

## コーポレート・ガバナンス

# すべてのステークホルダーにとって 「価値ある企業」でありつづけるために

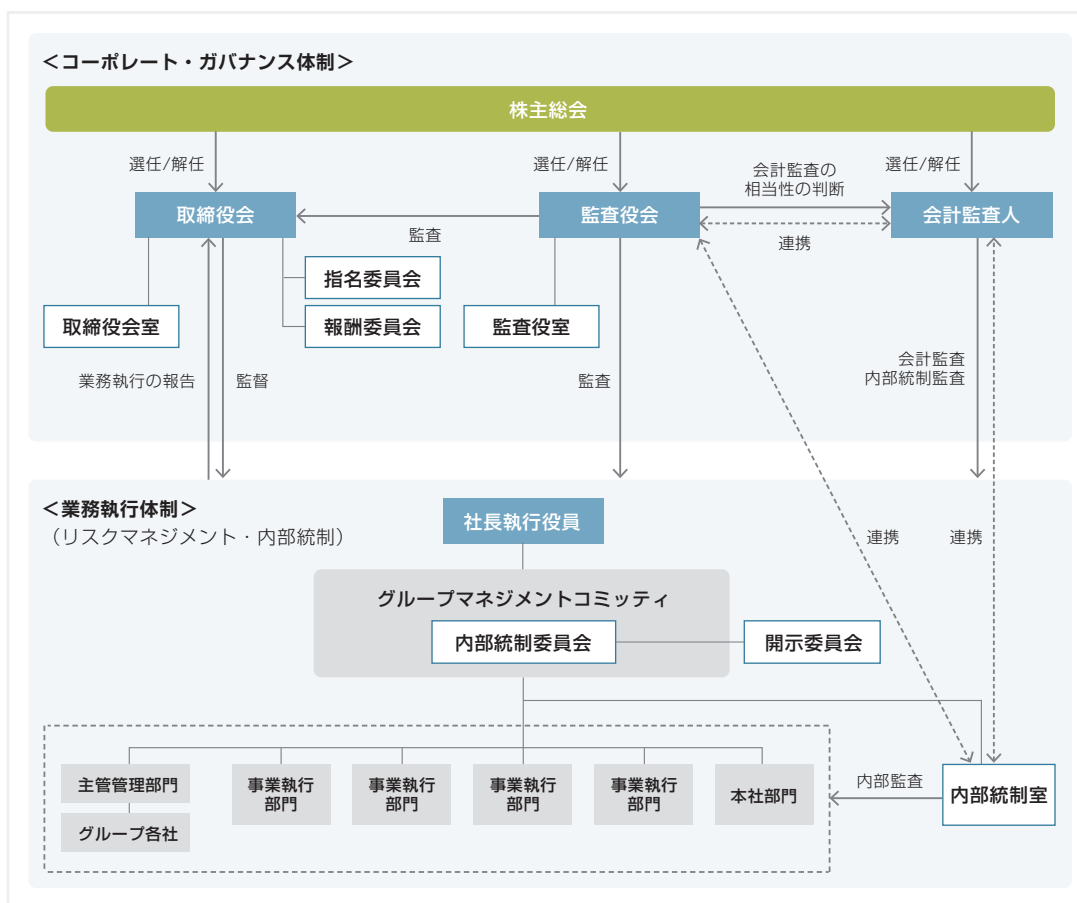
リコーグループは、事業活動の基礎となる理念と価値観を「リコーウェイ」として定め、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したガバナンスの構築を進めています。

## コーポレート・ガバナンス

私たちは、グローバルな企業活動において、さまざまなステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識にかなう高い倫理観をともに備えた企業風土こそが、自らの行動を律するものとなると強く認識しています。そして、グループ全体が「リコーウェイ」のもと、自らの行動によって、そのような企業風土の醸成に努めています。

これらの考えにより、今後も、コーポレート・ガバナンスの継続的な強化と推進に取り組み、持続的な成長と企業価値の増大を図ります。

加えて、自ら掲げた戦略や事業目標などを組織として機能させ、達成するために、内部統制のプロセスを整備、運用するとともに、「事業機会に関連する不確実性」と「事業活動の遂行に関連する不確実性」の双方を含んだ統合的なリスクマネジメントに取り組んでいます。



取締役会 / 監査役会の内容

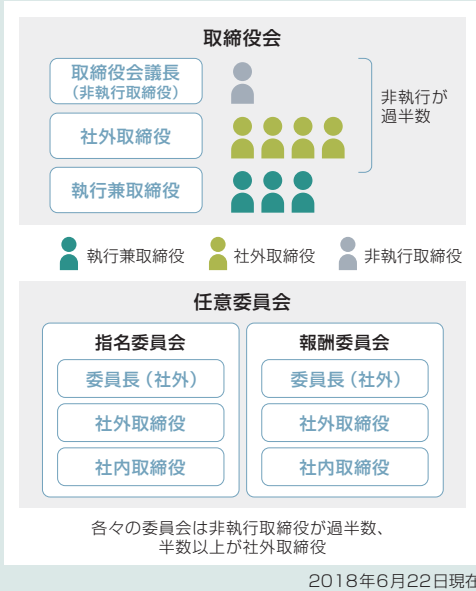
**取締役会**  
定数：15名以内  
人数：8名  
(うち社外取締役4名)  
任期：1年

**監査役会**  
定数：5名以内  
人数：5名  
(うち社外監査役3名)  
任期：4年

2018年6月22日現在

コーポレート・ガバナンス体制

社外取締役と非執行取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。



コーポレート・ガバナンスの仕組み

- ・リコーグループは、監査役制度を採用しています。
- ・取締役会は経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い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います。
- ・取締役8名のうち、4名が社外取締役で構成されており、多様な意見を取り入れるとともに、経営の恣意性を排除するよう努めています。
- ・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しています。
- ・監査役会では監査の方針および業務の分担などを協議決定し、経営への監視機能を果たしています。
- ・監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。
- ・監査役が実効的に監査を行うために、監査役室を設置し、監査役の職務執行を専属で補助するスタッフを配置しています。
- ・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および意思決定の迅速化を図っています。

指名委員会 / 報酬委員会

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の一環として、非執行取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「指名委員会」、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「報酬委員会」を設置することで、取締役、執行役員等の選解任や報酬の透明性、客観性を確保しています。

グループマネジメントコミッティ

取締役会から権限委譲された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、グループ全体の経営については、全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行っています。

内部監査

内部監査については、専門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など

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・勧告を行っています。その結果は、GMC内に設置された「内部統制委員会」に定期的に報告しています。

外部監査

外部監査については、「監査およ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、監査契約の内容およ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います。

役員報酬

リコーグループでは、役員報酬を、株主価値の増大にむけて、中長期に渡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位置づけています。

取締役の基本報酬は、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、自社株取得目的報酬 (社外取締役を除く)、事業年度ごとの株価推移に連動して増減する報酬で構成されて

詳しくはWEB

有価証券報告書 [jp.ricoh.com/IR/securities\\_report/](http://jp.ricoh.com/IR/securities_report/)  
事業報告書 [jp.ricoh.com/IR/financial\\_report/](http://jp.ricoh.com/IR/financial_report/)

います。報酬の一部を自社株取得に充てることで、長期に渡り株価に対する株主視点を共有し、株主価値向上へのインセンティブ強化も図っています。

賞与は、株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標(売上高、営業利益、ROA)と連動して決定する仕組みとしています。また、賞与は毎回の株主総会に付議し、株主からのご承認をいただくこととしています。

監査役報酬は、適切に監査を行う役割に対する報酬のみで構成されています。

#### 2018年3月期役員報酬の内容

役員区分	名 対象人数	報酬等の総額	百万円	
			報酬等の種類別の総額 基本報酬	賞与
取締役(社外取締役を除く)	6	341	341	—
監査役(社外監査役を除く)	3	57	57	—
社外役員	8	86	86	—
社外取締役	4	57	57	—
社外監査役	4	29	29	—
計	17	485	485	—

### 取締役会の実効性評価

#### ■ 2018年3月期「取締役会実効性評価」の概要

当社取締役会は、2017年3月期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ました。その達成度、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、2018年4月27日に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。

#### 2018年3月期の改善項目および結果概要

##### 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。

##### 結果概要:

取締役任期の1年化や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た一方で、関連会社に対するグローバルガバナンスについてはさらなる強化を図る必要があり、その実現にむ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。

##### 改善項目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。

##### 結果概要:

複数の重要経営課題に対して果断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た点、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り組みが確実に実行された点等が評価されました。一方で、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。

#### ■ 2019年3月期取締役会実効性向上にむけた取り組み

当社取締役会は、成長戦略「リコー挑戦」の実行にむけ、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。

#### 2019年3月期の基本方針

- 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。

#### 2019年3月期の改善項目

- 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。

なお、2018年3月期における取締役会の実効性評価の討議の内容、結果の総括に関する詳細事項は当社Webサイトにて開示しております。▶

 詳しくはWEB

1 コーポレート・ガバナンス [jp.ricoh.com/governance/governance.html](http://jp.ricoh.com/governance/governance.html)