

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

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い、多様なステークス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・ガバナンスに取り組んでおります。これにより、持続的な成長と企業価値の増大を図ってまいります。

リコーグループは、企業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めております。「リコーウェイ」は、「創業の精神（三愛精神）」と「経営理念」によって構成されております。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おります。

当社は監査役制度を採用しております。また、継続的な取締役会及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おります。さらに社外取締役を招聘することにより経営の透明性と公正な意思決定の一層の向上を図っております。

取締役及び執行役員の指名、報酬等については、当社独自の常設機関であり、社内及び社外取締役を委員とする「指名委員会」、「報酬委員会」にて、立案・決定を行い、取締役会へ上程しております。

リコーは2017年4月に発表した第19次中期経営計画において、これまで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という思いから「リコー再起動」を掲げています。リコーグループが価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図るべく、以下の取り組みを実施しております。

●取締役の任期の見直し

事業年度ごとの取締役としての責任を明確にするため、取締役の任期を、従来の2年から1年に変更しました。

●社長ならびに取締役に対する評価の強化

取締役会における、株主総会に提出する取締役候補者の選任に関する審議に向けて、指名委員会が執行責任者である社長、ならびに執行を監督する責任を担う取締役に対する評価を年1回実施する制度を導入しました。

●顧問制度の見直し

現執行責任者の権限と責任をより明確にするため、経営へのアドバイスを目的としたポストや役割を廃止しました。執行責任者の退任後においては、経営に関与しないことを条件に対外的な役割や、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制度に改めました。

リコーは、ガバナンス改革の継続的な取り組みの中で、当社の最高経営責任者である社長執行役員（以下CEO）後継者計画に対して、取締役会が主体的に関与するとともに、計画的かつ適切に後継者の育成がなされているかを取締役会が監督する観点から、CEO後継者計画運用の強化を図りました。

具体的には、指名委員会が中心となって運用されるCEO後継者候補の育成がより計画的かつ適切に行われるよう、指名委員会での審査の充実化を図るとともに、指名委員会が認識された課題等を含めた審議内容を踏まえた上で、取締役会で審議することとしました。この運用強化により、CEO後継者計画の運用プロセスにおいても客観性・透明性を確保できるとともに、CEO後継者計画の運用に対する取締役会の監督機能の実効性向上が図れるものと考えます。

また、今回の変更は、補充原則4-1-3における「取締役会が主体的に後継者計画の策定・運用に関与する」との方針にも沿う内容であるため、補充原則4-1-3については、これまでExplainとしていましたが、今回Complyへ変更しております。

これらの他、ガバナンスに対する取り組みとして、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、監査役と取締役が連携して会社の重要なガバナンステーマを議論するガバナンス検討会を設置し、その審議の概要については本報告書で開示を行っております。

【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おります。

【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、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るとともに、持続的な企業価値の向上を目指しております。2019年度を最終年度とする現中期計画においては、株主資本の有効活用を常に意識した経営を行い、中長期的な企業価値向上につながる成長戦略への投資にも留意しながら、資本効率の向上を目指しております。その指標として株主資本利益率（ROE）の目標値を公表しております。

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、事業戦略視点での収益性や成長性等の観点で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おります。

また、当社グループは、中長期での企業価値向上に向けた経営の質的強化を目的とし、社長直轄のプロジェクトとして確実かつ迅速に経営基盤の強化を図っており、資本政策につきましても当該プロジェクト内にて引き続き検討を行っております。

【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及び強化の観点から、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おります。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おります。

[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・育成を図っております。

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・財務担当役員及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・承認しております。

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おります。

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おります。

[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、サステナビリティレポートや株主総会招集通知などで開示しております。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おります。

・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)

(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及び資本構成、企業属性その他基本情報」の「1. 基本的な考え方」に記載しております。

(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」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」、及び株主総会招集通知や有価証券報告書、サステナビリティレポートなどで開示しております。

(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)の選任にあたっては、当社の企業価値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CEO候補者について十分な時間をかけ慎重に審査を行い、選定するものとします。また、現任CEOの評価を毎年実施し、適正に審議することによって職務継続の妥当性について判断するものとします。なお、CEOの評価にあたっては、業績や経営指標等の財務的実績、株主還元等の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して多面的な評価を実施するものとします。

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し、指名委員会及び取締役会に対して提案するものとします。また、CEOは、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するものとします。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)の評価を毎年実施し、職務継続の妥当性について判断を行うものとします。なお、業務執行取締役の評価にあたっては、取締役としての経営監督の遂行状況、業績や経営指標、株主還元等の株主への貢献度や資本市場の評価の視点などを基準として多面的な評価を実施するものとします。

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基づき、その適格性を客観的に確認するものとします。

4) 社外役員の独立性確保・ダイバーシティ

社外取締役・社外監査役候補者については、当社所定の「社外役員の独立性基準」に則り、当社及び当社グループからの独立性を確認するものとします。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」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の「独立役員関係」に記載します。

また、経営陣幹部の選任、取締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、多様性を尊重するものとします。

<手続>

CEO、経営陣幹部及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で構成する指名委員会を設置しております。

CEO及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、指名となる根拠を明確にした上で取締役会へ答申しております。また執行役員については、CEOによる選任理由の合理性を指名委員会が確認するものとします。取締役会は、指名委員会における答申を踏まえ審議を行い、CEOの選定及び取締役候補者の指名について決議しております。

また、指名委員会は、現任CEO及び取締役の評価を毎年実施し、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、解任における適時性を確保しています。審議の結果は、取締役会へ報告され、CEO及び取締役の業務継続の妥当性について決議しております。

監査役候補者の指名は、監査役会主導で行われ、取締役会へ提案されるものとします。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おります。

(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」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」、及び有価証券報告書で開示しております。

[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、意思決定を行っております。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」を設置しております。

[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名選出しております。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、指名委員会及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おります。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おります。

[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」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」を策定しております。

[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おります。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おります。

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おります。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おります。

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おります。

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、その結果の概要をガバナンス報告書で開示しております。

[原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング]

補充原則4-14-2

取締役・監査役に対し、役割と責任の理解、必要な知識習得の機会として、適宜トレーニングを実施します。
・社内の取締役・監査役には、役割の理解と、最新の法律知識等の理解を促進するために、専門家による研修を行っております。また、各自が企業倫理、コンプライアンス等のEラーニングを受講しているほか、社外研修等にも参加しております。
・社外取締役・監査役については、十分な知見を有する者から選任しておりますが、就任に際して、当社の事業内容の紹介、役割の説明や、必要に応じて主要拠点の視察等を行っております。また、最新の法律知識等の理解を促進するために、専門家による研修を行っております。

[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おります。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、公開しております。
・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専任部署が行っております。
・株主との対話は原則としてIR専任部署が行っておりますが、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おります。
・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、決算説明会及びスモールミーティングなどを適宜行っております。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おります。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おりません。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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	69,737,700	9.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	52,289,400	7.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	34,297,700	4.60
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	33,568,940	4.51
日本生命保険相互会社	29,441,587	3.95
ECM MF (常任代理人 立花証券株式会社)	27,499,900	3.69
株式会社三菱UFJ銀行	21,573,512	2.90
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1 (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	20,291,900	2.72

BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	16,152,492	2.17
公益財団法人市村清新技術財団	15,839,584	2.13

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

- 大株主の状況は2018年9月30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20,044,774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。
- エフィッシモ キャピタル マネージメント ビーティーイー エルディーディーは、2018年10月1日付で、当社株式の大量保有報告書の変更報告書を提出していますが、2018年9月30日現在の実質保有状況等の確認ができないので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式に基づき記載しています。
- 三井住友信託銀行株式会社及び共同保有者2名が連名により、2018年3月6日付で、当社株式の大量保有報告書の変更報告書を提出していますが、2018年9月30日現在の実質保有状況等の確認ができないので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式に基づき記載しています。
- ブラックロック・ジャパン株式会社及び共同保有者6名が連名により、2016年2月19日付で、当社株式の大量保有報告書を提出していますが、2018年9月30日現在の実質保有状況等の確認ができないので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式に基づき記載しています。
- イーストスプリング・インベストメンツ株式会社及び共同保有者2名が連名により、2018年9月6日付で、当社株式の大量保有報告書の変更報告書を提出していますが、2018年9月30日現在の実質保有状況等の確認ができないので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式に基づき記載しています。
- 株式会社みずほ銀行及びその共同保有者2名が連名により、2018年2月7日付で、当社株式の大量保有報告書を提出していますが、2018年9月30日現在の実質保有状況等の確認ができないので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式に基づき記載しています。
- 株式会社三菱UFJ銀行及びその共同保有者2名が連名により、2018年10月1日付で、当社株式の大量保有報告書の変更報告書を提出していますが、2018年9月30日現在の実質保有状況等の確認ができないので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式に基づき記載しています。

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）を有しております。
 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おります。
 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おります。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おりません。

// 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f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、東実氏は、株式会社東芝の出身者であります。当社と株式会社東芝との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及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。	株式会社東芝の執行役専務及び最高技術責任者、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及び助言を期待しているためです。当社と東実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。

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、取引額は当社及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、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。	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及び助言を期待しているためです。 当社と飯島彰己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。
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、業務委託契約を締結しておりました。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・提案を行っていたことを内容としています。当社は波多野睦子氏に対し、当該契約に基づき業務委託料を支払っておりましたが、2016年6月16日をもって当該契約は終了となりました。	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及び助言を期待しているためです。 当社と波多野睦子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。
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。当社と株式会社日立製作所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、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。	株式会社日立製作所の執行役副社長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しているためです。 当社と森和廣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。

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 更新

<指名委員会>

CEO、経営陣幹部及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で構成する指名委員会を設置しております。

CEO及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、指名となる根拠を明確にした上で取締役会へ答申しております。また執行役員については、CEOによる選任理由の合理性を指名委員会が確認するものとします。取締役会は、指名委員会における答申を踏まえ審議を行い、CEOの選定及び取締役候補者の指名について決議しております。

また、指名委員会は、現任CEO及び取締役の評価を毎年実施し、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、解任における適時性を確保しています。審議の結果は、取締役会へ報告され、CEO及び取締役の業務継続の妥当性について決議しております。

<報酬委員会>

競争力強化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に基づき、複数回の審議を経て業績や個々の評価により、①賞与以外の基本報酬、株式取得目的報酬および株価連動給については各々の報酬額を決定し、②賞与については各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申しております。その後、賞与については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おります。

【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

監査役は、会計監査人、及び内部監査部門である内部統制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、及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統制室とともに同席するほか、内部統制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	○	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、取引額は当社及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。	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。 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。
西山茂	○	顧問契約の締結がなく、また当社との間にいずれも特別な利害関係はありません。	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、財務及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及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、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。また、太田洋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。	太田洋氏は、弁護士及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

1. 株式会社リコー（以下「当社」という。）の社外取締役及び社外監査役は、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、当社及び当社の子会社で構成される企業集団をいう。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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（その者の親会社及び子会社を含む。）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。

(5) 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（その者の親会社及び子会社を含む。）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。

(6) 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。

(7) 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。

(8) 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号及び第4号乃至第9号のいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役及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及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及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	業績連動型報酬制度の導入
---------------------------	--------------

該当項目に関する補足説明

当社は、当社及び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おります。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おります。

1) 役員に期待される役割、責任及び業績等と、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

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、株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標をもとに決めています。2017年12月12日の報酬委員会において、賞与支給額算出の基準とする重要指標を営業利益に決めました。時価総額と相関の強い営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向

上に責任を持つことをより明確にしました。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し、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連動給（社外取締役は対象外）

株価を反映する報酬のうち、株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、株価連動給は、事業年度ごとの株主価値増大に対するインセンティブとして、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手当を支給します。株式取得目的報酬および株価連動給については、どちらも当社から各取締役へ原資としてキャッシュでの支払いを行っております。

＜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おります。

[役員報酬の内容]

2017年度（2017年4月1日～2018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	10	419
(うち社外取締役)	(4)	(58)
監査役	7	86
(うち社外監査役)	(4)	(29)
合計	17	505
(うち社外役員)	(8)	(77)

注) 上記基本報酬は、2016年（取締役）、及び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おります。

(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、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おります。
- ・有価証券報告書及び営業報告書(事業報告)にて、役員報酬の総額を種類別に開示しております。

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及び取締役会室が担当しております。
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おります。

社外監査役のサポートを常勤監査役及び監査役室が担当しております。
取締役会及び監査役会の開催にあたって、議案担当部門及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おります。

[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おります。また、継続的な取締役会及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おります。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及びグループ経営に関わる重要な意思決定を行っております。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おります。

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及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おります。

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及び意思決定の迅速化を図っております。

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及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」を設置しております。

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おります。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おります。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おります。

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おります。また、取締役及び従業員は、当社及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、法令及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統制室が、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・勧告を行っております。

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、「監査及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、監査契約の内容及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おります。

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おります。

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:2017年5月29日(24日前発送、Web掲載日:2017年5月21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. 2014年第114回定時株主総会開催日:2014年6月20日 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
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。 http://jp.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おります。(2017年度は4回実施)	あり
IR資料のホームページ掲載	http://jp.ricoh.com/IR/	
IRに関する部署(担当者)の設置	コーポレートコミュニケーションセンター内にIR室を設置し、担当部署としております。IR担当役員はCFOとなっております。	

その他	決算説明会は、原則として決算発表日と同日に開催するとともに、資料のホームページへの掲載も同日に行い、適時・公平開示に努めております。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おります。 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」を新設しております。 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回行っております。 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おります。 2014年6月の株主総会より、さらに多くの株主の方に参加いただけるよう、交通の便なども考慮した外部会場での開催に変更しました。 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)
-----	--

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。 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」及び「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。 特に温暖化防止分野では積極的な再生可能エネルギーの利活用を推進する為、国際的なイニシアチブであるRE100(*)にも日本企業として初めて参加しました。 (*)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。 リコーは、2030年までに少なくとも電力の30%を再生可能エネルギーに切替え、2050年までに100%を目指す。 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 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及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/

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」からなる「経営理念」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、経営の方針と戦略及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) 取締役及び従業員の職務の執行が法令及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及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及び報酬の透明性、客観性を確保する。
4. 会社情報開示の正確性、適時性及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及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、リコーグループの企業行動原則である「リコーグループCSR憲章」と、リコーグループ社員の行動原則を示した「リコーグループ行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の「ほっとライン」の設置及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. 金融商品取引法及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及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、法令及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、取締役及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. グループとしての損失の危険の管理を網羅的・統括的に行なうため、全体統括部門を設置し、グローバルに周知徹底を図る。

(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) 当該株式会社並びにその子会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

当社及びグループ各関連会社は、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. 当社の取締役会及び「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. 当社は関連会社に関する管理規定を定め、グループ各関連会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、及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. グループ各社は自社に関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. グループ各社の取締役及び従業員の職務の執行が法令及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 (RGS)」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及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) 当社及びグループ各関連会社の取締役及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、不正行為又は当社及びグループ各関連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、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当社及びグループ各関連会社の取締役及び従業員等に対し、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

当社及びグループ各関連会社の取締役及び従業員等は、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. 当社各部門及びグループ各関連会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、会計監査人及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及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、すべての役員及び社員が守るべき基本的な行動規範を定めた「リコーグループ行動規範」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及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。

以上

2017 年度 取締役会の実効性評価の結果概要の開示

当社は、2017 年度（2017 年 4 月から 2018 年 3 月まで）に開催された取締役会の実効性評価会を 2018 年 4 月 27 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. 評価の方法

成長戦略へ舵をきる 2018 年度を迎える今回の評価にあたっては、取締役会と執行とが緊張感をもって適切に連携できる好循環を作り出すことが必要であるとの認識により、監督側である取締役会の実効性向上の観点に留まらず、監督の対象となる執行への評価も併せて実施しました。

具体的には、昨年提案された 2 つの改善項目（下記参照）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、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。

以下の結果概要は、当該記述および討議の内容・結果を総括したものとなります。

II. 2017 年度「取締役会実効性評価」の結果概要

当社取締役会は、2016 年度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、実効性向上に取り組みました。

<2017 年度の基本方針>

- 1) 適切なモニタリングにより構造改革を促進させるような環境を整備する。
- 2) 成長戦略に関する議論を通して会社の将来的方向性を明確化する。
- 3) 持続的な成長ならびに企業価値の向上に資する健全経営を促進させる監督体制を整備する。

<2017 年度の改善項目>

- 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。
- 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。

上記の取り組みに対して、今回の実効性評価において以下のような評価がありました。

1. 監査・監督の実効性向上の観点からのガバナンス体制の点検と改善への評価（改善項目①）

- コーポレートガバナンスのさらなる強化のため、取締役任期の 1 年化、社長ならびに取締役に對する評価の強化、顧問制度の見直し、情報開示プロセスの見直し、包括的なガバナンスの点検としての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ました。
- 一方で、成長戦略を展開するにあたって、関連会社に対するグローバルガバナンスについてさらなる強化を図る必要があり、その実現に向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。

2. 企業体質の転換にむけた執行への働きかけとモニタリングへの評価（改善項目②）

- 取締役会における執行への働きかけとモニタリングに対しては以下のような評価がされました。
 - ・「リコ再起動」を掲げた新経営体制の下、複数の重要経営課題に対して果敢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ており、取締役会による適切な執行への働きかけとモニタリングが実施された。

- ・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組みが確実に実行されるとともに、その報告が取締役会へ適切に行われ、迅速かつ的確な合意形成・意思決定が促進された。
 - ・重要事項の議論の充実および意思決定のための重点議案、ならびにモニタリング強化のための定常議案を中心に、適切に議案がスケジュール化されている。
- 一方で、2018年2月に発表された「リコー挑戦」の実行を確実なものとし、取締役会が執行を後押しするためにも、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。

3. 執行の観点からの評価

- 多くの重要な経営課題への対応が求められた執行に対しては、以下のような評価がありました。
- ・新経営体制となり、取締役会での議論および情報提供の質の向上がみられ、経営の透明性が高まった。
 - ・社長のリーダーシップにより、取締役会での審議や意思決定を真摯に受け止め、プロアクティブな姿勢で重要課題に対応しており、構造改革を中心として着実に成果へ繋げている。
- 一方で、今後の成長戦略を実行するためにも、本社機能としてのグループ経営管理能力の向上、ならびに事業構造の転換に向けた組織と権限の設計等の体制面における点検と改善が必要であるとの指摘がありました。

Ⅲ. 2018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、成長戦略「リコー挑戦」の実行に向け、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。

＜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。

以上

第2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おります。今般、第2回ガバナンス検討会を実施しましたので、その概要について開示します。

1. 検討会の開催概要

- 開催日：2018年9月28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、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
山中執行役員（販売本部 副本部長）、神津執行役員（内部統制担当）、佐藤執行役員（財務担当、経理法務本部 本部長）
- テーマ：ガバナンス強化策の実施状況について（監査役活動方針含む）

2. 報告・検討内容の概要

- ガバナンス強化の実施状況について
第1回のガバナンス検討会で取り上げた、海外子会社管理を中心としたガバナンス課題とそれらの対応について、当時報告されたガバナンス強化策の現状ならびに新たに取り組んでいる施策の内容について確認を行いました。その後、次のような指摘や意見がありました。
 - 1) グローバルな税務リスクの高まりとその対応について
子会社管理強化に関連して、社外監査役より、グローバルに展開する企業にとって税務リスクの高まりは注視すべき課題であり、その対応を強化していくためには各国の税制や移転価格税制等のグローバルな税務関連情報を本社で一元的に収集・管理していくことも必要であるとの指摘がありました。
 - 2) マトリクス組織のあり方、事業ガバナンスについて
前回に引き続き、今回の検討会でもマトリクス組織のあり方などについての説明と議論がありました。社外取締役からは、市場の変化スピードが速い状況下においては責任者を絞ることも必要であり、状況に応じて体制の見直しも検討していくべきではないかとの意見がありました。
また、事業ガバナンスに関し、リスク評価とコスト管理を事業の特性に合わせて最適な方法で行っていくことが重要であり、またオフィスサービス事業分野ではフェーズゲート管理を強化するなどの意見がありました。
 - 3) 海外子会社への内部監査の結果報告ルートについて
グローバルレベルの内部通報制度における議論の中で、社外監査役より、子会社におけるリスク情報を把握するには、内部通報制度の通報ルートの独立性確保と合わせ、現地の内部監査結果についても直接本社に上がる仕組みも重要であるとの意見がありました。

➤ 監査活動方針と活動内容について

監査役より、2018年度の監査活動方針と実施経過についての説明が行われ、次のような指摘や意見がありました。

1) 監査対象の重点化と網羅性について

常勤監査役より、2018年度の監査活動方針として、グループの内部監査プロセスの実態監査や関連会社管理の実効性監査などの説明がありました。その中で示された監査対象の重点化に対し、社外取締役より、重点化は監査の質向上の観点で重要となる一方、全拠点を網羅し牽制機能を働かせることもガバナンス強化につながるとの意見がありました。

以上