

2018年5月24日
株式会社リコー

当社 第118回定時株主総会 第3号議案（取締役8名選任の件）
候補者番号1：山下良則 の補足説明について

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社は2018年6月22日に開催予定の第118回定時株主総会（以下、本定時株主総会）の第3号議案（取締役8名選任の件 候補者番号1：山下良則）において、議決権行使助言会社であるInstitutional Shareholder Services Inc.（以下、ISS社）が、当社の過去5期平均および当期の自己資本利益率（以下、ROE）が5%を下回り、資本収益性が低いとの理由から、山下良則の選任議案に反対推奨を行ったとの情報を確認いたしました。

当社はISS社に対しましても、当社の状況や取り組みについて説明を行ってまいりました。今回の山下良則への反対推奨は、ISS社の議決権行使助言基準に基づくものと理解しております。

当社といたしましては、山下良則のリーダーシップのもとで断行してきた経営・ガバナンス改革の結果、一過性の損失・費用・収益を除いた本業の収益性および実質的な資本収益性は改善しており、併せて株主価値も向上してきております。今後、持続的に高い収益力を確保できる企業に変革するために、山下良則の強力なリーダーシップが必要不可欠であり、引き続き当社取締役として経営を担うべきと考えます。

株主の皆様におかれましては、下記内容をご高覧の上、議決権行使のご判断を賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

敬具

記

1. ISS社の反対理由

当社のROEがISS社の議決権行使助言基準（いわゆるROE5%基準）に抵触しており、そのことの責任が経営トップの山下良則にある。

（参考）当社過去5期のROE推移

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	5年平均
7.6%	6.5%	5.8%	0.3%	▲13.9%	0.5%

2. 当社の見解

山下良則は 2017 年 4 月の社長就任後、当社の中長期的な成長と企業価値向上を実現するために、「リコー再起動」を掲げ、過去の前例にとらわれず、成長を阻害する要因はすべて取り除くべく、コスト構造改革、業務プロセス改革、成長事業の育成・拡大、経営システム改革などに不退転の決意で取り組み、高い実行力で構造改革を断行するとともに、成長戦略の策定、コーポレート・ガバナンス強化の取り組みなどを進めてきました。

当社としては、引き続き、山下良則のリーダーシップのもとで、さらなる改革を進め、成長戦略を確実に実行していくことで、中長期的な企業価値向上を実現し、株主の皆様への負託に応えることができると考えます。

当社が山下良則の再任が適切と考える主な理由は以下の通りです。

- 1) 2017 年度の業績低下は将来に向けた一時的要因の影響によるものである
- 2) 山下良則の社長就任以来、株主価値は向上している
- 3) 中長期的な成長戦略を明確に示し、実行している
- 4) コーポレート・ガバナンス強化、株主の皆様との対話に積極的に取り組んでいる

以上 4 点につきまして、当社の見解を説明いたします。

1) 2017 年度業績低下は将来に向けた一時的要因の影響によるものである

第 19 次中期経営計画の初年度となる 2017 年度は、山下良則のリーダーシップのもと、生産拠点の統廃合、開発機種種の絞り込み、本社および間接業務の効率化などの構造改革施策を進め、2017 年度中に、コスト構造改革の活動に一定の目途をつけることができました。また、成長事業へ経営資源を集中させるために事業・資産の見直しを進め、電子デバイス事業の一部株式譲渡、観光事業の譲渡、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス社の株式売却などを実施しました。

そのような中で、2017 年度の当社業績は、営業利益において残念ながら ▲1,156 億円の営業損失となりました。これには、一過性費用として、構造改革費用 315 億円、リコーインドに関連する費用 52 億円、のれんなどの資産の減損損失 1,759 億円が含まれています。

上記減損損失は、新たな成長に向けての戦略転換に伴い、事業構造を変える過程で生じたものと捉えています。当社は、2017 年 4 月にスタートした第 19 次中期経営計画において、各事業の戦略に応じた事業管理を行うために、開示セグメントを、従来の 3 つから 6 つのセグメントに細分化を行いました。そして、これら 6 つの事業領域ごとに、事業管理においてはより細かい単位でモニタリングが可能となる仕組みを構築し、減損判定の単位を見直しました。その新たに設定した単位毎に減損テストを行った結果として、2008 年に買収した IKON 社、2014 年に買収した mindSHIFT 社ののれんを含む資産の減損損失計上に至りました。

減損損失などの一過性費用・収益を除く2017年度の営業利益は860億円となります。オフィスプリンティング分野での売価維持施策の展開、製造原価低減、構造改革効果創出、成長領域の事業拡大などにより、実質的な収益力強化が進み、中長期的な成長にむけた地歩を固めることができました。2018年度の業績見通しは営業利益800億円(一過性費用を除く営業利益：974億円)、ROEは5%以上と、V字回復を見込んでいます。特殊要因を除いた営業利益としては、2016年度を底として、着実に改善しています(下表参照)。

■過去5年間の業績推移 (2013年度まで：米国会計基準、2014年度以降：国際会計基準)

単位：億円	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (見通し)*1
ROE	7.6%	6.5%	5.8%	0.3%	▲13.9%	5.0%以上
当期利益*2	728	685	629	34	▲1,353	470
営業利益	1,203	1,157	1,022	338	▲1,156	800
特殊要因に よる費用	110 *3	—	—	270 *4	2,015 *5	174 *6
特殊要因除く 営業利益	1,313	1,157	1,022	608	860	974

*1：2018年4月27日公表の2018年度(2019年3月期)見通し

*2：親会社の株主に帰属する当期利益

*3：構造改革費用110億円

*4：構造改革費用106億円、リコインド関連費用69億円、減損費用95億円の合計

*5：構造改革費用315億円、リコインド関連費用52億円、減損費用1,759億円の合計から一過性収益111億円を引いた額

*6：構造改革費用174億円

2) 山下良則の社長就任以来、株主価値が向上している

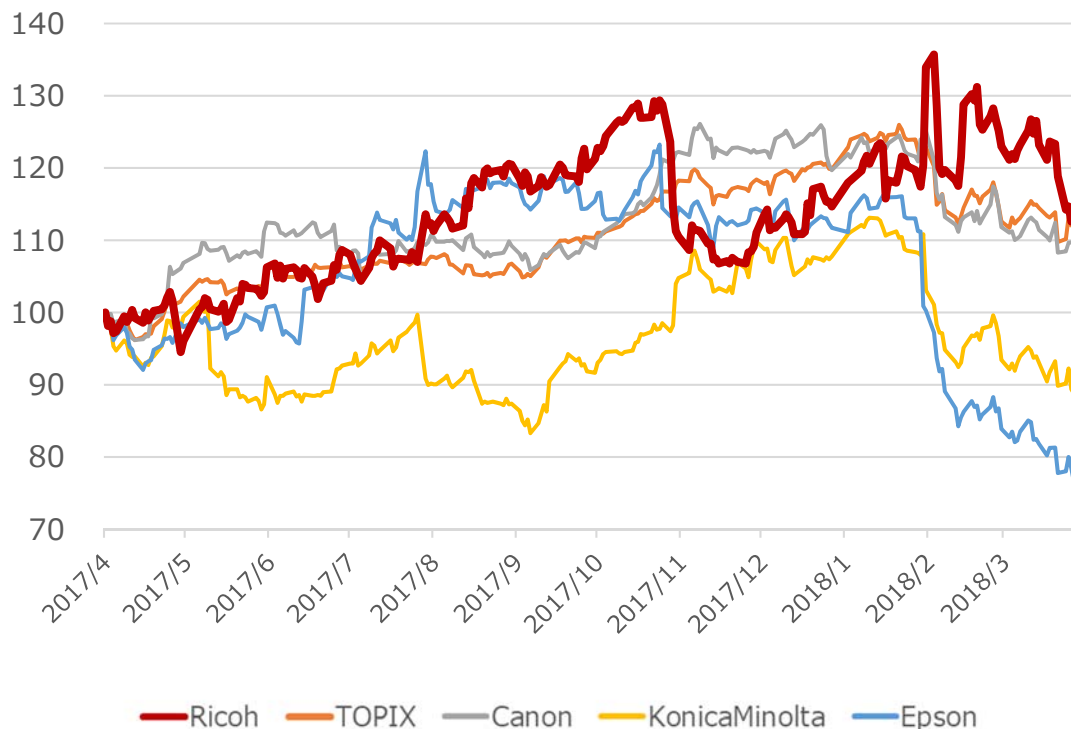
2017年度は減損損失の影響などにより当期損失となったことから、株主の皆様からお預かりした資本に対する収益率であるROEは▲13.9%となりました。しかし、資本市場からは、減損損失計上は、リコーを新たな成長軌道に乗せるために必要なものであり、2017年度に実施してきた構造改革への取り組みや実質的な業績改善などとあわせて、ポジティブに評価いただいていると認識しています。

2017年4月の山下良則の社長就任以来、株価のパフォーマンスはおおむねTOPIXを上回って推移し、2017年度（2017年4月～2018年3月）のリコー株価のパフォーマンスは、同年度のTOPIX（+13%）を上回る、+15%の伸長となりました。主な同業他社と比較してもリコーの株価はアウトパフォームとなりました（下グラフ参照）。

また、2017年度のトータルシェアホルダーリターン(TSR)*7は+16.7%となり、過去2年のTSR（2015年度：-8.0%、2016年度：-13.1%）から大きく改善しました。

*7：トータルシェアホルダーリターン(TSR) = (期末の株価 + 年間配当金額) / 期初の株価にて算出

2017年4月を100とした株価パフォーマンス
(2017年4月3日～2018年3月31日)



3) 中長期的な成長戦略を明確に示し、実行している

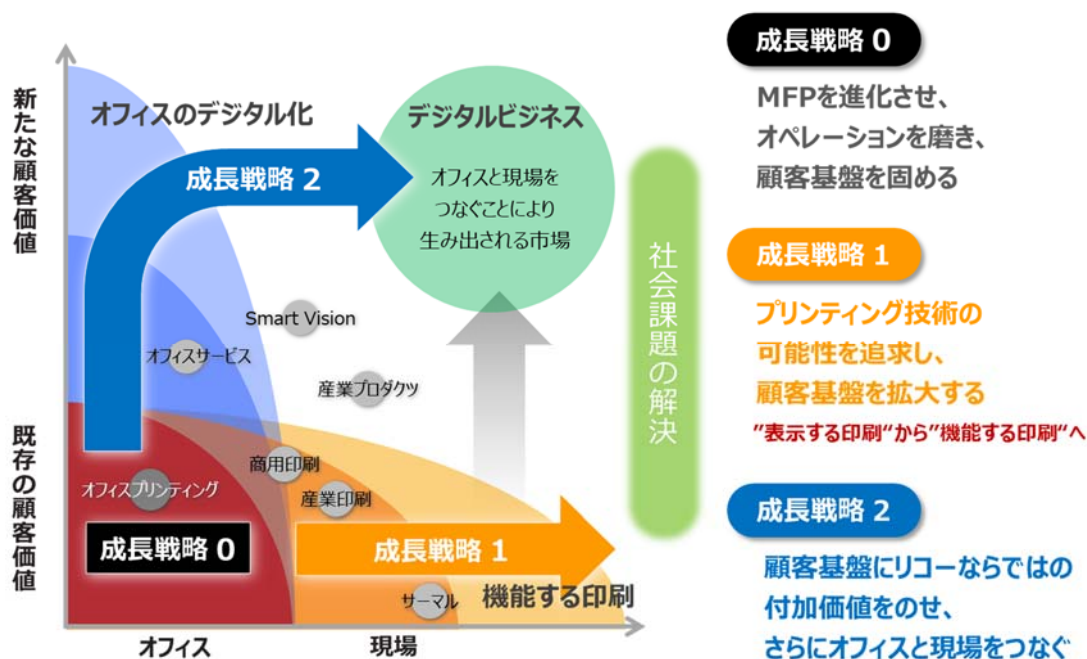
2018年2月に、当社は中長期的な成長戦略として「リコー挑戦」を公表しました。

第19次中期経営計画は、基盤事業であるオフィスプリンティング、オフィスサービスにおいて“規模拡大から利益重視へ”と戦略転換を行い、生み出したキャッシュを成長事業へ重点投資することでリコーグループの事業構造を変えることを戦略目標としています。「リコー挑戦」では、当社の強みに立脚した成長戦略として“成長戦略0”、“成長戦略1”、“成長戦略2”の3つの戦略を定めました。

“成長戦略0”は当社の従来のオフィス事業の領域です。この領域は資源配分やオペレーションの見直しを行うことで、キャッシュ創出力を高めることが可能と考えています。

“成長戦略1”は、“戦略0”で培われたプリンティング技術の可能性を追求し、オフィスから現場へと顧客基盤を拡大していく戦略です。

“成長戦略2”は、当社の最大の強みである“戦略0”の顧客基盤にリコーならではの付加価値を提供し、さらにオフィスと現場をつなぐことで新たな市場を創っていく戦略です。



成長戦略 0

MFPを進化させ、
オペレーションを磨き、
顧客基盤を固める

成長戦略 1

プリンティング技術の
可能性を追求し、
顧客基盤を拡大する
“表示する印刷”から“機能する印刷”へ

成長戦略 2

顧客基盤にリコーならではの
付加価値をのせ、
さらにオフィスと現場をつなぐ

“戦略0”の領域で生み出したキャッシュを“戦略1”、“戦略2”へ投資を行い、事業構造の転換を図ります。2019年度には、営業利益1,000億円とROE6.9%、そして2022年度には、過去最高益更新となる営業利益1,850億円とROE9%以上の目標を掲げました。

4) コーポレート・ガバナンス強化、株主の皆様との対話に積極的に取り組んでいる

2017 年度は、山下良則のリーダーシップのもと、当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる強化と経営の透明性向上にむけた取り組みを行いました。

従来、取締役任期が 2 年だったものを、株主の皆様から毎年定時総会場で取締役をご信任いただくよう、本定時株主総会において 1 年とすることを議案として上程する(第 2 号議案 定款一部変更の件)とともに、指名委員会が、取締役の候補者を選定の上、取締役会に対して、同候補者を答申し、また、取締役の評価を毎年行う制度を新たに導入しました。

このような取締役の評価・指名に関わる改革に基づいて、当社は本定時株主総会の議案として、山下良則をはじめとする取締役 8 名の選任を上程しております。取締役候補者の内、社内取締役候補者は山下良則を含む 2 名が再任、2 名が新任となります。独立社外取締役候補者は 4 名であり、選任議案がすべて可決された場合、当社取締役会における独立社外取締役の割合は 50% (現在 : 40%) となります。これに、非執行の取締役 1 名を加えると、執行に携わらない取締役の割合が過半数(6 割超)となる構成で執行の監督にあたる事が可能となります。

独立社外取締役候補者は、他社の役員経験者や行政機関委員・大学教授など、卓越した実績と豊富な経験を有しており、多様な議論の下で経営の監督を行う体制の実効性をさらに高めることができると考えます。また、取締役会議長は、過去に当社の執行取締役を務めた経験のある、非執行の取締役が就任しており、独立社外取締役と執行取締役との執行に対する理解の差を埋める役割を果たしつつ、執行経験者として執行側の監督の実効性を担保できる仕組みとしております。

なお、CEOをはじめとする執行体制に対しては、半数以上が社外取締役で構成される指名ならびに報酬委員会により、公平かつ厳格に評価を行っております。こうした透明性の高いプロセスによる評価を通して、持続的に成長を図る経営体制の確保ができるように努めています。

さらに、従前の顧問制度を廃止し、元執行責任者が会社の経営に関与しない対外的な役割や、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、指名委員会の承認により顧問等とする制度に変更しました。

加えて、当社のガバナンスを取締役と監査役が包括的に点検、議論を行う仕組みとして、ガバナンス検討会の導入を新たに行い、コーポレート・ガバナンス報告書でその審議の概要を開示しております。

こうした様々な取り組みは、山下良則のリーダーシップのもとで推進したものであり、当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる強化につながるものです。

また、2015 年に海外連結子会社であるリコーインドで発生した不適切会計への反省なども踏まえ、「リコー再起動」のもと、山下良則は執行の監督、管理体制の強化に取り組まれました。リコーインドに対しては、グループの損失を限定するために今後の財務支援を行わないことを決定し、再発防止に向けて、グローバルガバナ

ス強化のための社内体制や管理体制の見直しを進めました。また、リコーインドに関する一連の事態を重く受け止め、執行取締役、担当執行役員、および前取締役社長執行役員が、報酬の一部返上などの措置を行いました。

山下良則は社長就任後、年間を通じた株主の皆様との SR (Shareholder Relations) 活動を積極的に実施しております。国内外機関投資家との対話においては、2016 年度は役員による SR 面談がのべ 8 回にとどまっていたものを、2017 年度はのべ 55 回と対話の機会を大きく拡大いたしました。さらに、株主総会で個人株主の皆様との対話を積極的に行うなど、コーポレートガバナンス・コード等で求められている株主の皆様との対話につきましても、従来の当社経営トップと比べて大きく改善している旨、付言させていただきます。

当社は第 19 次中期経営計画を着実に遂行し、持続的に高い収益力を確保できる企業に変革するためには、山下良則の強力なリーダーシップが必要不可欠であり、引き続き当社取締役として経営を担うべきと考えます。株主の皆様には、上記をご理解いただき、十分にご検討の上、議決権を行使いただきますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

なお、上記当社補足説明について、ご不明な点等ございましたら、下記当社担当までお問い合わせいただけますよう、お願い申し上げます。

以上

《当社連絡先》

株式会社リコー

コーポレートコミュニケーションセンター IR 室

TEL: 050-3814-2805 E-mail: ricoh-ir@ricoh.co.jp