

株式会社リコー 証券コード：7752

# 第124回定時株主総会 招集ご通知

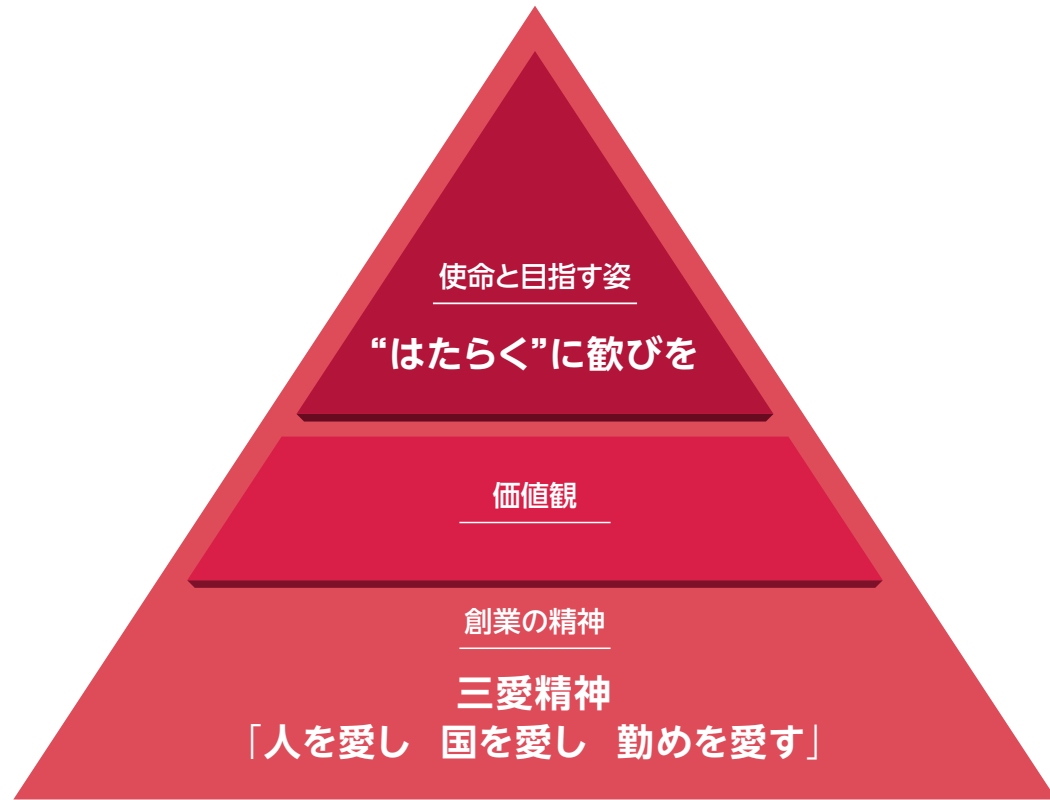
日時

2024年6月20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。

※お土産の配布はございません。



創業の精神

**三愛精神**  
**「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」**

「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。



使命と目指す姿

**“はたらく”に喜びを**

“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。

遡ること1977年、リコーが提唱したOA（オフィスオートメーション）。そこには「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」という想いが込められていました。人間にしかできない創造的な仕事を通して、生み出される付加価値を増幅することに、はたらく喜びがあるのだという考え方です。

リコーの使命は、“はたらく”に寄り添い、変革を起こし続けること。その先に見据える未来は、人ならではの創造力が発揮され、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会。

そんな想いが、2023年に新たに制定した使命と目指す姿「“はたらく”に喜びを」に込められています。



価値観

使命を果たし目指す姿を実現するための社員の行動指針です。

<b>CUSTOMER-CENTRIC</b>	お客様の立場で考え、行動する
<b>PASSION</b>	何事も前向きに、情熱を持って取り組む
<b>GEMBA</b>	現場・現物・現実から学び改善する
<b>INNOVATION</b>	制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す
<b>TEAMWORK</b>	お互いを認め合い、すべての人と共創する
<b>WINNING SPIRIT</b>	失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る
<b>ETHICS AND INTEGRITY</b>	誠実に、正直に、責任を持って行動する

## 目次

### 01 株主の皆様へ

「デジタルサービスの会社」への変革を進めるリコーの株主総会	3
株主総会の流れ	5
第124回定時株主総会招集ご通知	7
議決権行使方法についてのご案内	9

### 11 株主総会参考書類

第1号議案 剰余金処分の件	11
資本政策の基本的な方針	12
政策保有株式に関する方針	12
政策保有株式の議決権行使の基準	12
第2号議案 取締役8名選任の件	13
第3号議案 監査役3名選任の件	31
(ご参考)役員体制およびスキルマトリックス	37
第4号議案 取締役賞与支給の件	39

<b>ガバナンス情報</b> コーポレート・ガバナンスに関する取り組み	41
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方[★事業等のリスク(詳細)]	41
取締役選任の考え方	75
取締役の選任プロセス・評価プロセス	76
CEO評価とサクセッションプラン	78
取締役・監査役の報酬等に係る事項	80
当年度 取締役会の実効性評価結果の概要	86
監査役選任の考え方、監査役の選任プロセス	89
社外役員の独立性基準	90
株価・TSRの推移	91
株主との建設的な対話に関する方針	93

### 95 事業報告

1. リコーグループの現況	95
(1) 財産および損益の状況	95
(2) 当年度の事業の状況	95
全般の状況	95
分野別売上高・営業損益の状況	100
(3) 対処すべき課題	111
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	121
気候変動への対応	125
人的資本戦略	127
(4) 設備投資および資金調達の状況	134
(5) 重要な子会社の状況	134
(6) 主要な営業所および工場	135
(7) 従業員の状況	136
(8) 主な借入先	136
2. 株式に関する事項	137
3. 会社役員の状態	138
4. 会計監査人に関する事項	144
5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況★	145

開示方法



冊子(紙)



ウェブサイト

すべての株主の皆様への発送範囲

書面交付請求された株主様への発送範囲(左記目次内、★の項目を除く)

全文の株主総会資料

▼詳細は8頁参照

### 151 連結計算書類

連結財政状態計算書	151
連結損益計算書	153
(ご参考)連結包括利益計算書	153
連結持分変動計算書	154
(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書	155
連結注記表★	156

### 175 計算書類

貸借対照表	175
損益計算書	176
株主資本等変動計算書	177
個別注記表★	178

### 185 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	185
会計監査人の会計監査報告書	186
監査役会の監査報告書	187
監査役会の監査実績説明書	189

### 195 バーチャル出席の注意事項

#### 本年招集ご通知における主な変更点

P63~73	事業等のリスクについて、リスク一覧に加えリスクの詳細*を記載 ※リスクの詳細については交付書面に含まれておらず、ウェブサイトでのみご確認いただけます。
P115~120	前年度通期決算(2023年5月8日)に発表した企業価値向上プロジェクトとその進捗状況を記載 ※ROE改善に向けた資本政策含む
P126	環境目標(脱炭素分野)の改定
P127~133	人的資本戦略について記載を拡充

本冊子の表記

リコーグループ/リコーグループ各社：当社・子会社・関連会社/子会社・関連会社

前年度/当年度/次年度：2022年度/2023年度/2024年度

開示方法



冊子(紙)



ウェブサイト

全文の株主総会資料

▼詳細は8頁参照

## 株主の皆様へ



# 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

大山 晃

### ▶ 動画でのトップメッセージ

株主の皆様へ、CEO大山よりメッセージ動画をご用意しましたので、ぜひ下記URLよりご覧ください。

日本語 [https://go.rioh/IR/gm\\_2024/message2024/](https://go.rioh/IR/gm_2024/message2024/)



英語 [https://go.rioh/IR/gm\\_2024/message2024\\_en/](https://go.rioh/IR/gm_2024/message2024_en/)



※日本語版、英語版ともに字幕が表示されます

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。第124回定時株主総会招集ご通知をお送り申し上げます。

はじめに、元日の令和6年能登半島地震により被災された皆様にご心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復旧、復興を心よりお祈り申し上げます。

世界経済は緩やかな回復が続くものの、欧米を中心としたインフレの長期化や金融引き締め政策の継続、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東における軍事衝突など不安定な状態が続きました。日本においては、コロナ禍からの脱却が進み、インバウンド需要の回復や、企業業績が回復局面にあるなど社会経済活動の正常化の動きが見られる一方、円安の進行や物価上昇など、先行きの不透明な状況が続いています。

このような環境下、リコーグループはデジタルサービスの会社への変革に向けて、オフィスサー

ビス事業を中心とした事業成長と体質強化に取り組みました。前年度(2022年度)の業績に影響を与えた複合機やICT商材の供給制約が解消、販売活動が正常化し、特にオフィスサービス事業を中心に堅調に推移しました。日本ではインボイス制度をはじめとした法改正対応などお客様に寄り添ったサービス・ソリューションが好調に推移し、欧米では一部ICT商材への需要の弱含みが見られるものの、買収企業を中心にサービスビジネスの成長が継続しました。一方、オフィスプリンティング事業については、想定よりも販売台数が弱含んだことにより在庫・生産調整が長引くなど、ハードウェアを中心に利益計画を下回りましたが、当年度(2023年度)内に在庫・生産調整を正常化させることができました。これらの結果、当年度の連結売上高は10.1%増の2兆3,489億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は441億円となりました。当年度の期末配当金については、見通しどおり1株当たり18円とさせていただきます、第124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株当たり36円の配当金となります。

2023年4月からスタートした第21次中期経営戦略(以下、21次中経)では、デジタルサービスの会社への変革における「実行」の3年間として、従来のオフィスプリンティング事業を主とした収益構造からの変革を加速しています。当年度にはその一環として、収益性を高め株主資本利益率(ROE)を改善することにより株主価値増大を目指す「企業価値向上プロジェクト」を始動させました。変革プログラムの柱は、①本社改革(研究開発適正化、間接機能適正化) ②事業の「選択と集中」の加速 ③オフィスプリンティング事業の構造改革 ④オフィスサービス利益成長の加速、の4つです。研究開発適正化については注力するワークプレイス領域へリソースのシフトを進めており、事業の選択と集中に関しても、対象とする事業の社内レビューを完了しています。昨年10月に発表したオプティカル事業の承継を含め、複数の事業について出口プロセスへの移行を意思決定しました。

次年度(2024年度)においても、21次中経の目標であるデジタルサービスの会社への変革に向け、強い意志を持って企業価値向上プロジェクトを遂行していきます。2024年7月には、オフィスプリンティング事業改革の重要なステップとして、東芝テック株式会社との合併会社、エトリア株式会社が組成されます。両社の開発・生産における強みを持ち寄り、スケールメリットによるコスト競争力の強化、魅力ある商品開発を目指します。オフィスサービス領域においては、ストック売上が足元で着実に成長しています。引き続き買収やアライアンスを通じた人材やアセットの獲得を進め、ワークプレイスにおけるサービス提供能力を底上げしていきます。そこで獲得したアセットを含め、自社ソフトウェアを強化していくことで、オフィスサービス事業の収益性を高めてまいります。また、同時に成長領域への人的資本のシフトを加速させ、リスクリングも含めた人材活用をグローバルで進めることで、個人と事業の成長を同時実現していきます。

次年度の業績見通しについては、連結売上高2兆5,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は480億円といたしました。次年度はデジタルサービスの会社としての中長期的な成長に向けて、企業価値向上プロジェクトによる収益構造改革に注力する年と位置づけ、改革施策を着実に推し進めるとともにオフィスサービスを中心とした事業成長の同時実現を図ってまいります。

「はたらく」に喜びを」という私たちの使命と目指す姿のもと、デジタルサービスを通じたお客様の「はたらく」の変革を進め、持続的な企業価値の向上の実現と、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

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。

以上

# 「デジタルサービスの会社」への変革を進める リコーの株主総会

当社は、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供す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。「デジタルサービスの会社」への変革を進める当社として、株主の皆様へお届けする招集ご通知や株主総会への出席方法において、以下のデジタル化を進めています。

## 招集通知のデジタル化 「事前動画配信」

動画公開日：2024年5月31日(金曜日)

招集通知の以下3つのパートについて、記載内容の概要をまとめた動画を配信しています。  
ぜひ下記アクセスページよりご覧ください。

### 株主の皆様へ(トップメッセージ) ▶本冊子1~2頁

日本語 [https://go.ricoh/IR/gm\\_2024/message2024/](https://go.ricoh/IR/gm_2024/message2024/)

英語 [https://go.ricoh/IR/gm\\_2024/message2024\\_en/](https://go.ricoh/IR/gm_2024/message2024_en/)



### 決議事項(議案説明) ▶本冊子11~39頁


[https://go.ricoh/IR/gm\\_2024/agenda2024/](https://go.ricoh/IR/gm_2024/agenda2024/)



### 事業報告 ▶本冊子95~149頁

[https://go.ricoh/IR/gm\\_2024/report2024/](https://go.ricoh/IR/gm_2024/report2024/)



 動画の内容は、招集通知内で詳細を掲載しています。招集通知をPDFでご覧いただく場合は、該当ページに記載の左のマークをクリックする方法でも動画にアクセスいただけます。

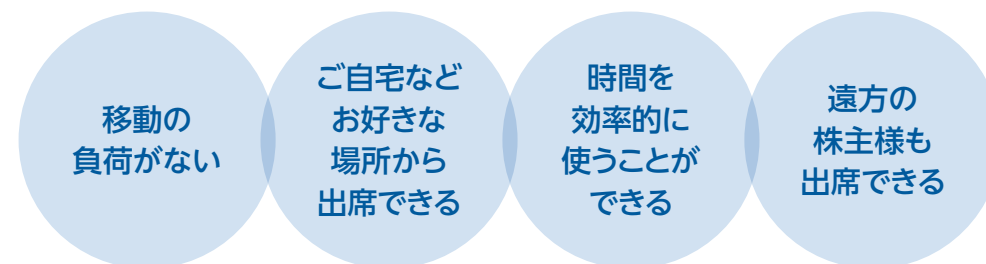
## 株主総会出席方法のデジタル化 「バーチャル出席」

本総会におきましては、開催日当日、ご来場いただけない株主様も、インターネット(株主様専用ウェブサイト)の手段を用いた「バーチャル出席」の方法により、株主総会にご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、開催日当日、実際に株主総会の会場にてご出席いただく場合と同様に、会社法上、株主総会に「出席」したものと取り扱われます。

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、議決権行使やご質問いただくことが可能です。

### バーチャル出席のメリット

- インターネット(株主様専用ウェブサイト)を通じて、会場以外のご自宅やお好きな場所から出席可能



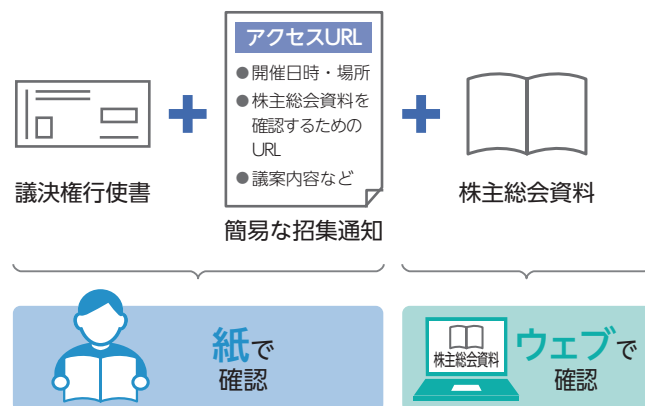
- 会場出席される時と同様に、議決権行使や質問(テキスト形式)が可能

※ただし、動議の提出および動議採決への参加はできません。[詳細は195頁ご参照]

## 招集通知のデジタル化 (電子提供制度)

会社法改正を受け、電子提供制度への対応が義務化され、当社の招集ご通知のご提供方法を2023年6月開催の定時株主総会より変更しました。

印刷した全文の株主総会資料は原則として発送せず、株主様ご自身でウェブサイトにて閲覧いただけます。なお、本件は株主様への情報提供を原則「書面」から「電子」に変更するものであり、情報量を制限するものではありません。



### 次回(2025年6月)の株主総会に向けて 書面交付をご希望の株主様

口座を開設している証券会社、または、当社の株主名簿管理人である三井住友信託銀行まで、お問い合わせください。

書面交付請求に関するお問い合わせ先  
三井住友信託銀行 証券代行部  
**0120-533-600**

受付時間 午前9時から午後5時(土日祝日を除く)

電子提供制度に関するQ&A

▶[https://faq-agency.smtb.jp/category/show/414?site\\_domain=personal](https://faq-agency.smtb.jp/category/show/414?site_domain=personal)



### 書面交付請求された株主様

書面交付請求された株主様におかれましては、ウェブサイトでご確認いただく範囲について冊子でご提供します。ただし、8頁「招集にあたっての決定事項(1)」に記載の事項については、交付書面には含まれていません。

# 株主総会の流れ

## 株主総会開催前 招集通知掲載～2024年6月19日まで

5月19日(日) 電子提供措置開始 株主総会資料のご確認

### 当社ウェブサイト (完全版)

すべての電子提供措置事項を含む  
[第124回定時株主総会招集ご通知]



<https://jp.ricoh.com/IR/events/2024/0620>

へアクセスしご確認ください



### 冊子 (サマリー版)

簡易な招集通知



## 31日(金) 6月 ① 事前の議決権行使 ▶詳細は9頁参照

### ① 郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙にご記入いただきご返送ください。

#### 行使期限

2024年6月19日  
(水曜日)  
午後5時30分到着分まで

### ② インターネットによる議決権行使

#### QRコードから行使する方法



同封の議決権行使書用紙に記載の「ログインQRコード」を読み取り、ご入力ください。

#### 行使期限

2024年6月19日  
(水曜日)  
午後5時30分受付分まで

#### ログインID・仮パスワードを入力し行使する方法



<https://www.web54.net>からご入力ください。

#### 行使期限

2024年6月19日  
(水曜日)  
午後5時30分受付分まで

## 13日(木) ② 事前質問

株主様専用ウェブサイトより、事前にご質問をお受けします。  
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://v.srdb.jp/7752/soukai2024/>



#### 受付期間

2024年5月31日(金) 午前9時 から  
2024年6月13日(木) 午後5時30分 まで

## 株主総会当日 ③ 株主総会に出席し議決権行使 ▶詳細は10頁参照

6月20日(木)

### 会場出席する場合



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

2024年6月20日(木)午前10時

### バーチャル出席する場合



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。総会当日に実際に株主総会の会場にご出席いただく場合と同様、株主総会に「出席」したものととして取り扱われます。

### バーチャル出席株主様に行ってください

午前9時50分 株主様専用ウェブサイトへアクセスし、バーチャル出席スタート

#### 株主総会議事進行

午前10時  
開会宣言

監査報告

事業報告

対処すべき課題

議決事項上程

POINT

質疑応答

POINT

議案採決 & 採決結果発表

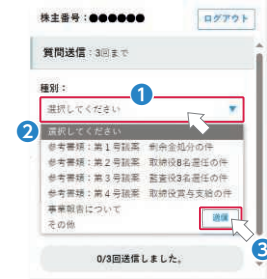
閉会宣言

質疑応答開始から10分間、バーチャル出席株主様からのご質問を受付させていただきます。

#### ご質問の手順

質問の受付が開始されましたら、質問送信の画面が表示されます。

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



議決事項の採決時に議決権を行使いただけます。

#### 議決権行使の手順

議案の賛否の受付が開始されましたら、議決権行使画面が表示されます。

- 1 議決事項について「賛成」または「反対」を選択する
- 2 すべての議決事項に対して「賛成」または「反対」ボタンを押した後、下部の「投票」ボタンを押す



※議決権の投票後、締切までは再度投票ができます。  
投票いただいた後、(i)「キャンセル」ボタンを押してから、または(ii)賛否の選択変更をしてから、再投票をされない状態のまま投票締切時間となりました場合には、最後に投票いただいた行使内容を有効なものとして取り扱います。

21日(金) 臨時報告書 開示・株主総会動画配信開始(予定)

## 第124回定時株主総会招集ご通知

(証券コード: 7752)

発送日 2024年5月31日

電子提供措置の開始日 2024年5月19日

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第124回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の右記ウェブサイトにて「第124回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

### 記

**日時** 2024年6月20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  
1. 2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)  
事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および  
監査役会の連結計算書類監査結果報告の件  
2. 2023年度(2023年4月1日から2024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8名選任の件  
第3号議案 監査役3名選任の件  
第4号議案 取締役賞与支給の件

### 電子提供措置事項を掲載するウェブサイト

項番	ウェブサイト名	URLおよびQRコード	アクセス方法
1	当社ウェブサイト	<a href="https://jp.ricoh.com/IR/events/2024/0620">https://jp.ricoh.com/IR/events/2024/0620</a> 	「第124回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。
2	上場会社情報サービス (東京証券取引所)	<a href="https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show">https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show</a> 	「銘柄名(会社名)」または「コード」の欄に「リコー」または「7752」を入力し、当社情報欄の「基本情報」をご選択の上、「縦覧書類/PR情報」「株主総会招集通知/株主総会資料」の順にお進みください。
3	株主総会ポータル® (三井住友信託銀行)	<a href="https://www.soukai-portal.net">https://www.soukai-portal.net</a> QRコードは、同封の議決権行使書用紙に記載しています。	同封の議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、先URLにアクセスしID・初期パスワードをご入力ください。ログイン後、「招集通知」タブよりご覧ください。

※各ウェブサイトは定期メンテナンスなどにより一時的にアクセスできない状態となることがございます。閲覧できない場合は他のウェブサイトからご確認いただくか、時間をおいて再度アクセスしてください。

以上

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(9頁:「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討いただき、**2024年6月19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。

### 招集にあたっての決定事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項については、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。  
ガバナンス情報 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 事業等のリスク(詳細)  
事業報告 5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況  
連結計算書類の連結注記表  
計算書類の個別注記表  
なお、監査役および会計監査人は上記の事項を含む監査対象書類を監査しております。
- 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。
- 代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する株主の方に委任する場合には限られます。なお、代理人は1名とさせていただきます。
- 議決権行使書において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

### 株主総会参考書類等に修正が生じた場合

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記電子提供措置事項が掲載されるウェブサイト1~3に修正内容を掲載させていただきます。

# 議決権行使方法についてのご案内

## 事前に議決権行使をする場合



### 郵送による議決権行使

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取り扱います。

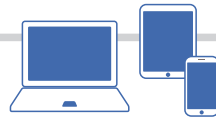
**議決権行使期限 2024年6月19日(水曜日)午後5時30分到着分まで**

▶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

第2号・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



インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコンなどから議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

**議決権行使期限 2024年6月19日(水曜日)午後5時30分受付分まで**

#### QRコードから行使する方法

#### ①QRコードを読み取る

同封の議決権行使書用紙に記載の「ログインQRコード」を読み取る。



#### ②議決権行使サイトへ進む

「議決権行使へ」ボタンを押す。



#### ③議決権行使を行う

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



#### 議決権行使コード・パスワードを入力し行使する方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力の上、アクセスしてください。

ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

**ご注意事項** 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

#### お問い合わせ

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 午前9時から午後9時)

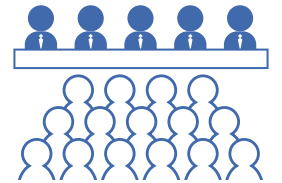


#### 機関投資家の皆様へ

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。

## 株主総会に出席し議決権行使をする場合

### 会場出席する場合



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 2024年6月20日(木曜日)午前10時**

- 当日は軽装(ワールビズ)にて実施します。株主の皆様におかれましても軽装でご出席ください。
- ご来場にあたりサポートが必要な方は2024年6月13日(木)までにご連絡ください。

株式会社リコー 株主様係

電話：050-3814-2805 Email: ricoh-sr@jp.ricoh.com

### バーチャル出席する場合

#### ①株主様専用ウェブサイトへアクセス

2024年6月20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へアクセスしてください。

#### パソコンから出席する場合

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://v.srdb.jp/7752/soukai2024/>

#### 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」を読み取ってください。

#### 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くと、Aの画面が表示されます。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、ログインボタンを押してください。



A ID: 数字9桁  
パスワード: 英数字12桁

**＜ご注意＞**  
「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」を紛失した場合、再発行が可能ですが、再発行が可能な期間は6月12日(水)17時までとなります。期限以降は再発行はできませんのであらかじめご了承ください。

再発行依頼先: 三井住友信託銀行株式会社  
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 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)





## 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。

株主還元方針につきましては、12頁の「資本政策の基本的な方針」に則り、総還元性向50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当につきましては、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式の取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、配当利回り・EPS\*の向上を図ってまいります。

当年度の期末配当につきましては、1株につき18円とさせていただきますと存じます。

これにより、中間配当金を含めた当年度の配当金は、1株につき36円となります。

\*EPS(Earnings Per Share): 1株当たり利益

### 期末配当に関する事項

#### (1) 配当財産の種類

金銭

#### (2) 配当財産の割り当てに関する事項およびその総額

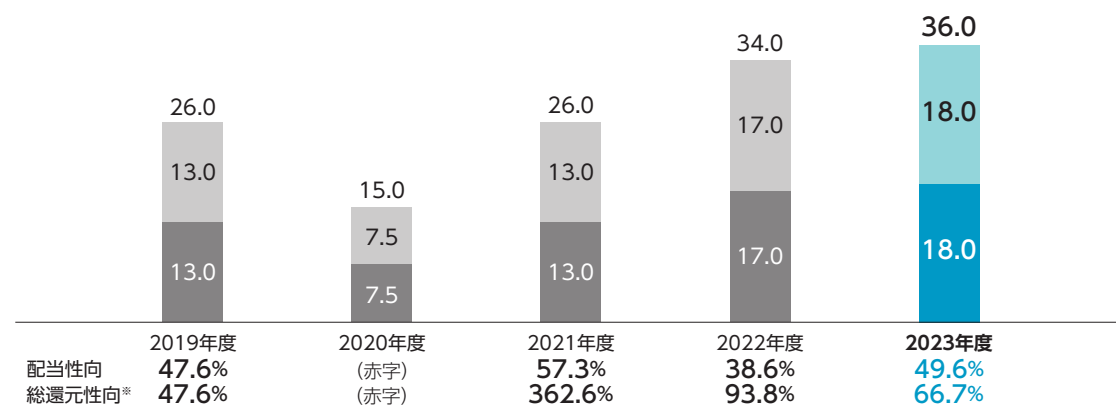
当社普通株式1株につき **18円**  
 総額 **10,862,934,894円**

#### (3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年6月21日

### 配当金の推移(単位:円)

■ 中間 ■ 期末



※2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。内訳として、2020年度に73億円、2021年度に927億円含まれています。なお、2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。  
 2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。  
 2024年2月7日から2024年3月31日の期間に75億円の自己株式取得を実施しました。

### 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。

当社は、中長期で株主資本利益率(ROE)10%超を安定的に創出する会社となることを目指しています。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収益性を追求するため、ROICツリーを活用してPDCA\*1を回しています。

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\*2」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り利益を拡大することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

株主還元方針については、総還元性向50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配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、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式の取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、EPSの向上を図ってまいります。

\*1 PDCA: Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Action(改善)のサイクル

\*2 投資委員会(74頁参照): グループマネジメントコミッティ(53頁参照)の諮問委員会

### 政策保有株式に関する方針

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、今後のリコーグループの発展に必要なかつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。

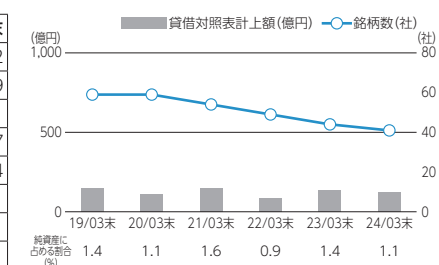
具体的には、毎年取締役会において個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなったと判断される銘柄については縮減を図るものとします。

### 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を精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

#### 政策保有株式の保有状況

		19/03末	20/03末	21/03末	22/03末	23/03末	24/03末
銘柄数(社)	上場	23	20	18	17	14	12
	非上場	36	39	36	32	30	29
	合計	59	59	54	49	44	41
貸借対照表計上額(億円)	上場	134	103	142	80	133	117
	非上場	11	9	7	5	4	4
	合計	146	112	149	85	137	121
純資産の額(億円)		10,189	10,085	9,238	9,058	9,580	10,651
純資産に占める割合(%)		1.4	1.1	1.6	0.9	1.4	1.1



第2号議案 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員(8名)が任期満了となります。つきましては、取締役8名(うち社外取締役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、取締役の選任基準(75頁参照)、および当社の経営を監督する上で必要なスキル・経験(スキルマトリックス:37~38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による候補者の指名を経て、取締役会で審議の上、決定しました。次年度は、企業価値の向上および当年度より取り組んでいる第21次中期経営戦略の着実な実行を果たすべく、現行の監督体制のもとで、意思決定の迅速化を図ることが重要であるとの結論に至りました。

当社は、前年度より取締役会における独立社外取締役の割合を3分の1以上から過半数に変更し、取締役会の議長も独立社外取締役から選出しています。次年度も引き続き取締役会における独立社外取締役の割合を過半数とし、かつ独立社外取締役が取締役会議長を担うことで、客観的かつ多様な視点からの監督・意思決定の継続性を確保します。同時に、当社は社内カンパニー制のもと、グローバルでの収益拡大・デジタルサービスの会社への変革などを進めており、事業や社内事情に精通した執行役員を兼務する取締役を置くことで、重要な執行案件の意思決定を含めた監督を果たしてまいります。

なお、取締役会の構成は、毎年、指名委員会および取締役会で審議しており、今後も独立社外取締役を過半数とする体制を基準に審議していく方針とし、人数や割合につきましてはその時点で最適と考える構成に応じて変化するものと考えております。これらの形式的な基準は1つの目安としつつも、取締役会の監督機能が実効的であるか総合的に判断をいただけるよう、株主の皆様との適切なコミュニケーションを図ってまいります。取締役候補者は、15~30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)	当年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数 <sup>※2</sup>
1	代表取締役 山下 良則 再任 男性 非執行役員 <sup>※1</sup>	12年	取締役会 13/13回(100%) 指名委員会 9/9回(100%) 報酬委員会 8/8回(100%)	業務執行あり 1 業務執行なし 2
2	代表取締役 大山 晃 再任 男性	3年	取締役会 13/13回(100%)	業務執行あり 1 業務執行なし 0

※1 当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役  
 ※2 本議案が承認された場合(2024年6月末時点)

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)	当年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数 <sup>※2</sup>
3	取締役 川口 俊 再任 男性	1年	取締役会 11/11回(100%) ※株主総会にて就任してからの出席率	業務執行あり 1 業務執行なし 0
4	社外取締役 横尾 敬介 再任 男性 社外取締役 独立役員 <sup>※3</sup>	4年	取締役会 13/13回(100%) 指名委員会 9/9回(100%) 報酬委員会 8/8回(100%)	業務執行あり 0 業務執行なし 2
5	社外取締役 谷 定文 再任 男性 社外取締役 独立役員 <sup>※3</sup>	3年	取締役会 13/13回(100%) 指名委員会 9/9回(100%) 報酬委員会 8/8回(100%)	業務執行あり 0 業務執行なし 1
6	社外取締役 石村 和彦 再任 男性 社外取締役 独立役員 <sup>※3</sup>	2年	取締役会 13/13回(100%) 指名委員会 9/9回(100%) 報酬委員会 8/8回(100%)	業務執行あり 0 業務執行なし 2
7	社外取締役 石黒 成直 再任 男性 社外取締役 独立役員 <sup>※3</sup>	1年	取締役会 11/11回(100%) 指名委員会 8/8回(100%) ※株主総会にて就任してからの出席率	業務執行あり 0 業務執行なし 2
8	社外取締役 武田 洋子 再任 女性 社外取締役 独立役員 <sup>※3</sup>	1年	取締役会 11/11回(100%) 報酬委員会 7/7回(100%) ※株主総会にて就任してからの出席率	業務執行あり 0 業務執行なし 2

※3 東京証券取引所が定める独立役員



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(満66歳)

■当社における取締役としての担当 指名委員／報酬委員

■所有する当社株式の種類および数  
普通株式 67,200株  
潜在株式 72,577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ポイント数に対応する株式数を記載しています。

■取締役在任期間 12年(本総会最終時)

■当年度における出席状況  
取締役会 13/13回(100%)  
指名委員会 9/9回(100%)  
報酬委員会 8/8回(100%)

再任 男性 非執行役員\*

※当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役

主要なスキル  
企業経営  
ガバナンス・リスクマネジメント  
サステナビリティ

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に就任後、当社の成長を阻害する遺産・前例に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、事業構造の転換、収益力の強化を実現してきました。また、デジタルサービスの会社への変革の方向性を打ち出し、その実現に向けて、人的資本や顧客接点力の強化などの経営基盤の確立と事業ポートフォリオマネジメントに沿った成長投資の実行、および事業の新陳代謝を加速させました。こうしたCEO経験者としての実績・知見・経験を踏まえ、2023年4月からは代表取締役会長に就任し、日常の業務執行に関与しない独立した立場から、特に株主・投資家目線による経営監督を通じて、当社の株主価値・企業価値向上を実現する役割を担っております。

当年度は、デジタルサービスの会社への変革の実現のために人的資本をはじめとした経営資本の強化における執行の支援と監督、また、第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の進捗における重要課題の報告を執行側に求め対応策の検討と実行を促すなど、株主・投資家目線での経営監督を徹底しました。また、唯一の社内取締役の委員として、指名委員会および報酬委員会に参画し、指名委員会における重要人事や報酬委員会における報酬制度設計などの審議において、社内の状況を把握した上で、各委員会に情報を補足するなど、公正かつ適正な審議ができるよう努めました。

当社取締役会は、同氏の当社における幅広い豊富な経験とCEO経験者ならではの高い視座に基づいた経営監督が、21次中経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。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度は、4年に及んだ新型コロナウイルス感染症がようやく落ち着きを見せ始めました。しかしながら、紛争による地政学的なリスクの高まり、気候変動など、不透明な厳しい環境下での企業活動となりました。

一方、生成AI(人工知能)などのデジタルテクノロジーの進化が加速する中、顧客ニーズの多様化が一段と加速しています。また、先進諸国を中心に労働生産人口が減少していく中で、1人当たりの生産性向上が社会課題となっています。当社は「デジタルサービスの会社」としてお客様に最適なDX\*のサポートを提供することが求められています。アナログ情報をデジタル化し、お客様とともに膨大なデータを上手に活用してお客様の課題解決につなげるのが最重要です。

このように、リコーグループはまさにDXの潮流の中心に存在し、社会に大きく貢献する企業グループとして、さらなる成長を期待されています。

その成長のためには、デジタルサービスの会社に相応しい人材の充実が重要です。当社には創業の精神である三愛精神から受け継いできた「人を大切にす文化」があります。私自身はこの1年、非執行役員の会長として、これまで培ってきた経験や知見を駆使して人的資本を含む経営資本の強化において、執行を支援しつつ監督をしてまいりました。

次年度も引き続き、経営と事業の執行をより厳格に監督してまいります。株主の皆様はもとよりさまざまなステークホルダーのご期待に沿うように株主の皆様から負託された責務を全うする所存です。

\*DX(Digital Transformation): 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

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	2017年 4月	代表取締役(現在) 社長執行役員 CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)
1995年 2月	RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長	2020年 4月	CHRO(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者)
2008年 4月	RICOH ELECTRONICS, INC. 社長	2021年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事(現在)
2010年 4月	グループ執行役員	2023年 4月	会長(現在)
2011年 4月	常務執行役員 総合経営企画室 室長	2024年 6月	野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役[就任予定] 旭化成株式会社 社外取締役[就任予定]
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		
2015年 4月	基盤事業担当		
2016年 6月	副社長執行役員		

上場会社での役員兼職の状況

兼職先	地位
野村不動産ホールディングス株式会社	社外取締役 [2024年6月就任予定]
旭化成株式会社	社外取締役 [2024年6月就任予定]

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定\*)

\*取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
1社	2社

〔当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません〕

※本議案が承認された場合(2024年6月末時点)

- (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最終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および潜在株式の数は2024年3月31日時点の株式数を記載しています。  
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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号

**2** **大山 晃** 1961年1月6日生(満63歳)

**当社における  
執行役員  
としての担当** CEO (Chief Executive Officer: 最高経営責任者)

**所有する当社株式の種類および数**

普通株式	33,400株
潜在株式	45,102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ポイント数に対応する株式数を記載しています。

再任 男性

主要なスキル

- 企業経営
- 財務・会計・ファイナンス
- 技術・デジタル

**取締役在任期間** 3年(本総会終結時)

**当年度における  
出席状況** 取締役会13/13回(100%)

**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。2021年4月にはリコーデジタルサービスビジネスユニットの責任者に就任し、デジタルサービスの会社への変革に向けて、業績拡大を牽引し、オフィスサービス事業の強化を推し進めるべく、成長戦略を着実に実行してきました。

こうしたグローバルな事業拡大やオフィスサービスの収益力強化の実績に加えて、CFOや経営企画などの全社を統括する役割の経験、海外のマネジメントを含めた求心力、グローバルな視点で潜在ニーズを把握してサービスにつなげる能力などを踏まえ、2023年4月から、代表取締役 社長執行役員・CEOに就任しました。また、CEO就任にあたって、第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の策定において主導的な役割を果たしました。

当年度は、CEOとして、デジタルサービスの領域で中長期的な事業成長につながる企業買収などの成長投資を加速するとともに、東芝テック株式会社との間で、開発と生産の合併会社の組成に向けた準備を着実に進めるなど、21次中経の遂行において、強いリーダーシップを発揮しました。また、株主の皆様や社員をはじめとする社内外のステークホルダーとの対話にも積極的に取り組み、対話を通じて得られた声を取締役会や経営陣と共有し、企業活動に反映する取り組みを推進しました。さらに、CEO就任直後に「企業価値向上プロジェクト」を立ち上げ、株主視点からの施策立案に主導的な役割を果たし、取締役会での議論を重ね、企業価値向上に向けたさまざまな改革を実行するための構想立案と施策の具体化を戦略的に推し進めています。

当社取締役会は、同氏の豊富な事業経験、卓越したマネジメント力、ならびにデジタルサービスの会社への変革に向けたリーダーシップが、21次中経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。

**取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ**

当年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により世界各地で発生したサプライチェーンの混乱の余波、欧州や中国およびその周辺地域の景気の減速、地政学上のリスクのさらなる高まりなどの混乱や不透明な先行きが、顧客の投資や販売パートナーの仕入れの判断に影響を与えました。一方、生成AI(人工知能)に代表されるテクノロジーの進化が働き方にさらなる変化を促しました。また、ほぼ毎月のように史上最高の気温を記録するなど地球環境への懸念もさらに高まり、世界中でサステナビリティへの取り組みが強化されつつあります。

そのような状況下、複合機関連の需要は微減となりましたが、自社の競争優位を左右するデジタルテクノロジーへのお客様の関心は非常に高く、デジタルサービスの会社への変革を進めてきた当社は多くの領域でお客様に貢献できたと思います。さらに、複合機の事業につきましては、東芝テック株式会社とのシナジー効果により収益力のさらなる強化を図るべく、開発と生産の合併会社の組成準備を進めています。また、サステナビリティの取り組みにおいても、当社の活動は国内外の専門機関から高い評価を得ており、ESG領域の貢献と事業活動を同時に展開するESGと事業成長の同軸経営を進めています。

当社は2023年4月に企業価値向上プロジェクトを立ち上げ、経営資源を投下する領域の選択と集中を進め、株主の皆様からお預かりしている自己資本に対する利益率の改善に取り組んでおります。事業の執行部門である各ビジネスユニットの監督にあたっては資本収益性を非常に重視しております。2024年度も事業環境の変化に適切に対応しつつ、企業価値の向上に努め、株主の皆様のご期待にお応えしていきたいと思っております。

**略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況**

1986年 7月	当社入社	2018年 4月	販売本部 本部長
2011年 4月	RICOH EUROPE PLC 社長 兼 COO(Chief Operating Officer: 最高執務責任者)	2019年 4月	CMO(Chief Marketing Officer: 最高マーケティング責任者)
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 PLC CEO RICOH EUROPE B.V. 会長	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
2014年 4月	常務執行役員 コーポレート統括本部 本部長	2021年 4月	コーポレート専務執行役員 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
2015年 4月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, Inc. 社長	2021年 6月	取締役
2015年 6月	取締役	2022年 4月	リコージャパン株式会社 取締役 会長
2015年 9月	新規事業開発本部 本部長	2023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) CTO(Chief Technology Officer: 最高技術責任者)
2016年 6月	専務執行役員		
2017年 4月	CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者) CEO室 室長		

**当社を含む上場会社での役員\*兼職数(予定\*)**

\*取締役・監査役

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(2024年6月末時点)

(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および潜在株式の数は2024年3月31日時点の株式数を記載しています。  
 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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号

3

かわぐち たかし  
川口 俊

1963年1月29日生(満61歳)

当社における  
執行役員 CFO (Chief Financial Officer:最高財務責任者)  
としての担当

所有する当社株式の種類および数  
普通株式 10,600株  
潜在株式 20,667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ポイント数に対応する株式数を記載しています。

取締役在任期間 1年(本総会終結時)

当年度における  
出席状況 取締役会11/11回(100%)  
※株主総会にて就任してからの出席率

再任 男性

主要なスキル

ガバナンス・リスクマネジメント

財務・会計・ファイナンス

### 取締役候補者とした理由

川口俊氏は、入社以来、一貫して経理・財務業務に携わってきました。二度にわたる長期の北米での勤務経験を経て、2018年からリコーリース株式会社(以下、リコーリース)のCFOを担い、2021年6月から当社に復帰し、2022年4月からコーポレート執行役員・CFOに就任しております。北米駐在中には子会社化したINFOPRINT SOLUTIONS LLCのCFOとして、また米州持株会社であるRICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.のSenior Vice Presidentとして地域における業績改善とガバナンスの確立に貢献しました。また、リコーリースでは取締役役に就任し、業務執行兼務取締役として、経営執行と経営監督の両面での十分な経験を有しており、同氏の全体を俯瞰する思考や本質を重視するコミュニケーションは、当社における意思決定の高度化に貢献しています。また、第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の策定においては、CFOとして主導的な役割を果たしました。

当年度は、CFOとして、21次中経で策定した施策について、全社的な視点から、事業部門の財務計数や施策KPIの達成状況をモニタリングするなど適切な監督を行うとともに、ラージおよびスモールミーティングや個別対話など、株主・投資家の皆様と積極的かつ建設的な対話を行い、取締役会へのフィードバックを通じて当社の企業経営に反映しました。また、投資委員会の委員長として、事業部門から提出された企業買収をはじめとする投資案件について、主に投資効率の視点から厳格かつ慎重な審査を行いました。さらに、新経営体制の発足直後に立ち上げた「企業価値向上プロジェクト」においては、CEOとともに資本コストに基づいた事業ポートフォリオの評価・再検討を推進し、またCFOとして株主還元を含めた資本政策の立案と実行を主導しました。月次定例の経営会議、事業部門との会議などにおいて事業経営・ガバナンス、リスクマネジメントを包含したリーダーシップを発揮しています。

当社取締役会は、同氏のグローバルでの経理・財務のオペレーションとリコーグループ全体を見るCFOとしての視座の高さや知見、戦略的施策に対する洞察力が、21次中経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しました。

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の初年度において、経済情勢や市場環境は絶え間なく変化を続けており、リコーグループは変化への対応力を発揮しながら、デジタルサービスの会社に変革するための事業改革に向けたさまざまな挑戦を進めてきました。前回の招集通知の中で、「株主の皆様へのメッセージ」としてお示した政策や経営活動については継続して進化を目指して取り組み、多くを実現しました。デジタルサービス成長のためのM&Aや生産・販売・人事・会計などのERP\*更新といった成長投資、ポートフォリオマネジメントによる事業の選択と集中、デジタル教育・リスキルなどの人的資本投資やバックオフィスの効率化・高度化、それらを支えるキャッシュ・フローコントロールやリコー式ROICツリー・モニタリング、そして増配や自己株式取得といった資本政策の実現です。さらに、2023年4月に実動を開始した企業価値向上プロジェクトにおいては、市場との対話強化で多くを学び、経営陣およびプロジェクトメンバーが同じ方向性を持ち一丸となり、取締役会での指摘や提案を活かしながら、可視化や効果検証の上で施策の検討を進め、それらを実行に移しています。2025年度までの21次中経の中で確実な結果を出していきます。リコーグループがその事業改革を着実に進めていることを市場との対話を通じて説明していきます。

\*ERP(Enterprise Resource Planning): 企業のヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を一元的に管理し、企業全体のリソース配分を最適化するシステム

### 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 3月	当社入社	2019年 6月	同社 取締役
2004年 7月	経理本部 経理部 部長	2020年 4月	同社 取締役 専務執行役員
2007年 5月	INFOPRINT SOLUTIONS LLC CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)	2021年 6月	財務統括部 部長(現在) プロフェッショナルサービス部 経理 センター 所長
2010年 8月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. SVP(Senior Vice President)	2022年 4月	コーポレート執行役員 CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)(現在)
2015年 10月	コーポレート統括本部 グローバル キャピタルマネジメントサポートセン ター 企画部 部長	2023年 4月	コーポレート専務執行役員(現在)
2018年 4月	経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室 室長	2023年 6月	取締役(現在)
2018年 10月	リコーリース株式会社 執行役員 経営管理本部 本部長		
2019年 1月	同社 常務執行役員 経営管理本部 本部長		

### 当社を含む上場会社での役員兼職数(予定※)

\*取締役・監査役

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(2024年6月末時点)

- (注) 1. 候補者川口俊氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 候補者川口俊氏の任期は、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. 候補者川口俊氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2024年3月31日時点の株式数を記載しています。  
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。候補者川口俊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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号

**4** よこ お けい す け  
**横尾 敬介** 1951年11月26日生(満72歳)

■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

■所有する当社株式の数 4,200株

■取締役在任期間 4年(本総会最終時)

■当年度における出席状況

取締役会	13/13回(100%)
指名委員会	9/9回(100%)
報酬委員会	8/8回(100%)

再任 男性 社外 独立\*

※東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル

- 企業経営
- ガバナンス・リスクマネジメント
- 財務・会計・ファイナンス

**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月から取締役会長として、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貢献しています。

当社においては、社外取締役として、長年にわたる金融・資本市場での幅広い豊富な経験、ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識から、株主・投資家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、取締役会議長として中立的な立場から取締役会の進行・運営を行い、とりわけ社外取締役からの活発な意見を引き出すことで自由闊達かつ建設的な議論を主導しました。さらに、指名委員および報酬委員として、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。

当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に資本市場への積極的な情報発信、収益構造の転換、TSR\*拡大、資本政策、成長投資などの助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。加えて、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する重要な会議にも積極的に参加しました。

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、および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株主・投資家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21次中期経営戦略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。

\*TSR(Total Shareholder Return): 株主総利回り。株主・投資家に対する総合的なリターン(値上がり利益+配当金)を測定する指標

**取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ**

リコーウェイの使命と目指す姿「はたらくに喜びを」を念頭に、「事業成長の実現と企業価値最大化の実行」に軸足を置いた第21次中期経営戦略(以下、21次中経)をスタートしましたが、初年度となった当年度は、予想以上の事業環境の変化があり、売上高は目標を達成することができたものの、営業利益は目標未達となりました。

デジタルサービスの会社への変革は、収益構造の転換にまでは至っておらず、道半ばではあるものの、改革マインドの醸成を背景に着実に進捗しています。この方向性は今後の当社にとって、必要不可欠なものであり、21次中経の成果創出を加速し、最終年度である2025年度には目標を実現できるよう注力する所存です。

この1年間で、ストック収益\*1の積み上げによる収益基盤の安定、レジリエント\*2な生産供給体制の構築、次の柱となる事業成長による収益増大といった諸点の強化は確実に進んでいます。事業成長の実現を目指すとともに、それに伴う利益成長に加え、資産効率の向上や資本コストの最適化なども具体的に進めています。まさに、TSR拡大を通じて、企業価値最大化を実現するべく、全社一丸となって、取り組んでいるところであります。

社外取締役であり、独立役員である私の役割は、まずは客観的な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ことと考えています。例えば、当年度においては、しっかりとした情報発信をするための資本市場との向き合い方を示し、適切な情報開示を図れるよう注力してまいりました。さらには、半世紀に及ぶさまざまな金融事業経験で培った幅広い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、「事業成長の実現と企業価値最大化の実行」を目指し、持続可能性の追求に貢献してまいります。

\*1 スtock収益: 月次契約など、製品・サービスの継続的な提供に対して定期的に対価を得られるビジネスモデル(オフィスプリンティングの消耗品・保守サービス契約、オフィスサービスにおけるサービス・サポートや一定期間の利用料に対して対価を支払うサブスクリプションでのソフト利用など)  
\*2 レジリエント: 柔軟性や回復力がある

**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	同行名古屋支店長	2017年 6月	日本水産株式会社(現 株式会社ニッスイ) 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		

**上場会社での役員兼職の状況**

兼職先	地位
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数(予定\*)**

業務執行あり	業務執行なし
0社	2社

\*取締役・監査役 ※本議案が承認された場合(2024年6月末時点)

- (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、株式会社ニッスイ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最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、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、当該責任限度額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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中で更新する予定です。
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、2024年3月31日時点の状況を記載しております。



再任 男性 社外 独立\*

\*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル  
企業経営  
ガバナンス・リスクマネジメント

候補者番号

5 谷 定文 1954年9月15日生(満69歳)

当社における取締役としての担当 指名委員／報酬委員長

所有する当社株式の数 5,700株

取締役在任期間 3年(本総会最終時)

当年度における出席状況	取締役会	13/13回(100%)
	指名委員会	9/9回(100%)
	報酬委員会	8/8回(100%)

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月から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尽力するとともに、グローバルな人材育成にも貢献してきました。

当社においては、社外取締役として、長年の経済記者としてのグローバル経済や社会課題に関する幅広い経験・見識などから、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、株主や社員など幅広いステークホルダーの視点を踏まえつつ、適切な役員インセンティブ報酬のあり方の議論を指揮するなど、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するとともに、指名委員として、指名プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。

当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に社内外に向けた情報発信のあり方、人材戦略、成長投資などの助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する重要な会議にも積極的に参加しました。

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、および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・分析能力や優れたコミュニケーション能力に基づく、独立した立場からの株主・投資家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21次中期経営戦略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。

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による世界的な停滞からは脱したものの、国内外ともに外部の経営環境は依然として不透明なままです。ただし、経営を監督する立場からすると、不透明は「常態」と認識しなければなりません。予想していない事態に直面しても、柔軟かつ機敏に対応できる態勢と体力を養うよう努めます。

オフィスプリンティング市場が縮小していくという前提で、デジタルサービスに注力する方針を柱とする第21次中期経営戦略は、当社の正しい道筋を示していると考えます。要は、いかにこれを実行し、目標を達成するかです。その結果が、株価をはじめとする企業価値の向上につながると信じています。

具体的には、リコグループの総力を結集するのは当然として、M&Aを含め外部との連携が必要になってきます。リスクをとらなければ前進できません。一方で、過剰なリスクテイクをコントロールする冷静な判断も必要です。重大な判断を迫られる局面では、覚悟をもって臨みます。

この1年間、執行側とは大いに議論しましたし、提案内容の修正を要請したこともありました。しかし、個別案件について意見が異なっても、「より良いリコをつくる」という大目標は、常に共有されていました。時に厳しい指摘をすることもできませんが、2年目に入った現下の経営体制を支え、結果としてステークホルダーの皆様のご期待に応えるよう努める所存です。

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	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
1988年 4月	同社ワシントン支局 特派員	2016年 5月	クワンツ・リサーチ株式会社 監査役
2001年 12月	同社編集局経済部長	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)[2024年6月退任予定]
2004年 6月	同社神戸総局長	2021年 6月	当社社外取締役(現在)
2006年 6月	同社編集局長	2022年 5月	株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員(現在)
2009年 6月	同社総務局長	2024年 6月	公益財団法人ニッポンドットコム 顧問[就任予定]
2010年 1月	同社社長室長		
2010年 6月	同社取締役		
2010年 7月	同社取締役 編集局長委嘱		
2013年 6月	同社常務取締役		

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定\*)

\*取締役・監査役

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(2024年6月末時点)

- (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、クワンツ・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最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、谷定文氏との間で、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。候補者谷定文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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者谷定文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. 候補者谷定文氏の所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

**6** いしむら かずひこ **石村 和彦** 1954年9月18日生(満69歳)

■当社における取締役としての担当	筆頭社外取締役 指名委員長/報酬委員
■所有する当社株式の数	100株
■取締役在任期間	2年(本総会最終時)
■当年度における出席状況	取締役会 13/13回(100%)
	指名委員会 9/9回(100%)
	報酬委員会 8/8回(100%)

再任 男性 社外 独立\*

\*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル

企業経営
ガバナンス・リスクマネジメント
技術・デジタル

**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**

石村和彦氏は、2006年に旭硝子株式会社(現AGC株式会社)の経営幹部に就任して以降、2008年3月に代表取締役 社長執行役員COO、2010年1月に代表取締役 社長執行役員CEO、2015年1月から代表取締役会長として、長年にわたり日本を代表する製造業のグローバル展開を主導するなど、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、2020年4月には国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長に就任し、日本の産業競争力の強化に貢献しています。

当社においては、社外取締役として、AGC株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験、ならびに国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長としての知識・見識に基づく助言・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、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働して継続的にガバナンスの強化を図り、独立社外取締役の職務を主導しました。さらに、指名委員長として、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、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。

当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に資本収益性の向上、組織・ガバナンスのあり方、成長投資、人材戦略などの幅広い助言・提言を行い、当社の事業構造の変革の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。

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、環境問題への深い見識、および組織・ガバナンスのあり方についての高い問題意識に基づく、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21次中期経営戦略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。

**取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ**

当社と同じくグローバル展開を加速してきた製造業での経験を通して、私が実感したことは、単に良い品質の製品やサービスを低コストで実現するだけではグローバル競争には勝ち残れないということです。QCD(品質・コスト・納期)は当然のことであり、価格競争に陥らない顧客価値を実現し、同時にESGやSDGs\*といった社会価値も創造しなければ、ステークホルダーの皆様からの信頼を得られない時代になっているからです。このような経営環境下、いかに当社が持続的に成長し企業価値向上を図れるかが問われています。

当社はこれまでオフィス向け複合機を中心に、高い性能を有する製品ときめ細かなサービスを通じてグローバルでの事業成長を遂げてきました。また、環境を中心としたESGでも高い評価を受けています。現在、当社は新たな成長を遂げるためにデジタルサービスの会社へと大きく舵を切っています。私もこの方向性は正しいと信じています。当社の新体制にはこの方針が正しいことを実証していくこと、すなわち結果を出していくことが求められています。私は社外取締役として、適正なガバナンスの強化に努めると同時に、上記変革を促してまいります。

最後に、私の座右の銘は「人は力なり」です。私自身これまで幾度も危機を経験してきましたが、そのたびに強く思うことは、危機を乗り越え変革を実現できるのは「人」だということです。当社には創業の精神である三愛精神から脈々と受け継がれてきた人を大切にす文化があり、私はそれに大変共感しています。変革を成し遂げるエンジンは人であり、そのパワーをさらに引き出し、デジタルサービスの会社への変革を実現することで、企業価値の向上に努めてまいります。

\*SDGs(Sustainable Development Goals): 持続可能な開発目標。貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰も取り残さない」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**

1979年 4月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社	2018年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事
2006年 1月	同社執行役員 関西工場長	2018年 6月	野村ホールディングス株式会社 社外取締役(現在)
2007年 1月	同社上席執行役員 エレクトロニクス& エネルギー事業本部長	2020年 3月	AGC株式会社 取締役
2008年 3月	同社代表取締役 社長執行役員COO	2020年 4月	国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長
2010年 1月	同社代表取締役 社長執行役員CEO	2021年 4月	国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長兼最高執行責任者(現在)
2015年 1月	同社代表取締役会長	2022年 6月	当社社外取締役(現在)
2015年 6月	TDK株式会社 社外取締役		
2017年 6月	株式会社IHJ 社外取締役		
2018年 1月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 取締役会長		

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	野村ホールディングス株式会社	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)	業務執行あり	業務執行なし
	0社	2社

\*取締役・監査役 ※本議案が承認された場合(2024年6月末時点)

- (注) 1. 候補者石村和彦氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者石村和彦氏は、野村ホールディングス株式会社の社外取締役および国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長兼最高執行責任者であります。当社と各該当法人との間には、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AGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHJ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. 候補者石村和彦氏の任期は、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最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、石村和彦氏との間で、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。候補者石村和彦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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者石村和彦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. 候補者石村和彦氏の所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点の状況を記載しております。





候補者番号

**7** **石黒 成直** 1957年10月30日生(満66歳)

■当社における取締役としての担当 指名委員

■所有する当社株式の数 600株

■取締役在任期間 1年(本総会最終時)

■当年度における出席状況  
 取締役会 11/11回(100%)  
 指名委員会 8/8回(100%)

再任 男性 社外 独立\*

\*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル  
 企業経営  
 サステナビリティ  
 技術・デジタル

\*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

石黒成直氏は、1982年に東京電気化学工業株式会社(現TDK株式会社)に入社して以来、豊富な海外経験を通じ、同社の海外展開を牽引してきました。2014年6月執行役員、2015年6月常務執行役員などを歴任したのち、2016年6月から代表取締役社長として、電池やセンサー事業などEX(エネルギー・トランスフォーメーション)とDXを軸にした新規事業の開拓に取り組むことで同社の事業構造の転換を推し進めるなど、卓越した経営手腕を発揮することにより、同社の発展と企業価値の向上に貢献してきました。また、2022年4月に代表取締役会長、同年6月からは取締役会長として、中長期的・俯瞰的視点に立ったガバナンス機能を発揮してきました。

当社においては、社外取締役として、TDK株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験などから、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員として、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、ならびに指名プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。

当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特にデジタルサービスの会社へ変革するための多様性やスピードを重視した経営、グローバル人材活用、収益性を伴った事業成長の戦略、戦略的な成長投資などに関する助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、当社の主要拠点を訪問し、現地社員との対話を行うなど現場の実態把握を行ったほか、経営会議へのオブザーブ参加や主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。

当社取締役会は、同氏の卓越したグローバル経営手腕、新規事業の育成や事業構造転換の実績、およびサステナビリティやガバナンスについての深い見識に基づく、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21次中期経営戦略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。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2023年6月に社外取締役に就任してから1年近くが経ちました。この短い期間にも、生成AIの凄まじい普及と進化、それに伴う半導体市場の競争環境変化など、デジタルワールドは、日々変化を続けています。そのスピードとインパクトは、かつてのインターネットの普及によるそれらをはるかに超えるものだと思います。

私自身、過去40年以上にわたって国際競争の激しい電子部品業界に身を置き、グローバルな環境の中でビジネスに従事してきました。まさに、パソコンの普及、インターネットの拡大、スマートフォンと高速無線通信の普及によるビジネスと生活の変化などを身近に感じながら仕事をしてまいりました。こうした経験を通して体得したことは、変化の時こそ「多様性」と「スピード」が大切であるということです。同質性の高い組織では、変化に対する対応力にいずれ限界が訪れます。また、変化を先取りする先手の戦略が市場における競争優位性を決めます。

当社は、市場をリードするグローバルな顧客と販売チャネルを有するとともに、業務に関する深い知識を有しています。また、ここ数年でデジタルを有効に活用するための技術やソフトウェア、デバイス、サービスなどを有する企業をリコグループに加え、デジタルサービス事業の付加価値向上を拡大できるポジションを固めてまいりました。

私は社外取締役として、全世界のリコグループがさらに積極的に多様性とスピードを活かしたマネジメントを実現できるよう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

1982年 1月	東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社)入社	2015年 4月	同社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO
2002年 4月	同社レコーディングメディア&ソリューションズビジネスグループ 欧州営業部 経営企画担当部長	2015年 6月	同社常務執行役員
2011年 4月	同社ヘッドビジネスグループ デピュティゼネラルマネージャー	2016年 6月	同社代表取締役社長
2012年 6月	同社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー	2022年 4月	同社代表取締役会長
2014年 6月	同社執行役員	2022年 6月	TDK株式会社 取締役会長(現在) [2024年6月退任予定] 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTTデータグループ) 社外取締役(現在)
		2023年 6月	当社社外取締役(現在)

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	TDK株式会社	取締役会長 [2024年6月退任予定]
	株式会社NTTデータグループ	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定*)	業務執行あり	業務執行なし
*取締役・監査役	0社	2社

\*本議案が承認された場合(2024年6月末時点)

- (注) 1. 候補者石黒成直氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者石黒成直氏は、TDK株式会社の取締役会長および株式会社NTTデータグループ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、当社はTDK株式会社の株式を2,790株(2023年3月31日時点)保有しておりましたが、全株売却し2024年3月31日現在保有はありません。
2. 候補者石黒成直氏の任期は、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最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、石黒成直氏との間で、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。候補者石黒成直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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者石黒成直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. 候補者石黒成直氏の所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

8

武田 洋子

1971年4月13日生(満53歳)

■当社における取締役としての担当 報酬委員

■所有する当社株式の数 0株

■取締役在任期間 1年(本総会最終時)

■当年度における出席状況  
 取締役会 11/11回(100%)  
 報酬委員会 7/7回(100%)

再任 女性 社外 独立\*

\*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル  
 ガバナンス・リスクマネジメント  
 財務・会計・ファイナンス  
 サステナビリティ

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

武田洋子氏は、1994年に日本銀行へ入行し、海外経済分析、内外金融市場分析などを担当後、海外留学を経て、2009年4月に株式会社三菱総合研究所に入社して以降、2017年10月に政策・経済研究センター長、2022年10月にシンクタンク部門統括室長などを歴任し、現在は同社 執行役員 兼 研究理事 シンクタンク部門長として、金融経済に関する調査分析などに卓越した手腕・能力を発揮しています。また、政府等の審議会委員などに多数就任するなど、対外活動にも積極的に取り組んでおり、金融政策、財政や社会保障制度、労働市場などに関して幅広い政策提言を行っています。

当社においては、社外取締役として、長年のエコノミストとして培ったグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成へのあり方などへの深い見識や知識から、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員として、独立した立場から積極的かつ公正な議論を行い、監督機能の強化、ならびに報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。

当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、グローバル経済・金融の動向によるリスクとオポチュニティ、人的資本経営、地球環境のサステナビリティへの貢献、事業成長戦略などの助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、当社の主要拠点を訪問し、現地社員との対話を行うなど現場の実態把握を行ったほか、主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。

当社取締役会は、同氏の長年のエコノミストとして培ったグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成のあり方などへの深い見識や知見に基づく、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21次中期経営戦略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。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界では、不確実性が増大する中で3つの潮流が加速しています。1つ目はパワーバランスの不安定化。2つ目はサステナビリティの重視。脱炭素・循環型社会への貢献が企業価値を左右する時代です。3つ目は技術による社会変革。DX・AI技術の進展により、世界では新たなビジネスが次々と生まれています。

世界の不確実性が高い中、統合的なリスク管理が求められる一方で、リコグループにとっては、事業を通して世界の社会課題解決に貢献するチャンスとなります。サステナビリティ重視の潮流は、1990年代から環境経営に取り組んできたリコグループの社会的価値をさらに高めることにつながります。また、技術の進展は、デジタルサービスの会社への変革を進め、顧客へ新たな価値を提供することにより、リコグループの企業価値を向上させる好機となると確信しています。

私は社外取締役として、株主の皆様視点に立ち、政府委員会活動や中央銀行(日本銀行)、シンクタンクで培った金融経済や政策に関する知見を活かして、事業機会とリスクの両面から世界の環境変化について助言し適切に監督するとともに、デジタルサービスの会社への変革について、より将来を見据えた助言に努めています。三愛精神を原点とした多様な人材を活かす人的資本経営、世界中に「はたらく」に喜びを」を届ける事業の拡大、地球環境のサステナビリティへの貢献を通じ、企業価値の向上に尽力する所存です。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1994年 4月	日本銀行入行	2020年 10月	同社シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長
2009年 4月	株式会社三菱総合研究所入社 政策・経済研究センター主任研究員 シニアエコノミスト	2021年 12月	同社研究理事(現在)
2012年 4月	同社政策・経済研究センター首席研究員 チーフエコノミスト(現在)	2022年 10月	同社シンクタンク部門統括室長
2015年 10月	同社政策・経済研究センター副センター長	2023年 6月	当社社外取締役(現在) ファナック株式会社 社外取締役(現在)
2017年 10月	同社政策・経済研究センター長	2023年 10月	株式会社三菱総合研究所 執行役員 シンクタンク部門長(現在)

当社を含む上場会社での役員兼職数(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(2024年6月末時点)

- (注) 1. 候補者武田洋子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者武田洋子氏は、株式会社三菱総合研究所の執行役員 兼 研究理事 シンクタンク部門長およびファナック株式会社の社外取締役であります。当社と各該会社との間には、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. 候補者武田洋子氏の任期は、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最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、武田洋子氏との間で、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。候補者武田洋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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者武田洋子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. 候補者武田洋子氏の所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点の状況を記載しております。

第3号議案 監査役3名選任の件

本総会終結の時をもって監査役 辻和浩氏、小林省治氏、古川康信氏の3名が任期満了となります。つきましては、監査役3名(うち社外監査役2名)の選任をお願いするものであります。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31～36頁のとおりです。

※監査役選任の考え方・選任プロセスについては89頁参照



候補者番号

1

にしのみや かず お  
**西宮 一雄** 1960年8月22日生(満63歳)

■所有する当社株式の数 17,500株

新任 男性

主要なスキル

ガバナンス・リスクマネジメント

技術・デジタル

監査役候補者とした理由

西宮一雄氏は生産、購買、SCM\*1などの分野で部門や子会社の責任者としての経験が豊富であり、また当社経営会議メンバーとしてさまざまな経営課題の遂行、解決に尽力してまいりました。2024年3月までの3年間に於いては、社内カンパニー制の導入と同時に創設されたプロフェッショナルサービス部を率いて、主に本社機能のプロセスDX\*2の実践による効率化や生産性向上を強力に推し進めることで業績や人材育成に貢献するだけでなく、社内カンパニーや本社部門に対するサービス提供を通じた内部統制環境の整備にも大きく貢献しました。これらの経験や知見をベースにした広い視野と本質を見抜く力により、事実に基づいた判断的確な助言・提言を行うことができる人材と考えています。

以上のことから当社取締役会は、同氏に独立した立場からの客観的で適正な監査を期待するとともに、それがさらなるグループガバナンスの強化と当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を監査役候補者としてしました。

\*1 SCM(Supply Chain Management) : 調達・製造・流通・販売の流れを統合的に見直し、全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法

\*2 プロセスDX : デジタル技術を活用し仕事やプロセスのリデザインをすること

監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

私は入社以来、生産、購買機能を中心に、画像事業をはじめ多くの事業に携わってまいりました。その間、事業拡大による生産拠点の設立や、その後の事業転換における生産拠点の統合・閉鎖など事業環境にあわせて収益の最大化に取り組んでまいりました。また、生産、購買の責任者として、東日本大震災やタイ洪水、米中関税問題、新型コロナウイルス感染症拡大の局面に接し、業務プロセスの混乱への対処、その後のBCP(事業継続計画)構築を最前線で実行してまいりました。さらに近年、急速に拡大している業務プロセスのDX化を、生産現場とオフィスの両面から統合的に推進してまいりました。

当社は、デジタルサービスの会社を目指し、オフィスプリンティング事業の収益性を維持しながら、オフィスサービス事業の拡大に取り組んでおります。この大きなポートフォリオの変革には、頑健な社内インフラやプロセスの大胆かつ迅速な構築が求められます。

これまでの業務を通じて得られた知識や経験、社内外の専門家との人的つながりを活かし、これからは、監査役として必要な知識や経験を深め、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・内部監査部門・取締役会・執行部門とも連携し、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 3月	当社入社	2014年 4月	グローバル購買本部 本部長
2004年 10月	生産事業本部 生産統括センター 生産企画室長	2015年 4月	常務執行役員
2007年 1月	RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S. 取締役 社長	2017年 4月	生産本部 副本部長
2010年 2月	電装ユニットカンパニー デピュティプレジデント	2018年 4月	生産本部 本部長 CT&P本部 本部長
2010年 4月	電装ユニットカンパニー プレジデント	2021年 4月	コーポレート執行役員 プロフェッショナルサービス部 部長
2011年 4月	執行役員	2024年 4月	アドバイザー(現在) [2024年6月退任予定]

当社を含む上場会社での役員兼職数(予定\*)

\*取締役・監査役

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(2024年6月末時点)

- (注) 1. 候補者西宮一雄氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 候補者西宮一雄氏の任期は、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。候補者西宮一雄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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。  
4. 候補者西宮一雄氏の所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

**2** **鈴木 国正** 1960年8月7日生(満63歳)

所有する当社株式の数 **0株**

新任 男性 社外 独立\*

※東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル

企業経営  
技術・デジタル

### 社外監査役候補者とした理由

鈴木国正氏は、1984年にソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)に入社以来、その傘下の子会社での勤務も含め34年にわたって、PC事業、エンターテインメント事業、モバイル事業などの経営幹部としての経験を有すほか、海外子会社のマネジメントも複数経験しており、事業のトランスフォーメーションやグローバル経営の高いノウハウを有しています。また、その後のインテル株式会社 代表取締役社長としての経験を含めてデジタル分野での知識が深く、製造業とサービス業の両方における経営手腕を有しており、当社の事業変革のみならず、人事や経営体制などの経営インフラに対するガバナンス上の的確な助言を行うことができる人材と考えています。

以上のことから当社取締役会は、同氏に独立した立場からの客観的で適正な監査を期待するとともに、それがさらなるグループガバナンスの強化と当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外監査役候補者としてしました。

### 監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

私は、グローバルでの事業運営や新規事業の立ち上げ、また、パソコン・スマートフォン・ネットワークサービス・コンテンツ事業(映画/音楽/ゲーム)・半導体など幅広い分野における企業経営に携わり、直近では日本の産業社会のさらなる成長に向け、特に5GやAI、インテリジェント・エッジ\*1などへの取り組みを強化する活動を行ってまいりました。また、日本のデジタル人材の育成に向けた支援も積極的に推進しております。

リコグループにおける「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となるための第21次中期経営戦略の実行に向け、特に「サービスの事業化」「グローバルの販売サービス体制」「独自のエッジデバイス\*2」「デジタル人材」の分野において、私の経験や見識を活かすことができればと思います。

その上で、監査役として、新たな事業展開や市場変化によるリスクの特定や適切な対策が実施されているかどうかの評価や、その事業展開に伴う内部統制の有効性評価(デジタルサービスの提供プロセスや情報セキュリティに関する内部統制の評価を含む)、それらに対して適切な改善措置が実施されているかどうかを確認してまいります。また、デジタルサービスの会社への変革を通じて、社会的および環境的な持続可能性の取り組みの重要性を共有化していく所存です。社外監査役として、独立した客観的な立場から、必要な助言や提言などを積極的に行いたいと考えています。

\*1 インテリジェント・エッジ：データが生成される場所でデータ分析やソリューション開発などを行うこと

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

### 略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1984年 4月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)入社	2012年 4月	ソニー株式会社 執行役 EVP
1994年 3月	Sony Argentina S.A CEO	2014年 4月	ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社 社長兼CEO
2006年 1月	ソニー株式会社 VAIO事業副本部長	2014年 4月	Sony Entertainment Inc. (USA) EVP
2008年 4月	Sony Electronics Inc. (USA) EVP (executive vice-president)	2018年 11月	インテル株式会社 代表取締役社長(現在)
2009年 4月	ソニー株式会社 執行役員 SVP	2021年 10月	スクラムベンチャーズ合同会社 アドバイザー(現在)
	株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 副社長 兼 ソニー株式会社 VAIO事業本部長	2023年 6月	株式会社JTB 社外取締役(現在) 公益財団法人日本バレーボール協会 理事(現在)

### 当社を含む上場会社での役員\*兼職数(予定\*)

\*取締役・監査役

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(2024年6月末時点)

- (注) 1. 候補者鈴木国正氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者鈴木国正氏は、株式会社JTBの社外取締役であります。当社と該会社との間には、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ソニーグループ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. 候補者鈴木国正氏の任期は、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、社外監査役との間で、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、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。鈴木国正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。候補者鈴木国正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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者鈴木国正氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
6. 候補者鈴木国正氏の所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号

3

おおつか としひろ  
**大塚 敏弘** 1960年12月2日生(満63歳)

所有する当社株式の数

0株

新任 男性 社外 独立\*

\*東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル

ガバナンス・リスクマネジメント

財務・会計・ファイナンス

### 社外監査役候補者とした理由

大塚敏弘氏は、公認会計士として会計・財務に関する高度な知見を有しております。37年にわたる監査法人での経験の中には、英国の駐在経験(KPMG LLP(UK)勤務)もあり、グローバルな視点での会計監査のノウハウを有しています。2003年7月にあずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)の代表社員(現 パートナー)に就任し、日本の代表的な企業の会計監査人として活躍したほか、2017年からは専務理事を歴任し、コーポレート・ガバナンス、品質管理、リスクマネジメントの統轄責任者として尽力しました。これらの経験により、会計監査のみならずコーポレート・ガバナンスの分野での大変深い見地からの的確な助言を行うことができる人材と考えています。

以上のことから当社取締役会は、同氏に独立した立場からの客観的で適正な監査を期待するとともに、それがさらなるグループガバナンスの強化と当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外監査役候補者としてしました。

### 監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

私は約37年間にわたり、主に日本企業を中心としたグローバル企業の会計監査人としての経験を積んできました。所属した監査法人ではマネジメントを務め、会計監査の品質管理を統轄し、法人のCFOの役割を担いました。これらの経験を活かし、職業的な懐疑心と真摯な態度を持ち、事実に基づいて取締役の職務執行を監査します。また、リコーウェイへの準拠や企業価値向上への貢献も考慮します。その結果、透明かつ公正な経営環境を確保し、持続的に企業価値を向上させるために最善の努力を尽くします。

リコーグループは第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の2年目に入っていますが、リコーグループが活動するグローバルマーケットは地政学的な要素、持続的な社会に向けた要求、生成AIの進化とその規制の動向など、21次中経の策定時よりも環境の複雑さが増えています。例えば、各地域における顧客価値を拡大するためには、複雑化する環境の変化に適応する必要があり、それを可能にする人的資源の育成と適切な配分が重要です。リコーグループにとって、この課題に対して適切に機会とリスクを認識し、これまでに培ってきた強固で多様な顧客基盤と人的資源をどのように活用して取り組むかが大きな鍵となります。私はこのような状況を認識した上で、関連する要素を勘案し、独立かつ客観的な視点から監査を実施することにより、企業価値の向上に貢献したいと考えています。

### 略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1987年 10月	港監査法人(現 KPMGジャパン)入所	2019年 7月	同監査法人 専務理事(執行統轄兼東京事務所長、経理統轄)
1991年 3月	公認会計士登録(現在)	2021年 7月	同監査法人 専務理事(品質管理統轄、リスクマネジメント統轄)
1991年 7月	KPMG LLP(UK)赴任		KPMGジャパン 監査統轄責任者
2003年 7月	あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員(現 パートナー)	2023年 7月	同監査法人 専務役員 総合研究所 所長(現在) [2024年6月退任予定]
2015年 11月	同監査法人 常務理事		
2017年 7月	同監査法人 専務理事(HR統轄、コーポレートガバナンス CoE 統轄、統合報告 CoE 統轄、スポーツビジネス CoE 統轄)		

### 当社を含む上場会社での役員兼職数(予定\*)

\*取締役・監査役

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(2024年6月末時点)

- (注) 1. 候補者大塚敏弘氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者大塚敏弘氏は、有限責任あずさ監査法人の専務役員であります。リコーグループとKPMGジャパンとの間には、アドバイザリーサービスなどの取引がありますが、取引額はKPMGジャパンの業務収入の0.5%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. 候補者大塚敏弘氏の任期は、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、社外監査役との間で、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、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。大塚敏弘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。候補者大塚敏弘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。ただし、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、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者大塚敏弘氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
6. 候補者大塚敏弘氏の所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点の状況を記載しております。

**ご参考 第2号および第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ックス**

第2号および第3号議案が承認された場合の取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、以下のとおりです。なお、以下の一覧表は各取締役・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を表したものです。

**<役員体制についての基本的な考え方>**

- 当社は、「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」[価値観]によって構成されるリコーウェイを深く理解し、当社の健全で持続的な成長と株主価値・企業価値の向上に貢献できる人材であることを役員選任の基本要件としております。さらに、社外取締役・監査役については、独立性・中立性を求められる立場にあることを踏まえ、経営陣に対して付度なく意見し、独立・中立の立場から適切な助言・監督機能を発揮できる人材であることを、特に重視しています。
- 当社は、役員のスキル保有状況に加え、社内・社外役員の構成、在任期間、ダイバーシティなどを総合的に勘案の上、適切な役員体制の構築を行っています。今後も、当社を取り巻く環境変化や当社の事業戦略の進展などにあわせて、必要なスキルならびにダイバーシティのあり方について、継続的に議論を行い、それに沿った役員体制の構築を進めます。

**<主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて>**

- 当社は、経営環境や事業戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。取締役会・委員会における役職・役割も踏まえ、各人の有するスキルのうち主なものについて最大3つに「●」をつけています。
- 加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。

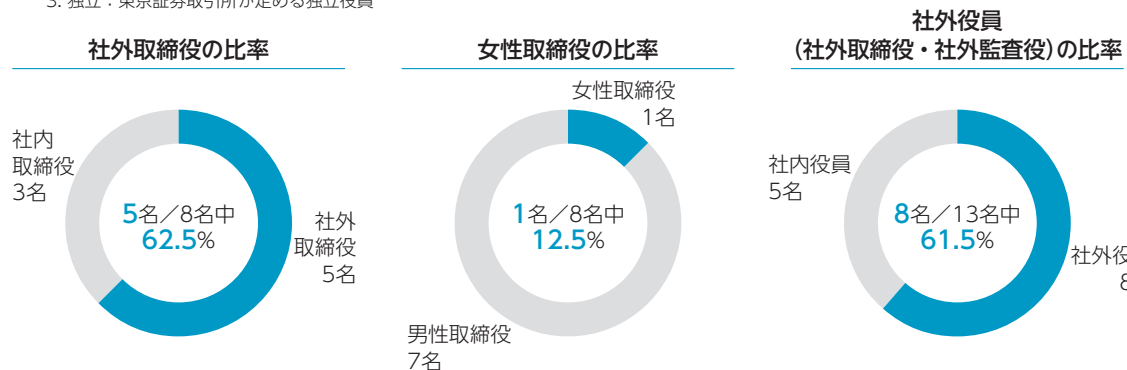
**<主要なスキルの選定理由>**

企業経営	経営環境を踏まえ、ビジネス上の視点から機会とリスクを把握し、企業価値向上の観点から、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため。
ガバナンス・リスクマネジメント	多様なステークホルダーから信頼されるガバナンスの高度化を実現するとともに、グローバルでの情報収集と分析を通じて、地政学リスクや経済安全保障など複雑化・高度化する事業リスクに適切に対処するため。
財務・会計・ファイナンス	プライム市場に上場する企業として、資本政策や資本市場とのコミュニケーションを通じ、持続的な株主価値・企業価値の向上を実現するため。
サステナビリティ	リコーが目指す、3つのP*が保たれた社会(Three Ps Balance)を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため。
技術・デジタル	リコーらしいエッジデバイスの開発とそれらの強みを活かしたプラットフォーム・ソフトウェアなどのデジタルサービスの提供により、デジタルサービスの会社への変革を加速するため。

\*3つのP：経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)

	在任年数	指名委員会	報酬委員会	主要なスキル					特記すべき専門分野		
				企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	サステナビリティ	技術・デジタル			
取締役	山下 良則	男性	非執行役員	12年	●	●		●		SCM、マーケティング	
	大山 晃	男性		3年					●	グローバルマーケティング	
	川口 俊	男性		1年		●	●			財務、ファイナンス、投資管理	
	横尾 敬介	議長	男性	社外	独立	4年	●	●	●		ファイナンス、投資管理
	谷 正文	男性	社外	独立	3年	●		●		委員長	情報分析/発信、コミュニケーション
	石村 和彦	筆頭社外取締役	男性	社外	独立	2年	●	●		委員長	技術経営、ESG経営
	石黒 成直	男性	社外	独立	1年	●		●	●		グローバルビジネス、製造管理
	武田 洋子	女性	社外	独立	1年			●	●		経済/金融分析
監査役	佐藤 慎二	男性		3年			●	●			経理、財務、内部統制
	西宮 一雄	男性		—			●		●		SCM、生産技術
	太田 洋	男性	社外	独立	7年		●	●		オブザーバー	企業法務
	鈴木 国正	男性	社外	独立	—	●			●		グローバル経営、デジタルビジネス
	大塚 敏弘	男性	社外	独立	—			●	●		オブザーバー

(注) 1. 取締役会議長、筆頭社外取締役、各諮問委員会の委員および委員長は、本総会後のもの(本総会終了後の取締役会にて選定予定)を記載したものです。  
 2. 非執行役員：当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行に関与しない社内取締役  
 3. 独立：東京証券取引所が定める独立役員

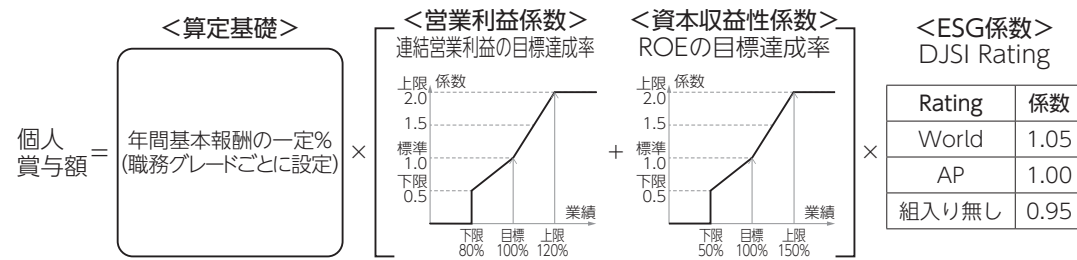


第4号議案 取締役賞与支給の件

当年度において在籍いたしました取締役4名(社外取締役除く)に対し、当年度の業績に連動し、取締役賞与として総額63,856,000円を支給いたしたいと存じます。なお、各取締役に対する具体的な金額・支給時期・方法などは取締役会の決議にご一任願いたいと存じます。取締役(社外取締役除く)の報酬は、「基本報酬」、「業績連動型賞与」、「株式取得目的報酬」および「業績連動型株式報酬」で構成されており、このうち、賞与につきましては、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしております。

なお、当社は取締役会において取締役の報酬水準の決定方針を定めており、その概要は80～85頁に記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿うものであることから、相当なものであると考えております。

(ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値(当年度)

評価指標	目標値*2	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	700億円	620億円	0.71
ROEの目標達成率	5.3%	4.5%	0.85
DJSI*1の年次Rating	World	World	1.05

\*1 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)社が共同開発した評価指標で、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

\*2 目標値は2023年5月8日公表の、前年度通期決算説明における当年度の見通しの数値としている

ガバナンス情報 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、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、経営者の活動を含む企業活動全体が、企業倫理と遵法の精神に基づく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、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上を図ってまいります。

また、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「使命と目指す姿」、「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。

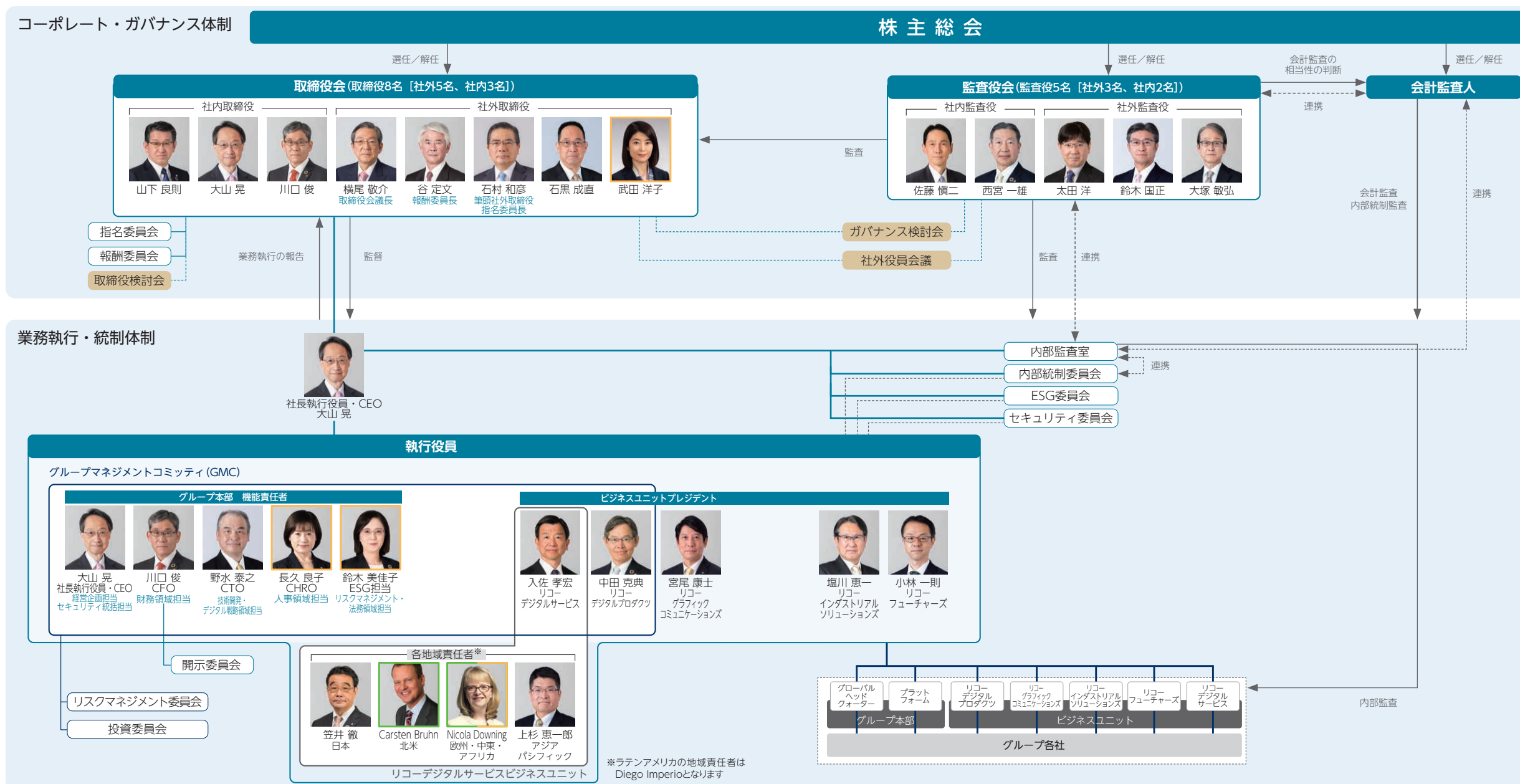
当社は監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、および執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに、社外取締役を招聘し、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督により、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。

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、委員の過半数を独立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。

「デジタルサービスの会社」への変革に向けた監督体制の強化と意思決定の迅速化を図るガバナンス体制

(2024年6月20日総会終了後の体制[予定])

[ □ : 外国籍 □ : 女性 ]



P.41 以降はWEB版をご確認ください。

ガバナンス情報 P.41

事業報告 P.95

連結計算書類 P.151

計算書類 P.175

監査報告書 P.185



## リコーのボードカルチャー

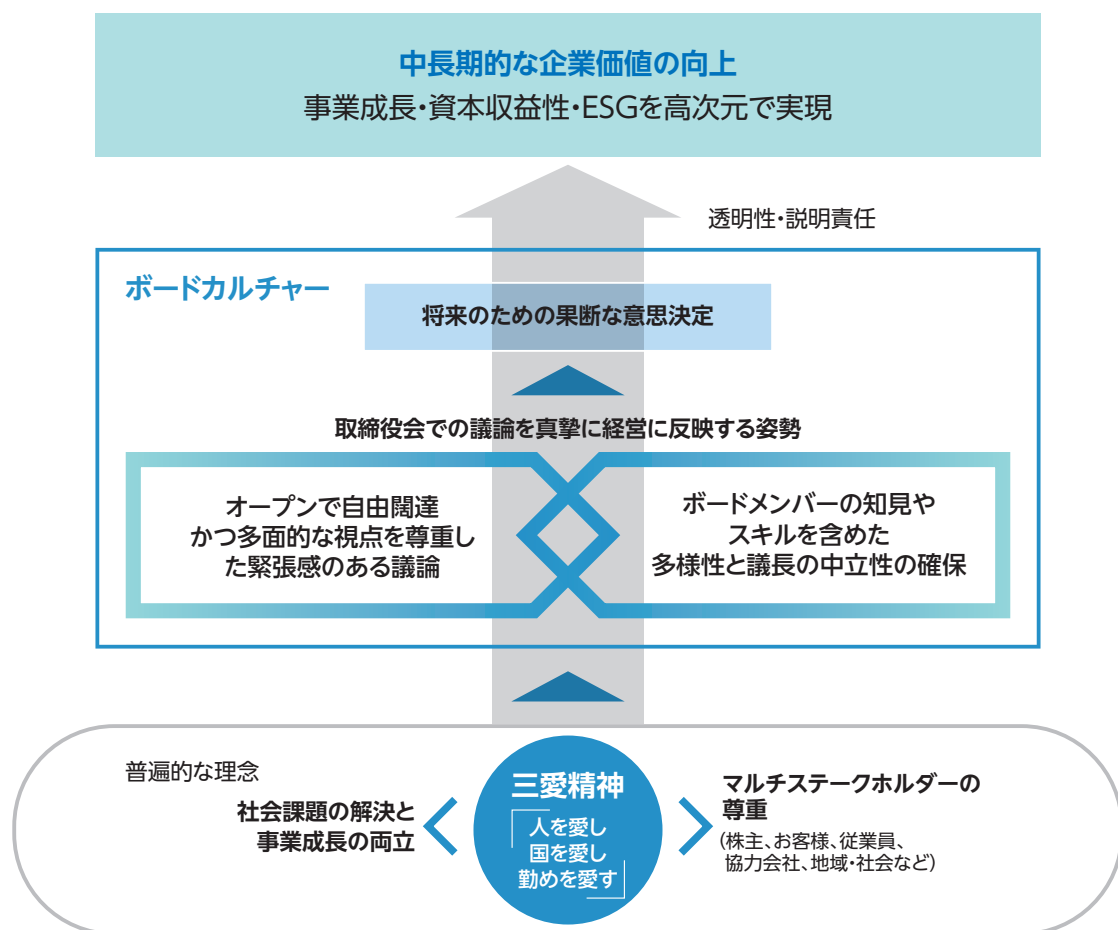
取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論し、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」として、以下のとおり定めました。

取締役会は、

1. 「三愛精神」を尊び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会などさまざまなステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。
2. 議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。
3. 事業成長・資本収益性・ESGを高次元で実現することを通じた中長期的な企業価値の向上に向け、社会的責任を自覚し、将来のための果敢な意思決定を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。

経営環境や経営体制が変わる中で、取締役会は常にボードカルチャーに立ち返り、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話などにおける指針とします。

### リコーのボードカルチャーの概念図



## 社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み

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。各ビジネスユニットと本社機能は以下の機能に重点を置くことで、グループ全体の企業価値向上を目指しています。

各ビジネスユニット：ビジネスユニットプレジデントをトップとする自律的な事業運営  
 グループ本部：グループ全体の中長期戦略の立案や各ビジネスユニットへの資本配分  
 成長性・資本収益性を踏まえた厳格な事業管理  
 横串・専門性・全社視点の最適化

社内カンパニー制を採用したことを踏まえ、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)各組織のトップに対する監督
    - 取締役会ならびに指名委員会による、ビジネスユニットプレジデントや本社機能の経営執行幹部に対するパフォーマンス評価を実施
  - (イ)事業のパフォーマンスに対する監督
    - 各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について四半期ごとに審議を行い、投下資本や資本収益性などのモニタリングを実施
  - (ウ)グループガバナンス・リスクマネジメントの強化
    - 各ビジネスユニットへの権限委譲、関連会社管理の見直しなど、社内カンパニー制へ移行後の体制・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
- ②執行の視点
  - (ア)CEO/グループ本部責任者によるモニタリング
    - 毎月実施している各ビジネスユニットの事業運営会議の中で、各ビジネスユニットの目標値(資本収益性など)の達成状況のモニタリングや適時トピックスの共有、課題・対策について討議
  - (イ)ポートフォリオマネジメント会議\*(年1回)の実施
    - 各ビジネスユニットにおいて獲得した収益はグループ全体で一度集約し、経営会議(グループマネジメントコミッティ：GMC)の一部である事業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
    - 財務・市場性・デジタルサービス親和性の3つの評価軸で各事業を分析し、資源の優先順位を定める事業ラベルをGMCメンバーで合意

※ポートフォリオマネジメント会議は、取締役が任意で聴講
  - (ウ)内部統制/リスクマネジメント
    - 各ビジネスユニット
      - 自律的な内部統制および各事業領域固有のリスクマネジメントの企画・実行
      - グループ本部リスク主管部門と連携したリコーグループ重点経営リスクへの対応
    - グループ本部
      - 各組織のリスクマネジメント推進者を対象とした、リスク感度の向上とリスクマネジメント能力を強化するための啓発活動
      - 各ビジネスユニットとの定期的な情報交換により確認された内部統制・リスクマネジメントの個別課題の解決支援
      - リコーグループ重点経営リスクの特定・リスク管理の推進

### ③監査の視点

#### (ア)取締役によるガバナンス

- 取締役会、社外役員会議、ガバナンス検討会などを通じ、課題認識などを確認、および意見交換

#### (イ)本社機能

- 各ビジネスユニットに分散している本社機能（人事、総務、法務）を横断的にレビュー
- 本社機能部門長との定期的な面談を通じ、社内カンパニー制下での本社機能のガバナンスを注視

#### (ウ)内部統制システム

- 各ビジネスユニットや子会社のレビュー、ビジネスユニット長との面談を通じ、子会社管理体制を含めたビジネスユニットの自律的な内部統制・リスクマネジメントの構築・運用状況を監視、検証
- 複数のビジネスユニットが関係する子会社や事業所における管理体制を確認
- 内部統制委員会に出席し、経営陣による内部統制への取り組みを確認
- 監査役、内部監査部門および会計監査人との連携（三様監査）による監査強化

#### (エ)ポートフォリオマネジメント

- 事業ポートフォリオマネジメント会議および各ビジネスユニットの事業運営会議へ参加し、各ビジネスユニットの方針・戦略の決定プロセスとその進捗状況を確認

## 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5名)
- 任期 1年  
2024年5月17日現在かつ  
2024年6月20日総会終了後の体制(予定)



2024年5月17日現在の取締役

### 主な役割

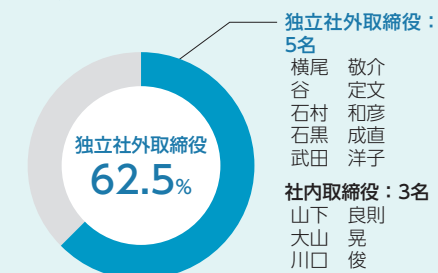
- 会社の持続的成長と企業価値の向上に向けたリコーグループ全体の重要事項に関する意思決定
- リコーグループ全体の重要な経営執行に対する監督

### 主な審議事項

- 企業価値向上プロジェクト、資本政策、構造改革などの中長期議案
- 非財務目標の進捗、内部統制・リスクマネジメント、指名・報酬委員会答申事項などのESG関連
- 四半期決算、連結・各ビジネスユニットの月次業績など
- その他、東芝テック株式会社との合併会社の組成、CVC\*ファンド設立など

\*CVC(Corporate Venture Capital):事業会社が自己資金でファンドを組成、主に未上場のベンチャー企業に出資や支援を行う活動組織

### 構成



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。

取締役会の構成、運営については、当社のボードカルチャーに掲げた考え方や姿勢を念頭に、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数とし、議長を独立社外取締役とすることにより、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。当年度は取締役8名のうち、5名を独立社外取締役とする体制です。あわせて、取締役会における社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、筆頭社外取締役を選任しています。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担い、当社における独立社外取締役の職務を主導する役割として、当社の経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、取締役会の判断に基づき、必要に応じて選任を行います。議長と筆頭社外取締役による適切な協働・役割分担のもと、取締役会の円滑な運営と機能発揮を確保します。

取締役会の審議においては、独立社外取締役を中心とした執行役員を兼務しない取締役、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、企業価値向上に向けた適切な意思決定と、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。

### <代表取締役会長について>

当社では、2023年4月に代表取締役会長(以下、会長)を選任しました。会長の選任に際して、CEOとの権限および責任関係が不明瞭にならないよう、会長の果たすべき役割について、取締役会および指名委員会において慎重な審議を重ねました。その結果、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行い、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役とし、その旨を社内規程などに明記しました。上記の役割に基づき、会長の職務の委嘱内容は、監督機能の強化の視点、執行への支援の視点、対外活動の視点を踏まえたものとしています。また、代表権を付与することで、会長による執行への支援および対外活動の機能を一段と強化し、企業価値向上の実現に向けて、その責務を果たしていく立場を明確にしました。会長の役位・委嘱内容については、経営環境や執行の状況を踏まえ、毎年見直しを行います。2024年度の会長職については、指名委員会ならびに取締役会にて2023年12月から2024年2月にかけて審議、決定を行いました。



取締役会の様子

### 監査役会

#### 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

2024年5月17日現在



2024年5月17日現在の監査役

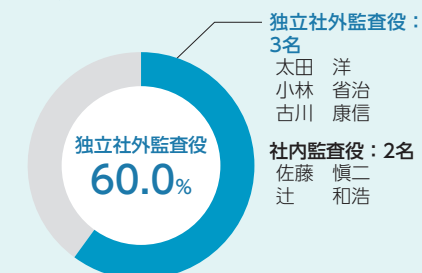
#### 主な役割

- 取締役の職務の執行の監査
- 取締役会と協働した会社の監督
- 持続的な会社の成長、企業価値向上、ガバナンス強化に向けた監査活動の実施

#### 主な審議事項

- 監査方針、重点監査項目
- 本社および子会社などへの監査方法
- 取締役会での審議内容のレビュー
- 会計監査人の選解任、再任の判断
- 監査役候補者の検討、取締役会への指名・提案
- 監査報告書の内容

#### 構成



監査役会では、監査の方針および業務の分担などを審議、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、当社各組織・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、取締役会およびその諮問委員会に加え、重要な会議に出席し、代表取締役や社外取締役とも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社内監査役2名(常勤)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(189~193頁)をご参照ください。

## 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(189～193頁)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

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、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、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、四半期ごとに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ついても意見交換し、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

月次で常勤監査役と内部監査室との定例会を実施し、監査結果や認識した課題を共有しています。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実施しています。

#### (2) 監査役と会計監査人との連携

監査計画、四半期レビュー・会社法監査・金商法監査の結果など、会計監査人から定期的に説明・報告を受けているほか、定例会を実施し、監査活動を通じて認識した課題などの情報交換を行っています。突発的な事項に関しては、速やかに会議を設定し課題の共有を図っています。また、監査役の海外往査時には、現地会計監査人から監査状況の説明を受けるほか、主要な海外監査チームとは会計監査人が主催するグローバルアカウントミーティングにて、情報の共有と意見交換を行っています。

#### (3) 会計監査人と内部監査室との連携

会計監査人との監査結果や情報の共有は定期的にも実施しています。加えて、特定のテーマに関しては、速やかな情報交換と議論を行っています。

## 取締役・監査役のトレーニング

目的：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り、取締役会における監督機能を発揮し、株主価値・企業価値の向上に資する議論を建設的に行い、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

### 社内取締役・監査役

就任時	就任後
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	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

### 社外取締役・監査役

就任時	就任後
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	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：GMC)へのオブザーブ参加や現場視察など会社の実態を把握する機会を提供

#### <当年度実績(対象：社外取締役・監査役)>

- 現場視察(沼津事業所、リコーインダストリー株式会社 東北事業所)
- 新任取締役勉強会(取締役の法的留意点)
- 新任社外取締役向けオリエンテーション(企業・事業概要説明など)
- 個別テーマに関する勉強会(資本コストや株価を意識した経営、役員報酬制度など)
- リコー経済社会研究所からのレクチャー(内外経済動向・経済安全保障・デジタルサステナビリティなど)
- GMCへのオブザーブ参加(計15回)
- 先端技術研究部門・デジタル戦略部門による社内展示会への参加
- 経営幹部との面談

## ■ 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1つとして、独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とする「指名委員会」ならびに「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。当年度の指名委員会・報酬委員会は、それぞれ独立社外取締役4名、社内取締役1名の体制で構成しています。

### 当年度の活動状況

#### 【指名委員会】

当年度は、計9回の指名委員会を開催し、主に以下の審議項目について審議しました。

#### <主な審議項目>

- ・年間運営方針・アジェンダ
- ・CEO/執行兼務取締役の実績評価(一次評価/二次評価)
- ・CEOサクセッション(CEO候補者の選定・育成・評価状況)
- ・スキルマトリックス、取締役会・委員会構成
- ・取締役候補者の指名
- ・監査役候補者の確認
- ・取締役・執行役員などの選解任などの重要人事
- ・非執行取締役(会長)の評価、役位および委嘱内容の見直し
- ・執行役員のパフォーマンス結果の確認
- ・取締役・執行役員などの兼職・副業の確認

#### 【報酬委員会】

当年度は、計8回の報酬委員会を開催し、主に以下の審議項目について審議しました。

#### <主な審議項目>

- ・年間運営方針・アジェンダ
- ・CEO・非執行取締役(会長)・その他取締役の個別報酬額
- ・取締役・執行役員などの報酬ポリシー(ピアグループ、報酬サーベイ報告の確認を含む)
- ・取締役・執行役員などの株式報酬制度改定
- ・取締役の賞与支給(定時株主総会への付議内容)

## ■ 取締役検討会

取締役会における会社の重要なテーマ(中期経営戦略など)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として開催しています。

#### ■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役	2024年3月	次年度事業計画

※上記取締役検討会のほかに、非公式な討議の場を設け、企業価値向上に関する議論を当年度に計8回実施

## ■ ガバナンス検討会

リコーグループ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コーポレート・ガバナンスに関する報告書などで開示しています。

#### ■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役 コーポレート執行役員 (ESG担当)	2023年9月	資本コストや株価を意識した経営について
	2024年3月	次年度 重点経営リスクについて

## ■ 社外役員会議

独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、社外役員間、または社外取締役と監査役などとの間で情報共有・意見交換を図る場として開催しています。

#### ■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
社外取締役 監査役	2023年5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計監査人との意見交換</li> <li>● 企業環境などの変化と監査重点領域</li> <li>● 資本市場の動向</li> <li>● 監査役より課題認識の共有</li> </ul>
	2023年12月	キャッシュマネジメント高度化への取り組み

## ■ 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いますが、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か月に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

GMCにおける審議対象事項は以下のとおりです。

1. 経営戦略の立案
  - ・ 経営理念
  - ・ 中長期経営戦略
  - ・ 短期(年度)経営方針の決裁および事業計画
  - ・ 連結資金計画および借入枠
2. 経営戦略の執行
  - ・ 取締役会議案における審査と上程の決定
  - ・ 社内規程に基づく金銭決裁
  - ・ リコーグループ重点経営リスク項目の決定
  - ・ 株式会社リコーの人事政策上の重要事項
3. その他重要事項に係る意思決定・報告

また、GMCには執行業務の理解を深める目的で、社外取締役もオブザーブ参加しています。

<当年度の社外取締役オブザーブ参加実績>

開催月		社外取締役 オブザーブ参加人数
2023年	5月	3名
	7月①	2名
	7月②	1名
	8月①	2名
	8月②	1名
	9月	1名
	10月	2名
	11月①	1名
	11月②	1名
	12月	2名
2024年	1月	1名
	2月①	1名
	2月②	2名
	3月①	2名
	3月②	1名

## ■ 内部統制委員会

内部統制委員会は、リコーグループ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もとに設置される機関です。当委員会はCEOを委員長とし、社内取締役を含むGMCメンバーとビジネスユニットプレジデントから構成されています\*。四半期ごとの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しています。

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

特にリコー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リコー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。

また、内部監査で報告された内部統制の課題やリスクマネジメントおよびコンプライアンス活動などを勘案し、インシデントの未然防止につなげるための議論と対応策の決定をしています。

\*常勤監査役がオブザーブとして参加

内部統制委員会

当年度		議題
第1回	4月	1. 【決裁事項】「内部統制システム基本方針」見直しとその運用状況の事業報告への記載の件 2. 【報告】前年度 第4四半期 重大インシデント報告 3. 【報告】内部通報の件数と分析 4. 【報告】コンプライアンスサーベイの進捗状況と分析結果 5. 【報告】業務発注先の利用実績確認 6. 【報告】前年度 内部監査報告 7. 【報告】前年度 第4四半期情報開示監査報告
第2回	6月	1. 【決裁事項】前年度 財務報告に係る内部統制の有効性評価 2. 【その他】情報共有
第3回	8月	1. 【決裁事項】当年度 SOX経営者評価*の進め方 2. 【報告】当年度 第1四半期 内部監査報告 3. 【報告】当年度 第1四半期 情報開示監査報告 4. 【報告】前年度 SOX経営者評価フォロー事項報告 (6月度 内部統制委員会および6月度取締役会) 5. 【報告】当年度 第1四半期 重大インシデント報告 6. 【その他】情報共有
第4回	11月	1. 【報告】当年度 第2四半期 内部監査報告 2. 【報告】当年度 第2四半期 情報開示監査報告 3. 【報告】当年度 第2四半期 重大インシデント報告 4. 【報告】コンプライアンス月間(10月度)の進捗状況について
第5回	2月	1. 【決裁事項】次年度 内部監査計画 2. 【決裁事項】次年度 SOX経営者評価の進め方 3. 【報告】当年度 第3四半期 内部監査報告 4. 【報告】当年度 第3四半期 情報開示監査報告 5. 【報告】当年度 第3四半期 重大インシデント報告

\* SOX経営者評価：金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づき行われる、経営者による財務報告に係る内部統制の整備状況・運用状況の評価のこと

臨時内部統制委員会

当年度		議題
臨時第1回	11月	1. 発生事案に学ぶ
臨時第2回	2月	1. 発生事案に学ぶ

内部監査の状況

内部監査については、独立した専任組織である本社の内部監査室(2024年3月末現在25名)と各グローバル拠点の監査担当組織が連携する体制で、「内部監査規程」および「年間監査計画」に基づき、法令などの遵守、業務の有効性と効率性、報告の信頼性、および資産の保全の観点からのリスクアプローチによりリコグループの事業執行状況の内部監査を実施し、公正かつ客観的な立場で改善のための助言・勧告を行っています。また、内部監査の結果については、個々の監査が完了したタイミングで監査報告書を書面で被監査組織長と関連区へ共有し、監査結果のサマリーを四半期ごとに内部統制委員会・監査役会へ、さらに半年ごとに取締役会へ報告しています。このように、取締役会・監査役会に対して直接報告を行うデュアル・レポーティング体制を構築・運用しています。加えて、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および報告も内部監査室で実施しています。

これらの監査において指摘された事項については、主管管理部門やリスク主管部門にも四半期ごとに報告し、リコグループにおいて改善の検討を行い、必要な改善・対策が講じられているか再確認するフォローアップのサイクルを通して、内部統制の強化および業務遂行の質の向上を図っています。

## 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、ステークホルダーの皆様からの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的とする意思決定機関です。

当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

1. グループ全体のESG戦略の策定・重要課題・各事業部門のKPIの進捗状況の監督および助言
2. グループ全体の中長期的なESGリスク・機会および重要課題の特定
3. 取締役会で審議すべきESG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、社内取締役を含むGMCメンバーとビジネスユニットプレジデントから構成されています\*1。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するなど、ESG課題を横断的に検討・議論する体制を整えています。

当年度		主な議題
第1回	5月	1. 株主総会招集通知・有価証券報告書開示内容の審議 2. 前年度重要ESG項目結果報告
第2回	8月	1. 社会課題解決型事業の売上高開示承認 2. リコーグループ企業行動規範の改訂承認 3. CSRD*2対応報告
第3回	11月	1. 脱炭素目標改訂に関する審議 2. 2024年再エネ導入計画の承認 3. RBA*3監査結果報告 4. 30by30*4に基づく自然共生サイト認定報告
第4回	2月	1. 新脱炭素目標の承認 2. 人権デュー・ディリジェンスを踏まえた今後の人権リスク低減策について報告 3. 当年度ESG外部評価結果と改善活動報告

\*1 常勤監査役がオブザーバーとして参加

\*2 CSRD(Corporate Sustainability Reporting Directive): EUにおける企業サステナビリティ報告指令

\*3 RBA(Responsible Business Alliance): グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任を果たすことを目的としたグローバルな企業同盟

\*4 30by30: 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる(ネイチャーポジティブ)というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

## セキュリティ委員会

セキュリティ委員会\*1は、リコーグループのセキュリティ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もとに設置される機関です。当委員会はCEOを委員長とし、社内取締役を含むGMCメンバーとビジネスユニットプレジデントから構成されており\*2、当年度から原則四半期ごとに開催しています。当委員会では、主にリコーグループのセキュリティ戦略、セキュリティガバナンス、セキュリティオペレーション、地政学リスクについて報告と審議を行います。さらに取締役会で審議すべきセキュリティ課題を特定して、取締役会へ上申します。

昨今、情報セキュリティに対するリスクは急速に高まっています。サイバー攻撃の頻発、不正技術の多様化・高度化(ランサムウェア\*3など)、各国規制の強化・多様化、地政学的リスクの顕在化など、企業の対応範囲も拡大しています。また、デジタルサービスの会社への変革を目指す上で、既存事業における収益性をより盤石なものとするため、デジタルサービスにおけるセキュリティリスクの軽減のみならず、事業成長に向けた投資として捉え取り組む必要があります。近年、企業がDX化による企業競争力の向上を狙う一方で、解決すべきセキュリティの課題も生じています。このため、セキュリティ統括担当であるCEOの直轄に、リコーグループ全体のセキュリティ戦略およびプライバシー保護戦略の立案・推進を担うセキュリティ推進部門を設置して、セキュリティに対する素早い経営判断や、各国法規制への対応戦略の明確化など、当委員会の運営を支えています。

当年度から各ビジネスユニット・各部門に部門セキュリティ委員会を設置し、全社セキュリティのガバナンス体制を強化しています。また、有価証券報告書・情報セキュリティ報告書を通じて当社の情報セキュリティへの取り組みを積極的に発信しました。その結果、企業のベストプラクティスを表彰するCyber Index Awards 2023特別賞(日本経済新聞社主催)を受賞しました。今後は、グローバルにおけるガバナンス強化、サプライチェーンリスク管理強化、教育体系整備によるさらなる人材強化を進めます。

当年度		主な議題
1回	4月	1. 【報告】各ビジネスユニット・部門セキュリティ委員会の体制構築
2回	6月	1. 【審議】セキュリティ監視サービスの投資審議 2. 【報告】生成AI利用ルール 3. 【報告】地政学リスクの注意喚起
3回	8月	1. 【報告】セキュリティ訓練結果報告 2. 【報告】エンドポイントセキュリティ*4の報告 3. 【報告】グローバル法規制の共有 4. 【報告】インシデント報告
4回	11月	1. 【報告】NIST SP800-171*5準拠活動の進捗報告 2. 【報告】地政学リスクの共有 3. 【報告】重点経営リスク「セキュリティ統括/ガバナンス強化」の進捗報告 4. 【報告】インシデント報告
5回	2月	1. 【勉強会】地政学リスクの勉強会 2. 【報告】データ活用を見据えたデータセキュリティ方針

\*1 2024年4月1日から「情報セキュリティ委員会」の名称を「セキュリティ委員会」に変更

\*2 常勤監査役がオブザーバーとして参加

\*3 ランサムウェア: パソコンやスマートフォンをウイルスに感染させ、保存されているファイルなどのデータを勝手に暗号化することで使用できない状態にした後、それを元に戻すことと引き換えに「身代金」を要求する不正プログラムのこと

\*4 エンドポイントセキュリティ: PCやサーバーのほか、スマートフォンやタブレットなどの端末機器やそこに保存している情報をサイバー攻撃から守るためのセキュリティ対策

\*5 NIST SP800-171: 米国立標準技術研究所(NIST: National Institute of Standards and Technology)が発行するガイドラインの1つ



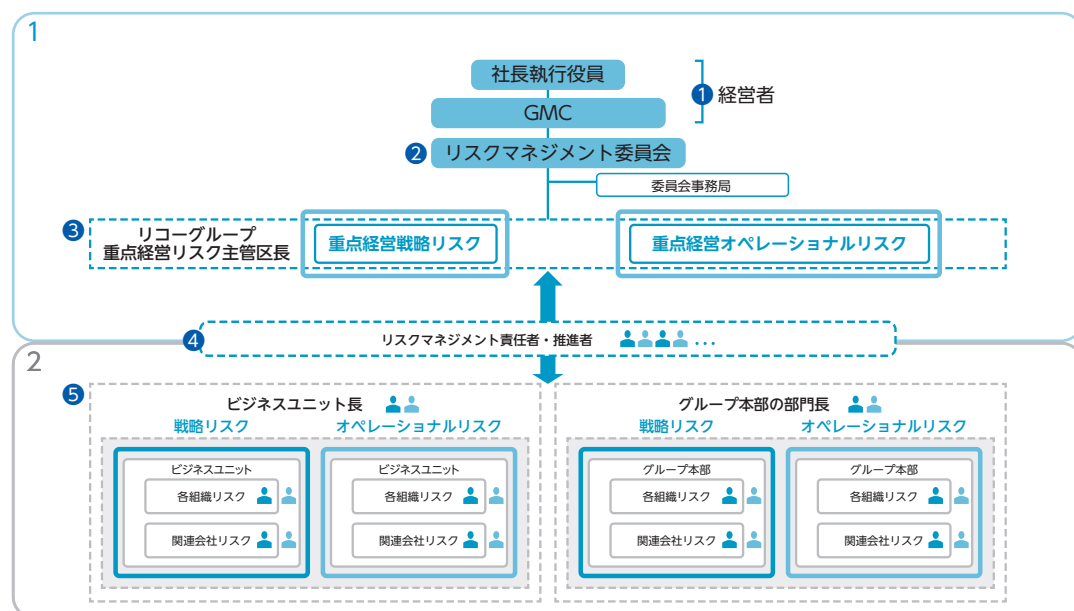
## ■ リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

リコー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がリコー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. グループ本部またはビジネスユニットの各組織長の責任下で管理される、各々の担当領域における重要度が高いリスク（グループ本部リスク・ビジネスユニットリスク）

この2つの層により管理主体を明確にするとともに、リスクのレベルごとの機動的な意思決定と迅速な活動が可能となり、全体で1つのリスクマネジメントシステムを構成しています。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を行います。

図1 リコーグループ リスクマネジメントシステム



リスクマネジメント推進に関わる主な役割	
①経営者	・リコーグループ全体のリスクマネジメント活動方針の決定 ・全社リスクマネジメント活動の整備、運用状況の定期的な評価・是正
②リスクマネジメント委員会	・新たなリスクを体系的・網羅的に抽出・評価しGMCに提言 ・リスクマネジメントシステムの見直しによる実効性の高い仕組みづくり ・グループ本部・ビジネスユニットとの連携によるグループ全体のリスクマネジメント活動の強化（“リスクマネジメント連携強化会議”の主催など）
③リコーグループ重点経営リスク主管区長	・重点化された経営リスクのリスクマネジメント推進 ・経営者との連携
④リスクマネジメント責任者・推進者	・重点経営リスクの把握、部門での認知と展開 ・重要なグループ本部リスク・ビジネスユニットリスクの全社リスクへの反映 ・リスクマネジメント推進に関する情報共有と意見交換 ・“リスクマネジメント連携強化会議”への参画
⑤ビジネスユニット長・グループ本部の部門長	・グループ本部リスク・ビジネスユニットリスクマネジメントの推進 ・管掌子会社の活動情報把握、必要情報の共有

リスクマネジメント委員会は、リコー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設置しているGMCの諮問機関です。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、リコー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、リコーグループのリスクマネジメントの実効性強化のため、必要に応じて図1に示すリスクマネジメントシステムの見直し・再構築を行います。経営と各組織の連携を取り、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、当社の各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、管理監督する関連会社を含め各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。

さらに、各リスクマネジメント推進者を主な対象としたリスクマネジメント連携強化会議において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに対処力のある組織になるための継続的な取り組みを進めています。

当年度		主な議題
第1回	4月	1. 重点経営リスクのローリングプロセス強化の検討 2. リスク情報の開示の検討
第2回	10月	1. 社内外環境変化の確認 2. 当年度重点経営リスクの対応状況の確認
第3回	12月	1. 次年度重点経営リスク案の検討
第4回	1月	
第5回	3月	1. 当年度重点経営リスクの対応結果の報告 2. 次年度重点経営リスク推進計画の審議

### 【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」に分類し管理しています。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るため、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っています。

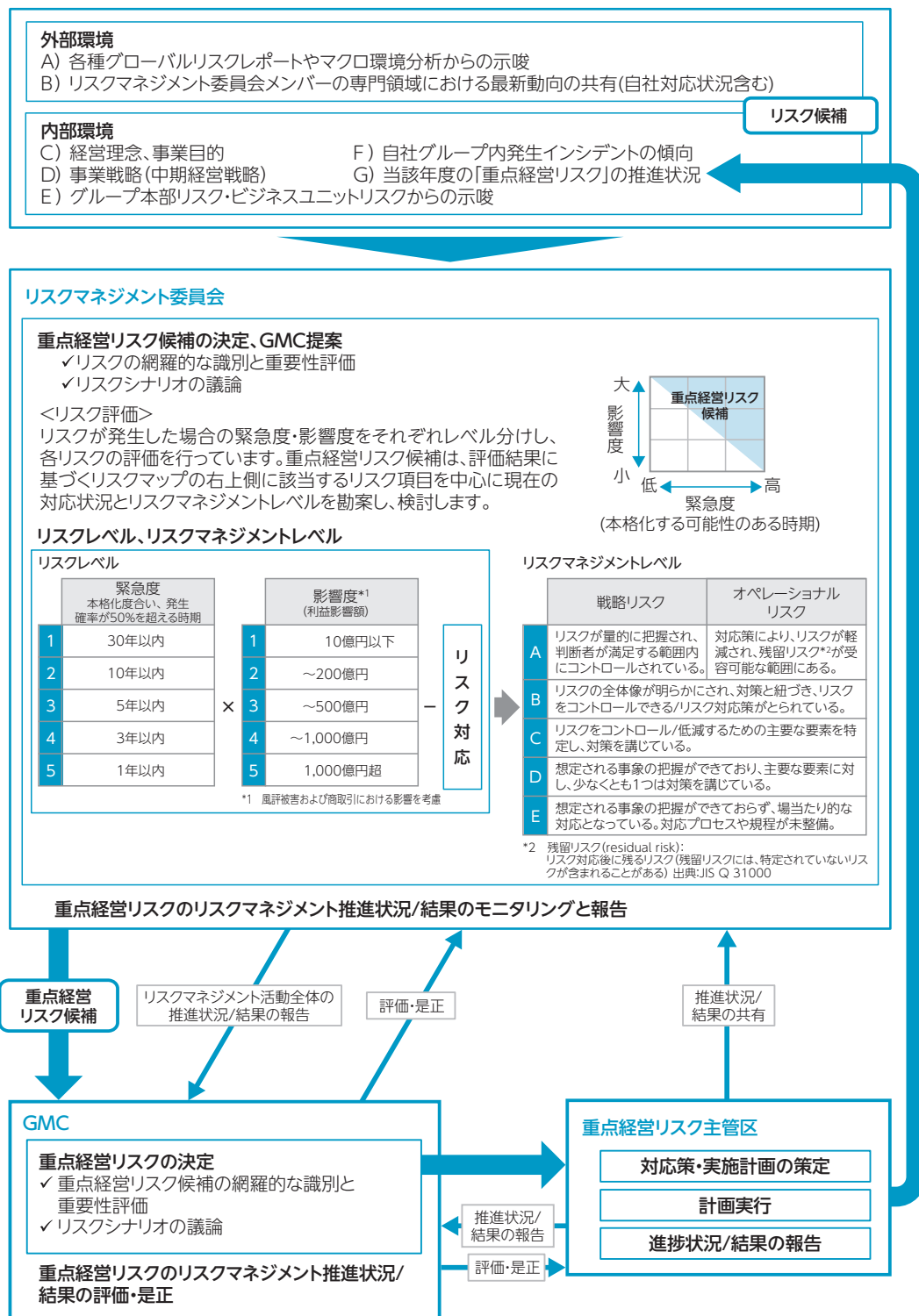
### 事業等のリスク

事業の状況、業績の状況などに関する事項のうち、株主・投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、以下のとおりです。

- (1)リコーグループの経営上重要なリスク（重点経営リスク）
- (2)事業領域固有の重要なリスク（ビジネスユニットリスク）
- (3)その他各機能領域のリスク（グループ本部リスク）

リコーグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況などに重要な影響があると経営者が認識しているリスクを62～73頁で取り上げていますが、すべてのリスクを網羅している訳ではありません。リコーグループの事業は、現時点で未知のリスク・重要と見なされていない他のリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、事業等のリスクは、当年度末においてリコーグループが判断したものです。

図2 重点経営リスク決定プロセス



事業等のリスク一覧

分類	リスク項目	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル	
重点経営戦略リスク	① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行	4	4	C	
	② デジタル戦略の推進加速	実践型デジタル人材	5	2	C
		データ利活用推進	4	3	B
		オペレーショナルエクセレンスの実現	4	3	B
	③ デジタルサービスの会社としてのR&Dプロセスの確立	4	3	C	
	④ 情報セキュリティ	NIST SP800-171準拠対応	5	3	C
		セキュリティ対応	4	2	C
	⑤ 人材の確保・育成・管理	4	2	C	
	⑥ ESG/SDGsへの対応	人権	5	2	C
		脱炭素 資源循環/生物多様性	4	1	C
⑦ 地政学リスク	4	4	C		
重点経営オペレーショナルリスク	① 製品の長期供給遅れ・停止	感染症	2	2	C
		地震・噴火・台風	3	2	B
	② 国内外の大規模な災害/事件事故	国内:地震・噴火	1	3	C
		国内:風水害 国外:大規模な自然災害/事件事故	5	1	C
③ 人事関連コンプライアンス対応	5	1	C		
④ グループガバナンスに関するリスク	5	1	C		
固有の重要なリスク	① オフィスプリンティング市場における環境変化	4	2	C	
	② デジタルサービスの成長に向けたリソース確保	4	2	C	
	③ 商用印刷事業の成長リスク	4	2	C	
	④ サーマル市場の成長鈍化、収益性の低下	4	2	C	
(3) その他各機能領域のリスク	① のれん、固定資産の減損	2	3	B	
	② 繰延税金資産	2	3	C	
	③ 知的財産権の保護	2	1	B	
	④ 製品品質・製造物責任	2	2	B	
	⑤ 公的な規制への対応(輸出入管理)	5	3	B	
	⑥ 公的な規制への対応(独占禁止法/競争法)	5	2	B	
	⑦ 公的な規制への対応(環境)	5	2	B	
	⑧ 為替レートの変動	4	3	C	
	⑨ 確定給付制度債務	2	2	B	

## ■ 事業等のリスク(詳細)

### (1) リコーグループの経営上重要なリスク

#### 重点経営戦略リスク

#### ① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	4	C

**リスクの説明** 事業構造の転換が進まず、印刷量の減少による業績影響を受け、中期的に目指しているROE10%超の実現に遅れが生じることでPBR1倍を達成できないリスクがある。

**リスクの対策** PBR低迷の要因は収益性の低さにあるという分析結果を基に、企業価値向上プロジェクトを立ち上げ収益構造の変革に向けて以下のテーマを推進している。

- デジタルサービスの会社に適した本社機能への変革
- 低収益事業、新規事業の選択と集中
- オフィスプリンティング事業の構造変革
- オフィスサービス事業の利益成長の加速

これらを実現するための人材ポートフォリオ最適化や新たなリソースを獲得するためのM&A人材の育成強化も進めている。

#### ② デジタル戦略の推進加速

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
実践型デジタル人材	5	2	C
データ利活用推進	4	3	B
オペレーショナルエクセレンスの実現	4	3	B

**リスクの説明** デジタル技術とデータを活用するデジタル戦略の推進加速に向け、本社機能と各ビジネスユニットが一体となり、実践型デジタル人材の育成、事業におけるデータ利活用の推進、オペレーショナルエクセレンスの実現などを継続して行わなければ、リコーグループの業績、成長に影響を及ぼすリスクがある。

**リスクの対策** グローバルでの競争激化の中でレジリエンスを高めていくために、デジタル戦略の推進加速が重要であり、例えば以下のような施策の強化に努めている。

- 人材ポートフォリオマネジメント強化による、実践型デジタル人材リスクリダクションプログラムの推進
- RSI<sup>\*1</sup>基盤データを活用した事業貢献の拡大
- オペレーショナルエクセレンスの実現に向けた、基幹システム刷新のプロジェクトマネジメント強化、生産性向上に向けたプロセスDXの実践範囲の拡大

\*1 RSI(RICOH Smart Integration): リコーグループ共通のプラットフォーム。デジタルサービスの開発・運用に必要な基本機能を備えたクラウドの共通基盤。

#### ③ デジタルサービスの会社としてのR&Dプロセスの確立

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	3	C

**リスクの説明** デジタルサービスの会社として、マーケットイン型/オープンイノベーション型のR&Dプロセスにシフトできないことにより、技術投資における投資利益率の向上を実現できないリスクがある。また、AI応用などでのELSI<sup>\*2</sup>対応力不足による企業信頼失墜・事業機会損失発生リスクもある。

**リスクの対策** R&D投資の注力領域への集中と、投資配分のガバナンス強化を進め、マーケットイン型/オープンイノベーション型のR&Dプロセスへの移行を進める。また、技術倫理についての推進体制のもと、倫理啓発活動に加え、価値創出プロセスにおける技術倫理活動など、さらなる強化を図る。

\*2 ELSI(Ethical, Legal and Social Issues): 倫理的・法的・社会的課題

#### ④ 情報セキュリティ

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
NIST SP800-171 準拠対応	5	3	C
セキュリティ対応	4	2	C

**リスクの説明** デジタルサービスの会社への変革に向け、さまざまなデジタルサービスの活用・提供、自社業務のデジタル化の実践などを行っている。その上で、情報セキュリティを確保する体制・運用を重視し取り組んでいるが、以下のようなリスクがある。

- NIST SP800-171 未準拠リスク  
サイバー攻撃の増加・高度化により、情報保護強化が高い水準を求められる状況にあり、米国政府はNIST SP800-171、日本政府は防衛産業サイバーセキュリティ基準 (NIST SP800-171 同等) を策定。それらの基準が民間企業との取引にも適用され始めている。未準拠の場合、情報保護に対する事業影響(企業ブランド価値の棄損やビジネス機会の喪失など)が発生する可能性がある。
- プロダクトセキュリティリスク  
製品/サービスのセキュリティ対策不備と、その不備により他者への攻撃の踏み台として悪用されるなどのインシデントが発生する可能性がある。また、インシデント発生時の脅威からお客様や企業を守るため、各国がセキュリティに関する法規制を強化しているが、法規制の変化に追従できないことによる制裁金の支払いや社会的信用の低下による事業影響が発生する可能性がある。
- コーポレートセキュリティリスク  
巧妙化・複雑化するサイバー攻撃により、リコーグループ各社の業務システムの停止/誤作動や、データの改ざん/漏洩/破壊などの業務影響の発生により事業活動停止のリスクが想定される。
- ファクトリーセキュリティリスク  
従来、生産工場は外部との接続が制限されてきたことからサイバーセキュリティリスクは少なかったが、近年DXが進んだことでITネットワークによる外部接続が生産工程の必須要件となりつつある。生産システム/設備を狙ったサイバー攻撃による停止/誤作動やデータの改ざん/漏洩/破壊などの発生による事業活動停止のリスクが想定される。
- 個人情報保護など、データプライバシーリスク  
各国でデータプライバシーおよび個人情報保護に関する法律(改正個人情報保護法やGDPR<sup>\*3</sup>など)が施行され、自国外の事象にまで適用(域外適用)されている。グローバルで個人情報/個人データを取り扱うにあたり各国の法律に抵触した場合、制裁金の支払いや社会的信用の低下による事業影響が発生する可能性がある。

\*3 GDPR(General Data Protection Regulation): 欧州の個人情報保護に関する規制

**リスクの対策** 各国、国策レベルで対策が求められてきている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢を常に把握した上で、グローバルに活動拠点のあるリコーグループにとって適切な対策を検討・推進していくことを、最重要課題の1つと位置づけている。

●NIST SP800-171 未準拠リスク

世界中のお客様に対してセキュアな「製品・サービス」を提供するため、国際基準のセキュリティニーズに対応する。ワークフローをデジタル化してお客様へ付加価値を提供するなど、お客様の情報資産を守ることを目的とした「事業環境」の整備やモノづくりに取り組む。リコーグループのNIST SP800-171への準拠の考え方は、単にNIST SP800-171の要件に対応することだけではなく、お客様の情報資産を守ることを取り組みの目的の本質とする。お客様の事業環境において、お客様が守りたいと考える情報資産を取り扱う可能性があるリコーグループの「製品・サービス」をサイバー攻撃から守るといった目的と、その「製品・サービス」をお客様に提供するまでのバリューチェーンにおいて、取り扱う情報資産を守るという目的の2つがある。

リコーグループではデジタルサービスを提供する事業者として、お客様の情報資産を第一に配慮したセキュリティ活動を行い、NIST SP800-171への準拠を目指す。

●プロダクトセキュリティリスク

セキュリティに関わる品質マネジメントを一層強化するとともに、発売済みの製品/提供中のサービスに対しても脆弱性の確認を行い、脆弱性が発見された場合に適切に対応する。そのために、セキュリティ問題の専用窓口の設置、製品の脆弱性対応ガイドラインの整備、各国法規制の変化への対応などの活動を実施する。

●コーポレートセキュリティリスク

情報セキュリティ標準(ISO/IEC<sup>\*4</sup>、NIST、経済産業省ガイドラインなど)に基づき、リコーグループのサプライチェーン全体の情報セキュリティを意識した体制を構築・強化するとともに、企画・設計・購買・生産・販売・サポートの各フェーズの業務システムに関わるセキュリティリスクを適時評価し、継続的に対策検討・実施する。

●ファクトリーセキュリティリスク

リコーグループ各社の生産工場においても情報セキュリティ標準(ISO/IEC、NIST、経済産業省工場ガイドラインなど)に基づき、各生産工場に関わるセキュリティリスクを適時評価し、継続的に対策検討・実施する。

●個人情報保護など、データプライバシーリスク

リコーグループ内における個人情報取扱規程の改定や個人情報の取扱状況の調査・是正など、整備が進む各国の法律を踏まえた対応方針の策定と対策の実施を進める。

\*4 ISO/IEC(International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission): 製品の品質・性能・安全性・寸法・試験方法などに関する国際的な取り決め

⑤ 人材の確保・育成・管理

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

**リスクの説明** デジタルサービスの会社への事業変革を成し遂げ、中長期的に成長を続けることは、人材に大きく依存している。特に将来の経営人材の育成を継続して行わなければ、リコーグループの業績、成長に悪影響を及ぼすリスクがある。

**リスクの対策** 変革・発展を導くリーダーを継続的に育成するため、将来のリーダー候補の選定やアセスメント、キャリア計画などを包括的に進めている。

また、社員のIDP<sup>\*5</sup>の作成支援、IDPに基づいたキャリア形成、それに必要な自律的な学習環境を作ること、自律的なキャリア形成を促進する取り組みを進めている。

\*5 IDP(Individual Development Plan): 個人のキャリアゴール達成のための育成計画

⑥ ESG/SDGsへの対応

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
人権	5	2	C
脱炭素	4	1	C
資源循環/生物多様性	4	3	C

**リスクの説明** ESG/SDGsへの対応は、リコーグループの事業活動に対して中長期的影響を及ぼす新興リスクであり、特に人権、脱炭素、資源循環/生物多様性を重要なリスクと捉え、活動している。これらの対応を競合に遅れることなく進めていかないと商談機会の損失などビジネスへの悪影響にとどまらず、社会的信用の失墜、ブランド価値の毀損など、会社に甚大な損害を与える可能性がある。

**リスクの対策** 以下の対応を強化している。

- RBAベースのESGリスクアセスメントを全生産拠点に展開および重要サプライヤーのESGマネジメントを強化し、人権リスクの低減を進めている。
- 社会動向、自社CO<sub>2</sub>削減状況・エネルギー使用量などから年間再エネ導入戦略とロードマップを策定し、SBT<sup>\*6</sup>1.5°Cライン維持に向けた脱炭素活動を展開している。
- 画像製品における新規資源使用率のシミュレーション・進捗管理などを通じて着地予測を定期的実施し、新規資源使用率の削減施策の推進に努めている。
- 持続可能な原材料木材の調達を行うための「リコーグループ製品の原材料木材に関する規定」および「用紙調達方針」を定め生物多様性への配慮に努めている。

\*6 SBT(Science Based Targets): パリ協定が求める水準と整合した企業が設定する中長期的な温室効果ガス排出削減目標

## ⑦ 地政学リスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	4	C

**リスクの説明** ●グローバルで事業活動を行っており、各国・各地域における政治的・軍事的・社会的な緊張の高まりは事業に大きな影響を及ぼす。  
●各国の法規制強化、国家間の牽制などの地政学リスクにより、ビジネス機会を損失するリスクなどがある。

**リスクの対策** 予防・対応プロセスを強化し、各国の法規制情報収集の強化、重要部品別に複数仕入先の選定など、今後も円滑な事業活動を行うため、経営にて審議し、迅速かつ適切な対応に取り組む。

## 重点経営オペレーショナルリスク

### ① 製品の長期供給遅れ・停止

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
感染症	2	2	C
地震・噴火・台風	3	2	B

**リスクの説明** 大規模地震、津波、洪水、感染症の拡大、サプライヤーの供給停止および地政学リスクによる不測の事態により、以下のような事象が発生し、ビジネス機会を損失するリスクが考えられる。

- 部品供給の遅延や停止
- 製品工場の製造の遅延や停止
- 輸送機関の遅延や停止
- 販売会社への供給遅延や停止

**リスクの対策** リスク発生を想定した以下の予防・対応プロセスを強化している。

- 有事を想定した在庫の確保
- 重要部品別に複数仕入先の選定または代替品の選定
- 購買、生産などの領域ごとのアラートレベルの設定と運用
- リモートワークなどの新しい働き方を想定したBCP訓練

加えて、机上訓練のみならず一定の実践を常態的に行っている。令和6年能登半島地震においても対策が奏功し生産・供給を継続できた。今後も有効性の確認と改善を継続的に行う。

### ② 国内外の大規模な災害/事件事故

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
国内：地震・噴火	1	3	C
国内：風水雪害	5	1	C
国外：大規模な自然災害/事件事故	3	1	C

**リスクの説明** 国内外で発生する大規模な自然災害・事件・事故において、人的/物的被害が生じ、経営に著しい影響を及ぼすリスクを想定している。

**リスクの対策** 当該リスク対応において、以下のような対策を行っている。

国内

- 災害発生時に適切な対応が図れる仕組みの構築および継続的な見直しを行っている。
- 災害による被害の発生を防ぎ、万が一災害が生じた場合の被害を最小限におさえるために、国内のリコーグループ合同での災害対策訓練や事業所単位での防災訓練(夜間避難訓練含む)、定期的な設備点検などを継続的に実施している。
- 水害リスク対応として、大規模な水害発生時の復旧行動計画を策定し、計画に基づいた机上訓練や実地訓練を行っている。また、比較的高いリスクが想定される拠点に対する水害対策工事の実施、ならびに水害リスク情報の可視化ツールの運用を開始するなど、リコーグループ全拠点で水害情報の施策立案を展開するとともに、従業員の対応力向上を図っている。

- 噴火リスク対応として、前年度より富士山噴火への対応を強化し、リコーグループ拠点に対する影響に基づく対策を実施している。

国外

- 海外の関連会社を対象とした危機対応標準を制定し、自然災害・事件・事故が発生した場合の、対応基本方針を定めるとともに、各組織の役割および責任を明確にしている。
- 海外関連会社の重大な自然災害リスクを把握し、第三者の情報と差異があった場合は必要な対応を指示、危機発生時の報告ルートを確認、BCP構築・運用に課題がある会社の支援を実施するなど、海外関連会社の危機対応力を強化している。

### ③ 人事関連コンプライアンス対応

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C

**リスクの説明** 人事関連の各種コンプライアンス違反が発生し、社会的信用を失墜するリスクなどが考えられる。

- リスクの対策**
- コンプライアンス遵守(人権・ハラスメント問題を含む)のための教育を実施している。
  - コンプライアンス違反を発見した際の相談・通報の啓発を行っている。
  - マネジャー向けの労務管理教育を実施している。
  - リコーグループ全体での労働関連法規改正内容と対処の共有をしている。
  - リコーグループ全体での人事関連コンプライアンス違反に関する相談窓口の設置および事例の共有をしている。

### ④ グループガバナンスに関するリスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C

**リスクの説明** 社内外の環境変化が激しい時代において、健全な成長を維持するためにグループガバナンスの強化が非常に重要であると考えている。本社のガバナンスが適切に機能していない場合、以下のようなリスクが生じる可能性がある。

- 新規事業や外部環境の変化に伴う新たなリスクに対し、グループの方針策定や対応が迅速に行われず、倫理やコンプライアンス違反につながる可能性がある。
- リコーグループ各社のガバナンスの整備・運用状況、業務プロセスに対する本社の管理監督が不十分な場合、不正や不祥事などによるブランドイメージや信頼性の低下、そしてグループ全体の持続的な成長や企業価値の向上に対するリスクが高まることになる。

**リスクの対策** グループガバナンスのリスクを低減するために、本社機能とビジネスユニット、リコーグループ各社のガバナンス体制を再設計している。ガバナンス機能のさらなる強化を進めつつ、デジタルサービスの会社として適切な本社機能の規模・役割を再整備していく。本社主管管理部門によるリコーグループ各社のガバナンスについては、2024年7月1日設立予定のエトリア株式会社を含め個別事業の特徴やリスクマネジメントの成熟度に応じて、適切な指導および管理監督を行う。また、テクノロジーの活用については、次年度にシステム導入を完了し、グループ全体で発生したコンプライアンス違反や不正行為、内部通報などからの傾向分析を行い、各組織に対しデータに基づく、より効果的な対応アクションを展開していく。

## (2) 事業領域固有の重要なリスク

### ① オフィスプリンティング市場における環境変化

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

**リスクの説明** オフィス向け複合機やプリンター市場において、リモートワークの増加やペーパーレス化に伴い印刷量が減少し、業績に影響を与える可能性がある。

**リスクの対策** 既存のオフィスプリンティング事業の顧客基盤の維持・拡大に取り組み、社内プロセスはSCMの徹底効率化やオペレーショナルエクセレンスにより、さらなる収益性の向上を図っている。あわせてオフィスサービス分野においては、ビジネスプロセスオートメーション領域とコミュニケーションサービス領域を成長領域と定め、ストック収益の積上げを加速させることでオフィスプリンティング領域のリスクヘッジを図っている。

また、複合機を含むエッジデバイスの供給体制については、他社との協業を進めて最適な生産・開発体制を構築することで競争力のある製品を提供し、利益率の向上によるリスクヘッジを行っている。

### ② デジタルサービスの成長に向けたリソース確保

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

**リスクの説明** デジタルサービスの成長に向けてはコンサルティング・インテグレーションができるデジタル人材の確保が必要要件の1つとなっている。慢性的な人手不足を背景にしたIoTやAIを活用した業務改革の潮流はより一層強まっており、デジタル人材を確保する動きがより高まっているため十分に確保できない可能性がある。

**リスクの対策** 優秀なデジタル人材の流出防止および獲得のために、プロフェッショナル人事制度の構築などの人事制度改革を進めている。また、人的資本戦略を策定し、グループ全体の社員のスキルの底上げに加え、デジタルアカデミーやリスキリングプログラムの策定・実施を通じて、プロセスDXの実践人材やデジタルエキスパート人材の育成に努めている。

### ③ 商用印刷事業の成長リスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

**リスクの説明** リモートワークやペーパーレスの拡大により企業内の大量印刷需要の減少や印刷量の集約・統合により、商用印刷事業領域における企業内印刷事業の業績が下振れするリスクがある。

**リスクの対策** 企業内印刷事業での業績下振れリスクを低減するために、未開拓の欧米代理店や新興国の開拓を進めるとともに、事業ポートフォリオマネジメントの実施により今後も市場成長が見込まれている商用印刷事業の高付加価値領域やインクジェット技術・製品へのリソース投入を強化し、事業構造変革を進めている。

## ④ サーマル市場の成長鈍化、収益性の低下

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

**リスクの説明** サーマル市場は世界的な人口増加に伴う消費財の増加により堅調に成長しているものの、コモディティ化が進行している。グローバルに事業を展開する中、各地域の景気回復の遅れにより成長が鈍化し、収益性悪化や過剰在庫・設備稼働率悪化となる可能性がある。

**リスクの対策** 市場動向のモニタリング体制を強化し、需要予測の精緻化と日常管理体制の強化を進めている。各地域の景気動向による需要の増減がある中、グローバルの販売網・生産インフラを活用し、最適な地域での生産・供給オペレーションを実施することで業績変動リスクの最小化に努めている。

また、包装トップシールに直接印字するスマートパッケージ事業の拡大など独自の技術で差別化をすることにより、社会課題の解決に貢献すると同時に収益の安定化を図っている。

## (3) その他各機能領域のリスク

### ① のれん、固定資産の減損

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	B

**リスクの説明** 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を計上している。これらの資産については、今後の業績計画との乖離や市場の変化などによって、期待されるキャッシュ・フローが生み出せない場合、リコグループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。

**リスクの対策** 資産の取得に際して、投資金額および内容に応じた所定の手続きを実施し、投資対効果の検討などさまざまな点を考慮し実行の是非を決定している。また、外部への投資案件は、GMCの諮問委員会である投資委員会にて、財務、戦略、リスク視点での妥当性を審議し、GMCへ見解を上申している。決裁された投資案件に関して、同委員会が進捗モニタリングを定期的に行うことによりリスクへの対策を講じていく仕組みを構築している。

### ② 繰延税金資産

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	C

**リスクの説明** 税効果会計を適用し、将来減算一時差異および繰越欠損金などに対して繰延税金資産を計上している。繰延税金資産は、事業計画を基礎とした将来の課税所得に対して回収可能性を検討している。将来の課税所得の見積りが、現在の課税所得の見積りよりも低下した場合、繰延税金資産の回収可能額が減少し、繰延税金資産を減額することになり、リコグループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。

**リスクの対策** 繰延税金資産の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、将来の課税所得の見積りおよび税務戦略を考慮している。将来の課税所得の見積りに関しては事業計画を基礎として、各ビジネスユニットが業績の進捗をモニタリングし、計画の達成を阻む要因があれば、自律的かつ迅速に対応できる体制を構築している。

### ③知的財産権の保護

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	1	B

**リスクの説明** 知的財産権を重要な経営資源と捉え、現在および将来の自社事業とそれを支える技術などの保護、差別化とその拡大のために、特許権、意匠権、商標権などの知的財産権を獲得しているが、競合他社が同等の技術などを開発して独自性が低下するリスクや、各国特許庁の審査で狙い通りの権利獲得ができず十分な保護が得られないリスクがある。また、リコーグループが第三者の知的財産権を侵害するとして、第三者から、販売の差し止めや損害賠償金の支払いなどを求める警告を受けるリスクや、訴訟を提起されるリスクがある。さらに、新規事業立上げで、他社との協業、共同研究や共同開発が活性化していることに伴い、知的財産権に関する契約が増えているが、当該契約でトラブルなどが発生すると、自社事業に悪影響を与えるリスクが大きくなる。

**リスクの対策** 特許などの出願前に先行技術調査を徹底するとともに、各国の知的財産に係る法律、審査基準やプロセスを把握し、知的財産権獲得の精度向上に努めている。また、自社製品・サービスを市場に提供する前に、第三者の知的財産権の調査と、自社製品・サービスと第三者の知的財産権との対比検討を徹底している。第三者の知的財産権を侵害するリスクがある場合、外部の弁護士や弁理士による鑑定、必要であれば設計変更、ライセンス交渉やライセンス取得を行い、第三者との係争リスクを低減している。「知的財産権の保護」を業績に影響を及ぼすリスクとして重要視し、過去に発生した、知的財産権に関する契約トラブル事例を形式知化し、トラブルの予防とリスク低減をしている。

### ④製品品質・製造物責任

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B

**リスクの説明** リコーグループが製造・販売する製品に、  

- 重大な安全性問題(人損・焼損)
- 安全・環境法規制問題
- 品質問題の長期化

などが発生することで、お客様の信頼や社会的信用を失墜させ、企業ブランドや製品ブランドが毀損され事業継続が困難になるリスクが考えられる。

**リスクの対策** 「製品品質・製造物責任」に対する予防・対応プロセスを強化している。  

- 機器の信頼性・安全性の向上に向け、故障・事故が生じるメカニズムの分析精度を高め、問題の再発・未然防止策を開発過程に反映し、リスク低減につなげている。
- 万が一、問題が発生した際に市場対応が迅速かつ確実に行われるために、体制を整備している。
- 各国における安全・環境法に準拠した製品をお客様に提供するため、現地と密に連携をとり適切な標準・ガイドの制定、定期的な見直しを実施している。

### ⑤公的な規制への対応(輸出入管理)

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	3	B

**リスクの説明** 事業活動を行う中で、例えば以下のような要因により会社に甚大な損害を与えるリスクがある。  

- 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
- 国際的有事などの外的要因による各国輸出規制法違反

**リスクの対策**  

- 代表取締役 社長執行役員をトップとし、専任組織である輸出入管理部門を事務局としたグループ輸出入委員会体制によるガバナンスの強化を行っている。
- グループ役員および社員への定期的な教育、事業部門への輸出入管理に特化した内部定期監査、関連部署への法令改定情報の迅速な周知を行っている。
- 専任部隊による輸出前の該非判定・顧客審査含む必要審査の実施による法令の厳格な遵守などを行っている。

### ⑥公的な規制への対応(独占禁止法/競争法)

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B

**リスクの説明** 事業活動を行う中で、独占禁止法および競争法の違反が発生した場合、課徴金納付命令などの行政当局による処分や刑事罰、官公庁との取引停止、社会的信用の失墜によるビジネスへの悪影響など、会社に甚大な損害を与えるリスクがある。

**リスクの対策** 独占禁止法および各国競争法の遵守徹底のため、各地域の法務部門が主導し、各国競争法の遵守、教育活動および発生時対応の強化に努めている。

### ⑦公的な規制への対応(環境)

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B

**リスクの説明** 事業活動を行う中で、各種環境関連法の違反が発生した場合、行政処分などによる生産への影響、課徴金の負担、刑事罰、社会的信用の失墜やブランド価値の毀損によるビジネスへの悪影響など、会社に甚大な損害を与えるリスクがある。

**リスクの対策** 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とともに、規制変化などのタイムリーな把握・対応を行っている。また、M&Aにおいても環境デューデリジェンスを適切に実施しリスクの未然防止を行っている。収集した環境パフォーマンスデータを積極的に開示するとともに、主要データに関しては第三者検証を受けるなど、透明性・信頼性の確保に努めている。

### ⑧為替レートの変動

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	3	C

**リスクの説明** 生産活動および販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州および中国などその他地域で行っており、事業活動において以下のような為替レートの変動による影響を受ける。

- 海外子会社の現地通貨建ての業績が各会計年度の平均レートをを用いて円換算されていることによる、連結損益計算書および連結包括利益計算書への為替レート変動
- 現地通貨建ての資産・負債が各決算日現在の為替レートをを用いて円換算され連結財政状態計算書に計上されることによる、資産・負債額への為替レート変動

- リスクの対策**
- 為替変動に関して、米ドル、ユーロおよび円などの主要通貨の短期的な変動の影響を最小限に抑えるため、金融機関などと為替予約などのヘッジ取引を実施している。また、ヘッジ取引を行うことのできる会社または組織は限定されており、それらは財務ルールとして徹底されている。
  - グループ全体として決済におけるネットティングを最大限に行うことにより、為替リスクを最小化している。
  - 海外子会社の資産・負債の通貨マッチングを実施している。

### ⑨確定給付制度債務

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B

**リスクの説明** 確定給付制度債務および年金制度の資産に関し、一定の会計方針に基づいてこれらの給付費用を負担し、政府の規制に従って資金を拠出している。  
現時点では、直ちに多額の資金は不要であるが、株式や債券市場などの予測し得ない市況変動により制度資産の収益性が低下すれば、追加的な資金拠出と費用負担が必要になるリスクがある。

**リスクの対策** 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・実施している。

### ■投資委員会

投資委員会は、GMCの諮問委員会として、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資や売却案件について、機能別組織の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的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、メンバーは、CEOの指名する委員長、各視点の専門家として経営企画・経理・法務・内部統制の各機能別組織の選抜メンバー、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、投資案件についての決定権および拒否権は有しません。審議結果は投資委員会委員長より、案件に応じてGMCまたは取締役会へ報告し、決裁者の客観的判断をサポートします。

当社全体の外部投資判断の的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することが可能で、必要に応じて立案部門の投資判断や検討内容、案件交渉に対する助言を行います。

#### 投資の継続モニタリング

投資実行後は、当委員会の審議プロセスを経てGMCなどの決裁機関で承認を得た事業計画・定量指標(KPI)の内容・時期に沿って、半期に一度を目途として定期的に進捗状況を取りまとめ、GMCに対してモニタリング報告を行います。

#### M&A人材育成の取り組み

2019年度から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、当委員会での議論・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、当社独自のプログラム(20講座/6か月間コース)を用意しており、これまでに200名が修了認定を取得しています。

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設し、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的確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。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ぶ。

### ■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、開示責任者であるCFOを委員長とし、開示統括・経理・法務・経営企画・取締役会運営・広報・内部統制の各組織の代表で構成されています。

当委員会では、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、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を実施しています。当年度は、これらの審議・モニタリングの実施に加え、審議の実効性向上を目的に前年度改善した開示プロセスの運用状況について、レビューを実施しました。

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、取締役会・内部統制委員会へ報告を行います。

当年度		主な議題
第1回	4月	招集通知の開示内容
第2回	6月	有価証券報告書の開示内容
第3回	8月	リコーグループ統合報告書の開示内容
第4回		リコーグループESGデータブックの開示内容
第5回		リコーグループサーキュラーエコノミーレポートの開示内容
第6回		リコーグループTCFD*レポートの開示内容
第7回	3月	年度実績報告

\*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



## ■ 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持ち、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(誠実かつ高い道德観・倫理観を有する)であり、法令および社内ルールの厳格な遵守はもとより、高い道德観・倫理観に基づくフェアで誠実な判断・行動を率先していること
2. 人間尊重の精神に立って、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、さらに、当社所定の「社外役員の独立性基準」に照らしあわせ、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

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などのほかに、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。

加えて、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、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上のため、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・経営幹部などの選解任・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、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しています。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。

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)

- ① CEOおよび取締役候補者の指名
- ② CEOおよび取締役の交代の可否
- ③ CEOおよび執行兼務取締役の実績評価
- ④ CEO後継計画および将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤ 執行役員、顧問およびフェロー\*1の選解任案および選解任理由の確認
- ⑥ 執行役員等\*2の兼職・副業の社長決裁に対する再検討の要請
- ⑦ 社内取締役の兼職・副業への該当性、その可否および許可条件
- ⑧ 非執行取締役\*3の評価、役位および委嘱内容の見直し
- ⑨ 取締役・執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
- ⑩ その他個別に取締役会から諮問のあった事項

\*1 フェロー：当社では、世間的に認められた卓越した技術力もしくは知見を有し、その専門性のさらなる探求や、専門性の活用・発展のための研究活動をリードすることができる人材をフェローと定義。フェローは、取締役会の決議により選任される

\*2 執行役員等：当社の「雇用型執行役員等の兼職・副業規定」で定義される「執行役員等」をいう

\*3 非執行取締役：執行役員を兼務せず、日常の業務執行に関与しない社内取締役

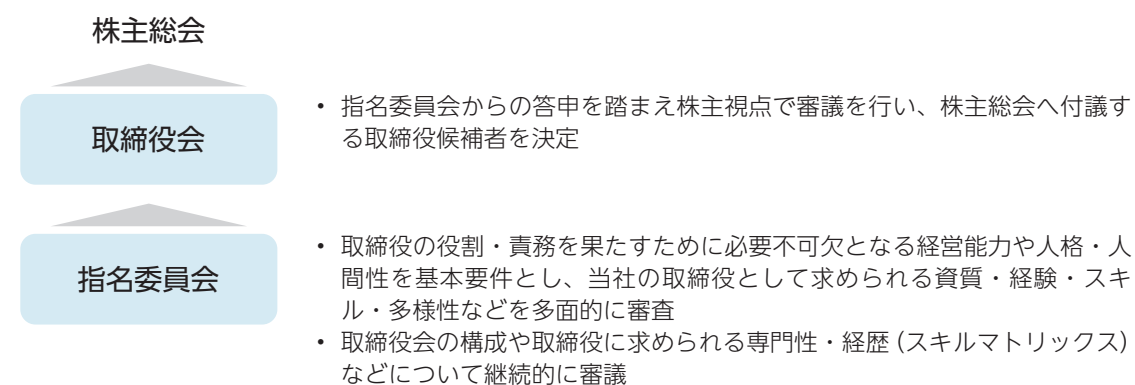
(その他の審議事項)

- 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〕

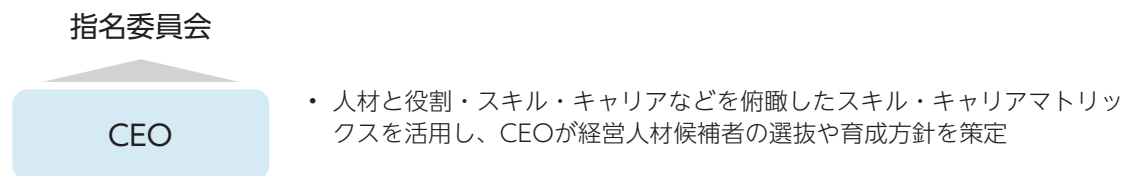
##### ① 取締役候補者

指名委員会における数回の審議を経て厳選な審査を行い、指名する根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。



②執行体制

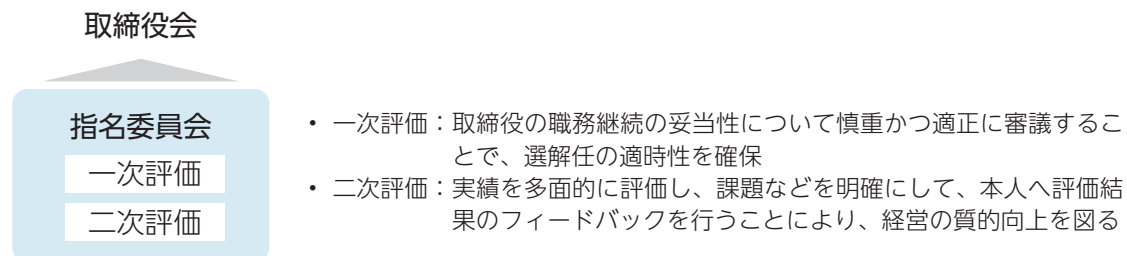
サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しています。



【評価プロセス】

執行兼務取締役の評価は、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。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。



<取締役評価の主な項目> 対象：執行役員を兼務する取締役 (CEO評価の主な項目は79頁参照)

評価の視点	カテゴリ	評価項目(代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	株主価値・企業価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年間事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営戦略に対する実績	財務、主要施策
		その他	資産効率性、生産性、他社比較水準など
資本市場・株主指標	資本市場	株式指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付け	S&P、R&I
	株主	TSR・株主還元	単年・経年TSR、配当

なお、執行兼務取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の1つとしてTSRを採用していますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR(下表参照)を使用しています。

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年	6年
リコー(配当込み)	117.9%	112.4%	163.4%	126.2%	123.1%	133.3%
TOPIX(配当込み)	124.5%	126.0%	150.2%	161.7%	157.5%	160.5%

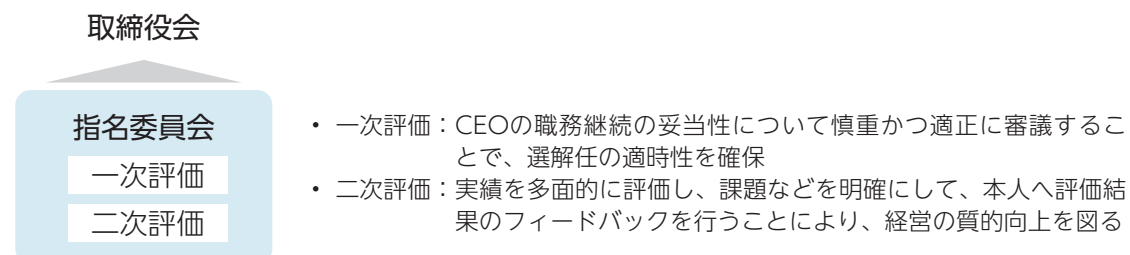
(注) 1. TSRの保有期間は2024年3月末日を基準としています。  
2. TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています。

■ 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継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。なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「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」に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組みあわせることで、CEOとしての総合的な経営監督ならびに業務執行能力の評価を行っています。
- 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>

評価の視点	カテゴリー	評価項目 (代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	株主価値・企業価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年間事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営戦略に対する実績	財務、主要施策
		その他	資産効率性、生産性、他社比較水準など
資本市場・株主指標	資本市場	株式指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付け	S&P、R&I
	株主	TSR・株主還元	単年・経年TSR、配当
	将来財務指標 (ESG)	環境	環境パフォーマンス実績
	社員	人材の育成・活躍	デジタル研修履修率、女性管理職比率
		グローバル社員意識調査	社員エンゲージメント
		安全・健康	労災件数、メンタルヘルスへの取り組み
顧客	顧客重大事故	重大な製品・情報セキュリティ事故	
	顧客満足度調査	製品・サービスに関する第三者調査結果	
ガバナンス	ガバナンスの適正化・強化	ガバナンス制度改革・体制強化	
	コンプライアンス	法令違反件数、インシデント報告件数	

なお、2023年4月1日付で就任した大山CEOについては、当年度は就任後から二次評価実施日までの約9か月間に対する評価を実施し、その実施内容を指名委員長から取締役会に報告、さらに本人へのフィードバックを実施しました。

②CEO候補者の選定・育成・評価

<指名委員会および取締役会の位置づけ>

年に1回、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、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ごとの候補者を選定しています。なお、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候補者の育成期間における実績および育成状況について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うとともに、必要に応じて、外部専門家の助言なども活用しながら、CEO候補者の評価を実施し、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. 役員の報酬等に関する考え方

当社は、リコーグループの業績向上と中長期にわたって持続的な株主価値の増大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・ガバナンス強化の観点から、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。

報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員を兼務する社内取締役の報酬は、「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。</li> <li>● 執行役員を兼務しない社内取締役の報酬は、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、基本報酬と賞与および株式報酬で構成する。</li> <li>● 経営の監督を担う社外取締役および監査を担う監査役の報酬は、公正な監督や監査に専念するため、基本報酬のみとすることで業務執行からの独立性を確保する。</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切な外部ベンチマークおよび報酬委員会による継続的な審議・モニタリングにより、報酬制度設計、報酬水準設定および個別報酬決定の客観性・透明性・妥当性を確保する。</li> <li>● 取締役の個別の報酬額は、指名委員会における取締役評価の結果などを踏まえて、報酬委員会および取締役会で妥当性を審議する。</li> </ul>

2. 取締役の報酬等

(1) 取締役の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) 取締役の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、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、また、指名委員会における取締役の評価結果などを踏まえ、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・業績連動型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・決定を行います。賞与については、取締役賞与フォーミュラに基づく個人別賞与額が適切であることを確認の上、賞与支給総額ならびに株主総会への取締役賞与支給議案および付議の可否を決定します。株主総会で取締役賞与支給議案が決議された後、取締役会で決定された個人別賞与額が支払われます。

2) 報酬水準の決定方針

基本報酬、短期・中長期インセンティブいずれについても、企業業績との適切な連動性確保の観点から、毎年の報酬委員会で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。その際に、外部専門機関の調査結果に基づくピアグループの役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブについては、当社の業績に応じて支給率が変動するように設定しています。

### 3) 取締役の報酬

報酬区分	報酬名称	社内取締役	社外取締役	備考
固定	基本報酬	○	○	役割・責任に応じた報酬
変動(短期)	業績連動型賞与	○	—	業績目標の達成に連動
変動(中長期)	株式取得目的報酬	○	—	役員持株会を通じて支給全額を当社株式の取得に充当
	業績連動型株式報酬	○	—	中長期的な株主価値・企業価値向上へのインセンティブ

各報酬の支給割合は84頁を参照

#### ① 基本報酬

取締役が期待される役割・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、当年度の支給総額は、2億8,168万円になります。

	報酬構成	報酬水準の主な設定方法
社内取締役	「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」を軸とし、「代表取締役や指名委員や報酬委員などの役割給」を加算。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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設定。</li> <li>● 執行役員を兼務しない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設定。</li> </ul>
社外取締役	「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」を軸とし、「取締役会議長・指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定。</li> </ul>

#### ② 業績連動型賞与(短期)

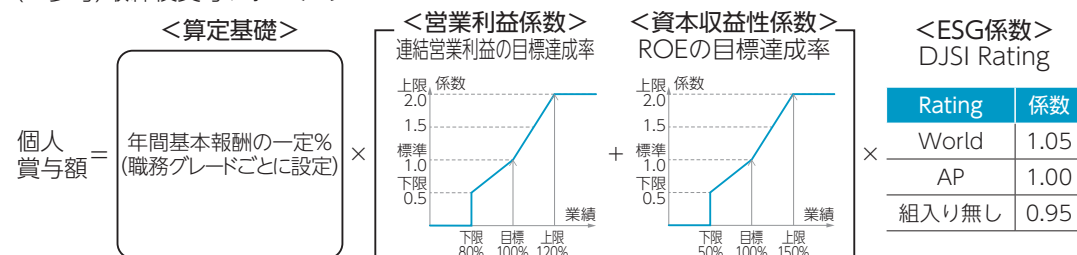
業績連動型賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、当年度は以下を評価指標として設定しています。

評価指標	設定理由
連結営業利益の目標達成率	時価総額と相関を有し、かつ事業活動による成果を示す営業利益を評価指標とすることで、取締役が利益成長と収益性向上に責任を持つことを明確にする。
ROEの目標達成率	資本収益性向上の重要指標であるROEを評価指標に設定することにより、取締役が株主価値向上に責任を持つことを明確にする。
DJSIの年次Rating	全社的なESGの取り組みの確認ツールとして活用しているDJSIの年次Ratingを評価指標とすることで、ESG向上へのインセンティブとする。

また、報酬委員会においては、下記取締役賞与フォーミュラにより算出された結果に基づき、指名委員会における取締役評価の結果なども含めて、個別賞与支給額の妥当性を審議の上、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。

当年度の賞与については、報酬委員会の審議において取締役賞与フォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は6,385万円になります。

(ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値(当年度)

評価指標	目標値*	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	700億円	620億円	0.71
ROEの目標達成率	5.3%	4.5%	0.85
DJSIの年次Rating	World	World	1.05

\*目標値は、2023年5月8日公表の、前年度通期決算説明における当年度の見通しの数値

#### ③ 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

株主価値向上を反映する報酬は、中長期的な当社の企業価値向上へのコミットメントを強化する目的として、以下の「株式取得目的報酬」と「業績連動型株式報酬」で構成されます。

(株式取得目的報酬)

株式取得目的報酬は、取締役の保有株式数を着実に増やし、株価の変動による利益・リスクを株主と共有することを目的とした金銭報酬となります。在任中に定額を毎月支給し、その同額を当社役員持株会を通じて当社株式の取得に充当します。報酬額は、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、1,207万円です。

(業績連動型株式報酬)

業績連動型株式報酬(以下、本制度)は、当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託(以下、本信託)が取引所市場(立会外取引を含む)から当社の普通株式(以下、当社株式)を取得し、当社が各取締役に付与するポイント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に対して交付される制度です。なお、取締役が当社株式を受け取る時期は、原則として業績評価対象期間(各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間を指す。)の終了の都度とします。また、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く職務グレード別の基準となる金額を元に、業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合いに応じて(0~200%の範囲で変動)決定し、1ポイント1株として当社株式を交付します。そして、取締役在任期間中に、会社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合などには、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。

なお、本制度は、2023年6月23日開催の第123回定時株主総会決議により、株価条件付株式報酬制度を一部改定し、2023年9月1日付で導入したものです。変更前の制度については、原則として、2023年9月1日以降の新たなポイント付与を停止し、累積ポイントに対応する数の当社株式は、変更前の制度の規定に従い、退任時に交付します。変更前の制度における当年度の付与ポイントに基づく費用計上額は7,413万円であり、当年度退任社内取締役(1名)に対しては、累積ポイントに、当該取締役の在任期間中における当社株価成長率(103.7%)とTOPIX成長率(138.0%)の比較結果(株価の変動による利益・リスクを株主と共有するため、係る指標を選定しています。)に応じた株式(8,400株)を交付しています。

(本制度のポイント)

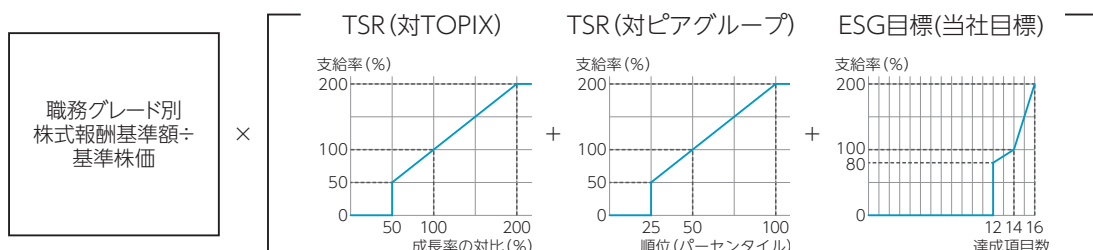
1	評価指標(設定理由・狙い)	業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合(株主価値向上および持続可能な開発目標達成に対する経営責任と株式報酬との連動強化のため)
2	ポイント付与基準	職務グレード別の株式報酬基準額および基準株価を元に、上記評価指標に応じたポイントを0%~200%の範囲で付与
3	対象となる取締役に対する当社株式の交付時期	原則として各業績評価対象期間終了の都度(業績評価対象期間の始期から3年経過後)

(ご参考) 本制度における権利付与から株式交付までのイメージ

実施制度	イベント \ 暦年	X年	X+1年	X+2年	X+3年	X+4年	X+5年
X	権利付与	☆					
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)				★		
X+1	権利付与		☆				
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)					★	
X+2	権利付与			☆			
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)						★

X年度分の付与ポイントは、X年度とその後2事業年度(X+1年、X+2年)の期間を含めた3事業年度分の業績評価対象期間で評価され、業績評価対象期間(3事業年度分)が終了した3年後(X+3年)にX年度の単年度分の付与ポイント数が確定し、株式交付されます。同様に、X+1年度分の付与ポイントも、X+1年度とその後2事業年度(X+2年、X+3年)の期間を含めた3事業年度分の業績評価対象期間で評価され、業績評価対象期間(3事業年度分)が終了した3年後(X+4年)にX+1年度の単年度分の付与ポイント数が確定し、株式交付されます。

(ご参考) 取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ

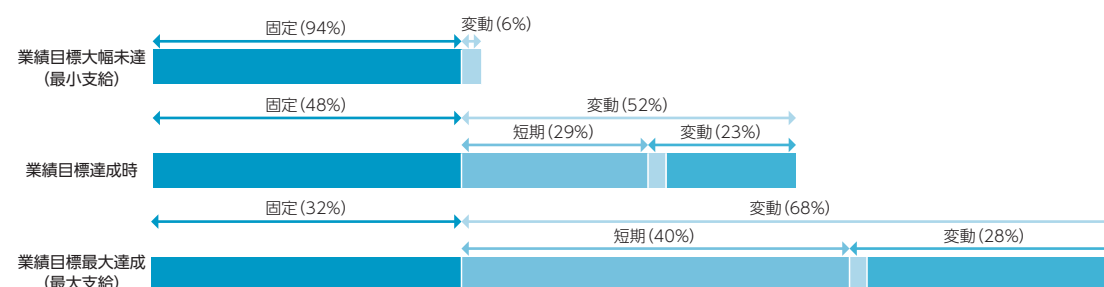


### (3) 取締役の固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役割・責任ごと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(業績連動型賞与、株式取得目的報酬、業績連動型株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長執行役員は、2023年度業績目標の標準達成時(営業利益700億円、ROE5.3%)には、概ね固定・変動の比率が5:5の割合となり、業績目標の最大達成時(営業利益840億円以上、ROE7.95%以上)には固定・変動の比率が3:7の割合となります。

今後も中長期的な株主価値・企業価値の向上を重視し、株主価値や業績に連動した変動報酬の割合を一層高めていく方針で、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。

#### 社長執行役員の報酬支給割合のイメージ図



### (4) その他取締役の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)

業績連動型株式報酬においては、当社取締役会にて決議する株式交付規程のマルス条項およびクローバック条項の定めに従い、当社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合などには、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を失効させ、対象となる取締役は、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、および当社株式に代わる金銭の交付を既に受けた者においても、ポイントの総数に請求日の東京証券取引所における当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

業績連動型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。

#### (5) 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

当年度の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、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、取締役会はその答申を尊重した上で審議・決定を行っているため、当年度の取締役の個人別の報酬等の内容は、上記決定方針に沿うものであると判断しています。

### 3. 監査役の報酬等

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で構成されています。報酬水準は、監査役会が外部専門機関の客観的なデータを踏まえて協議し、第84回定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で決定しています。

#### 4. 役員の報酬等に関する株主総会の決議に関する事項

種類	報酬枠の内容	決議時期	決議がなされた時点における対象者数
取締役報酬	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、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)	2016年6月17日開催の第116回定時株主総会	11名 (うち社外取締役は4名)
	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が付与されるポイントの総数の上限は、当初対象期間(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)について、合計3億円(1事業年度あたり1億円)および合計300,000ポイント(1事業年度あたり100,000ポイント) 当社の取締役会の決議により、対象期間を5事業年度以内の期間を都度定めて延長する場合は、当該延長分の対象期間中の事業年度数に1億円を乗じた金額および同事業年度数に100,000ポイントを乗じたポイント数	2019年6月21日開催の第119回定時株主総会	3名
	業績連動型株式報酬において取締役へ付与するポイント総数の上限は1つの業績評価期間に対して200,000ポイント、そのポイント数に相当する数の当社株式の取得資金として拠出する上限額は2億円	2023年6月23日開催の第123回定時株主総会	3名
監査役報酬	基本報酬の限度額は、月額9百万円以内	1984年6月29日開催の第84回定時株主総会	4名

#### ■ 2023年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、2023年度(2023年4月から2024年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を2024年5月7日に実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

##### 1. 2023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、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ました。あわせて、評価の客観性を確保するため、第三者による評価を実施しました。  
【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、2023年度の実効性を振り返って評価を実施しました。

(2023年度の基本方針)

- 1) ステークホルダーの期待に応える企業価値の実現に向けた議論と監督を行う
- 2) デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長を図るため、定量的・定性的の両面から業績や重要施策のモニタリングと支援を行う

(2023年度の対応項目)

- ① 企業価値向上に向けた審議を充実し、具体的な施策として実行できるレベルまで議論を深めるとともに、企業価値の観点からより実効的な監督を行う
- ② 2023年度事業計画の着実な実行を通して、デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長が実現できるよう、監督と支援を行う
- ③ デジタルサービスの会社への変革を加速するための健全なリスクテイクとリスクコントロールを両立できる、経営体制と連動した統合リスクマネジメントの継続的な改善を行う

##### 2. 2023年度「取締役会実効性評価」の結果概要

###### 2-1. 取締役会の運営実績

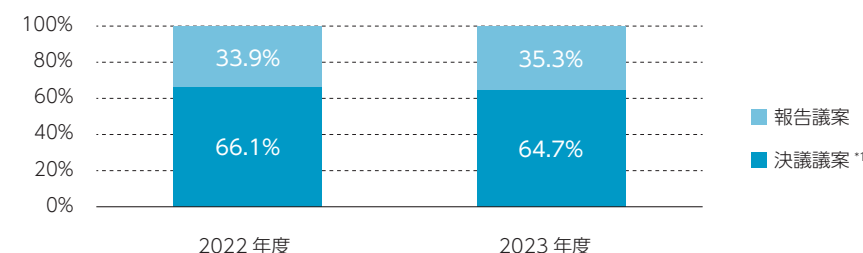
2023年度は、新たな経営体制のもと、企業価値向上の実現に向けた審議に多くの時間をかけ、株主視点での議論を深め、確実な施策の実行を促せるよう、取締役会の運営に努めました。また、第21次中期経営戦略の初年度として、デジタルサービスの会社へ事業構造の転換を加速するべく、合併会社の設立やM&A、事業売却などに関する審議・意思決定を行いました。

さらに、社外取締役・社外監査役による現場視察や現地の社員とのラウンドテーブル、経営会議へのオブザーブ参加などによる会社の実態把握を継続的に実施したことに加え、事前説明による取締役・監査役への情報共有の充実化を図ることで、取締役会における議論の質の向上と実効的な監督機能の発揮に努めました。

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、2023年度 取締役会の議案に関する時間配分を以下のとおり示します。

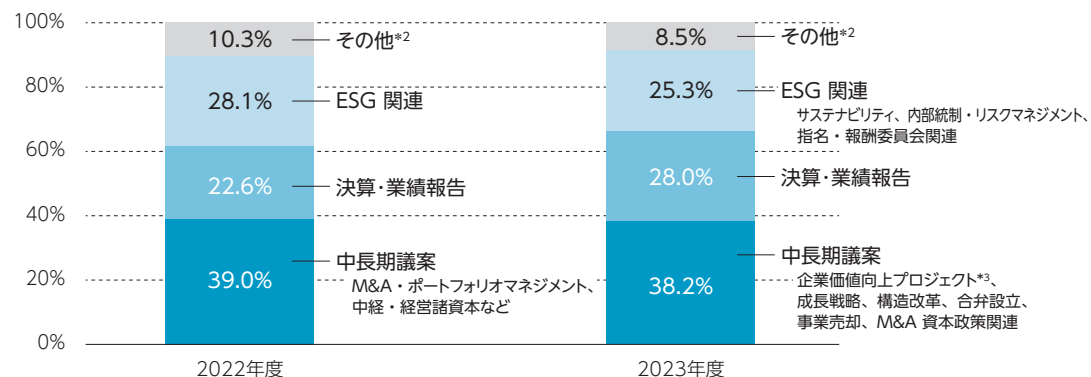
取締役会 議案別時間配分

<決議/報告議案の時間配分>



\*1 取締役会での決議議案に加え、決議に向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

<議案カテゴリー別の時間配分>



\*2 会社法上の規定などに則った決議・人事案件・その他個別案件など

\*3 取締役会・検討会のほかに、非公式な討議の場を設け、企業価値向上に関する議論を計8回実施

2-2. 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の総括は以下のとおりです。

- 監督・執行ともに新体制において、多様な専門性を有する社外取締役を過半とする当社取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による適切な議題設定と中立的な議事運営のもと、多面的な視点から自由闊達な議論を通じて監督と意思決定がなされ、また執行も取締役会での議論を真摯に受け止め、課題を曖昧にすることなく経営に反映しており、引き続き取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。
- 指名委員会では、CEOを含む新執行体制の評価が公正かつ厳格に行われ、報酬委員会では、過去からの論点を整理した上で、企業価値向上に向けた報酬制度に関する審議を重ねました。両委員会ともに、社外取締役が委員長かつ過半数の構成において、株主視点に立った審議が行われ、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、取締役会で議論を重ねてきた「企業価値向上のための施策の実行と成果創出」が当社の最重要課題であり、株主をはじめとするステークホルダーの観点から厳格に監督する必要があるとの指摘がありました。
- 加えて、事業構造・収益構造の転換を実現した会社の将来像と、それを支える経営資本のあり方をより鮮明化し、ステークホルダーからの成長期待に応えるための審議を充実する必要がある、との指摘がありました。

<2023年度の対応項目①②>について

- 新たな経営体制のもと企業価値向上プロジェクトを立ち上げるとともに、施策の策定段階から取締役会が積極的に関与し、非公式な討議の場を含めて多くの時間をかけて議論を行い、実行につながる施策の具体化への働きかけを行ったほか、株主をはじめとしたステークホルダーの視点からの提案や指摘を通じて、実効的な監督を行ったとの評価がされました。
- 利益成長や資本収益性向上を伴うデジタルサービスの会社への変革に向けて、各ビジネスユニットの主要施策の進捗のモニタリングにつとめたほか、合併会社の設立やM&A、事業売却など、事業ポートフォリオ変革の実行を後押しした点が評価されました。
- 一方で、2023年度の業績結果を真摯に受け止め、2024年度の事業計画のモニタリングを通して、環境変化への対応力やSCMを強化することで、経営の強靱化を図っていくよう促す必要があるとの指摘がありました。
- また、企業価値向上のための施策の実行と成果創出が当社の最重要課題である、との認識が共有されました。加えて、企業価値向上を実現するための会社の将来像として、デジタルサービス事業の成長性や収益構造を可視化・鮮明化するとともに、その実現の源泉となる人財をはじめとした経営資本の充実化を図り、ステークホルダーからの確信を得られるよう、執行と監督が連携して対応を進める必要がある、との指摘がありました。

<2023年度の対応項目③>について

- 監査役からの報告と議論の充実化を図り、組織体制などに関する監査役会からの指摘に対して、執行・指名委員会・取締役会での真摯な議論を経て、迅速な改善を図るなど、包括的なガバナンス体制の強化を図っている点が評価されました。
- 一方で、グローバルに多様化・複合化するリスクへの統合リスクマネジメントや、デジタルサービスの会社に適した本社・組織体制のあり方などの継続的な点検と改善が必要である、との指摘がありました。

3. 2024年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価を踏まえ、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めます。

<2024年度の基本方針>

- 1) 企業価値向上のための施策の実行と成果の創出に向けた監督を行う
- 2) ステークホルダーの期待に応える会社の将来像をより鮮明化するための審議の充実と支援を行う

<2024年度の対応項目>

- ① 2023年度に審議を重ねた企業価値向上に向けた諸施策の執行を重要課題と位置づけ、2024年度事業計画の進捗とあわせてモニタリングと支援を行う
- ② ステークホルダーからの成長期待を獲得しうる会社の将来像をより鮮明化するための議論を深めるとともに、その実現に向けた施策の策定および実行を監督・支援する
- ③ 事業構造の転換を加速するための、人財をはじめとする経営資本の充実、および組織体制の最適化、リスク管理体制などに関する点検を行い、継続的な整備・改善を促す

## ■ 監査役選任の考え方

### 監査役を選任基準

監査役会は、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であることに加え、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることなど、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て、監査役候補者を選定します。

なお、監査役候補者の選定にあたって、監査役会は以下の基準を定め、これらを総合的に判断しています。

#### 【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、客観的に物事の判断ができること
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年を全うできること
2. 常に向上心を持ち、新たなことに対する学習意欲を持っていること
3. 各地域のマネジメントと英語によるコミュニケーションができること

### 社外監査役の選任基準

社外監査役を選任に際しては、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、および当社所定の「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

監査役を選任にあたっては、上記の監査能力や素養・人間性などのほかに、多様な経験や視点を持った監査役で構成されることが必要であると考えています。

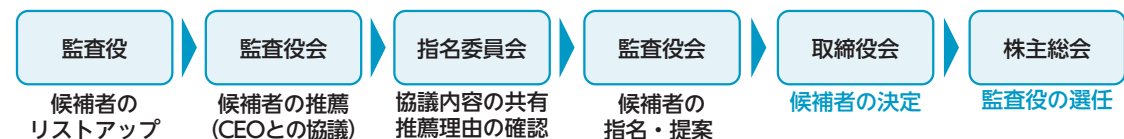
加えて、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としています。

## ■ 監査役の選任プロセス

監査役候補者の選定にあたっては、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・提案」を監査役会主導で行っており、そのプロセスは下図のとおりです。

監査役の選任基準に基づき、監査役は監査役候補者をリストアップ、必要に応じてCEOと協議し、監査役会で検討の上、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、監査役会の提案を踏まえ、株主総会への監査役選任議案が決議されます。



## ■ 社外役員の独立性基準

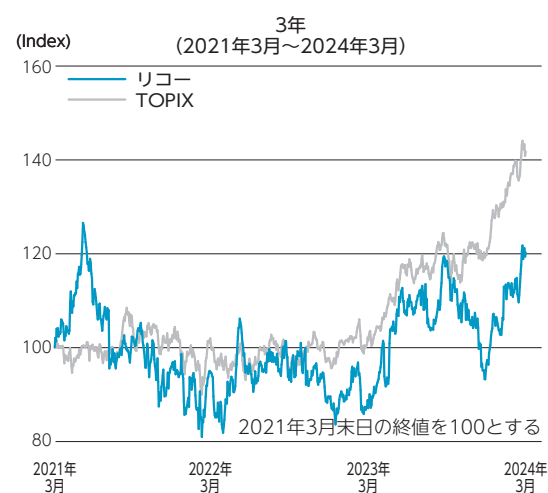
1. 当社の社外取締役および社外監査役は、原則として独立性を有するものとし、以下各号のいずれにも該当する者としす。
  - (1) 当社の総議決権の10%以上の株式を有する者(以下、主要株主)または当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
  - (2) リコーグループが主要株主となっている会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
  - (3) 現在リコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと、または就任の前10年以内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



## ■ 株価・TSRの推移

当年度期初、株価は市況改善への期待により上昇に転じたものの、前年度通期決算(2023年5月8日)において前年度第4四半期の実績が計画を下回ったこと、当年度についても構造改革費用計上を含め減益の見通しとなったことが資本市場の期待を下回り株価は下落傾向となりました。その後、当社と東芝テック株式会社の複合機などの開発・生産に関する合併会社の組成の発表(同年5月19日)が、オフィスプリンティング事業の収益構造改革として評価され、株価は持ち直しました。そして、第2四半期決算(2023年11月8日)で発表した企業価値向上プロジェクトに対して、資本市場から一定の評価を得たものの、オフィスプリンティング事業での生産調整の長期化などにより第2四半期営業利益が大幅に未達となり業績回復遅れへの懸念から、株価は下落傾向へ転じました。その後、2023年12月末からの市況回復を受け株価は持ち直し、さらに第3四半期決算(2024年2月6日)における営業利益の改善、また300億円を上限とする自己株式取得の発表により株価は上昇しました。

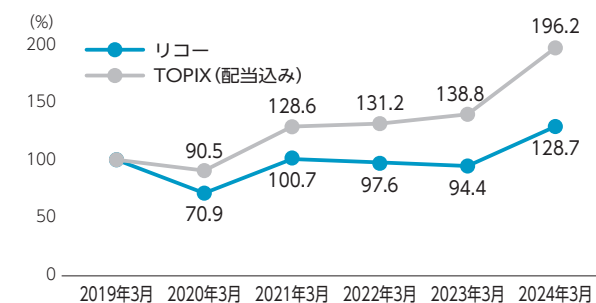
### ■ 株価推移



## ■ TSR(株主総利回り)および比較指標の直近5年間の推移

	リコー	TOPIX(配当込み)
2019年3月	100.0%	100.0%
2020年3月	70.9%	90.5%
2021年3月	100.7%	128.6%
2022年3月	97.6%	131.2%
2023年3月	94.4%	138.8%
2024年3月	128.7%	196.2%

(注) 1. TSR算出時の株価は、各事業年度末日の株価を使用しています。  
2. 比較指標の算出には、当社TSRと比較する基準日をあわせ、2019年3月末を基準とした配当込みTOPIXを使用しています。



なお、76～80頁記載のCEOおよび取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の1つとしてTSRを採用していますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR(下表参照)を使用しています。

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年	6年
リコー(配当込み)	117.9%	112.4%	163.4%	126.2%	123.1%	133.3%
TOPIX(配当込み)	124.5%	126.0%	150.2%	161.7%	157.5%	160.5%

(注) 1. TSRの保有期間は2024年3月末日を基準としています。  
2. TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています。

## ■ 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主と積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行います。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、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：社長執行役員・CEO
- 対話の主体：IR・SR\*専任部署のほか、対話の目的や株式保有数に応じて、社長執行役員・CEO、CFO、各ビジネスユニットプレジデント、CHRO、ESG担当役員、社外を含めた取締役/監査役が行います。
- 主な対話の機会：中長期戦略説明会・決算説明会・事業説明会などのラージミーティング・スモールミーティング、1on1による個別対話を実施しています。また、外部主催のIRイベント・カンファレンスでの説明会も適宜行っています。
- 経営層へのフィードバック：①四半期決算や中長期戦略説明会などのラージミーティング実施後には、株主・投資家の皆様との対話内容やアナリストレポートなどを踏まえ、資本市場の反応を報告しています。
- ②マネジメントおよびIR・SR専任部署による対話や、パーセプションスタディ調査など資本市場との対話から得られた当社に対する見解を、経営層および執行部門と共有し、CEO・CFOが中心となって、より建設的な対話につながる開示の改善に取り組んでいます。
- ③主にマネジメントが対話した際のご意見などは、株主・投資家の皆様の意図を明確に相違なく経営層へフィードバックする観点から、内容について基本的に変更することなく報告しています。

インサイダー情報について：インサイダー情報取り扱い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。

\*SR(Shareholder Relations): 株主と信頼関係を構築するための活動

## 当年度の対話実績

当社の当年度の情報発信、対話実績は以下のとおりです。

- ラージミーティング 6回 (事業説明会 2回 / 決算説明会 4回)
  - スモールミーティング 6回 (マネジメント\* 6回)
  - 1on1ミーティング 256件 (マネジメント\* 41件 [IR 15件/SR 26件] / IR・SR専任部署 212件 / ESG推進部門 3件)
- \*CEO・CFO・ESG担当役員

### ■ マネジメントによる対話の時期とテーマ

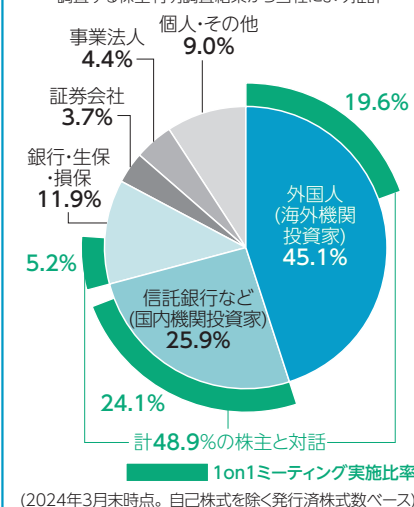


### ■ 資本市場との対話を踏まえて改善した主な事項

資本市場のフィードバック	対応
企業価値向上(PBR1倍以上の実現)に向けた実効性ある施策	2023年5月8日の2022年度通期決算説明会において、PBR1倍以上の実現に向けた特別プロジェクト(企業価値向上プロジェクト)を開始したことを発表
	2023年11月8日の2023年度第2四半期決算説明会において、企業価値向上プロジェクトの進捗として、PBR低迷の要因と企業価値向上に向けた施策の全体像を説明
	施策内容・効果をより具体的に理解し、実行力に期待してもらうため、各四半期決算説明会(第3四半期・通期)にて、企業価値向上プロジェクトの進捗をCEOより説明
デジタルサービスの会社への変革が着実に進んでいることを外部から確認できるKPIの開示	2024年5月7日の当年度通期決算説明会において、オフィスサービス事業の利益成長の進捗を測るKPIを開示

### ■ 株主構成におけるマネジメントによる1on1ミーティング実施比率

※第三者調査機関に委託する株主名簿から実質株主を調査する株主判明調査結果から当社により推計



以上



# 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	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)
売上高 (億円)	20,085	16,820	17,585	21,341	<b>23,489</b>
営業利益または損失 (億円)	790	△454	400	787	<b>620</b>
税引前利益または損失 (億円)	758	△410	443	813	<b>682</b>
親会社の所有者に帰属する 当期利益または損失 (億円)	395	△327	303	543	<b>441</b>
基本的1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益または損失 (円)	54.58	△45.20	45.35	88.13	<b>72.58</b>
資産合計 (億円)	28,676	18,878	18,532	21,499	<b>22,861</b>
親会社の所有者に帰属する 持分合計 (億円)	9,203	9,202	9,020	9,315	<b>10,387</b>

(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

当年度の世界経済は、欧米の高金利・高インフレの継続、中国の景気減速に加え、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢の深刻化などもあり停滞感が強まりました。日本経済は、コロナ禍を乗り越え、企業業績が回復局面にある一方で、物価上昇に伴い消費や投資に力強さを欠く状況も見られます。また、日本を含む先進国においては人口の高齢化に伴って労働力の確保が課題となっており、賃金水準の上昇と価格転嫁による物価上昇が引き続き発生しています。

このような経済情勢の中で、リコーグループのメイン市場であるワークプレイスにおいても、リモートワークをはじめとする新しい働き方が定着してきており、ITの進化に伴って業務プロセスも変化し続けています。それによる顧客課題・ニーズも時代とともに変化しており、デジタルサービスの需要はより高まっています。プリンティング需要はフラットな状態を維持しているものの、サービス・ソリューションの提供に不可欠となる人件費の上昇や、局所的な地政学リスクの高まりによる輸送費・部品費の高騰の継続など、事業環境は依然として不透明な状況にあります。

なお、主要通貨の平均為替レートは、対ドル/対ユーロともに前年度と比較して大幅に円安となりました。

## 当年度の業績

リコーグループは、当年度より第21次中期経営戦略をスタートしました。

リコーグループの使命と目指す姿である「はたらくに歓びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供す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。また、当年度は、目指す姿の実現に向けて企業価値向上プロジェクトを開始しました。収益構造の変革を最重要課題とし、当社の強みである顧客基盤および顧客接点を活かすことができるワークプレイス領域への戦略的な経営資源配分を進めます。

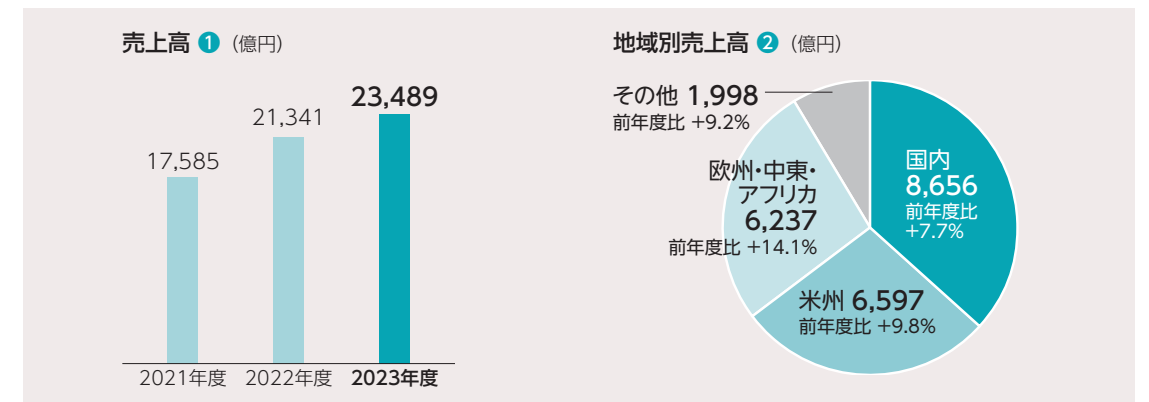
当年度は、オフィスサービス事業中心の事業成長と体質強化により、従来のオフィスプリンティング事業を主とした収益構造からの変革を加速し、収益性の向上を図ります。また、柔軟な生産供給体制を構築し環境変化への対応力を向上させていくとともに、現場でのデジタルサービス領域において新たな収益の柱の構築に取り組んでいます。

当年度の連結売上高は、2兆3,489億円となりました①。前年度に影響を受けた商材の供給制約の解消に加え、日本でのスクラムシリーズの好調や欧米での買収効果などによりオフィスサービス事業を中心に売上高が増加しました。また、2022年9月に実施した株式会社PFU(以下、PFU)の買収効果や円安の影響などもあり、前年度に比べ10.1%増加となりました。

地域別では、国内は、バックオフィス系DXなどの顧客課題にあわせたソリューション提供を行うスクラムシリーズが、法改正対応やセキュリティ関連の需要好調を背景に引き続き二桁成長し、オフィスサービス事業の売上高が大きく増加しました。また、オフィスプリンティング事業のエッジデバイスの売上高も増加しました。加えて、PFUの買収効果などもあり、前年度に比べ7.7%の増加となりました。

海外では、米州において、A4複合機を中心とした供給不足の解消に伴いオフィスプリンティング事業のエッジデバイスの販売が増加しました。オフィスサービス事業でも、2022年9月に買収したCenero,LLC.の貢献によるコミュニケーションサービス領域の成長やドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスの堅調な伸長により売上高が拡大しました。また、プロダクションプリンターの上位機種の世界稼働台数増加に伴う印刷量増加などにより、ノンハードウェアを中心に売上高が増加しました。加えて、PFUの買収効果や円安の影響もあり、前年度比9.8%の増加となりました。欧州・中東・アフリカにおいては買収企業を中心にアプリケーションサービスやITサービスが順調に成長しました。また2023年6月に実施したPFH Technology Groupの買収効果もあり、オフィスサービス事業を中心に売上高が増加しました。加えて、円安の影響もあり、前年度比14.1%の増加となりました。その他の地域においては、中国でのインクジェットヘッドの販売増加などにより売上高が増加しました。円安の影響もあり前年度比9.2%の増加となりました②。

以上の結果、海外売上高全体では前年度に比べ11.5%の増加となりました。なお、為替変動による影響を除いた試算では、海外売上高は前年度に比べ3.4%の増加となります。



売上総利益は、オフィスプリンティング事業の複合機の生産調整や製品ミックスの変動などによる影響はあったものの、オフィスサービス事業の成長や継続した体質強化の効果に加えて、PFUの買収効果や円安の影響などにより利益が増加しました。結果、前年度に比べ10.0%増加し8,200億円となりました。

販売費および一般管理費は、PFUなどの買収、事業成長やインフレに伴う人件費などの経費の増加、拠点再編に伴う構造改革費用に加え、円安の影響などにより前年度に比べ11.9%増加し7,698億円となりました。

その他の収益は、前年度に日本の土地売却益などの収益を計上しており、前年度に比べ91億円減少しました。

営業利益は、売上総利益の増加に対し、その他の収益の減少や販売費および一般管理費の増加が上回り、前年度に比べて167億円減少し620億円となりました。(3)

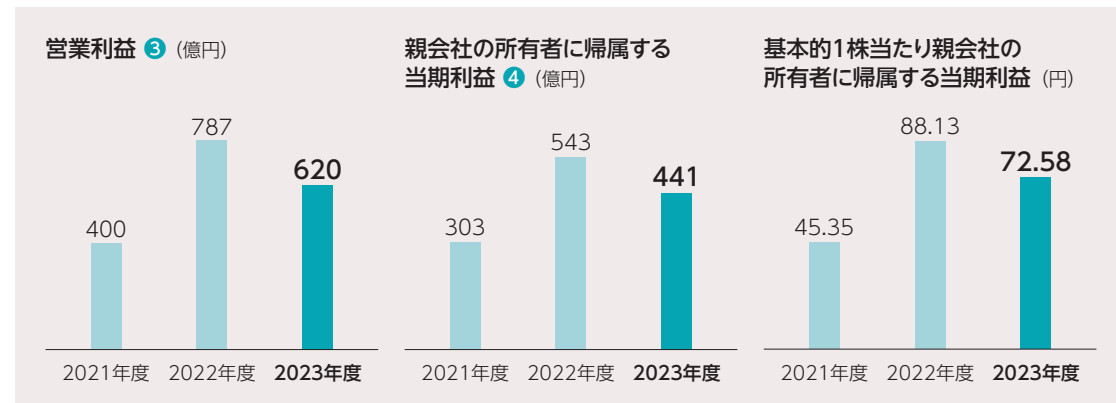
金融収益および金融費用は、為替差益の増加などにより、前年度に比べ金融収支が改善しました。持分法による投資損益は、持分法適用会社の利益減少により前年度に比べ減少しました。

税引前利益は前年度に比べて131億円減少し682億円となりました。

法人所得税費用は税引前利益が減少したことなどにより、前年度に比べ17億円減少しました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べて101億円減少し441億円となりました。(4)

当期包括利益は、在外営業活動体の換算差額の増加などにより1,371億円となりました。



財政状態

資産合計は、前年度末に比べ1,362億円増加し2兆2,861億円となりました(5)。前年度末と比較して為替レートが円安となったことから海外資産の換算差額が発生し、資産が増加しました。為替影響を除いた試算では60億円の減少となります。

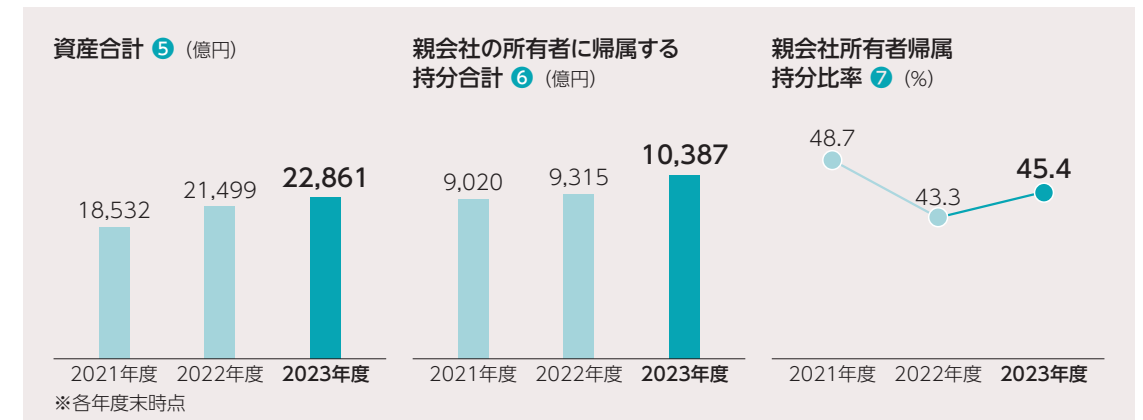
資産の部では、前年度末に比べ、現金および現金同等物が448億円減少しました。また、生産調整などによる在庫適正化により、棚卸資産が137億円減少しました。一方、当年度末にかけての売上高の増加や円安などにより、営業債権およびその他の債権が616億円増加しました。加えて、欧州での買収や円安などにより、のれんおよび無形資産が460億円増加しました。

なお、2023年10月にオプティカル事業を譲渡する株式譲渡契約を締結したことに伴い、対象事業の資産および負債を、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み替えています。

負債合計は、前年度末に比べ291億円増加し1兆2,210億円となりました。負債の部では、社債および借入金133億円減少しました。一方、買収や円安などにより、その他の流動負債が389億円増加しました。

資本合計は、前年度末から1,070億円増加し、1兆651億円となりました。資本の部では、当期利益の増加などにより利益剰余金が304億円増加し、また円安により在外営業活動体の換算差額が836億円増加しました。他方で株主還元策として自己株式取得を行い、これにより75億円資本が減少しました。

親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ1,071億円増加し1兆387億円となりました(6)。親会社所有者帰属持分比率は45.4%となり、引き続き安全な水準を維持しています(7)。



ROE、ROA、財務レバレッジ

	2021年度	2022年度	2023年度
ROE (%)	3.3	5.9	4.5
ROA (%)	2.4	4.1	3.1
財務レバレッジ (倍)	2.0	2.3	2.2

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589億円増加し1,256億円の収入となりました。在庫適正化による棚卸資産の減少などにより現金収入が増加しました。

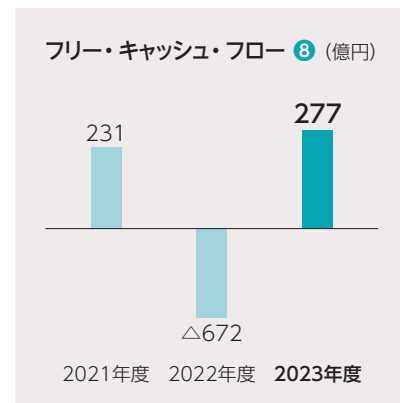
投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が361億円減少し978億円の支出となりました。前年度においては、PFUの買収などにより現金支出が増加しておりました。

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950億円増加し277億円の収入となりました(⑧)。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が1,183億円増加し829億円の支出となりました。前年度においては借入債務の調達などにより現金収入が増加していましたが、当年度においては借入債務の返済などにより現金支出が増加しました。なお、前年度および当年度において、株主還元策としてそれぞれ300億円および75億円の自己株式の取得を実施しています。

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412億円減少し1,696億円となりました。

リコーグループでは、事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、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。



■ 分野別売上高・営業損益の状況

分 野	当年度 (億円)	前年度比 (%)
<b>リコーデジタルサービス</b>	売上高 18,528	+10.0
複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、パソコン、サーバー、ネットワーク関連などの機器、および、関連する消耗品、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の販売	営業損益 408	+30.4
<b>リコーデジタルプロダクツ</b>	売上高 4,844	△1.8
複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、ネットワーク関連などの機器、関連消耗品などの製造・OEM*、電装ユニットなどの製造・販売	営業損益 173	△49.8
<b>リコーグラフィックコミュニケーションズ</b>	売上高 2,621	+11.6
カットシートPP(プロダクションプリンター)、連帳PP、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の機器、および、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェアなどの製造・販売	営業損益 154	+6.2
<b>リコーインダストリアルソリューションズ</b>	売上高 1,135	△2.4
サーマルペーパー、サーマルメディア、産業用光学部品・モジュール、精密機器部品などの製造・販売	営業損益 △3	-
<b>その他</b>	売上高 456	+12.4
デジタルカメラ、360°カメラ、環境、ヘルスケアなど	営業損益 △105	-
<b>消去または全社</b>	売上高 △4,096	-
	営業損益 △8	-
<b>合計</b>	売上高 23,489	+10.1
	営業損益 620	△21.2

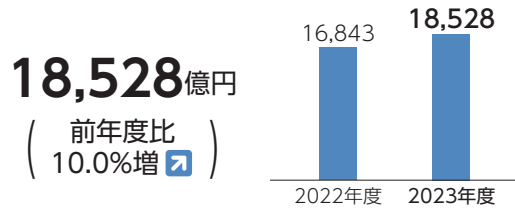
\*OEM：他社ブランド製品の受託製造

(注) 売上高および営業損益は、外部顧客向けおよび事業分野間を含む。また、PFUについて2022年度は「その他分野」に含めていましたが、2023年度からはリコーデジタルサービス分野とリコーデジタルプロダクツ分野へ区分変更しました。この変更に関して、101～110頁の2022年度についても遡及適用した数値で表示しています。

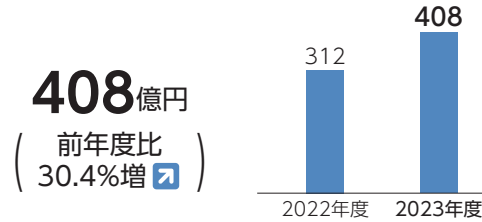
## リコーデジタルサービス



### 売上高



### 営業損益



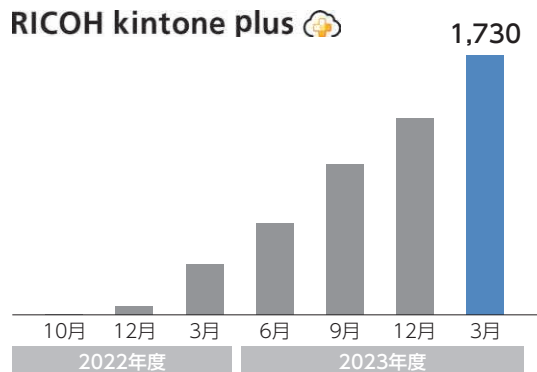
### 主要な事業内容

デジタルサービス分野は、全世界に広がる顧客基盤をベースに、オフィス向け複合機・プリンター・スキャナなどの画像機器および消耗品の販売をはじめ、お客様のワークフロー全体の変革や働き方改革を支援するIT関連ソリューション、さまざまな経営課題や生産性向上をデジタルで解決するサービスを提供する事業を展開しています。

当年度は、国内において、インボイス制度や次年度に予定される法改正への対応をサポートするソリューションの販売が増加するなど、中小企業を中心にスクラムパッケージが引き続き好調に推移しました。主に中堅企業向けにソリューション提案を行うスクラムアセットも、システム導入後の運用代行サービスやセキュリティ関連の需要好調により、高い伸び率で伸長しました。

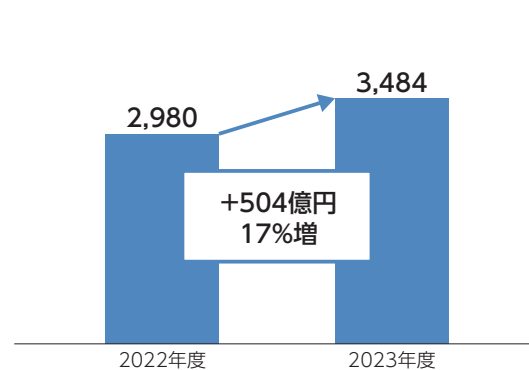
また、サイボウズ株式会社(以下、サイボウズ)と共同開発のクラウド型の業務改善プラットフォーム[RICOH kintone plus]の契約数も順調に伸長しました。RICOH kintone plusは、サイボウズのkintoneの基本機能に加え、当社だからこそ提供できる複合機との連携や便利な機能を標準で搭載しています。お客様のさまざまな業務に関わる情報共有や業務プロセスの効率化を支援し、お客様の将来の成長や競争力を支えています。

RICOH kintone plus  
国内新規顧客獲得数(累計)



※2022年10月21日発売開始

オフィスサービス ストック売上高(億円)



欧州においては、景気弱含みの影響により一部地域でICT商材投資を控える動きが見られるものの、アプリケーションサービスやITサービスが順調に成長を続けています。買収によるオフィスサービス事業の強化を継続しており、2023年6月にはアイルランドのITインフラ、クラウド、マネージドワークプレイスサービス\*1のリーディングプロバイダーであるPFH Technology Groupの買収を完了しました。各国にある当社の販売子会社と買収した会社による、また、買収会社間によるシナジー創出の効果が見られています。

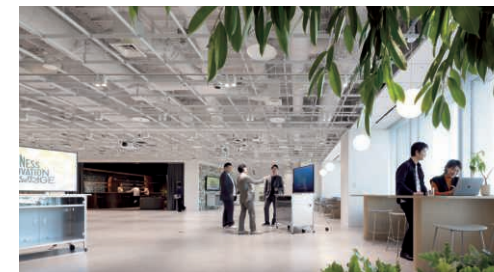
米州においては、2022年9月に買収したCenero,LLC.による当社既存顧客へのソリューション導入が進み、ストック収益につながるマネージドAVサービス\*2の契約数が増加するなど、コミュニケーションサービスが順調に拡大しています。加えて、ドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスも引き続き堅調に推移しています。

当年度のデジタルサービス分野の売上高は、前年度に比べ10.0%増加し1兆8,528億円となりました。

オフィスプリンティング事業では、主にA4複合機の供給不足の解消により、A3複合機を含めた一括商談の納入が進みました。コスト上昇に対する継続的な価格転嫁や付加価値販売などのプライシングコントロールを実施してきた効果もあり、エッジデバイスの売上高が前年度に比べ増加しました。オフィスサービス事業では、地域に応じた施策の展開により各地で増収となりました。加えて、重要と考えているストック売上高は前年度比17%増収となり、着実に収益基盤を築いています。事業成長やインフレなどに伴う経費の増加を吸収し、デジタルサービス全体の営業利益は408億円となり、前年度に比べ95億円増加しました。

\*1 マネージドワークプレイスサービス: ITインフラ/クラウド環境/セキュリティなどを統合したICT環境の構築、ITヘルプデスク、PCなどのデジタルデバイスのリースなど、デジタルを含むワークプレイスの環境を効率化・最適化し、お客様のビジネスの生産性と競争力を下支えするサービス

\*2 マネージドAV(Audio Visual)サービス: 企業や学校などにおいて、マイク、スピーカー、プロジェクター、ビデオ会議システムなどのAV機器と運営システムの提供・管理・運用を行うサービス



DX実現のための価値共創拠点  
[RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE TOKYO]



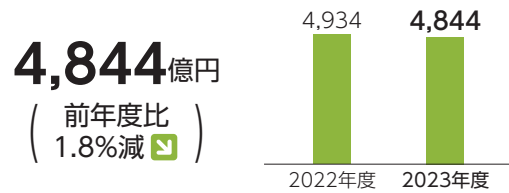
紹介動画  
<https://youtu.be/E AeZlzRUdIg>



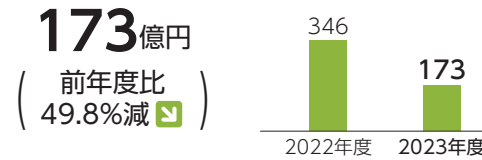
## リコーデジタルプロダクツ



### 売上高



### 営業損益



### 主要な事業内容

デジタルプロダクツ分野は、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・スキャナなどの画像機器、さらにデジタルによるコミュニケーションを支えるエッジデバイスの開発・生産(OEM含む)に取り組んでいます。

当年度は、複合機の販売台数が計画を下回って推移したことで、上期を中心に当初計画以上の生産調整の影響を受けました。年度末に向けて需要変動に応じた生産・販売体制の連携を立て直し、下期には収益を回復しました。同時に、デジタルサービスを支えるエッジデバイスの製品群を強化しました。

複合機・プリンターでは、高生産性かつサステナビリティに貢献する製品を発売しました。本製品は本体樹脂総重量の約50%に再生プラスチックを使用し、省エネ性能に優れています。特に2024年1月に発売したA3フルカラー複合機[RICOH IM C7010]は、多彩なDX機能を有し、また高速機種でありながら普及クラスに匹敵する省スペース性を兼ね備えた戦略機種となります。

株式会社PFU(以下、PFU)からは、2023年4月にA4サイズ対応のADF\*1スキャナ[RICOH fi-8040]とA6サイズ対応のフラットベッドスキャナ[RICOH fi-70F]、2024年1月にフラッグシップモデルであるA3サイズ対応のADFスキャナ3機種[RICOH fi-8950][RICOH fi-8930][RICOH fi-8820]を発売しました。

2023年10月に、世界シェアNo.1を誇るPFUのスキャナのグローバル累計出荷台数が1,500万台\*2を突破したことを公表しました。ScanSnapシリーズは、家電市場POSデータサービス[BCNランキング\*3]にて14年連続シェアNo.1となり、2023年の国内出荷台数は前年比107%と伸張しました。

また、2023年5月、当社と東芝テック株式会社は、中長期的なオフィス向けプリンティング市場の環境の変化に対応し、競争力・事業基盤を強化するため、複合機などの開発・生産を担う合併会社の組成を行うことを発表しました。両社の開発・生産における技術的な強みを持ちより、スケールメリットによるコスト競争力の強化や生産拠点の最適活用による安定した製品供給、さらに技術面でのシナジーの創出による魅力ある商品開発を目指します。部門横断で準備を進めており、2024年7月1日にエトリア株式会社として組成を予定しています。

当年度のデジタルプロダクツ分野の売上高は、前年度に比べ1.8%減少し、4,844億円となりました。PFUの買収効果はあったものの、A3複合機の販売在庫の適正化に向けた生産調整などにより減収となりました。

生産・開発の体質強化の継続による利益改善を進めているものの、前年度からのA4複合機の生産量回復による製品ミックスの変動や、A3複合機の生産調整により利益率が低下したことなどにより、デジタルプロダクツ全体の営業利益は173億円となり、前年度に比べ172億円の減益となりました。

\*1 ADF (Auto Document Feeder): 原稿を自動的に連続して読み込むことができる紙送り装置

\*2 PFUが1983年以降に企画開発・製造したイメージスキャナの出荷台数総計(2023年2月末日、PFU調べ)

\*3 BCNランキング: 株式会社BCNが全国の量販店のPOSデータを日次で収集・集計したランキング(調査期間は2023年1月1日~2023年12月31日)



業務のDXのみならず優れた環境性能でサステナビリティに貢献するA3フルカラー複合機[RICOH IM C7010]



高生産性と豊富な後処理機能で業務を効率化優れた省エネ性能で環境経営に貢献A3カラープリンター[RICOH IP C8510]



カラータッチパネル搭載の業務用イメージスキャナ[RICOH fi-8040]

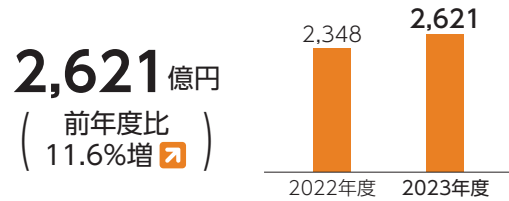


業務効率化を加速する、A3高速イメージスキャナ[RICOH fi-8950]

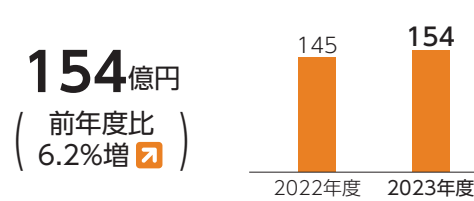
# リコーグラフィックコミュニケーションズ



## 売上高



## 営業損益



## 主要な事業内容

グラフィックコミュニケーションズには商用印刷事業と産業印刷事業があります。

**商用印刷事業** 印刷業を営むお客様を中心に、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。

**産業印刷事業** 建材・家具・壁紙・サインディスプレイ・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。

商用印刷市場のお客様においては、印刷物のデジタル化・ペーパーレス化による小ロットでの発注の増加や、より多様化する印刷物に対し複雑化する作業工程への対応が求められています。また、印刷現場における人手不足から、オペレーションの効率化に対する要望が高まっています。当年度は、このような多様化するニーズにお応えするため、製品ラインアップを一新しました。

2023年8月、カラープロダクションプリンターの新製品として「RICOH Pro C9500」を発売しました。本製品は高画質と安定性に加え、用紙対応力と自動化・効率化機能を強化したフラッグシップモデルです。また、新たに開発した本体の制御システム「RICOH GC OS」により、さまざまな用紙の設定や調整、機器の利用状



カラープロダクションプリンター「RICOH Pro C9500」



紹介動画  
<https://youtu.be/UDomEwt0FUo>



特長紹介動画「自動化」編  
<https://youtu.be/qDleEyWVs7c>



特長紹介動画「業務効率化」編  
[https://youtu.be/xBq8A0FO5\\_c](https://youtu.be/xBq8A0FO5_c)

況やメンテナンスの管理に特別なスキルが不要となることで、作業工程の効率化・可視化を実現し、印刷オペレーターの負荷軽減や省人化に貢献します。

同年12月、当社初となる、印刷事業者向けのB2サイズ対応の高速インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro Z75」を発売しました。本製品は、新開発の水性顔料インクと乾燥システムを搭載し、ランニングコストを抑えながら、高品質な仕上がりの両面印刷を実現します。

2024年2月、ロール紙専用の高速インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro VC80000」を発売しました。本製品は、高品質・高生産性・工程の自動化をコンセプトとし、前身機の上位モデルに位置づけられます。インクの濃度および均一性をチェックする機構を搭載し、リアルタイムに印刷精度を自動補正するため、高品質な印刷を手間をかけずに維持します。また、ヘッドのクリーニングや濃度調整などの印刷準備を自動化する機能や、タイマー機能を備えており、生産性の最大化・準備時間の極小化を実現できます。

競争力のある製品ラインアップを揃えたことで、技術継承・人手不足・生産性の向上・TCO\*削減などの課題をもつ印刷事業者のお客様に寄り添い、事業拡大のパートナーとしてビジネスをサポートします。

当年度のグラフィックコミュニケーションズ分野の売上高は、前年度に比べ11.6%増加し2,621億円となりました。商用印刷事業では、米州を中心にプロダクションプリンターの販売が引き続き伸長しました。ノンハードウェア売上も、上位機種の世界稼働台数増加が印刷量増加に貢献するなど伸長しました。産業印刷事業では、サイングラフィック向けなどの需要が高まり、インクジェットヘッドの販売が好調で伸長しました。新製品発売による開発資産償却費などの増加に加え、拠点再編に伴う一過性の支出もあり費用が増加しましたが、円安効果もありグラフィックコミュニケーションズ全体の営業利益は154億円となり、前年度に比べ9億円の増益となりました。

\*TCO(Total Cost of Ownership): 設備・システムの導入から管理・維持に関わるコスト総額



高速インクジェット・プリンティング・システム  
「RICOH Pro Z75」



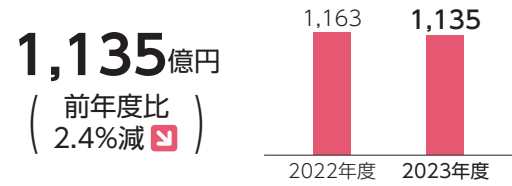
高速インクジェット・プリンティング・システムの最上位機種  
「RICOH Pro VC80000」



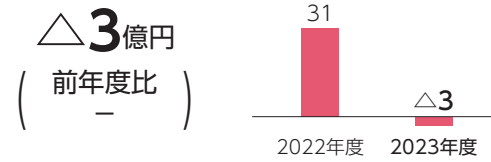
# リコーインダストリアルソリューションズ



## 売上高



## 営業損益



## 主要な事業内容

インダストリアルソリューションズにはサーマル事業と産業プロダクツ事業があります。

**サーマル事業** 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、衣料品の値札・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。

**産業プロダクツ事業** 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。

当年度、サーマル事業では、環境負荷を低減するラベルレスサーマル\*の事業拡大に向け、当社と中本パックス株式会社(以下、中本パックス)にて機能性包材の企画・開発・販売を行う合弁会社[RNスマートパッケージング株式会社]を2023年4月に設立しました。当社の強みであるサーマル技術と、中本パックスの強みである包材設計・機能性コーティング技術、および顧客基盤を組みあわせ、機能性包材市場に新しいパッケージソリューションを展開します。ラベルレスサーマルは日本経済新聞社が主催する「2023年日経優秀製品・サービス賞」において「最優秀賞」を受賞しました。



ラベルレスサーマル(イメージ)



▶ 「ラベルレスサーマル」紹介動画  
<https://youtu.be/UFfAgqe6DiQ>

産業プロダクツ事業では、2023年12月に、車両塗装外観検査装置[RICOH Visual Inspection System5000]シリーズを発売しました。当社の長年にわたる塗装品の検査実績と独自の画像認識技術を結集し、従来は目視で行っていた自動車塗装の外観検査を、自動車の生産ラインを止めずに高い精度を維持しながら自動化する装置です。高い検査精度と生産性の向上により、自動車業界におけるお客様の現場のDXに貢献します。

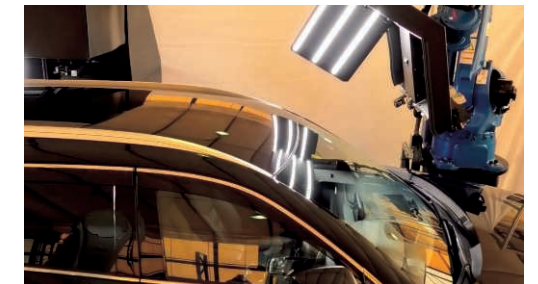
なお、2023年10月に車載ステレオカメラやプロジェクター用光学レンズモジュールなどの開発・製造・販売を行うオプティカル事業を譲渡する株式譲渡契約(次年度上期に事業売却を完了予定)を締結しました。

当年度のインダストリアルソリューションズ分野の売上高は、前年度に比べ2.4%減少し、1,135億円となりました。サーマル事業では欧米での顧客の在庫調整や需要の低迷などにより売上高が減少しました。産業プロダクツ事業では中国におけるプロジェクターの需要減などにより産業用光学部品の売上高が減少しました。プライシングコントロールやコストダウンなどで利益確保に努めましたが、インダストリアルソリューションズ全体の営業損益は3億円の損失となり、前年度に比べ34億円の減益となりました。

\*ラベルレスサーマル：ラベルやリボンを利用せずに、印字機能を有する基材へ文字・コードの可変情報を直接印字することで、業務の効率化、コストダウンを可能にする当社の印字プロセス



車両塗装外観検査装置  
 [RICOH Visual Inspection System 5000]シリーズ

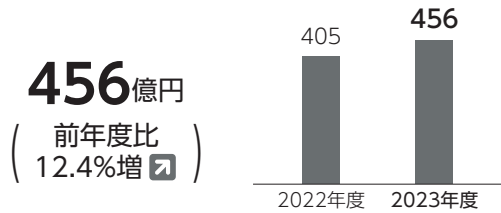


▶ 車両塗装外観検査装置 紹介動画  
<https://youtu.be/O5Nd9JYEurk>

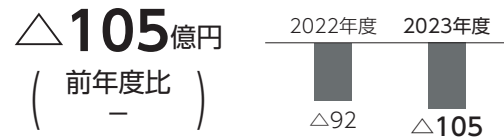
その他



売上高



営業損益



主要な事業内容

その他分野にはSmart Vision事業などの新規事業やデジタルカメラ関連事業があります。360°カメラにソフトウェアやクラウドサービスを組みあわせ、不動産・建設・土木など現場のデジタル化に向けたプラットフォーム事業を展開するSmart Vision事業、植物由来でプラスチック代替の新素材であるPLAiR(プレアー)事業、iPS分化細胞や細胞チップにより創薬を支援するバイオメディカルや脳磁計事業を中心とするメディカルイメージングなどのヘルスケア事業、社会課題に対応し、路面・トンネル・のり面などの点検作業を効率化する社会インフラ事業、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、コンシューマ市場でお客様から支持をいただいているデジタルカメラ関連事業、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。

当年度、Smart Vision事業では、2023年9月に「RICOH360」プラットフォーム事業\*1と、株式会社I is Bが提供する建設現場向けカメラアプリ「タグショット/タグアルバム」との協業を開始しました。具体的には、「RICOH THETA」で撮影した建設現場の報告写真である360度画像を「タグショット/タグアルバム」のクラウド上に保存できる機能連携を行いました。これにより、労働環境の改善と生産性向上が喫緊の課題となっている建設現場のDXを後押しし、労働生産性の向上に寄与することを目指します。

植物由来の新素材を展開するPLAiR(プレアー)事業においては、「PLAiR」製食品容器が、株式会社イトーヨーカ堂にて販売の実証実験\*2に採用されました。「PLAiR」の成型加工用シートを使用して作った容器が店頭に並ぶ初の機会となりました。脱炭素・循環型社会の実現を目指し、「安心して使える」があたりまえの未来に向けて開発を進めていきます。



360度カメラ「RICOH THETA」と「タグショット/タグアルバム」連携  
建設業界のDXを後押し

社会インフラ事業においては、2023年12月、「リコー 路面モニタリングサービス\*3」と同等の性能を維持しながら、より小型・軽量化しお客様ご自身の車両でお使いいただける新計測装置を用いた「リコー路面簡易点検支援サービス」を開発しました。小型・軽量化したステレオカメラ1台を搭載するだけで、複数台のステレオカメラが必要であった従来と同等の計測精度を可能としました。本サービスで使用する装置は、国土交通省が発行する「点検支援技術 性能カタログ」にも掲載されています。道路点検業務の受託業者を通じた本サービスの展開により、道路インフラの維持・管理の効率化に寄与していきます。

当年度のその他分野の売上高は、前年度に比べ12.4%増加し456億円となりました。カメラ事業は好調で、増収増益となりました。一方で、新規事業創出のための先行投資により、その他全体の営業損益は105億円の損失、前年度に比べ12億円悪化しました。

\*1 「RICOH360」プラットフォーム事業：360度画像・映像に関連するデバイスやソフトウェア、クラウドサービスを連携させることで、撮影からデータ活用までのワークフローを効率化するソリューションを提供し、業務効率化と生産性の向上の実現を目指す事業

\*2 販売期間：2023年11月16日～12月14日

\*3 リコー 路面モニタリングサービス：2台のカメラの視差情報を利用して被写体の奥行き情報(3次元情報)を得る「ステレオカメラ」を搭載した車両を用いて、走行しながら路面の状態を撮影し、AIによる機械学習を活用した分析を行うことで、撮影から測定結果の算出および報告書の作成までを自動で実施し、道路インフラの維持・管理を効率化するもの



PLAiR製食品容器



PLAiR製容器にて店頭販売されたかつ丼



「リコー路面簡易点検支援サービス」(イメージ)



路面性状モニタリング 紹介動画  
<https://youtu.be/03Z5Lw1Eurg>



モノクローム専用デジタル一眼レフカメラ  
「PENTAX K-3 Mark III Monochrome」



水深14mでの水中撮影が可能なコンパクトデジタル  
カメラ「PENTAX WG-90」

(3) 対処すべき課題

■ 変わること、変わらないこと(リコーウェイ)

当社が変わらずに大切にしているものがあります。それは創業の精神である「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」からなる「三愛精神」です。三愛精神を根底とし、お客様の“はたらく”に寄り添い、“はたらく”を喜びに変えるお手伝いをする会社になるという姿勢をより明確にするため、2023年4月1日に企業理念であるリコーウェイを改定しました。“はたらく”に喜びを「使命と目指す姿」と定め、“はたらく”に寄り添い変革を起こし続けることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくることを目指しています。

リコーウェイ

**創業の精神**

**三愛精神**

「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

**使命と目指す姿**

**“はたらく”に喜びを**

“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。

**価値観**

CUSTOMER-CENTRIC, PASSION, GEMBA, INNOVATION, TEAMWORK, WINNING SPIRIT, ETHICS AND INTEGRITY

創業の精神

三愛精神

「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。

価値観

CUSTOMER-CENTRIC, PASSION, GEMBA, INNOVATION, TEAMWORK, WINNING SPIRIT, ETHICS AND INTEGRITY

■ 当社の中期展望

当社は、2023年3月に、同年4月からスタートする第21次中期経営戦略(以下、21次中経)を発表しました。当社の使命と目指す姿である「はたらく”に喜びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供す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。

当社が注力している領域は、働く人を単純作業から解放するビジネスプロセスオートメーション、創造性を高めるコミュニケーションサービス、ワークプレイスの基盤となる環境を構築するITサービスの3つです。この注力領域において、グローバルの顧客基盤や、顧客の課題把握力・提案力に優れた販売・サービス体制、そして魅力的な自社IP\*といった強みを活かしながら、変容するワークプレイスにおいて一貫したサービスをグローバルに提供する「ワークプレイスサービスプロバイダー」を目指します。

\*自社IP(Intellectual Property): 企業が自らの努力で生み出した知的財産で、ライセンス使用料など収益の源泉となるなどの経済価値を有するもの

全社の経営資源を集中し、デジタルサービスの会社への変革を着実に進める

OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革



主な取り組み

■ デジタルサービスの収益成長

グローバルの顧客基盤へのオフィスサービス導入・ストック収益の積み上げを進めるとともに、買収による自社製品の強化など収益性改善のための投資を実施

■ オフィスプリンティング事業の持続的な体質強化

販売・サービス体制の見直しや価格の適正化、他社との協業および生産効率のさらなる向上などの取り組みを通じて、コスト競争力を高めながら投資の原資となるキャッシュを持続的に創出

注力領域と当社の強み

グローバルなワークプレイスサービスプロバイダーを目指す

注力領域

リモートワークが増加するなど、オフィスでの働き方が変わり、変容していくワークプレイスにおいて、一貫したサービスをグローバルに提供できるワークプレイスサービスプロバイダー

ビジネスプロセスオートメーション	コミュニケーションサービス	ITサービス
顧客の業務プロセスのデジタル化により顧客を単純作業から解放する	ミーティングルームの設計やハイブリッドな仕事環境の構築により顧客の創造性を高める	ワークプレイスの基盤となる情報通信・セキュリティ・データ管理の環境を構築する

当社の強み

顧客基盤	顧客接点	自社IP
オフィスプリンティング事業で長年培ったグローバル140万社の強固な顧客基盤	ワークプレイスに精通し顧客の課題把握と提案力に優れた販売・サービス部隊	光学技術やセンシング技術など従来の強みを活用した高付加価値な自社製品・新たに獲得した自社ソフトウェア

将来財務(ESG)の視点

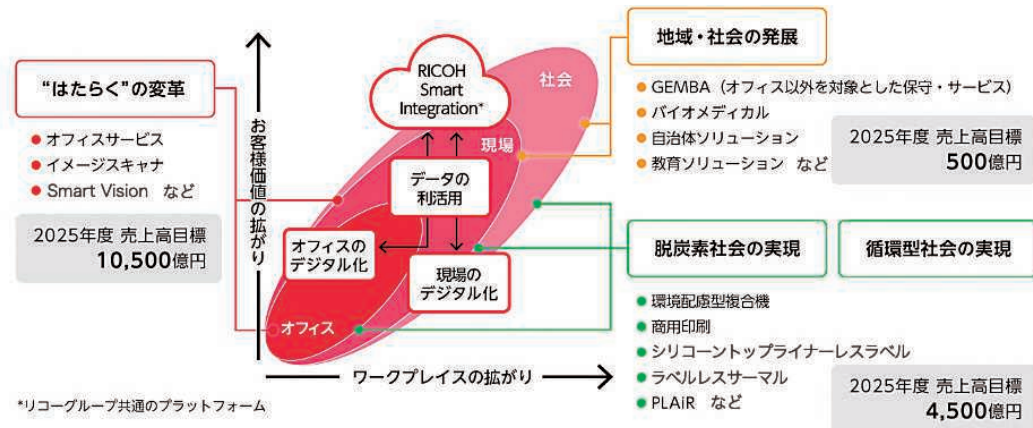
ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものとして位置づけ、「ESGグローバルトップ企業」を目指し、お客様や株主・投資家の皆様からの高まるESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。

21次中経では、事業を通じた4つの社会課題解決と、それを支える3つの経営基盤強化の7つのマテリアリティ(重要社会課題)に取り組んでいます。また、これら7つのマテリアリティに対する評価指標として16のESG目標(将来財務目標)を設定しています。マテリアリティとESG目標は、グローバルなESGの潮流への対応と経営戦略の実行力向上の観点で設定しており、16のESG目標は各ビジネスユニット、機能別組織にブレークダウンして展開しています。

「事業を通じた社会課題解決」では、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し生産性向上と価値創造を支援しています。また、脱炭素社会、循環型社会の実現にも引き続き注力し、リコーグループの強みである技術力と顧客接点力を活かし、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献しています。「経営基盤の強化」では、人権問題への対応の強化、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、デジタルサービス関連特許の強化などに取り組んでいます。

また、社会課題解決に貢献する事業とその貢献金額を明確化し、2025年度までの売上高目標を設定しました。今後もESGと事業成長の同軸化の取り組みを加速させていきます。

●21次中経の事業を通じた社会課題解決型事業の売上高目標



21次中経基本方針

中長期目標を達成するために掲げた「1地域戦略の強化とグループ経営の進化」「2現場・社会の領域における収益の柱を構築」「3グローバル人材の活躍」という3つの基本方針は継続して取り組んでいます。

●21次中経基本方針

- 1 地域戦略の強化とグループ経営の進化
- 2 現場・社会の領域における収益の柱を構築
- 3 グローバル人材の活躍

基本方針1 地域戦略の強化とグループ経営の進化

オフィスプリンティング以外の収益を積み上げ高収益な体質に変革していくために、顧客接点における価値創造能力の向上、リコーグループ内でのシナジー発揮、継続した収益改善のために環境変化への対応力をつけていくことを重視し取り組みを進めました。

この収益構造の変革に向けて、特に注力すべき価値提供領域を「ビジネスプロセスオートメーション」「コミュニケーションサービス」「ITサービス」と定めました。地域ごとの特性を重視しながらリソースを集中的に投下し、サービス分野のストック契約・売上を積み上げる戦略を実行しています。

基本方針2 現場・社会の領域における収益の柱を構築

デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供していくため、「現場・社会」領域での収益の柱の構築を21次中経の基本方針として掲げています。商用印刷事業を中心に進捗しており、リコーグラフィックコミュニケーションズの当年度の業績は前年度比で増収増益となっています。

引き続き「現場・社会」領域での収益の柱の構築に取り組めます。同時に、事業ポートフォリオマネジメントを通じて注力する事業領域を見極め、出口プロセスへの移行を判断した事業については、適切な出口戦略を探索していきます。

基本方針3 グローバル人材の活躍

事業構造を変化させ、グローバルでの提供価値を拡大させるためには、社員の活躍が不可欠です。当社では社員の能力やスキルを資本と捉え、人に対して積極的に投資をしていく人的資本戦略を策定しました。

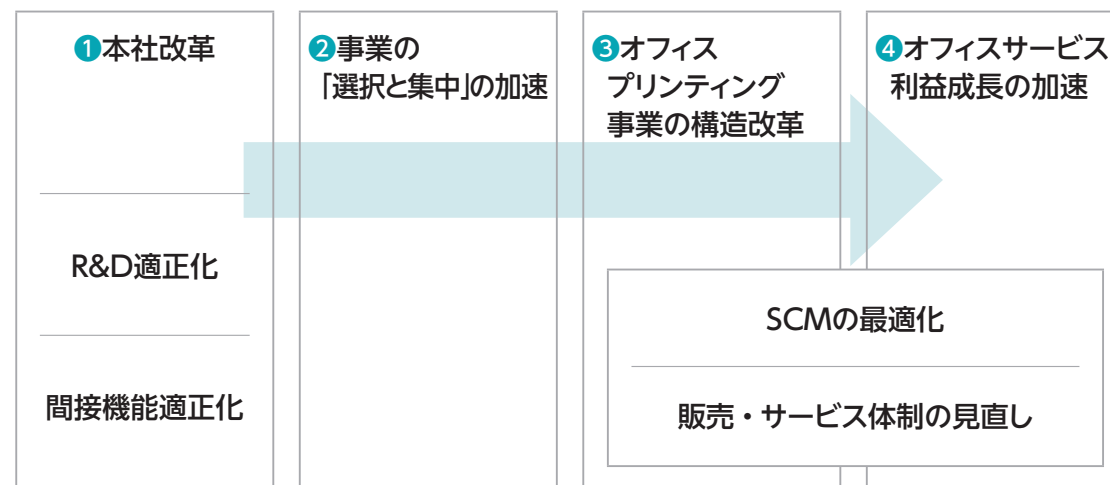
⇒人的資本戦略 127～133頁参照

■企業価値向上プロジェクト

目指す姿の実現に向けて2023年4月から企業価値向上プロジェクトに取り組んでいます。株主・投資家・アナリストの皆様との対話や資本市場目線での分析など、さまざまな角度から企業価値向上に向けて当社が取り組むべき課題について検討を進めました。PBRが低い最大の要因は収益性の低さにあり、デジタルサービスの会社として成長を実現するためには、各事業のビジネスモデルに適合した収益構造の実現が必要であることから、抜本的な収益構造変革を推し進めています。

具体的には、①本社改革 ②事業の「選択と集中」の加速 ③オフィスプリンティング事業の構造改革 ④オフィスサービス利益成長の加速の4つの領域で収益構造の変革に取り組んでいます。

収益構造変革の全体像



- ① 本社改革**: R&D投資はデジタルサービスの会社と親和性の高いワークプレイス領域によりフォーカスしていきます。また、顧客接点でより多くの価値を創造するデジタルサービス型ヘリコグループの経営体制をシフトしていきます。
- ② 事業の「選択と集中」の加速**: デジタルサービスの会社への変革・資源配分の最適化に向けて、従前より進めていた事業ポートフォリオマネジメントの取り組みをさらに加速します。当社の強みが生きる「ワークプレイス」を注力領域として、リソースを戦略的に配分するとともに、事業ポートフォリオマネジメントで出口プロセスへの移行を判断した事業については出口戦略の検討を進めます。
- ③ オフィスプリンティング事業の構造改革**: オフィスプリンティング市場は縮小するという認識のもと、売上高が減少したとしても収益を確保するための体質強化を進めます。東芝テック株式会社との合併会社の組成やSCMの最適化など、バリューチェーン全体を俯瞰した取り組みを実施します。
- ④ オフィスサービス利益成長の加速**: デジタルサービスのコアであるオフィスサービスについては、お客様におけるオフィスサービスの導入率・ストック売上成長率の向上による利益成長のメカニズムを意識しながら、継続的な収益性向上に取り組めます。

また、提供価値最大化のため、販売・サービスや支援業務についてはインサイドセールスなども活用しながら、顧客との関係性を重視した、デジタルサービスの会社として相応しい体制へと見直します。

前述のとおり、当社が中長期的に目指す姿はグローバルのワークプレイスサービスプロバイダーであり、収益構造変革の活動はその目指す姿への到達に向けた重要な取り組みです。2024年度はこの収益構造変革に最優先で取り組みます。デジタルサービスの会社としての利益成長を着実に進めるための継続的な収益改善とあわせ、中長期の視点を見据えた成長施策にも取り組むことで、継続的な企業価値向上を実現します。

企業価値向上プロジェクトの進捗状況は決算説明会にて発表しています。最新の進捗は以下ウェブサイトをご覧ください。

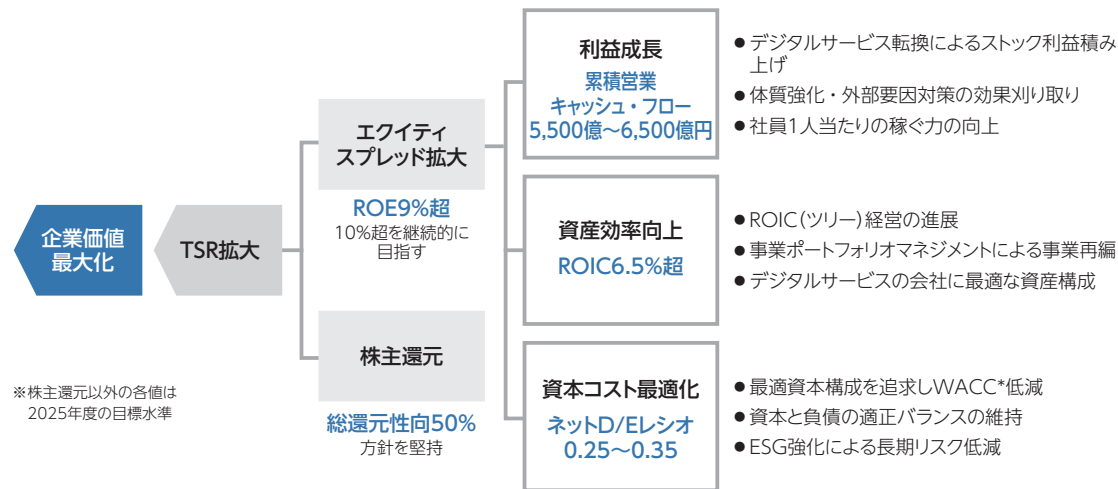
<https://jp.ricoh.com/IR/events/earning>

成長を支える資本政策

当社は、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、株主価値・企業価値を最大化することを目指しています。専門家の意見も取り入れながらさまざまな手法・複数の視点で当社の資本コストを把握し、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の創出を目指します。

●企業価値の最大化に向けて

TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する



\*WACC(Weighted Average Cost of Capital): 加重平均資本コスト

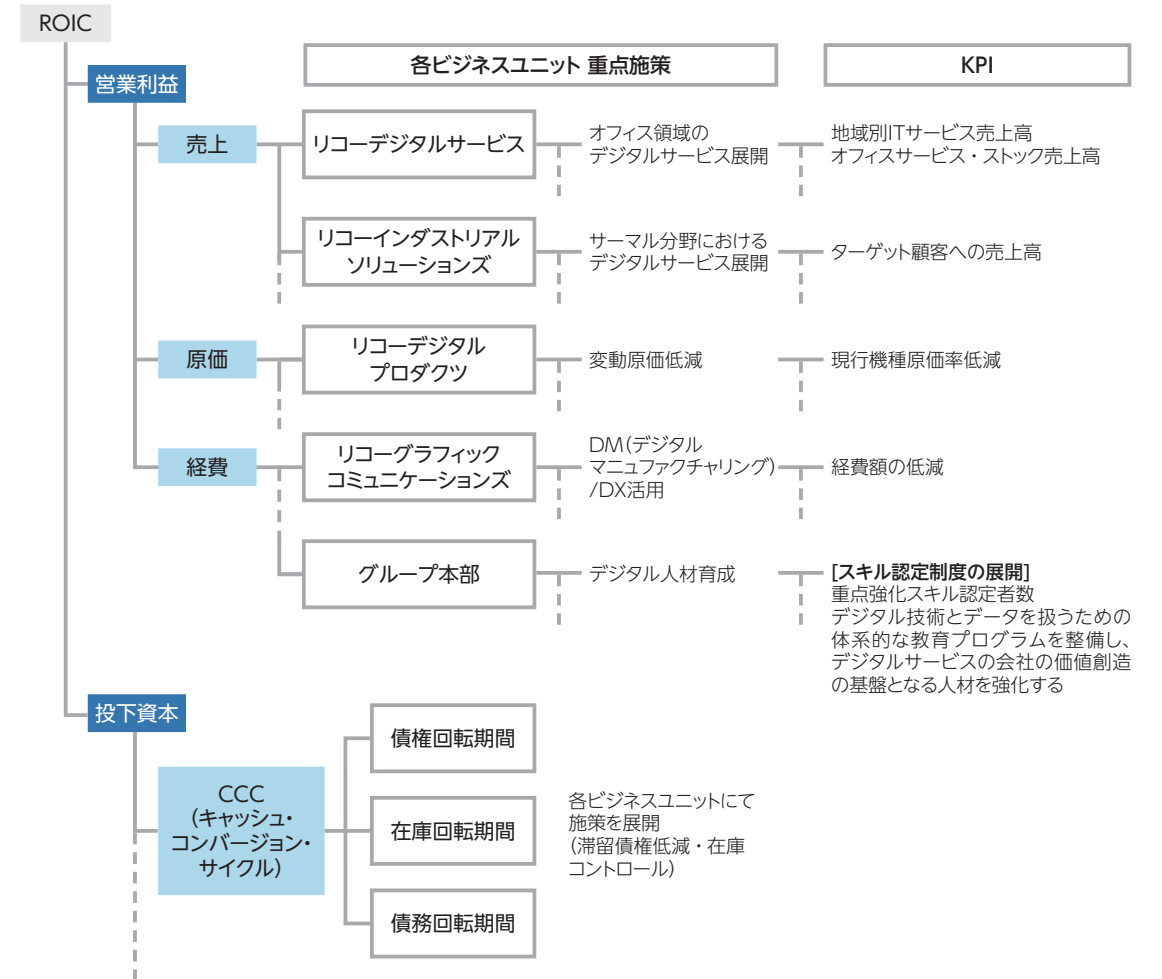
企業価値最大化の実現に向けて、グループ本部による厳正な事業ポートフォリオマネジメントのもとで、各ビジネスユニットを投下資本利益率(以下、ROIC)や市場性などで評価した上で、合理的な判断・意思決定を行い、経営資源配分の最適化に取り組んでいます。事業ポートフォリオマネジメントでは、収益性と市場性という従来型のポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点からも評価を行っています。この3つの観点において、各ビジネスユニット・事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、事業再生の4つに分類し、デジタルサービスの会社として必要な経営基盤の強化に努めています。

また、中長期的に目指すROE10%超を継続できる資本収益性の実現に向け、資本コストを上回る収益性を追求するため、各ビジネスユニット・部門にてROICツリーを用いた施策管理を実施しています。さらに、それらの主要施策を全社のROICツリーに採用し、単純に財務数値化できないグループ本部の施策についてはKPIとして目指す内容を言語化した上で、「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、財務目標と施策の関連、KGI\*とKPIマネジメントを実施しています。

\*KGI(Key Goal Indicator): 重要目標達成指標

●「リコー版ROICツリー」の概略

損益計算書(P/L)に加えて、貸借対照表(B/S)も意識したKPIを設定し、個々の組織と全社の両視点でKPIマネジメントを実施。



デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基づき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資していきます。オフィスプリンティング事業などの成熟し安定した収益を生む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。

なお、2025年度に向けては、経営環境の不確実性が残る想定のもと、格付や資金調達リスクを鑑みた資本構成で、成長のための資本を確保します。2025年度以降は、成長投資領域の安定事業化とあわせ、新たな成長投資戦略に伴う事業構造変化を考慮し、柔軟に最適資本構成を調整していく考えです。

事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、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変革に向けた成長投資については、20次中計発表時に掲げた5年間(2021~2025年度)の成長投資枠5,000億円から変更はありません。当年度はITサービス強化に向けたアイルランドのPFH Technology Groupの買収や、オフィスサービス事業成長のための欧米におけるコミュニケーションサービスやアプリケーションサービス領域でのM&A投資など、事業成長のための投資を着実に進めています。次年度においても財務規律を考慮しつつ企業価値最大化に向けた成長投資を継続します。投資原資は、営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債も活用しながら戦略的に実施します。

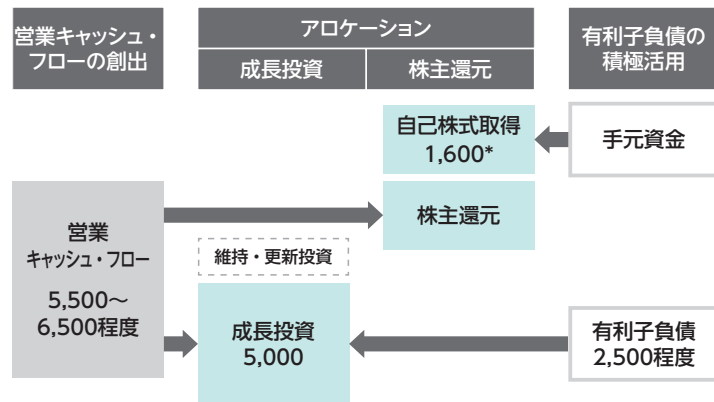
●キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションによる資本政策(2021~2025年度)

(単位:億円)

成長投資枠と進捗状況

(単位:億円)



\*当年度までに発表済みのもの

	20次中計 2021~2022年度 の2年間 実績	成長投資枠 2021~2025年度 の5年間 計画
事業成長のためのM&A投資	1,250	3,250
経営基盤の強化	400	900
新事業ドメイン創出への投資	250	850
合計	1,900	5,000

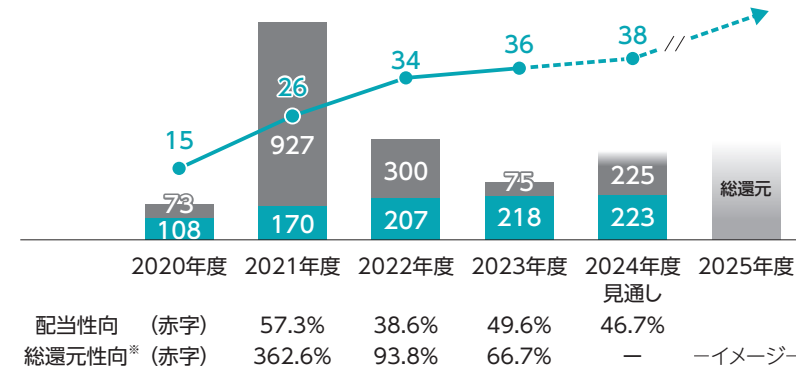
株主還元方針については、引き続き総還元性向50%の方針を堅持していきます。総還元性向50%を目安とした上で、配当利回りを意識し毎年利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。さらに、自己株式取得などの追加還元策は、経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら、最適資本構成の考え方に基づき、機動的かつ適切なタイミングで実施し、TSRの向上を実現していきます。

この株主還元方針を踏まえ、2024年2月に300億円の自己株式取得を決定し、2024年2月7日から2024年3月31日の期間に75億円の自己株式取得を実施しました。また、次年度の配当見通しについては、前年度から1株当たり2円増配し年間38円を予定しています。

●株主還元方針

総還元性向50%の方針は堅持、継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上

■配当金(億円) ■追加還元策(億円) ●1株当たり配当(円)



**還元方針**  
総還元性向の目安50%

**配当**  
配当利回りを勘案した継続的な増配を目指す

**追加還元策**  
最適資本構成をベースに経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら機動的かつ適切なタイミングで実施

\*2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。内訳として、2020年度に73億円、2021年度に927億円が含まれています。なお、2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。2024年2月7日から2024年3月31日の期間に75億円の自己株式取得を実施しました。

■次年度(2024年度)の見通し

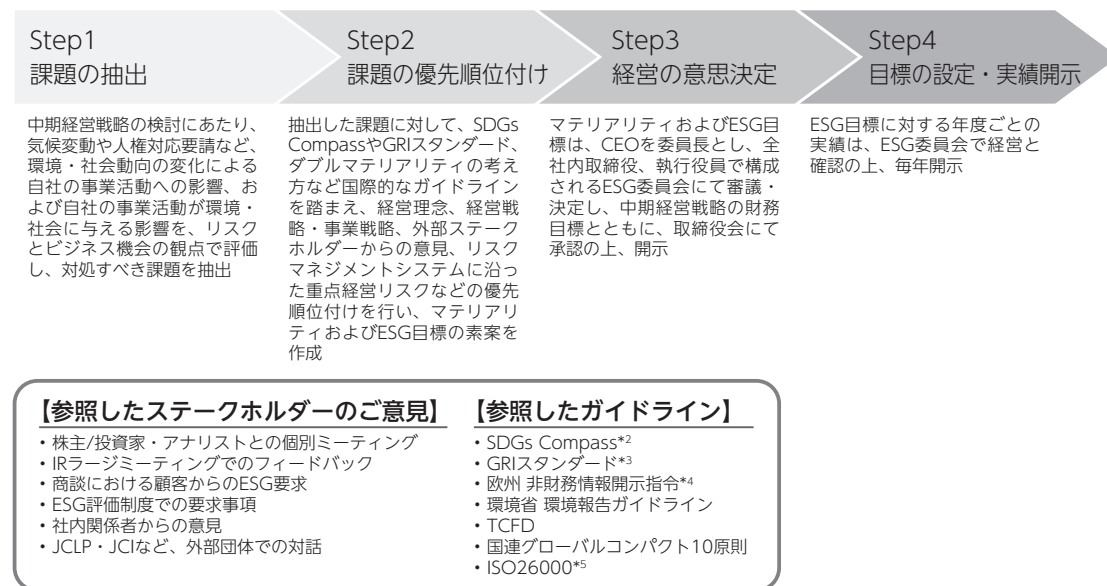
当年度は、国際情勢の緊迫化の継続、資源価格の高騰やインフレ、円安の進行などにより、グローバルビジネスにおける景気低迷が続き、先行きは依然として不透明な状況となっています。次年度においてもこのような厳しい外部環境が続くと想定されますが、企業価値向上プロジェクトの活動を確実に実行し、デジタルサービスの会社として相応しい収益構造へと変革を進めます。

次年度の業績見通しについては、連結売上高2兆5,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は480億円としました。当社が成長事業としているオフィスサービス領域において引き続き堅実な成長を見込んでいることに加え、オフィスプリンティング領域の在庫過多の解消、リコグラフィックコミュニケーションズの成長などを見込んでいます。2024年7月には東芝テック株式会社と開発・生産機能を統合する合併会社を組成予定であり、両社の統合を確実にかつ迅速に実行することなどにより、オフィスプリンティング領域の構造改革を推進していきます。

■ 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

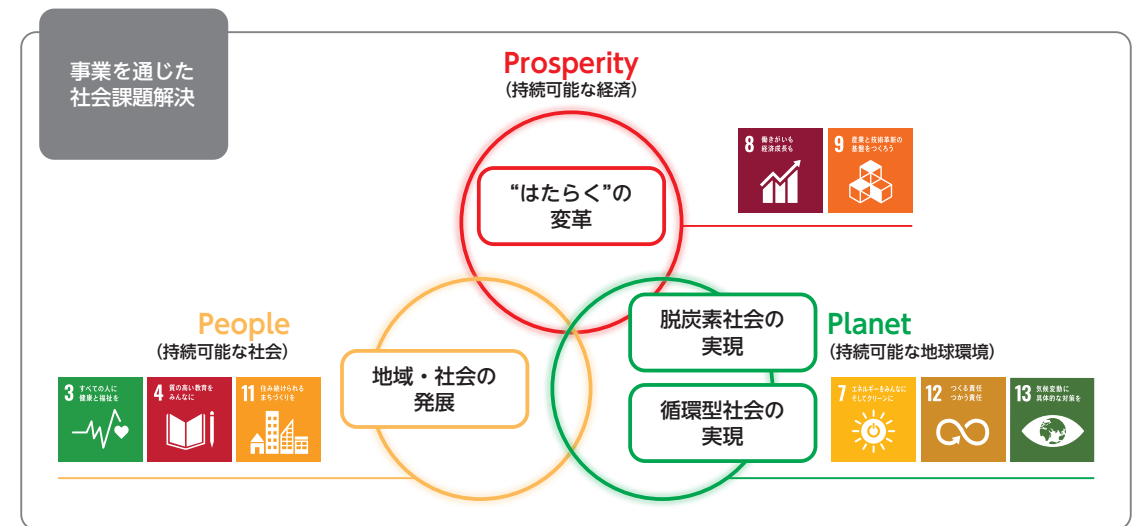
リコーグループでは、目指すべき持続可能な社会の姿「Three Ps Balance\*1」に向け、中期経営戦略において特に重点的に取り組む社会課題を「マテリアリティ」として特定しています。マテリアリティの特定および改定は、ステークホルダーの皆様の視点や各種ガイドラインを参照しながら、3年ごとの中経単位でStep1からStep4のプロセスで行っています。マテリアリティの改定はCEOを委員長としたESG委員会にて審議の上、財務目標とともに取締役会で承認した上で開示します。21次中経ではそのプロセスを通じて、事業活動を通じた4つの社会課題解決と、それを支える3つの経営基盤の強化をマテリアリティとして特定し、これら7つのマテリアリティに対する評価指標として16のESG目標を設定しました。特に事業を通じた社会課題解決においては、マテリアリティごとの戦略的意義を定めESGと事業成長の同軸化に取り組んでいきます。

<マテリアリティの特定および改定プロセス>



\*1 Three Ps Balance：経済(Prosperity)・社会(People)・地球環境(Planet)の3つのPのバランスが保たれている社会  
 \*2 SDGs Compass：企業がSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していくための指針  
 \*3 GRIスタンダード：組織が経済、環境、社会に与えるさまざまなインパクトについて、国際的なベストプラクティスを反映している規準  
 \*4 欧州 非財務情報開示指令：環境、社会、雇用、人権の尊重、汚職・贈収賄の防止などを経営報告書に開示することを規定  
 \*5 ISO26000：組織の社会的責任に関する国際的な規格・手引

<7つのマテリアリティと戦略的意義>



	【マテリアリティ】	【戦略的意義】
事業を通じた社会課題解決	“はたらく”の変革 Creativity from Work	人とデジタルの力で、はたらく人やはたらく場をつなぎ、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し、生産性向上・価値創造を支援する
	地域・社会の発展 Community and Social Development	技術 x 顧客接点力で、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献し、価値提供領域を拡大する
	脱炭素社会の実現 Zero-Carbon Society	バリューチェーン全体の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラルへの貢献を通じたビジネス機会を創出する
	循環型社会の実現 Circular Economy	自社および顧客のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデル構築によりビジネス機会を創出する
経営基盤の強化	責任あるビジネスプロセスの構築 Responsible Business Process	サプライチェーン全体を俯瞰してビジネスプロセスのESGリスク最小化を図り、ステークホルダーの信頼を獲得する
	オープンイノベーションの強化 Open Innovation	社会課題解決型の事業を迅速に生み出すために、自前主義を脱却し新たな価値創出プロセスへの転換を図る
	多様な人材の活躍 Diverse and Inclusive Workforce	多様な人材がポテンシャルを發揮できる企業文化を育み、変化に強い社員・会社へと変革する



<7つのマテリアリティに紐づく16の全社ESG目標と実績>

21次中経におけるESG目標の実績は以下のとおりです。2025年目標達成に向けて一部進捗に遅れがあるものの概ね順調に推移しています。

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	2030年目標	注力事業	21次中経ESG目標 (2025年度末)	2023年度実績	2025年度目標達成に向けた進捗
“はたらく”の 変革	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	・オフィスサービス ・イメージキャナ ・Smart Visionなど	①顧客からの評価*1 29%	日本 26% 北米 39% 中南米 65%*2 欧州 25% APAC*3 17%	地域間の好事例共有と水平展開
地域・社会の 発展	3,000万人の生活基盤向上に貢献	・GEMBA*4 ・バイオメディカル ・自治体ソリューション ・教育ソリューション など	②生活基盤向上貢献 2,000万人 人数	1,794万人	計画どおり進捗
脱炭素社会の 実現	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%	・環境配慮型複合機 ・商用印刷 ・シリコントップライナーレスラベル ・ラベルレスサーマル ・PLAiR など	③GHGスコープ1,2削減率 (2015年比) 50%	(2024年6月開示予定)	
			④GHGスコープ3削減率 (2015年比) 35%		
			⑤使用電力の再生可能エネルギー比率 40%		
⑥削減貢献量 1,400千t					
循環型社会の 実現	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品の新規資源使用率60%以下		⑦製品の新規資源使用率 80%以下		

\*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただけたお客様の割合  
\*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査  
\*3 APAC：アジアパシフィック  
\*4 GEMBA：オフィス以外(店舗・倉庫など)を対象とした保守・サービス事業

経営基盤の強化

マテリアリティ	21次中経 ESG目標 (2025年度末)	2023年度実績	2025年度目標達成に向けた進捗
責任ある ビジネスプロセス の構築	⑧CHRBスコア*5 ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了	特定された優先課題の確実な改善活動の実施
	⑨NIST SP800-171 準拠自社基盤事業環境カバー率 80%以上	保護すべき情報の特定およびアセスメント実施中	保護すべき情報の特定およびアセスメントの早期完了
	⑩低コンプライアンスリスクグループ企業比率 80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了	
オープンイノベーション の強化	⑪共同研究・開発契約のウェイト 25%	23%	計画どおり進捗
	⑫デジタルサービス特許出願比率*6 60%	54.7%	
多様な人材の活躍	⑬リコーデジタルスキルレベル2以上の人数 (国内) 4,000人	2,855人	
	⑭プロセスDXシルバーステージ認定者育成率*7 40%	21%	
	⑮エンゲージメントスコア*8	グローバル：3.91 日本：3.69 北米：4.18 中南米：4.14 欧州：4.01 APAC：4.15	グローバル：3.79 日本：3.57 北米：4.00 中南米：3.90 欧州：3.92 APAC：4.03
	⑯女性管理職比率 (国内10%) 20%	16.5% (国内7.7%)	

\*5 CHRB(Corporate Human Rights Benchmark)スコア：機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。5セクター(農産物,アパレル,採掘,ICT,自動車)のグローバル企業から約250社を選定して評価  
\*6 特許出願数に占めるデジタルサービス貢献事業に関する特許出願数の割合  
\*7 プロセスDXの型に基づいたプロセス改善実績のある人材の育成率(母数は各ビジネスユニットの育成対象組織総人員数)  
\*8 Gallup社のQ12Meanスコアを採用

社外からの評価

ESGへの取り組みに対し、国内外のESGインデックスの組み入れ銘柄として採用されています。

ESG評価・指標	2022年度	2023年度	備考
Dow Jones Sustainability Indices	World Index	World Index	4年連続World Index
日経SDGs経営調査	5つ星	5つ星	5年連続5つ星
CDP*9 (気候変動)	A	A	2023年度 気候変動/水AA 気候変動については4年連続A
CDP (水セキュリティ)	A-	A	
EcoVadis*10	GOLD	GOLD	11年連続上位5% [GOLD]
Global100*11	80位	72位	2023年度 日本の製造業で唯一選出
GPIF6指数*12	選定	選定	2022年度より全指数選定 MSCIについては2023年度よりAAA

\*9 CDP：企業の環境分野の情報開示を促し、気候変動、水セキュリティ、フォレストなどの取り組みを評価する国際的な非営利団体  
\*10 EcoVadis：企業の環境・社会・ガバナンス側面を評価する国際的な評価機関であり、多くのグローバル企業がサプライヤーの選定に評価結果を活用  
\*11 Global100：カナダのCorporate Knights社による、環境・社会・ガバナンスの側面について企業を評価し、持続可能な企業100社を選定する評価機関  
\*12 GPIF6指数：MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)、FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、Morningstar 日本株式ジェンダーダイバーシティ・ティルト指数

■ 気候変動への対応

リコーグループでは、マテリアリティの1つとして「脱炭素社会の実現」を定めており、気候変動への対応を重要な経営課題の1つとして取締役会の監督のもと、ESG委員会で目標や施策に関する意思決定を行っています。「脱炭素社会の実現」に向けては、パリ協定やIPCCなど科学的知見に基づいた中長期の環境目標や脱炭素ロードマップをESG委員会で審議の上で策定し、全社で具体的な施策を展開しています。また、環境目標の達成度合いを、社内取締役や執行役員などの経営幹部の報酬と連動させることで実効性のある取り組みにつなげています。

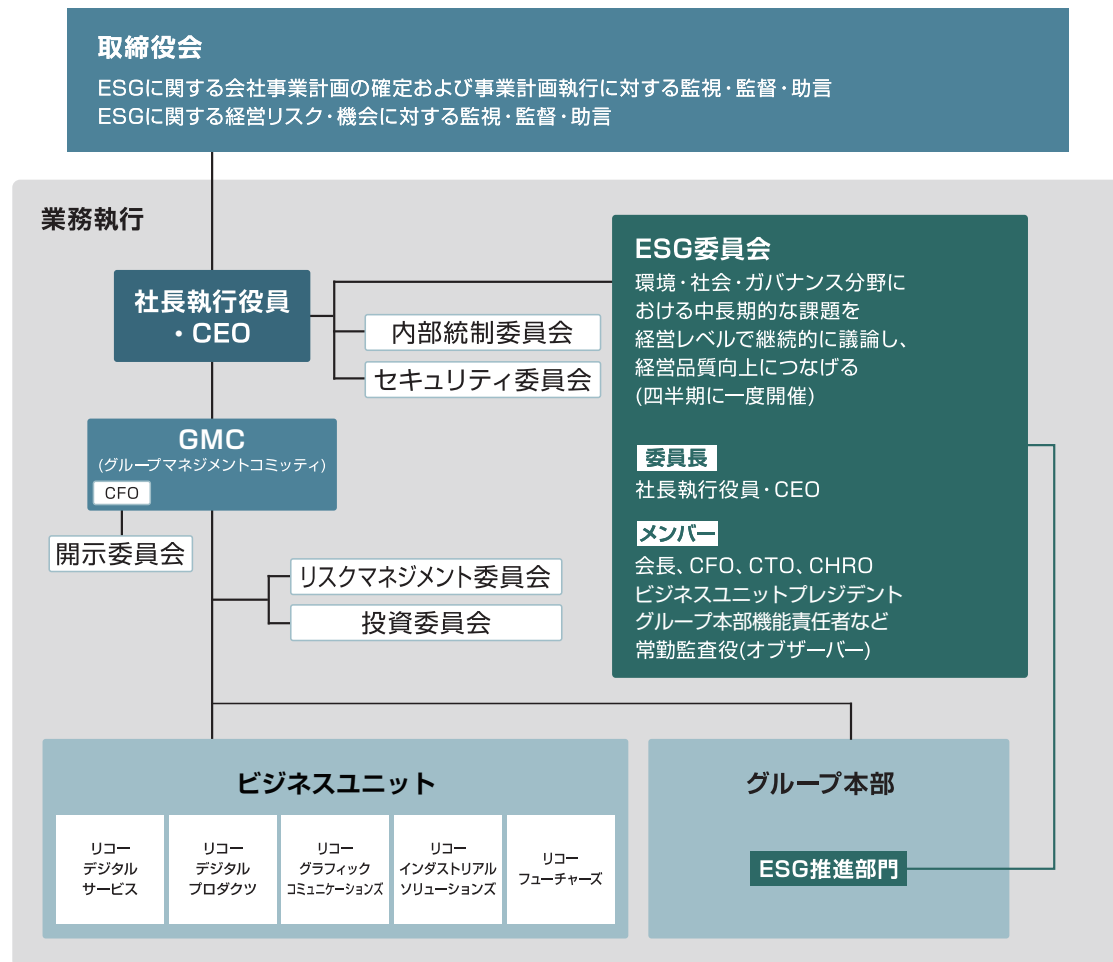
当年度は、気候変動の国際的な要請を踏まえ、環境目標(脱炭素分野)の改定や再生可能エネルギー導入計画をESG委員会にて決定しました。具体的な施策としては、脱炭素ロードマップに基づき、再エネ率向上につながるVPPA\*1の運用を開始しました。また、激甚化傾向にある自然災害に対しては、グローバル主要拠点における自然災害リスクの分析、リスク結果を踏まえた拠点改善活動を進めました。

\*1 VPPA(Virtual Power Purchase Agreement): 仮想電力購入契約

詳細はウェブサイトをご覧ください。

サステナビリティ レポート/データブック <https://jp.ricoh.com/sustainability/report>

気候変動ガバナンス体制



環境目標(脱炭素分野)の改定

リコーグループは、国際社会における気候変動対応の加速が急務となる中、2024年3月に、脱炭素目標の大幅な見直しを行いました。新たに2040年目標を設定し、スコープ1、2のGHG\*2実質排出ゼロの達成、事業活動における使用電力の100%再生可能エネルギーへの移行(RE100\*3達成)を従来の2050年から10年前倒しました。排出量を自助努力で基準年\*4比90%削減し、残余排出量については、国際的に認められる方法\*5でオフセットすることで実質ゼロを達成します。スコープ3についても対象範囲を従来のカテゴリ1(調達)、4(輸送)、11(使用)から全カテゴリに拡大し、基準年\*4比削減率65%を新たに設定し、対応を強化します。また、従来から設定している2050年のスコープ1、2および3のネットゼロ目標についても、排出量を自助努力で基準年\*4比90%削減する数値目標を追加設定しました。目標の達成に向けては、スコープ1、2および3の脱炭素ロードマップを策定し各施策の進捗を管理していきます。

当年度のGHG排出量/再生可能エネルギー使用率などの実績は、2024年7月以降に以下ウェブサイト上で開示予定です。

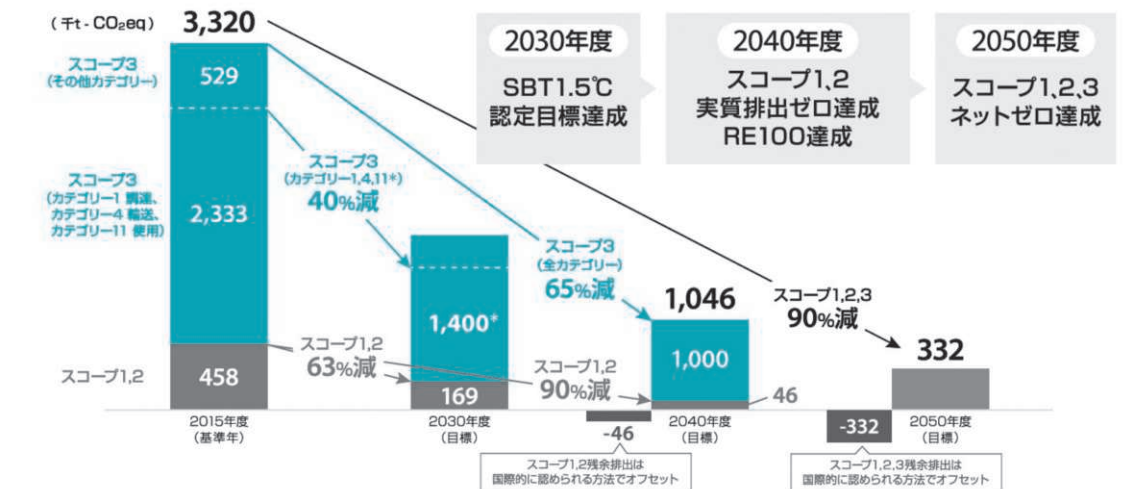
[https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/zero\\_carbon\\_society](https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/zero_carbon_society)

\*2 GHG(Greenhouse Gas): 温室効果ガス

\*3 RE100: 事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ

\*4 2015年度

\*5 2023年11月発行のISO14068-1:2023に準ずる



\*排出量が大きいカテゴリ1,4,11に重点を置いて削減する

■ 人的資本戦略

人的資本の考え方

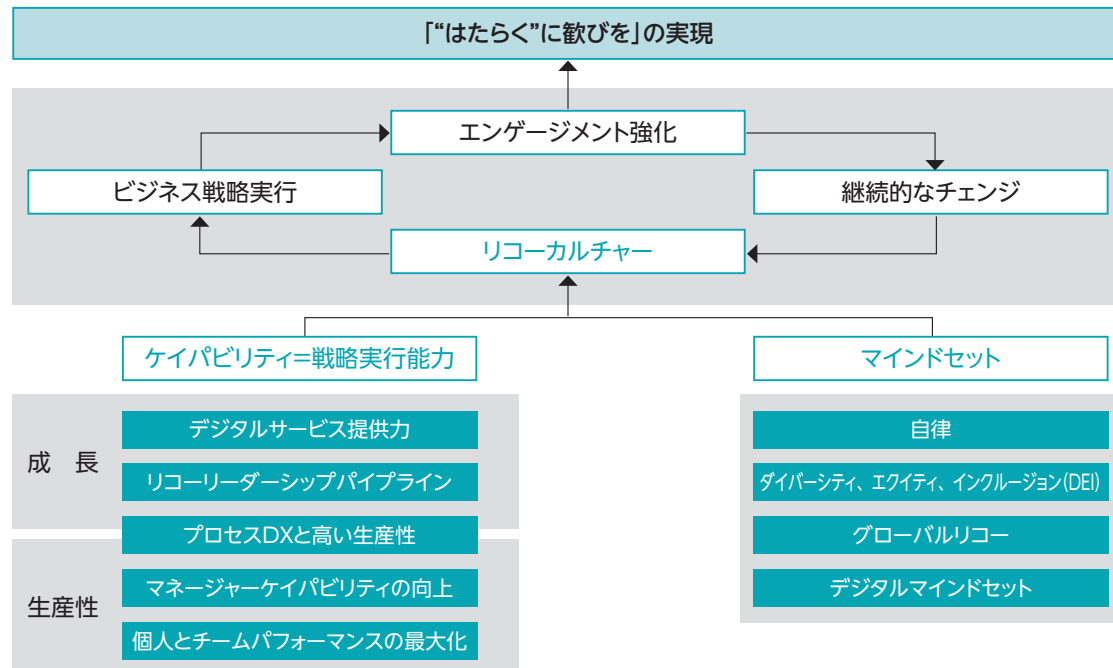
当社の目指す姿と使命である「はたらくに喜びを」の実現に向け、価値創造モデルと3つの柱からなる人的資本の考え方を定めています。

1. 人的資本の価値創造モデル

リコーらしい人的資本を形成する価値創造モデルを以下のように捉えています。

価値創造の根幹にあるのが、リコーカルチャーです。これは、ケイパビリティ(戦略実行能力)とマインドセットの結合によって作られます。そして、ケイパビリティとマインドセットそれぞれに、第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の時間軸において中核となるテーマを定義しています。これらのテーマに沿って人事施策を設計し、実行することで、最適化されたリコーカルチャーの醸成につながります。具体的な戦略・施策の実践を進めることで、社員の目標達成の成功体験が積み重ねられ、エンゲージメントがさらに強化されます。これがさらに新しいチェンジを生み出すエネルギーとなり、結果として当社が進化や変化をし続けるサイクルを生み出します。この循環の先には、「はたらくに喜び」の実現があります。この「はたらくに喜び」が、さらに社員一人ひとりの成長や達成、変革を促していきます。この循環を生み出すことが企業活動の成功の源泉になると考えています。

今後の注力テーマを、ケイパビリティについては成長と生産性の観点で5つ、マインドセットについては4つ、下の図に示すとおり定義しました。それぞれのテーマごとに、21次中経の3年間で具体的な人事施策を推進していきます。



2. 人的資本施策における3つの柱

人的資本施策として、「自律」「成長」「はたらくに喜びを」の3つの柱があり、社員が当社で働くことを通じて得られる体験を積み重ねることにより、社員の「はたらくに喜びを」と、事業成長の同時実現を目指すことを、当社の人的資本の考え方としています。

3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

3つの柱	①自律 社員の潜在能力発揮を促す	②成長 個人の成長と事業の成長を同軸にする	③“はたらくに喜びを” 社員エクスペリエンスを“はたらくに喜び”につなげる
価値創造モデルにおける戦略要素	自律 個人とチームパフォーマンスの最大化 マネージャーケイパビリティの向上	プロセスDXと高い生産性 デジタルマインドセット リコーリーダーシップパイプライン	DEI グローバルリコー エンゲージメントの強化
社員エクスペリエンス	学習と成長/キャリア開発 マネージャートレーニング ハイブリッドワークポリシー	デザイン思考/アジャイル デジタル基礎 プロセスDX グローバルリーダーシッププログラム	共創カルチャー*2 リコーウェイ DEI活動 エンゲージメントサーベイ
2025年度KPI	キャリア開発 IDPに基づく異動率60%以上	デジタル研修*1履修率 100%	女性管理職比率 グローバル:20% 日本:10% 社員エンゲージメント*3 グローバル 3.91

\*1 デジタル研修：デザイン思考/アジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称

\*2 共創カルチャー：協力し合う主体同士がそれぞれの価値観や個性を認め合いながら、課題解決に向けての力を生み出すカルチャー

\*3 社員エンゲージメント：社員の所属する企業への貢献度や理解度を表すもの

- ① 自律：社員の潜在能力発揮を促す  
一人ひとりの社員が、自分を活かすために主導権を握ること、会社が適所適材を実現すること、この2つが人的資本を活かす基本だと考えています。この目的の実現のため、前年度には国内で「リコー式ジョブ型人事制度」を導入し、社内公募制度を拡大しました。日々の働き方においても、リモートと出社の双方の良さを取り入れたハイブリッドワークを継続的に推進し、個人やチーム単位でのパフォーマンス最大化を図っています。これら自主自律のための環境整備に加え、当事者である社員とサポート役の上司への継続的な働きかけを積み重ね、個々のポテンシャル発揮につなげていきます。
- ② 成長：個人の成長と事業の成長を同軸にする  
当社は創業以来、お客様の“はたらく”に寄り添ってきました。私たちの目指すところは、デジタル技術の活用で業務の効率化や生産性向上を図り、働く人がより創造的な仕事に集中できるようなお手伝いをする事です。そのためには、社員自らが必要なデジタル技術を継続的に学び、業務に活用していくことが必須となります。このような社内実践で培った私たちの働き方をお客様に提案・提供することで、新しい明日の働き方につなげていきます。
- ③ “はたらくに喜びを”：社員エクスペリエンスを“はたらくに喜び”につなげる  
お客様にはたらくに喜びを感じていただくためには、まず、私たちがはたらくに喜びを感じるような経験を積むことが重要です。多様性と共創文化の中で能力を開花させ、はたらくに喜びを感じる。これこそ、社員に体験してもらいたいことです。このような充実感・充足感のある「喜び」を生む社員エクスペリエンスは、私たちが直面するさまざまな変化に対応し、デジタルサービスの会社としての強固な文化を形づくるエンジンと言えます。

人的資本戦略と主要指標

人的資本戦略における主要指標を定めています。人的資本の考え方では、「IDPIに基づく異動率」「デジタル研修履修率」「女性管理職比率」「社員エンゲージメント」を指標としました。デジタル人材の強化では、デジタルサービスへの変革に必要な人材を強化するため、「デジタル人材のスキルレベルと人数」を設定しています。また、事業戦略に即した人材ポートフォリオマネジメントでは、「社員1人当たりの稼ぐ力」を指標とし、生産性・効率性にこだわります。



\*IDPIに基づく異動率：実異動に占めるIDP (Individual Development Plan)に基づく異動、職務変更の割合

1. デジタル人材の強化

顧客接点での価値創造力の強化のため、顧客セグメントやビジネス環境、デジタルインフラの整備状態など、国や地域の状況に応じた最適な事業戦略を進めています。同様に、社員のデジタルスキル育成のアプローチも、国や地域最適で実行しています。それぞれの地域単位で必要なデジタルに関するスキルを定義し、現状に応じて個別の強化施策を講じています。

日本の取り組み

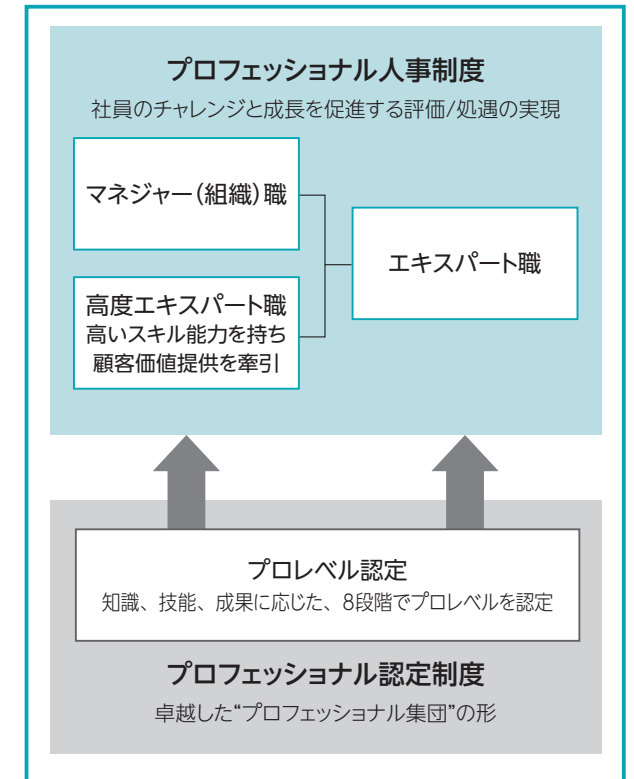
前年度に社員一人ひとりがデジタル人材を目指し自律的に学ぶ「リコーデジタルアカデミー」を開校しました。これは、リコーグループ全社員のデジタルスキルの底上げに加え、デジタルサービスの創出・加速に貢献する専門的な能力向上を目的とした、スキルアップにも対応したカリキュラムとなっています。デジタル人材の中でもビジネスプロデューサー、ビジネスデザイナー、クラウドアーキテクト、データサイエンティスト、情報セキュリティ人材を重点強化スキル人材として設定し、21次中経において国内で「リコーデジタルスキル レベル2以上の人数」を4,000人に拡充することを目標にしています。

21次中経のデジタル人材強化目標と進捗

重点強化スキル人材	21次中経目標 (2025年度)	進捗状況 2023年度
ビジネスプロデューサー/ビジネスデザイナー	500人	100人
クラウドアーキテクト (ソフトウェアエンジニア)	1,000人	600人
データサイエンティスト	500人	300人
情報セキュリティ人材	2,000人	1,100人

加えて、お客様へ直接デジタルサービスを提供しているリコージャパンでは、2019年度よりプロフェッショナル認定制度を導入し、社員個々のスキルや専門性向上を図っています。実践的なサービス提供力や営業力向上に向け、認定レベルを「知識」「技能」「成果」で把握し、常に最新のスキルを維持するために認定を毎年更新しています。また、2023年4月から、プロフェッショナル認定制度と連携する「プロフェッショナル人事制度」をスタートさせ、社員の自律的成長を後押しする体制を整備しています。

プロフェッショナル人事制度と認定制度



欧州の取り組み

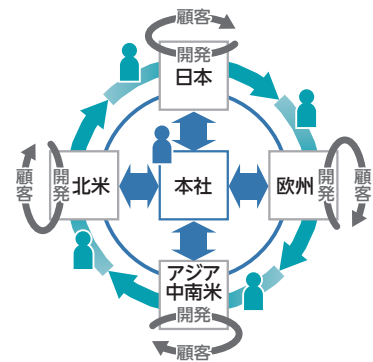
複合機の販売・サービスを支えてきたカスタマーエンジニアのリスキルを大規模に展開し、2020年度からマルチスキル化のためのプログラムを本格的に開始しました。加えて、急拡大するサービスニーズに迅速に対応するべく、既に一定のデジタルスキルをもっているメンバーを対象として、より高度なプログラムも並行して展開し、人的リソース最適化のための職種や配置転換を積極的に実施しています。これまでに約2,000人のカスタマーエンジニアがこれらのトレーニングを終了し、欧州のデジタルサービス拡大を現場で支えています。また、欧州では独自の研修体系「Digital Academy」も開設し、ソフトウェア開発やサイバーセキュリティ、クラウドなどを含めたスキルアップの強化にも取り組んでいます。

2. 事業戦略に則した人材ポートフォリオマネジメント

リコーグループ全体の社員のスキルの底上げに加え、デジタルサービスの創出・加速に貢献するデジタル人材の専門性の向上を目指しています。21次中経では、地域ごとの顧客接点から先進的なサービスを創り上げ、モデル化したサービスをグローバルに展開することができる人材の強化を進めます。さらに、将来の経営人材の育成に向け、早期育成プログラムの実施や、複数のプロジェクトをグローバルに経験させるアサインメントの設定などを進めています。

●事業成長を加速するデジタル人材の強化

グローバルでデジタルサービスを共創・連携・創出するリーダー人材を強化



- 専門人材の拡充  
デジタルサービスのビジネスをグローバルで共創・連携できる人材パイプラインの強化
- 経営人材の拡充  
デジタルサービスのビジネス経験を持つ経営人材の強化

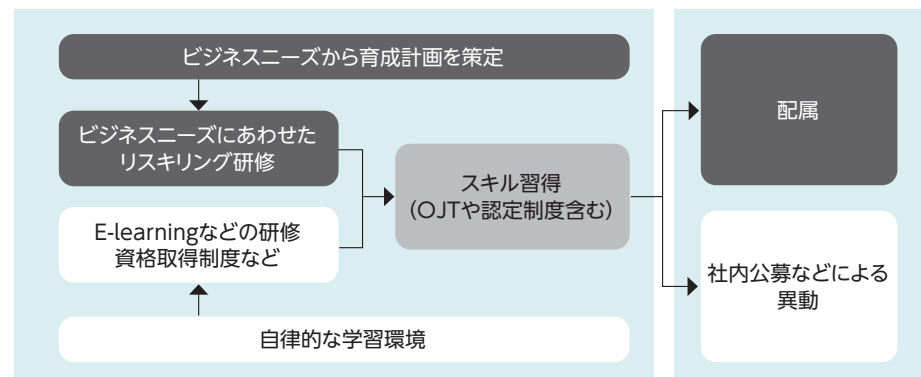
リコーリーダーシップパイプライン

当社の変革・発展を導くリーダーを継続的に育成するため、将来のリーダー候補の選定やアセスメント、キャリア計画などを包括的に進めています。必要とする要件として、知見やスキル、資質や経験はもちろんですが、それ以上に、本人の志向・希望を重要視しています。候補者それぞれのキャリア計画を作成するとともに、社長執行役員を含めた経営層が、既に百数十人に個別面談をしてきました。特に女性や若年層については、広い範囲で人材の掘り起こしに努め、育成の加速に注力しています。また、海外での企業買収により、非常に多様な人材がリコーグループに加わっています。こうした多様性に富む人材は当社の事業成長の源泉であるため、新しく加わった人材についても個別にレビューを行い、当社の将来のリーダー候補として育成しています。

社員のキャリア形成

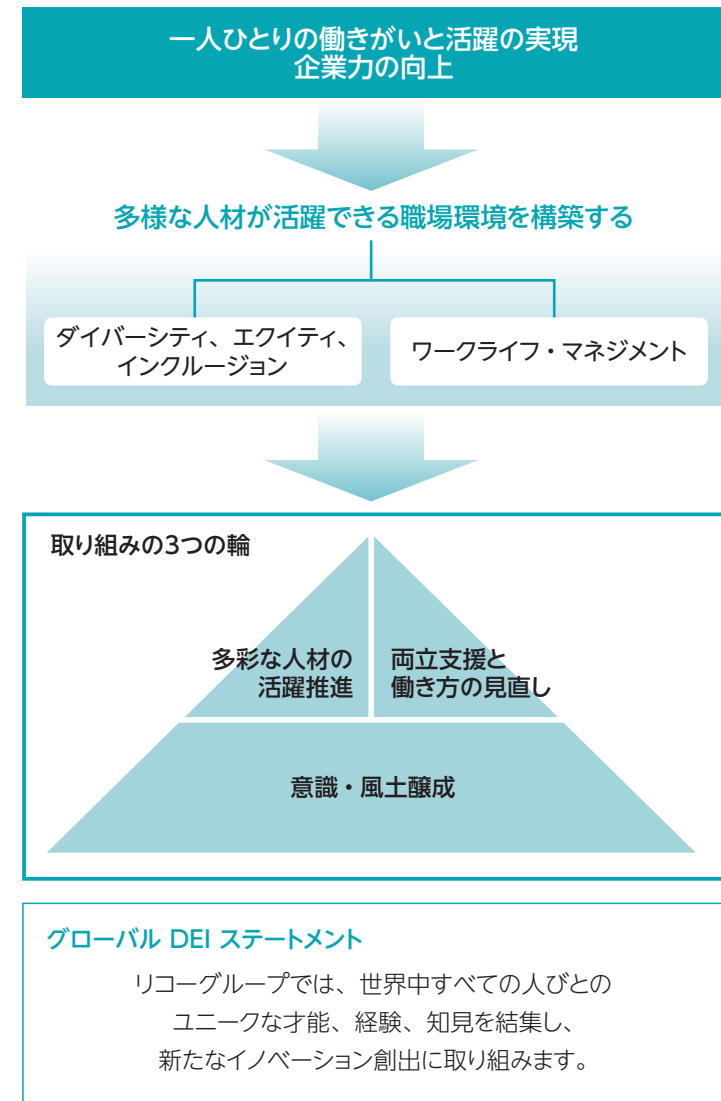
社員のキャリア形成は、自律的なキャリア形成と、会社主導のキャリア施策によるものに分けられます。自律的なキャリア形成は、社員のエクスペリエンスと密接に関係しており、この促進のためE-learningなどの研修や資格取得制度などの自律的な学習環境を整えています。一方、ビジネスニーズから育成計画を策定することも、迅速かつ計画的に社員のケイパビリティを拡大・向上させるために企業として必要なことです。社員にとっても、自律的なキャリア形成の視点からは得にくいチャンスの発見につながります。当社では、自律的なキャリア形成に加え、ビジネスニーズからの育成という2つの考え方を併存させ、個人の自律的なキャリア形成に対しては必要な環境の構築を、そして会社主導のものに対しては、体系立ったリスキリングやアップスキリングプログラムを提供しています。

自律的なキャリア形成と会社主導の育成計画の併存の考え方



ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンとワークライフ・マネジメント

イノベーションは、多様な人材が個々の能力を活かし協働することで創出されます。そのためには、多様な社員それぞれが自身のパフォーマンスを最大限発揮して活躍できる環境が必要です。この実現に向け、「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DEI)」と「ワークライフ・マネジメント (WLM)」を経営戦略の1つと位置づけて取り組みを進めています。社員の多様性を尊重し、生き生きと働けるような環境整備を進めるべく、リコーグループ企業行動規範を企業カルチャーの基本として社員コミュニケーションを徹底しています。また、あらゆる多様性や価値観を互いに受け入れ、グローバルの社員が1つのチームとして働く決意を表す「グローバル DEIステートメント」を22言語、明確な行動規範として「グローバル DEI ポリシー」を17言語で定めています。個々人の多様性を認め、すべての人が敬意をもって尊重される環境で働けるよう取り組みを推進していきます。当年度からは、D&Iを一歩進め、「エクイティ (Equity: 公平性)」という概念を加え、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DEI) として一層取り組みを強化しており、エクイティの概念におけるトップからのメッセージの展開や国際女性デー (IWD) にあわせたグローバル全社でのイベントの開催などを実施しています。



多様性に関する指標

女性管理職比率

2023年度	正社員*女性		女性管理職	
	比率	人数	比率	人数
グローバル（連結）	29.8%	23,016名	16.5%	2,475名
国内（連結）	19.2%	6,005名	7.7%	669名

\*有期雇用含まない

男性の育児休業取得率

2023年度	男性の育児休業取得		
	人数	平均取得日数	比率
株式会社リコー	171名	43.2日	93.4%

男性の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき「育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業などの取得割合を算出したもので、出向者は出向元の従業員として集計しています。

男女間賃金格差

2023年度	全従業員			
	全従業員	正社員	パート/有期雇用者	管理職
株式会社リコー	78.6%	76.6%	84.9%	95.1%

男女の賃金格差については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、賃金は基本給および賞与などのインセンティブを含んでおります。基本的に処遇は男女同一であり、現在生じている格差は職務、等級、年齢構成の違いによるものです。

※以下については2024年6月に開示予定

男性の育児休業取得率：国内（連結）  
男女間賃金格差：グローバル（連結）・国内（連結）

(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532億円（うち当社123億円）で、主なものは次のとおりです。

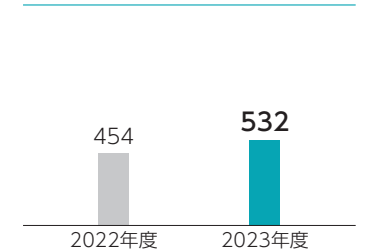
(a) 当年度中に完成および購入した主要設備

特記すべき事項はありません。

(b) 当年度継続中の主要設備

コストダウンを目的とした自動生産設備の増設（厚木事業所）

設備投資（億円）

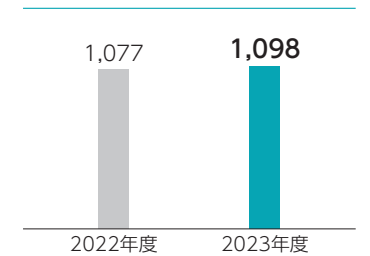


② 研究開発活動

リコーグループは、使命と目指す姿を「はたらくに喜びを」と2023年に新たに制定しました。「はたらく」に寄り添い変革を起こしつづけることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。また、「デジタルサービスの会社」への実現に向けて抜本的な収益構造変革を行う「企業価値向上プロジェクト」をスタートいたしました。研究開発分野においてはデジタルサービスとの親和性が高い領域に「選択と集中」を行うとともに、イノベーション探索には上限を決めて進め、適正な投資配分を行います。

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を含む当年度の研究開発投資は1,098億円です。

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（2024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
株式会社PFU	15,000 百万円	80.0	スキャナ・インダストリーコンピューティング製品などの開発・製造・販売・サービスおよびITインフラ構築
RICOH USA, INC.	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	52.9 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.	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 (2024年3月31日現在)

■ 国内の主要な拠点

当社(所在地)

- 1 本社 (東京都)
- 2 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 沼津事業所 (静岡県)
- 4 福井事業所 (福井県)

子会社(所在地)

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



■ 海外の主要な拠点

子会社(所在地)

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

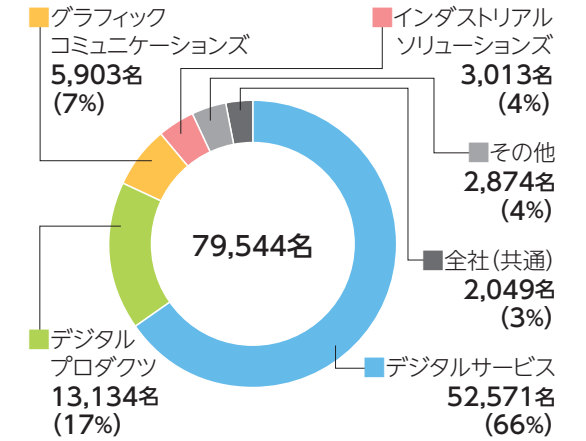


(7) 従業員の状況 (2024年3月31日現在)

① リコーグループの従業員の状況

区分	従業員数
デジタルサービス	52,571名
デジタルプロダクト	13,134名
グラフィックコミュニケーションズ	5,903名
インダストリアルソリューションズ	3,013名
その他	2,874名
全社(共通)	2,049名
合計	79,544名
前年度末比	1,473名(減)

従業員数



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
7,282名	188名(減)	45.7歳	20.5年

(8) 主な借入先 (2024年3月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
シンジケートローン	94,075
株式会社三菱UFJ銀行	70,901
三井住友信託銀行株式会社	36,324

## 2. 株式に関する事項 (2024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 609,521,978株
- 3. 株主数 55,009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)	99,417	16.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	31,295	5.19
Suntera (Cayman) Limited as trustee of ECM Master Fund	29,611	4.91
日本生命保険相互会社	23,553	3.90
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	21,295	3.53
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	21,000	3.48
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.62
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	11,803	1.96
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,546	1.91
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMS RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	11,000	1.82

(注) 1. 上記のほか、自己株式が6,025千株あります。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(314千株)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。

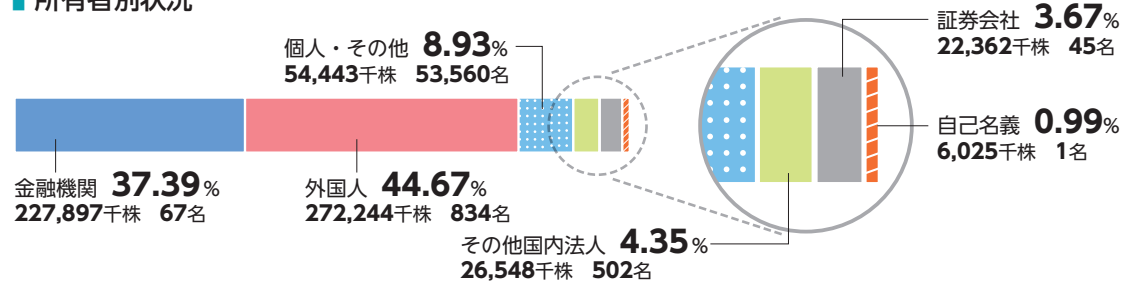
### 5. 当年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	8,400株	1名

### 6. その他株式に関する重要な事項

当社は株主還元の充実ならびに資本効率の向上のため、2024年2月6日開催の取締役会決議に基づき、自己株式の取得および消却を決議しております。当年度中に当社普通株式5,941,800株を取得しました。

### ■所有者別状況



## 3. 会社役員の状況

### (1) 取締役および監査役の状況(2024年3月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況	
		(2024年3月31日現在)	(ご参考: 2024年5月17日時点)
代表取締役	山下良則	会長 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事)	会長 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事) 野村不動産ホールディングス株式会社(同社社外取締役)[2024年6月就任予定] 旭化成株式会社(同社社外取締役)[2024年6月就任予定]
代表取締役	大山晃	社長執行役員 CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者) CTO(Chief Technology Officer: 最高技術責任者)	社長執行役員 CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)
取締役	川口俊	CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者) 財務統括部 部長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長兼社長	(同左)
取締役	横尾敬介	取締役会議長 株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 第一生命保険株式会社(同社社外取締役) 株式会社高島屋(同社社外取締役)	(同左)
取締役	谷定文	報酬委員長 公益財団法人ニッポンドットコム(同財団常務理事 編集局長) 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員)	報酬委員長 公益財団法人ニッポンドットコム(同財団常務理事 編集局長)[2024年6月退任予定] (同財団顧問)[2024年6月就任予定] 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員)
取締役	石村和彦	筆頭社外取締役 指名委員長 国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者) 野村ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事)	筆頭社外取締役 指名委員長 国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者) 野村ホールディングス株式会社(同社社外取締役)
取締役	石黒成直	TDK株式会社(取締役会長) 株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役)	TDK株式会社(同社取締役会長)[2024年6月退任予定] 株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役)
取締役	武田洋子	株式会社三菱総合研究所(同社執行役員兼研究理事 シンクタンク部門長) ファナック株式会社(同社社外取締役)	(同左)
監査役	辻和浩	(常勤)	(同左)
監査役	佐藤慎二	(常勤)	(同左)
監査役	太田洋	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同所パートナー) 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	—	—
監査役	古川康信	京成電鉄株式会社(同社社外取締役)	(同左)

(注) 1. 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏および武田洋子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
 2. 監査役太田洋氏、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. 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏および武田洋子氏、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有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。  
 4. 監査役佐藤慎二氏は、当社および前職の三井物産株式会社において、国内外事業所および関係会社での経理財務業務ならびに関係会社社長・内部監査業務などの豊富な経験があり、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	株式報酬
取締役(うち社外取締役)	11(7)	431(79)	281(79)	63(-)	12(-)	74(-)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	102(41)	102(41)	-	-	-
合計	16(10)	534(121)	384(121)	63(-)	12(-)	74(-)

(注) 1. 2023年6月23日開催の第123回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役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んでいません。  
 3. 株式報酬の総額は、当年度に費用計上した業績連動型株式報酬および株価連動型株式報酬の合計金額を記載しています。

「取締役・監査役の報酬等に係る事項」は80～85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などとの関係

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	横尾 敬介	株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 第一生命保険株式会社(同社社外取締役) 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、取引額は当社連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。 また、横尾敬介氏が過去10年以内に在籍していたみずほ証券株式会社、株式会社ニッセイ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	谷 定文	公益財団法人ニッポンドットコム(同財団常務理事 編集局長) [2024年6月退任予定] (同財団顧問) [2024年6月就任予定] 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員) 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、フオンツ・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	石村 和彦	国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者) 野村ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所および野村ホールディングス株式会社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。 また、石村和彦氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHI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
社外取締役	石黒 成直	TDK株式会社(取締役会長) [2024年6月退任予定] 株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役) 当社とTDK株式会社および株式会社NTTデータグループの間には、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	武田 洋子	株式会社三菱総合研究所(同社執行役員兼研究理事 シンクタンク部門長) ファナック株式会社(同社社外取締役) 当社と株式会社三菱総合研究所およびファナック株式会社の間には、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	太田 洋	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同所パートナー) 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・外国法共同事業は、当社が個別案件で法律事務を適宜依頼している法律事務所の1つであり、当社は同法律事務所のほか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連結売上高の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、会費などを支払っていますが、当年度の当該会費などの支払金額は、当社連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。
社外監査役	小林 省治	— —
社外監査役	古川 康信	京成電鉄株式会社(同社社外取締役) 当社と京成電鉄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 <small>に果たすことが期待される役割</small> 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・資本市場での幅広い豊富な経験、ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識から、株主・投資家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、取締役会議長として中立的な立場から取締役会の進行・運営を行い、とりわけ社外取締役からの活発な意見を引き出すことで自由闊達かつ建設的な議論を主導しました。さらに、指名委員および報酬委員として、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。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に資本市場への積極的な情報発信、収益構造の転換、TSR拡大、資本政策、成長投資などの助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。加えて、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する重要な会議にも積極的に参加しました。
社外取締役	谷 正文	取締役会においては、長年の経済記者としてのグローバル経済や社会課題に関する幅広い経験・見識などから、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、株主や社員など幅広いステークホルダーの視点を踏まえつつ、適切な役員インセンティブ報酬のあり方の議論を指揮するなど、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するとともに、指名委員として、指名プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に社内外に向けた情報発信のあり方、人材戦略、成長投資などの助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する重要な会議にも積極的に参加しました。
社外取締役	石村 和彦	取締役会においては、AGC株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験、ならびに国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長としての知識・見識に基づく助言・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、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働して継続的にガバナンスの強化を図り、独立社外取締役の職務を主導しました。さらに、指名委員長として、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、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。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に資本収益性の向上、組織・ガバナンスのあり方、成長投資、人材戦略などの幅広い助言・提言を行い、当社の事業構造の転換の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。
社外取締役	石黒 成直	取締役会においては、TDK株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験などから、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員として、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、ならびに指名プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特にデジタルサービスの会社へ変革するための多様性やスピードを重視した経営、グローバル人材活用、収益性を伴った事業成長の戦略、戦略的な成長投資などに関する助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、当社の主要拠点を訪問し、現地社員との対話を行うなど現場の実態把握を行ったほか、経営会議へのオブザーブ参加や主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。

地位	氏名	主な活動状況／ 社外取締役 <small>に果たすことが期待される役割</small> に関して行った職務の概要
社外取締役	武田 洋子	取締役会においては、長年のエコノミストとして培ったグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成へのあり方などへの深い見識や知識から、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員として、独立した立場から積極的かつ公正な議論を行い、監督機能の強化、ならびに報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、グローバル経済・金融の動向によるリスクとオポチュニティ、人的資本経営、地球環境のサステナビリティへの貢献、事業成長戦略などの助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、当社の主要拠点を訪問し、現地社員との対話を行うなど現場の実態把握を行ったほか、主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。

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、2023年7月より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。当年度は、上記活動のほかにも、専門領域や重要性などから注視している分野に関連した部門の監査にも参加し、助言や提言を行いました。また、取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役との定例会、ガバナンス検討会、社外役員会議などにおいて専門的な見地から積極的な議論や、忌憚のない意見を述べています。
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の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2023年4月より6月まで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。当年度は、上記活動のほかにも、ビジネスユニットやグループ本部の各組織、子会社など多くの監査に同席し、技術や事業運営をはじめ、ESGやエンゲージメントなど幅広い観点で助言や提言を行いました。また、取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役との定例会、ガバナンス検討会、社外役員会議などにおいて専門的な見地から積極的な議論や、忌憚のない意見を述べています。
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。加えて2023年4月から6月まで報酬委員会、7月より指名委員会へオブザーブ出席を行い、指名・報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。当年度は、上記活動のほかにも、専門領域や重要性から注視している分野に関連した部門の監査に参加し、助言や提言を行いました。そのほか、特に会計監査人から報告を受ける際には積極的に質問や発言を行っています。また、取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役との定例会、ガバナンス検討会、社外役員会議などにおいて専門的な見地から積極的な議論や、忌憚のない意見を述べています。

### 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など(取締役・監査役・執行役員など)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。ただし、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
当社が会計監査人に支払うべき報酬等の額	(百万円) 310
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	438

- (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います。
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、有限責任監査法人トーマツの属するネットワークファームの監査を受けています。
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もりの算出根拠などが適切であるかどうか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しました。

### (3) 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、情報セキュリティ評価制度における調査業務などを委託しており、その対価（39百万円）が上記報酬等の額に含まれています。

### (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。

監査役会は、会計監査人评价基準を定め、会計監査人の独立性、専門性、品質管理体制、監査報酬およびグループ監査体制、適正な職務の遂行が困難かどうかなどを総合的に勘案し、会計監査人の解任または不再任を毎年検討します。

会計監査人の再任に疑義が生じた場合、または監査継続期間が長期となる場合は一定期間ごとに、監査役会は複数の監査法人から提案を受け、再任または株主総会に提出する会計監査人の解任、不再任および選任に関する議案の内容を決定します。

## 5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況

### 業務の適正を確保するための体制

業務の適正を確保するための体制については、経営環境の変化などに対応して、定期的かつ継続的に見直しを実施し、取締役会で決議しています。

<p>内部統制システム基本方針</p>	<p>当社は、リコーグループの事業活動の基礎となる企業理念を「リコーウェイ」として定めています。</p> <p>リコーウェイは、当社の創業者による「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」という「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」「価値観」によって構成され、リコーグループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略および内部統制システムの基礎となっています。</p> <p>当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めます。</p>
<p>1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p>当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレート・ガバナンスの考え方にに基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に合う高い倫理観をともに備えた企業風土の維持・強化に努めます。</p> <p><b>1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制基本方針の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化します。また、取締役会の過半数を社外取締役とし、多様な視点での監督機能を強化します。</li> <li>取締役会を経営の最高意思決定機関として位置づけ、その取締役会議長を社外取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果敢な意思決定につなげます。</li> <li>取締役会の経営監督機能強化の一環として、社外取締役を委員長とする「指名委員会」および「報酬委員会」を設置し、各委員会の過半数を社外取締役とすることで、取締役・執行役員などの候補者選定および報酬の透明性・客観性を確保します。</li> <li>会社情報開示の正確性・適時性・網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置しています。</li> </ol> <p><b>内部統制システムの運用状況</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2) 取締役会は社外取締役5名を含む8名で構成されており、当年度は13回開催し、社外取締役から選出された議長による議事進行のもと、経営の透明性と公正な意思決定に努めました。</li> <li>3) 当年度は指名委員会を9回、報酬委員会を8回開催し、社外取締役を交えた議論を行い、透明性と客観性の確保に努めました。</li> <li>4) 開示委員会は、当年度に7回開催しました。同委員会では、主に年次報告や開示書類の適切性・正確性が担保できるプロセスで情報が作成されているかの判断、開示手続きのモニタリング、および株主・投資家の皆様の投資判断に資する適切かつ戦略的な会社情報の開示について、審議を行っています。当年度は、これらの審議の実施に加え、審議の実行性向上を目的に前年度改訂した情報開示規程の開示プロセスの運用状況について、レビューを実施しました。</li> </ol>

<p>1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p><b>2) 従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制基本方針の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスを含めたCSR(Corporate Social Responsibility)について、リコーグループ、ならびにその役員・従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の設置および各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実を図ります。また、当該窓口で報告を行ったことを理由として不利な取り扱いを行うことを禁止します。</li> <li>金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告、非財務情報を含む法定開示文書の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努めます。</li> <li>上記機能を統合的に強化推進する専門部門(リスクマネジメント・リーガルセンター)を設置します。</li> <li>内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令などの遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施します。</li> <li>リコーグループの内部統制システムの構築・改善を実現するため、内部統制の整備・運用状況を評価し、審議・決定する定期開催の「内部統制委員会」を設置します。</li> </ol>
<p>内部統制システムの運用状況</p>	<p><b>内部統制システムの運用状況</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 2) 3) リコーグループ全体にコンプライアンス意識を浸透させるため、毎年10月に開催しているリコーグループコンプライアンス月間において、「リコーグループ企業行動規範」と「内部通報システム」の周知活動、および、担当役員からのメッセージ配信を行っています。当年度は、「倫理的行動と声を上げることの重要性」をテーマに活動を実施しました。コンプライアンスに特化した外部教育プラットフォームを活用し、コンプライアンスに関するEラーニングを国内、および海外のリコーグループ会社に対してグローバルに実施しました。また、前年度に各社のコンプライアンス成熟度を確認するためのサーベイを実施しましたが、そのフォローアップとして、当年度はリスクの高かった個社に限定したサーベイを実施しました。今後、サーベイ結果に基づき、各社で必要な改善活動を進めてまいります。内部通報システムについては、内部通報者に対する不利益な取り扱いの禁止を含む「内部通報制度基本規定」を定め、社内外に通報窓口を設けています。加えて、グループの全従業員が直接監査役に報告できる「リコーグループグローバル内部通報」窓口を設置しており、従業員が安心して通報・相談できる環境の整備・充実化を図っています。また、内部通報に適切な対応をするために、各組織の担当者向け教育を定期的・継続的に行っています。そのほか、サプライヤー向けに「サプライヤーホットライン」を設置し、リコーグループ各社による法令などへの違反行為が、万一、発見された際には、ご通報いただける仕組みを構築しています。なお、当年度通報窓口への重大な法令違反などに関わる通報案件はありませんでした。2023年11月に子会社役員交代を発表し、国内では一部機関による報道がありましたが、リコーグループの行動規範に則り適正に対応したものです。リコーグループとしてコンプライアンスならびにリコーグループ行動規範の周知と徹底に引き続き取り組みます。</li> <li>4) 5) 内部監査部門がリコーグループ全体を監査し、コンプライアンスや業務の有効性及び効率性などにつき改善の助言を行っています。内部監査の結果/是正事項の改善状況およびリコーグループのインシデント発生・対応状況は、四半期ごとに内部統制委員会、半年ごとに取締役会に報告しています。</li> </ol>

<p>2 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制</p>	<p><b>基本方針の内容</b> 取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令および社内規則に基づき作成・保存・管理します。保存されている書類は、取締役および監査役の要求に応じて出庫・閲覧可能な状態にしています。</p> <p><b>内部統制システムの運用状況</b> 取締役の執務に係る情報およびその他の重要な情報は社内規程に基づき適切に保管・管理されており、当社の取締役および監査役からの閲覧の要請に常に対応できる状況を保持しています。</p>
<p>3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制</p>	<p><b>基本方針の内容</b> ① リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止します。 ② 万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害(損失)の極小化を図ります。 ③ リコーグループ内外の多様化する不確実性に対応するため、「リスクマネジメント委員会」にて重大なリスクの把握とその対応状況を評価し、リスクマネジメントに係る施策を立案します。また、リスクマネジメント推進部門を設置し、諸活動をグローバルに展開します。</p> <p><b>内部統制システムの運用状況</b> ① 「リコーグループリスクマネジメント基本規程」を定め、リコーグループのリスクマネジメントを効果的・効率的に推進し、損失の危機を未然に防止するよう対応しています。 ② 万一損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコーグループ全体に継続的な周知徹底活動を行っています。 ③ 経営において重要度が高いと想定されるリスクは、リスクマネジメント委員会にて評価し、GMCにおける議論の上、決定しています(重点経営リスク)。昨今、複雑さを増す国際情勢を踏まえたサイバー空間の脅威に適切に対応するため情報セキュリティリスクと地政学リスクを統合的に対応する統括組織が主体的に動き対処しています。国際情勢に関連するリスクについて当該組織が主導して全社横断的な危機管理チームを立ち上げ、刻々と進展する状況に対応できる体制を整備しています。また、グローバル購買のガバナンスのレベルを高めるために設置した購買統括部門において、サプライチェーンにおけるサプライヤー管理(人権や紛争鉱物問題などへの対応)を強化しています。そのほか、当社の各組織、各ビジネスユニットにリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、管理監督する関連会社を含め各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。 また、各リスクマネジメント推進者を対象としたリスクマネジメント連携強化会議にて企業倫理とコンプライアンスに関する啓発活動を行っています。リスク管理に関連する勉強会や情報共有およびビジネスユニットの事業の特徴や発生したインシデントを題材とした個別の勉強会を開催し、リスクに対する感度の高い組織になるために、継続的な取り組みを進めています。当年度はリコーグループの役員・社員一人ひとりが、『リコーウェイ』を実践し、社会的責任を果たすために、国の内外において関係法令、国際ルールおよびその精神を理解し遵守しつつ、高い倫理観をもって行動するという観点から、リコーグループ各社、それらの役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を改訂して周知を図りました。</p>

<p>4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制</p>	<p><b>基本方針の内容</b> ① 執行役員制度を導入しており、職務分掌を明確にし、また事業執行については各ビジネスユニットへ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図ります。 ② 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などで構成されるGMCを設置し、委譲された範囲内でビジネスユニットの監督やリコーグループ全体に最適な戦略立案など、リコーグループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとります。 ③ 取締役会室を設置し、取締役会をサポートすることで果敢な意思決定や透明性の高い経営監督を実現します。</p> <p><b>内部統制システムの運用状況</b> 執行役員制度により、事業執行の効率化を図っています。GMCにおいて決裁した内容は、取締役会に四半期ごとに報告され、取締役は実施状況のモニタリングを行っています。</p>
<p>5 当該株式会社ならびにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制</p>	<p><b>基本方針の内容</b> リコーグループは、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上と繁栄を図るため、以下のとおり適正に業務を行う体制をとります。 ① 当社の取締役会およびGMCは、リコーグループ全体の経営監督と意思決定を行います。 ② 当社はリコーグループ各社に関する管理規定を定め、リコーグループ各社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、および前述の職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定します。 ③ リコーグループ各社は自社に關係する損失の危険の管理を行います。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告します。 ④ リコーグループの取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するために、リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコーグループスタンダード」として制定し、リコーグループ全体で遵守するよう推進します。</p> <p><b>内部統制システムの運用状況</b> ① 当社の取締役会およびGMCは、リコーグループ全体の経営戦略として、中期経営戦略、次年度事業計画の検討・審議を行っています。 ② 「リコーグループ関連会社経営管理規定」に基づき、リコーグループ各社の取締役は職務権限に則って職務を効率的に行っています。また、リコーグループ各社の取締役の職務執行に係ることは、各社それぞれに設定された当社の管理監督部門に報告することとなっています。 ③ 万一、損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコーグループ全体に継続的な周知徹底活動を行っています。また、グループ内で発生したインシデントのうち、影響が拡大する恐れがあるものは、内部統制委員会にてグループ全体で被害を極小化するための議論を行い、対処しています。また、経営層にてより詳細かつ幅広く意見交換や議論を行う必要がある事案が発生した場合には、臨時内部統制委員会を開催しました。 ④ グループ共通規則「リコーグループスタンダード」の遵守状況は内部監査部門が監査にて確認しています。</p>

6

監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制

基本方針の内容

- 1) 監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項
- ① 監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務遂行を専従で補助する従業員を配置します。
  - ② 上記従業員の人事評価は監査役会が行い、異動は監査役会の同意を得て実施します。
- 2) リコーグループの取締役および従業員などが監査役に報告をするための体制およびその他監査役への報告に関する体制
- ① 経営もしくは業績に影響を及ぼすリスクが発生した場合、または職務の遂行に関連して重大なコンプライアンス違反もしくはそのおそれのある事実を認識した場合、直ちに監査役に報告します。
  - ② 監査役に対し、重要な会議への出席の機会、重要な会議の議事録・資料を提供するとともに、重要な決裁書類などを閲覧可能にします。
  - ③ 監査役の求めに応じ、定期的または随時に、事業および財産の状況などを報告します。
  - ④ 監査役に報告を行ったリコーグループの取締役および従業員などに対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取り扱いを行うことを禁止します。
- 3) その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制
- ① 監査役は、代表取締役と定期的な意見交換ができます。
  - ② リコーグループの取締役および従業員などは、監査役が行う当社およびリコーグループ各社への監査に際し、実効的な監査を実施できるよう環境を整備します。
  - ③ 当社は、監査役が会計監査人および内部監査部門との相互連携により、効率的な監査を行うことができるよう、環境を整備します。
  - ④ 監査役の職務遂行および必要に応じて外部の専門家の助言を受けることにより生ずる費用などは当社が負担します。

内部統制システムの運用状況

当社は、監査役を専従で補佐する従業員で構成する監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務を補助しています。監査役室の従業員の人事評価は監査役会から一任された常勤監査役が行い、その異動は監査役会の同意を得て行いました。

監査役への報告体制は基本方針に則り運用されているほか、リスクマネジメント担当部署より月次報告を行っています。

また、監査役は、監査役権限に基づき、当社各組織およびリコーグループ各社に対する重要情報などを取得しており、それらの情報などから対象を選定し監査役監査を行っています。

監査役は、取締役会およびその諮問委員会に加え、GMCなどの重要会議に出席しているほか、監査役が求める各ビジネスユニットやグループ本部が主催する主要な会議へ出席しています。また、代表取締役や社外取締役とも定期的に意見交換を行っています。

監査役が内部監査部門および会計監査人との相互連携を行うことができるよう、各々との会議に加えて三者での三様監査会議を開催するなど、効率的な監査に向けた環境整備を行っています。

反社会的勢力排除に向けて、当社は、反社会的な活動や勢力およびその団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わらないことを、リコーグループならびにその役員・従業員の基本的な行動の規範として定めた「リコーグループ企業行動規範」に定めています。また、従来より、社内窓口部署を設置し、警察などの外部機関や関連団体との連携を進めるとともに、信頼関係の構築に努めており、今後も引き続き、反社会的な活動や勢力および団体との関係を排除するための社内体制を整備・強化します。

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書 (2024年3月31日現在) (単位:百万円)

(ご参考)

### ① 現金および現金同等物

成長投資や自己株式の取得のほか、債務支払いが進んだことで前年度末比448億円の減少

### ② 営業債権およびその他の債権

売上成長や為替の円安影響などにより前年度末比616億円の増加

### ③ 棚卸資産

販促策の展開と生産調整などにより販売在庫の適正化が進み前年度末比137億円の減少

### ④ 売却目的で保有する資産

2023年10月に株式譲渡契約を締結したオプティカル事業の資産

### ⑤ のれんおよび無形資産

欧州などでのICT企業の買収や為替の円安影響などにより前年度末比460億円の増加

科目	当年度	前年度(ご参考)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,203,301</b>	<b>1,175,299</b>
① 現金および現金同等物	177,050	221,890
定期預金	271	207
② 営業債権およびその他の債権	538,058	476,429
その他の金融資産	106,948	93,906
③ 棚卸資産	300,595	314,368
その他の流動資産	72,655	68,499
④ 売却目的で保有する資産	7,724	—
<b>非流動資産</b>	<b>1,082,874</b>	<b>974,657</b>
有形固定資産	203,568	196,512
使用権資産	62,706	57,003
⑤ のれんおよび無形資産	412,461	366,394
その他の金融資産	169,649	135,158
持分法で会計処理されている投資	87,397	83,529
その他の投資	17,661	19,359
その他の非流動資産	62,877	44,540
繰延税金資産	66,555	72,162
<b>資産合計</b>	<b>2,286,175</b>	<b>2,149,956</b>

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>879,275</b>	<b>829,114</b>
⑥ 社債および借入金	152,592	157,828
営業債務およびその他の債務	305,280	312,429
リース負債	22,543	26,185
その他の金融負債	28,651	2,582
未払法人所得税	12,063	11,864
引当金	10,491	10,968
その他の流動負債	346,225	307,258
⑦ 売却目的で保有する資産に直接関連する負債	1,430	—
<b>非流動負債</b>	<b>341,773</b>	<b>362,760</b>
⑥ 社債および借入金	196,974	205,110
リース負債	47,968	38,147
その他の金融負債	4,309	27,566
退職給付に係る負債	37,262	41,058
引当金	7,679	8,347
その他の非流動負債	28,000	24,742
繰延税金負債	19,581	17,790
<b>負債合計</b>	<b>1,221,048</b>	<b>1,191,874</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>1,038,722</b>	<b>931,556</b>
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	158,455	158,529
自己株式	△7,926	△427
⑧ その他の資本の構成要素	251,687	167,368
⑨ 利益剰余金	501,142	470,722
<b>非支配持分</b>	<b>26,405</b>	<b>26,526</b>
<b>資本合計</b>	<b>1,065,127</b>	<b>958,082</b>
<b>負債および資本合計</b>	<b>2,286,175</b>	<b>2,149,956</b>

(ご参考)

### ⑥ 社債および借入金

債務支払いなどにより、流動負債で前年度末比52億円の減少、非流動負債で81億円の減少

### ⑦ 売却目的で保有する資産に直接関連する負債

2023年10月に株式譲渡契約を締結したオプティカル事業の負債

### ⑧ その他の資本の構成要素

在外営業活動体の為替換算差額などで前年度末比843億円の増加

### ⑨ 利益剰余金

当期利益の増加などで前年度末比304億円の増加

(ご参考)

**① 売上総利益**

オフィスサービス事業を中心とした売上成長や継続的な体質強化の効果、為替の円安影響などにより、前年度比746億円の増加

**② 販売費および一般管理費**

インフレに伴う人件費などの経費増加や為替の円安影響のほか、PFUの買収影響、拠点再編に伴う構造改革費用計上などにより、前年度比816億円の増加

**連結損益計算書** (2023年4月1日～2024年3月31日) (単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	2,348,987	2,134,180
売上原価	1,528,889	1,388,758
<b>① 売上総利益</b>	<b>820,098</b>	<b>745,422</b>
<b>② 販売費および一般管理費</b>	<b>769,810</b>	<b>688,156</b>
その他の収益(注)	12,354	21,544
のれんの減損	619	70
<b>営業利益</b>	<b>62,023</b>	<b>78,740</b>
金融収益	9,473	4,522
金融費用	8,897	8,105
持分法による投資損益	5,603	6,151
<b>税引前利益</b>	<b>68,202</b>	<b>81,308</b>
法人所得税費用	23,960	25,667
<b>当期利益</b>	<b>44,242</b>	<b>55,641</b>
当期利益の帰属先：		
親会社の所有者	44,176	54,367
非支配持分	66	1,274

(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** (2023年4月1日～2024年3月31日)

(単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
<b>当期利益</b>	<b>44,242</b>	<b>55,641</b>
<b>その他の包括利益</b>		
純損益に振り替えられないことのない項目	8,318	5,521
確定給付制度の再測定	8,671	5,097
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	△446	742
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	93	△318
純損益に振り替えられる可能性のある項目	84,603	40,573
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	—	△77
在外営業活動体の換算差額	84,637	40,591
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	△34	59
その他の包括利益合計	92,921	46,094
当期包括利益	137,163	101,735
当期包括利益の帰属先：		
親会社の所有者	136,057	100,564
非支配持分	1,106	1,171

**連結持分変動計算書** (2023年4月1日～2024年3月31日)

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				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
期首残高	135,364	158,529	△427	—	4,847	240
当期利益						
その他の包括利益				8,635	△408	△34
当期包括利益	—	—	—	8,635	△408	△34
自己株式の取得および売却			△7,553			
配当金						
株式報酬取引		△74	54			
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				△8,635	1,073	
非支配株主との資本取引						
所有者との取引等合計	—	△74	△7,499	△8,635	1,073	—
期末残高	135,364	158,455	△7,926	—	5,512	206

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	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				
期首残高	162,281	167,368	470,722	931,556	26,526	958,082
当期利益			44,176	44,176	66	44,242
その他の包括利益	83,688	91,881		91,881	1,040	92,921
当期包括利益	83,688	91,881	44,176	136,057	1,106	137,163
自己株式の取得および売却				△7,553		△7,553
配当金			△21,318	△21,318	△1,384	△22,702
株式報酬取引				△20		△20
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		△7,562	7,562	—		—
非支配株主との資本取引				—	157	157
所有者との取引等合計	—	△7,562	△13,756	△28,891	△1,227	△30,118
期末残高	245,969	251,687	501,142	1,038,722	26,405	1,065,127



(ご参考)  
**連結キャッシュ・フロー計算書** (2023年4月1日～2024年3月31日)  
 (単位:百万円)

(ご参考)

**① 営業活動による  
 キャッシュ・フロー**

当期利益は前年度比で減少したものの、棚卸資産の減少など運転資本の改善が進んだことなどにより、前年度比589億円の収入増加

**② 投資活動による  
 キャッシュ・フロー**

前年度に比べて買収投資が減少し、前年度比361億円の支出減少

**フリー・キャッシュ・フロー**

営業活動によるキャッシュ・フローの増加、投資活動によるキャッシュ・フローの支出減少により、前年度比950億円の増加

**③ 財務活動による  
 キャッシュ・フロー**

借入債務の調達などが前年度に比べ減少した一方で返済は進み、前年度比1,183億円の支出増加

科目	当年度	前年度(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	44,242	55,641
営業活動による純増減額への調整		
減価償却費および無形資産償却費	109,027	97,468
有形固定資産および無形資産等の減損のれんの減損	1,051	37
その他の収益	619	70
持分法による投資損益	△3,248	△13,128
金融収益および金融費用	△5,603	△6,151
法人所得税費用	△576	3,583
営業債権およびその他の債権の増加	23,960	25,667
棚卸資産の減少(△増加)	△24,428	△39,546
リース債権の減少(△増加)	34,544	△45,536
営業債務およびその他の債務の増加(△減少)	△19,292	5,852
退職給付に係る負債の減少	△19,780	22,654
その他(純額)	△3,102	△10,661
利息および配当金の受取額	14,189	195
利息の支払額	7,257	6,004
法人所得税の支払額	△6,925	△5,512
① 営業活動によるキャッシュ・フロー	△26,318	△29,929
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	125,617	66,708
有形固定資産の売却	2,756	14,340
有形固定資産の取得	△53,267	△45,459
無形資産の取得	△35,138	△35,156
有価証券の取得	△264	△6,539
有価証券の売却	1,064	923
定期預金の増減(純額)	1,064	923
事業の買収	△35	△122
(取得時の現金および現金同等物受入額控除後)	△14,232	△58,453
その他	1,294	△3,473
② 投資活動によるキャッシュ・フロー	△97,822	△133,939
<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)	△16,649	24,159
長期借入債務による調達	64,894	150,027
長期借入債務の返済	△59,663	△44,032
社債の償還	△10,000	△13,725
リース負債の返済	△31,406	△32,229
支払配当金	△21,318	△18,635
自己株式の取得	△7,553	△30,006
その他	△1,227	△105
③ 財務活動によるキャッシュ・フロー	△82,922	35,454
<b>IV 換算レートの変動に伴う影響額</b>	<b>13,882</b>	<b>8,641</b>
<b>V 現金および現金同等物の純増減額</b>	<b>△41,245</b>	<b>△23,136</b>
<b>VI 現金および現金同等物の期首残高</b>	<b>210,884</b>	<b>234,020</b>
<b>VII 現金および現金同等物の期末残高</b>	<b>169,639</b>	<b>210,884</b>

(注) 連結財政状態計算書上の現金および現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金および現金同等物の差異は当座借越です。

**連結注記表**

記載金額については、百万円未満の端数を四捨五入しています。

<連結計算書類作成のための基本となる重要な事項>

(連結の範囲)

当期の連結子会社は224社、持分法適用会社は18社です。

上記に加え、組成された組織を連結範囲に含めています。

なお主要な連結子会社名は、「事業報告」の「1. リコーグループの現況(5) 重要な子会社の状況」に記載しているため省略しています。

(重要性がある会計方針)

1. 連結計算書類の作成基準

株式会社リコーの連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準(以下、IFRS)に準拠して作成しています。ただし、同項後段の規定に準拠して、IFRSにより要請される記載および注記の一部を省略しています。

2. 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のうちいずれか低い方の金額で測定しております。棚卸資産の取得原価には、購入原価および加工費が含まれており、主として総平均法に基づいて算定されております。加工費は、固定および変動製造間接費の適切な配賦額を含んでいます。

正味実現可能価額は、通常の事業過程における予想売価から、完成までに要する見積原価および販売に要する見積費用を控除した金額です。

3. 売却目的で保有する資産

継続的使用ではなく、主に売却取引により帳簿価額が回収される非流動資産(または処分グループ)は、売却目的保有として分類しています。

非流動資産(または処分グループ)を売却目的へ分類するためには、現状のまま直ちに売却することが可能であり、かつ、経営者が非流動資産(または処分グループ)の売却計画の実行を確約し、売却が1年以内に完了する見込みである場合に限っており、その売却の可能性が非常に高いと言えることを条件としています。

売却目的保有へ分類した後は、非流動資産(または処分グループ)を帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のいずれか低い方の金額で測定し、減価償却を行っていません。

非流動資産(または処分グループ)の測定について、リコーグループは、売却コスト控除後の公正価値までの当初または事後の評価減にかかる減損損失を純損益で認識しており、利得を認識する場合には過去に認識した減損損失累計額を超えない金額を上限としています。

4. 有形固定資産

①認識および測定

有形固定資産については、原価モデルを適用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した額で表示しています。取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、資産の解体・

除去などに係る費用の見積り額が含まれています。

有形固定資産の構成要素の耐用年数が構成要素ごとに異なる場合は、それぞれ別個の有形固定資産項目として計上しています。

②取得後の支出

通常の維持および補修に係る支出については発生時に費用として処理し、主要な取替および改良に係る支出については、その支出により将来リコグループに経済的便益がもたらされることが見込まれる場合に限り資産計上しています。

③減価償却

土地および建設仮勘定以外の有形固定資産は、主として見積耐用年数にわたる定額法で減価償却を行っています。主な有形固定資産の見積耐用年数は建物および構築物が2年から60年、機械装置および運搬具が1年から20年、工具器具および備品が1年から20年です。

減価償却方法、耐用年数および残存価額は、事業年度末日ごとに見直しを行い、必要に応じて改定しています。

5. のれんおよび無形資産

①のれん

のれんは、取得日時点で移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額、および段階取得の場合には取得日以前に保有していた被取得企業の資本持分の取得日公正価値の合計額から、取得日時点の識別可能な取得資産および引受負債の純認識額を控除した額で、測定しています。この差額が負の金額である場合には即時に純損益として認識しております。企業結合が生じた期間の末日までに企業結合の当初の会計処理が完了していない場合には、暫定的な金額で会計処理を行い、取得日から1年以内の測定期間において、暫定的な金額の修正を行います。発生した取得費用は損益として処理しています。

②無形資産

リコグループは、無形資産の測定において原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

(i) 自社利用ソフトウェア

リコグループは、自社利用ソフトウェアの取得および開発に際し発生した内部および外部向けの一定の原価を資産計上しています。これはアプリケーション開発段階およびソフトウェアのアップグレードや機能性を付加する増強の際に発生するもので、概ね2年から10年にわたり定額法で償却しています。

(ii) 開発資産

リコグループの開発活動(または内部プロジェクトの開発局面)で発生した費用は、以下のすべての条件を満たしたことを立証できる場合にのみ、資産計上しています。

- ・使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ・無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという企業の意図
- ・無形資産を使用または売却できる能力
- ・無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法

- ・無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上およびその他の資源の利用可能性

- ・開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

これらの開発資産の償却は、当該プロジェクトの終了の後、量産が開始される時点より償却され、当該開発資産が正味のキャッシュ・インフローをもたらすと期待される2年から10年の見積耐用年数にわたって定額法により行っています。なお、上記の資産計上の要件を満たさない開発費用および研究活動に関する支出は、発生時に費用処理しています。

(iii) その他の無形資産

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しています。企業結合の一部として取得し、のれんと区別して認識された無形資産は、当初認識時に取得日時点の公正価値で測定しています。

(iv) 償却(開発資産を除く)

耐用年数の確定できる無形資産については、経済的耐用年数にわたって償却し、減損の兆候がある場合には減損の有無を判定しています。耐用年数が確定できる無形資産は、主にソフトウェア、顧客関係および商標権からなっており、その見積耐用年数にわたり定額法で償却しています。耐用年数が確定できない無形資産または未だ使用可能ではない無形資産は償却を行わず、耐用年数が明らかになるまで減損テストを行っています。

6. 有形固定資産、使用権資産、のれんおよび無形資産の減損

リコグループは、棚卸資産および繰延税金資産を除く非金融資産の帳簿価額について、報告期間の末日ごとに減損の兆候の有無を判断しています。減損の兆候が存在する場合には、当該資産の回収可能価額に基づく減損テストを実施しています。のれん、耐用年数を確定できない無形資産および未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無に関わらず毎年減損テストを実施しています。

減損テスト実施の単位である資金生成単位については、他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位としています。のれんの資金生成単位については、内部管理目的でモニターされている最小の単位で、集約前における事業セグメントの範囲内となっています。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としています。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間価値および将来キャッシュ・フローの見積りにおいて考慮されていない当該資産に固有のリスクを反映した税引前の割引率を用いて現在価値に割り引いています。

全社資産は独立したキャッシュ・インフローを生成しないため、全社資産に減損の兆候がある場合、当該全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを実施しています。

減損損失は、資産または資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合に認識しています。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に当該単位内のその他の資産に対し、各資産の帳簿価額の比に基づき配分しています。

過去の期間に減損損失を認識した資産または資金生成単位については、過去の期間に認識した減損損失の戻し入れの兆候の有無を判断しています。減損損失の戻し入れの兆候が存在する資産または資金生成単位については、回収可能価額を見積り、回収可能価額が帳簿価額を上回る場合に減損損失の戻し入れを行っています。減損損失の戻し入れ後の帳簿価額は、減損損失を認識しなかった場合に戻し

入れが発生した時点まで減価償却または償却を続けた場合の帳簿価額を上限としています。なお、のれんに関連する減損損失は戻し入れをしていません。

## 7. リース

### ①借手としてのリース

リコーグループは、リースの契約時に、当該契約がリースまたはリースを含んだものであるのか否かを判定しています。契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるかまたはリースを含んでいると判定しています。

原資産が不動産である場合、契約の対価を、独立価格の比率に応じてリース構成部分と非リース構成部分に配分しています。また、原資産が不動産以外である場合、リース構成部分と非リース構成部分を区別せずに、単一のリース構成部分として会計処理をすることを選択しています。契約がリースであるかまたはリースを含んでいる場合、リコーグループはリースの開始日において使用権資産およびリース負債を認識しています。

リース負債は、リース料総額の未決済分を開始日における借手の追加借入利率を用いて割り引いた現在価値で測定しています。使用権資産は、リース負債の当初測定額に前払リース料などを調整した額で当初の測定を行っています。

使用権資産については、原価モデルを適用し、見積耐用年数またはリース期間のいずれか短い方の期間にわたって定額法により減価償却しています。リース料は、実効金利法に基づき、金利費用とリース負債の返済額とに配分しています。金利費用は連結損益計算書上、使用権資産に係る減価償却費と区分して表示しています。ただし、リース期間が12ヶ月以内の短期リースおよび原資産が少額のリースについては、使用権資産およびリース負債を認識せず、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法により費用として認識しています。

### ②貸手としてのリース

契約により、実質的にすべてのリスクおよび経済的便益が借手に移転するリースは、ファイナンス・リースとして分類しています。ファイナンス・リース以外のリースはオペレーティング・リースに分類しています。

製造業者または販売業者としての貸手となる場合、ファイナンス・リースに係る販売損益は、物品販売と同様の会計方針に従って認識しています。金融収益については、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しています。製造業者または販売業者としての貸手にならない場合、金融収益について、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しています。計算利率は、最低受取リース料総額と無保証残存価値を合計した現在価値を、リース資産の公正価値と貸手の当初直接コストの合計額と等しくする割引率で算定しています。

オペレーティング・リースに係る収益は、リース期間にわたり定額法で認識しています。

## 8. 金融商品

リコーグループは、非デリバティブ金融資産および金融負債をそれぞれ、(i)償却原価で測定する金融資産、(ii)その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品、(iii)その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品、(iv)純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、(v)償却原価で測定する金融負債、(vi)純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。

### ①当初認識および測定

リコーグループは、営業債権およびその他の債権を発生日に当初認識しています。通常の方法で売買される金融資産は決済日に当初認識しています。純損益を通じて公正価値で測定する金融資産は公正価値で当初認識しています。償却原価で測定する金融資産ならびにその他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品および資本性金融商品は、取得に直接起因する取引コストを公正価値に加算した金額で当初認識しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権は、取引価格で当初測定しています。

### ②分類および事後測定

#### (i) 償却原価で測定する金融資産

リコーグループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

当初認識後、実効金利法を用いて算定し、必要な場合には減損損失を控除した金額で測定しております。実効金利法による償却および認識が中止された場合の利得または損失は、当期の純損益で認識しています。

#### (ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品

リコーグループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方を目的とする事業モデルに基づいて保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

当初認識後は公正価値で測定し、事後的な変動のうち、為替差損益、減損利得または減損損失、利息収益は純損益に認識し、その他の変動は、その他の包括利益に含めて認識しています。認識を中止した場合には、その他の包括利益の累積額を純損益に振り替えています。

#### (iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品

償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品以外の金融資産のうち、当初認識時に事後の公正価値の変動をその他の包括利益で表示するという取消不能の選択をした資本性金融商品については、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に分類しています。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額はその他の包括利益として認識しています。当該金融資産の公正価値が著しく下落した場合、または認識を中止した場合にはその他の包括利益の累積額を利益剰余金に直接振り替えています。

なお、当該金融資産からの配当金については、純損益として認識しています。

(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

償却原価で測定する金融資産、またはその他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品および資本性金融資産以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しています。

(v) 償却原価で測定する金融負債

リコーグループが保有する社債および借入金、営業債務およびその他の債務については公正価値から金融負債の発行に直接帰属する取引費用を控除して当初認識しています。

当初認識後は、これらの金融負債は償却原価で測定しています。

(vi) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債

償却原価で測定する金融負債以外の金融負債は、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しています。

③非デリバティブ金融資産および非デリバティブ金融負債の認識の中止

金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、または、当該金融資産の所有に係るリスクおよび便益を実質的にすべて移転する取引において金融資産を譲渡する場合に、当該金融資産の認識を中止しています。

金融負債は、契約上の義務が免責、取消、または失効となった場合に、認識を中止しています。

④非デリバティブ金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産などに係る減損については、当該金融資産に係る予想信用損失に対して貸倒引当金を認識しています。リコーグループは、事業年度の末日ごとに、金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。信用リスクが著しく増大しているか否かの判断は、債務不履行が発生するリスクの変化に基づいており、その判断にあたっては、一定の期日経過情報や取引先の財政状態悪化などの客観的情報を考慮しています。

金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失と同額で測定しています。金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権などについては、単純化したアプローチにより貸倒引当金を測定しています。

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積もっています。

- ・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・貨幣の時間価値
- ・過去の事象、現在の状況および将来の経済状況の予測についての、連結会計期間の末日時点で過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

当該測定に係る金額は、純損益として認識しております。減損損失認識後に減損損失を減額する事象が発生した場合は、減損損失の減少額を純損益として戻し入れています。

⑤資本

(i) 普通株式

当社が発行した資本性金融商品の発行に直接関連する費用は、資本の控除項目として認識しています。

(ii) 自己株式

当初発行後に再取得した自己の資本性金融商品(自己株式)は、支払対価(株式の取得に直接起因する取引コストを含む)を、資本の控除項目として認識しています。自己株式を売却した場合、受取対価を資本の増加として認識しています。

⑥デリバティブおよびヘッジ活動

リコーグループは為替、金利に係る市場リスクを管理するためにデリバティブを利用しておりません。グループ内規定に基づき、売買目的および投機目的のデリバティブは保有していません。リコーグループはすべてのデリバティブを連結財政状態計算書に公正価値で認識しています。リコーグループはデリバティブの契約を締結する際に、当該デリバティブがヘッジ関係の一部として適格であるか否かの判定を行っています。

リコーグループはヘッジ会計が適用されるデリバティブを、(i) 連結財政状態計算書に計上された資産または負債の公正価値の変動をヘッジするための公正価値ヘッジ、(ii) 連結財政状態計算書に計上された資産または負債に付随する受払いおよび可能性が非常に高い予定取引に関連するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのキャッシュ・フロー・ヘッジのいずれかとして指定しています。

リコーグループはリスク管理の目的やさまざまなヘッジ取引の戦略とあわせて、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係について正式に文書化しています。このプロセスには、公正価値ヘッジまたはキャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるすべてのデリバティブと、連結財政状態計算書の特定の資産および負債または特定の確定約定あるいは可能性が非常に高い予定取引との関連付けが含まれています。

(i) 公正価値ヘッジ

公正価値ヘッジとして指定されるデリバティブについては公正価値評価され、デリバティブの公正価値の変動による純損益と、ヘッジ対象の公正価値の変動による純損益を相殺しています。

(ii) キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるデリバティブについては、ヘッジが有効である部分の公正価値の変動額をその他の包括利益に含めて表示し、ヘッジされた取引が純損益に影響を与える時点で純損益に組替えています。キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジの有効でない部分については直ちに純損益に計上しています。

(iii) ヘッジ会計が適用されないデリバティブ

ヘッジ会計が適用されないデリバティブは公正価値で計上し、公正価値の変動額は当期の純損益に計上しています。

9. 収益

リコーグループは、以下の5ステップアプローチに基づき収益の認識および測定を行っています。

- ステップ1：顧客との契約を識別する
- ステップ2：契約における履行義務を識別する

- ステップ3：取引価格を算定する
  - ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する
  - ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する
- 具体的な収益認識の基準は<収益認識に関する注記>に記載しています。

10. 引当金

引当金は、リコーグループが過去の事象の結果として現在の債務を有しており、当該債務を決済するために経済的便益をもつ資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しています。貨幣の時間的価値の影響が重要である場合、引当金は当該債務に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しています。

資産除去債務は、資産の解体・除去費用、原状回復費用、ならびに資産を使用した結果生じる支出に関して引当金を認識するとともに、当該資産の取得原価に加算しています。将来の見積費用および適用された割引率は毎年見直され、修正が必要と判断された場合は当該資産の帳簿価額に加算または控除し、会計上の見積りの変更として処理しています。

製品保証引当金は、製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しています。なお、製品保証引当金繰入額は、連結損益計算書上、売上原価に含めて表示しています。

11. 従業員給付

①退職後給付

リコーグループは、確定給付型年金制度および確定拠出型年金制度を採用しています。確定給付型年金制度に関連する純債務は、制度ごとに従業員が過年度および当年度において獲得した将来給付額の現在価値から制度資産の公正価値を差し引くことにより算定しています。確定給付型年金制度から生じる数理計算上の差異はその他の包括利益で認識し、発生時にその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。また、過去勤務費用は発生時に純損益として認識しております。確定拠出型年金制度の拠出は、従業員が関連するサービスを提供した時点で費用として認識しています。

②短期従業員給付

短期従業員給付は、関連するサービスが提供された時点で費用として認識しています。リコーグループが従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法定的および推定的債務を負っており、かつその金額を信頼性をもって見積ることができる場合、支払われると見積られる額を負債として認識しています。

<会計方針の変更>

連結計算書類において適用する重要性がある会計方針は、以下の新たに適用する基準書を除き、前年度において適用した会計方針と同一です。

基準書	基準名	新設・改訂の概要
IAS第12号	法人所得税	単一の取引から生じた資産および負債に係る繰延税金の会計処理の明確化

上記基準書の適用がリコーグループの連結計算書類に与える影響は軽微です。

<会計上の見積りに関する注記>

連結計算書類の作成において、経営者は、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積りおよび仮定の設定をすることが義務付けられています。ただし、実際の業績はこれらの見積りとは異なる場合があります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直しています。会計上の見積りの改定は、見積りが改定された会計期間および影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

見積りおよび仮定のうち、リコーグループの連結計算書類で認識する金額に重要な影響を与える事項は、以下の(1)有形固定資産、無形資産およびのれんの減損、および(2)繰延税金資産の認識です。

(1)有形固定資産、無形資産およびのれんの減損

のれんの減損テストの回収可能価額は、主に使用価値に基づき算定しています。使用価値は、主として経営者が承認した事業計画と事業計画期間後の成長率を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて計算しています。成長率は、資金生成単位または資金生成単位グループが属する市場の長期期待成長率を参考に決定しています。割引率は、各資金生成単位または資金生成単位グループの税引前の加重平均資本コストを基礎に算定しています。事業計画は5年を限度としており、市場の長期期待成長率を超過する成長率は用いていません。

次年度中に帳簿価額に重要な修正を生じるリスクがある項目としては、オフィスプリンティング(欧州販売グループ)ののれん62,035百万円があります。回収可能価額は使用価値により測定しており、帳簿価額を上回っています。使用価値は、経営者が承認した事業計画と成長率△2%を基礎としたキャッシュ・フローを税引前の加重平均資本コスト14%で割り引いて算定しています。使用価値の見積りにおいて、事業計画における複合機などの販売台数やプリント出力量および販売価格、関連コスト、事業計画期間後の成長率、ならびに割引率を重要な仮定と認識しています。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化などの影響を踏まえた上で、付加価値販売などのプライシングコントロールなどの効果を考慮しています。

(2)繰延税金資産の認識

リコーグループは、繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異、繰延欠損金および繰越税額控除の一部または全部が将来課税所得に対して利用できる可能性が高いかどうかを考慮しています。最終的な繰延税金資産の実現は、一時差異が控除可能な期間および繰越欠損金が利用できる期間における将来の課税所得の発生に依存します。リコーグループは、実現可能性の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、予想される将来の課税所得および税務戦略を考慮しています。過去の課税所得の水準ならびに、一時差異が控除可能な期間および繰越欠損金が利用できる期間における将来の課税所得見込みに基づき、リコーグループは当年度末現在の認識された繰延税金資産は実現する可能性が高いと考えています。繰延期間における将来の見積課税所得が減少した場合には、実現する可能性が高いと考えられる繰延税金資産は減少することになります。

この見積りの結果、当年度末の連結財政状態計算書に計上している繰延税金資産は、66,555百万円です。

なお、日本国内においてはグループ通算制度を適用しており、認識された繰延税金資産の大部分は通算グループに係る繰延税金資産であります。将来の通算グループの課税所得の見積りにおいて、事業計画におけるオフィスサービス事業の売上高、複合機やトナーなどの消耗品の販売価格と販売数量、および関連コストなどを重要な仮定と認識しています。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることを踏まえた上で、オフィスサービス事業の成長およびオフィスプリンティング事業の構造改革などの効果を考慮しています。

## 連結計算書類

### <連結財政状態計算書に関する注記>

- 資産から直接控除した貸倒引当金
  - 流動資産
 

営業債権およびその他の債権	7,230百万円
その他の金融資産	5,437百万円
  - 非流動資産
 

その他の金融資産	4,733百万円
----------	----------
- 担保に供している資産および担保に係る負債  
該当事項はありません。
- 保証債務  
金額的重要性のある債務保証はありません。
- 有形固定資産に係る減価償却累計額および減損損失累計額 784,746百万円
- その他の資本の構成要素には、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が含まれています。

### <連結持分変動計算書に関する注記>

- 当年度末における発行済株式の種類および総数
 

普通株式	609,521,978株
------	--------------

- 当年度末における自己株式の種類および株式数

株式の種類	当年度 期首株式数	当年度 増加株式数	当年度 減少株式数	当年度 期末株式数
普通株式(株)	447,171	5,949,878	57,454	6,339,595

- (注) 1 自己株式の株式数の増加5,949,878株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加5,941,800株、単元未満株式の取得による増加8,078株です。
- 2 自己株式の株式数の減少57,454株は、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少57,400株、単元未満株式の売却による減少54株です。
- 3 自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等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が314,000株(議決権の数3,140個)含まれています。

### 3. 剰余金の配当に関する事項

#### (1) 配当金支払額

決議	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日
2023年6月23日 定時株主総会	10,361百万円	17円00銭	2023年3月31日
2023年11月8日 取締役会	10,970百万円	18円00銭	2023年9月30日

(注) 2023年6月23日定時株主総会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれています。また、2023年11月8日取締役会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれています。

#### (2) 基準日が当年度に属する配当のうち、効力発生日が次年度となるもの

決議予定	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日
2024年6月20日 定時株主総会	10,863百万円	18円00銭	2024年3月31日

(注) 配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれています。

### <金融商品に関する注記>

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

##### (1) 資本リスク管理

リコーグループの資本管理は、リコーグループの持続的な成長と企業価値増大を実現するため、事業発展に十分な資金を確保できる堅固な財務体質維持と効率的な資本構成の両立を方針としています。

##### (2) 為替リスク管理

リコーグループは、生産活動および販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州、ならびに中国などその他地域で行っており、外貨建の業績、資産・負債は為替レートの変動の影響を受ける可能性があります。

当社グループは、外貨建の資産および負債に対する外国為替レートの変動リスクを軽減することを目的として為替予約などを締結しています。

##### (3) 金利リスク管理

リコーグループの有利子負債は、主に固定金利により調達している社債および借入金であり、現在の金利リスクはリコーグループにとって重要なものではないと考えています。

##### (4) 信用リスク管理

リコーグループの営業活動から生じる債権は取引先の信用リスクにさらされています。当該リスクに関して、リコーグループは、与信限度額の設定、継続した与信調査および取引先のモニタリングを行っております。また、信用リスクの集中などの潜在的リスクを最小限に抑える必要があると考えているため、モニタリングの結果によって、信用供与の程度を調整しています。

デリバティブ取引の利用にあたっては、信用度の高い金融機関に限定しているため、信用リスクは僅少であると認識しています。

(5) 流動性リスク管理

リコーグループは、事業資金を金融機関からの借入金または社債発行などにより調達しています。このため、資金調達環境の悪化などにより債務を履行できなくなるリスクにさらされています。

当社および一部の連結子会社は金融機関と借入枠ならびに当座借越についての契約を締結しており、コマーシャルペーパー発行プログラムを保有しています。またリコーグループは、各地域に設置している金融子会社を中心にグループ企業間で手元流動性を有効活用するグループ内の資金融通の制度を構築しております。流動性リスクに対しては、資金調達手段の多様化を図り、複数の金融機関との間でコミットメント・ラインを設定しています。

2. 金融商品の公正価値などに関する事項

2024年3月31日現在における金融商品の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値
<b>&lt;資産&gt;</b>		
リース債権	276,225	281,855
デリバティブ資産	372	372
株式および出資持分	17,392	17,392
社債	269	269
<b>&lt;負債&gt;</b>		
デリバティブ負債	2,427	2,427
条件付対価	7,898	7,898
非支配持分に係る売建プット・オプション負債	22,635	22,635
社債および借入金	196,974	194,047

公正価値の算定方法は以下のとおりです。

現金および現金同等物、定期預金、営業債務およびその他の債務

これらの勘定は短期間で決済されるので、帳簿価額と公正価値が近似しています。そのため、上記の表中には含めていません。

営業債権およびその他の債権

営業債権およびその他の債権のうち、短期間で決済される債権については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めていません。なお、重要性の乏しい債権については上記の表中に含めていません。

リース債権

リース債権については、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額を満期までの期間および

信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値に基づいて算定しています。観察不能なインプットを含む評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

デリバティブ

デリバティブには、為替予約などが含まれており、金融機関より入手した見積価格や利用可能な情報に基づく適切な評価方法により公正価値を算定しているため、レベル2に分類しています。

株式および出資持分、社債

株式および出資持分、社債には、市場性のある株式および社債、非上場の株式および出資持分が含まれております。市場性のある株式および社債は、活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を算定しており、観察可能であるためレベル1に分類しています。非上場の株式および出資持分は、類似企業の市場価格などの観察可能な指標と観察不能な指標を用いた評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

社債および借入金

社債および借入金のうち、12ヶ月以内に償還および返済される部分については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めていません。

社債および借入金については、契約ごとの将来キャッシュ・フローから、類似の満期日の借入金に対して適用される期末借入金利を用いて割り引いた現在価値に基づいて算定しております。観察可能な市場データを利用して公正価値を算定しているため、レベル2に分類しています。

条件付対価

条件付対価については、被取得企業の将来の業績や支払額などを考慮して公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

非支配持分に係る売建プット・オプション負債

非支配持分に係る売建プット・オプション負債の公正価値として記載している金額は、将来キャッシュ・フローを行使時点までの期間および期末日時点の信用リスクを加味した利率で割り引く方法により算定しております。観察可能な市場データを利用して公正価値として記載している金額を算定しているため、レベル2に分類しています。

各金融資産および金融負債の事後測定方法

IFRS第9号「金融商品」に基づく各金融資産および金融負債の測定方法は、以下のとおりです。  
償却原価で測定：営業債権、リース債権、社債(負債)および借入金、非支配持分に係る売建プット・オプション負債

純損益を通じて公正価値で測定：デリバティブ資産、株式および出資持分、デリバティブ負債、条件付対価

その他の包括利益を通じて公正価値で測定：株式および出資持分、社債(資産)

3. 金融商品の公正価値のレベルごとの内訳などに関する事項

以下は金融商品を当初認識した後、公正価値で測定された金融商品の分析です。分析に使用する公正価値ヒエラルキーは、以下のように定義付けられています。

なお、公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象または状況の変化が生じた日に認識しています。

レベル1・・・活発な市場における公表価格により測定された公正価値

レベル2・・・レベル1以外の、観察可能なインプットを直接または間接的に使用して算出された公正価値

レベル3・・・観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

公正価値で測定される主な金融商品の公正価値の測定レベル別の内訳

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
<b>&lt;資産&gt;</b>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産	－	372	－	372
株式および出資持分	－	－	1,302	1,302
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式および出資持分	12,975	－	3,115	16,090
社債	269	－	－	269
<b>&lt;負債&gt;</b>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債	－	2,427	－	2,427
条件付対価	－	－	7,898	7,898

<収益認識に関する注記>

1. 収益の分解

リコーグループは、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他の5つを報告セグメントとしています。また、売上高は顧客の所在地を基礎とし、地域別に分解しています。これらの分解した売上高と各報告セグメントの売上高との関係は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	日本	米州	欧州・ 中東・ アフリカ	その他 地域	合計
デジタルサービス	745,087	463,479	521,380	122,901	1,852,847
デジタルプロダクツ	42,500	30,788	12,410	10,245	95,943
グラフィックコミュニケーションズ	25,483	130,993	67,870	37,781	262,127
インダストリアルソリューションズ	41,925	29,623	18,014	22,181	111,743
その他	10,662	4,900	4,044	6,721	26,327
合計	865,657	659,783	623,718	199,829	2,348,987
顧客との契約から認識した収益	861,748	579,285	522,192	165,463	2,128,688
その他の源泉から認識した収益	3,909	80,498	101,526	34,366	220,299

(注) 1 セグメント間の内部売上高を除いた金額を表示しています。

2 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。

2. 収益を理解するための基礎となる情報

収益認識の時期は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	一時点で移転される 財またはサービス	一定の期間にわたり 移転される財または サービス	合計
デジタルサービス	956,215	896,632	1,852,847
デジタルプロダクツ	95,506	437	95,943
グラフィックコミュニケーションズ	168,924	93,203	262,127
インダストリアルソリューションズ	108,850	2,893	111,743
その他	25,816	511	26,327
合計	1,355,311	993,676	2,348,987

(注) 上記収益にはIFRS第15号以外のその他の源泉から認識した収益が含まれており、主にIFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。



リコーグループの事業は、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他より構成されており、各事業において製品販売および役務の提供を行っています。

売上高は顧客との契約において約束された対価から値引き、購入量に応じた割戻しなどを控除した金額で測定しております。変動性がある値引き、割戻しなどを含む変動対価については、過去、現在および予想を含む合理的に利用可能なすべての情報を用いてリコーグループが権利を得る対価の金額を見積り、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ収益を認識しています。

デジタルサービスやその他において、リコーグループが代理人として商品の販売に関与している場合には、純額で収益を認識しています。

なお、製品保証に関しては、顧客が当該保証を独立して購入するオプションを有しておらず、製品が合意された仕様に従っているという保証に加えて顧客にサービスを提供していないことから、引当金として会計処理しています。返品および返金の義務ならびにその他の類似の義務に重要なものはありません。

デジタルサービス(複合機、プリンター、パソコン、サーバーなどの機器)、デジタルプロダクツ(複合機、プリンターのOEM、スキャナなどの機器)、グラフィックコミュニケーションズ(プロダクションプリンター、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)の製品は、通常機器が設置され、顧客の受け入れが得られた時点で、また、それらの分野の関連消耗品は、物品の引渡時点において顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスクおよび経済価値が移転し、履行義務が充足されると判断していることから、それぞれ当該時点で収益を認識しています。

インダストリアルソリューションズ(サーマルペーパーや産業用光学部品など)およびその他の主要な製品の販売の収益は、通常物品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、当該物品の引渡時点で収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスプリンティング事業およびグラフィックコミュニケーションズの商用印刷事業においては顧客の機器の使用量に応じた従量料金、固定料金、または基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求する製品のメンテナンス契約による収益を認識しています。リコーグループは、メンテナンス契約の履行義務を、契約に基づき、機器を常時利用可能な状態を顧客に提供することと判断しており、これらの収益を、関連する履行義務を充足するにつれて一定期間にわたり認識しております。固定料金のメンテナンス契約については顧客との契約に係る取引額を契約期間にわたり均等に収益認識しています。機器の使用量に応じた従量料金および基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求するメンテナンス契約については、顧客への請求金額により収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスサービス事業におけるソフトウェアサービスなどの販売については、主にライセンス提供型およびその保守サービスとクラウド型サービスの2種類に分かれます。ライセンス提供型については、顧客仕様に合わせたソフトウェアが提供され、顧客の受け入れが確認できた時点で履行義務が充足されたと判断して収益を認識しています。他方、保守サービスについては、一定の期間にわたり製品のメンテナンスやサポート業務などを実施するものであり、一定期間にわたって履行義務が充足されるため、時の経過に応じて収益を認識しています。またクラウド型サービスについては顧客仕様に合わせたアプリケーションを通じてサービスを一定期間にわたり提供しており、同様に時の経過に応じて収益を認識しています。

割賦販売契約に基づく債権は割賦払い期間にわたって月次で請求されるため、金融要素について調整しています。それ以外の契約では取引の対価は履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含まれていません。

3. 当年度および次年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 契約残高

顧客との契約から生じた債権および顧客との契約から生じた負債は以下のとおりです。

	(単位：百万円)	
	当年度期首 (2023年4月1日)	当年度 (2024年3月31日)
顧客との契約から生じた債権	445,253	504,699
契約負債	86,232	105,866

連結財政状態計算書において、契約負債は、「その他の流動負債」および「その他の非流動負債」に含まれています。契約負債は主に、メンテナンス契約に関する顧客からの前受金に関連するものです。

認識された収益について、期首時点で契約負債に含まれていた金額は48,072百万円です。また、過去の期間に充足(または部分的に充足)した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

個別の契約期間が1年を超える契約における、未充足の履行義務に配分した取引価格は231,720百万円です。当該取引価格は、主に顧客に販売される機器のメンテナンス契約に係るものであり、固定料金契約、また、従量料金契約の基本料金部分が含まれております。なお、従量料金契約の従量料金部分は含まれていません。当該取引価格が収益として認識されると見込まれる期間は、概ね1年から5年です。なお、実務上の便法を適用しており、個別の契約期間が1年に満たない契約においては開示を省略しています。

(3) 顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産

リコーグループは、顧客との契約獲得のための増分コストのうち、回収可能であると見込まれる部分について資産として認識しており、連結財政状態計算書上は「その他の流動資産」および「その他の非流動資産」に計上しています。契約獲得のための増分コストとは、顧客との契約を獲得するために発生したコストで、当該契約を獲得しなければ発生しなかったであろうものです。リコーグループにおいて資産計上されている契約獲得のための増分コストは、主に顧客を獲得するために発生した販売員に対する手数料などです。当該資産については見積り期間に基づき均等償却を行っています。

## 連結計算書類

(単位：百万円)

	当年度期首 (2023年4月1日)	当年度 (2024年3月31日)
顧客との契約の獲得のための コストから認識した資産	7,063	7,433

顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産から生じた償却費は5,008百万円です。

### <重要な後発事象>

#### (自己株式の取得)

当社は、2024年2月6日開催の取締役会決議に基づき自己株式を取得しています。決算日後に取得した自己株式は、以下のとおりです。

#### 自己株式の取得状況

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得した株式の総数	4,096,200株
(3) 取得価額の総額	5,549,170,640円
(4) 取得期間	2024年4月1日～2024年5月13日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

#### (ご参考)

##### 1. 2024年2月6日開催の当社取締役会における決議内容

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得し得る株式の総数	36,000,000株(上限) (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する比率 5.9%)
(3) 株式の取得価額の総額	300億円(上限)
(4) 取得期間	2024年2月7日～2024年8月30日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

##### 2. 上記取締役会決議に基づき取得した自己株式の累計(2024年5月13日現在)

(1) 取得した株式の総数	10,038,000株
(2) 株式の取得価額の総額	13,092,260,424円

### <1株当たり情報に関する注記>

1. 1株当たり親会社所有者帰属持分	1,722円07銭
2. 基本的1株当たり	
親会社の所有者に帰属する当期利益	72円58銭
希薄化後1株当たり	
親会社の所有者に帰属する当期利益	72円55銭

# 計算書類

## 貸借対照表 (2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

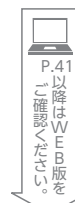
科目	当年度	前年度(ご参考)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>362,123</b>	<b>341,394</b>
現金および預金	23,395	60,603
受取手形	2,129	1,803
売掛金	146,557	116,624
商品および製品	45,998	42,790
原材料	10,765	5,672
仕掛品	4,160	2,800
貯蔵品	15,997	14,164
未収入金	21,662	21,235
短期貸付金	76,824	61,148
その他の流動資産	14,653	14,659
貸倒引当金	△21	△108
<b>固定資産</b>	<b>664,450</b>	<b>641,388</b>
有形固定資産	86,687	88,796
建物	42,218	43,530
構築物	1,950	1,887
機械および装置	11,687	11,858
車両運搬具	34	43
工具、器具および備品	8,376	9,145
土地	18,875	18,875
リース資産	383	746
建設仮勘定	3,161	2,708
無形固定資産	36,043	33,169
のれん	310	930
諸権利金	7,262	7,230
ソフトウェア	28,471	25,008
投資その他の資産	541,719	519,422
投資有価証券	13,330	15,006
関係会社株式	444,696	441,365
関係会社出資金	13,971	13,537
長期貸付金	38,699	24,772
破産更生債権等	111	112
繰延税金資産	25,961	23,048
敷金および保証金	307	183
その他の投資	4,825	1,596
貸倒引当金	△184	△199
<b>資産合計</b>	<b>1,026,573</b>	<b>982,783</b>

科目	当年度	前年度(ご参考)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>388,033</b>	<b>358,890</b>
支払手形	1	—
電子記録債務	8,860	3,156
買掛金	130,578	119,153
一年内償還社債	—	10,000
短期借入金	89,090	96,722
一年内返済長期借入金	61,221	27,286
リース債務	363	433
未払金	60,879	71,341
未払費用	16,595	7,666
賞与引当金	9,162	9,721
役員賞与引当金	63	74
製品保証引当金	885	1,064
その他の流動負債	10,331	12,270
<b>固定負債</b>	<b>188,246</b>	<b>197,926</b>
社債	10,000	10,000
長期借入金	175,302	184,772
リース債務	25	363
退職給付引当金	108	569
株式給付引当金	371	182
資産除去債務	1,959	1,913
その他の固定負債	478	124
<b>負債合計</b>	<b>576,280</b>	<b>556,816</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>446,918</b>	<b>421,566</b>
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	180,804	180,804
資本準備金	180,804	180,804
利益剰余金	138,675	105,824
利益準備金	14,955	14,955
その他利益剰余金	123,720	90,869
固定資産圧縮積立金	2,285	2,373
繰越利益剰余金	121,435	88,495
自己株式	△7,925	△426
<b>評価・換算差額等</b>	<b>3,374</b>	<b>4,399</b>
その他有価証券評価差額金	3,374	4,399
<b>純資産合計</b>	<b>450,293</b>	<b>425,966</b>
<b>負債および純資産合計</b>	<b>1,026,573</b>	<b>982,783</b>

## 損益計算書 (2023年4月1日～2024年3月31日)

(単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	542,551	504,676
売上原価	352,954	347,964
<b>売上総利益</b>	<b>189,597</b>	<b>156,712</b>
販売費および一般管理費	194,708	184,184
<b>営業損失</b>	<b>△5,111</b>	<b>△27,472</b>
営業外収益	63,436	44,858
受取利息および配当金	59,738	42,041
為替差益	2,457	1,503
その他の収益	1,239	1,312
営業外費用	3,663	3,095
支払利息	2,268	1,139
その他の費用	1,394	1,955
<b>経常利益</b>	<b>54,661</b>	<b>14,290</b>
特別利益	676	11,227
関係会社株式清算益	676	—
固定資産売却益	—	11,227
特別損失	2,567	1,334
固定資産減損損失	2,567	1,334
<b>税引前当期純利益</b>	<b>52,770</b>	<b>24,183</b>
法人税、住民税および事業税	1,052	△1,913
法人税等調整額	△2,464	△3,320
<b>当期純利益</b>	<b>54,181</b>	<b>29,417</b>



株主資本等変動計算書 (2023年4月1日～2024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	繰越利益 剰余金	
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,373	88,495
当期変動額					
剰余金の配当					△21,330
当期純利益					54,181
固定資産圧縮積立金の取崩				△88	88
自己株式の取得					
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	—	△88	32,939
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,285	121,435

(単位：百万円)

	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	105,824	△426	421,566	4,399	425,966
当期変動額					
剰余金の配当	△21,330		△21,330		△21,330
当期純利益	54,181		54,181		54,181
固定資産圧縮積立金の取崩	—		—		—
自己株式の取得	—	△7,552	△7,552		△7,552
自己株式の処分	—	53	53		53
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—		—	△1,024	△1,024
当期変動額合計	32,851	△7,499	25,351	△1,024	24,327
当期末残高	138,675	△7,925	446,918	3,374	450,293

個別注記表

記載金額については、百万円未満の端数を切り捨てています。

<重要な会計方針に係る事項に関する注記>

- 有価証券の評価基準および評価方法
  - 子会社および関連会社株式  
移動平均法による原価法により評価しています。
  - その他有価証券  
市場価格のない株式等以外のもの：時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)により評価しています。  
市場価格のない株式等：移動平均法による原価法により評価しています。
- デリバティブの評価基準および評価方法  
時価法により評価しています。
- 棚卸資産の評価基準および評価方法  
総平均法による原価法(貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法)により評価しています。
- 固定資産の減価償却方法
  - 有形固定資産(リース資産を除く)  
有形固定資産は定額法で行っております。なお、主な耐用年数は以下のとおりです。  
建物：5年～50年  
機械および装置：4年～12年
  - 無形固定資産(リース資産を除く)  
無形固定資産は定額法で行っています。  
ただし、市場販売目的のソフトウェアについては、見込販売収益に基づく償却額と、残存見込販売有効期間に基づく均等償却額との、いずれか大きい金額を計上しています。なお、当初における見込販売有効期間は3年としています。また、自社利用ソフトウェアについては、社内における利用可能期間(3年～10年)に基づく定額法によっています。  
のれんについては、投資効果の及ぶ期間(16年)にわたり、定額法で償却しています。
  - リース資産  
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産  
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。
- 引当金の計上基準
  - 貸倒引当金  
売掛債権・貸付金などの貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権などの特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、当年度に負担すべき支給見込額を計上しています。

(3) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えて、当年度における支給見込額を計上しています。

(4) 製品保証引当金

製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しています。

(5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、事業年度末において発生していると認められる額を計上しています。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の次年度から費用処理することとしています。

過去勤務費用は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額を費用処理することとしています。

未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の貸借対照表における取扱いが連結財政状態計算書と異なります。

(6) 株式給付引当金

役員などに対する将来の当社株式の給付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員などに割り当てられるポイントの見込数に応じた給付額を基礎として計上しています。

6. 収益の計上基準

当社は、顧客との契約に基づき、オフィス向け画像機器、ドキュメント・ITサービス・コミュニケーション関連サービスやソリューション、商用印刷機器、産業印刷機器、各種機器に関連する消耗品およびサービス、サーマルペーパー、サーマルメディアなどを提供しています。

当社は、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点、または移転するにつれて、移転により獲得が見込まれる対価を反映した金額により、収益を認識しています。各種機器などの販売による収益は、機器などの引き渡し時点において顧客が当該機器などに対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該機器等が顧客に引き渡された時点で認識しています。また、主としてメンテナンス契約から生じるサービス収益は、関連する履行義務を充足するにつれて、一定期間に渡り認識しています。

なお、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引き、購入量に応じた割戻しおよび返品などを控除した金額で測定しています。

7. グループ通算制度の適用

当社を通算親法人とするグループ通算制度を適用しています。

<会計上の見積りに関する注記>

会計上の見積りにより当年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、次年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

繰延税金資産

(1) 当年度の計算書類に計上した金額 25,961百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結計算書類「<会計上の見積りに関する注記>」に記載しています。

<貸借対照表に関する注記>

1. 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

短期金銭債権	237,943百万円
長期金銭債権	38,915百万円
短期金銭債務	137,675百万円
長期金銭債務	33百万円

2. 保証債務

関係会社発行のC Pに対する親会社保証	45,423百万円
関係会社の随時融資枠契約に対する親会社保証	20,000百万円
関係会社の賃借契約に対する親会社保証	280百万円

3. 有形固定資産の減価償却累計額

427,191百万円

<損益計算書に関する注記>

関係会社との取引

売上高	522,007百万円
仕入高	198,277百万円
その他の営業取引高	38,197百万円
営業取引以外の取引高	60,343百万円

<株主資本等変動計算書に関する注記>

自己株式の種類および株式数に関する事項

株式の種類	当年度 期首株式数	当年度 増加株式数	当年度 減少株式数	当年度 期末株式数
普通株式(株)	447,171	5,949,878	57,454	6,339,595

- (注) 1 自己株式の株式数の増加5,949,878株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加5,941,800株、単元未満株式の取得による増加8,078株です。  
 2 自己株式の株式数の減少57,454株は、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少57,400株、単元未満株式の売却による減少54株です。  
 3 自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等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が314,000株(議決権の数3,140個)含まれています。

<税効果会計に関する注記>

繰延税金資産の発生の主な原因は、関係会社株式評価損および、退職給付引当金、賞与引当金、減価償却などの将来減算一時差異および繰越欠損金であり、評価性引当額75,541百万円を控除しています。評価性引当額は、主に関係会社株式評価損および繰越欠損金に対して計上しています。当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理および開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

<リースにより使用する固定資産に関する注記>

貸借対照表に計上した固定資産のほか、事務機器、製造設備などの一部については、所有権移転外ファイナンス・リース契約により使用しています。

<関連当事者との取引に関する注記>

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の 所有割合 (%)	関連当事者との関係		取引の内容	取引金額 (注1)	科目	当年度末 残高 (注1)
			役員の 兼任等	事業上の関係				
子会社	リコージャパン株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売 業務委託 資金の貸付	製品の販売 (注2) 業務委託料の 支払(注3) 資金の貸付 (注4)(注5)	259,127 10,423 13,901	売掛金 未払費用 短期貸付金	79,858 13,140 15,325
子会社	リコーインダストリー株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の製造	製品の購入 (注2)	72,207	買掛金	7,020
子会社	株式会社PFU	所有 直接 80%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	11,775	短期借入金	9,000
子会社	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.	所有 直接 100%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	11,123	短期借入金	17,868
子会社	RICOH USA, INC.	所有 間接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	58,461	売掛金	16,914
子会社	RICOH EUROPE SCM B.V.	所有 間接 100%	無	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	28,327	売掛金	13,376
子会社	RICOH EUROPE FINANCE LIMITED	所有 間接 100%	有	資金の借入 資金の貸付	資金の貸付 (注4) 資金の回収 (注4) 資金の貸付 (注4)	18,021 26,639 13,320	短期貸付金 長期貸付金	45,763 38,699

取引条件および取引条件の決定方針など

- (注) 1 取引金額には消費税などを含めておりません。当年度末残高には消費税などを含めております。  
 2 価格その他の取引条件は、市場情勢などを勘案し価格交渉の上で決定しています。  
 3 業務委託費については、双方合意の上合理的に決定しています。  
 4 資金の貸付および借入については、通常、マーケットで行われている市中金利などを参考に、してその都度交渉の上、条件を決定しています。  
 5 取引金額は、期中平均残高を記載しています。

<1株当たり情報に関する注記>

1. 1株当たり純資産 746.53円  
 2. 1株当たり当期純利益 89.02円

(注) 1株当たり利益の算定において、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が所有する当社株式を自己株式として処理していることから、期中平均普通株式数から当該株式数を控除しています。

<収益認識に関する注記>

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結計算書類「<収益認識に関する注記>」に記載しています。

<重要な後発事象>

(自己株式の取得)

当社は、2024年2月6日開催の取締役会決議に基づき自己株式を取得しています。決算日後に取得した自己株式は、以下のとおりです。

自己株式の取得状況

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得した株式の総数	4,096,200 株
(3) 取得価額の総額	5,549,170,640 円
(4) 取得期間	2024年4月1日～2024年5月13日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

(ご参考)

1. 2024年2月6日開催の当社取締役会における決議内容

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得し得る株式の総数	36,000,000株(上限) (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 5.9%)
(3) 株式の取得価額の総額	300億円(上限)
(4) 取得期間	2024年2月7日～2024年8月30日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

2. 上記取締役会決議に基づき取得した自己株式の累計(2024年5月13日現在)

(1) 取得した株式の総数	10,038,000株
(2) 株式の取得価額の総額	13,092,260,424円

独立監査人の監査報告書

2024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 池畑 憲二郎  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介  
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2023年4月1日から2024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、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、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。

その他の記載内容  
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。  
当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。  
連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。  
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。  
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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

(注) 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(187~188頁参照)に含まれています。

独立監査人の監査報告書

2024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 池畑 憲二郎  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介  
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2023年4月1日から2024年3月31日までの第124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。

その他の記載内容  
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。  
当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。  
計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。  
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。  
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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



監査役会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査役会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの事業年度における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、ウェブ会議システム等も活用しながら、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いたしました。
  - 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の業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、主管管理部門と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社へ赴き、取締役および従業員等から事業の説明を受け、意見交換を行いました。加えて本社の内部監査部門から監査の結果について報告を受けました。
  - 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」(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ならびに連結計算書類(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も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。

2024年5月17日

株式会社リコー 監査役会

監査役(常勤)	佐藤 慎二	㊟
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

## 監査役の監査実績説明書

### 1. 本説明書の目的

監査役は、株主の皆様へ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います。当監査役会は、活動内容の説明を具体的にすることが監査の透明性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(187～188頁参照)を補足するものとして、任意に本説明書を作成しています。また、有価証券報告書の「監査役監査の状況」の中で、概略の開示を予定しています。

### 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ています。各領域に対する監査活動および監査役の職務分担の概要は以下のとおりです。監査活動については、常勤監査役が主に担い、その内容は監査役会で適時共有しています。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監査および提言を行い、独立役員立場から意見を述べています。

領域	主な監査活動内容(★監査役主催の会議)	実績	職務分担		
			常勤監査役	社外監査役	
(1) 取締役	取締役会への出席、 取締役会実効性向上施策のモニタリング、取締役会議案レビュー・フォローアップ	13回	●	●	
	指名委員会/報酬委員会へのオブザーブ出席	8回/7回		●	
	取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役との連絡会の開催★	1回	●	●	
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★	2回	●	●	
	社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	2回	●	●	
(2) 業務執行	監査役レビューの実施	ビジネスユニット	全ビジネスユニット	●	□
		グループ本部組織	13組織	●	□
		事業所	2事業所	●	□
	重要会議への出席	グループマネジメントコミッティ(GMC)/執行役員会議	20回/9回	●	□
		業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、内部統制委員会、ESG委員会、投資委員会、その他重要会議	91回	●	□
	情報共有会の開催★	CEO・CFO・CHRO(月次)	各12回	●	□
		ビジネスユニットプレジデント(5ビジネスユニット)	各2回	●	
		グループ本部機能責任者(6機能)	各1回	●	
		リスクマネジメント部門(月次)	12回	●	
	重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書など)	逐次	●	□	
事業報告及びその附属明細書、計算関係書類の監査	期末	●	●		
(3) 子会社	監査役レビューの実施	国内子会社	3社	●	□
		海外子会社	15社	●	
	子会社監査役との情報交換★	リコージャパン監査役との定例会(隔月)	5回	●	
		リコーインダストリー、PFU監査役との情報交換会	各1回	●	
グループ監査役情報交換会の開催	2回	●	□		
(4) 監内査部	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期ごと)★	4回	●	●	
	内部監査部門との定例会の開催(月次)★	12回	●		
	三様監査会議の開催(四半期ごと)★	4回	●		
(5) 監査計	会計監査人との情報交換会★(三様監査会議実施月除く月次開催)	8回	●		
	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告	10回	●	●	
	会計監査人評価の実施	2回	●	●	

●：職務担当  
□：任意/部分的に担当

### 3. 当年度 重点監査項目と当該項目に係る活動実績

監査役会では、当年度における当社の事業活動に加えて、内外環境の変化を踏まえ想定されるリスクについて検討しました。その結果、下記のように監査方針を定めました。

#### ● 監査方針

CEO交代をはじめとした新たな経営体制による21次中期経営戦略(以下、21次中経)がスタートした中で、これまでに進めてきたデジタルサービスの会社への変革の実効性や課題への対応状況、企業価値向上に向けた取り組み、および役割分担や権限委譲などガバナンス上の変化に着目して、中期経営戦略に沿った執行の状況を監視・検証していく。

期中における往査などの監査活動を通じて発見・認識された課題を、適宜取締役会に報告することにより、経営の迅速且つ実効的な対応を支援する。

当年度の重点監査項目、その活動内容および実績については、以下のとおりです。

#### ● 重点監査項目 ① デジタルサービスの会社への変革に向けた施策と実行

- 各種施策や戦略の決定プロセス、決定後の管理・監督状況の確認
  - 各ビジネスユニットの事業運営会議や業績審議会などへの出席、監査役レビューや各部門長との情報共有会の実施による、デジタルサービスの会社への変革に向けた各種施策や戦略の進捗状況、および21次中経と各組織の方針・戦略との整合性についての確認
  - 次年度に組成予定であるエトリア株式会社の、ガバナンス体制や各種準備状況についての確認および意見交換
- リコー式ジョブ型人事制度における課題と対応の確認
  - グループ本部組織の人事部のほか、各ビジネスユニットで有する人事機能組織への監査役レビューの実施による、双方の連携状況、リコー式ジョブ型人事制度の課題や対応状況についての確認
  - グループ本部組織(6組織)および子会社(4社)において、監査役レビューと合わせ従業員とのラウンドテーブルを実施、制度に対する各自の理解度や受け止め方、職場の状況について意見交換
- 社内カンパニー制への移行により体制が変化した機能におけるガバナンスの状況の確認
  - 上記の人事機能へのレビューに加え、総務、法務機能について、グループ本部の統括組織および各ビジネスユニットの機能部署双方への監査役レビューによる連携状況や役割分担などの確認

#### ● 重点監査項目 ② 新経営体制下でのガバナンス

- 新経営体制下でのガバナンスの変化における影響などの確認
  - 監査役レビューや各部門長との情報共有会を通じた、当該組織の役割・権限・体制整備状況や新経営体制による懸念点などの確認
  - 社外役員会議などで議論した、新経営体制下におけるCEOの兼務状況や役員の管掌領域などの懸念についてCEOおよびCFOとの定例会で共有
- ビジネスユニットの自律的内部統制・リスクマネジメントおよび子会社管理体制の確認
  - 子会社18社および各ビジネスユニットの監査役レビューにおける、それぞれの内部統制システムの整備状況、主管管理部門による管理や連携の状況についての確認
  - 海外子会社の監査役レビューにおいて、現地会計監査人との面談実施による、監査状況や課題などの確認

#### ● 重点監査項目 ③ 企業価値向上に向けた取り組み

- 企業価値向上プロジェクトの進捗の確認
  - 企業価値向上に向けた取り組みにおけるCEOから社員に向けたメッセージについて、従業員とのラウンドテーブルで理解度や受け止め方などを確認、その結果を経営陣にフィードバック
  - 企業価値向上の実現に向けては、当該プロジェクトを含む重要会議への出席などで検討状況を確認、また取締役会および監査役会への事前説明の機会を設けるよう要請、常勤監査役が定期的に進捗報告会へ参加、社外への発表後の反応や施策の進捗状況についてモニタリングを実施
  - 事業ポートフォリオマネジメント会議への出席による、戦略の内容および進捗状況についての確認

#### 4. 監査役会の運営および監査役の職務補助体制

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います。また、監査役の職務を補助する体制を整えています。

##### (1) 監査役会の運営

- 開催回数 : 14回 (開催時間:平均2時間39分)
- 出席率 : 100% (全監査役)
- 議案と主な内容 :

決議:17件	監査方針・監査計画および職務分担、監査役会議長・常勤監査役・特定監査役の選定、監査予算、監査役会の監査報告書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意、監査役候補者の選定、監査役関連の社内規程(「監査役会規定」など)、会計監査人の非監査業務の事前承認手続き、補助従業員の人事異動など
協議・審議:29件	監査役報酬、取締役会に向けた意見交換・審議状況レビュー、会計監査人の評価、監査実績レビュー、監査実績説明書、取締役会への監査活動報告内容、その他決議事項に対する事前審議など
報告:55件	常勤監査役職務執行状況(月次)、投資委員会の運用状況、開示体制の構築・運用状況、会計監査人の非監査業務状況、有価証券報告書内容、事業報告・招集通知内容、後発事象、会計監査人の監査結果、内部監査の状況、指名・報酬委員会における審議状況など

- 当年度の主な改善点
  - ー 監査活動を通じて発見・認識された課題等について、年度報告(5月)に加え期中(11月、3月)にも取締役会に報告することにより、経営の迅速且つ実効的な対応を支援。

##### (2) 監査役室による監査役の職務補助体制

監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員4名を配置し、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しています。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います。



#### 5. 会計監査人との連携と評価

##### (1) 会計監査人との連携内容

監査役および監査役会は、年間を通じて説明や報告、定例会を設定し情報共有・意見交換を行い、緊密な連携を図るとともに、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モニタリングしています。

会計監査人との連携内容は、次のとおりです。

連携内容	概要	2023年度												2024年度		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
監査計画説明	監査計画および監査重点領域				■					■				■		
四半期レビュー報告	レビュー手続きの状況および主な検討事項					■			■				■			
品質管理体制報告	監査品質への取り組み、監査体制								■							
監査結果報告	会社法・金融商品取引法監査の結果		■	■											■	■
内部統制監査報告	監査結果の説明			■												■
定例会※ (○:三様監査会議)	諸規則や法令の施行・改訂、その他会計監査に関わるトピック、監査状況の共有など	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■

※定例会は常勤監査役が出席、その内容は監査役会にて社外監査役に共有・意見交換

##### (2) 監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)

当年度の監査上の主要な検討事項については、会計監査人の監査計画説明や四半期レビュー報告などの際に、検討状況について確認・協議するとともに、執行側の意見も確認しています。

##### (3) 監査役による会計監査人の評価

監査役および監査役会は、監査役会が定める「会計監査人の選定方針(再任、解任および選任の決定の方針)」に基づき、評価項目を定め、会計監査人の評価を行っています。

##### ●評価プロセス

###### 通期: 監査品質モニタリング

- 5(1)の連携内容を通じ、会計監査人の取り組み姿勢や海外会計監査人との連携状況など、通期で各監査役が監査品質についてのモニタリングを実施

###### 11~12月: 期中パフォーマンスレビュー

- 常勤監査役により執行部門(経理、内部監査)に会計監査人のパフォーマンスに関するヒアリングを実施
- 執行部門へのヒアリング結果や監査品質モニタリングを基に、監査役会にて期中パフォーマンスレビューを実施
- 会計監査人への要望事項を取り纏め、その回答を確認

###### 3~4月: 期末評価

- 会計監査人の評価項目にて、各監査役が評価
- 各監査役の評価を踏まえ、監査役会にて会計監査の方法およびその結果の相当性を判断、再任を判断
- 会計監査人への改善要望事項や監査継続期間なども考慮し、会計監査人の選任プロセス実施の要否を検討

##### ●評価項目

- ①監査法人の品質管理・外部レビュー/検査結果と対応状況
- ②監査チームの独立性・専門的懐疑心・適切なメンバー構成
- ③監査報酬・非監査報酬の内容・水準
- ④監査役などとのコミュニケーション
- ⑤経営者などとの関係
- ⑥グループ監査(海外ネットワークファームの監査状況・連携・情報収集など)
- ⑦不正リスクの適切な評価や監査計画の適切な実行、不正の兆候に対する対応

## 6. 監査役による監査実績のセルフレビュー

当年度の監査活動実績について、期末に各監査役がアンケート形式でレビューし、その結果を重点監査項目に対する取り組みを中心に監査役会で分析・評価を行い、次年度に向けた監査上の改善点および重点監査項目を確認することで、監査品質の向上に繋がっています。

各種監査活動や運営における実績については、本報告書に記載のとおりです。

## 7. 2024年度に向けての取り組み

2024年度に向けては、引き続きデジタルサービスの会社への変革に向けた各種施策の実効性や課題対応状況を注視していくとともに、特に、企業価値向上に向けた取り組みである、「本社改革」によるガバナンスや内部統制への影響、「事業の選択と集中の加速」、「R&D適正化」による成長に向けた活動への影響、エトリア株式会社の組成など「オフィスプリンティング事業の構造改革」に伴う子会社を含めた管理体制の整備および運用状況、「オフィスサービス利益成長の加速」に向けた成長戦略の進捗について、重点的に監査活動を行ってまいります。

以 上

## 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事項についてご確認をお願いします。

1. 議決権行使について
2. 質問および動議について
3. バーチャル出席に必要となる環境
4. 代理人による議決権行使について
5. その他の注意事項

### 1. 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せん。

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)。

### 2. 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1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1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しかねる場合があります点、あわせてご了承のほどお願いします。

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。

### 3. 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あります。

【PC】	Windows	Mac
OS	Windows 8.1以上	macOS最新版
ブラウザ	Google Chrome、Microsoft Edge	Safari
【モバイル】	Android	iPhone、iPad
OS	OS 10 以降	iOS14 以降
ブラウザ	Google Chrome	Safari
【通信速度】	1.5Mbps 以上	

- (注) 1. ブラウザのJavaScriptおよびCookieは有効にしてください。  
2. Microsoft Edgeにおいて、Internet Explorer モードでの利用はできません。  
3. 動画視聴に関しては使用されるサービスに準拠します。

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あります。株主様がご利用のパソコン・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。

### 4. 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。

### 5. 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あります。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、あらかじめご了承のほどお願い申し上げます。
- 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(2024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。

### <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 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)

なお、以下の事項についてはご回答しかねますので、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障害/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：0120-436-044

受付期間：2024年6月20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-sr@jp.ricoh.com

# 株主総会会場ご案内図

日時

2024年6月20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  
をご覧ください。



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」よりバス利用約20分  
▶北口改札を出て左へお進みください。  
東急バス停留所大森駅(山王口)より森07「上池上循環【内回り】ゆき」、森91「新代田駅前ゆき」のいずれかのバスにて「馬込第三小学校」下車

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。

