確認ツールとして活用している「DJSI年次レーティング」を取締役および執行役員の業績連動型賞与の計算式に組み込むことで、ESGの取り組みへのインセンティブとしています。また、執行役員は担当領域におけるESG目標も評価指標の一部として報酬に連動させることで、各ビジネスユニット・グループ本部のESG目標達成に対するコミットメントを強化しています。

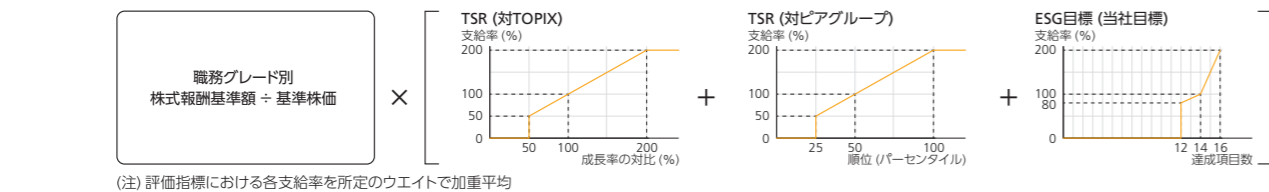
#### 役員株式報酬との連動

21次中経がスタートした2023年度からは賞与に加え、取締役向けにESG目標を組み込んだ業績連動型株式報酬を導入しています。全社で定めたESG目標の達成項目数と支給率を連動させています。また、2024年度からは執行役員にも同制度を導入しています。

#### (ご参考) 社内取締役の賞与フォーミュラ



#### (ご参考) 社内取締役の業績連動型株式報酬フォーミュラ



### 事業を通じた社会課題解決の強化

ESGと事業成長の同軸化の進捗をより具体的にステークホルダーの皆様にお示しするため、社会課題解決に貢献する事業とその貢献金額を明確化し、2025年度までの売上高目標を設定しました。

2023年度の実績は、「はたらく」の変革は前年度比+19%の9,260億円、「地域・社会の発展」は前年度比+54%の200億円、「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」は前年度比+102%の3,150億円とそれぞれ伸長しています。

#### 社会課題解決型事業と売上目標・2023年度実績



### 事業を通じた社会課題解決の事例

業種・業務ごとに課題解決をサポートするスクラムシリーズで「はたらく」の変革に貢献

労働人口が減少し続けている日本において、生産性向上は喫緊の課題。ICT利活用の促進によるDXの加速が求められています。一方で、DXを推進するデジタル人材、ノウハウの不足が問題となっており、特に中小企業でICT活用がまだまだ不十分と言われる要因となっています。リコーグループは、現場のニーズ把握と商品開発、オフィスプリンティン

グ事業で培った顧客基盤、全国に広がる販売・サービス網と導入から運用まで伴走する力を活かして、お客様の業種・業務の課題解決をサポートするソリューションパッケージ「スクラムシリーズ」をご提供。生産性向上による時間創出と、成長領域であるオフィスサービスでのストック収益の獲得を同軸で実現していきます。

#### 社会課題解決への貢献

- デジタルの力で中小企業のDXを支え、「はたらく」の変革に貢献
- 2023年度は86,769件導入、計5,672万時間の創出に貢献
- 移動減に伴うGHG排出量の削減にも貢献

#### 事業成長

- スクラムシリーズの継続伸長により、利益率の高いストック収益の積み上げを加速
- 2023年度は年間売上高594億円に伸長



### お客様からのESG要求への対応

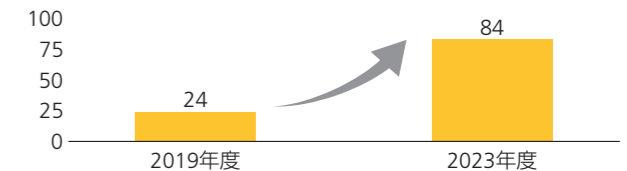
世界中でESGに関する法規制が進んでいます。それを受けてグローバル企業を中心に、契約書にESG関連の要求が盛り込まれるケースやリコーグループのESGの取り組み状況の確認・アンケート提出依頼があるケースが増加しています。例えば、製品の環境ラベル、再生材の使用率、人権配慮の取り組み状況などが問われています。

また、商談参加の前提条件としてESG外部評価のスコアやレーティングを提出するケースも増えています。例えばお客様からのEcoVadis\*スコア開示要求数は2019年度は24件でしたが、2023年度は84件にのぼっています。

ESGはビジネスにおいて必須となっており、お客様からの期待、そして世の中の期待に応えるべくESGの強化に取り組んでいます。

\* EcoVadis: フランスのサステナビリティ・サプライチェーンの評価会社

#### EcoVadisスコア開示要求数の推移



### アドボカシー活動とグローバル発信の強化

国内外のイニシアチブに積極的に参画し、必要な政策の導入と企業の対策の活性化に向けてリーダーシップを発揮しています。2023年は、リコー会長の山下良則が、JCLP(日本気候リーダーズ・パートナーシップ)の共同代表として、気候変動問題への科学的分析の活性化を環境省に、GXによる脱炭素化の加速を経済産業省に提言しました。こうした活動が評価され、2023年9月、英国の独立系気候リスクシンクタンクであるInfluence Mapが発行する「An Influence Map Report」において、気候変動政策に影響のある世界27社の1社に選定されました。



COP28 JAPAN/パビリオンで登壇する会長の山下良則(2023年12月)

# 人的資本戦略

## 人的資本戦略を通じたお客様と社員の“はたらく喜び”の実現

リコーグループが創業以来変わらず大切にしていること、それは創業の精神である「三愛精神」とお客様の“はたらく”に寄り添うことです。「はたらく」に「喜びを」、この実現に向けての人的資本戦略を策定しています。戦略を確実に実行し、社員にとっての“はたらく喜び”の創出、ひいてはお客様の“はたらく喜び”につなげてまいります。



長久 良子  
CHRO

## 人的資本施策における3つの柱

21次中経において、人的資本施策として、「自律：社員の潜在能力発揮を促す」「成長：個人の成長と事業の成長を同軸にする」「はたらくに喜びを：社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”につなげる」の3つを柱に掲げています。社員の自律と成長を促し、はたらくことに喜びを感じることで、デジタルサービスの会社への変革を加速させ、同

時に事業の成長にもつながります。

これら3つの柱それぞれに、価値創造プロセスに貢献する戦略要素を位置づけ、具体的な施策に落とし込みました。これらの施策を通じた社員の体験が、リコーグループの変革の土台を形成していきます。

## 3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

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

\*1 IDP (Individual Development Plan): 個人のキャリアゴール達成のための育成計画

\*2 デジタル研修: デザイン思考/アジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称

\*3 共創カルチャー: 協力し合う主体同士がそれぞれの価値観や個性を認め合いながら、課題解決に向けての力を生み出すカルチャー

\*4 社員エンゲージメント: 社員の所属する企業への貢献度や理解度を表すもの

## 柱① 自律

お客様のニーズが多様化し、技術の進化が急激に進んでいる中、社員一人ひとりが自主的に考え、行動することは必要不可欠です。社員の多様性を尊重し、自主性・自律性を発揮できる環境を整えることで、より多くの顧客価値の創造につなげ、デジタルサービスの会社への変革を推

進みます。

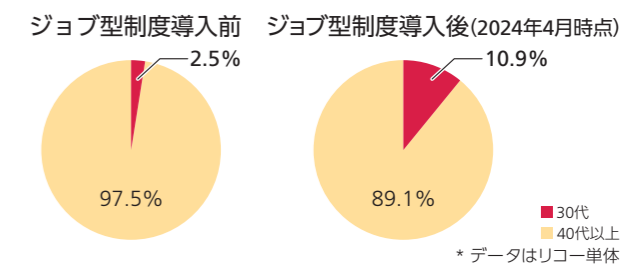
これは自律的なキャリア形成にもつながります。社員自身がどうなりたいのか、どうなるべきかを考え、なりたいキャリアを実現するために自発的に行動ができる環境を会社としても提供していきます。リコーでは、社員一人

ひとりが今までのキャリアを振り返り、自律的にキャリアを描けるようキャリアシートとキャリア開発計画(IDP)の作成を促しています。また、そのためのシステムを導入し、「管理型」から「支援型」への移行促進に向けたマネージャー向け研修を展開しています。2023年度に導入したキャリアシート・IDPは、多くの社員がすでに作成を済ませ、自律的なキャリア開発の土台が形成されつつあります。

リコー式ジョブ型制度導入により社内公募を活性化させ、自身で立てたキャリア計画に沿ったキャリア形成ができる環境を整備しています。特に若手管理職比率は、制度導入前に比べ、約4倍の割合となっています。

これらの施策を通じて、個人としてはもちろんのこと、企業としての自律的な意識を醸成し、さらなる成長意欲を高めるなど、好循環を生み出しています。

## リコー式ジョブ型制度導入前後の30代初級管理職比率



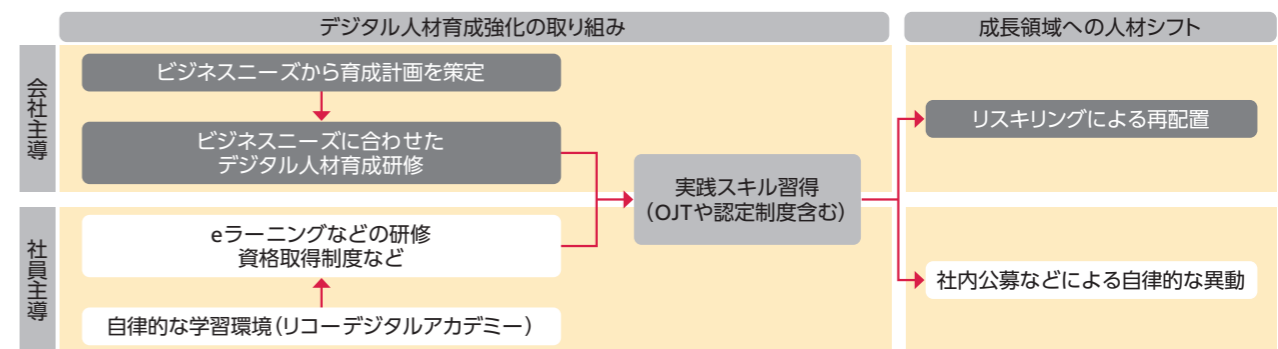
## 柱② 成長

変革を加速させるためには、ビジネスをリードする人材の育成が重要です。リコーグループでは全社横断的に将来のリーダー候補の選定やアセスメントの実施などを進め、次世代のリーダーシップパイプラインを構築しています。

また、デジタル人材の育成は、デジタルサービスの会社への変革において最も加速させるべき課題の一つであ

り、リスキリング、アップスキリングおよびクロススキリングを含め、さまざまな施策を展開しています。

デジタル人材育成のためには、前述の自律的なキャリア支援や学習環境の提供を進めるのと同時に、ビジネスニーズからの育成計画も策定することで、社員主導と会社主導の双方からデジタル人材の育成と再配置の加速を進めています。



## 重点育成人材と研修内容の概略

デジタルサービスの会社に必要なデジタル人材として、経済産業省と情報処理推進機構(IPA)が定める「デジタルスキル標準」も参考にし、ビジネスアーキテクト、ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、サイバーセキュリティの4つの領域で重点育成人材を定めています。

特にビジネスアーキテクトに対しては、eラーニングやワークショップに加えて、RICOH BIL TOKYO<sup>①</sup>などでの実践の機会(OJT)を用意しています。また、AWS\*1やMicrosoft Azure\*2、統計検定など外部資格の取得支援にも力を入れています。

重点育成人材の人数を21次中経のESG目標として設定しています。2025年度までの目標人数合計4,000人に対して、2023年度の実績は合計2,855人です。

\*1 AWS (Amazon Web Services) は、米国その他の諸国における、Amazon.com, Inc. またはその関連会社の商標です  
 \*2 Microsoft Azure は、米国 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

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

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

### デジタル人材を育成・強化するためのプラットフォーム「リコーデジタルアカデミー」

社員一人ひとりがデジタル人材を目指し自律的に学ぶために、「リコーデジタルアカデミー」を、2022年4月に開校しました。

これは国内リコーグループ全社員を対象とした「デジタルリテラシー」と、重点育成人材の分野で選出された社員を対象とした「アップスキリング」の二層構造のカリキュラムです。「デジタルリテラシー」では、eラーニングや社内

研修によってデジタルスキルの底上げを図ります。この「アップスキリング」は、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、OJTやワークショップ、資格取得支援を提供しています。

2023年12月末時点で、全社員の約98%の社員が「デジタルリテラシー」を履修し、「アップスキリング」は約1万3,000人が受講しました。

カテゴリー	概要
アップスキリング 主に各社、各部門から選出された社員	身につけたスキルを実践してみる ワークショップ、OJT
	実践的なスキルを身につける eラーニング、社外講座、ハンズオン、資格取得
	基礎を身につける eラーニング、社内研修
デジタルリテラシー 全社員	デジタル技術 デジタルに関する知識を身につける eラーニング、社内研修 (プロセス変革、セキュリティ、デザイン思考など)
	ビジネス変革

### 地域の特性に応じた人材育成の取り組み

#### ● リコージャパン

国内販売会社のリコージャパンでは、職種別の役割を明確にした「プロフェッショナル認定制度」を展開しています。営業職・技術職・サポート職など職種ごとに必要スキルを定義して可視化し、それぞれのスキル要件を定めています。

これら要件に基づき、スキルレベルごとの研修を展開するほか、取得された資格やスキルを、経済産業省が策定・公表したITSS (ITスキル標準) と連動させ、ジョブと処遇に結びつけています。こうした制度を通じ、社員のキャリア自律を促しています。

#### ● Ricoh Europe PLC

欧州では、「デジタルアカデミー」「テクニカルアカデミー」「セールスアカデミー」という3つのプログラムを展開しています。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キルを展開し、2020年度からマルチスキル化のためのプログラムを本格化しました。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に向けた職種や配置の転換を積極的に実施しています。これまでに約2,000人がプログラムを終了し、欧州のデジタルサービス拡大を現場で支えています。

### 柱③ “はたらく”に喜びを

リコーグループの変革の主人公は全社員です。多様性を尊重し、生き生きと働ける環境を整え、社員エンゲージメントを高めることは、企業成長に直結します。リコーグ

ループでは、社員エンゲージメントとDEI (ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン) ①を人的資本戦略の最重要項目の一つとして定め、変革を進めています。

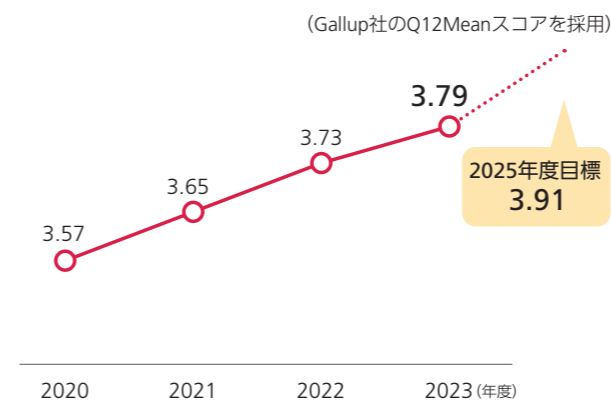
### 社員エンゲージメント

リコーグループでは、年に一度グローバル社員意識調査を実施しており、その結果をもとに、各組織での具体的な改善を促進しています。社員エンゲージメントスコアはESG目標の一つとしても掲げており、経営責任を明確にするため、役員報酬の評価項目に盛り込んでいます。

またリコーウェイの価値観を体現する取り組みを表彰する「リコーウェイ・バリューアワード」を毎年実施してい

ます。2023年度の大賞は、中国上海での「ロックダウン期間中の閉環 (バブル) 生産活動」でした。この活動は、中国政府が新型コロナウイルス感染症の拡大を抑えるために上海市を封鎖した期間中に、政府機関の認可を受け、「閉環生産」を他社に先駆けて開始したものです。お客様やグループ会社の稼働を止めないよう、製品を生産・供給し続けました。

### 社員エンゲージメントスコア推移



リコーウェイ・バリューアワードのグローバルトップ賞を受賞したプロジェクトメンバー



① 社会 (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) ▶ P59-61

# イノベーション戦略



野水 泰之  
CTO

## リコー独自のテクノロジーを用いてお客様と共にイノベーションを起こす

デジタルサービスの会社として目指すことは、働く人々の知識創造に貢献することです。働き方や働く場所が多様化する中で、リコー独自のテクノロジーを用いて、人ならではの創造力の発揮を支えていきます。また、お客様がどう“感じたか”の「体感価値」を大事にすることでDXは深化します。テクノロジー企業として、ワークプレイスの未来構築に貢献します。

## 価値創出に向け注力するポイント

2024年度から、CTOとしてグループ全体のDXを推し進めるデジタル戦略と、技術・知財戦略を統括し、お客様の価値創出に貢献するため「リコー独自のテクノロジーを用いてお客様と共にイノベーションを起こす」というビジョンを掲げました。この実現に向けた、3つの注力ポイントを設定しています。

3つの注力ポイント	取り組み
<b>ポイント1</b> テクノロジーの会社としての未来を築くための成長領域へのフォーカスとガバナンス強化	研究開発投資配分のガバナンスを強化し、技術投資におけるROI向上のための選択と集中を図る
<b>ポイント2</b> デジタル戦略実現に必要なIT基盤、データ利活用、技術の強化と、それらを活用した社内業務効率化の推進	デジタルサービスの会社として成長するために、デジタル戦略における技術力を強化。まずは社内データを利活用することで業務プロセスを効率化し、グループ全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進。社内実践でAI技術を磨いた上でノウハウをお客様に提供
<b>ポイント3</b> 知財ポートフォリオの整備と技術人材の育成	UI*1/UX*2の権利化を含めた知財ポートフォリオを整備。技術人材の底上げにおいては、デジタルサービスを創出・加速するデジタル系の人材①に加え、商品・サービスを支えるモノづくり系の人材の育成を強化 *1 UI(User Interface): ユーザーインターフェース *2 UX(User Experience): ユーザーエクスペリエンス

## ポイント1 MOT視点を組み入れたR&Dガバナンスの実行

企業価値向上プロジェクトでは、研究開発投資を2023年度の約1,100億円から2025年度では800億円水準に洗練させる計画です。事業化の確度が低い、あるいはデジタルサービスとの関連性が弱いR&D活動を中心に整理することで、費用の適正化に向けた選択と集中を進めています。一方で、単なる費用の適正化で終わらずに、未来を築くテクノロジーへの投資機会とすべく、MOT\*視点での取り組みも強化しています。具体的には、デジタルサービスの展開に向けた全社技術戦略の強化とともに、組織ごとの割り当てとよりがちな費用の配分を、技術視点での割り当てに整えていくことで、注力するR&D領域への重点的な投資を実現します。これをガバナンスの効いた形で実行するために、費用だけでなく開発進捗も含めて全社で管理する仕組みと体制の整備を進めています。

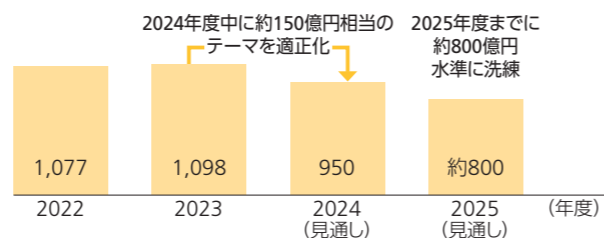
なお、注力するR&D領域として、大きく以下の2つを置

いています。

- 1)リコーグループの事業面での強みが活かせるワークプレイス領域にて、新たな技術により価値創出をしていくR&D領域(ドキュメント・ワークフローを扱う領域など)
- 2)リコーグループが保有する強い技術を活かし、競争優位な形で新たなお客様層へ価値創出をしていくR&D領域(インクジェットヘッドをコアとした領域など)

\*MOT (Management of Technology): 技術経営

## 研究開発投資 推移



## ポイント2-1 イノベーションの原動力となるデジタル戦略

既存ビジネスの深化、社内DXによる生産性向上や業務高度化、顧客起点の新たな価値創出を目指し、「デジタル人材育成・強化」①、リコーグループ共通のプラットフォーム「RICOH Smart Integration(RSI)」による事業貢献、「オペレーショナルエクセレンス実現に向けた基盤整備と社内実践」、「AI技術の開発」の4つの主要戦略を核としたデジタル戦略を推進しています。

## 21次中経 4つの主要戦略

1	デジタル人材育成・強化
2	RSIによる事業貢献
3	オペレーショナルエクセレンス実現に向けた基盤整備と社内実践
4	AI技術の開発

## ポイント2-2 RSIによる事業貢献

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、グローバルでのビジネス創出を促進するクラウドの共通基盤です。商品開発の効率化とコスト削減を実現し、高い拡張性とイノベーション創出を可能にするさまざまな機能を有します。これにより、高品質・高付加価値なサービスを、お客様へ素早く提供することができます。

2024年度は、リコーグループがグローバルで提供するアプリケーション/サービスをつなぐプラットフォームとして、サービス間のデータ連携や、カスタマーサクセス活動\*を促進するためのデータ利活用の強化に取り組めます。

具体的には、生成AI技術のグローバルでの展開や、顧客接点データの収集・分析環境の整備、サービスデリバ

リーの仕組みを強化します。その一つとして、リコー独自のプラグイン機能やアプリテンプレートを加えて2023年度にリリースしたRICOH kintone plusアプリストアの強化があります。

加えて、先進的なコミュニケーションとコラボレーションのニーズをもつ大手のお客様に対しては、包括的なマネージドサービス提供に向けた開発を進めます。ワークプレイスにおけるデバイス管理やサービス連携、社内IT/基幹システムとの連携により、カスタマーサクセスを実現するワークプレイス環境を提供します。

\* カスタマーサクセス活動: ユーザーに対する、利用促進、アップセル・クロスセルのための活動



## ポイント2-3 オペレーショナルエクセレンス実現に向けた基盤整備と社内実践/利活用の促進

オペレーショナルエクセレンスの実現に向け、社内において、業務プロセスの一部だけではなく全体を対象に、デジタル技術とデータを活用して定型的かつ効率的に業務プロセスを改革できる「型」を定義し、その型に基づき改

革を実践するプロセスDXにリコーグループ全体で取り組んでいます。プロセスDXの実践で必要となるスキルを身につけるための人材育成の仕組みがすでに整備されており、社員一人ひとりが自律的にこれを活用することで自身

の業務の生産性向上だけでなく業務に対するモチベーション向上も図っています。

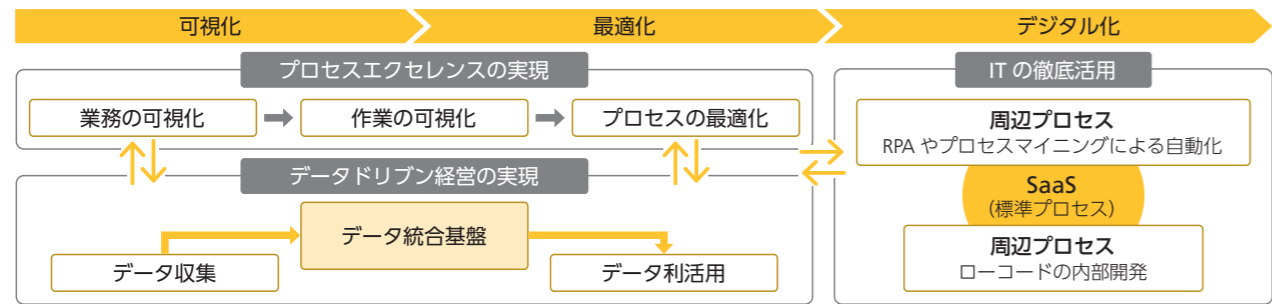
2022年度からは、社内でのプロセスDX実践の経験やノウハウをベースにお客様の課題をお客様と共に解決するサービスを提供しており、これまでに多くの実績をあげてきました。

デジタル化による業務プロセス改革の「型」では、ローコードツールでの自社開発とSaaS導入をうまく使い分けています。SaaSの標準プロセスに自社のプロセスを極力合わせつつ変わり続ける、また、他社との差別化を図るプ

ロセスについては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なります。

導入したSaaSやさまざまな社内ITシステムに蓄積された多くのデータを、迅速かつ正確な意思決定やビジネス成長、業務プロセス改革で活用できるよう、データ統合基盤の整備やデータ利活用の促進も同時に進めています。

プロセス・IT・データが三位一体となってシナジーを発揮するために、2024年4月にはそれぞれの推進機能を1つの組織に集約、統合しました。これにより、オペレーショナルエクセルシブの早期実現を目指します。



**ポイント2-4 成長領域のサービス創出に向けたAI技術の開発と実践**

これまでオフィス分野のデジタルサービス創出に向けた、リコー独自の日本語大規模言語モデル(LLM)などのAI技術開発や、ユーザーとの音声対話で業務の支援を行うデジタルヒューマン\*1の開発など、さまざまな技術を開発してきました。これらはお客様から評価され、AIを活用した業務改善に関する相談を多数いただいています。

生成AIへの取り組みとして、2024年1月には、日本語精度が高い130億パラメータのLLMを発表しました。今後は、指示理解力を強化したモデルの提供を開始し、セキュリティやトランザクション要件の高い製造業や金融業などのプライベートLLM構築に対応します。また、アクセスコントロールやノーコード機能など、企業向けの機能を搭載したRAG(大規模言語モデルに外部情報の検索を組み合わせる技術)ソリューションである「RICOHデジタルバディ」や、独自の音声認識技術を搭載したAIエージェントといった、お客様の業務をAIの力で簡単に自動化するソリューション

の開発にも注力しています。分類・分析系のAI開発も進んでおり、お客様自身でデータ分類・分析を可能とするノーコード開発ツールをRSI上に搭載することで、お客様の業務をより簡単にDX化する仕組みを提供していきます。

既存事業の成長に向けては、販売会社であるリコージャパンに対して、日報などの膨大なデータに基づいて営業活動を支援するAI技術を開発しました。PoC(概念実証)活動により効果を確認し、2024年8月から本格的に業務での活用が始まりました。

オペレーショナルエクセルシブの観点でも、生成AIの業務活用が進んでいます。社内でのITインフラに関する問い合わせ業務のプロセスを見直し、生成AIやチャットボットを活用することで、膨大な工数を削減し、業務効率化に貢献しています。

また、オフィス空間で多くのデジタルクローン\*2やAI

エージェント\*3が活用されるような未来を目指して、複数のAIが連携し、多様なシーンに対応するマルチAIエージェントを構築できる仕組みの開発にも取り組んでいます。

リコー独自のLLM学習技術と、オフィスサービス開発で

**ポイント3-1 研究・開発から販売・運用までを網羅した技術倫理の展開**

デジタルサービスの開発・活用にあたっては、差別、偏見、格差の助長などの意図しない人権侵害リスクや、システムが外部から悪意のある行為を受けた場合などに、これまでは想定していなかった重大な影響を社会全体に与える恐れがあります。リコーグループはこれらの課題を強く自覚し、デジタルサービスの開発や社会実装、および運用に内在するELSI\*(倫理・法・社会規範に対する課題)の抑制に努めています。2023年には倫理リスク抑制の推進を担う倫理統括室を設置し、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の研究から開発・販売・運用までを網羅した「技術倫理憲章」<sup>1</sup>を制定しました。その展開に向けて、技術倫理目標の設定、開発プロセスに対するテクノロジーアセスメントの導入、啓発プログラムの開発、シンポジウムの開催などを行っています。

また、生成AIの急速な進化に対する世の中の懸念を鑑み、生成AI利用ガイドラインを制定しました。法の遵守という受動的な活動や体制化だけでは技術倫理のリスクを

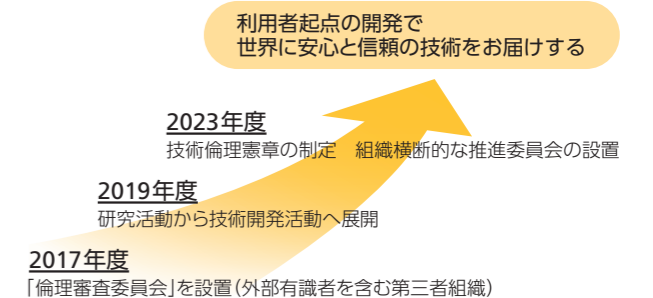
磨いてきたICTやクラウドの技術を融合させ、お客様のAIによるDX推進に寄与する技術を開発します。

\*1 デジタルヒューマン:人間そっくりの姿で人間と同じように働くAI  
\*2 デジタルクローン:特定の個人の行動や思考を模倣し再現した仮想存在やシステム  
\*3 AIエージェント:ユーザーの代わりにタスクを実行するAI

低減できないと考えたためです。企業理念を軸にした倫理的な配慮と、それを世の中と約束する事が重要であると示しています。特にAIの利活用では、安全リスク(機能安全に加えて利用者に対する倫理・心理面を含む)を制御するための技術マネジメントに取り組んでいます。

これらの活動により、デジタルサービスおよびその核になるAIに内在するリスク評価や対策を実践し、倫理的リスクの抑制に努めます。

\*ELSI (Ethical, Legal and Social issues): 技術を開発し、商品・サービスを提供する際に生じる技術以外の課題を指す



**ポイント3-2 事業成長に貢献する知的財産・デザインの強化**

知的財産は技術開発活動の重要な成果の一つであり、全社技術戦略と連動し、デジタル領域を強化しています。具体的には、技術戦略を実現可能にする知財戦略について、技術有識者と共に全社の技術経営会議で討議・整合しています。短期的な技術開発からの知財創出に加えて、中長期的な全社技術戦略と連動した知的財産創出を今まで以上に強化しています。

デザインにおいては、働く人を基点に考え、お客様に「使い続けたい」とご実感いただける魅力的なサービス体験のデザインをさらに強化していきます。製品・サービスをつなぎ、より包括的な体験価値の創出と持続的な品質の

向上により、働く場でのイノベーション実現を目指します。このような活動から生じるUI/UXに関わる特許出願も強化し、デジタルサービスの会社に適した知財ポートフォリオの整備を進めています。

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%超を目指しています。全社ESG目標としても掲げ、知的財産においても全社一丸となってデジタルサービスに注力していきます。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の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。

詳しくは WEB リコーグループ技術倫理憲章

# 財務・資本戦略

## デジタルサービスの会社への変革に向けた成長投資を実行

21次中経の最終年度(2025年度)に掲げたROE目標値の9%超は、当社の必達課題です。企業価値向上プロジェクトに全社一枚岩で取り組むとともに、デジタルサービスの会社への変革に向けた成長投資も実行します。着実な実績の積み上げと、進捗のご報告、真摯な対話を通じてリコーグループの中長期の事業と経営の方向性について理解を醸成し、株主・投資家の皆様の信頼獲得に努めてまいります。



川口 俊  
CFO

## 資金管理の最適化

リコーグループでは「資金の本社集約」と「財務専門組織の集約」をグループ財務方針として掲げ、グローバルレベルで資金の有効活用と資金効率向上に取り組んでいます。資金調達機能を本社財務部門に集約し調達の柔軟性とコストの優位性を確保しながら、キャッシュアップリング、為替取引の集約、グルーローンを中心に財務部門が「社内銀行」として資金・為替に関する各種金融サービスをグループ会社に提供し、グループの資金規律確保、金融コストの低減、およびリスクマネジメントの徹底を図っています。

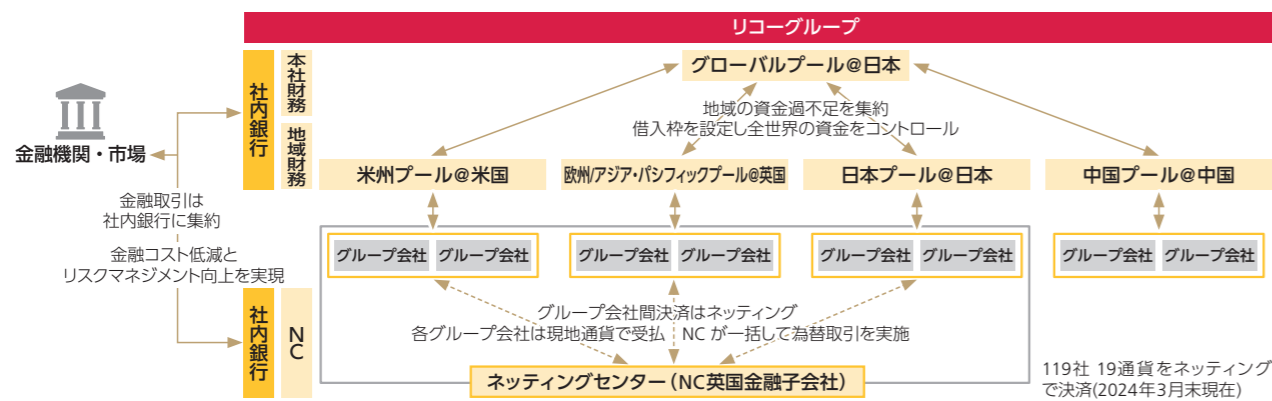
資金の事業計画に基づく必要資金をグループ各社と本社財務部門が協議・合意した上でグループ会社別借入枠を設定して日次で管理し、資金規律・統制を確保しています。キャッシュプールに余剰資金を集約し、借入枠内で流動性最適化を実現しリアルタイムに資金を融通することでグループ全体で外部資金調達や為替のコストを削減しています。

グループ会社間の債権・債務やそれに付随する為替取

引はグローバルで「ネットキャッシング」を導入し、ネットキャッシングセンターでの資金決済で実施しています。これにより送金件数を大幅に削減するとともに為替エクスポージャーを圧縮し、グループレベルで送金手数料低減と為替リスク最小化を実現しています。各社は為替取引を意識せず、ネットキャッシングセンターに対し現地通貨での支払いや回収を行います。ネットキャッシング以外で発生する外部支払いに係る為替取引もグローバルレベルで集約しており、合わせて年間約2兆円以上の為替取引をネットキャッシングセンターに集約しています。また電子為替取引システムによる入札形式を活用して為替コスト低減を実現しています。

これらの機能は本社財務部門主管の英国金融子会社が担っています。財務戦略は本社財務部門主導のもと英国金融子会社および地域財務機能と連携して効率的かつ高度な財務プロセスを財務専門知見に基づき実現しています。これらの財務施策により、大幅な金融コスト削減に貢献しています。

## グローバル資金管理の仕組み



詳しくは本誌  
①CFOインタビュー ▶P15-16

## ROIC経営による事業管理

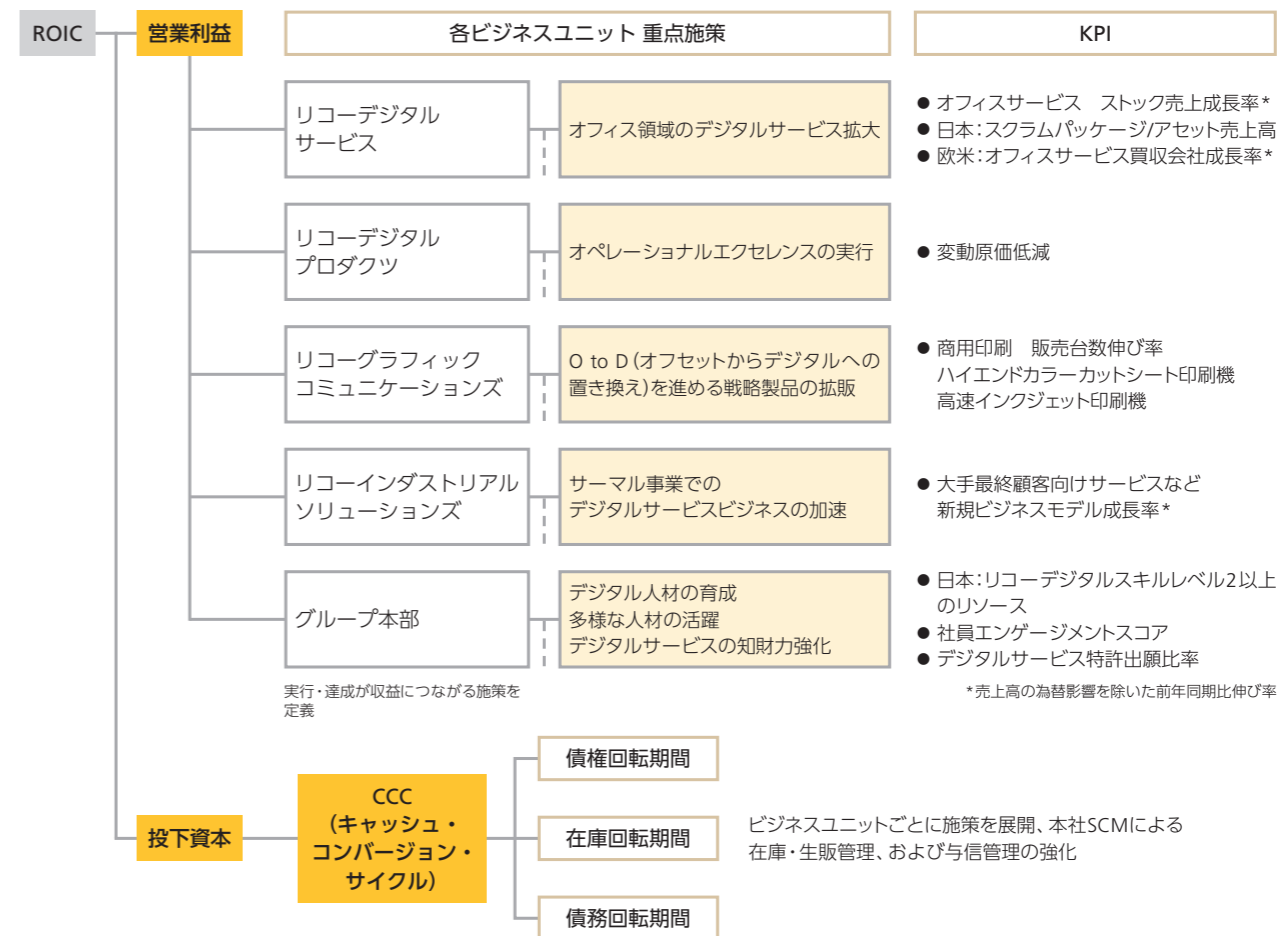
企業価値最大化に向けて、グループ本部による厳正な事業ポートフォリオマネジメントのもとで、各ビジネスユニットおよびその事業を投下資本利益率(ROIC)や市場性などで評価した上で、合理的な判断・意思決定を行い、経営資源配分の最適化に取り組んでいます。事業ポートフォリオマネジメントでは、「収益性」と「市場性」という従来型のポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点からも評価を行っています。この3つの観点で、各ビジネスユニット・事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、および事業再生の4つに分類し、経営資源の最適化を図っています。

また、中長期的に目指すROE10%超を継続できる資本収益性の実現に向け、資本コストを上回る収益性を追求するため、各ビジネスユニットおよび部門にてROICツリーを用いた施策管理を実施しています。さらに、それらの主要施策を全社のROICツリーに採用し、また財務数値化が難しいグループ本部の施策についてはKPIとして目指す内容を言語化しています。それらを「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、財務目標と施策のアップデート、KGI\*とKPIマネジメントを実施しています。

\*KGI(Key Goal Indicator):重要目標達成指標

## 「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



### キャッシュ・アロケーション

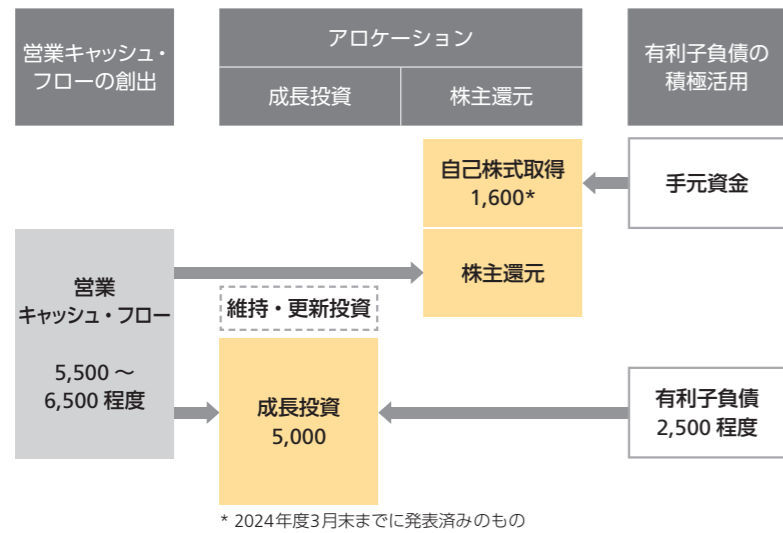
成長投資については、20次中計発表時に掲げた5年間(2021～2025年度)の成長投資枠5,000億円から変更はありません。

2023年度はITサービス強化に向けたアイルランドのPFH Technology Groupの買収や、コミュニケーションサービスやアプリケーションサービスなどオフィスサービス事業成長のための欧米におけるM&A投資を進めました。

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。

### キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションによる資本政策(2021～2025年度) (単位:億円)



\* 2024年度3月末までに発表済みのもの

成長投資枠と進捗状況 (単位:億円)

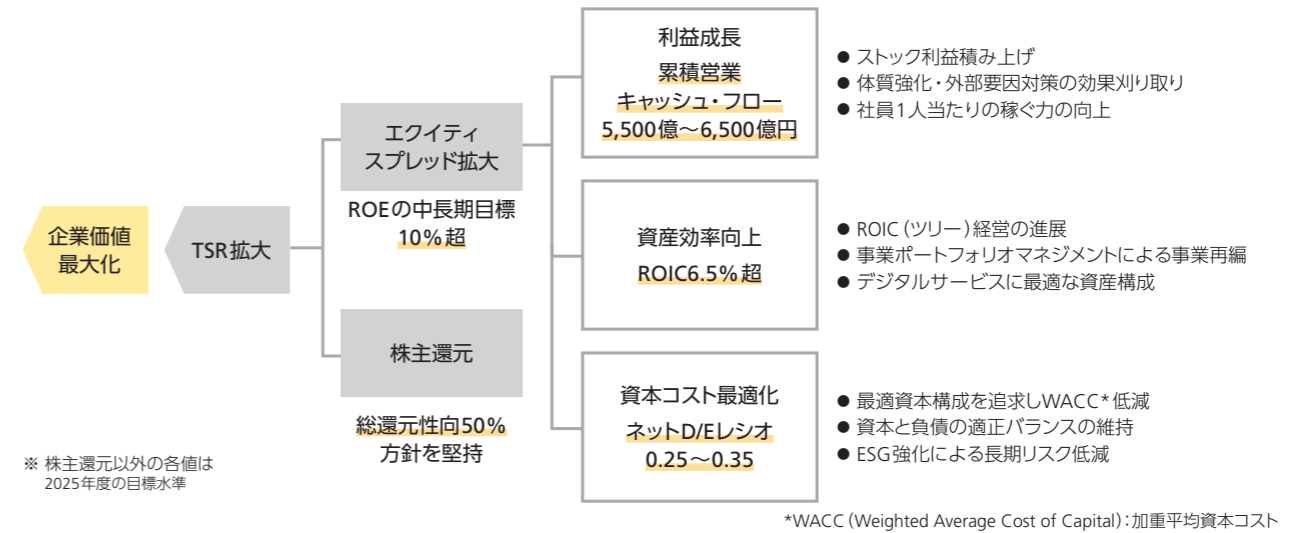
	20次中計 2021～2022年度 の2年間 実績	成長投資枠 2021～2025年度 の5年間 計画
事業成長のためのM&A投資	1,250	3,250
経営基盤の強化	400	900
新事業ドメイン創出への投資	250	850
合計	1,900	5,000

### 成長を支える資本政策 資本コストを意識した経営

リコーグループは、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、株主価値・企業価値を最大化することを目指しています。専門家の意見も取り入れながらさまざまな手法、複数の視点で当社の資本コストを把握し、株主の皆

様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンの創出を目指します。収益、キャッシュ・フロー、純資産への為替影響、および成長投資の進捗などを総合して検討し、株主還元を機動的に実施しています。

### TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する

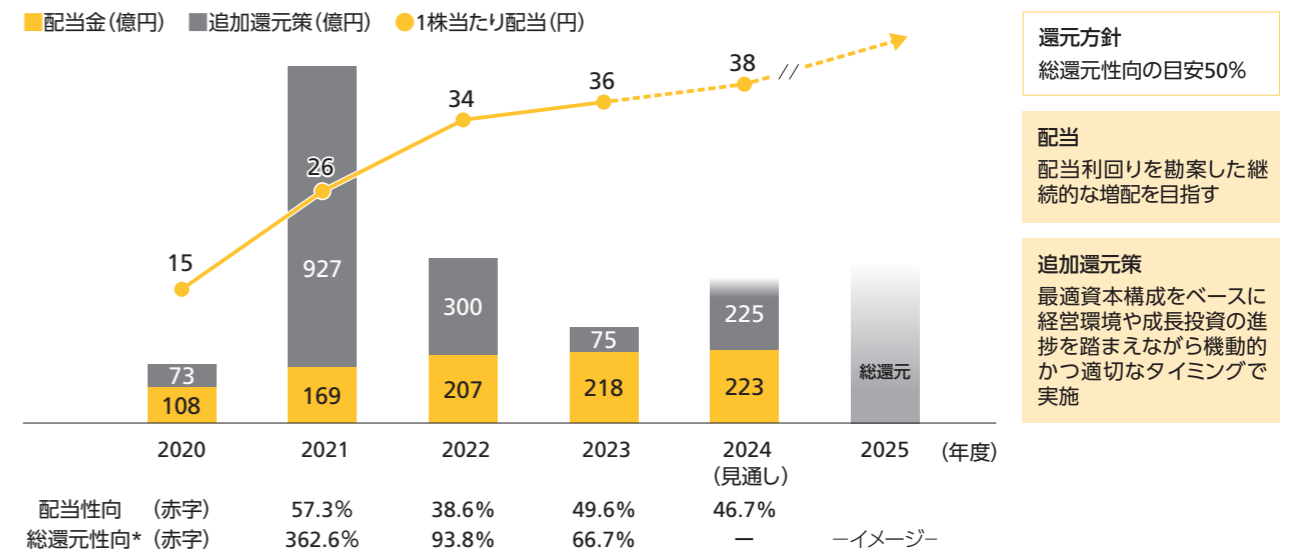


※ 株主還元以外の各値は2025年度の目標水準

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

### 株主還元方針

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



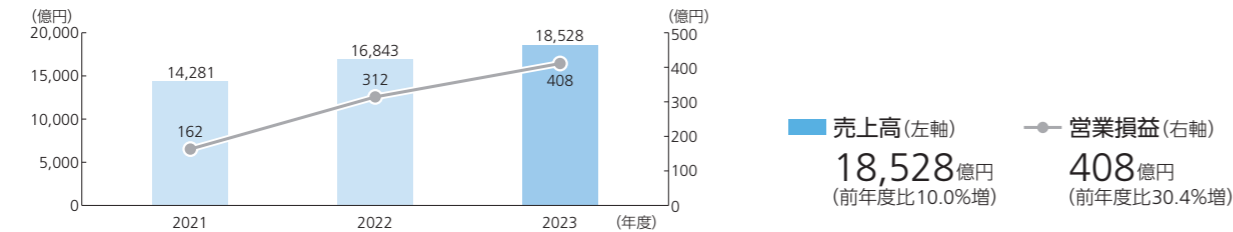
\* 2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。2024年2月7日から2024年3月31日の期間に75億円の自己株式取得を実施しました。



# ビジネスユニット別事業報告

セグメント別売上高・営業利益 IFRS (国際会計基準)に準拠しています。

## リコーデジタルサービス



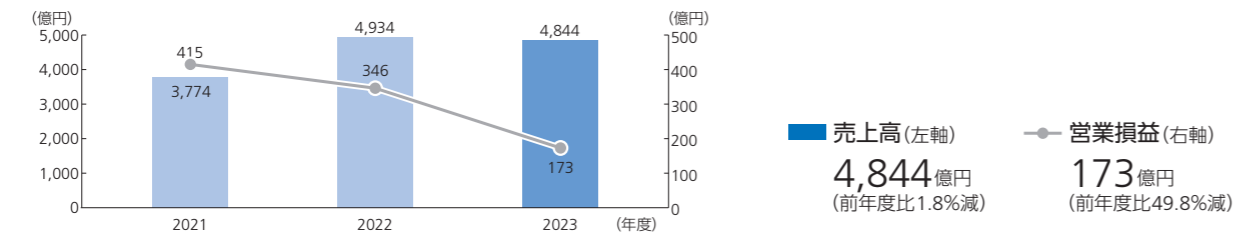
### 主な事業・機能と製品・サービス

プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス、ITサービス領域などにおけるデジタルサービスの提供  
複合機・プリンター・スキャナーなどの画像機器や消耗品の販売と保守

### 特徴・強み

- グローバル140万社の顧客基盤と販売・サポート体制をもとにした顧客接点力をもつワークプレイスサービスプロバイダーとして、リコーグループの成長を牽引
- 自社開発・パートナー連携によるソリューション提供能力および買収・業務提携によって獲得したケイパビリティを活かした顧客課題への対応力

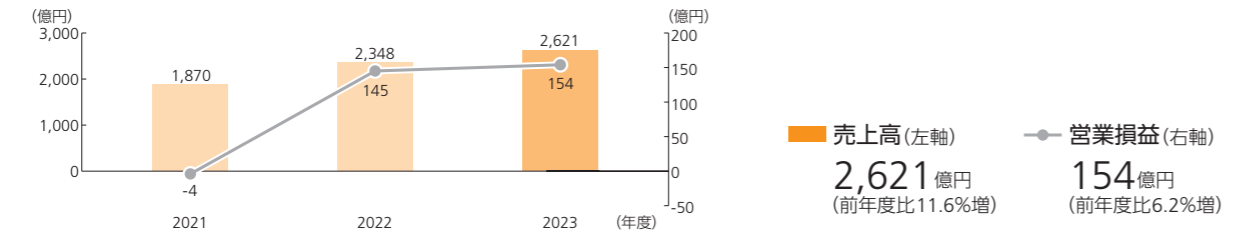
## リコーデジタルプロダクツ



複合機、プリンター、スキャナーなど情報の出入口を担うエッジデバイスの開発・生産 (OEM含む)  
**産業コンピューター事業** 組込みコンピューターの開発・生産

- 世界トップクラスのシェアを有する複合機など、お客様の“はたらく”の変革をサポートするデバイスを開発・生産
- 環境性能の向上や高度なセキュリティ要求など多様化するお客様ニーズに対応した魅力ある製品の開発
- 産業用コンピューターの国内シェアNo.1企業として、開発・生産・顧客支援を実施

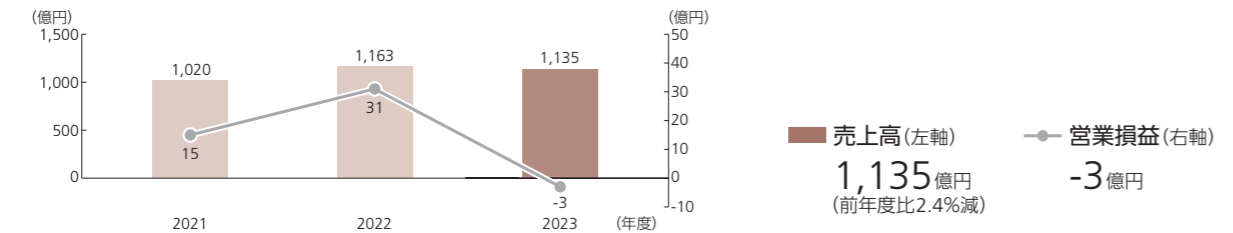
## リコーグラフィックコミュニケーションズ



**商用印刷事業** 印刷業者様を中心に、多品種少量印刷が可能なデジタル印刷関連の製品・サービス・消耗品の提供  
**産業印刷事業** 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

- デジタル印刷関連製品から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まで、包括的なソリューション・サービスを通じて、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

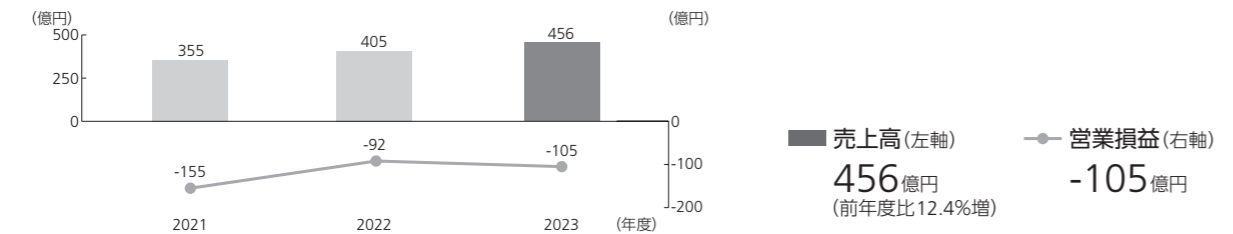
## リコーインダストリアルソリューションズ



**サーマル事業** 食品用のPOSラベル・配送ラベルなどに利用されるサーマルペーパー、衣料品の値札・チケットなどに使われる熱転写リボンの製造・販売  
**産業プロダクツ事業** 自動車業界を中心に自動化設備や各種検査装置を展開

- 独自の技術とグローバルな生産・販売体制で、物流・流通・医療などで使用す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
- 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を中心に展開。省資源化を可能にし、環境負荷低減などの社会課題解決に貢献
- 独自の画像処理技術やジェットインク塗装技術を活かし、製品・ソリューションを提供

## その他



**新規事業** 現場のデジタル化に向けた360°カメラを活用したプラットフォーム事業を展開するSmart Vision事業、インクジェット電池事業、バイオメディカル事業など  
**カメラ事業** デジタルカメラ事業など

- 新規事業 お客様の“はたらく”を変革するデジタル技術革新により、持続可能な社会の実現に貢献するイノベーションを創出
- 独自技術(光学、画像処理、AI、インクジェット、材料)を活かした事業開発
- ベンチャーとの共創、ファンド設立によるオープンイノベーション  
カメラ事業
- コアなユーザーの期待に応える、独自の個性的な製品群

売上高および営業利益は、外部顧客向けおよびセグメント間を含む。

## リコーデジタルサービス

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

世界的なパンデミックを経て、ハイブリッドな働き方が浸透しています。一方で、紙を中心とした業務は多く残っており、DXのニーズが加速しています。

私たちは、デジタルの力でお客様が創造力の発揮に集中できる環境をお届けします。また、AIなどの進化するテクノロジーを活用しながら、業務プロセスの最適化を実現します。お客様に寄り添うことを大切に、価値を提供し続けます。



**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

### 21次中経達成に向けた課題

- オフィスサービスにおけるストックビジネスの成長加速と収益構造の転換
- 変化し続けるお客様ニーズに対応するための、成長分野への積極投資
- デジタルサービス提供のための基盤強化 (RSIの機能拡充、プリンティングストックの維持、組織変革)

### 2024年度の注力ポイント

#### ストック収益の拡大

- 収益性の高い自社ソリューション・サービスの開発および展開

#### 2つの領域へ経営資源を集中

- ドキュメントのデジタル化、業務プロセスの自動化・最適化によりタスクを減らす「プロセスオートメーション」
- 創造力を発揮する仕事に専念できる環境づくりを支援する「ワークプレイスエクスペリエンス」

#### 地域戦略の推進とトランスフォーメーションの実施

- 各地域の事業ポートフォリオの変革、中でも北米のデジタルサービス化の加速に注力

### 市場環境認識

ハイブリッドワークの浸透により、いつでもどこでも仕事ができる環境が求められています。また、AI（人工知能）を含む技術の進化により、テクノロジーの活用への関心も高まっています。企業のIT支出は今後中期的に増加の見込みで、特にクラウド型サービス領域での顕著な伸長が予想されます。私たちは、2つの成長領域（プロセスオートメーション・ワークプレイスエクスペリエンス）へ経営資源を投下し、ストック収益を積み上げていきます。

リスク(▲)・機会(●)	対応
▲ デジタルサービスの会社としてふさわしい収益構造への移行遅れによる全社業績への影響	優先的に投資する事業・領域の決定と投資実行、事業ポートフォリオの変革、自社アセットのビジネス展開によるストック収益拡大
▲ 戦略推進に必要なデジタル人材の不足と優秀な人材の社外流出	デジタル人材育成やリスキリングプログラムの策定・実施による社員全体のスキルの底上げ、人事制度の改革
● ワークプレイス領域における DX ニーズの拡大	自社ソフトウェアのグローバル展開や M & A・資本提携によるケイパビリティ強化、およびエコシステム構築による付加価値拡大
● 新しい働き方に対応するコミュニケーションサービスのニーズ拡大	コミュニケーションサービスを含むワークプレイスエクスペリエンス領域への積極投資 (M & A、技術開発、人材育成)
● テクノロジーの進化によるお客様の新たな提供価値の創造	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、DX を支援する業務プロセス改革の提供

### デジタルサービスの地域別戦略

リコーグループは世界約200の国と地域で事業を展開しています。お客様の課題はさまざまであり、グローバルに事業を展開している企業は均質なサービスの提供を求めています。

お客様の“はたらく”を変革するために、お客様特性や自社のケイパビリティを踏まえ、各地域での顧客接点における価値創造、およびスピーディにソリューションを提供する地産地消型の開発体制を強化しています。

#### 日本 業種・業務毎の課題を解決するデジタルサービス提供によるさらなる成長と高収益体質の実現

##### 戦略

- 高付加価値・高収益なスクラムシリーズへの重点化・内製化
- オフィスサービスにおける自社製ソリューションの展開やマネージドサービスの強化
- パートナーとの連携による新たな価値創造
- 地域・社会の課題解決に向けた価値提供領域の拡大

##### 強み

- 中小・中堅企業が中心の強固な顧客基盤
- 全国をカバーする地域密着型の販売・サポート体制
- お客様課題や市場機会をとらえたソリューションづくりと展開力

#### 北米 ビジネスプロセスサービスの変革とコミュニケーションサービスの成長加速によるデジタルサービス比率向上

##### 戦略

- ビジネスプロセスサービスでの顧客提供価値を基準とした価格設定とデジタル化による収益性向上
- 小売、金融、ヘルスケア、製造の重点4業種へのアプローチ強化
- Cenero社<sup>①</sup>のコミュニケーションサービスをリコーグループ顧客基盤へ展開することによる事業拡大

##### 強み

- 大手・超大手企業が中心の強固な顧客基盤
- 豊富な業務アウトソーシングの対応実績と顧客接点力
- Cenero社買収により獲得したAVインテグレーションと高品質なマネージドサービス能力

#### 欧州 スtockビジネスの拡大と買収会社とのシナジー加速によるオフィスサービスの確実な成長

##### 戦略

- スtock型サービスの開発と継続的なビジネス拡大 (「as a Service」ビジネスの提供)
- 買収企業と既存のリコーグループ会社、および買収企業同士のシナジー加速
- A3複合機台数伸長によるオフィスプリンティング事業のStock維持

##### 強み

- 中堅・大手企業が中心の強固な顧客基盤
- 2019年度以来14件の買収による、ITサービス、コミュニケーションサービス提供能力の獲得と汎欧州展開力
- 直売セールスとフィールドエンジニアのマルチスキル化

## リコーデジタルプロダクツ

### はたらく人の進化・成長を支え、社会課題解決に貢献する新たな価値を創出・提供

私たちは、オフィスや現場ではたらく人の進化・成長を支え、社会課題解決に貢献する新たな価値を創出・提供することで、リコーグループの収益力を支えています。2024年度には合併会社エトリアを組成し、技術シナジーで開発・生産の競争力を強化するとともに、2023年7月に連結化したPFUとの連携を深め、ビジネスモデルの変革を進めます。さらに、サーキュラーエコノミーの実現に向けて業界他社との連携を強化し、環境対応と事業成長の両立を目指します。



**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

### 21次中経達成に向けた課題

- デジタルサービスの成長に寄与する、革新的なデバイスの提供
- 現場・産業向けのエッジデバイスの強化による事業領域の拡大
- 新たな販売チャネルを活用した顧客拡大
- 世の中の動向に応じた最適な生産・開発体制の構築

### 2024年度の注力ポイント

#### 合併会社エトリアの組成とシナジー効果の創出

- 開発・生産の徹底的な効率化とコストダウンによる収益力向上
- 共通エンジンの早期ローンチと、業界他社との連携強化
- サーキュラーエコノミーを見据えた、さらなる環境配慮型複合機の開発・市場投入

#### PFUとリコーのさらなる連携強化と、両社のビジネスモデルの変革

- 両社が双方向で技術を活用することによる新たな複合機・スキャナーの開発と発売
- 新たなストックビジネスの創出による収益安定化

### 市場環境認識

地政学リスクや大規模災害等による製造・供給遅延リスクへの対応を進めています。複合機などのデバイスの供給については、他社との協業も含む最適な生産・開発体制を構築することで競争力のある製品を供給し、収益性の向上を図っています。また、欧州を中心に各国で公共調達や大規模商談の入札条件においてESG要求が高まっており、顧客要望への対応を進めています。また、為替レートの変動においては影響を最小限に抑える為替ヘッジなどの対応を図っています。

リスク(▲)・機会(●)	対応
▲ 世界における政治的・軍事的・社会的な緊張の高まりや大規模災害や感染症拡大などによる、工場の製造や製品供給への影響	主力機種種の複数拠点生産や在庫の確保、重要部品の複数仕入先確保や代替品選定の実施など、適切な対応プロセスの強化
▲ 働き方の多様化やペーパーレス化に伴う、オフィス向け複合機やプリンターでの印刷量減少	顧客基盤の維持・拡大。PFUとの技術相互活用による製品開発エトリアでのシナジーを活かした収益力強化と事業拡大
● 各国の公共調達や大規模商談の入札条件においての ESG 要求の高まり	業界トップクラスの環境配慮型複合機の提供や ESG 先進企業としてのノウハウ提供による商談参加・獲得数の増加
● 業務プロセスの DX に伴う情報のデジタル化ニーズの拡大	PFU との技術相互活用による新たな複合機・スキャナーの開発

## リコーグラフィックコミュニケーションズ

### 世界中のデジタル印刷ニーズにお応えし、お客様の事業成功に貢献

印刷業界においては、複雑化するお客様の経営・環境課題への対応が一層求められています。デジタル印刷に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があり、そのニーズはますます高まっています。私たちは、世界中に高品質で信頼性の高い製品とサービスを提供することにより、印刷現場のデジタル化を推進します。それにより、お客様の収益力向上に貢献します。



**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

### 21次中経達成に向けた課題

- 加速するデジタル印刷ニーズに対応する新製品、サービスの拡販による収益力の向上
- お客様のさまざまな課題に対応するための付加価値ソリューションの強化
- 開発、生産、販売・サービスにおけるプロセスのデジタル化と効率化による経営基盤の強化

### 2024年度の注力ポイント

#### 利益重視の成長戦略の推進

- 商用印刷市場向け主力4製品と産業印刷市場向けインクジェットヘッドの拡販

#### 商用デジタル印刷におけるグローバルトップブランドとしての地位確立

- お客様との共創を通じた、複雑化する課題の解決による競争力の強化

#### 技術開発・生産機能の強化とコスト効率改善

- 将来の成長に向けた新規技術・商品の開発、およびDM (Digital Manufacturing)、自動化によるモノづくりの革新

### 市場環境認識

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、2023年から2030年まで年平均成長率(CAGR)が約12%の見込みです(Caslon社 2023年調べ)。また、アナログ印刷に比べデジタル印刷の付加価値が高まっています。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ています。

リスク(▲)・機会(●)	対応
▲ デジタルメディアの普及による紙媒体の減少、印刷物に対する ● お客様ニーズの多様化	成長が見込まれるデジタル印刷市場において、高付加価値な印刷物をオンデマンドで対応するデジタル印刷システムを提供
▲ 原材料、物流費、人件費の高騰による印刷会社の収益性の悪化と投資意欲の減少	アナログ印刷に比べ低コスト・省エネルギー・スキルレスなデジタル印刷システムの提供により、お客様の収益性向上に貢献
● 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	お客様の業務の課題解決を実現するデジタル印刷システムの提供
● 環境意識の高まりと法規制の強化により、持続可能な資源の利用、環境負荷の少ない印刷システムの需要が拡大	アナログ印刷に比べ、環境負荷の低いデジタル印刷システムの提供と、お客様の法規制対応ニーズへの支援

## リコーインダストリアルソリューションズ

### 付加価値の高い商品とサービスでカスタマーサクセスに貢献

私たちは、製造・物流・流通・産業領域のお客様へ、長年培った競合優位な商品を通じ、社会課題解決とデジタル化に寄与する新たな価値を提供し続け、カスタマーサクセスに貢献することを目指しています。各事業が開発、設計、技術、生産、販売およびサービスの機能まで一貫して商品・サービスを提供することで、お客様の現場力強化、さらにははたらく喜びの実現を目指します。



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

### 21次中経達成に向けた課題

- サーマルメディア事業と精密部品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収益性向上
- エンドユーザーとの共創による社会課題解決型商品・サービスの開発・提供
- 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

### 2024年度の注力ポイント

#### サーマルメディア事業の収益力強化

- 世界の各拠点における自律的な収益力改善および成長性の高い社会課題解決型商品拡販による収益拡大

#### 精密部品および産業設備事業の収益力強化

- 精密部品事業におけるモノづくり強化と産業設備事業における設計プロセスの変革

#### 新規事業の早期収益化

- ラベルレス、外観検査装置ビジネスの海外展開加速ならびにジェットインク自動車塗装装置の市場への早期導入

### 市場環境認識

サーマル市場は近年の環境意識の高まりから、高付加価値（社会課題解決型）商品など安定した需要が見込まれます。一方近年の地政学リスク、サプライチェーンの混乱、インフレ等の影響などにより、世界各地域で景気回復の遅れによる成長鈍化の恐れもあります。こうした環境変化への柔軟な対応が求められています。

リスク(▲)・機会(●)	対応
▲ ウクライナ情勢の長期化や中国経済の回復遅れによる欧州・中国市場の成長鈍化	市場動向のモニタリング、管理体制の強化およびグローバル販売網・生産インフラを活用した最適供給オペレーションの実施
● 世界的な環境規制の強化による環境負荷低減・SDGs 対応製品/サービスへのニーズの高まり	ダウンストリーム戦略（エンドユーザーにより近いところでのビジネス）による SLL（剥離紙のないラベル）など、完成品提供による顧客価値の拡大
● 国内における可変印字パッケージ市場の増加（CAGR7%）およびコロナ禍をきっかけとした総菜、生鮮野菜需要の増加とSKU* 削減ニーズの高まり	可変印字包装市場におけるラベルレス商材や機能性包材のソリューションビジネスのグローバル展開
● 外装外観の検査品質の安定化やトレーサビリティの重要性の高まり	塗装品の検査実績と独自の画像認識技術を結集した外観検査装置の拡販

\*SKU(Stock Keeping Unit)：在庫管理における最小の管理単位

## リコーフューチャーズ

### 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

私たちは、お客様の“はたらく”を変革するデジタル技術を活用した新規事業を通じて、「生活の質の向上」と「脱炭素/循環型社会の実現」をビジョンとして掲げています。新しい技術やアイデアが生まれ育つ環境を整え、事業の早期のスケール化と収益化を図ります。事業開発と技術開発を両輪で回して取り組みを加速させ、パートナーと共に社会課題解決に向かって連携し、描く未来を実現します。



**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

### 21次中経達成に向けた課題

- 社会課題解決への貢献と成長を同時実現する事業へのフォーカス
- メリハリのある経営資源配分と早期の収益化
- 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

### 2024年度の注力ポイント

#### 「選択と集中」「適正なポートフォリオマネジメント」による早期の事業拡大と収益化

- フォーカス領域、投資対象領域、および投資額上限の明確化と、マネタイズ構想の強化

#### お客様、パートナーとの共創による事業および技術開発の加速

- 積極的なパートナー開拓による、自社だけでは実現できない顧客価値の創出（インクジェット電池事業、バイオメディカル事業など）

### 市場環境認識

日本では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(▲)・機会(●)	対応
▲ 社会課題解決に貢献する事業の具現化および規模拡大の遅延	リコー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の促進
▲ ELSI（倫理的・法的・社会的課題）対応力の欠如による企業信頼失墜/事業機会損失の発生	倫理啓発に向けた推進体制の構築と活動の推進ならびに価値創出プロセスにおける技術倫理活動などのさらなる強化
▲ 社会情勢を踏まえた、部品および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	リスク発生を想定した、重要部品別の複数仕入先の選定または代替品の選定など、予防・対応プロセスの強化
● 360 度画像・映像を活用した建設現場の DX に対するニーズの拡大	パートナーとの共創による建設現場の DX に向けた 360 度画像・映像の活用と、新たな市場におけるユースケースの開発と展開
● 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の高まり	エリクサジェン・サイエンティフィック社の子会社化による、創薬支援事業や治験薬製造基盤の整備・構築
● 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	材料コスト削減が期待できるインクジェット技術によるリチウムイオン二次電池の製造技術の開発

# 環境

## 脱炭素社会の実現

リコーグループでは、パリ協定やIPCC等科学的知見に基づき、2050年バリューチェーン全体の温室効果ガス(以下GHG)排出実質ゼロとすることを決めました。脱炭素方針に沿って中長期の環境目標や脱炭素ロードマップを策定し、全社で具体的な施策を展開しています。

**脱炭素方針**

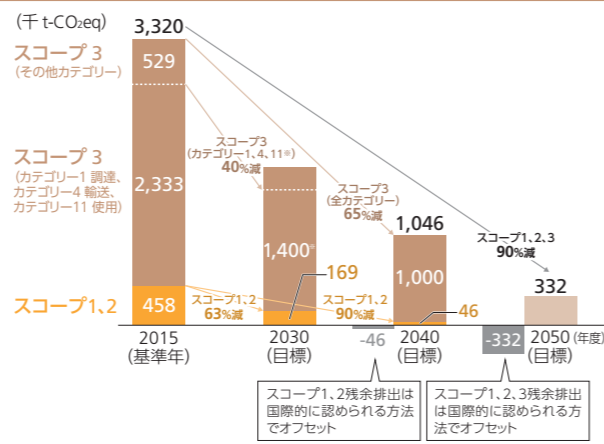
1. 徹底的な省エネ・燃料転換の推進
2. 再生可能エネルギーの積極的な利活用
3. サプライチェーンにおけるGHG排出量の可視化と削減

### 脱炭素目標の改定

スコープ1\*1、2\*2のGHG実質排出ゼロと、事業活動における使用電力を100%再生可能エネルギーに移行(RE100\*4達成)する達成時期を、2050年度から10年前倒しする2040年度目標として新たに設定しました。

スコープ1、2の2040年度目標に対しては、排出量を自助努力で基準年\*5比90%削減し、残余排出量については、国際的に認められる方法\*6でオフセットすることで実質ゼロを達成します。

スコープ3\*3についても対象範囲を従来のカテゴリ1(調達)、4(輸送)、11(使用)から全カテゴリに拡大し、2040年度までに基準年比削減率65%を新たに設定し、対応を強化します。また、従来設定している2050年のスコープ1、2および3のネットゼロ目標についても、排出量を自助努力で基準年比90%削減する数値目標を追加設定しました。

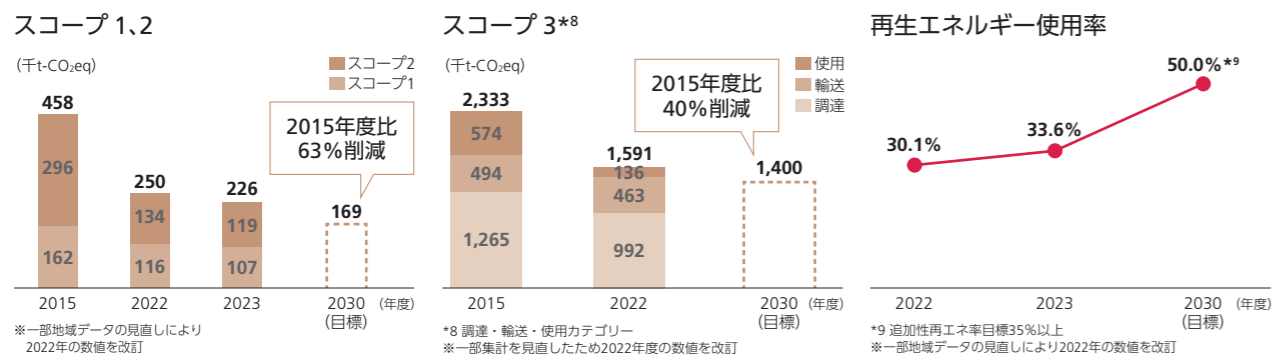


\* 1 スコープ1: 自社の工場・オフィス・車両等から直接排出されるGHG  
 \* 2 スコープ2: 自社が購入した熱・電力の使用に伴うGHG  
 \* 3 スコープ3: 企業活動のサプライチェーンの排出量 (GHG スコープ1、2を除く)  
 \* 4 RE100: 事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ  
 \* 5 基準年: 2015年度  
 \* 6 国際的に認められる方法: 2023年11月発行のISO14068-1:2023に準ずる

### 脱炭素分野の取り組みと2023年度実績

2023年度は、脱炭素ロードマップに基づき、再エネ率向上につながるVPPA\*7や自己託送の運用を開始しました。また、激甚化傾向にある自然災害に対しては、グローバル主要拠点における自然災害リスクの分析、リスク結果を踏まえた拠点改善活動を進めました。

\* 7 VPPA (Virtual Power Purchase Agreement): 仮想電力購入契約



\* 8 調達・輸送・使用カテゴリ  
 \* 9 追加性再エネ率目標35%以上  
 ※一部地域データの見直しにより2022年の数値を改訂

## 循環型社会の実現<sup>1</sup>

リコーグループは、1994年に循環型社会実現のコンセプトとして「コメットサークル」<sup>2</sup>を制定しました。製品のライフサイクル全体での資源の有効活用を推進するため、省資源方針やプラスチック方針に基づき、2030年および2050年の省資源目標を設定し、新規資源使用量の削減や資源の循環利用、化石資源由来バージンプラスチックの削減・代替の取り組みを進めています。

**【省資源方針】**

1. 徹底的な資源の効率利用と循環の推進
2. 再生製品の提供と、低環境負荷で持続可能な資源への切替・積極利用

**【プラスチック方針】**

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

### 省資源目標

#### 【製品における省資源目標】

- 製品の新規資源使用率\*1
  - 2030年: 60%以下 2050年: 12%以下
  - \*1 新規資源使用率: 総投入資源量に対する新規資源使用量の割合
  - \* 対象: 複写機/複合機、プリンター、デジタル印刷機
- プラスチックに関する目標
  - 2025年: プラスチック部品・包装材の材質表示と単一素材化完了
  - 2030年: 画像製品におけるプラスチック回収材使用率50%以上
  - 製品包装における「化石資源由来バージンプラスチック」使用量の2020年比50%以上削減

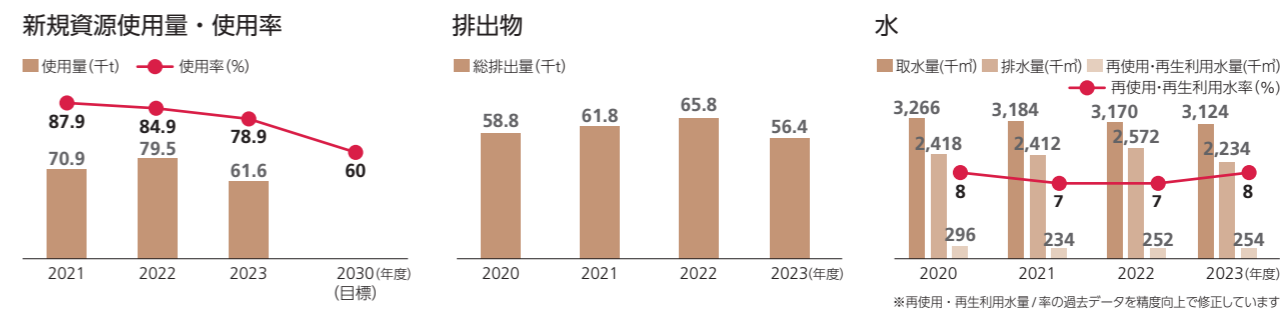
#### 【事業活動における省資源目標】

- 排出物削減目標
  - 発生量を前年度実績未満に削減
  - \* 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
- 水使用目標
  - 使用量を前年度実績未満に削減
  - \* データ収集範囲: リコー(生産・非生産事業所)、国内外関連会社

### 省資源分野の取り組みと2023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。2023年度は再生製品の販売、再生材料の使用とともにほぼ計画通り進捗し、目標達成に向かって順調に推移しています。

事業活動において、資源ロスを最小化する生産工程や処方の開発に取り組み、生産効率の向上と排出物削減の同時実現を目指しています。また、水の再利用や再生利用による水使用量の削減にも取り組んでいます。2023年度には、排出物発生量と水使用量の目標をともに達成しました。



詳しくは WEB 脱炭素社会の実現

詳しくは WEB 1 循環型社会の実現 2 コメットサークル

## 生物多様性保全

リコーグループは、生物多様性の損失を止め回復軌道に乗せる「ネイチャー ポジティブ」「森林破壊ゼロ」を目指し、自然と共生する社会の実現に向けた積極的な活動を行っています。生物多様性リスクを把握し、ステークホルダー連携して事業活動に伴う環境負荷を削減すると同時に、地球の再生能力の維持・向上に取り組んでいます。2024年8月、生物多様性に関わる国際動向や自社事業での貢献領域を踏まえて、目指すべき社会の姿を反映し「リコーグループ生物多様性方針」を改訂しました。

### リコーグループ生物多様性方針 (2024年8月改訂) ❶

#### 基本方針

1. 経営課題としての取り組み
2. リスクと機会の把握と改善
3. ステークホルダーとの協働
4. 啓発活動
5. 情報開示とコミュニケーション

### 製品(木材・紙)の調達取り組み

持続可能な社会のためには持続可能な調達が重要と考え、2022年には、ESG・購買・生産・販売など関連部門のメンバーを集めて、「グローバル紙調達プロジェクト」を発足しました。サプライヤーサーベイを通じて、リスクマネジメントの強化と課題共有を図っています。再生紙やECF紙\*などの環境に配慮した製品調達を進め、お客様に安心して用紙を使用していただきたいと考えています。

環境面に加え、人権や地域での操業にも配慮した「用紙調達方針」を2023年に制定し、事業活動での環境負荷削減に取り組んでいます。



\*ECF (Elemental Chlorine Free) 紙：無塩素漂白/パルプを使用した紙

目標	持続可能な紙の調達	100% (～2026年度)
実績	2023年度	60%

### 森林保全活動の取り組み

2014年度より、地域コミュニティ発展の貢献を目的として、自治体・企業・地域住民など地域を主体としたステークホルダーと社員が協働する「ステークホルダー協働による森づくり」を全国で推進しています。2023年度には、リコーグループの「えなの森」「リコー環境事業開発センター」が環境省の「自然共生サイト」30by30に認定されました。この活動は、生物多様な里山の回復と人々のコミュニティの活性化を目指しています。

目標	新たに100万本の植林(2020年度～2030年度)
実績	2023年度 115千本(進捗45.3%)



### 生物多様性に配慮した事業所汚染予防の取り組み

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、環境への影響を抑制することで経営リスクの低減に取り組んでいます。

事業所では、化学物質の使用前アセスメントを実施し、

安全に取り組むための管理項目を明らかにした上で使用しています。アセスメントで汚染につながる可能性が確認された場合は、改善を行うか使用せず代替物質を検討するなど、事業所周辺の生物多様性にも配慮し化学物質管理の徹底を図っています。❷

詳しくは WEB ❶リコーグループ生物多様性方針 ❷汚染予防

## 環境分野のガバナンスおよびリスク管理

リコーグループでは、マテリアリティとして「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」を定めています。また生物多様性への関心や開示要請も高まってきているため、「気候変動」「資源循環」「生物多様性」を重要な環境課題として取り組んでいます。

2050年を見据えた中長期の環境目標を設定するとともに、

### 環境分野における戦略(リスクと機会)

環境分野において財務にも影響を与える重要なリスクを特定しました。気候変動、資源循環、生物多様性それぞれのリスクを洗い出し重複するリスクについては統合した上で移行リスクと物理リスクに分類し、全社リスクマネジメントシステムの考え方に則って影響度(財務インパクト)と緊急度(発現可能性)を見積もりました。また、気候変動、

に、中期経営戦略においてもESG目標を設定し、目標達成に向けた具体的な施策を展開しています。ESG目標の進捗状況についてはESG委員会や取締役会を通じ、経営レベルで監督が行われています。❶また、環境対応を重点経営リスクの一つとしてリスク管理を行っております。

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

「気候変動」「資源循環」「生物多様性」におけるリスクと機会は以下のとおりです。

### リスク:気候変動、資源循環および生物多様性に関する事業リスクと財務的影響

分類	環境分野	事業リスク	リコーグループへの影響	影響度	緊急度	
移行リスク	政策・規制	気候変動/資源循環	政策強化による調達コストの上昇	サプライヤーへのカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)やサーキュラーエコノミー政策(再生材利用促進、プラスチック課税など)により原材料への価格転嫁が進み調達コストが上昇	10億円～200億円	5年以内
	政策・規制	気候変動/資源循環	規制強化、顧客要求への対応遅れ	1.5℃目標達成、循環型社会構築に向けた製品/企業の環境規制の強化、顧客要求も厳格化。対応遅れにより商機を逃し、収益減少	200億円～500億円	3年以内
	市場	気候変動/資源循環	消費者行動の変化に伴う業績影響	リモートワークの増加や資源の無駄を省くためにプリントアウトを控えるペーパーレス化が進むことによる収益減	10億円～200億円	3年以内
	評判	気候変動/資源循環/生物多様性	社会的信用の失墜、ブランド価値の毀損	不法投棄などの環境関連法の違反、森林破壊への関与、グリーンウォッシュなどによる社会的信用の失墜	10億円～200億円	1年以内
物理リスク	急性	気候変動	自然災害の急激な増加	気候変動により異常気象の激甚化が進み、自社生産拠点やサプライヤーにて想定以上の風水害が発生することでサプライチェーンの寸断などにより生産停止・販売機会の損失が拡大、気候変動対応費用(災害対策、事業所移転、電力費)の増大	10億円～200億円	5年以内
	急性	気候変動	感染症の地域性流行	感染症の拡大による不測の事態より以下の事象が発生 ・部品供給、製品工場の製造、輸送機関の遅延や停止 ・販売会社への供給遅延や停止	10億円～200億円	10年以内
	急性	気候変動/資源循環/生物多様性	森林資源の減少	温暖化により森林火災、害虫などの森林被害が増えるとともに、規制が強化され、紙の調達コストが上昇	～10億円	10年以内

### 機会:気候変動や資源循環に関して緩和や適応に貢献する機会と財務貢献効果

気候変動/資源循環緩和に貢献する活動	活動内容	2023年度財務貢献効果	気候変動/資源循環適応に貢献する活動	活動内容	2023年度財務貢献効果
	環境ラベル認定製品売上 ESG対応を伴う商談売上 製品再生・部品再生事業 省エネ創エネ関連事業	約12,300億円 約400億円 約300億円 約300億円		DXを支援するソリューション	約1,700億円

詳しくは WEB Ricoh Group Environmental Report

詳しくは 本誌 ❶ESG戦略(ESG推進体制) ▶P31

# 社会

多様な人材が生き生きと活躍できる環境づくりやイノベーション創出の促進、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、持続可能な社会の実現に向けて積極的に取り組んでいます。

**2023年度の取り組みと成果**

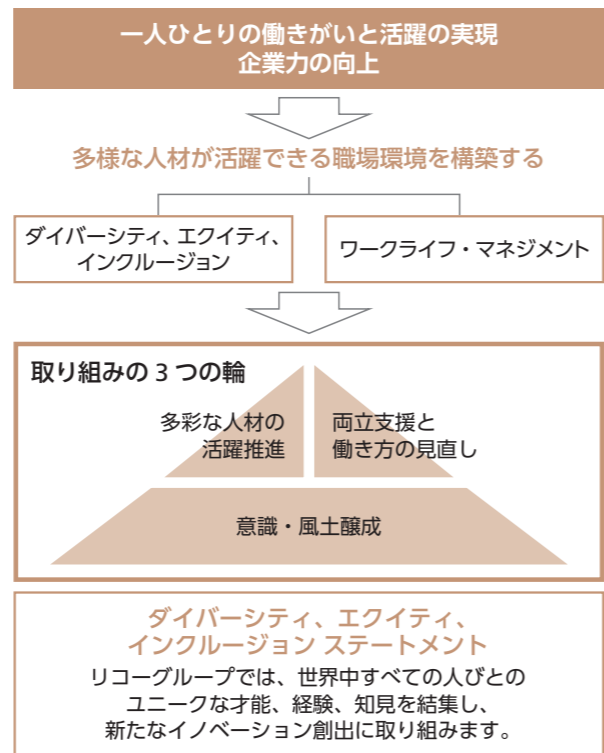
- 全世界共同での国際女性デーイベントの開催
- 「エクイティ」強化をテーマにした「DEIエンパワーメント月間」実施
- 各地域での取り組みの結果、社員エンゲージメントスコアおよび女性管理職比率がともに向上

## 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 ①

イノベーションの創出を促進するためには、多様な社員それぞれが自身のパフォーマンスを最大限発揮して活躍できる環境が必要です。この実現に向け、「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン( DEI)」と「ワークライフ・マネジメント」を経営戦略の一つと位置づけて取り組みを進めています。

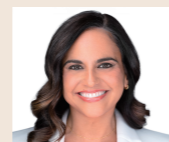
その一環として、あらゆる多様性や価値観を互いに受け入れ、グローバルの社員が一つのチームとして働く決意を表す「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンステートメント」を22言語で、明確な行動規範②として「グローバル DEI ポリシー」を17言語で定めています。

2023年度からはそれまでのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)から一歩進め、「エクイティ(公平性)」の概念を加え、DEIとして一層取り組みを強化しており、「エクイティ」の概念におけるトップからのメッセージの展開や国際女性デーにあわせたグローバル全社でのイベントなどを実施しています。



### DEIリーダーからのメッセージ

DEIは、リコーの創業の精神である「三愛精神」や「リコーウェイ」に通じるものであり、事業戦略の中核をなすものです。グローバルでDEIを展開することにより、多様な人材が尊重され、一人ひとりが十分に力を発揮できる職場が構築されます。また、多様な人材が集まり、イノベーションと課題解決力を高めることで、世界中のお客様や地域社会との関係性を強化し、他の模範となることを目指します。DEIの取り組みと行動は、共創、イノベーション、そして卓越した顧客体験を促進し、これらすべてが私たちのビジネスの成功の鍵となっています。



**Lorna Hernandez**  
Global DEI Council Lead  
VP, Human Resources,  
Ricoh Latin America, Inc.

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

### ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン ステートメント

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

このステートメントは、リコーグループがあらゆる多様

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ものとして制定したもので、22言語でグローバルに発信しています。

### DEIカウンシルのグローバル展開

リコーグループにおける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カウンシルを立ち上げました。CEO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11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。2023年度のグローバルDEIカウンシルのテーマは、2023年国際女性デーのテーマでもあった「エクイティ」でした。リコーグループにおける「エクイティ」を掘り下げ、常に「エクイティ」が担保された組織づくりを強化する必要性について合意し、実行をリードしています。

### 国際女性デーに実施した社内イベント

2024年のテーマは、「Inspire Inclusion (インスパイア・インクルージョン)」。リコーグループとしては初となる世界同時中継のイベントを実施しました。

全世界のメンバーがメッセージビデオを発信するとともに、外部からゲストを招待し、リコーグループのリーダーたちによるパネルディスカッションが行われ、ビジネスや組織におけるDEI推進についてさまざまな視点から対話を深めました。また、本社のイベント会場では参加者がDEIの理解や考えを深め、学びあうことを目的に、グループディスカッションを実施しました。

### DEIエンパワーメント月間

国際女性デーイベントに先立ち、2024年2月を「DEIエンパワーメント月間」と定め、キャンペーンを展開しました。多様な社員の活躍の様子や、2023年度からD&Iに加えた「エクイティ」について理解を深める動画や解説記事、リーダーたちからのDEIに関するメッセージをイントラネットで公開しました。



DEIエンパワーメント月間の社内イベントの様子

### ワークライフ・マネジメント

リコーグループでは、早くから働き方の選択肢の一つとしてリモートワークの導入を進めてきました。2019年には全社一斉のリモートワークを試行しており、新型コロナウイルス感染症の影響が拡大していった際もスムーズ

にリモートワークへ移行することができました。デジタルサービスの会社への移行に必要な、社員の自律性を強める狙いからも、新しい働き方を全社で積極的に進めています。

働きがい改革の取り組み

リコーは、2017年度から全社で「働き方変革」に組み込み、職種や仕事内容に合わせて、社員一人ひとりが自律的に時間と場所を選べる働きやすい環境づくりから、意識・風土の変革による「働きがい」の向上に至るまで、さまざまなチャレンジを続けています。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。国内グループ全社員を対象に毎年実施している「ワークライフ・マネジメント意識調査」では、仕事のみならず生活全般の充実度や満足度を調査しています。2023年度の調査では回答者の半数以上が「仕事と生活の両方が充実している」と回答。生産性についても約9割の社員が「前年と比較して自身の生産性が維持もしくは向上している」と回答しています。

また、2019年度に導入した「社内副業制度」は、勤務時

間の20%以内を使って、社内でやってみたい仕事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、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。チャレンジする文化の醸成や、イノベーションの創出を促進する取り組みとして根付いています。

リコーグループでは、グローバルで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、それぞれのチームが最大のパフォーマンスを発揮して最適な成果を出す働き方を目指しています。ラテンアメリカの一部の国では、週4日勤務を実験的に実施するなど、新しい働き方に取り組んでいます。

育児・介護と仕事の両立支援 112

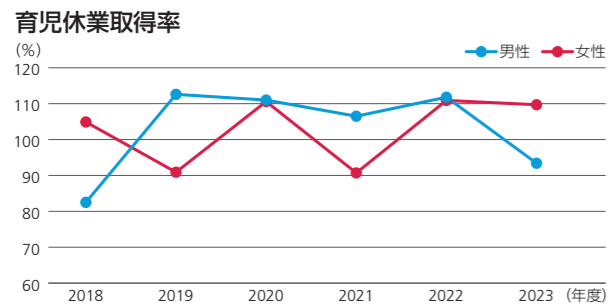
社員が育児・介護と仕事を両立できるように、リコーでは、育児・介護休業法施行前の1990年度から休業や短時間勤務の制度を導入してきました。社員のニーズや社会環境の変化に応じて随時見直しを図りながら、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めています。

男性の育児参加促進もその一つで、2019年度から育児休業取得率がほぼ100%になっています。育児参加をきっかけに男性自身の意識が変わることで、徐々に職場全体の働き方にも変化が表れています。

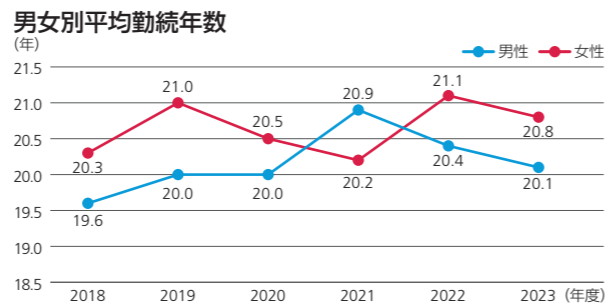
管理職向けには、360度評価\*項目への「ダイバーシティマネジメント」の追加やセミナー開催などにより、「支援するマネジャー」へと意識・行動変容を促す施策を展開しています。

このような取り組みを通じ、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年度から女性の平均勤続年数が男性を上回っています。

\* 360度評価：対象者の上司や同僚、部下などさまざまな立場の人物が、多角的に評価する仕組み



※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 (2023年度より厚生労働省のガイドに合わせ、複数回取得の場合の回数を一部変更)  
 ※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



人権尊重への取り組み 8

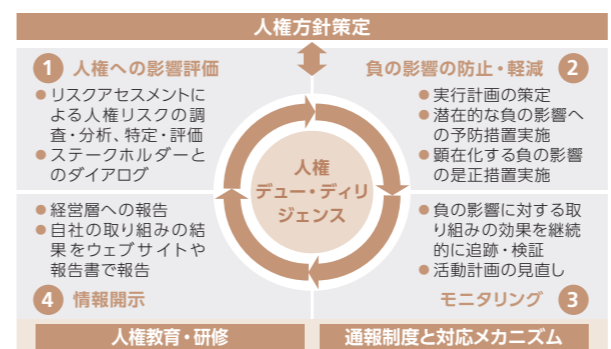
リコーグループの人権尊重の原点は、創業の精神である三愛精神にある“人を愛し”にあります。グローバルにビジネスを展開している当社では、各国の法令遵守はもちろん、国際的規範に準拠した人権尊重の実践に取り組んでいます。

人権方針

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

人権デュー・ディリジェンス(人権DD)

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



\* 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

人権分野における目標

CHRБ\*メソドロジーへの対応を通じて人権尊重の取り

顕著な人権課題	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	先住民族、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

組みを強化し、人権リスクの低減を図る事を目標としています。全社ESG目標として、ICTセクタートップのスコアとなることを掲げています。

\*CHRБ(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セクターのグローバル企業から約250社を評価

人権尊重の取り組み実績

①人権影響評価:人権リスクアセスメントの実施

2023年度は非生産会社(58社)に人権影響評価を実施しました。評価結果を考慮し、顕著な人権課題(下表)について再評価を行う予定です。

②負の影響防止・軽減:人権尊重のためのガイドの発行

人権課題の防止、軽減措置として、遵守すべき人権基準を定めた「リコーグループ人権尊重のためのガイド」を2024年8月に発行しました。今後も継続的に人権リスクの未然防止・低減を図ります。

③モニタリング:社員インタビュー

2023年10月にはタイにある2つの生産拠点にて、リスクアセスメントで特定した人権リスクの改善状況の確認および社員インタビューを実施しました。

④情報開示:ESG委員会における経営層への報告

2024年2月に人権DDを踏まえた今後の人権リスク低減策をESG委員会に報告し了承されました。



## サプライチェーンマネジメント

リコーは、グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する「責任ある企業同盟(RBA: Responsible Business Alliance)」に加盟しています。人権・労働・環境等の国際的なガイドラインに照らしながら、自社の生産工場のみならず、サプライヤー・パートナー企業も含めた倫理的な行動を徹底し、継続的に活動のレベルアップを図っています。

### サプライチェーン分野における目標

重要サプライヤー約290社を対象に、「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範同意署名率」「ESGリスクアセスメント ローリスク率」「脱炭素目標設定率」「紛争鉱物調査票回収率」について、2025年度までの年度ごとの社内目標を設定し、PDCAを回して取り組みを加速しています。

### リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範

サプライヤーと共により良い社会・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。2022年度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、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おり、2023年度の重要サプライヤーの署名率は目標90%に対して、実績は97%でした。

### リコーグループ サプライヤー・パートナー 行動規範同意確認書提出率

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

### サプライヤーのESGリスクアセスメント

「リコーグループ サプライヤー・パートナー行動規範」の遵守状況をモニタリングするため、同意署名をいただいた重要サプライヤーを対象にESGリスクセルフアセスメントへの回答を依頼しています。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、改善を働きかけます。こうした努力の結果、

2023年度の重要サプライヤーのローリスク率は、目標70%に対して、実績は76%でした。

### サプライチェーンにおける脱炭素活動

リコーグループでは、脱炭素に向けたCO<sub>2</sub>削減活動をグループ単独で進めるだけでなく、サプライヤーの皆様と連携して進めていくため、一部の重要サプライヤーに対して脱炭素目標の設定状況の調査を行っています。2023年度の脱炭素目標設定率の実績は、約53%でした。

### サプライヤーホットライン

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

### 紛争鉱物に対する取り組み

世界の紛争地域および高リスク地域における鉱物採掘や取引が、人権侵害や労働問題等の源になるのを防ぐために、サプライチェーンにおける責任ある鉱物資源調達の実施を行っています。2023年度の調査票の回収率は、目標97%に対して98%でした。

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

### 紛争鉱物調査実績

	2023年度実績	
	4鉱物	コバルト
製錬所・精製所総数	344	79
RMAP認証取得(コンフリクトフリー)製錬所・精製所数	222	45
RMAP認証取得製錬所率	65%	57%
調査票回収率	98%	97%

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

### 生産拠点におけるESGリスクアセスメント

リコーグループでは、主要な生産拠点に対して、RBAのリスクセルフアセスメントを用いたESGリスク評価を年次で実施しています。また、一部の生産拠点においては、2年ごとに第三者監査(RBA VAP)の継続受審を通じて、国際的なESG要件への適合状況を確認しこれまで監査を受審した5拠点すべてで認証を取得しています。

RBA VAP 受審拠点	所在国	認証ランク	認証期限
リコーインダストリー 東北事業所	日本	Silver	2026年 5月
Shanghai Ricoh Digital Equipment Co., Ltd.	中国	Silver	2024年11月
Ricoh Manufacturing (Thailand)Ltd.	タイ	Gold	2025年 4月
リコー環境事業開発センター	日本	Gold	2024年10月
Ricoh Manufacturing (China)Ltd.	中国	Silver	2024年12月

## 社会貢献

### 社会貢献の基本方針

リコーグループは、「良き企業市民」として、国または地域の文化や習慣を尊重し、志を同じくする人々とのパートナーシップのもと、会社と社員が協力し合い、地球・社会の持続的発展に貢献します。世界各国・地域における持続可能な社会実現のために、重点分野を定め、各地で活動を行います。

### 社会貢献活動の実績

総支出額:567,743千円 (寄付金、寄付物品額、社員参加金額換算の合計)  
社員参加人数:51,200人(のべ参加人数)  
事業活動への好影響:71% (ビジネスにつながった、お客様との関係構築につながったなど)

## 3つの重点分野

### 1 はたらく人のインクルージョン



### 2 地域・社会の発展

(教育、ヘルスケア、まちづくり)



### 3 気候危機への対応と生物多様性保全



### 重点分野の活動事例

#### 困難を抱える若者の生活と就業機会の向上 (Ricoh UK Ltd., Ricoh Europe PLC)

Ricoh UK Ltd.は、13歳から30歳の失業中や困難を抱える若者の生活と就業機会を向上させるため、支援団体のThe Prince Trustと連携し、寄付に加えて面接訓練や履歴書レビューを実施しています。5年間で225人を支援し、そのうちRicoh UK Ltd.に就職した16人を含む180人が就労もしくは進学することができました。



#### 東南アジアでのマングローブ植林 (リコージャパン)

リコージャパンではお客様と共にSDGsに貢献する活動として、2020年2月から対象製品の導入ごとに1本のマングローブを東南アジアに植林しており、2023年度までに42万本の植林を行いました。生物多様性保全や気候変動への貢献とともに、漁獲量拡大による収入の増加や防災機能向上など持続可能な地域の発展を目指しています。



# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会議長メッセージ



**横尾 敬介**  
取締役会議長 社外取締役

### 1年を振り返って

2023年度取締役会議長メッセージの冒頭、「取締役会議長として、取締役会の実効性向上に資するよう、議論の活性化に努める」と申し上げました。これを実践していくためには、①私自身が案件ごとのポイントや本質的な論点を理解し、しっかりと準備をすること、②事業執行者と社外取締役との間での情報レベルを同一にすることの2点が肝要と考えています。

①については、取締役会室が実施する議長事前ブリーフィングの内容を充実させました。具体的には、会社の考え方やポイントの所在の確認、議論しておかなければいけないであろう諸点に関する認識合わせなどです。②については、案件ごとに事業執行担当から事前にしっかり説明を受け、社外取締役の疑問点を極力減らしておくことが大切です。さらに社外取締役の経営会議の傍聴や事業現場への視察といった機会を継続的に設けることなどに注力してまいりました。もちろん、取締役から多様な意見を引き出せるよう発言を促すなど、発言しやすい雰囲気づくりも心がけました。

その結果として、社外取締役が示唆に富んだ発言や助言を積極的にするようになり、案件ごとに現状と今後の課題について議論が活性化するなど、取締役会の実効性向上を実感しています。

### 企業価値向上プロジェクトの推進

2023年度にスタートした企業価値向上プロジェクトは、構想段階から、取締役会が全体の枠組みを検討し、事業

執行からの提案を踏まえ、多くの時間をかけて議論を尽くし、実行段階まで進めてきたものです。

抜本的な収益構造変革を押し進めていく本プロジェクトは、本社改革、事業の「選択と集中」の加速、オフィスプリンティング事業の構造改革、オフィスサービスの利益成長の加速、の4領域で、常に中長期の視点をもちながら取り組んでいます。

本プロジェクトで示した諸施策の実行を通じて成果を出すためには、リコーグループの将来像をより鮮明化し、経営幹部を含む社員が同じ方向に向かって進むことが重要であると考えています。取締役会は今後も、本プロジェクトの実行を監督の立場で推進し、状況に応じて各事業執行とも議論して進めていく所存です。

### 中長期的な企業価値の向上にむけて

取締役会議長としては、常に、リコーウェイの使命と目指す姿である、「“はたらく”に喜びを」が念頭にあります。その上で、特に重視していることは、ボードカルチャーが目指す「中長期的な企業価値の向上」につながる緊張感のある議論や意思決定であり、その実行を監督していくことです。

具体的なテーマとしては、デジタルサービスの会社への変革を進めていく中で、従来のオフィスプリンティング事業を主とした収益構造からの脱却を図り、収益性の向上に注力することが中心になります。言い換えれば、収益性を高めることにより株主資本利益率を改善し、企業価値(株主価値)向上を目指すということです。2024年度は、収益性の向上に焦点を当てた議題・議案に取締役会の多くの時間を使っていきたいと考えています。また、その実現のための人的資本をはじめとした経営資本の充実や組織体制の最適化なども肝要です。

今後、リコーグループが中長期的に企業価値を向上する上で、デジタルサービスの会社への変革は、取締役会としても正しい方向性であると確信しています。今まで以上にステークホルダーの皆様との対話も重視しながら変革に取り組んでいきます。

## 役員一覧 2024年7月1日現在 (所有株式数は、2024年3月31日時点のものです)

### 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\* 139,777株

**主な経歴**  
Ricoh Electronics, Inc. 社長、株式会社リコー 代表取締役CEO、CHROなど  
**重要な兼職の状況**  
公益社団法人経済同友会 副代表幹事、野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役、旭化成株式会社 社外取締役

**大山 晃**  
代表取締役、  
社長執行役員、CEO  
1961年1月6日生  
1986年入社  
所有株式数\* 78,502株

**主な経歴**  
株式会社リコー 欧州販売事業本部 事業本部長、Ricoh Europe PLC CEO、リコージャパン株式会社 取締役会長など  
**重要な兼職の状況**  
—

**川口 俊**  
取締役、コーポレート専務執行役員、CFO、財務統括部 部長、RICOH Americas HOLDINGS, INC. 会長 兼 社長  
1963年1月29日生  
1986年入社  
所有株式数\* 31,267株

**主な経歴**  
株式会社リコー 経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO 室長、リコーリース株式会社 取締役 専務執行役員など  
**重要な兼職の状況**  
—

**横尾 敬介**  
取締役(社外)  
取締役会議長  
指名委員  
報酬委員  
1951年11月26日生  
2020年6月 取締役就任  
所有株式数 4,200株

**重要な兼職の状況**  
株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO、ソナー・アドバイザーズ株式会社 取締役会長、第一生命保険株式会社 社外取締役、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 5,700株

**重要な兼職の状況**  
公益財団法人ニッポンドットコム 顧問、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 100株

**重要な兼職の状況**  
国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事 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

**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 600株

**重要な兼職の状況**  
株式会社NTTデータグループ 社外取締役

**武田 洋子**  
取締役(社外)  
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

**重要な兼職の状況**  
株式会社三菱総合研究所 執行役員 兼 研究理事 シンクタンク部門長、フアナック株式会社 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

**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 8,200株

**主な経歴**  
株式会社リコー 経理法務本部 本部長、執行役員など  
**重要な兼職の状況**  
—

**西宮 一雄**  
監査役  
1960年8月22日生  
1983年入社  
2024年6月 監査役就任  
所有株式数 17,500株

**主な経歴**  
株式会社リコー 生産本部 本部長、コーポレート執行役員など  
**重要な兼職の状況**  
—

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

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

**鈴木 国正**  
監査役(社外)  
1960年8月7日生  
2024年6月 監査役就任  
所有株式数 0株

**重要な兼職の状況**  
インテル株式会社 代表取締役会長、スクラムベンチャーズ合同会社 アドバイザー、株式会社JTB 社外取締役、公益財団法人日本バレーボール協会 理事

**大塚 敏弘**  
監査役(社外)  
1960年12月2日生  
2024年6月 監査役就任  
所有株式数 0株

**主な経歴**  
あずさ監査法人 専務役員 総合研究所 所長など  
**重要な兼職の状況**  
—

## 社外取締役対談

「デジタルサービスの会社への変革」の解像度を高め、グループ全社員のエネルギーを結集

第21次中期経営戦略(21次中経)や企業価値向上プロジェクトを実行する上での課題、中長期的な成長や企業価値向上への期待について、2023年6月に社外取締役に就任した石黒成直氏、武田洋子氏による対談を行いました。



石黒 成直  
社外取締役

武田 洋子  
社外取締役

### 当社取締役会への参画を通じた、 リコーのガバナンスに対する印象や評価、課題

**石黒:** 当社の取締役会は、社内取締役3人に対し、社外取締役が5人と、社外が過半数を占める構成です。バラエティーとダイバーシティに富んだ構成ながらも、人数はコンパクトで話しやすく、さまざまな角度から経営課題を浮き彫りにできる体制だと感じます。社外取締役の一人でもある横尾議長が、我々新任取締役に含まれ社内外すべての取締役に忌憚なく意見が言えるように議事進行してくださることも特筆すべき点です。議案の議決だけではなく、

将来への課題認識や目指すべき方向性についても十分に議論がなされていると感じています。

**武田:** 私も全く同じ意見です。取締役会だけでなく、その事前説明や取締役会以外の検討会・社外役員会議などでも自由闊達に議論できていると感じます。また足元の課題に対する意思決定だけでなく、ボードカルチャーに基づいて、中長期的な視点で意見交換がなされています。執行側は日々の経営課題にどう対処するかを考えています。その重要な判断を私たち社外取締役が適切に監督することが必要です。同時に、企業価値向上に向けては、足元だ

けでなく、将来あるべき姿から必要な施策を大局的にバックキャストで問いかける議論も欠かせません。多様なバックグラウンドをもつ社外取締役からの指摘は客観的かつ的確であり、取締役会での議論が非常に活発になる一つの要素だと感じています。

**石黒:** 同じ事象についても、それぞれの取締役が多様な視点で積極的に意見を述べることで、相互に気づきを与えています。私にとっても毎回の議論がとても新鮮であり、大いに刺激を受けています。

**武田:** また、グループ拠点の視察では、DXやサーキュラー

エコノミーなどに向けて取り組む現場の社員とラウンドテーブルを行い、率直な意見を聴く機会もありました。皆さんの熱意を感じ、私も頑張らなければと強く思いました。

### 指名委員会ならびに報酬委員会としての活動

**石黒:** 私は指名委員ですが、当社の指名委員会は、CEOの選任だけにとどまらず、選任後のパフォーマンスについても厳格な評価を行い、報酬委員会にバトンを渡しています。

CEOの評価においては、短期的な業績である財務パフォーマンスはもちろん、将来財務(ESG)にも焦点を当て、多面的な角度から評価している点に当社の特徴を感じます。

評価の項目や方法が明確で透明性も高く、それに基づいて指名委員会が評価までを担うことで任命責任を果たすことができていると考えています。

指名委員会では、時として言いにくいことも出てきますが、石村委員長が強いリーダーシップを発揮し、徹底的に議論がなされるようリードして下さることが、委員会の活性化につながっていると感じます。

**武田:** 私は報酬委員ですが、当社の報酬委員会は、本来あるべき報酬制度や、執行役員として果たすべき責任などについて、社外取締役と非執行取締役で客観的に議論をしています。2023年度に株式報酬制度を改定しましたが、企業価値向上のあるべき方向性と、過去からの経緯や実務面、さらには法的側面など、さまざまな角度から現実解を見出したと思います。

### 「21次中経」や「企業価値向上プロジェクト」の 進捗の評価と課題

**石黒:** 21次中経策定時にはまだ取締役に就任していませんでしたが、目指す方向性、改革の必要性、そして新たな



成長に向けた種まきといった道筋はしっかりと理解しています。最も大事なことは「実行すること」、これに尽きると思います。実行する上で重要なことは、目指す方向性をより具体的に深掘りして明確化し、取締役会はもちろんグループの全社員に至るまで全エネルギーをそこに集中させていくこと、そして実行のスピードを上げていくことです。ここでいうスピードとは、「速い」と「早い」の違いで言うならば、後者の「早い」を意味します。将来を見据えて早期に物事に着手し、準備しておくことで、早くゴールに着くことができるということです。一方、「速い」ことにとらわれ過ぎると、仕事の品質の低下などを引き起こすリスクが高くなります。早く行動を起こせば、仮に失敗してもやり直すことができます。スピードを上げるために、私たち社外取締役も、相当に力を入れて後押ししていく必要があると思います。エネルギーを集中させることとより早くスタートすることで、デジタルサービスの会社への変革は必ず実現できると信じています。

**武田:** この1年を振り返って、私たち取締役は公式・非公式の場を問わず、非常に長い時間を21次中経と企業価値向上プロジェクトの実行に関する議論に費やしてきました。取締役会全体としてのエネルギーは十分あると思いますが、一方で私は3つの課題を感じています。

1つ目はデジタルサービスの会社に変革する方向性お

よび将来像の解像度を上げることです。強みと目指す方向性を踏まえてどのようなゴールを目指すのかといった具体策を、ステークホルダーに示す必要があります。

2つ目は、「選択と集中」です。経済を見てきた立場から、構造改革には、コスト削減だけではなく、将来への投資が必要だと思っています。注力していく領域に研究開発や人材などの経営資源を集中して投下し、イノベーションを起こして成長していくという、前向きな姿をより強く発信していくべきです。

そして3つ目が、執行役員も社員も全員がこの方向性に共感し、それぞれがより高いモチベーションやエンゲージメントをもって取り組めるようにしていくことです。デジタルサービスの会社に生まれ変わるために、新しいことにもっとチャレンジしようという、明るい方向性を示し、人の力を最大限引き出すことが、企業価値向上プロジェクトの肝となります。

**石黒:** そうですね。デジタルサービスの会社がどんなに魅力的でワクワクするのか、具体的な事例で示すことで、頑張ろうというエネルギーが湧いてきますよね。まさに、「はたらく」に喜びを]の神髄の部分です。そして、改革を進める上でリーダーにとって最も重要なことは、実行の主役である社員一人ひとりの心に、「やりたい」という火を灯すことです。

**武田:** そうですね。やはり人間は、前向きにならないとモチベーション高く取り組めません。そのための活動を継続していく必要があると思います。

**石黒:** もう一つ、実行のスピードを上げていくために重要なことは、新たにグループに加わった海外関連会社の優秀な社員も含めて世界中の人材を、企業を動かす力として活用していくことです。最前線でお客様と向き合い、市場の変化を日々感じている社員一人ひとりが当社をどう変えていくべきかを考え、自発的に取り組んでいく、そうした仕組みを構築していくことも課題の一つだと思います。

#### リコーグループの中長期的な成長に向けて

**石黒:** 次の10年、20年といった長期視点で当社が目指す

のは、デジタルができることはデジタルに任せ、人は人にしかできない創造的な仕事をするという世界を創り上げることです。そして、そのデジタルの部分を当社が引き受けてお客様にサービス提供することで、人にはもっと生き生きと価値のある仕事をしてもらいたいと思います。この世界を着実に創り上げていくことが何より大切なことと考えています。

**武田:** そうですね。私は当社には強みが3つあると思います。1つ目は人材です。私が社外取締役をお引き受けすることを決断した大きな理由は、リコーの創業の精神、つまり「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」という三愛精神の存在です。当社を支えているのは、この三愛精神に共感する多様な人材であり、何よりの財産だと思います。だからこそ、今後はこれまで以上に、グローバル人材の力、そして若い世代の力を引き出せるとよいと考えます。

2つ目の強みは、かつてOA(オフィスオートメーション)の概念を提唱した当社が、OAをベースに次のステージへの移行を目指し、デジタルサービスで「はたらく」に喜びを]を提供しようとしている点です。目指す姿の解像度を上げれば、皆がそこに共感し、実行する。その力がある会社だと感じています。

3つ目は、サステナビリティへの取り組みです。今、地球環境をどう守るか、サステナビリティの実現がグローバル共通の喫緊の課題となる中で、当社はいち早くこの課題に取り組んできました。2023年2月には、プラスチック回収材を約50%使用した環境配慮型フルカラー複合機を発売しました。これは、サーキュラーエコノミー時代のモノづくりを実践しているということで、「地球環境大賞」の経済産業大臣賞を受賞しました。長年サステナビリティを重視して取り組みを続けてきたその姿勢も、私が当社に惹かれた大きな理由の一つです。一方で、高い付加価値をもたらしている取り組みであるにもかかわらず、アピールの仕方が謙虚な感じもします。昔から努力してきたことであるがゆえに、自らがその強みを当たり前のこととしてとらえているのかもしれない。こうした強みを訴求することが、企業価値を向上する具体的な取り組みとし

て株主・投資家の皆様からの期待に応えることにもつながりますし、何よりも、働いている社員の誇りにもなると思います。

#### ステークホルダーの皆様に向けて

**石黒:** 当社の取締役会は、ボードカルチャーにおいてマルチステークホルダーの利益を重視することを謳っています。私たち取締役は、株主・投資家の皆様からの付託を受け、企業の成長の原動力を生み出す主役である社員と共に、デジタルサービスの会社への変革を後押ししていきたいと思っています。

**武田:** 当社は創業以来、常に環境変化に適応し、生まれ変わり成長し続けてきた企業だと思います。社員には、リコーウェイにあるように、人ならではの創造力を発揮してもらい、自信をもって持続可能な未来の社会づくりに取り組み続け、リコーグループでの「はたらく」に喜びを]を感じてほしいと思います。そのような会社であれば、石黒さんのおっしゃる「速く」ではなく「早く」やろうという挑戦が生まれ、新たな製品・サービスが生まれるイノベティブな企業になり、結果として企業価値が向上していくと考えています。私も社外取締役として、社員と共に企業価値の向上に真摯に取り組むことで、株主・投資家の皆様からの期待に応えてまいります。

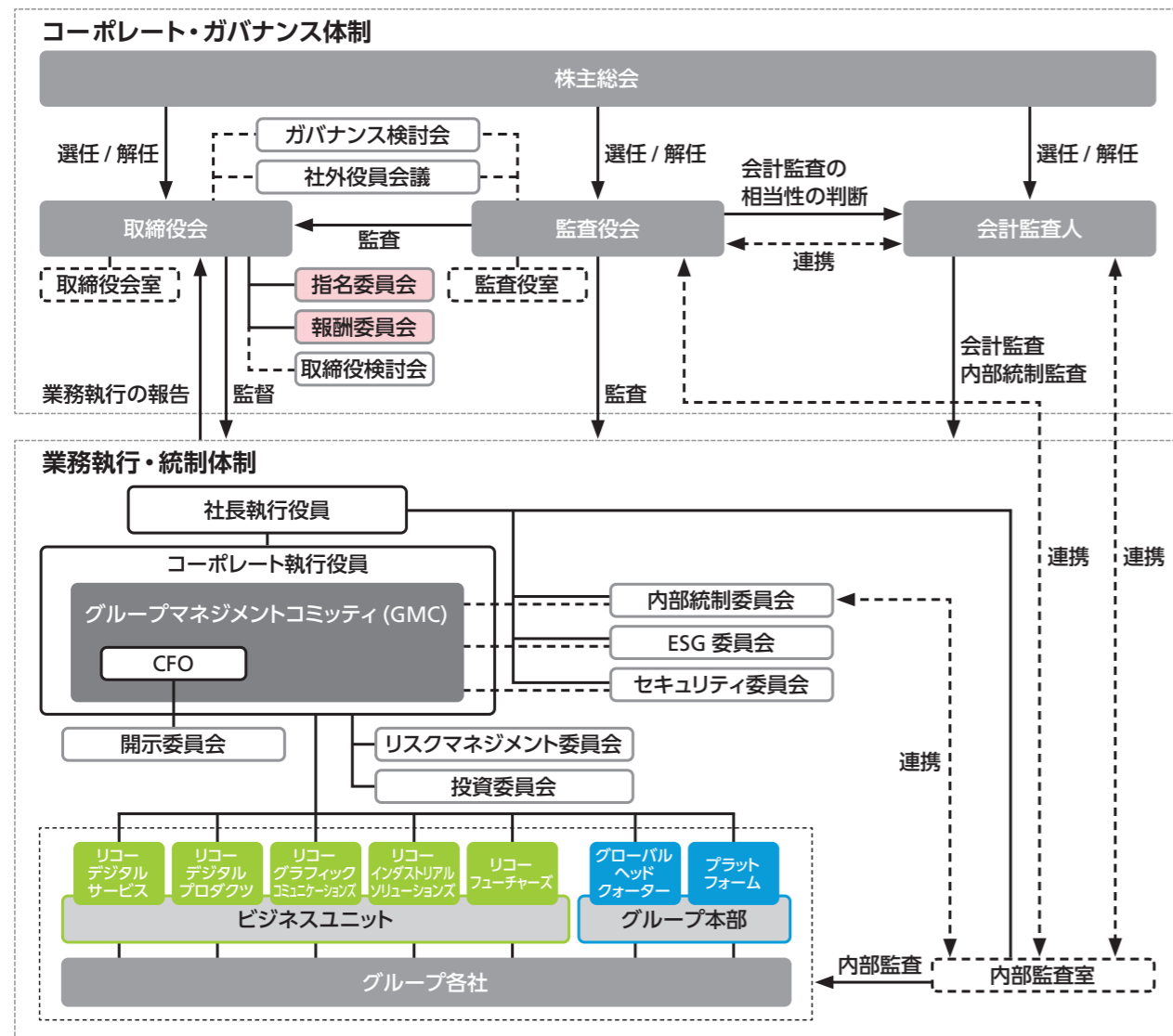


基本的な考え方

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

当社は監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、および執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。取締役および執行役員の

指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員長および委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名委員会」「報酬委員会」において審議を行い、取締役会へ答申しています。さらに、会社の重要テーマ(中期経営戦略など)を自由闊達に議論する場である「取締役検討会」やガバナンスの方向性・課題などを議論し、その概要を開示する「ガバナンス検討会」のほか、社外役員間、または社外取締役と監査役などとの間で情報共有・意見交換を図る場として、「社外役員会議」を設けています。



リコーのボードカルチャー

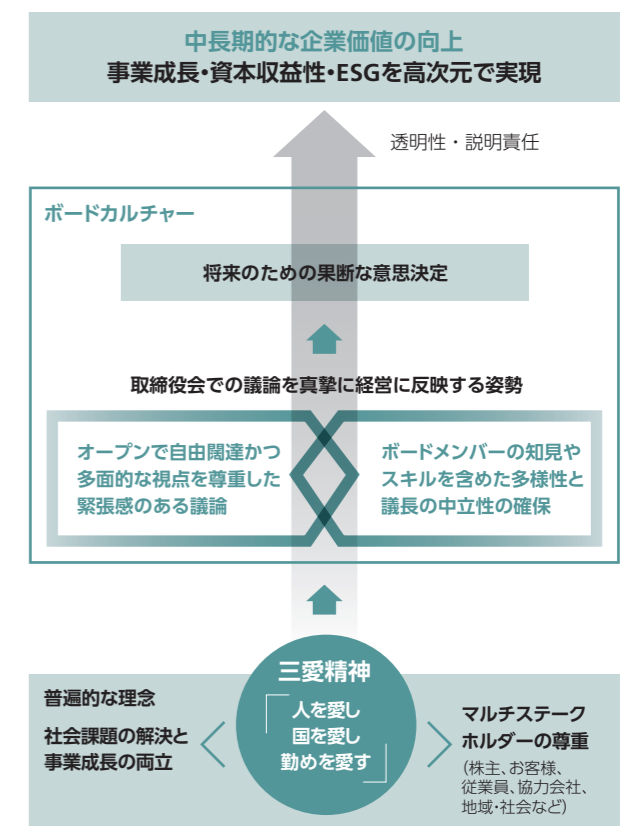
取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論し、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」として、以下のとおり定めました。

取締役会は、

1. 「三愛精神」を尊び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会などさまざまなステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。
2. 議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。
3. 事業成長・資本収益性・ESGを高次元で実現することを通じた中長期的な企業価値の向上に向け、社会的責任を自覚し、将来のための果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、取締役会は常にボードカルチャーに立ち返り、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話などにおける指針とします。

リコーのボードカルチャーの概念図



取締役会<sup>2</sup>

取締役会の構成・運営は、当社のボードカルチャーに掲げた考え方や姿勢を念頭に、独立社外取締役を過半数、かつ議長を独立社外取締役とすることにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。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として、当社の経営状況、議長および取締役の就任状況に照らして、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。

取締役会の審議においては、各取締役の専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、企業価値向上に向けた適切な意思決定と、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。また、すべての取締役に對し、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。

### 指名委員会／報酬委員会

CEOをはじめとした経営幹部の指名・報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の一つとして、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。両委員会の審議には、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。当年度は、それぞれ独立社外取締役4名、社内取締役1名の体制で構成しています。

#### 活動状況

委員会	主な審議項目
指名委員会 (計9回開催)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間運営方針・アジェンダ</li> <li>● CEO/執行兼務取締役の実績評価(一次評価/二次評価)</li> <li>● CEOサクセッション(CEO候補者の選定・育成・評価状況)</li> <li>● スキルマトリックス、取締役会・委員会構成</li> <li>● 取締役候補者の指名</li> <li>● 監査役候補者の確認</li> <li>● 取締役・執行役員などの選解任などの重要人事</li> <li>● 非執行取締役(会長)の評価、役位および委嘱内容の見直し</li> <li>● 執行役員のパフォーマンス結果の確認</li> <li>● 取締役・執行役員などの兼職・副業の確認</li> </ul>
報酬委員会 (計8回開催)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間運営方針・アジェンダ</li> <li>● CEO・非執行取締役(会長)・その他取締役の個別報酬額</li> <li>● 取締役・執行役員などの報酬ポリシー(ピアグループ、報酬サーベイ報告の確認を含む)</li> <li>● 取締役・執行役員などの株式報酬制度改定</li> <li>● 取締役の賞与支給(定時株主総会への付議内容)</li> </ul>

### 監査役会

監査役会では、監査の方針および業務の分担などを審議、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、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。

当社の監査役は5名で、社内の事情に通じた社内監査役2名(常勤)と、当社の定める独立役員要件を満たす

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

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書をご参照ください。

### その他の主な会議体等

#### 取締役検討会

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として開催しています。

ています。実施した検討会の概要はコーポレート・ガバナンスに関する報告書などで開示しています。

#### 社外役員会議

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

#### ガバナンス検討会

リコーグループのガバナンスの方向性や課題について、取締役・監査役などが包括的な議論を行う場として開催し

### 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あげていること
5. コーポレート・ガバナンスのあり方をしっかり認識した上で、株主および顧客をはじめとする多様なステークホルダーの視点に立って、適切に思考し判断を行うことができること

##### 【人格・人間性】

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

1. 高潔(誠実かつ高い道徳観・倫理観を有する)であり、法令および社内ルールの厳格な遵守はもとより、高い道徳観・倫理観に基づくフェアで誠実な判断・行動を

率先していること

2. 人間尊重の精神に立って、他者に対し敬意と信頼を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

社外取締役の選任基準は、社内取締役と同じ上記の基準に加え、異分野に関する専門性、問題の発見、および解決能力、洞察力、戦略的思考能力、リスク管理能力、指導力などに優れていること、さらに、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

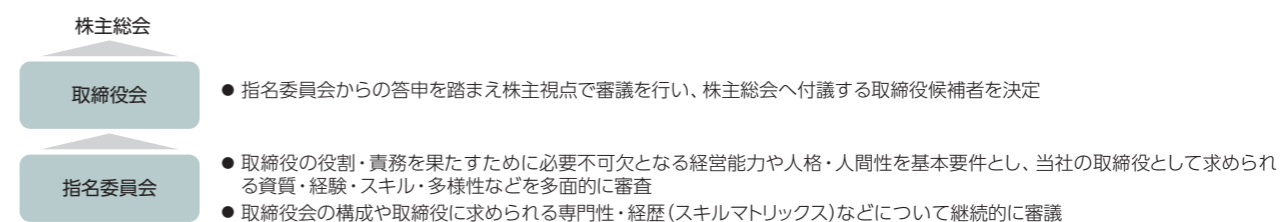
取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などのほかに、多様な視点や経験、さらに多様かつ高度なスキルをもった取締役で構成されることが必要であると考えています。

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

#### 取締役候補者

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



### CEO評価とサクセッションプラン

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

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。

#### ①CEO評価

- 取締役会
- 指名委員会
- 一次評価: CEOの職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保
  - 二次評価: 実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図る
- CEOの評価は取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組み合わせることで、CEOとしての総合的な経営監督ならびに業務執行能力の評価を行っています。
  - 指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

#### <CEO評価の主な項目>

評価の視点	カテゴリー	評価項目（代表的なもの）	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	株主価値・企業価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年間事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営戦略に対する実績	財務、主要施策
		その他	資産効率性、生産性、他社比較水準など
資本市場・株主指標	資本市場	株式指標推移 格付け	株価、時価総額、PBR S&P、R&I
	株主	TSR・株主還元	単年・経年TSR、配当
将来財務指標 (ESG)	環境	環境パフォーマンス実績	CO <sub>2</sub> 排出量削減、製品省資源化、用水量・排出物削減、汚染予防
	社員	人材の育成・活躍	デジタル研修履修率、女性管理職比率
		グローバル社員意識調査	社員エンゲージメント
	顧客	安全・健康	労災件数、メンタルヘルスへの取り組み
		顧客重大事故	重大な製品・情報セキュリティ事故
ガバナンス	顧客満足度調査	製品・サービスに関する第三者調査結果	
	ガバナンスの適正化・強化 コンプライアンス	ガバナンス制度改革・体制強化 法令違反件数、インシデント報告件数	

CEOの評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の一つとして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（下表参照）を使用しています。

なお、2023年4月1日付でCEOに就任した大山については、当年度は就任後から二次評価実施日までの約9カ月間に対する評価を実施し、その実施内容を指名委員長から取締役会に報告、さらに本人へのフィードバックを実施しました。

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年	6年
リコー（配当込み）	117.9%	112.4%	163.4%	126.2%	123.1%	133.3%
TOPIX（配当込み）	124.5%	126.0%	150.2%	161.7%	157.5%	160.5%

(注) 1. TSRの保有期間は2024年3月末日を基準としています。  
2. TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています。

#### ②CEO候補者の選定・育成・評価

##### <指名委員会および取締役会の位置づけ>

年に1回、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、指名委員会でCEO候補者案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。

##### <候補者の選定>

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

タム	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

#### 監査役選任の考え方

##### 監査役選任の選任基準

監査役会は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材であることに加え、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されること

##### <候補者の育成>

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

##### <候補者の評価>

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間における実績および育成状況について指名委員会へ報告を行っています。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代などについて審議を行うとともに、必要に応じて、外部専門家の助言なども活用しながら、CEO候補者の評価を実施し、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。

など、監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮して、監査役候補者を選定します。

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

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

### 社外監査役の選任基準

社外監査役の選任に際しては、上記の基準に加え、企業経営・財務会計・法律における高い専門的知見および豊富な経験を有していること、および当社所定の「社外役員の独立性基準」と照らし合わせ、会社との関係、代表取締役その他の取締役および主要な従業員との関係などを勘案して、独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

### ダイバーシティについて

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

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

### 監査役の選任プロセス

監査役候補の選定にあたっては、監査役の独立性確保を重視し、「候補者の推薦」「候補者の指名・提案」を監査役会主導で行っています。取締役会では、監査役会の提案を踏まえ、株主総会への監査役選任議案が決議されています。



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

#### <役員体制についての基本的な考え方>

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

#### <主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて>

- 当社は、経営環境や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・委員会における役割・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、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	リコーグループが目指す、3つのP*が保たれた社会(Three Ps Balance)を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため。
技術・デジタル	リコーらしいエッジデバイス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。

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

詳しくは WEB 1 取締役・監査役の報酬等に係る事項

### スキルマトリックス

		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	
<b>取締役</b>										
山下 良則	男性 非執行役員	12年	●	●	●	●		●		SCM、マーケティング
大山 晃	男性	3年			●			●		グローバルマーケティング
川口 俊	男性	1年				●	●			財務、ファイナンス、投資管理
横尾 敬介	議長 男性 社外 独立	4年	●	●	●	●	●			ファイナンス、投資管理
谷 正文	男性 社外 独立	3年	●	● 委員長	●	●				情報分析/発信、コミュニケーション
石村 和彦	筆頭社外取締役 男性 社外 独立	2年	● 委員長	●	●	●			●	技術経営、ESG経営
石黒 成直	男性 社外 独立	1年	●		●			●	●	グローバルビジネス、製造管理
武田 洋子	女性 社外 独立	1年		●		●	●	●		経済/金融分析
<b>監査役</b>										
佐藤 慎二	男性	3年				●	●			経理、財務、内部統制
西宮 一雄	男性	—				●			●	SCM、生産技術
太田 洋	男性 社外 独立	7年	オブザーバー			●	●			企業法務
鈴木 国正	男性 社外 独立	—			●				●	グローバル経営、デジタルビジネス
大塚 敏弘	男性 社外 独立	—		オブザーバー		●	●			会計監査

(注) 1. 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  
2. 独立: 東京証券取引所が定める独立役員

### 取締役・監査役の報酬等に係る事項 1

#### 1. 役員の報酬等に関する考え方

役員報酬は、リコーグループの業績向上と中長期にわたって持続的な株主価値の増大を実現することに対する有効なインセンティブと位置づけています。また、コーポ

レート・ガバナンス強化の視点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図るための取り組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

報酬構成	<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>



2. 取締役の報酬等

(1) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法

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

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

1) 報酬の決定プロセス

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

役会へ答申します。

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

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

株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、当年度の支給総額は、2億8,168万円になります。

	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>

② 業績連動型賞与(短期)

業績連動型賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬と

なり、当年度は以下を評価指標として設定しています。

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

※評価指標における営業利益係数および資本収益性係数については所定のウエイトで加重平均

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

当年度の賞与については、報酬委員会の審議において

取締役賞与フォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は6,385万円になります。

③ 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

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

報酬名称	制度概要
株式取得目的報酬	株式取得目的報酬は、取締役の保有株式数を着実に増やし、株価の変動による利益・リスクを株主と共有することを目的とした金銭報酬となります。在任中に定額を毎月支給し、その同額を当社役員持株会を通じて当社株式の取得に充当します。報酬額は、株主総会で決定された報酬総額の範囲内で役位別に設定しており、当年度の支給総額は、1,207万円です。
業績連動型株式報酬	業績連動型株式報酬(以下、本制度)は、当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託(以下、本信託)が取引所市場(立会外取引を含む)から当社の普通株式(以下、当社株式)を取得し、当社が各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に交付される制度です。なお、取締役が当社株式を受け取る時期は、原則として業績評価対象期間(各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間を指す。)の終了の都度とします。また、当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会決議により定められた株式交付規程に基づく職務グレード別の基準となる金額を元に、業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、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。なお、本制度は、2023年6月23日開催の第123回定時株主総会決議により、株価条件付株式報酬制度を一部改定し、2023年9月1日付で導入したものです。変更前の制度については、原則として、2023年9月1日以降の新たなポイント付与を停止し、累積ポイントに対応する数の当社株式は、変更前の制度の規定に従い、退任時に交付します。変更前の制度における当年度の付与ポイントに基づく費用計上額は7,413万円であり、当年度退任社内取締役(1名)に対しては、累積ポイントに、当該取締役の在任期間における当社株価成長率(103.7%)とTOPIX成長率(138.0%)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、係る指標を選定しています。)に応じた株式(8,400株)を交付しています。

※評価指標における各支給率を所定のウエイトで加重平均

(3) 取締役の固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役割・責任ごとの業績に対する責任を明確にするため、固定報酬(基本報酬)と変動報酬(業績連動型賞与、株式取得目的報酬、業績連動型株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長執行役員は、2023年度業績目標の標準達成時(営業利益700億円、ROE5.3%)には、概ね固定・

変動の比率が5:5の割合となり、業績目標の最大達成時(営業利益840億円以上、ROE7.95%以上)には固定・変動の比率が3:7の割合となります。

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

### 3. 監査役の報酬等

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

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

### 2023年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、2023年度(2023年4月から2024年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を2024年5月7日に実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

#### 1. 2023年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性に留まらず、指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象としました。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。

#### 【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、2023年度の実効性を振り返って評価を実施しました。

#### 〈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

### 2. 2023年度「取締役会実効性評価」の結果概要

#### 2-1. 取締役会の運営実績

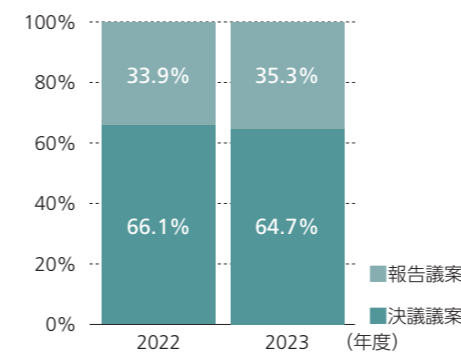
2023年度は、新たな経営体制のもと、企業価値向上の実現に向けた審議に多くの時間をかけ、株主視点での議論を深め、確実な施策の実行を促せるよう、取締役会の運営に努めました。また、第21次中期経営戦略の初年度として、デジタルサービスの会社へ事業構造の転換を加速するべく、合併会社の設立やM&A、事業売却などに関する審議・意思決定を行いました。

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

当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2023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。

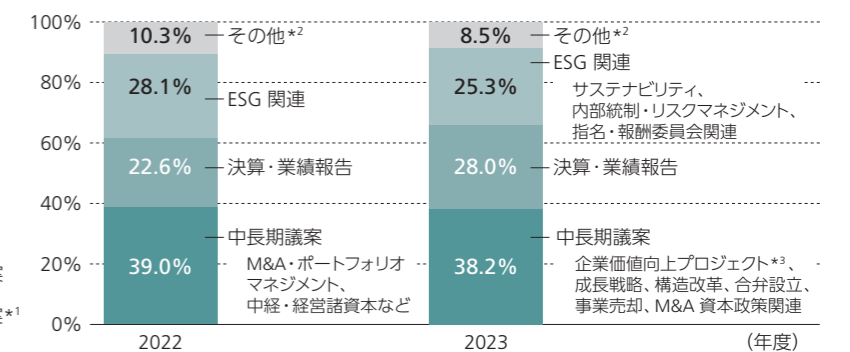
### 取締役会 議案別時間配分

#### 〈決議/報告議案の時間配分〉



\*1 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会検討会およびガバナンス検討会を含む

#### 〈議案カテゴリー別の時間配分〉



\*2 会社法上の規定などに則った決議・人事案件・その他個別案件など  
\*3 取締役会・検討会の審議時間(上掲グラフ)のほかに、非公式な討議の場を設け、企業価値向上に関する議論を計8回実施

#### 2-2. 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の総括は以下のとおりです。

- 監督・執行ともに新体制において、多様な専門性を有する社外取締役を過半とする当社取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による適切な議題設定と中立的な議事運営のもと、多面的な視点から自由闊達な議論を通じて監督と意思決定がなされ、また執行も取締役会での議論を真摯に受け止め、課題を曖昧にすることなく経営に反映しており、引き続き取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。
- 指名委員会では、CEOを含む新執行体制の評価が公正かつ厳格に行われ、報酬委員会では、過去からの論点を整理した上で、企業価値向上に向けた報酬制度に関する審議を重ねました。両委員会ともに、社外取締役が委員長かつ過半数の構成において、株主視点に立った審議が行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- 一方で、取締役会で議論を重ねてきた「企業価値向上のための施策の実行と成果創出」が当社の最重要課題であり、株主をはじめとするステークホルダーの観点から厳格に監督する必要があるとの指摘がありました。
- 加えて、事業構造・収益構造の転換を実現した会社の

将来像と、それを支える経営資本のあり方をより鮮明化し、ステークホルダーからの成長期待に応えるための審議を充実する必要がある、との指摘がありました。

#### 〈2023年度の対応項目①②〉について

- 新たな経営体制のもと企業価値向上プロジェクトを立ち上げるとともに、施策の策定段階から取締役会が積極的に関与し、非公式な討議の場を含めて多くの時間をかけて議論を行い、実行につながる施策の具体化への働きかけを行ったほか、株主をはじめとしたステークホルダーの視点からの提案や指摘を通じて、実効的な監督を行ったとの評価がされました。
- 利益成長や資本収益性向上を伴うデジタルサービスの会社への変革に向けて、各ビジネスユニットの主要施策の進捗のモニタリングにつとめたほか、合併会社の設立やM&A、事業売却など、事業ポートフォリオ変革の実行を後押しした点が評価されました。
- 一方で、2023年度の業績結果を真摯に受け止め、2024年度の事業計画のモニタリングを通して、環境変化への対応力やSCMを強化することで、経営の強靱化を図っていくよう促す必要があるとの指摘がありました。
- また、企業価値向上のための施策の実行と成果創出が当社の最重要課題である、との認識が共有されました。加えて、企業価値向上を実現するための会社の将来像として、デジタルサービス事業の成長性や収益構造を

可視化・鮮明化するとともに、その実現の源泉となる人財をはじめとした経営資本の充実を図り、ステークホルダーからの確信を得られるよう、執行と監督が連携して対応を進める必要がある、との指摘がありました。

〈2023年度の対応項目③〉について

- 監査役からの報告と議論の充実化を図り、組織体制などに関する監査役会からの指摘に対して、執行・指名委員会・取締役会での真摯な議論を経て、迅速な改善を図るなど、包括的なガバナンス体制の強化を図っている点が評価されました。
- 一方で、グローバルに多様化・複合化するリスクへの統合リスクマネジメントや、デジタルサービスの会社に適した本社・組織体制のあり方などの継続的な点検と改善が必要である、との指摘がありました。

3. 2024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、当社取締役会は、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3つの具体的な〈対応項目〉を軸

として取締役会の実効性向上に取り組みます。

〈2024年度の基本方針〉

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

〈2024年度の対応項目〉

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

政策保有株式に関する方針

当社は、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコ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。

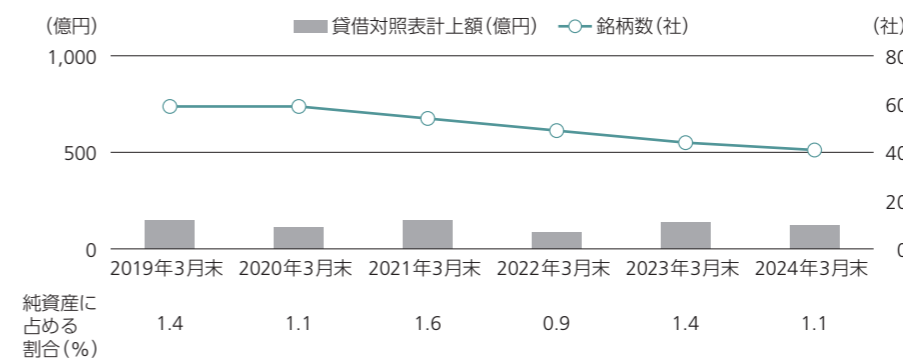
具体的には、毎年取締役会において個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなったと判断される銘柄については縮減を図るものとします。

政策保有株式の議決権行使の基準

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

政策保有株式の保有状況

		2019年 3月末	2020年 3月末	2021年 3月末	2022年 3月末	2023年 3月末	2024年 3月末
銘柄数(社)	上場	23	20	18	17	14	12
	非上場	36	39	36	32	30	29
	合計	59	59	54	49	44	41
貸借対照表 計上額 (億円)	上場	134	103	142	80	133	117
	非上場	11	9	7	5	4	4
	合計	146	112	149	85	137	121
純資産の額(億円)		10,189	10,085	9,238	9,058	9,580	10,651
純資産に占める割合(%)		1.4	1.1	1.6	0.9	1.4	1.1



## リスクマネジメント<sup>1</sup>

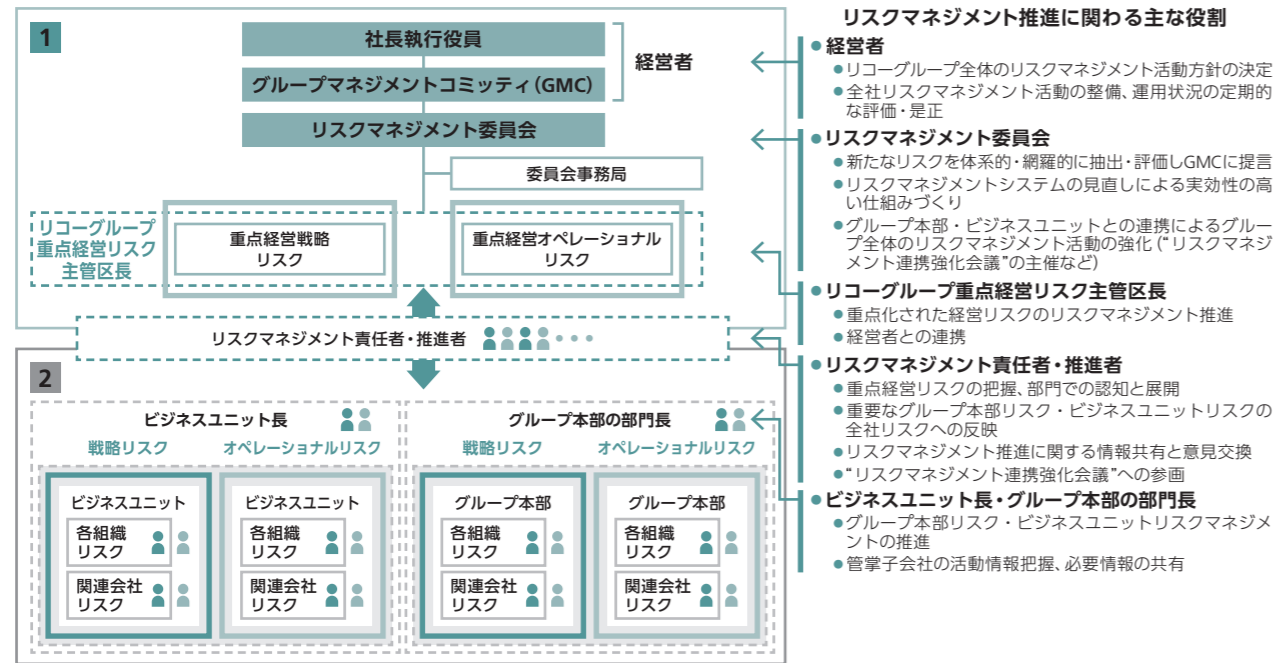
### リスクマネジメントシステム

リコーグループのリスクマネジメントシステムには、大きく2つの層があります(図1)。

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

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

図1 リコーグループ リスクマネジメント体制



### 「重点経営リスク」の決定プロセスとリスクマネジメント委員会

重点経営リスクは、リスクマネジメント委員会での審議を経て、GMCで審議・決定されます。その特性から、「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類し、管理しています。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで、経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しています。

リスクマネジメント委員会は、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に、GMCの諮問機関として設立されました。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコーグループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案しています。

## セキュリティ強化に向けた具体的な取り組み

### プロダクトセキュリティ

リコーグループの「製品・サービス」は、セキュリティを企画・設計段階から確保するセキュリティ・バイ・デザインの実践を国際標準ISO/IEC\*1 27034-1に基づき取り組んでいます。脆弱性対策については、国際標準ISO/IEC\*1 29147/30111に基づき脆弱性への早期対応を図り、サイバー攻撃リスクに対する注意喚起、脆弱性報告の受付窓口の設置、脆弱性対策情報を提供しています。さらには、各国で強化が進んでいる法規制対応を進めています。

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

### コーポレートセキュリティ

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

### ファクトリーセキュリティ

工場ネットワークOT (Operational Technology)を対象とするセキュリティ強化を推進しています。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。

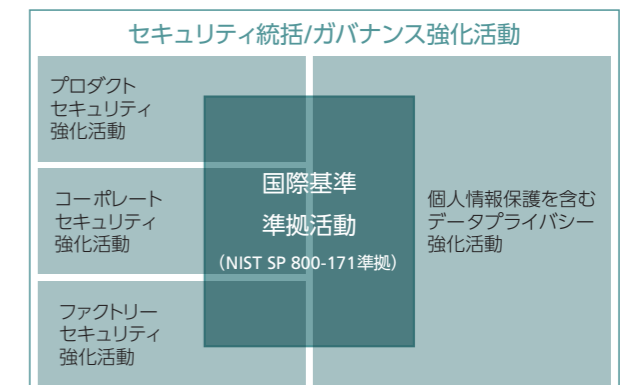
### データプライバシーポリシー

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。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\*2 SP 800-171への準拠を目指します。この活動は「コーポレート」「プロダクト」「ファクトリー」「データプライバシー」を包括したセキュリティ強化の一環です。リコーグループの「製品・サービス」は、セキュアな「事業環境」やNIST\*2 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\*2 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\*2 SP 800-171に準拠した施策を継続的に行ってまいります。これらセキュリティ強化への取り組みは、リコーグループの「製品・サービス」の導入を検討されるお客様のセキュリティニーズに対応し、情報資産を守ることに貢献し、お客様のビジネスリスクを低減します。



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

## 財務ハイライト

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
<b>経営成績 (会計年度)</b>	<b>(億円)</b>				
売上高	21,084	21,514	22,090	20,288	20,633
日本	—	7,595	7,615	7,675	7,999
米州	—	6,485	6,937	6,090	5,775
欧州・中東・アフリカ	—	5,323	5,310	4,564	4,775
その他	—	2,109	2,226	1,958	2,083
海外計	—	13,918	14,474	12,613	12,634
売上総利益	8,732	9,069	8,819	7,886	7,910
営業利益	1,203	1,157	1,022	338	(1,156)
親会社の所有者に帰属する当期利益	728	685	629	34	(1,353)
設備投資(有形固定資産)	729	759	837	754	722
減価償却費(有形固定資産)	633	709	687	680	684
研究開発投資	1,162	1,187	1,185	1,143	1,110
<b>財政状態 (会計年度末)</b>					
資産合計(総資産)	25,569	27,302	27,764	27,592	26,410
親会社の所有者に帰属する持分	10,179	10,841	10,778	10,421	9,095
有利子負債(社債および借入金)*	7,241	7,905	8,528	8,597	8,819
ネット連結有利子負債*	5,800	6,519	6,842	7,246	7,212
<b>キャッシュ・フロー (会計年度)</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,468	1,025	998	882	1,102
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,229)	(1,434)	(1,041)	(1,067)	(810)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,236)	299	426	(199)	64
現金および現金同等物の期末残高	5,330	1,377	1,675	1,264	1,607
フリー・キャッシュ・フロー	239	(409)	(42)	(184)	292
<b>財務指標</b>					
売上高営業利益率 (%)	5.7	5.4	4.6	1.7	(5.6)
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	7.5	6.5	5.8	0.3	(13.9)
ROIC (%)	—	—	—	—	—
ネットD/Eレシオ*	(倍) 0.56	0.60	0.63	0.70	0.79
親会社所有者帰属持分比率 (%)	39.6	39.7	38.8	37.8	34.4
<b>株主還元</b>					
支払配当金	239	246	253	253	108
配当性向 (%)	32.9	35.9	40.3	727.7	—
自己株式取得金額	—	—	—	—	—
総還元性向 (%)	32.9	35.9	40.3	727.7	—
<b>1株当たりデータ (円)</b>					
親会社の所有者に帰属する当期利益	100.44	94.58	86.87	4.81	(186.75)
配当金	33	34	35	35	15
親会社所有者帰属持分(BPS)	1,420.04	1,495.61	1,486.87	1,437.62	1,254.79
<b>為替レート</b>					
会計年度末 USドル	(\$) 102.92	120.17	112.68	112.19	106.24
会計年度末 ユーロ	(€) 141.65	130.32	127.70	119.79	130.52
会計年度平均 USドル	(\$) 100.29	109.89	120.12	108.39	110.91
会計年度平均 ユーロ	(€) 134.47	138.85	132.68	118.82	129.67

\*有利子負債は社債および借入金を対象としています。

国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。

	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	2024年3月期
<b>経営成績 (会計年度)</b>	<b>(億円)</b>					
売上高	20,132	20,085	16,820	17,585	21,341	23,489
日本	8,057	8,723	7,530	7,052	8,039	8,656
米州	5,674	5,341	3,866	4,436	6,008	6,597
欧州・中東・アフリカ	4,588	4,364	3,934	4,501	5,464	6,237
その他	1,811	1,655	1,490	1,595	1,829	1,998
海外計	12,074	11,362	9,290	10,533	13,302	14,833
売上総利益	7,668	7,215	5,723	6,226	7,454	8,200
営業利益	868	790	(454)	400	787	620
親会社の所有者に帰属する当期利益	495	395	(327)	303	543	441
設備投資(有形固定資産)	724	865	421	373	454	532
減価償却費(有形固定資産)	654	625	453	398	419	440
研究開発投資	1,110	1,028	903	967	1,077	1,098
<b>財政状態 (会計年度末)</b>						
資産合計(総資産)	27,251	28,676	18,878	18,532	21,499	22,861
親会社の所有者に帰属する持分	9,325	9,203	9,202	9,020	9,315	10,387
有利子負債(社債および借入金)*	9,334	2,456	2,946	3,025	4,272	4,200
ネット連結有利子負債*	6,932	(172)	(404)	621	2,051	2,427
<b>キャッシュ・フロー (会計年度)</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	819	1,167	1,269	824	667	1,256
投資活動によるキャッシュ・フロー	(459)	(1,645)	(635)	(593)	(1,339)	(978)
財務活動によるキャッシュ・フロー	424	757	(40)	(1,316)	354	(829)
現金および現金同等物の期末残高	2,400	2,636	3,303	2,340	2,108	1,696
フリー・キャッシュ・フロー	360	(478)	634	231	(672)	277
<b>財務指標</b>						
売上高営業利益率 (%)	4.3	3.9	(2.7)	2.3	3.7	2.6
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	5.4	4.3	(3.6)	3.3	5.9	4.5
ROIC (%)	—	—	—	2.8	4.9	3.3
ネットD/Eレシオ*	(倍) 0.74	(0.09)	(0.12)	(0.01)	0.15	0.17
親会社所有者帰属持分比率 (%)	34.2	32.1	48.7	48.7	43.3	45.4
<b>株主還元</b>						
支払配当金	166	188	108	169	207	218
配当性向 (%)	33.7	47.6	—	57.3	38.6	49.6
自己株式取得金額	—	—	72	927	300	75
総還元性向 (%)	33.7	47.6	—	362.6	93.8	66.7
<b>1株当たりデータ (円)</b>						
親会社の所有者に帰属する当期利益	68.32	54.58	(45.2)	45.35	88.13	72.58
配当金	23	26	15	26	34	36
親会社所有者帰属持分(BPS)	1,286.56	1,270.47	1,281.29	1,416.08	1,529.46	1,722.07
<b>為替レート</b>						
会計年度末 USドル	(\$) 110.99	108.83	110.71	122.39	133.53	151.41
会計年度末 ユーロ	(€) 124.56	119.55	129.80	136.70	145.72	163.24
会計年度平均 USドル	(\$) 110.95	108.8	106.05	112.36	135.49	144.53
会計年度平均 ユーロ	(€) 128.46	119.55	129.80	130.55	140.91	156.74

# 将来財務ハイライト

## 環境

			2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	
脱炭素	エネルギー	(TJ) エネルギー使用量(合計)	3,697	3,475	3,519	3,295	
		(MWh) 総電力量	474,278	468,872	479,622	455,054	
	電力使用量	(MWh) 再生可能エネルギー由来の電力	82,057	118,481	144,555	152,993	
		(%) 再生可能エネルギー使用率	17.3	25.3	30.1	33.6	
	温室効果ガス	(千t-CO <sub>2</sub> eq) スコープ1	117.3	116.0	115.5	107.4	
		(千t-CO <sub>2</sub> eq) スコープ2マーケットベース	172.7	146.5	134.4	118.8	
		(千t-CO <sub>2</sub> eq) スコープ1、2合計	290.0	262.5	249.9	226.3	
		(千t-CO <sub>2</sub> eq/億円) 排出量売上高原単位	17.2	14.9	11.7	9.6	
		(2015年度排出量 457.9) (%) スコープ1、2削減率(2015年度比)	36.7	42.7	45.4	50.6	
		(2015年度排出量 2,333) (%) スコープ3削減率(2015年度比)	32.1	34.8	31.8	38.5	
資源循環	製品の新規資源使用率 (%)	90.7	87.9	84.9	78.9		
	水	(千m <sup>3</sup> ) 水使用量	3,266	3,184	3,170	3,124	
		(千m <sup>3</sup> ) 排水量	2,418	2,412	2,572	2,234	
		(%) 再利用・再生利用率	8	7	7	8	
	排出物	(t) 総排出量	59,997	62,593	67,169	57,682	
		(t) 最終処分量	259	364	383	310	
		(%) 再資源化率	98.1	98.0	98.5	98.6	
	生物多様性保全	環境影響化学物質	(t) 使用量	3,632	3,456	3,697	3,288
			(t) 排出量	658	742	749	579
		PRTR法対象物質	(t) 取扱量	1,111.6	1,389.0	1,352.4	1,032.5
(t) 排出量			175.7	311.4	315.6	234.5	
(t) 移動量			49.2	147.4	156.7	120.8	
大気汚染物質		(t) SO <sub>x</sub> 排出量	2.0	3.7	3.2	4.1	
		(t) NO <sub>x</sub> 排出量	53.8	46.5	53.6	50.6	
生物多様性保全		(本) 100万本未来の森プロジェクト 植林本数	92,000	149,000	97,000	115,000	

## 社会

			2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	
従業員数(連結)	(人) 合計		81,184	78,360	81,017	79,544	
	(人) 日本		30,369	29,454	31,800	31,064	
	(人) 米州		19,389	18,648	19,227	18,299	
	(人) 欧州・中東・アフリカ		16,136	15,729	16,234	16,867	
	(人) 中国		6,823	6,541	6,135	5,483	
	(人) アジア・パシフィック		8,467	7,988	7,621	7,831	
	正社員の男女比率	(男:女) 単体		84:16	84:16	83:17	83:17
		(男:女) グループ(国内)		82:18	82:18	81:19	81:19
		(男:女) グループ(グローバル)		71:29	71:29	71:29	70:30
	全従業員における男女報酬費	(% (男/女)) 単体		—	—	78.0	78.6
(% (男/女)) グローバル			—	—	80.9	83.3	
管理職に占める女性の割合	(%) 単体		5.4	6.0	6.6	7.2	
	(%) グループ(国内)		5.8	6.3	6.7	7.7	
	(%) グループ(グローバル)		15.1	15.6	15.9	16.5	
平均勤続年数(単体)	(年) 男		20.0	20.9	20.4	20.1	
	(年) 女		20.5	20.2	21.1	20.8	
総離職率	(%) 単体		1.9	2.8	2.9	2.7	
	(%) グループ(グローバル)		14.7	13.0	11.3	11.8	
育児休業取得率(グループ国内)	(%) 男性		82.4	94.8	98.2	90.2	
	(%) 女性		100.6	97.0	110.1	105.4	
障がい者雇用率	(%) リコー特例子会社グループ		2.42	2.52	2.52	2.51	
	(%) グループ(グローバル)		1.53	1.63	1.66	1.68	
従業員1人当たり平均研修時間	(時間) グループ(グローバル)		19.3	38.0	45.1	31.2	
従業員1人当たり平均研修費用	(円) グループ(グローバル)		83,751	90,712	92,495	95,594	
エンゲージメントスコア	(パーセントイル) グローバル		3.57	3.65	3.73	3.79	
	(パーセントイル) 日本		3.40	3.47	3.51	3.57	
	(パーセントイル) 北米		3.83	3.92	4.00	4.00	
	(パーセントイル) 中南米		3.63	3.64	3.96	3.90	
	(パーセントイル) 欧州		3.53	3.63	3.83	3.92	
	(パーセントイル) APAC		3.86	3.93	3.97	4.03	
労働安全衛生	労働災害度数率	単体	0.06	0.13	0.19	0.33	
	労働災害強度率	グループ(グローバル)	1.33	0.97	1.04	1.15	
イノベーションマネジメント	特許保有権利数	(件) 日本	16,629	15,372	14,899	13,637	
		(件) 海外	23,829	22,105	20,093	18,487	
社会貢献	社員の社会貢献活動実施時間	(時間) グループ(グローバル)	88,559	79,654	130,931	102,738	
	社会貢献総支出金額	(百万円) グループ(グローバル)	602	548	1,916	542	

# 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

### CLIMATE GROUP RE100

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。

2024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



2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 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。



詳しくは WEB コミットメントと外部評価

## 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「価値協創ガイド」などを参考にしています。また、昨年度の報告書について、機関投資家の方々へヒアリングを行い、いただいたご意見をもとに改善を行っています。

**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**  
2023年4月1日～2024年3月31日  
(一部2024年4月以降の活動内容を含みます)



## 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」「Ricoh Group Environmental Report」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

2024年7月1日 リコーと東芝テックの合併会社、エトリア株式会社を組成。

## 本報告書の前提となっている為替レート

2024年3月末時点および2023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、2024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=151円を使用して算出しています。

## 見通しに関する注意事項

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

て、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事などに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へ検証結果を開示しています。

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

詳しくは WEB 環境・社会データの第三者検証