

**コーポレート
ガバナンス**

2019年4月11日

株式会社リコー

取締役会議長

稲葉 延雄

「リコー飛躍」に向けて

成長戦略、資本収益性向上、ガバナンス改革を三位一体で展開

成長戦略の実行

成長戦略「リコー挑戦」を確実に実行し、2022年度目標達成とその先の持続的な成長を実現する

資本収益性の向上

適切な資本政策と投資の実施により、資本収益性向上と成長戦略実現を両立させる

コーポレートガバナンス改革

成長戦略の実現に向け、適切な評価やインセンティブの下で経営を行う

リコーのガバナンスの変遷

グローバル企業に相応しいガバナンス体制の構築

2000年 第一次経営機構改革
社外取締役の招聘
執行役員制度の導入

2005年 第二次経営機構改革
指名報酬委員会の新設

業績の不振から脱するための実効性あるガバナンス改革

2015年 コーポレートガバナンス推進担当役員の設置

2016年 ガバナンス体制の見直し
指名報酬委員会の分割
取締役議長を非執行化
社外取締役・社外監査役の増員

2017年 指名委員会・報酬委員会の構成見直し
(委員長を社外化、委員の過半を非執行化)

2018年 取締役任期の一年化
退任後の顧問制度の見直し
CEO・取締役の年次評価制度の導入
ガバナンス検討会の設立

2019年 経営陣幹部の選解任プロセスの強化
株式連動報酬制度の導入 (6月の株主総会後を予定)
監査役候補の選任の独立性強化
リスクマネジメント委員会の設立

製品・サービスの進化

デジタル化

カラー化

ソリューション
サービスの拡大

販路・事業の拡大

米国レニエ社
完全子会社化

日立プリンティング買収

IBMプリンティング
事業買収

IKON社買収

業績の伸長

2006年度 売上高
2兆円突破

2007年度 決算
14期連続 増収
3期連続 最高益

経営環境の悪化

リーマンショック

ペーパーレス化

売価の下落

業績の不振

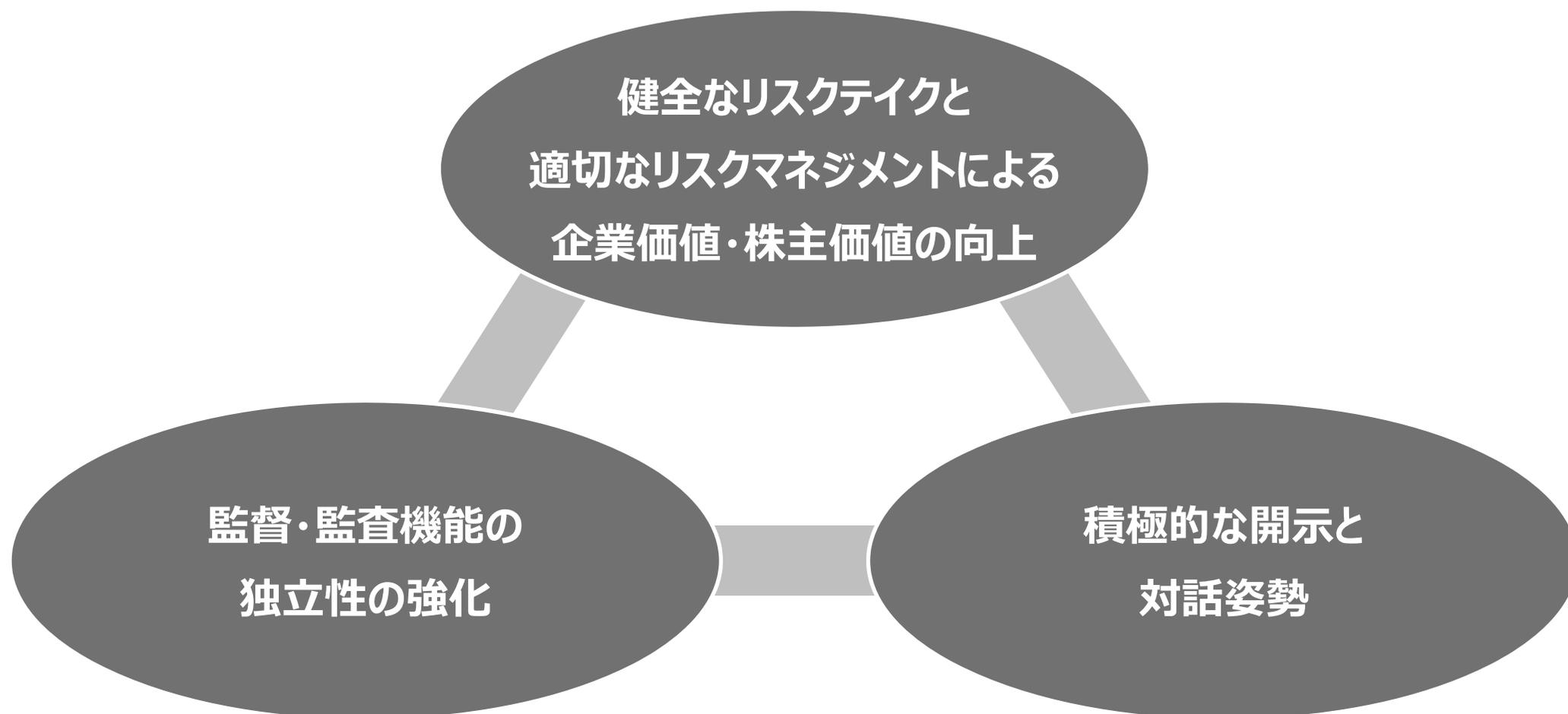
決算 2008年度
売上高 5.8%減
営業利益 58.9%減

減損
2012年 369億円 PP事業
2016年 94億円 カメラ事業
2017年 1,789億円 北米事業

リコーインド問題

■ ガバナンスに関する基本的な考え方

グローバル企業として、世界に勝てるガバナンス改革への挑戦



非業務執行役員を活用したリコーならではの強化

社内事情に精通した上で
執行から距離を置く、
社内の非業務執行
取締役を活用

- 執行から離れた立場の議長として、客観的かつ実効的な取締役会の運営に努める
- 社外取締役へ社内情報を補完し、執行との結節点としての役割を果たす

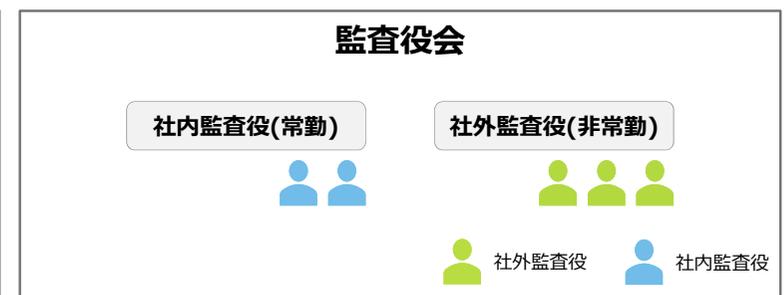
高い独立性のもとで、
客観的・実効的に監督・
監査が機能する
体制を整備

- 取締役会は非業務執行を過半とし、指名委員会・報酬委員会は社外取締役を軸として構成する
- 監査役会は社外監査役を過半とする

監督・監査、指名・
報酬機関それぞれに、
執行から独立した
直属の専任組織を設置

- 取締役会 取締役会室
- 指名・報酬委員会 取締役会室
- 監査役会 監査役室

リコーのガバナンス体制



健全なリスクテイクを促す改革

挑戦を促し、
リスクを的確に
マネジメントする
体制・制度

- CEOや会長経験者が、引き続き経営に関与することを目的とした顧問ポストの廃止
- 株式連動報酬の導入
- 監督側と執行側が連携し、経営の重要課題に迅速に対処する特別プロジェクトの推進
(右図の①)
- 戦略／オペレーショナルリスクを体系化し、リスクマネジメント委員会による影響度に応じたリスク管理

結果責任に対する、
適時・適切な実績評
価と選解任判断

- 取締役の任期を一年に短縮
- CEOと取締役の二段階評価を毎年実施し、経営陣幹部に対する監督を強化する
(右図の②)
- 評価は多面的かつ短・中長期視点で行い、取締役会への報告により経営の質的強化を図る
(右図の③)

監査役主導による
高い独立性を
確保した監査機能の
強化

- 監査役・内部監査部門の連携強化
- 監査役候補者指名プロセスの独立性・透明性・客観性の向上
- 会計監査人の評価基準・プロセスの見直し

① 特別プロジェクトの主なテーマ

- **2017年度** 構造改革、事業管理単位の見直しと資産評価、IR・SR強化、ガバナンス改革 など
- **2018年度** 資本収益性経営、リスクマネジメント、役員制度改革 など

② CEO・取締役評価プロセス

- **一次評価** CEO・取締役の職務継続の妥当性について指名委員会で慎重かつ適正に審議することで選解任における適時性を確保
- **二次評価** 実績指標にもとづき指名委員会で評価を行い、取締役会への報告／本人へのフィードバックを通じた経営の継続強化

③ CEO・取締役評価項目

- **財務の視点**
業績／資本収益性／その他の主要経営指標
- **株主・資本市場の視点**
TSR推移・主要経営指標の他社比較／アナリスト評価 など
- **非財務の視点**
ESGの取り組み／顧客・社員満足度／安全・品質 など

積極的な開示と対話の徹底

監督・監査機能の実効性、
会社全体のガバナンスに関する課題、
それらに対する審議内容・
取り組みなどを積極的に開示

充実した開示情報をベースに、
SR・IRを通じた株主や
他のステークホルダーとの対話を促進

＜当社の積極的な開示事例＞

- 取締役会実効性評価結果の詳細な記述
 - 年一回
 - ガバナンス報告書・総会招集通知上に記載
 - 取締役、監査役が当年度の課題を明確にした上で、次年度の改善項目として開示するなど、取締役会の実効性向上にむけたPDCAの状況を詳細に開示
- ガバナンス検討会の審議内容
 - 年二回程度
 - ガバナンス報告書上に記載
 - 取締役と監査役をメンバーとし、ガバナンスを包括的に点検する検討会の議題や議論、課題認識などの概要を開示
- 監査実績報告書
 - 年一回
 - 株主総会招集通知に添付
 - 監査報告書の内容を補う形で、監査活動の内容や体制、注視してる課題などについて、別途報告書を作成

RICOH

imagine. change.

■ 本資料に関するご留意事項

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なされないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、 a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、 b) 為替レートの変動、 c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、 d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」

<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。

投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

● **2018年度見通しの数字は、第3四半期決算時点の見通しとなっております。**

● **本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。**

(例) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度