



横尾 敬介

取締役会議長 社外取締役

取締役会議長 メッセージ

取締役会議長の就任にあたって

2023年6月に取締役会議長を拝命しました。取締役会議長として、取締役会の実効性の向上に資するよう、議論の活性化に努めてまいります。特に社外取締役に 대해서는、議案内容について、事前説明のさらなる充実化を図ります。そこでの指摘や疑問を踏まえ、取締役会において取締役と事業執行者との建設的な質疑応答につなげると同時に、社外取締役間での核心を突いた議論もより活発化させていきます。

そのためにも、社外取締役の事業への理解が一層深まるよう、経営会議の傍聴や事業現場の視察といった取り組みも継続的に強化していきたいと考えます。また、事前に重要な論点を伝えるなど課題を明確にすることで、社外取締役からの的確な示唆や助言をさらに引き出せるよう努めていきます。

創業の精神に基づいた「ボードカルチャー」を策定

経営環境は常に変化し、取締役会の体制やプロセスも進化を続けています。そうした中で、取締役会にて醸成し、今後も維持していく大切な考え方を「ボードカルチャー」として明文化しました。

「ボードカルチャー」は、リコーグループの創業の精神である「三愛精神」に基づいて策定されています。「ボードカルチャー」では、①取締役会は、株主・お客様・従業員・協力会社・地域や社会など多様なステークホルダーとの対話を踏まえた利益を尊重し、社会課題の解決につながる経営戦略の策定と実行を監督すること、②議長による中立的運営のもと、多様性・独立性

が高いメンバーが自由闊達かつ多面的な観点を尊重して議論し、その結果を真摯に経営に反映すること、③事業成長・資本収益性・ESGを高い次元で実現しつつ、中長期的な企業価値の向上につながる意思決定とその遂行を監督することをうたっています。「三愛精神」は、それぞれの取締役に浸透しており、取締役会において「ボードカルチャー」を実践する意思決定や経営の監督、経営・事業への助言が行われていることを実感しています。

ガバナンス上の課題

今後も議論が必要な課題の一つは、取締役会のあるべき姿です。現在の取締役会は、多様なバックグラウンドを有する社内外の取締役に構成されています。今後は、経営の監督のみならず事業運営に関する的確なアドバイス機能も求められます。「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とって、取締役会全体のスキルマトリックスのバランスを踏まえて、どのようなスキルやバックグラウンドを有する取締役に招聘していくことが企業価値の向上に資するか、取締役会の規模や社外取締役の比率、人選も継続的に検討していく必要があります。

また、ボードサクセッションに対する取り組みの重要性も高まる中で、取締役会が果たすべき役割・機能を自律的かつ継続的に検証し、設計や運営方法も見直しながら適切な体制を構築することが不可欠だと考えます。取締役会の人員構成の検討と最適な人材の確保に加え、取締役会や指名／報酬委員会の機能の維持・向上に資する独立社外取締役の任用、さらには個々のレベルアップ、実効性評価と効果的なフィードバックなどさまざまな角度から、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。