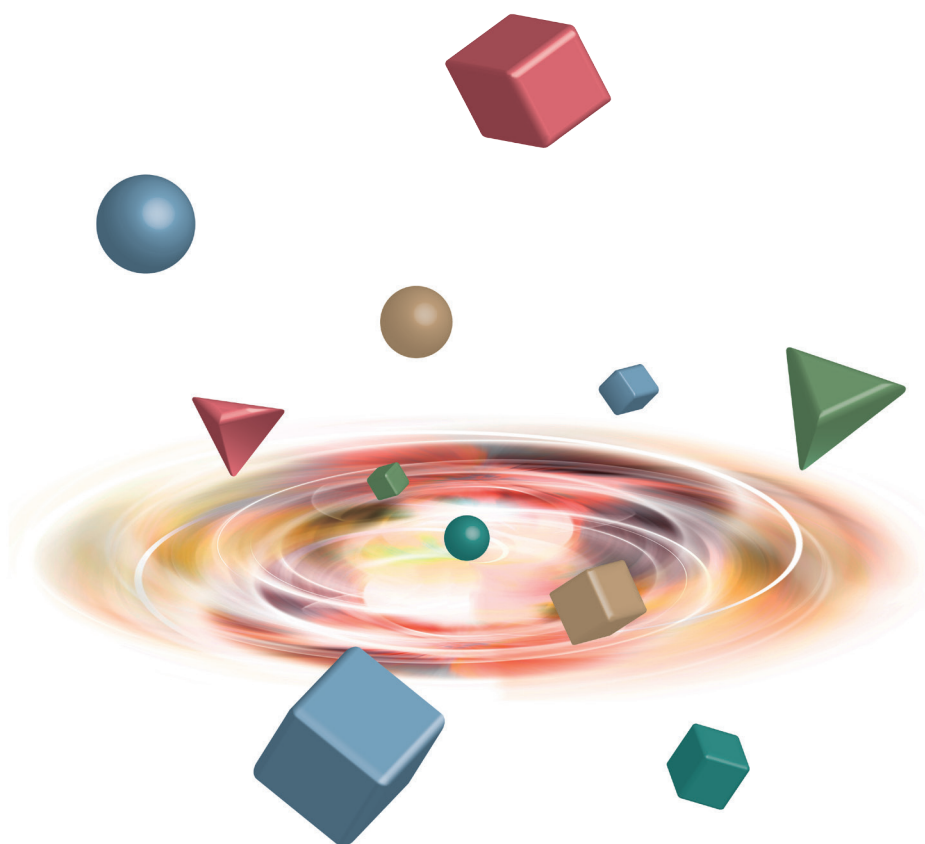


Creating Value

Financial
Social
Environmental

RICOH
imagine. change.



「リコーウェイ」は、すべての企業活動の基礎とし、
創業の精神である三愛精神と、経営理念から成っています。

創業の精神

三愛精神

「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」

経営理念

私たちの使命

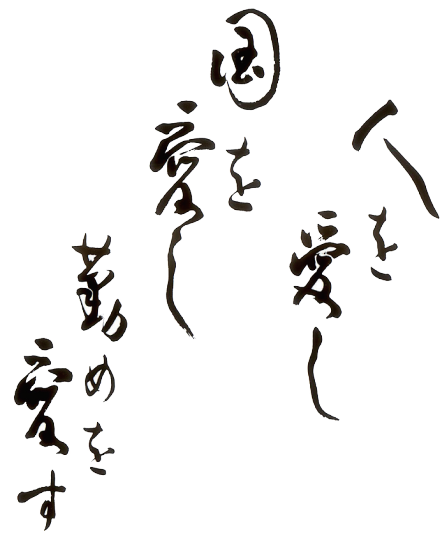
世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、
提供しつづけることで、人々の生活の質の向上と
持続可能な社会づくりに積極的に貢献する

私たちの目指す姿

世の中にとって、なくてはならない
信頼と魅力のブランドでありつづける

私たちの価値観

顧客起点で発想し、高い目標に挑戦しつづけ、
チームワークを発揮してイノベーションを起こす
高い倫理観と誠実さを持って仕事に取り組む



「三愛精神」は、1946年にリコーの創業者、市村清が提唱したもので、リコーでは創業の精神と位置づけています。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人々にリコーグループを正しく知っていただくために、社会に向けて、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。

本サステナビリティレポートは、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併せ、かつ簡潔に掲載することで、リコーグループが長期的に企業価値を高めるためどのように活動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。

本サステナビリティレポートは、冊子版(PDF*版)では、企業価値向上に向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。▶P.67参照



冊子版 (PDF*)
企業価値向上に向けた
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

2016年3月期(2015年4月1日～2016年3月31日)について報告していますが、一部2017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

当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 サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン 第3.1版(G3.1)/第4版(G4)▶1
- ・環境省 環境報告ガイドライン2007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有識者の方々とのダイアログを実施し、いただいたご意見をもとに改善を行いました。▶2

重大な組織の変化

・中東地域の販売統括会社Ricoh Middle East FTZが本格営業開始 (2015年4月1日)

新興市場での成長戦略の一環として、ドバイ首長国で本格的な営業を開始しました。新会社の設立により、中東地域のお客様のニーズにあった付加価値の提供、新たなオフィスソリューションの提供を行っていきます。

・P.T. Ricoh Thermal Media East Asia Pacificを設立・事業開始 (2015年7月1日)

サーマル事業でASEAN地域における最大消費国への成長が見込まれるインドネシアに、熱転写リボンの開発・生産・販売を行う新会社を設立しました。新会社を基点として、現地やASEAN諸国市場で事業展開を加速します。

・Impromat社の東欧地域の子会社2社を買収 (2015年7月7日)

オフィス機器の保守サービスサポートを行うImpromat社のチェコ共和国およびスロバキアの子会社2社を買収しました。地域に根づいた専門性とリコーの製品・サービスの連携を強化し、現地のお客様へのより質の高いサービス・付加価値を提供していきます。

・AnaJet LLC(米国)を買収 (2016年1月8日)

AnaJet社は、服飾品生地直接印刷するDirect to Garment (DTG) プリンターの開発、製造、販売およびサービス保守を手がけています。これにより、成長が見込まれるDTGプリンター市場へ参入し、産業用インクジェット事業を強化していきます。

本資料に関する注意事項

本資料に記載されている、リコー(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おり、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しないようお願い致します。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。

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といたども、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。本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的と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致します。

本資料の前提となっている為替レート

2016年3月末時点および2016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、2016年3月31日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=112円を使用して算出されています。

詳しくはWEB

1 GRI ガイドライン対照表 jp.ricoh.com/sustainability/report/gr_guideline/

2 有識者ダイアログ jp.ricoh.com/csr/vision/concept.html

ステークホルダーの皆様へ


リコーグループは今年、創業80周年を迎えることができました。1936年の創業以来、私たちは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、常に新しい価値を創造してまいりました。今日では、オフィス向け画像機器を中心とした製品とサービス、ソリューションの提供を、世界約200の国と地域で展開しています。このような成長をつづけてこられたのも、ひとえにお客様、株主・投資家の皆様、パートナー企業や地域社会の皆様など、すべてのステークホルダーの皆様の多大なるご支援の賜物と、心より感謝申し上げます。

近年、経済のグローバル化の進展や新興国の経済成長が進む一方で、気候変動、貧困や人権問題など、さまざまな課題が顕在化しており、これらの解決による、地球環境を含む社会のサステナビリティが求められています。私たちはビジネスチャンスの拡大、あるいは企業リスクの軽減という観点で、こうした問題に取り組むことが企業価値向上に欠かせないと考え、事業活動を通じてその解決を目指してまいります。

リコーグループは、2014年4月にスタートした現中期経営計画の3年間を、グループの長期的な発展を確実なものにするための期間と位置づけ、「基盤事業収益力の強化と成長」「新たな事業の柱の構築による成長」という二つの基本戦略を掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。2016年3月期は、基盤事業領域において、販売・サービス体制の改革を図りました。また、将来の事業の柱として、産業用印刷市場でのインクジェット事業の強化、さらにはヘルスケア分野への参入、環境事業の創出などにも取り組みました。

私たちリコーグループは、人々の生活の質の向上を図りながら社会のサステナビリティに積極的に貢献していくことを使命として、“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”との想いを「*imagine. change.*」という言葉に込めています。これからも、お客様の未来、社会の未来を見据えながら、世の中の役に立つ新しい価値を創造しつづけて、皆様方の期待に応えてまいります。今後とも、私たちの挑戦になお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2016年11月

A full-length portrait of two men standing side-by-side against a light blue background. The man on the left is wearing a dark navy suit, a light blue patterned tie, and glasses. The man on the right is wearing a dark pinstriped suit, a yellow patterned tie, and a yellow pocket square. Both men have their hands clasped in front of them.

代表取締役
会長
近藤 史朗

代表取締役
社長執行役員・CEO
三浦 善司

目次

- 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 企業価値向上に向けて
- 19 リコーグループの概要

20 BUSINESS STRATEGY

- 21 オフィス
- 25 商用印刷
- 27 産業
- 30 新しい分野

32 VALUE DRIVERS

- 33 技術力
- 37 お客様接点力
- 41 環境経営

45 GOVERNANCE

- 46 コーポレート・ガバナンス
- 49 役員一覧
- 51 内部統制
- 51 コンプライアンス
- 52 リスクマネジメント

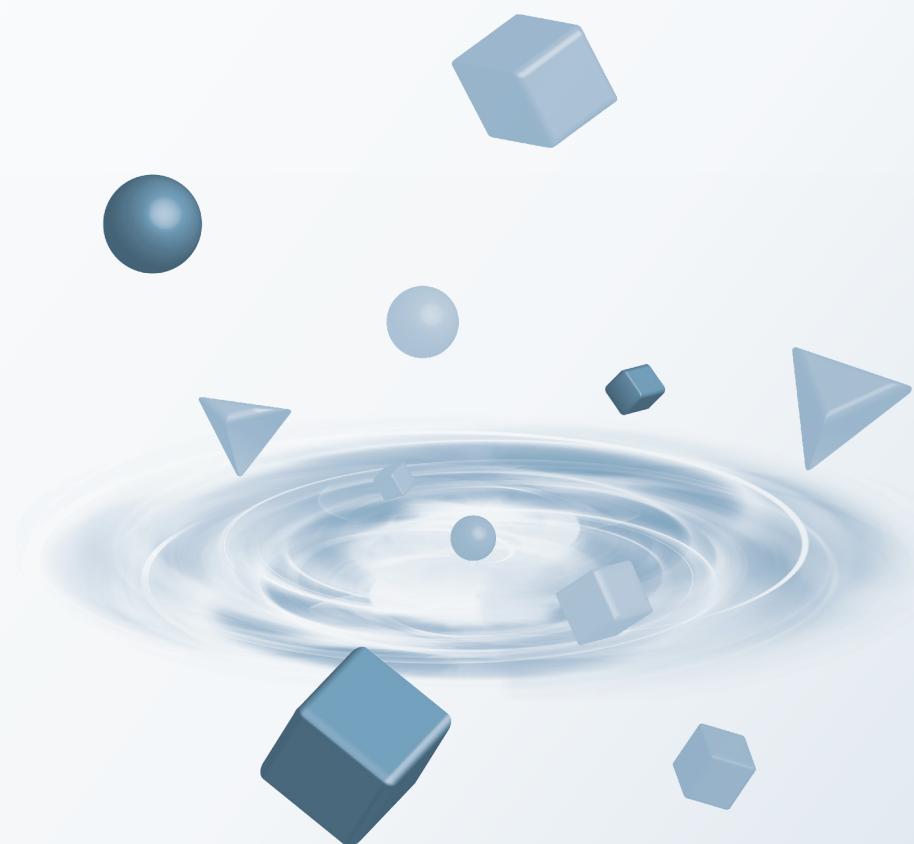
53 DATA & PROFILE

- 54 2016年3月期 リコーグループ業績概要
- 55 連結財務諸表
- 63 社会的責任に関わる主な指標と実績
- 65 コミットメントと外部評価
- 66 会社基本情報
- 67 サステナビリティレポート ウェブサイト版 掲載情報のご案内

VALUE CREATION

リコーグループの創業からの歩みや価値創造モデル、中・長期ビジョンの概要、現在の事業概況など、過去・現在・未来にわたる企業価値向上に向けた想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 **企業価値向上に向けて**
- 19 **リコーグループの概要**



1936～ 創業—事務機分野進出

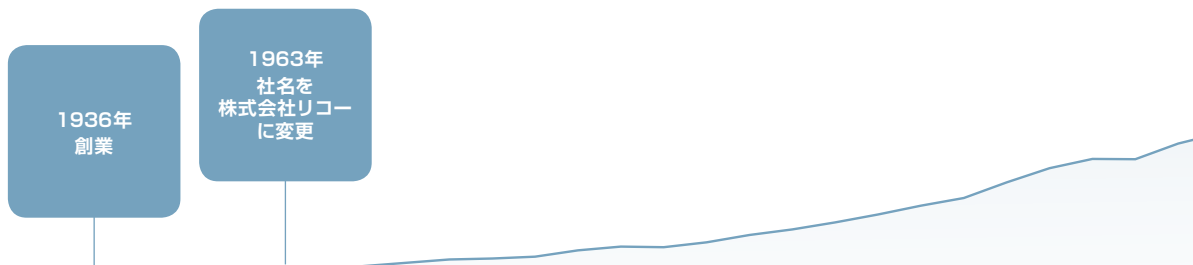
感光紙事業から始まり、カメラ事業ではカメラの大量生産体制をわが国で初めて確立し、一般大衆へのカメラの普及を促進。事務機分野へも進出しました。

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PPC*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)

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



創業者 市村清
(1900年-1968年)

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。

● 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

- 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



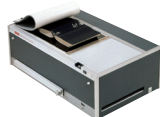
リコーフレックスⅢ



リファクス600S



リコピー101



電子リコピーBS-1



リコム8



リコーLP4120

1986~

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。

1995年
年間売上高
1兆円

2001~

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。

海外比率が
50%を超える

2007年
年間売上高
2兆円

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、リコーの価値提供領域も大きく拡がり始めました。

持続的な
成長へ

2016年
創業
80周年

- 1987 ● デジタル複写機「IMAGIO 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/DIS14001」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
- 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

- 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「リコー ユニファイド
コミュニケーション システム P3000」発売
- 2013 ● 「リコー インタラクティブ ホワイトボード
D5500」発売
● 全天球カメラ「RICOH THETA」発売
- 2014 ● アディティブ・マニ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



アーテージ
8000



WEC
ゴールドメダル



RICOH PJ
WX4130N



リコー ユニファイド
コミュニケーション システム P3000



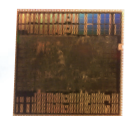
IMAGIO 320

DC-1

CD-RW
ディスク



RICOH Pro C900



JPEG2000準拠
LSI



PENTAX
645Z



リコー インタラクティブ
ホワイトボード D5500



RICOH
THETA

未来への「礎」を築くために
グループの力を結集していきます。



代表取締役
社長執行役員・CEO

三浦 善司

Q1 環境の変化と企業の役割について

私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。地球規模の観点で見ると、人口問題、気候変動による災害の増加、水資源や食糧の不足、生物多様性の減少、環境汚染といった地球環境問題が発生し、また、経済成長やグローバル化の負の側面とも言える格差・貧困の拡大や人権問題、さらには高齢化の進展などの社会課題も山積しています。これらに対応し、社会のサステナビリティを向上させることは、人類にとっての喫緊の課題です。

そして、企業は社会の一員として、ますますその役割を期待されています。資金力のもとより、多様な人材、イノベーションを生み出しつづける技術力、グローバルな事業展開力などをもつ企業には、社会が抱える課題に関して、より責任をもった行動と具体的な解決策の提供が求められています。

Q2 企業価値向上に向けた考え

リコーグループは、事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献していくのはもちろんのこと、企業市民として環境保全活動や社会貢献活動にも積極的に取り組むべきと考えています。社会のサステナビリティ向上を実現するビジネスモデルへの変革を進めることで、企業価値を高めていきます。

私は、企業にとって大切なことは、社会から認められ存続を望まれることだと考えています。そのためにはリコーグループ自体が未来に向けて存在しつづける力をもたなければならず、企業価値の向上への取り組みが大切になります。

企業価値とは、さまざまなステークホルダーの皆様の期待に応えながら、お客様価値、株主価値、従業員価値、社会的価値などを高めることで総合的に向上していくものであるとらえています。

そのために全世界のリコーグループの従業員で共有しているのが「リコーウェイ」¹です。「リコーウェイ」は、リコーグループの企業活動の基礎となる理念・価値観です。企業が直面する高度で複雑な課題に対し、どのように判断し、行動すべきかの拠り所としています。全従業員がこの「リコーウェイ」を実践することで、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけて、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献することが可能になると考えています。

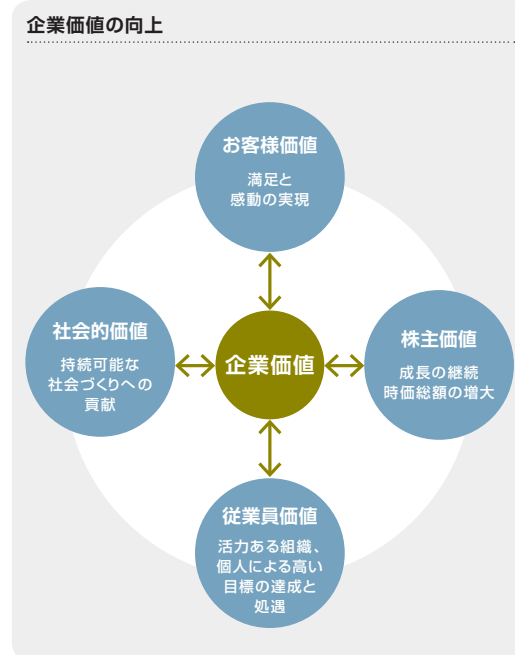
i

1 「リコーウェイ」

「私たちの使命」
世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献する

「私たちの目指す姿」
世の中にとって、なくてはならない信頼と魅力のブランドでありつづける

「私たちの価値観」
顧客起点で発想し、高い目標に挑戦しつづけて、チームワークを発揮してイノベーションを起こす
高い倫理観と誠実さを持って仕事に取り組む



詳しくは本誌

1 オフィス
P.21-24

Q3 リコーグループの目指す姿

2014年にリコーグループの第18次中期経営計画(2014年4月-2017年3月：以下、18次中計)を発表した際に、2020年とその先の未来を見据えたリコーグループの目指す姿を、「お客様の期待を超えた、安心、快適、便利を提供し、ライフスタイルの変革を支援する環境にやさしい会社」と定めました。これから先もリコーグループは、環境変化に適応し、新しいお客様価値を社会に提供しつづけることで、世の中の期待に応える企業でありつづけます。

数年先の社会に目を向けると、人々の価値観やライフスタイルの多様化が進み、社会の様相は一段と大きく変化していくことが考えられます。私たちは、その変化の中で世の中のために何ができるのか。将来の経営環境変化(メガトレンド)を踏まえ、私たちが保有する技術力とお客様接点力という強みを活かして、目指す姿を実現していきます。

リコーグループが2020年とその先に目指す姿

お客様の期待を超えた、**安心、快適、便利**を提供し、
ライフスタイルの変革を支援する
環境にやさしい会社

Q4 目指す姿に向けての取り組みの状況

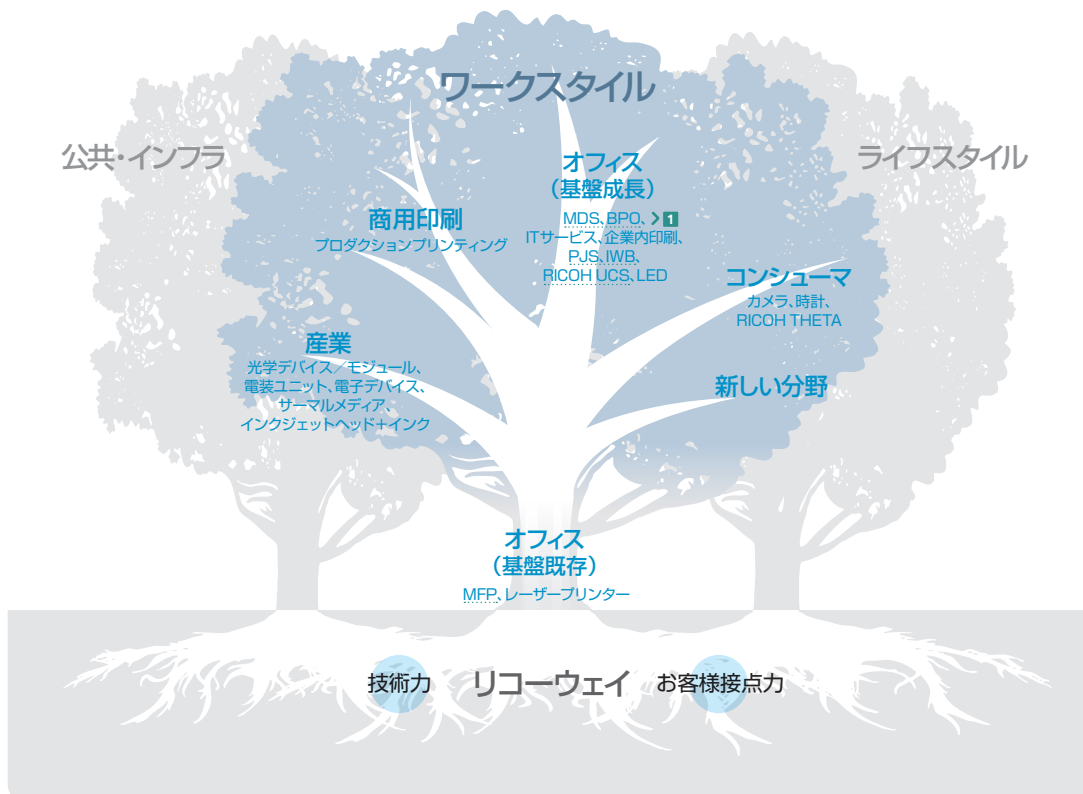
私は、18次中計をリコーグループの長期的な発展と企業価値向上を確実なものにするための3年間と位置づけています。18次中計の骨格となる事業戦略は「基盤事業収益力の強化と成長」「新たな事業の柱の構築による成長」の二つです。

「基盤事業収益力の強化と成長」では、基盤事業をより盤石なものにするために、従来の「モノ」の提供に加え、お客様接点力の強みを活かしたサービスによる「コト」の価値提供を加えた「モノ+コト」の価値提供で競争力を高めています。具体的には、マネージド・ドキュメント・サービスや、ドキュメントの電子化・ネット化に伴うワークスタイルの変革を提案するITサービスの強化に取り組んでいます。さらに、いつでも、どこでも、誰とでも、遠隔コミュニケーションを可能にするユニファイドコミュニケーション システム、海外を含めた遠隔会議までサポートできるインタラクティブ ホワイトボード、プロジェクションシステムなどのビジュアルコミュニケーション製品をITサービスと組み合わせ、ワンストップで提供することでお客様価値の最大化を図っています。▶

また、私たちの強みを活かした「モノ+コト」の価値提供による収益力の強化を図るため、業種別の販売サービス体制に移行しました。これにより、お客様の困りごとや業務プロセスを深く理解し、お客様の売上拡大・満足度向上につながるソリューションの提供が可能になります。また、生産体制では、各極ごとの役割の見直しやオペレーションの統合。研究開発では、製品シリーズ間での統合設計による開発効率の向上など、販売サービス体制だけでなく、お客様価値向上のため、リコーグループ総力を挙げた構造改革に挑戦しています。

2020年と、その先の未来の方向性

安心・快適・便利



1 MDS
マネージド・ドキュメント・
サービス

BPO
ビジネス・プロセス・
アウトソーシング

PJS
プロジェクトシステム

IWB
インタラクティブ
ホワイトボード

RICOH UCS
リコー ユニファイド
コミュニケーション システム

MFP
マルチファンクション プリンター
(デジタル複合機)

「新たな事業の柱の構築による成長」では、「技術力」「お客様接点力」といったリコーの強みを活かした新たな事業の柱を構築し、成長を加速していきます。

たとえば基盤事業の強みを活かしたプロダクションプリンティング事業では、2015年に投入した新製品によりラインアップが拡充し、堅調に成長しており、さらに、企業内印刷から、新たな成長領域である商用印刷へ事業拡大が進みました。> 2

もう一つの成長領域として集中的に投資を進めている産業分野では、産業用インクジェット事業において、これまで培ってきたインクジェットヘッド技術とインク材料技術を組み合わせることで、紙以外のさまざまな媒体に印刷を可能にする技術をコアとして成長戦略を加速させていきます。また、

車載、セキュリティ、ファクトリーオートメーションなどの用途で、リコーの保有する画像処理技術や光学技術などを組み合わせた価値提供が進んでいます。> 3

これらに加え、新規事業の展開として、横河電機株式会社から脳磁計事業を譲り受け、ヘルスケア事業へ参入しました。2016年4月には「リコー環境事業開発センター」を静岡県御殿場市に開所し、「お客様とともに進化する環境経営」の実現に向けて、環境事業の拡大に取り組んでいます。> 4

さらに、今後数十年先の未来を見据え、中長期視点から経営の仕組みを整えるため、ガバナンス体制についても見直しを行い、2016年4月よりスタートを切りました。> 5

詳しくは本誌

2 商用印刷
P.25-26

3 産業
P.27-29

4 新しい分野
P.30-31

5 コーポレート・ガバナンス体制の見直し
P.47

詳しくは本誌

1 2016年3月期
リコーグループ業績概要
P.54-62

2 事件・事故発生時の対応
P.52

Q5 2016年3月期の業績および
2017年3月期の業績見通しについて

世界経済全体としては回復基調に陰りが見えませんでした。中国をはじめとする新興国経済の減速の影響は先進国にも波及し、国内経済は、年初からの円高、株安等の影響により先行き不透明な状況となりました。このような環境の中、リコーグループの2016年3月期の業績は、増収減益となりました。営業利益は、構造改革による成果が一部あったものの、事業環境の悪化や競争の激化、さらに為替影響などにより、前年を11.6%下回る結果となりました。▶

2017年3月期の業績見通しにつきましては、円高やさらなる事業環境の変化とこれに対応するための構造改革の前倒しに加え、先ごろ発生したインドにおける不適切会計処理の影響を踏まえ以下のとおりいたしました。

2017年3月期の業績見通し 2016年10月27日発表

売上高	20,100億円
営業利益	400億円
営業利益率	2.0%
ROE	1.7%

※ 為替レート: 1ドル=105.13円、1ユーロ=116.57円

リコーインドでは、2015年に新たに選任した会計監査人から不正行為の兆候の指摘があり、決算報告が遅れておりました。リコーインド監査委員会の下、インド会計事務所、法律事務所による社内調査を行った結果、一部社員による不適切な会計処理が判明し、その修正に時間を要しましたが、2016年11月18日に同年3月期決算を発表いたしました。リコーインドの同年度純損失は112億ルピー(175億円)となりました。なお、当社の2017年3月期連結業績見通しに対して、インドでの事業の回復を図るための費用などとして税引後利益に対して69億円程度の影響を見込んでおります。

株主の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけし深くお詫び申し上げます。リコーグループでは本件を真摯に受け止め、海外子会社におけるガバナンス・内部統制の有効性に関して外部専門家による検証結果を踏まえて、子会社管理、内部監査の強化など再発防止策を順次策定・実施しています。▶

Q6 リコーグループの課題と
これからの取り組み

先進国での株価下落や長期金利の歴史的低水準、また、原油や資源価格の低下など、世界経済は負の要因が多く、不透明感が継続しています。また技術革新とネットワーク化の進展によりお客様のプリンティング・ニーズは近年大きく変化しつつあり、このような予断を許さない環境の中で、リコーグループが成長をつづけ、未来への道筋を描くには、これまでのやり方を変えていかなければならないと考えています。

そこで、私たちは次の三つの取り組みを柱として課題に対処していきます。

まず、一つ目は「基盤事業の収益改善」です。オフィスイメージングでは、業務効率向上に貢献する次世代MFPをはじめとする新製品を継続的に投入するとともに、販売・保守サービスに至るお客様提供価値のバリューチェーンの最適化を図り、お客様の業務特性にあわせたサービスの提供を強化します。ネットワークシステムソリューションでは、グローバルに展開するインフラの共通化などをスピードを上げて進め、収益力の向上を図ります。

二つ目は「新たな事業の成長と加速」です。プロダクションプリンティングでは、商用印刷業のお客様ニーズにお応えできる商品力が揃いました。印刷業務プロセスをワンストップで支援することによって、商用印刷の生産性の一層の向上を図ってまいります。さらには、これまで培ったインクジェット技術を核とした、紙以外のあらゆる媒体に印刷するニーズに対応した産業用印刷事業に経営資源を集中してまいります。

最後に三つ目の「全社構造改革の継続展開」として、これまで進めてきた事業構造改革の一段の加速と前倒しに着手いたします。早急に新たなお客様満足を提供できる体制を整え、外部環境に左右されない強靱な経営基盤づくりと、透明性・実効性の高い誠実な事業運営を目指します。

リコーグループが将来にわたって揺るぎない企業でありつづけるために、これらの課題に取り組んでいきます。

Q7 株主価値の向上に向けた取り組み

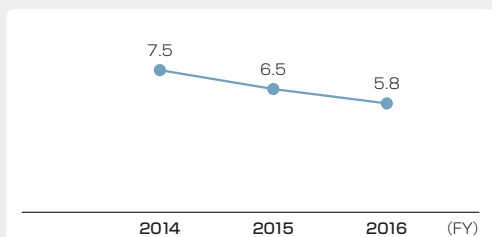
リコーグループは、持続的な成長の実現により企業価値を増大させることが株主価値の向上につながると考えています。その実現のため、利益改善の面で次の施策による成果を確実に出していきます。お客様の業種ごとの販売体制を強化するなど、基盤事業の収益力を向上させるとともに、将来の事業の柱となりうる新たな事業を見極め、投資を集中いたします。さらに、グループの総力を挙げ、本社機能を含むすべての機能における構造改革を断行し、揺るがぬ経営基盤を確立していきます。

株主の皆様への利益還元については、従来の「総還元性向30%程度を目安」としたもののから、中長期にわたる持続的な成長のための投資を行いながらも、株主様への着実な利益分配を目指し、「連結配当性向30%から50%の範囲で安定的な増配に努める」とこといたしました。

資産効率の向上の面においては、保有資産の見直しを含めた効率化を継続的に進めています。2015年10月には、東京・銀座の土地、建物の売却を実施いたしました。

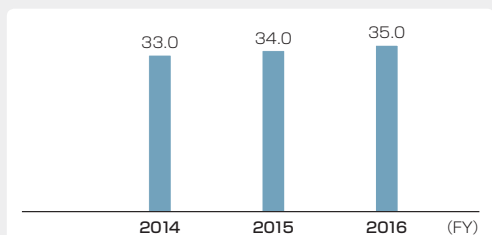
ROE

(%)



1株当たり配当金

(円)



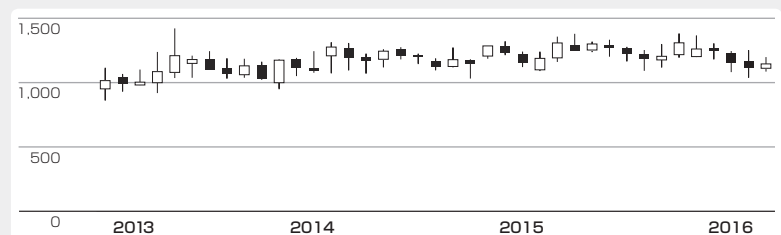
Q8 リコーグループの今後の発展について

2016年2月、私たちは、おかげさまで創業80周年を迎えることができました。お客様の課題解決に役立つ製品やサービスを提供しつづけることができたことに心から感謝するとともに、これからも新しい価値を提供しつづけて、ステークホルダーの皆様とともに未来を創る企業でありたいと改めて決意を固めました。

これからもリコーグループ一丸となって100周年を迎える2036年とその先の未来に向けて、永続的に企業価値を向上させるべく、挑戦しつづけます。

株価

(円)



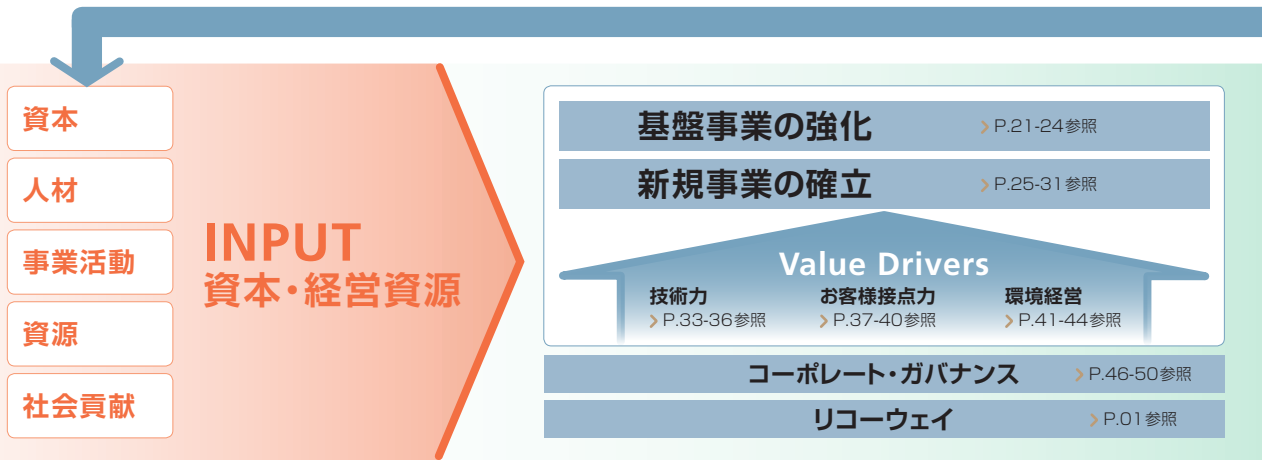
事業成長と一体となった企業価値向上

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づけるとともに、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。

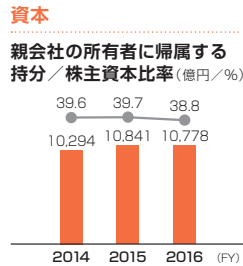
企業価値向上を実現するためのサイクル

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。

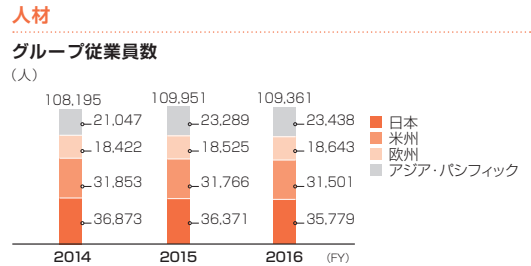
私たちにとって企業価値とは、さまざまなステークホルダーの期待に応え、お客様価値、株主価値、従業員価値、社会的価値などを生み出すことであり、それぞれの価値を高めることこそが、企業価値向上につながると考えています。



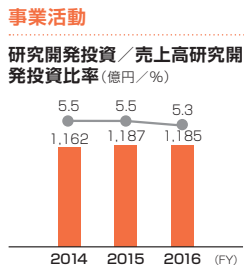
INPUT 資本・経営資源



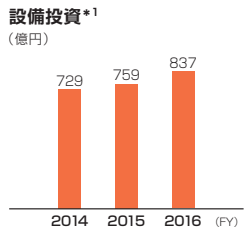
持続的な成長と企業価値増大を実現するための事業発展の資金を確保しています。
 > P.54参照



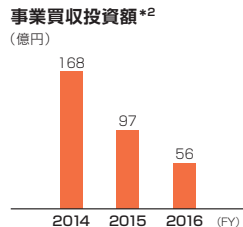
日本・米州では減少。新興国での事業拡大を進めるアジア・パシフィックで増加しています。



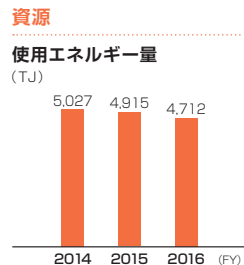
継続的にイノベーションを生み出すため、売上高の5-6%程度を目標に研究開発投資を行っています。
 > P.34参照



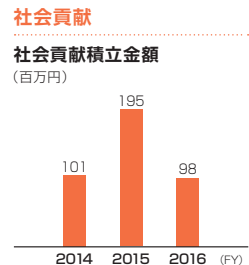
既存事業に加え、新規事業の展開に必要な生産設備の拡充・合理化投資等を行っています。



新規、成長事業の展開に必要なリソース獲得の一つの手段として、事業買収を機動的に行っています。



継続的に事業を成長させながら、使用エネルギー量は抑えています。
 > P.1



毎年、株主総会の承認を得て、利益の一部を積み立て、社会貢献活動に活用しています。

*1 有形固定資産の設備投資額
 *2 キャッシュ・フロー計算書に基づく事業の買収投資額

詳しくはWEB

1 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則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3つの強みである「技術力」「お客様接点力」「環境経営」を事業成長に導く糧とし、第18次中期経営計画の事業戦略目標の「基盤事業収益力の強化と成長」と「新たな事業の柱の構築による成長」の達成に向け、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

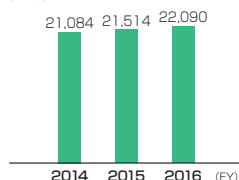
お客様価値 > P.21-31, P.37-40参照	お客様	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービス提供によるお客様価値の増大 安心/安全な製品・サービスの提供
	ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> 公正な取引と信頼に基づいたパートナーシップ バリューチェーンにおける社会的責任の推進
株主価値 > P.17参照	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な成長を実現することによる企業価値の増大 適時/適切な情報開示とコミュニケーション
従業員価値 > P.17参照	社員	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材がいきい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 > P.18参照	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

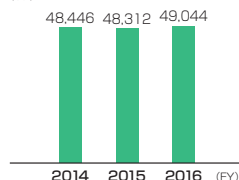
売上高 (億円)



トップメッセージ
> P.13参照

リコーグループ業績の概要
> P.54参照

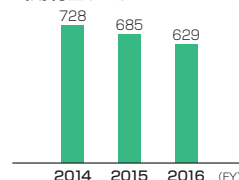
特許保有権利数 (件)



積極的な特許取得を継続的に実施し、特許保有権利数は増加。不要特許権の放棄等、保有権利の新陳代謝にも取り組んでいます。
> P.34参照

株主価値

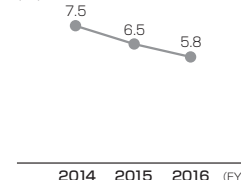
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (億円)



トップメッセージ
> P.13参照

リコーグループ業績の概要
> P.54参照

ROE (%)

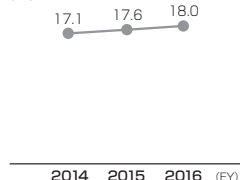


トップメッセージ
> P.14参照

ROE向上に向けた施策
> P.17参照

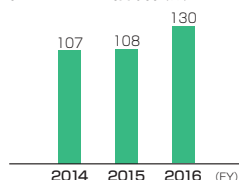
従業員価値

平均勤続年数 (株)リコー (年)



平均勤続年数は伸長しています。

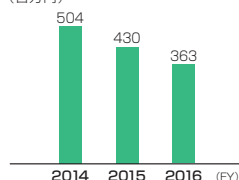
労働災害発生件数 (リコーグループ(日本)) (件)



軽微な労働災害発生件数は増加傾向にあるものの、ヒヤリハット、KYT、リスクアセスメント等でこれをおろそかにせず、分析、再発防止に努めており、重度の労働災害数は0件を継続しています。

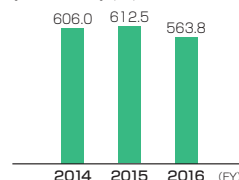
社会的価値

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や物品寄贈などが減少しました。

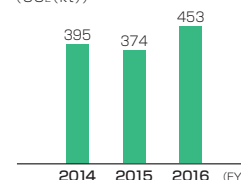
製品使用時のCO₂排出量 (スコープ3) (kt)



省エネ製品の拡大を通じて排出量削減に貢献しています。

社会的価値/お客様価値

削減貢献量 **> 3** (CO₂(kt))



製品やソリューションによる社会全体のCO₂削減に貢献し、削減量はリコーグループの全生産工場から排出されたCO₂量を上回ります。

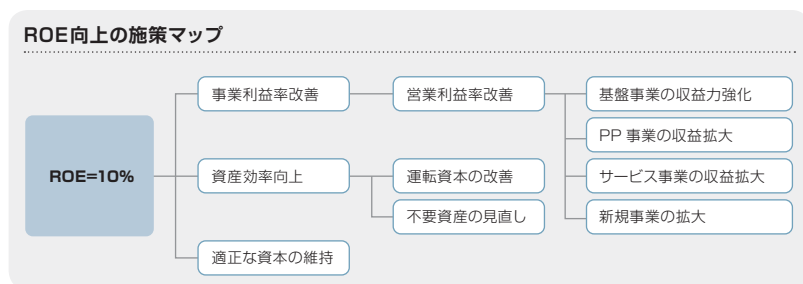
詳しくはWEB

- 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

■ 株主価値創出の取り組み

ROE向上に向けた施策

株主資本を効率的に活用し、高い収益性を実現することにより、株主価値向上を目指しています。この指標としてROEの向上を挙げ、ROE向上の施策マップを策定。事業利益率と資産効率を高めると



もに、資本を適切なレベルに保つべく、株主還元などを適宜実施し、ROEの向上に取り組んでいます。

2016年3月期のROEは5.8%と前期から0.7ポイント低下しました。保有資産の見直しなども進めましたが、競争の激化による市場環境の悪化や為替の影響などにより、事業利益が前期から減少したことが主な要因です。

株主還元の考え方

企業体質の強化および新たな事業展開のための内部留保の充実を図るとともに、株主の皆様への利益還元においては、連結配当性向30%から50%の範囲で安定的な増配ができるよう努めてまいります。

> 1 2

■ 従業員価値創出の取り組み

多様な人材の活躍を目指した「リコーウェイ」の浸透

世界で約11万人が従事するリコーグループでは、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となっており、全世界の国と地域において、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。共通の価値観のもと、多様な人材が個性を發揮し、互いを尊重しあい、個々に活躍することで、柔軟な発想やイノベーションが生まれる風土を育てています。企業が持続的成長をつづけるためには、社員が生きがいを持ちながら、能力を發揮することが大切です。社会の変化と競争が激化する中で、社員一人ひとりの真の価値を引き出し、それにより企業価値向上を目指します。> 3

認め合い褒め合う企業文化を醸成「リコーウェイ表彰」

年に1回、グループ従業員を対象にリコーウェイ表彰を行っています。リコーウェイ表彰制度は、リコーウェイ・アワード、スターサポーター賞、社会貢献・文化活動賞の3つの賞があります。いずれも、リコーグループの共通の価値観であるリコーウェイの「私たちの価値観」の実践による「新しいお客様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することにより、社員の士気の高揚、ならびに、「認め合い褒め合う企業文化」の醸成を目的としています。また、リコーウェイを実践した事例を共有することで、グループ間で学びあうことも目的としています。



2015年度
リコーウェイエクセレンス・アワード 大賞

詳しくはWEB

- 1 株当たり配当金 / 配当性向 jp.ricoh.com/IR/graph/graph05.html
- 2 株主優待 jp.ricoh.com/IR/yutai/
- 3 ダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメント jp.ricoh.com/csr/labor/diversity.html

社会的価値創出の取り組み

CSVの取り組み

事業を通して生み出す新しい価値の提供により社会課題の解決を目指すCSVを成長戦略のひとつと位置づけています。技術や商品・サービス、人材などのリコーグループのリソースを活かし、持続可能な開発目標(SDGs)に掲げられている社会課題を解決するとともに、それが新たな市場や顧客の開拓、イノベーションの創出などの事業への貢献につながることを目指しています。

CSV活動

- ・環境経営(1998年～)
- ・インドBOPプロジェクト(2010年～)
- ・インド教育支援(2011年～)
- ・インドネシア「食の安全と効率化」事業探索(2015年～)



インド教育支援
プロジェクトを活用した授業

「意志と責任」をもって取り組む社会貢献活動

リコーグループは、グローバルな社会課題に対して重点分野(次世代育成、地球環境保全、コミュニティ発展)を定め「意志と責任」をもった社会貢献活動を実施しています。また、活動の安定的な継続を支えるために「社会貢献積立金制度」を設け、株主総会の承認のもと毎年の利益から年間配当金を差し引いた金額の1%(上限2億円)を積み立て活用しています。

社会貢献積立金制度による活動

- ・新技術開発財団への寄付(1999年～)
- ・森林生態系保全プロジェクト(1999年～)
- ・リコー・サイエンスキャラバン(2007年～)
- ・市村自然塾 関東(2002年～)
- ・えなの森プロジェクト(2014年～)



えなの森プロジェクト
幼児向け自然教室(森のようちえん)

i

1 CSV

Creating Shared Value=「共通価値の創造」の略称で、企業が社会ニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的な価値も創造されることを目指す経営理念として、『競争戦略論』で有名なマイケル・ポーター教授が提唱しました。

2 持続可能な開発目標

(Sustainable Development Goals: SDGs)
国連で採択された2030年までに達成すべき、貧困や飢餓、教育、エネルギー、気候変動など、17の目標と169のターゲットからなる持続可能な開発のための国際目標

詳しくは本誌

1 環境経営
P.41-44

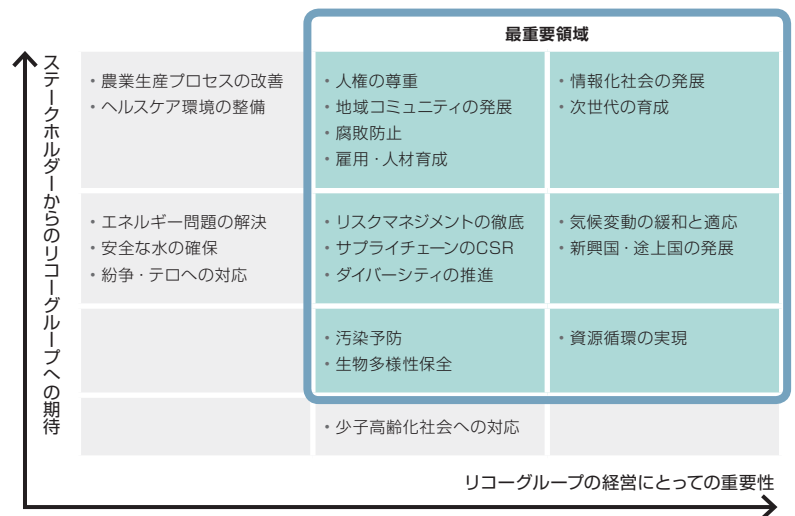
中長期に取り組むべきマテリアリティの明確化

リコーグループでは、地球・社会の持続的な発展と自社のさらなる成長を目指し、ステークホルダーからの期待を反映したリコーグループのマテリアリティ(重要課題)を明確にし、サステナビリティ(CSR・環境)の取り組みに反映しています。

マテリアリティの抽出にあたっては、持続可能な社会づくりに向けた課題を「リコーグループの経営にとっての重要性」と「ステークホルダーからのリコーグループへの期待」の観点から評価し、マッピングを行いました。

第18次中期経営計画のCSR施策はこのマテリアリティをもとに策定しています。今後、各課題に対するKPIの策定や海外拠点でのレビューなどのPDCAを回し、改善を図っていきます。

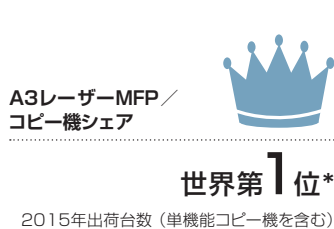
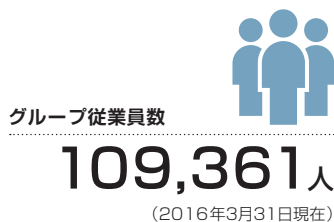
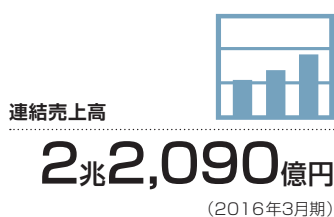
マテリアリティマトリクス



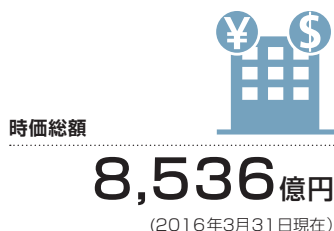
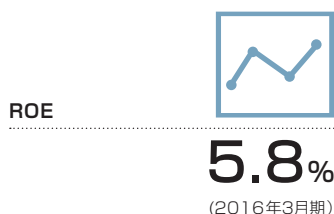
詳しくはWEB

- 4 CSV jp.ricoh.com/csr/community/value.html
- 5 意志と責任をもった社会貢献活動 jp.ricoh.com/csr/community/will.html
- 6 リコーグループのマテリアリティ jp.ricoh.com/csr/strategy/materiality.html

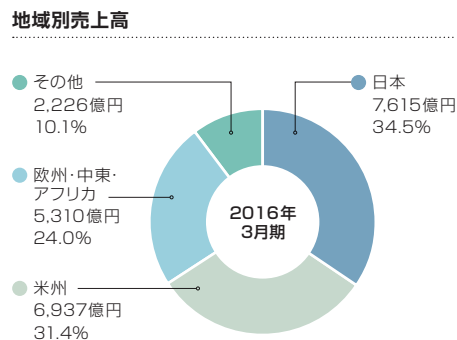
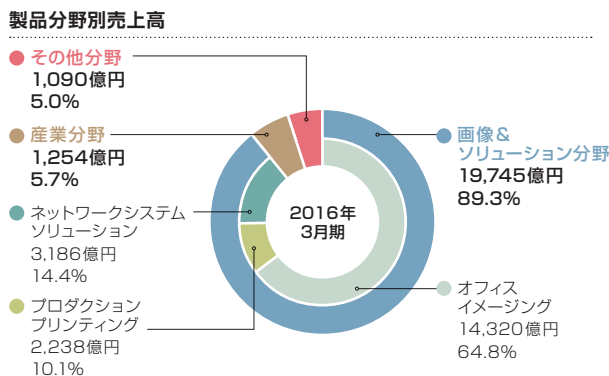
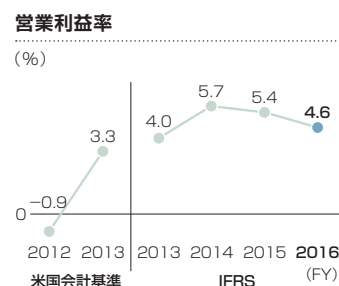
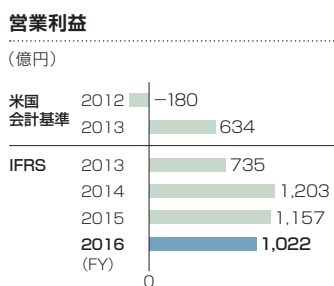
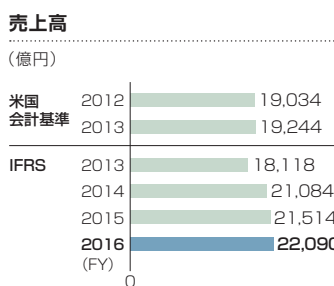
リコーグループの概要



*出典: IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2016 Q2



2016年3月期業績ハイライト

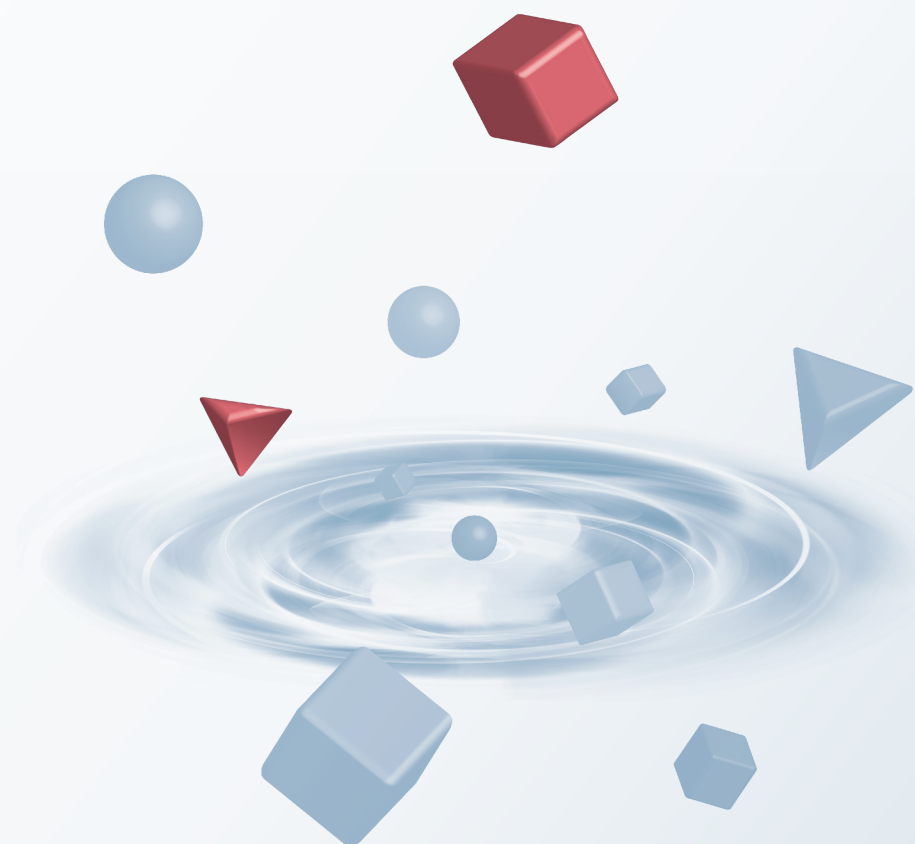


BUSINESS STRATEGY

リコーグループの事業は、社会動向やニーズを先取りし、常に変革しながら成長しつづけています。

注力している事業の目指す姿と、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。

- 21 **オフィス**
- 25 **商用印刷**
- 27 **産業**
- 30 **新しい分野**



お客様価値の創造を強化



トピックス

A3レーザーMFPで世界シェアNo.1 ▶ 業種別の販売・マーケティング体制の強化

先進国におけるプリンティング市場の成熟化と競合間における競争激化の中で、リコーグループは、世界中のお客様基盤、地域に密着したお客様接点力、販売と保守サービスのグローバルネットワークといった強みを活かし、基盤事業の強化を図っています。MFPやプリンターなどの画像機器を活用したお客様のオフィスにおける生産性向上に加えて、さまざまな業種のお客様に対して、ビジネスそのものを成功へ導くための製品・サービスの提供に取り組んでまいります。

(株)リコー 取締役兼副社長執行役員 ビジネスソリューションズ事業本部長
山下 良則

i

1 A3レーザーMFPで世界シェアNo.1

出典:
IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2016 Q2
2015年出荷台数 (単機能コピー機を含む)

■ さまざまな環境の変化を成長への機会ととらえる

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により、お客様のワークスタイルは変化し課題認識も多様化しています。お客様の求める価値は「モノ(製品の所有)」から「コト(サービスの利用)」へと変化しつつあり、「モノ」の提供だけにとどまらない、「コト」から生み出された新たなビジネスを提供できる事業機会が広がっています。

このような変革期は、リコーグループにとってはビジネスチャンスであり、既存の製品やサービスの提供にとらわれない新しい挑戦が成長につながると考えています。リコーグループは、これまでに培った技術力▶とお客様接点力▶という強みを活かしながら、お客様起点での新たな価値を創出できると考えています。

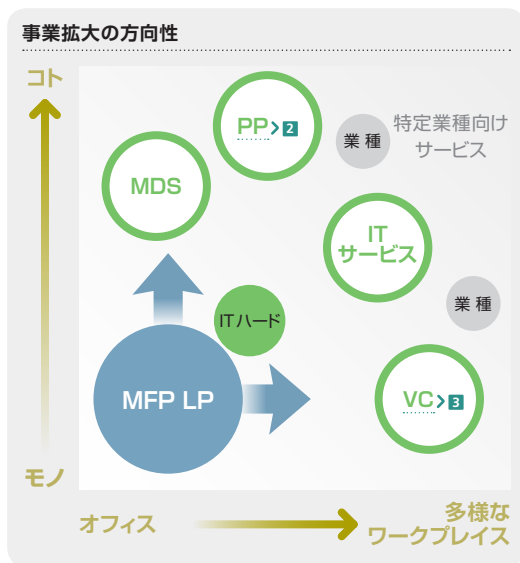
リコーグループの売上の8割を占めるオフィスイメージング/ネットワークシステムソリューションでは、「収益力の強化と成長」を基本戦略とし、「先進国の市場占有率向上およびサービス事業・コミュニケーション事業での新規チャネルへの拡販」と「新興国での収益拡大」を重点施策としています。先進国では、製品力の強化を通じて、成熟化した市場においてもさらなるシェア獲得を目指します。2015年は業種別の販売・マーケティング体制の強化を図りました。ヘルスケア▶、教育▶、金融、製造などの特定の業種を対象に、お客様の本業の基幹業務プロセスを見直し、売上拡大やお客様満足の向上を支援するサービス事業を拡充しています。ヘルスケア分野における具体的な提案事例としては「処方箋などの帳票の自動振り分け」「患部写真と電子カルテの紐付け」「テレビ会議を利用した地域医療連携の支援」などがあります。

ii 詳しくは本誌

- 1 技術力 P.33-36
- 2 お客様接点力 P.37-40
- 3 新しい分野 P.30-31
- 4 お客様接点力 P.39

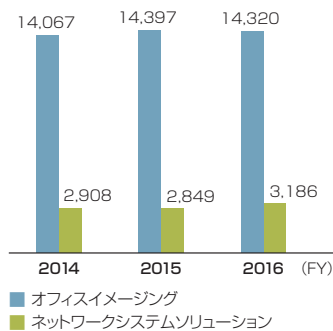
i

- 2 PP production printing プロダクションプリンティング
- 3 VC visual communication ビジュアルコミュニケーション



オフィスイメージング／ネットワークシステムソリューション売上高

(億円)



中計目標

オフィスイメージング
売上高
年平均成長率

1%

ネットワークシステムソリューション
売上高
年平均成長率

10%

SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> MFP/LPの製品群 グローバルなお客様基盤 グローバル/ローカルの販売/保守サービス網 ドキュメントに関するソリューション提案能力 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国市場でのビジネス規模小
<ul style="list-style-type: none"> 新興国での需要増 ワークスタイルの変化に伴う各種機器/サービスを利用した事業拡大需要増 	<ul style="list-style-type: none"> 先進国市場の成熟化/競争激化 間接業務コスト削減のための投資需要減少

一方、新興国では、各地の独自ニーズを確実に取り込むために、新興国イノベーションセンター<5>発の製品・サービスを展開しています。各地域特有のニーズや独自の法規制などを把握し、長期的なビジョンで設計区と連携した総合的なソリューションの提供を目指します。加えて、先進国、新興国ともにマネージド・ドキュメント・サービス(MDS)<1>の提供や、オフィスにおける情報通信インフラの企画から構築、運用管理までをワンストップで提供するITサービス、オフィスや教育現場でのコミュニケーションをより快適で便利なものにするビジュアルコミュニケーション<2>など、新しい価値提供にも積極的に取り組んでいます。

事例1

中国の病院は法令により患者にX線、CTスキャン、MRI等の診察フィルムを提供する義務があるため、医療システムからMFPでプリントできるシステムを開発・提供しています。



事例2

化学薬品には国際標準の表示ラベルを貼付する必要があるため、中国で使用されているラベル専用紙を調査し、紙詰まりが起これにくいプリンターを開発・提供しました。



画像機器分野における価値の増大

リコーグループの大きな強みのひとつが、お客様の経営のグローバル化に対応し得る一貫した製品・サービスの提供力と、市場特性にあわせた販売・サポート体制です。

2016年に発売したMFP<6>には、快適な操作性を実現する大型フルカラータッチパネルを搭載しています。このタッチパネル操作により、クラウド上の多彩なアプリを簡単にダウンロードでき、お客様の業務効率の向上に貢献することが可能となりました。

そして、さらなる付加価値を提供するために、リモート管理サービス「@Remote<3>」をグローバルで構築しています。この仕組みは、機器の遠隔管理を通じてお客様の使用状況やマシンコンディションをオンラインで把握することができ、お客様からの連絡を待たずに、サプライ製品の自動発注や故障の未然防止、停止時間の短縮・解消までを可能にしています。また、リコーグループでは、出力に限らずドキュメントに関わる運用管理業務全般を請け負うMDSによって、お客様の業務コスト削減や生産性向上を実現しています。

お客様が必要なときに必要な情報を便利に使いこなせるよう、情報インフラの構築から、文書の作成から出力、管理までのワークフローの最適化設計、導入・運用に至るまで、持続的な改善提案を行っています。



4 LP
レーザープリンター

5 イノベーションセンター
日本、ドバイ、中国、インド、メキシコに設置。
今後ASEAN地域も予定

6 MFPの大型タッチパネル



詳しくはWEB

1 マネージド・ドキュメント・サービス www.ricoh.co.jp/solutions/category/mds.html

2 ビジュアルコミュニケーション www.ricoh.co.jp/solution/vc/

3 @Remote www.ricoh.co.jp/remotef/

オフィスインフラを最適化するITサービス

お客様は、売上拡大や収益性向上のために、人材を基幹業務に集中させたいと考えています。そのためには間接業務の効率を継続して高めることが必要です。リコーグループは、長年にわたるMFPやプリンターの販売・サポートを通じて蓄積したITやネットワークのノウハウを活かし、IT環境の構築から、高水準のサービス・サポートまでをワンストップでお客様のご要望にあわせて提供しています。

リコーグループは、こうしたITサービス事業についてM&Aを含む体制強化を行い、特に海外での事業を拡大しました。今後はドキュメント、コミュニケーション、業種別のソリューションと連携した高付加価値サービスの提供により、収益力の向上を図ります。▶

詳しくは本誌

1 お客様接点力
P.37

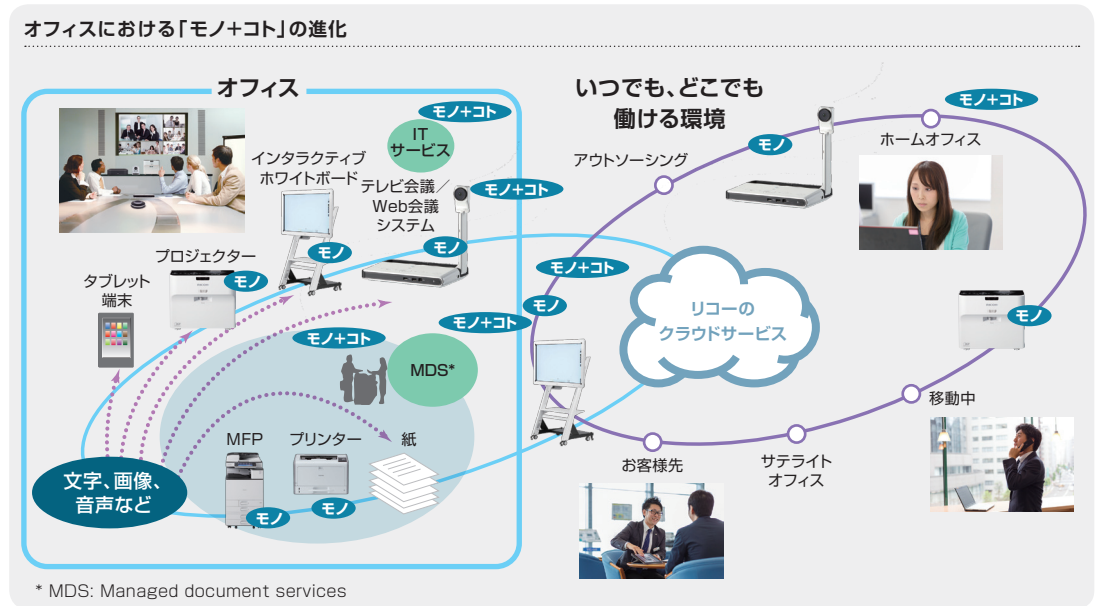
多様なコミュニケーションを円滑化する ビジュアルコミュニケーション

オフィスでのコミュニケーションや働き方が変わりつつある中で、いつでもどこでも働くことを可能とするコミュニケーション支援サービスを拡大させています。

オフィスでは、超短焦点プロジェクターやインタラクティブ ホワイトボード、テレビ会議システムなどのビジュアルコミュニケーション製品=「モノ」の提供に加えて、これらを活用した仕事の効率化についてのノウハウやソリューションなどの「コト」のサービスを提供します。つまり、働く環境をリコーグループがトータルにサポートすることで、お客様の生産性向上に寄与する「モノ+コト」の価値提供を目指します。

また、在宅勤務やサテライトオフィスといった働く場・働き方の変化に対応するために、ビジュアルコミュニケーション製品とクラウドサービスを活用した「モノ+コト」支援にも取り組んでいきます。離れた場所同士でも顔をあわせて、また資料を共有しながらコミュニケーションをとることができ、お客様の業務がより円滑なものになります。▶

リコーグループはこれからも、こうした取り組みを通じてより創造力を発揮できる新しいワークスタイルを提案していきます。



詳しくはWEB

- 1 IT インフラ www.ricoh.co.jp/solutions/category/it.html
- 2 ビジュアルコミュニケーション www.ricoh.co.jp/solution/vc/
- 3 業種別ソリューションの提供 www.ricoh.co.jp/solutions/

ビジュアルコミュニケーション事例

トータルソリューションの提供によるワークスタイル変革



近年のICTの急速な発達により、私たちは時間や場所を選ばず、容易に情報にアクセスできるようになりました。リコーは、時間や場所にとらわれないコミュニケーションを通してコラボレーションを促進する、インタラクティブ ホワイトボード(IWB)やテレビ会議システム(UCS)、プロジェクターなど知識創造を支援する製品を軸としたワークスタイル変革をお客様に提供しています。

たとえば、欧州の大手化学メーカー様では本社の移転にあわせ、ワークスタイルの変革に取り組むたいと考えていました。リコーはこの本社移転プロジェクトに参画し、いつでもどこでもコラボレーションができ、かつ生産性が高く、効率的な働き方を可能にする環境の提供に取り組ましました。ICカード認証によるMFPやプリンターの

強固なセキュリティを実現した文書管理ソリューションをはじめ、専用ソフトウェアの開発とベンダー企業とのコラボレーションによる遠隔テレビ会議システムも構築しました。新オフィスの70室ある会議室にはIWBを設置し、IWBにパソコンを接続することで、別々の場所から同時に複数名とface to faceによる充実した議論が行えるようになり、知識を共有したり、アイデアを共創できるようになりました。また、他社の遠隔通信サービスと接続できる仕様にしたことで使い方に汎用性を持たせました。このほかにも、プロジェクターを使った4面のビデオスクリーンなど、リコーが持つ豊富な商品力と他社のサービスとを組み合わせた提案によりインタラクティブなオフィス環境を実現し、お客様の業務効率を加速しました。これにより出張等、移動にかかっていたコストと時間の節減に貢献することができました。

このソリューションは、今後、欧州本社以外の拠点への水平展開も検討されています。導入前のサポートからアフターサービスまでのワンストップソリューションの提案を可能にするリコーグループの技術力とグローバルなサポート力をベースに、これからもお客様とともに期待を超えるソリューションを提供していきます。

簡単操作で すぐに使えるIWB > 2



リコー インタラクティブ
ホワイトボード D8400

● IWBからパソコン操作が可能

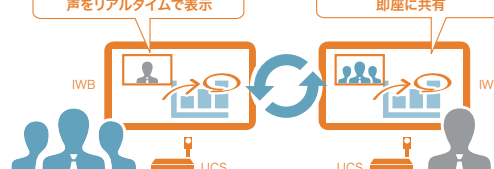
パソコン操作アイコンをタッチすると、IWB本体から、パソコン操作が可能に



● 他のシステムと連動させてテレビ会議が可能

テレビ会議参加者の表情と声をリアルタイムで表示

手書きの書き込みを即座に共有



印刷のトータルソリューションを実現



トピックス

他社を凌駕する製品ラインアップの確立 マーケティングまで含むソリューション提案

2016年3月期は、企業内印刷向けの市場シェアを伸ばすとともに、商用印刷領域へのさらなる拡大を実現することができました。また、戦略的な企業買収やアライアンスなどが効果を発揮し始めています。印刷プロセスの前工程であるマーケティングコンサルティングから後工程の配送まで含めたトータルなソリューションでお客様のビジネスをサポートできる体制を整えることができました。今後も着実な成長を目指し、挑戦をつづけます。

(株)リコー 執行役員 ビジネスソリューションズ副事業本部長
プロダクションプリンティング担当
古島 正

■ 一連のプロセスをワンストップで支援できる体制へ

リコーグループでは、印刷市場のニーズの変化に注目し、プロダクションプリンティング(PP)事業に2007年から本格参入し、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印刷(POD印刷)など、市場のさまざまなニーズに対応する製品・サービスを拡充してきました。

企業内印刷の分野では、社外委託していた印刷物を内製化したり、One to Oneマーケティングなどに対応するバリエブル(可変)印刷など、よりフレキシブルな印刷が求められています。

加えて、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の分野にも、事業領域の拡大が進んでいます。オフセット印刷は、多様なニーズの存

在する、成長余地の大きな分野であると考えられており、市場規模は40~50兆円と言われています。さらにお客様のニーズは、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ブル印刷などの高付加価値印刷へと拡がりを見せています。

2016年3月期は、企業買収やアライアンスを通じて、販促企画から広告媒体、販促物の制作、生産までの一連のプロセスをワンストップで支援できる体制が整いました。これらにより、ホテルの記念キャンペーンや小売業のプロモーションツール等、新たな案件の獲得ができ、ノンハードの収入も拡大して、利益の拡大と着実な事業成長につながっています。

PP事業の成長性



プロダクションプリンティングの領域拡大

		企業内印刷		商用印刷	産業用印刷
		基幹系	企業内集中印刷		
プリントボリューム	大・中		<p>New</p> <p>カラーCS*ハイエンド機</p>	<p>New</p> <p>カラーIJ連帳機</p>	
	小		<p>現在の重点エリア</p>	<p>New</p> <p>カラーCS*機</p>	<p>ワイドフォーマット機</p>

新たな重点エリア での勝ち筋

- 先行メーカー製品に対するダウンサイジング
- オフセット印刷とのワークフロー連携
- お客様印刷会社における新ビジネスの共創

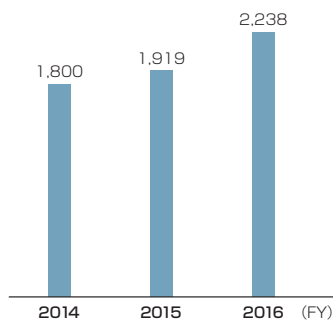
現在の重点エリア での勝ち筋

- 高いハード性能(高画質、紙種対応力など)
- 低価格ソリューションの提供
- 充実した販売・サポート網

*CS: カットシート

PP事業売上高

(億円)



中計目標

売上高
年平均成長率

9%

SWOT分析

- 電子写真、インクジェットなどの画像技術
- オフィス(企業内印刷)で培ったグローバルな事業基盤

強み

弱み

機会

リスク

- オフセット印刷→デジタル印刷(印刷物のパーソナライズ需要、オンデマンド需要増)

- 商用印刷への販売チャネル

- オフィス分野の競合進出

マーケティングソリューションもサポート

リコーは2011年より、独ハイデルベルグ社と戦略的協業を行い、世界30カ国以上で販売協業を行ってきました。印刷市場においてリコー製品の認知度向上を図るとともに、同社のグローバルな販売チャネルを活用しています。

また、2015年4月に資本業務提携を行った株式会社インターコネクトのノウハウとリコーグループのテクノロジーを融合させる形で、ダイレクトマーケティング事業にも本格参入しました。ダイレクトマーケティングの専門チームを設置し、よりお客様とのつながりを強めたいと考えるお客様の課題解決に向けた戦略提案から実践までをサポートしています。

新たな価値を提供する製品ラインアップ

カラープロダクションプリンター「RICOH Pro C7100」は、ホワイトトナーやクリアトナーの使用が可能で、より高付加価値でデザイン性の高い印刷物などへの活用が進んでいます。

2015年は、コート紙への印刷が可能なインクジェット連帳機を投入しました。「RICOH Pro VC60000」は、幅広い用紙への高品質印刷をハイスピードで生産することを可能としており、一つの版を大量に印刷するオフセット印刷機を代替する製品として、印刷業者を中心としたお客様に新たな価値を提供しています。



ホワイトトナー、クリアトナーによる印刷物

印刷事業を営むお客様の事業拡大をサポートするトータルソリューション

印刷コンテンツの作成プロセスから関与

- 印刷物の効果的な使い方、コンテンツ作成などをサポート

前工程

マーケティングコンサルティング

企業の販売部門、広告代理店とともに販売促進キャンペーンの企画立案

業務の効率化を図る管理システムの提供

- オフセット印刷とPOD印刷のハイブリッド管理
- コンテンツ管理

印刷プロセス

入稿 → 制作編集 → 出力 → 後処理

後工程

梱包 配送

連携

受注、請回収プロセス

見積り → 受注 → 入力 → 請求

← お客様の事業領域 →

詳しくはWEB

1 リコーのダイレクトマーケティング drm.ricoh.jp/

2 プロダクション向け製品 www.ricoh.co.jp/pp/

技術力を活かした新たな価値の提供



トピックス

産業印刷分野において、 協業提携の拡大や戦略的投資を実施

リコーグループのもつお客様接点力を利用して、お客様・市場を徹底的に知り、長年にわたり培ってきた技術力を活かすことで、新たな市場を開拓できると考えています。事業拡大の可能性を見極め、効果的な投資を行いリコーグループの新たな事業の柱を早期に構築していきます。特にリコーグループの強みであるインクジェットヘッドやインクの技術を活かせる産業印刷事業を重点領域と定め事業展開を進めていますので、ご期待ください。

(株)リコー 取締役兼専務執行役員 新規事業開発本部長
佐藤 邦彦

■ 成長領域でさらなる顧客価値創造を目指す

リコーグループが培ってきたプリンティングや光学、画像処理技術は、産業分野のさまざまな場面で応用されています。

近年特に市場が拡大しているのが、産業用インクジェット技術を応用した領域です。これまで、独自技術を活かしたインクジェットヘッドやインクなどを産業領域に提供してきましたが、多様な用途でさまざまな媒体に印刷したいというお客様のニーズに応えるために、産業印刷の事業を拡大させています。

また、インダストリー領域においては、被写体の位置や色み、人の目では認識できない情報を把握可能な特殊なカメラによって、工場の自動化などを支援しています。さらに、3Dで造形を行いたいというお客様のものづくりのモチベーションをより一層支援するために、アディティブ・マニュファクチャリング事業を行っています。それ以外にも、熱による画像形成を可能とし、食品ラベル等で利用されるサーマルメディアや多様な機器に組み込まれる半導体なども手がけています。

産業分野における主要領域

産業分野では主に以下の領域にて事業を展開しています。

産業分野における主要領域	主な製品・サービス	概要
産業印刷 > 1	・家具・壁紙・自動車外装・サイネージへのプリント	インクジェットヘッドとインクの組み合わせ技術を保有 多様な媒体への出力用途拡大
インダストリー	・FAカメラ ・組込みユニット ・超望遠/霧除去カメラ ・センサー	被写体の位置や色み、人の目では認識できない情報を把握できる特殊なカメラを開発し、工場の自動化などを支援
アディティブ・マニュファクチャリング	・3Dプリンター販売/3Dプリント出力サービス/コンサルティング > 1	蓄積してきた3次元設計の技術をベースにお客様のものづくり現場におけるイノベーションを支援
サーマルメディア > 2	・POS向けサーマルシート ・熱転写リボン など	熱転写リボンの製造・販売拠点を新興国に設立
半導体 > 3	・電源IC など	スマートフォンから他用途に拡大、車載向けIC発売

詳しくは本誌

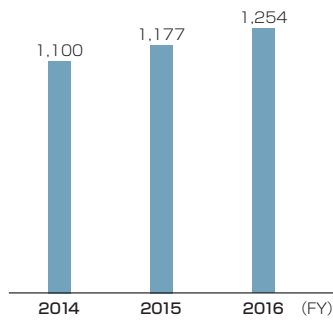
1 3Dプリンター販売/
3Dプリント/出力サービス/
コンサルティング
P.29

詳しくはWEB

- 1 産業用インクジェット industry.ricoh.com/inkjetcomponents/
- 2 サーマルメディア industry.ricoh.com/thermal/
- 3 電子デバイス industry.ricoh.com/lsi/

産業分野売上高

(億円)



中計目標

売上高
年平均成長率

12%

SWOT分析

- プリンティング・光学、画像処理などの技術を保有
- オフィス事業でのグローバルな販売・サービス基盤
- メーカーとしての生産ノウハウを保有

強み

弱み

機会

リスク

- 生産の自動化ニーズ(ロボット化)、IOT

- グローバルな顧客基盤

- 競争の増加

長年培った強みを新たな成長に活かす産業印刷

リコーグループは「産業用インクジェットヘッド」や「インクジェット用インク」などの強みを活かして、産業印刷の分野に参入しました。紙以外のさまざまな媒体への印刷を対象とする大きな市場で、家具・壁紙、自動車外装、服飾品生地、ペットボトルのラベル、サイネージなど、世の中のあらゆるものへ印刷をする大きな可能性を含んでいる市場です。現在、さまざまな企業との協業拡大や、必要な

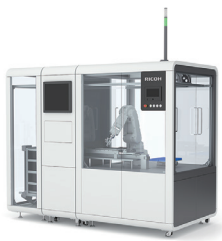
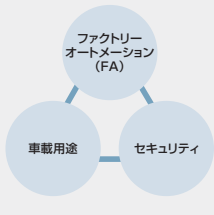
リソース獲得に向けた戦略的な投資を進めています。装飾・加飾分野では、株式会社日立ハイテクファインシステムズと協業。また、Tシャツプリントに代表されるテキスタイルの分野ではAnaJet社を買収し、より堅固な事業基盤を築いています。

産業印刷の市場は拡大しつつあり、リコーグループにとっても今後成長が見込める分野です。2020年には1,000億円規模の事業を目指して、今後も積極的な挑戦をつづけていきます。

産業印刷における新たな事業の収益貢献拡大



インダストリー領域における3つの主要分野



ピッキングシステム
RICOH RLシリーズ

独自技術の組み合わせで価値を提供する インダストリー領域

リコーグループの保有する光学技術や産業技術は応用範囲が広いいため、製造業のお客様の生産性向上や自動化ニーズにお応えする多様な製品・サービスの提供に役立っています。自社で開発したコアモジュールとMFPの製造で培った生産変動に柔軟に対応可能な製造工程設計や品質検査などのノウハウを組み合わせたソリューションを提供しています。リコーの保有するコアモジュールには、被写体の位置や色みの情報の把握が可能な特殊カメラやセンサー、配送用の宛名ラベルの自動書き換えを可能とするリライタブルレーザーシステム、組立工程の作業指示や管理を行うRFIDソリューション、部品のピッキングから組み付けまでを自動化するピッキングシステムなどがあります。これらを組み合わせ、ファクトリーオートメーション (FA) 装置として供給しています。

また、バックモニターや衝突回避システム、ヘッドアップディスプレイなどの車載カメラにも技術を活用しています。さらに、光学技術と画像処理技術で肉眼では見えない画像を可視化するなど、セキュリティカメラの分野にも参入しています。▶1

ノウハウと革新技術を融合した アディティブ・マニュファクチャリング

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・マニュファクチャリング事業を開始しています。これまで、3Dプリンターの仕入れ販売や、コンサルティング、3Dデータの設計、造形まで一貫したサービスを提供してきました。

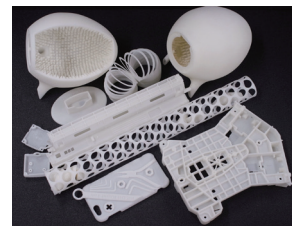
2015年4月には、製造現場向けに「RICOH Advanced Direct Manufacturing Services」を開始しました。これは、お客様の工場で利用する治具や型などのツール類や製品に組み込む部品を、3Dプリンターで直接製造するものです。神奈川県厚木市に設置した「RICOH Rapid Fab 厚木」を拠点に、専門の技術者とさまざまなタイプの3Dプリンターを配置し、特殊な材料を利用した部品や小ロットの生産にも対応しています。

また、自社ブランド製品として初めての3Dプリンター「RICOH AM S5500P」を2015年10月より販売しています。高機能材料に対応しており、機能試験用途としての自動車部品や、最終製品用途での部品の造形が可能です。大容量の造形エリアをもち、複数種類の部品を一度に造形したり、大型部品の一括造形も実現しました。▶2

このような活動や製品・サービスの提供を通じて、お客様のものづくりのイノベーションをより一層強力に支援していきます。



RICOH Rapid Fab 厚木

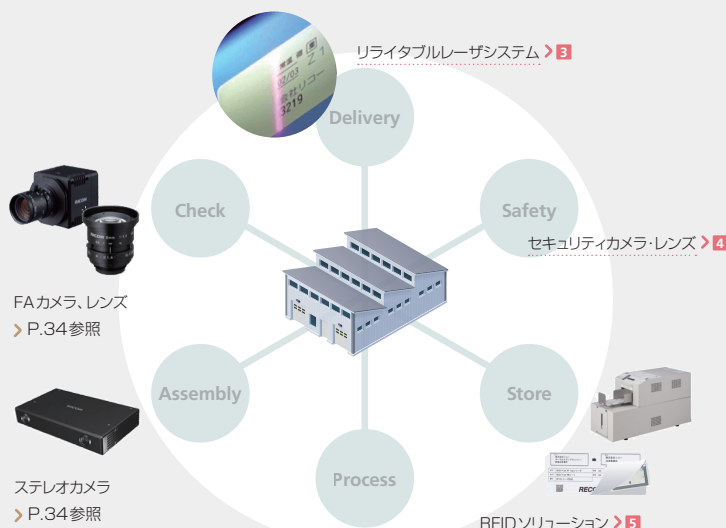


3D造形事例



RICOH AM S5500P

工場の自動化を支える製品 / ソリューション提供イメージ



詳しくはWEB

- 1 インダストリーソリューション jp.ricoh.com/technology/tech/industry.html
- 2 3Dプリンター www.ricoh.co.jp/3dp/
- 3 リライタブルレーザーシステム jp.ricoh.com/technology/tech/O62_laserrewritable.html
- 4 セキュリティレンズ industry.ricoh.com/securitylens/
- 5 RFID industry.ricoh.com/rfid/

新たな事業領域の成長と加速を目指して

ヘルスケア事業

先進国、特に日本では、高齢化の進展による医療費の増加や、地域間の医療水準格差などが大きな社会問題となっています。リコーグループの技術力を活かしようとした課題の解決に取り組むべく、リコーグループはヘルスケア事業へ参入しました。

「ヘルスケアIT領域」「メディカルイメージング領域」「バイオメディカル領域」の3つを重点領域と定めて事業拡大を目指します。

メディカルイメージング領域では、脊髄や脳の神経活動を見える化する計測装置の開発・展開など、医療画像診断システム&サービスを展開します。またヘルスケアIT領域では、テレビ会議システムを活用した遠隔医療システムなどのICTを活用し、病院業務や医療行為のサポートを行います。そして



脳の神経活動を見える化する脳磁計

バイオメディカル領域では、細胞積層体を作製する3Dプリンターなど、生体・検体検査や周辺システムの開発・実用化を進めていきます。

環境事業

リコーグループは環境経営をより強化し、事業を通じて持続可能な社会に貢献することで、2021年3月期に環境事業として1,000億円規模の売上を目指しています。

そのための取り組みのひとつとして、静岡県御殿場市に「リコー環境事業開発センター」を開所しました。

同センターは、「環境技術の実証実験の場」、「リユース・リサイクルセンター」さらには、「環境活動に関する情報発信基地」の3つの機能を併せ持っています。「お客様とともに進化する環境経営」の実現に向けて、環境事業の創出・拡大を目指します。



MFPの資源循環の様子を展示

詳しくは本誌

1 技術力
P.36

2 環境経営
P.43

まちづくり

技術力とお客様接点力を活かし、ソリューション・サービスを提供することで、「安心・快適・便利」なまちづくりと地域社会の発展・成長に貢献することを目指しています。その一環として2015年夏、神奈川県海老名市に「RICOH Future House」を開設しました。

リコーグループはまちづくりに参画し、快適な生活環境の提案や事業運営の支援などを行うことで、新規事業モデルを他の地域へ水平展開し、事業の拡大を図ります。



RICOH Future House



科学体験教室

詳しくはWEB

- 1 リコー環境事業開発センター jp.ricoh.com/ecology/eco_business_center/
- 2 RICOH Future House ricohfuturehouse.jp/

カメラ事業

カメラ事業では、感性を刺激し、日常を感動に変える多彩なカメラを発売しています。

360°カメラ「RICOH THETA」¹シリーズは、リコー独自の光学技術と画像処理技術を融合することで、撮影者を取り囲む全天球イメージをワンショットで撮影することを可能にしました。上位モデルでは、静止画だけでなく動画撮影もでき、さらなる高解像度化を実現しています。新しい映像体験をもたらすべく生まれたこのカメラは、現在ビジネス分野からも注目が集まっています。たとえば不動産業界では、部屋や施設を360°画像で撮影し、物件検索サイト上で公開するという活用が始まっています。開発者向けにオリジナルのアプリを開発できるプラットフォームも用意され、さまざまな分野で新たな可能性が拡がりつづけています。

またデジタルカメラ²では、プロユースにも対応する一眼レフカメラから、高性能ながら小型かつ軽やかなカメラ、防水・防塵・対衝撃性能に優れたアクションカメラなど、お客様の用途にあわせた機種をラインアップしています。



「RICOH THETA」



360°画像によるバーチャル内覧

●PENTAX 645Z

防塵防滴構造のボディに大型CMOSイメージセンサーを搭載し、有効約5,140万画素という超高精細画像を実現するとともに、プロユースにも対応する快適な操作性と高い信頼性を備えたレンズ交換式中判デジタル一眼レフカメラ。



●PENTAX K-1

写真愛好家の作品づくりやプロフェッショナル用途にも対応するKシリーズ最高級機となる35ミリフルサイズデジタル一眼レフカメラ。35ミリ判フィルムと同等サイズの大型CMOSイメージセンサーを搭載し、有効画素数約3,640万画素の超高精細を実現。



●RICOH WG-M2

小型・軽量ボディに優れた防水耐衝撃性能を備えながら、超広角な約204°のワイドアングルで臨場感あふれる映像と高画質な4K動画で撮影できる、ハイスペックアクションカメラ。



●GRII

ハイエンドコンパクトデジタルカメラ「GR」シリーズで初となる、Wi-Fi機能とスマートフォンなどの端末と簡単にペアリングできるNFC機能を搭載。アルゴリズムを一新し、精度を高めたオートホワイトバランスや高感度画像処理に対する徹底的なチューニングを行うことで、さらなる高画質を実現。



 詳しくはWEB

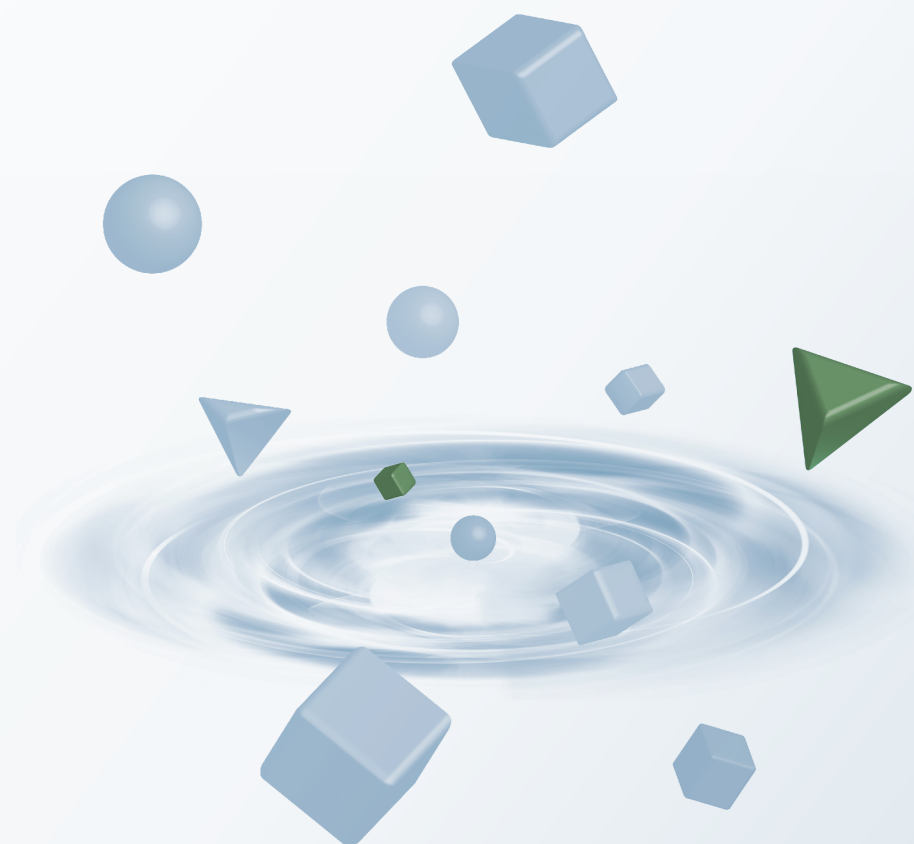
- ¹ RICOH THETA theta360.com/ja/
- ² デジタルカメラ www.ricoh-imaging.co.jp/japan/products/

VALUE DRIVERS

「技術力」「お客様接点力」「環境経営」の3つは
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。

- 33 技術力
- 37 お客様接点力
- 41 環境経営



新たなイノベーションの力で 「安心・快適・便利」な社会を実現

イノベーションの創出により、社会課題の解決に貢献する技術や製品を生み出しつづけます。

コア技術を発展させ、新たな価値を社会に

リコーグループは、1950年代に事務機分野に進入して以来、お客様に常に新たな価値を提供するワークスタイルを提案してきました。人々の働き方やプロセスを含めて「オフィス」ととらえ、時間や場所にかかわらずスムーズなコミュニケーションを可能にするさまざまな新しい機器やソリューションを提供し、お客様のワークスタイルを革新する技術開発に継続して取り組んでいます。

また、「安心・快適・便利」な社会づくりに貢献するため、長年の製品開発で培ってきた画像処理、光学、化学、ネットワーク、ソフトウェアなどのコア技術を新たなアイデアや技術と融合させ、これまでにないイノベーション創出に挑戦しています。▶

また、独自の光学技術と画像処理技術の融合により生まれた全天球カメラ「RICOH THETA」は、全天球イメージをワンショットで撮影でき、お客様のライフスタイルの中に新しい映像イメージの世界を創出しています。

イノベーション創出を支える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、世界各地にテクノロジーセンターやイノベーションセンターを開設し、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」というコンセプトに則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応えていくため、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。

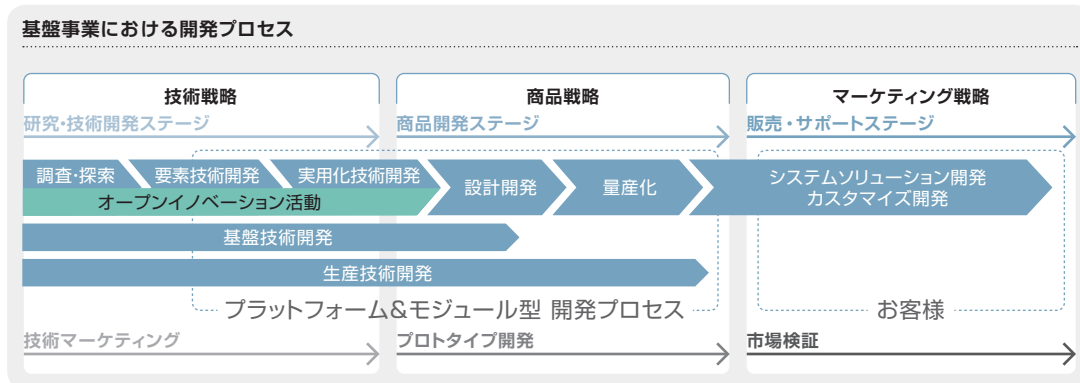
新たな領域での価値創出を目指して

リコーグループは、これまで培ってきたものづくり技術の強みを最大限に活かし、産業用インクジェット(IJ)、FA、ヘルスケア、環境分野に注力し、研究開発を進めています。▶

たとえばIJでは、産業用印刷、3Dプリンティング、さらにヘルスケア分野におけるバイオ3Dプリンター(細胞積層技術)など、応用範囲を拡げています。

詳しくは本誌

新しい分野
P.30-31



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

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光学センシング技術、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、ベンチャー企業とのより良い関係構築で、新規事業創出の加速も図っています。

● オープンイノベーションの事例

バイオ3Dプリンター > P.36参照

国立研究開発法人日本医療研究開発機構 (AMED) が主導する国家プロジェクトに参加し、大阪大学とともに共同研究を行っています。

生体磁気計測装置 > P.36参照

横河電機株式会社から脳磁計事業を譲り受け、金沢市に医療分野の拠点を設置。脊磁計については、金沢工業大学、東京医科歯科大学と共同で研究開発を進めています。

ドローン(小型無人航空機) > P.35参照

東京大学、ブルーイノベーション株式会社と共同開発しています。

リコーは、次世代産業の発展のため、テクノロジー系ベンチャー企業(テックベンチャー企業)の創出を支援することも社会の取り組みとして大切であると考えています。2016年3月には、株式会社産業革新機構、株式会社三井住友銀行からのLP出資¹を受け、リコー、オムロン株式会社、SMBCベンチャーキャピタル株式会社の三社でテクノロジー系ベンチャーファンドを設立しました。⁵このファンドは、テックベンチャー企業への資金提供とともに技術シーズの事業立ち上げ・早期実用化の支援を通じて、グローバル市場で競争力のある有望なテックベンチャー企業を創出し、産業界の発展に寄与することを目的としています。

イノベーション創出に向けた研究開発投資と知的財産の取り組み

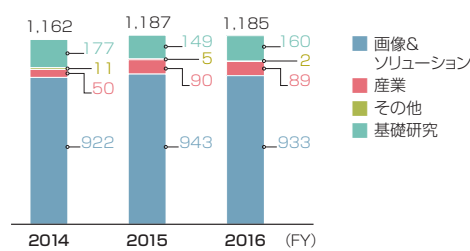
リコーグループでは、継続的にイノベーションを生み出すために、売上高の5~6%程度を目安に継続的に研究開発投資を行っています。2016年3月期の研究開発投資額は1,185億円(売上高比率約5.3%)。そのうち、13.5%の160億円を基礎研究分野の開発に充てています。

また、技術開発の成果である知的財産⁶は、他社との競争優位性を図る重要な経営資産のひとつです。そのためリコーグループでは、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。

さらにリコーグループは、基盤事業の強化、新興国での事業展開による事業のグローバル化、新規事業への参入などによる事業領域の拡大といった事業戦略および技術戦略に沿って、国内外における積極的な特許取得を継続して行っています。その結果、海外での特許登録件数は、2015年3月期以降大幅に増加しています。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。

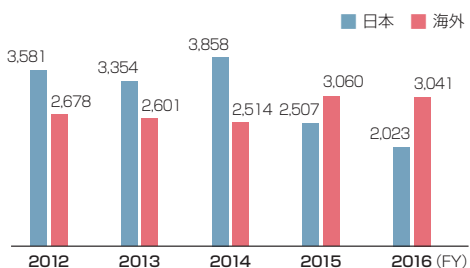
研究開発投資推移

(億円)



国内外特許登録件数の推移

(件)



¹ LP出資
有限責任組合(LP)による出資

詳しくはWEB

⁵ ベンチャーファンド設立 jp.ricoh.com/release/2016/0224_1.html

⁶ 知的財産への取り組み jp.ricoh.com/technology/rd/ip.html

多様な用途に展開する産業用インクジェットを支える技術

リコーの強みであるインクジェットヘッド技術とインク材料技術を組み合わせ、紙だけでなく、紙以外のさまざまな媒体への印刷も可能にしました。

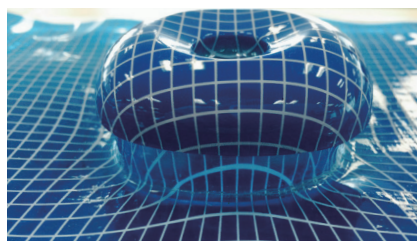
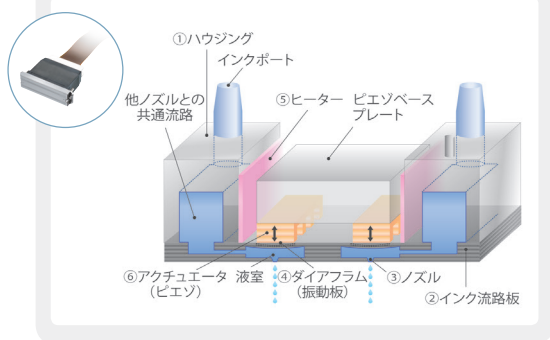
● 産業用インクジェットヘッド

インクをピエゾ素子でノズルから吐出するピエゾ方式を採用。ノズルやハウジングがステンレス製のため、剛性が高く、インクによる耐食性に優れており、高耐久・長寿命を実現しています。また、内蔵のヒーターによる加熱で高粘度インクの吐出が可能のため、最近では多くの3Dプリンターに採用されています。インクの特性にあわせて、ピエゾ素子を駆動する波形を自由に設定できるので、幅広い用途向けのインクに対応し、さまざまな媒体への印刷が可能となります。

● インク材料

光を照射すると瞬時に硬化する光硬化型(UV)インク、熱で顔料を定着させるラテックスインクなど、各種用途に対応した機能性インクを開発しています。特に延伸性UVインクは、多種基材への高い密着性を保ちながらも、硬化した膜が伸びる特性を持っています。印刷後の加工での多様な形状に柔軟に対応できるようになったことで、3次元加飾が可能となり、自動車関連、電化製品、建材、立体絵画複製など、さまざまな用途への展開が期待されています。

リコーインクジェットヘッド構造イメージ



凹凸形成が可能な延伸性インク

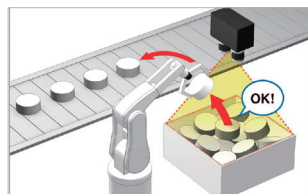
光学センシングで開拓するマシンビジョンの未来

リコーは、1970年代後半から自動化生産設備の自社開発を進めてきました。検査工程でのセンサーモジュール実装などを通じ、人に代わってものを判別したり、人の能力では及ばない領域の情報を瞬時にとらえ判断する、マシンビジョンの技術が磨かれました。これまで培ってきた光学技術・画像処理技術は、さまざまな高精度特徴をもつカメラに活かされて

きました。そして現在、こうしたカメラから得られる2次元・3次元情報や不可視情報、被写体の「位置・形・性質」といった被写体情報をもとに、自動化、さらには状況を迅速に把握したうえでの確な対応がとれるインテリジェントなソリューションサービスの開発に積極的に取り組んでいます。

FA分野におけるロボットの眼

左右2つのカメラの視差情報を利用して、対象物の正確な位置を3次元データとしてリアルタイムに取得できるステレオカメラ。ピッキング用ロボットのセンサとして機能します。> 2



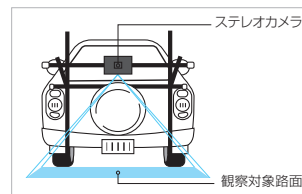
ドローンの眼

施設内・倉庫内や大型インフラ設備の中など、GPS信号を受信できない環境でも、超広角ステレオカメラにより自己位置の推定や障害物情報の取得ができ、安定した自動飛行が可能となります。> 3



公共インフラ点検システムの眼

道路などの公共インフラを車で走行しながら検査できるようにするため、高精度に距離を測ることが可能なステレオカメラで道路のひび割れや轍を計測するシステムの技術開発を進めています。> 2



詳しくはWEB

- 1 マシンビジョン(ホワイトペーパー) jp.ricoh.com/technology/whitepaper/pdf/wp_mv.pdf
- 2 ステレオカメラ jp.ricoh.com/technology/tech/O45_stereocamera.html
- 3 ドローン jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_flight_by_3d_vision.html

コア技術を活かして医療分野に新たな価値提供を

リコーグループは、2016年4月に横河電機株式会社から脳磁計事業を譲り受けました。それにより得られた医療機器開発・事業のノウハウと、基盤事業で培ってきた画像技術やシステム設計力、生産ノウハウなどのコア技術を掛け合わせ、疾病の予防や早期発見・治療に役立つ価値を提供し、社会課題の解決に貢献していきます。

● 生体磁気計測装置

リコーでは、2014年から脊磁計の研究開発を行ってきました。MRIなど生体の形状を画像化する装置では、脊髄の神経活動の伝達状態を可視化することが困難でした。そこで、超高感度センサーを用いて、神経活動に伴って脊髄から生じる極めて弱い磁場を検出。その計測結果を画像処理し、神経活動の伝達の「見える化」を可能にしました。▶4



脊髄の神経活動の様子

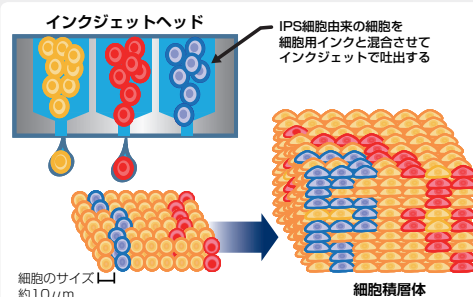
● バイオ3Dプリンター▶5

さまざまな細胞に分化することが可能なiPS細胞（人工多能性幹細胞）は、再生医療や病気の原因解明、薬や化粧品安全性・毒性評価などへの新しい展開が期待されています。

生体に近い組織構造を再現するためには、複数種類の細胞を任意の箇所に配置し、3次的に組み立てる必要があります。そこでリコーは、インクジェットヘッドとインク材料の技術を応用し、細胞を細胞用インクと混合させて液中分散させ、かつインクジェットヘッドから細胞をつぶさずに安定して吐出することを可能にしました。

バイオ3Dプリンターで吐出、培養した細胞積層体を用いればヒトの機能を体外で再現することができるため、将来的には人工臓器などの再生医療や、創薬分野での薬効、毒性評価などを支援できるようになるものと考えています。

バイオ3Dプリンター



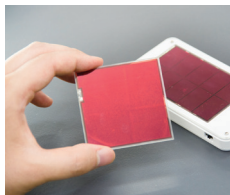
環境分野での技術開発

IoT社会では、あらゆる物にセンシング機能が付与されるため、電源確保が難しい場所でも通信を可能にする自立発電型の電源技術が重要となります。そこで、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して電力に変換し活用する環境発電（エネルギーハーベスティング）技術が注目されています。

リコーは、この分野においてキーとなる新たな技術開発に積極的に取り組んでいます。

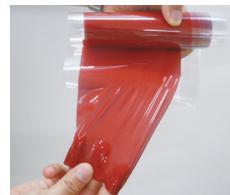
色素増感太陽電池▶6

LED照明など室内の微弱光でも効率よく発電できる「完全固体型色素増感太陽電池」の開発に成功。アモルファスシリコン太陽電池の2倍以上の高出力を実現しました。



発電ゴム▶7

柔軟性をもちながら、圧力や振動から従来の圧電材料と同等の高い発電性能を発揮する新材料「発電ゴム」を開発。多方面での応用に向けて実用化を進めています。



詳しくはWEB

4 脊椎の神経活動を見える化 jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_neuro_trans.html

5 バイオ3Dプリンター jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_3d_bio_printer.html

6 完全固体型色素増感太陽電池 jp.ricoh.com/technology/tech/O66_dssc.html

7 発電ゴムの開発に成功 jp.ricoh.com/release/2015/0518_1.html

お客様とともに成長しつづける

リコーグループは、お客様の立場に立ち、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、実践しています。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、リコーならではの工夫や提案により、新たなお客様価値の創出を目指します。

お客様の潜在的なニーズを先取りし、自らを革新する

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ワークフロー変革やトータルコスト(TCO)削減、コンプライアンス遵守など、さまざまな方向に向けられています。

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。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必要です。

リコーグループはこうしたお客様の変化や期待をとらえ、One Global Ricohの総力を結集して、お客様に寄り添いながら自らの事業モデルの革新に取り組んでいます。

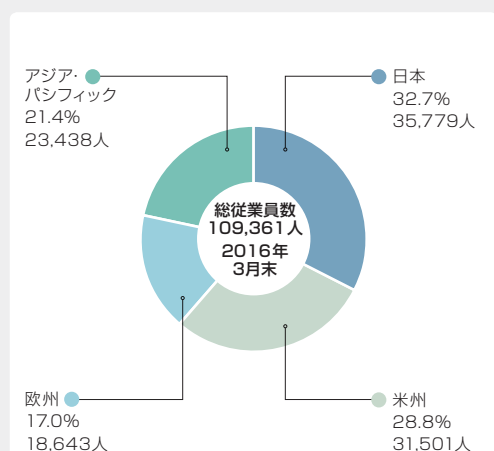
グローバルに展開する事業活動とサプライチェーンの構築

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カ所におよぶグローバルネットワークを整えています。また、M&Aによるサービス事業拡大と体制強化を継続的に進めながら、ローカルな親和性とグローバル戦略の一貫性を実践しています。

研究開発では、世界のお客様に最先端の技術を提供できるよう、日本・米国・中国・インドに研究開発拠点を設け、地域の市場特性を活かした技術開発とグローバルで戦略的な技術開発を行っています。

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、「適地生産」による生産体制を確立しています。これは、製品の共通性能である基本ユニットをできるだけ安く効率的に生産していく「集約生産」と、お客様と近い場所でお客様ニーズに迅速に対応した製品を生産していく「消費地生産」を組み合わせた体制です。

従業員の地域別構成比



体制強化のためのM&A(2014年1月-2016年6月までの実績)

2014年	1月	Saral Buro Pazarlama Limited Sirketi, Merkezi	(トルコ)
	2月	mindSHIFT Technologies, Inc.	(米国)
	6月	Ofisteknik A.S.	(トルコ)
		Ofisteknik LTD.	(トルコ)
	7月	Commonwealth Legal Inc.	(カナダ)
	10月	FutureTech Ltd.	(韓国)
FutureWare Ltd.		(韓国)	
Npo Sistemi S.r.l.		(イタリア)	
12月	PTI Marketing Technologies, Inc.	(米国)	
2015年	5月	Ridgian Limited	(イギリス)
	6月	Graycon Group Inc.	(カナダ)
	7月	NASSION Systems	(マレーシア)
		Capa 4	(メキシコ)
	12月	Impromat CZ spol. s.r.o.	(チェコ)
		Impromat Slov spol.s.r.o.	(スロバキア)
2016年	1月	Upfront SPRL	(ベルギー)
	6月	AnaJet LLC.	(米国)
		Eye-Fi Inc.	(米国)

一方、災害などの有事に際しても、お客様の業務を止めないため、途切れることのない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「児童労働問題」や「CSR調達」「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¹の構築を通じてお客様満足²の向上を図るとともに、利益創出の同時実現を追求しています。

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。その想いを「いつまでも安心・満足、使い続けて感動」の言葉に込めてRICOH Quality³宣言を発信し、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準・仕組み

- ・製品安全基本方針
- ・製品安全活動行動方針
- ・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²を追求するための継続的改善

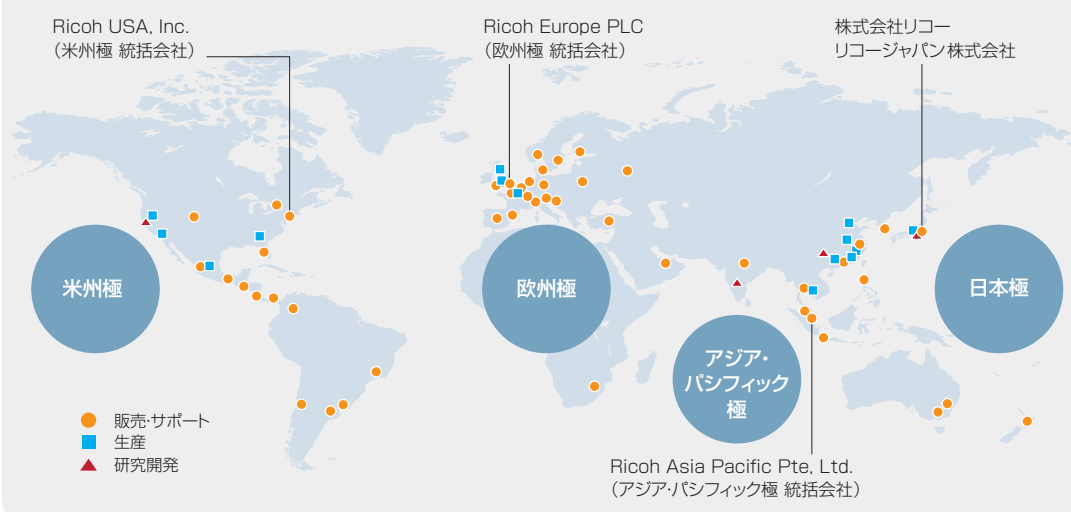
お客様の機器情報・保守実績などについては、お客様と直接接点のある各国の販売会社ごとにかスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)データベースにて運用・管理しています。それぞれのお客様接点の現場では、CRMデータベースを活用し、お客様ニーズの調査・分析を重ね、課題を抽出し、お客様の未来のニーズまで描いた製品・ソリューション提案を行っています。導入後も、オンサイト保守やリモート管理システム「@Remote」⁴による24時間体制の運用・管理を行い、お客様にダウンタイムなく安心して製品をお使いいただくための遠隔診断保守サービスを提供しています。さらに、「@Remote」を利用して機器の稼働状況を検証し、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、お客様の経営効率向上に貢献しています。

また、RICOH Qualityの実現度を測るために、お客様満足度調査をグローバルで定期的実施し、それらを製品やサービスに活かしていくための仕組みを構築・活用しています。

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
- ・お客様相談センター
- ・テクノロジーセンター

グローバル拠点



詳しくはWEB

- 1 サプライチェーンマネジメント(SCM) jp.ricoh.com/sustainability/report/action/supplychain.html
- 2 RICOH Quality jp.ricoh.com/about/commitment/quality
- 3 お客様満足のために jp.ricoh.com/csr/consumer/
- 4 @Remote www.ricoh.co.jp/remote/

より広く、深く、お客様ニーズに応えるために

リコーグループでは、グループ内でナレッジを共有し、お客様提案力向上とグループ全体の売上拡大につなげることを目的に、世界各地域から選出された優れたお客様提案事例の発表会「Global Value Proposition Conference」を年に1回開催しています。

また、欧州と米州では取引先企業のIT部門のご担当者をお招きする「技術アドバイザリー会議 (TAC)」を開催しています。この会議では、お客様同士でグループ討議を行い、情報交換や共通の課題の認識をしていただきます。これは、お客様が抱えている潜在ニーズを可視化し、お客様の声を製品・サービスに反映することを目的としています。

このように、お客様接点力強化に向けた取り組みを通して、お客様ニーズに応えながらお客様とともに成長していくことを目指しています。

お客様とともに、プロダクションプリンティングの可能性を拡げる

リコーグループでは、Ricoh UK Products Ltd. において、Ricoh Customer Experience Centre (CEC)を設立しました。実際の印刷工場を社内に構

築し、印刷業務の自社実践を通して、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)への反映と革新的なソリューションをお客様に提供しています。また、長年リコーが生産で培ってきた、ものづくりノウハウをお客様へ提供し、業務課題をサポートするコンサルティングサービスを通じて、お客様の業務の改善提案を行い、信頼性の強化と商用印刷市場におけるリコーのプレゼンス向上に取り組んでいます。

CECの取り組み

- ・デモンストレーション&業務フロー検証
- ・印刷用紙検証
- ・印刷サンプル作成
- ・業務改善&環境ソリューション・コンサルティングサービス
- ・技術評価および販売活動支援
- ・教育&トレーニング



Ricoh Customer Experience Centre (Ricoh UK Products Ltd.)

事例：教育分野での新たな取り組み

「リコーキャンパスサービス」

これまで大学の事務業務の効率化で実績を挙げてきたリコーグループでは、学生側の立場に立った便利で役立つソリューションとして「リコーキャンパスサービス」を立ち上げました。

「リコーキャンパスサービス」は、学生向けに大学内にラウンジを設置し、リコー製品を活用したプリントサービスや学生同士のコラボレーションスペースの提供、ショップなどを運営します。また、モバイル端

末向けのプリント出力アプリ「my print」も開発。このアプリを利用することで、学生はいつでもどこでも必要なときに「my print」を使って、ラウンジ内のマシンだけでなく、学内のどのマシンからでもプリントを受け取ることができます。「リコーキャンパスサービス」は、オランダ、イタリア、ベルギー、スペイン、フランスと欧州内で拡がりを見せ、日本への展開も今後予定されています。

リコーグループでは、学生のキャンパスライフを支援する新しいソリューションとして、この分野での事業拡大と収益増大を目指しています。



リコーキャンパスサービス

事例

ヨーロッパ全域で、次世代プリント・プロジェクトを提供 ユニリーバ様

ユニリーバ様は、リコーとのマネージド・プリント・サービス(MPS)契約の適用範囲を、2004年の5カ国から2016年には48カ国へと拡大しました。グローバル規模での事業の効率化や投資利益率の強化に貢献する、コスト効果の高いソリューションを提供しています。



フレキシブルで高いコスト効率

次世代プリント・プロジェクトは、ユニリーバ様のグリーンIT戦略に重点を置いた、フレキシブルでコスト効率の高いドキュメント管理ソリューションを運用することを目指しており、共同で以下の取り組みを行っています。

- ・対象地域をヨーロッパから拡大し、プリントインフラストラクチャのさらなる最適化
- ・最新の国際エネルギースタープログラムの基準への適合
- ・印刷コストと環境負荷に対する意識改革を推進するグローバルプリントポリシーの導入
- ・紙・電力消費量の削減
- ・機能強化した新製品の提供
- ・ICカードによる個人認証出力管理の導入
- ・グローバル一括購入によりMFPやプリンターのモデル数の削減

ユニリーバ様のグローバルITサービス・マネージャー、Katy Cory氏は次のように述べています。

「リコーのサポートのもと、当社は対象地域をヨーロッパから拡大したことをうれしく思います。現在、MPS 2.0と呼ばれるマネージド・プリント・トランスフォーメーション・サービスとプリントポリシーの導入による事業合理化に、リコーと共に取り組んでいます。次世代プリント・プロジェクトにより、当社の環境パフォーマンスとモニタリングの向上と、直接・間接経費のさらなる削減を見込んでいます」

隠れたコストの見える化

ユニリーバ様の各拠点の規模や要件に応じ、リコーの2段階MPSはさまざまなサービスを提供しています。

セキュリティやドキュメント障害といった文書出力時の状況を検証することで、隠れたコストが顕在化し、エネルギー消費やCO₂排出を削減したり、機器を最適化することができます。

環境負荷の低減

機器の使用状況は、管理ツールである@Remote Enterprise-Proにより、エリア・国・地域レベルで報

告することができ、ユニリーバ様のエネルギー消費、印刷量、CO₂排出、トナーのリサイクルなどの状況の可視化に役立っています。この環境についての報告は、ユニリーバ様の総合的なグリーンIT指標にも組み込まれています。

また、ユニリーバ様向けにカスタマイズされたプリントポリシーが、コスト面および環境面での目標の達成をサポートしています。

リコーが2004年から継続的なビジネスパートナーとして選ばれたのは、リコーのお客様起点のアプローチ、柔軟性の高いMPSの提供力、ヨーロッパ全域に広がるユニリーバ様の拠点へのサービス・サポート体制が評価されたことによるものです。また、リコーのサステナビリティへの取り組みがユニリーバ様に認められたことも一因となりました。

リコーグローバルサービス・ヨーロッパのゼネラルマネージャーMaurice Beelenは「ユニリーバ様は、従来から戦略的・革新的にドキュメントを管理しています。さらなる透明性や効率化を向上させ、コストおよび環境負荷を低減していかれるでしょう。リコーのサポートを他の地域へ拡大することで、ユニリーバ様は、さらなる躍進とビジネス目標の達成に集中できると思います。」と語ります。

ユニリーバについて

食品、衛生、パーソナルケアの分野で世界の人々の暮らしを支える世界最大級の消費財サプライヤーです。クノール、ヘルマンズ、リプトン、ダヴ、アックス、オモ、ジフ、ヴァセリンなど世界的に有名なブランドを取り扱っており、世界約100カ国で174,000人の従業員を擁しています。



ユニリーバ本社

環境保全と事業成長を同時実現する「環境経営」

社会のサステナビリティ向上を実現するために、長期的な視点をもってビジネスモデルの変革を進めています。

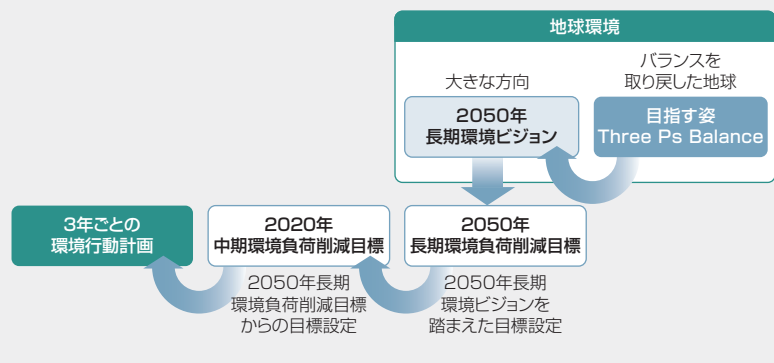
目指す姿と実現に向けたプロセス

リコーグループは、サステナビリティ向上に向けた活動のスローガンを「Driving Sustainability for Our Future.」と定めています。この言葉には、ビジネスを通じて生み出す新しい価値の提供により社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献していく、という強い意志を込めています。

リコーグループが目指す持続可能な社会とは、Planet（環境）、People（社会）、Profit（経済）の3つのバランスが保たれ（Three Ps Balance▶1）、「人間社会が環境に与える負荷が地球の再生能力の範囲内に抑えられている状態」です。

この目指す姿を実現するためには、長期的な視点で目標を掲げ、その実現に向けて継続的に活動を行う必要があります。環境目標設定にあたっては、最終的な目指す姿からその実現に向けた通過点として目標を設定していく「バックキャスト方式」を採用しています。具体的には、目指す姿であるThree Ps Balanceから「2050年長期環境ビジョン」▶2（2006年公表）を描き、その通過点として「中長期環境負荷削減目標」▶3、3カ年の「環境行動計画」を設定するという取り組みを、継続して行っています。

バックキャストによる目標設定



リコーグループ中長期環境負荷削減目標

省エネルギー/温暖化防止	CO ₂ 排出総量を2050年までに87.5%、2020年までに30%削減（リコーグループライフサイクル、2000年比）
省資源/リサイクル	1. 新規投入資源量を2050年までに87.5%、2020年までに25%削減（2007年比） 2. 製品を構成する主要材料のうち、枯渇リスクの高い原油、銅、クロムなどに対し、2050年をめどに削減および代替を完了する
汚染予防	国際合意であるSAICMに基づき、2020年までにライフサイクル全体での化学物質によるリスク最小化を実現する <small>*2012年3月改定 汚染予防は2020年目標のみ</small>

リコーグループの環境経営

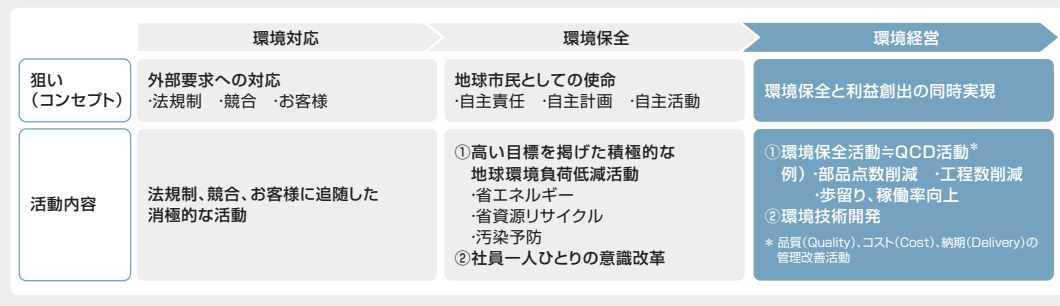
リコーグループは、環境への取り組みを「環境対応」「環境保全」「環境経営」という3つのステップ▶4で整理しています。外部要求に対応する受け身の活動である「環境対応」、自主的な目標を掲げて行う「環境保全」を経て、1998年に世の中に先駆

けて、環境保全活動と利益創出を同時に実現する「環境経営」を打ち出しました。「環境経営」の下、継続的な環境保全活動を行うことで高い環境保全効果が得られると考えています。

詳しくはWEB

- ▶1 Three Ps Balance jp.ricoh.com/ecology/management/earth.html
- ▶2 長期環境ビジョン jp.ricoh.com/ecology/management/vision.html
- ▶3 中長期環境負荷削減目標 jp.ricoh.com/ecology/strategy/target.html
- ▶4 環境保全活動の3ステップ jp.ricoh.com/ecology/vision/3steps.html

環境保全活動の3ステップ(環境対応から環境保全、そして環境経営へ)



気候変動問題に対する取り組み

リコーグループでは、気候変動問題への取り組みを重要な経営課題のひとつと認識し、製品のライフサイクルCO₂削減に取り組んでいます。調達ステージでは製品の3R活動(リデュース、リユース、リサイクル)により新規投入資源を削減し、材料の採掘や加工に伴う温室効果ガスを削減。製造ステージでは生産プロセス革新、販売・物流ステージではエコドライブ・物流の効率化などを実施。そして、使用ステージでは、省エネ性能の高い製品や、ペーパーレス会議など新しい働き方提案と環境負荷削減につながるソリューションを開発・提供しています。

先進国・途上国を含む196カ国・地域による歴史的な合意が採択された2015年12月の国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)でも、オフィシャルパートナーとして、環境やセキュリティに配慮した統合文書管理ソリューションを提供しまし

た。リコーグループが採用されたのは、長年の環境保全活動が高く評価されたことによるものです。

また、外部のイニシアティブにも積極的に賛同しています。2014年9月には、「気候サミット」にあわせて表明された「世界銀行グループ・カーボンファイナンス支援イニシアティブ」、および英国の企業グループであるCLG¹などが提案する「1兆トン共同声明」に賛同しました。



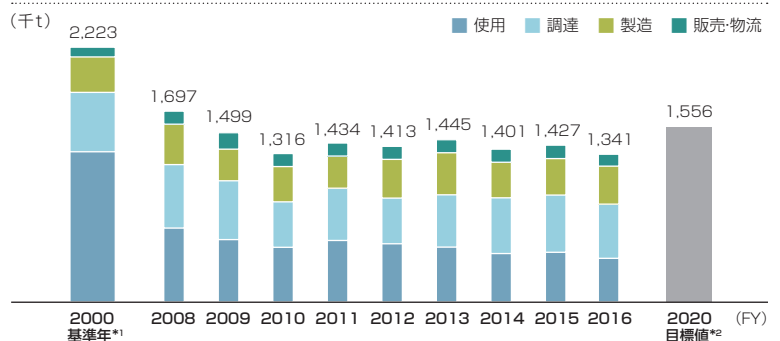
1 CLG
Corporate Leaders' Group on Climate Change
気候変動問題に積極的に取り組む英国の企業グループ

中期環境負荷削減目標【省エネ・温暖化防止】

「ライフサイクルCO₂排出総量を2000年比で2020年までに30%削減する」ことを目標に活動しています。2016年3月期の排出量は、省エネ製品の開発による使用ステージでの排出削減により、前期比で6.0%減、2000年比で39.7%減となりました。中期目標達成に向け、順調に推移しています。今後も、事業成長しながら目標値以下の排出量を維持できるよう活動を継続していきます。

*1 2001年3月期の実績値
*2 2021年3月期の実績値に相当

ライフサイクルCO₂排出総量の推移



環境行動計画

18次環境行動計画¹(2015年3月期-2017年3月期)では、環境負荷を低減する「省エネ・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」、地球の再生能力を高める「生物多様性保全」の4本の柱に、各々の活動を効率的かつ効果的に行うためのインフラである「環境経営の基盤」を加えた5つのカテ

ゴリで施策と目標を定め、活動しています。

18次環境行動計画で重視したのは、「お客様の環境負荷削減」「ステークホルダーとの協働の強化」「環境ビジネスの拡大」です。2016年3月期の主な進捗は次のとおりです。

18次環境行動計画で特に重視する活動の進捗

お客様の環境負荷削減	<ul style="list-style-type: none"> 優れた省エネ性能が高く評価され、カラーMFPで省エネ大賞を2014年から2年連続で受賞しました。 テレビ会議システムやペーパーレスソリューションの提供などによる削減貢献量は45.3万トンCO₂となりました。この削減効果は全世界のリコーグループの工場から排出されるCO₂の約1.4倍に相当します。
ステークホルダーとの協働の強化	<ul style="list-style-type: none"> COP21の公式スポンサーとして再生機とソリューション(個人認証、オンデマンド印刷、機器管理)を提供しました。 Japan-CLPメンバーとしてパリCOP21で各種会合に参加、企業、行政、政策決定者と積極的な意見交換を実施しました。 500社以上のグローバル企業などが参加する企業ネットワーク、We Mean Businessに参加し、政策立案者への積極的な政策導入を働きかけました。
環境ビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> カーボンオフセットプリンティングやペーパーレス会議ソリューションなど、環境を切り口とした価値提案を実践しました。 EcoVadis社¹のサプライヤー評価においてゴールド評価を獲得し、お客様のサステナビリティ要求に対応しました。 リユース・リサイクル事業のグローバル最適化に向けた取り組みで、再生機によるリユース量は6,398トンになりました。



1 EcoVadis社

フランスのサプライヤー-CSR調査会社。110カ国、150業種のサプライヤー企業のCSR経営における方針、施策、実績を調査し、調査結果を顧客に提供しています。

環境ビジネスの拡大の事例

環境を基軸とした新規事業の創出を目指す「リコー環境事業開発センター」²

「リコー環境事業開発センター」は、創立80周年記念事業のひとつとして、2016年4月に静岡県御殿場市に開所しました。このセンターを通じて「環境経営」の考え方をより進化させ、これまでの事業領域にとらわれないより広い分野での環境事業の創出・拡大を目指します。「御殿場市エコシティ化構想」や森林保全事業「モデルフォレスト事業」にも参加しており、地元地域との環境事業開発の取り組みも始まっています。



リコー環境事業開発センター外観

リコー環境事業開発センターの3つの機能

● 環境技術の実証実験の場

産官学連携のオープンイノベーションの手法を用いて、パートナーとともに進めることで、環境事業の創出を加速します。廃プラスチックや間伐材などの未利用資源からエネルギーを取り出す技術や、小さな水流から発電する技術など、省資源・創エネルギーに貢献するさまざまな実証実験を順次行います。

● リユース・リサイクルセンター

年間約2万台の複合機を再生するリコーのリユース・リサイクル拠点の中心的な拠点です。拠点の集約により、より効率的なリユース・リサイクルの推進が可能になりました。(2015年5月稼働開始)

● 環境活動に関する情報発信基地

リコーグループの環境活動や環境配慮製品・サービス、新しい環境技術などに関する情報発信を行い、環境教育などを通じて地域社会に貢献していきます。

詳しくはWEB

¹ 18次環境行動計画 jp.ricoh.com/ecology/plan/plan18th.html

² リコー環境事業開発センター jp.ricoh.com/ecology/eco_business_center/

お客様の環境負荷削減の事例

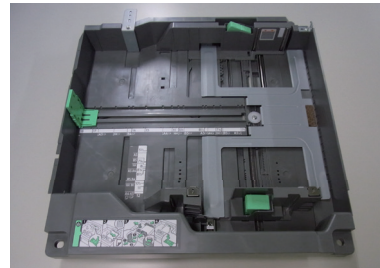
市販回収材から再生したプラスチックを複合機に搭載

「新規投入資源量を2007年比で2050年までに87.5%、2020年までに25%削減する」。この省資源・リサイクル分野の中長期環境負荷削減目標達成に向け、リコーグループはバイオマス材料の活用や、使用済み複合機から回収したプラスチックの含有比率を高めた再生プラスチック材料の開発などに積極的に取り組んできました。

こうした資源循環の取り組みをさらに拡大させるべく、リコーグループでは市販回収材から繰り返し利用しても品質の低下が少ない再生材を開発、2016年に発売する複合機から搭載を始めました。

複合機には、難燃性や強度の高い高品位プラスチックが求められるため、市場で回収されたプラスチックを再生材として利用するのは困難でした。新たな再生材は、スーパーマーケット等で回収されたプラスチック製容器包装と、家電リサイクル法によって回収された家電製品のプラスチックによる市販回収材を原料に、新日鉄住金化学株式会社の改質技術と、リコーが保有するリサイクル材料評価技術により開発されました。

この再生材を利用することで、地球から新たに採取する石油由来の資源量の削減が見込まれます。まずは給紙トレイなどから導入を進め、さらに他用途での活用も目指していきます。



再生材を使用した給紙トレイ



お客様の環境負荷削減の事例

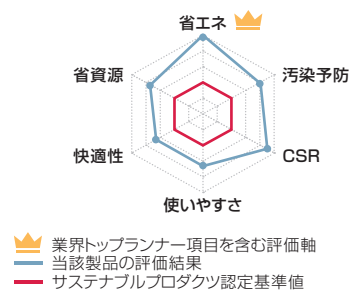
「地球にやさしい」かつ「人にやさしい」製品を独自評価する、リコーサステナブルプロダクツプログラム

リコーでは、独自の厳しい基準で製品を評価する「リコーサステナブルプロダクツプログラム」の運用を2016年4月から開始しました。「地球にやさしい」の側面では省エネルギー、省資源、汚染防止の3つ、「人にやさしい」の側面では快適性、使いやすさ、CSRの3つ、合計6つの評価軸を用い、一定の基準を満たした製品を「サステナブルプロダクツ」、中でも業界トップの性能をもつ製品を「サステナブルプロダクツPremium」として認証します。

リコーはこれまで、環境性能に関する世界各国の認証ラベル制度を積極的に取得してきました。同時に、高齢者や障がいをもつ方などを含め、オフィスで働くすべての人の使いやすさと快適性を製品性能に織り込む努力もつづけてきました。しかし、「環境性能」と「使いやすさ・快適性」を統合的にチェックできる外部の評価制度は今までありませんでした。そこで自社で本プログラムを開発、認証することで、環境性能と使いやすさ・快適性を兼ね備えたサステナブルな製品として、お客様に分かりやすくご提示できるようになりました。これによりお客様の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに貢献する製品の普及を目指します。

また、本プログラムは、完成品に対してだけでなく、製品の開発プロセスや将来的な製品ロードマップの策定においても活用していきます。2016年5月現在、複写機を中心に84点、全製品の70%超が認証を取得していますが、2020年には、取得率100%達成を目指します。

評価結果の例



詳しくはWEB

リコーサステナブルプロダクツプログラム(RSP) jp.ricoh.com/ecology/product/sustainable/

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・制度等についてご紹介します。

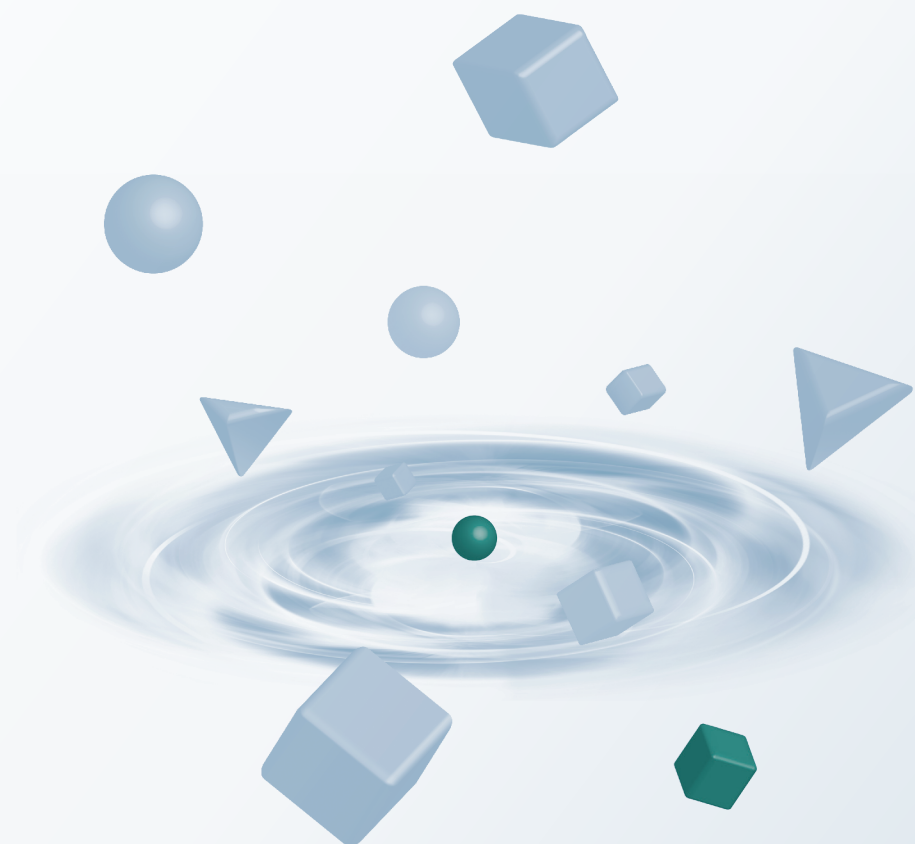
46 **コーポレート・ガバナンス**

49 **役員一覧**

51 **内部統制**

51 **コンプライアンス**

52 **リスクマネジメント**



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。

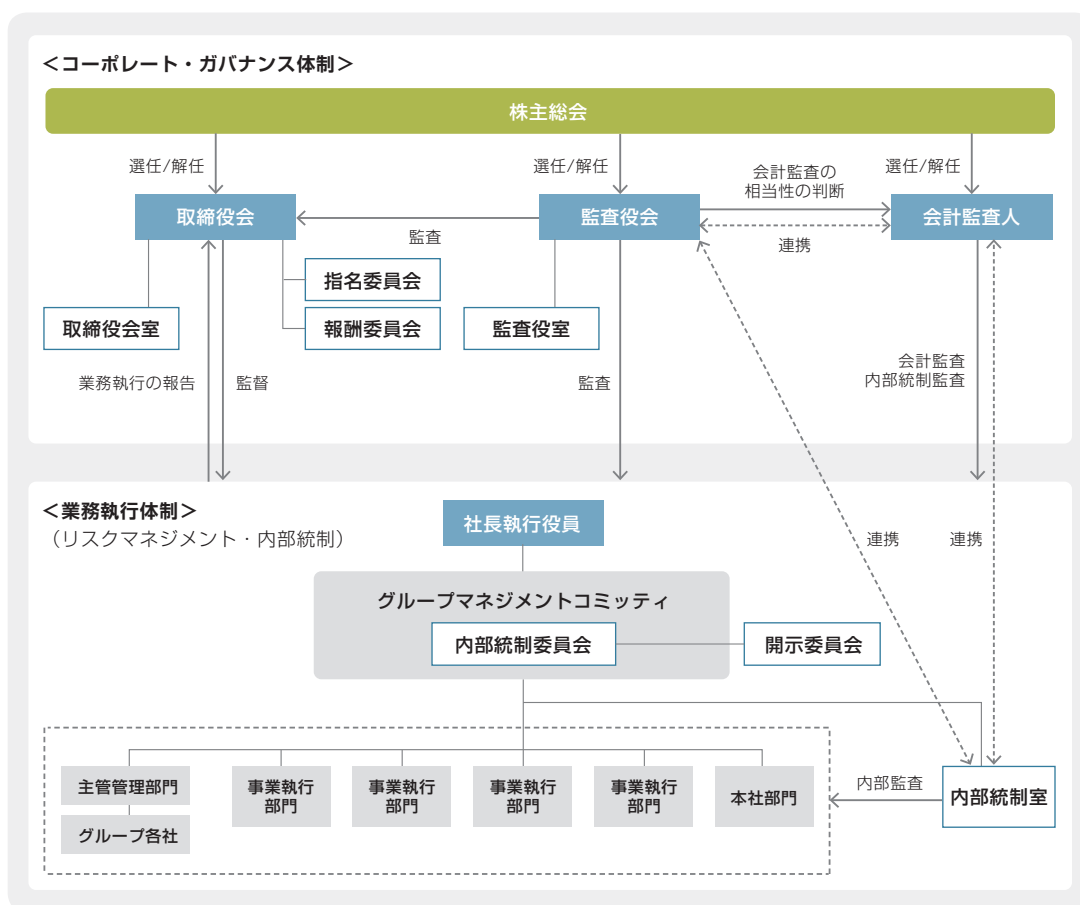
■ コーポレート・ガバナンス

私たちは、グローバルな企業活動において、さまざまなステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識にかなう高い倫理観をとともに備えた企業風土こそが、自らの行動を律するものとなると強く認識しています。そして、グループ全体が「リコーウェイ」のもと、自らの行動によって、そのような企業風土の醸成に努めています。

これらの考えにより、今後も、コーポレート・ガバナンスの継続的な強化と推進に取り組み、持続的な成長と企業価値の増大を図ります。

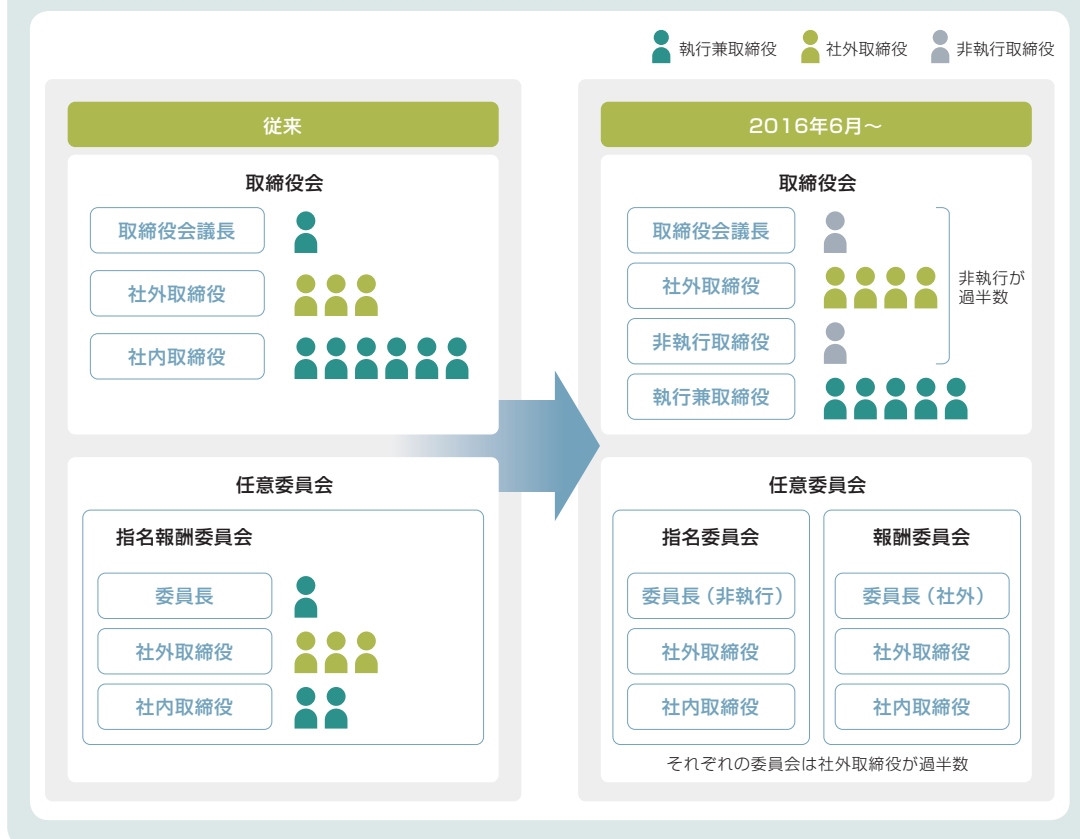
また、リコーでは持続的な成長とさらなる企業活動の向上を目指し、コーポレート・ガバナンス体制の見直しを行い、2016年4月より実施しています。

加えて、自ら掲げた戦略や事業目標などを組織として機能させ、達成するために、内部統制のプロセスを整備、運用するとともに、「事業機会に関連する不確実性」と「事業活動の遂行に関連する不確実性」の双方を含んだ統合的なリスクマネジメントに取り組んでいます。



コーポレート・ガバナンス体制の見直し

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、成長に繋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。



コーポレート・ガバナンスの仕組み

- ・リコーグループは、監査役制度を採用しています。
- ・取締役会は経営監督およびグループ経営に関す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。

- ・取締役11名のうち、4名が社外取締役で構成されており、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。
- ・取締役会室を設置し、取締役会をサポートすることで果敢な意思決定や透明性の高い経営監督を実現しています。
- ・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、経営への監視機能を果たしています。

取締役会 / 監査役会の内容

取締役会
 定数：15名以内
 人数：11名
 (うち社外取締役4名)
 任期：2年

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

2016年6月17日現在

詳しくはWEB

株式基本情報(大株主一覧など) jp.ricoh.com/IR/holder.html
 有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/
 事業報告書 jp.ricoh.com/IR/financial_report/

- ・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。
- ・監査役が実効的に監査を行うために、監査役室を設置し、監査役の職務執行を専属で補助するスタッフを配置しています。
- ・執行役員制度を導入し、事業執行については各事業執行部門へ権限委譲することにより役割の明確化および意思決定の迅速化を図っています。

指名委員会／報酬委員会

指名、報酬決定等につきましては、取締役会の経営監督機能強化の一環として、非執行取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役(3名)とする「指名委員会」と、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役(4名)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。

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は、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。

内部監査

内部監査については、専門部門である内部統制室が、各事業執行部門の事業執行状況を法令などの遵守と合理性の観点から公正かつ客観的な立場で検討・評価し、改善のための助言・勧告を行っています。その結果は、GMC内に設置された「内部統制委員会」に定期的に報告しています。

外部監査

外部監査については、「監査および非監査業務のための事前承認の方針と手続」に関する規程を定め、監査契約の内容およびその金額について監査役会の事前承認制度を導入しています。

取締役会の実効性評価

2016年度にスタートした新たな体制において、取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、取締役および監査役が自らその実効性について評価を行い、取締役会として自律的に改善を行うことを目的として実施しています。

役員報酬

リコーグループでは、役員報酬を、株主価値の増大に向けて、中長期に渡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位置づけています。

取締役の基本報酬は、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、自社株取得目的報酬(社外取締役を除く)、事業年度ごとの株価推移に連動して増減する報酬で構成されています。報酬の一部を自社株取得に充てることで、長期に渡り株価に対する株主視点を共有し、株主価値向上へのインセンティブ強化も図っています。

賞与は、株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標(売上高、営業利益、ROA)と連動して決定する仕組みとしています。また、賞与は毎回の株主総会に付議し、株主からのご承認をいただくこととしています。

監査役の報酬は、適切に監査を行う役割に対する報酬のみで構成されています。

2015年度役員報酬の内容

役員区分	名		百万円	
	対象人数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
			基本報酬	賞与
取締役 (社外取締役を除く)	7	479	356	122
監査役 (社外監査役を除く)	2	52	52	—
社外役員	5	59	59	—
社外取締役	3	43	43	—
社外監査役	2	16	16	—
計	14	591	468	122

役員一覧

2016年6月17日現在

取締役会



近藤 史朗
代表取締役、
取締役会議長
指名委員長
報酬委員
1949年10月7日生
1973年 当社入社

現職
株式会社リコー 会長
主な経歴
株式会社リコー 画像システム事業本部長、
同 MFP事業本部長など



三浦 善司
代表取締役、CEO
指名委員
報酬委員
1950年1月5日生
1976年 当社入社

現職
株式会社リコー 社長執行役員
主な経歴
RICOH FRANCE S.A. 取締役社長、
株式会社リコー 経理本部長、
同 総合経営企画室長など



山下 良則
取締役
1957年8月22日生
1980年 当社入社

現職
株式会社リコー 副社長執行役員、
同 ビジネスソリューションズ事業本部長
主な経歴
RICOH ELECTRONICS, INC. 社長、
株式会社リコー 総合経営企画室長など



稲葉 延雄
取締役
1950年11月11日生
2008年 当社入社

現職
株式会社リコー 取締役
主な経歴
日本銀行 理事、
リコー経済社会研究所 所長など



松浦 要蔵
取締役
1956年4月15日生
1980年 当社入社

現職
株式会社リコー 専務執行役員、
同 研究担当、同 知的財産本部長
主な経歴
株式会社リコー 画像システム開発本部長、
リコー技術研究所長など



佐藤 邦彦
取締役
1956年10月21日生
1979年 当社入社

現職
株式会社リコー 専務執行役員、
同 光学関連事業担当、同 グローバル新規事
業推進担当、同 新規事業開発本部長、
リコーリース株式会社 取締役
主な経歴
株式会社リコー 日本販売事業本部長、
リコージャパン株式会社 代表取締役執行役員、
CEOなど



大山 晃
取締役
報酬委員
1961年1月6日生
1986年 当社入社

現職
株式会社リコー 専務執行役員、
同 人事担当、同 コーポレート統括本部長、
RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長
主な経歴
株式会社リコー 欧州販売事業本部長、
RICOH EUROPE PLC CEOなど



野路 國夫
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員長
*2012年6月より
1946年11月17日生

現職
株式会社小松製作所 取締役会長
日本電気株式会社 社外取締役



東 実
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員
*2014年6月より
1945年5月25日生

現職
日本学術会議連携会員
清華大学(中国) 顧問教授
TDK株式会社 顧問
財団法人東芝国際交流財団 評議員



飯島 彰己
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員
*2016年6月より
1950年9月23日生

現職
三井物産株式会社 代表取締役会長



波多野 睦子
取締役
(社外)
報酬委員
*2016年6月より
1960年10月1日生

現職
東京工業大学大学院電気電子系 教授
日本学術会議会員

監査役会



皆川 邦仁
監査役
1954年8月15日生
1978年 当社入社

主な経歴
株式会社リコー 経理本部長



栗原 克己
監査役
*2016年6月より
1956年3月24日生
1978年 当社入社

主な経歴
株式会社リコー 常務執行役員、同 生産本
生産品質保証センター所長など



矢吹 公敏
監査役
(社外)
*2013年6月より
1956年8月22日生

現職
矢吹法律事務所
住友生命保険相互会社 社外取締役

活動状況
2016年3月開催の取締役会11回のうち
9回に出席(出席率82%)、また、監査役会
11回のうち9回に出席(出席率82%)



鳴沢 隆
監査役
(社外)
*2016年6月より
1949年12月8日生

現職
日清オイリオグループ株式会社 社外取締役
スタートコーポレーション株式会社 顧問
平田機工株式会社 社外取締役



西山 茂
監査役
(社外)
*2016年6月より
1961年10月27日生

現職
ユニプレス株式会社 社外取締役(監査等委員)
早稲田大学大学院経営管理研究科 教授
ビジョン株式会社 社外監査役

社外取締役からのコメント

「安全・環境・コンプライアンス」を最優先に、
いかなる変化にも対応できる企業へ



野路 國夫

現職
株式会社小松製作所 取締役会長、日本電気株式会社 社外取締役

選任理由

株式会社小松製作所の経営者として豊富な経験を有し、独立した立場から当社意思決定に対するチェックおよび助言を期待。

活動状況

2016年3月期の取締役会11回のうち11回出席。

日本企業を取り巻く現下の状況は、チャイナ・ショックや為替相場の急騰(円高)などにより不安定な状況がつついている一方で、欧州においては、英国がEU(欧州連合)から離脱するなど、大きなインパクトを与える社会変化が世界各地で起きています。また、当社ビジネスと関係が深いオフィスを取り巻く環境については、IoT・AIなどの技術革新のスピードが加速したことなどにより、ビジネス環境や構造そのものが大きく変化しています。

このような中で、リコーグループが持続的な成長をしていくためには、経営資源の重点化、地域戦略、オープンイノベーション、ビジネスモデル構築などを通じて変化に対し柔軟かつ積極的に取り組むことが大切であると考えています。私は取締役会でリコーグループの強みを理解しながら、発言することを心がけていきます。

また、変化に対応する中において、大切なことは「安全・環境・コンプライアンス」を最優先にするという企業風土を築きつづけることだと考えています。私はリコーの社外取締役として、引き続きこの風土づくりに貢献できればとの思いで取締役会に臨んでいます。

“寄らば大樹の陰”の体質にならないように、
個々が自立して行動する企業風土づくりを



東 実

現職
日本学術会議連携会員、清華大学(中国) 顧問教授、TDK株式会社 顧問
財団法人東芝国際交流財団 評議員

選任理由

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の経験を有し、経営能力と技術戦略に関する幅広い知見に基づいた当社意思決定に対するチェックおよび助言を期待。

活動状況

2016年3月期の取締役会11回のうち11回出席。

売上高が兆円台、社員数が万人以上の規模になると、程度の差こそあれ、大企業病にかかるリスクが生じます。その要因は、政治、経済、社会などの外部環境による草創期からの変化にあると解釈されがちですが、本質はもっと根深いところにあるのではないのでしょうか。私は、社員一人ひとりが会社の屋台骨を背負って仕事に取り組む姿勢が、規模が大きくなるにつれて無意識に衰退していくためだと思います。

80年前、感光紙の事業から始まったリコーは、カメラの量産化、オフィス・オートメーション概念の構築、デジタル技術の実用化など、常に時代に先駆けた取り組みで現在では売上高2兆円を超える企業に成長しました。その65%を占めるオフィスイメージング事業こそリコーグループの屋台骨であり、“大樹”です。放っておけば大樹の陰で安穩と暮らす体質がはびこります。これぞ大企業病の症状です。私は社外取締役として、社員個々が自立して行動する風土づくりに取締役会を通して貢献していきます。特に、新技術の創造や新規事業の提案に対して、技術者の自立性を支援します。また、社内に存在する優れた技術をつなぐことによって新事業の概念を生みつづける習慣を社員に根づかせたいと考えています。

新任社外取締役のご紹介

飯島 彰己



現職
三井物産株式会社 代表取締役会長

選任理由

三井物産株式会社での経営者としての豊富な経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェックおよび助言を期待しているためです。当社と飯島彰己氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。

波多野 睦子



現職
東京工業大学工学院電気電子系 教授、日本学術会議会員

選任理由

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経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェックおよび助言を期待しているためです。当社と波多野睦子氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。

■ 内部統制

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

- ・「グループマネジメントコミッティ(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基本方針を定め、独立した機関として「開示委員会」を設置し、開示情報の作成プロセスを検証しています。
- ・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。

i

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。

■ コンプライアンス

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「リコーグループ行動規範」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各組織ごとの推進状況については、統合内部監査で確認しています。

腐敗防止への取り組み

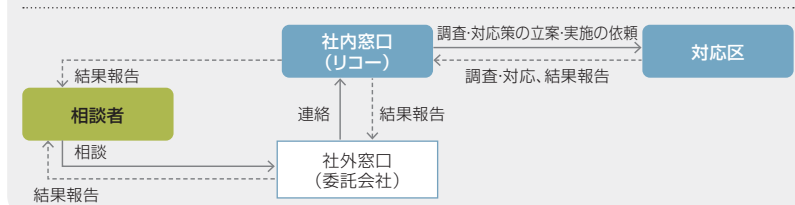
リコーグループでは、腐敗防止に関して「リコーグループ行動規範」において基本的な考え方を定め、役員および全従業員への浸透を図ってきました。2013年には、米国の海外腐敗行為防止法(FCPA)や英国贈収賄禁止法(Bribery Act 2010)など企業による不正な取引を防止するための法律により適切に対応するために、RGSとして「リコーグループ贈収賄防止規定」を制定しました。また、リコーグループの取引先による贈賄防止を目的とした、取引先様用「リコーグループ贈収賄防止ガイドライン」も併せて制定しました。

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。この他にも、国内・海外の主要各社が、自社内に通報・相談窓口を設置して運用しています。

運用においては、通報・相談したこと自体を理由とした不利益な取り扱い、報復措置の禁止を定めて、通報者保護を図っています。

ほっとラインの基本的な運営フロー



詳しくはWEB

1 コンプライアンス jp.ricoh.com/governance/compliance.html

2 リコーグループ贈収賄防止ガイドライン jp.ricoh.com/governance/trm/pdf/bribery3rd.pdf

■ リスクマネジメント

トータル・リスク・マネジメント(TRM) 推進体制

「リコーグループ経営管理基本原則」に定めた「リスクマネジメント原則」に基づき、GMC/内部統制委員会が決定した経営リスクごとに、その推進展開責任区としてリスク主管区を設定し、リコーグループの事業執行・日常業務の遂行の中におけるリスク管理を徹底しています。また、リスクマネジメント支援部門を設置し、経営者、リスク主管区、グループ内各部門に対する各種サポートを行っています。

経営リスクと部門リスク

リコーグループでは、リスクマネジメント運用の实效性・効率性を確保するため、発生時において人命や社会への影響、被害金額が大きい「経営リスク」と各部門・グループ各社が管理する「部門リスク」に分類して、重要度に応じたリスクマネジメントのPDCAを回しています。

経営リスクの選定/見直し

世間動向、事件・事故発生などの外部要因や事業構造変化などの内部要因をもとに、グループの経営に重大な影響をおよぼす可能性のあるリスクについて、その発生の「頻度」と「影響度」のリスク値を算出し、2次元リスクマップを作成して経営リスクを決定しています。この見直しは毎年、事業計画策定期間にあわせて行っています。

主なリスク

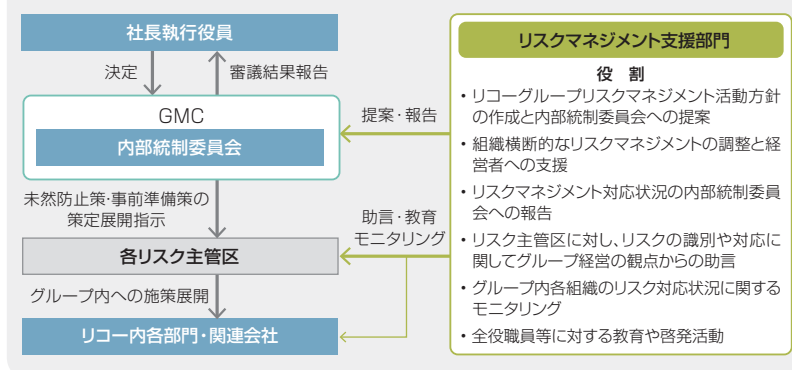
リコーグループの企業活動に重大な悪影響をおよぼす事件・事故の未然防止および万一事件・事故が発生した場合においては被害の極小化と速やかな回復を図るため、以下のようなリスクについて重点的に対応しています。

- ・自然災害 ・重大事故 ・為替変動 ・重要品質問題
- ・原材料等の調達難 ・個人情報、企業秘密漏洩 ・贈収賄行為
- ・インサイダー取引 ・環境法令違反 ・輸出入関連法違反
- ・人権問題 ・業務上の不正行為 など

事件・事故発生時の対応

事件・事故発生時に迅速かつ的確に対応できるように、その内容に応じて対応主管区や報告レベルを明確にするとともに、社長および関連役員への逐次

リスクマネジメント推進体制図



報告と社長方針に基づく応急対応策を実施する手順をRGSとして定めています。

2016年3月期、リコーグループでは、外部への発表を要する重大な法令違反、事件・事故としてインドでの不適切会計処理が1件発生しています。

リコーインドの不適切会計処理

リコーインドにおいて、会計監査人により不正行為の兆候の指摘があり、社内調査の結果一部社員による不適切な会計処理が判明し、2016年3月期のリコーインドの決算発表が同年11月まで遅れました。

【経緯】

- ・2015年第1四半期の決算報告後に、コーポレート・ガバナンス徹底のために会計監査人を変更。
- ・同年第2四半期決算において、新会計監査人から一部社員による不正行為の兆候についてリコーインド経営陣・同監査委員会に指摘が行われた。
- ・同社監査委員会が外部専門家を選任し、社内調査を実施した結果不適切会計の疑いが強まり、2016年4月20日ボンベイ証券取引所に報告。
- ・7月19日、一部社員により意図された不適切会計処理を継続調査し、修正結果を反映した2015年度の損失見込みを公表。
- ・11月18日、遅れていた2016年3月期の決算を発表。

※リコーインドの状況に関してご報告が必要な場合はWebサイト等で速やかに報告いたします。

当社は今回の事態を真摯に受け止め、海外子会社におけるガバナンス、内部統制の有効性に関して外部専門家による検証結果も踏まえて、海外子会社への内部監査の強化など再発防止策を順次策定・実施しています。

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に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。

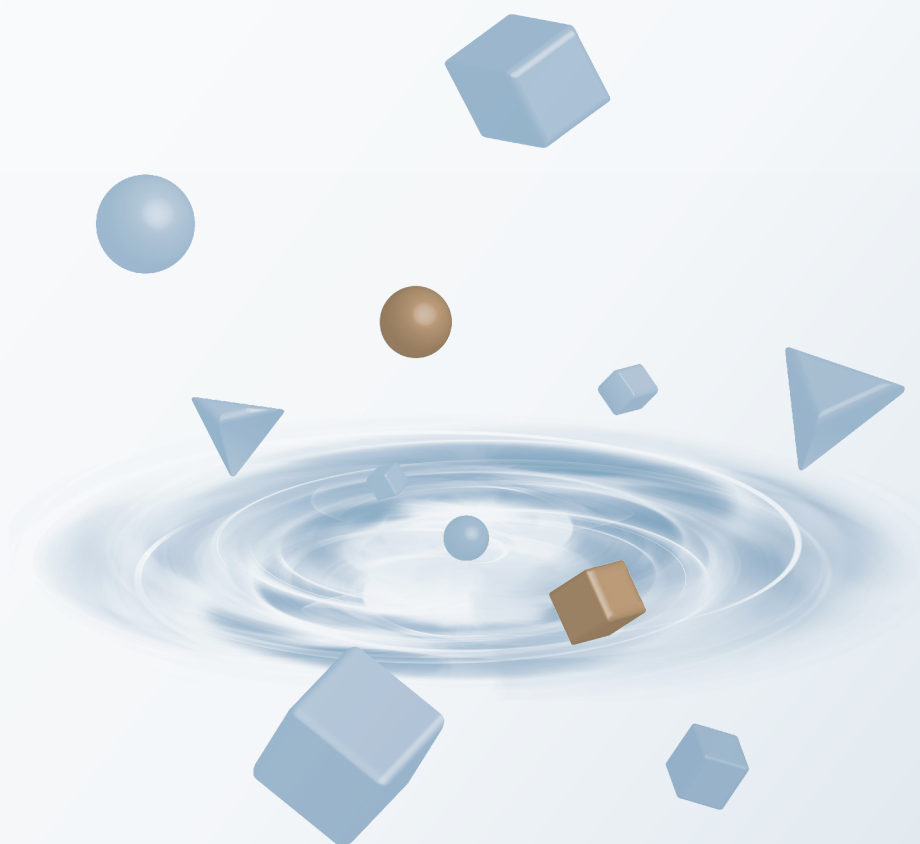
詳しくはWEB

リスクマネジメント 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。

- 54 **2016年3月期 リコーグループ業績概要**
- 55 **連結財務諸表**
- 63 **社会的責任に関わる主な指標と実績**
- 65 **コミットメントと外部評価**
- 66 **会社基本情報**
- 67 **サステナビリティレポート ウェブサイト版 掲載情報のご案内**



経営成績

2016年3月期(2015年4月1日から2016年3月31日までの12カ月間)の連結売上高は2兆2,090億円と前連結会計年度に比べ2.7%の増加となりました。なお、当連結会計年度の米ドルおよびユーロに対する平均円レートはそれぞれ120.12円(前連結会計年度に比べ10.23円の円安)、132.68円(同6.17円の円高)となっております。

国内の経済は企業収益や雇用情勢の改善がみられたものの、年初からの円高、株安等の影響により先行き不透明な状況となっております。そのような状況の中、国内の売上高については、衣料事業の売却影響等によりその他分野が減少したものの、ネットワークシステムソリューションが伸長したこと等により画像&ソリューション分野及び産業分野が増加しました。結果として、国内売上高全体で前連結会計年度に比べ0.3%の増加となりました。

海外の経済は、米国が引き続き緩やかな景気拡大を続けているものの、欧州の地政学的リスクの高まりに加え、中国をはじめとする新興国経済が減速し、その影響が先進国経済にも波及する先行き不透明な状況となっております。そのような状況の中、当連結会計年度の海外売上高については、MFPのカラー機が伸張したことに加え、対米ドルでの円安や事業買収の影響が寄与しました。米州においては7.0%の増加(為替影響を除くと2.1%の減少)、欧州・中東・アフリカにおいては0.3%の減少(同4.3%の増加)、中華圏・アジア等のその他地域においては5.6%の増加(同5.1%の増加)となりました。

以上の結果、海外売上高全体では前連結会計年度に比べ4.0%の増加(同1.4%の増加)となりました。

売上総利益は、売上高は増加したものの、市場環境の悪化や競争激化による単価下落の影響等により、前連結会計年度に比べ2.8%減少し8,819億円となりました。販売費及び一般管理費は、構造改革活動の成果はあったものの、対米ドルでの円安や買収の影響等により、前連結会計年度に比べ0.7%増加し7,994億円となりました。

以上の結果、営業利益は前連結会計年度に比べ11.6%減少し1,022億円となりました。

金融損益は、前連結会計年度に比べ為替差損が増加しました。

税引前当期利益は前連結会計年度に比べ14.8%減少し956億円となりました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に比べ8.1%減少し629億円となりました。

財政状態に関する分析

資産、負債および純資産の状況

資産の部においては、「その他の金融資産」がリース債権の増加等により前連結会計年度末に比べ増加しました。結果として、資産合計は前連結会計年度末に比べて462億円増加し2兆7,764億円となりました。

負債の部では、リース債権の増加等に伴う運転資本需要等により「社債及び借入金」が前連結会計年度末に比べ増加しました。負債合計は前連結会計年度末に比べ528億円増加し1兆6,286億円となりました。

資本の部では、「その他の資本の構成要素」が前連結会計年度末に比べ減少しました。結果として、資本合計は前連結会計年度末に比べ65億円減少し1兆1,477億円となりました。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローの収入は、前連結会計年度に比べ26億円減少し998億円となりました。主な減少要因として、市場環境の悪化や競争激化による販売価格の下落の影響による当期利益の減少等が挙げられます。

投資活動によるキャッシュ・フローの支出は、前連結会計年度に比べ393億円減少し1,041億円となりました。主な減少要因として、拠点再配置等の構造改革活動により生じた遊休資産の売却収入による影響等が挙げられます。支出の主な内訳は、有形固定資産の設備投資837億円、無形資産の購入289億円、事業の買収56億円等です。このうち、有形固定資産の設備投資には、複写機器及び情報機器生産設備の拡充及び合理化投資、レンタル用資産の取得等が含まれます。

財務活動によるキャッシュ・フローは、426億円の収入となりました。長期借入債務の返済844億円や、配当金の支払250億円による支出がありました。一方で、社債発行200億円や、長期借入債務による調達1,988億円等により、調達を実施しました。

 詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/
平成27年度有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1603.pdf
平成27年度(平成28年3月期)決算短信 jp.ricoh.com/IR/financial_results/h28_3/pdf/flash_report.pdf

■ 連結損益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社
2015年および2016年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2015年3月期	2016年3月期	2016年3月期
売上高：			
製品売上高	990,908	1,018,979	9,098,027
アフターセールス及びレンタル収入	1,068,678	1,092,245	9,752,188
その他収入	91,818	97,804	873,250
合計	2,151,404	2,209,028	19,723,465
売上原価：			
製品売上原価	704,036	768,209	6,859,009
アフターセールス及びレンタル原価	485,957	504,375	4,503,348
その他原価	54,493	54,480	486,429
合計	1,244,486	1,327,064	11,848,786
売上総利益	906,918	881,964	7,874,679
販売費及び一般管理費	794,014	799,406	7,137,554
その他の収益	2,861	19,737	176,223
営業利益	115,765	102,295	913,348
金融収益	3,963	5,091	45,455
金融費用	7,381	11,757	104,973
持分法による投資損益	(50)	55	491
税引前利益	112,297	95,684	854,321
法人所得税費用	38,598	28,378	253,375
当期利益	73,699	67,306	600,946
当期利益の帰属先：			
親会社の所有者	68,562	62,975	562,277
非支配持分	5,137	4,331	38,669
1株当たりの指標：	円		米ドル
	2015年3月期	2016年3月期	2016年3月期
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益			
基本的	94.58	86.87	0.78
希薄化後	—	—	—
1株当たり現金配当金	34.00	35.00	0.31
ADR（米国預託証券）、1ADR=原株式1株	円		米ドル
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益			
基本的	94.58	86.87	0.78
希薄化後	—	—	—
1ADR当たり現金配当金	34.00	35.00	0.31

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。
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、2015年3月期のデータを遡及表示しています。
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/
 平成27年度有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1603.pdf
 平成27年度(平成28年3月期)決算短信 jp.ricoh.com/IR/financial_results/h28_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

■ 連結包括利益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2015年および2016年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2015年3月期	2016年3月期	2016年3月期
当期利益	73,699	67,306	600,946
その他の包括利益（損失）			
純損益に振り替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定	(23,135)	(6,039)	(53,920)
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	5,316	6,457	57,652
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	1,838	(1,916)	(17,107)
在外営業活動体の換算差額	27,224	(44,180)	(394,464)
その他の包括利益合計	11,243	(45,678)	(407,839)
当期包括利益	84,942	21,628	193,107
当期包括利益の帰属先：			
親会社の所有者	79,056	18,332	163,679
非支配持分	5,886	3,296	29,428

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。
 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、2015年3月期のデータを遡及表示しています。
 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/
 平成27年度有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1603.pdf
 平成27年度（平成28年3月期）決算短信 jp.ricoh.com/IR/financial_results/h28_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
2015年および2016年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	2015年3月期	2016年3月期	2016年3月期
資産の部			
流動資産：			
現金及び現金同等物	137,722	167,547	1,495,955
定期預金	927	973	8,688
営業債権及びその他の債権	553,534	564,204	5,037,534
その他の金融資産	260,056	272,347	2,431,670
たな卸資産	224,481	207,092	1,849,036
その他の流動資産	39,662	61,032	544,929
流動資産合計	1,216,382	1,273,195	11,367,812
非流動資産：			
有形固定資産	276,617	276,551	2,469,206
のれん及び無形資産	435,752	413,836	3,694,964
その他の金融資産	601,797	620,171	5,537,241
持分法で会計処理されている投資	450	935	8,348
その他の投資	58,237	67,084	598,964
その他の非流動資産	44,119	38,905	347,366
繰延税金資産	96,853	85,784	765,929
非流動資産合計	1,513,825	1,503,266	13,422,018
資産合計	2,730,207	2,776,461	24,789,830

	百万円		千米ドル
	2015年3月期	2016年3月期	2016年3月期
負債及び資本の部			
流動負債：			
社債及び借入金	222,065	260,755	2,328,170
営業債務及びその他の債務	276,986	286,123	2,554,670
その他の金融負債	1,800	1,820	16,250
未払法人所得税	13,683	15,220	135,893
その他の流動負債	257,605	242,950	2,169,196
流動負債合計	772,139	806,868	7,204,179
非流動負債：			
社債及び借入金	568,515	592,045	5,286,115
その他の金融負債	1,537	3,745	33,438
退職給付に係る負債	144,153	139,049	1,241,509
その他の非流動負債	84,721	82,392	735,643
繰延税金負債	4,830	4,598	41,054
非流動負債合計	803,756	821,829	7,337,759
負債合計	1,575,895	1,628,697	14,541,938
資本：			
資本金	135,364	135,364	1,208,607
〈発行可能株式総数〉			
2015年3月31日現在 — 1,500,000,000株			
2016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〉			
2015年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,900,878株			
2016年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,888,649株			
資本剰余金	186,083	186,423	1,664,491
自己株式	(37,295)	(37,312)	(333,143)
その他の資本の構成要素	153,547	114,914	1,026,018
利益剰余金	646,468	678,424	6,057,357
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,084,167	1,077,813	9,623,330
非支配持分	70,145	69,951	624,562
資本合計	1,154,312	1,147,764	10,247,892
負債及び資本合計	2,730,207	2,776,461	24,789,830

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/
平成27年度有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1603.pdf
平成27年度(平成28年3月期)決算短信 jp.ricoh.com/IR/financial_results/h28_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
2015年および2016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	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
2014年4月1日残高	135,364	186,083	(37,278)	—	11,848	(221)
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益（損失）	—	—	—	(23,149)	5,234	1,024
当期包括利益	—	—	—	(23,149)	5,234	1,024
自己株式の取得及び売却	—	—	(17)	—	—	—
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	—	—	—	23,149	—	—
非支配持分の取得	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	—	(17)	23,149	—	—
2015年3月31日残高	135,364	186,083	(37,295)	—	17,082	803
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益（損失）	—	—	—	(6,010)	6,535	(1,070)
当期包括利益	—	—	—	(6,010)	6,535	(1,070)
自己株式の取得及び売却	—	—	(17)	—	—	—
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	—	—	—	6,010	—	—
非支配持分の取得	—	340	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	340	(17)	6,010	—	—
2016年3月31日残高	135,364	186,423	(37,312)	—	23,617	(267)

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	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
2015年3月31日残高	1,208,607	1,661,455	(332,991)	—	152,518	7,170
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益（損失）	—	—	—	(53,661)	58,348	(9,554)
当期包括利益	—	—	—	(53,661)	58,348	(9,554)
自己株式の取得及び売却	—	—	(152)	—	—	—
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	—	—	—	53,661	—	—
非支配持分の取得	—	3,036	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	3,036	(152)	53,661	—	—
2016年3月31日残高	1,208,607	1,664,491	(333,143)	—	210,866	(2,384)

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				
2014年4月1日残高	108,277	119,904	625,340	1,029,413	64,983	1,094,396
当期利益	—	—	68,562	68,562	5,137	73,699
その他の包括利益（損失）	27,385	10,494	—	10,494	749	11,243
当期包括利益	27,385	10,494	68,562	79,056	5,886	84,942
自己株式の取得及び売却	—	—	—	(17)	—	(17)
配当金	—	—	(24,285)	(24,285)	(724)	(25,009)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	23,149	(23,149)	—	—	—
非支配持分の取得	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	23,149	(47,434)	(24,302)	(724)	(25,026)
2015年3月31日残高	135,662	153,547	646,468	1,084,167	70,145	1,154,312
当期利益	—	—	62,975	62,975	4,331	67,306
その他の包括利益（損失）	(44,098)	(44,643)	—	(44,643)	(1,035)	(45,678)
当期包括利益	(44,098)	(44,643)	62,975	18,332	3,296	21,628
自己株式の取得及び売却	—	—	—	(17)	—	(17)
配当金	—	—	(25,009)	(25,009)	(882)	(25,891)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	6,010	(6,010)	—	—	—
非支配持分の取得	—	—	—	340	(2,608)	(2,268)
所有者との取引等合計	—	6,010	(31,019)	(24,686)	(3,490)	(28,176)
2016年3月31日残高	91,564	114,914	678,424	1,077,813	69,951	1,147,764

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				
2015年3月31日残高	1,211,267	1,370,955	5,772,036	9,680,062	626,295	10,306,357
当期利益	—	—	562,277	562,277	38,669	600,946
その他の包括利益（損失）	(393,731)	(398,598)	—	(398,598)	(9,241)	(407,839)
当期包括利益	(393,731)	(398,598)	562,277	163,679	29,428	193,107
自己株式の取得及び売却	—	—	—	(152)	—	(152)
配当金	—	—	(223,295)	(223,295)	(7,875)	(231,170)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	53,661	(53,661)	—	—	—
非支配持分の取得	—	—	—	3,036	(23,286)	(20,250)
所有者との取引等合計	—	53,661	(276,956)	(220,411)	(31,161)	(251,572)
2016年3月31日残高	817,536	1,026,018	6,057,357	9,623,330	624,562	10,247,892

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/
平成27年度有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1603.pdf
平成27年度(平成28年3月期)決算短信 jp.ricoh.com/IR/financial_results/h28_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

2015年および2016年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2015年3月期	2016年3月期	2016年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期利益	73,699	67,306	600,946
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	107,836	107,366	958,625
その他の収益	(2,861)	(19,737)	(176,223)
持分法による投資損益	50	(55)	(491)
金融収益及び金融費用	3,418	6,666	59,518
法人所得税費用	38,598	28,378	253,375
営業債権及びその他の債権の増加	(2,574)	(23,376)	(208,714)
たな卸資産の減少（増加）	(18,562)	9,595	85,670
リース債権の増加	(42,886)	(35,683)	(318,598)
営業債務及びその他の債務の増加（減少）	(11,177)	11,992	107,071
退職給付に係る負債の減少	(17,146)	(9,107)	(81,313)
その他（純額）	7,344	(14,323)	(127,884)
利息及び配当金の受取額	2,724	2,350	20,982
利息の支払額	(7,518)	(6,916)	(61,750)
法人所得税の支払額	(28,401)	(24,598)	(219,625)
営業活動による純増額	102,544	99,858	891,589
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の売却	3,018	20,997	187,473
有形固定資産の購入	(75,976)	(83,778)	(748,018)
無形資産の購入	(36,008)	(28,968)	(258,643)
有価証券の取得	(546)	(799)	(7,134)
有価証券の売却	158	3,244	28,964
定期預金の増減（純額）	3,573	(163)	(1,455)
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(9,772)	(5,687)	(50,777)
その他	(27,904)	(8,984)	(80,214)
投資活動による純減額	(143,457)	(104,138)	(929,804)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入債務の純増（純額）	880	(3,620)	(32,321)
長期借入債務による調達	272,587	198,895	1,775,848
長期借入債務の返済	(203,527)	(84,432)	(753,857)
社債発行による調達	20,000	20,000	178,571
社債の償還	(35,000)	(60,000)	(535,714)
支払配当金	(24,285)	(25,009)	(223,295)
自己株式の取得	(19)	(16)	(143)
その他	(700)	(3,149)	(28,116)
財務活動による純増減額	29,936	42,669	380,973
換算レートの変動に伴う影響額	8,652	(8,564)	(76,464)
現金及び現金同等物の純増減額	(2,325)	29,825	266,294
現金及び現金同等物の期首残高	140,047	137,722	1,229,661
現金及び現金同等物の期末残高	137,722	167,547	1,495,955

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/
 平成27年度有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1603.pdf
 平成27年度（平成28年3月期）決算短信 jp.ricoh.com/IR/financial_results/h28_3/pdf/flash_report.pdf
 財務・業績情報 jp.ricoh.com/IR/financial_statement/financial.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		2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	
連結損益関連	売上高	2,068,925	2,219,989	2,091,696	2,015,811	1,941,336	1,903,477	
	売上原価	1,206,519	1,292,262	1,237,310	1,194,272	1,152,395	1,150,855	
	売上総利益	862,406	927,727	854,386	821,539	788,941	752,622	
	販売費及び一般管理費	688,026	746,221	779,850	755,638	730,870	770,690	
	営業利益（損失）	174,380	181,506	74,536	65,901	58,071	(18,068)	
	税引前利益（損失）	174,519	174,669	30,939	57,082	44,169	(31,937)	
	法人税等	64,326	63,396	22,158	28,065	22,410	8,223	
	当社株主に帰属する当期純利益（損失）	111,724	106,463	6,530	27,044	18,630	(44,560)	
	一株当たり当期純利益（円）							
	基本的	153.10	146.04	9.02	37.27	25.68	(61.42)	
	希薄化後	151.89	142.15	8.75	36.25	25.15	(61.42)	
	研究開発費	114,985	126,033	124,406	109,346	110,553	119,027	
	有形固定資産減価償却費	72,432	72,762	74,886	70,394	67,231	64,984	
	設備投資	85,800	85,215	96,958	66,886	66,875	73,271	
フリー・キャッシュ・フロー	51,865	(3,987)	(195,684)	97,765	36,730	(101,237)		
有利子負債（短期借入金及び長期債務）	415,648	384,372	779,195	684,454	629,624	741,867		
総資産	2,243,406	2,214,368	2,513,495	2,377,983	2,255,564	2,289,358		
株主資本	1,070,913	1,080,196	975,373	969,358	925,243	822,704		
期中平均為替レート(円/US\$)								
	117.02	114.40	100.55	92.91	85.77	79.08		
(円/ユーロ)								
	150.08	161.69	143.74	131.21	113.28	109.05		

		百万円					
分野別売上高	画像&ソリューション	1,774,467	1,909,573	1,833,098	1,789,717	1,712,630	1,671,100
	オフィスイメージング	1,580,155	1,709,491	1,598,614	1,614,347	1,381,175	1,323,263
	プロダクションプリンティング					150,044	148,564
	ネットワークシステムソリューション	194,312	200,082	234,484	175,370	181,411	199,273
	産業	133,387	144,340	115,550	101,692	107,032	98,052
	その他	161,071	166,076	143,048	124,402	121,674	134,325

		百万円					
地域別売上高	日本	1,002,251	1,016,034	938,331	876,498	875,819	886,425
	海外	1,066,674	1,203,955	1,153,365	1,139,313	1,065,517	1,017,052
	米州	426,453	434,799	502,862	558,942	520,000	468,728
	欧州	507,158	603,219	523,407	456,563	428,519	421,373
	その他	133,063	165,937	127,096	123,808	116,998	126,951

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。

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

2013年3月期	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	2016年3月期
1,924,497	連結損益関連 売上高	1,811,814	2,108,475	2,151,404	2,209,028	19,723,465
1,155,896	売上原価	1,062,204	1,235,250	1,244,486	1,327,064	11,848,786
768,601	売上総利益	749,610	873,225	906,918	881,964	7,874,679
705,167	販売費及び一般管理費	676,055	752,880	794,014	799,406	7,137,554
63,434	営業利益	73,555	120,345	115,765	102,295	913,348
58,173	税引前利益	68,082	118,063	112,297	95,684	854,321
20,838	法人所得税費用	24,264	39,611	38,598	28,378	253,375
32,467	親会社の所有者に帰属する当期利益	38,915	72,818	68,562	62,975	562,277
	1株当たり当期利益(親会社の所有者に帰属) (円及びドル)					
44.78	基本的	53.67	100.44	94.58	86.87	0.78
—	希薄化後	—	—	—	—	—
112,006	研究開発投資	112,006	116,222	118,782	118,583	1,058,777
60,471	有形固定資産減価償却費	54,376	63,305	70,924	68,740	613,750
86,569	設備投資	79,287	72,993	75,976	83,778	748,018
18,059	フリー・キャッシュ・フロー	15,575	23,956	(40,913)	(4,280)	(38,215)
702,780	有利子負債(短期借入金及び長期債務)	702,335	724,164	790,580	852,800	7,614,285
2,360,697	総資産	2,391,163	2,596,618	2,730,207	2,776,461	24,789,830
897,996	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	9,623,330
83.06	期中平均為替レート(円/US\$)	83.06	100.29	109.89	120.12	—
107.08	(円/ユーロ)	107.08	134.47	138.85	132.68	—

2013年3月期	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	2016年3月期
1,685,391	画像&ソリューション	1,611,210	1,877,668	1,916,676	1,974,510	17,629,554
1,329,608	オフィスイメージング	1,264,286	1,406,736	1,439,723	1,432,065	12,786,295
147,040	プロダクションプリンティング	147,040	180,092	191,991	223,815	1,998,348
208,743	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	2,844,911
93,094	産業	93,094	110,007	117,772	125,465	1,120,223
146,012	その他	110,893	120,800	116,956	109,053	973,688

2013年3月期	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	2016年3月期
870,397	日本	760,885	817,964	759,580	761,590	6,799,911
1,054,100	海外	1,050,929	1,290,511	1,391,824	1,447,438	12,923,554
496,605	米州	496,857	589,160	648,545	693,786	6,194,519
421,740	欧州・中東・アフリカ	418,418	519,103	532,375	531,002	4,741,089
135,755	その他	135,654	182,248	210,904	222,650	1,987,946

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
		2014年3月期 (2013年度)	2015年3月期 (2014年度)	2016年3月期 (2015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	2(10)	3(9)	3(10)	GRI:38 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(13)	GRI:HR10, HR11 GC:原則1, 2, 4-8 ISO26000:6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8	2016年3月期に新規サプライヤーを対象に実施。
		中国	—	100(560)	—		
		タイ	100(67)	—	—		
3	重大製品事故件数*2	リコーグループ	0	0	0	GRI:PR1, PR2 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)。 詳細: http://jp.ricoh.com/csr/activity/ integrity/customer.html
4	情報セキュリティ重大事件・事故件数	リコーグループ	1	0	2	GRI:PR8 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。 2013年:Webサイトの改ざん 2015年:ノートPCの盗難、システム障害による サービス不具合
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	1	GRI:S05, S07, S08 GC:原則1, 2, 4-8, 10 ISO26000:6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 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。上記の3, 重大製品事故件数、4, 情報 セキュリティ重大事件・事故件数を除いた件数。 詳細は以下のURL参照: http://jp.ricoh.com/governance/risk.html 2016年:リコーイント不適切会計処理

環境

6	使用エネルギー量	総量(TJ)	リコーグループ	5,027	4,915	4,712	GRI:EN3 GC:原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs:7, 8, 12, 13	第三者検証カバー率*:83%		
7	温室効果ガス 排出量	Scope1	CO ₂ (kt)	リコーグループ	158.4	153.6	147.5	GRI:EN15 GC:原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs:3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*:68%	
					5ガス(kt)	29.0	31.7			30.7
		Scope2	CO ₂ (kt)		307.5	337.5	320.1	GRI:EN16 GC:原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs:3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*:93%	
		合計(kt)	491.0		518.5	498.3	GRI:EN15, 16 GC:原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs:3, 12, 13, 15			第三者検証カバー率*:86%
8	製品使用時の CO ₂ 排出量	Scope3	CO ₂ (kt)	リコーグループ	606.0	612.5	563.8	GRI:EN17 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*:95% 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)	
9	削減貢献量	CO ₂ (kt)	グローバル	395	374	453	GRI:EN27 GC:原則7, 8, 9 ISO26000:6.5, 6.7 SDGs:6, 8, 12, 13, 15	リコーの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		
10	水使用量	総量(km ³)	リコーグループ	4,087	4,252	4,475	GRI:EN8 GC:原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs:3, 6, 12	第三者検証カバー率*:100%		
11	排出物量	総量(t)	(株)リコー、 リコーグループ 生産関連会社	64,949	61,555	61,357	GRI:EN23 GC:原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs:3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*:100%		
		最終処分量(t)		390	356	375			GRI:EN23 GC:原則7, 8 ISO26000:6.5 SDGs:3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*:100%
		再資源化率(%)		98.6	98.3	98.5				


*1 主なイニシアティブ GRI:GRI サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版(G4)、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 2016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。

詳細はこちらをご参照ください > WEB: jp.ricoh.com/ecology/data/third.html

*3 2016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。

詳細はこちらをご参照ください(備考欄に記載のカバー率は2016年3月期データのもの) > WEB: jp.ricoh.com/ecology/data/third.html

 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/ecology/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
		2014年3月期 (2013年度)	2015年3月期 (2014年度)	2016年3月期 (2015年度)		

社会*4

12	正社員数の推移(人)	リコーグループ	108,195	109,951	109,361	GRI:9	項目12はリコーグループ全231社の社員数の合計
13	正社員の男女比率(男性:女性)	リコーグループ (国内)	85:15	84:16	84:16	GRI:10 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5,8	項目13、16、17、22のデータは対象範囲を国内のリコーグループに変更したため、昨年度公開の数値と異なる。 項目21のデータは対象範囲を主要関連会社(31社)に変更したため、昨年度公開の数値と異なる。
14	男女別平均勤続年数	(株)リコー	男 17.1 女 17.1	17.6 17.7	17.9 18.3	GRI:該当なし GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5,8	項目23は3年毎に実施するリコーグループ一斉調査の実施率に変更 (リコーグループ69社、約85,000名が対象。)
15	男女別平均年齢	(株)リコー	男 42.4 女 39.7	42.7 40.3	43.0 41.0	GRI:LA10 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5,8	
16	管理職に占める女性の割合(%)*5	リコーグループ (国内)	3.0	3.2	3.6	GRI:LA12 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5,8	
17	上級管理職に占める女性の割合(%)*5	リコーグループ (国内)	1.3	1.6	1.8	GRI:LA12 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5,8	
18	退職率(%)	(株)リコー	2.1	1.9	1.9	GRI:LA1 ISO26000:6.4 SDGs:5,8	
19	育児休業利用者数	(株)リコー	120	146	144	GRI:LA3 ISO26000:6.4 GC:原則1 SDGs:5,8	
20	介護休業利用者数	(株)リコー	6	6	8	GRI:該当なし ISO26000:6.4 GC:原則1 SDGs:8	
21	現地採用社長の割合(%)	海外関連会社 (主要関連会社)	51.4	57.1	61.3	GRI:LA12 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:8	
22	労働災害発生件数	リコーグループ (国内)	107	108	130	GRI:LA6 GC:原則1 ISO26000:6.4 SDGs:3,8	
23	社員意識調査実施率(%)	リコーグループ	—	87.4	—	GRI:該当なし ISO26000:該当なし SDGs:8	
24	寄付金額の実績*5(百万円)	リコーグループ	207	166	170		・リコーグループ54社について実績を収集。
25	社員の社会貢献活動実施時間(時間)	リコーグループ	45,465	36,081	28,159	GRI:S01 ISO26000:6.8 SDGs:1~17	・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。
26	社会貢献総支出金額(百万円)	リコーグループ	504	430	363		

*4 「社会」にある項目の(株)リコー、国内関連会社、海外関連会社ごとの数値はこちらをご参照ください > WEB: jp.ricoh.com/csr/data.html

*5 2015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。

詳細はこちらをご参照ください > WEB: jp.ricoh.com/ecology/data/third.html

■ 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向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
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

■ 社会からの評価・表彰

リコーグループの製品や経営に対し、国内外で数々の評価や表彰をいただいています。

2013年 1月	リコーの社会貢献活動が第10回「企業フィランソपी大賞」を受賞
2013年 3月	経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」に選定
2013年 7月	IDCによる世界のMPSベンダー分析において3年連続「リーダー」に認定
2014年 1月	RobecoSAM社による企業の持続可能性調査で「銅賞」を受賞
2014年 1月	「世界で最も持続可能な100社」に10年連続で選出
2014年 5月	世界的な社会的責任投資(SRI)指標「FTSE4Good Index Series」に11年連続で採用
2014年 10月	シンガポール・サステナビリティ・アワードを受賞
2014年 11月	「Top100 グローバル・イノベーター2014」に選出
2014年 12月	リコーアジアパシフィックがシンガポール・サステナブル・ビジネス・アワード受賞
2014年 12月	「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」受賞
2014年 12月	「FTSE4Good Index Series」新基準にて継続採用
2015年 1月	省エネ大賞「省エネルギーセンター会長賞」を受賞
2015年 1月	oekom社のサステナビリティ格付けにおいて「Prime」の評価
2015年 4月	科学技術分野の文部科学大臣表彰「科学技術賞」を受賞
2015年 9月	世界的な社会的責任投資(SRI)指標「Dow Jones Sustainability Indices」構成銘柄に3年連続採用
2015年 11月	国際NPO Carbon Disclosure Project(CDP)により2年連続で気候変動情報開示先進企業に選定
2016年 1月	EcoVadis社によるサプライヤー向け調査で「ゴールド」評価を継続取得 RobecoSAM社によるサステナビリティ格付けで2年連続「シルバー」クラスに選定
2016年 3月	世界で最も倫理的な企業(2016 World's Most Ethical Company®)に7度目の選定

■ 次世代育成のためのスポンサーシップ

将来の知識創造を担う次世代の育成と発掘のため、学生の技術コンテストのメインスポンサーを行っています。

Intel® International Science & Engineering Fair ⁴
メジャースポンサー(米国)



*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 社会に対するコミットメント jp.ricoh.com/csr/concept/guideline.html
- 2 FTSE4Good www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good
- 3 oekom www.oekom-research.com/index_jp.php
- 4 Intel International Science & Engineering Fair jp.ricoh.com/ecology/communication/stakeholders/08_01.html

会社名	株式会社リコー
設立	1936年2月6日
本社事業所	〒104-8222 東京都中央区銀座8-13-1 電話(03)6278-2111(代表)
代表取締役	会長 近藤 史朗 社長執行役員 三浦 善司
資本金	1,353億円(2016年3月31日現在)
連結売上高	2兆2,090億円(2016年3月期)
連結対象子会社・関連会社	230社(2016年3月31日現在)
主な事業内容	<p>画像&ソリューション分野</p> <p>[オフィスイメージング] 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・FAX・ スキャナ等機器および関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等</p> <p>[プロダクションプリンティング] カットシートPP(プロダクションプリンター)・連帳PP等機器および関連消耗品・ サービス・サポート・ソフトウェア等</p> <p>[ネットワークシステムソリューション] 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・ ソフトウェア等</p> <p>産業分野 サーマルメディア・光学機器・電装ユニット・半導体・インクジェットヘッド等</p> <p>その他分野 デジタルカメラ等</p>
連結従業員数	109,361名(2016年3月31日現在)
上場証券取引所	東京、名古屋、福岡、札幌
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人(KPMG AZSA LLC)
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 101 Barclay 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

サステナビリティレポート ウェブサイト版 掲載情報のご案内

リコーグループ 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向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。

ウェブサイト版 >
jp.ricoh.com/sustainability/report/



ウェブサイト版のみ掲載項目

人権尊重	情報セキュリティ	技術
お客様満足のために	サプライチェーンマネジメント	人材マネジメント
環境経営	CSV・社会貢献	

ページを撮影 ウェブサイトにアクセス

本誌は「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

コーポレートコミュニケーションセンター
〒104-8222 東京都中央区銀座8-13-1
TEL:03-6278-2111(代表)
www-admin@ricoh.co.jp

- 主要海外拠点お問い合わせ先

米州

Ricoh USA, Inc.
70 Valley Stream Parkway
Malvern, Pennsylvania 19355, 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



COMMUNICATION ON PROGRESS

This is our **Communication on Progress** in implementing the principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.



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/

1冊あたり **1.2kg** CO₂

<http://www.cfp-japan.jp>
CR-BS05-16014



印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます PS16-0025



カーボンオフセット製品等 A0344

本レポートは、印刷から廃棄に至るライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスをCO₂排出量に換算した「カーボンフットプリント(CFP)」マークを取得しています。また、その排出量をCO₂排出権(クレジット)[※]により実質的にゼロにする「カーボン・オフセット」を行なっています。
* CO₂排出権(クレジット) : CO₂の削減活動により、生み出されたCO₂を排出できる換、権利。