

株式会社リコー 証券コード：7752

第123回定時株主総会招集ご通知

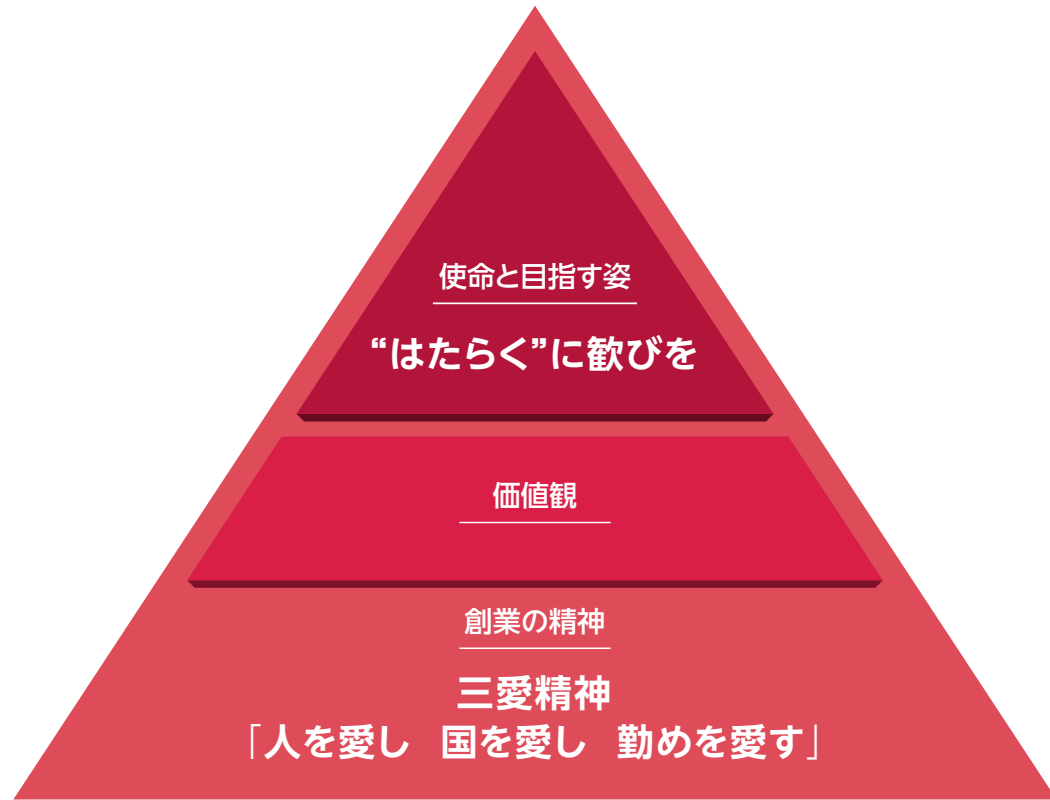
日時

2023年6月23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。

※お土産の配布はございません。



創業の精神

三愛精神
「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

「三愛精神」は、1946年にリコーの創業者、市村清が提唱したもので、リコーでは創業の精神と位置づけています。これは、事業・仕事を通じて、自分、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えで、リコーグループの全社員が、経営や仕事を行う上で原点となるものです。



使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

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

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

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

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



価値観

使命を果たし目指す姿を実現するための社員の行動指針です。

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



こちらのマークの箇所は冊子でご提供しております。



こちらのマークの箇所はウェブサイトでご確認いただけます。

目次

01 株主の皆様へ

株主様にご覧いただきたいこと	3
株主総会の流れ	5
第123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



開示方法

紙 ウェブ

すべての株主の皆様への発送範囲
書面交付請求された株主様への発送範囲（左記目次内、★の項目を除く）
全文の株主総会資料
▼詳細は8頁参照

11 株主総会参考書類

第1号議案 剰余金処分の件	11
●資本政策の基本的な方針	12
●政策保有株式に関する方針	12
●政策保有株式の議決権行使の基準	12
第2号議案 取締役8名選任の件	13
（ご参考）役員体制およびスキルマトリックス	31
第3号議案 取締役賞与支給の件	33
第4号議案 取締役に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件	34



ガバナンス情報 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み	39
●コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	39
●取締役選任の考え方	58
●取締役の選任プロセス・評価プロセス	59
●CEO評価とサクセッションプラン	60
●取締役・監査役の報酬等に係る事項	62
●2022年度 取締役会の実効性評価結果の概要	68
●監査役選任の考え方、監査役の選任プロセス	71
●社外役員の独立性基準	72
●株価・TSRの推移	73
●株主との建設的な対話に関する方針	75

77 事業報告

1. リコーグループの現況	77
(1) 財産および損益の状況	77
(2) 当年度の事業の状況	77
●全般の状況	77
●分野別売上高・営業損益の状況	82
(3) 対処すべき課題	93
●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	103
●気候変動への対応	105
(4) 設備投資および資金調達の状況	109
(5) 重要な子会社の状況	109
(6) 主要な営業所および工場	110
(7) 従業員の状況	111
(8) 主な借入先	111
2. 株式に関する事項	112
3. 会社役員の詳細	113
4. 会計監査人に関する事項	119
5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況★	120



125 連結計算書類

連結財政状態計算書	125
連結損益計算書	127
（ご参考）連結包括利益計算書	127
連結持分変動計算書	128
（ご参考）連結キャッシュ・フロー計算書	129
連結注記表★	130



149 計算書類

貸借対照表	149
損益計算書	150
株主資本等変動計算書	151
個別注記表★	152



157 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	157
会計監査人の会計監査報告書	158
監査役会の監査報告書	159
監査役の監査実績説明書	161



165 バーチャル出席の注意事項



本年招集ご通知における注目のポイント

- 1年間のIR・SR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目次において、電子提供制度を受けた書面での発送範囲、書面交付請求時の発送範囲、ウェブでの閲覧範囲を分かりやすく記載しました。
 - ②株主総会の流れを、総会前と総会当日に分け、株主の皆様にご対応いただくことを分かりやすく記載しました。[5～6頁]
 - ③電子提供制度の開始を受け、電子提供措置事項を掲載するウェブサイトに記載しました。[8頁]
 - ④政策保有株式の保有状況について、上場・非上場の内訳、純資産に占める割合などの記載を充実しました。[12頁]
 - ⑤第2号議案取締役選任議案について、会長山下の「非執行役員」の位置づけを明記しました。また、役員兼職数の「役員」の定義を追加しました。[13～30頁]
 - ⑥新たに明文化したボードカルチャーについて、説明を追加しました。[41頁]
 - ⑦「社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み」の執行の視点において、ポートフォリオマネジメント会議やグループ本部と各ビジネスユニットの連携について記載を追加しました。また、監査の視点において、具体的に注視すべき監査の課題を追加しました。[42頁]
 - ⑧「取締役会」について、代表権を持つ会長の立場を明確にしました。[43頁]
 - ⑨事業等のリスクについて、「経営上重要なリスク」「事業領域固有の重要なリスク」「その他のリスク」に再分類しました。[53～56頁]
 - ⑩「開示委員会」について、2022年度の開催頻度と主な議題を追加しました。[57頁]
 - ⑪「株主との建設的な対話に関する方針」について、経営層へのフィードバックに対する考え方を拡充し、2022年度のマネジメントによる対話実績を新たに記載しました。[75～76頁]
 - ⑫対処すべき課題において、2023年3月7日に発表した第21次中期経営戦略について、2023年5月8日の2022年度通期決算説明会における追加説明の内容も含め、説明しています。[93～102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」、当社とリコーグループ各社を総称して「リコーグループ」と記載しています。

開示方法

紙 ウェブ

書面交付請求された株主様への発送範囲（左記目次内、★の項目を除く）
全文の株主総会資料
▼詳細は8頁参照

中長期的な 企業価値向上を 株主の皆様とともに。

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員・CEO

大山 晃



▶ 動画でのトップメッセージ

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

日本語 https://go.rioh/IR/gm_2023/message2023/



英語 https://go.rioh/IR/gm_2023/message2023_en/



当社はグローバルにビジネスを展開する中、依然として終結の道筋が見えないロシア・ウクライナ情勢について深く憂慮しております。すべての人々が1日も早く平穏を取り戻し、世界平和が訪れることを心から願っております。

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。第123回定時株主総会招集ご通知をお送り申し上げます。

当年度(2022年度)は、国内において新型コロナウイルス感染症の影響による行動制限が緩和され、さまざまな経済活動の正常化を促す施策が行われたことで、緩やかな景気回復基調が見られました。しかしながら、緊迫化する国際情勢、資源価格の高騰や、インフレ、円安の進行など、グローバルビジネスにおける景気の先行きは依然として不透明な状況となっております。このような環境の中、当社におきましては、部材逼迫や中国におけるロックダウンなどによる生産影響、また海上輸送費・原材料価格高騰などのコスト上昇の影響を受けました。特に、複合機などの製品供給遅れ、ICT商材不足は、オフィスプリンティング事業だけではなく、成長を目指すオフィスサービス事業の販売活動にも影響を与えました。これに対し、各ビジネスユニットが早期に意思決定を行い、体質強化や経費コントロールの即応力向上に取り組んでまいりました。また、品不足が続く中では、コロナ禍におけるデジタル化のニーズの高まりにあわせ、電子帳簿保存法改正対応などハードウェアに依存しないお客様に寄り添ったサービス・ソリューションを展開するとともに、コスト上昇などを反映したプライシングコントロール(売価政策)、成長に向けた投資を着実に実行し、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21%増の2兆1,341億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は543億円となりました。当年度の期末配当金については、見通しどおり1株当たり17円とさせていただきたく、第123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34円の配当金となります。

2023年4月から第21次中期経営戦略(以下、21次中経)がスタートしました。第20次中期経営計画(2021~2022年度)においては、社内カンパニー制はもとより、ROIC経営や事業ポートフォリオマネジメント、リコー式ジョブ型人事制度の導入、さらにはITインフラの刷新など、社内改革を大きく推進してまいりました。当年度で当社の変革に向けた助走は完了したと考えております。21次中経は、着実に成果を生み出す「実行」の3年間として、成長を実現してまいります。

21次中経においては、デジタルサービスの会社として、従来のオフィスプリンティング事業を主とした収益構造からの変革を加速し、収益性の向上を図ってまいります。また、柔軟な生産供給体制を構築し、環境変化への対応力を向上させていくとともに、現場のデジタル化領域において新たな収益の柱を構築してまいります。

次年度の業績見通しについては、連結売上高2兆2,500億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は500億円といたしました。当年度の実績に対し減益となっておりますが、これは当年度に発生した資産売却や政府支援金などの「一過性収益」、そして次年度に含まれている構造改革のための「一過性費用」の影響によるものであり、これらを除くと実質増益となります。次年度の見通しを確実に達成するために、デジタルサービスを中心とする事業成長と体質強化による収益構造の変革を引き続き進めていきます。

私たちの使命と目指す姿である「はたらくに歓びを」のもと、お客様のデジタル化のお手伝いを通じた事業活動と、社会課題の解決を同軸で進め、持続的な企業価値の向上を実現いたします。

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。

株主様にご覧いただきたいこと

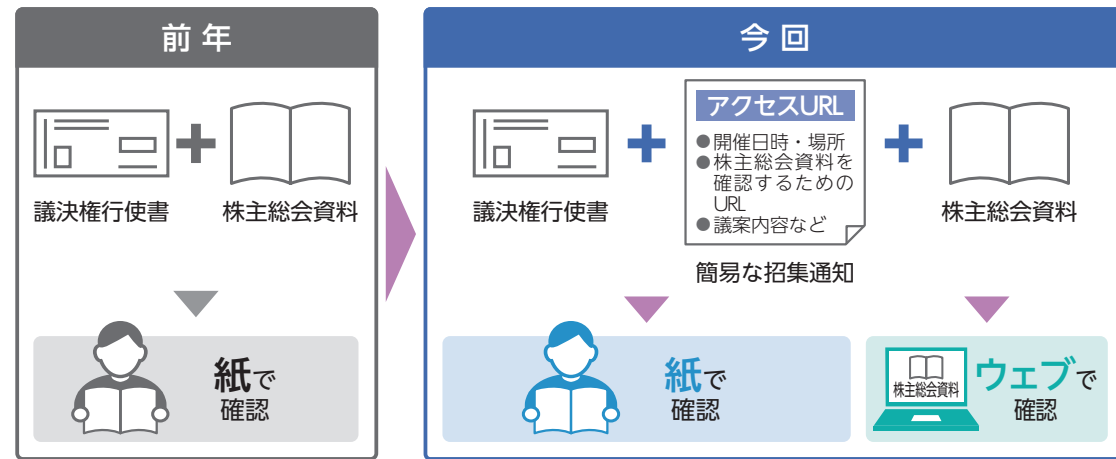
当社は、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指しています。「デジタルサービスの会社」への変革を進める当社として、株主の皆様へお届けする招集ご通知や株主総会への出席方法において、以下のデジタル化を進めています。

1. 招集通知のデジタル化（電子提供制度の開始）

会社法改正により、本招集ご通知より電子提供制度への対応が義務化され、招集ご通知のご提供方法を変更しました。

印刷した全文の株主総会資料は原則として発送せず、株主様ご自身でウェブサイトに掲載の株主総会資料を閲覧いただきます。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。

今回は以下のような構成としております。



次回(2024年6月)の株主総会に向けて書面交付をご希望の株主様

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

▶ 電子提供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>



書面交付請求に関するお問い合わせ先

三井住友信託銀行 証券代行部

0120-533-600

受付時間 午前9時から午後5時(土日祝日を除く)

電子提供制度に関するQ&A

<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency>



書面交付請求された株主様

書面交付請求された株主様におかれましては、ウェブサイトでご確認いただく範囲について冊子でご提供します。ただし、右記の事項については、法令および定款第17条の規定に基づき、交付書面には含まれていません。したがって、交付書面は、監査報告を作成するに際し、監査役会および会計監査人が監査をした対象の一部です。

- 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

2. 招集通知のデジタル化（事前動画配信）

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

動画公開日：2023年6月2日(金曜日)

株主の皆様へ
(トップメッセージ)
▶ 本冊子1~2頁

https://go.ricoh/IR/gm_2023/message2023/



https://go.ricoh/IR/gm_2023/message2023_en/



決議事項
(議案説明)
▶ 本冊子11~37頁

https://go.ricoh/IR/gm_2023/agenda2023/



事業報告
▶ 本冊子77~124頁

https://go.ricoh/IR/gm_2023/report2023/



動画の内容は、招集通知内で詳細を掲載しています。

招集通知をPDFでご覧いただく場合は、該当ページに記載の右のマークをクリックする方法でも動画にアクセスいただけます。



3. 株主総会出席方法のデジタル化

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

株主様専用ウェブサイトを通じて、ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使やご質問いただくことが可能です。

バーチャル出席のメリット

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

移動の
負荷がない

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、議決権行使や質問(テキスト形式)が可能です

※ただし、動議の提出および動議採決への参加はできません。詳しくは、165頁をご覧ください。

株主総会の流れ

株主総会開催前 招集通知到着後～2023年6月22日まで

株主総会資料のご確認

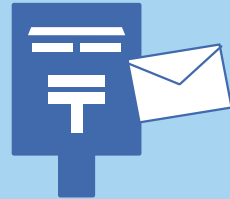
当社ウェブサイト
<https://jp.ricoh.com/IR/events/2023/0623> へ
 アクセスしご確認ください。



すべての電子提供措置事項を含む
 「第123回定時株主総会招集ご通知」

事前の議決権行使

郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に
 ご記入いただきご返送ください。

行使期限

2023年6月22日(木曜日)
 午後5時30分到着分まで

▶詳細は10頁参照

インターネットによる議決権行使



QRコードから
 行使する方法

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

行使期限

2023年6月22日(木曜日)
 午後5時30分受付分まで

▶詳細は10頁参照



ログインID・
 仮パスワードを入力し
 行使する方法

<https://www.web54.net>
 からご入力ください。

行使期限

2023年6月22日(木曜日)
 午後5時30分受付分まで

▶詳細は10頁参照

事前質問

株主様専用ウェブサイトより、
 事前に
 ご質問をお受けします。



以下のURLへアクセスしてください。

株主様専用ウェブサイト

<https://v.srdb.jp/7752/soukai2023/>

受付期間

2023年6月2日(金) 午前9時 から
2023年6月16日(金) 午後5時30分 まで

株主総会当日 2023年6月23日

株主総会に出席し議決権行使

株主総会
 議事進行

POINT

午前9時50分

午前10時
 株主総会開会
 開会宣言

監査
 報告

事業
 報告

対処
 すべき
 課題

決議
 事項
 上程

POINT

質疑
 応答

POINT

議案採決 &
 採決結果発表

閉会
 宣言

バーチャル出席する場合

ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使とご質問が可能です。総会当日に実際に株主総会の会場にご出席いただく場合と同様、株主総会に「出席」したものと取り扱われます。

▶詳細は9頁参照

バーチャル
 出席株主様に
 行って
 いただく事

株主様専用
 ウェブサイトへ
 アクセスし、
 バーチャル出席
 スタート

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

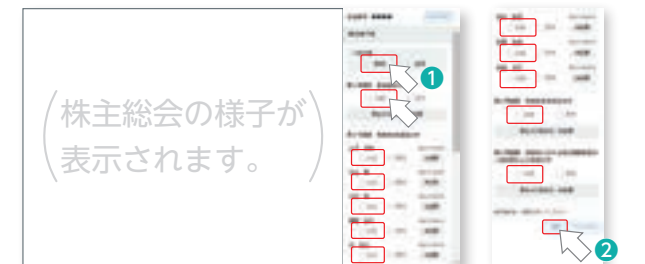


ご質問の手順

質問の受付が開始されましたら、質問送信の画面が表示されます。

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

決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。



議決権行使の手順

議案の賛否の受付が開始されましたら、議決権行使画面が表示されます。

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

第123回定時株主総会招集ご通知

(証券コード: 7752)

発送日 2023年6月2日

電子提供措置の開始日 2023年5月21日

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第123回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の右記ウェブサイトにて「第123回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

記

日 時 2023年6月23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

- 2022年度(2022年4月1日から2023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
- 2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 計算書類報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 取締役8名選任の件
- 第3号議案 取締役賞与支給の件
- 第4号議案 取締役に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件

電子提供措置事項を掲載するウェブサイト

項番	ウェブサイト名	URLおよびQRコード	アクセス方法
1	当社ウェブサイト	https://jp.ricoh.com/IR/events/2023/0623 	「第123回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。
2	上場会社情報サービス(東京証券取引所)	https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show 	「銘柄名(会社名)」または「コード」の欄に「リコー」または「7752」を入力し、当社情報欄の「基本情報」をご選択の上、「縦覧書類/PR情報」[株主総会招集通知/株主総会資料]の順にお進みください。
3	株主総会ポータル®(三井住友信託銀行)	https://www.soukai-portal.net QRコードは、同封の議決権行使書用紙に記載しています。	同封の議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、先URLにアクセスしID・初期パスワードをご入力ください。ログイン後、「招集通知」タブよりご覧ください。

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

以上

当日ご出席願えない場合は、郵送またはインターネットにより議決権を行使することができます(10頁:「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討いただき、**2023年6月22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。

招集にあたっての決定事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項については、法令および当社定款第17条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

事業報告 5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況
連結計算書類の連結注記表
計算書類の個別注記表

従って、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面は、監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。

- 郵送とインターネットの双方で議決権行使をされた場合は、後に到着したご行使を有効とさせていただきます。なお、同日に到着した場合は、インターネットによるご行使を有効とさせていただきます。
- インターネットにより、複数回、議決権行使をされた場合は、最後のご行使を有効とさせていただきます。
- 代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する株主の方に委任する場合には限られます。なお、代理人は1名とさせていただきます。
- 議決権行使書において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

株主総会参考書類等に修正が生じた場合

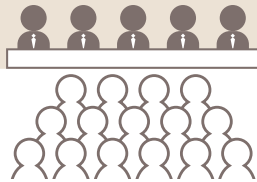
電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記電子提供措置事項が掲載されるウェブサイト1~3に修正内容を掲載させていただきます。

議決権行使方法についてのご案内

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

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慎重にご判断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 **2023年6月23日(金)午前10時**

- 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

1 株主様専用ウェブサイトへアクセス

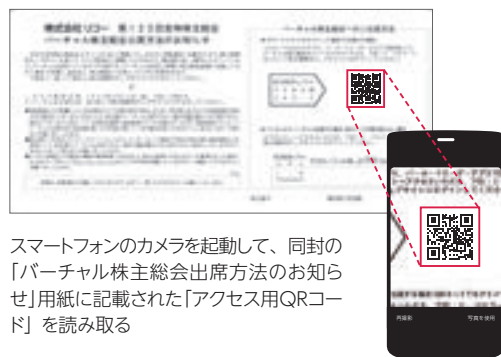
2023年6月23日(金曜日)の開催日当日、午前9時50分までを目安に株主様専用ウェブサイトへアクセスしてください。

- パソコンから出席する場合
以下のURLへアクセスしてください。

株主様専用ウェブサイト

<https://v.srdb.jp/7752/soukai2023/>

- スマートフォンやタブレット端末で出席する場合



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

2 株主様専用ウェブサイトへログイン

株主様専用ウェブサイトへアクセスいただくと、Aの画面が表示されます。同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」に記載のID・パスワードを入力し、ログインボタンを押してください。



A
ID: 数字9桁
パスワード: 英数字12桁

<ご注意>

「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」を紛失した場合、再発行が可能です。再発行が可能な期間は6月15日(木)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 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)

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

事前に議決権行使をする場合

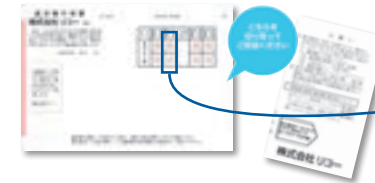
郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただき、下図のように切り取ってご投函ください。

なお、議案について賛否の表示がない場合は、「賛」の表示があったものとして取り扱います。

議決権行使期限 **2023年6月22日(木曜日)午後5時30分到着分まで**



第2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。

賛成の場合「賛」の欄に○印
反対の場合「否」の欄に○印

インターネットによる議決権行使



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

議決権行使期限 **2023年6月22日(木曜日)午後5時30分受付分まで**

QRコードから行使する方法

1 QRコードを読み取る

同封の議決権行使書用紙に記載の「ログインQRコード」を読み取る。



2 議決権行使サイトへ進む

「議決権行使へ」ボタンを押す。



3 議決権行使を行う

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



議決権行使コード・パスワードを入力し行使する方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力の上、アクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使ウェブサイト
<https://www.web54.net>

ご注意事項

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

お問い合わせ

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル **0120-652-031**
(受付時間 午前9時から午後9時)



機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。



第1号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

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

2022年度の期末配当につきましては、1株につき17円とさせていただきますと存じます。

これにより、中間配当金を含めた当年度の配当金は、1株につき34円となります。

*EPS(Earnings Per Share): 1株当たり利益

期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭

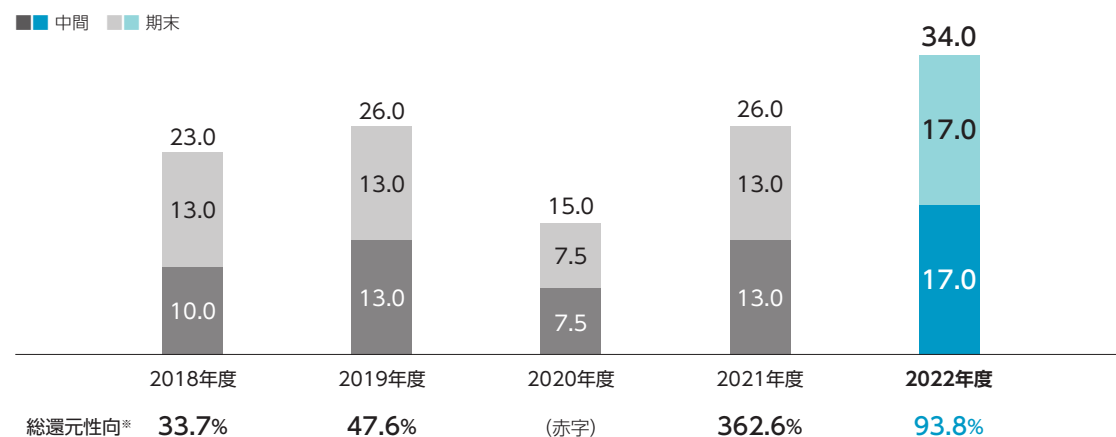
(2) 配当財産の割り当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき **17円**
 総額 **10,360,585,519円**

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月26日

配当金の推移 (単位: 円)



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

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21次中期経営戦略の最終年度である2025年度の株主資本利益率(ROE)の目標値は9%超としています。その達成のため、資本効率を高めるマネジメント改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を追求するため、ROICツリーを活用してPDCA*を回しています。

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

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

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

政策保有株式に関する方針

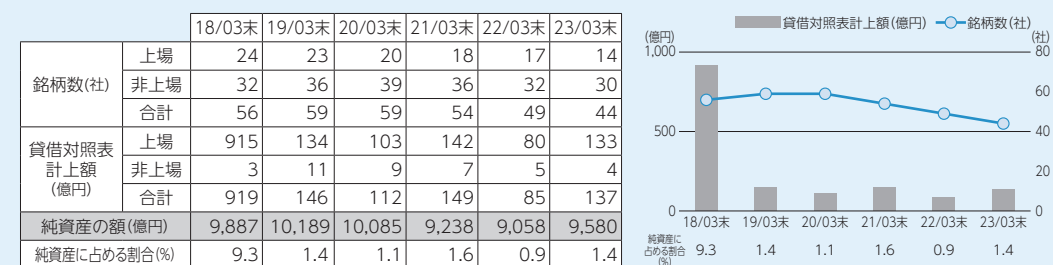
当社は、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要なかつ有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。

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

政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式の議決権行使に際しては、提案されている議案ごとに、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、株主価値の毀損につながらないか精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

政策保有株式の保有状況



第2号議案 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員(8名)が任期満了となります。つきましては、取締役8名(うち社外取締役5名)の選任をお願いするものであります。取締役候補者の選定にあたっては、取締役の選任基準(58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:31~32頁参照)を踏まえ、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会による候補者の指名を経て取締役会へ答申し、取締役会での審議の上、決定しました。2023年度は、第21次中期経営戦略の初年度として、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。

当社は、2022年度より取締役会における独立社外取締役の割合を3分の1以上から過半数に変更し、取締役会の議長も独立社外取締役から選出しています。2023年度も引き続き取締役会における独立社外取締役の割合を過半数とし、かつ独立社外取締役が取締役会議長を担うことで、客観的かつ多様な視点からの監督・意思決定の継続性を確保します。同時に、当社は社内カンパニー制のもと、グローバルでの収益拡大・デジタルサービスの会社への変革などを進めており、事業や社内事情に精通した一定数の執行役員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、人数や割合につきましてはその時点で最適と考える構成に応じて変化するものと考えております。これらの形式的な基準はひとつの目安としつつも、取締役会の監督機能が実効的であるか総合的に判断をいただけるよう、株主の皆様との適切なコミュニケーションを図ってまいります。

取締役候補者は、13~30頁のとおりです。

候補者番号	現在の当社における地位	取締役在任年数(本総会終結時)	2022年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数
1	代表取締役 山下 良則 再任 男性 非執行役員*	11年	取締役会 15/15回(100%) 指名委員会 13/13回(100%) 報酬委員会 10/10回(100%)	業務執行あり 1 業務執行なし 0 <small>(当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません)</small>
2	代表取締役 大山 晃 再任 男性	2年	取締役会 15/15回(100%)	業務執行あり 1 業務執行なし 0

*当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役

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)	2022年度の出席状況	当社を含む上場企業の兼職数
3	川口 俊 新任 男性	—	—	業務執行あり 1 業務執行なし 0
4	横尾 敬介 再任 男性 社外取締役 独立役員	3年	取締役会 15/15回(100%) 指名委員会 13/13回(100%) 報酬委員会 10/10回(100%)	業務執行あり 0 業務執行なし 2
5	谷 定文 再任 男性 社外取締役 独立役員	2年	取締役会 15/15回(100%) 報酬委員会 10/10回(100%)	業務執行あり 0 業務執行なし 1
6	石村 和彦 再任 男性 社外取締役 独立役員	1年	取締役会 12/12回(100%) 指名委員会 10/11回(91%) ※株主総会にて就任してからの出席率	業務執行あり 0 業務執行なし 2
7	石黒 成直 新任 男性 社外取締役 独立役員	—	—	業務執行あり 0 業務執行なし 3
8	武田 洋子 新任 女性 社外取締役 独立役員	—	—	業務執行あり 0 業務執行なし 2



候補者番号 **1** **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

所有する当社株式の種類および数
 普通株式 61,100株
 潜在株式 40,540株

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

取締役在任期間 11年(本総会終結時)

2022年度における出席状況	取締役会	15 / 15回 (100%)
	指名委員会	13 / 13回 (100%)
	報酬委員会	10 / 10回 (100%)

再任 男性
 非執行役員*

*当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役

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、デジタルサービスの会社への変革の方向性を打ち出し、その実現に向けて、人的資本や顧客接点力の強化などの経営基盤の確立と事業ポートフォリオマネジメントに沿った成長投資の実行、および事業の新陳代謝を加速させました。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むとともに、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。さらには、株主の皆様や社員をはじめとする社内外のステークホルダーとの対話およびエンゲージメントの強化にも力を尽くしてきました。

2023年4月からは代表取締役会長に就任し、CEO経験者として、日常の業務執行に関与しない独立した立場から、特に株主・投資家目線による経営監督を通じて、当社の株主価値・企業価値向上を実現する役割を担っております。

当社取締役会は、同氏の当社における幅広い豊富な経験とCEO経験者ならではの高い視座に基づいた経営監督が、第21次中期経営戦略および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を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

2022年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の収束には至らず、また地政学的なリスクも高まる中、大変厳しい環境下での企業活動となりました。

常に部品調達・生産・物流のリスクに対峙しながら緊急対策を講じることで製品・サービスの安定供給に努めてきました。

中長期的な企業価値向上のために「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」を不撓不屈の気持ちで主導してきました。社内カンパニー制と事業ポートフォリオマネジメントをより高度化するために、投下資本利益率(ROIC)を重要経営指標とし、各ビジネスユニットをより適切に評価するとともに株主資本利益率(ROE)とバランスシートも含めた資本政策の全体最適化を図りました。

また、デジタルサービスの提供に必要なスキルを備えた人材の確保、お客様価値や社会価値を自律的に創造できる人材がその能力を遺憾なく発揮できる人事制度の整備や組織風土の醸成に取り組みました。

当社は、私たちの使命と目指す姿として「はたらくに喜びを」を掲げています。これは私自身のことばで宣言したもので、「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を目指しています。そしてこの実践こそが、持続的な成長と企業価値向上に資すると信じています。

2023年4月に6年間にわたり務めてきた社長執行役員から会長となり、経営と事業の執行をより厳格に監督する立場となります。株主の皆様はもとより、さまざまなステークホルダーの皆様のご期待に沿うように、株主の皆様から負託された責務を全うする所存です。

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 CEO(Chief Executive Officer : 最高経営責任者)
2010年 4月	グループ執行役員	2020年 4月	CHRO(Chief Human Resource Officer : 最高人事責任者)
2011年 4月	常務執行役員 総合経営企画室 室長	2021年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事(現在)
2012年 6月	取締役 専務執行役員	2023年 4月	会長(現在)
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*兼職数(予定)

*取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

〔当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません〕

※本議案が承認された場合(2023年6月末時点)

- (注) 1. 候補者山下良則氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者山下良則氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会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および潜在株式の数は2023年3月31日現在の株式数を記載しています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者山下良則氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中で更新する予定です。



候補者番号 **2** **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 CEO
(Chief Executive Officer:最高経営責任者)
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 29,500株
潜在株式 13,065株

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

再任 男性

取締役在任期間 2年(本総会最終時)

2022年度における出席状況 取締役会 15/15回(100%)

取締役候補者とした理由

大山晃氏は、入社以来、長年にわたり欧州および米国の現地法人においてさまざまな業務に携わるとともに、現地法人の経営トップとしての職責を重ね、豊富な海外経験とグローバルマーケティングに関する知識・見識を活かし、当社の企業価値向上に貢献してきました。また、2019年4月からCMO(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。2021年4月にはリコーデジタルサービスビジネスユニットの責任者に就任し、デジタルサービスの会社への変革に向けて、業績拡大を牽引し、オフィスサービス事業の強化を推し進めるべく、成長戦略を着実に実行してきました。

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

当社取締役会は、同氏の豊富な事業経験、卓越したマネジメント力、ならびにデジタルサービスの会社への変革に向けたリーダーシップが、第21次中期経営戦略および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を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

2022年度も、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、お客様の事業成長に貢献するデジタルサービスを提供することで、当社の収益の拡大に努めてまいりました。お客様接点のサービス提供能力を強化し、グループソフトウェアのポートフォリオやグローバル共通のサービス提供基盤を拡充させ、各地域のお客様だけではなく、当社とグローバル契約を持つ大手のお客様との事業も拡大しました。

当年度は、新型コロナウイルス感染症影響の長期化に伴うお客様のプリントボリュームの低迷、半導体不足に端を発した商材不足、海上輸送費の高止まりや特に海外でのインフレなどに加えて、地政学上のリスクが現実化し、大変厳しい経営環境になりました。しかしながら、デジタルサービス事業の拡大に加え、さまざまな緊急対応を継続し、お客様への提供価値の増大による取引単価の向上なども貢献し、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。

2023年4月から、社長執行役員を拝命しましたが、事業ポートフォリオの変革を推進し、投下資本や人的資本の成長領域へのシフトを進め、デジタルサービスの会社への変革を加速していきたいと思っております。特に、各ビジネスユニットの執行の監督にあたっては、資本収益性を重視し、企業価値の向上を図っていく所存です。加えて、ESG*のトップランナーのポジションを堅持しつつ、変化への対応力を強化することで、より堅固な経営基盤を構築し、株主の皆様の中長期的なご期待にもお応えしてまいります。

*ESG: 環境(E: Environment)、社会(S: Social)、ガバナンス(G: Governance)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年 7月	当社入社	2018年 4月	販売本部 本部長
2011年 4月	RICOH EUROPE PLC 社長 兼 COO	2019年 4月	CMO(Chief Marketing Officer:最高マーケティング責任者)
2012年 8月	グループ執行役員 欧州販売事業本部 事業本部長 RICOH EUROPE PLC CEO RICOH EUROPE B.V. 会長	2020年 4月	ワークプレイスソリューション事業本部 事業本部長
2014年 4月	常務執行役員 コーポレート統括本部 本部長	2021年 4月	コーポレート専務執行役員 リコーデジタルサービスビジネスユニット プレジデント
2015年 4月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, Inc. 社長	2021年 6月	取締役
2015年 6月	取締役	2022年 4月	リコージャパン株式会社 取締役会長
2015年 9月	新規事業開発本部 本部長	2023年 4月	代表取締役(現在) 社長執行役員(現在) CEO(Chief Executive Officer:最高経営責任者)(現在) CTO(Chief Technology Officer:最高技術責任者)(現在)
2016年 6月	専務執行役員		
2017年 4月	CFO(Chief Financial Officer:最高財務責任者) CEO室 室長		

当社を含む上場会社での役員※兼職数(予定)

※ 取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合(2023年6月末時点)

- (注) 1. 候補者大山晃氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者大山晃氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 候補者大山晃氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2023年3月31日現在の株式数を記載しています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者大山晃氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号 **3** **川口 俊** (1963年1月29日生)

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

所有する当社株式の種類および数
普通株式 2,400株
潜在株式 5,700株

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

新任 男性

取締役候補者とした理由

川口俊氏は、入社以来、一貫して経理・財務業務に携わってきました。8年間の北米での勤務経験を経て、2018年からリコーリース株式会社(以下、リコーリース)のCFOを担い、2021年6月から当社に復帰し、2022年4月から当社のコーポレート執行役員・CFOに就任しております。

北米駐在中には子会社化したInfoPrint Solutions LLCのCFOとして、地域における収益改善とガバナンスの確立に貢献しました。また、リコーリースでは同社の取締役に就任し、業務執行兼務取締役として、経営執行と経営監督の両面での十分な経験を有しており、同氏の全体を俯瞰する思考や本質を重視するコミュニケーションは、当社における意思決定の高度化に貢献しています。また、第21次中期経営戦略(以下、21次中経)の策定においては、CFOとして主導的な役割を果たしました。

当社取締役会は、同氏のグローバルでの経理・財務のオペレーションとリコーグループ全体を見るCFOとしての視座の高さや知見、戦略的施策に対する洞察力が、21次中経および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

リコーグループは、第20次中期経営計画の2年間、コロナ禍やさまざまな不測の外部要因の影響を受けましたが、目先の対処だけではなく中長期視点から、プロセス・体質および製品・サービスの強化につなげるなど、デジタルサービスの会社への移行とともに経営基盤強化を実行してまいりました。

私はCFOとして、リコー式ROICTツリーの構築と浸透を進め、収益の効率性だけではなく業績につながるさまざまな施策のPDCAを回してきました。各ビジネスユニットの事業管理を通じたキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善、キャッシュ・アロケーションの最適化と財務フレームワークの適正運営などに取り組んできました。経営基盤強化においては経理プロセス改善と会計ERP*更新を主導し、成長投資の面では投資委員会にて多くのM&A案件の評価、指導およびサポートを行い、投資後の統合プロセスのモニタリングを徹底しています。これらの取り組みを通じ、キャッシュ・フローの安定運営と企業価値向上に向けた資本政策を実行してまいりました。

2023年度から始まる第21次中期経営戦略においては、各年度の業績達成とともに、引き続き成長を支える資本政策の実行を通じ、持続的な企業価値の向上を果たしてまいります。また、それらを社内外に示し続けることで、リコーグループの使命と目指す姿である「はたらく」に「喜び」の実現にもつなげていく所存です。

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

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年 3月	当社入社	2019年 1月	同社 常務執行役員 経営管理本部 本部長
2004年 7月	経理本部 経理部 部長	2019年 6月	同社 取締役
2007年 5月	InfoPrint Solutions LLC CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)	2020年 4月	同社 取締役 専務執行役員
2010年 8月	Ricoh Americas Holdings, Inc. SVP(Senior Vice President)	2021年 6月	財務統括部 部長(現在) プロフェッショナルサービス部 経理 センター 所長 Ricoh Americas Holdings, Inc. 会長 兼 社長(現在)
2015年 10月	コーポレート統括本部 グローバル キャピタルマネジメントサポートセン ター 企画部 部長	2022年 4月	コーポレート執行役員 CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)(現在)
2018年 4月	経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室 室長	2023年 4月	コーポレート専務執行役員(現在)
2018年 10月	リコーリース株式会社 執行役員 経営管理本部 本部長		

当社を含む上場会社での役員※兼職数(予定)

※ 取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合(2023年6月末時点)

- (注) 1. 候補者川口俊氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者川口俊氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者川口俊氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2023年3月31日現在の株式数を記載しています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者川口俊氏の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号 **4** **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／報酬委員長

所有する当社株式の数 3,200株

取締役在任期間 3年(本総会最終時)

2022年度における出席状況	取締役会	15 / 15回 (100%)
	指名委員会	13 / 13回 (100%)
	報酬委員会	10 / 10回 (100%)

再任 男性

社外取締役

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月から取締役会長として、長年にわたり金融・資本市場において卓越した経営手腕を発揮することにより、同社の発展に貢献してきました。また、2019年12月には株式会社産業革新投資機構の代表取締役社長CEOに就任し、日本の国際競争力向上へ寄与しています。

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・提言を行っています。加えて、指名委員および報酬委員としては、独立した立場から株主・投資家目線による積極的な議論を行っています。

2022年度は、第21次中期経営戦略の策定にあたり、コーポレートファイナンスの知見や資本市場での経験に基づいた助言・提言を行いました。また、報酬委員会では委員長として、TSR*などを指標とした株式報酬制度の見直しに関する議論を主導しました。さらに、株主の皆様とのスモールミーティングにおいては、当社の報酬制度や財務会計・ファイナンスなどの取り組み・課題認識に関する対話を行いました。加えて、生産拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する情報の把握に努めています。

当社取締役会は、同氏の長年にわたる金融・資本市場での豊富な経験、およびファイナンスなどに関する幅広い知識・見識に基づく、独立した立場からの株主・投資家目線による経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第21次中期経営戦略および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

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

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

第20次中期経営計画(2021~2022年度)において、“経営基盤の強化は順調に進展したものの、事業成長では目標未達”となりました。その観点から、第21次中期経営戦略(2023~2025年度)では、取締役会においても、事業成長の実現と企業価値最大化の実行に軸足を置いた戦略を策定すべく幾多の議論・審議を行ってきました。具体的には、デジタルサービスの会社としての収益構造への転換です。ストック収益*1の積み上げによる安定的な収益源の確保、レジリエント*2な生産供給体制の構築、次の柱の構築による収益安定性の確保などの諸点を強化することで、事業成長の実現を目指します。また、上述した事業成長に伴う利益成長に加え、資産効率の向上や資本コストの最適化を進め、TSR拡大を通じて、企業価値拡大を実現すべく取り組んでまいります。私の役割は、客観的な立場から、取締役会としての監督機能を発揮して、実効性のある提言を行うとともに、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、半世紀弱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、事業成長と企業価値向上の実現を目指し、持続可能性の追求に貢献してまいります。

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

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1974年 4月	株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行	2016年 10月	第一生命保険株式会社 社外取締役 (現在)
2000年 4月	同行名古屋支店長	2017年 6月	日本水産株式会社 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
* 取締役・監査役	0社	2社

*本議案が承認された場合 (2023年6月末時点)

- (注) 1. 候補者横尾敬介氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者横尾敬介氏は、第一生命保険株式会社および株式会社高島屋の社外取締役であります。当社と各該当社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社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、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者横尾敬介氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会最終の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、横尾敬介氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限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。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者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、2023年3月31日現在の状況を記載しております。



候補者番号 **5** **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 **3,700株**

取締役在任期間 **2年(本総会終結時)**

2022年度における出席状況

取締役会	15/15回(100%)
報酬委員会	10/10回(100%)

再任 男性

社外取締役

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月から常務取締役として卓越した経営手腕を発揮することで同社の発展に貢献してきました。また、2016年6月からは公益財団法人ニッポンドットコム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。

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、特に経済記者として培われた、国内外における卓越した情報分析・情報発信力、中長期的な視点と幅広い視野、ならびに広範な人的ネットワークを通じて、幅広く有益な助言・提言を行っています。加えて、報酬委員としては、独立した立場から株主・投資家目線による積極的な議論を行っています。

2022年度は、第21次中期経営戦略の策定にあたり、情報発信・人材戦略・成長投資などの助言・提言を行いました。また、当社の生産・開発拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する重要な会議にも積極的に参加しました。

当社取締役会は、同氏の長年の経済記者としての豊富な経験、およびグローバル経済や社会課題に関する幅広い見識・洞察、加えて高度な情報収集・分析能力や優れたコミュニケーション能力に基づく、独立した立場からの株主・投資家目線による経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第21次中期経営戦略および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

新型コロナウイルス感染症、ロシア・ウクライナ情勢といった外部要因により、厳しい経営環境に見舞われました。業績、株価ともに狙いどおりのパフォーマンスに至らず、社外取締役として課題と認識しています。しかしながら、デジタルサービスの会社への変革に向け、買収・提携などを通じ将来の飛躍に向けた種を蒔くことはできたと考えています。

不透明な経営環境において、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との対話や情報発信といったコミュニケーションはますます重要になっています。私のこれまでのキャリアや知見を活かし、重要な経営案件では、適切な情報発信ができるよう、適宜助言をしています。株式会社PFUの株式取得では、リコーグループに加わる同社の地元地域の不安の払しょくを含めたコミュニケーションの重要性を指摘し、地域のメディアを通じ発信することを助言しました。丁寧な情報発信に基づき築かれた信頼関係は、現在進んでいる両社のシナジー発揮に向けた取り組みにつながっていると自負しております。

2023年度は大山新社長のもとで、第21次中期経営戦略の初年度を迎えます。デジタルサービスの会社への移行、資本効率の向上、導入済みの社内カンパニー制とリコー式ジョブ型人事制度の浸透や改善など多角的な視点から、戦略の着実な実行を監視していきます。また、ESGで高評価を得ている当社のアドバンテージをいかに収益につなげるかという課題についても、提言していく考えです。

外部要因については、今後も予想していない「危機」にさらされるという前提で、経営にあたる必要があります。機動的かつ柔軟な危機管理が機能するよう執行部を監督するとともに、より機能が発揮されるよう人脈を紹介したり、情報を提供したりしていく所存です。

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	フォント・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	2021年 6月	当社社外取締役(現在)
2009年 6月	同社総務局長	2022年 5月	株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員(現在)
2010年 1月	同社社長室長		
2010年 6月	同社取締役		
2010年 7月	同社取締役 編集局長委嘱		

当社を含む上場会社での役員*兼職数 (予定)

* 取締役・監査役

	業務執行あり	業務執行なし
0社	1社	

※本議案が承認された場合(2023年6月末時点)

- (注) 1. 候補者谷定文氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者谷定文氏が過去10年以内に在籍していた株式会社時事通信社、フォント・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。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者谷定文氏は東京証券取引所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、2023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** **石村 和彦** (1954年9月18日生)

当社における取締役としての担当 指名委員

所有する当社株式の数 0株

取締役在任期間 1年(本総会終結時)

2022年度における出席状況
 取締役会 12/12回(100%)
 指名委員会 10/11回(91%)
※株主総会にて就任してからの出席率

再任 男性
 社外取締役
 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

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

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、AGC株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験、ならびに国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長としての知識・見識に基づく助言・提言などにより、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員として、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。

2022年度は、第21次中期経営戦略の策定にあたり、資本収益性の向上、組織・ガバナンスのあり方、成長投資、人材戦略など、多角的な視点による助言・提言を行いました。また、当社の生産拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。

当社取締役会は、同氏の経営者としての幅広い豊富な経験、環境問題への深い見識、および組織・ガバナンスのあり方についての高い問題意識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第21次中期経営戦略および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

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、ステークホルダーの皆様からの信頼を得られない時代になっているからです。このような経営環境下、いかに当社が持続的に成長し企業価値向上を図れるかが問われています。

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

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

*SDGs(Sustainable Development Goals): 持続可能な開発目標。貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰も取り残さない」社会を2030年までに実現することを目指す。2015年9月の国連サミットで採択。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1979年 4月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社	2018年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事(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	2022年 6月	当社社外取締役(現在)
2015年 6月	TDK株式会社 社外取締役		
2017年 6月	株式会社IHII 社外取締役		
2018年 1月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 取締役会長		

上場会社での役員兼職の状況	兼職先		地位	
		野村ホールディングス株式会社	社外取締役	
当社を含む上場会社での役員*兼職数(予定)	業務執行あり		業務執行なし	
	0社		2社	

※取締役・監査役

※本議案が承認された場合(2023年6月末時点)

- (注) 1. 候補者石村和彦氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者石村和彦氏は、野村ホールディングス株式会社の社外取締役および国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長兼最高執行責任者であります。当社と各該会社との間には、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AGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHII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、石村和彦氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者石村和彦氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者石村和彦氏は東京証券取引所所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
6. 候補者石村和彦氏の所有する当社株式の数は、2023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** **石黒 成直** (1957年10月30日生)

所有する当社株式の数 **0**株

新任 男性

社外取締役

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

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

当社取締役会は、同氏の卓越したグローバル経営手腕、新規事業の育成や事業構造転換の実績、およびサステナビリティやガバナンスについての深い見識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第21次中期経営戦略および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

*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。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

私は、過去40年以上にわたって、国際競争環境の厳しい電子部品業界において、グローバルな視点を持って仕事をしてまいりました。私自身も17年以上、欧州ならびに中国での勤務経験を持ち、帰国した後も、常にマルチナショナルな事業環境に身を置き、日本から世界を見るのではなく、世界の趨勢を肌身で感じ、世界から日本を見るといった仕事の仕方をしてまいりました。

現在、非常にパワフルなDXの嵐が世の中を大きく変えようとしています。デジタルテクノロジーは、アナログ時代には有効に活用できなかった膨大なデータを自由自在に操ることで、これまでにない水準の付加価値を人類に与えようとしています。私は、こうしたDXの流れが、世界の大きさをますますコンパクトにし、ビジネスを含むあらゆる物事のスピードを加速させる時代がやって来ていると強く感じています。

リコーグループは、まさにDXの潮流の中心に存在し、社会に大きく貢献する企業グループとして、さらに成長することが期待されています。社会に貢献し続け、社会から必要とされる企業グループであり続けるためには、私は、多様性とスピードを生かしたマネジメントの実現が必要であると考えています。私は、これまでの経験を生かし、全世界の皆様にも「はたらく」に歓びをお届けする企業を実現すべく経営戦略実行への助言やその監督等を通じて、リコーグループの成長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

1982年 1月	東京電気化学工業株式会社 (現 TDK株式会社) 入社	2015年 6月	同社常務執行役員
2002年 4月	同社レコーディングメディア&ソリューションズビジネスグループ	2016年 6月	同社代表取締役社長
2011年 4月	同社営業部 経営企画担当部長	2022年 4月	同社生産本部長 兼 加湿器対策本部長
2012年 6月	同社ヘッドビジネスグループ	2022年 6月	同社代表取締役会長
2014年 6月	同社執行役員		株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 社外取締役(現在)
2015年 4月	同社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO		TDK株式会社取締役会長(現在)

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	TDK株式会社	取締役会長
	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	社外取締役

当社を含む上場会社での役員*兼職数(予定)	業務執行あり	業務執行なし
※ 取締役・監査役	0社	3社

※本議案が承認された場合(2023年6月末時点)

(注) 1. 候補者石黒成直氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者石黒成直氏は、TDK株式会社の取締役会長および株式会社エヌ・ティ・ティ・データの社外取締役であります。当社と各該当会社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社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。また、TDK株式会社は当社の株式を108,000株(2023年3月31日現在における保有比率0.018%)保有しており、当社は同社の株式を2,790株(2023年3月31日現在における保有比率0.001%)保有しております。相互の保有比率は、金融商品取引法に定める主要株主基準(10%)を大きく下回っております。

2. 候補者石黒成直氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会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。候補者石黒成直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。候補者石黒成直氏の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。

5. 候補者石黒成直氏の選任が承認された場合は、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なる予定です。

6. 候補者石黒成直氏の所有する当社株式の数は、2023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** **武田 洋子** (1971年4月13日生)

所有する当社株式の数 **0株**

新任 **女性**
社外取締役
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

武田洋子氏は、1994年に日本銀行へ入行し、海外経済分析、内外金融市場分析などを担当後、海外留学を経て、2009年4月に株式会社三菱総合研究所に入社以降、2017年10月に政策・経済研究センター長、2020年10月にシンクタンク部門 副部門長 兼 政策・経済センター長などを歴任し、現在は同社 研究理事 兼 シンクタンク部門副部門長 兼 シンクタンク部門統括室長 兼 政策・経済センター長として、金融経済に関する調査分析などに卓越した手腕・能力を発揮しています。また、政府等の審議会委員などに多数就任するなど、対外活動にも積極的に取り組んでおり、金融政策、財政や社会保障制度、労働市場などに関して幅広い政策提言を行っています。

当社取締役会は、同氏の長年のエコノミストとして培ったグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成のあり方などへの深い見識や知見に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが第21次中期経営戦略および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界では、今、不確実性が増大する中で3つの潮流が加速しています。1つ目はパワーバランスの不安定化。とりわけ経済安全保障の問題が顕在化しています。2つ目はサステナビリティの重視。気候変動対策、脱炭素・循環型社会への貢献が企業価値を左右する時代です。3つ目はポストコロナ社会への移行。供給制約に端を発したインフレが世界経済に大きな影響を与えるとともに、DX・AI(人工知能)技術の進展は労働市場に変革を迫っています。

リコーグループにとっては、経済安全保障への対応が新たな課題となる一方、リコーグループの強みを活かした事業を通して世界の社会課題解決に貢献するチャンスとなります。サステナビリティ重視の潮流は、1990年代から環境経営に取り組んできたリコーグループの社会価値をさらに高めることが期待されます。また、ポストコロナ社会への移行は、デジタルサービスの会社への変革を加速し、顧客へ新たな価値を提供する好機となることを確信しています。

社外取締役としての私の役割は、株主の皆様視点に立ち、政府委員会活動や、中央銀行(日本銀行)、シンクタンクで培った経済金融、政策に関する知見を活かし、事業の機会とリスクの両面から世界の環境変化について助言するとともに、イノベーションの要である人的資本経営に貢献し、適切に監督することと考えています。三愛精神を原点とした多様な人材と多様な知を活かす経営、世界中に「はたらく」に喜びを届ける事業の拡大、地球環境・未来社会のサステナビリティへの貢献を通じ、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

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

当社を含む上場会社での役員※兼職数 (予定)

※ 取締役・監査役

業務執行あり	業務執行なし
0社	2社

※本議案が承認された場合 (2023年6月末時点)

- (注) 1. 候補者武田洋子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者武田洋子氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会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。候補者武田洋子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。候補者武田洋子氏の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
 5. 候補者武田洋子氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
 6. 候補者武田洋子氏の所有する当社株式の数は、2023年3月31日現在の状況を記載しております。

ご参考 第2号議案が承認された場合の役員体制およびスキルマトリックス

第2号議案が承認された場合の取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、以下のとおりです。なお、以下の一覧表は各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキルを表したものです。

<役員体制についての基本的な考え方>

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

<主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて>

・当社は、経営環境や事業戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。取締役会・委員会における役職・役割も踏まえ、各人の有するスキルのうち主なものについて最大3つに「●」をつけています。

・加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。

<主要なスキルの選定理由>

企業経営	経営環境を踏まえ、ビジネス上の視点から機会とリスクを把握し、企業価値向上の観点から、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため。
ガバナンス・リスクマネジメント	多様なステークホルダーから信頼されるガバナンスの高度化を実現するとともに、グローバルでの情報収集と分析を通じて、地政学リスクや経済安全保障など複雑化・高度化する事業リスクに適切に対処するため。
財務・会計・ファイナンス	プライム市場に上場する企業として、資本政策や資本市場とのコミュニケーションを通じ、持続的な株主価値・企業価値の向上を実現するため。
サステナビリティ	リコーが目指す、3つのP*1が保たれた社会(Three Ps Balance)を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため。
技術・デジタル	リコーらしいエッジデバイス*2の開発とそれらの強みを活かしたプラットフォーム・ソフトウェアなどのデジタルサービスの提供により、デジタルサービスの会社への変革を加速するため。

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

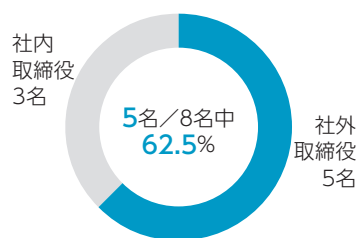
*2 エッジデバイス：文字・写真・音声・動画などのさまざまな情報の出入り口となる複合機やカメラをはじめとしたデータ処理機能を持つネットワーク機器

	性別	役職	在任年数	指名委員会	報酬委員会	主要なスキル					特記すべき専門分野
						企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	サステナビリティ	技術・デジタル	
取締役	山下 良則	男性	11年	●	●	●	●	●			SCM、マーケティング
	大山 晃	男性	2年			●			●		グローバルマーケティング
	川口 俊	男性	—					●			財務、ファイナンス、投資管理
	横尾 敬介	議長 男性	3年	●	●	●	●	●			ファイナンス、投資管理
	谷 正文	男性	2年	●	●	●	●				情報分析/発信、コミュニケーション
	石村 和彦	筆頭社外取締役 男性	1年	●	●	●			●		技術経営、ESG経営
	石黒 成直	男性	—	●		●		●	●		グローバルビジネス、製造管理
監査役	武田 洋子	女性	—		●			●			経済/金融分析
	辻 和浩	男性	3年					●			人事、人材開発
	佐藤 慎二	男性	2年					●			経理、財務、会計
	太田 洋	男性	6年					●			企業法務
	小林 省治	男性	3年			●			●		技術/研究開発
	古川 康信	男性	3年					●			会計監査

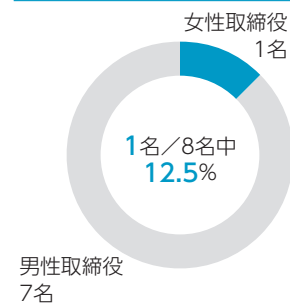
(注) 1. 取締役会議長、筆頭社外取締役、各諮問委員会の委員および委員長は、本総会後のもの(本総会最終後の取締役会にて選定予定)を記載したものです。

2. 非執行役員：当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行に関与しない社内取締役

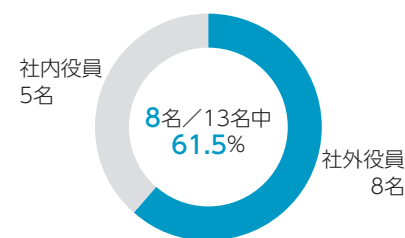
社外取締役の比率



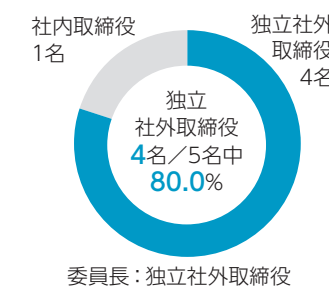
女性取締役の比率



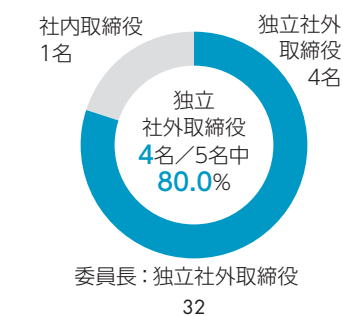
社外役員 (社外取締役・社外監査役)の比率



指名委員会



報酬委員会



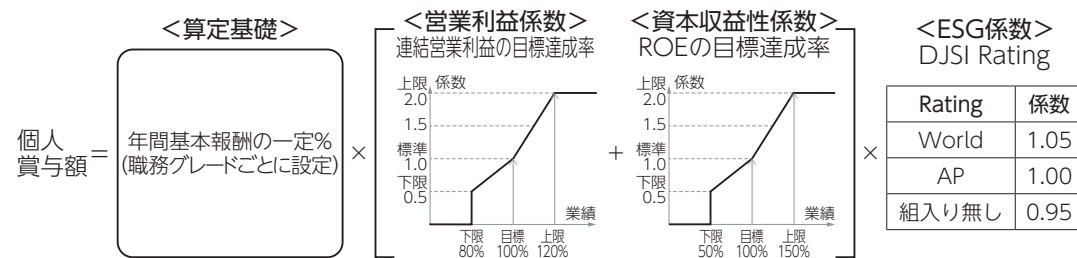
第3号議案 取締役賞与支給の件

2022年度において在籍いたしました取締役5名(社外取締役除く)に対し、当年度の業績に連動し、取締役賞与として総額74,947,000円を支給したいと存じます。なお、各取締役に対する具体的な金額・支給時期・方法等は取締役会の決議にご一任願いたいと存じます。取締役(社外取締役除く)の報酬は、「基本報酬」、「業績連動型賞与」、「株式取得目的報酬」および「株価条件付株式報酬*」で構成されており、このうち、賞与につきましては、業績との連動性が高いことから、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしております。

なお、当社は取締役会において取締役の報酬水準の決定方針を定めており、その概要は62～67頁に記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿うものであることから、相当なものであると考えております。

*株価条件付株式報酬につきましては、第4号議案のとおり改定予定です。

(ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標と実績(2022年度)

評価指標	目標値*2	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	900億円	787億円	0.69
ROEの目標達成率	7.0%	5.9%	0.84
DJSI*1の年次Rating	World	World	1.05

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

*2 目標値は2022年5月10日公表の、2021年度決算説明における2022年度の見通しの数値としている

第4号議案 取締役に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社の取締役の報酬は、「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」で構成されており、このうち「株価条件付株式報酬」につきましては、2019年6月21日開催の第119回定時株主総会において、当社の取締役(社外取締役および非執行取締役を除く)に対する報酬として、信託を用いた株価条件付株式報酬制度(以下、本制度)を株主の皆様のご承認をいただき導入したものでありますが、本議案は、本制度の内容を一部変更した上で「業績連動型株式報酬制度」として継続することにつきましてご承認をお願いするものであります。

なお、その詳細につきましては、下記2. の枠内で取締役会にご一任いただきたく存じます。

本制度は、取締役の報酬と当社の業績および株主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・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として導入したものです。今後、株主の皆様との利益・リスクの共有意識をより一層強化するとともに、当社の持続的な成長と適切な株主還元も含めた株主価値向上へのコミットメントを示すことを目的として、本制度の一部を変更いたします。

本議案は、2016年6月17日開催の第116回定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬の限度額(月額46百万円(うち社外取締役分につきましては、月額7百万円)以内。社外取締役分を含み、使用人分給与は含まない。)とは別枠で、変更後の本制度による報酬枠を取締役(社外取締役を除く)に対する報酬等として設けるものです。

本制度の変更の目的は上記のとおりであり、また、当社は、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、取締役会に答申し、答申結果を踏まえて取締役会の決議により取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めております。その概要は62頁に記載のとおりですが、本制度は当該方針に沿うものであり、本議案をご承認いただいた場合にも、当該方針を変更することは予定しておりません。本議案の内容は、上記の変更目的、および、当該方針に沿った報酬を支給するために必要かつ合理的な内容になっており、相当であると判断しております。

なお、第2号議案「取締役8名選任の件」が原案どおり承認可決された場合、本制度の対象となる取締役は3名となります。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

本制度の継続にあたり、2023年9月1日付にて従前の本制度の内容を一部変更いたします。変更後の本制度に係る報酬等の額および内容等は以下のとおりです。

1) 本制度の概要

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定した信託(2019年の本制度導入時に設定済み。以下、本信託)が当社の普通株式(以下、当社株式)を取得し、当社が各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に對して交付される、という株式報酬制度です。

なお、取締役が当社株式の交付を受ける時期は、従前、各取締役の退任時としていましたが、これを変更し、業績の影響を中長期的にまた継続的に報酬に連動させ、3事業年度の業績と経営責任をより明確に報酬に反映させることを目的として、原則、各業績評価対象期間(下表②)終了の都度といたします。その他変更後の本制度の骨子は下表のとおりです。

	業績連動型株式報酬制度(変更後)	株価条件付株式報酬制度(変更前)
① 本制度の対象者	当社取締役(社外取締役を除く) ^{※1}	当社取締役(社外取締役および非執行取締役を除く)
② 業績評価対象期間	2023年以降の各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間(初回は2023年4月1日から2026年3月31日、第2回は2024年4月1日から2027年3月31日、以降も同様に連続する3事業年度単位とする)	各対象者の在任期間
③ ①の対象者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	1つの業績評価対象期間に対して付与するポイント数に相当する数の当社株式の取得資金として金2億円	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 ^{※2}	同左
⑤ ①の対象者に付与されるポイント総数の上限	1つの業績評価対象期間に対して200,000ポイント ^{※3}	当初対象期間分として、合計300,000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100,000ポイントを乗じたポイント数を加算
⑥ 評価指標	業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)成長率との相対評価、およびピアグループ ^{※4} のTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合	各対象者の在任期間中の当社の株価成長率とTOPIX成長率との比較結果
⑦ ポイント付与基準	職務グレード別の株式報酬基準額および基準株価を元に、上記評価指標に応じたポイントを付与 ^{※5}	役位を元に、上記評価指標に応じたポイントを付与
⑧ ①の対象者に対する当社株式の交付時期	原則として各業績評価対象期間終了の都度(業績評価対象期間の始期から3年経過後)	原則として退任時

※1 当社は、2023年4月に新たに代表取締役会長(以下、会長)を選任しました。会長は、非執行役員取締役(執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役)として主に経営の監督を行いますが、同時に、代表権を有しており、企業価値向上の実現に向けて、業務執行への支援および対外活動も行います。このような会長の役割に鑑み、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有し、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることが重要であるとの判断から、会長についても変更後の本制度の対象としています。同様の観点から、変更前の本制度においても会長をその対象とすべきですが、本制度を導入した2019年6月21日開催の第119回定時株主総会において、当時、取締役会議長を担っていた社内の非執行取締役を念頭に、本制度の対象から非執行取締役を除く形で株主の皆様のご承認をいただいております。そのため、会長の選任から本制度の変更の実施までの間の会長の職務執行に対する株式報酬は、変更後の本制度において付与するものとします。具体的には、2023年4月から8月までの間、変更前の本制度に基づき交付されたであろうポイントに相当するポイント、変更後の本制度において、2023年4月1日に開始する業績評価対象期間に対応するポイントとあわせて、会長に付与します。なお、会長に対してこのようなポイントを追加的に付与することによって、上記1)の表⑤のポイント総数の上限を超えることはありません。また、このような取り扱いにつきましては、報酬委員会および取締役会における審議・検討を経た上で、決定しています。

なお、当社の2023年3月6日付「取締役に対する株式報酬制度の改定に関するお知らせ」においては、変更後の本制度の対象から非執行取締役を除く形を想定していましたが、当時も会長を変更後の本制度の対象とすることを想定していたものの、同日時点において、上記のような会長の役割は確定していなかったところ、今般その役割が確定し、会長を非執行役員取締役と位置づけることになりましたので、上記1)の表①のとおり、変更後の本制度の対象者を「当社取締役(社外取締役を除く)」とし、会長を含めることとしています。

※2 当社株式は株式市場から取得する予定のため、希薄化は生じません。

※3 1つの業績評価対象期間は3事業年度であるため、業績評価対象期間は最大で3期間重複しますが、ポイントが付与される時期が重複することは原則としてないため、1事業年度当たりのポイントの総数の上限は、3期間重複する場合でも200,000ポイントです。

※4 オフィスオートメーション分野の同業企業を軸に、デジタルサービスの会社への変革のモデルとなる企業を加えた12社を選定しています。

※5 付与するポイント数は、3事業年度の業績達成度合いにより0%~200%の範囲で変動します。

なお、変更前の本制度におけるポイントについては、2019年6月21日開催の第119回定時株主総会においてご承認いただいた変更前の本制度に基づき、2023年8月分まで付与し、9月1日以降の新規ポイント付与は、当社取締役会の決定により原則として停止します。在任期間中の累積ポイントに対応する当社株式は、各取締役がその退任時において所定の受益者確定手続きを行うことにより、本信託から交付します。

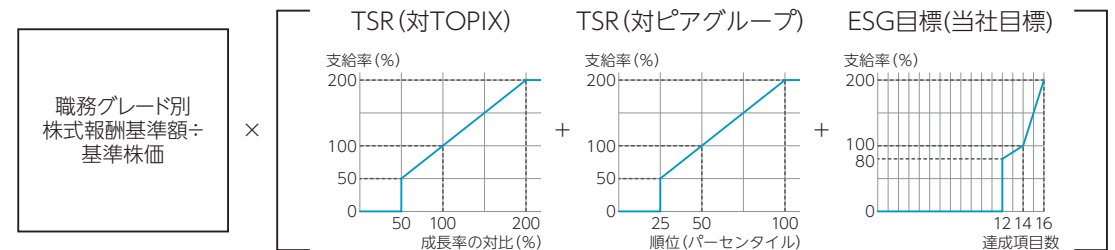
(ご参考)

変更後の本制度における権利付与から株式交付までのイメージ

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

X年度分のポイント数は、X年度から開始する業績評価対象期間(X年度からX+2年度までの3事業年度)における業績等をもとに、当該業績評価対象期間終了後(X+3年)に確定し、これに相当する数の当社株式が交付されます。同様に、X+1年度分のポイント数も、X+1年度から開始する業績評価対象期間(X+1年度からX+3年度までの3事業年度)における業績等をもとに、当該業績評価対象期間終了後(X+4年)に確定し、これに相当する数の当社株式が交付されます。

取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ



2) 当社が拠出する金銭の上限

当社は、設定済みの本信託の信託期間を取締役会の決議に基づき延長するとともに、1つの業績評価対象期間に対して付与するポイント数に相当する数の当社株式の取得資金として、当該業績評価対象期間中に、上記1)の表③の上限金額の範囲内の金額の金銭を取締役に対する報酬として追加信託いたします^{※6}。

※6 当社が実際に本信託に追加信託する金銭は、上記の当社株式の取得資金のほか、信託報酬、信託管理人報酬等の必要費用の見込み額をあわせた金額となります。

なお、その後当社の取締役会の決議により、3つ以内の新たな業績評価対象期間を都度追加設定するとともに、これに伴い本信託の信託期間をさらに延長し(当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長することを含む。以下も同様。)、本制度を継続することがあります。この場合、当社は、追加設定した1つの業績評価対象期間に対して付与するポイント数に相当する数の当社株式の追加取得資金として、上記1)の表③の上限金額の範囲内の金額の金銭を本信託に追加信託し、下記3)のポイント付与および当社株式の交付を継続いたします。

また、上記のとおり業績評価対象期間を追加設定することにより本制度を継続しない場合であっても、信託期間の満了時において、変更前の本制度に基づくポイントを付与されているものの未だ退任していない取締役がある場合には、当該取締役が退任し当社株式の交付が完了するまで、本信託の信託期間を延長することがあります。

なお、変更前の本制度のために本信託が既に取得した当社株式が、変更後の本制度に基づいて取締役に対して交付されることがあります。

3) 取締役に交付される当社株式の算定方法および上限

① 取締役に対するポイントの付与方法等

当社は、当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日において、職務グレードごとに定められた基準となる金額を元として、業績評価対象期間における業績達成率等に応じて算出される数のポイントを付与いたします^{※7}。

なお、初回の業績評価対象期間(上記1)の表②)につきましては、取締役に付与するポイントを決定する指標として、業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびに[ESG目標達成度合]を用いることとし、それらの結果に応じた支給率を用いて基準となる株式数に対して0~200%の範囲で変動する設計とする予定です。

ただし、当社が取締役に付与するポイントの総数は、1つの業績評価対象期間に対して200,000ポイントを上限とします。

※7 初回の業績評価対象期間についても、当該業績評価対象期間3事業年度における業績達成率等に応じて算出される数のポイントを付与しますが、2023年4月1日から同年8月までの職務執行に対しては、会長を除き変更前の本制度に基づきポイントを付与するものとし、変更後の本制度によるポイントは付与しません。

② 付与されたポイントの数に応じた当社株式の交付

取締役は、上記①で付与されたポイントの数に応じて、下記③の手に従い、当社株式の交付を受けます。ただし、取締役が当社に影響を及ぼす重大な不適切行為を行った場合等には、取締役会の決議等必要な手続きを経た上で、それまでに付与されたポイントの全部または一部は消滅し、消滅したポイント見合いの当社株式につきましては交付を受けないものといたします。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式につきましては、株式分割・株式併合等、交付すべき当社株式数の調整を行うことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、1ポイント当たりの当社株式数は係る分割比率・併合比率等に応じて調整されるものといたします。

③ 取締役に対する当社株式の交付

各取締役は、原則として各業績評価対象期間終了の都度、所定の受益者確定手続を行った上で、本信託の受益権を取得し、本信託の受益者として、当該業績評価対象期間に対して付与されたポイント数に相当する数の当社株式の交付を受けます。

ただし、このうち一定の割合の当社株式につきましては、源泉所得税等の納税資金を当社が源泉徴収する目的で本信託において売却換金した上で、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。また、本信託内の当社株式につきまして公開買付けに応募して決済された場合等、本信託内の当社株式が換金された場合には、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

4) 議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社および当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないこととします。係る方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使につきまして、当社経営への中立性を確保することを企図しております。

5) 配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。

ガバナンス情報 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

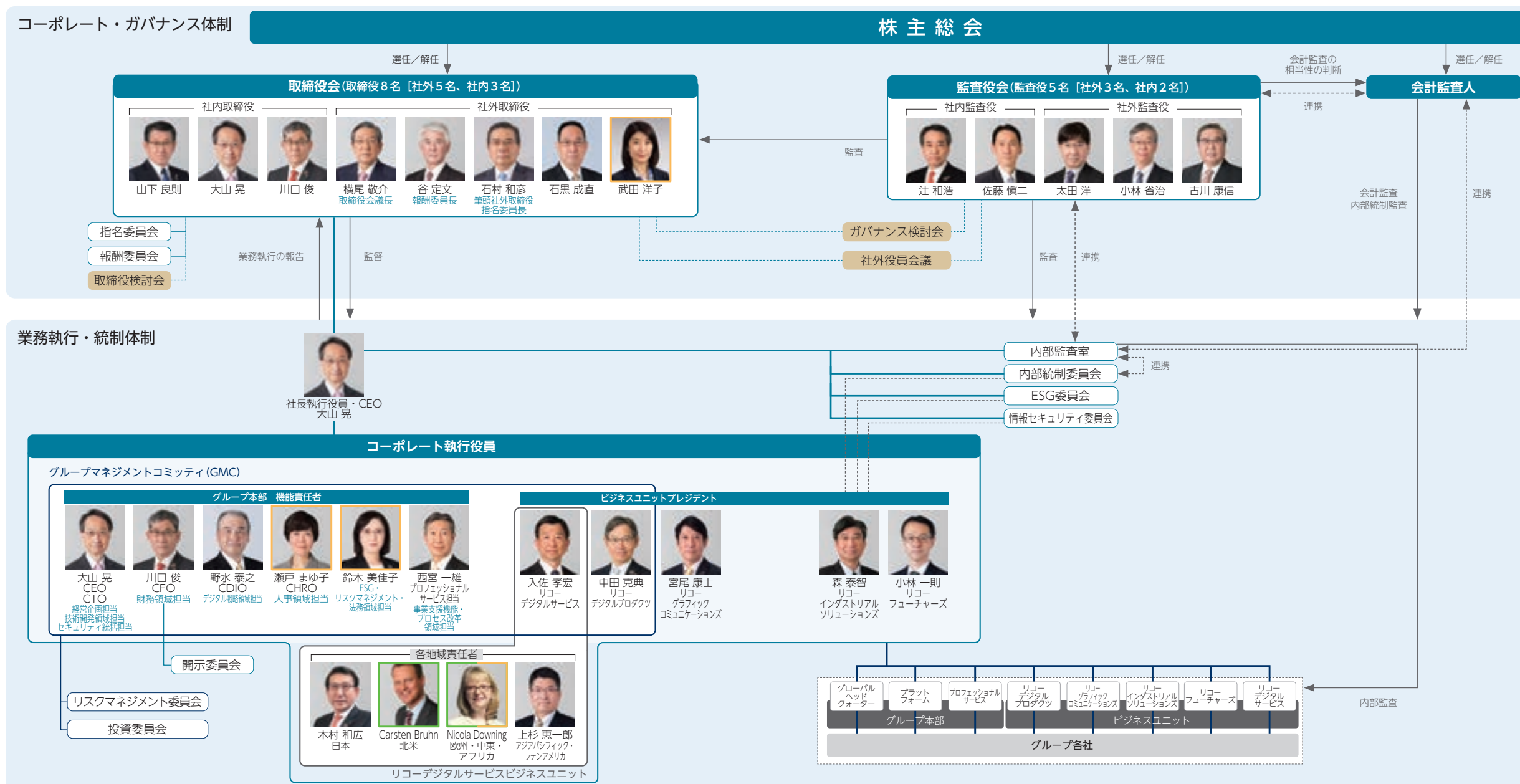
当社は監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、および執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに、社外取締役を招聘し、当社から独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督により、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。

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

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

(2023年6月23日総会終了後の体制[予定])

[□ : 外国籍 □ : 女性]



P.39 以降はWEB版をご覧ください。

ガバナンス情報 P.39

事業報告 P.77

連結計算書類 P.125

計算書類 P.149

監査報告書 P.157

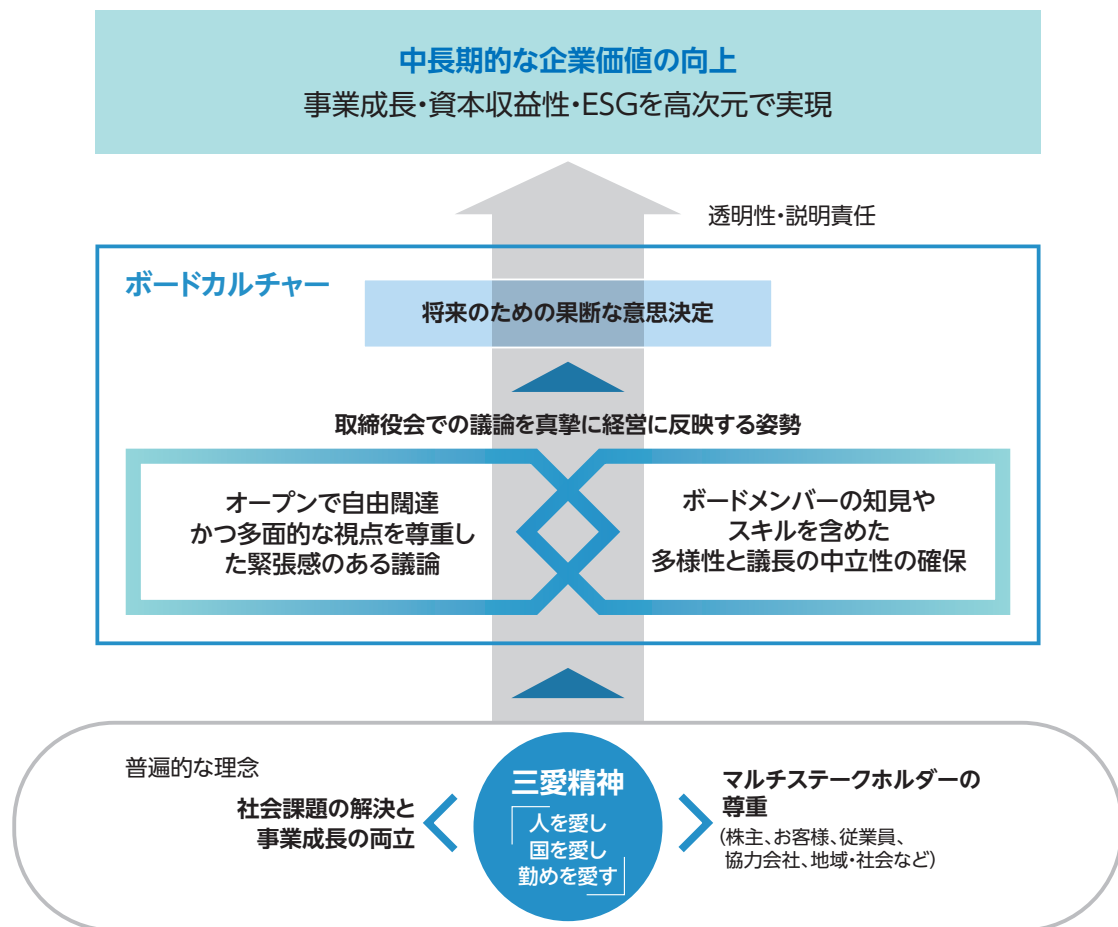
取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論しました。その結果、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」を、2022年度に以下のとおり明文化しました。

取締役会は、

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

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

リコーのボードカルチャーの概念図



社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み

リコーグループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上をさらに進めるため、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、経営会議(グループマネジメントコミッティ：GMC)の一部である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毎年決定します。ポートフォリオマネジメント会議では、財務・市場性・デジタルサービス親和性の3つの評価軸で各事業を分析し、資源の優先順位を定める事業ラベルをGMCメンバーで合意します。なお、同会議については、取締役が任意で聴講しています。
- (ウ)各ビジネスユニットは、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主管部門と連携してグループの重点経営リスクにも対応しています。グループ本部のリスクマネジメント推進部門は、各ビジネスユニットと定期的に個別の情報交換を行い、そこで確認された内部統制・リスクマネジメントの成熟度に応じた個別課題の解決に向けた支援を実施しています。また、各組織のリスクマネジメント推進者を対象としたリスク関連勉強会を開催するなど、リコーグループ全体のリスクに対する感度を高め、リスクマネジメント能力を強化するための取り組みを進めています。

③監査の視点

- (ア)監査役会は、「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、本社の各組織・子会社のレビューに加え、社内カンパニー制の導入に伴って分散された本社機能の横断的なレビューのほか、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面談や各種会議への参加を通じて、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、それぞれの監査項目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執行役員を兼務しない取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。また、すべての取締役に對し、取締役会への出席率が原則80%を下回らないことを求め、経営に対する実効的な監督機能を果たすよう要請しています。

取締役会の議長を独立社外取締役とし、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数としています。2022年度は取締役8名のうち、5名が独立社外取締役の体制で構成しています。あわせて、取締役会における社外取締役の役割・機能をより発揮できるように、筆頭社外取締役を選任しています。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担い、当社における独立社外取締役の職務を主導する役割を担います。

なお、筆頭社外取締役は、当社の経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、取締役会の判断に基づき、必要に応じて選任を行います。議長と筆頭社外取締役による適切な協働・役割分担のもと、取締役会の円滑な運営と機能発揮を確保します。

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

取締役会の内容

定数：15名以内

人数：8名

(うち社外取締役5名)

任期：1年

2023年5月19日現在かつ

2023年6月23日総会終了

後の体制(予定)



(2023年5月19日現在の取締役)

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、当社各組織・子会社監査を通じて、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会およびその諮問委員会に加え、重要な会議に出席し、また、代表取締役や社外取締役とも定期的な情報交換を行っています。

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

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書(161~164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

2023年5月19日現在



(2023年5月19日現在の監査役)



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(161~164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・充実に努めるため、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あわせを行っています。加えて、子会社の基本情報、リスク情報を「拠点リスクマップ」として一元的に整備し、それぞれの監査活動で有効活用できるよう情報共有を行っています。また、四半期ごとに三様監査会議を開催し、監査内容および監査結果について情報交換を行うほか、内部統制の状況やリスクの評価などに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加えて情報交換会にて実施しています。また、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

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

取締役・監査役へのトレーニング

当社の取締役・監査役に向けたトレーニングは、社内と社外の取締役・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、株主価値・企業価値の向上に資する議論を建設的に行い、会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たす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：GMC)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、これらの実績を、取締役会に報告しています。

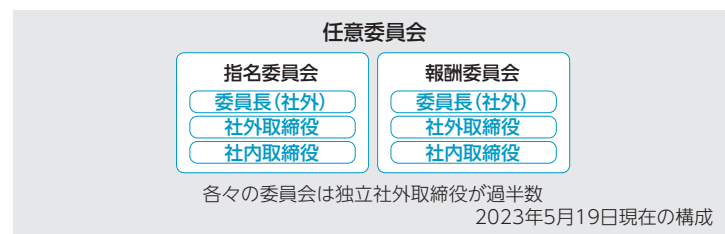
<2022年度実績(対象：社外取締役・監査役)>

- ・現場視察(沼津事業所、リコーテクノロジーセンター、リコーインダストリー株式会社 東北事業所)
- ・新任社外取締役向けオリエンテーション(企業・事業概要説明など)
- ・リコー経済社会研究所からのレクチャー(内外経済動向・経済安全保障・デジタルサステナビリティなど)
- ・GMCへのオブザーバー参加(計14回)
- ・先端技術研究部門・デジタル戦略部門による社内展示会への参加
- ・技術諮問委員会への参加
- ・経営幹部との面談

■ 指名委員会／報酬委員会

CEOをはじめとした経営幹部の指名・報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の1つとして、独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とする「指名委員会」ならびに「報酬委員会」を設置することで、取締役・執行役員などの選解任や報酬の透明性・客観性を確保しています。また、指名委員会・報酬委員会の審議には、毎回社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。

当年度の指名委員会・報酬委員会は、それぞれ独立社外取締役4名、社内取締役1名の体制で構成しています。

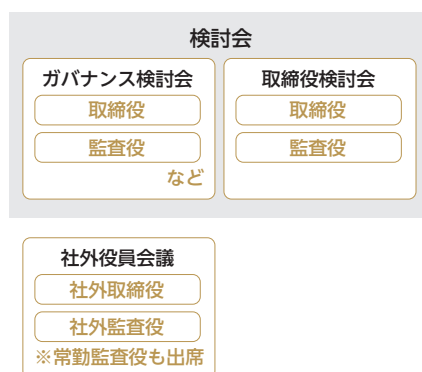


■ ガバナンス検討会／取締役検討会／社外役員会議

「ガバナンス検討会」は、リコーグループのガバナンスの方向性や課題について、取締役、監査役などが包括的な議論を行う場として開催しています。実施した検討会の概要はコーポレート・ガバナンス報告書などで開示しています。

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

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



■ グループマネジメントコミッティ

リコーグループ全体の経営について全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行うために、取締役会から権限委譲された社長執行役員が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ (以下、GMC)」を設置しています。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めていますが、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされます。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3か月に1回以上取締役会に報告を行っています。

- 経営戦略上重要な経営指標および重要施策の実施状況
- GMCにおける決議事項とその結果

GMCにおける審議対象事項は以下のとおりです。

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

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

<当年度の社外取締役オブザーブ参加実績>

開催年月		社外取締役 オブザーブ参加人数
2022年	4月	1名
	5月①	3名
	5月②	2名
	6月	2名
	7月①	2名
	7月②	3名
	9月	2名
	11月	3名
2023年	1月	2名
	2月①	2名
	2月②	1名
	2月③	2名
	3月	1名

■ 内部統制委員会

「内部統制委員会」は、リコーグループの内部統制に関する審議および意思決定を行うために当社の社長執行役員のもとに設置される機関です。当委員会は、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。

1. 内部統制の整備・運用評価および是正
 - ・内部統制全般の整備・運用評価
 - ・財務報告に係る内部統制有効性の評価
 - ・情報開示に係る内部統制有効性の評価
 - ・内部統制の是正
2. 内部統制に関する活動方針の決定
 - ・財務報告に係る内部統制の基本方針の決定
 - ・年度内部監査計画の決定
3. 内部統制の不備への対応
 - ・重大なインシデントが発生した場合の対応の決定
4. 内部統制原則の改定の取締役会への提案
 - ・環境変化を考慮の上、内部統制原則の改定の取締役会への提案

特にリコーグループ全体への影響が懸念される重大なインシデントについては、発生の背景・要因、再発防止策などの詳細を確認し、その再発防止策の有効性やリコーグループ内での同インシデントの再発に対する懸念が残る場合は、必要な対策を速やかに決定し、トップダウンで確実な実行につなげています。

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

内部統制委員会

2022年度		主な議題
第1回	4月	1. 2021年度 内部監査結果報告 2. 2021年度 第4四半期 情報開示監査報告 3. 2022年度 内部監査計画 4. 2021年度 重大インシデントと内部通報件数の報告 5. 「内部統制システム基本方針」見直しと2021年度運用状況の第122回定時株主総会招集通知の事業報告への記載について 6. 重点経営リスクのプロセス強化およびリスク情報開示について
第2回	6月	1. 重点経営リスクのリスクレベルについて 2. 2022年度TCFD情報開示 リスク影響・緊急度について
第3回	8月	1. 2022年度 第1四半期 内部監査報告 2. 2022年度 第1四半期 情報開示監査報告 3. 2022年度 SOX経営者評価の進め方 4. 2022年度 上期 重大インシデント報告 5. 重大インシデント報告に関するルールについて 6. 政府補助金に対する管理監督体制について 7. コンプライアンス月間(10月)について
第4回	11月	1. 2022年度 第2四半期 内部監査報告 2. 2022年度 第2四半期 情報開示監査報告 3. 2022年度 上期 重大インシデント報告 4. コンプライアンスサーベイの結果について 5. 法令情報収集ツールの提供について
第5回	2月	1. 2022年度 第3四半期重大インシデント報告 2. 発生事案に学ぶ 3. リスク管理用ITシステムの導入について 4. 臨時内部統制委員会案件のフォロー事項 5. 2022年度 第3四半期 内部監査報告 6. 2022年度 第3四半期 情報開示監査報告 7. 2023年度 内部監査計画

臨時内部統制委員会

2022年度		主な議題
臨時第1回	10月	1. 発生事案に学ぶ 2. 「財務報告に係る内部統制の基本方針」改訂
臨時第2回	12月	1. 発生事案に学ぶ
臨時第3回	3月	1. 2023年度 内部監査計画

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. 取締役会が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メンバーとビジネスユニットプレジデントおよび監査役から構成されます。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するなど、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。当年度は当委員会を4回開催し、以下について議論を行いました。

*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

2022年度		主な議題
第1回	5月	・重要ESG項目の結果報告および招集通知・有報の開示案審議 ・情報セキュリティ体制提案に対する審議 ・ESG活動のトレンドと強化ポイント報告
第2回	8月	・リコーグループ脱炭素取り組みロードマップと施策審議 ・リコーグループ統合報告書、ESG関連媒体発行報告
第3回	11月	・再エネ 2023年度 証書予算と21次中経導入計画審議 ・マテリアリティ/ESG目標改訂について審議 ・RBA*監査結果報告
第4回	2月	・リコーグループ統合報告書2023 企画審議 ・20次中計ESG改善活動と外部評価結果報告 ・2022年度 ESGベンチマーク・商談対応から見る顧客要求の変化報告 ・新製品の環境訴求について報告

*RBA(レスポンシブル・ビジネス・アライアンス)：150社以上の大手企業が参加するアライアンスで、サプライヤーに対する統一的な行動規範と監査手順に合意している

情報セキュリティ委員会

「情報セキュリティ委員会」は、リコーグループのセキュリティに関する審議および意思決定を行うために当社の社長執行役員のもとに設置される機関として、2022年度下期に新設しました。当委員会は、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、2023年度から原則四半期ごとに開催します。

当委員会では、主に、リコーグループのセキュリティ戦略、セキュリティガバナンス、セキュリティオペレーションについて審議を行います。

昨今、情報セキュリティに対するリスクは急速に高まっています。サイバー攻撃の頻発、不正技術の多様化・高度化(ランサムウェア*など)、各国法規制の強化・多様化、地政学的リスクの顕在化など、企業の対応範囲も拡大しています。

また、デジタルサービスの会社への変革を目指す上で、既存事業における収益性をより盤石なものとするため、デジタルサービスにおけるセキュリティリスクの軽減のみならず、事業成長に向けた投資として捉え取り組む必要があります。

近年、企業がDX化による企業競争力の向上を狙う一方で、解決すべきセキュリティの課題も生じています。

このため、2022年度からセキュリティ統括担当であるCEOの直轄に、リコーグループ全体のセキュリティ戦略およびプライバシー保護戦略の立案・推進を担うセキュリティ推進部門を設置しました。当該部門は、セキュリティに対する素早い経営判断や、各国法規制への対応戦略の明確化など、当委員会の運営を支えています。

2022年度		主な議題
第1回	11月	現状の課題と今後の対応について
第2回	12月	セキュリティレーティングに関する討議

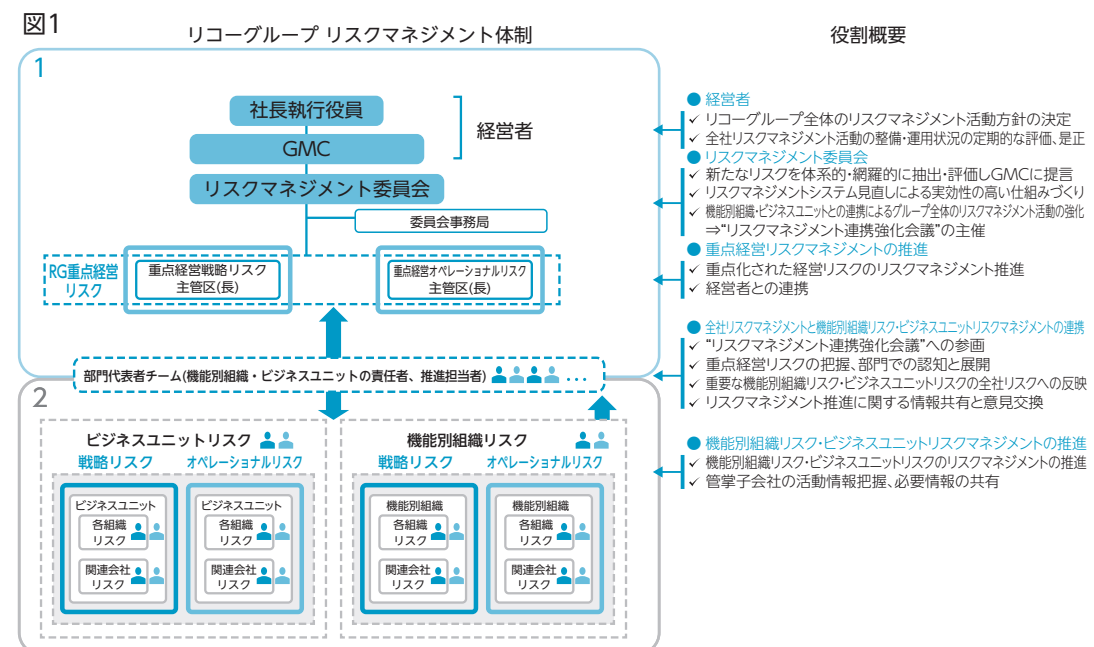
*ランサムウェア：パソコンやスマートフォンをウイルスに感染させて、保存されているファイルなどのデータを勝手に暗号化することで使用できない状態にした後、それを元に戻すことと引き換えに「身代金」を要求する不正プログラム

リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

リコーグループのリスクマネジメントシステムには、図1に示すように大きく2つの層があります。

1. GMCがリコーグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク
2. 各事業執行組織が責任を持って、組織のリスク管理を行う機能別組織リスク・ビジネスユニットリスク

この2つの層により管理主体を明確にするとともに、リスクのレベルごとの機動的な意思決定と迅速な活動が可能となり、全体で1つのリスクマネジメントシステムを構成しています。また、環境変化に応じた影響度の変化によって、各層で扱うリスクの入替えなどを行います。



「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設置しているGMCの諮問機関です。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコーグループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案しています。また、リコーグループのリスクマネジメントの実効性強化のため、必要に応じて図1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、リスクに対処力のある組織になるための継続的な取り組みを進めています。

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

「重点経営リスク」の決定プロセス

GMCとリスクマネジメント委員会は、経営理念や事業目的などに照らし、利害関係者への影響を含めて、経営に大きな影響を及ぼすリスクを網羅的に識別した上で、重点経営リスクを決定し、その対応活動に積極的に関与しています。(図2：重点経営リスク決定プロセス)

- 重点経営リスクは、その特性から「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類し管理しています。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しています。
- リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問機関として、より精度の高い重点経営リスク候補を提案するため、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っています。

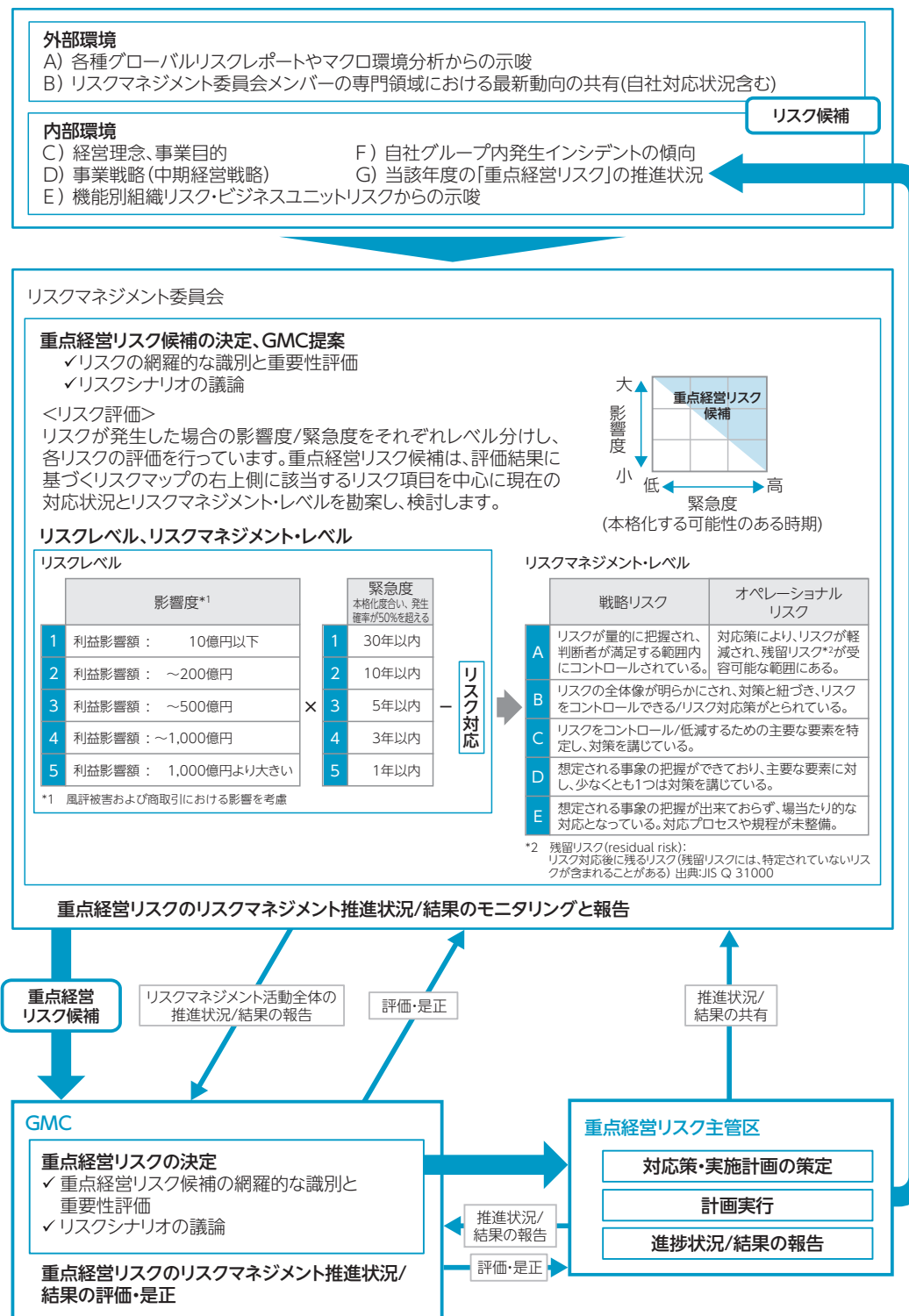
事業等のリスク

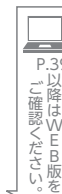
事業の状況、業績の状況などに関する事項のうち、株主・投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、以下のとおりです。

- (1) リコーグループの経営上重要なリスク (重点経営リスク)
- (2) 事業領域固有の重要なリスク (ビジネスユニットリスク)
- (3) その他のリスク (機能別組織リスク)

リコーグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況などに重要な影響があると経営者が認識しているリスクを53～56頁で取り上げていますが、すべてのリスクを網羅している訳ではありません。リコーグループの事業は、現時点で未知のリスク・重要と見なされていない他のリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、事業等のリスクは、当年度末においてリコーグループが判断したものです。

図2：重点経営リスク決定プロセス





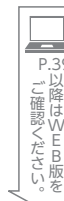
事業等のリスク一覧

分類	リスク項目	リスクの説明	リスクの対策	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル	
(1) リコーグループの経営上重要なリスク	①デジタルサービスの会社としての収益構造の移行	・事業構造の転換が進まず、印刷ボリュームの減少により業績影響を受けるリスク ・事業成長のためのM&A投資の機会を逸し、成長機会を損失するリスク	ポートフォリオマネジメントの意思決定に沿い、 ・成長事業への投資と新陳代謝の実行 ・ポートフォリオマネジメントの継続と成長投資実行のモニタリング ・財務管理指標のモニタリングの仕組みの強化と、事業構造の収益性の変革に向けたマネジメントM&A人材の可視化と育成の強化	4	4	C	
	②デジタル戦略の推進加速	・デジタル戦略推進のための人材の不足 ・グローバルで共創プラットフォーム(RICOH Smart Integration)がビジネスの価値創出を促進する基盤として活用されない	・デジタル戦略推進のための人材の確保 ・共創プラットフォーム(RICOH Smart Integration)と各事業のエッジデバイス連携の仕組み構築、および各事業に対する利用支援	4	3	C	
	③先端技術の強化	全社視点での中長期市場への技術対応能力の低下、および先端技術でのELSI*1対応力の欠如による企業信頼失墜/事業機会損失の発生	研究開発投資ポートフォリオマネジメントの継続による、全社技術戦略・実行計画の整合および技術倫理に関する推進体制整備と倫理啓発のさらなる強化	中長期市場への技術対応 技術倫理	3 4	2 3	C D
	④情報セキュリティ	・NIST SP800-171*2未準拠リスク 企業や政府機関へのサイバー攻撃は増加・高度化しており、各組織における防御体制、情報保護強化はより高い水準を求められる状況にある ・プロダクトセキュリティリスク インターネット公開サイトへのセキュリティ対策不備や、リコーグループの製品に内在する重大なセキュリティ問題により、意図せず他者への攻撃の踏み台として悪用されるなどのインシデントの発生 ・コーポレートセキュリティリスク 巧妙化・複雑化するサイバー攻撃により、リコーグループ各社の業務システムの停止/誤作動による事業活動の停止や、データの改ざん/漏洩/破壊などの発生 ・ファクトリーセキュリティリスク 近年DXが進んだことでリコーグループ各社の業務システムと生産工場との境界が薄れており、生産工場のシステムから侵入され、リコーグループ各社の業務システムの停止/誤作動による事業活動の停止や、データの改ざん/漏洩/破壊などの発生 ・個人情報保護等、データプライバシーリスク 各国で個人情報保護に関する法律が施行され、自国外の事象にまで適用(域外適用)されるようになる中、グローバルでの共同利用にあたり、各国の規制に抵触し制裁金が課せられるなどの事象が発生した場合、社会的信用の低下による企業ブランド価値の毀損やビジネス機会の喪失などの事業影響	・NIST SP800-171未準拠リスク デジタルサービスを提供する事業者として、NIST SP800-171への準拠を目指している。また、単にNIST SP800-171の要件に対応することだけではなく、第一にお客様の情報資産を守ることを本質としたセキュリティ活動に取り組んでいる ・プロダクトセキュリティリスク 情報セキュリティに関わる品質マネジメントを継続的に強化するとともに、公開済みのサイトや発売済みの製品に対しても継続的に脆弱性の確認を行い、リスクが発見された場合に適切に対応する。そのために、セキュリティ問題の専用窓口の設置、製品の安全な利用方法の案内、製品の脆弱性対応ガイドラインの整備といった活動を継続的に実施 ・コーポレートセキュリティリスク 国際的な情報セキュリティ標準に基づき、リコーグループのサプライチェーン全体の情報セキュリティを意識した体制の構築/強化の実施。また企画/設計/購買/生産/販売/サポートの各フェーズの業務システムに関わるセキュリティリスクを適時想定した継続的な対策の検討および実施 ・ファクトリーセキュリティリスク 国際的な情報セキュリティ標準に基づく、リコーグループ各社の生産工場のシステムに関わるセキュリティリスクを適時想定し、継続的な対策の検討および実施 ・個人情報保護等、データプライバシーリスク リコーグループ内における個人情報取扱標準の改定検討や個人情報の取扱状況の調査・是正など、整備が進む各国での個人情報保護に関する法律を踏まえた継続的な対策の検討および実施	NIST SP800-171準拠対応	5	3	C
	⑤人材の確保・育成・管理	デジタルサービスの会社への事業変革を成し遂げ、中長期的に成長を続けるために高度専門性の獲得や事業戦略に即した人的資源の再配置が継続的に行われないことによる、リコーグループの業績、成長に悪影響を及ぼすリスク	・社内外のトレーニングによる人材育成、キャリア採用 ・働く場としての魅力的な企業イメージを高める取り組みの強化 ・高度専門性の獲得や事業戦略に即した人的資源の再配置の計画に対する現状との乖離、課題の明確化ならびに対応策の検討および実施 ・リコー式ジョブ型人事制度の運用徹底および社内公募実施	高度専門性の獲得 事業戦略に即した人的資源の再配置	5 4	3 3	C C
	⑥ESG/SDGsへの対応	人権、気候変動、サーキュラーエコノミーなどESG/SDGsに関する課題への対応遅れによる商談機会の損失や社会的信用の失墜	RBAベースのESGリスクマネジメント体制構築による人権対応強化、脱炭素ロードマップ策定による脱炭素活動推進、および新規資源使用率削減によるサーキュラーエコノミー推進	人権対応 脱炭素活動 資源循環	5 4 4	1 1 3	C B C
	⑦地政学リスク	・グローバルで事業活動を行っており、各国・各地域における政治的・軍事的・社会的な緊張の高まりは事業に大きな影響を及ぼす ・各国の法規制強化、国家間同士の牽制などの地政学リスクにより、ビジネス機会を損失するリスクなど	予防・対応プロセスを強化し、各国の法規制情報収集の強化、重要部品別に複数仕入先の選定など、今後も円滑な事業活動を行うため、経営にて審議し、迅速かつ適切な対応に取り組む		4	4	C
重点経営オペレーションリスク	①製品の長期供給遅れ・停止	大規模地震、津波、洪水、感染症の拡大、サプライヤーの供給停止および地政学リスクによる不測の事態により、 ・部品供給の遅延や停止 ・製品工場の製造の遅延や停止 ・輸送機関の遅延や停止 ・販売会社への供給遅延や停止 などが発生し、ビジネス機会を損失するリスク	・新型コロナウイルス感染症の急速な世界的拡大と長期にわたる継続を踏まえた予防/対応プロセスを強化しており、有事を想定した在庫の確保、重要部品別に複数仕入先の選定または代替品の選定/購買、生産などの領域ごとのアラートレベルの設定と運用開始、リモートワークなどの新しい働き方を想定したBCP訓練などを実施 ・机上訓練のみならず実践を常態的にを行い、対応策の有効性の確認と改善の継続的な実施	感染症 地震・噴火・台風	2 3	2 2	C B
	②国内外の大規模な災害/事件事故	国内外で発生する大規模な自然災害・事件・事故による、人的/物的被害など、経営に著しい影響を及ぼすリスク	国内 ・災害発生時に適切な対応が図れる仕組みの明確化および継続的な見直し ・災害による被害の発生を防止、万が一災害が生じた場合の被害を最小限に抑えるために、国内のリコー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(夜間避難訓練含む)、定期的な設備点検などを実施 ・水害リスク対応として、大規模な水害発生時の復旧行動計画の作成および計画に基づいた実地訓練、比較的风险が高いと想定される拠点に対する水害対策の実施、ならびに国内リコーグループ全拠点の水害リスク情報の可視化ツールの構築と運用展開の開始 ・噴火リスク対応として、2022年度より富士山噴火への対策を強化 海外 ・迅速に対応するため、基本的な考え方と役割および責任を明確化、海外各社における対応状況のモニタリング	国内：地震・噴火 国内：風水雪害 国外：大規模な自然災害・事件事故	1 5 3	3 1 1	C C C
	③グローバル環境の変化に伴う想定外の業績影響	新たに想定外の事象が発生した際、リコーグループの業績に影響を及ぼすリスク	・月次業績モニタリング(経営会議、ビジネスユニットごとの事業運営会議など)による予実績の要因把握と挽回策の検討 ・コンティンジェンシープラン*3のプロセスに則った準備と施策判断・実行 ・レジリエントな生産・供給体制の構築		5	3	D
	④人事関連コンプライアンス対応	人事関連の各種コンプライアンス違反による社会的信用の失墜	・コンプライアンス遵守(人権・ハラスメント問題を含む)のための教育の実施 ・コンプライアンス違反を発見した際の相談・通報の啓発 ・マネージャー向けの労務管理教育の実施 ・リコーグループ全体での労働関連法規改訂内容と対処の共有 ・リコーグループ全体での人事関連コンプライアンス違反に関する相談窓口の設置および事例の共有		5	1	C
	⑤グループガバナンスに関するリスク	・本社のガバナンスが不十分なために、新規事業や外部環境の変化に対応できず、倫理やコンプライアンス違反につながるリスク ・本社によるリコーグループ各社の管理監督が不十分なことにより、不正行為や不祥事が発生し、リコーグループ全体の成長や企業価値に影響を及ぼすリスク	・分権化と集権化の最適なバランスを勘案したグループガバナンス体制の再設計 ・個別事業の特徴やリスクマネジメントの成熟度に応じたより適切なグループ会社への指導と管理監督 ・テクノロジーを活用したコンプライアンス違反などの傾向分析による効果的な対応アクションの提案		5	1	C

分類	リスク項目	リスクの説明	リスクの対策	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
(2) 事業領域固有の重要なリスク	① オフィスプリンティング市場における環境変化	オフィス向け複合機やプリンター市場において、リモートワークの増加やペーパーレス化に伴いプリント出力が減少し、業績に影響を与えるリスク	・ オフィスサービス分野でのストック収益の拡大 ・ プリント出力量の変化に応じた関連人員の調整等による利益確保 ・ 開発、生産コストの低減に向けた取り組みによる利益率の向上	4	2	C
	② 戦略的買収によるオフィスサービス事業の成長	・ 市況の変化や業績不振により買収済み企業から想定していた投資対効果を得られないリスク ・ 将来において適切な対象企業を発掘、獲得できず事業戦略遂行に影響を与えるリスク	・ 投資委員会での買収企業群の業績および投資回収状況を常時モニタリングし、想定外の状況に対する適切な対策を実施する仕組みの構築 ・ 本社経営企画部門内に設置したM&A専門部門による外部コンサルタントなどを活用した案件発掘 ・ 世界各地の地域統括会社での探索活動の強化による、対象領域での戦略的買収遂行確度の向上	4	2	C
	③ 商用印刷事業の成長リスク	高速印刷機で安価に印刷業務を受注するプリントサービスプロバイダへのプリント出力量の集約・統合や文書のデジタル化加速により、商用印刷事業領域における企業内印刷事業の業績が下振れするリスク	・ 未開拓の欧米代理店/新興国の開拓推進 ・ 事業ポートフォリオマネジメントの実施による、市場成長が見込まれる商用印刷事業/産業印刷事業へのリソース投入の強化、事業構造転換の推進	4	2	B
	④ サーマル市場の価格競争激化するリスク	低中グレードのサーマルペーパー需要が高くなることで低価格競争に陥り、市場シェアと粗利率を下げられるリスク	・ 低中グレード需要が高まる地域では、製品原価の低減と社会課題解決への製品ポートフォリオ見直し ・ 当社の強みである、感熱処方技術、生産技術を生かした現場(物流・流通・製造など)のお客様へデジタルサービスを提供するビジネス転換	3	2	C
(3) その他のリスク	① 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	・ 投資金額および内容に応じた所定の手続きの実施と投資対効果などの検討 ・ 有識者で構成された投資委員会による財務、戦略、リスク視点での事前審議とGMCへの見解上申 ・ 同委員会での決裁案件進捗モニタリングの定期的な実行によるリスクへの対策を講じる仕組みの構築	2	3	B
	② 繰延税金資産	将来の課税所得の見込みに基づいた繰延税金資産の減額など	各ビジネスユニットによる業績進捗のモニタリングおよび、計画達成を阻む要因発生時、自律的かつ迅速に対応できる体制の構築	2	3	C
	③ 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権利化することができず、自社事業を保護できない ・ 第三者の知的財産権侵害による、販売差し止め、損害賠償金支払いの発生 ・ 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	・ 知的財産権出願の際の先行技術調査の徹底、各国の知的財産に係る法律、審査基準やプロセスの把握 ・ 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	2	1	B
	④ 製造物責任	リコーグループ製品の ・ 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の信頼や社会的信用を失墜させ、企業ブランドや製品ブランドが毀損されるリスク	・ 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	2	2	B
	⑤ 公的な規制への対応(輸出入管理)	・ 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 ・ 国際的事業などの外的要因による各国輸出規制法違反	・ 代表取締役 社長執行役員をトップとしたグループ委員会体制によるガバナンスの強化 ・ 定期的な教育および輸出入管理に特化した内部監査の実施と法令改定情報の迅速な周知 ・ 専任部隊による適正な輸出入審査による厳格な法令遵守	5	3	B
	⑥ 公的な規制への対応(独占禁止法/競争法)	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、社会的信用の失墜	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	5	2	B
	⑦ 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	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を行うことで、環境関連法の遵守徹底や規制変化などのタイムリーな把握/対応	5	2	B
	⑧ 為替レートの変動	・ 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	・ 為替のヘッジ取引実施とルール徹底 ・ 債権と債務の相殺、海外子会社の資産/負債の通貨マッチング	4	3	C
	⑨ 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)	・ 政府の規制や人材戦略/人事制度を踏まえた制度の適宜見直し・実施	2	2	B

*1 ELSI (Ethical, Legal and Social Issues)：倫理的・法的・社会的課題
 *2 NIST SP800-171：米国国立標準技術研究所(NIST：National Institute of Standards and Technology)が発行するガイドラインの一つ
 *3 コンティンジェンシープラン(Contingency Plan)：不測の事態に備え、事業への影響を最小限にとどめるために実施する施策や行動指針

を記した緊急時対応計画



■ 投資委員会

「投資委員会」は、GMCの諮問委員会として、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクなどの観点で投資計画の検証を行います。多様化する外部への投資案件について、機能別組織のメンバーが事前に確認・協議することにより、経営戦略との整合性や投資効果を高め、投資判断のスピードと的確性を向上させることを狙いとしています。

当委員会は、戦略・財務・リスクを主な審議の視点としており、メンバーは、CEOの指名する委員長、各視点の専門家として経営企画・経理・法務・内部統制の各機能別組織の選抜メンバー、案件に応じた有識者から構成されています。立案部門との関係では、事前協議先として対象案件の投資価値を総合的に審議の上、評価、アドバイスすることを役割としているため、投資案件についての決定権および拒否権は有しません。各案件に対し、審議結果を明確に示すことで、各案件決裁者の客観的判断をサポートします。

当社全体の外部投資判断の的確性を向上させるために、GMC決裁基準金額以下の案件も審議の対象とし、立案部門の投資判断や検討内容、案件交渉に対する助言を行います。

投資の継続モニタリング

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

M&A人材育成の取り組み

2019年度からM&AやPMI*を成功に導くことのできる人材を体系的に育成しています。立案部門のレベルアップにより、投資案件の質を向上させ、当委員会での議論・審議の充実化を図っています。

育成プログラムは、当社の過去事例などを踏まえ、当社独自のプログラム(20講座/6か月間コース)を用意しており、これまでに156名が修了認定を取得しています。2023年度も継続的に実施する予定です。

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。

■ 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・経理・法務・経営企画・取締役会運営・広報・内部統制の各組織、情報発生・情報認知部署、関連会社の主管管理部門の各機能別組織の代表と、開示責任者であるCFOで構成されています。

当年度は、当委員会の実効性を高めるために、社内プロセスおよび社内規定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、取締役会・内部統制委員会へ報告を行います。

2022年度		主な議題
第1回	4月	招集通知の開示内容
第2回		
第3回	6月	ディスクロージャーポリシーの改訂
第4回		企業調査の回答内容
第5回	8月	リコーグループ統合報告書の開示内容
第6回		リコーグループTCFDレポートの開示内容
第7回	12月	開示規程の改訂
第8回	3月	年度実績報告

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

社外取締役の選任基準

社外取締役の選任基準は、社内取締役と同じ上記の基準に加え、異分野に関する専門性、問題の発見、および解決能力、洞察力、戦略的思考能力、リスク管理能力、指導力などに優れていること、さらに、当社所定の「社外役員の独立性基準」に照らしあわせ、独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などのほかに、多様な視点や経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。

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

■ 取締役の選任プロセス・評価プロセス

当社は、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでいます。

【指名委員会】

取締役会は、取締役・CEO・経営幹部などの選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しています。

指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しています。また、委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めています。

指名委員会は、以下について審議を行い、取締役会へ審議内容および結果を報告・答申しています。

(取締役会からの諮問事項)

- ① CEOおよび取締役候補者の指名
- ② CEOおよび取締役の交代の可否
- ③ CEOおよび執行兼務取締役の実績評価
- ④ CEO後継計画および将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤ 執行役員、顧問およびフェロー*1の選解任案および選解任理由の確認
- ⑥ 非執行取締役*2の評価、役位および委嘱内容の見直し
- ⑦ 取締役・執行役員を選解任制度制定・改廃の可否
- ⑧ その他個別に取締役会から諮問のあった事項

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

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

(その他の審議事項)

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

【選任プロセス】

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> 対象：執行役員を兼務する取締役

評価の視点	カテゴリー	評価項目(代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	株主価値・企業価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年度事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営計画に対する実績	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
	株主	格付	
		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)	95.4%	138.6%	107.0%	104.5%	113.1%	126.0%
TOPIX(配当込み)	101.2%	120.7%	129.9%	126.5%	128.9%	158.3%

(注) 1. TSRの保有期間は2023年3月末日を基準としています。
2. TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています。

■ CEO評価とサクセッションプラン

リコーグループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし持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、執行役員を兼務する取締役と同様、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」、ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」(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あわせることで、CEOとしての総合的な経営監督ならびに業務執行能力の評価を行っています。

<CEO評価の主な項目>

評価の視点	カテゴリー	評価項目 (代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	取締役評価 (60頁参照) と同一カテゴリー・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	

なお、当年度のCEO評価については、2023年3月31日をもって前CEO山下がCEOを退任することに伴い、同氏については、通常の評価項目に加え、2017年4月1日のCEO就任からの6年間の総括として、下記項目についての振り返りを実施し、現CEO大山をはじめとする新たな経営体制へのフィードバックとして、その実施内容を指名委員長から取締役会に報告しました。

<CEO就任期間の総括として加えた就任期間6年間の評価項目>

- ・連結業績推移 (売上高、営業利益、フリー・キャッシュ・フロー等)
- ・資本収益性 (ROE、ROIC、TSR、株主還元等)
- ・成長事業の重点化 (事業ポートフォリオ等)
- ・コスト構造改革への取り組み
- ・資産の増減 (投資・売却)・資産効率の推移

②CEO候補者の選定・育成・評価

<2023年4月1日付新たなCEO選定について>

CEOサクセッションについては、指名委員会を中心に計画的に後継候補の育成・検討を行い、候補者の入れ替え・絞り込み、および各候補者の課題に基づいたトレーニングを進めてきました。特に、前CEO山下が就任5年目を迎え、後継CEO選考を本格化した2021年度以降、指名委員会でのサクセッションに係る審議を計12回開催し、評価・議論を尽くしてきました。指名委員会では、社外取締役の委員長による公正かつ客観的な審議主導、社外取締役 (委員) による面談、第三者アセスメントの実施など、選考プロセスの透明性及び客観性を確保してきました。

指名委員会において、複数名の候補者の実績・経験・資質・人物などについて、慎重な審議を行った結果、デジタルサービスの会社への変革を加速するにあたって、海外での事業拡大やオフィスサービスの収益力強化などの実績、グローバルでの事業経験に加えて、CFOや経営企画などの全社を統括する役割の経験、海外のマネジメントを含めた求心力、グローバルな視点で潜在ニーズを把握してサービスにつなげる能力などを評価し、大山晃氏が後継CEOとして適任であるとの結論に至りました。前CEO山下の在任年数、第21次中期経営戦略の開始年度などを総合的に勘案し、2023年4月1日付での新たなCEOが率いる新経営体制に移行することが、デジタルサービスの会社に向けた施策の確実な実行に必要と判断した結果、指名委員会からの答申に基づき、2023年1月30日開催の取締役会において、大山晃氏が後継CEOに選定されました。

<指名委員会および取締役会の位置づけ>

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当人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積ませるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ当人の成長に必要な助言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"> ● 執行役員を兼務する社内取締役の報酬は、「期待される役割・責任を反映する基本報酬」、「会社業績を反映する賞与 (業績連動報酬)」、「中長期的な株主価値向上を反映する報酬」の3つの要素で構成する。 ● 執行役員を兼務しない社内取締役の報酬は、常勤取締役として会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて、基本報酬と賞与および株式報酬で構成する。 ● 経営の監督を担う社外取締役および監査を担う監査役の報酬は、公正な監督や監査に専念するため、基本報酬のみとすることで業務執行からの独立性を確保する。
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な外部ベンチマークおよび報酬委員会による継続的な審議・モニタリングにより、報酬制度設計、報酬水準設定および個別報酬決定の客観性・透明性・妥当性を確保する。 ● 取締役の個別の報酬額は、指名委員会における取締役評価の結果などを踏まえて、報酬委員会および取締役会で妥当性を審議する。

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

1) 報酬の決定プロセス

当社は、インセンティブ付与を通じた収益拡大と企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある報酬の検討プロセスを構築するために、報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、取締役の報酬基準および業績に基づき、また、指名委員会における取締役の評価結果などを踏まえ、複数回にわたる審議を経た上で、基本報酬・賞与・株式取得目的報酬・業績連動型株式報酬に関する各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申します。

取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行います。賞与については、取締役賞与フォーミュラに基づく個人別賞与額が適切であることを確認の上、賞与支給総額ならびに株主総会への取締役賞与支給議案および付議の可否を決定します。株主総会で取締役賞与支給議案が決議された後、取締役会で決定された個人別賞与額が支払われます。

2) 報酬水準の決定方針

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

3) 取締役の報酬

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

各報酬の支給割合は66頁を参照

① 基本報酬

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、2億6,301万円になります。

	報酬構成	報酬水準の主な設定方法
社内取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、「経営責任や役割の重さを反映する報酬」を軸とし、「代表取締役や指名委員や報酬委員などの役割給」を加算。	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役員を兼務する取締役の経営責任や役割の重さは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考にして設定。 ● 執行役員を兼務しない取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて設定。
社外取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、「経営への助言に対する報酬」を軸とし、「取締役会議長・指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算。	● 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)

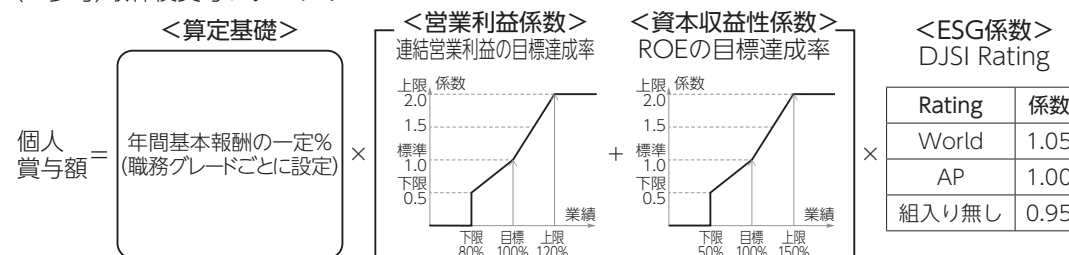
業績連動型賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、当年度は以下を評価指標として設定しています。

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

また、報酬委員会においては、下記取締役賞与フォーミュラにより算出された結果を踏まえ、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、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取締役賞与フォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は7,494万円になります。

(ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値(2022年度)

評価指標	目標値*	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	900億円	787億円	0.69
ROEの目標達成率	7.0%	5.9%	0.84
DJSIの年次Rating	World	World	1.05

*目標値は、2022年5月10日公表の、2021年度決算説明における2022年度の見通しの数値

③ 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

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

(株式取得目的報酬)

株式取得目的報酬は、取締役の保有株式数を着実に増やし、株価の変動による利益・リスクを株主と共有することを目的とした金銭報酬となります。在任中に定額を毎月支給し、その同額を当社役員持株会を通じて当社株式の取得に充当します。報酬額は、株主総会で決定された報酬総額の範囲内で役員別に設定しており、当年度の支給総額は、1,043万円です。

(業績連動型株式報酬)

2019年6月21日開催の第119回定時株主総会において、当社の取締役に対する報酬として、信託を用いた株価条件付株式報酬制度(以下、本制度)を株主の皆様のご承認をいただき導入していますが、株主の皆様との利益・リスクの共有意識を一層強化するとともに、当社の持続的な成長と適切な株主還元も含めた株主価値向上へのコミットメントを示すことを目的として、第4号議案「取締役に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件」にあるとおり、本制度を一部改定し、2023年9月1日から業績連動型株式報酬制度として継続します。業績連動型株式報酬は、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、本信託)が取引所市場(立会外取引を含む)から当社の普通株式(以下、当社株式)を取得し、当社が各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に交付される制度です。なお、取締役が当社株式を受け取る時期は、原則として業績評価対象期間(2023年以降の各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間を指す。以下も同様。)の終了の都度とします。また、当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会議決により定められた株式交付規程に基づく職務グレード別の基準となる金額を元に、業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合いに応じて(0~200%の範囲で変動)決定し、1ポイント1株として当社株式を交付します。そして、取締役在任期間中に、会社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合などには、株式報酬の返還要請を行うべく、マルス・クローバック条項を定めています。

なお、変更前の本制度については、原則として、2023年9月1日以降の新たなポイント付与を停止し、累積ポイントに対応する数の当社株式は、変更前の本制度の規定に従い、退任時に交付します。変更前の本制度における当年度の付与ポイントに基づく費用計上額は3,203万円であり、当年度退任取締役(1名)に対しては、累積ポイントに、当該取締役の在任期間中における当社株主成長率(95.7%)とTOPIX成長率(122.0%)の比較結果に応じた株式(4,000株)を交付しています。

(本制度変更のポイント)

		業績連動型株式報酬制度(変更後)	株価条件付株式報酬制度(変更前)
1	評価指標 (設定理由・狙い)	業績評価対象期間における当社の TSR成長率とTOPIX(配当込み)の TSR成長率との相対評価、およびピ アグループのTSR成長率との相対順 位、ならびにESG目標達成度合(株 主価値向上および持続可能な開発目 標達成に対する経営責任と株式報酬 との連動強化のため)	在任期間中の当社の株価成長率と TOPIX成長率との比較結果(株価の 変動による利益・リスクを株主と共有 するため)
2	ポイント付与基準	職務グレード別の株式報酬基準額お よび基準株価を元に、上記評価指標 に応じたポイントを付与*	役位を元に、上記評価指標に応じた ポイントを付与
3	対象となる取締役に 対する当社株式の交 付時期	原則として各業績評価対象期間終了 の都度 (業績評価対象期間の始期から3年経 過後)	原則として退任時

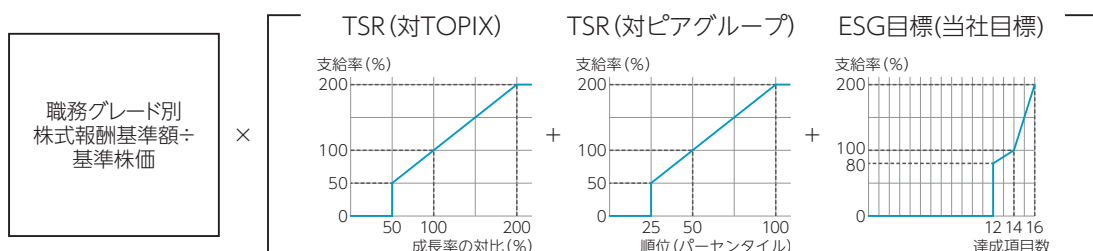
*第4号議案「取締役に対する株式報酬制度の一部変更および継続の件」34頁をご参照ください。

(ご参考) 変更後の本制度における権利付与から株式交付までのイメージ

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

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

(ご参考) 取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ



4) 監査役報酬

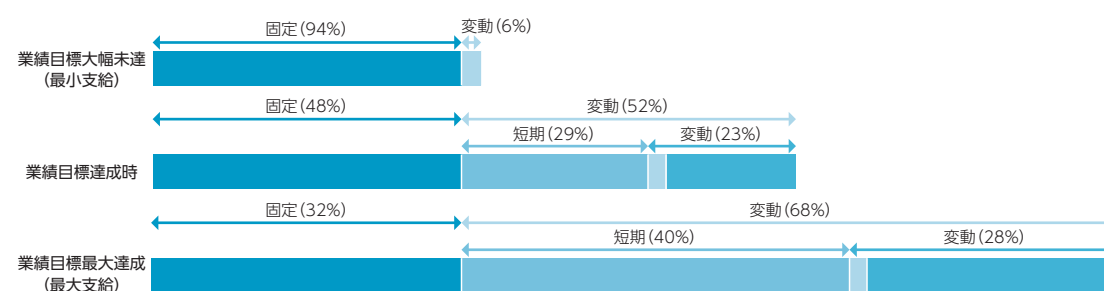
監査役報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。報酬水準は、監査役会が外部ベンチマークの調査結果を踏まえて協議し、第84回定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で決定しています。

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、業績連動型株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長執行役員は、2022年度業績目標の標準達成時(営業利益900億円、ROE7.0%)には、概ね固定・変動の比率が5:5の割合となり、業績目標の最大達成時(営業利益1,080億円以上、ROE10.5%以上)には固定・変動の比率が3:7の割合となります。

今後も中長期的な株主価値・企業価値の向上を重視し、株主価値や業績に連動した変動報酬の割合を一層高めていく方針で、報酬区分ごとの適切な報酬額の検討を継続審議していきます。

社長執行役員の報酬支給割合のイメージ図



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)

業績連動型株式報酬においては、当社取締役会にて決議する株式交付規程のマルス条項およびクローバック条項の定めに従い、当社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合などには、取締役会の決議により、その該当した時点において、それまでに付与されていたポイントの全部または一部を失効させ、対象となる取締役は、失効したポイントに係る受益権を取得しないものとします。

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

2) 一定期間の株式売買禁止

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

3) 著しい環境変化などにおける報酬の取り扱い

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

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に付与されるポイントの総数の上限は、当初対象期間(2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度まで)について、合計3億円(1事業年度あたり1億円)および合計300,000ポイント(1事業年度あたり100,000ポイント) 当社の取締役会の決議により、対象期間を5事業年度以内の期間を都度定めて延長する場合は、当該延長分の対象期間中の事業年度数に1億円を乗じた金額および同事業年度数に100,000ポイントを乗じたポイント数	2019年6月21日開催の第119回定時株主総会	3名
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

■ 2022年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、2022年度(2022年4月から2023年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を2023年5月8日に実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

1. 2022年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性に留まらず、指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象としました。あわせて、評価の客観性を確保するため、第三者による評価を実施しました。
【評価プロセスについて】

取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの対応項目について、2022年度の実効性を振り返って評価を実施しました。

〈2022年度の基本方針〉

- 1) 第20次中期経営計画(以下、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次中期経営戦略(以下、21次中経)の策定にあたり、デジタルサービスの会社としての企業価値の最大化に向けた議論と支援を行う

〈2022年度の対応項目〉

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

2. 2022年度「取締役会実効性評価」の結果概要

2-1. 取締役会の運営実績

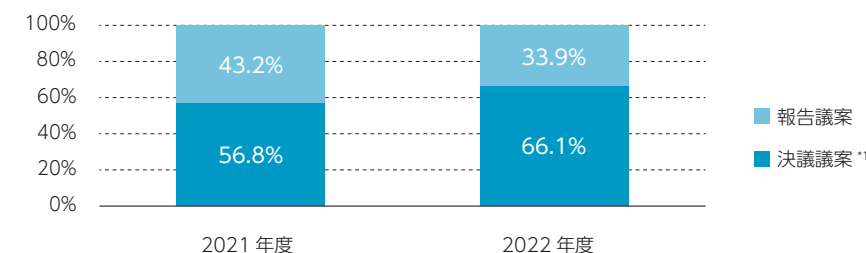
2022年度は、20次中計の最終年度として、各ビジネスユニットの重要な指標や施策の進捗のモニタリングを行うとともに、21次中経の策定年度として、年間計画に基づき中長期の経営方針や戦略の審議を重ねました。CEO交代に伴うサクセッションプランでは、指名委員会の回数や審議時間を十分に確保し、後継CEOの最終選定や新たな経営体制などの議論を行いました。

また、社外取締役・社外監査役による現場視察や現地の社員とのラウンドテーブル、経営会議へのオブザーブ参加などによる会社の実態把握に加え、株主の声を経営に反映することを目的に、株主と社外取締役とのスモールミーティングによる対話の機会を設け、株主視点での議論を深めました。

当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2022年度 取締役会の議案に関する時間配分を以下のとおり示します。

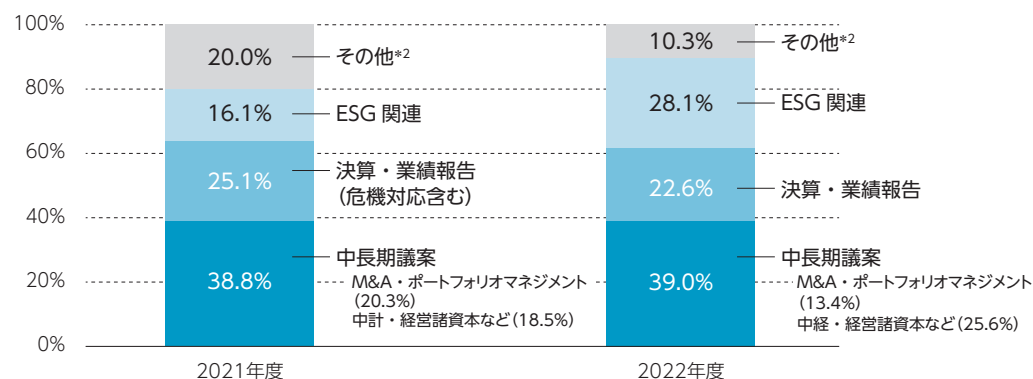
取締役会 議案別時間配分

<決議/報告議案の時間配分>



*1 決議議案：取締役会での決議議案に加え、決議に向けた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む。

<議案カテゴリー別の時間配分>



*2 会社法上の規定などに則った決議、人事案件、その他個別案件など。

2-2. 総括

取締役・監査役による記述評価ならびに第三者による評価を取締役会のメンバーで討議した結果の総括は以下のとおりです。

- 全会一致の評価として、当社取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による中立的な議事運営のもと自由闊達な議論が行われ、さまざまな事業環境の変化に即した適切な監督と意思決定がなされており、取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。
- 指名委員会ではCEOの交代が公正かつ透明性の高いプロセスによって行われ、報酬委員会では業績連動型株式報酬の導入など株主視点での役員報酬制度の改定を行いました。両委員会ともに、社外取締役が委員長かつ過半数の構成において充実した審議が行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- 新たに筆頭社外取締役を選定することでガバナンスの実効性が一層強化されるとともに、経営幹部による継続的なSRや株主と社外取締役とのスモールミーティングなどを通じて、取締役が株主の期待や懸念を認識した上で、取締役会でより株主の視点に立った議論が行われている、と評価されました。
- 一方で、当社の企業価値の推移や足下の業績に対する評価を踏まえ「ステークホルダーの期待に応える企業価値の実現に向けたさらなる審議の充実と課題への対応」、「2023年度事業計画の着実な実行を通じて、デジタルサービスの会社への変革を伴う質的成長」が必要であるとの指摘がありました。
- 加えて、事業構造の転換にあたって、社内カンパニー制のもとでの統合リスクマネジメントの点検と継続的な改善が必要であるとの指摘がありました。

<2022年度の対応項目①②>について

- 不確実性の高い経営環境において、各ビジネスユニットの業績や施策のモニタリングを通じて取締役会が事業の実態把握に努めた上で、事業環境に応じた課題の改善を促しました。
- デジタルサービスの強化に向けた成長投資や提携など、事業構造の転換に向けた監督と意思決定を行ったほか、人的資本の強化や資本政策、ITインフラの刷新などの審議を通じて経営基盤の環境整備を支援し、21次中経の戦略実行にあたっての礎を築いた点が評価されました。
- 一方で、不確実性の高い経営環境が継続するとの認識のもと、レジリエントな経営体制に関する議論の必要性が指摘されたほか、企業価値向上に向けて事業構造の転換を加速することが必要であり、オフィスサービス事業の収益性向上やROICを活用した事業ポートフォリオ経営の議論を深めることが重要であるとの指摘がありました。

<2022年度の対応項目③>について

- ガバナンス検討会や社外役員会議などを通してガバナンスの課題を共有した上で、内部監査やリスク管理、ESGの進捗などの報告を定期的に求め、デジタルサービスの会社として必要なガバナンス体制の強化を図った点が評価されました。
- 現場の視察や現地の社員とのコミュニケーションを通じて、新人事制度の運用状況や環境対策への取り組みなどを直接把握することに努め、取締役会での深い議論と多面的な視点での点検が行われた結果、監督機能の実効性向上につながった点が評価されました。
- 一方で、社内カンパニー制を軸とした経営体制に応じた統合リスクマネジメント、各地域・ビジネスユニット特有のリスクへの対応、本社会体制のあり方、リコー式ジョブ型人事制度・運用などの検証の必要性について指摘がありました。

3. 2023年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価を踏まえ、当社取締役会は、以下の〈基本方針〉に基づいて運営し、3つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組めます。

<2023年度の基本方針>

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

<2023年度の対応項目>

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

■ 社外役員の独立性基準

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

■ 監査役選任の考え方

監査役を選任基準

監査役会は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材であることに加え、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることなど、監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮して、監査役候補者を選定します。

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

【 監査能力 】

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

【 素養・人間性 】

1. 心身ともに健康であり、監査役の任期4年を全うできること
2. 常に向上心を持ち、新たな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

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

ダイバーシティについて

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

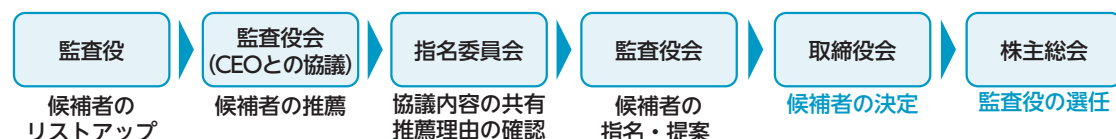
加えて、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としています。

■ 監査役を選任プロセス

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

監査役会は、監査役を選任基準に基づき監査役候補者をリストアップし、それらをもとに必要に応じて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、株主総会への監査役選任議案が決議されます。



■ 株価・TSRの推移

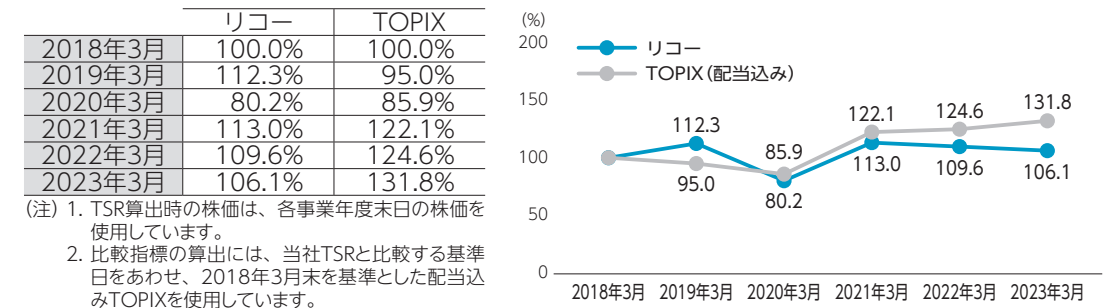
2022年度期初は、2022年5月10日の2021年度通期決算において、増配と自己株式取得の発表などにより資本市場から一定の評価を受け株価が上昇しました。しかしながら、第2四半期決算(2022年11月4日)で公表した部材逼迫による生産影響を主因とした通期営業利益の見通しの下方修正、またオフィスプリンティング事業のノンハードウェア売上高の下振れ、商材不足影響が継続するオフィスサービス事業などの状況から、資本市場において業績下振れ懸念が生じ、株価は下降傾向となりました。その後、第3四半期決算(2023年2月7日)において、商材不足の影響を受けにくいソリューション販売の拡大などオフィスサービス事業の改善が評価され、株価は下落傾向から脱し上昇に転じました。その後、2023年3月7日に発表した第21次中期経営戦略において、オフィスプリンティング事業の業績懸念を払しょくできなかったこと、中長期の成長に向けた具体的な道筋などを示しきれなかったことなどから、株価は再び下落傾向に転じました。結果、当年度の株価はTOPIXを下回るパフォーマンスとなりました。

■ 株価推移



■ TSR*(株主総利回り)および比較指標の直近5年間の推移

* 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て、株主にとっての総合投資利回りを表します。



(注) 1. TSR算出時の株価は、各事業年度末日の株価を使用しています。
2. 比較指標の算出には、当社TSRと比較する基準日をあわせ、2018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、59～62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)	95.4%	138.6%	107.0%	104.5%	113.1%	126.0%
TOPIX(配当込み)	101.2%	120.7%	129.9%	126.5%	128.9%	158.3%

(注) 1. TSRの保有期間は2023年3月末日を基準としています。
2. TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています。

■ 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主と積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行います。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めます。

株主との対話の責任者：社長執行役員・CEO

対話の主体：IR・SR専任部署のほか、対話の目的や株式保有数に応じて、社長執行役員・CEO、CFO、各ビジネスユニットプレジデント、CHRO、ESG担当役員、社外を含めた取締役/監査役が行います。

主な対話の機会：中長期戦略説明会・決算説明会・事業説明会などのラージミーティング・スモールミーティング、1on1による個別対話を実施しています。また、外部主催のIRイベント・カンファレンスでの説明会も適宜行っています。

- 経営層へのフィードバック：①四半期決算や中長期戦略説明会などのラージミーティング実施後には、株主・投資家の皆様との対話内容やアナリストレポートなどを踏まえ、資本市場の反応を報告しています。
- ②マネジメントおよびIR・SR専任部署による対話や、パーセプションスタディ調査など資本市場との対話から得られた当社に対する見解を、経営層および執行部門と共有し、CEO・CFOが中心となって、より建設的な対話につながる開示の改善に取り組んでいます。
- ③主にマネジメントが対話した際のご意見などは、株主・投資家の皆様の意見を明確に相違なく経営層へフィードバックする観点から、内容について基本的に変更することなく報告しています。

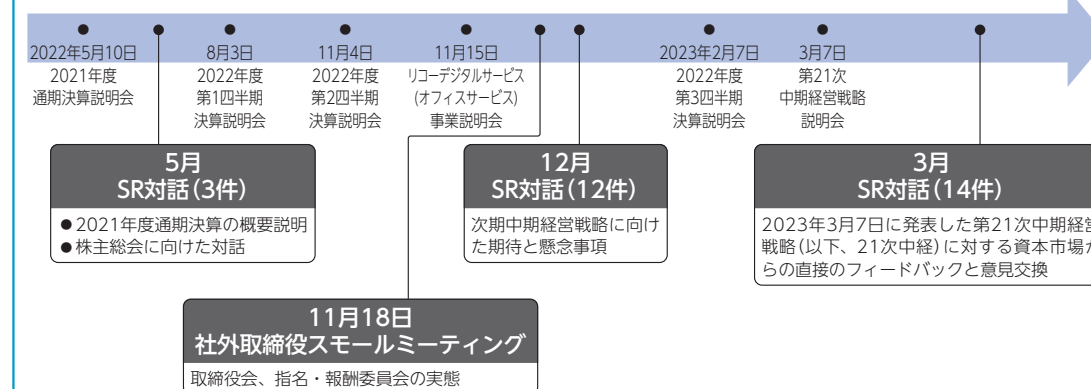
インサイダー情報について：インサイダー情報取り扱いに関する内規を遵守し、個別株主との対話ではインサイダー情報の開示は行いません。なお、インサイダー情報漏洩を防止し情報開示の公平性を保つため、決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とします。

当年度の対話実績

当社の当年度の情報発信、対話実績は以下のとおりです。

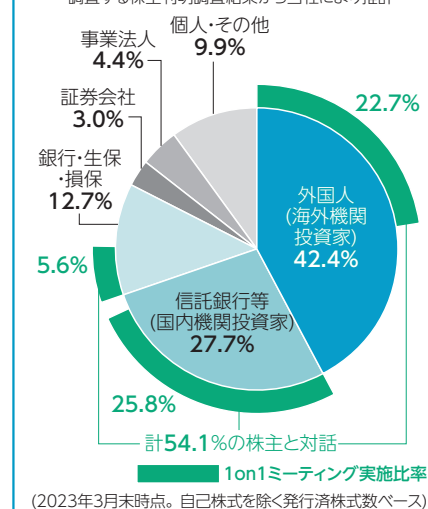
- ラージミーティング 6回（中期経営戦略説明会 1回 / 事業説明会 1回 / 決算説明会 4回）
 - スモールミーティング 7回（マネジメント* 5回 / 社外取締役 1回 / ESG推進部門 1回）
 - 1on1ミーティング 235件（マネジメント*38件 [IR 9件/SR 29件] / IR・SR専任部署 195件 / ESG推進部門 2件）
- *マネジメント：CEO・CFO・社外取締役・ESG担当役員

■ マネジメントによる対話の時期とテーマ



■ 株主構成におけるマネジメントによる1on1ミーティング実施比率

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



■ 資本市場との対話を踏まえて改善した主な事項

資本市場のフィードバック	対応
デジタルサービスの進捗を中期経営戦略説明の場だけでなく、決算でも示してほしい	四半期ごとの決算説明会資料において、デジタルサービスの会社へ向けた進捗を示す説明を追加
体制強化(M&A含む)の進捗を分かりやすく示してほしい	四半期ごとの決算説明会資料において、各領域別に買収した企業を国ごとに示す説明を追加
デジタルサービスの会社への変革に向けた人材戦略を知りたい	2023年3月7日発表の21次中経で人的資本の考え方とKPIを開示
2023年3月7日発表の21次中経について、より詳細な説明が欲しい	2023年5月8日の2022年度通期決算説明会資料において、21次中経の補足説明を追加

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	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)	2022年度 (2023年3月期)
売上高 (億円)	20,132	20,085	16,820	17,585	21,341
営業利益または損失 (億円)	868	790	△454	400	787
税引前利益または損失 (億円)	839	758	△410	443	813
親会社の所有者に帰属する 当期利益または損失 (億円)	495	395	△327	303	543
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)	68.32	54.58	△45.20	45.35	88.13
資産合計 (億円)	27,251	28,676	18,878	18,532	21,499
親会社の所有者に帰属する 持分合計 (億円)	9,325	9,203	9,202	9,020	9,315

(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

2022年度の世界経済は、オミクロン株による新型コロナウイルス感染症拡大や、欧米でのインフレの進行、中国のロックダウンの実施と終了、半導体や部材不足とその後の緩やかな回復、為替レート的大幅な変動など、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、リモートワークをはじめとする新しい働き方の定着により、オフィスの出社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、輸送コストや部材不足、ICT*商材の調達については改善傾向が見られたものの、金融業界の経営への不安や、欧米でのインフレに対する金融引き締めによる景気後退の懸念など、世界経済は依然として不透明な状況です。

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

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

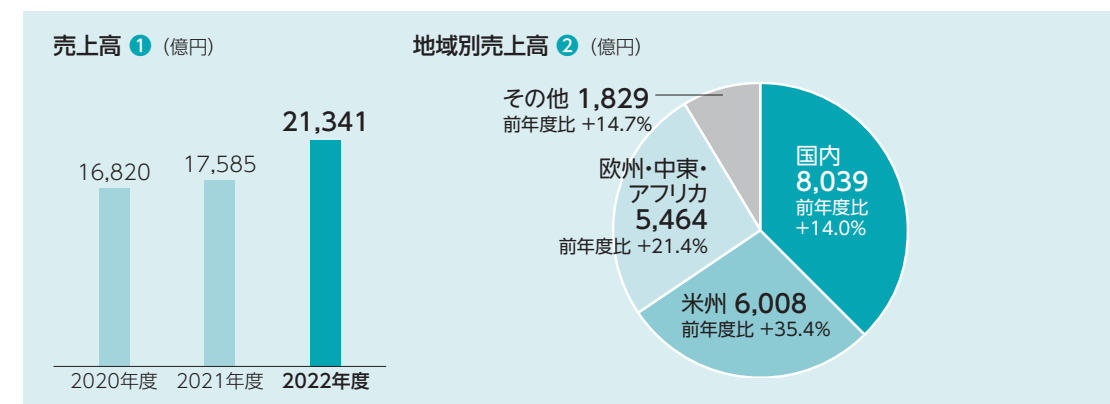
当年度の業績

リコーグループは、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ました。

20次中計の最終年度となる当年度は、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ました。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への取り組みなど、変革に邁進し全社一丸となってデジタルサービスの成長実現に努めました。

当年度の連結売上高は、前年度に比べ21.4%増加し、2兆1,341億円となりました(①)。オフィスプリンティング事業では部材逼迫や、中国におけるロックダウンにより工場稼働率が低下するなど製品供給に遅れが生じましたが、外部要因に対する生産諸施策の展開により当年度末に向けて供給が改善し、エッジデバイスの販売が増加しました。ノンハードウェア売上高は前年度に比べて増加したものの、想定よりも緩やかな回復にとどまりました。オフィスサービス事業においても、ICT商材不足などによる販売活動への影響が発生していましたが、ICT商材に依存しないサービス・ソリューションの展開や、欧米での買収効果、また2022年9月に実施した株式会社PFU(以下、PFU)の連結子会社化、円安の影響などにより増収となりました。

地域別では、日本において、オフィスプリンティング事業の売上高はA3複合機の販売台数の増加により、前年度に比べ増加しました。また、オフィスサービス事業では部材不足により当社製品やICT商材の供給の遅延の影響を受ける中、電子帳簿保存法改正対応などICT商材に依存しない中小企業向けサービスが堅調に推移し、売上高の増加に貢献しました。加えて、PFUの買収効果もあり、前年度に比べ14.0%の増収となりました。海外では、米州において、当年度末に向けてA4複合機などの供給不足が改善したことでA3複合機を含めた一括商談の納入が進み、オフィスプリンティング事業のエッジデバイスの売上高は前年度に比べ増加しました。オフィスサービス事業では、マネージドサービスを提供している既存顧客への新たなサービス・ソリューションを強化し、コミュニケーションサービス領域でCenero,LLC.(以下、Cenero)の買収もあり、売上高が増加しました。また、商用印刷事業では、ハードウェア、ノンハードウェアともに販売が回復しました。加えて、円安の影響もあり、前年度比35.4%の増収となりました。欧州・中東・アフリカにおいても、オフィスプリンティング事業ではA4複合機などの供給が改善しエッジデバイスの売上高が増加しました。また、ノンハードウェアも前年度から回復し、売上高が増加しました。オフィスサービス事業では、買収効果やパッケージ販売などにより引き続き堅調に推移しました。加えて、円安の影響もあり、前年度に比べ21.4%の増収となりました。その他の地域においては、中国でのロックダウンによる行動制限の影響、またその後の政策変更による新型コロナウイルス感染症の拡大により一時、販売が停滞しましたが、円安の影響もあり前年度比14.7%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26.3%の増収となりました。



売上総利益は、前年度に比べ19.7%増加し7,454億円となりました。売上高の増加による利益の増加のほか、物価やエネルギーコストの上昇、部材不足による仕入原価高騰に対し、各ビジネスユニットでの価格転嫁を含めたプライシングコントロール(売価政策)により利益を確保したことに加え、継続的な開発・生産の体質強化や円安の影響により利益が改善し、前年度に比べ増益となりました。

販売費および一般管理費は、販売の増加や事業成長に伴う経費の増加に加え、PFUの買収や円安の影響などにより前年度に比べ14.6%増加し6,881億円となりました。

その他の収益は、前年度に比べ増加しました。前年度に米国子会社の土地売却益などの収益を計上し、当年度では日本の土地売却益などの収益を計上しました。

以上の結果、営業利益は、前年度に比べ386億円増加し787億円となりました。(3)

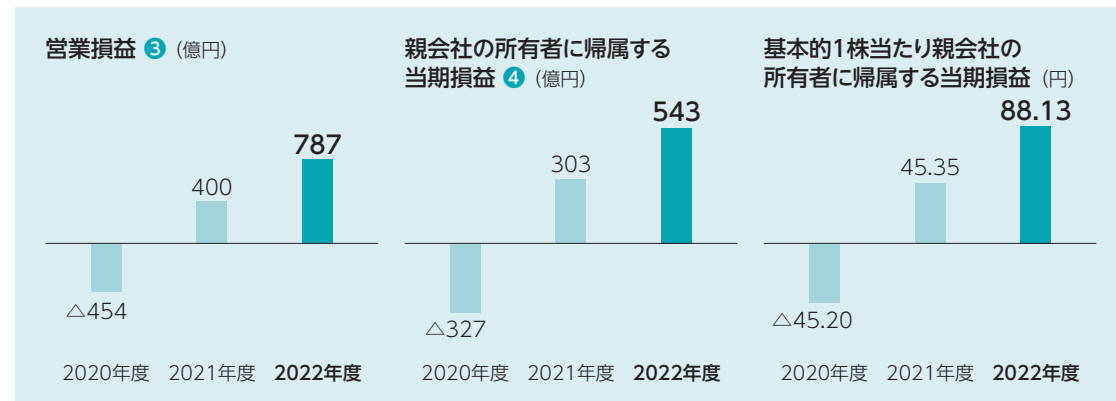
金融収益および金融費用は、支払利息の増加や為替差損の増加により、前年度に比べ金融収支が悪化しました。持分法による投資損益は、持分法適用会社の業績改善により前年度に比べ増加しました。

税引前利益は前年度に比べ369億円増加し813億円となりました。

法人所得税費用は税引前利益が増加したことなどにより、前年度に比べ119億円増加しました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べ239億円増加し543億円となりました。(4)

当期包括利益は、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1,017億円となりました。



財政状態

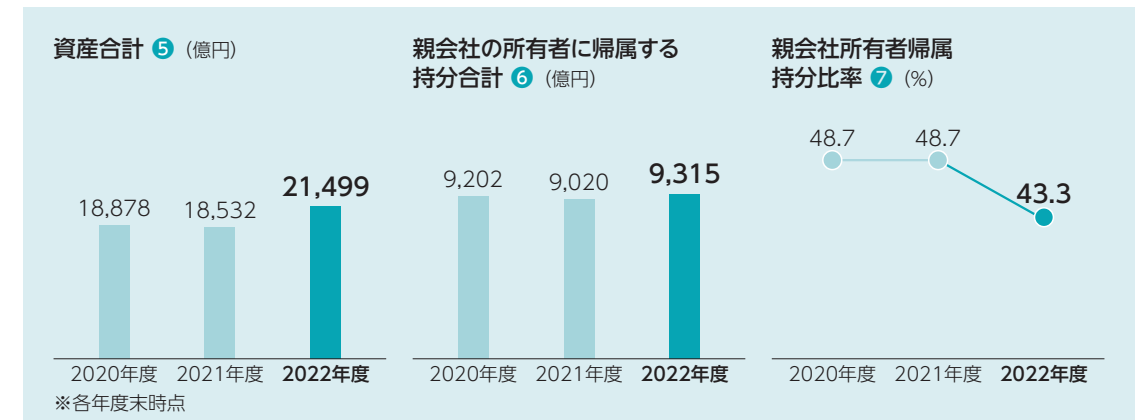
資産合計は、前年度末に比べ2,967億円増加し2兆1,499億円となりました(5)。PFUなどの買収に加え、前年度末と比較して為替レートが円安となったことから海外資産の換算差額が発生し、資産が増加しました。為替影響を除いた試算では2,210億円の増加となりました。

資産の部では、当年度末にかけての売上高の増加などにより、営業債権およびその他の債権が792億円増加しました。また、販売在庫の増加、安全在庫の確保、買収や円安などにより棚卸資産が818億円増加しました。さらに、PFUや欧米でのサービス事業会社の買収、円安などによりのれんおよび無形資産が1,069億円増加しました。

負債合計は、前年度末に比べ2,444億円増加し1兆1,918億円となりました。負債の部では、仕入の増加により営業債務およびその他の債務が438億円増加しました。また、シンジケートローンなどによる資金調達を実施し、流動負債と非流動負債をあわせ社債および借入金が1,275億円増加しました。

資本合計は、前年度末から522億円増加し、9,580億円となりました。資本の部では、株主還元策として300億円の自己株式取得を行い、取得した自己株式の消却を実施しました。これにより資本が減少しましたが、一方で、円安により在外営業活動体の換算差額が407億円増加しました。

親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ295億円増加し9,315億円となりました(6)。親会社所有者帰属持分比率は自己株式取得などの資本政策や新規借入の実施などにより前年度末に比べ5.4ポイント減少し43.3%となりましたが、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

	2020年度	2021年度	2022年度
ROE	(%) (赤字)	3.3	5.9
ROA	(%) (赤字)	2.4	4.1
財務レバレッジ	(倍)	2.0	2.3

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157億円減少し667億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たものの、棚卸資産や当年度の販売の増加により営業債権およびその他の債権が増加しました。

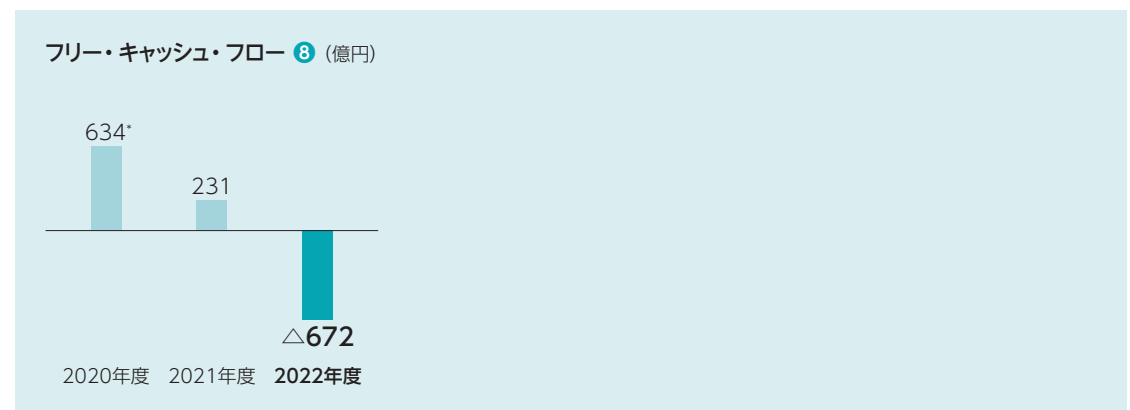
投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が745億円増加し1,339億円の支出となりました。当年度においては、PFUを始めとした積極的な買収投資や出資により現金支出が増加しました。

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903億円減少し672億円の支出となりました(⑧)。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が1,671億円減少し354億円の収入となりました。300億円の自己株式の取得を実施し現金支出が増加しましたが、借入などの資金調達を実施し現金収入が増加しました。

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231億円減少し2,108億円となりました。

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。



* リコーリース株式会社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

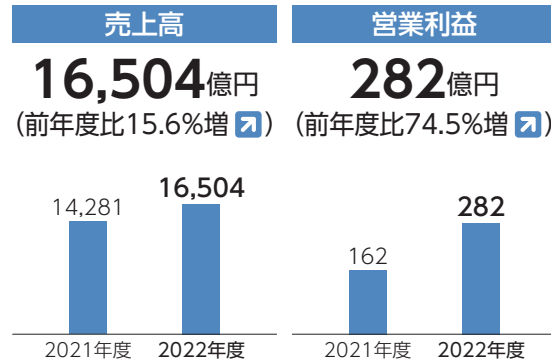
分野	2022年度 (億円)	前年度比 (%)
リコーデジタルサービス 複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、パソコン、サーバー、ネットワーク関連などの機器、および、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア、ドキュメント関連サービス、ソリューションなどの販売	売上高	16,504 +15.6
	営業損益	282 +74.5
リコーデジタルプロダクツ 複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、ネットワーク関連などの機器、関連消耗品などの製造・OEM*、電装ユニットなどの製造・販売	売上高	4,403 +16.7
	営業損益	315 △24.0
リコーグラフィッ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	売上高	2,348 +25.5
	営業損益	145 -
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、精密機器部品などの製造・販売	売上高	1,163 +14.0
	営業損益	31 +109.4
その他 デジタルカメラ、360°カメラ、環境、ヘルスケアなど	売上高	1,277 +259.3
	営業損益	△32 -
消去または全社	売上高	△4,355 -
	営業損益	43 -
合計	売上高	21,341 +21.4
	営業損益	787 +96.6

*OEM：他社ブランド製品の受託製造

(注) 売上高および営業損益は、外部顧客向けおよび事業分野間を含む。また、PFUの売上高はその他に計上



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、全世界に広がる顧客基盤をベースに、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および消耗品の販売をはじめ、お客様のワークフロー全体の変革や働き方改革を支援するIT関連ソリューション、さまざまな経営課題や生産性向上をデジタルで解決するサービスを提供する事業を展開しています。

当年度は、国内において電子帳簿保存法改正やインボイス制度対応をサポートするサービスなど、ICT商材に依存しないソリューションの展開や、教育によるソリューション提案力強化を行い、特にシステム導入後の運用代行、仮想化集約、セキュリティ関連サービスを中心に、スクラムシリーズの販売が堅調に推移しました。

2022年4月、サイボウズ株式会社(以下、サイボウズ)とデジタルサービス事業に関する業務提携に合意しました。それを受け、2022年10月、サイボウズとの戦略的協業に基づき共同開発したクラウド型の業務改善プラットフォーム[RICOH kintone plus]の販売を開始しました。[RICOH kintone plus]は、当社の共創プラットフォーム(RICOH Smart Integration)や複合機との連携が可能です。さらに、2022年12月にサイボウズと資本提携契約を締結し、デジタルサービス分野の強化に取り組んでいます。サイボウズが有するソフトウェア開発力と、当社のグローバルでの販売サポート体制による課題解決力を掛けあわせ、デジタルの力でお客様のさまざまな業務に関わる情報共有や業務プロセスの効率化を国内外で支援します。そして、お客様の将来の成長や競争力を支え、企業や組織の未来における“はたらく”のDXに貢献します。

また、2023年3月に樹脂(プラスチック)材料の種類の判別を手軽に行える、小型・軽量の樹脂判別ハンディセンサー[RICOH HANDY PLASTIC SENSOR B150]を発売しました。本製品は、樹脂の種類を手軽に判別し、再生利用を推進する目的で開発されました。持ち運べる軽量・コンパクトな形状に加え、初めて使う人でも簡単に操作することが可能です。13種類の主要なプラスチック素材を判別することができ、加えてその他の樹脂も最大で100種類まで追加で登録することができます。廃プラスチック排出事業者や中間処理業者など、プラスチックのリサイクルに携わる事業者のお客様に提供し、マテリアルリサイクル*促進において課題であった分別プロセスの効率化を促進し、循環型社会の実現に貢献します。

米州においては、セキュリティ対策サービスが引き続き堅調に推移しました。コミュニケーションサービスを展開する米国のCenero社の買収を完了し、オフィスサービス事業の提案力強化を進めました。

欧州においては、パッケージ型ソリューションの販売や買収したITサービス会社のシナジー創出により売上高を伸ばしました。イギリスのPure AV社、デンマークのAVC社、フランスのCorelia SAS社の3社を買収、社内ではオフィスサービスを担うシステムエンジニアやセールスの育成を進め、オフィスサービス事業の基盤強化、販売・サポート体制を拡充しています。

当年度のデジタルサービス分野の売上高は、前年度に比べ15.6%増加し1兆6,504億円となりました。オフィスサービス事業は、ICT商材不足により営業活動や関連したサービスの販売に影響が出たものの継続的に成長しました。オフィスプリンティング事業においても、部材逼迫や中国におけるロックダウンなどによる製品供給遅れの影響を受けましたが、当年度末にかけてA4複合機などの供給不足が改善し、A3複合機を含めた一括商談時の納入が進むなど、ハードウェア売上高は前年度に対し増加しました。また、ノンハードウェア売上高は想定よりも緩やかな回復となりました。加えて、海上運賃などのコスト上昇があったものの、価格転嫁を含むプライシングコントロール(売価政策)や保守サービス体制の改革など利益改善策を実施しました。その結果、営業利益は282億円となり、前年度に比べて120億円増加しました。

*マテリアルリサイクル：同じ素材の原材料としてリサイクルすること



[RICOH kintone plus]キントン拍子篇 テレビCM
<https://youtu.be/fqsqCLXusal>



樹脂判別ハンディセンサー
 [RICOH HANDY PLASTIC SENSOR B150]

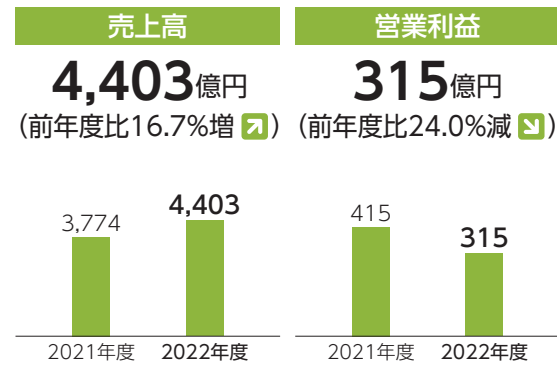


紹介動画
<https://www.youtube.com/watch?v=EcW6M77uuwA>





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。

当年度は、デジタルサービスを支えるエッジデバイスの製品群を強化しました。

紙文書をデジタル化するデバイスとして、2023年2月、お客様のDXとサステナビリティの両面で価値を提供するA3フルカラー複合機[RICOH IM C6010/C5510/C4510/C3510/C3010/C2510/C2010]を発売しました。働き方の変化や法改正に伴い、注文書や請求書など文書の電子化が推し進められる中、複合機はアナログである紙とデジタルをつなぐエッジデバイスとなっています。本製品は、エッジデバイスとしての機能強化を図り、名刺や領収書などの小サイズ原稿を含めた多様な紙文書を電子化することができます。さらに、省資源・省エネルギー化によりライフサイクル全体での環境負荷を削減し、お客様の事業活動での環境負荷低減に貢献します。



A3フルカラー複合機
[RICOH IM C6010/C5510/C4510/C3510/
C3010/C2510/C2010]



タッチ機能搭載の軽量ハンドアウト型ディスプレイ
[RICOH Portable Monitor 150BW/150]

映像・音声のデジタル化では、2022年6月、WEB会議での臨場感をより高めるためのエッジデバイスとして、360°カメラ搭載一体型マイクスピーカー[RICOH Meeting 360 V1]を発売しました。本製品は、360°カメラで会議室全体・参加者全員の様子を映し出すとともに、発言者を自動認識し瞬時に映すことで、誰が発言しているのかが分かりやすく、会議をスムーズに進行させることができます。

また、2022年11月、タッチ機能搭載の軽量ハンドアウト型ディスプレイ[RICOH Portable Monitor 150BW/150]を発売しました。パソコンのディスプレイとしての利用はもちろん、商談や打ちあわせの場で紙の資料の代わりに本製品で資料配布したり、参加者がタッチ機能で資料への書き込みをしたりするなど、対面の場を活かした少人数でのコラボレーションを促進するコミュニケーションデバイスとして活用することができます。

これらのエッジデバイスは、共創プラットフォーム(RICOH Smart Integration)を介し、さまざまなアプリケーションと連携することで、お客様のワークフロー全体の効率化や新たな価値創造を実現します。

当年度のデジタルプロダクツ分野の売上高は、前年度に比べ16.7%増加し4,403億円となりました。部材不足や中国での新型コロナウイルス感染症対応でのロックダウンや感染者増加により、工場の稼働に影響が出たものの、柔軟な生産施策を展開し、生産が回復したことで前年度に比べ増収となりました。当年度末にかけて一時的にA4複合機の出荷割合が増加したことによる利益率低下や、継続する部材価格高騰などに対し、ものづくり体質強化による原価改善活動などにより利益を確保しました。営業利益は315億円となり、前年度に比べ99億円の減益となりました。なお、前年度に計上した米国子会社の土地売却益などを含めた一過性要因を除くと、実質的に横ばいとなります。



360°カメラ搭載一体型
マイクスピーカー
[RICOH Meeting 360 V1]

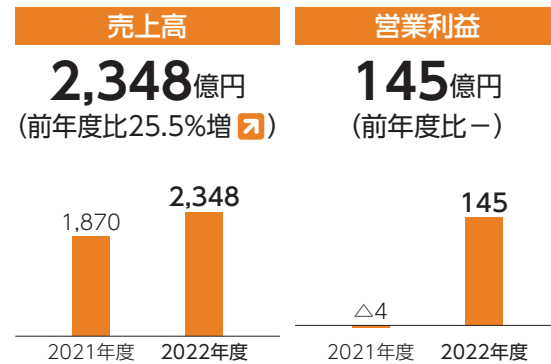


紹介動画
<https://www.youtube.com/watch?v=aJzhX-bkEHk>





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を中心に、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連の製品・サービスを提供しています。
産業印刷事業：建材・家具・壁紙・サインディスプレイ・服飾品生地など、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド・インクジェット用インク・産業用プリンターなどを製造・販売しています。



デジタルフルカラー広幅複合機 [RICOH IM CW2200]
 ※写真はA0ロールユニット RU6570を装着したもの

当年度は、商用印刷事業では、2022年7月、デジタルフルカラー広幅複合機[RICOH IM CW2200/CW2200H/CW1200/CW1200H]を発売しました。フルカラーやモノクロの高速出力はもとより、スキャンスピードが大幅に向上しました。図面の印刷や図面情報の伝達などの生産性を大きく向上させ業務の効率化を促進します。クラス最小*のコンパクトボディにフルカラーコピー・フルカラースキャナー・フルカラープロッター機能を凝縮し、建設業・製造業・複写業・官公庁をはじめ、さまざまなお客様の現場で図面や文書の利活用を支援します。

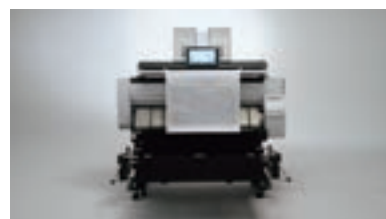
*A0/A1大判カラーインクジェット複合機の設置面積(排紙バスケット閉じ)において。リコー調べ(2022年7月時点)



ポイント1

新タッチパネル採用。ペーパーハンドリングもさらに向上。

<https://www.youtube.com/watch?v=S60PUJITIM>



ポイント2

高速出力&高速読み取りで高生産。

https://www.youtube.com/watch?v=_SyEam9PYiY



また、2022年9月、印刷業の現場向けに、印刷の色あわせ・色調整作業を効率化する新たなソリューションとして、カラーマネジメントソリューション[RICOH Auto Color Adjuster]を発売しました。これまで印刷現場の色あわせは、熟練の担当者が時間をかけて行う必要がありましたが、色品質の数値化により効率的で客観的な品質管理が可能となりました。さらに、実画像の見本に対しても色あわせができるリコー独自技術を搭載することで、現場において大きな負荷となっていた属人的な色あわせ・色管理作業を軽減します。

当年度のグラフィックコミュニケーションズ分野の売上高は、前年度に比べ25.5%増加し2,348億円となりました。商用印刷事業では、欧米の経済活動の回復により、売上高が増加しましたが、代替部品を市場調達するなど生産数量の確保に努め、プロダクションプリンターの販売が増加しました。ノンハードウェアは新型コロナウイルス感染症拡大以前の水準まで売上高が回復しました。産業印刷事業では、主力市場である中国でロックダウンによる経済活動停滞の影響を受けましたが、インクジェットヘッドの売上高は好調に推移しました。営業利益は、商用印刷事業において代替部品の調達による原価上昇が利益を圧迫しましたが、売上高の回復、開発・生産・サービス活動の改善と為替の円安影響などにより145億円となり、前年度に比べ150億円の増益となりました。



ポイント3

1台3役をクラス最小*のボディに凝縮。

<https://www.youtube.com/watch?v=aigPoubYrwk>



カラーマネジメントソリューション [RICOH Auto Color Adjuster]



紹介動画 <https://www.youtube.com/watch?v=xRGo-rVrUMA>

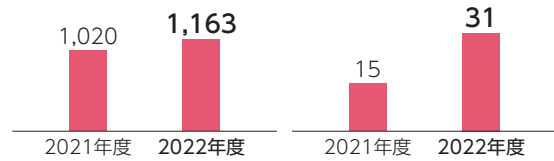




リコー工業リアルソリューションズ

売上高
1,163億円
 (前年度比14.0%増 )

営業利益
31億円
 (前年度比109.4%増 )



(注) エレクトロニクス事業は当年度第3四半期よりリコーデジタルプロダクツ分野へ区分を変更しました。これに伴い、エレクトロニクス事業の当年度の業績は、リコーデジタルプロダクツに含めています。

主要な事業内容

工業リアルソリューションズにはサーマル事業と産業プロダクツ事業があります。

サーマル事業：食品用のPOSラベル・バーコードラベル・配送ラベルなどに利用されているサーマルペーパー・衣料品の値札・ブランドタグ・チケットなどに使われる熱転写リボンを製造・販売しています。

産業プロダクツ事業：光学技術や画像処理技術を活かした精密機器部品などを提供しています。

当年度は、サーマル事業では、2022年5月、当社のサーマル印字技術「ラベルレスサーマル」が、株式会社セブン・イレブン・ジャパンの商品パッケージに採用*¹、さらに2022年11月、株式会社ローソンの商品パッケージに採用*²されました。「ラベルレスサーマル」は、当社が開発したサーマルインクを包装材料であるフィルムに部分コーティングし、コーティング部にサーマルヘッドやレーザー装置で熱を加えることにより直接印字するものです。「ラベルレスサーマル」の導入により、商品名や原材料などの情報が天面の包装資材に直接印字できるため、これまでパッケージに貼り付けられていた紙ラベルが不要となり、環境負荷低減に貢献します。さらに製造工程においても、紙ラベルの貼り付け作業や消耗品であるインクリボンの交換の手間が不要になり、小売・流通業界など幅広い分野で生産性の向上を実現します。



変更前 変更後

「ラベルレスサーマル」を採用した商品パッケージ
 ※株式会社ローソン2022年11月25日プレスリリースより
 ※株式会社インダ製のトレーシラー(包装機)にて包装



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



産業プロダクツ事業では、2022年9月、生産現場や物流現場において、狭小スペースや多様なレイアウト、荷物形状に対応して物品の搬送を行う無人搬送車[RICOH AGV*³ 3000]を発売しました。本製品は、搬送ルートの認識手法として光学式を採用しているため、一般的な黒色ビニールテープで搬送ルートのコースを安価に作成できると同時に、通路幅が限られるような場所でも既存設備を動かさずに、小回りを利かせて走行することができます。また、既存設備に応じたカスタマイズがしやすいため、大幅な設備の変更をせずにオペレーションコストを抑えながら、現場のDXに貢献します。

当年度の工業リアルソリューションズ分野の売上高は、前年度に比べ14.0%増加し、1,163億円となりました。サーマル事業ではエネルギー価格や原材料価格・輸送費などのコストアップが継続しましたが、価格転嫁を含めたプライシングコントロール(売価政策)を機動的に実施して影響を吸収しました。また、剥離紙を使用しないラベルの販売や、欧米での物流・流通需要が拡大し増収となりました。産業プロダクツ事業では、中国のロックダウンによる自動車関連顧客の減産影響などを受け、減収となりました。営業利益は、プライシングコントロールによる利益の確保の効果もあり、前年度に比べ16億円増加し31億円となりました。

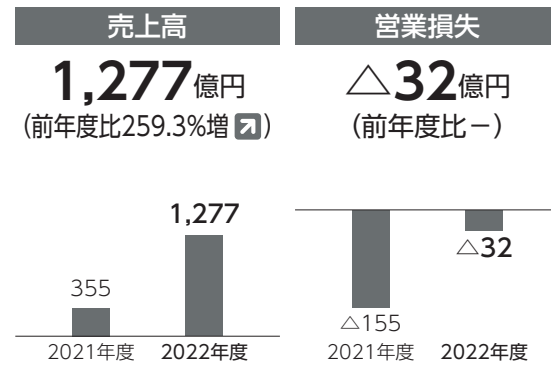
*1 株式会社セブン・イレブン・ジャパンの商品パッケージに採用：約1,700店、期間限定での採用
 *2 株式会社ローソンの商品パッケージに採用：約4,300店(2023年1月末時点)、「ローソnstア100」を除く
 *3 AGV(Automated Guided Vehicle)：床面のテープを認識しながら走行する無人搬送車のこと



無人搬送車 「RICOH AGV 3000T」



その他



当年度は、2022年9月にPFUの株式を取得し、連結子会社化しました。PFUは、近年加速する紙文書のデジタル化において、入り口となる業務用スキャナで世界No.1のシェアと顧客基盤を有しています。業務用スキャナ領域の強化により、既存の複合機では読み取りが難しい特殊なドキュメントへの対応が可能となります。これにより、オフィス領域にとどまらず、医療機関や公的機関の窓口業務、金融機関のバックヤードなどにおける各種書類の処理業務など、より専門的な領域に対して価値提供が可能になります。また、国内ではクラウド構築やマネージドセキュリティサービスを展開しており、当社のITマネジメントサービス能力の増強につながります。人材交流なども積極的に行い、お互いの得意分野を補完・強化することでシナジーを生み出し、デジタルサービスの会社へ向け成長を加速させる取り組みを進めています。

主要な事業内容

その他分野にはPFUやSmart Vision事業などの新規事業があります。
PFU：イメージスキャナー・エンベデッドコンピュータなどのハードウェアやITインフラ構築、他企業と提携したマルチベンダーサービスなど、ICTに関する製品・サービスを提供しています。
新規事業：360°カメラにソフトウェアやクラウドサービスを組みあわせ、不動産・建設・土木など現場のデジタル化に向けたプラットフォーム事業を展開するSmart Vision事業、植物由来でプラスチック代替の新素材である「PLAir(プレアー)」事業、iPS分化細胞や細胞チップにより創薬を支援するバイオメディカルや脳磁計事業を中心とするメディカルイメージングなどのヘルスケア事業、社会課題に対応し、路面・トンネル・のり面などの点検作業を効率化する社会インフラ事業、環境技術や環境事業の創出など、新たな事業機会の拡大を行っています。また、コンシューマ市場でお客様から支持をいただいているデジタルカメラ関連事業、関連会社が独自に事業拡大を行っている事業なども含まれています。



業務用スキャナ
[RICOH fi-8040]



業務用スキャナ
[RICOH fi-70F]

Smart Vision事業では、スパイダープラス株式会社(以下、スパイダープラス)とともに、建設業界のDX加速を目的に、「RICOH360」プラットフォーム事業とスパイダープラスの建設DXサービス「SPIDERPLUS」事業との協業を開始しました。360°画像・映像を活用した事業のプラットフォームとして、技術情報および360°画像の処理にまつわる機能を「SPIDERPLUS」に提供するとともに、建設業のユーザーニーズを踏まえた短期の課題解決および、市場動向を踏まえた中長期の課題解決に向けた「RICOH360」の機能強化を進めました。両社が互いに知見を持ち寄り、建設業界にさらに特化したソリューションを提供することで、お客様のワークフローのDXに貢献します。

当年度のその他分野の売上高は、PFUの買収などにより前年度に比べ259.3%増加し、1,277億円となりました。また、創薬支援事業ではElixirgen Scientific Inc.への追加投資を実施、社会インフラの点検サービスでは実証実験や案件開拓など事業化に向けた活動推進など、新規事業の創出に取り組んでいます。これらの活動を含めた新規事業創出のための先行投資などにより、営業損失は32億円の損失となりましたが、PFUの買収やカメラ事業の収益改善による貢献により、前年度に比べ122億円改善しました。



プラットフォーム事業「RICOH360」
による建設業界のDX加速



アウトドア撮影に適した防塵防滴、
小型設計のデジタル一眼レフカメラ
[PENTAX KF]



ハイエンドコンパクトデジタルカメラ
[RICOH GR III Diary Edition]

(3) 対処すべき課題

■ 変わること、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。その中で、働く人を取り巻く環境も大きく変化し、徐々に進展すると考えられていた「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変革が、グローバルで加速されることとなりました。一方で、出社を義務化するような動きが始めており、ワークスタイルの変化に直面した企業やそこで働く人々は、オフィスに集うことの意義を見直し、いかに創造性を発揮するかを改めて考える必要が出てきました。

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

リコーウェイ

創業の精神

三愛精神
「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

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

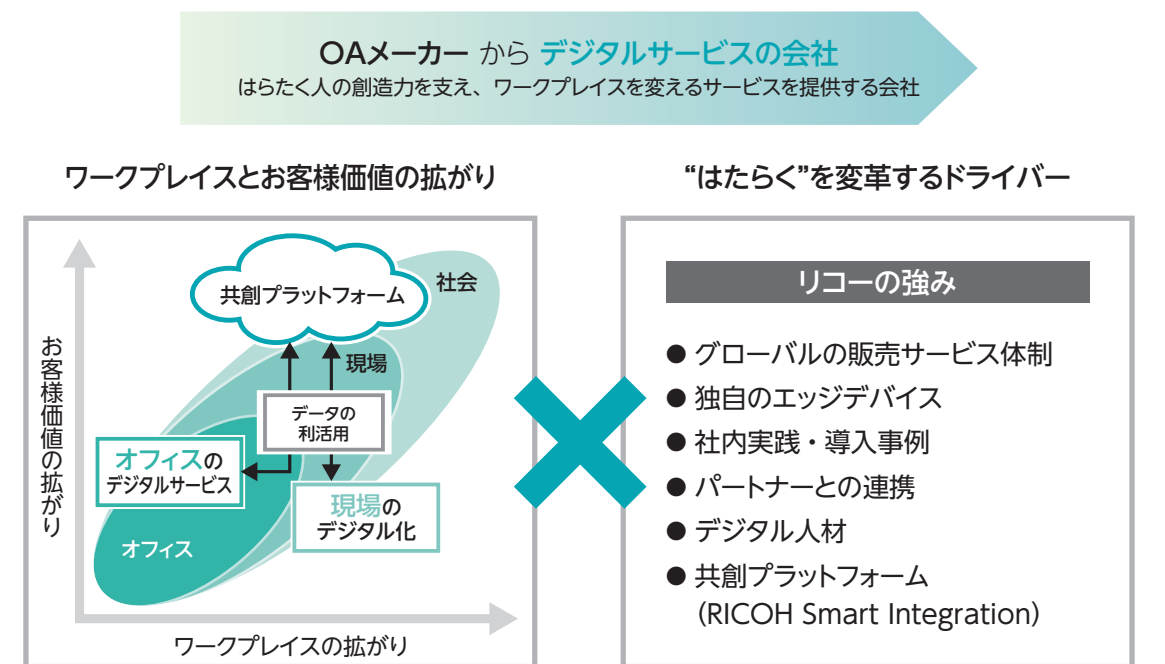
価値観

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

■ リコーの中期展望

当社は、2023年3月に、同年4月からスタートする第21次中期経営戦略(以下、21次中経)を発表しました。当社の使命と目指す姿である「はたらく”に喜びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークスペースを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指しています。デジタルサービスを提供するワークスペースについて、複合機の販売を中心としたオフィス領域から現場・社会へと拡大すると同時に、それぞれのワークスペース(オフィス・現場・社会)におけるお客様価値を上げ、デジタルサービスの会社への変革を進めます。

デジタルサービスの会社として価値提供するワークスペースとお客様価値を拡大させる



将来財務(ESG)の視点

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

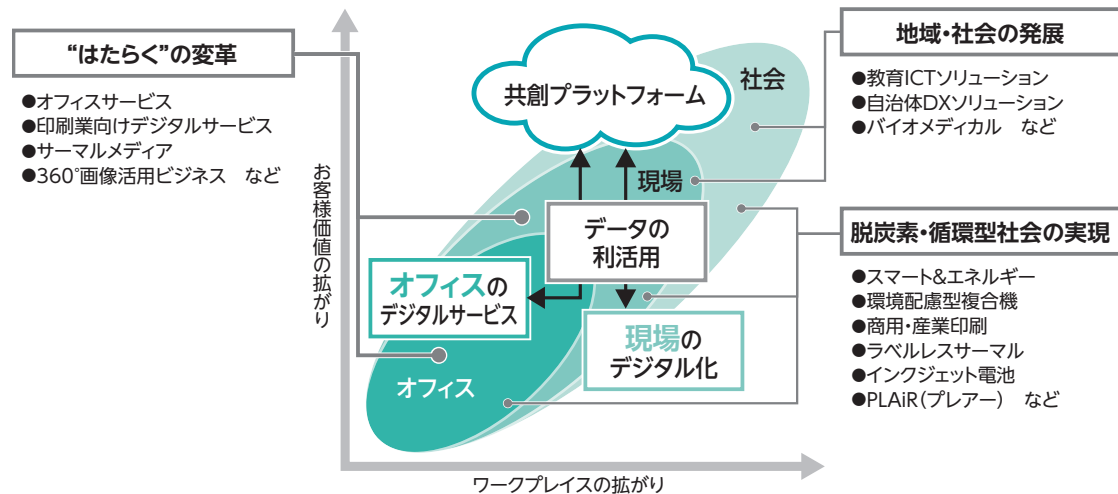
21次中経のスタートにあわせマテリアリティ(重要社会課題)を一部改訂し、事業活動を通じた4つの社会課題解決と、それを支える3つの経営基盤の強化に取り組めます。また、これら7つのマテリアリティに対する評価指標として16の将来財務目標(ESG目標)を設定しています。マテリアリティとESG目標は、グローバルなESGの潮流への対応と経営戦略の実行力向上の観点で設定されており、16のESG目標は各ビジネスユニット、機能別組織にブレークダウンして展開されます。

事業を通じた社会課題解決では、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し生産性向上と価値創造を支援します。また、脱炭素社会、循環型社会の実現にも引き続き注力し、リコーグループの強みである技術力と顧客接点力を活かし、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献していきます。

また、経営基盤の強化では、人権問題への対応の強化、デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル人材の量・質の確保、デジタルサービス関連特許の強化などに取り組めます。

さらに、21次中経では、社会課題解決に貢献する事業とその業績影響の明確化に挑戦し、ESGと事業成長の同軸化の取り組みをステークホルダーの皆様に分かりやすく示していきます。

●事業を通じた社会課題解決の例

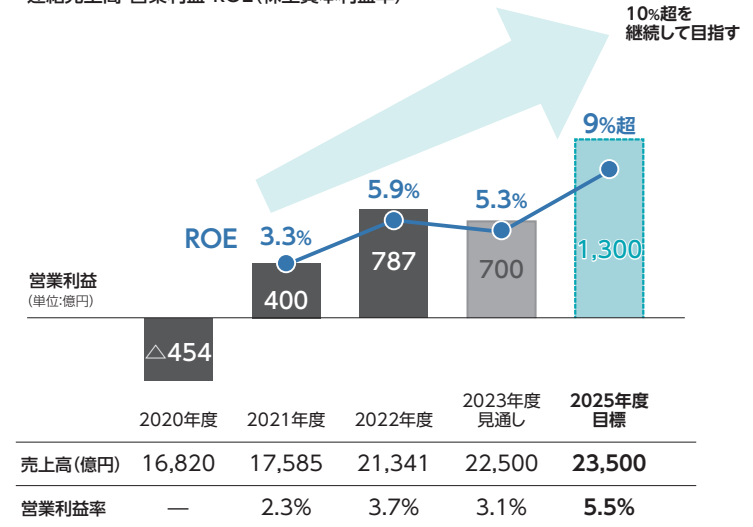


財務の視点

21次中経では、顧客起点のイノベーションでデジタルサービスの会社として成長を実現し、企業価値の向上を目指します。21次中経最終年度である2025年度の財務目標は、売上高2兆3,500億円、営業利益1,300億円、ROE9%超です。20次中計発表時(2021年3月)は、2025年度の財務目標について営業利益1,500億円、ROE10%超と示していましたが、昨今の不測の経営環境変化やオフィスプリンティング事業のノンハードウェア売上高の回復が当初想定していたほど見込めないことなどを考慮し、目標達成の時期が将来にずれ込むと判断し、目標を修正しました。ROE10%超の実現は継続して目指します。

●第21次中期経営戦略 財務目標

連結売上高・営業利益・ROE(株主資本利益率)



同時に、分野(ビジネスユニット)別の売上高・営業利益目標を一部見直しました。オフィスのデジタルサービスを担うリコーデジタルサービスが全社の成長を牽引しながら、現場のデジタル化として、製造や流通などの現場や社会へも成長領域を拡げ、お客様が働く場所でサービスを提供する会社としてお役立ちするとともに、新たな収益の柱の確立を目指します。

●分野別 売上高・営業利益

分野(ビジネスユニット)	2025年度目標		主な事業
	売上高 (CAGR:年平均成長率)	営業利益 (2022年度からの増減)	
リコーデジタルサービス	17,500 (2.0%)	600 (+317)	オフィスサービス オフィスプリンティング エッジデバイス
リコーデジタルプロダクツ	4,200 (△1.6%)	340 (+24)	
リコーグラフィックコミュニケーションズ	2,800 (6.0%)	180 (+34)	商用印刷 産業印刷
リコーインダストリアルソリューションズ	1,600 (11.2%)	120 (+88)	サーマル、産業設備など
リコーフューチャーズ	△2,600	60 (+48)	Smart Vision、PLAiR*1など
グループ本部	その他+全社・消去		
合計	23,500 (3.3%)	1,300 (+512)	

*1 PLAiR(プレアア): 植物由来で生物解性をもつプラスチックの代替となる新素材

また、デジタルサービスの会社への変革の実現について進捗を管理するために、4つの主要指標と2025年度目標を設定しました。1つ目は、事業ポートフォリオの変革において、成長領域であるデジタルサービスへの事業転換を図り、デジタルサービスの売上高構成比を60%超にすることです。2つ目は、ビジネスモデルの転換と収益力の強化において、継続的に対価を得られるビジネスモデルを伸ばし、ストック利益18%増(2022年度比)を目指します。さらに、3つ目として、そのストック利益において、オフィスプリンティング事業以外の事業分野で稼ぐストック利益の構成比を54%に引き上げます。最後の4つ目は、人的資本のポテンシャル最大化として、リスキル*2による成長領域への人的資本の再配分や組織の生産性向上により、社員1人当たりの稼ぐ力を2022年度比で70%増やします。

*2 リスキル(reskill): 既存の人材が新しい資格や技術を習得する取り組み

●収益向上に向けた主要指標

全社的取り組み	方向性	4つの主要指標 2025年度目標 (目標値は2022年度実績との比較)
事業ポートフォリオの変革	成長分野であるデジタルサービス領域へのシフト	1. デジタルサービス売上高構成比を60%超へ
ビジネスモデルの転換と収益力の強化	ストック利益全体量の増大とオフィスプリンティング以外のストック利益の拡大	2. ストック利益を18%増 3. オフィスプリンティング以外のストック利益比率を54%に
人的資本のポテンシャル最大化	人員のリスキルにより成長領域へ人的資本を再配分、組織の生産性向上	4. 社員1人当たりの稼ぐ力を70%増

掲げた21次中経の財務目標を達成するため、「① 地域戦略の強化とグループ経営の進化」「② 現場・社会の領域における収益の柱を構築」「③ グローバル人材の活躍」という3つの基本方針に基づき取り組んでいきます。

●21次中期経営戦略 基本方針

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

基本方針① 地域戦略の強化とグループ経営の進化

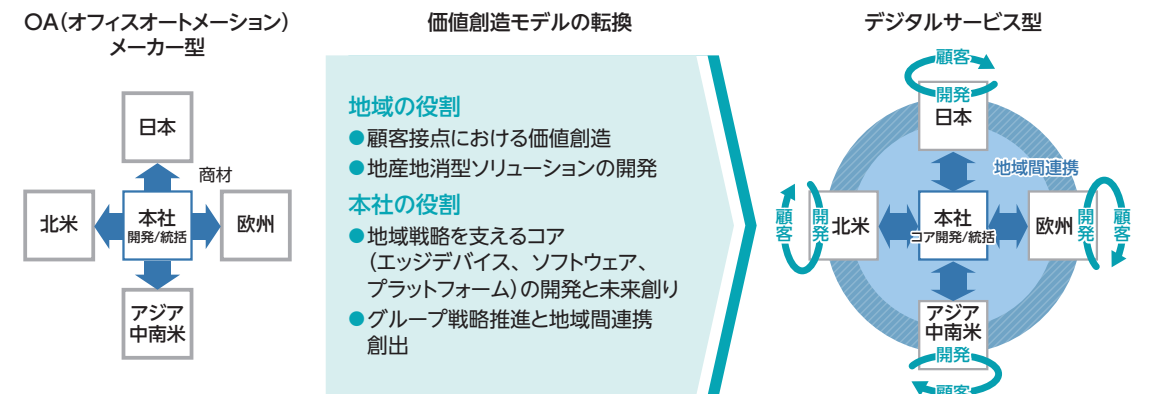
オフィスプリンティング以外の収益を積み上げ高収益な体質にしていくために、顧客接点における価値創造能力の向上、リコグループ内でのシナジー発揮、継続した収益改善のために環境変化への対応力をつけていくことの3つが重要になります。

当社は日本、欧州、米国、アジア、ラテンアメリカなどのグローバルの地域で事業を展開していますが、それぞれの顧客層には違いがあり、お客様の課題や要望も同じということはありません。そのため、各地域のお客様の“はたらく”を変革するお手伝いをするために顧客接点機能を強化し、お客様に寄り添いながら素早くソリューションを提供する地産地消型の開発体制が必要になります。21次中経においては、各地域のお客様特性や既存の組織力を加味して顧客接点機能を強化し、価値を生み出す体制の強化を図ります。

その上で、グローバルでグループとしてのシナジーを発揮するため、共創プラットフォーム(RICOH Smart Integration)によるエコシステムの構築、自社ソフトウェアの拡充とグローバル展開、競争力のあるエッジデバイスの開発・供給は、本社が主導して進めます。

●顧客接点における価値創造能力の向上

各地域のお客様とともに価値創造する、地域戦略を軸としたデジタルサービスの会社へ



基本方針② 現場・社会の領域における収益の柱を構築

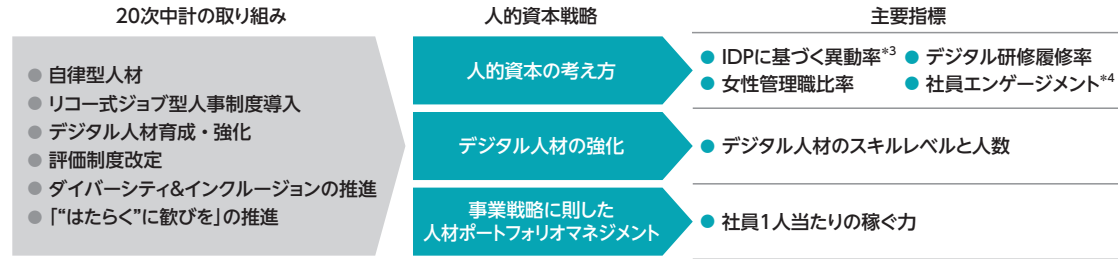
現在はオフィス領域での収益が中心となっていますが、デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供していくため、現場領域の事業拡大を進めます。製造や物流の現場は、まだまだアナログの業務が多く、当社のテクノロジーをもって新たなビジネスを開発していきたいと考えています。さらに、社会課題の解決に直結するビジネスの創出に取り組めます。

21次中経で重点的に取り組む事業には、印刷業のお客様を中心とした商用印刷、食品・物流業などの外装表示に対してソリューションを提供するサーマル、廃棄物による環境汚染低減に貢献する新素材PLAiR(プレア)など社会課題の解決に寄与する事業があります。注力する事業領域を見極め、現場・社会の領域における収益の柱を構築していきます。

基本方針③ グローバル人材の活躍

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

●事業成長に寄与する人的資本戦略



*3 IDPに基づく異動率：実異動に占めるIDP (Individual Development Plan)に基づく異動、職務変更の割合
 *4 社員エンゲージメント：従業員が所属する企業への貢献度や理解度を表すもの

人的資本戦略は「自律」「成長」「はたらく」に「遊び」を」の3つの柱があり、社員が当社で働くことを通じて得られる体験を積み重ねることにより、社員の「はたらく」に「遊び」を」と、事業成長の同時実現を目指すことが、人的資本の考え方です。

3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

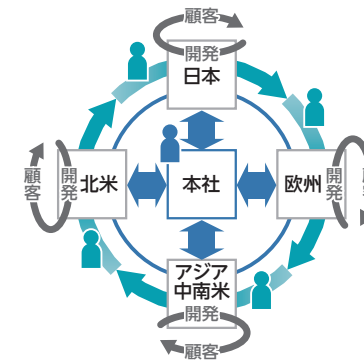
		人的資本の考え方：3つの柱		
		① 自律	② 成長	③ “はたらく”に「遊び」を
グループ方針		社員の潜在能力発揮を促す 自律マインドと自律的な働き方が社員個人のパフォーマンスを最大化する	個人の成長と事業の成長を同軸にする デジタルスキルを活用することで個々人の創造性を解放し事業成長を促進させる	社員エクスペリエンス ^{*5} を“はたらく”に「遊び」につなげる グローバル共通の社員エクスペリエンスを通じてはたらく”の企業風土を創る
社員エクスペリエンス	得られる経験価値	自律的なキャリア設計	個人と事業の成長	“はたらく”に「遊び」を”を実感
	得られる機会	キャリアオーナーシップ 自己成長	リコーアジャイル ^{*6} デジタル基礎	共創カルチャー
	主要指標	IDPに基づく異動率	デジタル研修履修率 ^{*8} 女性管理職比率	社員エンゲージメント
	2025年度目標値	60%以上	100% グローバル 20% 日本 10%	3.91

*5 社員エクスペリエンス：当社で働くことを通じて得られる体験
 *6 リコーアジャイル：「デザイン思考+アジャイル」のリコー独自の考え方で組織運営におけるモデル
 *7 プロセスDX：デジタル技術を活用し仕事やプロセスの再デザインをすること
 *8 デジタル研修履修率：リコーアジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称

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

●事業成長を加速するデジタル人材の強化

グローバルでデジタルサービスを共創・連携・創出するリーダー人材を強化



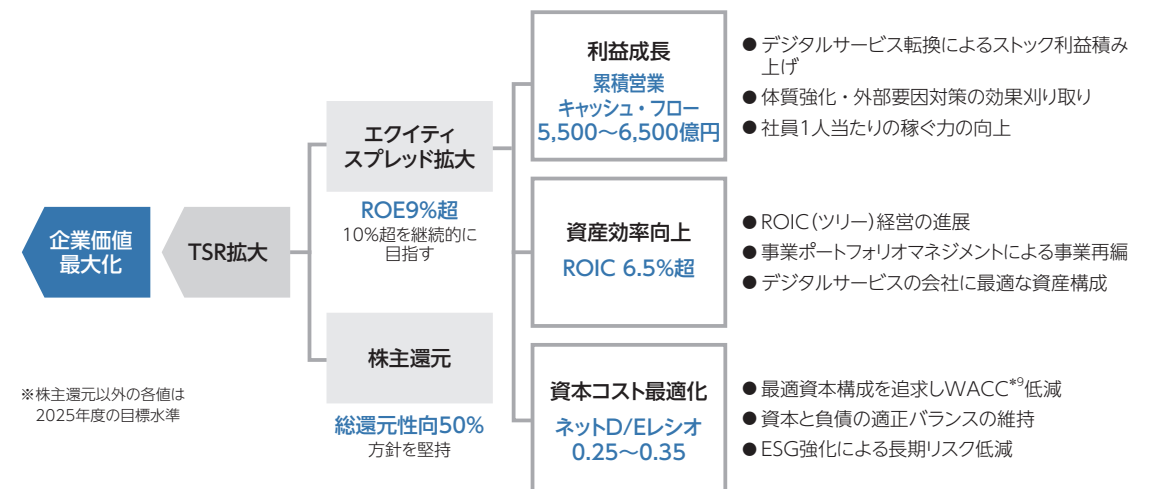
- 専門人材の拡充
デジタルビジネスをグローバルで共創・連携できる人材パイプラインの強化
- 経営人材の拡充
デジタルビジネス経験を持つ経営人材の強化

成長を支える資本政策

当社は、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、株主価値・企業価値を最大化することを目指しています。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を創出を目指します。ROIC経営、事業ポートフォリオマネジメントの資産効率向上などを推進し、ROEの改善に努めます。

●企業価値の最大化に向けて

TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する



※株主還元以外の各値は2025年度の目標水準

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

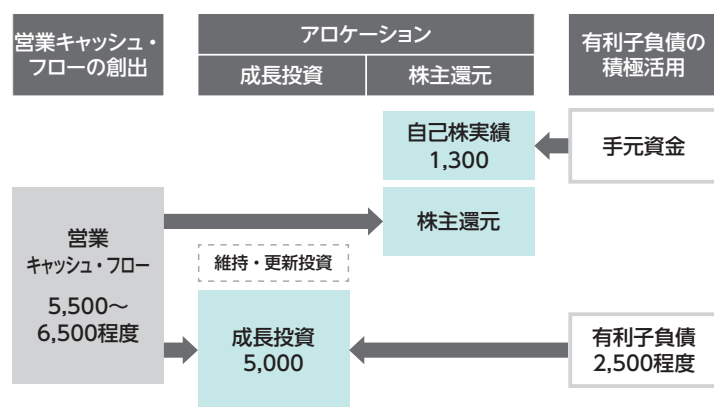
デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基づき適切な資本構成を目指し、投資の原資に借入を積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投資していきます。オフィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する考えです。

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

事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。デジタルサービスの会社への変革に向けた成長投資については、20次中計発表時に掲げた5年間(2021~2025年度)の成長投資枠5,000億円から変更はありません。当年度はお客様のドキュメントワークフロー変革支援、ITマネジメントサービス機能強化に向けたPFUの買収、オフィスサービス事業成長のための欧米におけるM&A投資など、事業成長のための投資を着実に進めています。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、メリハリを利かせて戦略的に実施します。

●キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションによる資本政策(2021~2025年度)



(単位:億円)

成長投資枠と進捗状況 (単位:億円)

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

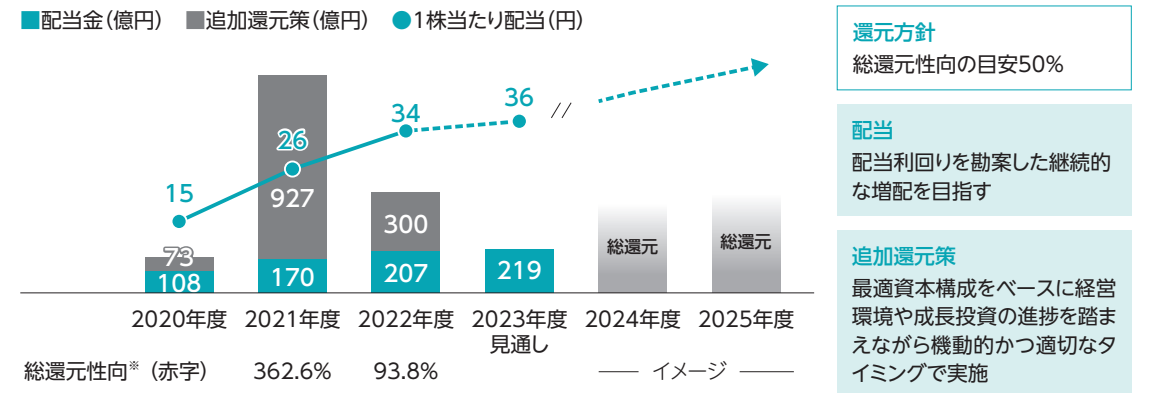
なお、2023年5月8日の2022年度決算説明会において、PBR1倍以上の実現に向けた特別プロジェクトを立ち上げ、活動を開始したことを公表しました。理論株式価値と現在の評価のギャップ分析を行い、PBR1倍割れの要因を洗い出すことで、21次中経施策の加速も含め、企業価値向上に向けたアクションプランを策定、実行していく考えです。対象は、事業ポートフォリオの見極めから資本政策まで広くカバーしていく予定です。

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

この株主還元方針を踏まえ、2023年度の配当見直しについては、前年度から1株当たり2円増配し年間36円を予定しています。

●株主還元方針

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







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




■2023年度の見直し

当年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による行動制限が緩和され、緩やかな景気回復基調が見られました。しかしながら、継続する国際情勢の緊迫化、資源価格の高騰やインフレ、円安の進行などにより、グローバルビジネスにおける景気の先行きは依然として不透明な状況となっています。次年度においてもこのような厳しい外部環境が続きますが、21次中経においては、デジタルサービスの会社として、従来のオフィスプリンティング事業を主とした収益構造からの変革を加速し、収益性の向上を図っていきます。また、柔軟な生産供給体制を構築し、環境変化への対応力を向上させるとともに、現場のデジタル化領域において新たな収益の柱を構築していきます。

次年度の業績見直しについては、連結売上高2兆2,500億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は500億円としました。当年度実績に対し減益となっていますが、これは主に当年度に発生した資産売却や政府支援金などの一過性収益、そして次年度に含まれている構造改革のための一過性費用の影響によるものであり、これらを除くと実質増益となります。この見直しを確実に達成するために、デジタルサービスを中心とする事業成長と体質強化による収益構造の変革を引き続き進めていきます。

7つのマテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標 (20次中計実績)

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		実績	取り組み・トピックス
			評価指標	20次中計目標		
“はたらく”の 変革 	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	社会課題 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向上が課題となっています。 事業戦略 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。	①顧客調査でのトップスコア率 ¹⁾	30%以上	日本: 37% 欧州: 20% APAC: 32% 米州: 89%	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。 欧州では上位評価比率(「大変満足」および「満足」の割合)では60%となっています。米州ではManaged Service顧客との月次ミーティングによりきめ細かくフォローを行っていることが高い評価につながっています。 スクラムパッケージを2022年度8.2万本販売し、2017年度の販売開始以来、累計販売本数29万本となりました。
			②顧客への提供価値拡充度 ²⁾	15%	15.5%	
			③DXによる価値提供スキル保有人材	IPA ^{*3} ITSS L3 ^{*4} 1.5倍	1.53倍	
生活の質の 向上 	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	社会課題 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。 事業戦略 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。	④生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,001万人	21の自治体で路面モニタリングサービスを受注。特に県庁案件を複数受注できたことが目標達成に寄与しました。
			⑤GHGスコープ1、2削減率(2015年比)	30%	45.6% ^{*11}	
脱炭素社会の 実現 	・GHGスコープ1、2の63%削減およびスコープ3の40%削減 ・使用電力の再生可能エネルギー比率50%	社会課題 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。 事業戦略 [SBT ⁵⁾ 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製品・ソリューションを提供します。	⑥GHGスコープ3削減率(2015年比)	20%	26.6% ^{*11}	国内外の省エネ活動に加え、PPAの導入など再生可能エネルギーの積極的な活用によりGHGスコープ1、2を2015年比で209kt削減しました。 スコープ3は調達・輸送・使用カテゴリーで内部目標を設定し、削減活動を推進。2015年比で620kt削減しました。
			⑦使用電力の再生可能エネルギー比率	30%	30.3% ^{*11}	
循環型社会の 実現 	バリューチェーン全体の資源有効活用と新規資源使用率60%以下	社会課題 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。 事業戦略 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。	⑧製品の新規資源使用率	85%以下	84.9% ^{*11}	2020年度に「リコーグループ製品におけるプラスチック方針」を策定し、製品・包装材における新規資源使用量の削減を推進。2023年2月発表のIMCシリーズでは再生プラスチック使用率50%を達成しました。

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		実績	取り組み・トピックス
		評価指標	20次中計目標		
ステークホルダー エンゲージメント 	社会からの要請 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。 経営戦略 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。	⑨生産拠点のRBA認証取得	主要生産6拠点完了	5拠点完了	リコーインダストリー東北、Shanghai Ricoh Digital Equipment、Ricoch Manufacturing Thailand、リコー環境事業開発センター、Ricoch Manufacturing Chinaで認証取得。当初予定していたリコーインダストリー勝田はRBA認証取得の対象外としました。
		⑩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	98%完了	対象309社中303社で署名完了しました。
		⑪国際的セキュリティ標準	ISO/IEC ⁶⁾ NISTに基づくセキュリティ強化完了	ISO/IEC NISTに基づくセキュリティ強化完了	NIST 要件監査項目11,528件中、11,527件で合格。不合格項目に対しても対応計画を策定し、改善に取り組んでいます。
		⑫各パートナーからの評価スコア ⁷⁾ (サプライヤー、販売代理店、開発パートナー)			非開示
		⑬主要ESG評価のトップ評価獲得	DJSI、CDP ⁸⁾ など	DJSI: World Index CDP: Aリスト	3連続でDJSI World Index獲得およびCDP Aリスト評価を得ました。
		⑭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	DX銘柄2022採用	デジタルサービスの会社への変革に向けた取り組みの方向性や、生産現場におけるAI技術とデータ活用の具体策、お客様の業務現場の課題を解決する新たな価値提供を含めたリコーグループ全体の取り組みが評価されました。
共創 イノベーション 	社会からの要請 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。 経営戦略 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。	⑮特許のETR ⁹⁾ (他社引用)スコア増加率(2020年度比)	20%増	20.1%増	事業戦略・技術戦略に基づく低スコア特許の棚卸と、高スコア特許の新規獲得により、ETRスコアを2021年度の7.4%増から、2022年度は20.1%増と順調に増加させました。
		ダイバーシティ& インクルージョン 	社会からの要請 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。 経営戦略 「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ます。	⑯RFG ¹⁰⁾ エンゲージメントスコア	各地域50%tile以上
⑰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: 16.3%(国内: 6.9%)	ダイバーシティ&インクルージョンに関する目標設定・施策展開を主導する「D&Iカウンスル」を各地域で展開。2020年度からグローバル15.1%→16.3%、国内5.8%→6.9%と女性管理職比率が増加しました。

*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 IPA: 独立行政法人情報処理推進機構
 *4 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): 企業の温室効果ガス(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(SBTi)が認定するGHG削減目標

*6 ISO/IEC: International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission
 *7 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
 *8 CDP: 気候変動など環境分野に取り組む国際NGOによる評価
 *9 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
 *10 RFG (Ricoh Family Group): リコーグループ
 *11 2023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/sustainability/report/tcdf>

リコーグループでは、重要社会課題(マテリアリティ)として「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」を定め、経営戦略の中でも気候変動への対応を経営課題の1つとして取り組んでいます。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連動させ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の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の貢献に努めています。

* GHG(Greenhouse Gas)：温室効果ガス

気候変動への取り組みと2022年度の進展状況

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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 環境目標の進捗管理、脱炭素関連の投資判断の審議 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 役員および経営幹部を対象とした「GHG削減目標」の達成度合いにより変動するESG連動報酬制度採用
	<p>2022年度取り組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ESG委員会(計4回開催)[49頁参照]において当年度は以下の事項について審議・決定<ESG委員会で審議した議題> <ul style="list-style-type: none"> ESG目標(脱炭素・循環型)の承認 脱炭素取り組みロードマップと施策の承認 2023年度再生可能エネルギー導入計画
戦略	<ul style="list-style-type: none"> SDGsへの貢献を重視した中期経営戦略の策定 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 ESG委員会を通じたシナリオ分析によるリスクと機会の特定
	<p>2022年度取り組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 脱炭素活動と顧客訴求に向けた活動が進展 VPPA(Virtual Power Purchase Agreement：仮想電力購入契約)の締結 <p>* RE100：再生可能エネルギーへの100%転換</p>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント委員会において、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 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
	<p>2022年度取り組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 非常時の初期対応・報告方法・各対策本部と役割の文書化 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 国内主要拠点の洪水災害リスク調査および高リスク拠点でのリスク対策の実施

指標と目標

リコーグループでは「2050年にバリューチェーン全体のGHG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で63%削減、スコープ3(調達・使用・物流カテゴリ)で40%削減(いずれも2015年比)」という挑戦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の積極的な利活用を進めるべく「RE100」に日本企業として初めて参加し、2021年3月には再エネ使用率の2030年目標を50%に引き上げました。

リコーグループ環境目標(脱炭素分野)

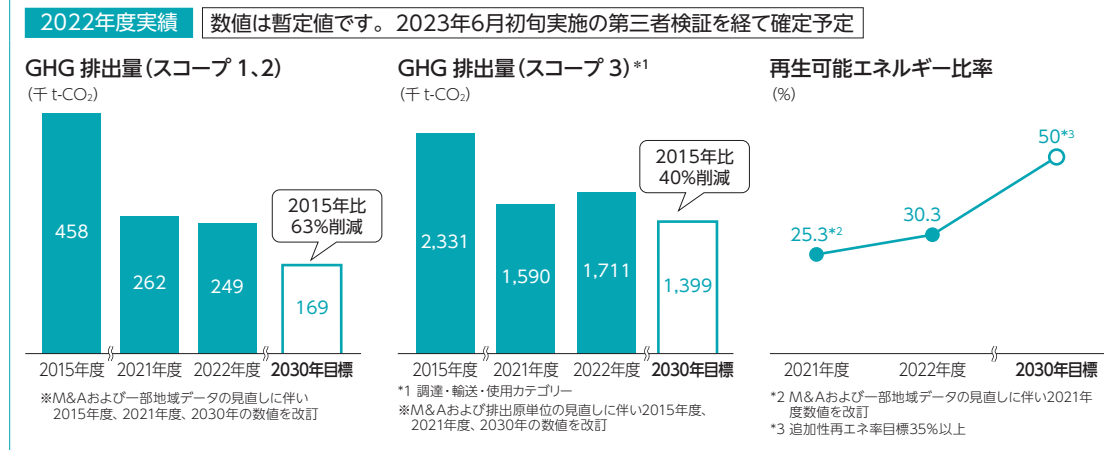
2030年目標

- GHGスコープ1、2*：63%削減 2015年比
- GHGスコープ3*：40%削減 2015年比(調達・輸送・使用カテゴリ)
- 事業に必要な電力の50%を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)



気候変動リスク・機会の認識

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評価を行っています。評価にあたってはシナリオ分析の結果を全社のリスクマネジメントの枠組みに照らして、影響度・緊急度を具体的な金額や本格化する発生度合い50%を超える年限で示しています。

一方、気候変動は事業リスクのみならず、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ことを認識しています。

気候変動におけるリスク

気候変動がリコグループに及ぼす影響		影響度	緊急度	
移行リスク	移行リスク 1 (2°C/1.5°Cシナリオ*) サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用	<ul style="list-style-type: none"> 全サプライヤーにカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)が適用され原材料への価格転嫁が進み調達コストが上昇 リコグループへのカーボンプライシング(炭素税・排出量取引)の影響は軽微(SBT1.5°C目標を掲げ計画的なGHG削減を展開) 	10億円以下	5年以内
	移行リスク 2 (2°C/1.5°Cシナリオ) 脱炭素社会への消費者・投資家行動の急速な変化	<ul style="list-style-type: none"> 1.5°C目標達成、RE100達成の前倒し要求に伴い、省エネ・再エネ設備投資、再エネ電力切替えなど施策前倒しの追加費用が発生 	10億円以下	5年以内
物理リスク	物理リスク 1 (4°Cシナリオ*) 自然災害の急激な増加	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動により異常気象の激甚化が進み、自社生産拠点やサプライヤーにて想定以上の風水害が発生することでサプライチェーンの寸断などにより生産停止・販売機会の損失が拡大 	~200億円	5年以内
	物理リスク 2 (4°Cシナリオ) 感染症の地域性流行	<ul style="list-style-type: none"> 部品供給の寸断などで生産計画への影響が発生 生産工場の稼働率低下による在庫不足 対面販売が困難となり販売機会が減少 	~200億円	10年以内
	物理リスク 3 (4°Cシナリオ) 森林資源の減少	<ul style="list-style-type: none"> 温暖化により山火事・害虫などの森林被害が増え、紙の原材料の供給安定性が悪化、紙の調達コストが上昇 	10億円以下	10年以内

*1 2°C/1.5°Cシナリオ：2100年までの平均気温上昇が2°C未満に抑えられている世界

*2 4°Cシナリオ：2100年までの平均気温上昇が4°C上昇する世界

気候変動における機会

貢献領域	2022年度実績の概要	財務効果
緩和への貢献 気候変動の緩和に貢献する製品・サービスの徹底した省エネ性能を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素貢献(環境ラベル認定)製品の売上高 ESG対応を伴う商談の売上高 製品再生・部品再生事業関連の売上高 省エネ・創エネ関連事業の売上高 新規事業による貢献(環境に配慮した剥離紙レスラベルの販売など) 	約11,650億円 約10,600億円 約400億円 約300億円 約300億円 約50億円
	<ul style="list-style-type: none"> 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}・LCAW^{*2})の売上高 新規事業による貢献(エネルギーハーベスト^{*3}製品の販売など) 	約1,300億円 —
適応への貢献 気候変動の影響を回避・軽減する製品・サービスの開発に努めます。		約1,300億円

*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 LCAW(Leading Change at Work)：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

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います。特に、欧州を起点に公共機関やグローバル企業からのESG要求はグローバルで拡がりつつあり、2022年度の本社でのESG対応を伴う商談支援/顧客ヒアリング対応件数は2020年度比約1.3倍まで増加しています。また、各地域統括販売会社でのESG対応の充実とともにESGへの取り組みが顧客関係力強化と事業への貢献に大きく影響してきています。

(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454億円（うち当社131億円）で、主なものは次のとおりです。

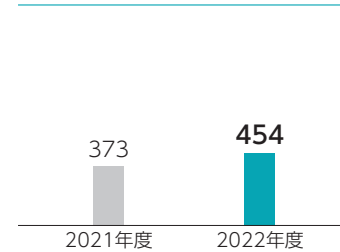
(a) 当年度中に完成および購入した主要設備

特記すべき事項はありません。

(b) 当年度継続中の主要設備

コストダウンを目的とした自動生産設備の増設（厚木事業所）

設備投資（億円）



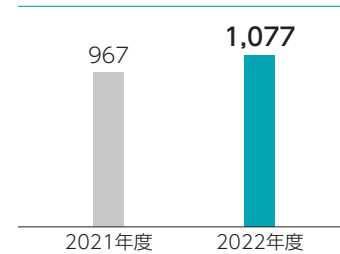
② 研究開発活動

リコーグループは、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、アフターコロナを見据えた変革加速として、OAメーカーから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。リコーグループの使命と目指す姿である「はたらくに歓びを」の実現に向け、デジタルサービスの会社として、ワークプレイスを変える製品・サービスを提供していきます。

IFRSの適用に伴い、リコーグループでは開発投資の一部について資産化を行い、無形資産に計上しています。無形資産に計上された開発費を含む当年度の研究開発投資は1,077億円です。

研究開発投資（億円）



③ 資金調達の状況

当年度の資金調達については、買収などの資金需要に対応するため、金融機関からの借入およびコマーシャル・ペーパーの発行を行いました。

その結果、社債および借入金残高は前年度末に比べ1,275億円増加し、3,629億円となりました。

(5) 重要な子会社の状況

■ 子会社の状況（2023年3月31日現在）

会社名	資本金	出資比率(%)	主要な事業内容
リコーインダストリー株式会社	100 百万円	100.0	デジタルサービス向けデバイスの製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組み合わせたデジタルサービスの提供
株式会社PFU	15,000 百万円	80.0	デバイスの製造、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	27.9 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（2023年3月31日現在）

■ 国内の主要な拠点

当社（所在地）

- 1 本社（東京都）
- 2 リコーテクノロジーセンター（神奈川県）
横浜仲町台事業所（神奈川県）
厚木事業所（神奈川県）
- 3 沼津事業所（静岡県）
- 4 福井事業所（福井県）

子会社（所在地）

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

■ 海外の主要な拠点

子会社（所在地）

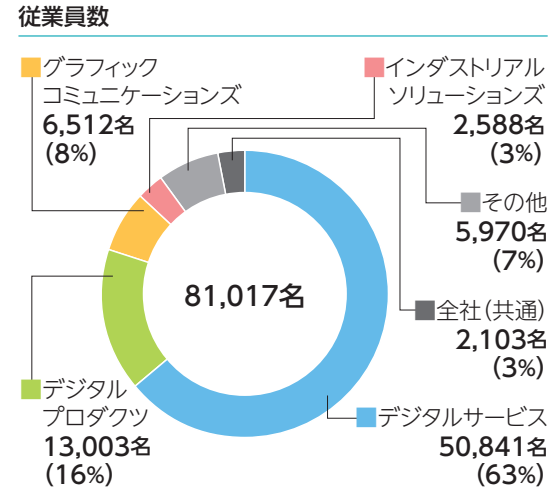
- 1 RICOH ELECTRONICS, INC.（米国）
RICOH USA, INC.（米国）
- 2 RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S.（フランス）
- 3 RICOH UK PRODUCTS LTD.（英国）
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC（英国）
- 4 RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD.（中国）
SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD.（中国）
- 5 RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.（シンガポール）
- 6 RICOH MANUFACTURING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



(7) 従業員の状況 (2023年3月31日現在)

① リコーグループの従業員の状況

区分	従業員数
デジタルサービス	50,841名
デジタルプロダクツ	13,003名
グラフィックコミュニケーションズ	6,512名
インダストリアルソリューションズ	2,588名
その他	5,970名
全社(共通)	2,103名
合計	81,017名
前年度末比	2,657名(増)



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
7,470名	143名(減)	45.6歳	20.7年

(8) 主な借入先 (2023年3月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
シンジケートローン	87,687
株式会社三菱UFJ銀行	67,286
三井住友信託銀行株式会社	34,572

2. 株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

- 発行可能株式総数 1,500,000,000株
- 発行済株式の総数 609,521,978株
- 株主数 62,403名
- 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)	110,883	18.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,507	5.33
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	30,239	4.96
日本生命保険相互会社	26,497	4.35
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	21,000	3.45
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	16,489	2.71
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.60
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	11,815	1.94
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	11,002	1.81
株式会社三菱UFJ銀行	10,786	1.77

(注) 1. 上記のほか、自己株式が75千株あります。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(371千株)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

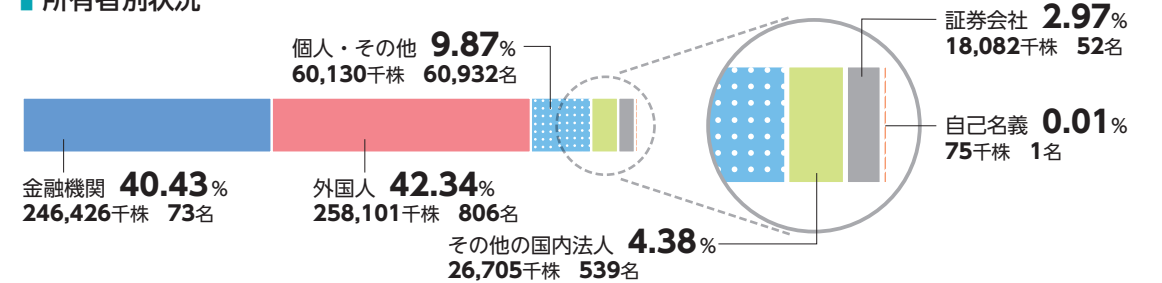
区分	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	4,000株	1名

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

当社は株主還元の実現ならびに資本効率の向上のため、2022年5月10日開催の取締役会決議に基づき、当年度中に当社普通株式27,946,200株を取得しました。また、2022年10月4日開催の取締役会決議に基づき、2022年10月31日に当社普通株式27,946,200株を消却しました。

■ 所有者別状況



3. 会社役員 の 状況

(1) 取締役および監査役の状況(2023年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況	
		(2023年3月31日現在)	(ご参考：2023年5月19日時点)
代表取締役	山下 良 則	CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者) 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事)	会長 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事)
取 締 役	坂 田 誠 二	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 リコージャパン株式会社 取締役会長	代表取締役 CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者) CTO(Chief Technology Officer: 最高技術責任者)
取 締 役	飯 島 彰 己	筆頭社外取締役 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)	筆頭社外取締役 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) [2023年6月退任予定] 武田薬品工業株式会社(同社社外取締役 取締役会議長) 鹿島建設株式会社(同社社外取締役) [2023年6月就任予定]
取 締 役	波 多 野 睦 子	取締役会議長 国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系(同校教授)	取締役会議長 国立大学法人東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 丸紅株式会社(同社社外取締役) [2023年6月就任予定]
取 締 役	横 尾 敬 介	報酬委員長 株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 第一生命保険株式会社(同社社外取締役) 株式会社高島屋(同社社外取締役)	(同左)
取 締 役	谷 定 文	公益財団法人ニッポンドットコム(同財団常務理事 編集局長) 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員)	(同左)
取 締 役	石 村 和 彦	国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者) 野村ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事)	(同左)
監 査 役	辻 和 浩	(常勤)	(同左)
監 査 役	佐 藤 慎 二	(常勤)	(同左)
監 査 役	太 田 洋	西村あさひ法律事務所(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) 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]) [2023年6月退任予定]
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))	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)) [2023年6月退任予定]

(注) 1. 取締役飯島彰己氏、波多野睦子氏、横尾敬介氏、谷定文氏および石村和彦氏は、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、横尾敬介氏、谷定文氏および石村和彦氏、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価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。
 4. 監査役佐藤慎二氏は、当社および前職の三井物産株式会社において、国内外事業所および関係会社での経理財務業務ならびに関係会社社長・内部監査業務などの豊富な経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
 5. 監査役古川康信氏は、公認会計士およびEY新日本有限責任監査法人において業務執行社員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

(2) 取締役および監査役の報酬等の総額

区 分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞 与	株式取得目的報酬	株価条件付株式報酬
取締役(うち社外取締役)	11(6)	380(78)	263(78)	74(-)	10(-)	32(-)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	93(36)	93(36)	-	-	-
合計	16(9)	474(114)	356(114)	74(-)	10(-)	32(-)

(注) 1. 2022年6月24日開催の第122回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名に支給した報酬等を含んでいます。
 2. 取締役の報酬等の額には、従業員兼務取締役の従業員分給与は含んでいません。
 3. 株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62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) [2023年6月退任予定] 武田薬品工業株式会社(同社社外取締役 取締役会議長) 鹿島建設株式会社(同社社外取締役) [2023年6月就任予定] 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) 丸紅株式会社(同社社外取締役) [2023年6月就任予定] 当社と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。

地位	氏名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外取締役	横尾 敬介	株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 第一生命保険株式会社(同社社外取締役) 株式会社高島屋(同社社外取締役) 当社と第一生命保険株式会社および株式会社高島屋の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社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。
社外取締役	谷 定文	公益財団法人ニッポンドットコム(同財団常務理事 編集局長) 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員) 谷定文氏が過去10年以内に在籍していた株式会社時事通信社、クワンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社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ます。
社外取締役	石村 和彦	国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者) 野村ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事) 当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所および野村ホールディングス株式会社との間には、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。 また、石村和彦氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IH1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一つであり、当社は同法律事務所のほかの弁護士との間に法律業務を委託するなどの取引関係がありますが、当年度における取引額は当社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。 当社は一般社団法人日本取締役協会に対して、会費などの支払を行っていますが、当年度の当該会費などの支払金額は、当社の連結売上高および同法人の年間活動収入の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) 幸商事株式会社(同社取締役 管理本部管掌 [非常勤])[2023年6月退任予定] 当社と幸商事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幸商事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))[2023年6月退任予定] 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／社外取締役を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などから、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働してガバナンスの強化を行い、独立社外取締役の職務を主導しました。さらに、指名委員長として、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化に貢献するとともに、報酬委員としては、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、第21次中期経営戦略の策定にあたり、ポートフォリオマネジメント、ROIC経営、資本政策のほか、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など、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、指名委員会では委員長として、CEOの交代や新経営体制に関する議論を主導しました。さらに、株主の皆様とのスモールミーティングにおいては、筆頭社外取締役かつ指名委員長として、当社のガバナンス改革やCEOの選解任などの取り組み・課題認識に関する対話を行いました。加えて、当社の開発拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行の重要な会議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幅広く豊富な経験などから、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、取締役会議長として中立的な立場から取締役会の進行・運営を行い、とりわけ社外取締役からの活発な意見を引き出すことで自由闊達かつ建設的な議論を主導しました。さらに、指名委員および報酬委員として、企業経営者とは異なる視点に基づき、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、第21次中期経営戦略の策定にあたり、デジタルサービスの会社への変革に向けた技術・研究開発のあり方、高度専門人材の確保、新規事業戦略、成長投資などの助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。さらに、株主の皆様とのスモールミーティングにおいては、取締役会議長として、当社の取締役会の実効性や人材戦略・ダイバーシティなどの取り組み・課題認識に関する対話を行いました。加えて、当社の開発拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、技術経営諮問委員会への参画など、執行の重要な会議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・資本市場での幅広い豊富な経験、ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識から、株主・投資家目線による適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員長として、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から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、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、第21次中期経営戦略の策定にあたり、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、成長投資などの助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、報酬委員会では委員長として、株主の皆様とのスモールミーティングにおいては、取締役会議長として、当社の報酬制度や財務会計・ファイナンスなどの取り組み・課題認識に関する対話を行いました。加えて、当社の生産拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する重要な会議にも積極的に参加しました。
社外取締役	谷 定文	取締役会においては、長年の経済記者としてのグローバル経済や社会課題に関する幅広い経験・見識などから、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員として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、第21次中期経営戦略の策定にあたり、資本市場とのコミュニケーション、情報発信、人材戦略、成長投資などの助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、当社の生産・開発拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、経営会議にもオブザーバーとして同席するなど、執行に関する重要な会議にも積極的に参加しました。

地位	氏名	主な活動状況／ 社外取締役を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	石村 和彦	取締役会においては、AGC株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験、ならびに国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長としての知識・見識に基づく助言・提言などにより、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員として、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。当年度は、第21次中期経営戦略の策定にあたり、資本収益性の向上、組織・ガバナンスのあり方、成長投資、人材戦略など、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、当社の生産拠点などを訪問し、現地社員とのコミュニケーションを図ることで現場の実態把握を行ったほか、主要執行部門とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解に積極的に取り組みました。

地位	氏名	主な活動状況
社外監査役	太田 洋	監査役会および取締役会においては、弁護士として長年にわたるM&A、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの企業法務全般における多くの案件実績、およびコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験に基づく観点から、積極的な発言を行っています。加えて、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の監査にも参加し、助言や提言を行いました。また、取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役社長との定例会、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	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識見により、客観的な立場から積極的に発言を行っています。加えて指名・報酬委員会へオブザーブ出席を行い、指名・報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。当年度は、上記活動のほかにも、ビジネスユニットやグループ本部の各組織、子会社など多くの監査に同席し、技術や事業運営をはじめ、ESGやエンゲージメントなど幅広い観点で助言や提言を行いました。また、取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役社長との定例会、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	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。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、専門領域や重要性から注視している分野に関連した部門の監査に参加し、助言や提言を行いました。その他、特に会計監査人から報告を受ける際には積極的に質問や発言を行っています。また、取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役社長との定例会、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。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。

4. 会計監査人に関する事項

(1) 名称 有限責任監査法人トーマツ

(2) 報酬等の額

区分	支払額
	(百万円)
当社が会計監査人に支払うべき報酬等の額	284
当社および子会社が当社の会計監査人に支払うべき報酬等の合計額	417

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておりませんので、上記報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
 2. 当社の重要な子会社のうち、RICOH USA, INC.、RICOH EUROPE HOLDINGS PLC、RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.、RICOH ASIA INDUSTRY LTD.、RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD. については、有限責任監査法人トーマツの属するネットワークファームの監査を受けています。
 3. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積もりの算出根拠などが適切であるかどうか必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等の額について合理的な水準であると認め同意の判断をしました。

(3) 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、情報セキュリティ評価制度における調査業務等を委託しており、その対価（29百万円）が上記報酬等の額に含まれています。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項の各号に該当すると判断した場合に、監査役全員の同意によって解任します。この場合、解任およびその理由を解任後最初に招集される株主総会において報告します。

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

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

5. 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況

業務の適正を確保するための体制

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

<p>内部統制システム基本方針</p>	<p>当社は、リコーグループの事業活動の基礎となる企業理念を「リコーウェイ」として定めています。 リコーウェイは、当社の創業者による「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」という「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」「価値観」によって構成され、リコーグループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略および内部統制システムの基礎となっています。 当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めます。</p>
<p>1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p>当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレート・ガバナンスの考え方にに基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に合う高い倫理観をともに備えた企業風土の維持・強化に努めます。</p> <p>1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制基本方針の内容</p> <p>① 社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化します。また、取締役会の過半数を社外取締役とし、多様な視点での監督機能を強化します。 ② 取締役会を経営の最高意思決定機関として位置づけ、その取締役会議長を社外取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果敢な意思決定につなげます。 ③ 取締役会の経営監督機能強化の一環として、社外取締役を委員長とする「指名委員会」および「報酬委員会」を設置し、各委員会の過半数を社外取締役とすることで、取締役・執行役員などの候補者選定および報酬の透明性・客観性を確保します。 ④ 会社情報開示の正確性・適時性・網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置しています。</p>
	<p>内部統制システムの運用状況</p> <p>①② 取締役会は社外取締役5名を含む8名で構成されており、当年度は15回開催し、非執行取締役から選出された議長による議事進行のもと、経営の透明性と公正な意思決定に努めました。 ③ 当年度は指名委員会を13回、報酬委員会を10回開催し、社外取締役を交えた議論を行い、透明性と客観性の確保に努めました。 ④ 開示委員会は、当年度に8回開催しました。同委員会では、主に年次報告や開示書類の適切性・正確性が担保できるプロセスで情報が作成されているかの判断、開示手続きのモニタリング、および株主・投資家の皆様の投資判断に資する適切かつ戦略的な会社情報の開示について、審議を行っています。当年度は、開示委員会での審議の実効性を高めるため、情報作成部門から開示委員会に提示する要件を具体的に定め、情報開示規程の改訂を実施しました。</p>

<p>1</p> <p>取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p>2) 従業員の職務の執行が法令および定款に適合するための体制</p> <p>基本方針の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> ① コンプライアンスを含めたCSR(Corporate Social Responsibility)について、リコーグループならびにその役員・従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の設置および各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実を図ります。また、当該窓口で報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行うことを禁止します。 ② 金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律・規範・社内ルール」の遵守、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努めます。 ③ 上記機能を統合的に強化推進する専門部門(リスクマネジメント・リーガルセンター)を設置します。 ④ 内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令などの遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施します。 ⑤ リコーグループの内部統制システムの構築・改善を実現するため、内部統制の整備・運用状況を評価し、審議・決定する定期開催の「内部統制委員会」を設置します。
	<p>内部統制システムの運用状況</p> <ol style="list-style-type: none"> ①②③ リコーグループ全体にコンプライアンス意識を浸透させるため、毎年10月に開催しているリコーグループコンプライアンス月間において、「リコーグループ企業行動規範」と「内部通報システム」の周知活動、および、TOPからのメッセージ配信を行っています。当年度は、コンプライアンスに特化した外部教育プラットフォームを活用し、コンプライアンスに関するeラーニングを国内、および海外のリコーグループ各社に対してグローバルに実施しています。また、各社のコンプライアンス成熟度を確認するため、リコーグループの全従業員を対象にしたコンプライアンスに関するサーベイを実施しました。現在はサーベイ結果に基づき、各社で必要な改善活動を進めています。内部通報システムについては、内部通報者に対する不利益な取り扱いの禁止を含む「内部通報制度基本規定」を定め、社内外に通報窓口を設けています。加えて、グループの全従業員が直接監査役に報告できる「リコーグループグローバル内部通報」窓口を設置しており、従業員が安心して通報・相談できる環境の整備・充実化を図っています。また、内部通報に適切な対応をするために、各組織の担当者向け教育を定期的・継続的に行っています。そのほか、サプライヤー向けに「サプライヤーホットライン」を設置し、リコーグループ各社による法令などへの違反行為が、万一、発見された際には、ご通報いただける仕組みを構築しています。なお、当年度通報窓口への重大な法令違反などに関わる通報案件はありませんでした。また、2022年8月に公表されたバイオメディカル事業における措置命令については、外部専門家を交えた社内調査を実施し、策定した再発防止策に取り組むことにより、コンプライアンスの強化を図りました。 ④⑤ 内部監査部門がリコーグループ全体を監査し、コンプライアンスや業務の有効性や効率性などにつき改善の助言を行っています。内部監査の結果/是正事項の改善状況およびリコーグループのインシデント発生・対応状況は、四半期ごとに内部統制委員会、半年ごとに取締役会に報告しています。

<p>2</p> <p>取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令および社内規則に基づき作成・保存・管理します。保存されている書類は、取締役および監査役の要求に応じて出庫・閲覧可能な状態にします。</p>
	<p>内部統制システムの運用状況</p> <p>取締役の職務に係る情報およびその他の重要な情報は社内規定に基づき適切に保管・管理されており、当社の取締役および監査役からの閲覧の要請に常に対応できる状況を保持しています。</p>
<p>3</p> <p>損失の危険の管理に関する規程その他の体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> ① リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止します。 ② 万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害(損失)の極小化を図ります。 ③ リコーグループ内外の多様化する不確実性に対応するため、「リスクマネジメント委員会」にて重大なリスクの把握とその対応状況を評価し、リスクマネジメントに係る施策を立案します。また、リスクマネジメント推進部門を設置し、諸活動をグローバルに展開します。
	<p>内部統制システムの運用状況</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 「リコーグループリスクマネジメント基本規程」を定め、リコーグループのリスクマネジメントを効果的・効率的に推進し、損失の危機を未然に防止するよう対応しています。 ② 万一損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコーグループ全体に継続的な周知徹底活動を行っています。 ③ 経営において重要度が高いと想定されるリスクは、リスクマネジメント委員会にて評価し、GMCIにおける議論の上、決定しています(重点経営リスク)。当年度は、複雑さを増す国際情勢を踏まえたサイバー空間の脅威に適切に対応するため情報セキュリティリスクと地政学リスクを統合的に対応する統括組織が主体的に動き対処しています。国際情勢に関連するリスクについて当該組織が主導して全社横断的な危機管理チームを立ち上げ、刻々と進展する状況に対応できる体制を整備しています。また、グローバル購買のガバナンスのレベルを高めるために設置した購買統括部門において、サプライチェーンにおけるサプライヤー管理(人権や紛争鉱物問題などへの対応)を強化しています。新型コロナウイルス感染症については、状況を注視しながらグループ全体で対応しました。そのほか、リコーグループの各組織、各ビジネスユニットにリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。また、各リスクマネジメント推進者を対象としたリスクマネジメント連携強化会議でのリスク管理に関連する勉強会や情報共有およびビジネスユニットの事業の特徴や発生したインシデントを題材とした個別の勉強会を開催し、リスクに対する感度の高い組織になるために、継続的な取り組みを進めています。

<p>4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>① 執行役員制度を導入しており、職務分掌を明確にし、また事業執行については各ビジネスユニットへ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図ります。</p> <p>② 取締役会から権限委譲された社長執行役員が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員などで構成されるGMCを設置し、委譲された範囲内でビジネスユニットの監督やリコグループ全体に最適な戦略立案など、リコグループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとります。</p> <p>③ 取締役会室を設置し、取締役会をサポートすることで果敢な意思決定や透明性の高い経営監督を実現します。</p> <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>執行役員制度により、事業執行の効率化を図っています。GMCにおいて決裁した内容は、取締役会に四半期ごとに報告され、取締役は実施状況のモニタリングを行っています。</p>
<p>5 当該株式会社ならびにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>リコグループは、相互の独立性を尊重しつつ、リコグループの業績向上と繁栄を図るため、以下のとおり適正に業務を行う体制をとります。</p> <p>① 当社の取締役会およびGMCは、リコグループ全体の経営監督と意思決定を行います。</p> <p>② 当社はリコグループ各社に関する管理規定を定め、リコグループ各社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、および前述の職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定します。</p> <p>③ リコグループ各社は自社に係る損失の危険の管理を行います。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告します。</p> <p>④ リコグループの取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するために、リコグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコグループスタンダード」として制定し、リコグループ全体で遵守するよう推進します。</p> <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>① 当社の取締役会およびGMCは、リコグループ全体の経営戦略として、中期経営計画、次年度事業計画の検討・審議を行っています。</p> <p>② 「リコグループ関連会社経営管理規定」に基づき、リコグループ各社の取締役は職務権限に則って職務を効率的に行っています。また、リコグループ各社の取締役の職務執行に係ることは、各社それぞれに設定された当社の管理監督部門に報告することとなっています。</p> <p>③ 万一、損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコグループ全体に継続的な周知徹底活動を行っています。また、グループ内で発生したインシデントのうち、影響が拡大する恐れがあるものは、内部統制委員会にてグループ全体で被害を極小化するための議論を行い、対処しています。また、経営層にてより詳細かつ幅広く意見交換や議論を行う必要がある事案が発生した場合には、臨時内部統制委員会を開催しました。</p> <p>④ グループ共通規則「リコグループスタンダード」の遵守性は内部監査部門が監査にて確認しています。</p>

<p>6 監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>1) 監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項</p> <p>① 監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務遂行を補助する専属の従業員を配置します。</p> <p>② 上記従業員の人事評価は監査役会が行い、異動は監査役会の同意を得て実施します。</p> <p>2) リコグループの取締役および従業員などが監査役に報告をするための体制およびその他監査役への報告に関する体制</p> <p>① 経営もしくは業績に影響を及ぼすリスクが発生した場合、または職務の遂行に関連して重大なコンプライアンス違反もしくはそのおそれのある事実を認識した場合、直ちに監査役に報告します。</p> <p>② 監査役に対し、重要な会議への出席の機会、重要な会議の議事録・資料を提供するとともに、重要な決裁書類などを閲覧可能にします。</p> <p>③ 監査役の求めに応じ、定期的または随時、事業および財産の状況などを報告します。</p> <p>④ 監査役に報告を行ったリコグループの取締役および従業員などに対し、当該報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行う事を禁止します。</p> <p>3) その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制</p> <p>① 監査役は、代表取締役と定期的な意見交換ができます。</p> <p>② リコグループの取締役および従業員などは、監査役が行う当社およびリコグループ各社への監査に際し、実効的な監査を実施できるよう環境を整備します。</p> <p>③ 当社は、監査役が会計監査人および内部監査部門との相互連携により、効率的な監査を行うことができるよう、環境を整備します。</p> <p>④ 監査役の職務遂行および必要に応じて外部の専門家の助言を受けることにより生ずる費用などは当社が負担します。</p> <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>当社は、監査役を専属で補佐する従業員で構成する監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務を補助しています。監査役室の従業員の人事評価は監査役会から一任された常勤監査役が行い、その異動は監査役会の同意を得て行いました。</p> <p>監査役への報告体制は基本方針に則り運用されているほか、リスクマネジメント担当部署より月次報告を行っています。</p> <p>また、監査役は、監査役権限に基づき、当社各組織およびリコグループ各社に対する重要情報などを取得しており、それらの情報などから対象を選定し監査役監査を行っています。</p> <p>監査役は、取締役会およびその諮問委員会に加え、GMCなどの重要会議に出席しているほか、監査役が求める各ビジネスユニットやグループ本部が主催する主要な会議へ出席しています。また、代表取締役や社外取締役とも定期的に意見交換を行っています。</p> <p>監査役が内部監査部門および会計監査人との相互連携を行うことができるよう、各々との会議に加えて三者での三様監査会議を開催するなど、効率的な監査に向けた環境整備を行っています。</p>
---	---

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

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2023年3月31日現在) (単位:百万円)

(ご参考)

① 現金および現金同等物

買収投資や自己株式の取得などにより前年度末比184億円の減少

② 営業債権およびその他の債権

売上成長、PFUの買収や為替影響などにより前年度末比792億円の増加

③ 棚卸資産

PFUの買収、流通網の逼迫による販売在庫の増加や生産での安全在庫の確保などがあり、前年度末比818億円の増加

④ のれんおよび無形資産

PFUや欧米でのICT企業の買収、開発資産の計上等により前年度末比1,069億円の増加

科目	当年度	前年度(ご参考)
資産の部		
流動資産		
① 現金および現金同等物	221,890	240,308
定期預金	207	81
② 営業債権およびその他の債権	476,429	397,148
その他の金融資産	93,906	92,293
③ 棚卸資産	314,368	232,558
その他の流動資産	68,499	50,034
非流動資産		
有形固定資産	196,512	188,439
使用権資産	57,003	57,730
④ のれんおよび無形資産	366,394	259,482
その他の金融資産	135,158	128,321
持分法で会計処理されている投資	83,529	81,396
その他の投資	19,359	12,329
その他の非流動資産	44,540	31,942
繰延税金資産	72,162	81,193
資産合計	2,149,956	1,853,254

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
負債の部		
流動負債		
⑤ 社債および借入金	157,828	114,395
営業債務およびその他の債務	312,429	268,534
リース負債	26,185	22,665
その他の金融負債	2,582	2,079
未払法人所得税	11,864	11,143
引当金	10,968	9,941
その他の流動負債	307,258	264,691
非流動負債		
⑤ 社債および借入金	205,110	121,042
リース負債	38,147	44,444
その他の金融負債	27,566	—
退職給付に係る負債	41,058	45,728
引当金	8,347	9,607
その他の非流動負債	24,742	29,029
繰延税金負債	17,790	4,131
負債合計	1,191,874	947,429
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分合計		
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	158,529	180,942
自己株式	△427	△460
⑥ その他の資本の構成要素	167,368	126,341
⑦ 利益剰余金	470,722	459,855
非支配持分		
	26,526	3,783
資本合計	958,082	905,825
負債および資本合計	2,149,956	1,853,254

(ご参考)

⑤ 社債および借入金

シンジケートローンなどによる資金調達により、流動負債で前年度末比434億円の増加、非流動負債で840億円の増加

⑥ その他の資本の構成要素

在外営業活動体の為替換算差額などで前年度末比410億円の増加

⑦ 利益剰余金

自己株式の取得および消却、配当支払いなどによる減少の一方で、当期利益の増加などにより前年度末比108億円の増加

(ご参考)

① 売上総利益

売上高の増加による利益改善のほか、外部要因による原価上昇を売価政策で吸収し、継続的な開発・生産の体質強化に取り組んだことなどにより、前年度比1,227億円の増益

② 販売費および一般管理費

PFUの買収や為替影響などにより、878億円の増加

連結損益計算書 (2022年4月1日～2023年3月31日) (単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	2,134,180	1,758,587
売上原価	1,388,758	1,135,920
① 売上総利益	745,422	622,667
② 販売費および一般管理費	688,156	600,269
その他の収益(注)	21,544	17,960
のれんの減損	70	306
営業利益	78,740	40,052
金融収益	4,522	2,532
金融費用	8,105	3,800
持分法による投資損益	6,151	5,604
税引前利益	81,308	44,388
法人所得税費用	25,667	13,763
当期利益	55,641	30,625
当期利益の帰属先：		
親会社の所有者	54,367	30,371
非支配持分	1,274	254

(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 (2022年4月1日～2023年3月31日)

(単位：百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
当期利益	55,641	30,625
その他の包括利益		
純損益に振り替えられない項目	5,521	12,851
確定給付制度の再測定	5,097	14,515
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	742	△1,851
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	△318	187
純損益に振り替えられる可能性のある項目	40,573	47,464
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	△77	590
在外営業活動体の換算差額	40,591	46,775
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	59	99
その他の包括利益合計	46,094	60,315
当期包括利益	101,735	90,940
当期包括利益の帰属先：		
親会社の所有者	100,564	90,733
非支配持分	1,171	207

連結持分変動計算書 (2022年4月1日～2023年3月31日)

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動
期首残高	135,364	180,942	△460	—	4,540	246
当期利益						
その他の包括利益				5,011	466	△6
当期包括利益	—	—	—	5,011	466	△6
自己株式の取得および売却		△21	△30,006			
自己株式の消却			30,014			
配当金						
株式報酬取引		72	25			
連結範囲の変動						
非支配持分に係る売建プット・オプション		△22,485				
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				△5,011	△159	
利益剰余金から資本剰余金への振替		21				
所有者との取引等合計	—	△22,413	33	△5,011	△159	—
期末残高	135,364	158,529	△427	—	4,847	240

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	その他の資本の構成要素合計				
期首残高	121,555	126,341	459,855	902,042	3,783	905,825
当期利益						
その他の包括利益	40,726	46,197	54,367	54,367	1,274	55,641
当期包括利益	40,726	46,197	54,367	100,564	1,171	101,735
自己株式の取得および売却				△30,027		△30,027
自己株式の消却			△30,014	—		—
配当金			△18,635	△18,635	△75	△18,710
株式報酬取引				97		97
連結範囲の変動						
非支配持分に係る売建プット・オプション				△22,485		△22,485
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		△5,170	5,170	—		—
利益剰余金から資本剰余金への振替			△21	—		—
所有者との取引等合計	—	△5,170	△43,500	△71,050	21,572	△49,478
期末残高	162,281	167,368	470,722	931,556	26,526	958,082

(ご参考)
連結キャッシュ・フロー計算書 (2022年4月1日～2023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増加したものの、販売在庫など棚卸資産や当年度後半の販売の増加に伴う営業債権の増加などにより、前年度比157億円の収入減少

**② 投資活動による
キャッシュ・フロー**

PFUや欧米ICT企業など積極的な買収投資や出資を行ったことにより、前年度比745億円の支出増加

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、投資活動によるキャッシュ・フローの支出増により、前年度比903億円減少し、672億円の支出

**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により支出が増加したものの、借入など資金調達により、前年度比1,671億円の支出減少

科目	当年度	前年度(ご参考)
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	55,641	30,625
営業活動による純増減額への調整		
減価償却費および無形資産償却費	97,468	90,479
有形固定資産および無形資産等の減損のれんの減損	37	762
その他の収益	70	306
持分法による投資損益	△13,128	△13,299
金融収益および金融費用	△6,151	△5,604
法人所得税費用	3,583	1,268
営業債権およびその他の債権の減少(△増加)	25,667	13,763
棚卸資産の増加	△39,546	13,448
リース債権の減少	△45,536	△28,533
営業債務およびその他の債務の増加(△減少)	5,852	23,285
退職給付に係る負債の減少	22,654	△26,212
その他(純額)	△10,661	△9,306
利息および配当金の受取額	195	13,907
利息の支払額	6,004	3,457
法人所得税の支払額	△5,512	△3,795
	△29,929	△22,089
① 営業活動によるキャッシュ・フロー	66,708	82,462
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の売却	14,340	15,062
有形固定資産の取得	△45,459	△37,359
無形資産の取得	△35,156	△33,683
有価証券の取得	△6,539	△442
有価証券の売却	923	6,327
定期預金の増減(純額)	△122	162
事業の買収		
(取得時の現金および現金同等物受入額控除後)	△58,453	△9,422
その他	△3,473	—
② 投資活動によるキャッシュ・フロー	△133,939	△59,355
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の増減(純額)	24,159	15,990
長期借入債務による調達	150,027	37,140
長期借入債務の返済	△44,032	△46,664
社債の償還	△13,725	—
リース負債の返済	△32,229	△31,146
支払配当金	△18,635	△14,058
自己株式の取得	△30,006	△92,717
その他	△105	△230
③ 財務活動によるキャッシュ・フロー	35,454	△131,685
IV 換算レートの変動に伴う影響額	8,641	12,254
V 現金および現金同等物の純増減額	△23,136	△96,324
VI 現金および現金同等物の期首残高	234,020	330,344
VII 現金および現金同等物の期末残高	210,884	234,020

連結注記表

記載金額については、百万円未満の端数を四捨五入しています。

<連結計算書類作成のための基本となる重要な事項>

(連結の範囲)

当期の連結子会社は219社、持分法適用会社は21社です。

上記に加え、組成された組織を連結範囲に含めています。

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

(重要な会計方針)

1. 連結計算書類の作成基準

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

2. 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のうちいずれか低い方の金額で測定しています。棚卸資産の取得原価には、購入原価および加工費が含まれており、主として総平均法に基づいて算定されています。加工費は、固定および変動製造間接費の適切な配賦額を含んでいます。正味実現可能価額は、通常の事業過程における予想売価から、完成までに要する見積原価および販売に要する見積費用を控除した金額です。

3. 有形固定資産

①認識および測定

有形固定資産については、原価モデルを適用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した額で表示しています。取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、資産の解体・除去などに係る費用の見積り額が含まれています。有形固定資産の構成要素の耐用年数が構成要素ごとに異なる場合は、それぞれ別個の有形固定資産項目として計上しています。

②取得後の支出

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

③減価償却

土地および建設仮勘定以外の有形固定資産は、主として見積耐用年数にわたる定額法で減価償却を行っています。主な有形固定資産の見積耐用年数は建物および構築物が2年から60年、機械装置および運搬具が1年から20年、工具器具および備品が1年から20年です。減価償却方法、耐用年数および残存価額は、事業年度末日ごとに見直しを行い、必要に応じて改定しています。

4. のれんおよび無形資産

①のれん

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

②無形資産

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

(i) 自社利用ソフトウェア

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

(ii) 開発資産

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

- ・使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ・無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという企業の意図
- ・無形資産を使用または売却できる能力
- ・無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法
- ・無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上およびその他の資源の利用可能性
- ・開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

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

(iii) その他の無形資産

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

(iv) 償却(開発資産を除く)

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

5. 有形固定資産、使用権資産、のれんおよび無形資産の減損

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

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

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

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

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

過去の期間に減損損失を認識した資産または資金生成単位については、過去の期間に認識した減損損失の戻し入れの兆候の有無を判断しています。減損損失の戻し入れの兆候が存在する資産または資金生成単位については、回収可能価額を見積り、回収可能価額が帳簿価額を上回る場合に減損損失の戻し入れを行っています。減損損失の戻し入れ後の帳簿価額は、減損損失を認識しなかった場合に戻し入れが発生した時点まで減価償却または償却を続けた場合の帳簿価額を上限としています。なお、のれんに関連する減損損失は戻し入れをしていません。

6. リース

①借手としてのリース

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

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

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

使用権資産については、原価モデルを適用し、見積耐用年数またはリース期間のいずれか短い方の期間にわたって定額法により減価償却しています。リース料は、実効金利法に基づき、金利費用とリース負債の返済額とに配分しています。金利費用は連結損益計算書上、使用権資産に係る減価償却費と区分して表示しています。

ただし、リース期間が12ヶ月以内の短期リースおよび原資産が少額のリースについては、使用权資産およびリース負債を認識せず、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法により費用として認識しています。

②貸手としてのリース

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

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

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

7. 金融商品

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

①当初認識および測定

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

②分類および事後測定

(i) 償却原価で測定する金融資産

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

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

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

(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品

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

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

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

(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品

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

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

なお、当該金融資産からの配当金については、純損益として認識しています。

(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

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

当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しています。

(v) 償却原価で測定する金融負債

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

③非デリバティブ金融資産および非デリバティブ金融負債の認識の中止

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

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

④非デリバティブ金融資産の減損

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

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

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積もっています。

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

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

⑤資本

(i) 普通株式

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

(ii) 自己株式

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

⑥デリバティブおよびヘッジ活動

リコーグループは為替、金利に係る市場リスクを管理するためにデリバティブを利用しています。グループ内規定に基づき、売買目的および投機目的のデリバティブは保有していません。リコーグループはすべてのデリバティブを連結財政状態計算書に公正価値で認識しています。リコーグループはデリバティブの契約を締結する際に、当該デリバティブがヘッジ関係の一部として適格であるか否かの判定を行っております。リコーグループはヘッジ会計が適用されるデリバティブを、(i)連結財政状態計算書に計上された資産または負債の公正価値の変動をヘッジするための公正価値ヘッジ、(ii)連結財政状態計算書に計上された資産または負債に付随する受払いおよび可能性が非常に高い予定取引に関連するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのキャッシュ・フロー・ヘッジのいずれかとして指定しています。

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

(i) 公正価値ヘッジ

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

(ii) キャッシュ・フロー・ヘッジ

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

(iii) ヘッジ会計が適用されないデリバティブ

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

8. 収益

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

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

具体的な収益認識の基準は<収益認識に関する注記>に記載しています。

9. 引当金の計上基準

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

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

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

10. 従業員給付

①退職後給付

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

②短期従業員給付

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

<会計方針の変更>

連結計算書類において適用する重要な会計方針は、前年度において適用した会計方針と同一です。

<会計上の見積りに関する注記>

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

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直しています。会計上の見積りの改定は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も踏まえた上で、見積りが改定された会計期間および影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

当年度の連結計算書類においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う経済活動の停滞および部材不足や物流の問題に伴う供給の制約によるリコーグループの業績への影響は、徐々に改善しているものの、資源価格の高騰やインフレ等の影響は、翌年度以降においても一定程度残るものと仮定しています。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機にしたオフィスの縮小や在宅勤務の定着によるオフィスへの出社率の低下といった新しい働き方の浸透を鑑み、新型コロナウイルス感染症拡大前の状況には今後も完全には戻らないこと、および部材などのコスト上昇への対応等による販売価格の変動等による業績への影響を考慮しています。

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

(1)有形固定資産、無形資産およびのれんの減損

次年度中に帳簿価額に重要な修正を生じるリスクがある項目としては、オフィスプリンティング(欧州販売グループ)ののれん55,298百万円があります。回収可能価額は使用価値により測定しており、帳簿価額を上回っています。使用価値は、経営者が承認した事業計画と成長率△3%を基礎としたキャッシュ・フローを税引前の加重平均資本コスト14%で割り引いて算定しています。

(2)繰延税金資産の認識

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

この見積りの結果、当年度末の連結財政状態計算書に計上している繰延税金資産は、72,162百万円です。

なお、日本国内においてはグループ通算制度、海外の一部地域においては連結納税制度を適用しています。

<連結財政状態計算書に関する注記>

1. 資産から直接控除した貸倒引当金

(1)流動資産	
営業債権およびその他の債権	6,563百万円
その他の金融資産	4,333百万円

(2)非流動資産	
その他の金融資産	4,560百万円

2. 担保に供している資産および担保に係る負債

該当事項はありません。

3. 金融資産の譲渡に関する事項

一部の海外子会社において、遡及権付リース債権の譲渡を行っています。これらについてはリスクと経済価値のほとんどすべてを留保しており、金融資産の認識の中止の要件を満たさないことから、対象となった債権を認識し、関連する負債を借入金として認識しています。当該処理に関し、連結財政状態計算書に次の資産および負債が含まれています。

(1)資産	
流動資産	
その他の金融資産	78百万円
非流動資産	
その他の金融資産	21百万円
(2)負債	
流動負債	
社債および借入金	78百万円
非流動負債	
社債および借入金	21百万円

4. 保証債務

金額的重要性のある債務保証はありません。

5. 有形固定資産に係る減価償却累計額および減損損失累計額 780,743百万円

6. その他の資本の構成要素には、確定給付制度の再測定、その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動、キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動、在外営業活動体の換算差額が含まれています。

<連結持分変動計算書に関する注記>

1. 当年度末における発行済株式の種類および総数
 普通株式 609,521,978株

2. 当年度末における自己株式の種類および株式数

株式の種類	当年度 期首株式数	当年度 増加株式数	当年度 減少株式数	当年度 期末株式数
普通株式(株)	468,700	27,952,029	27,973,558	447,171

(注) 1 自己株式の株式数の増加27,952,029株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加27,946,200株、単元未満株式の取得による増加5,829株です。
 2 自己株式の株式数の減少27,973,558株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少27,946,200株、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少27,200株、単元未満株式の売却による減少158株です。
 3 自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式が371,400株(議決権の数3,714個)含まれています。

3. 剰余金の配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日
2022年6月24日 定時株主総会	8,286百万円	13円00銭	2022年3月31日
2022年11月4日 取締役会	10,361百万円	17円00銭	2022年9月30日

(注) 2022年6月24日定時株主総会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金5百万円が含まれています。また、2022年11月4日取締役会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金7百万円が含まれています。

(2) 基準日が当年度に属する配当のうち、効力発生日が次年度となるもの

決議予定	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日
2023年6月23日 定時株主総会	10,361百万円	17円00銭	2023年3月31日

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

<金融商品に関する注記>

(1) 資本リスク管理

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

(2) 為替リスク管理

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

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

(3) 金利リスク管理

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

(4) 信用リスク管理

リコーグループの営業活動から生じる債権は取引先の信用リスクにさらされています。当該リスクに関して、リコーグループは、与信限度額の設定、継続した与信調査および取引先のモニタリングを行っています。また、信用リスクの集中などの潜在的リスクを最小限に抑える必要があると考えているため、モニタリングの結果によって、信用供与の程度を調整しています。デリバティブ取引の利用にあたっては、信用度の高い金融機関に限定しているため、信用リスクは僅少であると認識しています。

(5) 流動性リスク管理

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

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

2. 金融商品の公正価値等に関する事項

2023年3月31日現在における金融商品の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値
<資産>		
リース債権	228,862	232,006
デリバティブ資産	202	202
株式および出資持分	18,972	18,972
社債	387	387
<負債>		
デリバティブ負債	362	362
条件付対価	7,245	7,245
非支配持分に係る売建プット・オプション負債	22,541	22,541
社債および借入金	205,110	199,713

公正価値の算定方法は以下のとおりです。

現金および現金同等物、定期預金、営業債務およびその他の債務

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

営業債権およびその他の債権

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

なお、重要性の乏しい債権については上記の表中に含めていません。

リース債権

リース債権については、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額を満期までの期間および信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値に基づいて算定しております。観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値を算定しているため、公正価値の測定および開示ではレベル3に分類しております。

デリバティブ

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

株式および出資持分、社債

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

社債および借入金

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

社債および借入金については、契約ごとの将来キャッシュ・フローから、類似の満期日の借入金に対して適用される期末借入金利を用いて割り引いた現在価値に基づいて算定しています。観察可能な市場データを利用して公正価値を算定しているため、公正価値の測定および開示ではレベル2に分類しています。

条件付対価

条件付対価については、被取得企業の将来の業績や支払額等を考慮して公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

非支配持分に係る売建プット・オプション負債

非支配持分に係る売建プット・オプション負債の公正価値として記載している金額は、将来キャッシュ・フローを行使時点までの期間および期末日時点の信用リスクを加味した利率で割り引く方法により算定しております。観察可能な市場データを利用して公正価値として記載している金額を算定しているため、レベル2に分類しています。

各金融資産および金融負債の事後測定方法

IFRS第9号「金融商品」に基づく各金融資産および金融負債の測定方法は、以下のとおりです。
償却原価で測定：営業債権、社債(負債)および借入金、非支配持分に係る売建プット・オプション負債

純損益を通じて公正価値で測定：デリバティブ資産、株式および出資持分、デリバティブ負債、条件付対価

その他の包括利益を通じて公正価値で測定：株式および出資持分、社債(資産)

3. 金融商品の公正価値のレベルごとの内訳などに関する事項

以下は金融商品を当初認識した後、公正価値で測定された金融商品の分析です。分析に使用する公正価値ヒエラルキーは、以下のように定義付けられています。

なお、公正価値ヒエラルキーのレベル間の振り替えは、振り替えを生じさせた事象または状況の変化が生じた日に認識しています。

レベル1・・・活発な市場における公表価格により測定された公正価値

レベル2・・・レベル1以外の、観察可能なインプットを直接または間接的に使用して算出された公正価値

レベル3・・・観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

公正価値で測定される主な金融商品の公正価値の測定レベル別の内訳

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
<資産>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産	—	202	—	202
株式および出資持分	—	—	1,517	1,517
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式および出資持分	14,422	—	3,033	17,455
社債	387	—	—	387
<負債>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債	—	362	—	362
条件付対価	—	—	7,245	7,245

<収益認識に関する注記>

1. 収益の分解

リコーグループは、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他の5つを報告セグメントとしています。また、売上高は顧客の所在地を基礎とし、地域別に分解しています。これらの分解した売上高と各報告セグメントとの関係は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	日本	米州	欧州・中東・アフリカ	その他地域	合計
デジタルサービス	655,306	426,610	451,926	116,572	1,650,414
デジタルプロダクツ	21,162	874	82	4,584	26,702
グラフィックコミュニケーションズ	27,189	118,027	60,229	29,398	234,843
インダストリアルソリューションズ	36,946	31,806	21,946	22,874	113,572
その他	63,352	23,519	12,279	9,499	108,649
合計	803,955	600,836	546,462	182,927	2,134,180
顧客との契約から認識した収益	799,662	531,345	459,560	151,097	1,941,664
その他の源泉から認識した収益	4,293	69,491	86,902	31,830	192,516

- (注) 1 セグメント間の内部売上高を除いた金額を表示しています。
 2 PFUの売上高はその他セグメントに計上されています。
 3 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。

2. 収益を理解するための基礎となる情報

収益認識の時期は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	一時点で移転される財またはサービス	一定の期間にわたり移転される財またはサービス	合計
デジタルサービス	829,412	821,002	1,650,414
デジタルプロダクツ	26,508	194	26,702
グラフィックコミュニケーションズ	149,258	85,585	234,843
インダストリアルソリューションズ	113,572	—	113,572
その他	86,200	22,449	108,649
合計	1,204,950	929,230	2,134,180

- (注) 1 上記収益にはIFRS第15号以外のその他の源泉から認識した収益が含まれており、主にIFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。
 2 PFUの売上高はその他セグメントに計上されています。

リコーグループの事業は、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他より構成されており、各事業において製品販売および役務の提供を行っています。

売上高は顧客との契約において約束された対価から値引き、購入量に応じた割戻しなどを控除した金額で測定しています。変動性がある値引き、割戻しなどを含む変動対価については、過去、現在および予想を含む合理的に利用可能なすべての情報を用いてリコーグループが権利を得る対価の金額を見積り、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ収益を認識しています。

デジタルサービスやその他において、リコーグループが代理人として製品の販売に関与している場合には、純額で収益を認識しています。

なお、製品保証に関しては、顧客が当該保証を独立して購入するオプションを有しておらず、製品が合意された仕様に従っているという保証に加えて顧客にサービスを提供していないことから、引当金として会計処理しております。返品および返金の義務ならびにその他の類似の義務に重要なものではありません。

デジタルサービス(複合機・プリンター・パソコン・サーバーなどの機器)、デジタルプロダクツ(複合機・プリンターのOEM)、グラフィックコミュニケーションズ(プロダクションプリンター・インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンターなど)の製品は、通常機器が設置され、顧客の受け入れが得られた時点で、また、それらの分野の関連消耗品は、物品の引渡時点において顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスクおよび経済価値が移転し、履行義務が充足されると判断していることから、それぞれ当該時点で収益を認識しています。

インダストリアルソリューションズ(サーマルペーパーや産業用光学部品など)およびその他の主要な製品の販売の収益は、通常物品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、当該物品の引渡時点で収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスプリンティング事業およびグラフィックコミュニケーションズの商用印刷事業においては顧客の機器の使用量に応じた従量料金、固定料金、または基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を支払う製品のメンテナンス契約による収益を認識しています。リコーグループは、メンテナンス契約の履行義務を、契約に基づき、機器を常時利用可能な状態を顧客に提供することと判断しており、これらの収益を、関連する履行義務を充足するにつれて一定期間に渡り認識しています。固定料金のメンテナンス契約については顧客との契約に係る取引額を契約期間にわたり均等に収益認識しています。機器の使用量に応じた従量料金および基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を支払うメンテナンス契約については、顧客への請求金額により収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスサービス事業におけるソフトウェアサービスなどの販売については、主にライセンス提供型およびその保守サービスとクラウド型サービスの2種類に分かれます。ライセンス提供型については、顧客仕様に応じたソフトウェアが提供され、顧客の受け入れが確認できた時点で履行義務が充足されたと判断して収益を認識しています。他方、保守サービスについては、一定の期間にわたり製品のメンテナンスやサポート業務などを実施するものであり、一定期間にわたって履行義務が充足されるため、時の経過に応じて収益を認識しています。またクラウド型サービスについては顧客仕様に応じたアプリケーションを通じてサービスを一定期間にわたり提供しており、同様に時の経過に応じて収益を認識しています。

割賦販売契約に基づく債権は割賦払い期間にわたって月次で請求されるため、金融要素について調整しています。それ以外の契約では取引の対価は履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含まれていません。

3. 当年度および次年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 契約残高

顧客との契約から生じた債権および顧客との契約から生じた負債は以下のとおりです。

	(単位：百万円)	
	当年度期首 (2022年4月1日)	当年度 (2023年3月31日)
顧客との契約から生じた債権	372,249	445,253
契約負債	68,366	86,232

連結財政状態計算書において、契約負債は、その他の流動負債およびその他の非流動負債に含まれています。契約負債は主に、メンテナンス契約に関する顧客からの前受金に関連するものです。認識された収益について、期首時点で契約負債に含まれていた金額は37,805百万円です。また、過去の期間に充足(または部分的に充足)した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

個別の契約期間が1年を超える契約における、未充足の履行義務に配分した取引価格は222,127百万円です。当該取引価格は、主に顧客に販売される機器のメンテナンス契約に係るものであり、固定料金契約、また、従量料金契約の基本料金部分が含まれています。なお、従量料金契約の従量料金部分は含まれておりません。当該取引価格が収益として認識されると見込まれる期間は、概ね1年から5年です。なお、実務上の便法を適用しており、個別の契約期間が1年に満たない契約においては開示を省略しています。

(3) 顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産

リコーグループは、顧客との契約獲得のための増分コストうち、回収可能であると見込まれる部分について資産として認識しており、連結財政状態計算書上は「その他の流動資産」および「その他の非流動資産」に計上しています。契約獲得のための増分コストとは、顧客との契約を獲得するために発生したコストで、当該契約を獲得しなければ発生しなかったであろうものです。当社グループにおいて資産計上されている契約獲得のための増分コストは、主に顧客を獲得するために発生した販売員に対する手数料などです。当該資産については見積契約期間に基づき均等償却を行っています。

連結計算書類

	(単位：百万円)	
	当年度期首 (2022年4月1日)	当年度 (2023年3月31日)
顧客との契約の獲得のための コストから認識した資産	6,727	7,063

顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産から生じた償却費は4,594百万円です。

<重要な後発事象>

(企業結合)

当社の100%連結子会社であるRICOH EUROPE HOLDINGS PLCは、デジタルサービスの拡大に向けて、アイルランドにおけるITインフラストラクチャ、クラウド、マネージドワークプレイスサービスの大手プロバイダーであるPFHテクノロジーグループのすべての株式を取得することに合意し、2023年4月3日付で株式譲渡契約を締結しました。今後、規制当局の承認が得られることを条件として、本株式譲渡は実行されます。

<1株当たり情報に関する注記>

1. 1株当たり親会社所有者帰属持分	1,529円46銭
2. 基本的1株当たり	
親会社の所有者に帰属する当期利益	88円13銭
希薄化後1株当たり	
親会社の所有者に帰属する当期利益	88円10銭

計算書類

貸借対照表 (2023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)
資産の部			負債の部		
流動資産	341,394	330,489	流動負債	358,890	299,483
現金および預金	60,603	82,932	支払手形	—	262
受取手形	1,803	1,771	電子記録債務	3,156	3,772
売掛金	116,624	106,535	買掛金	119,153	106,742
有価証券	—	9,999	一年内償還社債	10,000	13,670
商品および製品	42,790	32,747	短期借入金	96,722	34,769
原材料	5,672	3,529	一年内返済長期借入金	27,286	30,000
仕掛品	2,800	2,424	リース債務	433	434
貯蔵品	14,164	13,593	未払金	71,341	74,764
未収入金	21,235	20,232	未払費用	7,666	9,756
短期貸付金	61,148	40,473	賞与引当金	9,712	8,685
その他の流動資産	14,659	16,330	役員賞与引当金	74	29
貸倒引当金	△108	△81	製品保証引当金	1,064	1,570
固定資産	641,388	532,164	その他の流動負債	12,270	15,025
有形固定資産	88,796	89,106	固定負債	197,926	118,398
建物	43,530	46,129	社債	10,000	20,000
構築物	1,887	1,941	長期借入金	184,772	90,505
機械および装置	11,858	11,682	リース債務	363	765
車両運搬具	43	48	退職給付引当金	569	4,438
工具、器具および備品	9,145	7,258	株式給付引当金	182	110
土地	18,875	18,883	資産除去債務	1,913	2,064
リース資産	746	1,113	その他の固定負債	124	513
建設仮勘定	2,708	2,048	負債合計	556,816	417,882
無形固定資産	33,169	34,002	純資産の部		
のれん	930	1,550	株主資本	421,566	440,776
諸権利金	7,230	7,302	資本金	135,364	135,364
ソフトウェア	25,008	25,150	資本剰余金	180,804	180,804
投資その他の資産	519,422	409,055	資本準備金	180,804	180,804
投資有価証券	15,006	9,825	利益剰余金	105,824	125,067
関係会社株式	441,365	344,417	利益準備金	14,955	14,955
関係会社出資金	13,537	13,357	その他利益剰余金	90,869	110,112
長期貸付金	24,772	20,505	固定資産圧縮積立金	2,373	2,461
破産更生債権等	112	113	繰越利益剰余金	88,495	107,650
繰延税金資産	23,048	19,905	自己株式	△426	△459
敷金および保証金	183	264	評価・換算差額等	4,399	3,994
その他の投資	1,596	859	その他有価証券評価差額金	4,399	3,994
貸倒引当金	△199	△195	純資産合計	425,966	444,771
資産合計	982,783	862,653	負債および純資産合計	982,783	862,653

損益計算書 (2022年4月1日～2023年3月31日)

(単位:百万円)

科目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	504,676	483,481
売上原価	347,964	327,072
売上総利益	156,712	156,409
販売費および一般管理費	184,184	179,537
営業損失	△27,472	△23,128
営業外収益	44,858	55,346
受取利息および配当金	42,041	47,797
為替差益	1,503	940
その他の収益	1,312	6,608
営業外費用	3,095	1,903
支払利息	1,139	542
その他の費用	1,955	1,361
経常利益	14,290	30,314
特別利益	11,227	1,095
固定資産売却益	11,227	1,095
特別損失	1,334	8,238
固定資産減損損失	1,334	1,516
移転価格税制調整金	—	3,915
関係会社整理損	—	2,806
税引前当期純利益	24,183	23,171
法人税、住民税および事業税	△1,913	△309
法人税等調整額	△3,320	△1,888
当期純利益	29,417	25,368

株主資本等変動計算書 (2022年4月1日～2023年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金		
		資本準備金	利益準備金	その他利益剰余金	
			固定資産 圧縮積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,461	107,650
当期変動額					
剰余金の配当					△18,646
当期純利益					29,417
固定資産圧縮積立金の取崩			△88	88	
自己株式の取得					
自己株式の処分					△0
自己株式の消却					△30,013
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	△19,154
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,373	88,495

(単位：百万円)

	株主資本			評価・換算差額等	
	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	評価・換算 差額等合計	純資産合計
	利益剰余金 合計				
当期首残高	125,067	△459	440,776	3,994	444,771
当期変動額					
剰余金の配当	△18,646		△18,646		△18,646
当期純利益	29,417		29,417		29,417
固定資産圧縮積立金の取崩	—		—		—
自己株式の取得	—	△30,006	△30,006		△30,006
自己株式の処分	△0	25	25		25
自己株式の消却	△30,013	30,013	—		—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—		—	405	405
当期変動額合計	△19,243	33	△19,209	405	△18,804
当期末残高	105,824	△426	421,566	4,399	425,966

個別注記表

記載金額については、百万円未満の端数を切り捨てています。

<重要な会計方針に係る事項に関する注記>

- 有価証券の評価基準および評価方法
 - 子会社および関連会社株式
移動平均法による原価法により評価しています。
 - その他有価証券
市場価格のない株式等以外のもの：時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)により評価しています。
市場価格のない株式等：移動平均法による原価法により評価しています。
- デリバティブの評価基準および評価方法
時価法により評価しています。
- 棚卸資産の評価基準および評価方法
総平均法による原価法(貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法)により評価しています。
- 固定資産の減価償却方法
 - 有形固定資産(リース資産を除く)
有形固定資産は定額法で行っています。なお、主な耐用年数は以下のとおりです。
建 物：5年～50年
機械および装置：4年～12年
 - 無形固定資産(リース資産を除く)
無形固定資産は定額法で行っています。
ただし、市場販売目的のソフトウェアについては、見込販売収益に基づく償却額と、残存見込販売有効期間に基づく均等償却額との、いずれか大きい金額を計上しています。なお、当初における見込販売有効期間は3年としています。また、自社利用ソフトウェアについては、社内における利用可能期間(3年～10年)に基づく定額法によっています。
のれんについては、投資効果の及ぶ期間(16年)にわたり、定額法で償却しています。
 - リース資産
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。
- 引当金の計上基準
 - 貸倒引当金
売掛債権・貸付金などの貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権など特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上していません。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、当年度に負担すべき支給見込額を計上しています。

(3) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えて、当年度における支給見込額を計上しています。

(4) 製品保証引当金

製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しています。

(5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、事業年度末において発生していると認められる額を計上しています。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生した次年度から費用処理することとしています。

過去勤務費用は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額を費用処理することとしています。

未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の貸借対照表における取り扱いが連結財政状態計算書と異なります。

(6) 株式給付引当金

役員等に対する将来の当社株式の給付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員等に割り当てられるポイントの見込数に応じた給付額を基礎として計上しています。

6. 収益の計上基準

当社は、顧客との契約に基づき、オフィス向け画像機器、ドキュメント・ITサービス・コミュニケーション関連サービスやソリューション、商用印刷機器、産業印刷機器、各種機器に関連する消耗品およびサービス、サーマルペーパー、サーマルメディアなどを提供しています。

当社は、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点、または移転するにつれて、移転により獲得が見込まれる対価を反映した金額により、収益を認識しています。各種機器などの販売による収益は、機器などの引き渡し時点において顧客が当該機器などに対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該機器などが顧客に引き渡された時点で認識しています。また、主としてメンテナンス契約から生じるサービス収益は、関連する履行義務を充足するにつれて、一定期間に渡り認識しています。

なお、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引き、購入量に応じた割戻しおよび返品などを控除した金額で測定しています。

7. グループ通算制度の適用

当社を通算親法人とするグループ通算制度を適用しています。

<会計上の見積りに関する注記>

会計上の見積りにより当年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、次年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

繰延税金資産

(1) 当年度の計算書類に計上した金額 23,048百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結計算書類「<会計上の見積りに関する注記>」に記載しています。

<貸借対照表に関する注記>

1. 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

短期金銭債権	194,871百万円
長期金銭債権	24,987百万円
短期金銭債務	129,004百万円
長期金銭債務	33百万円

2. 保証債務

関係会社発行のCPに対する親会社保証	40,059百万円
関係会社の随時融資枠契約に対する親会社保証	20,000百万円
関係会社の賃借契約に対する親会社保証	397百万円

3. 有形固定資産の減価償却累計額

423,570百万円

<損益計算書に関する注記>

関係会社との取引

売上高	491,971百万円
仕入高	205,242百万円
その他の営業取引高	34,064百万円
営業取引以外の取引高	41,701百万円

<株主資本等変動計算書に関する注記>

自己株式の種類および株式数に関する事項

株式の種類	当年度 期首株式数	当年度 増加株式数	当年度 減少株式数	当年度 期末株式数
普通株式(株)	468,700	27,952,029	27,973,558	447,171

- (注) 1 自己株式の株式数の増加27,952,029株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加27,946,200株、単元未満株式の取得による増加5,829株です。
 2 自己株式の株式数の減少27,973,558株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少27,946,200株、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少27,200株、単元未満株式の売却による減少158株です。
 3 自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式が371,400株(議決権の数3,714個)含まれていません。

<税効果会計に関する注記>

繰延税金資産の発生の主な原因は、関係会社株式評価損、退職給付引当金、賞与引当金、減価償却などの将来減算一時差異および繰越欠損金であり、評価性引当額86,858百万円を控除しています。評価性引当額は、主に関係会社株式評価損および繰越欠損金に対して計上しています。

当社は、当年度から、グループ通算制度を適用しています。また「グループ通算制度を適用する場合の会計処理および開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

<リースにより使用する固定資産に関する注記>

貸借対照表に計上した固定資産のほか、事務機器・製造設備などの一部については、所有権移転外ファイナンス・リース契約により使用しています。

<関連当事者との取引に関する注記>

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の 所有割合 (%)	関連当事者との関係		取引の内容	取引金額 (注1)	科目	当年度末 残高 (注1)
			役員の 兼任等	事業上の関係				
子会社	リコージャパン株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	252,967	売掛金	66,363
子会社	リコーインダストリー株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の製造	製品の購入 (注2)	73,655	買掛金	7,167
子会社	株式会社PFU	所有 直接 80%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	10,857	短期借入金	12,000
関連会社	リコーリース株式会社	所有 直接 33.7%	有	ファクタリング 取引	ファクタリング 取引(注3)	52,906	未払金	18,047
子会社	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.	所有 直接 100%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	908	短期借入金	13,232
子会社	RICOH USA, INC.	所有 間接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	68,026	売掛金	14,135
子会社	RICOH EUROPE SCM B.V.	所有 間接 100%	無	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	21,715	売掛金	11,839
子会社	RICOH EUROPE FINANCE LIMITED	所有 間接 100%	有	資金の借入 資金の貸付	資金の貸付 (注4) 資金の回収 (注4) 資金の貸付 (注4)	16,699 27,832 9,741	短期貸付金 長期貸付金	39,239 24,772

取引条件および取引条件の決定方針等

- (注) 1 取引金額には消費税等を含めておりません。当年度末残高には消費税等を含めています。
 2 価格その他の取引条件は、市場情勢等を勘案し価格交渉の上で決定しています。
 3 当社の営業債務に関して、当社、取引先、リコーリース株式会社の三者間で基本契約を締結し、ファクタリング方式による支払いを行っているものです。
 4 資金の貸付および借入については、通常、マーケットで行われている市中金利等を参考にし、その都度交渉の上、条件を決定しています。
 5 取引金額は、期中平均残高を記載しています。

<1株当たり情報に関する注記>

1. 1株当たり純資産 699.36円
 2. 1株当たり当期純利益 47.68円

(注) 1株当たり利益の算定において、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が所有する当社株式を自己株式として処理していることから、期中平均普通株式数から当該株式数を控除しています。

<収益認識に関する注記>

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結計算書類「<収益認識に関する注記>」に記載しています。

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告書

独立監査人の監査報告書

2023年5月16日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 東海林 雅人
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 池畑 憲二郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介
業務執行社員

監査意見
当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社リコーの2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社リコー及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。
連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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(159~160頁参照)に含まれています。

会計監査人の会計監査報告書

独立監査人の監査報告書

2023年5月16日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 東海林 雅人
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 池畑 憲二郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介
業務執行社員

監査意見
当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社リコーの2022年4月1日から2023年3月31日までの第123期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。
当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任
監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2022年4月1日から2023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」(2021年11月16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。

2023年5月19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、株主の皆様への負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。当監査役会は、活動内容の説明を具体的にすることが監査の透明性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(159～160頁参照)を補足するものとして、任意に本説明書を作成しています。また、有価証券報告書の「監査役監査の状況」の中で、概略の開示を予定しています。

2. 監査活動の概要

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)子会社、(4)内部監査、(5)会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めています。各領域に対する監査活動および監査役の職務分担の概要は図1のとおりです。監査活動については、常勤監査役が主に担い、その内容は監査役会で適時共有しています。社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役とともに監査および提言を行い、独立役員の立場から意見を述べています。

■図1：監査活動の概要 ★監査役が主催する会議

	常勤 監査役	社外 監査役
(1) 取締役		
取締役会への出席、取締役会実効性向上施策のモニタリング、取締役会議案レビュー・フォローアップ	●	●
指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席	●	●
取締役会議長・筆頭社外取締役・代表取締役との定例会の開催★	●	●
取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★	●	●
社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	●	●
(2) 業務執行		
本社・事業所(各ビジネスユニット・グループ本部各組織)の監査役レビュー*1	●	□
グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席	●	□
業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、投資委員会、その他重要会議への出席	●	□
CEO定例会・CFO定例会・CHRO定例会の開催(月次)★	●	●
各ビジネスユニットプレジデントおよびグループ本部機能責任者との情報共有会の開催★	●	●
重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書など)	●	●
リスクマネジメント部門との定例会の開催(月次)★	●	●
事業報告および附属明細書、計算関係書類の監査、その他期末監査業務	●	●
(3) 子会社		
子会社の監査役レビュー*1	●	□
子会社監査役との定例会の開催(隔月)★	●	□
グループ監査役情報交換会の開催★	●	□
(4) 内部監査		
内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期ごと)★	●	●
内部監査部門との定例会の開催(月次)★	●	●
三様監査会議の開催(四半期ごと)★	●	●
(5) 会計監査		
会計監査人との情報交換(月次[三様監査会議実施月除く])	●	●
会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告	●	●
会計監査人评价の実施	●	●

●：職務担当
□：任意/部分的に担当

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

3. 2022年度 重点監査項目と当該項目に係る活動実績

当年度、当社は第20次中期経営計画の最終年度を迎え、デジタルサービスの会社への変革に向け、前年度より開始した社内カンパニー制を含めさまざまな活動を展開し、当年度からは新たにリコー式ジョブ型人事制度も導入しました。監査役会ではこれら事業活動に加えて、内外環境の変化を踏まえ想定されるリスクの検討を行いました。その結果、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能ガバナンスのあり方」、「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメントおよび子会社管理」、「各組織における統制環境」を当年度の重点監査項目と決めました。

●重点監査項目：(1) 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

社内カンパニー制導入によるガバナンス上の変化に伴い、その過程で認識された課題やその対応状況を踏まえ、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構築状況について確認しました。

- **グループガバナンスの設計と構築・運用体制の確認**
 - 各ビジネスユニットおよび本社組織への監査役レビューを実施し、各機能におけるガバナンスや牽制機能の構築・運用状況、本社横断機能・支援機能および役割分担の状況について確認しました。
 - 監査活動や、社外役員会議、およびガバナンス検討会などでの議論を通じて認識した内部統制上の課題を、グループ本部の機能責任者や各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有会において、都度フィードバックすることで、改善への支援を行いました。
- **社内カンパニー制への移行により体制が変化した機能におけるガバナンスの状況の確認**
 - 各ビジネスユニットが共通で有する、品質、購買、サプライチェーンマネジメントに関する機能について、グループ本部による統括組織を含めて、組織横断で監査役レビューを行い、双方の連携状況や役割分担などを確認しました。

●重点監査項目：(2) 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

社内カンパニー制において、各ビジネスユニットは、内部統制・リスクマネジメントやその傘下にある子会社の管理を自律的に行なうことが求められており、それら体制の構築、運用および管理が適切に行われているかについて確認しました。

- **ビジネスユニットの特性やリソースに応じた体制の構築状況の確認**
 - 各ビジネスユニットの監査役レビュー、事業運営会議への参加および各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有会を通じ、内部統制の構築状況や運用および管理の状況を確認しました。
 - 内部監査などでの指摘事項に対する改善やグループ内での水平展開など、その定着に向けたプロセスの整備・運用状況について確認しました。
 - 重要性、リスクの有無、社内カンパニー制導入後の管理状況の変化の有無により、選定した子会社について監査役レビューを実施し、主管管理部門*2による管理や連携状況について確認しました。
- *2 主管管理部門：本社の子会社管理部門

●重点監査項目：(3) 各組織における統制環境

社内カンパニー制への移行や、当年度に導入されたリコー式ジョブ型人事制度などの影響を踏まえ、各組織における統制環境が適切に保たれているかについて確認しました。

- **内部環境の変化に対する社員の理解・影響度や組織風土の変化の確認**
 - 一部の本社組織(5組織)および子会社(9社)における監査役レビューの中で、従業員とラウンドテーブルによる面談を実施し、内部環境変化の影響や各自の受け止め方、新しい制度に対する理解度、職場への影響などについて意見交換を行いました。
 - 内部的に実施した、社員エンゲージメント調査やコンプライアンス調査の結果に対し、各組織/子会社のトップの現状認識と、対応策の展開状況について確認しました。
 - これらの活動で把握した事項や気づきについては、社外役員会議で社外取締役、社外監査役と共有し、意見聴取した結果も含め、経営陣および主管管理部門・人事部などの関連組織にフィードバックしました。

4. 監査役会の運営および監査役の職務補助体制

監査役会は、監査役の実効的な職務遂行のため、監査役会規定に基づき、以下のとおり活動しています。また、監査役の職務を補助する体制を整えています。

(1) 監査役会の運営

当年度は合計14回(1回当たりの所要時間(平均):2時間21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117頁参照)。

当年度、監査役会では以下のような決議、協議、報告がなされました。

決議18件：監査方針・監査計画および職務分担、監査役会議長・常勤監査役・特定監査役の選定、監査予算、監査役会の監査報告書、監査実績説明書、監査役監査活動まとめ結果、監査役関連の社内規程(「監査役監査基準」など)、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意、会計監査人の非監査業務の事前承認手続きなど

協議35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、監査実績レビュー結果、代表取締役・取締役会議長・筆頭社外取締役との定例会議題・運営方法、監査役報酬、その他決議事項に対する事前協議など

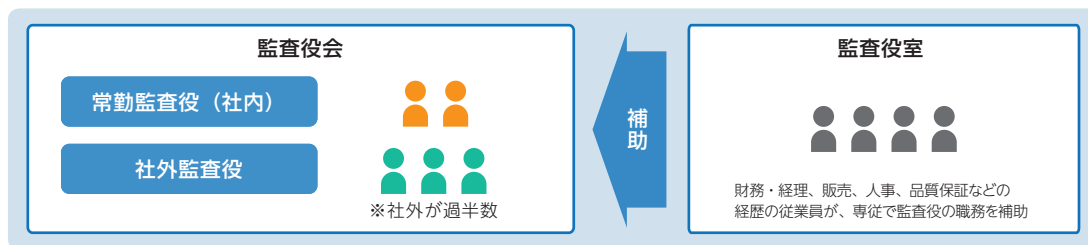
報告48件：常勤監査役職務執行状況(月次)、投資委員会の運用状況、開示体制の構築・運用状況、会計監査人の非監査業務状況、有価証券報告書内容、事業報告・招集通知内容・後発事象、会計監査人の監査結果、内部監査の状況など

監査役会で議論する資料については、各監査役が事前確認する時間を十分に確保し、監査役会でより深い議論、審議を行えるようにしました。

(2) 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と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. 会計監査人との連携と評価

(1) 監査役と会計監査人との連携内容

監査役と会計監査人である有限責任監査法人トーマツとの連携内容は、次のとおりです。

■表1 監査役と会計監査人との連携内容

連携内容	概要	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
監査計画説明	監査計画および監査重点領域				■					■			■
四半期レビュー報告	レビュー手続きの状況および主な検討事項					■			■			■	
品質管理体制報告	監査品質への取り組み、監査体制							■					
監査結果報告	会社法・金融商品取引法監査の結果		■	■									
内部統制監査報告	監査結果の説明			■									
定例会 (三様監査会議含む)	諸規則や法令の施行・改訂、その他会計監査に関わるトピック、監査状況の共有など	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

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レビュー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。

(2) 監査役による会計監査人の評価

会計監査人については、監査役会で定める以下の評価方法にて評価しています。

- 表1の内容にて会計監査人とコミュニケーションを行い、彼らの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、監査品質についてモニタリングを実施しました。
- 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。
- 期中(11-12月)において、常勤監査役により執行部門(経理、内部監査)に会計監査人のパフォーマンスに関するヒアリングを実施し、その結果や、会計監査人の監査品質などを踏まえて、監査役会で会計監査人の期中パフォーマンスレビューを行い、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、監査役会で定めた会計監査人の評価項目*3にて期末評価(4月)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。

*3 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、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

6. 2023年度に向けた監査上の着眼点

当年度の監査活動の実績について各監査役で振り返り・評価を行い、監査役会で結果についてレビュー・分析し、監査品質の向上を目的とした改善点を確認しました。あわせて2023年度の監査上の着眼点について検討しました。監査役会としては、「デジタルサービスの会社への変革に向けた諸施策」について引き続き注視していくことに加え、代表取締役・CEOの交代を含む経営体制の変化による「新経営体制下でのガバナンス」、および「企業価値向上に向けた取り組み」を監査上の着眼点と認識し、2023年度の監査活動を行ってまいります。

以上

バーチャル出席の注意事項

バーチャル出席に関する下記の各事項についてご確認をお願いします。

1. 議決権行使について
2. 質問および動議について
3. バーチャル出席に必要となる環境
4. 代理人による議決権行使について
5. その他の注意事項

1. 議決権行使について

バーチャル出席の方法により、決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。

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

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し、ます。

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

2. 質問および動議について

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

なお、ご質問は、株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。

※株主様専用ウェブサイトからのご質問は、送信1回につきお一人様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しかねる場合がある点、あわせてご了承ください。

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。

3. バーチャル出席に必要となる環境

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

【PC】	Windows	Mac
OS	Windows 8.1以上	macOS最新版
ブラウザ	Google Chrome、Microsoft Edge	Safari
【モバイル】	Android	iPhone、iPad
OS	OS 10 以降	iOS14 以降
ブラウザ	Google Chrome	Safari
【通信速度】	1.5Mbps 以上	

※ ブラウザのJavaScriptおよびCookieは有効にしてください。

※ Microsoft Edgeにおいて、Internet Explorer モードでの利用はできません。

※ 動画視聴に関しては使用されるサービスに準拠します。

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

4. 代理人による議決権行使について

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

5. その他の注意事項

- バーチャル出席に対応している言語は日本語のみとなります。
- 通信環境などの影響により、株主総会ライブ配信や音声の乱れ、または一時中断されるなどの通信障害が発生する可能性があります。それにより、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合がございます。当社として、合理的な範囲で通信障害などへの対策は行いますが、通信障害などによってバーチャル出席された株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承ください。
- 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。
- システム障害などの緊急の事態や事情変更への対応など、バーチャル総会の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにおいてお知らせしますので、適宜ご確認ください。
- 本バーチャル株主総会に出席いただけるのは、当社株主名簿(2023年3月31日現在)に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外のご出席はご遠慮ください。

お問い合わせ先

バーチャル出席に関してご不明な点がある場合は、電話によるお問い合わせにも対応しておりますので、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

<バーチャル株主総会一般に関するお問い合わせ>

三井住友信託銀行バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041 (受付時間 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)

なお、以下の事項についてはご回答しかねますので、あらかじめご了承ください。

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

<株主総会当日のバーチャル出席に関するシステム・技術的なお問い合わせ>

開催日当日、ご視聴についてご質問がある場合は、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

電話：0120-244-038

受付期間：2023年6月23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、ご回答しかねますので、あらかじめご了承ください。

<バーチャル株主総会・システム以外のお問い合わせ>

株式会社リコー 株主様係 Email：ricoh-sr@jp.ricoh.com

株主総会会場ご案内図

日時 2023年6月23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
をご覧ください。



交通機関のご案内

- 都営地下鉄浅草線 「馬込駅」(A1出口)より徒歩約12分
▶環七通り方面改札よりA1出口を出て右へお進みください。
- 東急池上線 「長原駅」より徒歩約15分
▶改札を出て左へお進みください。
- 東急大井町線 「荏原町駅」より徒歩約12分
▶大井町方面下車：改札を出て右へ進み踏切をわたってまっすぐお進みください。
▶溝の口方面下車：改札を出て左へお進みください。
- JR京浜東北線 「大森駅」よりバス利用約20分
▶北口改札を出て左へお進みください。
東急バス停留所大森駅(山王口)より森07「上池上循環【内回り】ゆき」、森91「新代田駅前ゆき」のいずれかのバスにて「馬込第三小学校」下車