

Governance ガバナンス

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

2021年度は社内カンパニー制への移行に伴い、各ビジネスユニット(BU)・関連会社に対するモニタリングの実施や、成長性と資本収益性の観点から事業ポートフォリオ管理、事業管理を徹底するとともに、リスクマネジメントの高度化を図っています。

ポイント

- 各BUの責任者を含む経営執行幹部のパフォーマンス評価を実施
- 取締役会における事業ポートフォリオなどの審議を通じ、投下資本や資本収益性などへのモニタリングを強化
- 経営の新たな体制・運用(BUへの権限委譲、関連会社管理の見直しなど)に対するリスクマネジメントの強化

社外取締役対談

筆頭社外取締役と取締役会議長に、2021年度の振り返りや今後のリコグループへの期待について伺いました。(2022年5月に実施)

2021年度の振り返りと課題

飯島 2021年度は、営業利益500億円の計画に対して400億円となりました。その背景には、コロナ禍の影響や海上輸送コストの高騰、半導体・部品の供給不足による調達コスト増、地政学的リスクなどのさまざまな逆風があったと認識しています。そのような状況の中でも、前期のマイナス決算からは回復しました。引き続き緊張感をもって監督していきたいと考えています。また、オフィスサービス比率が営業利益ベースで40%台に伸び、デジタルサービスの会社としての体制が整いつつあるという実感があります。

波多野 社内カンパニー制を前倒しで導入できたことは、大きく評価できるポイントでした。取締役会で各BUプレジデントによる報告がなされるようになり、課題を共有しながら進められるようになった印象があります。

飯島 ほかに、自社株買いをはじめとする資本政策、買収した企業の好調な業績などが2021年度の成果につなが

たと感じます。コロナ禍はリスクでしたが、デジタル化・グリーン化を加速したという意味ではチャンスでもありました。「リコグループ サークュラーエコノミーレポート2021」を発行したことも、評価できるポイントの一つです。

一方で「デジタルサービスの会社」とはどのような会社かを各BUでより明確にする必要があるほか、高騰する資源や材料、輸送費などのコスト増の自社製品価格への適正な反映や、グローバルリスクに対するレジリエントなサプライチェーンの構築など、課題もあります。VUCA*の時代を乗り越えるために、取締役会でしっかり監督・監視・助言していくことが、私たちに課せられた使命だと思っています。

波多野 事業環境変化の予測が困難な状況に迅速に対応していくためには、リスク管理の徹底とともに、中長期的に必要な技術開発を進め、さらに必要な人材を育成・確保していくことも重要です。世界の課題やリスクに応じてダイナミックに人材ポートフォリオを変えながら、自律型の人材を育て、エンゲージメントを高めていくには大きなチャレンジが必要になるでしょう。また、取締役の報酬がリスクテイキングを組み込んだ制度に変わっており、今後はこの制度を社員にどう展開していくかの検討が必要と考えています。

* VUCA(ブーカ): Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を並べたもの。将来を予測するのが困難な状態を示す。



飯島 彰己
筆頭社外取締役

波多野 睦子
取締役会議長

取締役会における議論のあり方

飯島 リコーの取締役会は、専門性、多様性、経験や知見に富み、非執行取締役である議長が非常にニュートラルな形で議事進行を行っていると感じます。また、取締役の間でも「三愛精神」がしっかり共有され浸透しており、それに基づいて意思決定や監督・監視、助言がなされているという実感があります。さらに、決定事項に対する改善のスピードも非常に速く、さまざまな検討会や社外取締役のみのミーティングなど、要望を出すとすぐに実施されています。

波多野 スタッフによる事前の準備や説明がきちんとなされ、疑問点を整理して取締役会で反映できるということも評価できます。考えが違うと感じる部分も、忖度なく意見を述べることができますし、議論を通じてストレスなく疑問を解消できていると感じます。

飯島 リコーの社外取締役に就任した時から、議論が活発で自由に意見を言える空気があると感じていました。毎年実施している実効性評価でも、「自由闊達な議論が行われている」という点に取締役の皆さんからコメントが寄せられています。

波多野 私は、ジェンダーの面やアカデミアという立場から、皆さんとは異なる観点からの素朴な疑問をぶつけることもありますが、真摯に議論し応えていただける企業だと思っています。特に山下社長の就任以降は、議論の自由度がより増していると感じますね。

飯島 中期経営計画の策定方法も大きく変わったと思います。以前は前中計からの延長線上での計画でしたが、第20次中期経営計画(20次中計)は、長期ビジョンからバックキャストして検討しています。また、定期的に進捗を確認し、社会情勢や環境変化を踏まえ、見直しを図るようにもなりました。

波多野 20次中計の達成に向けては、新たに導入した社内カンパニー制のもと、リスクに発展する可能性のある事象をどのように管理するかがより一層重要になると考えています。今後はより早い段階で把握し、適切に対処する仕組みを構築していく必要があります。

飯島 そのためにも、計画の進捗状況に関する定期的なPDCAが重要になります。もし遅れや不具合が生じていることがあれば、その原因を究明し、どう補填しリカバリーするかの議論をしていかなければなりません。

2022年6月の株主総会後からは社外取締役比率が50%を超える体制となり、社外取締役による議論により多くの時間が使われることとなります。一方で、執行役員などは必要に応じてオブザーバーとして取締役会に参加していますから、議論が従来よりも劣化するようなことはなく、一層深みのあるものになるだろうと期待しています。

波多野 また、経営計画は中期で策定しますが、人材については長期視点が必要です。デジタルサービスの会社にはどのような人材が必要で、どう採用し育成するかを人事部門と情報共有しながら検討を進めているところです。特にDX人材は



獲得競争が起きていますから、ジョブ・ディスクリプションを明確にし、必要な人材像についてメッセージを発信していかなければなりません。また、一人ひとりの社員が5年後、10年後にどんな姿になっているかを描くことも求められています。

人材に関して山下社長が社内外にメッセージを発信される機会が増えています。従業員は「自分たちはこういう期待をされているんだ」と自覚できますし、投資家をはじめとする社外の方々の反応を見ることで正のフィードバックにもつなげられるものと考えています。

筆頭社外取締役・取締役会議長としての課題認識

飯島 社外取締役は半数を超えましたが、今後どのような構成でどんなスキルをもった方を招聘するかも検討を続けなければなりません。スキルマトリックスのバランスを見つつ、引き続き自由闊達で深い議論ができるよう、取締役会のサイズ、その中における社外取締役の人数や人選を考えていく必要があります。

波多野 報酬および人事の側面では、ジョブ型人事制度と一貫した役員報酬制度を確立できましたので、今後は一人ひとりを適切に評価・育成できるシステムが重要になってくるでしょう。客観的な根拠があるベンチマークを設定することは難しいですが、まずは着手してみることが求められます。株主・投資家に対して報酬の透明性を示すとともに、ガバナンスの向上や社員のエンゲージメント向上にも資することができればと考えています。

また、ジョブ型や通年採用の制度を活かして、デジタル人材など優れたスキルをもつ人に報酬・待遇で報いる仕組みづくりも進めていかなければなりません。

飯島 筆頭社外取締役という立場としては、今後は議長である波多野さんや山下社長、他の取締役や監査役の皆さんと従来以上に協力し、コミュニケーションを図っていききたい、そして、リコーの企業価値向上のためにも、株主や従業員を含めたステークホルダーとの対話を増やし、コミュニケーションを従来以上に密にしていきたいと思っています。

波多野 当然ですが、私が取締役会議長に就任するだけで、「リコーはダイバーシティの面で進んでいるんだ」という見方をしていただけるようにはなりません。議長の立場としては、よりニュートラルで闊達な議論ができるように、そしてできるだけ取締役の方々の専門性や強みを活かせるような議論を促していきたいと思います。議題の選定や議論の時間配分などに配慮し、皆さんに発言していただく機会も作りながら、より効率的に深い議論ができるよう努めていきます。

これからのリコーグループへの期待

飯島 社外取締役として、自分たちの意思決定が5年先、10年先のリコーグループに影響を与えることを常に肝に銘じて、緊張感をもって取締役会に臨んでいます。

波多野 未来に負の遺産を遺さないというのは非常に重要ですね。それから、従業員が皆幸せで、リコーグループで働いてよかったと思えることが大切だと思っています。私自身、リコーグループが大好きなのですが、その気持ちと経営判断とを分ける必要があります。信頼関係に基づいて厳しい意見も交わし合える環境を、これからも大切にしなければと考えています。

飯島 それから、リコーグループが掲げる「三愛精神」と「Three Ps Balance^①」は企業としての根幹をなす大切な考え方ですから、これからも徹底的に浸透させていくべきです。これを実行できればESGを強化しながら事業成長も果たせるだろうと考えています。

グローバルなマネジメントという面では、現地人材を全面的に活用するという考え方だけでは不足が生じるかもしれません。例えば、現地法人の社長に現地人材を据える場合も、その人の特性や経営手法を把握するまでは本社からサポートを実施する必要もあるでしょう。

波多野 ダイバーシティについては、女性管理職の目標達成がまずは重要です。リコーグループはグローバルで15.1%ですが、30%くらいの規模にならないと組織は変わりにくいですよ。もちろん、女性だけでなく外国人の活躍も重要ですし、



インクルーシブな環境づくりにも注力していく必要があります。今はまだ人材育成の過程にあり、急ぎすぎるとひずみが生じるので注意が必要ですが、ダイバーシティにおける先進企業としてリードできると期待しています。

そして、「“はたらく”に歓びを」というビジョンを掲げる企業として、幸せな働き方をリコーグループが自ら提示していくべきだと考えています。先端技術によって人間をモニタリングすることができる時代が到来しています。人間中心というのはどういうことなのか、今後もより一層の議論を重ねていく必要があるでしょう。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① 価値創造プロセス アウトカムP18

社外取締役メッセージ



役割
筆頭社外取締役
指名委員長
報酬委員

主な活動状況

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、事業ポートフォリオマネジメント、人事戦略、成長投資、資本政策などに関し、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき多角的な視点による助言・提言を行いました。

取締役会の出席状況

2022年3月期の取締役会12回のうち12回出席

各種の部材の供給不足、 物流の停滞といったサプライチェーン上の問題への対応が喫緊の課題

飯島 彰己

ワクチン接種などの対策が各国で進んでいるものの、コロナ禍は依然として世界に大きな影を落としています。しかしその中においても、人々や企業は感染抑制と活動維持を両立させる方策を徐々に見だし、事態に適応しつつあります。それらの方策の重要な切り札になっているのがさまざまなデジタル技術です。

リコーグループはくしくも、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延が起こる以前から議論を進めていた「デジタルサービスの会社への変革」という大方針を2020年3月に打ち出しました。その決断は正しく、タイムリーなものであったことを今になって改めて認識しています。現在は、その方針をビジネスで具体化していくフェーズに入っており、コロナ禍の余波として浮上した半導体をはじめ各種の部品や素材の供給不足、物流の停滞といったサプライチェーン上の問題への対応が市場における喫緊の課題となっています。

社外取締役としての私の役割は、こうした時代や環境の変化を三井物産の経営で培った広い視野と中長期的目線で把握し、経営の監督および助言にあたることだと認識しています。リコーグループがデジタル技術によって社会に貢献する企業であり続けるため、引き続き、取締役会の監督機能の強化に努め、株主をはじめステークホルダーの皆様のご期待に沿うコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでまいります。



役割
取締役会議長
指名委員
報酬委員

主な活動状況

デジタルサービスの会社への変革に向けた技術・知財戦略および新規事業戦略ならびに、高度専門人材の確保やダイバーシティの視点からデジタル・人材戦略について、科学技術や人材育成に関する深い知識・見識に基づく助言・提言を行いました。

取締役会の出席状況

2022年3月期の取締役会12回のうち12回出席

イノベーション創出はますます重要。 グローバルな視野をもち、透明性の高い審議とスピーディーな意思決定が必要

波多野 睦子

「三愛精神」を尊び、事業成長とSDGsの両立を目指し、リコーグループがグローバル社会で果たすべきことは何か、という根本に立ち返って議論し、緊急、中長期の両方の視点から改革を加速しています。取締役会で議論を重ね、成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革などを進めました。さらに、社内カンパニー制が順調に起動し、山下社長の強力なリーダーシップのもとに自律型人材が成長しつつあります。

しかしながら、地政学的なリスクが想像を超えて大きくなっており、急速に変化する情勢について、さらに包括的な議論が必要です。また、グローバルな社会課題が顕在化し、SDGsへの貢献、DX*1、GX*2の加速、社会が精神面でも豊かになれる公共的な価値追求も期待され、さらに、人々の仕事がより創造型になってワークスタイルも変化しています。イノベーション創出はますます重要であり、グローバルな視野とスピード感をもった透明性の高い審議と意思決定をさらに進化させていく必要があると考えます。

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

*1 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もちに、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。

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



役割
報酬委員長
指名委員

主な活動状況

コーポレートファイナンス、資本市場とのコミュニケーション、資本政策、デジタル・人材戦略、成長投資などに関して、投資家・株主目線による助言・提言を行いました。

取締役会の出席状況

2022年3月期の取締役会12回のうち12回出席

自律的事業運営、事業採算性の明確化、経営資源の効率的配分を実現し、グローバル競争に勝ち抜く、ポートフォリオの構築を目指す

横尾 敬介

当社は、第二の創業という決意を込めてOAメーカーから「デジタルサービスの会社への変革」を宣言し、それらを実行するため、構造改革による収益力強化、事業再編、生産性向上、ESG対応など、中長期を念頭に置いた企業価値向上に向けて取り組んでいます。具体的には、今般、社内カンパニー制へ移行する中で、自律的事業運営、事業採算性の明確化、経営資源の効率的配分などを実施する仕組みを導入し、グローバル競争に勝ち抜くための事業ポートフォリオ構築を目指しています。特に、そのコアとなるべきオフィスサービス事業では、バランスのとれたグローバル展開を実行してきた強みと複合機世界トップシェアを支える顧客基盤、ブランド力を活かしながら、デジタル化ニーズをとらえ、大きく成長していくことを目指しています。

私の役割は、客観的立場から取締役会の監督機能を発揮し、実効性のある提言を行うとともに、適切な情報開示を行えるよう注力することにあります。さらには、48年におよぶさまざまな金融事業の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み、企業価値向上と持続可能性の追求の両立を目指してまいります。



役割
報酬委員

主な活動状況

資本市場とのコミュニケーション、情報発信、資本収益性の向上、人材戦略などに関して、投資家・株主目線による助言・提言を行いました。

取締役会の出席状況

2022年3月期の取締役会10回のうち10回出席
(株主総会にて就任してからの出席率)

新たな組織や制度のマイナス面が顕在化した際には、直ちに原因を特定し、制度を「補修」していくことが肝要です

谷 定文

2021年6月に社外取締役役に就任して以来、取締役会などの場で議論に参加してきました。審議の時間は十分に確保されており、その内容も密度が濃いもので当社のガバナンスは十分、機能していると感じます。

意思決定のスピードを速める体制づくりを目的に社内カンパニー制を導入しましたが、今後はそのメリットを伸ばしていく一方で、マイナス面が顕在化した際には直ちに原因を突き止めて「補修」する必要があります。また、2022年度はリコー式ジョブ型人事制度に移行します。私は1年前の株主の皆様へのメッセージで、あらゆる組織にとって最大の資産は「人」とであると書きました。今回の人事制度の改革は、まさしく将来を左右する重要施策であり、資産である社員の意欲と能力を十分に引き出せるよう、引き続き、運用面を監視していくつもりです。加えて、女性や外国人の登用・育成などを通じ、多様性を高めていくことも重要です。異なる視点をもつ人材が多いほど、柔軟かつ強靱な経営が実現すると考えるからです。

2年を超える感染症のまん延、ウクライナ侵攻など、外部要因が経営に与える影響が急激に大きくなっています。こうした時代には、いかにして正確な情報を入手、整理し、迅速に経営に活かしていくかが問われます。機動的な危機管理体制の整備・点検にも積極的に提言を行っていく所存です。

新任社外取締役のご紹介

新たな成長を遂げるために大きく舵を切ったリコーにおいて、適正なガバナンスの構築に努め、企業変革を促進

石村 和彦



役割
指名委員

リコーと同じく、グローバル展開を進めてきた製造業での経験を通して私が実感したのは、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市場の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)は当然であり、コスト競争に陥らない顧客価値を実現し、同時にESGやSDGsに貢献する社会価値も創造しなければ、ステークホルダーからの信頼を得られない時代になっています。

リコーはこれまでオフィス向け複合機を中心に高い性能を有する製品ときめ細かなサービスを通じてグローバルで成長を遂げてきました。また、環境を中心にESGでも高

い評価を受けています。そして今、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りました。私はこのタイミングで就任する取締役として、適正なガバナンスの構築に努め、企業変革を促してまいります。

最後に、私の座右の銘は「人は力なり」です。私自身、これまで幾度も危機を経験してきましたが、そのたびに、危機を乗り越え変革を実現したのは「人」です。リコーには創業から脈々と受け継がれてきた人を大切にす文化があり、私も大いに共感しています。変革のエンジンである人のパワーを大きく引き出し、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。

2021年度取締役会実効性評価の概要

2021年度取締役会の実効性評価にあたって

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性とどまらず、任意の指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。あわせて、評価の客観性を確保するため、第三者による評価を実施しました。

● 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取締役会が設定した取締役会運営の基本方針および3つの対応項目について、2021年度を取締役会を振り返って評価を実施しました。

〈2021年度の基本方針〉

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

〈2021年度の対応項目〉

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

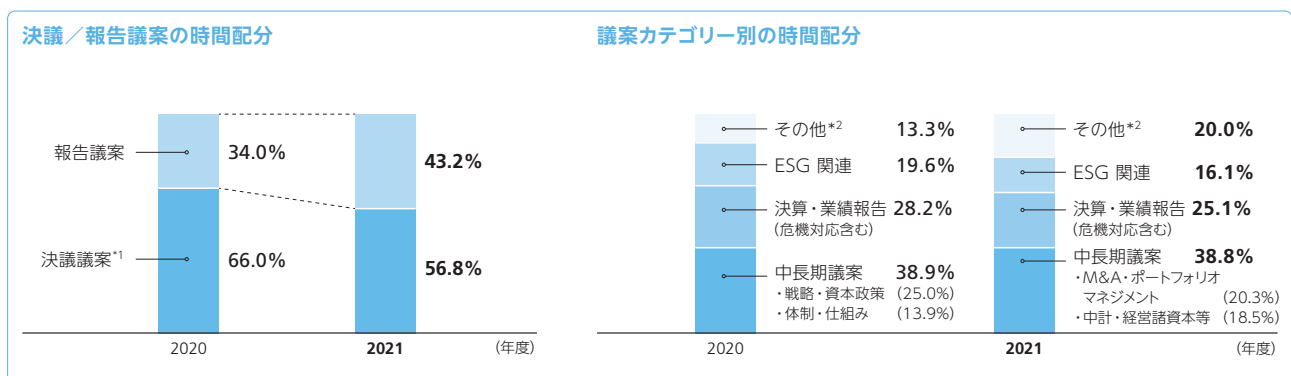
2021年度「取締役会実効性評価」の結果概要

● 取締役会の運営実績

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

取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2021年度 取締役会の議案に関する時間の配分について、以下のとおり開示します。

取締役会 議案別時間配分



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

*2 その他:会社法上の規定等に則った決議、人事案件、その他個別案件など。

● 総括

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

取締役会は、全会一致の評価として、取締役の構成は適切であり、経営環境への対応や経営体制・経営基盤の強化等をはじめとする経営課題に対して、監督や意思決定を通じた取締役会の機能が発揮されており、取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。

また、長引くコロナ禍に加えて半導体不足や物流費の高騰などの外部要因に対し、執行側から事業状況が適時適切に報告され、経営環境を的確に把握した上で審議・支援を行うなど、取締役会としての監督機能が継続的に向上している、と評価されました。

指名委員会／報酬委員会では、社外取締役が委員長かつ過半数を占める構成において、客観性を確保したCEOサクセッションプランの実施、報酬等におけるより株主目線でのインセンティブ設計など、委員会主導による主要テーマでの審議の充実化が図られ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。一方で、取締役会の実効性のさらなる向上に向けて、「専門性を含む多様性の観点からの取締役会最適構成の継続検討」、「事業ポートフォリオの議論に基づく、非連続性を含めた成長戦略の具体化」、「経営基盤を構成する諸資本などの継続検討」、また社外役員の知見を十分に活かし、これらの議論を深化させるための自由討議の充実が重要であるとの指摘がありました。

加えて、監督の視点から「社内カンパニー制における経営管理・リスクマネジメントの高度化に向けたモニタリング」、「経営にインパクトのあるリスクの定点評価」などの取り組みが必要であるとの指摘がありました。

〈2021年度の対応項目①②〉について

社内カンパニー制における、各ビジネスユニットの自律的な事業運営のもと、それぞれのBUプレジデントによる定期的な事業状況の報告が行われ、継続的なモニタリングを通じて、外部要因への迅速な対応を促しました。

また、事業ポートフォリオなどの議論を通じて、事業成長と資本収益性向上のための施策や体質強化の取り組みを監督・支援したほか、ESGへの取り組み、ならびに人事制度改革など、将来財務や経営基盤に関する審議が充実した点が評価されました。

一方で、事業計画の進捗管理と的確な対応のための継続的改善の必要性に加えて、事業構造の転換加速に向けた各ビジネスユニットのデジタルサービスの一層の具体化、さらに事業ポートフォリオ管理・ROIC経営の定着に向けた継続的な審議の必要性について指摘がありました。

〈2021年度の対応項目③〉について

20次中計で示した経営諸資本(人材・技術・知財・流動性資産など)および成長/DX戦略などの経営基盤に対する方針・施策に関して取締役会で審議を行い、適時適切な指摘や支援を行ったほか、社内外のステークホルダーに対し、経営基盤強化の進捗や人的投資の考え方を示した点が評価されました。

また、新たな人事制度の導入に向け、人材活用やデジタル人材の育成などの議論を取締役会で重ねた結果、多面的な視点による検証が行われ、新制度への円滑な移行につながりました。

一方で、中長期に求める人材像の明確化と人的資本の強化、経営環境の変化に備えた総合的なリスクマネジメントの高度化、また社内カンパニー制のもとでのガバナンス体制・制度の点検と継続的改善の重要性について指摘がありました。

2022年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価に加え、2022年度は次期中計策定年度であることを勘案し、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みます。

● 2022年度の基本方針

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

● 2022年度の対応項目

- 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
- デジタルサービスの会社として企業価値の最大化を図るため、事業構造の転換と資本収益性の向上、それを支える人的資本をはじめとした経営基盤に関する議論をさらに充実させ21次中計に反映する
- コーポレート・ガバナンスの継続的改善とともに、社内カンパニー制、リスク管理体制、新人事制度、ESG(将来財務)などの点検と監督を行い、持続的な成長に向けた環境整備を図る

なお、今回の実効性評価においては、リコーグループが企業価値向上を目指すにあたって、取締役会の基軸とすべき考え方や姿勢、礎となるカルチャー^① などについてもあわせて審議を行い、開示しました。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ^① [ボードカルチャーP78](#)

役員一覧

2022年6月29日現在

取締役会



山下 良則

代表取締役、CEO
指名委員
報酬委員

1957年 8月22日生
1980年 入社

現職

株式会社リコー 社長執行役員

主な経歴

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



坂田 誠二

取締役、CTO

1958年 9月12日生
1981年 入社

現職

株式会社リコー コーポレート専務執行役員

主な経歴

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



大山 晃

取締役

1961年 1月6日生
1986年 入社

現職

株式会社リコー コーポレート専務執行役員、
同 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

主な経歴

株式会社リコー 欧州販売事業本部長、
Ricoh Europe PLC CEOなど



飯島 彰己

取締役(社外)

筆頭社外取締役
指名委員長
報酬委員

1950年 9月23日生
2016年 6月 取締役就任

現職

三井物産株式会社 顧問、
ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役、
日本銀行 参与、
株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役、
武田薬品工業株式会社 社外取締役(取締役会議長)



波多野 睦子

取締役(社外)

取締役会議長
指名委員
報酬委員

1960年 10月1日生
2016年 6月 取締役就任

現職

東京工業大学工学院電気電子系 教授、
東京工業大学 学長特別補佐、
日本学術会議連携会員、
総合科学技術・イノベーション会議 議員



横尾 敬介

取締役(社外)

指名委員
報酬委員長

1951年 11月26日生
2020年 6月 取締役就任

現職

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



谷 定文

取締役(社外)

報酬委員

1954年 9月15日生
2021年 6月 取締役就任

現職

一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム
常務理事 編集局長
株式会社時事総合研究所 顧問



石村 和彦

取締役(社外)

指名委員

1954年 9月18日生
2022年 6月 取締役就任

現職

国立研究開発法人産業技術総合研究所
理事長兼最高執行責任者、
野村ホールディングス株式会社 社外取締役、
公益社団法人経済同友会 副代表幹事

監査役会



辻 和浩

監査役

1961年 1月25日生
1984年 入社
2020年 6月 監査役就任

主な経歴

株式会社リコー 人事本部長、
執行役員など



佐藤 慎二

監査役

1960年 5月2日生
2017年 入社
2021年 6月 監査役就任

主な経歴

株式会社リコー 経理法務本部長、
執行役員など



太田 洋

監査役
(社外)

1967年 10月3日生
2017年 6月 監査役就任

現職

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



小林 省治

監査役
(社外)

1953年 12月29日生
2020年 6月 監査役就任

現職

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



古川 康信

監査役
(社外)

1953年 10月11日生
2020年 6月 監査役就任

現職

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

スキルマトリックス

取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、下記のとおりです。

なお、下記の一覧表は各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキルを表したものです。

〈主要なスキル・特記すべき専門分野の位置付けについて〉

・経営環境や事業戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。

〈主要なスキルの選定理由〉

・グローバルに展開している事業運営上の課題について、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため、「企業経営・事業運営」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、多様なステークホルダーへの説明責任および透明性の確保、複雑化および高度化する事業リスクへの対処を踏まえ「ガバナンス・リスクマネジメント」の知見・経験を、主要なスキルに選定しています。加えて、プライム市場に上場する企業として、持続的な企業価値・株主価値の向上を実現するため、資本政策と資本市場とのコミュニケーションを支える「財務・会計・ファイナンス」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、リコらしいエッジデバイス*を活用したデジタルサービスの会社への変革の実現に向けて、その基盤となる「技術・研究開発」の知見・経験を主要なスキルに選定しています。

* エッジデバイス:文字・写真・音声・動画などのさまざまな情報の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もつネットワーク機器

取締役

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

監査役

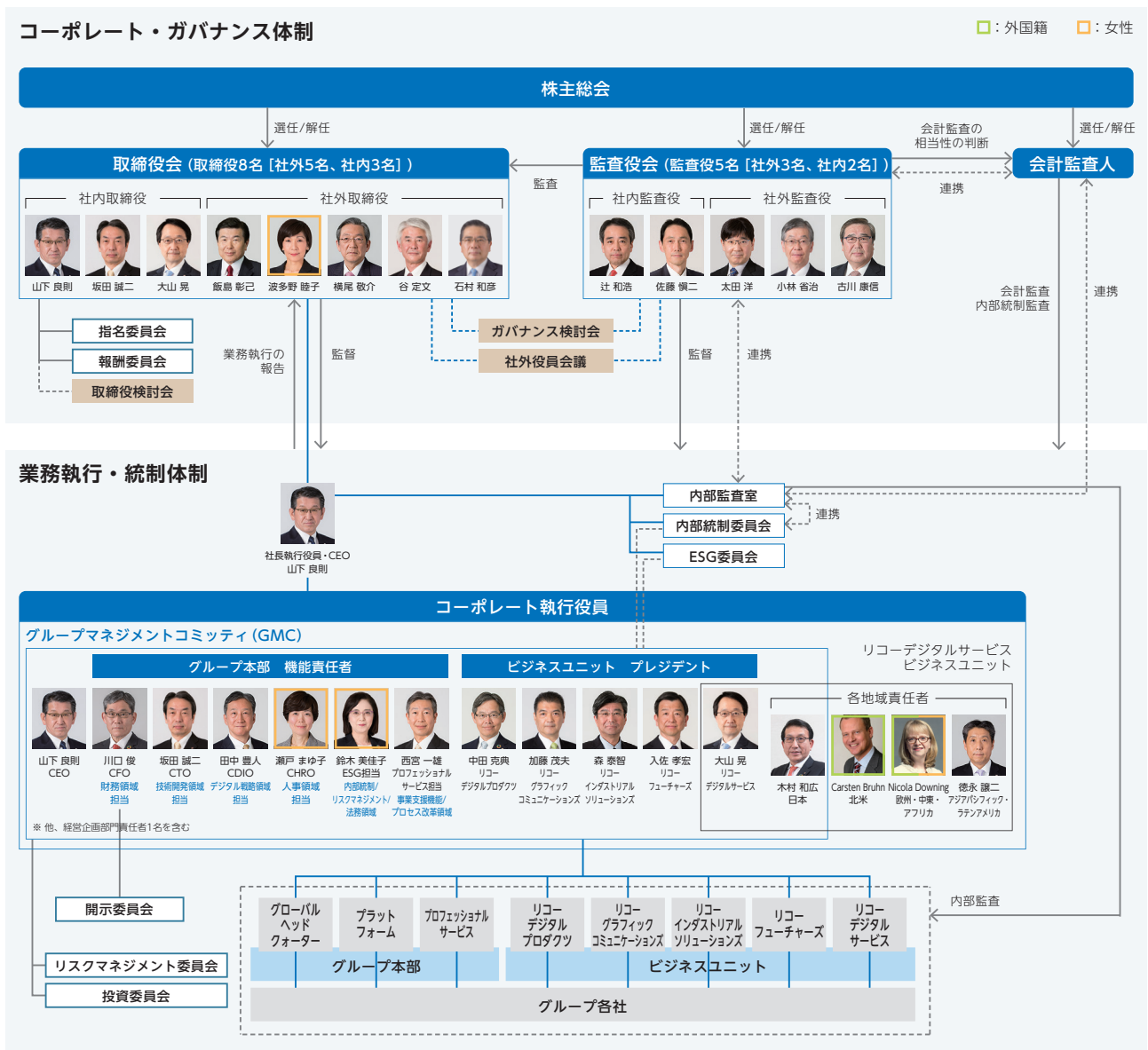
	在任年数	指名委員会	報酬委員会	スキル				特記すべき専門分野
				企業経営・事業運営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	技術・研究開発	
辻 和浩 男性	2年				●			人事、人材開発
佐藤 慎二 男性	1年				●	●		経理、財務、会計
太田 洋 男性 社外 独立	5年				●	●		企業法務
小林 省治 男性 社外 独立	2年	オブザーバー		●			●	技術/研究開発
古川 康信 男性 社外 独立	2年	オブザーバー			●	●		会計監査

コーポレート・ガバナンス体制

リコーは監査役制度を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、ならびに執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに社外取締役を招聘し、独立した客観的な立場での議論を通じた意思決定および経営監督によりコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っています。取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の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。

WEB 詳しくはWEB コーポレート・ガバナンス

「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



取締役会

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

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

立社外取締役で構成されており、多様な意見を取り入れるとともに、経営の恣意性を排除するよう努めてきました。

また、2022年度より、取締役会に占める独立社外取締役の割合を3分の1以上から過半数とする方針に変更しました。あわせて、社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、新たに筆頭社外取締役を選任しました。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、独立社外取締役の職務を主導する役割となります。なお、筆頭社外取締役は、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。

リコーのボードカルチャーについて

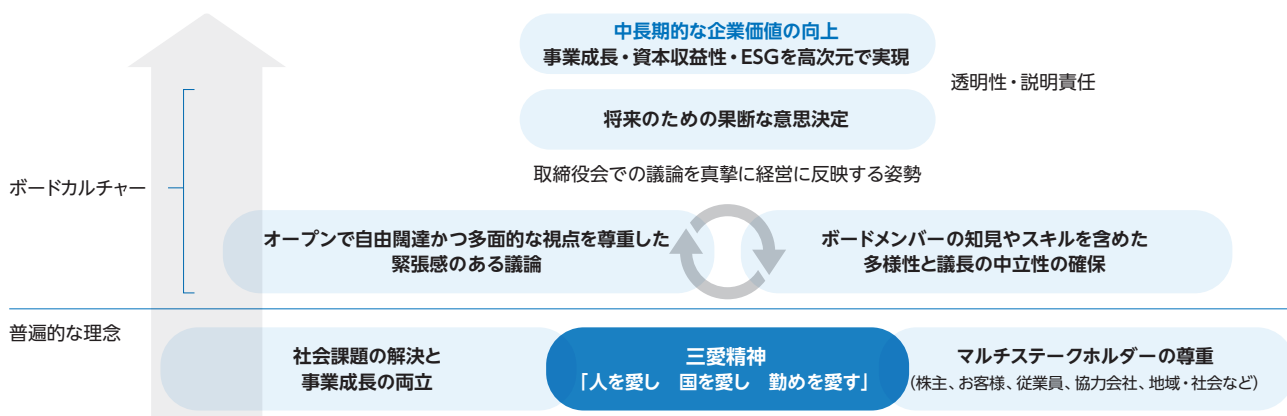
リコーの取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議、判断、行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論をしました。その結果、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」として、以下の通り明文化しました。

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**中長期的企業価値の向上**に向け、社会的責任を自覚し、**将来のための果敢な意思決定**を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。

経営環境や経営体制が変わる中で、取締役会は常に上記ボードカルチャーに立ち返り、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



取締役選任の考え方

● 取締役の選任基準

〈経営能力〉

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

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

〈人格・人間性〉

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

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

● 社外取締役の選任基準

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

● ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などのほかに、多様な視点や、経験、さらに多様かつ高度なスキルをもった取締役で構成されることが必要であると考えています。加えて、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定し、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としています。

● 取締役の選任プロセス・評価プロセス

〈指名委員会〉

取締役、CEO、および経営幹部などの選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、設置しています。客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委

員長、過半数を独立社外取締役で構成しています。委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めています。

〈選任プロセス〉

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

〈評価プロセス〉

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

取締役評価の主な項目 ※非執行、社外を除く

評価の視点	カテゴリ	評価項目(代表的なもの)	項目の詳細・補足
経営監督 の遂行	資質・ 能力	企業価値、株主価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
		連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
財務指標	業績	2021年度事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		第20次中期経営計画に対する実績	財務、主要施策
資本市場・ 株主指標	資本 市場	株価指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付	
	株主	TSR・株主還元	

なお、取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の一つとしてTSRを採用していますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSRを使用しています。

CEO 評価とサクセッションプラン

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

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

● CEO 評価

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、課題を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

CEO 評価の主な項目

評価の視点	カテゴリ	評価項目(代表的なもの)	項目の詳細・補足
経営監督の遂行	取締役評価と同一カテゴリ	評価項目	
財務指標	同上		
資本市場・株主指標	同上		
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	
将来財務指標	社員	人材の育成・活用	人事制度・職場環境
	社員	社員エンゲージメント	外部調査
顧客	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	顧客満足	外部調査

● CEO 候補者の選定・育成・評価

年に1回、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、交代時期を想定しタームごとの候補者を選定しています。なお、事故あるときの交代候補者1名は、CEOの選定と同時に取締役会の決議により決定しています。

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

〈候補者の育成〉

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

● 個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法

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

● 報酬に関する考え方

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

報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> 「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。 社内の非執行取締役の報酬は常勤取締役として会社の実状に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて基本報酬と賞与のみとする。 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。

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

1. 報酬の決定プロセス

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

取締役会は、報酬委員会から答申のあった各報酬議案について、審議・決定を行います。賞与については、取締役賞与フォーミュラ^①に基づく個人別賞与額が適切であることを確認の上で、賞与支給総額ならびに株主総会への取締役賞与支給議案および付議の可否を決定します。株主総会で取締役賞与支給議案が決議された後、取締役会で決定された個人別賞与額が支払われます。

2. 報酬水準の決定方針

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業績に対して狙いとする水準を報酬区分ごとに確保できているかを判定しています。基本報酬は外部専門機関の調査結果に基づくベンチマーク企業群*の役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブはベンチマーク企業群の業績と比較して営業利益水準が上位であれば「ベンチマーク企業群の上位」の水準、下位であれば「ベンチマーク企業群の下位」の水準となるように設定しています。

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

3. 取締役の報酬

報酬区分	報酬名称	社内取締役		社外取締役	備考
		執行	非執行		
固定	基本報酬	●	●	●	役割・責任に応じた報酬
変動(短期)	業績連動型賞与	●	●	—	業績目標の達成度に連動
変動(中長期)	株式取得目的報酬	●	—	—	役員持株会を通じて支給全額をリコー株式の取得に充当
	株価条件付株式報酬	●	—	—	中長期的な企業価値・株主価値の向上へのインセンティブ

(1) 基本報酬(固定)

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

株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、2021年度の支給総額は、2億9,615万円になります。

	報酬構成	報酬水準の主な設定方法
社内取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、「経営責任や役割の重さを反映する報酬」を軸とし、「代表取締役や取締役会議長などの役割給」を加算	<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 非執行取締役の報酬は常勤としての会社の実状に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて設定
社外取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、「経営への助言に対する報酬」を軸とし、「指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定

● MORE 詳しくは本誌 ① 役員報酬連動P50

(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、2021年度は以下を評価指標として設定しています。

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

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

2021年度の賞与については、報酬委員会の審議においてフォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は2,969万円になります。

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

(3) 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

株主価値向上を反映する報酬は、「株式取得目的報酬」と「株価条件付株式報酬」で構成されます。

報酬名称	制度概要	2021年度の実績
株式取得目的報酬	取締役の保有株式数を着実に増やし、株価の変動による利益・リスクを株主と共有することを目的とした金銭報酬です。在任中に定額を毎月支給し、その同額をリコー役員持株会を通じて自社株式の取得に充当します。	報酬額は、株主総会で決定された報酬総額の範囲内で役位別に設定しており、2021年度の支給総額は、1,173万円です。
株価条件付株式報酬	取締役の中長期的な企業価値・株主価値の向上に貢献する意識を高めることを目的としています。リコーが設定する株式交付信託が取引所市場から当社株式を取得し、各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が取締役の退任時に交付される制度です。ポイント数は在任期間中の当社株価とTOPIXの伸長率の比較結果に応じて変動します。	2021年度の株価条件付株式報酬の付与ポイントに基づく費用計上額は1,474万円です。2021年度は取締役の退任実績がないため、当社株価の伸長率の実績に関する開示事項はありません。

(4) 2022年度取締役報酬の改定

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

・執行役員を兼務する取締役の基本報酬の改定

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

・取締役賞与フォーミュラの改定

取締役の全社業績達成責任をより明確にし、目標達成意欲を高めるフォーミュラに変更します。従来、連結営業利益を軸とし、加減点要素としていた資本収益性(ROE)は、重要指標として独立で評価します。また、「利益分配型」から「目標達成型」の算定式に変更することで、達成が求められるKPIの水準を明瞭にするとともに、実績値に応じた賞与支給額のメリハリを高めます。さらに、目標を上回る全社業績を達成した場合は、傾きの高いインセンティブカーブを設定します。

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。

● 固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役割・責任ごとの業績に対する責任を明確にするため、固定報酬(基本報酬)と変動報酬(業績連動型賞与、株式取得目的報酬、株価条件付株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。2022年度の取締役賞与フォーミュラの改定などにより、最上位の社長執行役員は、業績目標の標準達成時には、概ね固定・変動の比率が5:5の割合となり、業績目標の最大達成時には固定・変動の比率が4:6の割合となります。

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

各委員会

● 指名委員会／報酬委員会

経営幹部の指名、報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の一つとして、独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とする「指名委員会」、ならびに「報酬委員会」を設置することで、取締役、執行役員などの選解任や報酬の透明性、客観性を確保しています。また、指名委員会、報酬委員会の審議には、毎回社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。

● ガバナンス検討会／取締役検討会／社外役員会議

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

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

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

● グループマネジメントコミッティ (GMC)

取締役会から権限委譲された社長執行役員を決策者とし、一定の資格要件を満たす執行役員および経営企画部門責任者で構成される「グループマネジメントコミッティ」を設置しています。

● 開示委員会

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

● 内部統制委員会

社長直轄の意思決定機関として、内部統制原則に則り、グループ全体の内部統制に関する活動方針を決定するとともに定期的に内部統制の整備・運用状況を評価し、是正を行います。当委員会は、GMCメンバーとESG担当役員から構成され、四半期ごとの開催を原則とし、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催しています。

● 投資委員会

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

● ESG委員会

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

● リスクマネジメント委員会

リコーグループ全体のリスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されました。当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコーグループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案しています。また、リコーグループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じてリスクマネジメントシステムの見直し・再構築を行います。

加えて、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したリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。

さらに、各リスクマネジメント推進者を対象としたリスクマネジメント連携強化会議において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに強い組織になるため継続的な取り組みを進めています。

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

地政学的リスクの対応

リコーグループはグローバルで事業活動を行っており、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します。2020年7月より、主に経済安全保障管理を対象とした専門組織を創設し、情報収集と分析・リスク管理を行っています。また、半期に一度安全保障管理方針書を更新し、グループ内に発信することで、方針の周知・徹底を図っています。

2022年2月以降、ウクライナおよび周辺地域は深刻な人道危機に直面しています。リコーグループはウクライナ周辺地域の従業員やその家族が安全安心を担保できる環境の確保を最優先にした危機管理チームを設置し、対応を進めています。さらに、今回の危機により影響を受けた人々を支援する取り組みとして日本赤十字社へ1億円を寄付したほか、国際NGOであるセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと連携し、日本国内グループ従業員に寄付の協力を呼びかけました。世界各地のリコーグループにおいても同様の取り組みを進めています。

今後も円滑な事業活動を行うため、地政学的リスクについては経営にて審議し、迅速かつ適切な対応に取り組んでいきます。

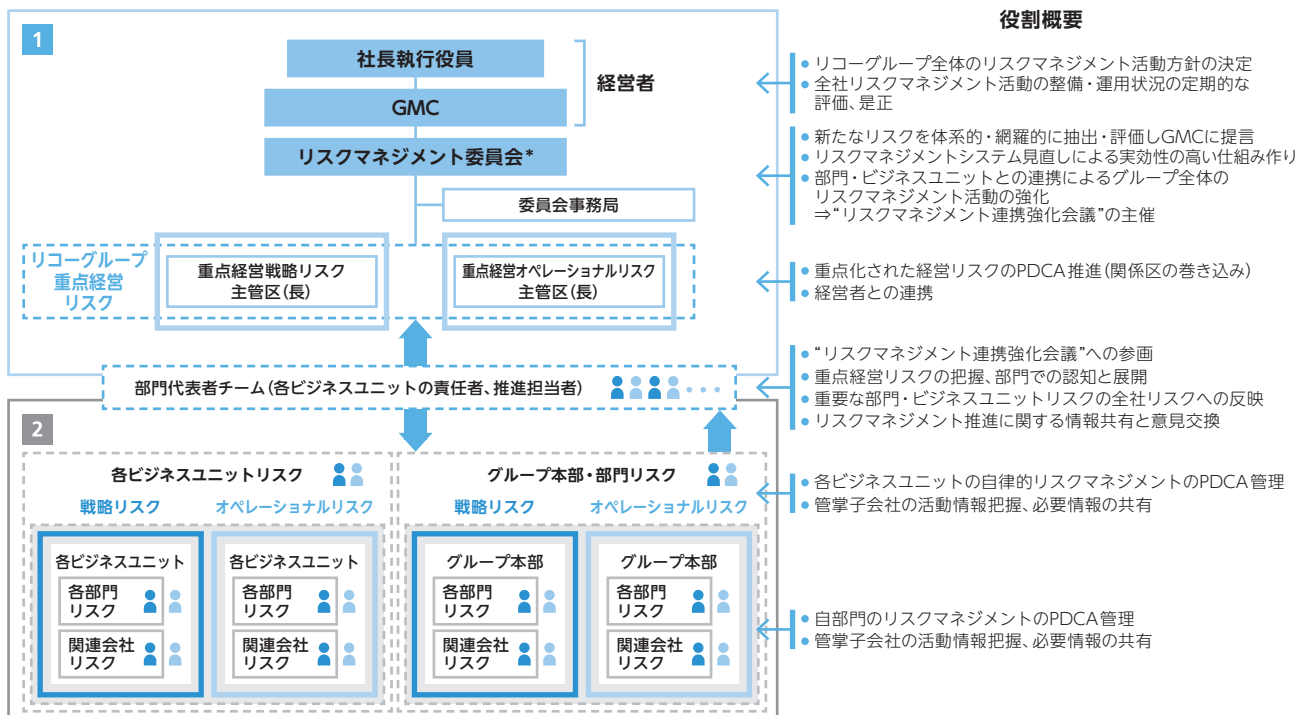
〈リコーグループのリスクマネジメントシステム〉

下図に示すように大きく2つの層があります。

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

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

リコーグループ リスクマネジメント体制



* 委員長は執行役員またはフェロー以上

事業等のリスク

分類	リスク項目	リスクの説明	影響度	緊急度	リスク マネジメント レベル
	新型コロナウイルス感染症	世界的に新型コロナウイルス感染症が再拡大したことによる生産ラインの停止、コンテナ船の不足、部材不足に起因する供給の制約がもたらす事業活動の制限など	3	5	C
	主要市場における経済状況	・上記新型コロナウイルス感染症の影響以外にも主要なリスクとして、米中貿易摩擦・ロシア/ウクライナ情勢などの地政学的リスクを認識 ・その他にも想定外の事象により主要国の経済状況が急速に悪化するリスクは潜在的に存在していると認識	3	5	D
	競争の激化	・競争による新製品の発売 ・価格競争の激化、需要シフト ・新型コロナウイルス感染症を踏まえた競争軸の変化、状況の変化 など	3	4	C
	部品・原材料の価格、為替レートの変動	・材料の市況変動 ・海外子会社の現地通貨建て業績の為替レート変動影響 ・現地通貨建て資産・負債の為替レート変動影響 など	3	4	C
事業環境	他社との業務提携、戦略的投資	・利害の不一致による提携の解消 ・検討情報不足による狙いとのズレ ・事業、技術、製品、人材などの統合の難しさ など	2	3	B
	技術変化への対応	・技術変化の情報収集と予測 ・変化に対応した重点技術強化領域の設定、適切な資源の投下 ・新規領域に対する技術力強化 など	2	2	C
	人材の確保	次の人材が十分確保できない ・事業変革をリードする経営人材 ・DXスキル・ノウハウを保有する人材 ・自律的に成長、活躍する人材	3	3	C
	ファイナンス事業	・信用供与額の回収率 ・お客様と締結した固定金利の長期営業債権とリコグループの変動金利による一部短期借入の金利差	2	5	B
事業運営	情報セキュリティ	各国で国策として法整備を含めた対策や強化が進められている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢に影響を受けるリスク ・プロダクトセキュリティリスク 重要情報の漏洩や改竄・破壊などの発生やプロダクトのセキュリティ品質への疑念といったインシデントの発生によるブランド価値の毀損 ・コーポレートセキュリティリスク 近年増加する、サイバー攻撃(標的型攻撃、脆弱性攻撃、不正アクセス、フィッシング、負荷攻撃など)により、システム停止、個人情報流出、身代金要求などの脅威。特に、システム侵害後の被害拡大は、最終的に事業継続困難になるか、経営への影響が発生 ・個人情報保護を含むデータプライバシーポリシーリスク リコグループ起因による、お客様のプライバシー情報の漏洩、サイバー攻撃、訴訟 ・ファクトリーセキュリティリスク 保守切れの古いOS制御系PC/測定装置用PCのウイルス感染などセキュリティインシデント。エッジデバイス管理未徹底によるオペレーショナルインシデント。インシデント発生による生産停止・環境被害発生リスク	2	5	C

リスクレベル		緊急度 本格化度合い、発生確率が 50%を超える	リスク 対応
影響度*1			
1 利益影響額：10億円以下	1	30年以内	→
2 利益影響額：～200億円	2	10年以内	
3 利益影響額：～500億円	3	5年以内	
4 利益影響額：～1,000億円	4	3年以内	
5 利益影響額：1,000億円～	5	1年以内	

*1 風評被害および商取引における影響を考慮

リスクマネジメント・レベル

	戦略リスク	オペレーショナルリスク
A	リスクが重的に把握され、判断者が満足する範囲内にコントロールされている。	対応策により、リスクが軽減され、残留リスク*2が受容可能な範囲にある。
B	リスクの全体像が明らかにされ、対策と紐づき、リスクをコントロールできる／リスク対応策がとられている。	
C	リスクをコントロール／低減するための主要な要素を特定し、対策を講じている。	
D	想定される事象の把握ができており、主要な要素に対し、少なくとも1つは対策を講じている。	
E	想定される事象の把握が出来ておらず、場当たり的な対応となっている。対応プロセスや規程が未整備。	

*2 残留リスク(residual risk)
リスク対応後に残るリスク(残留リスクには、特定されていないリスクが含まれることがある)
出典：JIS Q 31000

分類	リスク項目	リスクの説明	影響度	緊急度	リスク マネジメント レベル	
事業運営	製造物責任	リコーグループ製商品の ・重大な安全性問題(人損・焼損) ・安全・環境法規制問題 ・品質問題の長期化など が発生しお客様や社会の信頼を失墜させ、 企業ブランドや製品ブランドが毀損されるリスク など	2	2	B	
	製品の長期供給遅れ ／停止	大規模地震、津波、政変・騒乱、洪水、感染症の拡大、 サプライヤーの供給停止および地政学的リスクによる 不測の事態により、	感染症継続	3	5	D
		・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	地政学	3	5	D
		・販売会社へ供給遅延や停止 などが発生し、ビジネス機会を損失するリスク など	地震・噴火・ 台風・洪水	3	1	B
	知的財産権の保護	・自社製品・サービスに係る知的財産権を獲得できず、自社事業を保護できない ・第三者の知的財産権による攻撃、訴訟、ライセンス料支払いの発生 ・新規事業における他社との協業、共同研究・開発の活性化に伴う知的財産権に 関する契約トラブル		1	2	B
	公的な規制 (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 ・国際的有事などの外的要因による各国の輸出規制法違反		3	5	B
	公的な規制(法務)	独占禁止法／競争法の違反による課徴金(行政処分)の負担や刑事罰、官公庁との 取引停止、社会的信用の失墜 など		2	5	B
	公的な規制(人事)	人事関連の各種コンプライアンス違反(ハラスメント、雇用関連、人権など)による 社会的信用の失墜 など		1	5	C
	公的な規制への対応 (環境)	環境関連法の違反による行政処分、課徴金の負担、刑事罰や社会的信用の失墜 など		3	5	B
	会計制度	のれん、固定資産の 減損	企業買収の際に生じたのれん、事業用のさまざまな有形固定資産および 無形資産の減損 など	2	2	B
確定給付制度債務		確定給付制度債務および年金制度の資産に関する株式や債券市場などの 予測し得ない市況変動(制度資産の収益性低下) など	2	2	B	
環境・災害	気候変動に関する 影響	・脱炭素社会移行への対応遅れによるコスト増加や市場競争力の低下 ・自然災害(大雨・洪水・森林火災)や感染症影響などによる原材料の高騰や サプライチェーンの寸断 など	3	5	B	
	災害等による影響		国内：地震	3	1	C
		大規模な自然災害・事件・事故の発生によるグループ会社の 人的(家族を含む)／物的被害 など	国内：風水雪害	1	5	C
			日本国外： 大規模な自然災害・事件事故	2	3	D

監査役会

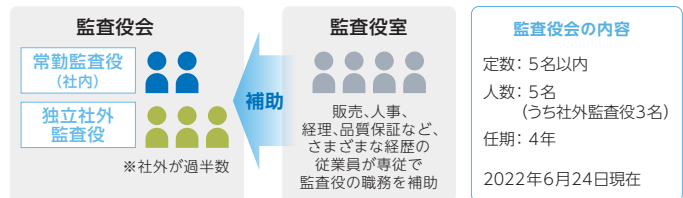
監査役会では、監査の方針および業務の分担などを協議決定し、取締役の職務の執行を監査するほか、当社の会計監査人、および内部監査部門との連携や、当社各部門・子会社監査を通じて、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

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

● 監査役の活動と開示

監査役会は、1.取締役、2.業務執行、3.子会社、4.内部監査、5.会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めています。各領域に対する監査活動の概要は下図のとおりです。これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行っています。

監査役室による監査役の職務遂行補助体制



2021年度、リコーグループは社内カンパニー制へ移行しました。監査役会では移行に伴う事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、下図に示した監査活動に加えて、「各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメントおよび子会社管理体制の監査」ならびに「グループ本部によるガバナンスの実効性の監査」を2021年度の重点実施項目として決めました。

監査役監査活動の概要

		★ 監査役が主催する会議	常勤監査役	社外監査役
1. 取締役	取締役会への出席		●	●
	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・代表取締役との定例会の開催(四半期ごと)★		●	●
	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・事業所の往査(リモート含む)		●	○
	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定例会の開催(月次)★		●	○
	各BU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・監査結果モニタリングの実施★		●	○
3. 子会社	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)★		●	○
	事業報告およびその附属明細書、計算関係書類の監査、その他期末監査業務		●	●
4. 内部監査	子会社の往査(リモート含む)		●	○
	子会社監査役との定例会の開催(月次)★		●	○
4. 内部監査	グループ監査役情報交換会の開催★		●	○
	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)★		●	●
5. 会計監査	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 + 随時)★		●	●
	会計監査人との情報交換(随時)		●	●
5. 会計監査	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告		●	●
	会計監査人評価の実施		●	●

● 職務担当
○ 任意/部分的に担当

● 2022年度 注視すべき監査上の課題

各監査役および監査役会として監査実績のレビューを行い、あわせて2022年度に注視すべき監査上の課題について検討を行いました。監査役会としては、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能ガバナンスのあり方」、「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメントおよび子会社管理」、および従業員・職場環境・組織といった「各組織における統制環境」を注視すべき監査上の課題と認識し、2022年度の監査活動を行っています。

● 監査実績説明書¹

監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。監査役会は、活動内容の説明を具体的にを行うことが監査の透明性の強化につながるという認識に立ち、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書を補足するものとして、2017年度より任意に本説明書を作成しています。

内部統制²

リコーグループは、「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めています。活動の指針として「リコーグループ経営管理基本原則」を制定し、その中の「内部統制原則」に沿って活動を展開しています。

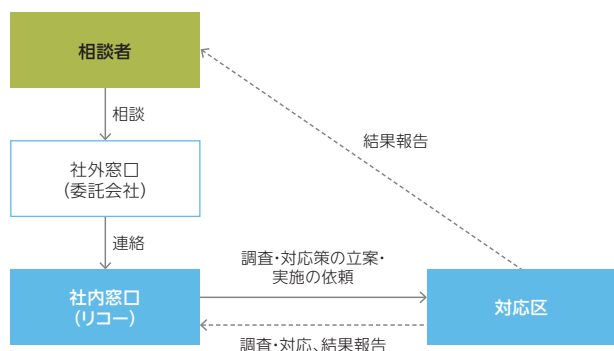
コンプライアンス³

法令だけでなく社内規則や社会倫理を遵守することを“コンプライアンス”ととらえ、リコーグループの行動原則と役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」⁴をグループ全員に徹底し、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守していくことに努めています。

内部通報制度

コンプライアンス違反に関する通報・相談窓口として、国内のリコーグループすべての役員・従業員（パートタイマー、アルバイト、人材派遣社員、退職者（退職後1年以内）含む）が利用できる「リコーグループほっとライン」を設置しています。また、国内・海外の主要各社が組織や地域の特性に合わせて、自社で通報・相談窓口を構築、運用しており、内部通報制度の周知状況を監査部門による内部監査実施時に確認しています。加えて2018年11月から、国内外のリコーグループすべての役員・従業員が利用できる「リコーグループグローバル内部通報制度」を設置し、リコー常勤監査役に直接ウェブサイト上で報告できる仕組みを構築しました。また、2020年5月から、国内外のリコーグループに関係するサプライヤー企業がウェブサイト上で通報ができる「サプライヤーホットライン」を設置しています。⁵

リコーグループほっとラインの基本的な運営フロー



■ WEB 詳しくはWEB ¹ 監査実績説明書 ² 内部統制 ³ コンプライアンス ⁴ リコーグループ企業行動規範 ⁵ サプライヤーホットライン

情報セキュリティ

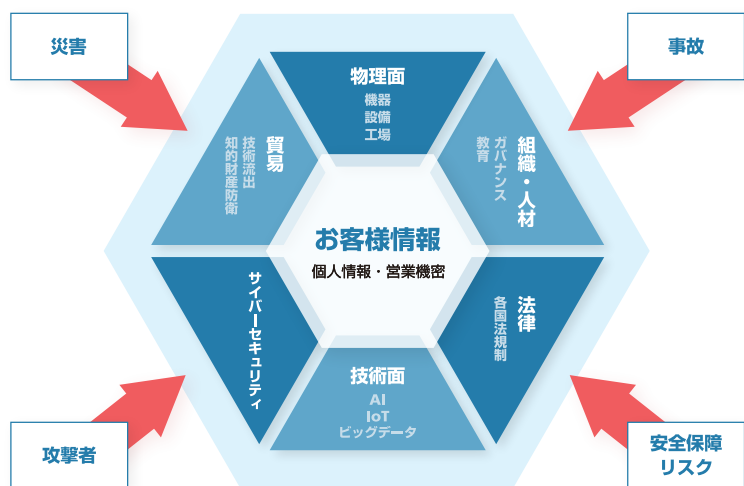
情報セキュリティの取り組み¹⁾

2020年にリコーグループは「デジタルサービスの会社への変革」を宣言しました。ワークプレイス(オフィス/現場+ホーム)のITインフラを構築し、ワークフローをデジタル化してつなぎ、新しい働き方を支援します。

デジタルサービスの会社として、国や地域、業種など、お客様ごとに異なる課題をくみ上げ、リコーグループの技術力とデジタルの力を掛け合わせて、それぞれのお客様に最適な解決策を提供することで、はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えていきます。

リコーグループでは「お客様情報を脅威から安心・安全に守る」ために必要な活動範囲を「情報セキュリティ」ととらえ、さまざまな施策を実施しています。

■ [WEB](#) 詳しくはWEB [1\)](#) リコーグループの情報セキュリティ



製品・サービスのセキュリティ

● セキュリティ・バイ・デザイン

お客様に安心して製品やサービスを利用していただくために、情報セキュリティを企画・設計段階から確保するセキュリティ・バイ・デザインの実践に取り組んでいます。セキュア開発の国際標準ISO/IEC27034-1に基づく社内規定を制定し、順次適用を進めています。

● セキュリティリスクへの取り組み

情報化社会の進展とともに、コンピュータウイルスや個人情報の漏えい、外部からの不正アクセスなどさまざまな脅威にさらされています。パソコンやサーバー、ネットワークに限られた話ではなく、脅威も多様化しています。こうした中、お客様にとってセキュリティ対策の取り組みが重要課題の一つとなっています。セキュリティの脅威を軽減するため、リコーグループの製品・サービスの適切な設定・運用を推奨しています。また、脆弱性対策については国際基準*に基づき早期対応を図っています。具体的には、高いサイバー攻撃リスクに対する対応状況・注意喚起、セキュリティ研究者からの脆弱性報告の受付窓口の設置、対策情報の提供などです。

* ISO/IEC 29147/30111

コーポレートセキュリティ

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

● グローバルの取り組み

グローバルに事業展開を行うリコーグループでは、セキュリティ対策においても地域を超えて一貫性のある対応が必要と考えています。グローバルでのセキュリティ強度の均質的な向上、グローバルでのセキュリティ人材間の連携加速を目的としたリコーグループ内コミュニティを2015年より構築し、活動しています。

● CSIRTの設置と運用

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

* CSIRT: Computer Security Incident Response Team

● SOCの設置と運用

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

データプライバシー

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

確であることは、懸念材料となっています。

リコーグループはデータビジネス事業を本格始動させており、お客様からの情報に関する法令を遵守することを目的に、お客様の個人情報を含むパーソナルデータ全般に対してデータプライバシーポリシーを定義して情報管理に取り組んでいます。

情報セキュリティ担当メッセージ

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

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

官民挙げてのセキュリティ水準強化などの外部環境の変化を常に注視しながら、デジタルサービスの会社として柔軟に対応で

野水 泰之

情報セキュリティ統括センター
所長



きるよう、継続的にセキュリティの取り組みを強化・改善し、それを実現するための情報セキュリティ体制を強化していきます。

■ [WEB](#) 詳しくは[WEB](#) [2](#) [仕事のAI](#)