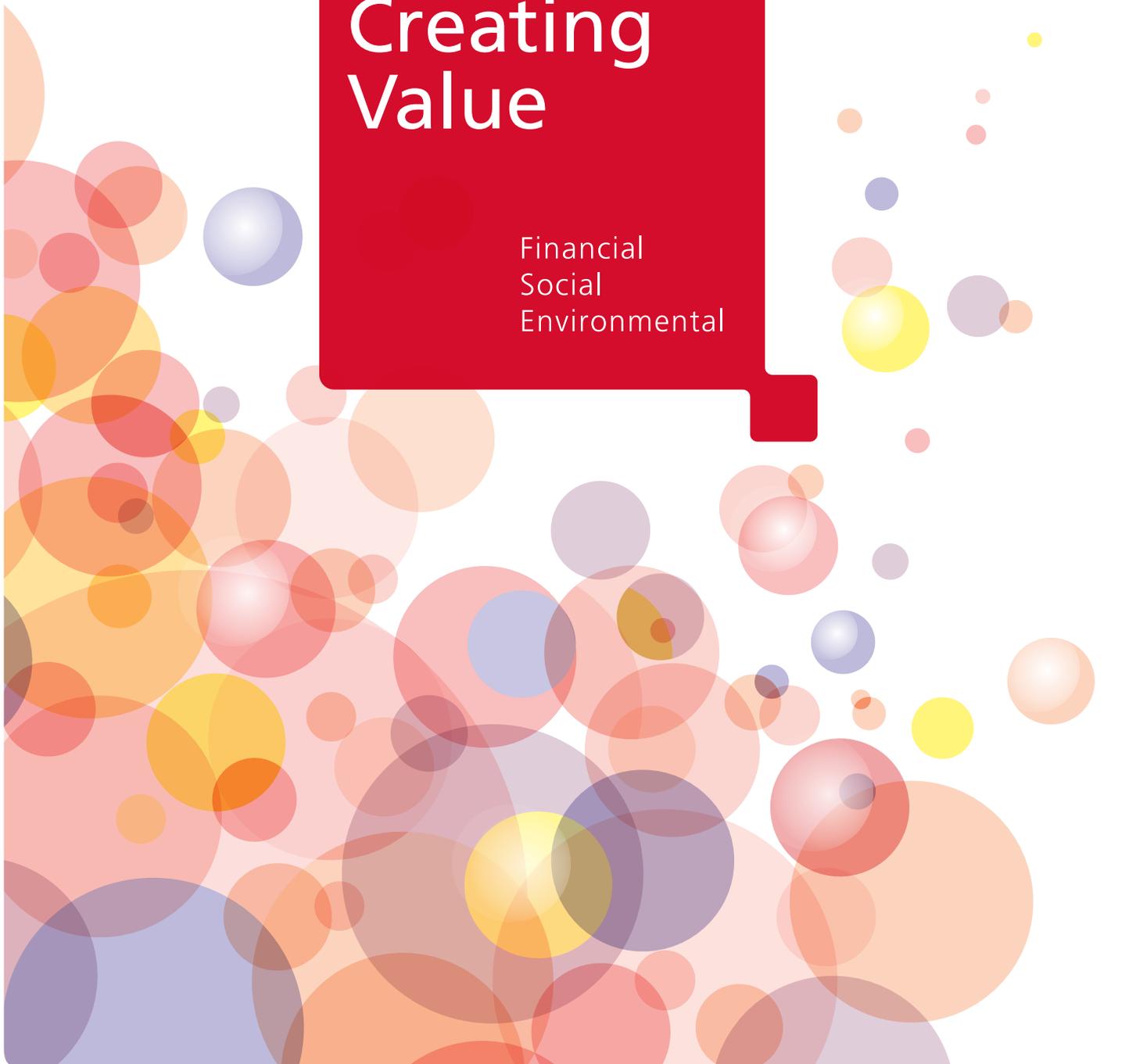


リコーグループ 統合報告書 2019

Creating Value

Financial
Social
Environmental



リコーウェイは、リコーグループの日々の判断や活動の基礎となる普遍的な理念(創業の精神、私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観)です。

創業の精神

三愛精神 創業者 市村 清

「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

私たちの使命

世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、
生活の質の向上と持続可能な社会づくりに
責任を果たす

私たちの目指す姿

信頼と魅力のグローバルカンパニー

私たちの価値観

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

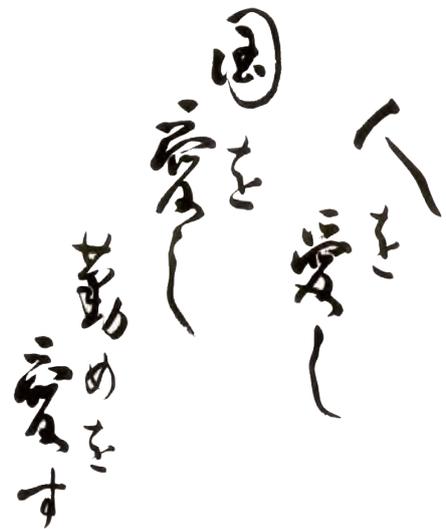
お互いを認め合い、すべての人と共創する

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



「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、リコーグループでは創業の精神と位置づけています。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、経営や仕事を行ううえで原点となるものです。

情報開示方針

私たちはより多くの方々にリコーグループを正しく知っていただくために、社会にむけて、タイムリーな情報提供活動を積極的かつ公平に行っています。

本報告書は、業績や結果といった財務情報だけでなく、方針や戦略、背景にある考え方などの非財務情報をあわせ、かつ簡潔に掲載することで、リコーグループがどのように長期的に企業価値を高める活動をしているかをステークホルダーの皆様により深く理解いただくことを目指しています。

本報告書は、冊子版(PDF*版)では、企業価値向上にむけたストーリーや施策などを簡潔に掲載し、それらを実現するための具体的な取り組みや仕組み、結果についてはウェブサイト版でご紹介しています。

▶ P93参照



冊子版 (PDF*)

企業価値向上にむけた
ストーリー、施策を
簡潔に掲載

ウェブサイト版

取り組みの詳細、
成果をテーマごとに掲載

* Adobe PDFは、Adobe Systems Incorporated (アドビ システムズ社)の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。

対象読者

リコーグループの現在および将来的なステークホルダーの方々

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

2019年3月期(2018年4月1日～2019年3月31日)について報告していますが、一部2020年3月期の活動についても掲載しています。

参考にしたガイドライン

本報告書の編集にあたり、以下のガイドライン等を参考に開示項目の過不足チェックを行い、開示の充実を図っています。

- GRIスタンダード ▶ [GRI](#)
- 環境省 環境報告ガイドライン2012年版
- 国連グローバル・コンパクト COP (Communication on Progress) 方針
- 国際統合報告評議会 (IIRC) 国際統合報告フレームワーク

昨年の報告書について、投資家、シンクタンクをはじめとする機関投資家の方々からのヒアリングを実施し、いただいたご意見をもとに改善を行いました。

重大な組織の変化

• リコーロジスティクス株式会社の株式譲渡 (2018年8月1日)

リコーロジスティクス株式会社(現:SBSリコーロジスティクス株式会社)の発行済株式の66.6%(小数点第二位以下を切り捨て)を、SBSホールディングス株式会社に譲渡しました。譲渡後も、基盤事業の強化を支えるための物流機能を担うグループ関連会社(持分法適用会社)として引き続き支援してまいります。

本報告書に関する注意事項

本報告書に記載されている、リコーグループ(以下、当社)の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なされないようお願いします。実際の業績に影響を与える重要な要素には、

- a) 当社の事業領域を取り巻く経済・社会情勢、景気動向、
- b) 為替レートの変動、
- c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、
- d) 激しい競争にさらされた市場の中で、お客様に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産しつづける能力、

などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。本報告書に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本報告書に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願いします。

本報告書の前提となっている為替レート

2019年3月末時点および2019年3月期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、2019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概算値、1米ドル=111円を使用して算出しています。

詳しくはWEB

1 GRI スタンダード対照表 jp.ricoh.com/sustainability/report/gr_guideline/

■ ステークホルダーの皆様へ

リコーグループは1936年の創業以来、革新的なテクノロジーに基づいた光学機器や画像機器などを通して、世の中にイノベーションをもたらし、お客様とともに成長してきました。その一方で、当社のビジネスを取り巻く環境は常に変わりつづけています。気候変動に端を発する環境問題、グローバル化の進展や新興国の経済成長、貧困や人権問題など、さまざまな課題が顕在化しています。

そのような状況の中で、私たちは創業の精神である「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「三愛精神」を基盤とし、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」という使命を実現しなければならないと強く考えています。

時代が激しく変化する中で成長を遂げるためには、スピードとダイナミックさをもった変革が必要です。第19次中期経営計画(19次中計)の1年目である2018年3月期は、持続的成長にむけた最初のステージとして「リコー再起動」を掲げ、成長を阻害する過去の遺産・前例について聖域を設けず見直しました。「リコー挑戦」へとステップアップした2019年3月期は、基盤事業の収益力強化と新規事業の拡大を実現しました。19次中計最終年度にあたる2020年3月期は、回復してきた事業収益力をさらに向上させ、中計で掲げた目標を達成すべく、邁進いたします。

私たちは、全従業員が一丸となって向かうべき方向性として、お客様への提供価値メッセージを「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」と定めています。「人々の“はたらく”をよりスマートに。」という想いを軸に、人のもつ個性をスマートに伸ばすとともに、オフィスから現場、社会へと価値提供の領域を広げ、事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。

リコーグループは、「人々の想像力の結集で生み出された力が未来を変えていく」という想いを、タグライン「*imagine. change.*」に込め、世界約200の国・地域で事業を展開しています。これからも、お客様のご要望にお応えするとともに、それを超えたリコーグループならではの価値創造で、すべてのステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

2019年9月



代表取締役
社長執行役員・CEO
山下 良則

01	リコーウェイ
02	情報開示方針／重大な組織の変化
03	ステークホルダーの皆様へ
05	目次

06 Value Creation

07	成長の変遷
09	トップインタビュー
15	インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について
17	第19次中期経営計画の進捗(19次中計:2017年4月～2020年3月)
19	企業価値向上にむけて
21	社会課題の解決と価値創造 –SDGsとマテリアリティー–
23	リコーグループの概要

24 Business Strategy

25	オフィスプリンティング／オフィスサービス
29	商用印刷／産業印刷／サーマル
34	産業プロダクツ／Smart Vision／新規育成

38 Value Drivers

39	技術力
45	お客様接点力
49	環境経営
53	人材力

57 Governance

58	コーポレート・ガバナンス
65	役員からのメッセージ
69	監査役会
71	内部統制／コンプライアンス
72	リスクマネジメント

77 Data & Profile

78	2019年3月期 リコーグループ業績概要
80	連結財務諸表
87	社会的責任に関わる主な指標と実績
89	コミットメントと外部評価
91	社会貢献
92	会社基本情報
93	統合報告書 ウェブサイト版 掲載情報のご案内

Value Creation

リコーグループは創業以来、事業を通じて社会の期待に応え、社会課題を解決しつづけてきました。その歩みと現在の事業概況、未来へむけた価値創造への思いと取り組みについてご紹介します。

- 07 成長の変遷
- 09 トップインタビュー
- 15 インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について
- 17 第19次中期経営計画の進捗(19次中計:2017年4月~2020年3月)
- 19 企業価値向上にむけて
- 21 社会課題の解決と価値創造 -SDGsとマテリアリティ-
- 23 リコーグループの概要

お客様や社会の期待に応えながら 価値を創出しつづけてきました



リコー創業者・市村清は、三愛精神「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」を経営哲学とし、その経営にあたりました。

創業者 市村清
(1900年-1968年)

1936-

創業— 事務機分野進出

感光紙事業から始まり、カメラ事業ではカメラの大量生産体制をわが国で初めて確立し、一般大衆へのカメラの普及を促進。事務機分野へも進出しました。

- 事業の歩み
- ESGの歩み

- 1936 ● 理研感光紙株式会社設立 (リコーグループ創業)
- 1938 ● 社名を理研光学工業株式会社に変更
- 1950 ● 「リコーフレックスⅢ」を発売
- 1955 ● ジアソ複写機の1号機「リコピー101」発売
- 1962 ● 「リコーオートハーフ」発売
 - アメリカに現地法人 Ricoh Industries, U.S.A. Inc. 設立
- 1965 ● 静電複写機「電子リコピーBS-1」発売
- 1967 ● 電動式計算機「リコマック201」発売



リコーフレックスⅢ



リコピー101



電子リコピーBS-1

1970-

オフィス・ オートメーション (OA)を提唱

業界で初めてOAを提唱。普通紙複写機をはじめ、さまざまな機器を提供し、オフィスの生産性向上を支援しました。

* PPC: plain paper copier (普通紙複写機)

- 1971 ● オフィスコンピューターの1号機「リコム8」発売
- 1972 ● 乾式PPC*「リコーPPC900」発売
- 1973 ● アメリカに生産関連会社 Ricoh Electronics, Inc. 設立
- 1974 ● 事務用高速ファクシミリ1号機「リファクス600S」発売
- 1976 ● 環境推進室設立
- 1977 ● 業界で初めてOAを提唱
- 1979 ● アメリカに研究開発のための現地法人 Ricoh Systems, Inc. 設立
- 1980 ● 食品POSシステム用の感熱紙「リコーサーマルペーパータイプ110LA」発売
- 1983 ● レーザープリンター「リコーLP4120」発売



リファクス600S



リコム8



リコーLP4120

1985-

デジタル化を 推進

アナログ複写機からデジタル複合機(MFP)へ移行、普及にも貢献。その後もネットワーク化・カラー化を推進しました。

- 1987 ● デジタル複写機「MAGIO 320」発売
- 1990 ● デジタルカラー複写機「アーテージ8000」発売
- 1991 ● 中国・深圳市に生産会社 Ricoh Asia Industry (Shenzhen) Ltd. 設立
- 1992 ● 「リコー環境綱領」制定、ISO9002取得
- 1995 ● 御殿場事業所が「ISO/DIS 14001」の日本の認証機関による第1号の認証を取得
- 1995 ● アメリカ Savin Corporation、イギリス Gestetner Holdings PLC を子会社化
 - リコー初のデジタルカメラ「DC-1」発売
- 1996 ● 世界初の書き換え可能なCD-RW ディスク発売
- 1999 ● 日本経営品質賞(JQA)受賞



アーテージ8000



DC-1



CD-RW ディスク

2000-

グローバル カンパニーへ

グローバルな販売体制を構築し、海外売上高比率が50%を超えました。同時に、CSR室を発足させるなどグローバルカンパニーとして企業の社会的責任に本格的に取り組み始めました。

- 2000 ● 社外取締役招聘、執行役員制度導入
- 2001 ● 世界で初めて動画の処理を実現した「JPEG2000準拠LSI」開発
- 2002 ● 「国連グローバル・コンパクト」に署名
- 2003 ● CSR室発足
 - リコーグループCSR憲章制定
 - リコーグループ行動規範制定
 - リコーグループがWEC (World Environment Center) ゴールドメダル受賞
- 2004 ● 日立プリンティングソリューションズを子会社化
- 2006 ● 2050年長期環境ビジョン策定
- 2007 ● リコーとIBMの共同出資会社 InfoPrint Solutions Companyが営業開始
- 2008 ● カラープロダクションプリンター「RICOH Pro C900」発売
 - アメリカIKON Office Solutions, Inc.を子会社化
- 2009 ● 生物多様性方針制定



2010-

新たなお客様価値の 創造へ

お客様のワークスタイルの急速な変化に伴い、価値提供領域も大きく広がり始めました。

- 2011 ● ペンタックスリコーイメージング株式会社を発足
(現：リコーイメージング株式会社)
 - 超短焦点プロジェクター「RICOH PJ WX4130N」発売
 - テレビ会議システム「RICOH Unified Communication System P3000」発売
- 2013 ● 「RICOH Interactive Whiteboard D5500」発売
 - 全天球カメラ「RICOH THETA」発売
- 2014 ● アディティブ・マニュファクチャリング事業に参入
- 2015 ● リコー環境事業開発センター開所
 - RICOH Future House開設
- 2016 ● ヘルスケア分野に参入
- 2017 ● 新環境目標を設定
- 2018 ● ESG委員会設立
- 2019 ● リスクマネジメント委員会設立
- 2019 ● 新世代MFP「RICOH IM Cシリーズ」発売



テクノロジーとサービスのイノベーションで
お客様の期待を超える変革を実現し、
未来を切り拓いていきます。



代表取締役
社長執行役員・CEO
山下 良則

Q1

2019年3月期はどのような
1年でしたか？

近年は、デジタル技術の進展と、その技術革新のスピードが劇的に速まる中で、お客様の価値認識や需要動向などが大きく変化しています。さらに、世界規模で見ると、企業の社会課題解決への貢献に対する要請が高まり、SDGs(持続可能な開発目標) ▶1等のグローバルな目標の達成に貢献しない企業は、たとえ高収益でも市場の評価は得られず、持続的な成長が見込めなくなっています。また、個々人の生き方や価値観の多様化が進み、IoT(Internet of Things)などの進化も相まって、働き方においても個人化(パーソナライゼーション)が加速しています。つまり、従来の環境の下で作上げられた体制や業務プロセスを、これからの事業環境に即したものと再構築し、未来を見据え大きな変革に取り組むべきときが来ています。

2018年9月24日、私は米国で開催された「Climate Week NYC」のオープニングセレモニーに招待され、基調講演を行いました。これは、リコーグループが日本で初めてRE100 ▶2に参加表明したことなどが評価されて実現したものです。私は、リコーグループのこれまでの活動を振り返りながら、「変革は行動することによってのみもたらされる」「地球環境を守るには、リーダーシップ、行動、そして協力が不可欠であり、私たちの不断の努力が必要である」というメッセージを伝えました。そして、未来にむけた積極的な挑戦を続けていかなければと思いを新たにしました。

経営環境に影響を与えるメガトレンド

SDGsに貢献しない事業は淘汰される
社会課題解決と事業の両立が、企業の絶対的命題に

個人の生き方(嗜好や働き方)の多様化が進む
働く場所の制約が失われ、パーソナライゼーションが加速する

プリンティング技術の役割が拡大する
既存の技術を置き換えるイノベーション

Q2

2019年3月期の業績については
いかがでしたか？

事業全体を振り返ると、2018年3月期からの第19次中期経営計画(以下、19次中計)を受け、2019年3月期はこれまで以上に「稼ぐ力」 ▶3の向上と成長戦略の実行に力を入れ、将来の成長を確かなものにする施策に取り組んできました。その結果、連結売上高は、前期に比べ2.4%減少となる、2兆132億円となりましたが、営業利益は868億円、稼ぐ力は1,051億円となり、着実に成果が上がっていると実感しています。

各事業別に見ると、基盤事業では、構造改革効果の刈り取りを進めた結果、オフィスプリンティング分野の収益力は大幅に回復しましたが、海外を中心にハードウェアや関連消耗品等の売上高が減少しました。一方、成長事業については、オフィスサービス分野の順調な収益拡大が継続する中、オフィスサービス分野、産業印刷分野の事業拡大にむけたリソース獲得のため、戦略的投資を実施しました。

また、事業の選別を進め、子会社であるリコーロジスティクス(株)の株式を、物流を本業とするSBSホールディングス株式会社に譲渡し、新たにパートナーとして連携することでサプライチェーンマネジメント機能のさらなる強化を図りました。

i

1 SDGs
(持続可能な開発目標)
Sustainable Development Goals
貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰も取り残されない」社会を2030年までに実現することを目指す。2015年9月の国連サミットで採択。

2 RE100

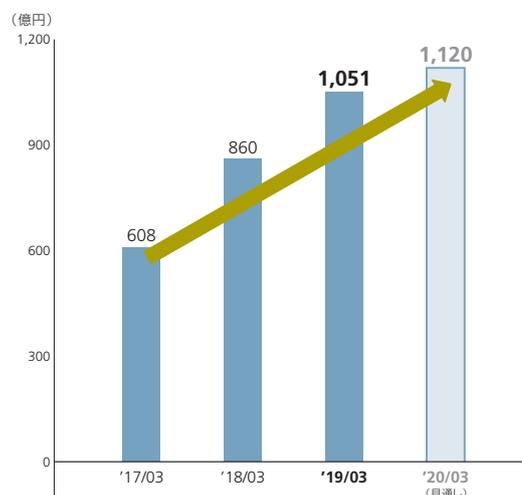
事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ

RE 100 | °C | CDP

3 稼ぐ力

構造改革費用、一過性収益などの特殊要因を除く営業利益

稼ぐ力の推移



さらに、業務プロセス改革の効果も着実に表れています。RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の導入を国内外で進めた結果、現在社内の60プロセスが自動化され、年間工数が大きく削減されました。2020年3月期も継続して、業務の見直し、自動化に取り組んでいく考えです。19次中計 > 1 では、3年間(2018年3月期~2020年3月期)合計での構造改革効果目標を1,000億円(2017年3月期実績比)と掲げました。聖域を設けずに固定費や経費の適正化に取り組んだ結果、2019年3月期までの累計の効果は885億円に達しています。

また、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化にも取り組んでいます。2019年3月期は、CEO評価について見直しました。CEO評価の主な項目は、1.財務の視点、2.株主・資本市場の視点、3.非財務の視点から評価しています。特に2については「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の1つとしてTSR(株主総利回り)を採用しました。直近5年間は、厳しい事業環境が続いたことなどから業績面において資本市場の期待に十分に答えることができず、TSRはTOPIX(配当込み)を下回る推移でしたが、2017年4月以降は上昇に転じており、直近では市場全体を上回るパフォーマンスを示しています。また、中長期的な企業価値向上の目的を株主の皆様と共有できるインセンティブとして、新たに株価条件付株式報酬制度 > 2 の導入を決定しました。

詳しくは本誌

19次中計の進捗 P17-18

詳しくは本誌

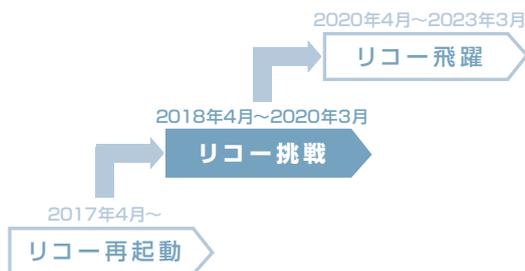
株価条件付株式報酬制度 P63

Q3 成長戦略「リコー挑戦」の進捗はいかがでしょうか?

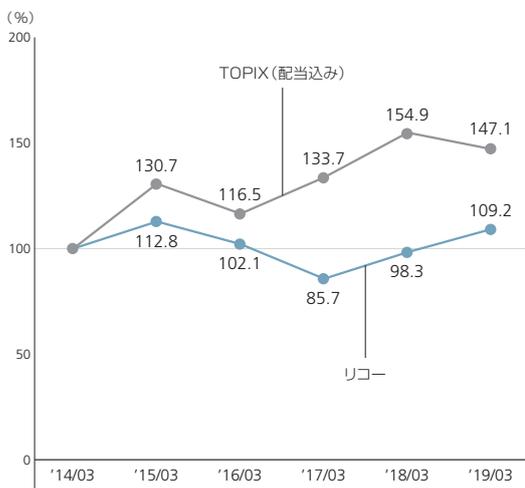
リコーグループは、2023年3月期までをスコープとして、持続的な成長にむけた3つのステージを設定しています。2018年3月期からの「リコー再起動」では、将来の成長にむけて足腰を鍛え、実行力を磨くことに専念するとともに、リコーグループが特に重視する5つの重要課題(生産性向上、知の創造、生活の質の向上、脱炭素社会の実現、循環型社会の実現)を設定するなどの取り組みを行ってきました。そして、2019年3月期からの2年間は、「リコー挑戦」を掲げ、成長に大きく舵を切り、全社一丸となって高い目標に挑戦していくステージです。

「リコー挑戦」では、お客様への提供価値である「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES~人々の“はたらく”をよりスマートに。~」にこだわり、オフィスから現場、社会へと価値提供の領域

持続的な成長にむけたステージ



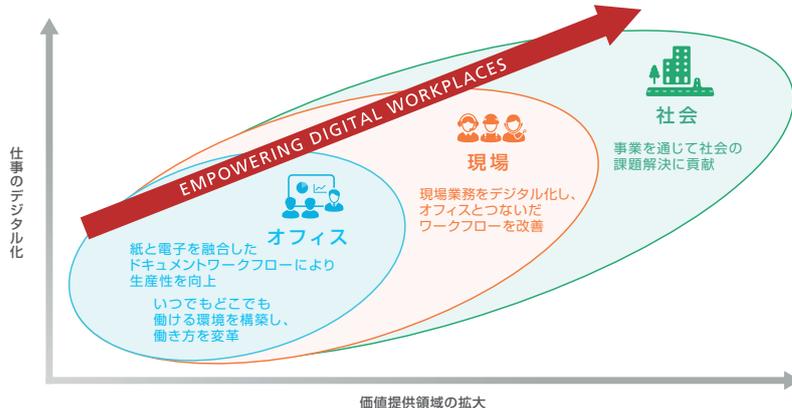
TSRおよび比較指標の直近5年間の推移



2014年3月末日の終値を100とする

リコーグループが目指す姿

ワークプレイスの広がりとしリコーグループの価値提供領域



を広げています。また、社会課題の解決に資する事業を追求するというリコーグループのDNAを踏まえ、SDGs達成とリコーグループの企業価値向上の同時実現を目指します。5つの重要課題解決につながる事業戦略の策定とともに、事業部門ごとにSDGsの達成に貢献するためのKPIを設定し、管理する仕組みをスタートしました。

また脱自前主義にのっとり、リコー単独では不可能だったお客様価値の迅速な作り込みに挑戦すべく、オープンイノベーションにより新規事業を創出していきます。また、リコーグループ自らが仕事のやり方を変え、社内での実践事例をお客様にお届けするために、グループ社員全員参加の「社内デジタル革命」を推進し、お客様への提供価値をより一層磨き上げていきます。

さらに、社会的に重要度が高まっている脱炭素社会の実現については、2050年バリューチェーン全体のGHG(温室効果ガス)排出ゼロを目指し活動するとともに、国際的な気候関連財務情報開示の枠組みであるTCFD への賛同を表明。気候変動がもたらす経営リスク・機会を開示しました。

「リコー挑戦」で定めた3つの成長戦略は、2019年3月期から本格的なフェーズに進み、事業拡大にむけた取り組みを実施しました。

成長戦略 0

基盤事業“最強”化への挑戦

成長戦略0は、オフィスプリンティング事業の収益力強化に取り組んでいます。前期に引き続き、オ

ペレーションの効率化を徹底的に進めるとともに、売価のマネジメントやソリューションを組み合わせた付加価値の創出等により1商談あたりの利益の増大を図っています。オペレーションの効率化では、品質の向上とコスト競争力を高いレベルで両立させるため、自前主義にこだわらず、開発機種種の絞り込みや生産委託などを進めました。また原価低減にも取り組み、2019年3月期のオフィスプリンティング事業の売上は前期から減少したものの、収益性が向上し、営業利益が増加しました。

オフィスプリンティング事業の事業環境は、先進国地域では金額ベースで緩やかな減少が続くと見込まれているものの、カラー複合機(MFP)およびA4MFPの需要拡大は続く見通しです。そのような中で、開発から生産、販売、保守サービスにわたるバリューチェーン全体のオペレーションの効率化を加速することによって、収益基盤を確固たるものとしつつ、中国をはじめとする成長市場での事業拡大を目指します。加えて、MFPをさらに進化させて、クラウド化などお客様のIT環境の変化を先取りする製品やサービスの提供による新たな収益基盤の確立に挑戦しています。

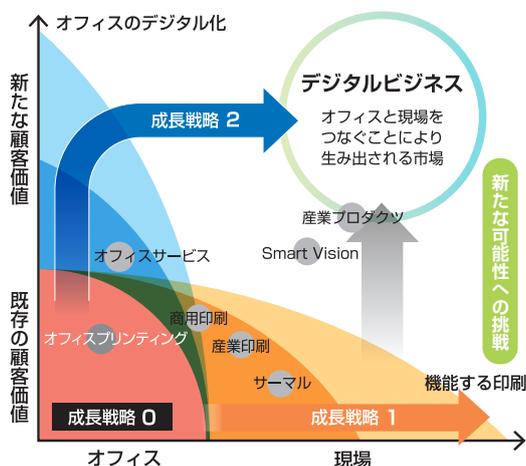
成長戦略 1

プリンティング技術による産業革新への挑戦

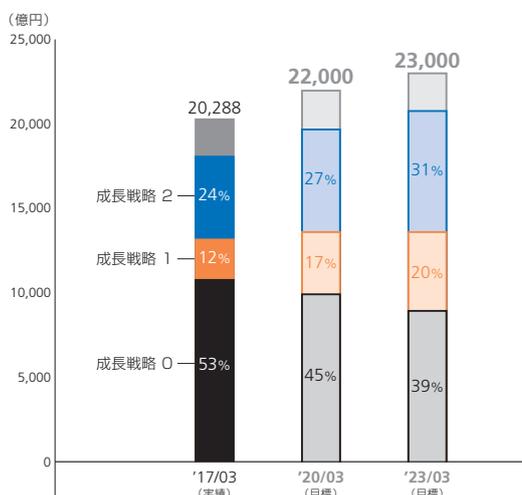
商用印刷事業は、POD(プリント・オン・デマンド)の領域、オフセット印刷を中心とするアナログ印刷のデジタル化の領域で需要の拡大が予測され、今後も、市場稼働機の増加に伴って収益拡大が見込

 詳しくは本誌
 TCFD
P49

強みを活かした3つの成長戦略



売上高 事業構造の改革



成長戦略 0

- オフィスプリンティング

成長戦略 1

- 商用印刷
- 産業印刷
- サーマル

成長戦略 2

- オフィスサービス
- 産業プロダクト
- Smart Vision

めることから、重要な成長事業と位置付けています。2018年から順次新機種を投入し販売が好調に推移してきています。2020年3月期は、デジタルならではのオンデマンド印刷の魅力を訴求しさらなる販売拡大を目指しています。

産業印刷事業は、現在の主流であるアナログ方式の大量印刷による環境負荷の高さが世界的な問題となっていることなどを踏まえ、リコーグループの強みである産業向けインクジェット技術によるデジタル印刷ソリューションの提供によって、安心・安全な衣食住環境への貢献を目指しています。

サーマル事業は、原材料表示などで利用される感熱ラベルやインターネットショッピング拡大に伴う宛先ラベルなどの全世界的な需要拡大により、今後も堅調な事業拡大を想定しています。2019年3月期は、原料高騰による影響があったものの、売上を伸長させ、営業利益を確保する一方で、米国や欧州での生産能力を増強し、今後の需要拡大に備えました。加えて、生産ライン上を流れる製品のラベルなどに直接書き込みができる高速レーザープリンティングシステムなどによる新たな事業創造にも挑戦しています。

今後は、こうした“表示する印刷”の領域に加え、インクジェット技術を応用したアディティブ・マニファクチャリング(積層造形)、バイオプリンティング(細胞吐出)などの“機能する印刷”の領域にも取り組み、プリンティングの可能性を引き続き追求します。

成長戦略 2

オフィスと現場をつなぐ価値創出への挑戦

オフィスサービス事業は、中小企業のIT投資の需要を捉えつつ、オペレーションの効率化を進めてきました。さらに、事業の拡大に伴う能力を獲得するために、業務提携や資本提携を行いました。オフィスの領域で、従来の企業内ワークフローやコミュニケーションにおける変革にとどまらず、企業間のワークフロー、さらに現場に領域を拡げ、現場の仕事のデジタル化を図り、オフィスの業務と現場の業務とをワークフローでつなげることで、提供価値を上げていきます。また、リコーグループ独自の共通プラットフォームであるRSI(RICOH Smart Integration)プラットフォームを強化し、ここからさまざまなワークフローソリューションを提供していきます。

産業プロダクツ事業では、自動車の安全運転支援システムで活用されるステレオカメラの販売が大きく拡大しています。また、Smart Vision事業が提供するサービス「THETA 360.biz」は、360°カメラのビジネス用途を拡げ、不動産物件案内をバーチャルに行うアプリケーションで高い評価を得ています。今後は、それぞれの事業が提供するサービスとRSIプラットフォームとの連携の強化を進め、利用者の拡大を図っていくことで、プラットフォームの魅力を上向きさせます。

2020年3月期の業績見通し

	'20/03 通期見通し	前年同期比
売上高	20,100億円	▲0.2%
営業利益	1,000億円	15.2%
営業利益率	5.0%	0.7%
当期利益(親会社の所有者に帰属)	620億円	25.2%
EPS	85.53円	17.21円
ROE	6.5%以上	1.1%
研究開発投資	1,120億円	9億円
設備投資(有形固定資産)	740億円	15億円
減価償却費(有形固定資産)	670億円	15億円

*為替レート：1ドル=110.02円、1ユーロ=124.64円

2019年7月31日発表

中期財務目標

	'23/03 目標
売上高	23,000億円
営業利益	1,850億円
営業利益率	8.0%
ROE	9.0%以上
FCEF (ファイナンス事業を除く フリーキャッシュフロー)	2,500億円 '21/03-'23/03の累計

2018年2月6日発表

新たな可能性への挑戦

リコーグループのコア・コンピタンスで社会課題を解決

中長期的なリコーグループの成長をさらに確かなものにするために、将来の事業の芽を育成することにも挑戦しています。リコーグループが培った画像処理技術やデータ処理技術をもとに神経系疾患の医療を支援する脳磁計、脊磁計や、インクジェット技術を応用して細胞を生きたまま正確に吐出することで生成されるDNA標準プレートなど、ヘルスケア分野にも事業を拡げています。また、アディティブマニファクチャリング事業として、造形サービスでは簡易試作品の製作など設計支援サービスを提供しています。小ロット多品種の製造を低価格で実現することで、型や版を使った大量生産を前提とする製造業のプロセスを根本から革新する可能性を追求しています。

Q4

リコーグループの価値創造にむけた今後の展望をお聞かせください。

グローバル化、情報化の進展により、社会の抱える課題が大きく変化しており、一個人や一国家の力

では解決が不可能な課題に企業が目をむけ、その解決に貢献していくことが求められています。私たちリコーグループは、価値提供の場をオフィスから、現場や社会へと広げ、自らの強みを活かして課題解決に貢献できる領域において、新たな価値創造に挑戦していきます。

リコーグループが今後も挑戦をし続けていくためには、社員の一人ひとりが変革の当事者として、失敗を恐れずに行動を起こしていかなければなりません。これを実現するためには、社員が生き生きと働き、幸せを感じながら個人やチームとして最大の成果を出すことを目指す企業風土が不可欠です。リコーグループの働き方変革は、社員にとっての「働きがい改革」となるよう取り組んでいます。例えば、挑戦する社員を後押しする制度・仕組みや若手社員を中心とした社員活性化策、「生き生き働く」を支援する環境整備  など一人ひとりがモチベーション高く働き、さまざまなことに挑戦できるよう各取り組みを進めています。

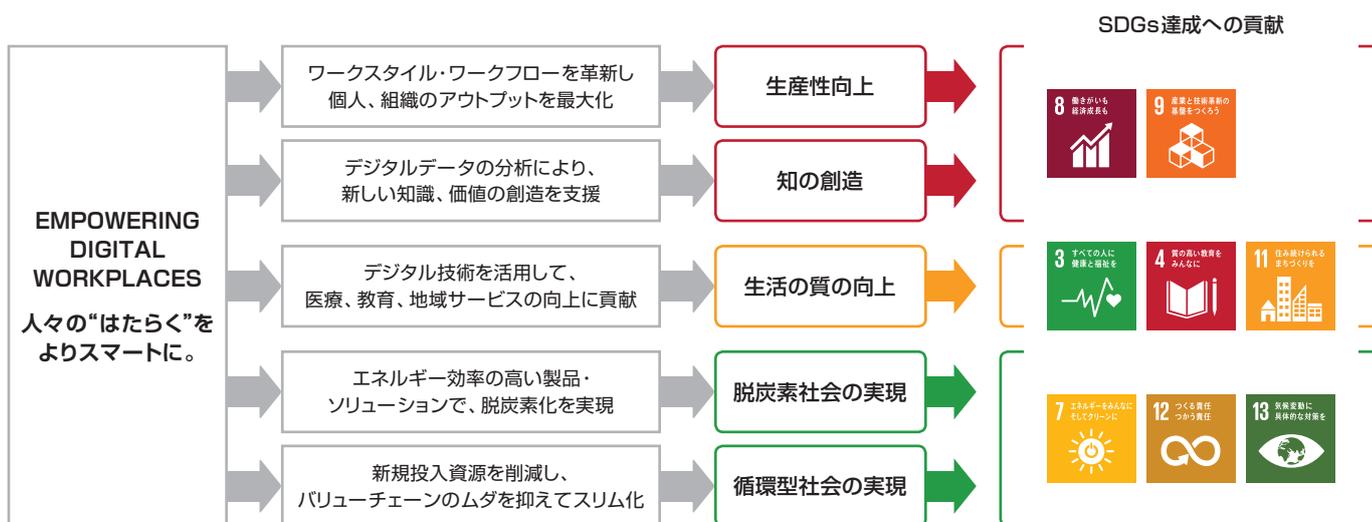
これからもイノベーションを促進し、新たな事業を継続的に生み出すことができる経営体質への変革を進めていきます。

リコーグループのこれからの「挑戦」と「飛躍」にご期待をいただければと思います。

 詳しくは本誌

 人材力
P53-56

リコーグループの提供価値とSDGs達成への貢献



 詳しくはWEB

 人材力 jp.ricoh.com/csr/labor/

インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について

2019年3月期業績影響について

2019年3月期連結決算において、当社のインドにおける販売子会社であるRicoh India Limited (以下、リコーインド)に関連して149億円の損失を計上しました。

リコーインドは、2018年1月29日にインドNational Company Law Tribunal (会社法審判所)に対してインド破産倒産法 (Insolvency and Bankruptcy Code) 第10条に基づく会社更生手続開始の申立て*1を行い、同年5月14日付でその開始決定を受けていました。

この決定に伴い会社法審判所によってモラトリアム*2が発令されるとともに、Resolution Professionalと呼ばれる管財人が任命され、当該管財人による管理下で、外部スポンサー候補から更生計画案を募っていました。なお、リコーインドは、リコーグループが73.6%を出資するインドの販売子会社ですが、リコーインドが会社更生手続に入り管財人が任命されたことを受けて、2018年5月にリコーグループの連結の範囲から除外しています。

その後、2019年2月15日にリコーインドの債権者委員会は、複数社より提出された更生計画案の中から更生計画案を選定し、承認しました。承認された更生計画案は管財人により会社法審判所に提出され、同所において、更生計画案の審議が行われています。

リコーインドの更生計画案は会社法審判所による承認がされていませんが、現段階でリコーグループが保有する同社に対する債権について全額を回収不能と判断したことにより、149億円の損失の計上となりました。

今後の法的手続きの状況によって最終的な金額が変更となる場合がありますが、情報開示が必要と判断される場合は、速やかに公表します。

*1 インド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続について
当該申立てを受けた会社法審判所により手続開始決定がなされると、管財人による財産管理が行われるとともに、債権者委員会による承認および会社法審判所による認可を目指して更生計画案の作成が行われる期間が設けられます。当該期間内に会社法審判所に更生計画案が提出されなかった場合その他インド破産倒産法所定の事由が発生した場合には、清算手続へと移行することとなります。

*2 モラトリアムについて
インド会社法審判所は、倒産処理手続開始決定と同時にモラトリアムを発令します。モラトリアム発令中は、債務者が占有する財産の所有者等による占有の回復、債務者に対する司法その他の手続、担保権の実行、債務者の資産や権利の処分などの行為が禁止されます。モラトリアムは会社法審判所による更生計画案の承認命令または清算命令が行われるまで継続されます。

これまでの経緯

リコーインドは、2016年3月期第1四半期(4月～6月)の決算報告を行った後、適切なコーポレート・ガバナンスの観点から会計監査人を変更しました。その後、同第2四半期(7月～9月)決算において、新会計監査人から一部社員による不正行為の兆候の指摘がリコーインド経営陣・同監査委員会に対してされました。同社監査委員会は外部専門家を選任し社内調査を進めつつ、同社は、2016年4月13日にトップマネジメントを刷新して事業の運営体制を整え、提出が遅れていた2016年3月期第2四半期(7月～9月)の決算を2016年5月18日にボンベイ証券取引所に対して提出しました。

その後、リコーインドは不適切会計処理を継続調査し、2016年7月19日に修正結果を反映した同年度の損失見込みをリコーインドが公表するとともに、同日、リコーはインドの会社法審判所に対して、リコーインド事業再建のために増資の審査申請手続を開始しました。(増資実施同年10月15日)

また、リコーとしては、リコーインドの会長職にリコー本社執行役員を新たに派遣するなどし、新マネジメント体制のもと、経理・財務機能の正常化、適切な会計報告の実施、再発防止策などの支援を行い、現地事業再建に努めてきました。そのような中で、リコーインドの主要取引先との取引関係が悪化し、その後、主要取引先との係争が表面化しました。

このような状況下で、当社としては、2017年4月から就任した社長山下のもと、グローバルで聖域なき構造改革を断行する「リコー再起動」の方針に基づき、リコーインドに対する支援に関して再検討した結果、グループ全体の損失を限定するために、現状のままでは今後追加の財務支援を行わないことを決定し、2017年10月27日に開示を行いました。同時に、こうしたリコーインドに関わる一連の事態を重く受け止め、代表取締役社長執行役員に加えて、取締役3名と執行役員1名の月額基本報酬の一部返上、前取締役社長執行役員の報酬一部返上などの処分を行いました。

その後、前述のとおりリコーインドは2018年1月29日にインド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続開始の申立てを行うことを決議し、インド会社法審判所に対して申立てを行いました。

リコーインドはこれまで、事業の再建にむけて経営陣の刷新、コスト削減などを進めてきましたが、同社の主要取引先との関係が悪化したことなどにより、契約の不履行や、取引先からの債権回収ができないなどの事態が発生していました。その後、債務が履行できない状態となったため、取引先、社員、少数株主ほかステークホルダーに最良の選択として会社更生手続開始の申立てに至ったとしています。

当社としては、インドにおいて当社製品・サービスをご利用いただいているお客様のサービスを低下させないために必要な措置を管財人と連携しながら講じるとともに、リコーインドの最大のサプライヤー、債権者かつ株主としてインド会社法審判所の判断を注視していました。

2019年2月15日にリコーインドの債権者委員会は、複数社より提出された更生計画案の中から更生計画案を選定し、承認しました。承認された更生計画案は管財人により会社法審判所に提出され、同所において、更生計画案の審議が行われています。

以上の経緯の中で、当社は連結決算において、リコーインドに関連して、2017年3月期に69億円、2018年3月期に117億円、2019年3月期に149億円の費用を計上しました。今回、2019年3月期連結決算において追加損失の計上を行ったことにより、リコーグループの保有するリコーインド向け債権の全額に対して引当を計上済みとなります。

リコーインドにおける問題の要因について

インドはその他の新興国とは異なり、ITサービス中心に拡大しているマーケットであったため、地域の特性やビジネスモデルへの理解が十分ではなく、売上が伸長していた結果でビジネスがうまく推進できると認識していました。その結果、急激な事業拡大を不自然な成長と認識できず、発覚が遅れました。

また、これまでは、海外販売子会社の管理について、本社より権限委譲された地域統括会社(4極:日本、米州、欧州、アジア)が主体となり、各地域の海外販売子会社を管理する体制となっていました。

その中で、リコーインドは海外子会社の中で唯一、現地で上場している子会社であり、インドの上場規則にのっとり、経営のガバナンス体制が整えられていました。それ故に、他の海外子会社とは異なり、地域統括会社によるチェックなどが甘くなっていた面もあったと認識しています。

さらに、リコーインドにおいては基幹業務システムが統一されていなかったため、不正の把握が難しい状態となっていました。また、内部通報制度においても、海外子会社から本社に直接通報する仕組みがありませんでした。

再発防止にむけた取り組み

リコーは、2017年10月に開示したとおり、リコーインドに対する財務支度方針変更の事態を厳粛に受け止め、グループガバナンス強化を目的とし、本社・地域統括会社・海外子会社との連携を軸とした、再発防止策に取り組んできました。さらに、2018年1月に、リコーインドが会社更生手続開始の申立てを行ったことを踏まえて、事業運営および組織強化の視点も加えた以下の再発防止策に取り組んでいます。

1) 事業管理強化

- (ア) 中期経営計画や事業計画立案・承認時の、地域・事業の独自性を意識したリスク評価項目レビューの仕組み整備
- (イ) 新興国のカントリーリスク、新規・成長事業のビジネスリスクに見合った子会社管理の実施
- (ウ) 海外子会社の事業管理を強化し、購買プロセスをグローバルで標準化
- (エ) 新しい事業領域における失敗事例・ベストプラクティスを水平展開する仕組みの構築

【進捗】

2019年3月期にリスク評価項目を設定し、レビューをする仕組みを構築しました。新興国においては、2018年3月期から直轄販売事業本部の下で、本社が直接管理しています。

また、2018年3月期に購買プロセスの運用標準を策定・運用を開始しました。さらに、2019年3月期には失敗事例・ベストプラクティスを展開するためのガイドラインを発行し、各販売会社が自社での運用制度の構築を完了しています。加えて、2019年3月期から投資委員会を設置し、投資案件についてもビジネスリスクに見合った子会社管理のための定期的なモニタリングを展開しています。

2) 経営管理強化

- (ア) 地域統括会社と本社の関連会社主管管理部門、経理部門が一体となった海外子会社の管理強化
- (イ) 本社機能が各国ごとの事業の実施状況を確認できる仕組みの構築

【進捗】

2018年3月期にバランスシート、キャッシュ・フロー等の財務諸表の各国の管理項目を設定し、月次レビューを実施する仕組みを構築しました。さらに、事業ごとの売上明細を各販売会社別に可視化して共有する仕組みを構築し、運用しています。

3) 組織体制強化

- (ア) 本社に販売会社の統括組織設置と、地域統括会社・販売会社との責任範囲・役割の再定義
- (イ) 本社経理・財務機能の統合による、レポートラインと管理責任所在の明確化

【進捗】

2017年4月から極・販売会社を統括する販売本部と新興国地域を本社から管理する直轄販売事業本部を設置し、責任範囲・役割の再定義を実施しました。それに加え、2020年3月期からはCMO (Chief Marketing Officer) にレポートラインを統一しています。また、2018年4月より経理・財務機能を統合した経理法務本部を設置し、管理責任所在を明確にしています。

4) コンプライアンス強化

- (ア) 海外子会社の現地幹部出向者に対して、事業管理や内部統制に重点を置いた役割や責任を明確にする教育の実施
- (イ) アジア・パシフィック極への指名報酬委員会設置による、経営幹部の評価・監督の強化
- (ウ) 内部通報制度のグループ各社での整備強化と全従業員への周知徹底、および、グループ全役職員が本社に直接通報できる内部通報共通窓口の設置

【進捗】

2018年3月期から幹部出向社員に赴任前教育を実施し、2019年3月期からは新規駐在者へ同様の教育を実施しています。

2016年3月にアジア・パシフィック極に設置した指名報酬委員会にて、同極における経営幹部評価の手続きを強化しました。内部通報共通窓口に関しても、2018年10月に多言語に対応した本社直通の窓口を設置し、運用を開始しています。

5) 監査強化

- (ア) 取引内容のチェック強化など内部監査の実効性向上のために、グローバル監査チームによる内部監査を実施
- (イ) 各海外子会社の会計監査人を、当社で採用している監査法人の系列に統一化し、海外子会社の会計監査人との連携を強化

6) ITガバナンス強化

アジア・パシフィック圏の基幹システムのアセスメント実施と、ITガバナンスが効いたシステム再構築

【進捗】

2019年3月期までに、アジア・パシフィック極の全9販売会社のITアセスメントを完了し、ITガバナンスを効かせるため基幹系情報システムシステムの統一化にむけた活動を2019年から着手しています。

今後にむけて

当社としては、インド会社法審判所の判断を尊重し、必要な手続きを進めていきます。同時に、当社製品をお使いいただいているお客様へのサービスを低下させないことが引き続き極めて重要であると認識しており、サービス提供の継続、サービス品質の維持に最大限努めていきます。

また、当社にとってインド市場は重要な市場であり、リコーの強みに特化した事業領域の見極めと最適な市場・チャネル戦略の策定を行っていきます。今後の状況に関してご報告が必要な情報がありました場合、速やかに報告します。

第19次中期経営計画の進捗(19次中計:2017年4月~2020年3月)

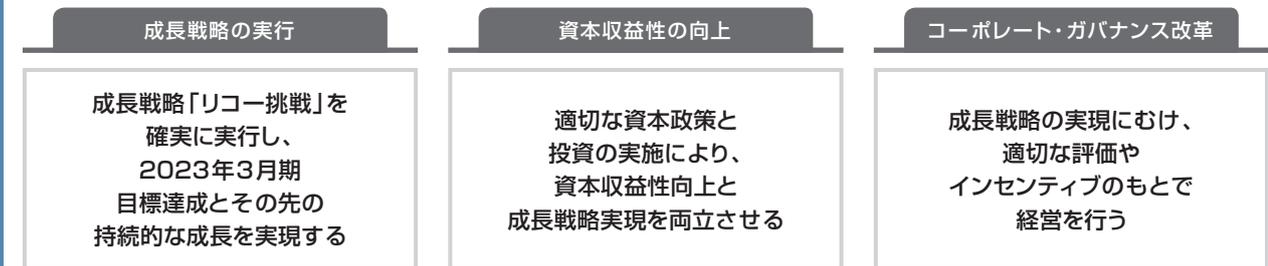
「リコー挑戦」の発表とともに成長にかじを切った2019年3月期は、稼ぐ力を順調に回復させることができました。2020年3月期は「リコー挑戦」の最終年度であると同時に、2021年3月期より始まる新しいステージ「リコー飛躍」につながる1年間として大切な年を迎えています。

持続的成長にむけたステージ

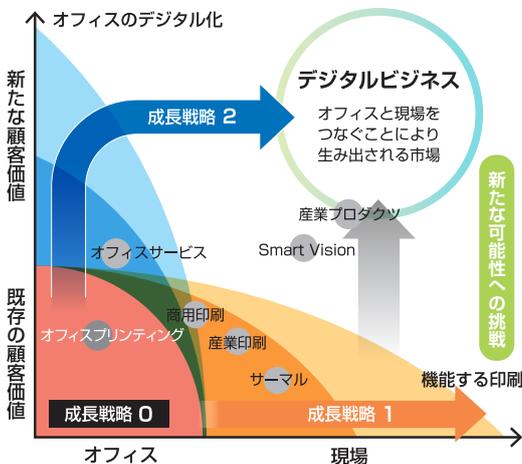


リコー挑戦

2021年3月期からの「リコー飛躍」にむけて、「成長戦略の実行」「資本収益性の向上」「コーポレート・ガバナンス改革」を三位一体で推進、展開しています。



強みを活かした3つの成長戦略



2019年3月期の重点施策の進捗

成長戦略 0	徹底した売価マネジメントによる収益力向上	売価マネジメントにより、オフィスプリンティング事業の収益力が強化。MFPの売価マネジメントは予定通りに進捗。欧米では販売単価の上昇を実現
成長戦略 1	新機種投入による商用印刷MIF >1 の拡大	RICOH Pro C7200シリーズとRICOH Pro C9200シリーズの前年比販売台数増を達成。稼働台数増加によるノンハード収益改善に貢献
成長戦略 2	統合プラットフォームアプリケーションの充実	新世代MFP発売とともにお客様の業務効率を改善するアプリケーションの販売を開始



1 Machines in the Field
市場稼働台数

成長戦略の実行

●2023年3月期に向けた考え方

成長戦略 0 > P25参照

「MFPの進化」と「オペレーション・エクセレンスの追求」による収益性向上

1 成長領域への取り組み強化

新世代MFP「RICOH IM Cシリーズ」の拡販

2 オペレーション・エクセレンスの追求

新世代MFPを活用した保守サービス効率化、中国・華南新生産拠点の稼働開始

3 新たな収益モデルの確立

RSI > ID獲得の促進により、プラットフォームビジネスへの布石をうつ

成長戦略 1

商用印刷・サーマル事業収益拡大と積極投資による産業印刷事業の成長

商用印刷事業 > P29参照

- 1 MIF形成によるノンハード売上比増
- 2 顧客起点のオフセットからデジタルへの変換
- 3 代売・新興国の強化

産業印刷事業 > P31参照

- 1 黒字安定化のためのMIF形成
- 2 テキスタイル分野の拡大
- 3 M&Aによるケイパビリティ獲得

サーマル事業 > P33参照

- 1 食品、eコマース需要の取り込み(感熱紙)
- 2 新興国でのシェア拡大(熱転写リボン)
- 3 レーザーソリューション立ち上げ

成長戦略 2

オフィスサービス事業収益拡大とコア技術を使った新たなビジネス創出

産業プロダクツ事業 > P34参照

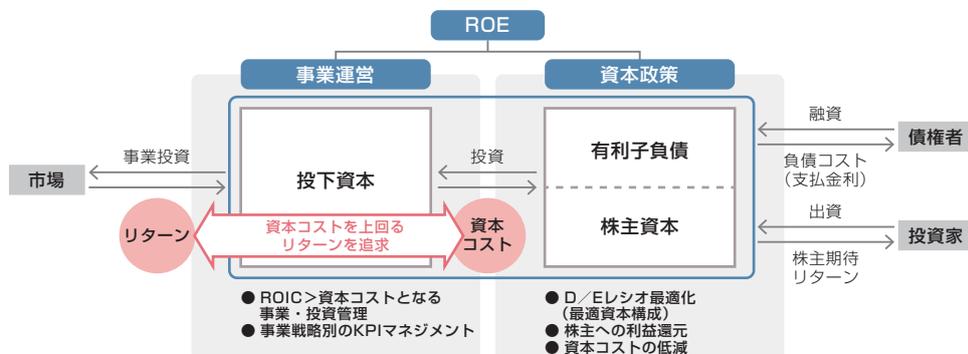
- 1 ステレオカメラ搭載車種拡大
- 2 大画面対応レーザーHead Up Display市場獲得
- 3 産業分野のセンシングビジネス強化

Smart Vision事業 > P35参照

- 1 「RICOH THETA」のBtoBビジネス活用促進
- 2 データサービス(「THETA 360.biz」)の顧客拡大
- 3 デジタルカメラ収益改善

資本収益性の向上

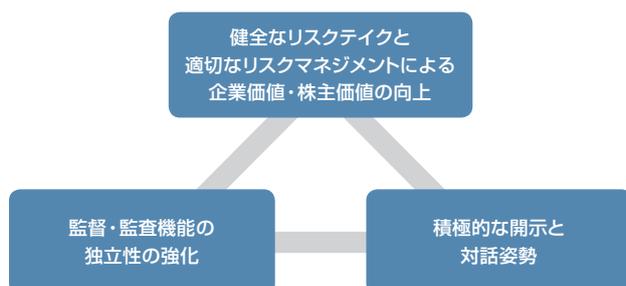
●資本収益性を重視した事業運営・資本政策



20次中計からの本格導入にむけて、事業運営では、事業別にROIC(投下資本利益率)導入による投資管理と、事業の収益性につながる部門単位のKPI管理を行う。資本政策では、資本コストや財務健全性を意識しながら投下資本収益を最大化し、企業価値の最大化を図る。

コーポレート・ガバナンス改革

●ガバナンスに関する基本的な考え方



リコーグループはグローバル企業として、世界を相手に勝てる企業体制としてのガバナンス改革を目指しています。そのためには、外形的・形式的ではない、実践的・実効的なコーポレート・ガバナンスが必要との考えのもと、左記の3つを基軸の考え方としています。

- 「リコー挑戦」期間での取り組み
 - ・経営陣幹部の選解任プロセスの強化
 - ・株式連動報酬制度の導入
 - ・監査役候補の選任の独立性強化
 - ・リスクマネジメント委員会の設立

詳しくは本誌

RSI
P25

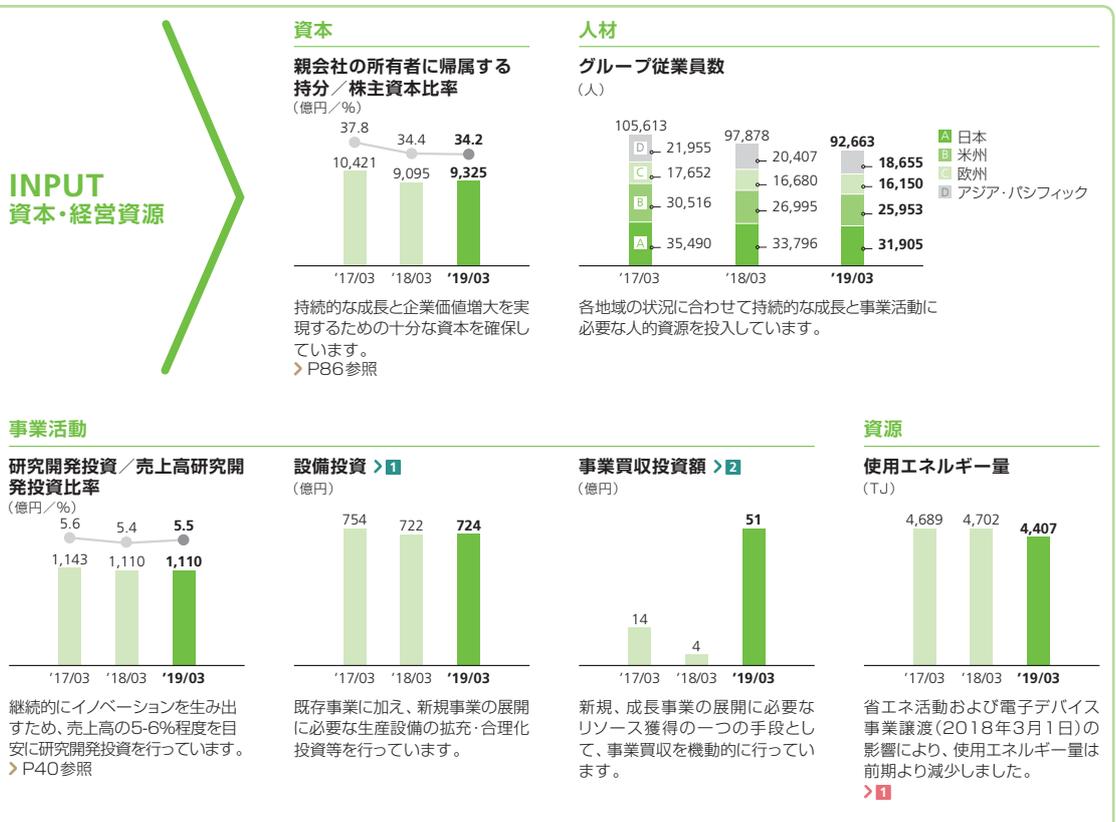
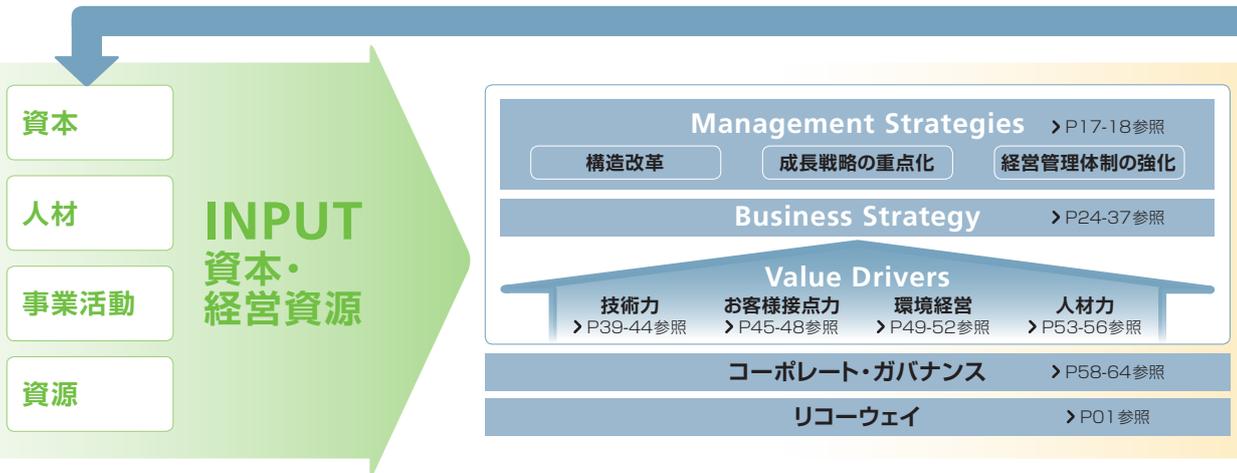
事業成長と一体となった企業価値向上

リコーグループは企業活動を通じて、ステークホルダーに新しい価値を提供しつつけるとともに、お客様や社会が抱える課題解決を果たしていきたいと考えています。それにより、継続的な事業成長と企業価値の増大を実現していきます。

企業価値向上を実現するためのサイクル

企業は、多様な資本や経営資源を活用しながら事業を営み、あらゆる価値を生み出しています。

私たちにとって企業価値とは、さまざまなステークホルダーの期待に応え、お客様価値、株主価値、従業員価値、社会的価値などを生み出すことであり、それぞれの価値を高めることこそが、企業価値向上につながると考えています。



詳しくはWEB

環境パフォーマンスデータ: エネルギー jp.ricoh.com/ecology/data/pfm_energy.html#energy

企業価値を高めるために、私たちは基本となる価値観や体制のもとで経営戦略にのっとった企業活動を行っています。まず、活動の最も基礎となる価値観を定めるものが「リコーウェイ」です。この「リコーウェイ」に基づき、事業が正しく行われているかを確認する機能が「コーポレート・ガバナンス」であり、健全で透明性の高い経営の推進を支えています。また、価値創出を最大化するために、リコーグループ

の強みである「技術力」「お客様接点力」「環境経営」「人材力」を事業成長に導く糧とし、第19次中期経営計画の事業戦略目標である「構造改革」「成長戦略の重点化」「経営管理体制の強化」の達成にむけ、取り組みを進めています。

こうして生み出された余剰資本や経営資源を再投入することで、リコーグループは企業価値向上サイクルを継続的に回しています。

各ステークホルダーに対して重要と考えている取り組み

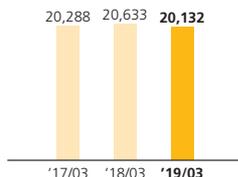
お客様価値	お客様	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービス提供によるお客様価値の増大 安心/安全な製品・サービスの提供
	ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> 公正な取引と信頼に基づいたパートナーシップ バリューチェーンにおける社会的責任の推進
株主価値	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な成長を実現することによる企業価値の増大 適時/適切な情報開示とコミュニケーション
従業員価値	社員	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が生き生きと働ける職場の提供 活躍、成長できる環境の整備と公正な処遇の実現
社会的価値	社会	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動および社会貢献活動を通じた社会的課題解決への貢献 国や地域の文化/習慣の尊重とその発展への貢献
	地球環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷を抑えた事業活動とお客様の環境負荷低減への貢献 地球環境の再生能力の維持および回復への貢献

OUTPUT 価値創出

OUTPUT 価値創出

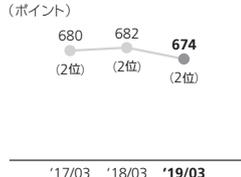
お客様価値

売上高 (億円)



2019年3月期は、半導体・物流子会社の株式譲渡に伴う連結除外の影響等もあり減収となりました。なお、オフィスサービスなどの成長事業は堅調に拡大しています。
▶ P80参照

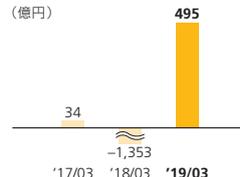
J.D. パワー日本カラーコピー機 顧客満足度調査 結果推移 (ポイント)



総合満足度では前期同様2位。IT機器保守サービス満足度では日々の活動が評価され業界トップの満足度を獲得しています。▶ P46参照
* [ラージ&ミドルオフィス市場] 全国の従業員数30名以上企業を対象

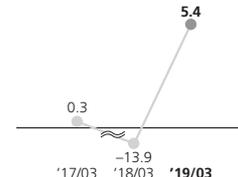
株主価値

親会社の所有者に帰属する 当期利益 (億円)



2019年3月期は、オフィスサービスの拡大、全社をあげて取組んだ構造改革効果の創出、連結子会社の株式譲渡などにより、大きなれん等固定資産の減損のあった前期に対し大幅増益を達成しました。▶ P80参照

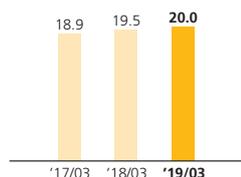
ROE (%)



2019年3月期は、事業ポートフォリオ・保有株式・資産の見直しを進めたことに加え、当期利益が拡大したことにより前期から改善しました。

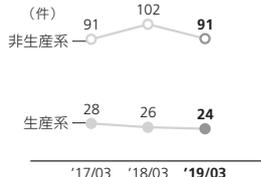
従業員価値

平均勤続年数(株)リコー (年)



育児・介護両立支援制度の充実により、女性社員を中心に勤続年数が増え、平均勤続年数が年々伸びています。

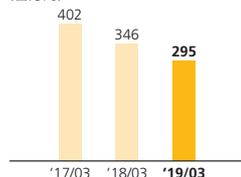
労働災害発生件数 (リコーグループ(日本)) (件)



生産系・非生産系ともに減少しました。リスクアセスメント等の展開が継続し、再発防止・改善に努めています。
▶ P56参照

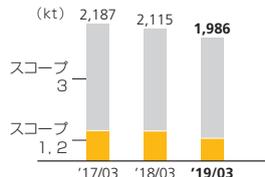
社会的価値

社会貢献総支出金額 ▶ 2 (百万円)



各地域における社員参加の活動は若干減少しました。引き続き本活動を行っているリコーグループ社員を支援していきます。

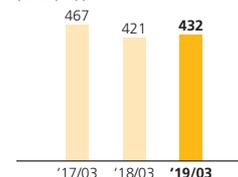
温室効果ガス排出量 (スコープ1, 2, 3*) (kt)



社内外における省エネ活動および電子デバイス事業譲渡により、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量は減少しました。
* 調達、使用、物流カテゴリー

社会的価値/お客様価値

削減貢献量 ▶ 3 (CO₂(kt))



製品の省資源化、省エネ製品とソリューションの提供により、社会で削減された温室効果ガスを「削減貢献量」として算定しています。2019年3月期は省エネ製品の効果が増え、前期から増加しました。

詳しくはWEB

- 2 社会貢献活動の実績 jp.ricoh.com/csr/community/performance.html
3 環境経営評価指標-削減貢献量 jp.ricoh.com/ecology/base/reduction.html

ビジネスの力で持続可能な社会を実現

リコーグループは、目指すべき持続可能な社会の姿を、経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)の3つのPのバランスが保たれている社会「Three Ps Balance」>1として表しています。この目指すべき社会の実現にむけ、「事業を通じた社会課題解決」「経営基盤の強化」「社会貢献」の3つの活動に取り組み、国際社会で合意された「持続可能な開発目標(SDGs)」>2の達成に貢献していきます。

10 詳しくは本誌
1 トップインタビュー
P09

サステナビリティの取り組み

事業を通じた社会課題解決
マテリアリティに基づく事業

経営基盤の強化
人材強化 > P53-56 参照
人権配慮・環境負荷削減 等

社会貢献
地域社会に貢献する活動 > P91 参照

SDGs達成への貢献

事業を通じた社会課題の解決

リコーグループは、すべての事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献すること、社員一人ひとりの仕事と社会への貢献を明確にし、社員の働きがい、エンゲージメントを高めることを目指して、経営統合を推し進めています。

2019年6月、これらの取り組みをさらに加速させるため、5つのマテリアリティに対する2030年目標

を設定しました。今後は、2030年目標の達成にむけて、事業活動を進め、毎年の進捗を開示していく予定です。また、目標値、指標や評価方法は、社会要請や国際情勢を踏まえ、お客様、社会セクター、有識者などステークホルダーの皆様のご意見を伺いながらブラッシュアップを続け、事業活動にも反映させていくことで、社会への貢献を拡大してまいります。

1. リコーグループのサステナビリティ活動のフレームワークと2030年目標

持続可能な経済、社会、地球環境の各領域に、目指す社会、取り組むマテリアリティ(重要課題)とそれに対する2030年目標を設定。各目標は、お客様への貢献度、リコーグループのテクノロジーを活用した医療・教育・地域サービスの利用者数、バリューチェーンでの環境影響としています。

目指す社会	Prosperity 持続可能な経済 企業の持続的発展		People 持続可能な社会 人々の生活基盤の向上			Planet 持続可能な地球環境 バリューチェーン全体の環境負荷削減		
マテリアリティ	 生産性向上 知の創造		 生活の質の向上			 脱炭素社会の実現 循環型社会の実現		
2030年目標	価値を提供するすべての企業の生産性の向上に貢献する		3,000万人以上の生活基盤の向上に貢献する			GHGスコープ1,2の30%削減、スコープ3の15%削減を達成する		
評価指標	・お客様の生産性向上、知の創造への貢献度(顧客調査で把握) ・提供社数		・リコーグループのテクノロジーを活用した医療・教育・地域サービスの利用者数			・バリューチェーン全体のGHG排出量 ・製品の省資源化率		
提供価値	EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES 人々の“はたらく”をよりスマートに。							

10 詳しくはWEB

1 Three Ps Balance jp.ricoh.com/environment/management/earth.html

2030年目標設定のプロセス

1. SDGsが目指す社会からのバックカスティングと、事業戦略・提供価値(EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES)からのフォアカスティングの両軸で検討。
2. 自社の事業活動の結果、誰にどのような変化をどのくらい創出するのかの因果関係を整理。
3. 経営層との議論、有識者とのレビューを実施し、ESG委員会 > 図にて決定。

2. 事業ごとのマテリアリティ・SDGs貢献領域 > 図

マテリアリティ	SDGs	事業領域						
		オフィスプリンティング / オフィスサービス > P25-28参照	商用印刷 > P29-30参照	産業印刷 > P31-32参照	サーマル > P33参照	産業プロダクト > P34参照	Smart Vision > P35参照	新規育成 > P36-37参照
Prosperity 生産性向上 知の創造	 	企業の業務ワークフロー自動化・省力化により、オフィスワークの生産性向上	印刷業界のバリューチェーン全体の価値向上	産業用インクジェットヘッド、作像システムソリューション、産業用プリンターの提供により、バリューチェーン変革を支援	感熱紙、熱転写リボンでのバーコード印字による個人情報自動認識を通じた生産性向上	光学や画像処理技術、IoT技術により産業の革新に貢献	360°コンテンツとAI・画像分析を活用し、企業の業務効率化、高い付加価値へ貢献	アディティブ・マニュファクチャリング事業により、製造業の製造革新に貢献
People 生活の質の向上	  	ICT活用や遠隔授業などを活用した新たな授業スタイルの推進	付加価値印刷により多様なニーズへの対応	安心・安全な衣・食・住のグローバル環境を提供	QRコード等の印刷による情報へのアクセス向上	高度運転・自動運転を支え、交通の安全性に貢献	360°コンテンツを活用し、教育の質の向上に貢献	ヘルスケア事業により、世界の人々の健康寿命の延伸を実現
Planet 脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	  	低消費電力・省資源・リサイクルなどの商品開発・提供による環境負荷削減	オンデマンド印刷により、在庫廃棄量を削減	オンデマンド印刷により水資源使用量を削減、在庫廃棄量を削減	台紙が不要なラベルや書き換え可能な印字プロセスの提供により紙廃棄量を削減	—	—	環境・エネルギー事業により、脱炭素社会の実現・循環型社会の実現に貢献

事例

SDGsの輪を社内外に広げる

SDGsの達成にはお客様や地域社会と共に取り組む必要があります。国内販売関連会社リコージャパン(株)では、SDGs達成に貢献する製品・サービスを提案するとともにSDGsの輪を広げる活動を積極的に行っています。

2019年に発行したSDGsコミュニケーションブック > 図では、中小企業の課題解決への貢献や脱炭素社会の実現にむけた自社事業所での取り組み事例を掲載するとともに、SDGsをどのように社内で開催してきたのかを紹介しています。

このSDGsコミュニケーションブックを通じた訴求に加え、SDGsの強化月間を2回実施し、各部門での推進の中心となるキーパーソンを選出して展開するなど、活動の質と量を向上させています。

リコージャパン社員のSDGsの認知度は99%まで達し、社員にとって日頃の活動が社会課題の解決に貢献することで動きが広がっています。そして社員の意識向上がお客様や地域社会とともに社会課題の解決に貢献する行動に結びついています。



中小企業の課題解決に貢献した事例を紹介

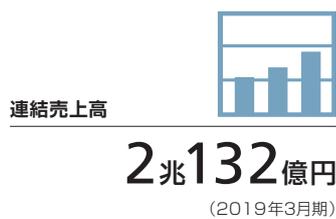
詳しくはWEB

2 ESG委員会 jp.ricoh.com/governance/governance.html

3 マテリアリティ jp.ricoh.com/sustainability/materiality

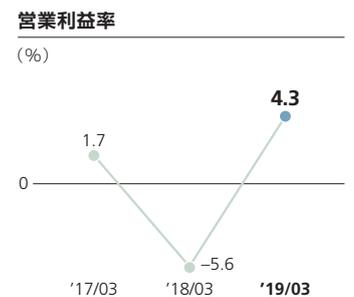
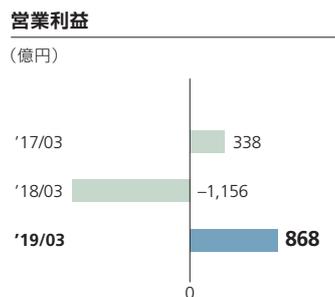
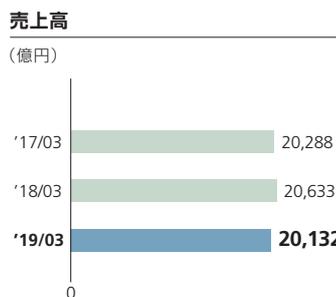
4 SDGsコミュニケーションブック www.ricoh.co.jp/-/Media/Ricoh/Sites/co_jp/sales/about/csr/report/pdf/csr_reportSDGs.pdf

リコーグループの概要

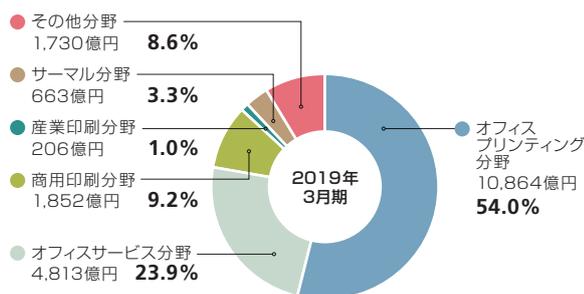


2019年3月期業績ハイライト

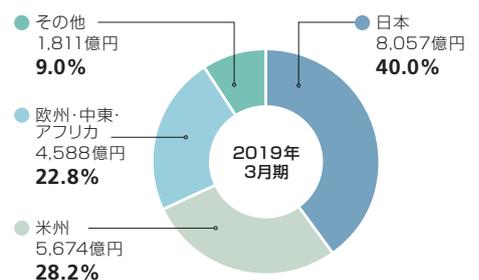
IFRS (国際会計基準)に準拠しています。



製品分野別売上高



地域別売上高



Business Strategy

リコーグループの事業は、社会動向やニーズを先取りし、常に革新しながら成長しつづけています。
注力している事業の方向性と、現在までに実現してきたことを製品や事例を交えながらご紹介します。

25	オフィス	(オフィスプリンティング)	成長戦略 0
		(オフィスサービス)	成長戦略 2
29	プリンティング	(商用印刷)	成長戦略 1
31		(産業印刷)	成長戦略 1
33		(サーマル)	成長戦略 1
34	その他	(産業プロダクツ)	成長戦略 2
35		(Smart Vision)	成長戦略 2
36		(新規育成)	

成長戦略 0

人と人をつなぐ。「はたらく」が変わる。

● オフィス プリンティング

「伝える」は難しい。「伝わる」はうれしい。その間に、私たちリコーグループの仕事があります。人と情報をつなぎ、正確に伝える。そして新しい価値が生まれる。世界200以上の国と地域で140万社を超えるお客様へお届けしてきた、さまざまなオフィスプリンティングデバイスとソリューション。その歴史は、人と人の想いを結び、数々の「伝わる」を実現した物語でもありました。私たちは、そこで培った技術やお客様とのリレーションシップという財産を活かし、コミュニケーションの形を発展させ、「はたらく」に大きな変革を生むお手伝いをしていきます。そしてオフィスをはじめ、あらゆるワークプレイスで働く人の生産性向上を実現し、社会課題の解決を目指します。想いをかなえるのは難しい。想いがかなうとうれしい。その間に、リコーグループの使命があります。

成長戦略 1

「人の暮らし」に生きるプリンティング。

● 商用印刷 ● 産業印刷 ● サーマル

これからの印刷の役割は何だろうか？ 私たちは考えます。印刷を、もっと人々の暮らしの中へ。私たちには見えます。人の想像力に形を与え、人の願いをかなえ、社会の課題を解決する、デジタル印刷の可能性が。繊維や建材や食品など、紙だけではなく、あらゆるものを媒体に新たなコミュニケーション価値を与え「表示する印刷」で、人の心を動かす。細胞や薬剤、電池部材などのデジタル印刷を実現し「機能する印刷」で、人の暮らしに役立つ。私たちリコーグループは実現します。デジタル技術を駆使し、生きることのすべてに生きる印刷。そこから出力される豊かな未来を。

成長戦略 2

新しい「はたらく」が、見えるデジタル。

● オフィスサービス ● 産業プロダクツ ● Smart Vision

働く環境でどんなにデジタルが進化しても、そのメリットを活かしきれなければ意味がありません。データは「人の想い」と触れてはじめて、価値のある情報になります。例えば、ワークフローやコミュニケーションをデジタル化することによって、オフィスと現場をつなぎ、トータルなプロセス改革を進める。働く現場で交わされる会話や人の動きをデータとして蓄積し、誰の目にも見える情報に変える。リコーグループは、働く人と情報をつなぎ、ビジネスそして社会の中に眠っている可能性に光をあて、ワークフローやコミュニケーションの視界を開きます。さらにコラボレーションの創発、社会課題の解決へ。私たちは「見えるデジタル」で、新しい「はたらく」の支援をします。

“はたらく”を進化させる多様な価値を提供

より効率的・生産的な働き方を実現し、業務プロセス変革や働き方改革を支援します。



戦略の方向性：オフィスプリンティング

画像機器を中心とした基盤事業において、利益重視の戦略を引き続き展開し、商品／販売ルート／地域を選択と集中により、収益力を強化しています。今後はクラウド連携やソフトを組み合わせたソリューションを拡充し、お客様の働き方改革と生産性革新に貢献していきます。

オフィスプリンティング事業担当

(株)リコー 常務執行役員 オフィスプリンティング 事業本部長
中田 克典



戦略の方向性：オフィスサービス

成功モデルのグローバルな展開とRICOH Smart Integration (RSI)を活用した新たな価値創造により事業の成長を加速します。また、デジタルビジネスへの積極的投資、パートナー戦略の展開やIoTデバイスの開発による事業領域の拡大も目指していきます。

プラットフォーム事業担当

(株)リコー 常務執行役員 プラットフォーム 事業本部長
野水 泰之

社会への価値提供(オフィスプリンティング／オフィスサービス)

企業の業務ワークフローの自動化・省力化を実現し、お客様の生産性向上および新たな知の創造のための時間創出に貢献していきます。

事業環境と成長領域

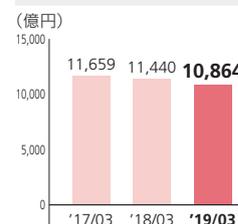
私たちの働く空間は今やオフィスにとどまらず、あらゆる場所がワークプレイスに進化しています。こうした環境下で、リコーグループがお客様に提供する価値を「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」¹と定義し、人々の“はたらく”をよりスマートに変革する提供価値の拡大を目指して、オフィスプリンティングとオフィスサービスの2つの領域で事業を展開しています。

近年、大手企業のお客様は、生産性を向上させる機器の導入や働き方改革に代表される多様な働き方を求め、リモートワークを支援するSaaS型のクラウドサービスやモバイルサービスの導入を検討されています。一方、中小のお客様には、紙を中心としたワークフローのデジタル化による業務の効率化やセキュリティの強化といったニーズがあります。リコーグループは、このような動向をとらえ、クラウドサービスやモバイルサービスと親和性の高いMFP、インタラクティブホワイトボード(IWB)、「RICOH Unified Communication System」(RICOH UCS)等のオフィス機器およびリコー統合

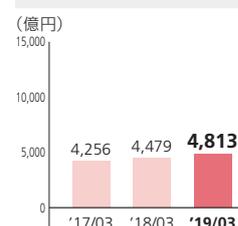
プラットフォーム「RICOH Smart Integration」を開発しました。この「RICOH Smart Integration」を活用することでリコーグループやパートナーの機器が繋がるとともに、月額課金のサブスクリプションサービスにより、初期投資を抑えつつ、お客様がいつでも最新のサービスを利用することが可能となりました。

お客様の利便性を向上させるために、機器の使用・稼働状況をオンラインで把握できるリモート管理サービス「@Remote」²をグローバルで提供し、お客様の手を煩わせることなく消耗品やメンテナンスを手配しています。さらに機器データを分析し、故障する前に予兆保守・サポートを行うことで、機器のダウンタイムのさらなる短縮に努めています。加えて、2019年3月期からは、デジタルビジネスの領域でも積極的な協業等の事業拡大にむけた投資を開始し、資本提携や業務提携を進めています。また、従来の企業内での業務生産性向上の枠を超え、ドキュメントやコミュニケーションにかかる企業間業務の業務プロセスの変革をお客様に提案しています。

売上高



売上高



詳しくはWEB

¹ EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES jp.ricoh.com/about/empowering-digital-workplaces/
² @Remote www.ricoh.co.jp/remote/

新世代MFPによるワークフローのサポート

2019年1月に発売した新世代MFP「RICOH IM Cシリーズ」は、最新のクラウドサービスとの連携によりドキュメントをデジタルデータ化し、AIなどによるさまざまな処理を行うことで業務プロセスの自動化・省力化を支援します。大型タッチパネルを使ってクラウドサービスにアクセスし、お客様自身が必要なアプリケーションを選択・導入することが可能です。また、スキャンした文書やPCで作成した文書をプライベートクラウドに保存して閲覧・共有の利便性を上げたり、プロジェクターやIWB、ス

マートフォン、タブレット等でのデータ共有を簡便化するサービスも提供しています。MFPがいわばハブとなり、中小企業のお客様がクラウドサービスを簡単に利用できる環境を提供することで、企業のIT化促進にも貢献します。このように、新世代複合機とクラウドプラットフォーム「RICOH Smart Integration」を介して各種クラウドサービスを組み合わせ合わせた組織生産性を革新するソリューションを提供することで、中小企業の業務プロセス変革を支援します。



RICOH IM C6000

各国・地域の実情を捉えたオフィスサービスの提供

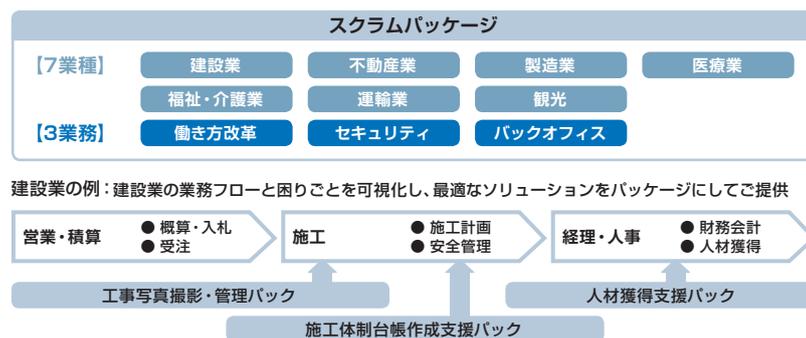
オフィスサービスの領域では、各国・地域のニーズや環境に即したサービスをグローバルに展開しています。欧州極では、2017年にポーランド・ワルシャワにサービス・オペレーティング・センターを設立。これにより、欧州各国のお客様にネットワークやアプリケーションのリモート監視サービス、ITインフラやIT資産の運用管理を請け負うマネージドサービスを提供できるようになりました。また、コミュニケーションサービス分野では、欧州極本社であるRicoh Europe Holdings PLCのオフィスをご覧いただき、働き方改革の具現化した姿を体感していただくことで、お客様の課題解決に貢献しています。

米国では、大手顧客を中心にドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスを提供。お客様のニーズごとに最適なドキュメントサービスを提案し、業務効率と付加価値の向上を実現しています。

日本では、建設業や不動産業をはじめとする7つの業種と働き方改革・セキュリティ・バックオフィスの3つの共通業務において課題解決提案を行うソリューションパッケージ(スクラムパッケージ)として提案しています。これは業種・業務の困りごと

に対して最適なソリューションをパッケージで提供するものです。

また、パートナープログラムとしてICT機器メーカーやアプリケーションベンダーなどのビジネスパートナーとの連携を強化しています。業種・業務ごとの課題を熟知したさまざまなパートナーとリコーグループ双方の強みを活かし、お客様の業種・業務に合わせたソリューション開発を強化することで、働く現場とオフィスの業務を自動化・省力化し、中小企業を中心としたお客様の生産性革新に貢献します。このパートナープログラムは今後はグローバルに展開予定です。



積極的な協業

お客様の働き方をスマートに変革する提供価値をさらに向上させるための協業を進めています。2018年7月には、音声認識技術・ソリューションを提供するHmcomm(株)、(株)BONXのスタートアップ企業2社との協業を開始しました。Hmcommの提供するディープラーニングを活用した音声認識技術AI(人工知能)を活用した

ソリューションと、BONX独自のヘッドセット「BONX Grip」とスマートフォンアプリを組み合わせ合わせたコミュニケーションツールを、リコーグループの顧客接点力を用いて拡販していきます。さらにIWBなどのエッジデバイスに組み込むことで、お客様の働き方改革の取り組みを支援します。

また2018年10月には、企業間取引の効率化を支援するクラウド型請求ソフト「MakeLeaps」を有するメイクリース株式会社の全株式を取得しました。今後は、リコー製のMFPやさまざまなベ

ンダーの顧客管理システムや会計システム、販売管理システムなどと「MakeLeaps」を組み合わせ、企業内のワークフローや企業間取引のデジタル化をより一層支援していきます。

オフィスと現場をつなぎ、業務プロセスを変革

2019年5月、さまざまな現場の空間を遠隔地間で丸ごと共有できる多拠点双方向コミュニケーションシステム「RICOH Unified Communication System (UCS) 360 VR Live」の提供を開始しました。このシステムは、テレビ会議・WEB会議システム(RICOH UCS)と360°の静止画と動画を撮影できる全地球カメラ「RICOH THETA」を組み合わせ、専用機器やスマートフォン、パソコンと接続することでリアルタイムに360°映像を配信できます。専

用回線やMCU(多拠点接続装置)の設置が不要なため、RICOH THETAを現場の作業者が装着し、「RICOH UCS 360 VR Live」に接続するだけで、現場の状況を丸ごと共有できます。視聴者は手元のデバイスで自由に視点を操作し、拡大・縮小も可能です。オフィスに限らず、店舗、工場、教室、病院、建設現場、事故・災害現場などの状況を迅速かつ正確に共有し、円滑に意思疎通ができるため、さまざまな業務を遠隔地から支援できます。



「RICOH Unified Communication System 360 VR Live」の構成イメージ

「RICOH UCS 360 VR Live」は、新世代MFP「RICOH IM Cシリーズ」や「RICOH Interactive Whiteboard」、「RICOH UCS」、「RICOH THETA」などのさまざまなエッジデバイスやアプリケーションをクラウドプラットフォームでつなぎ、お客様のワークフロー変革をサポートします。

さまざまなシーンでの課題解決事例

人々の“はたらく”をよりスマートにするプラットフォームの提供

リコーグループでは、お客様への新たな価値提供の拡大のためにプラットフォームを開発・提供しています。このプラットフォームを通じて、さまざまな業種・業務における生産性の革新をサポートしています。

●オフィスにおける文書管理

オフィスにおいては、専用スキャナやMFP等のさまざまな機器でスキャンされたデータを、OCR処理などを経て自動的に判別し、名刺情報・文書情報・会計情報等のシステムに振り分け登録することができます。例えば請求書

では、AIにより記載された情報が自動認識され、会計システムに登録されます。このように、今までは手作業で時間や手間をかけて行っていた業務が省力化・自動化され、システムへの入力作業負荷の低減や業務の中抜きなどが実現できます。



さまざまなシーンでの課題解決事例

●介護・福祉現場における情報取得・共有

介護・福祉の現場では、ベッドに取り付けられたセンサー情報を取得することで、利用者の離床状況やベッド上の状態をリアルタイムで介護担当者に通知することができます。また、利用者の活動履歴やバイタルサイン・体重変化などの記録情報は、介護システムに合わせたデータ形式に変換され、システムに自動登録されます。

今までは現場で確認しなければわからなかったことが、どこにいても利用者の状況をリアルタイムで把握することができるようになり、巡回回数の低減や“ヒヤリハット”の軽減、介護担当者の負担軽減にもつながります。また、介護システムへの入力省力化・自動化を図り、本来の業務へ注力することができるようになります。



生産性の革新



●サービス業におけるコミュニケーション

飲食店などのサービス業の現場では、サービス担当者がヘッドセットを通じてお客様のオーダーやコメントを話すだけで、話した内容を音声からテキストに自動変換し、厨房の電子ホワイトボードに表示して、リアルタイムで情報を共有することができます。さらに、オーダー情報は販売管理システムに合わせたデータ形式に変換され集計、自動的にシステムに登録されます。請求書、会計、精算が自動化され、会計システムにも活用されます。

このように、従業員間のコミュニケーションの方法を革新し、サービス担当者の業務の自動化・省力化を図ることで、お客様へのサービス提供に注力できるようになり、顧客満足度の向上にもつながります。



生産性の革新



プラットフォームを活用する開発者の声

このプラットフォームにより今までにないシナジーを発揮したソリューションを提供できます

PFUはグローバルでイメージスキャナーを販売するとともに、それに関わるドキュメントのOCR等を含めた業務改善を提供しています。このプラットフォームの魅力はさまざまなコンポーネントを簡単に組み合わせて業務フローを作成できるということです。プラットフォーム上にさまざまなコンポーネントが準備されているので、イメージスキャナーで読み取ったイメージデータをクラウドサービスに保存する等の業務フローであれば数時間ほどで開発できます。PFUのイメージスキャナーとの連携部分を開発しましたが、仕様書を受け取ってから7日ほどでできました。また、コンポーネントの追加をパートナーの皆様自身が行えるので、お客様にあわせたコンポーネントを選ぶ際に、今までにないシナジーを発揮したソリューションの提供が可能です。PFUだけではなく、さまざまな機能ごとに各社の強みがあると思うので、それらを融合し新たな付加価値をお客様に提供していきたいです。

株式会社PFU
イメージ事業本部 ビジネス推進統括部 企画部
奥野 優様



印刷のトータルソリューションを実現

印刷業を営むお客様に、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連の製品・サービスを提供しています。



商用印刷担当

(株)リコー 常務執行役員
CP事業本部 事業本部長
加藤 茂夫

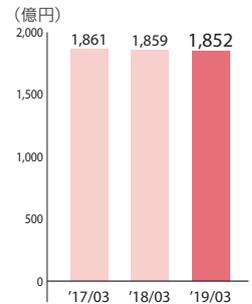
戦略の方向性

リコーグループの持つ電子写真やインクジェットのコア技術を組み合わせ、基幹印刷、企業内印刷、商用印刷など、市場のさまざまなニーズに応えるソリューションを拡充し、お客様の印刷ビジネスを支え、お客様とともに成長を目指しています。

社会への価値提供

オンデマンド印刷の推進により、印刷物制作における過剰在庫を削減し、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献していきます。

売上高



事業環境と成長戦略

リコーグループでは、企業内における集中印刷や基幹業務印刷をはじめ、商用印刷におけるプリント・オン・デマンド(POD)など、市場のさまざまなニーズに応える製品・サービスを拡充してきました。▶

特に、広告や宣伝・出版などの印刷業者をお客様とする商用印刷分野は多様なニーズが存在するデジタル印刷の成長余地の大きな分野です。従来のオフセット印刷のみならず、印刷物を必要な分量だけ随時小ロットで印刷するオンデマンド印刷やバリエーション印刷などの高付加価値印刷へのニーズが拡大しています。

こうした市場の動きに応えるため、リコーグループは印刷業のお客様にむけて、機能面・価格面に強みをもつ商品とワークフローソリューションを組み合わせた提案を行い、デジタルを活用した新たな顧客価値の創出とともに、大手商用印刷のお客様の新規獲得を目指しています。

また、リコーグループのもつプリンティング技術・ノウハウを融合した先進的な印刷プロセスの提案や、コンサルティングから印刷、デリバリーに至るお客様のバリューチェーン全体の生産性向上に寄与するソリューション提案にも力を入れています。

お客様の市場特性の違いから、それぞれの市場に対してデジタルアプリケーションソリューション(DAS)、ハイプロダクティビティソリューション(HPS)、ワークフローソリューション(WFS)の製品・ソリューションを提供しています。DASは、高品質かつ幅広い用紙に対応する機種や印刷物にインパクトを与えるスペシャルカラーを搭載したカットシートプリンターにより、付加価値の高いアプリケーション製作を可能にします。HPSは高品質、高生産性を両立する連帳プリンターの提供により、商用印刷市場において求められる印刷品質、生産性を同時に実現します。WFSはお客様の印刷業務のワークフローを最適化するトータルソリューションにより、オフセットを含めた業務の効率化を推進します。リコーグループは、お客様に最適な製品、ソリューションを組み合わせることで持続的に成長できる収益構造への変革を進めます。

主な製品・ソリューション

デジタルアプリケーションソリューション(DAS)

(製品群: カットシートプリンター)



RICOH Pro C7200S

印刷物に強いインパクトを与えるスペシャルカラーを搭載



RICOH Pro C9200S

高品質かつ幅広い用紙に対応するフラッグシップモデル

ハイプロダクティビティソリューション(HPS)

(製品群: 連帳プリンター)



RICOH Pro VC40000

基幹印刷を高速出力



RICOH Pro VC70000

オフセット用紙に高画質・高速で印刷

ワークフローソリューション(WFS)

Avanti-MIS ビジネスワークフロー管理
Ricoh Process Director プロダクションワークフロー管理



TotalFlow 印刷ジョブ最適化

RICOH Supervisor IoT管理

詳しくはWEB

1 プロダクションむけ製品 www.ricoh.co.jp/pp/

多様なニーズに対応するデジタル印刷機の提供

2018年7月に発売した「RICOH Pro C9210／C9200」は、商用印刷の出力機としての基本性能を追求したカラーカットシートのフラッグシップモデルです。凹凸紙や長尺用紙など、特殊なメディアへのデジタル印刷を可能とし、カタログやポスター、デザイン性の高い本の表紙や名刺などの印刷ニーズに応えます。また、高画質・高安定性による効率的な設備運用も実現しています。新技術「IQCT」により、高度なスキルを持ったオペレーターが行っていた色味調整(キャリブレーション)や画像位置調整などの作業をマシン内部に搭載したセンサーによって自動化するほか、印刷

中の色変動を自動で抑制する新機能も搭載し、オペレーションの省力化と品質の安定化を両立します。

また、海外極につづき2019年5月、日本でも発売した高速連続用紙インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro VC70000」は新乾燥技術と新インク搭載により、コート紙の生産性が飛躍的に向上。システムが創出する単位時間あたりの売上アップにつながっています。さらに高濃度・広色域での印刷を提供することで、高画質を要求される業務の印刷が可能となり、オフセットとデジタルの組み合わせによる効率的な設備運用も可能となりました。

詳しくは本誌

1 技術力
P39



1 IQCT
Inline Quality Control
Technologyの略



凹凸紙プリントサンプル



長尺用紙プリントサンプル



RICOH Pro VC70000

お客様とともに、商用印刷の可能性を拓ける

2016年にRICOH Customer Experience Center (CEC) を、東京都大田区とタイ・ラヨン県に開設しました。英国、米国に続き、日本と東南アジアにもCECを開設したことで、4極すべてにCECが設置されました。

各国のCECでは、リコーグループの最新の製品、ソリューションをお客様に体感していただくことを通じて、お客様の印刷工程全般の生産性向上を支援しています。印刷業務の実践を通して、お客様のビジネスを深く理解し、ものづくり(開発・企画・生産)へお客様の声を反映することで、革新的なソリューションを提供しています。

また、各極のCECが相互に連携することでデジタル印刷のノウハウを共有し、お客様のさまざまなご要望にお応えするソリューションを拡充していきます。

CECの世界拠点



イギリス



アメリカ



タイ



東京

詳しくはWEB

2 RICOH Customer Experience Center (CEC) www.ricoh.co.jp/pp/cec/

“安心・安全な衣・食・住環境”へ貢献

培ってきたインクジェット技術でプリントの可能性を拓き、お客様のバリューチェーンに変革を起こし社会課題の解決に貢献します。



産業印刷担当

(株)リコー 執行役員
IP事業本部 事業本部長
森田 哲也

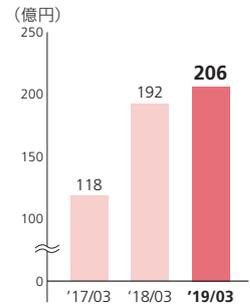
戦略の方向性

産業印刷事業では、耐久性に優れ多様なインクに対応できるインクジェットヘッド¹と、安全性・機能性が高くさまざまなものにプリントできるインク、そして画像処理技術によって、世界中の人々に“安心・安全な衣・食・住環境の実現”に貢献するさまざまなソリューションを提供していきます。お客様の提供価値拡大と、世界的規模で影響を与えている環境負荷の低減に取り組み、新しい産業印刷の未来を切り開いていきます。

社会への価値提供

幅広い分野におけるアナログ印刷をインクジェットデジタル印刷に切り替えることで、水質汚染の低減や、多品種・小ロット生産による在庫破棄低減を実現し、循環型社会への貢献と安心・安全な衣・食・住のグローバル環境をリードします。

売上高



事業環境と成長領域

産業印刷分野では、現在の主流であるアナログ方式の大量印刷による環境負荷の大きさが世界的な問題となっています。また、ニーズの多様化、個性・差別化の追求により多品種・小ロット生産が求められています。

リコーグループは、強みである産業向けインクジェット技術として3つの製品群をお客様に提供しています。

これらの製品群によりさまざまな形でインクジェットによるデジタル印刷を実現し、多品種・小ロット印刷を可能にすることで衣・食・住の環境の負荷低減に貢献しています。

今後の成長が見込める衣・食・住の市場として、

「テキスタイル(生地・服飾)」「軟包装・ラベル」「装飾・加飾(壁紙、建材、家具・インテリア、自動車内外装など)」「サイングラフィックス」にフォーカスし、戦略的に事業拡大を行っています。

2019年3月期は、刺繍糸のオンデマンド染色開発のColoreel社²との協業、自動車や航空機などのボディ等のさまざまな立体物へのインクジェット塗装技術を有する(株)エルエーシー(現:リコーデジタルペインティング(株))の買収、カラーマネジメントに強みを持つColorGATE社買収によりソフトウェア技術力を強化するなど、積極的に資本提携を進めました。これらの総合力を活かし、産業印刷に関わるお客様と共にデジタル印刷の新しい価値を創造しています。

産業印刷における新たな事業の収益貢献拡大



詳しくはWEB

¹ インクジェットヘッド industry.ricoh.com/inkjetcomponents/
² Coloreel社 jp.ricoh.com/release/2018/0517_1.html

お客様のビジネスと環境負荷低減に貢献するさまざまなソリューション

インクジェットヘッド > 1

独自の技術による高耐久性とインク対応力

主力製品であるMHシリーズヘッドは、ステンレスハウジングによる高耐久性に加えて、内蔵ヒータによる加温とピエゾプッシュ方式により、UVインクなどの高粘度インクを安定して吐出できるため、UVプリンターに幅広く採用され高いシェアを獲得しています。その強みを活かし、中国におけるサイングラフィックス市場の拡大を捉え事業を拡大し、第5世代MHシリーズヘッドは中国市場でNo.1のシェア45%を獲得しています。

独自のインク循環構造のヘッドを開発し、ノズル近傍までインクを常時循環させることで、ノズルの乾燥やインク粒子の沈降などを防ぎ、高い吐出安定性を実現しました。2019年には第6世代のMHシリーズヘッドを発売。多様なアプリケーションインクの対応力を強化しました。

また、2020年3月期より、次世代インクジェットヘッド方式である薄膜ピエゾヘッドのサンプル出荷を開始しました。薄膜ピエゾヘッドは高集積化、小型化が容易であり、生産性の高い産業プリンター向けの需要が期待されています。今後ますます広がる産業印刷にむけお客様と共に用途開発を進め、事業拡大を目指します。

作像システムソリューション

プリンティング技術でお客様のプロセス改革をサポート

用途に応じてヘッドやインクを組合せ、画像処理技術をモジュール化し供給する作像システムソリューションは、プリンティング技術の可能性を拓ける分野として今後成長が見込まれています。FAベンダーやシステムインテグレーター等のお客様と開発の早い段階から連携し、リコーグループの技術力やバリューチェーンの総合力を活かした提案によって、お客様のプロセス変革をサポートしています。

2018年5月に協業に合意したColoreel社は、白糸にインクジェット技術でオンデマンド染色しながら刺繍する機械の開発を進めており、リコーグループはそのキーテクノロジーとなるインクジェットプリントモジュールを開発し提供しています。これにより、生産過程での糸への自在な染色を可能とし、テキスタイル、ファッション、スポーツウェア業界などでの提供価値を上げていきます。

産業プリンター

成長性の高いセグメントに対して積極的に商品を投入

2018年発売の大判UVフラットベッドプリンター「RICOH Pro T7210」、2019年発売の「RICOH Pro TF6250」は、新開発の高密着UVインクにより、ガラス、金属、木材など幅広い基材に印刷が可能のため、装飾・加飾、サイングラフィックス分野のお客様から高い関心を寄せられています。

2019年に欧米で発売のロールメディア向けプリンター「RICOH Pro L5160」は生産性が高く、リコー独自の高発色・高密着のラテックスインクにより、紙や布だけでなく塩ビやターポリン、PETなど幅広い基材の壁紙、バナー、ポスター、大型のサイネージ等を制作できます。

テキスタイル分野では、2016年に買収したAnajet社の技術を活かしたDTG > 1 プリンター「RICOH Ri 1000」を2019年に欧米で発売開始しました。

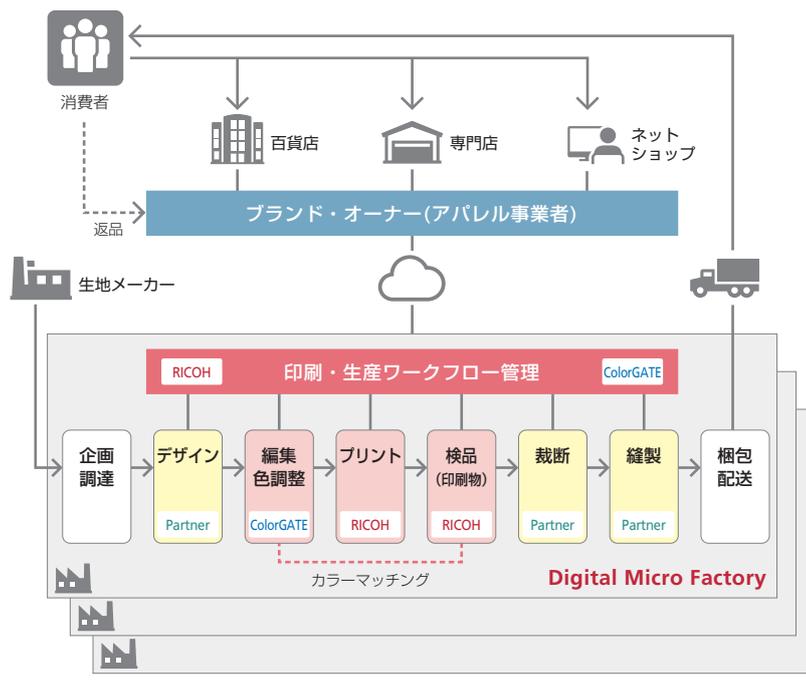
詳しくは本誌

1 技術力
P39

i
1 DTG
ダイレクト・トゥー・ガーメント
の略

バリューチェーン改革と環境負荷軽減

サプライチェーンをつなぐソリューションで、効果的なアパレル商品づくりをサポート。テキスタイル分野全体の業務効率アップと環境負荷削減の両立にむけ、「デジタルマイクロファクトリー構想」の実現を目指しています。具体的には、プリンティング技術を「テキスタイル」分野へ拡大するとともにワークフローを効率的に管理するソフトウェアを活用することでテキスタイル市場のバリューチェーン変革を行います。



世界中の流通・物流・製造の現場の効率化に寄与

サーマル事業(感熱紙、熱転写リボン)で競合優位性を活かし、収益の最大化を図るとともに、新規のレーザープリンティングソリューション事業で新規顧客価値の創造とさらなる事業拡大を目指します。



サーマル事業担当

(株)リコー
IMS 事業本部長
塩川 恵一

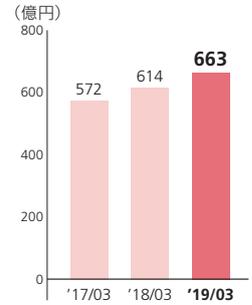
戦略の方向性

長年培ってきた感熱メディア技術(材料処方技術、塗工技術)により、世界一の高品質とグローバルでの安定供給を達成し、流通、物流の現場の効率化に寄与していきます。その感熱メディア技術と光学システム設計技術を組み合わせたレーザーソリューション(リライタブルレーザーシステム・高速レーザープリンティングシステム)により、新規顧客価値の創造とさらなる事業成長を目指します。

社会への価値提供

台紙が不要なラベル・書き換え可能な印字プロセスの提供により紙の使用量を削減し、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献していきます。

売上高



流通、物流、製造の現場で、個体を識別する可変情報を印字するメディアとシステムを提供

リコーグループは、業界のスタンダードとなる高品質の感熱紙、 を提供し、全世界で供給できる体制を整え、感熱ラベル用途で約50%のシェアとなっています。感熱紙は、食の安全のためのアレルギー・栄養成分の表示義務の強化、加えて、eコマース市場の伸長を背景にさらなる事業拡大を図っていきます。

熱転写リボンの主なお客様は製造・物流業です。お客様に近い、インド、インドネシア、タイ、ベトナムなど、成長性の高い地域に生産・販売・マーケティングの拠点を作り、即納デリバリーやテクニカルサービスを提供していきます。

リライタブルレーザーシステムは、製造・物流業や循環物流で使用される通い箱やプラスチックコンテナに貼るラベルを使い捨てではなく、繰り返し印字と消去ができるシステムです。ラベルの貼りはがし工数の削減やラベルゴミを削減し、現場の省人化と環境負荷低減を実現します。

高速レーザープリンティングシステムは、インクジェットや感熱方式などの従来の印字方式では実現不可能な5m/秒という高速で、生産性を落とさず、ペットボトルや食品の製造現場での可変情報印字が可能です。この技術を活かして新たな顧客価値提供を図っていきます。



1 感熱紙
熱に反応し、発色・印字が可能なメディアの1つ

活用例

感熱紙

軽量プリンターやバーコードプリンターで、可変情報を発色印字する感熱ラベル



衣料用ケアラベル

熱転写リボン

バーコードプリンターで、紙やフィルムに可変情報を印字するインクリボン



レーザーソリューション

リライタブルレーザーシステム
可変情報の印字と消去を繰り返し行うことができるシステム



高速レーザープリンティングシステム
高速(最大5m/秒)でのオンデマンド印刷が可能なシステム

PETボトル飲料のカスタマイズラベル
(ラベル搬送速度: 3~5m/秒)



詳しくはWEB

1 サーマルメディア industry.ricoh.com/thermal/

産業プロダクツ

コア技術と先端技術を融合し、新たな価値を提供

これまで培ってきた技術の強みを活かしながら事業を展開し、産業分野の革新に貢献します。



産業プロダクツ事業担当
(株)リコー 常務執行役員
産業プロダクツ事業本部 事業本部長
森 泰智

戦略の方向性

産業プロダクツ事業では、産業用途向けにさまざまな分野で事業を展開し、よりよい社会の実現に貢献します。

「オプトモジュール」は、光学技術の強みを活かした顧客価値を高める製品、「産業スマートシステム」は、最先端のセンシング技術にIoT・AI技術を融合した製品、「精密機器部品」は、自動車を中心とした精密加工部品を、開発・販売展開し、事業の拡大を図っていきます。

社会への価値提供

光学技術と画像処理技術の融合によって情報を見える化し、さまざまな制御技術や部品を組み合わせることで、自動車の高度運転・自動運転をはじめとする安全・安心な社会の実現に貢献します。

自動車業界をはじめ、産業機器分野でイノベーションを

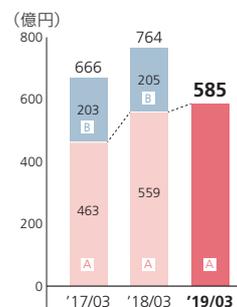
「オプトモジュール」分野では、リコーグループが培った光学技術と画像処理技術を融合し、自動車の安全・安心な高度運転支援／自動運転を支える製品を中心に展開しています。小型車に搭載可能な世界最小車載用ステレオカメラは、国内軽自動車向けトップシェアを実現。さらに、リコーグループ独自のレーザー技術を活用し、高い色再現性と視認性を実現する世界初のレーザースキャン方式HUDは、開発および量産体制の構築を進めています。また、プロジェクション関連では、高精度成形技術を核にした超短焦点技術と高精度成型技術を強みとし、オフィス・教育用投射レンズに加え、産業組込み用途の需要拡大に応えるべく小型の短焦点・超短焦点プロジェクターモジュールの提供を拡大しています。

「産業スマートシステム」分野では、センシングとコンピューティング技術の融合によりIoT時代に適した新たな価値提供を行っています。例えば、独自開発のセンサーとデータ解析技術を組み合わせることで稼働設備・機械の振動を見える化し、故障未然防止やダウンタイムの短縮を実現するシステムを開発しました。また、産業用組込みコンピュータは、安定稼働が求められるロボット・医療／金融機器などに高品質な製品を供給しています。

「精密機器部品」分野では、時計事業で長年培った精密加工技術を活用し、自動車用高精度部品をはじめ、エンジンの環境性能向上につながる精密加工部品を展開しています。

「産業機器」分野では、成長著しいリチウムイオン電池関連の市場を中心に製造工程における自動化・省人化を実現する生産設備・画像検査装置を手がけています。

売上高



■ 産業プロダクツ
■ 電子デバイス(半導体)

* 事業譲渡により、2019年3月期の売上高に電子デバイスは含まれておりません。



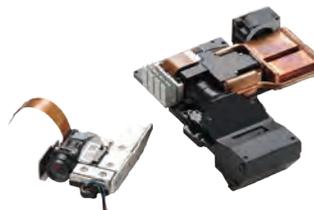
1 HUD
ヘッドアップディスプレイ



車載用ステレオカメラ



レーザースキャン方式HUD



短焦点・超短焦点
小型プロジェクターモジュール



精密加工部品

ユニークな画像・映像価値を創出

コア技術を駆使し、新たな画像・映像表現やデータサービスを通じた価値提供を進めています。



Smart Vision事業担当

(株)リコー 執行役員
Smart Vision事業本部長
大谷 渉

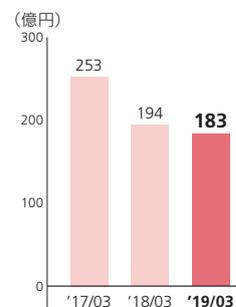
戦略の方向性

全天球カメラ「RICOH THETA」による360°の画像・映像を日常生活からビジネスシーンでの活用まで幅広く展開。360°画像データをさまざまな用途に活用できるクラウドサービスプラットフォームとして提供しています。蓄積データからAI、画像処理技術による新たな価値を生み出し、お客様のビジネスの可能性を拓げるサービスメニューを充実させます。デジタルカメラは使うシーンにこだわったものづくりを徹底し、お客様に長く愛される機種をラインアップしていきます。

社会への価値提供

画像ハンドリング技術、業務用クラウドサービスの開発・運用ノウハウを活用した、より便利なサービスの提供によって企業の業務効率化はもとより、お客様の生活の質の向上へ貢献していきます。

売上高



360°画像と最新の画像処理・AI技術を連携し、ソリューションを提供

全天球カメラ「RICOH THETA」>1<の360°画像をより効果的に活用いただくために、「THETA 360.bizオフィシャルパートナープログラム」を2018年7月から開始しました。「THETA 360.biz」>2<は2014年10月に開始した法人向けクラウドサービスで、「RICOH THETA」で撮影した360°のイメージを、お客様のWEBサイトで動的に表示するサービスです。例えば不動産業界では、複数の360°画像と部屋の間取り図を連携することで、あたかも室内を行き来しているような閲覧が可能となるアプリケーションが好評をいただいています。契約数は順調に推移しており、今後は、中古車販売やホテル、観光、建設現場などにもサービス活用の幅を広げていく予定です。

WEB広告の分野では、AI学習効果で動く360°バナー広告の配信・表示サービスを提供。静止画バナーの約3倍のクリック率向上に寄与しています。また、ディープラーニングによる画像認識技術を用いて、店舗やイベント会場、オフィス等の滞留人数や人気エリアを可視化したり、顔認証アルゴリズムを活用した顧客行動分析ソリューション等、マーケティングやセキュリティなどの業種・業務用途でお客様価値向上を目指します。さらに、さまざまな機器やアイデアと連携した新たな価値提供を目指し、プラグインによる機能拡張を可能にするとともに、複数のAPI >3</SDK >2<も公開し、開発者にオープンな環境を提供しています。

2019年2月には、360°の全天球イメージを活用したさまざまなソリューション・サービスを統合したポータルサイト「RICOH360」をオープンしました。これまで蓄積した膨大な360°の画像・映像データやログデータと、独自のデータ処理技術によって、360°ならではの価値を提供するほか、各分野のお客様における導入事例をわかりやすく紹介するコンテンツも掲載しています。

また、従来より展開しているデジタルカメラ >4<では、ハイエンドコンパクトデジタルカメラ「RICOH GR III」をはじめとする高性能ながらコンパクトなカメラ、防水・防塵・耐衝撃性能に優れたアクションカメラなどにより、お客様の趣向に合わせたカメラの楽しみを追求します。



RICOH THETA Z1



PENTAX K-1 II



RICOH GR III



RICOH WG-60

CG作成前



CG作成後



空室物件画像にバーチャルで家具や小物を表示

RICOH・VRステージング >3<



1 API
アプリケーション・プログラミング・インターフェイス

2 SDK
ソフトウェア・ディベロップメント・キット

詳しくはWEB

- 1 RICOH THETA theta360.com/ja/
- 2 THETA 360.biz theta360.biz/
- 3 RICOH・VRステージング theta360.biz/ja/services/vrstaging/
- 4 デジタルカメラ www.ricoh-imaging.co.jp/japan/products/

新規育成

独自の技術・ソリューションが拓く未来の成長

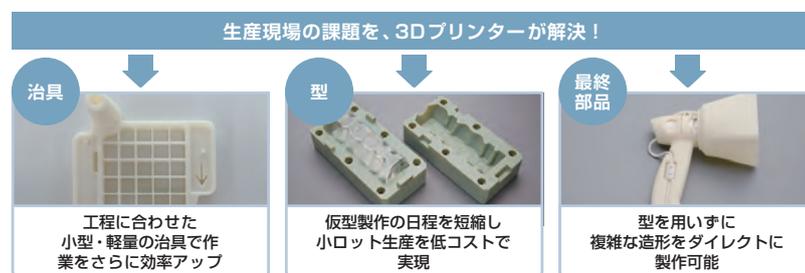
アディティブ・マニファクチャリング(3Dプリンター)

リコーグループは2014年9月から、3Dプリンター  をキーとしたアディティブ・マニファクチャリング事業を開始しています。3Dプリンターを活用することで、必要な分だけオンデマンドで生産したり、3Dならではの形状のパーツを作ることができます。これまで、他社製品の販売も含めた3Dプリンターなどのハードウェアに加え、材料や造形のサービスも含めた一貫したソリューションを提供し、ワークフローの課題を解決し、製造革新に貢献してきました。

国内4カ所(厚木、新横浜、大阪、名古屋)に加え、海外1カ所(英国・テルフォード)に順次開設した3Dプリンターの体感空間「RICOH Rapid Fab」などの活用を進め、製造分野のお客様がリコーグループの技術者と直接対話する場を積極的に提供しています。従来の試作品に加えて型を用いないダイレクトパーツや型・治具などの実践事例が増加しました。

造形サービスでは、試作品や最終部品を製作したいお客様に対して、設計支援サービスをはじめとするワンストップサービスを提供しています。今後、最終製品の製造受託サービスも本格展開する予定です。

また、簡易試作向け自社開発の3Dプリンターを、2020年3月期中に発売予定です。独自技術を搭載し、高品質・低運用負荷(時間短縮)を実現する機種を投入し、さらなる事業拡大を目指します。



エコソリューション

お客様の環境経営をサポートし、お客様とともに脱炭素社会、循環型社会の実現を目指すため、さまざまなソリューションの提供を開始しています。

電力販売サービス  では、電力単価のコストダウン提案だけでなく、リコーグループの省エネノウハウの提供により、お客様の電力総量削減のお手伝いもしています。また、再生可能エネルギーの利活



太陽光発電O&Mサービス

用を推進するため、全国に広がるOA機器の販売・サービス網を活用して太陽光発電システムの稼働状況のモニタリングやメンテナンスを行う「太陽光発電O&Mサービス」  により、再生可能エネルギーの安定供給を支援しています。

2019年5月、照明・空調制御システム「RICOH Smart MES」  を地域限定で提供開始しました。このシステムは、リコーグループのセンシング技術やクラウド技術を活用し、人の所在や照度、室温をエリア単位で検知し、照明や空調機器、デマンド監視装置を統合的に自動制御することで、省エネと快適性・利便性を同時に実現します。また、人の在・不在データを取得し空間の利用状況を把握することで、利用実態に即した最適なレイアウトへの変更など、より快適な働き方・ワークプレイスの改善に貢献します。

 詳しくはWEB

- 1 3Dプリンター www.ricoh.co.jp/3dp/
- 2 電力販売サービス www.ricoh.co.jp/solution/electricity/
- 3 太陽光発電O&Mサービス www.ricoh.co.jp/solution/solar_om/
- 4 照明・空調制御システム「RICOH Smart MES」 www.ricoh.co.jp/service/lighting-and-air-conditioning-control-system/

ヘルスケア

2020年、日本では人口の約30%が65歳以上の高齢者になるなど、先進国では高齢化が問題視されています。現在、平均寿命と健康寿命の間には10年程度の開きがありますが、これを縮め、医療費増大や、医療・介護従事者の負荷増大を緩和することが喫緊の課題となっています。

リコーグループは2016年から、ヘルスケア分野 **>1** に本格的に事業参入し、「バイオメディカル」、「メディカルイメージング」、「ヘルスケアソリューション」の3つを重点領域として、「疾病を予防し」、「早期に発見し」、「迅速に治療する」ことに役立つ新しい価値を創造しています。

リコーグループは特に、脳・神経疾患にターゲットを定め、診断から創薬・再生医療にむけた事業を進めています。

「バイオメディカル」では、プリンターで培ってきたインクジェット技術を応用し、生きた細胞を精密に吐出して生体組織構造を再現するバイオプリンティング技術の開発と製品・サービス化を進めています。2019年6月には米国のエリクサジェン・サイエンティフィック社と、iPS細胞 **>1** から分化 **>2** させた細胞を用いた創薬(新薬開発)支援のバイオメディカル共同事業を行うことで合意。 **>2** 北米を中心に事業を開始しました。iPS細胞由来の細胞製造販売、細胞を播種 **>3** した細胞チップ **>4** の製造販売、受託評価サービスによる新薬開発支援などの創薬事業を拡大し、iPS細胞を用いた革新的な創薬を実現していきます。

「メディカルイメージング」では2014年から生体磁気計測装置の開発に取り組んでおり、2016年



脳磁計での測定の様子

4月には横河電機株式会社から生体磁気計測装置の一つである脳磁計の事業を継承しました。

2017年10月から米国市場向けに、2018年5月から国内市場向けに販売を開始しました。2019年1月からは北斗病院と共同で脳機能ドックへの取り組みがスタートしています。

また、2014年より、東京医科歯科大学、金沢工業大学と共同で、脊髄の神経活動によって生じるわずかな磁界を計測し、身体を傷つけることなく脊髄の神経活動を可視化するシステム「脊髄計」を開発し、実用化にむけて取り組み、2019年7月ハードウェア・ソフトウェア・評価手法の開発により、頸部に加えてこれまで計測が困難とされてきた腰部についての神経磁界計測が可能になり、さらに手掌部や腕神経叢部といった末梢神経の神経磁界計測にも成功 **>3** しました。本成果により、脊髄計の臨床における応用先が広がり実用化にむけて大きく前進しました。

「ヘルスケアソリューション」では、医療や介護現場での業務のデジタル化とデータ活用を支援する製品・サービスの開発を進めています。2018年7月の介護施設向け「リコー みまもりベッドセンサーシステム」の販売開始に続き、2019年1月には、統合医療介護連携システム「RICOH Regional Health Net」を発売 **>4** しました。地域の医療機関、調剤薬局、介護施設など施設ごとに管理されていた患者の診療・検査・処方・介護にまつわる多様な情報を、クラウドシステムで管理・共有することにより、病院と介護施設が患者に対して切れ間なくサポートを行えるようになりました。このように「地域包括ケアシステム」の構築にも貢献しています。

i

1 iPS細胞 (人工多能性幹細胞)

体細胞へ数種類の遺伝子を導入することにより、ES細胞のように非常に多くの種類の細胞に分化できる分化万能性と、分裂増殖を繰り返すことができる自己複製能を持たせた細胞のこと。

2 分化(誘導)

iPS細胞・ES細胞から狙いの細胞を作製すること。

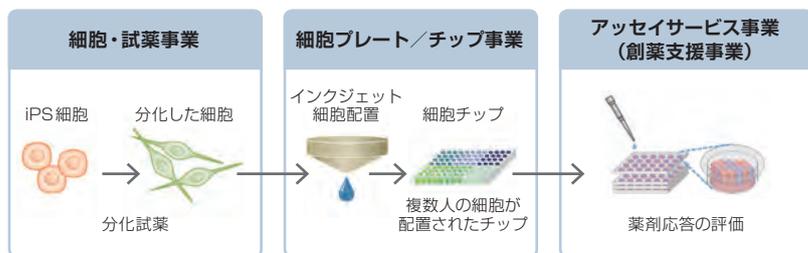
3 播種

細胞をまくこと。

4 細胞チップ

数十から数千の複数の細胞を基板上に配置させ、個々の細胞の反応や変化を観察することができるデバイス。

創薬事業のステップ



詳しくはWEB

- 1 ヘルスケア jp.ricoh.com/technology/institute/research/healthcare.html
- 2 バイオメディカル共同事業 jp.ricoh.com/release/2019/0619_1/
- 3 脊髄磁界計測システムを用いた腰部、頸部、末梢神経の生体磁界計測に成功 jp.ricoh.com/release/2019/0724_1/
- 4 「RICOH Regional Health Net」を発売 jp.ricoh.com/release/2019/0117_1/

Value Drivers

「技術力」「お客様接点力」「環境経営」「人材力」は
リコーグループの価値創造の源泉です。
これらの強みを活かし、さらなる企業価値向上を図ります。

- 39 **技術力**
- 45 **お客様接点力**
- 49 **環境経営**
- 53 **人材力**

コア技術と独自のアイデアで 新しい価値を社会に提供しつづける

お客様の働く場の変革や社会課題の解決に貢献する製品や技術を生み出していきます。

多種多様なワークプレイスに新しい価値を提供する

リコーグループは、1950年代に事務機分野に進出して以来、常に革新的なワークスタイルを提案してきました。そして現在、価値創造の領域は、一般オフィスからさまざまな業種や現場・社会を含めたワークプレイスへと拡大しています。多様なワークプレイスの仕事をデジタル化し、お客様の「はたらく」をよりスマートに「変革」します。個人、組織、社会に新しい価値を提供することで、社会課題の解決と新たな成長機会の創出が両立できると考えています。

働く場と社会の変革に貢献し、お客様に価値を提供しつづけていくために、リコーグループは、人やチーム・組織が、ありとあらゆる場所でデジタル技術を活用する、「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」を通じて、ワークプレイスヘイノベーションを創出しつづけていきます。▶1

新たな領域での価値創出を目指して

リコーグループは、社会課題を解決する新たな可能性への挑戦として、プリンティング技術を進化させ“機能する印刷”をはじめとした産業革新を追求する「成長戦略1」▶2、「オフィスのデジタル化」を推し進める「成長戦略2」▶3を掲げています。

「成長戦略1」の主軸となるプリンティング技術は、商用印刷、産業用インクジェット、ヘルスケアなどに

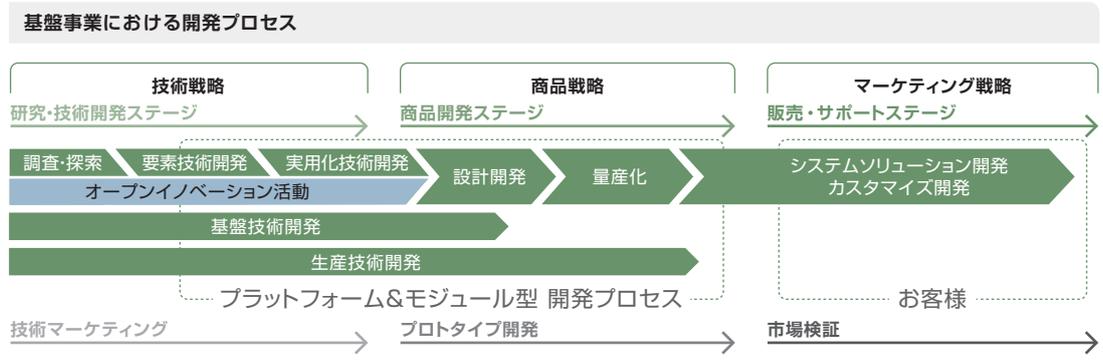
領域を拡げています。紙への印刷にとどまらず、さまざまな材料のインクを打てるインクジェットヘッドにより、立体的な印刷、二次電池や生体への利用などへの応用を進めています。

一方「成長戦略2」では、お客様の「知の創造」を支援するため、マシンビジョンなどによる入力、AIによる分析、表示や制御など、最適な処理を組み合わせ、さまざまなワークプレイスの革新に取り組んでいます。

研究開発体制と開発プロセス

リコーグループでは、日本、米国、インド、中国に研究開発拠点▶4を設け、グローバルに拠点間の連携を深めながらそれぞれの地域特性を活かした市場ニーズの調査・探索、研究・技術開発を行っています。また、グローバルテクノロジーセンターやカスタマーエクスペリエンスセンターを開設し、お客様のサポートを通じて直接把握したニーズを製品開発へフィードバックする仕組みにより、お客様と一体となった価値共創活動を展開しています。

基盤事業における開発プロセス▶5では、「研究・技術開発」「商品開発」「販売・サポート」の3つのステージに分けています。技術戦略に基づいた重要技術の開発から、「作らずに創る」▶6というコンセプトにのっとった効率的な製品開発、そして、お客様のニーズにより積極的に対応していくため、システムソリューション開発やカスタマイズ開発を行っています。



詳しくはWEB

- 1 技術 jp.ricoh.com/technology/
- 2 グローバルな研究開発体制 jp.ricoh.com/technology/rd/global.html
- 3 技術開発プロセス jp.ricoh.com/technology/rd/development.html
- 4 ものづくりへのこだわり jp.ricoh.com/technology/rd/manufacture.html

詳しくは本誌

1 成長戦略1
P12

2 成長戦略2
P13

オープンイノベーションの取り組み

リコーグループは、社会的課題の解決に迅速に貢献するために、大学・研究機関、企業の力を活用するオープンイノベーションを推進し、最先端技術の開発を効率的に進めています。

インクジェット技術やマシンビジョン、画像処理技術などのコア技術を応用して、国が支援する最先端研究開発支援プログラムや大学・各種独立行政法人との共同研究開発へも積極的に参画しています。また、ベンチャー企業ともより良い関係を構築し、新規事業創出の加速を図っています。

オープンイノベーションの事例

超望遠ステレオカメラ > 3

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) が進める航空機用先進システム実用化プロジェクトの「次世代自動飛行システム研究開発」の委託先として、東京大学と共同研究開発を実施。日欧共同研究プロジェクト Horizon 2020 VISION (Validation of Integrated Safety-enhanced Intelligent flight cONtrol) の研究開発活動の一つとしても実施しています。

生体磁気計測システム(脊磁計) > 4

東京医科歯科大学・金沢工業大学と共に製品化を目指します。

微細均一造粒 > 5

静岡県立大学とのコラボレーションや、静岡県産業振興財団ファルマバレーセンターでの「ファルマバレープロジェクト」への参画を通じて、医薬品製造のイノベーションを目指しています。

2017年11月、千葉大学と「包括連携研究協定」を締結し、幅広いイノベーション創出を目指して取り組みを進めています。また、理化学研究所に設立予定のイノベーション事業法人への参画も予定しています。

2019年4月、スタートアップを支援する事業共創プログラム「RICOH ACCELERATOR 2019」> 6 を開始しました。社外・社内から選定されたチームによる統合ビジネスコンテストを実施。さまざまなリソースをオープンに活用できる環境を提供して活動を支援するとともに、参加者同士の切磋琢磨や人材交流を通じて、新たな事業を共創・創造していくことを目指します。

また、次世代産業の発展のため、テックベンチャー企業の創出を支援するためのファンドを2016年3月に設立しました。> 6

このファンドを通じて、2019年6月時点で13社に資金提供を実施し、事業立ち上げの支援を行っています。

イノベーション創出にむけた研究開発投資と知的財産の取り組み

リコーグループでは、積極的にイノベーションを生み出すために、売上高の5~6%程度を目安に継続的に研究開発投資を行っています。2019年3月期の研究開発投資額は1,110億円(売上高比率約5.5%)。そのうち、13.3%の148億円を基礎研究分野の開発に充てています。

また、技術開発の成果である知的財産 > 7 は、他社との競争優位性を図る重要な経営資産の一つです。そのため、価値ある知的財産の創出を奨励するとともに、事業の保護と成長に貢献する知的財産の獲得と活用に取り組んでいます。

国内外で実効性の高い特許取得を継続して行い、海外での特許登録件数は、2015年3月期以降国内登録件数を上回っています(2019年3月現在)。保有特許については、将来の市場、事業を見極めることで不要な特許権を放棄し、保有権利の新陳代謝にも取り組んでいます。

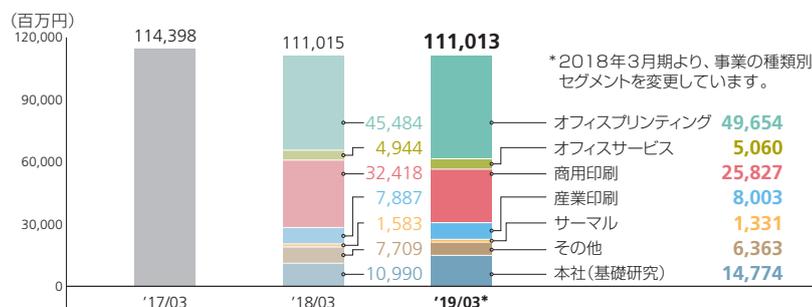
詳しくは本誌

3 超望遠ステレオカメラ P44

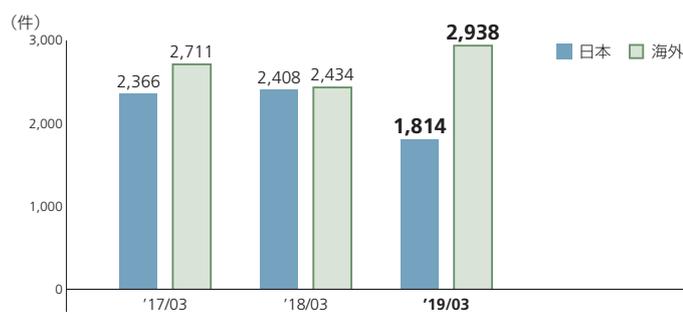
4 生体磁気計測システム(脊磁計) P37、44

5 微細均一造粒 P42

研究開発投資推移



国内外特許登録件数の推移



詳しくはWEB

3 「RICOH ACCELERATOR 2019」を開始 jp.ricoh.com/release/2019/0417_1.html

6 オープンイノベーション型ベンチャーファンドの設立 jp.ricoh.com/release/2016/0224_1.html

7 知的財産への取り組み jp.ricoh.com/technology/rd/ip.html

成長戦略1 プリンティング技術の可能性を拡大し、新たな価値を創出

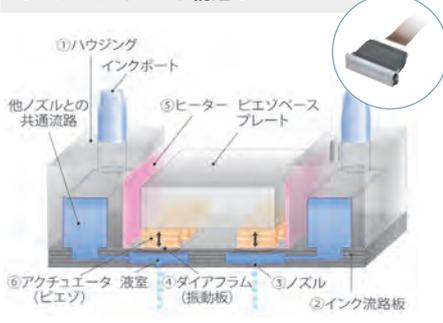
オフィスでのプリントから始まった技術は、商用印刷や産業印刷へと用途を拡大し、衣・食・住のさまざまな領域、さらには「機能する印刷」へと展開されつつあります。

インクジェット技術の広がり > 目録

リコーグループのインクジェット技術は、印刷対象に合わせてインク滴を自在な大きさにあやつり、均質で正確に打つ「インクジェットヘッド」、用途に応じて適切な画質を再現する「インク・サプライ」、緻密な制御を行う「プリンティングシステム」などのキーテクノロジーが連携して、高い品質のプリントを実現しています。さまざまなメディアに対応するリコーグループのインクジェット技術が、衣・食・住、医療、産業などの分野にこれまでにない価値を提供します。

剛性が高く耐食性に優れ、不純物が混入しづらいため安全性が高いステンレスハウジング

インクジェットヘッド構造イメージ



衣・食・住のあらゆるものへの印刷 > 目録

インクジェットヘッドとインクの進化により、紙のみならず、食品のラベルや包装、紙器(パッケージ)、布地(テキスタイル)、Tシャツ、建材、家具、車、食品などの装飾・加飾にもインクジェット技術によるデジタル印刷が活用されるようになりました。

Tシャツなど布地に高精細な画像を印刷できる「ガーメントプリンター「RICOH Ri 100」 > 目録」は、印刷後の着心地と洗濯堅牢性も両立しています。また、ボトルやパッケージに使用されるラベル印刷では、硬化が早く摩擦に強い高粘性のUV硬化型インク等を用い、微小な液滴による高画質なオンデマンド印刷を可能としています。

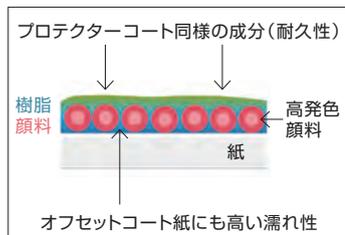


ガラス、金属、木材などの建材印刷、質感を表現 壁紙やキャンバス布地へもダイレクトに印刷

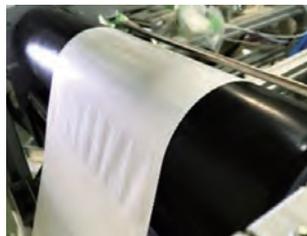
表示する印刷

オフセットコート紙用インクと新ドライヤー

高速連続用紙インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro VC70000」 > 目録」では、色域を飛躍的に拡大しながらも高い乾燥性を持ち、幅広い種類のコート紙に対してアンダーコートやプロテクターコートが必要とせずに印刷を可能にするインクを採用しています。また、小径のヒートローラーを使用した新しいドライヤーにより、高濃度画像や薄紙で発生しやすいしわ・波打ち(コックリング)の抑制を実現しました。



印刷画像の断面



ヒートローラーによるコックリング矯正

ハンディープリンター > 目録

「RICOH Handy Printer」は、315gの持ち運びできるサイズながら、印刷物の上にプリンターをスライドさせるという逆転の発想で、段ボール、ラベル、封筒、ハガキ、木材、布等、今まで印刷するのが難しかったものや場所にも印刷が可能です。

プリンターを持つ手の動く速さや印刷対象の表面の状態をセンサーで検知し、プリンターが次に動く位置をアルゴリズムで予測して正確にインクを着弾させる新しい吐出技術が搭載されています。また、コンパクトな本体に合わせて部品の小型化・配置の最適化も図りました。バーコードやQRコードの印字も可能な高精細を実現し、水に濡れてもにじみにくい速乾性インクでシーンを選ばず「今、書きたい」というニーズに応えます。



詳しくはWEB

- 1 リコーグループのインクジェット技術の広がり jp.ricoh.com/technology/inkjet/
- 2 RICOH Pro VC70000 特長 jp.ricoh.com/technology/tech/084_ink_for_offset_coated_paper
jp.ricoh.com/technology/tech/085_new_drying_technology
- 3 布地、食品ラベルから電池まであらゆるものに industry.ricoh.com/story/industrial-inkjet/
- 4 ガーメントプリンター RICOH Ri 100 www.ricoh.co.jp/garment/ri-100/
- 5 RICOH Handy Printer ricoh.co.jp/prINTER/handy-printer/ jp.ricoh.com/technology/rd/f_runner/fr17/

機能する印刷

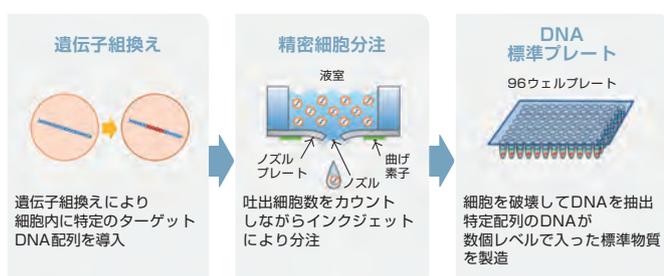
●ヘルスケア

DNA標準プレート > 6

遺伝子検査の領域では、検査プロセス、装置、試薬に問題がないかを高い精度で確認するものさしとして、DNA分子の数を1個単位で制御した標準物質「DNA標準プレート」の製造技術を開発しています。

標準物質とは、成分の含有量が明確に規定された、測定の基準となる物質のことで、遺伝子検査装置および試薬の精度管理で使うことができます。

DNA標準物質製造プロセス

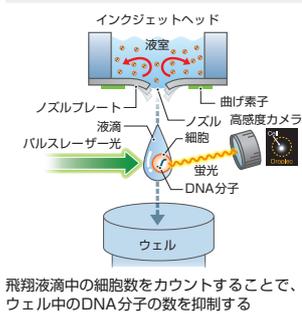


バイオプリンティング技術の開発と応用

細胞を生きたまま精密に吐出する独自のインクジェット方式を採用したバイオプリンティング技術の開発を行っています。

「DNA標準プレート」の製造プロセスでは、各ウェルに決まった個数の細胞が入るようにする必要があります。そこでバイオプリンティング用に細胞吐出に特化したインクジェットヘッドを開発。流路のないシンプルな構成、かつ少量の溶液で液滴形成が可能となりました。さらに、パルスレーザー光を液滴の吐出に同期して照射し、細胞からの蛍光を観測することで、液滴内の細胞数をカウントする技術も新たに開発しました。これにより、細胞数の厳密な制御が可能となりました。

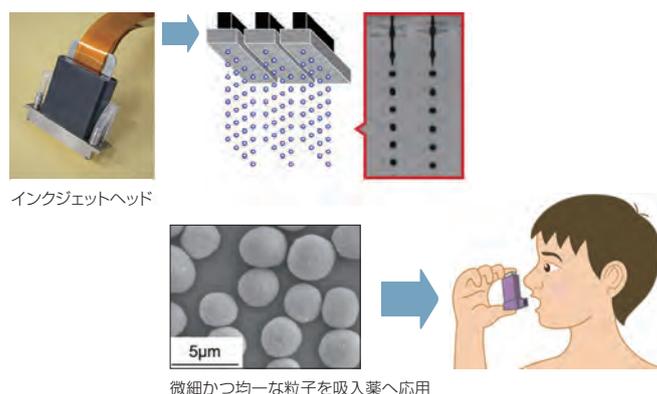
細胞数カウント技術



微細均一造粒 > 7

インクジェット技術により、微細かつ均一な粒子の生成を実現する技術の開発を行っています。この技術を医薬品(吸入薬等)に応用することで、狙った部位に薬剤を効率的に届けて作用させる、副作用を抑制するなどの効果が期待できます。

インクジェットヘッドから非常に細かな液滴を高頻度で噴射して、超高速で乾燥させるFine Droplet Drying技術により、ミクロンサイズの粒子を均一に生成することができます。



●ものづくり革新 > 8

二次電池のデジタル印刷製造

2019年1月、インクジェット技術を用いてリチウムイオン二次電池を自由な形状で製造する世界初の技術を発表しました。

インクジェットヘッドから吐出できる低粘度かつ高濃度な電極材料インクの製造を実現。リチウムイオン二次電池に用いられているほとんどの種類の電極材料やセパレーター材料のインク化に成功しました。これらの電池部材をインクジェット技術を用いて狙った場所に重ねてデジタル印刷することで、プロセスを簡易化し、多品種生産を容易にします。また、必要な部分だけに電極材料を印刷するために、電極材料の無駄もなくなります。



“プリントのちからをどこまでも”

インクジェット技術の広がりを紹介するサイトを公開しています。コアテクノロジー、歴史、イノベーション事例などがご覧いただけます。



jp.ricoh.com/technology/inkjet/

詳しくはWEB

6 DNA標準プレートの製造 jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_dna_reference_plate.html

7 微細造粒技術 jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_fine_droplet_drying.html

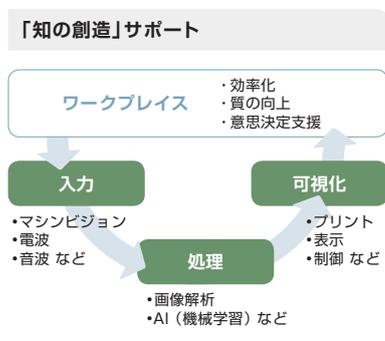
8 世界初、インクジェット技術による二次電池の新たな製造技術を開発 jp.ricoh.com/release/2019/0129_1/

成長戦略2 「知の創造」を通して、オフィス、現場、社会にイノベーションを

リコーグループは、創業以来さまざまな業種・業態のお客様に価値を提供し、現在では140万社を超えるお客様の「知の創造」を支援しています。オフィス、現場、社会をデジタルでつなぎ、お客様の新たな価値創造に貢献する技術開発に取り組んでいます。

ありとあらゆるワークプレイスの「知の創造」を支援し、社会に活力を

人の働く場は業種や業務によって異なり、ありとあらゆる場所に広がっています。グローバル化により、異なるタイムゾーンや環境の人がデジタルでつながり、絶え間ないやりとりをしています。リコーグループはこれらのやりとりこそ、「知の創造」の源泉と捉



えています。エッジデバイスによる「入力」、AIなどによる「処理」、最適な方法での「可視化」の3つのステップを有機的に連携するIoTなどのテクノロジーとサービスの提供で、イノベーションを生み、社会に活力をもたらすことを目指します。

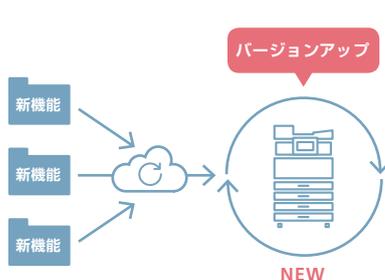
オフィス コミュニケーションとAIが働き方を変革

働く人々の価値観が変化する中で、企業は競争力強化を求められています。リコーグループはビジュアルコミュニケーション技術やAI技術の活用により、生産性、経済性、働き方などの課題を解決するソリューションを提供しています。

RICOH Always Current Technology ▶

2019年より、複合機やプリンターの新機種に、内蔵ソフトウェアをバージョンアップすることで常に最新機能を追加できる「RICOH Always Current Technology」を搭載しています。

この仕組みにより、いつ機器を購入しても最新機種と同じ機能が使える、タイムリーに開発された新機能をすぐに使える、業種



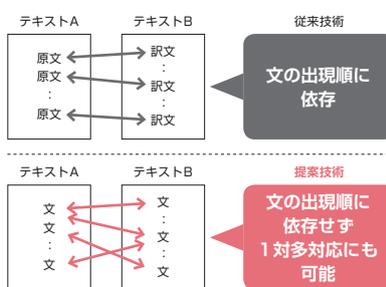
にマッチした機能を追加してワークフローの効率をアップできる、セキュリティ機能も常に最新にアップデートできるなどのメリットをもたらします。

詳しくはWEB

- 1 RICOH Always Current Technology ricoh.co.jp/products/always-current-technology/
- 2 法務支援クラウドサービス ricoh.co.jp/service/cws/cwslp/
- 3 ドキュメントソリューションのための自然言語処理技術 jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_deep_alignment.html
- 4 音響通信による情報発信 jp.ricoh.com/technology/tech/086_acoustic_communication.html

AI条項チェックツール ▶

法務支援クラウドサービス「RICOH Contract Workflow Service」のオプション「AI条項チェックツール」は、AIを活用した独自の自然言語処理技術「ディープアライメント」により、書式の異なる契約書同士の条項・条文の照合作業を効率化します。「ディープアライメント」は、2つの文書間で類似した内容を含む文や段落を自動的に対応づけ(アライメント)する技術です。ディープラーニングで求めた単語の意味から語句の意味を合成することで、高精度な意味の対応づけを



を実現します。また、文の出現順に依存せず文と文を関連付ける技術により、1対多の対応や、対応先がないケースにも対応可能です。

現場・社会 多様な入出力を活用し、安心・安全な現場・社会を実現

情報の入力、処理、可視化技術を組み合わせ、さまざまな現場や社会の中で「見える化」を実現し、付加価値を向上しています。

音響通信による情報発信 ▶

災害時に備えてさまざまな情報提供サービスが立ち上がっていますが、携帯電話・Wi-Fi™回線などの公衆通信インフラは途絶や遅延の可能性があります。TVやラジオは現場状況に応じた情報発信には不向きです。そこで施設に既存の放送設備を使った音響通信で、スマートフォン等のパーソナルデバイスに多言語文字・音声で情報を発信する技術を開発しました。10kHz以下の可聴音透かし



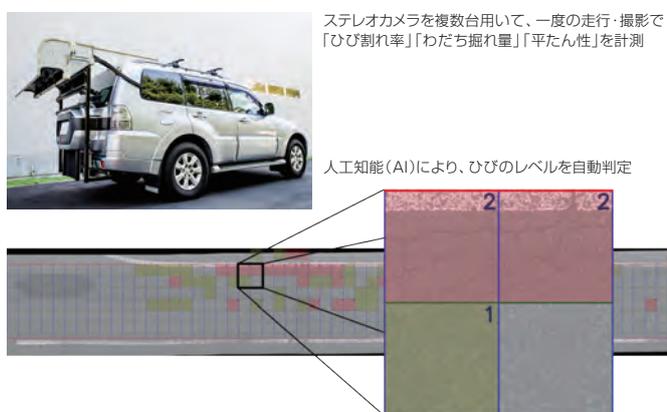
を採用し、さまざまなメッセージと紐づけられたIDを送信。来訪者用アプリを通じて、災害情報を4カ国語(日・英・中・韓)で画面表示・音声出力をしたり、任意の場所とタイミングで関連情報を表示することが可能です。

道路やトンネルなどのインフラや構造物の老朽化が社会課題となっています。それらを計画的に維持管理することで、社会の安心・安全が増大します。

路面性状モニタリングシステム > 6

車両を走らせて路面を撮影し、劣化を計測する「路面性状モニタリングシステム」を開発。2018年9月、ステレオカメラ*で測定する手法として初めて、一般財団法人土木研究センターが実施した「路面性状自動測定装置の性能確認試験」に合格し、2019年8月、「リコー 路面モニタリングサービス」の提供を開始 > 8 しました。一般車両に搭載できるため、大型の専用車両では計測が困難だった生活道路にも活用できます。

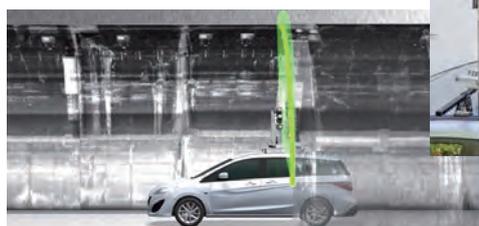
* ステレオカメラ: 2台のカメラの視差情報を利用し、前方の対象物の奥行き情報(3次元情報)が得られるカメラ。



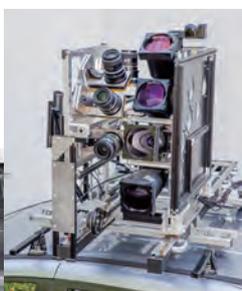
トンネルモニタリングシステム > 7

一般車両で通常の方法で走行するだけでトンネル内の状態を計測できる撮影システムを開発しています。独自の被写界深度拡大カメラ*を用いたラインセンサー型計測システムによって、薄暗いトンネル内でも鮮明な撮影が行えます。また、プロジェクタ照明をライン状になるようビーム整形を行ったライン照明によって、撮影箇所を最適に照らすことができます。コンパクトなシステム構成を実現しており、計測システムだけを取り外して輸送することも可能です。

* 被写界深度拡大カメラ: 被写界深度(撮影画像の焦点が合っているように見える被写体の距離範囲)を拡大するカメラ



往復で走行するだけでトンネルの全覆工面を撮影



ラインセンサー型計測システム

超望遠ステレオカメラ > 8

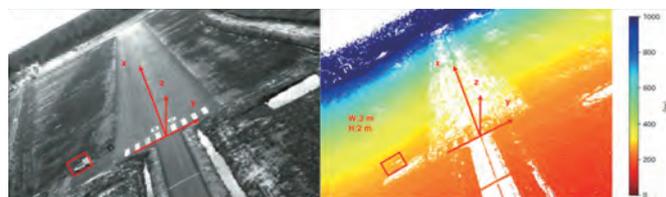
リアルタイムで1,000m遠方の物体も測距可能、かつ4Kの高解像度でステレオ測距のリアルタイム処理が行える世界初の超望遠ステレオカメラを開発しました。

遠方測距の精度確保は、独自の光学設計およびキャリブレーション技術を遠方測距に最適化することで可能となりました。また、4Kステレオ画像処理をリアルタイムかつ高速に出力するために、独自の画像処理技術を極限まで最適化しています。

航空機等の高速移動体に搭載して自己位置推定や障害物検知用途に活用したり、大きさが不明な遠方の移動体をリアルタイム測距してモニタリングするなどの用途を想定しています。



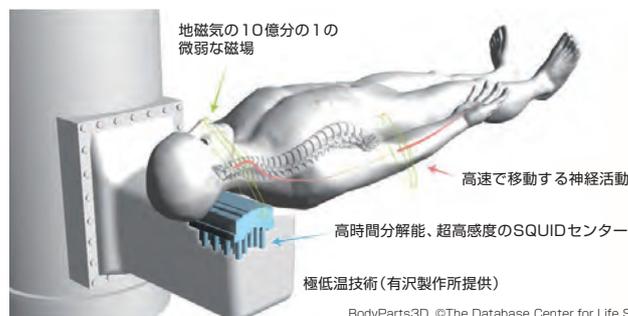
超望遠ステレオカメラの無人固定翼機への搭載例



生体磁気計測システム(脊磁計) > 9

脊髄の活動により生じる磁界の強さは地磁気の約10億分の1と小さく、神経活動の伝搬は秒速約60mと非常に速いため、神経活動の測定には高性能な磁気シールドと高感度なセンサー、高度な信号処理技術が必要となります。金沢工業大学が開発したSQUIDセンサーは、微弱な信号を数十マイクロ秒単位で計測可能です。リコーグループはセンシングされた信号を処理し、脊髄の活動の情報と形態画像とを重ね合わせて表示するシステムを構築しました。東京医科歯科大学は診断法の確立にむけた研究を行いました。

ハードウェア・ソフトウェア・診断手法の開発により、頸部に加え腰部についても神経磁界計測に成功。さらに、手掌部や腕神経叢部といった末梢神経の神経磁界計測にも成功しました。臨床における応用先が広がり、実用化にむけて大きく前進しています。



脊椎の神経活動計測システム

BodyParts3D, ©The Database Center for Life Science
© 2016 Ricoh Co., Ltd.
licensed under CC Attribution Share Alike 2.1 Japan

詳しくはWEB

- 6 路面性状モニタリングシステム jp.ricoh.com/release/2018/0910_1.html
jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_road_surface_monitoring
- 6 「リコー 路面モニタリングサービス」の提供を開始 jp.ricoh.com/release/2019/0801_1
- 7 トンネルのモニタリングシステム jp.ricoh.com/technology/tech/O87_tunnel_monitoring
- 8 超望遠ステレオカメラ jp.ricoh.com/technology/tech/O83_super_telephoto_stereo_camera.html
- 9 脊髄の神経活動を見る化(脊磁計) jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_neuro_trans.html

お客様を知り、ともに成長していく

リコーグループは、「お客様へのお役立ち」をすべての意思決定の起点として活動しています。製品の開発から製造、販売、サービス・サポートの提供に至るまで、常にお客様ファーストを意識して、新たな価値創出を目指します。

お客様の潜在的なニーズを先取りし、自ら変革する

グローバル化の進展、新興国経済の拡大、ネットワーク技術の進化など、私たちを取り巻く社会・経済環境は大きく変化しつづけています。お客様の経営環境やニーズも多様化し、ビジネス上の関心事も働き方変革や、ワークフロー変革、トータルコスト(TCO)削減、コンプライアンス遵守など、さまざまな方向にむけられています。

一方で、お客様のニーズはすべてが明確な声として表れるわけではありません。お客様も気づいていない一歩先のニーズを見出すことを意識し、まだ言葉に表されていない想いや気持ちまで感じ取り、お客様の側に立った積極的な提案が求められます。そのため、全社員がお客様への「お役立ち」を起点として意思決定を行い行動し続けることを目指し、お客様ファーストマインドの浸透と仕組みの構築に取り組んでいます。多様化する市場環境に迅速に対応し、お客様満足を実現するために、お客様起点での「ものづくりプロセス構築」と「体質醸成」を推進するCustomer Firstセンターを社長直轄組織として、2018年に設置しました。販売会社のリコー・ジャパンにあったコンタクトセンターをCustomer Firstセンターに統合し、ダイレクトかつタイムリーにお客様の声をものづくりに届け、素早い改善を行っています。また、お客様の

生の声を設計・生産部門にも届け、それをもとに商品・サービスや社内プロセスを短期間で改善する活動に取り組んでいます。

One Global Ricohの総力を結集して、お客様の声を経営と事業展開に着実につなげることで、お客様の期待にお応えし続けていきます。

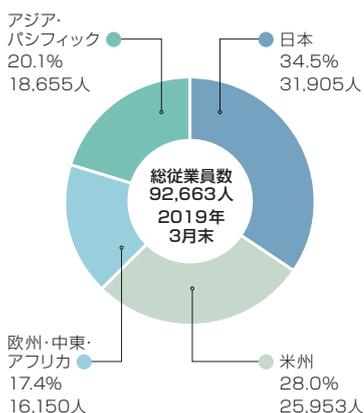
グローバルに展開する事業活動とサプライチェーンの構築

販売・サービスにおいては、日本、米州、欧州、アジア・パシフィックの4極に統括会社を配置し、世界約200の国と地域におよぶグローバルネットワークを整えています。事業別に開発から販売・サービスまで一貫したマネジメントを進め、お客様に近い現場でお客様とともに商品を開発する体制を強化しています。また、各地域の販売部門をグローバル最適の視点で支援・統括する販売本部を設け、成長市場に対し優先的にリソースを配分しています。

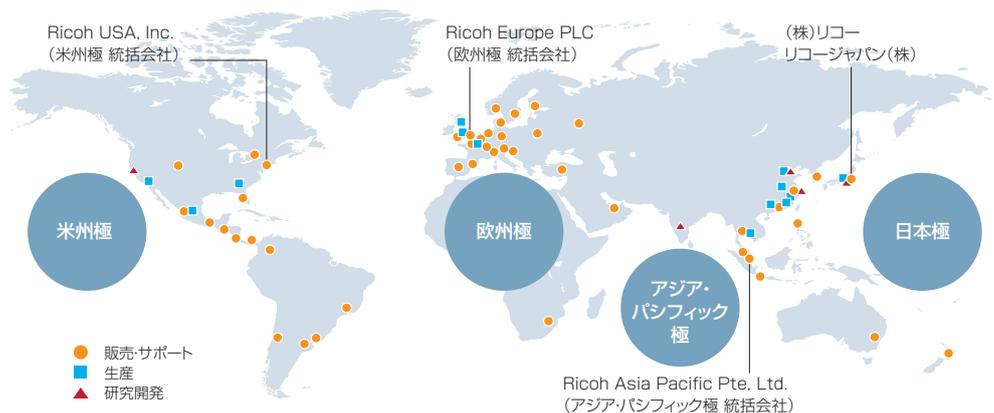
研究開発では、日本・米国・中国・インドに研究開発拠点を設け、グローバルで戦略的な技術開発を行いながら、地域の市場特性を活かした技術開発も同時に行うことで、お客様や社会が直面する課題解決に寄与する技術開発に取り組んでいます。

製品・サービスの供給にあたっては、世界4極に生産拠点を配置しており、リコー製品をグローバル

従業員の地域別構成比



グローバル拠点



に供給する生産体制を整えています。また、組立工程の省人化や、構内搬送の自動化などの最新のロボット技術も導入しながら、コスト競争力の高い商品を迅速にお客様にお届けする生産オペレーションの改善にも取り組んでいます。

一方、災害などの有事に際しても、お客様の業務を極力止めないためのサプライチェーンを構築しています。リコーグループでは、生産拠点や部品調達系列の二重化、材料や部品在庫の積み増しなどにより、事業継続能力の向上を図っています。さらに、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすために「CSR調達」や「児童労働問題」「紛争鉱物問題」にも積極的に取り組んでいます。このように、お客様起点のサプライチェーンマネジメント▶▶を通じてお客様満足の上昇を図ることで、事業成長の同時実現を図っていきます。

お客様に「いつまでも安心・満足、使い続けて感動」していただくために

リコーグループは、お客様に安心してご利用いただける製品・サービスを提供するとともに、お客様が期待されている以上の価値を感じていただくことが重要であると考えています。「いつまでも安心・満足、使い続けて感動」していただくRICOH Qualityを追求し、安全性や信頼性などの品質の確保に取り組んでいます。

安心・安全を実現するための基本的な考え方・仕組み

- ・製品安全活動基本方針
- ・製品安全活動行動指針
- ・多面的な市場品質情報管理
- ・品質マネジメントシステム

お客様満足▶▶を追求するための継続的改善

お客様の機器情報・保守実績などについては、お客様と直接接点のある各国の販売会社ごとにカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)データベースにて運用・管理しています。それぞれのお客様接点の現場では、CRMデータベースを活用し、ニーズの調査・分析を重ね、課題を抽出し、未来のニーズまで描いた製品・ソリューション提案を行っています。導入後も、オンサイト保守やリモート管理サービス「@Remote」▶▶による24時間体制の運用・管理を行い、お客様にダウンタイムなく安心して

製品をお使いいただくための遠隔診断保守サービスを提供しています。さらに、「@Remote」を利用して機器の稼働状況を検証し、その結果に基づいてお客様ごとに継続的な改善提案を行い、経営効率向上に貢献しています。

また、リコーグループではお客様の満足度向上のため、グローバルで定期的にお客様満足度調査活動を実施しています。調査は「競合比較満足度調査」と独自の「自社顧客満足度調査」の2種類があります。競合比較満足度調査では、外部調査機関を活用し、競合他社との相対比較でリコーグループのポジショニング、強み、弱みを把握しています。自社顧客満足度調査は機能・部門ごとに実施しており、より具体的な改善課題を抽出しています。これらの満足度調査結果を経営層に共有し、全社的な意思決定に反映するとともに、新たな製品開発や販売・サービス活動の改善に活用しています。

お客様満足度調査フレームワーク



J.D. パワー社 満足度調査順位の推移(日本)

	ITソリューション*1	IT機器保守サービス*2	カラーコピー機*3	カラープリンター*4	コールセンター*5		
					コピー機/プリンター	サーバー	PC/タブレット
2016年	1位	1位	2位	1位	2位	1位	2位
2017年	1位	1位	2位	2位	1位	2位	1位
2018年	1位	1位	2位	1位	3位	1位	1位

2016-2018年J.D. パワー

*2 IT機器保守サービス顧客満足度調査<サーバー機編>

*3 カラーコピー機顧客満足度調査<ラージ&ミドルオフィス市場部門>

*4 カラーレーザープリンター顧客満足度調査

*5 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

お客様の声を聴き、それを活かす仕組み

- ・CRMデータベース
- ・@Remote
- ・お客様満足度調査
- ・コールセンター
- ・お客様相談室
- ・グローバルテクノロジーセンター
- ・技術アドバイザリー会議
- ・Customer Experience Center

詳しくはWEB

1 サプライチェーンマネジメント jp.ricoh.com/sustainability/report/action/supplychain.html

2 お客様満足のために jp.ricoh.com/csr/consumer/

3 出力機器のリモート管理サービス「@Remote」 ricoh.co.jp/remote/

お客様とともにイノベーションを推進する 「技術アドバイザリー会議」

Ricoh Europe PLCでは、毎年eTAC(ヨーロッパ技術アドバイザリー会議)を開催しています。このイベントは、社会動向をお客様に紹介し、それらを元に意見交換する中で、変化するお客様のニーズを見極め、リコーグループの最新および開発中の製品やソリューション、サービスを通じてお客様のイノベーションに関するイメージを発展させるとともに今後の製品やソリューションの開発に活かすことを目的としています。

第13回eTACは、2019年6月26～27日にロンドンで開催されました。フォーチュン・グローバル500社の主要なお客様40社から58名の代表者にご参加いただきました。リコーグループからは、欧州各社の責任者や、中国・日本の技術者などが出席しました。

初日には、リコーグループの目指す方向性や戦略、コミュニケーションサービス、新しく発売されたリコーインテリジェントデバイス、「Streamline NX (SLNX)」の強化、産業印刷などに関する最新の状況を報告しました。また、多要素認証方式による文書セキュリティの向上、近赤外光技術によるステルス印刷・スキャン、ARMS / CBMシステムを使用した予防的

インテリジェントサポート、迅速なデバイス構成、IWB付加価値コラボレーションサービスの現在および将来の開発内容についても説明を行いました。

2日目は、リコーグループのイノベーションへの取り組み、最新のITサービスポートフォリオ、スマートロッカーサービス、ヘルスケアビジネス、およびビジネスプロセスアウトソーシングチームによるワークフローの自動化について進捗を報告しました。また、インダストリー4.0やデジタルトランスフォーメーションからサービス化までの道のりについて意見交換を行いました。さらに企業向け印刷の統合オフィスワークフローソリューションや、サービスオペレーションセンターでのデジタル能力の拡大を見ていただく場にもなりました。

イベント期間中、お客様が最新ソリューションやハンディープリンターなどの製品に触れる機会を提供するとともに、Smart Vision事業のプロトタイプや産業プロダクツ事業の高い色再現性と視認性を実現する世界初のレーザースキャニングヘッドアップディスプレイ、ドローンを活用した太陽光発電所検査、インテリジェント多言語ドキュメント処理などの技術が初めて披露されました。

開催後のアンケートでは、98%のお客様が来年も参加したいと回答され、高い満足度が実現できました。



eTAC 2019出席者



eTAC 2019本会議

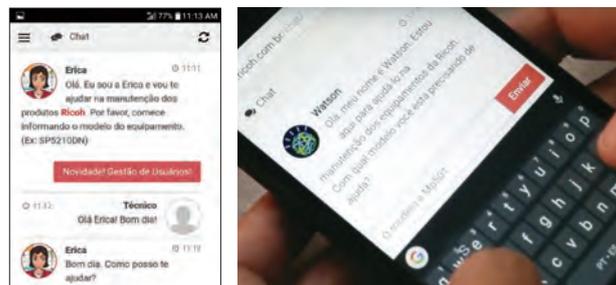
事例

AIのサポートで保守業務を効率化 カスタマーエンジニアに役立つシステムの開発

リコーブラジルでは、AI技術(IBM Watson: Cognitive Tool)を駆使して、カスタマーエンジニアの業務に役立つシステムを開発しました。

「Enterprise Ricoh Intelligent Cognitive Assistant (ERICA)」と名付けられたこのシステムは、自然言語を理解する技術を活用しています。スマートフォンを使ってアクセスし、チャット形式の画面上でお客様の機器のモデル番号や表示されているエラーコードを入力すると、「ERICA」は技術的な質問に答えたり、該当するマニュアルや技術レポート、パーツリストなどの情報を素早く提供します。「ERICA」によって、トラブル対応にかかる時間の短縮やサービスコストの削減が実現でき、カスタマーエンジニアの保守業務の効率化を図ることができます。ブラジルのような国土が広い国におけるサービス提供では、特に有効なシステムです。

「ERICA」はリコーブラジルおよび一部の代理店で利用されるだけでなく、直売顧客への業務展開も進んでいます。また、姉妹システムとして「ERICA Corporate」も開発されました。「ERICA Corporate」は、人事やITなどのサポート部門向けで、利用しているツールの監視や指導を行う機能があり、AI技術に関する知識がなくても活用することができます。



スマートフォンによる「ERICA」活用

視覚に障がいのある人がMFPを使いこなすために アクセシビリティ対応アプリケーションの開発

2015年5月、フランス財務省からリコーフランスに対して、視覚障がいのある従業員が健常者と対等の立場で業務に貢献できるためのソリューションについて要望が寄せられました。そこでリコーフランスは、フランス視覚障がい者連盟の協力を仰ぎ、ほとんどの視覚障がい者が点字の代わりにスマートフォンやタブレットの音声技術を積極的に活用しているという事実を知りました。

MFPには現在、Android OSを搭載したタッチスクリーンのスマートオペレーションパネルが導入されています。このパネルは、視覚障がい者が使い慣れている音声技術「Google TalkBack」を活用できるという利点があります。最適なソリューション提供にむけて、2015年夏からプロジェクトチームが結成され、10月から試作機の開発がスタート。開発

の過程ではNPOと連携し、すべての設計段階で視覚障がい者のフィードバックを取り入れて改善を重ねました。

完成したアクセシビリティ対応アプリケーションは、カード等の個人認証によってユーザーのプロフィールを読み込み、各ユーザーに適切なインターフェースを自動で提供するものになりました。目の見えないユーザーにはTalkBackを、視力の弱いユーザーにはコントラストの強いユーザーインターフェイス(UI)を、それ以外のユーザーには標準のUIを表示します。

このアプリケーションは新しい「RICOH IM Cシリーズ」にも搭載されており、MFPを通じた新しい価値提供のあり方として、世界各地で関心が寄せられています。



フランス、スペイン、オランダのNPOの協力による概念実証実験で、多様なユーザー視点を取り入れました



使いたくなる、愛着の持てるパネルデザインを目指し、操作のしやすさだけでなくグラフィックの美しさにもこだわっています

環境保全と事業成長の同時実現

長期的な視点でビジネスモデルの変革を進め、社会のサステナビリティ向上にも貢献します。

環境経営の実践にむけた目標設定と行動計画の策定

リコーグループは、環境保全と利益創出を同時実現すべきものと捉え、自ら責任を持ち、全グループをあげて地球環境負荷の削減と再生能力の向上に取り組む「環境経営」を実践しています。

目指すべき持続可能な社会の実現にむけ、「バックカスティング方式」で、“温暖化防止分野”および“省資源分野”における2030年・2050年環境目標を設

定。この目標は、3年ごとに策定される「環境行動計画」に落とし込まれ、目標達成にむけた実効性の高い活動を各分野で展開しています。2017年4月からスタートした19次環境行動計画に基づき、社会とリコーグループの持続的発展を実現する環境経営を推進しています。▶

i

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

2 IPCC(気候変動に関する政府間パネル)のRCP2.6に沿った削減目標

3 製品の省資源化率
総投入資源量に対する新規投入資源削減量の割合

リコーグループ環境宣言

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

リコーグループ環境目標

【2030年目標】

- ・GHGスコープ1、2* > 30%削減 ▶
- ・GHGスコープ3* > 15%削減
- ・製品の省資源化率 > 50%

* いずれも2015年比

【2050年目標】

- ・バリューチェーン全体の温室効果ガス(GHG)排出ゼロを目指す
- ・製品の省資源化率: 93%

19次環境行動計画(トピックス)2019年3月期 進捗 ▶

1. 省エネ・温暖化防止	・省エネに優れるカラーMFPの販売比率が拡大し、製品省エネ自主基準の年度目標を大きく上回る水準で推移 ・フランス工場での再エネ電力への切替などにより、リコーグループ全体での再エネ率は大きく向上
2. 省資源・リサイクル	・製品での再生プラスチック利用増大や小型軽量化によって省資源化率が向上
3. 汚染予防	・事業所再編や良品率改善等により環境影響化学物質の使用量、排出量ともに削減量が拡大
4. 生物多様性保全	・ステークホルダー協働による森林保全活動は、拠点数、参加人数とも、順調に増加し、内容もレベルアップ
5. 環境経営の基盤強化	・サステナブルプロダクツ適合率94.2%達成 ・サプライヤーでの新電力活用に加え、生産プロセス改善によるCO ₂ 削減効果の見える化の活動開始



TCFDフレームワークに基づく情報開示 ▶

リコーグループは気候変動について単に経営リスクとして対処するだけでなく成長の機会として取り組んでいます。さらに脱炭素活動の取り組みを加速し、ステークホルダーへの情報開示を進めるべくTCFDフレームワークに基づいて情報を開示しています。

i

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

シナリオ分析の結果概要

TCFDのフレームワークに基づき、シナリオ分析を実施したところ、今後、国際社会が急速に脱炭素化に舵を切ったとしても、長年、環境経営を実践してきたリコーグループにとって、脱炭素社会への移行に伴うリスクはそれほど大きくないことが確認できました。むしろ、プリンティング事業における省エネ技術、サー

ビスなどを活かしたお客様の脱炭素化を支援する商品やソリューションの提供機会、さらには環境・エネルギー分野における事業拡大、新規事業創出につながる大きな可能性があることが確認できました。一方、このまま温暖化が進展し異常気象が頻発、激甚化していくと、サプライチェーン全体に影響が及び、リコーグ

詳しくはWEB

- 1 環境 jp.ricoh.com/environment/
- 2 リコーグループ19次環境行動計画(2018年3月期~2020年3月期) jp.ricoh.com/environment/plan/plan19th.html
- 3 TCFDフレームワークに基づく情報開示 jp.ricoh.com/environment/management/tcfd.html

ループの事業にもリスクがあることが確認されました。これらの結果から、脱炭素社会への速やかな移行に貢献できるよう、IPCCの1.5℃特別報告書に沿って

長期環境目標の見直しにも着手、異常気象の激甚化に備えたBCPにてレジリエンスを強化しつつ、環境・エネルギー事業の拡大を目指していきます。

ガバナンス

リコーグループでは、環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの中長期的な課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質の向上につなげていくため、2018年4月にESG委員会を設置しました。▶1

詳しくは本誌
1 ESG委員会
P61

戦略

「気候関連に対する重要性評価」「シナリオの特定・決定」「事業インパクト(リスクと機会)の評価と特定」のステップに沿ってシナリオ分析を行い、気候変動に関わるリスクと機会を特定しました。

シナリオ分析の前提条件

- ・気候変動に伴う重要な事象を移行リスク(「政策・法規制」「技術」「市場」「評判」)、物理リスク(「急性」「慢性」)に分類。
- ・移行リスクについては、2℃シナリオとして、IPCCのRCP2.6、物理リスクは4℃シナリオであるIPCCのRCP8.5を選択。加えてIPCCの「1.5℃特別報告書」も考慮。

リスクと機会

種類	事業インパクト	インパクトレベル		
		大: 数百億円	中: 数十億円	小: 数億円
リスク	移行リスク (2℃/1.5℃シナリオ)	● サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用による調達コスト増加	中	
		● 脱炭素社会への急速な移行による対応コストの増加	小	
	<リスクへの対処> ・資源のリユース・リサイクル推進により新規投入資源量を削減。調達コスト上昇のリスクに対処 ・国際的に1.5℃目標にむけた動きが加速することを想定し1.5℃目標をふまえた環境目標への見直しと脱炭素活動の強化で顧客要求に 대응することができないリスクに対処 ・サプライヤーにおける脱炭素活動を積極的に支援し、調達コスト上昇のリスクに対処			
	物理的リスク (4℃シナリオ)	● 森林資源の減少に伴う関連事業における調達コスト増加	中	
● 自然災害増加による事業活動への影響		中		
<リスクへの対処> ・原材料調達に関する精緻な市場予測およびインパクトを受ける素材の代替ソリューションによる原材料コスト上昇リスクに対処 ・調達系列の二重化、材料や部品におけるBCP在庫の積み増し等、サプライチェーンにおけるリスクマネジメント強化 ・サプライヤーと協力し、事業継続能力向上に取り組み生産停止や販売機会損失のリスクに対処				
機会	<低炭素商品・サービスの開発拡大> ● お客様の脱炭素化を支援するサービス・ソリューションの販売拡大			
	<新たな市場へのアクセス> ● 環境・エネルギー事業(創エネ・蓄エネ・省エネ関連事業)の拡大・新規事業創出			

リスク管理

「気候変動に関する影響」は経営上の重点リスクとして位置づけられており、全社経営リスク管理の仕組みの中でマネジメントされています。▶2 ▶4

詳しくは本誌
2 リスクマネジメント委員会
P60

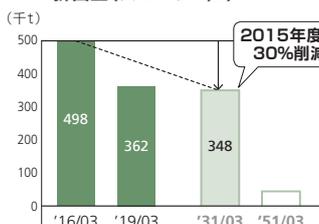
指標と目標

リコーグループ環境目標に基づき、脱炭素社会の実現にむけた活動をグローバルに推進しています。▶3

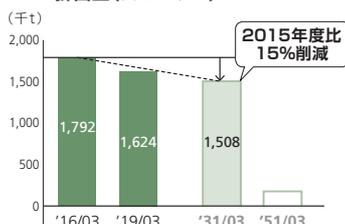
3 リコーグループ環境目標
P49

【2019年3月期実績】

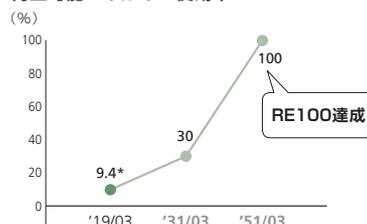
GHG排出量(スコープ1,2)



GHG排出量(スコープ3)



再生可能エネルギー利用率



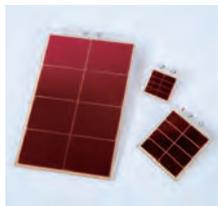
* 電力会社の電源構成中の再生可能エネルギーを含めると18%となります ▶3

詳しくはWEB

4 リスクマネジメント委員会 jp.ricoh.com/governance/risk.html

脱炭素社会の実現に向けて

脱炭素社会の実現に貢献する「技術開発」「省エネ・再エネ関連ビジネスの提供」「自社拠点の脱炭素化」の3つの戦略のもと、事業活動を通じて自社だけでなく社会へ貢献する取り組みを進めています。



色素増感太陽電池

1 環境発電技術
(エネルギーハーベスティング
テクノロジー)
太陽光や照明光、振動や熱など、身の回りにあるわずかなエネルギーを採取(ハーベスト)し、電力に変換する技術。

技術開発

●色素増感太陽電池

IoT社会におけるセンサー電源などとして環境発電技術 **>1**が注目されています。

色素増感太陽電池 **>1**の電解質を固体材料のみで構成することに成功し、液漏れや腐食といった安全性や耐久性、発電性能の向上を実現しました。LED照明など屋内の微弱な光でも効率よく発電できます。

環境発電製品の第一弾として、バッテリー搭載型デ

スク「LOOPLINE T1」の室内用ソーラーパネルとして採用されました。**>2**

●省エネ製品提供によるCO₂排出削減の取り組み

「QSU(Quick Start-Up)技術」「低融点トナー」などの独自の省エネ技術をMFPに搭載しています。2019年1月発売のカラーMFPでは、人の接近を検知するセンサーにより、省エネモードから約0.5秒でキー操作が可能となっています。

省エネ・再エネ関連ビジネスの提供

脱炭素ソリューションの実証実験

木質バイオマス熱利用モデル

未利用間伐材をチップ化し、木質バイオマスボイラーの燃料として熱利用するエネルギーの地産地消モデルを、地域と連携して展開。**>3**



木質バイオマスボイラー

●照明・空調制御システム「RICOH Smart MES」**>4**

照明や空調機器、デマンド監視装置を統合的に自動制御し、省エネと快適性・利便性を同時に実現する照明・空調制御システム「RICOH Smart MES」を2019年5月から提供しています。

「誰もいない場所は照明を消し、空調を省エネモードにする」「明るい昼間は窓際の照明の明るさを調整する」といった照明や空調のきめ細かな制御が可能になります。



自社拠点の脱炭素化

徹底した省エネ活動を推進するほか、RE100に加盟し、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指しています。

●社内再エネ電力100%認定制度

グループ内の再エネ電力100%認定制度で74拠点(2019年8月時点)を認定しています。

●中国上海の生産拠点 Shanghai Ricoh Digital Equipment Co., Ltd.の再エネ電力利用

2018年12月より、社屋に設置した太陽光パネルの電力を活用し、約336トン/年のCO₂削減効果を見込んでいます。

●リコージャパン新拠点の社屋の省エネ

2019年3月に竣工したリコージャパン岐阜支社において、徹底した省エネと太陽光発電・蓄電装置の導入で「Nearly ZEB」認証を取得しました。**>2**ここで培ったノウハウをお客様に提供します。

●MFP組立て工場・再エネ100%化

2019年度から主力製品であるA3MFPの組立て生産をする全社屋(中国、タイ、日本)で使う電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で賄います。

1 Nearly ZEB
経済産業省資源エネルギー庁による定義で、基準一次エネルギー消費量から75%以上の削減かつ再生可能エネルギーを除き50%以上の削減していること。



岐阜支社の太陽光パネル

詳しくはWEB

1 完全固体型色素増感太陽電池 jp.ricoh.com/technology/tech/066_dssc
2 完全固体型色素増感太陽電池の実用化第一弾 jp.ricoh.com/release/2019/0611_1/
3 木質バイオマスエネルギーの地産地消モデルスタート jp.ricoh.com/info/2016/1206_1.html
4 省エネと快適性を両立する照明・空調制御システム「RICOH Smart MES」を提供開始 jp.ricoh.com/release/2019/0510_2/

循環型社会の実現に向けて

循環型社会を実現するためには、製品や事業活動の領域で、資源の循環利用や新規投入資源の削減が重要です。製品に新たに使用する資源量の抑制や、製品の回収リサイクル、再生資源の活用の取り組み、事業活動における資源効率を高める取り組みを進めています。

製品における取り組み

●製品の小型・軽量化

製品ごとに個別の重量目標を設定することで、製品の小型軽量化による資源の効率化や環境負荷の削減を実現しています。

2019年1月に発売したデジタルフルカラーMFP > 1は、徹底した強度・衝撃シミュレーションを実施し、樹脂や板金の厚さを薄くしつつ、面や隅を補強することで変形を抑制する新軽量フレームにより、従来機比最大65%以上の軽量化を実現しています。

●環境配慮型設計

1993年に3R > 2を念頭にリサイクルを前提とした対応設計方針を策定し、プラスチック成形部品へのグレード表示、再使用を想定した強度設計、高付加価値部品のリユース、高品質素材のリサイクル、解体・分別性の向上、包装材を減らすための強度設計などさまざまなノウハウを確立してきました。

●リユース

回収されたMFPを再生機 > 3や部品としてグローバルで再利用しています。日本国内では、MFPの回

収時期や数量の予測、回収された製品の状態や在庫状況を見える化するシステムなどによって、効率的に回収製品を活用する仕組みを整備しています。

●再生材料の積極的な使用

使用済みMFP由来の再生プラスチック(クローズドリサイクル)に加え、発泡スチロールなど市販回収材由来の再生プラスチック(オープンリサイクル)を使いこなす技術を開発し、積極的に製品に使用しています。現在、オフィス機器の外装部品や内装部品だけでなく、トナー容器などに対して、その要求される部位、品質に合わせて最適な再生プラスチックを活用し、広い用途での製品搭載を進めています。

プラスチックごみ削減に貢献する技術開発

ペットボトルからラベルをなくし、レーザーでペットボトル自体に文字やデザインを書き込む技術を開発しています。



i

3 2019年1月に発売したデジタルフルカラーMFP RICOH IM C6000 / C5500 / C4500 / C3500 / C3000 / C2500



再生プラスチック外装材

4 3R

Reduce (減らす)、Reuse (繰り返し使う)、Recycle (再資源化)の頭文字をとったもの。

5 再生機

回収した製品について質量比で平均77%の部品を再利用しながら、新製品同等の品質基準で再生処理を実現した製品。

事業活動における取り組み

品質改善や歩留まり向上により資源ロスの削減を推進し、排出物は、分別し再資源化に努めるとともに、適正処理されるよう管理を継続しています。

●排出物抑制活動

排出物の発生割合が大きい「重合トナー製造に伴う排出物」「サーマルメディア事業に伴う排出物」「国内外の事業所間輸送における生産包装材」に重点を置き、取り組みを進めています。

●廃棄物処理業者の監査制度 > 5

国内では、自ら排出した廃棄物が信頼できるパートナーによって確実かつ適正に処理されるために、産

業廃棄物処理業者の監査制度を設け、排出者責任の強化を図っています。2019年3月期は、全国183カ所の取引事業所の現場確認を行いました。

●水リスクの評価と有効利用

世界的に関心の高まっている水問題について事業所ごとに水リスクの評価を行い、地域環境の保全を重視しながら、グループ全体の目標を設定し、有効活用しています。

詳しくはWEB

5 廃棄物処理業者の監査制度 jp.ricoh.com/environment/office/resource/03_01.html

企業価値創出の源泉として グローバルで進める人材力の向上

リコーグループ社員として必要な価値観の醸成や、多様な人材が活躍できる環境、安心安全な職場環境づくりに取り組んでいます。

リコーグループの人材マネジメント

● 変化に対応するために

グローバルで社会が激しく変化し、競争が激化する中、事業成長を続けるには、その変化に対応する人材マネジメントシステムを構築することが必要不可欠です。

まず、全世界のリコーグループ社員が基本理念である「リコーウェイ」に基づき、共通の考え方、価値観で判断、行動すること、そのうえで、新しい価値創造やグローバルな基準での確かな判断ができるビジネスリーダーを継続的に輩出し、国や地域を越えて戦略的に最適な配置を行うなど、グローバルレベルでのマネジメントシステムの構築を目指しています。

● 主役は社員

「リコー挑戦」の主役となるのは一人ひとりの社員です。社員一人ひとりが生き生きと働き続ける組織・風土づくりが、今、非常に重要になります。それぞれが、高いモチベーションを持って働き、能力を最大限に発揮し、最大の価値を生み出すために、挑戦を後押しする仕組みとして、RFG CHALLENGE やリコー・インターナル・スタートアップ・プログラム (RISP)、社内副業制度などを展開しており、チャレンジした結果を公正に評価し、処遇する仕組みの充実、変革にも力を入れています。▶1

全世界の多様な人材が、それぞれを互いに認め、個性や能力を最大限に発揮するためのダイバーシティ&インクルージョンや、仕事と生活を高いレベルで両立させることで高い成果を生み出すワークライフ・マネジメントも積極的に推進しています。

i

1 挑戦する社員を後押しする制度・仕組み

1. RFG CHALLENGE
2. RISP
3. 社内副業制度

若手社員を中心とした社員活性化策

1. 3 LOVES PROJECT
2. FW:D-PT
3. Fプロジェクト

「生き生き働く」を支援する環境整備

1. 働き方変革
2. 社内デジタル革命

社員一人ひとりが生き生きと働くための4つの変革



執行役員
人事本部 本部長
辻 和浩

「社員一人ひとりが生き生きと働く」ことは、最も重要です。社員が生き生きと働くことで、チームとして大きな成果を生み出し、それがさらなる成長と新たな価値を生み出すことにつながり、また社員の生き生きにつながっていく、このサイクルを回していきたいと考えています。

社員が生き生きと働く文化を醸成するために、4つの要素に対して変革を実施してきました。

まず、勤務制度変革です。働く時間や場所にさまざまな制約を持つことが増える一方で、仕事の内容はさまざまで、高いパフォーマンスを上げるための働き方も多様化しています。そこで、働く場所・時間・手段を選べるよう、リモートワークの拡充等を進めてきました。

2つ目は、マネジメント変革です。2017年3月期より、マネージャーがメンバーと丁

寧にコミュニケーションをとり、信頼関係を構築し、成長を支援することを狙いに1on1ミーティングを導入しました。

3つ目は、評価制度変革です。社員の継続した成果や頑張りを評価できるよう、評価制度を大きく変更し、役割や目標、期待行動の設定から、その進捗、そして結果を、上司との丁寧なコミュニケーションにより明確にするようにしました。

最後に、チャレンジする仕組みの拡充です。ライフステージやキャリアプランに応じて、チャレンジやキャリア選択が当たり前に行えるよう、社内公募の拡大などを実施してきました。

こうした施策により、社員が自らの働く環境を整え、積極的に業務に取り組み、さらに成長している変化を私自身が肌で感じています。今後はこの施策をグローバルで展開していきたいと考えています。

リコーウェイの浸透 >

● 共通の価値観・リコーウェイ

社員一人ひとりが共通した考え方や価値観をもつために、基本理念である「リコーウェイ」の浸透を図っています。リコーウェイはすべての企業活動の基礎であり、全世界の国・地域で、同じ価値をお客様に提供していくための基盤であると考えています。

この共通の価値観のもと、多様な人材が、顧客起点で個性を発揮し、互いに尊重しあい活躍することで、柔軟でイノベティブな発想が生まれ、「新しいお客様価値」を創出し続けることができる企業風土を育てています。

● リコーウェイ表彰制度

2016年3月期から、グループ全社員を対象とした「リコーウェイ表彰制度」を実施しています。この制度では、リコーウェイの使命、目指す姿、価

値観を体現することにより、「新しい顧客価値を生み出した活動」や「革新的な改善活動」など、グループ全社員に広く共有すべき活動や取り組みを表彰しています。

この制度への応募件数や受賞者数は年々増加しており、グループの中で認め合い、尊重し合う企業文化づくりにつながっています。

● リコーグローバル社員意識調査

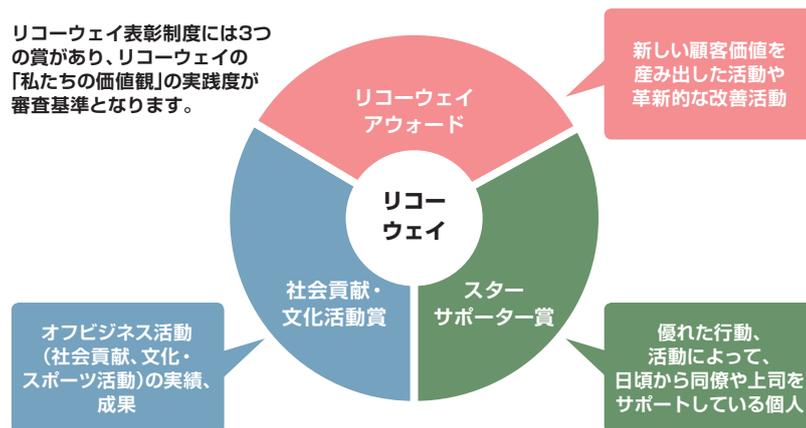
リコーウェイを共通基盤としたOne Global Companyの実現にむけて、リコーウェイの視点から社員の意識を把握し、より望ましい改革を促すため、定期的に社員意識調査を行っています。

調査結果は社内のイントラネットや社内報で公開するとともに、グループ全体および各社、各部門の改善アクションプランの策定、実行に活用しています。



リコーウェイエクセレンスアワード
受賞者および山下良則社長(前列左)

リコーウェイ表彰制度には3つの賞があり、リコーウェイの「私たちの価値観」の実践度が審査基準となります。



グローバルトップタレントマネジメント

リコーグループは、事業の拡大やM&Aなどを経て、急速に約9万人の人材を有する企業集団となりました。加速するグローバル化に応じた人材マネジメントシステムが必要となっており、全世界のグループ社員一人ひとりに活躍の機会が与えられ、やる気と能力のある人材が成長し活躍できるよう、グローバル規模での人事施策の構築を目指しています。

基本的人権の尊重などをうたった「リコーグループ人材マネジメント方針」をグループ内に展開するとともに、前述したリコーウェイの浸透をはじめ、グローバルトップタレントの可視化と育成などを重点的に取り組んでいます。今後も引き続き、本社とグループ各社が連携し、それぞれの役割を果たすことによって、人材マネジメントシステムを強化していきます。

 詳しくはWEB

1 リコーウェイと人材マネジメント jp.ricoh.com/csr/labor/

働き方変革

リコーグループは、社員が生き生きと働ける組織、風土・仕組みづくりを推進しています。社員一人ひとりが、個人およびチームとして最大のパフォーマンスを発揮し、新たな価値を生み出し続けることができる働き方を実現していきます。

● リコー・インターナル・スタートアップ・プログラム (RISP)

新たな事業を社内で育成する制度を実施しています。2019年2月には、RISP第1号として、エネルギーハーベスティング(環境発電)事業が誕生しました。新規事業チームへの権限移譲とバックアップ体制の充実化を図り、事業開発のスピードを加速させています。

● 社内副業制度

従来の社外副業制度に加え、勤務時間の一部(20%以内)を使って、社内の他部門で業務できる制度を設けています。この制度を通じて、社員自身のキャリアアップや、若手社員の自己成長、ベテラン社員の貢献領域の拡大を図っていきます。

● 社内デジタル革命

デジタルを活用したスマートな働き方を実践するグローバルなKAIZEN活動として、RPAやAIを活用した業務プロセス改革を全社に展開しています。作業の自動化といった一般的なRPA活用にとどまらず、開発や生産の現場でも活用して業務効率化を進め、創出した時間をより付加価値の高い仕事にシフトすることで、「生き生き働く」ことを実現します。

ダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメント

多様な人材が互いを認め合いながら、個性・能力を最大限に発揮し、英知を結集することで、イノベーションが創出されます。

その実現にむけて、多様な人材が活躍できる環境を整え、社員一人ひとりが仕事とそれ以外の生活の双方をマネジメントし、生産性の高い働き方をすることが必要となります。

● ダイバーシティ推進

ダイバーシティを推進することで、多様な人材が個性・能力を最大限に発揮し、その力を融合して、新たな価値を創造することを目指しています。

その象徴的な取り組みとして、2017年から3月8日の国際女性デーに合わせて、各極で女性の活躍をテーマにイベントを開催し、リコーグループとお客様の連携、さらには社員同士のつながりの輪を広げ、日々のビジネス活動に活かそうと取り組んでいます。2019年は、リコーグループの31カ国46拠点でイベントを実施しました。

この活動の一環として、リコーグループが今後、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Global Diversity & Inclusion Statementを制定し、22言語で発信しています。

Global Diversity & Inclusion Statement

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。

世界各地での国際女性デーイベント



アメリカ



ウルグアイ



スペイン

● ワークライフ・マネジメント

・多様な働き方の実践

時間や場所に捉われない働き方を目指して、リコーでは、エフェクティブ・ワーキングタイム(フレックスタイム)やリモートワーク、ショートワーク(短時間・短日数勤務)を導入し、効率的で生産性の高い働き方、育児・介護・治療などの個々の事情と両立する働き方、目指すキャリア・価値観に合わせた働き方を一人ひとりが選択し、ワーク&ライフをさらに充実させていくことを推進しています。

こうした取り組みを後押しするために、サテライトオフィスの拡充やコミュニケーションツールの整備など、効率的な働き方ができる環境づくりも進めています。

・男女共に使いやすい両立支援制度

育児・介護等と仕事の両立が実現できるよう、社員のニーズや社会環境の変化に合わせて制度を見直しています。

リコーでは、特に男性の育児参加を促進するために、支援制度の改定や育児休業取得の促進策を展開したことで、近年制度利用者が大幅に伸びており、2019年3月期の男性育休利用率は83.7% (215名、平均24.3日) となりました。

男性の育児支援制度利用状況



事例：RJエイジョネットワーク・フォーラム

リコージャパンでは、営業職に占める女性(エイジョ)の割合は約10%で、ロールモデルの不在や営業特有の悩み、ライフイベントや両立の不安などさまざまな悩みを抱えながら働くエイジョも少なくありません。そこで、全国に点在するエイジョたちを線で結び、悩みや課題を顕在化させ、長期的な活躍が可能な環境づくりを目指しています。

2019年3月期には「RJエイジョネットワーク・フォーラム」を開催、全国から150名の参加がありました。

労働安全衛生 > 1

リコーグループでは、国内外の関連会社を網羅し、業種・業態に合った安全管理プロセスの構築と、産業保健体制づくり、健康管理を行っています。

・事例：ベトナム生産会社の安全衛生管理の構築支援

2019年3月期より、Ricoh Imaging Products (Vietnam) Co., Ltd. (RIMV)の生産拠点に対し、化学物質管理を中心とした安全衛生管理強化・仕組み構築のための支援を行っています。

今後、ベトナム労働安全衛生法の規制強化が予測されるため、対策として日本の労働安全衛生法に沿った整備を実施。日本から支援しながら、RIMVが整備を展開し、新規化学物質導入時プロセス構築を行いました。2020年3月期も、現場を再確認し継続した支援を行う予定です。

・健康管理を徹底する仕組みづくり

リコーグループでは、2006年より心身の健康管理を徹底するために、不調者の早期発見・早期対処を目指し、健康管理システムの構築を進めてきました。また、2013年3月期からは、法定健康診断に加えて、がんの早期発見や生活習慣予防の健康診断を実施。2016年3月期からは喫煙対策を実施するなど、健康維持・増進に取り組んでいます。

2017年3月期からは、スマートフォンやPCを活用し、一人ひとりの健康状況や健康への関心事や健康増進へのアクションに関する情報提供を行うとともに、ポイント制のインセンティブを付与してモチベーションを高めています。

こうした取り組みが評価され、「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)~ホワイト500~」の認定を受けました。



社員の人権

「リコーグループスタンダード」人権侵害防止標準 第4条により、リコーグループ各社が相互理解の前提となる基本的人権を常に尊重することを基本方針としています。> 2

また、国内外のリコーグループすべての役員・従業員が利用できる「リコーグループグローバル内部通報制度」を設置し、リコー常勤監査役に直接メールで報告できる仕組みを構築しています。> 3

詳しくはWEB

- 1 労働安全衛生 jp.ricoh.com/csr/labor/safety.html
- 2 人権(児童労働・紛争鉱物等への取組み他) jp.ricoh.com/csr/human_rights/
- 3 内部通報制度 jp.ricoh.com/governance/compliance.html

Governance

継続的な価値創造を行い、成長しつづけるためには企業グループとしての強固な基盤が欠かせません。リコーグループのガバナンス構築に対する考え方と体制・制度などについてご紹介します。

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 65 役員からのメッセージ
- 69 監査役会
- 71 内部統制／コンプライアンス
- 72 リスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス

すべてのステークホルダーにとって 「価値ある企業」でありつづけるために

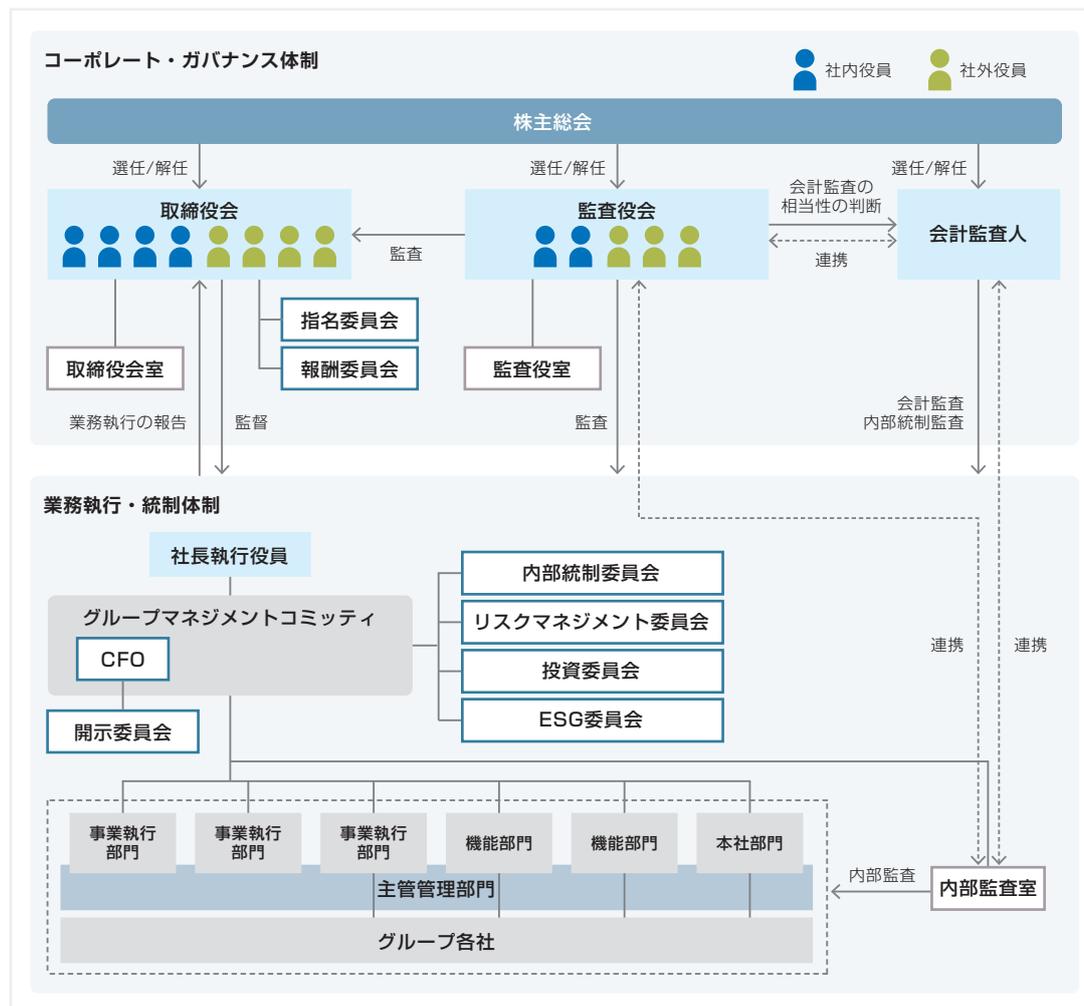
リコーグループは、事業活動の基礎となる理念と価値観を「リコーウェイ」として定め、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したガバナンスの構築を進めています。

コーポレート・ガバナンス > 1

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

リコーグループ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、ならびに執

行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに社外取締役を招聘し、独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督によりコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。取締役および執行役員の名指・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の半数以上を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。



詳しくはWEB

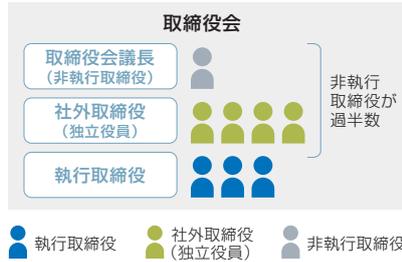
1 コーポレート・ガバナンス jp.ricoh.com/governance/governance.html

取締役会の内容
 定数：15名以内
 人数：8名
 (うち社外取締役4名)
 任期：1年

2019年6月21日現在

取締役会

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。社外取締役と非執行取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。取締役8名のうち、4名が社外取締役(独立役員)で構成されており、多様な意見を取り入れるとともに、経営の恣意性を排除するよう努めています。



取締役会の様子

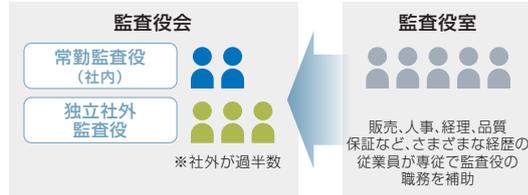
監査役会の内容
 定数：5名以内
 人数：5名
 (うち社外監査役3名)
 任期：4年

2019年6月21日現在

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協議決定し、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

監査役室による監査役の職務遂行補助体制



指名委員会／報酬委員会

指名、報酬決定等については、取締役会の経営監督機能の一環として、非執行取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「指名委員会」、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「報酬委員会」を設置することで、取締役、執行役員等の選解任や報酬の透明性、客観性を確保しています。

2019年3月期の「指名委員会」は社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制、「報酬委員会」は社外取締役4名、社内非執行

取締役1名、社内執行取締役1名の体制で構成され、両委員会とも社外取締役が過半数かつ委員長も社外取締役となっています。



各々の委員会は非執行取締役が過半数、半数以上が社外取締役

2019年6月21日現在

詳しくはWEB

有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/
 事業報告書 jp.ricoh.com/IR/financial_report/

グループマネジメントコミッティ

取締役会から権限委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される「グループマネジメントコミッティ (GMC)」を設置し、グループ全体の経営について、全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行っています。

開示委員会

開示委員会は、投資家の投資判断に影響を与える情報の適切な開示に加え、投資家の投資判断に資する会社情報の主体的な開示を実施することで、株主および資本市場との対話を促進し、それを通じて株主および資本市場との信頼関係を構築し、リコーグループに対する適正な評価の獲得を実現することを目的としています。当委員会は、開示統括部門／経理部門／法務部門／情報発生・情報認知部署／関連会社の主管管理部門／内部統制部門の各機能の代表と開示責任者であるCFOで構成されています。

当委員会では、開示手続における情報開示の要否および開示内容の適切性・正確性について判断するとともに、開示責任者であるCFOの判断に関するモニタリングを実施します。また、開示情報の適時性、開示書面内容の正確性・妥当性、開示判断の合理性等に関して、内部統制部門が定期的に評価を行い、内部統制委員会、取締役会へ報告を行います。

内部統制委員会

内部統制委員会は、リコーグループ全体の内部統制に関する審議および意思決定を行うための機関です。

当委員会は、委員長であるCEOとGMCメンバーで構成されています。CEOの委任を受けて、内部統制原則にのっとり、リコーグループ全体の内部統制に関する活動方針を決定するとともに、定期的に内部統制の整備・運用状況の評価・是正を行います。また、環境変化などを考慮し、必要に応じて内部統制原則の改定を取締役に提案します。

リスクマネジメント委員会

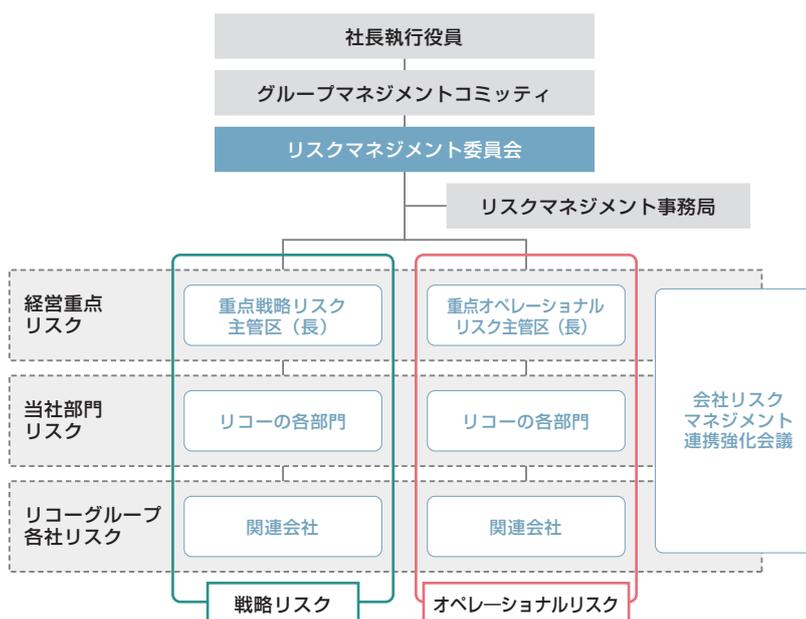
リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問委員会と位置づけ、リコーグループのリスクマネジメント活動におけるGMCの判断をサポートするとともに、グループ全体のリスクマネジメント活動の促進と、リスクマネジメントシステムの定期的な見直しによる実態に合った実行性の高い仕組みづくりを役割としています。

CEOの指名する委員長と、本社機能を中心とした各組織の代表者から構成されています。“リスクに対して常にオープン”を基本姿勢とし、委員会外からのリスクの示唆があった場合においても、必要に応じて委員会を開催し、GMCへの提言等を行います。

【リスクマネジメントシステムの中での委員会(長)の役割】

1. リスクを①多様化する事業環境の中で戦略実行上直面する経営課題(戦略リスク)、②事業オペレーションにおいて発生するリスク(オペレーショナルリスク)に大別し、当委員会が体系的・網羅的にリスクを抽出・評価した上でGMCへ“経営重点リスク”の候補を提案し、その決定をサポートします。
2. 重点化した各“経営重点リスク”に対して対応責任部門を設定し、その部門のリスクマネジメントPDCA活動をサポートします。また、GMCメンバーを評価者として任命し、各リスクマネジメント推進活動に評価・提言を行うプロセスを推進し、経営のリスクマネジメントへの関与と対策実効性の強化の両立を図っています。
3. 重点化した“経営重点リスク”以外にも、当社各部門・リコーグループ各社のリスクマネジメント体制と連携を取り、個別に保有するリスクの把握や“経営重点リスク”の共有・展開を行うことによりグループ全体のリスクマネジメント活動の強化を主導します。

リスクマネジメント体制



投資委員会

投資委員会は、GMCの諮問委員会と位置づけ、投資について、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスク等の観点で投資計画の検証を行います。多様化する外部への投融資案件について、専門的なメンバーが事前に確認／協議することにより、経営戦略との整合性や投資効果を高め、投資判断のスピードと適確性を向上させることを狙いとしています。

当委員会は、戦略、財務、リスクを主な審議の視点としており、そのメンバーは、CEOの指名する委員長と、各視点の専門家として経営企画／経理／法務／内部統制の各機能の代表と案件に応じた有識者から構成されています。立案部門との関係では、事前協議先として対象案件の投資価値を総合的に審議の上、評価、アドバイスすることを役割としているため、投融資案件についての決定権および拒否権は有しませんが、各案件に対し、当委員会としての審議結果を明確に出すことにより、各案件決裁者の客観的判断をサポートします。

GMCの諮問機関としてリコーグループ全体の外部投融資判断の適確性を向上させるために、GMC決裁基準金額以下の案件も審議の対象とし、立案部門の投資判断力強化を行うとともに必要に応じて決裁基準金額の変更等、GMCに対して提言を行います。

ESG委員会

ESG委員会は、環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの中長期的な課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質の向上につなげていくことで、ステークホルダーからの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

1. SDGsへの取り組みなど、ビジネスを通じた社会課題解決を経営の根幹に据えるためのリコーグループサステナビリティ戦略の策定
2. グループ全体の中長期的なサステナビリティリスク・機会および重要課題の特定(TCFD >1 >2)で求められる気候変動リスク・機会に関する投資判断など
3. グループ全体のサステナビリティ戦略／重要課題／各事業部門のKPIの進捗状況の監督および助言
4. 取締役会で審議すべきサステナビリティ課題の特定と取締役会への上申

当委員会はCEOを委員長とし、GMCメンバーと監査役およびサステナビリティ推進本部長から構成されます。四半期に一度開催される委員会では議論するテーマに応じて事業部門の責任者を招集し、サステナビリティ課題を横断的に検討・議論していく体制を整えています。



TCFD

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

詳しくは本誌

TCFDフレームワークに基づく情報開示
P49

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持って接するとともに、多様な価値観や考え方を深く理解・受容し、個々の人格と個性を尊重した判断・言動・行動を率先していること

●社外取締役の選任基準

社外取締役の選任基準は、社内取締役と同じ上記の基準に加え、異分野に関する専門性、問題の発見および解決能力、洞察力、戦略的思考能力、リスク管理能力、指導力等に優れていることを付加的な基準とします。

●ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては、人種、民族、性別、国籍などを理由として選任候補の対象外としないこと。

取締役の選任プロセス・評価プロセス

持続的な成長と企業価値・株主価値の向上のためコーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでいます。

【指名委員会】

取締役会は、取締役、CEO、および経営陣幹部等の選解任・評価における手続の客観性・透明性・適時性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しています。

指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、非執行取締役を委員長、過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成することとしています。(2019年3月期は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。)

指名委員会は、以下の諮問事項について審議を行い、取締役会へ審議内容および結果を報告・答申しています。

(諮問事項)

- ① CEOおよび取締役候補者の指名
- ② CEOおよび取締役の職務継続の妥当性評価
- ③ CEOおよび取締役の実績評価
- ④ CEO後継計画ならびに将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤ 執行役員、グループ執行役員、顧問およびフェローの選解任案および選解任理由の確認
- ⑥ 取締役、執行役員およびグループ執行役員の選解任制度制定・改廃の可否

【選任プロセス】

取締役候補者の指名にあたっては、経営能力や人格・人間性などを基準にしながら、取締役会の監督機能を向上させる資質を重視し、指名委員会が2回の審議を経て、候補者の適格性を審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申します。その後、取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

【評価プロセス】

取締役の評価は、指名委員会が毎年実施しており、2019年3月期よりこれまでの一段階の評価から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容および結果は、取締役会へ報告され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしています。

なお、評価にあたっては、「取締役として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」などを基準としています。

CEO評価とサクセッションプラン

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

コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、客観性、適時性、透明性の高い手続による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

CEOの評価は指名委員会が毎年実施しており、2019年3月期から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重

かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。

なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

CEO評価の主な項目

(1)財務の視点	業績、資本収益性、その他の主要経営指標など
(2)株主・資本市場の視点	TSR等の株式関連指標、アナリスト評価など
(3)非財務の視点	ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

②CEO候補者の選定・育成・評価

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等、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、交代時期を想定し左記のタームごとの候補者を選定しています。なお、左表の事故あるときの交代候補者1名は、CEOの選定と同時に取締役会の決議により決定しています。

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

<候補者の育成>

CEOは、将来のCEO候補者の育成計画についての指名委員会での審議・助言を踏まえて、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等を実施しています。

<候補者の評価>

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の実績および成長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・交代等について審議を行い、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等、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

取締役の報酬に対する考え方

株主価値の増大にむけて、中長期にわたって持続的な業績向上を実現することに対する有効なインセンティブとして、役員報酬を位置付けています。また、コーポレート・ガバナンス強化の視点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・

透明性・妥当性の確保を図るための取り組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

1. 取締役が期待される役割・能力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。
2. 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや、報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役は、業績連動報酬等の変動報酬はなく、基本報酬のみの支給としています。加えて、役員退職慰労金制度については、2007年6月27日開催の第107回定時株主総会の日をもって廃止しています。また、2019年3月期に支払った取締役の報酬総額は3億9,400万円となります。

2019年3月期役員報酬の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象人数 (名)
		固定	短期	中長期		
				基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	310	218	68	11	11	8
監査役(社外監査役を除く)	57	57	—	—	—	2
社外役員	86	86	—	—	—	8
社外取締役	57	57	—	—	—	5
社外監査役	28	28	—	—	—	3
計	454	362	68	11	11	18

役員報酬の内訳と比率



1 基本報酬は、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から構成されています。加えて、代表取締役や取締役会議長、指名委員長・報酬委員長等の役割給が加算されます。2019年3月期の支給総額は、2億7,630万円です。

2 賞与は、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関の強い営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向上に責任を持つことを明確にしています。加えて、仕組み上算出された結果に関わらず、ガバナンスや非財務等の状況も含め、賞与支給の可否を報酬委員会での審議の上、取締役会で決定します。(ご参考)
賞与の支給額は、報酬委員会の審議において適切であると判断し、決定された以下のフォーミュラにより算出されます。取締役の賞与支給額=算定基礎額(基本報酬月額)×利益係数(連結営業利益から決定される月数**5)
*5 月数=連結営業利益額(単位:百万円)÷20,000

3 株価を反映する報酬のうち、株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、2019年6月21日開催の第119回定時株主総会をもって「株価連動給」の新規支給を取り止め、株価条件付き株式報酬を導入しました。併せて、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、取締役会の決議等、必要な手続きを踏まえ、株式報酬の返還要請を行うべく、いわゆるクローバック(報酬の返還)条項を織り込みます。なお、2019年3月期の株式取得目的報酬および株価連動給については、どちらも各取締役へキャッシュでの支払いを行っており、支給総額は2,325万円です。

取締役の報酬に関する今後の見直しについて

取締役の報酬水準および基本報酬・変動報酬の比率等についての客観性・透明性・妥当性を確保することを重視しており、取締役報酬に関する他社ベンチマークも踏まえた報酬委員会での審議を毎年10月に実施し、必要に応じて報酬水準および比率の見直しを検討します。

報酬の検討プロセス

競争力強化と企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化にむけ、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、任意の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、業績、および個々の評価に基づき、複数回の審議を経て、①賞与以外の基本報酬、株式取得目的報酬および株価連動給に関する各々の報酬額を決定し、②賞与については各々の報酬案を決定し、

取締役会へ答申します。その後、賞与については取締役会での審議を経て、株主総会への取締役賞与支給議案付議の要否を決定します。また、新たに導入する株価条件付株式報酬については基本報酬と同様に、報酬委員会が取締役の報酬基準、リコー株価とTOPIXとの比較結果などに基づき各々の株式交付数を決定し、取締役へ答申します。

取締役会の実効性評価

■2019年3月期取締役会実効性評価の概要

リコー取締役会は、2018年3月期の実効性評価を受け、2019年3月期取締役会運営の基本方針ならびに改善を着実に実施するための3つの改善項目を以下のとおり設定しました。その達成度、取締役会における審議・意思決定・監督の実効性、さらに取締役会において確認された執行の対応等について2019年5月9日に取締役および監査役の全員が事前に自由形式での記述による評価を行い、それらを共有した上で討議を行いました。

2019年3月期の改善項目および結果概要

改善項目1

成長戦略の進捗状況(戦略0、1、2)をモニタリングし、状況に応じた適切な議論と支援を行う

結果概要

取締役会における審議を通じて、成長戦略の展開にあたって以下の重要事項が認識され、確実に決定・実行された点について評価されました。

- 成長戦略の実行にむけた組織体制の刷新および各事業分野の責任者の明確化
- 成長戦略を支えるガバナンスならびに本社機能の継続的強化

一方で、持続的な企業価値向上にむけた将来ビジョン、人材戦略、技術戦略等の中長期視点に立った議論を充実する必要があるとの指摘がありました。

改善項目2

グローバルでの事業活動を支えるガバナンスおよびリスクマネジメントの点検と改善を図る

結果概要

CEOを含む役員選解任プロセスの見直し、株式報酬制度の導入等の株主視点に立ったガバナンス強化が図られたことに加え、リスクマネジメントに関する点検・整理、専門委員会の設立等の体制整備が速やかに決定・実行された点について評価された一方で、ガバナンスおよびリスクマネジメントの点検と改善を継続するとともに、リコーグループとして企業価値の最大化を図る攻めの議論も重要であるとの指摘がありました。

改善項目3

残存する重要な経営課題である北米販売体制最適化や原価低減等については、モニタリングと執行への働きかけを通して、迅速かつ確かな対応を促す

結果概要

北米販売体制の最適化について、現地責任者による詳細な報告にもとづく適切なモニタリングの実施が業績回復につながったこと、また前期に続き事業再編など構造改革の重要テーマが速やかに決定・実行された点が評価された一方で、原価低減については、事業構造・収益構造の変化に即応できる取り組みとして、引き続き取締役会でのモニタリングが必要であるとの指摘がありました。

■2020年3月期取締役会実効性向上にむけた取り組み

リコー取締役会は、19次中計の達成と20次中計の策定による企業価値向上の実現にむけ、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3つの〈改善項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組みます。

<2020年3月期の基本方針>

- 19次中計の最終年度として、中計目標の達成にむけた進捗のモニタリングと支援を強化する
- 20次中計の策定にあたって、企業価値向上のための中長期視点をふまえた議論を充実する

<2020年3月期の改善項目>

- 19次中計で掲げた重点施策の進捗状況と、財務目標・非財務目標・主要管理指標等の達成度をモニタリングし、状況に応じた適切な審議と支援を行う
- 成長戦略、人材戦略、技術戦略等の重要テーマについて中長期視点での議論を重ね、20次中計に反映させる
- 20次中計を視野に入れた経営システムの継続改善をモニタリングし、成長戦略の本格展開にむけた環境整備を促す

なお、2019年3月期における取締役会の実効性評価の討議内容、結果の総括に関する詳細事項はウェブサイトにて開示しています。

役員からのメッセージ

2019年6月21日現在

取締役（社内）



当社における取締役としての担当
指名委員／報酬委員

当社における執行役員としての担当
CEO (Chief Executive Officer:
最高経営責任者)

山下 良則

1957年8月22日生

2019年3月期の取締役会12回のうち12回出席。

略歴

1980年 3月 当社入社
2008年 4月 RICOH ELECTRONICS, INC. 社長
2010年 4月 当社グループ執行役員
2011年 4月 当社常務執行役員
当社総合経営企画室長
2012年 6月 当社取締役
当社専務執行役員
2013年 4月 当社内部統制担当
2014年 4月 当社ビジネスソリューションズ事業本部長
2015年 4月 当社基盤事業担当
2016年 6月 当社副社長執行役員
2017年 4月 当社代表取締役（現在）
当社社長執行役員（現在）
当社CEO（現在）

2018年3月期は「リコー再起動」を掲げ、事業構造改革に優先して取り組みだ結果、より安定した収益構造へ変えていく基盤を築くことができました。

続く2019年3月期は、その基盤に立って事業収益力の回復をより確実なものにすることができました。また、今後の目指す方向を示した「リコー挑戦」における各成長戦略の実行に関しては、M&Aや資本提携によって社外リソースを戦略的に活用しながら、成長、そして飛躍への布石を打ってまいりました。

そして2020年3月期は、重点分野への事業投資を進めて、成長戦略の具現化を加速するとともに、より資本コストを意識した経営体質への転換を進めてまいります。さらに、将来にわたって持続的に成長するための取り組みとして、次世代リーダーの育成をはじめ、企業文化の刷新に資する多岐にわたる施策を展開してまいります。社内ベンチャー制度などを拡充しながら従業員の力をより一層引き出すことでイノベーションを促進し、新たな事業を継続的に生み出すことができる経営体質への変革を進めてまいります。リコーグループがステークホルダーの皆様から存続と成長を望まれ続ける企業となるよう、これまで以上に企業価値の向上に邁進する所存です。



当社における取締役としての担当
取締役会議長／指名委員／報酬委員

稲葉 延雄

1950年11月11日生

2019年3月期の取締役会12回のうち12回出席。

略歴

1974年 4月 日本銀行入行
1992年 5月 同行営業局証券課長
1994年 5月 同行企画局企画課長
1996年 5月 同行企画局参事
1998年 4月 同行企画室参事
2000年 4月 同行企画室審議役（政策企画担当）
2001年 6月 同行システム情報局長
2002年 6月 同行審査局長
2004年 5月 同行理事
2008年 5月 当社入社
当社特別顧問
2010年 4月 当社リコー経済社会研究所長
2010年 6月 当社取締役（現在）
当社専務執行役員
2012年 6月 当社CIO (Chief Information Officer: 情報担当)
2015年 9月 当社コーポレート・ガバナンス推進担当
2017年 4月 当社取締役会議長（現在）

リコーグループはプリンティングや光学技術という未来技術をもって、オフィス分野だけでなく、商業・産業印刷、3Dプリンターや車載ステレオカメラ、医療機器などの無限の応用領域に成長戦略を定めており、適切な資源配分とマネジメントにより持続的な企業価値拡大・株式価値拡大を図れるものと確信しております。

世界の環境問題対応やESGの取り組みなどを含む社会への貢献については、持続的な社会の存続なくして企業の存立なしとの考えのもと、リコーグループの伝統にのっとり、主要企業に先駆けて推進してまいります。

取締役会としては、社内取締役と社外取締役は4名ずつの同数、非業務執行取締役を過半とし、指名委員会、報酬委員会は社外取締役を軸として、また監査役は社外監査役を過半とする構成としており、これまでのガバナンス改革の成果を活かして監督機能を果たしてまいります。その際、①果敢な意思決定と実行にむけて経営陣をしっかりと支え、背中を押す、時には厳しい指摘をも行って監督機能を発揮していくこと、②会社の状況や意思決定のプロセス等につき、できるだけ正確に開示し、ステークホルダーの方々対話を充実することが大事だと考えており、皆様の声を経営に活かすサイクルをしっかりと回すことで、企業価値拡大と持続的成長を実現してまいります。



当社における執行役員としての担当
CFO (Chief Financial Officer:
最高財務責任者) / 経営企画本部長

松石 秀隆

1957年2月22日生

■ 2019年3月期の取締役会10回のうち10回出席。
(2018年6月に就任)

略歴

1981年 4月 当社入社
2000年 10月 当社販売事業本部SCM革新センター所長
2003年 1月 西東京リコー株式会社社長
2005年 4月 リコー東北株式会社社長
2008年 4月 当社販売事業本部事業戦略センター所長
2009年 4月 当社販売事業本部MA事業部長
2009年 7月 リコーITソリューションズ株式会社代表取締役社長
2014年 4月 当社グループ執行役員(常務執行役員)
リコーリース株式会社代表取締役社長執行役員
2016年 6月 当社常務執行役員 日本販売事業本部長
リコージャパン株式会社代表取締役社長執行役員・CEO
2018年 4月 当社専務執行役員・CFO(現在)
経営企画本部長(現在)
2018年 6月 当社取締役(現在)

2018年6月に取締役役に就任以来、CFO、経営企画を担当しながら、スピーディーな経営判断のため、業績管理プロセスの見直しを進め、経営管理の実効性を高めてまいりました。また、資本コストを意識した経営の加速にむけて、投資委員会の立ち上げやROIC(Return On Invested Capital: 投下資本利益率)経営導入にむけた検討、リスクマネジメント体制の見直しなどを進めてまいりました。さらに、CFOとして、株主・投資家の皆様に対する情報開示の充実や、対話の強化に積極的に取り組んできました。

当社を取り巻くビジネス環境は大きく変わろうとしています。第4次産業革命と言われる現代、AIやIoT、5GなどのICT技術を活用したデジタル革命が業種、業界を問わず、グローバルに展開しています。時代が激しく変わろうとする中、成長するためには、変化を先取りし、タイムリーに対応できる組織でなければなりません。その実現のためには従業員、お客様の声に基づいた経営が以前にも増して必要であると考えています。私はこれまでの複数の関連会社での営業、マーケティング、経営の実務を通じて得た経験を活かしながら、リコーグループの中長期的な持続的成長と企業価値向上の実現に貢献していきたいと考えております。



当社における執行役員としての担当
CTO (Chief Technology Officer:
最高技術責任者)

坂田 誠二

1958年9月12日生

■ 2019年3月期の取締役会10回のうち10回出席。
(2018年6月に就任)

略歴

1981年 4月 当社入社
2006年 4月 当社MFP事業本部 第一設計センター所長
2008年 4月 当社MFP事業本部 副事業本部長
2009年 4月 当社コントローラ開発本部長、MFP事業本部 副事業本部長
2010年 4月 当社執行役員
2011年 4月 当社人事本部長
2012年 4月 当社常務執行役員
2014年 4月 当社日本統括本部長
2015年 2月 当社日本統括本部長、画像システム開発本部長
2017年 4月 当社オフィスプリンティング開発本部長、
オフィスプリンティング事業本部 副事業本部長
2018年 4月 当社専務執行役員(現在)
オフィスプリンティング事業本部長
2018年 6月 当社取締役(現在)
2019年 4月 当社CTO(現在)

全世界的に働き方改革が加速し、お客様からリコーグループに対する期待もさらに大きくなってきております。そうした中、リコーグループではお客様への提供価値を「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」とし、お客様の「「はたらく」をよりスマートに」し、ワークプレイスの変革を実現するために努力してまいります。

リコーグループの企業価値向上のためには、まずは現状の基盤であるオフィスプリンティング事業で安定的な収益を確保しなければなりません。2019年3月期は、オフィスプリンティング事業担当として、新世代複合機を発売しました。この新世代複合機は、ワークプレイスとクラウドを継ぎ目や垣根なく連携させて、お客様の働く場所と時間を選ばない「働き方改革」を推進する環境を提供します。さらに、新世代複合機と連携するクラウドプラットフォーム「RICOH Smart Integration」によって、オフィスで働くお客様だけではなく、物流・教育・製造・店舗などさまざまな現場におけるデジタル化も加速し、働くお客様に新たな価値を提供することで収益拡大を目指します。

2020年3月期は、長年にわたる研究開発の経験、人事の経験を活かし、CTOとして基盤事業の安定的な成長だけでなく、新規事業の発掘、立ち上げを積極的に推進し、リコーグループがさらなる飛躍を実現するために、株主の視点に立った経営監督ならびに意思決定を行い、リコーグループの企業価値向上に尽力してまいります。

取締役(社外)



当社における取締役としての担当
指名委員／報酬委員長

重要な兼職の状況
日本学術会議連携会員／清華大学(中国)顧問教授／財団法人東芝国際交流財団評議員

東 実

1945年5月25日生

主な活動状況

株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また東京理科大学大学院イノベーション研究科教授としての実績と豊富な経験から、当社の技術戦略や長期的な経営戦略などをはじめとするさまざまな分野において、積極的な指摘・助言を行っています。

■ 2019年3月期の取締役会12回のうち12回出席。

略歴

1972年 4月 株式会社東芝入社
1989年 4月 同社総合研究所 基礎研究所所長
1994年 4月 同社研究開発センター 材料・デバイス研究所所長
1998年 7月 同社記憶情報メディア事業本部統括技師長
1999年 4月 同社研究開発センター所長
2000年 6月 同社常務(研究開発センター所長)
2003年 6月 同社執行役上席常務(技術担当役員)
2005年 6月 同社執行役専務(最高技術責任者)
2005年 12月 清華大学(中国)顧問教授(現在)
2008年 6月 株式会社東芝顧問
2008年 8月 財団法人東芝国際交流財団評議員(現在)
2010年 4月 TDK株式会社顧問
2011年 6月 東京理科大学大学院イノベーション研究科教授
2011年 10月 日本学術会議連携会員(現在)
2014年 6月 当社社外取締役(現在)

企業の持続は、現状を守るだけで達成できるものではないことを過去の多くの事例が教えています。新しい市場の開拓、事業の選択、業務プロセスの改革など、さまざまな施策をたゆみなく実施して企業の持続は可能になると思います。ましてや、持続を超えて成長し続けるには新規事業の創出、さらに理想を言えばイノベーションの創造が必要です。

リコーグループは、2018年3月期から「リコー再起動」、「リコー挑戦」を掲げて多様な課題に取り組んできました。私は、社外取締役として経営トップが公正な道を進んでいるか、また将来にむけて果敢に挑戦しているか、という視点で経営を監督してきました。経営陣はじめ従業員の努力により過半の課題が解決され、道筋が示されたと認識しております。

一方で、「リコー挑戦」の中核を占めている成長戦略の実行についてはまだ途半ばという状態と見ています。私は企業のCTO(最高技術責任者)と、大学院教授(技術経営)の経験を活かして、この難題への取り組みに貢献していく所存です。幸いリコーグループには優れた技術資産、人材があります。また、外部機関とのオープンイノベーションにむけて多方向からアプローチを行っています。それらを積極的に支援し、リコーグループが新たな価値創造について、飽くなき追求を行う企業になることに寄与していきたいと思っています。



当社における取締役としての担当
指名委員長／報酬委員

重要な兼職の状況
三井物産株式会社 代表取締役会長／ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役／日本銀行 参与

飯島 彰己

1950年9月23日生

主な活動状況

グローバルに事業展開する三井物産株式会社の経営者として卓越した実績と豊富な経験から、グローバルなビジネスやリスクマネジメントなどをはじめとするさまざまな分野において、積極的な指摘・助言を行っています。

■ 2019年3月期の取締役会12回のうち12回出席。

略歴

1974年 4月 三井物産株式会社入社
2000年 6月 同社鉄鋼原料本部製鋼原料部長
2004年 4月 同社金属総括部長
2005年 4月 同社金属・エネルギー総括部長
2006年 4月 同社執行役員鉄鋼原料・非鉄金属本部長
2007年 4月 同社執行役員金属資源本部長
2008年 4月 同社常務執行役員
2008年 6月 同社代表取締役常務執行役員
2008年 10月 同社代表取締役専務執行役員
2009年 4月 同社代表取締役社長
2015年 4月 同社代表取締役会長(現在)
2016年 6月 当社社外取締役(現在)
2018年 6月 ソフトバンクグループ株式会社社外取締役(現在)
2019年 6月 日本銀行参与(現在)
2019年 6月 (株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役(現在)

社外取締役としての私の役割は、三井物産(株)の経営で培った広い視野と長期目線をもって、株主の視点でリコーグループの経営監督および経営への助言にあたることだと認識しています。

世界約200の国と地域においてグローバルな事業展開を推進する当グループにおきましては、世界各国のさまざまな事象に目を配り、広い視野で最善の判断を下していくことが求められます。また近年では、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」に象徴されるような社会のサステナビリティ(持続可能性)への貢献の要請も高まってきています。デジタルトランスフォーメーションや、イノベティブな事業活動を通じて新たな価値を提供し社会に貢献していくことは、リコーグループのサステナビリティに直結します。

リコーグループが社会から信頼される企業であり続けるため、社外取締役として、引き続き取締役会としての監督機能の発揮に努め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様にとって有効なコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでまいります。



当社における取締役としての担当
報酬委員

重要な兼職の状況
東京工業大学工学院電気電子系教授/
日本学術会議会員

波多野 睦子

1960年10月1日生

主な活動状況

東京工業大学工学院電気電子系教授として、またその他多くの行政機関委員などの実績と豊富な経験から、技術や教育、政策などをはじめとするさまざまな分野において、多面的かつ積極的な指摘・助言を行っています。

2019年3月期の取締役会12回のうち12回出席。

略歴

1983年 4月 株式会社日立製作所入社
1997年 9月 米国カリフォルニア州立大学バークレー校客員研究員
(2000年8月まで)
2005年 4月 株式会社日立製作所
中央研究所主管研究員
2010年 7月 東京工業大学工学院電気電子系教授(現在)
2014年 10月 日本学術会議会員(現在)
2016年 6月 当社社外取締役(現在)

2019年3月期は、稼ぐ力の向上と成長戦略「リコー挑戦」を大きく前進させる一年として、取締役会で議論を重ね、ガバナンス・経営管理体制の強化をはじめとした成長戦略を支える経営基盤としての改革は進展しました。また取締役会以外にも、さまざまな意見交換を重ねて、リコーグループのポテンシャルを一層強く感じています。これは、「リコーグループを通してグローバル社会に新たな価値を提供したい」という全従業員の想いが、1つの力として結集されたからだと思います。プリンティングの需要や役割の変化、世界の貿易摩擦やEU混乱による不透明感、SDGs達成への貢献、働き方の変革など環境も社会的な課題も激変しています。その中で、次の「リコー飛躍」につながる新規事業の創出と拡大が必須であり、それを生み出すための経営のスピードや研究開発から営業までの一貫した取り組みが重要です。また、グローバルな視野からのスピード感ある、透明性が高い審議と意思決定を継続・進化させていく必要があると考えています。

私は社外取締役として、企業と大学の経験をもとに、社内とは異なるダイバーシティな視点と発想で、イノベーションによる事業成長とサステナビリティの向上の両立に取締役会を通して貢献していきます。真のイノベーションにより社会をグランドデザインし、持続的な成長とさらなる発展をしていくことと確信しています。



当社における取締役としての担当
指名委員/報酬委員

重要な兼職の状況
東洋大学理事

森 和廣

1946年10月7日生

主な活動状況

株式会社日立製作所の代表執行役執行役員副社長などを歴任するなど日立グループの経営者として、また同社の改革を担った一人として、その豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導を活かし、当社のグローバルビジネス展開をはじめとするさまざまな分野において積極的な指摘・助言を行っています。

2019年3月期の取締役会10回のうち10回出席。(2018年6月に就任)

略歴

1969年 4月 株式会社日立製作所入社
1999年 2月 同社中部支社長
2003年 6月 同社執行役
2004年 4月 同社執行役常務 電機グループ長、CEO
2005年 8月 同社執行役常務
株式会社日立ディスプレイ取締役社長
2006年 4月 株式会社日立製作所 執行役専務
2007年 1月 同社代表執行役執行役員副社長(2012年3月まで)
2007年 6月 日立キャピタル株式会社社外取締役
2010年 6月 日立キャピタル株式会社取締役会長 社外取締役
株式会社日立メディコ 社外取締役
2011年 4月 日立マクセル株式会社(現 マクセルホールディングス株式会社)
取締役
2012年 4月 株式会社日立製作所執行役員副社長
2013年 6月 株式会社日立ハイテクノロジーズ取締役会長社外取締役
株式会社日立物流社外取締役
2014年 6月 いすゞ自動車株式会社 社外取締役
2018年 6月 当社社外取締役(現在)
2018年 12月 東洋大学理事(現在)

世界経済は、為替や地政学的なリスクなどの顕在化への懸念が高まり、不確実性が増しつつある中、グローバル化とデジタルトランスフォーメーションの進展は確実に歩みを進めております。複写機業界は先進国のペーパーレス化と新興国での低価格化など、市場は伸び悩み競争が激化しています。

このような経営環境の変化に対応し、リコーグループは2018年3月期を起点とする中期経営計画を策定し、山下CEOの強力なリーダーシップのもとに着実に進めています。2018年3月期の構造改革では「稼ぐ力」を改善し、2019年3月期から成長戦略「リコー挑戦」にギアチェンジして取り組んでいます。

ガバナンス面では、事業のグローバル化に対応したリスクマネジメント強化と経営指標達成のためのモニタリングと意思決定を支援し、また社外取締役として重要な役割である取締役の指名と報酬に関しては、任意の委員会にて社外取締役を中心に活発かつ建設的な議論をしてきました。

厳しい競争環境の中で、当社として株主の皆様へ適切なリターンを実現していくためにはコア事業での安定的な収益力向上と利益を生み出す糧である成長が必要です。そのために、独立した客観的な立場から経営陣に対して、実効性の高い監督と提言、さらに適時・適切な情報開示が図れるように努めています。

私は総合電機メーカーでの執行経験や、自動車メーカーをはじめとする多様な業種の社外取締役の経営経験を活かし、株主の皆様の視点に立った経営の監督ならびに意思決定に貢献し、リコーグループの持続的な成長と中長期の企業価値向上に尽力してまいります。

監査役会

監査役



栗原 克己
監査役

1956年3月24日生
1978年 当社入社
2016年6月 監査役就任

主な経歴

株式会社リコー 常務執行役員、同 生産本部
生産品質保証センター所長など



大澤 洋
監査役

1964年2月28日生
1988年 当社入社
2017年6月 監査役就任

主な経歴

Ricoh Europe PLC Executive Vice
President、株式会社リコー コーポレート統
括本部 経営企画センター 経営管理部長など



鳴沢 隆
監査役
(社外)

1949年12月8日生
2016年6月 監査役就任

現職

日清オイリオグループ株式会社 社外取締役
平田機工株式会社 社外取締役
株式会社ロッテ 社外取締役

活動状況

2019年3月期開催の取締役会12回のうち
12回に出席(出席率100%)、また、監査役会
13回のうちすべてに出席(出席率100%)



西山 茂
監査役
(社外)

1961年10月27日生
2016年6月 監査役就任

現職

早稲田大学大学院経営管理研究科 教授
コニプレス株式会社 社外取締役(監査等委員)
株式会社マクロミル 社外取締役

活動状況

2019年3月期開催の取締役会12回のうち
12回に出席(出席率100%)、また、監査役会
13回のうちすべてに出席(出席率100%)



太田 洋
監査役
(社外)

1967年10月3日生
2017年6月 監査役就任

現職

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

活動状況

2019年3月期開催の取締役会12回のうち11回に出席(出席率92%)、
また、監査役会13回のうち12回に出席(出席率92%)

会計監査人

監査役会は有限責任あずさ監査法人の監査継続年数が長期にわたっていたことから比較検討を実施した結果、有限責任監査法人トーマツを会計監査人とすることを決議し、2019年6月21日開催の第119回定時株主総会で承認されました。同監査法人は、グローバルでの監査体制、独立性、専門性、効率性等の観点から、会計監査が適正に行われる体制を備えていることに加えて、新たな視点での監査が期待できることにより、リコーグループのガバナンス強化に寄与するものと判断しています。

2019年6月21日以降の会計監査人の名称、主たる事務所の所在地および沿革等は、以下のとおりです。

有限責任監査法人トーマツは、過去2年間に、当社および当社の子会社より、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)であるアドバイザー業務に対する報酬等を受けていましたが、現在は、独立性に影響する非監査業務契約は行っていません。

2019年2月末現在

名称	有限責任監査法人トーマツ	
事務所	主たる事務所 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング	
沿革	1968年5月	等松・青木監査法人設立
	1975年5月	トウシュ ロス インターナショナル<TRI>(現 デロイト トウシュ トーマツ リミテッド<DTTL>)へ加盟
	1990年2月	監査法人トーマツに名称を変更
	2009年7月	有限責任監査法人への移行に伴い、名称を有限責任監査法人トーマツに変更
概要	資本金	1,007百万円
	社員(公認会計士)	532名
	特定社員	54名
	職員 公認会計士	2,797名
	公認会計士試験合格者等(会計士補を含む)	1,143名
	その他専門職	2,125名
	事務職	166名
	合計	6,817名
監査関与会社	3,339社(2018年5月末日現在)	

監査活動の概要

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)内部監査、(4)会計監査の4つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めました。各領域に対する監査活動の概要は下記のとおりです。これらの監査活動を通じて得られた認識事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行いました。なお、インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について等に関しては、下記に示した監査活動に加え、担当取締役や執行役員、その他従業員等に対して説明を求め、関連会議へ参加するなどにより最新状況の把握に努めました。

監査実績説明書

監査役会は、監査報告書を作成し、1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容、2. 監査の結果、について報告しています。このうち、上記1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容については、より具体的に説明を行うことが監査の透明性を強化する観点からも重要であるという認識に立ち、監査役会としても株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書を補足するものとして前期より任意に本説明書を作成しています。

★監査役が主催する会合

	取締役	<p>取締役会への出席(常勤監査役:出席率100%) > 1</p> <p>★取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期)</p> <p>★取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催(半期)</p>
	業務執行	<p>本社・事業所・リコグループ各社への監査</p> <p>GMCへの出席(常勤監査役:出席率100%)</p> <p>業績審議会、グローバル会議、投資委員会、その他重要会議への出席</p> <p>★CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)</p> <p>重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等)</p>
	内部監査	<p>内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告</p> <p>★内部統制部門との定例会の開催(月次)</p> <p>★子会社監査役との定例会の開催(月次)</p> <p>★三様監査会議(月次)</p>
	会計監査	<p>会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告</p> <p>会計監査人评价の実施</p>



監査役

 詳しくは本誌

 1 独立社外監査役の出席率 P69

内部統制 >1

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

- ・GMCを設置し、リコーグループ全体の経営監督およびグループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとっています。
- ・特に、内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンスについては、GMC内に「内部統制委員会」を設置して、活動方針の決定、発生事象の報告、および統制評価・是正を行っています。
- ・「リコーグループ関連会社経営管理規定」を定め、統括機能として主管管理部門を設置し、リコーグループ各社の管理を行っています。
- ・リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ標準「リコーグループスタンダード(RGS)」として制定し、グループ全体で遵守するよう推進しています。
- ・会社情報開示の正確性、適時性および網羅性を確保する

ために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置しています。

- ・財務報告の信頼性の確保、業務の有効性と効率性の向上、企業活動に関連する法令・社内ルールなどの遵守の確認などを目的として統合内部監査(日本版SOX法監査、会計監査、業務監査など)を実施しています。
- ・不正防止に関しては、リコーグループ版FRM(Fraud Risk Management)を展開し、統合内部監査でのチェックシートによる不正リスクの確認や、大量データから異常値を見つける手法およびツールを導入し活用しています。

コンプライアンス >2

コンプライアンスについては、一人ひとりが日常活動の中で法令・社内規則・企業倫理などを確実に遵守していくことが大切であると考えています。

日本国内では役員および従業員の行動原則を示した「リコーグループ企業行動規範」>3の教育を、eラーニングを用いてグループの全役員・従業員に対し毎年実施しています。また、海外のグループ会社においても、各国各社にあった形で教育を実施しています。

コンプライアンスに関する組織の推進状況については、統合内部監査で確認しています。



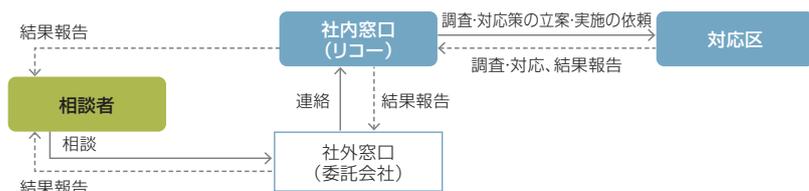
1 取引先
「リコーグループ各社の利益のため」または「リコーグループ各社に代わって」サービスを遂行いただくリコーグループ外の組織または個人を指します。

腐敗防止への取り組み

リコーグループでは、腐敗防止に関して「リコーグループ企業行動規範」において基本的な考え方を定め、役員および全従業員への浸透を図ってきました。2013年には、米国の海外腐敗行為防止法(FCPA)や英国贈収賄禁止法(Bribery Act 2010)など企

業による不正な取引を防止するための法律により適切に対応するために、RGSとして「リコーグループ贈収賄防止規定」を制定しました。また、リコーグループの取引先 >4による贈収賄防止を目的とした、取引先様用「リコーグループ贈収賄防止ガイドライン」>4も併せて制定しました。

ほっとラインの基本的な運営フロー



内部通報制度

日本国内のリコーグループ全役員・従業員が利用できるリコーグループの通報・相談窓口「リコーグループほっとライン」を、2003年4月から設置しています。初期受付窓口は社外に設置し、利用者が相談しやすいよう、受付時間や受付手段についても継続して見直しを行っています。

詳しくはWEB

- 1 内部統制 jp.ricoh.com/governance/system.html
- 2 コンプライアンス jp.ricoh.com/governance/compliance.html
- 3 リコーグループ企業行動規範 jp.ricoh.com/csr/vision/code_of_conduct.html
- 4 リコーグループ贈収賄防止ガイドライン jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/governance/trm/pdf/bribery3rd.pdf

リスクマネジメント ▶

企業を取り巻く環境が複雑かつ多様化する中、リコーグループでは「リスクマネジメント」を事業に関する社内外のさまざまな不確実性を適切に管理し、経営戦略や事業目的を遂行していく上で不可欠のものと位置づけています。これらを統括するリスクマネジメント委員会 ▶ [P6](#) を発足しました。

▶ 詳しくは本誌

1 リスクマネジメント委員会
P60

全社リスクマネジメント連携強化会議

組織間の連携を強化し、リコーグループ全体と各組織(リコー各部門・グループ各社)におけるリスクマネジメントの実効性向上を目的に設置しています。会議は、リスクマネジメント委員長主催で定期的で開催され、各組織の組織長より任命されたリスクマネジメント推進者が出席します。会議の主な役割は次のとおりです。

1. リコーグループ全体の経営重点リスク決定に関する情報共有および各組織への認知促進と展開。
2. 各組織(リコー各部門・グループ各社)で抽出された重要なリスクを吸い上げ、リコーグループ全体の経営重点リスクへの反映を図る。
3. リスクマネジメント推進に関する情報共有と双方向の意見交換の実施。

事件・事故発生時の対応

リコーグループでは、国内外の全関連会社を対象としたリコーグループ標準「インシデント発生時の対応標準」を制定しています。

リコーグループの企業活動に悪影響をおよぼすインシデントの発生があった場合、発生区から各インシデントごとの主管区を通し、「重大インシデント」として速やかに、リコーの社長、内部統制委員、開示統括部門、事案に係る役員、監査役等に報告し、社長方針に基づく対応および再発防止を講じる仕組みを構築しています。

これら重大インシデントについては、直近の半年間に発生したインシデントの概要およびその対応、再発防止策などとインシデント区分別の発生件数の推移について、半期ごとに取締役会に報告しています。

また、重大インシデントの報告内容や発生件数の推移・傾向は、GMCにおける翌期の経営リスク見直し時の参考にしています。

報告された重大インシデントのうち、コンプライアンス関連事案(GRI G4 SO5の(a)に合致したもの)の発生件数は、2017年3月期19件、2018年3月期27件、2019年3月期33件でした。

行動規範違反の発生状況

2017年3月期～2019年3月期に報告された項目

[合計の割合(%)]

2019年3月期の合計数:33

	'17/03	'18/03	'19/03
労務上の不正		11	13
業務上の不正処理		7	36
横領/窃盗	63	22	36
腐敗		4	
情報関連		4	
不正経理	5	4	6
不適切な申告		19	3
不正取引		7	3
その他	32	22	3
計	100	100	100

その中でも外部への発表を要する重大な法令違反 ▶ [P4](#)、事件・事故として2016年3月期、リコーグループでは、インドでの不適切会計処理が1件発生していますが、2017年3月期以降は発生していません。リコーインドの不適切会計処理の経緯についてはWebサイト等で開示しています。 ▶ [P2](#) ▶ [P6](#)

これまで、子会社の経営管理強化、子会社の外部会計監査人の適格性評価、内部監査の実効性の向上、グローバルでの内部監査部門の連携強化、コンプライアンス教育の徹底などを実施しました。引き続き再発防止にむけた取り組みを徹底するとともに、リコーグループにおけるガバナンス強化を図っていきます。

事業継続計画(BCP)

リコーグループでは「万が一の大災害や事故」が発生した場合に、それによる被害を最小限に抑え、事業をすぐに復旧し継続できるようBCPを構築しています。

リコーグループのBCPでは、計画そのものに加え、実施・運用、教育・訓練、是正・見直しを含めた事業継続マネジメント(BCM)の範囲で対応しています。

現在、「新型インフルエンザ」と「国内広域災害」に対するBCPをグループ共通のものとして運用しています。

i

1 重大な法令違反の判断基準
リコーグループでは、以下の4項目を「重大な法令違反」として判断する基準としています。

- 1) GRI(Global Reporting Initiative)の報告要求事項SO5の(b)～(d)に合致したもの
- 2) 東証の重要事実一覧表の決算情報の重要基準に合致したもの
- 3) 行政の指導を受け、弊社もしくは当局のWebサイトに開示したもの
- 4) その他内部統制委員会において開示が必要と判断したもの

▶ 詳しくは本誌

2 インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について
P15-16

▶ 詳しくはWEB

3 リスクマネジメント jp.ricoh.com/governance/risk.html

6 リコーインドの不適切会計処理 jp.ricoh.com/governance/risk.html

事業等のリスクと対応策

2020年3月期よりリコグループ全体のリスクマネジメント体制を整備し、重点領域を設定して対策強化を行っています。グローバル経済状況、事業環境は日々変化しており、それに応じたタイムリーな対応が求められる性質のリスクもあるため、下記表に記載している“業績への影響が大きいリスク”のすべてをリコグループリスクマネジメントの重点

領域としているわけではありません。重点領域と定めているリスクに関しては、下記リスク項目の欄にその旨を記載しています。また、リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容やリスクへの対応策等を記載しています。

なお、文中における将来に関する事項は、2019年3月期末現在においてリコグループが判断したものです。

業績への影響が大きいリスク

戦 = 戦略リスク オ = オペレーショナルリスク

1. 事業環境

- 主要市場における経済状況
- 競争の激化
- 部品・原材料の価格、為替レートの変動
- 他社との業務提携、戦略的投資 **戦**
- 技術変化への対応 **戦**
- 人材の確保 **戦**
- ファイナンス事業

2. 事業運営

- 情報セキュリティ **オ**
- 製造物責任 **オ**
- 製品の長期供給遅れ/停止 **オ**
- 知的所有権の保護 **オ**
- 公的な規制(環境規制含む)への対応 **オ**

3. 会計制度

- のれん、固定資産の減損
- 確定給付制度債務

4. 環境・災害

- 気候変動に関する影響 **オ**
- 災害等による影響 **オ**

5. 個別事象

- リコインド
→P15参照

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	成長戦略への影響
1. 事業環境	主要市場における経済状況	リコグループはグローバルで事業活動を行っており、その主要市場である日本、米国、欧州の経済状況は事業に影響を及ぼします。特に、 ・米中貿易摩擦 ・Brexit 等、保護主義の台頭による各国の動きについては業績に影響を及ぼしうる主なリスクであると認識しています。	リコグループでは、グローバルでの経済状況の変化を注意深く見守り、状況に応じた対応が取れるように対策を行っています。 ・米中貿易摩擦については、従来から行ってきたBCP対策(並行生産)を活用し、一部の米国向け製品生産を中国からタイ工場へ移管するなど、関税リスク軽減策を進めています。これにより、米国が中国への制裁関税措置「第4弾」の発令に対しても、数十億円規模と予想される業績影響を防ぐことが可能となります。今後も状況の変化に応じた対応を進めていきます。 ・Brexitについては、合意なき離脱による混乱を想定し、欧州拠点において必要な材料・製品在庫増しを行っています。また、当社グループの大部分はITA対象品であり、合意なき離脱となった場合でも関税による業績への悪影響は軽微であると考えています。	主に 成長戦略 0 成長戦略 1
	競争の激化	リコグループが関連するそれぞれの事業分野において、競合会社との競争激化により、業績に悪影響が出る場合があります。 ・競合による競争力のある新製品の発売 ・価格競争の激化 ・低価格品などへの需要シフト 等がリスクとして考えられます。	リコグループでは、各事業分野において、顧客価値を高める新製品を企画し、継続的に導入することを計画しています。従来のハードウェア中心の価値提供から、より顧客のワークフローまで踏み込んだ高品質、高付加価値製品の提供等により常に競合優位を目指してまいります。 価格競争については、今後も適切な売価マネジメントを行ってまいります。規模の拡大から脱却し、ワークフローソリューションまで踏み込んだ高品質、高付加価値の製品を提供することで、売価を下げることなく顧客満足を獲得してまいります。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2
	部品・原材料の価格、為替レートの変動	リコグループでは、生産活動および販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州および中国等その他地域で行っており、事業活動において部品・原材料の価格変動および為替レートの変動による影響を受けます。 ・材料の市況変動の直接的な影響 ・海外子会社の現地通貨建ての業績が各会計年度の平均レートを円換算されていることによる、連結損益計算書および連結包括利益計算書への為替レート変動影響 ・現地通貨建ての資産・負債が各決算日現在の為替レートを円換算され、連結財政状態計算書に計上されることによる資産・負債額への為替レート変動影響 等がリスクとして考えられます。	リコグループは、材料の市況変動に柔軟に対応するべく、製品開発時および量産移行後にむけて代替材料の検討、材料調達における複数購買化を推進するとともに、吸収できない市況変動に関しては、競合他社の動きも見つつ、適切に売価反映を行っています。 また、為替レートの変動対策として、リスク管理方針を定め、その範囲内で米ドル、ユーロおよび円等の主要通貨の短期的な変動の影響を最小限に抑えるため、金融機関等と為替予約等のヘッジ取引を行っています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	成長戦略への影響
1. 事業環境	他社との業務提携、戦略的投資 戦	<p>リコーグループは、お客様のニーズの変化に対応してさまざまな製品・サービスを提供するために必要に応じて他社との業務提携、合併事業や戦略的投資を行っています。これらの施策は双方の経営資源を有効に活用し、タイムリーに新技術・新製品を開発・販売する上で有効な手段と考えていますが、さまざまな理由により、以下のような状況に陥るリスクが考えられます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当事者間で利害の不一致が起こることによる提携の解消 ・検討における情報が十分ではないことなどにより、狙い通りの戦略的投資にならない ・事業、技術、製品および人材等の統合について期待する成果や効果が得られない 	<p>リコーグループでは、多様化するニーズに柔軟かつ確実に対応していくために、他社との協業や戦略的投資は今後ますます重要性を増してくと考えており、これを「重点戦略リスク」と位置づけ、意思決定のプロセスの強化に努めています。</p> <p>リコーグループにおける執行の最高意思決定機関であるGMCの諮問委員会として投資委員会を設立し、投資について、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスク等の観点で投資計画の検証を行っています。多様化する外部への投融資案件について、専門的なメンバーが事前に確認／協議することにより、経営戦略との整合性や投資効果を高め、投資判断のスピードと適確性を向上させることを狙いとしています。</p> <p>投資委員会の審議結果は、GMCにおける審議の際に共有され、意思決定をサポートします。また、決裁された外部への投融資案件に関して、投資委員会が進捗モニタリングを行うことにより、継続的にプロセス改善が回る仕組みを構築しています。</p>	<p>主に</p> <p>成長戦略 1</p> <p>成長戦略 2</p>
	技術変化への対応 戦	<p>近年の急速な技術の進化、変化への適切な対応は、リコーグループの製品・サービスの競争力の源泉であり、以下の項目等、十分な対応が取れていないことで、成長性や業績に悪影響を及ぼすリスクがあります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術変化の読みと対応 ・重点技術強化領域の設定、適切な資源の投下 ・新領域に対する技術力強化 	<p>あらゆる分野でのイノベーションがグローバル規模で進む中、お客様や社会が直面する課題をいち早く解決できる技術の重要性がますます高まっています。当社グループでは、これを「重点戦略リスク」と位置づけ意思決定のプロセスの強化に努めています。</p> <p>グローバルなマーケット向けの製品・サービスを開発するために、リコーグループでは、日本、米国、インド、中国に研究拠点を設け、それぞれの地域特性も活かしつつ、グローバルに拠点間の連携を深めて研究開発を推進しています。また、変化の激しい市場環境に対応するために、すべて自社での研究開発にこだわらず、必要な技術領域において強みのある大学・研究機関・企業と積極的に連携し、研究開発活動を加速させるオープンイノベーションを推進しています。</p> <p>リコーグループでは、2020年3月期よりイノベーション本部を設立し、新規成長領域の特定、事業化までのプロセス構築、整理を一元化しています。また、CTO (Chief Technology Officer: 最高技術責任者) を設置し、全社通じた研究開発、技術開発の重点領域を選定、経営戦略と連携して適切な資源配分を行い、活動を推進しています。</p>	<p>成長戦略 0</p> <p>成長戦略 1</p> <p>成長戦略 2</p>
	人材の確保 戦	<p>リコーグループの中長期的な成長は従業員個々の力量に大きく依存します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適切な時期に優秀な人材を計画通り確保できない ・人材育成がうまくいかず、狙った戦力を準備できない ・優秀な人材が社外に流出してしまう <p>等のリスクがあると考えています。</p>	<p>少子高齢化に伴う労働人口の不足、AI、IoTなど需要の高い特定分野の獲得競争が激しくなるなど、計画通りの人材確保を進める難しさが年々増しており、人材の確保、育成を重点戦略リスクと位置づけ重点化した活動を展開しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術系におけるジョブマッチを進め、専門性の高い人材の個々人のキャリアにあった採用を進めています。 ・新卒採用だけではなく、専門性をもつ人材の中途採用の強化を進めています。 ・ワークライフバランスを支える各種制度を整備し、多様な労働力に対応できる仕組みを強化しています。 ・幹部人材の確保、育成するプロセスの強化を進めています。 	<p>成長戦略 0</p> <p>成長戦略 1</p> <p>成長戦略 2</p>
	ファイナンス事業	<p>リコーグループはリコーグループ製品の販売およびリースに伴い、一部のお客様に対してファイナンス事業を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お客様の信用度および信用の供与額のモニタリングを行っています。お客様の債務不履行は完全には予測できないため、信用供与額をすべて回収できないリスクがあります。 ・リコーグループがお客様と締結するこうしたファイナンス契約は固定金利の長期営業債権になります。しかし、当社グループはこうしたファイナンス契約用の資金の一部は変動金利による短期借入で調達しており、営業損益が金利変動の影響を受けるリスクがあります。 ・リコーグループでは、現在の法律、税務および会計制度等を基準として事業を展開しています。これらの制度が大幅に変更された場合、リコーグループの業績に影響を与えるリスクがあります。会計制度面では、IFRS第16号「リース」の適用により、基準適用国における顧客の購買行動の変化等、ファイナンス事業への影響があるものと予想されます。 	<p>リコーグループは、ファイナンス契約の締結前およびファイナンス期間中は定期的に、お客様の信用度および信用の供与額を評価しています。また、信用リスクの集中、与信の未払い等の潜在的リスクも最小限に抑える必要があると考えているため、こうした評価によって、信用供与の程度を調整しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期確定の債権に対する金利変動リスクをヘッジする目的で、リコーグループでは契約期間にあわせた固定金利による調達も行っています。 	<p>主に</p> <p>成長戦略 0</p> <p>成長戦略 2</p>

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	成長戦略への影響
2. 事業運営	情報セキュリティ オ	リコグループの情報セキュリティを構築する上で、 ・悪意をもった第三者による攻撃(サイバー攻撃)により、当社グループ各社のシステムの停止やセキュリティ上の問題、損害が発生する ・サイバー攻撃により自社サーバーが悪用され意図せず他者を攻撃するなど、社会に悪影響を与え、リコブランド価値を毀損してしまう。また、そのことにより顧客サプライチェーンから排除され売上・シェアの減失、情報セキュリティインシデント発生時の対応発生等、業績にマイナスの影響を与える ・リコグループの製商品に重大な情報セキュリティ問題が検出され、全製商品がお客様から排除される等、ビジネスの機会を損失する 等をリスクとして想定しています。	リコグループは、各国、国策レベルで対策が求められてきている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢を常に把握した上で、グローバルに活動拠点のあるリコグループにとって適切な情報セキュリティ対策を検討・推進しています。 ・国際的な情報セキュリティ規格に基づき、リコグループのサプライチェーン全体の情報セキュリティを包括的に管理するための体制を構築していると同時に継続的に強化を図っています。 ・工場や生産ライン設備がIT/IoT化(ネットワーク接続)されたことにより生じるサイバーセキュリティリスクを想定し、対策を検討しています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2
	製造物責任 オ	リコグループが製造・販売する製品に、 ・重大な安全性問題(焼損・人損) ・安全・環境法問題 ・品質問題の長期化 等が発生することで、お客様や社会の信頼を失墜し、企業ブランドや製品ブランドが毀損され事業継承が困難になるリスクがあります。	機器の信頼性・安全性の向上にむけ、故障、事故が生じるメカニズムの分析精度を高め、開発過程に反映しリスク低減につなげています。 万が一、問題が発生した際に市場対応が迅速かつ確実に行われるよう体制を整備しています。 各国における安全・環境法に準拠した製品をお客様に提供するため、現地と密に連携をとり適切な標準・ガイドの制定、定期的な見直しを実施しています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2
	製品の長期供給遅れ/停止 オ	大規模地震・津波、政変・騒乱、洪水、感染症の蔓延、サプライヤーの供給停止等の不測の事態により、 ・部品供給の遅延や停止 ・製品工場の製造の停止 ・輸送機関の停止 等が発生し、ビジネス機会を損失するリスクがあります。	仕入先が被災後、供給再開までの工場稼働停止等によりお客様への製品提供が止まることのないよう、BCP在庫の確保、重要部品別に2社以上の仕入先を選定する等、有事に備えた環境整備を行っています。 想定リスクに基づく行動計画および机上訓練を実施し、対応策の有効性の確認と改善を図っています。	主に 成長戦略 0 成長戦略 1
	知的所有権の保護 オ	新規事業立上げにおいて他社との協業、共同研究・開発が活発化していることに伴い、知的所有権に関する他社との契約トラブル等が発生し、事業に悪影響を与えるリスクがあります。	リコグループでは、過去にトラブルが発生した事案を形式知化し、アセスメント手法を開発しました。その手法を新規事業テーマに適用してリスクアセスメントを行い、抽出されたリスクに対する対策をとっています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2
	公的な規制(環境規制含む)への対応 オ	リコグループの事業活動を行う上で、 ・人事関連の各種コンプライアンス違反(ハラスメント、雇用関連、人権等)が発生した場合、社会的信頼を失墜し、事業に悪影響を及ぼすリスクがあります。 ・輸出入関連法の違反が発生した場合、輸出停止等の行政制裁による生産・販売への影響、社会的信用の失墜による取引の機会損失、罰金や刑事罰等、会社に甚大な損害を与えるリスクがあります。 ・独占禁止法/競争法の違反が発生した場合、課徴金(行政処分)の負担や刑事罰、官公庁との取引停止、社会信用の失墜によるビジネスへの悪影響等、会社に甚大な損害を与えるリスクがあります。 ・各種環境関連法の違反が発生した場合、行政処分等による生産への影響や課徴金の負担、刑事罰、社会信用の失墜によるビジネスへの悪影響等、会社に甚大な損害を与えるリスクがあります。	リコグループでは、役員・社員一人ひとりが「リコウェイ」を実践し、社会的責任を果たすために、国内外における関連法令、国際ルールおよびその精神を理解し遵守しつづ高い倫理観をもって行動するという観点から「リコグループ企業行動規範」を定め、周知徹底を図っています。 ・人事関連の各種法規制や社内ルールの教育、および発生時の対応体制を整備、ルール化を行っています。 人権に関しては社内教育のみならず国内外サプライヤーに対する定期的なアセスメントを行い、人権問題に抵触することはないか確認しています。 ・安全保障貿易管理に関する社員教育の実施とビジネスに関連する重要な規制強化/緩和に関する情報を適時社内周知しています。また、刻々と変化する国際情勢を把握し、能動的なリスク回避策をとっています。 ・独占禁止法および各国競争法の遵守を徹底のため、各地域の法務部門が主導し教育活動および発生時対応の強化に努めています。 ・環境マネジメントシステムを構築し、定期的なアセスメントによる環境関連法の遵守徹底とともに、規制の変化等へのタイムリーな把握・対応に努めています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	成長戦略への影響
3. 会計制度	のれん、 固定資産の減損	リコーグループは、企業買収の際に生じたのれん、事業用のさまざまな有形固定資産および無形資産を計上しています。 これらの資産については、今後の業績計画との乖離や市場の変化等によって、期待されるキャッシュ・フローが生み出せない場合、リコーグループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	リコーグループでは、リスク項目「他社との業務提携、戦略的投資」に記載したとおり、投資委員会において買収金額の妥当性審議を行い、投資を決定しています。 投資後も進捗モニタリングを行い、事業を執行、管理する体制を整備しています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2
	確定給付制度 債務	確定給付制度債務および年金制度の資産に関し、一定の会計方針に基づいて当社グループはこれらの給付費用を負担し、政府の規制に従って資金を拠出しています。 現時点では、直ちに多額の資金は不要ですが、株式や債券市場等の予測し得ない市況変動により制度資産の収益性が低下すれば、追加的な資金拠出と費用負担が必要になるリスクがあります。	リコーグループは、政府の規制や人材戦略・人事制度を踏まえ、適宜制度の見直しを検討、実施しています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2
4. 環境・災害	気候変動に 関する影響 オ	気候変動は国・地域を超えて世界に影響を与える問題であり、グローバルに活動するリコーグループにとって重要な課題であると認識し、対策を実施していますが、対応の不足や遅れにより以下のリスクが顕在化する可能性があります。 (移行リスク) ・脱炭素社会への想定外の急速な移行に対応できず、コストの増加や販売機会損失・企業ブランドが棄損され企業価値の低下を招く (物理的リスク) ・異常気象による紙などの原材料が高騰し事業に悪影響を及ぼす ・異常気象による罹災への対応が遅れ工場操業停止やサプライチェーンの寸断による製品サービス供給停止が起る	(移行リスク) ・脱炭素社会への移行に対処すべく代表取締役社長を委員長とするESG委員会を設置し変化する国際要請を常に確認し環境目標の見直しやリスクの未然防止・迅速な対応に努める体制を整備しています。 ・2020年3月期よりトータルリスクマネジメントの枠組みの中に気候変動に関する影響を「重点オペレーションリスク」として追加し、活動を強化しています。 (物理的リスク) ・リスク項目「部品・原材料の価格、為替レートの変動」に記載のとおり、調達系列の二重化、材料や部品在庫の積み増し等、サプライチェーンに対するリスクマネジメントを強化しています。また、サプライヤーと協力し、事業継続能力向上に取り組んでいます。 ・異常気象による罹災への対応についてはWebサイト(事業等のリスク「災害等による影響」)「製品の長期供給遅れ/停止」をご参照ください。▶1	主に 成長戦略 0 成長戦略 1
	災害等による影響 オ	リコーグループでは、以下のような災害事件事故の発生により、グループ会社に人的(家族を含む)/物的被害が生じるリスクを想定、対策を構築しています。 ・自然災害(地震、津波、洪水、暴風雨、竜巻、大雪、噴火等) ・事故(火災、爆発、危険物の漏洩、列車/航空機など交通機関の重大事故等) ・情勢変化(内乱、戦争、危険な社会運動等) ・事件(テロ、誘拐、脅迫等)	リコーグループにおいて遵守すべき共通規則である「リコーグループスタンダード」において、非常時の初期対応、報告方法、各対策本部の設置と役割について明記し、災害発生の際に適切な対応が取れるよう仕組みを構築しています。 災害の発生を防止、また万一が災害が発生した場合の被害を最小限に抑えるために、定期的に設備点検、防災訓練等を実施しています。地域や事業に応じたBCP(事業継続計画)を作成し、被災時でも重要な事業を継続し、早期に事業復旧できるよう準備を行っています。	成長戦略 0 成長戦略 1 成長戦略 2
5. 個別事象	リコーインド	リコーインドは、2018年1月29日にインドNational Company Law Tribunal(会社法審判所)に対してインド破産倒産法(Insolvency and Bankruptcy Code)第10条に基づく会社更生手続開始の申立てを行い、同年5月14日付けでその開始決定を受けていました。	リコーグループは連結決算において、リコーインドに関連して、2017年3月期に69億円、2018年3月期に117億円、2019年3月期に149億円の費用を計上しました。今回、2019年3月期連結決算において追加損失の計上を行ったことにより、リコーグループの保有するリコーインド向け債権の全額に対して引当を計上済みとなります。▶1 ▶2	—

10 詳しくは本誌

1 インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について
P15-16

詳しくはWEB

- 1 事業等のリスク jp.ricoh.com/IR/risk/
2 リコーインドの不適切会計処理 jp.ricoh.com/governance/risk.html

Data & Profile

リコーグループについてより理解を深めていただくための
データ・資料等です。

- 78 2019年3月期 リコーグループ業績概要
- 80 連結財務諸表
- 87 社会的責任に関わる主な指標と実績
- 89 コミットメントと外部評価
- 91 社会貢献
- 92 会社基本情報
- 93 統合報告書 ウェブサイト版 掲載情報のご案内

2019年3月期 リコーグループ業績概要

経営成績

2019年3月期(2018年4月1日から2019年3月31日までの12カ月間)の連結売上高は、前期に比べ2.4%減少し、20,132億円となりました。なお、為替変動による影響を除いた試算では、連結売上高は前期に比べ2.1%の減少となります。

国内の経済は、緩やかな持ち直し基調が続いています。このような状況の中、企業の働き方改革推進に伴ってIT機器需要拡大や業種業務ソリューション・サービスなどの売上が拡大するなど、オフィスサービス分野を中心に堅調に推移し、国内売上高全体で前期に比べ0.7%の増加となりました。

海外の経済は、米国では、緩やかな経済成長が続いており、欧州もBrexit(英国のEU離脱)やトルコ・ショックなどによる先行きの不透明感はあるものの、総じて堅調に推移しました。このような状況の中、海外売上高については、米州、欧州・中東・アフリカはオフィスサービス分野、商用印刷分野などが成長したものの、オフィスプリンティング分野が減少し、前期比減収となりました。米州においては1.8%の減少(為替影響を除くと1.8%の減少)、欧州・中東・アフリカにおいては3.9%の減少(同3.0%の減少)となりました。その他地域は、オフィスプリンティング分野の減収とリコーインドの連結除外影響などによるオフィスサービス分野の減収により、13.1%の減少(同11.9%の減少)となりました。以上の結果、海外売上高全体では前期に比べ4.4%の減少となりました。

売上総利益は、前期に比べ3.0%減少し7,668億円となりました。販売費および一般管理費は、構造改革効果の創出、業務プロセス改革による経費支出の抑制を進めた結果、前期に比べ9.6%減少し7,029億円となりました。当期は構造改革費用として193億円を計上しました。構造改革効果としては、施策を前倒して進めたことなどにより、469億円を創出しました。2018年3月期から2020年3月期までの3年間に累計1,000億円の構造改革効果を創出する目標に対し、計画以上に進展しました。

なお、当期末時点でリコーグループが保有するリコーインドに対する債権について回収不能と判断したことによる貸倒引当金繰入など、リコーインド関連費用として149億円を計上しています。

その他の収益は、主に、リコーロジスティクス株式会社の株式譲渡益の計上等により、前期に比べ大幅に増加しました。のれんの減損は、前期に計上した減損損失1,458億円から大幅に減少しました。

以上の結果、営業利益は、当期では868億円となりました(前期営業利益1,156億円(損失))。なお、構造改革費用、一過性収益などの特殊要因を除く営業利益としては1,051億円となり、前期と比べて実質的な収益力(稼ぐ力)の強化を着実に進めることができました。

金融収益および金融費用は、支払利息および為替差損の減少により、前期に比べ損失が減少しました。税引前利益は、839億円となりました(前期税引前利益1,241億円(損失))。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、495億円となりました(前期親会社の所有者に帰属する当期利益1,353億円(損失))。

財政状態に関する分析

資産、負債および純資産の状況

資産の部では、予定していたコカ・コーラボトラーズジャパンホールディングス株式会社の株式売却に伴い、その他の投資が減少したことに加えて、リコーロジスティクス株式会社の株式譲渡実施により、現金および現金同等物が前期末に比べ増加しました。また、棚卸資産は、当第4四半期連結会計期間に投入した複合機の初期在庫形成と、米中貿易摩擦の影響や英国のEU離脱に備えた消耗品などの在庫積み増しなどにより増加しました。国内を中心としたファイナンス事業の継続的な拡大によりリース債権が増加し、その他の金融資産が増加となりました。結果として資産合計は、前期末に比べ841億円増加し27,251億円となりました。



詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/

2019年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho1903.pdf

2019年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/h31_3/pdf/flash_report.pdf

負債の部では、満期となった長期借入負債の返済を行うとともに相当分の借り換えを実施したことに加え、ファイナンス事業の拡大に伴って関連子会社による負債が増加したことから、社債および借入金の前期末に比べ増加しました。負債合計は、前期末に比べ538億円増加し17,061億円となりました。

資本の部では、当期利益の増加と、会計方針の変更による累積的影響等により利益剰余金が前期末に比べ増加しました。結果として、親会社の所有者に帰属する持分は、前期末から230億円増加し9,325億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は34.2%と引き続き安全な水準を維持しました。

当期はROE5.0%以上を目標として事業運営に取り組んできました。基盤事業の収益力強化と新しい事業の成長、構造改革効果の前倒し創出などにより、親会社の所有者に帰属する当期利益が大きく増加し期初の見通しを上回ったことから、2019年3月期のROE実績は5.4%と、目標を上回って着地することができました。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ現金収入が283億円減少し819億円の収入となりました。基盤事業であるオフィスプリンティング分野の収益力改善に加えて、オフィスサービス分野をはじめとする成長分野の利益増加などにより、当期利益が前期から大きく増加しました。当期利益の増加による収入増を、棚卸資産などの増加による支出増が上回った結果、営業活動によるキャッシュ・フローは前期比減少となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ現金支出が351億円減少し459億円の支出となりました。生産設備の増強・更新などに伴う設備投資およびIT関連投資を継続的に進めたことに加えて、将来の成長にむけた事業買収なども実施しました。一方で、構造改革活動の結果として、子会社株式の譲渡などに伴う収入があり、会計年度に比べて支出額が減少しました。

以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計となるフリー・キャッシュ・フローは、構造改革活動による事業収益力(稼ぐ力)の強化、事業見直しなどにより、前期から現金収入が68億円増加し360億円の収入となりました。ファイナンス事業の影響を除くフリー・キャッシュ・フローは、854億円の収入となり、2020年3月期までの3年間累計で1,000億円を創出する目標に対して、2年間合計で1,513億円に達しており、順調に推移しています。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ現金収入が360億円増加し424億円の収入となりました。負債については、満期となった長期借入負債の返済を行うとともに相当分の借り換えを実施しました。加えて、ファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社による負債が増加しました。支払配当金は、業績状況とキャッシュ・フローの状況および今後の成長にむけた投資を鑑み、配当金の支払いを実施しました。

以上の結果、当期末の現金および現金同等物残高は、前期末に比べ795億円増加し2,400億円となりました。

連結損益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2018年および2019年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期
売上高	2,063,363	2,013,228	18,137,189
売上原価	1,272,357	1,246,345	11,228,333
売上総利益	791,006	766,883	6,908,856
販売費及び一般管理費	777,917	702,912	6,332,541
その他の収益	17,062	23,449	211,252
のれんの減損	145,827	581	5,234
営業利益（損失）	(115,676)	86,839	782,333
金融収益	4,123	4,598	41,424
金融費用	12,831	7,965	71,757
持分法による投資損益	202	492	4,432
税引前利益（損失）	(124,182)	83,964	756,432
法人所得税費用	5,457	28,587	257,540
当期利益（損失）	(129,639)	55,377	498,892
当期利益の帰属先：			
親会社の所有者	(135,372)	49,526	446,180
非支配持分	5,733	5,851	52,712

1株当たりの指標：	円		米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期
1株当たり当期利益（損失）（親会社の所有者に帰属）：			
基本的	(186.75)	68.32	0.62
希薄化後	—	—	—
1株当たり現金配当金	15.00	23.00	0.21

ADR（米国預託証券）、1ADR＝原株式1株	円		米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期
1株当たり当期利益（損失）（親会社の所有者に帰属）：			
基本的	(186.75)	68.32	0.62
希薄化後	—	—	—
1ADR当たり現金配当金	15.00	23.00	0.21

連結包括利益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2018年および2019年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期
当期利益（損失）	(129,639)	55,377	498,892
その他の包括利益（損失）			
純損益に振り替えられない項目			
確定給付制度の再測定	2,541	(6,389)	(57,559)
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	—	(1,929)	(17,378)
純損益に振り替えられない項目合計	2,541	(8,318)	(74,971)
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
売却可能金融資産の公正価値の純変動	17,375	—	—
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	(13,497)	56	505
在外営業活動体の換算差額	10,737	(10,979)	(98,910)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	14,615	(10,923)	(98,450)
その他の包括利益（損失）合計	17,156	(19,241)	(173,342)
当期包括利益（損失）	(112,483)	36,136	325,550
当期包括利益の帰属先：			
親会社の所有者	(118,072)	30,304	273,009
非支配持分	5,589	5,832	52,541

2014年3月期より国際会計基準（以下、IFRS）に準拠して連結財務諸表を作成しています。
 重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください WEB: jp.ricoh.com/IR/securities_report/

 詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/

2019年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho1903.pdf

2019年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/h31_3/pdf/flash_report.pdf

財務・業績情報 jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html

1株当たりデータ jp.ricoh.com/IR/graph/graph05.html

連結財政状態計算書

株式会社リコーおよび連結子会社
2018年および2019年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期
資産の部			
流動資産：			
現金及び現金同等物	160,568	240,099	2,163,054
定期預金	68	70	631
営業債権及びその他の債権	589,741	604,804	5,448,684
その他の金融資産	291,144	294,351	2,651,811
棚卸資産	180,484	207,748	1,871,604
その他の投資	55,921	—	—
その他の流動資産	50,052	40,107	361,324
小計	1,327,978	1,387,179	12,497,108
売却目的で保有する資産	—	2,583	23,270
流動資産合計	1,327,978	1,389,762	12,520,378
非流動資産：			
有形固定資産	250,005	250,287	2,254,838
のれん及び無形資産	217,130	219,806	1,980,234
その他の金融資産	689,629	708,295	6,381,036
持分法で会計処理されている投資	3,703	12,521	112,802
その他の投資	26,985	22,443	202,189
その他の非流動資産	36,806	38,006	342,396
繰延税金資産	88,794	84,012	756,865
非流動資産合計	1,313,052	1,335,370	12,030,360
資産合計	2,641,030	2,725,132	24,550,738

	百万円		千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期
負債及び資本の部			
流動負債：			
社債及び借入金	223,194	266,957	2,405,018
営業債務及びその他の債務	300,724	306,189	2,758,459
その他の金融負債	453	521	4,694
未払法人所得税	17,871	15,455	139,234
引当金	12,235	12,277	110,604
その他の流動負債	234,045	242,799	2,187,378
流動負債合計	788,522	844,198	7,605,387
非流動負債：			
社債及び借入金	658,707	666,462	6,004,162
その他の金融負債	3,788	3,420	30,811
退職給付に係る負債	104,998	105,288	948,541
引当金	12,709	6,610	59,550
その他の非流動負債	80,174	77,619	699,269
繰延税金負債	3,377	2,547	22,946
非流動負債合計	863,753	861,946	7,765,279
負債合計	1,652,275	1,706,144	15,370,666
資本：			
資本金	135,364	135,364	1,219,495
〈発行可能株式総数〉			
2018年3月31日現在 — 1,500,000,000株			
2019年3月31日現在 — 1,500,000,000株			
〈発行済株式総数及び自己株式を除く発行済み株式総数〉			
2018年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,871,419株			
2019年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,862,648株			
資本剰余金	186,463	186,086	1,676,450
自己株式	(37,329)	(37,394)	(336,883)
その他の資本の構成要素	114,954	73,645	663,469
利益剰余金	510,113	574,876	5,179,063
親会社の所有者に帰属する持分合計	909,565	932,577	8,401,594
非支配持分	79,190	86,411	778,478
資本合計	988,755	1,018,988	9,180,072
負債及び資本合計	2,641,030	2,725,132	24,550,738

2014年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。
 重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください WEB: jp.ricoh.com/IR/securities_report/

 詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/
 2019年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho1903.pdf
 2019年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/h31_3/pdf/flash_report.pdf

連結持分変動計算書

株式会社リコーおよび連結子会社
2018年および2019年3月31日に終了した事業年度

単位：百万円

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素			
				確定給付制度の 再測定	その他の包括利益を通じて測定 する金融資産の公正価値の純変動	売却可能金融資産の 公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ ヘッジの公正価値の純変動
2017年4月1日残高	135,364	186,423	(37,318)	—	—	34,330	73
当期利益（損失）	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益（損失）	—	—	—	2,540	—	17,251	(13,334)
当期包括利益（損失）	—	—	—	2,540	—	17,251	(13,334)
自己株式の取得及び売却	—	—	(11)	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	(2,540)	—	—	—
非支配株主との資本取引	—	40	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	40	(11)	(2,540)	—	—	—
2018年3月31日残高	135,364	186,463	(37,329)	—	—	51,581	(13,261)
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	10,432	(51,581)	13,293
会計方針の変更を反映した当期首残高	135,364	186,463	(37,329)	—	10,432	—	32
当期利益（損失）	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益（損失）	—	—	—	(6,385)	(2,001)	—	27
当期包括利益（損失）	—	—	—	(6,385)	(2,001)	—	27
自己株式の取得及び売却	—	—	(10)	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	6,385	(616)	—	—
非支配株主との資本取引	—	(377)	—	—	—	—	—
その他	—	—	(55)	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	(377)	(65)	6,385	(616)	—	—
2019年3月31日残高	135,364	186,086	(37,394)	—	7,815	—	59

単位：千米ドル

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素			
				確定給付制度の 再測定	その他の包括利益を通じて測定 する金融資産の公正価値の純変動	売却可能金融資産の 公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ ヘッジの公正価値の純変動
2018年3月31日残高	1,219,495	1,679,847	(336,297)	—	—	464,694	(119,468)
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	93,982	(464,694)	119,757
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,219,495	1,679,847	(336,297)	—	93,982	—	288
当期利益（損失）	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益（損失）	—	—	—	(57,523)	(18,027)	—	243
当期包括利益（損失）	—	—	—	(57,523)	(18,027)	—	243
自己株式の取得及び売却	—	—	(90)	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	57,523	(5,550)	—	—
非支配株主との資本取引	—	(3,397)	—	—	—	—	—
その他	—	—	(496)	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	(3,397)	(586)	57,523	(5,550)	—	—
2019年3月31日残高	1,219,495	1,676,450	(336,883)	—	70,405	—	532

単位：百万円

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の 所有者に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の 換算差額	その他の資本の 構成要素合計				
2017年4月1日残高	65,791	100,194	657,443	1,042,106	74,771	1,116,877
当期利益（損失）	—	—	(135,372)	(135,372)	5,733	(129,639)
その他の包括利益（損失）	10,843	17,300	—	17,300	(144)	17,156
当期包括利益（損失）	10,843	17,300	(135,372)	(118,072)	5,589	(112,483)
自己株式の取得及び売却	—	—	—	(11)	—	(11)
配当金	—	—	(14,498)	(14,498)	(954)	(15,452)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	(2,540)	2,540	—	—	—
非支配株主との資本取引	—	—	—	40	(216)	(176)
所有者との取引等合計	—	(2,540)	(11,958)	(14,469)	(1,170)	(15,639)
2018年3月31日残高	76,634	114,954	510,113	909,565	79,190	988,755
会計方針の変更による累積的影響額	—	(27,856)	33,691	5,835	—	5,835
会計方針の変更を反映した当期首残高	76,634	87,098	543,804	915,400	79,190	994,590
当期利益（損失）	—	—	49,526	49,526	5,851	55,377
その他の包括利益（損失）	(10,863)	(19,222)	—	(19,222)	(19)	(19,241)
当期包括利益（損失）	(10,863)	(19,222)	49,526	30,304	5,832	36,136
自己株式の取得及び売却	—	—	—	(10)	—	(10)
配当金	—	—	(12,685)	(12,685)	(1,101)	(13,786)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	5,769	(5,769)	—	—	—
非支配株主との資本取引	—	—	—	(377)	2,490	2,113
その他	—	—	—	(55)	—	(55)
所有者との取引等合計	—	5,769	(18,454)	(13,127)	1,389	(11,738)
2019年3月31日残高	65,771	73,645	574,876	932,577	86,411	1,018,988

単位：千米ドル

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の 所有者に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の 換算差額	その他の資本の 構成要素合計				
2018年3月31日残高	690,397	1,035,623	4,595,612	8,194,280	713,423	8,907,703
会計方針の変更による累積的影響額	—	(250,955)	303,523	52,568	—	52,568
会計方針の変更を反映した当期首残高	690,396	784,667	4,899,135	8,246,847	713,423	8,960,270
当期利益（損失）	—	—	446,180	446,180	52,712	498,892
その他の包括利益（損失）	(97,864)	(173,171)	—	(173,171)	(171)	(173,342)
当期包括利益（損失）	(97,864)	(173,171)	446,180	273,009	52,541	325,550
自己株式の取得及び売却	—	—	—	(90)	—	(90)
配当金	—	—	(114,279)	(114,279)	(9,919)	(124,198)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	51,973	(51,973)	—	—	—
非支配株主との資本取引	—	—	—	(3,397)	22,433	19,036
その他	—	—	—	(496)	1	(495)
所有者との取引等合計	—	51,973	(166,252)	(118,262)	12,515	(105,748)
2019年3月31日残高	592,533	663,469	5,179,063	8,401,594	778,478	9,180,072

2014年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください WEB: jp.ricoh.com/IR/securities_report/

詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/2019年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yo1903.pdf2019年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/h31_3/pdf/flash_report.pdf

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2018年および2019年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期利益（損失）	(129,639)	55,377	498,892
営業活動による純増額への調整			
減価償却費及び無形資産償却費	108,327	94,288	849,441
有形固定資産及び無形資産の減損	30,140	2,138	19,261
のれんの減損	145,827	581	5,234
その他の収益	(17,062)	(23,449)	(211,252)
持分法による投資損益	(202)	(492)	(4,432)
金融収益及び金融費用	8,708	3,367	30,333
法人所得税費用	5,457	28,587	257,541
営業債権及びその他の債権の増加	(17,106)	(6,595)	(59,414)
棚卸資産の減少（増加）	22,720	(30,097)	(271,144)
リース債権の増加	(27,922)	(13,527)	(121,865)
営業債務及びその他の債務の増加	5,215	10,024	90,306
退職給付に係る負債の減少	(11,506)	(6,937)	(62,495)
その他（純額）	32,808	553	4,981
利息及び配当金の受取額	3,902	4,123	37,144
利息の支払額	(5,025)	(5,007)	(45,108)
法人所得税の支払額	(44,354)	(30,987)	(279,162)
営業活動による純増額	110,288	81,947	738,261
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の売却	18,484	9,707	87,450
有形固定資産の取得	(72,285)	(72,462)	(652,811)
無形資産の売却	6,554	969	8,730
無形資産の取得	(34,698)	(29,589)	(266,568)
有価証券の取得	(1,005)	(8,639)	(77,829)
有価証券の売却	186	63,830	575,045
定期預金の増減（純額）	8,062	458	4,126
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(458)	(5,133)	(46,243)
子会社の支配喪失による増減	7,788	10,223	92,099
その他	(13,705)	(15,295)	(137,792)
投資活動による純減額	(81,077)	(45,931)	(413,793)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入債務の増減（純額）	(21,180)	26,236	236,360
長期借入債務による調達	134,819	152,234	1,371,477
長期借入債務の返済	(109,877)	(139,399)	(1,255,847)
社債発行による調達	68,285	50,000	450,450
社債の償還	(50,000)	(35,000)	(315,315)
支払配当金	(14,498)	(12,685)	(114,279)
自己株式の取得	(11)	(10)	(90)
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	3,006	27,081
その他	(1,131)	(1,958)	(17,639)
財務活動による純増額	6,407	42,424	382,198
換算レートの変動に伴う影響額	(1,479)	1,091	9,829
現金及び現金同等物の純増額	34,139	79,531	716,495
現金及び現金同等物の期首残高	126,429	160,568	1,446,559
現金及び現金同等物の期末残高	160,568	240,099	2,163,054

(注)前期の法人所得税の支払額には、米子会社が支払った移転価格税制に基づく法人税等の追加納付額が含まれています。

2014年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください WEB: jp.ricoh.com/IR/securities_report/

 詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/

2019年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho1903.pdf

2019年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/h31_3/pdf/flash_report.pdf

財務・業績情報 jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html

主要な経営指標等の推移

株式会社リコーおよび連結子会社
3月31日に終了した事業年度

		百万円			
米国基準		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
連結損益関連	売上高	2,015,811	1,941,336	1,903,477	1,924,497
	売上原価	1,194,272	1,152,395	1,150,855	1,155,896
	売上総利益	821,539	788,941	752,622	768,601
	販売費及び一般管理費	755,638	730,870	770,690	705,167
	営業利益（損失）	65,901	58,071	(18,068)	63,434
	税引前利益（損失）	57,082	44,169	(31,937)	58,173
	法人税等	28,065	22,410	8,223	20,838
	当社株主に帰属する当期純利益（損失）	27,044	18,630	(44,560)	32,467
	一株当り当期純利益（円）				
	基本的	37.27	25.68	(61.42)	44.78
	希薄化後	36.25	25.15	(61.42)	—
	研究開発費	109,346	110,553	119,027	112,006
	有形固定資産減価償却費	70,394	67,231	64,984	60,471
	設備投資	66,886	66,875	73,271	86,569
	フリー・キャッシュ・フロー	97,765	36,730	(101,237)	18,059
	有利子負債（短期借入金及び長期債務）	684,454	629,624	741,867	702,780
	総資産	2,377,983	2,255,564	2,289,358	2,360,697
	株主資本	969,358	925,243	822,704	897,996
	期中平均為替レート(円/US\$)	92.91	85.77	79.08	83.06
	(円/ユーロ)	131.21	113.28	109.05	107.08

		百万円			
分野別売上高	画像&ソリューション	1,789,717	1,712,630	1,671,100	1,685,391
	オフィスイメージング	1,614,347	1,381,175	1,323,263	1,329,608
	プロダクションプリンティング		150,044	148,564	147,040
	ネットワークシステムソリューション	175,370	181,411	199,273	208,743
	産業	101,692	107,032	98,052	93,094
	その他	124,402	121,674	134,325	146,012
	オフィスプリンティング	—	—	—	—
	オフィスサービス	—	—	—	—
	商用印刷	—	—	—	—
	産業印刷	—	—	—	—
	サーマル	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—

		百万円			
地域別売上高	日本	876,498	875,819	886,425	870,397
	海外	1,139,313	1,065,517	1,017,052	1,054,100
	米州	558,942	520,000	468,728	496,605
	欧州	456,563	428,519	421,373	421,740
	その他	123,808	116,998	126,951	135,755

詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/
 主な財務データ jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html
 1株当たりデータ jp.ricoh.com/IR/graph/graph05.html
 分野別・地域別売上推移 jp.ricoh.com/IR/graph/graph06.html

国際会計基準 (IFRS)		百万円						千米ドル	
		2013年3月期	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	2019年3月期	
連結損益関連	売上高	1,811,814	2,108,475	2,151,404	2,209,028	2,028,899	2,063,363	2,013,228	18,137,189
	売上原価	1,062,204	1,235,250	1,244,486	1,327,064	1,240,271	1,272,357	1,246,345	11,228,333
	売上総利益	749,610	873,225	906,918	881,964	788,628	791,006	766,883	6,908,856
	販売費及び一般管理費	676,055	752,880	794,014	799,406	755,393	777,917	702,912	6,332,541
	営業利益 (損失)	73,555	120,345	115,765	102,295	33,880	(115,676)	86,839	782,333
	税引前利益 (損失)	68,082	118,063	112,297	95,684	29,955	(124,182)	83,964	756,432
	法人所得税費用	24,264	39,611	38,598	28,378	20,518	5,457	28,587	257,540
	親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	38,915	72,818	68,562	62,975	3,489	(135,372)	49,526	446,180
	1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属) (円及びドル)								
	基本的	53.67	100.44	94.58	86.87	4.81	(186.75)	68.32	0.62
	希薄化後	—	—	—	—	—	—	—	—
	研究開発投資	112,006	116,222	118,782	118,583	114,398	111,015	111,013	1,000,117
	有形固定資産減価償却費	54,376	63,305	70,924	68,740	68,007	68,436	65,437	589,523
	設備投資	79,287	72,993	75,976	83,778	75,447	72,285	72,462	652,811
	フリー・キャッシュ・フロー	15,575	23,956	(40,913)	(4,280)	(18,416)	29,211	36,016	324,468
	有利子負債 (短期借入金及び長期債務)	702,335	724,164	790,580	852,800	859,743	881,901	933,419	8,409,180
	総資産	2,391,163	2,596,618	2,730,207	2,776,461	2,759,287	2,641,030	2,725,132	24,550,738
	親会社の所有者に帰属する持分	913,705	1,029,413	1,084,167	1,077,813	1,042,106	909,565	932,577	8,401,594
	期中平均為替レート(円/US\$)	83.06	100.29	109.89	120.12	108.39	110.91	110.95	—
	(円/ユーロ)	107.08	134.47	138.85	132.68	118.82	129.67	128.46	—

分野別売上高		百万円						千米ドル
		2013年3月期	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	2019年3月期
画像&ソリューション	1,611,210	1,877,668	1,916,676	1,974,510	1,792,064	—	—	—
オフィスイメージング	1,264,286	1,406,736	1,439,723	1,432,065	1,274,888	—	—	—
プロダクションプリンティング	147,040	180,092	191,991	223,815	206,202	—	—	—
ネットワークシステムソリューション	199,884	290,840	284,962	318,630	310,974	—	—	—
産業	93,094	110,007	117,772	125,465	124,886	—	—	—
その他	110,893	120,800	116,956	109,053	111,949	—	—	—
オフィスプリンティング	—	—	—	—	1,165,979	1,144,053	1,086,428	9,787,640
オフィスサービス	—	—	—	—	425,612	447,973	481,392	4,336,865
商用印刷	—	—	—	—	186,110	185,933	185,292	1,669,297
産業印刷	—	—	—	—	11,883	19,200	20,692	186,414
サーマル	—	—	—	—	52,287	61,458	66,368	597,910
その他	—	—	—	—	182,028	204,746	173,056	1,559,063

地域別売上高		百万円						千米ドル
		2013年3月期	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	2019年3月期
日本	760,885	817,964	759,580	761,590	767,522	799,904	805,799	7,259,450
海外	1,050,929	1,290,511	1,391,824	1,447,438	1,261,377	1,263,459	1,207,429	10,877,739
米州	496,857	589,160	648,545	693,786	609,098	577,559	567,442	5,112,090
欧州・中東・アフリカ	418,418	519,103	532,375	531,002	456,471	477,554	458,856	4,133,838
その他	135,654	182,248	210,904	222,650	195,808	208,346	181,131	1,631,811

2012年3月期に、一部子会社の決算期を変更しています。これに伴い2010年3月期、2011年3月期の実績も修正表示しています。
2013年3月期に、分野別売上の集計方法を変更しています。これに伴い2011年3月期、2012年3月期の実績も修正表示しています。
2013年3月期に、アフリカ、中近東地域の売上を「その他地域」から「欧州」地域へ移行しています。これに伴い2011年3月期、2012年3月期の実績も修正表示しています。
2015年3月期に、一部の製品をプロダクションプリンティングから産業分野へ変更するなど、集計方法を変更しています。これに伴い2014年3月期の実績も修正表示しています。
2016年3月期に、一部のリース取引を総額表示から純額表示に変更したことに伴い、2013年3月期以降のIFRSのデータを遡及表示しています。

社会的責任に関わる主な指標と実績

指標	対象範囲	実績			主な イニシアティブの 関連項目*1	備考
		2017年3月期 (2016年度)	2018年3月期 (2017年度)	2019年3月期 (2018年度)		

ガバナンス

1	社外取締役の人数 ()内は取締役の総数	(株)リコー	4(10)	4(8)	4(8)	GRI: 102-22 ISO26000:6.2 SDGs: 16	
2	サプライヤー企業からの CSRセルフアセスメント回収率 (%) ()内は対象サプライヤー数	日本	—	100(7)	—	GRI: 308-2, 414-2 GC: 原則1, 2, 4-8 ISO26000:6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8	重要サプライヤーへ実施
		中国	—	—	100(8)		
		タイ	100(68)	—	100(4)		
3	重大製品事故件数*2	リコーグループ	0	1	1	GRI: 416-2 ISO26000:6.7 SDGs: 16	製品事故のうち、一般消費者の生命、身体に対して 危害が重大であるものの発生件数(死亡、重傷病、 後遺障害、一酸化炭素中毒、火災等)。 米州における複合機械損壊事故発生
4	情報セキュリティ重大事件・事故 件数	リコーグループ	0	0	0	GRI: 418-1 ISO26000:6.7 SDGs: 16	外部への発表を要する重大な法令違反、事件・事故 等の発生件数。
5	重大な法令違反、事件・事故の 発生件数*2	リコーグループ	0	0	0	GRI: 419-1 GC: 原則1, 2, 4-8, 10 ISO26000:6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7 SDGs: 16	
6	顧客満足度	日本	2位	2位	2位	GRI: G4, PR5 ISO26000:6.7	JD/Jワ/日本カラーコピー機満足度調査*結果推移 * [ラージ&ミドルオフィス市場]全国の従業員数30 名以上企業を対象

環境

7	使用エネルギー量	総量(TJ)	リコーグループ	4,689	4,702	4,407	GRI: 302-1 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 7, 8, 12, 13	第三者検証カバー率*3: 74%	
8	温室効果 ガス 排出量	スコープ1	CO ₂ (kt)	144.8	137.9	136.1	GRI: 305-1 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 68%	
			非エネルギー 起源GHG (CO ₂ 換算)*4	32.7	35.5	1.5	GRI: 305-1 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 100%	
		スコープ2	CO ₂ (kt)	308.6	298.6	224.9	GRI: 305-2 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 93%	
		合計(kt)	486.1	472.0	362.4	GRI: 305-1, 305-2 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 84%		
9	製品使用時のCO ₂ 排出量	スコープ3	CO ₂ (kt)	リコーグループ	490.4	425.9	375.1	GRI: 305-3 GC: 原則7, 8, 9 ISO26000:6.5, 6.7 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 100% 各年度に販売された機器の想定寿命における 使用時のCO ₂ 排出量 (対象製品: 画像製品、プロジェクター、テレビ会議・ Web会議システム、LED照明)
10	削減貢献量	CO ₂ (kt)	リコーグループ	467	421	432	GRI: 305-5 GC: 原則7, 8, 9 ISO26000:6.5, 6.7 SDGs: 6, 8, 12, 13, 15	製品やソリューションによって 社会で削減されたCO ₂ の削減量	
11	水使用量	総量(km ³)	(株)リコー、 リコーグループ	4,829	4,575	4,518	GRI: 303-1 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 6, 12	第三者検証カバー率*3: 95.8%	
12	排出物量	総量(t)	(株)リコー、 リコーグループ	74,358	71,455	68,084	GRI: 306-2 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*3: 88.8%	
		最終処分量(t)	1,597	763	614	GRI: 306-2 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*3: 88.8%		
		再資源化率(%)	97.3	97.5	96.0	GRI: 306-2 GC: 原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs: 3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*3: 88.8%		

*1 主なイニシアティブ GRI: GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード(GRIスタンダード)、GC: グローバル・コンパクト、SDGs: 持続可能な開発目標、ISO26000: 社会的責任の国際規格

*2, 3 2019年3月期データについて、SGS ジャパン株式会社による第三者検証を受審しています(備考欄に記載のカバー率は2019年3月期のもの)。
WEB: jp.ricoh.com/environment/data/third.html

*4 非エネルギー起源GHG (CO₂、CH₄、N₂O、HFCs、PFCs、SF₆、NF₃)

*5 カバー率: 89.9%

上記以外の項目を含む環境データに関する詳細は、こちらをご参照ください WEB: jp.ricoh.com/environment/data/

指標	対象範囲	実績			主な イニシアティブの 関連項目*1	備考	
		2017年3月期 (2016年度)	2018年3月期 (2017年度)	2019年3月期 (2018年度)			
社会							
13 正社員数の推移(人)	リコーグループ(国内)	35,490	33,796	31,905	GRI: 102-7		
	リコーグループ(海外)	70,123	64,082	60,758			
	リコーグループ計	105,613	97,878	92,663			
14 正社員の男女比率(男性:女性)	(株)リコー	85:15	85:15	85:15	GRI: 102-8 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8		
	リコーグループ(国内)計 リコーグループ計	84:16 —	83:17 —	83:17 67:33			
15 男女別平均勤続年数	(株)リコー	男	18.3	19.1	19.6	GRI:該当なし GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8	
		女	19.5	19.7	20.3		
16 男女別平均年齢	(株)リコー	男	43.5	44.0	44.5	GRI: 405-1 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8	
		女	41.7	42.2	43.0		
		計	43.3	43.8	44.3		
17 管理職に占める女性の割合(%)	(株)リコー*2	3.5	3.8	3.9	GRI: 405-1 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8	項目13はリコーグループ全221社の社員数の合計 項目20は育児休業を利用した正社員数(男女合わせて)	
	リコーグループ(国内)計*2	4.0	4.4	4.8			
	リコーグループ計*5	—	—	15.7			
18 上級管理職に占める女性の割合(%)	(株)リコー*2	1.6	1.8	2.2	GRI: 405-1 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8	項目21は介護休業を利用した正社員数(男女合わせて)	
	リコーグループ(国内)計*2	1.9	2.2	2.1			
	リコーグループ計*5	—	—	3.4			
19 退職率(%)	(株)リコー	2.2	5.2	3.8	GRI: 401-1 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8	項目23は主要関連会社(30社)が対象	
20 育児休業利用者数	(株)リコー	306	269	279	GRI: 401-3 ISO26000:6.4 GC:原則1 SDGs:5, 8		
	国内関連会社	262	362	363			
	リコーグループ(国内)計	568	631	642			
21 介護休業利用者数	(株)リコー	7	6	6	GRI: 該当なし ISO26000:6.4 GC:原則1 SDGs:8		
	国内関連会社	14	11	5			
	リコーグループ(国内)計	21	17	11			
22 障がい者雇用率(%)	リコー(特例子会社グループ適用)*2	2.18	2.29	2.32			
23 現地採用社長の割合(%)	海外関連会社	58.1	60.0	53.3	GRI: 該当なし GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:8		
24 重大災害発生日数	(株)リコー	0	0	0		項目24は国内事業所の塗装作業(作業エリア外)からの臭気吸引ばく露	
	国内関連会社	0	0	1			
	リコーグループ(国内)計	0	0	1			
25 労働災害発生日数	(株)リコー(生産系)	5	4	8	GRI: 403-2 GC:原則1 ISO26000:6.4 SDGs:3, 8	項目25の国内関連会社は23社が対象。合計値はリコーグループ(国内)社員のほぼ100%をカバー	
	(株)リコー(生産系以外)	5	11	19			
	(株)リコー 計	10	15	27			
	国内関連会社(生産系)	23	22	13			
	国内関連会社(生産系以外)	86	91	75			
	国内関連会社 計	109	113	88			
	リコーグループ(国内)計(生産系)	28	26	24			
	リコーグループ(国内)計(生産系以外)	91	102	91			
26 社員意識調査実施率(%)	リコーグループ(国内)	—	84.5	85.0	GRI: 該当なし ISO26000:該当なし SDGs:8	2019年3月期の国内データは、リコーおよび国内主要関連会社13社中の12社で実施。海外は4社のみ対象(海外他は2020年3月期にて実施予定)	
	海外関連会社	—	0	54.5			
	リコーグループ計	—	84.5	79.7			
27 寄付金額の実績(百万円)	(株)リコー	118	104	107			
	国内関連会社	6	5	7			
	海外関連会社	24	53	28			
28 社員の社会貢献活動実施時間(時間)	リコーグループ計	148	162	142	GRI: 該当なし ISO26000:6.8 SDGs:1~17	・リコーグループ63社について実績を収集 ・金額は社内で設定している各年度の為替レートに基づいて算出	
	(株)リコー	4,989	2,795	1,737			
	国内関連会社	2,861	3,164	2,896			
29 社会貢献総支出金額(百万円)	海外関連会社	28,453	21,264	15,929			
	リコーグループ計	36,303	27,223	20,562			
	(株)リコー	157	120	124			
29 社会貢献総支出金額(百万円)	国内関連会社	20	37	22			
	海外関連会社	225	189	149			
	リコーグループ計	402	346	295			

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 ▶

リコーグループは、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むけ積極的に取り組んでいます。

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
2007年 6月	国連グローバル・コンパクトの「気候に配慮するビジネスリーダー綱領」に署名
2008年 5月	「ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブ」リーダーシップ宣言に署名
2008年 12月	国連「世界人権宣言60周年CEOステートメント」への支持声明に署名(リコー)
2009年 7月	「日本気候リーダーズ・パートナーシップ」に設立メンバー企業として参加
2010年 12月	気候変動に関する「カンクン声明」に賛同
2011年 2月	国連グローバル・コンパクト「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」への支持声明に署名
2012年 11月	気候変動に関する「カーボンプライス」共同声明へ参加
2014年 9月	「世界銀行グループ・カーボンプライシング支援イニシアティブ」に賛同
2014年 9月	人的な二酸化炭素の累積排出量を抑える「1兆トン共同声明」に賛同
2017年 2月	イクボス企業同盟に加盟(リコージャパン)
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
2018年 8月	「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同表明
2018年 10月	「気候変動アクション日本サミット宣言*」に署名
2018年 11月	イクボス企業同盟に加盟(リコーインダストリアルソリューションズ)
2019年 8月	「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加(リコー)

WE SUPPORT



国連グローバル・コンパクト(UNGC)
国連が提唱している世界的なイニシアチブで、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みです。UNGCは企業に対し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則を順守し実践するよう要請しています。



RE100

「Renewable Energy 100%」の略称で、事業に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブです。2014年、イギリスに本部を置く国際環境NGOのThe Climate Groupが中心となって設立し、世界全体で164社が加盟しています(2019年2月現在)。

*「気候変動アクション日本サミット宣言」

2018年10月に開催された「気候変動アクション日本サミット」において、同年12月に開催されたCOP24(国連気候変動枠組条約第24回締約国会議)に先立ち、気候変動(地球温暖化)対策の推進にむけた強いメッセージを発信する目的で発表されました。サミットに登壇した日本の企業、自治体など157団体が賛同。

ESGインデックス組入れ・評価

2019年9月現在

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。

2018年 4月	oekom社のサステナビリティ格付けにおいて「Prime」の評価		oekom research oekom社はドイツに拠点を置く持続可能な投資分野における世界有数の格付け機関です。リコーグループは、サステナビリティ格付けにおいて「Prime」の評価を受けました。
2018年 7月	世界的な社会的責任投資(SRI)指標の「FTSE4Good Index Series」 ▶ に2004年から15年連続で継続採用		FTSE4Good Index Series 「FTSE4Good Index」は、英ロンドン証券取引所100%出資のFTSE Russell社が開発した株価指数で、ESG対応に優れた企業を2001年から選定しています。
2018年 7月	ESG投資のための株価指数「FTSE Blossom Japan Index」に2017年新設当初から連続して選定		FTSE Blossom Japan Index 「FTSE Blossom Japan Index」は日本企業に特化して2017年に構築されたもので、GPIFのESG投資のための株価指数として採用されています。
2018年 9月	Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)の「Asia Pacific Index」の構成銘柄に採用 指数選定のベースとなるRobecoSAM社(スイス)の格付けでは「ブロンズクラス」に選定		Dow Jones Sustainability Indices 1999年に米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社が共同開発した株式指標で、毎年、ESGの側面から企業の持続可能性(Sustainability)を評価し、時価総額を加味して総合的に優れた企業を選定するものです。
2018年 11月	EcoVadis社によるサプライヤー向け調査で「ゴールド」評価を4回連続で取得		EcoVadis社 155カ国、198業種に及びサプライヤー企業を対象に、「環境」、「労働と人権」、「倫理」、「持続可能な資材調達」分野における企業の方針、施策、実績について評価を行っています。リコーグループは、対象企業全体の中で上位5%以内に入ると高い評価を得ることができました。
2019年 6月	「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に2017年新設当初から連続して選定		MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みに関する開示情報を基にスコアを算出することで、長期的に持続可能な成長が見込める企業を選定しています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資を行うための選定指針の一つとして採用されます。

詳しくはWEB

- 1 社会に対するコミットメント jp.ricoh.com/csr/vision/concept.html#commitment
- 2 FTSE4Good www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good

表彰

リコーグループの製品や経営に対し、国内外で数々の表彰をいただいています。

2018年 4月	「環境 人づくり企業大賞2017」で環境大臣賞受賞
2018年 4月	作業支援カメラシステム「RICOH SC-10A(H)」が「第15回映像情報AWARD」で銅賞を受賞(リコーインダストリアルソリューションズ)
2018年 5月	「複写機用新循環型エコ包装」が「ワールドスター賞」を受賞(リコーテクノロジーズ)
2018年 8月	「第5回女性技術者育成成功労賞」を受賞
2018年 8月	J.D. パワー社の2018年カラーレーザープリンター顧客満足度調査で第1位(リコージャパン)
2018年 9月	J.D. パワー社顧客満足度調査のIT関連2分野で4年連続第1位の評価▶B(リコージャパン)
2018年 9月	北米のデザイン賞「IDEA 2018」のファイナリストに選定
2018年 10月	「PENTAX K-1 アップグレードサービス」がグッドデザイン・ベスト100を受賞
2018年 10月	米国BLIの「Buyers Lab 2019 PRO Awards」を受賞
2018年 10月	1955年発売の「リコピー101」が複写機遺産 第1号に認定
2018年 11月	全天候カメラ「RICOH THETA」の意匠が関東地方発明表彰で「特許庁長官賞」を受賞(リコー)
2018年 11月	「製品安全対策優良企業表彰「PSアワード2018」」で技術総括・保安審議官賞を受賞
2018年 12月	リコー環境事業開発センターが2018年度新エネ大賞の新エネルギー財団会長賞を受賞
2019年 1月	「第70回全国カレンダー展」で銀賞、審査員特別賞を受賞
2019年 2月	「nano tech大賞」受賞
2019年 2月	「第22回環境コミュニケーション大賞」環境報告書部門で優良賞を受賞
2019年 2月	「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定(リコー、リコーリース、リコージャパン)
2019年 3月	再エネ活用と徹底した省エネにより、リコージャパン岐阜支店で「Nearly ZEB」認証を取得(リコージャパン)
2019年 4月	ハイエンドコンパクトデジタルカメラ「RICOH GR III」と360°カメラ「RICOH THETA Z1」が「TIPA AWARDS 2019」を受賞(リコーイメージング)
2019年 4月	「二眼屈曲光学系を用いた薄型全天候カメラの実用化」で「第51回 市村産業賞 貢献賞」を受賞
2019年 5月	日経DUAL「共働き子育てしやすい企業グランプリ2019」で特別奨励賞を受賞
2019年 6月	「RICOH Pro VC70000」が「EDP Award 2019」を受賞



ワールドスター賞

世界包装機構(WPO:World Packaging Organization)が主催する国際的なコンテストで、各国の包装団体が表彰された最新の技術やアイデアを備えたパッケージの中から、さらに厳選して世界に紹介することを目的として開催されています。審査では保護性・保存性、使いやすさ、デザイン性、経済性、環境対応性などが考慮されます。



BLI

BLI (Buyers Laboratory LLC) は、Keypoint Intelligence社(米国)の事業部で、50年以上にわたり高い信頼を得ているビジネスユーザー向けオフィス機器の独立評価機関です。「Buyers Lab PRO Awards」は、BLIが実施した厳格な実地テストの結果、プロダクションプリント分野で生産性、画質、用紙対応力、操作性など総合的に最も優れていると認められた機器に与えられる賞です。



製品安全対策優良企業



詳しくはWEB

▶ J.D. パワー「日本ITソリューションプロバイダー顧客満足度調査<独立系/ユーザー系/事務機器系Sler>」、「IT機器保守サービス顧客満足度調査<サーバー機編>」www.ricoh.co.jp/sales/news/2018/0921_1.html

社会貢献

リコーグループは、「良き企業市民」として社会課題の解決に貢献するために、グループ・グローバルで共通の基本方針を掲げ、重点分野を定めて社会貢献活動を行っています。各グループ会社の強みや人材・リソースを活かし、志を同じくするステークホルダーとのパートナーシップを築きながら、地域・社会の持続的な発展を目指して活動を推進します。

プリンテッド・メモリーズ プログラム(ヨーロッパ) >1

2017年9月、リコーヨーロッパは、アルツハイマー病や認知症に罹患した人々を支援するプリンテッド・メモリーズ プログラムを開始しました。

本プログラムでは、患者の家族や友人がデジタル写真をアップロードすると、患者に宛てた絵葉書を作成できるツ

ルを提供しています。送られた絵葉書を通じて患者は親しい人々とのつながりを思い出すことができるとともに、集まった費用はアルツハイマー病研究の資金として役立てられます。2018年は800人以上の社員が参加し、約10万ポンド(約1,330万円)の資金調達を実現しました。

また、病気への理解を深めるために、短編映画「Dementia Uncovered」を共同制作しています。



リコーグローバルSDGsアクション2019(シンガポール) >2

リコーアジアパシフィックでは、2019年5月に国民参加の円卓会議を開催しました。

「SDGs 13:気候変動への対策」に焦点をあて、「廃棄物ゼロを目指して」というテーマを深く掘り下げました。また、個人や団体に対して積極的な環境活動の取り組み宣言の登録も呼びかけました。

リコーグループでは、

国連の定める「世界環境デー」の6月5日を、地球環境について考え行動する環境イベント「グローバルエコアクション」として2006年より実施してきました。2019年より、名称を「リコーグローバルSDGsアクション」とし、脱炭素社会の実現にむけた温暖化対策等のエコアクションのみならず、広くさまざまな社会課題の解決についてグループ社員が一体となって考え行動することで、SDGs達成にむけた貢献を加速していきます。1年目となる2019年は、世界中のグループ会社においてそれぞれの社会課題に対してお客様や地域と連携した取り組みが行われました。



未来を担う次世代の育成

Intel ISEF (国際学生科学技術フェア) >3

リコーUSAは、将来の知識創造を担う学生の技術コンテスト、Intel ISEF >1のメジャースポンサーを2005年より務め、優れた研究への表彰・奨学金贈呈を行っています。

市村自然塾 関東 >4

「生きる力を大地から学ぶ」を基本理念に、農作業を中心とした自然体験活動、共同生活を通じて子どもたちの成長を支援しています。

リコー・サイエンスキャラバン >5

子どもたちに科学を好きになってもらう機会を提供することを目的に、リコーグループの人材と技術をベースとした科学実験プログラムを開発・運営し、全国の科学館などで実験教室を行っています。



1 Intel ISEF
Intel International Science and Engineering Fair

Intel
米国およびまたはその他の国におけるIntel Corporationの商標です。



詳しくはWEB

- 1 プ린テッド・メモリーズ プログラム www.printed-memories.com/
- 2 リコーグローバルSDGsアクション2019 jp.ricoh.com/info/2019/0530_1/
- 3 持続可能な社会の発展に貢献する学生の研究を支援 jp.ricoh.com/ecology/communication/stakeholders/08_01.html
- 4 市村自然塾 関東 www.szj.jp
- 5 リコー・サイエンスキャラバン www.kouken.ricoh/science_caravan/

会社基本情報

会社名	株式会社リコー
設立	1936年2月6日
本社事業所	〒143-8555 東京都大田区中馬込1-3-6 電話(03)3777-8111(代表)
代表取締役	社長執行役員 山下 良則
資本金	1,353億円(2019年3月31日現在)
連結売上高	2兆132億円(2019年3月期)
連結対象子会社・関連会社	220社(2019年3月31日現在)
主な事業内容	<p>オフィスプリンティング MFP(マルチファンクションプリンター)・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナ等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等</p> <p>オフィスサービス パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、関連サービス・サポート・ソフトウェア、ドキュメント関連サービス・ソリューション等</p> <p>商用印刷 カットシートPP(プロダクションプリンター)・連帳PP等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等</p> <p>産業印刷 インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンター等</p> <p>サーマル サーマルメディア等</p> <p>その他 光学機器・電装ユニット・半導体・デジタルカメラ・産業用カメラ・3Dプリント・環境ヘルスケア等</p> <p>2017年4月1日より事業領域の再定義を行い、事業の種類別セグメントを変更しています。</p>
連結従業員数	92,663名(2019年3月31日現在)
上場証券取引所	東京
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
ADR(米国預託証券) 預託銀行	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A. Tel: 201-680-6825 US toll free: 1-888-269-2377(1-888-bny-adrs) Website: www.adrbnymellon.com

ウェブサイト版 >
jp.ricoh.com/about/integrated-report



リコーグループ 統合報告書(サステナビリティレポート)は2015年版より、冊子版(PDF*版)にて企業価値向上にむけたストーリーや施策などを簡潔に掲載し、それらを実現するための具体的な取り組みや仕組み、結果についてはウェブサイト版でご紹介しています。

これにより、読者の皆様に効率的に情報を入手いただきながら、リコーグループの財務・非財務の取り組みを横断的に知っていただくことを目指しています。

* Adobe PDFは、Adobe Systems Incorporated(アドビ システムズ社)の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。

ページを撮影 ウェブサイトにアクセス

本誌はAR(拡張現実)サービス『RICOH Clickable Paper(iOS/Android™アプリ)』に対応しています。



『RICOH Clickable Paper』の使い方

1. アプリのインストール

App Store/Google Play™にて、「Clicker」で検索



2. ページを撮影

アプリを起動し、誌面を撮影



3. ウェブサイトへ

表示されたメニューをタップ、関連ウェブサイトへアクセス



PC使用時にPDF/電子書籍の画面を撮影してもウェブサイトへアクセスすることができます。

*1 App Store、iOSは、Apple Inc.の商標です。*2 Android™、Google Play™は、Google Inc.の商標です。

詳細はこちらをご覧ください。 > www.ricoh.co.jp/software/other/clickablepaper/

- この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは下記で承っています。

株式会社リコー

広報室

〒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

米州

Ricoh USA, Inc.

300 Eagleview Boulevard,

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

Phone : +1 610-296-8000

ヨーロッパ、中近東、アフリカ

Ricoh Europe PLC

20 Triton Street, London. NW1 3BF, UK

Phone : +44 20-7465-1000

アジア、オセアニア

Ricoh Asia Pacific Pte, Ltd.

103 Penang Road #08-01/07 VISIONCREST Commercial

Singapore 238467

Phone : +65 6830-5888



本レポートは、リコーが提供する新しいクラウドサービスである Clickable Paper サービスに対応しています。

スマートフォン/タブレット端末用アプリケーション「RICOH CP Clicker」(無料)をダウンロードし、ページを撮影(クリック)すると、関連情報のあるインターネット上のサイトがご覧いただけます。
www.ricoh.co.jp/software/other/clickablepaper/