

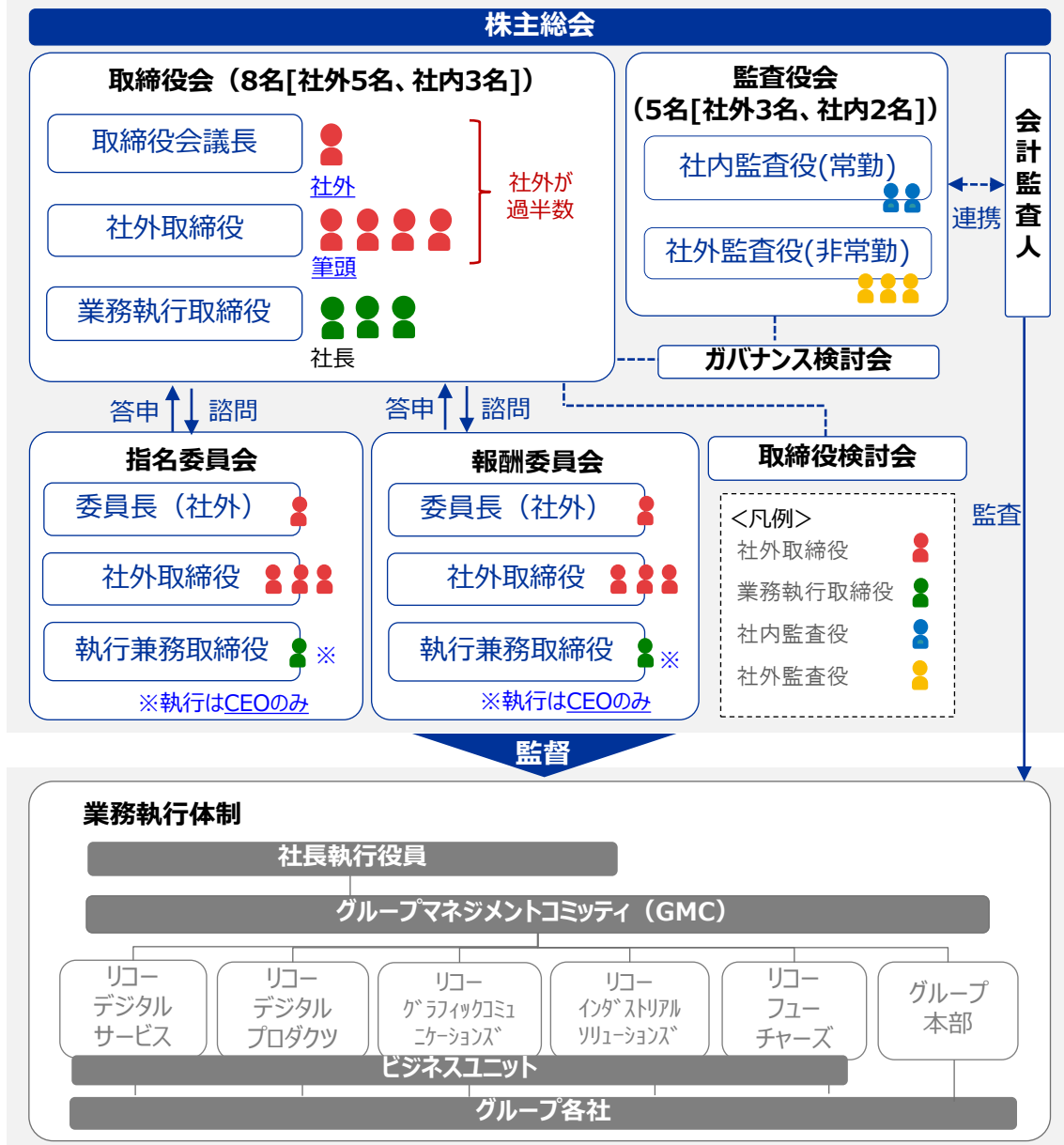
# リコーの ガバナンス 改革について

- **ガバナンスの概要**
- **ガバナンス改革の歩み**
  - 経営立て直しのためのガバナンス再構築
  - 指名委員会の先鋭化・機能強化
  - 近年の厳しい経営環境下における取締役会の対応
- **課題認識とこれからに向けて**

2022年11月18日

株式会社リコー  
筆頭社外取締役  
飯島 彰己

# ガバナンスの概要



## 【機関設計】

- 毎年、機関設計のレビューを実施
- 事業構造の変革を目指しリコーにとって、多様な専門性を持った取締役会が意思決定を行い、その実現をしっかりと支えるため、現在は監査役会設置会社を選択

## 【取締役会】

- 監督機能のさらなる強化、専門性の多様化にむけて社外取締役が過半の構成
- 社外取締役が議長を担い、かつ筆頭社外取締役が社外取締役をリードする体制により、社外取締役の機能強化

## 【指名委員会・報酬委員会】

- 指名委員会・報酬委員会ともに、執行側の参加はCEOのみとすることで、高い独立性と強い監督機能を発揮

## 【業務執行体制】

- 21年度より、社内カンパニー制を導入
- カンパニー制導入に伴い、権限委譲された執行役員の実績を指名委員会で確認・評価

# 経営立て直しのためのガバナンス再構築

<p>FY2016 <b>取締役会室の設置</b> 指名報酬委員会の分割 <b>取締役会議長の非執行化</b> <b>取締役検討会の設置</b></p> <p>FY2017 <b>経営体制の変更</b> 指名委員会・報酬委員会の独立性強化 <b>取締役会主導による議案設定</b> 内部統制、会計処理、I R・開示体制の強化</p> <p>FY2018 取締役任期一年化 <b>経営顧問制度の廃止</b> CEO・取締役の二段階評価制度の導入 <b>ガバナンス検討会の設置</b></p>	<p>社外取締役主導による経営体制の再構築・監督機能の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 議長の非執行化による中立的な議事進行と議論の深化</li> <li>● 指名委員会・取締役会主導による経営体制の変更、経営顧問制度の廃止</li> <li>● 社外取締役が中心となって、機関設計・取締役会構成を毎年レビュー</li> </ul>
<p>FY2019 <b>機関設計・取締役会構成の年次評価</b> 株式連動報酬制度の導入 監査役候補の選任の独立性強化</p> <p>FY2020 取締役賞与フォーミュラの改定 (資本収益性指標、ESG指標の設定) サクセッション・プランの強化</p>	<p>取締役会関連体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の直下に取締役会室を設置し、社外取締役の意見をダイレクトに経営に反映</li> <li>● 取締役検討会による重要議案の決議前の審議・合意形成の充実</li> <li>● ガバナンス検討会で継続的にガバナンスの体制・運用を点検し、課題を共有</li> </ul>
<p>FY2021 <b>ROICに基づいた事業ポートフォリオ管理の徹底</b> 経営執行幹部のパフォーマンス評価実施 指名/報酬委員会への社外監査役オブザーブ参加</p> <p>FY2022 <b>ガバナンス体制の見直し</b> (取締役会構成の過半を社外化/取締役会議長を社外化筆頭社外取締役の設置) <b>ボード・カルチャーの制定</b> <b>社外役員会議の設置</b> <b>取締役の基本報酬・賞与フォーミュラの改定</b> (職務グレード報酬、目標達成型)</p>	<p>取締役会主導の議題設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実効性評価会による取締役会の運営方針と集中討議するテーマの決定</li> <li>● 重点議案(審議・決定) / 定常議案(モニタリング)の年間スケジュール化</li> <li>● タイムリーな意思決定やモニタリングのための運用(書面による決議・報告やリモートの併用など)</li> </ul>

# 指名委員会の先鋭化・機能強化

FY2016	取締役会室の設置 指名報酬委員会の分割 取締役会議長の非執行化 取締役検討会の設置
FY2017	経営体制の変更 <b>指名委員会・報酬委員会の独立性強化</b> 取締役会主導による議案設定 内部統制、会計処理、I R・開示体制の強化
FY2018	取締役任期一年化 経営顧問制度の廃止 <b>CEO・取締役の二段階評価制度の導入</b> ガバナンス検討会の設置
FY2019	機関設計・取締役会構成の年次評価 株式連動報酬制度の導入 監査役候補の選任の独立性強化
FY2020	取締役賞与フォーミュラの改定 (資本収益性指標、ESG指標の設定) <b>サクセッション・プランの強化</b>
FY2021	ROICに基づいた事業ポートフォリオ管理の徹底 <b>経営執行幹部のパフォーマンス評価実施</b> <b>指名/報酬委員会への社外監査役のオブザーブ参加</b>
FY2022	ガバナンス体制の見直し (取締役会構成の過半を社外化/取締役会議長を社外化/ 筆頭社外取締役の設置) ボード・カルチャーの制定 社外役員会議の設置 取締役の基本報酬・賞与フォーミュラの改定 (職務グレード報酬、目標達成型)

## 委員会の独立性強化

- 過半数を社外取締役の構成とし、かつ委員長を社外化
- さらなる透明性確保のため、監査役の同席/取締役会への報告を充実
- CEO以外は社外役員のための構成とし、客観性・独立性を強化

## CEO選解任・評価プロセスの構築

- CEOの二段階評価（継続可否判断/業績評価）制度の運用開始
- CEO本人退席のもと、評価審議
- 本人への結果フィードバックによる経営改善の促進
- 取締役会への報告・答申により、評価の透明性確保と継続妥当性の監督を徹底

## サクセッションプランの強化

- 主要ポストのサクセッションを含む次世代幹部候補の計画的、かつ密度の濃い審議
- カンパニー制に伴う執行幹部の実績確認
- 外部アセスメントによる客観評価・トレーニングの実施

## 有事対応のモニタリングの徹底

- コロナ禍・地政学リスク等への執行のモニタリングと支援

## ポストコロナを踏まえた将来のための議論の充実

- デジタルサービス会社にもけた経営諸資本の審議の充実
- 成長戦略の後押し（M&A、協業）
- 積み上げ型からバックキャスト型の中経策定に大幅変更
- 成長投資と株主還元のバランスをとった資本政策
- ROICをベースとしたポートフォリオマネジメントの開始

## VUCA時代における取締役会・ガバナンス

- 監督機能の強化、多様な専門性による審議の充実
  - ・ 取締役会・委員会構成の過半を社外化
  - ・ 取締役会 議長を社外化
  - ・ 筆頭社外取締役の設置
- 社外役員会議の設置
- ボードカルチャーの制定（三愛精神を礎とした判断・行動）

## リコーのボードカルチャー

当社取締役会は、

- ① 「三愛精神」を尊び、株主、お客様、社員、協力会社、地域・社会など様々なステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決に繋がる経営戦略・計画となるよう監督する。
- ② 多様性・独立性の高い構成メンバーによって、議長による中立的な運営の下、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。
- ③ 事業成長、資本収益性、ESGを高次元で実現することを通じた中長期的企業価値の向上にむけ、社会的責任を自覚し、将来のための果敢な意思決定を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。

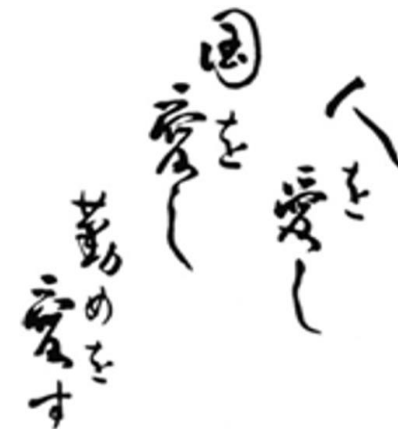
## 課題認識

- 企業価値の向上
- デジタルサービス会社に向けた事業DXの具体化
- 成長投資（M&A・協業）の着実な実行
- VUCA時代に対応する監督・意思決定
- グローバルリスクマネジメントの高度化
- レジリエントなサプライチェーンの構築

## これらに向けて

- 取締役会のさらなるダイバーシティ、スキルマトリックスの充実
- 的確な社会・経済の変化への対応、デジタルサービス会社への転換に向けた意思決定と監督の徹底
- 次世代を見据えたサクセッション・プランの継続強化
- 筆頭社外取締役として、議長、経営陣、ステークホルダーとのさらなるコミュニケーション

**三愛精神**  
「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」



## Three Ps Balanceの実現



社会課題解決と  
経済成長の  
同時実現



誰ひとり  
取り残されない  
社会の実現



環境負荷を  
地球の再生能力の  
範囲内に抑制

**RICOH**

imagine. change.