

**コーポレート
ガバナンス**

2019年4月11日

株式会社リコー

取締役会議長

稲葉 延雄

- 株式会社リコー 取締役会議長の稲葉です。本日はよろしくお願いいたします。

成長戦略、資本収益性向上、ガバナンス改革を三位一体で展開

成長戦略の実行

成長戦略「リコー挑戦」を確実に実行し、2022年度目標達成とその先の持続的な成長を実現する

資本収益性の向上

適切な資本政策と投資の実施により、資本収益性向上と成長戦略実現を両立させる

コーポレートガバナンス改革

成長戦略の実現に向け、適切な評価やインセンティブの下で経営を行う

- 山下CEOから成長戦略の実行、松石CFOから資本収益性の向上の説明がありました。これら戦略の実行の土台となるのがコーポレートガバナンスです。
- 新しい時代にふさわしいあり方に改革していく、リコーのガバナンス改革について、推進してきた立場から本日まで説明したいと思います。

グローバル企業に相応しいガバナンス体制の構築

2000年 第一次経営機構改革
社外取締役の招聘
執行役員制度の導入

2005年 第二次経営機構改革
指名報酬委員会の新設

業績の不振から脱するための実効性あるガバナンス改革

2015年 コーポレートガバナンス推進担当役員の設置

2016年 ガバナンス体制の見直し
指名報酬委員会の分割
取締役議長を非執行化
社外取締役・社外監査役の増員

2017年 指名委員会・報酬委員会の構成見直し
(委員長を社外化、委員の過半を非執行化)

2018年 取締役任期の一年化
退任後の顧問制度の見直し
CEO・取締役の年次評価制度の導入
ガバナンス検討会の設立

2019年 経営陣幹部の選解任プロセスの強化
株式連動報酬制度の導入 (6月の株主総会後を予定)
監査役候補の選任の独立性強化
リスクマネジメント委員会の設立

製品・サービスの進化

デジタル化

カラー化

ソリューション
サービスの拡大

販路・事業の拡大

米国レニエ社
完全子会社化

日立プリンティング買収

IBMプリンティング
事業買収

IKON社買収

業績の伸長

2006年度 売上高
2兆円突破

2007年度 決算
14期連続 増収
3期連続 最高益

経営環境の悪化

リーマンショック

ペーパーレス化

売価の下落

業績の不振

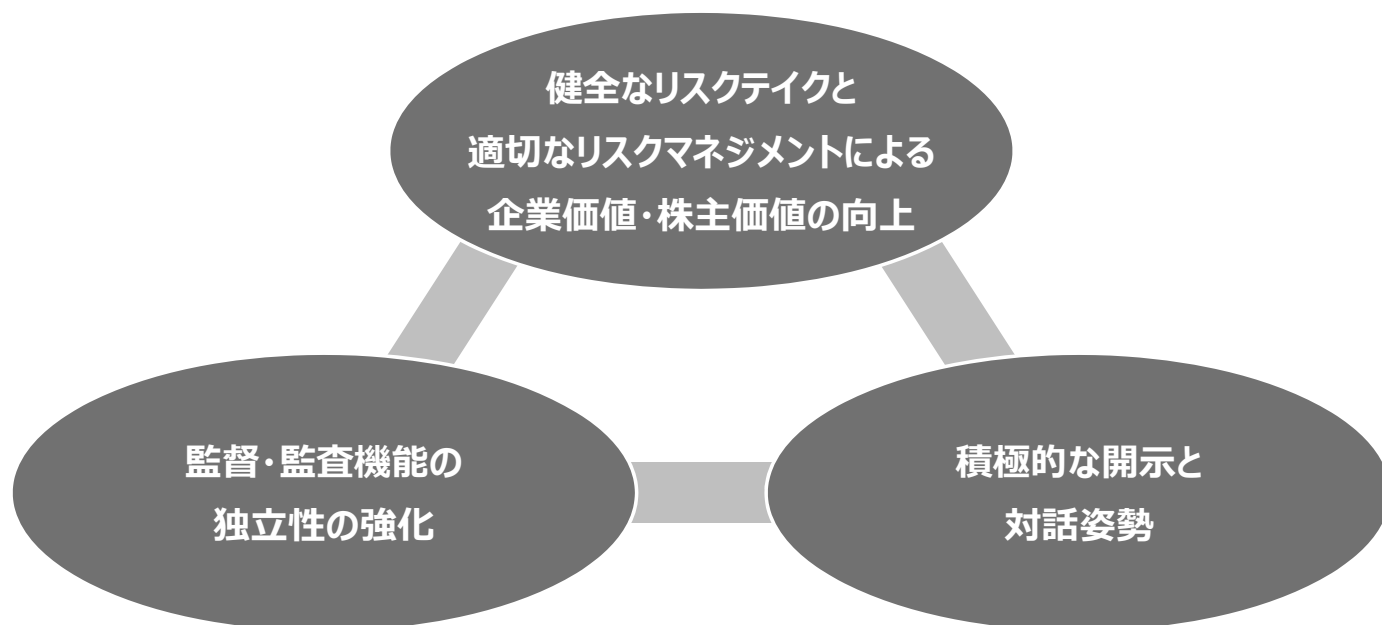
決算 2008年度
売上高 5.8%減
営業利益 58.9%減

減損
2012年 369億円 PP事業
2016年 94億円 カメラ事業
2017年 1,789億円 北米事業

リコーインド問題

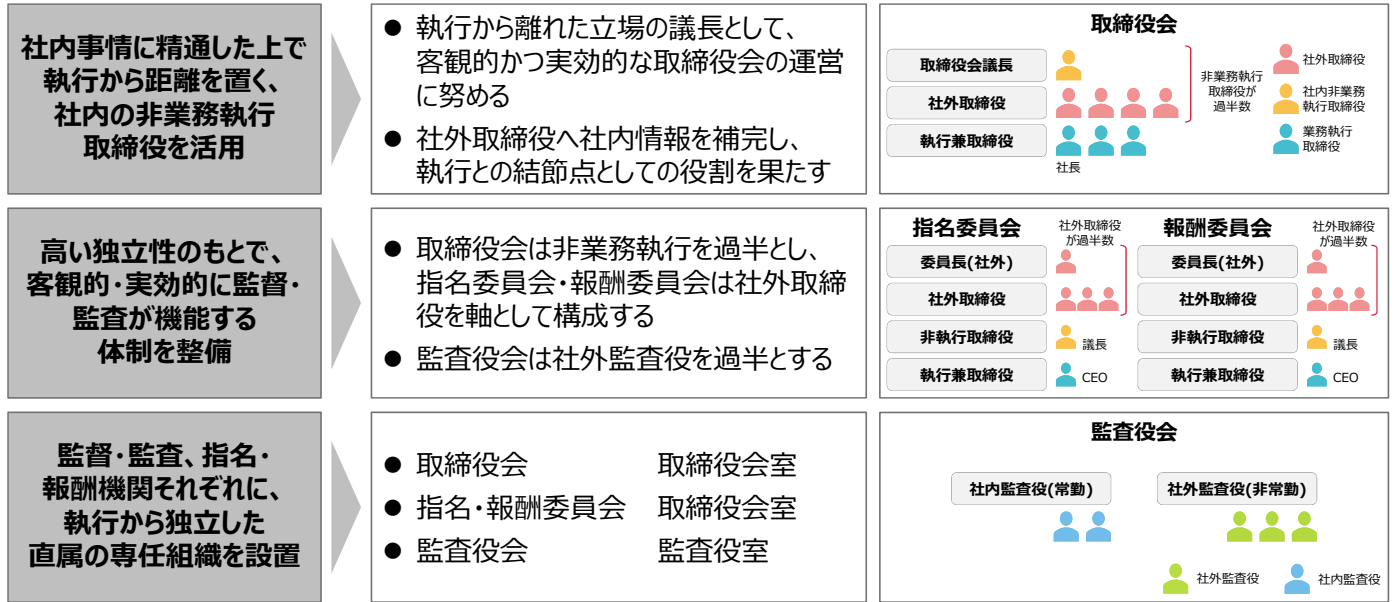
- リコーのガバナンス改革を、会社の状況に合わせて示しています。
- リコーは2006年度には売上高で2兆円に達し、2007年度には14期連続増益増収、3期連続最高益となりました。
しかし、この年を境に、業績は減益に転じました。2008年のリーマンショックもその一つの要因ですが、ペーパーレス化や売価の下落といった構造的要因なども加わりました。
- ガバナンスに関しては、成長を遂げている局面においても継続的に改革を行ってきました。
- しかし、業績低迷からなかなか脱せない状況下で、ガバナンスの実効性を高める、あるいは実践的なものにするため、さらなる改革が必要と認識するようになりました。
- そうした経緯から、2015年、私はコーポレートガバナンスの推進担当役員になり、経営危機からどのように脱していくか、そのための必要なガバナンス改革は何かということを考察し、改革に着手、推進してきました。

グローバル企業として、世界に勝てるガバナンス改革への挑戦

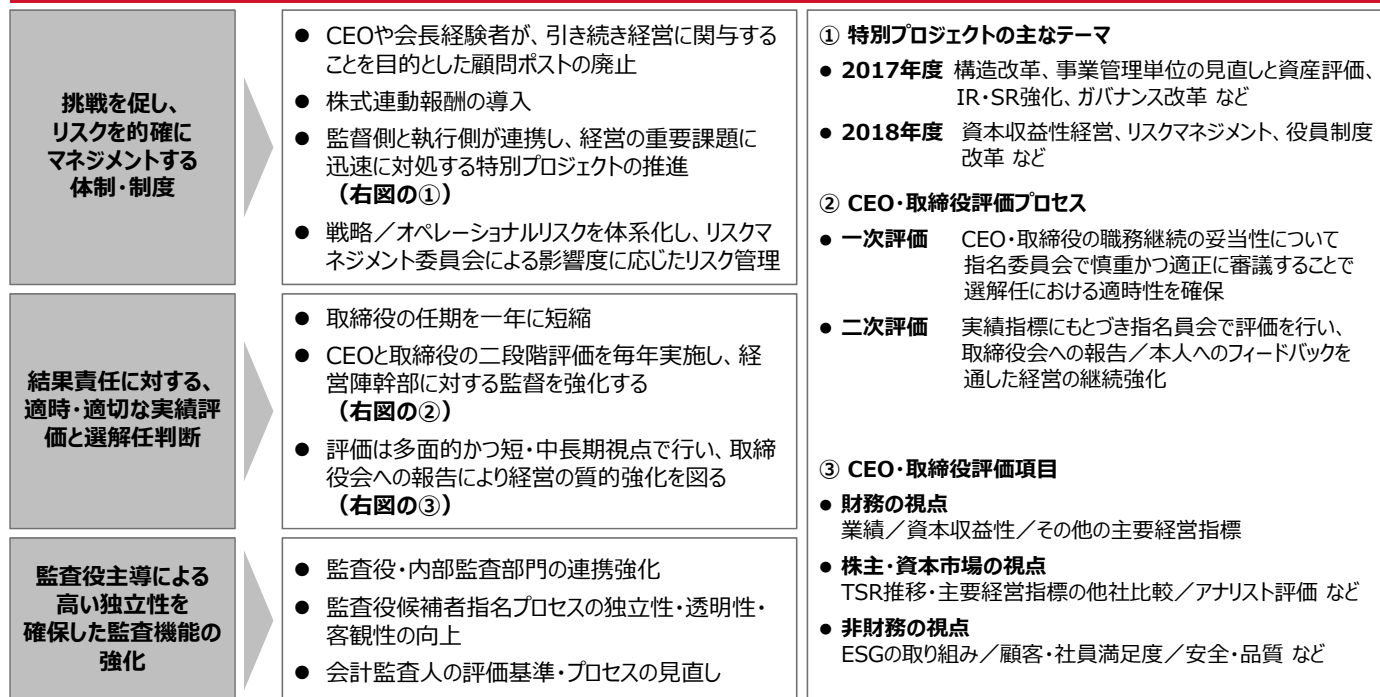


- 当社のガバナンス改革を進めるにあたって、基本的な考え方を述べます。
- リコーはグローバル企業として、世界を相手に勝てる企業体制としてのガバナンス改革を目指しています。そのためには、外形的、形式的ではない、実践的・実効的なコーポレート・ガバナンスが必要であり、イノベーティブな発想で他社がやったことのないような試みにも取り組んできました。
- その取り組みの基軸となる考え方は3つです。
- まずは、「健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメント」です。当然のことではありますが、企業が成長していくためには健全なリスクテイクが必要です。企業価値・株主価値の向上につながるために、こうした観点から経営を支えていくことが大前提となります。
- 次に、適正な監督・監査のためには、経営執行から独立した体制が必要となります。
- 3つ目は、透明性が重要であるという考えです。何を決め、実行し、何が課題かといったことを積極的に皆さまに開示し、ご意見をいただいて対話していくことです。そういうルーティンを回すことが企業価値の向上につながると考えています。

リコーのガバナンス体制



- ここからはリコーのガバナンスについて具体的に説明いたします。
- まず、非業務執行役員を活用したリコーならではの強化について説明します。先に説明した基本姿勢では、「監督・監査機能の独立性」にあたります。取締役あるいは監査役が十分に役割・責任を果たすためには独立性が不可欠ということです。
- 基本的には執行に対する指摘、評価、報酬や役員の選解任の決定、さらには不正の嫌疑などの調査は、それぞれ、経営から独立した体制・人員でなければ十全に機能しません。同時に、こうした機能を発揮するためには、社内の実情を的確に把握することも必要です。
- 双方の要素を満たすために、社内の情報に精通した上で、執行から離れた社内の非業務執行の取締役を(社内の取締役だが執行責任から離れた役員を)活用することがリコーのガバナンスの特徴です。一般的には、社内で執行責任を持っている取締役、執行責任を持ってない社外取締役の2つのカテゴリとなることが多いと思います。
- リコーでは3つ目のカテゴリとして、社内ではあるけれども非執行の取締役を設け、取締役会における議長等の重要な役割を担うことで、実効的、実践的なガバナンス体制とするという考え方をしています。
- こうした工夫をしながら、取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査役会のいずれも、社外役員を中心とした非執行役員を軸に構成することで、監督・監査機能を強化しています。



- 次に「健全なリスクテイクを促す改革」を説明します。ガバナンスからすると、最も大事なものは、果敢な意思決定を促すことです。一例をあげれば、CEOや会長経験者が引き続き経営に関与することを目的とした顧問ポストの廃止があります。
- 果敢な決定で大事なことは、経営トップの責任、権限を明確化することであり、株主の皆さまに対して説明責任がない立場の者が経営に関与することは好ましくない、ということです。
- 顧問ポストがなくなると、余計な根回しなどが不要になりますから、物理的にも果敢な決定ができます。不要な干渉をなくして意思決定が行えることで、業績と成果にもつながっていくと考えています。

監督・監査機能の実効性、
会社全体のガバナンスに関する課題、
それらに対する審議内容・
取り組みなどを積極的に開示

充実した開示情報をベースに、
SR・IRを通じた株主や
他のステークホルダーとの対話を促進

＜当社の積極的な開示事例＞

- 取締役会実効性評価結果の詳細な記述
 - － 年一回
 - － ガバナンス報告書・総会招集通知上に記載
 - － 取締役、監査役が当年度の課題を明確にした上で、次年度の改善項目として開示するなど、取締役会の実効性向上にむけたPDCAの状況を詳細に開示
- ガバナンス検討会の審議内容
 - － 年二回程度
 - － ガバナンス報告書上に記載
 - － 取締役と監査役をメンバーとし、ガバナンスを包括的に点検する検討会の議題や議論、課題認識などの概要を開示
- 監査実績報告書
 - － 年一回
 - － 株主総会招集通知に添付
 - － 監査報告書の内容を補う形で、監査活動の内容や体制、注視してる課題などについて、別途報告書を作成

- 3番目は、「積極的な開示と対話の徹底」です。ここは基本的には透明性の重視に尽きます。
- 具体的には、資料に示すような内容のほか、IR/SR活動を通じて株主様のお声を経営に活かすサイクルをしっかり回したいということです。

RICOH

imagine. change.

- 最後になりますが、本日はこのようにお集まりいただき、取締役会の議長としても改めて御礼申し上げます。
- CEO、CFOの説明に続き、これから各事業責任者より個別の戦略の説明があります。各戦略が確実に実行され、企業価値、株主価値を向上していくことを、株主の立場、つまり取締役会議長としてしっかり監督していくことをお約束します。
- プリンティングというわれわれの基本技術の応用範囲は無限に広がっており、適切な資源配分とマネジメントにより、必ず持続的な企業価値向上が図れるものと考えております。これは取締役会全員の総意でございます。
- 取締役会として、CEOをはじめとする経営陣を支え、時には背中を押し、あるいは状況に応じて厳しい指摘をするということも必要だと思っています。
- 以上、ありがとうございました。

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なさらないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、 a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、 b) 為替レートの変動、 c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、 d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」
<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

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

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。
投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

- **2018年度見通しの数字は、第3四半期決算時点の見通しとなっております。**
- **本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。**
(例) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度