

環境

環境保全と事業成長の同時実現

リコーグループは、環境保全と利益創出を同時実現すべきものととらえ、自ら責任をもち、全グループをあげて地球環境負荷の削減と再生能力の向上に取り組む「環境経営」を実践しています。▶1

目指すべき持続可能な社会の実現に向け、「脱炭素社会の実現」および「循環型社会の実現」をマテリアリティ ▶2として位置付けるとともに、「バックカスティング方式」で“温暖化防止分野”および“省資源分野”における2030年・2050年環境目標を設定しています。この目標達成に向け、中期経営計画単位で具体的な施策 ▶3を立案、各分野で活動を展開しています。2020年度からは、環境目標を経営戦略に基づいた「ESG目標」の一つとして位置付け、執行役員の報酬と連動させることで、環境経営に対する経営層の責任を明確にしています。

リコーグループ環境宣言

環境負荷削減と地球の再生能力向上に取り組み、事業を通じて脱炭素社会、循環型社会を実現する。

「脱炭素社会の実現」に向けて

リコーグループは、2050年にバリューチェーン全体のGHG排出量を実質ゼロにすることを目指し、徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な利活用を推進しています。近年、世界的に脱炭素社会を目指す動きが加速していることから、2030年目標を見直し、自社排出のGHG削減目標を従来の30%削減から63%削減(2015年比)に改定しま

した。この新たな目標は、国際的なイニシアチブであるSBTイニシアチブ ▶1から「1.5°C」基準の認定を受けています。

また、目標達成の施策の一環として、三菱UFJ銀行と「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結しました。環境目標の達成状況に基づき、金利の優遇を受けることが可能となります。



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

2 GHGスコープ1、2、3
・GHGスコープ1: 自社の工場・オフィス・車両などから直接排出されるGHG
・GHGスコープ2: 自社が購入した熱・電力の使用に伴うGHG
・GHGスコープ3: 企業活動のサプライチェーンの排出量 (GHGスコープ1、2を除く)

3 BAU
Business As Usualの略

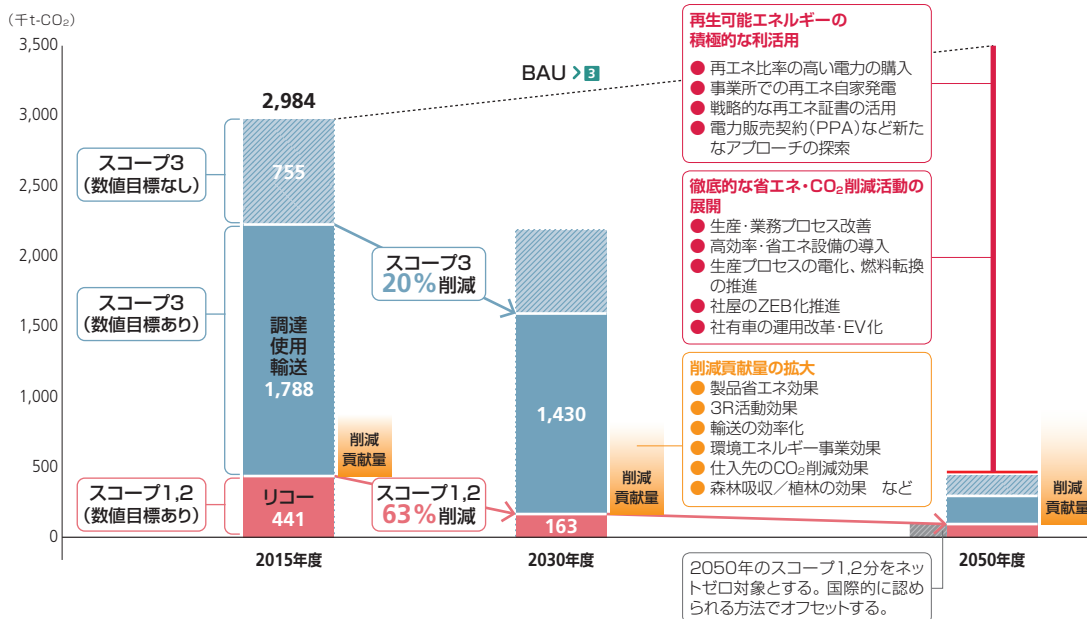
リコーグループ環境目標(温暖化防止分野)

【2030年目標】

- GHGスコープ1,2: **63%削減** ▶2 2015年比
- GHGスコープ3: **20%削減** ▶2 2015年比 (調達、使用、物流カテゴリ)
- 少なくとも使用電力の30%を再生可能エネルギーとする

【2050年目標】

- バリューチェーン全体のGHG排出ゼロを目指す
- 事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーに切り替える



詳しくはWEB

- 1 環境 jp.ricoh.com/environment
- 2 マテリアリティ jp.ricoh.com/sustainability/materiality
- 3 リコーグループ19次環境行動計画(2018年3月期~2020年3月期) jp.ricoh.com/environment/plan/plan19th.html

脱炭素分野の取り組みと2019年度実績

生産プロセスの改善や高効率設備の導入、物流プロセスの見直しを通して、サプライチェーン全体での徹底的な省エネ活動を推進するとともに、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指しています。

2019年度から主力製品であるA3MFPの組立て生産を行う全社屋(中国、タイ、日本)で使用する電力の全量(37GWh相当)を再生可能エネルギー由来の電力で賄っています。また、国内営業拠点のZEB化⁴を進めており、これまでに5拠点がZEB

化を完了しています。海外事業拠点では、社屋での太陽光パネルの設置、再エネ証書の活用などを進め、再生可能エネルギーの利用拡大に取り組んでいます。

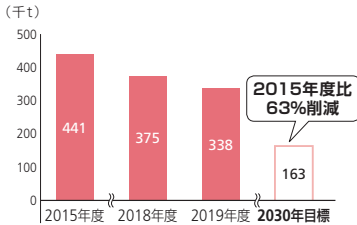
これらの取り組みの結果、2019年度のGHG排出量は、自社排出(スコープ1)・間接排出(スコープ2)合計で338千t、前年比9.8%削減、2015年比23.4%削減となりました。また、再生可能エネルギー利用率(電力)は12.9%で、前年から3.5ポイント増加しました。



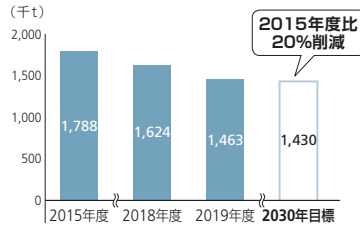
4 Net Zero Energy Building
年間で消費する建築物のエネルギー量が大幅に削減されている建築物。省エネ基準に対して「ZEB」(100%以上減)、Nearly ZEB(75%以上減)、ZEB Ready(50%以上減)がある

【2019年度実績】

GHG排出量(スコープ1,2)

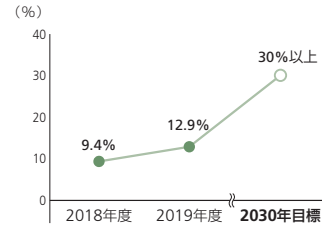


GHG排出量(スコープ3)



* 調達、使用、物流カテゴリー

再生可能エネルギー使用率



社会におけるリーダーシップ

● 「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同⁴

2020年6月、リコーはSBTイニシアチブと国連グローバル・コンパクトが主導する「Business Ambition for 1.5°C」キャンペーンの賛同企業による共同宣言「Uniting Business and Governments to Recover Better」への賛同を表明しました。これは、新型コロナウイルスが経済に深刻な影響を与える中、経済回復を目指す中でも各国の気候変動対策を減速させてはならないとする宣言です。

● 気候変動問題に関する小泉環境大臣との意見交換会に参加

2020年6月、リコー社長 山下良則を含む「気候

変動イニシアチブ⁵」の企業関係者と小泉進次郎環境大臣が、「グリーンリカバリー」をテーマに、新型コロナウイルス感染症収束後の気候変動対策について意見交換を行いました。山下から、経済回復と緑の回復は同軸でなければならないと強調するとともに、日本での再生可能エネルギー調達の難しさを指摘し、日本政府の支援を要請しました。

● RE100リーダーシップ・アワードの最終選考企業に選出⁵

2020年9月、RE100達成に向けた活動を牽引する企業を表彰する「RE100リーダーシップ・アワード」において、日本企業として唯一、最終選考企業に選出されました。



5 気候変動イニシアチブ
気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、NGOなどのネットワーク。2020年9月現在、約500企業・団体が参加

TCFDフレームワークに基づく情報開示⁶

リコーグループでは、気候変動問題を経営リスクとして認識するだけでなく、成長機会としても位置付けています。

2020年度も昨年に引き続きシナリオ分析を実施しました。年々増加する自然災害については、サステナビリティ推進部門、総務部門、リスクマネジ

詳しくはWEB

⁴ 「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同 jp.ricoh.com/info/2020/0609_1/

⁵ RE100リーダーシップ・アワード jp.ricoh.com/info/2020/0914_1/

⁶ TCFDフレームワークに基づく情報開示 jp.ricoh.com/environment/management/tcfd.html

ント部門、経営企画部門、購買部門、生産部門での組織横断ワークショップを開催し、自社拠点を含むサプライチェーンのリスクおよび対処策を検討しました。これにより、国内外拠点の水害リスクを新たに評価項目に加えしました。また、新型コロナウイルス

感染症の甚大な影響を踏まえ、気候変動に伴う感染症のリスクと機会も追加しました。

評価結果をもとに、経営層が参加するリスクマネジメント委員会・ESG委員会・グループマネジメントコミッティにて対処策を検討しています。

採用シナリオ

移行リスク: 2℃シナリオ(IPCC RCP2.6)および1.5℃シナリオ

物理リスク: 4℃シナリオ(IPCC RCP8.5)

リスクと対処

* 財務影響: 大・中・小(数百億~数億円)の3段階で評価

* 緊急度: リスク顕在化の可能性のある時期として高・中・低(1年以内~5年超)の3段階で評価

| | リコへの影響 | 財務影響 | 緊急度 | 対処 | |
|-------|------------------------|--|-----|----|--|
| 移行リスク | サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用 | ・サプライヤーへのカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)適用による調達コストの増加 *リコグループへのカーボンプライシングの影響は軽微 | 中 | 低 | <ul style="list-style-type: none"> ● 省資源活動の推進 ・再生機販売・再生材の活用による新規投入資源量の削減 ● サプライヤー支援活動の推進 ・サプライヤーの脱炭素活動の積極的な支援による調達コスト上昇の抑制 |
| | 脱炭素社会への消費者・投資家行動の急速な変化 | ・1.5℃目標達成、RE100達成の前倒し要求に伴う対応コストの増加 | 小 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素施策の推進 ・SBT1.5℃目標に資する省エネ・再エネ施策の積極展開(再エネ証書の戦略的活用など) ・サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達 |
| 物理リスク | 自然災害の急激な増加 | ・異常気象の激甚化に伴う主力生産拠点での想定以上の風水害の発生 ・サプライチェーンの寸断等に伴う生産停止・販売機会の損失拡大 | 中 | 高 | <ul style="list-style-type: none"> ● 洪水、豪雨、台風に対するBCPの強化 ・生産拠点での災害対策 ・調達/物流系統のBCPプランの策定等 |
| | 感染症の地域性流行 | ・部品供給の寸断等に伴う生産計画への影響 ・生産工場の稼働率低下による在庫不足 ・対面販売の困難に伴う販売機会の減少 | 中 | 低 | <ul style="list-style-type: none"> ● 感染症対策BCPの強化 ・業務・商談のIT化 ・生産拠点の分散化/プロセスの自動化 ・部品および製品在庫積み増し |
| | 森林資源の減少 | ・山火事、害虫など森林被害の増加による紙原料の安定供給の悪化、紙の調達コストの上昇 | 小 | 低 | <ul style="list-style-type: none"> ● グリーン調達の推進 ・管理された森林素材による認証紙採用 ● 省資源活動の推進 ・シリコンライナーレスラベル、リライタブルペーパーによる原紙利用の削減 |

機会

| 2030年に向けた機会 | 現在の取り組み | 財務効果 |
|-------------------------------------|---|--|
| お客様の脱炭素化を支援するサービス・ソリューションの販売拡大(緩和) | <ul style="list-style-type: none"> ・環境ラベル基準を大幅に上回る省エネ商品の提供 ・脱炭素支援ソリューションの提供 ・オフィス最適化ソリューションの提供 | <p><2019年度実績> 脱炭素貢献製品(エネルギースター認定製品)の売上: 約11,000億円</p> |
| 感染症対策(ニューノーマル)につながるソリューションの販売拡大(適応) | <ul style="list-style-type: none"> ・環境ブランドの向上と環境配慮商品の提供による販売機会の拡大 | <p><2019年度実績> ESG対応実施を伴う大手商売上: 約120億円</p> |
| 環境・エネルギー事業(創エネ・蓄エネ・省エネ関連事業)の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・感染リスクを低減するソリューション(リモート診療/教育/面談、働き方変革など)の提供 | <p><2019年度実績> 感染症低減、脱炭素につながるソリューションパッケージの売上: 約300億円</p> |
| 新規事業の創出・展開 | <ul style="list-style-type: none"> ・製品再生、部品再生事業の拡大 ・回収された使用済み製品のリユース、リサイクル | <p><2019年度実績> 製品再生・部品再生事業の売上: 約360億円</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・創エネ、省エネ事業(CO₂排出係数の低い電力販売、太陽光発電O&M、照明・空調制御システムなど)の拡大 | <p><2019年度実績> 創エネ・省エネ事業関連の売上: 約300億円</p> |
| 新規事業の創出・展開 | <ul style="list-style-type: none"> ・代替プラスチック材料の開発と販売 | <p><将来見込> 生分解性の植物由来樹脂である発泡PLAをプラスチック容器、梱包材の代替として、2020年にサンプル出荷を開始。リコ製品をはじめ幅広い業種に対する素材販売、製造ソリューションの提供やライセンス生産により販売拡大を目指す</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・色素増感太陽電池の開発と販売 | <p><将来見込> エネルギーハーベスティング >11の一つとして、色素増感太陽電池 >11をさまざまなアプリケーションに展開し販売拡大を目指す</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・シリコンライナーレスラベル、リライタブルレーザーシステム、ラベルレス印刷の開発と販売 | <p><将来見込> 剥離紙を必要としないラベルやラベルレス印刷により、社会における紙消費量や廃棄物の削減に貢献し販売拡大を目指す</p> |



1 エネルギーハーベスティング
周辺環境に存在する光や熱、振動などから発電する環境発電

詳しくはWEB

1 固体型色素増感太陽電池 jp.ricoh.com/release/2020/0115_1/

「循環型社会の実現」に向けて

近年、循環型社会(サーキュラーエコノミー)への関心が急速に高まっています。リコーグループは、省資源分野でも2030年・2050年環境目標を設定、製品や事業活動の領域で、資源の循環利用や新規投入資源の削減を積極的に進めています。また、新たにプラスチックの使用に関する方針を策定するとともに、中長期的な削減目標を掲げ、プラスチックに対する取り組みを加速しています。

リコーグループ環境目標(省資源分野)

【2030年目標】

- 製品の省資源化率 **>2:50%**

【2050年目標】

- 製品の省資源化率 **:93%**

リコーグループ製品プラスチック方針

リコーグループでは、「循環型社会の実現」に向け省資源化に関する目標を設定、その達成に向け「徹底的な資源の効率利用と循環」「持続可能な資源への切替・積極利用」を進めます。また、「サーキュラーエコノミー(循環型経済)への移行」、「海洋プラスチックごみ問題」等への社会課題も見据え、以下の製品・包装材に関するプラスチック方針を定めて事業活動を進めます。

1. 脱・化石資源由来バージンプラスチックの推進
2. 材料リサイクル可能な設計の推進

プラスチックに関する目標

- 製品包装における「化石資源由来バージンプラスチック」使用量の従来機比50%以上削減(2030年)
- 画像製品におけるプラスチック回収材使用率50%以上(2030年)
- プラスチック部品・包装材の材質表示と単一素材化完了(2025年)



2 製品の省資源化率
総投入資源量に対する
新規投入資源削減量の割合

省資源分野の取り組みと2019年度実績

リコーグループでは、製品の3R推進による資源効率の向上に取り組んでいます。製造段階においては、新規資源投入量の削減に向け、製品の小型化・軽量化や、再生材料の使用拡大、使用後の製品をリサイクルしやすくする製品設計などにも力を入れています。また、資源不足や環境影響、廃棄物等のリスクへの備えとして、非石油系材料の開発も進めています。これらの取り組みの結果、2019年度の省資源化率は22.0%となりました。

●環境配慮型設計

1993年に3Rを念頭にリサイクルを前提とした設計方針を策定し、プラスチック成形部品へのグレード表示、再使用を想定した強度設計、高付加価値部品のリユース、高品質素材のリサイクル、解体・分別性の向上、包装材を減らすための強度設計などさまざまなノウハウを確立してきました。製品設計の各段階において、環境適合設計のセルフアセスメントを実施し、さらなる改善に努めています。

●製品の小型・軽量化

製品ごとに個別の重量目標を設定することで、製品の小型軽量化による資源の効率化や環境負荷の削減を実現しています。2019年に発売したデジタルフルカラーMFPは、徹底した強度・衝撃シミュレーションを実施し、樹脂や板金の厚さを薄くしつつ、面や隅を補強することで変形を抑制する新軽量フレームにより、従来比65%以上の軽量化を実現しました。

●再生プラスチックの活用と環境新素材の開発

製造時に個々の部品に樹脂グレードの表示を行い、製品回収後にグレードごとに再生することで、リサイクル材の品質を保っています。2016年より市販回収材を原材料にした再生材も内外装向けに開発し、MFPへ搭載を開始しています。また、リコーグループが製造するオフィス向けトナーボトル **>3**の95%以上に再生プラスチック材が使用されています。

リコー独自の技術により、化石資源由来バージンプラスチックに替わる環境新素材として生分解性の植物由来樹脂である発泡PLA **>4**の開発にも積極的に取り組んでいます。

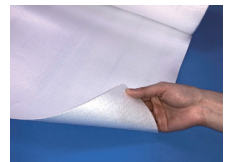
●リコーグループのリユース・リサイクルネットワーク

グローバル各拠点で最適リユース・リサイクルプログラムを展開しています。回収したMFPを統一基準で選別・再生し、お客様に提供しています。また、使用済みカートリッジなどを無償で回収するプリペイド配送ラベルの提供なども行っています。



3 オフィス向けトナーボトル
PET材を用いたトナーボトル

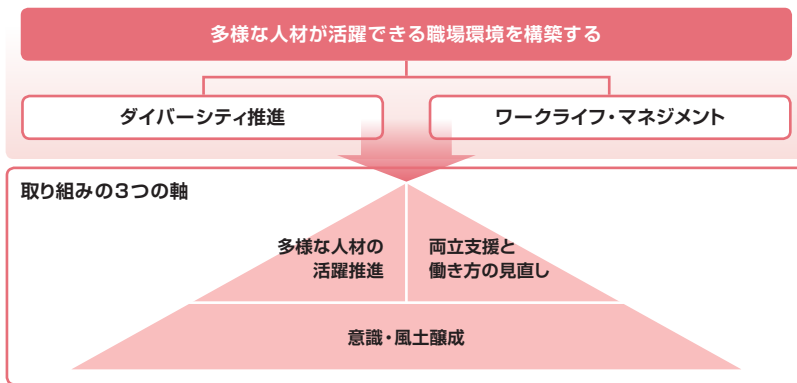
4 発泡PLA
植物由来のデンプンから作られたPLA(ポリ乳酸)を発泡させた新素材。焼却しても大気中の二酸化炭素を増加させず、土中や堆肥など一定の環境下のもとで水と二酸化炭素に分解する性質をもつため、化石資源由来バージンプラスチックの焼却による地球温暖化防止に貢献する



SDGsを視野にバリューチェーンのサステナビリティ強化

リコーグループは、リコーウェイを共通の価値観として、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」ことを使命としています。国連で採択されたSDGsを踏まえ、社会の持続的な発展やイノベーションのためにディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現、多様性の尊重に取り組むとともに、グローバルバリューチェーン全体のサステナビリティ強化に積極的に取り組んでいます。

ダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメント



多様な人材が互いを認め合いながら、個性・能力を最大限に発揮し、英知を結集することで、イノベーションが創出されます。

その実現に向けて、多様な人材が活躍できる環境を整え、社員一人ひとりが仕事と生活の双方をマネジメントし、生産性の高い働き方をすることが必要となります。

このような考え方から、リコーでは、「ダイバーシティ推進」と「ワークライフ・マネジメント」を経営戦略の1つと位置付け、取り組みを進めています。

ダイバーシティ推進

社会の持続的な発展やイノベーションのために、社員の多様性を尊重し、イキイキと働けるような環境整備に取り組み、ダイバーシティを推進することで、多様な人材のユニークな才能、経験、知見を融合して、新たな価値を創造することを目指しています。

そのための行動指針をリコーグループ企業行動規範 > 3. 人権を踏まえた行動、4. 魅力あるワーク&ライフの追求)に明記し、社員の理解促進を図っています。

● さまざまな施策で意識改革を図り、より働きやすい企業へ

「意識・風土醸成」をベースに「多様な人材の活躍推進」「両立支援と働き方の見直し」の取り組みを進め、多彩な人材が活躍できる職場づくりを目指しています。

リコーの主な取り組み

| | |
|--------------|--|
| 意識・風土醸成 | <ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントに関する情報発信 ・啓発セミナー ・国内グループ会社推進会議 |
| 多様な人材の活躍推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職勉強会&交流会 ・女性管理職候補層早期育成研修 ・若手女性向けキャリアフォーラム ・国際女性デーイベント ・障がい者の職域拡大 ・ベテラン人材へのキャリア支援 ・LGBT基礎理解セミナー、e-learning等 |
| 両立支援と働き方の見直し | <ul style="list-style-type: none"> ・育児/介護支援制度(休業&短時間勤務) ・支援休暇制度(看護、介護、不妊治療、私傷病等) ・時間単位有給休暇、有給休暇の連続取得促進 ・在宅勤務、サテライトオフィス ・フレックスタイム制 ・ショートワーク制度(短時間、短日数) ・配偶者転勤特別長期休暇 ・ボランティア特別長期休暇 ・両立支援コミュニケーションガイド(上司&利用者向け) ・復帰支援セミナー、介護セミナー、ファミリーデー等 |

詳しくはWEB

1 リコーグループ企業行動規範 jp.ricoh.com/csr/vision/code_of_conduct.html

女性活躍推進

リコーグループは多様性の一つである女性の活躍推進にも取り組んでいます。

2000年代から女性が活躍できる環境づくり、特に女性育成施策を重点的に進めてきました。女性管理職勉強会や交流会、女性管理職候補層の早期育成研修、若手女性社員向けキャリアフォーラムなどを実施しています。

また、グローバルでの取り組みとして、各地域で国際女性デーイベントを開催するなど、積極的に施策の拡充等、組織的な活動展開を行っています。

● 女性活躍の支援

女性が育児・介護等と仕事の両立を実現できるように、リコーでは、育児休業法施行前の1990年に育児休業と短時間勤務制度を導入しました。導入以降、社員のニーズや社会環境の変化に合わせて制度を見直すとともに、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めてきました。

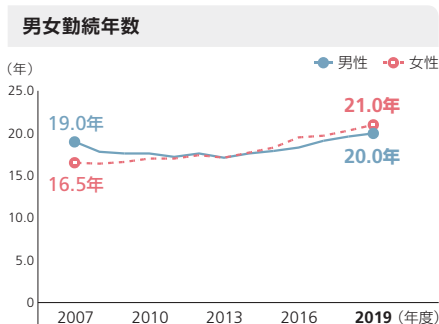
男性の育児参加促進もそのひとつです。育児参加をきっかけに男性自身の働き方が変わること、職場全体の働き方が変わることを期待しています。

女性の活躍や両立支援を含むダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントに関する意識啓発施策として、管理職向けには、360度評価項目への「ダイバーシティマネジメント」の追加や、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントセミナーの開催などマネジャー

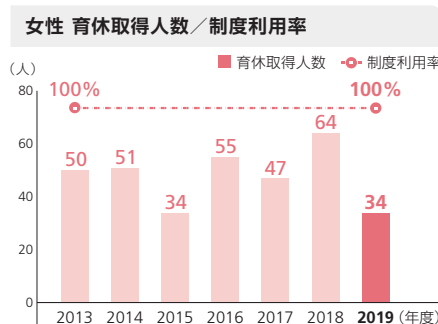
の意識と行動を変える取り組みを行っています。全社員向けには、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントの専用ポータルサイトより会社の方針や目指す姿、具体的な取り組み事例などを紹介し、周知と浸透を図っています。

さらに、ワークライフ・マネジメントに特化した社員意識調査も実施し、制度の認知度向上や社員意識の変化・ニーズ把握などに活用しています。

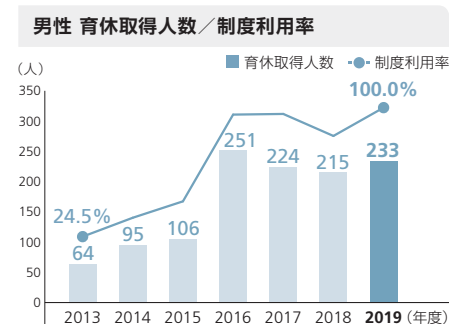
このようなさまざまな取り組みを経て、女性の育児支援制度の利用率および復職率はほぼ100%になり、それに合わせて平均勤続年数も伸長し、現在は女性の勤続年数が男性を上回っています。また、男性の育児支援制度利用者が大幅に伸びており、2020年3月期の育児休業利用率は100%となりました。



※ リコー単体

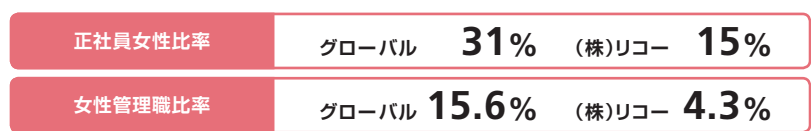


※ リコー単体

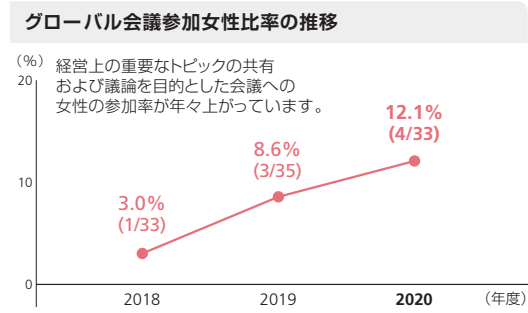


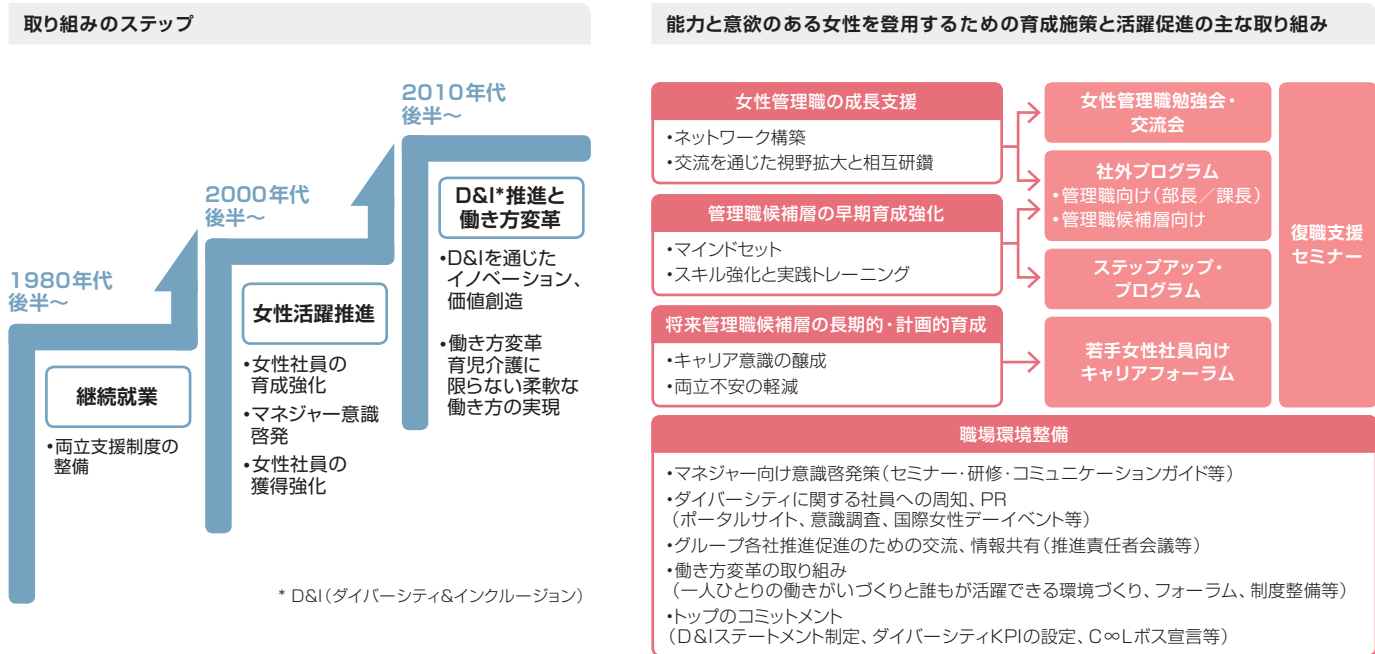
※ リコー単体

2020年度より女性管理職比率をESG目標として設定し、目標達成に向けた取り組みを強化しています。2023年度末までに日本での女性管理職比率を7%以上に、国内外合わせたグローバルでの比率を15%以上に引き上げることを目指し、各地域の状況に合わせて、推進しています。女性活躍の推進が遅れている日本では、人材育成や両立支援、柔軟な働き方への継続的な施策を進めた結果、女性管理職は着実に増加しています。今後、新たな取り組みも加えさらに加速させていきます。



2020年3月期(2019年度)





※ リコー単体

● **Global Diversity & Inclusion Statement**

One Global Ricohとして、グループ体となった施策の強化も進めています。

国際女性デーに合わせて、各種で女性の活躍をテーマにイベントを開催し、リコーグループとお客様の連携、さらには社員同士のつながりの輪を広げ、ビジネス活動に活かそうと取り組んでいます。この活動の一環として、リコーグループが今後、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一つのチームとして働く決意を表すGlobal

Diversity & Inclusion Statementを制定し、22言語で発信しています。

Global Diversity & Inclusion Statement

リコーグループでは、世界中すべての人びとのユニークな才能、経験、知見を結集し、新たなイノベーション創出に取り組みます。

ワークライフ・マネジメント

● **働き方変革の取り組み**

リコーグループでは1990年代から、さまざまなワークスタイル変革や制度改革を行ってきました。そして2017年度からは、最優先で取り組む全社テーマの一つとして「働き方変革」を位置付けました。ルールとツールの整備から意識・風土の変革まで、さまざまな取り組みにチャレンジしています。

意喚起、労務管理研修の実施など、残業削減に向けて取り組んでいます。

有給休暇の取得促進については、取得奨励月間や奨励デーなどの設定に加えて、5日間の連続休暇の推奨や時間単位の有給休暇を導入し、有給休暇を取得しやすい風土づくりを行っています。

● **総実労働時間の低減**

働くときは集中して働き、休息するときは十分にリフレッシュする「メリハリのある働き方」を推進しており、効率的な働き方による残業削減や有給休暇の取得促進といった総実労働時間の低減に積極的に取り組んでいます。

具体的には、定時退社するフレッシュアップデー(週2回)の設定や、残業が多い社員の上司への注

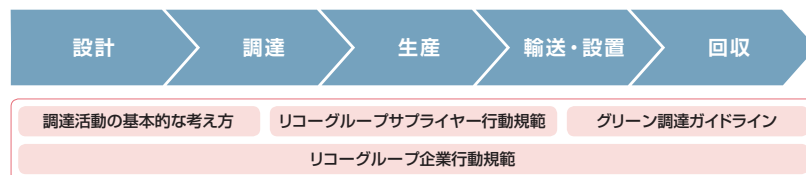
● **柔軟な働き方の推進**

時間や場所を自ら選択する働き方を目指して、フレックスタイム制やリモートワーク、ショートワーク制度(短時間・短日数勤務)を導入し、自律的に活用することを推進しています。

そして、サテライトオフィスの拡充や、コミュニケーションツールの整備など、効率的な働き方ができる環境づくりにも取り組んでいます。

バリューチェーンマネジメントへの取り組み

リコーグループは、事業活動全般において広く「影響力をおよぼす範囲」を認識し、社会的責任経営を推進しています。その中で特にサプライチェーンには、関係する企業や人々が多く、意図しないマイナス影響を回避または最小化する配慮が重要です。人権・労働・環境等の国際的なガイドラインに照らしながら、自社の生産工場のみならず、サプライヤー企業も含めた倫理的な行動を徹底し、継続的に活動のレベルアップを図っています。



● RBAへ加盟 > 1

2019年11月にリコーはRBAに加盟しました。RBAは、グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業同盟です。リコーはRBAの共通目標と精神を尊重し、提示されるRBAの手法や手段を採用し、実践することに努めており、サプライヤー企業とこの取り組みを共有しています。

● リコーグループサプライヤー行動規範

リコーグループは、サプライヤーの方々にもリコーグループのCSRの原則にご理解・ご賛同いただき、共により良い社会・地球環境づくりと企業の持続的な発展の実現を目指して努力し続けることを目的とし、2006年1月「リコーグループサプライヤー行動規範」を制定しました。

2020年8月、リコーグループは、サプライヤー行動規範を、国連のビジネスと人権に関する指導原則に沿って、労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言ならびに世界人権宣言を含む、主な国際的人権基準に由来したRBA行動規範に準拠し改訂しました。新たな「リコーグループサプライヤー行動規範」は日本語・英語・中国語の3カ国語で制定し、サプライヤーに配布しています。

サプライチェーン全体で取り組みを推進していくため、サプライヤーに対してもこれらの行動規範の展開をしています。

さらに、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすために「CSR調達」や「児童労働問題」「紛争鉱物問題」にも積極的に取り組んでいます。

● 調達方針に関する説明会の開催

リコーグループ購買方針説明会を毎年開催し、サプライヤーに対して調達方針等を説明しています。リコーグループの日々の安定した生産活動は、サプライヤーの協力によるものであり、Win-Winの精神のもとに、さらなる信頼関係を構築する場としています。サプライチェーン全体で歩調を合わせたCSR活動に取り組んでいくため、サプライヤー向けのセミナーも開催しています。2019年度は、海外のサプライヤーを対象に、タイと中国で説明会を開催し、地球環境問題などの社会課題やSDGsの意義、リコーグループが取り組む方針・目標などを共有しました。さらに、CSRアセスメントを実施し、RBA基準による労働、安全衛生、環境、倫理、マネジメントシステム等の内容の確認を行いました。フィードバックでは規範の遵守レベルを示し、改善の余地がある項目だけではなく、優れている項目も具体的に提示し、双方向のコミュニケーションを図りました。

● 人権に関する取り組み > 2

児童労働や強制労働など、サプライチェーンにおける人権リスクへの関心が高まっています。リコーグループでは、サプライヤーに対して、児童労働や強制労働の排除を含めた「サプライヤー行動規範」の遵守を依頼するとともに、定期的なCSRセルフアセスメントを通じて遵守状況をモニタリングし、必要な改善を促しています。

2015年10月に施行された「英国現代奴隷法」を受け、欧州極の販売会社であるRicoh Europe PLCのウェブサイトにてステートメントを開示しました。また、近年話題になっている紛争鉱物問題 > 3 に対しても、継続的な活動と情報開示を行っています。

詳しくはWEB

- 1 リコーのRBA加盟に関するお知らせ jp.ricoh.com/info/2019/1127_1
RBA <http://www.responsiblebusiness.org/>
- 2 人権 jp.ricoh.com/csr/human_rights
- 3 紛争鉱物問題に対する取り組み jp.ricoh.com/csr/fair#minerals

ガバナンス

企業価値、株主価値向上を目指して

リコーグループは、経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識にかなひ、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。これにより、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上を図っていきます。

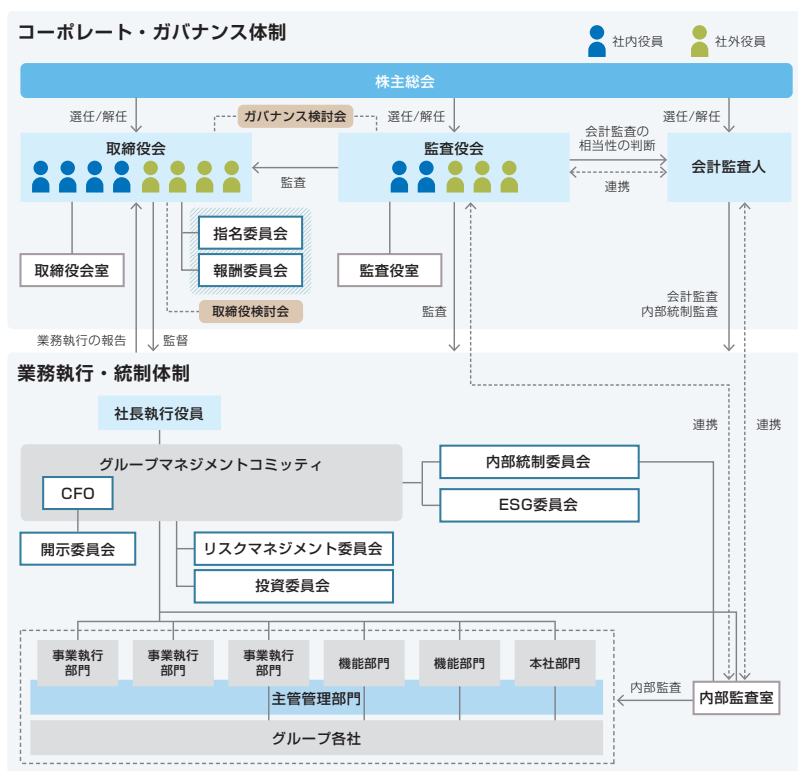
企業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めています。「リコーウェイ」は、「創業の精神」および「私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観」で構成されています。経営の方針・戦略はリコーウェイに基づき策定されるなど、リコーウェイは自律的なコーポレート・ガバナンスの根本的な考え方となっています。

リコーグループが価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図ってきました。強化にあたり全体の考え方として、①健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメントによる企業価値・株主価値の向上、②監督・監査機能の独立性の強化、③積極的な開示と対話姿勢の3点を掲げ、さまざまな観点からの取り組みを行っています。2019年度においては、CEO・社内取締役の評価の厳格化、サクセッションプランの強化、監査役選任プロセスの見直しなどを行いました。

コーポレート・ガバナンス体制

リコーグループは監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、ならびに執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに社外取締役を招聘し、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

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



各々の委員会は、非執行取締役が過半数、半数以上が社外取締役
2020年6月29日現在



ガバナンス検討会
リコーのガバナンスの方向性や課題について、包括的な議論を行う場として開催し、実施した検討会の概要はガバナンス報告書などに開示

取締役検討会
会社の重要なテーマ(中計など)の決議に向けて、事前に十分な議論を尽くすための機会・時間として開催

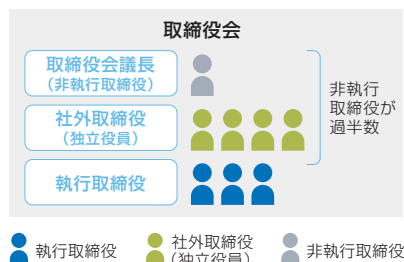
詳しくはWEB

1 コーポレート・ガバナンス jp.ricoh.com/governance/governance.html

取締役会

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。社外取締役と非執行取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。取締役会における社外取締役(独立役員)の割合は3分の1以上としています。取締役8名のうち、4名が社外取締役(独立役員)で構成されており、多様な意見を取り入れ

るとともに、経営の恣意性を排除するよう努めています。社内、社外ともにすべての取締役に對して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。



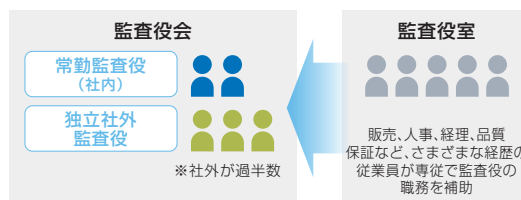
取締役会の内容
定数: 15名以内
人数: 8名
(うち社外取締役4名)
任期: 1年

2020年6月29日現在

監査役会

監査役会では監査の方針および業務の分担などを協議決定し、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

監査役会による監査役職務遂行補助体制



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

2020年6月29日現在

各委員会

指名委員会／報酬委員会

指名、報酬決定などについては、取締役会の経営監督機能の一環として、非執行取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「指名委員会」、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「報酬委員会」を設置することで、取締役、執行役員などの選解任や報酬の透明性、客観性を確保しています。

グループマネジメントコミッティ(GMC)

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を設置しています。

開示委員会

開示統括部門／経理部門／法務部門／情報発生・情報認知部署／関連会社の主管管理部門／内部統制部門の各機能の代表とCFOで構成される開示委員会を設けています。

内部統制委員会

グループ全体の内部統制に関する審議および意思決定を行います。一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期ごと開催を原則とし、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催されます。

投資委員会

投資について、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスク等の観点で投資計画の検証を行います。多様化する投融資案件について、投資判断のスピードと適確性を向上させることを狙いとしています。

 詳しくはWEB

有価証券報告書 jp.ricoh.com/IR/securities_report/
事業報告書 jp.ricoh.com/IR/financial_report/
監査役会 jp.ricoh.com/governance/audit_and_supervisory/

ESG委員会

CEOを委員長に主なGMCメンバーと監査役およびサステナビリティ推進本部長から構成されます。環境・社会・ガバナンス分野における中長期的な課題を経営レベルで継続的に議論し、グループの経営品質の向上につなげ、ステークホルダーからの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。

リスクマネジメント委員会

リコーグループの全体リスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されました。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各本社・横串機能部門(経営企画/人事/経理/法務/サステナビリティ推進/IT/販売/生産など)の組織長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に提案します。また、リコーグループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じて下図に示すリスクマネジメントシステムそのものを見直し・再構築を行います。2019年度は、重点経営リスク候補の選定のために、11月に2度会議形式での委員会を開催し集中討議を行いました。Microsoft Teamsなどを活用した常時の情報共有網を持ち、リコーグループで発生したインシデントや重要な外部環境変化、GMCからの

フィードバックなどに基づき意見や情報の交換を行っています。また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各部門からリスクマネジメント責任者(原則部門長)・推進者(部門長と日常的にコミュニケーション可能な者)を選定しています。これらの部門代表者チームと半期に1度程度、連携強化会議を行い、各部門のリスクマネジメント活動の好事例の共有や重点経営リスクの周知、リスクマネジメント強化のためのワークショップなどを行っています。

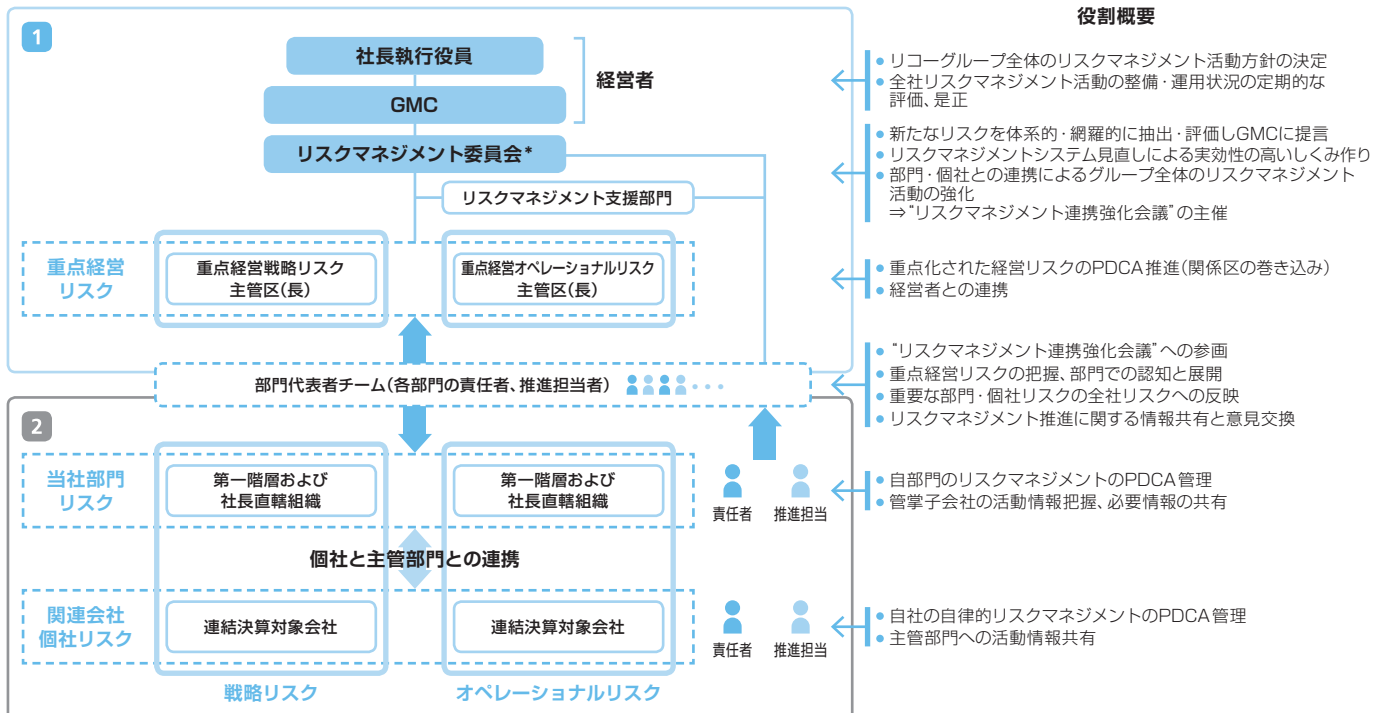
リコーグループのリスクマネジメントシステム

下図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 各事業執行組織が責任を持って、自組織のリスク管理を行う部門・個社リスク

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

リコーグループ リスクマネジメント体制



* 委員長は執行役員またはフェロー以上

役員一覧

2020年6月26日現在

取締役会



山下 良則
代表取締役、CEO、
CHRO
指名委員
報酬委員

1957年8月22日生
1980年 当社入社

現職
株式会社リコー 社長執行役員

主な経歴
Ricoh Electronics, Inc. 社長、
株式会社リコー 総合経営企画室長など



稲葉 延雄
取締役
取締役会議長
指名委員
報酬委員

1950年11月11日生
2008年 当社入社

現職
株式会社リコー 取締役

主な経歴
日本銀行 理事、
リコー経済社会研究所 所長など



松石 秀隆
取締役、CFO

1957年2月22日生
1981年 当社入社

現職
株式会社リコー 専務執行役員、
同 経営企画本部長

主な経歴
株式会社リコー 日本販売事業本部長、
リコージャパン株式会社
代表取締役社長執行役員、CEOなど



坂田 誠二
取締役、CTO

1958年9月12日生
1981年 当社入社

現職
株式会社リコー 専務執行役員

主な経歴
株式会社リコー 人事本部長、
同 日本統括本部長、
同 画像システム開発本部長など



飯島 彰己
取締役
(社外)
指名委員長
報酬委員

1950年9月23日生
2016年6月 取締役就任

現職
三井物産株式会社 代表取締役会長、
ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役、
日本銀行 参与、
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
社外取締役



波多野 陸子
取締役
(社外)
報酬委員長

1960年10月1日生
2016年6月 取締役就任

現職
東京工業大学工学院電気電子系 教授、
日本学術会議 会員



森 和廣
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員

1946年10月7日生
2018年6月 取締役就任

現職
東洋大学理事



横尾 敬介
取締役
(社外)
指名委員
報酬委員

1951年11月26日生
2020年6月 取締役就任

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

監査役会



大澤 洋
監査役

1964年2月28日生
1988年 当社入社
2017年6月 監査役就任

主な経歴
Ricoh Europe PLC Executive Vice
President、株式会社リコー コーポレート統
括本部 経営企画センター 経営管理部長など



辻 和浩
監査役

1961年1月25日生
1984年 当社入社
2020年6月 監査役就任

主な経歴
株式会社リコー 人事本部長、
執行役員など



太田 洋
監査役
(社外)

1967年10月3日生
2017年6月 監査役就任

現職
西村あさひ法律事務所 パートナー、
電気興業株式会社 社外取締役、
一般社団法人日本取締役協会 幹事、
公益財団法人ロッテ財団 評議員、
一般社団法人 日本取締役協会 コーポレート・
ガバナンス委員会 副委員長、
日本化薬株式会社 社外取締役



小林 省治
監査役
(社外)

1953年12月29日生
2020年6月 監査役就任

現職
独立行政法人 製品評価技術基盤機構(NITE)
「契約監視委員会」委員、
幸商事株式会社 取締役 管理本部管掌〔非常勤〕



古川 康信
監査役
(社外)

1953年10月11日生
2020年6月 監査役就任

現職
京成電鉄株式会社 社外取締役、
株式会社埼玉りそな銀行 社外取締役
(監査等委員)

取締役選任の考え方

●取締役の選任基準

【経営能力】

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

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

【人格・人間性】

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

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

●社外取締役の選任基準

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

●ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などの他に、多様な視点や、経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などの面での多様性を確保することも重視しています。

●取締役の選任プロセス・評価プロセス

【指名委員会】

取締役、CEO、および経営陣幹部などの選解任・評価における手続の客観性・透明性・適時性を確保するために設置しています。客観性・独立性を高めるために、非執行取締役を委員長、過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成することとしています。2020年度は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。

【選任プロセス】

指名委員会は、取締役会が経営判断および執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキル・キャリアマトリクス)などについて継続的な審議を行っています。取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における2回の審議を経て、厳選な審査を行います。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

【評価プロセス】

指名委員会が毎年、取締役の評価を実施しており、2018年度よりこれまでの一段階の評価から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。

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

CEO評価とサクセッションプラン

リコーグループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし永続していくための重要な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置付けています。

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。

●CEO評価

現CEOの評価は指名委員会が毎年実施しており、2018年度から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

CEO評価の主な項目

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

●CEO候補者の選定・育成・評価

年に1回(9月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でCEO候補者案および育成計画について説明を行っています。指名委員会は、CEO候補者案ならびに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認する等、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本人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積みせるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ本人の成長に必要な助言等を実施しています。

【候補者の評価】

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

取締役の報酬に対する考え方

株主価値の増大にむけて、中長期にわたって持続的な業績向上を実現することに対する有効なインセンティブとして、役員報酬を位置付けています。また、コーポレート・ガバナンス強化の視点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・

透明性・妥当性の確保を図るための取り組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

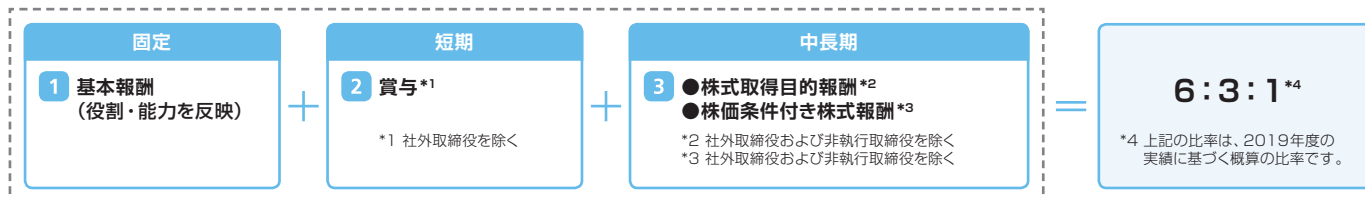
1. 取締役に期待される役割・能力を反映する基本報酬、会社業績を反映する賞与(業績連動報酬)、中長期的な株主価値向上を反映する報酬の3つの要素で構成する。
2. 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや、報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役は、業績連動報酬等の変動報酬はなく、基本報酬のみの支給としています。加えて、役員退職慰労金制度については、2007年6月27日開催の第107回定時株主総会の日をもって廃止しています。2019年度に支払った取締役の報酬総額は3億2,462万円となります。

2020年3月期役員報酬の内容

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額 (百万円) | | | | | 対象人数 (名) |
|---------------|-----------------|---------------------|----|--------------|-------|---------------|-------------|
| | | 固定 | | 短期 | 中長期 | | |
| | | 基本報酬 | 賞与 | 株式取得 目的報酬 | 株価連動給 | 株価条件付 株式報酬 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 267 | 193 | 54 | 9 | 3 | 5 | 4 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 57 | 57 | — | — | — | — | 2 |
| 社外役員 | 86 | 86 | — | — | — | — | 7 |
| 社外取締役 | 57 | 57 | — | — | — | — | 4 |
| 社外監査役 | 28 | 28 | — | — | — | — | 3 |
| 計 | 411 | 337 | 54 | 9 | 3 | 5 | 13 |

役員報酬の内訳と比率



1

基本報酬は、経営監督の役割に対する報酬、経営責任や役割の重さを反映する報酬から構成されています。加えて、代表取締役や取締役会議長、指名委員長・報酬委員長等の役割給が加算されます。2019年度の支給総額は、2億5,152万円です。

2

賞与は、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関の強い営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向上に責任を持つことを明確にしています。加えて、仕組み上算出された結果に関わらず、ガバナンスや非財務等の状況も含め、賞与支給の可否を報酬委員会が審議の上、取締役会で決定します。

(ご参考)

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

取締役の賞与支給額=算定基礎額(基本報酬月額)×利益係数(連結営業利益から決定される月数^{*5})

^{*5} 月数=連結営業利益額(単位:百万円)÷20,000

なお、2019年度における業績連動報酬に係る指標の目標は連結営業利益1,000億円、実績は790億円となっています。

3

株価を反映する報酬のうち、株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、2019年度途中より株価連動給(金銭報酬)の新規支給を取り止め、株価条件付株式報酬を導入しております。2019年度の株式取得目的報酬および2019年度途中に廃止した株価連動給は、どちらも当社から各取締役へキャッシュで支払いを行っており、支給総額は1,299万円です。また、2019年度途中に導入した株価条件付株式報酬の付与ポイントに基づく費用計上額は575万円です。

(ご参考)

株式取得目的報酬は、固定給となっております。株価連動給は、報酬委員会の審議により、廃止前の2019年4月から7月までの当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に基づき支給額を決定しています。株価条件付株式報酬は、報酬委員会の審議により決定された役員別のポイントが付与され、制度適用時から退任時までの当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に応じた率(0~200%)を乗じ、最終的な支給株式(支給額)を決定します。

重要指標と連動した取締役賞与フォーミュラへの改定について

取締役賞与は、前述のとおり株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標をもとに決めています。2021年度より、取締役賞与フォーミュラに新たに資本収益性指標およびESG指標を設定することを2020年3月31日の取締役会で決定しました。この賞与フォーミュラ改定により、重要指標の目標達成に取締役が責任をもつことを明確にしました。

【フォーミュラ改定のポイント】

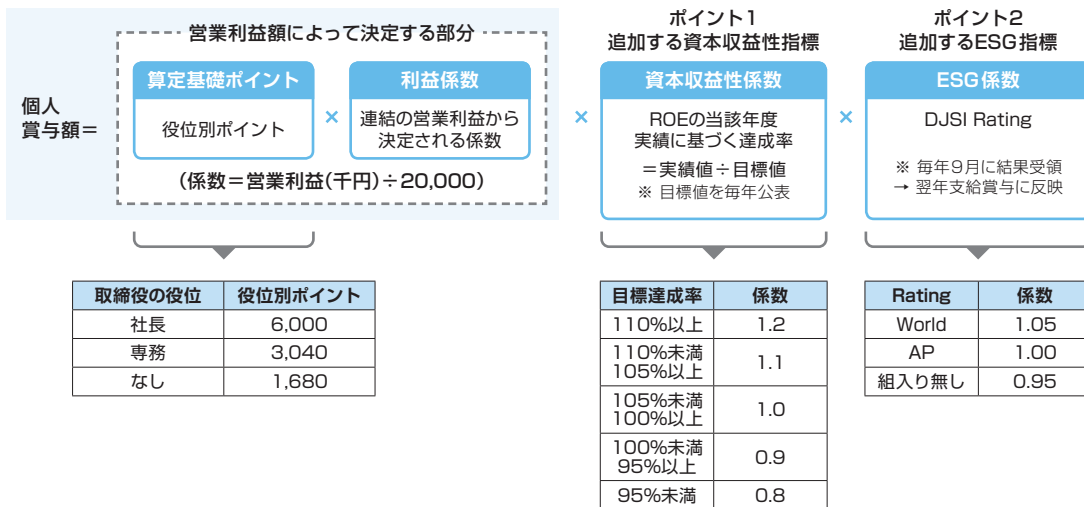
1. 資本収益性向上のインセンティブとしてROEの当該年度実績値を用いた指標を設定
2. ESG指標向上へのインセンティブとして全社的な取り組みを行っているDJSI ¹の年次Ratingを指標として設定

※ 執行役員用のフォーミュラについても、資本収益性指標とESG指標を同様に追加



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)社が共同開発した株価指標で、経済・環境・社会の3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性(サステナビリティ)を評価するもの

取締役賞与算定式



取締役会の実効性評価

■ 2019年度取締役会実効性評価の概要

1. 2019年度取締役会の実効性評価にあたって

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大が全世界的な規模で経済社会に影響をおよぼしており、企業にとっても不確実性の高い経営環境が続くものと想定されます。こうした状況を受け、当社取締役会は、緊急事態における経営を前提とした適切な監督と支援を行うことを最重要課題とし、さらに新型コロナウイルス感染症の収束後も見据えた中長期的な企業価値向上の実現に向けて、2019年度の取締役会実効性評価を実施しました。

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性にとどまらず、取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。また、評価の客観性を確保するため、第三者による評価をあわせて実施しました。

<2019年度の基本方針>

- ① 第19次中期経営計画(以下19次中計)の最終年度として、中計目標の達成に向けた進捗のモニタリングと支援を強化する。
- ② 第20次中期経営計画(以下20次中計)の策定にあたって、企業価値向上のための中長期視点を踏まえた議論を充実する。

【評価プロセスについて】

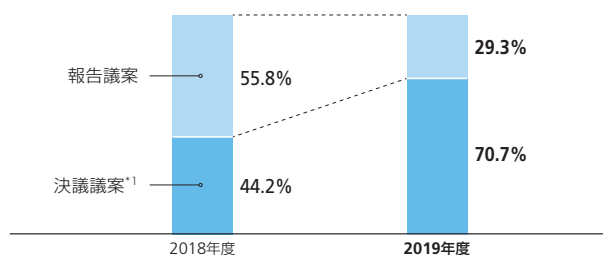
取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの改善項目について、2019年度の取締役会を振り返って評価を実施しました。

2. 取締役会の運営実績

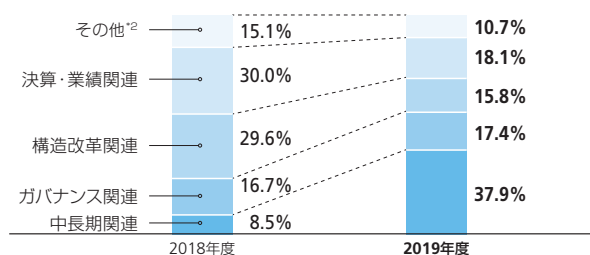
取締役会の運営において、〈2019年度の基本方針〉に則り、事前説明の充実や計画的な重点議案の設定、また書面報告の導入や情報共有の充実などによる報告の効率化によって、中長期的な事項に関する審議の充実と重要課題に対する監督の強化の両立を図ることに努めました。当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2019年度取締役会の議案に関する時間の配分について、以下のとおり開示します。

取締役会 議案別時間配分

決議／報告議案の時間配分



議案カテゴリー別の時間配分



*1 決議議案：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。

*2 その他：会社法上の規定に則った決議など。

3. 2019年度の改善項目および結果概要

改善項目1

19次中計で掲げた重点施策の進捗状況と、財務目標・非財務目標・主要管理指標などの達成度をモニタリングし、状況に応じた適切な審議と支援を行う。

結果概要

19次中計の最終年度における主要指標の進捗のモニタリングと適切な支援を通じた実績が確認でき、また社外取締役による株主視点での厳しい指摘に対して、CEOをはじめとした経営幹部が真摯に対応し成果につなげているとの評価がされました。

改善項目2

成長戦略、人材戦略、技術戦略などの重要テーマについて中長期視点での議論を重ね、20次中計に反映させる。

結果概要

適切な議題設定により、長期ビジョン・20次中計・成長戦略・資本政策・グループ再編などの企業価値向上に向けた中長期的な議論が従来よりも充実し、経営計画に反映できた点が評価されました。

改善項目3

20次中計を視野に入れた経営システムの継続改善をモニタリングし、成長戦略の本格展開に向けた環境整備を促す。

結果概要

20次中計・成長戦略と並行して、ROICによる経営管理、資本政策、CEO評価の厳格化、株式報酬制度の導入などが行われ、20次中計を視野に入れた経営システム・ガバナンスの向上を図るための議論が行われた点が評価されました。

■ 2020年度取締役会実効性向上に向けた取り組み

上記のような評価に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も勘案し、当社取締役会は、以下の〈基本方針〉に基づいて運営を行い、3つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

<2020年度の基本方針>

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

<2020年度の対応項目>

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

監査役選任の考え方

●監査役の選任基準

監査役候補者は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材、かつ監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮し、適切な要件の候補者を選任することとしています。なお、監査役候補者の選任にあたって、客観的な適格性評価を行うための基準(要件定義)を監査役会にて以下のように策定しています。

【監査能力】

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

【素養・人間性】

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

●社外監査役の選任基準

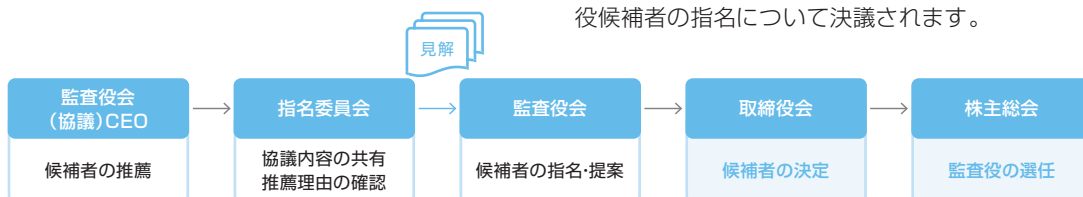
社外監査役の選任基準は、上記の基準に加え、企業経営・財務会計・法律における高い専門的知見および豊富な経験を有していること、および「社外役員の独立性基準」と照らし合わせ、会社との関係、代表取締役その他の取締役および主要な従業員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

●ダイバーシティについて

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

監査役選任プロセス

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



監査役会は、監査役候補者の選任基準に基づき、CEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会による確認を経て、候補者の指名・提案を行います。取締役会では、監査役会の判断を尊重し、監査役候補者の指名について決議されます。







監査役の活動と開示

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の概要は次ページに示す図のとおりです。これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行っています。

2019年度、監査役会は、前年度の監査実績のレビュー結果、ならびにリスク検討の結果から、「海外子会社管理の実効性」、「M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態」および「会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング」を重点実施項目として定め、監査活動を実施しました。

監査役監査活動の概要

★監査役が主催する会合

| | | |
|--|---|---|
|  1. 取締役 | 取締役会への出席 取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期)★ 取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催(半期)★ |  監査役 |
|  2. 業務執行 | 本社・事業所への監査 グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席 業績審議会、グローバル会議、投資委員会、その他重要会議への出席 CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★ 重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等) | |
|  3. 子会社 | 子会社への監査 子会社監査役との定例会の開催(月次)★ グループ監査役情報交換会の開催(半期)★ | |
|  4. 内部監査 | 内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期)★ 内部統制部門との定例会の開催(月次)★ | |
|  5. 会計監査 | 三様監査会議(月次)★ 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 会計監査人评价の実施 | |

監査実績説明書 >1

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

に行うことが監査の透明性の強化につながるという認識に立ち、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書を補足するものとして、2017年度より任意に本説明書を作成しています。

内部統制 >2

リコーグループは、「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ています。活動の指針として「リコーグループ経営管理基本原則」を制定し、その中の「内部統制原則」に沿って活動を展開しています。

コンプライアンス >3

法令だけでなく社内規則や社会倫理を遵守することを「コンプライアンス」と考え、リコーグループの行動原則と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」>4をグループ全員に徹底し、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守していくことに努めています。

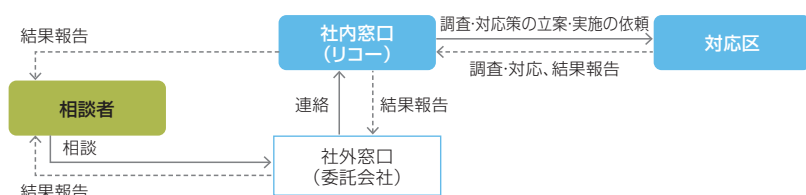
内部通報制度

コンプライアンス違反に関する通報・相談窓口として、国内のリコーグループすべての役員・従業員

(パートタイマー、アルバイト、人材派遣社員含む)が利用できる「リコーグループほっとライン」を設置しています。また、国内・海外の主要各社が組織や地域の特性に合わせて、自社で通報・相談窓口を構築、運用しており、内部通報制度の周知状況を監査部門による内部監査実施時に確認しています。

加えて2018年11月から、国内外のリコーグループすべての役員・従業員が利用できる「リコーグループグローバル内部通報制度」を設置し、リコー常勤監査役に直接WEB、メールで報告できる仕組みを構築しました。

ほっとラインの基本的な運営フロー



詳しくはWEB

- 1 監査実績説明書 jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2020/pdf/meeting120.pdf
- 2 内部統制 jp.ricoh.com/governance/system.html
- 3 コンプライアンス jp.ricoh.com/governance/compliance.html
- 4 リコーグループ企業行動規範 jp.ricoh.com/csr/vision/code_of_conduct.html