

株式会社リコー 証券コード：7752

# 第122回定時株主総会招集ご通知

日時

2022年6月24日(金曜日)  
午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場

株式会社リコー本店  
末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

## ご来場自粛のお願い

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、当日のご来場はお控えいただき、バーチャル出席(5頁参照)、または郵送もしくはインターネットによる議決権の事前行使(9頁参照)を強くご推奨申し上げます。

お土産の配布はございません。

何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

# リコーウェイ

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

## 創業の精神

三愛精神 「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

創業者 市村 清

## 私たちの使命

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

## 私たちの目指す姿

信頼と魅力のグローバルカンパニー

## 私たちの価値観

### CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

### PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

### GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

### INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

### TEAMWORK

お互いを認め合い、すべての人と共創する

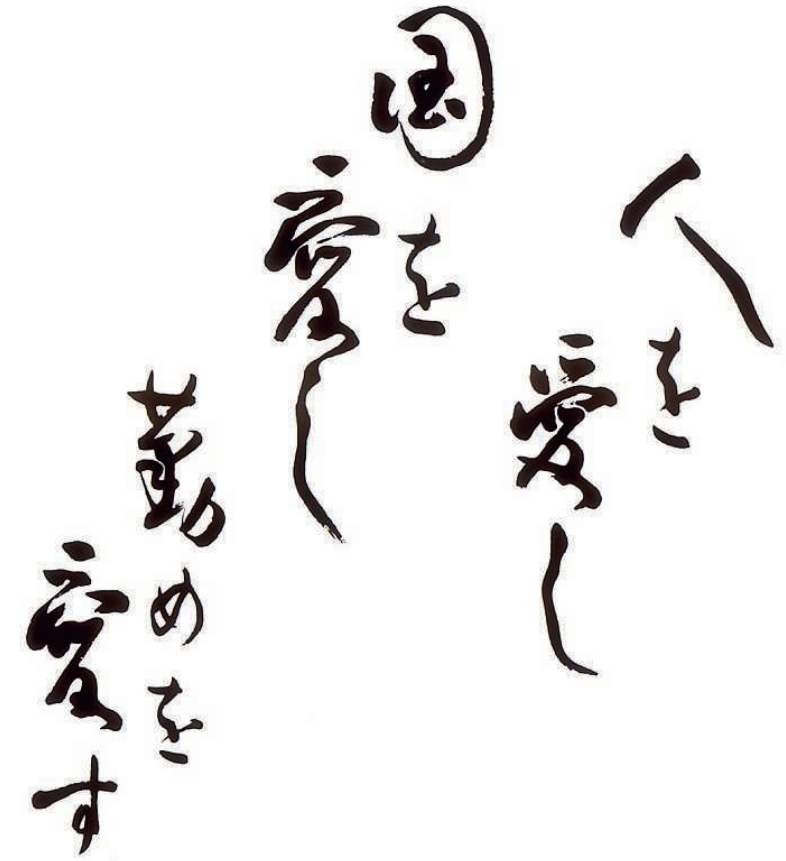
### WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

### ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、責任を持って行動する

## 三愛精神



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

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

## 目次

①～⑰：本年の招集ご通知において注目いただきたい項目です。📺：動画でご確認いただける項目です。

### 01 株主の皆様へ ①📺

招集通知の事前動画配信について ①	3
バーチャル出席 ②	5
第122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 定款一部変更の件①(場所の定めのない株主総会を可能とする変更)	11
第2号議案 定款一部変更の件②(株主総会資料の電子提供制度導入に備えるための変更)	12
第3号議案 剰余金処分の件	15
資本政策の基本的な方針、政策保有株式に関する方針、政策保有株式の議決権行使の基準 ③	16
第4号議案 取締役8名選任の件	17
(ご参考)第4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 ④	35
第5号議案 取締役賞与支給の件	37
ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み	39
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 ⑤⑥⑦⑧⑨⑩	39
取締役選任の考え方	52
取締役の選任プロセス・評価プロセス ⑪	53
CEO評価とサクセッションプラン ⑫	54
取締役・監査役報酬等に係る事項 ⑬	55
2021年度 取締役会の実効性評価結果の概要	61
監査役選任の考え方、監査役の選任プロセス	64
社外役員の独立性基準	65
株価・TSRの推移	65

添付書類

### 67 事業報告

1. リコーグループの現況	67
(1) 財産および損益の状況	67
(2) 当年度の事業の状況	67
全般の状況	67
(経営を取り巻く経済環境、当年度の業績、財政状態、キャッシュ・フロー)	67
分野別売上高・営業損益の状況 📺	72
(3) 対処すべき課題 ⑭	78
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	87
気候変動への対応 ⑮	89
ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメント ⑯	93
(4) 設備投資および資金調達の状況	94
(5) 重要な子会社の状況	94
(6) 主要な営業所および工場	95
(7) 従業員の状況	96
(8) 主な借入先	96
(9) その他株式会社のリコーに関する重要な事項	96
2. 株式に関する事項	97
3. 会社役員の状況	99
4. 会計監査人に関する事項	105

添付書類

### 107 | 連結計算書類

### 112 | 計算書類

### 115 | 監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告書 謄本	115
会計監査人の会計監査報告書 謄本	116
監査役会の監査報告書 謄本	117
監査役の監査実績説明書 ⑰	119

インターネット開示事項

- ・業務の適正を確保するための体制およびその運用状況 ▶ [https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp\\_ricoh/IR/events/2022/pdf/indication122.pdf](https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2022/pdf/indication122.pdf)
- ・連結計算書類の連結注記表
- ・計算書類の個別注記表



### 123 | バーチャル出席のご案内

### 129 | 事前質問について

### 130 | 郵送による議決権行使のご案内

### 131 | インターネットによる議決権行使のご案内

#### 本年招集ご通知における注目のポイント

- 1年間のIR対話を通じて株主様から頂戴したご意見・ご要望を踏まえ、招集通知の内容を改善しています。
- ① 本年も経営トップから株主の皆様へ直接メッセージをお届けする動画をご用意しました。[2～3頁]招集通知の事前動画配信については、[3～4頁]にまとめてご案内しておりますので、ぜひご覧ください。
  - ② 株主総会の新たな出席方法であるバーチャル出席について詳しいご案内を追加しました。ぜひバーチャル出席をご検討ください。[5～6頁]
  - ③ 政策保有株式の保有状況の推移を更新しました。[16頁]
  - ④ 役員体制についての基本的な考え方や主要なスキル・専門分野の位置づけ、主要なスキルの選定理由について追加しました。[35～36頁]
  - ⑤ 取締役・監査役に加え、業務執行の各機能責任者の写真を追加しました。[39～40頁]
  - ⑥ 2021年度から新たに開始した社外役員会議について記載を追加しました。[44頁]
  - ⑦ グループマネジメントコミッティにおける審議対象事項について詳細を追加しました。[44頁]
  - ⑧ 内部統制委員会の当年度の開催実績と議題を追加しました。[45頁]
  - ⑨ リスクマネジメント委員会の当年度の開催実績と議題を追加しました。[47頁]また、リスク評価のレベル分けを3段階から5段階へ変更しました。[47～48頁]
  - ⑩ 投資委員会について、投融資のモニタリングに関する記載を追加しました。[51頁]
  - ⑪ 取締役の評価プロセスについて、取締役評価の主な項目を追加しました。[54頁]
  - ⑫ CEO評価について、CEO評価の主な項目を追加しました。[55頁]
  - ⑬ 取締役の報酬について、業績連動型賞与の評価指標の設定理由や目標値・実績値や、2022年度の取締役報酬の改定内容を追加しました。[59頁]
  - ⑭ 対処すべき課題において、2022年3月3日に説明した「中長期展望と第20次中期経営計画」の進捗説明会の概要を記載しました。[78～86頁]
  - ⑮ 気候変動への対応において、気候変動へ取り組むことが競争力の向上などにつながっていることなどの記載を追加しました。[91頁]
  - ⑯ 新たにダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメントの記載を追加しました。[93頁]
  - ⑰ 監査実績説明書において、監査役会の活動状況について、定量的に示すなど記載を改善しました。[119頁]

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

## 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

山下 良則

#### 動画でのトップメッセージ

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

日本語 <https://v.srdb.jp/7752/message2022/>



英語 [https://v.srdb.jp/7752/message2022/index\\_en.html](https://v.srdb.jp/7752/message2022/index_en.html)



平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第122回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたりまして、リコーグループに対するご理解とご支援に厚く御礼申し上げます。

当年度(2021年度)は、一昨年から続く新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、複合機をはじめとしたオフィスプリンティング事業を中心に大きな影響を受けました。また、半導体をはじめとする部材逼迫による生産活動の停滞や仕入れ原価上昇、コンテナ船不足などによる物流費の高騰、製品供給不足による販売機会の損失など、さまざまな環境変化に直面しました。下期に入り感染が急拡大したオミクロン株は、お客様のオフィス回帰の流れを再び鈍化させるなど、業績回復に大きな影響を及ぼしました。

このような厳しい環境下、リコーグループは全社一丸となって、また各ビジネスユニットにおいても自律的に体質強化や経費のコントロールに取り組みました。また、コロナ禍におけるデジタル化のニーズの高まりに対しては、お客様に寄り添ったサービス・ソリューションを展開し、着実にデジタルサービスでの収益拡大を図りました。これらの取り組みの結果、当年度の連結売上高は4.5%増の1兆7,585億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は303億円となりました。当年度の期末配当金につきましては、見通し通り1株当たり13円とさせていただきます。第122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26円の配当金となります。

次年度(2022年度)は、第20次中期経営計画(以下、20次中計)の最終年度にあたります。20次中計期間の2年間で実現する姿は、「はたらく」の生産性を革新する『デジタルサービスの会社』です。当年度同様に事業成長と資本収益性の向上の両輪で取り組み、次年度はROE7%を実現いたします。未来への投資と株主還元とを調和させながら、持続的な成長を可能にする企業体質をつくります。また、人的資本を継続的に強化しながら、「デジタルサービスの会社」に最適な資本構成を踏まえた資本政策に、引き続き取り組んでまいります。

次年度の業績見通しにつきましては、連結売上高2兆500億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は630億円といたしました。2021年4月より移行した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットによる自律的な事業運営を進め、それぞれの市場で起こる変化に迅速に対応しながら、事業成長と体質強化に向けた取り組みを加速していきます。「デジタルサービスの会社」を支える人材の育成や、基幹システムの刷新などにも取り組み、変革に全社一丸となって邁進してまいります。

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。

2022年5月

# リコーの株主総会がよく分かる！ 招集通知の 事前動画配信について

招集通知の内容を、  
**事前に動画で、より簡単に、分かりやすく。**

招集通知の以下3つのコンテンツについて、本冊子の記載内容の概要をまとめた動画を配信しています。株主の皆様にお伝えしたい内容を、音声と動画でさらに分かりやすく解説しておりますので、ぜひ下記アクセスページよりご覧ください。

**動画公開日：2022年6月3日(金曜日)**

## 株主の皆様へ(トップメッセージ)

本冊子では1～2頁に記載しております

昨年より、当社代表取締役 社長執行役員・CEOの山下から、株主の皆様へ直接メッセージをお届けしたいという想いのもと、ビデオでのご挨拶をしております。

●ご視聴イメージ(下記写真は昨年のもので)



### 動画ページはこちらから

●株主の皆様へ(トップメッセージ)  
(日本語)

[https://v.srdb.jp/7752/  
message2022/](https://v.srdb.jp/7752/message2022/)



●株主の皆様へ(トップメッセージ)  
(英語)

[https://v.srdb.jp/7752/  
message2022/index\\_en.html](https://v.srdb.jp/7752/message2022/index_en.html)



## 決議事項(議案説明)

本冊子では11～37頁に記載しております

本総会へ上程する以下5つの議案について、概要を分かりやすくまとめました。

第1号議案：定款一部変更の件①  
(場所の定めのない株主総会を可能とする変更)

第2号議案：定款一部変更の件②  
(株主総会資料の電子提供制度導入に備えるための変更)

第3号議案：剰余金処分の件

第4号議案：取締役8名選任の件

第5号議案：取締役賞与支給の件

●ご視聴イメージ



## 事業報告

本冊子では67～105頁に記載しております

当年度の事業報告について、概要を分かりやすくまとめました。

●ご視聴イメージ



### 株主様の声

事前動画配信を  
視聴された株主様より  
ご感想をいただきました。

経営トップの想い  
を感じる事が  
できました。

株主に対する真摯  
な姿勢が伝わっ  
てきました。

動画公開により広く  
メッセージを伝えよう  
とされていることが伝  
わってきました。

第121回定時株主総会 株主様アンケートより

### 動画ページはこちらから

●決議事項(議案説明)

[https://v.srdb.jp/7752/  
agenda2022/](https://v.srdb.jp/7752/agenda2022/)



●事業報告

[https://v.srdb.jp/7752/  
report2022/](https://v.srdb.jp/7752/report2022/)



# 株主総会の新たな出席方法／ バーチャル出席

当社は、2025年の中長期目標として「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」になることを掲げています。株主総会においても、昨年からの招集通知の事前動画配信や、会社法上、株主総会に「出席」(以下、バーチャル出席といいます)したものと取り扱うハイブリッド出席型バーチャル総会を実施するなど、デジタル化を進めています。

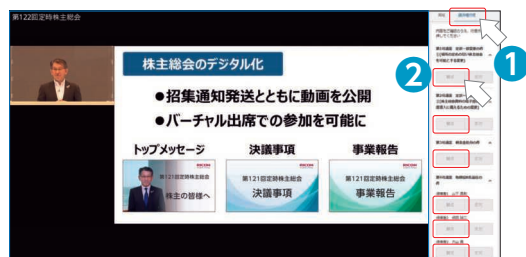
## バーチャル出席とは

- 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場所から出席可能です
- 議決権行使や質問が可能です

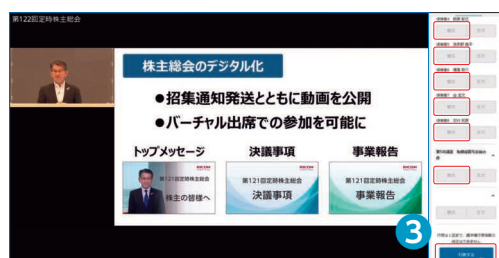
本総会におきましては、開催日当日、ご来場いただけない株主様も、インターネット(株主様専用ウェブサイト)の手段を用いた「バーチャル出席」の方法により、株主総会にご出席いただくことができます。バーチャル出席される株主様は、開催日当日、実際に株主総会の会場にて出席いただく場合と同様に、会社法上、株主総会に「出席」したものと取り扱われます。

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。

### 議決権行使のイメージ



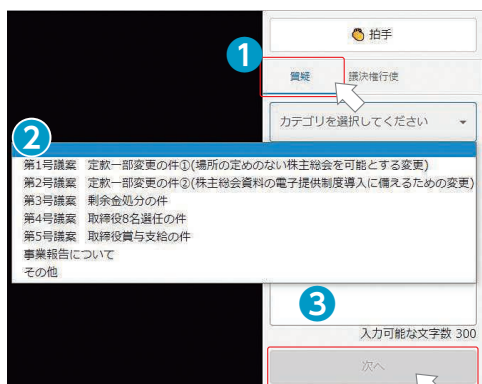
- 1 「議決権行使」のタブをクリック。
- 2 決議事項について「賛成」または「反対」を選択。



- 3 すべての決議事項について「賛成」または「反対」を選択したら、下部の「行使する」ボタンを押す。

詳細については125頁をご参照ください

### 質問のイメージ



- 1 「質疑」のタブをクリック。
- 2 質問カテゴリを選択。
- 3 ご質問を入力し、「次へ」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。

詳細については126頁をご参照ください

詳細については123頁をご参照ください

- アクセスはこちらから  
<https://7752.ksoukai.jp>



## バーチャル出席のメリット

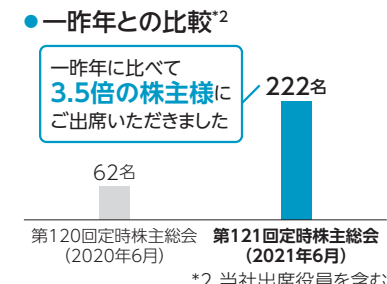
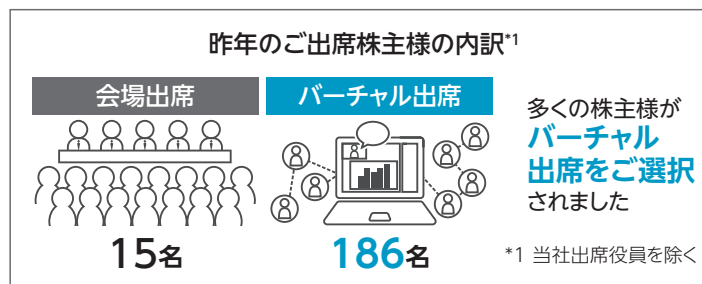
- ご自宅やお好きな場所からご出席いただけます

移動の  
負担がない

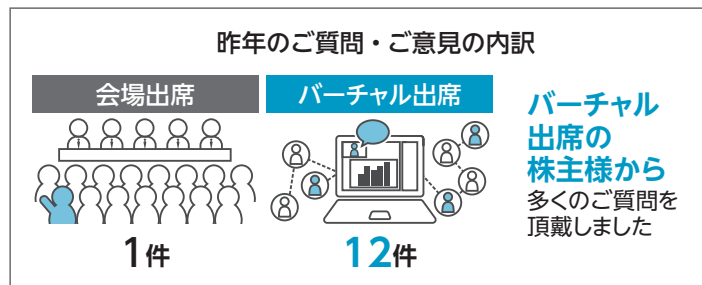
ご自宅などお好きな  
場所から出席できる

時間を効率的に  
使うことができる

遠方の株主様も  
出席できる



- 会場出席される時と同様に、ご質問やご意見を発信いただけます



株主様専用ウェブサイトを通じて、ご質問やご意見をテキストで送信いただけます。

### 株主様の声

昨年バーチャル出席された株主様よりご感想をいただきました。

バーチャル総会は非常に便利なのでぜひ継続してほしい。

採決の結果も即時に数字で示されるなど、デジタル技術を活用した非常に透明性の高い採決でした。

画期的かつ積極的な開催方法に株主として喜びを感じます。

バーチャルで参加しましたが、画面構成や質問、議決権行使もでき、満足しました。

どちらでもよい 6%

来年は会場に参加したい 4%

分かりにくかった 2%

**バーチャル出席について**

来年もバーチャル出席したい **90%**

回答者数 52名

分かりやすかった 98%

**操作性について**

回答者数 52名

第121回定時株主総会 株主様アンケートより

## 第122回定時株主総会招集ご通知

記

- 日時** 2022年6月24日(金曜日)  
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**
- 2021年度(2021年4月1日から2022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
  - 2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)計算書類報告の件
- 決議事項**
- 第1号議案 定款一部変更の件①  
(場所の定めのない株主総会を可能とする変更)
- 第2号議案 定款一部変更の件②  
(株主総会資料の電子提供制度導入に備えるための変更)
- 第3号議案 剰余金処分の件
- 第4号議案 取締役8名選任の件
- 第5号議案 取締役賞与支給の件

### 招集にあたっての決定事項

- 当日ご出席願えない場合は、郵送またはインターネットにより議決権を行使することができます(9頁:「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、**2022年6月23日(木曜日)午後5時30分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
- 郵送とインターネットの双方で議決権行使をされた場合は、後に到着したご行使を有効とさせていただきます。なお、同日に到着した場合は、インターネットによるご行使を有効とさせていただきます。
- インターネットにより、複数回、議決権行使をされた場合は、最後のご行使を有効とさせていただきます。

## 新型コロナウイルス感染症対応における株主総会運営について

本年の株主総会については、前年に引き続き、株主の皆様への感染防止を第一に考え、株主総会当日のご来場はお控えいただき、バーチャル出席(9頁参照)、または郵送もしくはインターネットによる議決権の事前行使(9頁参照)をご推奨申し上げます。

また、開催日当日ご来場される場合には、「会場出席する場合のご留意事項」(10頁参照)を事前にご確認ください。

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

▶ 当社ウェブサイト「株主・投資家情報」 <https://jp.ricoh.com/IR/>

**お土産** ▶ 株主様の公平性を勘案し、お土産の配布は実施していません

**ご飲食** ▶ 飲料などのご提供は実施していません

### インターネットによる開示について

下記の事項については、法令および定款第17条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト「株主・投資家情報」欄(<https://jp.ricoh.com/IR/>)に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載していません。

- ・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

本招集ご通知の添付書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類または計算書類の一部であります。

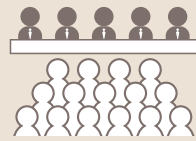
株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正が生じた場合は、修正内容をインターネット上の当社ウェブサイト「株主・投資家情報」欄(<https://jp.ricoh.com/IR/>)に掲載させていただきます。

▶ 当社ウェブサイト「株主・投資家情報」 <https://jp.ricoh.com/IR/> 

# 議決権行使方法についてのご案内

## 株主総会に出席し議決権行使をする場合

### 会場出席する場合



詳細は **10** 頁参照

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

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、**会場受付にご提出**ください。

#### 株主総会開催日時

**2022年6月24日(金)午前10時**

- 紙資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 当日は軽装(クールビズ)にて実施させていただきますので、株主の皆様におかれましても軽装でご出席くださいますようお願い申し上げます。

### バーチャル出席する場合



詳細は **123~128** 頁参照

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

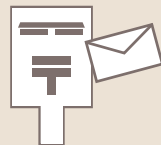
バーチャル出席は、株主名簿に記載されている株主番号をお持ちの株主様のみご出席いただくことが可能です。インターネットより事前質問(129頁参照)を受け付けておりますので、ライブ配信とあわせてご活用ください。

カストディアン経由などで保有されている機関投資家などの皆様は、事前の議決権行使をお願い申し上げます。また、総会ご視聴希望の機関投資家の皆様については、以下リコー総会事務局までご連絡ください。

リコー総会事務局  
Mail: ricoh-ir@ricoh.co.jp

## 事前に議決権行使をする場合

### 郵送による議決権行使



詳細は **130** 頁参照

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただきご返送ください。

行使期限 **2022年6月23日(木)午後5時30分到着分まで**

### インターネットによる議決権行使

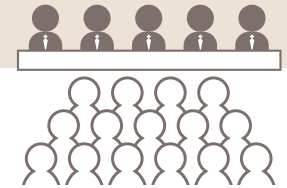


詳細は **131~132** 頁参照

当社指定の議決権行使サイト <https://www.web54.net> にて各議案に対する賛否をご入力ください。

行使期限 **2022年6月23日(木)午後5時30分受付分まで**

## 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 **2022年6月24日(金)午前10時**

- 紙資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 当日は軽装(クールビズ)にて実施させていただきますので、株主の皆様におかれましても軽装でご出席くださいますようお願い申し上げます。

#### 会場出席する場合のご留意事項

##### 1. 当社の対応

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

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

- お土産 ▶ 株主様の公平性を勘案し、お土産の配布は実施していません
- ご飲食 ▶ 飲料などのご提供は実施していません

##### 2. 来場される株主様へのお願い

- 株主の皆様の新規新型コロナウイルス感染症への感染防止の観点から、**株主総会当日のご来場はお控えいただきますようお願い申し上げます**。特に、ご高齢の方や基礎疾患がある方、妊娠されている方におかれましては、株主総会当日のご来場を見合わせることをご検討ください。
- また、株主総会当日、インターネットから株主総会にご出席いただき、議決権行使やご質問をすること(バーチャル出席)も可能なため、**ぜひバーチャル出席をご検討ください**。(123~128頁参照)

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

▶ 当社ウェブサイト「株主・投資家情報」 <https://jp.ricoh.com/IR/>





## 第1号議案

### 定款一部変更の件① (場所の定めのない株主総会を可能とする変更)

#### 1. 変更の理由

当社は、2020年6月総会はハイブリッド参加型バーチャル総会、2021年6月総会はハイブリッド出席型バーチャル総会を実施し、居住地に関わらず多くの株主の皆様が出席しやすくなることで、株主総会の活性化・効率化・円滑化を図ってまいりました。

2021年6月16日に「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」が施行され、上場会社において、定款に定めることにより一定の条件のもと、場所の定めのない株主総会(いわゆるバーチャルオンリー株主総会)の開催が可能となりました。当社の基本的な方針としては、リアル総会とバーチャル総会を組み合わせたハイブリッド出席型バーチャル総会で実施することとしております。しかし、今後の感染症や天災地変の発生などの緊急事態に備え、確実に株主総会を開催し、事業を継続するため、バーチャルオンリー株主総会を選択可能にしておくことが、企業のリスクマネジメントの観点から重要であると考えています。これらを踏まえ、各種の感染症や天災地変の発生などの緊急事態に限定して、バーチャルオンリー株主総会を開催できるよう、定款第13条第2項を追加するものです。なお、本議案の上程にあたり、当社はバーチャルオンリー株主総会の開催に必要な経済産業大臣および法務大臣の確認を受けています。

また、株主提案がなされた場合など株主の皆様にとって極めて重要と判断される株主総会を開催する場合は、バーチャルオンリー株主総会は実施しない方針です。

#### <株主総会の招集に係る考え方>

基本方針 : ハイブリッド出席型バーチャル総会  
(会場出席またはバーチャル出席をご選択いただける開催形式)

バーチャルオンリー株主総会 : 各種の感染症や天災地変の発生などの緊急事態に限定  
※株主提案がなされた場合など株主の皆様にとって極めて重要と判断される株主総会を開催する場合は、バーチャルオンリー株主総会は実施しない

バーチャルオンリー株主総会を実施する場合は、株主の皆様の下記の権利を保持し、恣意的な運営とならない体制・仕組みを導入し、透明性のある株主総会を実施する方針です。

- ・質問をする権利
- ・議決権を行使する権利
- ・動議を提出する権利
- ・(株主提案などがあった場合に)提案した株主様がその議案を説明する権利

#### <バーチャルオンリー株主総会の開催を判断する際のプロセス>

各種の感染症や天災地変の発生時などに、政府からの方針やガイドラインに沿う対応を基本とし、物的に会場の確保が困難な状況や株主の皆様が安全が確保できない状況など、場所の定めのある株主総会の開催が株主の皆様が利益に照らして適切でないと判断した場合、株主の皆様が権利を最優先に考え、取締役会で慎重にその採否を議論・審議し決定します。

#### 2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。(下線は変更箇所)

現行定款	変更案
(招集) 第13条 定時株主総会は、毎年6月に、臨時株主総会は、必要に応じてこれを招集する。	(招集) 第13条 定時株主総会は、毎年6月に、臨時株主総会は、必要に応じてこれを招集する。 ②当社は、感染症拡大または天災地変の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが、株主の利益にも照らして適切でないと取締役会が決定したときには、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる。

## 第2号議案

### 定款一部変更の件② (株主総会資料の電子提供制度導入に備えるための変更)

#### 1. 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- ①変更案第17条第1項は、株主総会参考書類などの内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- ②変更案第17条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- ③株主総会参考書類などのインターネット開示とみなし提供の規定(現行定款第17条)は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④上記の新設・削除に伴い、効力発生日などに関する附則を設けるものであります。

#### 2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。(下線は変更箇所)

現行定款	変更案
(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供) 第17条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。	(削除)
(新設)	(電子提供措置等) 第17条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 ② 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。
(新設)	(附則) 1. 定款第17条の変更は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という。)から効力を生ずるものとする。 2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第17条はなお効力を有する。 3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

第2号議案 定款一部変更の件②(株主総会資料の電子提供)に関する補足説明

電子提供制度とは、株主総会資料を自社のホームページなどのウェブサイトに掲載し、株主に対し当該ウェブサイトのアドレスなどを書面で通知する方法により、株主に対して株主総会資料を提供することができる制度です。電子提供制度は、上場会社に対して強制適用されることから、当社では、次回(2023年6月開催予定)の株主総会から電子提供制度が適用され、株主の皆様のお手元には簡易な招集通知(ウェブサイトに掲載したことおよびウェブサイトのアドレスを記載したお知らせなど)をお届けすることになります。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。

会社法改正により株主総会資料が原則ウェブ化されます



印刷した全文の招集通知は原則として発送しなくなります。ただし、簡易な招集通知として開催日時・場所や議案内容などの印刷物を作成し、議決権行使書とともに発送する予定です。

スケジュール

2022年8月31日まで	制度周知期間
2022年9月1日	書面交付請求受付開始
2023年3月以降の株主総会	電子提供制度開始

電子提供制度適用以降の株主総会について、インターネットの利用が困難な方などで、全文の招集通知(インターネット開示事項を除く)を書面で受領したい株主様は、「書面交付請求」のお手続きをお取りいただくことができます(次回2023年6月に開催される予定の第123回定時株主総会において、株主総会資料を書面で受領したい株主様は、2023年3月31日までにお手続きが必要になります)。「書面交付請求」のお手続きについては、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。

▶本制度について詳しくはこちら



電子提供制度についてのご案内(会社法の一部改正)  
<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/kaisyahou>

▶本制度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 9:00~17:00(土・日・祝日を除く)



電子提供制度に関するQ&A  
<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency>

### 第3号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

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

当年度の期末配当につきましては、1株につき13円とさせていただきますと存じます。

これにより、中間配当金を含めました当年度の配当金は、1株につき26円となります。

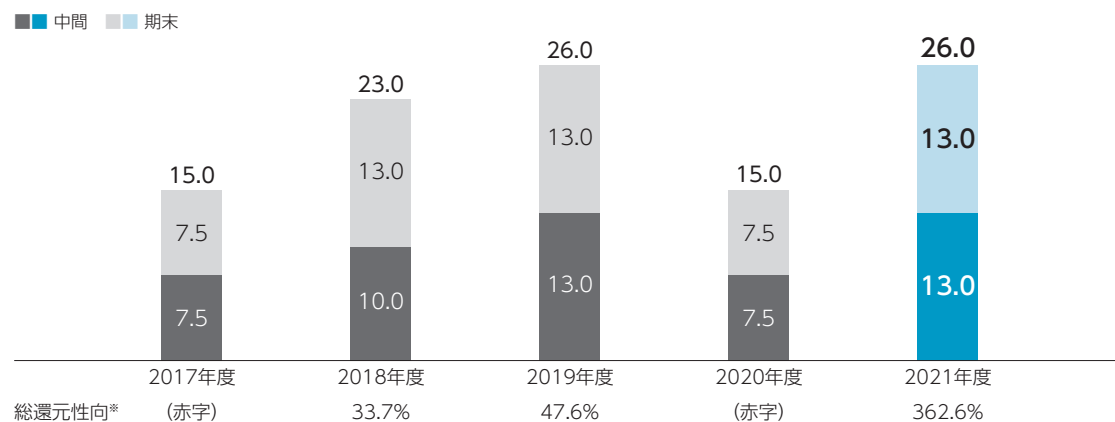
#### 期末配当に関する事項

(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 **13円**  
総額 **8,286,175,014円**

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2022年6月27日

#### 配当金の推移 (単位:円)



※2021年3月3日に発表した1,000億円の自己株取得は、2021年3月4日から2021年12月8日の期間に実施しました。内訳は、2020年度に73億円、2021年度に927億円含まれています。また、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。

#### 資本政策の基本的な方針

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

第20次中期経営計画の最終年度である2022年度の株主資本利益率(ROE)の目標値は7%\*としてあります。その達成のため、資本効率を高めるマネジメント改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を追求するため、ROICツリーを活用してPDCAを回す仕組みを2020年度から開始しました。

投資については、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での中長期的な収益性、成長性、リスクの観点などから投資計画を検証する「投資委員会」を設置し、投資効率を見極めながら意思決定を行う体制を整備しています。持続的成長に向けた戦略投資による利益の拡大が、ステークホルダーの皆様への期待に応えることと理解しています。

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

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

\*2022年5月10日に、第20次中期経営計画最終年度である2022年度の営業利益計画について、直近のコロナ禍からの回復状況や外部環境を考慮し、当初計画の1,000億円から900億円に見直しました。これに伴い、ROEの目標値も9%以上から7%に修正しました。

#### 政策保有株式に関する方針

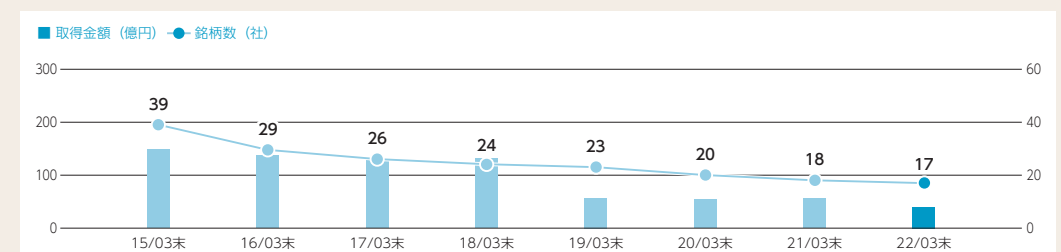
当社は、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要な有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。

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。

政策保有株式の推移



第4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(10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(52～53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:35～36頁参照)を踏まえ、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会が候補者を指名し、取締役会へ答申し、その後、取締役会での審議を経て決定しました。2022年度は、第20次中期経営計画の最終年度として、策定した方針の着実な実行を果たすべく、監督体制のさらなる強化と意思決定の迅速化を図るため、独立社外取締役5名、社内取締役3名の構成が適切であるとの結論に至りました。

さらに、2022年度より取締役会における独立社外取締役の割合について方針を変更し、これを3分の1以上から過半数に変更しました。これまで当社は、取締役会の構成を独立社外取締役が半数、非執行取締役を過半数とし、執行からの独立性を確保した実効的な監督体制を敷いてまいりました。本議案が原案どおりに承認された場合は、過半数が独立社外取締役で構成される取締役会のもとで、客観的かつ多様な視点からの監督・意思決定の継続性が確保されます。

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転換などを進めており、事業や社内事情に精通した一定数の執行兼務の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する一方で、人数や割合につい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な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、19～34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)	2021年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数 上段:業務執行あり 下段:業務執行なし
1	代表取締役	10年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 8/8回(100%) 報酬委員会 6/6回(100%)	1 <hr/> 0
2	取締役	4年	取締役会 12/12回(100%)	1 <hr/> 0

候補者番号	現在の当社における地位	取締役在任年数(本総会終結時)	2021年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数 上段:業務執行あり 下段:業務執行なし
3	取締役	1年	取締役会 10/10回(100%) [株主総会にて就任してからの出席率]	1 <hr/> 0
4	社外取締役	6年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 8/8回(100%) 報酬委員会 6/6回(100%)	0 <hr/> 4
5	社外取締役	6年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 8/8回(100%) 報酬委員会 6/6回(100%)	0 <hr/> 1
6	社外取締役	2年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 8/8回(100%) 報酬委員会 6/6回(100%)	0 <hr/> 2
7	社外取締役	1年	取締役会 10/10回(100%) [株主総会にて就任してからの出席率] 報酬委員会 5/5回(100%)	0 <hr/> 1
8	—	—	—	0 <hr/> 2 <small>※本議案が承認された場合</small>



再任 男性

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)

当社における取締役としての担当 指名委員／報酬委員

当社における執行役員としての担当 CEO  
(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 54,300株  
潜在株式 26,050株

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

取締役在任期間 10年(本総会終結時)

2021年度における  
出席状況  
取締役会 12／12回(100%)  
指名委員会 8／8回(100%)  
報酬委員会 6／6回(100%)

### ■ 取締役候補者とした理由

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

2017年4月に代表取締役 社長執行役員・CEOに就任後、当社の成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直すという強い意志のもと、トップダウンで企業価値向上に向けた構造改革や成長戦略を推進すると同時に、成長戦略を支える経営基盤としてガバナンスや経営管理体制の強化に取り組み、事業構造の変革、収益力の強化を実現してきました。また、当年度は、第20次中期経営計画の初年度として、デジタルサービスの会社になるための人的資本の強化・転換など、より強固な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てきました。加えて、オフィス・現場のデジタル化を推進するサービス事業の展開拡大と同時に、原価低減などの体質強化にも取り組みました。さらに、これらを支える資本政策についても、着実に実行してきました。

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

### 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り、この2年で人々の暮らしや働き方が一変しました。また、不確実さが増す中で、プリントボリューム下落に加え、半導体を含む部材不足による生産遅延や物流費高騰などの厳しい経営環境に立ち向かいながら従来にも増して経営体質の強化を進めてまいりました。一方、働き方の変革においては徹底的に自社での実践をお客様への価値提供へとつなげてまいりました。

私は、このパンデミックという危機をチャンスとして捉え、「OA\*メーカーから脱皮し、デジタルサービスの会社への変革」を不退転の決意で主導してまいりました。2021年4月より社内カンパニー制を導入し、事業ポートフォリオマネジメントと人的資本の強化・転換を2本の柱として取り組みました。事業ポートフォリオマネジメントにおいては、オフィス、現場そして社会のデジタル化に焦点を絞り、新陳代謝・事業転換を進めております。人的資本の強化・転換に関しては、デジタルサービスの会社の源泉であるデジタル人材の確保、そして自らお客様とともに価値創造をできる自律型人材が、生き生きと活躍できる制度整備に加え、リコー式ジョブ型人事制度導入に取り組んでまいりました。

創業100周年となる2036年に向けたビジョン「“はたらく”に喜びを」の実現のため、“はたらく”に寄り添いながらデジタルの力でお客様や社会が抱える課題解決のお役に立ち続けることで、株主の皆様への期待に沿えるよう企業価値の向上に邁進してまいり所存です。

\*OA：オフィスオートメーション

### ● 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1980年 3月	当社入社	2015年 4月	基盤事業担当
1995年 2月	RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長	2016年 6月	副社長執行役員
2008年 4月	RICOH ELECTRONICS, INC. 社長	2017年 4月	代表取締役(現在) 社長執行役員(現在)
2010年 4月	グループ執行役員		CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)(現在)
2011年 4月	常務執行役員 総合経営企画室 室長	2020年 4月	CHRO(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者)
2012年 6月	取締役 専務執行役員		
2014年 4月	ビジネスソリューションズ事業本部 事業本部長		

### ● 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者山下良則氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 候補者山下良則氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。  
3. 候補者山下良則氏の所有する当社株式の数は2022年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月24日本総会終了時点の株式数を記載しております。  
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者山下良則氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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** さかた せいじ **坂田 誠二** (1958年9月12日生)

当社における執行役員としての担当 CTO  
(Chief Technology Officer: 最高技術責任者)

所有する当社株式の種類および数  
普通株式 20,000株  
潜在株式 7,265株

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

再任 男性

取締役在任期間 4年(本総会終結時)

2021年度における出席状況 取締役会 12/12回(100%)

### ■ 取締役候補者とした理由

坂田誠二氏は、当社における複合機、およびプリンターの設計開発部門の第一人者として、長年にわたり基盤事業であるオフィスプリンティングに関する設計開発に携わってきました。同氏は、基盤事業および設計開発に関する豊富な経験と深い知識・見識に基づき、基盤事業の設計開発部門の責任者として、設計関連子会社の新設ならびに生産関連子会社の統合などリコーグループ内における再編・改革を主導的な立場で推し進めてきました。加えて、人事部門責任者としてはグローバル人事システムを構築するなどの実績を残しています。

同氏は、2018年6月に取締役、2019年4月にCTOに就任し、先端技術の探索や競争優位な技術の育成を担うとともに、リコーグループ全体における技術戦略・計画の策定やその実行に取り組んでいます。また、当年度は、第20次中期経営計画で掲げた中長期的に投資する研究開発および新事業創出ドメイン領域の展開を推し進めるとともに、リコー式ジョブ型人事制度の導入に向けて研究・開発技術者の成長や活躍に資する仕組みづくりを行ってきました。さらに、取締役会では当社の技術概況を定期的に報告することで、中長期的な技術戦略に関する取締役会の理解を深めるとともに、設計開発に関する豊富な経験ならびに技術に関する深い知識・見識を活かし、当社の企業価値向上に貢献しています。

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

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2021年度は、新型コロナウイルス感染症による影響が継続し、さらに半導体不足、各種材料不足、輸送費の高騰など年度初めには予想できなかった事態により、根本的な事業構造の変革を迫られる年度になりました。

このような状況下、当年度からスタートした社内カンパニー制においては、ビジネスユニットごとにROICを見ていくことで適正な利益が創出できる事業運営を行ってまいりました。さらに、デジタルサービスの会社になるために最も重要な経営資産である人材の能力を発揮するための仕組みとして、2022年4月からスタートしたリコー式ジョブ型人事制度にリコー独自のエキスパート(専門職)制度を組み込み、社員がより高い技術を目指し、お客様により良い価値を提供できる体制も構築できました。

本社の研究開発機能では、リコーがデジタルサービスの会社として「お客様に新しい働き方を実現するサービスを提供すること」を目指し「Human Digital Twin at Work(以下、HDT)」、「Industrial Digital Printing System(以下、IDPS)」の2テーマの研究開発をスタートしました。

HDTは、「はたらく」に喜びを持てる将来の働き方に注目し、働く一人ひとりが前向きに生き生きと「はたらく」環境づくりを支援するシステムの研究、IDPSは、リコーの強みであるインクジェット技術と材料技術を用い、生産プロセスのDX\*化による廃棄物発生抑制や省エネルギーなど社会課題の解決に向けた研究を、多くの大学、外部研究機関、ベンチャーなどの外部企業と連携し実施することができました。

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

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

### ● 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1981年 4月	当社入社	2017年 4月	オフィスプリンティング開発本部 本部長 兼 オフィスプリンティング事業本部 副事業本部長
2006年 4月	MFP事業本部第一設計センター 所長	2018年 4月	専務執行役員 オフィスプリンティング事業本部 事業 本部長
2007年 4月	MFP事業本部設計センター 所長 兼 周辺機事業センター 所長	2018年 6月	取締役(現在)
2008年 4月	MFP事業本部 副事業本部長	2019年 4月	CTO(Chief Technology Officer : 最高技術責任者)(現在)
2009年 4月	コントローラ開発本部 本部長 兼 MFP事業本部 副事業本部長	2021年 4月	コーポレート専務執行役員(現在) 先端技術研究所 所長
2010年 4月	執行役員		
2011年 4月	人事本部 本部長		
2012年 4月	常務執行役員		
2014年 4月	日本統括本部 本部長		
2015年 2月	日本統括本部 本部長 兼 画像システム開発本部 本部長		

### ● 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者坂田誠二氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 候補者坂田誠二氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。  
3. 候補者坂田誠二氏の所有する当社株式の数は2022年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月24日日本総会終了時点の株式数を記載しております。  
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者坂田誠二氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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。



再任 男性

候補者番号 **3** おおやま あきら **大山 晃** (1961年1月6日生)

当社における執行役員としての担当 リコーデジタルサービス  
ビジネスユニット プレジデント

所有する当社株式の種類および数 普通株式 27,100株  
潜在株式 8,070株

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

取締役在任期間 1年(本総会終結時)

2021年度における取締役会出席状況 10/10回(100%)

(株主総会にて就任してからの出席率)

### 取締役候補者とした理由

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

同氏は、2021年4月より「リコーデジタルサービス」の責任者に就任し、当社最大のビジネスユニットの業績拡大を牽引する役割を担っています。当年度は、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の強化を推し進めるべく、必要なM&Aを着実に実行してまいりました。

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

### 取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2021年度は、リコーデジタルサービス ビジネスユニットの責任者として、お客様の事業の成長に欠かせないサービスを提供し、その事業貢献の対価としての収益の拡大に努めてまいりました。

グローバルに広がるお客様接点力を最大限に活用し、お客様のご要望を吸い上げ、さまざまな業務や業種特有のニーズを満たすサービスのパッケージを創造し、世界各地域での展開を強化してまいりました。また、買収によりサービス提供の能力強化や自社ソフトウェアのポートフォリオの拡充を行い、収益力の向上にも取り組んでまいりました。

当年度は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化、半導体不足に端を発した商材不足、サプライチェーンの混乱、海上輸送費の高騰などにより、大変厳しい経営環境になりました。さまざまな緊急対応と上述の収益力向上の施策により、ビジネスユニットとして、増収増益を達成することができました。

2022年度も、お客様の事業の成長に貢献し続け、継続してお取引していただくことにより、ストック型ビジネス\*の収益比率を増やし、グループの持続的な収益の成長に貢献してまいります。

さらに、取締役として、デジタルサービスの会社への事業モデルの変革にあたり、事業執行を監督し、リソースの投入とリターン最適化を図り、資本収益力のさらなる向上とそれによる企業価値の最大化に取り組んでまいります。

\*ストック型ビジネス: 価値提供のための仕組みやインフラを整備すること(定額サービスの提供)によって継続的に収益を得るビジネスモデル

### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年 7月	当社入社	2017年 4月	CFO(Chief Financial Officer:最高財務責任者)
2011年 4月	RICOH EUROPE PLC 社長 兼 COO		CEO室 室長
2012年 8月	グループ執行役員 欧州販売事業本部 事業本部長 RICOH EUROPE PLC CEO RICOH EUROPE B.V. 会長	2018年 4月	販売本部 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	2019年 4月	CMO(Chief Marketing Officer:最高マーケティング責任者)
2015年 4月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, Inc. 社長	2020年 4月	ワークプレイスソリューション事業本部 事業本部長
2015年 6月	取締役	2021年 4月	コーポレート専務執行役員(現在) リコーデジタルサービスビジネスユニット プレジデント(現在)
2015年 9月	新規事業開発本部 本部長	2021年 6月	取締役(現在)
2016年 6月	専務執行役員	2022年 4月	リコージャパン株式会社 取締役会長(現在)

### 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者大山晃氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 候補者大山晃氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。  
3. 候補者大山晃氏の所有する当社株式の数は2022年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月24日日本総会終了時点の株式数を記載しております。  
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者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。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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** **飯島 彰己** (1950年9月23日生)

当社における取締役としての担当 指名委員長／報酬委員

所有する当社株式の数 13,500株

取締役在任期間 6年(本総会終結時)

2021年度における出席状況  
 取締役会 12/12回(100%)  
 指名委員会 8/8回(100%)  
 報酬委員会 6/6回(100%)

再任 非執行 男性  
 社外取締役候補者  
 独立役員

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

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

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、経営に関する幅広い経験と高い専門性により、グローバルビジネスの展開や海外におけるM&A、リスクマネジメントなどについて非常に有益な助言・提言を行っています。加えて、指名委員長としては、コーポレート・ガバナンスに関する深い知識・見識に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化にも貢献しています。2021年度は、前年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、世界情勢の急激な変化や地域特性を踏まえたグローバルでのリスクマネジメントについて、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき有益な助言・提言を行いました。また、事業ポートフォリオマネジメント、人事戦略、成長投資、資本政策などに関連して、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

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

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

ワクチン接種の進展にもかかわらず、コロナ禍は依然として世界に影を落としています。しかし、社会も企業も、徐々にではありますが、感染抑制と活動維持を両立させる方策を見出し、事態への適応を進めてきています。それを支えているのが、各種のデジタル技術であることは間違いなく、リコーグループも事業を通じて全力で社会の要請に応えています。

そうした状況下、2020年3月に打ち出した「デジタルサービスの会社への変革」という大方針の正しさを改めて確認できました。現在は、それを現実の事業の形で具体化していくフェーズに入ってきています。また、半導体をはじめ各種の部品や素材の供給不足、物流の停滞といったサプライチェーン上の問題が浮上しており、それらへの対応も喫緊の課題となっています。

社外取締役としての私の役割は、こうした時代・環境の変化を、三井物産の経営で培った広い視野と中長期目線で把握し、経営監督および経営への助言にあたることだと認識しています。リコーグループがデジタル技術によって社会に貢献する企業であり続けるため、社外取締役として、引き続き取締役会の監督機能の発揮に努め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に沿うコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでまいり所存です。

● 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1974年 4月	三井物産株式会社入社	2015年 4月	同社代表取締役会長
2000年 6月	同社鉄鋼原料本部製鋼原料部長	2016年 6月	当社社外取締役(現在)
2004年 4月	同社金属総括部長	2018年 6月	ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役(現在)
2005年 4月	同社金属・エネルギー総括部長	2019年 6月	日本銀行 参与(現在) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役(現在)
2006年 4月	同社執行役員 鉄鋼原料・ 非鉄金属本部長	2021年 4月	三井物産株式会社 取締役
2007年 4月	同社執行役員 金属資源本部長	2021年 6月	同社顧問(現在) 武田薬品工業株式会社 社外取締役 監査等委員(現在) [2022年6月 社外取締役取締役会議 長に就任予定]
2008年 4月	同社常務執行役員		
2008年 6月	同社代表取締役常務執行役員		
2008年10月	同社代表取締役専務執行役員		
2009年 4月	同社代表取締役社長		

● 上場会社での役員兼職の状況

兼職先	地位
ソフトバンクグループ株式会社	社外取締役
株式会社三越伊勢丹ホールディングス	社外取締役
武田薬品工業株式会社	社外取締役監査等委員 (2022年6月 社外取締役取締役会議長に就任予定)

● 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	4社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者飯島彰己氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 候補者飯島彰己氏は、三井物産株式会社の顧問であります。当社と三井物産株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および三井物産株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。  
 また、同氏は、ソフトバンクグループ株式会社および株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役、武田薬品工業株式会社の社外取締役監査等委員であります。当社と各該当社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者飯島彰己氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、飯島彰己氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者飯島彰己氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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. 候補者飯島彰己氏は東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
6. 候補者飯島彰己氏の所有する当社株式の数は、2022年3月31日現在の状況を記載しております。





再任 非執行 女性  
**社外取締役候補者**  
**独立役員**

候補者番号 **5** はたの **波多野 睦子** (1960年10月1日生)

当社における取締役としての担当 報酬委員長／指名委員

所有する当社株式の数 6,700株

取締役在任期間 6年(本総会終結時)

2021年度における出席状況  
 取締役会 12／12回(100%)  
 指名委員会 8／8回(100%)  
 報酬委員会 6／6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

波多野睦子氏は、株式会社日立製作所の研究員として同社の技術の進展に貢献する傍ら、米国の大学の客員研究員としても実績を収め、2010年7月国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系教授に就任されました。

また、日本学術会議連携会員や学会の会長として科学技術の発展に寄与するとともに、行政機関においても専門家として多くの実績を残しています。

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、同氏の研究者としての豊富な経験を活かした専門性により、先端技術への取り組みや成長領域における技術戦略ならびに技術人材の育成・確保などについて、有益な助言・提言を行っています。また、報酬委員長としては、多角的な視点により独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど、監督機能の強化ならびに役員報酬決定プロセスの透明性の確保に貢献するとともに、指名委員としては、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、2020年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、デジタルサービスの会社への変革に向けて、専門的な視点から技術・知財戦略および新規事業戦略について、有益な助言・提言を行いました。また、デジタル・人材戦略については、同氏の科学技術や人材育成に関する深い知識・見識に基づき、高度専門人材の確保やダイバーシティの視点から助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

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

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

創業の精神「三愛精神」を尊び、事業成長とSDGsの両立を目指し、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って議論し、緊急/中長期的両方の視点からの確かな対応を促進する改革を加速しています。第20次中期経営計画「リコー飛躍」必達に向けて取締役会で議論を重ね、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し、経営基盤としての改革は進展しました。さらに、「デジタルサービスの会社」に発展するカギとなる社内カンパニー制が順調に起動し、企業活動の理念・価値観のもと、山下CEOの強力なリーダーシップのもとに自律型人材の社員が成長しつつあります。

しかし、地政学的なリスクが想像を超えて大きくなり、不透明感が強くなっています。急速に変化するリスクマネジメントについて、さらに包括的に議論する場が必要です。また、グローバルな社会的課題が顕在化し、SDGsへの貢献、DX・GX\*の加速、精神や社会が豊かになる、公共的な価値追求も期待されています。さらに、人間の仕事がより創造型になり、ワークスタイルも従来のオフィス型から変化しています。そのような中、デジタルサービス、新規事業につながるイノベーション創出がますます重要であり、技術・人財の戦略、グローバルな視野からのスピード感ある透明性の高い審議と意思決定を、さらに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向上の両立に貢献していきます。リコーグループの持続的な成長と企業価値向上のために、社外取締役として引き続きステークホルダーの皆様視点に立ち、コーポレート・ガバナンスの充実に尽力してまいります。

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

● 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1983年 4月	株式会社日立製作所入社	2014年10月	日本学術会議会員
1997年 9月	米国カリフォルニア州立大学バークレー校 客員研究員	2016年 6月	当社社外取締役(現在)
2005年 4月	株式会社日立製作所 中央研究所 主管研究員	2020年10月	日本学術会議連携会員(現在)
2010年 7月	国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系教授(現在)	2022年 3月	国立大学法人東京工業大学 学長特別補佐(現在)
			総合科学技術・イノベーション会議 議員(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	1社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者波多野睦子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。当社と候補者波多野睦子氏の間では、2016年4月1日から6月16日まで業務委託契約を締結し、当社から、同氏に対して業務委託料として150万円を支払ってまいりました。当該契約は、リコーグループ技術経営会議に参加いただき、当社の技術経営に対して外部の視点で助言・提案を行っていただくことを目的としたものです。もっとも、当該契約は同氏が当社社外取締役として選任される前に終了していること、加えて当社の社外役員の独立性基準(65頁参照)に該当しないことから、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
- また、同氏は国立大学法人東京工業大学の学長特別補佐であります。当社は、国立大学法人東京工業大学に主に研究開発委託に関する取引がありますが、取引額は当社連結売上高および同大学の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。
2. 候補者波多野睦子氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、波多野睦子氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者波多野睦子氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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. 候補者波多野睦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. 候補者波多野睦子氏の所有する当社株式の数は、2022年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者番号  
**6**  
よこ お 横尾 敬介 (1951年11月26日生)

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数 2,100株

取締役在任期間 2年(本総会終結時)

2021年度における出席状況  
 取締役会 12／12回(100%)  
 指名委員会 8／8回(100%)  
 報酬委員会 6／6回(100%)

再任 非執行 男性  
 社外取締役候補者  
 独立役員

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

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

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、経営者としての豊富な経験と幅広い知識・見識、ならびに長年にわたり金融・資本市場において培われた視野と長期的な視点により、幅広く有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員および報酬委員としては、独立した立場から投資家・株主目線による積極的な議論を行っております。2021年度は、前年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、その豊富な経験に基づき、コーポレートファイナンス、資本市場とのコミュニケーション、資本政策、デジタル・人材戦略、成長投資などに関連して、投資家・株主目線による助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の長年にわたる金融・資本市場での豊富な経験、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、投資家・株主目線による経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当社は、2020年3月に、第二の創業という決意を込めて、OAメーカーからデジタルサービスの会社へ脱皮することを宣言、それらを実行するため、構造改革による収益力強化、事業再編、生産性向上、ESG対応など、中長期を念頭に、企業価値向上に向けて取り組んでいます。

具体的には、今般、社内カンパニー制へ移行する中で、自律的事業運営、事業採算性の明確化、経営資源の効率的配分などを実施する仕組みを導入し、グローバル競争に勝ち抜くためのポートフォリオ構築を目指していきます。

特に、そのコアとなるべきオフィスサービス事業では、バランスのとれたグローバル展開を実行してきた強みと複合機世界トップシェアを支える顧客基盤、ブランド力を活かしながら、デジタル化ニーズを捉え、大きく伸ばしていく予定です。

私の役割は、客観的立場から、取締役会としての監督機能を発揮して、実効性のある提言を行うとともに、適切な情報開示を図れるよう注力することです。さらには、48年に及ぶさまざまな金融事業経験で培った視野と長期的視点を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様を常に念頭に置きながら、より良いコーポレート・ガバナンスの実現に取り組むとともに、企業価値向上と持続可能性の追求の両立に貢献してまいります。

● 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1974年 4月	株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行	2016年10月	第一生命保険株式会社 社外取締役(現在)
2000年 4月	同社名古屋支店長	2017年 6月	日本水産株式会社 社外取締役
2001年 6月	みずほ証券株式会社 常務執行役員 経営企画グループ長	2019年 5月	ソナー・アドバイザーズ株式会社 取締役会長(現在)
2007年 4月	同社取締役社長 (2009年5月 新光証券株式会社と合併)	2019年12月	株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO(現在)
2011年 6月	同社取締役会長	2020年 5月	株式会社高島屋 社外取締役(現在)
2012年 6月	同社常任顧問	2020年 6月	当社社外取締役(現在)
2015年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事		

● 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

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者横尾敬介氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
 候補者横尾敬介氏は、第一生命保険株式会社および株式会社高島屋の社外取締役であります。当社と各該会社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。  
 また、同氏が過去10年以内に在籍していたみずほ証券株式会社、日本水産株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。  
 2. 候補者横尾敬介氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。  
 3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、横尾敬介氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。  
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者横尾敬介氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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. 候補者横尾敬介氏は東京証券取引所所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。  
 6. 候補者横尾敬介氏の所有する当社株式の数は、2022年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者番号 **7** **谷 定文** (1954年9月15日生)

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 1,400株

取締役在任期間 1年(本総会終結時)

2021年度における出席状況  
 取締役会 10/10回(100%)  
 報酬委員会 5/5回(100%)

(株主総会にて就任してからの出席率)

再任 非執行 男性  
**社外取締役候補者**  
**独立役員**

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

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

2021年度は、前年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、その豊富な経験に基づき、資本市場とのコミュニケーション、情報発信、資本収益性の向上、人材戦略などに関連して、投資家・株主目線による助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の長年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投資家・株主目線による経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

この1年間、新任の社外取締役として、取締役会などの場で議論に参加してきました。審議の時間は十分に確保されており、その内容も密度が濃いものでした。コーポレート・ガバナンスは適正に機能しており、今後も継続して改善を図っていくことが求められていると認識しています。

社内カンパニー制の導入に伴い、意思決定のスピードを速める体制となりました。今後このメリットをさらに伸ばしていく一方で、マイナス面が顕在化した場合には、直ちに原因を突き止めて「補修」する必要があると考えています。

2022年4月には、リコー式ジョブ型人事制度に移行しました。1年前、私は株主の皆様へのメッセージにおいて、あらゆる組織にとって最大の資産は「人」と書きました。人事制度の改革は、まさしくリコーの将来を左右する重要な施策です。資産である社員の意欲と能力を引き出せるよう、運用面も含め監視していくつもりです。また、人事面については、女性や外国人の登用・育成などを通じ、多様性を高めていく必要性を感じます。異なる視点を持つ人材が多いほど、柔軟かつ強靱な経営に資すると考えるからです。

2年以上にわたる新型コロナウイルス感染症の蔓延、ウクライナ情勢など、外部要因が経営に与える事例が増えています。こうした時代にあっては、正確な情報を迅速に入手して整理し、いかに経営に生かしていくかが問われます。そのためには、機動的な危機管理体制を常に整備・点検していく必要があります。

以上の諸点、あるいは他の問題について議論を深め、提言していく所存です。

● 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1977年 4月	株式会社時事通信社入社	2013年 6月	同社常務取締役
1988年 4月	同社ワシントン支局 特派員	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
2001年12月	同社編集局経済部長	2016年 5月	クオンツ・リサーチ株式会社 監査役
2004年 6月	同社神戸総局長	2016年 6月	一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム 常務理事 編集局長(現在)
2006年 6月	同社編集局長		
2009年 6月	同社総務局長		
2010年 1月	同社社長室長		
2010年 6月	同社取締役	2021年 6月	当社社外取締役(現在)
2010年 7月	同社取締役 編集局長委嘱	2022年 5月	株式会社時事総合研究所 顧問(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	1社

※本議案が承認された場合

- (注) 1. 候補者谷定文氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者谷定文氏が過去10年以内に在籍していた株式会社時事通信社、クオンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者谷定文氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、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。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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. 候補者谷定文氏の所有する当社株式の数は、2022年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者番号  
**8**  
いしむら かずひこ  
**石村 和彦** (1954年9月18日生)

所有する当社株式の数 **0株**

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

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

石村和彦氏は、2006年1月に旭硝子株式会社(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 兼 社長執行役員COO、2010年1月に代表取締役 兼 社長執行役員CEO、2015年1月より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へ寄与しています。

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20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

リコー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、ステークホルダーからの信頼を得られない時代になっています。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。

リコー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。そして今、リコー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ろうとしています。このタイミングで就任する取締役として、適正なガバナンスの構築に努め、企業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。リコー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、私はそれに大いに共感しています。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。

● 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(現在)
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		
2015年 6月	TDK株式会社 社外取締役(現在)		
2017年 6月	株式会社IHI 社外取締役(現在)		
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
TDK株式会社	社外取締役(2022年6月退任予定)
株式会社IHI	社外取締役(2022年6月退任予定)
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

※本議案が承認された場合

- (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、TDK株式会社および野村ホールディングス株式会社の社外取締役であります。当社と各該当社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。  
また、同氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者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終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、社外取締役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。候補者石村和彦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。候補者石村和彦氏の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の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. 候補者石村和彦氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
6. 候補者石村和彦氏の所有する当社株式の数は、2022年3月31日現在の状況を記載しております。

**ご参考 第4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4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、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。

**<役員体制についての基本的な考え方>**  
 ・当社は、グループの経営理念であるリコーウェイならびに創業の精神である三愛精神を深く理解し、当社の健全で持続的な成長と企業価値・株主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、経営陣に対して忖度なく意見し、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、特に重視しております。  
 ・当社は、役員のスキル保有状況に加え、社内・社外役員のバランス、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。

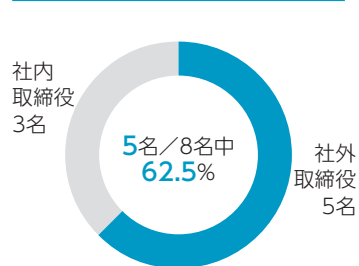
**<主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて>**  
 ・当社は、経営環境や事業戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。  
**<主要なスキルの選定理由>**  
 ・当社は、グローバルに展開している事業運営上の課題について、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため、「企業経営・事業運営」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、多様なステークホルダーへの説明責任および透明性の確保、複雑化および高度化する事業リスクへの対処を踏まえ「ガバナンス・リスクマネジメント」の知見・経験を、主要なスキルに選定しています。加えて、当社は、プライム市場に上場する企業として、持続的な企業価値・株主価値の向上を実現するため、資本政策と資本市場とのコミュニケーションを支える「財務・会計・ファイナンス」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、リコーらしいエッジデバイス\*を活用したデジタルサービスの会社への変革実現に向けて、その基盤となる「技術・研究開発」の知見・経験を主要なスキルに選定しています。

\*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

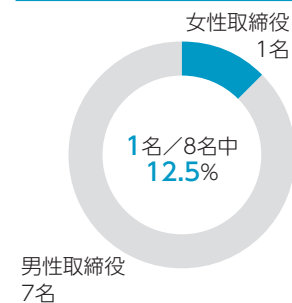
	性別	在任年数	指名委員会	報酬委員会	主要なスキル				特記すべき専門分野
					企業経営・事業運営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	技術・研究開発	
山下 良則	男性	10年	●	●	●	●			SCM、マーケティング
坂田 誠二	男性	4年			●			●	技術開発、商品開発
大山 晃	男性	1年			●			●	グローバルマーケティング
飯島 彰己	筆頭社外取締役 非執行 男性 社外 独立	6年	● 委員長	●	●	●			グローバルビジネス
波多野 睦子	取締役会議長 非執行 女性 社外 独立	6年	●	●	●			●	最先端技術研究、教育
横尾 敬介	非執行 男性 社外 独立	2年	●	● 委員長	●			●	ファイナンス、投資管理
谷 定文	非執行 男性 社外 独立	1年		●	●				情報分析/発信、コミュニケーション
石村 和彦	非執行 男性 社外 独立	—	●		●			●	サステナビリティ、技術経営
辻 和浩	男性	2年						●	人事、人材開発
佐藤 慎二	男性	1年						●	経理、財務、会計
太田 洋	男性 社外 独立	5年						●	企業法務
小林 省治	男性 社外 独立	2年	オブザーバー		●			●	技術/研究開発
古川 康信	男性 社外 独立	2年		オブザーバー				●	会計監査

(注) 取締役会議長、筆頭社外取締役、各諮問委員会の構成および委員長は、本総会後のもの(本総会最終後の取締役会にて選定予定)を記載したものです。

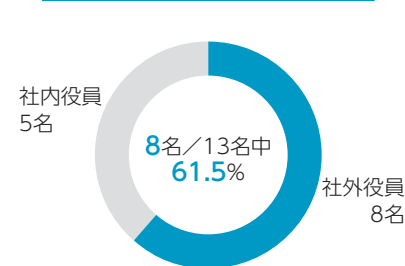
社外取締役の比率



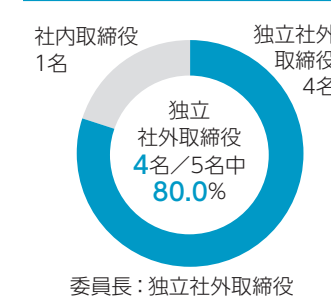
女性取締役の比率



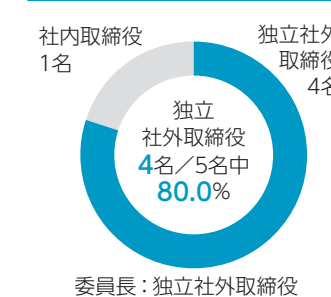
社外役員  
(社外取締役/社外監査役)の比率



指名委員会



報酬委員会





ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

リコーグループは、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、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上を図ってまいります。

「デジタルサービスの会社」への転換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

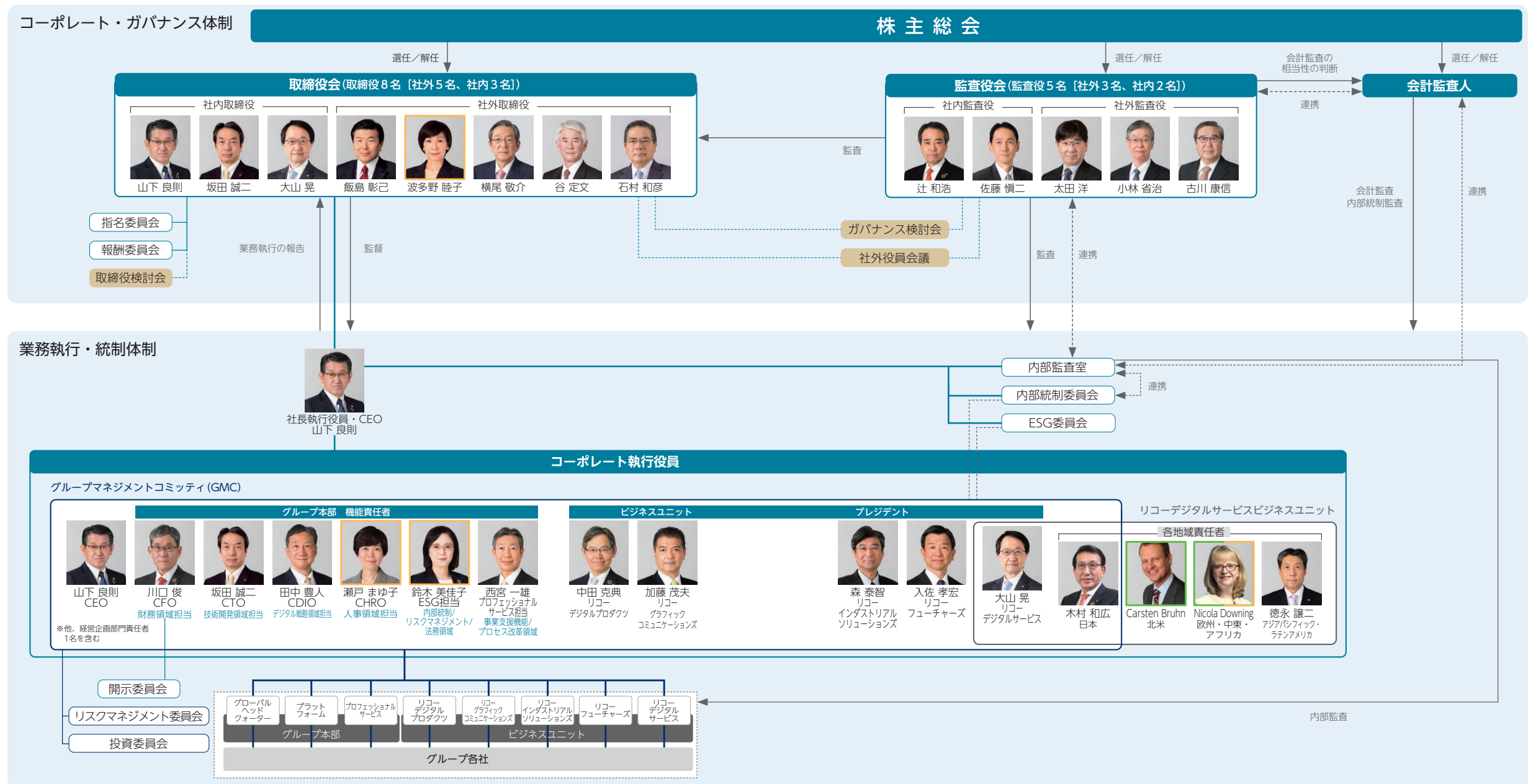
また、企業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めています。「リコーウェイ」は、「創業の精神」および「私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観」で構成されています。経営の方針・戦略は「リコーウェイ」に基づき策定されるなど、「リコーウェイ」は自律的なコーポレート・ガバナンスの根本的な考え方となっています。

当社は監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、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。

(2022年6月24日総会終了後の体制[予定])

[ □ : 外国籍 □ : 女性 ]



## 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。

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

### ①監督の視点

(ア)取締役会ならびに指名委員会において、従来より実施しているCEOを含めた取締役に対する評価に加え、ビジネスユニットプレジデント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年度より実施しています。

(イ)取締役会が四半期ごとに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実施しています。

(ウ)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しています。

### ②執行の視点

(ア)社内カンパニー制により各ビジネスユニットの責任範囲の透明性を高めた上で、各ビジネスユニットの目標値(資本収益性など)を設定し、毎月各ビジネスユニットの運営会議の中で達成状況をモニタリングし、課題・対策についてCEO・グループ本部責任者と討議しています。

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

(ウ)各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、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おいて連携体制を構築しています。

### ③監査の視点

(ア)監査役会は、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認識し、それぞれの部門・子会社のレビューに加え、各ビジネスユニットプレジデント、グループ本部機能責任者との適宜の面談や各種会議への参加を通して、上記、監督の視点・執行の視点の取り組み状況を含め監査を行っています。

(イ)内部監査部門、会計監査人および監査役は、社内カンパニー制移行後のガバナンスや内部統制上の課題・懸念事項について緊密な意見交換・情報共有を行い、それぞれの監査ポイントに反映するなど三様監査の連携、強化を図っています。

## 取締役会

取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。

独立社外取締役を含む非執行取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。また、すべての取締役に対し、取締役会への出席率が原則80%を下回らないことを求め、経営に対する実効的な監督機能を果たすよう要請しています。2021年度は取締役10名のうち、半数の5名が独立社外取締役で構成されており、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きました。

また、2022年度より、当社は取締役会に占める独立社外取締役の割合を3分の1以上から過半数とする方針に変更しました。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、本総会終了後、新たに筆頭社外取締役を選任予定です。従前より取締役会議長は非執行取締役が担う定めとしていますが、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なります。

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。

### 取締役会の内容

定数：15名以内

人数：10名  
(うち社外取締役5名)

任期：1年  
2022年5月20日現在

(参考)

定数：15名以内

人数：8名  
(うち社外取締役5名)

任期：1年  
2022年6月24日総会終了後の体制(予定)

## 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、当社各部門・子会社監査を通じて、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

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

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書(119～122頁)をご参照ください。

### 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  
2022年5月20日現在



取締役会の様子



**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(119~122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. 三様監査の連携**

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

**2. 個別の連携**

**(1) 監査役と内部監査室との連携**

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

**(2) 監査役と会計監査人との連携**

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

**(3) 会計監査人と内部監査室との連携**

会計監査人に対して、内部監査結果の共有や意見交換を行っています。

**取締役・監査役のトレーニング**

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

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

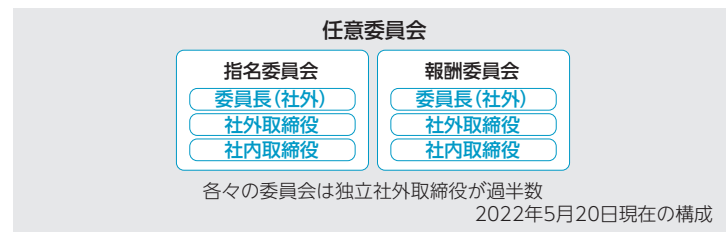
社外取締役・監査役には、責務の履行にあたって十分な知見と経験を有する者から選任しています。就任に際しては、当社の状況に関する理解を深めるための知識として、事業戦略、財務状況、組織体制などの説明や、必要に応じて主要拠点の現場視察などの機会を設けています。また、就任後においても、当社の状況や経営環境、事業運営上のリスクなどを定期的に提供・共有することに加えて、経営会議(グループマネジメントコミッティ)へのオブザーバー参加や現場視察など会社の実態を把握する機会を提供することにより、取締役会の経営監督機能および監査役の監査の実効性確保、向上を図っています。

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

**指名委員会／報酬委員会**

CEOをはじめとした経営幹部の指名、報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の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は独立社外取締役4名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制、報酬委員会は独立社外取締役5名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制で構成されています。

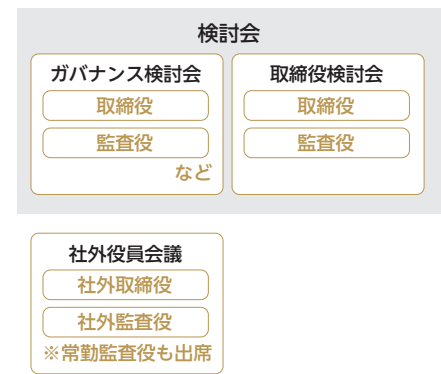


**ガバナンス検討会／取締役検討会／社外役員会議**

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。

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**

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および経営企画部門責任者で構成される「グループマネジメントコミッティ(以下、GMC)」を設置しています。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めており、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされます。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3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
  - ・ 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
  - ・ 社内規定に基づく金銭決裁
  - ・ リコーグループ重点経営リスク項目の決定
  - ・ (株)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バー参加しています。

＜当年度の社外取締役オブザーバー参加実績＞

開催月	社外取締役 オブザーバー参加人数
2021年 9 月	2名
2021年10月	1名
2021年11月①	4名
2021年11月②	3名
2021年12月	1名
2022年 1 月	3名
2022年 2 月①	2名
2022年 2 月②	1名
2022年 3 月①	4名
2022年 3 月②	3名

**開示委員会**

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

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

当年度は新たに適正な情報開示を実施するための社内プロセスの見直しに取り組みました。

年次報告書類や適時開示書類の適切性・正確性の判断、開示手続きにおける情報開示の要否判断に加えて、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。また、開示情報の適時性、開示書面内容の正確性・妥当性、開示判断の合理性などに関して、内部統制部門が定期的に評価を行い、内部統制委員会、取締役会へ報告を行います。

## 内部統制委員会

内部統制委員会は、リコーグループ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となります。当委員会は、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期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。

- 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
- 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
- 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
- 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。

2021年度	開催月	議題
第1回	4月	1. 2020年度 内部監査結果報告 2. 内部監査活動方針の振り返りと課題・方向性 3. 2021年度 内部監査計画 4. 2020年度 第4四半期 情報開示監査報告 5. 2020年度 重大インシデント報告、2020年度 内部通報件数 6. ESG機能のビジネスユニットとの連携について
第2回	6月	1. 2020年度 財務報告に係る内部統制の有効性評価
第3回	8月	1. 2021年度 重大インシデント報告と規定の見直しについて 2. 社内カンパニー制下でのリスク対応 3. 2021年度 第1四半期 内部監査報告 4. 2021年度 第1四半期 情報開示監査報告
第4回	11月	1. 2021年度 第2四半期 内部監査報告 2. 2021年度 第2四半期 情報開示監査報告 3. 2021年度上期 重大インシデント報告 4. 10月コンプライアンス月間の結果 5. グローバル保険
第5回	2月	1. 2021年度 第3四半期 内部監査報告 2. 2021年度 第3四半期 情報開示監査報告 3. 2021年度下期 重大インシデント報告 4. ホットラインについて 5. 大規模自然災害発生時のインシデント報告ルールについて 6. コンプライアンスに関するサーベイ活動の進捗状況

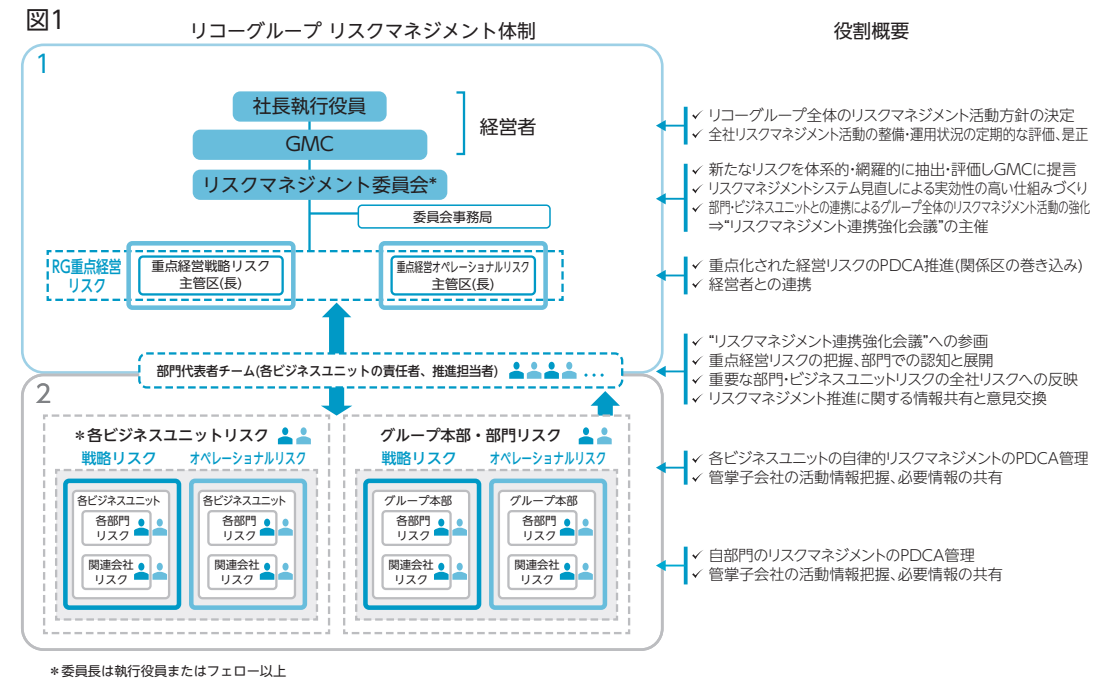
## リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

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。

- 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
- 各事業執行組織が責任を持って、自組織のリスク管理を行う部門・各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1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えなどが行われます。

図1の右側に各活動主体の役割を記載しています。



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に、GMCの諮問機関として設立されました。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコーグループの経営において対応・重点化するべきリスクを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実効性強化のため、必要に応じて図1中の1および2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。

また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、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、リスクに強い組織になるため継続的な取り組みを進めています。

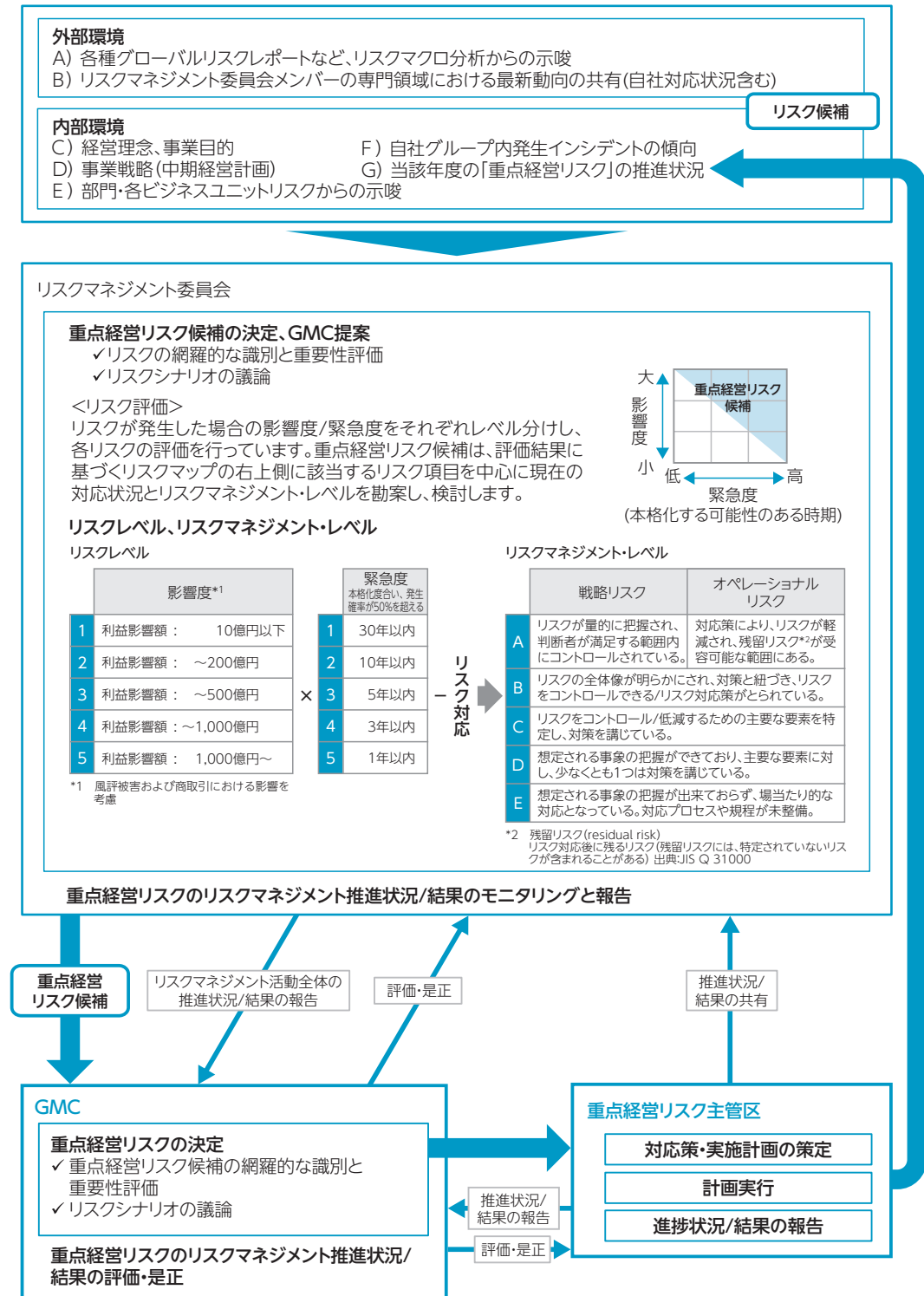
2021年度	開催月	議題
第1回	7月	・社内カンパニー制への移行、デジタルサービスの会社への変革に向けた重要なリスクの漏れや対応状況の確認と見直し (情報セキュリティ、サプライチェーンガバナンスなど)
第2回	12月	・社内外環境変化の確認 ・2021年度重点経営リスクの対応状況の確認 ・2022年度重点経営リスク案の検討と決定
第3回	12月	
第4回	2月	・国際情勢の急激な変化に伴うリスクについて (ロシア/ウクライナ情勢など)
第5回	3月	

「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べく、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験則を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っています。

図2:重点経営リスク決定プロセス



事業等のリスク

分類	リスク項目	リスクの説明	リスクの対策	影響度	緊急度	リスクマネジメントレベル	
事業環境	新型コロナウイルス感染症	新型コロナウイルス感染症のリコーグループへの影響や対応については、「事業報告、1.リコーグループの現況、(2)当年度の事業の状況」(67～77頁)をご参照ください。	新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴う業績への影響については、ワクチンや経口薬の開発・普及など明るい兆しが見えてきているものの、地域ごとの状況も異なり、未だに全体を正確に見通すことは難しい状況にあります。	3	5	C	
	主要市場における経済状況	・上記新型コロナウイルス感染症の影響以外にも主要なリスクとして、米中貿易摩擦・ロシア/ウクライナ情勢などの地政学リスクを認識 ・その他にも想定外の事象により主要国の経済状況が急速に悪化するリスクは潜在的に存在していると認識	・需要変動に確実に応える供給体制構築 ・主力複合機は出荷地域別にタイ・中国で並行生産 ・危機対応用の材料、製品在庫調整 ・コスト増分の価格への転嫁 ・主要国・地域の市場環境、経済動向、安全保障上の動向の継続的な観測 など	3	5	D	
	競合の激化	・競合による新製品の発売 ・価格競争の激化、需要シフト ・新型コロナウイルス感染症を踏まえた競争軸の変化、状況の変化 など	・お客様のワークフロー改善まで踏み込める高品質、高付加価値製品・サービスの提供と売価マネジメント ・ニューノーマル下での働き方や行動の変容をサポートできる提案、製品開発強化 ・社内カンパニー制を通じた事業競争力強化	3	4	C	
	部品・原材料の価格、為替レートの変動	・材料の市況変動 ・海外子会社の現地通貨建て業績の為替レート変動影響 ・現地通貨建て資産・負債の為替レート変動影響 など	・代替材料の検討、材料複数購買化、売価調整 ・為替のヘッジ取引実施とルール徹底 ・債権と債務との相殺、海外子会社の資産・負債の通貨マッチング など	3	4	C	
	他社との業務提携、戦略的投資	・利害の不一致による提携の解消 ・検討情報不足による狙いとのズレ ・事業、技術、製品、人材などの統合の難しさ など	・専門メンバーによる財務、戦略、リスク視点での事前審議(投資委員会)とGMCへの見解提供 ・投資委員会による決裁案件進捗モニタリングとGMCへの情報提供 ・継続的なノウハウ蓄積と人材育成	2	3	B	
	技術変化への対応	・技術変化の情報収集と予測 ・変化に対応した重点技術強化領域の設定、適切な資源の投下 ・新規領域に対する技術力強化 など	・グローバル研究開発拠点間の連携やオープンイノベーション推進 ・[先端技術研究所][デジタル戦略部]によるデジタルサービスの会社に必要な研究開発領域に特化した活動 ・CTO、CDIO設置による全社を通じた研究開発、技術開発の重点領域の選定、経営戦略と連携した資源配分 など	2	2	C	
	人材の確保	次の人材が十分確保できない ・事業変革をリードする経営人材 ・DXスキル・ノウハウを保有する人材 ・自律的に成長、活躍する人材	・グローバルでのトップタレントの計画的育成の強化 ・デジタル人材育成体制強化、計画的育成によるDXスキル向上と社内実践を通じたお客様への価値提供力の向上 ・リコー式ジョブ型人事制度導入による事業戦略の実行力向上と自律型人材の育成	3	3	C	
ファイナンス事業	・信用供与額の回収率 ・お客様と締結した固定金利の長期営業債権とリコーグループの変動金利による一部短期借入の金利差	・定期的なお客様の信用度および信用の供与額の評価と信用供与の程度調整 ・外部環境の急激な変化による随時の信用リスク再評価を通じた予想信用損失見直し ・長期確定債権に対する金利変動リスクヘッジ目的の固定金利調達 など	2	5	B		
事業運営	情報セキュリティ	各国で国策として法整備を含めた対策や強化が進められている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢に影響を受けるリスク ・プロダクトセキュリティリスク 重要情報の漏洩や改竄・破壊などの発生やプロダクトのセキュリティ品質への疑念といったインシデントの発生によるブランド価値の毀損 ・コーポレートセキュリティリスク 近年増加する、サイバー攻撃(標的型攻撃、脆弱性攻撃、不正アクセス、フィッシング、負荷攻撃など)により、システム停止、個人情報流出、身代金要求などの脅威。特に、システム侵害後の被害拡大は、最終的に事業継続困難になるか、経営への影響が発生 ・個人情報保護を含むデータプライバシーポリシーリスク 当社起因による、お客様のプライバシー情報の漏洩、サイバー攻撃、訴訟 ・ファクトリーセキュリティリスク 保守切れの古いOS制御系PC/測定装置用PCのウイルス感染などセキュリティインシデント。エッジデバイス管理未徹底によるオペレーショナルインシデント。インシデント発生による生産停止・環境被害発生リスク	関係部門との責務分担、コミュニケーション、プロセスやセキュリティにおける「特定」「防御」「検知」「対応」「復旧」の対応を強化 ・プロダクトセキュリティ セキュリティ先進企業と同等の、ISO/IEC29147*1・30111*2に適合レベルを目指した強化 ・コーポレートセキュリティ 昨今のサイバーセキュリティの脅威に対応するべく、クラウド環境・在宅勤務を鑑み、「防御」だけでなく、侵入を前提とした対策を重視した「検知」「対応」のさらなる強化 ・個人情報保護を含むデータプライバシーポリシー 個人情報保護だけでなく、プライバシー性のあるパーソナルデータ全般の取り扱い規定と運用による強化 ・ファクトリーセキュリティ IEC62443適合レベルを目指し、今年度は、重要項目のリスク対策を実現し、「組織、プロセス、技術」の視点で強化  *1 ISO/IEC 29147 : 脆弱性の公開に関する国際標準 *2 ISO/IEC 30111 : 脆弱性対応に関する国際標準	2	5	C	
	製造物責任	リコーグループ製商品の ・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しお客様や社会の信頼を失墜させ、企業ブランドや製品ブランドが毀損されるリスク など	・故障・事故のメカニズムの分析と開発過程への反映による未然防止の強化 ・問題発生時に備えた市場対応体制の整備 ・標準・ガイドの制定と定期的な見直しによる遵法(各国の法律、公的規格など)の徹底 など	2	2	B	
	製品の長期供給遅れ/停止	大規模地震、津波、政変・騒乱、洪水、感染症の拡大、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、 ・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 ・販売会社へ供給遅延や停止などが発生し、ビジネス機会を損失するリスク など	・BCP(事業継続計画)在庫の確保、重要部品別に複数仕入先選定を実施 ・新型コロナウイルス感染症の急速な世界的拡大の経験および地政学リスクから、リスク範囲を局部からエリアへ拡大、復旧期間を短期から長期とし有事に備えた環境整備。さらには机上訓練に加えて一定の実践を常態に行うことによる継続的な対応策の有効性の確認と改善など	3	5	D	
	知的財産権の保護	・自社製品・サービスに係る知的財産権を獲得できず、自社事業を保護できない ・第三者の知的財産権による攻撃、訴訟、ライセンス料支払いの発生 ・新規事業における他社との協業、共同研究・開発の活性化に伴う知的財産権に関する契約トラブル	・出願時の先行技術調査の徹底、各国の知的財産に係る法律、審査プロセス・基準の把握 ・第三者の知的財産権に対するクリアランスの徹底 ・過去の契約トラブル事例の形式知化によるトラブル予防とリスク低減	1	2	B	
	公的な規制(輸出管理)	・輸出入関連法違反に対する輸出停止措置などの行政制裁による生産・販売への影響、社会的信用の失墜による取引の機会損失、罰金や刑事罰など ・国際的な有事などの外的要因による各国の輸出規制法違反	・刻々と変化する国際情勢の把握および積極的なリスク回避策の実施(国際的な有事の際は迅速にプロジェクトを編成) ・役員および社員への教育の実施と、重要な輸出規制情報のグループ内周知 ・輸出入関連のマネジメントおよびプロセスの定期的な内部監査 など	3	5	B	
	公的な規制(法務)	独占禁止法/競争法の違反による課徴金(行政処分)の負担や刑事罰、官公庁との取引停止、社会信用の失墜 など	各地域の法務部門主導による各国競争法遵守、教育活動および発生時対応の強化 など	2	5	B	
	公的な規制(人事)	人事関連の各種コンプライアンス違反(ハラスメント、雇用関連、人権など)による社会的信用の失墜 など	・「リコーグループ企業行動規範」の周知徹底 ・人事関連の各種法規制の制改訂への迅速な対応と社員教育の実施、発生時の対応体制の整備とルール化 ・人権に関するリコーグループ関連会社、サプライヤーへのアセスメント実施。英国現代奴隷法への対応 など	1	5	C	
	公的な規制への対応(環境)	環境関連法の違反による行政処分、課徴金の負担、刑事罰や社会的信用の失墜 など	環境マネジメントシステムを構築し、定期的なアセスメントによる環境関連法の遵守徹底、規制変化などへのタイムリーな把握・対応 など	3	5	B	
	会計制度	のれん、固定資産の減損	企業買収の際に生じたのれん、事業用のさまざまな有形固定資産および無形資産の減損 など	リスク項目「他社との業務提携、戦略的投資」に記載したプロセス強化 など	2	2	B
		確定給付制度債務	確定給付制度債務および年金制度の資産に関する株式や債券市場などの予測し得ない市況変動(制度資産の収益性低下) など	政府の規制や人材戦略・人事制度を踏まえ、適宜制度の見直しを検討/実施 など	2	2	B
環境・災害	気候変動に関する影響	・脱炭素社会移行への対応遅れによるコスト増加や市場競争力の低下 ・自然災害(大雨・洪水・森林火災)や感染症影響などによる原材料の高騰やサプライチェーンの寸断 など	・SBTイニシアチブ「1.5°C目標」認定済みの環境目標達成に向けた計画的な脱炭素化の実行 ・自然災害によるビジネスへの影響を低減するサプライチェーン全体を通じた事業継続能力の向上 など	3	5	B	
	災害等による影響	大規模な自然災害・事件・事故の発生によるグループ会社の人的(家族を含む)/物的被害 など	・非常時の初期対応(事業所復旧含む)、報告方法、各対策本部の設置を含めた体制と役割の明確化 ・国内グループ合同での災害対応訓練や事業所単位での防災訓練、定期的な設備点検などの実施 ・地域や事業に応じたBCP(事業継続計画)の作成 ・国内主要19拠点に対する水害リスクの調査実施、リスクが高いと思われる3拠点に対する水害対策実施(水害対策工事、復旧行動計画の策定、計画書に基づく実地訓練)	国内：地震	3	1	C
			国内：風水害	1	5	C	
			日本国外：大自然災害・事件事故	2	3	D	

## ■ 投資委員会

投資委員会は、GMCの諮問委員会と位置づけ、投資について、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクなどの観点で投資計画の検証を行います。多様化する外部への投融資案件について、専門的なメンバーが事前に確認/協議することにより、経営戦略との整合性や投資効果を高め、投資判断のスピードと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、そのメンバーは、CEOの指名する委員長と、各視点の専門家として経営企画/経理/法務/内部統制の各機能の代表と案件に応じた有識者から構成されています。立案部門との関係では、事前協議先として対象案件の投資価値を総合的に審議の上、評価、アドバイスすることを役割としているため、投融資案件についての決定権および拒否権は有しませんが、各案件に対し、当委員会としての審議結果を明確に示すことにより、各案件決裁者の客観的判断をサポートします。

GMCの諮問機関として当社全体の外部投融資判断の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し、立案部門の投資判断力強化を行うとともに、必要に応じて決裁基準金額の変更など、GMCに対して提言を行います。

### <投融資のモニタリング>

投融資実行後は、投資委員会の審議プロセスを経てGMCなどの決裁会議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年度よりM&AやPMI\*を成功に導くことのできる人材を体系的に育成しています。立案部門のレベルアップにより、投資案件の質を向上させ、投資委員会での議論・審議の充実化を図っています。

育成プログラムは、当社の過去事例などを踏まえ、当社独自のプログラム(20講座/6か月間コース)を用意し、これまでに118名が修了認定を取得しています。2022年度はさらに受講者を増やし実施する予定です。

また、本育成プログラムの修了認定後も、企業価値評価や財務分析の講座、人事、環境、ITなど機能別の専門講座を開設し、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を指します。統合の対象範囲は、経営、業務、意識など統合に関わるすべてのプロセスに及びます。

## ■ ESG委員会

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

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

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

当年度はESG委員会を4回開催し、以下について議論を行いました。

2021年度	開催月	議題
第1回	5月	・ 全社ESG目標の2020年度結果報告 ・ 人権デュー・デリジェンス展開計画の承認 ・ 汚染予防対策について ・ ESG評価への対応・改善状況 ・ 2021年度統合報告書について
第2回	7月	・ 気候変動リスクと機会(TCFD対応) ・ 脱炭素活動・GHG(温室効果ガス)削減シナリオの整合 ・ 人権デュー・デリジェンス展開状況の報告
第3回	12月	・ ESG外部評価の結果報告 ・ 脱炭素活動の進捗状況 ・ 人権対応の進捗状況
第4回	3月	・ サプライチェーンのESG対応強化 ・ 人権デュー・デリジェンス進捗報告 ・ ESG評価の課題と対応 ・ 2022年度統合報告書企画について

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

## 株主との建設的な対話に関する方針

- 当社は、株主と積極かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行います。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めます。
- 株主との対話の責任者は社長執行役員とし、必要に応じて担当役員を置きます。
- 株主との対話を促進するためIR専任部署を設け、関連部署との連携はIR専任部署が行います。
- 株主との対話は原則としてIR専任部署が行います。必要に応じて社長執行役員、担当役員、社外も含めた取締役または監査役が行います。
- 株主との面談以外に、中期経営計画説明会、決算説明会、IR Day、事業説明会などを実施するほか、スモールミーティングの開催、外部主催のIRイベント・カンファレンスへの参加なども適宜検討の上、実施します。
- 株主との対話を通して得られた意見などは四半期ごとに経営層に対しフィードバックを行います。
- インサイダー情報取扱に関する内規を遵守し、個別株主との対話ではインサイダー情報の開示は行いません。なお、インサイダー情報漏洩を防止し情報開示の公平性を保つため決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とします。

## ■ 取締役選任の考え方

### 取締役の選任基準

#### [ 経営能力 ]

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

1. 事業・機能の広い領域に識見を持ち、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、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでいます。

〔指名委員会〕

取締役会は、取締役、CEO、および経営幹部などの選解任・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\*の選解任案および選解任理由の確認
- ⑥ 取締役、執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
- ⑦ その他個別に取締役会から諮問のあった事項

\*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しています。フェローは、取締役会の決議により選任されます。

(その他の審議事項)

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

〔選任プロセス〕

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

取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社における経営環境・目指す方向性・課題などに応じた当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性などについて多面的に審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。

取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定しています。

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

〔評価プロセス〕

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

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

<取締役評価の主な項目> ※非執行、社外を除く

評価の視点	カテゴリ	評価項目(代表的なもの)	項目の詳細・補足
経営監督の遂行	資質・能力	企業価値、株主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
		2021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
		第20次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	資本市場	株価指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付	
	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)	145.3%	112.2%	109.5%	118.5%	132.1%	106.0%
TOPIX(配当込み)	119.2%	128.3%	125.0%	127.3%	156.4%	146.6%

■ CEO評価とサクセッションプラン

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

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

① 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、執行兼務取締役と同様、「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」(上記参照)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)	項目の詳細・補足
経営監督の遂行	取締役評価 (54頁参照) 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		
将来財務指標	ESG	環境	環境経営の取り組み
		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
	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	重大事故	製品・情報セキュリティ	
	顧客満足	外部調査	

②CEO候補者の選定・育成・評価

年に1回(9月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でCEO候補者案および育成計画について説明を行っています。

指名委員会は、CEO候補者案ならびに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認するなど、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

<候補者の選定>

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

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

<候補者の育成>

CEOは、将来のCEO候補者の育成計画についての指名委員会での審議・助言を踏まえて、次年度、CEO候補者それぞれの課題に応じた本人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積み重ねるとともに、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

1. 個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法

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

2. 報酬に関する考え方

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

報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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>● 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。</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>

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

1) 報酬の決定プロセス

当社は、インセンティブ付与を通じた収益拡大と企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある報酬の検討プロセスを構築するために、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、および株価条件付株式報酬に関する各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申しています。

取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行います。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要否を決定します。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

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

\*オフィスオートメーション分野の競合企業、電気機器および近い規模(売上高・従業員数など)のグローバル企業の中から約20社を選定しています。

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
		執行	非執行		
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	○	○	—	業績目標の達成度に連動
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リコー株式の取得に充当
	株価条件付株式報酬	○	—	—	中長期的な企業価値・株主価値の向上へのインセンティブ

各報酬の支給割合は59～60頁を参照

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、当年度の支給総額は、2億9,615万円になります。

	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、「代表取締役や取締役会議長などの役割給」を加算。	● 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。 ● 非執行取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて設定。
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、「指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算。	● 外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定。

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(狙い)
連結営業利益	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の当該年度実績に基づく達成率	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。

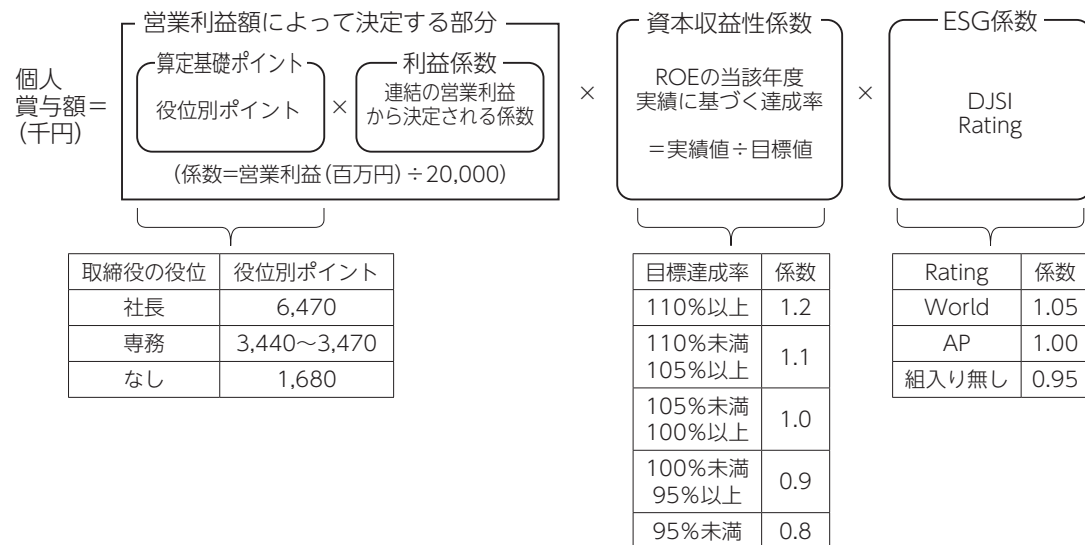
また、報酬委員会においては、下記フォーミュラにより算出された結果を踏まえ、指名委員会における取締役評価の結果なども含めて、個別賞与支給額の妥当性を審議の上で取締役会に答申し、取締役会は、これを踏まえ、株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定しています。

当年度の賞与については、報酬委員会の審議において下記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2,969万円になります。

\*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

(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(2021年度)

評価指標	目標値	実績値	係数
連結営業利益	500億円	400億円	2.0
ROEの当該年度実績に基づく達成率	4.0%	3.3%	0.8
DJSIの年次Rating	World	World	1.05

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「株価条件付株式報酬」で構成されます。

(株式取得目的報酬)

株式取得目的報酬は、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、当年度の支給総額は、1,173万円です。

(株価条件付株式報酬)

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

株価条件付株式報酬は、当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託(以下「信託」)が取引所市場から当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に対して交付される制度(以下「本制度」)です。

取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時になります。

当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会決議により定められた株式交付規程に基づいて役位別のポイントが付与され、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有する趣旨から、原則として在任期間中の当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に応じた率(0~200%)を乗じ、最終的な交付株式数が決定されます。また、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、株式報酬の返還要請を行うべく、マルス・クローバック条項を定めています。(60頁参照)

なお、当年度の株価条件付株式報酬の付与ポイントに基づく費用計上額は1,474万円です。当年度は取締役の退任実績がないため、当社株価の伸長率の実績に関する開示事項はありません。

1	本制度の対象者となる取締役	当社の取締役(社外取締役および非執行取締役を除く)。
2	対象期間(延長後)	2020年3月31日で終了する事業年度から2023年3月31日で終了する事業年度まで(当社取締役会の決定により、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ことができる)。
3	対象期間に、対象となる取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限	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)分として、合計3億円。対象期間を延長する場合は、当該延長分の対象期間の事業年度数に1億円を乗じた金額を加算。
4	当社株式の取得方法	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法。
5	対象となる取締役に付与されるポイント総数の上限	当初対象期間分として、合計30万ポイント。対象期間を延長する場合は、当該延長分の対象期間の事業年度数に10万ポイントを乗じたポイント数を加算。 (注) 1ポイントは当社株式1株
6	ポイント付与基準	役位、および当社の株価成長率とTOPIX(東証株価指数)成長率との比較結果に応じたポイントを付与。
7	対象となる取締役に對する当社株式の交付時期	原則として退任時。

(注) 役員退職慰労金制度については、2007年6月27日開催の第107回定時株主総会の日をもって廃止しています。



④ 2022年度の取締役報酬の改定

デジタルサービスの会社への変革による持続的な企業価値向上に向けて、2022年度より取締役の基本報酬および賞与フォーミュラを変更することを、2022年3月2日の取締役会で決定しました。

(執行役員を兼務する取締役の基本報酬の改定)

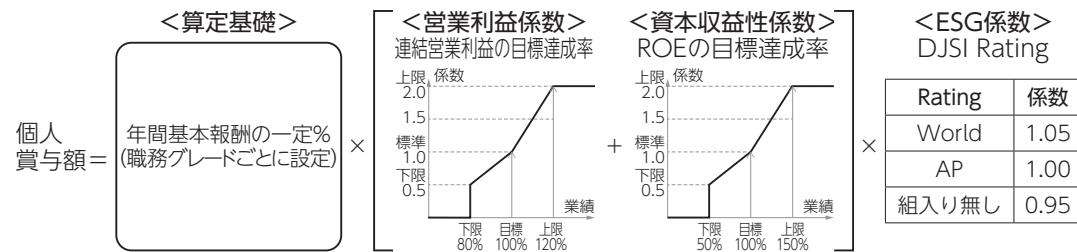
これまでの役位ごとの報酬設定から、職務グレードごとの報酬設定に変更いたします。職務グレードは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考に、執行役員を兼務する取締役の委嘱内容、その責任の大きさおよび難易度に応じて決定されます。

従来：役位ごとの報酬設計(イメージ)		今後：職務グレードごとの報酬設計(イメージ)	
役位	基本報酬	職務グレード	基本報酬
会長	〇〇〇〇円	グレード4	〇〇〇〇円
社長	△△△△円	グレード3	△△△△円
副社長	□□□□円	グレード2	□□□□円
取締役	××××円	グレード1	××××円

(取締役賞与フォーミュラの改定)

取締役の全社業績達成責任をより明確にし、目標達成意欲を高めるフォーミュラに変更いたします。

2022年度以降の取締役賞与フォーミュラ



【改定ポイント】

- 従来は連結営業利益を軸とし、資本収益性(ROE)は加点・減点要素としていましたが、ROEも重要指標として独立で評価します。
- 従来の「利益分配型」から「目標達成型」の算定式に変更することで、達成が求められるKPIの水準を明瞭にするとともに、実績値に応じた賞与支給額のメリハリを高めます。
- 目標を上回る全社業績を達成した場合は、傾きの高いインセンティブカーブを設定します。

なお、来年度より始まる第21次中期経営計画の策定において、引き続き、企業価値・株主価値向上に向けたインセンティブ設計を検討していきます。

4) 監査役報酬

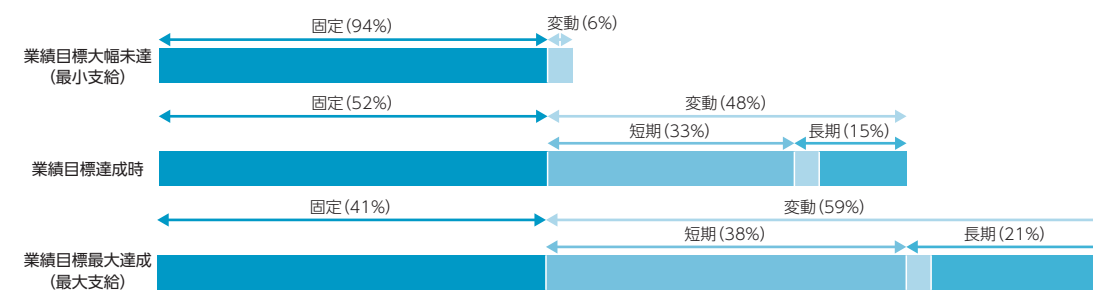
監査役報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。報酬水準は、監査役会が外部ベンチマークの調査結果を踏まえて協議し、第84回定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で決定しています。

4. 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、株価条件付株式報酬)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。2022年度の取締役賞与フォーミュラの改定などにより、最上位の社長執行役員は、業績目標の標準達成時には、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には固定・変動の比率が4:6の割合となります。

今後も中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、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



5. その他個人別の報酬等についての決定に関する重要な事項

1) 株式報酬の返還(マルス・クローバック条項)

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

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

2) 一定期間の株式売買禁止

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

3) 著しい環境変化などにおける報酬の取り扱い

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

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

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、取締役会は基本的にその答申を尊重した上で審議・決定を行っているため、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。

7. 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30万ポイント(1事業年度あたり10万ポイント) 当社の取締役会の決定により、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10万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
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

■ 2021年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、2021年度(2021年4月から2022年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を2022年5月10日に実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

I. 2021年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性に留まらず、任意の指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。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、2021年度の実効性評価を振り返って評価を実施しました。

〈2021年度の基本方針〉

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

〈2021年度の対応項目〉

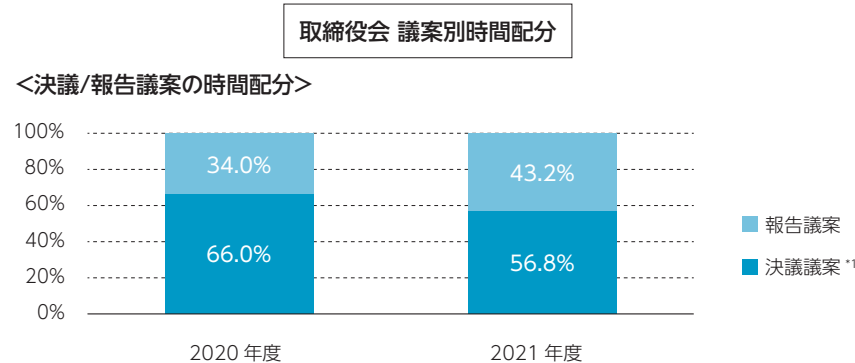
- ① 2021年度事業計画達成の確度を上げるため、業績(非財務目標含む)と施策展開の進捗をモニタリングし、適切な対応を促す
- ② 中長期目標である事業構造の転換と資本収益性向上を実現するための監督と審議を充実させ、資源配分・体制・事業運営等の最適化を図る
- ③ 新たな事業環境(新型コロナウイルス感染症拡大収束後)をみすえて、人的資本、技術資本、知的資本、成長/DX戦略などの経営基盤に関する議論を深化させる

II. 2021年度「取締役会実効性評価」の結果概要

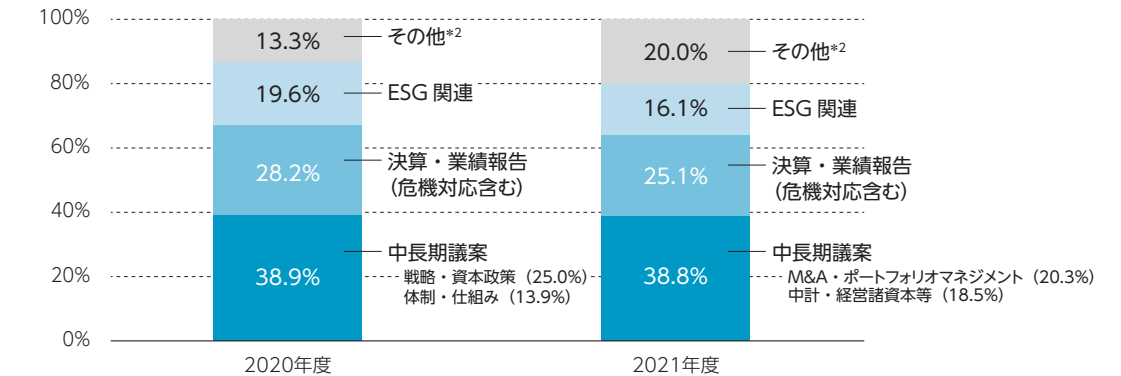
II-1. 取締役会の運営実績

2021年度は新たに導入した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットの業績や施策のモニタリング・支援を行うとともに、持続的な成長の加速に向けた人的資本やデジタル戦略など、経営基盤に関する議論を適切に行うための取締役会の運営につとめました。具体的には、取締役会主導で重点的に審議すべき事項を決定し、年間スケジュールに基づいて報告と審議を行いました。あわせて、社外役員会議の設置や社外取締役の経営会議オブザーブ参加に加え、M&Aなどの重要テーマにおける事前説明の強化を通じて、取締役・監査役への情報共有の充実化を図りました。

当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2021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。



〈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、決議にむけた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む。  
\*2 その他: 会社法上の規定等に則った決議、人事案件、その他個別案件など。

II-2. 総括

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

- 当社取締役会は、全会一致の評価として、取締役の構成は適切であり、経営環境への対応や経営体制・経営基盤の強化等をはじめとする経営課題に対して、監督や意思決定を通じた取締役会の機能が発揮されており、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。
- また、長引くコロナ禍に加えて半導体不足や物流費の高騰などの外部要因に対し、執行側から事業状況が適時適切に報告され、経営環境を的確に把握した上で審議・支援を行うなど、取締役会としての監督機能が継続的に向上している、と評価されました。
- 指名委員会/報酬委員会では、社外取締役が委員長かつ過半数を占める構成において、客観性を確保したCEOサクセッションプランの実施、報酬等におけるより株主目線でのインセンティブ設計など、委員会主導による主要テーマでの審議の充実化が図られ、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、取締役会の実効性のさらなる向上にむけて、「専門性を含む多様性の観点からの取締役会最適構成の継続検討」、「事業ポートフォリオの議論に基づく、非連続性を含めた成長戦略の具体化」、「経営基盤を構成する諸資本などの継続検討」、また社外役員の知見を十分に活かし、これらの議論を深化させるための自由討議の充実が重要であるとの指摘がありました。
- 加えて、監督の視点から「社内カンパニー制における経営管理・リスクマネジメントの高度化に向けたモニタリング」、「経営にインパクトのあるリスクの定点評価」などの取り組みが必要であるとの指摘がありました。

〈2021年度の対応項目①②〉について

- 社内カンパニー制における、各ビジネスユニットの自律的な事業運営のもと、それぞれのビジネスユニット長による定期的な事業状況の報告が行われ、継続的なモニタリングを通じて、外部要因への迅速な対応を促しました。
- また、事業ポートフォリオなどの議論を通じて、事業成長と資本収益性向上のための施策や体質強化の取り組みを監督・支援したほか、ESGへの取り組み、ならびに人事制度改革など、将来財務や経営基盤に関する審議が充実した点が評価されました。
- 一方で、事業計画の進捗管理と的確な対応のための継続的改善の必要性に加えて、事業構造の転換加速にむけた各ビジネスユニットのデジタルサービスの一層の具体化、さらに事業ポートフォリオマネジメント・ROIC経営の定着にむけた継続的な審議の必要性について指摘がありました。

<2021年度の対応項目③>について

- 20次中計で示した経営諸資本(人財・技術・知財・流動性資産等)および成長/DX戦略などの経営基盤に対する方針・施策に関して取締役会で審議を行い、適時適切な指摘や支援を行ったほか、社内外のステークホルダーに対し、経営基盤強化の進捗や人的投資の考え方を示した点が評価されました。
- また、新たな人事制度の導入に向け、人材活用やデジタル人材の育成などの議論を取締役会で重ねた結果、多面的な視点による検証が行われ、新制度への円滑な移行につながりました。
- 一方で、中長期に求める人材像の明確化と人的資本の強化、経営環境の変化に備えた総合的なリスクマネジメントの高度化、また社内カンパニー制のもとでのガバナンス体制・制度の点検と継続的改善の重要性について指摘がありました。

### Ⅲ. 2022年度 取締役会 実効性向上にむけた取り組み

上記の評価に加え、2022年度は次期中計策定年度であることを勘案し、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。

#### <2022年度の基本方針>

- 1) 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) 第21次中期経営計画(以下、21次中計)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の向上、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次中計に反映する。
- 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。

なお、今回の実効性評価においては、当社が企業価値向上を目指すにあたって、当社取締役会の基軸とすべき考え方や姿勢、礎となるカルチャーなどについてもあわせて審議を行いました。今後、議論がまとまりましたら、開示を検討していきます。

## ■ 監査役選任の考え方

### 監査役を選任基準

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、新たな事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

### 社外監査役を選任基準

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

### ダイバーシティについて

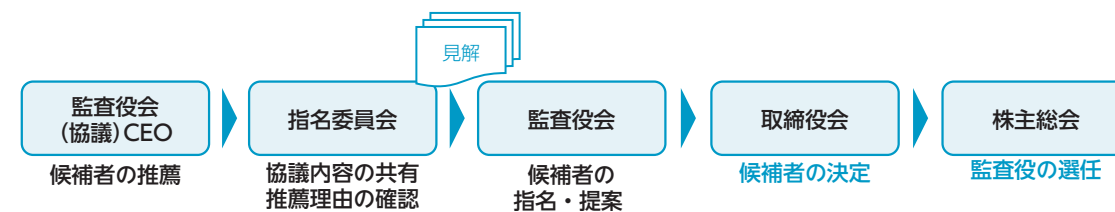
監査役を選任にあたって、ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および見解に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することも重視しています。

## ■ 監査役を選任プロセス

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

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



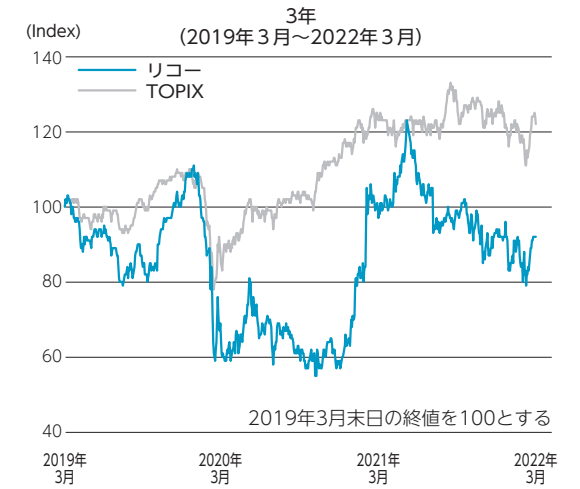
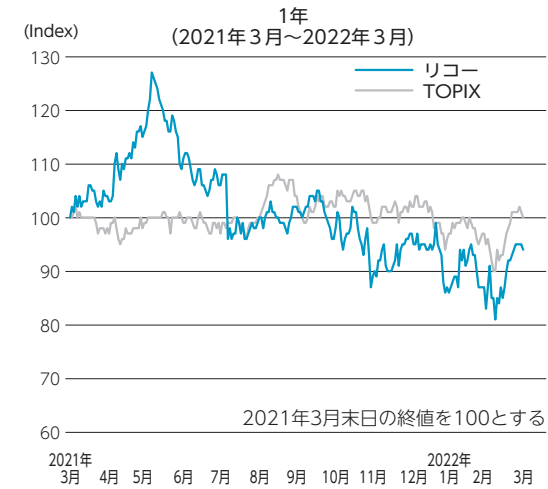
■ 社外役員の独立性基準

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

■ 株価・TSRの推移

当年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中、「デジタルサービスの会社」への変革を進めるとともに、体質強化や事業成長、資本収益性の向上などで、企業価値の創出に取り組んできました。当年度期初は、2021年3月3日に発表した第20次中期経営計画を受け、デジタルサービスの会社に向けた成長戦略や資本政策などに対する資本市場の期待感が高まり、株価が上昇しました。2020年度通期決算においても、オフィスサービス事業の成長を含め実質的に営業利益水準が回復していることなどから、株価も順調に推移しました。しかしながらその後は、新型コロナウイルス変異株による感染再拡大により顧客のオフィス回帰の遅れに伴うプリント出力量の減少、部品ひっ迫による製品供給不足、販売機会への影響、また原材料価格、輸送費の上昇など厳しい外部環境を受け、事務機器業界全体に対し業績への不透明感が広がり、株価も下落基調となりました。厳しい外部環境に対して取り組んだ体質強化や機動的な経費コントロールについては、一定の評価を得たものの、短期的な業績不透明感は払しょくされず、結果、当年度の当社の株価はTOPIXを6%下回るパフォーマンスとなりました。

■ 株価推移

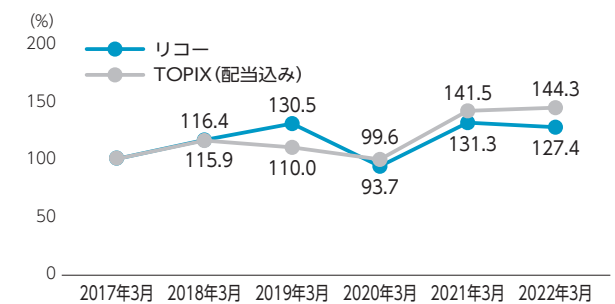


(注) 株価は東京証券取引所第一部におけるものです。

■ TSR\* (株主総利回り)および比較指標の直近5年間の推移

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

	リコー	TOPIX
2017年3月	100.0%	100.0%
2018年3月	116.4%	115.9%
2019年3月	130.5%	110.0%
2020年3月	93.7%	99.6%
2021年3月	131.3%	141.5%
2022年3月	127.4%	144.3%



- TSRの保有期間は2022年3月末日を基準としています。
- TSR算出時の株価は、各事業年度の期初・期末の株価を使用しています。
- 比較指標の算出には、当社TSRと比較する基準日をあわせ、2017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、53～55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)	145.3%	112.2%	109.5%	118.5%	132.1%	106.0%
TOPIX(配当込み)	119.2%	128.3%	125.0%	127.3%	156.4%	146.6%

(注) 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。

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	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)
売上高 (億円)	20,633	20,132	20,085	16,820	17,585
営業利益または損失 (億円)	△1,156	868	790	△454	400
税引前利益または損失 (億円)	△1,241	839	758	△410	443
親会社の所有者に帰属する 当期利益または損失 (億円)	△1,353	495	395	△327	303
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)	△186.75	68.32	54.58	△45.20	45.35
資産合計 (億円)	26,410	27,251	28,676	18,878	18,532
親会社の所有者に帰属する 持分合計 (億円)	9,095	9,325	9,203	9,202	9,020

(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

2021年度の世界経済は、一部の国や地域で新型コロナウイルス感染症のワクチン接種の進展により経済活動が再開しつつあるものの、新型コロナウイルス感染症の新たな変異ウイルスの世界的な感染再拡大により経済活動の回復が鈍化しました。加えて、半導体などの供給不足や海運などの流通網の停滞により広範な物価の上昇に直面し、経済活動は一進一退の状況となりました。

このような経済情勢の中で、当社のメイン市場であるオフィスにおいても、変異ウイルスまん延に伴う各国における経済活動に対するさまざまな規制・要請により、オフィスの出勤率が引き続き低調に推移し、プリンティング需要は限定的な回復にとどまりました。また、部材不足や物流の問題により供給が制約され、物価指数が主要国において上昇しており、地政学リスクの顕在化とあわせて先行きの不透明さが増しております。

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

#### 当年度の業績

リコーグループは、当年度からスタートした第20次中期経営計画(以下、20次中計)期間の2年間で「はたらく」の生産性を革新する『デジタルサービスの会社』への変革の実現を目指しております。

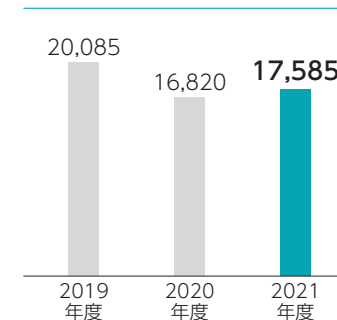
当年度は、オフィスプリンティング事業および商用印刷事業において一昨年から続く新型コロナウイルス感染症拡大による事業影響は継続しているものの、欧米での経済活動の再開などによりノンハードウェアを中心に回復基調となりました。また、開発・生産、サービス体制の最適化などの体質強化をさらに進めながら、20次中計の目標達成に向けて成長に舵を切り、オフィスサービス事業を中心としたデジタルサービスの成長と資本収益性向上を実現することで企業価値の向上を図ってまいりました。

当年度の連結売上高は、前年度に比べ4.5%増加し、1兆7,585億円となりました①。世界的に新型コロナウイルス感染症が再拡大したことによる販売の減少と生産ラインの停止、コンテナ船の不足、部材不足による供給の制約など多くの外的要因により事業活動が制限されましたが、前年度に比べ増収となりました。オフィスプリンティング事業では製品の供給不足によるハードウェア販売の回復の遅れがありながらも、ノンハードウェアは日本を除く全地域で増収となりました。オフィスサービス事業においてもサービスの構成要素である複合機やIT商材の品不足が販売活動に影響を及ぼしましたが、ソフトウェアなどを中心としたパッケージ販売などが前年に対し堅調に推移したことにより、増収となりました。この他、商用印刷事業においても、顧客である印刷業の事業活動の回復によりノンハードウェアを中心に増収となりました。なお、社内カンパニー制導入に伴い、当年度より採用している新事業セグメントであるデジタルサービス、デジタルプロダクト、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のすべての分野で増収となりました。

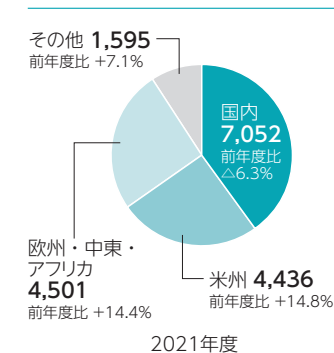
地域別では、日本では主要都市での緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の継続による断続的な行動制限や、部材不足による供給の制約などもあり販売の回復が遅れました。また、前年度のGIGAスクール案件による売上増の反動もあり、国内売上高全体では前年度に比べ6.3%の減少となりました。米州においては、製品の不足や港湾問題によるサプライチェーンの混乱など販売活動への影響が続いているものの、ワクチン接種の進展に伴い経済活動が再開し、売上高は前年度に比べ14.8%の増加となりました。欧州・中東・アフリカにおいても同様にワクチン接種の進展により経済活動が再開された一方で、製品の供給が間に合わない状況が続きましたが、オフィスサービス事業での買収による事業成長やパッケージ販売の展開により成長を維持し、売上高は前年度に比べ14.4%の増加となりました。その他地域は、オフィスプリンティング事業の増収などにより、売上高は前年度に比べ7.1%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13.4%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7.1%の増加となりました。

売上総利益は、前年度に比べ8.8%増加し6,226億円となりました。売上高の増加による利益の回復に加え、利益率の高いノンハードウェアの回復、開発・生産プロセスの効率化、製品原価の低減活動やサービス改革などの体質強化策により利益率が改善し、前年度と比べ大幅に増益となりました。

#### 売上高 (億円) ①



#### 地域別売上高 (億円) ②



販売費および一般管理費は、前年度に比べ3.1%減少し6,002億円となりました。前年度は、商用印刷事業などにおける有形固定資産および無形資産などの減損損失248億円や体質強化のための費用などを計上していました。当年度においては、前年度からの売上の回復や成長投資により費用が増加しましたが、体質強化や機動的な経費コントロールなどにより支出を抑制しました。

その他の収益については、当年度において米国子会社における土地をはじめ遊休資産売却などによる利益を計上し、前年度に比べて大幅に増加しました。

のれんの減損については、前年度において商用印刷事業などにおける減損損失37億円を計上していましたが、当年度は大幅に減少しました。

なお、当社は、2021年4月より社内カンパニー制を導入いたしました。上記の通り、当年度は部材逼迫、物流費の高騰、そして新型コロナウイルス感染症の変異ウイルスまん延などの外部要因により約570億円もの大きな減益要因となりましたが、社内カンパニー制による権限委譲を受けた各ビジネスユニットが自律的な体質強化や、機動的に経費コントロールに取り組んだ結果、約430億円のリカバリーを実現しました。

以上の結果、営業利益は、前年度に比べ854億円増加と大幅に改善し、400億円となりました(③)。

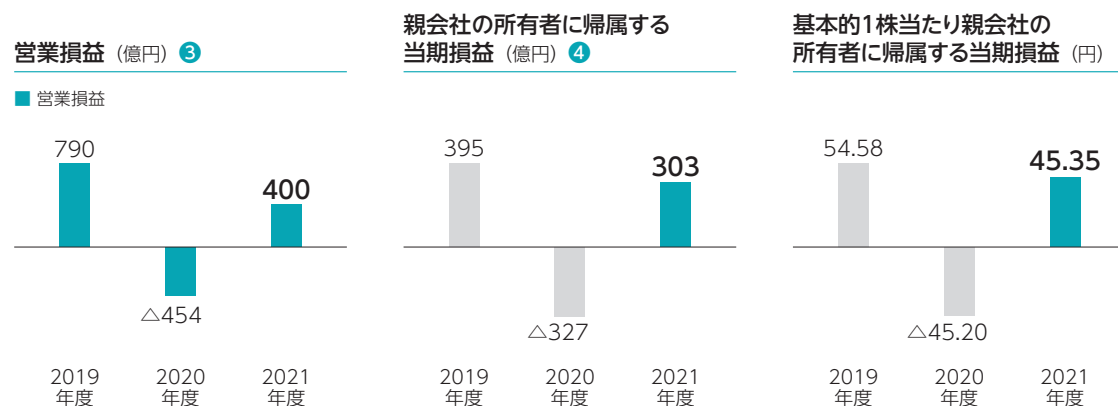
金融収益および金融費用については、前年度では為替差益を計上していましたが、当年度は為替による差損益は少額となり、前年度に比べて金融収支は悪化しました。また、持分法による投資損益は、持分法適用会社の業績改善により前年度に比べ増加しました。

税引前利益は443億円となり、前年度に比べて854億円増加しました。

法人所得税費用は税引前利益が大幅に改善したことなどにより、前年度に比べて221億円増加しました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は303億円となり、前年度に比べて631億円増加しました(④)。

当期包括利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益や在外営業活動体の換算差額の増加などにより、前年度に比べ312.4%増加し、909億円となりました。



財政状態

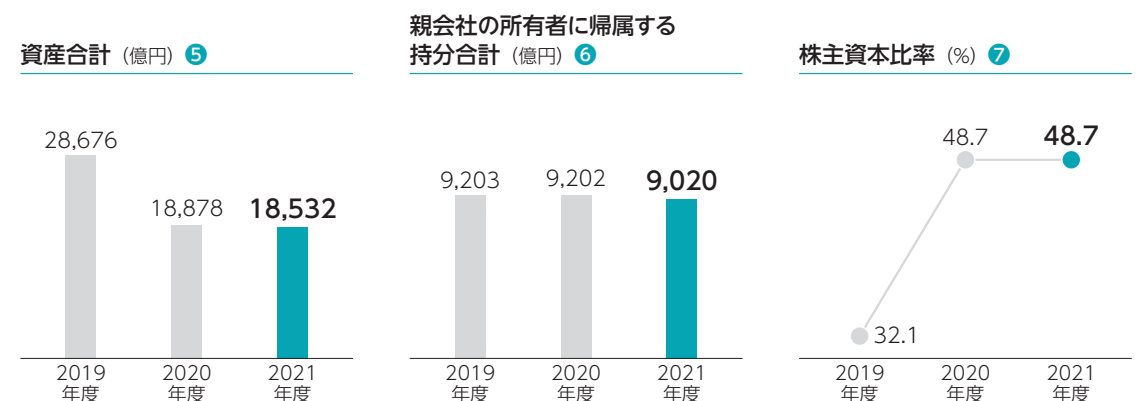
資産合計は、前年度末に比べ346億円減少し1兆8,532億円となりました(⑤)。前年度末と比較して為替レートが大幅に円安となったことから海外資産の換算差額が発生し、為替影響を除いた試算では、1,137億円の減少となりました。

資産の部では、前年度末の販売により減少した棚卸資産の在庫形成に加え、部材不足による仕掛品の増加や海運などの流通網の停滞の影響もあり棚卸資産が405億円増加しました。また、欧州でのサービス事業に関わる一連の買収や開発資産の増加などにより、のれんおよび無形資産が339億円増加しました。また、株主還元策として自己株式の取得を行ったことなどにより現金および現金同等物が945億円減少しました。

負債合計では、前年度末に比べ165億円減少し9,474億円となりました。為替影響を除いた試算では494億円の減少となりました。営業債務およびその他の債務では取引先との支払い条件の見直しによる支払期間の短縮により186億円減少しました。また、金利上昇による割引率の上昇などにより退職給付に係る負債が247億円減少しました。

資本合計は、前年度末から180億円減少し、9,058億円となりました。2021年3月3日開催の取締役会において決議した自己株式の取得を実施し、資本が927億円減少しました。また、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1,372億円の自己株式の消却を実施しました。円安により在外営業活動体の換算差額が468億円増加しました。

親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ182億円減少し9,020億円となりました(⑥)。親会社所有者帰属持分比率は48.7%となり、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

	2019年度	2020年度	2021年度
ROE (%)	4.3	(赤字)	3.3
ROA (%)	2.7	(赤字)	2.4
財務レバレッジ (倍)	3.1	2.0	2.0

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が445億円減少し824億円の収入となりました。当期利益は、前年度に比べ大幅に増加しましたが、前年度は現金の支出を伴わない有形固定資産、のれんおよび無形固定資産の減損を計上していたことに加え、当年度においては、前年度と比べ棚卸資産が増加し、また営業債務およびその他の債務が減少した結果、収入額が減少しました。

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42億円減少し593億円の支出となりました。当年度においては、米国子会社の土地などの有形固定資産の売却による現金収入が増加しました。一方で、事業拡大のための開発投資による無形資産の取得の増加やITサービス、ソフトウェアサービス会社の継続的な買収により支出が増加しました。

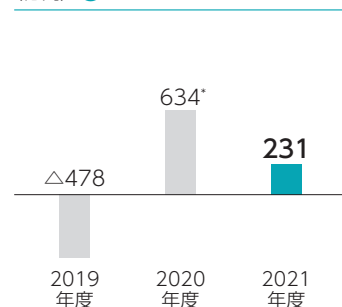
以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計となるフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が402億円減少し231億円の収入となりました(⑧)。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が1,276億円減少し1,316億円の支出となりました。前年度は新型コロナウイルス感染症拡大による事業環境悪化リスクに備えた調達を実施し収入額が増加した一方、当年度では株主還元策として自己株式の取得などを実施したことに伴い、支出が増加しました。

以上の結果、当年度末の現金および現金同等物残高は、前年度末に比べ963億円減少し2,340億円となりました。

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。

フリー・キャッシュ・フロー  
(億円) ⑧



\* リコーリース(株)株式の一部譲渡に伴う一過性収入78億円を含む

■ 分野別売上高・営業損益の状況

分野	主な製品・サービス
リコーデジタルサービス	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
リコーデジタルプロダクツ	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*
リコーグラフィックコミュニケーションズ	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
リコーインダストリアルソリューションズ	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、電装ユニット、精密機器部品などの製造・販売
その他	デジタルカメラ、360°カメラ、環境、ヘルスケアなど

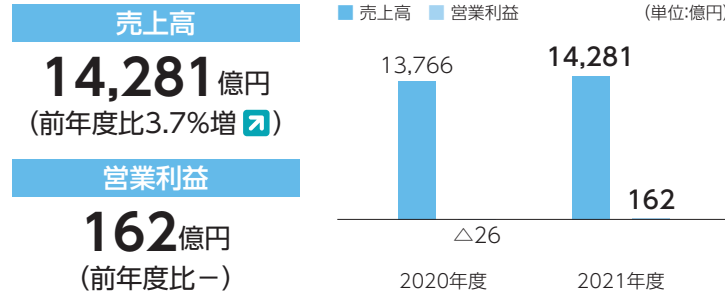
\*OEM：他社ブランド製品の受託製造

		2021年度 (億円)	前年度比 (%)
リコーデジタルサービス	売上高	14,281	+3.7
	営業損益	162	-
リコーデジタルプロダクツ	売上高	3,649	+2.2
	営業損益	417	+153.7
リコーグラフィックコミュニケーションズ	売上高	1,870	+17.0
	営業損益	△4	-
リコーインダストリアルソリューションズ	売上高	1,192	+3.5
	営業損益	13	-
その他	売上高	355	△11.3
	営業損益	△155	-
消去または全社	売上高	△3,764	-
	営業損益	△32	-
合計	売上高	17,585	+4.5
	営業損益	400	-

(注) 1. 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  
 2. リコーグループは2021年4月1日より社内カンパニー制を導入しました。そのため、当年度より、事業分野の区分を変更しています。この変更に関して、前年度についても遡及適用した数値で表示しています。  
 なお、事業分野としてのリコーデジタルサービスはオフィスサービス事業およびオフィスプリンティングの販売を主とした事業に限定しており、当社グループが目指す「はたらく場をつなぎ、はたらく人の想像力を支えるデジタルサービスの会社」への変革、として掲げる「デジタルサービス」すべてを網羅しているものではありません。当社グループが「デジタルサービスの会社」として掲げる「デジタルサービス」は、事業分野ではリコーデジタルサービスのほか、すべての事業分野の事業内容に含まれております。



## リコーデジタルサービス



### ○ 主要な事業内容

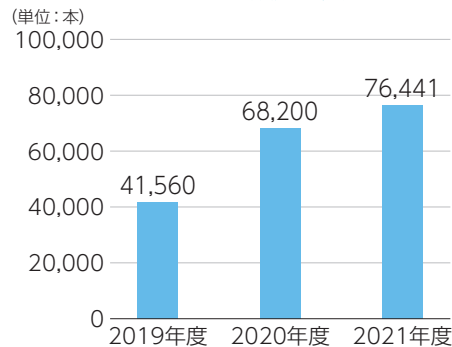
デジタルサービス分野は、世界トップシェアを有するオフィス向け複合機、プリンターなどの画像機器や消耗品の販売や、全世界に広がる顧客基盤をベースに、お客様のワークフロー全体の変革や働き方改革を支援するIT関連ソリューションをはじめ、お客様のさまざまな経営課題や生産性向上をデジタルで解決するサービスの提供を通じた事業を展開しています。

当年度は、国内において、中小企業のお客様にエッジデバイス\*1やソフトウェア、クラウドサービスを組み合わせて、業種業務ごとに固有のプロセスをデジタル化し課題解決を行うスクラムパッケージを、また、中堅企業向けには、これまでシステムエンジニアがお客様に提供してきた開発事例・導入事例に最新技術を組み合わせることで水平展開できるようモデル化したスクラムアセットの拡販を進めました。欧州では、重点国でのITサービスの販売やサービス基盤の強化・拡大に向けてICT\*2企業3社の買収を行いデジタルサービスを提供する能力の強化を図るとともに、在宅・リモートワーク向けなどのパッケージ型ソリューション販売が進捗し、売上高を伸ばすことができました。さらに、オフィスサービス事業のさらなる強化に向けシステムエンジニアの育成も進めました。加えて、2019年に買収したドキュウェア社のソフトウェアは、グローバル45か国の販売会社で販売・サポート体制を構築し、グローバルでの水平展開を開始しました。

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3.7%増加し1兆4,281億円となりました。オフィスサービス事業は、PCやサーバー、ネットワーク機器などのIT商材不足などによる販売機会への影響があったものの、日欧でのパッケージ展開が引き続き堅調に推移しました。オフィスプリンティング事業は、複合機やプリンターなどのエッジデバイスが部材不足の影響を受けたことにより回復が鈍化したものの、新型コロナワクチン接種の進展などに伴うオフィスへの回帰によりノンハードウェアが回復しました。営業利益は、オフィスサービス事業の収益性が改善し利益率が上昇したことに加え、オフィスプリンティング事業においても保守サービス体制の体質強化をはじめとした構造改革や経費削減策の効果により、前年度26億円の損失から、当年度は162億円と前年度比増益となりました。

\*1 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  
\*2 ICT(Information and Communication Technology): 情報通信技術

### スクラムパッケージ販売本数の推移

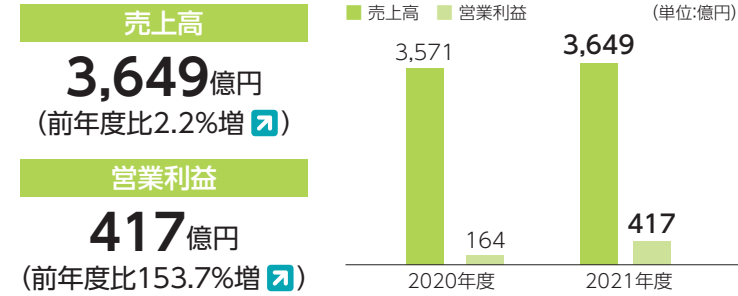


工事現場や屋外など現場のDXを後押しするソリューション 大型電子ペーパーデバイス[RICOH eWhiteboard 4200]

<https://youtu.be/Cd-8AcaDgPI>



## リコーデジタルプロダクツ



### ○ 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。

デジタルプロダクツ分野は、「変動原価低減」「ものづくりの体質強化」などコスト構造の見直しを推し進めています。当年度は、「変動原価低減」では部材価格の高騰による影響を大きく受けましたが、部品の共通化やAI(人工知能)を活用した生産の自動化などの取り組みを着実に進めました。また、「ものづくりの体質強化」では、設計業務のデジタル化推進を強力に進め、生産面では、主にデジタルマニファクチュアリングと生産拠点の集約・再編を進めました。さらに、沖電気工業株式会社とA3モノクロプリンターのプリンターエンジン(印刷機構)の共同開発を行うなど、他社との協業を積極的に進めて開発コストの低減に取り組まれました。

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においては、2022年3月に電子黒板の教育現場向けモデル[RICOH Interactive Whiteboard A6500-Edu]を発売しました。1人1台端末時代の授業に対応した、児童・生徒のパソコン/タブレットからの無線投影機能を標準搭載しており、分割投影による回答の比較や、電子黒板からのリモート指導も可能です。

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2.2%増加の3,649億円となりました。営業利益は、部材不足や海外生産拠点周辺での新型コロナウイルス感染症の拡大により生産に大きな影響を受けましたが、製品原価の低減や開発・生産の効率化などの体質強化による収益改善、米国子会社での土地売却益などもあり、前年度に比べ252億円増加し417億円となりました。



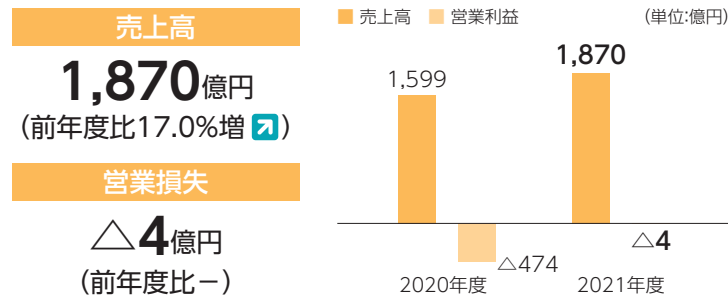
デジタルモノクロ複合機 [RICOH IM 6000/5000/4000/3500/2500]



電子黒板の教育現場向けモデル [RICOH Interactive Whiteboard A6500-Edu]利用イメージ



# リコーグラフィック コミュニケーションズ



**○ 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：**建材や家具、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。

商用印刷事業においては、高画質や高生産性、幅広い用紙への対応力のみならず、新たなビジネスを切り開く付加価値の高い印刷物の生産を目指す印刷業のお客様のニーズにお応えしながら、お客様のビジネス成長に貢献することで事業拡大を図っています。産業印刷事業においては、さまざまなインクへの高い対応力を有するリコーのインクジェットヘッドを核として、産業向けの新たな市場・お客様の獲得を目指しています。

当年度は、商用印刷事業では、印刷業のお客様、ビジネスパートナーとのナレッジ共有を通じてお客様のビジネス拡大を目指す価値共創プラットフォーム[RICOH BUSINESS BOOSTER]を立ち上げました。この取り組みは、オンデマンド\*ブック、カスタマイズカタログなど新しい印刷アプリの共有、印刷プロセスの自動化・省人化ソリューションの提供などを通じて印刷業のお客様の事業規模拡大や経営品質向上に寄与し、総合的なパートナーになることを目指しています。産業印刷事業では、2021年9月に北米に続き高速ガーメントプリンター[RICOH Ri 2000]を国内でも発売し、Tシャツなどの服飾品生地に直接印刷するガーメントプリント市場において、衣料印刷業、総合印刷業のお客様のビジネス効率化や業務拡大を支援することで事業拡大を図っています。また、2021年11月に産業用インクジェットヘッドの最上位機種となる[RICOH TH6310F]の受注をグローバルで開始、2022年3月に産業用インクジェットヘッド[RICOH MH5422シリーズ]を発売し、さらなる事業拡大に向け、インクジェットヘッドのラインアップ拡充を進めました。

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17.0%増加し1,870億円となりました。商用印刷事業では主力市場である欧米での経済活動の再開により回復し、特にノンハードウェアの売上が大きく改善しました。産業印刷事業では競争力のあるインクジェットヘッドなどが大きく伸長しました。また、開発・生産のデジタル化の展開やサービス活動の効率化による原価低減活動も引き続き順調に進みました。営業損失は、前年度に商用印刷事業にかかるのれん、有形固定資産および無形資産などの一部について減損損失を計上していたことから、前年度に比べ469億円増加と大きく改善し4億円の損失となりました。

\*オンデマンド：さまざまな可変情報を必要に応じて印刷するシステム



産業用インクジェットヘッド  
[RICOH TH6310F]



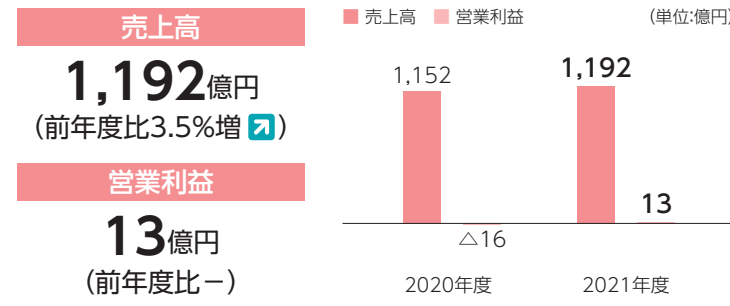
高速ガーメント\*プリンター  
[RICOH Ri 2000]  
\*ガーメント：Tシャツなどの服飾品生地

<https://youtu.be/klyQUtSHgCM>



Tシャツに加え、帽子やシューズへの印刷も可能

# リコーインダストリアル ソリューションズ



**○ 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や、衣料品の値札やブランドタグ、チケットなどに使われる熱転写リボンを製造・販売しています。  
**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。

サーマル事業においては、eコマースの拡大による配送ラベルへのニーズが全世界的に拡大するなど、需要が堅調に拡大する中で、リコーグループが長年培ってきた材料技術などを活かし、耐熱性、耐擦過性、印字精細性、保存性、環境配慮などに優れたサーマルペーパーや熱転写リボンなどを提供し、事業を着実に拡大しています。産業プロダクツ事業においては、安全運転支援システムの普及が進む自動車業界へのステレオカメラなどの光学デバイスの提供をはじめとして顧客基盤の拡大を図っています。

当年度は、サーマル事業では、2021年6月に生産工程向け高速印刷ソリューション[RICOH FC-LDA Printer 500]を発売しました。大量生産ラインで高速搬送されているフィルムやラベル等の包装材に対して、レーザーにより最大毎分300mの速度で可変情報印字が可能なシステムで、生産工程内での印刷業務効率向上や省資源化による環境負荷の低減に貢献します。産業プロダクツ事業では、産業車両業界向けに、フォークリフト用ステレオカメラを株式会社豊田自動織機と共同開発しました。人と物が混在するフォークリフトの作業現場において、周辺の障害物の中から人、物を立体的にとらえ、高精度に検知することを可能にし、フォークリフト作業における安全性向上に貢献します。

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3.5%増加し1,192億円となりました。サーマル事業では剥離紙を使用しないラベルや流通分野での需要が堅調に推移しました。産業プロダクツ事業では自動車関連の顧客生産調整の影響を大きく受けました。営業利益は、前年度16億円の損失から改善し、13億円となりました。



生産工程向け高速印刷ソリューション  
[RICOH FC-LDA Printer 500]

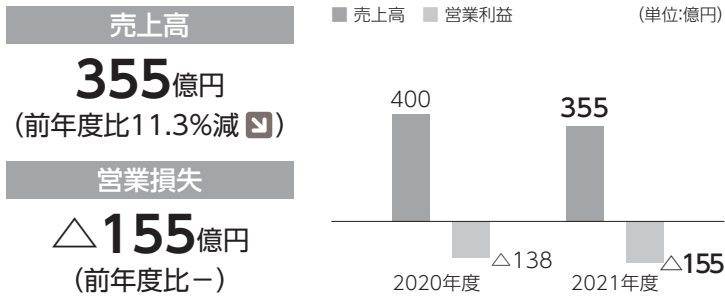


ラベル裏側に応募情報をオンデマンド印字  
実用化第一弾として、キャンペーン応募用の個別シリアルコードやQRコードを印字するソリューションに採用



フォークリフト用ステレオカメラ  
フォークリフト装着イメージ

# その他



その他分野において、社会課題解決に貢献するという強い思いのもと、デジタル技術を活用し、特許やノウハウといった知的財産を強みとするビジネスモデルを描き、新しい事業の創出に取り組んでいます。さらに、自社のみでは成し得ない新たな未来の価値は、オープンイノベーションで創り出します。Smart Vision事業では、リコーの強みであるキャプチャリング技術や画像処理技術を活かした360°カメラと物件案内をバーチャルに行うアプリケーションを不動産業界に提供し、好評をいただいています。当年度は、2014年から日本市場において提供していたバーチャルツアー作成サービス「THETA 360.biz」に加え、海外市場で展開していた「RICOH360 Tours」の日本市場での提供を、2021年7月から開始しました。バーチャルツアーの需要は全世界で伸長しており、「THETA 360.biz」と「RICOH360 Tours」をあわせて現在、全世界で6万を超えるお客様にご利用いただいています。

また、新規事業として、2022年1月に植物由来の新素材「PLAiR(プレアー)」のテスト販売を開始しました。「PLAiR」は、トウモロコシやさとうきびなどに含まれるデンプンを原料としたポリ乳酸(PLA)を、独自の「CO<sub>2</sub>微細発泡技術」で発泡させた、しなやかさと強さを兼ね備えた発泡PLAシートです。「PLAiR」のテスト販売を通じて、さまざまな用途への活用可能性の検証を実施し、温暖化による気候変動や廃棄物による環境汚染といった社会問題の解決に貢献します。

当年度のその他分野の売上高は、主にリコーリース株式会社の持分法適用会社への移行の影響により前年度に比べ11.3%減少し355億円となりました。なお、この影響を除くと、カメラ事業で新製品の販売が好調に推移し増収となりました。その他全体の営業利益は、新規事業への先行投資もあり、155億円の損失となりました。

## ○ 主要な事業内容

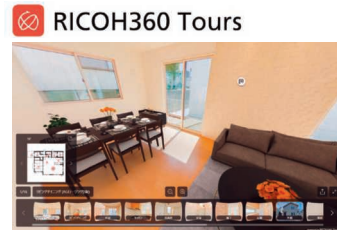
その他分野にはSmart Vision事業とその他事業があります。

### Smart Vision事業：

360°カメラRICOH THETAにソフトウェアやクラウドサービスを組み合わせ、不動産や建設、建築などをはじめとする、はたらく現場を効率化するプラットフォーム事業を強化しています。

### その他事業：

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をはじめ、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、細胞チップによる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、のり面などを点検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、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。



しなやかさと強さを両立した植物由来の新素材「PLAiR(プレアー)」

「PLAiR(プレアー)」加工例 (イメージ)

360°画像を活用したバーチャルツアー作成サービス「RICOH360 Tours」：サービス利用イメージ

<https://embed.ricohtours.com/1184d161-5a4e-40ab-9e50-d1fc06ce1ef3?type=embed>

## (3) 対処すべき課題

### ■ 変わることと変わらないこと

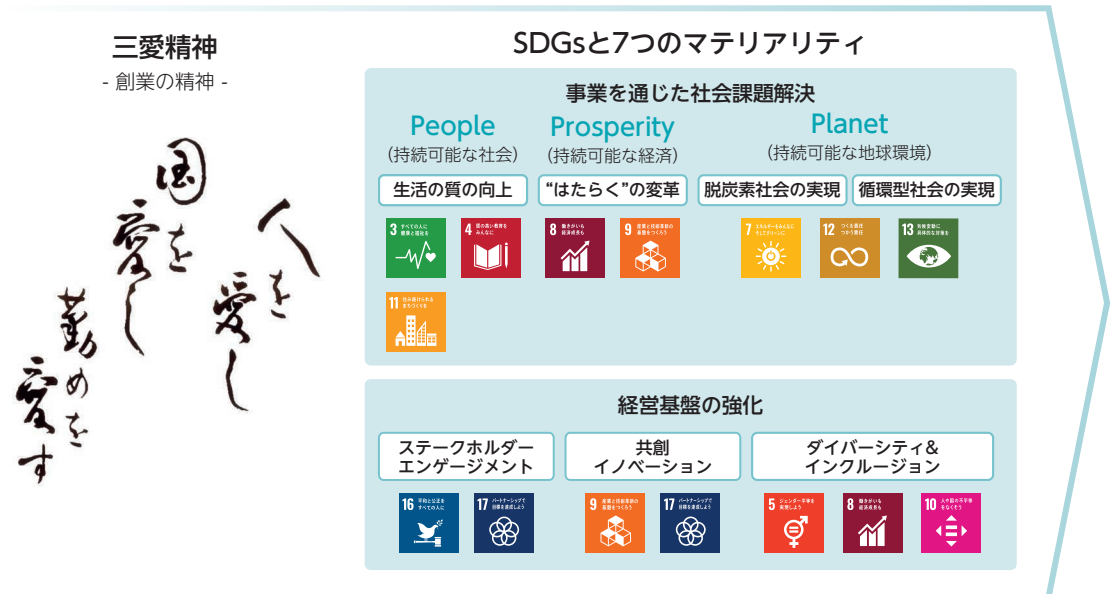
新型コロナウイルス感染症は、世界を、そして人々の暮らしを大きく変えました。人々はオフィスに出勤できず、働き方の革新を余儀なくされ、徐々に進展すると思われていた「いつでもどこでもはたらく」という新しいワークスタイルへの革新が強制的に加速されることとなりました。この変化は、新型コロナウイルス感染症の拡大が収束したとしても元に戻らず、さらに進むと想定されます。その中で、私たち自らが実践で培ってきた働き方のノウハウが、お客様へのさらなるお役立ちにつながると確信しています。

このように働き方が変わっていく中で、私たちが変わらずに大切にしていることが2つあります。

1つは、私たちは徹底的にお客様に寄り添い続けるということです。リコーは1977年にオフィスオートメーションを提唱して以来、半世紀近くにわたりオフィスの効率化や生産性向上のお手伝いをしてきました。今後、仕事の価値が業務の効率化から人にしかできない創造力の発揮へと移っていく中で、私たちは変わらずお客様の「はたらく」に寄り添い続け、すべてのお客様が「はたらく」を通じて喜びや幸せを感じることに役に立つ会社でありたいと考えています。

そして、もう1つ変わらずに大切にしているもの、それはリコーの原点であり創業の精神である「三愛精神」です。「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」からなる三愛精神は、SDGs\*の原則である「誰一人取り残さない社会」という考え方にも通じるものがあります。リコーは、この三愛精神に基づいて設定したマテリアリティ(87～88頁参照)に取り組むことで企業価値向上を図っていきます。

\*SDGs(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。



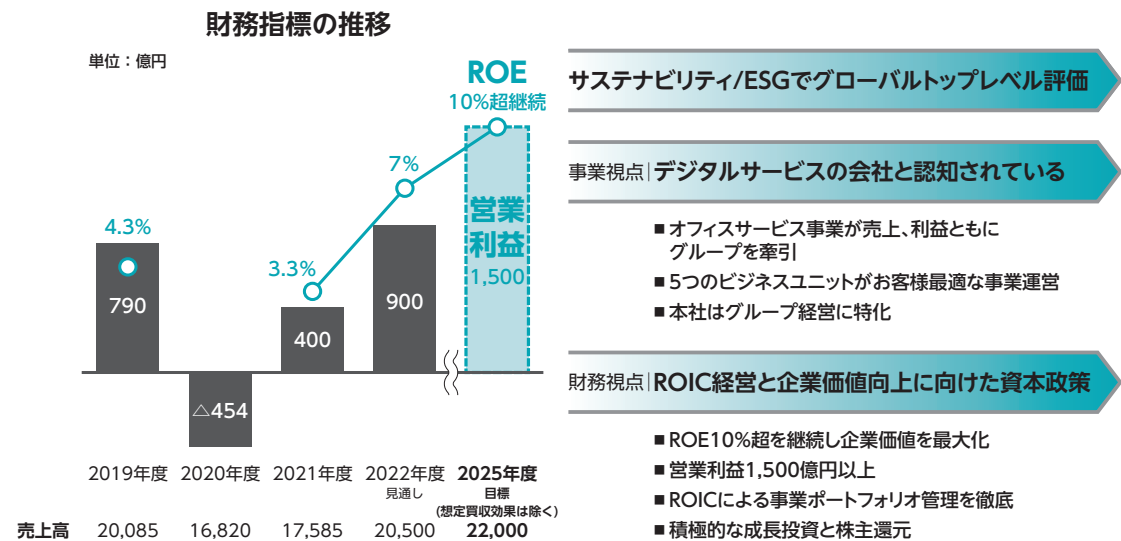
■ リコーの中期展望

当社は、2025年に「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」となることを目指しています。まず、将来財務と位置づけているESG(環境・社会・ガバナンス)の視点から、サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、高まる顧客や投資家のESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。財務の視点では、オフィスサービス事業が成長を続けて全社業績を牽引し、第20次中期経営計画(以下、20次中計)の最終年度である2022年度にはROE7%\*を、2025年度には10%を超える水準を継続的に創出できる経営体質の実現を目指しています。

\*2022年5月10日に、20次中計最終年度である2022年度の営業利益計画について、直近のコロナ禍からの回復状況や外部環境を考慮し、当初計画の1,000億円から900億円に見直しました。これに伴い、ROEの目標値も9%以上から7%に修正しました。

2025年 中長期目標

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



将来財務 (ESG) の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置づけ、7つのマテリアリティに紐づく将来財務目標(ESG目標)を設定した上で活動しています。DX(デジタルトランスフォーメーション)や地球環境問題、人権問題への対応などのグローバルな潮流および、経営戦略の実行力向上の観点から全社目標を設定し、各ビジネスユニットにブレークダウンして取り組んでいます。DXへの対応では、デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル人材の量・質の確保を図るとともに、関連特許の質の向上にも取り組めます。脱炭素社会の実現に向けては、地域性やビジネスユニット特性を踏まえた再生可能エネルギー由来の電力導入ロードマップに基づく着実なGHG(温室効果ガス)削減を進めています。循環型社会づくりについては、再生材料の活用、再生製品・部品事業の強化、お客様の循環型ビジネスモデルを支える技術・ソリューション開発に取り組んでいます。また、人権問題については、2021年に定めた人権方針に基づき人権デュー・デリジェンスを行い、取引先も含めた対応を進めています。

財務の視点

目標達成に向けて、①社内カンパニー制導入後のPDCA\*推進、②リコーらしい事業ポートフォリオ管理、③経営基盤の強化、④資本政策の確実な実行、に取り組んでいます。

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

① 社内カンパニー制導入後のPDCA推進

2021年4月より、リコーグループは社内カンパニー制を導入しました。この体制では、事業ポートフォリオ管理の徹底による資本効率経営の実現と権限委譲による意思決定の迅速化を主な狙いとし、事業を運営する5つのビジネスユニットと、グループ本部で構成されます。当社は、社内カンパニー制導入後における効果と課題を定点観測的にリスト化し状況を把握、PDCAを回してより良い制度への進化を目指しています。

社内カンパニー制導入の効果は、各ビジネスユニットに権限を委譲したことで、各ビジネスユニットが自律的にこの外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、危機を乗り越えることができたことです。開発・生産・販売の一貫通貫の事業運営体制に移行したことで、各機能間の連携が高まり、コスト上昇分の価格転嫁、複数部品に対応するための設計変更と生産との連携などを迅速に実施することができました。

課題としては、各ビジネスユニット内のさらなる一貫通貫体制の強化および本社機能の先鋭化が挙げられます。

社内カンパニー制導入に伴う効果と課題

ビジネスユニットの自律という狙いの効果が出始めており、引き続きPDCAを回していく

効果：各ビジネスユニットが自律的に対応し、危機を乗り越えている  
課題：各ビジネスユニット内の一貫通貫体制の強化および本社機能のさらなる先鋭化

各ビジネスユニット	この1年で実行したこと
リコーデジタルサービス(RDS)	・日本：スクラムアセット販売拡大 ・欧州：買収や人材シフトによるデジタルサービスを提供する上での基盤強化 ・グローバルでのソフトウェアポートフォリオ充実と拡販 など
リコーデジタルプロダクツ(RDP)	・オペレーショナルエクセレンス推進(ものづくり体質強化、原価低減)など ・業界での積極的協業(モジュール/パーツの共同開発など)
リコーグラフィックコミュニケーションズ(RGC)	・商用印刷を中心とした体質強化の前倒し ・プリント需要回復の取り込み
リコーインダストリアルソリューションズ(RIS)	・サーマル事業のデジタルサービス化検討 ・事業の選択と集中の検討加速 など
リコーフューチャーズ(RFS)	・社会インフラ事業の拡大(自治体との協働の開始) ・植物由来の新素材「PLAiR(プレーア)」の事業化目途 など
グループ本部	・事業ポートフォリオマネジメントの開始 ・人的資本の転換(ジョブ型・デジタル人材など)、IT 基盤クラウド化、R&D の先鋭化 など

② リコらしい事業ポートフォリオ管理

これまでのオフィスプリンティング事業への依存から脱皮し、グローバルヘッドクォーターによる厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速します。

当社の事業ポートフォリオ管理では、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、新たに「デジタルサービス親和性」という観点を追加しています。この3つの観点において、各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つに分類しています。

「成長加速」に分類しているのは、オフィスサービス事業と商用印刷事業です。この2つの事業は、収益性が高く、市場も拡大し勝ち筋があり、デジタルサービスとの親和性が高く、当社の成長を牽引する事業として取り組んでいきます。

「収益最大化」に分類しているのは、オフィスプリンティング事業であり、当社の現在の稼ぎ頭として収益性を維持しながら、キャッシュの安定創出を狙い続けます。

「戦略転換」と分類しているのは、サーマル事業と企業内印刷事業です。それぞれ状況は異なりますが、市場の拡大が見込めない、あるいはデジタルサービスとの親和性がそれほど高くない事業は、戦略転換による価値最大化を狙っていきます。

「事業再生」に分類しているのは、産業プロダクツ事業とカメラ事業です。価値貢献に向けてさまざまな方策を検討します。

リコらしい事業ポートフォリオマネジメントの開始

各事業をデジタルサービス親和性、および収益性と市場性の3つの軸で客観的に評価

4つの事業ラベル (事業の役割・方向性)	主な該当事業・ ビジネスユニット	収益性	市場性	デジタルサービス 親和性
		視点：ROICと利益	視点：勝ち筋と市場成長	視点：親和性と貢献度
<b>成長加速</b> リコの成長を牽引	オフィスサービス (RDS)、 商用印刷 (RGC) 他	基準をクリア	勝ち筋あり 成長	高い
<b>収益最大化</b> 原資となるキャッシュを 安定創出	オフィスプリンティング (RDP/RDS) 他	基準をクリア	勝ち筋あり 低成長	低い
<b>戦略転換</b> 戦略転換で価値最大化	サーマル (RIS)、 企業内印刷 (RGC)	基準をクリア	勝ち筋あり 見込めない 低成長	低い 高い
<b>事業再生</b> 価値貢献に向け さまざまな方策検討	産業プロダクツ (RIS)、 カメラ(グループ本部) 他	基準をクリア 低い	見込めない 見込めない	低い 低い

(注) 新規事業はリコフューチャーズにて育成・選択と集中を別途実施

この事業ポートフォリオ管理の目的は、デジタルサービスの成長を推進することによる企業価値の向上にあります。

当社のデジタルサービスは、オフィス・現場のデジタル化により、オフィスと現場をつなぎ、ワークフロー全体を変革してお客様の生産性向上に貢献します。各ビジネスユニットでは、それぞれの強みであるデジタル技術・エッジデバイス\*とお客様の“はたらく”に寄り添ったサービスで、お客様の期待を超える新しい価値創造を支援していきます。

\*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

リコのデジタルサービス

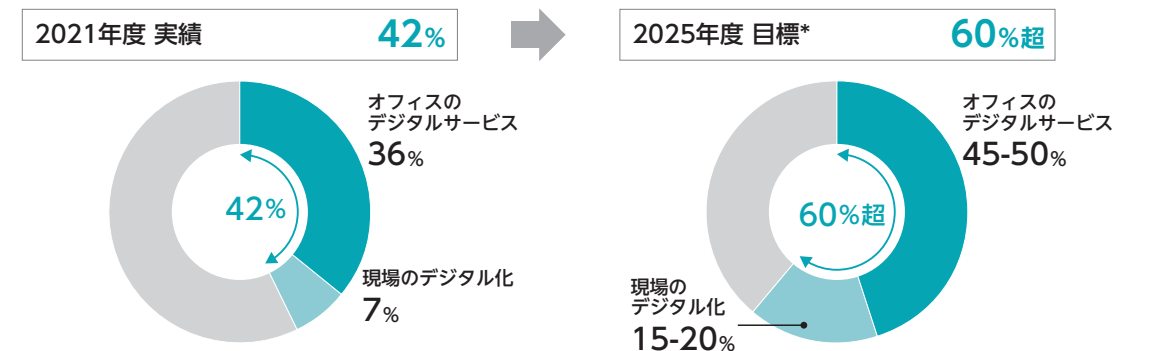
お客様の“はたらく”に寄り添ったサービスと、それに貢献するデジタル技術・デバイス  
➡ 各ビジネスユニットがデジタルサービスの成長に取り組む

EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES	人とのデジタルの力で、 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	各ビジネスユニット	デジタルサービス貢献事業	
	■新たな価値創造 ■生産性向上 社会 現場 データの利活用 現場のデジタル化 ■価値提供領域を拡大 ワークプレイスの広がり	リコデジタルサービス	はたらく人の課題解決と、 オフィスや現場ではたらく人をつなぐデジタルサービス オフィスサービス	
		リコデジタルプロダクツ	デジタルサービスを支えるものづくり	オフィスプリンティング ※RSI(統合プラットフォーム)接続分のみ対象 エッジデバイス
		リコグラフィックコミュニケーションズ	印刷現場ではたらく人の課題をデジタルで解決	商用印刷 ※企業内印刷は除く 産業印刷
		リコインダストリアルソリューションズ	物流・製造・産業の現場ではたらく人の課題をデジタルで解決	サーマル ※デジタルサービスへ転換中
		リコフューチャーズ	デジタルで社会課題解決の新規事業創出	SV 社会インフラ
		グループ本部	デジタルサービスを支える経営基盤の強化	

2021年度のデジタルサービス売上構成比は、連結売上高の42%です。2025年度には、60%を超える水準まで引き上げることを目標としています。

デジタルサービス売上構成比の目標

2025年度に60%超を目指し、デジタルサービスの会社に変革



(注) オフィスのデジタルサービスと現場のデジタル化には、以下の事業が含まれ、非連続成長効果も見込んだ数字となります。  
 オフィスのデジタルサービス：オフィスサービス、オフィスプリンティング \*1、エッジデバイス  
 現場のデジタル化：商用印刷 \*2、産業印刷、サーマル、Smart Vision、社会インフラ  
 \*1 Ricoh Smart Integration (統合プラットフォーム) 接続分のみ対象  
 \*2 企業内印刷は除く

③ 経営基盤の強化

当社は現在、OA\*メーカーから脱皮し、デジタルサービスの会社へ転換しようとしています。これまでの大量生産大量消費の時代は、同じ製品をいかに品質良く効率的に作り、お届けするかが求められてきました。

しかし現在は、社会の情報化が進み、より小さな単位での意思決定でビジネスが回るような世の中になりました。

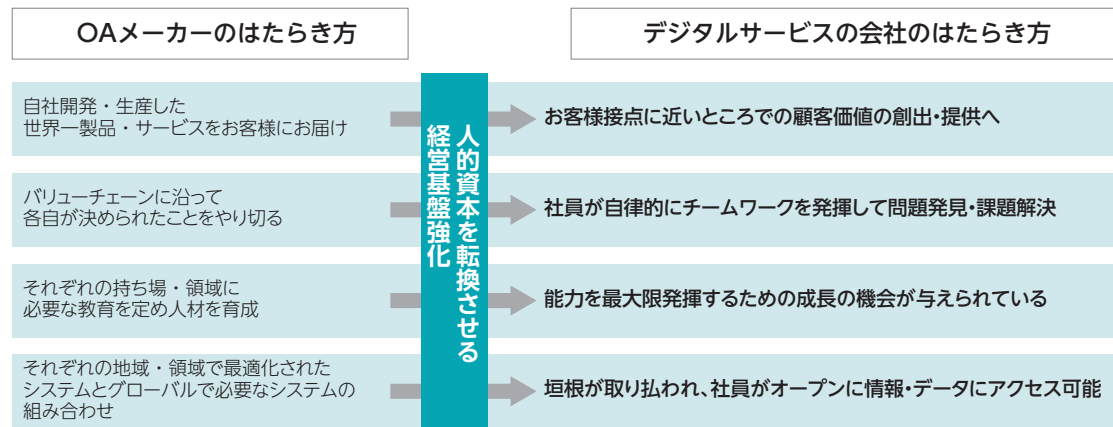
そのために、特に人的資本を着実に転換していく必要があると考えています。従来の働き方を変えていかなければなりません。例えば、従来はバリューチェーンに沿って各自が決められたことをやり切ることが大切でしたが、これからは、社員が自律的に問題を発見し、課題解決にあたることを望まれます。

この人的資本の転換のために、(A)デジタル人材の育成・獲得、(B)180の社内システムのクラウド移行を含む約7割の基幹システムの刷新、(C)リコー式ジョブ型人事制度導入(国内)による社員の自律化の促進を行っていきます。

\*OA：オフィスオートメーション

デジタルサービスの会社を創る経営基盤の強化の意義

デジタルサービスの会社になるために経営基盤強化を進め、人的資本を着実に転換



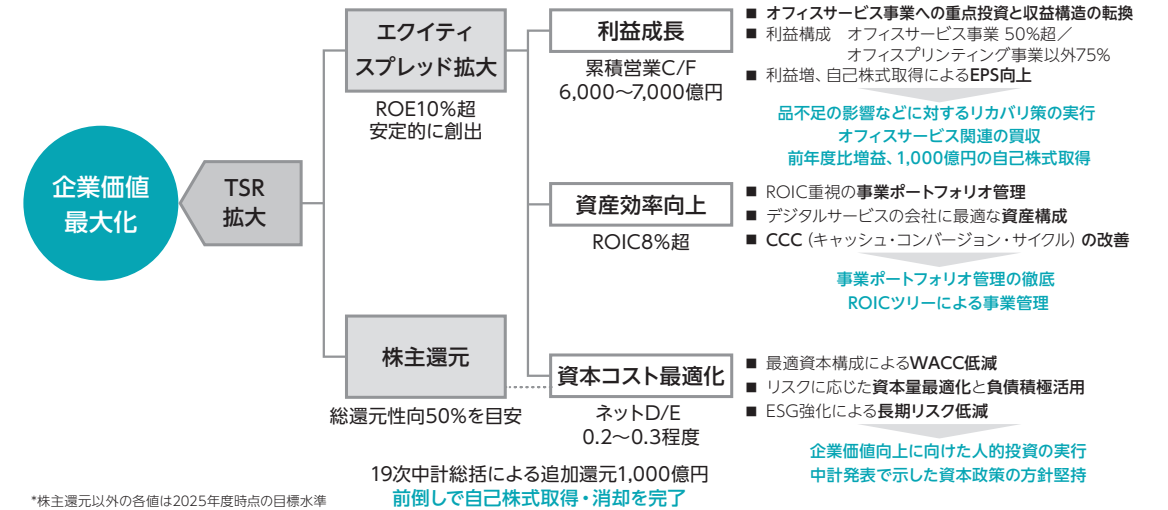
- (A) デジタル人材の育成・獲得
  - (B) 180の社内システムのクラウド移行を含む約7割の基幹システムの刷新
  - (C) リコー式ジョブ型人事制度導入(国内)による社員の自律化の促進
- 他にも人材スキルの可視化や経営データ基盤構築、プロセスDXの社内実践、社員のリスクなどを計画・実施

④ 資本政策の確実な実行

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

企業価値の最大化に向けて(～2025年度)

2021年度は厳しい経営環境に対応しつつ、施策を確実に実行 ※青字：実績または進捗

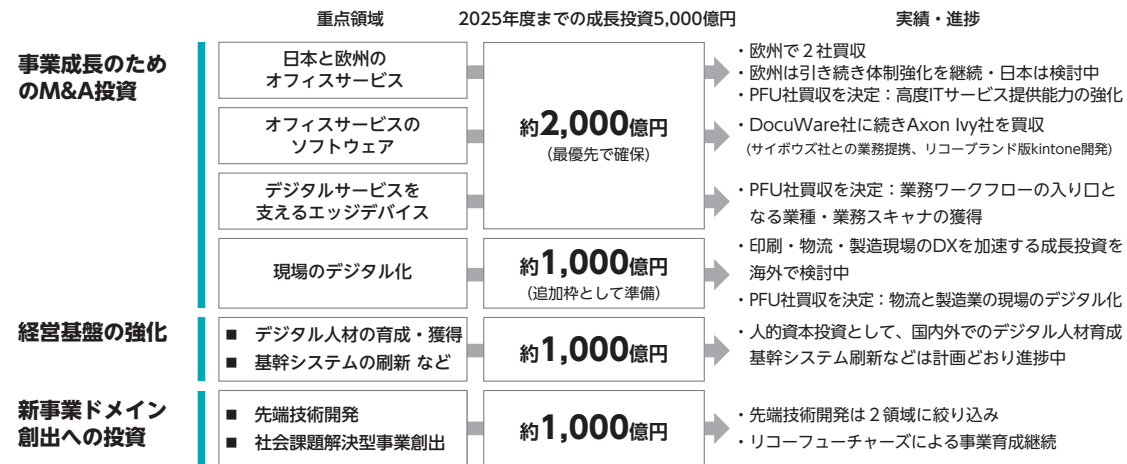


当年度の実績、進捗状況について、「利益成長」では、資本収益性向上に向けた取り組みとして自己株式1,000億円の取得を完了し、保有自己株式を2022年2月28日に消却しました。また、「資産効率向上」では、ROIC管理を各ビジネスユニットで展開し、投下資本利益率をこれまで以上に意識し、スピードを上げて業務改善に取り組んでいます。さらに、「資本コスト最適化」では、リスクに応じた資本量最適化と負債の積極活用などに加え、企業価値向上の源泉となる人材に対する積極的な投資を推進しています。

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

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転換に向けて、2025年度までに成長投資で5,000億円程度を投じる計画としています。これまでに欧州で買収を進め、日本においても2022年4月28日にPFU社の買収を決定するなど事業成長のためのM&A投資を着実に進めています。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、メリハリを効かせて戦略的に実施します。

成長投資5,000億円の内訳



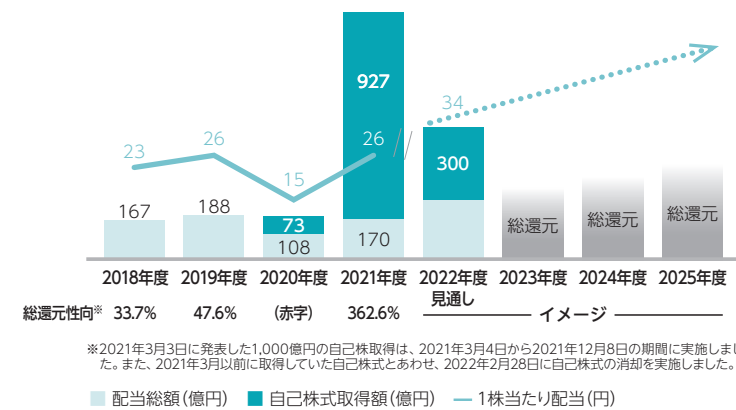
また、株主還元方針としては、総還元性向50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、2021年度の水準から毎年、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、EPS\*の向上を図ってまいります。

この株主還元方針を踏まえ、2022年度の配当見通しについては、前年度から1株当たり8円増配し年間34円とし、配当利回りを勘案して配当を実施します。加えて、2022年5月10日の取締役会で300億円を上限とする自己株式の取得を決議しました。2022年度上期中に実行し、取得した自己株式はすべて消却します。

\*EPS(Earnings Per Share)：1株当たり利益

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自己株式取得によるEPSの向上



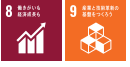



- 還元方針：**  
総還元性向50%を目安とし、段階的に引き上げる
- 配当：**  
配当利回りを勘案した継続的な増配を目指す
- 自己株式取得：**  
最適資本構成をベースに経営環境や成長投資の進捗を踏まえつつ、機動的かつ適切なタイミングで実施

2022年度の見通し




20次中計は、2025年度までの中期展望を達成するための大事な道筋となります。その最終年度となる2022年度の業績見通しは、売上高2兆500億円、営業利益900億円、ROE7%とし、さらなる事業成長を目指します。2021年4月より移行した社内カンパニー制のもと、各ビジネスユニットの自律的な事業運営を進め、それぞれの市場で起こる変化に迅速に対応しながら、体質強化に向けた取り組みを加速していきます。デジタルサービスの会社を支える人材育成や、基幹システムの刷新などにも取り組み、変革に全社一丸となってデジタルサービスの成長を実現してまいります。

7つのマテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	2030年目標	社会課題解決と事業戦略	ESG目標		2021年度実績	取り組み・トピックス
			評価指標	2022年度目標		
<b>“はたらく”の 変革</b> 	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	<b>社会課題</b> 持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがいの向上が課題となっています。 <b>事業戦略</b> デジタル技術・サービスの提供で、お客様の“はたらく”の変革を実現します。	顧客調査でのトップスコア率 <sup>1</sup>	30%以上	日本：33% 欧州：28% APAC：36% 米州：82%	顧客調査は各地域重点顧客からの総合満足度を算出しています。調査対象・手法が地域で異なるため、地域ごとに比較する指標ではありません。 米州ではすべての調査対象顧客(約650社)と月次ミーティングを行い、きめ細かくフォローを行うことにより高い評価につながりました。 スクラムパッケージを2021年度7.6万本販売し、2017年の販売開始以来、累計販売本数21万本を突破しました。 デジタルエキスパートのスキルを可視化し、社員が自律的にデジタル人材を目指し学び続ける研修プラットフォーム整備の一環としてオンライン講座のグループ展開などの施策でレベルの底上げを実施しています。
			顧客への提供価値拡充度 <sup>2</sup>	15% <sup>3</sup>	13%	
			DXIによる価値提供スキル保有人材	IPA ITSS L3 <sup>4</sup> 1.5倍	1.28倍	
<b>生活の質の 向上</b> 	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	<b>社会課題</b> 先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。 <b>事業戦略</b> オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。	生活基盤向上 貢献人数	1,000万人	1,082万人	複数の県や大都市などで路面モニタリングサービスを受注したことにより、道路点検効率化による生活基盤向上に貢献できました。また、2022年2月からはのり面点検の実証実験を開始しました。道路・トンネル・のり面など点検範囲を順次拡大し、安心安全なまちづくりの実現を目指します。
<b>脱炭素社会の 実現</b> 	・GHGスコープ1、2の63%削減およびスコープ3の40%削減 ・使用電力の再生可能エネルギー比率50%	<b>社会課題</b> 気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。 <b>事業戦略</b> [SBT <sup>5</sup> 1.5°C]目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する商品・ソリューションを提供します。	GHGスコープ1、2削減率(2015年比)	30%	42.5% <sup>13</sup>	国内外でオンサイトPPAを導入するなど、再生可能エネルギーの積極活用によりGHGスコープ1、2を前年比25.9kt削減しています。 スコープ3は船舶会社のエコデリバリーサービス利用や、画像製品のエネルギースター準拠推進などにより削減を進めています。
GHGスコープ3削減率(2015年比)	20%	27.9% <sup>13</sup>				
使用電力の再生可能エネルギー比率	30%	25.8% <sup>13</sup>				
<b>循環型社会の 実現</b> 	バリューチェーン全体の資源有効活用と新規資源使用率60%以下	<b>社会課題</b> 天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。 <b>事業戦略</b> 3R・プラスチック削減/代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。	製品の新規資源 使用率	85%以下	88.9% <sup>13</sup>	主力複合機・プリンタ6機種でプラスチック回収材の搭載率を大きく向上させました。

経営基盤の強化

マテリアリティ	社会からの要請と経営戦略	ESG目標		2021年度実績	取り組み・トピックス
		評価指標	2022年度目標		
<b>ステークホルダー エンゲージメント</b> 	<b>社会からの要請</b> 社会の持続可能な発展のために、企業にはグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティの強化が求められています。 <b>経営戦略</b> ビジネスパートナーとの協働を強化、自社・ビジネスパートナー・社会とWin-Win-Winの関係を構築します。	生産拠点のRBA <sup>6</sup> 認証取得	主要生産6拠点完了	累計3拠点完了	2022年度認証取得予定の拠点に対して、体制づくり・説明会・計画策定・内部監査などを実施し、中計計画通り進んでいます。
		サプライヤーの行動規範署名率	重要サプライヤーの署名完了	86%完了	購買統括組織を新設し、各ビジネスユニットの重要サプライヤーに対して、行動規範への署名を推進しています。
		国際的セキュリティ標準	ISO/IEC <sup>7</sup> NIST <sup>8</sup> に基づくセキュリティ強化完了	非開示	非開示
		各パートナーからの評価スコア <sup>9</sup> (サプライヤー、販売代理店、開発パートナー)	非開示	非開示	非開示
		主要ESG評価のトップ評価獲得	DJSI、CDP <sup>10</sup> など	DJSI：World採用 CDP：A <sup>1</sup> リスト採用	DJSI World Indexに2年連続採用されました。セクタートップスコアを獲得し、S&Pグローバル社の世界的サステナビリティ格付けで最高位の「ゴールド」クラスを受賞しました。 CEO以下経営層が参加する「デジタル戦略会議」を隔月で実施し、DXに特化した経営課題への対応を議論しています。また、各ビジネスユニットDXOとの戦略・施策・推進を隔週で実施し、戦略推進を加速しています。
		経済産業省「デジタルトランスフォーメーション銘柄」採用	DX銘柄採用	採用なし	
<b>共創 イノベーション</b> 	<b>社会からの要請</b> 持続可能な発展のために、さまざまな産業セクターでイノベーション促進が求められています。 <b>経営戦略</b> 大学・研究機関、他企業等、パートナーとの共創を重視、社会課題解決に向けた効率的な研究・技術開発、新たな価値創出のための連携を進めます。	特許のETR <sup>11</sup> (他社引用)スコア増加率 (2020年度比)	20%増	7%増	Clarivate Top 100 Global Innovators 2022に選出されました。
<b>ダイバーシティ&amp; インクルージョン</b> 	<b>社会からの要請</b> 持続的な発展やイノベーションのために、ディーセント・ワーク (働きがいのある人間らしい仕事) の実現、多様性の尊重が必要になっています。 <b>経営戦略</b> 「自律型社員の活躍」を経営方針に掲げ社員の多様性を尊重、生き生きと働けるような環境を整えていきます。	RFG <sup>12</sup> エンゲージメントスコア	各地域50パーセント以上	日本：51パーセント 米州：42パーセント 欧州：29パーセント APAC：33パーセント	国内全グループ会社で管理職対象のオンライン講座を実施し、世界各地の事業所では、従業員のエンゲージメントを高めるためのトレーニングやアクションを展開しています。 (注)各地域によりパンチマーク対象が異なるパーセントデータのため、地域ごとに比較する指標ではありません。
		女性管理職比率	グローバル：16.5%以上 (国内：7.0%以上)	グローバル：15.6% (国内：6.3%)	2021年10月にグローバルD&Iポリシーの制定とそれに合わせたトップメッセージの発信を行いました。また、女性や若手社員のタレントマネジメントの強化を行っています。

\*1 トップスコア率：最も高い評価の選択率

\*2 国内スクラムパッケージの顧客比率

\*3 ICT商材不足の影響により、20%から目標を修正

\*4 IPA：独立行政法人情報処理推進機構。ITSS：IPAが定めるITスキル標準。レベル0~レベル6の7段階

\*5 SBT：Science Based Targets

\*6 RBA：Responsible Business Alliance

\*7 ISO/IEC：International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission

\*8 NIST：National Institute of Standards and Technology

\*9 評価スコア：リコーに対する各パートナーからの評価結果

\*10 CDP：気候変動など環境分野に取り組む国際NGOによる評価

\*11 ETR：External Technology Relevanceの略。他社に引用された特許の多さを示すスコア

\*12 RFG：Ricoh Family Group

\*13 2022年6月初旬実施の第三者検証を経て確定

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

詳細はTCFDレポートをご確認ください。  
<https://jp.ricoh.com/environment/management/tcfd>

「気候変動」は、グローバル社会が直面している最も重要な社会課題の1つです。

リコーグループでは、パリ協定を踏まえて、「2050年にバリューチェーン全体のGHG\*1排出ゼロを目指す」という長期環境目標を設定しています。加えて「2030年にGHG排出スコープ1、2 63%削減、スコープ3(調達、使用、物流カテゴリー)40%削減(いずれも2015年比)」という野心的な環境目標を定めており、この目標は気候変動の国際的なイニシアチブであるSBTイニシアチブ\*2から「SBT1.5℃」水準として認定されています。この目標達成に向け徹底的な省エネ活動を進めるとともに、再生可能エネルギー(以下、再エネ)の積極的な利活用を進めるべく「RE100\*3」に日本企業として初めて参加、2021年3月には再エネ使用率の2030年目標を50%に引き上げ、より野心的な目標設定としました。また、2030年までのGHG削減ロードマップを策定し、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による徹底的な省エネ活動を進めています。2021年度より国内拠点の再エネ比率向上と質の確保を図るために独自の「再エネ総合評価制度」を導入し、本社事業所で使用する電力を100%再エネ化としました。海外については2030年までに主要拠点の再エネ化を目指し、国内外4拠点でオンサイトPPAモデル\*4を導入するなどさまざまな施策を展開しています。

気候変動対策は重要な経営課題の1つであることから、2020年からは経営戦略に基づいた「ESG目標」の1つに「GHG排出削減目標」を位置づけ、役員など経営幹部の報酬とも連動することで実効性のある取り組みを推進しています。また、取締役会においては気候変動を含むESG課題をテーマとした議論を進め、CEOを議長とするESG委員会の監督のもと、気候変動に伴うリスクおよび機会を明確にした上で気候変動の緩和・適応に向けた活動に取り組んでいます。特に、激甚化傾向にある自然災害に対しては、リスクマネジメント計画・BCP(事業継続計画)の策定と実行によりリスク低減に努めています。さらに、製品のエネルギー効率向上およびビジネスパートナーや顧客との協働などを通じてバリューチェーン全体での脱炭素社会づくりに貢献していきます。

\*1 GHG(Greenhouse Gas): 温室効果ガス  
 \*2 SBT(Science Based Targets)イニシアチブ: 企業のGHG削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ  
 \*3 RE100: 再生可能エネルギーへの100%転換を目指す国際的なイニシアチブ  
 \*4 Power Purchase Agreement(電力販売契約)モデル

TCFD推奨4項目への取り組みと2021年度の進展状況

ガバナンス	アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会およびCEOを委員長としたESG委員会による気候変動問題の経営レベルでの監督</li> <li>環境目標の進捗管理、脱炭素関連の投資判断の審議</li> <li>ESG委員会での決定に基づきESG主管部門が全社の気候変動施策推進</li> <li>役員および経営幹部を対象とした「GHG削減目標」の達成度合により変動するESG連動報酬制度採用</li> </ul>
	2021年度取り組み状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG委員会(計4回開催)[51~52頁参照]において審議・決定された気候変動関連事項                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ TCFDに沿った気候変動リスクと機会</li> <li>▶ 脱炭素活動の進捗状況</li> <li>▶ 脱炭素活動GHG削減シナリオの整合</li> </ul> </li> </ul>
戦略	アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGsへの貢献を重視した中期経営計画の策定</li> <li>重要社会課題(マテリアリティ)の1つに「脱炭素社会の実現」を設定。具体的な数値目標をESG目標で管理</li> <li>ESG委員会を通じ、シナリオ分析によるリスクと機会の特定</li> </ul>
	2021年度取り組み状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素ロードマップに沿った施策推進(再エネ総合評価制度・主要拠点のRE100化など)</li> <li>脱炭素活動と顧客訴求に向けた活動が進展</li> <li>脱炭素活動促進を目的として株式会社みずほ銀行と「Mizuho Eco Finance(みずほエコファイナンス)」の融資契約を締結</li> </ul>
リスク管理	アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント委員会を設置し、業績への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして戦略リスクとオペレーショナルリスクに分けて管理</li> <li>リスクレベルを財務への影響度・緊急度・リスクマネジメントレベルにより分類し対策の優先順位づけを実施</li> </ul>
	2021年度取り組み状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>非常時の初期対応、報告方法、各対策本部の設置と役割の文書化</li> <li>定期的な設備点検、防災訓練などの地域や事業に応じたBCPの作成</li> <li>国内主要拠点に対する水害リスクの具体的な対策実施</li> </ul>
指標と目標		92頁参照

気候変動リスク認識と対応

<シナリオ分析の実施と結果>

当年度は、シナリオ分析により各リスクにおける財務影響と緊急度について再評価を行いました。「サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用」においては排出権取引がグローバルで制度化され、日本でもカーボンプライシング導入の動きを勘案して緊急度の評価を変更しました。年々増加する自然災害については、自社拠点を含まずサプライチェーンにおいてどのようなリスクの影響があるかを再評価した上で、特に国内における水害リスクへ対処すべくリスクの高い主要生産拠点を優先し具体的な対策への投資を決定しました。

自然災害リスクは、先送りにすると当社にとって大きな事業インパクトが発生しかねない喫緊の課題であり、気候変動に伴う感染症リスクに関しても緊急度は高くはありませんが、一度発生すると大きな財務損失を招くことから、今後も継続的にBCPの強化を図っていきます。また気候変動に対する緩和・適応への積極的な対応は、将来の財務効果を生み出す大きな可能性があることが再確認できました。

気候変動のリスクと当社における対応

移行リスク: 2℃/1.5℃シナリオ\*1に基づいて分析 物理リスク: 4℃シナリオ\*2に基づいて分析

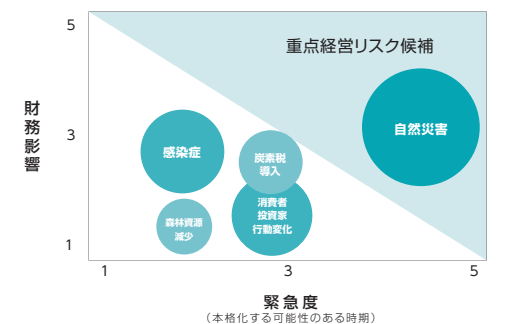
リコーグループへの影響		影響度*3	緊急度*3	当社における対応
移行リスク	サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用	2	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生機販売・再生材の活用による新規投資資源量の削減</li> <li>サプライヤーにおける脱炭素活動を積極的に支援し、調達コスト上昇のリスクに対処</li> </ul>
	脱炭素社会への消費行動の急速な変化	1	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBT1.5℃目標に資する省エネ・再エネ施策の積極展開(再エネ証書の戦略的活用やPPAモデルの導入など)</li> <li>サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達</li> </ul>
物理リスク	自然災害の急激な増加	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンのリスク対処</li> <li>国内拠点のリスク対応強化</li> </ul>
	感染症の地域性流行	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症BCP対策の強化</li> <li>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・製品在庫積み増し</li> </ul>
	森林資源の減少	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した剥離紙レスラベルによる原紙利用の削減</li> <li>森林保全活動の推進</li> </ul>

\*1 2℃/1.5℃シナリオ: 2100年までの平均気温上昇が2℃未満に抑えられている世界  
 \*2 4℃シナリオ: 2100年までの平均気温上昇が4℃上昇する世界  
 \*3 影響度・緊急度は48頁「リスクレベル」をご参照ください

気候変動リスクのモニタリング

気候変動リスクは、毎年ESG委員会において経営レベルでリスク評価を行い監督および必要な対策への投資などを決定しています。

リスク評価においては、財務影響と緊急度の2軸で対策投資の優先順位づけを行っています。「自然災害リスク」に関しては、緊急度が高く財務影響も中程度であるため全社の重点経営リスクとして管理しています。当年度は、重要な国内における生産・開発拠点にて水害対策投資を実行しました。





財務を生み出す気候変動における機会

リコーグループにとって気候変動は、事業リスクのみならず、自社製品・サービスの提供価値および企業価値を高める機会につながると認識しています。気候変動に取り組むことは、省エネ技術、サービスなどを活かしたお客様の脱炭素化を支援する製品やソリューションの提供、感染症対策につながるソリューションの販売拡大、環境・エネルギー分野における事業拡大、新規事業創出などの機会をもたらし、現時点で環境配慮型のオフィス機器、感染症対策ソリューション、環境エネルギー事業は1兆円規模の売上に貢献しています。

気候変動に対する機会

貢献領域	2021年度実績の概要	
気候変動 [緩和への貢献]	約10,000億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素貢献(環境ラベル認定)製品の売上 約9,300億円</li> <li>● ESG対応を伴う商談の売上 約200億円</li> <li>● 製品再生・部品再生事業関連の売上 約300億円</li> <li>● 省エネ・創エネ関連事業の売上 約200億円</li> <li>● 新規事業による貢献(環境に配慮した剥離紙ラベルの販売、PLAiRの販売など) —</li> </ul>
気候変動 [適応への貢献]	約900億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しい働き方を支援するソリューション(スクラムパッケージおよびスクラムアセット*1、WTA*2)の売上 約900億円</li> <li>● 新規事業による貢献(エネルギーハーベスト*3商品の販売など) —</li> </ul>

(注)最新の「気候変動に対する機会」詳細情報については後日開示予定のTCFDレポート2022をご参照ください。  
<https://jp.ricoh.com/environment/management/tcdf>  
 \*1 スクラムアセット:日本で販売する中堅企業向けの課題適応型ソリューションモデル  
 \*2 WTA(Work Together Anywhere):欧州で販売するパッケージ型ソリューション  
 \*3 エネルギーハーベスト:周辺環境に存在する光や熱、振動から発電する環境発電

脱炭素貢献製品

リコーグループでは、お客様に環境配慮商品を提供する為、国内外の環境ラベルを積極的に取得しています。オフィス機器の省エネルギー化を推進する国際エネルギースタートプログラムにおいては、2021年度に発売した製品を含む画像機器の95%がエネルギースタート認証を取得し、脱炭素に貢献しています。また、省エネ・省資源・汚染予防・快適性・使いやすさを独自の厳しい基準で製品評価する「リコーサステナブルプロダクトプログラム」を運用し環境に貢献するものづくりを進めています。

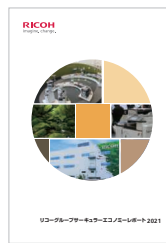
ESG対応を伴う商談の増加

近年、お客様からのESG要求が非常に高まってきています。特に、欧州の公共機関やグローバル企業はサプライヤー選定条件にESGへの取組状況を組み込む動きが加速しています。例えば、スペインの公共調達商談では価格・サービス以外に環境ラベル取得状況や省エネ性能などCSR側面の評価割合が10%以上になるケースもありました。また、国内においてはお客様から当社のESGへの取り組みについてのヒアリングが年々増加しており、顧客関係力強化に寄与しビジネスの後押しになっています。

製品再生・部品再生事業

リコーグループでは、1994年から培ってきたリデュース・リユース・リサイクル(以下、3R)関連技術とグローバルな回収体制を活かして製品再生・部品再生事業に積極的に取り組んできました。当社独自の循環型社会実現のコンセプト「コメットサークル」に基づき3Rを推進し、再生製品のリユース部品使用率は80~90%と高いレベルを維持しています。昨今のサーキュラーエコノミーへの潮流に沿った製品ラインアップを拡充することで、お客様のニーズに応えると同時に脱炭素社会および循環型社会の実現に貢献していきます。

【ご参考】「サーキュラーエコノミーレポート2021」(2022年3月発行)  
[https://jp.ricoh.com/info/2022/0303\\_1](https://jp.ricoh.com/info/2022/0303_1)



省エネ・創エネ関連事業

脱炭素の潮流が加速する中、日本では省エネ・創エネ関連事業も拡大しています。IT/ネットワーク機器の分野で培った監視サービスを活用しお客様の太陽光発電設備のO&M(オペレーション&メンテナンス)やEV充電設備の保守・照明空調制御システムなど省エネ・創エネ関連事業を進めています。

新しい働き方を支援するソリューション販売

リコーグループが提供するスクラムパッケージは自社および協業パートナーのエッジデバイスやソフトウェア・クラウドサービスなどを組み合わせてお客様の新しい働き方・業務のデジタル化を支援しています。ニューノーマル時代に即したサービスを提供することでお客様の生産性向上に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献しています。

指標と目標

リコーグループ環境目標(脱炭素分野)

2030年目標

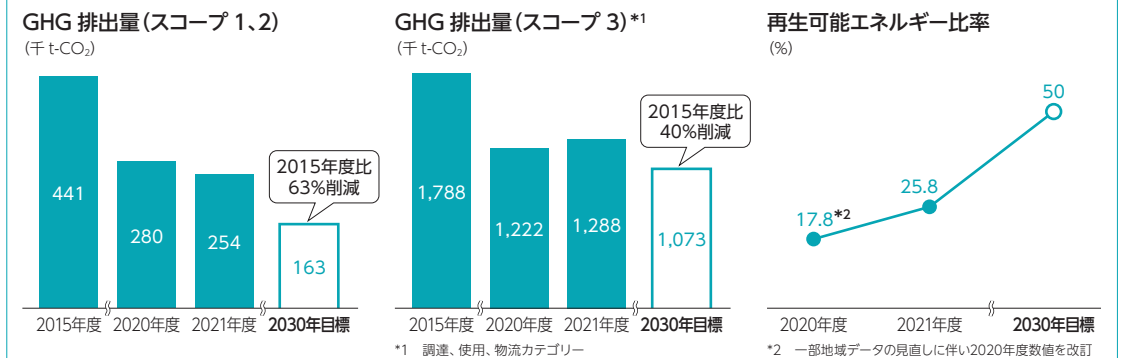
- GHGスコープ1、2\* : **63%削減** 2015年度比
- GHGスコープ3\* : **40%削減** 2015年度比(調達、使用、物流カテゴリ)
- 事業に必要な電力を50%再生可能エネルギーに切り替える

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

\*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)

2021年度実績 数値は暫定値です。2022年6月初旬実施の第三者検証を経て確定予定



気候変動関連 近年の取り組み

リコーグループは国内外の主要なイニシアチブに率先して参加し、活動を推進しています。また、日本における気候変動対策の進展や再生可能エネルギーの拡大に向け、政府への提言も積極的に行っています。

2017年 4月	「RE100」に日本企業として初めて参加
2018年 8月	「気候変動関連情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同表明
2018年 10月	「JCI気候変動アクション日本サミット宣言」に署名
2020年 1月	RE100 Advisory Committeeにアジア企業で唯一参加
2020年 3月	SBTイニシアチブによる「1.5°C目標」の認定を取得
2020年 6月	「Uniting Business and Governments to Recover Better」に賛同表明 CEO山下が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 9月	RE100リーダーシップ・アワード最終選考企業に選出
2020年 10月	「Business Ambition for 1.5°C」に賛同
2020年 11月	JCI企業としてCEO山下が河野規制改革担当大臣に再エネ規制緩和を提言
2021年 9月	TCFDレポート発行
2021年 10月	We Mean Business Coalition “All in for 2030”キャンペーンに参加
2021年 12月	CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」継続認定
2022年 3月	サーキュラーエコノミーレポート発行
2022年 4月	JCLP*共同代表としてCEO山下、岸田首相に新しい資本主義による気候危機の克服に向け提言

\*JCLP(Japan Climate Leaders' Partnership):日本気候リーダーズ・パートナーシップ。持続可能な脱炭素社会実現を目指す企業グループのこと。

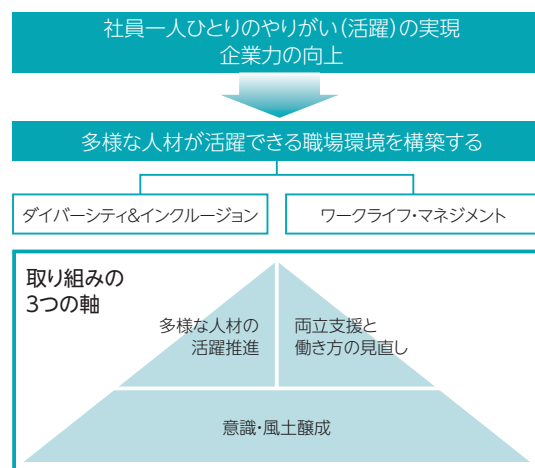
## ■ ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメント

デジタルサービスの会社への変革に不可欠なイノベーションは、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。それには、多様な人材が活躍でき、社員それぞれが自身のパフォーマンスを最大化できる環境が必要となります。この実現のために、「ダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I)」と「ワークライフ・マネジメント」を経営戦略の1つと位置づけ取り組みを進めています。

**Global D&I 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

### D&Iとワークライフ・マネジメントの目指す姿と取り組みの軸



その中でも、女性活躍は重点取り組みの1つであり、ESG目標を設定しています。2022年度末までに日本での女性管理職比率を7%以上に、国内・海外あわせたグローバルでの比率を16.5%以上に引き上げることを目指しています。

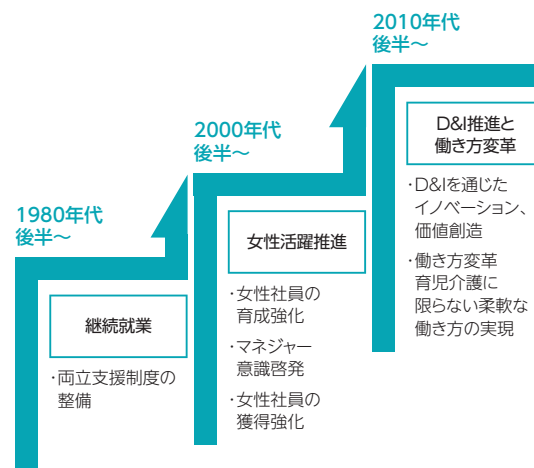
### 2021年度実績

	正社員女性比率	女性管理職比率
グローバル	29.3%	15.6%
日本	18.2%	6.3%
(株)リコー	16.3%	6.0%

(注) 正社員女性比率：2022年3月末時点、女性管理職比率：2022年4月1日時点

当社では、多様な人材が自律的にキャリアを築き、活躍できる組織風土醸成に取り組んでいます。新規事業創出を目的とした共創プログラム「TRIBUS(トライバス)」の展開もその1つです。現在は日本のみでの取り組みとなりますが、社員の誰もが、やりたいこと、社会に価値を届けたいことをビジネスとして実現できるプログラムで、社外のスタートアップ企業も参加しています。多くの社員が、副業制度を利用して社内起業家や外部スタートアップ企業の支援に取り組むなど、自分自身の知識や経験、本業との兼ね合いで捻出できる頻度や時間などにあった形でこの活動に参加しています。また、これまでに事業化アイデアとして採択された社内起業家チームのリーダーには、職務経験が浅い人や豊富な人、自分の専門性とは異なる分野に挑戦した人などが含まれ、さまざまな人材が活躍する場が広がっています。

### D&Iとワークライフ・マネジメントの取り組みのステップ



(2021年度の新たな取り組み・外部評価)

- ・女性や若手社員のタレントマネジメント
- ・グローバルD&Iポリシー発行
- ・内閣府「地方創生テレワークアワード(地方創生大臣賞)」受賞

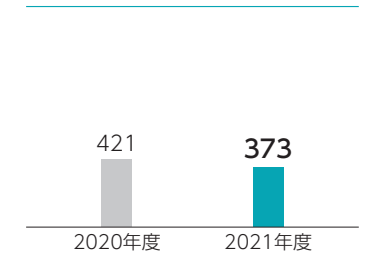
## (4) 設備投資および資金調達の状況

### 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373億円(うち当社115億円)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多品種自動生産設備の増設(厚木事業所)

設備投資(億円)



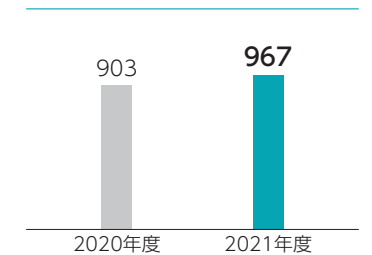
### ② 研究開発活動

リコーグループは、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することを基本理念としています。研究開発分野においては、「デジタルサービスの会社への変革」に力を入れてきました。

さまざまなワークフローにおいて、デジタルトランスフォーメーションによりお客様の課題解決に貢献できるエッジデバイス、プラットフォーム・ソフトウェアなどを含めたサービス開発に取り組んでいます。また、ヘルスケア、環境、社会インフラなど、社会課題解決に貢献する新たな事業創出および、先端技術として強化領域を絞り込んだ上で重点的な研究開発を進めています。

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(209億円)を含む当年度の研究開発投資は967億円です。

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 (2022年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率(%)	主要な事業内容
リコーインダストリー株式会社	100 百万円	100.0	デジタルサービス向けデバイスの製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組み合わせたデジタルサービスの提供
RICOH USA INC.	885 百万米ドル	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組み合わせたデジタルサービスの提供
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC	1.9 百万英ポンド	100.0	欧州地域における販売持株会社
RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.	31 百万シンガポールドル	100.0	アジア・パシフィック地域における販売持株会社
RICOH ASIA INDUSTRY LTD.	180 百万香港ドル	100.0	デジタルサービス向けデバイスの販売拠点への提供
RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD.	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 (2022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 リコーインダストリー株式会社 (神奈川県)
- 2 リコーエレメックス株式会社 (愛知県)
- 3 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)



■ 海外の主要な拠点

子会社(所在地)

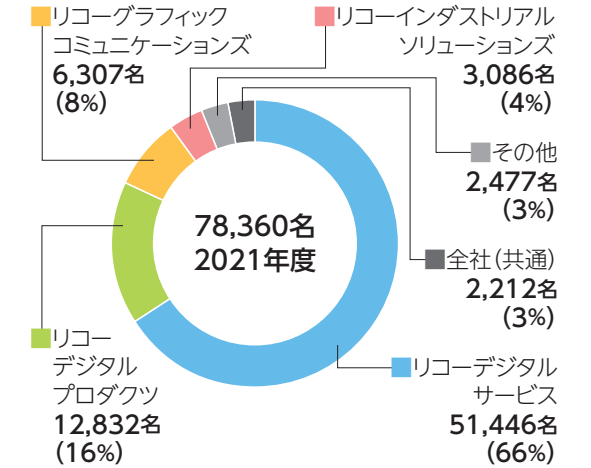
- 1 RICOH ELECTRONICS, INC. (米国)  
RICOH USA INC. (米国)
- 2 RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S. (フランス)
- 3 RICOH UK PRODUCTS LTD. (英国)  
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC (英国)
- 4 RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. (中国)  
SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD. (中国)
- 5 RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD. (シンガポール)
- 6 RICOH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

(7) 従業員の状況 (2022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
リコーデジタルサービス	51,446名
リコーデジタルプロダクツ	12,832名
リコーグラフィック コミュニケーションズ	6,307名
リコーインダストリアル ソリューションズ	3,086名
その他	2,477名
全社(共通)	2,212名
合計	78,360名
前年度末比	2,824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
7,613名	409名(減)	45.3歳	20.5年

(8) 主な借入先 (2022年3月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	46,835
三井住友信託銀行株式会社	33,670
シンジケートローン	30,000

(注)シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行を幹事とする協調融資によるものであります。

(9) その他株式会社の現況に関する重要な事項

当社は、2022年4月28日開催の取締役会において、富士通株式会社から、同社の子会社である株式会社PFU(以下、PFU)の普通株式の一部(発行済株式数の80%)を取得することを決議し、株式譲渡契約を締結しました。株式取得実行日は2022年7月1日の予定であり、本株式取得によってPFUは当社の連結子会社となります。

内容の詳細は、連結計算書類または個別計算書類注記表の「重要な後発事象に関する注記」をご参照ください。

▶ インターネット開示事項

[https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp\\_ricoh/IR/events/2022/pdf/indication122.pdf](https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2022/pdf/indication122.pdf)



## 2. 株式に関する事項 (2022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 637,468,178株
- 3. 株主数 57,691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)	118,548	18.60
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	30,420	4.77
日本生命保険相互会社	29,441	4.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,753	4.20
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	21,000	3.29
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.49
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	15,833	2.48
ECM MF	14,599	2.29
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	13,022	2.04
パークレイズ証券株式会社	12,776	2.00

(注) 1. 上記のほか、自己株式が70千株あります。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(398千株)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)	2,900株	1名
監査役	1,700株	1名

(注) 上記の株式数は取締役または監査役就任前の職務執行に対して付与されたものであります。

## 6. その他株式に関する重要な事項

### ■ 自己株式取得・消却について

当社は株主還元の充実ならびに資本効率の向上のため、2021年3月3日開催の取締役会決議に基づき、当年度中に当社普通株式81,230,900株を取得しました。また、2022年2月4日開催の取締役会決議に基づき、2022年2月28日に当社普通株式107,443,900株を消却しました。

また、当社は追加株主還元として、株主還元の実施並びに資本効率の向上のため、2022年5月10日開催の取締役会において自己株式取得に係る事項を決議するとともに、自己株式消却に係る事項を以下のとおり決議しております。

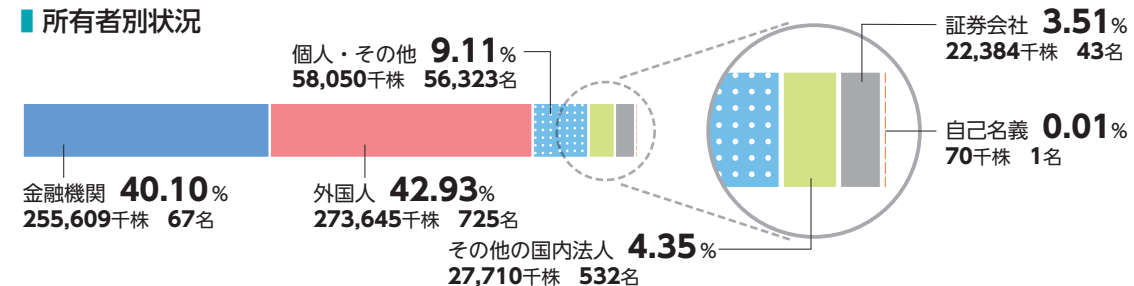
1. 取得に係る事項の内容
  - (1) 取得対象株式の種類 当社普通株式
  - (2) 取得し得る株式の総数 48,000,000株(上限)  
[発行済株式総数(自己株式を除く)に対する比率7.5%]
  - (3) 株式の取得価額の総額 300億円(上限)
  - (4) 取得期間 2022年5月11日～2022年9月30日
  - (5) 取得方法 東京証券取引所における市場買付
2. 消却に係る事項の内容
  - (1) 消却する株式の種類 当社普通株式
  - (2) 消却する株式の数 上記1により取得した自己株式の全株式数
  - (3) 消却予定日 2022年10月31日

### ■ プライム市場への上場について

当社は、2021年7月9日付で株式会社東京証券取引所(以下、東証)より、新市場区分における上場維持基準への適合状況に関する判定結果を受領し、新市場区分において「プライム市場」の上場維持基準に適合していることを確認しました。

これを受けて、2021年12月14日開催の取締役会において、移行先となる市場区分として「プライム市場」を選択し、東証へ申請することを決議しました。新市場への移行に向け、東証の定めるスケジュールに従い、新市場区分の選択申請に係る所定の手続きを進め、2022年4月4日より東証の「プライム市場」として上場しています。

### ■ 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(2022年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況	
		(2022年3月31日現在)	(ご参考：2022年5月20日時点)
代表取締役	山下 良 則	CEO(Chief Executive Officer：最高経営責任者)	(同左)
取 締 役	稲 葉 延 雄	取締役会議長	(同左)
取 締 役	松 石 秀 隆	CFO (Chief Financial Officer：最高財務責任者) 経営企画部 部長	—
取 締 役	坂 田 誠 二	CTO (Chief Technology Officer：最高技術責任者) 先端技術研究所 所長	CTO (Chief Technology Officer：最高技術責任者)
取 締 役	大 山 晃	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	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 リコージャパン株式会社 取締役会長
取 締 役	飯 島 彰 己	指名委員長 三井物産株式会社 (同社顧問) ソフトバンクグループ株式会社 (同社社外取締役) 日本銀行 (同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス (同社社外取締役) 武田薬品工業株式会社 (同社社外取締役 監査等委員)	指名委員長 三井物産株式会社 (同社顧問) ソフトバンクグループ株式会社 (同社社外取締役) 日本銀行 (同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス (同社社外取締役) 武田薬品工業株式会社 (同社社外取締役 取締役会議長) [2022年6月就任予定]
取 締 役	波 多 野 睦 子	報酬委員長 国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系(同校教授)	(同左)
取 締 役	森 和 廣	東洋大学 (同校理事)	(同左)
取 締 役	横 尾 敬 介	株式会社産業革新投資機構 (同社代表取締役社長CEO) 第一生命保険株式会社 (同社社外取締役) ソナー・アドバイザーズ株式会社 (同社取締役会長) 株式会社高島屋 (同社社外取締役)	(同左)
取 締 役	谷 定 文	一般財団法人 (現公益財団法人) ニッポンドットコム (同社常務理事 編集局長)	一般財団法人 (現公益財団法人) ニッポンドットコム (同社常務理事 編集局長) 株式会社時事総合研究所 (同社顧問)
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 (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	独立行政法人製品評価技術基盤機構 (NITE) 契約監視委員会 (同委員会委員長) 幸商事株式会社 (同社取締役 管理本部管掌 [非常勤])	独立行政法人製品評価技術基盤機構 (NITE) 契約監視委員会 (同委員会委員) 幸商事株式会社 (同社取締役 管理本部管掌 [非常勤])
監 査 役	古 川 康 信	京成電鉄株式会社 (同社社外取締役) 株式会社埼玉りそな銀行 (同行社外取締役 監査等委員)	(同左)

(注) 1. 取締役飯島彰己氏、波多野睦子氏、森和廣氏、横尾敬介氏および谷定文氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
 2. 監査役太田洋氏、小林省治氏および古川康信氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。  
 3. 取締役飯島彰己氏、波多野睦子氏、森和廣氏、横尾敬介氏および谷定文氏、監査役太田洋氏、小林省治氏および古川康信氏は東京証券取引所所有証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。  
 4. 監査役佐藤慎二氏は、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	株価条件付株式報酬
取締役(うち社外取締役)	10(5)	352(71)	296(71)	29(-)	11(-)	14(-)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	93(36)	93(36)	-	-	-
合計	16(8)	445(107)	389(107)	29(-)	11(-)	14(-)

(注) 1. 2021年6月24日開催の第121回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名に支給した報酬等を含んでいます。  
 2. 取締役の報酬等の額には、従業員兼務取締役の従業員分給与は含まれておりません。  
 3. 株価条件付株式報酬の総額は、当年度に費用計上した金額を記載しています。

「取締役・監査役の報酬等に係る事項」は55～60頁参照

#### (3) 社外役員に関する事項

##### ① 社外役員の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

地 位	氏 名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外取締役	飯島 彰己	三井物産株式会社 (同社顧問) ソフトバンクグループ株式会社 (同社社外取締役) 日本銀行 (同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス (同社社外取締役) 武田薬品工業株式会社 (同社社外取締役 監査等委員) [2022年6月同社社外取締役取締役会議長に就任予定] 当社と三井物産株式会社、ソフトバンクグループ株式会社、株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよび武田薬品工業株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。
社外取締役	波多野 睦子	国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系 (同校教授) 当社と候補者波多野睦子氏の間では、2016年4月1日から2016年6月16日まで業務委託契約を締結し、当社から、同氏に対して業務委託料として150万円を支払っておりました。当該契約は、リコーグループ技術経営会議に参加いただき、当社の技術経営に対して外部の視点で助言・提案を行っていただくことを目的としたものです。当該契約は同氏が当社社外取締役として選任される前に終了しています。 当社は、国立大学法人東京工業大学に主に研究開発委託に関する取引がありますが、取引額は当社連結売上高および同大学の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。
社外取締役	森 和廣	東洋大学 (同校理事) 森和廣氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

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） 第一生命保険株式会社（同社社外取締役） ソナー・アドバイザーズ株式会社（同社取締役会長） 株式会社高島屋（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との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。 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、日本水産株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。
社外取締役	谷 正文	一般財団法人（現 公益財団法人）ニッポンドットコム（同社常務理事 編集局長） 株式会社時事総合研究所（同社顧問）[2022年5月就任] 谷正文氏が過去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、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。
社外監査役	太田 洋	西村あさひ法律事務所（同所パートナー） 日本化薬株式会社（同社社外取締役） 一般社団法人日本取締役協会（同協会幹事） 一般社団法人日本取締役協会コーポレート・ガバナンス委員会（同委員会副委員長） 公益財団法人ロッテ財団（同財団評議員） 西村あさひ法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の1つであり、当社は同法律事務所の他の弁護士との間に法律業務を委託するなどの取引関係がありますが、当年度における取引額は当社の連結売上高および同法律事務所の年間取引高のいずれに対しても1%未満と極めて僅少であります。 当社と日本化薬株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および日本化薬株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。
社外監査役	小林 省治	独立行政法人製品評価技術基盤機構（NITE）契約監視委員会（同委員会委員長）[2022年4月より同委員会委員] 幸商事株式会社（同社取締役 管理本部管掌 [非常勤]） 小林省治氏が2017年3月まで在籍していた花王株式会社と当社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および花王株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。
社外監査役	古川 康信	京成電鉄株式会社（同社社外取締役） 株式会社埼玉りそな銀行（同行社外取締役 監査等委員） 当社と京成電鉄株式会社および株式会社埼玉りそな銀行との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および各該当社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。

② 社外役員の主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況／社外取締役役に果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	飯島 彰己	取締役会においては、グローバルに事業を展開する三井物産株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験および知識・見識に基づく有益な助言・提言などにより適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員長としては、コーポレート・ガバナンスに関する深い知識・見識に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化に貢献するとともに、報酬委員としては、役員報酬決定プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。 当年度は、2020年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、世界情勢の急激な変化や地域特性を踏まえたグローバルでのリスクマネジメントについて、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき有益な助言・提言を行いました。また、事業ポートフォリオマネジメント、人事戦略、成長投資、資本政策などに関連して、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。さらに、当社の経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。
社外取締役	波多野 睦子	取締役会においては、株式会社日立製作所の研究員などの要職の歴任や国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系教授としての豊富な経験に基づく有益な助言・提言などにより適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員長としては、企業経営者とは異なる視点に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど、監督機能の強化ならびに役員報酬決定プロセスの透明性の確保に貢献するとともに、指名委員としては、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、2020年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、デジタルサービスの会社への変革に向けて、専門的な視点から技術・知財戦略および新規事業戦略について、有益な助言・提言を行いました。また、デジタル・人材戦略の向上、事業ポートフォリオマネジメントに関する深い知識・見識に基づき、高度専門人材の確保やダイバーシティの視点から助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。さらに、当社の技術経営諮問委員会への参画のほか、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。
社外取締役	森 和廣	取締役会においては、日立グループの経営者を歴任してきた幅広い豊富な経験および知識・見識、ならびに高度な経営判断力および経営指導力に基づく有益な助言・提言などにより適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員および報酬委員としては、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。 当年度は、2020年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、その豊富な経験に裏づけられた高度な経営判断力および経営指導力を活かし、資本収益性の向上、事業ポートフォリオマネジメント、ESGへの取り組み、技術・知財戦略、成長投資、デジタル・人材戦略、などに関連して、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。また、当社の経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。
社外取締役	横尾 敬介	取締役会においては、長年にわたる金融・資本市場での豊富な経験ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識に基づく有益な助言・提言を行うとともに、投資家・株主目線による適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員および報酬委員としては、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。 当年度は、2020年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、その豊富な経験に基づき、コーポレートファイナンス、資本市場とのコミュニケーション、資本政策、デジタル・人材戦略、成長投資などに関連して、投資家・株主目線による助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。また、当社の経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。

地位	氏名	主な活動状況/ 社外取締役に果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	谷 正文 当年度の出席率 (株主総会にて就任 してからの出席率): 取締役会 100% (10/10回) 報酬委員会 100% (5/5回)	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見識・洞察力、および優れたコミュニケーション能力に基づく有益な助言・提言などにより、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員としては、企業の経営経験に基づき、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、2020年度から続くコロナ禍のさまざまな制約に加え、半導体などの部材不足や物流費の高騰など、厳しい経営環境の中、その豊富な経験に基づき、資本市場とのコミュニケーション、情報発信、資本収益性の向上、人材戦略などに関連して、投資家・株主目線による助言・提言を行い、当社の事業成長と体質強化による企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。また、当社の経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、当社の執行に関するイベントにも積極的に参加しました。

地位	氏名	主な活動状況
社外監査役	太田 洋 当年度の出席率: 取締役会 92% (11/12回) 監査役会 93% (13/14回) 指名委員会* 100% (8/8回) *オブザーブ出席	監査役会および取締役会においては、弁護士として長年にわたるM&A、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの企業法務全般における多くの案件実績、およびコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験に基づく観点から、積極的な発言を行っています。加えて、指名委員会へオブザーブ出席を行い、指名プロセスの透明性の確保に貢献しています。 当年度は、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・子会社の監査にも参加し、助言や提言を行いました。また、取締役会議長・代表取締役社長との定例会、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 当年度の出席率: 取締役会 100% (12/12回) 監査役会 100% (14/14回) 報酬委員会* 100% (6/6回) *オブザーブ出席	監査役会および取締役会においては、花王株式会社における事業部門長や執行役員などの要職の歴任や、開発や事業経営における長年にわたる豊富な経験、さらに同社の常勤監査役としてグローバル企業の経営やガバナンスに関する高い知見、技術全般に関する幅広い見識により、客観的な立場から積極的に発言を行っています。加えて報酬委員会へオブザーブ出席を行い、報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。 当年度は、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・代表取締役社長との定例会、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 当年度の出席率: 取締役会 83% (10/12回) 監査役会 93% (13/14回)	監査役会および取締役会においては、公認会計士およびEY新日本有限責任監査法人で長年にわたり業務執行役員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任してきた経験、および他社における社外取締役、監査等委員や社外監査役として企業経営に関する豊富な知見・経験から積極的に発言を行っています。 当年度は、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て部門・子会社の監査に参加し、助言や提言を行いました。その他、特に会計監査人とのコミュニケーションにおいて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・代表取締役社長との定例会、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。但し、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。





# 連結計算書類

連結財政状態計算書 (2022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>		
① 現金および現金同等物	240,308	334,810
定期預金	81	238
営業債権およびその他の債権	397,148	392,132
その他の金融資産	92,293	92,823
② 棚卸資産	232,558	192,016
その他の流動資産	50,034	46,725
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	188,439	191,963
使用権資産	57,730	63,653
③ のれんおよび無形資産	259,482	225,510
その他の金融資産	128,321	136,093
持分法で会計処理されている投資	81,396	79,504
その他の投資	12,329	18,504
その他の非流動資産	31,942	29,773
繰延税金資産	81,193	84,124
<b>資産合計</b>	<b>1,853,254</b>	<b>1,887,868</b>

(ご参考)

## ① 現金および現金同等物

自己株式の取得および配当金の支払いなどにより前年度末比945億円の減少。

## ② 棚卸資産

部材不足による仕掛在庫や海運などの流通網の停滞影響による海上輸送中在庫の増加などにより前年度末比405億円の増加。

## ③ のれんおよび無形資産

欧州でのICT企業買収などによるのれんの計上、開発資産の計上などにより前年度末比339億円の増加。

(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>		
④ 社債および借入金	114,395	82,731
営業債務およびその他の債務	268,534	287,160
リース負債	22,665	25,475
その他の金融負債	2,079	1,669
未払法人所得税	11,143	7,213
引当金	9,941	12,946
その他の流動負債	264,691	240,322
<b>非流動負債</b>		
④ 社債および借入金	121,042	139,676
リース負債	44,444	46,737
⑤ 退職給付に係る負債	45,728	70,463
引当金	9,607	11,413
その他の非流動負債	29,029	34,469
繰延税金負債	4,131	3,742
<b>負債合計</b>	<b>947,429</b>	<b>964,016</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>		
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	180,942	186,231
⑥ 自己株式	△460	△45,024
⑦ その他の資本の構成要素	126,341	82,097
⑧ 利益剰余金	459,855	561,578
<b>非支配持分</b>	<b>3,783</b>	<b>3,606</b>
<b>資本合計</b>	<b>905,825</b>	<b>923,852</b>
<b>負債および資本合計</b>	<b>1,853,254</b>	<b>1,887,868</b>

(ご参考)

## ④ 社債および借入金

長期借入金の短期振替、為替影響などにより、流動負債で前年度末比316億円の増加。非流動負債で同186億円の減少。

## ⑤ 退職給付に係る負債

海外における退職給付債務の割引率の上昇の影響などにより前年度末比247億円の減少。

## ⑥ 自己株式

自己株式の消却などにより前年度末比445億円の自己株式(資本の減算項目)の減少。

## ⑦ その他の資本の構成要素

在外営業活動体の換算差額の増加などにより前年度末比442億円の増加。

## ⑧ 利益剰余金

自己株式の取得および消却などにより前年度末比1,017億円の減少。

連結損益計算書 (2021年4月1日～2022年3月31日) (単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	1,758,587	1,682,069
売上原価	1,135,920	1,109,762
<b>① 売上総利益</b>	<b>622,667</b>	<b>572,307</b>
<b>② 販売費および一般管理費</b>	<b>600,269</b>	<b>619,740</b>
その他の収益(注)	17,960	5,791
のれんの減損	306	3,787
<b>営業利益(△損失)</b>	<b>40,052</b>	<b>△45,429</b>
金融収益	2,532	4,373
金融費用	3,800	3,617
持分法による投資利益	5,604	3,645
<b>税引前利益(△損失)</b>	<b>44,388</b>	<b>△41,028</b>
法人所得税費用	13,763	△8,364
<b>当期利益(△損失)</b>	<b>30,625</b>	<b>△32,664</b>
当期利益(△損失)の帰属先:		
親会社の所有者	30,371	△32,730
非支配持分	254	66

(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 (2021年4月1日～2022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(△損失)</b>	<b>30,625</b>	<b>△32,664</b>
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目	12,851	16,869
確定給付制度の再測定	14,515	13,804
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	△1,851	2,868
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	187	197
純損益に振り替えられる可能性のある項目	47,464	37,848
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	590	△827
在外営業活動体の換算差額	46,775	38,594
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	99	81
その他の包括利益合計	60,315	54,717
当期包括利益	90,940	22,053
当期包括利益の帰属先:		
親会社の所有者	90,733	21,897
非支配持分	207	156

(ご参考)

① 売上総利益

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減少していた売上高が回復したことに加え、開発・生産プロセスの効率化、製品原価低減やサービス改革などの体質強化などに取り組んだことで、利益率が改善し、前年度比503億円の増益。

② 販売費および一般管理費

前年度における有形固定資産および無形資産などの減損損失の計上に対し、当年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響から回復した販売増に伴う売上連動経費の増加や成長投資により費用が増加するも、機動的な経費抑制に取り組んだことから前年度比194億円の減少。

連結持分変動計算書 (2021年4月1日～2022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	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
<b>期首残高</b>	<b>135,364</b>	<b>186,231</b>	<b>△45,024</b>	<b>—</b>	<b>7,807</b>	<b>△430</b>	<b>74,720</b>	<b>82,097</b>
当期利益								
その他の包括利益				14,571	△1,720	676	46,835	60,362
当期包括利益	—	—	—	14,571	△1,720	676	46,835	60,362
自己株式の取得および売却		△139	△92,717					
自己株式の消却		△5,188	137,265					
配当金								
株式報酬取引		38	16					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				△14,571	△1,547			△16,118
その他								
所有者との取引等合計	—	△5,289	44,564	△14,571	△1,547	—	—	△16,118
<b>期末残高</b>	<b>135,364</b>	<b>180,942</b>	<b>△460</b>	<b>—</b>	<b>4,540</b>	<b>246</b>	<b>121,555</b>	<b>126,341</b>

(単位:百万円)

	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
<b>期首残高</b>	<b>561,578</b>	<b>920,246</b>	<b>3,606</b>	<b>923,852</b>
当期利益	30,371	30,371	254	30,625
その他の包括利益		60,362	△47	60,315
当期包括利益	30,371	90,733	207	90,940
自己株式の取得および売却		△92,856		△92,856
自己株式の消却	△132,077	—		—
配当金	△14,058	△14,058	△30	△14,088
株式報酬取引		54		54
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	16,118	—		—
その他	△2,077	△2,077		△2,077
所有者との取引等合計	△132,094	△108,937	△30	△108,967
<b>期末残高</b>	<b>459,855</b>	<b>902,042</b>	<b>3,783</b>	<b>905,825</b>

(ご参考)  
**連結キャッシュ・フロー計算書** (2021年4月1日~2022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改善したものの棚卸資産の増加などにより、前年度比445億円の収入減少。

**② 投資活動による  
 キャッシュ・フロー**

有形固定資産や有価証券の売却に伴う一過性の現金収入などにより、前年度比42億円の支出減少。

**フリー・キャッシュ・フロー**

営業活動によるキャッシュ・フローの減少により、前年度比402億円減少し、231億円の収入。

**③ 財務活動による  
 キャッシュ・フロー**

自己株式の取得実施などにより、前年度比1,276億円の支出増加。

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(△損失)	30,625	△32,664
営業活動による純増額への調整		
減価償却費および無形資産償却費	90,479	104,618
有形固定資産および無形資産等の減損	762	24,879
のれんの減損	306	3,787
その他の収益	△13,299	△1,502
持分法による投資損益	△5,604	△3,645
金融収益および金融費用	1,268	△756
法人所得税費用	13,763	△8,364
営業債権およびその他の債権の減少	13,448	29,727
棚卸資産の減少(△増加)	△28,533	16,413
リース債権の減少	23,285	15,572
営業債務およびその他の債務の減少	△26,212	△4,712
退職給付に係る負債の減少	△9,306	△12,315
その他(純額)	13,907	14,056
利息および配当金の受取額	3,457	3,418
利息の支払額	△3,795	△3,259
法人所得税の支払額	△22,089	△18,291
<b>① 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>82,462</b>	<b>126,962</b>
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の売却	15,062	4,823
有形固定資産の取得	△37,359	△42,155
無形資産の売却	—	60
無形資産の取得	△33,683	△24,779
有価証券の取得	△442	△1,052
有価証券の売却	6,327	491
定期預金の増減(純額)	162	△168
事業の買収	△9,422	△8,431
(取得時の現金および現金同等物受入額控除後)		
子会社の支配喪失による増加	—	7,846
その他	—	△194
<b>② 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△59,355</b>	<b>△63,559</b>
<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)	15,990	△19,428
長期借入債務による調達	37,140	98,482
長期借入債務の返済	△46,664	△12,817
社債の償還	—	△12,413
リース負債の返済	△31,146	△35,728
支払配当金	△14,058	△14,851
自己株式の取得	△92,717	△7,296
その他	△230	△34
<b>③ 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△131,685</b>	<b>△4,085</b>
<b>IV 換算レートの変動に伴う影響額</b>	<b>12,254</b>	<b>7,338</b>
<b>V 現金および現金同等物の純増額</b>	<b>△96,324</b>	<b>66,656</b>
<b>VI 現金および現金同等物の期首残高</b>	<b>330,344</b>	<b>263,688</b>
<b>VII 現金および現金同等物の期末残高</b>	<b>234,020</b>	<b>330,344</b>

**貸借対照表** (2022年3月31日現在) (単位: 百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)	科目	当年度	前年度(ご参考)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>330,489</b>	<b>430,710</b>	<b>流動負債</b>	<b>299,483</b>	<b>294,535</b>
現金および預金	82,932	143,601	支払手形	262	217
受取手形	1,771	1,718	電子記録債務	3,772	33,897
売掛金	106,535	110,461	買掛金	106,742	104,726
有価証券	9,999	49,996	一年内償還社債	13,670	—
商品および製品	32,747	31,418	短期借入金	34,769	12,204
原材料	3,529	2,186	一年内返済長期借入金	30,000	42,980
仕掛品	2,424	3,655	リース債務	434	458
貯蔵品	13,593	11,823	未払金	74,764	65,342
未収入金	20,232	17,580	未払費用	9,756	10,331
短期貸付金	40,473	39,323	賞与引当金	8,685	6,550
その他の流動資産	16,330	19,025	役員賞与引当金	29	—
貸倒引当金	△81	△81	製品保証引当金	1,570	1,865
<b>固定資産</b>	<b>532,164</b>	<b>537,043</b>	その他の流動負債	15,025	15,961
有形固定資産	89,106	90,932	<b>固定負債</b>	<b>118,398</b>	<b>143,666</b>
建物	46,129	47,327	社債	20,000	32,980
構築物	1,941	2,087	長期借入金	90,505	96,490
機械および装置	11,682	12,175	リース債務	765	1,207
車両運搬具	48	68	退職給付引当金	4,438	9,245
工具、器具および備品	7,258	7,161	株式給付引当金	110	82
土地	18,883	18,884	資産除去債務	2,064	3,158
リース資産	1,113	1,474	その他の固定負債	513	503
建設仮勘定	2,048	1,753	<b>負債合計</b>	<b>417,882</b>	<b>438,202</b>
無形固定資産	34,002	34,036	<b>純資産の部</b>		
のれん	1,550	2,170	<b>株主資本</b>	<b>440,776</b>	<b>522,175</b>
諸権利金	7,302	7,489	資本金	135,364	135,364
ソフトウェア	25,150	24,376	資本剰余金	180,804	180,804
投資その他の資産	409,055	412,074	資本準備金	180,804	180,804
投資有価証券	9,825	15,813	利益剰余金	125,067	250,868
関係会社株式	344,417	344,743	利益準備金	14,955	14,955
関係会社出資金	13,357	13,357	その他利益剰余金	110,112	235,913
長期貸付金	20,505	19,470	固定資産圧縮積立金	2,461	2,550
破産更生債権等	113	115	別途積立金	—	15,350
繰延税金資産	19,905	16,534	繰越利益剰余金	107,650	218,013
敷金および保証金	264	1,334	自己株式	△459	△44,862
その他の投資	859	901	<b>評価・換算差額等</b>	<b>3,994</b>	<b>7,375</b>
貸倒引当金	△195	△196	その他有価証券評価差額金	3,994	7,375
<b>資産合計</b>	<b>862,653</b>	<b>967,753</b>	<b>純資産合計</b>	<b>444,771</b>	<b>529,551</b>
			<b>負債および純資産合計</b>	<b>862,653</b>	<b>967,753</b>

計算書類

損益計算書 (2021年4月1日～2022年3月31日) (単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	483,481	445,297
売上原価	327,072	309,113
売上総利益	156,409	136,183
販売費および一般管理費	179,537	174,787
営業損失	△23,128	△38,603
営業外収益	55,346	104,858
受取利息および配当金	47,797	103,049
為替差益	940	758
その他の収益	6,608	1,050
営業外費用	1,903	2,228
支払利息	542	716
その他の費用	1,361	1,512
経常利益	30,314	64,025
特別利益	1,095	33,464
固定資産売却益	1,095	—
関係会社株式売却益	—	33,464
特別損失	8,238	4,303
固定資産減損損失	1,516	3,239
移転価格税制調整金	3,915	—
関係会社整理損	2,806	—
関係会社株式評価損	—	1,063
税引前当期純利益	23,171	93,186
法人税、住民税および事業税	△309	333
法人税等調整額	△1,888	4,795
当期純利益	25,368	88,057

株主資本等変動計算書 (2021年4月1日～2022年3月31日) (単位:百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		
		資本準備金	利益準備金	その他利益剰余金		
			固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,550	15,350	218,013
当期変動額						
剰余金の配当						△14,066
当期純利益						25,368
固定資産圧縮積立金の 取崩				△88		88
別途積立金の取崩					△15,350	15,350
自己株式の取得						
自己株式の処分						△0
自己株式の消却						△137,103
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	△15,350	△110,363
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,461	—	107,650

(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	250,868	△44,862	522,175	7,375	529,551
当期変動額					
剰余金の配当	△14,066		△14,066		△14,066
当期純利益	25,368		25,368		25,368
固定資産圧縮積立金の 取崩	—		—		—
別途積立金の取崩	—		—		—
自己株式の取得	—	△92,716	△92,716		△92,716
自己株式の処分	△0	16	16		16
自己株式の消却	△137,103	137,103	—		—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—		—	△3,381	△3,381
当期変動額合計	△125,801	44,402	△81,398	△3,381	△84,780
当期末残高	125,067	△459	440,776	3,994	444,771

2022年5月17日

株式会社リコー  
取締役会 御中

**独立監査人の監査報告書**

2022年5月17日

株式会社リコー  
取締役会 御中

**有限責任監査法人トーマツ**  
東京事務所

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

**監査意見**  
当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社リコーの2021年4月1日から2022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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

**利害関係**  
会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

(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謄本(117~118頁参照)に含まれております。

2022年5月17日

株式会社リコー  
取締役会 御中

**独立監査人の監査報告書**

2022年5月17日

株式会社リコー  
取締役会 御中

**有限責任監査法人トーマツ**  
東京事務所

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

**監査意見**  
当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社リコーの2021年4月1日から2022年3月31日までの第122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、及び監査の基準で定められているその他の事項について報告を行う。  
監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

**利害関係**  
会社と当監査法人又は業務執行社員の間には、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謄本(117~118頁参照)に含まれております。

監査役会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、活動計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、活動計画、職務の分担等に従い、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所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、本社の内部監査部門および子会社管理部門から監査の結果、または管理状況の報告を受けるとともに、必要に応じて子会社の取締役および従業員等から事業の説明を受け、意見交換を行いました。
  - ② 事業報告に記載されている、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役および従業員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査に関しては、事前に会計監査人より監査計画の説明を受け協議を行うとともに監査結果報告を受けました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書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また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。

2022年5月20日

株式会社リコー 監査役会

監査役(常勤)	辻	和	浩	Ⓔ
監査役(常勤)	佐藤	慎	二	Ⓔ
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を行うことが監査の透明性の強化につながるという認識に立ち、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書(117～118頁参照)を補足するものとして、2017年度より任意に本説明書を作成しています。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の概要は図1のとおりです。これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行いました。

■図1：監査活動の概要

★監査役が主催する会議

NEW 当年度の新たな取り組み

常勤  
監査役

社外  
監査役

	常勤 監査役	社外 監査役
<b>(1) 取締役</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席 ●</li> <li>指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席 ●</li> <li>取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期ごと)★ ●</li> <li>取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★ ●</li> <li>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★ NEW ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
<b>(2) 業務執行</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社・事業所の往査(リモート含む) ●</li> <li>グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席 ●</li> <li>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 ●</li> <li>CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★ ●</li> <li>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★ NEW ●</li> <li>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) ●</li> <li>リスクマネジメント部門との定例会の開催(月次)★ ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
<b>(3) 子会社</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の往査(リモート含む) ●</li> <li>子会社監査役との定例会の開催(月次)★ ●</li> <li>グループ監査役情報交換会の開催★ ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□</li> <li>●</li> <li>□</li> </ul>
<b>(4) 内部監査</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)★ ●</li> <li>内部監査部門との定例会の開催(月次)★ ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>三様監査会議の開催(月次)★ ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>
<b>(5) 会計監査</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 ●</li> <li>会計監査人評価の実施 ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> </ul>

●：職務担当

□：任意/部分的に担当

### 3. 2021年度 重点実施項目と当該項目に係る活動実績

当年度、当社は新しく社内カンパニー制へ移行しました。監査役会ではこれらの事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、図1に示した監査活動に加えて、「各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメントおよび子会社管理体制の監査」ならびに「グループ本部によるガバナンスの実効性の監査」を当年度の重点実施項目として決めました。

#### ●重点実施項目：(1) 各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメントおよび子会社管理体制の監査

社内カンパニー制により、各ビジネスユニットには権限委譲が行われ、自律的・スピーディーな経営が求められており、ガバナンス上の変化が生じる①～③の点について監視・検証を行いました。

- ① 各ビジネスユニットにおける内部統制システム・リスクマネジメントの設計・構築・運用状況
- ② 各ビジネスユニットとグループ本部側との役割分担および各ビジネスユニットへの支援機能の活用状況
- ③ 主管管理部門\*1変更による子会社管理の実効性と、子会社側で新たに生じた課題の有無

#### ●重要会議の出席・各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有

- 各ビジネスユニットの監査役レビューに加え、それぞれの事業運営会議への参加や各ビジネスユニットプレジデントとのミーティングを適宜行い、各ビジネスユニットによる意思決定や報告内容、事業運営状況の把握に努めました。
- ポートフォリオマネジメント会議へ参加し、将来の事業ポートフォリオに対する検討状況を確認しました。

#### ●社内カンパニー制による子会社管理体制の変更も考慮した監査役レビュー先の選定(29子会社)

- 管轄する主管管理部門の変更や、複数のビジネスユニットの事業が共存する子会社を監査役レビュー先として選定し、その管理状況について確認しました。
- 従来から監査役室にて整備、活用している「拠点リスクマップ」\*2のリスク情報に基づく選定に加え、主要な子会社としての選定も行い、上記①～③の視点における影響について確認しました。

\*1：主管管理部門：本社の子会社管理部門

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

#### ●重点実施項目：(2) グループ本部によるガバナンス実効性の監査

グループ本部によるリコグループ全体へのガバナンスや牽制機能、本社横断機能および各ビジネスユニットへの支援機能、ならびにグループ本部内部の役割分担の明確化について監視・検証を行いました。

また、内部統制システムの全体設計、および経理、法務などグループ本部と内部監査との包括的な強化について、課題と今後の方向性の確認を行いました。

#### ●グループ本部機能責任者との適宜の情報共有・機能部門の会議への参加

- グループ本部の各組織(18組織：グローバルヘッドクォーター、プラットフォーム、プロフェッショナルサービスの各組織)の監査役レビューに加えて、グループ本部の機能責任者との情報共有を適宜行い、情報収集・報告体制の強化を図りました。
- SCM経営会議やデジタル戦略会議などのグループ本部の機能部門による会議にも参加し、事業遂行状況や課題などの確認を行いました。

#### ●取締役・監査役間の情報共有および意見交換

- 社外役員会議において、監査活動を通じて把握した、グループ本部によるガバナンスの状況などを、社外取締役と共有し、意見交換を行いました。
- ガバナンス検討会においては、社内カンパニー制移行に伴うガバナンスの点検をテーマとした議論を行い、特に社外取締役への情報共有や意見交換を行う機会の充実を図りました。

#### 4. 監査役会の活動状況

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、職務分担を行うとともに、監査を補助する体制を整えています。

##### (1) 監査役会の運営

当年度は合計14回(1回あたりの所要時間：約2時間20分)開催し、各常勤監査役は、そのすべてに出席しました(社外監査役の出席状況は103頁参照)。

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

主な共有・検討事項：

- 決議13件：監査方針、監査計画および業務分担、監査役会の監査報告書、監査役の選任議案への同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意 など
- 協議27件：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、監査方針・計画案、監査役会の監査報告書案、監査実績説明書案、監査役監査活動まとめ内容、代表取締役・取締役会議長との定例会議案・フォロー内容 など
- 報告50件：常勤監査役職務執行状況(月次)、監査実績レビュー結果、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 など

当年度の主な改善点：

- － 取締役会の議案については、監査役会でのレビューに加えて、執行側による事前説明の時間も活用し、監査役会として情報を共有し、論点整理して取締役会に臨みました。
- － 常勤監査役が当年度より新たに参加した会議体の内容に加え、各ビジネスユニットプレジデント・グループ本部機能責任者とのミーティング内容について、監査役会で共有しました。

##### (2) 監査役会の職務分担

図1(119頁参照)に示した監査活動については、常勤監査役が主に担っており、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、各ビジネスユニット、グループ本部の各機能組織、および子会社への監査および提言を行いました。また、取締役会議長・代表取締役との定例会では、経営上の重要なテーマなどに関する詳細な説明を受け、独立役員立場から意見を述べました。

##### (3) 監査役による会計監査人の評価

会計監査人である有限責任監査法人トーマツについては、監査役会で定めた会計監査人评价基準に規定されている評価項目<sup>\*3</sup>にてモニタリングを行いました。

会計監査人の評価方法は以下のとおりです。

- － マネジメントレターや期中報告にて、経営者へ適切な情報共有や提言がなされているか確認しました。
- － 三様監査会議などを通じて、取り組み姿勢やネットワークファームとの連携状況などを確認しました。
- － 執行部門(経理、内部監査)からのヒアリング結果を基に、監査役会で会計監査人のパフォーマンスレビューを行い、期中(12月)での会計監査人への要望事項を取り纏め、その回答について説明を受けました。
- － 要望事項に対する回答なども参考に、監査役会で期末時点の評価レビューを実施し、再任に向けての相当性の判断や、次年度に向けての改善点などを確認しました。

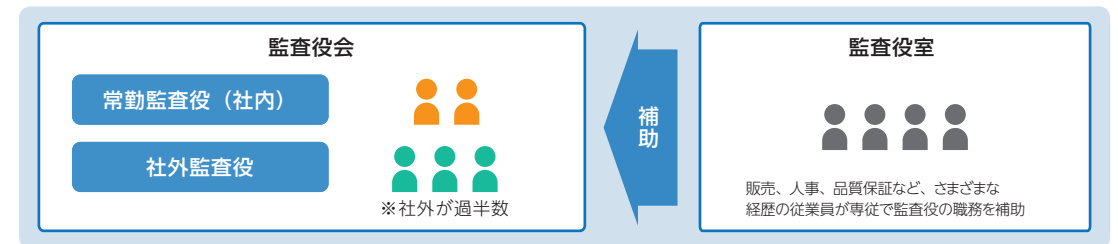
<sup>\*3</sup>：会計監査人の評価項目：監査法人の品質管理、監査チーム、監査報酬など、監査役などとのコミュニケーション、経営者などとの関係、グループ監査、不正リスク

なお、当年度の監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)については、会計監査人の監査計画説明や四半期監査報告などで検討状況について確認するとともに、執行側に対しても適宜コミュニケーションを図っています。

##### (4) 監査役室による監査役の職務補助体制

図2に示すとおり、監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員4名を配置し、グローバルな情報収集・分析や監査時の支援など、監査役の職務を補助しています。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取れた配置を行っています。

■図2：監査役室による監査役の職務遂行補助体制



#### 5. 2022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2022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、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能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」、および従業員・職場環境・組織といった「各組織における統制環境」を注視すべき監査上の課題と認識し、2022年度の監査活動を行ってまいります。

以上



# バーチャル出席のご案内

バーチャル出席に関する下記の各事項についてご確認をお願いします。

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

## 1. バーチャル出席について

本総会におきましては、総会当日会場にご来場いただけない株主様も、インターネットの手段を用いた「バーチャル出席」の方法により、株主総会に出席いただくことができます。

バーチャル出席される株主様は、総会当日に実際に株主総会の会場にご出席いただく場合と同様、株主総会に「出席」したものを（以下、バーチャル出席といいます）として取り扱われ、ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使とご質問が可能です。

## 2. 開催日当日の出席方法

2022年6月24日（金曜日）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。

## 1 株主様専用ウェブサイトへアクセス

### ▶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://7752.ksoukai.jp>



### ▶スマートフォンやタブレット端末で出席する場合

スマートフォンやタブレット端末で出席する場合、QRコードを読み取る必要があります。同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」用紙に記載された「アクセス用QRコード」を読み取ることで、株主様専用ウェブサイトへアクセスできます。

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

## 2 株主様専用ウェブサイトへログイン A B

株主様専用ウェブサイトへアクセスいただくと、Aの画面が一時的に表示されますが、自動的にBの画面に切り替わります。Bの画面になりましたら、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。

※自動的にAの画面からBの画面へ切り替わらない場合は、「次へ」を押してください。

**A** ログイン画面  
IDとパスワードを入力してログインします。

**B** 株主総会画面  
議決権行使や質問が可能です。

**ログイン情報**  
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。再発行可能な期間は6月17日（金）17時までとなります。期限以降は再発行はできかねますので予めご了承ください。

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 9:00~17:00 土日休日を除く)

## 3 バーチャル総会へ申し込む

「出席を申し込む」ボタンを押す

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

「出席を申し込む」ボタンを押すと、事前質問を行う画面が表示されます。

## 4 バーチャル総会に出席する

株主総会当日、午前9時30分より「出席」ボタンが表示されます。

「出席」ボタンを押し、バーチャル出席してください。

「出席」ボタンを押して、バーチャル出席を開始します。

### 3. 議決権行使について

バーチャル出席の方法により、決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。

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

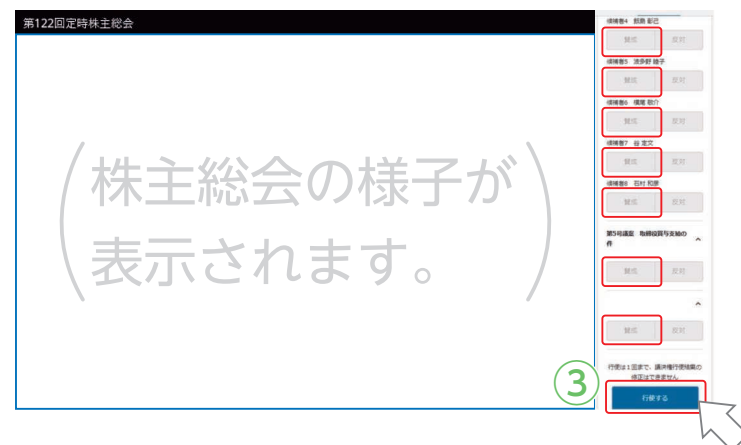
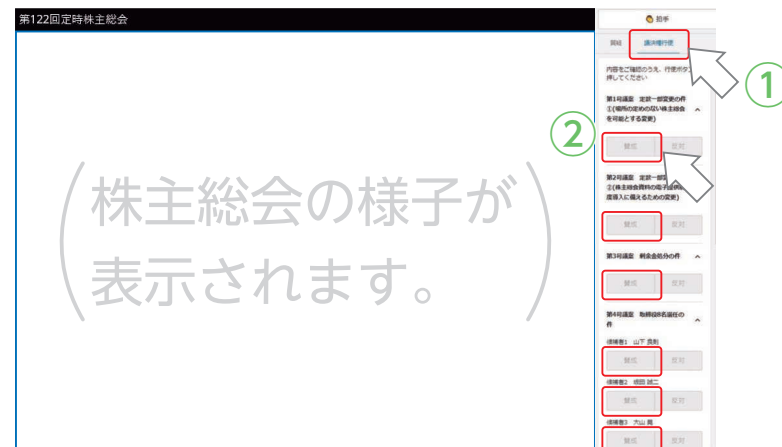
また、事前に議決権を行使いただいた上で、バーチャル出席をされたものの、バーチャル出席の方法による議決権の行使がされなかった場合には、事前の議決権行使の効力が維持されたものとみなします。

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

<議決権行使の手順>

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

※「行使する」ボタンを押すことは1回までとなります。



### 4. 質問および動議について

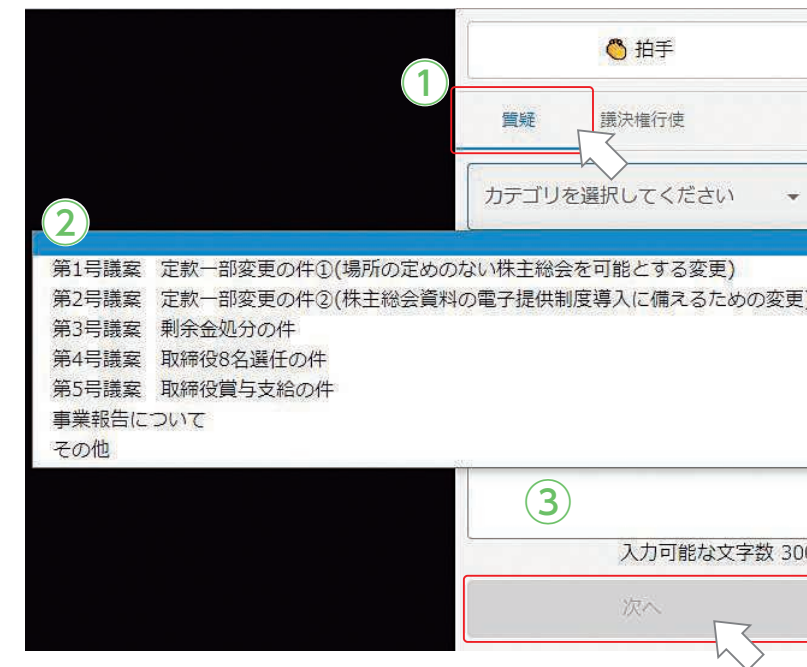
バーチャル出席の株主様も、当日株主様専用ウェブサイトを通じて質問をすることができます。

なお、ご質問は、株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。

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

<ご質問の手順>

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



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ませんこととさせていただきます。また、バーチャル出席の株主様は、動議の採決についても株主総会の手続きに関するものは欠席、議案に関するものは棄権として取り扱うこととさせていただきますので、どうかご理解賜りますようお願い申し上げます。

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

## 5. バーチャル出席の注意事項

バーチャル出席に関する下記の各注意事項についてご確認をお願いいたします。

### ①バーチャル出席に必要となる環境

### ②代理人による議決権行使について

### ③その他の注意事項

### ①バーチャル出席に必要となる環境

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

**【OS\*1】** Windows 8.1/10/11、macOS 最新版

**【ブラウザ\*2】**

Windows : Microsoft Edge、Mozilla Firefox、Google Chrome  
macOS : Safari

**【モバイル端末】**

iOS iPhone : iOS12以上、iPad : iOS13 以上(ブラウザ : Safari)  
Android Android 8 以上(ブラウザ : Google Chrome)

**【通信速度】** 推奨5Mbps

**【動作環境】**

PC <https://jp.vcube.com/support/virtual-shareholders-meeting/requirements/#vsm01>  
スマートフォン <https://jp.vcube.com/support/virtual-shareholders-meeting/requirements/#vsm02>

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

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

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

### ②代理人による議決権行使について

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

### ③その他の注意事項

- バーチャル出席に対応している言語は日本語のみとなります。
- 通信環境などの影響により、株主総会ライブ配信や音声の乱れ、または一時中断されるなどの通信障害が発生する可能性がございます。それにより、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合がございます。当社として、合理的な範囲で通信障害などへの対策は行いますが、通信障害などによってバーチャル出席された株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承ください。

- バーチャル出席用のIDおよびパスワードを第三者に共有すること、株主総会の模様を録音・録画・公開などすることは、固くお断りさせていただきます。
- 当社がやむを得ないと判断した場合、バーチャル出席の内容を一部変更または中止とさせていただきます場合がございます。
- システム障害などの緊急の事態や事情変更への対応など、バーチャル総会の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにおいてお知らせいたしますので、適宜ご確認ください。
- 本バーチャル株主総会に出席いただけるのは、当社株主名簿(2022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9:00~17:00土日休日を除く)

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

- ①バーチャル出席用のID・パスワード
- ②インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォンなどの機能などに関するお問い合わせ
- ③株主総会当日において株主様側の環境などが問題と思われる原因での接続障害、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 : 03-4213-4056

受付期間 : 2022年6月24日(金曜日)午前9時~株主総会終了まで

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

### <バーチャル株主総会・システム以外のお問い合わせ>

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

## 事前質問について

下記、株主様専用ウェブサイトより、事前にご質問をお受けします。

株主様専用ウェブサイト

株主様専用ウェブサイト <https://7752.ksoukai.jp>



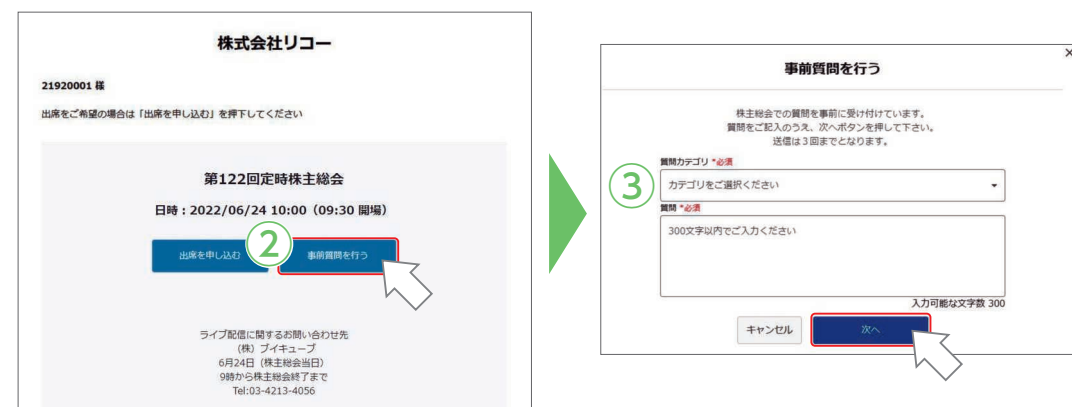
受付期間

2022年6月3日(金)9時から2022年6月23日(木)17時30分まで

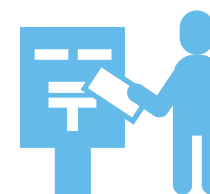
なお、事前質問において株主の皆様のご関心が特に高い事項については、株主総会当日に回答させていただきますが、ご質問のすべてを株主総会当日に回答することはいたしかねる場合があります。あわせてご了承くださいますようお願いいたします。

<ご質問の手順>

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



## 郵送による議決権行使のご案内

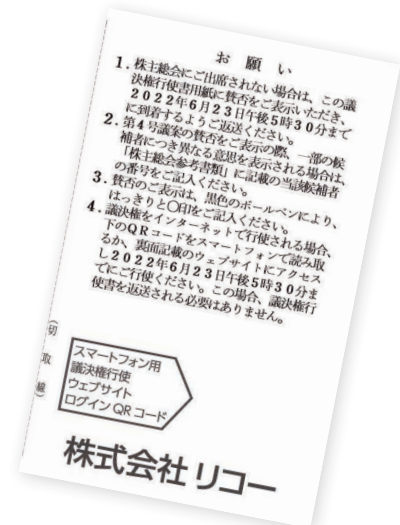
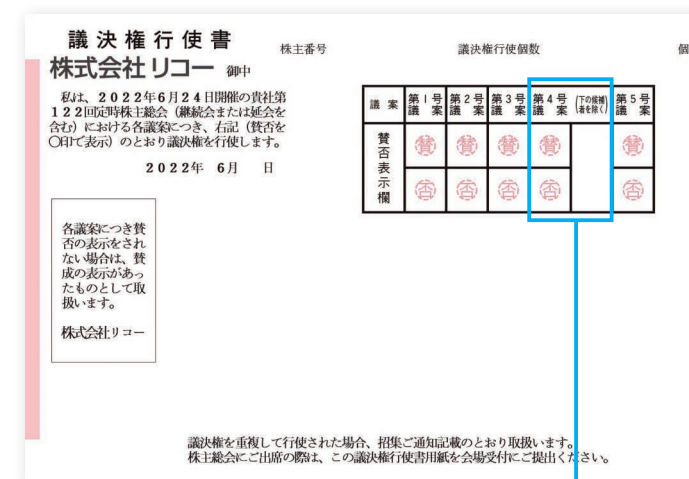


同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただき、**下図のように切り取って**ご投函ください。  
 なお、議案について賛否の表示がない場合は、「賛」の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

議決権行使期限 | 2022年6月23日(木曜日)午後5時30分必着

各議案の賛否をご記入ください。

賛成の場合「賛」の欄に○印  
 反対の場合「否」の欄に○印



第4号議案について、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。

## インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、当社の指定する以下の議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによりのみ可能です。なお、スマートフォンをご利用の方は同封の議決権行使書用紙に記載された「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取りいただくことにより、「議決権行使コード」および「パスワード」が入力不要でアクセスできます。

**議決権行使期限** 2022年6月23日(木曜日)午後5時30分受付分まで

### 「スマート行使」による方法

「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取りいただくことにより、「議決権行使コード」および「パスワード」が入力不要でアクセスできます。

※上記方法での議決権行使は1回に限ります。

#### 1 QRコードを読み取る



スマートフォンのカメラを起動して、同封の議決権行使書用紙に記載された「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取る

#### 2 議決権行使方法を選ぶ

議決権行使ウェブサイト画面が開くので、議決権行使方法を選ぶ

#### 3 各議案の賛否を選択



画面の案内に従って各議案の賛否を選択

**画面の案内に従って行使完了です。**

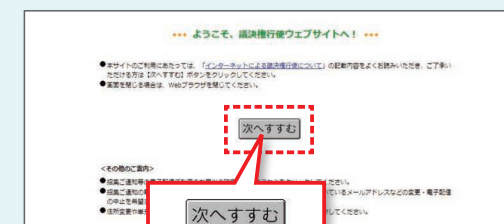
※一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合には、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」および「パスワード」をご入力ください。

## インターネットによる方法

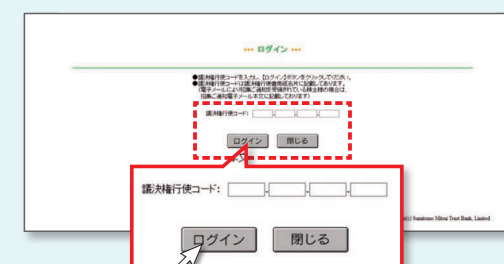
### 1 WEBサイトへアクセス



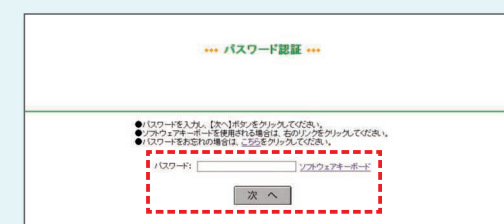
<https://www.web54.net>



### 2 ログイン



### 3 パスワードの入力



ここまでで準備は完了です。  
ここからは画面の指示に従って賛否をご入力ください。

### ！ ご注意事項

- ▶ 複数回議決権を行使された場合、当社に一番後に到着した行使を有効な議決権行使としてお取り扱いします。なお、インターネットによる議決権行使と議決権行使書面が同日に到着した場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。
- ▶ 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダおよび通信事業者の料金(接続料金など)は、株主様のご負担となります。
- ▶ 議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本株主総会に限り有効です。

### お問い合わせ

- 1 インターネットによる議決権行使に関してご不明な点がございましたら、以下の専用ダイヤルまでお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行部ウェブサポート専用ダイヤル

☎0120(652)031

(受付時間 9:00~21:00)

- 2 その他のご照会

ア. 証券会社に口座をお持ちの株主様  
お取引の証券会社までお問い合わせください。

イ. 証券会社に口座のない株主様  
(特別口座の株主様)

三井住友信託銀行 証券代行部

☎0120(782)031

(受付時間 9:00~17:00) 土日祝日を除く

### 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。



招集ご通知をインターネットで簡単・便利に!!

# 「ネットで招集」のご案内

本招集ご通知は、「ネットで招集」を採用しています。ぜひ、ご活用ください。



アクセスはこちら!! ▶ <https://s.srdb.jp/7752/>

招集ご通知の掲載内容をコンパクトにまとめ、スムーズな画面遷移を実現した「ネットで招集」。パソコン・スマートフォン・タブレット端末からいつでもどこからでもご覧いただけます。

## POINT 1 「スマート行使」、議決権行使ウェブサイトへ簡単アクセス!

このボタンを押すとカメラが起動しますので、議決権行使書用紙のQRコードを撮影するとID・パスワードなしで議決権行使ウェブサイトへアクセスできます（直接議決権行使ウェブサイトへアクセスすることも可能です）。



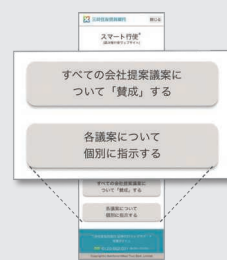
「議決権行使」ボタンをタッチ後「OK」を選択。カメラが起動します。



議決権行使書用紙のQRコードを撮影し、撮影した写真の画面で「写真を使用」をタッチ。



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



「OK」を選択後、「スマートフォン用議決権行使ウェブサイト」へアクセスいただけます。

## Memo

メモ用の横線付領域

## POINT 2 簡単スケジュール登録

Googleカレンダーに登録

開催日時はGoogleカレンダーと連携しています。Googleカレンダーを利用している方は簡単にスケジュール登録をすることができます。

## POINT 3 株主総会会場へのアクセスにも便利

地図・交通案内

開催場所の地図はGoogleマップと連動しています。

# 株主総会会場ご案内図

日時

2022年6月24日(金曜日)午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場

株式会社 リコー 本店

〒143-8555 東京都大田区中馬込一丁目3番6号 電話(03)3777-8111(大代表)



WEBから詳細な地図  
をご覧いただけます。



株主総会会場

株式会社  
リコー 本店



## 交通機関のご案内

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

新型コロナウイルス感染症の感染リスク軽減および密を避ける観点から、

**大森駅からの送迎バスは、株主の皆様が一定時間密集するものとなるため実施いたしません。**

株式会社 リコー



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。

