

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方 更新

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。

当社は会社法上の監査役会設置会社を採用しています。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、取締役の過半数となる独立社外取締役を招聘し、取締役会議長を独立社外取締役とすることで、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、委員長および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。

リコーグループのコーポレート・ガバナンスや機関設計の在り方については、経営環境や会社形態の状況から現状の点検を定期的に行い、最適な機関設計の評価・検討を実施しています。

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、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、以下のとおり定めました。

取締役会は、

- 「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。
- 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。
- 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。

ボードカルチャーは、当社ホームページ、統合報告書や株主総会招集通知でも開示しています。

・ボードカルチャーについてのホームページ

<https://jp.ricoh.com/governance/governance>

・統合報告書

<https://jp.ricoh.com/about/integrated-report>

・第126回定時株主総会招集ご通知(44ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

また、取締役会による監督、監査役監査、内部監査などを包括的に点検・改善する取り組みとして、取締役と監査役が合同で重要なコーポレート・ガバナンスに関するテーマを議論する「ガバナンス検討会」を開催し、その審議の概要については本報告書の巻末に開示しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1 - 3. 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。事業の成長と収益性の向上を図るとともに、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。

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収益性を追求するため、リコー版R OIC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。持続的な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。

[原則1 - 4. 政策保有株式]

< 政策保有株式に関する方針 >

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

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、

< 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を精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

[原則1 - 7. 関連当事者間の取引]

当社役員との取引が生じる場合には、事前に取締役会にて審議・決議を行うことを内規に定めています。また、監査役は全ての取締役から年に一度、利益相反取引に関する報告書の提出を受け、関連取引の監督を行っています。

[原則2 - 4. 女性の活躍促進を含む社内多様性の確保]

補充原則2 - 4 - 1

< 方針 >

当社は、あらゆる多様性や価値観を互いに受け入れ、グローバルの社員が一つのチームとして働く決意を表す「Ricoh Group Inclusive Culture Statement」を制定し、22言語で発信しています。

Ricoh Group Inclusive Culture Statement

「リコーグループでは、世界中すべての人びとのユニークな才能、経験、知見を結集し、新たなイノベーション創出に取り組みます。」

さらに、全世界のグループ社員一人ひとりに活躍の機会が与えられ、やる気と能力のある人材が成長し活躍できるよう、グローバル規模での人事施策の構築を目指しています。

< 取り組みの状況 >

女性の幹部登用については、2026年度は女性管理職比率をグローバルで18.3%以上、日本国内で9.7%以上とする目標を掲げ、2025年度時点のグローバル17.9%、日本国内9.4%の実績をさらに伸長してまいります。

リコーグループでは、多様性の重要な要素である女性の活躍推進に継続的に取り組んでいます。女性が能力を十分に発揮できる環境づくりを進めており、特に育成の強化に注力してきました。

具体的には、女性管理職向けの勉強会やネットワーキング、階層別研修などに加え、カルチャー浸透の観点から社員ボトムアップのカウンシル活動や交流機会の創出、自律的キャリア形成を促す企業横断クロスメンタリング、ならびにハイポテンシャル層を対象とした知識・マインド醸成のための社内プログラムや外部研修を展開しています。

外国人については、16名のコーポレート執行役員のうち、3名が選任されています(2026年4月現在)。海外の主要関連会社の社長については、現地採用を積極的に進めており、2025年度の現地採用率は87.2%となっています。外国人の育成及び幹部登用については、今後も積極的に進めていきます。

中途採用者については、現在、当社の管理職の約3割を占めています。当社のデジタルサービスへの転換を進める上で、社外からの人材の活用は必須であり、キャリア採用やM&Aで獲得した社員の育成及び幹部登用を今後も拡大していく考えです。

取り組み状況の詳細は統合報告書ならびにESGデータブックなどで開示しています。

・統合報告書、ESGデータブック <https://jp.ricoh.com/about/integrated-report>

[原則2 - 6. 企業年金のアセットオーナーとして機能発揮]

リコーグループは、規約型の確定給付企業年金を実施しています。企業年金の運営にあたり、「アセットオーナー・プリンシプル」および「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明し、アセットオーナーとしての責任を果たすことに努めています。

当社に企業年金に関する専従組織を設け、制度運営および資産運用に携わる人材の確保・育成を図っています。また、人事、財務、経理を担当する部署のメンバーで構成される「年金ガバナンス分科会」を設置し、専門的な見地から制度運営および資産運用の妥当性を検証しています。これらの内容は、人事・財務担当役員およびリコーグループ各社の代表からなる「リコーグループ年金委員会」において確認・承認しています。

さらに、資産運用においては、外部の運用コンサルタントを導入し、第三者の立場から専門的な助言を受けるとともに、利益相反の管理を行っています。資産運用を委託しているすべての運用受託機関は、「日本版スチュワードシップ・コード」を受け入れており、定期的な運用報告を通じてスチュワードシップ活動のモニタリングを実施しています。

[原則3 - 1. 情報開示の充実]

(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社は、企業活動の基礎となる理念・価値観を定めた「リコーウェイ」を当社ホームページ、統合報告書や株主総会招集通知などで開示しています。また、中期経営戦略については当社ホームページで開示しているほか、社長執行役員・CEOによる説明会を開催しています。

・リコーウェイについてのホームページ

<https://jp.ricoh.com/about/ricoh-way>

・中期経営戦略についてのホームページ

<https://jp.ricoh.com/IR/events/investors-meeting>

・統合報告書

<https://jp.ricoh.com/about/integrated-report>

・株主総会招集通知

<https://jp.ricoh.com/IR/events/general-meeting>

(ii) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コーポレート・ガバナンスに関する考え方や基本方針は、「1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その

他の基本情報」の「1. 基本的な考え方」に記載しています。

(iii) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、役員報酬に関する考え方や決定方法などを「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の「インセンティブ関係」、および株主総会招集通知や有価証券報告書、統合報告書などで開示しています。

(iv) 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

<方針>

1) CEOの選解任

CEOの選定にあたっては、株主価値・企業価値の向上の観点から当社CEOに必要な資質の有無を見極めるために、CEO候補者について十分な時間をかけ慎重に審査を行います。また、CEO就任後は、業績や経営指標等の財務実績、株主への貢献度や資本市場の評価、ESG等の将来財務実績の視点などを基準とする多面的な評価を毎年実施することで、CEO選解任の客観性・適時性・透明性を確保します。

2) 経営陣幹部の選解任

経営陣幹部とは執行役員を指します。2026年度より、執行役員を機能軸のコーポレート執行役員と事業軸の事業執行役員に明確に分け、役割と責任を再定義しました。執行役員各々の役割・責務をスピードをもって果たせるように、必要な権限を付与し、かつ担当領域に専念できる体制としています。執行役員の目標等の設定状況および実績評価(継続可否判断を含む)については、指名委員会および報酬委員会の合同委員会がCEOより報告を受け、その妥当性について審議・確認します。

執行役員の選解任については、合同委員会による実績評価等の確認結果も踏まえ、指名委員会がCEOによる選解任案の適切性について確認を行い、取締役会が決定しています。

詳細については、本報告書の巻末(経営機構)および株主総会招集通知で開示しています。

・第126回定時株主総会招集ご通知(65-66ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

3) 取締役・監査役候補者の指名

取締役候補者の指名にあたっては、経営能力や人格・人間性などを基準とするとともに、取締役会の監督機能の向上を図る資質を重視しています。また、CEOの評価とは別に、業務執行取締役(CEOを除く、以下同じ)の評価を実施し、職務継続の妥当性について判断します。なお、業務執行取締役就任後は、取締役として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、株主への貢献度や資本市場の評価の視点などを基準とする、多面的な評価を毎年実施することで、取締役選解任の客観性・適時性・透明性を確保します。

監査役候補者は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材であることに加え、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、客観的な適格性評価を行うための基準(要件定義)を監査役会にて策定しています。

4) 社外役員の独立性確保

社外取締役・社外監査役候補者については、独立性を重視し、当社所定の「社外役員の独立性基準」に則り、当社およびリコーグループ各社からの独立性を選定の要件としています。なお、「社外役員の独立性基準」は「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の「独立役員関係」に記載しています。

5) ダイバーシティ

取締役候補者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。

リコーグループは現在事業構造の変革を通じた企業価値の向上を目指しており、当社取締役会はその実現に向け多様かつ多面的なスキル、経験などを有している人材により構成されています。今後も、当社を取り巻く環境変化や事業戦略の進展などにあわせて、必要なダイバーシティのあり方について継続的に議論を行い、女性や外国籍、年齢など、多様な視点を意識した取締役候補者の選定や、若手幹部の育成・重要ポストへの任命などを継続し、最適な人材を登用した体制を構築していきます。

<手続>

[選任プロセス]

取締役およびCEO、経営陣幹部の選解任にあたっては、客観性・適時性・透明性ある手続を確保するため、取締役会の諮問機関として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する指名委員会を設置しています。

2026年度は、独立社外取締役4名、執行役員を兼務しない社内取締役1名で構成されています。CEOおよび取締役候補者の選定・指名においては、指名委員会での複数回の審議を経て厳選な審査を行い、選定・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、CEOの選定および取締役候補者の指名について決議しています。取締役候補者の指名に先立って、取締役会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。

執行役員の選任においては、CEOが戦略に応じた役割・責任を明確にし、要件を満たす執行役員を登用し、選任理由の合理性を指名委員会が確認した上で、取締役会が決定しています。また、執行体制においても、グルーブマネジメントコミティ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。

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

監査役候補者の選定基準に基づき、監査役会は、監査役がリストアップした監査役候補者について検討し、必要に応じてCEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会で監査役会における検討内容や推薦理由の確認を経て、候補者の指名および取締役会への提案を行います。取締役会では、監査役会の判断を尊重した上で、株主総会への監査役選任議案を決議し、株主総会にて選任されます。

・役員体制およびスキルマトリックス(第126回定時株主総会招集ご通知31-32ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

[評価プロセス]

指名委員会は、CEOおよび執行役員を兼務する取締役(執行兼務取締役)の評価を毎年二段階で実施しています。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および執行兼務取締役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 >

経営監督の遂行 ・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など
財務の視点 ・連結業績推移、年度事業計画の状況、中期経営戦略に対する実績など
株主・資本市場の視点 ・株式指標推移、TSR・株主還元、格付けなど
将来財務の視点(環境) ・環境パフォーマンス実績など
(社員) ・人材の育成・活躍、グローバル社員意識調査、安全・健康など
(顧客) ・顧客重大事故、外部調査会社による評価など
(ガバナンス) ・ガバナンスの適正化・強化、コンプライアンスなど
CEOを除く執行兼務取締役は上記 ~ により評価

取締役を兼務しない執行役員については、CEOが執行役員に対して、戦略からブレイクダウンされた目標/KPIの設定、客観的かつ公正な実績評価およびフィードバックを行うことで、継続的な経営執行体制の質の強化を図ります。また、合同委員会はCEOによる執行役員の目標等の設定状況および実績評価(継続可否判断を含む)についてCEOから報告を受け、その妥当性について審議・確認を行うほか、指名委員会はCEOによる執行役員の選解任案の適切性の確認および経営チームに関する評価を行います。

これらCEO/執行兼務取締役/執行役員に対する客観的かつ公正な実績評価と厳格な選解任プロセスにより、戦略の実行力の向上および最適な経営チームの更新に向け、継続的な監督・モニタリングを強化しています。

(v) 経営陣幹部、取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選解任・指名についての説明

当社は、CEOを含む取締役、監査役の選任理由を株主総会招集通知で開示しているほか、社外役員個々の選任理由については「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の「取締役関係」、[監査役関係]、および有価証券報告書で開示しています。

補充原則3 - 1 - 3

当社はESGの取り組みを「将来の財務を生み出すために不可欠なもの」と位置付け、「ESGグローバルトップ企業」を目指し、お客様や株主・投資家の皆様からのESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めています。中期経営戦略「26(以下中経「26)では、ESGと事業成長の同軸化をさらに進め、その創出価値として、目指すべき持続可能な社会「Thres Balance」への貢献と企業価値向上を目指します。3つのPとは、Prosperity(持続可能な経済)、People(持続可能な社会)、Planet(持続可能な地球環境)を指します。それぞれの領域において2030年までに実現することをKGIとして設定しました。環境・社会・ステークホルダーに及ぼす影響(インパクト)と自社財務への影響(リスクおよび機会)を評価し、特定した6つのマテリアリティと15のESG目標に対する取り組みを通じて、これらのKGIの達成を目指します。

これらの取り組みを実効的なものとするため、取締役会においても積極的な議論を行い、2025年度は年間の審議時間の18.0%がESGに関する審議に充てられました。さらに、執行側でもCEOを委員長とするESG委員会が、環境・社会・ガバナンス分野の課題を経営レベルで継続的に議論を行っています。

また、気候変動、資源循環、汚染、生物多様性を統合した環境分野のリスクと機会については、TCFDおよびTNFDのフレームワークに則って、特定、評価、見直しを行っています。

さらに、人的資本や知的財産なども含め、これらの方針や取り組み、TCFDに基づく開示については、統合報告書やESGデータブック、サステナビリティレポートに記載しています。

・統合報告書、ESGデータブック、サステナビリティレポート

<https://jp.ricoh.com/sustainability/report>

[原則4 - 1. 取締役会の役割・責務(1)]

補充原則4 - 1 - 1

当社は定款において、取締役会が業務執行に関する重要事項を決議すると定め、取締役会で重要執行案件について独立社外取締役を含めて積極的に議論し、意思決定を行っています。また、業務執行については法令・定款の範囲で内規を定め、取締役会から権限委譲された社長執行役員を決議者とし、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ」を設置しています。

補充原則4 - 1 - 3

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、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、適時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、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審議・助言を踏まえて、次年度、CEO候補者それぞれの課題に応じた本人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積みせるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ本人の成長に必要な助言などを実施しています。

< 候補者の評価 >

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間における実績および育成状況について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、適時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。

[原則4 - 8 . 独立社外取締役の有効な活用]

当社は取締役会における独立社外取締役の割合を過半数とし、取締役会議長も独立社外取締役から選出しています。また、取締役会における独立社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、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、必要に応じて筆頭社外取締役の選任を行います。

加えて、独立社外取締役は指名委員会または報酬委員会の委員であり、2名が両委員を兼務しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員長は独立社外取締役、かつ委員の過半数は独立社外取締役となっており、経営の透明性、客観性の確保を図っています。さらに、それぞれの専門分野における諮問委員会などで、独立社外取締役の知見を積極的に経営に反映しています。

[原則4 - 9 . 独立社外取締役の独立性判断基準]

当社は会社法上の要件に加え「II . 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1 . 機関構成・組織運営等に係る事項」の【独立役員関係】に記載している独自の「社外役員の独立性基準」を策定しています。

[原則4 - 10 . 任意の仕組みの活用]

補充原則4 - 10 - 1

当社はCEOをはじめとした経営陣幹部の指名・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、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。

詳細については本報告書の「II . 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1 . 機関構成・組織運営等に係る事項」の【取締役関係】に関する「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」および「補足説明」に記載しています。

[原則4 - 11 . 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件]

補充原則4 - 11 - 1

当社は取締役会の実質的な討議を確保するため、取締役の員数の上限を15名と定款に定め、現在8名の取締役を選任しています。独立社外取締役は東京証券取引所の基準を踏まえた当社所定の独立性基準に基づいて選任し、取締役個々の選任に関しては、経営能力や人格・人間性・専門性などを基準としています。さらに、取締役会の全体としての専門性・経歴・多様性について、スキルマトリックスとして明確にし、内外の経営環境や経営方針に対するマトリックスのあり方について、指名委員会などで継続的な審議を行っています。

・役員体制およびスキルマトリックス(第126回定時株主総会招集ご通知31-32ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

補充原則4 - 11 - 2

社内の取締役が他の会社の役員に就任する場合は、取締役会の承認を必要としています。独立社外取締役が新たに他の上場会社役員に就任する際は指名委員会へ報告することを内規で定めています。また、当社は法令に従って社外を含め取締役・監査役における重要な兼任状況を株主総会招集通知などで開示しています。

・取締役および監査役の状況(第126回定時株主総会招集ご通知160ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

補充原則4 - 11 - 3

当社は年に一度、取締役会の実効性評価会を開き、全ての取締役と監査役が、前年度の取締役会における実効性について議論を行い、その結果の概要を本報告書の巻末および、株主総会招集通知、統合報告書で開示しています。

・取締役会の実効性評価結果の概要(第126回定時株主総会招集ご通知79-80ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

[原則4 - 14 . 取締役・監査役のトレーニング]

補充原則4 - 14 - 2

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

独立社外取締役・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、リコグループ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、リコグループの状況や経営環境、事業運営上のリスクなどの情報を定期的に提供・共有することに加え、グループマネジメントコミティへのオブザーブ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向上を図っています。

上記対応が適切に行われていることを確認するため、これらの実績は、取締役会に報告しており、さらに株主総会招集通知で開示しています。

・取締役・監査役のトレーニング(第126回定時株主総会招集ご通知49ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

[原則5 - 1 . 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取締役会や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、コーポレート・セクレタリー、各コーポレート執行役員、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、社外取締役との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：

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。

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、社長執行役員・CEO、CFO、コーポレート・セクレタリーが中心となって、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。

主にマネジメントが対話した際のご意見などは、株主・投資家の皆様の意図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。

・2025年度の対話の実績（第126回定時株主総会招集ご通知87ページ）

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年6月24日

該当項目に関する説明 更新

当社は、事業成長と資本収益性の向上を通じて、資本コストを上回る収益の創出と株主価値の向上を図り、持続的な企業価値の向上を目指しています。

取締役会において審議・承認した、中経'26においては、当社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」への進化を継続し、ワークプレイス領域におけるインテグレーターとして顧客価値を創出することを目指しています。資本収益性の向上に向けては、アセットライト化の推進およびストック型収益の拡大、事業ポートフォリオの最適化等を通じて、投下資本利益率(ROIC)の改善と収益基盤の強化を図っています。また、株主資本コストを上回るROEの安定的な創出により、企業価値および株主総利回り(TSR)の向上を目指しています。

具体的には、2030年度にROIC7%以上、ROE10%以上の達成を目標として掲げるとともに、成長投資(M&A等)や構造改革を通じた収益力の向上に取り組んでいます。さらに、各事業・地域単位においてROICを主要な経営指標として活用し、資本効率を意識した事業運営を徹底しています。加えて、2026年度以降は中期経営戦略の運用を、従来の3か年計画から5年視点のローリング方式へと転換し、外部環境の変化に応じた戦略の機動的な見直しと、実行力のさらなる向上を図っています。詳細については、当社ウェブサイトに掲載の「中期経営戦略'26」および「中期経営戦略'26における2026年度の取り組み」をご参照ください。

なお、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応においては、引き続き株主・投資家の皆様との対話を充実させながら、その取り組みの進捗や成果等について適宜開示のアップデートを行います。

< 日本語 >

・経営方針説明会(中期経営戦略)：

<https://jp.ricoh.com/IR/events/investors-meeting>

2026年3月25日会社説明会(中期経営戦略'26説明会)

「中期経営戦略'26」

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2025/pdf/r07_keiei.pdf

2023年3月7日会社説明会(第21次中期経営戦略説明会)

「第21次中期経営戦略」

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2022/pdf/r04_keiei.pdf

・決算説明会：

<https://jp.ricoh.com/IR/events/earning>

2025年度(2026年3月期)

通期決算説明会「中期経営戦略'26」における2026年度の取り組み

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2025/pdf/r07q4_3.pdf

第2四半期決算説明会「持続的な企業価値向上に向けて」

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2025/pdf/r07q2_3.pdf

2024年度(2025年3月期)

通期決算説明会「企業価値向上プロジェクト進捗報告」

https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2024/pdf/r06q4_3.pdf

第2四半期決算説明会「企業価値向上プロジェクト進捗報告」

https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2024/pdf/r06q2_3.pdf

第1四半期決算説明会「企業価値向上プロジェクト進捗報告」

https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2024/pdf/r06q1_3.pdf

2023年度(2024年3月期)

通期決算説明会「企業価値向上プロジェクト進捗報告」

https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2023/pdf/r05q4_3.pdf

第3四半期決算説明会「企業価値向上プロジェクト進捗報告」

https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2023/pdf/r05q3_3.pdf

第2四半期決算説明会「企業価値向上プロジェクト進捗報告」

https://jp.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2023/pdf/r05q2_3.pdf

< English >

・Corporate Strategy Meeting (Mid-term Strategy):

<https://www.ricoh.com/IR/events/investors-meeting>

Investors' Meeting (March 25, 2026)

“ Mid-Term Strategy ‘ 26 ”

https://www.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/ir_pre2025.pdf

Investors' Meeting (March 7, 2023)

“ The 1st Mid-Term Management Strategy ”

https://www.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/ir_pre2022.pdf

・Financial Announcement:

<https://www.ricoh.com/IR/events/earning>

FY2025 (ending March 2026)

Financial Announcement “ FY2025 Initiatives for the Mid-Term Strategy ‘ 26 ”

https://www.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r07q4_3.pdf

Q2 Financial Announcement “ Sustainably Enhancing Corporate Value ”

https://www.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r07q2_3.pdf

FY2024 (ended March 2025)

Financial Announcement “ Progress Report on Corporate Value Improvement Project ”

https://www.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r06q4_3.pdf

Q2 Financial Announcement “ Progress Report on Corporate Value Improvement Project ”

https://www.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r06q2_3.pdf

Q1 Financial Announcement “ Progress Report on Corporate Value Improvement Project ”

https://www.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r06q1_3.pdf

FY2023 (ended March 2024)

Financial Announcement “ Progress Report on Corporate Value Improvement Project ”

https://www.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r05q4_3.pdf

Q3 Financial Announcement “ Progress Report on Corporate Value Improvement Project ”

https://www.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r05q3_3.pdf

Q2 Financial Announcement “ Progress Report on Corporate Value Improvement Project ”

https://www.ricoh.com/-/Media/Ricoh/Sites/com/IR/data/pre/pdf/r05q2_3.pdf

さらに、当社は経営戦略の実現を後押しし、持続的な企業価値の向上につながる包括的なインセンティブとして機能するよう、経営機構のあり方を含め、取締役および執行役員の評価制度および報酬制度の一体的な見直しを行いました。

詳細については、本報告書の巻末(企業価値向上を後押しするガバナンス改革の取り組み・経営機構・役員評価/選解任・役員報酬(含むインセンティブ報酬))、および株主総会招集通知で開示しています。

・第126回定時株主総会招集ご通知(64-78ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

2. 資本構成

外国人株式保有比率 30%以上

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	85,443,900	15.00
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	44,743,200	7.85
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	32,896,500	5.77
SUNTERA(CAYMAN)LIMITED AS TRUSTEE OF ECM MASTER FUND (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	29,611,400	5.20
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	21,000,000	3.69
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	20,609,087	3.62
JPモルガン証券株式会社	18,059,237	3.17
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT (常任代理人 BofA証券株式会社)	17,610,200	3.09
公益財団法人市村清新技術財団	15,839,584	2.78
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	11,435,700	2.01

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明更新

- 大株主の状況は2026年3月31日現在の状況です。
- 割合は、自己株式を控除して計算しています。
- 2026年3月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、エフィッシモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディーが2026年3月2日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
変更報告書の内容は以下のとおりです。
 - エフィッシモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディー (1,411,097百株) (24.77%)
- 2025年12月3日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者他6社が2025年11月28日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
変更報告書の内容は以下のとおりです。
 - ブラックロック・ジャパン株式会社 85,618百株(1.50%)
 - ブラックロック(ネザール)BV 8,228百株(0.14%)
 - ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド 19,721百株(0.35%)
 - ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド 14,423百株(0.25%)
 - ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ 76,680百株(1.35%)
 - ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ 53,474百株(0.94%)
 - ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド 30,412百株(0.53%)
- 2025年10月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、野村證券株式会社及びその共同保有者であるノムラインターナショナルビーエルシー及び野村アセットマネジメント株式会社が2025年10月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
変更報告書の内容は以下のとおりです。
 - 野村證券株式会社 20,517百株(0.36%)
 - ノムラ インターナショナル ビーエルシー 4,194百株(0.07%)
 - 野村アセットマネジメント株式会社 256,719株(4.51%)
- 2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社が2025年9月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
変更報告書の内容は以下のとおりです。
 - 三井住友信託銀行株式会社 23,570百株(0.41%)
 - 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 159,588百株(2.80%)
 - アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社 132,950百株(2.33%)
- 2024年7月29日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、株式会社三菱UFJ銀行及びその共同保有者他4

社が2024年7月22日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。

変更報告書の内容は以下のとおりです。

- ・株式会社三菱UFJ銀行 107,867百株(1.77%)
- ・三菱UFJ信託銀行株式会社 149,822百株(2.46%)
- ・MUFGセキュリティーズ EMEA 10,360百株(0.17%)
- ・三菱UFJアセットマネジメント株式会社 56,757百株(0.93%)
- ・三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 7,059百株(0.12%)

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	電気機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

現在当社は本報告に該当する上場子会社を有していません。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
谷 正文	他の会社出身者													
石村 和彦	他の会社出身者													
石黒 成直	他の会社出身者													
武田 洋子	他の会社出身者													
林 礼子	他の会社出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
谷 定文		<p>谷定文氏が顧問・客員研究員として就任している株式会社時事総合研究所と当社の間には取引はありません。また、候補者谷定文氏が過去10年以内に在籍していたクオンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびクオンツ・リサーチ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、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います。</p>	<p>谷定文氏は、1977年に株式会社時事通信社へ入社して以来、長年にわたり経済記者として国内外の経済・産業動向の取材・分析および情報発信に携わり、2010年6月に同社取締役、2013年6月から同社常務取締役として経営に参画し、同社の事業運営および経営基盤の強化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<small>（NIPPONDOTCOM）</small>の常務理事編集局長として、日本の社会・経済・文化に関する情報を海外に発信するとともに、国際相互理解の促進およびグローバル人材の育成に取り組むなど、グローバルな視点からの知見を有しています。</p> <p>同氏には、当社が中経'26に基づき、「ワークプレイスのインテグレーター」への進化を目指す中で、持続的な企業価値向上の実現に向け、独立した立場から経営判断および経営監督を行うことを期待しています。特に、事業ポートフォリオの進化、成長投資(M&Aを含む)の実行、ストック型収益の拡大、人的資本経営の高度化など、中経'26で示された重要な経営課題について、株主・投資家および社会の視点を踏まえた建設的な助言・提言を行う役割を担うことが期待されています。また、報酬委員長として、当社の株主価値および業績目標との連動性を意識した役員報酬体系の継続的な検証・高度化を通じ、役員報酬の透明性および説明責任の一層の向上に貢献するとともに、指名委員として、後継者計画および経営人材育成の観点を含めた客観性・透明性の高い指名プロセスの構築に寄与することを期待しています。</p> <p>2025年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、外部環境や社会構造の変化を踏まえた中長期的な将来像の明確化、戦略メッセージとしての社内外への情報発信のあり方、人材戦略および人材育成、社員エンゲージメントの向上、ならびに地政学リスクや情報セキュリティを含む経営リスクへの対応について建設的な助言・提言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。</p> <p>また、報酬委員長および指名委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、2026年度以降の新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、ROEを中核指標とした“Pay-for-Performance”の徹底、戦略的重要度に基づく報酬設計、評価を適切に報酬へ反映する仕組みについて議論するとともに、報酬委員長として説明責任を重視した答申を取りまとめ、報酬ガバナンスの実効性向上に貢献しました。</p> <p>さらに、経営会議へのオブザーブ参加、現場視察および社員との対話などを通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p> <p>当社取締役会は、同氏のグローバル経済および社会課題に対する深い洞察力、ならびに高度な情報収集・分析能力や優れたコミュニケーション能力が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・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。</p> <p>なお、同氏は東京証券取引所が定める「上場管理等に関するガイドライン」および当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしており、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。</p>

石村 和彦

石村和彦氏は、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す。当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社の連結売上高および国立研究開発法人産業技術総合研究所の年間活動収入の1%未満と僅少であり、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います。

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IHI、野村ホールディングス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当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、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います。

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を務め、長年にわたり日本を代表する製造業としての同社のグローバル展開および事業構造改革を主導するなど、卓越した経営手腕を発揮し、同社の持続的成長および企業価値向上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の理事長に就任し、産学官連携の推進や先端技術の社会実装を通じて、日本の産業競争力およびイノベーション創出力の強化に貢献しています。

当社においては、社外取締役として、グローバル企業の経営トップとして培われた豊富な経営経験、資本収益性および中長期的価値創出を重視した経営に関する高度な知見を活かし、適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。また、2026年度からは、取締役会議長として、中立的かつ独立した立場から取締役会の運営・進捗を担い、執行と監督の分離を的確に機能させるとともに、独立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、取締役会の実効性を一層高める役割を担うことが期待されています。さらに、指名委員として、経営トップとしての経験に基づき、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・評価プロセスの客観性・透明性の確保に貢献することが期待されています。

2025年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、筆頭社外取締役として、成長戦略の具体化、資本収益性の向上、投資効率を重視した事業投資の考え方、株主・投資家とのコミュニケーションのあり方などについて助言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。

また、指名委員および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、経営機構・執行体制のあり方の議論を主導した他、戦略目標からブレイクダウンされたKPIによる公正な実績評価、評価結果を通じた経営の質の継続的改善について議論するなど、経営力強化に向けた制度の改定に貢献しました。

さらに、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話を通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。

当社取締役会は、同氏が有するグローバル製造業の経営トップとしての豊富な経験、資本効率および中長期的価値創出を重視した経営に関する高度な知見、ならびに組織運営およびガバナンスの高度化に対する深い問題意識が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・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。

なお、同氏は東京証券取引所が定める「上場管理等に関するガイドライン」および当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしており、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。

<p>石黒 成直</p>	<p>石黒成直氏が過去10年以内に在籍していたTDK株式会社、株式会社NTTデータグループと当社の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、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います。</p> <p>さらに、同氏は2026年6月に栗田工業株式会社の社外取締役に就任予定です。当社と栗田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栗田工業株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、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います。</p>	<p>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、豊富な海外経験を背景にグローバル事業の展開を牽引してきました。2014年6月に執行役員、2015年6月に常務執行役員を歴任した後、2016年6月から代表取締役社長として、電池・センサー事業を中心としたEX(エネルギー変換・エネルギー貯蔵)およびDXを軸とする新規事業の創出・拡大に取り組み、同社の事業構造転換を力強く推進するなど、卓越した経営手腕を発揮し、企業価値の向上に大きく貢献してきました。その後、2022年4月に代表取締役会長、同年6月に取締役会長に就任し、中長期的かつ俯瞰的な視点に立ったガバナンス体制の構築および取締役会運営において高い見識を発揮しました。</p> <p>当社においては、社外取締役として、グローバル企業の経営トップとして培われた豊富な経営経験、事業構造転換や新規事業育成を主導してきた実践的な知見を活かし、取締役会における適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。特に、成長戦略の具体化、事業ポートフォリオの進化、戦略に基づく組織・人材の再構築、ならびに中長期的な価値創出を見据えた経営基盤の強化について、独立した立場から実効性の高い助言を行う役割が期待されています。</p> <p>また、2026年度からは、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働し、取締役会全体の運営および実効性向上、ならびに独立社外取締役の職務遂行を主導する役割を期待されるとともに、指名委員長として、戦略に整合した経営チームの構築および後継者計画を含む経営人材の評価・育成について、客観性および厳格性を重視した議論を主導し、当社のガバナンス機能のさらなる強化に貢献することが期待されています。</p> <p>2025年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、スピード感ある事業構造転換、戦略に基づく組織設計の見直し、グローバル人材の活用、中長期的な成長戦略の明確化などについて助言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。</p> <p>また、指名委員長および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、経営力強化の観点から包括的な制度の見直しの重要性を提起し、経営戦略の高度化と実行力向上に向けた経営執行体制および組織・人事のあり方、経営執行体制の実効的な評価制度の改定などにおいて建設的な議論を主導しました。加えて、指名委員長として、将来のCEOおよび経営幹部の後継者計画について実効性ある監督に貢献しました。</p> <p>さらに、経営会議へのオブザーブ参加、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話を通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p> <p>当社取締役会は、同氏が有するグローバル経営における卓越したリーダーシップ、新規事業の育成および事業構造転換の豊富な実績、ならびにサステナビリティおよびガバナンスに関する深い見識と洞察力が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・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。</p> <p>なお、同氏は東京証券取引所が定める「上場管理等に関するガイドライン」および当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしており、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
--------------	--	--

<p>武田 洋子</p>	<p>武田洋子氏は、株式会社三菱総合研究所の常務研究理事およびファナック株式会社の社外取締役です。当社と当該各会社との間には、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当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、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います。</p>	<p>武田洋子氏は、1994年に日本銀行へ入行。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しました。以降、2017年10月に政策・経済研究センター長、2023年10月に執行役員 シンクタンク部門長などを歴任し、現在は同社常務研究理事として、金融経済分野を中心とした調査・分析・政策提言において卓越した手腕および能力を發揮しています。また、政府の審議会委員をはじめとする対外活動にも幅広く参画し、金融政策、財政・社会保障制度、労働市場などに関して、多角的な視点から政策提言を行うなど、社会的要請の高い分野において豊富な知見を有しています。</p> <p>当社においては、社外取締役として、エコノミストとして長年培われたグローバル経済および社会動向に対する優れた洞察力・分析力を活かし、取締役会における適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。特に、マクロ経済・金融市場の動向が事業環境に与える影響や、地政学リスクおよび中長期的な社会構造変化を踏まえた経営戦略の妥当性、ならびに雇用・人材育成・人的資本経営のあり方について、独立した立場から建設的かつ客観的な助言・提言を行う役割を担うことが期待されています。また、指名委員および報酬委員として、経営戦略と整合した人材の選任・育成および報酬制度の検討に関し、独立した立場からの積極的な議論を通じて、監督機能の強化ならびに指名・報酬プロセスの客観性および透明性の確保に貢献することが期待されています。</p> <p>2025年度は、取締役会において、中経'26の策定に向け、実効性ある助言および監督を行いました。とりわけ、マクロ経済環境や社会構造の変化を踏まえた中長期的な将来像の明確化、グローバルにおけるリスクマネジメントおよび経済・金融市場動向への対応、社員エンゲージメントの向上、人的資本経営の高度化、ならびにサステナビリティへの取り組みなどについて助言・提言を行い、取締役会における戦略議論の深化に貢献しました。</p> <p>また、指名委員および報酬委員として、持続的な企業価値向上を後押しする観点から、新たな役員インセンティブ(評価・報酬)制度の検討に参画し、経営戦略と評価/選解任・報酬の一体化の観点からの的確な助言を行いました。特に、会社の将来像を明確にして資本市場に的確に示すことの重要性および株主価値・企業価値とのアラインメントを徹底する観点から建設的な課題提起を行うなど、実効性ある監督に貢献しました。</p> <p>さらに、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察および社員との対話などを通じて、リコーグループの事業・組織・人材に対する理解を深め、その知見を取締役会での議論に反映しました。</p> <p>当社取締役会は、同氏が有するグローバル経済および社会動向に対する卓越した洞察力・分析力、雇用問題や人材育成のあり方に関する深い見識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・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。</p> <p>なお、同氏は東京証券取引所が定める「上場管理等に関するガイドライン」および当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしており、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
--------------	---	---

林 礼子	林礼子氏は、2026年5月17日までBofA証券株式会社の取締役副社長でしたが、当社とBofA証券株式会社の間には取引はありません。	<p>林礼子氏は、1987年にシティバンク、エヌ・エイに入行後、BNPパリバ証券株式会社を経て、2000年にメリルリンチ証券株式会社(現BofA証券株式会社)に入社し、一貫して国際金融・資本市場分野における業務に従事してきました。資本市場部門長、同部門チェアマン等を歴任した後、2019年から同社取締役副社長として、事業会社および官公庁向けの資金調達支援をはじめ、幅広い資本市場関連業務を統括してきました。</p> <p>また、ESGおよびサステナブル・ファイナンス分野においても責任者として先駆的な取り組みを主導し、政府の有識者会議、日本証券業協会のSDGs推進に関する懇談会委員、国際資本市場協会(ICMA)理事を務めるなど、国内外の資本市場における制度設計・実務の両面に深い知見を有しています。</p> <p>当社においては、社外取締役として、長年にわたり資本市場の第一線で培われた高度な金融・財務の専門性、およびグローバル投資家・金融機関の視点を活かし、取締役会における適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。特に、持続的な企業価値・株主価値創出のための株主・投資家視点からの課題提起、および資本政策、資本市場との対話、成長投資やM&Aを含む財務戦略の妥当性、ならびにサステナビリティと企業価値創造の両立といった観点について、独立した立場から建設的かつ実効性の高い助言・提言を行う役割を担うことが期待されています。</p> <p>また、報酬委員として、当社の経営戦略および中長期的な企業価値向上との整合性を意識しつつ、役員報酬制度のあり方、業績連動性および報酬水準の妥当性について、客観性・透明性の高い議論を通じて、報酬委員会の監督機能の強化に貢献することが期待されています。</p> <p>当社取締役会は、同氏が有する国際金融・資本市場分野における豊富な実務経験、サステナブル・ファイナンスを含む高度な専門性、ならびに投資家・金融機関の視点を踏まえた企業価値向上に関する深い見識が、中経'26および成長戦略の推進、ならびにリコグループの株主価値・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。</p> <p>なお、同氏は東京証券取引所が定める「上場管理等に関するガイドライン」および当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしており、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。</p>
------	--	--

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 更新

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	1	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	3	0	0	3	0	0	社外取締役

補足説明 更新

当社は、競争力の強化および企業価値・株主価値の向上、並びにコーポレート・ガバナンスの強化に向け、より客観的で透明性のある指名および報酬の検討プロセスを構築するために、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。

< 指名委員会 >

取締役およびCEO、経営陣幹部の選解任にあたっては、客観性・適時性・透明性ある手続を確保するため、取締役会の諮問機関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を設置しています。

2026年度は、独立社外取締役4名、執行役員を兼務しない社内取締役1名で構成されています。

CEOおよび取締役候補者の選定・指名においては、指名委員会での複数回の慎重な審議を経て、選定・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。また、執行役員の選任においては、CEOによる選任理由の合理性を指名委員会で確認しています。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ審議を行い、CEOの選定および取締役候補者の指名について決議しています。

[指名委員会における選任方法]

指名委員長：取締役会決議

指名委員：取締役会決議

[指名委員会への諮問事項]

CEOおよび取締役候補者の指名

CEOおよび取締役の交代の可否

CEO後継計画および将来のCEO候補者の育成状況の確認

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

CEO、執行兼務取締役の継続可否評価（一次評価）及び継続を前提とした実績評価（二次評価）

執行役員等*2の兼職・副業の社長決裁に対する再検討の要請

社内取締役の兼職・副業への該当性、その可否および許可条件

非執行取締役*3の評価、役位および委嘱内容の見直し

取締役、執行役員の選解任制度の制定・改廃の可否

機関設計、経営機構、経営体制に関する事項

経営チーム（CEO及び執行役員等の集合体をいう）の組織能力、リーダーシップ、協働状況等に関する評価

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執行役員等：当社の「執行役員等の兼職・副業規定」で定義される「執行役員等」をいう

*3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]

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

執行役員の目標等の設定状況及び実績評価（継続可否評価を含む）の確認

その他委員長が必要と認める事項

[指名委員会への諮問事項] および、ならびに[その他の審議事項] の審議事項については、指名・報酬委員会の合同委員会として開催のうえ審議することができます。

< 報酬委員会 >

取締役およびCEO、経営陣幹部に対する報酬制度の設計、報酬額の妥当性を判断するにあたって、客観性・透明性ある手続を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長、すべての委員を独立社外取締役とする「報酬委員会」を設置しています。

2026年度は、独立社外取締役3名で構成されています。

報酬委員会は、取締役の報酬基準および報酬決定のプロセスにもとづき、また、指名委員会における取締役会の評価結果などを踏まえ、複数回の審議を経た上で、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、取締役会へ答申しています。

[報酬委員会における選任方法]

報酬委員長：取締役会決議

報酬委員：取締役会決議

[報酬委員会への諮問事項]

取締役および執行役員の報酬制度の制定・改廃

取締役の個別報酬額

社長執行役員・CEOの個別報酬額

取締役および執行役員の報酬に関わる重要事項

CEO、執行兼務取締役の継続可否評価（一次評価）及び継続を前提とした実績評価（二次評価）

非執行取締役の評価、役位及び委嘱内容の見直し

その他個別に取締役会から諮問のあった事項

[その他の審議事項]

執行役員の報酬水準の確認

執行役員の目標等の設定状況及び実績評価（継続可否評価を含む）の確認

その他委員長が必要と認める事項

[報酬委員会への諮問事項] および、ならびに[その他の審議事項] の審議事項については、指名・報酬委員会の合同委員会を開催のうえ審議することができます。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員の員数	5名
監査役の人数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役、会計監査人および内部監査部門においては、当社の監査機能全体の強化・充実を図るため、適切な連携を行っています。

1. 三様監査の連携

監査役、会計監査人、および内部監査部門である内部監査室は、監査方針・計画・方法について相互に擦り合わせを行っています。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

月次で常勤監査役と内部監査室との定例会を実施し、監査結果や認識した課題を共有しています。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実施しています。

(2) 監査役と会計監査人との連携

監査役は、監査計画、期中往査・期中レビュー・会社法監査・金商法監査の結果など、会計監査人から定期的に説明・報告を受けているほか、定例会を実施し、監査活動を通じて認識した課題、個別別のデータアナリティクス結果などの情報交換を行っています。突発的な事項に関しては、速やかに会議を設定し課題の共有を図っています。また、監査役の海外の子会社往査時には、現地会計監査人から監査状況の説明を受けるほか、主要な海外監査チームとは会計監査人が主催するグローバルアカウンティングにて、情報の共有と意見交換を行っています。

(3) 会計監査人と内部監査室との連携

内部監査室は、会計監査人との監査結果や、個別別のデータアナリティクス結果を含む情報の共有を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。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
太田 洋	弁護士													
鈴木 国正	他の会社の出身者													
大塚 敏弘	公認会計士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、「過去」に該当している場合は「 ）」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、「過去」に該当している場合は「 ）」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

<p>太田 洋</p>	<p>太田洋氏は、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業のパートナー弁護士です。同法律事務所は、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他の弁護士との間に法律業務を委託する等の取引関係がありますが、2025年度における取引額は当社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p> <p>また、同氏が評議員を務める公益財団法人ロッセ財団と当社の間には取引はありません。</p> <p>さらに、当社は、同氏が幹事を務める一般社団法人日本取締役協会に対して、会費等を支払っていますが、2025年度における当該会費等の支払額は当社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p> <p>加えて、同氏が過去10年以内に在籍していた電気興業株式会社および日本化薬株式会社との間には、製品の販売等の取引がありますが、当事業年度における取引額は当社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p>	<p>太田洋氏は、2003年1月から現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業のパートナーとして、企業法務、税務、コーポレート・ガバナンスの分野で、数多くの企業へのサポート経験を有しています。また、2014年7月からは一般社団法人日本取締役協会のコーポレート・ガバナンス委員会で副委員長を務めるなど、コーポレート・ガバナンスの専門家としても活躍されています。</p> <p>2017年6月に当社社外監査役に就任し、弁護士としての経験と深い知識に基づき、リコーグループのコーポレート・ガバナンス体制、経営体制、内部統制環境整備などについて数々の助言を行っており、当社における企業価値向上とコーポレート・ガバナンス強化に大きく貢献しています。</p> <p>以上のことから、同氏に独立した立場からの客観的で適正な監査を実践いただけることを期待するとともに、それが更なるグループガバナンスの強化と当社の株主価値・企業価値の向上、ならびに今後の当社の様々な変革に向けて、企業法務の専門知識と豊富な経験が有用な監査に繋がると判断し、同氏を社外監査役としています。</p> <p>当社と同氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ています。</p>
<p>鈴木 国正</p>	<p>鈴木国正氏は、株式会社JTBの社外取締役及び、Apollo Global Management, Incのシニアアドバイザーです。当社と該当会社との間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p> <p>また、同氏が理事長を務める半導体後工程自動化・標準化技術研究組合と当社の間には取引はありません。</p> <p>又、同氏が過去10年以内に在籍していたソニーグループ株式会社と当社の間には、製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p> <p>さらに、同氏は2026年6月に株式会社博報堂DYホールディングスおよび富士通株式会社の社外取締役に就任予定です。当社と株式会社博報堂DYホールディングスおよび富士通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、取引額は当社と株式会社博報堂DYホールディングスおよび富士通株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p>	<p>鈴木国正氏は、1984年にソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)に入社以来、その傘下の子会社での勤務も含め34年にわたって、PC事業、エンターテインメント事業、モバイル事業などの経営幹部としての経験を有すほか、海外子会社のマネジメントも複数経験しており、事業のトランスフォーメーションやグローバル経営の高いノウハウを有しています。また、その後のインテル株式会社代表取締役社長としての経験を含めてデジタル分野での知識が深く、製造業とサービス業の両方における経営手腕を有しています。</p> <p>2024年6月に当社社外監査役に就任し、これらの豊富な経験やデジタル分野での深い知見を活かし、専門的な視点で積極的に助言や提言を行うなど、当社における企業価値向上とコーポレート・ガバナンス強化に向けて大きく貢献しています。</p> <p>以上のことから、同氏に独立した立場からの客観的で適正な監査を実践いただけることを期待するとともに、それが更なるグループガバナンスの強化と当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外監査役としています。</p> <p>当社と同氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ています。</p>

大塚 敏弘	<p>大塚 敏弘氏は株式会社みずほ銀行の社外取締役 監査等委員です。当社と該当会社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および株式会社みずほ銀行それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。また当社の連結総資産に占める当該銀行からの借入残高は1.2%です。また、同氏が過去10年以内に在籍していたKPMGジャパン(有限責任あずさ監査法人を含む)と当社の間には、アドバイザーサービス等の取引がありますが、取引額は当社連結売上高及びKPMGジャパンの業務収入の0.5%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p> <p>さらに、同氏は2026年6月に三菱ケミカルグループ株式会社の社外取締役に就任予定です。当社と三菱ケミカルグループ株式会社の間には、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三菱ケミカルグループ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しています。</p>	<p>大塚敏弘氏は、公認会計士として会計・財務に関する高度な知見を有しています。2003年7月にあずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)の代表社員(現 パートナー)に就任し、日本の代表的な企業の会計監査人として活躍したほか、コーポレート・ガバナンス、品質管理、リスクマネジメントの統轄責任者などの要職を歴任するなど、37年にわたる監査法人での経験とグローバルな視点での会計監査のノウハウおよびコーポレート・ガバナンス分野での大変深い見地を有しています。</p> <p>2024年6月に当社社外監査役に就任し、これら豊富な経験や深い見地を活かして、財務・会計の領域のみならず、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関しても、積極的に助言、提言を行っており、当社における企業価値向上とコーポレート・ガバナンス強化に向けて大きく貢献しています。</p> <p>以上のことから、同氏に独立した立場からの客観的で適正な監査を実践いただけることを期待するとともに、それが更なるグループガバナンスの強化と当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外監査役としています。</p> <p>当社と同氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ています。</p>
-------	--	--

【独立役員関係】

独立役員の数	8名
--------	----

その他独立役員に関する事項

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ます。
 - (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」という。)又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、支配人又はその他の使用人でないこと。
 - (2) リコ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、支配人又はその他の使用人でないこと。
 - (3) 現在リコグループの取締役(独立性を有する社外取締役を除く。)、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の使用人でないこと、又は就任の前10年以内にリコグループの取締役(独立性を有する社外取締役を除く。)、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又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又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、リコグループを主要な取引先としていた者(リコ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。)又はその者(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、支配人若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又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グループの連結売上額の2%以上である者をいう。)又はその者(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、支配人若しくはその他の使用人でないこと。
 - (6) リコ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又は過去3事業年度の平均で1事業年度に1000万円以上の金額の金銭その他の財産を直接又は間接に得ているコンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士又はその他の専門家でないこと。
 - (7) リコグループから直近事業年度において又は過去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又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・ファーム又はその他の専門的アドバイザー・ファーム等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、二親等内の親族又は生計を一にする親族でないこと。
 - (9) リコグループから取締役を受け入れている会社又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、支配人又はその他の重要な使用人である者でないこと。
 - (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号ないし第9号のいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役および社外監査役として適格であると判断される者については、当該人物が社外取締役および社外監査役として適格であると判断する理由を対外的に説明することを条件として、当該人物を社外取締役および社外監査役に選任することができます。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 更新	業績連動報酬制度の導入、その他
---	-----------------

インセンティブ報酬制度

1. インセンティブ報酬に関する考え方

2026年度より、取締役および執行役員(以下、役員)の報酬等について、中経'26において持続的な企業価値向上に向けた経営戦略の実行を後押しするインセンティブとして機能する制度へ改定しました。

本インセンティブ報酬制度を含めた、ガバナンス改革の概要については、本報告書の巻末(企業価値向上を後押しするガバナンス改革の取り組み)、および株主総会招集通知で開示しています。

・第126回定時株主総会招集ご通知(64-78ページ)

https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/IR/events/2026/pdf/meeting126.pdf

なお、役員報酬を改定するにあたって、株主をはじめとする資本市場との対話を通して、主に以下のようなフィードバックがありました。

【資本市場からの主なフィードバック】

- ・ PBR水準の改善・向上の観点からも、PBRの構成要素であるROEの引上げが最重要経営課題である。ROEや企業価値の向上のための戦略を後押しするような報酬設計が望まれる
- ・ 自社目標を達成するためのインセンティブもよいが、株主資本コストに配慮した報酬設計が望まれる
- ・ 評価指標が多岐にわたり、総花的な設計になっている印象。企業価値向上のインセンティブとしてメリハリのある設計が望まれる
- ・ 報酬水準の決定プロセス、取締役を兼務しない執行役員に係る制度設計など開示スタンスも含めて改善が望まれる

これらの資本市場からのフィードバックを踏まえ、諮問委員会における検討において、「役員報酬改定にあたっての基本方針」を定めた上で、2026年度より役員報酬制度を以下のとおり改定しました。

【役員報酬改定にあたっての基本方針】

- ・ 企業価値向上に向けたインセンティブ(“Pay-for-Performance”の徹底)
- ・ 経営戦略との連動
- ・ 経営力*の強化
- ・ 株主価値との整合
- ・ ステークホルダーへの説明責任
- *経営力:CEOを中心とした経営陣が経営執行・業務執行を通じて戦略目標を実現する力

【制度改定の主なポイント】

- ・ ROEの実績値が株主資本コストを上回る段階から、報酬水準が段階的に大きく上昇する、株主価値と整合した報酬カーブ設計(戦略上重要な複数のROEポイントを考慮) ... 下記2参照
- ・ 客観性・透明性を高め、恣意性を排除したピアグループ選定
ピアグループにおける、株主価値(時価総額・ROE)に基づくターゲットポジションの設定 ... 下記2参照
- ・ 戦略的重要度(役割・責任)に応じた社長対比での報酬設計 ... 下記3参照
- ・ 全社責任を反映した報酬基準額と、個別役割に基づく評価指標(KPI)の設定 ... 下記4参照
- ・ 経営責任の大きさに応じた変動報酬比率の設計 ... 下記5参照
- ・ 取締役の役割に対するRSU(業績非連動型株式報酬)導入 ... 下記6参照
- ・ 自社株式保有ガイドラインの制定 ... 下記7参照
- ・ ガバナンスの強化 ... 下記8参照

2. CEOの報酬水準の設計(株主価値と整合した報酬設計)

変動報酬については、各報酬の基準額が、ROE実績に応じて変動する設計としています。具体的には、ROEが株主資本コストを上回る水準から上昇(株主資本コストを下回る水準では抑制された報酬カーブ)し、その後も当社の戦略上重要な水準に応じて、報酬が段階的に上昇する仕組みとし、株主価値との整合性を重視した報酬カーブを設定します。

なお、ベースとなる報酬水準の設定にあたっては、外部データより取得可能なTOPIX500構成企業をピアグループとして、比較検証を行います。具体的には、ピアグループ内における当社の株主価値(時価総額およびROE水準)に基づくポジションを参考に、取締役会において総報酬額の水準を設定します。恣意性を排除したピアグループとの比較によって、資本市場における自社のポジションに応じた客観的な報酬水準が設定され、それをベースとして、株主資本コストを考慮したROE実績に応じて変動する株主価値と整合した報酬インセンティブの設計が可能となります。本設計は、足元および中長期の株主価値を報酬に直接的に反映し、株主価値に応じた規律ある報酬水準と、その向上を実現するインセンティブとすることを目的とするものです。

外部専門機関の報酬サーベイに参加している企業に限る

3. CEO報酬と連動した、各執行役員の報酬設計

各執行役員の報酬額は、CEOが決定する各執行役員ポストの戦略的重要度(Strategic Impact Indicator = SII)の大きさに応じてCEO対比で決定します。CEOの報酬額を基準とした設計となるため、各執行役員の報酬についても、ROEとの連動性が確保される設計となります。

各執行役員の戦略的重要度(SII)は、企業価値向上を実現する戦略を立案後、その役割における貢献度に応じてCEOが決定します。報酬委員会では、CEOが決定した各執行役員の戦略的重要度(SII)について、CEOから報告を受け、執行役員の報酬水準の妥当性について確認を行います。

CEOを含む取締役を兼務する執行役員の個別報酬額については、報酬委員会が、取締役の報酬基準および業績に基づき、また取締役の評価結果などを踏まえ、各々の報酬案を審議・答申し、取締役会が決定します。取締役を兼務しない執行役員の個別報酬額については、戦略的重要度(SII)に基づきCEOが決定します。

戦略的重要度(SII)について

ジョブサイズ・役位・年功等の序列に紐づく報酬体系を廃止し、戦略に応じた「企業価値向上への貢献度」によって報酬を決定する新たな基準「戦略的重要度(SII)」を導入します。具体的には、CEOを「100」とした場合のスケールで表します。

4. 業績連動報酬

業績連動型賞与と業績連動型株式報酬は、ROEの実績値と連動した報酬基準額をベースとし(前記2. 参照)、以下に記載する個別の評価指標に係る目標達成率によって変動します。

< CEOにおける業績連動型賞与 >

業績連動型賞与 = 算定基礎額 (ROE実績連動) × [財務係数 (0-2.0) + 戦略重要指標係数 (0-2.0)]

< CEOにおける業績連動型株式報酬 >

業績連動型株式報酬 = 算定基礎額 (ROE実績連動) × 株価係数 (0-2.0) × ESG (将来財務) 係数 (0.9-1.1)

< 2026年度のCEO評価指標 (コミットメント) >

1. 業績連動型賞与

財務係数 評価指標: EBITDA目標達成率、反映割合: 80%、目標値: 2,130億円

戦略重要指標係数 評価指標: ストック利益成長率、反映割合: 20%、目標値: +2.5%

2. 業績連動型株式報酬

株価係数 評価指標: 相対TSR (対TOPIX)、反映割合: 100%、目標値: N/A (相対 結果指標のため)

ESG (将来財務) 係数 評価指標*1、反映割合: × 0.9-1.1倍、目標値*2

*1 Three Psカテゴリーより各1つ

Prosperity KPI: 顧客からの評価、People KPI: エンゲージメントスコア、Planet KPI: GHGスコープ1,2削減率

*2 2028年度 目標値は第126回定時株主総会招集ご通知(72ページ)参照

なお、業績連動型賞与における、CEO以外の各執行役員の評価指標(取締役兼務者を除く)については、以下の考え方にに基づき、各執行役員と協議の上、CEOが決定します。

- ・財務係数 : CxO(コーポレート執行役員)はCEOと同一
事業執行役員は担当領域における個別目標
- ・戦略重要指標係数 : 担当領域における個別目標

また、業績連動型株式報酬における評価指標は、CEOを含む全執行役員共通の指標となります。

CEOを含む取締役を兼務する執行役員の評価指標については、報酬委員会の答申に基づき、取締役会が決定します。

5. 報酬構成比率

本制度は、ROE実績値に応じて、報酬構成比率が変動する設計(株主資本コストを下回る水準では報酬カーブは抑制され、上回る水準から報酬が段階的に上昇)としており、ROE実績値が上昇するほど変動報酬の比率が高まります。

具体的には、2026年度のCEO報酬について、目標標準達成時(評価指標の係数が1.0)を前提とすると、ROE実績 8%の場合は、固定:変動比率が概ね 50:50、同10%の場合は 40:60、同13%の場合は 25:75となります。

また、CEO以外の執行役員については、上記の戦略的重要度(SII)が高いほど変動報酬の割合も高くなる設計としています。

6. 取締役へのRSU(業績非連動型株式報酬)導入

取締役の報酬として、監督を主たる役割とした上で、株価変動に伴う利益・リスクを株主と共有する観点から、業績非連動型株式報酬のリストリクトッド・ストック・ユニット(RSU)を導入しました。全取締役に共通に支払われる取締役報酬は、基本報酬とRSUにより構成され、両者の比率は概ね 80:20となります。RSUの導入に伴い、株式取得目的報酬は廃止しました。なお、上記の基本報酬は、全取締役共通に設定される報酬のほか、委嘱内容に応じて支給される「常勤取締役報酬」「会長委嘱報酬」および「役職手当」により構成されます。執行役員を兼務する取締役には、このほか、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬が支給されます。

7. 自社株式保有ガイドラインの制定

役員報酬における、より中長期のインセンティブとして機能することを目的に、自社株式保有ガイドラインを制定しました。自社株式保有ガイドライン制定によって、株式報酬支給後の期間にも株式報酬のインセンティブの効果が及ぶため、より長期目線での経営執行・業務執行を後押しします。なお、利益・リスクを株主と共有する観点から社外取締役および非執行取締役についても同様に自社株式保有ガイドラインを適用します。

8. ガバナンスの強化

CEOを含む取締役の報酬額については、妥当性を報酬委員会および取締役会で決定しています。加えて、新制度のもとでは、CEO以外の執行役員についても、CEOによる報酬に連動する目標設定、および実績評価の妥当性について、合同委員会においてモニタリングを行い、報酬ガバナンスの強化を図ります。

取締役に対する株式報酬制度の概要および考え方

1. 本改定・導入の背景と基本的な考え方

当社は、中経'26の開始にあたり、取締役の評価・報酬と株主価値・企業価値向上との連動性を一層明確にすることを目的として、株式報酬制度の見直しを行いました。

今回の見直しは、足元の業績水準を前提として報酬水準を引き上げることを目的とするものではなく、株主リターンや資本効率の改善といった中長期的成果に対する経営責任を、報酬制度を通じてより明確にするとともに、成果が十分に伴わない場合には報酬が抑制され、成果を上げた場合には適切に報いるという、規律ある報酬構造を中長期視点で整備することを主眼としています。

また、業務執行を担う社内取締役と、経営の監督を担う社外取締役とでは、その役割と期待される責任が異なることを踏まえ、それぞれの立場に応じた株式報酬のあり方を整理しています。

2. 株式報酬制度の位置づけ

2026年度以降の当社の取締役報酬は、以下から構成されます。

- ・基本報酬
- ・短期業績連動報酬
- ・中長期インセンティブとしての株式報酬
 - 業績連動型株式報酬(以下、PSU)
 - 業績非連動型株式報酬(以下、RSU)

短期業績連動報酬とPSUは執行兼務取締役のみ適用

このうちPSUおよびRSUは、中長期的な株主価値・企業価値創出に対する責任を明確化する中核的な報酬要素として位置づけられています。PSUは、株主価値・企業価値の創出状況を市場対比で測定し、成果責任を報酬に強く反映させる制度です。一方、RSUは、短期的な業績成果そのものに対する報酬ではなく、取締役が中長期にわたり企業価値向上の責任を負う立場として、株主の皆様と利害を共有することを目的とする制度としています。RSUは株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少します。現金で確定的に受け取る固定報酬とは性格を異にしており、報酬体系全体としての“Pay-for-Performance”の考え方は維持されています。

3. 取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の概要

取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度は、PSUとRSUで構成します。

取締役のうち、執行役員を兼務する取締役については、PSUとRSUの双方を支給します。ただし、非執行取締役(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)については、主として経営の監督に重きを置いた役割に鑑み、2026年度以降を開始日とする対象期間についてはRSUのみを支給します。

4. 社外取締役に対する株式報酬制度の概要

(1) 社外取締役に株式報酬を導入する目的

社外取締役の役割は、業務執行ではなく、経営に対する監督を通じて中長期的な企業価値向上を図ることにあります。当社は、その監督機能の実効性を高めるためには、社外取締役が株主の皆様と中長期的に利害を共有することが重要であると考え、RSUを導入しました。

RSUは、短期的な業績達成を促すインセンティブではなく、企業価値向上の成果が株価に反映される過程において、社外取締役が株主の皆様と同じ立場で責任を共有することを目的とするものです。

(2) 社外取締役の独立性が損なわれない理由

RSUは、社外取締役の独立性確保の観点から、以下の点を重視して設計しています。

- ・業績条件を付さない業績非連動型とすることで、経営判断への迎合インセンティブを排除していること
 - ・報酬水準および構成比を限定的 とすることで、株式報酬への過度なインセンティブが生じないようにすること
 - ・株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少し、経営に対する緊張感を維持できること
- 社外取締役の基本報酬(各種手当を除く)とRSUの構成比が概ね8対2になるようRSUの報酬水準を設定します

5. PSUの概要

(1) PSUの位置づけ

PSUは、株主価値・企業価値向上に対する中長期的な成果を、株主目線で測定し、それに応じて株式を交付する制度です。評価にあたっては、市場全体に対する当社の相対的な位置づけを明確に示す指標を重視するとともに、持続可能な成長の観点から、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する要素を調整係数として反映する設計としています。

(2) 評価指標、ウェイト、算定方法等

具体的な評価指標、ウェイト、算定方法等については、経営環境、事業構造、戦略の変化に応じて適切に見直す必要があることから、株主総会でご承認いただく上限の枠内において、報酬委員会の審議・答申を経て取締役会が決定します。これは裁量を無制限に委ねるものではなく、株主総会でご承認いただいた明確な枠組みの中で、制度の実効性と柔軟性を両立させるためのものです。

(3) 評価指標、ウェイト、算定方法等の見直し

2026年度より、PSUの評価指標、ウェイト、算定方法等を改定します。なお、評価指標の見直しの背景と考え方については、下記(4)をご参照ください。

(改定前)

職務グレードに応じたポイント×{相対TSR(対TOPIX)40% + 相対TSR(対ピアグループ)40% + ESG目標20%}

(改定後)

戦略的重要度に応じたポイント×相対TSR(対TOPIX)100%×ESG目標(調整係数)

ベースとなる戦略的重要度に応じたポイントは、ROEの実績値により変動します。その上で、評価対象期間における相対TSR(評価指数)およびESG目標(調整係数)の達成度に応じて、PSUの支給ポイントが可変します。

(4) 評価指標の見直しの背景と考え方

本制度におけるPSUの評価指標については、従来、当社TSRの成長率に関して、TOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価および当社が選定したピアグループのTSR成長率との相対評価により評価していましたが、今回の見直しにおいては、「TOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価」に一元化しました。

本見直しの目的は、評価指標の客観性および透明性のさらなる向上にあります。従来のピアグループ比較においては、当社にて比較対象とすべき企業を選定していましたが、比較対象の選定方法について一定の裁量が含まれること、また当社の比較対象の企業数には限りがあり比較評価の客観性を担保するための十分な母数が確保できないなど、より明確かつ一貫性のある基準への見直しが検討課題となっていました。

当該課題を検討するにあたって、役員報酬全体で共通に用いるベンチマークとして、TOPIX500構成企業を母集団とし、その中で当社の時価総額およびROEのポジション(固定報酬は時価総額のみ)に基づき比較を行う考え方を導入したこと(変動報酬はROEが株主資本コストを上回るまで抑制された報酬カーブ)を踏まえました。このような考え方においては、ピアグループの概念は実質的に市場全体(TOPIX)と整合するものになります。

当該考え方を踏まえ、比較対象の恣意性を排し、資本市場における当社の株主視点での位置づけを踏まえた、より客観的な評価および株主価値に応じて報酬が変動する制度を可能とするため、評価指標についても「TOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価」に一元化しました。このことは、指標の簡素化および分かりやすさの向上にも資することとなりました。

なお、本見直しは、評価指標の透明性・客観性を高めるとともに株主価値に連動した“Pay-for-Performance”を徹底した報酬制度とすることを目的としたものであり、取締役の報酬水準の引き上げを意図するものではありません。当社の役員報酬水準は、引き続き外部調査機関による客観的なデータおよび資本市場における当社のポジション等を踏まえ、報酬委員会において適切に審議の上、取締役会で決定します。

6. RSUの概要

RSUは、取締役が中長期にわたり、企業価値向上の責任を担うことを前提として、株主との利害共有を一層強化するために導入する制度です。RSUは業績条件を付さない一方で、株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少します。また、RSUは現金報酬の一部を株式報酬に振り替える位置づけであり、報酬額を単純に増額するものではありません。なお、社内取締役の株式報酬の中心は引き続きPSUであり、業績や株主

価値の創出が伴わない場合には、株式報酬全体が大きく抑制される構造となっています。

7. 上限設定、希薄化およびガバナンスへの配慮

株式報酬に係る金銭拠出額および付与ポイント数の上限は、想定支給額や取締役人数の変動、株価変動等を踏まえ、一定の余裕を持たせた最大値として設定しています。実際の付与・交付額は、業績や在任状況等に応じて変動します。

また、対象者に支給する株式については、取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法によるため、株式報酬による希薄化は生じません。さらに、株式報酬には、マルス・クローバック条項を定め、会社に影響を及ぼす重大な不適切行為等あった場合などには株式交付の制限や返還を請求を行うことができます。また、信託内の当社株式に係る議決権は一律に行使しないこととし、当社経営への中立性を確保するほか、インサイダー取引防止の観点から一定期間の売却制限も設けています。

8. 制度運用および見直し

本制度の具体的な運用にあたっては、経営環境や戦略の変化、株主・投資家の皆様との対話を踏まえ、報酬委員会において継続的に検証を行います。評価指標や制度設計の見直しについては、株主総会でご承認いただいた枠組みの範囲内で、取締役会が適切に判断し、制度の実効性と柔軟性の両立を図ります。

< 株式報酬制度の概要 >

(1) 当社の取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の概要

本制度の対象: 当社取締役(社外取締役を除く)

対象期間*1: 2026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2026年4月1日から2029年3月31日、第2回目は2027年4月1日から2030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)

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2億5,000万円

当社株式の取得方法*2: 取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法

の対象者に付与されるポイント総数の上限*3: 1つの対象期間に対して250,000ポイント

ポイント付与基準: RSU:職責に応じて決定 / PSU:戦略的重要度および評価指標に応じて決定

の対象者に対する当社株式の交付時期: 原則として在任時(上記における対象期間の終了後)

*1 改定後、業績に連動しない株式報酬(RSU)が含まれるため、「業績評価」の表示は必ずしていません。

*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ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、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、係る分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。

(2) 当社の社外取締役に対する株式報酬制度の概要

本制度の対象者: 当社の社外取締役

対象期間: 2026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2026年4月1日から2029年3月31日、第2回目は2027年4月1日から2030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)

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5,000万円

当社株式の取得方法*1: 取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法

の対象者に付与されるポイント総数の上限*2: 1つの対象期間に対して50,000ポイント

ポイント付与基準: 職責に応じて決定

の対象者に対する当社株式の交付時期: 原則として在任時(上記における対象期間の終了後)

*1 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。

*2 1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、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、係る分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。

その他

1) 株式報酬の返還(マルス・クローバック条項)

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

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う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。

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

2025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2025年度の決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、取締役会はその答申を尊重した上で審議・決定を行っているため、2025年度の取締役の個人別の報酬等の内容は、2025年度の決定方針に沿うものであると判断しています。

2026年度以降の報酬制度の内容は、報酬委員会において審議を行い、取締役会に答申し、当該答申に基づき取締役会において決定しています。2026年度からの取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、当該内容と整合する内容に改定する予定です。

【監査役報酬等】

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。各監査役の報酬については、外部専門機関による客観的なデータを踏まえて、あらかじめ株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 **更新**

取締役及び監査役の報酬等の額については、有価証券報告書および事業報告書にて、役員報酬の総額を種類別に開示をしています。また、CEO及び連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して有価証券報告書にて個別開示を行っています。

1)2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日)の取締役および監査役の報酬等の総額
区分/支給人員/報酬等の総額/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(社外取締役を除く)/3名/359百万円/182百万円/86百万円/12百万円/78百万円
監査役(社外監査役を除く)/2名/62百万円/62百万円/-/-/
社外取締役/5名/81百万円/81百万円/-/-/
社外監査役/3名/43百万円/43百万円/-/-/
合計/13名/547百万円/369百万円/86百万円/12百万円/78百万円

(注)

1. 株式報酬の総額は、2025年度に費用計上した業績連動型株式報酬および株価連動型株式報酬の合計金額を記載しています。
2.上記報酬のうち基本報酬は、2025年開催の定時株主総会でご承認をいただいた、以下の金額の範囲内で支出しています。

区分/年額/月額

取締役(社外取締役を含む)/552百万円

うち社外取締役分/144百万円

監査役(社外監査役を含む)/150百万円

2)2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日)の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名/連結報酬等の総額/役員区分/会社区分/基本報酬/賞与/株式取得目的報酬/株価条件付株式報酬
大山晃/181百万円/取締役/提出会社/81百万円/63百万円/4百万円/31百万円

(注)CEO及び連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載をしています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

詳細は、前述【インセンティブ関係】をご参照ください。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】 **更新**

独立社外取締役のサポートを取締役会の直属組織である取締役会室が担当しています。取締役会の開催にあたって、議案担当部門と連携して独立社外取締役への事前説明等、必要な情報提供を実施しています。また、2026年4月1日付で取締役会直属の役職として新設したコーポレート・セクレタリーが、その指揮・監督を行います。コーポレート・セクレタリーは、資本市場の視点を踏まえた高度な情報提供や分析を通じて、独立社外取締役がよりの確な経営判断および監督機能を発揮できる環境を整備します。

社外監査役のサポートを常勤監査役および監査役室が担当しています。監査役室には、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が5名配置され、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。

取締役会および監査役会の開催にあたって、議案担当部門および常勤監査役または監査役室が、事前説明等、必要な情報提供を実施しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

その他の事項

現在対象者はおりません。

代表取締役等が、退任後に経営に関与しない条件において、対外的な役割や、経験・知見を活かした専門的な役割等が求められる場合のみ、指名委員会の承認を経たうえで顧問等とすることがあります。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社は会社法上の監査役会設置会社を採用しています。また、継続的な取締役会および執行役員制度の充実により、経営監督ならびに経営執行の強化を図っています。現在、取締役会は8名で構成され、内5名は独立社外取締役です。

取締役会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。5名の独立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。また、取締役会における独立社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、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、必要に応じて筆頭社外取締役の選任を行います。

監査役会は、現在、5名の監査役で構成され、内3名は独立性の高い社外監査役です。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、経営への監視機能を果たしています。

また、執行役員制度を導入し、事業執行については各事業執行部門へ権限委譲することにより役割の明確化および意思決定の迅速化を図っています。

執行側では、リコ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を裁決者とし、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ティ」を設置しています。加えて、2026年度より、Strategic Advisory Board(SAB)を設置しています。SABは、リコグループの中長期的な企業価値向上を目的として、CEOによる将来構想・全社戦略の策定を支援するために設置される会議体です。今後、SABの実効的な運用を通じて経営戦略の高度化を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。

指名、報酬決定などについては、取締役会の経営監督機能強化の一環として、指名委員会、報酬委員会を設置しています。当委員会は、取締役会の決議をもって選任され、過半数を独立社外取締役で構成される常設機関です。現在、指名委員会は、独立社外取締役4名・社内非執行取締役1名、報酬委員会は、独立社外取締役3名で構成されており、委員長は、各委員会の決議により委員の中から選任されます。指名委員会で、取締役、執行役員等の選解任制度、報酬委員会では、報酬制度の立案と決定などを行います。

その他、業務執行に係る委員会については、内部統制委員会、ESG委員会、セキュリティ委員会、リスクマネジメント委員会、投資委員会、開示委員会を設置しています。

取締役会の機能強化に関する取り組みとして、当年度に取締役会で審議・決定すべき重要な事項を「重点議案」、取締役会による継続的なモニタリングが必要な事項を「定常議案」として取締役会が定め、年間スケジュールを策定した上で、執行に対して提案や報告を求める仕組みを導入しています。また、取締役の実効的な職務遂行を支援する取締役会室を取締役会の直属として設置し、社長の指揮命令系統から独立した立場として、取締役会および指名委員会ならびに報酬委員会の運営を実施しています。加えて、資本市場との建設的な対話を起点として、コーポレート・ガバナンスおよび取締役会の実効性を一層高め、持続的な企業価値向上を実現することを目的とした、コーポレート・セクレタリーを2026年4月1日付で新設しました。コーポレート・セクレタリーは取締役会直属の役職として、取締役会および各諮問委員会の運営の高度化を支援するとともに、当社のコーポレート・ガバナンス全般を管掌します。具体的には、株主・投資家を含む資本市場と取締役会および諮問委員会との円滑なコミュニケーションの支援をはじめ、資本市場から寄せられる中長期的な期待や懸念を整理・分析し、経営、ガバナンスに反映することで、議論や意思決定プロセスの質を高め、ガバナンスの継続的な高度化と経営の透明性・信頼性の向上につなげていきます。

監査役の機能強化に関する取り組みとして、監査役の実効的な職務遂行のために、監査役室を設置し、監査役の職務執行を専属で補助する従業員を配置し、監査役の指揮命令のもと、業務を補助する体制をとっています。また、取締役および従業員は、当社およびリコグループ各社における法令・定款に違反する重大な事実、不正行為又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには、法令および内部通報に関する社内規定に従って、当該事実に関する事項を速やかに監査役に報告します。

さらに、内部監査部門である内部監査室が、各事業執行部門の事業執行状況を法令等の遵守と合理性の観点から公正かつ客観的な立場で検討・評価し、改善のための助言・勧告を行っています。

外部監査については、監査法人の独立性の強化が求められていることに合わせて、「会計監査人が提供する非監査業務の事前承認に関する方針と手続」に関する規程を定め、非監査業務の内容およびその金額について監査役会の事前承認制度を導入しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は取締役会が経営に対するモニタリングに加え、執行に関する重要事項の決定を通じて監督を行うことが、当社のガバナンスの実効性を確保する上で最も適切であると考え、機関設計として監査役設置会社を選択しています。また、取締役会の過半数を独立社外取締役とし、議長を社外取締役から選出することで、執行からの独立性を確保しています。さらに、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長も独立社外取締役から選出された指名委員会、報酬委員会を置くことで、選解任や役員報酬の決定プロセスに関する透明性・客観性を確保しています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会招集通知の早期発送と当社ホームページへの早期掲載を実施しています。 2026年招集通知発送日:2026年6月8日 (15日前発送、HP掲載日:2026年5月26日)
集中日を回避した株主総会の設定	定時株主総会の集中日を回避して設定しています。 第126回定時株主総会開催日:2026年6月23日
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を導入しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。 招集通知は発送前開示を実施し、東京証券取引所、ICJ、当社ホームページに掲載しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知の英訳版を作成し、東京証券取引所、ICJ、当社ホームページに掲載しています。
その他	当社では、株主総会を「株主との対話」の場と位置づけ、以下の取組みを実施しています。 <ul style="list-style-type: none"> ・株主総会内で経営戦略に関する説明を実施・事前質問の受付を実施(2020年から) ・インターネットを通じて当日の株主総会の様子をご視聴いただけるライブ配信を実施(2020年) ・招集通知発送に合わせ、トップメッセージ、議案説明、事業報告の動画を当社ホームページで公開(2021年から) ・総会当日にご来場いただけない株主様も、インターネットを通じてライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使と質問が可能なハイブリッド出席型バーチャル株主総会を実施(2021年から) ・株主総会当日の議場にて、議決権行使状況を速報値として開示(2021年から) ・臨時報告書において、会場出席およびバーチャル出席株主の両方の議決権行使結果を正式値として開示(2021年から) ・聴覚に障がいのある株主様に向けて、株主総会のライブ配信映像にリアルタイムで字幕を表示するサービス(バーチャル出席株主様のみ)を開始(2025年から) 2026年はサービス提供範囲を会場に拡大

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページにおいて、和文・英文で公表しています。 https://jp.ricoh.com/IR/disclosurepolicy https://www.ricoh.com/IR/disclosurepolicy	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2013年から、個人投資家向けイベントにおける説明会の他、証券会社主催等による個人投資家向け説明会を開催しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算説明会を年4回開催しています。また、社長執行役員・CEOによる中長期戦略に関する説明会を適宜行っています。その他、担当役員や事業責任者によるIR Day、事業説明会などを適宜行っています。	あり
IR資料のホームページ掲載	https://jp.ricoh.com/IR https://www.ricoh.com/IR	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR専任部署を設置しており、IR担当役員はCFOとなります。	

その他	<p>決算説明会は決算発表後速やかに開催するとともに、説明資料の当社ホームページへの掲載も同日に行い、適時・公平開示に努めています。当社の「株主・投資家情報」ページでは、決算短信、有価証券報告書、統合報告書などの資料に加えて、会社説明会、決算説明会における説明用資料、また実際の説明、質疑応答の要約資料の掲載を行い、説明会にご参加いただけなかった株主・投資家の皆様にも広く開示し、説明内容をご覧いただける環境を整えています。</p> <p>加えて、2014年2月からは、「個人投資家の皆様へ」ページを開設し、当社の事業内容や株主優待についての情報を掲載しています。個人投資家の皆様に有用な情報をわかりやすくご確認いただけるよう、随時、掲載内容と構成を見直しています。また、2015年5月からは、当社のIR関連のリリース情報を投資家の皆様にお知らせするIRニュースを電子メールにて配信しています。</p> <p>ホームページでの情報開示に加え、株主の皆様向けに会社の概要や業績などをわかりやすくお知らせするリーフレット「RICOH REPORT」の配布も年2回行っています。</p>
-----	--

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

補足説明	
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>リコーグループは「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」「価値観」からなる「リコーウェイ」を制定しています。これは事業活動を行う上で最も基礎となる普遍的な理念であり、社員本人、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指すとしたもので、リコーグループ全社員にとって仕事を行う上で原点となるものです。</p> <p>また、「リコーグループ経営管理基本原則」において、リコーグループの経営者は、グローバルな企業活動において、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、社会的良識に適う高い倫理観を、共に備えた企業風土が自らの行動を規律するものであることを強く認識し、「創業の精神」および「経営理念」にもとづき、自らの行動によって、そのような企業風土を維持・強化していくものとする、と規定しています。</p> <p>リコーウェイ https://jp.ricoh.com/about/ricoh-way</p>

環境保全活動、CSR活動等の実施

リコーグループは、目指すべき持続可能な社会の姿を経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)の3つのPのバランスが保たれている社会「Three Ps Balance」として表しています。この3つのPのバランスを保ちつつ発展し続ける社会の実現に向け、1998年に世界に先駆け「環境経営」を提唱し、約30年にわたり「環境保全と利益創出の同時実現」に取り組んできました。この取組を土台に、「ESGと事業成長の同軸化」を方針に掲げ、ESGを非財務ではなく、3~10年後の財務につながる「将来財務」と位置づけ、ESG/SDGsの経営戦略、経営システムへの統合を進めてきました。

中経'26では、「ThreePs Balance」への貢献において、2030年までに3Pの各領域で実現することをKGIとして設定しました。また、企業価値向上とThree Ps Balanceへの貢献に向けて、社会・お客様要請、中経戦略を踏まえて、6つのマテリアリティ(重要社会課題: “はたらくの” 変革、安心安全なデジタル社会の実現、公正な企業活動、多様な人材の活躍、コミュニティとの共生、脱炭素・循環型社会の実現)を特定しています。

また、マテリアリティに紐づく11の社会課題、15のESG目標を設定し、各ビジネスユニットに落とし込み具体的な活動を展開、その実績を情報開示していきます。

“脱炭素”、“省資源”分野においては、リコーグループ環境目標*1を設定、各部門が目標達成に向けて実効性の高い活動を展開しています。

脱炭素の目標については、徹底した省エネ活動の推進や、積極的な再生可能エネルギーの利活用の拡大により、GHG排出削減が従来の想定を上回って進捗しています。

これを踏まえ、短期目標として2030年度におけるスコープ1,2のGHG排出量(絶対量)を基準年(2015年)比で従来の63%削減から75%削減へ引き上げました。スコープ3(カテゴリー1,4,11)については、40%削減目標を継続しています。また、長期目標として、2040年度にスコープ1,2のGHG実質排出ゼロ、2050年度にスコープ1,2,3のGHG排出ネットゼロを設定しており、これらの目標は、2026年3月にSBTiの「Net-Zero Standard」に基づくネットゼロ目標として認定されています。

また、再生可能エネルギーの目標に関しても2030年度に50%から85%へ引き上げました。リコーグループは2017年4月に日本企業として初めてRE100*2に参加し、RE100基準に適合する再生可能エネルギー由来の電力の総電力量に対する割合で算出される再生可能エネルギー比率の目標(相対指標)を設定しています。気候変動分野における環境目標については、適宜、見直しを行っています。

省資源分野では、新規資源使用率に関する目標を設定しており、計画通りに進捗しています。1994年に公表した当社独自の循環型社会実現のコンセプト“コメットサークル”に基づき3Rを推進し、これまで培ってきたリデュース・リユース・リサイクル関連技術とグローバルな回収体制を活かして製品再生・部品再生事業に積極的に取り組んでいます。再生製品のリユース部品使用率は80~90%と高いレベルを維持しています。昨今のサーキュラーエコノミーへの潮流に沿った製品ラインアップを拡充することで、お客様のニーズに応えと同時に脱炭素社会および循環型社会の実現に貢献していきます。

また、国際的な気候変動関連情報開示の枠組みであるTCFD*3に沿って、2019年度より気候変動がもたらす経営リスク・機会の開示を進めてきました。2024年度には、自然関連財務情報開示の枠組みであるTNFD*4にも賛同を表明し、気候変動・資源循環・生物多様性に対するリスクと機会を整理するとともに、2025年には各分野における方針、戦略、取り組み事例、実績についてまとめた「サステナビリティレポート」を発行しています。

*1 リコーグループ環境目標:

“脱炭素”分野

2050年目標

GHGスコープ1,2,3: ネットゼロ(2015年比90%削減、残余排出は国際的に認められる方法でオフセット)

2040年目標

GHGスコープ1,2: 実質排出ゼロ(2015年比90%削減、残余排出は国際的に認められる方法でオフセット)

GHGスコープ3: 65%削減(2015年比、全カテゴリ)

再生可能エネルギー比率: 100%

2030年目標

GHGスコープ1,2: 75%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)

再生可能エネルギー比率: 85%

“省資源”分野

2030年目標

製品の新規資源使用率(*): 60%以下

2050年目標

製品の新規資源使用率(*): 12%以下

(*)新規資源使用率は総投入資源量に対する新規資源使用量の割合

*2 RE100:

事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ

*3 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

	<p>*4 TNFD: 自然関連財務情報開示タスクフォース。自然関連のリスク管理と開示の枠組みを提供するために2021年6月に設立されたタスクフォース。2023年9月にTNFDの最終提言(v1.0)として、企業と金融機関が自然関連課題を特定、評価、管理、開示するための枠組みを公表した</p> <p>参考URL マテリアリティ(重要社会課題) https://jp.ricoh.com/sustainability/materiality</p> <p>リコーグループの環境目標 https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/management/target</p> <p>環境経営の推進 - 気候変動対応 https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/zero_carbon_society</p> <p>環境経営の推進 - 資源循環 https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/circular_economy</p> <p>リコーグループサステナビリティレポート https://jp.ricoh.com/sustainability/report/sustainability</p>
<p>ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定</p>	<p>広報活動については、リコーグループ標準を定めて、リコーグループ内外のステークホルダーとの「共感を得られる関係」づくりのために、さまざまな企業情報や商品・サービスに関する情報を、社外に対しては報道機関やリコーグループのホームページ等を通じて、リコーグループ内に対してはグループ内広報誌やイントラネット等を通じて発信し、企業価値の向上や事業成長に貢献していくことを明記しています。また、国内外の広報リスクコントロールを通じ、企業価値棄損を最小化することにつとめます。</p> <p>株主・投資家等の資本市場関係者に対しては、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はかっています。資本市場との対話における、当社の情報の取扱いの方針、対話実施に向けた体制や姿勢は、ディスクロージャーポリシーにて示しています。また、開示情報の正確性、適時性、網羅性、公平性を確保するため、開示に関する方針を定めています。加えて、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>その他</p>	<p>具体的な活動に関する情報は、統合報告、ESGデータブックおよびサステナビリティサイトで開示しています。</p> <p>統合報告 https://jp.ricoh.com/about/integrated-report ESGデータブック https://jp.ricoh.com/sustainability/databook サステナビリティサイト https://jp.ricoh.com/sustainability</p>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

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。

(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

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共に備えた企業風土の維持・強化に努めます。

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

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付け、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、果敢な意思決定に繋がります。
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。また、テーマに応じて両委員会の委員が出席する「合同委員会」を開催し、多面的な視点での審議を行います。
4. 取締役と監査役などがリコーグループのガバナンスの方向性や課題について包括的な議論を行う場として「ガバナンス検討会」を開催し、その概要はコーポレート・ガバナンス報告書などで開示します。
5. 取締役と監査役が、取締役会における会社の重要なテーマ(経営計画など)の決議に向けて、事前に十分な議論を尽くすための機会として「取締役検討会」を開催します。
6. 社外役員間、または社外取締役と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・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献するとの方針から、情報共有・意見交換を図る場として「社外役員会議」を開催します。
7. 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。

2) 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

1. コンプライアンスを含めた企業の社会的責任について、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ています。
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、非財務情報を含む法定開示文書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)を設置しています。
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」を設置しています。

(2) 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

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ています。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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。

(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

1. 執行役員制度により、職務分掌を明確にし、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で意思決定の迅速化を図ります。また、本社のコーポレート執行役員が各々の管掌領域の範囲において各地域を統括する各極の管理責任を担い、本社と各極の意思決定を迅速化し、支援機能を強化します。
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「グループマネジメントコミティ」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ーグループ全体に最適な戦略立案など、リコー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。また、グループ経営に関わる重要アジェンダ討議の場として執行役員会議を設けていますが、当年度より会社の方向性を大きく左右する戦略上重要なテーマに対する専門的見地からの提案・助言等を行う戦略諮問機関として、SABを新設します。
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。

(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

リコーグループは、相互の独立性を尊重しつつ、リコー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。

1. 取締役会および「グループマネジメントコミティ」は、リコーグループの経営監督と意思決定を行います。
2. リコーグループ各社に関する管理規定を定め、リコー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ています。
3. リコーグループ各社は自社に関係す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。
4. リコー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、リコー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「リコーグループスタンダード」として制定し、リコーグループ全体で遵守するよう推進します。

(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

1) 監査役室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

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専従で補助する従業員を配置します。

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。

2) リコーグループの取締役および従業員等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

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、又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。

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。

3. 監査役の求めに応じ、定期的又は随時に、事業および財産の状況などを報告します。

4. 監査役に報告を行ったリコー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。

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

1. 監査役は、代表取締役と定期的な意見交換ができます。

2. リコー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ー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な環境を整備します。

3. 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。

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。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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及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、リコーグループ並びにその役員・従業員の基本的な行動の規範として定めた「リコー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及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。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

適時開示体制の概要

1. 対象となる情報と情報開示の方法

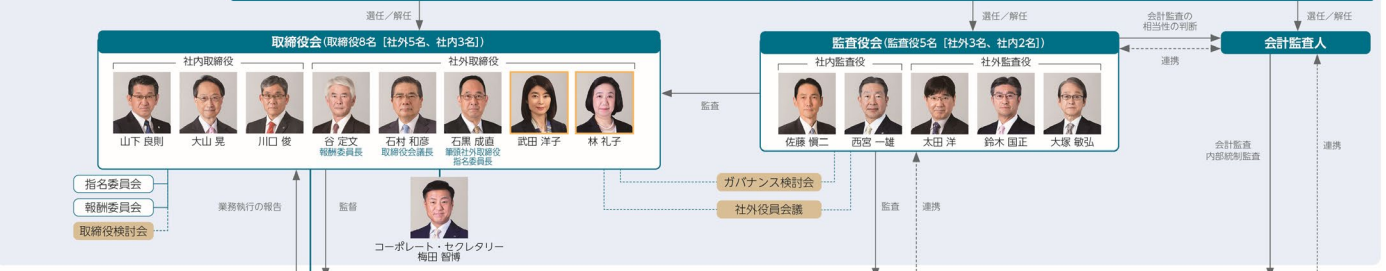
当社は、金融商品取引法等の関係法令や、当社の有価証券を上場している証券取引所の定める規則等に基づき情報開示(適時開示)を行っています。上記法令・規則等に該当しない場合でも、株主・投資家の投資判断に影響を与えらると思われる重要な事実が発生した場合は、当社ホームページ等で速やかに開示を行います。

2. 情報開示のための社内体制当社は情報開示を適切に実施できるよう、以下の社内体制を有しています。また、今後も適宜体制の整備・充実に努めてまいります。

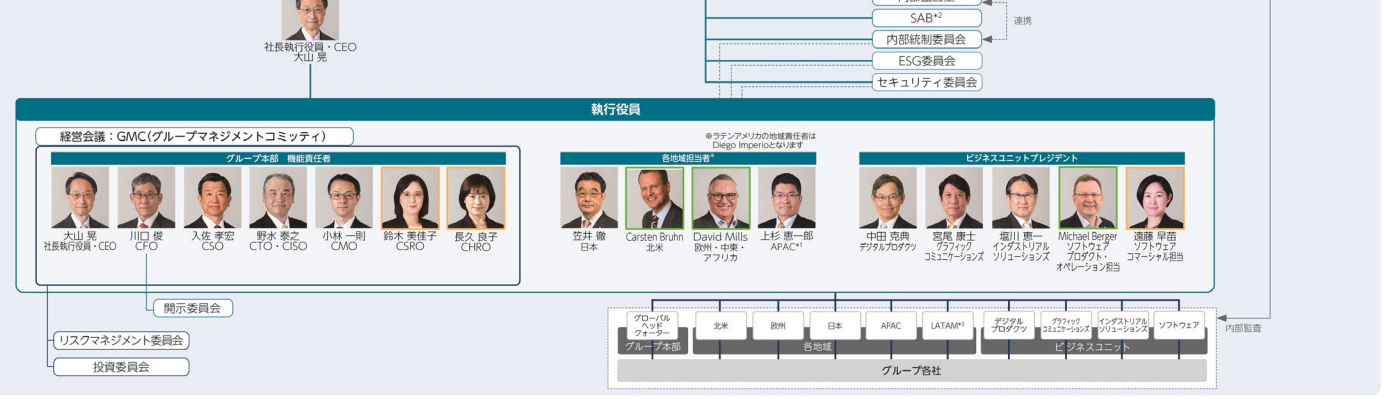
- ・開示情報の正確性、適時性および公平性を確保するため開示に関する方針を定めています。
- ・株主・投資家等の資本市場関係者に対する情報開示責任者は、最高財務責任者(CFO)とします。
- ・開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置しています。
- ・情報開示にあたっては、情報開示業務を統括する組織を設け、会社の重要情報を当該組織に一元化することで情報の散逸を防止するとともに、開示業務に関する責任の所在を明確化しています。
- ・開示の適切性を確認するプロセスとして、データベースの活用による情報開示プロセスの記録と定期的な内部監査を実施しています。
- ・当社ホームページ、発行物を積極的に活用し、様々な経営、財務・非財務情報に容易にアクセスいただけるよう、情報の充実、閲覧性の向上に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制

株主総会



業務執行・統制体制



【業務執行・統制体制について】

■ 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。

取締役会の構成、運営については、当社のボードカルチャーに掲げた考え方や姿勢を念頭に、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数とし、議長を独立社外取締役とすることにより、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。あわせて、取締役会における社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、筆頭社外取締役を選任しています。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担うほか、当社における独立社外取締役の職務を主導する役割を果たします。また、筆頭社外取締役の選任は、取締役会が当社の経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、必要に応じて決定します。議長と筆頭社外取締役による適切な協働・役割分担のもと、取締役会の円滑な運営と機能発揮を確保します。

取締役会の審議においては、独立社外取締役を中心とした執行役員を兼務しない取締役と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、企業価値向上に向けた適切な意思決定と、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。

■ 監査役会

監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関であり、監査役および監査役会は、その独立性および各監査役による独任制、社外監査役が半数以上であるといった監査役制度・体制の利点を活かし、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担っています。また、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連携し、当社各組織・子会社監査を通じて、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果たしています。

当社の監査役は5名で、社内の事情に通じた社内監査役2名（常勤）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。

■ 指名委員会／報酬委員会

CEOをはじめとした経営陣幹部の指名、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。両委員会の審議には、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。また、テーマに応じて両委員会の委員が出席する「合同委員会」を開催し、より多面的な視点での審議を行います。

■ 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、取締役と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・ガバナンスに関する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、取締役と監査役が事前に十分な議論を尽くすための機会として開催しています。

「社外役員会議」は、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、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、または社外取締役と監査役などとの間で情報共有・意見交換を図る場として開催しています。

■ 経営会議：GMC（グループマネジメントコミッティ）

GMCは、リーグループ全体の経営に関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。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ヶ月に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
 - ・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
 - ・社内規程に基づく金銭決裁
 - ・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。

■ SAB（Strategic Advisory Board）

2026年度より、Strategic Advisory Board(以下、SAB)を設置しています。

SABは、リコーグループの中長期的な企業価値向上を目的として、CEOによる将来構想・全社戦略の策定を支援するために設置される会議体です。

会社の将来像や成長戦略を未来志向で大胆に構想するため、SABの構成は、役位・国籍・年齢等を問わず、外部有識者の知見も活用するなど、テーマや局面に応じてダイナミックに編成します。経営上の重要なテーマについて、社内の常識にとらわれない多角的な視点から議論・提言を行い、必要に応じて取締役会に共有されます。

今後、SABの実効的な運用を通じて経営戦略の高度化を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。

■ 内部統制委員会

「内部統制委員会」は、リコーグループの内部統制に関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。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、内部統制原則改定の取締役会への提案

特にリコグループ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。

■ ESG委員会

「ESG委員会」は、リコグループのESGに関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。環境・社会・ガバナンス分野におけるリコ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、ステークホルダーの皆様からの期待・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. グループ全体のESG戦略の策定、重要課題・各事業部門のKPIの進捗状況の監督および助言
2. グループ全体の中長期的なESGリスク・機会および重要課題の特定
3. 取締役会で審議すべきESG課題の特定と取締役会への上申

当委員会は四半期に一度開催しており、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、ESG課題を横断的に検討・議論する体制を整えています。

■ セキュリティ委員会

「セキュリティ委員会」は、リコ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設置される機関です。

当委員会は具体的に以下の役割を担っています。

1. グループ全体のセキュリティおよび地政学リスク戦略の策定・重要課題・各事業部門の監督および助言
2. グループ全体の中長期的なセキュリティおよび地政学リスクおよび重要課題の特定
3. 取締役会で審議すべきセキュリティおよび地政学リスク課題の特定と取締役会への上申

四半期に一度以上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、セキュリティおよび地政学リスク課題を横断的に検討・議論する体制を整えています。

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おり、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、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。このような状況を受け、デジタルサービスの会社として進化を続ける上で、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、セキュリティ対策に取り組んでいます。加えて、CISO（Chief Information Security Officer）のリーダーシップのもと、リコグループ全体のセキュリティおよび地政学リスク戦略、さらに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、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に対応できる体制を整えています。

また、全社セキュリティの観点で各ビジネスユニット・各組織に部門セキュリティ委員会を設置し、ガバナンス体制を強化しています。

さらに、今後はグローバルにおけるガバナンス強化、サプライチェーンリスク管理強化、教育体系整備によるさらなる人材強化を進めます。加えて、サプライチェーンリスクに関しては、委託先の自己診断と外部のレーティングサービスを活用し、リスク把握と対応に取り組んでいます。教育体系整備に関しては、全社のセキュリティレベルの底上げと専門性教育プランを作成しその実行に取り組んでいます。

■ リスクマネジメント委員会

「リスクマネジメント委員会」は、リコグループ全体のリスクマネジメントプロセス強化を目的として設置されたGMCの諮問委員会です。経営と各組織の連携を取り、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、当社の各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、管理監督する関連会社を含め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主な対象としたリスクマネジメント連携強化会議において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに対し対応力のある組織になるための継続的な取り組みを進めています。

■ 投資委員会

「投資委員会」は、資本コストを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うことを目的として設置されたGMCの諮問委員会です。多様化する外部への投資や売却案件について、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。

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。審議結果は投資委員会委員長より、案件に応じてGMCまたは取締役会へ報告し、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することが可能で、必要に応じて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。

■ 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行うために設置される機関です。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。

当委員会では、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。主に年次報告書類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。2025年度は、開示プロセス、各機能別組織の開示責任者および担当者対象の開示勉強会を通じて認識した課題について、レビューを実施しました。

また、開示情報の適時性、開示書類の内容の正確性・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。

2025年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、2025年度(2025年4月から2026年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価を実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

1. 2025年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価については、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。具体的な評価プロセスは、以下のとおりです。

【2025年度の評価プロセス】

1) 自由記述形式の評価

すべての取締役・監査役による自由記述形式の評価を実施しました。設問については、監督に対する視点と、執行に対する視点の両面から評価を行いました。具体的な項目は以下のとおりです。

- ① 監督・監査を担う立場として、取締役会における審議・意思決定・モニタリング等における、実績、評価、また今後に向けた課題等
- ② 執行（上程）側の対応に関して、2025年度において改善された点、また今後に向けた課題等

2) 第三者によるアンケート・評価

実効性評価の客観性の確保に加えて、評価結果の経年変化や、他社との比較結果を把握するため、第三者によるアンケートと評価を実施しました。

設問数 : 40問

質問の対象分野 : 13分野

(取締役会の構成・運営、経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理、取締役のパフォーマンス、支援体制、トレーニング、株主との対話、指名・報酬等)

3) 実効性評価会の開催

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、2026年5月12日に開催した実効性評価会において、取締役・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、2025年度の評価を実施しました。

<2025年度の基本方針>

- 1) 第21次中期経営戦略の最終年度として、監督とともに適切に執行と連携を図り、計画達成に向けたスピードのある実行を後押しする
- 2) 次期経営計画の策定にあたり、持続的な企業価値向上に向けた事業成長と資本収益性を実現する経営戦略の審議の充実を図る

<2025年度の対応項目>

- ① 不確実性が高まる経営環境下において、事業環境の変化に応じた迅速かつ的確な施策・オペレーションのモニタリングを行うとともに、グローバルの動向を注視し、プロアクティブな提言や働きかけを行う
- ② 第21次中期経営戦略を検証の上、会社の将来像を見据えた戦略の策定と、その実現のための経営・組織体制、資源配分、人財をはじめとする経営資本に関する議論の充実を図る
- ③ 事業構造の転換に向けたリスクテイクを支えるため、複雑化・高度化するリスクに対応できる体制やプロセスへの継続的な整備を促す

4) 2026年度取締役会の方針・審議計画の決定

実効性評価会で行った議論を踏まえ、評価の結果、および2026年度取締役会の基本方針と対応項目、取締役会で重点的に議論・決議する議案や、継続して報告・フォローする議案の年間計画を審議・決定しました。

2. 2025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

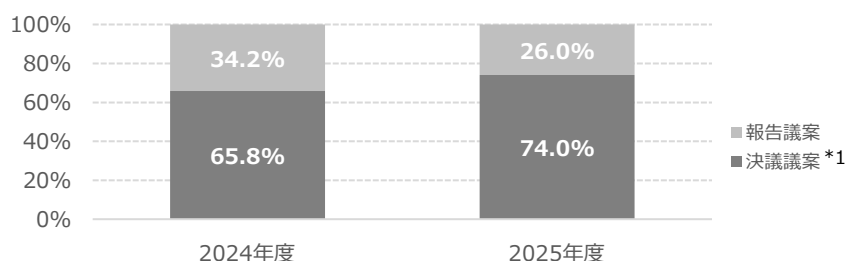
2025年度は、第21次中期経営戦略（21次中経）の達成に向けた施策の進捗や、次期経営計画を見据えた戦略的論点について、重点的に審議を行いました。

審議にあたって、工場見学や現場社員とのラウンドテーブル、本社を離れての合宿形式の取締役検討会などを通じて、取締役および監査役が当社事業への理解を深める機会を継続的に設けました。

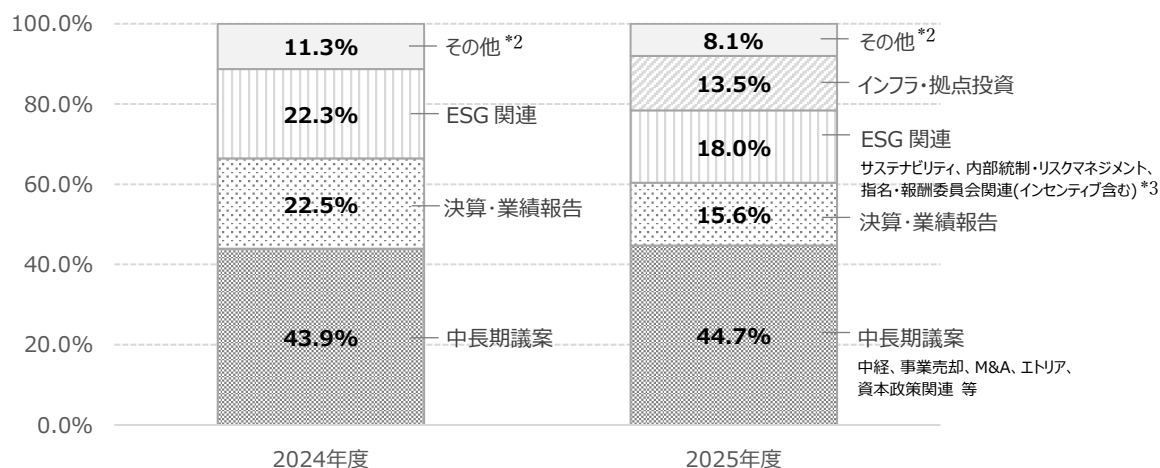
取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2025年度 取締役会の議案に関する時間配分は以下のとおりです。

取締役会 議案別時間配分

<決議/報告議案の時間配分>



<議案カテゴリー別の時間配分>



*1 決議議案 : 取締役会での決議議案に加え、決議に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

*3 インセンティブ : 上記取締役会のほか、諮問委員会にて審議（総審議時間の約43%）

2-2. 総括

取締役・監査役による自由記述形式の評価、および第三者による評価をもとに、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。

- 多様な経験や専門性を有する独立社外取締役が過半数を占める取締役会の構成は適切であり、独立社外取締役である議長による中立的な議事運営のもと、多面的な視点から自由闊達な議論を通じて監督と意思決定がなされており、引き続き取締役会の実効性は確保されている。
ただし、結果を伴った取締役会の実効性の確保に向けて、取締役一人ひとりが1年毎に株主の審判を受ける立場として、1年を振り返り、自身の責務の遂行について自問し、引き続き緊張感をもって取締役としての職務に臨む必要がある。
- 指名委員会および報酬委員会では、いずれも独立社外取締役が委員長を務め、指名委員会においては委員の過半数、報酬委員会においては委員の全員を独立社外取締役とする適切な構成のもと、次期経営体制の評価や包括的なインセンティブ（評価・報酬）制度の刷新について厳正かつ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。
今後は、新しい体制の実績や制度の運用のモニタリングと監督を通して、継続的に経営の実行力を高めていくことが肝要である。
- 21次中経の業績目標が大幅未達に終わり、また新中期経営戦略の発表後も株主の期待値に十分応えられていない現実を取締役会、経営執行のいずれもが真摯に受け止める必要がある。健全な危機感と緊張感をもって、公式／非公式を問わずさまざまな場を活用し、時間軸を定めた企業価値、株主価値向上の実現のために、より踏み込んだ議論と意思決定が必要である。
- 株主資本コストを下回る資本収益性が継続しており、収益構造の抜本的な改革による収益力の向上が喫緊の課題である。現状の収益性に係る根源的な真因分析およびその対策を通じて収益力の強化を着実に図る一方で、現状の延長線上ではないリコーの姿を含めて、企業価値向上の実現に資する最善の戦略・施策の選択肢を検討することが重要である。
- 監督責任として、成長戦略とその道筋をさらに具体化した上でステークホルダーに示すとともに、結果を出す経営の執行力強化を図り、資本市場の期待を上回る成長戦略の迅速な実行と成果を後押しするための取締役会の実効性を発揮する必要がある。

<2025年度の対応項目①②>について

- 21次中経の最終年度として、各事業の状況のモニタリングを通じて、現場の課題や目標と実績の乖離を構造的に捉えるための議論を行い、事業計画達成に向けた施策の実行を後押しするとともに、次期経営計画の策定に向けた審議の充実を図り、株主や投資家の意見の戦略への織り込みを行った。
- 取締役会のほか取締役検討会などにおいて、企業価値向上という根源的な課題について監督と執行が真摯に討議を重ねたほか、事業・収益構造の転換に向けた収益モデルや、AI等の先端技術活用、グローバル顧客基盤の強化など、将来像を具現化するための戦略策定の監督・支援を行った。
- 一方で、事業計画は達成したものの、21次中経の目標を下方修正し、当初の計画から大幅な未達である。不確実性が高まる経営環境において収益構造の転換を図るためには、これまで以上に踏み込んだ議論が必要であり、大胆な戦略や施策を含めて、新中期経営戦略のさらなる深化・具体化を継続していくことが重要である。
- また、新経営体制での収益力強化が狙いどおりに機能しているかを注視するほか、現状の収益性に係る真因分析を通じて収益構造のボトルネックを特定するなど、リソース配分の最適化や根源的な対策にまで踏み込んだ、より実効性の高い監督が必要である。

<2025年度の対応項目③>について

- グローバルで発生したガバナンスの諸事案に対するモニタリングを通じて、現状認識と課題の把握・分析を徹底し、実効的な再発防止に向けた対策について審議を重ねるとともに、執行に対して改善を促した。
- 一方で、新経営体制におけるグローバルガバナンスやリスク管理のあり方、国内外の関連会社を含む

管理・牽制機能の維持・強化などの議論をさらに尽くす必要があり、ガバナンスの実効性を点検した上で必要な改善を図ることが課題である。

3. 2026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、2026年度は以下の〈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。

〈2026年度の基本方針〉

- 1) 企業価値向上を軸とした経営戦略・成長戦略の具体化と深化を図る
- 2) 事業・収益構造の転換の結果を伴う経営の実行力に対する監督と支援を行う

〈2026年度の対応項目〉

- ① 新中期経営戦略のローリングを通して戦略の検証と機動的な見直しを図り、企業価値・株主価値の向上のための大胆かつ本質的な議論とともに、その実現に必要な人財・技術を含めた経営資本の最適配分に関する議論を深め、成長や効率化に向けた果敢な投資や大胆な施策を後押しする
- ② 監督と執行が緊張感をもって、収益性に関する徹底した現状分析によって本質的な課題を明らかにした上で、2026年度事業計画の目標達成に向けた議論を深め、収益力の向上を実現する
- ③ 新経営体制におけるグローバルガバナンスや内部統制、リスクマネジメントの実効性を点検し、複雑化・高度化するリスクに対処する体制を最適化するとともに、顕在化するリスクに対する的確な対応力を強化するための継続的な改善を促す

ガバナンス検討会 実施概要 (第14回)

当社は、包括的なガバナンスの点検と強化を目的としたガバナンス検討会を定期的を開催しています。2025年10月に開催した第14回のガバナンス検討会について、その概要を以下の通り開示します。

第14回ガバナンス検討会

1. 検討会の開催概要

開催日 : 2025年10月7日

出席者 : 大山代表取締役、山下取締役、川口取締役
横尾取締役、谷取締役、石村取締役、石黒取締役、武田取締役
佐藤監査役、西宮監査役、太田監査役、鈴木監査役、大塚監査役
鈴木コーポレート執行役員 (ESG・リスクマネジメント担当)

テーマ : リコー式ジョブ型人事制度の現状と課題について

テーマ設定の背景 :

当社は、「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、「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるお手伝いをするデジタルサービスの会社」へと変革を進めています。その変革にあたり、職能資格制度における課題を解決し、自律的に実力を磨き続ける人が活躍できる環境を目指して、2022年度よりリコー式ジョブ型人事制度（以下、ジョブ型人事制度）を導入しました。

今般、取締役と監査役などが包括的な議論を行うガバナンス検討会の場にて、導入後3年が経過した、ジョブ型人事制度の現状と課題について、討議を行うこととしました。

2. 概要

討議にあたっては、執行の担当部門より、ジョブ型人事制度について、改めて本制度導入の目的、3年間運用を行ってきた中での現状と課題、今後の制度運営における対応の方向性等についての報告があり、次のような議論が行われました。

1) ジョブ型人事制度の現状と課題について

- 企業のサステナビリティの確保のために、人材の多様性、すなわち女性だけでなく、若手・ベテランの活躍、外国人の登用も視野に入れた活性化が必要であるとの議論がありました。
- 本人のパフォーマンスに基づく相応の処遇により、適所適材の運用が図られているかが、本制度の確認ポイントになるとの議論がありました。
- 人材が活躍し、労働生産性の向上につなげていく事が、本制度に対する評価の鍵になるとの議論がありました。
- 継続的に必要となるキャリア・スペックを見極め、どのようなポジションが必要であるか注視し、運用していく重要性についての議論がありました。

2) 今後の制度運営における対応の方向性について

- デジタルサービスへの変革に向け、グローバル人材登用の観点から、リコーグループの人事制度・運用の統一化をさらに進め、拡充していくことについての議論がありました。
- 経営戦略と人材戦略を一体として捉え、デジタルサービスの会社への変革を進めるための人的ポートフォリオとして、デジタル人材の比率向上に向けて本制度を補強していくこと、また採用や育成制度の整備についての議論がありました。
- マネジメントと専門性の両方を高水準で持ち合わせた人材育成の視点も重要であり、組織職と専門職の 2 系統を分断することなく有機的に活用し、特に若手に両方チャレンジできる環境を作るための制度運営のあり方についての議論がありました。

以上

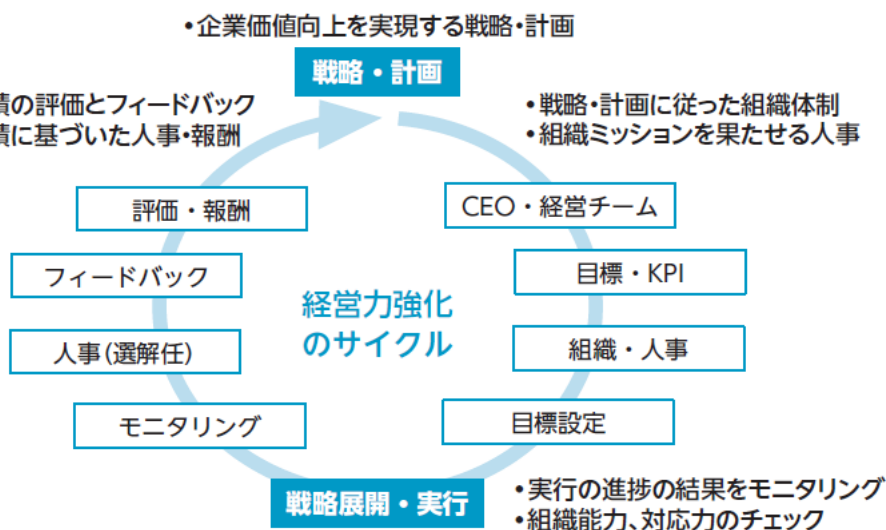
■ 企業価値向上を後押しするガバナンス改革の取り組み

経営戦略の実現を後押しし、持続的な企業価値の向上につながる包括的なインセンティブとして機能するよう、経営機構のあり方を含め、取締役および執行役員（以下、役員）の評価制度および報酬制度の一体的な見直しを行いました。

今回の「ガバナンス改革」の取り組みでは、経営力強化の観点から、役員の評価・報酬のインセンティブ制度の改善に加え、経営視座に立った検討が必要との認識が社外取締役を中心とした指名・報酬委員会（以下、諮問委員会）より提起され、それを受けて、前提となる経営機構（諮問委員会・経営会議体・執行役員制度）の見直しを含めた包括的な検討を行いました。

本制度の導入により、経営戦略の実行力をさらに高め、株主価値との整合性を一層強化することで、企業価値の向上を実現していきます。なお、見直しにあたっては、株主をはじめとする資本市場のフィードバックを踏まえ、指名委員会および報酬委員会の合同委員会形式において検討を重ねました。また投資家目線での外部専門家の検証を経た上で、両委員会からの答申に基づき、当社取締役会において、2026年度からの新たな役員インセンティブ制度の導入を決議しました。

<企業価値の向上につながる包括的なインセンティブの考え方>



■ 経営機構

株主から会社経営の負託を受け、権限の一部を執行に委譲している取締役会の責務として、中経'26にあわせて監督側の主導による経営機構改革を実施しました。具体的には、企業価値向上のための経営の実行力の強化を図ることを目的に、戦略策定、意思決定、モニタリングと支援のそれぞれの高度化に向け、社外取締役を中心に構成される指名委員会および報酬委員会の合同委員会において、討議を重ねました。さらに、討議結果の答申を受けた取締役会における審議を経て、経営機構に関する体制やプロセスの見直し、ならびに制度の改定を行い、2026年4月1日付に施行しました。概要は以下のとおりです。

【CEOの戦略策定を支える経営機構の強化】

- CEOの主たる役割である戦略策定、意思決定、および事業のモニタリング・支援を強化するための経営機構の見直しを実施しました。
- CEOの主たる役割である将来構想・全社戦略の策定を支援する会議体として、CEO直下にSAB（Strategic Advisory Board）を設置しました。社内の常識にとらわれることなく、会社の将来像や成長戦略を未来志向で大胆に構想するため、役位・国籍・年齢等を問わず、外部有識者の知見も活用し、テーマや局面に応じてダイナミックに編成します。
- 後述する執行役員の役割と責任を再定義した上で、コーポレート執行役員がCEOの全社視点での意思決定と事業のモニタリング・支援をサポートする体制とします。一方で、事業執行役員は、担当する事業や地域の戦略の実現と計画の達成に専念する体制と

した上で、取締役会、CEO・コーポレート執行役員、事業執行間での緊張感のある連携により、企業価値の向上を実現していきます。



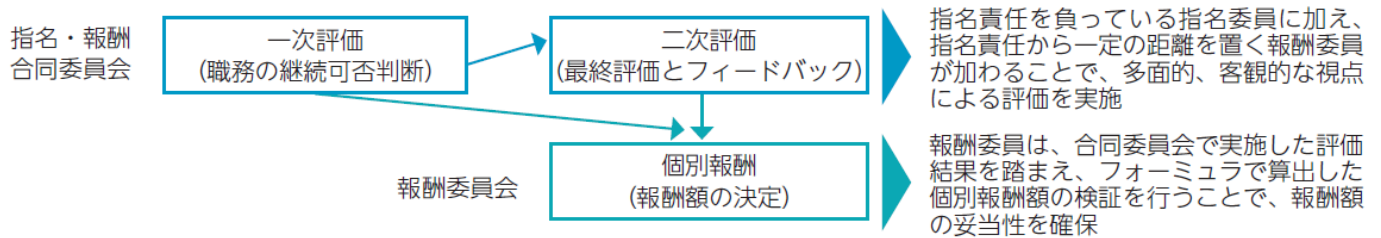
【経営のさらなる実行力強化に向けた執行役員制度の改革】

- 経営戦略を実現する執行体制とするため、執行役員について、機能軸のコーポレート執行役員と事業軸の事業執行役員に明確に分け、役割と責任を再定義しました。コーポレート執行役員はCEOから委譲された権限・役割に応じたグループ全体の価値向上にコミットし、管掌する領域において成果を創出します。事業執行役員は収益責任のもと十分な裁量を持って、担当する事業や地域の戦略の実現と計画の達成に専念します。
- 執行役員各々の役割・責務をスピードをもって果たせるように、必要な権限を付与し、かつ担当領域に専念できる体制とした上で、各執行役員の実績・達成度合いに応じて厳格に評価をし、また選解任を実施することで、継続して経営の実行力の向上を図っていきます。



【CEO/執行兼務取締役/執行役員の評価・報酬決定プロセスの見直し】

- CEO および執行兼務取締役に対する一次評価（職務継続の可否判断）ならびに二次評価（最終評価とフィードバック）について、指名委員に加えて、指名責任から一定の距離を置く報酬委員が参加する合同委員会で評価を実施し、より客観性・適時性を確保できる体制とプロセスに改めました。
 - 取締役を兼務しない執行役員においても、CEOによる目標設定、評価（職務継続の可否判断を含む）を合同委員会で確認するとともに、経営チーム全体の評価を指名委員会でを行うことにより、戦略目標を達成できる経営体制の更新を図っていきます。
- ※新制度における評価や選解任の詳細については、「■役員評価/選解任」に記載しています。
- 上記、一次評価、二次評価の実施を経て、報酬委員会は、2026年度からの新報酬制度のもと、実績評価を適切に反映した報酬決定を行うことができます。



■ 役員評価/選解任

中経'26において、持続的な企業価値の向上に向けた経営戦略の実行を後押しするインセンティブとして機能するよう、2026年度以降の役員の評価/選解任に関する制度を改定しました。

具体的には、取締役を兼務しない執行役員については、指名委員会および報酬委員会の合同委員会によるモニタリングのもとで、CEOが執行役員に対して、戦略からブレイクダウンされた目標/KPIの設定、客観的かつ公正な実績評価およびフィードバックを行うことで、持続的な経営執行体制の質の強化を図ります。また、実績評価に基づく厳格な選解任により、戦略を実行する上で最適な経営チームへと継続的に更新していきます。

加えて、取締役を兼務しない執行役員の目標等の設定状況および実績評価（継続可否判定を含む）について、合同委員会はCEOから報告を受け、その妥当性について審議・確認を行います。これらのプロセスを通して、指名委員会がCEOによる執行役員の選解任案の適切性について確認を行うことにより、役員評価/選解任における継続的な監督・モニタリングを強化します。

なお、CEOを含む取締役を兼務する執行役員については、取締役会から諮問を受けた合同委員会において2段階による評価を行い、その評価結果が取締役会に答申されることで、引き続き厳格な監督が行われます。

【制度改定の主なポイントと狙い】

<評価プロセス>

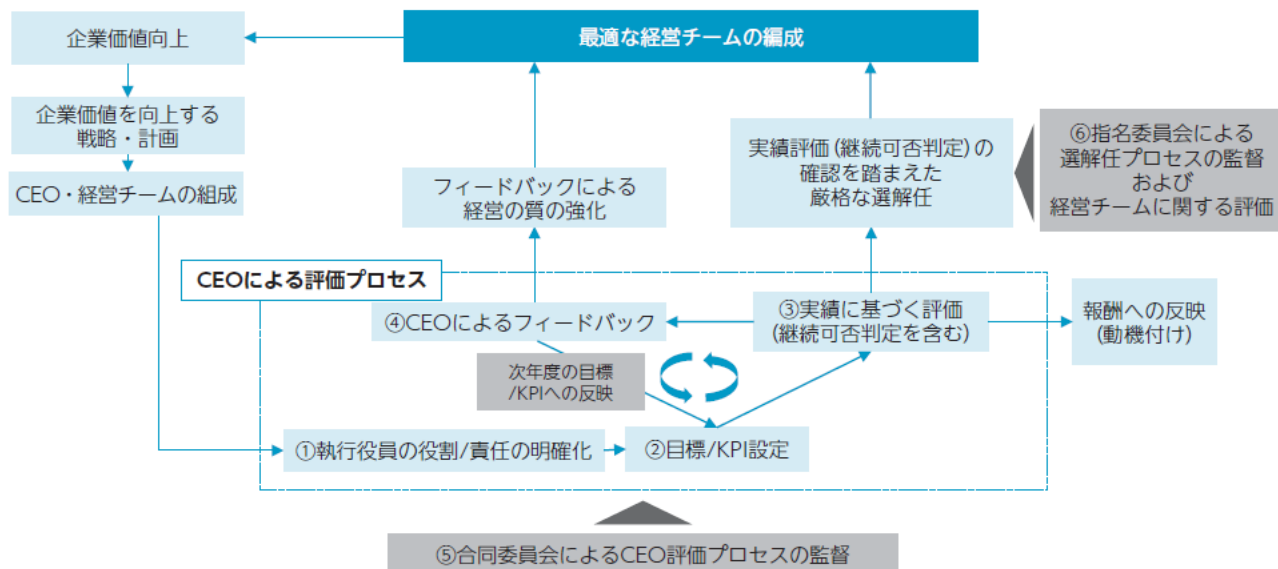
- 公正な評価の前提となる執行役員の役割/責任の明確化（執行業務への専念化）
- 戦略からブレイクダウンされた目標/KPI設定による評価の厳格化
- コミットメント目標+チャレンジ目標による戦略の実行力の強化、全体計画の達成確度の向上
- 持続的な企業価値向上に資する組織能力目標（組織・人的資本強化/投資計画等）の設定
- 評価のフィードバックを通じた持続的な経営の質の強化
- 実績・評価結果の適正な報酬への反映

<選解任>

- 戦略に即したポジション・役割設計とそれに適う執行役員の登用を通じた、戦略を実行する上で最適な経営チームの組成
- 客観的かつ公正な実績評価と厳格な選解任手続による、戦略の実行力の向上と最適な経営チームの更新

【CEOによる評価プロセスを中心とした、役員の評価/選解任サイクル】

戦略から展開された『①執行役員の役割/責任の明確化 ⇒ ②目標/KPI設定 ⇒ ③実績に基づく評価 ⇒ ④CEOによるフィードバックと次年度の目標/KPIへの反映』のCEOによる評価サイクルを毎年回し、『⑤合同委員会によるCEO評価プロセスの監督』を行うことで、経営の質の強化のPDCAを回すとともに、『⑥指名委員会による選解任プロセスの監督および経営チームに関する評価』を通じて、戦略を実行する上で最適な経営チームを継続的に編成します。



- ① 企業価値を向上する戦略を策定後、CEO が戦略に応じた役割/責任を明確にし、要件を満たす執行役員を登用することで、ベストな経営チーム組成を行う
- ② CEO が各執行役員に対して、全社戦略からブレイクダウンされた重要な目標/KPI を設定し、戦略目標の達成確度の向上を図る
- ③ CEO が各執行役員について、実績に基づく公正な評価により適正な報酬への反映と人事（継続可否判定）を行い、戦略目標達成の動機づけとする
- ④ CEO が翌年度の改善すべき重要課題を明確にし、執行役員へフィードバック、次年度の目標/KPI に反映することで、経営の質の強化を図る
- ⑤ 合同委員会が、CEO による執行役員に対する実績評価およびフィードバック内容の適切性を監督することで、公正な評価プロセスを担保する
- ⑥ 指名委員会は、上記⑤のプロセスを踏まえ、経営チーム全体の評価を実施した上で、執行役員人事（選任／解任）を審議・決定し、取締役会に答申・決議することで、継続的に最適な経営チームの編成を実現する

■ 役員報酬（含むインセンティブ報酬）（以下の記載は、【インセンティブ関係】に関する補足説明の記載をベースに図表等を追記したものです。）

1. 役員報酬に関する考え方

2026年度より、役員報酬等について、中経'26において持続的な企業価値向上に向けた経営戦略の実行を後押しするインセンティブとして機能する制度へ改定しました。

なお、役員報酬を改定するにあたって、株主をはじめとする資本市場との対話を通して、主に以下のようなフィードバックがありました。

【資本市場からの主なフィードバック】

- PBR水準の改善・向上の観点からも、PBRの構成要素であるROEの引上げが最重要経営課題である。ROEや企業価値の向上のための戦略を後押しするような報酬設計が望まれる
- 自社目標を達成するためのインセンティブもよいが、株主資本コストに配慮した報酬設計が望まれる
- 評価指標が多岐にわたり、総花的な設計になっている印象。企業価値向上のインセンティブとしてメリハリのある設計が望まれる
- 報酬水準の決定プロセス、取締役を兼務しない執行役員に係る制度設計など開示スタンスも含めて改善が望まれる

これらの資本市場からのフィードバックを踏まえ、諮問委員会における検討において、「役員報酬改定にあたっての基本方針」を定めた上で、2026年度より役員報酬制度を以下のとおり改定しました。

【役員報酬改定にあたっての基本方針】

- 企業価値向上に向けたインセンティブ（“Pay-for-Performance”の徹底）
- 経営戦略との連動
- 経営力*の強化
- 株主価値との整合
- ステークホルダーへの説明責任

*経営力：CEOを中心とした経営陣が経営執行・業務執行を通じて戦略目標を実現する力

【制度改定の主なポイント】

- ・ ROEの実績値が株主資本コストを上回る段階から、報酬水準が段階的に大きく上昇する、株主価値と整合した報酬カーブ設計（戦略上重要な複数のROEポイントを考慮）
 - ・ 客観性・透明性を高め、恣意性を排除したピアグループ選定
ピアグループにおける、株主価値（時価総額・ROE）に基づくターゲットポジションの設定
 - ・ 戦略的重要度（役割・責任）に応じた社長対比での報酬設計
 - ・ 全社責任を反映した報酬基準額と、個別役割に基づく評価指標（KPI）の設定
 - ・ 経営責任の大きさに応じた変動報酬比率の設計
 - ・ 取締役の役割に対するRSU（業績非連動型株式報酬）導入
 - ・ 自社株式保有ガイドラインの制定
 - ・ ガバナンスの強化
- 下記2参照
- … 下記3参照
- … 下記4参照
- … 下記5参照
- … 下記6参照
- … 下記7参照
- … 下記8参照

2. CEOの報酬水準の設計（株主価値と整合した報酬設計）

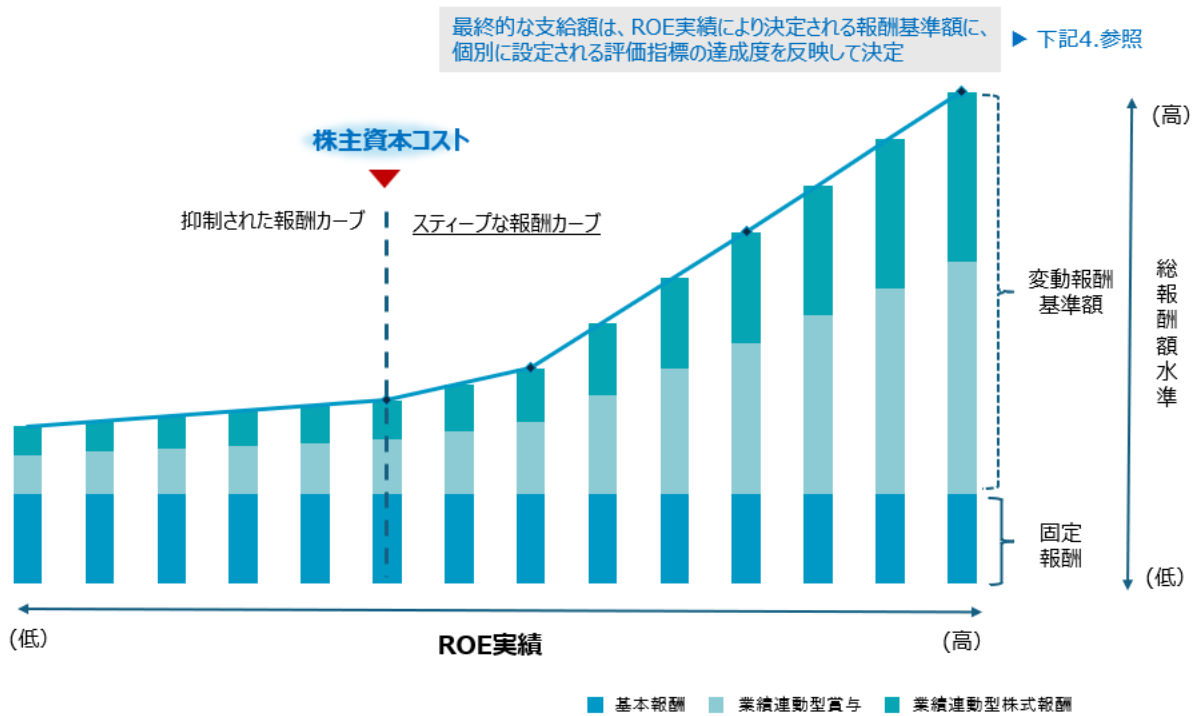
変動報酬については、各報酬の基準額が、ROE実績に応じて変動する設計としています。具体的には、ROEが株主資本コストを上回る水準から上昇（株主資本コストを下回る水準では抑制された報酬カーブ）し、その後も当社の戦略上重要な水準に応じて、報酬が段階的に上昇する仕組みとし、株主価値との整合性を重視した報酬カーブを設定します。（図1）

なお、ベースとなる報酬水準の設定にあたっては、外部データより取得可能なTOPIX500構成企業※をピアグループとして、比較検証を行います。具体的には、ピアグループ内における当社の株主価値（時価総額およびROE水準）に基づくポジションを参考に、取締役会において総報酬額の水準を設定します。恣意性を排除したピアグループとの比較によって、資本市場における自社のポジションに応じた客観的な報酬水準が設定され、それをベースとして、株主資本コストを考慮したROE実績に応じて変動する株主価値と整合した報酬インセンティブの設計が可能となります。（図2）

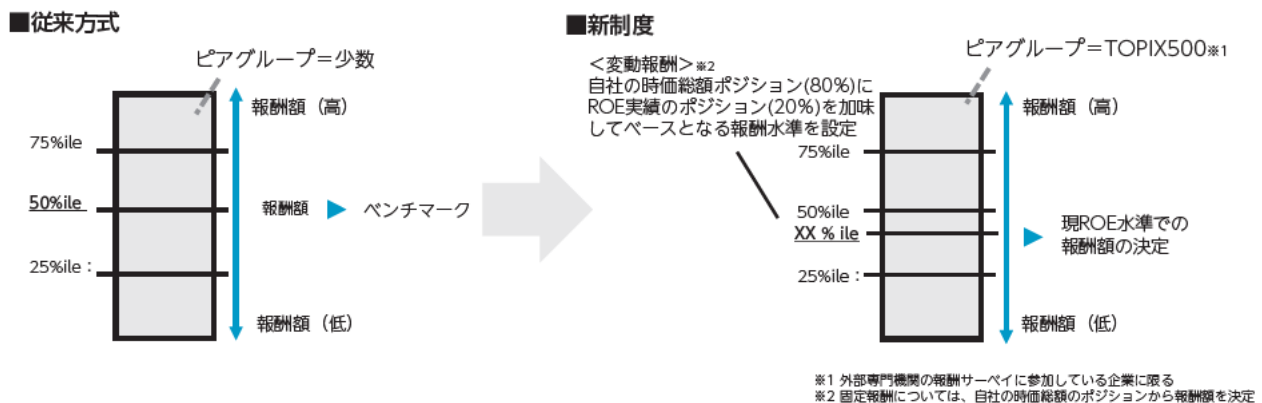
本設計は、足元および中長期の株主価値を報酬に直接的に反映し、株主価値に応じた規律ある報酬水準と、その向上を実現するインセンティブとすることを目的とするものです。

※外部専門機関の報酬サーベイに参加している企業に限る

(図1) 報酬の基準額のイメージ



(図2) ピアグループとターゲットポジションの考え方



3. CEO報酬と連動した、各執行役員の報酬設計

各執行役員の報酬額は、各執行役員ポストの戦略的重要度（Strategic Impact Indicator = SII）※の大きさに応じてCEO対比で決定します。CEOの報酬額を基準とした設計となるため、各執行役員の報酬についても、ROEとの連動性が確保される設計となります。

各執行役員の戦略的重要度（SII）は、企業価値向上を実現する戦略を立案後、その役割における貢献度に応じてCEOが決定します。報酬委員会は、CEOが決定した各執行役員の戦略的重要度（SII）についてCEOから報告を受け、各執行役員の報酬水準の妥当性について確認を行います。

CEOを含む取締役を兼務する各執行役員の個別報酬額については、報酬委員会が、取締役の報酬基準および業績に基づき、また取締役の評価結果などを踏まえ、各々の報酬案を審議・答申し、取締役会が決定します。取締役を兼務しない各執行役員の個別報酬額は、戦略的重要度（SII）に基づきCEOが決定します。

※ 戦略的重要度（SII）について

ジョブサイズ・役位・年功等の序列に紐づく報酬体系を廃止し、戦略に応じた「企業価値向上への貢献度」によって報酬を決定する新たな基準『戦略的重要度（SII）』を導入します。具体的には、CEOを「100」とした場合のスケールで表します。

【戦略的重要度(SII)と報酬の関係性(イメージ図)】



4. 業績連動報酬

業績連動型賞与と業績連動型株式報酬は、ROEの実績値と連動した報酬基準額をベースとし（前記2. 図1参照）、以下に記載する個別の評価指標に係る目標達成率によって変動します。



<2026年度のCEO 評価指標(コミットメント)>

1. 業績連動型賞与

	評価指標	反映割合	目標値
財務係数	EBITDA目標達成率	80%	2,130億円
戦略重要指標係数	ストック利益成長率	20%	+2.5%

2. 業績連動型株式報酬

	評価指標	反映割合	目標値																
株価係数	相対TSR(対TOPIX)	100%	N/A(相対 結果指標のため)																
ESG (将来財務) 係数	Three Ps カテゴリーより各1つ	×0.9~1.1倍 ※各目標達成度の 平均値 未達=0.9 標準=1.0 過達=1.1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>カテゴリー</th> <th>KPI</th> <th>2028年度 目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Prosperity</td> <td rowspan="5">顧客からの評価*</td> <td>日本： 37.0%</td> </tr> <tr> <td>北米： 36.0%</td> </tr> <tr> <td>中南米： 59.0%</td> </tr> <tr> <td>欧州： 36.0%</td> </tr> <tr> <td>APAC： 40.6%</td> </tr> <tr> <td>People</td> <td>エンゲージメントスコア</td> <td>4.07 / 5.00</td> </tr> <tr> <td>Planet</td> <td>GHG スコープ1,2 削減率</td> <td>70%(2015年比)</td> </tr> </tbody> </table>	カテゴリー	KPI	2028年度 目標値	Prosperity	顧客からの評価*	日本： 37.0%	北米： 36.0%	中南米： 59.0%	欧州： 36.0%	APAC： 40.6%	People	エンゲージメントスコア	4.07 / 5.00	Planet	GHG スコープ1,2 削減率	70%(2015年比)
	カテゴリー		KPI	2028年度 目標値															
	Prosperity		顧客からの評価*	日本： 37.0%															
北米： 36.0%																			
中南米： 59.0%																			
欧州： 36.0%																			
APAC： 40.6%																			
People	エンゲージメントスコア	4.07 / 5.00																	
Planet	GHG スコープ1,2 削減率	70%(2015年比)																	

*各地域の戦略に沿った調査を行い、価値提供を通じて「課題解決を支援するパートナー」として評価いただいた顧客の割合を測定

なお、業績連動型賞与における、CEO以外の各執行役員の評価指標（取締役兼務者を除く）については、以下の考え方に基き、各執行役員と協議の上、CEOが決定します。

- ✓財務係数 : CxO（コーポレート執行役員）はCEOと同一
事業執行役員は担当領域における個別目標
- ✓戦略重要指標係数 : 担当領域における個別目標

また、業績連動型株式報酬における評価指標は、CEOを含む全執行役員共通の指標となります。

CEOを含む取締役を兼務する執行役員の評価指標については、報酬委員会の答申に基づき、取締役会が決定します。

5. 報酬構成比率

本制度は、ROE実績値に応じて、報酬構成比率が変動する設計（株主資本コストを下回る水準では報酬カーブは抑制され、上回る水準から報酬が段階的に上昇）としており、ROE実績値が上昇するほど変動報酬の比率が高まります。

具体的には、2026年度のCEO報酬について、目標標準達成時（評価指標の係数が1.0）を前提とすると、ROE実績 8%の場合は、固定：変動比率が概ね 50：50、同10%の場合は 40：60、同13%の場合は 25：75となります。

また、CEO以外の執行役員については、上記の戦略的重要度（SII）が高いほど変動報酬の割合も高くなる設計としています。

6. 取締役へのRSU（業績非連動型株式報酬）導入

取締役の報酬として、監督を主たる役割とした上で、株価変動に伴う利益・リスクを株主と共有する観点から、業績非連動型株式報酬のリストラクテッド・ストック・ユニット（RSU）を導入しました。全取締役に共通に支払われる取締役報酬は、基本報酬とRSUにより構成され、両者の比率は概ね80：20となります。RSUの導入に伴い、株式取得目的報酬は廃止しました。なお、上記の基本報酬は、全取締役共通に設定される報酬のほか、委嘱内容に応じて支給される「常勤取締役報酬」「会長委嘱報酬」および「役職手当」により構成されます。執行役員を兼務する取締役には、このほか、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬が支給されます。

（ご参考）報酬構成

報酬区分	報酬名称	執行兼務取締役 (CEO/CFO)	社外取締役 非執行取締役	執行役員
固定	基本報酬	○	○	○
変動(短期)	業績連動型賞与	○		○
変動(中長期)	PSU (業績連動型株式報酬)	○		○
	RSU (業績非連動型株式報酬)	○	○	

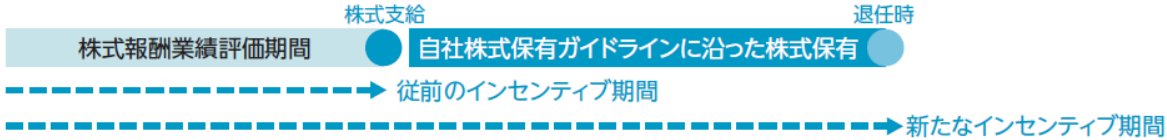
7. 自社株式保有ガイドラインの制定

役員報酬における、より中長期のインセンティブとして機能することを目的に、自社株式保有ガイドラインを制定しました。自社株式保有ガイドライン制定によって、株式報酬支給後の期間にも株式報酬のインセンティブの効果が及ぶため、より長期目線での経営執行・業務執行を後押しします。なお、利益・リスクを株主と共有する観点から社外取締役および非執行取締役についても同様に自社株式保有ガイドラインを適用します。

(ご参考) 自社株式保有ガイドラインの概要

対象者	保有目標水準	達成期限	継続保有要件
①CEO ②取締役を兼務する執行役員(除くCEO) ③執行役員 ④社外取締役、非執行取締役	①基本報酬の2倍 ②基本報酬の1.5倍 ③基本報酬の1.25倍 ④基本報酬の1倍	就任後5年以内	退任時まで

(ご参考) 自社株式保有ガイドライン導入後のインセンティブ効果



8. ガバナンスの強化

CEOを含む取締役の報酬額については、妥当性を報酬委員会および取締役会で決定しています。加えて、新制度のもとでは、CEO以外の執行役員についても、CEOによる報酬に連動する目標設定、および実績評価の妥当性について、合同委員会においてモニタリングを行い、報酬ガバナンスの強化を図ります。

■ 2026年度以降の取締役に対する株式報酬制度の概要

1. 本改定・導入の背景と基本的な考え方

当社は、中経'26の開始にあたり、取締役の評価・報酬と株主価値・企業価値向上との連動性を一層明確にすることを目的として、株式報酬制度の見直しを行いました。

今回の見直しは、足元の業績水準を前提として報酬水準を引き上げることを目的とするものではなく、株主リターンや資本効率の改善といった中長期的成果に対する経営責任を、報酬制度を通じてより明確にするとともに、成果が十分に伴わない場合には報酬が抑制され、成果を上げた場合には適切に報いるという、規律ある報酬構造を中長期視点で整備することを主眼としています。

また、業務執行を担う社内取締役と、経営の監督を担う社外取締役とは、その役割と期待される責任が異なることを踏まえ、それぞれの立場に応じた株式報酬のあり方を整理しています。

2. 株式報酬制度の位置づけ

2026年度以降の当社の取締役報酬は、以下から構成されます。

- ・基本報酬
- ・短期業績連動報酬
- ・中長期インセンティブとしての株式報酬
 - 業績連動型株式報酬（以下、PSU）
 - 業績非連動型株式報酬（以下、RSU）

※短期業績連動報酬とPSUは執行兼務取締役のみ適用

このうちPSUおよびRSUは、中長期的な株主価値・企業価値創出に対する責任を明確化する中核的な報酬要素として位置づけられています。

PSUは、株主価値・企業価値の創出状況を市場対比で測定し、成果責任を報酬に強く反映させる制度です。

一方、RSUは、短期的な業績成果そのものに対する報酬ではなく、取締役が中長期にわたり企業価値向上の責任を負う立場として、株主の皆様と利害を共有することを目的とする制度としています。

RSUは株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少します。現金で確定的に受け取る固定報酬とは性格を異にしており、報酬体系全体としての“Pay-for-Performance”の考え方は維持されています。

3. 取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬制度の概要

取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬制度は、PSUとRSUで構成します。

取締役のうち、執行役員を兼務する取締役については、PSUとRSUの双方を支給します。ただし、非執行取締役（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）については、主として経営の監督に重きを置いた役割に鑑み、2026年度以降を開始日とする対象期間についてはRSUのみを支給します。

4. 社外取締役に対する株式報酬制度の概要

（1）社外取締役に株式報酬を導入する目的

社外取締役の役割は、業務執行ではなく、経営に対する監督を通じて中長期的な企業価値向上を図ることにあります。当社は、その監督機能の実効性を高めるためには、社外取締役が株主の皆様と中長期的に利害を共有することが重要であると考え、RSUを導入しました。

RSUは、短期的な業績達成を促すインセンティブではなく、企業価値向上の成果が株価に反映される過程において、社外取締役が株主の皆様と同じ立場で責任を共有することを目的とするものです。

（2）社外取締役の独立性が損なわれない理由

RSUは、社外取締役の独立性確保の観点から、以下の点を重視して設計しています。

- ・業績条件を付さない業績非連動型とすることで、経営判断への迎合インセンティブを排除していること
- ・報酬水準および構成比を限定的※とすることで、株式報酬への過度なインセンティブが生じないようにすること
- ・株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少し、経営に対する緊張感を維持できること

※社外取締役の基本報酬（各種手当を除く）とRSUの構成比が概ね8対2になるようRSUの報酬水準を設定します

5. PSUの概要

（1）PSUの位置づけ

PSUは、株主価値・企業価値向上に対する中長期的な成果を、株主目線で測定し、それに応じて株式を交付する制度です。評価にあたっては、市場全体に対する当社の相対的な位置づけを明確に示す指標を重視するとともに、持続可能な成長の観点から、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する要素を調整係数して反映する設計としています。

（2）評価指標、ウェイト、算定方法等

具体的な評価指標、ウェイト、算定方法等については、経営環境、事業構造、戦略の変化に応じて適切に見直す必要があることから、株主総会でご承認いただく上限の枠内において、報酬委員会の審議・答申を経て取締役会が決定します。これは裁量を無制限に委ねるものではなく、株主総会でご承認いただいた明確な枠組みの中で、制度の実効性と柔軟性を両立させるためのものです。

（3）評価指標、ウェイト、算定方法等の見直し

2026年度より、PSUの評価指標、ウェイト、算定方法等を改定します。なお、評価指標の見直しの背景と考え方については、下記

（4）をご参照ください。

（改定前）

職務グレードに応じたポイント× {相対TSR（対TOPIX）40%+相対TSR（対ピアグループ）40%+ESG目標20%}

（改定後）※

戦略的重要度に応じたポイント×相対TSR（対TOPIX）100%×ESG目標（調整係数）

※ベースとなる戦略的重要度に応じたポイントは、ROEの実績値により変動します。その上で、評価対象期間における相対TSR（評

価指数) およびESG目標 (調整係数) の達成度に応じて、PSUの支給ポイントが可変します。

(4) 評価指標の見直しの背景と考え方

本制度におけるPSUの評価指標については、従来、当社TSRの成長率に関して、①TOPIX (配当込み) のTSR成長率との相対評価および②当社が選定したピアグループのTSR成長率との相対評価により評価していましたが、今回の見直しにおいては、「TOPIX (配当込み) のTSR成長率との相対評価」に一元化しました。

本見直しの目的は、評価指標の客観性および透明性のさらなる向上にあります。従来のピアグループ比較においては、当社にて比較対象とすべき企業を選定していましたが、比較対象の選定方法について一定の裁量が含まれること、また当社の比較対象の企業数には限りがあり比較評価の客観性を担保するための十分な母数が確保できないなど、より明確かつ一貫性のある基準への見直しが検討課題となっていました。

当該課題を検討するにあたって、役員報酬全体で共通に用いるベンチマークとして、TOPIX500構成企業を母集団とし、その中で当社の時価総額およびROEのポジション (固定報酬は時価総額のみ) に基づき比較を行う考え方を導入したこと (変動報酬はROEが株主資本コストを上回るまで抑制された報酬カーブ) を踏まえました。このような考え方においては、ピアグループの概念は実質的に市場全体 (TOPIX) と整合するものになります。

当該考え方を踏まえ、比較対象の恣意性を排し、資本市場における当社の株主視点での位置づけを踏まえた、より客観的な評価および株主価値に応じて報酬が変動する制度を可能とするため、評価指標についても「TOPIX (配当込み) のTSR成長率との相対評価」に一本化しました。このことは、指標の簡素化および分かりやすさの向上にも資することとなります。

なお、本見直しは、評価指標の透明性・客観性を高めるとともに株主価値に連動した“Pay-for-Performance”を徹底した報酬制度とすることを目的としたものであり、取締役の報酬水準の引き上げを意図するものではありません。当社の役員報酬水準は、引き続き外部調査機関による客観的なデータおよび資本市場における当社のポジション等を踏まえ、報酬委員会において適切に審議の上、取締役会で決定します。

6. RSUの概要

RSUは、取締役が中長期にわたり企業価値向上の責任を担うことを前提として、株主との利害共有を一層強化するために導入する制度です。RSUは業績条件を付さない一方で、株式で支給されるため、株価下落時には報酬価値も減少します。また、RSUは現金報酬の一部を株式報酬に振り替える位置づけであり、報酬額を単純に増額するものではありません。なお、社内取締役の株式報酬の中心は引き続きPSUであり、業績や株主価値の創出が伴わない場合には、株式報酬全体が大きく抑制される構造となっています。

7. 上限設定、希薄化およびガバナンスへの配慮

株式報酬に係る金銭拠出額および付与ポイント数の上限は、想定支給額や取締役人数の変動、株価変動等を踏まえ、一定の余裕を持たせた最大値として設定しています。実際の付与・交付額は、業績や在任状況等に応じて変動します。

また、対象者に支給する株式については、取引所市場 (立会外取引を含む) から取得する方法によるため、株式報酬による希薄化は生じません。

さらに、株式報酬には、マルス・クローバック条項を定め、会社に影響を及ぼす重大な不適切行為等あった場合などには株式交付の制限や返還要請を行うことができます。また、信託内の当社株式に係る議決権は一律に行使しないこととし、当社経営への中立性を確保するほか、インサイダー取引防止の観点から一定期間の売却制限も設けています。

8. 今後の制度運用および見直し

本制度の具体的な運用にあたっては、経営環境や戦略の変化、株主・投資家の皆様との対話を踏まえ、報酬委員会において継続的に検証を行います。評価指標や制度設計の見直しについては、株主総会でご承認いただいた枠組みの範囲内で、取締役会が適切に判断し、制度の実効性と柔軟性の両立を図ります。

<株式報酬制度の概要>

(1)当社の取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度の改定の概要(新旧比較)

項目	変更後	変更前
① 本制度の対象者	当社取締役(社外取締役を除く)	同左
② 対象期間 ^{※1}	2026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2026年4月1日から2029年3月31日、第2回目は2027年4月1日から2030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)	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回目は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)
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2億5,000万円	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
④ 当社株式の取得方法 ^{※2}	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法	同左
⑤ ①の対象者に付与されるポイント総数の上限 ^{※3}	1つの対象期間に対して250,000ポイント	1つの対象期間に対して200,000ポイント
⑥ ポイント付与基準	RSU: 職責に応じて決定 PSU: 戦略的重要度および評価指標に応じて決定	職責および評価指標に応じて決定
⑦ ①の対象者に対する当社株式の交付時期	原則として在任時(上記②における対象期間の終了後)	同左

※1 改定後、業績に連動しない株式報酬(RSU)が含まれるため、「業績評価」の表示を外しています。

※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ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、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、係る分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。

(2)当社の社外取締役に対する新たな株式報酬制度の概要

① 本制度の対象者	当社の社外取締役
② 対象期間	2026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2026年4月1日から2029年3月31日、第2回目は2027年4月1日から2030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)
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5,000万円
④ 当社株式の取得方法 ^{※1}	取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法
⑤ ①の対象者に付与されるポイント総数の上限 ^{※2}	1つの対象期間に対して50,000ポイント
⑥ ポイント付与基準	職責に応じて決定
⑦ ①の対象者に対する当社株式の交付時期	原則として在任時(上記②における対象期間の終了後)

※1 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。

※2 1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、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、係る分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。

(3) 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	☆					
	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		☆				
	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			☆			
	対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)						★