

第118回

定時株主総会 招集ご通知

開催情報

日時 2018年6月22日(金曜日)
午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場 品川プリンスホテル
アネックスタワー5階 プリンスホール
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)

当社の経営に参加できる権利「議決権」の行使を
ぜひお願いいたします。



- 株主総会終了後、懇談会の開催を予定しております。
懇談会での軽食の提供はございません。
- 株主総会にご出席くださる株主様とご出席が難しい株主様の公平性を勘案し、本年から株主総会における**お土産の配布を取り止めさせていただくこととなりました。**
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



目次

株主の皆様へ	1	添付書類	
第118回定時株主総会招集ご通知	2	事業報告	20
議決権行使方法についてのご案内	3	1. リコーグループの現況	20
株主総会参考書類	4	(1) 当年度の事業の状況	20
第1号議案 剰余金処分の件	4	事業の経過および成果	
第2号議案 定款一部変更の件	5	・全般の状況	20
第3号議案 取締役8名選任の件	6	・経営を取り巻く経済環境	20
取締役選任の考え方	15	・当年度の業績	20
取締役の選任プロセス・評価プロセス	15	② 減損損失について	23
CEOの評価とCEOのサクセッションプラン	15	海外連結子会社における不適切会計の経緯と 対応、その後の財政支援打ち切り決定について	24
① 取締役の報酬に関する考え方	16	・部門別売上高の状況	27
報酬の検討プロセス	16	③ (2) 対処すべき課題	34
取締役会の実効性評価について	17	(3) 設備投資および資金調達の状況	39
社外役員の独立性基準	18	(4) 財産および損益の状況	40
		(5) 重要な子会社の状況	41
		(6) 主要な営業所および工場	42
		(7) 従業員の状況	43
		(8) 主な借入先	43
		2. 株式に関する事項	44
		3. 会社役員の状況	45
		4. 会計監査人に関する事項	49
		5. 会社の体制および方針	50
		連結計算書類	58
		計算書類	63
		監査報告書	66
		連結計算書類に係る	
		会計監査人の会計監査報告書 謄本	66
		会計監査人の会計監査報告書 謄本	67
		監査役会の監査報告書 謄本	68
		④ 監査実績説明書	70
		インターネット等による議決権行使のご案内	74

今回の改善ポイント

- ① 取締役選任議案においては、取締役選任の考え方、選任プロセス・評価プロセスやCEOの評価とCEOのサクセッションプラン、加えて、取締役の報酬に関する考え方、報酬の検討プロセス、取締役会の実効性評価について、説明を新たに追加しました。
- ② 当年度の事業の状況においては、赤字決算の要因である減損損失および海外連結子会社に関する費用計上について、詳細な説明を追加しました。
- ③ 対処すべき課題においては、2018年2月に公表した中長期的な成長戦略「リコー挑戦」を中心に説明内容を充実させました。
- ④ 監査役会の監査報告においては、より具体的に監査の方法やその内容を説明するため、監査報告書を補足するものとして任意に監査実績説明書を作成し、新たに追加しました。

株主の皆様へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第118回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたりまして、リコーグループに対するご理解とご支援に厚く御礼申し上げます。

2017年度は、新たにスタートした第19次中期経営計画において「リコー再起動」を掲げ、将来の成長を見据えた構造改革に取り組み、基盤事業の収益力改善と、事業や資産の見直しなどを確実に進めました。

そのような中で、2017年度リコーグループ連結売上高は、前年度比1.7%増の2兆633億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、残念ながら、1,353億円の損失と大幅な赤字となりました。株主の皆様にご心配をお掛けしたことを深刻に受け止め、責任と覚悟を持って2018年度からの業績回復に邁進していく所存です。

2017年度決算における利益減少の主な要因は、当社海外連結子会社であるリコーインドに関する費用計上に加え、米国をはじめとした過去の企業買収に関連する資産の減損損失計上によるものです。しかしながら、減損損失に関しましては、「リコー再起動」の下で、将来の成長に向けて事業・地域ごとにきめ細かく戦略展開を進めていく方針に沿って、事業の管理体系を従来のものから細分化を行い、減損判定の単位の見直しを行い、新たに設定した単位での減損テストを行った結果、会計上の損失計上に至ったものです。インド関連費用、減損損失を除くと、前年度と比べて着実に業績を回復しており、今後の成長に向けた取り組みは順調に進んでおります。

なお、2017年度の期末配当金につきましては、赤字決算の要因となった減損損失はキャッシュ・フローへの影響がないことから、当初の見通しどおり1株当たり7.5円とさせていただきます。第118回定時株主総会にご提案申し上げます。これにより既の実施しました中間配当金と合わせて、通期で1株当たり15円の配当金となります。

また、2018年度の業績見通しにつきましては、売上高2兆400億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は470億円と、事業収益の改善、構造改革効果の創出、前年度特殊費用の減少などにより、大幅な業績回復を見込んでおります。

さらに、第19次中期経営計画の二年目となる2018年度は、成長戦略「リコー挑戦」の実現に向け、基盤事業であるオフィスプリンティングの収益力の強化とともに、新たな事業の柱となる成長領域の拡大に向けた施策の展開に全社一丸となって取り組みます。

株主の皆様には倍旧のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2018年5月29日

代表取締役 社長執行役員・CEO

株式会社リコー 山下 良則

第118回定時株主総会招集ご通知

記

1. 日 時 2018年6月22日(金曜日)午前10時(受付開始予定 午前9時)

2. 場 所 東京都港区高輪四丁目10番30号
品川プリンスホテル アネックスタワー5階 プリンスホール
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)

3. 目的事項

報告事項

1. 2017年度(2017年4月1日から2018年3月31日まで)
事業報告、連結計算書類ならびに
会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 2017年度(2017年4月1日から2018年3月31日まで)計算書類報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役8名選任の件

4. 招集にあたっての決定事項

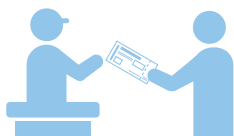
- (1) 当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができます(次頁:「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、**2018年6月21日(木曜日)午後5時30分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
- (2) 書面とインターネットの双方で議決権行使をされた場合は、後に到着したご行使を有効とさせていただきます。なお、同日に到着した場合は、インターネットによるご行使を有効とさせていただきます。
- (3) インターネットにより、複数回、議決権行使をされた場合は、最後のご行使を有効とさせていただきます。

以上

当社では、株主総会を**株主様との積極的な対話の場**と位置づけております。
その一環として、株主総会終了後、懇談会の開催を予定しております。(軽食はご用意しておりません。)

議決権行使方法についてのご案内

株主総会にご出席いただける場合



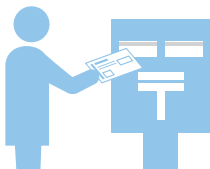
同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、
会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時 **2018年6月22日(金)午前10時**

- 紙資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 当日は軽装(クールビズ)にて実施させていただきますので、株主の皆様におかれましても軽装でご出席くださいますようお願い申し上げます。

株主総会にご出席いただけない場合

郵送



同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否を
ご記入いただきご返送ください。

行使期限 **2018年6月21日(木)午後5時30分到着分まで**

インターネット



当社指定の議決権行使サイト <https://www.web54.net>
にて各議案に対する賛否をご入力ください。

行使期限 **2018年6月21日(木)午後5時30分受付分まで**

詳細は74頁をご参照ください

インターネットによる開示について

下記の事項につきましては、法令および定款第17条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト「投資家の皆様へ(IR・財務情報)」欄 (<https://jp.ricoh.com/IR/>) に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。

①連結計算書類の連結注記表 ②計算書類の個別注記表

したがって、本招集ご通知の添付書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類または計算書類の一部であります。

株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正が生じた場合は、修正内容をインターネット上の当社ウェブサイト「投資家の皆様へ(IR・財務情報)」欄 (<https://jp.ricoh.com/IR/>) に掲載させていただきます。

第1号議案 | 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

当社は、企業体質の強化および新たな事業展開のための内部留保の充実を図るとともに、株主の皆様への利益還元にあたっては、中期的な利益見通しおよび投資計画、キャッシュ・フロー、財務体質などを総合的に勘案したうえで、安定的な配当に努めます。

内部留保資金につきましては、基盤事業のさらなる強化と中・長期的視野に立った成長事業分野への重点的な投資に活用してまいります。

当年度の親会社の所有者に帰属する当期利益は1,353億円の赤字となりましたが、構造改革活動などによって創出したキャッシュの状況を鑑み、当年度の期末配当につきましては、当初の予定どおり1株につき7.5円とさせていただきますと存じます。

これにより、中間配当金を含めました当年度の配当金は、1株につき15円となります。

なお、2018年3月期の繰越利益剰余金の欠損を補填するため、会社法第452条の規定に基づき、下記のとおり別途積立金の一部を取り崩し、繰越利益剰余金に振り替えたいと存じます。

1. 期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭

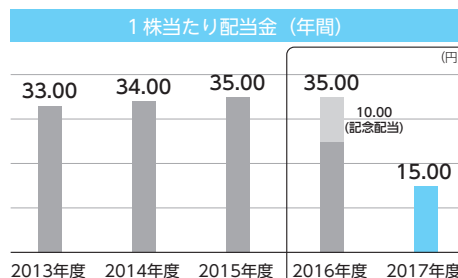
(2) 配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき7.5円

総額5,436,535,643円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2018年6月25日



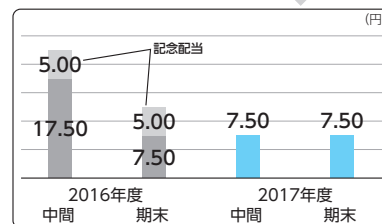
2. その他の剰余金の処分に関する事項

(1) 増加する剰余金の項目とその額

繰越利益剰余金 100,000,000,000円

(2) 減少する剰余金の項目とその額

別途積立金 100,000,000,000円



* 社会貢献積立金について

1998年度より株主の皆様のご協力を得て、安定し継続性のある社会貢献活動を行うために剰余金から積立を行う社会貢献積立金制度を設立し、この制度に基づき社会貢献活動を実施してきましたが、今後は、グループ全体の社会貢献活動を事業貢献へ寄与する活動へと変革するために、事業経費において社会貢献活動を実施していくこととし、社会貢献積立金制度は廃止しました。

第2号議案 | 定款一部変更の件

1. 提案の理由

①第3条（目的）

当事業の現状に即し、事業目的の明確化を図るとともに、今後の事業展開、事業内容の多様化に対応するため、当社現行定款第3条（目的）について事業目的の記載内容の一部の変更を行うものであります。

②第22条（任期）

コーポレートガバナンスのさらなる強化を目的として、事業年度ごとの取締役としての責任の明確化、加えて、株主の皆様からの負託を確認するため、取締役の任期を2年から1年に短縮することとし、現行定款第22条（任期）につき所要の変更を行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更部分であります。）

現行定款	変更案
<p>（目的） 第3条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。</p> <p>1.光学機器、事務用機器、印刷用機器、音響機器、電気機器、電子機器、通信機器、精密機器、計測機器、照明機器、医療健康機器、その他一般機械器具およびこれらの付属品消耗品の製造、販売。</p> <p>2.～17.（省略）</p>	<p>（目的） 第3条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。</p> <p>1.光学機器、事務用機器、印刷用機器、音響機器、電気機器、電子機器、通信機器、精密機器、計測機器、照明機器、医療関連機器、その他一般機械器具およびこれらの付属品消耗品の製造、販売。</p> <p>2.～17.（現行どおり）</p>
<中略>	
<p>（任期） 第22条 取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p> <p><u>②増員または任期の満了前に退任した取締役の補欠として選任された取締役の任期は、在任取締役の任期の満了する時までとする。</u></p>	<p>（任期） 第22条 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p> <p style="text-align: right;">（削除）</p>

第3号議案 | 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（10名）が任期満了となります。

つきましては、取締役8名（うち社外取締役4名）の選任をお願いするものであります。

当社は、競争力強化と企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある取締役の選任プロセスを構築するために、非執行取締役が過半数および半数以上が社外取締役で構成される任意の指名委員会を設置しています。指名委員会は、取締役の選任基準に基づき、候補者を選定し、取締役会へ候補者を答申しました。その後、取締役会での審議を経て、株主総会へ付議する取締役候補者を決定しました。（取締役の選任基準、選任プロセスは15頁をご参照ください）

また、本議案が原案どおり承認された場合は、社内取締役6名、社外取締役4名の合計10名の体制から、社内取締役4名、社外取締役4名（うち1名女性）という半数が社外取締役で構成される合計8名の体制となり、監督機能の強化、意思決定の迅速化を図ります。

取締役候補者は、7頁から14頁のとおりです。

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位	取締役在任期間 (本総会終結時)
1 再任	 やました よしのり 山下 良則	代表取締役・CEO 社長執行役員	6年
2 再任	 いなば のぶお 稲葉 延雄	取締役会議長	8年
3 新任	 まつい ひでたか 松石 秀隆	専務執行役員・CFO	—
4 新任	 さかた せいじ 坂田 誠二	専務執行役員	—
5 再任	 あずま まこと 東 実	社外取締役候補者 独立役員	社外取締役 4年
6 再任	 いいじま まさみ 飯島 彰己	社外取締役候補者 独立役員	社外取締役 2年
7 再任	 はたの むつこ 波多野睦子	社外取締役候補者 独立役員	社外取締役 2年
8 新任	 もり かずひろ 森 和廣	社外取締役候補者 独立役員（予定）	—



候補者
番号

1

やました
山下

よしのり
良則

(1957年8月22日生)

再任

所有する当社株式の数	25,500株
取締役在任期間	6年 (本総会終結時)
2017年度における 取締役会への出席状況	15/15回(100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1980年3月	当社入社	2014年4月	当社ビジネスソリューションズ事業本部長
2008年4月	RICOH ELECTRONICS, INC. 社長	2015年4月	当社基盤事業担当
2010年4月	当社グループ執行役員	2016年6月	当社副社長執行役員
2011年4月	当社常務執行役員 当社総合経営企画室長	2017年4月	当社代表取締役(現在) 当社社長執行役員(現在)
2012年6月	当社取締役 当社専務執行役員		当社CEO(Chief Executive Officer: 最高 経営責任者)(現在)
2013年4月	当社内部統制担当		

【当社における取締役としての担当】 指名委員/報酬委員

【当社における執行役員としての担当】 CEO

取締役候補者とした理由

山下良則氏は、長年にわたる生産やグローバルマーケティングのマネジメント、さらに経営戦略や当社の基盤事業担当などにおいて、豊富な経験と高い見識を有しております。また、公益社団法人経済同友会の幹事や地方創生委員会委員長のなどを務め、社外活動にも積極的に取り組んでおります。

2017年度は、2017年4月1日に代表取締役社長執行役員・CEOに就任以降、「リコー再起動」を掲げ、成長を阻害する要因はすべて取り除くという強い意志のもと、企業価値の向上にむけてトップダウンで構造改革や成長戦略および経営改革を推し進めました。加えて、株主価値向上の観点では、2017年4月に社長就任以来、株価は概ねTOPIXをアウトパフォームして推移し、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。また、2017年度のトータルシェアホルダーリターン(TSR)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。今後の当社の持続的成長とさらなる発展を確実なものにするために、同氏のリーダーシップの下で引き続き経営にあたるのが妥当であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

※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

- (注) 1. 候補者山下良則氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者山下良則氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 候補者山下良則氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者
番号

2

いなば
稲葉

のぶお
延雄

(1950年11月11日生)

再任

所有する当社株式の数 20,700株

取締役在任期間 8年
(本総会終結時)

2017年度における
取締役会への出席状況 15/15回(100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1974年 4月	日本銀行入行	2008年 5月	当社入社
1992年 5月	同行営業局証券課長		当社特別顧問
1994年 5月	同行企画局企画課長	2010年 4月	当社リコー経済社会研究所長
1996年 5月	同行企画局参事	2010年 6月	当社取締役(現在)
1998年 4月	同行企画室参事		当社専務執行役員
2000年 4月	同行企画室審議役(政策企画担当)	2012年 6月	当社CIO(Chief Information Officer : 情報担当)
2001年 6月	同行システム情報局長	2015年 9月	当社コーポレートガバナンス推進担当
2002年 6月	同行審査局長	2017年 4月	当社取締役会議長(現在)
2004年 5月	同行理事		

【当社における取締役としての担当】 取締役会議長／指名委員／報酬委員

取締役候補者とした理由

稲葉延雄氏は、長年にわたる金融・経済に関する広い経験と高い見識に加え、リコー経済社会研究所(当社シンクタンク機能)のトップとしての豊富な経験等により、経済社会動向に関する高い見識を有しております。また、公益社団法人経済同友会の幹事や経済情勢調査会の委員長を務めるなど、社外活動にも積極的に取り組んでおります。2017年度は、監督に専任する非執行取締役会議長として、当社の持続的な成長の基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図るべく、①取締役の任期の見直し、②社長ならびに取締役に対する評価の強化、③顧問制度の見直し、④監査役と取締役が連携して会社の重要なガバナンステーマを議論するガバナンス検討会の設置などにおいて主導的な役割を果たしました。同氏は、今後も非執行取締役として、当社の経営の監督とコーポレート・ガバナンスの継続的な強化への貢献が期待できると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 候補者稲葉延雄氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者稲葉延雄氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者稲葉延雄氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者
番号

3

まついし
松石

ひでたか
秀隆 (1957年2月22日生)

新任

所有する当社株式の数

2,366株

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1981年 4月	当社入社	2014年 4月	当社グループ執行役員(常務執行役員) リコーリース株式会社 代表取締役 社長執行役員
2000年10月	当社販売事業本部SCM革新センター所長	2016年 6月	当社常務執行役員日本販売事業本部長 リコージャパン株式会社代表取締役 社長執行役員・CEO
2003年 1月	西東京リコー株式会社社長	2018年 4月	当社専務執行役員・CFO(Chief Financial Officer)、経営企画本部長(現在)
2005年 4月	リコー東北株式会社社長		
2008年 4月	当社販売事業本部事業戦略センター所長		
2009年 4月	当社販売事業本部MA事業部長		
2009年 7月	リコーITソリューションズ株式会社代表取締役社長		

【当社における執行役員としての担当】 CFO／経営企画本部長

取締役候補者とした理由

松石秀隆氏は、過去、当社子会社5社の社長として企業経営の豊富な経験と高い経営視座を有しております。その中で、上記各社の社長として、実行力とスピード感を持ってさまざまな改革を推進し、企業業績の改善などの実績を残してきました。また、同氏が社長を務めた上記各社の中には、東証一部上場のリコーリース(株)も含まれ、ファイナンスビジネスに関する知見も豊富に有しております。

同氏は、これまで培ってきた知識と経験に加えて、当社子会社5社の社長として企業経営に携わった経験も活かして、当社の経営にあたることができると判断し、当社取締役会は同氏を新たに取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 候補者松石秀隆氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者松石秀隆氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 候補者松石秀隆氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者
番号

4

さかた
坂田

せいじ
誠二

(1958年9月12日生)

新任

所有する当社株式の数

10,400株

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1981年 4月	当社入社	2014年 4月	当社日本統括本部長
2006年 4月	当社MFP事業本部 第一設計センター所長	2015年 2月	当社日本統括本部長、画像システム開発本部長
2008年 4月	当社MFP事業本部 副事業本部長	2017年 4月	当社オフィスプリンティング開発本部長、オフィスプリンティング事業本部副事業本部長
2009年 4月	コントローラ開発本部長 兼 MFP事業本部副事業本部長	2018年 4月	当社専務執行役員 オフィスプリンティング事業本部長(現在)
2010年 4月	当社執行役員		
2011年 4月	当社人事本部長		
2012年 4月	当社常務執行役員		

【当社における執行役員としての担当】 技術開発担当／オフィスプリンティング事業本部長

取締役候補者とした理由

坂田誠二氏は、複合機およびプリンターの設計開発部門の第一人者として豊富な経験と高い知見を有し、当社の基盤事業であるオフィス事業に精通しています。さらに、当社の人事部門責任者としての経験も有しています。同氏は、当社の基盤事業の設計開発部門責任者として、設計子会社の設立、生産子会社の統合などの改革を主導してきたことに加えて、当社の人事部門責任者としてグローバル人事システムの構築などにも実績を残してきました。同氏は、これまで培ってきた設計開発部門を軸とした当社の基盤事業に関する豊富な経験と高い知見を活かし、当社の経営にあたることができると判断し、当社取締役会は同氏を新たに取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 候補者坂田誠二氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者坂田誠二氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者坂田誠二氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者
番号

5

あずま
東

まこと
実

(1945年5月25日生)

再任

社外取締役
候補者

独立役員

所有する当社株式の数 7,900株

取締役在任期間 4年
(本総会終結時)

2017年度における
取締役会への出席状況 14/15回(93%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1972年 4月	株式会社東芝入社	2005年 12月	清華大学(中国)顧問教授(現在)
1989年 4月	同社総合研究所 基礎研究所所長	2008年 6月	株式会社東芝顧問
1994年 4月	同社研究開発センター 材料・デバイス研究所所長	2008年 8月	財団法人東芝国際交流財団評議員(現在)
1998年 7月	同社記憶情報メディア事業本部統括技師長	2010年 4月	TDK株式会社 顧問(現在)
1999年 4月	同社研究開発センター所長	2011年 6月	東京理科大学大学院イノベーション研究 科教授
2000年 6月	同社常務(研究開発センター所長)	2011年 10月	日本学術会議連携会員(現在)
2003年 6月	同社執行役上席常務(技術担当役員)	2014年 6月	当社社外取締役(現在)
2005年 6月	同社執行役専務(最高技術責任者)		

【当社における取締役としての担当】 指名委員／報酬委員

【重要な兼職の状況】 日本学術会議連携会員／清華大学(中国)顧問教授／TDK株式会社顧問／財団法人東芝国際交流財団評議員

社外取締役候補者とした理由

東実氏は、株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また東京理科大学大学院イノベーション研究科教授としての経験から、高い経営能力と技術に関する幅広い知識・経験を有しております。同氏は、現在当社の社外取締役であり、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、指名委員として、経営幹部の選解任などについて、また報酬委員として、報酬内容や報酬制度について、客観的な立場から提案や議論を行っています。さらに、技術分野の経営幹部出身者ならではの、先進的な知識と幅広い経験を活かし、当社の長期的な事業戦略に関して積極的な指摘・助言も行っています。以上のことから、同氏は、引き続き当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会には同氏を引き続き社外取締役候補者として推薦いたしました。

- (注) 1. 候補者東実氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者東実氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、東実氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
 4. 候補者東実氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
 5. 候補者東実氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者
番号

6

いじま
飯島

まさみ
彰己

(1950年9月23日生)

再任

社外取締役
候補者

独立役員

所有する当社株式の数 3,900株

取締役在任期間 2年
(本総会終結時)

2017年度における
取締役会への出席状況 13/15回(87%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1974年 4月	三井物産株式会社入社	2008年 4月	同社常務執行役員
2000年 6月	同社鉄鋼原料本部製鋼原料部長	2008年 6月	同社代表取締役常務執行役員
2004年 4月	同社金属総括部長	2008年10月	同社代表取締役専務執行役員
2005年 4月	同社金属・エネルギー総括部長	2009年 4月	同社代表取締役社長
2006年 4月	同社執行役員鉄鋼原料・非鉄金属本部長	2015年 4月	同社代表取締役会長(現在)
2007年 4月	同社執行役員金属資源本部長	2016年 6月	当社社外取締役(現在)

【当社における取締役としての担当】 指名委員／報酬委員長

【重要な兼職の状況】 三井物産株式会社 代表取締役会長／一般社団法人日本経済団体連合会副会長

社外取締役候補者とした理由

飯島彰己氏は、グローバルに事業を展開する三井物産株式会社の経営者としての卓越した実績と豊富な経験を有しております。また、一般社団法人日本経済団体連合会副会長という重責も担っております。

同氏は、現在当社の社外取締役であり、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、報酬委員長として、委員会の運営を主導し、委員の議論の活性化を図るとともに、客観的な立場を踏まえて議論をとりまとめております。さらに、指名委員として、企業の経営トップとしての立場に基づく積極的な提案や議論を行っています。さらに、その高い専門性を活かし、当社のグローバルビジネスの展開などについて、主にグローバルガバナンスやリスクマネジメント等の観点からアドバイスを行っており、当社の企業価値向上に向けた事業活動においても、大きく貢献しております。

以上のことから、同氏は、引き続き当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

(注) 1. 候補者飯島彰己氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者飯島彰己氏は、三井物産株式会社の代表取締役会長であります。当社と三井物産株式会社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および三井物産株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。

2. 候補者飯島彰己氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。

3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、飯島彰己氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。

4. 候補者飯島彰己氏は東京証券取引所所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。

5. 候補者飯島彰己氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者
番号

7

はたの むつこ
波多野 睦子 (1960年10月1日生)

再任

社外取締役
候補者

独立役員

所有する当社株式の数 1,900株

取締役在任期間 2年
(本総会最終時)

2017年度における
取締役会への出席状況 14/15回 (93%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1983年 4月	株式会社日立製作所入社	2010年 7月	東京工業大学工学院電気電子系教授(現在)
1997年 9月	米国カリフォルニア州立大学バークレー校 客員研究員(2000年8月まで)	2014年10月	日本学術会議会員(現在)
2005年 4月	株式会社日立製作所 中央研究所主管研究員	2016年 6月	当社社外取締役(現在)

【当社における取締役としての担当】 報酬委員

【重要な兼職の状況】 東京工業大学工学院電気電子系教授/日本学術会議会員

社外取締役候補者とした理由

波多野睦子氏は、東京工業大学工学院電気電子系教授として、またその他多くの行政機関委員などの経験を有しております。同氏は、現在当社の社外取締役であり、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。取締役会においては、同氏の経験を活かした多角的な視点による質問や提案を積極的に行っているほか、当社グループの戦略に関しても、同氏の専門性を活かした指摘・助言を行っております。さらに、報酬委員として報酬内容や報酬制度について、企業経営者とは異なる立場から提案や議論を行っております。以上のことから、同氏は、引き続き当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

(注) 1. 候補者波多野睦子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

- 当社と候補者波多野睦子氏の間では、2016年4月1日から2016年6月16日まで業務委託契約を締結し、当社から、同氏に対して業務委託料として150万円を支払っておりました。当該契約は、当社グループ技術経営会議に参加いただき、当社の技術経営に対して外部視点で助言・提案を行っていただくことを目的としたものです。もっとも、当該契約は同氏が当社社外取締役として選任される前に終了していること、加えて当社の社外役員の独立性基準(18頁参照)に該当しないことから、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者波多野睦子氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、波多野睦子氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低賠償責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 候補者波多野睦子氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
5. 候補者波多野睦子氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。

候補者
番号

8

もり
森かずひろ
和廣 (1946年10月7日生)

新任

社外取締役
候補者独立役員
(予定)

所有する当社株式の数

0株

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1969年 4月	株式会社日立製作所入社	2010年 6月	日立キャピタル株式会社取締役会長 社外取締役
1999年 2月	同社中部支社長		株式会社日立メディコ 社外取締役
2003年 6月	同社執行役	2011年 4月	日立マクセル株式会社(現 マクセルホールディングス株式会社)取締役
2004年 4月	同社執行役常務 電機グループ長&CEO	2012年 4月	株式会社日立製作所執行役副社長
2005年 8月	同社執行役常務 株式会社日立ディスプレイズ取締役社長	2013年 6月	株式会社日立ハイテクノロジーズ取締役 会長社外取締役
2006年 4月	株式会社日立製作所 執行役専務	2014年 6月	いすゞ自動車株式会社 社外取締役 (現在)
2007年 1月	同社代表執行役執行役副社長 (2012年3月迄)		
2007年 6月	日立キャピタル株式会社社外取締役		

【重要な兼職の状況】 いすゞ自動車株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由

森和廣氏は、株式会社日立製作所の代表執行役執行役副社長などを歴任するなど日立グループの経営者として、また同社の改革を担った一人として、豊富な経験と技術・営業全般に関する幅広い知識を有しております。加えて、現在、いすゞ自動車株式会社の社外取締役を務めており、当社の企業価値向上に向けて広い視野からの建設的な助言や提言をいただけるものと期待しております。同氏は、以上のことから、豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導力を発揮して、客観的に業務執行を監督することにより、当社の取締役会の機能をさらに強化できると判断し、当社取締役会は同氏を新たに社外取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 候補者森和廣氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者森和廣氏は、いすゞ自動車株式会社の社外取締役であります。当社といすゞ自動車株式会社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社およびいすゞ自動車株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏が2013年3月まで在籍していた株式会社日立製作所と当社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および株式会社日立製作所それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者森和廣氏の任期は、第2号議案が原案どおり承認された場合には、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、社外取締役との間で会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。森和廣氏の選任が承認された場合は、当該責任限定契約を締結する予定であります。
4. 候補者森和廣氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
5. 候補者森和廣氏の所有する当社株式の数は、2018年3月31日現在の状況を記載しております。

取締役選任の考え方

<取締役の選任基準>

<経営能力>

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

1. 事業・機能の広い領域に識見をもち、全社的・長期的視点にたつて適切に思考し、判断する能力を有すること
2. 本質を見極め、課題を明らかにする洞察力を有すること
3. グローバルに発想し、グローバルに最適な判断を行うことができること
4. 判断力・洞察力の基点として幅広い経験を有し、企業価値および競争力の飛躍的向上に繋がる高い実績をあげていること
5. コーポレートガバナンスのあり方をしっかり認識した上で、株主および顧客をはじめとする多様なステークホルダーの視点に立つて、適切に思考し判断を行うことができること

<人格・人間性>

(監督機能の円滑な遂行にあたっての取締役相互および経営執行との良好な信頼関係)

1. 高潔(誠実かつ高い道德観・倫理観を有する)であり、法令および社内ルールの厳格な遵守はもとより、高い道德観・倫理観に基づくフェアで誠実な判断・行動を率先していること
2. 人間尊重の精神に立つて、他者に対し敬意と信頼を持って接するとともに、多様な価値観や考え方を深く理解・受容し、個々の人格と個性を尊重した判断・言動・行動を率先していること

<社外取締役の選任基準>

社外取締役の選任基準は、社内取締役と同じ上記の基準に加え、異分野に関する専門性、問題の発見および解決能力、洞察力、戦略的思考能力、リスク管理能力、指導力等に優れていることを付加的な基準とします。

取締役の選任プロセス・評価プロセス

当社は、競争力強化と企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある選任・評価プロセスを構築するために、任意の指名委員会を設置しています。

<選任プロセス>

取締役の選任については、指名委員会が取締役の選任基準に基づき、複数回の審議を経て候補者を選定し、取締役会へ候補者を答申します。その後、取締役会での審議を経て、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

なお、第3号議案の上程については、指名委員会において2017年12月、2018年2月の2回の審議を経て候補者を選定しました。

<評価プロセス>

取締役の評価については、指名委員会が取締役の評価基準に基づき、社内取締役は定量評価と定性評価、社外取締役は定性評価によってそれぞれの取締役の評価を審議します。また、取締役の任期を2年から1年に変更することに伴い、取締役の評価についても毎年実施することに変更しました。

CEOの評価とCEOのサクセッションプラン

リコーグループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし永続していくための重要戦略としてCEOサクセッションプラン(CEO交代とCEO候補者の選定・育成)を位置付けています。

取締役の任期を1年に変更することに伴い、CEOを含む社内取締役の評価についても毎年実施することに変更しました。

①CEO交代

年に1回、CEOの評価とCEO交代要否について、株主視点を踏まえ指名委員会で審議しています。

②CEO候補者の選定・育成

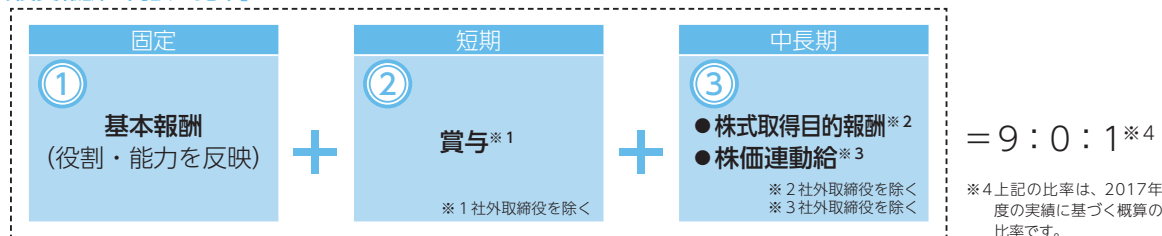
年に1回、CEO自らが人選した次期CEO候補者および次期CEO候補者の現状の確認、今後の育成等に関して、指名委員会で審議しています。

取締役の報酬に関する考え方

当社は、リコーおよびリコーグループの株主価値の増大に向けて、中長期にわた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、役員報酬を位置付けています。また、コーポレートガバナンス強化の視点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図るための取り組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

- 1) 取締役任期に期待される役割・能力を反映する基本報酬、会社業績を反映する賞与（業績連動報酬）、中長期的な株主価値向上を反映する報酬の3つの要素で構成する。
- 2) 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや、報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

「役員報酬の内訳と比率」



① 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から構成されます。加えて、代表取締役や取締役会議長、指名委員長・報酬委員長等の役割給が加算されます。2017年度の支給総額は、3億6,600万円です。

② 賞与は、株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標をもとに決めています。2017年12月12日の報酬委員会において、賞与支給額算出の基準とする重要指標を営業利益に決めました。時価総額と相関の強い営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向上に責任を持つことをより明確にしました。加えて、仕組み上算出された結果に関わらず、ガバナンスや非財務等の状況も含め、賞与支給の可否を報酬委員会で審議し、決定します。
(ご参考)

賞与の支給額は、報酬委員会の審議において適切であると判断し、決定された以下のフォーミュラにより算出されます。

取締役の賞与支給額 = 算定基礎額 (基本報酬月額) × 利益係数 (連結営業利益から決定される月数^{※5}) ※5 月数 = 連結営業利益額 (単位: 百万円) ÷ 20,000

③ 株価を反映する報酬のうち、株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、株価連動給は、事業年度ごとの株主価値増大に対するインセンティブとして、株式市場の平均株価に対するリコー株価により増減する手当を支給します。株式取得目的報酬および株価連動給については、どちらも当社から各取締役へ原資としてキャッシュでの支払いを行っており、2017年度の支給総額は3,300万円です。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役は、業績連動報酬等の変動報酬はなく、基本報酬のみの支給としています。加えて、役員退職慰労金制度については、2007年6月27日開催の第107回定時株主総会の日をもって廃止しています。

また、2017年度に支払った取締役の報酬については、46頁に記載のとおりです。

報酬の検討プロセス

当社は、競争力強化と企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある報酬の検討プロセスを構築するために、任意の報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、取締役の報酬基準に基づき、複数回の審議を経て業績や個々の評価に基づき、①賞与以外の基本報酬、株式取得目的報酬および株価連動給については各々の報酬額を決定し、②賞与については各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申します。その後、賞与については取締役会での審議を経て、株主総会への取締役賞与支給議案付議の要否を決定します。

<2017年度の賞与について>

2017年度の取締役賞与については、2017年度通期決算の営業利益が1,156億円の赤字となったことを受け、報酬委員会は取締役賞与支給に関する議案を付議しないことを決定し、2018年4月27日の取締役会で報告しました。

2017年度 取締役会の実効性評価の結果概要

当社は、2017年度（2017年4月から2018年3月まで）に開催された取締役会の実効性評価会を2018年4月27日に実施しました。結果概要は以下のとおりです。

I. 評価の方法

成長戦略へ舵をきる2018年度を迎える今回の評価にあたっては、取締役会と執行とが緊張感をもって適切に連携できる好循環を作り出すことが必要であるとの認識により、監督側である取締役会の実効性向上の観点に留まらず、監督の対象となる執行への評価も併せて実施しました。

具体的には、昨年提案された2つの改善項目（下記参照）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、取締役および監査役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。

以下の結果概要は、当該記述および討議の内容・結果を総括したものとなります。

II. 2017年度「取締役会実効性評価」の結果概要

当社取締役会は、2016年度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、実効性向上に取り組みました。

<2017年度の基本方針>

- 1) 適切なモニタリングにより構造改革を促進させるような環境を整備する。
- 2) 成長戦略に関する議論を通して会社の将来的方向性を明確化する。
- 3) 持続的な成長ならびに企業価値の向上に資する健全経営を促進させる監督体制を整備する。

<2017年度の改善項目>

- 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。
 - 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。
- 上記の取り組みに対して、今回の実効性評価において以下のような評価がありました。

1. 監査・監督の実効性向上の観点からのガバナンス体制の点検と改善への評価（改善項目①）

- ◎コーポレートガバナンスのさらなる強化のため、取締役任期の1年化、社長ならびに取締役に対する評価の強化、顧問制度の見直し、情報開示プロセスの見直し、包括的なガバナンスの点検としてのガバナンス検討会の実施等、外形基準にとられない実効的な改善が行われたことについて評価されました。
- ◎一方で、成長戦略を展開するにあたって、関連会社に対するグローバルガバナンスについてさらなる強化を図る必要があり、その実現に向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。

2. 企業体質の転換にむけた執行への働きかけとモニタリングへの評価（改善項目②）

- ◎取締役会における執行への働きかけとモニタリングに対しては以下のような評価がされました。
 - ・「リコー再起動」を掲げた新経営体制の下、複数の重要経営課題に対して果敢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ており、取締役会による適切な執行への働きかけとモニタリングが実施された。
 - ・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組みが確実に実行されるとともに、その報告が取締役会へ適切に行われ、迅速かつ的確な合意形成・意思決定が促進された。
 - ・重要事項の議論の充実および意思決定のための重点議案、ならびにモニタリング強化のための定常議案を中心に、適切に議案がスケジュール化されている。
- ◎一方で、2018年2月に発表された「リコー挑戦」の実行を確実なものとし、取締役会が執行を後押しするためにも、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。

3. 執行の観点からの評価

- ◎多くの重要な経営課題への対応が求められた執行に対しては、以下のような評価がありました。
 - ・新経営体制となり、取締役会での議論および情報提供の質の向上がみられ、経営の透明性が高まった。

- ・社長のリーダーシップにより、取締役会での審議や意思決定を真摯に受け止め、プロアクティブな姿勢で重要課題に対応しており、構造改革を中心として着実に成果へ繋げている。
- ◎一方で、今後の成長戦略を実行するためにも、本社機能としてのグループ経営管理能力の向上、ならびに事業構造の転換に向けた組織と権限の設計等の体制面における点検と改善が必要であるとの指摘がありました。

Ⅲ. 2018年度 取締役会 実効性向上にむけた取り組み

上記のような評価を踏まえ、当社取締役会は、成長戦略「リコー挑戦」の実行に向け、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。

<2018年度の基本方針>

- 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。

<2018年度の改善項目>

- 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、迅速かつ確な対応を促す。

社外役員の独立性基準

1. 当社の社外取締役および社外監査役は、原則として独立性を有するものとし、以下各号のいずれにも該当する者とする。なお、リコーグループとは、当社および当社の子会社で構成される企業集団をいう。
 - (1) 当社の総議決権の10%以上の株式を有する者（以下「主要株主」という。）または当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - (2) リコーグループが主要株主となっている会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - (3) 現在リコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと、または就任の前10年以内にリコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でなかったこと。
 - (4) 直近事業年度においてまたは直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコーグループを主要な取引先としていた者（リコーグループへの売上額がその者の連結売上額の2%以上である者をいう。）またはその者（その者の親会社および子会社を含む。）の取締役（独立性を有する社外取締役を除く。）、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。
 - (5) 直近事業年度においてまたは直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコーグループの主要な取引先であった者（その者への売上額がリコーグループの連結売上額の2%以上である者をいう。）またはその者（その者の親会社および子会社を含む。）の取締役（独立性を有する社外取締役を除く。）、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。
 - (6) リコーグループから役員としての報酬以外で直近事業年度においてまたは過去3事業年度の平均で1事業年度に1,000万円以上の金額の金銭その他の財産を直接または間接に得ているコンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士またはその他の専門家でないこと。
 - (7) リコーグループから直近事業年度においてまたは過去3事業年度の平均で1事業年度にその団体の総収入の2%以上の金額の金銭その他の財産を直接または間接に得ている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティング・ファームまたはその他の専門的アドバイザー・ファーム等の団体に所属する者でないこと。
 - (8) 第1号から第7号までに該当する者の配偶者、二親等内の親族または生計を一にする親族でないこと。
 - (9) リコーグループから取締役を受け入れている会社またはその会社の親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の重要な使用人である者でないこと。
 - (10) その他、当社との間で実質的に利益相反が生じるおそれのある者でないこと。
2. 前項第1号および第4号ないし第9号のいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役および社外監査役として適格であると判断される者については、当該人物が社外取締役および社外監査役として適格であると判断する理由を対外的に説明することを条件として、当該人物を社外取締役および社外監査役に選任することができる。

以上

1 | リコーグループの現況

(1) 当年度の事業の状況

事業の経過および成果

■ 全般の状況

経営を取り巻く経済環境

2017年度の世界経済は、前年度からの回復基調を維持し、全体として堅調に成長しました。日本、米国では、緩やかな経済成長が続いており、欧州もBrexit(英国のEU離脱)などによる先行きの不透明感はあるながらも堅調に推移しました。一方で、中国は緩やかな減速基調が続きました。

主要通貨の為替レートは、対ドルは前年度とほぼ同水準の推移となり、対ユーロは円安基調で推移しました。

そのような経済情勢の中で、当社の主力事業である事務機の需要は、先進国で緩やかな需要の減少が続く一方で、新興国では需要が拡大し、全体として前年からほぼ横ばいで推移しました。しかしながら金額ベースでは、新興国を中心とする低価格帯の製品需要の拡大による平均価格低下と、継続的な消耗品価格低下の影響を受け、緩やかな減少が続いています。一方、当社が成長領域と位置付けている商用印刷や産業印刷では、デジタル化の進展により、需要の堅調な拡大が続いています。

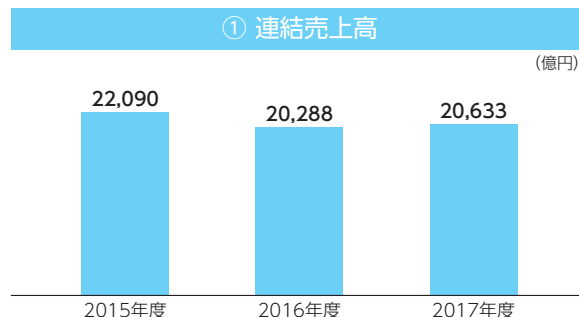
当年度の業績

第19次中期経営計画の初年度となる当年度は、「リコー再起動」を掲げ、成長を阻害する要因はすべて取り除くべく、過去の前例にとらわれず、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取り組んでまいりました。

当年度は、生産拠点の統廃合、開発機種の絞り込

み、本社および間接業務の効率化などの施策を進め、コスト構造改革の活動に一定の目的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、電子デバイス事業および観光事業のパートナーへの一部株式譲渡などを実施しました。さらに、取締役会の体制や仕組みの見直し、グローバルガバナンス強化のための社内体制や管理体制の見直しを進め、コーポレートガバナンスのさらなる強化と透明性の向上を図りました。

2017年度の連結売上高は、前年度に比べ1.7%増加し、2兆633億円となりました(①)。米国での販売体制の見直しに伴う一時的な販売活動量の減少などによりオフィスプリンティング分野の売上高が減少したものの、成長領域であるオフィスサービス分野、産業印刷分野、その他分野の産業プロダクツなどが増収となったことに加え、円安の影響などもあり、売上高は前年比増収となりました。(→ [参照] 部門別売上高 27頁へ)



地域別では、国内はオフィスサービス分野、その他分野が成長し、前年比増収となりました。米州は、オフィスプリンティング分野の減少などにより、減収となりました。欧州・中東・アフリカはオフィスサービス分野、商用印刷分野などの成長と為替の影響により増収となりました。その他地域は、オフィスプリンティング分野、産業印刷分野などが成長し、増収となりました(②)。

売上総利益は、オフィスプリンティング分野での売上高減少の影響を受けた一方で、売価維持施策の展開や製造原価低減などによる利益創出に加え、為替の影響などにより、前年度に比べ0.3%増加となる、7,910億円となりました。

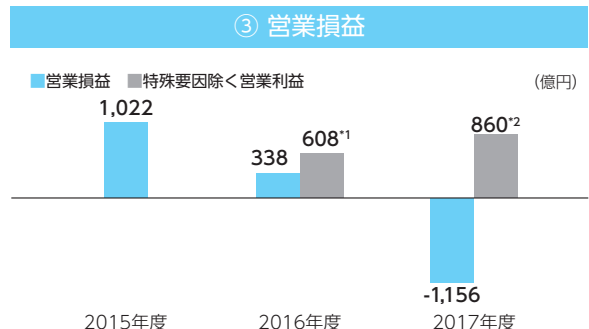
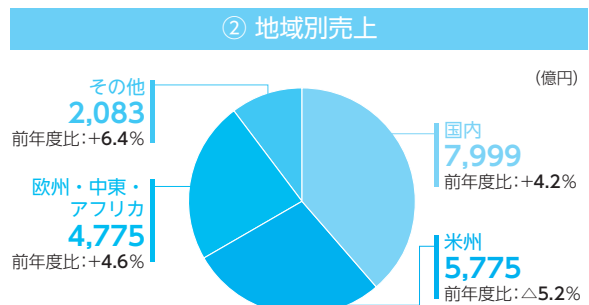
販売費および一般管理費は、構造改革効果の創出、業務プロセス改革などによるその他の経費支出の抑制を進めた一方で、構造改革費用、リコーインド関連費用(→【参照】海外連結子会社における経緯と対応 24頁へ)などの計上により、前年度に比べ3.0%増加となる、7,779億円となりました。

なお、当年度は、構造改革費用として315億円を計上しました。構造改革効果としては、施策を前倒して進めたことなどにより、一過性の収益111億円と、固定費削減416億円を創出しました。2017年度から2019年度までの3年間に累計1,000億円の構造改革効果を創出する目標に対し、計画以上に進展しました。

また、当年度は、過去の企業買収に関わるのれん等の固定資産の減損損失(→【参照】減損損失について 23頁へ)として1,759億円を計上しました。これは、第19次中期経営計画における成長に向けての戦略転換に伴い、事業領域の再定義を行い、また、よりきめ細かな意思決定、事業管理体制に変更したことから、減損判定の単位の見直しを行い、新たに設定した単位での減損テストの結果、減損損失の計上となったものです。

以上の結果、営業損益は、減損損失の影響により、1,156億円の営業損失となりました。しかしな

がら、リコーインド関連費用、減損損失、構造改革費用、一過性収益などの特殊要因を除くと、営業利益としては860億円相当となり、前年度と比べて実質的な収益力(稼ぐ力)の強化を着実に進めることができました(③)。



*1 構造改革費用106億円、リコーインド関連費用69億円、減損損失95億円を除いた営業利益

*2 構造改革費用315億円、リコーインド関連費用52億円、減損損失1,759億円を除いた金額から、一過性収益111億円を引いた営業利益

金融収益および金融費用は、前年度に比べ為替差損が増加し、税引前損益は、1,241億円の損失となりました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期損益は、1,353億円の損失となりました(④)。

また、当年度は、構造改革施策の展開などにより、キャッシュ創出力の強化を進めました。

総資産は、資産の見直しを進めたことと、減損損失の影響により、前年度から1,182億円減少となる2兆6,410億円となりました。

親会社の所有者に帰属する持分は、前年度から1,325億円の減少となる9,095億円となりました。株主資本比率は34.4%と引き続き安全な水準を維持しています(⑤)。

また、フリーキャッシュフローは、構造改革活動による事業収益力の改善、棚卸資産の削減、資産見直しなどにより、前年度から476億円の収入増加となる292億円の収入となりました(⑥)。ファイナンス事業の影響を除くフリーキャッシュフローは、659億円の収入となり、2019年度までの3年間累計で1,000億円を創出する目標に対して、順調に推移しています。

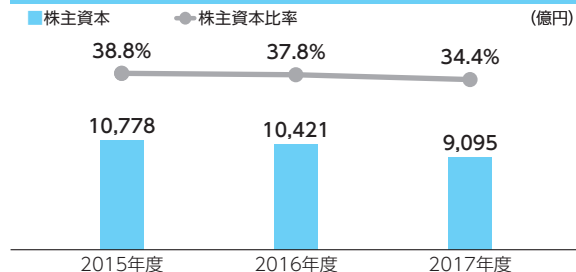
④ 親会社の所有者に帰属する当期損益

(億円)



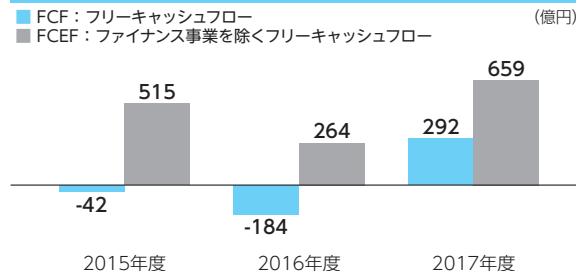
⑤ 親会社の所有者に帰属する持分

(億円)



⑥ フリーキャッシュフロー

(億円)



減損損失について

1. 減損損失の概要

2017年度第4四半期において、資産の減損損失として1,759億円を計上いたしました。主な減損損失の事業別の内訳は、オフィスプリンティング事業：1,487億円、オフィスサービス事業：269億円となっております。

減損損失となった資産は、地域では主に米国の“のれん”、有形固定資産および無形資産となります。オフィスプリンティング事業では、2008年に買収したIKON Office Solutions, Inc. (以下、IKON社)の“のれん”が含まれております。オフィスサービス事業では2014年に買収したmindSHIFT Technologies, Inc. (以下、mindSHIFT社)の“のれん”が含まれています。

2. 減損損失の経緯

当社では、これまで「画像&ソリューション分野」「産業分野」「その他分野」の3つの開示セグメントに基づいて、事業管理を行ってまいりました。その中で、「画像&ソリューション」は、複合機・プリンターを中心とした“オフィスイメージング”、お客様が同一で販売面でシナジーがある“ネットワークシステムソリューション”、お客様が一部重なりかつ技術シナジーがある“プロダクションプリンティング”の3つの分野で構成され、当社の中核事業としてこれらのシナジーを活かしグローバルに売上拡大を目指し成長させていくのが従来の戦略でした。従来はその事業区分に基づいて、“のれん”などの資産の評価を行ってまいりました。

2017年4月にスタートした第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。こうした戦略に応じた事業管理を行うために、2017年度より開示セグメントを、「オフィスプリンティング」「オフィスサービス」「商用印刷」「産業印刷」「サマル」「その他」へと、より細かいセグメントに分けました。

同時に、これら6つの事業領域ごとに、実際のマネジ

メントの意思決定を実施し、さら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ました。その上で、管理単位にそって新たに設定した資金生成単位において、戦略の転換に基づいて将来キャッシュフローを見直し、資産価値の評価を行った結果、減損損失を計上することとなりました。

3. 減損損失対象の主な会社について

今回、減損損失の主な対象となったIKON社とmindSHIFT社につきまして、経緯を補足します。

〔IKON〕

減損損失の大きなウエイトを占めるIKON社の買収は2008年に行いました。IKON社買収により、米国でのオフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷の事業拡大を図ることができ、今後の新たな成長に活用できる顧客基盤や人材、ノウハウといった経営資源を確保できました。結果として、IKON社買収は一定の成果があったと認識しています。

一方で、クラウド/モバイル環境の進展、デジタル化の進展に伴うペーパーレス化が想定以上に進み、オフィスプリンティング事業の競争が激化、単価下落が北米で顕著になっており、収益面において課題がありました。

第19次中期経営計画より、先進国におけるオフィスプリンティング事業については、規模の拡大から徹底した利益重視へと戦略の転換を進めており、それにより継続投資を前提としていた将来キャッシュフローを見直した結果、IKON社の買収を主とするのれん、有形固定資産および無形資産を対象に減損損失を認識することとなりました。

〔mindSHIFT〕

mindSHIFT社の買収は、2014年に行いました。mindSHIFT社の買収により、米国におけるサービス事業の拡大、サービス・オフリング(お客様の課題を解決するサービスメニュー)の開発や、顧客の課題を解決し、信頼を得るための人材やノウハウを獲得することができました。

しかしながら、クラウドサービスの急速な普及や、競争環境の激化など市場環境が変化したこともあり、収益

性においては当初見込んでいた効果が今後も得られない可能性が高まってきました。

こうした環境変化を受けて、「リコー再起動」の下で、従来のオフィスサービス事業は利益貢献が期待できる事業へ集中し、本年2月に発表した成長戦略「リコー挑戦」において、リコーグループの強みの一つである顧客基盤にリコーならではの新たな付加価値を提供するための開発にリソースをシフトすることにいたしました。

これらの戦略転換を反映した将来計画を見直した結果、過去の戦略においてサービス事業の拡大を目的として買収した従来型のITサービス事業で発生した“のれん”を中心に減損を認識することとなりました。

4. 今後の対応について

当社では、事業成長のための経営資源獲得の手段としての買収を適宜検討してまいります。しかしながら、今回の減損損失計上を踏まえ、買収の検討にあたっては、成長戦略に沿った買収先の選定を行うとともに、買収時における買収価値の評価をより厳しく行ってまいります。併せてその実行のための本社機能の役割をさらに強化いたします。さらに、買収後の統合プロセスにおいても、現地に任せるのではなく、それぞれの案件に適したKPIを定めた上で、本社が適切に関与しながら買収後のモニタリングを徹底します。

海外連結子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の財政支援打ち切り決定について

1. 2017年度業績影響について

2017年度業績において、当社の海外連結子会社であるRicoh India Limited (以下、リコーインド)に関連して117億円の損失を計上いたしました。

リコーインドは、2015年に不適切会計の兆候が認められた後、事業の再建に向けて経営陣の刷新、コスト削減などを進めてまいりましたが、残念ながら業績の改善に至ることができませんでした。そのような中で、2017年度に、改めてリコーインドの状況を精査した結果、財務支援を打ち切ることを決定し、2017年10月27日に公表しました。その時点で、債権など回収が見込めない資産に対する引当金として、65億円の費用を第2四半期に計上いたしました。その後、さらに資産の精査を進め、在庫、売掛金などの資産について今後の回収が見込めないものと判断し、第4四半期に52億円の引当金を計上しました。

2. これまでの経緯

リコーインドは、2015年度第1四半期(4月～6月)の決算報告を行った後、適切なコーポレートガバナンスの観点から会計監査人を変更いたしました。その後、同年度第2四半期(7月～9月)決算において、新会計監査人から一部社員による不正行為の兆候の指摘がリコーインド経営陣・同監査委員会に対してなされました。同社監査委員会は外部専門家を選任し社内調査を進めつつ、同社は、2016年4月13日にトップマネジメントを刷新して事業の運営体制を整え、提出が遅れていた2015年度第2四半期(7月～9月)の決算を2016年5月18日にボンベイ証券取引所に対して提出いたしました。

その後、リコーインドは不適切会計処理を継続調査し、2016年7月19日に修正結果を反映した同年度の損失見込みをリコーインドが公表するとともに、同日、リコーはインドの会社法審判所(National Company Law Tribunal)に対して、リコーインド事業再建のために増資の審査申請手続を開始しました。(増資実施同年10月15日)

また、当社としては、リコーインドの会長職にリコー本社執行役員を新たに派遣するなどし、新マネジメント体制の元、経理・財務機能の正常化、適切な会計報告の実施、再発防止策などの支援を行い、現地事業再建に努めてきました。

そのような中で、リコーインドの主要取引先であったFourth Dimension Solutions(本社：ニューデリー、インド国立証券取引所上場、以下「FDS社」と)との取引関係が悪化しました。リコーインドはFDS社の複数の共同受注案件の収益性改善のために取引関係を見直すべくFDS社と折衝を続けてきましたが合意に至らず、FDS社による契約不履行も頻発したため、2017年3月にFDS社との契約の一部を解除し、かつ前渡金の返還を求めて折衝を続けていました。

一方FDS社は、2017年9月にリコーインドに対してインド破産倒産法に基づき会社更生手続開始の申立てを実施しました。手続の開始には至らなかったものの、これによりFDS社との係争が表面化しました。さらに同年10月26日に、FDS社から同様の申立てが行われましたが、前回同様に手続の開始に至りませんでした。

このような状況下で、当社としては、2017年4月から就任した山下社長の下、グローバルで聖域なき構造改革を断行する「リコー再起動」の方針に基づき、リコーインドに対する支援に関して再検討した結果、グループ全体の損失を限定するために、現状のままでは今後追加の財務支援を行わないことを決定し、2017年10月27日に開示を行いました。

その後、2018年1月29日に、リコーインドは、インド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続開始の申立(*)を行うことを決議し、インド会社法審判所に対して申立てを行いました。

リコーインドはこれまで、事業の再建に向けて経営陣の刷新、コスト削減などを進めてきましたが、同社の主要取引先との関係が悪化したことなどにより、契約の不履行や、取引先からの債権回収ができないなどの事態が発生していました。今般、債務が履行できない状態とな

ったため、取引先、社員、少数株主ほかステークホルダーに最良の選択としてこの度の申立てに至ったとしています。

当社としては、リコーインドの最大のサプライヤー、債権者かつ株主としてインド会社法審判所の判断を注視していきます。当社商品をお使いいただいているお客様へのサービスを低下させないことが極めて重要であると認識しており、サービス提供の継続、サービス品質の維持に最大限努めてまいります。今後の状況に関しましてご報告が必要な情報ございましたら、速やかにご報告します。

*インド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続について

当該申立てを受けた会社法審判所により手続開始決定がなされると、管財人による財産管理が行われるとともに、債権者委員会による承認および会社法審判所による認可を目指して更生計画案の作成が行われる期間が設けられます。当該期間内に会社法審判所に更生計画案が提出されなかった場合その他インド破産倒産法所定の事由が発生した場合には、清算手続へと移行することとなります。

3. リコーインドにおける問題の要因について

インドはその他の新興国とは異なり、ITサービス中心に拡大しているマーケットであったため、地域の特性やビジネスモデルへの理解が十分ではなく、売上が伸びていた結果でビジネスが上手く推進できていると認識していました。その結果、急激な事業拡大を不自然な成長と認識できず、発覚が遅れました。

また、これまでは、海外販売子会社の管理について、本社より権限委譲された地域統括会社(4極：日本、米州、欧州、アジア)が主体となり、各地域の海外販売子会社を管理する体制となっていました。

その中で、リコーインドは海外子会社の中で唯一、現地で上場している子会社であり、インドの上場規則に則り、経営のガバナンス体制が整えられていました。それ故に、他の海外子会社とは異なり、地域統括会社によるチェックなどが甘くなっていた面もあったと認識しております。

さらに、リコーインドにおいては基幹業務システムが

統一されていなかったため、不正の把握が難しい状態になっていました。また、内部通報制度においても、海外子会社から本社に直接通報する仕組みがありませんでした。

4. 再発防止に向けた取り組み

当社は、2017年10月に開示したように、リコーインドに対する財務支援方針変更の事態を厳粛に受け止め、グループガバナンス強化を目的とし、本社・地域統括会社・海外子会社との連携を軸とした、再発防止策に取り組んできました。

さらに、2018年1月に、リコーインドがインド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続開始の申立てを行ったことを踏まえて、事業運営および組織強化の視点も加えた以下の再発防止策に取り組んでおります。

1) 事業管理強化

- (ア)中期経営計画や事業計画立案・承認時の、地域・事業の独自性を意識したリスク評価項目レビューの仕組み整備
- (イ)新興国のカントリーリスク、新規・成長事業のビジネスリスクに見合った子会社管理の実施
- (ウ)海外子会社の事業管理を強化し、購買プロセスをグローバルで標準化
- (エ)新しい事業領域における失敗事例・ベストプラクティスを水平展開する仕組みの構築

2) 経営管理強化

- (ア)地域統括会社と本社の関連会社主管管理部門、経理部門が一体となった海外子会社の管理強化
- (イ)本社機能が各国ごとの事業の実施状況を確認できる仕組みの構築

3) 組織体制強化

- (ア)本社に販売会社の統括組織設置と、地域統括会社・販売会社との責任範囲・役割の再定義
- (イ)本社経理・財務機能の統合による、レポートラインと管理責任所在の明確化

4) コンプライアンス強化

- (ア)海外子会社の現地幹部出向者に対して、事業管理

や内部統制に重点を置いた役割や責任を明確にする教育の実施

- (イ)アジア・パシフィック極への指名報酬委員会設置による、経営幹部の評価・監督の強化
- (ウ)内部通報制度のグループ各社での整備強化と全従業員への周知徹底、および、グループ全役職員が本社に直接通報できる内部通報共通窓口の設置

5) 監査強化

- (ア)取引内容のチェック強化など内部監査の実効性向上のために、グローバル監査チームによる内部監査を実施
- (イ)各海外子会社の会計監査人を、当社で採用している監査法人の系列に統一化し、海外子会社の会計監査人との連携を強化

6) ITガバナンス強化

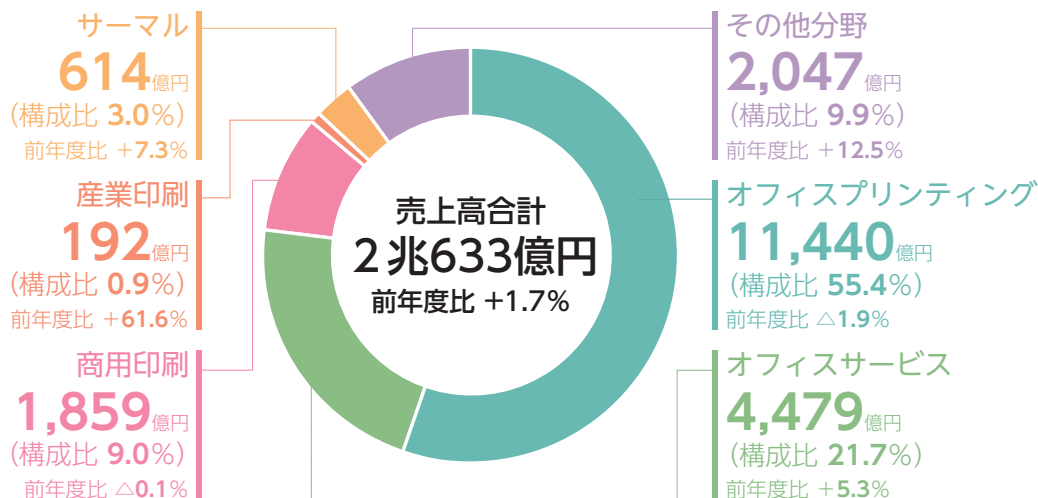
アジア・パシフィック圏の基幹システムのアセスメント実施と、ITガバナンスが効いたシステム再構築

5. 人事上の措置について

リコーインドに関わる一連の事態を重く受け止め、2017年10月27日に、代表取締役社長執行役員に加え、取締役3名と執行役員1名が、月額基本報酬の15%を3ヶ月間返上することを発表しました。さらに、前取締役社長執行役員(2017年10月当時は特別顧問)につきましても、報酬の30%を3ヶ月分返上のうえ、2018年3月末をもって辞任いたしました。また、今般の決定により、旧体制の懸念に一定の目処がついたことから、取締役会長が任期満了をもって退任します。

■ 部門別売上高の状況

分野	製品・サービス
オフィスプリンティング	複合機・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナ等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等
オフィスサービス	パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、関連サービス・サポート・ソフトウェア、ドキュメント関連サービス・ソリューション等
商用印刷	カットシートPP(プロダクションプリンター)・連帳PP等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等
産業印刷	インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンター等
サーマル	サーマルペーパー、サーマルメディア等
その他分野	光学機器・電装ユニット・デジタルカメラ・産業用カメラ・3Dプリント・環境・ヘルスケア等



オフィスプリンティング | 11,440 億円 (前年度比1.9%減)

55.4%

主要な事業内容

オフィスプリンティング分野は、当社の基盤事業として、世界トップクラスのシェアを有するオフィス向け複合機をはじめ、プリンターなどの画像機器や関連サービスなどを提供しています。

■ 主な製品・サービス

複合機・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナ等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等



オフィスプリンティング分野は、2017年度からスタートした第19次中期経営計画において、従来の規模の拡大から利益重視の戦略に転換するとともに、戦略転換に伴う体制の最適化を図りながら、収益力強化と新たな価値提供創出に取り組んでいます。

当年度は、世界的に需要が拡大しているA4カラーレーザープリンター複合機の新製品として「RICOH SP C261SFシリーズ」を発売しました。また、国内向けに、市区町村が発行する各種証明書コンビニエンスストアなどに設置された機器から取得するサービスに対応した「行政証明書交付サービス対応複合機」を発売、自治体などの業務負担軽減や住民サービス向上などに貢献します。さらに、環境負荷を大幅に低減したデジタルフルカラー再生複合機の新製品として「RICOH MP C4503RC」なども発売しました。

当年度のオフィスプリンティング分野の売上高は、北米の販売体制改革に伴う営業活動の一時的な停滞の影響などにより、前年度に比べ1.9%減少し11,440億円となりました。営業損益は、のれん等の固定資産の減損損失1,487億円の計上により、営業損失となりました。しかしながら、減損損失を除いた営業利益は、採算を重視した売価適正化や、グループをあげて取り組んでいる経費削減活動の成果等により、前年度から増益となりました。



A4カラーレーザープリンター複合機
[RICOH SP C261SF]

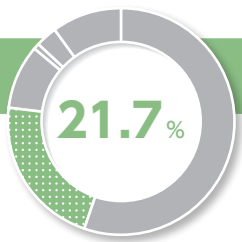


自治体向け行政証明書交付サービス対応複合機



デジタルフルカラー再生複合機
[RICOH MP C4503RC]

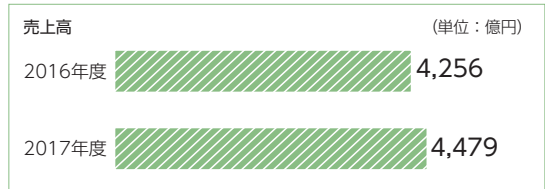
オフィスサービス | **4,479** 億円 (前年度比5.3%増)



主要な事業内容

オフィスサービス分野は、新しい働き方をサポートするビジュアルコミュニケーション製品の提供に加えて、IT環境の構築からネットワーク環境の運用支援、ユーザーサポート等を組み合わせたトータルソリューションを通してオフィスのお客様の課題解決に貢献しています。

■ 主な製品・サービス
 パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、関連サービス・サポート・ソフトウェア、ドキュメント関連サービス・ソリューション等



オフィスサービス分野は、全世界に広がる顧客基盤をベースに、お客様の働き方改革を支援するソリューション・サービスを提供するなど、オフィスのお客様への提供価値を高めることで事業成長を目指しています。

当年度は、リコージャパン(株)が、日本マイクロソフト(株)と共同で、中堅中小企業におけるクラウドサービス基盤の導入・構築から活用促進、管理、運用支援までを行う取り組みを開始しました。さらに、テレビ会議システムの新製品として、異なる機器や環境でも接続できる仮想会議室タイプの「RICOH Unified Communication System Advanced」、プロジェクターの新製品として「RICOH PJ WX5770シリーズ」など11機種を発売するなど、製品・サービスの強化を図りました。

当年度のオフィスサービス分野の売上高は、国内を中心にITインフラ、コミュニケーションサービス等が伸長し、前年度に比べ5.3%増加し4,479億円となりました。営業損益は、のれん等の固定資産の減損損失269億円の計上により、営業損失となりました。しかしながら、減損損失を除いた営業利益は、売上拡大、収益性の改善などの効果により、前年度の赤字から黒字化することができました。



インタラクティブ ホワイトボード (電子黒板)
 [RICOH Interactive Whiteboard D6510]



テレビ会議・Web会議システム
 [RICOH Unified Communication System P3500]



左記、製品・サービスの活用シーン

商用印刷 | **1,859** 億円 (前年度比0.1%減)

9.0%

主要な事業内容

商用印刷分野は、印刷業を営むお客様に、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連の製品・サービスを提供しています。

■ 主な製品・サービス

カットシートPP(プロダクションプリンター)・連帳PP等機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェア等



商用印刷分野は、高画質や高生産性、幅広い用紙への対応力に加え、新たなビジネスを切り開く付加価値の高い印刷物を生産できる製品へのニーズが高まっており、市場の拡大が続いています。こうした商用印刷のお客様のニーズにお応えしながら、お客様のビジネスの拡大に貢献することで、事業の拡大を図っています。

当年度は、カラープロダクションプリンターの新製品として「RICOH Pro C7210Sシリーズ」を発売しました。新製品は、従来機で好評だったホワイトやクリアなどのスペシャルカラートナーに引き続き対応するとともに、色味調整や画像位置調整の作業を自動化し、印刷オペレーションの省力化と印刷品質の安定化を両立しました。

当年度の商用印刷分野の売上高は、カットシートのカラー機を中心に稼働台数増により、関連消耗品およびサービスが堅調に伸長したものの、製品端境期の影響などにより製品売上が減少しました。その結果、売上高は、前年度に比べ0.1%減少し1,859億円となりました。営業利益は、消耗品の増加に加えて、販売費および一般管理費が大きく減少したことにより、前年度に比べ増益となりました。



カラープロダクションプリンター
[RICOH Pro C7210S]



[RICOH Customer Experience Center
(リコーカスタマーエクスペリエンスセンター) TOKYO]

主要な事業内容

産業印刷分野は、家具、壁紙、自動車外装、服飾品生地など、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド、インクジェット用インク、産業用プリンターなどを製造・販売しています。

■ 主な製品・サービス

インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンター等

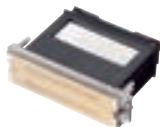
売上高 (単位：億円)



産業印刷分野は、耐久性に優れ、様々なインクへ対応できるリコーのインクジェットヘッドを核として、産業向けの新たな市場・お客様の獲得を目指しています。さらに、3Dプリンターに代表されるアディティブマニュファクチャリングやバイオプリンティングなど、プリンティング技術を活用した新たな価値創造も可能になると考えています。

当年度は、衣類に直接印刷できるガーメントプリンター[RICOH Ri 100]を新発売した他、アクリルやガラス、木材、アルミ、鋼板などの素材に印刷できる産業印刷向け大判UVフラットベッドインクジェットプリンター[RICOH Pro T7210]を欧米などで新発売するなど、プリントシステムの製品の拡充を行いました。

当年度の産業印刷分野の売上高は、海外を中心にインクジェットヘッドの販売が好調に推移し、前年度に比べ61.6%増加し192億円となりました。営業損益は、前年度に比べて増益となったものの、事業成長に向けた製品開発や体制強化の費用などにより、営業損失となりました。



インクジェットヘッド [RICOH MH5421MF]



RICOH Pro T7210で印刷したもの

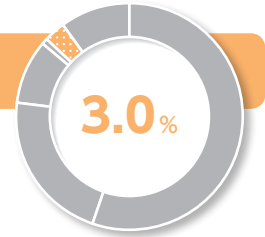


RICOH Ri 100で印刷したもの



大判UVフラットベッドインクジェットプリンター [RICOH Pro T7210]

サーマル | **614** 億円 (前年度比7.3%増)



主要な事業内容

サーマル分野は、食品用のPOSラベル、バーコードラベル、配送ラベルなどに利用されているサーマルペーパーや、衣料品の値札やブランドタグ、チケットなどに使われる熱転写リボンを製造・販売しています。

■ 主な製品・サービス

サーマルペーパー、サーマルメディア等



サーマル分野は、eコマースの拡大による荷札ラベルの需要が全世界的に拡大するなど、需要が堅調に拡大する中で、リコーグループが長年培ってきた材料技術などにより、耐熱性、耐擦過性、印字精細性、保存性などに優れたサーマルペーパーやリボンなどを提供し、事業を着実に拡大しています。また、独自のレーザーリライタブル技術などを活用した非接触のラベル書き換えが可能な「リライタブル レーザーシステム」など新たな価値提供の拡大にも取り組んでいます。

当年度のサーマル分野の売上高は、欧米を中心に売上が堅調に推移し、前年度に比べ7.3%増加し614億円となりました。営業利益は、材料供給不足や販売経費の増加等により、前年度に比べ減益となりました。



食品POSラベルに使われるサーマルペーパー



配送ラベルに使われるサーマルペーパー



リライタブル レーザーシステム

その他分野 | **2,047** 億円 (前年度比12.5%増)

9.9%

主要な事業内容

その他分野は、「産業プロダクツ」、「Smart Vision」、その他の幅広い事業分野を含む「その他」から構成されています。リコーグループの持つ技術力等を活かして、産業向けからコンシューマー向けまで幅広い製品・サービスを提供しています。

【産業プロダクツ】: 光学技術や画像処理技術を活かした精密機器部品等を提供しています。

【Smart Vision】: 360°全天球カメラ、プロユースの一眼レフカメラ、防水・防塵・対衝撃性能に優れたアクションカメラ等ユニークで魅力的な製品を製造・販売しています。

【その他】: 3Dプリンターの導入から運用を含めたソリューションの提供、脳磁計事業を中心とするメディカルイメージング(ヘルスケア)、環境技術や環境事業の創出など、新たな事業機会の拡大を行っています。また、関連会社が独自に事業拡大を行っている事業なども含まれています。

■ 主な製品・サービス

光学機器・電装ユニット・デジタルカメラ・産業用カメラ・3Dプリント・環境・ヘルスケア等

Smart Visionでは、高画質な4K解像度の動画撮影などに対応した360°全天球カメラ[RICOH THETA V]を発売しました。また、産業プロダクツでは、先進運転支援システムのニーズが急速に拡大する自動車業界向けに車載用ステレオカメラを発売し、販売を拡大しました。

当年度のその他分野の売上高は、前年度に比べ12.5%増加し2,047億円となりました。国内で産業プロダクツ事業、リース・ファイナンス事業の売上高が増加しました。海外は為替の影響もあり売上高が増加しました。営業利益は、前年度にカメラ事業ののれん等の固定資産の減損損失を計上していたこともあり、前年度に比べ大幅に改善しました。



車載用ステレオカメラ



360°全天球カメラ「RICOH THETA V」



脳の神経活動を見える化する脳磁計

(2) 対処すべき課題

第19次中期経営計画の一年目である2017年度は、「リコー再起動」として、構造改革、成長事業の重点化、経営システムの強化を基本プランとして掲げました。

当年度は、まず新たな成長の阻害要因を全て取り除くべく構造改革を推進しました。特に、基盤事業であるオフィスプリンティングにおいては、売上拡大よりも利益重視へと転換し、そのための体制変更や固定費および経費の適正化を完遂させることに注力しました。また拠点統廃合などによる資産効率の改善、事業選別の徹底にも取り組み、収益力強化を加速しました。

第19次中期経営計画の二年目となる2018年度は、成長戦略「リコー挑戦」を大きく前進させる一年として、オフィスプリンティング事業の収益力強化とともに、新たな柱となる事業の拡大に邁進してまいります。

そして、2020年度から「飛躍」を掲げ、持続的な成長とさらなる発展を確実なものにしてまいります。

構造改革への取り組み

リコーグループは、複写機・複合機の販売と保守サービスを展開する業界随一と言われる体制を築き、世界中のお客様との関係を深めつつ大きな成長を遂げました。そこで作り上げられた体制や業務プロセスを、これからの事業環境に即したものと再構築することが、喫緊の課題であると認識し、過去から学ぶのではなく未来を見据えた構造改革を進めています。

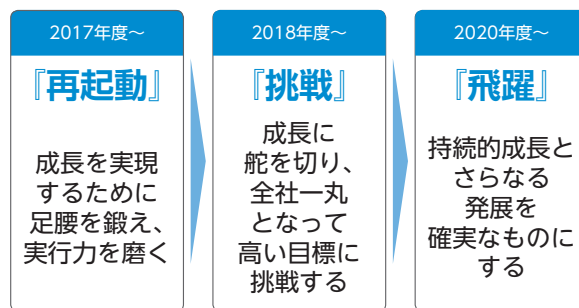
第19次中期経営計画では、3年間(2017年度～2019年度)合計での構造改革効果目標を1,000億円としました。2017年度は、海外の販売体制最適化、生産拠点再編、本社/バックオフィス機能のスリム化、複合機/プリンターの開発機種絞り込み、などの施策を展開し、構造改革効果として416億円を創出しました。これは、当初の予定よりも先行して進捗しています。また、リコー電子デバイス(株)および三愛観光(株)の株式譲渡、コカ・コーラ ボトラーズジ

ャパンホールディングス(株)の株式売却など、聖域を設けずに資産や事業の見直しも実施しました。

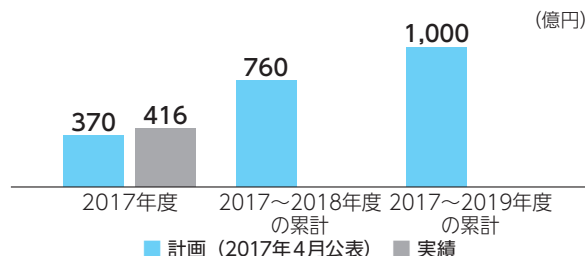
2018年度は、全員参加による業務プロセス改革や事業選別の徹底をさらに進めるなど、盤石な企業体質を築くための取り組みを継続、強化してまいります。

当年度の営業損益は、構造改革費用315億円、リコーインド関連費用117億円、のれんなど資産の減損損失1,759億円が発生し、1,156億円の損失となりました。これら特殊かつ一過性の費用を除くと、前年度に比べて利益水準はいちだんと改善しています。複合機の売価維持、製造原価低減、成長領域の事業拡大などの成果が重なり、稼ぐ力は着実に向上しています。

持続的な成長に向けたステージ



構造改革効果 計画と実績



成長戦略の基本的な考え方

成長戦略の策定にあたっては、2つの社会的潮流を捉えています。SDGs*1（持続可能な開発目標）の達成に貢献しない企業は、たとえ高収益でも市場の評価は得られず、持続的な成長が見込めないということと、個々人の生き方や価値観の多様化が進むことです。

成長戦略「リコー挑戦」では、社会課題解決と事業の両立が企業の絶対的な命題になるという認識のもと、リコーグループが特に重視する5つの重要課題（知の創造・生産性向上・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現）を設定しました。今後はSDGsに基づく規制や規格づくりが進むことも予想されます。また、SDGsが投資家や消費者コミュニティに浸透すると、製品やサービスの価値をSDGsの観点から説明することも必要になります。先の5つの重要課題は、リコーグループがかねてより考えて実践してきたものです。これら5つの重要課題に資する事業活動を展開し、SDGs達成への貢献とリコーグループの企業価値向上の同時実現を果たす所存です。

また、個々人の生き方や価値観の多様化が進んでいます。IT・ネットワーク・モノのインターネット（IoT:Internet of Things）などの進化も相俟って、働く場所の制約はなくなり、働き方においても個人化（パーソナリゼーション）が加速しています。

この変化を大きな事業機会と捉えて、個々人の生活や働き方をより充実したものとする新たな製品やサービスを提供しつづけてまいります。

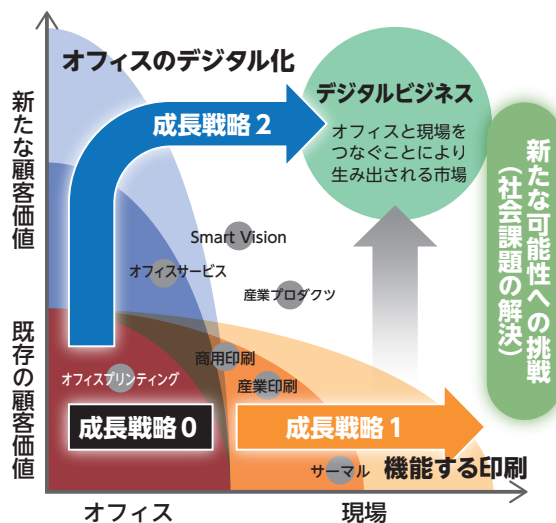
*1 SDGs :Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）
貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰も取り残されない」社会を2030年までに実現することを目指す世界共有のゴール。2015年9月の国連サミットで採択。

成長戦略「リコー挑戦」では、これら2つの社会的潮流を踏まえつつ、当社の強みを活かした戦略として、「成長戦略0」「成長戦略1」「成長戦略2」の3つを設定しました。

「成長戦略0」は、顧客価値増大とオペレーション効率改善の両輪で稼ぐ力を強化します。

基盤事業においては、長年にわたり光学、画像処理、機械、電気、化学、制御などの技術を蓄積しています。それらを高度に組み合わせたプリンティング技術や全世界に広がる顧客基盤（140万社のお客様）を活かして、新たな収益源となる成長戦略を開拓する戦略が、「成長戦略1」と「成長戦略2」です。

強みを活かした3つの成長戦略



成長戦略0

基盤事業“最強”化への挑戦

複合機と各種業務アプリケーションソフトをクラウドコンピューティングで連携させて、お客様の業務課題に対するソリューションメニューを拡充します。複合機が業務変革における中核機器へと進化し、付加価値を高めてまいります。

また、ロボットや人工知能(AI)なども採り入れて生産の自動化や保守プロセスの効率化を進めます。生産やアプリケーションソフト開発の外部への委託、サプライチェーンマネジメントのデジタル化・高度化などにも取り組み、業界最高水準の低コストオペレーションを目指してまいります。

成長戦略1

プリンティング技術による産業革新への挑戦

商用や産業用途向けのプリンティング技術を進化させて、紙にとどまらない衣料品や建材などへの“表示する印刷”を強化し、顧客基盤を拡大します。さらに、アディティブマニュファクチャリング(積層造形)やバイオプリンティング(細胞積層)などの“機能する印刷”にも挑戦します。将来的には、創薬や再生医療など様々な分野への展開も視野に、プリンティングの未来を広げてまいります。

成長戦略2

オフィスと現場を繋ぐ価値創出への挑戦

お客様の生産性向上や知識創造を当社のデジタル機器とIoTや人工知能(AI)などの先端技術を組み合わせた新たなソリューションで支援します。複合機、電子黒板(Interactive Whiteboard)、テレビ会議システム(Unified Communication System)、360°全天球カメラなどは、「働くをスマートに」という概念のもと、様々な働く場での仕事の効率化やコミュニケーションの円滑化に、より一層貢献するよう進化を続けてまいります。

また、世界中のお客様のもとに配置されたこれらの機器は、文書、画像、音声などの多くのデータをデジタル化し、収集しています。アプリケーションソフトウェア、データ基盤、人工知能(AI)、セキュリティなどの有力なパートナーと連携しながら、様々なデータを蓄積、分析し、お客様のビジネスの成功を支えるエッジデバイス*2とアプリケーションにより、新たな顧客価値を創造していきたいと考えています。

*2 エッジデバイス：文字・写真・音声・動画などの様々な情報の出入り口となる複合機やカメラをはじめとしたデータ処理機能を持つネットワーク機器

なお、上記三つの成長戦略に加えて、体動や呼吸などの生体情報を高精度にモニタリングできるベクトルセンサーシステム、てんかんや認知症などの早期発見を可能にする脳磁計などを、社会課題の解決に貢献しつつ、リコーグループをさらに飛躍させる新しい事業と位置付けて強化してまいります。

さらなる成長と事業構成の変革

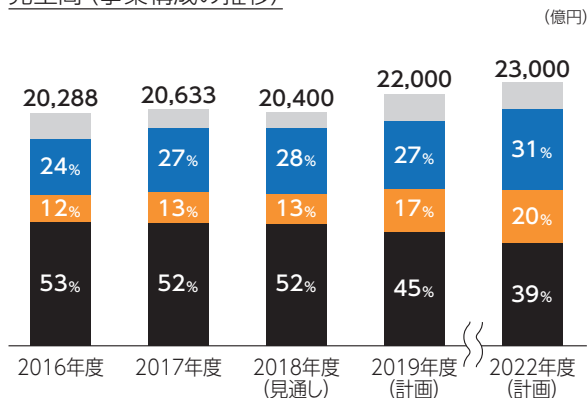
基盤事業の収益力強化と新しい事業の拡大を実現し、さらなる成長を目指します。第19次中期経営計画の二年目となる2018年度は、売上高2兆400億円、営業利益800億円、ROE5.0%以上の業績見通しとしております。中計最終年度となる2019年度は、売上高2兆2,000億円、営業利益1,000億円、ROE6.9%を目指します。また中計3年間合計のファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー(FCEF)は1,000億円*3を創出してまいります。さらに、次の中計期間の最終年度となる2022年度は、売上高2兆3,000億円、営業利益1,850億円、ROE9.0%以上を目指します。その際のファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー(FCEF)は2,500億円*4の創出を目指します。事業成長と同時に、事業構造の変革を進めます。三つの成長戦略の2016年度における売上高構成比は、成長戦略0(オフィスプリンティング)53%、成長戦略1(商用印刷/産業印刷/サーマル)12%、成長戦略2(デジタル

ビジネス/オフィスサービス/産業プロダクツ/Smart Vision) 24%でした。それぞれの成長戦略を実行することで、2019年度の事業構成は、成長戦略0が45%、成長戦略1が17%、成長戦略2が27%へ、さらに2022年度には、成長戦略0が39%、成長戦略1が20%、成長戦略2が31%へと事業構成を大きく変えていきます。そのために、2019年度までに、成長戦略1と成長戦略2にそれぞれ1,000億円の戦略的投資を実施する計画です。

*3：2017～2019年度の累計

*4：2020～2022年度の累計

売上高 (事業構成の推移)

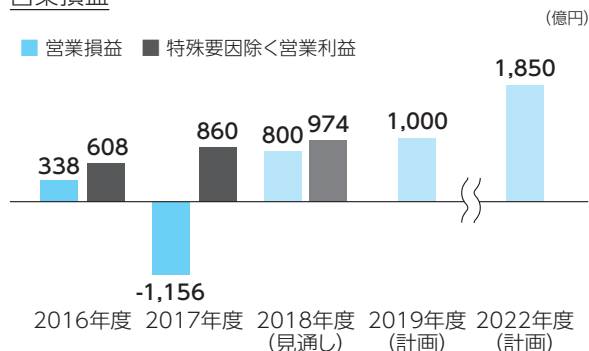


成長戦略0 オフィスプリンティング

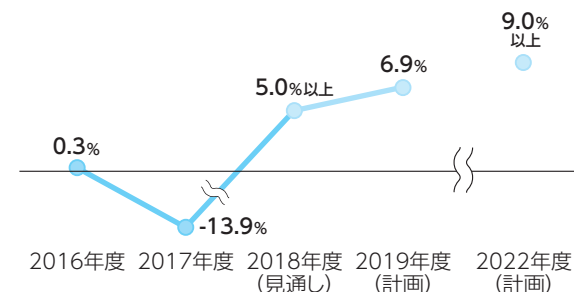
成長戦略1 商用印刷、産業印刷、サーマル

成長戦略2 デジタルビジネス、オフィスサービス、産業プロダクツ、Smart Vision

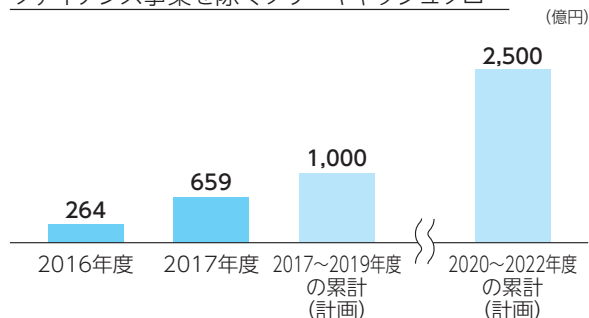
営業損益



ROE



ファイナンス事業を除くフリーキャッシュフロー



経営システムの強化

2017年度は、経営の実行力強化と権限委譲を進めるために、コーポレートガバナンスや経営管理に関する制度や仕組みを大きく見直しました。具体的には、取締役任期の変更の決定、社内取締役の評価制度策定、経営管理体制の見直し、海外関連会社の管理強化などを実施しました。今後もこれらの実効性を高める取り組みを継続、強化します。

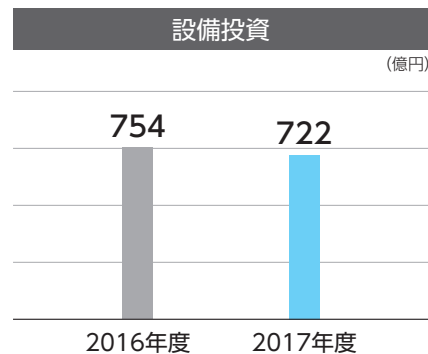
また、リコーグループがこれまで培ってきた「三愛精神」が育んできた文化や風土をしっかりと受け継ぐ一方で、従来の慣習や前例を見直し、聖域を設けずに構造改革を進めてまいります。成長戦略の実行にあたっては、「開かれた意思決定と迅速かつ確実な実行」をキーワードに、自前主義にとらわれず、広く社外の知見も活用しながら取り組んでまいります。

(3) 設備投資および資金調達の状況

① 設備投資の状況

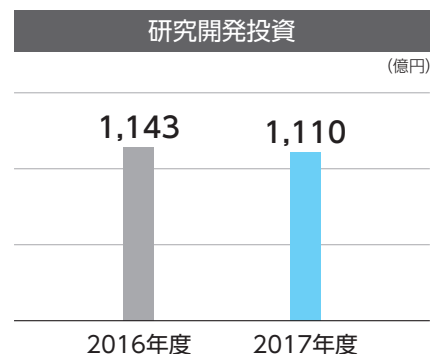
リコーグループにおいて当年度に実施しました設備投資の総額は722億円(うち当社149億円)で、主なものは次のとおりであります。

- (a) 当年度中に完成および購入した主要設備
開発拠点建屋の増設
(リコーテクノロジーセンター)
- (b) 当年度継続中の主要設備
特記すべき事項はありません。



② 資金調達の状況

特記すべき事項はありません。



(4) 財産および損益の状況

■ リコーグループの財産および損益の状況の推移

区 分	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
売上高 (億円)	21,514	22,090	20,288	20,633
税引前利益または損失 (億円)	1,122	956	299	△1,241
親会社の所有者に帰属する 当期利益または損失 (億円)	685	629	34	△1,353
基本的1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益または損失 (円)	94.58	86.87	4.81	△186.75
資産合計 (億円)	27,302	27,764	27,592	26,410
親会社の所有者に帰属する 持分合計 (億円)	10,841	10,778	10,421	9,095

(注) 1. 当社の連結計算書類は2014年度より国際会計基準 (IFRS) に基づいて作成しております。

2. 2015年度より、一部のリース取引について総額表示から純額表示に変更しております。当該変更により2014年度については遡及適用した数値で表示しております。

■ 当社の財産および損益の状況の推移

区 分	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
売上高 (億円)	9,234	9,030	8,597	8,622
経常利益または損失 (億円)	491	△16	331	167
当期純利益または損失 (億円)	400	71	27	△935
1株当たり当期純利益または損失 (円)	55.21	9.80	3.86	△129.01
総資産 (億円)	10,589	10,870	10,712	10,356
純資産 (億円)	5,931	5,725	5,473	4,820

(5) 重要な子会社の状況

■ 子会社の状況(2018年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率 (%)	主要な事業内容
リコーインダストリー株式会社	100 百万円	100.0	事務機器の製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	事務機器の販売・保守サービス
リコーリース株式会社	7,897 百万円	52.9	総合リース業
RICOH ELECTRONICS,INC. (注)	27 百万米ドル	100.0	事務機器および消耗品の製造
RICOH USA INC. (注)	885 百万米ドル	100.0	事務機器の販売
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC	2.4 百万英ポンド	100.0	欧州地域における販売持株会社
RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.	31 百万シンガポールドル	100.0	事務機器の販売
RICOH ASIA INDUSTRY LTD.	180 百万香港ドル	100.0	事務機器の販売
RICOH ASIA INDUSTRY (SHENZHEN)LTD. (注)	35 百万米ドル	100.0	事務機器および消耗品の製造

(注) RICOH ELECTRONICS,INC.、RICOH USA INC.、RICOH ASIA INDUSTRY(SHENZHEN)LTD. に対する出資比率は、当社子会社保有の株式を含んでおります。

(6) 主要な営業所および工場 (2018年3月31日現在)

■ 国内の主要な拠点

当社 (所在地)

- ① — 本社事業所 (東京都)
- ② — 新横浜事業所 (神奈川県)
- ② — リコーテクノロジーセンター (神奈川県)
- ② — 中央研究所 (神奈川県)
- ② — 厚木事業所 (神奈川県)
- ③ — 沼津事業所 (静岡県)
- ④ — 福井事業所 (福井県)

子会社 (所在地)

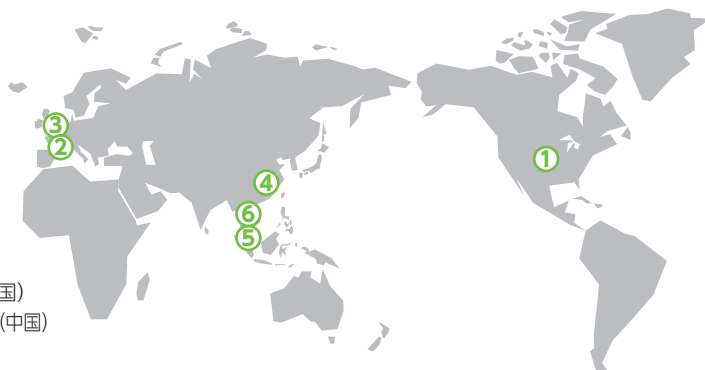
- ① — リコーインダストリアルソリューションズ株式会社 (神奈川県)
- ① — リコーインダストリー株式会社 (神奈川県)
- ② — リコーエレメックス株式会社 (愛知県)
- ③ — リコージャパン株式会社 (東京都)
- ③ — リコーリース株式会社 (東京都)



■ 海外の主要な拠点

子会社 (所在地)

- ① — RICOH ELECTRONICS, INC. (米国)
- ① — RICOH USA INC. (米国)
- ② — RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S. (フランス)
- ③ — RICOH UK PRODUCTS LTD. (英国)
- ③ — RICOH EUROPE HOLDINGS PLC (英国)
- ④ — RICOH ASIA INDUSTRY (SHENZHEN) LTD. (中国)
- ④ — SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD. (中国)

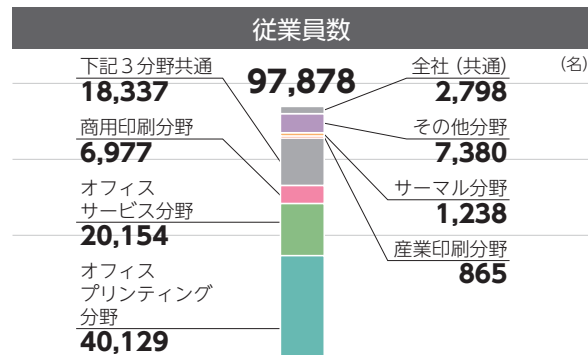


- ⑤ — RICOH ASIA PACIFIC PTE, LTD. (シンガポール)
- ⑥ — RICOH MANUFACTURING (THAILAND) LTD. (タイ)

(7) 従業員の状況(2018年3月31日現在)

① リコーグループの従業員の状況

区 分	従業員数
オフィスプリンティング分野	40,129 名
オフィスサービス分野	20,154 名
商用印刷分野	6,977 名
上記3分野共通	18,337 名
産業印刷分野	865 名
サーマル分野	1,238 名
その他分野	7,380 名
全社(共通)	2,798 名
合 計	97,878 名



② 当社の従業員の状況

従業員数	前年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
7,740 名	303 名(減)	44.0 歳	19.5 年

(8) 主な借入先(2018年3月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
株式会社三菱東京UFJ銀行	93,534
株式会社みずほ銀行	93,181
シンジケートローン	77,025

- (注) 1.株式会社三菱東京UFJ銀行の銀行名が2018年4月1日より「株式会社三菱UFJ銀行」へ変更となりました。
2.シンジケートローンは、株式会社三菱東京UFJ銀行および株式会社みずほ銀行を幹事とする協調融資によるものであります。

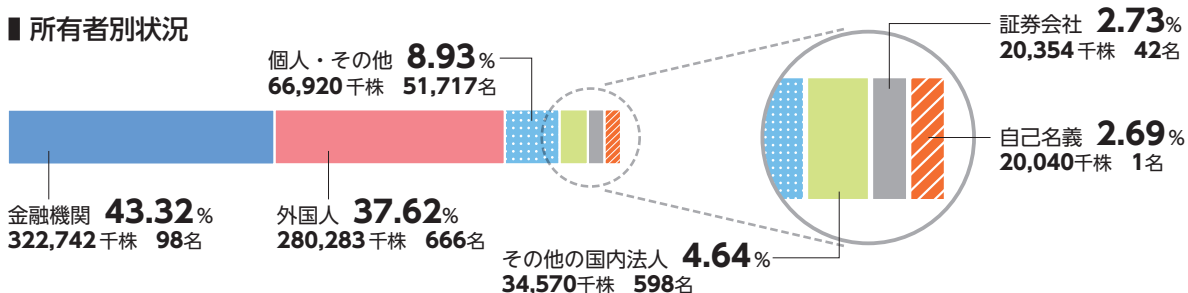
2 株式に関する事項 (2018年3月31日現在)

- | | |
|-------------|----------------|
| 1. 発行可能株式総数 | 1,500,000,000株 |
| 2. 発行済株式の総数 | 744,912,078株 |
| 3. 株主数 | 53,122名 |
| 4. 大株主 | |

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	67,225	9.27
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	50,453	6.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	39,686	5.47
日本生命保険相互会社	29,441	4.06
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	25,287	3.49
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	22,827	3.15
ECM MF	22,499	3.10
株式会社三菱東京UFJ銀行	21,573	2.98
BNY GCM CLIENT ACCOUNT J PRD AC ISG (FE-AC)	20,301	2.80
公益財団法人新技術開発財団	15,839	2.19

- (注) 1. 上記のほか、自己株式が20,040千株あります。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
 3. 株式会社三菱東京UFJ銀行の銀行名が2018年4月1日より「株式会社三菱UFJ銀行」へ変更となりました。

■ 所有者別状況



上場株式の政策保有に関する方針

当社は、業務提携や、協働ビジネス展開等の円滑化および強化の観点から、配当等のリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要なかつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式等を保有することができるものとします。

主要な保有株式の保有量については取締役会にて中長期的な経済合理性等を検証し、必要最低限の保有水準を心掛けるものとします。

3 | 会社役員 の 状況

(1) 取締役および監査役の状況 (2018年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況	
		(2018年3月31日現在)	(ご参考：2018年4月1日時点)
代表取締役	山下良則	CEO(Chief Executive Officer：最高経営責任者)	(同左)
取締役	近藤史朗	会長 技術経営諮問委員長 東北電力株式会社(同社社外取締役)	(同左)
取締役	稲葉延雄	取締役会議長	(同左)
取締役	松浦要蔵	研究開発本部長 知的財産本部長	顧問*
取締役	佐藤邦彦	オフィスプリンティング事業本部長	顧問*
取締役	大山晃	CFO(Chief Financial Officer：最高財務責任者) コーポレート統括本部長 CEO室長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長	販売本部長
取締役	野路國夫	指名委員長 株式会社小松製作所(同社取締役会長) 日本電気株式会社(同社社外取締役)	(同左)
取締役	東実	日本学術会議(同会議連携会員) 清華大学(同校顧問教授) TDK株式会社(同社顧問) 財団法人東芝国際交流財団(同財団評議員)	(同左)
取締役	飯島彰己	報酬委員長 三井物産株式会社(同社代表取締役会長) 一般社団法人日本経済団体連合会(同連合会副会長)	(同左)
取締役	波多野睦子	東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 日本学術会議(同会議会員)	(同左)
監査役	栗原克己	(常勤)	(同左)
監査役	大澤洋	(常勤)	(同左)
監査役	鳴沢隆	日清オイリオグループ株式会社(同社社外取締役) 平田機工株式会社(同社社外取締役)	(同左)
監査役	西山茂	早稲田大学大学院 経営管理研究科(同校教授) ユニプレス株式会社(同社社外取締役) ピジョン株式会社(同社社外監査役)	(同左)
監査役	太田洋	西村あさひ法律事務所(同所パートナー) 電気興業株式会社(同社社外取締役) 日本化薬株式会社(同社社外取締役) 一般社団法人日本取締役協会(同協会幹事) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員) 一般社団法人日本取締役協会 コーポレートガバナンス委員会(同委員会副委員長)	(同左)

*2017年11月の取締役会で、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。

- (注) 1. 取締役野路國夫氏、東実氏、飯島彰己氏および波多野睦子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役鳴沢隆氏、西山茂氏および太田洋氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 取締役野路國夫氏、東実氏、飯島彰己氏および波多野睦子氏、監査役鳴沢隆氏、西山茂氏および太田洋氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。

(2) 取締役および監査役の報酬等の総額

区 分	支給人員	報酬等の総額
	(名)	(百万円)
取締役(うち社外取締役)	10(4)	399(57)
監査役(うち社外監査役)	7(4)	86(29)
合 計	17	485

- (注) 1. 2017年6月16日開催の第117回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名に支給した報酬等を含んでおります。
2. 取締役の基本報酬の限度額は、2007年6月27日開催の第107回定時株主総会において、月額46百万円以内(うち社外取締役分月額7百万円以内)と決議されております。監査役の基本報酬の限度額は、1984年6月29日開催の第84回定時株主総会において、月額9百万円以内と決議されております。
3. 取締役の報酬等の額には、従業員兼務取締役の従業員分給与は含まれておりません。

(3) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職の状況

地 位	氏 名	重要な兼職の状況
社外取締役	野路 國夫	株式会社小松製作所 (同社取締役会長) 日本電気株式会社 (同社社外取締役)
社外取締役	東 実	日本学術会議 (同会議連携会員) 清華大学(同校顧問教授) TDK株式会社(同社顧問) 財団法人東芝国際交流財団 (同財団評議員)

地 位	氏 名	重要な兼職の状況
社外取締役	飯島 彰己	三井物産株式会社 (同社代表取締役会長) 一般社団法人日本経済団体連合会(同連合会副会長)
社外取締役	波多野 睦子	東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 日本学術会議(同会議会員)
社外監査役	鳴沢 隆	日清オイリオグループ株式会社(同社社外取締役) 平田機工株式会社 (同社社外取締役)
社外監査役	西山 茂	早稲田大学大学院 経営管理研究科(同校教授) ユニプレス株式会社 (同社社外取締役) ピジョン株式会社 (同社社外監査役)
社外監査役	太田 洋	西村あさひ法律事務所 (同所パートナー) 電気興業株式会社 (同社社外取締役) 日本化薬株式会社 (同社社外取締役) 一般社団法人日本取締役協会(同協会幹事) 公益財団法人ロツテ財団 (同財団評議員) 一般社団法人日本取締役協会 コーポレートガバナンス委員会(同委員会副委員長)

② 社外役員の主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	野路 國夫	株式会社小松製作所の経営改革など経営者としての卓越した実績と豊富な経験から、当社の構造改革やグループ経営管理などをはじめとする様々な分野において、積極的な指摘・助言を行っています。 また、指名委員長として事務局を指揮し、委員会の事前準備、審議進行を行い、その結果について取締役会へ上程・報告を行っております。さらに報酬委員として、報酬内容や報酬制度について客観的な立場から提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：87%（15回のうち13回出席）
社外取締役	東 実	株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また東京理科大学大学院イノベーション研究科教授としての実績と豊富な経験から、当社の技術戦略や長期的な経営戦略などをはじめとする様々な分野において、積極的な指摘・助言を行っています。 また、指名委員として経営幹部の選解任ならびに報酬委員として報酬内容や報酬制度について、客観的な立場から提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：93%（15回のうち14回出席）
社外取締役	飯島 彰己	グローバルに事業展開する三井物産株式会社の経営者として卓越した実績と豊富な経験から、グローバルガバナンスやリスクマネジメントなどをはじめとする様々な分野において、積極的な指摘・助言を行っています。 また、報酬委員長として、事務局を指揮し、委員会の事前準備、審議進行を行い、その結果について取締役会へ上程・報告を行っております。さらに指名委員として、企業の経営トップを経験した立場から提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：87%（15回のうち13回出席）
社外取締役	波多野 睦子	東京工業大学工学院電気電子系教授として、またその他多くの行政機関委員などの実績と豊富な経験から、技術や教育、政策などをはじめとする様々な分野において、多面的かつ積極的な指摘・助言を行っています。 また、報酬委員として、報酬内容や報酬制度について、企業経営者とは異なる立場からの提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：93%（15回のうち14回出席）
社外監査役	鳴沢 隆	証券アナリストや経営コンサルタントとしての経験に加え、株式会社野村総合研究所でのマネジメント経験に基づく観点から積極的に発言しております。 当年度開催の取締役会出席率：93%（15回のうち14回出席） 当年度開催の監査役会出席率：100%（13回すべてに出席）
社外監査役	西山 茂	公認会計士および大学教授として財務ならびに会計分野のプロフェッショナルとして活躍し、この経験に基づく観点から積極的に発言しております。 当年度開催の取締役会出席率：87%（15回のうち13回出席） 当年度開催の監査役会出席率：92%（13回のうち12回出席）
社外監査役	太田 洋	弁護士およびコーポレートガバナンスの専門家としての豊富な経験に基づく観点から積極的に発言しております。 当年度開催の取締役会出席率：100%（株主総会にて就任してからの取締役会13回すべて出席） 当年度開催の監査役会出席率：100%（株主総会にて就任してからの監査役会10回すべて出席）

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、2015年6月19日開催の第115回定時株主総会において、責任限定契約に関する定款を変更し、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)および監査役の責任限定契約に関する規定を設けております。

当該定款に基づき、当社が責任限定契約を締結したのは社外取締役および社外監査役のみであり、概要は次のとおりです。

(a) 社外取締役の責任限定契約

当該契約に基づく責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。

(b) 社外監査役の責任限定契約

当該契約に基づく責任限度額は、500万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。

4 | 会計監査人に関する事項

(1) 名称 有限責任 あずさ監査法人

(2) 報酬等の額

区 分	支払額
当社が会計監査人に 支払うべき報酬等の額	(百万円) 218
当社および子会社が当社の 会計監査人に支払うべき 報酬等の合計額	358

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておりませんので、上記報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社の重要な子会社のうち、RICOH ELECTRONICS,INC.、RICOH USA INC.、RICOH EUROPE HOLDINGS PLC、RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.、RICOH ASIA INDUSTRY LTD.、RICOH ASIA INDUSTRY(SHENZHEN)LTD. については、KPMGの監査を受けております。
3. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について合理的な水準であると認め同意の判断をいたしました。

(3) 非監査業務の内容

該当事項はございません。

(4) 会計監査人の解任または 不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項の各号に該当すると判断した場合に、監査役全員の同意によって解任いたします。この場合、解任およびその理由を解任後最初に招集される株主総会において報告いたします。

また、上記の場合のほか、会計監査人による適正な職務の遂行が困難であると認められる場合、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

5 | 会社の体制および方針

(1) 当社のコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

リコーグループは、経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識に適い、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、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コーポレートガバナンスに取り組んでいます。これにより、持続的な成長と企業価値の増大を図ってまいります。

リコーグループは、企業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めています。「リコーウェイ」は、「創業の精神(三愛精神)」と「経営理念」によって構成されています。経営の方針・戦略はリコーウェイに基づき策定されるなど、リコーウェイは自律的なコーポレートガバナンスの根本的な考え方となっています。

当社は監査役制度を採用しています。また、継続的な取締役会および執行役員制度の充実により、経営監督ならびに経営執行の強化を図っています。さらに社外取締役を招聘することにより経営の透明性と公正な意思決定の一層の向上を図っています。

取締役および執行役員の指名、報酬等については、当社独自の常設機関であり、社内および社外取締役を委員とする「指名委員会」、「報酬委員会」にて、立案、決定を行い、取締役会へ上程しています。また、取締役会による監督、監査役監査、内部監査などを包括的に強化する一環として、監査役と取締役が連携して会社の重要なガバナンステーマを議論するガバナンス検討会を設置し、検討を行っています。

取締役会の役割・責務

当社は定款において、取締役会が業務執行に関する重要事項を決議すると定めています。当社は核と

なる画像事業の確実な事業運営を求められているため、取締役会で重要執行案件を積極的に議論し、意思決定を行っています。また、業務執行については法令・定款の範囲で内規を定め、取締役会から権限委譲された代表取締役社長が主催する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」を設置しています。

取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

当社は取締役会の実質的な討議を確保するため、人数の上限を15名と定款に定め、現在10名の取締役を選任しています。社外取締役は東証の基準を踏まえた当社の独立性基準に基づいて選任し、取締役個々の選任に関しては、経営能力や人格・人間性・専門性などを基準としています。

社内の取締役が他の会社の役員に就任する場合は、取締役会の承認を必要としています。社外取締役が新たに他の上場会社役員に就任する際は指名委員会へ報告することを内規で定めています。

また、当社は法令に従って社外を含め取締役・監査役における重要な兼任状況を株主総会招集通知などで開示しています。

取締役・監査役の実効性確保のための前提条件

取締役・監査役に対し、役割と責任の理解、必要な知識習得の機会として、適宜トレーニングを実施します。

- ・社内の取締役・監査役には、役割の理解と、最新の法律知識等の理解を促進するために、適宜研修を行っています。各自が企業倫理、コンプライアンス等のE-ラーニングを受講しているほか、社外研修等にも参加しています。
- ・社外取締役・監査役については、十分な知見を有する者から選任していますが、就任に際して、当

社の事業内容の紹介、役割の説明や、必要に応じて主要拠点の視察等を行っています。

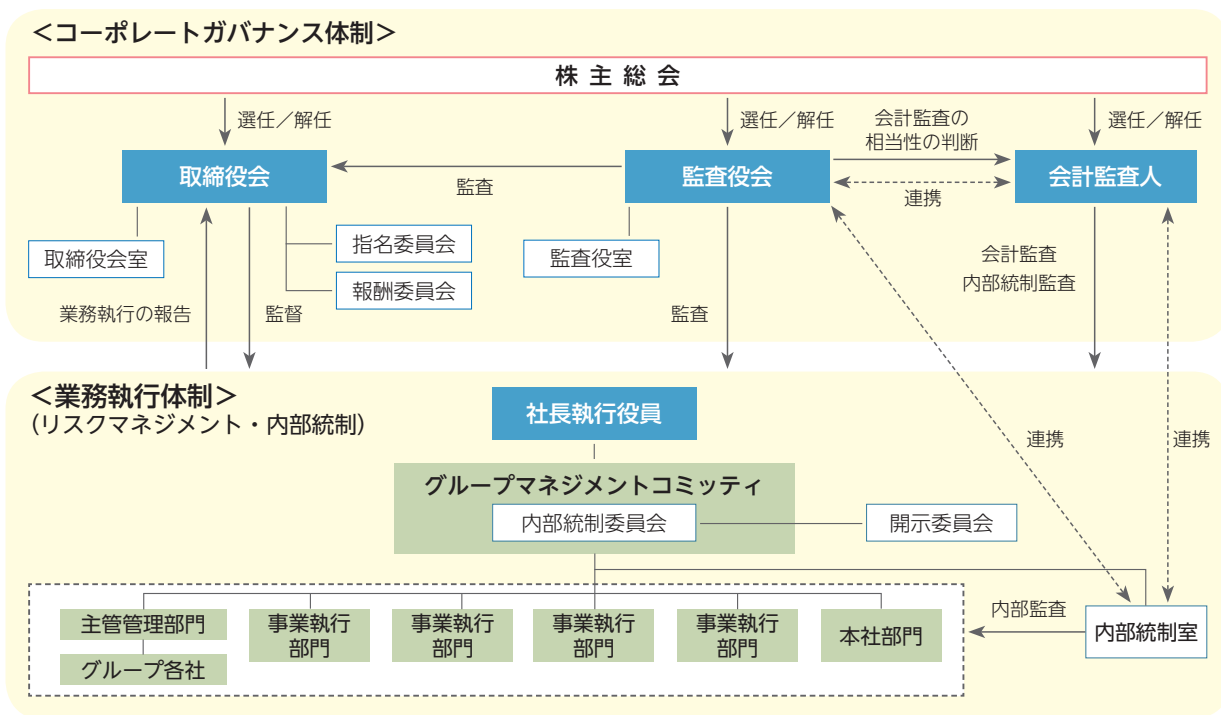
株主との建設的な対話に関する方針

- ・当社は、株主と積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行います。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めていきます。
- ・株主との対話の責任者は社長執行役員とし、必要に応じて担当役員を置きます。
- ・株主との対話を促進するためIR専任部署を設け、

関連部署との連携はIR専任部署が行います。

- ・株主との対話は原則としてIR専任部署が行いますが、個別の要望がある場合は必要に応じて社長執行役員または担当役員が面談に臨みます。
- ・株主との面談以外に、機関投資家向けに中期経営計画説明会、決算説明会およびスモールミーティングなどを行い、個人投資家向けには外部主催のIRイベントなどに参加し説明会を行います。また、株主総会后に株主懇談会を実施します。
- ・株主との対話を通して得られた意見などは四半期ごとに経営層に対しフィードバックを行います。
- ・インサイダー情報取扱に関する内規を遵守し、個別株主との対話ではインサイダー情報の開示は行いません。なお、インサイダー情報漏洩を防止し情報開示の公平性を保つため決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とします。

【コーポレートガバナンス体制図】



(2) 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況

業務の適正を確保するための体制

当社が業務の適正を確保するための体制として取締役会にて決議した事項は次のとおりであります。なお、本決議事項は、経営環境の変化等に対応して、定期的かつ継続的に見直しを実施するものとしております。(2018年4月27日開催の取締役会決議により、内容を改定しております。)

<p>内部統制システム 基本方針</p>	<p>当社は、リコーグループの事業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めている。</p> <p>「リコーウェイ」は、当社の創業者による「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「創業の精神(三愛精神)」と、「私たちの使命」「私たちの目指す姿」「私たちの価値観」からなる「経営理念」によって構成され、リコーグループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略および内部統制システムの基礎となっている。</p> <p>当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、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内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努める。</p>
<p>(1) 取締役および 従業員の職務 の執行が法令 および定款に 適合すること を確保するた めの体制</p>	<p>【基本方針の内容】</p> <p>当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレートガバナンスの考え方にに基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に合う高い倫理観とともに備えた企業風土の維持・強化に努める。</p> <p>1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p> <p>【基本方針の内容】</p> <p>① 社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化する。また、取締役会の過半数を非執行取締役とし、多様な視点での監督機能を強化する。</p> <p>② 取締役会を経営の最高意思決定機関として位置付け、その取締役会議長を非執行取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果敢な意思決定に繋げる。</p> <p>③ 取締役会の経営監督機能強化の一環として、非執行取締役を委員長とする「指名委員会」と社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設置し、各委員の過半数を非執行取締役、半数以上を社外取締役とすることで、取締役、執行役員等の候補者選定および報酬の透明性、客観性を確保する。</p> <p>④ 会社情報開示の正確性、適時性および網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置している。</p> <p>【内部統制システムの運用状況】</p> <p>① 取締役会は非執行取締役6名(うち社外4名)を含む10名で構成されており、2017年度は15回開催し、経営の透明性と公正な意思決定に努めました。</p> <p>② 指名委員会を3回、報酬委員会を3回開催し、社外取締役との議論を行い、透明性と客観性の確保に努めました。</p>

(1) 取締役および
従業員の職務
の執行が法令
および定款に
適合すること
を確保するた
めの体制

2) 従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

【基本方針の内容】

- ① コンプライアンスを含めたCSR (Corporate Social Responsibility) について、リコーグループの企業行動原則である「リコーグループCSR憲章」と、リコーグループ社員の行動原則を示した「リコーグループ行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の「ほっとライン」の設置および各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実に努める。また、当該窓口で報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行うことを禁止する。
- ② 金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努める。
- ③ 内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令等の遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施する。
- ④ 上記①②③の機能を統合的に強化推進する専門部門を設置する。また、リコーグループの内部統制システム構築・改善を実現するため、それらを審議、決定する定期開催の「内部統制委員会」をグループマネジメントコミッティ (GMC) 内に設置する。

【内部統制システムの運用状況】

- ① 「リコーグループ行動規範」については、国内では毎年教育の実施と全グループ社員の行動規範遵守の署名を得ております。海外では地域の慣習や法律に合わせた教育と署名の実施を行っています。
- ② 内部通報者に対する不利益な取り扱い禁止を含む「内部通報制度基本規定」をリコーグループ標準として制定し、国内外グループに周知しています。
- ③ 内部監査部門がリコーグループ全体を監査し、コンプライアンスや業務の有効性や効率性などにつき改善の助言を行っています。

<p>(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制</p>	<p>【基本方針の内容】 取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令および社内規則に基づき作成・保存・管理する。保存されている書類は、取締役および監査役の要求に応じて出庫、閲覧可能な状態にする。</p> <p>【内部統制システムの運用状況】 取締役の執務に係る情報およびその他の重要な情報は社内規定に基づき適切に保管・管理されております。</p>
<p>(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制</p>	<p>【基本方針の内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> ① リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止する。 ② 万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害(損失)の極小化を図る。 ③ グループとしての損失の危険の管理を網羅的・統括的に行うため、全体統括部門を設置し、グローバルに周知徹底を図る。 <p>【内部統制システムの運用状況】 「リコーグループトータルリスクマネジメント基本規定」を定め、リスクマネジメントを効果的・効率的に推進し、損失の危機を未然に防止するよう対応しています。 また、2017年度は2度、インシデントの発生・対応状況の報告を内部統制委員会および取締役会に行いました。毎年リスクマネジメント推進計画を策定し、インシデントの発生未然防止策の策定と展開を実施しています。</p>
<p>(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制</p>	<p>【基本方針の内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 執行役員制度を導入しており、職務分掌を明確にし、また事業執行については各事業執行部門へ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図る。 ② 取締役会から権限委譲された代表取締役社長が主催する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、委譲された範囲内で事業執行部門の監督やグループ全体に最適な戦略立案等、グループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとる。 ③ 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する。 <p>【内部統制システムの運用状況】 執行役員制度により、事業執行の効率化を図っています。グループマネジメントコミッティ (GMC) における審議内容は、取締役会に四半期ごとに報告され、取締役は実施状況のモニタリングを行っています。</p>

(5) 当該株式会社
ならびにその
子会社から成
る企業集団に
おける業務の
適正を確保す
るための体制

【基本方針の内容】

当社およびグループ各関連会社は、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上とグループ各社の繁栄を図るため、以下のとおり適正な業務を行う体制をとる。

- ① 当社の取締役会および「グループマネジメントコミッティ (GMC)」は、リコーグループ全体の経営監督と意思決定を行う。
- ② 当社は関連会社に関する管理規定を定め、グループ各関連会社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、および前述職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定する。
- ③ グループ各社は自社に関係する損失の危険の管理を行う。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告する。
- ④ グループ各社の取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するために、リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコーグループスタンダード (RGS)」として制定し、グループ全体で遵守していくよう推進する。

【内部統制システムの運用状況】

当社は、「リコーグループ関連会社経営管理規定」に基づき、グループ関連会社の取締役の職務の執行に係る報告を受け、その取締役は職務権限に則って職務を効率的に行っています。

グループ各社が、「インシデント発生時の対応標準」に基づいた、インシデント対応と報告を行うよう徹底を図っています。

グループ共通規則である「リコーグループスタンダード」の遵守性は内部監査部門が監査を実施しています。

(6) 監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制

【基本方針の内容】

1) 監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ① 監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで職務遂行を補助する専属の従業員を配置する。
- ② 上記従業員の人事評価は常勤監査役が行い、異動は常勤監査役の同意を得て実施する。

2) 当社およびグループ各関連会社の取締役および従業員等が監査役に報告をするための体制、その他監査役への報告に関する体制

- ① 法令・定款に違反する重大な事実、不正行為または当社およびグループ各関連会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには、当該事実に関する事項を速やかに監査役に報告する。
- ② 監査役が監査に必要な範囲で、業務遂行に関する事項の報告を求めたときには、これに協力する。
- ③ 取締役は、重要な会議についての議事録・資料を監査役に提供するとともに、重要な決裁書類等を閲覧可能にする。
- ④ 監査役に報告を行った当社およびグループ各関連会社の取締役および従業員等に対し、当該報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行う事を禁止する。

3) その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制

当社およびグループ各関連会社の取締役および従業員等は、監査役が以下に掲げる項目を行う場合は、円滑な実施ができるよう協力する。

- ① 監査役は、「グループマネジメントコミッティ (GMC)」などの重要な会議に出席するほか、代表取締役と定期的な意見交換ができる。
- ② 当社各部門およびグループ各関連会社の監査役監査に際し、実効的な監査を実施できるよう協力体制を整備する。
- ③ 監査役が、会計監査人および内部監査部門との相互連携により、効率的な監査が行えるよう、環境を整備する。
- ④ 監査役の職務遂行により生ずる費用等は当社が負担する。

【内部統制システムの運用状況】

監査役を専属で補佐する従業員で構成する監査役室は、監査役の指揮命令に従っております。

リコー内各部門、国内関連会社、海外関連会社に対し監査役監査を行っています。また、GMC (内部統制委員会含む)、代表取締役との連絡会、会計監査人や内部監査部門との月次情報交換会などを行っています。

反社会的勢力排除に向けて、当社は、反社会的な活動や勢力およびその団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わらないことを、すべての役員および社員が守るべき基本的な行動規範を定めた「リコーグループ行動規範」に定めております。

また、従来より、社内窓口部署を設置し、警察などの外部機関や関連団体との連携を進めるとともに信頼関係の構築に努めてきており、今後も引き続き、反社会的な活動や勢力および団体との関連を排除するための社内体制を整備強化してまいります。

連結計算書類

連結財政状態計算書(2018年3月31日現在)

(単位:百万円)

(ご参考)

現金および現金同等物

期末における関連子会社の株式譲渡、フリーキャッシュ・フローの改善等により、前年度末比341億円の増加。

その他の金融資産

国内の事務機以外も含めたリース事業の拡大、海外のファイナンスを活用した事務機販売の拡大等により、前年度末比485億円の増加。

その他の投資

期末時点で売却予定の株式559億円について非流動資産から流動資産へ計上変更。

有形固定資産

のれんおよび無形資産

オフィスプリンティング、オフィスサービス等に関わる資産の減損1,759億円等により、有形固定資産、のれんおよび無形資産合計で前年度末比1,922億円の減少。

科 目	当年度	前年度(ご参考)
資産の部		
流動資産	1,327,978	1,239,214
● 現金および現金同等物	160,568	126,429
定期預金	68	8,662
営業債権およびその他の債権	589,741	566,315
● その他の金融資産	291,144	276,575
たな卸資産	180,484	202,551
● その他の投資	55,921	—
その他の流動資産	50,052	58,682
非流動資産	1,313,052	1,520,073
● 有形固定資産	250,005	271,257
● のれんおよび無形資産	217,130	388,177
● その他の金融資産	689,629	655,600
持分法で会計処理されている投資	3,703	563
● その他の投資	26,985	81,579
その他の非流動資産	36,806	39,210
繰延税金資産	88,794	83,687
資産合計	2,641,030	2,759,287

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
負債の部		
流動負債	788,522	806,924
社債および借入金	223,194	229,944
営業債務およびその他の債務	300,724	295,788
その他の金融負債	453	2,227
未払法人所得税	17,871	15,149
引当金	12,235	9,127
その他の流動負債	234,045	254,689
非流動負債	863,753	835,486
社債および借入金	658,707	629,799
その他の金融負債	3,788	2,178
退職給付に係る負債	104,998	120,725
引当金	12,709	10,969
その他の非流動負債	80,174	61,701
繰延税金負債	3,377	10,114
負債合計	1,652,275	1,642,410
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分合計	909,565	1,042,106
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	186,463	186,423
自己株式	△37,329	△37,318
その他の資本の構成要素	114,954	100,194
利益剰余金	510,113	657,443
非支配持分	79,190	74,771
資本合計	988,755	1,116,877
負債および資本合計	2,641,030	2,759,287

(ご参考)

社債および借入金

リース・ファイナンスを活用した販売拡大に伴う有利子負債の増加等により、前年度末比221億円の増加。

株主資本(親会社の所有者に帰属する持分合計)

のれん等資産の減損に伴う利益剰余金の減少等により、前年度末比1,325億円の減少。

連結損益計算書 (2017年4月1日～2018年3月31日)

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	2,063,363	2,028,899
売上原価	1,272,357	1,240,271
売上総利益	791,006	788,628
販売費および一般管理費	777,917	755,393
その他の収益	17,062	4,590
のれんの減損	145,827	3,945
営業利益(△損失)	△115,676	33,880
金融収益	4,123	4,600
金融費用	12,831	8,556
持分法による投資損益	202	31
税引前利益(△損失)	△124,182	29,955
法人所得税費用	5,457	20,518
当期利益(△損失)	△129,639	9,437
当期利益(△損失)の帰属先:		
親会社の所有者	△135,372	3,489
非支配持分	5,733	5,948

(注)その他の収益には固定資産売却益等が含まれております。

(ご参考)連結包括利益計算書 (2017年4月1日～2018年3月31日)

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度
当期利益(△損失)	△129,639	9,437
その他の包括利益(△損失)		
純損益に振り替えられることのない項目	2,541	4,555
確定給付制度の再測定	2,541	4,555
純損益に振り替えられる可能性のある項目	14,615	△15,006
売却可能金融資産の公正価値の純変動	17,375	10,746
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	△13,497	222
在外営業活動体の換算差額	10,737	△25,974
その他の包括利益(△損失)計	17,156	△10,451
当期包括利益(△損失)	△112,483	△1,014
当期包括利益(△損失)の帰属先:		
親会社の所有者	△118,072	△6,705
非支配持分	5,589	5,691

(ご参考)

売上総利益

国内を中心とした売上高の増加、製造原価低減等により、前年度比23億円の増加。

販売費および一般管理費

グループをあげて取り組んだ構造改革による経費削減効果はあったものの、将来の事業成長に向けた構造改革費用、無形・有形資産の減損損失等もあり、前年度比225億円の増加。

その他の収益

関連子会社の株式譲渡益、米州の代直販売体制適正化の一環として実施した一部顧客の代理店への移管に伴う契約等の売却益等により、前年比124億円の増加。

のれんの減損

オフィスプリンティング分野、オフィスサービス分野を中心としたのれんの減損1,458億円を計上。

連結持分変動計算書(2017年4月1日～2018年3月31日)

(単位:百万円)

	資本金	資本 剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	利益 剰余金	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本 合計
当年度期首残高	135,364	186,423	△37,318	100,194	657,443	1,042,106	74,771	1,116,877
当期利益(△損失)					△135,372	△135,372	5,733	△129,639
その他の包括利益(△損失)				17,300		17,300	△144	17,156
当期包括利益(△損失)合計	-	-	-	17,300	△135,372	△118,072	5,589	△112,483
自己株式の取得および売却			△11			△11		△11
配当金					△14,498	△14,498	△954	△15,452
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替				△2,540	2,540	-		-
非支配持分の取得		40				40	△216	△176
所有者との取引等合計	-	40	△11	△2,540	△11,958	△14,469	△1,170	△15,639
当年度期末残高	135,364	186,463	△37,329	114,954	510,113	909,565	79,190	988,755

<ご参考>

連結キャッシュ・フロー計算書(2017年4月1日~2018年3月31日)

(単位:百万円)

項目	当年度	前年度
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益(△損失)	△129,639	9,437
営業活動による純増額への調整		
減価償却費および無形資産償却費	108,327	106,890
有形固定資産および無形資産の減損	30,140	5,552
のれんの減損	145,827	3,945
その他の収益	△17,062	△4,590
持分法による投資損益	△202	△31
金融収益および金融費用	8,708	3,956
法人所得税費用	5,457	20,518
営業債権およびその他の債権の増加	△17,106	△12,763
棚卸資産の減少	22,720	1,176
リース債権の増加	△27,922	△37,741
営業債務およびその他の債務の増加	5,215	11,992
退職給付に係る負債の減少	△11,506	△9,094
その他(純額)	32,808	21,099
利息および配当金の受取額	3,902	2,947
利息の支払額	△5,025	△8,406
法人所得税の支払額	△44,354	△26,588
営業活動による純増額	110,288	88,299
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の売却	18,484	14,893
有形固定資産の購入	△72,285	△75,447
無形資産の売却	6,554	-
無形資産の購入	△34,698	△26,793
有価証券の取得	△1,005	△464
有価証券の売却	186	824
定期預金の純増減	8,062	△7,519
事業の買収 (取得時の現金および現金同等物受入額控除後)	△458	△1,429
その他	△5,917	△10,780
投資活動による純減額	△81,077	△106,715
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の純増減	△21,180	△35,246
長期借入債務による調達	134,819	303,100
長期借入債務の返済	△109,877	△289,452
社債発行による調達	68,285	51,567
社債の償還	△50,000	△20,000
支払配当金	△14,498	△28,996
自己株式の取得	△11	△7
その他	△1,131	△887
財務活動による純増減額	6,407	△19,921
IV 換算レートの変動に伴う影響額	△1,479	△2,781
V 現金および現金同等物の純増減額	34,139	△41,118
VI 現金および現金同等物の期首残高	126,429	167,547
VII 現金および現金同等物の期末残高	160,568	126,429

(ご参考)

営業活動による キャッシュ・フロー

資産減損損失を除く実質での当期利益額の増加、棚卸資産の減少等により、前年度比219億円の増加。

投資活動による キャッシュ・フロー

定期預金の減少、関連子会社株式の譲渡等により、前年度比256億円の支出減少。

フリーキャッシュ・フロー

営業活動による収入増、投資活動による支出減により、前年度比476億円の収入増加。

財務活動による キャッシュ・フロー

長期借入債務の返済の減少等により、前年度比263億円の増加。

計算書類

貸借対照表(2018年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
資産の部		
流動資産	396,131	380,036
現金および預金	17,466	18,907
受取手形	619	720
売掛金	105,437	102,510
有価証券	20,000	17,500
商品および製品	29,760	30,466
原材料	1,795	1,711
仕掛品	2,470	2,509
貯蔵品	9,017	10,169
未収入金	42,331	19,292
短期貸付金	154,502	161,588
繰延税金資産	16,741	5,451
その他の流動資産	13,822	10,505
貸倒引当金	△17,833	△1,298
固定資産	639,519	691,203
有形固定資産	102,941	113,636
建物	50,681	50,682
構築物	2,348	2,520
機械および装置	17,278	19,292
車両運搬具	101	125
工具、器具および備品	12,069	12,338
土地	18,884	21,321
リース資産	62	118
建設仮勘定	1,514	7,235
無形固定資産	31,280	32,317
のれん	4,030	4,650
諸権利金	8,171	8,429
ソフトウェア	19,079	19,237
投資その他の資産	505,297	545,249
投資有価証券	92,650	13,969
関係会社株式	352,199	466,907
関係会社出資金	12,515	12,440
長期貸付金	42,084	40,887
破産更生債権等	439	459
敷金および保証金	4,131	4,158
その他の投資	1,846	7,009
貸倒引当金	△569	△582
資産合計	1,035,651	1,071,239

科目	当年度	前年度(ご参考)
負債の部		
流動負債	395,063	327,762
支払手形	288	552
電子記録債務	14,898	12,879
買掛金	97,283	97,208
一年内償還社債	15,000	20,000
短期借入金	67,342	60,504
一年内返済長期借入金	63,052	30,000
リース債務	326	324
未払金	72,824	70,254
未払費用	18,927	15,318
賞与引当金	7,127	7,531
役員賞与引当金	-	38
製品保証引当金	741	681
その他の流動負債	37,249	12,469
固定負債	158,492	196,116
社債	26,104	26,979
長期借入金	115,936	158,807
リース債務	149	478
退職給付引当金	4,247	4,268
資産除去債務	2,642	5,021
その他の固定負債	9,413	561
負債合計	553,555	523,879
純資産の部		
株主資本	433,036	541,063
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	180,804	180,804
資本準備金	180,804	180,804
利益剰余金	154,029	262,046
利益準備金	14,955	14,955
その他利益剰余金	139,074	247,091
固定資産圧縮積立金	3,286	3,721
特別償却準備金	-	43
社会貢献積立金	8	104
別途積立金	215,350	235,350
繰越利益剰余金	△79,570	7,872
自己株式	△37,162	△37,151
評価・換算差額等	49,059	6,296
その他有価証券評価差額金	62,352	6,296
繰延ヘッジ損益	△13,293	-
純資産合計	482,095	547,360
負債および純資産合計	1,035,651	1,071,239

招集(通知)
▶P2

株主総会
参考書類

▶P4

添付書類

事業報告

▶P20

連結計算書類

▶P58

計算書類

▶P63

監査報告書

▶P66

損益計算書 (2017年4月1日～2018年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	当年度	前年度 (ご参考)
売上高	862,291	859,760
売上原価	667,527	676,576
売上総利益	194,763	183,184
販売費および一般管理費	195,617	187,870
営業利益 (△損失)	△853	△4,686
営業外収益	23,999	41,623
受取利息および配当金	22,603	38,367
為替差益	－	56
その他の収益	1,395	3,199
営業外費用	6,349	3,807
支払利息	2,179	2,062
為替差損	3,587	－
その他の費用	582	1,744
経常利益	16,796	33,130
特別利益	10,403	－
関係会社株式売却益	10,403	－
特別損失	129,864	37,111
固定資産減損損失	622	1,092
移転価格税制調整金	－	21,214
関係会社株式評価損	109,232	14,804
関係会社事業損失 (注)	20,010	－
税引前当期純利益 (△損失)	△102,665	△3,981
法人税、住民税および事業税	253	△1,203
過年度法人税等	－	△5,702
法人税等調整額	△9,400	127
当期純利益または損失	△93,519	2,797

(注) 関係会社事業損失の内訳は関係会社に対する貸倒引当金繰入額等となります。

株主資本等変動計算書(2017年4月1日～2018年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本						評価・換算差額等			純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金		自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	評価・ 換算 差額等 合計	
		資本 準備金	利益 準備金	その他 利益剰余金 (注)						
期首残高	135,364	180,804	14,955	247,091	△37,151	541,063	6,296	-	6,296	547,360
当事業年度の変動額										
剰余金の配当				△14,497		△14,497				△14,497
当期純利益(△損失)				△93,519		△93,519				△93,519
自己株式の取得					△10	△10				△10
自己株式の処分				△0						
株主資本以外の項目の 当期の変動額(純額)							56,055	△13,293	42,762	42,762
当事業年度の変動額合計	-	-	-	△108,016	△10	△108,027	56,055	△13,293	42,762	△65,264
期末残高	135,364	180,804	14,955	139,074	△37,162	433,036	62,352	△13,293	49,059	482,095

(注) その他利益剰余金の内訳

(単位:百万円)

	固定資産 圧縮積立金	特別償却 準備金	社会貢献 積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金	合計
期首残高	3,721	43	104	235,350	7,872	247,091
当事業年度の変動額						
剰余金の配当					△14,497	△14,497
固定資産圧縮積立金の 取崩	△434				434	-
特別償却準備金の取崩		△43			43	-
社会貢献積立金の取崩			△96		96	-
別途積立金の取崩				△20,000	20,000	-
自己株式の処分					△0	△0
当期純利益(△損失)					△93,519	△93,519
当事業年度の変動額合計	△434	△43	△96	△20,000	△87,442	△108,016
期末残高	3,286	-	8	215,350	△79,570	139,074

独立監査人の監査報告書

2018年5月15日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 椎 名 弘 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 花 岡 克 典 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 岩 宮 晋 伍 ㊞
業務執行社員

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社リコーの2017年4月1日から2018年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社リコー及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

2018年5月15日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	椎 名	弘	Ⓜ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	花 岡	克 典	Ⓜ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	岩 宮	晋 伍	Ⓜ

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社リコーの2017年4月1日から2018年3月31日までの2017年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査報告書

当監査役会は、2017年4月1日から2018年3月31日までの事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、活動計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、活動計画、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、主管管理部門と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社に赴き、取締役および従業員等から事業の説明を受け、意見交換を行いました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役および従業員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査に関しては、事前に会計監査人より監査計画の説明を受け協議を行うとともに監査結果報告を受けました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。なお、今後ともコーポレートガバナンス強化の観点より、子会社も含め内部統制システムの実効性強化に係る継続的な取り組みが重要であると認識しております。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2018年5月18日

株式会社リコー 監査役会

監査役(常勤)	栗原克己	ⓐ
監査役(常勤)	大澤洋	ⓐ
社外監査役	鳴沢隆	ⓐ
社外監査役	西山茂	ⓐ
社外監査役	太田洋	ⓐ

以上

監査実績説明書

1. 本説明書の目的

監査役会は、監査報告書を作成し、1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容、2. 監査の結果、について報告しております。

このうち、上記1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容については、より具体的に説明を行うことが監査の透明性を強化する観点からも重要であるという認識に立ち、監査役会としても株主をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書を補足するものとして任意に本説明書を作成し、開示することといたしました。

2. 監査活動の概要

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)内部監査、(4)会計監査の4つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めました。各領域に対する監査活動の概要は図1のとおりです。これらの監査活動を通じて得られた認識事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行いました。

図1：監査活動の概要



なお、事業報告に記載されている「減損損失について」（本招集ご通知23頁から24頁）や「海外連結子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の財政支援打ち切り決定について」（本招集ご通知24頁から26頁）等に関しては、図1に示した監査活動に加え、担当取締役や執行役員、その他従業員等に対して説明を求め、関連会議へ参加するなどにより最新状況の把握に努めました。

3. 2017年度 重点実施項目とその活動実績

当社では第19次中期経営計画の方針により事業セグメントの見直しが行われ、2017年4月より組織・体制が大きく変更されました。また、昨今、当社および他社において海外子会社での諸問題が発生しており、これらの状況も踏まえて、監査役会では、想定されるリスクの検討を行い、図1に示した監査活動に加えて、2017年度の重点実施項目として(1)海外子会社管理体制の監査強化、(2)会計監査人評価の充実、の2点を定めました。

●重点実施項目：(1) 海外子会社管理体制の監査強化

海外子会社を管理する本社側の体制・監督内容に対する監査だけではなく、子会社における体制の整備および運用状況までを通して監査いたしました。これらの監査を行う上で、強化した点は以下の内容となります。

① 事前調査の強化

- － 対象リスクの大小が判定できるデータの事前収集、分析による監査先の絞り込み
- － 主管管理部門(本社の子会社管理部門)やリスク主管部門(法務や経理等、本社の横串機能部門)からみたリスク潜在箇所の把握
- － 対象リスクに精通した専門家(以下、目利き人材)による監査先毎のヒアリングポイント抽出

② 現場(海外子会社および本社の管理部門)への監査強化

- － 目利き人材を加えた同行/連動監査(会計監査人との同行、グローバル内部監査チームとの連動等)
- － 監査ポイントに関して、組織長や部門責任者から担当者までに対するヒアリング等を通じた一連の実態監査

③ 監査結果のフォローアップ強化

- － 被監査部門への監査レポートの発行に加え、関係部門の責任者を集めたフォローアップ会議の開催
- － CEOとの定例会等における、改善が求められる点に関する課題提起や提言

●重点実施項目：(2) 会計監査人評価の充実

従来実施している「監査役・監査役会による会計監査人評価」に加え、2017年度については特に「監査法人の比較による評価」を行うことで会計監査人評価の充実を図りました。

① 監査役・監査役会による会計監査人評価の実施

- － 当社で定めた会計監査人評価基準に基づく、各監査役および監査役会としての評価(期中・期末)
期中評価：先期の改善依頼事項に対する改善状況の評価、期中に追加すべき改善依頼事項の検討
期末評価：年間を通じた相当性、再任判断、来期の改善依頼事項の検討

② 多面的な会計監査人評価

- － 数社の監査法人からの提案に対する比較評価
- － 業務執行部門、内部監査部門との合同評価による多面的判断

4. 監査役の職務遂行体制

監査役会では、監査役の実効的な職務遂行のため、職務分担を行うとともに、監査を補助する体制を整えております。

(1) 監査役の職務分担

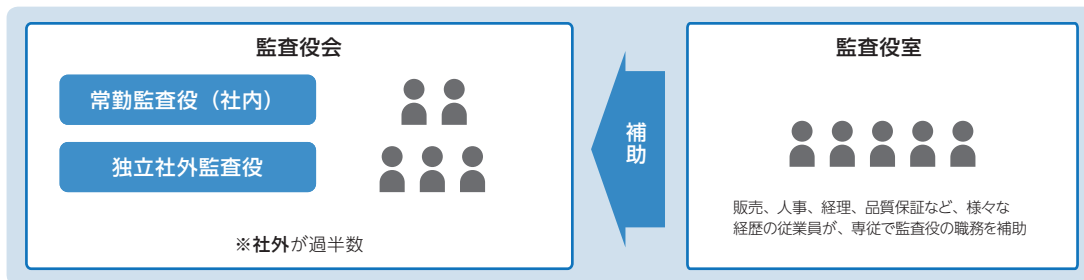
常勤監査役は、図1に示した内容の監査活動を行い、その内容は独立社外監査役にも適時に共有いたしました。

独立社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役とともに特定の部門への監査を行いました。また、取締役会議長・代表取締役社長との定例会では、経営方針等に関する詳細な説明を受け、独立役員の立場から意見を述べました。

(2) 監査役室による監査役の職務補助体制

監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員が5名配置され、情報収集や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しております。(図2参照)

図2：監査役室による監査役の職務遂行補助体制



5. 2018年度 注視すべき監査上の課題

各監査役および監査役会として監査実績のレビューを行い、あわせて2018年度に注視すべき監査上の課題について検討を行いました。監査役会としては、「経営管理体制の見直しや海外関連会社の管理の実効性」および「新規・成長事業での展開リスク(M&Aリスク等)」を監査上注視すべき課題と認識し、2018年度の監査活動を行ってまいります。

Memo

インターネット等による議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、当社の指定する以下の議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによつてのみ可能です。なお、スマートフォンをご利用の方は同封の議決権行使書用紙に記載された「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取りいただくことにより、「議決権行使コード」および「パスワード」が入力不要でアクセスできます。

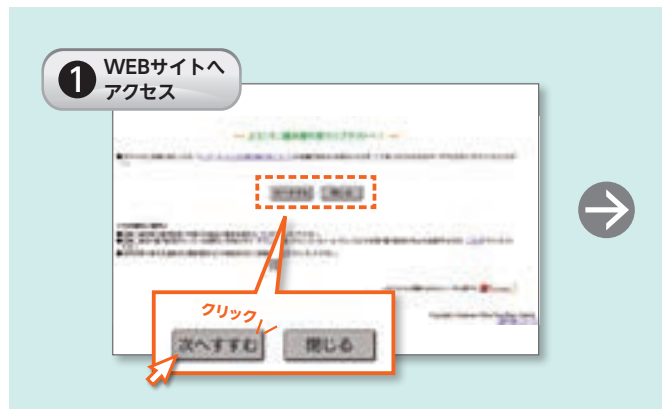
議決権行使期限

2018年6月21日(木) 午後5時30分受付分まで

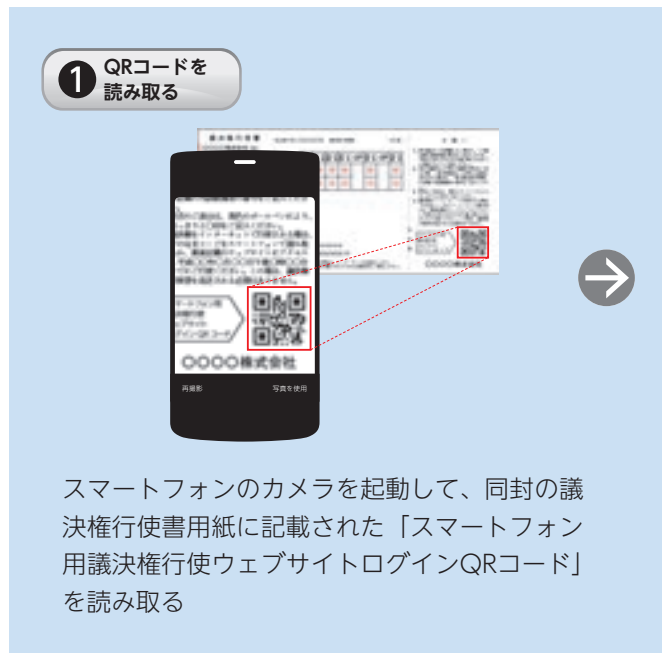
機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

アクセス手順について



「スマート行使」による方法

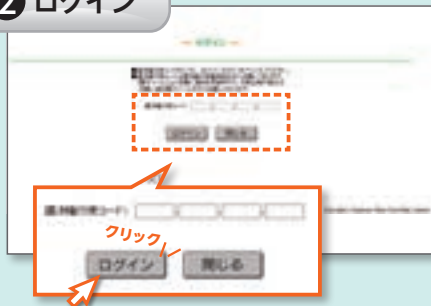


議決権行使ウェブサイト

検索

<https://www.web54.net>

② ログイン



③ パスワードの入力

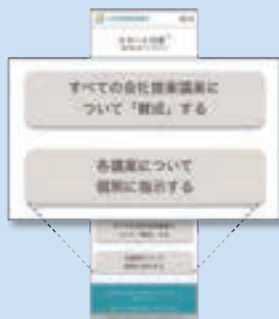


ここまでで準備は完了です。ここからは画面の指示に従って賛否をご入力ください。

「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取りいただくことにより、「議決権行使コード」および「パスワード」が入力不要でアクセスできます。

※上記方法での議決権行使は1回に限ります。

② 議決権行使方法を選ぶ



議決権行使ウェブサイト画面が開くので、議決権行使方法を選ぶ

③ 各議案の賛否を選択



画面の案内に従って各議案の賛否を選択

画面の案内に従って行使完了です。

※一度議決権を行使した後で行使内容の変更される場合には、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」および「パスワード」を入力ください。

インターネット等による議決権行使のご案内

議決権行使のお取扱いについて

- ▶ インターネットにより議決権を行使される場合は、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用になり、画面の案内に従って賛否をご入力ください。
- ▶ 議決権行使ウェブサイトへアクセスされますと、株主様ご本人にお決めいただく8桁の新しいパスワードが必要になりますので、あらかじめご用意ください。
- ▶ 議決権の行使期限は、株主総会開催日の前日の2018年6月21日(木曜日)午後5時30分受付分までとなっておりますので、お早めの行使をお願いいたします。
- ▶ 複数回議決権を行使された場合、当社に一番後に到着した行使を有効な議決権行使としてお取扱いいたします。なお、インターネットによる議決権行使と議決権行使書面が同日に到着した場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。
- ▶ 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダおよび通信事業者の料金(接続料金等)は、株主様のご負担となります。

パスワードのお取扱いについて

- ▶ 新しいパスワードは、ご行使される方が株主様ご本人であることを確認する手段ですので大切に保管願います。万一新しいパスワードを忘れたり、紛失された場合には、インターネットによる議決権行使およびすでに行使された内容の変更ができなくなりますのでご注意ください。(新しいパスワードに関するご照会にはお答えできません。)
- ▶ 誤ったパスワードを一定回数以上入力すると、操作がロックされ、当初発行したパスワードで議決権の行使およびすでに行使された内容の変更をすることができなくなります。パスワードの再発行をご希望の場合は、画面の案内に従ってお手続きください。
- ▶ 議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本株主総会に限り有効です。


パソコン等の操作方法に関するお問い合わせ先について

議決権行使ウェブサイトでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

 0120 (652) 031 (受付時間 9:00~21:00)

その他のご照会は、以下のお問い合わせ先をお願いいたします。

- 1 証券会社に口座をお持ちの株主様
お取引の証券会社にお問い合わせください。
- 2 証券会社に口座をお持ちでない株主様(特別口座をお持ちの株主様)
三井住友信託銀行 証券代行事務センター
 0120 (782) 031 (受付時間 9:00~17:00 土日休日を除く)



招集ご通知をインターネットで簡単・便利に!!

「ネットで招集」のご案内

本招集ご通知は、「ネットで招集」を採用しています。ぜひ、ご活用ください。



アクセスはこちら! ▶ <https://jp.ricoh.com/IR/events/2018/web/>

招集ご通知の掲載内容をコンパクトにまとめ、スムーズな画面遷移を実現した「ネットで招集」。パソコン・スマートフォン・タブレット端末からいつでもどこからでもご覧いただけます。

POINT 1 「スマート行使」、議決権行使ウェブサイトへ簡単アクセス!

このボタンを押すとカメラが起動しますので、議決権行使書用紙のQRコードを撮影するとID・パスワードなしで議決権行使ウェブサイトへアクセスできます(直接議決権行使ウェブサイトへアクセスすることも可能です)。



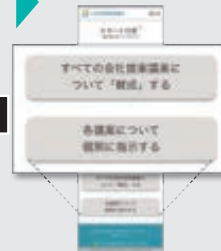
「議決権行使」ボタンをタッチ後「OK」を選択。カメラが起動します。



議決権行使書用紙のQRコードを撮影し、撮影した写真の画面で「写真を使用」をタッチ。



「OK」を選択後、「スマートフォン用議決権行使ウェブサイト」へアクセスいただけます。



※「移動」を押すと議決権行使ウェブサイトへジャンプします(ログインにはID・パスワードが必要です)。

POINT 2 簡単スケジュール登録

Googleカレンダーに連携

開催日時はGoogleカレンダーと連携しています。Googleカレンダーを利用している方は簡単にスケジュール登録をすることができます。

POINT 3 株主総会会場へのアクセスにも便利

地図・交通案内

開催場所の地図はGoogleマップと連動しています。

株主総会会場ご案内図

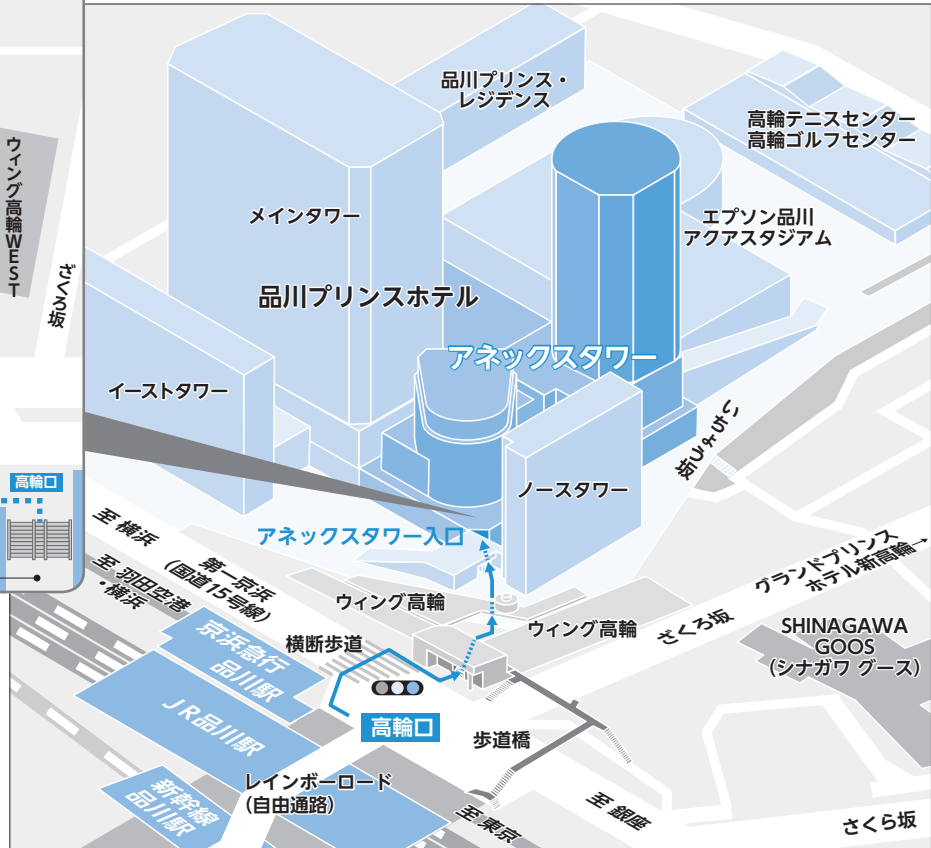
日時

2018年6月22日(金曜日)午前10時 (受付開始予定 午前9時)

会場

品川プリンスホテル アネックスタワー5階 プリンズホール

〒108-8611 東京都港区高輪四丁目10番30号 電話 (03) 3440-1111



▶WEBから詳細な地図を
ご覧いただけます。

交通機関のご案内

- J R線・京浜急行線「品川駅」(高輪口)より徒歩約2分

株式会社リコー



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

