

GOVERNANCE ガバナンス

リコーグループは、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しながら、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。経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識にかなうとともに、多様なステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上を図っています。

2021年度は社内カンパニーへの移行に伴い、各ビジネスユニット・関連会社に対するモニタリングの適正化や、事業ポートフォリオ・資本配分による事業管理の重点化などを行い、より一層実効性を高めたガバナンスを行っています。

社外取締役からのコメント

社外取締役として私の役割は、時代・環境の変化を、三井物産をはじめとする経営経験で培った広い視野と中長期目線で把握し、株主を代表してリコーグループの経営監督および経営への助言にあたることだと認識しています。

世界を襲ったコロナ禍にもワクチン接種の進展という光明が差してきていますが、感染が拡大している国も多く、決して楽観できる状況ではありません。コロナ禍の間には、デジタル技術の有用性が改めて認識され、その導入が加速しました。それを追い風にした企業やうまく適応できた企業と、まだ対応できていない企業との間で明暗が分かれることになりましたが、その傾向は今後も続くものと考えられます。

また、気候変動問題への対応を経済復興の中核に据えるグリーンリカバリーの考え方方も世界的に広がり、サステナビリティへの貢献に対する社会的な要請も高まっています。

こうした事業環境を踏まえ、リコーグループが社会に貢献する企業として発展し続けていくため、社外取締役として引き続き取締役会の監督機能の発揮に努め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に沿うコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでまいります。



飯島 彰己

指名委員長
報酬委員

現職
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、三井物産
株式会社 顧問、武田薬品工業株式会社 社外取締役(監査等委員)

主な活動状況
グローバルでのリスクマネジメント、カンパニー制への移行に向けたガバナンスの整備・組織再編・人事戦略、資本政策、また、デジタルトランスフォーメーションへの対応、第20次中期経営計画の策定など経営者としての豊富な経験に基づき、助言・提言を行いました。

取締役会の出席状況
2021年3月期の取締役会12回のうち12回出席

ポイント

- 各ビジネスユニットの責任者を含む経営執行幹部のパフォーマンス評価を実施
- 取締役会における事業ポートフォリオなどの審議を通じ、投下資本や資本収益性などへのモニタリングを強化
- 経営の新たな体制・運用(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)に対するリスクマネジメントの強化

持続的な成長と企業価値向上のためには、資本コストを上回るリターンと最適な資本政策によってROEを向上させることが不可欠です。

私は構造改革による収益力強化や事業の再編、生産性・資金効率向上に加えて、ESG対応で中長期的な企業価値向上も必要と考え取り組んできました。今回カンパニー制への移行で自律的な事業運営と経営管理指標にROICを導入し、顧客価値を起点に世界で戦えるポートフォリオの構築を目指しています。その中核となるのがオフィスサービス事業です。常に顧客に寄り添ってきたリコーのDNAと複合機で世界トップシェアを獲得する中で培ってきた顧客基盤やブランド力を活用し、デジタル化のニーズをとらえて伸長しています。また、市場が大きい日本と欧米でバランスよくグローバル展開していることも強みです。今後リコーならではの特色あるサービス・ソリューションを市場投入し、地域特性を踏まえたM&Aを実行することでデジタルサービスの会社へ変革できると確信しています。

私は総合電機メーカーや多様な業種での経営経験を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の視点に立ち、経営の実効性の高い監督ならびに意思決定に貢献し、リコーグループの持続的な成長と企業価値向上に尽力してまいります。



横尾 敬介

指名委員
報酬委員

現職
第一生命保険株式会社 社外取締役、ソニー・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

主な活動状況
コーポレートファイナンス、資本市場とのコミュニケーション、資本政策、デジタルサービスの会社に向けた取り組み、資本収益性の向上、ならびに新たな第20次中期経営計画の策定などに関連して、投資家・株主目線による助言・提言を行いました。

取締役会の出席状況
2021年3月期の取締役会10回のうち10回出席
(株主総会にて就任してからの出席率)

新任社外取締役のご紹介

株式会社時事通信社の常務取締役などを歴任し、現在は、公益財団法人ニッポンドットコムの常務理事編集局長として、日本の情報を広く海外に発信し、国際相互理解の増進に寄与するとともに、グローバルな人材育成にも貢献しています。高度な情報収集・分析能力などに基づく客観的かつ社会的な視点による経営判断および経営監督、さらには優れたコミュニケーション能力を活かした情報発信に関する助言・提言などが期待されています。

谷 定文
報酬委員



現職
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



波多野 瞳子

報酬委員長
指名委員

現職
国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系 教授

主な活動状況
デジタルサービスの会社に向けた変革ならびに新たな第20次中期経営計画の策定に関し、科学技術や人材育成に関する深い知識・見識に基づく有益な助言・提言を行い、当社の危機対応と変革加速による企業価値向上に向け取り組みました。

取締役会の出席状況
2021年3月期の取締役会12回のうち12回出席

「リコーグループがグローバル社会で果たすべきことは何か」という根本に立ち返り、第20次中期経営計画「リコー飛躍」に向けて取締役会で議論を重ね、構造改革・成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革を三位一体で展開することで、経営基盤の改革が進展しました。さらに、「デジタルサービスの会社」への事業転換を強力に推し進めるべく社内カンパニー制に移行し、全社員が自律型人材として活躍できるような体制づくりを進めるという方向も明確になりました。一方で社会的課題が顕在化し、SDGsへの貢献、DX・GX*の加速、公共的な価値追求も求められています。また、人間の仕事がより創造型になり、ワークスタイルも変化しています。そのような中、デジタルサービス・新規事業につながるイノベーション創出はますます重要であり、技術・人財の戦略や、グローバルな視野に立ち、スピード感と高い透明性をもった審議・意思決定を進化させていく必要があると考えています。

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

* GX(Green Transformation グリーン・トランセフォーメーション): 脱炭素の実現に向けた改革



*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。

● 2020年度の対応項目および結果概要

〈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な対応を促す
2. 経営環境に応じた戦略の更新のための適切な審議と支援を行うことにより、実行を加速させる
3. 資本収益性の視点から事業展開をモニタリングするとともに、持続的な成長を実現するための人材、技術、資金などの経営資本の強化に向けた議論と支援を行う

〈結果概要〉

1、2について

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

3について

- ・中長期的成長を見据えた経営基盤を構成する諸資本（人財・技術・知財・流動性基盤など）に関する充実した審議を行い、その結果が第20次中期経営計画に反映されるとともに、株主還元を含めた資本政策の議論を深め、企業価値向上のための道筋が示された点が評価されました。
- ・一方、デジタルサービスの会社に転換するため、DX戦略、人財、技術・知財、成長投資、ESGなどの経営基盤となる中長期テーマを引き続き取締役会で深化させる必要性が指摘されました。

- ・また、事業構造の転換を図りつつ資本収益性の向上を実現するため、カンパニー制におけるROICをベースとした事業管理、ポートフォリオ経営の徹底と成長投資のより緻密なフォローなどの重要性について指摘がありました。

● 2021年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

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

〈2021年度の基本方針〉

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

〈2021年度の対応項目〉

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

役員一覧

2021年6月29日現在

取締役会

| | |
|---|---|
|  | 山下 良則 代表取締役、CEO 指名委員 報酬委員 1957年 8月22日生 1980年 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

| | |
|---|---|
|  | 大山 晃 取締役 1961年 1月6日生 1986年 入社 |
|---|---|

現職
株式会社リコー コーポレート専務執行役員、
同リコデジタルサービスビジネスユニット
プレジデント主な経歴
株式会社リコー 欧州販売事業本部長、
Ricoh Europe PLC CEOなど

| | |
|---|--|
|  | 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、
ソニー・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

| | |
|---|--|
|  | 稻葉 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 入社 |
|---|--|

現職
株式会社リコー 取締役会議長主な経歴
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 入社 |
|---|---|

現職
株式会社リコー コーポレート専務執行役員、
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 入社 |
|---|---|

現職
株式会社リコー コーポレート専務執行役員、
同 先端技術研究所 所長主な経歴
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

| | |
|---|---|
|  | 大山 晃 取締役 1961年 1月6日生 1986年 入社 |
|---|---|

現職
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、三井物産株式会社 顧問、
武田薬品工業株式会社 社外取締役
(監査等委員)主な経歴
株式会社リコー 欧州販売事業本部長、
Ricoh Europe PLC CEO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
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、三井物産株式会社 顧問、武田薬品工業株式会社 社外取締役
(監査等委員)

| | |
|---|---|
|  | 波多野 瞳子 取締役 (社外) 報酬委員長 指名委員 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 教授主な経歴
株式会社リコー コーポレート専務執行役員、
同リコデジタルサービスビジネスユニット
プレジデント主な経歴
株式会社リコー 欧州販売事業本部長、
Ricoh Europe PLC CEOなど

| | |
|---|--|
|  | 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 |
|---|--|

主な経歴
株式会社リコー 人事本部長、
執行役員など

| | |
|---|--|
|  | 谷 定文 取締役 (社外) 報酬委員 1954年 9月15日生 2021年 6月 取締役就任 |
|---|--|

現職
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 編集局長現職
第一生命保険株式会社 社外取締役、
ソニー・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

| | |
|---|--|
|  | 辻 和浩 監査役 1961年 1月25日生 1984年 入社 2020年 6月 監査役就任 |
|---|--|

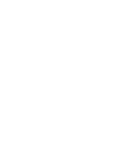
主な経歴
株式会社リコー 人事本部長、
執行役員など

| | |
|---|--|
|  | 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、
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

| | |
|---|--|
|  | 佐藤 慎二 監査役 1960年 5月2日生 2017年 入社 2021年 6月 監査役就任 |
|---|--|

主な経歴
株式会社リコー 経理法務本部長、
執行役員など

| | |
|---|--|
|  | 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 製品評価基盤機構
(NITE)「契約監視委員会」委員長、
株式会社埼玉りそな銀行 社外取締役
(監査等委員)

| | |
|---|--|
|  | 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)

スキルマトリックス

取締役会および監査役会の構成および各役員の専門性は、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として記載したものであります。

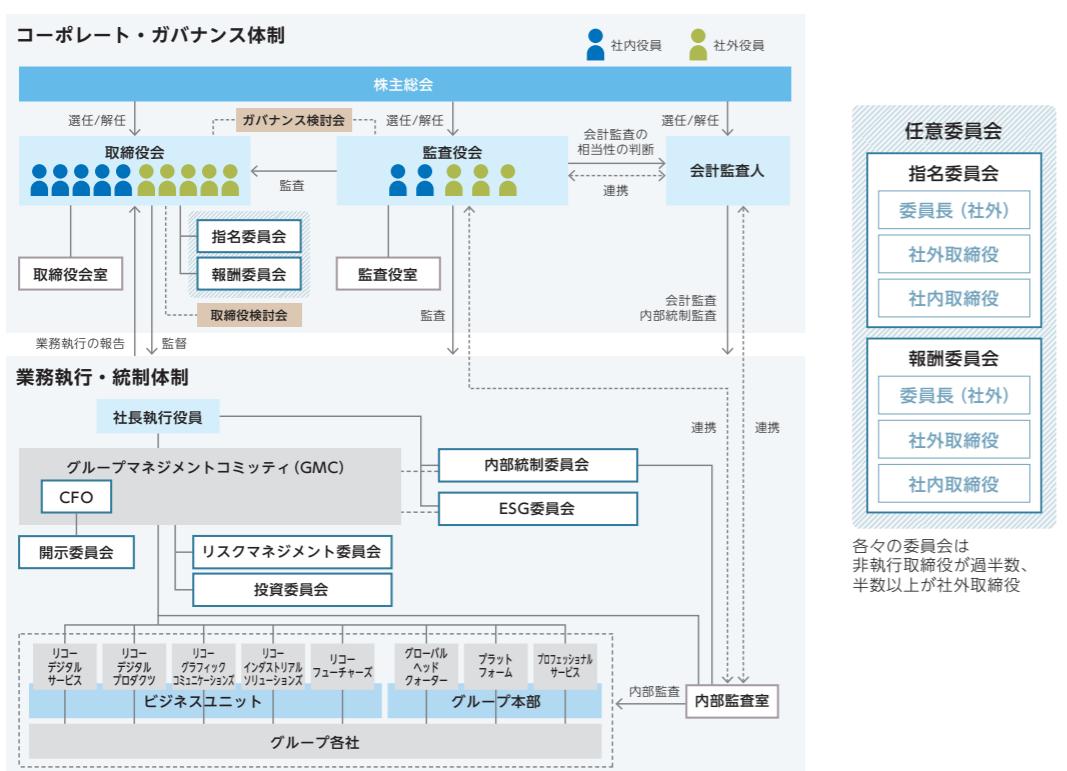
取締役

| 在任年数 | 指名委員会 | 報酬委員会 | スキル | | | | 特記すべき専門分野 |
|------|-----------|-------|-----------|-----------------|--------------|---------|-------------|
| | | | 企業経営・事業運営 | ガバナンス・リスクマネジメント | 財務・会計・ファイナンス | 技術・研究開発 | |
| 9年 | 男性 | | ● | ● | ● | ● | SCM、マーケティング |
| 11年 | 男性 非執行 | | ● | ● | ● | ● | 経済／金融分析 |
| 3年 | 男性 | | ● | | | | 販売、マーケティング |
| 3年 | 男性 | | ● | | | ● | 技術開発、商品開発 |
| — | 男性 | | | ● | | | |

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

▶ WEB 詳しくはWEB ▶ コーポレート・ガバナンス



社内カンパニー制への移行に向けた取り組みについて

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

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

一回の組織体制の刷新を踏まえ、当社は監督執行、監査の各視点から、以下のようなガバナンスに関する取り組みを進めています。

● 監督の視点

- ・取締役会ならびに指名委員会において、従来より実施しているCEOを含めた取締役に対する評価に加え、各ビジネスユニットの責任者をはじめとする経営執行幹部に対するパフォーマンス評価を2021年度より実施します。
- ・取締役会が定期的に事業ポートフォリオや各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について審議を行い、投下資本や資本収益性などのモニタリングを強化しました。
- ・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、経営の新たな体制・運用に対して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化しました。

● 執行の視点

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

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、重要な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以上となっています。2020年度は、取締役10名のうち、5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

で一度集約し、GMCの一部であるポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を決定します。

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

● 監査の視点

- 監査役会としては、社内カンパニー制への移行によりガバナンス上の変化が生じる点として、各ビジネスユニットにおける内部統制・子会社管理体制やグループ本部によるガバナンスの実効性を2021年度における注視すべき監査上の課題として認識し、上記、①監督の視点、②執行の視点での取り組み状況の確認を含め、監査活動を行っていきます。
- 監査役監査のみならず、内部監査部門および会計監査人の連携を強化・活用し、社内カンパニー制移行後のガバナンス・内部統制の実効性について監査を行っていきます。

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、
社外とともにすべての取締役に対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
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上げていること
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

〈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し、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などの面での多様性を確保することを方針としています。

● 取締役の選任プロセス・評価プロセス

〈指名委員会〉

取締役、CEO、および経営陣幹部などの選解任・評価における手続きの客観性・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。2021年度は、社外取締役4名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、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を行っています。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、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(株主総利回り)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当人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積ませるとともに、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・監査役の報酬等に係る事項

● 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。

● 報酬に関する考え方

リコーグループの株主価値の増大に向けて、中長期にわたって持続的な業績向上を実現することに対する有効なインセンティブとして、役員報酬を位置付けています。また、コーポレート・ガバナンス強化の視点から、報酬水準の設定や個別報酬の決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図るための取り組みを行っており、以下の基本方針に基づいて報酬を決定しています。

1. 役員報酬は「期待される役割・責任を反映する基本報酬」、「会社業績を反映する賞与(業績連動報酬)」、「中長期的な株主価値向上を反映する報酬」の3つの要素で構成する。なお、社外取締役の報酬は業務執行から独立性を確保するため基本報酬のみとし、社内の非執行取締役の報酬は常勤取締役として会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて基本報酬と賞与のみとする。また、監査役の報酬は適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみとする。

2. 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

3. 取締役の報酬

取締役報酬の内訳



1 取締役に期待される役割・責任を反映する報酬として、在任中に支払う月次金銭報酬です。

株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、2020年度の支給総額は、2億5,332万円になります。

2 賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関を有する営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向上に責任をもつことを明確にしています。加えて、重要指標の目標達成に取締役が責任をもつことを明確にするため、資本収益性向上のインセンティブとして「ROEの当該年度実績値」を用いた指標およびESG向上へのインセンティブとして全社的な取り組みを行っている「DJSI*4の年次Rating」を指標として設定しています。

*1 社外取締役を除く

*2 社外取締役および非執行取締役を除く

*3 社外取締役および非執行取締役を除く

*4 DJSI (ダウ・ジョーンズ・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、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(ステナビリティ)を評価するもの

● 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、任意の報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、取締役の報酬基準、および業績に基づき、複数回にわたる審議を経た上で、基本報酬、賞与、株式取得目的報酬、および株価条件付き株式報酬に関する各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申しています。取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行い、賞与については株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定します。

2. 報酬水準の決定方針

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

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

4. 監査役の報酬

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。

● 固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役位毎の業績に対する責任を明確にするため、固定報酬(基本報酬)と変動報酬(賞与、株式取得目的報酬、株価条件付き株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い役位上位者ほど変動

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。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。

● ガバナンス検討会／取締役検討会

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

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

報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長は、業績目標の標準達成時には、概ね固定・変動の比率が6:4の割合となり、業績・株価の大幅上昇時には変動報酬が固定報酬を上回ります。

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

● 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。

● ESG委員会

CEOを委員長にGMCメンバーと監査役およびESG担当役員から構成されます。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。2020年度はESG委員会を4回開催し、以下について評価を行いました。

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

● 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、各組織の有識者を

米中貿易摩擦に対する対応

リコーグループはグローバルで事業活動を行っており、その主要市場である日本、米国、欧州の経済状況は事業に大きな影響をおよぼします。いまだ先行きが不透明な米中貿易摩擦等、保護主義の台頭による各国の動きについては業績に影響をおよぼしうる主なリスクであると認識しています。

そのため、グローバルでの経済状況の変化を注意深く見守り、状況に応じた対応が取れるように対策を行っています。特に米中貿易摩擦については、従来から行ってきたBCP対策(並行生産)を活用し、一部の米国向け製品生産を中国からタイ工場へ移管するなど、関税リスク軽減策を実施してきました。今後も米中摩擦の展開を鑑み、関税だけにとどまらない対応の必要性を経営にて審議し、迅速な対策を進めていきます。

WEB 詳しくはWEB 事業等のリスク

委員としてすることで、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効率化のため、必要に応じて右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。

2020年度は、11月に2回開催し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるワークスタイルの変化、内部環境の変化(社内カンパニー制への移行、デジタルサービスの会社への転換)、刻一刻と変化する国際情勢など、さまざまな変化がもたらす新たなリスクについて集中的に議論を行いました。その後、2021年3月にも、新体制に向けて重要な残余リスクの再確認をしていますが、想定外の事象や管理上の盲点が生じる可能性はゼロではありません。そのため、2021年度からは、リスクマネジメント委員会の開催頻度を増やすなど、モニタリングを強化し、リスクを早期にとらえ対応するとともに、適宜重点経営リスクの見直しを行うなど、リスクに柔軟に対処していきます。また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一気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(原則組織長)・推進者(組織長と日常的にコミュニケーション可能な者)を選定しています。さらに、リスクマネジメント推進者を対象とした連携強化会議を開催し、各組織のリスクマネジメント活動の好事例の共有や重点経営リスクの周知、リスクマネジメント強化のための外部専門家による勉強会やワークショップなどを行い、リスクに強い企業風土の醸成を進めています。

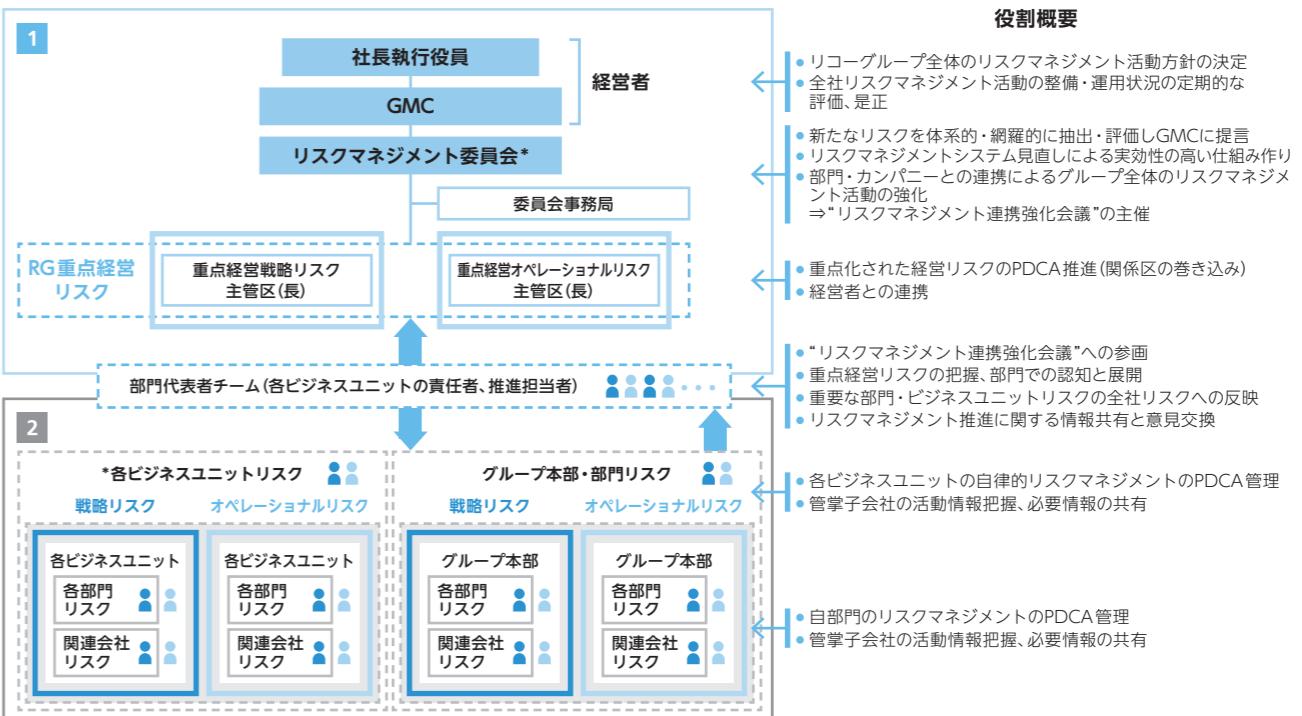
〈リコーグループのリスクマネジメントシステム〉

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もって、自組織のリスク管理を行う部門・各ビジネスユニットリスク

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れ替わなどが行われます。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



監査役会

監査役会では、監査の方針および業務の分担などを協議決定し、取締役の職務の執行を監査するほか、当社の会計監査人、および内部監査部門との連携や、社内各部門・子会社監査を通じて、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

当社の監査役は5名で、社内の事情に通じた常勤監査役2名と、当社の定める独立役員の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。

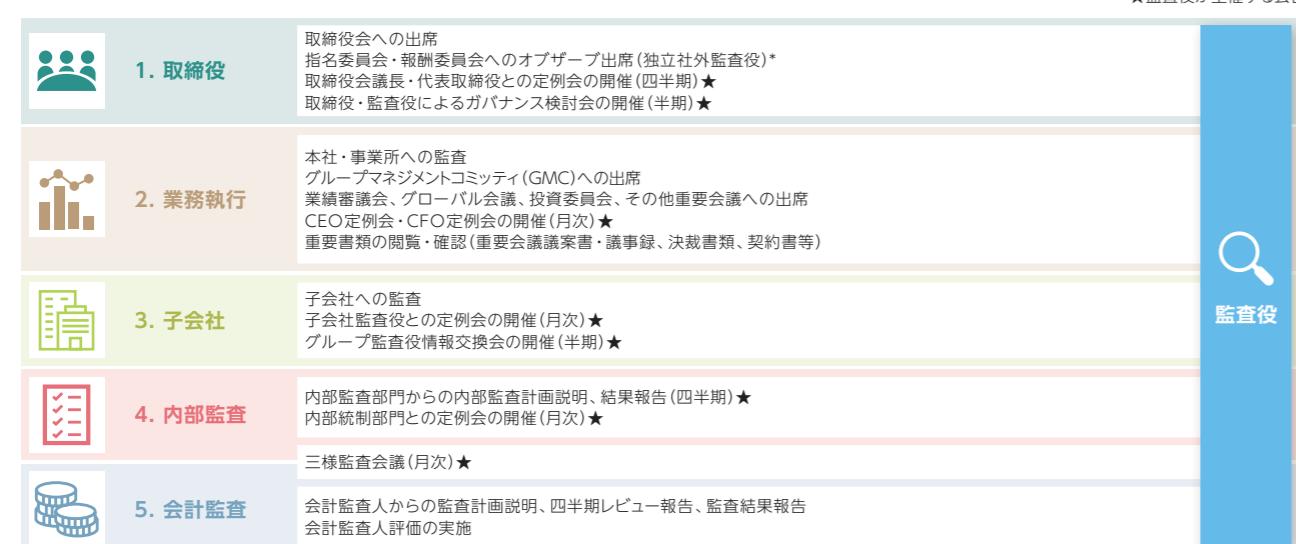
● 監査役の活動と開示

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下図のとおりです。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。



2020年度、監査役会では、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による内外事業環境への甚大な影響を鑑み、また事態収束まで予断を許さない状況が継続する可能性を踏まえ、想定されるリスクの検討を行いました。その結果、下図の監査活動に加えて、「不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメント」および「環境変化への柔軟な対応による監査活動の適正な遂行」を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



*指名委員会・報酬委員会については、両委員会に対する審議の透明性を高めるため、2020年度より独立社外監査役が各1名オブザーブ出席しています。

● 2021年度 注視すべき監査上の課題

各監査役および監査役会として監査実績のレビューを行い、あわせて2021年度に注視すべき監査上の課題について検討を行いました。監査役会としては、2021年度からの社内カンパニー制への移行による、「各ビジネスユニットにおける内部統制・子会社管理体制」および「グループ本部によるガバナンスの実効性」を注視すべき監査上の課題と認識し、2021年度の監査活動を行っています。

● 監査実績説明書

監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。当監査役会は、活動内容の説明を具体的に行な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

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

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、リコーグループ常勤監査役に直接ウェブサイトで報告できる仕組みを構築しました。また、2020年5月から、国内外のリコーグループに関係するサプライヤー企業がウェブサイトで通報ができる「サプライヤーホットライン」を設置しています。⁵

リコーグループほっとラインの基本的な運営フロー

