



Creating
Value

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

創業の精神

三愛精神 創業者 市村 清

「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

私たちの使命

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

私たちの目指す姿

信頼と魅力のグローバルカンパニー

私たちの価値観

CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

TEAMWORK

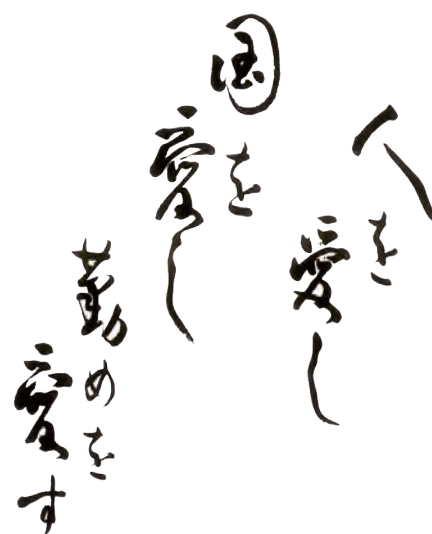
お互いを認め合い、すべての人と共創する

WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、責任を持って行動する



「三愛精神」は、1946年にリコーの創業者、市村清が提唱したもので、リコーグループでは創業の精神と位置づけています。これは、事業・仕事を通じて、自分、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えで、リコーグループの全社員が、経営や仕事を行ううえで原点となるものです。



創業者 市村清
(1900年ー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。

編集方針

私たちはより多くのステークホルダーの方々にリコーグループを正しく知っていただくために、タイムリーな情報開示を積極的かつ公平に行っています。

本統合報告書は、経営方針や財務情報、ESG情報を整理し、簡潔に掲載することで、リコーグループの長期的な企業価値向上への取り組みをより深く理解いただくことを目指しています。

本年の報告書では、危機対応と変革加速の一年と位置付けた2020年度の取り組みを中心にアフターコロナを見据えた環境下における対応、デジタルサービスの会社への変革等を掲載しています。



統合報告書
リコーグループの
価値創造の全体像を
統合的に開示



ESG データブック
「環境」「社会」
「ガバナンス」に関する
データを開示



ウェブサイト
IR・ESG・技術・製品
情報等の事業活動に
ついて網羅的に開示

また、統合報告書に加えてESGデータブック、ウェブサイトにより、ESG情報に関する総合的な情報開示を強化しています。リコーグループの企業活動のさまざまな側面についてステークホルダーの皆様のご理解と共感を得るとともに、皆様からのご意見をさらなる経営の改善と企業価値向上に結びつけたいと考えています。▶ P04参照

対象読者

リコーグループの現在および将来的なステークホルダーの方々

報告範囲

株式会社リコーおよび連結子会社

報告対象期間

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

参考にしたガイドライン

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

- ・ GRIスタンダード ▶ 1
- ・ 環境省 環境報告ガイドライン2018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
- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

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

重大な組織の変化

・リコーリース株式会社の株式譲渡 (2020年4月23日)

リコーリース株式の一部をみずほリース株式会社に譲渡しました。本株式譲渡によって、リコーリースに対する当社の議決権所有割合は33.7%となり、リコーリースは、当社の連結子会社から持分法適用関連会社となります。

本報告書に関する注意事項

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

- a) 当社の事業領域を取り巻く経済・社会情勢、景気動向、
 - b) 為替レートの変動、
 - c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、
 - d) 激しい競争にさらされた市場の中で、お客様に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産しつづける能力、
- などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

本報告書に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本報告書に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願いします。

本報告書の前提となっている為替レート

2020年3月末時点および2019年度における円建て金額の米ドルへの変換は日本国外の読者の利便性のみを目的としており、2020年3月末に米国連邦準備制度理事会で用いられていた為替レートの概算値、1米ドル=108円を使用して算出しています。

詳しくはWEB

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

- 01 リコーウェイ
- 02 編集方針/重大な組織の変化
- 03 目次/本報告書以外の開示情報
- 05 **トップメッセージ**

大きな環境変化を変革のチャンスととらえ、
OAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社
への転換を進めます。
「はたらく」に歓びを」を提供することを目指し、
社会課題の解決に貢献してまいります。



11 持続的な企業価値向上に向けて

2019年度の概況や第19次中期経営計画の総括、さらにリコーグループを取り巻く環境変化を
踏まえた中長期の成長に向けた方向性やESG/SDGsの取り組みなどについてご紹介します。

23 特集1 危機対応と変革加速： コロナ禍におけるリコーの取り組み

新型コロナウイルス感染症による影響とそれに対する迅速な経営判断、
社員の安全と事業継続を両立する取り組み、事業を通じた社会への貢献などをご紹介します。

27 特集2 危機対応と変革加速： デジタルサービスの会社への変革

リコーグループは、はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社を
目指しています。デジタルでお客様の新しい働き方の実現を支援する取り組みをご紹介します。

33 事業報告

35 ESGの取り組み

35	ESG_Environment 環境	・「脱炭素社会の実現」に向けて ・脱炭素分野の取り組みと 2019年度実績 ・社会におけるリーダーシップ	・TCFDフレームワークに基づく 情報開示 ・省資源分野の取り組みと 2019年度実績
39	ESG_Social 社会	・ダイバーシティ推進と ワークライフ・マネジメント ・バリューチェーンマネジメントへ の取り組み	
43	ESG_Governance ガバナンス	・コーポレート・ガバナンス体制 ・役員一覧 ・取締役選任・解任・評価プロセス ・CEO評価とサクセッションプラン	・役員報酬 ・取締役会実効性評価 ・監査役選任プロセス

54 コミットメントと外部評価

57 連結財務諸表

本報告書以外の開示情報

統合報告書2020で掲載していない以下の情報については、ウェブサイト・ESGデータブック等で紹介しています。

項目	ウェブサイト ※ PDF版では各項目にウェブサイトへのリンクが設定されています。	ESG データブック	他媒体
ESG情報	Environment	環境のビジョンと基本方針 ・私たちの目指す姿 Three Ps Balance ・持続可能な社会実現のコンセプト コメットサークル ・環境綱領	○
		環境行動計画	
		環境マネジメント体制	○
		ISO14001 認証取得状況	○
		環境保全の活動領域 ・脱炭素社会の実現 ・循環型社会の実現 ・汚染予防の取り組み ・生物多様性保全の取り組み	○
		環境・社会データの第三者認証	○
	Social	人材マネジメント	○
		労働安全衛生	○
		経営と社員の双方向コミュニケーション(リコー懇談会)	
		人権 ・基本方針 ・人権尊重への取り組み ・LGBT理解促進	○
		サプライチェーンマネジメント ・サプライチェーンのBCM ・サプライヤーとの取り組み	○
		社会貢献	○
	Governance	内部統制	○
		コンプライアンス	○
		リスクマネジメント	○
		インド販売子会社における不適切会計について	
IR情報	IR・財務情報		決算短信、 決算説明会資料
技術	テクノロジー／オープンイノベーション 知的財産 Ricoh Design		
情報セキュリティ	・リコーグループの情報セキュリティ ・製品・サービスのセキュリティ		決算短信、 決算説明会資料
お客様起点(CS)	・安心・安全な製品の追求 ・お客様の声を製品・サービスに活かす ・各地域の満足度調査活動		
リコーの歴史	・リコーのあゆみ		
企業情報・データなど	会社基本情報 社会的責任に関わる主な指標と実績		

大きな環境変化を変革のチャンスととらえ、 ワークプレイスの未来を創造していきます



代表取締役
社長執行役員 CEO
山下 良則

2019年末頃から発生した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な拡大に伴い、お亡くなりになった皆様に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々、困難な状況におられる皆様の早期回復を心よりお祈り申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向け、世界的に外出禁止・自粛などが広がり、経済活動の縮小や景気後退懸念など、広範に影響がおよんでいます。このような状況の中、最前線でご尽力されておられる皆様に心から敬意を表するとともに、一日も早く感染拡大が収束し、復興に向けた活動が進展することを願い、リコーグループとしてできる支援に一つひとつ取り組んでまいります。

3年間の構造改革の先に、リコーだからこそ実現できる“はたらく遊び”を描く

私は2017年の社長就任時に発表した第19次中期経営計画(19次中計)の中で、これまでの延長線上にある経営を続ければ赤字転落するというシナリオを示した上で、スピード感をもったトップダウンの構造改革に挑みました。中計の最初の1年でコスト構造改革、事業の選別を断行するとともに、将来に向けた投資や経営システム改革、さらにコーポレートガバナンス強化にも取り組みました。そして、2年目からは、成長戦略の実行に舵を切りながら、オフィスプリンティング事業の収益性改善、オフィスサービス事業の収益化などの成果を上げることができました。

こうした成果を足がかりに、20次中計の策定にあたっては、リコーが100歳となる2036年をどう迎え、次の100年への礎をどう築くのかを強く意識し、バックキャストで検討を重ねました。今後、AI化やロボット化などのテクノロジーの進化によって作業の自動化がさらに進めば、生産現場に存在する3K(きつい・汚い・危険)や、オフィスに存在する3M(面倒、マンネリ、ミスできない)がなくなり、人はよりクリエイティブな仕事にシフトすることができます。これにより人は、働くことに対してこれまで以上の達成感・満足感・充足感などの遊びを感じることができるようになると考えています。そしてその実現は、1970年代にOA(オフィスオートメーション)を提唱して以来、働くお客様の業務の効率化や生産性向上に寄り添い続けてきたリコーだからこそできることだと確信しています。

まず、2036年までの道程として、2030年にリコーがどのような価値提供を実現できるかの議論を社内でも重ねました。それに基づいて、2020年度から2022年度までの3年間でなすべきことを20次中計として定め、2020年3月に発表すべく準備を進めていました。その矢先に、新型コロナウイルス感染症の拡大という、世界規模の未曾有の危機が訪れたのです。

激変する世界の中で、リコーにもさらなる変革が求められている

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、社会は一変しました。人の移動は制限され、半ば強制的に在宅勤務やテレワークの導入が進むとともに、ペーパーレスも加速しました。このような働き方の変化自体は、2036年までの道程を検討する中で3年程度かけて徐々に進行するものと想定していました。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、一気に数カ月で前倒して進行したととらえています。

こうした環境の激変に対応するために、私は、2020年度を「危機対応と変革加速」の1年と位置付け、当初20次中計で取り組もうとしていたことを3倍速の1年間で成し遂げることを決断しました。さらに、2021年～22年で、本来2023年からの3力年で取り組むはずだったことを推し進めます。つまり6年間の計画をこの3年で実行しようと動き始めています。

経済活動の停滞やお客様のオフィスクローズによって生じるプリントボリュームの減少は、リコーの経営に大きく影響を与えました。これは、たとえ新型コロナウイルス感染症が収束した後でも、完全には回復しないものと覚悟しています。こうした変化も予測して、従前よりオフィスサービス事業の拡大など事業構造の変革に着手してきましたが、2020年度はOAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社への転換を一気に進める考えです。

新型コロナウイルス感染症は、罹患者や医療機関におよぼす直接的な影響だけでなく、社会や経済にも多大なる打撃を与えています。ヒトの移動が制限される一方で、カネとモノ、情報が活発に動く状況など、誰も事前には予測していませんでした。そのような状況の中でも、私がいつも思っているのは、将来は「不確実なことが確実である」ということです。さまざまなことを想定しながら、リスクを回避するための準備を進め、いざとなったらすぐに実行できるようにする。変化にしなやかに対応できる体制を事前に整えておくことによって、自信をもって経営を進められるようになると考えています。

2019年5月、米中貿易摩擦によって想定されるリスクを回避するため、中国で生産していた米国向けMFP（複合機）の生産を2カ月という短期間でタイに移管しました。これも、従前からグローバル生産戦略の一環としてBCP対策の強化に取り組み、主力機種の数拠点による並行生産を進めてきたことが功を奏したものです。同じ機種を複数拠点で生産する体制はコストがかさむものの、こうした準備を常に進めてきたことが、コロナ禍における影響の最小化や迅速な対応にもつながっています。現場・現物・現実を大切に、何が起きているのかを把握して、次に起こることを予想し、準備を進めることの大切さを、私は改めて実感しています。

2020年8月の2020年度第1四半期決算発表の際に、2020年度の見通しを公表しました。それに先立ち、主要国のMFPプリントボリュームの回復想定について、さまざまなデータやお客様を訪問するエンジニアの声などを集約し分析を重ねてきました。その内容を踏まえて、執行取締役が構成するチームで今後の対応策を検討し、社外取締役も含めた議論を行い、緊急対応と変革加速の施策によって700億円の利益を創出する取り組みを決算発表と同時に打ち出し、素早く実行に移しました。

新しい事業のあり方をいかに速く、かつワークプレイスや働く人という軸で立案できるかが、リコーにとっての勝負とも言えます。会社として非常に厳しいハードルを越えていかなければなりませんが、今何をするかが未来のリコーの姿を変えていくと私は確信しています。全社一丸となって取り組んでまいります。

私たち自らが新しい働き方を標準化し、 ニューノーマルへと対応する

新型コロナウイルス感染症の拡大は、私たち自身の働き方にも大きな変化をもたらしました。私も率先して在宅勤務を行いました。2020年4～5月の間で私が出社したのは4日間のみでした。その後は、週に2日は在宅勤務、2日は本社に出勤し、残り1日は首都圏のさまざまな拠点を訪れて現場を見るようにしています。

こうした経験を踏まえて、リコーではwithコロナがニューノーマル（新常态）であると覚悟を決め、在宅勤務などのリモートワークを新しい働き方として標準化することを決めました。社員一人ひとりの柔軟な働き方とパフォーマンスの最大化を目指し、全社一律ではなく、職種や仕事内容に応じて出社とリモートを最適な割合で組み合わせ運用していきます。また、それぞれのニューノーマルを創っていこうという思いを込めて、国内リコーグループ向けにガイドラインを発行しました。

経営会議やさまざまな報告もリモートで行っていますが、仕事のスピード感が上がっているという実感があります。以前は、私の業務や出張の合間を縫って、30分の報告をするのに2週間待ってもらうという事態も珍しくありませんでした。リモートであれば空き時間があればすぐに対応できますし、報告の頻度を上げることもできます。同じことは事業部長や部署責任者のレベルでも起きていて、業務全体が加速している印象があります。なにより、リモートの会議では席次がなく、発言者の名前が表示されるだけで肩書きも曖昧になります。そうした環境が、これまで以上にフラットな議論を生んでいると感じています。

一方、リモートでは熱を伝えることが難しくなります。今後、人々の仕事がタスクからクリエイティブなものにシフトすると、対面の価値もまた高まります。そのとき、オフィスやコミュニケーションのあり方も変化することでしょう。その変化に積極的に取り組み、自らが実践してきた経験をお客様に提供していくことこそが、デジタルサービスの会社たるリコーの使命だと考えています。

リモートワークはさらに、管理職のマネジメントにも大きな影響を与えています。目の前にいないメンバーに対して適切な業務を割り当て、その遂行を支援することが求められるためです。そこで前提となるのは、見えないメンバーを「心配」するのではなく「信頼」することだと考えています。

このように、新型コロナウイルス感染症は、私たちが抱えるさまざまな課題をあぶりだし、本質的な問いを投げかけてきます。より良い仕事とは、より良い人生とは、より良い社会とはどんなものなのか。この危機は、これまで当たり前と思っていたことをもう一度見つめ直すチャンスでもあるのです。



私たちが、自律的に働く時間や場所を選択できる柔軟な働き方に取り組み、そこで得たものをお客様への提案につなげていくことが、リコーが掲げる2036年ビジョン「はたらく」に歓びを」の実現につながるものと確信しています。

世界の課題解決に向けてゴールを設定し、 社会とともに達成する

昨今、ESGへの取り組みや持続可能な開発目標（SDGs）への貢献を求める声が高まっています。

リコーは創業以来、事業活動を通じた社会課題解決を追求することで、自らの成長と持続可能な社会の実現への貢献を目指してきました。その方向性を踏まえながら、ステークホルダーの期待も反映した上で、リコーグループのマテリアリティを特定しました。

2020年度より、「事業を通じた社会課題解決」とそれを支える「経営基盤の強化」の2つの領域で7つのマテリアリティを特定し、各マテリアリティに紐づく14のESG目標を設定しました。財務目標とESG目標は不可分なものであり、一体となっ

て経営戦略および事業戦略に落とし込まれることで達成されるものです。それに基づいて、2020年度から、取締役賞与フォーミュラを改定し、ESG指標の達成に取締役および執行役員が責任をもつことを明確にしました。また、社員に対しては、自分の職務がSDGsとどのようにつながりをもつか意識し語れるよう、教育を行っています。自分の仕事がお客様や社会、地球環境にどのように役に立っているかを語れるようになれば、仕事への誇りを感じることができるとともに、社員の家族や周囲の人々にとっても歓びがあると考えています。

マテリアリティの一つ「脱炭素社会の実現」に向けては、気温上昇1.5°C未満を目指す国際的な潮流となっている目標を踏まえ、2030年のGHG（温室効果ガス）削減目標を改定しました。2022年には、従来の目標を8年前倒しした30%削減（2015年比）という高いハードルを設けて、達成を目指します。

コロナ禍の世界で経済の復興を進めるにあたっては、気候変動への取り組みを両立させるグリーンリカバリー（緑の回復）が重要となります。私は、経済の回復と気候変動対策を同軸で進めるべきと確信しています。

このような動きを加速させるために大切なのは、目標を明確にすることです。リコーが日本で初めてRE100に加盟したときもそうでした。再生可能エネルギー100%を達成する具体的な道筋は見通せていませんでしたが、私は経営者として、50年先にリコーが達成すべきゴールを明確に定める必要があると思っていました。ゴールがあれば、人はそこに至るためにやりたいこと、やらなければならないこと、やるべきことを考えるようになるのです。やるべきことが明確になれば、どうすればそれを実現できるかを考えるようになる。また、その実現に協力してくれる人も集まってくるようになります。

気候変動対策において再生可能エネルギーの活用は重要な役割を担うものであり、今では日本企業の38社がRE100に加盟しています(2020年9月現在)。同じ志をもつ仲間が増えることで、共に力を合わせてゴールを達成できるようになるでしょう。

そして、その道のりは技術で解決できる部分が多いとも考えています。リコーグループ内の技術だけでなく、広く世の中の技術も活用することで、ゴールを達成できると信じています。

危機をチャンスに変え、 リコーグループはさらなる進化を目指す

2020年3月、リコーは「デジタルサービスの会社」へと転換することを宣言しました。その歩みを進めるにあたって、新型コロナウイルス感染症の拡大は悪いことばかりではなく、変革のチャンスを生み出したととらえています。働く人や働き方が大きく変わろうとしているとき、その役に立つ準備をこれまで積み重ねてきたことは、非常に幸いだったと思っています。

この数年、経営上の課題となっていたバランスシート構成や財務安定性については、リコーリースの非連結化などを通じて、ほぼ解消されたと考えています。19次中計のさまざまな構造改革を経て、現在のリコーグループには財務基盤や人材等も含めた堅固なインフラが整っています。危機対応と変革加速の1年と位置付けた2020年度の難局も必ず乗り越え、1年で革新を達成できると信じています。

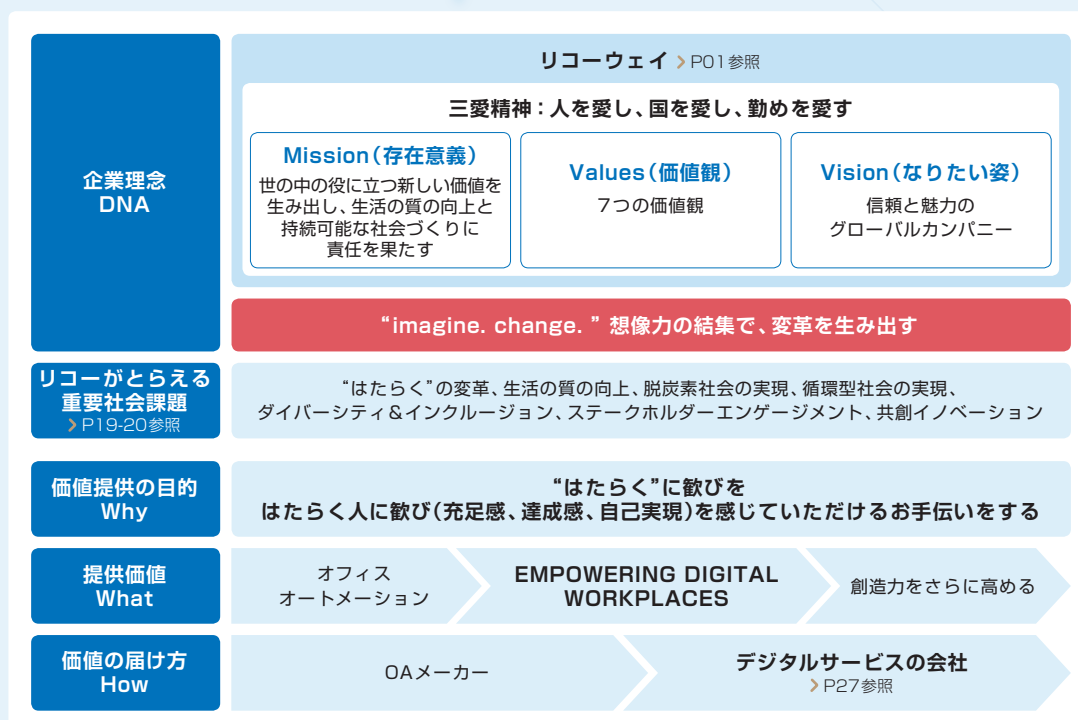
リコーグループは着実に成長し、変貌を遂げています。ステークホルダーの皆様には、リコーの挑戦を楽しみに見守っていただければと思います。



2036年ビジョン「“はたらく”に遊びを」

リコーがOAを提唱した際、社内では「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」と考えられていました。それは、人間にしかできない創造的な仕事を通して、生み出される付加価値を増幅することに、働く遊びがあるのだという考え方です。

業務の効率や生産性向上を超え、はたらく人の充足感や達成感、自己実現に目を向け、「はたらくに遊びに」変えるお手伝いをするのが、これまでお客様の“はたらく”に寄り添ってきたリコーの使命であると考えています。そのような想いを、2036年ビジョン「“はたらく”に遊びを」という言葉に込めました。



■ 提供価値のあり方とデジタルサービス

リコーグループは、2017年、お客様へご提供する価値を“EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES”と決めました。これは「人と情報をつなぎ、人の伝える力、人の生みだす力を支えること」「すべての働く場所に、デジタルの力で、人や組織の個性を伸ばし活力を与えること」を目指す考え方です。

リコーグループのお客様は、ワークプレイス＝働く場所であり、さらにはその場所にいる「はたらく人」も包含しています。デジタルの力を活用し、力を与え、そこから生まれるアウトプットの質や量を向上させていくことこそが、価値提供になります。

この考え方は、三愛精神に根差すリコーウェイや、ブランドメッセージ「imagine. change.」、2036年ビジョンとした「“はたらく”に遊びを」など、リコー

グループが事業に込め続けてきた思いに支えられています。

そして、価値提供を実現する手段として「デジタルサービスの会社」を目指します。これは、リコーグループが従来のOAメーカー的な行動パターンから脱却し、お客様に寄り添い、共に価値創造し、それをサービスとして提供していくという事業形態に変革することで、今後の生き残りを図ろうという決意の現れでもあります。

社会環境や市場、お客様の変化をとらえて先読みし、働く人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社となるために、リコーグループは価値の届け方を変革し続けていきます。

激動する世界情勢に対応し「飛躍」を目指す

2019年度の概況 > 1

詳しくは本誌

事業報告
P33-34

業績

2019年度の世界経済は、深刻化する貿易摩擦や地政学的緊張の高まりによって先行きの不透明感が増す中、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う各国政府によるロックダウン(都市封鎖)や活動自粛要請などにより、年度末に向けて海外を中心に急激に環境が悪化しました。

そのような中で、第19次中期経営計画(以下、19次中計)の最終年度となる2019年度は、成長戦略「リコー挑戦」の2年目として、引き続き基盤事業の収益力強化と成長事業の拡大を進めるとともに、次期中計「リコー飛躍」に向けて、成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革などを推進しました。

その結果、2019年度のリコーグループの連結売上高は、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたことなどから、前年度比0.2%減となる、2兆85億円となりました。分野別にみると、オフィスサービス分野および産業印刷分野で増

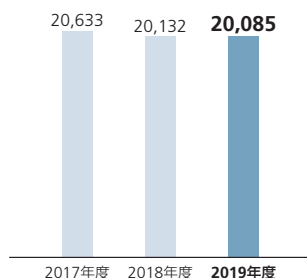
収となったものの、オフィスプリンティング分野、商用印刷分野、サーマル分野などで減収となりました。地域別では、国内はオフィスサービス分野を中心に堅調に推移し、増収となりました。海外は、欧州でオフィスサービス分野が成長したものの、米州、欧州、その他地域において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりオフィスプリンティング分野が減収となったことなどにより、前年度に比べ減収となりました。

営業利益は、構造改革効果創出や経費支出抑制などにより販売費および一般管理費が減少した一方で、新型コロナウイルス感染症の影響などによる売上減のため売上総利益も減少となった結果、前年度比9.0%減となる790億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少に加え、リコーリース株式譲渡契約締結に伴う法人所得税費用増加などの影響により、前年度比20.2%減となる395億円となりました。

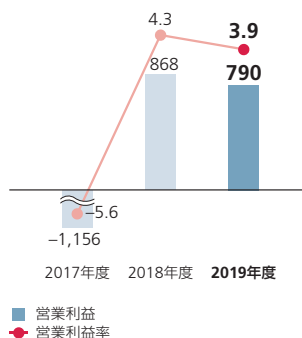
売上高

(億円)



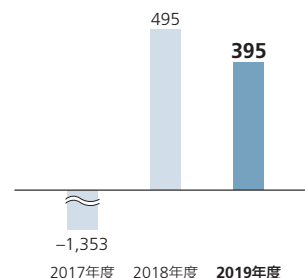
営業利益/営業利益率

(億円/%)



親会社の所有者に帰属する当期利益

(億円)



詳しくはWEB

2020年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho2003.pdf
 2020年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/r01_3/pdf/flash_report.pdf

財政状態

2019年度末におけるリコーグループの資産合計は、IFRS（国際会計基準）第16号「リース」適用による使用権資産計上開始に加え、その他の金融資産の増加などにより、前年度末に比べ1,425億円増加し2兆8,676億円となりました。

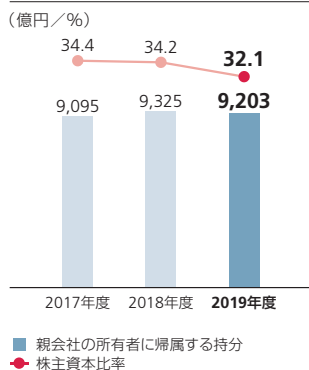
負債合計は、IFRS第16号「リース」適用によりリース負債が大幅に増加したことに加え、ファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社の負債が増加したことなどにより、前年度末に比べ1,529億円増加し1兆8,591億円となりました。

資本合計は、前年度末に比べ104億円減少し1兆85億円となりました。親会社の所有者に帰属す

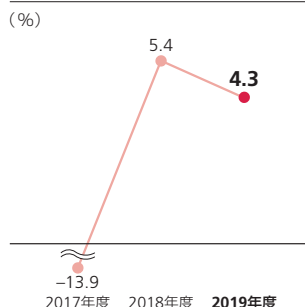
る持分は、前年度末に比べ122億円減少し9,203億円となりましたが、株主資本比率は32.1%と安全な水準を維持しています。また、ROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益が前年比減益となったことにより、前年度から1.1ポイント低下の4.3%となりました。

なお、2020年3月にリコーリースの普通株式の一部をみずほリース株式会社へ譲渡する株式譲渡契約を締結したことに基づき、当年度末においては、リコーリース関連の資産および直接関連する負債は、売却目的で保有する資産および負債として計上しています。

親会社の所有者に帰属する持分／株主資本比率



ROE



連結有利子負債

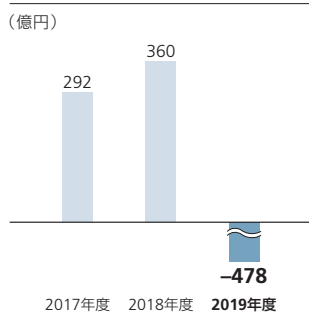


キャッシュ・フロー

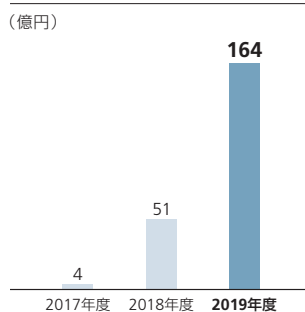
2019年度のフリー・キャッシュ・フローは、構造改革活動による事業収益力の強化、事業見直しなどによる増加はあったものの、デジタルサービスの拡大に向けた戦略的投資などの支出に加えて、前年度

に保有株式売却による一過性収入があったことなどにより、前年度に比べ現金収入が839億円減少となる478億円の支出となりました。

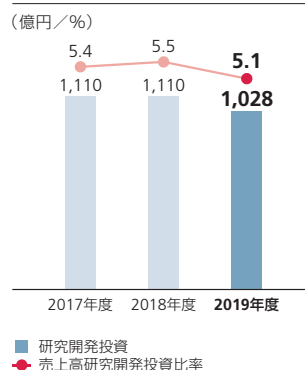
フリー・キャッシュ・フロー



事業買収投資額



研究開発投資／売上高研究開発投資比率



1 事業買収投資額
キャッシュ・フロー計算書に基づく事業の買収投資額

19次中計の振り返り

19次中計の概要

2008年の世界金融危機以降、リコーグループは市場環境の変化に十分対応できず、業績低迷が続いていました。こうした状況を真摯にとらえ、リコーグループの変革に取り組むべく、2017年度を初年度とする19次中計を策定しました。

19次中計では、2017年に「リコー再起動」を掲げ、従来の社内の常識であったマーケットシェア追求や市場稼働台数拡大など規模重視の戦略をゼロベースで見直し、コスト構造改革を最優先事項として、オフィス領域の製品・サービスの収益力強化を推進しました。同時に、リコーグループの強みを活かして市場を拡大する成長事業に焦点を絞り、将来

に向けた投資の実施と、経営システムの改善も進めました。

さらに、2018年2月に成長戦略「リコー挑戦」を公表しました。成長戦略策定にあたっては、将来の社会的潮流をとらえ、社会課題解決と事業の両立が企業の絶対的な命題になるという認識のもと、リコーグループが特に重視する5つのマテリアリティ（重要社会課題）として、知の創造・生産性向上・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現を設定しました。これら5つのマテリアリティに資する事業活動を展開し、SDGs達成への貢献とリコーグループの企業価値向上の同時実現を目指しました。

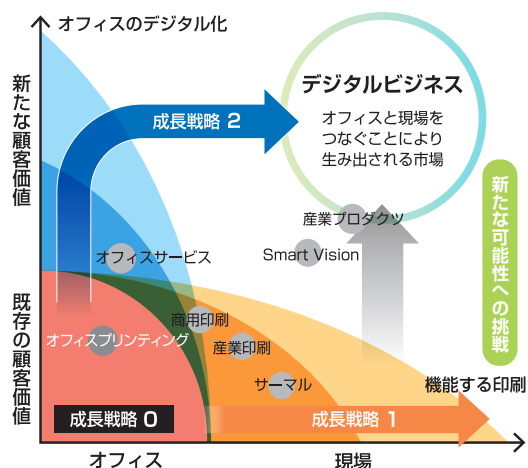
成長戦略の展開

「リコー挑戦」では、リコーグループの強みを活かした成長戦略として、「成長戦略0」「成長戦略1」「成長戦略2」の3つを設定しました。「成長戦略0」は、基盤事業であるオフィスプリンティング領域において顧客価値増大とオペレーション効率改善の両輪で稼ぐ力を強化するものです。また、リコーグループは基盤事業において、長年にわたり光学、画像処理、機械、電気、化学、制御などの技術を蓄積してきました。それらを高度に組み合わせたプリンティング技術や全世界に広がる顧客基盤（約140万社のお

客様）を活かして、新たな収益源となる成長分野の開拓を目指す「成長戦略1」と「成長戦略2」を定めました。

「成長戦略0」では、徹底した構造改革と原価低減、売価マネジメントなどを通じたオペレーション・エクセレンスの追求により、利益成長を果たしました。また、新たな付加価値を載せることのできるプラットフォームとなる新世代MFPの上市により、MFPに新しい価値を加え、お客様への価値提供を進化させることができました。

強みを活かした3つの成長戦略



成長戦略の成果

成長戦略0	オフィスプリンティング	徹底した構造改革と原価低減、売価マネジメントによって収益性を改善
成長戦略1	商用印刷 産業印刷 サーマル	商用印刷・産業印刷の収益力を強化。成長を牽引するドライバーに
成長戦略2	オフィスサービス 産業プロダクト Smart Vision ファイナンス他	お客様ニーズの変化をとらえ、強みである顧客基盤への付加価値提供で成長軌道に

「成長戦略1」では、商用印刷事業、産業印刷事業、サーマル事業において収益性の改善が進展したものの、資本コストを考慮した投資管理を徹底したことにより戦略投資を十分な規模で実施するには至らず、特に産業印刷事業での事業成長は期待した水準に達することができませんでした。

「成長戦略2」では、オフィスサービス事業の収益

性を可視化して黒字転換させるとともに、市場機会をとらえた事業活動に加え、各国の市場ニーズと自社の能力・強みに立脚した戦略投資を適宜進めながら、事業規模拡大と収益性改善を同時に実現することができました。あわせて、産業プロダクツ事業とSmart Vision事業においても収益性の改善を進めました。

19次中計目標達成状況

19次中計の「再起動」と「挑戦」を通じて、リコーグループは経営体質の強化と事業構造の変革を推し進め、利益創出力の向上を実現しました。しかし、事業の選別による関連会社の再編や、全世界的な新型コロナウイルス感染症拡大に伴う事業環境の急激な悪化などにより、19次中計の最終年度である2019年度の連結営業利益目標1,000億円に対して、実績は790億円となり、目標未達となりました。ROEも、利益の未達により、目標の6.9%に対し、実績は4.3%となりました。

一方、2017年度より取り組んだ構造改革では、基盤事業であるオフィスプリンティングにおいて、売上拡大よりも利益重視へと転換したことに伴う体制変更や、固定費および経費の適正化に注力しました。また、拠点統廃合などによる資産効率の改善や事業選別の徹底（リース、半導体、物流、観光事業の非連結化）にも取り組みました。さらに、過去の負の遺産との決別として、減損損失計上や、リコーインド

主要な指標

	実績	目標
構造改革効果	1,066億円	1,000億円
3年間合計 FCEF	2,097億円	1,000億円
ROE	4.3%	6.9%

の支援方針変更などの痛みを伴う改革も断行しました。これらの取り組みにより、19次中計期間中の構造改革効果は1,066億円となり、目標である1,000億円を上回る実績をあげることができました。

また、成長に向けた投資を持続的に行うためにキャッシュ・フロー創出力の強化にも取り組みました。19次中計期間3年間のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー（FCEF）において、収益力強化と事業・資産の選別などにより、目標である1,000億円を上回る2,097億円を達成、キャッシュ創出力の強化を図ることができました。

ESG強化の取り組み

19次中計では、2015年のパリ協定やSDGsの合意を踏まえて、従来から注力してきた社会・環境活動の強化を図りました。具体的には、リコーグループとして取り組むマテリアリティ（重要社会課題）を設定するとともに、環境面では脱炭素社会の実現と循環型社会の実現に向けた中長期目標を新たに設定しました。

特に脱炭素社会の実現に向けては、パリ協定を踏まえて「2050年バリューチェーン全体のGHG排出実質ゼロ」の目標を公表。目標達成には、再生可能エネルギーの積極的な利活用が不可欠との認識から、日本企業として初となるRE100への参加を宣言し、

ステークホルダーに対してリコーの企業姿勢を明確に発信するとともに積極的な活動を展開しています。また、日本国内の気候変動対策の活性化を目指すイニシアチブである気候変動イニシアチブ(JCI: Japan Climate Initiative)の創設メンバーになるなど、社会全体の活動活性化にも貢献しました。さらに、ESG投資において近年重要視されている気候変動対策に関する国際的な情報開示のフレームワークであるTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)にもいち早く賛同、積極的な情報開示を進めました。このような取り組みにより、国内外で環境分野のリーダー企業としての評価を高めました。

社会面では、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の観点から、特にダイバーシティの推進とワークライフ・マネジメントの取り組みを強化し多様な人材が活躍できる職場環境の構築を進めています。育児支援制度などの利用促進を図り、女性社員および男性社員の制度利用率・復職率は100%と高い水準を維持しています。また、リモートワーク制度の導入・充実にも着手し、働き方変革を進めました。これらの支援制度の充実により、女性の平均勤続年数も着実に伸び、2015年以降、平均勤続年数は女性が男性を上回るなど、女性活躍支援の効果が表れています。2019年には、日経DUAL主催「共働き子育てしやすい企業グランプリ2019」特別奨励賞を受賞しました。

また、国際的な要請となっているグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティ強化にも積極的に取り組んでいます。2019年8月、フランス政府、OECD、グローバル企業により設立された、不平等問題や職場・サプライチェーンでのダイバーシティに取り組むイニシアチブB4IG (Business for Inclusive Growth)に日本企業として初めて参加しました。さらに、グローバルなサプライチェーンにおける社会的責任を推進する企業同盟RBA (Responsible Business Alliance)に加盟し、自社

拠点だけでなくサプライヤーも含めた労働環境の改善や環境保全活動のレベルアップにも着手しました。

ガバナンスにおいては、リコーが価値創造を行いながら持続的に成長するため、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組みました。具体的には、取締役任期の見直し、投資委員会・ESG委員会・リスクマネジメント委員会など5つの委員会の設置、役員に対する株式報酬制度導入などを行いました。

このような取り組みが有効に作用している例として、投資委員会による買収投資判断の助言が挙げられます。19次中計期間中の買収投資の実績は、成長戦略で掲げた2,000億円の投資規模には至りませんでしたが、これはガバナンス改革の一環として設置した投資委員会が機能し、投下資本収益性を重視しながら着実な投資判断を行ったことによります。

また、四半期に1度開催されるESG委員会では、国際要請を踏まえた環境目標の見直し・強化や、TCFDに基づく経営リスクと機会などが議論されており、経営戦略とESGを一体的に議論、迅速に意思決定する仕組みが構築されています。

このように19次中計では、中長期的な企業価値向上を視野に入れた経営システムの整備と活動の強化を行いました。

Environment(環境)の取り組み

19次中計期間中に決定した主な取り組み		実績(2019年度)	
2017年 4月	国際的なイニシアチブである「RE100」に日本企業として初めて参加	・脱炭素社会の実現 GHGスコープ1,2削減率	23.4% (FY15比)
2018年 8月	「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同	・再エネ率	12.9%
2018年 10月	「気候変動アクション日本サミット宣言」に署名	・循環型社会の実現 製品の省資源化率	22.0%
2019年 7月	TCFDフレームワークに基づくリコーのTCFD情報開示		
2020年 3月	「Science Based Targets (SBT)」イニシアチブの新基準「1.5℃目標」の認定取得		

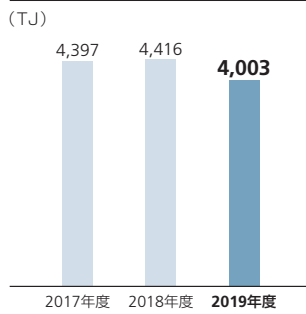
Social(社会)の取り組み

- 2019年 8月 「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加
- 2019年 11月 「Responsible Business Alliance (RBA)」企業同盟に加盟

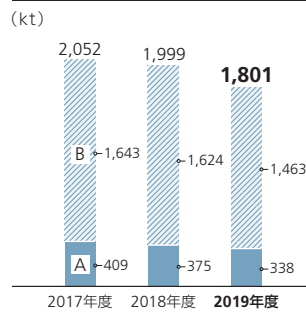
Governance(ガバナンス)の取り組み

考え方	実績(2019年度)
健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメントによる企業価値・株主価値の向上	・取締役の任期1年化 ・社内取締役を対象とした評価制度制定 ・株価条件付株式連動報酬制度導入 ・リスクマネジメント委員会・投資委員会・ESG委員会の設置
監督・監査機能の独立性の強化	・社外取締役半数かつ非執行取締役過半数化 ・監査役選任プロセスの独立性強化 ・本社による海外子会社のバランスシートの定期監査 ・海外子会社の監査法人選定基準見直し・内部監査の強化
積極的な開示と対話姿勢	・ガバナンス検討会での検討内容をガバナンス報告書で開示 ・IR／SR強化(IR Day開催)

使用エネルギー量 > 1

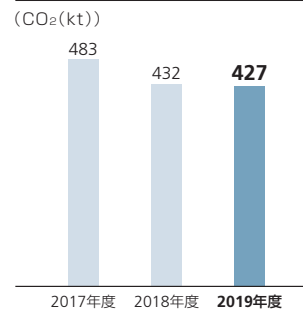


温室効果ガス排出量 (スコープ1, 2, 3*)

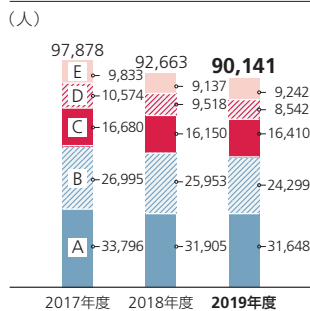


A ■ スコープ1, 2
B ▨ スコープ3
* 調達、使用、物流カテゴリ

削減貢献量 > 3

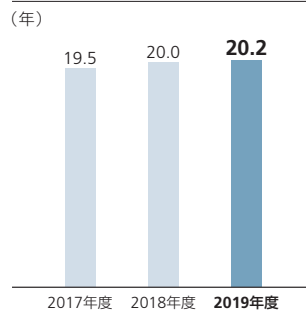


グループ従業員数

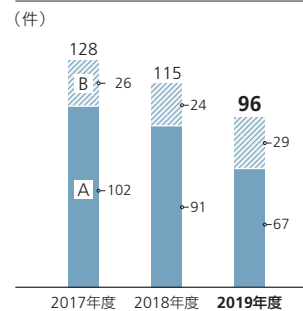


A ■ 日本
B ▨ 米州
C ■ 欧州
D ▨ 中国
E ▨ アジア・パシフィック

平均勤続年数 (株)リコー

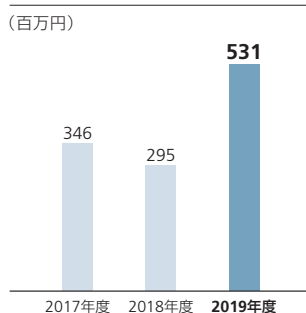


労働災害発生件数 (リコーグループ(日本))

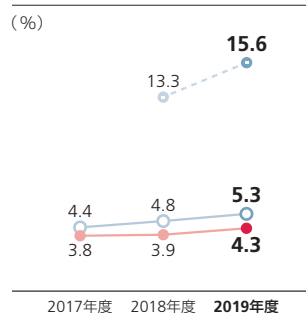


A ■ 非生産系
B ▨ 生産系

社会貢献総支出金額 > 2

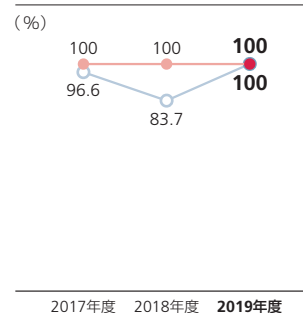


女性管理職比率



● リコー単体
○ グループ(国内)
○ グループ(グローバル)

育児休業制度利用率 (株)リコー



● 女性
○ 男性

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/environment/data/pfm_energy.html#energy
 2 社会貢献活動の実績 jp.ricoh.com/csr/community/performance.html
 3 環境パフォーマンスデータ: 環境貢献削減量 jp.ricoh.com/environment/base/reduction.html

中期的な成長に向けた方向性

環境認識と取り組み

リコーグループは1936年の創業以来、世の中にイノベーションをもたらす製品やサービスを提供し、お客様とともに成長してきました。創業者・市村清による「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）を基盤とした「リコーウェイ」を企業活動の理念・価値観に据え、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」ことを使命としています。

これまでリコーグループは、複写機・MFPを中心に、販売と保守サービスを展開する業界随一と言われる体制を築き、世界中のお客様との関係を深めつつ大きな成長を遂げてきました。しかし、2020年初頭以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による世界的な規模での経済下降リスクの高まりに加え、米中貿易摩擦や新興国経済の減速、為替レートの変動など、経済環境の変化が続くものとみられます。

一方、AIや5Gに代表されるテクノロジーの進化、シェアリングエコノミーやギグエコノミーの拡大などにより、お客様の価値認識や働き方の変化、需要動向なども大きく変化しつつあり、従来と同じや

り方で収益を持続的に拡大することは困難となるリスクがあるとともに、新たな事業機会が大きく広がっていく可能性もあると認識しています。

リコーグループでは、中長期的・全世界的に2つの大きな社会的潮流が起こるととらえており、その潮流は、新型コロナウイルス感染症拡大も加わり、従来の想定以上に加速していくものと考えています。1つ目は、企業に対して社会課題解決への貢献を求める声が高まっており、SDGsの達成に貢献しない企業はたとえ高収益でも市場の評価は得られず、持続的な成長が見込めないということです。2つ目は、個々人の生き方や価値観の多様化が進むことです。IT・ネットワーク・モノのインターネット（IoT：Internet of Things）などの進化も相まって、働く場所の制約はなくなり、働き方においても個人化（パーソナリゼーション）が加速しています。

こうした環境変化を踏まえて、従来の環境の下で作り上げられた体制や業務プロセスを、これからの事業環境に即したものと再構築することが喫緊の課題であると認識し、未来を見据えた変革に取り組む必要があります。



1 ギグエコノミー
インターネットを通じて単発の仕事を受注する働き方

課題認識	リコーグループの取り組み
世界的な経済不況が想定される中での業績悪化	新型コロナウイルス感染症拡大の影響下における短期的な業績安定化施策の実施
中長期的な事業環境の地殻変動	人々のマインドや働き方が変わる中で、環境変化をとらえた中長期での企業価値向上
バリューチェーン全体でのESG／SDGs対応要請拡大	ステークホルダーの期待に応えるESG／SDGsに対する取り組みの加速

次期中計に向けた方向性

2020年2月以降の本格的な世界規模の新型コロナウイルス感染症拡大により、リコーグループの事業活動にもさまざまな影響が生じています。そこで、2020年度は「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、2020年度からの3年間で順次実行していく予定だった施策を、できる限り1年間で集中的に実行し、次期中計「リコー飛躍」での成長につなげたいと考えています。さらに、次期中計は2021年度からの2年間とし、その先の3年間を見据えたものと位置付けます。

「リコー飛躍」の計画策定に先立ち、持続的な企業価値向上に向けて、リコーグループのマテリアリティを改めて見直しました。「事業を通じた社会課

題解決」と、それを支える「経営基盤の強化」の2つの視点から、7つのマテリアリティを特定しました。

「事業を通じた社会課題解決」の視点では、4つのマテリアリティ（「はたらく」の変革・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現）を特定し、持続的な成長に向けた事業活動を通じて、社会課題解決に貢献していきます。「経営基盤強化」の視点では、3つのマテリアリティ（ステークホルダーエンゲージメント・共創イノベーション・ダイバーシティ&インクルージョン）を特定し、ステークホルダーやパートナーとともに、イノベーションを起こし続ける経営体質の強化に取り組めます。

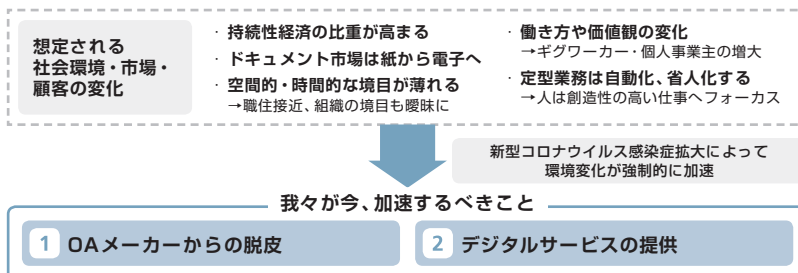
詳しくは本誌

1 ESG／SDGsの取り組み
P19-20

そして、事業を通じた社会課題解決に向けて、リコーグループが目指す姿として「デジタルサービスの会社」を掲げ、事業構造を転換していきます。新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の働き方を強制的に大きく変えました。そして、オフィス・現場だけでなく、在宅勤務を行うホーム、さらに取引先やお客様までを含めたデジタル化を進める必要と、それに向けた課題を浮き彫りにしました。リコーグループは、働く場所（ワークプレイス）のITインフラを構築し、ワークフローをデジタル化してオフィスと現場をつなぎ、新しい働き方を実現するサービスを提供していくことで、社会課題の解決に貢献していきます。

リコーグループがこれまでOAメーカーとして築いてきたインフラ・リソースは、事業環境の変化に即し、デジタルサービスを提供していく強みに変えていけると考えています。5G、AI、IoTなどの技術革新が進展すると同時に、お客様のマインドや働

OAメーカーからデジタルサービスの会社へ はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社



き方が変わる今こそ、リコーグループがOAメーカーから「デジタルサービスの会社」へ変わる最適のタイミングであると考えています。次期中計では、「デジタルサービスの会社」への変革を企業価値向上の一つの軸として位置付け、各事業の提供価値を高めて成長していきます。 > 2

詳しくは本誌

2 特集2 危機対応と変革加速：
デジタルサービスの会社への変革
P27

資本収益性の強化

リコーグループは、資本効率をさらに高めるマネジメントの改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率（ROIC）に基づく事業運営と適切な資本政策の両輪で、成長実現と資本収益性向上を目指しています。

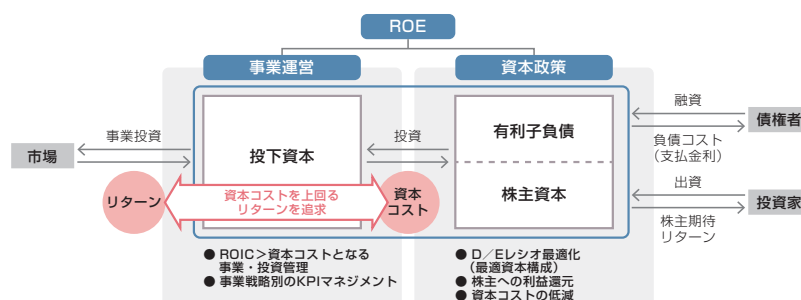
次期中計では、持続的な企業価値の向上を見据え、事業活動のために投じた資金を使ってどれだけ効率的に利益を生み出していくかをより重要視するため、株主資本利益率（ROE）を目標に置き、9%の水準を目指していきます。

この目標の達成に向け、投下資本利益率（ROIC）による資本収益性を意識した事業管理を導入し、7%以上の水準に向け取り組んでいきます。2020年度から、四半期ごとに各事業のROICを算出し、ROICツリーによるKPIや施策の管理を行うなど、業績評価に利用していくための仕組みづくりを進めています。

従来	20次中計以降
P/L重視の事業管理	B/S、資本収益性を意識した事業運営
全社業績と事業管理との連動性が不足	事業別ROIC管理が全社ROIC向上に連動
事業別の資本収益性が曖昧	資本収益性に基づく事業評価実施

資本政策の考え方としては、キャッシュ・フロー創出を重視し、営業活動により創出された資金は、R&D、設備投資、戦略投資、株主還元などの使途を明確にしながらか活用していきます。

資本収益性を重視した事業運営・資本政策



株主還元については、19次中計までのように配当性向を目安とするのではなく、総還元性向を重視する考えに変え、株主の皆様の期待に応えてまいります。また、安定的な株主還元に加え、資本収益性向上への取り組みの結果として発生した余剰資金については機動的な資本政策も適宜検討していきたいと考えています。

こうした考えに基づき、19次中計期間中に創出したキャッシュについては、経営の意思として、適切に株主の皆様に還元すべきと考え、2020年3月に追加的な株主還元の方針を公表しました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い事業環境が大きく変わったことから、追加株主還元実施に関する具体的な手段・時期については、金融市場環境や経済状況を踏まえながら、適切に意思決定していく予定です。

ESG／SDGsの取り組み

リコーグループは、目指すべき持続可能な社会の姿を、経済(Prosperity)・社会(People)・地球環境(Planet)の3つのPのバランスが保たれている社会「Three Ps Balance」として表しています。この目指すべき社会とSDGsを踏まえて、2020年度に新たに7つのマテリアリティを特定しました。さらに、マテリアリティに関連する14のESG目標を設定し、各事業・各機能にブレークダウンし具体的な活動を展開、ESG／SDGsの取り組みをより一層強化し、その実績の情報開示を進めていきます。

マテリアリティの1つである「脱炭素社会の実現」については、GHG削減目標を改定、2022年に30%削減(2015年比)を目指します。これは、国際的なイニシアチブであるSBT(Science Based Targets)の「1.5℃目標」として認定される水準の目標であり、従来の目標を8年前倒し達成することになるチャレンジングな目標です。

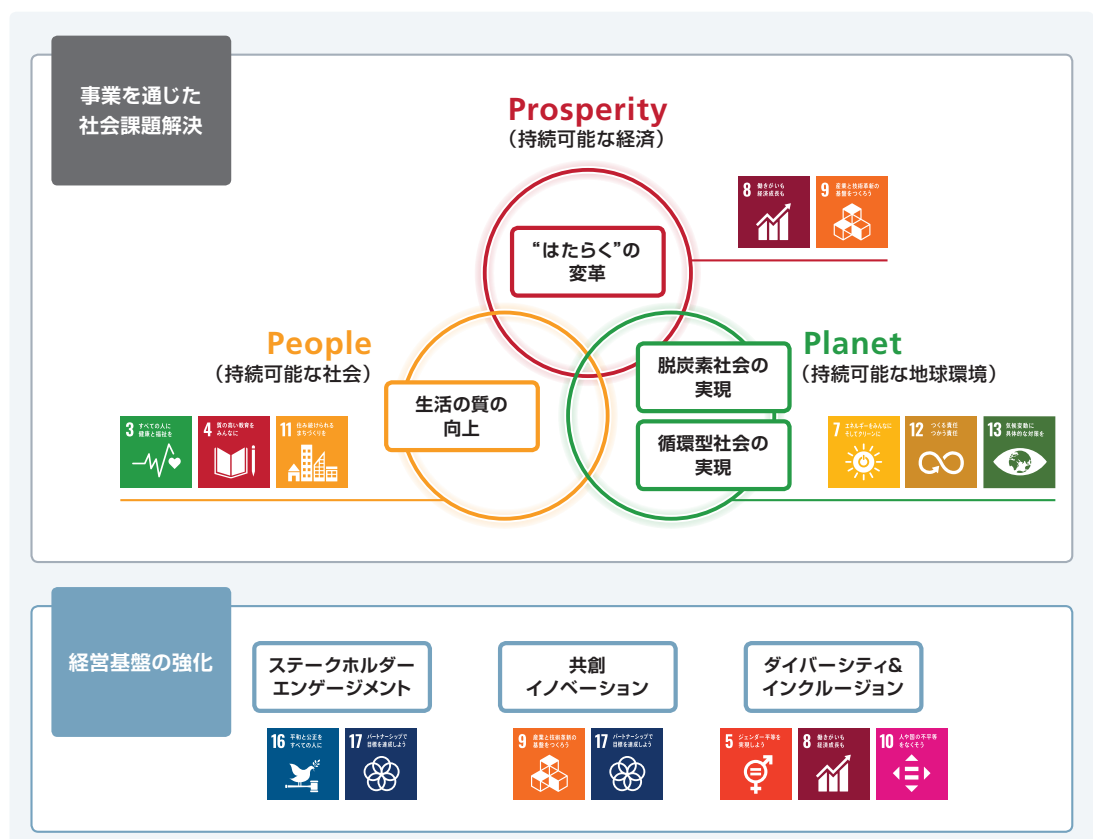
また、「“はたらく”の変革」については、人手不足など生産性向上が社会課題となっている中小企業などのデジタル化を支援し、その成果を顧客調査による評価スコアを指標として活動を進めていきます。

「循環型社会の実現」については、近年のプラスチック問題への対応要請の高まりを受け、製品の再

生プラスチック搭載量の大幅な引き上げなどにより、省資源化率30%を目標とします。

「ダイバーシティ&インクルージョン」では、女性管理職比率についてグローバルと日本でそれぞれ目標を設定、また社員のエンゲージメントスコアについても目標設定し、活動を進めます。このように、ステークホルダーからの期待や事業戦略を踏まえて具体的な目標を掲げて活動を展開し、持続的な企業価値向上を図っていきます。

リコーグループでは財務目標とESG目標は不可分であり、一体となって経営戦略および事業戦略に落とし込まれることで達成されるものと位置付けています。ESG／SDGsの取り組み・達成状況を測る指標として、世界的に認知度の高い「DJSI」を活用し、2020年度より取締役賞与フォーミュラを改定して「DJSI Rating」の項目を追加、またESG目標の達成度を執行役員の報酬と連動させ取締役および執行役員がESG／SDGsの取り組みに責任をもつことを明確にしました。また、全従業員に対して自身の職務とESG／SDGsのつながりを意識し語れるように教育し、グループ全体での取り組みの底上げを図っていきます。



7つのマテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	2030年目標	社会課題解決と事業戦略	ESG目標 (2020年4月-2023年3月)	
			評価指標	目標値
“はたらく”の変革  	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	社会課題 持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがい向上が課題となっています。 事業戦略 デジタル技術・サービスの提供で、お客様の“はたらく”の変革を実現します。 主な事業領域 ●オフィスプリンティング／オフィスサービス	顧客調査での評価スコア	トピックススコア率 ^{*1} 30%
生活の質の向上   	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	社会課題 先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。 事業戦略 オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。 主な事業領域 ●ヘルスケア ●スマート社会インフラ	生活基盤向上貢献人数	1,000万人
脱炭素社会の実現  	GHGスコープ1,2の63%削減およびスコープ3の20%削減	社会課題 気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。 事業戦略 「SBT1.5°C認定」目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する商品・ソリューションを提供します。 主な事業領域 ●オフィスプリンティング／オフィスサービス ●環境・エネルギー	GHGスコープ1,2削減率	30% (2015年比)
循環型社会の実現 	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品省資源化率50%	社会課題 天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。 事業戦略 3R・プラスチック削減／代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。 主な事業領域 ●オフィスプリンティング／オフィスサービス ●商用印刷／産業印刷 ●サーマル	GHGスコープ3削減率	10% (2015年比)
			製品の省資源化率	30%

経営基盤の強化

マテリアリティ	社会からの要請と経営戦略	ESG目標 (2020年4月-2023年3月)	
		評価指標	目標値
ステークホルダーエンゲージメント  	社会からの要請 社会の持続可能な発展のために、企業にはグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティの強化が求められています。 経営戦略 リコーグループは、ビジネスパートナーとの協働を強化、自社・ビジネスパートナー・社会とWin-Win-Winの関係を構築します。	生産拠点のRBA ^{*2} 認証取得 サプライヤーの行動規範署名率 国際的セキュリティ標準 各パートナーからの評価スコア (サプライヤー、販売代理店、開発パートナー) 主要ESG評価のトップ評価獲得	主要生産6拠点完了 重要サプライヤーの署名完了 ISO/IEC ^{*3} 、NIST ^{*4} に基づくセキュリティ強化完了 DJSI、CDP 等
共創イノベーション  	社会からの要請 持続可能な発展のために、さまざまな産業セクターでイノベーション促進が求められています。 経営戦略 リコーグループでは、大学・研究機関、他企業等、パートナーとの共創を重視、社会課題解決に向けた効率的な研究・技術開発、新たな価値創出のための連携を進めます。	共創による新規価値創出	
ダイバーシティ&インクルージョン   	社会からの要請 持続的な発展やイノベーションのために、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現、多様性の尊重が必要になっています。 経営戦略 リコーグループでは、「自律型社員の活躍」を経営方針に掲げ社員の多様性を尊重、イキイキと働けるような環境を整えています。	RFG ^{*5} エンゲージメントスコア 女性管理職比率	各地域50パーセンタイル以上 グローバル15%以上 (国内7%以上)

*1 トピックススコア率：もっとも高い評価の選択率

*2 RBA: Responsible Business Alliance

*3 ISO/IEC: International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission

*4 NIST: National Institute of Standards and Technology

*5 RFG: Ricoh Family Group

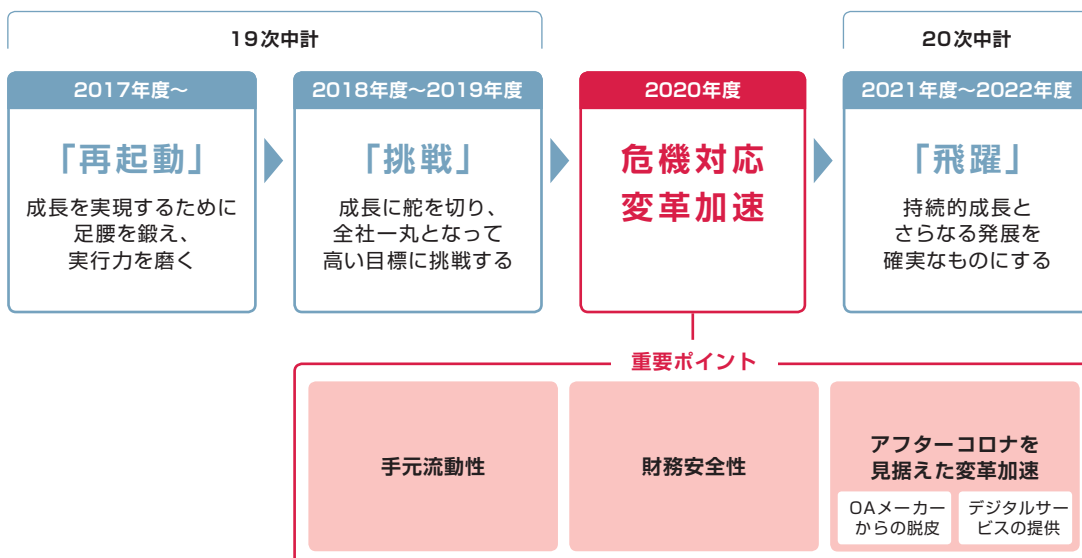
2020年度の見通しと取り組み

2020年度の位置付け

新型コロナウイルス感染症拡大によって世界は一変しましたが、リコーグループの事業環境の観点からは、全く想定外の事態が発生したとはとらえていません。在宅勤務・リモートワークなどの急速な拡大や、プリント出力の減少、リモートワークの加速等、次期中計期間中に起こると想定していた変化が、一気に前倒しで現れたものと認識しています。

こうした認識のもと、当社は、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、①業績変動に備えた手元流動性の確保、②財務安定性の向

上をベースに、③アフターコロナを見据えたデジタルサービスの会社に向けた変革加速、にスピード感をもって取り組みます。2020年度からの3年間で順次実行していく予定だった施策を、できる限り2020年度の1年間で集中的に実行し、次期中計「リコー飛躍」での成長につなげていく考えです。危機意識をもちながら、この環境変化に対し、リコーグループが社会に貢献できることの期待に応えるため、全社一丸となって取り組んでいきます。



手元流動性の確保

先行きの見通しが困難な状況の中、まずは企業存続を最優先に考え、2019年度までに進めたキャッシュ創出に加えて、リコーリースの株式譲渡に伴う収入、サステナビリティ・リンク・ローンによる調達を合わせて、2020年6月末時点の現預金残高として3,200億円の手元流動性を確保しています。

さらに、従来から有しているコミットメントライン1,500億円に加えて、追加のコミットメントライン1,000億円、追加借り入れによる資金調達などの対応を可能とする準備を行っており、さらなる大幅な環境変化にも備えうる十分な流動性を確保できると考えています。

財務安全性の改善

2020年3月に公表したリコーリースの一部株式譲渡は、2020年4月に完了し、リコーリースは非連結化されました。これにより、バランスシート上のリスク資産・有利子負債が圧縮され、財務安定性の改善を図ることができました。

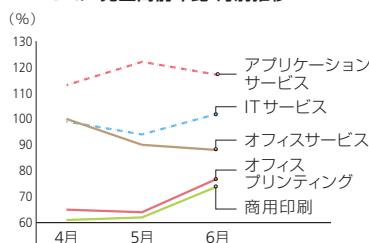
ネット有利子負債の観点では、2020年6月末時点の現預金残高3,200億円に対して、有利子負債は約2,170億円となっており、実質的に無借金状況です。株主資本比率も2020年3月末の32%から、2020年6月末時点で49%に改善されました。

新型コロナウイルス感染症拡大による影響想定

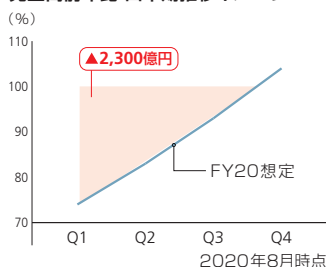
新型コロナウイルス感染症の拡大・蔓延は継続し、影響も長く続くと想定しています。そこでリコーグループでは、withコロナがニューノーマル(新常态)であると定義付けました。国・地域ごとに影響の深さ、

回復度合い、回復期間が全く異なるという状況を踏まえ、2020年度のコロナ影響は、売上で2,300億円、営業利益で1,150億円と想定しました。

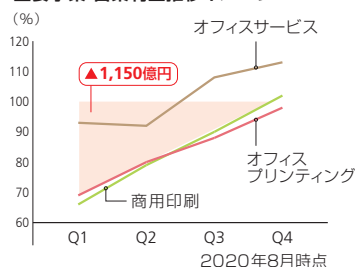
FY20 Q1売上高前年比 月別推移



売上高前年比 四半期推移イメージ



主要事業 営業利益推移イメージ



「デジタルサービスの会社」に向けた変革加速

新型コロナウイルス感染症拡大による変化を受け、リコーグループでは、20次中計期間中に進めようとしていた各施策、および「デジタルサービスの会社」への変革を、より加速して実施していきます。

2020年度は、緊急対策として進める経費削減250億円に、「デジタルサービスの会社」に向けた変革を加速する恒久施策の展開による450億円を加え、合計で700億円の利益創出を目指します。

恒久施策による利益創出のうち150億円は、オフィスサービスを中心にお客様の困りごとを解決するさまざまなサービスの提供でトップラインを伸ばして創出していくものです。これまでは、国内で業種・業務ごとに最適化したソリューションパッケージを中心に事業拡大してきました。2020年度は、グローバルでソリューションパッケージの販売拡大を加速していきます。

分類	実施施策	通期
緊急	経費削減 ・経費の徹底的なスリム化 ・ワークスタイルの変革に伴う経費削減 ・海外販売無給休暇の実施	250億円
	経費削減構造改革 ・「ものづくり世界」開発テーマの見直し ・本社業務プロセスのデジタル化(社内DX(デジタルトランスフォーメーション))	
恒久	原価低減 ・デジタルマニュファクチャリング強化 ・サービスオペレーションの生産性向上	300億円
	売上向上策 ・デジタルサービスの会社に向けた生産拠点の最適化 ・故障予知・遠隔保守のグローバル展開加速 ・地域特性に合わせたサービス事業の展開 ・ニューノーマルに対応する商品・サービスの継続投入	150億円
		700億円

2020年度業績見通し

2020年度の売上高は1兆7,800億円、前年比で約2,200億円の減収と見込んでいます。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による大幅な利益減少を、緊急施策・恒久施策の両輪でカバーし、営業利益は100億円を確保する見通しとしています。

	FY2020 見通し	前年比
売上高	17,800億円	-11.4%
売上総利益	6,008億円	-16.7%
販管費	5,908億円	-8.1%
営業利益	100億円	-87.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	36億円	-90.9%
ROE	0.4%	-3.9pt
期中平均為替レート	1USDドル 105.65円	-3.15円
	1ユーロ 119.62円	-1.28円
研究開発投資	925億円	-102億円
設備投資(有形固定資産)	480億円	-385億円
減価償却費(有形固定資産)	460億円	-165億円

2020年8月時点

危機対応と変革加速： コロナ禍におけるリコーの取り組み

新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになった皆様に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々、困難な状況におられる皆様の早期回復を心よりお祈り申し上げます。
また、医療従事者をはじめ、最前線でご尽力されておられる皆様に心から敬意を表します。

新型コロナウイルス感染症拡大への対応

新型コロナウイルス感染症の世界規模の拡大に伴い、経済活動の縮小や景気後退懸念など、広範に影響が及んでいます。

リコーグループは、新型コロナウイルス感染症がもたらした経済社会の大きな変容という未曾有の危機をばねにしながら、次の成長に挑戦していく決意をもって、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付けて、事業活動に取り組んでいます。

先行きが見通せない状況の中でも、事業収益力を強化し、当社の足腰をさらに強靱なものにしていくとともに、新型コロナウイルス感染症収束後の世界において求められる新たな価値をいち早く提供し、その後の飛躍につなげていけるよう、事業の変革に全社一丸となって邁進しています。▶1

生産面での影響

当初、中国での新型コロナウイルス感染症拡大を受け、中国工場の生産ラインが2月から3月初旬にかけて生産停止・調整などの影響を受けましたが、3月中旬からほぼ通常の稼働に回復しました。日本

では、中国からの部品供給が一時停滞した影響で一部の製品の生産に影響を受けましたが、6月には通常の稼働に戻っています。欧州の生産拠点は、各国政府の命令・要請などの影響を受け、大幅に生産活動が縮小しましたが、在庫による出荷対応を行ったことで、お客様への製品供給に大きな影響は出ていません。北米、タイの生産拠点についても通常の生産活動を継続しています。

販売面での影響

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、人々の外出制限によるオフィスでのプリントボリュームの減少、また世界的な経済下降リスクを鑑みた企業の購買意欲の減退や経費の抑制が見受けられ、当社の収益に影響しています。

一方で、多くの国と地域で非常事態宣言が発令されたことで、在宅勤務を実現するためのインフラ整備の要望が急激に高まりました。世界各地のお客様から、リコーグループが提供する在宅勤務の環境構築サービスへの引き合いや問い合わせが多く寄せられています。



在宅勤務環境の構築を支援（リコージャパン）

政府や地方自治体からの在宅勤務の対応要請を受け、多くの企業においてリモートワーク・在宅勤務を実施するための環境整備が喫緊の課題となりました。リコージャパン株式会社はICT機器やサービスを組み合わせて中小企業の在宅勤務環境の構築や事業継続・従業員の安全確保を支援する「在宅勤務パック」の一部サービスを期間限定で無償提供しました。セキュアなモバイルパソコン、クラウドサービス、WEB会議システム、VPN環境構築など、安心・手軽に在宅勤務が始められるソリューションを組み合わせることで、お客様の在宅勤務の早期実現を支援しています。▶2

詳しくはWEB

- 1 新型コロナウイルスに対するリコーグループの取り組み jp.ricoh.com/news/features/covid-19-response/
- 2 在宅勤務パック www.ricoh.co.jp/solutions/workstyle/telework/homeworking/

現場・現物・現実の把握による状況認識と、 それに基づく迅速な経営判断により施策を決定

新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界は未曾有の危機に陥りました。ウイルスという見えない敵との戦いは社会を一変させ、私たちの事業運営に対しても大きな影響をもたらしています。こうした先の見えない不透明な状況においては、現場・現物・現実から正しく状況を認識し、それに基づいて迅速に経営判断を行うことが重要です。



取締役 専務執行役員 CFO 松石 秀隆

感染拡大防止と事業継続の両立

リコーグループでは、中国国内で感染が拡大していた2020年1月28日に内部統制担当役員が責任者となる「リコーグループ統括対策委員会」を発足しました。地域ごとに警戒レベルを決定し、それぞれのレベルに応じた対応を規定した「感染予防ガイドライン」を発行することで、従業員の安全確保と健康維持を優先しながら感染拡大防止への貢献と事業継続を両立する取り組みを始めました。これは2009年に制定した新型インフルエンザへの対応を想定した事業継続計画(BCP)に基づくもので、新型コロナウイルスに関する情報が徐々に明らかになる中で随時改定しながら運用しています。

2011年の東日本大震災を教訓に地震など自然災害を想定したBCPを整備する企業は多いものの、感染症を想定したBCPを策定している企業は少ないと言われる中で、当社のリスクマネジメントが有事の際にきちんと機能することを証明できたものと認識しています。

その後も新型コロナウイルスの感染拡大状況や政府対策本部からの発信にあわせて適宜対応を進め、2月中旬には、社内外のイベントや行事、集合研修の実施に関するガイドラインを発行したほか、2月下旬には国内グループ社員の「原則、在宅勤務」を速やかに決定するなど、刻々と変化する状況に対し、迅速に意思決定をして対応を進めました。

時期	世の中の変化	リコーグループの取り組み
2020年1月	中国で感染拡大	「リコーグループ統括対策委員会」を発足
2020年2月上旬	世界中で感染拡大	社内外のイベントや行事、集合研修の実施に関するガイドラインを発行
2020年2月下旬	日本政府から感染拡大防止の要請	
2020年3月	WHOによるパンデミック宣言、 欧米諸国による国家非常事態宣言等	国内グループ社員を「原則、在宅勤務」
2020年4月	緊急事態宣言(国内)	暫定的に就業ルールを一部緩和 (在宅勤務の対象者・日数の緩和等、暫定的に就業ルールの一部を緩和)

緊急対策・恒久対策の実行について

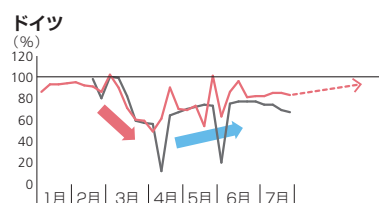
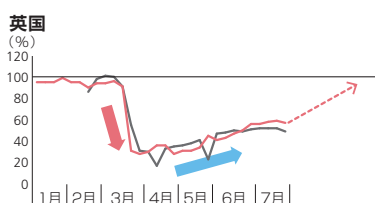
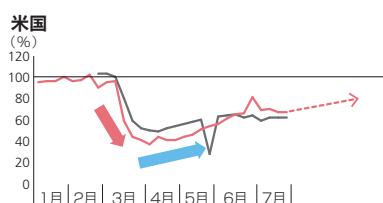
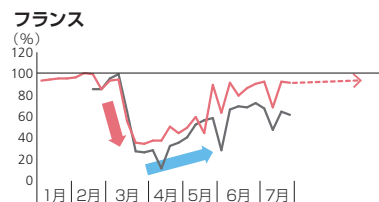
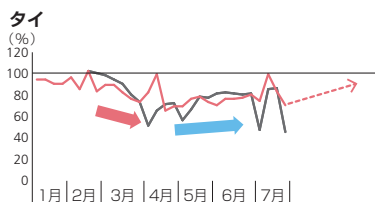
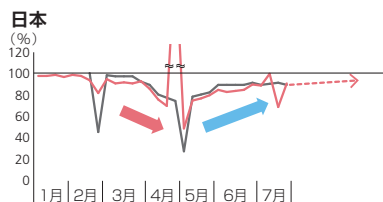
新型コロナウイルス感染症の拡大による事業への影響を踏まえ、業績影響の最小化や将来に向けた変革加速などの経営テーマに関する議論を執行取締役が主管する緊急対応プロジェクトを中心に、多い時には週に3日というペースで集中的に行いました。さらに社外取締役も交えた活発な議論を行い、通常の3倍速で意思決定を行いました。

議論にあたっては、お客様や社会の状況をできるだけ正確に理解することが重要です。主要国における出

社率やMFPのプリントボリュームの変化、さらに販売状況や業績推移などを加味してコロナ影響を具体的に想定することで改革の規模感を決めました。そして、経費の徹底的なスリム化などの緊急対策に加え、OAメーカーから脱皮してデジタルサービスの会社になる取り組みとして、開発テーマの選択と集中や生産拠点の最適化、ニューノーマルに対応する商品・サービスの継続投入など、20次中計で進めるべき施策を前倒しする恒久実施策を決定し、速やかに実行しています。

主要国別のMFPプリントボリューム回復想定

— MFPプリントボリューム(yoy) — オフィス出社率



主要国ごとに、MFPプリントボリュームやオフィス出社率から回復状況を予測

(備考) 出社率は、Google Community Mobility Reportによる。新型コロナ感染拡大前との職場への人の移動量の変化率。各週火曜日のデータ。
プリントボリュームは、@Remoteのデータによる。前年同期からの、MFPボリュームの変化率。

社員の安全と事業継続の両立

緊急事態宣言発令前後の対応

日本国内で新型コロナウイルス感染症の感染者が拡大した状況を受け、2020年2月25日には政府から新型コロナウイルス感染症対策の基本方針が公表され、企業等に対して、テレワークや時差出勤を実施することが推奨されました。

リコーグループでは2月27日に新型コロナウイルス統括対策委員会の緊急会議を開催。政府方針にある感染拡大防止に積極的に協力するために、3月2日から国内グループ社員の勤務を「原則、在宅勤務」とする方針を打ち出しました。4月7日に政府から発令された緊急事態宣言に伴う外出自粛要請に対応し、在宅勤務を基本とする働き方を継続。5月25日の緊急事態宣言解除後も在宅勤務や時差出勤等を最大限活用する勤務体制を続けました。在宅勤務が難しい職種の社員を除いてほぼ全社員が在宅勤務を実施したことで、緊急事態宣言期間となる5月の平均出勤率は、リコーの首都圏4事業所で7%程度まで抑制することができました。



4月に入社したばかりの新入社員研修も急速リモートで行うことになり、採用面接もフルリモートで行っています。

先行して取り組んできた社員の働き方改革

このように社員の安全確保や健康維持と事業・業務の継続を両立できたのは、2017年度から全社改革テーマの一つとして「働き方変革」の取り組みを進めてきたことによるものです。2016年度から育児・介護と業務の両立支援などを想定した「在宅勤務制度」を導入していましたが、2018年度には時間や場所にとらわれず柔軟な働き方を促進することを目的に、全社員を対象にした「リモートワ

ーク制度」を導入。あわせて社内コミュニケーションツールの刷新やIT環境の整備、サテライトオフィス拠点の増設などを進めてきました。

また、2020年には、国際的なスポーツイベント開催期間に合わせて本社事業所をクローズして一斉リモートワークを実施することを計画していました。新型コロナウイルス感染症の拡大を受けてイベントそのものは延期を余儀なくされましたが、一斉リモートワークに向けた準備が功を奏し、在宅勤務へのスムーズな移行を実現しました。新入社員の研修や採用活動もリモートで実施したほか、通期決算発表日が緊急事態宣言期間と重なりましたが、リモートワークを活用しながら決算業務を行い、決算発表日を延期することなく当初の予定どおりに実施することができました。

在宅勤務が難しいと言われるさまざまな現場においても、各部門が工夫して社員の安全・健康と業務継続の両立を目指して取り組みました。国内販売会社のリコージャパンでは、お客様先で機械のメンテナンス作業等が必要なカスタマーエンジニアは約半数が出社しましたが、営業部門は基本的にリモートで商談を行いました。こうした取り組みにより、東京支社の5月の平均出勤率は15%程度となりました。

このように、これまで全社で取り組んできた働き方変革により、コロナ禍においても社員の安全と健康に配慮しながら、大きな混乱もなく業務を継続することができました。



リモート商談の様子
リコージャパン担当者および明治商工株式会社のご担当者

新型コロナウイルス感染症に対する事業活動を通じた取り組み

世界を挙げて行われている新型コロナウイルス感染症との闘いにおいて、リコーグループは事業活動を通じて積極的に貢献すべく、さまざまな取り組みを行っています。>1

フェイスシールドの生産・提供

世界各地の医療現場では、多くの医療従事者の皆様が新型コロナウイルス感染症に立ち向かい、懸命の取り組みを進めてくださっています。

医療現場でのマスク不足が問題となる中で、リコーグループは3Dプリンターなどを活用してフェイスシールドを生産し、提供しました。

英国中部の製造・事業開発拠点であるRicoh UK Products Ltd. では、3Dプリンターや金型を活用してフェイスシールドを量産し、NHS (National Health Service) に提供。同様の取り組みはアルゼンチンやニュージーランド、イタリアでも実施しました。日本では、リコー厚木事業所にてフェイスシールド8,000個を生産し、リコージャパンを通じて全国の感染症指定医療機関に寄贈しました。



「THETA 360.biz」を活用した施設・商品の紹介

新型コロナウイルス感染症の拡大により、学校でのオープンキャンパスやショールームでの営業、不動産の内見などで自粛の動きが出ており、施設や商品を確認するために現地に足を運ぶことができないお客様が増えています。

こうした状況に対して、リコーは「THETA 360.biz」の60日間無償プランの提供を開始し、離れた場所から学校や施設、商品をVRで紹介できる環境を提供しています。

本サービスを利用いただくことで、平面写真よりも臨場感のある上下左右360°の画像情報を提供することが可能となります。施設や商品を紹介したい方々と、現場に訪問することができないお客様との橋渡しの機会を提供しています。

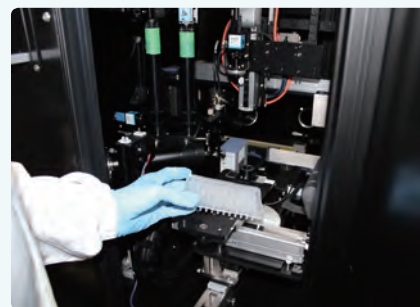


新型コロナウイルス用のDNA標準プレートを提供

リコーは、PCR検査の検出性能を正確に測定することができる、新型コロナウイルス用のDNA標準プレート「RICOH Standard DNA Series」を日本国内向けに発売しました。

リコー独自のバイオプリンティング技術を活用することで、遺伝子検査用の容器に新型コロナウイルスの特徴的な遺伝子配列を組み込んだDNA分子を1分子単位で任意の個数にコントロールして注入できます。このため、100分子以下の低濃度領域においても、装置や試薬が微量なウイルスをどの程度まで検出できるか測定可能にします。

これにより、PCR検査の精度管理が可能となることで、感染していてもウイルスを検出できない「偽陰性」の患者が感染に気づかないまま行動することを減らすことにつながり、感染拡大防止に貢献します。>2



詳しくはWEB

- 1 新型コロナウイルスに対するリコーグループの取り組み jp.ricoh.com/news/features/covid-19-response/
 2 遺伝子検査用標準物質 (Reference DNA Material) industry.ricoh.com/healthcare/biomedical/standard-dna/infection

危機対応と変革加速： デジタルサービスの会社への変革

デジタルサービスによるお客様への提供価値

リコーが目指す「デジタルサービスの会社」とは、はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供する会社です。そのために、リコーはワークプレイスのITインフラを構築し、ワークフローをデジタル化してつなぐデジタルサービスで、新しい働き方を実現していこうと考えています。

これは、人と人、そしてオフィスや現場をデジタルでつなぐことで、人々のはたらくを変革し、持続可能な社会の実現に貢献していくという「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」を実現する手段であり、デジタルサービスを提供することで、お客様のアウトプットの質・量の向上をサポートしていきます。



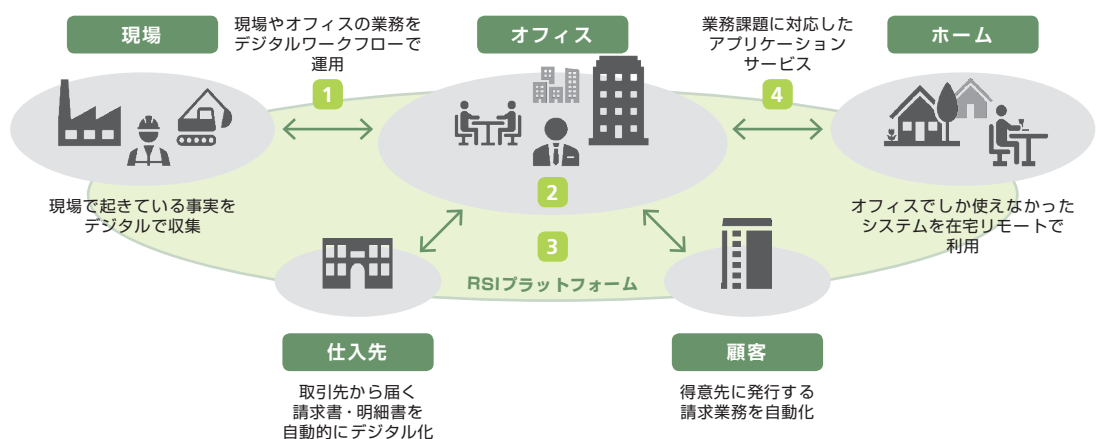
ワークプレイスをデジタル化することの意義

新型コロナウイルス感染症の拡大は、ワークプレイスに存在するさまざまな課題やストレスを浮き彫りにしました。人と人の接触を減らし「密」を回避するため、在宅勤務などの対応が必要となりましたが、オフィスと同じように仕事ができる環境をすぐには構築できない企業が数多くありました。また、請求書や明細書が書面でオフィスに届くため、その確認のためだけに出勤を強いられるというケースも散見されました。さらに、不動産業における物件内覧や建設現場の工事

の進捗確認など、人が現場へ行くことが前提となっている仕事も存在しています。

これらの課題を解決するために、デジタルの力が有効であるとリコーは考えます。ホーム、オフィス、現場、取引先やお客様のワークプレイスをデジタル化してつなぐことで、自動化・省人化を実現でき、リモートワークや少ない人数でも業務を遂行することができます。それにより、ワークプレイス間や業務と業務の間に介在するストレスをなくすことを目指しています。

- 1 現場とオフィス、2 業務と業務、3 企業と企業、4 オフィスとホームの間に介在するストレスをなくす。



リコーがデジタルサービスの会社になるための強み

オフィスサービス事業の強化に向けて獲得してきた能力とOAメーカーとして培ってきたアセットを組み合わせ、デジタルサービスの会社としての強みに変えていきます。

リコーグループの強みは、グローバルに広がる140万社のプリンティングのお客様です。お客様と直接取引をさせていただいているからこそ、ラストワンマイルというリアルな接点を持つことができ、必要な新たなサービスをご提供していくことができます。これはプラットフォーマーや大手システムインテグレーターにはないリコーグループの強みです。お客様先の機器の保守やメンテナンスを行うフィールドエンジニア11,000人がいつもお客様に寄り添い、ソフト開発者からシステムエンジニアまで、総勢16,000人のデジタル人材が、お客様の困りごとの解決にあたり

ます。そしてグローバル約4,000社のパートナーの皆様と連携し、デジタルサービスの会社に変革します。デジタルサービスのエッジデバイスとしてのものづくりも大切な機能であり、世界一のハードウェアを作り続けます。

強み（競争力の源泉）
強固な顧客基盤（オフィスプリンティング） - 顧客数140万社 - 市場稼働台数400万台（直売のみ）
エリアを面でカバーする顧客接点 フィールドエンジニア11,000人
豊富なデジタル人材 16,000人
光学、材料、画像処理などのコア技術
多数のITパートナー 4,000社

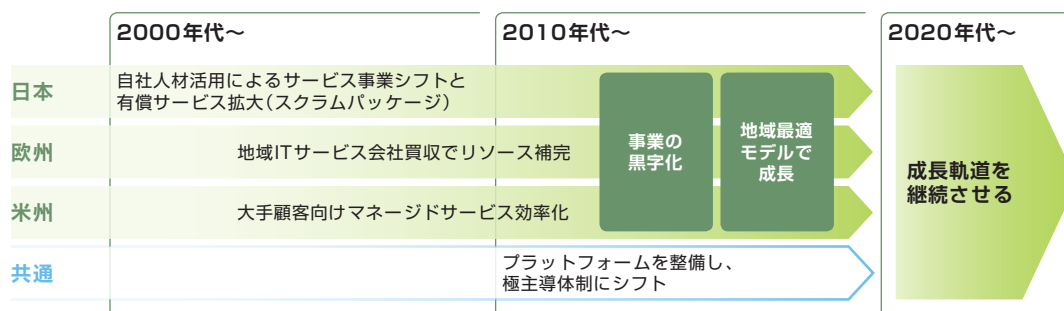
オフィスサービス事業の拡大

リコーグループのオフィスサービス事業は、新型コロナウイルス感染症拡大に対応する在宅勤務やリモートワーク体制構築を支援するパッケージの販売により、さらなる成長が期待できます。

この好調を支えているのは、リコーグループが長年にわたり中小企業に寄り添ってきた歴史と実績です。オフィスサービス事業最大の市場である日本では、約30年にわたる事業展開の中で、中小企業を中心に、パッケージ型サービスをはじめとするお客様ニーズを満たす商品・サービスのラインアップを提供してきました。そこで培われた保守サービス網は、他社を圧倒する顧客密着型の人的インフラとして成長しています。

かつてはお客様へのサービスは無償という意識が強くありましたが、この数年でお客様の意識が変化し、サービス有償化への納得感が醸成されつつあります。適正なサービス対価を得ることで固定費が回収され、収益性が健全化されたことが、圧倒的な競争力の確保につながっています。

また、海外においては重点国を定め、中小企業に向けた顧客密着型のサービス事業モデルを展開しています。日本のビジネスモデルをそのまま輸出するのではなく、国・地域ごとの市場特性やお客様の傾向などをとらえると同時に、地域サービスプロバイダーの買収・提携等により必要な能力を獲得することで、成長の原動力を生み出してきています。



お客様へのデジタルサービスの提供

日本極における取り組み

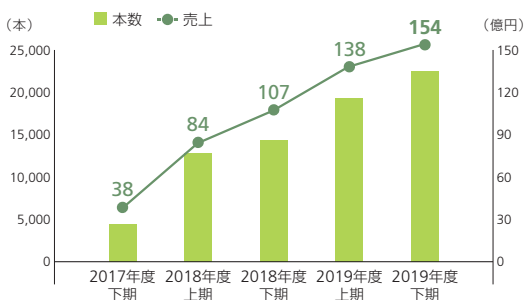
業種業務向けソリューションでオフィスサービスの売上がオフィスプリンティングを上回る

日本市場では、7つの業種と3つの共通業務に対応するソリューション「スクラムパッケージ」が中小企業のお客様からの好評を博しています。さまざまなアプリケーションやリコー製品を組み合わせで課題解決をサポートするパッケージで、建設業や製造業、医療業などのお客様向けに提供を行っています。このサー

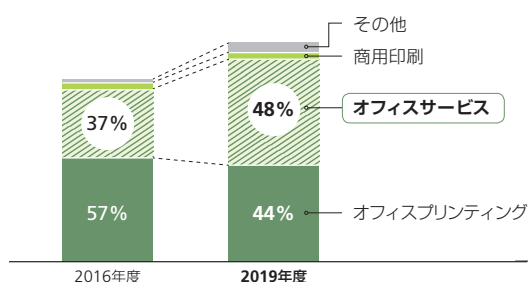
ビスは、2017年度以降、売上・販売本数ともに急激な成長を見せています。

これにより、2019年度の日本国内におけるオフィスサービス事業の売上は、オフィスプリンティング事業を上回る成果を上げるという歴史的な転換点を迎えました。

スクラムパッケージ売上・本数推移



売上推移



業種業務ソリューション「RICOH Digital Processing Service」の提供

中堅中小企業向けにニューノーマル環境下での業務効率化や生産性向上を実現するソリューション商品群として、新たに「RICOH Digital Processing Service」の提供を2020年6月より始めました。➤1 ➤2

本サービスは、スクラムパッケージやスクラムアセットなど、これまで展開してきた業種業務ごとの固有のワークフローをデジタル化して新しい働き方を支援す

るソリューションを統合した商品群です。建設業や不動産業、製造業、福祉介護業などの重点業種と、共通業務となるバックオフィスなどであわせて100パック以上をラインアップして展開しています。オフィスやホーム、現場といった「はたらく場所」を問わず、自動化や省力化により、ワークプレイスに「密」環境を作らず業務の生産性向上を支援します。

欧州極における取り組み

多様な働き方に対応した「Work together, anywhere」の提供

欧州でもITサービスの提供能力は充実しつつあります。新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、多様な働き方に対応したサービスパッケージ「Work together, anywhere」の展開を2020年4月より開始しました。➤3

リモートワークのデバイスパッケージや会議用パッケージ等、9種類の代表的なパッケージがあり、手軽に導入できることからお客様に高い評価をいただい

ています。また、多くのパッケージが、シェアードサービスを提供するNetwork Operation Centreを活用したものになっていることも特徴です。



詳しくはWEB

- 1 業種業務ソリューション「RICOH Digital Processing Service」を提供開始 jp.ricoh.com/release/2020/0605_1
- 2 リコーはデジタルサービスの会社生まれ変わります。 www.ricoh.co.jp/sales/about/ricoh-digital-processing-service
- 3 Work together, anywhere Helping businesses succeed in a changed world www.ricoh-europe.com/campaigns/work-together

ニューノーマルに向けたリモートワークの社内実践

在宅勤務などのリモートワークを新しい働き方として標準化

新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けて、リコーグループでは在宅勤務を最大限活用する働き方を進めてきました。7月にリコー社員を対象に生産性や生活・健康面の変化を調査したところ、回答者の8割以上の社員が在宅勤務でも「生産性は維持・向上した」と回答し、生活面、健康面でも「維持・向上」の割合が高いという結果になりました。

こうした検討を踏まえ、リコーはニューノーマルへの対応として、在宅勤務などのリモートワークを新しい働き方として標準化しました。社員の“働きがい改革”の一環となるもので、自律的に働く時間や場所を選択できる柔軟な働き方を促進することで、生産性や生活・健康の質の向上を図り、リコーが掲げる

2036年ビジョン「はたらくに歓びを」を社員一人ひとりが実現することを目指します。

新しい働き方のガイドラインを国内リコーグループ向けに発行したほか、リコーではリモートワークの対象者や利用日数に関する制約を撤廃するなど、人事制度を順次変更しています。社員の声を反映した職種ごとの最適な出社率を設定しており、全社一律ではなく、職種や仕事内容にあわせて柔軟に出社とリモートワークを組み合わせる最適な働き方を実践します。▶4

今後も新しい働き方の実践を推進し、社内のデジタルトランスフォーメーションを加速させるとともに、実践で培ったノウハウをお客様にも提供し、ニューノーマルに対応した新しい働き方へのシフトを支援します。



生産現場におけるリモートワーク導入

神奈川県厚木事業所では、デジタルマニファクチャリングの推進により、ロボットなどで一部の製造ラインの自動化が図られ、稼働状況や工程部品在庫数、部品などを運ぶAGV(無人搬送車)の走行状態も記録されています。これらのデータを自宅からリアルタイムで確認して分析することで、機器の異常をいち早く予知し、出勤している社員に指示を出すなど監視業務の一部をリモートで行いました。▶5

このような工夫により、生産現場でも品質・稼働維持の間接業務を中心に30%以上の社員が在宅勤務を実施しました。今後もリモートワークの導入を推進すると同時に、距離の制約を受けないという特性を活かして、海外など離れた場所にある生産現場との連携強化も目指します。



自宅からリモートで監視業務を行い、工場へ指示を出す



詳しくはWEB

4 ニューノーマルへの対応として、在宅勤務などリモートワークを新しい働き方として標準化 jp.ricoh.com/release/2020/0819_2

5 リコーのリモートワークの取り組み～コロナ禍での事業継続へのチャレンジ～ jp.ricoh.com/about/empowering-each-other/remote_work

お客様のDXを支える技術開発と社内実践

デジタルトランスフォーメーションによる業務プロセス改善



1 RPA

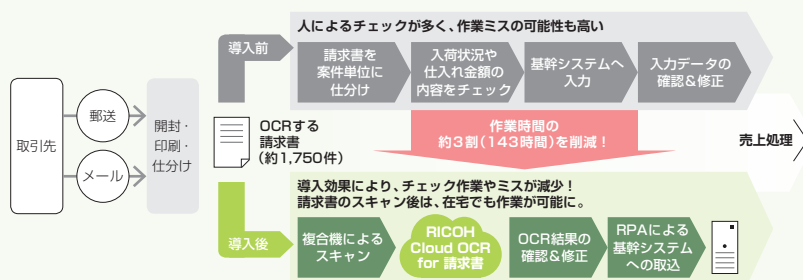
ロボティック・プロセス・オートメーションの略で、人が行っている業務をソフトウェアロボットにより代行・代替すること

リコーグループでは、社内のデジタルトランスフォーメーションを進めています。2018年から経営基本方針の一つに「全員参加型の社内デジタル革命」を掲げ、RPA **➤1**やAIを活用した業務プロセス改革を、間接業務だけではなく開発や生産の現場も含めた全社に展開しています。この活動は、単なる業務の自動化ではなく、「社員一人ひとりが業務プロセスを改善し続ける体質づくり」を目的としています。

デジタルでデータの取得や業務プロセスの見える化と課題の分析を行い、品質管理の現場では、MFP・

プリンターなどの製品の消費電力測定業務などをRPAで自動化して、人の作業を大幅に削減しています。バックオフィスでは、RPAとAI-OCRなどを組み合わせた業務の自動化が進んでいます。また、製造現場でもAI技術を用いた部品の外観検査など、さまざまな場面で活用に取り組んでいます。社員全員がデジタルネイティブとなり、デジタルを上手に使うことで最高のアウトプットを出せる新しい働き方を実践し、お客様に提供していきます。 **➤1 ➤2 ➤3**

月末の請求書処理をAIとRPAで自動化



請求書の処理は、月末に業務が集中し、紙の処理となるので手作業やチェックが多く、時間がかかっていました。MFPとAI、RPAを活用することで、この業務プロセスの時間削減に成功しています。リコー独自の帳票解析技術と画像処理技術を搭載したAIが、請求書に記載された情報を自動認識して一括でデータ化。情報がデジタル化されるため、RPAによりデータの入力・チェックを自動化することができました。月の作業時間の約3割を削減するとともに、在宅勤務などリモートでの処理も可能となり、働き方の改革にもつながります。



取締役 専務執行役員 CTO 坂田 誠二



2 デジタルツイン

フィジカル空間の情報をリアルタイムでサイバー空間に再現し、シミュレーションなどで現実世界の変化を予測する技術

3 マスカスタマイゼーション

柔軟かつ自動的な製造システムにより、カスタム製品を大量生産の効率で製造すること

事業と技術の両輪で実現するワークプレイスの革新

リコーグループがデジタル化によるワークプレイスの改革に挑戦し、持続的な企業価値の向上を実現するためには、既存事業の発展のための事業視点と、未来洞察に基づいた革新的な新規事業のための技術視点のマネジメントが必要不可欠と考えています。リコーはオフィスプリンティング事業で大部分の収益を上げていますが、さらなる成長のためにオフィスサービスを深化させることが必要です。オフィスだけでなくホームや現場を含めたワークプレイス全体の課題、そしてESGやSDGsなどの社会課題の解決も、ビジネスの柱として掲げていきます。

課題解決に貢献するデジタルサービスを素早く提供するためには、お客様の地域や業態に即した

本質的なニーズをとらえ、それにあったサービスや製品を組み合わせる必要があります。開発者がお客様に寄り添いながらサービス開発を行う体制を築くと同時に、サービスを実現するための共通のプラットフォームの開発を進めます。

また、中期的な成長を支えるための技術戦略として、人間が中心となるデジタルイノベーションを目指し、「ワークプレイスではたらく人の働き方を進化させるデジタルツイン **➤2**」と、「マスカスタマイゼーション **➤3**時代のデジタルプリンティング」に取り組む考えです。その実現のために、AIと5Gを最重点技術として活用を推進し、さまざまな場面でデジタル技術を使いこなせる人材の育成を進めていきます。



- 1 社内実践事例 www.ricoh.co.jp/service/rpp/
- 2 RICOH Cloud OCR for 請求書 社内導入事例 www.ricoh.co.jp/case/1909_ricoh-japan/
- 3 外観検査向け画像認識・解析技術 jp.ricoh.com/technology/tech/073_imagerecognition

お客様に最高の支援を提供するためのAI開発

リコーグループでは、2017年にAIの専門組織として「AI応用研究センター」を設立して、製品へのAIの搭載や、社内業務改革への適用などに取り組んでいます。2018年10月には社内でデータサイエンスに関する社内塾を発足し、ハイレベルのデータサイエンティスト育成と現場におけるデータ活用の促進を目指してきました。現在では、さまざまなサービスを開発する担当者が実務にAIを組み込み、必要に応じてAIの専門組織が支援を行うことで、サービスへの活用を進めています。

AIはツール自体がオープンで進歩が非常に速く、速度や性能の世界最高記録が常に塗り替えられる特殊な技術領域です。AIの性能を最大限に引き出して

課題解決につなげるためには、AI単独の性能だけではなく、目的に合った質の高いデータを数多く収集してAIに学習させることが非常に大切です。

データを収集するためのエッジデバイスも、サービスの質を向上するための重要な要素です。リコーはオリジナルなセンシング技術（画像・振動など）で今まで取得できなかったデータを取得できるようにします。例えば路面モニタリングサービスでは、リコー独自のステレオカメラで距離の情報を取得することで、平面画像や目視ではわかりにくい路面のわだちの深さを測定するなど、データの質も向上します。取得したデータを最適なAI技術で活かしきり、さまざまなワークプレイスでお客様に価値を提供していきます。▶4



はたらく人に最高の支援をAIで

デジタルサービスで、はたらく人の課題解決に貢献し、ワークプレイスに新しい価値を提供していきます。デジタルの頭脳であるAIを活用したサービス開発の考え方と人材・体制についてご紹介しています。

 jp.ricoh.com/technology/ai

デジタルサービスを支えるAI技術

トンネルのモニタリングシステム ▶5

トンネルの老朽化に伴う安全管理が社会課題となっています。独自の被写界深度拡大カメラ*を複数台用いた撮影システムでトンネルの状態を鮮やかに可視化し、AIで調書作成を支援することで社会インフラの安全に貢献します。

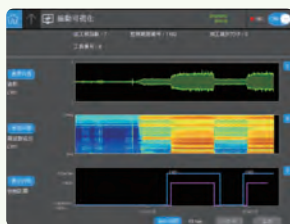
* 被写界深度拡大カメラ：解像度と明るさを犠牲にすることなく撮影画像の焦点が合っているように見える範囲を拡大するカメラ



トンネル内壁面の撮影イメージ

工作機械向け振動見える化技術 ▶6

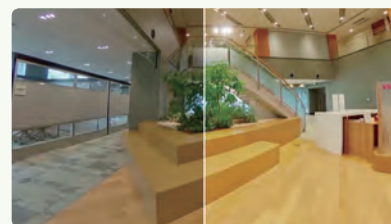
製造業では、生産性の向上などを目的とした工程可視化の取り組みが進められています。機械の振動には、加工状況を把握するための多くの手掛かりが含まれています。工作機械が発するさまざまな振動を専用のセンサーで取得し、AIで解析。加工状態などをリアルタイムで提示することで、生産性や生産品質を向上します。



振動の可視化システム画面

360度画像の超解像技術 ▶7

不動産業界では物件の内覧をオンラインで行うバーチャルツアーが普及してきています。新型コロナウイルス感染症拡大防止のため人と人との接触を減らすことが求められ、その重要性はより高まっています。RICOH THETAで撮影した360度画像を高精細・高画質化するため、高画質コンパクトデジタルカメラGRの画像を教師データに用いてAIで学習させます。バーチャルツアーの訴求力を高め、効果的な内覧業務を実現します。



撮影画像(左)補正後の画像(右)

 詳しくはWEB

4 路面モニタリングサービス www.ricoh.co.jp/service/road-monitoring-service

5 トンネルのモニタリングシステム jp.ricoh.com/technology/tech/087_tunnel_monitoring

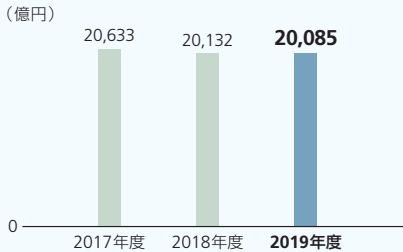
6 工作機械向け「振動見える化技術」 jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_Vibration_Visualization

7 AIを活用した360度画像の超解像技術 jp.ricoh.com/technology/tech/088_image_enhancement

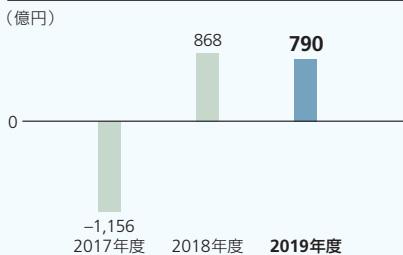
2019年度業績ハイライト

IFRS (国際会計基準) に準拠しています。

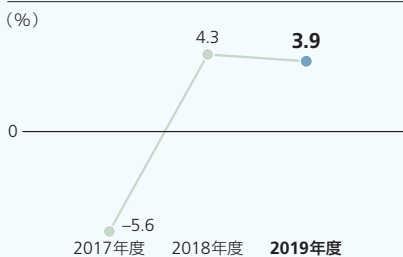
売上高



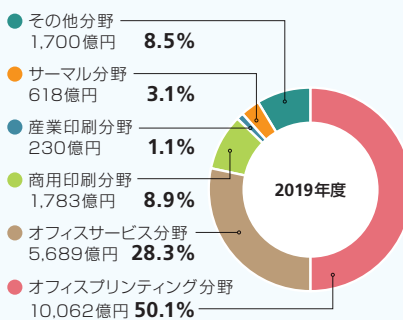
営業利益



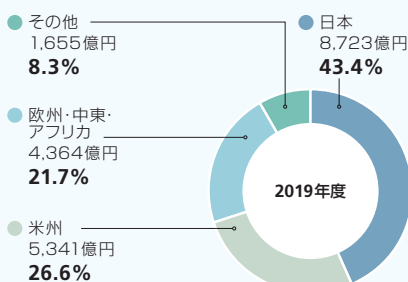
営業利益率



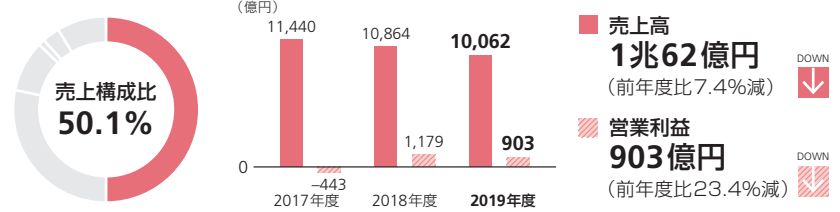
製品分野別売上高



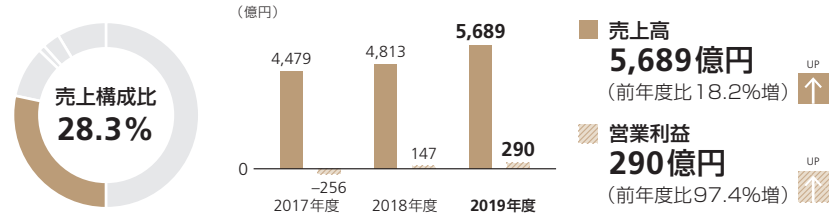
地域別売上高



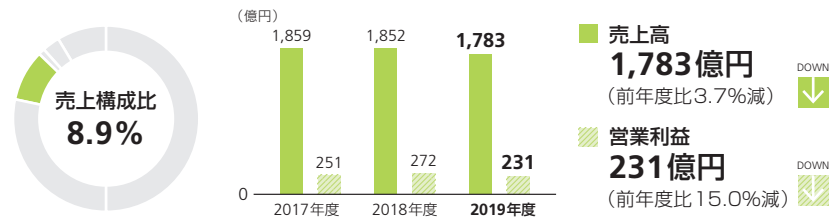
オフィスプリンティング



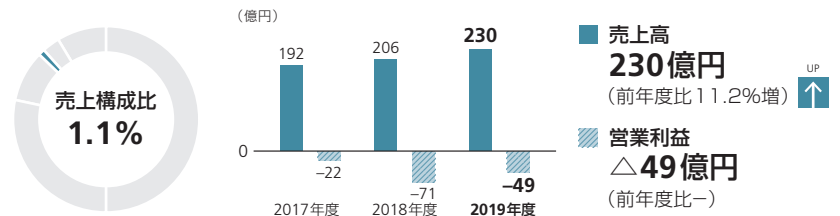
オフィスサービス



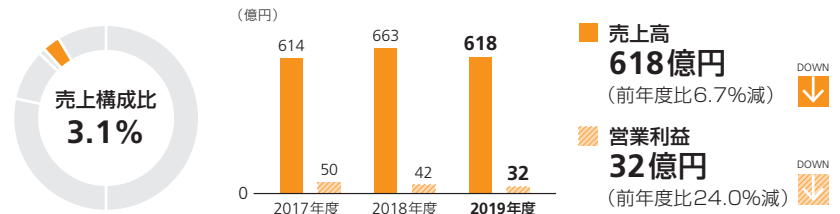
商用印刷



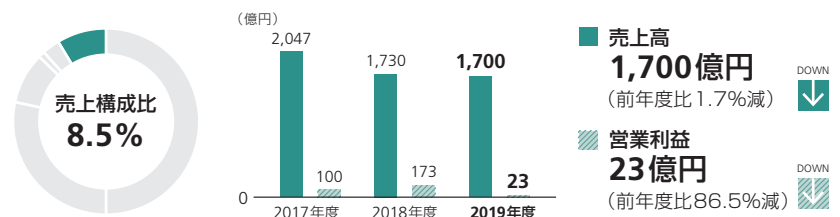
産業印刷



サーマル



その他分野



主要な事業内容 基盤事業として、世界トップシェアを有するオフィス向けカラーMFPをはじめ、プリンターなどの画像機器や関連サービスを提供しています。	主な製品・サービス MFP・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど	事業報告 2019年度の売上高は、2018年度に比べ7.4%減少し1兆62億円となりました。第3四半期までは新製品効果もありA3カラーMFPの台数が2018年度に比べて3%増加するなど堅調に推移していましたが、第4四半期に新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響によって製品販売が減少したことに加えて、お客様の事業活動が制限された結果、関連消耗品などの売上高も減少となりました。営業利益は、構造改革効果創出による営業費用削減などが進んだ一方、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた減収に伴う売上総利益の減少などにより、2018年度1,179億円から、2019年度は903億円と前年度比減益となりました。
新しい働き方を支援する製品やサービスの提供など、IT環境の構築からネットワーク環境の運用支援、ユーザーサポートなどを組み合わせたトータルソリューションを通じてオフィスのお客様の課題解決に貢献しています。	パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、関連サービス・サポート・ソフトウェア、ドキュメント関連サービス・ソリューションなど	2019年度の売上高は、2018年度に比べ18.2%増加し5,689億円となりました。国内では、Windows 10移行需要に伴うパソコン販売やITシステム導入・サポートソリューションに加えて業種業務別ソリューションパッケージ、特に新型コロナウイルス感染症拡大に対応する在宅勤務やリモートワーク体制構築を支援するパッケージの販売が年度末にかけて大きく拡大しました。海外では欧州・中東・アフリカにおいてITサービスなどの販売が拡大しました。営業利益は、売上拡大に伴う収益性の改善が進展し、2018年度の147億円から、2019年度は290億円と前年度比約2倍となる大幅な増益となりました。
印刷業を営むお客様に、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連の製品・サービスを提供しています。	カットシートPP(プロダクションプリンター)・連帳PPなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど	2019年度の売上高は、2018年度に比べ3.7%減少し1,783億円となりました。第3四半期までは、欧米を中心に2019年度に投入した新製品効果によりハードウェア売上高が2018年度に比べて2桁伸長したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて第4四半期の製品販売が減速したことに加えて、需要が減少している基幹系プリンターの関連消耗品などの減収により、2018年度に比べ減収となりました。営業利益は、基幹系プリンターの関連消耗品などの減収による売上総利益の減少などにより、2018年度の272億円から、2019年度は231億円と前年度比減益となりました。
家具、壁紙、自動車外装、服飾品生地など、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド、インクジェット用インク、産業用プリンターなどを製造・販売しています。	インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンターなど	2019年度の売上高は、2018年度に比べ11.2%増加し230億円となりました。第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、主な市場である中国での販売活動に影響があったものの、新たに販売を開始した新世代の産業用インクジェットヘッドの販売が海外で伸長したことに加え、産業向けプリンターの販売が拡大し、2018年度に比べ増収となりました。営業損益は、事業成長に向けた製品開発経費の増加に加えて、新製品在庫引当などの一時要因による費用の増加などもあり、2019年度は49億円の営業損失となりました。2018年度からは21億円の利益改善となります。
食品用のPOSラベル、バーコードラベル、配送ラベルなどに利用されているサーマルペーパーや、衣料品の値札やブランドタグ、チケットなどに使われる熱転写リボンを製造・販売しています。	サーマルペーパー、サーマルメディアなど	2019年度の売上高は、2018年度に比べ6.7%減少し618億円となりました。主な市場である中国における競争激化や顧客の経費削減策などの影響による減収に加え、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、販売が減少しました。営業利益は、原材料供給安定化による原材料価格の低下や工程改善による原価率低減を進めたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による減収の影響により、2018年度の42億円から、2019年度は32億円と前年度比減益となりました。
その他分野は、「産業プロダクツ」、「Smart Vision」、「その他」から構成されています。リコーグループの持つ技術力などを活かして、産業向けからコンシューマー向けまで幅広い製品・サービスを提供しています。	産業プロダクツ: 産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、精密機器部品 Smart Vision: デジタルカメラ、360度カメラ、関連サービス その他: 3Dプリント、環境、ヘルスケア、金融サービスなど	2019年度の売上高は、2018年度に比べ1.7%減少し1,700億円となりました。国内のファイナンス事業の堅調な拡大、産業プロダクツ事業の光学モジュールが販売を拡大した一方で、物流子会社の持分法適用会社への移行の影響により減収となりました。物流子会社の連結除外による影響を除くと、実質的には増収となります。営業利益は、2018年度に物流子会社株式の譲渡益を計上したことの影響により、2018年度の173億円から、2019年度は23億円と、前年度比減益となりました。2018年度の物流子会社株式の譲渡益の影響を除くと、営業利益は実質的にほぼ横ばいとなります。

環境

環境保全と事業成長の同時実現

リコグループは、環境保全と利益創出を同時実現すべきものととらえ、自ら責任をもち、全グループをあげて地球環境負荷の削減と再生能力の向上に取り組む「環境経営」を実践しています。▶[1](#)

目指すべき持続可能な社会の実現に向け、「脱炭素社会の実現」および「循環型社会の実現」をマテリアリティ ▶[2](#)として位置付けるとともに、「バックカスティング方式」で“温暖化防止分野”および“省資源分野”における2030年・2050年環境目標を設定しています。この目標達成に向け、中期経営計画単位で具体的な施策 ▶[3](#)を立案、各分野で活動を展開しています。2020年度からは、環境目標を経営戦略に基づいた「ESG目標」の一つとして位置付け、執行役員の報酬と連動させることで、環境経営に対する経営層の責任を明確にしています。

リコグループ環境宣言

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

「脱炭素社会の実現」に向けて



1 SBT (Science Based Targets) イニシアチブ

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

2 GHGスコープ1、2、3

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

3 BAU

Business As Usualの略。

リコグループは、2050年にバリューチェーン全体のGHG排出量を実質ゼロにすることを目指し、徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な利活用を推進しています。近年、世界的に脱炭素社会を目指す動きが加速していることから、2030年目標を見直し、自社排出のGHG削減目標を従来の30%削減から63%削減 (2015年比) に改定しま

した。この新たな目標は、国際的なイニシアチブであるSBT (Science Based Targets) イニシアチブ ▶[1](#)から「1.5°C」基準の認定を受けています。

また、目標達成の施策の一環として、三菱UFJ銀行と「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結しました。環境目標の達成状況に基づき、金利の優遇を受けることが可能となります。

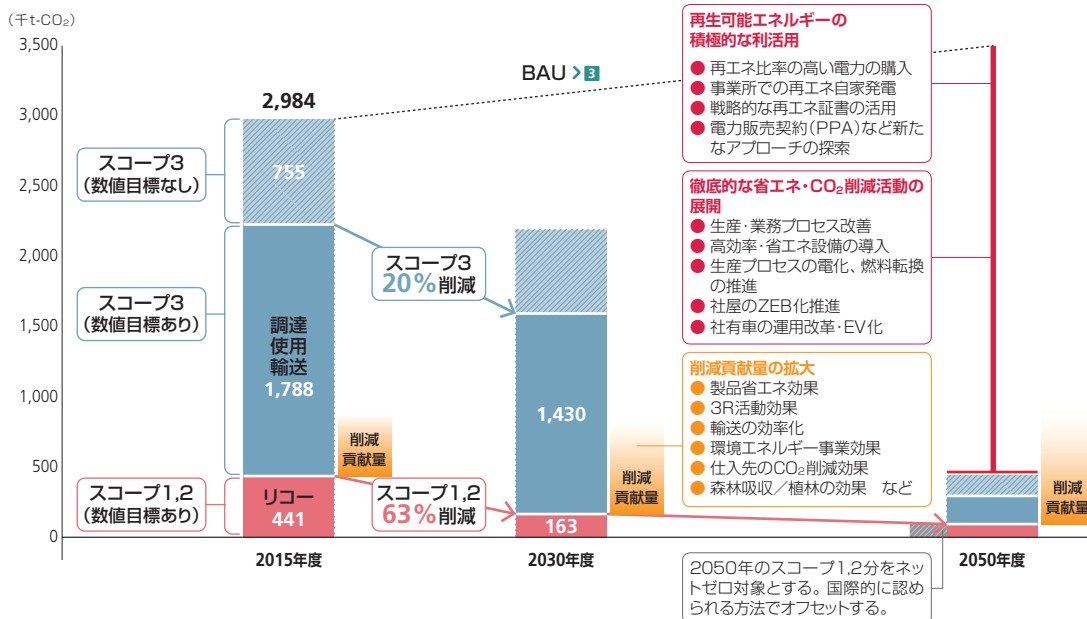
リコグループ環境目標 (温暖化防止分野)

【2030年目標】

- GHGスコープ1,2: **63%削減** ▶[2](#) 2015年比
- GHGスコープ3: **20%削減** ▶[2](#) 2015年比 (調達、使用、物流カテゴリ)
- 少なくとも使用電力の30%を再生可能エネルギーとする

【2050年目標】

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



詳しくはWEB

1 環境 jp.ricoh.com/environment

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

3 リコグループ19次環境行動計画 (2018年3月期～2020年3月期) jp.ricoh.com/environment/plan/plan19th.html

脱炭素分野の取り組みと2019年度実績

生産プロセスの改善や高効率設備の導入、物流プロセスの見直しを通して、サプライチェーン全体での徹底的な省エネ活動を推進するとともに、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指しています。

2019年度から主力製品であるA3MFPの組立て生産を行う全社屋(中国、タイ、日本)で使用する電力の全量(37GWh相当)を再生可能エネルギー由来の電力で賄っています。また、国内営業拠点のZEB化⁴を進めており、これまでに5拠点がZEB

化を完了しています。海外事業拠点では、社屋での太陽光パネルの設置、再エネ証書の活用などを進め、再生可能エネルギーの利用拡大に取り組んでいます。

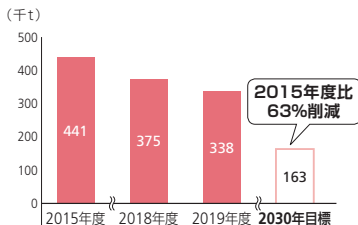
これらの取り組みの結果、2019年度のGHG排出量は、自社排出(スコープ1)・間接排出(スコープ2)合計で338千t、前年比9.8%削減、2015年比23.4%削減となりました。また、再生可能エネルギー利用率(電力)は12.9%で、前年から3.5ポイント増加しました。



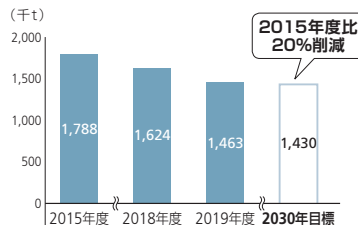
4 Net Zero Energy Building
年間で消費する建築物のエネルギー量が大幅に削減されている建築物。省エネ基準に対して「ZEB」(100%以上減)、Nearly ZEB(75%以上減)、ZEB Ready(50%以上減)がある。

【2019年度実績】

GHG排出量(スコープ1,2)

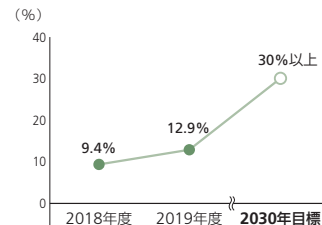


GHG排出量(スコープ3)



* 調達、使用、物流カテゴリー

再生可能エネルギー使用率



社会におけるリーダーシップ

● 「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同⁴

2020年6月、リコーはSBTイニシアチブと国連グローバル・コンパクトが主導する「Business Ambition for 1.5°C」キャンペーンの賛同企業による共同宣言「Uniting Business and Governments to Recover Better」への賛同を表明しました。これは、新型コロナウイルスが経済に深刻な影響を与える中、経済回復を目指す中でも各国の気候変動対策を減速させてはならないとする宣言です。

● 気候変動問題に関する小泉環境大臣との意見交換会に参加

2020年6月、リコー社長 山下良則を含む「気候

変動イニシアティブ⁵」の企業関係者と小泉進次郎環境大臣が、「グリーンリカバリー」をテーマに、新型コロナウイルス感染症収束後の気候変動対策について意見交換を行いました。山下から、経済回復と緑の回復は同軸でなければならないと強調するとともに、日本での再生可能エネルギー調達の難しさを指摘し、日本政府の支援を要請しました。

● RE100リーダーシップ・アワードの最終選考企業に選出⁶

2020年9月、RE100達成に向けた活動を牽引する企業を表彰する「RE100リーダーシップ・アワード」において、日本企業として唯一、最終選考企業に選出されました。



5 気候変動イニシアティブ
気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、NGOなどのネットワーク。2020年9月現在、約500企業・団体が参加。

TCFDフレームワークに基づく情報開示⁶

リコーグループでは、気候変動問題を経営リスクとして認識するだけでなく、成長機会としても位置付けています。

2020年度も昨年に引き続きシナリオ分析を実施しました。年々増加する自然災害については、サステナビリティ推進部門、総務部門、リスクマネジメ

詳しくはWEB

⁴ 「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同 jp.ricoh.com/info/2020/0609_1/

⁵ RE100リーダーシップ・アワード jp.ricoh.com/info/2020/0914_1/

⁶ TCFDフレームワークに基づく情報開示 jp.ricoh.com/environment/management/tcfd.html

ント部門、経営企画部門、購買部門、生産部門での組織横断ワークショップを開催し、自社拠点を含むサプライチェーンのリスクおよび対処策を検討しました。これにより、国内外拠点の水害リスクを新たに評価項目に加えました。また、新型コロナウイルス

感染症の甚大な影響を踏まえ、気候変動に伴う感染症のリスクと機会も追加しました。

評価結果をもとに、経営層が参加するリスクマネジメント委員会・ESG委員会・グループマネジメントコミッティにて対処策を検討しています。

採用シナリオ

移行リスク: 2℃シナリオ(IPCC RCP2.6)および1.5℃シナリオ

物理リスク: 4℃シナリオ(IPCC RCP8.5)

リスクと対処

* 財務影響: 大・中・小(数百億～数億円)の3段階で評価

* 緊急度: リスク顕在化の可能性がある時期として高・中・低(1年以内～5年超)の3段階で評価

	リコへの影響	財務影響	緊急度	対処
移行リスク	サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用	中	低	● 省資源活動の推進 ・再生機販売・再生材の活用による新規投入資源量の削減 ● サプライヤー支援活動の推進 ・サプライヤーの脱炭素活動の積極的な支援による調達コスト上昇の抑制
	脱炭素社会への消費者・投資家行動の急速な変化	小	中	● 脱炭素施策の推進 ・SBT1.5℃目標に資する省エネ・再エネ施策の積極展開(再エネ証書の戦略的活用など) ・サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達
物理リスク	自然災害の急激な増加	中	高	● 洪水、豪雨、台風に対するBCPの強化 ・生産拠点での災害対策 ・調達／物流系統のBCPプランの策定等
	感染症の地域性流行	中	低	● 感染症対策BCPの強化 ・業務・商談のIT化 ・生産拠点の分散化／プロセスの自動化 ・部品および製品在庫積み増し
	森林資源の減少	小	低	● グリーン調達の推進 ・管理された森林素材による認証紙採用 ● 省資源活動の推進 ・シリコンライナーレスラベル、リライタブルペーパーによる原紙利用の削減

機会

2030年に向けた機会	現在の取り組み	財務効果
お客様の脱炭素化を支援するサービス・ソリューションの販売拡大(緩和)	・環境ラベル基準を大幅に上回る省エネ商品の提供 ・脱炭素支援ソリューションの提供 ・オフィス最適化ソリューションの提供	<2019年度実績> 脱炭素貢献製品(エネルギースター認定製品)の売上: 約11,000億円
	・環境ブランドの向上と環境配慮商品の提供による販売機会の拡大	<2019年度実績> ESG対応実施を伴う大手商談売上: 約120億円
感染症対策(ニューノーマル)につながるソリューションの販売拡大(適応)	・感染リスクを低減するソリューション(リモート診療／教育／面談、働き方変革など)の提供	<2019年度実績> 感染症低減、脱炭素につながるソリューションパッケージの売上: 約300億円
環境・エネルギー事業(創エネ・蓄エネ・省エネ関連事業)の拡大	・製品再生、部品再生事業の拡大 ・回収された使用済み製品のリユース、リサイクル	<2019年度実績> 製品再生・部品再生事業の売上: 約360億円
	・創エネ、省エネ事業(CO₂排出係数の低い電力販売、太陽光発電O&M、照明・空調制御システムなど)の拡大	<2019年度実績> 創エネ・省エネ事業関連の売上: 約300億円
新規事業の創出・展開	・代替プラスチック材料の開発と販売	<将来見込> 生分解性の植物由来樹脂である発泡PLAをプラスチック容器、梱包材の代替として、2020年にサンプル出荷を開始。リコ製品をはじめ幅広い業種に対する素材販売、製造ソリューションの提供やライセンス生産により販売拡大を目指す
	・色素増感太陽電池の開発と販売	<将来見込> エネルギーハーベスティング▶1の一つとして、色素増感太陽電池▶1をさまざまなアプリケーションに展開し販売拡大を目指す
	・シリコンライナーレスラベル、リライタブルレーザーシステム、ラベルレス印刷の開発と販売	<将来見込> 剥離紙を必要としないラベルやラベルレス印刷により、社会における紙消費量や廃棄物の削減に貢献し販売拡大を目指す



1 エネルギーハーベスティング
周辺環境に存在する光や熱、振動などから発電する環境発電



詳しくはWEB

1 固体型色素増感太陽電池 jp.ricoh.com/release/2020/0115_1/

「循環型社会の実現」に向けて

近年、循環型社会(サーキュラーエコノミー)への関心が急速に高まっています。リコーグループは、省資源分野でも2030年・2050年環境目標を設定、製品や事業活動の領域で、資源の循環利用や新規投入資源の削減を積極的に進めています。また、新たにプラスチックの使用に関する方針を策定するとともに、中長期的な削減目標を掲げ、プラスチックに対する取り組みを加速しています。

リコーグループ環境目標(省資源分野)

【2030年目標】

- 製品の省資源化率 **>2:50%**

【2050年目標】

- 製品の省資源化率 **:93%**



2 製品の省資源化率
総投入資源量に対する
新規投入資源削減量の割合

リコーグループ製品プラスチック方針

リコーグループでは、「循環型社会の実現」に向け省資源化に関する目標を設定、その達成に向け「徹底的な資源の効率利用と循環」「持続可能な資源への切替・積極利用」を進めます。また、「サーキュラーエコノミー(循環型経済)への移行」、「海洋プラスチックごみ問題」等への社会課題も見据え、以下の製品・包装材に関するプラスチック方針を定めて事業活動を進めます。

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

プラスチックに関する目標

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

省資源分野の取り組みと2019年度実績

リコーグループでは、製品の3R推進による資源効率の向上に取り組んでいます。製造段階においては、新規資源投入量の削減に向け、製品の小型化・軽量化や、再生材料の使用拡大、使用後の製品をリサイクルしやすくする製品設計などにも力を入れています。また、資源不足や環境影響、廃棄物等のリスクへの備えとして、非石油系材料の開発も進めています。これらの取り組みの結果、2019年度の省資源化率は22.0%となりました。

●環境配慮型設計

1993年に3Rを念頭にリサイクルを前提とした設計方針を策定し、プラスチック成形部品へのグレード表示、再使用を想定した強度設計、高付加価値部品のリユース、高品質素材のリサイクル、解体・分別性の向上、包装材を減らすための強度設計などさまざまなノウハウを確立してきました。製品設計の各段階において、環境適合設計のセルフアセスメントを実施し、さらなる改善に努めています。

●製品の小型・軽量化

製品ごとに個別の重量目標を設定することで、製品の小型軽量化による資源の効率化や環境負荷の削減を実現しています。2019年に発売したデジタルフルカラーMFPは、徹底した強度・衝撃シミュレーションを実施し、樹脂や板金の厚さを薄くしつつ、面や隅を補強することで変形を抑制する新軽量フレームにより、従来比65%以上の軽量化を実現しました。

●再生プラスチックの活用と環境新素材の開発

製造時に個々の部品に樹脂グレードの表示を行い、製品回収後にグレードごとに再生することで、リサイクル材の品質を保っています。2016年より市販回収材を原材料にした再生材も内外装向けに開発し、MFPへ搭載を開始しています。また、リコーグループが製造するオフィス向けトナーボトル **>3**の95%以上に再生プラスチック材が使用されています。

リコー独自の技術により、化石資源由来バージンプラスチックに替わる環境新素材として生分解性の植物由来樹脂である発泡PLA **>4**の開発にも積極的に取り組んでいます。

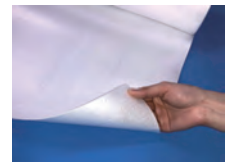
●リコーグループのリユース・リサイクルネットワーク

グローバル各拠点で最適なリユース・リサイクルプログラムを展開しています。回収したMFPを統一基準で選別・再生し、お客様に提供しています。また、使用済みカートリッジなどを無償で回収するプリペイド配送ラベルの提供なども行っています。



3 オフィス向けトナーボトル
PET材を用いたトナーボトル

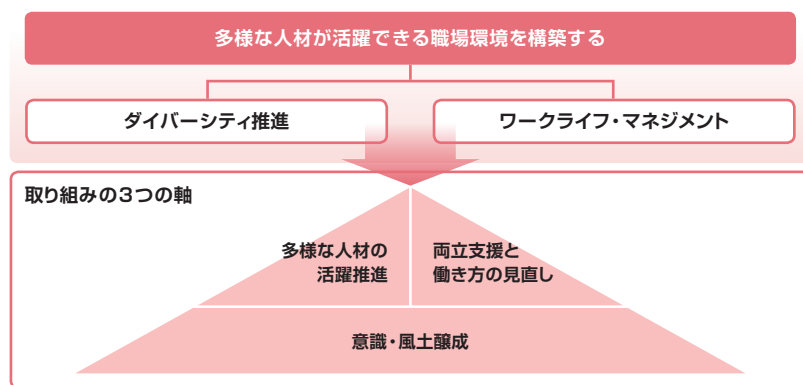
4 発泡PLA
発泡PLA(ポリ乳酸)は、焼却しても大気中の二酸化炭素を増加させず、土中や堆肥などある一定の環境下のもとで水と二酸化炭素に分解する性質をもち、化石資源由来バージンプラスチックの焼却による地球温暖化防止に貢献する環境新素材。



SDGsを視野にバリューチェーンのサステナビリティ強化

リコーグループは、リコーウェイを共通の価値観として、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」ことを使命としています。国連で採択されたSDGsを踏まえ、社会の持続的な発展やイノベーションのためにディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の実現、多様性の尊重に取り組むとともに、グローバルバリューチェーン全体のサステナビリティ強化に積極的に取り組んでいます。

ダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメント



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

その実現に向けて、多様な人材が活躍できる環境を整え、社員一人ひとりが仕事と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。

このような考えから、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1つと位置付け、取り組みを進めています。

ダイバーシティ推進

社会の持続的な発展やイノベーションのために、社員の多様性を尊重し、イキイキと働けるような環境整備に取り組み、ダイバーシティを推進することで、多様な人材のユニークな才能、経験、知見を融合して、新たな価値を創造することを目指しています。

そのための行動指針をリコーグループ企業行動規範（3. 人権を踏まえた行動、4. 魅力あるワーク&ライフの追求）に明記し、社員の理解促進を図っています。

● さまざまな施策で意識改革を図り、より働きやすい企業へ

「意識・風土醸成」をベースに「多様な人材の活躍推進」「両立支援と働き方の見直し」の取り組みを進め、多彩な人材が活躍できる職場づくりを目指しています。

リコーの主な取り組み

意識・風土醸成	・ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントに関する情報発信 ・啓発セミナー ・国内グループ会社推進会議	
多様な人材の活躍推進	・女性管理職勉強会&交流会 ・女性管理職候補層早期育成研修 ・若手女性向けキャリアフォーラム ・国際女性デーイベント	・障がい者の職域拡大 ・ベテラン人材へのキャリア支援 ・LGBT 基礎理解セミナー、e-learning等
両立支援と働き方の見直し	・育児/介護支援制度（休業&短時間勤務） ・支援休暇制度（看護、介護、不妊治療、私傷病等） ・時間単位有給休暇、有給休暇の連続取得促進 ・在宅勤務、サテライトオフィス ・フレックスタイム制	・ショートワーク制度（短時間、短日数） ・配偶者転勤特別長期休暇 ・ボランティア特別長期休暇 ・両立支援コミュニケーションガイド（上司&利用者向け） ・復帰支援セミナー、介護セミナー、ファミリーデー等

 詳しくはWEB

1 リコーグループ企業行動規範 jp.ricoh.com/csr/vision/code_of_conduct.html

女性活躍推進

リコーグループは多様性の一つである女性の活躍推進にも取り組んでいます。

2000年代から女性が活躍できる環境づくり、特に女性育成施策を重点的に進めてきました。女性管理職勉強会や交流会、女性管理職候補者の早期育成研修、若手女性社員向けキャリアフォーラムなどを実施しています。

また、グローバルでの取り組みとして、各地域で国際女性デーイベントを開催するなど、積極的に施策の拡充等、組織的な活動展開を行っています。

● 女性活躍の支援

女性が育児・介護等と仕事の両立を実現できるように、リコーでは、育児休業法施行前の1990年に育児休業と短時間勤務制度を導入しました。導入以降、社員のニーズや社会環境の変化に合わせて制度を見直すとともに、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めてきました。

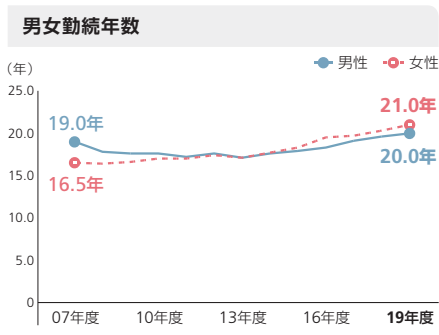
男性の育児参加促進もそのひとつです。育児参加をきっかけに男性自身の働き方が変わること、職場全体の働き方が変わることを期待しています。

女性の活躍や両立支援を含むダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントに関する意識啓発施策として、管理職向けには、360度評価項目への「ダイバーシティマネジメント」の追加や、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントセミナーの開催などマネジャー

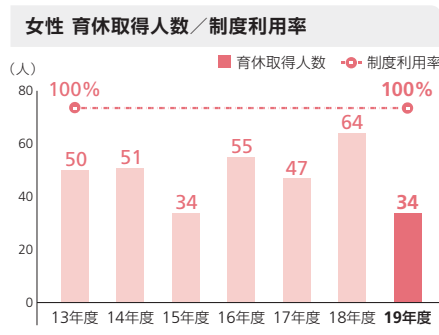
の意識と行動を変える取り組みを行っています。全社員向けには、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントの専用ポータルサイトより会社の方針や目指す姿、具体的な取り組み事例などを紹介し、周知と浸透を図っています。

さらに、ワークライフ・マネジメントに特化した社員意識調査も実施し、制度の認知度向上や社員意識の変化・ニーズ把握などに活用しています。

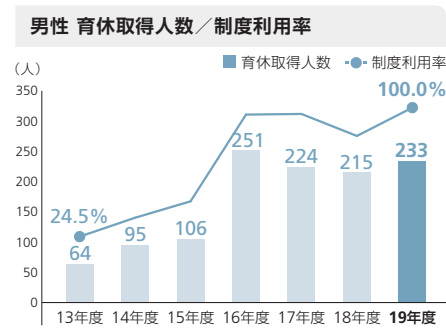
このようなさまざまな取り組みを経て、女性の育児支援制度の利用率および復職率はほぼ100%になり、それに合わせて平均勤続年数も伸長し、現在は女性の勤続年数が男性を上回っています。また、男性の育児支援制度利用者が大幅に伸びており、2020年3月期の育児休業利用率は100%となりました。



※ リコー単体



※ リコー単体

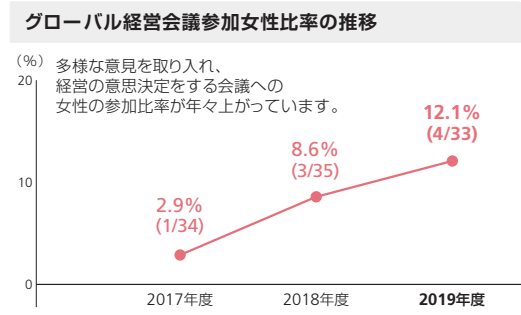


※ リコー単体

2020年度より女性管理職比率をESG目標として設定し、目標達成に向けた取り組みを強化しています。2023年度末までに日本での女性管理職比率を7%以上に、国内外合わせたグローバルでの比率を15%以上に引き上げることを目指し、各地域の状況に合わせ、推進しています。女性活躍の推進が遅れている日本では、人材育成や両立支援、柔軟な働き方への継続的な施策を進めた結果、女性管理職は着実に増加しています。今後、新たな取り組みも加えさらに加速させていきます。

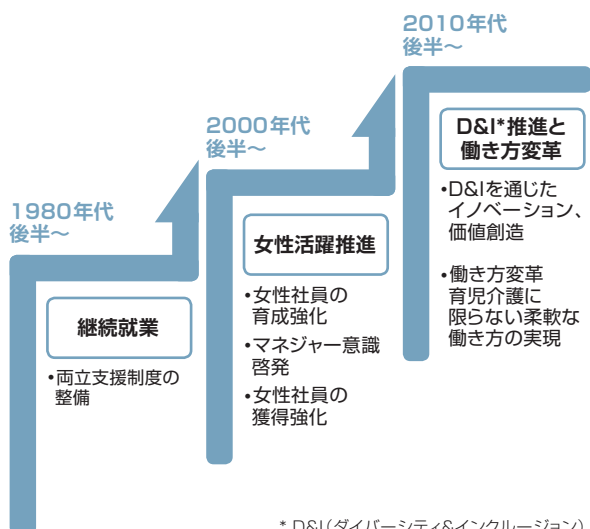
正社員女性比率	グローバル 31%	(株)リコー 15%
女性管理職比率	グローバル 15.6%	(株)リコー 4.3%

2020年3月期(2019年度)



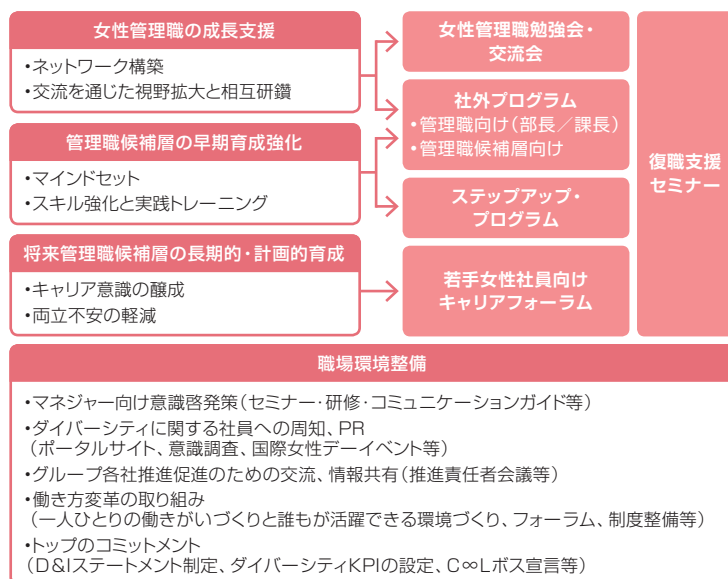
(%) 多様な意見を取り入れ、経営の意思決定をする会議への女性の参加比率が年々上がっています。

取り組みのステップ



* D&I (ダイバーシティ&インクルージョン)

能力と意欲のある女性を登用するための育成施策と活躍促進の主な取り組み



※ リコー単体

● Global Diversity & Inclusion Statement

One Global Ricohとして、グループ一体となった施策の強化も進めています。

国際女性デーに合わせて、各極で女性の活躍をテーマにイベントを開催し、リコーグループとお客様の連携、さらには社員同士のつながりの輪を広げ、ビジネス活動に活かそうと取り組んでいます。この活動の一環として、リコーグループが今後、あらゆる多様性や価値観を互いに受け入れ、グローバルの社員が一つのチームとして働く決意を表すGlobal

Diversity & Inclusion Statementを制定し、22言語で発信しています。

Global Diversity & Inclusion Statement

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

ワークライフ・マネジメント

● 働き方変革の取り組み

リコーグループでは1990年代から、さまざまなワークスタイル変革や制度改革を行ってきました。そして2017年度からは、最優先で取り組む全社テーマの一つとして「働き方変革」を位置付けました。ルールとツールの整備から意識・風土の変革まで、さまざまな取り組みにチャレンジしています。

● 総実労働時間の低減

働くときは集中して働き、休息するときは十分にリフレッシュする「メリハリのある働き方」を推進しており、効率的な働き方による残業削減や有給休暇の取得促進といった総実労働時間の低減に積極的に取り組んでいます。

具体的には、定時退社するフレッシュアップデー(週2回)の設定や、残業が多い社員の上司への注

意喚起、労務管理研修の実施など、残業削減に向けて取り組んでいます。

有給休暇の取得促進については、取得奨励月間や奨励デーなどの設定に加えて、5日間の連続休暇の推奨や時間単位の有給休暇を導入し、有給休暇を取得しやすい風土づくりに取り組んでいます。

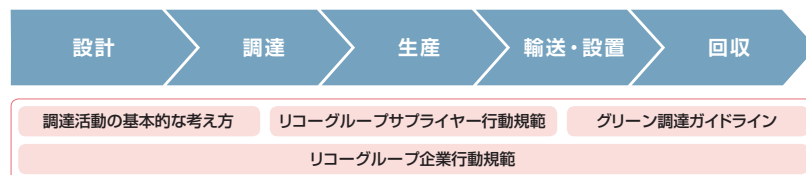
● 柔軟な働き方の推進

時間や場所を自ら選択する働き方を目指して、フレックスタイム制やリモートワーク、ショートワーク制度(短時間・短日数勤務)を導入し、自律的に活用することを推進しています。

そして、サテライトオフィスの拡充や、コミュニケーションツールの整備など、効率的な働き方ができる環境づくりにも取り組んでいます。

バリューチェーンマネジメントへの取り組み

リコーグループは、事業活動全般において広く「影響力をおよぼす範囲」を認識し、社会的責任経営を推進しています。その中で特にサプライチェーンには、関係する企業や人々が多く、意図しないマイナス影響を回避または最小化する配慮が重要です。人権・労働・環境等の国際的なガイドラインに照らしながら、自社の生産工場のみならず、サプライヤー企業も含めた倫理的な行動を徹底し、継続的に活動のレベルアップを図っています。



● RBAへ加盟 ▶

2019年11月にリコーはRBA(Responsible Business Alliance)に加盟しました。RBAは、グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業同盟です。リコーはRBAの共通目標と精神を尊重し、提示されるRBAの手法や手段を採用し、実践することに努めており、サプライヤー企業とこの取り組みを共有しています。

● リコーグループサプライヤー行動規範

リコーグループは、サプライヤーの方々にもリコーグループのCSRの原則にご理解・ご賛同いただき、共により良い社会・地球環境づくりと企業の持続的な発展の実現を目指して努力し続けることを目的とし、2006年1月「リコーグループサプライヤー行動規範」を制定しました。

2020年8月、リコーグループは、サプライヤー行動規範を、国連のビジネスと人権に関する指導原則に沿って、労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言ならびに世界人権宣言を含む、主な国際的人権基準に由来したRBA行動規範に準拠し改訂しました。新たな「リコーグループサプライヤー行動規範」は日本語・英語・中国語の3カ国語で制定し、サプライヤーに配布しています。

サプライチェーン全体で取り組みを推進していくため、サプライヤーに対してもこれらの行動規範の展開をしています。

さらに、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすために「CSR調達」や「児童労働問題」「紛争鉱物問題」にも積極的に取り組んでいます。

● 調達方針に関する説明会の開催

リコーグループ購買方針説明会を毎年開催し、サプライヤーに対して調達方針等を説明しています。リコーグループの日々の安定した生産活動は、サプライヤーの協力によるものであり、Win-Winの精神のもとに、さらなる信頼関係を構築する場としています。サプライチェーン全体で歩調を合わせたCSR活動に取り組んでいくため、サプライヤー向けのセミナーも開催しています。2019年度は、海外のサプライヤーを対象に、タイと中国で説明会を開催し、地球環境問題などの社会課題やSDGsの意義、リコーグループが取り組む方針・目標などを共有しました。さらに、CSRアセスメントを実施し、RBA基準による労働、安全衛生、環境、倫理、マネジメントシステム等の内容の確認を行いました。フィードバックでは規範の遵守レベルを示し、改善の余地がある項目だけではなく、優れている項目も具体的に提示し、双方向のコミュニケーションを図りました。

● 人権に関する取り組み ▶

児童労働や強制労働など、サプライチェーンにおける人権リスクへの関心が高まっています。リコーグループでは、サプライヤーに対して、児童労働や強制労働の排除を含めた「サプライヤー行動規範」の遵守を依頼するとともに、定期的なCSRセルフアセスメントを通じて遵守状況をモニタリングし、必要な改善を促しています。

2015年10月に施行された「英国現代奴隷法」を受け、欧州地域の販売持株会社であるRicoh Europe Holdings PLCのウェブサイトにてステートメントを開示しました。また、近年話題になっている紛争鉱物問題 ▶ に対しても、継続的な活動と情報開示を行っています。

詳しくはWEB

- 1 リコーのRBA加盟に関するお知らせ jp.ricoh.com/info/2019/1127_1
RBA <http://www.responsiblebusiness.org/>
- 2 人権 jp.ricoh.com/csr/human_rights
- 3 紛争鉱物問題に対する取り組み jp.ricoh.com/csr/fair#minerals

ガバナンス

企業価値、株主価値向上を目指して

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

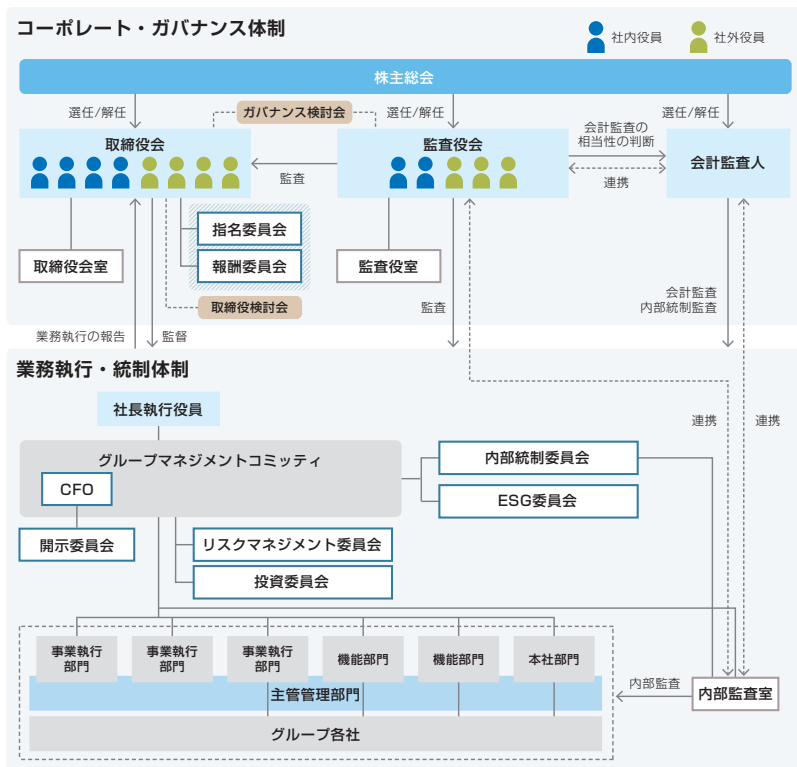
企業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めています。「リコーウェイ」は、「創業の精神」および「私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観」で構成されています。経営の方針・戦略はリコーウェイに基づき策定されるなど、リコーウェイは自律的なコーポレート・ガバナンスの根本的な考え方となっています。

リコーグループが価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図ってきました。強化にあたり全体の考え方として、①健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメントによる企業価値・株主価値の向上、②監督・監査機能の独立性の強化、③積極的な開示と対話姿勢の3点を掲げ、さまざまな観点からの取り組みを行っています。2019年度においては、CEO・社内取締役の評価の厳格化、サクセッションプランの強化、監査役選任プロセスの見直しなどを行いました。

コーポレート・ガバナンス体制

リコーグループは監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、ならびに執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに社外取締役を招聘し、独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督によりコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図

ています。取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の半数以上を社外取締役で構成する「指名委員会」、「報酬委員会」において審議を行い、取締役会へ答申しています。



各々の委員会は
非執行取締役が過半数、
半数以上が社外取締役
2020年6月29日現在



ガバナンス検討会
リコーのガバナンスの方向性や課題について、包括的な議論を行う場として開催し、実施した検討会の概要はガバナンス報告書などに開示

取締役検討会
会社の重要なテーマ(中計など)の決議に向けて、事前に十分な議論を尽くすための機会・時間として開催

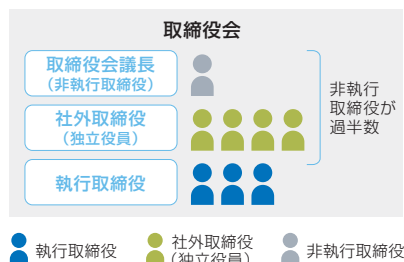
詳しくはWEB

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

取締役会

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。社外取締役と非執行取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。取締役会における社外取締役(独立役員)の割合は3分の1以上としています。取締役8名のうち、4名が社外取締役(独立役員)で構成されており、多様な意見を取り入れ

るとともに、経営の恣意性を排除するよう努めています。社内、社外ともにすべての取締役に對して取締役会への出席率が原則80%を下回らないことを求め、経営に対する実効的な監督機能を果たすよう、要請しています。



取締役会の内容

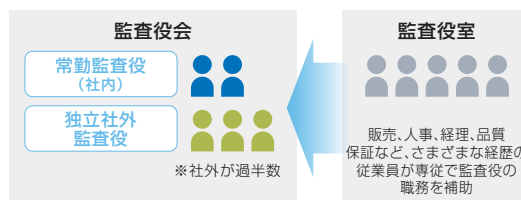
定数: 15名以内
人数: 8名
(うち社外取締役4名)
任期: 1年

2020年6月29日現在

監査役会

監査役会では監査の方針および業務の分担などを協議決定し、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

監査役会による監査役の職務遂行補助体制



監査役会の内容

定数: 5名以内
人数: 5名
(うち社外監査役3名)
任期: 4年

2020年6月29日現在

各委員会

指名委員会／報酬委員会

指名、報酬決定などについては、取締役会の経営監督機能の一環として、非執行取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「指名委員会」、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「報酬委員会」を設置することで、取締役、執行役員など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(GMC)

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

開示委員会

開示統括部門／経理部門／法務部門／情報発生・情報認知部署／関連会社の主管管理部門／内部統制部門の各機能の代表とCFOで構成される開示委員会を設けています。

内部統制委員会

グループ全体の内部統制に関する審議および意思決定を行います。一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期ごと開催を原則とし、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催されます。

投資委員会

投資について、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスク等の観点で投資計画の検証を行います。多様化する投融資案件について、投資判断のスピードと適確性を向上させることを狙いとしています。



有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/
事業報告書 jp.ricoh.com/IR/financial_report/
監査役会 jp.ricoh.com/governance/audit_and_supervisory/

ESG委員会

CEOを委員長に主なGMCメンバーと監査役およびサステナビリティ推進本部長から構成されます。環境・社会・ガバナンス分野における中長期的な課題を経営レベルで継続的に議論し、グループの経営品質の向上につなげ、ステークホルダーからの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。

リスクマネジメント委員会

リコーグループの全体リスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されました。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各本社・横串機能部門（経営企画／人事／経理／法務／サステナビリティ推進／IT／販売／生産など）の組織長を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコーグループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案します。また、リコーグループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じて下図に示すリスクマネジメントシステムそのものを見直し・再構築を行います。2019年度は、重点経営リスク候補の選定のために、11月に2度会議形式での委員会を開催し集中討議を行いました。Microsoft Teamsなどを活用した常時の情報共有網を持ち、リコーグループで発生したインシデントや重要な外部環境変化、GMCからの

フィードバックなどに基づき意見や情報の交換を行っています。また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各部門からリスクマネジメント責任者（原則部門長）・推進者（部門長と日常的にコミュニケーション可能な者）を選定しています。これらの部門代表者チームと半期に1度程度、連携強化会議を行い、各部門のリスクマネジメント活動の好事例の共有や重点経営リスクの周知、リスクマネジメント強化のためのワークショップなどを行っています。

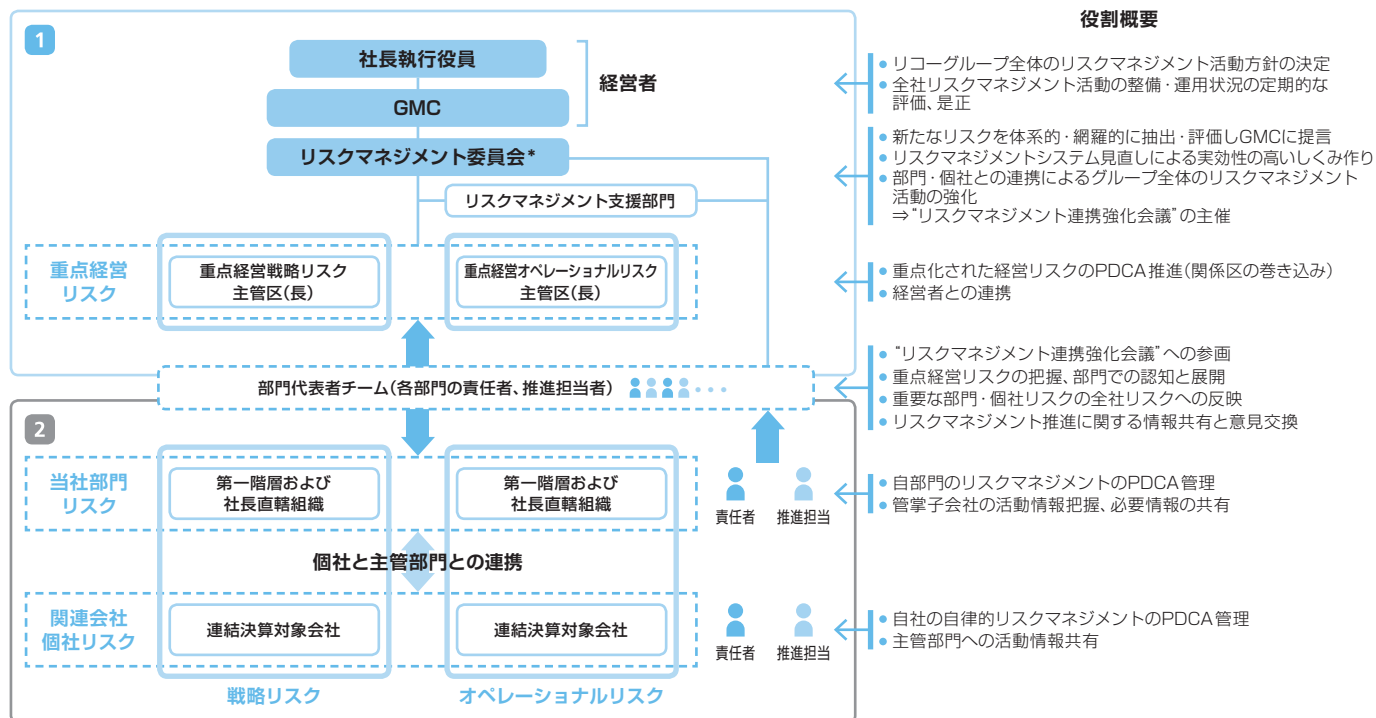
リコーグループのリスクマネジメントシステム

下図に示すように大きく2つの層があります。

- 1 GMCがリコーグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク
- 2 各事業執行組織が責任を持って、自組織のリスク管理を行う部門・個社リスク

この2つの層は、リスクのレベルごとに機動的な意思決定・迅速な活動を可能とするべく管理主体を明確にするために存在しており、全体で一つのリスクマネジメントシステムを構成します。また、環境変化に応じた影響度の変化によって、各層で扱うリスクの入替えなどが行われます。体制図の右側に各活動主体の役割を記載しています。

リコーグループ リスクマネジメント体制



* 委員長は執行役員またはフェロー以上

取締役会



山下 良則
代表取締役、CEO、
CHRO
指名委員
報酬委員

1957年8月22日生
1980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 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
取締役会議長
指名委員
報酬委員

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



松石 秀隆
取締役、CFO

1957年2月22日生
1981年 当社入社

現職

株式会社リコー 専務執行役員、
同 経営企画本部長

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
代表取締役社長執行役員、CEOなど



坂田 誠二
取締役、CTO

1958年9月12日生
1981年 当社入社

現職

株式会社リコー 専務執行役員

主な経歴

株式会社リコー 人事本部長、
同 日本統括本部長、
同 画像システム開発本部長など



飯島 彰己
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員

1950年9月23日生
2016年6月 取締役就任

現職

三井物産株式会社 代表取締役会長、
ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役、
日本銀行 参与、
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
社外取締役



波多野 睦子
取締役
(社外)
報酬委員

1960年10月1日生
2016年6月 取締役就任

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



森 和廣
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員

1946年10月7日生
2018年6月 取締役就任

現職

東洋大学理事



横尾 敬介
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員

1951年11月26日生
2020年6月 取締役就任

現職

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

監査役会



大澤 洋
監査役

1964年2月28日生
1988年 当社入社
2017年6月 監査役就任

主な経歴

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



辻 和浩
監査役

1961年1月25日生
1984年 当社入社
2020年6月 監査役就任

主な経歴

株式会社リコー 人事本部長、
執行役員など



太田 洋
監査役
(社外)

1967年10月3日生
2017年6月 監査役就任

現職

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



小林 省治
監査役
(社外)

1953年12月29日生
2020年6月 監査役就任

現職

独立行政法人 製品評価技術基盤機構(NITE)
「契約監視委員会」委員、
幸商事株式会社 取締役 管理本部管掌〔非常勤〕



古川 康信
監査役
(社外)

1953年10月11日生
2020年6月 監査役就任

現職

京成電鉄株式会社 社外取締役、
株式会社埼玉りそな銀行 社外取締役
(監査等委員)

取締役選任の考え方

●取締役の選任基準

【経営能力】

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

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

【人格・人間性】

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

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

●社外取締役の選任基準

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

●ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などの他に、多様な視点や、経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などの面での多様性を確保することも重視しています。

●取締役の専任プロセス・評価プロセス

【指名委員会】

取締役、CEO、および経営陣幹部などの選解任・評価における手続の客観性・透明性・適時性を確保するために設置しています。客観性・独立性を高めるために、非執行取締役を委員長、過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成することとしています。2020年度は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。

【選任プロセス】

指名委員会は、取締役会が経営判断および執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキル・キャリアマトリクス)などについて継続的な審議を行っています。取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における2回の審議を経て、厳選な審査を行います。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

【評価プロセス】

指名委員会が毎年、取締役の評価を実施しており、2018年度よりこれまでの一段階の評価から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。

なお、評価にあたっては、「取締役として経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」、ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」などを基準としています。

CEO評価とサクセッションプラン

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

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

●CEO評価

現CEOの評価は指名委員会が毎年実施しており、2018年度から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

CEO評価の主な項目

(1)財務の視点	中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
(2)株主・資本市場の視点	TSR(株式総利回り)等の株式関連指標、アナリスト評価など
(3)非財務の視点	ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

●CEO候補者の選定・育成・評価

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

【候補者の選定】

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

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

【候補者の育成】

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

【候補者の評価】

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間(4月から3月)における実績および成長状況(評価期間は4月から指名委員会開催前月である10月まで)について11月初めの指名委員会へ報告を行っています。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代などについて審議を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価および継続・交代における審議の妥当性を確認するなど、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

取締役の報酬に対する考え方

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

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

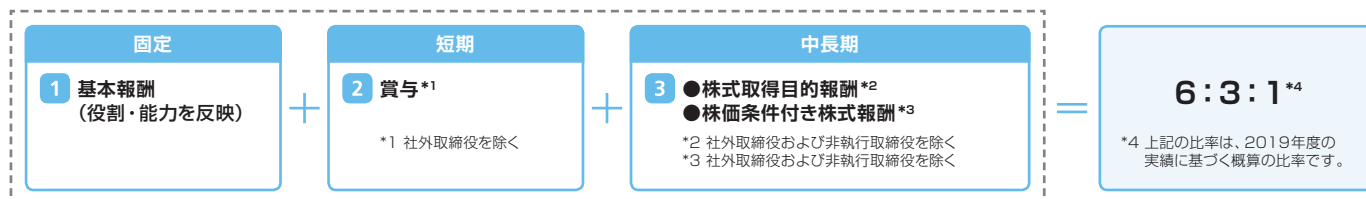
1. 取締役に期待される役割・能力を反映する基本報酬、会社業績を反映する賞与（業績連動報酬）、中長期的な株主価値向上を反映する報酬の3つの要素で構成する。
2. 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや、報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役は、業績連動報酬等の変動報酬はなく、基本報酬のみの支給としています。加えて、役員退職慰労金制度については、2007年6月27日開催の第107回定時株主総会の日をもって廃止しています。2019年度に支払った取締役の報酬総額は3億2,462万円となります。

2020年3月期役員報酬の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象人数 (名)
		固定	短期	中長期			
		基本報酬	賞与	株式取得 目的報酬	株価連動給	株価条件付 株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	267	193	54	9	3	5	4
監査役(社外監査役を除く)	57	57	—	—	—	—	2
社外役員	86	86	—	—	—	—	7
社外取締役	57	57	—	—	—	—	4
社外監査役	28	28	—	—	—	—	3
計	411	337	54	9	3	5	13

役員報酬の内訳と比率



1

基本報酬は、経営監督の役割に対する報酬、経営責任や役割の重さを反映する報酬から構成されています。加えて、代表取締役や取締役会議長、指名委員長・報酬委員長等の役割給が加算されます。2019年度の支給総額は、2億5,152万円です。

2

賞与は、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関の強い営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向上に責任を持つことを明確にしています。加えて、仕組み上算出された結果に関わらず、ガバナンスや非財務等の状況も含め、賞与支給の可否を報酬委員会での審議の上、取締役会で決定します。

(ご参考)

賞与の支給額は、報酬委員会の審議において適切であると判断し、決定された以下のフォーミュラにより算出されます。

取締役の賞与支給額＝算定基礎額(基本報酬月額)×利益係数(連結営業利益から決定される月数*5)

*5 月数＝連結営業利益額(単位:百万円)÷20,000

なお、2019年度における業績連動報酬に係る指標の目標は連結営業利益1,000億円、実績は790億円となっています。

3

株価を反映する報酬のうち、株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、2019年度途中より株価連動給(金銭報酬)の新規支給を取り止め、株価条件付株式報酬を導入しております。2019年度の株式取得目的報酬および2019年度途中に廃止した株価連動給は、どちらも当社から各取締役へキャッシュで支払いを行っており、支給総額は1,299万円です。また、2019年度途中に導入した株価条件付株式報酬の付与ポイントに基づく費用計上額は575万円です。

(ご参考)

株式取得目的報酬は、固定給となっております。株価連動給は、報酬委員会の審議により、廃止前の2019年4月から7月までの当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に基づき支給額を決定しています。株価条件付株式報酬は、報酬委員会の審議により決定された役位別のポイントが付与され、制度適用時から退任時までの当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に応じた率(0～200%)を乗じ、最終的な支給株式数(支給額)を決定します。

重要指標と連動した取締役賞与フォーミュラへの改定について

取締役賞与は、前述のとおり株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標をもとに決めています。2021年度より、取締役賞与フォーミュラに新たに資本収益性指標およびESG指標を設定することを2020年3月31日の取締役会で決定しました。この賞与フォーミュラ改定により、重要指標の目標達成に取締役が責任をもつことを明確にしました。

【フォーミュラ改定のポイント】

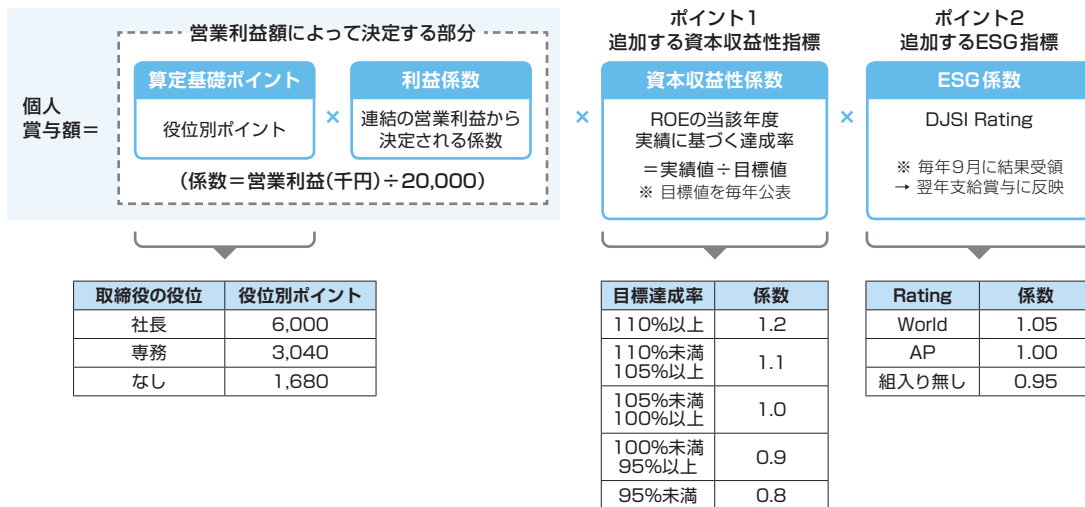
1. 資本収益性向上のインセンティブとしてROEの当該年度実績値を用いた指標を設定
2. ESG指標向上へのインセンティブとして全社的な取り組みを行っているDJSI [▶1](#)の年次Ratingを指標として設定

※ 執行役員のフォーミュラについても、資本収益性指標とESG指標を同様に追加



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

取締役賞与算定式



取締役会の実効性評価

■2019年度取締役会実効性評価の概要

1.2019年度取締役会の実効性評価にあたって

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大が全世界的な規模で経済社会に影響をおよぼしており、企業にとっても不確実性の高い経営環境が続くものと想定されます。こうした状況を受け、当社取締役会は、緊急事態における経営を前提とした適切な監督と支援を行うことを最重要課題とし、さらに新型コロナウイルス感染症の収束後も見据えた中長期的な企業価値向上の実現に向けて、2019年度の実効性評価を実施しました。

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性にとどまらず、取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。また、評価の客観性を確保するため、第三者による評価をあわせて実施しました。

<2019年度の基本方針>

- ①第19次中期経営計画(以下19次中計)の最終年度として、中計目標の達成に向けた進捗のモニタリングと支援を強化する。
- ②第20次中期経営計画(以下20次中計)の策定にあたって、企業価値向上のための中長期視点を踏まえた議論を充実する。

【評価プロセスについて】

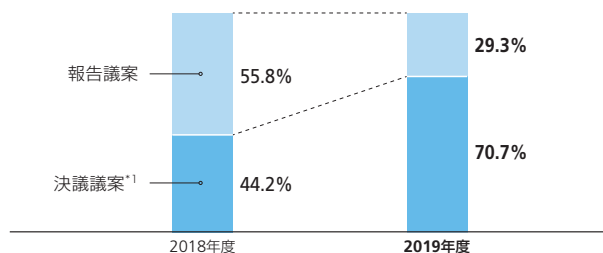
取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの改善項目について、2019年度の実効性評価を振り返って評価を実施しました。

2.取締役会の運営実績

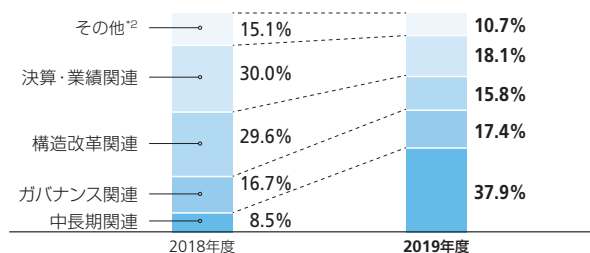
取締役会の運営において、〈2019年度の基本方針〉に則り、事前説明の充実や計画的な重点議案の設定、また書面報告の導入や情報共有の充実などによる報告の効率化によって、中長期的な事項に関する審議の充実と重要課題に対する監督の強化の両立を図ることに努めました。当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2019年度取締役会の議案に関する時間の配分について、以下のとおり開示します。

取締役会 議案別時間配分

決議／報告議案の時間配分



議案カテゴリー別の時間配分



*1 決議議案：取締役会での決議議案に加え、決議に向けた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む。

*2 その他：会社法上の規定に則った決議など。

3.2019年度の改善項目および結果概要

改善項目1

19次中計で掲げた重点施策の進捗状況と、財務目標・非財務目標・主要管理指標などの達成度をモニタリングし、状況に応じた適切な審議と支援を行う。

結果概要

19次中計の最終年度における主要指標の進捗のモニタリングと適切な支援を通じた実績が確認でき、また社外取締役による株主視点での厳しい指摘に対して、CEOをはじめとした経営幹部が真摯に対応し成果につなげているとの評価がされました。

改善項目2

成長戦略、人材戦略、技術戦略などの重要テーマについて中長期視点での議論を重ね、20次中計に反映させる。

結果概要

適切な議題設定により、長期ビジョン・20次中計・成長戦略・資本政策・グループ再編などの企業価値向上に向けた中長期的な議論が従来よりも充実し、経営計画に反映できた点が評価されました。

改善項目3

20次中計を視野に入れた経営システムの継続改善をモニタリングし、成長戦略の本格展開に向けた環境整備を促す。

結果概要

20次中計・成長戦略と並行して、ROICによる経営管理、資本政策、CEO評価の厳格化、株式報酬制度の導入などが行われ、20次中計を視野に入れた経営システム・ガバナンスの向上を図るための議論が行われた点が評価されました。

■2020年度取締役会実効性向上に向けた取り組み

上記のような評価に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も勘案し、当社取締役会は、以下の〈基本方針〉に基づいて運営を行い、3つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

<2020年度の基本方針>

- ①経営環境に応じた適時適切な対応と将来を見据えた戦略の更新・実行を確保するための監督と支援を行う
- ②資本収益性の向上と経営基盤を構成する資本の強化を両立するための適切なモニタリングと中長期視点での議論を充実する

<2020年度の対応項目>

- ①新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響に対して、緊急／中長期の両視点からの確かな対応を促す
- ②経営環境に応じた戦略の更新のための適切な審議と支援を行うことにより、実行を加速させる
- ③資本収益性の視点から事業展開をモニタリングするとともに、持続的な成長を実現するための経営基盤を構成する諸資本（人的資本、技術資本、知的資本、流動性基盤など）の強化に向けた議論と支援を行う

監査役選任の考え方

●監査役の選任基準

監査役候補者は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材、かつ監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮し、適切な要件の候補者を選任することとしています。なお、監査役候補者の選任にあたって、客観的な適格性評価を行うための基準(要件定義)を監査役会にて以下のように策定しています。

【監査能力】

1. 適切な経験、能力および必要な財務・会計・法律に関する知識を有していること
2. 職業的懐疑心を持ち、真摯な態度で事実を正しく調査し、客観的に物事を判断することができること
3. 自らの信念に基づいて使命感と勇気を持って、取締役または従業員に対し能動的・積極的な助言・提言ができること
4. 株主の立場で考え、行動し、現場・現物・現実から学び姿勢に基づいた監査をすることができること

【素養・人間性】

1. 心身ともに健康であり、監査役の任期4年を全うすることができること
2. 常に向上心を持ち、新たなことに対する学習意欲を持っていること
3. 現地人マネジメントと英語によるコミュニケーションを図ることができること

●社外監査役の選任基準

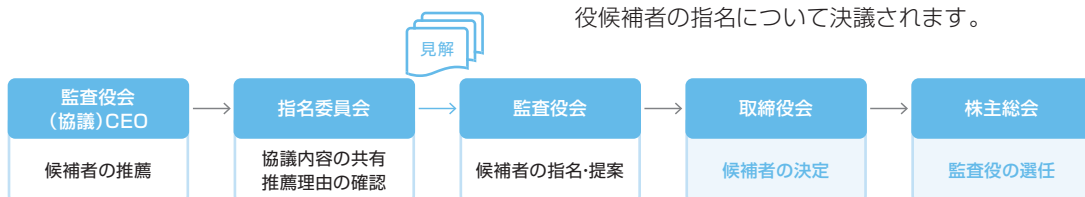
社外監査役の選任基準は、上記の基準に加え、企業経営・財務会計・法律における高い専門的知見および豊富な経験を有していること、および「社外役員の独立性基準」と照らし合わせ、会社との関係、代表取締役その他の取締役および主要な従業員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

●ダイバーシティについて

監査役の選任にあたって、ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することも重視しています。

監査役選任プロセス

監査役候補者の選任にあたっては、監査役の独立性確保を重視し、「候補者の推薦」「候補者の指名」を監査役会主導で行う下図のようなプロセスとしています。



監査役会は、監査役候補者の選任基準に基づき、CEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会による確認を経て、候補者の指名・提案を行います。取締役会では、監査役会の判断を尊重し、監査役候補者の指名について決議されます。

監査役的活動と開示

監査役会は、1. 取締役、2. 業務執行、3. 子会社、4. 内部監査、5. 会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めています。各領域に対する監査活動の概要は次ページに示す図のとおりです。これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行っています。

2019年度、監査役会は、前年度の監査実績のレビュー結果、ならびにリスク検討の結果から、「海外子会社管理の実効性」、「M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態」および「会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング」を重点実施項目として定め、監査活動を実施しました。

監査役監査活動の概要

★監査役が主催する会合

 1. 取締役	取締役会への出席 取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期)★ 取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催(半期)★
 2. 業務執行	本社・事業所への監査 グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席 業績審議会、グローバル会議、投資委員会、その他重要会議への出席 CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★ 重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等)
 3. 子会社	子会社への監査 子会社監査役との定例会の開催(月次)★ グループ監査役情報交換会の開催(半期)★
 4. 内部監査	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期)★ 内部統制部門との定例会の開催(月次)★
 5. 会計監査	三様監査会議(月次)★ 会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告 会計監査人評価の実施


 監査役

監査実績説明書 >1

監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。当監査役会は、活動内容の説明を具体的

に行うことが監査の透明性の強化につながるという認識に立ち、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書を補足するものとして、2017年度より任意に本説明書を作成しています。

内部統制 >2

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

コンプライアンス >3

法令だけでなく社内規則や社会倫理を遵守することを“コンプライアンス”と考え、リコーグループの行動原則と役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」>4をグループ全員に徹底し、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守していくことに努めています。

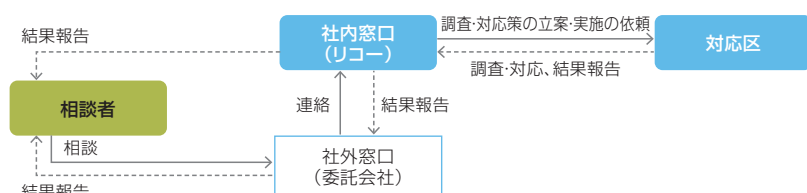
内部通報制度

コンプライアンス違反に関する通報・相談窓口として、国内のリコーグループすべての役員・従業員

(パートタイマー、アルバイト、人材派遣社員含む)が利用できる「リコーグループほっとライン」を設置しています。また、国内・海外の主要各社が組織や地域特性に合わせて、自社で通報・相談窓口を構築、運用しており、内部通報制度の周知状況を監査部門による内部監査実施時に確認しています。

加えて2018年11月から、国内外のリコーグループすべての役員・従業員が利用できる「リコーグループグローバル内部通報制度」を設置し、リコー常勤監査役に直接WEB、メールで報告できる仕組みを構築しました。

ほっとラインの基本的な運営フロー



詳しくはWEB

- 1 監査実績説明書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2020/pdf/meeting120.pdf
- 2 内部統制 jp.ricoh.com/governance/system.html
- 3 コンプライアンス jp.ricoh.com/governance/compliance.html
- 4 リコーグループ企業行動規範 jp.ricoh.com/csr/vision/code_of_conduct.html

社会に対するコミットメント > 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むけ積極的に取り組んでいます。

2002年 4月	国連グローバル・コンパクトに日本企業として2番目に署名
2007年 6月	国連グローバル・コンパクトの「気候に配慮するビジネスリーダー綱領」に署名
2008年 5月	「ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブ」リーダーシップ宣言に署名
12月	国連「世界人権宣言60周年CEOステイトメント」への支持声明に署名(リコー)
2009年 7月	「日本気候リーダーズ・パートナーシップ」に設立メンバー企業として参加
2010年 12月	気候変動に関する「カンクン声明」に賛同
2011年 2月	国連グローバル・コンパクト「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」への支持声明に署名
2012年 11月	気候変動に関する「カーボンプライス」共同声明へ参加
2014年 9月	「世界銀行グループ・カーボンプライシング支援イニシアティブ」に賛同 人的な二酸化炭素の累積排出量を抑える「1兆トン共同声明」に賛同
2017年 4月	国際的なイニシアチブである「RE100」に日本企業として初めて参加
2018年 8月	「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同表明
10月	「気候変動アクション日本サミット宣言*」に署名
2019年 8月	「Business for Inclusive Growth(B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加(リコー)
11月	グローバルなサプライチェーンの社会的責任を推進する企業同盟「RBA」に加盟
12月	「ZEBリーディング・オーナー」に登録(リコー・ジャパン)
2020年 1月	イクボス企業同盟に加盟(リコー) 2017年リコー・ジャパン、2018年リコー・インダストリアルソリューションズ
3月	2030年環境目標を改定し、SBT イニシアチブによる「1.5℃目標」の認定を取得
6月	「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同を表明

WE SUPPORT



国連グローバル・コンパクト(UNGC)

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

RE100

CLIMATE GROUP



RE100

「Renewable Energy 100%」の略称で、事業に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブです。2014年、イギリスに本部を置く国際環境NGOのThe Climate Groupが中心となって設立。

※「気候変動アクション日本サミット宣言」

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

ESGインデックス組入れ・評価

2020年9月現在

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

2018年 4月	ISS ESGのサステナビリティ格付けにおいて「Prime」の評価		ISS ESG CORPORATE RATING ISS ESGは米国に拠点を置く持続可能な投資分野における世界有数の格付け機関です。 リコーグループは、サステナビリティ格付けにおいて「Prime」の評価を受けました。
2019年 9月	Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)の「Asia Pacific Index」の構成銘柄に2018年から連続して採用 指数選定のベースとなるS&P Global社(米国)のSAM Sustainability Awardでは「ブロンズクラス」に2年連続選定		Dow Jones Sustainability Indices 米国のダウ・ジョーンズ(Dow Jones)社と、サステナビリティ投資に関する調査専門会社であるS&Pグローバル(S&P Global)社が共同開発した株価指標で、経済・環境・社会の3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性(サステナビリティ)を評価するものです。
2020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2014年から連続で取得		EcoVadis社 160カ国以上、200業種以上におよぶサプライヤー企業を対象に、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」分野における企業の方針、施策、実績について評価を行っています。リコーグループは、対象企業全体の中で上位5%以内に入ると高い評価を得ることができました。
6月	世界的な社会的責任投資(SRI)指標の「FTSE4Good Index Series」> 2に2004年から17年連続で継続採用		FTSE4Good Index Series 「FTSE4Good Index」は、英ロンドン証券取引所100%出資のFTSE Russell社が開発した株価指数で、ESG対応に優れた企業を2001年から選定しています。
	ESG投資のための株価指数「FTSE Blossom Japan Index」に2017年新設当初から連続して選定		FTSE Blossom Japan Index 「FTSE Blossom Japan Index」は日本企業に特化して2017年に構築されたもので、GPIFのESG投資のための株価指数として採用されています。
	「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に2017年新設当初から連続して選定		MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みに関する開示情報を基にスコアを算出することで、長期的に持続可能な成長が見込める企業を選定しています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資を行うための選定指針の一つとして採用されます。

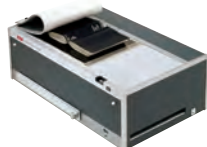
詳しくはWEB

1 社会に対するコミットメント jp.ricoh.com/about/integrated-report/data/commitment/

2 FTSE4Good www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good

表彰

リコーグループに対し、国内外で数々の評価・表彰をいただいています。

2019年 4月	「TIPA AWARDS 2019」受賞 ハイエンドコンパクトデジタルカメラ「RICOH GR III」、全天球カメラ「RICOH THETA Z1」(リコーイメージング)	 RICOH THETA Z1
	「第51回 市村産業賞 貢献賞」受賞 「二眼屈曲光学系を用いた薄型全天球カメラの実用化」	
5月	日経DUAL「共働き子育てしやすい企業グランプリ2019」特別奨励賞受賞	
6月	「EDP Award 2019」受賞 高速連続用紙インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro VC70000」	 RICOH Pro VC70000
8月	「日経コンピュータ 顧客満足度調査 2019-2020」システム運用関連サービス(情報サービス会社)部門第1位	
10月	「グッドデザイン賞」受賞 「RICOH Handy Printer」他5製品	 RICOH Handy Printer
	J.D. パワー社 顧客満足度調査2分野で5年連続第1位(独立系/ユーザー系/事務機器系Sler セグメント および2019年IT機器保守サービス顧客満足度調査<サーバー機編>)	
11月	厚生労働省主催「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)」「特別奨励賞」(リコー)、 総務省主催「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞」(リコージャパン)、 「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)」「特別奨励賞」(リコーITソリューションズ)を受賞	
	製品安全対策優良企業表彰「技術総括・保安審議官賞」受賞	
12月	女性活躍推進法に基づく優良企業として「えるぼし」最高位(3段階目)認定 (リコージャパン)	 RICOH Handy Printer
	「第22回光設計賞」「光設計大賞」受賞 全天球カメラ「RICOH THETA Z1」 「日経SDGs経営大賞2019」「環境価値賞」受賞	
2020年 1月	「2019年日経優秀製品・サービス賞 優秀賞 日経MJ賞」受賞 「RICOH Handy Printer」	 RICOH Handy Printer
	米国IDC社 セキュリティソリューションおよびサービス分野で「リーダー」獲得	
2月	「nano tech大賞2020」「ナノマテリアル賞」受賞 「固体型色素増感太陽電池モジュール」	 RICOH Handy Printer
	米国IDC社 高速インクジェットプリンターで「リーダー」獲得 統合報告書・ESGデータブックが「環境コミュニケーション大賞」「審査委員会特別優秀賞」受賞 統合報告書・ESGデータブックが環境省「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」「環境サステナブル企業部門」 銅賞受賞 「iF デザインアワード 2020」受賞 ハイエンドコンパクトデジタルカメラ「RICOH GR III」、全天球カメラ「RICOH THETA Z1」	
3月	「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)～ホワイト500～」認定 (リコー、リコーリース、リコージャパン、リコーテクノロジーズ、リコーITソリューションズ)	 RICOH Handy Printer
	情報処理学会「認定情報技術者制度 企業認定」取得 「社内IT技術者認定制度」(リコーITソリューションズ)	
4月	iコンピテンシ ディクショナリ活用企業認証で「Gold ★」取得(リコーITソリューションズ)	 電子リコピーBS-1
6月	日本画像学会「技術賞」受賞 高速連続用紙インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro VC70000」	
7月	複写機遺産認定 「電子リコピーBS-1」(1965年発売)	
9月	J.D. パワー社2020年カラー複合機顧客満足度スモールオフィス市場部門および カラーレーザープリンター顧客満足度において第1位	

Data

連結財務諸表

- 57 連結財政状態計算書
- 59 連結損益計算書
- 60 連結キャッシュ・フロー計算書
- 61 主要な経営指標等の推移

連結財政状態計算書

株式会社リコーおよび連結子会社
2019年および2020年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
資産の部			
流動資産：			
現金及び現金同等物	240,099	262,834	2,433,648
定期預金	70	50	463
営業債権及びその他の債権	604,804	392,780	3,636,853
その他の金融資産	294,351	87,226	807,648
棚卸資産	207,748	201,248	1,863,407
その他の流動資産	40,107	36,428	337,296
小計	1,387,179	980,566	9,079,315
売却目的で保有する資産	2,583	1,125,582	10,422,056
流動資産合計	1,389,762	2,106,148	19,501,371
非流動資産：			
有形固定資産	250,287	201,569	1,866,380
使用権資産	—	59,425	550,231
のれん及び無形資産	219,806	231,898	2,147,204
その他の金融資産	708,295	139,181	1,288,713
持分法で会計処理されている投資	12,521	14,305	132,454
その他の投資	22,443	14,951	138,435
その他の非流動資産	38,006	29,550	273,611
繰延税金資産	84,012	70,618	653,870
非流動資産合計	1,335,370	761,497	7,050,898
資産合計	2,725,132	2,867,645	26,552,269

	百万円		千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
負債及び資本の部			
流動負債：			
社債及び借入金	266,957	51,492	476,778
営業債務及びその他の債務	306,189	246,055	2,278,287
リース負債	—	27,230	252,130
その他の金融負債	521	—	—
未払法人所得税	15,455	9,455	87,546
引当金	12,277	11,686	108,204
その他の流動負債	242,799	233,909	2,165,824
小計	844,198	579,827	5,368,769
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	969,069	8,972,861
流動負債合計	844,198	1,548,896	14,341,630
非流動負債：			
社債及び借入金	666,462	128,172	1,186,778
リース負債	—	38,741	358,713
その他の金融負債	3,420	—	—
退職給付に係る負債	105,288	99,795	924,028
引当金	6,610	6,458	59,796
その他の非流動負債	77,619	34,143	316,139
繰延税金負債	2,547	2,913	26,972
非流動負債合計	861,946	310,222	2,872,426
負債合計	1,706,144	1,859,118	17,214,056
資本：			
資本金	135,364	135,364	1,253,370
〈発行可能株式総数〉			
2019年3月31日現在 — 1,500,000,000株			
2020年3月31日現在 — 1,500,000,000株			
〈発行済株式総数及び自己株式を除く発行済み株式総数〉			
2019年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,862,648株			
2020年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,433,550株			
資本剰余金	186,086	186,173	1,723,824
自己株式	(37,394)	(37,795)	(349,954)
その他の資本の構成要素	73,645	41,768	386,741
売却目的で保有する処分グループに関連するその他の包括利益	—	130	1,204
利益剰余金	574,876	594,731	5,506,769
親会社の所有者に帰属する持分合計	932,577	920,371	8,521,954
非支配持分	86,411	88,156	816,259
資本合計	1,018,988	1,008,527	9,338,213
負債及び資本合計	2,725,132	2,867,645	26,552,269

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/
 2020年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho2003.pdf
 2020年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/r01_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
2019年および2020年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
売上高	2,013,228	2,008,580	18,597,963
売上原価	1,246,345	1,287,003	11,916,694
売上総利益	766,883	721,577	6,681,269
販売費及び一般管理費	702,912	658,435	6,096,621
その他の収益	23,449	15,911	147,324
のれんの減損	581	13	120
営業利益	86,839	79,040	731,852
金融収益	4,598	4,926	45,611
金融費用	7,965	8,319	77,028
持分法による投資損益	492	244	2,259
税引前利益	83,964	75,891	702,694
法人所得税費用	28,587	31,478	291,463
当期利益	55,377	44,413	411,231
当期利益の帰属先：			
親会社の所有者	49,526	39,546	366,167
非支配持分	5,851	4,867	45,064

	円		米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
1株当たりの指標：			
1株当たり当期利益（親会社の所有者に帰属）：			
基本的	68.32	54.58	0.51
希薄化後	—	54.58	0.51
1株当たり現金配当金	23.00	26.00	0.24

	円		米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
ADR（米国預託証券）、1ADR＝原株式1株			
1株当たり当期利益（親会社の所有者に帰属）：			
基本的	68.32	54.58	0.51
希薄化後	—	54.58	0.51
1ADR当たり現金配当金	23.00	26.00	0.24

連結包括利益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社
2019年および2020年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
当期利益	55,377	44,413	411,231
その他の包括利益（損失）			
純損益に振り替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定	(6,389)	(2,481)	(22,972)
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	(1,929)	(946)	(8,759)
純損益に振り替えられることのない項目合計	(8,318)	(3,427)	(31,731)
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	56	190	1,759
在外営業活動体の換算差額	(10,979)	(29,562)	(273,722)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(10,923)	(29,372)	(271,963)
その他の包括利益（損失）合計	(19,241)	(32,799)	(303,694)
当期包括利益	36,136	11,614	107,537
当期包括利益の帰属先：			
親会社の所有者	30,304	6,949	64,343
非支配持分	5,832	4,665	43,194

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



詳しくはWEB

IR・財務情報 jp.ricoh.com/IR/
2020年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho2003.pdf
2020年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/r01_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

2019年および2020年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期利益	55,377	44,413	411,231
営業活動による純増額への調整			
減価償却費及び無形資産償却費	94,288	120,688	1,117,481
有形固定資産及び無形資産の減損	2,138	909	8,417
のれんの減損	581	13	120
その他の収益	(23,449)	(6,748)	(62,481)
持分法による投資損益	(492)	(244)	(2,259)
金融収益及び金融費用	3,367	3,393	31,417
法人所得税費用	28,587	31,478	291,463
営業債権及びその他の債権の増加	(6,595)	16,408	151,926
棚卸資産の減少（増加）	(30,097)	3,158	29,241
リース債権の増加	(13,527)	(33,953)	(314,380)
営業債務及びその他の債務の増加	10,024	(18,987)	(175,806)
退職給付に係る負債の減少	(6,937)	(6,805)	(63,009)
その他（純額）	553	(4,966)	(45,981)
利息及び配当金の受取額	4,123	4,557	42,194
利息の支払額	(5,007)	(4,429)	(41,009)
法人所得税の支払額	(30,987)	(32,184)	(298,000)
営業活動による純増額	81,947	116,701	1,080,565
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の売却	9,707	8,615	79,769
有形固定資産の取得	(72,462)	(86,596)	(801,815)
無形資産の売却	969	221	2,046
無形資産の取得	(29,589)	(27,188)	(251,741)
有価証券の取得	(8,639)	(14,982)	(138,722)
有価証券の売却	63,830	3,985	36,898
定期預金の増減（純額）	458	12	111
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(5,133)	(16,462)	(152,426)
子会社の支配喪失による増減	10,223	—	—
その他	(15,295)	(32,196)	(298,111)
投資活動による純減額	(45,931)	(164,591)	(1,523,991)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入債務の増減（純額）	26,236	6,068	56,185
長期借入債務による調達	152,234	292,885	2,711,898
長期借入債務の返済	(139,399)	(200,950)	(1,860,648)
社債発行による調達	50,000	72,119	667,769
社債の償還	(35,000)	(42,148)	(390,259)
リース負債の返済	—	(30,065)	(278,380)
支払配当金	(12,685)	(18,841)	(174,454)
自己株式の取得	(10)	(401)	(3,713)
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	3,006	—	—
その他	(1,958)	(2,910)	(26,944)
財務活動による純増額	42,424	75,757	701,454
換算レートの変動に伴う影響額	1,091	(4,278)	(39,611)
現金及び現金同等物の純増額	79,531	23,589	218,417
現金及び現金同等物の期首残高	160,568	240,099	2,223,139
現金及び現金同等物の期末残高	240,099	263,688	2,441,556
売却目的で保有する資産への振替額	—	(854)	(7,908)
現金及び現金同等物期末残高（連結財政状態計算書計上額）	240,099	262,834	2,433,648

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/

2020年3月期有価証券報告書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/securities_report/pdf/yuho2003.pdf

2020年3月期決算短信 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/financial_results/r01_3/pdf/flash_report.pdf

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

主要な経営指標等の推移

株式会社リコーおよび連結子会社
3月31日に終了した事業年度

		百万円					千円ドル
国際会計基準 (IFRS)		2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期
連結損益関連	売上高	2,209,028	2,028,899	2,063,363	2,013,228	2,008,580	18,597,963
	売上原価	1,327,064	1,240,271	1,272,357	1,246,345	1,287,003	11,916,694
	売上総利益	881,964	788,628	791,006	766,883	721,577	6,681,269
	販売費及び一般管理費	799,406	755,393	777,917	702,912	658,435	6,096,621
	営業利益 (損失)	102,295	33,880	(115,676)	86,839	79,040	731,852
	税引前利益 (損失)	95,684	29,955	(124,182)	83,964	75,891	702,694
	法人所得税費用	28,378	20,518	5,457	28,587	31,478	291,463
	親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	62,975	3,489	(135,372)	49,526	39,546	366,167
	1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属) (円及びドル)						
	基本的	86.87	4.81	(186.75)	68.32	54.58	0.51
	希薄化後	—	—	—	—	54.58	0.51
	研究開発投資	118,583	114,398	111,015	111,013	102,851	952,324
	有形固定資産減価償却費	68,740	68,007	68,436	65,437	62,528	578,963
	設備投資	83,778	75,447	72,285	72,462	86,596	801,815
	フリー・キャッシュ・フロー	(4,280)	(18,416)	29,211	36,016	(47,890)	(443,426)
連結損益関連	有利子負債 (短期借入金及び長期債務)	852,800	859,743	881,901	933,419	179,664	1,663,556
	総資産	2,776,461	2,759,287	2,641,030	2,725,132	2,867,645	26,552,269
	親会社の所有者に帰属する持分	1,077,813	1,042,106	909,565	932,577	920,371	8,521,954
	期中平均為替レート (円/US\$)	120.12	108.39	110.91	110.95	108.80	—
	(円/ユーロ)	132.68	118.82	129.67	128.46	120.90	—

		百万円					千円ドル
分野別売上高	画像&ソリューション	1,974,510	1,792,064	—	—	—	—
	オフィスイメージング	1,432,065	1,274,888	—	—	—	—
	プロダクションプリンティング	223,815	206,202	—	—	—	—
	ネットワークシステムソリューション	318,630	310,974	—	—	—	—
	産業	125,465	124,886	—	—	—	—
	その他	109,053	111,949	—	—	—	—
	オフィスプリンティング	—	1,165,979	1,144,053	1,086,428	1,006,274	9,317,351
	オフィスサービス	—	425,612	447,973	481,392	568,955	5,268,102
	商用印刷	—	186,110	185,933	185,292	178,396	1,651,815
	産業印刷	—	11,883	19,200	20,692	23,006	213,019
	サーマル	—	52,287	61,458	66,368	61,896	573,111
	その他	—	182,028	204,746	173,056	170,053	1,574,565

		百万円					千円ドル
地域別売上高	日本	761,590	767,522	799,904	805,799	872,378	8,077,574
	海外	1,447,438	1,261,377	1,263,459	1,207,429	1,136,202	10,520,389
	米州	693,786	609,098	577,559	567,442	534,181	4,946,120
	欧州・中東・アフリカ	531,002	456,471	477,554	458,856	436,458	4,041,278
	その他	222,650	195,808	208,346	181,131	165,563	1,532,991



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

- この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは下記で承っています。

株式会社リコー

広報室

〒143-8555 東京都大田区中馬込1-3-6

Phone : 03-3777-8111 (代表)

webform.ricoh.com/form/pub/e00088/integrated-report_ja

- 主要海外拠点お問い合わせ先

米州

Ricoh USA, Inc.

300 Eagleview Boulevard,

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

Phone : +1 610-296-8000

ヨーロッパ、中近東、アフリカ

Ricoh Europe PLC

20 Triton Street, London. NW1 3BF, UK

Phone : +44 20-7465-1084

アジア、オセアニア

Ricoh Asia Pacific Pte, Ltd.

30 Cecil Street, #13-01/08 Prudential Tower,

Singapore 049712

Phone : +65 6830-5888