

# 株式会社リコー 証券コード：7752

## 第121回定時株主総会招集ご通知

日時

2021年6月24日(木曜日)  
午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場

株式会社リコー本店  
末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

### ご来場自粛のお願い

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、**当日のご来場はお控えいただき**、バーチャル出席(5頁参照)、または郵送もしくはインターネットによる議決権の事前行使(5頁参照)を強くご推奨申し上げます。

**お土産の配布はございません。**  
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

# リコーウェイ

リコーウェイは、リコーグループの日々の判断や活動の基礎となる普遍的な理念（創業の精神、私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観）です。

## 創業の精神

三愛精神 「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

創業者 市村 清

## 私たちの使命

世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、  
生活の質の向上と持続可能な社会づくりに  
責任を果たす

## 私たちの目指す姿

信頼と魅力のグローバルカンパニー

## 私たちの価値観

### CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

### PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

### GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

### INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

### TEAMWORK

お互いを認め合い、すべての人と共創する

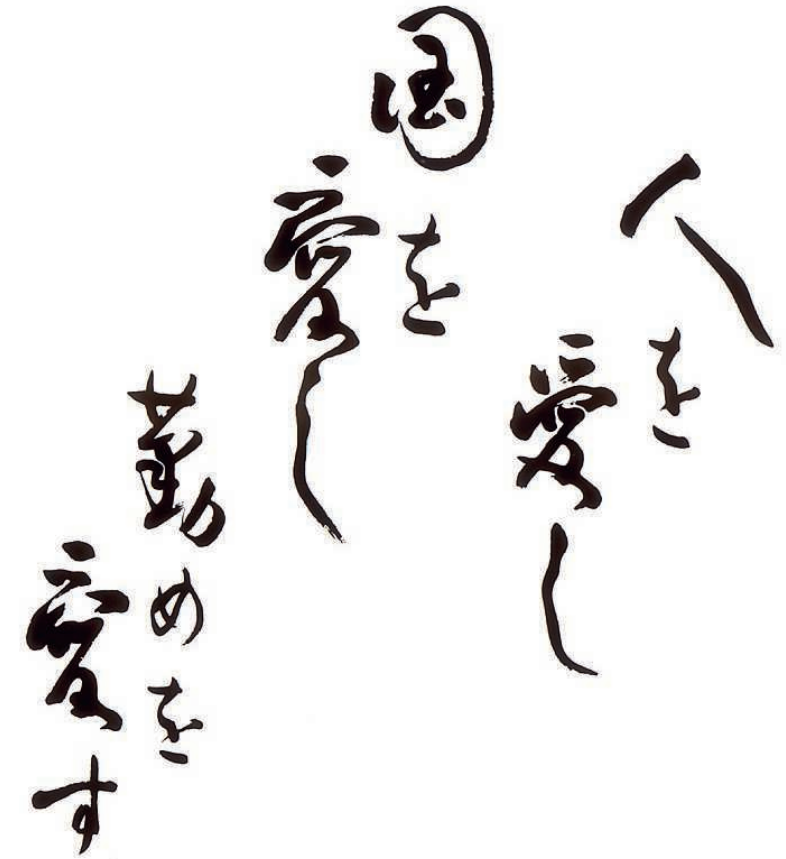
### WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

### ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、責任を持って行動する

## 三愛精神



「三愛精神」は、1946年にリコーの創業者、市村清が提唱したもので、リコーグループでは創業の精神と位置づけています。

これは、事業・仕事を通じて、自分、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えで、リコーグループの全社員が、経営や仕事を行う上で原点となるものです。

# 目次

①～⑯：本年の招集ご通知において記載内容の改善を行った項目です。  
🎥：動画でご確認いただける項目です。

## 01 株主の皆様へ ① 🎥

第121回定時株主総会招集ご通知	3
② 議決権行使方法についてのご案内	5
会場に来場し出席する場合	6

## 07 株主総会参考書類

第1号議案 剰余金処分の件	7
④ 第2号議案 取締役10名選任の件	9
③ 第3号議案 監査役2名選任の件	31
⑤ (ご参考)第2号議案、第3号議案が承認された場合の役員体制およびスキルマトリクス	35
ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み	37
⑥ ⑦ ⑧ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	37
⑨ ⑩ 取締役の選任プロセス・評価プロセス	49
CEO評価とサクセッションプラン	50
⑪ 取締役・監査役の報酬等に係る事項	51
2020年度 取締役会の実効性評価の結果概要の開示	56
監査役選任の考え方	58
監査役の選任プロセス	58
社外役員の独立性基準	59
株価・TSRの推移	60

添付書類

## 63 事業報告

① リコーグループの現況	63
(1) 財産および損益の状況	63
(2) 当年度の事業の状況	63
●全般の状況	63
●経営を取り巻く経済環境	63
●当年度の業績	64
●分野別売上高・営業損益の状況	68
⑬ (3) 対処すべき課題	75
⑮ ② 株式に関する事項	91
⑯ ③ 会社役員の状況	92
④ 会計監査人に関する事項	98
⑭ (ご参考) 気候変動への対応	84
(4) 設備投資および資金調達の状況	87
(5) 重要な子会社の状況	88
(6) 主要な営業所および工場	89
(7) 従業員の状況	90
(8) 主な借入先	90

添付書類

## 99 連結計算書類

## 104 計算書類

## 107 監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告書 謄本	107
会計監査人の会計監査報告書 謄本	108
監査役会の監査報告書 謄本	109
監査実績説明書	111

## 115 バーチャル出席のご案内 ②

## 121 事前質問について

## 121 ご視聴希望の申し込み方法

## 122 郵送による議決権行使のご案内

## 123 インターネットによる議決権行使のご案内

### 本年招集ご通知の記載内容における改善ポイント

- ① 株主の皆様へ経営トップから直接メッセージをお届けする動画を制作しました。[1～2頁]
- ② 株主総会のさらなるデジタル化として「バーチャル出席」にてご出席いただけるように変更しました。[5頁、115～120頁]
- ③ 決議事項(議案説明)[7～34頁]の概要を動画で制作しました。
- ④ IR対話を通じて頂戴した株主様からのご意見を踏まえ、取締役の増員理由の詳細を記載しました。[9頁]
- ⑤ 2021年6月からのコーポレート・ガバナンス・コード改訂に先行して、取締役会全体としての取締役・監査役のスキルマトリクスについて新たに記載を追加しました。[35～36頁]
- ⑥ 社内カンパニー制への移行に向けた取り組みについて記載を追加しました。[38頁]
- ⑦ 開示委員会において、当年度見直した内容について記載を追加しました。[42頁]
- ⑧ 事業等のリスクの内容を更新しました。[45～46頁]
- ⑨ 投資委員会におけるM&A人材育成の取り組みについて新たに記載を追加しました。[47頁]
- ⑩ ESG委員会における当年度の議題を新たに記載を追加しました。[47～48頁]
- ⑪ 取締役・監査役の報酬などについて、決定プロセスや報酬水準の決定方針、固定報酬と変動報酬の支給割合の決定方針など新たに記載を追加しました。[51～55頁]
- ⑫ 事業の概要について動画で制作しました。[63～67頁]
- ⑬ 対処すべき課題において、2021年3月3日に公表した「中長期展望と第20次中期経営計画」の概要を記載しました。[75～83頁]
- ⑭ 気候変動への対応について新たに記載を追加しました。[84～86頁]
- ⑮ 政策保有株式の保有状況の推移を更新しました。[91頁]
- ⑯ 会社法改正を踏まえ、役員等賠償責任保険契約の概要について新たに記載を追加しました。[97頁]

本冊子において、子会社および関連会社については「リコーグループ各社」、当社と総称して「リコーグループ」と記載しています。

招集ご通知 P.3

株主総会参考書類 P.7

添付書類

事業報告 P.63

連結計算書類 P.99

計算書類 P.104

監査報告書 P.107



## 中長期的な企業価値向上を 株主の皆様とともに。

株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員・CEO

山下 良則

### 動画でのトップメッセージ

今回、株主の皆様へ、CEO山下より直接メッセージをお届けしたいという想いのもと、動画をご用意いたしましたので、ぜひ下記URLよりご覧ください。



日本語

<https://v.srdb.jp/7752/message2021/>



英語

[https://v.srdb.jp/7752/message2021/index\\_en.html](https://v.srdb.jp/7752/message2021/index_en.html)

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第121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。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、複合機をはじめとする既存事業に大きな影響を受けました。その中で当年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づけ、「危機対応」として全社一丸となった緊急経費対策に加えて、恒久的な体質強化に向けた施策に取り組みました。また、「変革加速」としてサービス事業の収益拡大を推進しました。

これらの取り組みの結果、当年度の連結売上高は前年度比16.3%減の1兆6,820億円、親会社の所有者に帰属する当期損益は残念ながら327億円の損失となりました。なお、当年度の期末配当金につきましては、見通しどおり1株あたり7円50銭とさせていただきたく、第121回定時株主総会にご提案申し上げます。これにより、既に実施しました中間配当金とあわせて、通期で1株あたり15円の配当金となります。また、環境変化による収益の減少を体質強化で補うとともに、今後の事業成長に対する見通しが立ったことから、1年前に表明していた追加還元方針を実行に移し、1,000億円を上限とした自己株式の取得を実施していくことを発表しました。

2021年度より、第20次中期経営計画(以下、20次中計)を進めてまいります。20次中計期間の2年間で目指す姿は、「はたらく」の生産性を革新するデジタルサービスの会社です。事業成長と資本収益性向上の両輪で、ROE9%以上を実現してまいります。そのために、今後も、株主の皆様からお預かりした資本に対して求められる収益性の確保と、デジタルサービスの会社に最適な資本構成に向けた資本政策に取り組んでまいります。

次年度の業績見通しにつきましては、売上高1兆9,100億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は354億円としました。これまで進めてきたサービス事業の拡大の手応えから、次年度は、大きく成長に舵を切り、デジタルでお客様に新たな価値を提供することで、事業成長をさらに加速してまいります。

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。

2021年5月

# 第121回定時株主総会招集ご通知

## 記

**日 時** 2021年6月24日(木曜日)午前10時(受付開始予定 午前9時)

**場 所** 東京都大田区中馬込一丁目3番6号 当社本店  
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)

### 目的事項

#### 報告事項

- 2020年度(2020年4月1日から2021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
- 2020年度(2020年4月1日から2021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 取締役10名選任の件  
第3号議案 監査役2名選任の件

### 招集にあたっての決定事項

- 当日ご出席願えない場合は、郵送またはインターネットにより議決権を行使することができます(5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、**2021年6月23日(水曜日)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。
- 郵送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。
- 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。

## 新型コロナウイルス感染症対応における株主総会運営について

本年の株主総会については、株主の皆様への感染防止を第一に考え、株主総会当日のご来場はお控えいただき、バーチャル出席(5頁参照)、または郵送もしくはインターネットによる議決権の事前行使(5頁参照)を強くご推奨申し上げます。

また、開催日当日ご来場される場合には、「当日出席される場合のご留意事項」(6頁参照)を事前にご確認ください。

なお、今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。

**当社ウェブサイト「投資家の皆様へ(IR・財務情報)」**<https://jp.ricoh.com/IR/>

**お土産について** 株主様の公平性を勘案し、お土産の配布は実施しません

**ご飲食について** 飲料などのご提供はありません

**懇談会について** 感染リスク軽減および密を避ける観点から総会後の懇談会は実施しません

**JR京浜東北線「大森駅」からの送迎バス**

感染リスク軽減および密を避ける観点から送迎バスのご用意はありません

## インターネットによる開示について

下記の事項については、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業務の適正を確保するための体制およびその運用状況
- ②連結計算書類の連結注記表
- ③計算書類の個別注記表

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。

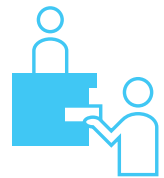
 **当社ウェブサイト「投資家の皆様へ(IR・財務情報)」**: <https://jp.ricoh.com/IR/>  

# 議決権行使方法についてのご案内

## 株主総会に出席し議決権行使をする場合

### 会場に来場し出席する場合 ⇒詳細は6頁参照

株主の皆様への新型コロナウイルス感染症への感染防止の観点から、株主総会当日のご来場はお控えいただきますようお願い申し上げます。



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：2021年6月24日(木)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。

### バーチャル出席する場合 ⇒詳細は115～120頁参照

開催日当日、株主様専用ウェブサイトを通じて、ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使、ご質問いただくことが可能です。実際に株主総会の会場にお越しいただく場合と同様に、会社法上、株主総会に「出席」(以下、バーチャル出席といいます。)したものと取り扱われます。

バーチャル出席は、株主名簿に記載されている株主番号をお持ちの株主様のみ出席いただくことが可能です。カスタディアン経由などで保有されている機関投資家などの皆様は、事前の議決権行使をお願い申し上げますとともに、総会ご視聴希望の機関投資家の皆様については、121頁をご参照の上、事前にライブ配信のご視聴の申し込みをお願いいたします。(なお、ライブ配信の申し込みは、機関投資家の皆様に限らず、株主の皆様が可能です。)

加えて、インターネットより事前質問(121頁参照)を受け付けますので、ライブ配信とあわせてご活用ください。

## 事前に議決権行使をする場合

### 郵送による議決権行使 ⇒詳細は122頁参照



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：2021年6月23日(水)午後5時30分到着分まで**

### インターネットによる議決権行使 ⇒詳細は123～124頁参照



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：2021年6月23日(水)午後5時30分受付分まで**

## 会場に来場し出席する場合



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：2021年6月24日(木)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。

### 当日出席される場合のご留意事項

#### 1. 当社の対応

株主総会当日、新型コロナウイルス感染症予防および拡散防止のため、会場におきまして下記の対策、その他必要な措置を実施します。

- ソーシャルディスタンスを十分確保するため、**縮小した規模での開催**とします。ご来場の株主様が十分な間隔を確保できないと判断した場合は、ご入場をお断りする場合がございます。
- 当日、入場時に体温を計測させていただき、**37.5度以上の発熱が確認された場合はご入場をお断りさせていただきます**。37.5度未満であっても、咳などの症状が見られる場合など、体調不良とお見受けした方は、運営スタッフがお声がけし、ご入場をお断りする場合がございます。
- 株主総会当日、ご来場いただいた株主様にマスク着用をお願いさせていただきます。マスクを未着用でご来場の株主様へは、お1人1枚に限りマスクをお渡しします。**マスクを着用いただけない場合はご入場をお断りさせていただきます**。
- 出席役員および運営スタッフはマスク着用(一部は手袋も着用)にて対応します。
- 会場内の複数箇所にアルコール消毒液を設置します。
- 株主総会の議事は、円滑な進行に努め、可能な限り短時間で実施します。**トップメッセージ、議案説明、事業報告の概要についてインターネットでご視聴いただける動画をご用意しておりますので、ぜひ事前にご覧ください。**

**お土産について** 株主様の公平性を勘案し、お土産の配布は実施しません  
**ご飲食について** 飲料のご提供はありません  
**懇談会について** 感染リスク軽減および密を避ける観点から総会後の懇談会は実施しません  
**JR京浜東北線「大森駅」からの送迎バス**  
感染リスク軽減および密を避ける観点から送迎バスのご用意はありません

#### 2. 来場される株主様へのご留意事項

- 株主の皆様への新型コロナウイルス感染症への感染防止の観点から、**株主総会当日のご来場はお控えいただきますようお願い申し上げます**。特に、ご高齢の方や基礎疾患がある方、妊娠されている方におかれましては、株主総会当日のご来場を見合わせることをご検討ください。
- また、株主総会当日、インターネットから株主総会にご出席いただき、議決権行使やご質問をすること(バーチャル出席)も可能なため、**ぜひバーチャル出席をご検討ください**。(115～120頁参照)

なお、今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。

当社ウェブサイト「投資家の皆様へ(IR・財務情報)」<https://jp.ricoh.com/IR/>



▶ 決議事項(議案説明)について  
動画でご確認いただけます

<https://v.srdb.jp/7752/agenda2021/>

## 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。

株主還元については、持続的成長による中長期的な株価上昇と安定的な配当による、株主の皆様への利益還元の拡大が重要であると考えており、総還元性向50%を目安に段階的に引き上げます。配当については安定的かつ業績の改善を反映させた増配の継続を目指すことに加え、資本収益性向上への取り組みの結果として発生した余剰資金を利用して、経営を取り巻く諸環境などを踏まえ、機動的に自己株式の取得を行います。

当年度の親会社の所有者に帰属する当期損益は327億円の赤字になりましたが、キャッシュ・フロー創出と運転資本の改善なども鑑み、期末配当につきましては、1株につき7.5円とし安定的な配当を維持させていただきたいと存じます。

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、会社法第452条の規定に基づき、下記のとおり別途積立金を取り崩し、繰越利益剰余金に振り替えたいと存じます。

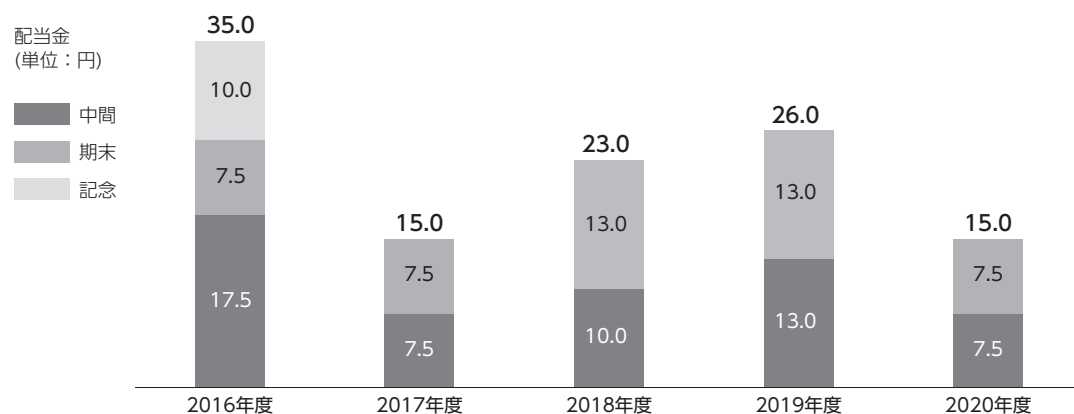
### 1. 期末配当に関する事項

- (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 **5,389,768,095円**
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2021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 **15,350,000,000円**
- (2) 減少する剰余金の項目とその額  
別途積立金 **15,350,000,000円**

### 配当金の推移



### 資本政策の基本的な方針

リコーグループは、すべてのステークホルダーとの信頼関係を大切にしながら、持続的な企業価値の向上を目指しています。その中で、適切な資本政策を実施し、資本コストを上回るリターンの実現を図ってまいります。

第20次中期経営計画においては、その最終年度である2022年度の株主資本利益率(ROE)の目標値を9%以上と公表しています。その達成のため、資本効率を高めるマネジメント改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を追求するため、ROICツリーを活用してPDCA\*を回す仕組みを2020年度から開始しました。

投資については、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での中長期的な収益性、成長性、リスクの観点などから投資計画を検証する「投資委員会」を設置し、投資効率を見極めながら意思決定を行う体制を整備しています。持続的成長に向けた戦略投資による利益の拡大が、ステークホルダーの皆様の期待に応えることと理解しています。政策保有株式についても、毎年取締役会で資本コストなどを検証し、保有銘柄を縮減しています(詳細は91頁参照)。

株主還元については、持続的成長による中長期的な株価上昇と安定的な配当による、株主の皆様への利益還元の拡大が重要であると考えており、総還元性向50%を目安に段階的に引き上げます。

配当については安定的かつ業績の改善を反映させた増配の継続を目指すことに加え、資本収益性向上への取り組みの結果として発生した余剰資金を利用して、経営を取り巻く諸環境などを踏まえ、機動的に自己株式の取得を行います。

\*PDCA: Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Act(改善)サイクル

## 第2号議案 取締役10名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員(8名)が任期満了となります。

つきましては、監督機能の強化のため2名増員し、取締役10名(うち社外取締役5名)の選任をお願いするものであります。取締役候補者の選定にあたっては、当社の経営を監督する上で必要なスキル・能力(スキルマトリクス:35、36頁参照)を踏まえ、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会が候補者を指名し取締役会へ答申し、取締役会での審議を経て決定したものです。

### <取締役2名増員の理由>

2021年4月からの社内カンパニー制への移行に向けて、社内カンパニー制に合致した経営機構について、社外取締役を中心とした指名委員会で2回(2020年8月、9月)議論しました。その結果、取締役会による意思決定の高度化と各カンパニーのモニタリング強化の方針が定まり、独立社外取締役1名、社内取締役1名、計2名の増員が適切であるとの結論に至りました。

社外取締役を増員することで、より幅広い専門分野からの経営判断と監督が可能となり、グローバルな視点でESG\*や社会課題への対応を含めた持続的な企業価値向上に資する経営が加速できると考えています。

また、社内取締役の増員は、グローバルでの収益拡大・デジタルサービスの会社への転換に対する監督機能の強化が必要であるという取締役会の判断に基づき、議長を務める非執行の取締役と執行兼務の取締役であるCEO・CFO・CTOに加えて、収益基盤であるデジタルサービスの責任者を新たに取締役に加えるものです。

取締役候補者は、11頁から30頁のとおりです。

候補者番号	現在の当社における地位	取締役在任年数(本総会終結時)	2020年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数 上段:業務執行あり 下段:業務執行なし
1	代表取締役	9年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 6/6回(100%) 報酬委員会 5/5回(100%)	1 0
2	取締役会議長	11年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 6/6回(100%) 報酬委員会 5/5回(100%)	0 1
3	取締役	3年	取締役会 12/12回(100%)	1 0

候補者番号	現在の当社における地位	取締役在任年数(本総会終結時)	2020年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数 上段:業務執行あり 下段:業務執行なし
4	取締役	3年	取締役会 12/12回(100%)	1 0
5	-	-	-	1 0
6	社外取締役	5年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 6/6回(100%) 報酬委員会 5/5回(100%)	0 4
7	社外取締役	5年	取締役会 12/12回(100%) 報酬委員会 5/5回(100%)	0 1
8	社外取締役	3年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 6/6回(100%) 報酬委員会 5/5回(100%)	0 1
9	社外取締役	1年	[株主総会にて就任してからの出席率] 取締役会 10/10回(100%) 指名委員会 6/6回(100%) 報酬委員会 4/4回(100%)	0 2
10	-	-	-	0 1

\*ESG: 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)





候補者番号 **1** **やました よしのり** **山下 良則** (1957年8月22日生)

所有する当社株式の種類および数  
 普通株式 48,000株  
 潜在株式 13,705株

潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定予定ポイント数に対応する株式数を記載しております。

取締役在任期間 **9年**  
 (本総会終結時)

**再任** **男性**

2020年度における出席状況  
 取締役会 12/12回(100%)  
 指名委員会 6/6回(100%)  
 報酬委員会 5/5回(100%)

### 取締役候補者とした理由

山下良則氏は、当社において、生産やグローバルマーケティングのマネジメント、さらには経営戦略や基盤事業などを担当することを通じて、長年にわたり当社の発展に多大な貢献を果たし、2012年に取締役に就任しました。

2017年4月に代表取締役 社長執行役員・CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)に就任後、当社の成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直すという強い意志のもと、トップダウンで企業価値向上に向けた構造改革や成長戦略を推進すると同時に、成長戦略を支える経営基盤としてガバナンスや経営管理体制の強化に取り組み、事業構造の変革、収益力の強化を実現してきました。また、2020年から始まったコロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づけ、強いリーダーシップのもと、アフターコロナを見据えたより強固な経営体質の確立とデジタルサービスの会社への転換に向けた変革に取り組みました。加えて、将来財務と位置づけるESGの観点では、長期的目標として、脱炭素社会の実現をはじめとした社会課題の解決に貢献することを掲げ、その達成に向けて着実に成果を積み上げています。さらに、2021年度から始まる第20次中期経営計画では、2025年度までを視野に入れ、オフィスサービスを軸とした事業ポートフォリオへの転換を明確に示した成長戦略とそれを支える資本政策を策定し、デジタルサービスの会社の確立に向けた中長期のビジョンと具体的な道筋を打ち出しました。また、一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会の副会長、公益社団法人経済同友会の副代表幹事および地方創生委員会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。

当社取締役会は、同氏の当社における幅広い豊富な経験、卓越した経営手腕、ならびに類稀なるリーダーシップが、第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であり、引き続き経営にあたるのが妥当であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

■ 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

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

新型コロナウイルス感染症拡大により、これまでは当たり前のこととされてきたオフィスへの出勤という働き方が大きく見直されました。それは、オフィスプリンティングを事業の中心に据えてきた当社にとって厳しい経営環境であることは間違いありません。一方で、在宅勤務やリモート会議が一気に浸透したことで、働く場所やコミュニケーションの柔軟性が高まり、またオフィスの枠を超えた社会全体のデジタル化も拡大・加速しています。

このような中、2020年度は「危機対応」と「変革加速」の年と位置づけ、環境激変にも耐え得る強靱な経営体質への転換に向けた組織構造・役員制度の変更、業務の効率化、人材強化などを進めてまいりました。同時に、働き方や社会の変容を収益モデル転換への好機と捉え、お客様のデジタル化を支援する製品・サービスを徹底的に強化し、ポストコロナを見据えた今後の成長への道筋を見極めることができました。そして、2021年3月に、第20次中期経営計画を発表し、第二の創業という決意を込めてOAメーカーから脱皮しデジタルサービスの会社になることを宣言しました。その実現に向けて、社内カンパニー制への移行により、事業採算性のさらなる明確化や経営資源の効率的配分を徹底したポートフォリオ経営を図りながら、株主の皆様への期待に沿えるよう企業価値の向上に邁進してまいります。

当社は、創業100周年である2036年に向けて、「はたらく」に「楽しむ」という長期ビジョンを掲げています。変わりゆく「はたらく」に、変わらずに寄り添いながら、デジタルの力で、お客様や社会が抱える課題解決のお役に立ち続けたいと考えています。常にお客様や社会から望まれる存在であるよう、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### ■ 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	2015年4月	基盤事業担当
1995年2月	RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長	2016年6月	副社長執行役員
2008年4月	RICOH ELECTRONICS, INC. 社長	2017年4月	代表取締役(現在) 社長執行役員(現在) CEO(Chief Executive Officer : 最高経営責任者)(現在)
2010年4月	グループ執行役員		
2011年4月	常務執行役員 総合経営企画室 室長	2020年4月	CHRO(Chief Human Resource Officer : 最高人事責任者)
2012年6月	取締役 専務執行役員		
2014年4月	ビジネスソリューションズ事業本部 事業本部長		

### ■ 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

- (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、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2021年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月24日日本総会終了時点の株式数を記載しております。  
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者山下良則氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。



候補者番号 **2** **いなば のぶお** **稲葉 延雄** (1950年11月11日生)

所有する当社株式の数 **21,000株**

取締役在任期間 **11年**  
(本総会終結時)

2020年度における出席状況

取締役会	12/12回 (100%)
指名委員会	6/6回 (100%)
報酬委員会	5/5回 (100%)

**再任** **非執行** **男性**

### 取締役候補者とした理由

稲葉延雄氏は、1974年に日本銀行へ入行後、長年にわたり日本経済の発展に貢献するとともに、2004年からは同行の理事として日本経済ならびに金融システムの安定化に向けた政策決定に寄与してきました。また、現在は、公益社団法人経済同友会の幹事、ならびに一般社団法人学士会の理事を務めるなど社外活動にも積極的に取り組んでいます。

当社においては、2010年よりリコー経済社会研究所の所長として、金融・経済に関する豊富な経験、ならびに経済社会動向に関する幅広い知識・見識に基づきシンクタンクの立場から当社の成長に貢献を果たすとともに、2017年からは非執行取締役として取締役会議長に就任し、当社のコーポレート・ガバナンス改革において主導的な役割を担いながら取締役会の実効性の向上に努めました。また、2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境のもと、「危機対応」と「変革加速」の施策の進捗、第20次中期経営計画の策定などに関する取締役会による適切な経営監督ならびに果敢な意思決定において、取締役会議長として取締役会を指揮するとともに、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。特に第20次中期経営計画の策定においては、株主・投資家との対話を通じて得た資本市場の関心事や視点を経営に反映させるため、議長として取締役会での議論を主導しました。

当社取締役会は、同氏の幅広い豊富な経験および知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには非執行取締役としての客観的かつ中立的な経営判断および経営監督が、第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としました。

### ■ 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

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

リコーグループは、持続的な企業価値拡大の実現とSDGs\*などの社会課題解決に向けて、ステークホルダーの皆様への期待に沿うべく前進を続けています。こうした理念は、創業者の市村清が提唱した「三愛精神」の考え方を引き継ぐものでもあります。

このため取締役会では、多様な知見を経営方針に反映させることを主眼に、全取締役の半数を占める社外取締役には産業・商業・金融・学会の各分野の第一人者を招聘しており、この度の株主総会において適正な人員を提案し、さらなる多様化を図る方針です。

実際の討議でも、通常業務の運営状況の確認やリスクの洗い出しなどのほか、ビジネスの地平を切り開くための最新技術の吟味や金融・財務のシミュレーションによる最適財務戦略の検討など、多岐にわたり活発な議論を行っています。私自身も社内非執行の取締役として中立的な立場から議長職を務めており、また金融・経済分析の経験を生かして議論に貢献したいと思っています。

新型コロナウイルス感染症からの克服など課題の多い世界経済において、ビジネスにイノベーション(技術革新)が不可欠ことは言うまでもありませんが、人的資本管理を含む組織運営面や、最適資本構成などの財務戦略面でも革新的な見直しを恐れず実行すべく、執行部門を監督・支援していきたく考えています。

\*SDGs(持続可能な開発目標): Sustainable Development Goals

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。2015年9月の国連サミットで採択。」

### ■ 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 特別顧問
1992年 5月	同行 営業局証券課長	2010年 4月	リコー経済社会研究所 所長
1994年 5月	同行 企画局企画課長	2010年 6月	取締役(現在) 専務執行役員
1996年 5月	同行 企画局 参事	2012年 6月	CIO(Chief Information Officer : 最高情報責任者)
1998年 4月	同行 企画室 参事	2015年 9月	コーポレートガバナンス推進担当
2000年 4月	同行 企画室 審議役(政策企画担当)	2017年 4月	取締役会議長(現在)
2001年 6月	同行 システム情報局長		
2002年 6月	同行 考査局長		
2004年 5月	同行 理事		

### ■ 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

- (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、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、2021年3月31日現在の状況を記載しております。  
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者稲葉延雄氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。



候補者番号 **3** **まついし ひでたか**  
**松石 秀隆** (1957年2月22日生)

所有する当社株式の種類および数  
 普通株式 13,566株  
 潜在株式 4,025株

潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定予定ポイント数に対応する株式数を記載しております。

取締役在任期間 **3年**  
 (本総会終結時)

再任 男性

2020年度における取締役会出席状況 **12/12回(100%)**

### 取締役候補者とした理由

松石秀隆氏は、東証一部上場のリコーリース株式会社を含む当社子会社5社における経営トップとしての経験を有し、各社の社長として卓越した実行力とスピード感によりさまざまな経営改革を断行してきました。その結果、各社の業績を向上させるなど、リコーグループ全体の成長に多大な貢献を果たしてきました。

当社においては、2018年4月に取締役・CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)に就任以来、資本コストを意識した経営を提唱し、マネジメント改革を主導しながら、資本収益性向上の取り組みを推し進めてきました。また、2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、手元流動性と財務安定性を確保しながら、デジタルサービスの会社への転換の足掛かりとなる社内カンパニー制の導入について主導的な役割を果たしました。さらに、第20次中期経営計画の策定においては、資本市場との対話を積極的に行うとともにベンチマーキングを含めた先行事例の研究を実施し、成長戦略の実効性を高めるための最適資本構成と資本配分、そして事業の成長と適切な株主還元に向けたキャッシュアロケーションなどの資本政策を主導的に取りまとめました。加えて、同氏は、企業経営に関する豊富な経験ならびに高い経営視座により、取締役会での積極的な議論に基づく適切な経営判断および経営監督を通じて、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しています。

当社取締役会は、同氏の経営者としての豊富な経験および高い経営視座、ならびにそれらに基づく当社最適の視点による経営判断および経営監督が、第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

### 当社における執行役員としての担当 CFO/経営企画部 部長

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響によりオフィスでの出力が激減する一方で、デジタルニーズの高まりが顕著になるなど、経営環境が大きく変わる年となりました。これを改革の最大のチャンスと捉え、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の年と位置づけ、CFO・経営企画担当として3つの改革に取り組みました。

1つ目に、コロナ禍の緊急対応策となる26の経営テーマを掲げ、社内取締役をオーナー、執行役員をリーダーとした体制を立ち上げました。そして2020年4月に集中的に審議を行い、迅速に施策を実行に移しました。役職員一丸となった取り組みにより約1,000億円の利益創出という成果につなげることができました。2つ目は、社内カンパニー制の導入です。2020年度の変革加速の取り組みとして、カンパニー制への移行の前倒しを決め、経営会議・取締役会での議論を進めつつ、他社のベンチマークも行いながら、2020年8月に概要設計を完了、10月にはカンパニー長の任命と詳細検討を実施し、2021年4月からカンパニー制へ移行するという、通常であれば3年程度かかる準備を1年で推し進めました。加えて、社内カンパニー制移行後のガバナンス強化を図るために、各カンパニーが開催する月次の事業運営会議、さらに半期のポートフォリオマネジメント会議を実施していくことにより、それらを踏まえた取締役会でのモニタリングの仕組みを構築しました。3つ目は、2021年3月に発表した「中長期展望と第20次中期経営計画」の立案です。オフィスプリンティングの体質強化、オフィスサービスの成長を大きな課題として、取締役会や経営幹部との議論を重ね決めました。同時に、資本政策として最適資本構成・キャッシュアロケーションや株主還元の方針(総還元性向50%、1,000億円の自社株買い実行)など、資本市場を意識した方針をこれまで以上に明確に打ち出しました。

今後は企画・構築した施策や仕組みを着実に定着させ、リコーグループの中長期的な持続的成長と企業価値向上に貢献していきたいと考えております。

### 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	2016年6月 常務執行役員 日本販売事業本部 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
2000年10月 販売事業本部SCM革新センター 所長	
2003年1月 西東京リコー株式会社 社長	
2005年4月 リコー東北株式会社 社長	2018年4月 専務執行役員 CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)(現在) 経営企画本部 本部長
2007年4月 販売事業本部総合戦略室 室長 兼 BP事業部 事業部長	2018年6月 取締役(現在)
2008年4月 販売事業本部事業戦略センター 所長	2021年4月 コーポレート専務執行役員(現在) 経営企画部 部長(現在)
2009年4月 販売事業本部MA事業部 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	
2014年4月 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	

### 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

- (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、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2021年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月24日本総会終了時点の株式数を記載しております。  
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者松石秀隆氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。



再任 男性

候補者番号 **4** さかた せいじ **坂田 誠二** (1958年9月12日生)

所有する当社株式の種類および数  
 普通株式 17,800株  
 潜在株式 4,025株

潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定予定ポイント数に対応する株式数を記載しております。

取締役在任期間 **3年**  
 (本総会終結時)

2020年度における取締役会出席状況 **12/12回(100%)**

### 取締役候補者とした理由

坂田誠二氏は、当社における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長年にわたり基盤事業であるオフィスプリンティングに関する設計開発に携わってきました。同氏は、基盤事業および設計開発に関する豊富な経験と深い知識・見識に基づき、基盤事業の設計開発部門の責任者として、設計関連子会社の新設ならびに生産関連子会社の統合など当社グループ内における再編・改革を主導的な立場で推し進めてきました。加えて、人事部門責任者としてはグローバル人事システムを構築するなどの実績を残しています。

同氏は、2018年6月に取締役、2019年4月にCTO(Chief Technology Officer：最高技術責任者)に就任し、先端技術の探索や競争優位な技術の育成を担うとともに、当社グループ全体における技術戦略・計画の策定やその実行に取り組んでおります。また、2020年度は、コロナ禍によって激変した経営環境へいち早く対応し、デジタルサービスの会社への転換を加速する技術・開発視点での取り組みを推し進めてきました。さらに、取締役会では当社の技術概況を定期的に報告することで、中長期的な技術戦略に関する取締役会の理解を深めるとともに、設計開発に関する豊富な経験ならびに技術に関する深い知識・見識に基づく取締役会での積極的な議論によって、適切な経営判断および経営監督を通じた当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しています。加えて、第20次中期経営計画の策定において、中長期的に投資する研究開発および新事業創出ドメイン領域の重点化を主導するとともに、それらを実現するためのデジタル人材の育成・獲得に中心的な役割を担っています。

当社取締役会は、同氏の設計開発に関する豊富な経験、技術に関する深い知識・見識、ならびにそれらに基づく全社最適の視点による経営判断および経営監督が、第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者となりました。

### 当社における執行役員としての担当 CTO/先端技術研究所 所長

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2020年度は、コロナ禍により市況が一変し、特に複合機・レーザープリンターを中心とするオフィスプリンティングにおいてはその影響は大きく、事業構造の変革を迫られる状況となりました。この変革は、リコーがデジタルサービスの会社として「お客様に新しい働き方を実現するサービスを提供すること」を目指すものであり、その実現を視野に入れた2021年度の研究開発テーマを「Human Digital Twin at Work(以下、HDT)」、「Industrial Digital Printing System(以下、IDPS)」としました。

HDTはさまざまなワークプレイスで働く人(ギグワーカー)のデジタル化技術です。“はたらく”の未来を考え、人が創造的な活動にフォーカスできる未来社会の実現を目指します。働く人の創造力の発揮をサポートするために、人が五感で捉えるデータや感情などの内面のデータを行動センシングやバイタルセンシングなどの技術により捕捉し、認識やAI(人工知能)などの技術を活用し、体系化して知識へ変換していきます。

IDPSはリコーの強みであるインクジェット技術を用い、さまざまな生産プロセスにおいて廃棄物発生抑制や省エネルギーなど社会課題の解決に大きく貢献する技術であり、SDGs達成に貢献する大きなアプローチであると考えています。現在、リコーはインクジェット技術を用いた「表示する印刷」、つまり紙に情報を表示する印刷でお客様に価値を提供していますが、インクの代わりに機能材料を吐出することで製品の機能そのものをオンデマンドに実現する「機能する印刷」で、製造プロセスを革新していきます。

リコーの成長のためには事業視点と技術視点のマネジメントが重要であると考えています。CTOとしてこの2つの視点を両輪として経営を行い、既存事業の発展を加速させるとともに、技術革新により新たな事業の芽を多く生み出し、リコーがさらなる成長路線へ踏み出すことにつなげてまいります。

### 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	2017年4月	オフィスプリンティング開発本部 本部長 兼 オフィスプリンティング事業本部 副事業本部長
2006年4月	MFP事業本部第一設計センター 所長	2018年4月	専務執行役員 オフィスプリンティング事業本部 事業本部長
2007年4月	MFP事業本部設計センター 所長 兼 周辺機事業センター 所長	2018年6月	取締役(現在)
2008年4月	MFP事業本部 副事業本部長	2019年4月	CTO(Chief Technology Officer： 最高技術責任者)(現在)
2009年4月	コントローラ開発本部 本部長 兼 MFP事業本部 副事業本部長	2021年4月	コーポレート専務執行役員(現在) 先端技術研究所 所長(現在)
2010年4月	執行役員		
2011年4月	人事本部 本部長		
2012年4月	常務執行役員		
2014年4月	日本統括本部 本部長		
2015年2月	日本統括本部 本部長 兼 画像システム開発本部 本部長		

### 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

- (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、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2021年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月24日日本総会終了時点の株式数を記載しております。  
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者坂田誠二氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。



候補者番号 **5** おおやま あきら **大山 晃** (1961年1月6日生)

所有する当社株式の数 **22,400株**

**新任** 男性

### 取締役候補者とした理由

大山晃氏は、入社以来、長年にわたり欧州および米国の現地法人においてさまざまな業務に携わるとともに、現地法人の経営トップとしての職責を重ね、豊富な海外経験とグローバルマーケティングに関する知識・見識を活かし、当社の企業価値向上に貢献してきました。また、2019年4月からCMO (Chief Marketing Officer：最高マーケティング責任者)としてグローバルマーケティング責任者に、2020年4月からワークプレイスソリューション事業本部長として、当社の今後の成長の核であるオフィスサービス事業を着実に成長させてきました。

同氏は、2021年4月より「リコーデジタルサービス」の責任者に就任し、当社最大の社内カンパニーとして、業績拡大を牽引する役割を担っています。これからの当社の主力事業となる「リコーデジタルサービス」の責任者である同氏を取締役とすることで、同氏の知見を取締役会の議論に取り入れながら、「リコーデジタルサービス」の戦略とその進捗の監督を強化することができ、については第20次中期経営計画の達成をより確実なものにできると考えております。

当社取締役会は、同氏の海外における豊富な経験、グローバルマーケティングに関する深い知識・見識、ならびにそれらに基づく全社最適の視点による経営判断および経営監督が、第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

### ■ 当社における執行役員としての担当

リコーデジタルサービスビジネスユニット  
プレジデント

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2020年度は、CMOとして、また、販売子会社の統括長として、「危機対応」と「変革加速」に取り組んだ1年でした。

特に海外においては、ロックダウンが頻発し経済活動が大きく低下しました。厳しい経営環境に対応するためにさまざまな緊急対策を実施して収益力の改善に取り組むとともに、お客様および社会にとってのエッセンシャルビジネスとして質の高いサービスの維持に努めました。

緊急対策に加えて、ニューノーマルを見据えた事業ポートフォリオの変革にも取り組み、お客様の新しい働き方へのニーズが、当社にとって新たな事業機会となりました。お客様へ提供するサービスはより多様化し、その実現のために買取などの手段も活用し、組織能力の強化を行いました。その結果、オフィスサービス事業については、2019年度のWindows 7サポート終了特需影響を除くと前年に比べ伸長し、収益力も改善しました。

2021年度は、リコーデジタルサービスビジネスユニットのプレジデントとして、お客様の事業の成功により一層貢献してまいります。その貢献の対価として収益を上げ、収益の一部を再投資して、さらにお客様に貢献する。その繰り返しにより、リコーグループの企業価値を最大化していくことが、株主の皆様への貢献だと考えております。取締役として、これまでに培ってきた海外事業に関する経験や知識を生かして事業執行を監督するとともに、リコーグループの持続的な成長と資本収益力のさらなる向上に取り組んでいく所存です。

### ■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年 7月	当社入社	2017年 4月	CFO (Chief Financial Officer：最高財務責任者)
2011年 4月	RICOH EUROPE PLC 社長	2018年 4月	販売本部 本部長
2012年 8月	グループ執行役員 欧州販売事業本部 事業本部長 RICOH EUROPE B.V. 会長	2019年 4月	CMO (Chief Marketing Officer：最高マーケティング責任者)
2014年 4月	常務執行役員 コーポレート統括本部 本部長	2020年 4月	ワークプレイスソリューション事業本部 事業本部長
2015年 4月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, Inc. 社長	2021年 4月	コーポレート専務執行役員 (現在) リコーデジタルサービスビジネスユニット プレジデント (現在)
2015年 6月	取締役		
2016年 6月	専務執行役員		

### ■ 当社の含む上場会社での役員兼職の状況 (予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者大山晃氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 2. 候補者大山晃氏の任期は、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. 候補者大山晃氏の所有する当社株式の数は、2021年3月31日現在の状況を記載しております。  
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険 (D&O保険) 契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者大山晃氏の選任が承認された場合は当該保険の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。



候補者番号 **6** **飯島 彰己** (1950年9月23日生)

所有する当社株式の数 **11,400株**

取締役在任期間 **5年**  
(本総会終結時)

2020年度における出席状況

取締役会	12/12回(100%)
指名委員会	6/6回(100%)
報酬委員会	5/5回(100%)

**再任** **非執行** **男性**

**社外取締役候補者**

**独立役員**

### 社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

飯島彰己氏は、2009年4月より6年間、三井物産株式会社の代表取締役として卓越した経営手腕を発揮し、同社の発展に多大な貢献を果たすとともに、2015年4月からは同社の代表取締役会長 兼 取締役会議長として経営監督に注力し、実効性の高い取締役会の運営に寄与してきました。

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、経営に関する幅広い経験と高い専門性により、グローバルビジネスの展開や海外におけるM&A、リスクマネジメントなどについて非常に有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員長としては、コーポレート・ガバナンスに関する深い知識・見識に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化にも貢献しております。さらに、2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、世界情勢の急激な変化や地域特性を踏まえたグローバルでのリスクマネジメント、カンパニー制への移行に向けたガバナンスの整備・組織再編・人事戦略、資本政策やデジタルトランスフォーメーションへの対応、ならびに第20次中期経営計画の策定などに関連して、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき多角的な視点による助言・提言を行い、当社の「危機対応」と「変革加速」による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の経営者としての幅広い豊富な経験、ならびにグローバルビジネスやリスクマネジメントなどに関する知識・見識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。

### 当社における取締役としての担当 指名委員長／報酬委員

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

コロナ禍に見舞われた2020年、世界は極めて厳しい状況に置かれ、企業も個人も、感染拡大を回避しながら事業や生活を維持していくための努力を迫られました。その過程では、デジタル技術の有用性が改めて認識され、その導入が加速する一方で、リアルな価値も再認識されました。そのような潮流を追い風にした企業やうまく適応できた企業と、まだ対応できていない企業との間で、業績や市場での評価の面で明暗が分かれることにもなりました。社外取締役としての私の役割は、このような時代・環境の変化を、三井物産をはじめとする経営経験で培った広い視野と中長期目線で把握し、経営監督および経営への助言に当たることだと認識しています。

また、コロナ危機の過程では、気候変動問題への対応に関して経済復興の中核に据えるグリーンリカバリーの考え方も世界的に広がり、サステナビリティへの貢献に対する社会的な要請も高まっています。リコーグループが社会に貢献する企業であり続けるため、社外取締役として引き続き取締役会の監督機能の発揮に努め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に沿うコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでまいります。

### 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	2009年4月	同社代表取締役社長
2000年6月	同社鉄鋼原料本部製鋼原料部長	2015年4月	同社代表取締役会長
2004年4月	同社金属総括部長	2016年6月	当社社外取締役(現在)
2005年4月	同社金属・エネルギー総括部長	2018年6月	ソフトバンクグループ株式会社社外取締役(現在)
2006年4月	同社執行役員 鉄鋼原料・非鉄金属本部長	2019年6月	日本銀行 参与(現在)株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役(現在)
2007年4月	同社執行役員 金属資源本部長	2021年4月	三井物産株式会社 取締役(現在)(2021年6月退任予定)
2008年4月	同社常務執行役員	2021年6月	同社顧問(就任予定)
2008年6月	同社代表取締役常務執行役員		
2008年10月	同社代表取締役専務執行役員		

### 重要な兼職の状況

兼職先	地位
三井物産株式会社	取締役(非執行)(2021年6月退任予定)顧問(2021年6月就任予定)
ソフトバンクグループ株式会社	社外取締役
日本銀行	参与
株式会社三越伊勢丹ホールディングス	社外取締役

### 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	4社

※本議案が承認された場合

- (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取締役であります。当社と三井物産株式会社との間には製品の販売など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。
- また、候補者飯島彰己氏は、ソフトバンクグループ株式会社および株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役であります。当社と各該当会社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当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、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者飯島彰己氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。
5. 候補者飯島彰己氏は東京証券取引所所有証券上場規程第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。
6. 候補者飯島彰己氏の所有する当社株式の数は、2021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)

所有する当社株式の数 **5,700株**

取締役在任期間 **5年**  
(本総会終結時)

2020年度における出席状況 取締役会 **12/12回(100%)**  
報酬委員会 **5/5回(100%)**

**再任** **非執行** **女性**

**社外取締役候補者**

**独立役員**

### 社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

波多野睦子氏は、株式会社日立製作所の研究員として同社の技術の進展に貢献する傍ら、米国の大学の客員研究員としても実績を収め、2010年7月東京工業大学工学院電気電子系教授に就任されました。また、日本学術会議連携会員や学会の会長として科学技術の発展に寄与するとともに、行政機関においても専門家として多くの実績を残しています。

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、同氏の研究者としての豊富な経験を活かした専門性により、先端技術への取り組みや成長領域における技術戦略ならびに技術人材の育成・確保などについて有益な助言・提言を行っております。また、報酬委員長としては、多角的な視点により独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化ならびに役員報酬決定プロセスの透明性の確保に貢献しております。さらに、2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、デジタルサービスの会社に向けた変革ならびに第20次中期経営計画の策定に関し、技術・知財戦略については専門的な視点から、また人材戦略については高度専門人材の育成・確保やダイバーシティーの視点から、同氏の科学技術や人材育成に関する深い知識・見識に基づく有益な助言・提言を行い、当社の「危機対応」と「変革加速」による企業価値向上に向けた取り組み、ならびに第20次中期経営計画の策定に大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の幅広い豊富な経験、ならびに技術および人材育成に関する専門的な知識・見識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

### ■ 当社における取締役としての担当 報酬委員長

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

コロナ禍に立ち向かうべく人類は大きな挑戦をしていますが、「リコーグループがグローバル社会で果たすべきことは何か」という根本に立ち返り議論し、緊急・中長期の両視点からの確かな対応を促進する「リコーノーマル」の改革を加速しています。第20次中期経営計画「リコー飛躍」に向けて取締役会で議論を重ね、構造改革・成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革を三位一体で展開することで、経営基盤の改革が進展しました。さらに、「デジタルサービスの会社」への変革のために社内カンパニー制に移行し、企業活動の理念・価値観に据え、山下CEOの強力なリーダーシップのもとに全社員が自律型人材として活躍するという方向も明確になりました。

一方で、グローバルな社会的課題が顕在化し、SDGsへの貢献、DX\*1・GX\*2の加速、精神や社会を豊かなものにする公共的な価値追求にも期待が高まっています。また、人間の仕事がより創造型になり、ワークスタイルも従来のオフィス型から変化しています。そのような中、デジタルサービス・新規事業につながるイノベーション創出はますます重要であり、技術・人財の戦略や、グローバルな視野に立ちスピード感と高い透明性を持った審議・意思決定を進化させていく必要があると考えています。

私は、企業と大学の経験、さらに社内とは異なるダイバーシティな視点と発想で、イノベーションによる事業成長とサステナビリティの向上の両立に貢献していきます。リコーグループの持続的な成長と企業価値向上のために、社外取締役として引き続きステークホルダーの皆様視点に立ち、コーポレート・ガバナンスの充実に尽力してまいります。

\*1 DX(Digital Transformationデジタルトランスフォーメーション): 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。  
\*2 GX(Green Transformationグリーン・トランスフォーメーション): 脱炭素の実現に向けた改革

### ■ 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	国立大学法人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
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)

### ■ 重要な兼職の状況

兼職先	地位
国立大学法人東京工業大学工学院	電気電子系教授

### ■ 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

	業務執行あり	業務執行なし
	0社	1社

※本議案が承認された場合

(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150万円を支払ってまいりました。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。もともと、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(59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。当社は、国立大学法人東京工業大学に主に研究開発委託に関する取引がありますが、取引額は当社連結売上高および同大学の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。

2. 候補者波多野睦子氏の任期は、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、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者波多野睦子氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。

5. 候補者波多野睦子氏は東京証券取引所所有証券上場規程第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。

6. 候補者波多野睦子氏の所有する当社株式の数は、2021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 かずひろ** **森 和廣** (1946年10月7日生)

所有する当社株式の数 **10,100株**

取締役在任期間 **3年**  
(本総会終結時)

2020年度における出席状況

取締役会	12/12回(100%)
指名委員会	6/6回(100%)
報酬委員会	5/5回(100%)

**再任** **非執行** **男性**  
**社外取締役候補者**  
**独立役員**

**社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要**

森和廣氏は、日立グループにおいて関連会社の社長・会長を歴任するとともに、株式会社日立製作所の代表執行役副社長として卓越した経営手腕を発揮し、同社の経営改革を担った一人として同社の発展に多大な貢献を果たしました。

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、メーカーにおける豊富な経営経験と技術・マーケティングなどに関する幅広い知識・見識により、研究・開発から生産・販売まで幅広く有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員および報酬委員としては、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。さらに、2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、その豊富な経験に基づいた高度な経営判断力および経営指導力を活かし、デジタルサービスの会社に向けた取り組み、事業収益力の強化と資本収益性の向上、ESGへの取り組み、技術・知財戦略、人材戦略、ならびに第20次中期経営計画の策定などに関連して、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の「危機対応」と「変革加速」による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の経営者としての幅広く豊富な経験および知識・見識、ならびに高度な経営判断力および経営指導力に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株式価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。

**当社における取締役としての担当** 指名委員／報酬委員

**取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ**

新型コロナウイルス感染症拡大によりデジタル化社会が一気に加速し、デジタルトランスフォーメーションがすべての産業に及びつつあります。このような経営環境の中で、当社は「OAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社への転換」を宣言しました。顧客価値を起点に世界で戦える事業ポートフォリオの構築を目指し、第20次中期経営計画の初年度である2021年度から社内カンパニー制の運営に移行します。

2020年度はコロナ禍の影響で赤字決算となり、株主の皆様にはご心配をおかけしましたが、「危機対応」と「変革加速」に取り組み、経営体質の強化とお客様のデジタル化・リモートワーク化のニーズを捉え、オフィスサービス事業は堅調に推移し利益を伸ばすことができました。第20次中期経営計画「リコ－飛躍」に向けて足場を築くことができ、デジタルサービス事業のさらなる成長が期待できると認識しています。

不確実な世界経済と厳しい競争環境の中で、株主の皆様への適切なリターンを実現していくためには、資本収益性を重視した事業運営と最適な資本政策により、ROE\*を向上させながら持続的に成長することが必要です。そのために、独立した客観的な立場から、経営陣へ実効性の高い監督と提言、さらに適時・適切な情報開示が図れるように取り組んでいきます。

また、中長期的な企業価値向上のためには、財務指標で成果を創出するとともに、ESGなどの非財務指標や企業活動を通じてのSDGs達成への貢献による評価を高めることも必要です。

私は、総合電機メーカーでの執行経験や自動車メーカーをはじめとする多様な業種における社外取締役としての経営経験を活かし、株主の皆様視点に立った経営の監督ならびに意思決定に貢献し、リコ－グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に尽力してまいります。

\*ROE: Return On Equity (自己資本利益率)

**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	同社取締役会長 社外取締役 株式会社日立メディコ(現 株式会社日立ヘル スケア・マニファクチャリング)社外取締役
1999年 2月	同社中部支社長	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
2003年 6月	同社執行役	2012年 4月	株式会社日立製作所 執行役副社長
2004年 4月	同社執行役常務 電機グループ長&CEO	2013年 6月	株式会社日立ハイテクノロジーズ(現 株 式会社日立ハイテック) 取締役会長 社外取締役 株式会社日立物流 社外取締役
2005年 8月	同社執行役常務 株式会社日立ディスプレイズ(現 株式会 社ジャパンディスプレイ)取締役社長	2014年 6月	いすゞ自動車株式会社 社外取締役
2006年 4月	株式会社日立製作所 執行役専務	2018年 6月	<b>当社社外取締役(現在)</b>
2007年 1月	同社代表執行役執行役副社長 (2012年3月まで)	2018年12月	<b>東洋大学理事(現在)</b>
2007年 6月	日立キャピタル株式会社(現 三菱HCキ ャピタル株式会社)社外取締役		

**重要な兼職の状況**

兼職先	地位
東洋大学	理事

**当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)**

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

(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。  
 候補者森和廣氏が、2018年6月まで社外取締役を務めていたいすゞ自動車株式会社と当社との間には製品の販売など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、同氏が過去10年以内に在籍していた株式会社日立製作所、マクセルホールディングス株式会社、株式会社日立ハイテック、株式会社日立物流と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当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。  
 加えて、同氏は東洋大学の理事であります。当社と東洋大学の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および同大学の年間活動収入の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、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、森和廣氏との間で、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者森和廣氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。

5. 候補者森和廣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。

6. 候補者森和廣氏の所有する当社株式の数は、2021年3月31日現在の状況を記載しております。





再任 非執行 男性

社外取締役候補者

独立役員

候補者番号 **9** **横尾 敬介** (1951年11月26日生)

所有する当社株式の数 **1,000株**

取締役在任期間 **1年**  
(本総会終結時)

2020年度における  
出席状況

取締役会	10/10回 (100%)
指名委員会	6/6回 (100%)
報酬委員会	4/4回 (100%)

(株主総会にて就任してからの出席率)

### 社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

横尾敬介氏は、2001年6月にみずほ証券株式会社の経営幹部に就任して以降、2007年4月に取締役社長、2011年6月より取締役会長として、長年にわたり金融・資本市場において卓越した経営手腕を発揮することにより、同社の発展に貢献してきました。また、2019年12月には株式会社産業革新投資機構の代表取締役社長CEOに就任し、日本の国際競争力向上へ寄与しております。

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、経営者としての豊富な経験と幅広い知識・見識、ならびに長年にわたり金融・資本市場において培われた視野と長期的な視点により幅広く有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員および報酬委員としては、独立した立場から投資家・株主目線による積極的な議論を行っております。さらに、2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、その豊富な経験に基づき、コーポレートファイナンス、資本市場とのコミュニケーション、資本政策、デジタルサービスの会社に向けた取り組み、資本収益性の向上、ならびに第20次中期経営計画の策定などに関連して、金融・資本市場における専門性を背景とした投資家・株主目線による助言・提言を行い、当社の「危機対応」と「変革加速」による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の長年にわたる金融・資本市場での豊富な経験ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識に基づく、独立した立場からの投資家・株主目線による経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

### 当社における取締役としての担当 指名委員／報酬委員

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

この1年、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、まさに世界的スケールで人の移動が制限され、半ば強制的に在宅勤務やテレワークの導入が進むとともに、ペーパーレス化も加速しました。こうした環境の激変に即応するため、山下CEOの強力なリーダーシップのもと、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づけました。従前より、オフィスサービス事業の拡大など事業構造の変革に着手してきましたが、さらに「第20次中期経営計画における取り組みテーマの前倒し」と「OAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社への転換」を本格的に推進してまいりました。

ガバナンス面においては、環境激変の中、グローバルに事業展開を推進するリコーグループに対応した組織・人事体制整備、リスクマネジメント強化、経営指標(財務関係を含む)の達成などの主要テーマについて、十分にモニタリングと審議を尽くし、意思決定をサポートしてまいりました。また、もう一つの重要な役割である取締役の指名と報酬については、任意の委員会にて活発かつ前向きに、建設的な議論を進めております。

社外取締役として、また独立役員としての私の役割は、客観的立場から取締役会としての監督機能を発揮して実効性のある提言を行うとともに、適切な情報開示を図れるよう注力することです。さらには、45年を超えるさまざまな金融事業経験で培った視野と長期的視点を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様を常に念頭に置きながら、より良いコーポレート・ガバナンスの実現に取り組むとともに、企業価値の向上と持続可能性の追求の両立に貢献してまいります。

### 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	株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行	2016年10月	第一生命保険株式会社 社外取締役(現在)
2000年4月	同社名古屋支店長	2017年6月	日本水産株式会社 社外取締役
2001年6月	みずほ証券株式会社 常務執行役員 経営企画グループ長	2019年5月	ソナー・アドバイザーズ株式会社 取締役会長(現在)
2007年4月	同社取締役社長 (2009年5月 新光証券株式会社と合併)	2019年12月	株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO(現在)
2011年6月	同社取締役会長	2020年5月	株式会社高島屋 社外取締役(現在)
2012年6月	同社常任顧問	2020年6月	当社社外取締役(現在)
2015年4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事		

### 重要な兼職の状況

兼職先	地位
第一生命保険株式会社	社外取締役
ソナー・アドバイザーズ株式会社	取締役会長(非執行)
株式会社産業革新投資機構	代表取締役社長CEO
株式会社高島屋	社外取締役

### 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	2社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者横尾敬介氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者横尾敬介氏は、第一生命保険株式会社および株式会社高島屋の社外取締役であります。当社と各該当社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当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、同氏が過去10年以内に在籍していたみずほ証券株式会社、日本水産株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当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. 候補者横尾敬介氏の任期は、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、横尾敬介氏との間で、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者横尾敬介氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。
5. 候補者横尾敬介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。
6. 候補者横尾敬介氏の所有する当社株式の数は、2021年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者番号 **10** **谷 定文** (1954年9月15日生)

所有する当社株式の数 **0株**

**新任** **非執行** **男性**  
**社外取締役候補者**  
**独立役員（予定）**

**社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要**

谷定文氏は、1977年に株式会社時事通信社へ入社して以来、長年にわたり同社の経済記者として国内外において情報分析と情報発信を担い、2010年6月に取締役、2013年6月より常務取締役として卓越した経営手腕を発揮することで同社の発展に貢献してきました。また、2016年6月からは公益財団法人ニッポンドットコムの常務理事編集局長として、日本の情報を広く海外に発信しながら、国際相互理解の増進に寄与するとともに、グローバルな人材育成にも貢献してきました。

当社取締役会は、同氏の長年の経済記者としての豊富な経験、ならびにグローバル経済や社会課題に関する幅広い見識・洞察、加えて高度な情報収集・分析能力などに基づく客観的かつ社会的な視点による経営判断および経営監督、さらには同氏の優れたコミュニケーション能力に基づく情報発信に関する助言・提言などを期待するとともに、それらが第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびにESGや社会課題への対応を含めた当社の持続的な株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。

**当社における取締役としての担当**

**取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ**

これまで多くの企業や役所取材し、多くのトップや従業員と接してまいりました。それらを通じて得た結論は、業種などによりニュアンスの差はあっても、組織にとって最大の資産は「人」ということです。世界的な企業であるリコーにとっても、経営者、社員、さらには取引先や顧客も、貴重な人的資産と言えます。工場などの生産設備や、知的財産、さまざまなノウハウを生み出すのも、運営するのも人なのです。

そして、人と人をつなぐのは、コミュニケーションです。専門的で難解な情報も、わかりやすく正確に伝えなければ、いくら自分は正しいと主張しても井戸の中に叫んでいるようなものです。発信しただけでは情報とは言えません。情報は受信されて初めて、情報としての価値を持つのです。

世界は今、新型コロナウイルス感染症という困難に直面し、在宅勤務やオンライン会議が常態化しています。対面でさえ円滑なコミュニケーションが困難になりがちなのですから、よりきめ細かい情報伝達の工夫が必要とされています。社外取締役という立場から、リコー社内の風通しをいかに改善するか、対外発信力を高めるか、尽力していく所存です。

**略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況**

1977年4月	株式会社時事通信社入社	2010年7月	同社取締役 編集局長委嘱
1988年4月	同社ワシントン支局 特派員	2013年6月	同社常務取締役
2001年12月	同社編集局経済部長	2016年3月	一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム 理事
2004年6月	同社神戸総局長	2016年5月	クオンツ・リサーチ株式会社 監査役
2006年6月	同社編集局長	2016年6月	一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム 常務理事編集局長(現在)
2009年6月	同社総務局長		
2010年1月	同社社長室長		
2010年6月	同社取締役		

**重要な兼職の状況**

兼職先	地位
公益財団法人ニッポンドットコム	常務理事編集局長

**当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)**

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者谷定文氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者谷定文氏が過去10年以内に在籍していた株式会社時事通信社、クオンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当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. 候補者谷定文氏の任期は、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。候補者谷定文氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を締結する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者谷定文氏の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期中である2021年8月1日に更新する予定です。
5. 候補者谷定文氏の選任が承認された場合は、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なる予定です。
6. 候補者谷定文氏の所有する当社株式の数は、2021年3月31日現在の状況を記載しております。

## 第3号議案 監査役2名選任の件

本総会終結の時をもって監査役 大澤洋氏、太田洋氏の2名が任期満了となります。  
 つきましては、監査役2名(うち社外監査役1名)の選任をお願いするものであります。  
 (監査役選任の考え方・選任プロセスについては58頁をご参照ください)  
 なお、本議案につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。  
 監査役候補者は31頁から34頁のとおりです。



監査役候補者  
**1** **さとう しんし** 佐藤 慎二 (1960年5月2日生)

所有する当社株式の数 **3,300株**

新任 男性

### 監査役候補者とした理由

佐藤慎二氏は、1983年に三井物産株式会社へ入社後、長年にわたり経理財務業務を担当しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。また、同社の海外支社への駐在、関連会社の代表取締役や内部監査部検査役など、幅広い経験と実績があり、当社の社内常識に捉われない新鮮な視点を有しております。

当社入社後は、経理法務本部(現 財務統括部)で本部長を務め、ROIC経営の推進、経理・財務に関わるプロセスの改善のほか、子会社を含めたりコーポレート・ガバナンスの内部統制の強化など、グループ本部としてのガバナンス強化にも貢献しております。また、GMC\*メンバーとして、経営会議に参加し、変革期を迎えた当社の経営課題にも精通しており、それら社内の状況を踏まえた実効性の高い監査を期待できます。

加えて、高いコミュニケーション能力と事実に基づく論理性、思慮深さをあわせ持っており、積極的な提言を行えると考えております。

以上のことから、当社取締役会は、同氏が当社の監査役として適任であると判断し、同氏を監査役候補者として選任しました。

\*GMC(グループマネジメントコミッティ): 42頁参照

### 監査役候補者からのメッセージ

34年余りの商社勤務を経て、2017年12月に当社に入社後、これまで経理本部長として経理財務部門を担当してまいりました。商社では、内外の事業所および関係会社で経理・税務・財務ならびに内部監査などの仕事に従事してきました。その経験も活かし、当社では主に、決算の適正化・迅速化に向けての業務プロセスの改善、開示の充実、グループ会社を含めた内部統制の強化、資本収益性向上のための資本政策の立案・実施、ROIC経営の推進に取り組んでまいりました。

当社は、第20次中期経営計画のスタートにあわせ、2021年度から社内カンパニー制を導入しました。各カンパニーへの徹底的な権限委譲による迅速な意思決定と、経営資源の最適配分による各カンパニーの資本効率経営を追求することで、事業成長と資本収益性の向上をさらに加速することが目的ですが、これを実現するには、今まで以上にグループガバナンスが重要になってきます。

これまでも執行の立場で、当社のリスクマネジメント体制の強化に尽力してまいりましたが、今後はコーポレート・ガバナンス体制の一翼を担う監査役会の一員として、会計監査人・社内監査部門・取締役会・執行部隊とも連携し、適宜必要な助言・提言を行うことでグループガバナンスを強化し、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献したいと考えております。

### 略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1983年4月	三井物産株式会社入社	2017年12月	当社入社
2010年5月	三井物産フィナンシャル マネジメント株式会社 代表取締役社長	顧問	
2012年4月	三井物産株式会社アジア・ 大洋州本部 CFO アジア・大洋州三井物産株式会社 Senior Vice President	2018年4月	執行役員 兼 財務担当 経理法務本部 本部長 Ricoh Americas Holdings, Inc. 社長(現在)(2021年6月退任予定)
2015年4月	三井物産株式会社内部監査部 検査役	2019年6月	リコーリース株式会社 取締役(現在)(2021年6月退任予定)
		2020年4月	経理本部 本部長
		2021年4月	財務統括部 部長(現在) (2021年6月退任予定)

### 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者佐藤慎二氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者佐藤慎二氏が、2017年11月まで在籍していた三井物産株式会社と当社との間には製品の販売など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、監査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. 候補者佐藤慎二氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後4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、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者佐藤慎二氏の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。
4. 候補者佐藤慎二氏の所有する当社株式の数は2021年3月31日現在の状況を記載しております。



再任 男性  
 社外監査役候補者  
 独立役員

監査役候補者  
**2** おおた よう  
**太田 洋** (1967年10月3日生)

所有する当社株式の数 0株

監査役在任期間 4年  
 (本総会終結時)

2020年度における  
 出席状況 取締役会 12/12回(100%)  
 監査役会 14/14回(100%)  
 指名委員会※ 6/6回(100%)

※オブザーブ出席

監査役候補者とした理由

太田洋氏は、2003年1月より西村あさひ法律事務所パートナーとして、M&Aや企業法務全般における多くの案件対応実績があり、また、2014年7月より一般社団法人日本取締役協会のコーポレート・ガバナンス委員会で副委員長を務めるなど、コーポレート・ガバナンスの専門家としても活躍されております。

当社においては、2017年6月の社外監査役就任以来、弁護士およびコーポレート・ガバナンス専門家の視点から、積極的かつ適正な監査活動を実践し、当社の企業価値向上とコーポレート・ガバナンス強化に向けて大きく貢献しております。

さらに、2021年度からの当社の社内カンパニー制への体制変更に伴い、これまでの当社のガバナンス面での取り組みを知る立場で、的確な助言・提言を行うことができると考えております。

以上のことから、当社取締役会は、同氏が当社の監査役として適任であると判断し、同氏を引き続き社外監査役候補者としてしました。

監査役候補者からのメッセージ

私が2017年6月に社外監査役に就任して以降、インド子会社の法的整理に始まり、昨年来のコロナ禍による業績の大きな落ち込みに至るまで、リコーグループにとっては、まさに激動の4年間であったと感じています。

そのような中、私は、企業統治・M&Aを専門とする弁護士として、リコーグループのコーポレート・ガバナンスの強化に監査役の一員として全力で取り組み、他の監査役と協働して、監査役会の活動の「見える化」のための監査実績報告書の作成と開示、在任期間が長期に及んでいた会計監査人の交替、投資委員会の設置提言、指名委員会へのオブザーバー参加など、一定の成果を挙げる事ができたように思います。

リコーグループは現在、コロナ禍を機に急速に進む社会・経済のデジタル化の中で、デジタルサービスの会社への変革を図っており、そのためにガバナンス面でも、社内カンパニー制の導入など、今までにない取り組みを進めています。そのような大きな変革に際して、リコーグループのコーポレート・ガバナンスが一段と実効的に機能するように、他の監査役はもとより、社内の内部監査部門や会計監査人・社外取締役とも密接に連携しつつ、実務法曹として長年培った知見や、他の上場会社における社外取締役・監査役としての経験などを最大限活かして、独立した社外監査役としての立場から、これからも微力を尽くしてまいります。

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

2001年4月	法務省民事局付 (参事官室商法グループ)	2013年6月	公益財団法人ロッテ財団評議員(現在)
2003年1月	西村あさひ法律事務所パートナー(現在)	2014年7月	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 副委員長(現在)
2005年6月	カルチュア・コンビニエンス・クラブ 株式会社社外監査役	2016年6月	日本化薬株式会社社外取締役(現在)
2005年6月	電気興業株式会社社外取締役(現在)	2017年6月	当社社外監査役(現在)
2012年5月	一般社団法人日本取締役協会幹事(現在)		
2013年4月	東京大学大学院法学政治学研究科 教授		

重要な兼職の状況

兼職先	地位
西村あさひ法律事務所	パートナー
電気興業株式会社	社外取締役
日本化薬株式会社	社外取締役
一般社団法人日本取締役協会	協会幹事
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	副委員長
公益財団法人ロッテ財団	財団評議員

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	3社

※本議案が承認された場合

(注) 1. 候補者太田洋氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者太田洋氏は、西村あさひ法律事務所のパートナー弁護士です。同法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の一つであり、当社は同法律事務所の他の弁護士との間に法律業務を委託するなどの取引関係がありますが、当年度における取引額は同法律事務所の前年取引高のいずれに対しても1%未満と極めて僅少であり、社外監査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、太田洋氏が当社グループの法務相談に関与したことはございません。また、同氏は、電気興業株式会社および日本化薬株式会社社外取締役であります。当社と各該当社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外監査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. 候補者太田洋氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後4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、社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、太田洋氏との間で、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、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者太田洋氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の任期途中である2021年8月1日に更新する予定です。

5. 候補者太田洋氏は東京証券取引所所有証券上場規程第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。

6. 候補者太田洋氏の所有する当社株式の数は2021年3月31日現在の状況を記載しております。

ご参考

第2号議案、第3号議案が承認された場合の役員体制およびスキルマトリクス

第2号議案、第3号議案が承認された場合の取締役会および監査役会の構成および各役員の専門性は、下記のとおりです。

なお、下記の一覧表は各取締役候補者・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキルとして表したものです。

		在任年数	指名委員会	報酬委員会	スキル				特記すべき専門分野		
					企業経営・事業運営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	技術・研究開発			
取締役	山下良則	男性	9年	●	●	●	●		SCM、マーケティング		
	稲葉延雄	非執行 男性	11年	●	●		●	●	経済/金融分析		
	松石秀隆	男性	3年			●		●	販売、マーケティング		
	坂田誠二	男性	3年			●			●	技術開発、商品開発	
	大山晃	男性	-			●			●	グローバルマーケティング	
	飯島彰己	非執行 社外 男性 独立	5年	● 委員長	●	●	●			グローバルビジネス	
	波多野睦子	非執行 社外 女性 独立	5年	●	● 委員長	●			●	最先端技術研究、教育	
	森和廣	非執行 社外 男性 独立	3年	●	●	●			●	事業開発、マーケティング	
	横尾敬介	非執行 社外 男性 独立	1年	●	●	●			●	ファイナンス、投資管理	
	谷定文	非執行 社外 男性 独立	-		●	●				情報分析/発信 コミュニケーション	
監査役	辻和浩	男性	1年					●		人事、人材開発	
	佐藤慎二	男性	-					●	●	経理、財務、会計	
	太田洋	男性 社外 独立	4年	オブザーバー				●	●	企業法務	
	小林省治	男性 社外 独立	1年		オブザーバー			●		●	技術/研究開発
	古川康信	男性 社外 独立	1年						●		会計監査

(注) 各諮問委員会の構成および委員長は、本総会後のもの(本総会終結後の取締役会にて選定予定)を記載したものです。

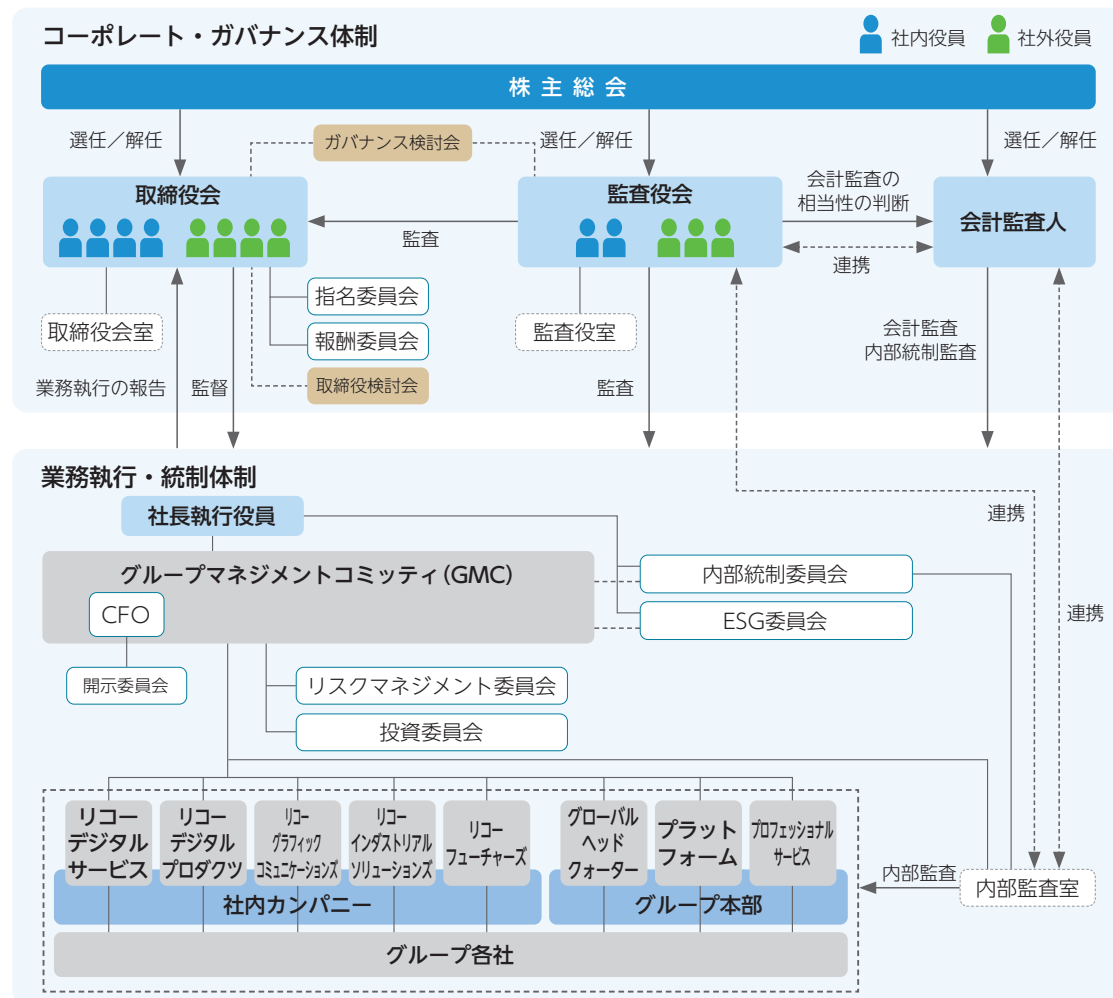
ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

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・ガバナンスの充実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・株主価値の向上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」および「私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観」で構成されています。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、取締役会による経営監督の強化、ならびに執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに社外取締役を招聘し、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督によりコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。



取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の半数以上を社外取締役で構成する「指名委員会」、「報酬委員会」において、審議を行い、取締役会へ答申しています。

社内カンパニー制への移行に向けた取り組みについて

リコーグループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上をさらに進めるため、2021年4月1日より社内カンパニー制に移行しました。

各カンパニーが自律的に事業運営を行い、本社部門は中長期戦略の立案や各カンパニーへの資本配分、および成長性／資本収益性による厳格な事業管理に重点化し、グループ全体の企業価値の向上を実現します。

今回の組織体制の刷新を踏まえ、当社は監督、執行、監査の各視点から、以下のようなガバナンスに関する取り組みを進めています。

①監督の視点

(ア) 取締役会ならびに指名委員会において、従来より実施しているCEOを含めた取締役に対する評価に加え、各カンパニーの責任者をはじめとする経営執行幹部に対するパフォーマンス評価を2021年度より実施します。

(イ) 取締役会が定期的に事業ポートフォリオや各社内カンパニーパフォーマンスの状況について審議を行い、投下資本や資本収益性などのモニタリングを強化しました。

(ウ) 社内カンパニーへの権限委譲、関連会社管理の見直しなど、経営の新たな体制・運用に対して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化しました。

②執行の視点

(ア) 社内カンパニー制により各事業の責任範囲の透明性を高めた上で、各事業の目標値(資本収益性など)を設定し、達成状況を定期的にモニタリングしています。

(イ) 各カンパニーにおいて獲得した収益はグループ全体で一度集約し、GMCの一部であるポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を決定します。

(ウ) 各カンパニーは、各自の事業運営に関して自律的な内部統制・リスクマネジメントを実施することに加え、グループ本部のリスクマネジメント部門との連携体制を構築し、各カンパニー内での統制状況の共有やグループ全体での重点リスクへの対応に協力します。

③監査の視点

(ア) 監査役会としては、社内カンパニー制への移行によりガバナンス上の変化が生じる点として、各カンパニーにおける内部統制・子会社管理体制やグループ本部によるガバナンスの実効性を2021年度における注視すべき監査上の課題として認識し、上記、監督の視点、執行の視点での取り組み状況の確認を含め、監査活動を行っていきます。

(イ) 監査役監査のみならず、内部監査部門および会計監査人との連携を強化・活用し、社内カンパニー制移行後のガバナンス・内部統制の実効性について監査を行っていきます。

## 取締役会

取締役会で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。

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。また、すべての取締役に対し、取締役会への出席率が原則80%を下回らないことを求め、経営に対する実効的な監督機能を果たすよう要請しています。

当社は取締役会における社外取締役(独立役員)の割合を3分の1以上とする方針としています。2020年度は取締役8名のうち、半数の4名が社外取締役(独立役員)、過半の5名が非執行取締役で構成され、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まいりました。



(2021年5月20日現在の取締役)

## 監査役会

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、取締役の職務の執行を監査するほか、当社の会計監査人、および内部監査部門との連携や、社内各部門・子会社監査を通じて、経営への監督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。

当社の監査役は5名で、社内の事情に通じた常勤監査役2名と、当社の定める独立役員要件を満たす社外監査役3名としており、過半数が独立社外監査役です。また、監査役会として必要な知識、経験、専門能力をバランスよく確保して、監査役会を構成することとしており、各監査役の専門分野における豊富な経験と幅広い見識、および独立した客観的な視点で深い議論が行える体制を構築しています。

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書(111頁から114頁)をご参照ください。



(2021年5月20日現在の監査役)

### 監査役会の内容

定数：5名以内

人数：5名

(うち社外監査役3名)

任期：4年

2021年5月20日現在

### 監査機能の連携

監査役会が、監査役の実効的な職務遂行のため、監査実績説明書(111頁から114頁参照)で報告している活動を行うとともに、監査役、会計監査人および内部監査室においても、当社の監査機能全体の強化・充実を図るため、適切な連携を行っています。

#### 1. 三様監査の連携

監査役、会計監査人および内部監査部門である内部監査室は、監査方針・計画・方法について相互に擦り合わせを行っています。加えて、これまで分散管理されていた子会社の基本情報、リスク情報を「拠点リスクマップ」として一元的に整備し直し、それぞれの監査活動で有効活用できるよう情報共有を行っています。また、月次で三様監査会議を開催し、監査内容および監査結果について情報交換を行うほか、内部統制の状況やリスクの評価などに関しても意見交換し、課題の共有を図っています。

#### 2. 個別の連携

##### (1) 監査役と内部監査室との連携

月次で常勤社内監査役と内部監査室、内部統制担当役員との定例会を実施し、監査結果や課題認識の共有を行っています。また、内部監査室より監査役会において四半期ごとに活動状況などの報告を行い、独立社外監査役の視点を取り入れた意見交換を行っています。

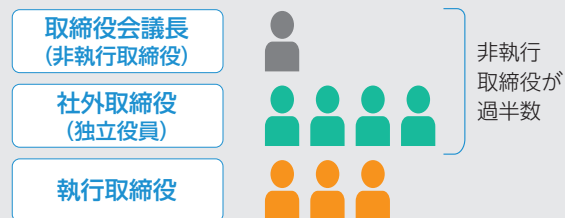
##### (2) 監査役と会計監査人との連携

監査結果や情報の共有は三様監査会議にて実施しています。加えて、特定のテーマに関しては、必要に応じて適宜会議を設定し、速やかな情報交換と議論を行っています。

##### (3) 会計監査人と内部監査室との連携

会計監査人に対して、内部監査結果の共有や意見交換を行っています。

### 取締役会



### 取締役会の内容

定数：15名以内

人数：8名

(うち社外取締役4名)

任期：1年

2021年5月20日現在

● 執行取締役
 ● 社外取締役(独立役員)
 ● 非執行取締役



取締役会の様子

### 取締役・監査役のトレーニング

当社の取締役・監査役に向けたトレーニングは、社内と社外取締役・監査役それぞれの役割や状況に応じた知識の習得・更新を行うことによって、取締役会における監督機能を発揮し、企業価値・株主価値の向上に資する議論が建設的に行われ、会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすことを目的としています。

社内取締役・監査役の就任に際しては、役割と責務の確認、コーポレート・ガバナンスや法務・財務などの責務の履行に必要な知識を習得するための研修を実施しています。また、就任後においても、最新の知識の更新を目的に、各取締役・監査役に適合した社内外の研修やEラーニングなどによるトレーニングの機会を確保しています。

社外取締役・監査役には、責務の履行にあたって十分な知見と経験を有する者から選任しています。就任に際しては、当社の状況に関する理解を深めるための知識として、事業戦略、財務状況、組織体制などの説明や、必要に応じて主要拠点の現場視察などの機会を設けています。また、就任後においても、当社の状況や経営環境、事業運営上のリスクなどを定期的に提供・共有することに加えて、経営会議(グループマネジメントコミッティ)へのオブザーバー参加や現場視察など会社の実態を把握する機会を提供することにより、取締役会の経営監督機能および監査役の監査の実効性確保、向上を図っています。

上記対応が適切に行われていることを確認するため、これらの実績は、取締役会に報告しています。

### 指名委員会／報酬委員会

CEOをはじめとした経営幹部の指名、報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の一つとして、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、執行役員などの選解任や報酬の透明性、客観性を確保しています。また、指名委員会、報酬委員会の審議には、毎回社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。

2020年度の指名委員会は社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制、報酬委員会は社外取締役4名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制で構成され、両委員会とも社外取締役が過半数かつ委員長も社外取締役となっています。



各々の委員会は非執行取締役が過半数、半数以上が社外取締役  
2021年5月20日現在の構成

#### 指名委員会

社外	社内	
	非執行	執行兼務
★飯島	稲葉	山下
森		
横尾		

★委員長 (2021年5月20日時点)



社外	社内	
	非執行	執行兼務
★飯島	稲葉	山下
森		
横尾		
波多野		

★委員長 (2021年6月24日以降の予定)

#### 報酬委員会

社外	社内	
	非執行	執行兼務
★波多野	稲葉	山下
飯島		
森		
横尾		

★委員長 (2021年5月20日時点)



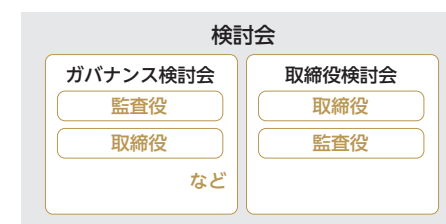
社外	社内	
	非執行	執行兼務
★波多野	稲葉	山下
飯島		
森		
横尾		
谷		

★委員長 (2021年6月24日以降の予定)

### ガバナンス検討会／取締役検討会

ガバナンス検討会は、リコーのガバナンスの方向性や課題について、取締役、監査役などが包括的な議論を行う場として開催しています。実施した検討会の概要はガバナンス報告書などで開示しています。

取締役検討会は、取締役会における会社の重要なテーマ(中期経営計画など)の決議に向けて、取締役および監査役が事前に十分な議論を尽くすための機会・時間として開催しています。



### グループマネジメントコミッティ

リコーグループ全体の経営について全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行うために、取締役会から権限委譲された社長執行役員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(以下、GMC)」を設置しています。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めており、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされます。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3ヶ月に1回以上取締役会に報告を行っています。

- 経営戦略上重要な経営指標および重要施策の実施状況
- GMCにおける決議事項とその結果

### 開示委員会

開示委員会は、投資家の投資判断に影響を与える情報の適切な開示に加え、投資家の投資判断に資する会社情報の主体的な開示を実施することで、株主および資本市場との対話を促進し、それを通じて株主および資本市場との信頼関係を構築し、当社に対する適正な評価の獲得を実現することを目的としています。

当委員会は、開示統括部門/経理部門/法務部門/情報発生・情報認知部署/関連会社の主管管理部門/内部統制部門の各機能の代表と開示責任者であるCFOで構成されています。

当年度に、これまでの開示委員会の役割や開催基準を見直しました。年次報告書類や適時開示書類の適切性・正確性の判断、開示手続きにおける情報開示の要否判断に加えて、ブランディング上大きな影響を与える調査を含め、投資家の投資判断に資する会社情報の積極的な開示に関する審議や開示手続きのモニタリング実施の役割を追加しました。また、開示情報の適時性、開示書面内容の正確性・妥当性、開示判断の合理性などに関して、内部統制部門が定期的に評価を行い、内部統制委員会、取締役会へ報告を行います。

### 内部統制委員会

内部統制委員会は、リコーグループ全体の内部統制に関する審議および意思決定を行うために当社の社長執行役員の下に設置される機関です。

当委員会は、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期毎開催を原則としていますが、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催されます。

当委員会における審議内容は以下のとおりです。

1. 内部統制の整備・運用評価および是正
  - ・ 内部統制全般の整備・運用評価
  - ・ 財務報告に係る内部統制有効性の評価
  - ・ 情報開示に係る内部統制有効性の評価
  - ・ 内部統制の是正
2. 内部統制に関する活動方針の決定
  - ・ 財務報告に係る内部統制の基本方針の決定
  - ・ 年度内部監査計画の決定
3. 内部統制の不備への対応
  - ・ 重大なインシデントが発生した場合の対応の決定
4. 内部統制原則の改定の取締役会への提案
  - ・ 環境変化を考慮の上、内部統制原則の改定の取締役会への提案

特にグループ全体への影響が懸念される重大なインシデントについては、発生の背景・要因、再発防止策などの詳細を確認し、その再発防止策の有効性やグループ内での同インシデントの再発に対する懸念が残る場合は、必要な対策を速やかに決定し、トップダウンで確実な実行につなげています。



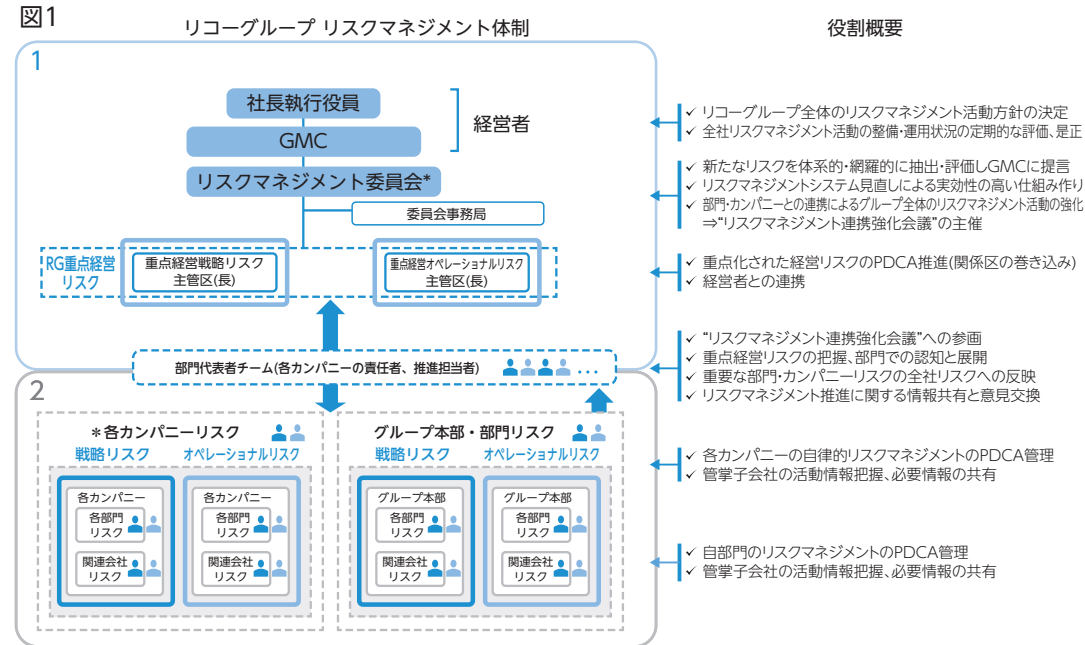
## ■ リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

リコグループのリスクマネジメントシステムには、図1に示すように大きく2つの層があります。

1. GMCがリコグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク
2. 各事業執行組織が責任を持って、自組織のリスク管理を行う部門・各カンパニーリスク

この2つの層は、リスクのレベルごとに機動的な意思決定・迅速な活動を可能とするべく管理主体を明確にするために存在しており、全体で一つのリスクマネジメントシステムを構成します。また、環境変化に応じた影響度の変化によって、各層で扱うリスクの入替えなどが行われます。

図1の右側に各活動主体の役割を記載しています。



\*委員長は執行役員またはフェロー以上

リスクマネジメント委員会は、リコグループ全体のリスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されました。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコグループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案しています。また、リコグループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じて図1、2に示すリスクマネジメントシステムを見直し・再構築を行います。

2020年度は、11月に2回開催し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるワークスタイルの変化、内的環境の変化（社内カンパニー制への移行、デジタルサービスの会社への転換）、刻一刻と変化する国際情勢など、さまざまな変化をもたらす新たなリスクについて集中的に議論を行いました。その後、2021年3月にも、新体制に向けて重要な残余リスクの再確認をしています。そのため、2021年度からは、リスクマネジメント委員会の開催頻度を増やすなど、モニタリングを強化し、リスクを早期に捉え対応するとともに、適宜重点経営リスクの見直しを行うなど、リスクに柔軟に対処していきます。

また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者（原則組織長）・推進者（組織長と日常的にコミュニケーション可能な者）を選定しています。さらに、リスクマネジメント推進者を対象とした連携強化会議を開催し、各組織のリスクマネジメント活動の好事例の共有や重点経営リスクの周知、リスクマネジメント強化のための外部専門家による勉強会やワークショップなどを行い、リスクに強い企業風土の醸成を進めています。

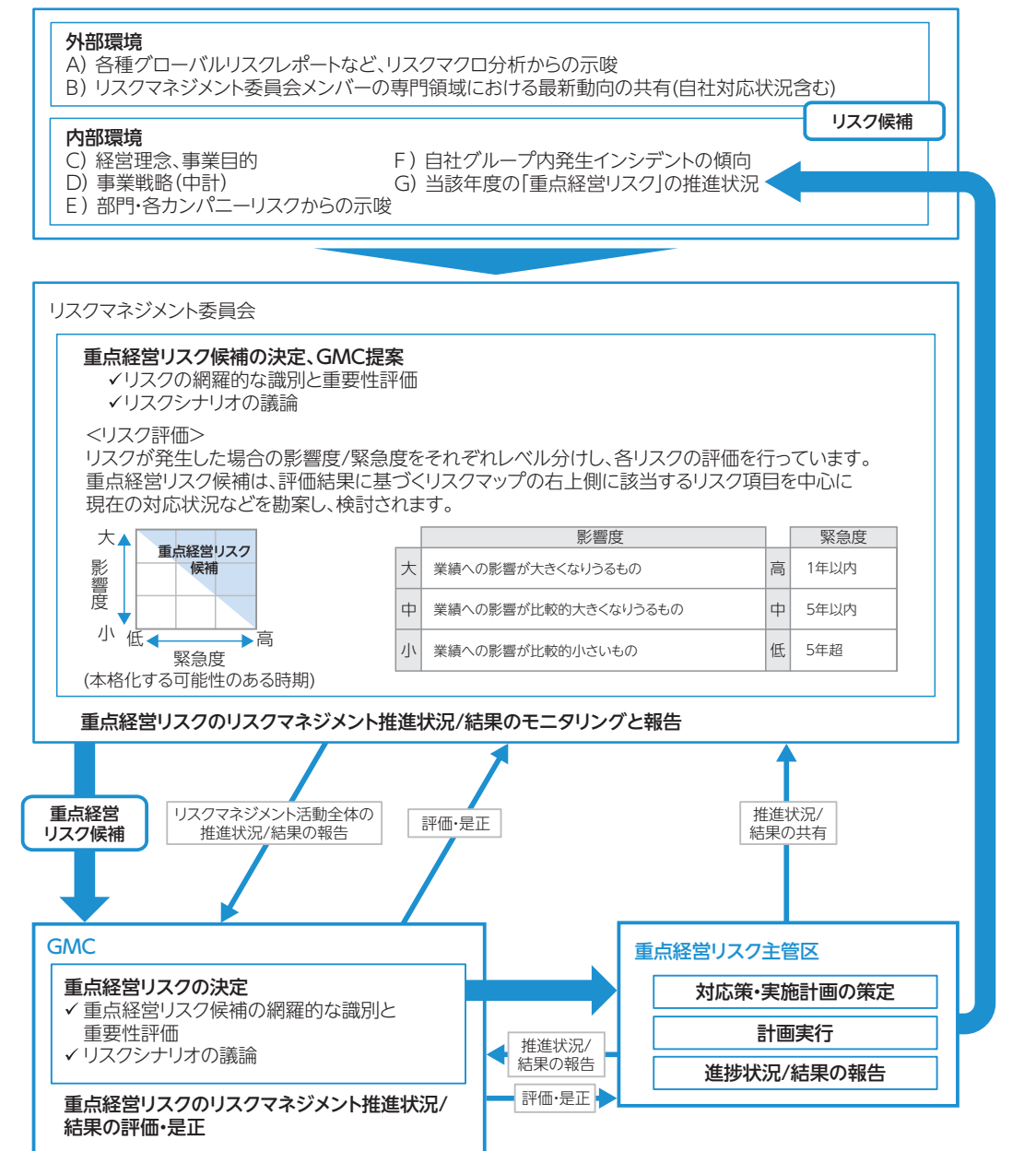
## 「重点経営リスク」の決定プロセス

GMCとリスクマネジメント委員会は、経営理念や事業目的などに照らし、利害関係者への影響を含めて、経営に大きな影響を及ぼすリスクを網羅的に識別した上で、重点経営リスクを決定し、その対応活動に積極的に関与しています。（図2：重点経営リスク決定プロセス）

・重点経営リスクは、その特性から「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類され管理されています。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しています。

・リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問機関として、より精度の高い重点経営リスク候補を提案すべく、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験則を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っています。

図2: 重点経営リスク決定プロセス



＜リスク評価＞  
リスクが発生した場合の影響度/緊急度をそれぞれレベル分けし、各リスクの評価を行っています。重点経営リスク候補は、評価結果に基づくリスクマップの右上側に該当するリスク項目を中心に現在の対応状況などを勘案し、検討されます。

影響度	影響度		緊急度	
	大	中	高	低
大	業績への影響が大きくなりうるもの		高	1年以内
中	業績への影響が比較的大きくなりうるもの		中	5年以内
小	業績への影響が比較的小さいもの		低	5年超

（本格化する可能性のある時期）

事業等のリスク

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスクの対策	影響度	緊急度
事業環境	新型コロナウイルス感染症	新型コロナウイルス感染症のリコーグループへの影響や対応については、「事業報告、1.リコーグループの現況、(2)当年度の事業の状況」(63～74頁)をご参照ください。	新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴う業績への影響については、ワクチンの開発・普及などの明るい兆しが見えてきているものの、地域ごとの状況も異なり、未だに全体を正確に見通すことは難しい状況にあります。	大	高
	主要市場における経済状況	・上記新型コロナウイルス感染症の影響以外にも主要なリスクとして米中貿易摩擦などの地政学リスクを認識 ・その他にも想定外の事象により主要国の経済状況が急速に悪化するリスクは潜在的に存在していると認識 など	・需要変動に確実に応える供給体制構築 ・米国向け製品生産拠点移管 ・危機対応用の材料、製品在庫調整 ・主要国・地域の市場環境、経済動向、安全保障上の動向の継続的な観測 など		
	競争の激化	・競争による新製品の発売 ・価格競争の激化、需要シフト ・新型コロナウイルス感染症を踏まえた競争軸の変化、状況の変化 など	・お客様のワークフロー改善まで踏み込める高品質、高付加価値製品/サービスの提供と売価マネジメント ・新型コロナウイルス感染症による働き方や行動の変容をサポートできる提案、製品開発強化 ・新たな社内カンパニー制の導入 ・権限委譲されたリーダーの元で各カンパニーがお客様・現場により近いところでの迅速な意思決定を行い、事業競争力強化 ・グループ本部が競争環境、市場環境や動向を常に観測し各事業への最適経営資源配分を実施など		
	部品・原材料の価格、為替レートの変動	・材料の市況変動 ・海外子会社の現地通貨建て業績の為替レート変動影響 ・現地通貨建て資産・負債の為替レート変動影響 など	・代替材料の検討、材料複数購買化、売価調整 ・為替のヘッジ取引実施とルール徹底 ・債権と債務との相殺、海外子会社の資産・負債の通貨マッチング など		
	他社との業務提携、戦略的投資	・利害の不一致による提携の解消 ・検討情報不足による狙いとのズレ ・事業、技術、製品、人材などの統合の難しさ など	・専門メンバーによる財務、戦略、リスク視点での事前審議(投資委員会)とGMCへの見解提供 ・投資委員会による決裁案件進捗モニタリングとGMCへの情報共有 など		
	技術変化への対応	・技術変化の情報収集と予測 ・変化に対応した重点技術強化領域の設定、適切な資源の投下 ・新規領域に対する技術力強化 ・社内カンパニー制の導入により個別最適が生じ、技術者の適切な配置に影響を及ぼすこと など	・グローバル研究開発拠点間の連携やオープンイノベーション推進 ・グループ本部機能に新たに設置された「先端技術研究所」、「デジタル戦略部」によるデジタルサービスの会社に必要な研究開発領域に特化した活動および各カンパニー間の連携強化 ・CTO、CDIOの設置による全社を通じた研究開発、技術開発の重点領域を選定、経営戦略と連携した資源配分。 CTO/CDIO主催のグループ内連携会議などでの議論と連携の強化。 ・グループ横断での技術者の連携の推進・技術力強化と、全体最適に配慮した人材配置 など		
	人材の確保	永続的成長に必要な人員確保、育成 ・採用が計画どおりにいかないケース ・人材育成がうまくいかないケース ・優秀な人材の社外流出 など	・ジョブマッチ採用による専門性、キャリアにあった採用 ・専門性をもつ人材の中途採用強化 ・ワークライフ・マネジメントを支える各種制度の整備 ・幹部候補、次世代経営人材の確保、育成するプロセスの強化 ・デジタル人材の社内シフト・育成と採用 ・グループ本部の人事部門を中心とした戦略展開 など		
	ファイナンス事業	・信用供与額の回収率 ・営業債権の回収時期の遅延 ・お客様と締結した固定金利の長期営業債権とリコーグループの変動金利による一部短期借入の金利差 ・法律、税務および会計制度などの大幅な変更 など	・定期的なお客様の信用度および信用の供与額の評価と信用供与の程度調整 ・回収時期や期間の調整など、お客様との契約の部分的な見直し ・外部環境の急激な変化による随時の信用リスク再評価を通じた予想信用損失見直し ・長期確定債権に対する金利変動リスクヘッジ目的の固定金利調達 など		
事業運営	情報セキュリティ	リコーグループにおける ・サイバー攻撃などコーポレートセキュリティに関わるリスク ・製商品・サービスなどに内在するプロダクトセキュリティリスク など	・国際的な情報セキュリティ標準(ISO/IEC*1、NIST*2など)に基づく包括的な管理体制の構築と強化 ・自社製商品・サービスなどの開発段階における情報セキュリティに関わる品質マネジメントの強化 など	中	高
	製造物責任	リコーグループの製商品の ・重大な安全性問題(焼損・人損) ・安全・環境法問題 ・品質問題の長期化 など	・故障・事故のメカニズムの分析と開発過程への反映による未然防止の強化 ・問題発生時に備えた市場対応体制の整備 ・標準・ガイドの制定と定期的な見直しによる遵法(各国の安全・環境法など)の徹底 など	中	高
	製品の長期供給遅れ/停止	大規模地震・津波、政変・騒乱、洪水、感染症の蔓延、サプライヤーの供給停止などの不測の事態により、 ・部品供給の遅延や停止 ・製品工場の製造の停止 ・輸送機関の停止 ・販売会社へ供給停止 などが発生し、ビジネス機会を損失するリスク など	・BCP在庫の確保、重要部品別に複数仕入先選定を実施 ・新型コロナウイルス感染症の急速な世界的拡大の経験から、リスク範囲を局部からエリア拡大、復旧期間を短期から長期とした有事に備えた環境整備 など	中	高
	知的財産権の保護	・自社製品・サービスに係る知的財産権を獲得できず、自社事業を保護できない ・第三者の知的財産権による攻撃、訴訟、ライセンス料支払いの発生 ・新規事業における他社との協業、共同研究・開発の活性化に伴う知的財産権に関する契約トラブル など	・出願時の先行技術調査の徹底、各国の知的財産に係る法律、審査プロセス・基準の把握 ・第三者の知的財産権に対するクリアランスの徹底 ・過去の契約トラブル事例を形式知化したアセスメントの実施と抽出したリスクへの確実な対応 など	小	中
	公的な規制(輸出入管理)	輸出入関連法違反に対する輸出停止措置などの行政制裁による生産・販売への影響、社会的信用の失墜による取引の機会損失、罰金や刑事罰 など	・刻々と変化する国際情勢の把握および積極的なリスク回避策の実施 ・社員教育の実施と重要な輸出規制情報のグループ内周知 ・輸出入関連のマネジメントおよびプロセスの定期的な内部監査 など	中	高
	公的な規制(法務)	独占禁止法/競争法の違反による課徴金(行政処分)の負担や刑事罰、官公庁との取引停止、社会信用の失墜 など	各地域の法務部門主導による各国競争法遵守、教育活動および発生時対応の強化 など	中	高
	公的な規制(人事)	人事関連の各種コンプライアンス違反(ハラスメント、雇用関連、人権など)による社会的信用の失墜 など	・「リコーグループ企業行動規範」の周知徹底 ・人事関連の各種法規制の制改訂への迅速な対応と社員教育の実施、発生時の対応体制の整備とルール化 ・「リコーグループ人権方針」の改訂、周知徹底 ・サプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業同盟「Responsible Business Alliance」(RBA)に加盟、RBA行動規範に準じ制定した「リコーグループサプライヤー行動規範」をサプライヤーに展開、また、リコーグループ生産拠点および、サプライヤーを対象にRBAツールを利用した人権・労働リスクのアセスメントを実施。英国現代奴隷法への対応 など	中	高
	公的な規制(環境)	環境関連法の違反による行政処分、課徴金の負担、刑事罰や社会的信用の失墜 など	環境マネジメントシステムを構築し、定期的なアセスメントによる環境関連法の遵守徹底、規制変化などへのタイムリーな把握・対応など	中	高
会計制度	のれん、固定資産の減損	企業買収の際に生じたのれん、事業用のさまざまな有形固定資産および無形資産の減損 など	リスク項目「他社との業務提携、戦略的投資」に記載したプロセス強化 など	中	中
	確定給付制度債務	確定給付制度債務および年金制度の資産に関する株式や債券市場などの予測し得ない市況変動(制度資産の収益性低下) など	政府の規制や人材戦略・人事制度を踏まえ、適宜制度の見直しを検討/実施 など	中	中
環境・災害	気候変動に関する影響	・脱炭素社会移行への対応遅れによるコスト増加や市場競争力の低下 ・自然災害(大雨・洪水・森林火災)や感染症影響などによる原材料の高騰やサプライチェーンの寸断 など	・自社操業の脱炭素化に向けた高い環境目標の設定(SBTイニシアチブによる「1.5°C目標」認定取得)と実境 ・自然災害によるビジネス影響を低減するサプライチェーン全体を通じた事業継続能力の向上 など	中	高
	災害などによる影響	自然災害事件事故の発生によるリコーグループ会社の人的(家族含む)/物的被害 など	・非常時の初期対応、報告方法、各対策本部の設置と役割の文書化 ・定期的な設備点検、防災訓練などの実施 ・地域や事業に応じたBCP(事業継続計画)の作成 ・国内主要19拠点に対する水害リスクの調査実施 ・リスクが高いと思われる3拠点に対する防災のための工事(2021年度実施予定) など	中	高

\*1 ISO/IEC : International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission  
\*2 NIST : National Institute of Standards and Technology

## ■ 投資委員会

投資委員会は、GMCの諮問委員会と位置づけ、投資について、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクなどの観点で投資計画の検証を行います。多様化する外部への投融資案件について、専門的なメンバーが事前に確認/協議することにより、経営戦略との整合性や投資効果を高め、投資判断のスピードと適確性を向上させることを狙いとしています。

当委員会は、戦略、財務、リスクを主な審議の視点としており、そのメンバーは、CEOの指名する委員長と、各視点の専門家として経営企画/経理/法務/内部統制の各機能の代表と案件に応じた有識者から構成されています。立案部門との関係では、事前協議先として対象案件の投資価値を総合的に審議の上、評価、アドバイスすることを役割としているため、投融資案件についての決定権および拒否権は有しませんが、各案件に対し、当委員会としての審議結果を明確に示すことにより、各案件決裁者の客観的判断をサポートします。

GMCの諮問機関として当社全体の外部投融資判断の適確性を向上させるために、GMC決裁基準金額以下の案件も審議の対象とし、立案部門の投資判断力強化を行うとともに必要に応じて決裁基準金額の変更など、GMCに対して提言を行います。

### <M&A人材育成の取り組み>

2019年度よりM&AやPMI\*を成功に導くことのできる人材を体系的に育成しています。立案部門のレベルアップにより、投資案件の質を向上させ、投資委員会での議論・審議の充実化を図っています。

育成プログラムは、当社の過去事例などを踏まえ、リコー独自のプログラム(20講座/6か月間コース)を用意し、これまでに70名が修了認定を取得しています。2021年度はさらに受講者を増やし実施する予定です。

また、本育成プログラムの修了認定後も、企業価値評価や財務分析の講座、人事、環境、ITなど機能別の専門講座を開講し、受講者への継続的な支援を行いさらなる能力向上を図っています。

これらの取り組みにより、立案部門の投資検討のスピードと適格性が向上しています。

\*PMI(Post Merger Integration ポスト・マージャー・インテグレーション):

当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセスを指します。統合の対象範囲は、経営、業務、意識など統合に関わるすべてのプロセスに及びます。

## ■ ESG委員会

ESG委員会は、環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質の向上につなげていくことで、ステークホルダーからの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

1. SDGsへの取り組みなど、ビジネスを通じた社会課題解決を経営の根幹に据えるためのリコーグループサステナビリティ戦略の策定
2. グループ全体の中長期的なサステナビリティリスク・機会および重要課題の特定(TCFD\*で求められる気候変動リスク・機会に関する投資判断など)
3. グループ全体のサステナビリティ戦略/重要課題/各事業部門のKPIの進捗状況の監督および助言
4. 取締役会で審議すべきサステナビリティ課題の特定と取締役会への上申

当委員会はCEOを委員長とし、GMCメンバーと監査役およびESG担当役員から構成されます。四半期に一度開催される委員会では、議論するテーマに応じて該当する事業部門の責任者を招集し、サステナビリティ課題を横断的に検討・議論していく体制を整えています。

2020年度はESG委員会を4回開催し、以下について議論を行いました。

	議題
第1回	・ ESG評価への対応・改善状況 ・ 気候変動リスクと機会(TCFD対応)
第2回	・ 気候変動リスクと機会(TCFD対応) ・ 脱炭素活動の進捗状況および汚染予防対策 ・ 2020年度統合報告書について
第3回	・ 各種ESG評価結果報告 ・ ESG目標の改定 ・ RBA監査状況報告 ・ 「リコーグループ人権方針」の策定 ・ 脱炭素活動加速のための再エネ施策強化
第4回	・ ESG評価への対応・取り組み ・ RBAの取り組み強化 ・ 「リコーグループ人権方針」の策定 ・ ESG目標および環境目標の改定

\*TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)  
金融安定理事会(FSB)によって設立され、企業に対する気候関連リスク・機会の情報開示の促進と、低炭素社会へのスムーズな移行による金融市場の安定化を目的としている。

### 株主との建設的な対話に関する方針

- 当社は、株主と積極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、提供し続けることで、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、中期経営計画説明会、決算説明会、IR Day、事業説明会などを実施する他、スモールミーティングの開催、外部主催のIRイベント・カンファレンスへの参加なども適宜検討の上、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。

### 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・長期的視点に立って適切に思考し、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つな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って、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(誠実かつ高い道徳観・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、高い道徳観、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って、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、指導力などに優れていることを付加的な基準とします。

ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などの他に、多様な視点や、経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。

ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定し、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などの面での多様性を確保することを方針としています。

取締役の選任プロセス・評価プロセス

当社は、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上のためコーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでいます。

[ 指名委員会 ]

取締役会は、取締役、CEO、および経営陣幹部などの選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しています。

指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、非執行取締役を委員長、過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成することとしています。また、委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めています。

(2020年度は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。)

指名委員会は、以下について審議を行い、取締役会へ審議内容および結果を報告・答申しています。

(取締役会からの諮問事項)

- ①CEOおよび取締役候補者の指名
- ②CEOおよび取締役の職務継続の妥当性評価
- ③CEOおよび取締役の実績評価
- ④CEO後継計画ならびに将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤執行役員、グループ執行役員、顧問およびフェローの選解任案および選解任理由の確認
- ⑥取締役、執行役員およびグループ執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
- ⑦その他個別に取締役会から諮問のあった事項

(その他の審議事項)

- ①監査役会からの依頼に基づく監査役候補者の選出理由の確認
- ②執行役員のパフォーマンス評価の確認
- ③その他CEOからの相談事項など

[ 選任プロセス ]

取締役候補者の指名に先立って、取締役会実効性評価会で認識された課題などを踏まえ、指名委員会は、取締役会が経営判断および執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキル・キャリアマトリクス)などについて継続的な審議を行っています。

取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における数回の審議を経て、厳選な審査を行っています。取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社における経営環境・目指す方向性・課題などに応じた当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性などについて多面的に審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

なお、執行体制においても、GMCが的確かつ迅速な意思決定を行える体制を構築するとともに、サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、人材と役割・スキル・キャリアなどを俯瞰したスキル・キャリアマトリクスを活用し、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しています。

[ 評価プロセス ]

取締役の評価は、取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容および結果は、取締役会に答申され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしています。

なお、評価にあたっては、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」、ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」などを基準としています。

CEO評価と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な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置づけています。

コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、客観性、適時性、透明性の高い手続きによるCEOサクセッションプランの構築を目指しています。

①CEO評価

CEOの評価は取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。

一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

<CEO評価の主な項目>

- (1) 財務の視点  
中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
- (2) 株主・資本市場の視点  
TSRなどの株式関連指標、アナリスト評価など
- (3) 非財務の視点  
ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

②CEO候補者の選定・育成・評価

年に1回(9月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でCEO候補者案および育成計画について説明を行っています。指名委員会は、CEO候補者案ならびに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認するなど、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

＜候補者の選定＞

CEO候補者の選定にあたっては、交代時期を想定し以下のターム毎の候補者を選定しています。なお、下表の事故あるときの交代候補者1名は、CEOの選定と同時に取締役会の決議により決定しています。

ターム	選定人数
事故あるときの交代候補者	1名
次期交代候補者	数名程度
次々期交代候補者	数名程度

＜候補者の育成＞

CEOは、将来のCEO候補者の育成計画についての指名委員会での審議・助言を踏まえて、次年度、CEO候補者それぞれの課題に応じた当人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積み重ねるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ当人の成長に必要な助言などを実施しています。

＜候補者の評価＞

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間（4月から翌年3月）における実績および成長状況（評価期間は4月から指名委員会開催前月である10月まで）について11月初めの指名委員会へ報告を行っています。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代などについて審議を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価および継続・交代における審議の妥当性を確認するなど、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

**取締役・監査役の報酬等に係る事項**

**1. 個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法**

当該方針は、取締役会の諮問機関である報酬委員会において審議を行い、取締役会へ答申し、これを踏まえ取締役会で決定しています。

**2. 報酬に関する考え方**

当社は、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、役員報酬を位置づけています。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) 役員報酬は「期待される役割・責任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。なお、社外取締役の報酬は業務執行から独立性を確保するため基本報酬のみとし、社内の非執行取締役の報酬は常勤取締役として会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて基本報酬と賞与のみとする。また、監査役の報酬は適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみとする。
- 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。

**3. 個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針ならびに当年度に係る業績連動報酬等および非金銭報酬等に関する事項**

**1) 報酬の決定プロセス**

当社は、インセンティブ付与を通じた収益拡大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、および業績に基づき、複数回にわたる審議を経た上で、基本報酬、賞与、株式取得目的報酬、および株価条件付株式報酬に関する各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申しています。取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行い、賞与については株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定します。

**2) 報酬水準の決定方針**

企業業績との適切な連動性確保の観点から、当社の業績に対して狙いとする水準を報酬区分ごとに確保できているかを判定しています。基本報酬は外部専門機関の調査結果に基づくベンチマーク企業群\*の役員報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブはベンチマーク企業群の業績と比較して当社の営業利益水準が「上位」であれば「ベンチマーク企業群の上位」の水準、「下位」であれば「ベンチマーク企業群の下位」の水準となるように設定しています。毎期の報酬委員会で狙いとする水準を確保できているかを確認し、水準是正の要否は、単年度ではなく、3年間の傾向を確認した上で判定しています。

\*従業員数3万人以上～20万人以下および売上高5,000億円以上～3兆円未満の規模の国内同業企業群から約20社を選定しています。

**3) 取締役の報酬**

**【取締役報酬の内訳】**



各報酬の支給割合は54頁を参照

① 基本報酬

取締役に期待される役割・責任を反映する報酬として、在任中に支払う月次金銭報酬です。株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、2020年度の支給総額は、2億5,332万円になります。

(社内取締役)

社内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」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・報酬委員長などの役割給」が加算されます。執行役員を兼務する取締役の経営責任や役割の重さは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考にして決定しています。

また、非執行取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて決定しています。

(社外取締役)

社外取締役の基本報酬は「経営監督の役割に対する報酬」、「経営への助言に対する報酬」、「指名委員長・報酬委員長などの役割給」で構成されます。報酬額は外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定しています。

② 賞与(短期インセンティブ)

賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関を有する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明確にしています。加えて、重要指標の目標達成に取締役が責任を持つことを明確にするため、資本収益性向上のインセンティブとして「ROEの当該年度実績値」を用いた指標およびESG向上へのインセンティブとして全社的な取り組みを行っている「DJSI\*の年次Rating」を指標として設定しています。

また、報酬委員会においては、下記フォーミュラにより算出された結果に関わらず、ガバナンスや非財務などの状況も含め、賞与支給の可否を審議の上で取締役会に答申し、取締役会は、これを踏まえ、株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定しています。

当年度の取締役賞与については、当年度通期決算の営業利益が454億円の損失となったことを受け、報酬委員会は取締役賞与を支給しないことを審議し、2021年5月7日の取締役会においてその旨決定しました。そのため、2020年度の賞与の算定方法および業績指標の実績に関する開示事項はありません。

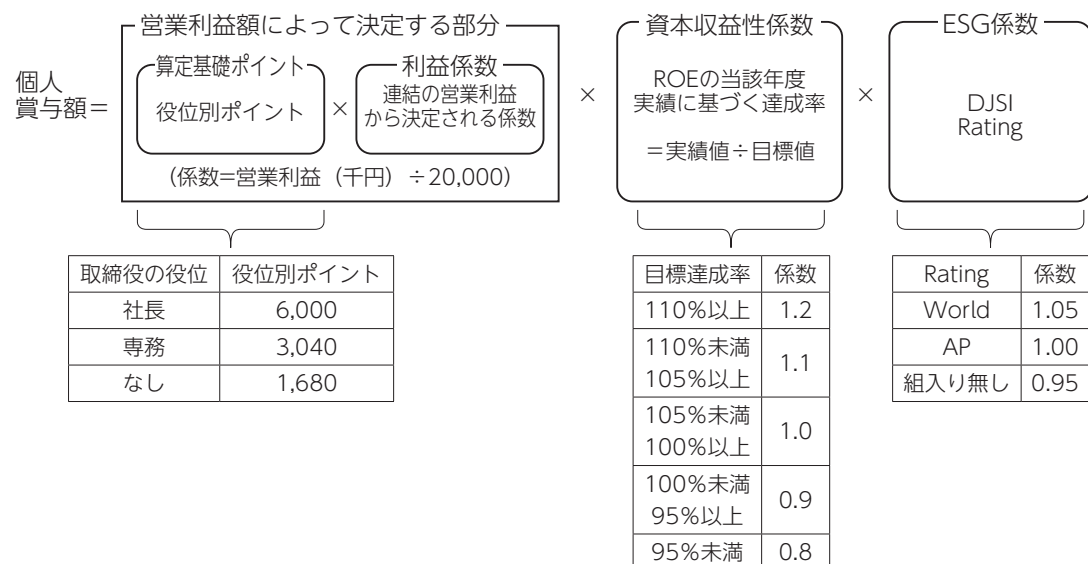
また、2021年度のフォーミュラについては、社内カンパニー制導入の実績や期待効果を評価した上で、必要に応じて見直す予定です。

\*DJSI(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)  
米国のダウ・ジョーンズ(Dow Jones)社と、サステナビリティ投資に関する調査専門会社であるS&Pグローバル(S&P Global)社が共同開発した株価指標で、経済・環境・社会の3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性(サステナビリティ)を評価するもの

(ご参考)

当年度の賞与支給額の算定方法は以下のとおりです。

取締役賞与算定式



③ 株主価値向上を反映する報酬(中長期インセンティブ)

株価を反映する報酬は、中長期的な当社の企業価値向上へのコミットメントをさらに強化する目的として、以下の「株式取得目的報酬」と「株価条件付株式報酬」で構成されます。

(株式取得目的報酬)

株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対する報酬および取締役の保有株式数を着実に増やすことを目的として、在任中に固定給を毎月支給し、支給全額がリコー役員持株会において株式の取得に充てられます。固定給は、株主総会で決定された報酬総額の範囲内で役員別に設定しており、当年度の支給総額は、984万円です。

(株価条件付株式報酬)

株価条件付株式報酬は、取締役の報酬と当社株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な企業価値・株主価値の向上に貢献する意識を高めることを目的としています。

株価条件付株式報酬は、当社が設定した信託期間を約3年間とする株式交付信託(以下「信託」)に1事業年度あたり1億円を上限として金銭を拠出し、信託が拠出された金銭で取引所市場から当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締

役に対して交付される制度です。

取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時になります。

当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会決議により定められた株式交付規程に基づいて役員別のポイントが付与され、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有する趣旨から、原則として在任期間中の当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に応じた率(0~200%)を乗じ、最終的な交付株式数が決定されます。また、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、株式報酬の返還要請を行うべく、マルス・クローバック条項を定めています。(55頁参照)

なお、当年度の株価条件付株式報酬の付与ポイントに基づく費用計上額は1,187万円です。当年度は取締役の退任実績がないため、当社株価の伸長率の実績に関する開示事項はありません。

1	本制度の対象者となる取締役	当社の取締役(社外取締役および非執行取締役を除く)
2	対象期間	2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度
3	対象期間に、対象となる取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限	合計3億円(1事業年度あたり1億円)
4	当社株式の取得方法	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法
5	対象となる取締役に付与されるポイント総数の上限	合計30万ポイント(1事業年度あたり10万ポイント) *1ポイントは当社株式1株
6	ポイント付与基準	役員、および当社の株価成長率とTOPIX(東証株価指数)成長率との比較結果に応じたポイントを付与
7	対象となる取締役に對する当社株式の交付時期	原則として退任時

(ご参考)

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。

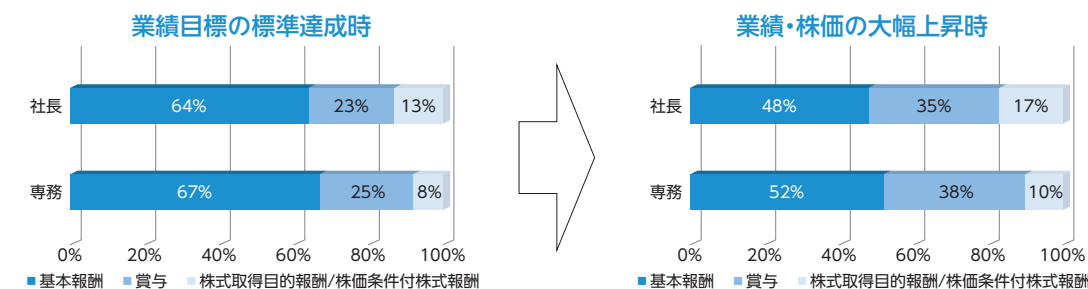
4) 監査役報酬

監査役報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。

4. 固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役員毎の業績に対する責任を明確にするため、固定報酬(基本報酬)と変動報酬(賞与、株式取得目的報酬、株価条件付株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い役員上位者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長は、業績目標の標準達成時には、概ね固定・変動の比率が6:4の割合となり、業績・株価の大幅上昇時には変動報酬が固定報酬を上回ります。

今後も中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、業績連動報酬の割合を高める方針で、報酬区分ごとの適切な報酬額の検討を継続審議していきます。



## 5. その他個人別の報酬等についての決定に関する重要な事項

### 1) 株式報酬の返還（マルス・クローバック条項）

株価条件付株式報酬においては、当社取締役会で決定した株式交付規程にマルス条項およびクローバック条項が定められており、当社に損害を及ぼす重大な不適切行為があったことに起因して取締役を解任される、または辞任する者については、取締役会の決議により、その該当した時点において、それまでに付与されていたポイントの全部または一部は失効するとともに以降のポイント付与も行われぬものとし、当該制度対象者は失効したポイントに係る受益権を取得しないものとします。

また、当社株式の交付、および会社株式に代わる金銭の交付を既に受けた者においても、株式交付ポイントの総数に請求日の東京証券取引所における会社株式の終値を乗じて得た額について、返還を請求することができるものとします。

### 2) 一定期間の株式売買禁止

株価条件付株式報酬においては、インサイダー取引規制への対応として、当社株式交付後も、退任の翌日から1年間が経過するまでは当該株の売買を行ってはならないものとします。

### 3) 著しい環境変化などにおける報酬の取り扱い

著しい環境変化や、急激な業績の悪化、企業価値を毀損するような品質問題、重大事故、不祥事などが発生した場合には、取締役会の決議により、臨時に取締役報酬を減額または不支給とすることがあります。

## 6. 取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

2020年度の実効性評価の結果概要については、報酬委員会が上記決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、取締役会は基本的にその答申を尊重した上で審議・決定を行っているため、2020年度の実効性評価の結果概要については、上記決定方針に沿うものであると判断しています。

## 7. 役員報酬等に関する株主総会の決議に関する事項

### 1) 取締役の金銭報酬

当社の取締役に対する基本報酬の限度額（株式取得目的報酬の金銭支給部分を含む）は、2016年6月17日開催の第116回定時株主総会において、月額46百万円以内（うち社外取締役分は月額7百万円以内）と決議されています。決議がなされた時点において、その定め対象とされた取締役は11名（内社外取締役は4名）となります。

### 2) 取締役の株価条件付株式報酬

当社の取締役に対する株価条件付株式報酬における拠出金額の限度額および取締役に付与されるポイント総数の上限は、2019年6月21日開催の第119回定時株主総会において、合計3億円（1事業年度あたり1億円）および合計30万ポイント（1事業年度あたり10万ポイント）と決議されています。決議がなされた時点において、その定め対象とされた取締役は3名となります。

### 3) 監査役の基本報酬

当社の監査役に対する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います。決議がなされた時点において、その定め対象とされた監査役は4名となります。

## 2020年度 取締役会の実効性評価の結果概要の開示

当社は、2020年度（2020年4月から2021年3月まで）に開催された取締役会の実効性評価会を2021年5月7日に実施しましたので、その結果概要について以下のとおり開示します。

### I. 2020年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性に留まらず、任意の指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。また、評価の客観性を確保するため、第三者による評価をあわせて実施しました。

#### 【評価プロセスについて】

取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの対応項目について、2020年度の実効性評価を振り返って評価を実施しました。

#### 〈2020年度の基本方針〉

- 1) 経営環境に応じた適時適切な対応と将来をみすえた戦略の更新・実行を確保するための監督と支援を行う
- 2) 資本収益性の向上と経営資本の強化を両立するための適切なモニタリングと中長期視点での議論を充実する

#### 〈2020年度の対応項目〉

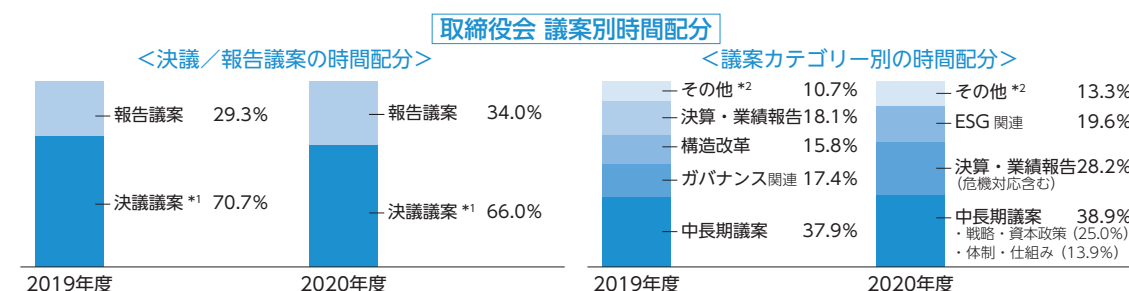
- ① 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響に対して、緊急/中長期の両視点からの確かな対応を促す
- ② 経営環境に応じた戦略の更新のための適切な審議と支援を行うことにより、実行を加速させる
- ③ 資本収益性の視点から事業展開をモニタリングするとともに、持続的な成長を実現するための人材、技術、資金などの経営資本の強化にむけた議論と支援を行う

## II. 2020年度「取締役会実効性評価」の結果概要

### II-1. 取締役会の運営実績

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大による緊急対応のための監督・支援を確実に実行するとともに、中長期視点の審議を充実させ、第20次中期経営計画の策定、社内カンパニー制の導入、資本政策などの重要議案の監督と意思決定を適切に行うための取締役会運営に努めました。具体的には、緊急/中長期の両視点による重点テーマを取締役会主導で決定し、年間スケジュールに基づいて報告と審議の充実化を図りました。あわせて事前説明や書面報告の活用、社外役員へのサポート強化などによる情報共有の充実を図りました。

当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2020年度 取締役会の議案に関する時間の配分について、以下のとおり開示します。



\*1 決議議案: 取締役会での決議議案に加え、決議にむけた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む  
 \*2 その他: 会社法上の規定に則った決議など

## II-2. 総括

取締役・監査役による記述評価ならびに第三者による評価を取締役会のメンバーで討議した結果につき、以下のとおり総括します。

- ・当社取締役会は、全会一致の評価として、取締役の構成は適切であり、経営環境に応じて取締役会の機能の高度化が図られており、取締役会の実効性は確保されかつ継続的に改善されている、との結論に至りました。
- ・また、有事(コロナ禍)における取締役会として、執行側から危機対応・変革加速の取り組みが適時適切に報告・審議され、意思決定・監督機能ともに、その役割・機能を果たしている、と評価されました。
- ・指名委員会/報酬委員会は、社外取締役が委員長かつ過半を占める構成において、監査役陪席のもと、CEOをはじめとした経営幹部に対する評価や、報酬設計などの主要テーマで審議の充実化が図られました。さらに会社形態の変更に伴い、取締役会の機関設計・構成の評価/見直しが適切に行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- ・一方で、経営環境や経営課題に応じた取締役会の最適構成の点検、カンパニー制を踏まえた監督/執行体制の評価など、継続したコーポレート・ガバナンス向上のための取り組みが重要であるとの指摘がありました。

〈2020年度の対応項目①②〉について

- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響に関して、各地域の詳細なデータに基づく状況把握に注力しながら、緊急対応策として流動性の確保および危機対応のモニタリングが実施されました。
- ・また、有事対応としての監督強化とともに、中期経営計画、資本政策、会社形態、事業計画などについて議論を重ね、デジタルサービスの会社への足がかりとなる実効的な計画と体制が決定された点が評価されました。
- ・一方、今後は第20次中期経営計画・2021年度事業計画の実行と目標達成が最重要課題であり、スピード経営の実現と取締役会による適切なモニタリング/支援を両立するための実行計画・管理体制・運用のさらなる具体化が必要との指摘がありました。

〈2020年度の対応項目③〉について

- ・中長期的成長をみずえた経営基盤を構成する諸資本(人財・技術・知財・流動性基盤など)に関する充実した審議を行い、その結果が第20次中期経営計画に反映されるとともに、株主還元を含めた資本政策の議論を深め、企業価値向上のための道筋が示された点が評価されました。
- ・一方、デジタルサービスの会社に転換するため、DX戦略、人財、技術・知財、成長投資、ESGなどの経営基盤となる中長期テーマを引き続き取締役会で深化させる必要性が指摘されました。
- ・また、事業構造の転換を図りつつ資本収益性の向上を実現するため、カンパニー制におけるROICをベースとした事業管理、ポートフォリオ経営の徹底と成長投資のより緻密なフォローなどの重要性について指摘がありました。

## III. 2021年度 取締役会 実効性向上にむけた取り組み

上記評価にあるとおり、第20次中期経営計画の施策展開および2021年度事業計画の達成により、継続して企業価値を向上することが当社の重要課題と認識しております。従って、当社取締役会は、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

〈2021年度の基本方針〉

- 1) 第20次中期経営計画の着実な実行と2021年度事業計画の達成にむけたモニタリングと支援を行う
- 2) 有事(コロナ禍)後の持続的成長を加速するための経営基盤や戦略に関する議論を充実する

〈2021年度の対応項目〉

- ① 2021年度 事業計画達成の確度を上げるため、業績(非財務目標含む)と施策展開の進捗をモニタリングし、適切な対応を促す
- ② 中長期目標である事業構造の転換と資本収益性向上を実現するための監督と審議を充実させ、資源配分・体制・事業運営などの最適化を図る
- ③ 新たな事業環境(新型コロナウイルス感染症拡大収束後)をみずえて、人的資本、技術資本、知的資本、成長/DX戦略などの経営基盤に関する議論を深化させる

## 監査役選任の考え方

### 監査役の選任基準

監査役候補者は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材、かつ監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮し、適切な要件の候補者を選任することとしています。

なお、監査役候補者の選任にあたって、客観的な適格性評価を行うための基準(要件定義)を監査役会にて以下のように策定しています。

#### 〔監査能力〕

1. 適切な経験、能力および必要な財務・会計・法律に関する知識を有していること
2. 職業的懐疑心を持ち、真摯な態度で事実を正しく調査し、客観的に物事を判断することができること
3. 自らの信念に基づいて使命感と勇気を持って、取締役または従業員に対し能動的・積極的な助言・提言ができること
4. 株主の立場で考え、行動し、現場・現物・現実から学ぶ姿勢に基づいた監査をすることができること

#### 〔素養・人間性〕

1. 心身ともに健康であり、監査役の任期4年を全うすることができること
2. 常に向上心を持ち、新たな事に対する学習意欲を持っていること
3. 現地人マネジメントと英語によるコミュニケーションを図ることができること

### 社外監査役の選任基準

社外監査役の選任基準は、上記の基準に加え、企業経営・財務会計・法律における高い専門的知見および豊富な経験を有していること、および「社外役員の独立性基準」と照らしあわせ、会社との関係、代表取締役その他の取締役および主要な従業員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

### ダイバーシティについて

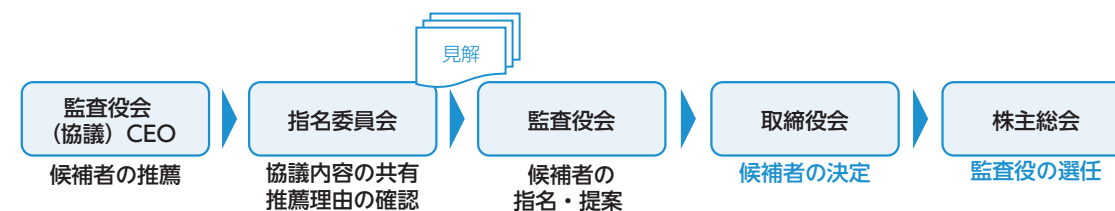
監査役の選任にあたって、ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することも重視しています。

## 監査役の選任プロセス

監査役候補者の選任にあたっては、監査役の独立性確保を重視し、「候補者の推薦」「候補者の指名」を監査役会主導で行う下図のようなプロセスとしています。

監査役会は、監査役候補者の選任基準に基づき、CEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会による確認を経て、候補者の指名・提案を行います。

取締役会では、監査役会の判断を尊重し、監査役候補者の指名について決議されます。





## 社外役員の独立性基準

- 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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・ファームなどの団体に所属する者でないこと。
  - 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。
  - 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。
  - 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。
- 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。

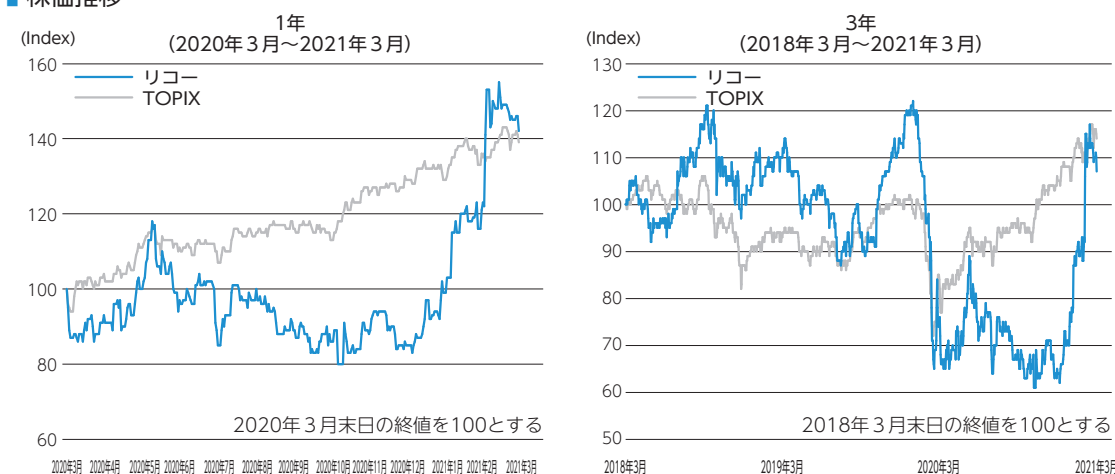
## 株価・TSRの推移

2020年年初からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって、企業活動の自粛や在宅勤務拡大などで、当社の現在の収益基盤である複合機・プリンターからの出力量減少が想定されることから、当社を含めた事務機器業界に対して、今後の業績への懸念が広がりました。そのような中、当社は、当年度を「危機対応・変革加速」の1年と位置づけ、デジタルサービスの会社への転換を進めるとともに、経営体質強化の施策に取り組んでまいりました。

期初は新型コロナウイルス感染症による影響は第1四半期を底に徐々に回復に向かうと想定されていましたが、米・英などを中心に一部地域で感染者の拡大が継続したことから、第2四半期決算において、新型コロナウイルス感染症による業績影響の拡大によって2020年度通期営業利益が赤字となる見通しを公表しました。その結果、業績への懸念が払しょくされず、年内は株価の低迷が続きました。しかしながら、第3四半期決算で「危機対応・変革加速」の施策が計画以上に進展したことに加えて、オフィスサービス事業の拡大などによる底堅い利益創出によって、減損損失を除いた実質的な営業利益が大きく上振れたことで、株価は上昇基調に転じました。さらに、3月に公表した第20次中期経営計画において、デジタルサービスの会社への転換に向けた成長戦略と資本収益性向上に向けた資本政策を示したことが資本市場から好感され、年度末にかけて株価は大幅な上昇となりました。

その結果、当年度の当社の株価はTOPIXを上回るパフォーマンスとなり、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の水準まで戻すことができました。

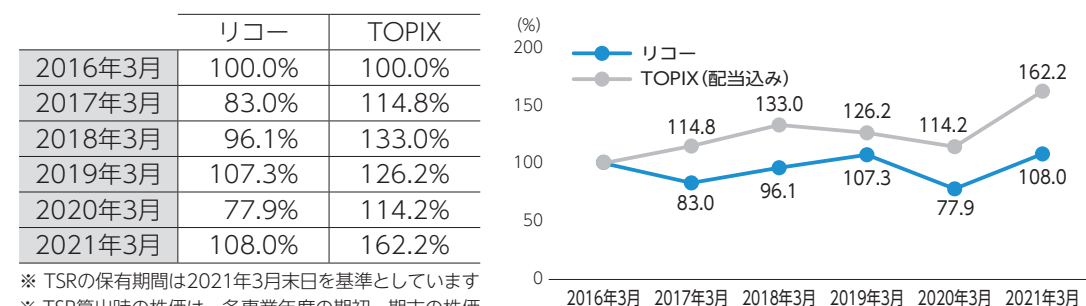
### ■ 株価推移



※ 株価は東京証券取引所第一部におけるものです

### ■ TSR<sup>\*1</sup>(株主総利回り)および比較指標の直近5年間の推移

\*1 TSR (Total Shareholder Return): 株主総利回りは、キャピタルゲインと配当をあわせて、株主にとっての総合投資利回りを表します



※ TSRの保有期間は2021年3月末日を基準としています

※ TSR算出時の株価は、各事業年度の期初・期末の株価を使用しています

※ 比較指標の算出には、当社TSRと比較する基準日をあわせ、2016年3月末を基準とした配当込みTOPIXを使用しています





事業の概要について  
動画でご確認いただけます

<https://v.srdb.jp/7752/report2021/>

## 1 リコーグループの現況

### (1) 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	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)
売上高 (億円)	20,288	20,633	20,132	20,085	16,820
営業利益または損失 (億円)	338	△1,156	868	790	△454
税引前利益または損失 (億円)	299	△1,241	839	758	△410
親会社の所有者に帰属する 当期利益または損失 (億円)	34	△1,353	495	395	△327
基本的1株あたり親会社の所有者に 帰属する当期利益または損失 (円)	4.81	△186.75	68.32	54.58	△45.20
資産合計 (億円)	27,592	26,410	27,251	28,676	18,878
親会社の所有者に帰属する 持分合計 (億円)	10,421	9,095	9,325	9,203	9,202

(注) 当社の連結計算書類は国際会計基準(IFRS)に基づいて作成しております。

### (2) 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

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、多大なる影響を被りました。

リコーグループのメイン市場であるオフィスにおいても、各国政府によるロックダウン(都市封鎖)や経済活動に対するさまざまな規制・要請により、オフィスの出勤率が大幅に落ち、プリンティングの需要が大きく減少しました。また、米中貿易摩擦の長期化や各地域における地政学的リスクも先行きの不透明感が大きく、米国の港湾物流の滞留や半導体の供給不足懸念などグローバルサプライチェーンに対するリスクの増大も顕著になっています。

なお、主要通貨の平均為替レートは、対ドルは前年度と比較して円高で推移し、対ユーロは前年度と比べて円安となりました。

そのような経済情勢の中で、リコーグループの主力製品である複合機をはじめとする事務機器は、前年度に引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、先進国および新興国において大きく需要が減少しました。第3四半期には回復傾向が見えましたが、世界的な感染再拡大の動きも影響し、企業における消耗品需要も減少となりました。

一方で、リモートワークをはじめとする新たな働き方は、オフィス・教育をはじめとするさまざまな現場で受け入れられ、既にニューノーマルとなりつつあります。こうした大きな変化を捉え、リコーはオフィス・教育・医療などの現場で需要が急拡大しているデジタルトランスフォーメーションの実現をお手伝いすることで、変わりゆくお客様の“はたらく”に変わらず寄り添い続けます。

### 当年度の業績

リコーグループは、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の中でスタートした当年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づけ、①業績変動に備えた手元流動性の確保、②財務安定性の向上、そして③アフターコロナを見据えた変革加速を進めてきました。

当年度の連結売上高は、前年度に比べ16.3%減少し、16,820億円となりました(①)。オフィスプリンティング分野では、ロックダウンや行動自粛により販売活動が制約された影響でハードウェアの売上高が減少したことに加え、欧米を中心に顧客のオフィス出勤率が低下したことにより、ノンハードの売上も減少しました。これらの影響は4月～5月を底に6月以降は、新型コロナウイルス感染症の状況により多少変動があるものの緩やかに回復しています。さらにリコーリース株式会社(以下、リコーリース)の株式譲渡に伴う連結子会社から持分法適用会社への移行による売上高の減少もあり、前年度に比べ大幅な減収となりました。

地域別では、日本は企業のリモートワーク推進などに伴う業務のデジタル化需要は増加したものの、前年度のIT機器需要が一巡したことに加え、活動自粛による販売機会の減少などによるハードウェアの売上高減少、およびオフィスでのプリント需要の低下によるノンハードの売上高減少を受け、国内売上高全体で前年度に比べ13.7%の減少となりました。

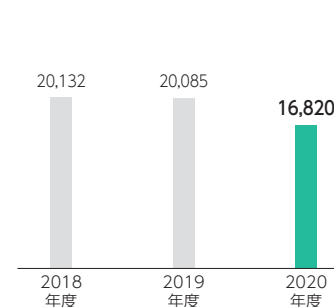
米州においてはロックダウンや行動規制に伴う販売・納品活動の停滞、お客様のオフィスクローズによるドキュメントボリュームの低下などにより、オフィスプリンティング分野および商用印刷分野を中心に売上高が減少し、前年度に比べ27.6%の減少となりました。

欧州・中東・アフリカにおいては前年度からの買収なども含めた販売・サービス体制の強化によりITサービスなどの売上が拡大しオフィスサービス分野が成長したものの、オフィスプリンティング分野では米州と同様に売上高が減少し、前年度に比べ9.9%の減少となりました。

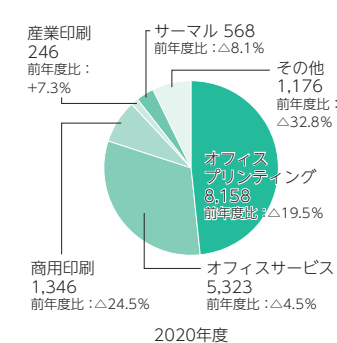
その他地域は、主にオフィスプリンティング分野の減収により、前年度に比べ10.0%の減少となりました。その中で、産業印刷分野は前年比増収となるなど、中国市場を中心にコロナ禍からの回復が進展しました。以上の結果、海外売上高全体では前年度に比べ18.2%の減少となりました(②)。

売上総利益は、前年度に比べ20.7%減少し5,723億円となりました。オフィスプリンティング分野において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた販売台数減少、消耗品などノンハードの売上減少などの影響を受けました。また、その他分野では、リコーリースの株式譲渡に伴う連結子会社から持分法適用会社への移行による影響などもあり、前年度比減益となりました。

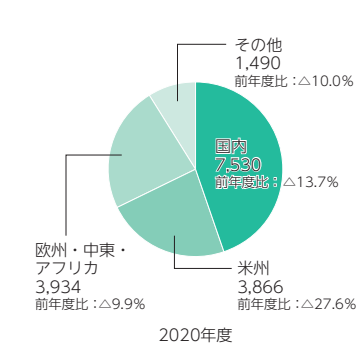
① 売上高 (億円)



② 分野別売上高 (億円)



③ 地域別売上高 (億円)



販売費および一般管理費は、商用印刷分野などにおいて有形固定資産および無形資産などの減損損失248億円の計上があったものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえて、経費削減の緊急対策を実施したことや、売上に連動して発生する経費が減少した結果、前年度に比べ5.9%減少し6,197億円となりました。また、のれんの減損は、商用印刷分野などにおけるのれんの減損損失37億円となります。

なお、「危機対応」と「変革加速」の施策として、ワークスタイル変革に伴う経費施策や開発テーマの見直し、本社業務プロセスのデジタル化、地域特性にあわせたサービス事業の展開や新たな働き方に対応する製品・サービスの投入などを進め、その効果として991億円\*を創出することができました。

以上の結果、営業損益は、「危機対応」と「変革加速」の施策による利益創出が予定以上に進んだものの、新型コロナウイルス感染症による事業影響を大きく受け、前年度に比べて1,244億円減少し、454億円の損失となりました。また、体質強化関連費用、生産再編費用、減損損失や政府支援金などの特殊要因を除く実質的な営業損益は、当年度は108億円の損失となります。この実質的な営業損益は、上期が315億円の営業損失であったことに対して、下期は、新型コロナウイルス感染症による影響からの回復が進んだことに加え、体質強化やオフィスサービス分野の伸長により、207億円の営業利益と黒字へ転換しており、着実に回復しています(③)。

金融収益および金融費用は、為替差益の増加などにより、前年度に比べて金融収支が改善しました。また、持分法による投資損益は、リコーリースの非連結化に伴い、前年度に比べ増加しました。

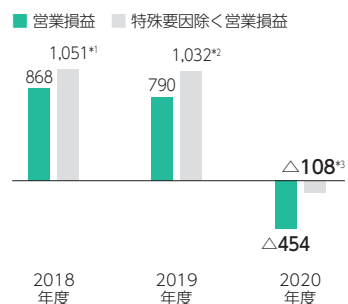
営業外収益は増加したものの、税引前損益は410億円の損失となり、前年度に比べて1,169億円減少しました。

法人所得税費用は税引前損益が大幅に減少したことなどにより、前年度に比べて398億円減少しました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期損益は327億円の損失となり、前年度に比べて722億円減少しました(④)。

\*政府支援金に伴う経費削減効果を含みません

Ⅰ 営業損益 (億円) ③

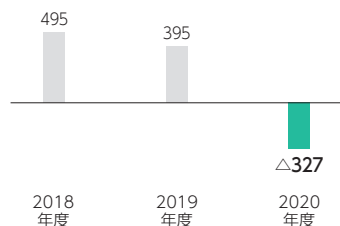


\*1 構造改革費用193億円、リコーインド関連費用149億円、減損損失27億円を除いた金額から、一過性収益186億円を引いた営業利益

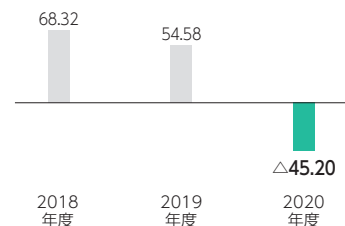
\*2 構造改革費用106億円、新型コロナウイルス感染症影響156億円を除いた金額から、一過性収益21億円を引いた営業利益

\*3 体質強化関連費用201億円、生産再編費用50億円、減損費用276億円の合計から一過性収益181億円を引いた営業利益

Ⅱ 親会社の所有者に帰属する当期損益 (億円) ④



Ⅲ 基本的1株あたり親会社の所有者に帰属する当期損益 (円)



■財政状態

資産合計は、前年度末に比べ9,797億円減少し、18,878億円となりました(⑤)。リコーリースの非連結化により資産は約1兆円減少しました。

2020年3月にリコーリースの普通株式の一部をみずほリース株式会社(以下、みずほリース)へ譲渡する株式譲渡契約を締結したことに伴い、前年度において、IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産および非継続事業」に基づき、「リコーリースおよびその子会社が所有する資産および負債」を「売却目的で保有する資産および売却目的で保有する資産に直接関連する負債」に組替えています。2020年4月23日、当社が保有するリコーリース株式の一部についてみずほリースへの譲渡が完了しました。本株式譲渡によって、リコーリースに対する当社の議決権所有割合は33.7%となり、リコーリースは当社の連結子会社から持分法適用関連会社となりました。そのため、売却目的で保有する資産が減少した一方、残存保有投資の計上により、持分法で会計処理されている投資が増加しました。

負債合計は、前年度末に比べ8,951億円減少し、9,640億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大による事業環境悪化リスクに備えた調達などにより社債および借入金が増加した一方、リコーリース株式の一部譲渡に伴い、売却目的で保有する資産に直接関連する負債が減少しました。実質的には、リコーリース非連結化に伴い有利子負債\*が約8,700億円減少したこととなります。

資本合計は、前年度末に比べ846億円減少し、9,238億円となりました。2021年3月3日開催の取締役会において決議した自己株式の取得を実施したことに加え、リコーリースが当社の連結子会社から持分法適用関連会社となったことに伴い、非支配持分が減少しました。

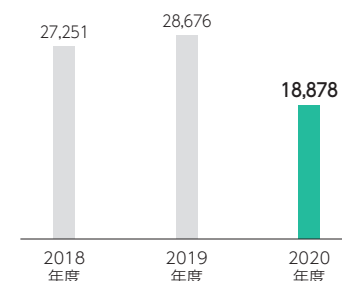
親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ1億円減少し9,202億円となりました(⑥)。親会社所有者帰属持分比率は48.7%と、引き続き安全な水準を維持しています(⑦)。

リコーグループは、収益力強化と積極的な投資による新しい事業の成長を実現し、資本コストを上回るリターンの実現を図るとともに、持続的な企業価値の向上を目指しています。

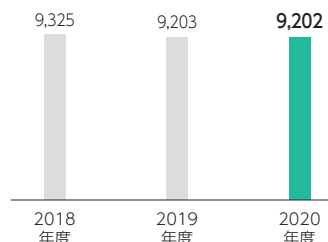
当年度は、資本収益性を意識した経営を進める中で、リコーリースの非連結化により資産を圧縮し、総資産回転率の向上を図るとともに、有利子負債の削減による株主資本比率を改善しました。また、新型コロナウイルス感染症による不透明な状況の中で、事業継続を最優先し、不測の事態に備えた手元流動性の確保を行いました。その後、「危機対応」と「変革加速」の施策を進め、下期には事業の回復とオフィスサービスを中心とした事業成長の手応えを得ることができました。そして、今後の中期的な成長へ向け、2021年3月に資本政策を含む第20次中期経営計画を定め、それに基づいて、2020年3月に公表していた1,000億円の追加株主還元方針に基づく自己株式の取得を実行に移し、資本収益性を高めるための資本の最適化を進めました。

\*社債および借入金を対象としています

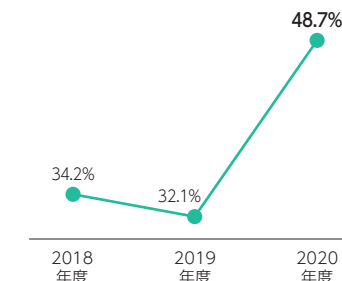
Ⅰ 資産合計 (億円) ⑤



Ⅱ 親会社の所有者に帰属する持分合計 (億円) ⑥



Ⅲ 株主資本比率 (%) ⑦



Ⅳ ROE、ROA、財務レバレッジ

	2018年度	2019年度	2020年度
ROE (%)	5.4	4.3	(赤字)
ROA (%)	3.1	2.7	(赤字)
財務レバレッジ (倍)	2.9	3.1	2.0

■ キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が102億円増加し、1,269億円の収入となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより当期損失を計上したものの、運転資本の改善により営業債権およびその他の債権が減少したことなどに加え、リコーリース非連結化に伴いリース債権が減少したことなどにより、収入額が増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が1,010億円減少し、635億円の支出となりました。前年度は、デジタルビジネスの拡大に向けたドキュウェア社の買収実施などにより支出が増加した一方、当年度は、リコーリース株式の一部譲渡に伴う一過性の現金収入や、リコーリースが当社の連結子会社から持分法適用関連会社となったことに伴う設備投資の減少などがあり、投資活動全体では支出が大幅に減少しました。

以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計となるフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が1,112億円増加し、634億円の収入となり、リコーリースの非連結化による影響が大きく寄与しました(⑧)。

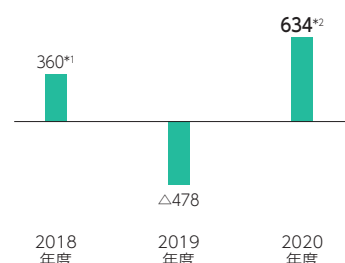
財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が798億円減少し、40億円の支出となりました。前年度はファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社による調達が増加した一方、当年度は2021年3月3日開催の取締役会において決議した自己株式の取得を実施したことなどに伴い、支出が増加しました。

以上の結果、当年度末の現金および現金同等物残高は、前年度末に比べ666億円増加し、3,303億円となりました。

リコーグループでは、基盤事業の収益力強化によってキャッシュを創出し、創出したキャッシュを新しい事業に対して積極的に投資することにより、事業構造の転換と中長期的な成長の実現を目指しています。第20次中期経営計画を発表し、2025年度までの5年間で累積営業キャッシュ・フロー6,000～7,000億円\*の創出を目指しています。

\* 第20次中期経営計画の対象は2021～2022年度ですが、将来の展望として2025年度の目標を設定しています。

⑧ フリー・キャッシュ・フロー (億円) ⑧



\*1 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559億円を含む

\*2 リコーリース(株)株式の一部譲渡に伴う一過性収入78億円を含む

■ 分野別売上高・営業損益の状況

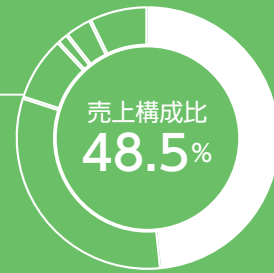
分野	製品・サービス
オフィスプリンティング	複合機・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど
オフィスサービス	パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、関連サービス・サポート・ソフトウェア、ドキュメント関連サービス・ソリューションなど
商用印刷	カットシートPP (プロダクションプリンター)・連帳PPなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど
産業印刷	インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンターなど
サーマル	サーマルペーパー、サーマルメディアなど
その他分野	産業用光学部品・モジュール、電装ユニ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

		2020年度 (億円)	前年比 (%)
オフィスプリンティング	売上高	8,158	△19.5
	営業損益	67	△91.8
オフィスサービス	売上高	5,323	△4.5
	営業損益	354	+8.3
オフィス分野	売上高	13,482	△14.1
	営業損益	421	△63.4
商用印刷	売上高	1,346	△24.5
	営業損益	△146	-
産業印刷	売上高	246	+7.3
	営業損益	△16	-
サーマル	売上高	568	△8.1
	営業損益	26	△12.3
その他*	売上高	1,176	△32.8
	営業損益	△224	-
消去または全社	営業損益	△514	-
合計	売上高	16,820	△16.3
	営業損益	△454	-

\* 売上高は、外部顧客向けのみを含み、営業損益は、外部顧客向けおよびセグメント間を含む  
(注) 当年度よりオフィスサービス分野の一部の事業について、オフィスプリンティング分野、その他分野へ事業区分変更を行いました。また、一部の本社費用を該分野へ配賦を行っています。これらの変更に関して、前年度についても遡及適用した数値で表示しています。

## オフィスプリンティング

売上高 **8,158** 億円 (前年度比19.5%減) ▽  
 営業利益 **67** 億円 (前年度比91.8%減) ▽

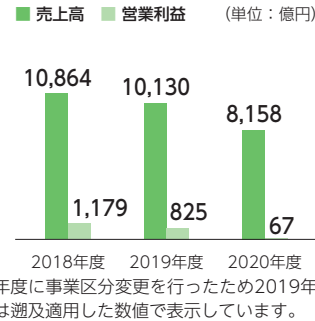


### ▶ 主要な事業内容

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・スキャナなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど



オフィスプリンティング分野は、2017年度以降、利益重視の戦略に転換し、体制の最適化を図りながら、新たな提供価値を創出することで、収益力強化に取り組んできました。

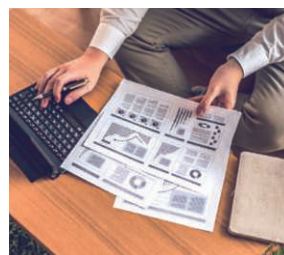
当年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい事業環境が継続することも念頭に置きながら、開発テーマの見直し、生産拠点の最適化も含めたデジタルマニュファクチャリングの強化、販売・サービスオペレーションの生産性向上など、バリューチェーンの徹底した効率化を進めました。特に、ダウンタイムの大幅な低減によるサービス効率化を実現する新世代複合機[RICOH IM]シリーズの新製品として、2020年5月に高速デジタルフルカラー複合機[RICOH IM C8000/C6500]、2021年1月に高速デジタルモノクロ複合機[RICOH IM9000/8000/7000]を発売し、主要複合機ラインアップの新世代化をほぼ完了しました。今後は市場稼働機の増加によってさらなるサービス効率化が期待できます。

さらに、これら新世代複合機の生産時の電力は100%再生可能エネルギーを活用しており、事業拡大と環境負荷低減の両立を図っています。加えて、これらの複合機は、お客様の業種・業務にあわせたアプリケーションやクラウドサービスと組み合わせたパッケージ型の販売展開によって、新たな顧客価値を創出しています。

当年度のオフィスプリンティング分野の売上高は、前年度に比べ19.5%減少し8,158億円となりました。コロナ禍の影響により、年間を通じロックダウンや行動自粛に伴う販売・納品活動の停滞、欧米を中心としたオフィス出社率低下によるドキュメントボリューム減少などの影響を受け、ハードウェアや関連消耗品などの売上高が減少しました。営業利益は、オペレーションの効率化によるコスト削減が進んだ一方で、売上高減少に伴う売上総利益の減少、恒久的な体質強化に向けた施策費用の計上に加え、前年度に一過性の収益が含まれていたこともあり、前年度825億円から、当年度は67億円と大幅な減益となりました。営業損益は、上期は大幅な減収により赤字となりましたが、下期に徐々に回復が進み、通期では黒字で着地させることができました。



高速デジタルフルカラー複合機 [RICOH IM C8000/C6500]

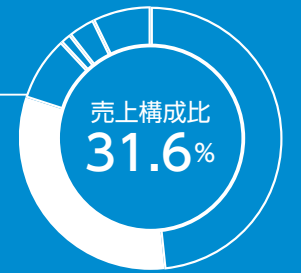


[RICOH SP 3700 在宅プリントパッケージ]



## オフィスサービス

売上高 **5,323** 億円 (前年度比4.5%減) ▽  
 営業利益 **354** 億円 (前年度比8.3%増) ↗

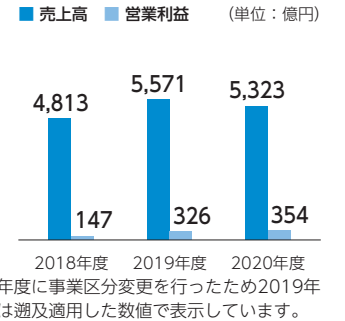


### ▶ 主要な事業内容

オフィスサービス分野は、新しい働き方を支援する製品やサービスの提供など、IT環境の構築からネットワーク環境の運用支援、ユーザーサポートなどを組み合わせたトータルソリューションを通じ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・ソリューションなど



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の提供など、お客様のさまざまな経営課題をデジタルで解決するサービスの提供を通じた事業成長を目指しています。

当年度は、国内では、中小企業のお客様を中心に、在宅勤務やリモートワークの導入など、お客様の業種・業務ごとのワークフローをデジタル化するIT機器・ソフトウェア・サービスが一体となったパッケージ型ソリューション(スクラムパッケージ)の拡販を進めました。欧州では、重点国でのITサービスの販売やサービス基盤の強化・拡大に向けてICT企業5社の買収を行うとともに、在宅・リモートワーク向けを中心にパッケージ型ソリューション販売の本格展開を開始し、売上高を大きく伸ばさせることができました。加えて、前年度に買収したドキュウェア社のドキュメントワークフロー管理アプリケーションの販売も大幅に増加しました。北米では、事業の中心であるBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)が、新型コロナウイルス感染症によるお客様の拠点閉鎖の影響を受け減収となったものの、業務プロセスのデジタル化を進めました。

当年度のオフィスサービス分野の売上高は、前年度に比べ4.5%減少し5,323億円となりました。パッケージ型ソリューションなどのITサービス・アプリケーションが増収となったものの、前年度のWindows10切り替え需要の反動減からITハードが減収となりました。営業利益は、パッケージソリューションの売上拡大により収益性の改善が進展し、前年度326億円から、当年度は354億円と前年度比増益となりました。また、営業利益率も前年度の5.9%から6.7%と改善しており、OAメーカーから「デジタルサービスの会社」への転換を着実に進めることができました。

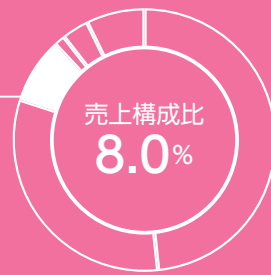
### ▶ 業種・業務ごとのパッケージ型ソリューション(スクラムパッケージ)

製造業	建設業	福祉・介護業	不動産業
<p>図面比較業務の改善</p> <p><a href="https://youtu.be/LYcj2R53TAU">https://youtu.be/LYcj2R53TAU</a></p>	<p>工事写真と施工体制台帳作成・管理の改善</p> <p><a href="https://youtu.be/CtXPvZkyY1M">https://youtu.be/CtXPvZkyY1M</a></p>	<p>介護記録業務の改善</p> <p><a href="https://youtu.be/akAHjHClpLS">https://youtu.be/akAHjHClpLS</a></p>	<p>売買図面の帯がえ作業の改善</p> <p><a href="https://youtu.be/ts4bMs0BDz0">https://youtu.be/ts4bMs0BDz0</a></p>

## 商用印刷

売上高 **1,346** 億円 (前年度比24.5%減) 

営業損失 **△146** 億円 (前年度比-)

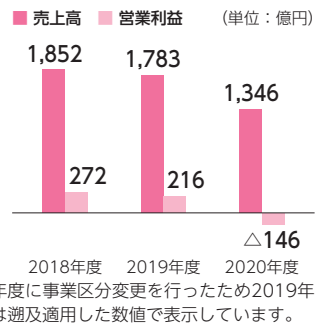


### ▶ 主要な事業内容

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など機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど



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のみならず、新たなビジネスを切り開く付加価値の高い印刷物の生産に加えて、新型コロナウイルス感染症拡大によって、需要の変動にフレキシブルに対応できるデジタル出力へのニーズが高まっており、今後の市場拡大が見込まれます。こうした商用印刷のお客様ニーズにお応えしながら、お客様のビジネス成長に貢献することで、事業の拡大を図っています。

当年度は、商用印刷のお客様に向けて、2020年5月にカラープロダクションプリンター[RICOH Pro C5310S/C5300S]、トランザクション市場のお客様に向けて、2021年1月に高速インクジェット・プリンティング・システム[RICOH Pro VC40000]を発売し販売を推し進めました。[RICOH Pro C5310S/C5300S]は、多彩かつ効率的な印刷物の制作を可能にし、印刷業におけるプリントオンデマンドビジネスの可能性を広げます。[RICOH Pro VC40000]は、基幹業務印刷において要求される生産性や用紙対応力、システム構成の柔軟性を強化しました。

当年度の商用印刷分野の売上高は、前年度に比べ24.5%減少し1,346億円となりました。これは、主力市場の欧米でコロナ禍に伴う営業活動の制約による商談延期やお客様の投資意欲減退などの影響によるハードウェア販売の減少と、経済活動の低下による商用印刷の出力量の減少などによるものです。なお、第2四半期以降、お客様のイベント、事業活動の再開による印刷需要の増加により消耗品などの売上高は徐々に回復傾向となっています。営業利益は、基幹系プリンターの関連消耗品などの減収による売上総利益の減少などに加え、開発資産などの固定資産の減損損失を計上したことにより、前年度の216億円から、当年度は146億円の営業赤字となりました。減損損失を除いた営業利益は118億円の黒字となります。

なお、当年度に計上した減損損失は、第3四半期に新型コロナウイルス感染症拡大による業績影響を踏まえて将来収益見直しを見直したことによる減損損失を計上したことに加えて、第4四半期に、社内カンパニー制移行に伴う生産体制再編に基づいて関連諸経費の配分を変更した結果、将来収益の見直しを行ったことによるものです。



カラープロダクションプリンター  
[RICOH Pro C5310S/C5300S]

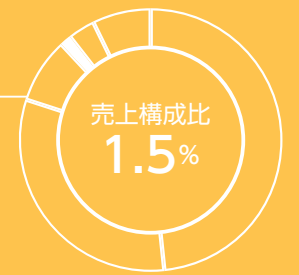


高速インクジェット・プリンティング・システム  
[RICOH Pro VC40000]

## 産業印刷

売上高 **246** 億円 (前年度比7.3%増) 

営業損失 **△16** 億円 (前年度比-)

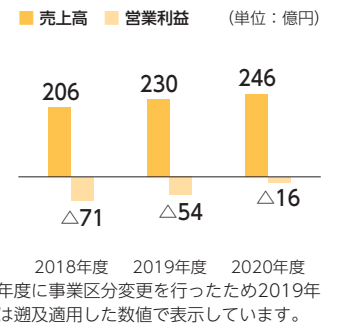


### ▶ 主要な事業内容

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・産業プリンターなど



産業印刷分野は、耐久性に優れ、さまざま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。インクジェットプロセスによる産業印刷のデジタル化は、テキスタイル業界の課題であったアナログ捺染による排水汚染や大量生産による在庫破棄などの環境負荷の大幅な低減にも貢献します。

当年度は、前年度に発売したインクジェットヘッドの拡販に取り組みました。さらに、2021年3月、サインディスプレイ市場に向けた新製品を2機種発売し、さらなる事業拡大に向け、産業プリンターのラインアップ拡大を進めました。UVインク対応の大判フラットベッドプリンター[RICOH Pro TF6251]は、オリジナルデザインニーズのある内装建材や家具をはじめとしたインテリア分野にもインクジェットの可能性を広げます。また、ラテックスインク対応の大判インクジェットプリンター[RICOH Pro L5160e/L5130e]は、屋内外のサインディスプレイや壁紙市場において、多品種少量や短納期へのニーズに柔軟に対応する製品・サービスを提供します。

当年度の産業印刷分野の売上高は、前年度に比べ7.3%増加し246億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、欧米のお客様向けのインクジェットヘッドの販売が減少した一方で、主力市場である中国でのインクジェットヘッドの販売が回復したことに加え、米国で産業プリンターの販売が拡大したことなどによりです。営業利益は、事業成長に向けた製品開発経費の増加などにより、当年度は16億円の営業損失となりました。しかしながら、第4四半期には黒字転換するなど、前年度から37億円の利益改善となります。



大判フラットベッドプリンター [RICOH Pro TF6251]

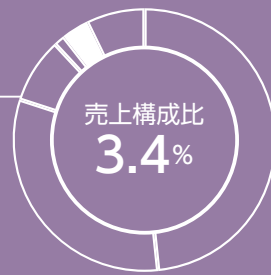


大判インクジェットプリンター  
[RICOH Pro L5160e/L5130e]

## サーマル

売上高 **568** 億円 (前年度比8.1%減) ▼

営業利益 **26** 億円 (前年度比12.3%減) ▼



### ▶ 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、サーマルメディアなど

サーマル分野は、eコマースの拡大による荷札ラベルへのニーズ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を活かし、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、独自に開発したレーザーにより非接触でラベルの書き換えを可能にした「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。

当年度は、中国市場での競争激化や、ラベルサイズ縮小などの顧客ニーズの変化に対応するために、製品の供給拡大とともに原価低減に取り組みました。また、剥離紙のない環境配慮型製品の提供などによる新たなお客様・用途の開拓を進めました。さらに、2020年8月に世界最速\*1で可変画像印字が可能な高出力\*2レーザーマーカを開発しました。これにより、大量生産ラインの速度で個別に異なる画像の印字が可能になり、さまざまな生産ラインでの活用が期待されます。

当年度のサーマル分野の売上高は、前年度に比べ8.1%減少し568億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるロックダウンや行動自粛を受けてイベント・交通チケットの需要が低迷したこと、eコマース需要が増加したもののラベル面積が縮小したことなどにより売上が減少しました。営業利益は、供給安定化による原材料価格の低下や工程改善による原価率低減を進めたことにより、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による売上高減少を補い、前年度の30億円から、当年度は26億円と前年度比でわずかな減益にとどめました。

\*1 世界最速で可変画像印字が可能な高出力レーザーマーカ：当社調べ 2020年8月19日時点  
\*2 レーザーマーカとしては世界最高出力となる2000Wのレーザー：当社調べ 2020年8月19日時点

### 高出力レーザーマーカ（動画）



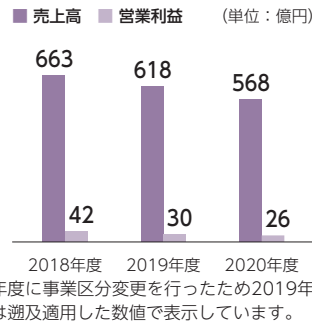
[https://jp.ricoh.com/release/2020/0819\\_1](https://jp.ricoh.com/release/2020/0819_1)



キャンペーンの変可情報印刷



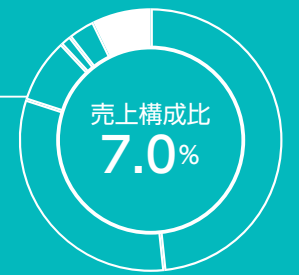
箱などのパッケージへの多言語印刷



## その他分野

売上高 **1,176** 億円 (前年度比32.8%減) ▼

営業損失 **△224** 億円 (前年度比—)



### ▶ 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などを活かして、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などを提供しています。

「[Smart Vision]」：360°カメラ、プロコ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など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。

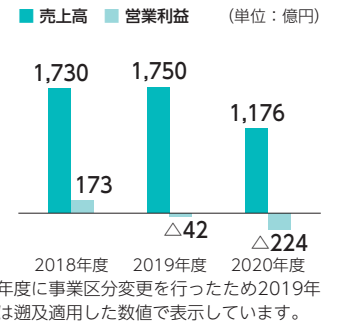
### ▶ 主な製品・サービス

産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、精密機器部品、デジタルカメラ、3Dプリント、環境、ヘルスケア、金融サービスなど

その他分野において、産業プロダクツでは、安全運転支援システムの普及が進む自動車業界への光学デバイスの提供をはじめとして顧客基盤の拡大を図っています。また、Smart Visionでは、リコーの強みであるキャプチャリング技術や画像処理技術を活かした360°カメラと物件案内をバーチャルに行うアプリケーションを不動産業界に提供し、好評をいただいています。

当年度は、産業プロダクツではオートモティブ事業中心に自動運転・高度運転支援を実現する製品の拡販を進めました。Smart Visionでは、THETA 360.biz オフィシャルパートナープログラムを開始しました。さらにAI(人工知能)が360°パノラマ画像にCG(コンピューターグラフィックス)家具を自動で配置する「AIステージングβ版」の提供を開始しました。物件の検討者に、より豊かな居住イメージを持っていただくことで、不動産物件の訴求力アップを支援します。

当年度のその他分野の売上高は、前年度に比べ32.8%減少し1,176億円となりました。営業損失は、224億円の損失となりました。これは、主にリコーリースの持分法適用会社への移行によるものです。なお、リコーリース非連結化影響を除いた営業損益はほぼ前年度並みとなります。

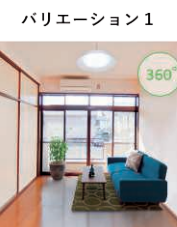


小型車に搭載可能な世界最小\*車載用ステレオカメラ  
\*2021年5月時点、当社調べ



360°カメラ [RICOH THETA SC2]

### 360°パノラマ画像へのCG家具の配置例



360°パノラマ画像 (サンプル)



[https://jp.ricoh.com/release/2021/0120\\_1/](https://jp.ricoh.com/release/2021/0120_1/)



### (3) 対処すべき課題

#### ■ 変わることで変わらないこと

新型コロナウイルス感染症は、世界を、そして人々の暮らしを大きく変えました。人々はオフィスに出勤できず、働き方の変革を余儀なくされ、徐々に進展すると考えられていた「いつでもどこでもはたらく」という新しいワークスタイルへの変革が強制的に加速されることとなりました。この変化は、新型コロナウイルス感染症の拡大収束後も元に戻らず、さらに進むと想定されます。その中で、私たちが長年取り組んできたオフィスサービスが、この働き方の変革を通じて、お客様へのさらなるお役に立ちにつながっています。

このように働き方が変わっていく中で、私たちが変わらずに大切にしていることが二つあります。

一つは、私たちは徹底的にお客様に寄り添い続けるということです。リコーは1977年にオフィスオートメーションを提唱して以来、半世紀近くにわたりオフィスの効率化や生産性向上のお手伝いをしてきました。今後、仕事の価値が業務の効率化から人にしかできない創造力の発揮へと移っていく中で、私たちは変わらずにお客様の「はたらく」に寄り添い続け、すべてのお客様が「はたらく」を通じて喜びや幸せを感じることに役に立つ会社でありたいと考えています。

そして、もう一つ変わらずに大切にしているもの、それはリコーの原点であり創業の精神である「三愛精神」です。「人を愛し」「国を愛し」「勤めを愛す」からなる三愛精神は、SDGs\*の原則である「誰一人取り残さない社会」という考え方にも通じるものがあります。リコーは、この三愛精神に基づいて設定したマテリアリティ(82～83頁参照)に取り組むことで企業価値向上を図っていきます。

\*SDGs(持続可能な開発目標): Sustainable Development Goals

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。2015年9月の国連サミットで採択。



#### ■ リコーの中期展望

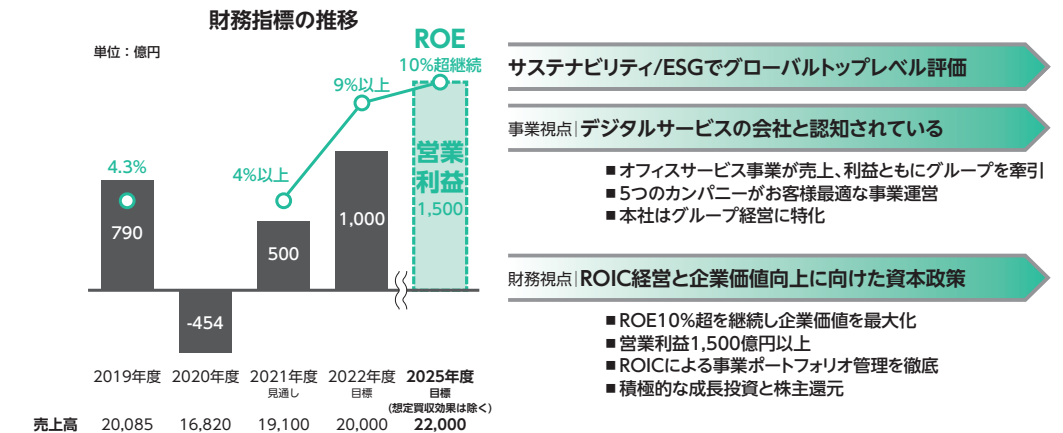
当社は、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置づけ全社一丸となって困難に対処することとしました。これにより、第20次中期経営計画(以下、20次中計)は、2021年度から2年間の中計とするとともに、中長期的な目線を重視し、2025年までの中期展望についても方向性を示しています。

当社は2025年には、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」となることを目指しています。まず、将来財務と位置づけているESG(環境・社会・ガバナンス)の視点か

ら、サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、高まる顧客や投資家のESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。財務の視点では現在のオフィスサービス事業が成長を続けて全社業績を牽引し、第20次中期経営計画の最終年度である2022年度にはROE 9%以上を、2025年度には10%を超える水準を継続的に創出できる経営体質の実現を目指しています。

### 2025年 中長期目標

ありたい姿：はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社



- サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価
- 事業視点 | デジタルサービスの会社と認知されている
  - オフィスサービス事業が売上、利益ともにグループを牽引
  - 5つのカンパニーがお客様最適な事業運営
  - 本社はグループ経営に特化
- 財務視点 | ROIC経営と企業価値向上に向けた資本政策
  - ROE10%超を継続し企業価値を最大化
  - 営業利益1,500億円以上
  - ROICによる事業ポートフォリオ管理を徹底
  - 積極的な成長投資と株主還元

#### 将来財務(ESG)の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置づけ、7つのマテリアリティに紐づく将来財務目標(ESG目標)を設定した上で活動します。DX(デジタルトランスフォーメーション)や脱炭素社会の実現、人権問題への対応などのグローバルな潮流および、経営戦略の実行力向上の観点から全社目標を設定し、各カンパニーにブレークダウンして取り組んでいます。DXへの対応では、デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル人材の量・質の確保を図るとともに、関連特許の質の向上にも取り組みます。脱炭素社会の実現に向けては、先行して進めてきた欧州や中国以外の地域でも再生可能エネルギーの活用を加速し、ロードマップに基づく着実なGHG(温室効果ガス)削減を進めます。人権問題については、新たに定めた人権方針に基づきながら、取引先と一体になって取り組みを進めていきます。

#### 財務の視点

達成に向けて、①社内カンパニー制の導入、②事業ポートフォリオ管理、③経営基盤の強化、④資本政策の強化を実施していきます。

##### ① 社内カンパニー制の導入

2021年4月より、リコーグループは社内カンパニー制を導入しました。新しい組織は、事業ポートフォリオ管理の徹底による資本効率経営の実現と権限委譲による意思決定の迅速化を主な狙いとし、事業を運営する5つのカンパニーと、グループ本部で構成されます。

権限を委譲された5つのカンパニー、「リコーデジタルサービス」、「リコーデジタルプロダクツ」、「リコーグラフィックコミュニケーションズ」、「リコーインダストリアルソリューションズ」、および「リコーフューチャーズ」の各プレジデントは、それぞれの事業全体の責任を負い、デジタルサービスの提供拡大に向けて、迅速な意思決定を行うことで事業の成長と資本効率経営を追求します。グループ本部は、経営戦略の立案・推進や事業ポートフォリオマネジメント(事業の新陳代謝や経営資源配分)を実施する「グローバルヘッドクォーター」、デジタルインフラの整備や先端技術の研究を行う「プラットフォーム」、各カンパニーへの支援機能を持つ「プロフェッショナルサービス」の3つの機能に特化してグループの成長を支えます。

② 事業ポートフォリオ管理

これまでのオフィスプリンティング事業への依存から脱皮し、グローバルヘッドクォーターによる厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速します。各事業を、成長性とROIC(投下資本利益率)の2軸で管理し、合理的な判断・意思決定のもとに経営資源配分の最適化を図ります。

オフィスサービス事業では、地域ごとにメリハリをつけた投資・拡大を狙います。具体的には、日本・欧州では積極的に投資を実施し戦力や製品・サービスを拡充する一方、米国では20次中計期間中は戦略投資を行わず、現在のマネージドサービス顧客の価値向上に集中します。

オフィスプリンティング事業は、オペレーショナルエクセレンスを徹底的に追求し収益性を確保するとともに、他社への外販も積極的に進める考えです。

商用印刷事業は、印刷のデジタル化需要の高まりを機会と捉え、新製品の投入やデジタルサービスの拡大により事業成長を狙います。

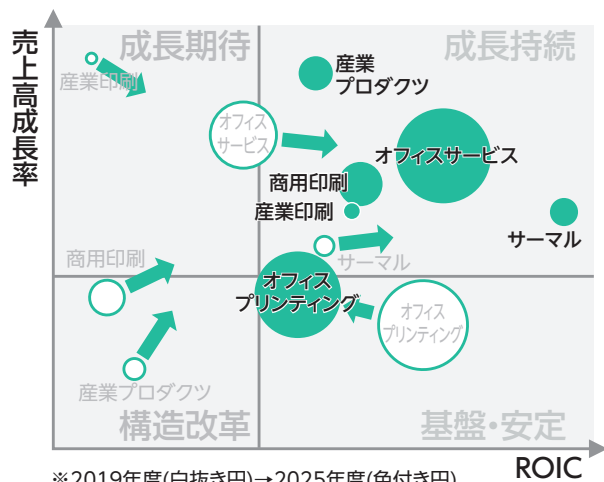
産業印刷事業では、リコーの強みであるインクジェットヘッドの強化に投資を集中します。

サーマル事業では、レーザー技術を駆使した新領域の製品を投入し、成長と資本効率向上を実現します。

産業プロダクツでは、産業機械装置領域での投資を行い、成長を狙います。

2025年に向けた事業ポートフォリオ管理

成長と資本効率の2軸で事業ポートフォリオを管理し、経営資源配分を最適化する



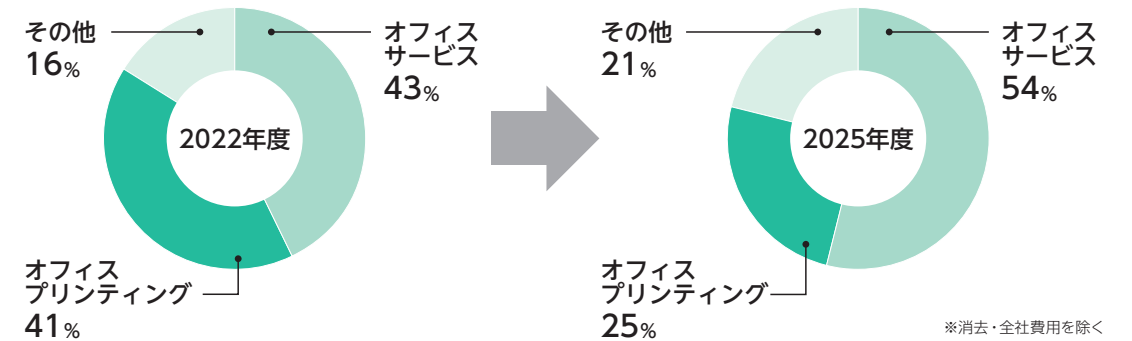
新開示区分	従来開示区分
デジタルサービス	オフィスサービス
デジタルプロダクツ	オフィスプリンティング
グラフィック	商用印刷
コミュニケーションズ	産業印刷
インダストリアルソリューションズ	サーマル
	産業プロダクツ

こうした取り組みの結果として、リコーグループの新しい基盤事業として、オフィスサービス事業が営業利益においては2022年度に、売上では2023年度にオフィスプリンティング事業を上回る計画で、2025年度にはオフィスサービス事業の営業利益が全体の過半となる見通しです。

オフィスサービス事業の成長加速

オフィスサービスが牽引し、デジタルサービスの会社への転換を遂げる

分野別営業利益構成\*



③ 経営基盤の強化

当社は、デジタルサービスの会社へ転換するために、本社機能を絞り込み、企業風土、人材、インフラ、およびR&D(研究開発)といった経営基盤の強化にも取り組んでいます。

企業風土については、2017年度より自律型人材が活躍できる風土・制度への変更を進め、その結果社員エンゲージメント(社員満足度評価)も着実に向上しつつあります。2021年度以降も、さらなる評価制度・人事制度の変革を予定しています。また、デジタルサービスの会社として、お客様接点でお役に立てる「デジタル人材」の育成を積極的に進めています。2021年4月には、国内3万人の社員のデジタル資質の可視化を行い、育成支援を開始しました。さらに、デジタルサービスの会社へ転換するために、製造・開発・人事・経理系など多くの業務システムを刷新していきます。

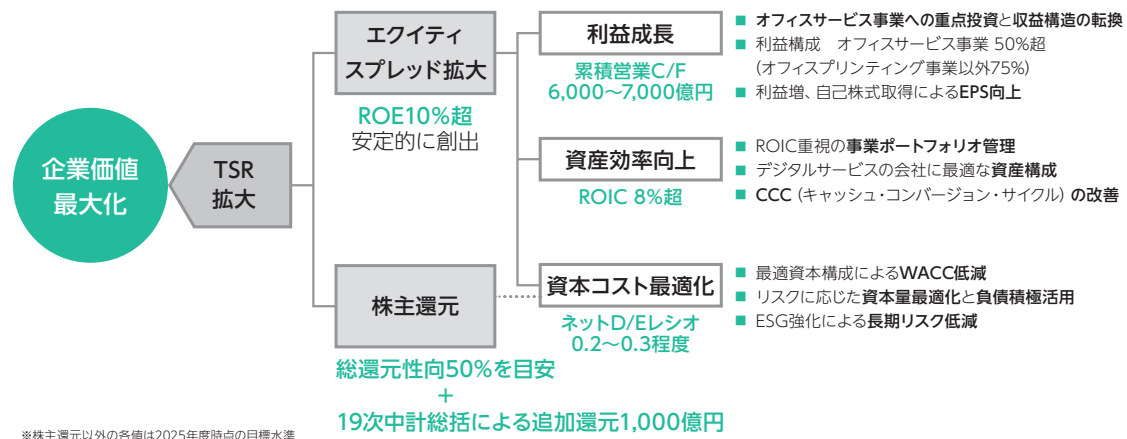
R&Dにおいては、「はたらく人の五感をデータ化しはたらく喜びにつなげる商品開発」と、「インクジェット技術を駆使した製造プロセスのデジタル化」の2つの先鋭的な領域に特化する方向へと舵を切りました。

④ 資本政策の強化

当社は、ステークホルダーの期待に応えながら、企業価値・株主価値を最大化することを目指しています。株主の皆様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンを創出を目指します。

## 企業価値の最大化に向けて（～2025年度）

### 企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



バランスシート・マネジメントの視点では、2020年4月にリコーリースを非連結としたことで、自己資本(純資産)比率が高くなっていましたが、今後はデジタルサービスの会社への転換に向けて、リスク評価に基づいて適切な資本構成を目指し、投資の原資に借入れを積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投下していきます。オフィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する考えです。

このように、事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローを、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。デジタルサービスの会社への転換に向けて、成長投資に5,000億円程度を投じる予定としています。投資原資は、営業キャッシュ・フローに加えて有利子負債も活用しながら、メリハリを効かせて戦略的に実施します。

### 成長投資5,000億円の内訳

事業成長のためのM&A投資	約3,000億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスサービス事業でのM&amp;A 約2,000億円</li> <li>現場領域*を中心としたM&amp;A 約1,000億円</li> </ul>
経営基盤の強化	約1,000億円	
新事業ドメイン創出への投資	約1,000億円	(デジタル人材の育成・獲得/基幹システムの刷新/社内DX改革など) (領域を絞った先端技術開発、社会課題解決の新規事業の創出)

\*印刷の現場、製造・物流・産業の現場などリコーグラフィックコミュニケーションズやリコーインダストリアルソリューションズがカバーする領域

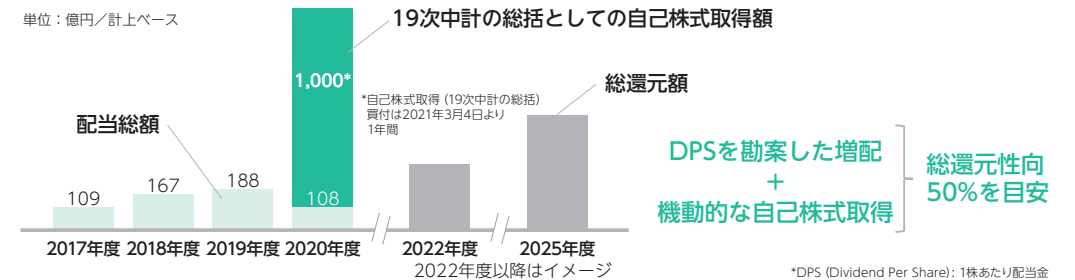
また、株主還元方針としては、総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、1株あたりの配当金額を、2021年度の水準から毎年、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS\*の向上を図ってまいります。

\*EPS(Earnings Per Share)：1株あたり利益

## 株主還元方針

### 総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株式取得を行う

- 還元方針：総還元性向50%を目安とする
- 配当：DPS\*を勘案した、安定的な配当かつ継続的な増配を目指す
- 自己株式取得：経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS向上を図る



■ 第20次中期経営計画

20次中計は、2025年度までの中期展望を達成するための大事な道筋となります。当社は、20次中計期間の2年間で「はたらく」の生産性を革新するデジタルサービスの会社への変革を実現します。経営目標としては「ROE9%以上」を掲げ、それを実現するための財務目標として営業利益1,000億円、売上高約2兆円などの指標を設定しています。

現在、新型コロナウイルス感染症の収束が未だ世界的に見通せない中、当社は新しい社内カンパニー制度のもと、オフィスサービス事業は、地域ごとにメリハリを効かせた投資を行い、成長を実現していきます。オフィスプリンティング事業では、オペレーショナルエクセレンスの徹底追求により、オフィスのプリントが減少しても耐え得る体質への強化を進めます。加えて、グループ本部を中心とした経営基盤の強化を着実に実施することなどにより、営業利益1,000億円という高い目標の達成を目指します。

また、財務指標と同等に重要である将来財務目標(ESG目標)についても7つのマテリアリティごとに17の目標項目・目標値を設定し達成に向けて尽力します。

第20次中期経営計画の経営目標

“はたらく”の生産性を革新する「デジタルサービスの会社」への変革

2022年度 **ROE 9%** 以上

事業成長と資本収益性向上の両輪で実現

実現のための財務指標

財務指標	2022年度目標
営業利益/率	1,000億円/5%
売上高	2兆円
ROIC	6.5%以上
オフィスサービス事業 営業利益率※	8%

※従来開示区分に基づく

将来財務(ESG)目標

ステークホルダー別目標 (17のESG目標から抜粋)	2022年度目標
お客様	顧客評価のトップスコア率 <b>30%</b>
社会	GHGスコープ1、2削減率 (2015年度比) <b>30%</b>
	GHGスコープ3削減率 (2015年度比) <b>20%</b>
	使用電力の再生可能エネルギー比率 <b>30%</b>
製品の新規資源使用率 <b>85%以下</b>	
従業員	社員エンゲージメントスコア <b>各地域 50%tile以上</b>
パートナー	各パートナーからの評価スコア <b>パートナー・地域毎に設定</b>
株主	ROE <b>9%以上</b>

■ 2021年度の見通し

2021年度の業績見通しは、売上高1兆9,100億円、営業利益500億円、ROE4%以上とし、業績のV字回復を目指します。オフィスプリンティングおよび商用印刷の新型コロナウイルス感染症による事業影響からの回復に加えて、開発・生産、サービス体制の最適化などの体質強化をさらに進めつつ、20次中計の目標達成に向けて一気に成長に舵を切り、オフィスサービスを中心としたデジタルサービスの成長を実現してまいります。

■ 7つのマテリアリティ~7つのマテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標

事業を通じた社会課題解決				
マテリアリティ	2030年目標	社会課題解決と事業戦略	ESG目標	
			評価指標	2022年度目標
<b>“はたらく”の 変革</b>  	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	<b>社会課題</b> 持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがい向上が課題となっています。  <b>事業戦略</b> デジタル技術・サービスの提供で、お客様の“はたらく”の変革を実現します。  <b>主な事業領域</b> ● オフィスプリンティング/ オフィスサービス	顧客評価のトップスコア率*1	30%以上
			顧客への提供価値拡充度	20%*2
			DXによる価値提供スキル保有人材	IPA ITSS L3*3 1.5倍
<b>生活の質の 向上</b>   	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	<b>社会課題</b> 先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。  <b>事業戦略</b> オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。  <b>主な事業領域</b> ● ヘルスケア ● スマート社会インフラ*4	生活基盤向上貢献人数	1,000万人
<b>脱炭素社会の 実現</b>  	・GHGスコープ1、2の63%削減およびスコープ3の40%削減 ・使用電力の再生可能エネルギー比率50%	<b>社会課題</b> 気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。  <b>事業戦略</b> [SBT*5 1.5°C]目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する商品・ソリューションを提供します。  <b>主な事業領域</b> ● オフィスプリンティング/ オフィスサービス ● 環境	GHGスコープ1、2削減率 (2015年度比)	30%
			GHGスコープ3削減率 (2015年度比)	20%
			使用電力の再生可能エネルギー比率	30%
<b>循環型社会の 実現</b> 	バリューチェーン全体の資源有効活用と新規資源使用率60%以下	<b>社会課題</b> 天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。  <b>事業戦略</b> 3R・プラスチック削減/代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。  <b>主な事業領域</b> ● 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 ● サーマル	製品の新規資源使用率	85%以下

経営基盤の強化

マテリアリティ	社会からの要請と経営戦略	ESG目標	
		評価指標	2022年度目標
<b>ステークホルダーエンゲージメント</b> 	<b>社会からの要請</b> 社会の持続可能な発展のために、企業にはグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティの強化が求められています。  <b>経営戦略</b> ビジネスパートナーとの協働を強化、自社・ビジネスパートナー・社会とWin-Win-Winの関係を構築します。	生産拠点のRBA*6認証取得  サプライヤーの行動規範署名率  国際的セキュリティ標準	主要生産6拠点完了  重要サプライヤーの署名完了  ISO/IEC*7 NIST*8に基づくセキュリティ強化完了
		各パートナーからの評価スコア*9 (サプライヤー、販売代理店、開発パートナー)	DJSI、CDP*10など
		主要ESG評価のトップ評価獲得	DX銘柄採用
		経済産業省「デジタルトランスフォーメーション銘柄」採用	
<b>共創イノベーション</b> 	<b>社会からの要請</b> 持続可能な発展のために、さまざまな産業セクターでイノベーション促進が求められています。  <b>経営戦略</b> 大学・研究機関、他企業など、パートナーとの共創を重視、社会課題解決に向けた効率的な研究・技術開発、新たな価値創出のための連携を進めます。	特許のETR*11 (他社引用) スコア増加率 (2020年度比)	20%増
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> 	<b>社会からの要請</b> 持続的な発展やイノベーションのために、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現、多様性の尊重が必要になっています。  <b>経営戦略</b> 「自律型社員の活躍」を経営方針に掲げ社員の多様性を尊重、イキイキと働けるような環境を整えていきます。	RFG*12エンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上
		女性管理職比率	グローバル16.5%以上 (国内 7.0%以上)

\*1 トップスコア率：もっとも高い評価の選択率  
 \*2 国内スクラムパッケージの顧客比率  
 \*3 IPA:独立行政法人情報処理推進機構。ITSS：IPAが定めるITスキル標準。レベル0～レベル6の7段階。  
 \*4 スマート社会インフラ: デジタル技術による社会インフラ関連事業  
 \*5 SBT：Science Based Targets  
 \*6 RBA：Responsible Business Alliance  
 \*7 ISO/IEC：International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission  
 \*8 NIST：National Institute of Standards and Technology  
 \*9 評価スコア: リコーに対する各パートナーからの評価結果  
 \*10 CDP: 気候変動など環境分野に取り組む国際NGOによる評価  
 \*11 ETR: External Technology Relevanceの略。他社に引用された特許の多さを示すスコア  
 \*12 RFG：Ricoh Family Group

**ご参考** 気候変動への対応：TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) に基づく情報開示

「気候変動」は、グローバル社会が直面している最も重要な社会課題の1つです。

リコーグループでは、パリ協定を踏まえて、「2050年にバリューチェーン全体のGHG排出ゼロを目指す」という長期環境目標を設定しました。加えて、「2030年にGHG\*1排出63%削減(2015年比)」という野心的な環境目標を定めており、この目標は気候変動の国際的なイニシアチブであるSBTイニシアチブ\*2から「SBT1.5℃」水準として認定されています。

この目標達成に向け2030年までのGHG削減ロードマップを策定、徹底的な省エネ活動を進めるとともに、再生可能エネルギーの積極的な利活用を進めています。そのため、再生可能エネルギーへの100%転換を目指す国際的なイニシアチブである「RE100」にも日本企業として初めて参加しました。

気候変動対策は重要な経営課題の一つであることから、2020年からは経営戦略に基づいた「ESG目標」の一つに「GHG排出削減目標」を位置づけ、役員など経営幹部の報酬とも連動することで実効性のある取り組みを推進しています。

また、CEOを議長とするESG委員会の監督のもと、気候変動に伴うリスクおよび機会を明確にした上で気候変動の緩和・適応に向けた活動に取り組んでいます。特に、激甚化傾向にある自然災害に対しては、リスクマネジメント計画・BCPの策定と実行によりリスク低減に努めています。さらに、製品のエネルギー効率向上およびビジネスパートナーや顧客との協働などを通じてバリューチェーン全体での脱炭素社会づくりに貢献していきます。

\*1 GHG (Greenhouse Gas)：温室効果ガス  
 \*2 SBT (Science Based Targets) イニシアチブ：  
 企業のGHG削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ

〈ガバナンス —気候関連リスクおよび機会に関わる組織のガバナンス—〉

取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEOを議長としたESG委員会による気候変動問題の経営レベルでの管理</li> <li>環境目標の進捗管理、脱炭素関連の投資判断の審議</li> <li>ESG委員会での決定に基づきサステナビリティ推進部門が全社の気候変動施策推進</li> </ul>
2020年度の進展状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG委員会(計4回開催) [47頁参照] において審議・決定された気候変動関連事項                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ TCFDに沿った気候変動リスクと機会</li> <li>▶ 脱炭素活動の進捗状況</li> <li>▶ 脱炭素活動加速のための再エネ施策強化</li> </ul> </li> <li>役員および経営幹部を対象とした「GHG削減目標」の達成度合により変動するESG連動報酬制度導入</li> </ul>

〈戦略 —ビジネス・戦略・財務計画に対する気候関連リスクおよび機会の実際の潜在的影響—〉

取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGsへの貢献を重視した中期経営計画の策定</li> <li>重要社会課題(マテリアリティ)の一つに「脱炭素社会の実現」を設定</li> <li>ESG委員会を通じ、シナリオ分析によるリスクと機会の特定</li> </ul>
2020年度の進展状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門横断ワークショップを実施し、自然災害に関するリスクと対処を検討</li> <li>脱炭素活動と顧客訴求に向けた活動が進展</li> <li>脱炭素活動促進を目的として株式会社三菱UFJ銀行と「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結</li> </ul>

シナリオ分析：<https://jp.ricoh.com/environment/management/tcfd/scenario.html>

〈リスク管理 ―気候関連リスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス―〉

取り組み	リスクマネジメント委員会を設置し、業績への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして戦略リスクとオペレーショナルリスクに分けて管理
2020年度の進展状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非常時の初期対応、報告方法、各対策本部の設置と役割の文書化</li> <li>● 定期的な設備点検、防災訓練などの実施</li> <li>● 地域や事業に応じたBCP(事業継続計画)の作成</li> <li>● 国内主要19拠点に対する水害リスクの調査実施</li> </ul>

ご参考：リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会(43～46頁参照)

気候変動のリスクと対処

リコーグループへの影響	財務影響	緊急度	対処	
サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用	● GHG排出量の多い素材系サプライヤーを中心にカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)が適用され原材料への価格転嫁が進み調達コストが上昇	中	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生材の活用による新規投入資源量の削減</li> <li>● サプライヤーにおける脱炭素活動を積極的に支援</li> </ul>
脱炭素社会への消費行動の急速な変化	● 1.5℃目標、RE100達成の前倒し要求に、省エネ・再エネ投資、再エネ電力切替えなど施策前倒しの追加費用が発生	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ・再エネ施策の積極展開</li> <li>● サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達</li> </ul>
自然災害の急激な増加	● 気候変動により異常気象の激甚化が進み、サプライチェーンの寸断などで生産停止・販売機会の損失拡大	中	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産拠点での災害対策</li> <li>● 調達物流系統のBCPプランの策定など</li> </ul>
感染症の地域性流行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部品供給の寸断などで生産計画への影響が発生</li> <li>● 生産工場の稼働率低下による在庫不足</li> <li>● 対面販売が困難となり販売機会が減少</li> </ul>	中	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務・商談のIT化</li> <li>● 生産拠点の分散化プロセスの自動化</li> <li>● 部品および製品在庫積み増し</li> </ul>
森林資源の減少	● 温暖化により山火事、害虫などの森林被害が増え、紙の原材料の安定供給が悪化、紙の調達コストが上昇	小	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理された森林素材による認証紙採用</li> <li>● シリコンライナーレスラベル、リライタブルペーパーによる原紙利用の削減</li> </ul>

気候変動に対する機会

長年、環境経営を実践してきた当社にとって気候変動は、事業リスクのみならず、自社製品・サービスの提供価値および企業価値を高める機会につながると認識しています。お客様の脱炭素化を支援する商品やソリューションの提供、新規事業創出などの機会をもたらし、現時点で既に1兆円規模のビジネスに成長しています。今後も社会やお客様の課題解決に貢献するサービス・ソリューションを提供していきます。

リコーグループへの影響	2019年度財務効果
お客様の脱炭素化を支援する商品・ソリューションの販売拡大(緩和)	脱炭素貢献製品の売上：約11,000億円 ESG対応実施を伴う大手商談売上：約120億円
感染症対策(ニューノーマル)につながるソリューションの販売拡大(適応)	感染症低減、脱炭素につながるソリューションパッケージの売上：約300億円
環境・エネルギー事業(創エネ・蓄エネ・省エネ関連事業)の拡大	製品再生・部品再生事業関連の売上：約360億円 創エネ・省エネ事業関連の売上：約300億円
新規事業の創出・展開 ● 代替プラスチック材料の開発と販売 ● 色素増感太陽電池の開発と販売 など	〈将来の見込〉 環境エネルギー事業で社会やお客様の課題解決に貢献するサービス・ソリューションを提供していく

〈指標と目標 ―気候関連リスクおよび機会を評価・管理するために使用する指標と目標―〉

取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期環境目標の設定</li> <li>● RE100に参加、再生可能エネルギー導入目標を設定</li> </ul>
2020年度の進展状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SBT1.5℃に認定された中長期環境目標を新たに設定</li> <li>● 経営戦略に沿ったESG目標として2022年までのGHG排出削減目標および再エネ利用率を改定し開示 (参考：2019年度の実績) ※2020年度の実績は6月下旬開示予定</li> <li>● 自社排出(GHG Scope1)・間接排出(GHG Scope2)：338千t(前年比9.8%削減、2015年比23.4%削減)</li> <li>● サプライチェーン排出(GHG Scope3)：1,463千t(前年比9.9%削減、2015年比18.4%削減)</li> <li>● 再生可能エネルギー比率(使用電力)：12.9%(前年比3.5ポイント増)</li> </ul>

環境目標：https://jp.ricoh.com/environment/strategy/target/

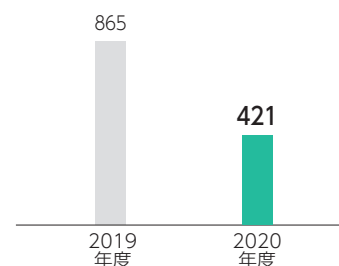
## (4) 設備投資および資金調達の状況

### 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421億円(うち当社119億円)で、主なものは次のとおりです。

- (a) 当年度中に完成および購入した主要設備  
オフィスプリンティング機器生産新工場  
(中国広東省東莞市)
- (b) 当年度継続中の主要設備  
機器関連消耗品生産設備の増設 (沼津事業所)

■ 設備投資 (億円)



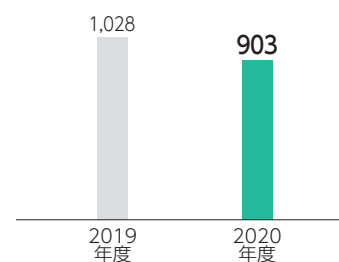
### ② 研究開発活動

リコーグループは、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、人々の生活の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献することを基本理念としています。

研究開発分野においては、アフターコロナを見据えた変革加速として、「OAメーカーからの脱皮」および「デジタルサービスの会社への転換」に力を入れてきました。

IFRSの適用に伴い、リコーグループでは開発投資の一部について資産化を行い、無形資産に計上しています。無形資産に計上された開発費(111億円)を含む当年度の研究開発投資は903億円です。

■ 研究開発投資 (億円)



### ③ 資金調達の状況

特記すべき事項はありません。

## (5) 重要な子会社の状況

### ■ 子会社の状況 (2021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	デジタルサービス向けデバイスの製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組み合わせたデジタルサービスの提供
RICOH USA INC. (注)	885 百万米ドル	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組み合わせたデジタルサービスの提供
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC	1.9 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	アジア・パシフィック地域における販売持株会社
RICOH ASIA INDUSTRY LTD.	180 百万香港ドル	100.0	デジタルサービス向けデバイスの販売拠点への提供
RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. (注)	31 百万米ドル	100.0	デジタルサービス向けデバイスの製造

(注) RICOH USA INC.、RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. に対する出資比率は、当社子会社保有の株式を含んでいます。

(6) 主要な営業所および工場 (2021年3月31日現在)

■ 国内の主要な拠点

当社 (所在地)

- 1 ー 本社 (東京都)
- 2 ー 新横浜事業所 (神奈川県)  
リコーテクノロジーセンター (神奈川県)  
横浜仲町台事業所 (神奈川県)  
厚木事業所 (神奈川県)
- 3 ー 沼津事業所 (静岡県)
- 4 ー 福井事業所 (福井県)

子会社 (所在地)

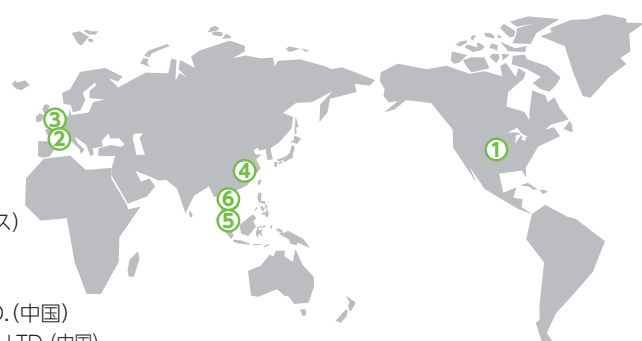
- 1 ー リコーインダストリアルソリューションズ株式会社 (神奈川県)  
リコーインダストリー株式会社 (神奈川県)
- 2 ー リコーエレメックス株式会社 (愛知県)
- 3 ー リコージャパン株式会社 (東京都)



■ 海外の主要な拠点

子会社 (所在地)

- 1 ー RICOH ELECTRONICS, INC. (米国)
- 2 ー RICOH USA INC. (米国)
- 3 ー RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S. (フランス)
- 4 ー RICOH UK PRODUCTS LTD. (英国)  
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC (英国)
- 5 ー RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. (中国)  
SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD. (中国)
- 6 ー RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD. (シンガポール)
- 6 ー RICOH MANUFACTURING (THAILAND) LTD. (タイ)



(7) 従業員の状況 (2021年3月31日現在)

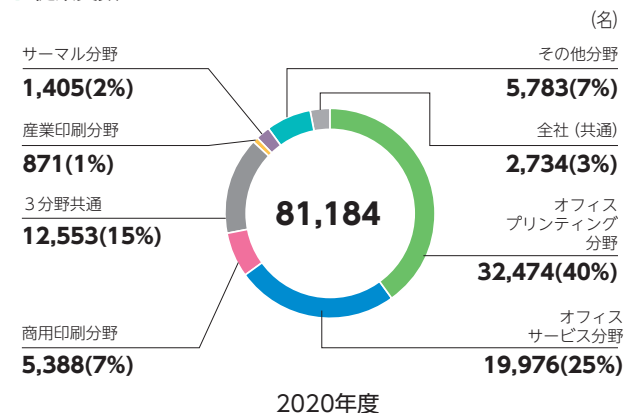
① リコーグループの従業員の状況

区分	従業員数
オフィスプリンティング分野	32,474 名
オフィスサービス分野	19,976 名
商用印刷分野	5,388 名
上記3分野共通	12,553 名
産業印刷分野	871 名
サーマル分野	1,405 名
その他分野	5,783 名
全社 (共通)	2,734 名
合計	81,184 名
前年度末比	8,957 名 (減)

② 当社の従業員の状況

従業員数	前年度末比	平均年齢	平均勤続年数
8,022 名	194 名 (減)	45.2 歳	20.0 年

① 従業員数



(8) 主な借入先 (2021年3月31日現在)

借入先	借入残高 (百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	46,651
シンジケートローン	40,000
株式会社みずほ銀行	32,980

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ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 (2021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 58,699名
- 4. 大株主

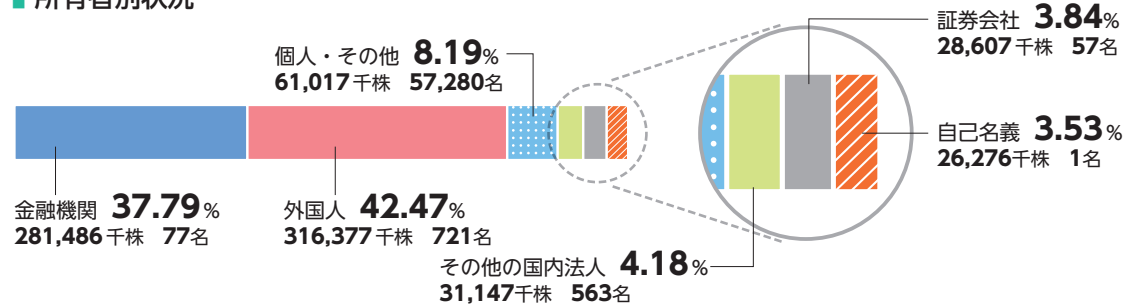
株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	72,811	10.13
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	56,572	7.87
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	44,316	6.17
日本生命保険相互会社	29,441	4.10
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	21,000	2.92
ECM MF	18,999	2.64
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.20
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLI	15,032	2.09
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	13,984	1.95
パークレイズ証券株式会社	12,853	1.79

(注) 1. 上記のほか、自己株式が26,276千株あります。なお、当該自己株式には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員など向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式(415千株)は含まれていません。  
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

### 5. その他株式に関する重要な事項

当社は、2021年3月3日開催の取締役会決議に基づき、当年度中に自己株式6,213,000株を取得しました。

### ■ 所有者別状況



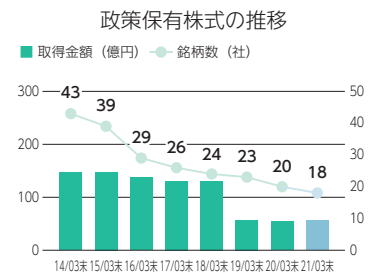
### 政策保有に関する方針

当社は、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコグループの発展に必要な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などを保有することができるものとします。

具体的には、毎年取締役会において個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなると判断される銘柄については縮減を図るものとします。

### 政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式の議決権行使に際しては、提案されている議案ごとに、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、株主価値の毀損につながらないか精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。



## 3 会社役員 の状況

### (1) 取締役および監査役の状況(2021年3月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況	
		(2021年3月31日現在)	(ご参考：2021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	稲葉延雄	取締役会議長	(同左)
取締役	松石秀隆	CFO(Chief Financial Officer：最高財務責任者) 経営企画本部長	CFO(Chief Financial Officer：最高財務責任者) 経営企画部 部長
取締役	坂田誠二	CTO(Chief Technology Officer：最高技術責任者)	CTO(Chief Technology Officer：最高技術責任者) 先端技術研究所 所長
取締役	飯島彰己	指名委員長 三井物産株式会社(同社代表取締役会長) ソフトバンクグループ株式会社(同社社外取締役) 日本銀行(同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス(同社社外取締役)	指名委員長 三井物産株式会社(同社取締役) ソフトバンクグループ株式会社(同社社外取締役) 日本銀行(同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス(同社社外取締役)
取締役	波多野睦子	報酬委員長 国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系(同校教授)	(同左)
取締役	森和廣	東洋大学(同校理事)	(同左)
取締役	横尾敬介	第一生命保険株式会社(同社社外取締役) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) 株式会社高島屋(同社社外取締役)	(同左)
監査役	大澤洋	(常勤)	(同左)
監査役	辻和浩	(常勤)	(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) 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) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員)	(同左)
監査役	小林省治	独立行政法人製品評価技術基盤機構(NITE)契約監視委員会(同委員会委員) 幸商事株式会社(同社取締役 管理本部管掌 [非常勤])	(同左)
監査役	古川康信	京成電鉄株式会社(同社社外取締役) 株式会社埼玉りそな銀行(同行社外取締役(監査等委員))	(同左)

(注) 1. 取締役飯島彰己氏、波多野睦子氏、森和廣氏および横尾敬介氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
2. 監査役太田洋氏、小林省治氏および古川康信氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。  
3. 取締役飯島彰己氏、波多野睦子氏、森和廣氏および横尾敬介氏、監査役太田洋氏、小林省治氏および古川康信氏は、東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。  
4. 監査役大澤洋氏は、当社の経理・財務部門、および当社海外関連会社の経営管理経験も豊富であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。  
5. 監査役古川康信氏は、公認会計士およびEY新日本有限責任監査法人において業務執行社員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

(2) 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞与	株式取得目的報酬	株価条件付株式報酬
取締役(うち社外取締役)	9(5)	275(59)	253(59)	-(-)	9(-)	11(-)
監査役(うち社外監査役)	8(5)	91(34)	91(34)	-	-	-
合計	17(10)	366(93)	345(93)	-(-)	9(-)	11(-)

(注) 1. 2020年6月26日開催の第120回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役3名に支給した報酬等を含んでいます。  
 2. 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. 株価条件付株式報酬の総額は、当年度に費用計上した金額を記載しています。

「取締役・監査役の報酬に係る事項」は51～55頁参照

(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および当社と当該他の法人等との関係

地位	氏名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外取締役	飯島 彰己	三井物産株式会社(同社取締役) ソフトバンクグループ株式会社(同社社外取締役) 日本銀行(同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス(同社社外取締役) 当社と三井物産株式会社、ソフトバンクグループ株式会社および株式会社三越伊勢丹ホールディングスとの間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当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ます。
社外取締役	波多野 睦子	国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 当社は、国立大学法人東京工業大学に主に研究開発委託に関する取引がありますが、取引額は当社連結売上高および同大学の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。
社外取締役	森 和廣	東洋大学(同校理事) 当社と東洋大学の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および同大学の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。
社外取締役	横尾 敬介	第一生命保険株式会社(同社社外取締役) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) 株式会社高島屋(同社社外取締役) 当社と第一生命保険株式会社および株式会社高島屋の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当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ます。

地位	氏名	重要な兼職の状況および当社との関係
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) 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) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員) 西村あさひ法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の一つであり、当社は同法律事務所の他の弁護士との間に法律業務を委託するなどの取引関係がありますが、当年度における取引額は当社の連結売上高および同法律事務所の年間取引高のいずれに対しても1%未満と極めて僅少であります。 当社と日本化薬株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および日本化薬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ます。 当社は一般社団法人日本取締役協会に対して、会費などの支払を行っていますが、当年度の当該会費などの支払金額は、当社の連結売上高および同法人の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。
社外監査役	小林 省治	独立行政法人製品評価技術基盤機構(NITE)契約監視委員会(同委員会委員) 幸商事株式会社(同社取締役 管理本部管掌 [非常勤]) 当社と幸商事株式会社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および幸商事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ます。
社外監査役	古川 康信	京成電鉄株式会社(同社社外取締役) 株式会社埼玉りそな銀行(同行社外取締役(監査等委員)) 当社と京成電鉄株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および京成電鉄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ます。 当社と株式会社埼玉りそな銀行との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社埼玉りそな銀行それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。

② 社外役員の主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況／ 社外取締役を果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	飯島 彰己	取締役会においては、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幅広い豊富な経験および知識・見識に基づく有益な助言・提言などにより適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員長としては、コーポレート・ガバナンスに関する深い知識・見識に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化に貢献するとともに、報酬委員としては、役員報酬決定プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。 2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、世界情勢の急激な変化や地域特性を踏まえたグローバルでのリスクマネジメント、カンパニー制への移行に向けたガバナンスの整備・組織再編・人事戦略、資本政策やデジタルトランスフォーメーションへの対応、ならびに新たな第20次中期経営計画の策定などに関連して、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき多角的な視点による助言・提言を行い、当社の危機対応と変革加速による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。また、当社の経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。 当年度の出席率： 取締役会 100% (12/12回) 指名委員会100% (6/6回) 報酬委員会100% (5/5回)
社外取締役	波多野 睦子	取締役会においては、日立製作所株式会社の研究員ならびに国立大学法人東京工業大学電気電子系教授としての豊富な経験に基づく有益な助言・提言などにより適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員長としては、企業経営者とは異なる視点に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化ならびに役員報酬決定プロセスの透明性の確保に貢献しています。 2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、デジタルサービスの会社に向けた変革ならびに新たな第20次中期経営計画の策定に関し、技術・知財戦略については専門的な視点から、また人材戦略については高度専門人材の確保やダイバーシティの視点から、同氏の科学技術や人材育成に関する深い知識・見識に基づく有益な助言・提言を行い、当社の危機対応と変革加速による企業価値向上に向けた取り組み、ならびに第20次中期経営計画の策定に大きく貢献しました。また、当社の技術経営諮問委員会への参画の他、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。 当年度の出席率： 取締役会 100% (12/12回) 報酬委員会100% (5/5回)
社外取締役	森 和廣	取締役会においては、日立グループの経営者としての幅広い豊富な経験および知識・見識、ならびに高度な経営判断力および経営指導力に基づく有益な助言・提言などにより適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員および報酬委員としては、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。 2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、その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活かし、デジタルサービスの会社に向けた取り組み、資本収益性の向上、ESGへの取り組み、技術・知財戦略、人材戦略、ならびに新たな第20次中期経営計画の策定などに関連して、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の危機対応と変革加速による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。また、当社の経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。 当年度の出席率： 取締役会 100% (12/12回) 指名委員会100% (6/6回) 報酬委員会100% (5/5回)

地位	氏名	主な活動状況／ 社外取締役を果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	横尾 敬介	取締役会においては、長年にわたる金融・資本市場での豊富な経験ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識に基づく有益な助言・提言を行うとともに、投資家・株主目線による適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員および報酬委員としては、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。 2020年度は、コロナ禍による未曾有の厳しい経営環境において、その豊富な経験に基づき、コーポレートファイナンス、資本市場とのコミュニケーション、資本政策、デジタルサービスの会社に向けた取り組み、資本収益性の向上、ならびに新たな第20次中期経営計画の策定などに関連して、投資家・株主目線による助言・提言を行い、当社の危機対応と変革加速による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。また、当社の経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。 当年度の出席率(株主総会にて就任してからの出席率)： 取締役会 100% (10/10回) 指名委員会100% (6/6回) 報酬委員会100% (4/4回)

地位	氏名	主な活動状況
社外監査役	太田 洋	監査役会および取締役会においては、弁護士として長年にわたるM&A、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの企業法務全般における多くの案件実績、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、積極的な発言を行っています。加えて、指名委員会へオブザーブ出席を行い、指名プロセスの透明性の確保に貢献しています。 当年度の出席率： 取締役会 100% (12/12回) 監査役会 100% (14/14回) 指名委員会*100% (6/6回) ※オブザーブ出席
社外監査役	小林 省治	監査役会および取締役会においては、花王株式会社における事業部門長や執行役員などの要職の歴任や、開発や事業経営における長年にわたる豊富な経験、さらに同社の常勤監査役としてグローバル企業の経営やガバナンスに関する高い知見、技術全般に関する幅広い識見により、客観的な立場から積極的に発言を行っています。加えて報酬委員会へオブザーブ出席を行い、報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。 当年度の出席率(株主総会にて就任してからの出席率)： 取締役会 100% (10/10回) 監査役会 100% (10/10回) 報酬委員会*100% (4/4回) ※オブザーブ出席
社外監査役	古川 康信	監査役会および取締役会においては、公認会計士およびEY新日本有限責任監査法人で長年にわたり業務執行役員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任してきた経験、および他社における社外取締役、監査等委員や社外監査役として企業経営に関する豊富な知見・経験から積極的に発言を行っています。 当年度の出席率(株主総会にて就任してからの出席率)： 取締役会 100% (10/10回) 監査役会 100% (10/10回)

### 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(業務執行取締役などであるものを除く。)および監査役の責任限定契約に関する規定を設けています。

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います。

#### (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います。

### ④ 役員等賠償責任保険(D&O保険)契約の概要

当社は、リコーグループの役員等(取締役・監査役・執行役員等)を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。当該保険契約では、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。

## 4 会計監査人に関する事項

### (1) 名称 有限責任監査法人トーマツ

### (2) 報酬等の額

区 分	支払額
	(百万円)
当社が会計監査人に支払うべき報酬等の額	215
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	312

(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 USA INC.、RICOH EUROPE HOLDINGS PLC.、RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.、RICOH ASIA INDUSTRY LTD.、RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. については、Deloitte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上で、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

該当事項はありません。

### (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します。

また、上記のほか、会計監査人による適正な職務の遂行が困難であること、その他会計監査人の変更が相当であると認められる場合には、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します。

# 連結計算書類

連結財政状態計算書(2021年3月31日現在) (単位:百万円)

科目	2020年度	2019年度(ご参考)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,058,744</b>	<b>2,106,148</b>
現金および現金同等物	334,810	262,834
定期預金	238	50
営業債権およびその他の債権	392,132	392,780
その他の金融資産	92,823	87,226
たな卸資産	192,016	201,248
その他の流動資産	46,725	36,428
売却目的で保有する資産	—	1,125,582
<b>非流動資産</b>	<b>829,124</b>	<b>761,497</b>
有形固定資産	191,963	201,569
使用権資産	63,653	59,425
のれんおよび無形資産	225,510	231,898
その他の金融資産	136,093	139,181
持分法で会計処理されている投資	79,504	14,305
その他の投資	18,504	14,951
その他の非流動資産	29,773	29,550
繰延税金資産	84,124	70,618
<b>資産合計</b>	<b>1,887,868</b>	<b>2,867,645</b>

(ご参考)

## 現金および現金同等物

リコーリース株式の売却および資金調達により、前年度末比719億円の増加。

## 売却目的で保有する資産

リコーリース非連結化により前年度末比1兆1,255億円の減少。

## 持分法で会計処理されている投資

リコーリースの持分法適用会社への移行に伴い残余持分を投資として計上したことなどにより、前年度末比651億円の増加。

(単位:百万円)

科目	2020年度	2019年度(ご参考)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>657,516</b>	<b>1,548,896</b>
社債および借入金	82,731	51,492
営業債務およびその他の債務	287,160	246,055
リース負債	25,475	27,230
その他の金融負債	1,669	—
未払法人所得税	7,213	9,455
引当金	12,946	11,686
その他の流動負債	240,322	233,909
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	969,069
<b>非流動負債</b>	<b>306,500</b>	<b>310,222</b>
社債および借入金	139,676	128,172
リース負債	46,737	38,741
退職給付に係る負債	70,463	99,795
引当金	11,413	6,458
その他の非流動負債	34,469	34,143
繰延税金負債	3,742	2,913
<b>負債合計</b>	<b>964,016</b>	<b>1,859,118</b>
<b>資本の部</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>920,246</b>	<b>920,371</b>
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	186,231	186,173
自己株式	△45,024	△37,795
その他の資本の構成要素	82,097	41,768
売却目的で保有する処分グループに関連するその他の包括利益	—	130
利益剰余金	561,578	594,731
<b>非支配持分</b>	<b>3,606</b>	<b>88,156</b>
<b>資本合計</b>	<b>923,852</b>	<b>1,008,527</b>
<b>負債および資本合計</b>	<b>1,887,868</b>	<b>2,867,645</b>

(ご参考)

## 社債および借入金

新型コロナウイルス感染症拡大影響への対応をはじめとする借入金増加などのため、前年度末比427億円の増加。

## 売却目的で保有する資産に直接関連する負債

リコーリースの非連結化に伴い前年度末比9,690億円の減少。

## 退職給付に係る負債

年金資産の時価上昇などにより前年度末比293億円の減少。

## 非支配持分

リコーリースの非連結化に伴い前年度末比845億円の減少。

(ご参考)

売上総利益

オフィスプリンティング分野において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などによる販売台数の減少、関連消耗品などの売上が減少したことに加え、その他分野において、リコーリースの持分法適用会社への移行による影響などもあり、前年度比1,492億円の減益。

販売費および一般管理費

商用印刷分野などにおいて有形固定資産および無形資産などの減損損失の計上があったものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえて、経費削減の緊急対策を実施したことや、売上に連動して発生する経費が減少した結果、前年度比386億円の減少。

連結損益計算書 (2020年4月1日～2021年3月31日) (単位:百万円)

科目	2020年度	2019年度(ご参考)
売上高	1,682,069	2,008,580
売上原価	1,109,762	1,287,003
売上総利益	572,307	721,577
販売費および一般管理費	619,740	658,435
その他の収益(注)	5,791	15,911
のれんの減損	3,787	13
営業利益(△損失)	△45,429	79,040
金融収益	4,373	4,926
金融費用	3,617	8,319
持分法による投資利益	3,645	244
税引前利益(△損失)	△41,028	75,891
法人所得税費用	△8,364	31,478
当期利益(△損失)	△32,664	44,413
当期利益(△損失)の帰属先:		
親会社の所有者	△32,730	39,546
非支配持分	66	4,867

(注) その他の収益には固定資産売却益などが含まれております。

(ご参考) 連結包括利益計算書 (2020年4月1日～2021年3月31日) (単位:百万円)

科目	2020年度	2019年度(ご参考)
当期利益(△損失)	△32,664	44,413
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	16,869	△3,427
確定給付制度の再測定	13,804	△2,481
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	2,868	△946
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	197	-
純損益に振り替えられる可能性のある項目	37,848	△29,372
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	△827	190
在外営業活動体の換算差額	38,594	△29,562
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	81	-
その他の包括利益(△損失)合計	54,717	△32,799
当期包括利益	22,053	11,614
当期包括利益の帰属先:		
親会社の所有者	21,897	6,949
非支配持分	156	4,665

連結持分変動計算書 (2020年4月1日～2021年3月31日) (単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分							
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				
				確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	在外営業活動体の換算差額	その他の資本の構成要素合計
2020年4月1日残高	135,364	186,173	△37,795	-	5,191	409	36,168	41,768
当期利益(△損失)								
その他の包括利益(△損失)				13,882	2,880	△839	38,552	54,475
当期包括利益(△損失)	-	-	-	13,882	2,880	△839	38,552	54,475
自己株式の取得および売却			△7,296					
配当金								
株式報酬取引		58	5					
連結子会社の株式報酬取引								
子会社の支配喪失に伴う変動								
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				△13,882	△264			△14,146
その他			62					
所有者との取引等合計	-	58	△7,229	△13,882	△264	-	-	△14,146
2021年3月31日残高	135,364	186,231	△45,024	-	7,807	△430	74,720	82,097

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分			非支配持分	資本合計
	売却目的で保有する処分グループに関連するその他の包括利益	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計		
2020年4月1日残高	130	594,731	920,371	88,156	1,008,527
当期利益(△損失)		△32,730	△32,730	66	△32,664
その他の包括利益(△損失)	152		54,627	90	54,717
当期包括利益(△損失)	152	△32,730	21,897	156	22,053
自己株式の取得および売却			△7,296		△7,296
配当金		△14,851	△14,851	△34	△14,885
株式報酬取引			63		63
連結子会社の株式報酬取引			-	4	4
子会社の支配喪失に伴う変動			-	△84,676	△84,676
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△282	14,428	-		-
その他			62		62
所有者との取引等合計	△282	△423	△22,022	△84,706	△106,728
2021年3月31日残高	-	561,578	920,246	3,606	923,852

<ご参考>

連結キャッシュ・フロー計算書(2020年4月1日~2021年3月31日)

(単位:百万円)

項目	2020年度	2019年度(ご参考)
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益(△損失)	△32,664	44,413
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	104,618	120,688
有形固定資産および無形資産等の減損	24,879	909
のれんの減損	3,787	13
その他の収益	△1,502	△6,748
持分法による投資利益	△3,645	△244
金融収益および金融費用	△756	3,393
法人所得税費用	△8,364	31,478
営業債権およびその他の債権の減少	29,727	16,408
棚卸資産の減少	16,413	3,158
リース債権の減少(△増加)	15,572	△33,953
営業債務およびその他の債務の減少	△4,712	△18,987
退職給付に係る負債の減少	△12,315	△6,805
その他(純額)	14,056	△4,966
利息および配当金の受取額	3,418	4,557
利息の支払額	△3,259	△4,429
法人所得税の支払額	△18,291	△32,184
営業活動によるキャッシュ・フロー	126,962	116,701
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の売却	4,823	8,615
有形固定資産の取得	△42,155	△86,596
無形資産の売却	60	221
無形資産の取得	△24,779	△27,188
有価証券の取得	△1,052	△14,982
有価証券の売却	491	3,985
定期預金の増減(純額)	△168	12
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)	△8,431	△16,462
子会社の支配喪失による増減	7,846	-
その他	△194	△32,196
投資活動によるキャッシュ・フロー	△63,559	△164,591
<b>III 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入債務の増減(純額)	△19,428	6,068
長期借入債務による調達	98,482	292,885
長期借入債務の返済	△12,817	△200,950
社債発行による調達	-	72,119
社債の償還	△12,413	△42,148
リース負債の返済	△35,728	△30,065
支払配当金	△14,851	△18,841
自己株式の取得	△7,296	△401
その他	△34	△2,910
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,085	75,757
<b>IV 換算レートの変動に伴う影響額</b>	<b>7,338</b>	<b>△4,278</b>
<b>V 現金および現金同等物の純増額</b>	<b>66,656</b>	<b>23,589</b>
<b>VI 現金および現金同等物の期首残高</b>	<b>263,688</b>	<b>240,099</b>
<b>VII 現金および現金同等物の期末残高</b>	<b>330,344</b>	<b>263,688</b>

(ご参考)

営業活動による  
キャッシュ・フロー

新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより当期損失を計上したものの、営業債権およびその他の債権の減少やリース債権の減少などにより、前年度比102億円の収入増加。

投資活動による  
キャッシュ・フロー

前年度は、デジタルビジネスの拡大に向けた買収などにより支出が増加した一方、当年度は、リコーリース株式の一部譲渡に伴う一過性の現金収入や、リコーリースの持分法適用会社への移行による設備投資の減少などがあり、前年度比1,010億円の支出減少。

フリー・キャッシュ・フロー

構造改革活動による事業収益力の強化、事業見直しなどにより、前年度比1,112億円の増加。

財務活動による  
キャッシュ・フロー

前年度はファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社による調達が増加した一方、当年度は2021年3月に取締役会で決議した自己株式の取得を実施したことなどにより、前年度比798億円の減少。

計算書類

貸借対照表(2021年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)	科目	当年度	前年度(ご参考)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>430,710</b>	<b>373,144</b>	<b>流動負債</b>	<b>294,535</b>	<b>325,922</b>
現金および預金	143,601	90,404	支払手形	217	266
受取手形	1,718	442	電子記録債務	33,897	26,588
売掛金	110,461	99,446	買掛金	104,726	89,800
有価証券	49,996	19,999	一年内償還社債	-	11,955
商品および製品	31,418	29,499	短期借入金	12,204	86,183
原材料	2,186	2,729	一年内返済長期借入金	42,980	10,000
仕掛品	3,655	3,118	リース債務	458	77
貯蔵品	11,823	12,048	未払金	65,342	65,273
未収入金	17,580	24,574	未払費用	10,331	10,227
短期貸付金	39,323	74,446	賞与引当金	6,550	9,156
その他の流動資産	19,025	16,452	役員賞与引当金	-	54
貸倒引当金	△81	△18	製品保証引当金	1,865	895
			その他の流動負債	15,961	15,443
<b>固定資産</b>	<b>537,043</b>	<b>550,215</b>	<b>固定負債</b>	<b>143,666</b>	<b>136,422</b>
有形固定資産	90,932	96,588	社債	32,980	31,955
建物	47,327	48,243	長期借入金	96,490	91,955
構築物	2,087	2,171	リース債務	1,207	144
機械および装置	12,175	14,306	退職給付引当金	9,245	9,063
車両運搬具	68	98	株式給付引当金	82	36
工具、器具および備品	7,161	10,149	資産除去債務	3,158	2,771
土地	18,884	18,884	その他の固定負債	503	496
リース資産	1,474	166	<b>負債合計</b>	<b>438,202</b>	<b>462,344</b>
建設仮勘定	1,753	2,567	<b>純資産の部</b>		
無形固定資産	34,036	31,818	<b>株主資本</b>	<b>522,175</b>	<b>456,268</b>
のれん	2,170	2,790	資本金	135,364	135,364
諸権利金	7,489	7,672	資本剰余金	180,804	180,804
ソフトウェア	24,376	21,355	資本準備金	180,804	180,804
投資その他の資産	412,074	421,809	利益剰余金	250,868	177,671
投資有価証券	15,813	12,220	利益準備金	14,955	14,955
関係会社株式	344,743	348,764	その他利益剰余金	235,913	162,716
関係会社出資金	13,357	12,290	固定資産圧縮積立金	2,550	2,777
長期貸付金	19,470	23,910	別途積立金	15,350	115,350
破産更生債権等	115	116	繰越利益剰余金	218,013	44,588
繰延税金資産	16,534	22,482	自己株式	△44,862	△37,572
敷金および保証金	1,334	1,341	<b>評価・換算差額等</b>	<b>7,375</b>	<b>4,746</b>
その他の投資	901	874	その他有価証券評価差額金	7,375	4,746
貸倒引当金	△196	△191	<b>純資産合計</b>	<b>529,551</b>	<b>461,015</b>
<b>資産合計</b>	<b>967,753</b>	<b>923,360</b>	<b>負債および純資産合計</b>	<b>967,753</b>	<b>923,360</b>

損益計算書(2020年4月1日~2021年3月31日) (単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	761,396	891,192
売上原価	625,212	728,382
売上総利益	136,183	162,809
販売費および一般管理費	174,787	193,914
営業損失	△38,603	△31,104
営業外収益	104,858	26,601
受取利息および配当金	103,049	23,828
為替差益	758	-
その他の収益	1,050	2,772
営業外費用	2,228	5,582
支払利息	716	2,061
為替差損	-	2,463
その他の費用	1,512	1,057
経常利益(△損失)	64,025	△10,085
特別利益	33,464	4,543
投資有価証券売却益	-	2,540
関係会社株式売却益	33,464	-
事業税還付金	-	2,003
特別損失	4,303	1,353
固定資産減損損失	3,239	908
投資有価証券評価損	-	444
関係会社株式評価損	1,063	-
税引前当期純利益(△損失)	93,186	△6,895
法人税、住民税および事業税	333	△3,164
法人税等調整額	4,795	△7,946
当期純利益	88,057	4,215

株主資本等変動計算書(2020年4月1日~2021年3月31日) (単位:百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		
		資本準備金	利益準備金	その他利益剰余金		
			固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,777	115,350	44,588
当期変動額						
剰余金の配当						△14,859
当期純利益						88,057
固定資産圧縮積立金の 積立						
固定資産圧縮積立金の 取崩				△227		227
別途積立金の取崩					△100,000	100,000
自己株式の取得						
自己株式の処分						△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						
当期変動額合計	-	-	-	△227	△100,000	173,424
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,550	15,350	218,013

	株主資本			評価・換算差額等	純資産合計
	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	評価・換算 差額等合計	
	利益剰余金 合計				
当期首残高	177,671	△37,572	456,268	4,746	461,015
当期変動額					
剰余金の配当	△14,859		△14,859		△14,859
当期純利益	88,057		88,057		88,057
固定資産圧縮積立金の 積立	-		-		-
固定資産圧縮積立金の 取崩	-		-		-
別途積立金の取崩	-		-		-
自己株式の取得		△7,296	△7,296		△7,296
自己株式の処分	△0	6	5		5
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)				2,628	2,628
当期変動額合計	73,197	△7,290	65,907	2,628	68,536
当期末残高	250,868	△44,862	522,175	7,375	529,551



独立監査人の監査報告書

2021年5月14日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 東海林 雅 人 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 濱 口 豊 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 渡 辺 規 弘 ㊞  
業務執行社員

監査意見

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2020年4月1日から2021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。

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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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項後段の規定に基づき継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、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項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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

2021年5月14日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 東海林 雅 人 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 濱 口 豊 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 渡 辺 規 弘 ㊞  
業務執行社員

監査意見

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2020年4月1日から2021年3月31日までの第121期事業年度の計算書類、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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

(※)監査役会の連結計算書類に係る監査報告の内容は、監査役会の監査報告書謄本(109頁、110頁参照)に含まれております。

監査役会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査役会は、2020年4月1日から2021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、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、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、本社の内部監査部門および子会社管理部門から監査の結果、または管理状況の報告を受けるとともに、必要に応じて子会社の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。

(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 有限責任監査法人トーマツ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 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

2021年5月20日

株式会社リコー 監査役会

監査役(常勤)	大澤	洋	Ⓜ
監査役(常勤)	辻	和浩	Ⓜ
社外監査役	太田	洋	Ⓜ
社外監査役	小林	省治	Ⓜ
社外監査役	古川	康信	Ⓜ

以上

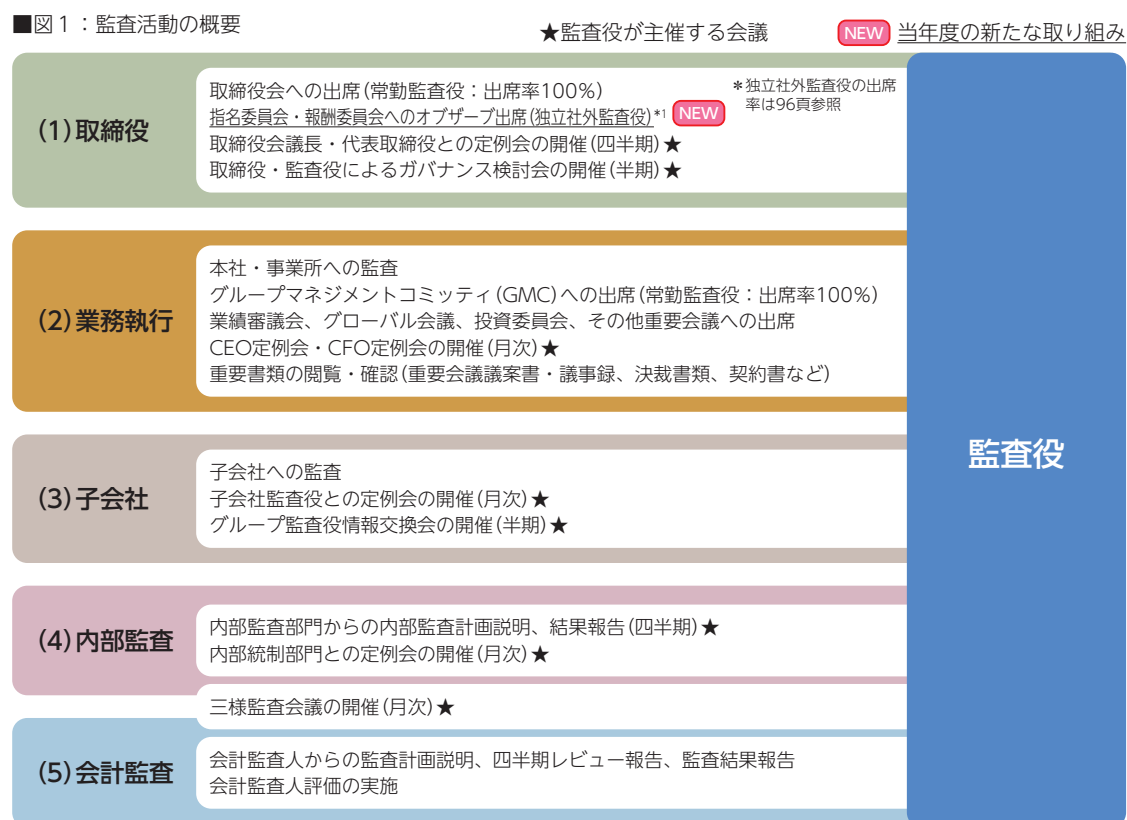
## 監査実績説明書

### 1. 本説明書の目的

監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っております。当監査役会は、活動内容の説明を具体的にを行うことが監査の透明性の強化につながるという認識に立ち、株主の皆様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(109頁から110頁参照)を補足するものとして、2017年度より任意に本説明書を作成しております。また、有価証券報告書(2020年度)の「監査役監査の状況」の中で、概略の開示を予定しております。

### 2. 監査活動の概要

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)子会社、(4)内部監査、(5)会計監査の5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認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行いました。



\*1：指名委員会・報酬委員会については、両委員会に対する審議の透明性を高めるため、当年度より独立社外監査役が各1名オブザーブ出席しています。

### 3. 2020年度 重点実施項目と当該項目に係る活動実績

監査役会では、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による内外事業環境への甚大な影響を鑑み、また事態収束まで予断を許さない状況が継続する可能性を踏まえ、想定されるリスクの検討を行いました。その結果、図1に示した監査活動に加えて、「不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメント」および「環境変化への柔軟な対応による監査活動の適正な遂行」を当年度の重点実施項目として決めました。

#### ●重点実施項目：(1) 不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメントの監査

従来より注視してきた海外子会社やM&A実施後の子会社の内部統制システムの実効性に加え、当年度は「危機対応」と「変革加速」の施策が進められる中で、特にデジタルサービスの会社への変革加速の方針を踏まえ、以下を実施しました。

#### ● リスクアプローチによる監査先選定

ー 前年度より活用している「拠点リスクマップ」\*2のリスク情報に対し、特にオフィスサービス事業については、各子会社別の売上実績や成長率などの定量データを追加収集し、網羅性を踏まえたリスクアプローチにより監査先の子会社を選定しました。

\*2：拠点リスクマップ：子会社の基本情報、リスク情報を一元管理、情報共有できるようにしたデータベース

#### ● 主管管理部門やリスク主管部門を通じた、子会社管理実態の監査

ー 主管管理部門\*3、リスク主管部門\*4や海外の現地会計監査人との事前のコミュニケーションを充実させ、当該子会社の経営状態や、リスク・懸念事項などの情報収集を強化し、各子会社の状況に応じた確認内容とすることで、監査の実効性を高めました。

ー M&A実施後の子会社については、投資委員会による定期的なモニタリング結果よりPMI(買収後の統合)状況や懸念点などを把握し、ヒアリング内容の充実化を図り、当該子会社のガバナンス状況を確認しました。

\*3：主管管理部門：本社の子会社管理部門

\*4：リスク主管部門：重点経営リスクの推進展開責任区(経理、人事、IT部門など、本社の横断機能部門)

#### ●重点実施項目：(2) 環境変化への柔軟な対応による監査活動の適正な遂行

当年度は新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、従前のような現地往査は制約を受けることが見込まれたため、監査の実効性を確保する観点からリモート監査やデータ分析などの具体的な方法を検討し、監査を行いました。

#### ● 移動時間や場所の制約を受けないリモート技術の活用

ー 複数の遠隔地を同時に繋いだヒアリング(対象子会社と地域統括会社、内部監査担当者など)や、社外監査役などの有識者の監査への参画を積極的にプランニングしました。

ー 360°カメラ[RICOH THETA]や[360.biz]などの当社製品・ソリューションを含むIT技術を活用し、生産工場などへのバーチャル視察を実施しました。

#### ● 経理・内部監査部門および会計監査人との連携ならびにデータ分析の活用・強化

ー 経理部門にて毎月実施している各子会社の財務レビュー結果のモニタリングを行い、売掛金や在庫などのデータ分析結果を活用し監査対象会社のリスク情報を把握しました。

ー 内部監査部門や会計監査人との連携強化、特にコロナ禍における監査の実施状況・結果、課題の共有化を進め、それぞれの監査活動の実効性を確認しました。

#### 4. 監査役会の運営および監査役の職務遂行体制

監査役会は、監査役の実効的な職務遂行のため、監査役会規定に基づき、以下のとおり活動しております。また、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) 監査役会の運営

当年度は合計14回(1回あたりの平均所要時間：約2時間半)開催し、各常勤監査役は、そのすべてに出席しました。(独立社外監査役の出席状況は96頁参照)

なお、当年度は新型コロナウイルス感染症予防対策として、監査役会についてもリモート会議を併用しながらの開催としています。監査役会における主な共有・検討事項と改善点は以下のとおりです。

##### 主な共有・検討事項：

**NEW** 当年度の新たな検討事項

- － 監査方針、監査計画および業務分担について
- － 会計監査人に関する評価について
- － 監査役候補者選任について
- － 投資委員会の運用状況について
- － 社内カンパニー制への移行に伴う監査の着眼点について **NEW**
- － 海外子会社のガバナンス強化について
- － 常勤監査役職務執行状況(月次)
- － 取締役会審議状況レビュー

##### 当年度の主な改善点：

- － 取締役会前後の議案レビュー、フォローアップにおける背景説明や疑問点の質疑の充実化
- － 指名・報酬委員会への独立社外監査役のオブザーブ出席、討議状況の共有
- － 非常勤の子会社監査役までを含めたグループ監査役情報交換会の実施

##### (2) 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、子会社、その主管管理部門、およびリスク主管部門への監査および提言を行いました。また、取締役会議長・代表取締役との定例会では、経営上の重要なテーマなど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。

##### (3) 監査役による会計監査人の評価

会計監査人である有限責任監査法人トーマツについては、監査役会で定めた会計監査人评价基準に、前年度の相当性評価により抽出した要望事項を加えた評価項目\*5にてモニタリングを行いました。

会計監査人への要望事項に対する評価方法は以下のとおりです。

- 監査計画説明や、四半期監査報告などで、データ分析の進捗や活用事例について説明を求め、データ分析の有効性を確認しました
- マネジメントレターや期中報告にて、経営者へ適切な情報共有や提言がなされているか確認しました
- 三様監査会議などを通じて、取り組み姿勢や深化に向けた提案ができているかを確認しました

\*5：会計監査人の評価基準：監査法人の品質管理、監査チーム、監査報酬など、監査役などとのコミュニケーション、経営者等との関係、グループ監査、不正リスク  
当年度追加した評価項目：データ分析、トップへの提言、三様監査深化への対応、監査の有効性・効率性

なお、当年度の監査上の主要な検討事項(KAM：Key Audit Matters)については、前年度試行した作成検討プロセスに従い、会計監査人の監査計画説明や四半期監査報告などでコミュニケーションを図るとともに、監査役としても、適宜執行に説明を求めるなどの対応を行いました。

##### (4) 監査役室による監査役の職務補助体制

図2に示すとおり、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5名を配置し、グローバルな情報収集・分析や監査時の支援など、監査役の職務を補助しております。また、必要な従業員の要件を定め、監査役室としてバランスのとれた配置を行っております。

■図2：監査役室による監査役の職務遂行補助体制



#### 5. 2021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2021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、2021年度からの社内カンパニー制への移行による、「各カンパニーにおける内部統制・子会社管理体制」および「グループ本部によるガバナンスの実効性」を注視すべき監査上の課題と認識し、2021年度の監査活動を行ってまいります。

以上

# バーチャル出席のご案内

バーチャル出席に関する下記の各事項についてご確認をお願いします。

1. バーチャル出席について
2. 開催日当日の出席方法
3. 議決権行使について
4. 質問および動議について
5. バーチャル出席の注意事項

## 1. バーチャル出席について

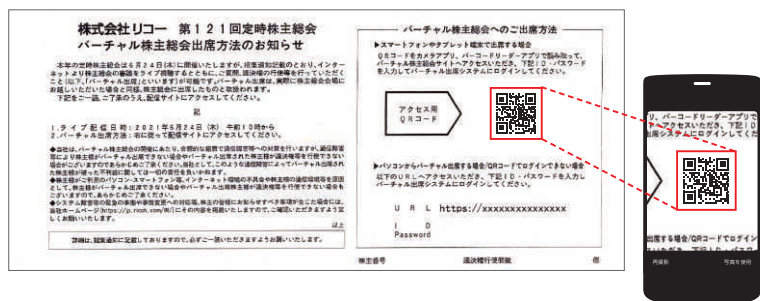
本総会におきましては、総会当日会場にご来場いただけない株主様も、インターネットの手段を用いた「バーチャル出席」の方法により、株主総会に出席いただくことができます。  
バーチャル出席される株主様は、総会当日に実際に株主総会の会場に来場いただき出席いただく場合と同様、株主総会に「出席」したものを(以下、バーチャル出席といいます)として取り扱われ、ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使とご質問が可能です。

## 2. 開催日当日の出席方法

2021年6月24日(木曜日)の開催日当日、午前9時50分までを目安に株主様専用ウェブサイト  
にアクセスしてください。

### 1 株主様専用ウェブサイトへアクセス

▶スマートフォンやタブレット端末で出席する場合

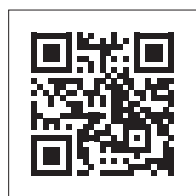


スマートフォンのカメラを起動して、同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」用紙に記載された「アクセス用QRコード」を読み取る

▶パソコンからバーチャル出席する場合

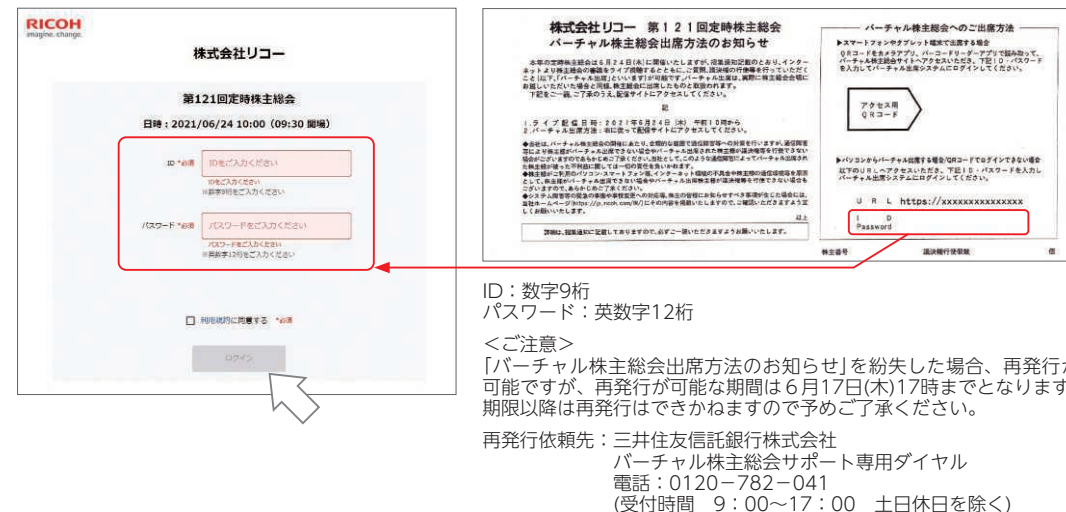
以下のURLへアクセスしてください。

**株主様専用ウェブサイト** <https://7752.ksoukai.jp>



## 2 株主様専用ウェブサイトへログイン

株主様専用ウェブサイトへアクセスいただき、同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」に記載のID・パスワードを入力し、利用規約をご確認いただき、「利用規約に同意する」にチェックを入れ、ログインボタンをクリックしてください。



## 3 バーチャル総会へ申し込む

「出席を申し込む」ボタンを押下する

※受付が完了後、株主総会当日午前9時30分までは「事前質問を行う」ボタンのみが表示されます。



## 4 バーチャル総会に出席する

株主総会当日、午前9時30分より「出席」ボタンが表示されます。

「出席」ボタンを押下し、バーチャル出席してください。



### 3. 議決権行使について

バーチャル出席の方法により、決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。

事前に書面またはインターネットにて議決権を行使し、かつバーチャル出席の方法による議決権を行使された場合の優先順位は、バーチャル出席の方法による議決権行使が優先するものとします。

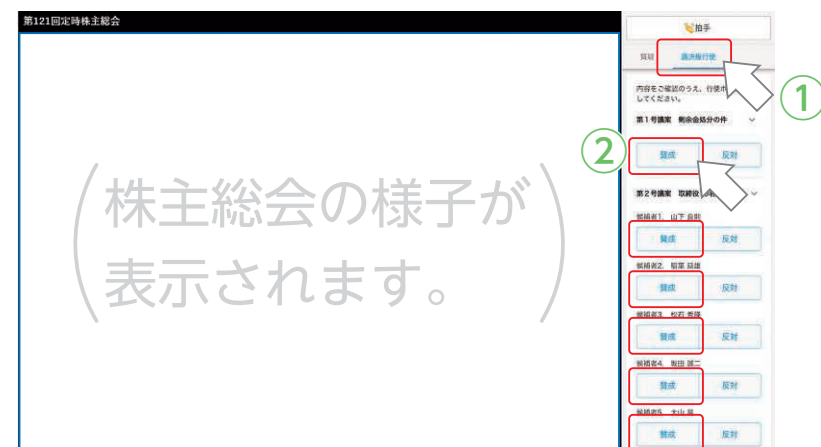
また、事前に議決権を行使いただいた上で、バーチャル出席をされたものの、バーチャル出席の方法による議決権の行使がされなかった場合には、事前の議決権行使の効力が維持されたものとみなします。

※事前に議決権を行使いただいた上で、バーチャル出席をされたものの、(i)採決時点でログインしていない場合、事前の議決権行使を有効として取り扱い、(ii)採決時点でログインしているもののバーチャル出席の方法による議決権行使がされなかった場合、事前の議決権行使の内容で当日議決権行使をいただいているものとして取り扱います。(なお、総会当日会場にご来場いただいた株主様がバーチャル出席の方法による議決権の行使をされた場合には、バーチャル出席の方法による議決権の行使を有効なものとして取り扱います。)

#### <議決権行使の手順>

- ①画面右側の「議決権行使」のタブをクリックする
- ②決議事項について「賛成」、または「反対」を選択する
- ③すべての決議事項に対して「賛成」または「反対」ボタン押下後、下部の「行使する」ボタンを押下する

※「行使する」ボタンの押下は1回までとなります



### 4. 質問および動議について

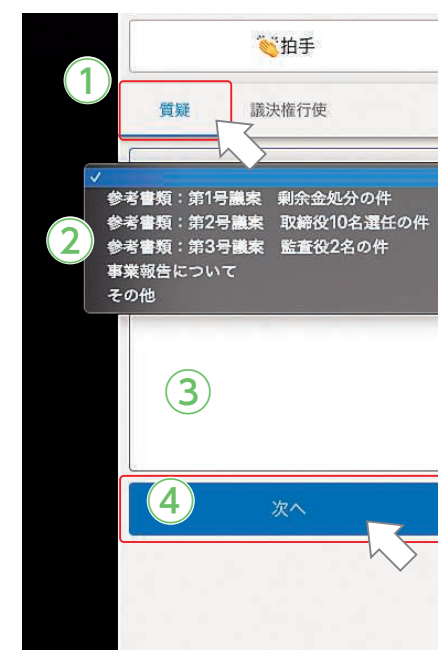
バーチャル出席の株主様も、当日株主様専用ウェブサイトを通じて質問をすることができます。

なお、ご質問は、株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。

※株主様専用ウェブサイトからのご質問は、送信1回につきお一人様1問まで(300字以内で入力)とさせていただきます。なお、ご質問の送信はお一人様3回までとさせていただきます。ご質問のすべてを株主総会当日に回答することはいたしかねる場合がある点、あわせてご了承のほどお願いいたします。

#### <ご質問の手順>

- ①画面右側の「質疑」のタブをクリックする
- ②質問カテゴリを選択する
- ③ご質問を入力し、「次へ」ボタンを押下する
- ④内容をご確認の上、「送信する」ボタンを押下する



動議については、株主総会の手続きに関するもの、および議案に関するものを含めすべて、会場出席株主様からご提出いただいたもののみ取り上げ、バーチャル出席の株主様からのご提出は受け付けないこととさせていただきます。また、バーチャル出席の株主様は、動議の採決についても株主総会の手続きに関するものは欠席、議案に関するものは棄権として取り扱うこととさせていただきますので、どうかご理解賜りますようお願い申し上げます。

動議の提出や採決への参加を希望される株主様におかれましては、会場出席をご検討いただきますようお願い申し上げます。

## 5. バーチャル出席の注意事項

バーチャル出席に関する下記の各注意事項についてご確認をお願いいたします。

- ①バーチャル出席に必要となる環境
- ②代理人による議決権行使について
- ③その他の注意事項

### ①バーチャル出席に必要となる環境

開催日当日の議事進行の様子は、パソコン・スマートフォンなどによりライブ配信でご確認いただくことができます。バーチャル出席を行うためには、株主の皆様において、次の環境を整えていただく必要がございます。

【OS\*1】 Windows 8.1/10、macOS 最新版

【ブラウザ\*2】

Windows : Microsoft Edge、Internet Explorer 11、Mozilla Firefox、Google Chrome

macOS : Safari

【スマートフォン】 iOS10以上(Safari)、Android6以上(Chrome)

【通信速度】 推奨5Mbps

【動作環境】

PC <https://jp.vcube.com/support/seminar/requirements/#streaming03>

スマートフォン <https://jp.vcube.com/support/seminar/requirements/#streaming04>

バーチャル出席いただくにあたり、参加場所と通信環境については、株主様ご自身で用意いただく必要がございます。株主様ご利用のパソコン・スマートフォンなど、インターネット環境の不具合や株主様の通信環境などを原因として、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合もございますので、あらかじめご了承ください。

\*1 Windows 8.1/10については、デスクトップモードで動作確認しています。デスクトップモードをご利用ください。

\*2 ブラウザのJavaScriptおよびCookie機能は有効にしてください。各ブラウザは、最新のアップデートが適用されていることを前提としています。

### ②代理人による議決権行使について

バーチャル出席は、株主様ご本人に限定しております。代理人による出席を希望される株主様は、法令および定款の定めに従い、当日会場出席される株主様1名に委任いただきますようお願いいたします。

### ③その他の注意事項

- バーチャル出席に対応している言語は日本語のみとなります。
- 通信環境などの影響により、株主総会ライブ配信や音声の乱れ、または一時中断されるなどの通信障害が発生する可能性がございます。それにより、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合がございます。当社として、合理的な範囲で通信障害などへの対策は行いますが、通信障害などによってバーチャル出席された株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承ください。
- バーチャル出席用のIDおよびパスワードを第三者に共有すること、株主総会の模様を録音・録画・公開などすることは、固くお断りさせていただきます。
- 当社がやむを得ないと判断した場合、バーチャル出席の内容を一部変更または中止とさせていただきます。

- システム障害などの緊急の事態や事情変更への対応など、バーチャル総会の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにおいてお知らせいたしますので、適宜ご確認ください。
- 本バーチャル株主総会に出席いただけるのは、当社株主名簿(2021年3月31日現在)に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外のご出席はご遠慮ください。

## お問い合わせ先

<バーチャル株主総会一般に関するお問い合わせ>

三井住友信託銀行バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041(受付時間9:00~17:00土日休日を除く)

バーチャル出席に関してご不明な点がある場合は、電話によるお問い合わせにも対応しておりますので、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

なお、以下の事項についてはご回答いたしかねますので、あらかじめご了承ください。

- ①バーチャル出席用のID・パスワード
- ②インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォンなどの機能などに関するお問い合わせ
- ③株主総会当日において株主様側の環境などが問題と思われる原因での接続できない、遅延、音声トラブル、投票ができないなどのトラブルに関するお問い合わせ

<株主総会当日のバーチャル出席に関するシステム・技術的なお問い合わせ>

開催日当日、ご視聴についてご質問がある場合は、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

電話：03-4556-9211

受付期間：2021年6月24日(木曜日)午前9時~株主総会終了まで

なお、バーチャル出席用のID・パスワード、インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォンなどの機能、総会当日において株主様側の環境などが原因と思われるトラブルについては、ご回答いたしかねますので、あらかじめご了承ください。

<バーチャル株主総会・システム以外のお問い合わせ>

株式会社リコー 株主様係 Email: [ricoh-ir@ricoh.co.jp](mailto:ricoh-ir@ricoh.co.jp)

## 事前質問について

下記、株主様専用ウェブサイトより、事前にご質問を受けします。 **株主様専用ウェブサイト**

**株主様専用ウェブサイト** <https://7752.ksoukai.jp>



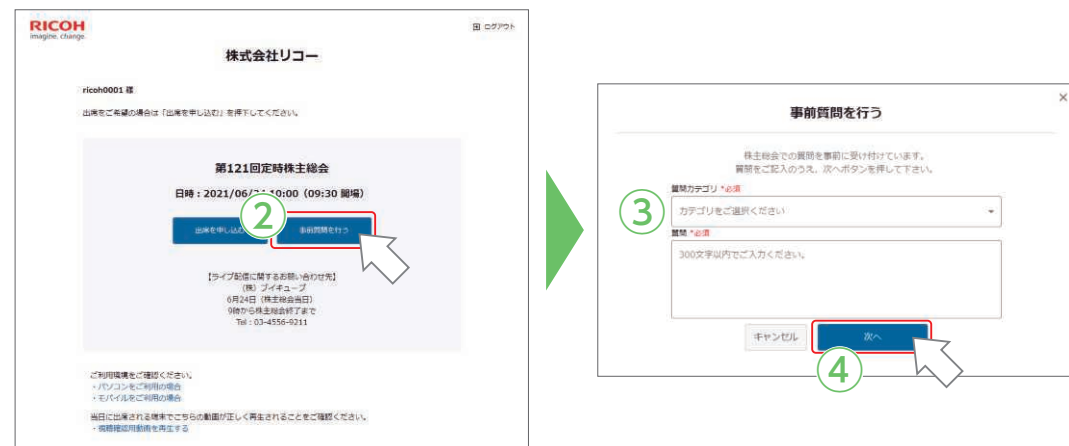
受付期間

2021年6月3日(木) 9時から2021年6月23日(水) 17時30分まで

なお、事前質問において株主の皆様のご関心が特に高い事項については、株主総会当日に回答させていただきますが、ご質問のすべてを株主総会当日に回答することはいたしかねる場合があります。あわせてご了承くださいますようお願いいたします。

<ご質問の手順>

- ①株主様専用ウェブサイトへログインする
- ②「事前質問を行う」ボタンを押下する
- ③質問カテゴリを選択の上、ご質問を300文字以内で入力し、「次へ」ボタンを押下する
- ④質問内容をご確認の上、「申し込む」ボタンを押下する(ご質問の送信は3回までとなります)



## ライブ配信ご視聴希望の申し込み方法

バーチャル出席とは別に、株主総会のご視聴のみをご希望の株主の皆様は、以下の方法により、株主総会のご視聴が可能です(バーチャル出席と異なり、以下の方法によっては、議決権行使・ご質問をいただくことはできませんので、ご注意ください。)

- ①ご視聴希望の株主の皆様は、以下、視聴申込受付サイトより、必要事項記入の上、お申し込みください。
- ②申込受付完了後、株主総会当日の申込株主専用の視聴URLをご登録いただいたメールアドレスにお送りします。

視聴申込受付サイト

<https://webform.ricoh.com/form/pub/e00034/soukai121>

視聴申込受付期間

2021年6月3日(木) 9時から2021年6月23日(水) 17時30分まで



## 郵送による議決権行使のご案内



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、**下図のように切り取って**ご投函ください。  
なお、議案について賛否の表示がない場合は、「賛」の表示があったものとしてお取扱いいたします。

議決権行使期限

2021年6月23日(水曜日)午後5時30分必着

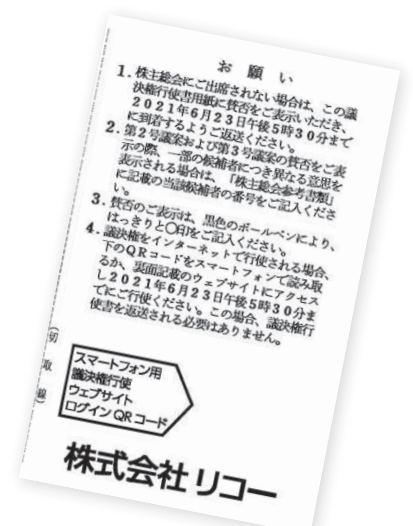
各議案の賛否をご記入ください。

賛成の場合「賛」の欄に○印  
反対の場合「否」の欄に○印

こちらを  
切り取って  
ご投函ください



第2・3号議案について、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。





## インターネット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ります。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 2021年6月23日(水)午後5時30分受付分まで**

### 「スマート行使」による方法

「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。

#### 1 QRコードを読み取る



スマートフォンのカメラを起動して、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」を読み取る

#### 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を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。

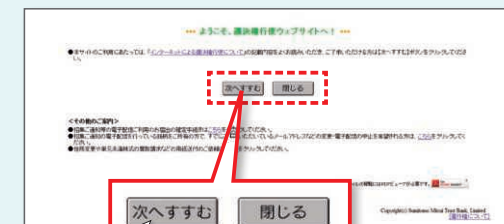
### 機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権電子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。

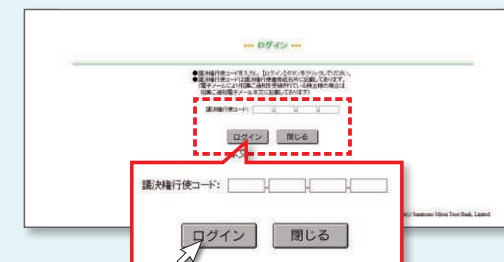
## インターネットによる方法

### 1 WEBサイトへアクセス

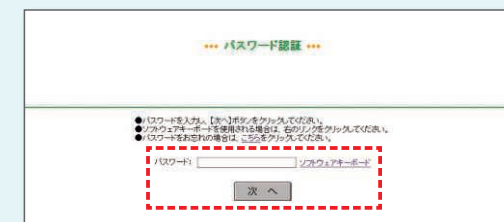
議決権行使ウェブサイト  検索



### 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。

### ！ ご注意事項

- ▶ 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り扱いします。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り扱いします。
- ▶ 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(接続料金など)は、株主様のご負担となります。
- ▶ 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。

### お問い合わせ

- インターネットによる議決権行使に関してご不明な点がございましたら、以下の専用ダイヤルまで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

- ア. 証券会社に口座をお持ちの株主様  
お取引の証券会社までお問い合わせください。
- イ. 証券会社に口座のない株主様  
(特別口座の株主様)

三井住友信託銀行 証券代行部

**☎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!!

# 「ネットでお集」のご案内

本招集ご通知は、「ネットでお集」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://s.srdb.jp/7752/>

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「ネットでお集」。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）。

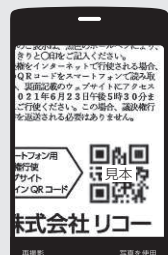


「議決権行使」ボタンをタッチ後「OK」を選択。カメラが起動します。

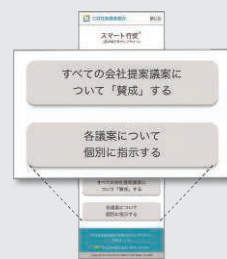


※「移動」を押すと議決権行使ウェブサイトへジャンプします（ログインにはID・パスワードが必要です）。

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。



## Memo

Blank lined area for taking notes.

## POINT 2 簡単スケジュール登録

Googleカレンダーに登録

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マップと連携しています。

# 株主総会会場ご案内図

**日時** 2021年6月24日(木曜日)午前10時(受付開始予定 午前9時)

**会場** 株式会社 リコー 本店  
〒143-8555 東京都大田区中馬込一丁目3番6号 電話(03)3777-8111(大代表)



WEBから詳細な地図  
をご覧いただけます。



株主総会会場  
株式会社  
リコー 本店



## 交通機関のご案内

- 都営地下鉄浅草線 「馬込駅」(A1出口)  
より徒歩約12分  
▶環七通り方面改札よりA1出口を出て右へお進みください。
- 東急池上線 「長原駅」より徒歩約15分  
▶改札を出て左へお進みください。
- 東急大井町線 「荏原町駅」より徒歩約12分  
▶大井町方面下車：改札を出て右へ進み踏切をわたってまっすぐお進みください。  
▶溝の口方面下車：改札を出て左へお進みください。
- JR京浜東北線 「大森駅」 山王北口下車  
同所東急バス停留所より「上池上循環内回り」「新代田駅前」のいずれかのバスにて「馬込第三小学校」下車

新型コロナウイルス感染症の感染リスク軽減および密を避ける観点から、  
**大森駅からの送迎バス**は、株主の皆様が一定時間密集するものとなるため**実施いたしません**。

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。

