

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

当社および当社の子会社で構成される企業集団(以下、リコグループ)は、経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識に適い、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の巻末に開示しています。

リコグループは、第19次中期経営計画期間中の2017年度から2019年度において、当社が価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図ってきました。強化にあたり全体の考え方として、健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメントによる企業価値・株主価値の向上、監督・監査機能の独立性の強化、積極的な開示と対話姿勢の3点を掲げ、さまざまな観点からの取り組みを行いました。具体的には、取締役任期の見直し、取締役会における社外取締役比率半数かつ非執行取締役比率の過半数化、指名・報酬の両委員会です社外取締役が過半数かつ社外取締役が委員長、CEO・社内取締役の評価の厳格化、サクセッションプランの強化、経営に關与することを目的とした顧問ポストの廃止、役員に対する株価条件付株式報酬制度導入、投資委員会・ESG委員会・リスクマネジメント委員会など5つの委員会の設置、監査役選任プロセスの見直し、監査法人選定基準見直し、株主・投資家との対話の強化、IR Day(事業戦略説明会)開催、情報開示プロセスの見直しなど、多岐にわたります。

【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】

リコグループは、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。

20次中期経営計画の最終年度である2022年度の株主資本利益率(ROE)の目標値を9%以上と公表しています。その達成のため、資本効率を高めるマネジメント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)を追求するため、ROICツリーを活用してPDCAを回す仕組みを2020年度から開始しました。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。持続的成長に向けた戦略投資による利益の拡大が、ステークホルダーの皆様の期待に応えることと理解しています。

株主還元については、持続的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おり、総還元性向50%を目安に段階的に引き上げます。配当については安定的かつ業績の改善を反映させた増配の継続を目指すことに加え、資本収益性向上への取り組みの結果として発生した余剰資金については、経営を取り巻く諸環境等を踏まえ、機動的に自己株式の取得を行います。

【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った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任組織を設け、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

<https://jp.ricoh.com/about/commitment/philosophy/>

・中期経営計画についてのホームページ

https://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、企業属性その他の基本情報」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、経営計画や事業計画の進捗や資本収益性等の財務的実績、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。

監査役候補者は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材、かつ監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮し、適切な要件の候補者を選任することとしています。

なお、監査役候補者の選任にあたって、客観的な適格性評価を行うための基準(要件定義)を監査役会にて策定しています。

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

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の選任にあたってはダイバーシティを考慮しています。人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などの面で多様性を確保することも重視しています。

< 手続 >

[選任プロセス]

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。

2020年度は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。

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。

取締役候補者の指名に先立って、取締役会実効性評価会で認識された課題などを踏まえ、指名委員会は、取締役会が経営判断および執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキル・キャリアマトリクス)などについて継続的な審議を行っています。

取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における2回の審議を経て、厳選な審査を行っています。取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社における経営環境・目指す方向性・課題などに応じた当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性などについて多面的に審査するとともに、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。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

なお、執行体制においても、GMCが的確かつ迅速な意思決定を行える体制を構築するとともに、サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、人材と役割・スキル・キャリアなどを俯瞰したスキル・キャリアマトリクスを活用し、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しています。

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し、「候補者の推薦」「候補者の指名」を監査役会主導で行うプロセスとしています。

監査役会は、監査役候補者の選任基準に基づき、CEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会による確認を経て、候補者の指名・提案を行います。

取締役会は、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。

[評価プロセス]

指名委員会は、現任CEOを含む業務執行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ています。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對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

・中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など

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

(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。

補充原則4-1-3

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

< 候補者の選定 >

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

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

< 候補者の育成 >

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

< 候補者の評価 >

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

[原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用]

当社は取締役会における独立社外取締役の割合を三分の一以上とし、現在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・組織運営等に係る事項」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・専門性など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、前年度の取締役会における実効性について議論を行い、その結果の概要を本ガバナンス報告書の巻末および、株主総会招集通知で開示しています。

[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り、取締役・監査役が取締役会において監督機能を発揮するとともに、企業価値・株主価値の向上に資する議論を建設的に行うことで、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、それぞれの立場における役割・責務の確認や、その役割・責務に応じて必要となるコーポレート・ガバナンスならびに法務・財務等の知識を習得するための研修を実施しています。また、就任後においては、最新の知識の更新を目的に、各取締役・監査役に応じた社内外の研修やEラーニング等を活用したトレーニングの実施、あるいはそれらの機会の提供を行っています。

社外取締役・監査役には、その役割・責務を履行するために必要な資質、知見および経験を有する者を選任しています。就任に際しては、当社の経営状況や事業に関する理解を深化・促進させるために、事業戦略、経営計画、財務状況、組織体制等の説明を行うとともに、経営会議へのオブザーバー参加や主要拠点の現場視察等の機会を設けています。また、就任後においては、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の向上ならびに監査役監査の実効性の確保を図っています。

【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/SR専任部署を設け、関連部署との連携はIR/SR専任部署が行ないます。
- ・株主・投資家との対話はIR/SR専任部署が行ないます。必要に応じて社長執行役員または担当役員が行います。
- ・株主・投資家との対話を通して得られた意見などは、定期的に経営層および社内関係者に対しフィードバックを行ないます。
- ・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。
- ・株主・投資家の投資判断に影響を与えると思われる未開示の重要情報を、一部の市場参加者に選別的に開示されることのないよう、個別の対話で言及することを差し控えます。株主・投資家との対話は当社が公表した開示済みの事実・情報に基づいて実施し、未開示の事柄に対しては、定量・定性情報なども含めてコメントは行ないません。
- ・当社は、決算発表準備期間中における情報漏えいを防止し、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ています。この期間は、原則、質問への回答やコメントを差し控えます。

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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,914,500	9.92
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	63,265,238	8.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	45,272,200	6.25
ECM MF (常任代理人 立花証券株式会社)	42,999,900	5.93
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)	20,999,700	2.90
公益財団法人市村清新技術財団	15,839,584	2.19
株式会社三菱UFJ銀行	14,382,312	1.98
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,812,711	1.91
パークレイズ証券株式会社	12,792,944	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

1. 大株主の状況は2020年3月31日現在の状況です。
2. 上記のほか、当社が保有している自己株式が20,057,028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。なお、当該自己株式には、当社が設定する役員向け株式交付信託及び執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式(421,500株)は含まれておりません。
3. 割合は、自己株式を控除して計算しています。
4. 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。
5. 2020年4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、エフィッシモキャピタルマネージメントピーティイーエルティエーディーが2020年3月27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2020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。
 - ・エフィッシモ キャピタル マネージメント ピーティイー エルティエーディー 1,414,492百株(18.99%)
6. 2020年2月18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銀行及びその共同保有者他3社が2020年2月10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2020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。
 - ・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 279,777百株(3.76%)
 - ・三菱UFJ国際投信株式会社 81,387百株(1.09%)
 - ・三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 27,739百株(0.37%)
7. 2020年1月10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及びその共同保有者他3社が2019年12月31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2020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。
 - ・株式会社みずほ銀行 10,000百株(0.13%)
 - ・みずほ証券株式会社 40,748百株(0.55%)

- ・アセットマネジメントOne株式会社 324,501百株(4.36%)
 - ・Asset Management One International Ltd. 12,221百株(0.16%)
8. 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及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及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るものの、当社として2020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。
- ・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%)
9. 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)リミテッド及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るものの、当社として2020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。
- ・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%)
10. 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・ジャパン株式会社及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2020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うる特別な事情

現在当社は本報告に該当する上場子会社を有しておりません。

当社はこれまで、上場子会社1社(リコーリース株式会社)を有していましたが、2020年3月9日に当社、みずほリース株式会社、リコーリース株式会社の3社間で、みずほリース株式会社による当社からのリコーリース株式会社株式6,160,000株(議決権所有割合 20.00% 小数点以下第三位を四捨五入)の取得を前提とした業務提携を行うことで合意し、2020年4月23日に合意に基づく株式の異動が完了しております。これにより、当社のリコーリース株式会社株式の議決権所有割合は、異動完了時点で33.70%(小数点以下第三位を四捨五入)となっています。

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
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											
横尾敬介	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
----	------	--------------	-------

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との間には製品の販売など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。 また、同氏は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などの取引がありますが、取引額は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、2009年4月より6年間、三井物産株式会社の代表取締役社長として卓越した経営手腕を発揮し、同社の発展に多大な貢献を果たすとともに、2015年4月からは同社の代表取締役会長 兼 取締役会議長として経営監督に注力し、実効性の高い取締役会の運営に寄与しております。 当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、経営に関する幅広い経験と高い専門性により、グローバルビジネスの展開や海外におけるM&Aなどについて非常に有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員長としては、コーポレート・ガバナンスに関する深い知識・見識に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化に貢献しております。さらに、2019年度は、グローバルにおけるリスクマネジメント、世界情勢の変化を踏まえたサプライ・チェーン・マネジメント、M&A、資本政策、第20次中期経営計画などに関連して、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。 当社取締役会は、同氏の経営者としての幅広い豊富な経験および知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには独立した立場からの経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。 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、株式会社日立製作所の研究員として同社の技術の進展に貢献する傍ら、米国の大学の客員研究員としても実績を収め、2010年7月東京工業大学工学院電気電子系教授に就任されました。また、日本学術会議会員としても科学の発展に寄与しております。 当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、同氏の研究者としての豊富な経験を活かした専門性により、先端技術への取り組みや成長領域における技術戦略ならびに技術人材の育成・確保などについて有益な助言・提言を行っております。また、報酬委員としては、多角的な視点により独立した立場から客観的かつ積極的な議論を行っております。さらに、2019年度は、第20次中期経営計画の策定に関し、同氏の科学技術に関する深い知識・見識に基づき、技術戦略については専門的な視点から、また人材戦略については人材育成やダイバーシティの視点により有益な助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。 当社取締役会は、同氏の幅広い豊富な経験、専門的な知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには独立した立場からの経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。 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	○	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。 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。	森和廣氏は、日立グループにおいて関連会社の社長・会長を歴任するとともに、株式会社日立製作所の代表執行役副社長として卓越した経営手腕を発揮し、同社の経営改革を担った一人として同社の発展に多大な貢献を果たしました。 当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、メーカーにおける豊富な経営経験と技術・営業などに関する幅広い知識・見識により、研究・開発から生産・販売まで幅広く有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員および報酬委員としては、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行っています。さらに、2019年度は、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、構造改革における収益力強化や事業の再編、M&A、ならびに第20次中期経営計画の策定などに関連して、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。 当社取締役会は、同氏の経営者としての幅広い豊富な経験および知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには独立した立場からの経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。 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。
横尾敬介	○	横尾敬介氏は、第一生命保険株式会社の社外取締役であります。当社と第一生命保険株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および第一生命保険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。 また、同氏は株式会社高島屋の社外取締役であります。当社と株式会社高島屋の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社高島屋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。	横尾敬介氏は、2001年6月にみずほ証券株式会社の経営者に就任して以降、2007年4月に取締役社長、2011年6月より取締役会長として、長年にわたり金融・資本市場において卓越した経営手腕を発揮することにより、同社の発展に貢献してきました。また、2019年12月には株式会社産業革新投資機構の代表取締役社長に就任し、今後、日本の国際競争力向上へ寄与することが期待されています。 当社取締役会は、同氏の長年にわたる金融・資本市場での豊富な経験ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識に基づく、独立した立場からの投資家・株主目線による経営判断および経営監督が期待できること、また、それらが当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。 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。

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

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。

2020年度は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。

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。

[指名委員会における選任方法]

指名委員長：取締役会決議

指名委員：取締役会決議

[指名委員会への諮問事項]

CEOおよび取締役候補者の指名

CEOおよび取締役の職務継続の妥当性評価

CEOおよび取締役の実績評価

CEO後継計画ならびに将来のCEO候補者の育成状況の確認

執行役員、グループ執行役員、顧問およびフェローの選解任案および選解任理由の確認

取締役、執行役員およびグループ執行役員の選解任制度の制定・改廃の可否

等

< 報酬委員会 >

CEO、経営陣幹部および取締役に対する報酬制度の設計、報酬額の妥当性を判断するにあたって、客観性・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、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」を設置しております。

2020年度は、社外取締役4名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ報酬委員長も社外取締役となっています。

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可否を決定しています。

[報酬委員会における選任方法]

報酬委員長：取締役会決議

報酬委員：取締役会決議

[報酬委員会への諮問事項]

取締役・執行役員・グループ執行役員の報酬制度の制定・改廃

取締役の個別報酬額（基本報酬・賞与）

社長執行役員（CEO）の個別報酬額（基本報酬、賞与）

その他取締役・執行役員・グループ執行役員の報酬に関わる重要事項

等

【監査役関係】

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

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役、会計監査人および内部監査部門においては、当社の監査機能全体の強化・充実に図るため、適切な連携を行っています。

1. 三様監査の連携

監査役、会計監査人、および内部監査部門である内部監査室は、監査方針・計画・方法について相互に擦り合わせを行っています。加えて、これまで分散管理されていた子会社の基本情報、リスク情報を「拠点リスクマップ」として一元的に整備し直し、それぞれの監査活動で有効活用できるよう情報共有を行っています。また、月次で三様監査会議を開催し、監査内容および監査結果について情報交換を行うほか、内部統制の状況やリスクの評価などに関しても意見交換し、課題の共有を図っています。

2. 個別の連携

(1) 監査役と内部監査室との連携

月次で常勤社内監査役と内部監査室、内部統制担当役員との定例会を実施し、監査結果や課題認識の共有を行っています。また、内部監査室より監査役会において四半期ごとに活動状況などの報告を行い、独立社外監査役の視点を取り入れた意見交換を行っています。

(2) 監査役と会計監査人との連携

監査結果や情報の共有は三様監査で実施しています。また、特定のテーマに関しては、必要に応じて適宜会議を設定し、速やかな情報交換と議論を行っています。

(3) 会計監査人と内部監査室との連携

会計監査人に対して、内部監査結果の共有や意見交換を行っています。

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
太田洋	弁護士										○			
小林省治	他の会社の出身者													
古川康信	公認会計士													

- 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
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。

小林省治	○	小林省治氏は、花王株式会社の出身者であります。同氏が2017年3月まで在籍していた花王株式会社と当社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および花王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、社外監査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。 また、同氏は幸商事株式会社の取締役[非常勤]であります。当社と幸商事株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および幸商事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、社外監査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。	小林省治氏は、花王株式会社において事業部門長や執行役員などの要職を歴任し、研究開発や事業経営において長年にわたる豊富な経験を有しております。さらに同社の常勤監査役としてグローバル企業の経営やガバナンスに関する高い知見を備えていることから、これらの豊富な経験と技術全般に関する幅広い識見により、客観的な立場から適切な監査をいただけるものと期待しております。 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おります。
古川康信	○	古川康信氏は、EY新日本有限責任監査法人の出身者であります。同氏が、2014年6月までシニア・アドバイザーを務めていたEY新日本有限責任監査法人と当社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびEY新日本有限責任監査法人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。 また、同氏は京成電鉄株式会社の社外取締役であります。当社と京成電鉄株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および京成電鉄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、社外監査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。 また、同氏は株式会社埼玉りそな銀行の社外取締役(監査等委員)であります。当社と株式会社埼玉りそな銀行の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社埼玉りそな銀行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。	古川康信氏は、公認会計士として会計・財務に関する高度な知見を有しております。EY新日本有限責任監査法人において、業務執行社員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任されたほか、他社における社外取締役、監査等委員や社外監査役として企業経営に関する知見や経験も豊富であることから、幅広い見識から当社グループの公正な監査に貢献いただけるものと期待しております。 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おります。

【独立役員関係】

独立役員の人数	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(独立性を有する社外取締役を除く。)、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(独立性を有する社外取締役を除く。)、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。

- (9) 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。
- (10) 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。
2. 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、リコーグループの株主価値の増大に向けて、中長期的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) 役員報酬は「期待される役割、責任を反映する基本報酬」、「会社業績を反映する賞与(業績連動報酬)」、「中長期的な株主価値を適切に反映する報酬」の3つの要素で構成する。なお、社外取締役の報酬は業務執行から独立性を確保するため基本報酬のみとし、社内の非執行取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割をふまえて基本報酬と賞与のみとする。
また、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】

1) 報酬の決定プロセス

当社は、インセンティブ付与を通じた収益拡大と企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある報酬の検討プロセスを構築するために、任意の報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、取締役の報酬基準、および業績に基づき、複数回にわたり、基本報酬、賞与、株式取得目的報酬、および株価条件付株式報酬に関する各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申しています。取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行い、賞与については株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定します。

上記のとおり、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、報酬委員会が決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会は基本的にその答申を尊重した上で審議・決定を行っています。

2) 報酬水準の決定方針

企業業績との適切な連動性確保の観点から、当社の業績に対して狙いとする水準を報酬区分ごとに確保できているかを判定しています。基本報酬は外部専門機関の調査結果に基づくベンチマーク企業群(国内の同業または同規模の他企業)の役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブはベンチマーク企業群の業績と比較して当社の営業利益水準が「上位」であれば「上位」の水準、「下位」であれば「下位」の水準となるように設定しています。毎期の報酬委員会で狙いとする水準を確保できているかを確認し、水準は正の要否は、単年度ではなく、3年間の傾向を確認した上で判定しています。

3) 取締役の報酬

基本報酬

取締役に期待される役割・責任を反映する報酬として、在任中に支払う月次金銭報酬です。

(社内取締役)

社内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」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。執行役員を兼務する取締役の経営責任や役割の重さは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考にして決定しています。

また、非執行取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割をふまえて決定しています。報酬額は外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定しています。

(社外取締役)

社外取締役の基本報酬は「経営監督の役割に対する報酬」、「経営への助言に対する報酬」、「指名委員長・報酬委員長などの役割給」で構成されます。報酬額は外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定しています。

賞与(短期インセンティブ)

賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関性を有する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、重要指標の目標達成に取締役が責任を持つことを明確にするため、資本収益性向上のインセンティブとして「ROEの当該年度実績値」を用いた指標およびESG向上へのインセンティブとして全社的な取り組みを行っている「DJSI*の年次Rating」を指標として設定しています。

また、下記フォーミュラにより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、株主総会に付議しています。

*DJSI(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)

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

(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 1) × ROEの当該年度実績に基づく達成率 2 × DJSI Rating 3

- 1 月数=連結営業利益額(単位:百万円)÷20,000
- 2 達成率=実績値÷目標値
- 3 毎年9月に結果受領し、翌年支給賞与に反映

株主価値向上を反映する報酬(中長期インセンティブ)
株価を反映する報酬は、「株式取得目的報酬」と「株価条件付株式報酬」で構成されます。

(株式取得目的報酬)

株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対する報酬および取締役の保有株式数を着実に増やすことを目的として、在任中に固定給を毎月支給し、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られます。

(株価条件付株式報酬)

取締役の報酬と当社の業績および株式価値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。株価条件付株式報酬は、当社が設定した信託期間を約3年間とする株式交付信託(以下「信託」)に1事業年度あたり1億円を上限として金銭を拠出し、信託が拠出された金銭で取引所市場から当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に對して交付される制度です。取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時になります。当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会決議により定められた株式交付規程に基づいて役位別のポイントが付与され、原則として在任期間中の当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に応じた率(0～200%)を乗じ、最終的な交付株式数が決定されます。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)条項を設定しております。

監査役報酬

監査役報酬は、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。

【役員報酬の内容】

2019年度(2019年4月1日～2020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	8	324
(うち社外取締役)	(4)	(57)
監査役	5	86
(うち社外監査役)	(3)	(28)
合計	13	411
(うち社外役員)	(7)	(86)

- 注) 1. 当年度において在籍した取締役8名には第120回定時株主総会の時をもって退任した取締役1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の直属組織である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。
当社は監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員が5名配置され、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しています。
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ッティ」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

当社は取締役会が経営に対するモニタリングに加え、執行に関する重要事項の決定を通じて監督を行うことが、当社のガバナンスの実効性を確保する上で最も適切であると考え、機関設計として監査役設置会社を選択しています。また、取締役会の過半数を非執行取締役、半数以上を社外取締役とし、議長を非執行取締役から選出することで、執行からの独立性を確保しています。さらに、委員の過半数が社外取締役で構成され、委員長も社外取締役から選出された指名委員会、報酬委員会を置くことで、選解任や役員報酬の決定プロセスに関する透明性・客観性を確保しています。

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り組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2001年第101回定時株主総会より実施しています。また、2014年より当社ホームページへの早期掲載を実施しています。 ex. 2018年招集通知発送日：2018年5月29日(24日前発送、HP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、HP掲載日：2019年5月20日*1ヶ月前開示) ex. 2020年招集通知発送日：2020年6月1日(25日前発送、HP掲載日：2020年5月21日*1ヶ月前開示)
電磁的方法による議決権の行使	2003年第103回定時株主総会よりインターネットによる議決権行使を導入しています。
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り組み	2007年第107回定時株主総会より、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。 招集通知は発送前開示を実施し、東京証券取引所、ICJ、当社ホームページに掲載しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知の英訳版を作成し、東京証券取引所、ICJ、当社ホームページに掲載しています。
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、以下の取り組みを実施しています。 ・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(新型コロナウイルス感染症の感染リスク軽減のため2020年は株主懇親会を不開催) ・2020年からインターネットを活用し、当日の株主総会の様子をご視聴いただけるライブ配信と事前質問の受付を実施

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	当社ホームページにおいて、和文・英文で公表しています。 https://jp.ricoh.com/IR/disclosurepolicy.html https://www.ricoh.com/IR/disclosurepolicy.html	
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います。	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等に関する進捗説明を適宜行っています。	あり
IR資料のホームページ掲載	https://jp.ricoh.com/IR/ https://www.ricoh.com/IR/	
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。	

その他	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ホームページでは、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し、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月からは個人投資家に向けて、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、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」を開設しています。 また、株主向けに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。 さらに個人株主の方を対象とした、当社の企業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年から株主優待制度を実施しています。2015年5月より、当社のリリース情報を投資家の皆様にお知らせするIRニュースを電子メールにて配信しています。
-----	--

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
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	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。 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、社会的良識に適用高い倫理観を、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。 リコーウェイ https://jp.ricoh.com/about/commitment/philosophy/

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。2020年に改めて「事業を通じた社会課題解決」と、それを支える「経営基盤の強化」の2つの視点から、7つのマテリアリティを特定しました。「事業を通じた社会課題解決」の視点では4つのマテリアリティ(“はたらく”の変革・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現)を特定し、持続的な成長に向けた事業活動を通じて、社会課題解決に貢献していきます。「経営基盤の強化」の視点では、3つのマテリアリティ(ステークホルダーエンゲージメント・共創イノベーション・ダイバーシティ&インクルージョン)を特定し、ステークホルダーやパートナーとともに、イノベーションを起こし続ける経営体質の強化に取り組みます。また、マテリアリティに関連する14のESG目標を設定し、各事業・各機能に落とし込み具体的な活動を展開、その実績を情報開示していきます。 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、2030年と2050年の環境目標を設定、目標達成に向けた施策はESG目標に落とし込み実効性の高い活動を各分野で展開しています。 特に「脱炭素社会の実現」については、2020年にリコーグループ環境目標(*1)を改定、従来30%としていた2030年度削減目標を63%削減(2015年比)とし脱炭素活動を加速します。これは、国際的なイニシアチブであるSBT(Science Based Targets)の「1.5℃目標」として認定される水準のチャレンジングな目標です。また、国際的なイニシアチブである「RE100」(*3)に2017年に日本企業として初めて加盟、再生可能エネルギーを積極的に活用しています。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、2019年度より気候変動がもたらす経営リスク・機会の開示を行っています。 *1 リコーグループ環境目標: 2030年目標 GHGスコープ1,2:63%削減 2015年比 GHGスコープ3:20%削減 2015年比(調達、使用、物流カテゴリ) 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 リコーグループ再エネ活用目標: 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/ リコーグループの環境目標 https://jp.ricoh.com/environment/strategy/target.html TCFDフレームワークに基づく情報開示 https://jp.ricoh.com/environment/management/tcfd.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います。 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います。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」を設置しています。
その他	具体的な活動に関する情報は、統合報告およびサステナビリティサイトで開示しています。 統合報告 https://jp.ricoh.com/about/integrated-report/ サステナビリティサイト 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」として定めています。「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います。

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和、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」を担いとして、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を評価し、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属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) 監査役の職務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をするための体制、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」に定めています。

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

適時開示体制の概要

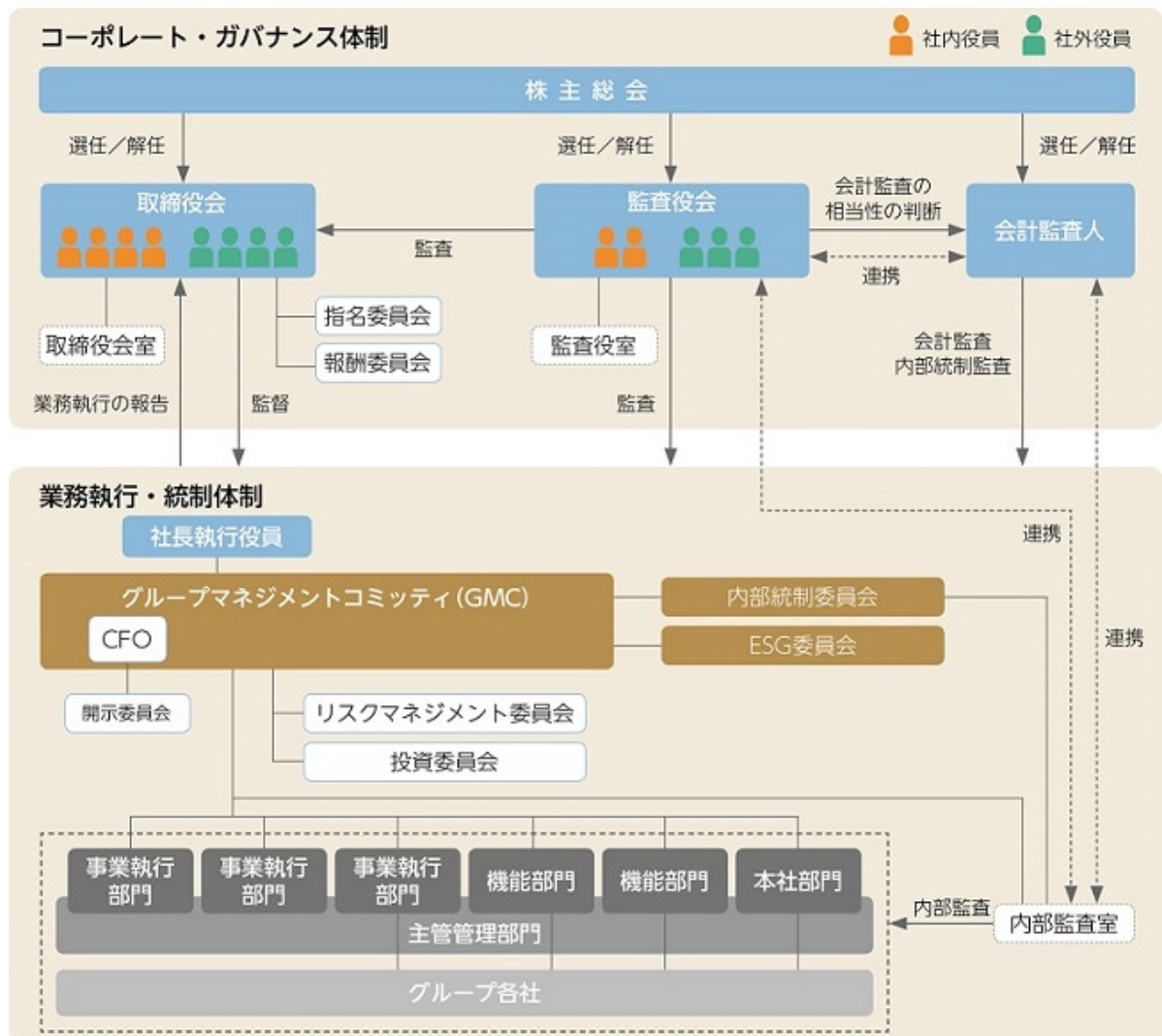
1. 対象となる情報と情報開示の方法

当社は、金融商品取引法等の関係法令や、当社の有価証券を上場している証券取引所の定める規則等に基づき情報開示（適時開示）を行っています。上記法令・規則等に該当しない場合でも、株主・投資家の投資判断に影響を与えと思われる重要な事実が発生した場合は、当社ホームページ等で速やかに開示を行います。

2. 情報開示のための社内体制

当社は情報開示を適切に実施できるよう、以下の社内体制を有しています。また、今後も適宜体制の整備・充実に努めてまいります。

- ・開示情報の正確性、適時性および公平性を確保するため開示に関する方針を定めています。
- ・株主・投資家等の資本市場関係者に対する情報開示責任者は、最高財務責任者(CFO)とします。
- ・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。
- ・情報開示にあたっては、情報開示業務を統括する組織を設け、会社の重要情報を当該組織に一元化することで情報の散逸を防止するとともに、開示業務に関する責任の所在を明確化しています。
- ・開示の適切性を確認するプロセスとして、データベースの活用による情報開示プロセスの記録と定期的な内部監査を実施しています。



【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

リコー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社長執行役員が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ（以下、GMC）」を設置しています。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めており、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされます。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3ヶ月に1回以上取締役会に報告を行っています。

- 経営戦略上重要な経営指標および重要施策の実施状況
- GMC における決議事項とその結果

■ 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體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、開示判断の合理性などに関して、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、リコー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、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期毎開催を原則としていますが、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催されます。

当委員会における審議内容は以下のとおりです。

1. 内部統制の整備・運用評価および是正
 - ・ 内部統制全般の整備・運用評価
 - ・ 財務報告に係る内部統制有効性の評価
 - ・ 情報開示に係る内部統制有効性の評価
 - ・ 内部統制の是正
2. 内部統制に関する活動方針の決定
 - ・ 財務報告に係る内部統制の基本方針の決定
 - ・ 年度内部監査計画の決定
3. 内部統制の不備への対応
 - ・ 重大なインシデントが発生した場合の対応の決定
4. 内部統制原則の改定の実現に向けた取り組みの提案
 - ・ 環境変化を考慮の上、内部統制原則の改定の実現に向けた取り組みの提案

特にグループ全体への影響が懸念される重大なインシデントについては、発生の背景・要因、再発防止策などの詳細を確認し、その再発防止策の有効性やグループ内での同インシデントの再発に対する懸念が残る場合は、必要な対策を

速やかに決定し、トップダウンで確実な実行につなげています。

■ 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、リコーグループの全体リスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されました。

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

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

■ 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示すことにより、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など、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ESG目標に対する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、主要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。

2020年度 取締役会の実効性評価の結果概要の開示

当社は、2020年度(2020年4月から2021年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を2021年5月7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. 2020年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性に留まらず、任意の指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。また、評価の客観性を確保するため、第三者による評価をあわせて実施しました。

【評価プロセスについて】

取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの対応項目について、2020年度の実効性を振り返って評価を実施しました。

〈2020年度の基本方針〉

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

〈2020年度の対応項目〉

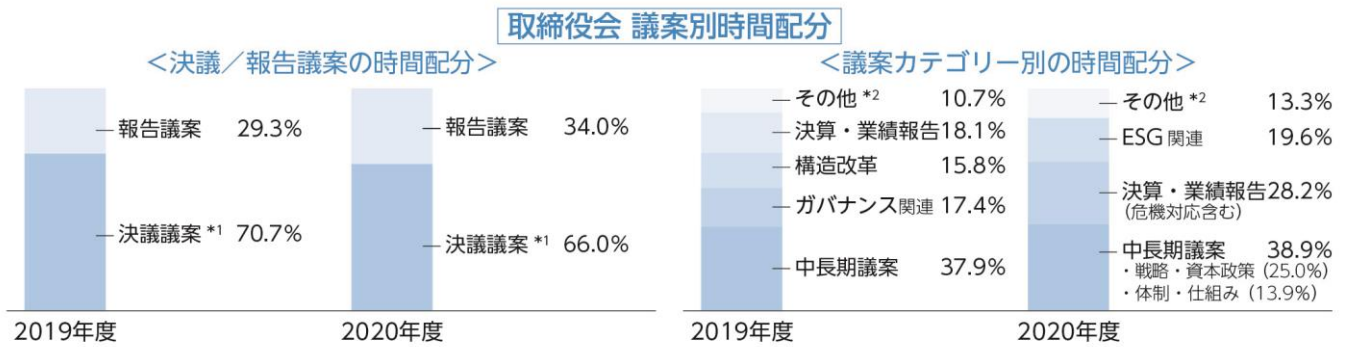
- ① 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響に対して、緊急/中長期の両視点からの的確な対応を促す
- ② 経営環境に応じた戦略の更新のための適切な審議と支援を行うことにより、実行を加速させる
- ③ 資本収益性の視点から事業展開をモニタリングするとともに、持続的な成長を実現するための人材、技術、資金などの経営資本の強化にむけた議論と支援を行う

II. 2020年度「取締役会実効性評価」の結果概要

II-1. 取締役会の運営実績

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大による緊急対応のための監督・支援を確実にを行うとともに、中長期視点の審議を充実させ、第20次中期経営計画の策定、社内カンパニー制の導入、資本政策などの重要議案の監督と意思決定を適切に行うための取締役会運営に努めました。具体的には、緊急/中長期の両視点による重点テーマを取締役会主導で決定し、年間スケジュールに基づいて報告と審議の充実化を図りました。あわせて事前説明や書面報告の活用、社外役員へのサポート強化などによる情報共有の充実を図りました。

当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2020年度 取締役会の議案に関する時間の配分について、以下のとおり開示します。



*1 決議議案: 取締役会での決議議案に加え、決議にむけた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む
 *2 その他: 会社法上の規定に則った決議など

II-2. 総括

取締役・監査役による記述評価ならびに第三者による評価を取締役会のメンバーで討議した結果につき、以下のとおり総括します。

- ・ 当社取締役会は、全会一致の評価として、取締役の構成は適切であり、経営環境に応じて取締役会の機能の高度化が図られており、取締役会の実効性は確保されかつ継続的に改善されている、との結論に至りました。
- ・ また、有事（コロナ禍）における取締役会として、執行側から危機対応・変革加速の取り組みが適時適切に報告・審議され、意思決定・監督機能ともに、その役割・機能を果たしている、と評価されました。
- ・ 指名委員会/報酬委員会は、社外取締役が委員長かつ過半を占める構成において、監査役陪席のもと、CEOをはじめとした経営幹部に対する評価や、報酬設計などの主要テーマで審議の充実化が図られました。さらに会社形態の変更に伴い、取締役会の機関設計・構成の評価/見直しが適切に行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- ・ 一方で、経営環境や経営課題に応じた取締役会の最適構成の点検、カンパニー制を踏まえた監督/執行体制の評価など、継続したコーポレート・ガバナンス向上のための取り組みが重要であるとの指摘がありました。

＜2020年度の対応項目①②＞について

- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響に関して、各地域の詳細なデータに基づく状況把握に注力しながら、緊急対応策として流動性の確保および危機対応のモニタリングが実施されました。
- ・ また、有事対応としての監督強化とともに、中期経営計画、資本政策、会社形態、事業計画などについて議論を重ね、デジタルサービス会社への足がかりとなる実効的な計画と体制が決定された点が評価されました。
- ・ 一方、今後は第20次中期経営計画・2021年度事業計画の実行と目標達成が最重要課題であり、スピード経営の実現と取締役会による適切なモニタリング/支援を両立するための実行計画・管理体制・運用のさらなる具体化が必要との指摘がありました。

＜2020年度の対応項目③＞について

- ・ 中長期的成長をみすえた経営基盤を構成する諸資本（人財・技術・知財・流動性基盤等）に関する充実した審議を行い、その結果が第20次中期経営計画に反映されるとともに、株主還元を含めた資本政策の議論を深め、企業価値向上のための道筋が示された点が評価されました。

- ・ 一方、デジタルサービス会社に転換するため、DX 戦略、人財、技術・知財、成長投資、ESG などの経営基盤となる中長期テーマを引き続き取締役会で深化させる必要性が指摘されました。
- ・ また、事業構造の転換を図りつつ資本収益性の向上を実現するため、カンパニー制における ROIC をベースとした事業管理、ポートフォリオ経営の徹底と成長投資のより緻密なフォローなどの重要性について指摘がありました。

Ⅲ. 2021 年度 取締役会 実効性向上にむけた取り組み

上記評価にあるとおり、第 20 次中期経営計画の施策展開および 2021 年度事業計画の達成により、継続して企業価値を向上することが当社の重要課題と認識しております。従って、当社取締役会は、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3 つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

〈2021 年度の基本方針〉

- 1) 第 20 次中期経営計画の着実な実行と 2021 年度事業計画の達成にむけたモニタリングと支援を行う
- 2) 有事（コロナ禍）後の持続的成長を加速するための経営基盤や戦略に関する議論を充実する

〈2021 年度の対応項目〉

- ① 2021 年度 事業計画達成の確度を上げるため、業績（非財務目標含む）と施策展開の進捗をモニタリングし、適切な対応を促す
- ② 中長期目標である事業構造の転換と資本収益性向上を実現するための監督と審議を充実させ、資源配分・体制・事業運営等の最適化を図る
- ③ 新たな事業環境（新型コロナウイルス感染症拡大収束後）をみすえて、人的資本、技術資本、知的資本、成長／DX 戦略等の経営基盤に関する議論を深化させる

以上

第6回ガバナンス検討会について

当社は、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定期的に開催しています。今般、第6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 : 2021年3月22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
飯島取締役、波多野取締役、森取締役、横尾取締役
大澤監査役、辻監査役、太田監査役、小林監査役、古川監査役
神津フェロー（内部統制・リスクマネジメント担当役員）
鈴木執行役員（サステナビリティ推進本部 本部長）

テーマ : 社内カンパニー制への移行を踏まえたガバナンスについて
（監査・内部統制・リスクマネジメント等）

テーマ設定の背景：

当社は、デジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上をさらに進めるため、2021年4月1日より社内カンパニー制へ移行します。これにより、事業ドメインごとの5つの社内カンパニーとグループ本部からなる業務執行体制となり、各カンパニーが自律的な事業運営を行なうこととなります。

2021年度は第20次中期経営計画の初年度であり、社内カンパニー制へ移行するなど、大きな変革期であることを踏まえ、ガバナンス上の主な変更点や今後に向けた課題、内部統制システム基本方針の見直し内容に関して、最終的な点検と今後のガバナンス体制強化について検討することとしました。

2. 報告・検討内容の概要

内部統制・リスクマネジメント担当役員より、社内カンパニー制移行時点のガバナンスや主な変更点についての報告がありました。また、リスクマネジメントの運営や子会社の管理体制などにおいて今後検討していくべき課題の共有がありました。

加えて社内監査役より、社内カンパニー制への移行に関する監査上の着眼点として、①社内カンパニー制移行後の子会社管理体制の変更、②社内カンパニーによる自律経営（縦軸）とグループ本部からの管理・統制・リスクマネジメント機能（横軸）によるガバナンス強化とのバランスや実効性、③3つのディフェンスラインについての強化の方向性、について説明がありました。

以上のような報告・説明を踏まえ、今回のガバナンス検討会において次のような指摘や意見がありました。

1) 社内カンパニーへの権限委譲について

権限委譲される社内カンパニー側の裁量に関して、特にM&Aはグループ本部が適切なタイミングで客観的なチェックを行う必要性について、社外取締役より指摘がありました。それに対しては、グループマネジメントコミッティ（GMC）の諮問委員会である投資委員会が、全社の視点から共通の評価基準で事前に審査を行い、投資規模やリスクのレベルに応じたガバナンスを効かせており、今後も引き続きチェックを行なっていく旨の回答が、執行側よりありました。

2) ディフェンスラインの設計および構築・運用について

社内カンパニーへの権限委譲に伴い、内部監査部門を強化することの必要性について、社外取締役より意見がありました。加えて、社外監査役からは、第1・第2ディフェンスラインの構築・強化に関する議論を深める必要があるとの意見も示されました。

また別の社外取締役からは、社内カンパニーが自律的なリスクマネジメントを進める上で、全社のリスク情報を統括する責任者を明確にし、グループ本部と社内カンパニーとの連携を密にすることで、リスク情報や管理のノウハウなどがグループ本部に蓄積されるようにすべきとの意見がありました。それに対して執行側からは、リスクマネジメント責任者を社内カンパニーごとに明確にすることに加え、4月より新設したESG担当役員がグループ本部側の責任者として引き続きリコーグループ全体のリスクマネジメントを推進していく旨の説明がありました。

3) 子会社管理および全社横串機能について

社内カンパニー制移行後の子会社管理体制変更の一例として監査役より共有された、生産子会社の管理と生産統括機能の分散化に対して、社内取締役からはこれまで本社の組織が一括管理していた品質管理やSCM等の機能についても分散するが、それらの全社横串機能はグループ本部のプロフェッショナルサービス部門が持つことの説明がありました。さらに、社外監査役からは、社内カンパニーや子会社の状況をグループ本部が的確に捉えるためにはプロフェッショナルサービス部門が重要であり、更なる強化が必要ではないかとの意見がありました。

以上