

Creating Value

Financial
Social
Environmental

RICOH
imagine. change.



お客様、そして社会に新しい価値を提供し、 事業の成長と社会の持続的な発展を目指します

リコーグループは、「リコーウェイ」をすべての企業活動の基礎としています。「リコーウェイ」は、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。

リコーウェイ

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

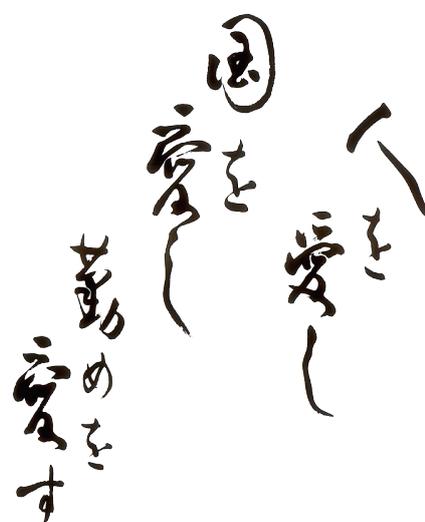
世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献する

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る、
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。

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ます。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なさら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、顧客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えども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本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

2015年3月末時点および2015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、2015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=120円を使用して算出されています。

情報開示方針

私たちはより多くの人々にリコ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。

今回より、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。詳しくはP.62をご覧ください。➡ P.62参照

* 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

株式会社リコおよび連結子会社。

報告対象期間

2015年3月期(2014年4月1日～2015年3月31日)について報告していますが、一部2016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・レポートガイドライン第3.1版(G3.1)／第4版(G4)
- ・ 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。

重大な組織の変化

- ・ リコインダストリアルソリューションズ株式会社が事業を開始(2014年10月1日)
新会社はグループ内の光学、画像処理、電装などに関する技術や人材を集約し、オートモーティブ、ファクトリーオートメーション、社会インフラなど、市場拡大が見込まれる分野へ本格参入し、事業の強化、拡大を図っていきます。
- ・ リコ電子デバイス株式会社が事業を開始(2014年10月1日)
新会社はスピーディーな経営判断と事業に適した効率的な経営インフラ構築を実現し、市況変化の激しい半導体事業において、競争力を高め、新たな事業の柱として産業向け事業を強化していきます。
- ・ 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)
新興国市場での成長戦略の一環として、ドバイ酋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。

リコーグループは1936年の創業以来、革新的なテクノロジーに基づいた光学機器や画像機器などを通して常に新しい価値を創造してまいりました。今では、世界約200の国と地域でオフィス向け画像機器を中心とした製品とソリューション、サービスを提供しています。

今日に至るまで、私たちを取り巻く環境は絶えず変化してきました。リコーグループは、こうした変化を着実にとらえ、そのたびに新たなイノベーションを生み出し成長をつづけてきました。

近年、情報化やネットワーク化、グローバル化、お客様の価値観やライフスタイルの多様化などの変化が加速しています。加えて、私たちが暮らす社会には、地球環境問題をはじめとして、貧困や人権問題、資源・エネルギー問題など、グローバル規模で取り組まなくてはならない課題が山積しています。

リコーグループは、人々の生活の質の向上を図りながら持続可能な社会づくりに積極的に貢献していくことを使命としており、今後もお客様の変化を先取りし、社会課題の解決につながる新しい価値の創造を行うことで、さらなる成長を目指します。

リコーグループでは、現中期経営計画の3年間をリコーグループの長期的な発展を確実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。中期経営計画の初年度となった2015年3月期は、基盤であるオフィス事業領域において、複合機(MFP)の世界シェアを伸ばし収益基盤の強化を図ることができました。プロダクションプリンティング事業では、商用印刷分野へ事業領域を本格的に拡げていく足掛かりができました。また、未来の事業の柱として位置づけているインダストリー事業領域においては、スピーディーな経営判断と事業に適した効率的な経営インフラ構築を実現するための体制が整い事業拡大に向け加速し始めています。加えて、リコーグループがこれまで参入してこなかった事業分野においても、新たな事業の芽がいろいろ育ってきました。

2016年、リコーグループは創業80周年を迎えます。私たちリコーグループは、“人々の想像力の結集で生み出された力が未来を変えていく”との考えを、「*imagine. change.*」という言葉に込めています。お客様の未来、人類の未来、地球環境の未来を見据えて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出しつづけ、株主、お客様をはじめとする、さまざまなステークホルダーの皆様の期待に応えることで企業価値の向上を目指してまいります。

2015年9月



代表取締役
会長執行役員
近藤 史朗

代表取締役
社長執行役員・CEO
三浦 善司

目次

- 1 リコーウェイ
- 2 情報開示方針／重大な組織の変化
- 3 ステークホルダーの皆様へ
- 5 目次

Value Creation

- 7 成長の変遷 創業からの歩みを事業・ESGトピックとともにご紹介します。
- 9 トップインタビュー リコーグループの「非連続な変革」への挑戦についてご説明します。
- 15 企業価値向上に向けて 事業成長と一体となった企業価値向上の取り組みをご紹介します。
- 19 リコーグループの概要 事業概要や業績を分かりやすくお伝えします。

Business Strategy

- 21 オフィス領域
- 25 商用印刷領域
- 27 インダストリ領域
- 29 新しい分野

Value Drivers

- 31 技術力
- 35 お客様接点力
- 39 環境経営

Governance

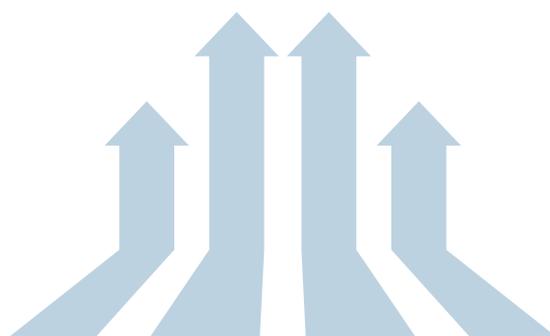
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 46 内部統制
- 46 リスクマネジメント
- 47 コンプライアンス

Data & Profile

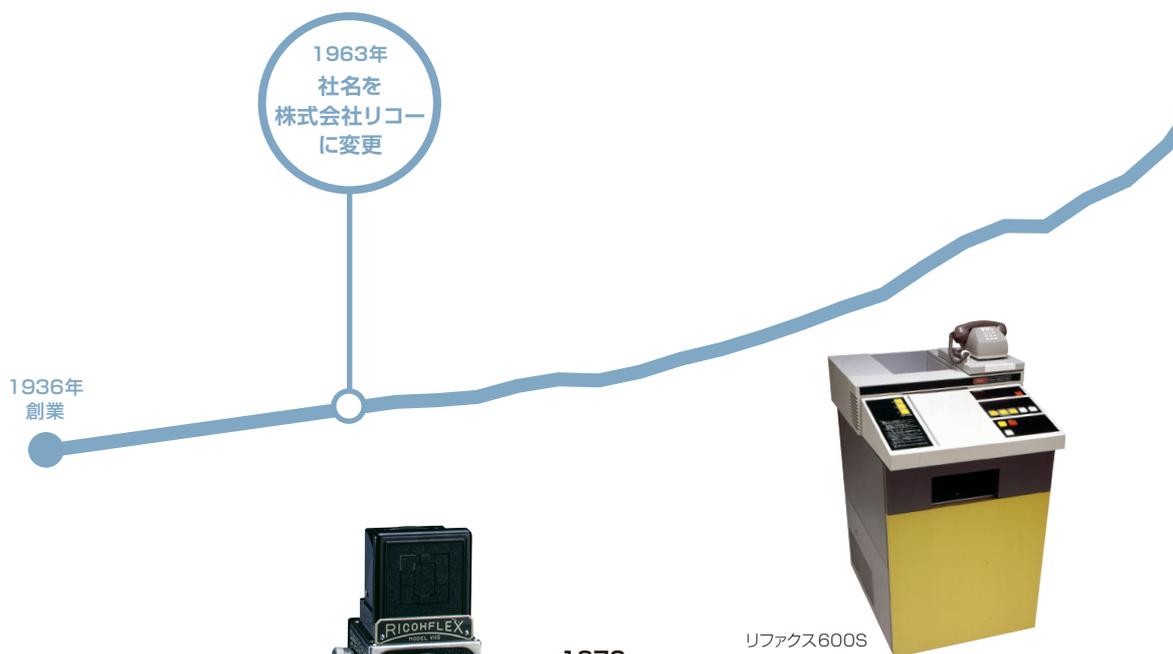
- 49 2015年3月期 リコーグループ業績概要
- 50 連結財務諸表
- 57 社会的責任に関わる主な指標と実績
- 59 コミットメントと外部評価
- 60 役員一覧
- 61 会社基本情報
- 62 サステナビリティレポート ウェブサイト版 掲載情報のご案内

Value Creation

- 7 成長の変遷
- 9 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



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

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

*PPC : plain paper copier
(普通紙複写機)



リコー
フレックスⅢ

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。

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



リコピー101



電子リコピーBS-1



リコム8



リコーLP4120

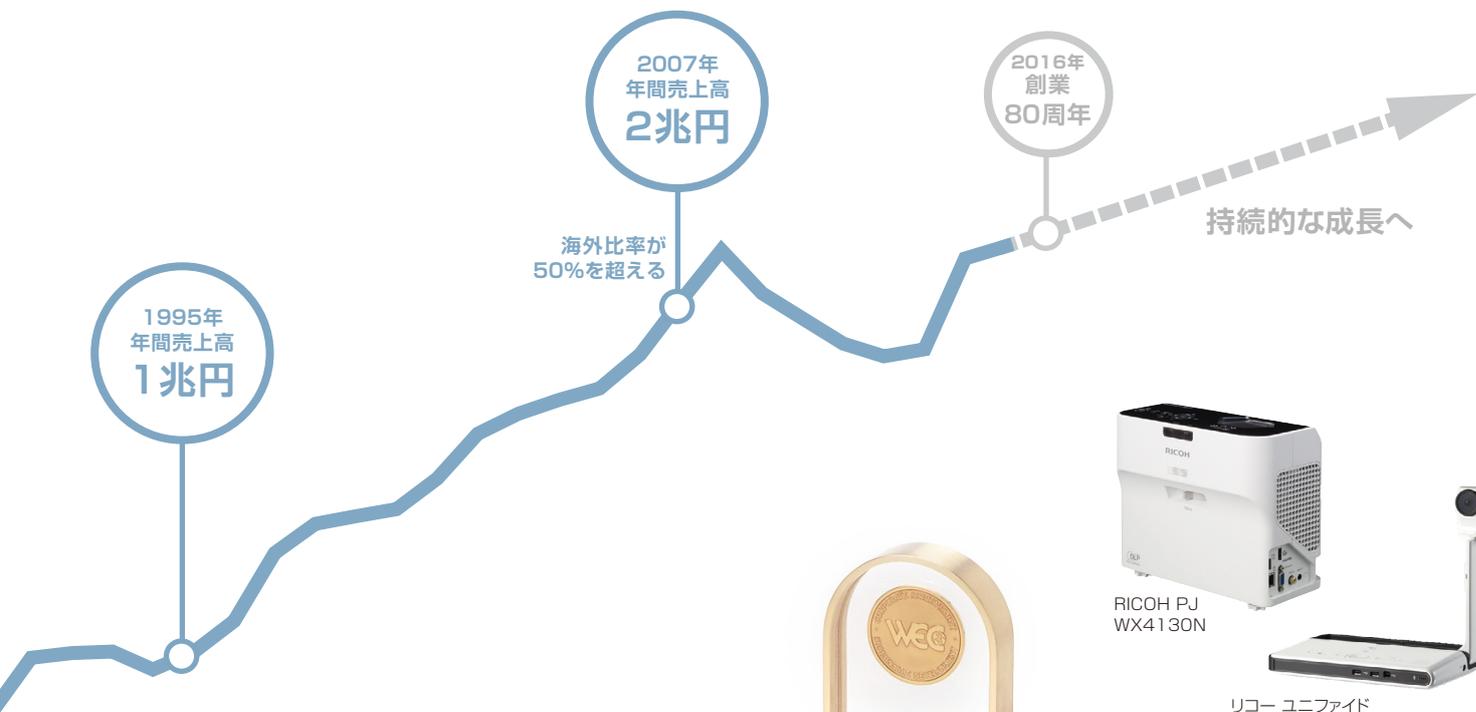
1970～ オフィス・オートメーション(OA) を提唱

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。

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

リファクス600S





1995年
年間売上高
1兆円

2007年
年間売上高
2兆円

2016年
創業
80周年

海外比率が
50%を超える

持続的な成長へ



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



WEC ゴールドメダル

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。

- 2011** ベンタックスリコーイメージング株式会社を
発足
超短焦点プロジェクター「RICOH PJ WX
4130N」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・マニュファクチャリング事業に参入
- 2015** 環境事業開発センター開設
RICOH Future House開設



リコー インタラクティブ
ホワイトボード D5500



RICOH THETA

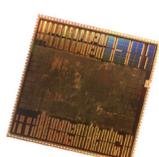


PENTAX 645Z

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。

- 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



JPEG2000準拠LSI



RICOH Pro C900



アーテージ8000

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。

- 1986** 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



IMAGIO 320

CD-RW ディスク

リコーグループの総力を結集し、
「非連続な変革」に挑戦してまいります



代表取締役
社長執行役員・CEO
三浦 善司

Q: 取り巻く環境の変化と企業の役割についてお聞かせください。

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、水資源や食料の不足、生物多様性の減少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、環境汚染などの社会課題も山積しています。

一方、企業は社会の一員として、ますますその役割を期待され、影響力が増しています。資金力はもとより、有能な人材、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るようになりました。

私は、企業にとって最も大切なことは、社会に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、リコーグループは、企業市民として環境保全活動や社会貢献活動に取り組むことはもちろんのこと、事業活動を通じて社会課題を解決し、企業価値を高めていきます。

Q: リコーグループが目指す経営についてお聞かせください。

地球環境や社会の持続性に貢献するためには、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私はとらえています。

▶ P.15-18参照

Q: 企業価値の向上に向けて拠り所となる考えをお聞かせください。

企業価値を高めるために、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」です。

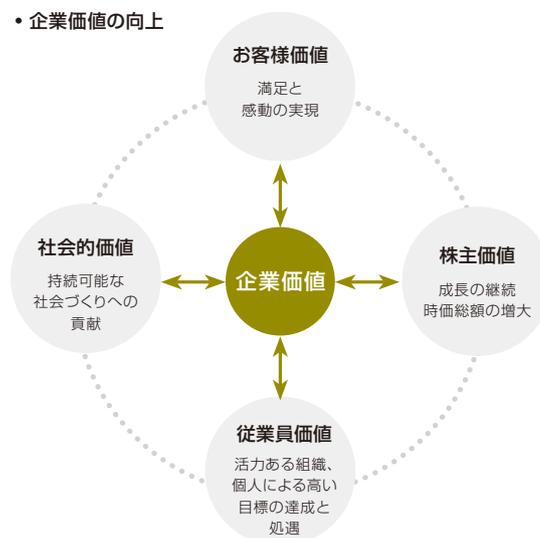
「リコーウェイ」は、「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という創業の精神「三愛精神」と、「経営理念」である「私たちの使命^{*1}」、「私たちの目指す姿^{*2}」、「私たちの価値観^{*3}」からなり、リコーグループの企業活動の基礎となる理念・価値観です。企業が直面する高度で複雑な課題に対し、どのように判断し、行動すべきかを明確に示しています。

現在のように事業環境が大きく変化しつづける中で、リコーグループがその総合力を活かして今後も成長を果たしていくためには、「リコーウェイ」に基づいた事業活動がますます重要になると考えています。

私は、全従業員がこの「リコーウェイ」を実践することで、お客様に新しい価値を提供しつづけて、持続可能な社会づくりへの責任を果たし、事業成長と一体となった企業価値の向上が可能になると考えています。▶ P.1参照

- *1「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
- *2「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
- *3「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

• 企業価値の向上



Q: 将来のリコーグループのありたい姿を教えてください。

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年とその先を見据えたリコーグループのありたい姿を「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」と決めました。

数年先の社会に目を向けると、情報化やネットワーク化、都市化、地球温暖化、さらには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。そのような将来の経営環境変化(メガトレンド)を踏まえ、私たちが現在および未来において保有する技術力とお客様接点力という強みを活かして、ありたい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

Q: その将来像に向けた、長期的な取り組みについてお聞かせください。

2020年とその先の未来に向けてリコーグループが進む方向性を示した図があります。➡ P.12参照

リコーグループの基盤であるオフィス領域をさらに強化しつつ拡大し、リコーの強みを活かした商用印刷、インダストリ、コンシューマ、公共・インフラなどの領域において確固たる事業基盤を築いていきます。

もう少し詳しくお話しすると、リコーグループは、創業から現在に至るまでの約80年間、オフィス領域を中心に事業を展開し、成長してきました。この基盤事業をより堅固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きます。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サービスを強力に展開していきます。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、超短焦点プロジェクターなどを含むビジュアルコミュニケーション事業を進めていきます。

また、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の新たな成長領域である商用印刷や、リコーの技術力とものづくり力を活かせるインダストリ領域、コンシューマ領域などでの事業拡大を目指しています。

これらに加え、公共・インフラ領域でも安全で環境負荷の少ないまちづくりや、さまざまな環境ソリューションなど、未来起点による新たな事業の種を育てていきます。

• 2020年と、その先の未来の方向性

安心・快適・便利



※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: プロジェクションシステム
 RICOH UCS:
 リコー ユニファイド コミュニケーション システム
 IWB: インタラクティブ ホワイトボード

Q: 短・中期的な視点での戦略をお聞かせください。

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、オフィス領域において、新製品の機能・コスト面で高い競争力を実現していくこと、および消耗品やメンテナ

ンスなどのアフターサービスによる収益の最大化を図っていきます。業種別の特定市場にフォーカスし、私たちの強みを活かしたサービス事業を展開することで、収益力の拡大を目指します。また、市場特性に合った製品・サービスを提供することで新興国マーケットでの事業を拡大します。

「新たな事業の柱の構築による成長」では、たとえば、プロダクションプリンティングを活かし、商用印刷領域へ本格的に参入しています。インダストリー領域では、ファクトリーオートメーション、車載カメラ、セキュリティの領域をターゲットにグループ内の相互協力体制を発揮しながら取り組みを進めています。

詳細

- オフィス領域
..... P.21-24
- 商用印刷領域
..... P.25-26
- インダストリー領域
..... P.27-28
- 新しい分野
..... P.29

Q: 2015年3月期の事業の進捗はいかがでしたか。

マクロ経済の回復の遅れや、将来に向けた投資と新興国・サービス体制強化費用の増加などが主な要因となり、当初の事業計画を達成できませんでした。しかしながら、お客様に新しい価値を提供するための施策や構造改革による効率化は着実に進展しています。

オフィスイメージング事業では、競争力強化、収益力の確保を目指した施策を展開しています。製品ラインアップの刷新により収益基盤の強化を図り、2014年はA3レーザー複合機市場で世界シェアNo.1を奪回しました。新興国市場においては、ドバイ、インド、中国などに設置したイノベーションセンターを拠点として、お客様のニーズに合った付加価値提供を強化しています。

プロダクションプリンティング事業では、新モデルの投入と販売・サービス体制の拡充、ソフトウェアなどのリソース獲得により、さまざまなお客様のニーズにお応えできるようになりました。さらに、戦略的な投資により、企業内印刷や商用印刷分野への提供価値の向上に努めています。

産業分野では、スピーディーな経営判断と事業に適した効率的な経営インフラ構築のため、グループ内のリソースを再編、分社化を行いました。重点カテゴリのファクトリーオートメーション、車載カメラ、セキュリティを中心に、産業用途における新たな価値の創造と効率化を推進するための新製品を投入しています。

また、新たな事業として2014年秋にアディティブ・マニファクチャリング事業に参入しました。リコーに蓄積した3次元設計の技術をベースに、製品販売、出力サービスに加え、部品設計や製造のコンサルティングサービスも提供し、お客様のものづくり現場のイノベーションを支援していきます。

Q: 現在の状況を踏まえたりコーグループの課題をお聞かせください。

2008年の世界金融危機以降、世界経済と市況の動向は混沌とした状態がつづいており、いずれの企業においても将来に向けた明確な道筋を描きづらくなっています。

このような環境においても、リコーグループは成長をつづけ、事業活動を通じて社会の課題解決に貢献する、という使命を貫いていきます。混沌とした経済環境の中で、未来への道筋を描くにはこれまでと同じやり方では不可能と考えています。

そこで私は、「今こそ、グループの総力を結集して『非連続な変革』への挑戦を開始する時である」と宣言しました。「非連続な変革」とは、日々の改善レベルの改革ではなく、従来のやり方や常識にとらわれず自分自身やお客様、ひいては世の中を大きく変えるイノベーションを起こす活動のことです。

創業以来、リコーは数々のイノベーションを起こし、市場における新たな価値の創出によって成長してきました。このように「非連続な変革」はリコーが誇るべき企業のDNAとなって引き継がれています。

今再び、リコーグループは「非連続な変革」、すなわち新たなイノベーションへ挑戦していきます。

Q: 株主価値の向上に向けた取り組みについてお聞かせください。

これまでお話したように、リコーグループは長期的な成長に向けて基盤事業のさらなる強化と、新たな事業の柱の構築を目指していきます。これらの戦略と並行して、保有資産の見直しを含めた資産効率の向上を進め、目標であるROE10%を目指します。株主の皆様への利益還元においては、連結配当性向を考慮しながら安定的な配当を行うよう努めています。当面は総還元性向30%程度を目安に株主還元を行ってまいります。また、企業活動の基盤として、自律的なコーポレート・ガバナンスへの取り組みも継続して行なっていきます。

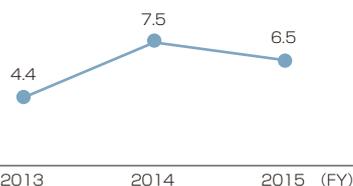
これらの取り組みによって企業価値の持続的な向上を図り、株主の皆様のご期待に応えてまいります。



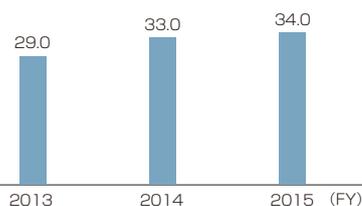
Q: 最後に、リコーグループの今後の発展についてお聞かせください。

世界経済が大きく揺れ動き、お客様の価値基準も急速に変化している中で、「非連続な変革」に勇気をもって挑戦し、未来を創る、その決意を改めて固めました。私たちは、この大きな変革にグループ一丸となって挑戦していきます。そして、2016年2月の創業80周年をステークホルダーの皆様とともに迎え、さらに100周年、その先へと邁進していきたいと思っております。

• ROE (%)



• 1株当たり配当金 (円)



• 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

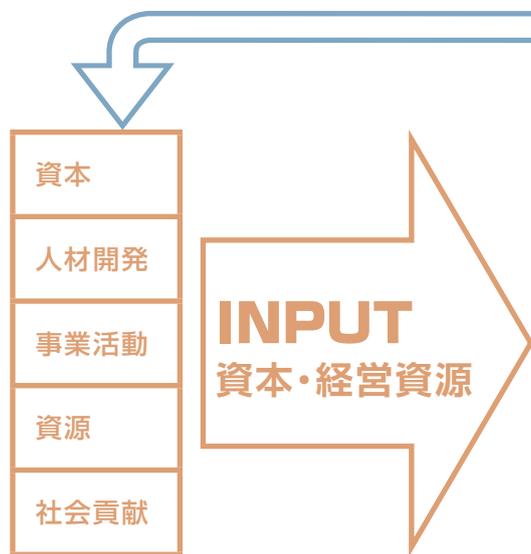
企業は、多様な資本や経営資源を活用しながら事業を営み、あらゆる価値を生み出しています。

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。

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。

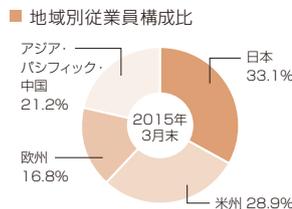


INPUT (資本・経営資源)

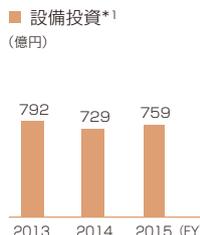
資本



人材開発



事業活動



資源



社会貢献

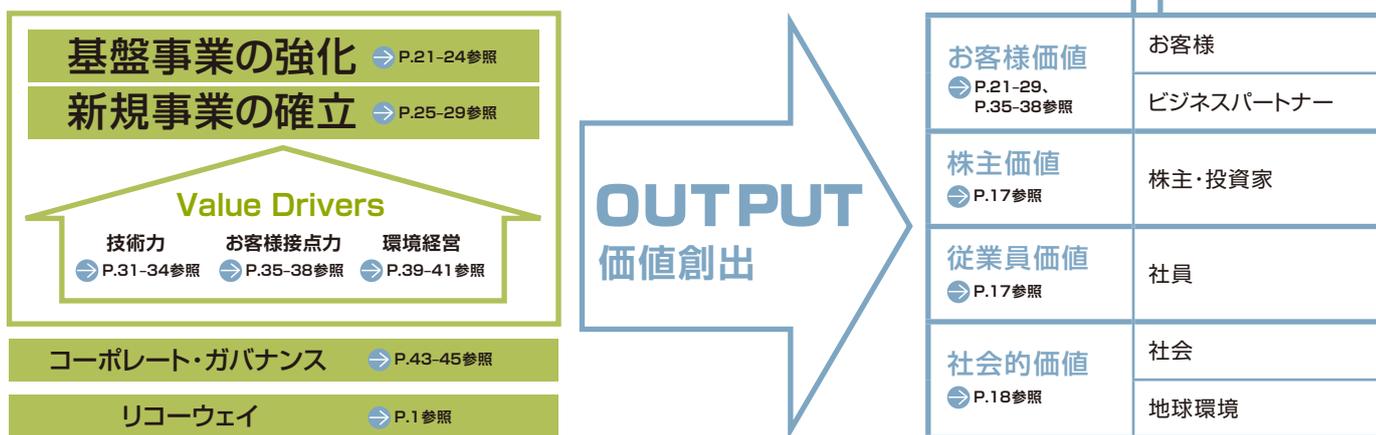


*1 有形固定資産の設備投資額

*2 キャッシュ・フロー計算書に基づく事業の買収投資額

• 各ステークホルダーに対して重要と考えている取り組み

お客様価値	お客様	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービス提供によるお客様価値の増大 安心 / 安全な製品・サービスの提供
	ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> 公正な取引と信頼に基づいたパートナーシップ バリューチェーンにおける社会的責任の推進
株主価値	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な成長を実現することによる企業価値の増大 適時 / 適切な情報開示とコミュニケーション
従業員価値	社員	<ul style="list-style-type: none"> 安全 / 健康で働きやすい職場づくりと人材育成 ダイバーシティとワークライフバランスの尊重
社会的価値	社会	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動および社会貢献活動を通じた社会的課題解決への貢献 国や地域の文化 / 習慣の尊重とその発展への貢献
	地球環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷を抑えた事業活動とお客様の環境負荷低減への貢献 地球環境の再生能力の維持および回復への貢献

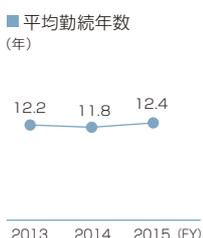


OUTPUT (価値創出)

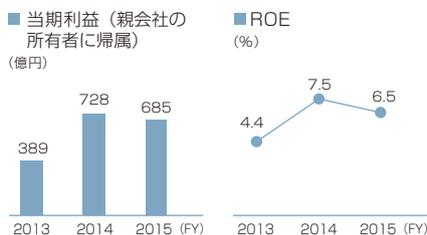
お客様価値



従業員価値



株主価値



社会的価値



社会的価値 / お客様価値



▶ WEB 1 社会貢献活動の実績: jp.ricoh.com/csr/community/performance.html
 ▶ WEB 2 環境経営評価指標 - 削減貢献量 -: jp.ricoh.com/ecology/base/reduction.html

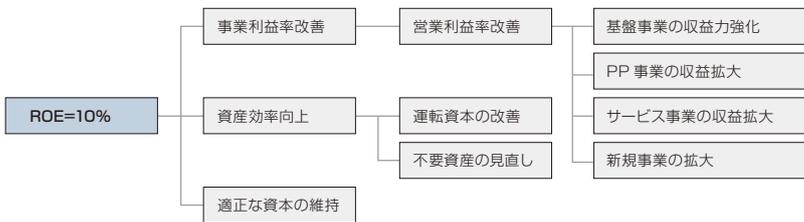
株主価値創出の取り組み

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ために、2017年3月期にROE10%の達成を目標としています。この実現に向け、事業利益率と資産効率を高めるとともに、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ていきます。

2015年3月期のROEは6.5%と前期から1.0ポイント低下しました。資本と負債の構成には大

• ROE向上の施策マップ

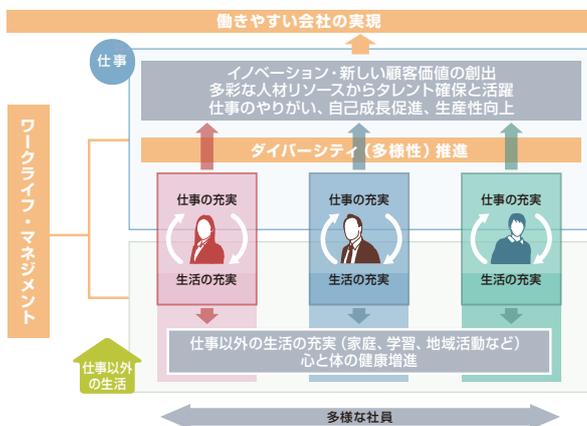


従業員価値創出の取り組み

企業価値向上を支える、多様な人材の活躍

多様な人材が個性を発揮し、英知を融合させることで、イノベーションが創出され、さまざまなお客様ニーズに応える付加価値の高い製品・サービスを提供することができます。そのためには、多様な人材が活躍できる環境を整え、社員一人ひとりが仕事と生活の双方をマネジメントし、生産性の高い働き方をすることが必要となります。このよう

• ダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメント相関図



きな変化はありませんでしたが、米国西海岸港湾ストや欧州経済回復遅れの影響などにより、事業利益が前年度から減少したことが主な要因です。また、株式時価総額は、当年度増配を行ったことに加え、日本の株式市場全体が上昇基調で推移したことなどにより、前年度末から増加しました。

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、連結配当性向を考慮しつつ安定的な配当を行うよう努めています。

当面は総還元性向30%程度を目安に株主還元を適宜実施していきます。▶WEB 1、2

➡ P.14参照

な考え方から、リコーでは「ダイバーシティ推進」と「ワークライフ・マネジメント」を経営戦略のひとつと位置づけ、取り組みを進めています。▶WEB 3

グローバル社員意識調査を通じた改革

2014年6月、リコーグループは初めてグローバル社員意識調査を実施しました。この調査は、「リコーウェイ」の視点から社員の意識を把握し、会社を社員一人ひとりが個々の能力を最大限に発揮して自律的にいきいきと働くことができる環境に改革することを目指しています。

今回の調査では、「リコーグループで長く働きたい」という回答が77%と高い割合を示しました。一方、グローバル共通の課題として「認め合う文化が不足している」という結果が得られました。この課題の解決に向けて、「認め合う文化」醸成の方針を掲げ、8カ国11名からなるグローバルチームを発足、多面的な視点やさまざまなアイデアを結集し、リコーグループ全体に「認め合う文化」を根づかせる取り組みが始まっています。

社会的価値創出の取り組み

「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、グローバルな社会的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。▶WEB 4

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(2000年～)
- ・ 市村自然塾 関東(2002年～)
- ・ えなの森プロジェクト(2014年～)



子どもたちに科学の面白さを伝える「リコー・サイエンスキャラバン」

CSV*の取り組み

社会的課題の解決と事業成長の両立を目指す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て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。▶WEB 5

* CSVとは、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。

CSV活動

- ・ 環境経営(1998年～) ▶P.39-41参照
- ・ BOPプロジェクト(2010年～)
- ・ インド教育支援(2011年～)



プロジェクターを活用した教育の質向上の取り組み

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。

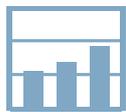
マテリアリティの抽出にあたっては、持続可能な社会づくりに向けた課題を「リコーグループの経営にとっての重要性」と「ステークホルダーからのリコーグループへの期待」の観点から評価し、マッピングを行いました。

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。▶WEB 6

・ マテリアリティマトリクス

		最重要領域		
ステークホルダーからのリコーグループへの期待	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業生産プロセスの改善 ・ ヘルスケア環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人権の尊重 ・ 地域コミュニティの発展 ・ 腐敗防止 ・ 雇用・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報化社会の発展 ・ 次世代の育成 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ エネルギー問題の解決 ・ 安全な水の確保 ・ 紛争・テロへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクマネジメントの徹底 ・ サプライチェーンのCSR ・ ダイバーシティの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 気候変動の緩和と適応 ・ 新興国・途上国の発展 	
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 汚染予防 ・ 生物多様性保全 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資源循環の実現 	
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化社会への対応 		
		リコーグループの経営にとっての重要性		

リコーグループの概要



連結売上高

2兆2,319億円

(2015年3月期)



グループ従業員数

109,951人

(2015年3月31日現在)



事業エリア

約200カ所

国と地域 (2015年3月31日現在)



A3レーザー複合機/コピー機シェア

世界第1位*

2014年出荷台数
(単機能コピー機を含む)



国内外特許保有権利数

48,312件

(2015年3月31日現在)



売上高研究開発投資比率

5%

(2015年3月期)

* 出典: IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2015 Q2
IDCではベンダー出荷実績の差が1%未満の場合、タイ(同位)として扱います。



ROE

6.5%

(2015年3月期)



時価総額

9,743億円

(2015年3月31日現在)



海外売上高比率

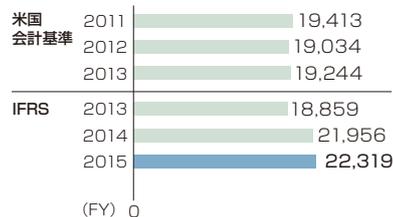
62.4%

(2015年3月期)

2015年3月期業績ハイライト

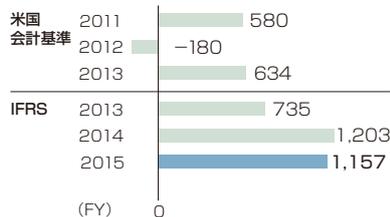
売上高

(億円)



営業利益

(億円)

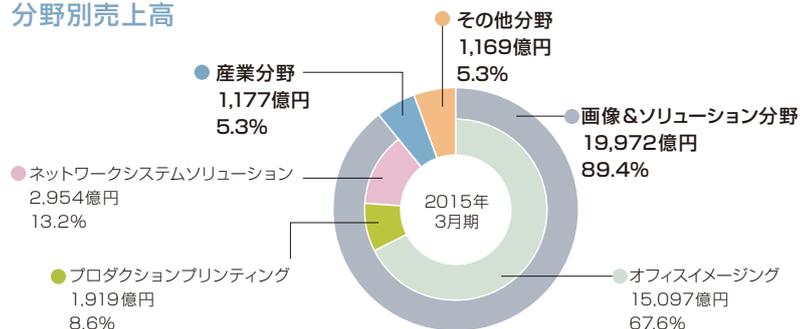


営業利益率

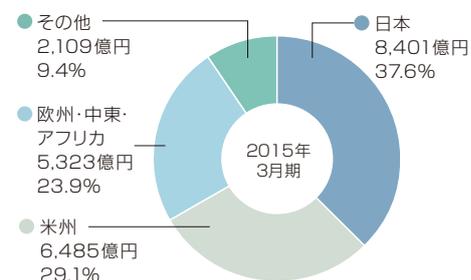
(%)



分野別売上高



地域別売上高



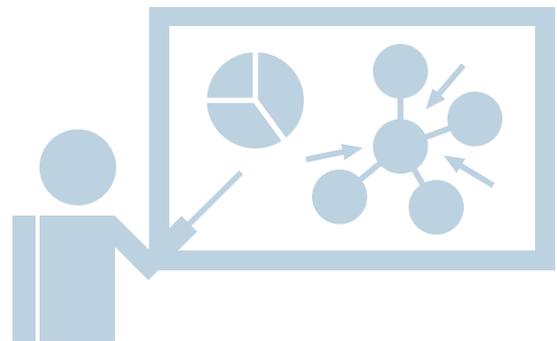
Business Strategy

21 オフィス領域

25 商用印刷領域

27 インダストリ領域

29 新しい分野



変革期にあるリコーの基盤事業

当領域のトピックス

*1 出典: IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2015 Q2
A3レーザー複合機/コピー機シェア(単機能コピー機を含む)
IDCではベンダー出荷実績の差が1%未満の場合、タイ(同位)として扱います

A3レーザーMFPで世界シェアNo.1を実現*1 「モノ+コト」によりお客様に提供する価値を増大

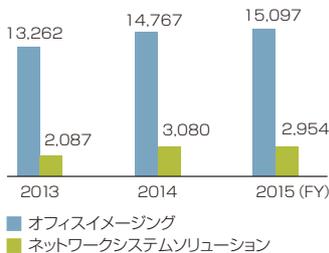
リコーグループは、世界中のお客様基盤、地域に密着したお客様接点力、販売と保守サービスのグローバルネットワークが大きな強みです。これまでのMFPやプリンターなどの画像機器を活用したお客様のオフィスにおける生産性向上に加えて、さまざまな業種のお客様に対して、売上拡大やお客様満足の上昇を支援し、お客様のビジネスを成功へと導くための商品/サービスの提供を強化してまいります。

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



• 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

- MFP/LP*2の商品群
- 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

- 新興国市場でのビジネス規模小

強み
機会

弱み
リスク

- 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

- 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

*2 レーザープリンター

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、言い換えれば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これからの成長につながると考えています。リコーグループでは、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することができると考えています。

詳細

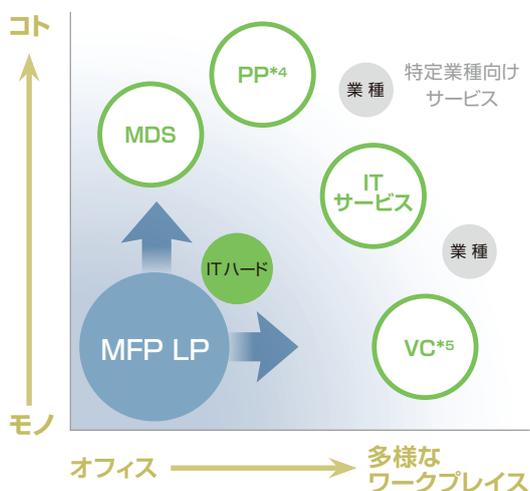
- 技術力 …… P.31-34
- お客様接点力 …… P.35-38

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、成熟市場の中にあっても製品力の強化によってさらなるマーケットシェア獲得を図ります。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、イノベーションセンター*3 発の製品・サービス展開に注力します。

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)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インフラ事業、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事業など、新しい価値提供にも積極的に取り組んでいます。

また、新たな価値提供の拡がりとして、ヘルスケアや教育などの特定業種を対象に、お客様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充実させていきます。各業種のスペシャリストを集めたグローバルチームを編成し、業種ごとのプロセス改善サービスの強化を進めることで、お客様とのより一層の関係強化を図ります。▶WEB 1、2

・事業拡大の方向性



オフィス向け画像機器分野における提供価値の増大

リコーグループはこれまでオフィスにおけるドキュメント管理を中心に成長してきました。そ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。お客様ごとのニーズにあわせた製品やソリューションを提供することで、オフィスの生産性向上や業務の効率化へ貢献しています。

そして、さらなる付加価値を提供するための取り組みとして、リモート管理サービス「@Remote」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。「@Remote」により、業務に支障なく安心して機器をご使用いただくことができます。このように、お客様にとってより有用な価値を提供し製品にご満足いただくことで、市場競争の優位性確保に努めています。こうした取り組みが、A3レーザーMFPの世界シェアNo.1獲得などの成果につながっています。

また、リコーグループでは、お客様の業務におけるさまざまな場面で役立つサービスを提供しています。そのひとつであるMDS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ことで、お客様の業務コスト削減や生産性向上を実現するものです。

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、お客様のビジネスに関わる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。

▶WEB 3

*3 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

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

オフィスインフラを最適化するIT サービス

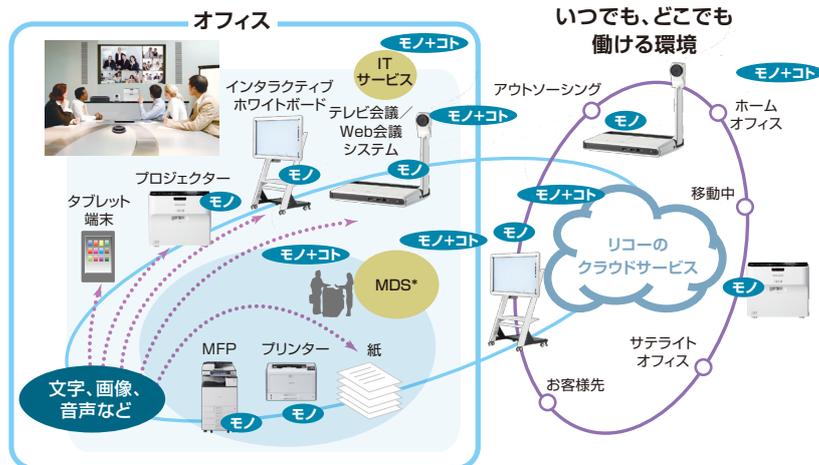
お客様は、売上拡大や収益性向上のために、人材を基幹業務に集中させたいと考えています。そのためには間接業務の効率を継続して高めることが必要です。リコーグループは、長年にわたるMFPやプリンターの販売・サポートを通じて蓄積したITやネットワークのノウハウを活かし、IT環境の構築から、高水準のサービス・サポートまでをワンストップでお客様のご要望にあわせて提供しています。

2014年11月には、インド通信IT省の郵便局にICTソリューションを提供するソリューションプロバイダーに選定されました。インド国内約12万9千におよぶ郵便局に対して郵便事業や金融サービスにおける業務の電子化に貢献します。



インド郵便局関係者と打合せ(リコーインド)

・ オフィスにおける「モノ+コト」の進化



* マネージド・ドキュメント・サービス

こうしたITサービス事業は、今後大きな成長が期待される領域です。2014年2月米国mindSHIFT社を買収、2014年7月韓国FutureTech社およびFutureWare社を買収するなど、世界各地で積極的な事業拡大を進めています。▶WEB 1、2 P.35参照

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事業

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、リコーグループの「モノ+コト」の提供も進化しつづけています。そのひとつとして、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を支援する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、オフィスの仕事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るようになることで、お客様の業務がより円滑なものになります。

リコーグループではこれからも、さまざまな業種のお客様のコミュニケーションにかかる時間とコストの削減をサポートし、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。

▶WEB 3、4

▶ WEB 1 ITインフラ: www.ricoh.co.jp/solutions/category/it.html
 ▶ WEB 2 インド郵便局にICTソリューション提供へ: jp.ricoh.com/release/2014/1126_1.html
 ▶ WEB 3 ビジュアルコミュニケーション: www.ricoh.co.jp/solution/vc/
 ▶ WEB 4 業種別ソリューションの提供: www.ricoh.co.jp/solutions/

特定の業種に特化した価値提供

リコーグループでは、ヘルスケア、教育、金融、製造などの特定の業種に特化した製品やソリューションの提供を強化しています。ヘルスケア分野における主な事例として各医療機関における患者様の満足度向上や、職員の業務負荷軽減、医療過誤の防止を図るため、医療現場での円滑なワークスタイルを支援しています。具体的には「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」「仕分け印刷可能なプリンターによる調剤業務における医療過誤防止」「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。▶WEB 5

事例：ヘルスケア領域の価値提供 北里大学病院様

2025年、日本の4人に1人が後期高齢者となる「超高齢社会」の到来を見据え、北里大学病院様のトータルサポートセンターが中心となって発足した「相模原町田地区介護医療圏インフラ整備コンソーシアム」は、病院、薬局、地域包括支援センター、居宅サービスなど107事業所が参加、23拠点で活動しています。こうした地域医療の現場では、医師や看護師のみならず、薬剤師、社会福祉士、ケアマネージャー、介護サービス提供事業者など、多様な関係者間での患者固有の情報の共有が不可欠です。それぞれが多忙な中でコミュニケーションを図るには一堂に会する従来の会議では効率が悪く、テレビ会議の活用が有効であると考え、リコーグループは、そのネットワークづくりに貢献しています。コンパクトで設置や操作が簡単なリコー ユニファイド コミュニケーションシステム(RICOH UCS)を導入したことで、いつでも、どこでも遠隔会議・研修会を行えるようになり、RICOH UCSがさまざまな立場の普段はなかなか会えない距離や関係にある人たちを“顔が見える関係”に結びつけています。365日24時間体制の医療・介護従事者でも、勤務途中や勤務後すぐに近くの会場に駆け付けて、顔をあわせて議論することが可能になりました。



北里大学病院外観



RICOH UCSによる遠隔会議

企業内印刷に加え商用印刷へ領域拡大

当領域のトピックス

商用印刷をターゲットとした製品の最強ラインアップ化 お客様の業務フロー構築を支援するトータルソリューションの充実

製品開発、戦略投資により、2015年3月期はリコーとして最強の製品ラインアップを揃えることができ、販売、サービス体制、関連ソフトウェアなどの事業インフラも整ってきました。新製品に対するお客様の評価も高く、世界中のプロダクションプリンティング(PP)事業担当者は事業の成長に対し自信を深めています。私たちは、今年をPP事業が大きく飛躍するための勝負の年として位置づけ、二桁成長を達成します。

(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



• PP事業売上高



• 中計目標

売上高
年平均成長率
9%

• SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> 電子写真、IJ*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 	<ul style="list-style-type: none"> 商用印刷への販売チャネル
<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> オフィス分野の競合進出

*IJ: インクジェット

新たな印刷ニーズへの対応

リコーグループでは、印刷市場のニーズの変化に注目し、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、商用印刷領域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ーション(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。

一方、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は、オフセット印刷の市場規模が40~50兆円と言われており、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ます。加えてお客様のニーズは、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ーション印刷などの高付加価値印刷へと拡がりを見せています。

2015年3月期は、商用印刷や産業用印刷向けの新製品を相次いで投入し、製品のラインアップ化を図るとともに、お客様の事業拡大をトータルに支援するソリューションも充実させました。

• PP事業の成長性

オフセット印刷の市場規模
40~50兆円



リコーPP事業
売上高
約2,000億円

・プロダクションプリンティングの領域拡大



*カラーCS: カラー カットシート

高付加価値な印刷を実現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では、高画質で付加価値の高い印刷物の生産を可能にするホワイトナーやクリアトナーの使用が可能な機種を投入。濃色紙や透明紙上での表現力が飛躍的に向上したことで、よりデザイン性の高い印刷物などへの活用が期待できます。連続帳票用の高速フルカラーインクジェット・プリンティング・システムでは、請求書などの基幹業務印刷から、ダイレクトメールなど商用印刷ニーズまでひとつのシステムで幅広く対応できる製品を投入し、印刷事業者の業務拡大と生産性向上に貢献します。

今後も高画質や高生産性、幅広い用紙サイズへの対応に加え、新たなビジネスを切り拓く付加価値の高い印刷物を生産できる製品を開発し、お客様のビジネス拡大をサポートしてまいります。▶WEB 1、2

販売・サービス体制の拡充とソリューションの充実

リコーは2011年より、オフセット印刷市場をリードする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まいりました。業界で信頼の高い同社とのアライアンスにより、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3月期はインテリジェントマーケティングテクノロジー企業の買収や、広告マーケティング企業への戦略的投資も行いました。これにより、お客様のワークフローやマーケティング資産管理の改善にも応えられるようになりました。さらに、プリントサーバーの開発により、オフセット印刷とPOD印刷のハイブリッド管理も可能になりました。リコーグループは、コンテンツ制作から、印刷物の発送までを含めたトータルなソリューションを提供し、お客様の事業拡大をサポートしていきます。▶WEB 3

・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



▶ WEB 1 プロダクション向け製品: www.rico.co.jp/pp/
 ▶ WEB 2 プリンターコントローラーを新発売: jp.rico.co.com/release/2015/0521_1.html
 ▶ WEB 3 ハイデルベルグ社と戦略的協業: jp.rico.co.com/release/2011/0223_1.html

新たなイノベーションの創出

当領域のトピックス

リコーグループ内のリソースを再編、分社化し、成長を加速

産業分野の中でもインダストリー領域は、リコーの強みである「技術力」「お客様接点力」を活かすことができ、今後の市場拡大が見込まれる領域です。中でもファクトリーオートメーション(工場の自動化支援)の分野は、より次元の高い生産性向上が求められるなど、特に注目しています。

強みを活かし、弱みを補い、もてる力を融合して、他社に真似のできない新たな価値を創出することで、インダストリー向けの事業をリコーグループの新たな事業の柱にしていきたいと考えています。

(株)リコー 常務執行役員 インダストリー事業部長
リコーインダストリアルソリューションズ(株)
社長 中田 克典



産業分野売上高



中計目標

売上高
年平均成長率
12%

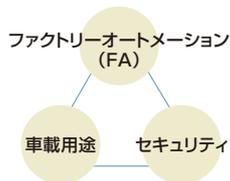
SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな顧客基盤
<ul style="list-style-type: none"> 生産の自動化ニーズ(ロボット化)、IOT 	<ul style="list-style-type: none"> 競争の増加

SWOT Matrix Summary:
 Top-Left (Strengths): 強み
 Top-Right (Weaknesses): 弱み
 Bottom-Left (Opportunities): 機会
 Bottom-Right (Risks): リスク

未来を見据え、インダストリー領域に注力

インダストリー領域における3つの主要分野



➡ P.31、34参照

リコーグループでは、創業以来培ってきた光学や画像処理技術を、新しいアイデアや外部リソースと融合させることで、お客様のニーズを先取りし、世の中に新しい価値を創出できると考えています。中でも、産業用途の製品・サービスを提供するインダストリー領域は、リコーグループの技術の強みを今後最大限に活かせる領域です。現在、車載用途、セキュリティ、ファクトリーオートメーション(FA)の3つの分野を中心に事業拡大を図っています。

この領域では、生産方法や在庫管理、物流システムなどを含めてイノベーションの波が押し寄せています。このため、スピーディーな経営判断と事業に適した効率的な経営インフラを実現するために、リ

コーグループ内に分散しているリソースの再編、分社化を行い成長を加速させています。

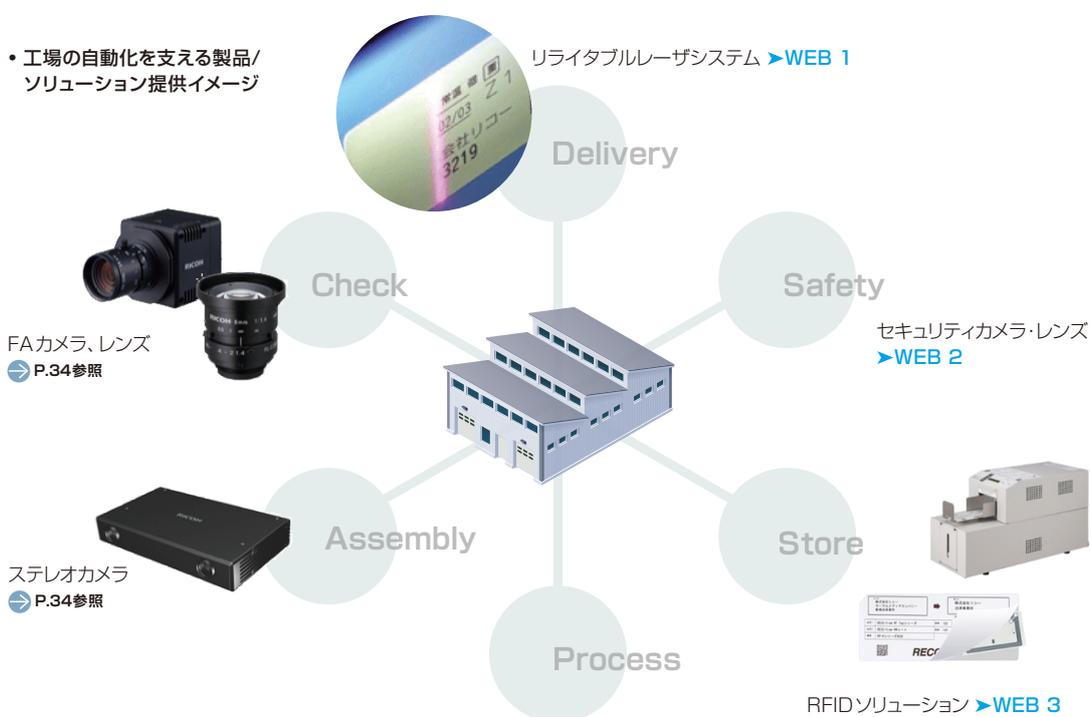
車載用途分野では、自動車のバックモニターのカメラや、危険を感知して停車させる機能のセンサーなどで実績が上がっています。セキュリティ分野では、光学・センサー技術を活用した監視カメラや空港などで必要な高倍率カメラなど、さまざまなセキュリティニーズにお応えしています。FA分野では製造や検査工程を支える特殊カメラをはじめ工場の自動化全般に関わっています。

リコーグループは今後も、強みである光学および画像処理技術やレーザー技術といった高い技術力をさらに磨き、先進的で際立った機能を備えたモジュール開発を進めていきます。

製造業のお客様にFAソリューションを提供

FA分野では、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ため、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ソリューションなどがあります。この分野において、リコーグループはサービスやサポートをワンストップで提供するサービスビジネスを展開し、お客様に応じた「モノ+コト」の価値提供を実現していきます。



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
インダストリ	<ul style="list-style-type: none"> 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
サーマルメディア >WEB 4	<ul style="list-style-type: none"> 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
インクジェット関連 >WEB 5	<ul style="list-style-type: none"> IJヘッド、インク 	IJ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
	<ul style="list-style-type: none"> 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.29参照 	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
半導体 >WEB 6	<ul style="list-style-type: none"> 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

▶ WEB 1 リライタブルレーザシステム: jp.ricoh.com/technology/tech/062_laserrewritable.html
 ▶ WEB 2 セキュリティレンズ: industry.ricoh.com/securitylens/
 ▶ WEB 3 RFID: industry.ricoh.com/rfid/
 ▶ WEB 4 サーマルメディア: industry.ricoh.com/thermal/
 ▶ WEB 5 産業用インクジェット: industry.ricoh.com/inkjetcomponents/
 ▶ WEB 6 電子デバイス: industry.ricoh.com/lcsi/

未来を見据えて、新たな領域で事業を創出

計画的に投資・事業開発を行い、新たな事業の柱として成長を目指します。

カメラ事業



RICOH WG-M1
*別売マウントを使用しヘルメットに着用可



PENTAX 645Z

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。デジタルカメラでは、プロユースにも対応する一眼レフカメラから、高性能ながらも小型かつ軽量のカメラ、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。

また、全天球カメラ「RICOH THETA」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。新モデルでは、最大3分間の360°の動画撮影が可能となり、さらに臨場感あふれる新しい映像体験を提供しています。常に変化しつづけるお客様ニーズに応えるため、今後もさらに期待を超える魅力的な製品を提供していきます。▶WEB 1、2

アディティブ・マニュファクチャリング事業

2014年9月より、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ました。試作品製作や小ロットの生産などで時間とコストを節約できる3Dプリンターは、ものづくりの現場で関心が高まっており、2020年には2兆円産業になる見込みです。リコーグループは、20年以上にわたる設計業務での3Dプリンター活用実績と、試作や金型加工などの技術を活かしたプロの視点から、

お客様のものづくりの現場でのイノベーションを支援します。

その一環として、イノベーション拠点「RICOH Rapid Fab」を開設。3Dプリンターの販売、出力サービスやコンサルティング提案などを行っています。▶WEB 3



RICOH Rapid Fab(厚木)

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。本センターでは、環境技術、環境関連事業の開発をさらに加速させるために、エネルギーマネジメントなどの環境技術の実証研究や、リユース・リサイクル技術の実践・最適化を通じて、これまでの事業領域にとらわれない新規事業の創出を目指します。本センターは本格業務開始を目指し、2015年春から順次業務を開始しています。▶P.34参照

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・成長に貢献していきます。その一環として2015年夏、神奈川県海老名市にコミュニケーション施設「RICOH Future House」を開設しました。本施設では、技術・開発・設計のノウハウを活かした子ども向けの体験教室を開催し、多彩なプログラムで将来のものづくりを担う科学者・技術者の育成に貢献していきます。

まちづくりに参画することで、快適な生活環境の提案、事業運営の支援などを通じて、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。

▶WEB 4



RICOH Future House



子ども向けの体験教室

詳細

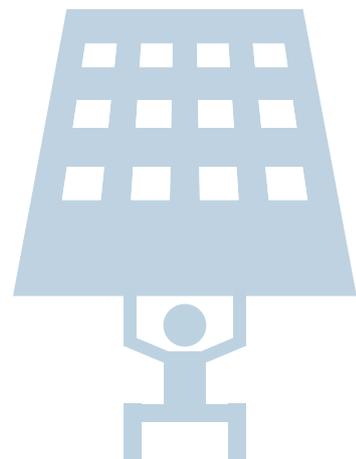
• 技術力 ……………P.34

Value Drivers

31 技術力

35 お客様接点力

39 環境経営



「安心・快適・便利」な社会を実現する 新たなイノベーションを創出

社会的課題に向き合い、新しい技術で未来を拓くイノベーションの創出を目指しています。

コア技術を発展させ、「安心・快適・便利」な社会を実現

現代社会には、人口増加、資源・エネルギー問題、気候変動などの社会的課題が数多く存在しています。加えて、多くの人々がネットワークを通して知的生産活動を行えるようになったことで、私たちの働き方もこれまで以上にさまざまな視点から見直す必要性が増してきました。また、近年では、ビッグデータを活用し、生産性を大幅に向上させるIoT (Internet of Things)の社会が到来しています。

こうした社会の変化を踏まえ、リコーグループは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、「安心・快適・便利」な社会づくりに貢献しています。▶WEB 1

*環境発電：光、圧力や振動、熱、電波といった身の回りに存在するエネルギーを電力に変換すること

働き方や暮らし方へ新たな価値を提供

リコーグループは、1950年代にいち早く事務機分野に進出して以来、お客様に対して、常に新たな価値を提供するワークスタイルを提案しています。社会環境の変化から導き出される人々の働き方やプロセス、オフィス環境までを含めて「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取り組んでいます。

また、独自の光学技術と画像処理技術の融合により、撮影者を取り囲む全天球イメージをワン

ショットで撮影できるこれまでにない全天球カメラ「RICOH THETA」を商品化し、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。▶P.33参照

新たな領域での価値を創出

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せる事業領域としてインダストリー市場に注力しており、ファクトリーオートメーション(FA)、車載用途、セキュリティの領域をターゲットに開発を進めています。さらに、20年以上に渡る社内での3D造形技術と3Dプリンター活用ノウハウをベースに、製造業のお客様向けに3Dプリンター導入コンサルティングサービスを開始しました。また、環境発電*(エネルギーハーベスティング)の分野でも、IoT社会のツールやインフラに貢献する技術開発に成功しています。▶P.27-29、34参照

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。▶P.36参照

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。▶WEB 2、3

・基盤事業における開発プロセス



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。2015年3月期の研究開発投資額は1,187億円(売上高比率約5.3%)。そのうち、12.5%の149億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

オープンイノベーションの取り組み

リコーグループは大学・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することで、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レーザー書き込み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。

オープンイノベーションの事例:

- ・インクジェット技術をiPS細胞由来の心筋細胞を用いて心筋組織を再生する研究に活用
- ・電子写真レーザー書き込み技術(VCSEL)をコージェネレーションの点火システムに応用
- ・エレクトロクロミック技術をプリンテッドエレクトロニクスによるフルカラー電子ペーパーの開発に活用

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。

2015年3月期は国内で4,989件の特許を公開し、特許保有権利数は、国内は25,000件以上、海外でも22,000件以上(いずれも2015年3月末現在)となっており、第三者機関からの評価も得ています。

今後も、新たな事業領域の拡大や、新興国での事業展開などによるグローバル化に伴い、国内外における積極的な特許取得を進めていきます。

▶WEB 4

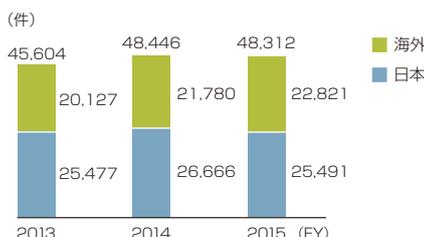
第三者からの評価
「Top 100 グローバル・イノベーター」

2014年11月、リコーは、米国に本社を置くトムソン・ロイター社が世界で最も革新的な企業や機関を評価する「Top 100 グローバル・イノベーター 2014」に選出されました。このアワードは独創的な発明のアイデアを知的財産権によって保護し、事業化を成功させることで世界のビジネスをリードする企業に与えられるものです。▶WEB 5

・研究開発投資推移



・国内外特許保有権利数



▶ WEB 2 グローバルな研究開発体制: jp.ricoh.com/technology/rd/global.html
 ▶ WEB 3 ものづくりへのこだわり: jp.ricoh.com/technology/rd/manufacture.html
 ▶ WEB 4 知的財産への取り組み: jp.ricoh.com/technology/rd/ip.html
 ▶ WEB 5 トムソン・ロイター「Top 100 グローバル・イノベーター」: ip-science.thomsonreuters.jp/press/release/2014/TOP100/

「オフィス変化の方向性」を見据えた価値提供・技術開発

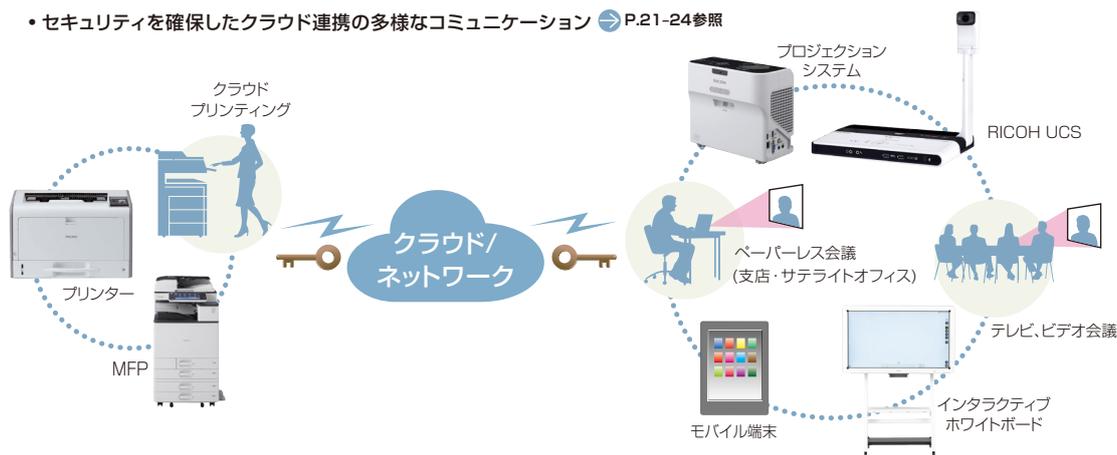
時間や場所を選ばずに人とつながる働き方の時代へ

ネットワーク機器のクラウド環境が充実し、画像機器領域でもさまざまな業務フローをより手軽に運用することが可能になりました。リコーは、MFPとクラウドサービスの連携とセキュリティ機能の強化により、社内でのフレキシブルなプリンター、スキャナーの利用環境や、社外から安全に文書アクセスできる利用環境を提供しています。また、国内外の遠隔地にある拠点間でも、リアルタイムに映像や情報の共有が可能なインタラクティブ ホワイトボードや、

ポータブル型テレビ会議システムのRICOH UCSを利用することで、手軽でスムーズなコミュニケーションを可能にしています。

このように、リコーグループは、独自の画像処理技術、映像通信技術を活用し、社内外で連携したワークフローの構築や、場所・時間を選ばない働き方に向けた革新的な技術を提供しています。そして、アクセスの利便性やつながりやすさを追求しながらセキュリティの確保を行い、新しい働き方の中でも「安心・快適・便利」を一層、進化させています。▶WEB 1、2

・セキュリティを確保したクラウド連携の多様なコミュニケーション ▶P.21-24参照



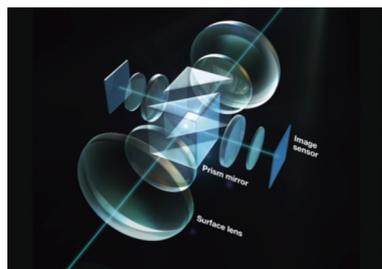
新たな映像イメージの世界を創出



RICOH THETA

価値提供が広がる全天球カメラ「RICOH THETA」

「RICOH THETA」は、これまでのカメラの概念を覆し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。これは、2枚の超広角レンズ(魚眼レンズ)を搭載した、リコー独自の光学技術と画像処理技術の融合によって実現したもので、被写体だけでなく周囲の全空間の情報を死角のないひとつのビジュアルイメージとして残すこと



対称に配置された屈曲光学系

ができます。さらに、2014年発売の「RICOH THETA m15」は、お客様からの要望の高かった全天球動画撮影を可能にしました。

この全天球カメラは動画撮影が可能になったことで、今後、価値提供の大きな広がりが期待されます。たとえば、GPS機能を搭載しネットワーク・クラウド技術と連携させることで、ライフサポートやセキュリティの分野での防犯、監視システムへの応用に役立てることが可能です。「RICOH THETA」は新たな価値提供の可能性を大きく広げ、「安心・快適・便利」な社会の実現に貢献します。▶WEB 3

インダストリ市場へ新たな価値を提供する技術開発

「安心・快適・便利」な社会インフラに貢献するマシンビジョン

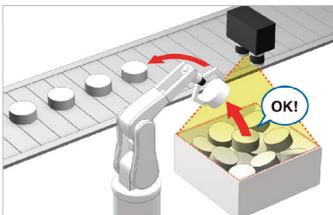
リコーは1970年代後半から自動化生産設備の自社開発を進め、検査工程でのセンサーモジュール実装などを通じ、人に代わってものを見て判断するマシンビジョンの技術を磨いてきました。

マシンビジョンは、人の目に限りなく近い性能をもつうえ、人の能力では見ることができない2次元・3次元情報や不可視情報なども瞬時にとらえることができるので、これまで人に頼っていた領域を自動化することができ、これからの社会インフラづくりには欠かせないものになりつつあります。▶WEB 4

FA用ステレオカメラ

対象物を高精度かつ素早いデータ処理で3次元計測することが可能です。ロボットによるピッキング作業や装置制御監視など多様なシステムの自動化を可能にし、生産ラインをはじめ物流など多くの現場で作業効率の向上に貢献します。▶WEB 5

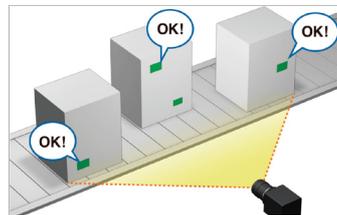
物体の位置情報がわかるため
正確にモノをつかむことが可能



被写界深度拡大カメラ

カメラとの距離が異なる複数の被写体を、レンズの角度や距離などの調整をせずに撮影することが可能です。これまで複数台のカメラや目視で確認していた生産ライン上の検査などに導入することで、コスト削減と生産性の向上を図ることができます。▶WEB 6

被写界深度が広いいため
前後しても認識可能



2次元色彩輝度計

肉眼では見分けられない色情報をリアルタイムに計測することが可能です。面計測タイプで撮影範囲が広く、1回の撮影で詳細な色情報の検出が可能なので、大型ディスプレイの色ムラや色差の検査、デジタルサイネージの設置調整などを効率化できます。▶WEB 7

1ショットでディスプレイの
高精度測定が可能



環境分野での技術開発

IoT社会で需要が高まる 自立発電型の電源技術

IoT社会では、あらゆる物にセンシング機能が与えられるため、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になってきます。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。

室内光に適した色素増感太陽電池を開発

リコーは、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」の開発に成功しました。画像機器の開発で蓄えた有機感光体技術の応用により、扱いやすい固体材料のみで構成し、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。室内の温湿度や照度などのデータを常時モニタリングする端末への実用化も始まっています。

▶WEB 8



色素増感太陽電池

柔軟性と高出力を両立する発電ゴムを開発

圧力によって発電する圧電材料にはセラミックスや高分子樹脂などが用いられていますが、用途の制約や発電性能に課題がありました。リコーは、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」の開発に成功しました。「発電ゴム」はセンサーをはじめ多方面での応用に向けて実用化を進めています。▶WEB 9



発電ゴム

- ▶ WEB 4 マシンビジョン（ホワイトペーパー）：jp.ricoh.com/technology/whitepaper/pdf/wp_mv.pdf
- ▶ WEB 5 ステレオカメラ：jp.ricoh.com/technology/tech/O45_stereocamera.html
- ▶ WEB 6 被写界深度拡大カメラ：jp.ricoh.com/technology/tech/O50_edof.html
- ▶ WEB 7 2次元色彩輝度計：industry.ricoh.com/fa_camera_lens/2d-color-analyzer/cv-10a/
- ▶ WEB 8 完全固体型色素増感太陽電池：jp.ricoh.com/technology/tech/O66_dssc.html
- ▶ WEB 9 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步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、応えていく

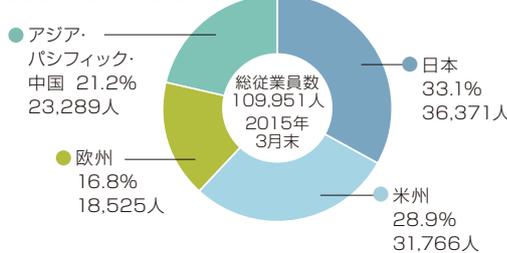
お客様の声を聴き、よりよくお客様を知ること。そして、お客様とともに考え、行動を起こすことで、お客様の気づいていない未来のニーズを描きながら、そのニーズを先取りし、新しい価値を創出していくこと。リコーグループは、常にお客様起点での価値創造を目指しています。

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業務の効率化や生産性向上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。

従業員の世界別構成比



グローバルな視点と地域密着を両立した事業活動

お客様が求める価値は、「モノ(製品の所有)」から「コト(サービスの利用)」へと変化しつづあり、特に、「コト」から生み出される新たな付加価値が求められています。お客様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、多様化しています。リコーグループでは、このような課題に対してソリューションやサービスを提供し、収益の拡大を図っています。

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・中国の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も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。

体制強化のためのM&A (2014年1月-2015年7月までの実績)

2014年	1月	Saral Buro Pazarlama Limited Sirketi, Merkezi	(トルコ)
	2月	mindSHIFT Technologies, Inc. / Ofisteknik A.S. / Ofisteknik LTD.	(米国) / (トルコ) / (トルコ)
	6月	Commonwealth Legal Inc.	(カナダ)
	7月	FutureTech Ltd. / FutureWare Ltd.	(韓国) / (韓国)
	10月	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 Capa 4 / Impromat CZ spol. s.r.o. / Impromat Slov spol.s.r.o.	(マレーシア) / (メキシコ) / (チェコ) / (スロバキア)

グローバルで取り組む研究開発と サプライチェーンマネジメント

リコーグループでは、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。また、世界各地のテクノロジーセンターやイノベーションセンターでは、お客様ニーズを直接把握する体制をとり、製品開発へフィードバックしています。

また、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

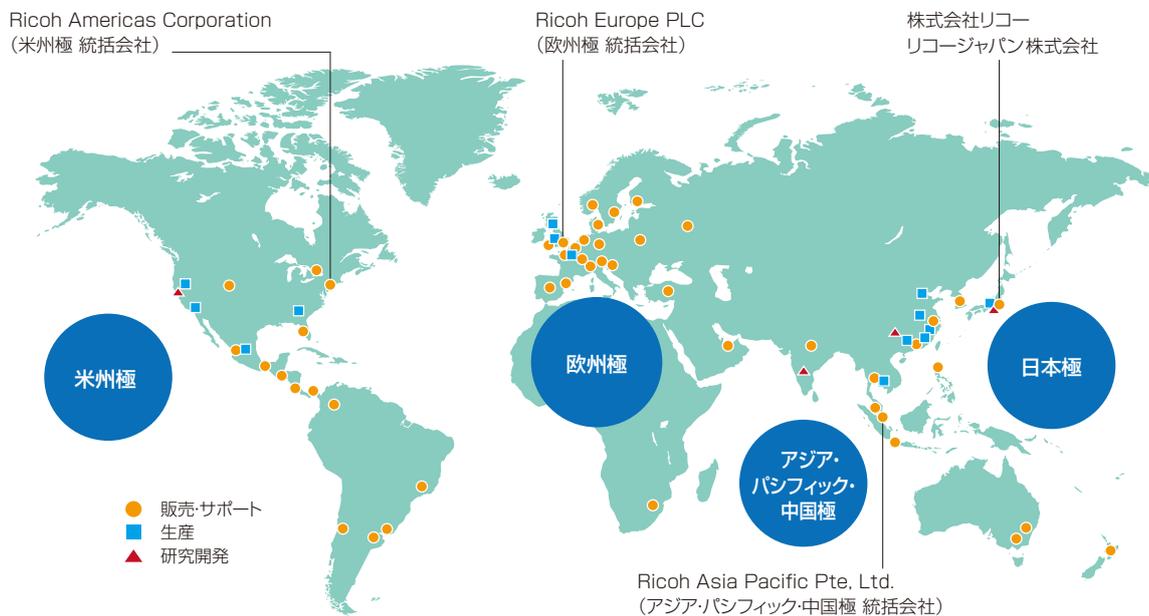
ニーズに迅速に対応した製品を生産していく「消費地生産」を組み合わせた体制です。

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の構築を通じてお客様満足の上昇を図るとともに、利益創出の同時実現を追求しています。

▶WEB 1、2、3、4

・グローバル拠点



- ▶ 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
- ▶ WEB 2 CSR : jp.ricoh.com/csr/
- ▶ WEB 3 リコーグループのBCP (事業継続計画) : jp.ricoh.com/governance/risk.html#bcp
- ▶ WEB 4 紛争鉱物問題に対する取り組み : jp.ricoh.com/csr/fair/index.html#minerals

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 Quality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。▶WEB 1

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

お客様満足を追求するための継続的改善

お客様の機器情報・保守実績などについては、お客様と直接接点のある各国の販売会社ごとにカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)データベースにて運用・管理しています。それぞれのお客様接点の現場では、CRMデータベースを活用し、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」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、機器の稼働状況を検証し、その結果に基づいた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を実施し、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。

▶P.22参照 ▶WEB 2、3

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
- ・プリンティングイノベーションセンター

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年に1回「Global Value Proposition Conference」を開催し、お客様提案力向上に努めています。これは、世界各地から選出された優れたお客様提案事例を発表し、互いに評価しあうことで、ナレッジを共有し、士気を高め、グループ全体の売上拡大につなげることを目的としています。

また、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)」も開催しています。ここでは、お客様同士が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。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。



技術アドバイザリー会議

事例：お客様の気づいていない課題を可視化し解決 ボーダフォングループ様



イギリスに本社を置く世界最大級の多国籍携帯電話事業会社「ボーダフォングループ様」では、オフィスで使用する機器の最適化と、プリント出力削減によるCO₂排出量の削減を実現し、環境効率の高い持続可能なグリーンIT「ペーパーレス・オフィス」構築を目指していました。

そこで、欧州統括会社 Ricoh Europe PLCは、同グループの拠点ごとの機器の利用状況調査を行い、使用実態の把握とCO₂排出による環境負荷まで算出した詳細な環境マトリクスを作成しまし

た。そして、現地ニーズを反映したグローバルで統一された環境効率の高いプリントインフラストラクチャを開発しました。このソリューションは、ボーダフォングループ様のフレキシブルな業務とモビリティ戦略を支え、CO₂排出量の大幅な削減、TCO低減によるコスト削減などさまざまな効果を生み出しました。



ボーダフォン本社

課題

プリント出力管理での課題

- ・各拠点・各部署の独自判断でプリンター、ファクス、スキャナー、コピー機を個別で導入し、プリント出力管理が行われていない。
- ・従業員86,000人に対して必要以上に機器がある。

環境負荷削減での課題

- ・無駄なプリント出力により、環境負荷がかかっている。
- ・持続可能なペーパーレス・オフィスが実現されていない。

提供したソリューションと効果

- ・グローバルな合理化と標準化により機器設置台数を従来の1/30に大幅削減。
- ・グローバルなプリント出力管理、「@Remote」を活用した機器監視サポートにより、1人あたりの年間プリントコストを平均50%削減。グループ全体のプリント出力によるCO₂排出量を約30万kg/年削減。
- ・セキュアでかつ、快適なクラウドプリンティング環境の構築。

担当者からコメント：お客様を理解しようとする想いと取り組みが生んだ成果

この契約が締結される以前、リコーとボーダフォングループ様の間にはオフィスソリューションの取引実績はありませんでした。そこで提案にあたって、各地域のリコー担当者がボーダフォングループ様のそれぞれの地域の事務所を訪問し、グローバル共通の標準調査票を用いてグループミーティングを行い、業務の理解と課題把握に努めました。その結果、ボーダフォングループ様の地域担当の方も把握できていなかった事務所ごとの機器使用状況の現状などを調査報告にまとめ、集めた情報を活かして的確な提案を行うことができました。こうしたお客様起点の取り組みに、

ボーダフォングループ様が感銘を受けたことが契約締結の大きな要因のひとつとなりました。また、リコーがハードウェア・ソフトウェアを自社で提供できること、保守管理ネットワークが確立されていること、提案の価格体系が現実的かつ明確であったことも評価されました。お客様を理解しようとするこれらの取り組みは、他の商談の模範とされ、以後の契約獲得時にも活用されています。

今後もボーダフォングループ様の動向や課題の把握に努め、関係強化を目指していきます。



Matthijs Houweling
Global Account Director
Ricoch Europe PLC

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ビジネスモデルへの変革を進めています。

サステナビリティに対するリコーの認識

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、気候変動問題、生物多様性の減少、格差・貧困の拡大、人権問題などさまざまな社会問題が顕在化しています。これらの問題を解決し、地球環境を含む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。

企業は社会の一員として、社会が抱える問題に対してより責任ある行動が求められています。また、ステークホルダーである投資家やお客様は、企業のサステナビリティ向上への取り組みをビジネスチャンス、あるいはリスクの判断材料ととらえるようになってきており、リコーグループではサステナビリティ向上の取り組みは、企業価値を高めるためにも欠かせないものと考えています。

リコーグループは、新たな活動のスローガンを「Driving Sustainability for Our Future.」と決めました。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。サステナビリティ向上の取り組みの中でも私たちが特に注力しているのは気候変動などの環境問題です。

目指す姿と環境経営のフレームワーク

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)、「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。

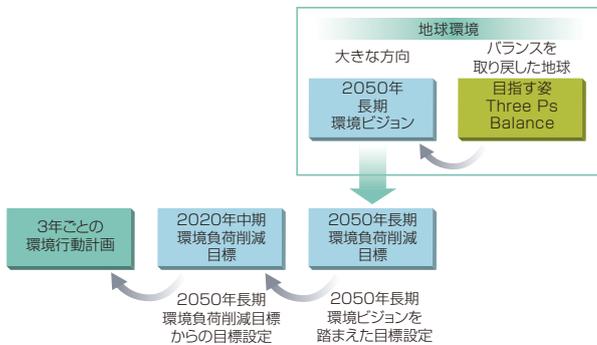
この目指す姿を実現するためには、長期視点で高い目標を掲げ、その実現に向けて継続的に活動を行う必要があります。

環境目標設定にあたっては、最終的に目指す姿からその実現プロセスの通過点として目標を設定していく「バックカスティング方式」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」を描き、その通過点として「中長期環境負荷削減目標」、3カ年の「環境行動計画」を設定しています。

環境行動計画では、「地球に与える環境負荷を低減する活動」と、「地球の再生能力を向上させる生物多様性保全活動」について施策と目標を定め、目指す姿の実現に向けて取り組んでいます。

▶WEB 1、2、3

バックカスティングによる目標設定



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SAICMI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 *2012年3月改定 汚染予防は2020年目標のみ

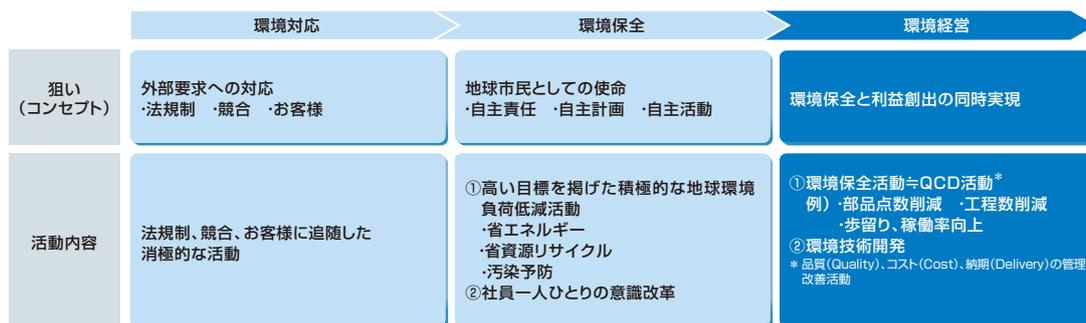
リコーグループが定義する環境経営

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つのステップで整理しています。最初の段階である「環境対応」は法規制や他社動向に対応して取り組む受け身の活動です。次の「環境保全」は外部の要請に応じるだけでなく、自ら地球市民としての使命感に基づき、

自主的な目標を掲げて行う活動。そして3つ目が、1998年に世の中に先駆けて打ち出した「環境経営」です。

この言葉は、“環境保全と利益のバランスをとって経営する”のではなく、環境保全活動を通じて利益を創出し、経営と一体となって継続的に環境保全を進めることを意味しています。▶WEB 4

・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）



- *1 IPCC:
Intergovernmental Panel on Climate Change
気候変動に関する政府間パネル
- *2 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
- *3 2001年3月期の実績値
- *4 2021年3月期の実績値に相当

気候変動問題に対する取り組み

2014年に発表されたIPCC*1第5次評価報告書統合報告書では「非常に高い確率で、人為起源の温室効果ガスの排出が温暖化の主要因である」ということが述べられています。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、マテリアリティの最重要領域に位置づけて活動しています。▶P.18参照

具体的には、気候変動が経営におよぼすリスクと機会を抽出し、それに基づいて、事業のライフサイクル全体を通して活動しています。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、お客様の高まる省エネ要求や厳格化する規制・規格に応える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。

また、気候変動問題の解決、低炭素社会の実現を目指す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・カーボンプライシング支援イニシアティブ」、および英国の企業

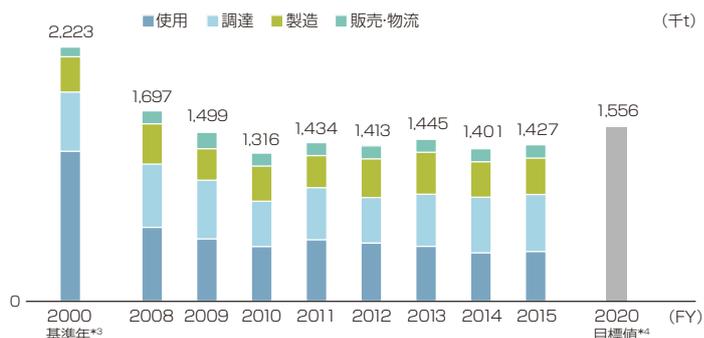
グループであるCLG*2などが提案する「1兆トン共同声明」に賛同しました。

今後も、省エネ製品・ソリューションの提供や自社の温室効果ガスの削減活動を強化し、事業成長の実現とともに中長期目標の達成に向けた環境経営に取り組んでいきます。

中期環境負荷削減目標 [省エネ・温暖化防止]

リコーグループでは「ライフサイクルでのCO₂排出総量を2000年比で2020年までに30%削減する」ことを目標に活動を展開しています。2015年3月期の排出量は、前期比で1.9%の微増、2000年度比で35.8%減となりました。前期比微増の要因は、レーザープリンターの販売台数増加と日本でのCO₂排出原単位の悪化です。しかし、省エネ製品の開発による使用ステージでの排出削減などでその上昇幅を抑制しており、中期目標達成に向けて順調に推移しています。

・ライフサイクルCO₂排出総量の推移



企業価値向上を実現する環境行動計画

18次環境行動計画(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。2015年3月期の主な進捗は次のとおりです。▶WEB 1

・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"> ・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2014年度の削減貢献量は37.4万トン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1.2倍に相当します。 ・優れた省エネ性能が評価され、カラーMFPでは省エネ大賞を2年連続受賞。 ・完全固体型色素増感太陽電池、発電ゴムなどの環境負荷を低減する新たな製品・ソリューションに向けた技術を開発。
ステークホルダーとの協働の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・Japan-CLPIに参加し、気候変動問題に関する政策提言活動や、政策決定者との意見交換などを実施。 ・世界銀行グループのカーボンプライシング支援イニシアティブに賛同を表明。 ・中国生産拠点の仕入先企業 全560社に対して環境を含むCSRセルフアセスメントを実施(回答率100%)。環境マネジメントシステムおよび化学物質管理体制に重大なリスクがないことを確認。
環境ビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・カーボンオフセットやペーパーレス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。 ・EcoVadis社*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。 ・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を展開。再生機販売が拡大。

*EcoVadis社：フランスのサプライヤーCSR調査会社。99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

事例：環境ビジネスの拡大 グローバルでの資源循環プロセスを構築

リコーグループでは持続可能な社会実現のコンセプトとしてコメットサークルを1994年に制定しました。これは、製品メーカー・販売者としてのリコーグループの領域だけでなく、その上流と下流を含めた製品ライフサイクル全体で環境負荷を減らしていく考え方を表したものです。ライフサイクル全体で環境負荷を削減するためには、製品製造に投入した資源の循環プロセスを構築し、有効活用することが重要です。

18次環境行動計画では、先進国を中心に世界各極で進めてきたリユース・リサイクル事業のグローバル最適化に向けて活動しています。その一環として、2015年8月から、再生複合機ビジネスを中国で開始しました。ビジネス開始にあたり、複合機メーカーとして初めて、使用済み複合機の中国への輸入と再生製造の認可を国家品質監督検査検疫総局から取得しました。

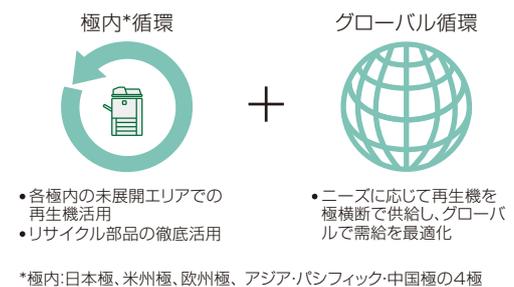
再生処理を行う工場(福州)に集める使用済み複合機は、静岡県御殿場市に新たに開所した

「リコー環境事業開発センター」をはじめ、世界各国から回収しています。▶P.29参照

現在、再生複合機はグローバルで年間6万台販売していますが、3年後には中国での販売台数1万台を加え、グローバルで8万台を計画しています。

リコーグループは、このようなリユース・リサイクル事業の強化によって、事業成長とともに、新規資源投入量削減による中期環境負荷削減目標の達成を目指します。▶WEB 2

・資源循環の取り組み



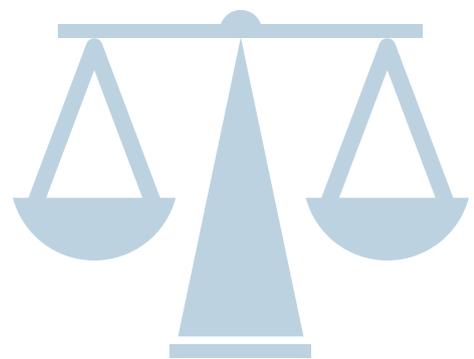
Governance

43 コーポレート・ガバナンス

46 内部統制

46 リスクマネジメント

47 コンプライアンス



すべてのステークホルダーにとって 「価値ある企業」でありつづけるために

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

コーポレート・ガバナンス

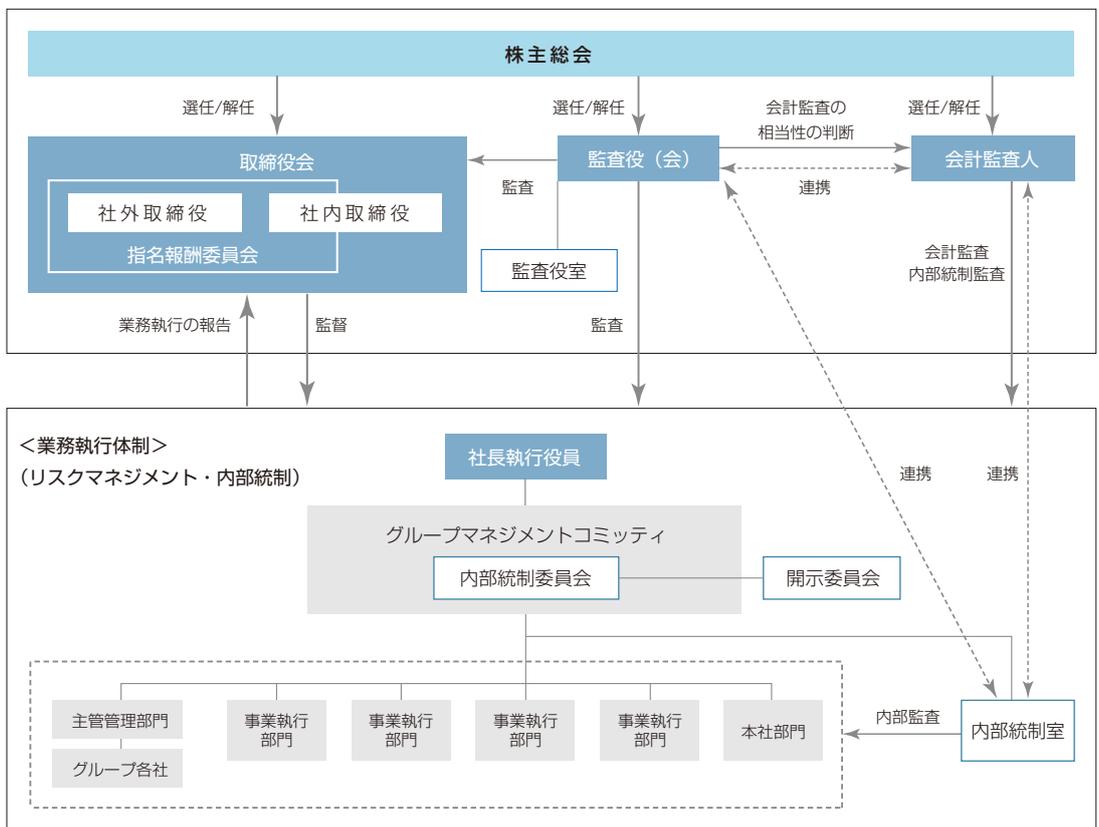
私たちは、グローバルな企業活動において、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識にかなう高い倫理観をともに備えた企業風土こそが、自らの行動を規律するものとなると強く認識しています。そして、グループ全体が「リコーウェイ」のもと、自らの行動によって、そのような企業風土の醸成に努めています。

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。

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。

・リコーのコーポレート・ガバナンス体制



経営執行の仕組み

- ・ 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わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。
- ・ 取締役10名のうち、3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、経営の恣意性をできる限り排除するよう努めています。
- ・ 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。
- ・ 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、監査役会を設置し、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。

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。

指名報酬委員会

独自の常設機関として「指名報酬委員会」を設置しています。当委員会は、社外取締役(3名)と一部の社内取締役(3名)で構成され、取締役、執行役員などの選解任制度・報酬制度の立案と決定などを行います。

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。

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。

・ 2014年度役員報酬の内容

	名 人数	百万円		
		基本報酬	賞与	報酬等の総額
取締役	9	399	124	524
うち社外取締役	3	39	—	39
監査役	4	72	—	72
うち社外監査役	2	15	—	15
合計	13	471	124	596

・ 取締役会 / 監査役会の内容

取締役会

定数：15名以内
人数：10名(うち社外取締役3名)
任期：2年

監査役会

定数：5名以内
人数：4名(うち社外監査役2名)
任期：4年

2015年6月19日現在

社外取締役からのコメント

新しい中核事業を築くためには、多様で強固なマネジメントが必要



梅田 望夫

1960年8月30日生

取締役(社外)
指名報酬委員
*2010年6月より現職
ミューズ・アソシエイツ(米国)社長、
株式会社ミューズアソシエイツ社長、
パシフィックファンド マネージング・ディ
レクター、株式会社Bイノベーション
取締役

リコーが今日のリコーグループへと大きく成長した20世紀後半と、現在の世界情勢は大きく異なっています。「リコーグループが目指す姿」には、蓄積された過去の成功体験が色濃く反映されていますが、それだけでは新しい環境下での「目指す姿の実現」を保証しません。どんな革新をし、どんな新しい要素を加えれば、新しい環境下で「目指す姿の実現」ができるのか、グローバル環境、競合企業動向、技術動向の変化などに照らして実現可能なものであるかについて、社外の視点から積極的に発言することを心がけています。

「リコーグループのさらなる企業価値向上」のためには、基盤事業をますます強固なものにすることと、新しい中核事業の構築が必要です。特に後者、つまり変化の激しいグローバル環境下で新しい大型事業を構築するためには、リコーグループがこれまでに経験したことのないタイプの挑戦をしなければなりません。そのためには、マネジメントチームの強化、多様化、グローバル化が不可欠と考えます。

選任理由: IT分野における先端の知見とグローバルビジネスにおける経験を有し、外部の視点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: 2015年3月期の取締役会11回のうち9回に出席。

「安全・環境・コンプライアンス」を大切に、今まで以上に社会に貢献できる企業へ



野路 國夫

1946年11月17日生

取締役(社外)
指名報酬委員
*2012年6月より現職
株式会社小松製作所
代表取締役会長
日本電気株式会社
社外取締役

すべての企業にとって最も大切なことは、「安全・環境・コンプライアンス」です。これがなければ、現在どんなに高い売上や利益を上げていても長続きしません。また、現在達成できているからといって、将来も大丈夫という保証はありません。将来を保証するものは、トップを含めた社員一人ひとりが「安全・環境・コンプライアンス」を優先するという企業風土です。私はリコーの社外取締役として、この風土づくりに少しでも貢献できればとの思いで取締役会に臨んでいます。

また、企業は社会の一員です。社会に貢献できなければ存在価値はありません。リコーグループは大変素晴らしいさまざまな活動を長年つづけています。これをさらに発展・拡大していくことが企業の成長を支えていくでしょう。リコーグループがどのように社会に貢献できるかを、ともに考えていきたいと思っています。

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: 2015年3月期の取締役会11回のうち9回出席。

幅広い視点でビジネスをとらえ、「勇気と決断」をもって新規事業に挑戦を



東 実

1945年5月25日生

取締役(社外)
指名報酬委員
*2014年6月より現職
東京理科大学大学院
イノベーション研究科教授
日本学術会議連携会員
清華大学(中国)顧問教授

企業経営陣には、「鳥の目」「魚の目」「虫の目」が必要と言われます。つまり、「世界的視野」をもち、「政治、経済や技術の流れの変化」を感じ、「会社の現場」にあるさまざまなことに適切に対処するという3つの視点です。大学教授という立場でさまざまな業界を俯瞰すると、ほとんどの企業が現状の問題解決に追われ、「鳥」や「魚」の心までもつ余裕がないと感じます。社外取締役とはそれを補完すべく、現状に対する社外の見方を主張しつつ、将来の経営提案に対しても積極的に意見を述べる立場だと考えています。

事業には固有の「寿命」があります。リコーの屋台骨を背負ってきたオフィス事業も、中身を詳細に分析すると構造が変わりつつあり、スピードがより重視される領域へと拡張しているようです。この変化に対して俊敏に対応する必要があります。また、長年に渡って蓄積されてきた技術を土台にした新規事業を立ち上げる必要があります。特に未経験の事業進出には「勇気と決断」が求められると思います。

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: 2015年3月期の取締役会9回のうち9回出席。

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。

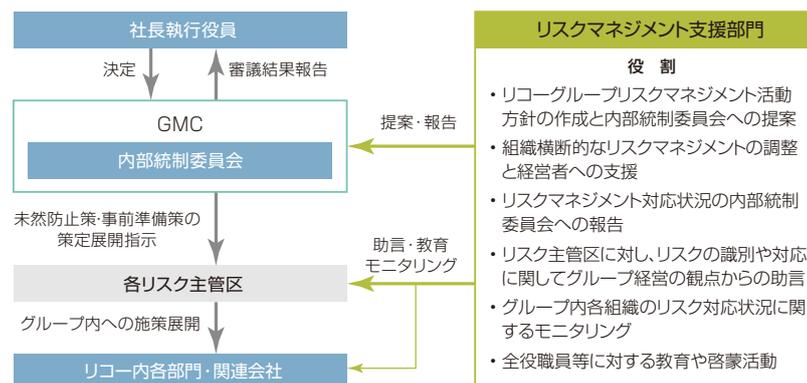
- 「グループマネジメントコミッティ（GMC）」を設置し、リコーグループ全体の経営監督およびグループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとっています。
- 特に、内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンスについては、GMC内に「内部統制委員会」を設置して、活動方針の決定、発生事象の報告、および統制評価・是正を行っています。
- 「リコーグループ関連会社経営管理規定」を定め、統括機能として主管管理部門を設置し、リコーグループ各社の管理を行っています。
- リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ標準「リコーグループスタンダード(RGS)」として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

リスクマネジメント ▶WEB

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。

• リスクマネジメント推進体制図



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実効性・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」と経営リスク以外の重要なリスクで各部門・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。

2015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・事故は発生していません。

* 取引先とは、「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。

事業継続計画(BCP)

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

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

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

コンプライアンス >WEB 1

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

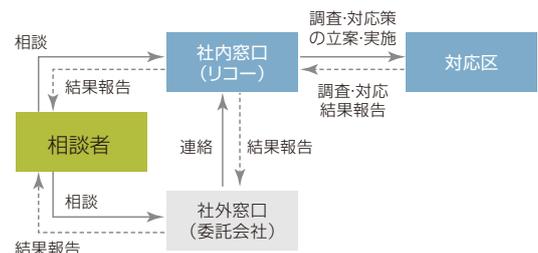
リコーグループでは、腐敗防止に関して「リコーグループ行動規範」において基本的な考え方を定め、役員および全従業員への浸透を図ってきました。2013年には、米国の海外腐敗行為防止法(FCPA)や英国贈収賄禁止法(Bribery Act 2010)など企業による不正な取引を防止するための法律により適切に対応するために、RGSとして「リコーグループ贈収賄防止規定」を制定しました。また、リコーグループの取引先*による贈賄防止を目的とした、取引先様用「リコーグループ贈収賄防止ガイドライン」も併せて制定しました。 >WEB 2

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。受付窓口は社内だけでなく社外にも設置し、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



Data & Profile

- 49 2015年3月期 リコーグループ業績概要
- 50 連結財務諸表
- 57 社会的責任に関わる主な指標と実績
- 59 コミットメントと外部評価
- 60 役員一覧
- 61 会社基本情報
- 62 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

2015年3月期(2014年4月1日から2015年3月31日までの12カ月間)の連結売上高は2兆2,319億円と前連結会計年度に比べ1.7%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109.89円(前連結会計年度に比べ9.60円の円安)、138.85円(同4.38円の円安)となっております。

国内の経済は、企業の収益改善や雇用・所得改善の動きが見られ、緩やかな回復基調が続いているものの、依然として消費増税以降の消費に弱さが残っています。このような状況の中、国内の売上高については産業分野が増加したことに加え、MFPのカラー機が大きく伸張しました。しかしながら、前連結会計年度末のパソコン買替需要増大の反動を受け、ネットワークシステムソリューションの売上が大きく減少しました。結果として、国内売上高全体で前連結会計年度に比べ7.2%の減少となりました。

海外の経済は、引き続き米国の景気が堅調に推移し、欧州にも持ち直しの動きが見られるものの、原油価格の低迷や中国をはじめとする新興国において成長の減速が見られ、依然として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、円安や事業買収の影響が寄与しました。米州においては10.1%の増加(為替影響を除くと0.5%の増加)、欧州・中東・アフリカにおいては2.6%の増加(同0.7%の減少)、中華圏・アジア等のその他地域においては15.7%の増加(同8.8%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7.9%の増加(同1.2%の増加)となりました。

売上総利益は、売上高の増加や円安の影響により、前連結会計年度に比べ3.9%増加し9,069億円となりました。販売費及び一般管理費は、グループをあげて取り組んでいる構造改革活動の成果はあったものの、円安や買収の影響等により、前連結会計年度に比べ5.1%増加し7,911億円となりました。

以上の結果、営業利益は前連結会計年度に比べ3.8%減少し1,157億円となりました。

金融損益は、前連結会計年度に比べ為替差益が増加したものの、有価証券売却益が減少しました。

税引前当期利益は前連結会計年度に比べ4.9%減少し1,122億円となりました。

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5.8%減少し685億円となりました。

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、円安の影響に加え、「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1,335億円増加し2兆7,302億円となりました。

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736億円増加し1兆5,758億円となりました。

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増加しました。結果として、資本合計は前連結会計年度末に比べ599億円増加し1兆1,543億円となりました。

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、「営業債務及びその他の債務」の減少等に伴い、前連結会計年度に比べ443億円減少し1,025億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローの支出は、「有価証券の売却」の減少等に伴い、前連結会計年度に比べ205億円増加し1,434億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローの収入は、「長期借入債務による調達」の増加等により、前連結会計年度に比べ391億円増加し299億円となりました。

以上の結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は、前連結会計年度末に比べ23億円減少し1,377億円となりました。

連結損益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2014年および2015年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2014年3月期	2015年3月期	2015年3月期
売上高：			
製品売上高	1,041,794	1,071,446	8,928,717
アフターセールス及びレンタル収入	1,064,555	1,068,678	8,905,650
その他収入	89,347	91,818	765,150
合計	2,195,696	2,231,942	18,599,517
売上原価：			
製品売上原価	776,834	784,574	6,538,117
アフターセールス及びレンタル原価	494,647	485,957	4,049,642
その他原価	50,990	54,493	454,108
合計	1,322,471	1,325,024	11,041,867
売上総利益	873,225	906,918	7,557,650
販売費及び一般管理費	752,880	791,153	6,592,942
営業利益	120,345	115,765	964,708
金融収益	6,872	3,963	33,025
金融費用	9,121	7,381	61,508
持分法による投資損益	(33)	(50)	(417)
税引前利益	118,063	112,297	935,808
法人所得税費用	39,611	38,598	321,650
当期利益	78,452	73,699	614,158
当期利益の帰属先：			
親会社の所有者	72,818	68,562	571,350
非支配持分	5,634	5,137	42,808

1株当たりの指標：	円		米ドル
	2014年3月期	2015年3月期	2015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	100.44	94.58	0.79
希薄化後	—	—	—
1株当たり現金配当金	33.00	34.00	0.28
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	100.44	94.58	0.79
希薄化後	—	—	—
1ADR当たり現金配当金	33.00	34.00	0.28

連結包括利益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2014年および2015年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2014年3月期	2015年3月期	2015年3月期
当期利益	78,452	73,699	614,158
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	5,352	(23,135)	(192,792)
純損益に振り替えられることのない項目合計	5,352	(23,135)	(192,792)
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	1,893	5,316	44,300
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	854	1,838	15,317
在外営業活動体の換算差額	58,580	27,224	226,867
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	61,327	34,378	286,483
その他の包括利益合計	66,679	11,243	93,692
当期包括利益	145,131	84,942	707,850
当期包括利益の帰属先：			
親会社の所有者	139,771	79,056	658,800
非支配持分	5,360	5,886	49,050

2014年3月期より国際会計基準（以下、IFRS）に準拠して連結財務諸表を作成しています。

重要な会計方針、連結財務諸表注記などは、こちらを参照ください：▶ WEB: jp.ricoh.com/IR/securities_report/▶ WEB IR・財務情報：jp.ricoh.com/IR/▶ WEB 平成26年度有価証券報告書：jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuh01503.pdf▶ WEB 平成26年度（平成27年3月期）決算短信：jp.ricoh.com/IR/financial_results/h27_3/pdf/flash_report.pdf▶ WEB 財務・業績情報：jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html▶ WEB 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
2014年および2015年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	2014年3月期	2015年3月期	2015年3月期
資産の部			
流動資産：			
現金及び現金同等物	140,047	137,722	1,147,683
定期預金	4,057	927	7,725
営業債権及びその他の債権	544,725	553,534	4,612,783
その他の金融資産	249,682	260,056	2,167,133
たな卸資産	194,171	224,481	1,870,675
その他の流動資産	34,317	39,662	330,518
流動資産合計	1,166,999	1,216,382	10,136,517
非流動資産：			
有形固定資産	270,702	276,617	2,305,142
のれん及び無形資産	399,354	435,752	3,631,267
その他の金融資産	560,892	601,797	5,014,975
持分法で会計処理されている投資	1,074	450	3,750
その他の投資	50,724	58,237	485,308
その他の非流動資産	40,420	44,119	367,658
繰延税金資産	106,453	96,853	807,108
非流動資産合計	1,429,619	1,513,825	12,615,208
資産合計	2,596,618	2,730,207	22,751,725

	百万円		千米ドル
	2014年3月期	2015年3月期	2015年3月期
負債及び資本の部			
流動負債：			
社債及び借入金	271,768	222,065	1,850,542
営業債務及びその他の債務	281,957	276,986	2,308,217
その他の金融負債	18,140	1,800	15,000
未払法人所得税	14,435	13,683	114,025
その他の流動負債	249,391	257,605	2,146,708
流動負債合計	835,691	772,139	6,434,492
非流動負債：			
社債及び借入金	452,396	568,515	4,737,625
その他の金融負債	1,014	1,537	12,808
退職給付に係る負債	124,554	144,153	1,201,275
その他の非流動負債	74,614	84,721	706,008
繰延税金負債	13,953	4,830	40,250
非流動負債合計	666,531	803,756	6,697,966
負債合計	1,502,222	1,575,895	13,132,458
資本：			
資本金	135,364	135,364	1,128,033
〈発行可能株式総数〉			
2014年3月31日現在 — 1,500,000,000株			
2015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〉			
2014年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,916,364株			
2015年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,900,878株			
資本剰余金	186,083	186,083	1,550,692
自己株式	(37,278)	(37,295)	(310,792)
その他の資本の構成要素	119,904	153,547	1,279,558
利益剰余金	625,340	646,468	5,387,234
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,029,413	1,084,167	9,034,725
非支配持分	64,983	70,145	584,542
資本合計	1,094,396	1,154,312	9,619,267
負債及び資本合計	2,596,618	2,730,207	22,751,725

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/](http://WEB.jp.ricoh.com/IR/securities_report/)

▶ [WEB IR・財務情報](http://WEB.jp.ricoh.com/IR/)： jp.ricoh.com/IR/
 ▶ [WEB 平成26年度有価証券報告書](http://WEB.jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1503.pdf)： jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1503.pdf
 ▶ [WEB 平成26年度（平成27年3月期）決算短信](http://WEB.jp.ricoh.com/IR/financial_results/h27_3/pdf/flash_report.pdf)： jp.ricoh.com/IR/financial_results/h27_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
2014年および2015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
2013年4月1日残高	135,364	186,083	(37,146)	—	9,989	(861)
当期利益						
その他の包括利益（損失）				5,663	1,859	640
当期包括利益	—	—	—	5,663	1,859	640
自己株式の取得及び売却			(132)			
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				(5,663)		
所有者との取引等合計	—	—	(132)	(5,663)	—	—
2014年3月31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		
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

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
2014年3月31日残高	1,128,033	1,550,692	(310,650)	—	98,733	(1,841)
当期利益						
その他の包括利益（損失）				(192,908)	43,617	8,533
当期包括利益	—	—	—	(192,908)	43,617	8,533
自己株式の取得及び売却			(142)			
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				192,908		
所有者との取引等合計	—	—	(142)	192,908	—	—
2015年3月31日残高	1,128,033	1,550,692	(310,792)	—	142,350	6,692

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				
2013年4月1日残高	49,486	58,614	570,790	913,705	60,297	974,002
当期利益			72,818	72,818	5,634	78,452
その他の包括利益（損失）	58,791	66,953	—	66,953	(274)	66,679
当期包括利益	58,791	66,953	72,818	139,771	5,360	145,131
自己株式の取得及び売却			(6)	(138)		(138)
配当金			(23,925)	(23,925)	(674)	(24,599)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		(5,663)	5,663	—		—
所有者との取引等合計	—	(5,663)	(18,268)	(24,063)	(674)	(24,737)
2014年3月31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			(24,285)	(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)	—		—
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

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				
2014年3月31日残高	902,308	999,200	5,211,167	8,578,442	541,525	9,119,967
当期利益			571,350	571,350	42,808	614,158
その他の包括利益（損失）	228,208	87,450	—	87,450	6,242	93,692
当期包括利益	228,208	87,450	571,350	658,800	49,050	707,850
自己株式の取得及び売却			(202,375)	(142)		(142)
配当金			(202,375)	(202,375)	(6,033)	(208,408)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		192,908	(192,908)	—		—
所有者との取引等合計	—	192,908	(395,283)	(202,517)	(6,033)	(208,550)
2015年3月31日残高	1,130,516	1,279,558	5,387,234	9,034,725	584,542	9,619,267

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/](http://WEB:jp.ricoh.com/IR/securities_report/)

▶ WEB IR・財務情報：jp.ricoh.com/IR/

▶ WEB 平成26年度有価証券報告書：jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1503.pdf

▶ WEB 平成26年度（平成27年3月期）決算短信：jp.ricoh.com/IR/financial_results/h27_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
2014年および2015年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2014年3月期	2015年3月期	2015年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期利益	78,452	73,699	614,158
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	106,230	107,836	898,633
持分法による投資損益	33	50	417
金融収益及び金融費用	2,249	3,418	28,483
法人所得税費用	39,611	38,598	321,650
営業債権及びその他の債権の増加	(31,702)	(2,574)	(21,450)
たな卸資産の減少（増加）	15,814	(18,562)	(154,683)
リース債権の増加	(67,758)	(42,886)	(357,383)
営業債務及びその他の債務の増加（減少）	54,209	(11,177)	(93,142)
退職給付に係る負債の減少	(33,702)	(17,146)	(142,883)
その他（純額）	9,967	4,483	37,358
利息及び配当金の受取額	2,588	2,724	22,700
利息の支払額	(8,308)	(7,518)	(62,650)
法人所得税の支払額	(20,789)	(28,401)	(236,675)
営業活動による純増額	146,894	102,544	854,533
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の売却	558	3,018	25,150
有形固定資産の購入	(72,993)	(75,976)	(633,133)
無形資産の購入	(35,030)	(36,008)	(300,067)
有価証券の取得	(99)	(546)	(4,550)
有価証券の売却	10,034	158	1,317
定期預金の増減（純額）	(445)	3,573	29,775
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(16,850)	(9,772)	(81,433)
その他	(8,113)	(27,904)	(232,533)
投資活動による純減額	(122,938)	(143,457)	(1,195,474)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入債務の純増	12,689	880	7,333
長期借入債務による調達	149,340	272,587	2,271,558
長期借入債務の返済	(114,694)	(203,527)	(1,696,058)
社債発行による調達	40,000	20,000	166,667
社債の償還	(71,841)	(35,000)	(291,667)
支払配当金	(23,925)	(24,285)	(202,375)
自己株式の取得	(143)	(19)	(158)
その他	(662)	(700)	(5,833)
財務活動による純増減額	(9,236)	29,936	249,467
換算レートの変動に伴う影響額	8,276	8,652	72,099
現金及び現金同等物の純増減額	22,996	(2,325)	(19,375)
現金及び現金同等物の期首残高	117,051	140,047	1,167,058
現金及び現金同等物の期末残高	140,047	137,722	1,147,683

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/](http://WEB.jp.ricoh.com/IR/securities_report/)

- ▶ WEB IR・財務情報：jp.ricoh.com/IR/
- ▶ WEB 平成26年度有価証券報告書：jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1503.pdf
- ▶ WEB 平成26年度（平成27年3月期）決算短信：jp.ricoh.com/IR/financial_results/h27_3/pdf/flash_report.pdf
- ▶ WEB 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		2006年3月期	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	
連結損益関連	売上高	1,909,238	2,068,925	2,219,989	2,091,696	2,015,811	1,941,336	
	売上原価	1,114,238	1,206,519	1,292,262	1,237,310	1,194,272	1,152,395	
	売上総利益	795,000	862,406	927,727	854,386	821,539	788,941	
	販売費及び一般管理費	646,416	688,026	746,221	779,850	755,638	730,870	
	営業利益（損失）	148,584	174,380	181,506	74,536	65,901	58,071	
	税引前利益（損失）	152,766	174,519	174,669	30,939	57,082	44,169	
	法人税等	56,165	64,326	63,396	22,158	28,065	22,410	
	当社株主に帰属する当期純利益（損失）	97,057	111,724	106,463	6,530	27,044	18,630	
	一株当たり当期純利益（円）							
		基本的	132.33	153.10	146.04	9.02	37.27	25.68
		希薄化後	132.33	151.89	142.15	8.75	36.25	25.15
		研究開発費	110,385	114,985	126,033	124,406	109,346	110,553
		有形固定資産減価償却費	67,468	72,432	72,762	74,886	70,394	67,231
		設備投資	102,054	85,800	85,215	96,958	66,886	66,875
	フリー・キャッシュ・フロー	53,428	51,865	(3,987)	(195,684)	97,765	36,730	
	有利子負債（短期借入金及び長期債務）	381,277	415,648	384,372	779,195	684,454	629,624	
	総資産	2,041,183	2,243,406	2,214,368	2,513,495	2,377,983	2,255,564	
	株主資本	960,245	1,070,913	1,080,196	975,373	969,358	925,243	
	期中平均為替レート(円/US\$)	113.26	117.02	114.40	100.55	92.91	85.77	
	(円/ユーロ)	137.86	150.08	161.69	143.74	131.21	113.28	

注) 米国財務会計基準審議会基準書第144号「長期性資産の減損又は処分の会計処理」の規定に基づき、2007年3月期第1四半期に譲渡した事業に関して、2006年3月期の数値を組替えて表示しております。

		百万円					
分野別売上高	画像&ソリューション	1,637,228	1,774,467	1,909,573	1,833,098	1,789,717	1,712,630
	オフィスイメージング	1,446,635	1,580,155	1,709,491	1,598,614	1,614,347	1,381,175
	プロダクションプリンティング						150,044
	ネットワークシステムソリューション	190,593	194,312	200,082	234,484	175,370	181,411
	産業	120,636	133,387	144,340	115,550	101,692	107,032
	その他	151,374	161,071	166,076	143,048	124,402	121,674

		百万円					
地域別売上高	日本	966,224	1,002,251	1,016,034	938,331	876,498	875,819
	海外	943,014	1,066,674	1,203,955	1,153,365	1,139,313	1,065,517
	米州	387,412	426,453	434,799	502,862	558,942	520,000
	欧州	434,800	507,158	603,219	523,407	456,563	428,519
	その他	120,802	133,063	165,937	127,096	123,808	116,998

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。

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

		百万円			千米ドル	
2012年3月期	2013年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2015年3月期	
国際会計基準 (IFRS)						
連結損益関連						
1,903,477	1,924,497	売上高	1,885,995	2,195,696	2,231,942	18,599,517
1,150,855	1,155,896	売上原価	1,136,385	1,322,471	1,325,024	11,041,867
752,622	768,601	売上総利益	749,610	873,225	906,918	7,557,650
770,690	705,167	販売費及び一般管理費	676,055	752,880	791,153	6,592,942
(18,068)	63,434	営業利益	73,555	120,345	115,765	964,708
(31,937)	58,173	税引前利益	68,082	118,063	112,297	935,808
8,223	20,838	法人所得税費用	24,264	39,611	38,598	321,650
(44,560)	32,467	親会社の所有者に帰属する当期利益	38,915	72,818	68,562	571,350
1株当たり当期利益（親会社の所有者に帰属） （円及びドル）						
(61.42)	44.78	基本的	53.67	100.44	94.58	0.79
(61.42)	—	希薄化後	—	—	—	—
119,027	112,006	研究開発投資	112,006	116,222	118,782	989,850
64,984	60,471	有形固定資産減価償却費	54,376	63,305	70,924	591,033
73,271	86,569	設備投資	79,287	72,993	75,976	633,133
(101,237)	18,059	フリー・キャッシュ・フロー	15,575	23,956	(40,913)	(340,941)
741,867	702,780	有利子負債（短期借入金及び長期債務）	702,335	724,164	790,580	6,588,167
2,289,358	2,360,697	総資産	2,391,163	2,596,618	2,730,207	22,751,725
822,704	897,996	親会社の所有者に帰属する持分	913,705	1,029,413	1,084,167	9,034,725
79.08	83.06	期中平均為替レート(円/US\$)	83.06	100.29	109.89	—
109.05	107.08	(円/ユーロ)	107.08	134.47	138.85	—

		百万円			千米ドル		
1,671,100	1,685,391	分野別売上高	画像&ソリューション	1,682,008	1,964,889	1,997,214	16,643,450
1,323,263	1,329,608		オフィスイメージング	1,326,225	1,476,797	1,509,785	12,581,542
148,564	147,040		プロダクションプリンティング	147,040	180,092	191,991	1,599,925
199,273	208,743		ネットワークシステムソリューション	208,743	308,000	295,438	2,461,983
98,052	93,094		産業	93,094	110,007	117,772	981,434
134,325	146,012		その他	110,893	120,800	116,956	974,633

		百万円			千米ドル		
886,425	870,397	地域別売上高	日本	835,066	905,185	840,118	7,000,983
1,017,052	1,054,100		海外	1,050,929	1,290,511	1,391,824	11,598,534
468,728	496,605		米州	496,857	589,160	648,545	5,404,543
421,373	421,740		欧州・中東・アフリカ	418,418	519,103	532,375	4,436,458
126,951	135,755		その他	135,654	182,248	210,904	1,757,533

社会的責任に関わる主な指標と実績

CSR憲章		対象範囲	実績			主な イニシアティブの 関連項目*1	備考		
指標			2013年3月期 (2012年度)	2014年3月期 (2013年度)	2015年3月期 (2014年度)				
誠実な企業活動									
1	社外取締役の人数 ()内は取締役の総数	(株)リコー	2(11)	2(10)	3(9)	GRI : 38 ISO26000 : 6.2			
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	—	—	—	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予定		
		中国	100(197)	—	100(560)		2013年3月期の結果を踏まえて対象を拡大し、 2015年3月期に全サプライヤーで実施。 2013年3月期の数値については集計間違いを修正 したため、昨年度の報告書の数値と異なる。		
		タイ	—	100(67)	—		2014年3月期の実施結果から次回の実施計画を検 討中。 2014年3月期の数値については集計間違いを修正 したため、昨年度の報告書の数値と異なる。		
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	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	0	1	0	GRI : PR8 ISO26000 : 6.7	外部への発表を要する重大な情報セキュリティ事 件・事故の発生件数。詳細: http://jp.ricoh.com/security/management/project_report/		
5	重大な法令違反・事件・事故の発生件数*2	リコーグループ	0	0	0	GRI:SO5, SO7, SO8 GC:原則1, 2, 4-8, 10 ISO26000: 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7	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: http://jp.ricoh.com/governance/risk.html		
環境との調和									
6	使用エネルギー量	総量(TJ)	リコーグループ	5,079	5,027	4,915	GRI : EN3 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 81.5%	
7	温室効果ガス 排出量	Scope1	CO2 (kt)	リコーグループ	158.9	158.4	153.6	GRI : EN15 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 70.0%
			5ガス(kt)	18.5	25.1	27.4	GRI : EN15 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 100% CO2換算	
		Scope2	CO2 (kt)	278.5	307.5	337.5	GRI : EN16 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 90.8%	
		合計(kt)	455.8	491.0	518.5	GRI : EN15, 16 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 85.2%		
8	製品使用時の CO2排出量	Scope3	CO2 (kt)	リコーグループ	515.4	606.0	612.5	GRI : EN17 GC:原則7,8,9 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5, 6.7	第三者検証カバー率*3 : 96.6% 各年度に販売された機器の想定寿命における 使用時のCO2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	CO2 (kt)	グローバル	353	395	374	GRI : EN27 GC:原則7,8,9 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5, 6.7	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CO2の削減量	
10	水使用量	総量 (km ³)	リコーグループ	4,155	4,087	4,252	GRI : EN8 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 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	66,095	64,949	61,555	GRI : EN23 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 100%	
		最終処分量(t)	370	390	356	GRI : EN23 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 100%		
		再資源化率 (%)	99.3	98.6	98.3	GRI : EN23 GC:原則7,8 MDGs : 7 ISO26000 : 6.5	第三者検証カバー率*3 : 100%		

*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、MDGs : 国連ミレニアム開発目標、ISO26000 : 社会的責任の国際規格

*2 2015年3月期データについて、ビューローベリタス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/csr/third.html

*3 2013年3月期、2014年3月期、2015年3月期データについて、ビューローベリタス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 (備考欄に記載のカバー率は2015年3月期データのもの)

※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/

CSR憲章	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	
			2013年3月期 (2012年度)	2014年3月期 (2013年度)	2015年3月期 (2014年度)			
人間尊重*4								
12	正社員数の推移(人)	リコーグループ	107,431	108,195	109,951	GRI : 9	項目12はリコーグループ全230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	72:28	71:29	69:31	GRI : 10 GC : 原則6 MDGs : 3 ISO26000 : 6.4	項目13～項目24のデータは全リコーグループ社員の99%をカバーしています。	
14	男女別平均勤続年数	リコーグループ	男	13.9	13.4	14.1	GRI : 該当なし GC : 原則6 MDGs : 3 ISO26000 : 6.4	項目23. 障がい者雇用率の数値は日本の障がい者雇用促進法の算出式に基づく。
			女	7.9	7.9	8.5		
15	男女別平均年齢	リコーグループ	男	39.4	42.1	42.6	GRI : LA10 GC : 原則6 MDGs : 3 ISO26000 : 6.4	項目24. 2014年3月期の数値については集計間違いを修正したため、昨年度の報告書の数値と異なる。
			女	35.1	36.6	37.0		
16	管理職に占める女性の割合 (%) *5	リコーグループ	11.1	12.1	13.2	GRI : LA12 GC : 原則6 MDGs : 3 ISO26000 : 6.4	項目25. 国内の全ての社員が対象、海外については13-24と同様。	
17	上級管理職に占める女性の割合 (%) *5	リコーグループ	4.8	5.2	5.2	GRI : LA12 GC : 原則6 MDGs : 3 ISO26000 : 6.4	項目26. リコーグループ69社、約85,000名が対象。	
18	正社員一人あたりの年間総労働時間(時間)	リコーグループ	1,998	2,001	1,970	GC : 原則4 ISO26000 : 6.4		
19	正社員一人あたりの年間平均研修時間(時間)	リコーグループ	37.0	47.0	25.3	GRI : LA9 ISO26000 : 6.4		
20	退職率 (%)	リコーグループ	7.6	7.0	13.2	GRI : LA1 ISO26000 : 6.4		
21	育児休業利用者数	(株) リコー、国内関連会社	399	503	623	GRI : LA3 ISO26000 : 6.4 GC : 原則1		
22	介護休業利用者数	(株) リコー、国内関連会社	6	11	8	GRI : 該当なし ISO26000 : 6.4 GC : 原則1		
23	障がい者雇用の割合 (%)	(株) リコー	1.89	2.03	2.03	GRI : LA12 GC : 原則6 ISO26000 : 6.4		
24	現地採用社長の割合 (%)	海外関連会社	75	76	74	GRI : LA12 GC : 原則6 ISO26000 : 6.4		
25	労働災害発生件数	リコーグループ	100	112	136	GRI : LA6 ISO26000 : 6.4 GC : 原則1		
26	社員意識調査実施率 (%)	リコーグループ	78.7	81.3	87.4	GRI : 該当なし ISO26000 : 該当なし		
社会との調和								
27	寄付金額の実績*5 (百万円)	リコーグループ	140	207	166	GRI : SO1 MDGs : 1 ISO26000 : 6.8	・ リコーグループ67社について実績を収集。 ・ 金額は社内で設定している各年度の為替レートに基づいて算出。	
28	社員の社会貢献活動実施時間(時間)	リコーグループ	59,564	45,465	36,081			
29	社会貢献総支出金額(百万円)	リコーグループ	529	504	430			

*4 「人間尊重」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 2014年3月期、2015年3月期データについて、ビューローベリタス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/csr/third.html

社会に対するコミットメント ▶WEB 1

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。



FTSE4Good



▶WEB 3



2013年 1月	リコーの社会貢献活動が第10回「企業フィランソロピー大賞」を受賞
2013年 3月	米国シンクタンク、エシスフィア研究所が選ぶ世界で最も倫理的な企業に5年連続で選出
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	Robeco SAM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 ▶WEB 2
2014年 9月	世界的な社会的責任投資(SRI)指標「Dow Jones Sustainability World Indices」構成銘柄に2年連続採用
2014年 10月	EcoVadisのサプライヤー向け調査で「ゴールド」を取得
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 10月	CDPIにより気候変動情報開示先進企業に選定
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 ▶WEB 4
2015年 3月	世界で最も倫理的な企業(World's Most Ethical Companies 2015)に選定
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

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。

*1 Javalは、Oracle Corporation およびその子会社、関連会社の米国およびその他の国における登録商標です。

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

RICOH & Java*1 Developer Challenge Plus 2014主催 (日本)
▶WEB 5



Intel*2 International Science & Engineering Fair メジャースポンサー (米国)
▶WEB 6



- ▶WEB 1 社会に対するコミットメント: jp.ricoh.com/csr/concept/guideline.html
- ▶WEB 2 FTSE4Good: www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good
- ▶WEB 3 Morningstar: www.morningstar.co.jp/sri/
- ▶WEB 4 oekom: www.oekom-research.com/index_jp.php
- ▶WEB 5 RICOH & Java Developer Challenge Plus: jp.ricoh.com/devchallenge/
- ▶WEB 6 Intel International Science & Engineering Fair: jp.ricoh.com/ecology/communication/stakeholders/O8_01.html

取締役会



近藤 史朗
代表取締役、
取締役会議長
指名報酬委員長

1949年10月7日生
1973年 当社入社

現職
株式会社リコー 会長執行役員
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



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 専務執行役員、
リコー経済社会研究所 所長
主な経歴
日本銀行 理事など



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、
研究担当
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



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 専務執行役員、
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



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 日本販売事業本部長、
リコージャパン株式会社
代表取締役社長執行役員、CEO、
リコーリース株式会社 取締役
主な経歴
リコー関西株式会社
代表取締役 社長執行役員など



大山 晃
取締役
指名報酬委員

1961年1月6日生
1986年 当社入社

現職
株式会社リコー 常務執行役員、
同 コーポレート統括本部長、
同 新規事業開発本部長、
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



梅田 望夫
取締役
(社外)
指名報酬委員
*2010年6月より

1960年8月30日生

現職
ミュージック・アソシエイツ(米国)社長、
パシフィックファンド マネージング・ディレクター、
株式会社ミュージックアソシエイツ社長、
株式会社βイノベーション取締役



野路 國夫
取締役
(社外)
指名報酬委員
*2012年6月より

1946年11月17日生

現職
株式会社小松製作所 代表取締役会長、
日本電気株式会社 社外取締役



東 実
取締役
(社外)
指名報酬委員
*2014年6月より

1945年5月25日生

現職
東京理科大学大学院 イノベーション研究科
教授、
日本学術会議連携会員、
清華大学(中国) 顧問教授

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



篠田 光弘
監査役

1953年11月23日生
1978年 当社入社

主な経歴
株式会社リコー 経理本部
財務部長、同 内部統制室長など



湯原 隆男
監査役
(社外)
*2008年6月より

1946年6月7日生

現職
株式会社レオパレス21 社外監査役
株式会社モフィリア 社外監査役
亀田製菓株式会社 社外監査役
活動状況: 2015年3月期開催の取締役会
11回のうち10回に出席(出席率91%)、また、
監査役会9回すべてに出席(出席率100%)



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: 2015年3月期開催の取締役会
11回すべてに出席(出席率100%)、また、
監査役会9回すべてに出席(出席率100%)

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	会長執行役員 近藤 史朗 社長執行役員 三浦 善司
資本金	1,353億円(2015年3月31日現在)
連結売上高	2兆2,319億円(2015年3月期)
連結対象子会社・関連会社	229社(2015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	109,951名(2015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を入手いただきながら、リコーグループの財務・非財務の取り組みを横断的に知っていただくことを目指しています。

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

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	

冊子版にスマートフォンをかざして、ウェブサイトの詳細情報を簡単に閲覧できます。

スマートフォンアプリケーション『RICOH CP Clicker』のご案内
(iPhone、iPad¹またはAndroidTM²端末が必要です。)

1. 『RICOH CP Clicker』アプリケーション(無償)をスマートフォンにインストールします。「Clicker」で検索いただけます。
2. 『RICOH CP Clicker』を起動し、誌面/画面を撮影してください。
3. 表示されたメニューをタップすると、ウェブサイト上の詳細情報や関連コンテンツをご覧いただけます。



*1 iPhoneおよびiPadは、Apple Inc.の商標です。
*2 AndroidTMは、Google Inc.の商標です。

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

冊子版は電子書籍でもご提供しています。

電子書籍では、関連情報などリンクをクリックするだけで、簡単に該当ページを開覧いただけます。

詳細はウェブサイト版をご覧ください。▶ WEB: jp.ricoh.com/sustainability/report/

- 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 Americas Corporation

70 Valley Stream Parkway

Malvern, Pennsylvania 19355, U.S.A.

Phone : +1 610-296-8000

ヨーロッパ、アフリカおよび中近東

Ricoh Europe PLC

20 Triton Street, London. NW1 3BF, UK

Phone : +44 20-7465-1000

アジア、オセアニアおよび中国

Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd.

103 Penang Road #08-01/07 VISIONCREST Commercial

Singapore 238467

Phone : +65 6830-5888



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

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