

役員一覧 2023年6月29日現在

取締役会



山下 良則
代表取締役、会長
指名委員
報酬委員
1957年8月22日生
1980年入社
所有株式数* 101,640株

主な経歴
Ricoh Electronics, Inc. 社長、
株式会社リコー 代表取締役CEO、CHROなど



大山 晃
代表取締役、
CEO、CTO
1961年1月6日生
1986年入社
所有株式数* 42,565株

現職
株式会社リコー 社長執行役員
主な経歴
株式会社リコー 欧州販売事業本部 事業本部長、
Ricoh Europe PLC CEO、
リコージャパン株式会社 取締役会長など



川口 俊
取締役、CFO
1963年1月29日生
1986年入社
所有株式数* 8,100株

現職
株式会社リコー 財務統括部 部長、Ricoh Americas
Holdings, Inc. 会長 兼 社長、コーポレート専務執行役員
主な経歴
株式会社リコー 経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室
室長、リコーリース株式会社 取締役 専務執行役員など



横尾 敬介
取締役(社外)
取締役会議長
指名委員
報酬委員
1951年11月26日生
2020年6月 取締役就任
所有株式数 3,200株

現職
株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO、
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、
株式会社高島屋 社外取締役



谷 定文
取締役(社外)
報酬委員長
指名委員
1954年9月15日生
2021年6月 取締役就任
所有株式数 3,700株

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、
株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員



石村 和彦
取締役(社外)
筆頭社外取締役
指名委員長
報酬委員
1954年9月18日生
2022年6月 取締役就任
所有株式数 0株

現職
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、
野村ホールディングス株式会社 社外取締役、
公益財団法人経済同友会 副代表幹事



石黒 成直
取締役(社外)
指名委員
1957年10月30日生
2023年6月 取締役就任
所有株式数 0株

現職
TDK株式会社 取締役会長、
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 社外取締役



武田 洋子
取締役(社外)
報酬委員
1971年4月13日生
2023年6月 取締役就任
所有株式数 0株

現職
株式会社三菱総合研究所 研究理事、
同シンクタンク部門 副部門長 兼 統括室長 兼 政策・
経済センター長、
ファナック株式会社 社外取締役

* 潜在株式数(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)を含む

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
所有株式数 7,800株

主な経歴
株式会社リコー 人事本部長、
執行役員など



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
所有株式数 7,200株

主な経歴
株式会社リコー 経理法務本部長、
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
所有株式数 0株

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



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
所有株式数 0株

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



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
所有株式数 0株

現職
京成電鉄株式会社 社外取締役

コーポレート・ガバナンス体制

リコーグループは、経営者の活動を含む企業活動全体を通じて、企業倫理と遵法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、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上を図っています。

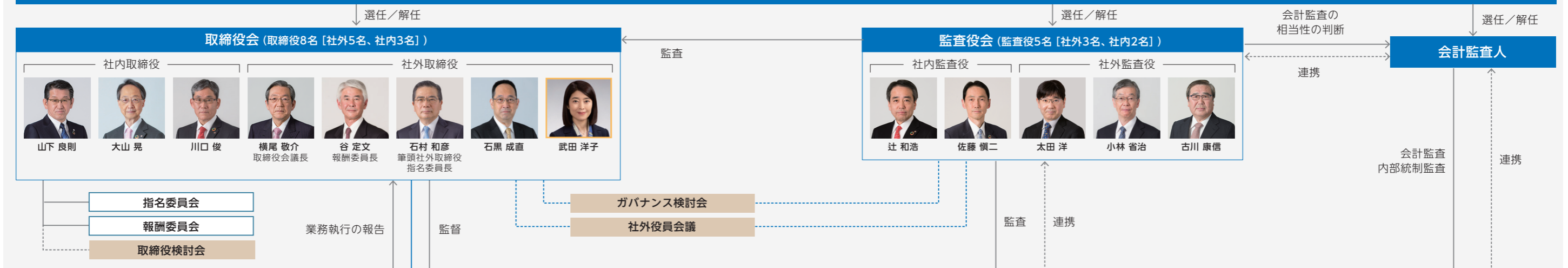
当社は監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、および執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに、社外取締役を招聘し、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督により、コーポレート・ガバナンスを一層強化しています。取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名委員会」「報酬委員会」において審議を行い、取締役会へ答申しています。

「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

□: 外国籍 □: 女性

コーポレート・ガバナンス体制

株主総会



業務執行・統制体制



2023年11月15日現在

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。

独立社外取締役を含む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、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。また、すべての取締役に對し、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。

取締役会の議長を独立社外取締役とし、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数としています。2023年度は取締役8名のうち、5名が独立社外取締役の体制で構成しています。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を担います。

なお、筆頭社外取締役は、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。

さらに、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。会長の役割・委嘱内容については、経営環境や執行の状況を踏まえ、定期的に見直しを行います。

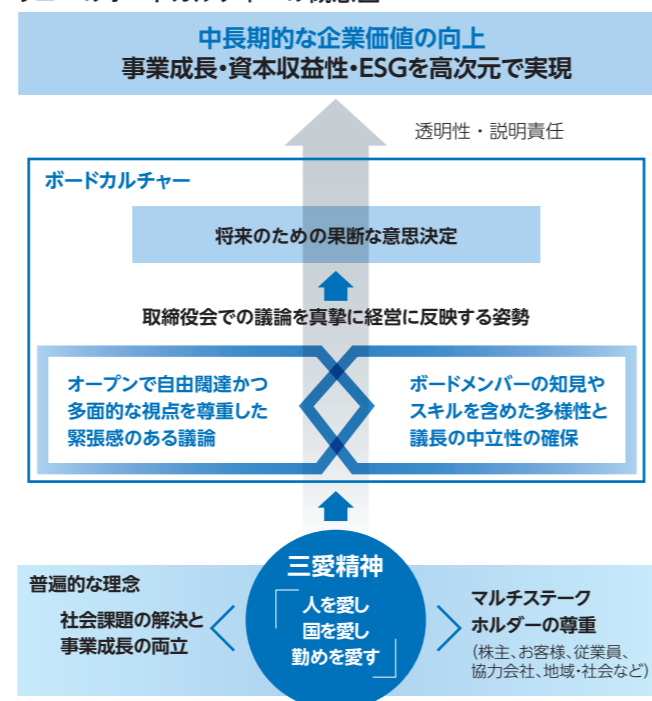
リコーのボードカルチャーについて

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をしました。それを元に、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」を、2022年度に以下のとおり明文化しました。

- 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、取締役会は常に上記ボードカルチャーに立ち返り、これを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



スキルマトリックス

取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、下記のとおりです。

なお、下記の一覧表は各取締役・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。

〈主要なスキル・特記すべき専門分野の位置付けについて〉

- 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・委員会における役割・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*1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*2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。

*1 3つのP：経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)

*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

取締役

	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
山下 良則 男性 非執行役員 *	11年	●	●	●	●		●	SCM、マーケティング	
大山 晃 男性	2年			●		●		●	グローバルマーケティング
川口 俊 男性	—				●	●			財務、ファイナンス、投資管理
横尾 敬介 男性 社外 独立	3年	●	●	●	●	●			ファイナンス、投資管理
谷 正文 男性 社外 独立	2年	●	●	委員長	●	●			情報分析/発信、コミュニケーション
石村 和彦 男性 社外 独立	1年	●	●	委員長	●	●		●	技術経営、ESG経営
石黒 成直 男性 社外 独立	—	●	●	●			●	●	グローバルビジネス、製造管理
武田 洋子 女性 社外 独立	—		●		●	●	●		経済/金融分析

* 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

監査役

	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
辻 和浩 男性	3年				●		●		人事、人材開発
佐藤 慎二 男性	2年				●	●			経理、財務、会計
太田 洋 男性 社外 独立	6年			オブザーバー	●	●			企業法務
小林 省治 男性 社外 独立	3年			●				●	技術/研究開発
古川 康信 男性 社外 独立	3年			オブザーバー	●	●			会計監査

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も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「社外役員独立性基準」に照らし合わせ、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も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

〈指名委員会〉

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、設置しています。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。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。

〈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(スキルマトリックス)などについて継続的な審議を行っています。取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における数回の審議を経て、厳格な審査を行います。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〉

取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年二段階による評価を行っています。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保し、二次評価では、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことで、経営の質的向上を図っています。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。

取締役評価の主な項目 ※対象：執行役員を兼務する取締役

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		
		連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF	
		年度事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策	
財務指標	業績	中期経営計画に対する実績	財務、主要施策	
		資本市場 株主指標	株価指標推移 格付	株価、時価総額、PBR
		株主	TSR・株主還元	

なお、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」の基準の一つとして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を使用しています。

CEO評価とサクセッションプラン

リコーグループは、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、CEOサクセッションプランを重要な取り組みと位置付けています。

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

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

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合わせることで、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。

CEO評価の主な項目

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	取締役評価と同一カテゴリ・評価項目		
財務指標	同上		
資本市場・ 株主指標	同上	環境	環境経営の取り組み
		ESG	社会 SDGsの取り組み
		ガバナンス	制度・開示・IR・ コンプライアンス
将来財務 指標	社員	人材の育成・活用	人事制度・職場環境
		社員エンゲージメント	外部調査
		安全・健康	職場の安全管理・健康管理
顧客	顧客満足	重大事故	製品・情報セキュリティ
		顧客満足	外部調査

● 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など、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

2023年4月1日付の新たなCEO選定プロセスについてはP73-76「代表取締役 会長・筆頭社外取締役 対談」をご参照ください

〈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ゲット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。

ターゲット	選定人数
事故あるときの交代候補者	1名
次交代候補者	数名程度
次々交代候補者	数名程度

〈候補者の育成〉

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

〈候補者の評価〉

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間(4月から翌年3月)における実績および育成状況(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

● 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

役員報酬は、企業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位置付けられています。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。

報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。

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

(1) 基本報酬(固定)

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、2022年度の支給総額は、2億6,301万円になります。

	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"> 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 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
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"> 外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定

詳しくは本誌
① 報酬連動 ▶ P36

● 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

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^①に基づく個人別賞与額が適切であることを確認の上で、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、毎期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。

(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、2022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も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もつことを明確にする。
DJSI*の年次レーティング	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の年次レーティング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、フォーミュラにより算出された結果を踏まえ、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で取締役会に答申し、取締役会は、これを踏まえ、株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定しています。

2022年度の賞与については、報酬委員会の審議において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7,494万円になります。

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

(3) 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

①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へのコミットメントを強化する目的として、「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。

②2019年度より導入していた「株価条件付株式報酬制度」の一部を改定し、株主の皆様との利益・リスクの共有意識を一層強化するとともに、当社の持続的な成長と適切な株主還元を含めた株主価値向上へのコミットメントを示すことを目的として、2023年9月1日から「業績連動型株式報酬制度」として継続することにしました。

本制度変更のポイント

	業績連動型株式報酬制度 (変更後)	株価条件付株式報酬制度 (変更前)
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目標達成度合い(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)	在任期間中の当社の株価成長率とTOPIX成長率との比較結果(株価の変動による利益・リスクを株主と共有するため)
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付与	役位を元に、上記評価指標に応じたポイントを付与
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)	原則として退任時

株主価値向上を反映する報酬(中長期)

報酬名称	制度概要
株式取得目的報酬	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です。在任中に定額を毎月支給し、その同額をリコウ役員持株会を通じて自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位別に設定しており、2022年度の支給総額は、1,043万円です。
業績連動型株式報酬	当社が設定する株式交付信託が取引所市場から当社株式を取得し、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を交付する制度で、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(2023年以降の各年の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)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)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。 ※変更前の本制度における2022年度の付与ポイントに基づく費用計上額は3,203万円です。2022年度の退任取締役(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(95.7%)とTOPIX成長率(122.0%)の比較結果に応じた株式(4,000株)を交付しています。

2022年度取締役会実効性評価の概要

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性とどまらず、任意の指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。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。

● 2022年度取締役会の実効性評価にあたって

【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、2022年度の実効性を振り返って評価を実施しました。

<2022年度の基本方針>

1. 第20次中期経営計画(20次中計)の最終年度として、目標達成に向けた重要施策のモニタリングと支援を行う
2. 21次中経の策定にあたり、デジタルサービスの会社としての企業価値の最大化に向けた議論と支援を行う

<2022年度の対応項目>

- ① 不確実性の高い経営環境において、2022年度の事業計画を達成するため、重要な経営指標や施策の進捗をモニタリングし、必要に応じて執行への働きかけを行う
- ② デジタルサービスの会社として企業価値の最大化を図るため、事業構造の転換と資本収益性向上、それを支える人的資本をはじめとした経営基盤に関する議論をさらに充実させ21次中経に反映する
- ③ コーポレート・ガバナンスの継続的改善とともに、社内カンパニー制、リスク管理体制、新人事制度、ESG(将来財務)などの点検と監督を行い、持続的な成長に向けた環境整備を図る

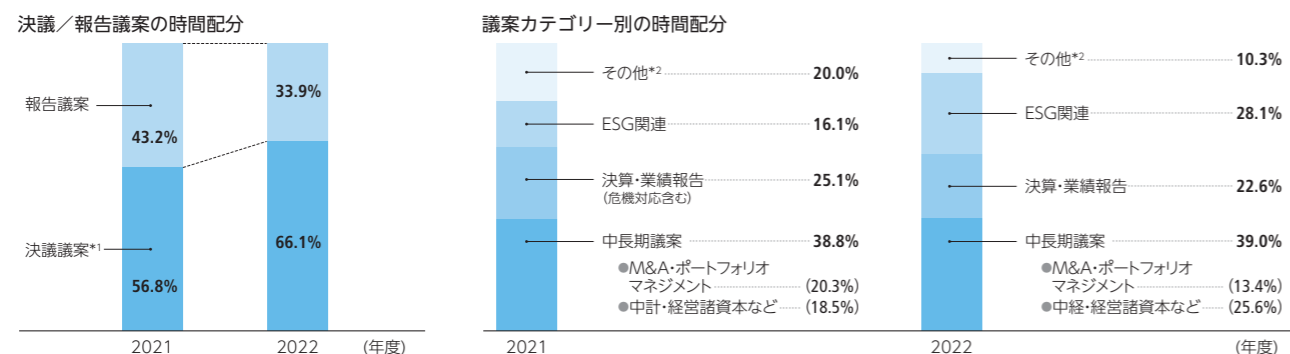
● 2022年度「取締役会実効性評価」の結果概要

1. 取締役会の運営実績

2022年度は、20次中計の最終年度として、各ビジネスユニットの重要な指標や施策の進捗のモニタリングを行うとともに、21次中経の策定年度として、年間計画に基づき中長期の経営方針や戦略の審議を重ねました。CEO交代に伴うサクセッションプランでは、指名委員会の回数や審議時間を十分に確保し、後継CEOの最終選定や新たな経営体制などの議論を行いました。

また、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に加え、株主の声を経営に反映することを目的に、株主と社外取締役とのスモールミーティングによる対話の機会を設け、株主視点での議論を深めました。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、2022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



*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: 会社法上の規定等に則った決議、人事案件、その他個別案件など

2. 総括

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

全会一致の評価として、取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による中立的な議事運営のもと自由闊達な議論が行われ、さまざまな事業環境の変化に即した適切な監督と意思決定がなされており、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の交代が公正かつ透明性の高いプロセスによって行われ、報酬委員会では業績連動型株式報酬の導入など株主視点での役員報酬制度の改定を行いました。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充実した審議が行われ、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。

新たに筆頭社外取締役を選定することでガバナンスの実効性が一層強化されるとともに、経営幹部による継続的なSRや株主と社外取締役とのスモールミーティングなどを通じて、取締役が株主の期待や懸念を認識した上で、取締役会でより株主の視点に立った議論が行われている、と評価されました。

一方で、当社の企業価値の推移や足下の業績に対する評価を踏まえ「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さらなる審議の充実と課題への対応」「2023年度事業計画の着実な実行を通じて、デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長」が必要であるとの指摘がありました。

加えて、事業構造の転換にあたって、社内カンパニー制のもとでの統合リスクマネジメントの点検と継続的な改善が必要であるとの指摘がありました。

<2022年度の対応項目①②>について

不確実性の高い経営環境において、各ビジネスユニットの業績や施策のモニタリングを通じて取締役会が事業の実態把握に努めた上で、事業環境に応じた課題の改善を促しました。

デジタルサービスの強化に向けた成長投資や提携など、事業構造の転換に向けた監督と意思決定を行ったほか、人的資本の強化や資本政策、ITインフラの刷新などの審議を通じて経営基盤の環境整備を支援し、21次中経の戦略実行にあたっての礎を築いた点が評価されました。

一方で、不確実性の高い経営環境が継続するとの認識のもと、レジリエントな経営体制に関する議論の必要性が指摘されたほか、企業価値向上に向けて事業構造の転換を加速することが必要であり、オフィスサービス事業の収益性向上やROICを活用した事業ポートフォリオ経営の議論を深めることが重要であるとの指摘がありました。

<2022年度の対応項目③>について

ガバナンス検討会や社外役員会議などを通してガバナンスの課題を共有した上で、内部監査やリスク管理、ESGの進捗などの報告を定期的に求め、デジタルサービスの会社として必要なガバナンス体制の強化を図った点が評価されました。

現場の視察や現地の社員とのコミュニケーションを通じて、新人事制度の運用状況や環境対策への取り組みなどを直接把握することに努め、取締役会での深い議論と多面的な視点での点検が行われた結果、監督機能の実効性向上につながった点が評価されました。

一方で、社内カンパニー制を軸とした経営体制に応じた統合リスクマネジメント、各地域・ビジネスユニット特有のリスクへの対応、本社体制のあり方、リコー式ジョブ型人事制度・運用などの検証の必要性について指摘がありました。

● 2023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、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めます。

<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>

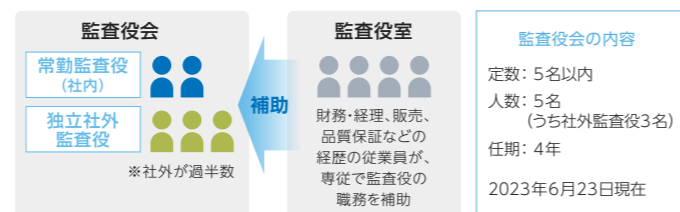
- ① 企業価値向上に向けた審議を充実し、具体的な施策として実行できるレベルまで議論を深めるとともに、企業価値の観点からより実効的な監督を行う
- ② 2023年度事業計画の着実な実行を通して、デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長が実現できるよう、監督と支援を行う
- ③ デジタルサービスの会社への変革を加速するための健全なリスクテイクとリスクコントロールを両立できる、経営体制と連動した統合リスクマネジメントの継続的な改善を行う

監査役会

監査役会では、監査の方針および職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、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、また、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。

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

監査役室による監査役の職務遂行補助体制



● 監査役の活動と開示

〈監査役監査活動の概要〉

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下図のとおりです。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。

〈2022年度 重点監査項目と当該項目に係る活動実績〉¹⁾

2022年度、当社は20次中計の最終年度を迎え、デジタルサービスの会社への変革に向け、前年度より開始した社内カンパニー制を含めさまざまな活動を展開し、2022年度からは新たにリコー式ジョブ型人事制度も導入しました。監査役会ではこれら事業活動に加えて、内外環境の変化を踏まえ想定されるリスクの検討を行いました。その結果、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能がガバナンスのあり方」「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および子会社管理」「各組織における統制環境」を2022年度の重点監査項目と定め、活動を行いました。

監査役監査活動の概要

	★ 監査役が主催する会議	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 指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席 取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役との定例会の開催★ 取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★ 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. 業務執行 本社・事業所(各ビジネスユニット・グループ本部各組織)の監査役レビュー*1 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、各ビジネスユニット事業運営会議、投資委員会、その他重要会議への出席 CEO定例会・CFO定例会・CHRO定例会の開催(月次)★ 各ビジネスユニットプレジデントおよびグループ本部機能責任者との情報共有会の開催★ 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) リスクマネジメント部門との定例会の開催(月次)★ 事業報告および附属明細書、計算関係書類の監査、その他期末監査業務	●	●	○
3. 子会社 子会社の監査役レビュー*1 子会社監査役との定例会の開催(隔月)★ グループ監査役情報交換会の開催★	●	●	○
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(四半期ごと)★ 内部監査部門との定例会の開催(月次)★ 三様監査会議の開催(四半期ごと)★	●	●	●
5. 会計監査 会計監査人との情報交換(月次[三様監査会議実施月除く]) 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 会計監査人評価の実施	●	●	●

*1 監査役レビュー:本社・事業所および子会社に原則として赴いて実施する一連の監査手続き
 監査役レビュー実施対象数:ビジネスユニット(5)、グループ本部(17)、子会社(22:国内9、海外13)

● 職務担当
 ○ 任意/部分的に担当

〈監査実績説明書〉¹⁾

監査役会では、監査品質の向上を目的として、期末に監査活動の振り返りと評価、改善点などの検討を行う、監査実績レビューを実施しています。また、監査実績レビューの結果を含めた具体的な監査役の監査活動を「監査実績説明書」にて開示しています。「監査実績説明書」は監査報告書を補足するものとして任意で作成しており、これにより監査の透明性の強化、ならびに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向上を図っています。

詳しくはWEB
 監査実績説明書

各委員会

● 指名委員会／報酬委員会

経営幹部の指名、報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の一つとして、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。

● ガバナンス検討会／取締役検討会／社外役員会議

ガバナンス検討会は、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・時間として開催しています。

社外役員会議は、取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、社外役員間、または社外役員と常勤監査役などとの間で独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図る場として開催しています。

● グループマネジメントコミッティ(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。

● 内部統制委員会

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社長執行役員のもとに設置される機関です。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。

● 2023年度 監査上の着眼点

監査役会では、監査実績レビューの結果を踏まえ、次年度の監査上の着眼点について検討しました。

監査役会としては、「デジタルサービスの会社への変革に向けた諸施策」を引き続き注視していくことに加え、代表取締役・CEOの交代を含む経営体制の変化による「新経営体制下でのガバナンス」および「企業価値向上に向けた取り組み」を2023年度の監査上の着眼点として、監査方針および監査計画を定めています。

● ESG委員会

環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質の向上につなげていくことで、ステークホルダーからの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。CEOを委員長とし、社内取締役とGMCメンバー、ビジネスユニットプレジデントから構成*され、四半期に一度開催する意思決定機関です。

* 社内監査役がオブザーバーとして参加

● 情報セキュリティ委員会

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、社長執行役員のもとに設置される機関として、2022年度下期に新設しました。

● 開示委員会

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、情報発生・情報認知部署、関連会社の主管管理部門の各機能別組織の代表と、開示責任者であるCFOで構成される開示委員会を設けています。

● 投資委員会

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。

● リスクマネジメント委員会

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。

加えて、より実効性の高い一貫したリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者・推進者

2022年度		主な議題
第1回	4月	● 重点経営リスクのローリングプロセス強化の検討 ● リスク情報の開示の検討
第2回	10月	● 社内外環境変化の確認 ● 2022年度重点経営リスクの対応状況の確認
第3回 第4回	11月	● 2023年度重点経営リスク案の検討
第5回	1月	
第6回	3月	● 2022年度重点経営リスクの対応結果の報告 ● 2023年度重点経営リスク推進計画の審議

を選任し、経営と各事業執行組織との連携を図れるよう、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、リスクに対し対応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。

リコーグループの経営上重要なリスク

戦略リスク	オペレーショナルリスク
① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行	① 製品の長期供給遅れ・停止
② デジタル戦略の推進加速	② 国内外の大規模な災害/事件事故
③ 先端技術の強化	③ グローバル環境の変化に伴う想定外の業績影響
④ 情報セキュリティ	④ 人事関連コンプライアンス対応
⑤ 人材の確保・育成・管理	⑤ グループガバナンスに関するリスク
⑥ ESG/SDGsへの対応	
⑦ 地政学リスク	

詳しくはWEB
事業等のリスク

リスクマネジメント体制

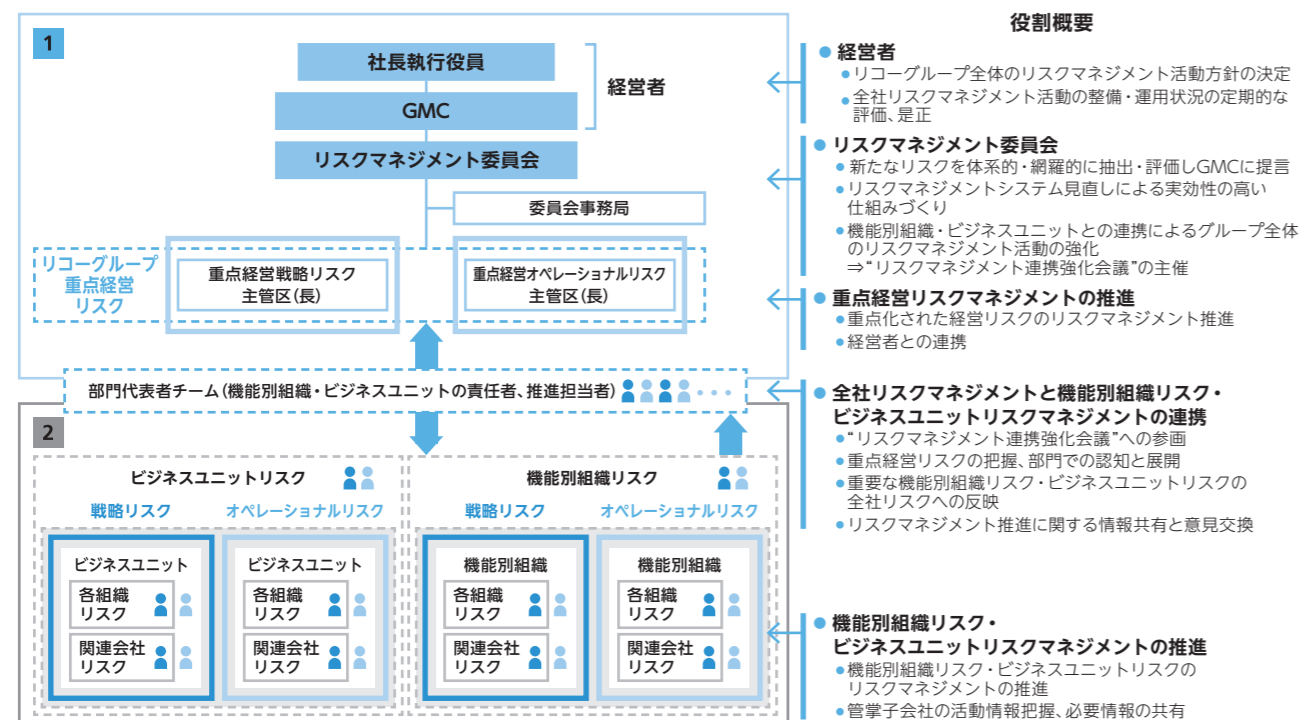
〈リコーグループのリスクマネジメントシステム〉

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、組織のリスク管理を行う機能別組織リスク・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れ替えなどを行います。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



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

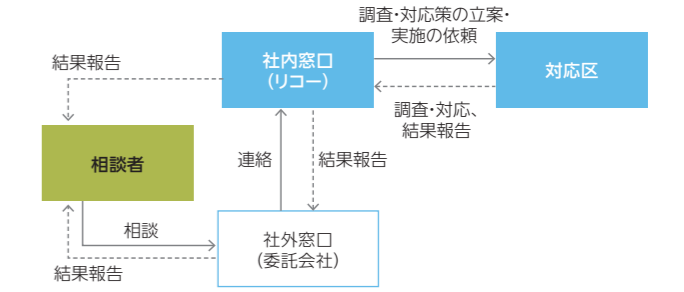
法令だけでなく社内規則や社会倫理を遵守することを「コンプライアンス」ととらえ、リコーグループの行動原則と役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」をグループ全員に徹底し、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守していくことに努めています。

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、退職者（退職後1年以内）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ウェブサイト上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

プに関するサプライヤー企業がウェブサイト上で通報ができる「サプライヤーホットライン」を設置しています。

リコーグループほっとラインの基本的な運営フロー



詳しくはWEB
1 内部統制 2 コンプライアンス 3 リコーグループ企業行動規範 4 サプライヤーホットライン

政策保有株式

● 方針

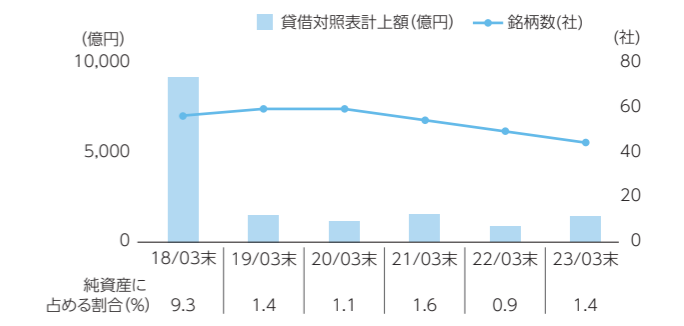
業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要な有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。具体的には、毎年取締役会において個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなったと判断される銘柄については縮減を図るものとします。

● 議決権行使の基準

政策保有株式の議決権行使に際しては、提案されている議案ご

とに、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、株主価値の毀損につながらないか精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

政策保有株式の保有状況



情報セキュリティ

情報セキュリティ委員会の新設

「情報セキュリティ委員会」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として、2022年度下期に新設しました。当委員会は、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、2023年度から原則四半期ごとに開催します。

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について審議を行います。

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(ランサムウェアなど)、各国法規制の強化・多様化、地政学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とらえ、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、2022年度から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ました。当該部門は、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。

セキュリティ強化へ具体的な取り組み

● プロダクトセキュリティ

■ セキュリティ・バイ・デザイン:商品・サービスのセキュリティを企画・設計段階から確保するセキュリティ・バイ・デザインの実践に取り組んでいます。セキュア開発の国際標準ISO/IEC27034-1に基く社内規定を制定し、順次適用を進めています。

■ セキュリティリスクへの取り組み:脆弱性対策については国際基準ISO/IEC 29147/30111に基づき脆弱性への早期対応を図っています。高いサイバー攻撃リスクに対する対応状況・注意喚起、セキュリティ研究者からの脆弱性報告の受付窓口の設置、脆弱性対策情報を提供しています。

● コーポレートセキュリティ

ランサムウェアなど企業を標的としたサイバー攻撃が高度化、複雑化する中、リコーグループはサイバーセキュリティ対策をグローバルで推進しています。

■ CSIRTの設置と運用:2013年度よりRICOH-CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を組織し、SOC(Security Operation Center)からのインシデント報告、社外CSIRT組織からの情報、セキュリティ情報サイトからの情報をもとに脅威を分析し、特定された脅威に対して迅速かつ最適な対応(証拠保全、攻撃解析、原因究明、拡散防止、事態収束)を主導しています。

■ SOCの設置と運用:リコーグループの保有するITシステムを常時監視することで、外部からの不正侵入、内部からの不正利用をいち早く検知し、CSIRTと連携することによりインシデントの早期対応を実現しています。

● ファクトリーセキュリティ

工場ネットワークOT(Operational Technology)を対象とするセキュリティ強化を推進しています。一般的に攻撃者は強度の低い箇所から侵入を試みるため、オフィスのITと比較して強度の低い工場のセキュリティ強化は喫緊の課題です。

リコーグループでは、各工場が活動の主体となり、セルフアセスメントや第三者アセスメントによる状況把握、課題に対する対策強化活動を実施するとともに、組織によるガバナンスを強化する取り組みを継続的に実施しています。

● データプライバシーポリシー

デジタル化の進展やビッグデータの利活用の広がりを背景に、データプライバシーや個人情報を含むパーソナルデータの保護への関心が高まっています。一方、パーソナルデータの利活用におけるルールはまだ明確ではなく、その活用がどの程度であれば適正かの線引きはされていません。さらにお客様の視点では、自分のパーソナルデータが適正に取り扱われているかやプライバシーが保護されているかが不明確であることは、懸念材料となっています。

リコーグループは、個人情報保護法等の法令に則り、お客様のパーソナルデータ全般に対してデータプライバシーポリシーを定義して情報管理に取り組んでいます。さらに、データビジネス事業を本格始動させ、AI活用による新たな価値を創出し、お客様の成長と課題の解決に貢献していきます。

国際的なセキュリティ基準準拠に向けて

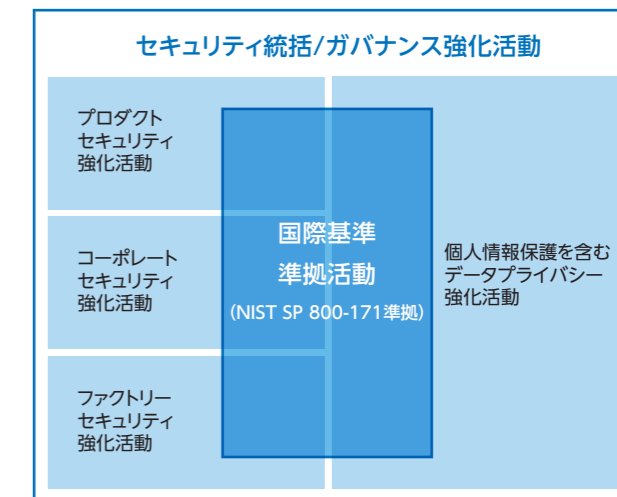
サイバー攻撃の増加と高度化に伴い、その標的は業種を問わず、無差別かつあらゆる産業に拡大しています。リコーグループでは、お客様の情報資産を守ることを第一に配慮したセキュリティ活動を行い、国際的な基準・ガイドラインである、NIST SP 800-171への準拠¹を目指します。この活動は「コーポレート」「プロダクト」「ファクトリー」「データプライバシー」を包括したセキュリティ強化の一環です。

リコーグループの「製品・サービス」は、セキュアな「事業環境」を目指しているお客様、またNIST SP 800-171に準拠した「事業環境」を目指しているお客様を想定し、NIST SP 800-171に必要な機能を搭載した製品を提供していきます。


また、リコーグループの「事業環境」においても、お客様の守るべき情報資産を厳格に管理し、保護するため、NIST SP 800-171に準拠した施策を継続的に行っていきます。

これらセキュリティ強化への取り組みは、リコーグループの「製品・サービス」の導入を検討されるお客様のセキュリティニーズ

に対応、情報資産を守ることに貢献し、お客様のビジネスリスクを低減します。



セキュリティ統括センター 所長 メッセージ



デジタルサービスの会社への変革を目指すリコーにおいては、デジタルサービスにおける地政学リスクの軽減のみならず、既存事業における収益性をより盤石なものとするため、「セキュリティ」を企業価値の一つとしてとらえています。その一例として、2021年に独自の自然言語処理AI(人工知能)などを活用して業務支援を図る新サービス「仕事のAI」²シリーズを発売し、データビジネスに本格参入しました。

また、全社情報セキュリティに対する素早い経営判断と各国法規制への対応戦略を明確にし、セキュリティを企業価値向上につなげることを目的として「情報セキュリティ統括センター」を新たに創設しました(2023年6月に「セキュリティ統括センター」に変更)。

官民挙げてのセキュリティ水準強化などの外部環境の変化を常に注視しながら、デジタルサービスの会社として柔軟に対応できるよう、継続的にセキュリティの取り組みを強化・改善し、それを実現するための情報セキュリティ体制を強化していきます。

手島 裕之
セキュリティ統括センター 所長

詳しくはWEB
[NIST SP 800-171準拠活動への取り組み](#) [仕事のAI](#)