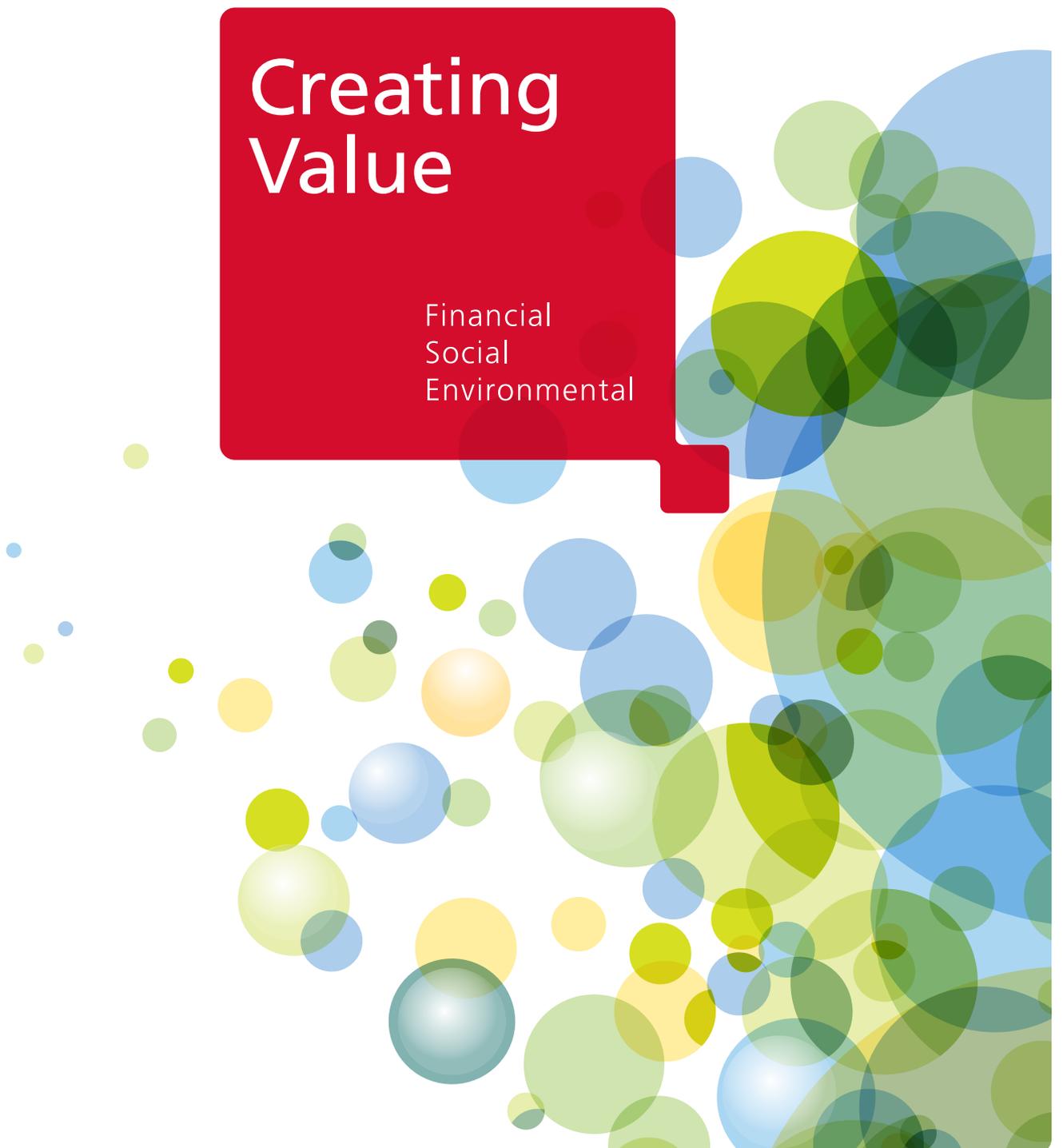


リコーグループ 統合報告書 2018

# Creating Value

Financial  
Social  
Environmental



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

### 創業の精神

三愛精神 創業者 市村 清

「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

#### 私たちの使命

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

#### 私たちの目指す姿

信頼と魅力のグローバルカンパニー

#### 私たちの価値観

CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

#### PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

#### GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

#### INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

#### TEAMWORK

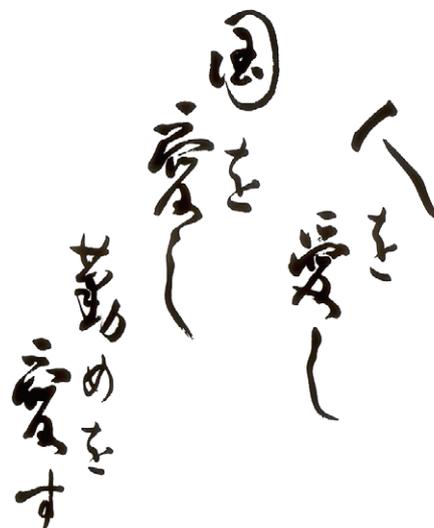
お互いを認め合い、すべての人と共創する

#### WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

#### ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、責任を持って行動する



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

## 情報開示方針

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

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

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

▶ P82参照



**冊子版 (PDF\*)**  
企業価値向上にむけた  
ストーリー、施策を  
簡潔に掲載

**ウェブサイト版**  
取り組みの詳細、  
成果をテーマごとに掲載

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

### 対象読者

リコーグループの現在および将来的なステークホルダーの方々

### 報告範囲

株式会社リコーおよび連結子会社

### 報告対象期間

2018年3月期(2017年4月1日~2018年3月31日)について報告していますが、一部2019年3月期の活動についても掲載しています。

### 参考にしたガイドライン

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

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

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

## 重大な組織の変化

### • 三愛観光株式会社の株式譲渡 (2017年12月28日)

三愛観光株式会社の発行済み株式の70%を、熊本未来創生投資事業有限責任組合に譲渡しました。譲渡後も、くまもと未来創生ファンドへのスムーズな事業継承を進めつつ、三愛観光の事業を引き続き支援してまいります。

### • リコー電子デバイス株式会社の株式譲渡 (2018年3月1日)

リコー電子デバイス株式会社の発行済み株式の80%を、日清紡ホールディングス株式会社に譲渡しました。譲渡後もインフラサービスなどの提供を通して、グループ関連会社(持分法適用会社)としてリコー電子デバイスを引き続き支援してまいります。

### 本資料に関する注意事項

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

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

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的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致します。

### 本資料の前提となっている為替レート

2018年3月末時点および2018年3月期における円建て金額の米ドルへの変換は日本国外の読者の利便性のみを目的としており、2018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=106円を使用して算出されています。

 詳しくはWEB

1 GRI スタンダード対照表 [jp.ricoh.com/sustainability/report/gr\\_guideline/](http://jp.ricoh.com/sustainability/report/gr_guideline/)

## ■ ステークホルダーの皆様へ

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

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

時代が激しく変化する中で成長を遂げるためには、スピードとダイナミックさをもった変革が必要です。第19次中期経営計画(19次中計)の1年目である2018年3月期は「リコー再起動」を掲げ、成長を阻害する過去の遺産・前例について聖域を設けず見直しました。そして、リコーグループがより強い企業体になるために、「コスト構造改革」「業務プロセス改革」「事業の選別」に専念するとともに、ガバナンスの強化を図ってまいりました。

今回、19次中計2年目および、3年目においての成長戦略として「挑戦」を掲げ、成長に大きく舵を切り、高い目標に挑戦していくステージにしていく所存です。

私たちリコーグループは、全従業員が一丸となってむかうべき方向性として、お客様への提供価値メッセージを「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」と定めています。「“はたらく”をよりスマートに。」という思いを軸に、人のもつ個性をスマートに伸ばすとともに、オフィスから現場、社会へと価値提供の領域を広げ、事業活動を通じて、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献していきます。

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

2018年9月

代表取締役  
社長執行役員・CEO  
**山下 良則**



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

---

## 06 Value Creation

- 07 成長の変遷
- 09 トップインタビュー
- 15 海外連結子会社における不適切会計について
- 17 減損損失について
- 19 第19次中期経営計画の進捗(19次中計:2017年4月~2020年3月)
- 21 企業価値向上にむけて
- 23 社会課題の解決と価値創造 -SDGsとマテリアリティー-
- 25 リコーグループの概要

---

## 26 Business Strategy

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

---

## 40 Value Drivers

- 41 技術力
- 47 お客様接点力
- 51 環境経営
- 55 人材力

---

## 57 Governance

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 60 取締役会の実効性評価
- 61 社外取締役からのコメント
- 63 役員一覧
- 64 内部統制
- 64 コンプライアンス
- 65 リスクマネジメント

---

## 67 Data & Profile

- 68 2018年3月期 リコーグループ業績概要
- 69 連結財務諸表
- 77 社会的責任に関わる主な指標と実績
- 79 コミットメントと外部評価
- 80 社会貢献
- 81 会社基本情報
- 82 統合報告書 ウェブサイト版 掲載情報のご案内

# Value Creation

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

- 07 成長の変遷
- 09 トップインタビュー
- 15 海外連結子会社における不適切会計について
- 17 減損損失について
- 19 第19次中期経営計画の進捗(19次中計:2017年4月~2020年3月)
- 21 企業価値向上にむけて
- 23 社会課題の解決と価値創造 -SDGsとマテリアリティー-
- 25 リコーグループの概要

# お客様や社会の期待に応えながら 価値を創出しつづけてきました

## 1936-

### 創業— 事務機分野進出

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



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

創業者 市村清  
(1900年-1968年)

- 事業の歩み
- ESGの歩み

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



リコーフレックスⅢ



リコピー101



電子リコピーBS-1

## 1970-

### オフィス・ オートメーション (OA)を提唱

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

\* PPC: plain paper copier (普通紙複写機)

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



リファクス600S



リコム8



リコーLP4120

## 1985-

デジタル化を  
推進

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

- 1987 ● デジタル複写機「IMAGIO 320」発売
- 1990 ● デジタルカラー複写機「アーテージ8000」発売
- 1991 ● 中国・深圳市に生産会社 Ricoh Asia Industry (Shenzhen) Ltd. 設立
- 1992 ● 「リコー環境綱領」制定、ISO9002取得
- 1995 ● 御殿場事業所が「ISO/DIS14001」の日本の認証機関による第1号の認証を取得
- 1995 ● アメリカ Savin Corporation、イギリス Gestetner Holdings PLC を子会社化
  - リコー初のデジタルカメラ「DC-1」発売
- 1996 ● 世界初の書き換え可能なCD-RWディスク発売
- 1999 ● 日本経営品質賞(JQA)受賞

アーテージ  
8000

DC-1

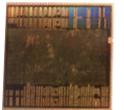
CD-RW  
ディスク

## 2000-

グローバル  
カンパニーへ

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

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

WEC  
ゴールドメダル

JPEG2000準拠LSI



RICOH Pro C900

## 2010-

新たなお客様価値の  
創造へ

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

- 2011 ● ペンタックスリコーイメージング株式会社を発足 (現: リコーイメージング株式会社)
  - 超短焦点プロジェクター「RICOH PJ WX4130N」発売
  - テレビ会議システム「リコー ユニファイド コミュニケーションシステム P3000」発売
- 2013 ● 「リコー インタラクティブ ホワイトボード D5500」発売
  - 全天球カメラ「RICOH THETA」発売
- 2014 ● アディティブ・マニュファクチャリング事業に参入
- 2015 ● リコー環境事業開発センター開設
  - RICOH Future House 開設
- 2016 ● ヘルスケア分野に参入
- 2017 ● 新環境目標を設定

リコー インタラクティブ  
ホワイトボード D5500リコー ユニファイド  
コミュニケーション システム P3000RICOH PJ  
WX4130NPENTAX  
645ZRICOH  
THETA

成長戦略「リコー挑戦」を始動。  
オープンな経営スタイルで、成長に大きく舵を切り、  
グループ一丸となって高い目標に挑戦していきます。



代表取締役  
社長執行役員・CEO  
**山下 良則**

## Q1 2018年3月期を振り返っていかがですか

2017年4月の社長執行役員・CEO就任にあたり、株主・投資家の皆様、ステークホルダーの皆様「これまでのリコーグループの常識や前例にとらわれることなく、新たなスタートを切ることを強く決意した」とお話しさせていただきました。その際、発表した第19次中期経営計画(19次中計)では、従来のままの経営戦略を継続した場合には2020年3月期に大幅な赤字基調に陥るという厳しいリスクシナリオを前提に、「リコー再起動」を掲げました。これは、「過去のマネジメントと決別」し、“成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直す”ことを社内外に宣言するもので、新経営体制のもと、将来の成長にむけた戦略転換を行うとともに、構造改革を徹底的に進めてまいりました。2018年3月期の業績は、リコーインドに関する費用 ▶[1](#)と米国をはじめとした過去の企業買収に起因する減損の計上 ▶[2](#)により、残念ながら、大幅な赤字となりました。しかしながら、このたびの損失は、戦略転換の一環として、今後の収益改善を見込む事業単位での資産の見直しを行った結果であり、リコーグループが早期に成長戦略に舵を切るうえで不可欠であったと捉えています。また、減損処理などの特殊要因を除いた2018年3月期の実質の営業利益は増益となっており、「稼ぐ力」の改善については確かな手応えが感じられました。この1年間の構造改革は計画に対して前倒しで進捗し、それによって収益力の強化と資産の適正化におおむねめどをつけることができ、新たな成長にむかう準備は整ったと考えています。

2019年3月期からは、成長にむけたステージとして、「リコー挑戦」を掲げ、これまでの改革の成果を足場に、グループ一丸となって高い目標にむかう新たな戦略を展開してまいります。

## Q2 「リコー再起動」で実施した施策をどのように評価していますか

19次中計1年目の2018年3月期には、構造改革として、「コスト構造改革」、「業務プロセス改革」、「事業の選別」の考え方に基づいたさまざまな施策を実施しました。

「コスト構造改革」としては、ものづくり自前主義の見直し、直販・直サービスの見直しを基本に、生産拠点の統廃合、開発機種絞り込み、本社および間接業務の効率化などの施策を進めてきました。とくに、基盤事業であるオフィスプリンティングにおいては、売上やシェア拡大から利益重視へと戦略を転換し、そのための体制変更や固定費および経費の適正化を完遂させることに注力しました。これらのコスト構造改革については、2018年3月期までで一定のめどをつけることができました。ただし、北米の販売体制の最適化については、引き続き取り組んでまいります。

「業務プロセス改革」においては、主に、シェアードサービスによる生産性向上、新機能搭載複合機拡充による保守プロセス改革、生産自動化によるコストダウンなどを実践してきました。これらの活動は、企業としてしっかりと足腰を強くして事業を進めていくために不可欠なものであり、引き続き、改革を推進していくことが企業の力になると認識しております。

また、成長事業へ資源を集中させるため、「事業の選別」を進めています。自社リソースで成長可能な事業、成長性はあるがリソース不足な事業、成長が見込めない事業の3つに分類し、事業ごとに検証を行いました。2018年3月期には、新たな資本・リソース・ノウハウを導入し、競争力を強化・加速させるべく、電子デバイス事業の株式を譲渡。観光事業については地元スポンサーのもとでの事業ノウハウ活用や、より積極的な投資がなされること

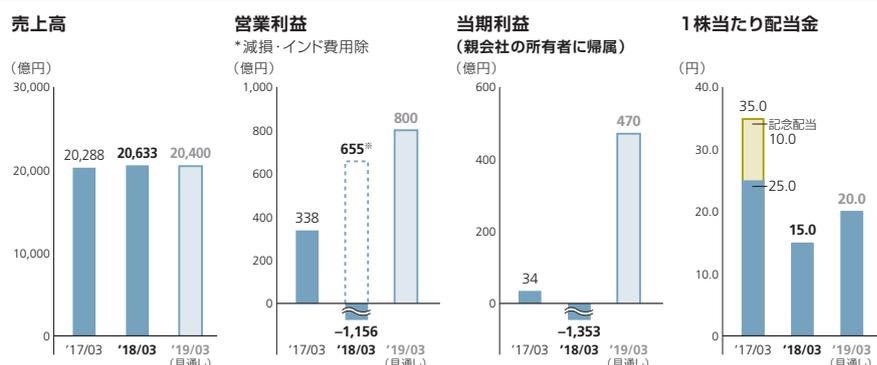
### 詳しくは本誌

1 海外連結子会社における不適切会計について P15-16

2 減損損失について P17-18

### 2018年3月期の業績

売上高は、前期比1.7%増の2兆633億円となりました。営業利益は-1,156億円となりましたが、米国をはじめとした過去の企業買収に関連する資産の減損損失・リコーインドに関する費用等を除くと655億円となり、実質ベースでは前期比+93%の増益となりました。



を期待し、官民ファンドに株式を譲渡しました。また、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社による自己株式の公開買付けへ応募し、当社が保有する全普通株式が買い付けられました。さらに、2018年8月にリコーロジスティクス株式会社の株式譲渡を実施しました。補完関係にある物流専門会社と資本提携することで、グループの物流機能を強化し、競争力を向上させます。今後も事業の検証を継続的にを行い、さらなる構造改革に注力して、成長事業へのシフトを加速していきます。

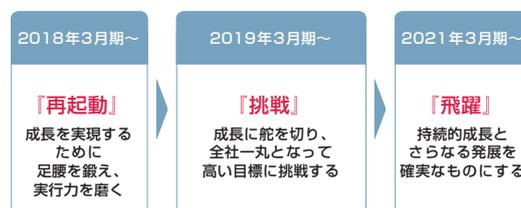
さらに、これらの成長戦略を支える経営基盤そのものの強化、改革も不可欠と考え、具体的な施策をスピード感をもって進めてまいりました。本社機能の強化・改革としては、組織改編、新規事業創出体制・プロセスの再構築、経理／財務機能強化・体質改善、戦略転換に基づく事業管理単位の見直しなどを図りました。また、リコーインドの問題なども踏まえ、ガバナンス体制の包括的強化に着手しました。具体的には、取締役任期1年化、社内取締役を対象とした評価制度の制定、経営へのアドバイスを目的とした顧問制度の廃止、新たに発足したガバナンス検討会におけるグローバルガバナンスの点検・改善を開始しました。

そして、株主様およびステークホルダーの方々とのコミュニケーションも拡充しております。私自身、社長就任以来、国内外の株主・投資家の皆様からのご意見・ご指導を経営にフィードバックするため、積極的に対話の機会を設けています。今後は、さらに皆様とのコミュニケーションを密に、資本効率、資本コストをより意識した経営への転換を目指し、リコーグループの経営の礎をしっかりとつくり直していく所存です。

### Q3 成長戦略「リコー挑戦」をどのように進めていきますか

「リコー再起動」元年である2018年3月期は、将来の成長にむけて足腰を鍛え、実行力を磨いていくことに専念してきました。2019年3月期からの2年間は、成長戦略の「リコー挑戦」を掲げ、成長に大きく舵を切り、全社一丸となって高い目標に挑戦していくステージにしたいと考えています。そして、2021年3月期からの3カ年は「飛躍」とし、持続的な成長とさらなる発展を確実なものにしていくステージとしてまいります。 >1

#### 2023年3月期までをスコープとした成長戦略における、「挑戦」の位置づけ



リコーグループを取り巻く社会的なメガトレンドを捉えますと、一つには持続可能な開発目標(SDGs) >1が挙げられます。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言えるほど、事業を通じた社会課題解決が絶対的な命題になりつつあると認識しています。そしてもう一つは、個々人の生き方や価値観の多様化が今後も加速的に進行していくという予測です。そして、これら2つのトレンドに伴って重要性を増してくるのが「プリンティング技術の役割」です。プリンティングの技術は、ルネサンスの3大発明のひとつであり、そ

詳しくは本誌  
1 19次中計の進捗  
P19-20

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

#### 5大原則の見直し

これまでリコーの成長を支えてきた5大原則



の後数百年もの間、情報の伝達や共有、人類の知恵の蓄積に多大な影響を及ぼしてきました。近年では、複合機もデジタルデバイスとしてネットワークにつながり、クラウド経由でワークフローの処理を行えるようになってきています。このように、プリンティング技術とデジタル技術を活用することで、今後もさまざまなイノベーションが生まれると考えています。

「リコー挑戦」のステージでは、お客様への提供価値である「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES～“はたらく”をよりスマートに～」にこだわり、オフィスから現場、社会へと価値提供の領域を広げ、事業活動を通じて、SDGsの達成に貢献してまいります。その実現にむけて、リコーグループが特に重視する5つのマテリアリティ「生産性向上」「知の創造」「生活の質の向上」「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」を設定しました。社会課題の解決に資する事業を追求するというリコーグループのDNAをベースに、これら5つのマテリアリティに臨み、SDGs達成とリコーグループの企業価値向上の同時実現を果たす。それこそが、グループの真の再生と成長の実現につながると考えています。

「リコー挑戦」では、オンデマンド、マスカスタマイゼーションという時代の要請にリコーの強みで応えていきます。お客様、販売・サービスネットワーク、お客様先で稼働するデバイスといった顧客基盤と、デバイスに組み込まれたプリンティング、キャプチャリング技術などの強みに立脚した事業展開を進めてまいります。そして、それらの

展開のために不可欠であるオープンな経営スタイルの確立を目指します。脱自己完結、脱自前主義に則り、リコー単独では不可能だったお客様価値の迅速な作り込みに挑戦すべく、外部リソースを活用したオープンイノベーションにより新規事業を創出します。例えば、ファナック株式会社と協力して開発した工作機械の故障検知センシングや、ミネベアミツミ株式会社との共同開発による介護用ベッドセンサーシステムなどの事例がすでに進みつつあります。また、リコーグループ自らが仕事のやり方を変え、社内での実践事例をお客様にお届けするために、グループ社員全員参加の「社内デジタル革命」を推進し、お客様への提供価値をより一層磨き上げてまいります。

#### 経営環境に影響を与えるメガトレンド

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

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

プリンティング技術の役割が拡大する  
既存の技術を置き換えるイノベーション

#### リコーが取り組む5つのマテリアリティ > 1

生産性向上

知の創造

生活の質の向上

脱炭素社会の実現

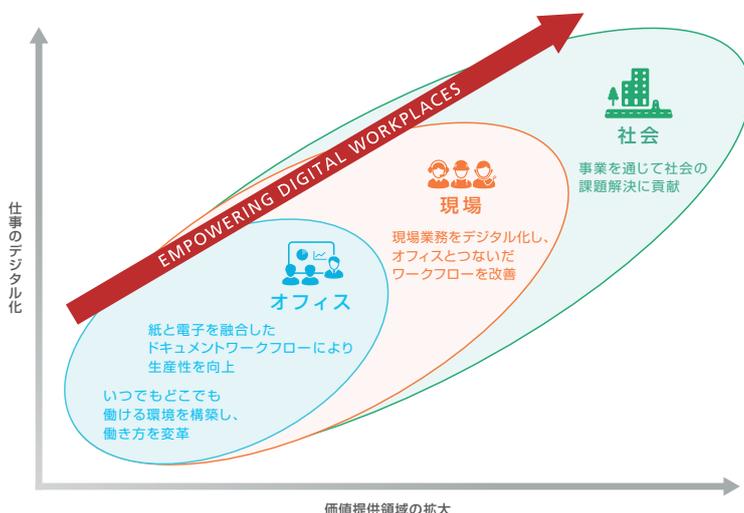
循環型社会の実現

詳しくは本誌

1 リコーが取り組む5つのマテリアリティ P23

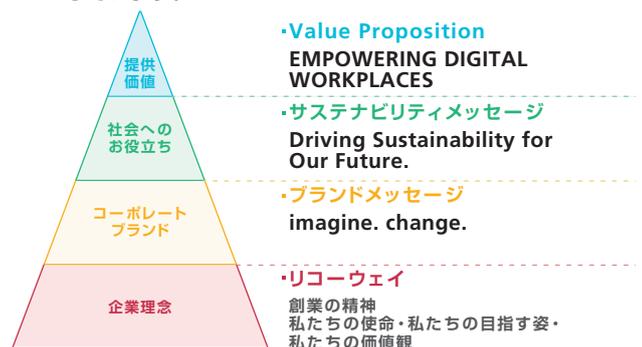
#### リコーが目指す姿

##### ワークプレイスの拡がりとしりコーの価値提供領域

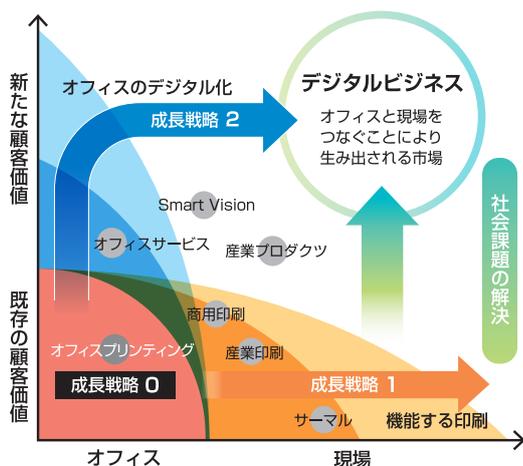


##### 提供価値メッセージの位置づけ

企業理念やコーポレートブランドメッセージの考え方を基本として、リコー全社員がグローバル丸となってむかっていく方向性をお客様そして社会へ提供していく価値として表現しています。



強みを活かした3つの成長戦略



社会の継続的な発展のために、リコーは製品やサービスの提供範囲を広げ、「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」をはじめとする新たな価値を提供し続けなければならないと考えています。そこで、2018年2月に発表した「リコー挑戦」では、当社の強みを活かした3つの戦略として、成長戦略0、1、2を設定しました。

オフィスプリンティングを中心とした既存・基盤事業については、「成長戦略0」にて、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します。基盤事業においては、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います。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140万社のお客

様基盤を活かして、新たな収益源となる事業や市場を開拓する戦略が、「成長戦略1」と「成長戦略2」です。

成長戦略0

基盤事業“最強”化への挑戦

ロボットや人工知能(AI)などを取り入れた生産の自動化や保守プロセスの効率化を進めます。また、生産やアプリケーションソフト開発の外部への委託、サプライチェーンマネジメントのデジタル化・高度化などにも取り組み、業界最高水準の低コストオペレーションを目指してまいります。一方で、複合機の付加価値を高め、オフィスの中核機器となるべく進化させます。複合機と各種業務アプリケーションソフトとをクラウド上で連携させ、お客様のワークフローを効率化するソリューションメニューを拡充します。

成長戦略1

プリンティング技術による産業革新への挑戦

商用や産業用途むけのプリンティング技術を進化させて、紙にとどまらない衣料品や建材などへの“表示する印刷”を強化し、顧客基盤を拡大します。さらに、アディティブマニュファクチャリング(3Dプリンター)やバイオプリンティング(細胞積層)などの“機能する印刷”にも挑戦します。将来的には、創薬や再生医療などさまざまな分野への展開も視野に、プリンティングの未来を広げてまいります。

2019年3月期の業績見通し

	'19/03 通期見通し	前年同期比
売上高	20,400億円	▲1.1%
営業利益	800億円	—
営業利益率	3.9%	—
当期利益(親会社の所有者に帰属)	470億円	—
EPS	64.84円	—
ROE	5.0%以上	—
研究開発投資	1,100億円	▲10億円
設備投資(有形固定資産)	830億円	+107億円
減価償却費(有形固定資産)	665億円	▲19億円

\*為替レート: 1ドル=105.00円、1ユーロ=130.00円

2018年4月27日発表

グループ財務目標

	'20/03 目標	'23/03 目標
売上高	22,000億円	23,000億円
営業利益	1,000億円	1,850億円
営業利益率	4.5%	8.0%
ROE	6.9%	9.0%以上
FCEF (ファイナンス事業を除く フリーキャッシュフロー)	1,000億円 '18/03-'20/03の累計	2,500億円 '21/03-'23/03の累計

2018年4月27日発表

株主還元

当社は、企業体質の強化および新たな事業展開のための内部留保の充実を図るとともに、株主の皆様への利益還元にあたっては、中期的な利益見通しおよび投資計画、キャッシュ・フロー、財務体質などを総合的に勘案したうえで、安定的な配当に努めます。内部留保資金につきましては、基盤事業のさらなる強化と中・長期的視野に立った成長事業分野への重点的な投資に活用してまいります。2018年3月期の株主の皆様への配当は15円とさせていただきます。また、次期の配当は5円増配の20円の見通しです。

## 成長戦略2

## オフィスと現場をつなぐ価値創出への挑戦

お客様の生産性向上や知識創造を、当社のデジタル機器とIoTや人工知能(AI)などの先端技術を組み合わせた新たなソリューションで支援します。複合機、インタラクティブ ホワイトボード(電子黒板)、テレビ会議・Web会議システム、360° 全地球カメラ[RICOH THETA]などは、「“はたらく”をよりスマートに」という概念のもと、あらゆる働く場での仕事の効率化やコミュニケーションの円滑化に、より一層貢献できるよう進化させてまいります。また、世界中のお客様のもとでご活用いただいているこれらの機器は、文書、画像、音声などの多くの情報をデジタル化し、収集することも可能です。アプリケーションソフトウェア、データ基盤、人工知能(AI)、セキュリティなどの有力なパートナーと連携しながら、さまざまなデータを蓄積、分析し、お客様のビジネスの成功を支えるエッジデバイス▶とアプリケーションにより、お客様の知的生産性、コラボレーションを進化させます。

## 新たな可能性への挑戦

3つの成長戦略の先にあるリコーの新しい価値提供領域として、体動や呼吸などの生体情報を高精度にモニタリングできるベッドセンサーシステム、てんかんや認知症などの早期発見を可能にする脳磁計などのヘルスケア領域を、社会課題の解決に貢献しつつ、リコーグループをさらに飛躍させる新しい事業と位置付けて強化してまいります。

## Q4 ステークホルダーの皆様へのお約束

リコーグループはこれまで、オフィスのイノベーションを通じ、世界各地のお客様に価値提供を行ってきました。グローバル化、情報化の進展により、社会の抱える課題が大きく変化しており、一個人や一国家の力では解決が不可能な課題に企業が目をむけ、その解決に貢献していくことが求められています。私たちリコーグループは、価値提供の場をオフィスから、現場や社会へと拡げ、自らの強みを活かして課題解決に貢献できる領域において、新たな価値創造に挑戦していきます。▶

私は、このような成長の方向性をステークホルダーの皆様へのお約束だと捉えています。まず、「社員」に関しては、新しい顧客価値の創造に積極的にチャレンジできる仕組みや制度を整え、明るくイキイキと働くことができる会社にしていきます。「お客様」に関しては、安心・安全で高品質な製品・サービスを通じて、新しい価値を提供し続けていきます。「株主」の皆様へは、F(Finance)+ESGで選ばれる企業価値の実現です。最後に、「社会」に関しては、事業を通して持続可能な社会の実現に貢献します。

そして、これらの約束はステークホルダーの皆様との重要な絆です。この絆をいつまでも絶やさず守るため、リコーグループは、大きな成長にむけて「挑戦」、「飛躍」を実行してまいります。

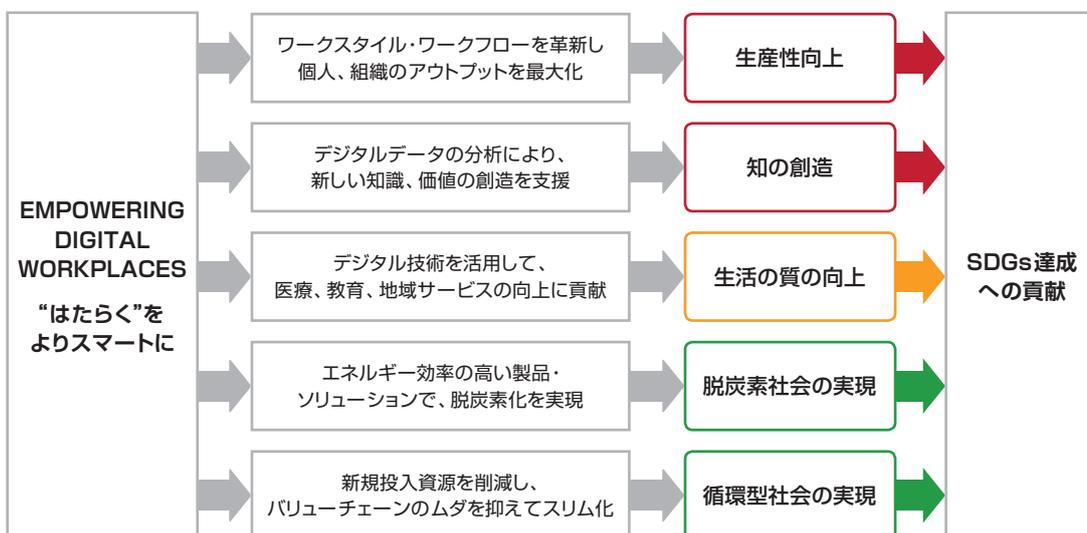
詳しくは本誌

1 社会課題の解決と価値創造  
P23-24

i

1 エッジデバイス  
文字・写真・音声・動画などのさまざまな情報の入り口となる複合機やカメラをはじめとしたデータ処理機能を持つネットワーク機器

## リコーの提供価値とSDGs達成への貢献



### 海外連結子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の財政支援打ち切り決定について

#### 2018年3月期業績影響について

2018年3月期業績において、リコーグループの海外連結子会社であるRicoh India Limited (以下、リコーインド)に関連して117億円の損失を計上しました。

リコーインドは、2015年に不適切会計の兆候が認められた後、事業の再建にむけて経営陣の刷新、コスト削減などを進めてきましたが、残念ながら業績の改善にいたりませんでした。そのような中で、2018年3月期に、改めてリコーインドの状況を精査した結果、財務支援を打ち切ることを決定し、2017年10月27日に公表しました。その時点で、債権など回収が見込めない資産に対する引当金として、65億円の費用を第2四半期に計上しました。その後、さらに資産の精査を進め、在庫、売掛金などの資産について今後の回収が見込めないものと判断し、第4四半期に52億円の引当金を計上しました。

#### これまでの経緯

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

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

また、リコーは、リコーインドの会長職にリコー本社執行役員を新たに派遣するなどし、新マネジメント体制のもと、経理・財務機能の正常化、適切な会計報告の実施、再発防止策などの支援を行い、現地事業再建に努めてきました。

そのような中で、リコーインドの主要取引先であったFourth Dimension Solutions(本社:ニューデリー、インド国立証券取引所上場、以下「FDS社」と)の取引関係が悪化しました。リコーインドはFDS社の複数の共同受注案件の収益性改善のために取引関係を見直すべくFDS社と折衝を続けてきましたが合意にいたらず、FDS社による契約不履行も頻発したため、2017年3月にFDS社との契約の一部を解除し、かつ前渡金の返還を求めて折衝を続けていました。

一方FDS社は、同年9月にリコーインドに対してインド破産倒産法に基づき会社更生手続開始の申立てを実施しました。手続の開始にはいたらなかったものの、これによりFDS社との係争が表面化しました。さらに同年10月26日に、FDS社から同様の申立てが行われましたが、前回同様に手続の開始にいたりませんでした。

このような状況下で、リコーは、2017年4月から就任した山下社長のもと、グローバルで聖域なき構造改革を断行する「リコー再起動」の方針に基づき、リコーインドに対する支援に関して再検討した結果、グループ全体の損失を限定するために、現状のままでは今後追加の財務支援を行わないことを決定し、同年10月27日に開示を行いました。

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

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

リコーは、リコーインドの最大のサプライヤー、債権者かつ株主としてインド会社法審判所の判断を注視していきます。当社商品をお使いいただいているお客様へのサービスを低下させないことが極めて重要であると認識しており、サービス提供の継続、サービス品質の維持に最大限努めてまいります。今後の状況に関してご報告が必要な場合は、速やかにご報告します。

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

## リコーインドにおける問題の要因について

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

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

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

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

## 再発防止にむけた取り組み

当社は、2017年10月に開示しましたように、リコーインドに対する財務支援方針変更の事態を厳粛に受け止め、グループガバナンス強化を目的とし、本社・地域統括会社・海外子会社との連携を軸とした、再発防止策に取り組んできました。

さらに、2018年1月に、リコーインドがインド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続開始の申立てを行ったことを踏まえて、事業運営および組織強化の視点も加えた以下の再発防止策に取り組んでいます。

### 1) 事業管理強化

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

### 2) 経営管理強化

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

### 3) 組織体制強化

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

### 4) コンプライアンス強化

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

### 5) 監査強化

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

### 6) ITガバナンス強化

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

## 人事上の措置について

リコーインドに関わる一連の事態を重く受け止め、2017年10月27日に、代表取締役社長執行役員に加え、取締役4名と執行役員1名が、月額基本報酬の15%を3ヵ月間返上することを発表しました。さらに、前取締役社長執行役員(2017年10月当時は特別顧問)につきましても、報酬の30%を3ヵ月分返上のうえ、2018年3月末をもって辞任いたしました。また、今般の決定により、旧体制の懸念に一定の目処がついたことから、取締役会長が任期満了をもって退任しました。

## 減損損失について

### 減損損失の概要

2018年3月期第4四半期において、資産の減損損失として1,759億円を計上しました。主な減損損失の事業別の内訳は、オフィスプリンティング事業：1,487億円、オフィスサービス事業：269億円です。

減損損失となった資産は、主に米国の“のれん”、有形固定資産および無形資産です。オフィスプリンティング事業では、2008年に買収したIKON Office Solutions, Inc. (以下、IKON社)の“のれん”、オフィスサービス事業では2014年に買収したmindSHIFT Technologies, Inc. (以下、mindSHIFT社)の“のれん”が含まれています。

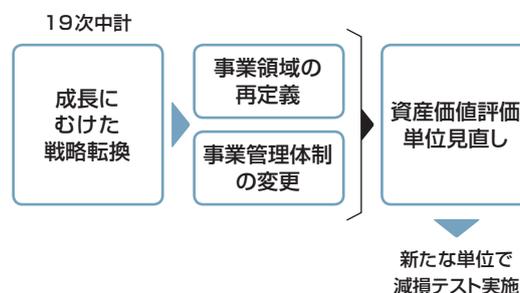
### 減損損失の経緯

リコーグループは、これまで「画像&ソリューション分野」「産業分野」「その他分野」の3つの開示セグメントに基づいて、事業管理を行ってきました。その中で、「画像&ソリューション」は、複合機・プリンターを中心とした“オフィスイメージング”、お客様が同一で販売面でシナジーがある“ネットワークシステムソリューション”、お客様が一部重なりかつ技術シナジーがある“プロダクションプリンティング”の3つの分野で構成され、当社の中核事業としてこれらのシナジーを活かしグローバルに売上拡大を目指し成長させていくのが従来の戦略でした。従来はその事業区分に基づいて、“のれん”などの資産の評価を行っていました。

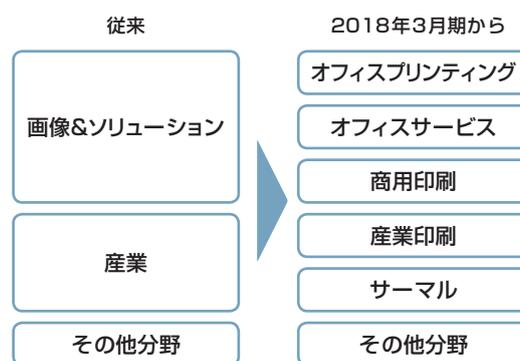
2017年4月にスタートした第19次中期経営計画は、基盤事業であるオフィスプリンティング、オフィスサービスにおいて“規模拡大から利益重視へ”と戦略転換を行い、生み出したキャッシュを成長事業へ重点投資することでリコーグループの事業構造を変えることを戦略目標としています。こうした戦略に応じた事業管理を行うために、2018年3月期より開示セグメントを、「オフィスプリンティング」「オフィスサービス」「商用印刷」「産業印刷」「サーマル」「その他」へと、より細かいセグメントに分けました。

同時に、これら6つの事業領域ごとに、実際のマネジメントの意思決定を実施し、さらに事業管理においてはより細かい単位でモニタリングが可能となる仕組みを構築しました。その上で、管理単位にそって新たに設定した資金生成単位において、戦略の転換に基づいて将来キャッシュフローを見直し、資産価値の評価を行った結果、減損損失を計上することになりました。

### 戦略転換に伴う新たな単位での減損テスト



### 事業領域の再定義



## 減損損失対象の主な会社について

今回、減損損失の主な対象となったIKON社とmindSHIFT社について、経緯を補足します。

### 【IKON】

減損損失の大きなウエイトを占めるIKON社の買収は2008年に行いました。IKON社買収により、米国でのオフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷の事業拡大を図ることができ、今後の新たな成長に活用できる顧客基盤や人材、ノウハウといった経営資源を確保できました。結果として、IKON社買収は一定の成果があったと認識しています。

一方で、クラウド／モバイル環境の進展、デジタル化の進展に伴うペーパーレス化が想定以上に進み、オフィスプリンティング事業の競争が激化、単価下落が北米で顕著になっており、収益面において課題がありました。

第19次中期経営計画より、先進国におけるオフィスプリンティング事業については、規模の拡大から徹底した利益重視へと戦略の転換を進めており、それにより継続投資を前提としていた将来キャッシュフローを見直した結果、IKON社の買収を主とするのれん、有形固定資産および無形資産を対象に減損損失を認識することになりました。

### 【mindSHIFT】

mindSHIFT社の買収は、2014年に行いました。mindSHIFT社の買収により、米国におけるサービス事業の拡大、サービス・オファリング(お客様の課題を解決するサービスメニュー)の開発や、顧客の課題を解決し、信頼を得るための人材やノウハウを獲得することができました。

しかしながら、クラウドサービスの急速な普及や、競争環境の激化など市場環境が変化したこともあり、収益性においては当初見込んでいた効果が今後も得られない可能性が高まりました。

こうした環境変化を受けて、「リコー再起動」のもとで、従来のオフィスサービス事業は利益貢献が期待できる事業へ集中し、2018年2月に発表した成長戦略「リコー挑戦」において、リコーグループの強みの一つである顧客基盤にリコーならではの新たな付加価値を提供するための開発にリソースをシフトすることにしました。

これらの戦略転換を反映した将来計画を見直した結果、過去の戦略においてサービス事業の拡大を目的として買収した従来型のITサービス事業で発生した“のれん”を中心に減損を認識することになりました。

## 今後の対応について

リコーグループは、事業成長のための経営資源獲得の手段としての買収を適宜検討していきます。しかしながら、今回の減損損失計上を踏まえ、買収の検討にあたっては、成長戦略に沿った買収先の選定を行うとともに、買収時における買収価値の評価をより厳しく行っていきます。あわせてその実行のための本社機能の役割をさらに強化します。さらに、買収後の統合プロセスにおいても、現地に任せるのではなく、それぞれの案件に適したKPIを定めた上で、本社が適切に関与しながら買収後のモニタリングを徹底していきます。

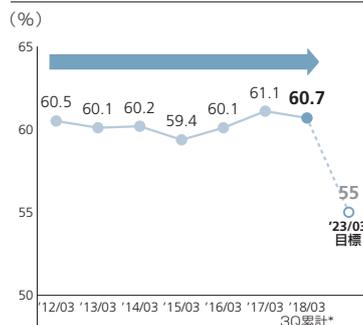
## 第19次中期経営計画の進捗(19次中計:2017年4月~2020年3月)

2018年3月期はリコー再起動を掲げ、成長するために足腰を鍛え、実行力を磨くことに専念してきました。2019年3月期、2020年3月期の2年間は新たに「挑戦」を掲げ、成長に舵を切り、全社一丸となって高い目標に挑戦してまいります。

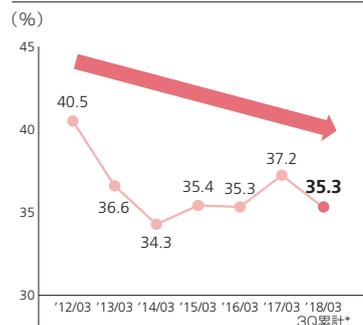
### 中計1年目(リコー「再起動」)の主な取り組み

	実施項目
<b>コスト構造改革・スリム化</b> ・ものづくり自前主義の見直し ・直販・直サービスの見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産拠点の統廃合</li> <li>● 開発機種の絞込み</li> <li>● 本社・バックオフィスのスリム化</li> </ul>
<b>業務プロセス改革</b> “社内デジタル革命”	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シェアードサービスによる生産性向上</li> <li>● 新機能搭載MFP拡充による保守プロセス改革</li> <li>● 生産自動化によるコストダウン</li> </ul>
<b>事業の選別</b> 聖域を設けずに事業を検証し、以下の分類をする ・自社リソースで成長可能な事業 ・成長性はあるがリソース不足な事業 ・成長が見込めない事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子デバイス事業の株式譲渡(80%)</li> <li>● 三愛観光の株式譲渡(70%)</li> <li>● コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスによる当社保有全普通株式の買い付け</li> <li>● リコーインドの支援方針変更</li> </ul>
<b>ガバナンス改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役 任期1年化</li> <li>● 社内取締役を対象とした評価制度の制定</li> <li>● 経営へのアドバイスを目的とした顧問制度の廃止</li> <li>● ガバナンス検討会の設置</li> </ul>
<b>本社機能の強化・改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織改編</li> <li>● 新規事業創出体制強化</li> <li>● 経理/財務機能強化</li> <li>● 戦略転換に基づく事業管理単位の見直し</li> <li>● IR/SR強化</li> <li>● プロセスの再構築</li> <li>● 体質改善</li> </ul>
<b>海外関連会社管理強化</b> (リコーインドの問題をふまえた見直し)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外子会社の財務および一定額以上の取引を本社経理部門が管理</li> <li>● 海外子会社の会計監査法人の選定基準見直し</li> <li>● グローバル監査チーム体制の整備による内部監査強化</li> <li>● グループ子会社の会計監査人入れ替え</li> </ul>

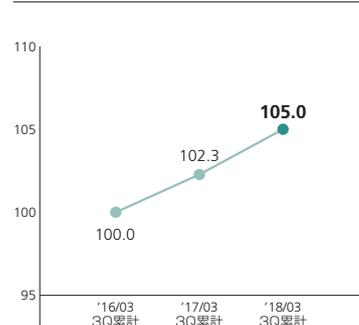
売上原価率の推移



販管費率の推移



従業員一人あたり売上総利益の推移



\*2018年3月期3Q累計: 構造改革費用および一過性収益・費用を除く

2016年3月期3Q累計実績を100としたときの指数

# 中計2年目以降：リコーグループ成長戦略「挑戦」

## 成長戦略の基本的な考え方

### 強みに立脚した事業展開

- オンデマンド、マスカスタマイゼーションという時代の要請に、リコーの強みで応える（強み）
  - ・顧客基盤（お客様、お客様をカバーする販売・サービスネットワーク、お客様先で稼働するデバイス）
  - ・デバイスに組み込まれたプリンティング、キャプチャリング（光学と画像処理）の技術

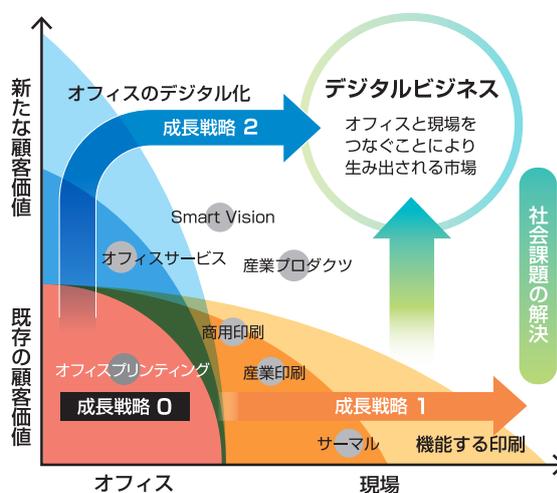
### オープンな経営スタイル

- 脱自己完結、脱自前主義（オープンイノベーション、外部資本を活用した新規事業創出）
- 全員参加の社内デジタル革命
  - ・クラウドグループウェアをグローバル全社員で統一し、社内コミュニケーションをオープン化

### メリハリのついた成長投資

- 2019年3月期と2020年3月期で、M&Aに2,000億円超の投資を実施する計画

## 成長戦略（リコー 挑戦）



### 成長戦略 0

MFPを進化させ、オペレーションを磨き、顧客基盤を固める

### 成長戦略 1

プリンティング技術の可能性を追求し、顧客基盤を拡大する  
“表示する印刷”から“機能する印刷”へ

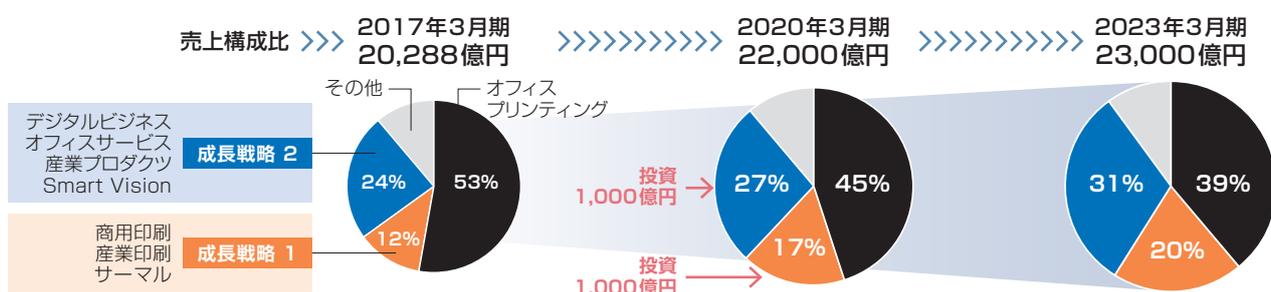
### 成長戦略 2

顧客基盤にリコーならではの付加価値をのせ、さらにオフィスと現場をつなぐ

## 2019年3月期の重点施策とKPI

成長戦略 0	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 徹底した売価マネジメントによる収益力向上</li> <li>2. デジタルマニュファクチャリングのモデル工場新設</li> <li>3. 保守サービスオペレーションの効率化</li> </ol>	<b>KPI: MFP販売単価</b> A3・A4MFPの、総販売金額÷総販売台数
成長戦略 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新機種投入による商用印刷MIFの拡大</li> <li>2. インクジェットヘッド技術サポート拠点の設立</li> <li>3. M&amp;Aを含めた外部リソースの獲得</li> </ol>	<b>KPI: 新機種販売台数</b> 戦略機種であるRICOH Pro C7200Sシリーズ、Pro C9200シリーズの全世界販売台数
成長戦略 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業・地域ごとに狙いの領域を重点化</li> <li>2. 統合プラットフォームアプリケーションの充実</li> <li>3. M&amp;Aを含めた外部リソースの獲得</li> </ol>	<b>KPI: アプリ導入台数</b> 統合プラットフォーム上のアプリと連携して稼働するMFPの台数

## 事業領域ごとの財務目標 成長戦略1、成長戦略2にそれぞれ1,000億円のM&A投資を行い、事業構造を変える。



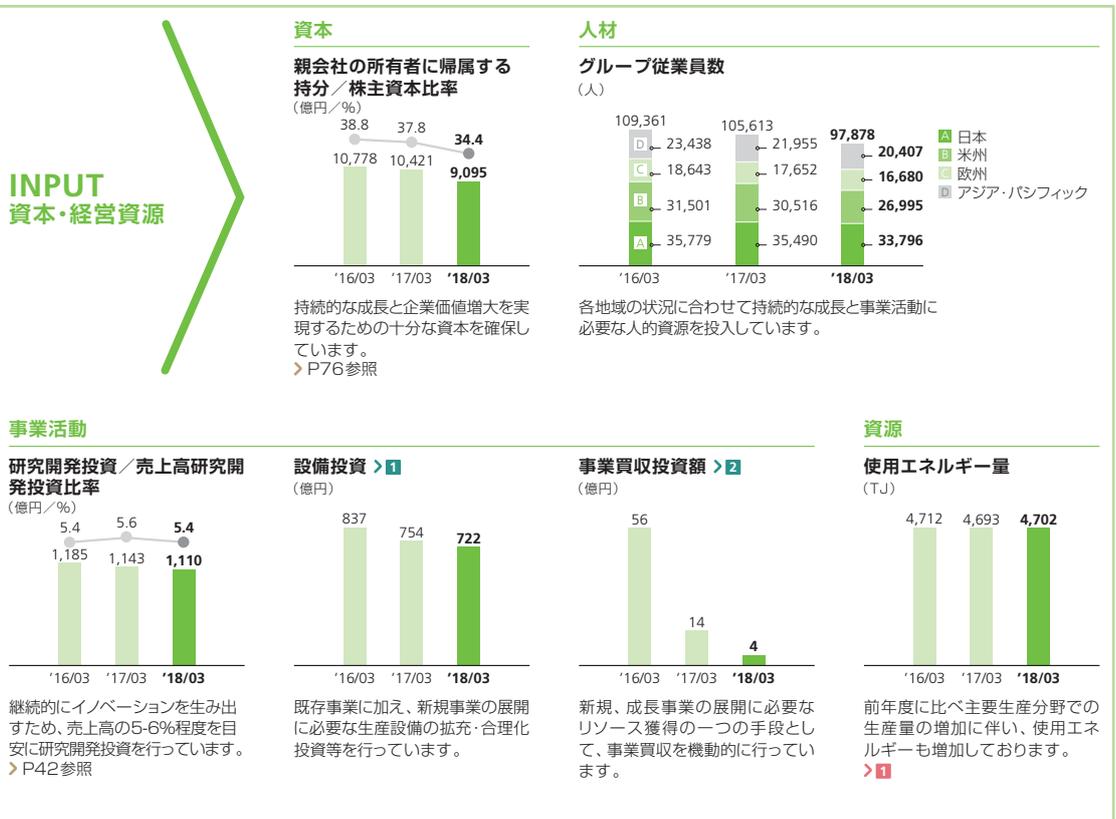
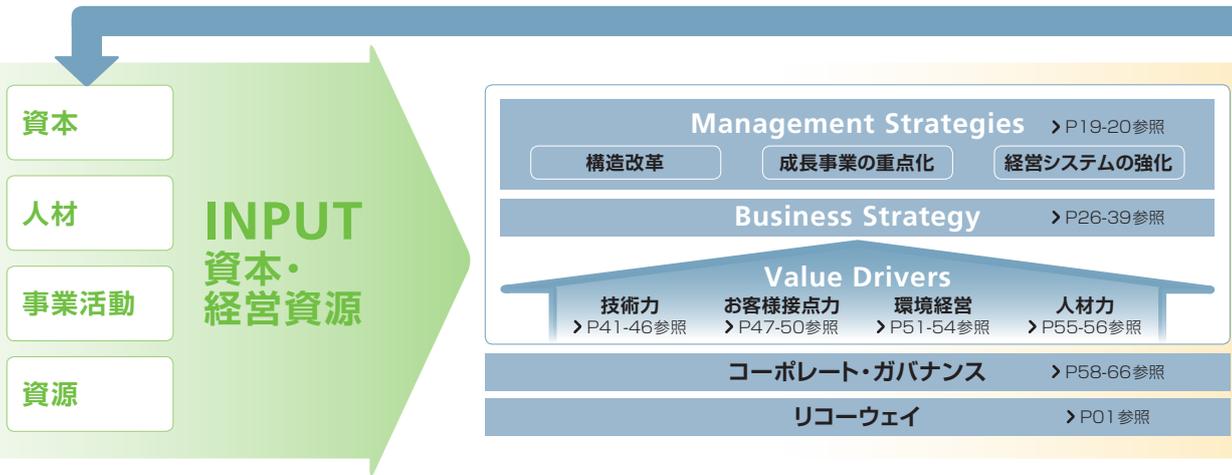
## 事業成長と一体となった企業価値向上

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

### 企業価値向上を実現するためのサイクル

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

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



詳しくはWEB

環境パフォーマンスデータ: エネルギー [jp.ricoh.com/ecology/data/pfm\\_energy.html#energy](http://jp.ricoh.com/ecology/data/pfm_energy.html#energy)

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

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

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

#### 各ステークホルダーに対して重要と考えている取り組み

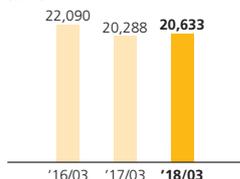
お客様価値	お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービス提供によるお客様価値の増大</li> <li>安心 / 安全な製品・サービスの提供</li> </ul>
	ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正な取引と信頼に基づいたパートナーシップ</li> <li>バリューチェーンにおける社会的責任の推進</li> </ul>
株主価値	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な成長を実現することによる企業価値の増大</li>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

## OUTPUT 価値創出

### OUTPUT 価値創出

#### お客様価値

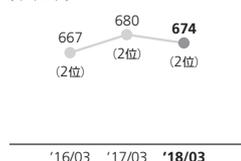
##### 売上高 (億円)



2018年3月期はオフィスサービス、産業印刷など成長事業の伸長、円安の影響等により増収となりました。

> P68参照

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

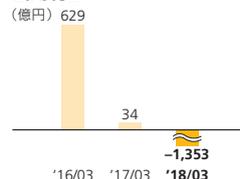


総合満足度では前年からポイントを落しましたが、保守サービス満足度では日々の活動が評価され業界トップの満足度を獲得しています。

\* [ラージ&ミドルオフィス市場]  
全国の従業員数30名以上企業を対象

#### 株主価値

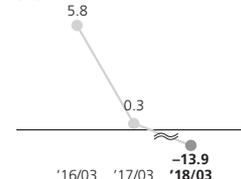
##### 親会社の所有者に帰属する 当期利益 (億円)



2018年3月期は製造原価低減、構造改革などによる利益増があったものの、のれん等固定資産の減損損失により減益(損失)となりました。

> P76参照

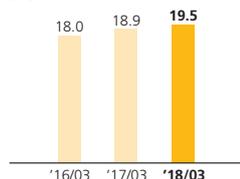
##### ROE (%)



2018年3月期はのれん等固定資産の減損損失に伴う当期損失により、大きく低下しました。

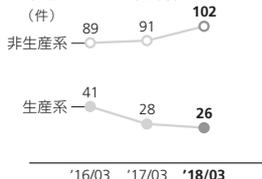
#### 従業員価値

##### 平均勤続年数(株)リコー (年)



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

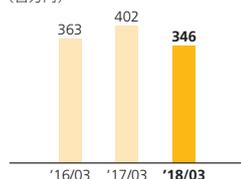
##### 労働災害発生件数 (リコーグループ(日本)) (件)



非生産系は分析、再発防止に努めたものの、微増となりました。生産系は、リスクアセスメント等の展開により減少傾向にあり、引き続き改善に努めています。重度の労働災害数は昨年につづき0件です。> P56参照

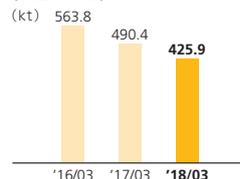
#### 社会的価値

##### 社会貢献総支出金額 > 2 (百万円)



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

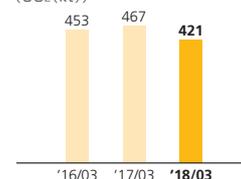
##### 製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量 (スコープ3) (kt)



製品の省エネ性能改善を通じて排出量削減に貢献しています。

#### 社会的価値 / お客様価値

##### 削減貢献量 > 3 (CO<sub>2</sub>(kt))



製品やソリューションによる社会全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献し、削減量はリコーグループの全生産工場から排出されたCO<sub>2</sub>量を上回ります。

#### 詳しくはWEB

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

## ビジネスの力で持続可能な社会を実現

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

詳しくは本誌  
1 トップインタビュー  
P11

### サステナビリティの取り組み

#### 事業を通じた社会課題解決

マテリアリティーに基づく事業

#### 経営基盤の強化

人材力強化 > P55-56 参照  
人権配慮・環境負荷削減 等

#### 社会貢献

地域社会に貢献する活動 > P80 参照

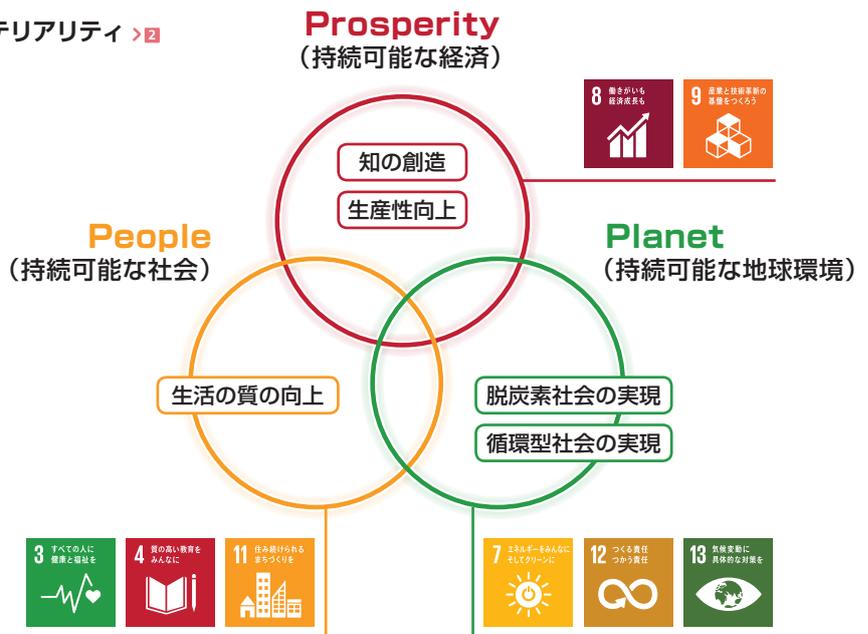
### SDGs達成への貢献

### 事業を通じた社会課題の解決

リコーグループは、自社の強みである事業・サービス・テクノロジーを活かして課題解決に貢献できるSDGsの項目を17の中から8つに絞り込みました。さらにリコーの企業理念や事業戦略、環境経営の取り組みに紐付けることによって、事業を通じて取り組む5つの重要社会課題(マテリアリティー)を設定しました。

リコーは、従来のオフィスを対象にしたビジネスから、人々が働くさまざまな現場(ワークプレイス)、そして社会へと価値提供の領域を拡大し、社会課題の解決とリコーの成長の同時実現を目指していきます。 >1

### リコーグループのマテリアリティー >2



詳しくはWEB

1 お客様への提供価値 [jp.ricoh.com/about/empowering-digital-workplaces/](http://jp.ricoh.com/about/empowering-digital-workplaces/)  
2 リコーグループのマテリアリティー(重要社会課題) [jp.ricoh.com/sustainability/materiality/](http://jp.ricoh.com/sustainability/materiality/)

事業ごとに、貢献するマテリアリティ・SDGsの領域を明確にし、事業を通じた社会課題解決の貢献を強化しています。

マテリアリティ	SDGs	事業領域					
		オフィスプリンティング オフィスサービス ▶P27-30参照	商用印刷 産業印刷 ▶P31-34参照	サーマル ▶P35参照	産業プロダクツ ▶P36参照	Smart Vision ▶P37参照	新規育成 ▶P38-39参照
<b>Prosperity</b> 知の創造 生産性向上		オフィスの生産性向上による働き方改革の実現	ワークフローソフトと遠隔管理を活用したバリューチェーン全体の生産性向上	高付加価値サーマルメディアとレーザーソリューションによる生産性向上	光学や画像処理技術、IoT技術による産業の基盤支援	360°画像や動画データの蓄積・解析による新しい価値創出	アディティブ・マニュファクチャリング事業による、製造業の生産革新の実現
<b>People</b> 生活の質の向上	  	ビジュアルコミュニケーションによる遠隔教育・遠隔医療支援(下部事例参照)	オンデマンド、衣料プリント等の付加価値印刷で多様化した個別ニーズへの対応	感熱紙による発色・印刷技術を活用した情報へのアクセス向上	光学・画像処理技術を融合し、高度運転・自動運転を支え、交通の安全性に貢献	360°画像や動画による地域固有の観光資源のPRなどまちづくりに貢献	ヘルスケア事業により、世界の人々の健康寿命の延伸を実現
<b>Planet</b> 脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	  	低環境負荷商品開発による脱炭素社会・循環型社会の実現への貢献	オンデマンド印刷による廃棄物削減・環境汚染防止への貢献	オンデマンド印刷による廃棄物削減への貢献	—	—	エコソリューション事業により、脱炭素社会実現・循環型社会実現に貢献

#### 事例：

### 遠隔合同授業で小規模校、複式学級でも質の高い教育を実現



#### 【背景となる社会問題】

人口減少社会において、多くの自治体が小規模校の存続に大きな課題を持っています。

学校は地域の活力の維持とにぎわいに欠かせない存在であり、学校の統廃合は地域の存続に関わる問題だからです。

小規模校の中には、児童が少なく2学年を1学級とした複式学級で維持するケースもあります。

こうした環境では、子どもたちが接する友達の人数が少なく、コミュニケーションをとる相手が固定化されてしまいます。そのため、多様な意見に触れる機会が限られたり、大人数の中でコミュニケーションをとることが少なかったりなど、子どもたちの社会性・多様性・表現力の育成に課題があるとされています。

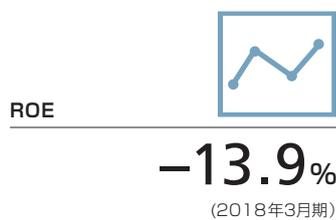
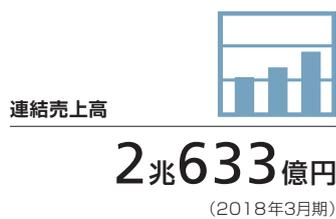
#### 【事業を通じたお役立ち】

リコーの遠隔授業ソリューションは、テレビ会議システム RICOH Unified Communication Systemと電子黒板 RICOH Interactive Whiteboard、プロジェクターを組み合わせ、距離の離れた小規模校同士をつないで、教室の臨場感そのままに、2つ以上のクラスをつなげた遠隔合同授業が可能となります。小規模学校でも、離れた学校の子どもたちと一緒に授業を行うことで、多様な意見に触れる機会を増やすことができるようになります。



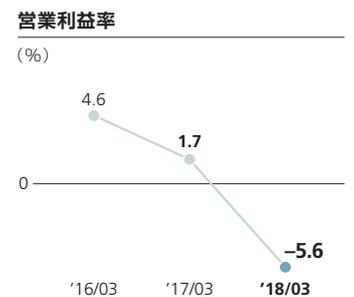
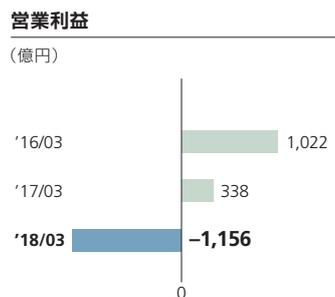
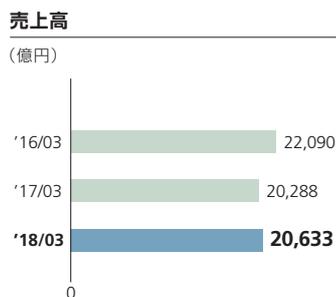
愛媛県西条市でのテレビ会議・Web会議システム RICOH Unified Communication Systemとプロジェクターを使った遠隔合同授業の様子

## リコーグループの概要

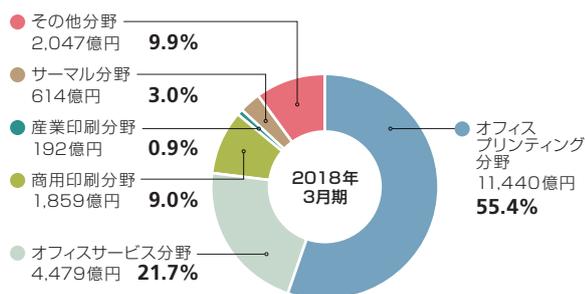


## 2018年3月期業績ハイライト

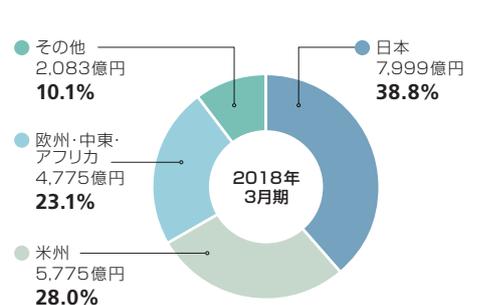
IFRS (国際会計基準)に準拠しております。



### 製品分野別売上高



### 地域別売上高



2017年4月1日より事業領域の再定義を行い、事業の種類別セグメントを変更しております。

# Business Strategy

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

27	オフィス	(オフィスプリンティング／オフィスサービス)
31	プリンティング	(商用印刷)
33		(産業印刷)
35		(サーマル)
36	その他	(産業プロダクツ)
37		(Smart Vision)
38		(新規育成)

## オフィスを進化させる新しい価値の提供

「オフィスのお客様への提供価値拡大」を実現し、お客様の働き方改革を支援するソリューション、サービスを提供し、新しいオフィスのあり方をご提案していきます。



### 戦略の方向性

画像機器や関連サービスなどの基盤事業において、規模の拡大から利益重視の戦略に転換し、商品／販売ルート／地域の選択と集中により、収益力を強化していきます。また、デジタル化によるワークフロー改善ソリューションの連携により、新たなお客様価値を創出し、ワークプレスの生産性を向上させます。

オフィスプリンティング事業担当

(株)リコー 取締役 専務執行役員、オフィスプリンティング事業本部長

坂田 誠二

### 売上高



### 戦略の方向性

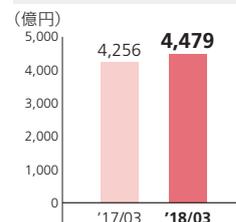
「はたらく」をよりスマートにする当社のエッジデバイスとサービスを、IoTや人工知能(AI)と組み合わせて提供することで、「オフィスと現場、社会をつなぐ」新しい知識・価値の創造を支援します。

オフィスサービス事業担当

(株)リコー 執行役員、デジタルビジネス事業本部長

坂上 好功

### 売上高



## 事業環境と成長領域

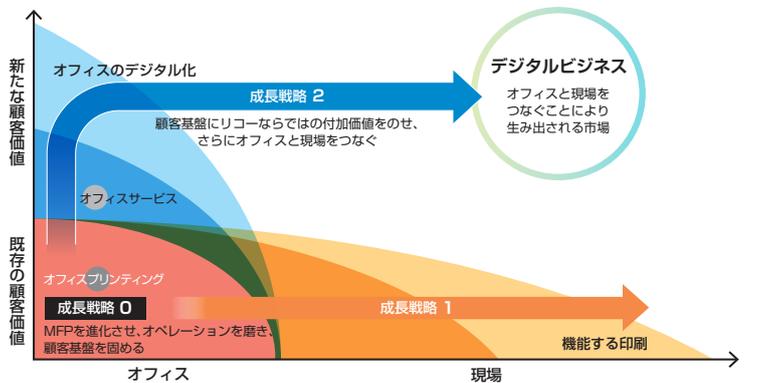
従来、ビジネスの起点は「一般のオフィス」にありました。しかし、ICT(情報通信技術)や働き方改革の進展に伴って、働く場としてのワークスペースは、工場や店舗、病院などのさまざまな現場や、社会全般のあらゆる場所に広がりつつあり、それぞれのワークスペースをつなぐコミュニケーションの重要性が高まっています。こうした環境下で、私たちリコーグループがお客様へ提供していく価値を「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」<sup>1</sup>としました。

その中で、オフィス分野ではお客様への提供価値拡大を目指し、オフィスプリンティングとオフィ

スサービスの二つの領域で事業を展開しています。リコーグループの大きな強みは、全世界のオフィスで働くお客様への対応力です。現在、リコーグループのオフィス領域のお客様は約140万社、稼働機器は約400万台にのぼります。これらのお客様に従来から提供しているプリンティングに加え、IoTやAIなどを駆使したサービスも提供することで、お客様の働き方改革を支援していきます。その一環として、近年、業種別の販売・マーケティング体制の強化を図っています。ヘルスケア、教育、金融、製造などの業種を対象に、お客様の基幹業務プロセスを見直し、売上拡大やお客様満足の上昇を支援するサービス事業を拡充しています。

また、多様なニーズを確実に取り込むために、各地域特有のニーズや独自の法規制などを把握し、総合的なソリューションの提供を目指します。加えて、マネージド・ドキュメント・サービス(MDS)<sup>2</sup>の提供や、オフィスにおける情報通信インフラの企画から構築、運用管理までをワンストップで提供するITサービス、オフィスや教育、医療、製造などの意思疎通をより円滑にするコミュニケーションサービスなどの価値提供にも積極的に取り組んでいます。

### オフィスのお客様への提供価値拡大



詳しくはWEB

- 1 EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES [jp.ricoh.com/about/empowering-digital-workplaces/](http://jp.ricoh.com/about/empowering-digital-workplaces/)
- 2 マネージド・ドキュメント・サービス(MDS) [www.ricoh.co.jp/solutions/category/mds.html](http://www.ricoh.co.jp/solutions/category/mds.html)

## お客様のワークフロー改善を支援するソリューションサービス

昨今のクラウドサービス市場拡大に伴い、時間や場所の制約を受けずに働く環境が整備されてきており、さまざまな業務の効率化が進んでいます。こうした課題解決ニーズの高まりを受け、MFPにおいても、開発パートナーと連携したクラウドソリューションの展開を加速しています。2016年以降に発売した中高速MFPシリーズ **▶**では、大型フルカラータッチパネルを標準搭載。MFPをクラウドサービスの入出力端末として活用し、操作パネルからクラウド上のアプリケーションサイトにアクセスすることで、業務に合わせたアプリケーションをインストールできる機能を標準装備しています。シンプルで使いやすい画面からさまざまなアプリケーションを提供することにより、特に中小企業のお客様のワークフローをサポートし、業務の生産性向上にも貢献します。

また、MFPをお使いのお客様の利便性を向上させるために、オフィス機器のリモート管理サービス「@Remote」 **▶**をグローバルで提供しています。この仕組みは、遠隔管理によってお客様の機器の使用状況や稼働状況をオンラインで把握することができ、お客様からの連絡を待たずに、消耗品の自動発注を行います。さらに、故障を未然に防止するための保守活動によって、ダウンタイムの短縮・解消までを可能にしています。また、出力に限らずドキュメントに関わる運用管理業務全般を請け負うMDSによって、お客様の業務コスト削減や生産性向上を実現しています。

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

## ワークフローのデジタル化による業務改善ソリューションの提供

リコーグループが提供する新たな顧客価値として、MFPのクラウドソリューションと並び推進しているのが、中規模から大手のお客様を対象とした、デジタル化によるワークフロー改善ソリューションの提案です。お客様の現場では販売、受注、納品、ア

フターサービスまでの業務フローを改善して生産性を上げ、さらにマーケティング活動を強化して売上を拡大したいというニーズが高まっています。そこで、お客様のワークフローをデジタル化するために、エッジデバイスとアプリケーションとを組み合わせ、業務の質と効率を上げるソリューションを提供しています。その際には自社だけでなく、パートナー企業が持つコンテンツマネジメントシステム、マーケティングオートメーション、ERP **▶**などのノウハウも活かして迅速な課題解決を図っています。また、お客様の営業活動に関するデータを蓄積し、そのデータをAIなどの技術を用いてニーズや課題を分析することで、さらなるお客様への最適なソリューション提供につなげています。



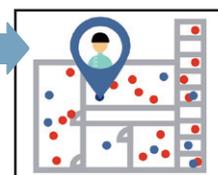
クラウドサービスにアクセスできるMFPの大型タッチパネル

## 現場の業種・業務特性に基づいた生産性向上支援

2016年には屋内位置情報サービス **▶**を開始し、施設内や地下などGPS電波の届かない屋内でも、人や物の位置情報を取得・可視化し、付帯情報とあわせて分析するソリューションの提供を開始しています。医療法人社団 札幌道都病院（北海道札幌市）では、医療従事者・患者様、医療機器の位置をリアルタイムに把握する病院むけサービスを提供。医療現場で最も貴重とされる「時間」を最大限に生み出すことで、業務効率を向上させています。今後も、デジタルの力を活用した業務・ワークプレイス改革につながるソリューションを、業種・業態別に順次展開していきます。



ナースステーションに表示される位置情報（右上）



医療現場における人や機器の位置情報をリアルタイムに把握するシステム（画面イメージ）

**▶** 詳しくはWEB

**3** ニュースリリース(2016年4月27日) [jp.ricoh.com/release/2016/0427\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2016/0427_1.html)

**4** @Remote [www.ricoh.co.jp/remote/](http://www.ricoh.co.jp/remote/)

**5** 屋内位置情報サービス [www.ricoh.co.jp/sensing/](http://www.ricoh.co.jp/sensing/)



**1** ERP  
Enterprise Resources  
Planning  
基幹系情報システム

## ビジュアルコミュニケーションで円滑な業務をサポート

近年のICTの急速な発達により、人々は時間や場所を選ばず、容易に情報にアクセスできるようになりました。また、労働人口の減少、労働生産性の向上、長時間労働の是正などから、「働き方改革」への注目が高まっています。テレワークの導入や遠隔会議の推進など、多様な働き方を取り入れる企業も増加しています。

このようにオフィスでのコミュニケーションや働き方が変わりつつある中、リコーは、時間や場所にとらわれないコミュニケーションを通してコラボレーションを促進させるビジュアルコミュニケーション製品を軸とした「働き方改革」をお客様に提供しています。たとえば、テレビ会議・Web会議システムを使って、場所にとらわれないコミュニケーションを実施。また、RICOH Unified Communication System Advancedを活用することで、クラウド上にある仮想会議室に、異なるテレビ会議システム環境やWebブラウザなどから接続して会議を行うなど、柔軟な運用も可能です。リコー インタラクティブ ホワイトボードでアイデアを結集し、創造性あふれるコラボレーションを実現。また、これらの機器やプロジェクターを組み合わせることで、必要なときにすぐに集まり、情報の共有・決定ができる“空間”を作ることができます。これらの製品を活用した仕事の効率化についてのノウハウやソリューションなどのサービスを提供し、働く環境をリコー



グループがトータルにサポートすることで、お客様の生産性向上に寄与する価値提供を目指します。

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

リコーグループはこれからも、ビジュアルコミュニケーション製品を通して、「いつでも・どこでも、誰でも・誰とでも」必要なときにすぐにコミュニケーションできる、新しい働き方を生み出す環境づくりをサポートします。

### 働き方改革を実現するためのビジュアルコミュニケーション製品の例



#### テレビ会議・Web会議システム

リコー ユニファイド コミュニケーションシステム P3500

専用回線不要で、必要なときにいつでもどこでも複数拠点を簡単につないで、遠隔地の相手と顔をあわせてコミュニケーションできる持ち運び可能なシステム。



#### 電子黒板

リコー インタラクティブ ホワイトボード D8400

パソコンやタブレットなどの情報をディスプレイに表示し、画面に直接手書きで書き込めるほかデジタル情報として保存することが可能。複数台の使用で遠隔地同士の共有も可能。4K対応で、大規模会議室やオフィス受付、公共施設のインフォメーションボードにも最適。



#### プロジェクター

RICOH PJ WX4152N

超短焦点からハンディ、ハイエンドまで、設置場所や機能、投写距離など目的にあわせた多彩なラインアップ。

事例：

## 大学の教育環境を革新するソリューション

リコーグループでは、ヘルスケア、教育、金融、製造などの特定の業種に特化した製品やソリューションの提供を強化することで、お客様のワークフローのデジタル化をサポートし、提供価値の拡大を目指しています。

大学教育の現場では、教育環境の向上や研究の効率アップ、学校運営の強化などが課題となっています。その解決を目指して、最新のテクノロジーを活用した提案やサポートを世界中の大学で行っています。

### オランダ

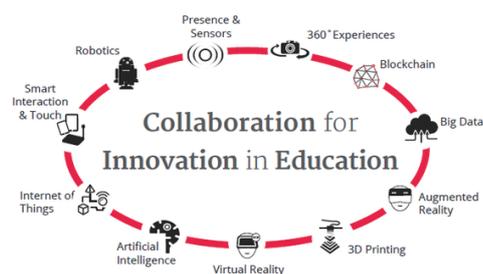
ユトレヒト大学の学生・講師の双方に学びの環境を提供するコラボレーション

リコーはユトレヒト大学に協力し「Utrecht's Teaching and Learning Lab」でコラボレーションを展開。教えと学びの場における技術の影響をテストし、教育機関とビジネス界とのシナジー創出を目指しています。

研究室での取り組みの一環として、教室にインタラクティブ ホワイトボードや360°全天球カメラ「RICOH THETA」、テレビ会議システムを導入したことで、講師と学生がより自然なやりとりができるようになったほか、世界のどこからでも教室にいるかのように講義に参加することが可能となっています。



Universiteit Utrecht



### タイ

コンケン大学で国全体の教育水準の向上を目指した、遠隔教育の拡充

コンケン大学の教育学部は、都市部と地方の間で教育の質を均衡させ、タイの教育制度を発展させるという使命を担っています。小学校教諭に対する教育を充実させるため、大学が有する国内の小学校との独自のネットワークにリコーのプロジェクターとテレビ会議・Web会議システムを導入。大学の講義のライブ放送を、国内の高校(10校)に設置したRICOH Unified Communication System P3500ビデオ会議ユニットを経由して150校の小学校に配信することで、小学校教諭が知識を共有できる環境を整えました。

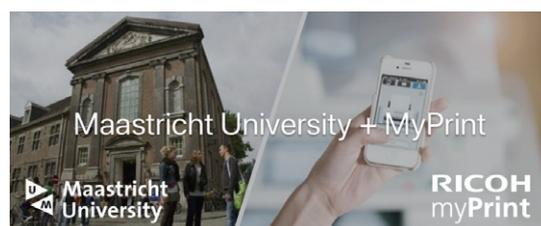
RICOH Unified  
Communication System  
P3500



### イタリア

学生のニーズを反映した「Business to Students」ソリューション

リコーイタリアでは「学生の声を反映したサービス」による大学向けのアウトソーシングソリューションを提供しています。リコーがヨーロッパで展開するプリントサービス「Ricoh myPrint」とドキュメント管理ソリューション「Streamline NX®」を活用することで、大学側が導入コストをかけることなく、学生がオンデマンド印刷を含むサービスを使用した分だけ費用負担する仕組みを構築しました。このソリューションはヨーロッパ各国を含む、グローバルに展開が進んでいます。



# 印刷のトータルソリューションを実現

オンデマンド対応に強みを発揮するデジタル印刷機に、高いソリューション力を組み合わせ、「Offset to Digital」(オフセット印刷からデジタル印刷への転換)を推進し、印刷物制作における環境負荷削減にも貢献していきます。

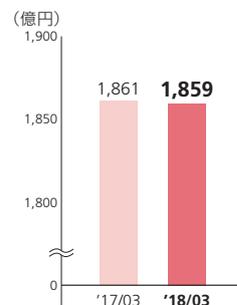


商用印刷・産業印刷担当  
(株)リコー 執行役員  
CIP事業本部長  
Peter Williams

## 戦略の方向性

カラーカットシート分野では、画質、用紙対応力、生産性、操作性に優れたモデルをラインアップし、お客様の幅広いニーズにお応えしています。高速連帳デジタル印刷分野では、商用印刷のプロユースにもご満足いただけるオフセット印刷画質をデジタル印刷機で実現しています。機器の使いやすさや、高い稼働率、コストパフォーマンスの良さに、際立ったサポート力を加えることによって、お客様から高い評価をいただき、着実に事業を拡大していきます。

## 売上高



## 事業環境と成長領域

リコーグループでは、印刷市場のニーズの変化に注目し、2007年からプロダクションプリンティング(PP)事業に本格参入し、企業内における集中印刷や基幹業務印刷をはじめ、商用印刷におけるプリントオンデマンド(POD)など、市場のさまざまなニーズに対応する製品・サービスを拡充してきました。

特に、広告や宣伝・出版などの印刷業者をお客様とする商用印刷分野は多様なニーズが存在する成長余地の大きな分野であり、アナログのオフセット印刷を含めた市場規模は40兆から50兆円といわれています。

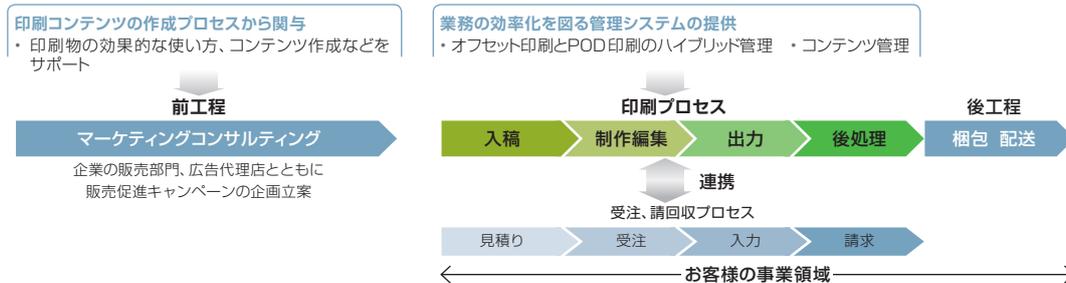
また、従来のオフセット印刷のみならず、印刷物を必要な分量だけ随時小ロットで印刷するオンデマンド印刷やバリエーション印刷などの高付加価値印刷へのニーズが拡大しています。

こうした市場の動きに応えるため、リコーグループは印刷業のお客様にむけて、性能面・価格面に強みをもつ商品とワークフローソリューションを組み合わせた提案を行い、「Offset to Digital」を実現するとともに、大手商用印刷のお客様の新規獲得を目指します。

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

さらに、過去数年にわたって戦略的投資や買収を行ってきたMarcom社、Avanti社などの有する技術や機能・ノウハウを活かし、お客様のビジネスのワークフローをトータルに支援できる体制をより一層整えていく考えです。

## 印刷事業を営むお客様の事業拡大をサポートするトータルソリューション



詳しくはWEB

1 プロダクションむけ製品 [www.ricoh.co.jp/pp/](http://www.ricoh.co.jp/pp/)

## 新たな価値を提供する 製品ラインアップ

商用印刷分野ではカラーカットシートプリンターが収益力向上をけん引しています。

2018年2月発売の「RICOH Pro C7210S／C7200S」では、さらなる高生産性と高画質を実現し、基本性能が大きく向上しています。前身機で好評のスペシャルカートナー（ホワイト、クリア、蛍光イエロー・ピンク）にも引き続き対応し、豊かで鮮やかな表現を可能にしています。さらに、色味調整や画像位置調整の作業を自動化し、省力化と印刷品質の安定化を両立させました。

2018年7月発売の「RICOH Pro C9210／C9200」では、基本性能を徹底的に追求し、さらなる高画質、高用紙対応力、高生産性を実現しました。前身機より大幅に向上した用紙対応力により、バナーやカタログ、パッケージやカードなど制作物の幅がさらに広がります。

高速連帳デジタル印刷機としては、2018年7月発表の「RICOH Pro VC70000」と新開発インクにより、大幅な生産性向上と高品質な印刷を可能とし、カタログや雑誌などこれまでオフセット印刷されていた分野への進出を、強力に後押ししていきます。

商用印刷市場では、安定高画質や高生産性、幅広い用紙への対応力に加え、新たなビジネスを切り開く付加価値の高い印刷物へのニーズが高まっています。こうしたニーズの一つひとつにお応えし、お客様のビジネスの拡大に貢献していきます。



デザイン性に富んだ高付加価値印刷物



ホワイトトナー（左）、蛍光トナー（右）を使った販促物

## お客様とともに、 商用印刷の可能性を拓ける

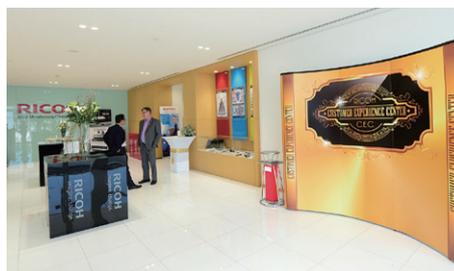
2016年にRICOH Customer Experience Center (CEC) >2<を、東京都大田区とタイ・ラヨーン県に開設しました。英国、米国に続き、日本と東南アジアにもCECを開設したことで、4極すべてにCECが設置されました。

各国のCECでは、商用印刷のワークフローである、受注から編集、前工程、印刷、後加工、梱包、発送までの一連の業務をお客様に体感いただくことができます。印刷プロセスのみならず、全体のワークフローを最適化することにより、お客様の工程全般の生産性を改善することを目的に支援を行っています。印刷業務の実践を通して、お客様のビジネスを深く理解し、ものづくり（開発・企画・生産）へお客様の声を反映することで、革新的なソリューションを提供しています。

また、各極のCECが相互に連携することでデジタル印刷のノウハウを共有し、お客様の多様なご要望にもお応えしながら、お客様と共に商用印刷の「Offset to Digital」を推進していきます。



CEC（東京）



CEC（タイ）

 詳しくはWEB

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

# 長年培ったインクジェット技術でプリントの可能性を拓ける

産業用インクジェットヘッド<sup>①</sup>に加え、作像システムソリューションや産業プリンターを提供し、お客様のバリューチェーンの変革を支えます。また、オンデマンド印刷化を促進することで、環境負荷削減にも貢献していきます。



商用印刷・産業印刷担当  
(株)リコー 執行役員  
CIP事業本部長  
Peter Williams

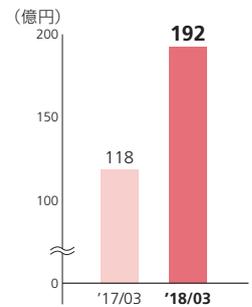
## 戦略の方向性

独自のインク開発に基づくインクジェットヘッドの売り上げが好調に推移し、産業印刷事業の売上高は年率約50%で成長し、グループの業績に大きく貢献しています。

今後は、次世代インクジェット方式である薄膜ヘッドの投入により、幅広い種類のインクに対応し、かつ、多様な媒体へ高速・高画質で印刷する用途開発を進めます。

加えて、インクジェット技術を活用した作像システムソリューション、産業プリンター分野の販売強化を図り、さらなる事業拡大を目指します。

## 売上高



## 事業環境と成長領域

リコーグループは、信頼性とコストパフォーマンスに優れた「産業用インクジェットヘッド」や、安全性・機能性が高く、お客様の用途に合わせて選択いただける「インクジェット用インク」など、長年にわたり取り組んできたリコー独自の技術の強みを活かし、産業印刷の分野に参入しました。

現在、他社製品への組み込みをターゲットとした「インクジェットヘッド・インク」「作像システムソリューション」に加え、「産業プリンター」の3つの製品群をお客様に提供しています。

産業印刷市場では、「ニーズの多様化、個性・差別

化の追求」「多品種少量の拡大」「環境・コストへの意識の高まり」から、インクジェット技術を用いたデジタル印刷の大幅な拡大が見込まれています。

今後の成長が見込める市場は、「装飾・加飾(家具、壁紙、建材、自動車外装など)」「テキスタイル(服飾品生地)」「軟包装・ラベル」「サイングラフィックス」などがあり、要求される技術も多岐にわたります。

当社はプリンティング技術の強みに加え、オフィス分野でのデジタル化を進めてきた経験があり、これらの総合力を活かして産業印刷に関わるお客様と共にデジタル印刷を推進してまいります。

## 産業印刷における新たな事業の収益貢献拡大



詳しくはWEB

① 産業用インクジェット [industry.ricoh.com/inkjetcomponents/](http://industry.ricoh.com/inkjetcomponents/)

## お客様の業績拡大にプリンティング技術で貢献

プリンティング技術の可能性を広げる分野として今後成長が見込まれるのが、ヘッド・インク・画像処理などの総合的な画像形成システムを供給する作像システムソリューション・産業プリンター製品です。FAベンダーやシステムインテグレーター等のお客様と開発の早い段階から連携し、当社の技術力やバリューチェーンの総合力を活かした提案によって、お客様のプロセス変革をサポートしています。

2018年5月にはColoreel社 >■との協業に合意しました。Coloreel社は、刺しゅう糸などの白糸にオンデマンドで染色できるユニットの開発を進めており、リコーはそのキーテクノロジーとなるインクジェットプリントモジュールを開発し、Coloreel社に提供してまいります。

これにより、生産過程での糸への自在な染色が可能とし、テキスタイル、ファッション、スポーツウェア業界などでの提供価値を広げていきます。

産業プリンター事業では、成長性の高いセグメントに対して、積極的に商品を投入しています。

2018年初めより欧州地域で発売された大判UVフラットベッドプリンター「RICOH Pro T7210」は新開発のUVインクにより、ガラス、金属、木材などとの密着性の高い印刷が可能のため、装飾・加飾分野のお客様から高い関心を寄せられています。

インクジェットヘッドとインク、最先端自動化設備技術を融合させた、高精度・高効率なプリントシステムソリューションを提供し、お客様の業務効率の向上をサポートし、お客様と共にデジタル印刷の新しい価値を創造してまいります。

### 独自の技術を活用した産業用インクジェットヘッドの提供

現在、産業用インクジェットヘッド >■に対するニーズは多様化し、今後の成長が有望視されている分野です。

当社のインクジェットヘッドは、幅広い種類のインクに対応し、耐久性も高いという特長があります。2017年に発売した「RICOH MH5421F/5421MF」は、ステンレスハウジングを採用するとともに、独自のインク循環構造を採用。ノズル近傍までインクを常時循環させるこ



RICOH MH5421  
シリーズ

とで、ノズルの乾燥やインク粒子の沈降などを防ぎ、高い吐出安定性を実現しました。特にUVインクむけインクジェットヘッドとして高い市場シェアを保有しています。

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

■ 詳しくは本誌

1 技術力  
P43

### 世界でたった一つのデザインを印刷する楽しさを提供する小型のガーメントプリンター

インクジェット技術を用いたテキスタイル用途への印刷は、従来のスクリーン印刷に比べて工程の短縮が可能であるため、エネルギー消費や化学薬品を削減できるなど環境負荷が小さくなります。また、精細な絵柄の表現が可能となります。

2017年5月には北米で高性能ガーメントプリンター「RICOH Ri 3000/6000」を発売しました。これは2016年1月に買収したAnaJet社の技術を活用したリコーブランド初のガーメントプリンター製品であり、Tシャツや帽子、トートバッグなどへ高速、高品質な印刷を実現します。

また、「RICOH Ri 100」は、オフィス製品の開発で培ってきた小型化技術とインクジェット技術を融合し、高画質と簡単な操作性を両立させました。専用オペレーターがい

なくても、店頭やイベント会場で、オリジナルのTシャツやトートバッグが手軽に作成できます。2018年初めから全世界のお客様に販売を展開し、Tシャツの印刷業者様だけでなく、学校や自治体などからも支持をいただいています。お子さまが描いた絵やお気に入りの写真など、世界でたった一つのデザインを目の前で印刷する楽しみやワクワク感を提供し、新たなプリント文化を提供していきます。



ガーメントプリンター  
RICOH Ri 100



■ 詳しくはWEB

2 Coloreel社 [jp.ricoh.com/release/2018/0517\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2018/0517_1.html)

# お客様のニーズに応える多様な製品・サービス

世界で圧倒的なシェアを占めるリコーの高付加価値サーマルペーパー（感熱紙）をはじめ、高い品質の製品・サービスを提供し、さらなるお客様の信頼獲得を目指します。



サーマル事業担当  
 (株)リコー 常務執行役員  
 IMS事業本部長  
**森 泰智**

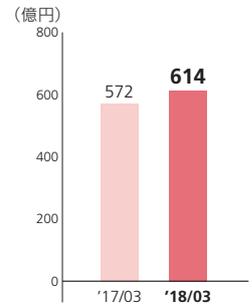
## 戦略の方向性

サーマル事業では、耐熱性、耐擦過性、印字精細性、保存性などに優れた感熱紙、熱転写リボンを主力商品としてグローバルに事業を展開しています。

また、競合優位性を活かしながら、地域ごとにお客様のニーズに即した商品とサービスの提供を行い、お客様満足の上昇を図ることで事業成長を実現していきます。

さらに、長年培ってきた感熱メディア技術と光学システム設計技術を組み合わせたレーザープリンティングソリューションにより、さらなる新規顧客価値の創造と事業成長を目指します。

## 売上高



## 熱による発色・印字の技術を多用途に応用

サーマルメディアとは、熱に反応し、紙やフィルムに発色・印字させるメディアです。サーマルペーパー（感熱紙）は、商品情報やバーコードなどを印字することで、食品POSや工程管理、配送ラベルなどに活用されています。熱転写リボンは、物流・在庫・検体などの管理や、衣料品の値札やブランドタグ、チケット等に使われます。これらは、高精細な画質や熱による耐久性の実現など、独自の技術で他社との差別化を図り、多くの国・地域で高いシェアを占めています。また、将来の成長が見込まれるASEAN市場にも積極的に事業展開しています。

コンシューマ市場では、飲料品・食品のパッケージやラベルをカスタム化するなど、顧客ごとに最適な情報を印字・掲載するパーソライゼーションニーズが高まっています。リコーは、独自の材料技術と装置によるレーザー書き込み技術を組み合わせ、お客様の生産ライン内で超高速オンデマンド印刷・カスタム印刷を可能にするレーザープリンティングソリューションの提供を目指しています。今後、高付加価値サービスとして事業化を推進していきます。

## 感熱紙の活用例

 食品POSラベル	 衣服タグ レシート 食品POSラベル	 バゲッジタグ 搭乗券・乗車券 高速道路領収書
	買い物の中で	旅行の中で
 チケット くじ引き券	 工程管理ラベル 薬品ラベル 物流ラベル ハンディターミナル用紙	
遊びの場で	産業の中で	

詳しくはWEB

サーマルメディア [industry.ricoh.com/thermal/](http://industry.ricoh.com/thermal/)

## 産業プロダクツ

## 多様な領域で実現する価値創造

自動車業界を含む産業機器分野でこれまで培ってきた技術の強みを活かしながら事業を展開し、パートナー様と共に社会課題の解決に努めます。



産業プロダクツ事業担当

(株)リコー 常務執行役員  
産業プロダクツ事業本部長

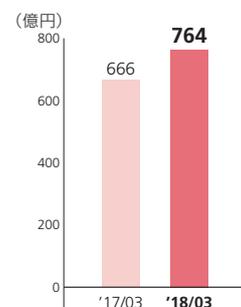
中田 克典

## 戦略の方向性

世の中になく技術や商品で事業領域を拓き、よりよい社会の実現に貢献します。

自動車業界むけに光学や画像処理技術を活かした商品のさらなる展開・深耕を行うとともに映像、IoT技術を磨きあげ、工作機械など他業界へも活躍の場を拓いてまいります。

## 売上高



\* 電子デバイス事業は2018年3月より連結対象外

## 産業プロダクツにおける多様な事業展開

産業プロダクツでは産業用途むけにさまざまな分野で事業を展開し、収益拡大を進めています。

リコーインダストリアルソリューションズで手がける「オートモーティブ事業」では、リコーが培った光学技術と画像処理技術を融合し、クルマの安心、安全な高度運転支援・自動運転を支える車載用ステレオカメラを商品化しています。ステレオカメラでは、3次元画像処理技術にリコー独自のデンスステレオマッチング(高密度視差演算)技術を搭載しており、歩行者や車両、ガードレールなどの障害物の検出に加え、路面の細かい凹凸までを高速データ処理するリアルタイム認識を実現しています。これにより車両が走行可能なフリースペースの路面検出が可能となり、ハンドル制御による障害物回避等の高度運転支援に貢献しています。また、「プロジェクトン事業」では、高解像度対応の投射レンズに加え、産業組込み用途の需要拡大に応えるべく小型の短焦点・超短焦点プロジェクターモジュールの提供を拡大しています。

「産業スマートシステム事業」では、センシングとコンピューティング技術の融合によりIoT時代に適した新たな価値提供を行います。例えば、独自開発のセンサーとデータ解析技術を組み合わせることで稼働設備/機械の振動を見える化し、故障未然防止やダウンタイムを短縮するセンシングシステムを開発しました。今後、稼働機器ユーザーの皆様にとって、使いやすく最適なソリューションのご提供を目指してまいります。

リコーエレメックスで手がける「精密機器部品事業」は、自動車用高精度加工部品を中心に展開しています。長年培ってきた精密加工技術のノウハウに継続的な技術革新を重ね、エンジンの環境性能向上を求めるニーズを先取りしたものづくりで、事業の成長に取り組んでいます。

「産業機器事業」では生産設備の自動化のほか、金属部品や塗装・めっき部品の外観検査装置、リチウムイオン電池関連の検査装置などを手がけ、自動車業界を中心にお役立ちの場を拓いています。



車載用ステレオカメラ



短焦点・超短焦点小型プロジェクターモジュール



精密加工部品

詳しくはWEB

1 産業むけ製品 [industry.ricoh.com/](http://industry.ricoh.com/)

# 新たな画像・映像表現を創造

ユニークで魅力的なハードウェアとそのデータ活用により、新たな画像・映像表現を創造していきます。

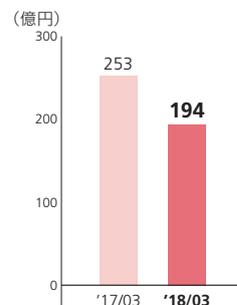


Smart Vision事業担当  
(株)リコー 執行役員  
Smart Vision事業本部長  
大谷 渉

## 戦略の方向性

その「場」をリアルに伝えられる全天球カメラ「RICOH THETA」による360°画像や動画を、コンシューマに加え、ビジネスシーンでの情報共有によりご活用いただくために、画像ソリューションとして、クラウドサービスメニューの拡大を進めます。デジタルカメラは、コアとなるファンのお客様に長く愛される機種をラインアップ。今後、ユニークで魅力的なハードウェアとそのデータを活用した「データビジネス」を創造し、IoT社会の発展に貢献していきます。

## 売上高



RICOH THETA VとSC

## エッジデバイスと画像データソリューションを提供

全天球カメラ「RICOH THETA」>1<のビジネス活用を広げるため、販売体制強化とサービスメニュー拡大に注力しています。その場の雰囲気や位置関係をリアルに伝えられる360°画像や動画は、飲食店やホテル・観光施設、建築、自動車等での活用が期待されています。

データサービスビジネスとして、360°画像のクラウド保存やお客様のWEBサイトでの表示を手軽に行える、WEBアプリケーション「THETA 360.biz」>2<、その「THETA 360.biz」上でバーチャルなイメージ画像を表示可能にした「RICOH360 - VRステージング」>3<、また、360°画像をインターネット広告に活用したコンテンツ制作・配信・保存サービスの「RICOH360 - Ad」>4<を展開しています。同時に画像・映像データを蓄積・解析するプラットフォームの構築も進めています。

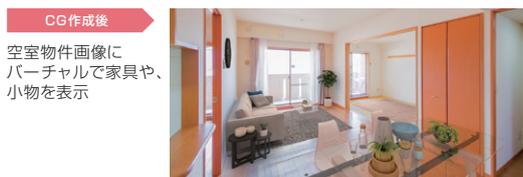
今後、プラットフォーム上での顔認証アルゴリズムを活用した顧客行動分析ソリューションなど、マーケティングやセキュリティなどの業種業務用途でお客様価値向上を狙います。

加えて、RICOH THETA Vでは、「プラグイン」の追加インストールによる多様な機能拡張を可能にしています。また複数のAPI/SDKも公開し、社外の開発者の方々にさまざまな機器やシステムとの連携を実現できるオープンな環境を提供しています。

従来展開しているデジタルカメラ >5<では、プロユースに対応する一眼レフカメラ、高性能ながらコンパクトなカメラ、防水・防塵・耐衝撃性能に優れたアクションカメラなどにより、お客様の趣向に合わせたカメラの楽しみを追求します。



CG作成前



CG作成後

空室物件画像にバーチャルで家具や小物を表示

RICOH360 - VRステージング >3<

PENTAX K-1 II



GR



RICOH WG-50

## 詳しくはWEB

- 1 RICOH THETA [theta360.com/ja/](http://theta360.com/ja/)
- 2 THETA 360.biz [theta360.biz/ja/](http://theta360.biz/ja/)
- 3 RICOH360 - VRステージング [theta360.biz/ja/services/vrstaging/](http://theta360.biz/ja/services/vrstaging/)
- 4 RICOH360 - Ad [360ad.ricoh/](http://360ad.ricoh/)
- 5 デジタルカメラ [www.ricoh-imaging.co.jp/japan/products/](http://www.ricoh-imaging.co.jp/japan/products/)

## 新規育成

# リコーの強みを活かし、将来の社会価値を創造

社会に革新的な商品・サービスを提供し、持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。



事業開発担当

(株)リコー 理事  
事業開発本部長

村上 清治

## 戦略の方向性

社会課題解決にむけ、アディティブ・マニュファクチャリングでは、製造業の生産革新の実現、エコソリューションでは、脱炭素社会の実現にむけた価値提供、ヘルスケアでは、医療・介護において、ヘルスケアソリューション、メディカルイメージング、バイオメディカルの分野で、人々の健康寿命の延伸を実現し、新たな事業の拡大を図ってまいります。

## アディティブ・マニュファクチャリング(3Dプリンター)

リコーグループは2014年9月から、3Dプリンター [▶](#) [▶](#)をキーとしたアディティブ・マニュファクチャリング(3Dプリンター)事業を開始しています。これまで、自社製品だけでなく、他社製品の販売も含めた3Dプリンターなどのハードウェアに加え、コンサルティング、3Dデータの設計・造形など一貫したソリューションを提供してきました。2015年10月に発売した自社ブランド3Dプリンター「RICOH AM S5500P」は、その特徴である対応材料の豊富さが評価され、機能試験用途として主に海外の大手自動車メーカーを中心に採用されています。また、さらなる特長の強化にむけて、新たな3Dプリンターむけの材料開発に取り組んでいます。

国内4カ所(厚木、新横浜、大阪、名古屋)に加え、海外1カ所(英国・テルフォード)に順次開設した

3Dプリンターの体感空間「RICOH Rapid Fab」などの活用を進め、製造分野のお客様がリコーの技術者と直接対話する場を積極的に提供することで、従来の試作品に加えてダイレクトパーツや型・治具などの実践事例が増加しました。このような活動によって、お客様の理解と市場サポート力の強化が進み、3Dプリンターの活用検討から実際の導入・運用までをワンストップで対応することが可能となりました。お客様のものづくりのイノベーションを強力に支援しています。



3D造形事例



3Dプリンティング国際見本市「formnext」のリコーブース

## エコソリューション

お客様とともに脱炭素社会、循環型社会の実現をめざすため、さまざまなソリューションの提供を開始しています。電力販売サービス [▶](#) [▶](#)では、電力単価のコストダウン提案だけでなく、リコーの省エネノウハウの提供により、お客様の電力総量削減のお手伝いもしています。また、再生可能エネルギーの利活用を推進するため、全国に広がるOA機器の販売・サービス網を活用して太陽光発電システムの稼働状況のモニタリングやメンテナンスを行う「太

陽光発電O&Mサービス」[▶](#) [▶](#)により、再生可能エネルギーの安定供給を支援しています。さらに、環境・エネルギーを軸にした新たな事業創出の拠点として設立したリコー環境事業開発センター [▶](#) [▶](#)で培ったノウハウを活かし、オープンイノベーションによる地域と連携した各種実証実験を実施しています。例えば、木質バイオマスボイラーの熱利用の温浴施設への展開 [▶](#) [▶](#)や、用水路などの小さな水の流れを利用するマイクロ水力発電などを行っています。



MFPの資源循環の様子を展示



太陽光発電O&Mサービス

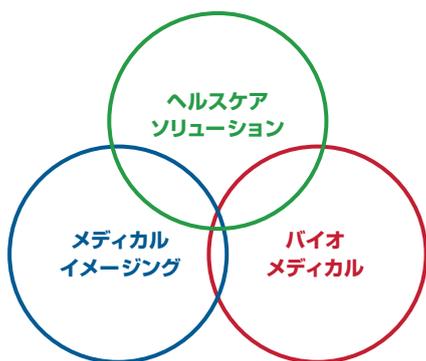
## 詳しくはWEB

- 1 3Dプリンター [www.ricoh.co.jp/3dp/](http://www.ricoh.co.jp/3dp/)
- 2 電力販売サービス [www.ricoh.co.jp/solution/electricity/](http://www.ricoh.co.jp/solution/electricity/)
- 3 太陽光発電O&Mサービス [www.ricoh.co.jp/solution/solar\\_om/](http://www.ricoh.co.jp/solution/solar_om/)
- 4 リコー環境事業開発センター [jp.ricoh.com/ecology/eco\\_business\\_center](http://jp.ricoh.com/ecology/eco_business_center)
- 5 木質バイオマスボイラーの熱利用の温浴施設への展開 [jp.ricoh.com/release/2018/0226\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2018/0226_1.html)

## ヘルスケア

リコーグループは2016年から、医療や介護の従事者とともに、医療や介護サービスの質の向上に貢献し、世界の人々の健康寿命の延伸を実現することをミッションとして、ヘルスケア分野 >1に本格的に事業参入し、「ヘルスケアソリューション」「メディカルイメージング」「バイオメディカル」の3つを重点領域と定めて事業拡大を目指しています。

### 3つの重点領域



「ヘルスケアソリューション領域」では、外部パートナーとの共同開発や自治体とのコラボレーションを推進し、医療や介護現場での業務のデジタル化とデータ活用を支援する製品・サービスの開発を進めています。2018年7月には、ミネベアミツミ株式会社と共同事業開発を進めてきた介護施設向け「リコー みまもりベッドセンサーシステム」の販売を国内市場向けに開始しました。また、国内市場向けに医療

と介護をつなぐ地域包括ケアシステム、米国や新興国向けには遠隔診療システムの製品開発も進めています。

「メディカルイメージング領域」では、2014年から脊髄や脳の神経活動を見える化する生体磁気計測装置の開発に取り組んでおり、2016年4月には横河電機株式会社様から生体磁気計測装置のひとつである脳磁計の事業を継承しました。その後、金沢工業大学様の技術支援のもと開発した脳磁計

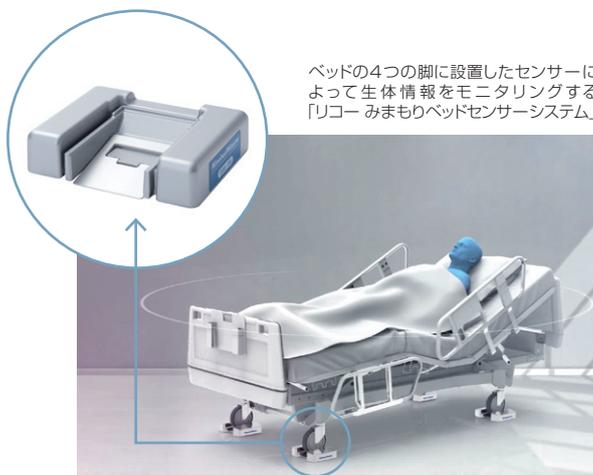
測システム事業の新製品「RICOH MEG」が、米国の食品医薬品局 (FDA: Food and Drug Administration) への登録を完了し、日本の製造販売認証を取得。2017年12月から米国市場向けに、2018年5月から国内市場向けに販売を開始しました。



脳の神経活動を見える化する脳磁計

また、医療機関とのオープンイノベーションとして、東北大学様とのてんかん臨床研究、金沢大学様との発達障害臨床研究、東京医科歯科大学様との脊椎脊髄臨床研究、さらに、北斗病院様との脳ドック分野の研究などを進めています。

「バイオメディカル領域」では、プリンターで培ってきたインクジェット技術を応用し、生きた細胞を精密に吐出して生体組織構造を再現する「バイオプリンティング技術と応用製品・サービス」の開発を行っています。この技術を活用し、国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構様および株式会社ファスマック様と共同で、DNA分子の絶対数が1個単位で制御された新しいDNA標準物質を開発しています。標準物質とは、成分の含有量が明確に規定された測定の基準となる物質のことで、遺伝子検査装置および試薬の精度管理で使うことができます。これを用いることで、遺伝子組換え食品検査精度の向上や、がん・感染症の見逃しを防ぐことにもつながることが期待されます。



ベッドの4つの脚に設置したセンサーによって生体情報をモニタリングする「リコー みまもりベッドセンサーシステム」

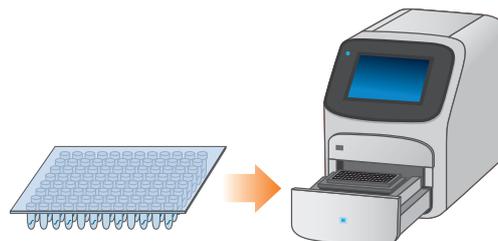
### 細胞を1個単位で制御するDNA標準プレート

#### DNA標準プレート

DNA数が1~1000個の範囲で決まった数入ったウェルプレート

#### 遺伝子検査の性能評価

装置、試薬、測定手法の性能を評価し、精度を管理する



詳しくはWEB

1 ヘルスケア [jp.ricoh.com/technology/institute/research/healthcare.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/healthcare.html)

# Value Drivers

「技術力」「お客様接点力」「環境経営」「人材力」は  
リコーグループの価値創造の源泉です。

これらの強みを活かし、さらなる企業価値向上を図ります。

- 41 技術力
- 47 お客様接点力
- 51 環境経営
- 55 人材力

# コア技術と独自のアイデアで 新しい価値を社会に提供しつづける

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

## 多種多様なワークプレイスに新しい価値を提供する

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

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

## 新たな領域での価値創出を目指して

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

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

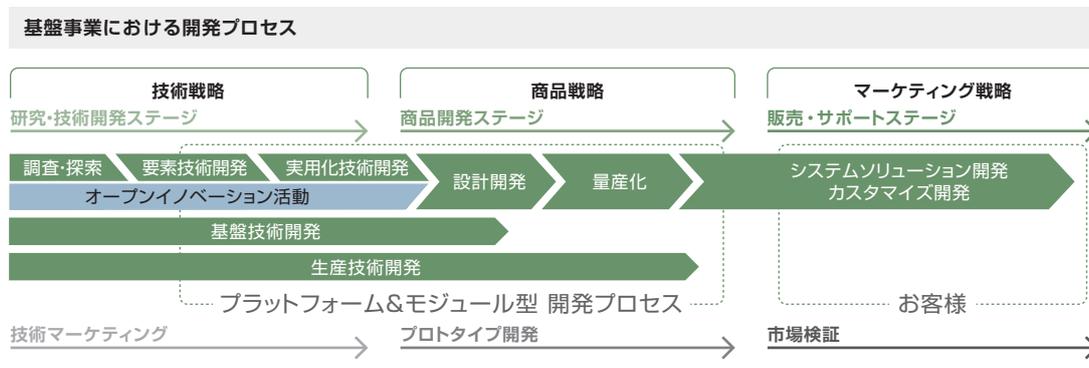
領域を拡げています。紙への印刷にとどまらず、さまざまな材料のインクを打てるインクジェットヘッドにより、立体的な印刷、電子回路や生体への利用などへの応用を進めています。

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

## 研究開発体制と開発プロセス

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

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



## 詳しくはWEB

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

## 詳しくは本誌

1 成長戦略1  
P13

2 成長戦略2  
P14

## オープンイノベーションの取り組み

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

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

### オープンイノベーションの事例

#### バイオプリンティング技術 ▶ P39, 44 参照

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構、日本製粉グループの株式会社ファスマックとの協業により、DNA分子の絶対数が1個単位で制御された新しいDNA標準物質を、バイオプリンティング技術を活用して実現しました。

#### 自動運転 ▶ P46 参照

自動運転の持つ潜在的課題の抽出とその解決を目指し、国家戦略特区である秋田県仙北市で、AZAPA株式会社と共同実証実験を実施しています。

#### 微細均一造粒 ▶ P44 参照

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

2017年11月、国立大学法人千葉大学と「包括連携研究協定」を締結しました。千葉大学の総合大学としての「研究力」と、リコーの「商品化・技術開発力」を集結することで、将来あるべき社会像等のビジョンを共に探索・共有し、イノベーション創出を目指しています。▶ 5

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

このファンドを通じて、テックベンチャー企業への資金提供とともに、技術シーズの事業立ち上げ・早期実用化の支援を行い、産業界の発展に寄与することを目的としており、2018年8月時点で11社に資金提供を実施し、事業立ち上げの支援を行っています。

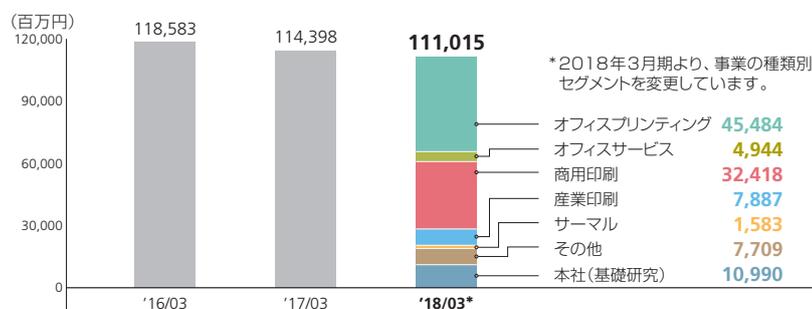
## イノベーション創出にむけた研究開発投資と知的財産の取り組み

リコーグループでは、積極的にイノベーションを生み出すために、売上高の5~6%程度を目安に継続的に研究開発投資を行っています。2018年3月期の研究開発投資額は1,110億円(売上高比率約5.4%)。そのうち、9.9%の109億円を基礎研究分野の開発に充てています。

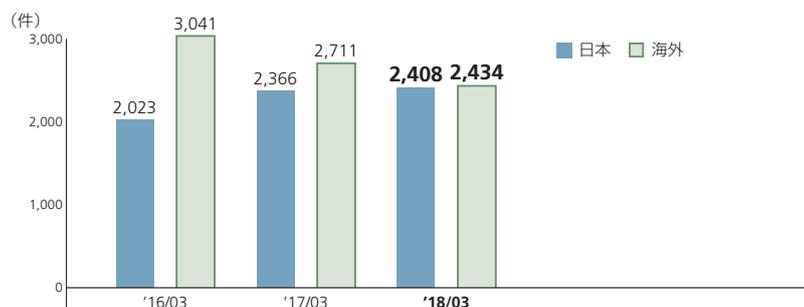
また、技術開発の成果である知的財産 ▶ 7 は、他社との競争優位性を図る重要な経営資産のひとつです。そのため、価値ある知的財産の創出を奨励するとともに、事業の保護と成長に貢献する知的財産の獲得と活用に取り組んでいます。

さらに、基盤事業の強化、新興国での事業展開によるグローバル化、新規事業への参入などによる事業領域の拡大といった事業戦略および技術戦略に沿って、国内外で実効性の高い特許取得を継続して行っています。海外での特許登録件数は、2015年3月期以降国内登録件数を上回っています(2018年3月現在)。保有特許については、将来の市場、事業を見極めることで不要な特許権を放棄し、保有権利の新陳代謝にも取り組んでいます。

### 研究開発投資推移



### 国内外特許登録件数の推移



### 詳しくはWEB

5 国立大学法人千葉大学と「包括連携研究協定」を締結 [www.chiba-u.ac.jp/general/publicity/press/files/2017/20171115riko.pdf](http://www.chiba-u.ac.jp/general/publicity/press/files/2017/20171115riko.pdf)

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

7 知的財産への取り組み [jp.ricoh.com/technology/rd/ip.html](http://jp.ricoh.com/technology/rd/ip.html)

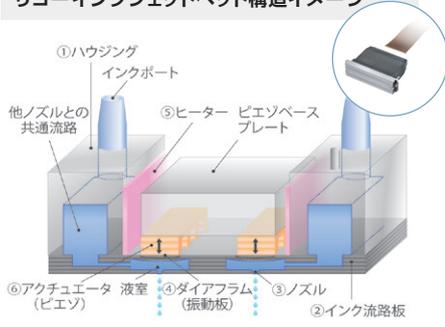
## 成長戦略1 プリンティング技術の可能性を拡大し、新たな価値を創出

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

### インクジェット技術の拡がり > 1

リコーのインクジェット技術は、印刷対象に合わせてインク滴を自在な大きさにあやつり、均質で正確に打つ「インクジェットヘッド」、用途に応じて適切な画質を再現する「インク・サプライ」、印刷位置を精密に制御する「位置制御」の3つのキーテクノロジーが連携して、高い品質のプリントを実現しています。さまざまなメディアに対応するリコーのインクジェット技術が、衣・食・住、医療、産業などの分野にこれまでない価値を提供します。

リコーインクジェットヘッド構造イメージ



剛性が高く耐食性に優れたステンレスハウジング

### 表示する印刷

#### 衣 テキスタイル > 2

ガジェットプリンター「RICOH Ri 100」は、カセットにTシャツをセットしたら印刷実行可能です。印刷後の着心地と洗濯堅牢性も両立します。



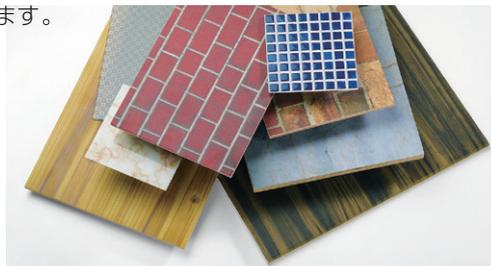
#### 食 パッケージ・可食プリント > 3 4

食品パッケージのオンデマンド印刷などのほか、耐食性に優れ、ピエゾ素子とインクが触れない構造の液室を持つインクジェットヘッドで、食品への安全な可食プリントも実現します。



#### 住 インテリア・装飾 > 5

トレンドサイクルが早く、多様なニーズのあるインテリア材・建材分野にインクジェット技術を活用しています。リコー独自のインクで、アクリルやガラス、木材、アルミ、鋼板など、さまざまな基材に高い密着性を実現しています。立体感や質感までも加えてデザイン性を向上します。



### “プリントのちからをどこまでも”

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



[jp.ricoh.com/technology/inkjet/](http://jp.ricoh.com/technology/inkjet/)

#### 詳しくはWEB

- 1 リコーのインクジェット技術の拡がり [jp.ricoh.com/technology/inkjet/](http://jp.ricoh.com/technology/inkjet/)
- 2 ガジェットプリンター RICOH Ri 100 [www.ricoh.co.jp/garment/ri-100/](http://www.ricoh.co.jp/garment/ri-100/)
- 3 ラベル・パッケージ [industry.ricoh.com/inkjetcomponents/application/label.html](http://industry.ricoh.com/inkjetcomponents/application/label.html)
- 4 菓子へのデザイン印刷 [industry.ricoh.com/inkjetcomponents/application/others.html](http://industry.ricoh.com/inkjetcomponents/application/others.html)
- 5 装飾・加飾 [industry.ricoh.com/inkjetcomponents/application/soushoku.html](http://industry.ricoh.com/inkjetcomponents/application/soushoku.html)

## 機能する印刷

## ●ヘルスケア

## バイオプリンティング技術の開発と応用 &gt;6 7

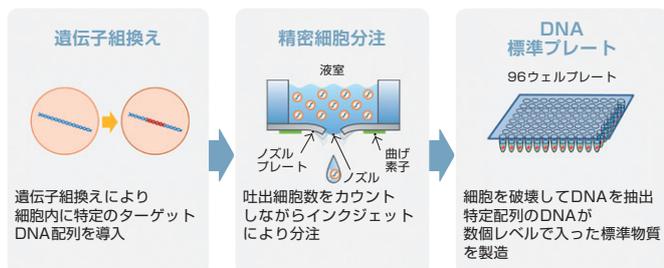
リコーは、細胞を生きたまま精密に吐出する独自のインクジェット方式を採用したバイオプリンティング技術の開発を行っています。

この技術を活用したバイオ3Dプリンターによって、生体組織構造を再現し、より生体に近いヒト組織モデル作製が期待できます。

また、遺伝子検査の領域では、検査プロセス、装置、試薬に問題がないかを高い精度で確認する「ものさし」として、DNA分子の数を1個単位で制御した標準物質「DNA標準プレート」の製造技術を共同で開発\*しています。標準物質とは、成分の含有量が明確に規定された、測定の基準となる物質のことで、遺伝子検査装置および試薬の精度管理で使うことができます。

\* P39、42参照

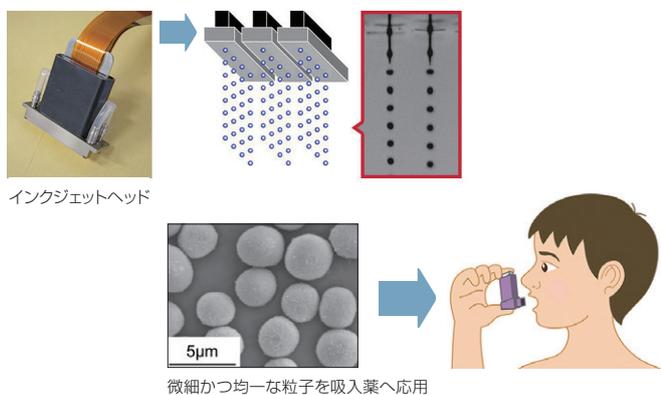
## DNA標準物質製造プロセス



## ●微細均一造粒 &gt;8

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

インクジェットヘッドから非常に細かな液滴を高頻度で噴射して、超高速で乾燥させることにより、ミクロンサイズの粒子を均一に生成することができます。開発した装置では、1秒間に5.2億個もの液滴を噴射することが可能です。



詳しくはWEB

- 6 バイオ3Dプリンター [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_3d\\_bio\\_printer.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_3d_bio_printer.html)
- 7 DNA標準プレート [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_dna\\_reference\\_plate.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_dna_reference_plate.html)
- 8 微細造粒技術 [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_fine\\_droplet\\_drying.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_fine_droplet_drying.html)
- 9 ソフトマテリアル [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_soft\\_materials.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_soft_materials.html)
- 10 ピエゾ薄膜の形成技術 [jp.ricoh.com/technology/tech/O46\\_piezo.html](http://jp.ricoh.com/technology/tech/O46_piezo.html)

## ●ソフトマテリアル &gt;9

水分を多く含むナノコンポジットハイドロゲルを用い、実物と同様の軟らかさ・形状を3D造形できる臓器モデル等の作製に、3Dプリンターの活用を進めています。従来難しいとされていた中空構造も再現できます。医療の現場や医師のトレーニングに活用できる臓器モデルの技術開発を行っています。



血管の中空構造を再現し、カテーテル操作のシミュレーションが可能に  
写真提供: 名古屋大学医学部

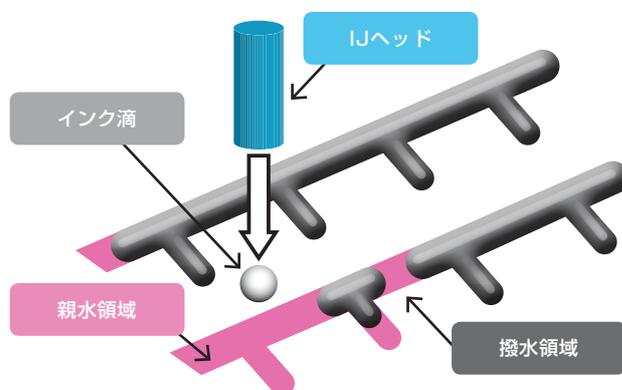


生体に近い感覚で手技をシミュレーション

写真提供: 横浜市立大学医学部

## ●ものづくり革新 &gt;10

リコーは、原料をインクジェットで吐出して、所望の位置に所望のパターンで形成するインクジェットプリンティング法により、ピエゾ薄膜を数ミクロンの厚さで形成したアクチュエータの開発に成功しました。一般的な半導体製造プロセスではエッチング法でパターンを形成しますが、インクジェット法は必要なインクのみをパターン部に直接配置するため、大幅な工数・コスト削減が可能です。フレキシブルディスプレイやプリントドエレクトロニクス、電子素子分野での応用を目指しています。



多くの技術を組み合わせて正確なパターンを形成

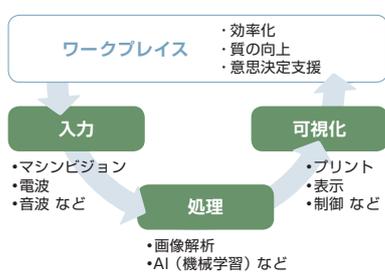
## 成長戦略2 「知の創造」を通して、オフィス、現場、社会にイノベーションを

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

### ありとあらゆるワークプレイスの「知の創造」を支援し、社会に活力を

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

#### 「知の創造」サポート



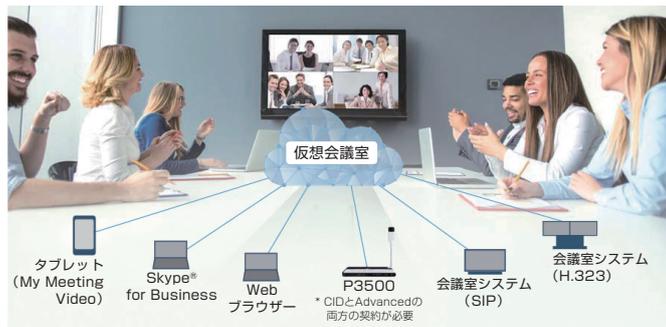
ッジデバイスによる「入力」、AIなどによる「処理」、最適な方法での「可視化」の3つのステップを有機的に連携するIoTなどのテクノロジーとサービスの提供で、イノベーションを生み、社会に活力をもたらすことを目指します。

### オフィス コミュニケーションとAIが“はたらく”を変革 > 1 2 3

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

#### ビジュアルコミュニケーション

2017年10月発売の「RICOH Unified Communication System Advanced」は、異なる機器や環境をつないだ仮想会議室でコミュニケーションができるテレビ会議システムです。他社の機器やWebブラウザ、スマートデバイスとの相互接続、外部ゲストの招待もでき、必要な時に必要なメンバーで即座に会議が開けます。移動の時間や費用が大幅に削減でき、生産性向上、働き方改革に貢献します。

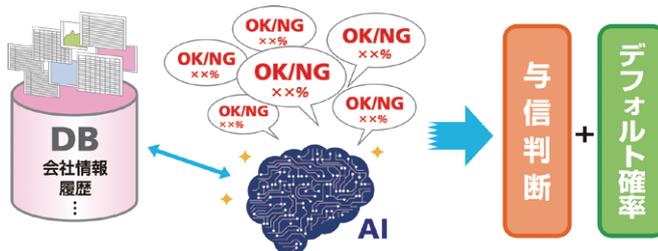


詳しくはWEB

- 1 UCS Advanced [jp.ricoh.com/release/2017/1025\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2017/1025_1.html)
- 2 仮想会議室接続タイプ [www.ricoh.co.jp/ucs/adv/](http://www.ricoh.co.jp/ucs/adv/)
- 3 自動与信のためのAI技術 [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_ai\\_finance.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_ai_finance.html)
- 4 振動データの見える化システム [jp.ricoh.com/release/2018/0329\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2018/0329_1.html)

### AIによる自動与信

金融の分野にむけ、従来、人が行っていた与信判断をAIが行う「与信モデル」を開発し、リコーリース株式会社の業務で実際に活用しています。与信業務を省力化するだけでなく、デフォルト(貸倒れ)を高精度に予測することで損失低減も可能になります。



### 現場 オフィスとつないだ「見える化」の活用で生産性と付加価値を向上 > 4

見えなかったものが見えると“現場”が変わります。リコーは情報の入力、処理、可視化技術を組み合わせ、さまざまな現場で「見える化」を実現し、オフィスとの連携で付加価値を向上しています。

#### 振動データ見える化システム

設備や機械をモニタリングし、独自開発のセンサーとデータ解析技術を組み合わせ、機器の異常検知に必要なデータ抽出を可能にしました。故障の未然防止やダウンタイム短縮だけでなく、将来的には予兆検知によるメンテナンス最適化にも貢献する技術です。

ファナック製  
ロボドリル

**工具状態の見える化**

工具の摩耗による振動変化をとらえることによって、最適な工具交換タイミングを決めることができます。

工具の劣化により振動に劣化特徴が現れる

**加工状態の見える化**

段取りによる不備・加工条件の不適合、工具の破損・劣化による異常振動を検知し、品質検査に役立てます。

例：工具設置不備時のスペクトル 例：折損時のスペクトル

正常 異常 折損発生

リコーの振動センサーと専用コントローラが組み込まれ、ファナックの協力を得て開発したロボドリル用加工状態モニタリングシステム

#### RICOH Open Remote Services

リコーに蓄積したIoT技術、ビッグデータ技術、保守サービスのノウハウを活用し、製造業のお客様のビジネス支援を開始します。第一弾は、検査機器や加工装置などの産業機器を遠隔で監視するリモート監視サービスの提供を予定しています。

## 社会 技術革新でもっと「安心・安全」な社会を

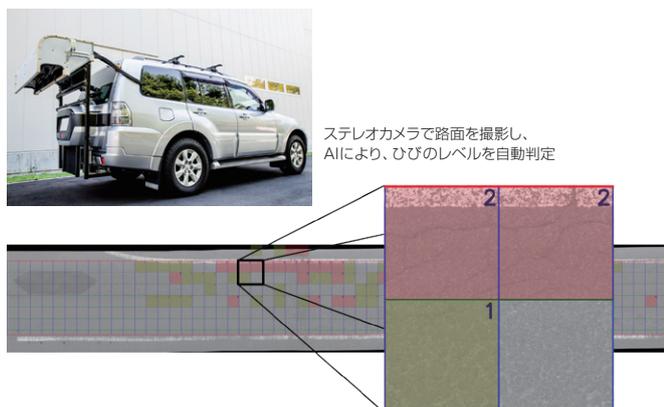
### 路面性状モニタリングシステム > 5

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

リコーは、車両を走らせて路面を撮影し、劣化を計測する「路面性状モニタリングシステム」を開発。一般車両に搭載できるため、大型の専用車両では計測が困難だった生活道路にも活用できます。

ステレオカメラ\*を複数台用いて、一度の走行・撮影で「ひび割れ率」「わだち掘れ量」「平坦性」の計測を実現します。また、人工知能(AI)の機械学習によって得たモデルで画像を自動判読し工数を削減。これらの結果から、維持修繕判断のための総合的な指標である「MCI (Maintenance Control Index) 値」を算出し、調書作成を支援します。結果を地図上にマッピングすることも可能となり、道路の舗装状態を可視化していきます。

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



### 公共構造物点検システム > 6

高所や危険があるため人が入れない橋梁などの場所で、球殻ドローンによる画像撮影とAIでの損傷検出により、安全と点検の効率を向上します。

リコーの開発したカメラで接写(マクロ)撮影を行い、撮影画像を自動的に3次元復元・パノラマ画像化します。位置を紐付け、点検要領に沿った調書作成を支援します。

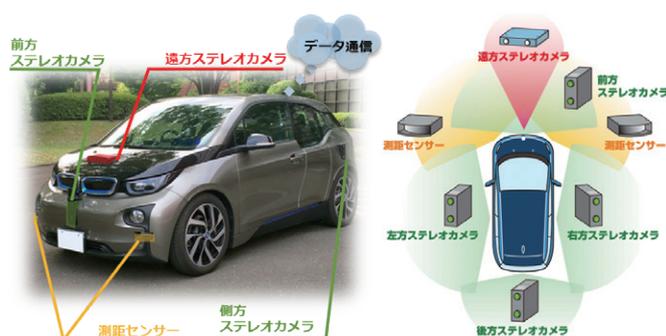


橋梁を点検する球殻ドローン

### 自動運転にむけた環境認識技術

車社会の安全への貢献を目指し、ステレオカメラ、センシング、画像解析技術などを活用した車両搭載技術を開発しています。リコーは、これらを用いた自動運転機能の検証と潜在的課題の抽出を目的にAZAPA株式会社と共同で、秋田県仙北市などでの実証実験を行っています。

複数のステレオカメラで周囲を死角なく見渡す「全方位3D認識」で歩行者や車両などの物体を認識し、障害物の多い複雑な環境における走行判断を支援します。画像の特徴点から、「車両がどれだけ動いたか」をリアルタイムに算出し、自己位置を推定します。物体だけでなく、白線や路肩を認識し、法規的・物理的な運転可能領域(Drivable Area)を割り出します。これらにより、停止、追い越し、交差点進入など複雑な場面での状況判断を支援します。



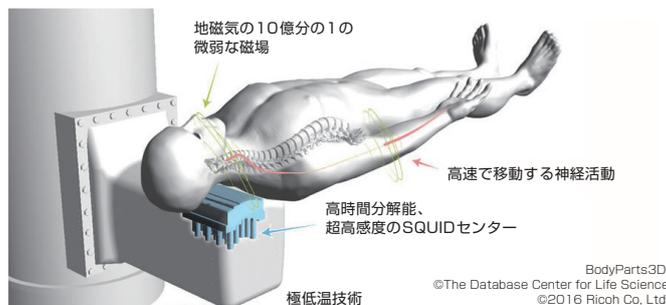
車両の全方位にセンサーを配置

### 生体磁気計測 > 7 8

リコーの技術は医療の進歩にも貢献していきます。生体から生じるわずかな磁気を、高感度センサーで計測し、ノイズ除去や信号処理により神経活動を精密に「見える化」します。

「脳磁計測システムRICOH MEG」は脳の状態を把握することで「てんかん」の診断に加え、これまで難しいとされてきた「発達障害」の早期診断にも寄与します。臨床分野だけでなく、複雑な脳機能の解明や脳科学を用いた応用研究分野での活用が期待されます。

さらに、発生する磁場がより小さい脊髄の神経活動計測にも取り組んでいます。身体への負担なく、神経活動の伝達を確認することができます。



脊椎の神経活動計測システム

BodyParts3D.  
©The Database Center for Life Science  
©2018 Ricoh Co., Ltd.  
Licensed Under CC Attribution -  
Share Alike 2.1 Japan

## 詳しくはWEB

- 5 路面性状モニタリングシステム [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_road\\_surface\\_monitoring.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_road_surface_monitoring.html)
- 6 公共構造物点検システム [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_inspection\\_system.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_inspection_system.html)
- 7 脳磁計測システムRICOH MEG [jp.ricoh.com/company/empowering/O7.html](http://jp.ricoh.com/company/empowering/O7.html)
- 8 脊椎の神経活動を見える化 [jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech\\_neuro\\_trans.html](http://jp.ricoh.com/technology/institute/research/tech_neuro_trans.html)

## お客様を知り、ともに成長していく

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

### お客様の潜在的なニーズを先取りし、自ら変革する

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

一方で、お客様のニーズはすべてが明確な声として表れるわけではありません。お客様も気づいていない一歩先のニーズを見出すことを意識し、まだ言葉に表されていない想いや気持ちまで感じ取り、お客様の側に立った積極的な提案が求められます。そのため、全社員がお客様への「お役立ち」を起点として意思決定を行い行動し続けることを目指し、お客様ファーストマインドの浸透と仕組みの構築に取り組んでいます。2018年1月には、Customer Firstセンターを設立。お客様の生の声を設計・生産部門にも届け、それを元に商品・サービスや社内プロセスを短時間で改善する活動に取り組んでいます。2月にはリコー創立記念イベント「Foundation day 2018

Customer first」を開催し、お客様ファーストの精神をグローバルで共有しました。One Global Ricohの総力を結集して、お客様の声を経営と事業展開に着実につなげることで、お客様の期待にお応えしていきます。



リコー創立記念イベント「Foundation day 2018 Customer first」

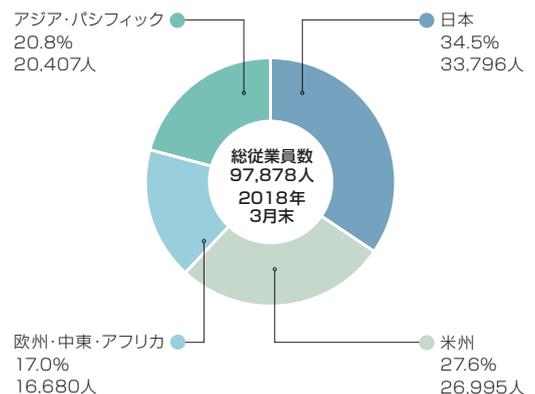
### グローバルに展開する事業活動とサプライチェーンの構築

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

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

製品・サービスの供給にあたっては、世界4極に生産拠点を配置しており、リコー製品をグローバルに供給する生産体制を整えています。また、組立工程の省人化や、構内搬送の自動化などの最新のロボット技術も導入しながら、コスト競争力の高い商品を迅速にお客様にお届けする生産オペレーションの改善にも取り組んでいます。

#### 従業員の地域別構成比



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

### お客様に「いつまでも安心・満足、使い続けて感動」していただくために

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

#### 安心・安全を実現するための基準・仕組み

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

### お客様満足度を追求するための継続的改善

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

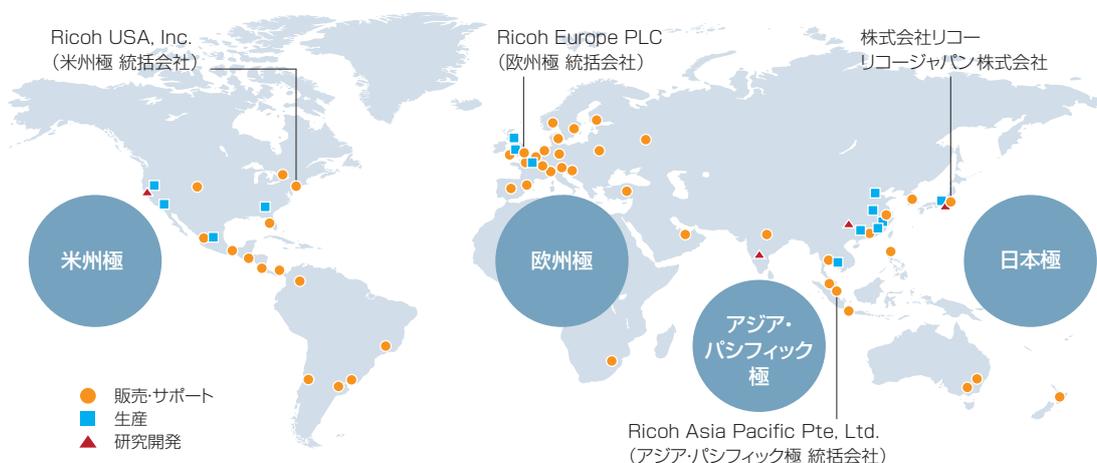
また、「お客様満足度調査」の分析から製品改善ポイントを抽出し、さらなる使いやすさ向上を目指した改善活動を実施し、その成果をものづくりに反映しています。

詳しくは本誌  
J.D.パワー  
日本カラーコピー機  
顧客満足度調査  
P22

#### お客様の声を聞き、それを活かす仕組み

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

### グローバル拠点



#### 詳しくはWEB

- 1 サプライチェーンマネジメント [jp.ricoh.com/sustainability/report/action/supplychain.html](http://jp.ricoh.com/sustainability/report/action/supplychain.html)
- 2 お客様満足のために [jp.ricoh.com/csr/consumer/](http://jp.ricoh.com/csr/consumer/)
- 3 出力機器のリモート管理サービス「@Remote」 [www.ricoh.co.jp/remote/](http://www.ricoh.co.jp/remote/)

## お客様中心のイノベーションを推進する 「技術アドバイザリー会議」

2018年6月20～21日、毎年恒例で今年で12回目となる eTAC（ヨーロッパ技術アドバイザリー会議）をロンドンで開催しました。このイベントを通じて、変化するお客様のニーズを見極め、お客様中心のイノベーションを発展させます。

技術的知見を共有するための基調討論では、ヨーロッパおよびフォーチュン・グローバル500社の主要なお客様をお招きし、共通のビジネス課題を探究・共有するとともに、技術革新の取り組みに効果的に対応できるようお客様を支援します。2018年は36社からの代表者に参加いただき、リコーからは欧州各社の責任者や米国・日本の技術者たちも参加しました。

初日には、リコーの目指す方向性や戦略、通信サービスやグローバルなモバイル印刷ソリューションに関する近況を報告しました。また、MFPのセキュリティ、統合ドキュメント管理システム「Streamline

NX」とデジタルワークプレイスプラットフォームおよびサービスの機能拡張計画についても説明しました。

2日目には、イノベーションへのアプローチ、ITサービスのポートフォリオ、セキュリティと印刷の安全性に関する課題、クラウド対応企業の将来のニーズについてのリコーの進捗が強調されました。また、企業の社会的責任を果たすためのソリューション設計のあり方についても共有しました。

eTACを通じて、お客様はリコーの最新ソリューションに精通するとともに、複合機やプリンターの操作パネルの拡張について学びました。また、オフィスAI、エッジデバイス、スマートな接続性と協働のためのプラットフォーム、音声・映像認識、疲労検出システムのプロトタイプが初めて披露されました。

事後のアンケートでは、参加者の88%がこのイベントに満足し、全員から今後のeTACイベントに参加したいという感想を寄せられ、リコーのお客様中心のイノベーションのコミットメントをさらに強めるものとなりました。



eTAC 2018本会議



eTAC 2018出席者

## 事例：

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

視覚に障がいのあるユーザーに最適なソリューションを提供するために、リコーヨーロッパを中心とする8カ国にまたがるプロジェクトチームを結成し、大きな成果を導きました。

### 外部との交流で得た大きな気づき

プロジェクトの発端は、2015年5月にフランス財務省からリコーフランス(RFR)に寄せられた要望でした。同省では、視覚障がいのある従業員が健常者と対等の立場で業務に貢献できるためのソリューションを求めていました。

当時のRFRには視覚障がい者のニーズに関するノウハウが不足していたため、まずはフランス視覚障がい者連盟の協力を仰ぎました。そこでわかったのは、ほとんどの視覚障がい者はすでに点字を利用しておらず、代わりにスマートフォンやタブレットの音声技術を積極的に活用しているということでした。これはRFRのメンバーにとって予想外の事実で、最終的にプロジェクトを成功に導く大きな要因にもなっています。

### 視覚障がい者の意見を改善につなげる

リコーのデジタル複合機(MFP)には現在、Android OSを搭載したタッチスクリーンのスマートオペレーションパネルが導入されています。これは、パネル用の独自アプリを開発できるだけでなく、視覚障がい者が使い慣れている音声技術「Google TalkBack」を活用できるという利点もありました。また、既存顧客が使用している製品にパネルが搭載されていれば、MFPを買い替えることなくソリューションを提供することも可能です。

2015年夏からプロジェクトチームが結成され、10月から試作機の開発がスタート。開発の過程ではNPOと連携し、すべての設計段階で視覚障がい者のフィードバックを取り入れて改善を重ねました。そうして完成したアクセシビリティ対応アプリケーションは、カード等の個人認証によってユーザーのプロフィールを読み込み、各ユーザーに適切なインターフェースを自動で提供するものになりました。目の見えないユーザーにはTalkBackを、視力の弱いユーザーにはコントラストの強いユーザーインターフェイス(UI)を、それ以外のユーザーには標準のUIを表示します。

### 世界に広がるモデルケースへ

このアプリケーションの持つ価値が認められ、2016年10月、オランダの視覚障がい者支援団体がリコーのMFPの導入を決定。2017年1月に正式販売となってからフランス公共部門の大型入札も勝ち取り、世界各地で関心が寄せられています。このアプリケーションの開発は、新しい価値提供のあり方として、力強いモデルケースになるものとリコーグループでは考えています。



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



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



視覚障がいを持つユーザーの意見を取り入れた開発プロセスや、感覚的な操作による安心感などが評価され、「2017年度グッドデザイン賞」を受賞しました

# 環境保全と事業成長を同時実現する「環境経営」

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

## 新たな環境目標設定と達成にむけたプロセス

リコーグループが2017年4月に設定した5つの重要社会課題(マテリアリティ)には、持続可能な地球環境に関連する「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」の項目があります。▶[1](#)

これらの達成にむけて、新たに「リコーグループ環境宣言」を掲げ、「リコーグループ環境目標」を設定し、取り組みを強化しています。特に「脱炭素社会の実現」にむけて、温暖化防止分野では、2050年までにバリューチェーン全体の温室効果ガス

(GHG)排出ゼロを目指します。目標達成にむけては、徹底的な省エネ活動を進めるとともに、再生可能エネルギーを積極的に活用していきます。また、国際的なイニシアチブであるRE100 ▶[1](#)には日本企業として初めて参加しました。さらに、製品のエネルギー効率向上などに取り組むとともに、ビジネスパートナーや顧客にも協力を働きかけることで、バリューチェーン全体での脱炭素社会づくりに貢献していきます。▶[1](#)▶[2](#)

**詳しくは本誌**

**1** 社会課題の解決と価値創造 P23-24

**i**

**1 RE100**  
事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ

**RE 100** | °C | **CDP**

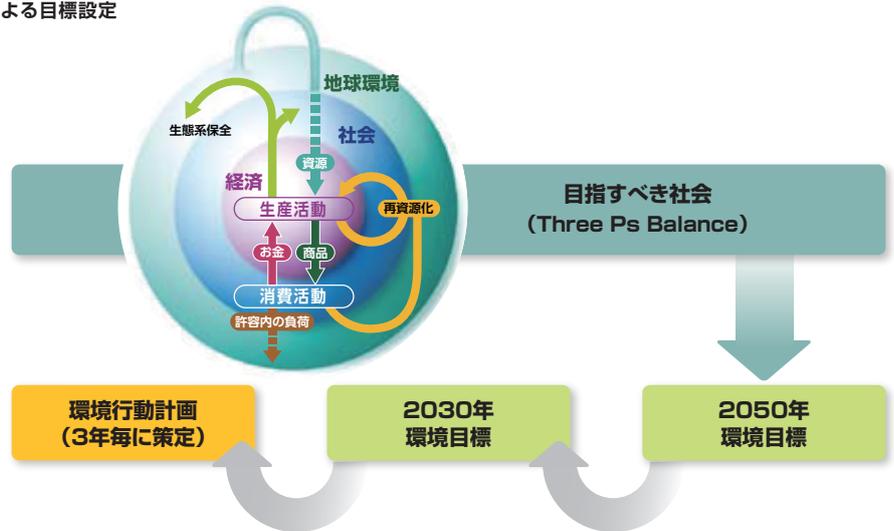
**2 GHGスコープ1、2、3**

・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 IPCCのRCP2.6に沿った削減目標**

**4 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

バックカスティングによる目標設定



リコーグループ環境宣言	リコーグループ環境目標	
環境負荷削減と地球の再生能力向上に取り組み、事業を通じて脱炭素社会、循環型社会を実現する。	<b>【2030年目標】</b> ・GHGスコープ1、2* ▶ <a href="#">2</a> 30%削減 ▶ <a href="#">3</a> ・GHGスコープ3* ▶ <a href="#">2</a> 15%削減 ・製品の省資源化率 ▶ <a href="#">4</a> :50% * いずれも2015年比	<b>【2050年目標】</b> ・バリューチェーン全体の温室効果ガス(GHG)排出ゼロを目指す ・製品の省資源化率: 93%

**詳しくはWEB**

- 1** リコー、経営戦略に基づき重要社会課題と新たな環境目標を設定 [jp.ricoh.com/release/2017/0421\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2017/0421_1.html)
- 2** リコーグループの環境宣言と環境目標 [jp.ricoh.com/ecology/strategy/target.html](http://jp.ricoh.com/ecology/strategy/target.html)

## 脱炭素社会の実現にむけて

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

### 技術開発

#### ●創エネ・省エネ技術

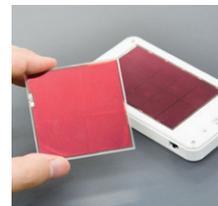
IoT社会の進展により、太陽光や照明光、振動や熱など、身の回りにあるわずかな未利用エネルギーを電力に変換する環境発電(エネルギーハーベスト)技術が注目されています。

色素増感太陽電池 > 図3は、LED照明など屋内の微弱光でも効率よく発電できる次世代型太陽電池です。複合機などの開発で蓄積されてきた有機感光体の技術と超臨界流体技術を応用し、電解質を固体材料のみで構成することで安全性を確保しながら、アモ

ルファスシリコン太陽電池の2倍以上の高出力を実現しています。

#### ●省エネ製品提供によるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み

リコーのMFPは、省エネモードから素早く使用可能にする「QSU (Quick Start Up) 技術」「低融点トナー」などの独自の省エネ技術を搭載しています。2016年5月発売のカラーMFP > 図4では、人の接近を検知するセンサーにより、省エネモードから約0.5秒でキー操作が可能となっています。



色素増感太陽電池



5 2016年5月発売のカラーMFP  
RICOH MP C6004 / C5504 / C4504 / C3504 / C3004シリーズ

### 省エネ・再エネ関連ビジネスの提供

脱炭素ソリューションの提供を通じて社会のCO<sub>2</sub>削減に貢献します。> 図4

社会インフラの分野では、電力販売サービスの提供や電気使用量の見える化によるお客様への省エネ提案を行っています。また、電気自動車(EV: Electric Vehicle)の普及に寄与すべく、EV充電設備の販売から施工・運用・保守までワンストップで行う「EV充電器トータルサポート」を提供しています。さらに「太陽光発電O&Mサービス」では、太陽光発電設備の安定稼働とその事業計画や実運用までを支援し、再生可能エネルギーの安定かつ効率的な利用につなげています。

#### 地域連携による、脱炭素ソリューションの実証実験

##### 木質バイオマス熱利用モデル

未利用間伐材をチップ化し、木質バイオマスボイラーの燃料として熱利用するエネルギーの地産地消モデルを、温浴施設等に展開しています。> 図5



木質バイオマスボイラー

##### マイクロ水力発電システム

河川・用水路や建物内の空調用水など小さな水の流れを利用して発電するシステムについて、複数の自治体・企業と実証実験を展開。水車の中心を空洞にする独自技術により水車稼働率をアップ。



### 自社拠点の脱炭素化

#### ●徹底的な省エネ活動

生産プロセス改善やオフィスにおけるエネルギーマネジメントによりエネルギー効率を高める事業活動に取り組んでいます。また、エネルギー効率の高い設備を計画的に導入するなど、徹底した省エネ活動を展開しています。2018年3月期は300件以上の施策を展開し、約7,000tのCO<sub>2</sub>削減を実現しました。取り組んだ施策は省エネ実践事例としてグループ内での水平展開はもちろん、お客様とともに進める環境負荷削減活動としグローバルに展開しています。

#### ●再生可能エネルギーの活用

リコーグループは、日本企業で初めてRE100へ参加を表明しました。目標達成にむけたロードマップを策定し、積極的な再生可能エネルギーの利用を、グローバルで展開しています。

#### 活用実績概要

米国の販売会社や沼津の生産拠点で太陽光発電システムを導入。シンガポールにあるアジア販売統括会社オフィスではすでに再エネ率25%を実現し、さらに2020年3月期には100%を目指して活動を推進しています。また、欧州の販売会社では12ヶ国の60を超える拠点で、2018年3月期までに利用電力の再エネ率100%を達成しています。

#### 詳しくはWEB

3 色素増感太陽電池 [jp.ricoh.com/technology/tech/O66\\_dssc.html](http://jp.ricoh.com/technology/tech/O66_dssc.html)

4 スマート&エネルギー [www.ricoh.co.jp/solutions/smart\\_energy/](http://www.ricoh.co.jp/solutions/smart_energy/)

5 木質バイオマスを活用した温浴施設向けエネルギー供給に関する協定を締結 [jp.ricoh.com/release/2018/0226\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2018/0226_1.html)

## 循環型社会の実現に向けて

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



リコー環境事業開発センターの倉庫では自社開発のカラーコードを利用した回収機保管管理システムを導入しています。

天井カメラから、回収機のカラーコードをスキャンすることで、在庫状況、位置情報を管理しています。

また再生機に適した回収機を選択し、リコー独自のAGV(無人搬送車)を活用して生産ラインへの自動搬送も実現しています。



RICOH MP C4503RC / C3003RC

### i

#### 1 再生機

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

2 複写機用新循環型エコ包装回収システムの仕組みやコストを鑑みて今現在は日本国内で活用しています。

## 製品における取り組み

### ●製品の小型・軽量化の取り組み

新規投入資源の削減に配慮した設計を積極的に推進しています。たとえば、カラーMFP RICOH MP C6004では、本体フレームの軽量化、小型軽量モーターの開発、樹脂と板金の薄肉化により、従来機比で37%の省スペース化、64%以上の軽量化を実現しています。

### ●リユースの取り組み

回収された複合機を再生機 [>1](#) や部品としてグローバルで再利用しています。日本国内では、複合機の回収時期や数量を予測するシステムや、回収された製品の状態や在庫状況を見える化するストックマネジメントシステムなどの回収機管理システムによって、効率的に回収製品を活用する仕組みを整備しています。

### ●再生材料の積極的な使用

回収した自社製品を活用して再生材を製品に搭載するクローズドリサイクルに取り組んでいます。

回収製品から高品質の再生プラスチックを作るために、リコーは回収システムの見直しや回収材料の品質を回復させる技術開発を材料メーカーと協業で実施。回収材料の含有率を、従来の10%から50%まで向上させ再生プラスチック材料を実現しました。

### ●オープンリサイクルによる再生プラスチックの外装材への採用

クローズドリサイクルに加えて、市販再生材を活用して、複合機に必要な難燃性・強度などを確保する再生プラスチックの開発に取り組んでいます。すでに内装材への活用 [>1](#) を開始していましたが、新たに帝人株式会社と開発した外装用途むけの高品位プラスチックの製品搭載を開始しました。

## 事業活動における取り組み

排出物と資源ロスの徹底した削減、および水の適正使用をグローバルに展開しています。

### ●排出物抑制活動

排出物の発生割合が大きい「重合トナー製造に伴う排出物」「サーマルメディア事業に伴う排出物」「国内外の事業所間輸送における生産包装材」に重点を置き、活動に取り組んでいます。2018年3月期は、トナー生産における生産プロセス改善を進めた結果、売上高原単位で前期比3.8%削減を達成しました。

### ●水リスクの評価と有効利用

世界的に関心の高まっている水問題について事業所ごとに水リスクの評価を行い、地域や事業の特性に配慮した水の有効利用活動を展開しています。

### 複写機用新循環型エコ包装ワールドスター賞受賞 [>1](#) [>2](#)

「複写機用新循環型エコ包装」は、包装材の回収時のスタック性を改良するとともに、軽量化と繰り返し使用が可能な耐久性を確保することで、従来の包装に比べて循環効率や耐久性を向上させています。この結果、材料使用量やCO<sub>2</sub>の発生量を抑制し、使いきり型の包装材と比べて大幅な環境負荷低減を実現します。



#### 2018年度見込み

材料使用量：年間91.2t低減  
CO<sub>2</sub>発生量：年間153.7t低減

包装に関する国際的なコンテスト「ワールドスター2018」で「ワールドスター賞」を受賞



詳しくはWEB

1 市販回収材から再生したプラスチックの複合機への搭載開始 [jp.ricoh.com/release/2016/0530\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2016/0530_1.html)

2 複写機用新循環型エコ包装がワールドスター賞を受賞 [jp.ricoh.com/info/2018/0508\\_1.html](http://jp.ricoh.com/info/2018/0508_1.html)

## 19次環境行動計画

2017年4月からスタートした19次環境行動計画では、事業成長と企業価値向上へのさらなる貢献にむけ、社会およびステークホルダーとの協働を強化しながら推進することを念頭に、重点戦略および目標を設定しました。特に、温暖化防止分野では「徹

底的な省エネと再生可能エネルギーの活用で自社の“GHG排出ゼロ”を目指す」を重視し、全社プロジェクトで取り組みます。

本計画に基づき、社会とリコーグループの持続的発展を実現する環境経営を推進していきます。

### 19次環境行動計画 > 8

分野	施策	進捗	
省エネ・温暖化防止	製品・ソリューションによるCO <sub>2</sub> の削減	リコーサステナブルプロダクツプログラム活動を通じた製品省エネ活動の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年3月期の製品省エネ自主基準の達成度=234.1%</li> <li>優れた省エネ性能を持つカラーMFPの販売が拡大したため、製品省エネ自主基準達成度の年度目標を大きく上回りました。2019年3月期も、引き続き優れた省エネ性能の製品販売に注力します。</li> </ul>	
	事業活動に伴い直接排出されるGHG削減	プロセス改善および再エネ活用によるGHG削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年3月期Scope1、2のCO<sub>2</sub>排出量は、472.0千トンで、前期比2.9%削減となり、目標達成しました。</li> </ul>	
省資源・リサイクル	製品3R推進による資源効率の向上	2020年環境負荷削減目標の達成にむけた製品への新規投入資源量の削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年3月期の省資源化率は22.0%となり、2017年3月期の省資源化率(21.9%)より改善するという2018年3月期目標を達成しました。2019年3月期も引き続き省資源化率向上の努力を継続していきます。</li> </ul>	
	事業活動における排出物・水の削減	事業活動により発生する排出物の削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高あたり排出物排出量は2017年3月期と比べて3.8%削減となり、2018年3月期目標を達成しました。今後も資源ロスとコストの削減両立にむけて活動を継続します。</li> </ul>	
	事業活動における用水量の削減	事業活動における水使用量の最小化 <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高あたり水使用量は2017年3月期と比べて6.1%削減となり、2018年3月期目標を達成しました。今後も継続して水使用量削減を実施していきます。</li> </ul>	
汚染予防	事業活動における環境影響化学物質の使用量・排出量の削減	環境影響化学物質の使用量・排出量の最適管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>環境影響化学物質使用量については前期実績未達となり、目標を達成しました。</li> <li>環境影響化学物質排出量については前期実績未達となり、目標を達成しました。</li> <li>今後も継続して環境影響使用量・排出量の削減にむけた活動を進めます。</li> </ul>	
生物多様性保全	全員参加による生物多様性の保全・回復	a. 森林生態系保全プロジェクトの推進	a. 沖縄やんばるの森で、地域、お客様と協働での森づくり活動を開催しました。
		b. ステークホルダー協働の生物多様性保全活動7拠点の立ち上げと運営	b. 福井県坂井市、山梨県韮崎市の2拠点が決定し、坂井市ではキックオフ活動を実施しました。
		c. ステークホルダー協働の生物多様性保全活動の促進のための人材育成	c. ステークホルダー協働の生物多様性保全活動促進のための育成プログラムを開発し試行しました。
		d. 社有林を活用した地域社会との生物多様性保全活動の実施	d. 高校生むけの自然体験プログラムを新たに開始しました。小学生むけの生きもの学習プログラムの運営も順調に進んでいます。
		e. ステークホルダーとの協働による生物多様性保全活動の実施	e. ステークホルダー協働の参加人数を把握し、活動を推進しました。
		f. 生物多様性に配慮した原材料木材使用の実践	f. リコーブランドの顧客むけ用紙、リコーブランド製品の紙製の包装材などの原材料木材について、持続可能な調達ができていることの確認を進めました。引き続き、リコー木材原材料調達方針に則った調達活動を展開していきます。
環境経営の基盤強化	環境技術開発の推進	リコーサステナブルプロダクツプログラムの推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年3月末時点でのサステナブルプロダクツ適合率81.4%(国内外で販売中の画像機器製品が対象)となり、2018年3月期の目標を達成しました。</li> </ul>	
	環境ビジネスの拡大	Sustainability Optimization Program (SOP)のグローバル展開	欧州極で実施しているSOPをアジア・オセアニア、カナダに展開し、TCO提案と共に環境負荷低減も提案。アメリカ、ラテンアメリカ、日本でも2018年3月期中の導入にむけて準備中で、営業担当者の教育を開始予定です。
		環境事業開発の推進	リコー環境事業開発センターでペットボトルキャップの再生油生成実証実験を開始しました。 <ul style="list-style-type: none"> <li>御殿場市と先端技術開発等に係る包括的連携協定を締結、また木質バイオマスの利活用の温浴施設むけ展開を開始しました。</li> </ul>
	ステークホルダーとの協働	持続可能な社会づくりを目指した外部団体との協働	COP23会場においてRE100やCDPが主催するイベントに登壇し、リコーの活動を紹介しました。 <ul style="list-style-type: none"> <li>J-CLPを通じて、外務大臣、環境大臣、欧州委員会気候変動総局との対話を行いました。</li> <li>環境省 長期低炭素ビジョン小委員会や外務省 気候変動に関する有識者会議に参画し、産業界としての提言を行いました。</li> <li>横浜市が進めるスマートゾーンアライアンスへの参加を表明しました。</li> </ul>
		社員の環境意識の醸成	2017年6月にリコーグローバルエコアクションを開催し、記念シンポジウムの開催、社員によるエコ宣言に加え、エコアクションアワードを実施しました。
サプライヤー経営品質向上に貢献する活動の推進	2018年3月期にCO <sub>2</sub> 削減活動を展開したサプライヤー社数：5社(目標達成)、5社のCO <sub>2</sub> 削減量の合計は354トンとなりました。		

 詳しくはWEB

 19次環境行動計画 [jp.ricoh.com/ecology/plan/plan19th.html](http://jp.ricoh.com/ecology/plan/plan19th.html)

## 企業価値創出の源泉として グループで取り組む人材力の向上

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

### グローバル規模で人材資源を最大限に活かす

世界で約10万人が従事するリコーグループでは、加速するグローバル化に応じた人材マネジメントシステムが必要となっています。社員一人ひとりに活躍の機会が与えられ、やる気と能力のある人材が成長し活躍できるよう、グローバル規模での人事施策

の構築を目指しています。①リコーウェイの浸透、②グローバルトップタレントマネジメント、③地域をまたがる人事異動(グローバルモビリティ)の促進、などに重点的に取り組んでいます。

### リコーウェイの浸透

社員一人ひとりが共通した考え方や価値観をもつために、私たちの普遍的な理念である「リコーウェイ」の浸透を図っています。リコーウェイはすべての企業活動の基礎となっており、全世界の国と地域において、同じ価値観をお客様に提供していくための基盤であると考えています。この共通の価値観のもと、多様な人材が顧客起点で個性を発揮し、互いに尊重しあい活躍することで、柔軟でイノベティブな発想が生まれ、「新しいお客様価値」を創出し続けることができる企業風土を育てています。

#### ● リコーウェイ表彰制度

2015年からグループ全社員を対象に「リコーウェイ表彰制度」を実施しています。

リコーグループの共通の理念であるリコーウェイの使命、目指す姿、価値観を体現することにより、「新しい顧客価値を生み出した活動」や「革新的な改善活動」などグループ全社員に広く共有すべき活動や取り組みを表彰しています。



リコーウェイエクセレンス・アワード  
受賞者および山下良則社長(前列左)

### グローバルトップタレントマネジメント

グローバル経営をリードする人材をグループ全体から発掘し、育成し、活用する取り組みを行っています。

海外企業の買収などを通じて、急速に海外展開を進めてきた当社にとって、グループ全体を視野に入れた人材マネジメント体制の構築は、大きな経営課題のひとつでした。買収先会社も含め、どこにどんな優秀な人材がいるのかが把握できないばかりでなく、グループで一貫した育成方針が整っていないため、体系立てた育成ができず、次世代の経営を担う人材が育っていない状況にありました。人材をグループ全体の財産として活用していくことができていなかったのです。

これらの課題への対応として、グローバル経営をリードする人材をグループ全体を母集団として、発掘・育成・活用する取り組みを進めています。

- ・ プール形成による人材の可視化(発掘)
- ・ 可視化した人材の育成体系の整備(育成)
- ・ 可視化した人材の適材適所を検討するための検討機関の設置(活用)

## ダイバーシティとワークライフ・マネジメント

### 基本的な考え方

多様な人材がその個性を活かし、英知を融合させることで、リコーグループが将来にわたって成長を続けるために必要不可欠なイノベーションを生み出すことができます。リコーグループでは、多様な人材が個性・能力を最大限に発揮し、企業価値の向上につなげていけるよう「ダイバーシティ推進」「ワークライフ・マネジメント」を重要な経営戦略の一つと位置付け取り組みを進めています。



**1 エイジカレッジ**  
営業職女子(エイジョ)の働きやすい環境の実現を目指して2014年に立ち上げられた異業種合同プロジェクト。前期は、21社150名が参加し実証実験を実施。

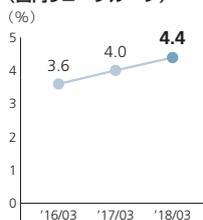
#### ダイバーシティ推進事例

##### ① 女性管理職の増加(国内)

国内リコーグループの管理職に占める女性の割合は着実に増加し、女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」もグループ内で計4社が認定を受けています。今後も女性だけでなく、多様な人材が活躍できるよう一層ダイバーシティを推進していきます。



管理職に占める女性の割合  
(国内リコーグループ)



##### ② 世界各地での女性活躍推進イベント

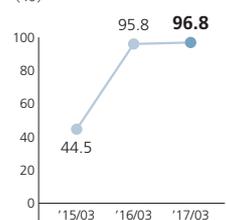
2017年から国際女性デーに合わせて、米州、欧州、日本、アジアの各極で女性の活躍をテーマにイベントを開始し、リコーと顧客の連携、さらにはリコー社員同士のつながりの輪を広げ、日々のビジネス活動に活かそうと取り組んでいます。2018年は各極でのイベントに加え、欧米間のイベント会場をUCSテレビ会議システムでつないでグローバルイベントとして展開し、従業員がダイバーシティ経営をグローバルレベルで体感できるように取り組んでいます。

#### ワークライフ・マネジメント推進事例

##### ① 社会や環境ニーズに対応した休暇制度

育児や介護などと仕事を両立できるような社員のニーズや社会環境の変化に合わせて制度を見直しています。リコーの男性育児休業取得率は96.8%に達するなど、性別に関わらず従業員一人ひとりが、それぞれのスタイルにあったワークライフ・マネジメントを実現しています。

男性育児休業取得率(リコー)



##### ② 働き方改革(国内)

従業員それぞれのワーク・ライフに合った働き方を選択し、パフォーマンスを最大化するための制度や仕組み、IT環境の整備が進んでいます。リコージャパンでは、女性営業社員が中心となり、生産性を意識して仕事を進めたことで、短時間勤務でも売上向上につながりました。この取り組みが評価され、「エイジカレッジ・サミット2017」>1<で総合2位の特別賞を受賞しました。



「エイジカレッジ・サミット2017」で総合2位で特別賞を受賞したリコージャパン社員

## 安心安全な職場づくり

### 健康管理を徹底する仕組みづくり

リコーにおいては、2006年より心身の健康管理を徹底するため、不調者の早期発見・早期対処の強化および未然防止を目指し、産業医・保健師の常勤化、勤務管理、残業管理と連動したITによる健康管理システムの構築などを進めてきました。2013年3月期からは、35歳以上の健康診断項目を、法定の項目に加えて、生活習慣病の予防とがんの早

期発見に狙いを絞った新たな健康診断(=リコーでは総合健診という)へ移行しています。あわせて、メンタルヘルスケア、フィジカルヘルスケアと労務が連携したマネジメントサイクルの構築も進めてまいりました。結果、フィジカル、メンタル両面において、健康不調者は、毎年漸減してきています。

### 安全管理を強化する取り組み

リコーでは、2000年初頭より、生産拠点を中心に「外部認証取得活動」を通じて、安全文化の醸成を行ってまいりました。安全意識が未だ十分とは言えない、物流・営業/サービス・オフィス系の関連会社には、まずは5S活動の展開による安全基盤の構築を行い、研究/開発系の関連会社にはリスクアセスメントによる危険箇所の抽出・改善や安全についての教育強化など、現在の実態にあわせた安全活動を行っています。

2014年3月期以降、国内リコーグループ全体に活動範囲を広めていますので、グループ内で発生した労災情報 >1<は、データベースによって瞬時に共有され、その原因、再発防止策についても時間をおかずに共通に認識され、グループ安全基準の見直しなどにも結びつけています。

2019年3月期は、国内生産拠点及び導入事業所を中心に、全社統一基準によるリスクアセスメントの実施に取り組んでいます。

**11** 詳しくは本誌

**1** 労働災害発生件数 P22

---

# Governance

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

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 60 取締役会の実効性評価
- 61 社外取締役からのコメント
- 63 役員一覧
- 64 内部統制
- 64 コンプライアンス
- 65 リスクマネジメント

## コーポレート・ガバナンス

# すべてのステークホルダーにとって 「価値ある企業」でありつづけるために

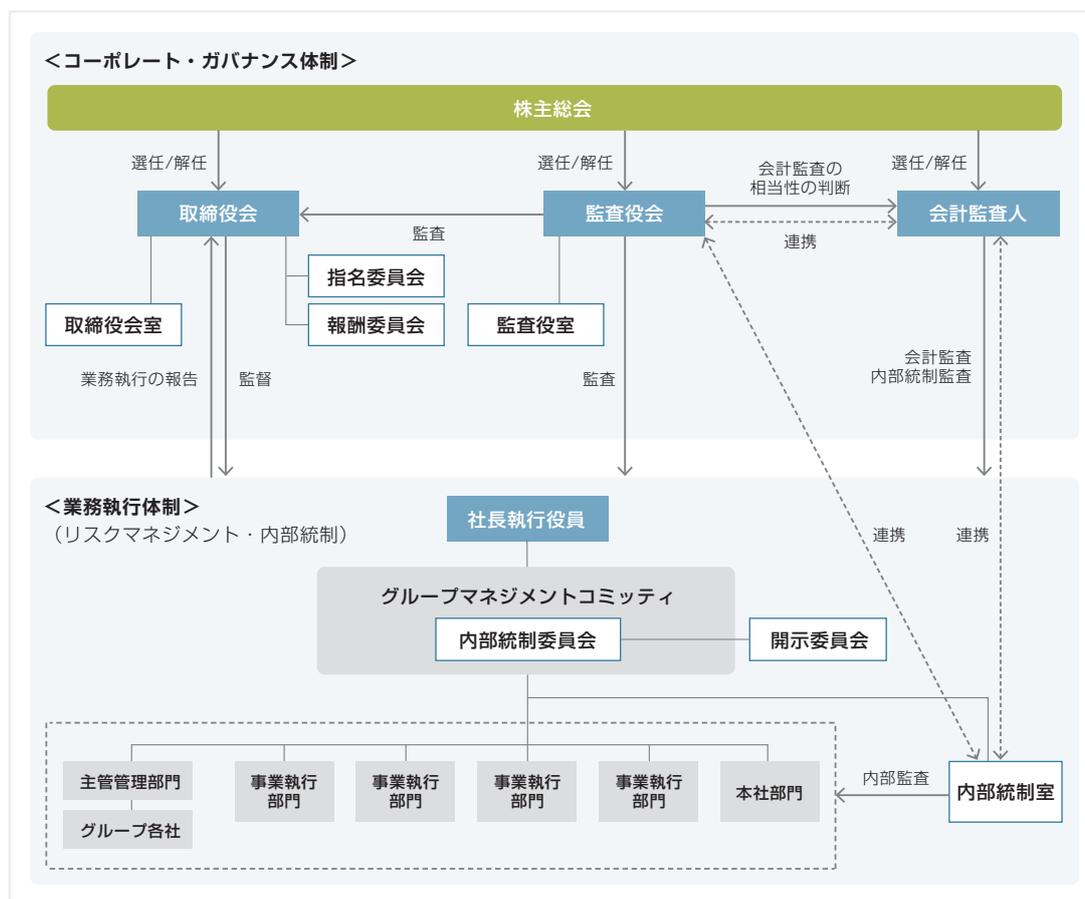
リコーグループは、事業活動の基礎となる理念と価値観を「リコーウェイ」として定め、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したガバナンスの構築を進めています。

## コーポレート・ガバナンス

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

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

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



取締役会 / 監査役会の内容

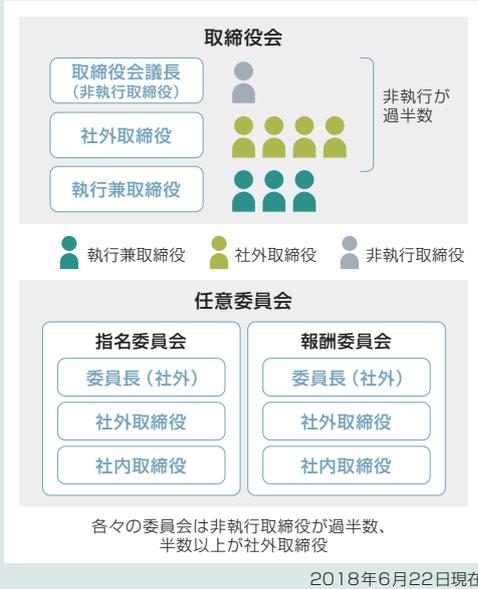
**取締役会**  
定数：15名以内  
人数：8名  
(うち社外取締役4名)  
任期：1年

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

2018年6月22日現在

コーポレート・ガバナンス体制

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。



コーポレート・ガバナンスの仕組み

- ・リコーグループは、監査役制度を採用しています。
- ・取締役会は経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。
- ・取締役8名のうち、4名が社外取締役で構成されており、多様な意見を取り入れるとともに、経営の恣意性を排除するよう努めています。
- ・取締役会室を設置し、取締役会をサポートすることで果敢な意思決定や透明性の高い経営監督を実現しています。
- ・監査役会では監査の方針および業務の分担などを協議決定し、経営への監視機能を果たしています。
- ・監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。
- ・監査役が実効的に監査を行うために、監査役室を設置し、監査役の職務執行を専属で補助するスタッフを配置しています。
- ・執行役員制度を導入し、事業執行については各事業執行部門へ権限委譲することにより役割の明確化および意思決定の迅速化を図っています。

指名委員会 / 報酬委員会

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

グループマネジメントコミッティ

取締役会から権限委譲された意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ (GMC)」を設置し、グループ全体の経営については、全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行っています。

内部監査

内部監査については、専門部門である内部統制室が、各事業執行部門の事業執行状況を法令など

の遵守と合理性の観点から公正かつ客観的な立場で検討・評価し、改善のための助言・勧告を行っています。その結果は、GMC内に設置された「内部統制委員会」に定期的に報告しています。

外部監査

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

役員報酬

リコーグループでは、役員報酬を、株主価値の増大にむけて、中長期に渡って持続的な業績向上を実現することに対する有効なインセンティブとして位置づけています。

取締役の基本報酬は、経営監督の役割に対する報酬、経営責任や役割の重さを反映する報酬、自社株取得目的報酬 (社外取締役を除く)、事業年度ごとの株価推移に連動して増減する報酬で構成されて

詳しくはWEB

有価証券報告書 [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/)  
事業報告書 [jp.ricoh.com/IR/financial\\_report/](http://jp.ricoh.com/IR/financial_report/)

います。報酬の一部を自社株取得に充てることで、長期に渡り株価に対する株主視点を共有し、株主価値向上へのインセンティブ強化も図っています。

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

監査役の報酬は、適切に監査を行う役割に対する報酬のみで構成されています。

#### 2018年3月期役員報酬の内容

役員区分	名 対象人数	報酬等の総額	百万円 報酬等の種類別の総額	
			基本報酬	賞与
取締役(社外取締役を除く)	6	341	341	—
監査役(社外監査役を除く)	3	57	57	—
社外役員	8	86	86	—
社外取締役	4	57	57	—
社外監査役	4	29	29	—
計	17	485	485	—

### 取締役会の実効性評価

#### ■ 2018年3月期「取締役会実効性評価」の概要

当社取締役会は、2017年3月期の実効性評価を受け、取締役会運営の基本方針とともに、改善を着実に実施するための2つの具体的な改善項目を設定しました。その達成度、取締役会における審議・意思決定・監督の実効性、さらに取締役会において確認された執行の対応等について、2018年4月27日に取締役および監査役の全員が事前に自由形式での記述による評価を行い、それらを共有した上で討議を行いました。

#### 2018年3月期の改善項目および結果概要

##### 改善項目①

監査・監督の実効性向上の観点から、取締役会・監査役会・内部統制を包括したガバナンス体制の点検と改善を行う。

##### 結果概要:

取締役任期の1年化やガバナンス検討会の実施等、外形基準にとらわれない実効的な改善が行われたことについて評価された一方で、関連会社に対するグローバルガバナンスについてはさらなる強化を図る必要があり、その実現にむけてリスク管理体制・危機対応体制・本社機能の強化等が必要であるとの指摘がありました。

##### 改善項目②

持続的な成長に資する企業体質への転換にむけて、執行への働きかけとモニタリングを行う。

##### 結果概要:

複数の重要経営課題に対して果断な意思決定がなされ、その過程で自由闊達で充実した議論が行われた点、取締役会による執行への働きかけにより経営課題に対する取り組みが確実に実行された点等が評価されました。一方で、成長戦略の進捗状況について取締役会が適切にモニタリングするとともに、より中長期的なテーマ(人材戦略・研究開発方針など)についても取締役会での十分な議論が必要であるとの指摘がありました。

#### ■ 2019年3月期取締役会実効性向上にむけた取り組み

当社取締役会は、成長戦略「リコー挑戦」の実行にむけ、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3つの改善項目を軸として取締役会の実効性のさらなる向上に取り組んでまいります。

#### 2019年3月期の基本方針

- 1) 稼ぐ力の向上と成長戦略の実行を確保するための監督と支援を行う。
- 2) グローバルでの事業展開において適切にリスクをマネジメントする環境整備を促す。

#### 2019年3月期の改善項目

- ① 成長戦略の進捗状況(戦略0,1,2)をモニタリングし、状況に応じた適切な議論と支援を行う。
- ② グローバルでの事業活動を支えるガバナンスおよびリスクマネジメントの点検と改善を図る。
- ③ 残存する重要な経営課題である北米販売体制最適化や原価低減等については、モニタリングと執行への働きかけを通して、迅速かつ的確な対応を促す。

なお、2018年3月期における取締役会の実効性評価の討議の内容、結果の総括に関する詳細事項は当社Webサイトにて開示しております。▶

 詳しくはWEB

▶ コーポレート・ガバナンス [jp.ricoh.com/governance/governance.html](http://jp.ricoh.com/governance/governance.html)

## 社外取締役からのコメント

3名の社外取締役に、リコーのコーポレート・ガバナンスや持続的成長にむけた課題などについて聞きました。

### 成長戦略の具体化と実行を重視し、持続的成長可能な企業へ



#### 東 実

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

**選任理由**  
株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また、東京理科大学大学院イノベーション研究科教授の経験を有し、経営能力と技術戦略に関する幅広い知見に基づいた当社意思決定に対するチェックおよび助言を期待。

**活動状況**  
2018年3月期の取締役会15回のうち14回出席。

昨年度は、新社長が打ち出したスローガン「リコー再起動」について多岐にわたり取締役会で議論しました。痛みを伴う厳しい経営課題もありましたが、おおむね課題解決ができたと認識しております。特にコスト構造改革、資産減損に関しては、社外取締役として経営トップが公正な道を選択しているかどうかを注視しました。一方で、事業の選別の徹底については、未だ道半ばという認識を共有していると思っております。

今年度は新たに「リコー挑戦」が掲げられ、その中核を占めているのが成長戦略です。オフィス事業の市場飽和状態は数年前から言われていることであり、それに伴い新規事業の提案も幾つかなされ、着手したのものもあります。しかし、現段階ではリコーの持続的成長を保証するような事業は出ていません。外に目を転じると、成長イコールM&A(企業買収)という世界的潮流が日本の大企業にも浸透しました。数兆円

で海外企業を買収する事例も幾つか出てきました。しかし、過去10年を振り返ると、大型買収で成功しているケースは少ないと統計データは示しています。原因は一概には言えませんが、買収対象の会社力を判断できる目利きが少ないこと、買収先に入り込んで実情を把握し、手を打つ現場力が不足していること、が共通要因だと思います。安易な買収は成長にはつながりません。

リコーの描く成長戦略は、足元の事業価値を最大限にストレッチさせると共に新たな顧客価値を創造しようというものです。一見、容易に見えますが、これを具体化し、実行し、結果を出すことは簡単ではありません。まさに、色々な場面で挑戦が欠かせないと思います。社外取締役の役割は、社員の挑戦を促す風土づくり、実行できる環境づくり、結果を公正に評価する管理体制づくり、を積極的に支援することだと思っています。

#### 取締役会の実効性に関するコメント

2018年3月期の取締役会は、成長戦略や構造改革などの重要な審議が続きましたが、意思決定にむけて審議を尽くし、決定内容に対するフォローも適切だったと考えています。引き続き、企業価値向上に資する議題の選別を徹底し、より株主視点に立った取締役会の機能強化を図ってまいります。

### 広い視野と長期目線で、リコーグループの事業戦略策定と経営判断に貢献



#### 飯島 彰己

**現職**  
三井物産株式会社 代表取締役会長、  
一般社団法人日本経済団体連合会 副会長

**選任理由**  
三井物産株式会社での経営者としての豊富な経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェックおよび助言を期待。

**活動状況**  
2018年3月期の取締役会15回のうち13回出席。

社外取締役としての私の役割は、総合商社の経営で培った広い視野と長期目線で、リコーグループの事業戦略策定と経営判断に貢献することだと認識しています。

世界約200の国と地域においてグローバルな事業展開を推進する当グループにおきましては、世界各国のさまざまな事象に目を配り、広い視野で最善の判断を下していくことが求められます。また近年では、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」やESG投資への関心が高まっており、イノベティブな事業活動を通じた社会への

新たな価値提供の継続と、社会と会社相互のサステナビリティ(持続可能性)につき、長期的な視点をもって追求していくことの大切さが増えています。

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

#### 取締役会の実効性に関するコメント

取締役任期を1年に短縮し、ガバナンス検討会を開催するなど、2018年3月期はより株主視点からの審議や決定を行いました。今後はグローバルでの成長戦略を展開する一方で、リスクマネジメントや危機管理能力の改善を働きかけていきたいと考えています。

## ダイバーシティな視点と発想で、事業成長とサステナビリティ向上の両立へ



### 波多野 睦子

#### 現職

東京工業大学工学院電気電子系教授、日本学術会議 会員

#### 選任理由

東京工業大学工学院電気電子系教授として、またその他多くの行政機関委員などの経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェックおよび助言を期待。

#### 活動状況

2018年3月期の取締役会15回のうち14回出席。

グローバルな社会課題の解決にむけて、持続可能な開発目標 (SDGs) 2030 アジェンダへの取り組みが求められています。今後企業は、この地球規模の課題に積極的に取り組む俊敏性や、経営の倫理観などが評価されることとなります。リコーグループは、第19次中期経営計画にSDGsを踏まえた目標をいち早く設定したリーディング企業です。実行には、コアビジネスや新規事業へのイノベーションをSDGsにアラインさせることも、戦略上重要となります。

私は社外取締役として、企業と大学の経験をもとに、社内とは異なるダイバーシティな視点と発想で、イノベーションによる事業成長とサステナビリティの向上の両立に取締役会を通して貢献していきます。リコーの取締役会は、ガバナンスが働く中で、真剣勝負の活発な議論が行われ、監督機能が働いています。19次中計の必達にむけた「リコー再起動」には、グローバルな視野からのスピード感ある、透明性が高

い審議と意思決定を、継続・進化させていく必要があると考えています。

超スマート社会を実現するには、「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」が従来のオフィスにとどまらず、個人、そして社会へと拡大することが重要です。シェアリング経済も加速する中、会社はオフィスをもたない、という時代がやってくるでしょう。また3Dプリンターのティッピングポイントは、2025年に実現されると予測されています。一方近年、働き方改革への意識が高まりつつありますが、言葉だけが先行している感があります。よりスマートな働き方、多様でフレキシブルな働き方が進むように、リコーが働き方変革 (改革) で社会に提供できるアイデアとビジネスは飛躍的な成長の機会を創出することでしょう。

リコーは「知の創造」の真のイノベーションにより、社会をグランドデザインし、さらに進展すると信じています。

#### 取締役会の実効性に関するコメント

重要な経営課題が適時・的確に取締役会に上程され、十分な議論を経た意思決定が行えたと考えています。2019年3月期は、リコーの成長戦略を支える研究開発や人材育成などを中長期的な視点で議論し、持続的な企業価値の向上にむけた取り組みを促していきたいと考えています。

## 新任社外取締役のご紹介



### 森 和廣

#### 現職

いすゞ自動車株式会社 社外取締役

#### 新任社外取締役のご紹介

株式会社日立製作所の代表執行役執行役員副社長などを歴任し、日立グループの経営者として、また同社の改革を担った一人として、豊富な経験と技術・営業全般に関する幅広い知識を有しております。

加えて、現在、いすゞ自動車株式会社の社外取締役を務めており、当社の企業価値向上にむけて広い視野からの建設的な助言や提言を期待しております。

豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導力を発揮して、客観的に業務執行を監督することにより、当社の取締役会の機能をさらに強化することができると判断しました。なお、森和廣氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

## 役員一覧

2018年6月22日現在

### 取締役会



**山下 良則**  
代表取締役、CEO  
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

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、  
同 技術開発担当/オフィスプリンティング事業  
本部長

**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



**東実**  
取締役  
(社外)  
指名委員  
報酬委員

1945年5月25日生  
2014年6月 取締役就任

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



**飯島 彰己**  
取締役  
(社外)  
指名委員  
報酬委員長

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  
一般社団法人日本経済団体連合会 副会長



**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**  
東京工業大学工学院電気電子系 教授  
日本学術会議 会員



**森 和廣**  
取締役  
(社外)

1946年10月7日生  
2018年6月 取締役就任

**現職**  
いすゞ自動車株式会社 社外取締役

### 監査役会



**栗原 克己**  
監査役

\*2016年6月より

1956年3月24日生  
1978年 当社入社

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



**大澤 洋**  
監査役

\*2017年6月より

1964年2月28日生  
1988年 当社入社

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



**鳴沢 隆**  
監査役  
(社外)

1949年12月8日生  
2016年6月 監査役就任

**現職**  
日清オイログループ株式会社 社外取締役  
平田機工株式会社 社外取締役

**活動状況**  
2018年3月期開催の取締役会15回のうち  
14回に出席(出席率93%)、また、監査役会  
13回のうちすべてに出席(出席率100%)



**西山 茂**  
監査役  
(社外)

1961年10月27日生  
2016年6月 監査役就任

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

**活動状況**  
2018年3月期開催の取締役会15回のうち  
13回に出席(出席率87%)、また、監査役会  
13回のうち12回に出席(出席率92%)



**太田 洋**  
監査役  
(社外)

1967年10月3日生  
2017年6月 監査役就任

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

**活動状況**  
2018年3月期(株主総会にて就任してから)開催の取締役会13回のうち  
すべてに出席(出席率100%)、また、監査役会10回のうちすべてに出席  
(出席率100%)

## 内部統制 >1

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

- 「グループマネジメントコミッティ(GMC)」を設置し、リコーグループ全体の経営監督およびグループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとっています。
- 特に、内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンスについては、GMC内に「内部統制委員会」を設置して、活動方針の決定、発生事象の報告、および統制評価・是正を行っています。
- 「リコーグループ関連会社経営管理規定」を定め、統括機能として主管管理部門を設置し、リコーグループ各社の管理を行っています。
- リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ標準「リコーグループスタンダード(RGS)」として制定し、グループ全体で遵守するよう推進しています。
- 会社情報開示の正確性、適時性および網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置しています。
- 財務報告の信頼性の確保、業務の有効性と効率性の向上、企業活動に関連する法令・社内ルールなどの遵守の確認などを目的として統合内部監査(日本版SOX法監査、会計監査、業務監査など)を実施しています。
- 不正防止に関しては、リコーグループ版FRM(Fraud Risk Management)を展開し、統合内部監査でのチェックシートによる不正リスクの確認や、大量データから異常値を見つける手法およびツールを導入し活用しています。

## コンプライアンス >2

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

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

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

### 腐敗防止への取り組み

リコーグループでは、腐敗防止に関して「リコーグループ企業行動規範」において基本的な考え方を定め、役員および全従業員への浸透を図ってきました。2013年には、米国の海外腐敗行為防止法(FCPA)や英国贈収賄禁止法(Bribery Act 2010)など企業による不正な取引を防止するための法律により適切に対応するために、RGSとして「リコーグループ贈収賄防止規定」を制定しました。また、リコーグループの取引先>4による贈収賄防止を目的とした、取引先様用「リコーグループ贈収賄防止ガイドライン」>4も併せて制定しました。

### 内部通報制度

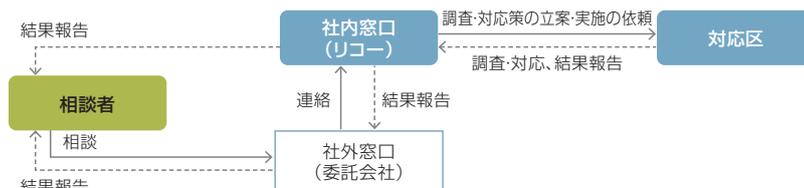
日本国内のリコーグループ全役員・従業員が利用できるリコーグループの通報・相談窓口「リコーグループほっとライン」を、2003年4月から設置しています。初期受付窓口は社外に設置し、利用者が相談しやすいよう、受付時間や受付手段についても継続して見直しを行っています。



#### 1 取引先

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

### ほっとラインの基本的な運営フロー



### 詳しくはWEB

- 内部統制 [jp.ricoh.com/governance/system.html](http://jp.ricoh.com/governance/system.html)
- コンプライアンス [jp.ricoh.com/governance/compliance.html](http://jp.ricoh.com/governance/compliance.html)
- リコーグループ行動規範 [jp.ricoh.com/csr/vision/code\\_of\\_conduct.html](http://jp.ricoh.com/csr/vision/code_of_conduct.html)
- リコーグループ企業贈収賄防止ガイドライン [jp.ricoh.com/governance/trm/pdf/bribery3rd.pdf](http://jp.ricoh.com/governance/trm/pdf/bribery3rd.pdf)

この他にも、国内・海外の主要各社が、自社内に通報・相談窓口を設置して運用しています。また、内部通報制度の周知状況を内部監査実施時に確認しています。

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

## リスクマネジメント

### トータル・リスク・マネジメント(TRM)

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

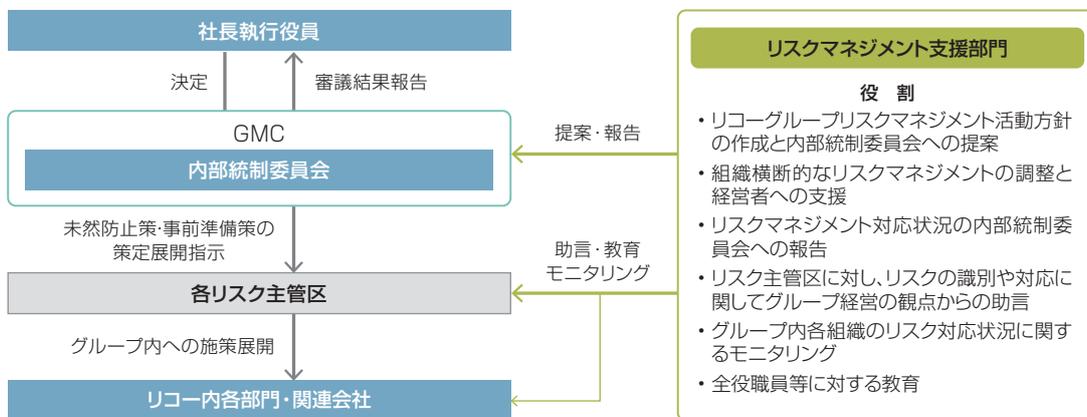
リコーグループ内でリスクマネジメントが効率的に推進されるよう、グループ標準(リコーグループトータルリスクマネジメント基本規程)を定め、「関

連会社リスクマネジメント実施の手引き」を使用して主要関連会社に説明しています。

また、発生する事象、発生要因、予防策と事前準備、発生後の対応を盛り込んだ「リスク管理台帳」をリスクごとに作成しています。それに基づいて、毎年度優先度によって実施事項を選定し、計画立案、推進、報告を行っています。

2019年3月期からは、さらに推進活動をスパイラルアップさせるため、社長が各経営リスクに経営陣1名を評価者として選任し、評価者がリスクマネジメントの計画立案から1年間の推進結果を評価フィードバックするというプロセスを導入しています。

リスクマネジメント推進体制図



### 重点経営リスク／経営リスク／部門リスク

リコー内の各部門・グループ各社が管理する「部門リスク」、発生時に人命や社会への影響、被害金額が大きい「経営リスク」、「経営リスク」のうち、当該年度に重点をおいて取り組む「重点経営リスク」に分類して、重要度に応じたリスクマネジメントのPDCAを回しています。

### 経営リスクの選定／見直し

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

 詳しくはWEB

 リスクマネジメント [jp.ricoh.com/governance/risk.html](http://jp.ricoh.com/governance/risk.html)

## 重点経営リスク／経営リスク

2019年3月期は、リスク項目数の絞り込みによる重点化、および、経営陣による評価プロセスを追加することでリスクマネジメント推進活動のさらなる本質化を図ります。

### 重点経営リスク

- 情報セキュリティ
- 不適切な会計処理

### 経営リスク

- 従業員による資産の不正流用・横領
- 国内外の大規模な災害／事件・事故
- 重要品質問題
- 人権問題(児童労働等)
- 雇用関連コンプライアンス違反
- ソフトウェア著作権問題
- ハラスメント問題
- 競争法違反
- 製品の長期供給遅れ／停止
- 戦略・経営判断(M&A)
- 輸出入管理関連法違反
- 研究開発／事業の初期段階における知財と事業にまつわる契約

## 事件・事故発生時の対応

リコーグループでは、国内外の全関連会社を対象としたリコーグループ標準“インシデント発生時の対応標準”を制定しています。リコーグループの企業活動に悪影響をおよぼすインシデントの発生があった場合、発生区からインシデントごとの主管区を通し、“TRMインシデント”として速やかに、株式会社リコーの社長、内部統制委員、開示統括部門、事案に関係する役員、監査役等に報告し、社長方針に基づく対応および再発防止を講じる仕組みを構築しています。これらTRMインシデントについては、直近の半年間に発生したインシデントの概要およびその対応、再発防止策などとインシデント区別の発生件数の推移について、半期ごとに取締役会に報告しています。また、TRMインシデントの報告内容や発生件数の推移・傾向は、GMCにおける翌年度の経営リスク見直し時の参考としています。

報告されたTRMインシデントのうち、コンプライアンス関連事案(GRI G4 SO5の(a)に合致したもの)の発生件数は、2016年3月期16件、2017年3月期19件、2018年3月期27件でした。

## 行動規範違反の発生状況

2016年3月期-2018年3月期に報告された項目  
〔合計の割合(%)〕  
2018年3月期の合計数:27

	'16/03	'17/03	'18/03
労務上の不正	6		11
業務上の不正処理	6		7
横領／窃盗	75	63	22
腐敗			4
情報関連			4
不正経理		5	4
不適切な申告			19
不公正取引			7
その他	13	32	22

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

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

## 事業継続計画(BCP)

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

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

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



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

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

## ❷ 詳しくは本誌

❶ 海外連結子会社における不適切会計について  
P15-16

❶ 詳しくはWEB

❷ リコーインドの不適切会計処理 [jp.rioh.com/governance/risk.html](http://jp.rioh.com/governance/risk.html)

---

# Data & Profile

リコーグループについてより理解を深めていただくための  
データ・資料等です。

- 68 2018年3月期 リコーグループ業績概要
- 69 連結財務諸表
- 77 社会的責任に関わる主な指標と実績
- 79 コミットメントと外部評価
- 80 社会貢献
- 81 会社基本情報
- 82 統合報告書 ウェブサイト版 掲載情報のご案内

## 2018年3月期 リコーグループ業績概要

### 経営成績

2018年3月期(2017年4月1日から2018年3月31日までの12カ月間)の連結売上高は2兆633億円と前連結会計年度に比べ1.7%の増加となりました。なお、当連結会計年度の米ドルおよびユーロに対する平均円レートはそれぞれ110.91円(前連結会計年度に比べ2.52円の円安)、129.67円(同10.85円の円安)となっております。

国内の経済は、緩やかな持ち直し基調が続いております。このような状況の中、国内売上高については、オフィスサービス分野におけるパソコンなどのITインフラやコミュニケーションサービスの売上高が大きく増加しました。また、その他分野の光学機器や電力小売等の売上げも拡大しました。結果として、国内全体の売上高は前連結会計年度に比べ4.2%増加となりました。

海外の経済は、米州では景気は回復基調が続いており、欧州・中東・アフリカにおいても、景気は回復基調にあります。中国では景気が減速傾向にあるものの、その他の新興国においては景気回復傾向が継続しています。このような状況の中、海外売上高については、オフィスプリンティング分野が前連結会計年度に比べ減少したものの、オフィスプリンティング分野を除くすべての分野において増加となりました。米州においては5.2%の減少(為替影響を除くと7.3%の減少)、欧州・中東・アフリカにおいては4.6%の増加(同4.0%の減少)、中華圏・アジアなどのその他地域においては6.4%の増加(同2.4%の増加)となりました。以上の結果、海外売上高全体では前連結会計年度に比べ0.2%の増加となりました。

売上総利益は、売上高の増加の影響等により、前連結会計年度に比べ0.3%増加し、7,910億円となりました。販売費及び一般管理費には、オフィスプリンティング分野およびオフィスサービス分野等の無形資産および有形固定資産の減損損失301億円が含まれております。この影響を除くと、将来の事業成長にむけた構造改革のための費用増があったものの、構造改革効果を前倒して実現したことや、業務プロセス改革などグループをあげて取り組んでいる経費削減活動の成果などにより経費は減少しております。結果として、販売費及び一般管理費は前連結会計年度に比べ3.0%増加し、7,779億円となりました。

その他収益は、主に、米州の代直販売体制最適化の一環として、当社グループが販売・サービスを直接実施していた顧客を各地域の代理店に移管したことに伴う契約などの売却益およびリコー電子デバイス株式会社等の株式譲渡に伴う譲渡益等により連結会計年度に比べ増加しました。のれんの減損には、オフィスプリンティング分野およびオフィスサービス分野ののれんの減損損失1,458億円が含まれております。

以上の結果、営業利益は1,156億円の損失となりました。

金融収益および金融費用は、前連結会計年度に比べ為替差損が増加しました。税引前当期利益は前連結会計年度に比べ減少し、1,241億円の損失となり法人所得税費用も減少しています。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、1,353億円の損失となりました。

### 財政状態に関する分析

#### 資産、負債および純資産の状況

資産の部は、減損処理により「有形固定資産」および「のれん及び無形資産」が前連結会計年度末に比べ、1,182億円減少し26,410億円となりました。

負債の部は、「その他の流動負債」および「退職給付に係る負債」が前連結会計年度末に比べ減少しました。負債合計は前連結会計年度末に比べ98億円増加し16,522億円となりました。

資本の部は、当期損失の計上による利益剰余金の減少により前連結会計年度末に比べ減少しました。結果として、資本合計は前連結会計年度末に比べ1,281億円減少し9,887億円となりました。

#### キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローの収入は、棚卸資産の改善やリース債権増加額の減少等により、前連結会計年度に比べ219億円増加し1,102億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローの支出は、定期預金の減少等により、前連結会計年度に比べ256億円減少し810億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローの収入は、長期借入債務の返済の減少や支払い配当金の減少等により、前連結会計年度に比べ263億円増加し、64億円となりました。

 詳しくはWEB

IR・財務情報 [jp.ricoh.com/IR/](http://jp.ricoh.com/IR/)  
2018年3月期有価証券報告書 [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/pdf/yuho1803.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1803.pdf)  
2018年3月期決算短信 [jp.ricoh.com/IR/financial\\_results/h30\\_3/pdf/flash\\_report.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/financial_results/h30_3/pdf/flash_report.pdf)



## 連結包括利益計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2017年および2018年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
当期利益（損失）	9,437	(129,639)	(1,223,009)
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	4,555	2,541	23,972
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
売却可能金融資産の公正価値の純変動	10,746	17,375	163,915
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	222	(13,497)	(127,330)
在外営業活動体の換算差額	(25,974)	10,737	101,292
その他の包括利益（損失）合計	(10,451)	17,156	161,849
当期包括利益（損失）	(1,014)	(112,483)	(1,061,160)
当期包括利益（損失）の帰属先：			
親会社の所有者	(6,705)	(118,072)	(1,113,887)
非支配持分	5,691	5,589	52,727

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

### 詳しくはWEB

IR・財務情報 [jp.ricoh.com/IR/](http://jp.ricoh.com/IR/)  
 2018年3月期有価証券報告書 [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/pdf/yuho1803.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1803.pdf)  
 2018年3月期決算短信 [jp.ricoh.com/IR/financial\\_results/h30\\_3/pdf/flash\\_report.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/financial_results/h30_3/pdf/flash_report.pdf)  
 財務・業績情報 [jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html](http://jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html)  
 1株当たりデータ [jp.ricoh.com/IR/graph/graph05.html](http://jp.ricoh.com/IR/graph/graph05.html)

## 連結財政状態計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
2017年および2018年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産：</b>			
現金及び現金同等物	126,429	<b>160,568</b>	<b>1,514,792</b>
定期預金	8,662	<b>68</b>	<b>642</b>
営業債権及びその他の債権	566,315	<b>589,741</b>	<b>5,563,594</b>
その他の金融資産	276,575	<b>291,144</b>	<b>2,746,642</b>
たな卸資産	202,551	<b>180,484</b>	<b>1,702,679</b>
その他の投資	—	<b>55,921</b>	<b>527,556</b>
その他の流動資産	58,682	<b>50,052</b>	<b>472,189</b>
流動資産合計	1,239,214	<b>1,327,978</b>	<b>12,528,094</b>
<b>非流動資産：</b>			
有形固定資産	271,257	<b>250,005</b>	<b>2,358,540</b>
のれん及び無形資産	388,177	<b>217,130</b>	<b>2,048,396</b>
その他の金融資産	655,600	<b>689,629</b>	<b>6,505,934</b>
持分法で会計処理されている投資	563	<b>3,703</b>	<b>34,934</b>
その他の投資	81,579	<b>26,985</b>	<b>254,575</b>
その他の非流動資産	39,210	<b>36,806</b>	<b>347,226</b>
繰延税金資産	83,687	<b>88,794</b>	<b>837,679</b>
非流動資産合計	1,520,073	<b>1,313,052</b>	<b>12,387,284</b>
資産合計	2,759,287	<b>2,641,030</b>	<b>24,915,378</b>

	百万円		千米ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
<b>負債及び資本の部</b>			
<b>流動負債：</b>			
社債及び借入金	229,944	<b>223,194</b>	<b>2,105,604</b>
営業債務及びその他の債務	295,788	<b>300,724</b>	<b>2,837,019</b>
その他の金融負債	2,227	<b>453</b>	<b>4,274</b>
未払法人所得税	15,149	<b>17,871</b>	<b>168,594</b>
引当金	9,127	<b>12,235</b>	<b>115,425</b>
その他の流動負債	254,689	<b>234,045</b>	<b>2,207,972</b>
流動負債合計	806,924	<b>788,522</b>	<b>7,438,888</b>
<b>非流動負債：</b>			
社債及び借入金	629,799	<b>658,707</b>	<b>6,214,217</b>
その他の金融負債	2,178	<b>3,788</b>	<b>35,736</b>
退職給付に係る負債	120,725	<b>104,998</b>	<b>990,547</b>
引当金	10,969	<b>12,709</b>	<b>119,896</b>
その他の非流動負債	61,701	<b>80,174</b>	<b>756,358</b>
繰延税金負債	10,114	<b>3,377</b>	<b>31,858</b>
非流動負債合計	835,486	<b>863,753</b>	<b>8,148,612</b>
負債合計	1,642,410	<b>1,652,275</b>	<b>15,587,500</b>
<b>資本：</b>			
資本金	135,364	<b>135,364</b>	<b>1,277,019</b>
〈発行可能株式総数〉			
2017年3月31日現在 — 1,500,000,000株			
2018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〉			
2017年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,881,610株			
2018年3月31日現在 — 744,912,078株及び724,871,419株			
資本剰余金	186,423	<b>186,463</b>	<b>1,759,085</b>
自己株式	(37,318)	<b>(37,329)</b>	<b>(352,160)</b>
その他の資本の構成要素	100,194	<b>114,954</b>	<b>1,084,472</b>
利益剰余金	657,443	<b>510,113</b>	<b>4,812,387</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,042,106	<b>909,565</b>	<b>8,580,803</b>
非支配持分	74,771	<b>79,190</b>	<b>747,075</b>
資本合計	1,116,877	<b>988,755</b>	<b>9,327,878</b>
負債及び資本合計	2,759,287	<b>2,641,030</b>	<b>24,915,378</b>

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

 詳しくはWEB

IR・財務情報 [jp.ricoh.com/IR/](http://jp.ricoh.com/IR/)  
 2018年3月期有価証券報告書 [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/pdf/yuho1803.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1803.pdf)  
 2018年3月期決算短信 [jp.ricoh.com/IR/financial\\_results/h30\\_3/pdf/flash\\_report.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/financial_results/h30_3/pdf/flash_report.pdf)

## 連結持分変動計算書

株式会社リコーおよび連結子会社  
2017年および2018年3月31日に終了した事業年度

単位：百万円

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				確定給付制度の再測定	売却可能金融資産の公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動
2016年4月1日残高	135,364	186,423	(37,312)	—	23,617	(267)
当期利益（損失）						
その他の包括利益（損失）				4,526	10,713	340
当期包括利益（損失）	—	—	—	4,526	10,713	340
自己株式の取得及び売却			(6)			
配当金						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				(4,526)		
非支配持分の取得						
所有者との取引等合計	—	—	(6)	(4,526)	—	—
2017年3月31日残高	135,364	186,423	(37,318)	—	34,330	73
当期利益（損失）						
その他の包括利益（損失）				2,540	17,251	(13,334)
当期包括利益（損失）	—	—	—	2,540	17,251	(13,334)
自己株式の取得及び売却			(11)			
配当金						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				(2,540)		
非支配持分の取得		40				
所有者との取引等合計	—	40	(11)	(2,540)	—	—
2018年3月31日残高	135,364	186,463	(37,329)	—	51,581	(13,261)

単位：千米ドル

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				確定給付制度の再測定	売却可能金融資産の公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動
2017年3月31日残高	1,277,019	1,758,708	(352,057)	—	323,868	689
当期利益（損失）						
その他の包括利益（損失）				23,962	162,745	(125,792)
当期包括利益（損失）	—	—	—	23,962	162,745	(125,792)
自己株式の取得及び売却			(103)			
配当金						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				(23,962)		
非支配持分の取得		377				
所有者との取引等合計	—	377	(103)	(23,962)	—	—
2018年3月31日残高	1,277,019	1,759,085	(352,160)	—	486,613	(125,104)

単位：百万円

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	その他の資本の構成要素合計				
2016年4月1日残高	91,564	114,914	678,424	1,077,813	69,951	1,147,764
当期利益（損失）			3,489	3,489	5,948	9,437
その他の包括利益（損失）	(25,773)	(10,194)		(10,194)	(257)	(10,451)
当期包括利益（損失）	(25,773)	(10,194)	3,489	(6,705)	5,691	(1,014)
自己株式の取得及び売却				(6)		(6)
配当金			(28,996)	(28,996)	(871)	(29,867)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		(4,526)	4,526	—		—
非支配持分の取得				—		—
所有者との取引等合計	—	(4,526)	(24,470)	(29,002)	(871)	(29,873)
2017年3月31日残高	65,791	100,194	657,443	1,042,106	74,771	1,116,877
当期利益（損失）			(135,372)	(135,372)	5,733	(129,639)
その他の包括利益（損失）	10,843	17,300		17,300	(144)	17,156
当期包括利益（損失）	10,843	17,300	(135,372)	(118,072)	5,589	(112,483)
自己株式の取得及び売却				(11)		(11)
配当金			(14,498)	(14,498)	(954)	(15,452)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		(2,540)	2,540	—		—
非支配持分の取得				40	(216)	(176)
所有者との取引等合計	—	(2,540)	(11,958)	(14,469)	(1,170)	(15,639)
2018年3月31日残高	76,634	114,954	510,113	909,565	79,190	988,755

単位：千米ドル

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	その他の資本の構成要素合計				
2017年3月31日残高	620,670	945,226	6,202,292	9,831,189	705,387	10,536,575
当期利益（損失）			(1,277,094)	(1,277,094)	54,085	(1,223,009)
その他の包括利益（損失）	102,292	163,208		163,208	(1,358)	161,849
当期包括利益（損失）	102,292	163,208	(1,277,094)	(1,113,887)	52,727	(1,061,160)
自己株式の取得及び売却				(104)		(104)
配当金			(136,773)	(136,773)	(9,000)	(145,774)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		(23,962)	23,962	—		—
非支配持分の取得				378	(2,038)	(1,659)
所有者との取引等合計	—	(23,962)	(112,810)	(136,497)	(11,037)	(147,536)
2018年3月31日残高	722,962	1,084,472	4,812,387	8,580,803	747,075	9,327,878

2014年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

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

詳しくはWEB

IR・財務情報 [jp.ricoh.com/IR/](http://jp.ricoh.com/IR/)2018年3月期有価証券報告書 [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/pdf/yuho1803.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/yuho1803.pdf)2018年3月期決算短信 [jp.ricoh.com/IR/financial\\_results/h30\\_3/pdf/flash\\_report.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/financial_results/h30_3/pdf/flash_report.pdf)

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社リコーおよび連結子会社

2017年および2018年3月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル
	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
当期利益（損失）	9,437	(129,639)	(1,223,009)
営業活動による純増額への調整			
減価償却費及び無形資産償却費	106,890	108,327	1,021,953
有形固定資産及び無形資産の減損	5,552	30,140	284,340
のれんの減損	3,945	145,827	1,375,726
その他の収益	(4,590)	(17,062)	(160,962)
持分法による投資損益	(31)	(202)	(1,906)
金融収益及び金融費用	3,956	8,708	82,151
法人所得税費用	20,518	5,457	51,481
営業債権及びその他の債権の増加	(12,763)	(17,106)	(161,377)
たな卸資産の減少	1,176	22,720	214,340
リース債権の増加	(37,741)	(27,922)	(263,415)
営業債務及びその他の債務の増加	11,992	5,215	49,198
退職給付に係る負債の減少	(9,094)	(11,506)	(108,547)
その他（純額）	21,099	32,808	309,509
利息及び配当金の受取額	2,947	3,902	36,811
利息の支払額	(8,406)	(5,025)	(47,406)
法人所得税の支払額	(26,588)	(44,354)	(418,434)
営業活動による純増額	88,299	110,288	1,040,453
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
有形固定資産の売却	14,893	18,484	174,377
有形固定資産の購入	(75,447)	(72,285)	(681,933)
無形資産の売却	—	6,554	61,830
無形資産の購入	(26,793)	(34,698)	(327,340)
有価証券の取得	(464)	(1,005)	(9,481)
有価証券の売却	824	186	1,755
定期預金の増減（純額）	(7,519)	8,062	76,057
事業の買収（取得時の現金及び現金同等物受入額控除後）	(1,429)	(458)	(4,321)
その他	(10,780)	(5,917)	(55,821)
投資活動による純減額	(106,715)	(81,077)	(764,877)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
短期借入債務の増減（純額）	(35,246)	(21,180)	(199,811)
長期借入債務による調達	303,100	134,819	1,271,877
長期借入債務の返済	(289,452)	(109,877)	(1,036,575)
社債発行による調達	51,567	68,285	644,198
社債の償還	(20,000)	(50,000)	(471,698)
支払配当金	(28,996)	(14,498)	(136,774)
自己株式の取得	(7)	(11)	(104)
その他	(887)	(1,131)	(10,670)
財務活動による純増減額	(19,921)	6,407	60,443
<b>換算レートの変動に伴う影響額</b>	(2,781)	(1,479)	(13,953)
<b>現金及び現金同等物の純増減額</b>	(41,118)	34,139	322,066
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	167,547	126,429	1,192,726
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	126,429	160,568	1,514,792

2014年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

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

 詳しくはWEB

IR・財務情報 [jp.ricoh.com/IR/](http://jp.ricoh.com/IR/)

2018年3月期有価証券報告書 [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/pdf/ynuho1803.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/pdf/ynuho1803.pdf)

2018年3月期決算短信 [jp.ricoh.com/IR/financial\\_results/h30\\_3/pdf/flash\\_report.pdf](http://jp.ricoh.com/IR/financial_results/h30_3/pdf/flash_report.pdf)

財務・業績情報 [jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html](http://jp.ricoh.com/IR/graph/graph04.html)

## 主要な経営指標等の推移

株式会社リコーおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

		百万円				
米国基準		2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
<b>連結損益関連</b>	売上高	2,091,696	2,015,811	1,941,336	1,903,477	1,924,497
	売上原価	1,237,310	1,194,272	1,152,395	1,150,855	1,155,896
	売上総利益	854,386	821,539	788,941	752,622	768,601
	販売費及び一般管理費	779,850	755,638	730,870	770,690	705,167
	営業利益（損失）	74,536	65,901	58,071	(18,068)	63,434
	税引前利益（損失）	30,939	57,082	44,169	(31,937)	58,173
	法人税等	22,158	28,065	22,410	8,223	20,838
	当社株主に帰属する当期純利益（損失）	6,530	27,044	18,630	(44,560)	32,467
一株当たり当期純利益（円）						
	基本的	9.02	37.27	25.68	(61.42)	44.78
	希薄化後	8.75	36.25	25.15	(61.42)	—
	研究開発費	124,406	109,346	110,553	119,027	112,006
	有形固定資産減価償却費	74,886	70,394	67,231	64,984	60,471
	設備投資	96,958	66,886	66,875	73,271	86,569
	フリー・キャッシュ・フロー	(195,684)	97,765	36,730	(101,237)	18,059
	有利子負債（短期借入金及び長期債務）	779,195	684,454	629,624	741,867	702,780
	総資産	2,513,495	2,377,983	2,255,564	2,289,358	2,360,697
	株主資本	975,373	969,358	925,243	822,704	897,996
	期中平均為替レート(円/US\$)	100.55	92.91	85.77	79.08	83.06
	(円/ユーロ)	143.74	131.21	113.28	109.05	107.08

		百万円				
<b>分野別売上高</b>	画像&ソリューション	1,833,098	1,789,717	1,712,630	1,671,100	1,685,391
	オフィスイメージング	1,598,614	1,614,347	1,381,175	1,323,263	1,329,608
	プロダクションプリンティング	—	—	150,044	148,564	147,040
	ネットワークシステムソリューション	234,484	175,370	181,411	199,273	208,743
	産業	115,550	101,692	107,032	98,052	93,094
	その他	143,048	124,402	121,674	134,325	146,012
	オフィスプリンティング	—	—	—	—	—
	オフィスサービス	—	—	—	—	—
	商用印刷	—	—	—	—	—
	産業印刷	—	—	—	—	—
	サーマル	—	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—	—

		百万円				
<b>地域別売上高</b>	日本	938,331	876,498	875,819	886,425	870,397
	海外	1,153,365	1,139,313	1,065,517	1,017,052	1,054,100
	米州	502,862	558,942	520,000	468,728	496,605
	欧州	523,407	456,563	428,519	421,373	421,740
	その他	127,096	123,808	116,998	126,951	135,755

### 詳しくはWEB

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

国際会計基準 (IFRS)		百万円					千米ドル	
		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
連結損益関連	売上高	1,811,814	2,108,475	2,151,404	2,209,028	2,028,899	<b>2,063,363</b>	<b>19,465,689</b>
	売上原価	1,062,204	1,235,250	1,244,486	1,327,064	1,240,271	<b>1,272,357</b>	<b>12,003,368</b>
	売上総利益	749,610	873,225	906,918	881,964	788,628	<b>791,006</b>	<b>7,462,321</b>
	販売費及び一般管理費	676,055	752,880	794,014	799,406	755,393	<b>777,917</b>	<b>7,338,840</b>
	営業利益 (損失)	73,555	120,345	115,765	102,295	33,880	<b>(115,676)</b>	<b>(1,091,283)</b>
	税引前利益 (損失)	68,082	118,063	112,297	95,684	29,955	<b>(124,182)</b>	<b>(1,171,528)</b>
	法人所得税費用	24,264	39,611	38,598	28,378	20,518	<b>5,457</b>	<b>51,481</b>
	親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	38,915	72,818	68,562	62,975	3,489	<b>(135,372)</b>	<b>(1,277,094)</b>
	1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属) (円及びドル)							
	基本的	53.67	100.44	94.58	86.87	4.81	<b>(186.75)</b>	<b>(1.76)</b>
	希薄化後	—	—	—	—	—	—	—
	研究開発投資	112,006	116,222	118,782	118,583	114,398	<b>111,015</b>	<b>1,047,311</b>
	有形固定資産減価償却費	54,376	63,305	70,924	68,740	68,007	<b>68,436</b>	<b>645,623</b>
	設備投資	79,287	72,993	75,976	83,778	75,447	<b>72,285</b>	<b>681,934</b>
	フリー・キャッシュ・フロー	15,575	23,956	(40,913)	(4,280)	(18,416)	<b>29,211</b>	<b>275,576</b>
	有利子負債 (短期借入金及び長期債務)	702,335	724,164	790,580	852,800	859,743	<b>881,901</b>	<b>8,319,821</b>
	総資産	2,391,163	2,596,618	2,730,207	2,776,461	2,759,287	<b>2,641,030</b>	<b>24,915,378</b>
	親会社の所有者に帰属する持分	913,705	1,029,413	1,084,167	1,077,813	1,042,106	<b>909,565</b>	<b>8,580,803</b>
	期中平均為替レート(円/US\$)	83.06	100.29	109.89	120.12	108.39	<b>110.91</b>	—
	(円/ユーロ)	107.08	134.47	138.85	132.68	118.82	<b>129.67</b>	—

分野別売上高		百万円					千米ドル	
		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
画像&ソリューション	1,611,210	1,877,668	1,916,676	1,974,510	1,792,064	—	—	
オフィスイメージング	1,264,286	1,406,736	1,439,723	1,432,065	1,274,888	—	—	
プロダクションプリンティング	147,040	180,092	191,991	223,815	206,202	—	—	
ネットワークシステムソリューション	199,884	290,840	284,962	318,630	310,974	—	—	
産業	93,094	110,007	117,772	125,465	124,886	—	—	
その他	110,893	120,800	116,956	109,053	111,949	—	—	
オフィスプリンティング	—	—	—	—	1,165,979	<b>1,144,053</b>	<b>10,792,953</b>	
オフィスサービス	—	—	—	—	425,612	<b>447,973</b>	<b>4,226,160</b>	
商用印刷	—	—	—	—	186,110	<b>185,933</b>	<b>1,754,085</b>	
産業印刷	—	—	—	—	11,883	<b>19,200</b>	<b>181,132</b>	
サーマル	—	—	—	—	52,287	<b>61,458</b>	<b>579,792</b>	
その他	—	—	—	—	182,028	<b>204,746</b>	<b>1,931,567</b>	

地域別売上高		百万円					千米ドル	
		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
日本	760,885	817,964	759,580	761,590	767,522	<b>799,904</b>	<b>7,546,264</b>	
海外	1,050,929	1,290,511	1,391,824	1,447,438	1,261,377	<b>1,263,459</b>	<b>11,919,425</b>	
米州	496,857	589,160	648,545	693,786	609,098	<b>577,559</b>	<b>5,448,671</b>	
欧州・中東・アフリカ	418,418	519,103	532,375	531,002	456,471	<b>477,554</b>	<b>4,505,226</b>	
その他	135,654	182,248	210,904	222,650	195,808	<b>208,346</b>	<b>1,965,528</b>	

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

## 社会的責任に関わる主な指標と実績

指標	対象範囲	実績			主な イニシアティブの 関連項目*1	備考
		2016年3月期 (2015年度)	2017年3月期 (2016年度)	2018年3月期 (2017年度)		

### ガバナンス

1	社外取締役の人数 ( )内は取締役の総数	(株)リコー	3(10)	4(10)	4(8)	GRI: 38 ISO26000: 6.2 SDGs: 16	
2	サプライヤー企業からの CSRセルフアセスメント回収率 (%) ( )内は対象サプライヤー数	日本	100(13)	—	100(7)	GRI: HR10, HR11 GC: 原則1, 2, 4-8 ISO26000: 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8	2018年3月期は新規事業(脳磁計装置)に関する 重要サプライヤーへ実施
		中国	—	—	—		
		タイ	—	100(68)	—		
3	重大製品事故件数*2	リコーグループ	0	0	1	GRI: PR1, PR2 ISO26000: 6.7 SDGs: 16	製品事故のうち、一般消費者の生命、身体に対して 危害が重大であるものの発生件数(死亡、重傷病、 後遺障害、一酸化炭素中毒、火災等)。 米州における複合機焼損事故発生
4	情報セキュリティ重大事件・事故 件数	リコーグループ	2	0	0	GRI: PR8 ISO26000: 6.7 SDGs: 16	外部への発表を要する重大な法令違反、事件・事故 等の発生件数。 2016年3月期: TRM案件。顧客情報の入ったノー トPCの盗難、システム障害によるサービス不具合
5	重大な法令違反、事件・事故の 発生件数*2	リコーグループ	1	0	0	GRI: S05, S07, S08 GC: 原則1, 2, 4-8, 10 ISO26000: 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7 SDGs: 16	外部への発表を要する重大な法令違反、事件・事故 等の発生件数。上記の3. 重大製品事故件数、4. 情報 セキュリティ重大事件・事故件数を除いた件数。 詳細は以下のURL参照: <a href="http://jp.ricoh.com/governance/risk.html">http://jp.ricoh.com/governance/risk.html</a>
6	顧客満足度	日本	2位	2位	2位	GRI: G4, PR5 ISO26000: 6.7	JD/Jワフー日本カラーコピー機満足度調査*結果推移 * [ラージ&ミドルオフィス市場] 全国の従業員数30 名以上企業を対象

### 環境

7	使用エネルギー量	総量(TJ)	リコーグループ	4,712	4,693	4,702	GRI: EN3 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 7, 8, 12, 13	第三者検証カバー率*3: 83%	
8	温室効果 ガス 排出量	Scope1	CO <sub>2</sub> (kt)	147.5	144.8	137.9	GRI: EN15 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 73%	
			非エネルギー 起源GHG (CO <sub>2</sub> 換算)*4	30.7	32.7	35.5	GRI: EN15 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 74%	
		Scope2	CO <sub>2</sub> (kt)	320.1	308.6	298.6	GRI: EN16 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 91%	
		合計(kt)	498.3	486.1	472.0	GRI: EN15, 16 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 85%		
9	製品使用時の CO <sub>2</sub> 排出量	Scope3	CO <sub>2</sub> (kt)	リコーグループ	563.8	490.4	425.9	GRI: EN17 GC: 原則7, 8, 9 ISO26000: 6.5, 6.7 SDGs: 3, 12, 13, 15	第三者検証カバー率*3: 100% 各年度に販売された機器の想定寿命における 使用時のCO <sub>2</sub> 排出量 (対象製品: 画像製品、プロジェクター、テレビ会議・ Web会議システム、LED照明)
10	削減貢献量	CO <sub>2</sub> (kt)	グローバル	453	467	421	GRI: EN27 GC: 原則7, 8, 9 ISO26000: 6.5, 6.7 SDGs: 6, 8, 12, 13, 15	リコーの製品やソリューションによって社会 で削減されたCO <sub>2</sub> の削減量	
11	水使用量	総量(km <sup>3</sup> )	リコーグループ	4,475	4,542	4,335	GRI: EN8 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 6, 12	第三者検証カバー率*3: 100%	
12	排出物量	総量(t)	(株)リコー、 リコーグループ 生産関連会社	61,357	60,438	59,161	GRI: EN23 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*3: 100% 排出物の2016年3月期を修正しました	
		最終処分量(t)	375	266	91	GRI: EN23 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*3: 100%		
		再資源化率(%)	98.5	99.2	99.1	GRI: EN23 GC: 原則7, 8 ISO26000: 6.5 SDGs: 3, 6, 8, 12	第三者検証カバー率*3: 100%		

\*1 主なイニシアティブ GRI: GRI サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版(G4)、GC: グローバル・コンパクト、SDGs: 持続可能な開発目標、ISO26000: 社会的責任の国際規格

\*2, 3 2018年3月期データについて、SGS ジャパン株式会社による第三者検証を受審しています(備考欄に記載のカバー率は2018年3月期のもの)。

> WEB: [jp.ricoh.com/ecology/data/third.html](http://jp.ricoh.com/ecology/data/third.html)

\*4 非エネルギー起源GHG (CO<sub>2</sub>、CH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>O、HFCs、PFCs、SF<sub>6</sub>、NF<sub>3</sub>)

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

指標	対象範囲	実績			主な イニシアティブの 関連項目*1	備考
		2016年3月期 (2015年度)	2017年3月期 (2016年度)	2018年3月期 (2017年度)		
<b>社会</b>						
13	正社員数の推移(人)	リコーグループ(国内) リコーグループ(海外) リコーグループ計	35,799 73,582 109,361	35,490 70,123 105,613	33,796 64,082 97,878	GRI: 9 項目13はリコーグループ全223社の社員数の合計
14	正社員の男女比率(男性:女性)	(株)リコー 国内関連会社 リコーグループ(国内)計	86:14 84:16 84:16	85:15 83:17 84:16	85:15 83:17 83:17	GRI: 10 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8 項目17, 18の国内関連会社は23社。合計値はリコーグループ(国内)社員のほぼ100%をカバー 項目19は2018年3月期のセカンドキャリア制度の活用による影響で前年同期比大幅増となっている
15	男女別平均勤続年数	(株)リコー	男 17.9 女 18.3	男 18.3 女 19.5	男 19.1 女 19.7	GRI: 該当なし GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8 項目20, 21のデータは対象範囲を日本国内のリコーグループに変更したため、昨年度公開の数値と異なる
16	男女別平均年齢	(株)リコー	男 43.0 女 41.0 計 42.7	男 43.5 女 41.7 計 43.3	男 44.0 女 42.2 計 43.75	GRI: LA10 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8 項目22のデータは特例子会社制度によるグループ適用対象会社の実績 項目23は主要関連会社(30社)が対象
17	管理職に占める女性の割合(%) <sup>*2</sup>	(株)リコー 国内関連会社 リコーグループ(国内)計	3.4 3.7 3.6	3.5 4.2 4.0	3.8 4.7 4.4	GRI: LA12 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8
18	上級管理職に占める女性の割合(%) <sup>*2</sup>	(株)リコー 国内関連会社 リコーグループ(国内)計	1.7 1.9 1.8	1.6 2.1 1.9	1.8 2.6 2.2	GRI: LA12 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8
19	退職率(%)	(株)リコー	1.9	2.2	5.15	GRI: LA1 ISO26000:6.4 SDGs:5, 8
20	育児休業利用者数	(株)リコー 国内関連会社 リコーグループ(国内)計	140 243 383	306 262 568	269 362 631	GRI: LA3 ISO26000:6.4 GC:原則1 SDGs:5, 8
21	介護休業利用者数	(株)リコー 国内関連会社 リコーグループ(国内)計	9 11 20	7 14 21	6 11 17	GRI: 該当なし ISO26000:6.4 GC:原則1 SDGs:8
22	障がい者雇用率	リコー (特例子会社グループ適用)	2.03	2.18	2.29	
23	現地採用社長の割合(%)	海外関連会社	61.3	58.1	60.0	GRI: LA12 GC:原則6 ISO26000:6.4 SDGs:8
24	重大災害発生日数	(株)リコー 国内関連会社 リコーグループ(国内)計	0 0 0	0 0 0	0 0 0	
25	労働災害発生日数	(株)リコー(生産系) (株)リコー(生産系以外) (株)リコー 計 国内関連会社(生産系) 国内関連会社(生産系以外) 国内関連会社 計 リコーグループ(国内)計(生産系) リコーグループ(国内)計(生産系以外) リコーグループ(国内)計	5 6 11 36 83 119 41 89 130	5 5 10 23 86 109 28 91 119 102 128	4 11 15 22 91 113 26 102 128	GRI: LA6 GC:原則1 ISO26000:6.4 SDGs:3, 8 項目24 重大災害発生日数も含んだ件数 項目25の国内関連会社は23社が対象。合計値はリコーグループ(国内)社員のほぼ100%をカバー
26	社員意識調査実施率(%)	リコーグループ(国内) 海外関連会社 リコーグループ計	— — —	— — —	84.5 — 84.5	GRI: 該当なし ISO26000:該当なし SDGs:8 項目26 2018年3月期は国内主要関連会社17社中15社で実施。従業員全体に占める割合で実施
27	寄付金額の実績(百万円)	(株)リコー 国内関連会社 海外関連会社 リコーグループ計	126 4 40 170	118 6 24 148	104 5 53 162	GRI: SO1 ISO26000:6.8 SDGs:1~17 ・リコーグループ66社について実績を収集 ・金額は社内では設定している各年度の為替レートに基づいて算出
28	社員の社会貢献活動実施時間(時間)	(株)リコー 国内関連会社 海外関連会社 リコーグループ計	8,592 5,106 14,461 28,159	4,989 2,861 28,453 36,303	2,795 3,164 21,264 27,223	
29	社会貢献総支出金額(百万円)	(株)リコー 国内関連会社 海外関連会社 リコーグループ計	200 28 135 363	157 20 225 402	120 37 189 346	



### 社会に対するコミットメント ▶

リコーグループは、ステートメントやガイドラインへの賛同・参画などを通して、持続可能な社会の実現にむけ積極的に取り組んでいます。

2002年 4月	国連グローバル・コンパクトに日本企業として2番目に署名
2007年 6月	国連グローバル・コンパクトの「気候に配慮するビジネスリーダー綱領」に署名
2008年 5月	「ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブ」リーダーシップ宣言に署名
2008年 12月	国連「世界人権宣言60周年CEOステートメント」への支持声明に署名
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・カーボンファイナンス支援イニシアティブ」に賛同
2014年 9月	人的な二酸化炭素の累積排出量を抑える「1兆トン共同声明」に賛同
2017年 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

### 社会からの評価・表彰

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

2013年 1月	リコーの社会貢献活動が第10回「企業フィランソपी大賞」を受賞
2013年 3月	経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」に選定
2013年 7月	IDCによる世界のMPSベンダー分析において3年連続「リーダー」に認定
2014年 1月	RobecoSAM社による企業の持続可能性調査で「銅賞」を受賞
2014年 1月	「世界で最も持続可能な100社」に10年連続で選出
2014年 11月	「Top100 グローバル・イノベーター2014」に選出
2014年 11月	リコーアジアパシフィックがシンガポール・サステナブル・ビジネス・アワード受賞
2014年 12月	「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」受賞
2014年 12月	「FTSE4Good Index Series」新基準にて継続採用
2015年 1月	省エネ大賞「省エネルギーセンター会長賞」を受賞
2015年 1月	oekom社のサステナビリティ格付けにおいて「Prime」の評価
2015年 4月	科学技術分野の文部科学大臣表彰「科学技術賞」を受賞
2015年 9月	世界的な社会的責任投資(SRI)指標「Dow Jones Sustainability Indices」構成銘柄に3年連続採用
2015年 11月	国際NPO Carbon Disclosure Project(CDP)により2年連続で気候変動情報開示先進企業に選定
2016年 1月	RobecoSAM社によるサステナビリティ格付けで2年連続「シルバー」クラスに選定
2016年 3月	世界で最も倫理的な企業(2016 World's Most Ethical Company®)に7度目の選定
2016年 9月	リコーアジアパシフィックがThe President's Awards for the Environment 2016受賞
2017年 4月	EcoVadis社によるサプライヤーむけ調査で「ゴールド」評価を3回連続で取得
2017年 7月	ESG投資のための株価指数「FTSE Blossom Japan Index」および「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定
2017年 9月	J.D. パワー社顧客満足度調査のIT関連2分野で3年連続第1位の評価 <span style="color: red;">▶</span> <span style="color: red;">▶</span>
2017年 11月	リコーアジアパシフィックがASEAN Corporate Sustainability Award(Product & Service Innovation)受賞
2018年 4月	oekom社のサステナビリティ格付けにおいて「Prime」の評価
2018年 7月	世界的な社会的責任投資(SRI)指標の「FTSE4Good Index Series」 <span style="color: red;">▶</span> <span style="color: red;">▶</span> に2004年から15年連続で継続採用



詳しくはWEB

- 1 社会に対するコミットメント [jp.ricoh.com/csr/vision/concept.html#commitment](http://jp.ricoh.com/csr/vision/concept.html#commitment)
- 2 J.D. パワー「日本ITソリューションプロバイダー顧客満足度調査<独立系/ユーザー系/事務機器系Sler>」、「IT機器保守サービス顧客満足度調査<サーバー機編>」 [www.ricoh.co.jp/sales/news/2017/09/14\\_1.html](http://www.ricoh.co.jp/sales/news/2017/09/14_1.html)
- 3 FTSE4Good [www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good](http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good)

## 社会貢献

リコーグループは、「良き企業市民」として社会課題の解決に貢献するために、グループ・グローバルで共通の基本方針を掲げ、重点分野を定めて社会貢献活動を行っています。

各グループ会社の強みや人材・リソースを生かし、志を同じくするステークホルダーとのパートナーシップを築きながら、地域・社会の持続的な発展を目指して活動を推進します。

### プリントド・メモリーズ プログラム >1

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

本プログラムでは、患者の家族や友人がデジタル写真をアップロードすると、患者に宛てた絵葉書を作成できるツールを提供しています。送られた絵葉書を通じて患者は親しい人々とのつながりを思い出すことができるとともに、集まった費用はアルツハイマー病研究の資金として役立てられます。プログラム開始以来、ツールの利用やさまざまなイベ



ントを通じて、約7万ポンド(約980万円)の資金調達を実現しました。

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

### リコーグローバルエコアクション2018 >2

持続可能性への理解を深めるための社会との対話(シンガポール)

リコーアジアパシフィックでは、2018年5月に産官学連携の円卓会議を開催しました。SDGsの目標9に焦点を当て、持続可能な産業化とインフラ整備の可能性を協議しました。また、CSRワークショップも開催。企業のサステナビリティ戦略とその実行についての議論を深めました。

エコアクションデーの活動は社会とともに毎年行っており12回目を迎えた今年も、実りの大きな取り組みとなりました。

リコーグループでは、国連の定める「世界環境デー」の6月5日を、地球環境について考え、行動する日「RICOH GLOBAL ECO ACTION (リコーグローバルエコアクション)」として、2006年より活動を継続しています。



## 未来を担う次世代の育成

### Intel ISEF (国際学生科学技術フェア) >3

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



### 市村自然塾 関東 >4

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



### リコー・サイエンスキャラバン >5

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



**1 Intel ISEF**  
Intel International Science and Engineering Fair

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

詳しくはWEB

- 1 プリントド・メモリーズ プログラム [www.printed-memories.com/](http://www.printed-memories.com/)
- 2 リコーグローバルエコアクション [jp.ricoh.com/ecology/communication/stakeholders/ecoaction.html](http://jp.ricoh.com/ecology/communication/stakeholders/ecoaction.html)
- 3 持続可能な社会の発展に貢献する学生の研究を支援 [jp.ricoh.com/ecology/communication/stakeholders/O8\\_01.html](http://jp.ricoh.com/ecology/communication/stakeholders/O8_01.html)
- 4 市村自然塾 関東 [www.szj.jp](http://www.szj.jp)
- 5 リコー・サイエンスキャラバン [jp.ricoh.com/kouken/science\\_caravan/](http://jp.ricoh.com/kouken/science_caravan/)

## 会社基本情報

会社名	株式会社リコー
設立	1936年2月6日
本社事業所	〒143-8555 東京都大田区中馬込1-3-6 電話(03)3777-8111(代表)
代表取締役	社長執行役員 山下 良則
資本金	1,353億円(2018年3月31日現在)
連結売上高	2兆633億円(2018年3月期)
連結対象子会社・関連会社	222社(2018年3月31日現在)
主な事業内容	<p><b>オフィスプリンティング</b> MFP(マルチファンクションプリンター)・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナ等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等</p> <p><b>オフィスサービス</b> パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、関連サービス・サポート・ソフトウェア、ドキュメント関連サービス・ソリューション等</p> <p><b>商用印刷</b> カットシートPP(プロダクションプリンター)・連帳PP等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等</p> <p><b>産業印刷</b> インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンタ等</p> <p><b>サーマル</b> サーマルメディア等</p> <p><b>その他</b> 光学機器・電装ユニット・半導体・デジタルカメラ・産業用カメラ・3Dプリント・環境・ヘルスケア等</p> <p>2017年4月1日より事業領域の再定義を行い、事業の種類別セグメントを変更しております。</p>
連結従業員数	97,878名(2018年3月31日現在)
上場証券取引所	東京
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人(KPMG AZSA LLC)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
ADR(米国預託証券) 預託銀行	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A. Tel: 201-680-6825 US toll free: 1-888-269-2377(1-888-bny-adrs) Website: www.adrbnymellon.com

## 統合報告書 ウェブサイト版 掲載情報のご案内

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



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

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

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

## ページを撮影 ウェブサイトにアクセス

本誌は『RICOH Clickable Paper (iOS / Android™アプリ)』に対応しています。



### 「RICOH Clickable Paper」の使い方

#### 1. アプリのインストール

App Store / Google Play™にて、「Clicker」で検索



#### 2. ページを撮影

アプリを起動し、誌面を撮影



#### 3. ウェブサイトへ

表示されたメニューをタップ、関連ウェブサイトへアクセス



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

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

詳細はこちらをご覧ください。 > [www.ricoh.co.jp/software/other/clickablepaper/](http://www.ricoh.co.jp/software/other/clickablepaper/)

- この報告書の内容に関するご意見、お問い合わせは下記で承っています。

#### 株式会社リコー

##### コーポレートコミュニケーションセンター

〒143-8555 東京都大田区中馬込1-3-6

TEL:03-3777-8111(代表)

[https://webform.ricoh.com/form/pub/e00088/integrated-report\\_ja](https://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.

70 Valley Stream Parkway

Malvern, Pennsylvania 19355, U.S.A.

Phone : +1 610-296-8000

#### ヨーロッパ、中近東、アフリカ

Ricoh Europe PLC

20 Triton Street, London. NW1 3BF, UK

Phone : +44 20-7465-1000

#### アジア、オセアニア

Ricoh Asia Pacific Pte, Ltd.

103 Penang Road #08-01/07 VISIONCREST Commercial

Singapore 238467

Phone : +65 6830-5888



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

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

この冊子は RICOH Pro シリーズで印刷しています。

\* 本レポート記載のその他の会社名および製品名は、それぞれ各社の商号、商標または登録商標です。

1810PH-1901<34121086>3/P