

# リコーの ガバナンス 改革について

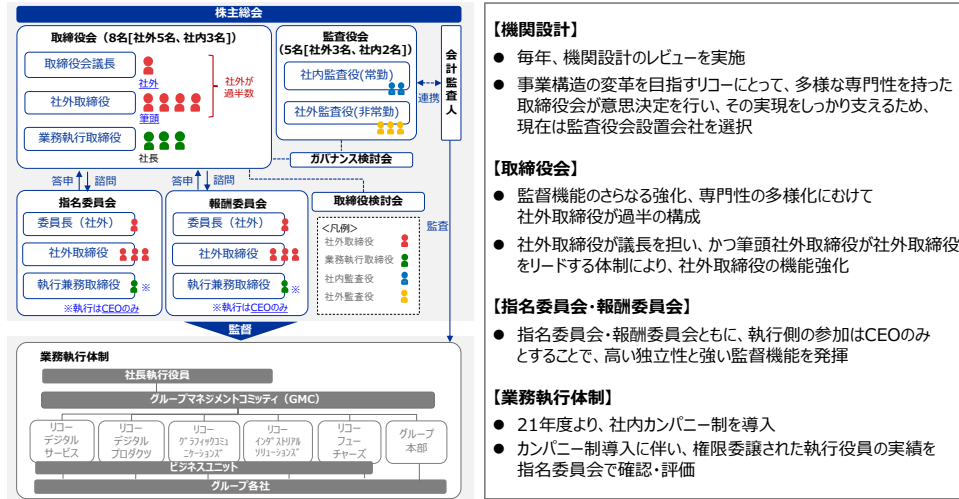
**RICOH**  
imagine. change.

- 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の向けて

2022年11月18日

株式会社リコー  
筆頭社外取締役  
飯島 彰己

- 株式会社リコー 筆頭社外取締役の飯島です。本日はご多忙のところお集まりくださりまして有り難うございます。
- 2016年、私が取締役に就任したとき、当社の経営課題は山積していました。取締役として様々な課題に直面する中で、しっかりとした会社に立て直すために、ガバナンス改革を推し進めてきました。
- 本日はそうした経緯や実際の取り組みをお示しすることで、リコーのガバナンスは社外取締役が重要な役割を担っており、取締役会は実効的に機能していることを実感頂けたらと考えています。
- 本日出席されていない株主もいらっしゃると思いますので、資料には細かく記載していますが、ポイントを絞ってご説明したいと思います。



- こちらは当社のガバナンスの概要図です。
- リコーは、デジタルサービス会社へ着実に変革していかなければなりません。プリンティング中心の社内の論理に捉われず、多様な専門性を有する取締役が意思決定に参画し、その実現に向けて執行を促していくことが必要です。そうした理由もあり、現状は監査役会設置会社を採用しています。
- 但し、株主視点からしっかりとモニタリングができるよう、取締役会や指名・報酬委員会では、社外取締役が過半を占める構成とし、社外取締役が参加する会議体も充実させてきました。
- 執行では、21年度より社内カンパニー制を導入しました。自律的でスピーディーな事業運営を目指していますが、反面、権限移譲に伴った執行役員の取締役会への報告や実績評価などの監督強化を図っています。

FY2016	<b>取締役会室の設置</b> 指名報酬委員会の分離 <b>取締役会議長の非執行化</b> <b>取締役検討会の設置</b>	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	<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>
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、IR・開示体制の強化	取締役会関連体制の整備	<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>
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>	取締役会主導の議題設定	<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>
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		
FY2020	取締役賞とフォーミュラの改定 (資本収益性指標、ESG指標の設定) サクセスシナリオの強化		
FY2021	ROICに基づいた事業ポートフォリオ管理の徹底 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のオブザーブ参加		
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・カルチャーの刷新 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)		

- 私が就任した2016年は、マネジメント体制の課題やリコーインドの問題、米国関連会社の会計処理の問題など、経営体制やグローバルリスク管理の脆弱さが顕在化した時期でした。経営の立て直しのためには、私は何よりもガバナンスの再構築が必要と考え、社外取締役主導で様々な改革を押し進めてきました。
- はじめに、実効的な取締役会にすべく、社外取締役が半数、社内の非執行取締役と合わせて過半の構成としました。当時は経営の移行期にあり、社内の事情を十分把握しつつも、執行と一定の距離のある社内の非執行取締役に議長になってもらい、体制を落ち着かせつつ、同時に監督強化を狙いました。
- 2017年にはCEOの交代、その翌年には会長の退任と、経営体制の刷新を図りました。あわせて、経営トップ経験者が、株主への責任のない立場で経営に関与することがないよう、「経営顧問制度」を廃止し、CEOに責任と権限を集中しました。
- また、ガバナンスの軸となる機関設計と取締役会構成について、会社の方向性や経営環境を鑑みながら、毎年レビューする運用に変えました。さらに、グローバルリスク管理への対応として、内部統制、会計処理、IR/開示の強化などを執行側に求めました。
- これらの改革では、社外取締役を中心とした指名委員会が重要な役割を果たしています。
- 体制だけではなく、自由闊達な議論をするための仕組みも必要です。重要テーマについて審議を尽くした上で合意形成を図るための「取締役検討会」を設置し、一方で、ガバナンスの点検や改善を促す「ガバナンス検討会」を設けました。
- 取締役会の議題設定では、実効性評価で全役員が課題を出し合い、重点的に議論する議案と、モニタリングを徹底する議案を決めて、取締役会主導で年間スケジュールに落とし込む運営に変えました。時間的にも質的にも、企業価値に影響するような重要テーマに集中することができるようになりました。さらに、タイムリーな意思決定とモニタリングのため、書面による決議や報告、リモートの併用などの運用改善を図りました。
- また、社外取締役が会社の状況を概観するため、山下社長就任以来、毎回取締役会の冒頭で、直近のリコーの経営概況を報告してもらっています。社外取締役の情報ギャップを小さくすることに有効であったため、その後、CTOにも技術概況を報告してもらうことになりました。
- こうしたガバナンス改革の実行力を担保するためには、実務を担う体制の整備も大事な点です。改革を始めるにあたって、取締役会の直下に執行体制から切り離れた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できる実行体制を整備しました。

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	委員会の独立性 強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過半数を社外取締役の構成とし、かつ委員長を社外化</li> <li>● 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</li> <li>● CEO以外は社外役員のみ構成とし、客観性・独立性を強化</li> </ul>
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、IR・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	CEO選解任・ 評価プロセスの 構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEOの二段階評価（継続可否判断／業績評価）制度の運用開始</li> <li>● CEO本人退席のもと、評価審議</li> <li>● 本人への結果フィードバックによる経営改善の促進</li> <li>● 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</li> </ul>
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>	サクセッションプラン の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● カンパニー制に伴う執行幹部の実績確認</li> <li>● 外部アセスメントによる客観評価・トレーニングの実施</li> </ul>
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参加</b>		
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） ボード・カルチャーの制定 社外役員候補の設置 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）		

- 指名委員会の改革についてもお話ししたいと思います。
- リコーのCEO選解任は先進的な取り組みであると認識しています。2017年の経営体制の刷新をきっかけに、社外取締役が中心となって厳格なプロセスを構築しました。
- どんなに優れた戦略を策定しても、トップ次第で会社は変わってしまいます。持続的な企業価値向上のためには、経営トップであるCEOが適切なプロセスとタイミングで評価・選解任されることが何より重要です。
- こうした背景から、指名委員会の構成を変更した上で、CEOに対する二段階評価を導入しました。
- 毎年秋に一次評価として、CEOの継続可否を審議しています。CEO本人は退出の上、継続の妥当性について、社外取締役のみで審議を行います。
- 期末には、業績の視点、TSRなど株主・資本市場の視点、ESGなど非財務の3つの視点から、客観データをもとに最終評価を行います。
- 評価結果は、課題を明確にした上で本人にフィードバックし、さらに取締役会へ報告・答申することで、PDCAとして経営の質的強化を図るよう、CEO評価は徹底して行っています。
- 指名委員会のもう一つの重要な役割として、CEOサクセッションがあります。
- リコーでは執行マターになっており、計画的とは言えない状況でしたので、指名委員会による関与を高めました。次世代、次々世代の幹部候補まで拡げ、外部アセスメントを導入した上で、社外取締役を中心に公正かつ客観的な審議をしています。またカンパニー制導入に伴い、経営幹部の実績評価を確認する運用とし、次世代人材の成果・資質等を確認しています。

## 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

- デジタルサービス社にむ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。

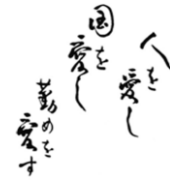
4

- 近年のコロナや地政学リスクにより、経営環境は一変しました。厳しい経営環境下においては、執行の報告を待つのではなく、取締役会も先んじて対応しなければなりません。有事の態勢として、執行の対応をきめ細かくモニタリングし、支援していく必要があります。業績関連の審議では、カンパニープレジデントを同席させた上で、進捗状況や対応策に関する厳しい指摘を行ってきました。
- 一方で、有事においては、人財・技術といった将来のための資本の議論が疎かになりがちであることは、取締役会として留意すべき点です。ポストコロナに他社に先んじて成長できるよう、同時に将来資本に関する審議の充実を図りました。
- さらに不透明な経営環境に対応できるよう、中期経営計画の策定プロセスを抜本的に見直しました。従来は現在の延長線上で計画を策定していましたが、社会の変化やステークホルダーの期待を踏まえた将来ビジョンからバックキャストして策定すべきと考え、20次中経を機にやり方を変えました。
- 具体的な議論では、より企業価値を意識した経営への転換を促しました。ROICをベースとしたポートフォリオマネジメントにより事業構造の転換を図るとともに、最適な資本構成とはどういったものか、成長投資と株主還元のバランスをどのように図っていくか、といった資本政策についての議論を充実してきました。
- これらは社外取締役が重要な役割を担った改革です。
- 不確実性は高まり、経営の舵取りは一層難しくなっています。VUCAといわれる時代だからこそ、株主・投資家の皆さまと目線を合わせ、中長期的な視点で経営していくことが大切になります。
- 冒頭で経営の移行期に議長を非執行に代えたお話をしましたが、より株主視点での監督を強化していく必要があることを鑑み、今年度から議長を社外化し、筆頭社外取締役も設置しました。また、社外からみたリコーの課題認識の共有と意見交換を目的に、「社外役員会議」を設置しました。
- ボードメンバーは代わっても、取締役会は株主への責任をもつ永続的な機関です。いまの意思決定は将来の結果となります。経営環境や体制が変わっても、リコーが中長期的な成長を遂げるために大切にすべき価値観を議論し、三愛精神を礎としたボードカルチャーを作成しました。

## 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

三愛精神  
「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」



## 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

## Three Ps Balanceの実現



5

- 最後に、筆頭社外取締役としての課題認識についてお話しします。
- 当社は変革期にあります。デジタルサービス会社として、事業単位で実現する提供価値を具体化し、成長戦略を一層加速していかなければなりません。変革を成し遂げ、業績や企業価値において株主の皆さまのご期待に応えられるよう、引き続き、執行を後押ししていきます。
- 同時に、新たなビジネスの展開に伴い、新たなリスクに対応できるグローバルリスクマネジメントの徹底や、レジリエントなサプライチェーンの構築が求められます。社外取締役を中心に、しっかりと監督していきます。
- 他にも課題はありますが、今後に向けて、簡単に触れたいと思います。
- 取締役会の構成では、社外取締役を過半にしたことが形式的にならないよう、よりダイバシティ、スキルセットを充実していく必要があります。会社の目指す方向や経営環境に応じた取締役会にしていくことで、意思決定と監督の高度化が図られるものと考えています。
- また難しいテーマですが、CEOサクセッションはどの会社でも最重要課題です。次世代を託す人材の選抜・育成は、継続して強化していく必要があります。
- 世界はダイナミックに動き、リコーはいま変わろうとしています。株主に責任を持つ取締役会、そして社外取締役の役割はますます重要になってきています。
- 筆頭社外取締役として、世の中の動きを注意深く追いながら、議長や他の取締役と連携し、株主視点に立った監督を徹底していきます。また株主・社員といったステークホルダーの皆さまとの対話を充実させ、経営に適切に反映していきたいと考えています。
- 最後になりましたが、私はリコーの創業の精神である三愛精神は素晴らしいと考えています。三愛精神を基本として、全社一丸となって「Three Ps Balance」を推進していけば、社会から必要とされる会社として、持続的な企業価値向上が図れるものと確信しています。
- 有り難うございます。

**RICOH**  
imagine. change.