

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

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

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

当社は監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、並びに執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに複数の社外取締役を招聘し、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督によりコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関である「指名委員会」「報酬委員会」において審議を行い、取締役会へ答申しています。

また、取締役会による監督、監査役監査、内部監査などを包括的に点検・改善する取り組みとして、取締役と監査役が合同で重要なコーポレート・ガバナンスに関するテーマを議論する「ガバナンス検討会」を開催し、その審議の概要については本報告書で開示を行っています。

リコーグループは、2019年度を最終年度とする第19次中期経営計画において、「リコー再起動」から「リコー挑戦」へと新たな成長にむけた変革に取り組んでまいりました。コーポレート・ガバナンスにおいても、グループの成長を支える基盤として継続的な改革に取り組んでいます。2018年度は、客観性・適時性・透明性の観点からCEOおよび経営陣幹部の選解任プロセスを見直すとともに、CEO後継者計画の運用強化を図りました。また報酬については、株主の視点に立った透明性・公正性の高い仕組みとして、株価条件付株式報酬制度を導入しました。こうしたコーポレート・ガバナンスの整備により、当社グループの企業価値向上にむけて、経営の継続的な改善・強化が図れるものと考えています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

#### [原則1 - 3. 資本政策の基本的な方針]

当社グループは、全てのステークホルダーとの信頼関係を大切にしながら、持続的な企業価値の向上を目指しています。その中で、自社の資本コストを把握した上で、適切な資本政策を実施し、資本コストを上回るリターンの実現を図ってまいります。

2019年度を最終年度とする第19次中期経営計画においては、株主資本利益率(ROE)の目標値を公表しています。その達成のため、資本効率をさらに高めるマネジメントの改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を指標として、全社でPDCAを回す具体的な仕組みの強化を進めています。投資については、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での中長期的な収益性、成長性、リスクの観点等から投資計画を検証する「投資委員会」を設置し、投資効率を見極めながら意思決定を行う体制を整備しています。

株主還元については、持続的な成長による中長期的な株価上昇と安定的な配当による、株主の皆様への利益還元の拡大が重要であると考えています。そのために、持続的な成長に向けた戦略投資により利益の拡大を目指しています。配当金については、連結配当性向30%を目安に安定的な配当に努め、利益見通し、投資計画および格付けを意識した財務体質等を総合的に勘案したうえで、最終的に決定いたします。なお、自己株式取得については、経営を取巻く諸環境等を踏まえ、機動的に行います。

#### [原則1 - 4. 政策保有株式]

##### < 政策保有株式に関する方針 >

当社は、業務提携や、協働ビジネス展開等の円滑化および強化の観点から、配当等のリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要なかつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式等を保有することができるものとします。

具体的には、毎年取締役会において個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなると判断される銘柄については縮減を図るものとします。

##### < 政策保有株式の議決権行使の基準 >

当社は、政策保有株式の議決権行使に際しては、提案されている議案毎に、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、株主価値の毀損につながらないか精査したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

#### [原則1 - 7. 関連当事者間の取引]

当社役員との取引が生じる場合には、事前に取締役会にて審議・決議を行うことを内規に定めています。また、監査役は全ての取締役から年に一度、利益相反取引に関する報告書の提出を受け、関連取引の監督を行っています。

#### [原則2 - 6. 企業年金のアセットオーナーとして機能発揮]

リコーグループの企業年金は規約型をとっており、株式会社リコーに企業年金に関する専従組織を設け、制度運営、資産運用に携わる人材の確保・育成を図っています。

また、人事、財務、経理を担当する部署のメンバーからなる年金ガバナンス分科会を設置して、専門的な見地から制度運営・資産運用の妥当性を検証し、人事・財務担当役員およびグループ各社の代表からなるリコーグループ年金委員会で確認・承認しています。

資産運用においては、外部の運用コンサルタントを導入し、第三者の立場から資産運用に関する専門的な助言を受けるとともに、利益相反を管

理しています。

資産運用の委託先はすべてスチュワードシップ・コードを受け入れており、定期的に行っている運用報告を通じてモニタリングしています。

#### [原則3 - 1. 情報開示の充実]

##### (i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社は、企業活動の基礎となる理念・価値観を定めた「リコーウェイ」を当社ホームページ、統合報告書や株主総会招集通知などで開示しています。また、中期経営計画については当社ホームページで開示しているほか、社長執行役員(CEO)による説明会を開催しています。

・リコーウェイについてのホームページ

(<http://jp.ricoh.com/about/commitment/philosophy/>)

・中期経営計画についてのホームページ

([http://jp.ricoh.com/IR/events/investors\\_meeting.html](http://jp.ricoh.com/IR/events/investors_meeting.html))

##### (ii) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コーポレート・ガバナンスに関する考え方や基本方針は、「I. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および資本構成、企業属性その他基本情報」の「1. 基本的な考え方」に記載しています。

##### (iii) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、役員報酬に関する考え方や決定方法などを「II. 経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の【インセンティブ関係】、および株主総会招集通知や有価証券報告書、統合報告書などで開示しています。

##### (iv) 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

<方針>

###### 1) CEOの選解任

社長執行役員(以下CEO)の選定にあたっては、企業価値・株主価値の向上の観点から当社CEOに必要な資質の有無を見極めるために、CEO候補者について十分な時間をかけ慎重に審査を行います。また、CEO就任後は、業績や経営指標等の財務的実績、株主への貢献度や資本市場の評価、ESG等の非財務的実績の視点などを基準とする多面的な評価を毎年実施することで、CEO選解任の客観性・適時性・透明性を確保します。

###### 2) 経営陣幹部の選解任

経営陣幹部とは執行役員を指し、その選解任においては、CEOが所定の基準に則って指名を行い、指名委員会や取締役会に対する当該提案に際し、選解任の理由について説明責任を果たすものとします。

###### 3) 取締役・監査役候補者の指名

取締役候補者の指名にあたっては、経営能力や人格・人間性などを基準とするとともに、取締役会の監督機能を向上させる資質を重視しています。また、CEOの評価とは別に、業務執行取締役(CEOを除く、以下同じ)の評価を実施し、職務継続の妥当性について判断します。なお、業務執行取締役就任後は、取締役として経営監督の遂行状況、業績や経営指標等の財務的実績、株主への貢献度や資本市場の評価の視点などを基準とする、多面的な評価を毎年実施することで、取締役選解任の客観性・適時性・透明性を確保します。

監査役候補者の選任にあたっては、監査役の独立性確保を重視するとともに、監査役候補者の選任基準にもとづき、その適格性を客観的に確認します。

###### 4) 社外役員の独立性確保

社外取締役・社外監査役候補者については、独立性を重視し、当社所定の『社外役員の独立性基準』に則り、当社および当社グループからの独立性を確認します。なお、『社外役員の独立性基準』は「II. 経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の【独立役員関係】に記載しています。

###### 5) ダイバーシティ

CEOを含む経営陣幹部の選任、取締役・監査役候補者などの指名にあたっては、企業価値向上の観点からダイバーシティ経営の重要性を念頭に置き、人種、民族、性別、国籍などを理由として選任候補の対象外としないものとしています。

<手続>

CEO、経営陣幹部および取締役の選解任にあたっては、客観性・適時性・透明性ある手続を確保するため、取締役会の諮問機関として過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成する指名委員会を設置しています。

CEOおよび取締役候補者の選定・指名においては、指名委員会での複数回の慎重な審議を経て、選定・指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。また、執行役員の選任においては、CEOによる選任理由の合理性を指名委員会で確認しています。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ審議を行い、CEOの選定および取締役候補者の指名について決議しています。

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

<CEO評価の主な項目>

財務の視点

・業績、資本収益性、その他の主要経営指標など

株主・資本市場の視点

・TSR等の株式関連指標、アナリスト評価など

非財務の視点

・ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

監査役候補者の指名は、所定の選任基準に則って、監査役会主導で行われ、取締役会へ提案されます。取締役会は、監査役会の判断を尊重し、監査役候補者の指名について決議しています。

##### (v) 経営陣幹部、取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選解任・指名についての説明

当社は、CEOを含む取締役・監査役の選任理由を株主総会招集通知で開示しているほか、社外役員個々の選任理由については「II. 経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の【取締役関係】、【監査役関係】、および有価証券報告書で開示しています。

#### [原則4 - 1. 取締役会の役割・責務(1)]

##### 補充原則4 - 1 - 1

当社は定款において、取締役会が業務執行に関する重要事項を決議すると定め、取締役会で重要執行案件について社外取締役を含めて積極的に議論し、意思決定を行っています。また、業務執行については法令・定款の範囲で内規を定め、取締役会から権限委譲された代表取締役社長が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミティ」を設置しています。

#### [原則4 - 8. 独立社外取締役の有効な活用]

当社は独立社外取締役を4名選出しています。独立社外取締役は全て報酬委員であり、内3名が指名委員を兼務し、指名委員会および報酬委

員会の委員長は独立社外取締役となっており、経営の透明性、客観性の確保を図っています。さらに、それぞれの専門分野における諮問委員会等で、社外取締役の知見を積極的に経営に反映しています。

[原則4-9.独立社外取締役の独立性判断基準]

当社は会社法上の要件に加え「II.経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1.機関構成・組織運営に係る事項」の[独立役員関係]に記載している独自の「社外役員の独立性基準」を策定しています。

[原則4-11.取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件]

補充原則4-11-1

当社は取締役会の実質的な討議を確保するため、取締役の員数の上限を15名と定款に定め、現在8名の取締役を選任しています。社外取締役は東証の基準を踏まえた当社の独立性基準に基づいて選任し、取締役個々の選任に関しては、経営能力や人格・人間性・専門性を基準としています。

補充原則4-11-2

社内の取締役が他の会社の役員に就任する場合は、取締役会の承認を必要としています。社外取締役が新たに他の上場会社役員に就任する際は指名委員会へ報告することを内規で定めています。

また、当社は法令に従って社外を含め取締役・監査役における重要な兼任状況を株主総会招集通知などで開示しています。

補充原則4-11-3

当社は年に一度、取締役会の実効性評価会を開き、全ての取締役と監査役が、前年度の実効性について議論を行い、その結果の概要をガバナンス報告書で開示しています。

[原則4-14.取締役・監査役のトレーニング]

補充原則4-14-2

当社の取締役・監査役に向けたトレーニングは、社内と社外の取締役・監査役それぞれの役割や状況に応じた知識の習得・更新を行うことによって、取締役会における監督機能を発揮し、企業価値・株主価値の向上に資する議論が建設的に行われ、会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすことを目的としています。

社内取締役・監査役の就任に際しては、役割と責務の確認、コーポレート・ガバナンスや法務・財務等の責務の履行に必要な知識を習得するための研修を実施しています。また、就任後においても、最新の知識の更新を目的に、各取締役・監査役に適合した社内外の研修やEラーニング等によるトレーニングの機会を確保しています。

社外取締役・監査役には、責務の履行にあたって十分な知見と経験を有する者から選任しています。就任に際しては、当社の状況に関する理解を深めるための知識として、事業戦略、財務状況、組織体制等の説明や、必要に応じて主要拠点の現場視察等の機会を設けています。また、就任後においても、当社の状況や経営環境等の情報を継続的に提供・共有することにより、取締役会の経営監督機能および監査役の監査の実効性確保、向上を図っています。

上記対応が適切に行われていることを確認するため、これらの実績は、取締役会に報告しています。

[原則5-1.株主との建設的な対話に関する方針]

・当社は、株主をはじめとするステークホルダーと積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行っています。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めていきます。

・株主を含む資本市場との対話の方針を定めた「ディスクロージャーポリシー」を制定し、公開しています。

・株主との対話の責任者は社長執行役員とし、必要に応じて担当役員を置きます。

・株主との対話を促進するためIR専任部署を設け、関連部署との連携はIR専任部署が行っています。

・株主との対話は原則としてIR専任部署が行っていますが、要望がある場合は必要に応じて社長執行役員または担当役員が面談に臨みます。

・株主との対話を通して得られた意見などは四半期ごとに経営層に対しフィードバックを行っています。

・株主との面談以外に、機関投資家向けに中期経営計画説明会、決算説明会、IR Dayおよびスモールミーティングなどを適宜行っています。個人投資家向けには外部主催のIRイベントに適宜参加し説明会などを行っています。また、株主総会において、経営方針の説明を行うとともに、株主懇談会を実施しています。

・インサイダー情報取扱に関する内規を遵守し、個別株主との対話ではインサイダー情報の開示は行っていません。なお、インサイダー情報漏洩を防止し情報開示の公平性を保つため決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とします。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	77,038,000	10.63
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,741,600	9.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	51,543,200	7.11
日本生命保険相互会社	29,441,587	4.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	28,784,600	3.97
ECM MF (常任代理人 立花証券株式会社)	25,499,900	3.52
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1 (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	18,417,000	2.54
株式会社三菱UFJ銀行	17,977,912	2.48
公益財団法人市村清新技術財団	15,839,584	2.19
パークレイズ証券株式会社	12,791,444	1.76

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 更新

- 大株主の状況は2019年3月31日現在の状況です。
- 上記のほか、当社が保有している自己株式が20,049,430株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合2.69%)あります。
- 割合は、自己株式を控除して計算しています。
- 以下、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書における( )内の保有割合は、自己株式を含んだ発行済株式の総数に対する割合です。
- 2019年10月9日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、エフィッシモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディーが2019年10月3日現在で以下の株式を所有している旨が記載されています。
  - エフィッシモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディー 1,414,492百株(18.99%)
- 2019年9月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社およびその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社および日興アセットマネジメント株式会社が2019年9月13日現在で以下の株式を所有している旨が記載されています。
  - 三井住友信託銀行株式会社 94,280百株(1.27%)
  - 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 194,999百株(2.62%)
  - 日興アセットマネジメント株式会社 135,860百株(1.82%)
- 2019年9月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者であるみずほ証券株式会社およびアセットマネジメントOne株式会社が2019年8月30日現在で以下の株式を所有している旨が記載されています。
  - 株式会社みずほ銀行 10,000百株(0.13%)
  - みずほ証券株式会社 114,051百株(1.53%)
  - アセットマネジメントOne株式会社 320,839百株(4.31%)
- 2019年9月2日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、株式会社三菱UFJ銀行およびその共同保有者である三菱UFJ信託銀行株式会社および三菱UFJ国際投信株式会社が2019年8月26日現在で以下の株式を所有している旨が記載されています。
  - 株式会社三菱UFJ銀行 143,823百株(1.93%)
  - 三菱UFJ信託銀行株式会社 307,476百株(4.13%)
  - 三菱UFJ国際投信株式会社 84,214百株(1.13%)
- 2019年5月8日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、イーストスプリング・インベストメンツ(シンガポール)リミテッドおよびその共同保有者であるM & Gインベストメント・マネジメント・リミテッドが2019年4月30日現在で以下の株式を所有している旨が記載されています。
  - イーストスプリング・インベストメンツ(シンガポール)リミテッド 321,461百株(4.32%)
  - M & Gインベストメント・マネジメント・リミテッド 17,451百株(0.23%)
- 2016年2月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社およびその共同保有者他6社が2016年2月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2019年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。
  - ブラックロック・ジャパン株式会社 102,126百株(1.37%)
  - ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー 7,786百株(0.10%)
  - ブラックロック・ライフ・リミテッド 17,865百株(0.24%)
  - ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド 32,217百株(0.43%)
  - ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ 92,471百株(1.24%)
  - ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ 109,289百株(1.47%)
  - ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド 13,485百株(0.18%)

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	電気機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は、上場子会社1社(リコーリース株式会社)を有しています。

リコーグループ各社におきましては、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上とグループ各社の繁栄を図るという基本原則を制定しています。

リコーリース株式会社に対しては特にその独立性を確かなものとするため、その事業活動においてリコーグループ向けの事業だけでなく、同社の持つコアコンピタンスを活用した独自の事業展開を積極的に実施する方針であり、特に制約を設けるようなことはしていません。またリコー及びリコーグループ各社との取引における諸条件については、個々の事業活動における協議事項となっており、グループ外企業との取引条件決定と同様のものとなっています。なお、同社が事業活動を行う上で当社による承認事項は特に定めていません。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	その他の取締役
取締役の人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
東 実	学者													
飯島彰己	他の会社の出身者													
波多野睦子	学者													
森 和廣	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

東 実	東実氏は、清華大学(中国)の顧問教授であります。また、株式会社東芝の出身者であります。当社と株式会社東芝の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および株式会社東芝それぞれの連結売上高1%未満と極めて僅少であり、社外取締役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。	東実氏は、株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また東京理科大学大学院イノベーション研究科教授としての経験から、高い経営能力と技術に関する幅広い知識・経験を有しており、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、報酬委員長として、委員会の運営を主導し、委員の議論の活性化を図るとともに、客観的な立場から議論をとりまとめます。さらに指名委員として、経営陣幹部の選解任などについて、企業の経営経験に基づき積極的な提案や議論を行っています。また、技術分野の経営陣幹部出身者ならではの、先進的な知識と幅広い経験を活かし、当社の長期的な経営戦略に関して積極的な指摘・助言も行っていきます。以上のことから、同氏は、当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、選任しています。 当社と同氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ています。
飯島彰己	飯島彰己氏は、三井物産株式会社の代表取締役会長であります。当社と三井物産株式会社の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および三井物産株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。また、同氏はソフトバンクグループ株式会社および株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役であります。当社とソフトバンクグループ株式会社および株式会社三越伊勢丹ホールディングスとの間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社およびソフトバンクグループ株式会社、当社および株式会社三越伊勢丹ホールディングスそれぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。	飯島彰己氏は、グローバルに事業を展開する三井物産株式会社の経営者としての卓越した実績と豊富な経験を有しており、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、指名委員長として、委員会の運営を主導し、委員間の議論の活性化を図るとともに、客観的な立場より議論をとりまとめます。また、報酬委員として、企業の経営トップの経験に基づく積極的な提案や議論を行っています。さらには、その高い専門性を活かし、当社のグローバルビジネスの展開などについて、主にグローバルガバナンスやリスクマネジメント等の観点からアドバイスを行い、当社の企業価値向上に向けた事業活動においても、大きく貢献しています。以上のことから、同氏は、当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、選任しています。 当社と同氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ています。
波多野睦子	波多野睦子氏は、東京工業大学工学院の教授であります。当社と波多野睦子氏の間では、2016年4月1日から2016年6月16日まで業務委託契約を締結し、当社から同氏に対して業務委託料として150万円を支払っておりました。当該契約は、当社グループ技術経営会議に参加いただき、当社の技術経営に対して外部視点で助言・提案を行っていただくことを目的としたものです。もっとも、当該契約は同氏が当社社外取締役として選任される前に終了していること、加えて当社の社外役員の独立性基準に該当しないことから、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。	波多野睦子氏は、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、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、同氏の経験を活かした多角的な視点による質問や提案を積極的に行っているほか、当社グループの戦略に関しても、同氏の高度な専門性を活かした指摘・助言を行っています。さらに、報酬委員として報酬内容や報酬制度について、企業経営者とは異なる立場から提案や議論を行っています。以上のことから、同氏は、当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、選任しています。 当社と同氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ています。

森 和廣	<p>森和廣氏は、株式会社日立製作所の出身者であります。同氏が2013年3月まで在籍していた株式会社日立製作所と当社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および株式会社日立製作所それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。</p> <p>また、同氏が2018年6月まで社外取締役を務めていたすゞ自動車株式会社と当社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社およびすゞ自動車株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。</p>	<p>森和廣氏は、株式会社日立製作所の代表執行役執行役副社長などを歴任するなど日立グループの経営者として、また同社の改革を担った一人として、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、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、指名委員および報酬委員として、企業の経営経験に基づき積極的な提案や議論を行っています。さらに、その豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導力を活かし、当社のグループ経営や収益力強化などについてアドバイスをっており、当社の企業価値向上に向けた事業活動においても、大きく貢献しています。以上のことから、同氏は、当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、選任しています。</p> <p>当社と同氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ています。</p>
------	--	--

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	6	0	2	4	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、競争力の強化および企業価値・株主価値の向上、並びにコーポレート・ガバナンスの強化に向け、より客観的で透明性のある指名および報酬の検討プロセスを構築するために、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。

< 指名委員会 >

CEO、経営陣幹部および取締役の選解任にあたっては、客観性・適時性・透明性ある手続を確保するため、取締役会の諮問機関として過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成する指名委員会を設置しています。

CEOおよび取締役候補者の選定・指名においては、指名委員会での複数回の慎重な審議を経て、選定・指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。また、執行役員の選任においては、CEOによる選任理由の合理性を指名委員会で確認しています。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ審議を行い、CEOの選定および取締役候補者の指名について決議しています。

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

< 報酬委員会 >

報酬委員会は、取締役の報酬基準にもとづき、複数回の審議を経て株価、業績個々の評価により、賞与以外の基本報酬、株式取得目的報酬については各々の報酬額を、また、賞与については各々の報酬案を、さらに、株価条件付株式連動報酬については各々の適用内容を審議し、その結果を取締役会へ答申しています。その後、賞与については、報酬委員会の答申を踏まえた取締役会での審議を経て、株主総会への取締役賞与支給議案付議の要否を決定しています。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人、および内部監査部門である内部監査室との三様監査会議を定期的に行い、監査方針・計画・方法について相互に擦り合わせ、緊密な連携の下での監査の実施、情報交換も含めた監査内容、および監査結果について意見交換を行っております。

その他にも、監査役は、会計監査人の実施する取締役へのヒアリングに内部監査室とともに同席するほか、内部監査室、リスクマネジメント室との月毎の会合で内部監査結果等の報告・説明を受けております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
鳴沢隆	他の会社の出身者													
西山茂	公認会計士													
太田洋	弁護士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

#### 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
鳴沢隆		<p>鳴沢隆氏は、株式会社野村総合研究所の出身者であります。当社と株式会社野村総合研究所の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および株式会社野村総合研究所それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外監査役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。</p> <p>また、同氏は日清オイリオグループ株式会社、平田機工株式会社および株式会社ロッテの社外取締役であります。当社と日清オイリオグループ株式会社、平田機工株式会社および株式会社ロッテの間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および日清オイリオグループ株式会社、当社および平田機工株式会社、当社および株式会社ロッテ、それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外監査役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。</p>	<p>鳴沢隆氏は、証券アナリストや経営コンサルタントの経験、また株式会社野村総合研究所でのマネジメント経験を有しており、当社の監査役として適任であると判断しているためです。</p> <p>なお、鳴沢隆氏は、当社と顧問契約を締結したことがないなど、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。</p>

西山茂	西山茂氏は、ユニブレス株式会社および株式会社マクロミルの社外取締役であります。当社とユニブレス株式会社および株式会社マクロミルとの間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社およびユニブレス株式会社、当社および株式会社マクロミルそれぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。その他、特別の利害関係はございません。	西山茂氏は、公認会計士、また早稲田大学大学院経営管理研究科教授として、財務および会計分野のプロフェッショナルとして活躍された経験を有しており、当社の監査役として適任であると判断しているためです。 なお、西山茂氏は当社と顧問契約を締結したことがないなど、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。
太田洋	太田洋氏は、西村あさひ法律事務所のパートナー弁護士です。同法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の一つであり、当社は同法律事務所の他の弁護士との間に法律業務を委託する等の取引関係がありますが、当事業年度における取引額は当社の連結売上高および同法律事務所の年間取引高のいずれに対しても1%未満と極めて僅少であります。同氏が当社グループの法務相談に関与したことはございません。 また、同氏は電気興業株式会社および日本化薬株式会社の社外取締役であります。当社と電気興業株式会社および日本化薬株式会社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および電気興業株式会社、当社および日本化薬株式会社、それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。その他、特別の利害関係はございません。	太田洋氏は、弁護士およびコーポレートガバナンスの専門家としての豊富な経験を有されており、その経験から、当社の監査役として適任であると判断しているためです。 なお、太田洋氏は当社と顧問契約を締結したことがないなど、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。

## 【独立役員関係】

独立役員の数	7名
--------	----

### その他独立役員に関する事項

#### 社外役員の独立性基準

- 株式会社リコー(以下「当社」という。)の社外取締役および社外監査役は、原則として独立性を有するものとし、以下各号のいずれにも該当する者とする。なお、リコーグループとは、当社および当社の子会社で構成される企業集団をいう。
  - 当社の総議決権の10%以上の株式を有する者(以下「主要株主」という。)又は当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の使用人でないこと。
  - リコーグループが主要株主となっている会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の使用人でないこと。
  - 現在リコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の使用人でないこと、又は就任の前10年以内にリコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の使用人でなかったこと。
  - 直近事業年度において又は直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコーグループを主要な取引先としていた者(リコーグループへの売上額がその者の連結売上額の2%以上である者をいう。)又はその者(その者の親会社および子会社を含む。)の取締役(独立性を有する社外取締役を除く。)、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。
  - 直近事業年度において又は直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコーグループの主要な取引先であった者(その者への売上額がリコーグループの連結売上額の2%以上である者をいう。)又はその者(その者の親会社および子会社を含む。)の取締役(独立性を有する社外取締役を除く。)、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。
  - リコーグループから役員としての報酬以外で直近事業年度において又は過去3事業年度の平均で1事業年度に1000万円以上の金額の金銭その他の財産を直接又は間接に得ているコンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士又はその他の専門家でないこと。
  - リコーグループから直近事業年度において又は過去3事業年度の平均で1事業年度にその団体の総収入の2%以上の金額の金銭その他の財産を直接又は間接に得ている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティング・ファーム又はその他の専門的アドバイザー・ファーム等の団体に所属する者でないこと。
  - 第1号から第7号までに該当する者の配偶者、二親等内の親族又は生計を一にする親族でないこと。
  - リコーグループから取締役を受け入れている会社又はその会社の親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の重要な使用人である者でないこと。
  - その他、当社との間で実質的に利益相反が生じるおそれのある者でないこと。
- 前項第1号および第4号ないし第9号のいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役および社外監査役として適格であると判断される者については、当該人物が社外取締役および社外監査役として適格であると判断する理由を対外的に説明することを条件として、当該人物を社外取締役および社外監査役に選任することができる。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
---------------------------	-------------

## 該当項目に関する補足説明

当社は、当社およびグループの株主価値の増大に向けて、中長期に亘って持続的な業績向上を実現することに対する有効なインセンティブとして、役員報酬を位置付けています。また、コーポレートガバナンス強化の観点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図るための取組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

- 1) 役員に期待される役割、責任および業績等と、会社業績や株主価値を適切に反映する報酬とする。
- 2) 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや、報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

### 【報酬構成要素と決定方法】

#### < 取締役 >

##### 1) 基本報酬

基本報酬は、経営監督の役割に対する報酬、経営責任や役割の重さを反映する報酬から構成されます。加えて、代表取締役や取締役会議長、指名委員長・報酬委員長等の役割給が加算されます。

##### 2) 賞与

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

(ご参考)

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

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

月数 = 連結営業利益額(単位: 百万円) ÷ 20,000

##### 3) 株式取得目的報酬および株価条件付株式報酬(非執行取締役および社外取締役は対象外)

株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、当社では株価を反映する報酬として、事業年度毎の株式市場の平均株価に対するリコー株価により増減する金銭報酬として、株価連動給を運用しておりましたが、2019年6月21日開催の第119回定時株主総会において、現行の株価連動給を廃止し、新たに株価条件付株式報酬制度(以下、同制度)を導入することを決定しました。同制度は、取締役の報酬と当社の業績および株価との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。併せて、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、取締役会の決議等、必要な手続きを踏まえ、株式報酬の返還要請を行うべく、いわゆるクローバック(報酬の返還)条項を織り込みます。

#### < 監査役 >

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。

### 【役員報酬の内容】

2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)の役員報酬は以下のとおりです。

(単位: 百万円)

	人数	報酬等の総額
取締役	13	368
(うち社外取締役)	(5)	(57)
監査役	5	86
(うち社外監査役)	(3)	(28)
合計	18	454
(うち社外役員)	(8)	(86)

注) 1. 当年度において在籍した取締役13名には第118回定時株主総会の時をもって退任した取締役5名が含まれています。

2. 上記基本報酬は、2016年(取締役)、および1984年(監査役)開催の定時株主総会でご承認をいただいた、以下の金額の範囲内で支出しています。

(単位: 百万円)

	年額	月額
取締役	552	46
(うち社外取締役)	(84)	(7)
監査役	108	9

注) 1. ご承認は月額としていただいております。年額は比較等を容易にするための参考値です。

2. 当社の定款に定める取締役数は15名以内、監査役は5名以内です。

## ストックオプションの付与対象者

## 該当項目に関する補足説明

### 【取締役報酬関係】

#### (個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

## 該当項目に関する補足説明

- ・連結報酬等の総額が1億円以上である者につきましては、有価証券報告書にて個別開示を行っています。
- ・有価証券報告書および営業報告書(事業報告)にて、役員報酬の総額を種類別に開示をしています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

詳細は、前述【インセンティブ関係】をご参照ください。

### 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役のサポートを秘書室および取締役会室が担当しています。  
取締役会の開催にあたって、議案担当部門と連携して社外取締役への事前説明等、必要な情報提供を実施しています。  
社外監査役のサポートを常勤監査役および監査役室が担当しています。  
取締役会および監査役会の開催にあたって、議案担当部門および常勤監査役または監査役室が、事前説明等、必要な情報提供を実施しています。

### 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項

現在対象者はおりません。  
代表取締役等が、退任後に経営に関与しない条件において、対外的な役割や、経験・知見を活かした専門的な役割等が求められる場合のみ、指名委員会の承認を経たうえで顧問等とすることがあります。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社は監査役制度を採用しています。また、継続的な取締役会および執行役員制度の充実により、経営監督ならびに経営執行の強化を図っています。現在、取締役会は8名で構成され、内4名は社外取締役です。

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。4名の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。

監査役会は、現在、5名の監査役で構成され、内3名は独立性の高い社外監査役です。監査役会では監査の方針および業務の分担等を協議決定し、経営への監視機能を果たしています。

また、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。

一方で、グループ全体の経営について全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行うために、取締役会から権限委譲された代表取締役社長が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミティ」を設置しています。

指名、報酬決定等につきましては、取締役会の経営監督機能強化の一環として、指名委員会、報酬委員会を設置しています。当委員会は、取締役会の決議をもって選任され、過半数を非執行取締役、半数以上を社外取締役で構成される当社独自の常設機関です。現在、指名委員会は社外取締役3名、社内取締役2名、報酬委員会は社外取締役4名、社内取締役2名で構成されており、毎年、社長をはじめとした取締役の評価を行った上で、選解任について取締役会へ上程しています。尚、委員長は、各委員会の決議により委員の中から選任され、指名委員会では、取締役、執行役員等の選解任制度、報酬委員会では、報酬制度の立案と決定等を行います。

取締役会の機能強化に関する取り組みとして、当年度に取締役会で審議・決定すべき重要な事項を「重点議案」、取締役会による継続的なモニタリングが必要な事項を「定常議案」として取締役会が定め、年間スケジュールを策定した上で、執行に対して提案や報告を求める仕組みを導入しています。これに加え、取締役の実効的な職務遂行を支援する取締役会室を取締役会の直属として設置し、社長の指揮命令系統から独立した立場として、取締役会並びに指名委員会の運営を実施しています。

また、監査役の機能強化に関する取り組みとして、監査役の実効的な職務遂行のために、監査役室を設置し、監査役の職務執行を専属で補助する従業員を配置し、監査役の指揮命令のもと、業務を補助する体制をとっています。また、取締役および従業員は、当社およびグループ内の各関連会社における法令・定款に違反する重大な事実、不正行為又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには、法令および内部通報に関する社内規定に従って、当該事実に関する事項を速やかに監査役に報告します。

さらに、内部監査部門である内部監査室が、各事業執行部門の事業執行状況を法令等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。

外部監査につきましては、監査法人の独立性の強化が求められていることに合わせて、「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。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、企業経営の主体である経営執行・事業執行の緊張感を醸成し、その質とスピードの一層の向上を図るため、上記の企業統治の体制を採用しています。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2001年6月開催第101回定時株主総会より実施 ex. 2014年招集通知発送日: 2014年6月2日(17日前発送、2014年からWebへの早期掲載実施 掲載日: 2014年5月29日) ex. 2017年招集通知発送日: 2017年5月30日(17日前発送、Web掲載日: 2017年5月22日*3週間前開示) ex. 2018年招集通知発送日: 2018年5月29日(24日前発送、Web掲載日: 2018年5月21日*1ヶ月前開示) ex. 2019年招集通知発送日: 2019年5月31日(21日前発送、Web掲載日: 2019年5月20日*1ヶ月前開示)
集中日を回避した株主総会の設定	2003年6月開催第103回定時株主総会より実施 ex. 2015年第115回定時株主総会開催日: 2015年6月19日 ex. 2016年第116回定時株主総会開催日: 2016年6月17日 ex. 2017年第117回定時株主総会開催日: 2017年6月16日 ex. 2018年第118回定時株主総会開催日: 2018年6月22日 ex. 2019年第119回定時株主総会開催日: 2019年6月21日
電磁的方法による議決権の行使	2003年6月開催第103回定時株主総会より実施
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2007年6月開催第107回定時株主総会より議決権電子行使プラットフォームに参加 1999年6月開催第99回定時株主総会よりホームページに英文で海外機関投資家向けの案内(議決権行使方法・期限)を掲載 前述のとおり、2014年からWebへの招集通知早期掲載を実施
招集通知(要約)の英文での提供	上記ホームページの海外機関投資家向けの案内に招集通知(英文版)も併せて掲載
その他	当社では、株主総会を「株主との対話」の場と位置づけて、以下の取組みを実施しております。 ・株主総会内で経営戦略に関する説明、また株主総会終了後に株主懇談会を開催 ・株主総会の状況を録画し、インターネット配信

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社IRホームページにおいて、和文・英文で公表しております。 <a href="http://jp.ricoh.com/IR/disclosurepolicy.html">http://jp.ricoh.com/IR/disclosurepolicy.html</a>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2013年より、個人投資家向けイベントにおける説明会の他、証券会社主催等による個人投資家向け説明会を開催しております。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年4回決算説明会を開催しております。また、社長執行役員による中期経営計画とその進捗に関する説明を適宜行っています。(2018年度は3回実施) 2019年度は、社長執行役員(CEO)・CFO、各事業責任者などによるIR Dayを実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	<a href="http://jp.ricoh.com/IR/">http://jp.ricoh.com/IR/</a>	
IRに関する部署(担当者)の設置	取締役会室内にIR/SR部を設置し、担当部署としています。IR担当役員はCFOとなっています。	

<p>その他</p>	<p>決算説明会は決算発表後速やかに開催するとともに、説明資料のホームページへの掲載も同日に行い、適時・公平開示に努めています。IRホームページは、決算短信、有価証券報告書、統合報告書などの資料に加えて、会社説明会、決算説明会における説明用資料、また実際の説明、質疑応答の要約資料の掲載を行い、説明会にご参加いただけなかった株主・投資家の皆様にも、広く開示・説明内容をご覧いただける環境を整えています。加えて、2011年2月からは、主に個人投資家の方に向けて、会社の概要や事業内容を簡潔に紹介するページ「リコー早分かり」を開設し、さらに2014年2月より個人投資家向けポータルページ「個人投資家の皆様へ」を新設しています。</p> <p>また、株主向けには会社の概要や業績などをわかりやすくお知らせする冊子「RICOH REPORT」の配布も年2回行っています。</p> <p>さらに、個人株主の方を対象とした、当社の社会・文化的活動を紹介するイベントを継続的に開催しており、これを含めて2014年からは株主優待制度を実施しています。</p> <p>2015年5月よりリコーの最新情報を投資家の皆様にお知らせするIRニュースの発行を開始しました。(電子メールにて配信)</p>
------------	--

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
<p>社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定</p>	<p>リコーグループは創業の精神である「三愛精神」と「経営理念」からなる「リコーウェイ」を制定しています。これは事業活動を行う上で最も基礎となる普遍的な理念であり、社員本人、家族、顧客、社会のすべてを豊かにすることを目指すとしたもので、リコーグループ全社員にとって仕事を行う上で原点となるものです。</p> <p>また、「リコーグループ経営管理基本原則」において、リコーグループの経営者は、グローバルな企業活動において、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に適う高い倫理観を、共に備えた企業風土が自らの行動を規律するものであることを強く認識し、「創業の精神」および「経営理念」にもとづき、自らの行動によって、そのような企業風土を維持・強化していくものとする、と規定しています。</p> <p>リコーウェイ <a href="https://jp.ricoh.com/about/commitment/philosophy/">https://jp.ricoh.com/about/commitment/philosophy/</a></p>

## 環境保全活動、CSR活動等の実施

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向けて、「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)」の達成に貢献しています。事業活動を通じた社会課題の解決を目指すCSV(Creating Shared Value)活動は、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取り組む5つの重要社会課題(マテリアリティ)を設定しています。経営基盤の強化を通じた取り組みでは、コンプライアンス活動だけでなく、人権尊重、ダイバーシティの推進、ワークライフ・マネジメントなど重要な経営課題に取り組んでいます。社会貢献は、基本方針と重点分野(マテリアリティ)を定めて、さまざまなステークホルダーとパートナーシップを結び活動しています。

また、環境保全活動については、環境保全と利益創出を同時実現する「環境経営」を掲げ、自らの事業活動において排出される環境負荷を低減する「省エネルギー・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」と地球の再生能力を高めるために必要な「生物多様性保全」の4つの柱で活動を展開しています。

“省エネルギー・温暖化防止”分野、“省資源・リサイクル”分野においては「脱炭素社会の実現」および「循環型社会の実現」に向けて、2030年と2050年の環境目標を設定し、目標達成に向けた施策は3年ごとに策定される「環境行動計画」に落とし込み目標達成に向けた実効性の高い活動を各分野で展開しています。

特に社会的に重要性が高まっている「脱炭素社会の実現」に対して、リコーグループは、2050年にバリューチェーン全体でCO2排出ゼロを目指すリコーグループ環境目標(\*1)を設定、その目標はパリ協定に則しているとして、国際的な気候変動イニシアチブであるSBT(Science Based Targets)イニシアチブからSBTとして認定されました。また、再生可能エネルギーを積極的に活用すべく再生可能エネルギーの導入目標(\*2)を掲げるとともに、国際的なイニシアチブである「RE100」(\*3)に日本企業として初めて加盟しました。さらに、国際的な気候変動関連情報開示の枠組みであるTCFD(\*4)への賛同を表明し、気候変動がもたらす経営リスク・機会の開示についての検討を進めています。

### \*1 リコーグループ環境目標:

2030年目標

GHGスコープ1、2:30%削減 2015年比

GHGスコープ3:15%削減 2015年比(調達、使用、物流カテゴリー)

2050年目標 バリューチェーン全体のGHG排出ゼロを目指す

### \*2 リコーグループ再生エネルギー活用目標:

使用電力を2050年までに100%、2030年までに少なくとも30%、再生可能エネルギーで賄う。

### \*3 RE100:

事業に必要な電力を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。

### \*4 TCFD:

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

マテリアリティ(重要社会課題) <http://jp.ricoh.com/sustainability/materiality/>

社会貢献の基本方針 [http://jp.ricoh.com/csr/activity/soc\\_harmony/policy.html](http://jp.ricoh.com/csr/activity/soc_harmony/policy.html)

環境経営ビジョン <http://jp.ricoh.com/ecology/vision/index.html>

## ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

広報活動については、リコーグループ標準を定めて、リコーグループ内外のステークホルダーとの「共感を得られる関係」づくりのために、さまざまな企業情報や製商品に関する情報を、社外に対してはマスコミやリコーグループのWebサイトを通じて、リコーグループ内に対してはグループ内広報誌やコーポレートポータルを通じて発信していくことを明記しています。

株主・投資家等の資本市場関係者に対しては、積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成をはかっています。資本市場との対話における、当社の情報の取扱いの方針、対話実施に向けた体制や姿勢は、ディスクロージャーポリシーにて示しております。また、開示情報の正確性、適時性、網羅性、公平性を確保するため、開示に関する方針を定めております。加えて、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」を設置しております。

## その他

具体的な活動に関する情報は、サステナビリティレポートおよびサステナビリティ(CSR・環境)Webサイトで開示しています。

リコーグループサステナビリティレポート <http://www.ricoh.com/ja/sustainability/report/>

サステナビリティ(CSR・環境)Webサイト <https://jp.ricoh.com/sustainability/>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、リコーグループの事業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めております。「リコーウェイ」は、当社の創業者による「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「創業の精神（三愛精神）」と、「私たちの使命」「私たちの目指す姿」「私たちの価値観」によって構成され、リコーグループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略および内部統制システムの基礎となっております。

当社は「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ます。

#### (1) 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレートガバナンスの考え方にに基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に合う高い倫理観を共に備えた企業風土の維持・強化に努める。

##### 1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

1. 社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化する。また、取締役会の過半数を非執行取締役とし、多様な視点での監督機能を強化する。
2. 取締役会を経営の最高意思決定機関として位置付け、その取締役会議長を非執行取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果敢な意思決定に繋げる。
3. 取締役会の経営監督機能強化の一環として、非執行取締役を委員長とする「指名委員会」と社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設置し、各委員の過半数を非執行取締役、半数以上を社外取締役とすることで、取締役、執行役員等の候補者選定および報酬の透明性、客観性を確保する。
4. 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」を設置している。

##### 2) 従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

1. コンプライアンスを含めたCSR(Corporate Social Responsibility)について、リコーグループ、それらの役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の設置および各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実を図る。また、当該窓口で報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行うことを禁止する。
2. 金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努める。
3. 内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令等の遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施する。
4. 上記1. 2. 3. の機能を統合的に強化推進する専門部門を設置する。また、リコーグループの内部統制システム構築・改善を実現するため、それらを審議、決定する定期開催の「内部統制委員会」をグループマネジメントコミッティ(GMC)内に設置する。

#### (2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令および社内規則に基づき作成・保存・管理する。保存されている書類は、取締役および監査役の要求に応じて出庫、閲覧可能な状態にする。

#### (3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止する。
2. 万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害(損失)の極小化を図る。
3. リコーグループ内外の多様化する不確実性に対応するため、「リスクマネジメント委員会」にて重大なリスクの把握とその対応状況进行评估し、リスクマネジメントに係る施策を立案する。またリスクマネジメント推進部門を設置し、諸活動をグローバルに展開する。

#### (4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

1. 執行役員制度を導入しており、職務分掌を明確にし、また事業執行については各事業執行部門へ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図る。
2. 取締役会から権限委譲された代表取締役社長が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ(GMC)」を設置し、委譲された範囲内で事業執行部門の監督やグループ全体に最適な戦略立案等、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る。
3. 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する。

#### (5) 当該株式会社、リコーグループ各社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

リコーグループは、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上とグループ各社の繁栄を図るため、以下のとおり適正な業務を行う体制をとる。

1. 当社の取締役会および「グループマネジメントコミッティ(GMC)」は、リコーグループ全体の経営監督と意思決定を行う。
2. 当社はリコーグループ各社に関する管理規定を定め、リコーグループ各社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、および前述職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定する。
3. リコーグループ各社は自社に關係する損失の危険の管理を行う。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告する。
4. リコーグループの取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するために、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、グループ共通規則「リコーグループスタンダード」として制定し、グループ全体で遵守していくよう推進する。

#### (6) 監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制

##### 1) 監査役を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

1. 監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで職務遂行を補助する専属の従業員を配置する。
2. 上記従業員の人事評価は常勤監査役が行い、異動は常勤監査役の同意を得て実施する。

##### 2) リコーグループの取締役および従業員等が監査役に報告するための体制、その他監査役への報告に関する体制

1. 法令・定款に違反する重大な事実、不正行為又はリコーグループに著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには、当該事実に関する事項を速やかに監査役に報告する。
2. 監査役が監査に必要な範囲で、業務遂行に関する事項の報告を求めたときには、これに協力する。

3. 取締役は、重要な会議についての議事録・資料を監査役に提供するとともに、重要な決裁書類等を閲覧可能にする。
  4. 監査役に報告を行ったリコーグループの取締役および従業員等に対し、当該報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行う事を禁止する。
- 3) その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制
- リコーグループの取締役および従業員等は、監査役が以下に掲げる項目を行う場合は、円滑な実施ができるよう協力する。
1. 監査役は、「グループマネジメントコミッティ(GMC)」などの重要な会議に出席するほか、代表取締役と定期的な意見交換ができる。
  2. 当社各部門およびリコーグループ各社の監査役監査に際し、実効的な監査を実施できるよう協力体制を整備する。
  3. 監査役が、会計監査人および内部監査部門との相互連携により、効率的な監査が行えるよう、環境を整備する。
  4. 監査役の職務遂行により生ずる費用等は当社が負担する。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

反社会的勢力排除に向けて、当社は、反社会的な活動や勢力およびその団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わらないことを、リコーグループ、それらの役員従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」に定めております。

また、従来より、社内窓口部署を設置し、警察などの外部機関や関連団体との連携を進めるとともに信頼関係の構築に努めてきており、今後も引き続き、反社会的な活動や勢力および団体との関連を排除するための社内体制を整備強化してまいります。

## その他

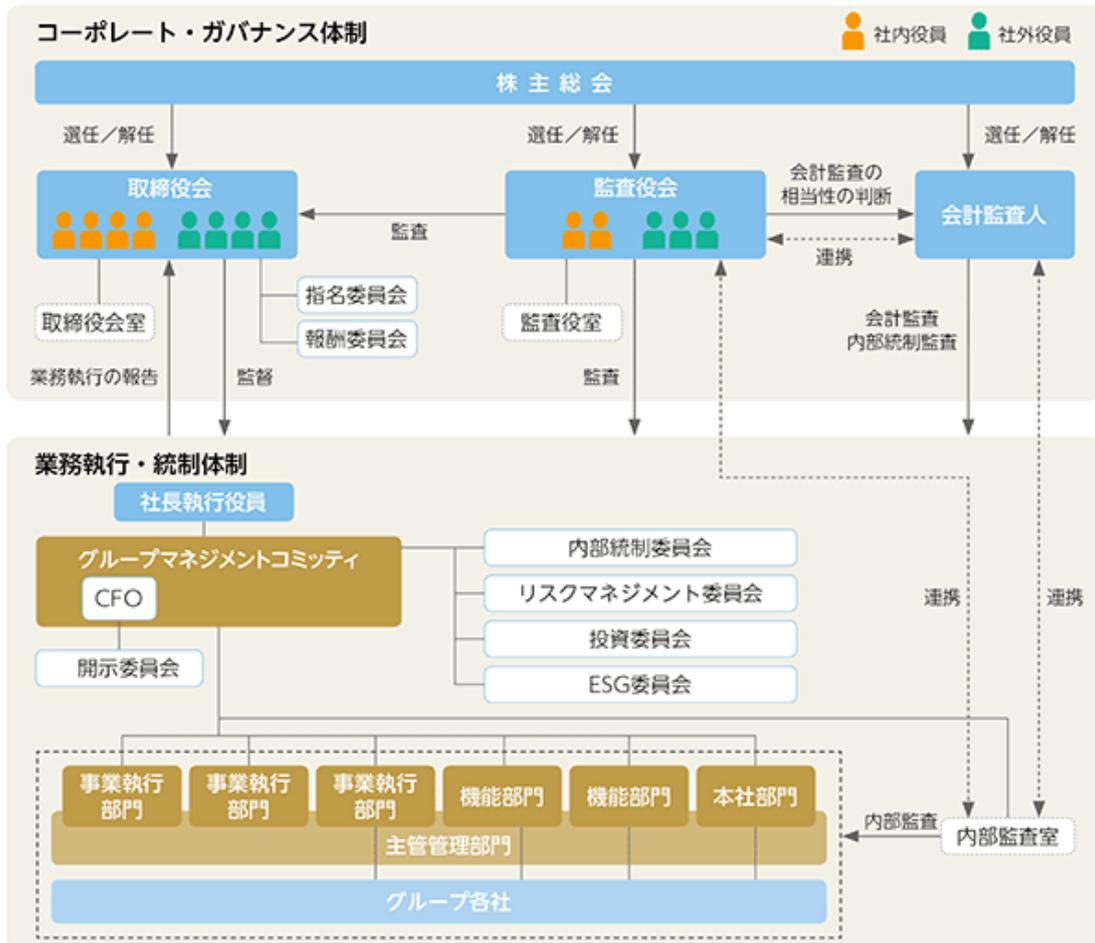
### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項



## 【業務執行・統制体制について】

### ■ 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（以下、GMC）」を設置し、グループ全体の経営について、全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行っています。

### ■ 開示委員会

開示委員会は、投資家の投資判断に影響を与える情報の適切な開示に加え、投資家の投資判断に資する会社情報の主体的な開示を実施することで、株主および資本市場との対話を促進し、それを通じて株主および資本市場との信頼関係を構築し、当社に対する適正な評価の獲得を実現することを目的としています。

当委員会は、開示統括部門/経理部門/法務部門/情報発生・情報認知部署/関連会社の主管管理部門/内部統制部門の各機能の代表と開示責任者であるCFOで構成されています。

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

### ■ 内部統制委員会

内部統制委員会は、リコグループ全体の内部統制に関する審議および意思決定を行うための機関です。当委員会は、委員長であるCEOとGMCメンバーで構成されています。

CEOの委任を受けて、内部統制原則に則り、リコグループ全体の内部統制に関する活動方針を決定するとともに、定期的に内部統制の整備・運用状況の評価・是正を行います。また、環境変化などを考慮し、必要に応じて内部統制原則の改定を取締役に提案します。

### ■ リスクマネジメント委員会

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

[ リスクマネジメントシステムの中での委員会（長）の役割 ]

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

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

し、GMCへの提言等を行います。

#### ■ 投資委員会

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

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

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

#### ■ ESG委員会

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

当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

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

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

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

## 2018年度 取締役会の実効性評価の結果概要の開示

当社は、2018年度（2018年4月から2019年3月まで）に開催された取締役会の実効性評価会を2019年5月9日に実施しましたので、その結果概要について以下のとおり開示します。

### I. 取締役会の実効性評価にあたって

2019年度は、第19次中期経営計画（以下「19次中計」）で掲げた目標を達成するとともに、第20次中期経営計画（以下「20次中計」）を策定する重要な一年になります。当社取締役会は、引き続き経営に対する適切な監督と支援を行い、19次中計の達成と成長戦略を通じた企業価値向上を図るべく、取締役会およびガバナンスの一層の改善にむけて実効性評価を実施しました。

評価にあたっては、昨年同様、取締役会の実効性に留まらず執行における対応も対象とし、取締役会および監査役による記述評価を共有した上で討議を行いました。

なお、当社取締役会は、2017年度の実効性評価を受け、2018年度 取締役会運営の基本方針ならびに改善を着実に実施するための3つの改善項目を以下のとおり設定し、実効性向上に取り組んでまいりました。

#### <2018年度の基本方針>

- 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。

#### <2018年度の改善項目>

- 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。

### II. 2018年度「取締役会実効性評価」の結果概要

以下の結果概要は、取締役・監査役による記述評価および討議の内容を総括したものとなります。

#### 1. 取締役会の監督における実効性に関する評価

- 取締役会および指名委員会／報酬委員会の実効性について、以下の評価がありました。
  - ・ 取締役会および諮問機関である指名委員会／報酬委員会ともに構成は適切で、社外取締役を中心に活発な議論がされており、実効性の高い監督が行われている。
  - ・ 重要なテーマに対して、計画的に十分な時間をかけ、株主視点に立った審議や意思決定を通じて、経営の監督の実効性を確保している。
- 一方で、経営状況に応じた報告の充実／効率化に努めるとともに、中長期的な企業価値向上にむけた議題に関する審議をさらに充実させる必要があるとの指摘がありました。

#### 2. 成長戦略の進捗状況に応じた適切な議論・支援に関する評価（改善項目①）

- 取締役会における審議を通じて、成長戦略の展開にあたって以下の重要事項が認識され、確実に決定・実行された点について評価されました。
  - ・ 成長戦略の実行にむけた組織体制の刷新および各事業分野の責任者の明確化
  - ・ 成長戦略を支えるガバナンスならびに本社機能の継続的強化
- 一方で、持続的な企業価値向上にむけた将来ビジョン、人材戦略、技術戦略等の中長期視点に

立った議論を充実する必要があるとの指摘がありました。

### 3. ガバナンスおよびリスクマネジメントの点検・改善に関する評価（改善項目②）

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

### 4. 重要な経営課題へのモニタリング・執行への働きかけに関する評価（改善項目③）

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

### 5. 執行における評価

- ▶ 取締役会で確認された執行の対応等に関して、以下のような評価がありました。
  - ・ 資本コストを意識した経営への転換を図っている他、IR Day の開催やSR の強化など、株主・投資家への対応の継続的な強化・改善を図っている。
  - ・ 社長のリーダーシップにより、重要な経営課題に対して取締役会の場に限らず監督と執行が議論を重ね、迅速かつ的確な合意形成に努めている。
  - ・ 経営判断や計数管理に資する主要指標が速やかに経営陣に共有できる体制・体質へと変わりつつある。
- ▶ 一方で、成長戦略の展開に伴う事業構造や収益構造の転換を見据えた、管理会計・投資管理・リスクマネジメント等の経営システムの継続的な深化が必要であるとの指摘がありました。

## Ⅲ. 2019 年度 取締役会 実効性向上にむけた取り組み

上記のような評価を踏まえ、当社取締役会は、19 次中計の達成と 20 次中計の策定による企業価値向上の実現にむけ、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3 つの〈改善項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

#### <2019 年度の基本方針>

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

#### <2019 年度の改善項目>

- ① 19 次中計で掲げた重点施策の進捗状況と、財務目標・非財務目標・主要管理指標等の達成度をモニタリングし、状況に応じた適切な審議と支援を行う。
- ② 成長戦略、人材戦略、技術戦略等の重要テーマについて中長期視点での議論を重ね、20 次中計に反映させる。
- ③ 20 次中計を視野に入れた経営システムの継続改善をモニタリングし、成長戦略の本格展開にむけた環境整備を促す。

以上

## 第4回ガバナンス検討会について

当社は2018年より、包括的なガバナンスの点検と強化を目的としたガバナンス検討会を開催しています。今般、第4回ガバナンス検討会を実施しましたので、その概要について以下の通り開示します。

### 1. 検討会の開催概要

開催日： 2019年9月30日

出席者： 山下代表取締役、稲葉取締役、松石取締役、坂田取締役、  
東取締役、飯島取締役、波多野取締役、森取締役、  
栗原監査役、大澤監査役、鳴沢監査役、西山監査役、太田監査役、  
神津フェロー（内部統制担当役員）、池田室長（リスクマネジメント室）、  
山本室長（直轄販売本部）

テーマ： リコーグループのリスクマネジメント体制・運営と過去事例の風化防止について

テーマ設定の背景：

前回（第3回）のガバナンス検討会では2019年度からのリスクマネジメントの方向性と計画の確認・検討を行いました。今回はその計画に沿って設立されたリスクマネジメント委員会をはじめとした、当社グループのリスクマネジメント体制・運営の全般に関する検討を行うこととしました。

また、第1回、第2回のガバナンス検討会で実施した海外子会社管理強化や再発防止等のガバナンス強化策の点検・検討に加え、今回は過去事例の風化防止策の検討を行うこととしました。

### 2. 報告・検討内容の概要

当社グループのリスクマネジメント活動についての報告が行われ、2019年度より設立、運営が開始されたリスクマネジメント委員会および推進体制・運営については特に懸念等の指摘はありませんでした。一方で、リスクマネジメント委員会は執行における意思決定機関であるGMC（グループマネジメントコミッティ：経営会議）の諮問機関として位置付けられていることから、その答申先であるGMCのリスクマネジメントに関する役割の重要性が議論されました。

また、当社の海外子会社管理における過去事例を踏まえ、今回新たに執行部門において検討された風化防止策についても報告が行われ、経営層への風化防止の重要性等について議論されました。

今回のガバナンス検討会において、具体的には次のような指摘や意見がありました。

## 第4回ガバナンス検討会について

### 1) リスクマネジメント体制・運営について

- ・ リスクマネジメント委員会がGMCの諮問機関であることを踏まえ、経営上の重大なリスク判断はGMCが担い、執行部門がその判断に必要なリスクに関する情報を適切にGMCに報告することが重要であるとの指摘が複数の社外取締役よりありました。
- ・ 地域軸と時系列の視点でリスクを俯瞰的に把握することが重要であり、リスクマネジメント委員会がその視点をもって現時点で可視化されたリスクが十分であるか判断し、不足があればそれを補う役割を持つべきとの意見が社外取締役よりありました。
- ・ リスクとリターンは表裏一体であり、リスクの未然防止だけでは問題の本質的な解決にはつながらず、戦略や組織、内部統制といった様々な視点からトータルで整合性をとることが必要であるとの意見が社外監査役よりありました。

### 2) 過去事例の風化防止について

- ・ 風化防止をより実効的なものにするためには、最終的な意思決定を担う経営層への意識付けが重要であり、過去の事例から得た教訓等を階層教育、中でも経営層向けのカリキュラムに組み込むことが重要との指摘が社外取締役よりありました。
- ・ 海外子会社管理の視点だけでなく、他の事例を含めた風化防止策を検討することが重要であるとの指摘が社外取締役よりありました。

以上