

第120回 証券コード：7752

株式会社リコー 定時株主総会招集ご通知

日時

2020年6月26日(金曜日)
午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場

株式会社リコー本店

末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

当社の経営に参加できる権利「議決権」の行使をぜひお願いいたします。



郵送



インターネット



当日出席

<新型コロナウイルス感染症予防および拡散防止について>

本年の株主総会については、株主の皆様への感染防止を第一に考え、株主総会当日のご来場はできるだけお控えいただき、**郵送またはインターネットによる議決権の事前行使を強くご推奨申し上げます。**株主総会当日、新型コロナウイルス感染症予防および拡散防止のため、会場におきまして下記の対策、その他必要な措置を実施いたします。

- ソーシャルディスタンスを十分確保するため、**例年よりも大幅に縮小した規模での開催**とさせていただきます。ご来場の株主様が十分な間隔を確保できないと判断した場合は、ご入場をお断りする場合がございます。
- 当日、入場時に体温を計測させていただき、**37.5度以上の発熱が確認された場合はご入場をお断りさせていただきます。**37.5度未満であっても、咳などの症状が見られる場合はご入場をお断りする場合がございます。
- 株主総会当日、ご来場いただいた株主様にマスク着用をお願いさせていただきます。マスクを未着用でご来場の株主様へは、お1人1枚に限りマスクをお渡しします。**マスクを着用いただけない場合はご入場をお断りさせていただきます。**
- 株主総会当日の様子をご視聴いただけるよう、本年はインターネットを活用した**ライブ配信を実施いたします。**加えて、インターネット経由での**事前質問の受付も行います。**
(ライブ配信および事前質問の手順：6頁参照)
- 株主総会の議事は、円滑な進行に努め、可能な限り短時間で実施いたします。
- 出席役員および運営スタッフはマスク着用(一部は手袋も着用)にて対応させていただきます。
- 会場内の複数箇所にアルコール消毒液を設置いたします。
- 株主総会会場での感染リスク軽減のため、「3つの密」を避ける観点から、以下2点につきまして**本年は実施いたしません。**
 - ・ 前年実施したJR京浜東北線「大森駅」からの送迎バス
 - ・ 例年、株主総会后に開催している懇談会

<お土産について>

株主様の公平性を勘案し、株主総会におけるお土産の配布は前年同様実施しておりません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

リコーウェイ

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

創業の精神

三愛精神 「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

創業者 市村 清

私たちの使命

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

私たちの目指す姿

信頼と魅力のグローバルカンパニー

私たちの価値観

CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

TEAMWORK

お互いを認め合い、すべての人と共創する

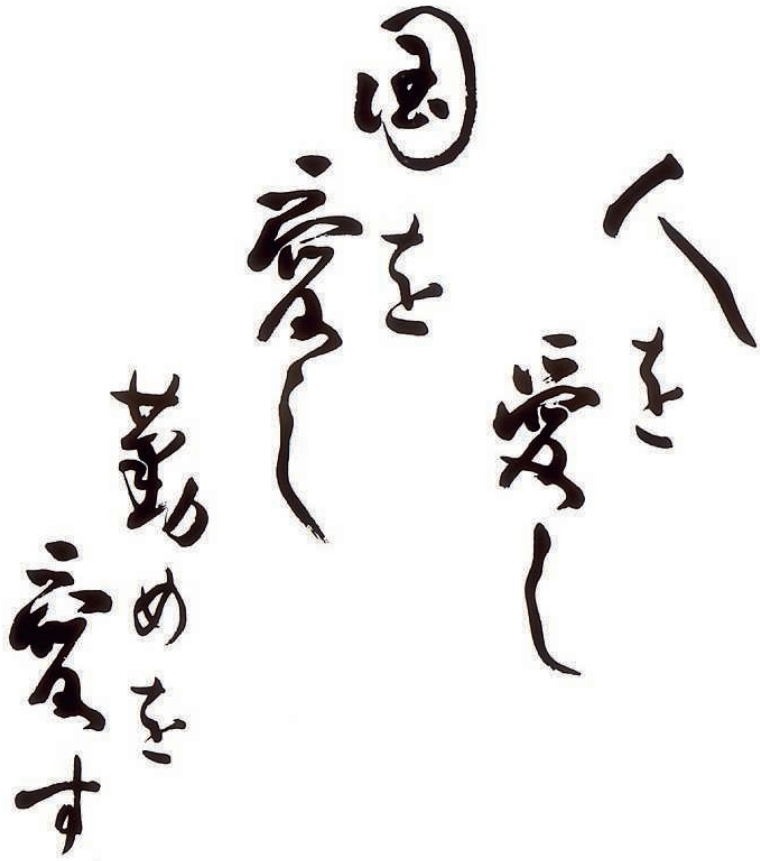
WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、責任を持って行動する

三愛精神



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

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

目次

①～⑫は、本年の招集ご通知において記載内容の改善を行った箇所です。

1 株主の皆様へ

① 第120回定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使方法についてのご案内	5



7 株主総会参考書類



第1号議案 剰余金処分の件	7
② 第2号議案 取締役8名選任の件	9
第3号議案 取締役賞与支給の件	27
第4号議案 監査役3名選任の件	29

ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

③ ④ ⑤ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	35
取締役選任の考え方	44
取締役の選任プロセス・評価プロセス	44
CEO評価とサクセッションプラン	45
取締役の報酬に関する考え方	47
⑥ 重要指標と連動した取締役賞与フォーミュラへの改定について	48
取締役の報酬に関する年次レビューについて	48
報酬の検討プロセス	49
⑦ 2019年度 取締役会の実効性評価の結果概要の開示	49
監査役選任の考え方	51
⑧ 監査役の選任プロセス	51
社外役員の独立性基準	52
株価・TSRの推移	53

添付書類

55 事業報告

① リコグループの現況	55
(1) 財産および損益の状況	55
⑨ (2) 当年度の事業の状況	55
事業の経過および成果	
●新型コロナウイルス感染症拡大への対応について	55
●新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う事業活動への影響	56
●全般の状況	57
・経営を取り巻く経済環境	57
・当年度の業績	57
インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について	62
●部門別売上高・営業損益の状況	63
●第19次中期経営計画の振り返り	70
⑩⑪ (3) 対処すべき課題	72
(4) 設備投資および資金調達の状況	77
(5) 重要な子会社の状況	78
(6) 主要な営業所および工場	79
(7) 従業員の状況	80
(8) 主な借入先	80
② 株式に関する事項	81
③ 会社役員の状況	82
④ 会計監査人に関する事項	87
⑤ 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況	88



93 連結計算書類

99 計算書類

103 監査報告書



連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告書 謄本	103
会計監査人の会計監査報告書 謄本	104
監査役会の監査報告書 謄本	105
12 監査実績説明書	107

112 郵送による議決権行使のご案内

113 インターネットによる議決権行使のご案内

115 ライブ配信の注意事項

本年招集ご通知の記載内容における改善ポイント

- ① 新型コロナウイルス感染症拡大の状況を踏まえ、感染拡大防止に向けた対応について記載しました。[4頁]
- ② 前年の第119回定時株主総会でご承認いただいた、株価条件付株式報酬制度における潜在株式数、および上場会社での役員兼職数を記載しました。[11頁、15頁、17頁]
- ③ IRコミュニケーションを通じて頂戴した株主様からのご意見を踏まえて、監査機能の連携に関する記載を追加しました。[37頁]
- ④ 内部統制委員会における審議内容についてより具体的な記載を行いました。[39頁]
- ⑤ リスクマネジメント委員会において、「重点経営リスク」決定プロセス、および事業などのリスクに関するより詳細な内容を記載しました。[40頁から42頁]
- ⑥ 取締役の報酬において、重要指標と連動した取締役賞与フォーミュラの改定、および年次レビューについて新たに記載を追加しました。[48頁]
- ⑦ IRコミュニケーションを通じて頂戴した株主様からのご意見を踏まえて、取締役会の実効性評価において、取締役会の議案別時間配分について記載を追加しました。[49頁から50頁]
- ⑧ 監査役選任の考え方について、選任基準および選任プロセスに関してより詳細な記載を行いました。[51頁]
- ⑨ 当年度の事業の状況で、新型コロナウイルス感染症拡大への当社の対応、事業活動への影響について記載しました。[55頁から60頁]
- ⑩ 対処すべき課題で、新型コロナウイルス感染症拡大影響も踏まえた現状の課題認識と対処の方向性、20次中計に向けた考え方について記載しました。[70頁から74頁]
- ⑪ ESG/SDGsの取り組みについて、新たに設定した7つのマテリアリティについて追加しました。[75頁から76頁]
- ⑫ 監査実績説明書で、監査活動における新たな取り組みや重点実施項目における新たな検討事項など、強化した点をより詳しく記載しました。[107頁から110頁]

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

株主の皆様へ

デジタルサービスの 会社を目指して

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員・CEO

山下 良則



平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、闘病中の皆様には心よりお見舞いを申し上げます。また、事態収束に向けて最前線で奮闘されている医療従事者および公共機関などの皆様に心からの敬意を表します。

第120回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたりまして、リコーグループに対するご理解とご支援に厚く御礼申し上げます。

2017年度からスタートした第19次中期経営計画(以下、19次中計)では、「リコー再起動」を掲げて、基盤事業の収益性向上と資産の最適化に向けた構造改革に注力いたしました。将来の成長に向けた投資の原資となるキャッシュ・フローを継続して創出できる会社にすることが不可欠との認識の下、拠点の整理や集約、過去の買収に伴うのれん代の減損損失処理、グループ会社の再編など、聖域を設けることなく断行いたしました。2018年度からは「リコー挑戦」を掲げ、成長戦略の実行に舵を切り、事業構造の変革に取り組んでまいりました。

19次中計の最終年度である2019年度は、リコーグループ連結売上高は前年度比0.2%減の2兆85億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度比20.2%減の395億円となりました。

そのような状況の中でも、19次中計で取り組んできた事業収益力の強化と事業・資産の適正化の取り組みによって、キャッシュ・フローを大幅に改善することができました。そして、創出した利益は適切に株主の皆様へ還元すべきとの考えから、19次中計の総括として1,000億円の追加的な株主還元実施の方針を決定しました。今後も、株主の皆様からお預かりした資本をはじめとする投下資本に対して求められる収益性の確保と、最適な資本構成を踏まえた適切な資本政策に取り組んでまいります。

なお、当年度の期末配当金については、当初の見通しどおり1株当たり13円とさせていただきます。第120回定時株主総会にご提案申し上げます。これにより既に実施しました中間配当金と合わせて、通期で1株当たり26円の配当金となります。

現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、世界は未曾有の危機に陥っています。当社におきましても新型コロナウイルス感染症による事業への影響は、今をもっても全容は計り知れません。この局面を乗り切るために、経費や固定費の圧縮、投資抑制といった緊急対策を早急に実施してまいります。新型コロナウイルス感染症の惨禍は、経済社会の大きな変容をもたらしています。人類が直面するこの危機をもばねにしながら次の成長に挑戦していく所存です。

当社は、持続的な成長に向けて、「デジタルサービスの会社」となることを宣言しました。これまで築き上げてきた世界中のお客様基盤とその接点力を活かし、自ら業務のデジタル化を実践しながら、お客様のあらゆる働く現場を対象に、「はたらく」に遊びを」を実現する革新的な製品とサービスを提供してまいります。

社長に就任した2017年度から始まった19次中計の3年間においては、まずは徹底した無駄の排除と次の成長事業に適した構造転換を断行してまいりました。世界一にこだわった製品開発の絞り込みなどにより収益性改善を進めるとともに、新たな成長の柱であるオフィスサービス事業の売上拡大・黒字化・利益増大、その他の事業や資産の見直しなどを重ねた結果、キャッシュ創出力を大きく高めることができました。今後も、自己資本および投下資本に対していかに効率よく利益を生み出しているかを注視しながらより厳格に事業を選別し、より事業を強くする体制を構築してまいります。

昨今、ESG投資や国連による持続可能な開発目標(SDGs)への貢献を求める声が高まり、企業には様々なステークホルダーに対する責任を果たすことがより一層問われています。当社は、創業以来、事業活動を通じた社会課題解決を追求することで、自らの成長と持続可能な社会の実現への貢献を目指してきました。

今日においては、新型コロナウイルス感染症の拡大抑制策の一環となる働き方の実現や医療現場などの支援に取り組むと同時に、事態収束後を見据えた備えも必要となります。ソーシャルディスタンスといった新たな秩序のもと、デジタル技術によってオフィスと現場をつなぐといったリモートサービスによる経済活動支援が、優先的に取り組むべき社会課題解決になると信じています。そうした価値創造活動を通じてお客様や地域社会の役に立つ存在であり続けることが私たちの使命であると考えています。先行きが不透明な状況ではありますが、より強靱な企業体質づくりを行いつつ、社会課題の解決に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上に全力で邁進する所存です。

2021年度からスタートする第20次中期経営計画は、19次中計で作り上げてきた成長への足掛かりを飛躍へつなげていくものと考えておりました。しかしながら、前期末からの新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響を踏まえ、当面の危機対応に注力することに加えて、中長期的な事業環境がこれまでの想定とは大きく変わっていくことを前提として、当社の変革をこれまで以上に加速していく必要があると考えています。

また、新型コロナウイルス感染症による経済環境・需要動向が依然不透明な状況であることから、適切に業績を見積ることは困難であると判断し、次年度の業績見通しは未定といたしました。先行きが全く見通せない状況の中でも、事業収益力の強化に向けた取り組みを加速し、当社の足腰をさらに強靱なものにしていくとともに、新型コロナウイルス感染症収束後の世界において求められる新たな価値をいち早く提供し、その後の飛躍につなげていけるよう、事業の変革に全社一丸となって邁進してまいります。

2020年5月

第120回定時株主総会招集ご通知

記

日 時 2020年6月26日(金曜日)午前10時(受付開始予定 午前9時)

場 所 東京都大田区中馬込一丁目3番6号 当社本店
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)

目的事項

- 報告事項**
1. 2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)
事業報告、連結計算書類ならびに
会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)
計算書類報告の件

- 決議事項**
- 第1号議案 剰余金処分の件**
 - 第2号議案 取締役8名選任の件**
 - 第3号議案 取締役賞与支給の件**
 - 第4号議案 監査役3名選任の件**

招集にあたっての決定事項

- (1) 当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットにより議決権を行使することができます(5頁:「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、**2020年6月25日(木曜日)午後5時30分までに**議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
- (2) 書面とインターネットの双方で議決権行使をされた場合は、後に到着したご行使を有効とさせていただきます。なお、同日に到着した場合は、インターネットによるご行使を有効とさせていただきます。
- (3) インターネットにより、複数回、議決権行使をされた場合は、最後のご行使を有効とさせていただきます。

<新型コロナウイルス感染症予防および拡散防止について>

1. 当社の対応

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

- ソーシャルディスタンスを十分確保するため、**例年よりも縮小した規模での開催**とさせていただきます。ご来場の株主様が十分な間隔を確保できないと判断した場合は、ご入場をお断りする場合がございます。
- 当日、入場時に体温を計測させていただき、**37.5度以上の発熱が確認された場合はご入場をお断りさせていただきます**。37.5度未満であっても、咳などの症状が見られる場合はご入場をお断りする場合がございます。
- 株主総会当日、ご来場いただいた株主様にマスク着用をお願いさせていただきます。マスクを未着用でご来場の株主様へは、お1人1枚に限りマスクをお渡しします。**マスクを着用いただけない場合はご入場をお断りさせていただきます**。
- 株主総会当日の様子をご視聴いただけるよう、本年はインターネットを活用した**ライブ配信を実施いたします**。加えて、インターネット経由での**事前質問の受付も行います**。(ライブ配信および事前質問の手順：6頁参照)
- 株主総会の議事は、円滑な進行に努め、可能な限り短時間で実施いたします。
- 出席役員および運営スタッフはマスク着用(一部は手袋も着用)にて対応させていただきます。
- 会場内の複数箇所にアルコール消毒液を設置いたします。
- 株主総会会場での感染リスク軽減のため、「3つの密」を避ける観点から、以下2点につきまして**本年は実施いたしません**。
 - ・前年実施したJR京浜東北線「大森駅」からの送迎バス
 - ・例年、株主総会後に開催している懇談会

2. 株主様へのお願い

- 本年の株主総会については、株主の皆様への感染防止を第一に考え、株主総会当日のご来場はできるだけお控えいただき、**郵送またはインターネットによる議決権の事前行使を強く推奨申し上げます**。(5頁参照)
株主総会当日の様子はライブ配信を通じてご視聴いただくことができますので、議決権については事前行使いただき、当日はライブ配信のご活用をあわせてご検討ください。
- ご高齢の方や基礎疾患がある方、妊娠されている方におかれましては、株主総会へのご出席を見合わせることをご検討ください。

3. 来場される株主様へのお願い

- 株主総会にご出席される株主様におかれましては、株主総会開催日時点での国内における感染状況やご自身の体調をご確認の上、ご来場についてご判断くださいますようお願い申し上げます。また、ご来場の際は、マスク着用やアルコール消毒液の使用などの感染予防にご協力いただきますよう、お願い申し上げます。
- ご来場の株主様で体調不良とお見受けした方には、運営スタッフがお声がけし、ご入場をお断りする場合がございます。
- 途中で体調が悪くなった場合やご気分がすぐれない場合は、運営スタッフまでご連絡なくお申し出ください。

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

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

以 上

- 株主総会にご出席くださる株主様とご出席が難しい株主様の公平性を勘案し、株主総会における**お土産の配布は前年同様実施していません**。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使方法についてのご案内

▶ 郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただきご返送ください。

行使期限：2020年6月25日(木)午後5時30分到着分まで

詳細は112頁をご参照ください ▶

▶ インターネットによる議決権行使



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

行使期限：2020年6月25日(木)午後5時30分受付分まで

詳細は113～114頁をご参照ください ▶

▶ ご来場による議決権行使

株主の皆様への新型コロナウイルス感染症防止を第一に考え、株主総会当日のご来場はできるだけお控えいただきますようお願い申し上げます。



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、**会場受付にご提出**ください。

株主総会開催日時：2020年6月26日(金)午前10時

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

インターネットによる開示について

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

①連結計算書類の連結注記表 ②計算書類の個別注記表

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

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

 **当社ウェブサイト「投資家の皆様へ(IR・財務情報)」**：<https://jp.ricoh.com/IR/> 

ライブ配信についてのご案内

▶ 当日の株主総会の様子をご視聴いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします。

- 株主の皆様のプライバシーに配慮し、配信の映像は役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- なお、ライブ配信にて株主総会の様子をご視聴いただく株主様は、株主総会に出席するものではなく、株主総会開催中に、ご質問、動議の提出、および議決権の行使を行うことはできません(115頁、116頁参照)。
- ライブ配信の写真撮影・録音・録画行為およびSNSなどでの無断公開は固くお断りします。

公開日時：2020年6月26日(金) 午前10時から株主総会終了時まで

視聴方法：ライブ配信申し込み後、株主様ごとに発行されるURLからご視聴ください

ライブ配信申し込み手順

- ① 下記、ライブ配信申込サイトより、必要事項記入の上、お申し込みください
- ② 申込受付完了後、株主総会当日の申込株主様専用のライブ配信URLをご登録いただいたメールアドレスにお送りします
※各申込株主様専用URLのため、転送・コピーなどにて申込株主様以外がアクセスすると、その時点で閲覧できなくなりますのでご注意ください
- ③ 株主総会当日、ライブ配信URLよりご視聴ください
ライブ配信に関する注意事項については115頁、116頁に記載しておりますのでご確認をお願いいたします。

ライブ配信申込サイト

URLは株主様にのみご案内

ライブ配信申込受付期間

2020年6月1日(月)9時から2020年6月25日(木)17時30分まで

ライブ配信終了後のご視聴について

前年と同様に、株主総会の開会から事業報告までをオンデマンド配信いたします。

公開日時：2020年6月29日(月)17時[予定]から1年間

▶ インターネットによるご質問のご案内

第120回定時株主総会に先立ち、株主の皆様から、インターネットより事前質問を受け付けます。株主総会当日、下記事前質問受付サイトから頂戴した事前質問の一部につきまして、回答させていただく予定です。ライブ配信とあわせてご利用をご検討ください。

事前質問受け付け手順

下記、事前質問受付サイトより、必要事項記入の上、ご質問をお送りください

事前質問受付サイト

URLは株主様にのみご案内

事前質問受付期間

2020年6月1日(月)9時から2020年6月25日(木)17時30分まで

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

株主還元については、持続的成長による中長期的な株価上昇と安定的な配当による、株主の皆様への利益還元の拡大が重要であると考えております。そのために、持続的成長に向けた戦略投資により利益の拡大を目指しております。配当金については、連結配当性向30%を目安に安定的な配当に努め、利益見通し、投資計画および格付けを意識した財務体質などを総合的に勘案した上で、最終的に決定させていただきます。

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

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

なお、今後の資本政策の機動性を確保するため、会社法第452条の規定に基づき、下記のとおり別途積立金の一部を取り崩し、繰越利益剰余金に振り替えたいと存じます。

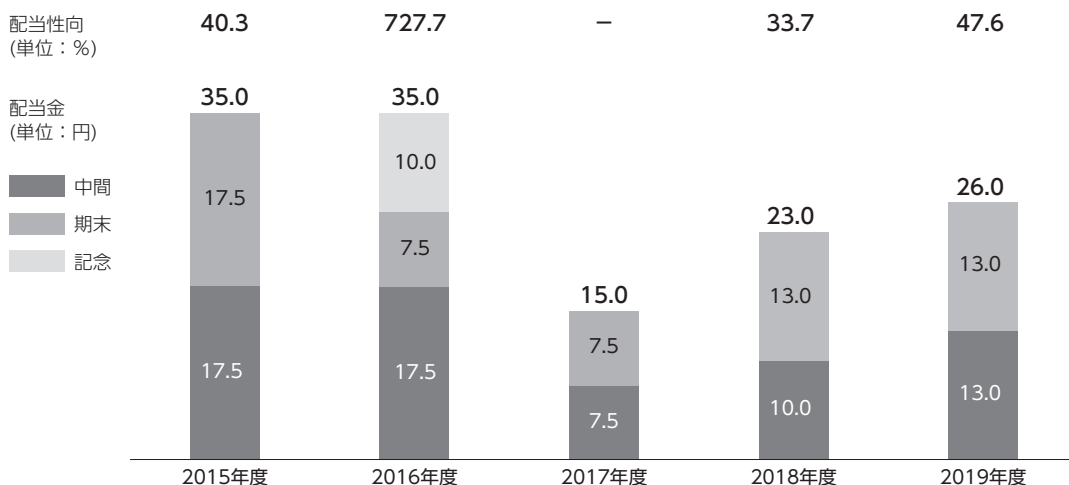
1. 期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類
金銭
- (2) 配当財産の割当てに関する事項およびその総額
当社普通株式1株につき **13円**
総額 **9,423,115,650円**
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2020年6月29日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

- (1) 増加する剰余金の項目とその額
繰越利益剰余金 **100,000,000,000円**
- (2) 減少する剰余金の項目とその額
別途積立金 **100,000,000,000円**

配当金・連結配当性向の推移



(注) 2017年度の配当性向については、1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。

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おります。その中で、自社の資本コストを把握した上で、適切な資本政策を実施し、資本コストを上回るリターンの実現を図ってまいります。

2019年度を最終年度とする第19次中期経営計画においては、株主資本利益率(ROE)の目標値を公表しております。その達成のため、資本効率をさらに高めるマネジメントの改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を指標として、全社でPDCA*を回す具体的なしくみの強化を進めています。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おります。

株主還元については、持続的成長による中長期的な株価上昇と安定的な配当による、株主の皆様への利益還元の拡大が重要であると考えております。そのために、持続的成長に向けた戦略投資により利益の拡大を目指しております。配当金については、連結配当性向30%を目安に安定的な配当に努め、利益見通し、投資計画および格付けを意識した財務体質などを総合的に勘案した上で、最終的に決定させていただきます。なお、自己株式取得については、経営を取巻く諸環境などを踏まえ、機動的に行います。

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

第2号議案 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員(8名)が任期満了となります。

つきましては、取締役8名(うち社外取締役4名)の選任をお願いするものであります。

当社は、競争力強化と企業価値向上ならびにコーポレート・ガバナンスの強化・充実に向け、より客観的で透明性のある取締役の選任プロセスを構築するために、非執行取締役が過半数および半数以上が社外取締役で構成される任意の指名委員会を設置しています。2019年度の指名委員会は社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成され、社外取締役が過半数および委員長も社外取締役となっています。指名委員会は、取締役の選任基準、ならびに当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性などの評価に基づき候補者を指名し、取締役会へ候補者を答申しました。その後、取締役会での審議を経て、株主総会へ付議する取締役候補者を決定しました。

(取締役の選任基準、選任プロセスは44頁から45頁をご参照ください)

また、本議案が原案どおり承認された場合、取締役会は、社内取締役4名(うち非執行取締役1名)および社外取締役4名(うち女性取締役1名)の8名体制となり、半数を社外取締役で構成することによって、監督機能の強化ならびに意思決定の適正化を図り、株主価値および企業価値の向上を目指します。

取締役候補者は、11頁から26頁のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	取締役在任年数(本総会終結時)	取締役会への出席状況	当社を含む上場企業の兼職数
1	 やました よしのり 山下 良則	代表取締役	8年	14/14回 100%	1
2	 いなば のぶお 稲葉 延雄	取締役会議長	10年	14/14回 100%	1
3	 まついし ひでたか 松石 秀隆	取締役	2年	14/14回 100%	1

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	取締役在任年数 (本総会最終時)	取締役会への出席状況	当社を含む 上場企業の 兼職数
4	 さかた せいじ 坂田 誠二 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">再任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">男性</div>	取締役	2年	14/14回 100%	1
5	 いいじま まさみ 飯島 彰己 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">再任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">非執行</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">男性</div> <div style="background-color: #cccccc; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">社外取締役候補者</div> <div style="background-color: #666666; color: white; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">独立役員</div>	社外取締役	4年	13/14回 93%	4
6	 はたの むつこ 波多野睦子 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">再任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">非執行</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">女性</div> <div style="background-color: #cccccc; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">社外取締役候補者</div> <div style="background-color: #666666; color: white; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">独立役員</div>	社外取締役	4年	14/14回 100%	1
7	 もり かずひろ 森 和廣 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">再任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">非執行</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">男性</div> <div style="background-color: #cccccc; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">社外取締役候補者</div> <div style="background-color: #666666; color: white; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">独立役員</div>	社外取締役	2年	14/14回 100%	1
8	 よこ お 横尾 敬介 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">新任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">非執行</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 5px;">男性</div> <div style="background-color: #cccccc; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">社外取締役候補者</div> <div style="background-color: #666666; color: white; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">独立役員 (予定)</div>	-	-	-	2

候補者
番号

1

やました
山下

よしのり
良則

(1957年8月22日生)

再任

男性



所有する当社株式の
種類および数

普通株式 38,600株
潜在株式 3,685株

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

取締役在任期間

8年
(本総会終結時)

2019年度における
取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

2019年度における
指名委員会への出席状況

4/4回 (100%)

2019年度における
報酬委員会への出席状況

4/4回 (100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における取締役としての担当

指名委員/報酬委員

当社における執行役員としての担当

CEO/CHRO

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

■ 取締役候補者とした理由

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

2017年4月に代表取締役社長執行役員・CEOに就任以降、当社の成長を阻害する要因をすべて取り除くという強い意志のもと、「リコー再起動」を掲げ、トップダウンで当社の企業価値向上にむけた構造改革や成長戦略および経営改革を推進してきました。その結果、2018年度に業績のV字回復を果たしております。また、2019年度は、第19次中期経営計画の達成を目指しながら、第20次中期経営計画「リコー飛躍」に向けた成長戦略の実行ならびに資本収益性の向上などに取り組むとともに、適切な評価やインセンティブの下で経営を行うようにするコーポレート・ガバナンス改革を実行しました。さらに、ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点では、環境経営ならびに社会課題の解決にも積極的に取り組み、長期目標の達成に向けて着実に進捗しています。加えて、一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会の会長、公益社団法人経済同友会の幹事および地方創生委員会委員長を務めるなど社外活動にも積極的に取り組んでおります。

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

- (注) 1. 候補者山下良則氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者山下良則氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 候補者山下良則氏の所有する当社株式の数は2020年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月26日日本総会終了時点の株式数を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当社は、今から16年後の2036年に100歳を迎えます。現在、私はこの創立100年を迎えるまでの16年間を見据えています。この期間に次の100年の礎を築かねばならないと考えています。

2036年の100歳の誕生日に向けて、リコーは働くお客様に「はたらくに喜びを」を感じていただける製品・サービスを提供していきたいと考えています。1970年代にOA(オフィスオートメーション)を提唱し、それ以来ずっと働くお客様の業務の効率化や生産性向上をお手伝いし続けてきたリコーだからこそ出来る事だと確信しております。

社長に就任した2017年度から始まった第19次中期経営計画の3年間においては、初年度から徹底した無駄の排除と次の成長事業に適した構造転換を断行しました。過度な価格競争のみで優劣が決まる商談の排除や世界一にこだわった製品開発の絞り込みなどにより収益性改善を進め、また、新たな成長の柱であるオフィスサービス事業の売上拡大・利益拡大、その他の事業や資産の見直しなどを行い、キャッシュ創出力を大きく高めました。企業としての財務安定性が向上し、社員の活性度も向上してきたという評価もいただいております。

現在、人類は新型コロナウイルス感染症という大きな敵と戦っています。そして、世界中でお客様・地域の皆様に寄り添ってくれている社員を私は本当に誇りに思っています。

これからも社員一丸となって、持続可能な社会の実現に貢献しながら「はたらくお客様に少しでも喜びを感じていただき、お役に立てるよう努力して参る所存です。

候補者
番号

2

いなば
稲葉

のぶお
延雄

(1950年11月11日生)

再任

非執行

男性



所有する当社株式の数	21,000株
取締役在任期間	10年 (本総会終結時)
2019年度における 取締役会への出席状況	14/14回 (100%)
2019年度における 指名委員会への出席状況	4/4回 (100%)
2019年度における 報酬委員会への出席状況	4/4回 (100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

- 1974年 4月 日本銀行入行
- 1992年 5月 同行 営業局証券課長
- 1994年 5月 同行 企画局企画課長
- 1996年 5月 同行 企画局 参事
- 1998年 4月 同行 企画室 参事
- 2000年 4月 同行 企画室 審議役(政策企画担当)
- 2001年 6月 同行 システム情報局長
- 2002年 6月 同行 考査局長
- 2004年 5月 同行 理事
- 2008年 5月 当社入社
特別顧問
- 2010年 4月 リコー経済社会研究所 所長
- 2010年 6月 **取締役(現在)**
専務執行役員
- 2012年 6月 CIO(Chief Information Officer: 最高情報責任者)
- 2015年 9月 コーポレートガバナンス推進担当
- 2017年 4月 **取締役会議長(現在)**

当社における取締役としての担当

取締役会議長／指名委員／報酬委員

■ 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

■取締役候補者とした理由

稲葉延雄氏は、1974年に日本銀行へ入行後、長年にわたり日本経済の発展に貢献を果たすとともに、2004年からは同行の理事として日本経済ならびに金融システムの安定化に向けた政策決定に寄与してきました。また、現在は、公益社団法人経済同友会の幹事、ならびに一般社団法人学士会の理事を務めるなど社外活動にも積極的に取り組んでいます。

当社においては、2010年よりリコー経済社会研究所の所長として、金融・経済に関する豊富な経験、ならびに経済社会動向に関する幅広い知識・見識に基づきシンクタンクの立場から当社の成長に貢献を果たすとともに、2017年からは非執行取締役として取締役会議長に就任し、当社のコーポレート・ガバナンス改革において主導的な役割を担いながら当社取締役会の実効性の向上に努めました。また、2019年度は、第19次中期経営計画の実現ならびに第20次中期経営計画の策定などに関する取締役会による適切な経営監督ならびに果敢な意思決定において、取締役会議長という中立的な立場で取締役会を指揮するとともに、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の幅広い豊富な経験および知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには非執行取締役としての客観的かつ中立的な経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 候補者稲葉延雄氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者稲葉延雄氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 候補者稲葉延雄氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

リコーグループは、オフィスを含む働く現場のデジタル化、光学・プリンティング技術の応用などの面で、世界初の製品・サービスを世に問うことに無上の喜びを感じる企業グループです。かねてより推進してきたテレワークシステムの普及についても、新型コロナウイルス感染症抑止の観点で、オフィス業務での人々の接触を最小限にする手段として各社で活用され、一定の貢献を果たしています。

また今回の感染騒動は、人々の安定した生活なしには企業の発展もないことを示しています。今後もSDGs*への対応を含め、経済社会の安定に貢献することにも十分目配りして、持続的な企業価値拡大を実現し、株主の皆様のご期待にお応えしたいと考えています。

世界経済は全く先の見えない不透明な状況に突入しておりますが、幸いに、これまでの構造改革で企業体質はスリムになっておりますし、危機に備えて蓄積してきた資本、流動性、借入枠も十分にありますので、これを有効に活用して必ずやこの危機を乗り越え、感染収束の暁には、通常業務にジャンプスタートができるよう、努めていくことになると思います。

取締役会では、資本効率のさらなる向上や株主還元政策の抜本の見直しなど、精力的に検討を行ってまいりましたが、引き続き株主の皆様との対話を重視しながら、コーポレート・ガバナンス面の改革を果敢に推し進めていく所存です。

*SDGs(持続可能な開発目標): Sustainable Development Goals

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

候補者
番号

3

まついし
松石

ひでたか
秀隆

(1957年2月22日生)

再任

男性



所有する当社株式の
種類および数

普通株式 9,466株
潜在株式 1,925株

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

取締役在任期間

2年
(本総会終結時)

2019年度における
取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

- 1981年4月 当社入社
- 2000年10月 販売事業本部SCM革新センター所長
- 2003年1月 西東京リコー株式会社社長
- 2005年4月 リコー東北株式会社社長
- 2007年4月 販売事業本部 総合戦略室 室長 兼 BP事業部 事業部長
- 2008年4月 販売事業本部 事業戦略センター 所長
- 2009年4月 販売事業本部 MA事業部 事業部長
- 2009年7月 リコーITソリューションズ株式会社 代表取締役社長
- 2014年4月 グループ執行役員(常務執行役員)
リコーリース株式会社 代表取締役 社長執行役員
- 2016年6月 常務執行役員 日本販売事業本部 事業本部長
リコージャパン株式会社 代表取締役 社長執行役員・CEO
- 2018年4月 専務執行役員・CFO(Chief Financial Officer：最高財務責任者)(現在)
経営企画本部 本部長(現在)
- 2018年6月 取締役(現在)

当社における執行役員としての担当

CFO/経営企画本部 本部長

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

■ 取締役候補者とした理由

松石秀隆氏は、東証一部上場のリコーリース株式会社を含む当社子会社5社における経営トップとしての経験を有し、各社の社長として卓越した実行力とスピード感により様々な経営改革を断行してきました。その結果、各社の業績を向上させるなど、リコーグループ全体の成長に多大な貢献を果たしました。

当社においては、2018年4月にCFOに就任して以来、資本コストを意識した経営を提唱し、マネジメント改革を主導しながら、第20次中期経営計画における資本収益性の向上の取り組みへと推し進めてきました。また、同氏は、企業経営に関する豊富な経験ならびに高い経営視座により、取締役会での積極的な議論に基づく適切な経営判断および経営監督を通じて、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しています。

当社取締役会は、同氏の経営者としての豊富な経験および高い経営視座、ならびにそれらに基づく全社最適の視点による経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としました。

- (注) 1. 候補者松石秀隆氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者松石秀隆氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 候補者松石秀隆氏の所有する当社株式の数は2020年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月26日日本総会終了時点の株式数を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界中でデジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた動きが加速する中、当社のビジネス環境も激変しています。事務機器業界ではペーパーレスが進み、IT業界では業務プロセスのデジタル化が進んできております。一方、米中貿易摩擦、Brexit、新型コロナウイルス感染症など次々と予想が困難な事態が続ぎ、不透明感が漂っております。

このような環境の中、持続的に成長するためには、株主をはじめ、顧客、従業員、取引先、社会などのステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、変化を先取りし、デジタル思考でスピーディに変わっていくことが重要だと考えております。

私は、取締役に就任以来、当社の持続的な成長に向けて、「デジタルサービスの会社」への転換・ESG目標・資本政策などを盛り込んだ中期経営計画の立案、資本政策の実施、ROIC*1に基づく事業管理のしくみづくり、従来の考え方にとらわれない株主還元方針策定、リコーリース(株)の非連結化などに取り組んでまいりました。さらに、社内では投資・ESG・リスクマネジメントなどの各委員会の立ち上げ、業績管理のしくみづくり、社内副業やRFG CHALLENGE*2などの社員が挑戦できる環境づくりなども進めました。

アフターコロナの事業環境を見据えて「デジタルサービスの会社」への転換を加速することに加えて、会社や組織形態の在り方まで視野に入れた改革に尽力してまいります。

これまでの営業、マーケティング、経営経験を活かし、リコーグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと考えております。

*1ROIC：Return On Invested Capital(投下資本利益率)

*2RFG CHALLENGE：2019年2月から始動した社内向けの起業支援プログラム。2020年度から名称を「TRIBUS(トライバス)2020」と改め実施中。

候補者
番号

4

さかた
坂田

せいじ
誠二

(1958年9月12日生)

再任

男性



所有する当社株式の
種類および数

普通株式 14,600株
潜在株式 1,925株

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

取締役在任期間

2年
(本総会終結時)

2019年度における
取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における執行役員としての担当

CTO

■当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
1社	0社

※本議案が承認された場合

■ 取締役候補者とした理由

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

同氏は、2018年6月に取締役、2019年4月にCTOに就任し、先端技術の探索や競争優位な技術の育成を担うとともに、当社グループ全体における技術戦略・計画の策定やその実行に取り組んでおります。また、取締役会では当社の技術概況を定期的に報告することで、将来の成長に向けた中長期的な技術戦略に関する取締役会の理解を深めるとともに、設計開発に関する豊富な経験ならびに技術に関する深い知識・見識により、取締役会での積極的な議論に基づく適切な経営判断および経営監督を通じて、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しています。

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

- (注) 1. 候補者坂田誠二氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者坂田誠二氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
 3. 候補者坂田誠二氏の所有する当社株式の数は2020年3月31日現在の状況を、潜在株式の数は同年6月26日日本総会終了時点の株式数を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2019年度は、CTOとして「事業視点での技術力強化」、「成長領域へのリソースシフト」、「先端技術への取り組み強化」を技術戦略の柱として取り組んでまいりました。その成果として、2019年度にリリースした新世代複合機と連携するクラウドプラットフォームは、オフィスサービスを中心としたソリューションビジネス拡大に大きく貢献しています。さらに、開発プロセスの改革を進め、既存事業から育成事業へ開発リソースをシフトさせたことにより、ヘルスケアや車載デバイスなどの先端技術の開発、AI(人工知能)応用技術の獲得も進めることができました。

さらに、2019年度は、取締役会において、私から技術概況に関して定期的に報告する場を設けることで、当社の中長期的な成長の鍵となる、技術に関する理解を取締役会内で深めることができました。今後、当社の技術戦略に関してより中長期的かつ深い議論を行ってまいりたいと考えています。

2021年度から第20次中期経営計画が始まります。「リコー飛躍」で重視される「持続的な企業価値の向上」を実現するための技術戦略として①「人が中心となって物理空間と論理空間を融合させ、精神的な豊かさ、社会全体の豊かさを追求するシステム」を実現するための研究開発、②今後の成長を見据えた上で最重要となるAIと5G*の技術開発、③デジタル技術人材の育成、④アフターコロナを見据え新たなニーズに対応するサービス・ソリューション開発に取り組みます。

リコーの持続的な成長のためには事業視点と技術視点のマネジメントが必要不可欠と考えています。私は事業出身のCTOとしてこの二つの視点を両輪に経営を行い、既存事業の発展を加速させるとともに、技術革新により新たな事業の芽を多く生み出すことで、当社のさらなる成長による企業価値の拡大を実現してまいります。

候補者
番号

5

い い じ ま
飯島

ま さ み
彰己

(1950年9月23日生)

再任 非執行 男性

社外取締役候補者

独立役員



所有する当社株式の数 8,300株

取締役在任期間 4年
(本総会終結時)

2019年度における
取締役会への出席状況 13/14回 (93%)

2019年度における
指名委員会への出席状況 4/4回 (100%)

2019年度における
報酬委員会への出席状況 4/4回 (100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における取締役としての担当

指名委員長／報酬委員

重要な兼職の状況

兼職先	地位
三井物産株式会社	代表取締役会長 (非執行)
ソフトバンクグループ株式会社	社外取締役
日本銀行	参与
株式会社三越伊勢丹ホールディングス	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	4社

※本議案が承認された場合

■ 社外取締役候補者とした理由

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

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、経営に関する幅広い経験と高い専門性により、グローバルビジネスの展開や海外におけるM&Aなどについて非常に有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員長としては、コーポレート・ガバナンスに関する深い知識・見識に基づき、独立した立場から客観的な議論の展開を指揮するなど監督機能の強化に貢献しております。さらに、2019年度は、グローバルにおけるリスクマネジメント、世界情勢の変化を踏まえたサプライ・チェーン・マネジメント、M&A、資本政策、第20次中期経営計画などに関連して、経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の経営者としての幅広い豊富な経験および知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには独立した立場からの経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 候補者飯島彰己氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者飯島彰己氏は、三井物産株式会社の代表取締役会長であります。当社と三井物産株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および三井物産株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏はソフトバンクグループ株式会社の社外取締役であります。当社とソフトバンクグループ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ソフトバンクグループ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏は株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役であります。当社と株式会社三越伊勢丹ホールディングス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株式会社三越伊勢丹ホールディングスそれぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者飯島彰己氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、飯島彰己氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 候補者飯島彰己氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
5. 候補者飯島彰己氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界約200の国と地域においてグローバルな事業展開を推進するリコーグループにおきましては、世界各国のさまざまな事象に目を配り、広い視野で最善の判断を下していくことが求められます。社外取締役としての私の役割は、株主を代表して、三井物産での経営で培った広い視野と中長期目線をもって、経営の監督および経営への助言にあたることだと認識しています。デジタルトランスフォーメーションや、イノベティブな事業活動の取り組みに加え、国連のSDGsに象徴されるような社会のサステナビリティへの貢献に対する要請にも応えるべく、経営への助言に力を入れております。2019年度は第19次中期経営計画の最終年度でしたが、中計目標の達成度合いに関する進捗モニタリングの強化、ならびに次期中期経営計画策定に向けた取締役会における議論を中長期視点を踏まえて継続して参りました。

リコーグループが社会から信頼される企業であり続けるために、社外取締役として、引き続き取締役会の監督機能の発揮に努め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様にとってより有効なコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んで参る所存です。

候補者
番号

6

は た の む つ こ
波多野 睦子 (1960年10月1日生)

再任 非執行 女性

社外取締役候補者

独立役員



所有する当社株式の数 4,100株

取締役在任期間 4年
(本総会終結時)

2019年度における
取締役会への出席状況 14/14回 (100%)

2019年度における
報酬委員会への出席状況 3/4回 (75%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

- 1983年 4月 株式会社日立製作所入社
- 1997年 9月 米国カリフォルニア州立大学バークレー校 客員研究員(2000年8月まで)
- 2005年 4月 株式会社日立製作所 中央研究所 主管研究員
- 2010年 7月 東京工業大学工学院電気電子系 教授(現在)
- 2014年10月 日本学術会議会員(現在)
- 2016年 6月 当社社外取締役(現在)

当社における取締役としての担当

報酬委員

重要な兼職の状況

兼職先	地位
東京工業大学工学院	電気電子系教授
日本学術会議	会員

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

■ 社外取締役候補者とした理由

波多野睦子氏は、株式会社日立製作所の研究員として同社の技術の進展に貢献する傍ら、米国の大学の客員研究員としても実績を収め、2010年7月東京工業大学工学院電気電子系教授に就任されました。また、日本学術会議会員としても科学の発展に寄与しております。

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、同氏の研究者としての豊富な経験を活かした専門性により、先端技術への取り組みや成長領域における技術戦略ならびに技術人材の育成・確保などについて有益な助言・提言を行っております。また、報酬委員としては、多角的な視点により独立した立場から客観的かつ積極的な議論を行っております。さらに、2019年度は、第20次中期経営計画の策定に関し、同氏の科学技術に関する深い知識・見識に基づき、技術戦略については専門的な視点から、また人材戦略については人材育成やダイバーシティの視点により有益な助言・提言を行い、当社の企業価値向上に向けた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の幅広い豊富な経験、専門的な知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには独立した立場からの経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 候補者波多野睦子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
当社と候補者波多野睦子氏の間では、2016年4月1日から2016年6月16日まで業務委託契約を締結し、当社から、同氏に対して業務委託料として150万円を支払っております。当該契約は、当社グループ技術経営会議に参加いただき、当社の技術経営に対して外部視点で助言・提案を行っていただくことを目的としたものです。もともと、当該契約は同氏が当社社外取締役として選任される前に終了していること、加えて当社の社外役員独立性基準(52頁参照)に該当しないことから、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
当社は波多野睦子氏の出身会社である株式会社日立製作所の株式を政策保有株式として保有しておりましたが、2020年3月末までにすべて売却いたしました。
2. 候補者波多野睦子氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、波多野睦子氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 候補者波多野睦子氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
5. 候補者波多野睦子氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

第20次中期経営計画「リコー飛躍」に向けて取締役会で議論を重ねてきました。成長戦略の実行、資本収益性の向上、コーポレート・ガバナンス改革を三位一体で展開し、経営基盤としての改革は進展したと認識しています。その中で、「リコーウェイ」を企業活動の理念・価値観に据え、山下CEOの強力なリーダーシップのもと、「人の想像力の結集で創出された力が未来を変えていく」という全従業員の想いも実感しています。さらに、JAXA(国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構)とリコーとが共同開発した小型全天球カメラが宇宙船外で撮影した360°の全天球動画は、まるで宇宙空間を疑似体験しているようで、人類や科学への新たな貢献につながるものです。このような技術からも、当社が進めている新たな価値創出の可能性に期待できるものと考えます。

一方、グローバルな社会的課題が顕在化する中で、SDGsへの貢献や働き方変革の加速に加えて、フィジカル・サイバー空間に人間が高度に融合したシステムへと発展することで、精神や社会がより豊かになることが期待されています。人間の仕事がますます創造型になり、ギグエコノミー*が一般化すると、ワークスタイルもオフィス中心ではなくなります。そのような変化の中で、新規事業につながるイノベーション創出がますます重要であり、技術・人材の戦略、グローバルな視野からのスピード感ある、透明性が高い審議と意思決定を、継続・進化させていく必要があると考えています。

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

*ギグエコノミー(Gig Economy): インターネットを通じて単発の仕事を請け負う働き方や、それによって成り立つ経済形態

候補者
番号

7

もり
森

かずひろ
和廣

(1946年10月7日生)

再任 非執行 男性

社外取締役候補者

独立役員



所有する当社株式の数	5,400株
取締役在任期間	2年 (本総会終結時)
2019年度における 取締役会への出席状況	14/14回 (100%)
2019年度における 指名委員会への出席状況	4/4回 (100%)
2019年度における 報酬委員会への出席状況	4/4回 (100%)

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1969年 4月	株式会社日立製作所入社
1999年 2月	同社中部支社長
2003年 6月	同社執行役
2004年 4月	同社執行役常務 電機グループ長&CEO
2005年 8月	同社執行役常務 株式会社日立ディスプレイズ(現 株式会社ジャパンディスプレイ)取締役社長
2006年 4月	株式会社日立製作所 執行役専務
2007年 1月	同社代表執行役執行役副社長 (2012年3月まで)
2007年 6月	日立キャピタル株式会社 社外取締役
2010年 6月	同社取締役会長 社外取締役 株式会社日立メディコ(現 株式会社日立ヘルスケア・マニュファクチャリング) 社外取締役
2011年 4月	日立マクセル株式会社(現 マクセルホールディングス株式会社) 取締役
2012年 4月	株式会社日立製作所 執行役副社長
2013年 6月	株式会社日立ハイテクノロジーズ(現 株式会社日立ハイテク) 取締役会長 社外取締役
	株式会社日立物流 社外取締役
2014年 6月	いすゞ自動車株式会社 社外取締役
2018年 6月	当社社外取締役 (現在)
2018年 12月	東洋大学理事 (現在)

当社における取締役としての担当

指名委員/報酬委員

重要な兼職の状況

兼職先	地位
東洋大学	理事

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

■ 社外取締役候補者とした理由

森和廣氏は、日立グループにおいて関連会社の社長・会長を歴任するとともに、株式会社日立製作所の代表執行役副社長として卓越した経営手腕を発揮し、同社の経営改革を担った一人として同社の発展に多大な貢献を果たしました。

当社においては、社外取締役として、当社取締役会における経営判断および経営監督の妥当性・適正性の確保に重要な役割を果たしており、メーカーにおける豊富な経営経験と技術・営業などに関する幅広い知識・見識により、研究・開発から生産・販売まで幅広く有益な助言・提言を行っております。加えて、指名委員および報酬委員としては、企業の経営トップの経験に基づき、独立した立場から積極的な議論を行っています。さらに、2019年度は、その豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導力を活かし、構造改革における収益力強化や事業の再編、M&A、ならびに第20次中期経営計画の策定などに関連して、多角的な視点による助言・提言を行い、当社の企業価値向上にむけた取り組みに大きく貢献しました。

当社取締役会は、同氏の経営者としての幅広く豊富な経験および知識・見識、ならびにそれらに基づく適切な助言・提言、さらには独立した立場からの経営判断および経営監督が、当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としました。

- (注) 1. 候補者森和廣氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者森和廣氏が、2018年6月まで社外取締役を務めていたすゞ自動車株式会社と当社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびすゞ自動車株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏が2013年3月まで在籍していた株式会社日立製作所と当社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社日立製作所それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
当社は森和廣氏の出身会社である株式会社日立製作所の株式を政策保有株式として保有しておりましたが、2020年3月末までにすべて売却いたしました。
2. 候補者森和廣氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、森和廣氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 候補者森和廣氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
5. 候補者森和廣氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界経済はデジタル化社会が進展し、デジタルトランスフォーメーションの波がすべての産業に及んできています。このような経営環境の中で、当社は2017年度を起点とした中期経営計画のもとに、構造改革を断行し成長戦略に「挑戦」して、「飛躍」への足元を固めることができました。

今後も、複写機業界はペーパーレス化と市場の成熟化で競争が激化していきます。私は、当社には競争力強化の余地がまだあると認識しており、社外取締役として引き続き注視してまいります。一方、オフィスサービス分野は生産性向上や働き方改革で大きな伸びが期待されます。当社は、すでにこのニーズに対応したサービスを拡大しており、今後も成長が期待できると認識しています。

厳しい競争環境と不確実な世界経済の中で、株主の皆様への適切なリターンを実現していくためには、最適な資本政策と戦略的な投資により、資本収益性を向上させながら持続的に成長することが必要です。そのために、独立した客観的な立場から、経営陣へ実効性の高い監督と提言、さらに適時・適切な情報開示が図れるように取り組んでいきます。

また、これからの企業の価値は従来の財務指標に加えて、ESGなどの非財務指標と企業活動を通じてのSDGs達成への貢献が評価されます。

私は総合電機メーカーでの執行経験や自動車メーカーを始めとする多様な業種における社外取締役としての経営経験を活かし、株主の皆様の視点に立った経営の監督ならびに意思決定に貢献し、リコーグループの持続的な成長と中長期の企業価値向上に尽力してまいります。

候補者
番号

8

よこお
横尾

けいすけ
敬介

(1951年11月26日生)

新任 非執行 男性

社外取締役候補者

独立役員



所有する当社株式の数

0株

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

- 1974年 4月 株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行) 入行
- 2000年 5月 同社名古屋支店長
- 2001年 6月 みずほ証券株式会社 常務執行役員 経営企画グループ長
- 2007年 4月 同社取締役社長(2009年5月 新光証券株式会社と合併)
- 2011年 6月 同社取締役会長
- 2012年 6月 同社常任顧問(2018年3月まで)
- 2015年 4月 公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事(2019年4月まで)
- 2016年10月 第一生命保険株式会社 社外取締役(現在)
- 2017年 6月 日本水産株式会社 社外取締役(現在 ※2020年6月まで)
- 2019年 5月 ソナー・アドバイザーズ株式会社 取締役会長(現在)
- 2019年12月 株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長CEO(現在)
- 2020年 5月 株式会社高島屋 社外取締役(現在)

当社における取締役としての担当

—

重要な兼職の状況

兼職先	地位
第一生命保険株式会社	社外取締役
ソナー・アドバイザーズ株式会社	取締役会長(非執行)
株式会社産業革新投資機構	代表取締役社長CEO
株式会社高島屋	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	2社

※本議案が承認された場合

■ 社外取締役候補者とした理由

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

当社取締役会は、同氏の長年にわたる金融・資本市場での豊富な経験ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識に基づく、独立した立場からの投資家・株主目線による経営判断および経営監督が期待できること、また、それらが当社第20次中期経営計画および成長戦略の実現、ならびに当社の株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

(注) 1. 候補者横尾敬介氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者横尾敬介氏は、第一生命保険株式会社の社外取締役であります。当社と第一生命保険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第一生命保険株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。

また、同氏は株式会社高島屋の社外取締役であります。当社と株式会社高島屋の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社高島屋それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。

2. 候補者横尾敬介氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、社外取締役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を締結する予定であります。
4. 候補者横尾敬介氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
5. 候補者横尾敬介氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界の金融・経済は、保護主義の台頭、地政学リスクの高まり、環境問題への対応など、不確実性が增大している中にあり、とりわけ、日本は、高齢化・少子化時代を迎え、経営環境は、日々厳しさを増しています。

この様な環境下、企業経営として、企業価値の向上と持続可能性を追求していくためには、グローバル市場における競争力強化と新たな事業創出に向けたイノベーションを創造、促進していくことが必須だと考えています。

リコーグループでは、2017年度から第19次の中期経営計画において、「リコー再起動」、「リコー挑戦」を掲げ、様々な課題に取り組み、その中でも特に重視する5つの重要課題(知の創造、生産性の向上、生活の質の向上、脱炭素社会の実現、循環型社会の実現)に資する事業活動を展開し、SDGs達成への貢献とリコーグループの企業価値向上を目指しています。

これらを踏まえ、2021年度からの中期経営計画では、「リコー飛躍」を掲げており、これは正に事業構造の変革とともに、より一段と高い戦略性とさらなる経営スピードを身に付けることが重要だと考えています。

社外取締役として、また独立役員として、私の役割は客観的立場から、取締役会としての監督機能を発揮し、実効性のある提言、適切な情報開示を図れるよう注力してまいります。さらには、45年間の様々な金融経験で培った視野と長期的視点を活かし、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様を常に念頭に置きながら、より良いコーポレート・ガバナンスの実現に取り組むとともに、企業価値の向上と持続可能性の追求の両立に貢献してまいります。

第3号議案 取締役賞与支給の件

当年度において在籍いたしました取締役4名(社外取締役除く)に対し、当年度の業績に連動し、取締役賞与として総額54,360,000円を支給いたしたいと存じます。なお、各取締役に対する具体的な金額、支給時期、方法などは取締役会の決議にご一任願いたいと存じます。

取締役(社外取締役除く)の報酬は、「基本報酬」、「賞与」、「株式取得目的報酬」および「株価条件付株式報酬」で構成されており、このうち、賞与につきましては、業績との連動性が高いことから、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしております。

[ご参考] 47頁から49頁に「取締役の報酬に関する考え方」などを記載しています。

Memo

招集通知

▶P.3

株主総会参考書類

▶P.7

添付書類

事業報告

▶P.55

連結計算書類

▶P.93

計算書類

▶P.99

監査報告書

▶P.103

第4号議案 監査役3名選任の件

本総会終結の時をもって監査役栗原克己氏、鳴沢隆氏、西山茂氏の3名が任期満了となります。つきましては、監査役3名(うち社外監査役2名)の選任をお願いするものであります。(監査役選任の考え方・選任プロセスについては51頁をご参照ください)
 なお、本議案につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。監査役候補者は、29頁から34頁のとおりです。

候補者
番号

1

つじ
辻

かずひろ
和浩

(1961年1月25日生)

新任

男性



所有する当社株式の数

1,500株

履歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1984年3月 当社入社
 2010年3月 人事本部 ヒューマンキャピタル開発部長
 2011年4月 人事本部 シェアードサービスセンター所長
 2011年7月 GA統括センター 副所長(GA: General Administration)
 2013年4月 秘書室長
 2018年4月 人事本部長
 2019年4月 執行役員(現在)

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

■ 監査役候補者とした理由

辻和浩氏は、人事、総務、秘書室での経験を通じた、グローバルな人的ネットワークと、当社の第20次中期経営計画で重要となる人材戦略や、働き方変革にも携わることで、「人」を中心とした広い視野、ならびに豊富な経験を有しております。

また、同氏は、当社の経営リスク(役員コンプライアンス、大事故、労働災害、差別など)の責任者として、子会社も含めたリスクマネジメントを推進してきており、その活動を通じて監査の視点も有しています。

加えて日々のコミュニケーションにおいても、傾聴の姿勢と粘り強さを持っていることから、事実に基づいた納得性の高い監査を実施できると考えております。

以上のことから、当社の監査役として適任であると判断し、選任をお願いするものです。

- (注) 1. 候補者辻和浩氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者辻和浩氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者辻和浩氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

私は入社以来、人事・教育・総務ならびに秘書の仕事に従事してまいりました。これまでの業務を通じて得られた知識や経験、社内外の方々との人的な繋がりを活かし、監査役として必要な知識を習得し、自身が疑問に感じたことを看過することなく確認し、会計監査人やグループ各社の監査役とも連携し、自分らしい監査スタイルを確立してまいりたいと思います。

今年は、新型コロナウイルス感染症の蔓延による世界経済への多大な影響が出ておりますが、一方で在宅勤務など、働き方改革が一気に加速された年でもあります。

1970年代にOA(オフィスオートメーション)を提唱したリコーグループは、「作業は機械に、人はより人間的な、創造的な仕事を」との考え方を営々と現在に引き継ぎ、デジタル技術の進展など技術革新が急速に進む世界で、自社のコア技術を活かした進化を続けるとともに、自ら働き方変革を実践し続けております。その技術力や自社での実践成果をもとに、お客様のお役に立ち続ける企業でありたい。そして私自身も今までとは違う立場ではございますが、その一翼を担ってまいりたいと思います。

候補者
番号

2

こばやし
小林

しょうじ
省治

(1953年12月29日生)

新任

男性

社外監査役候補者

独立役員



所有する当社株式の数

0株

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

- 1979年 4月 花王石鹼株式会社(現 花王株式会社)入社
- 1998年 2月 同社化学品研究所 所長
- 2002年 9月 同社産業資材事業部長
- 2006年 6月 同社執行役員 化学品事業本部 副本部長
- 2010年 6月 同社執行役員 ケミカル事業ユニット長
- 2013年 3月 同社常勤監査役(2017年3月まで)
- 2017年 6月 **独立行政法人 製品評価技術基盤機構(NITE)「契約監視委員会」委員(現在)**
- 2018年 1月 幸商事株式会社 顧問
- 2019年 6月 **同社取締役 管理本部管掌[非常勤](現在)**

重要な兼職の状況

兼職先	地位
幸商事株式会社	取締役[非常勤]
独立行政法人 製品評価技術基盤機構(NITE)	「契約監視委員会」委員

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	1社

※本議案が承認された場合

■ 社外監査役候補者とした理由

小林省治氏は、花王株式会社において事業部門長や執行役員などの要職を歴任し、研究開発や事業経営において長年にわたる豊富な経験を有しております。さらに同社の常勤監査役としてグローバル企業の経営やガバナンスに関する高い知見を備えていることから、これらの豊富な経験と技術全般に関する幅広い識見により、客観的な立場から適切な監査をいただけるものと期待しております。

以上のことから、当社の監査役として適任であると判断し、選任をお願いするものです。

(注) 1. 候補者小林省治氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者小林省治氏が、2017年3月まで常勤監査役を務めていた花王株式会社と当社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および花王株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、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おります。

候補者小林省治氏は、幸商事株式会社の取締役[非常勤]であります。当社と幸商事株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および幸商事株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、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おります。

- 候補者小林省治氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
- 当社は、社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、社外監査役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、500万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。小林省治氏の選任が承認された場合には、同様の責任限定契約を締結する予定であります。
- 候補者小林省治氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。
- 候補者小林省治氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

同じ製造販売業ではありますが、化学/トイレタリー業界での多様な監査経験を活かし、多面的な視野から経営判断や業務/組織的効率性に係る経営執行の妥当性、適正性、実効性などの評価、監査を行ってまいります。

また、創業者市村清氏の三愛精神、培われてきた企業風土/文化、そしてその集大成である企業理念リコーウェイを理解、尊重しながら、多様なステークホルダーが期待する高い倫理観の維持に努める所存です。リコーグループは、持続的に成長するために、イノベーションを促進し、その価値提供をより広いフィールド/エリアに拡大しております。その事業推進が力強くかつ健全に進むように、経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備、運用状況などの監査活動を進めてまいります。特に社外監査役として、独立した客観的な立場において、かつリコーグループの内情を理解した上で、適宜必要な助言/提言を能動的、積極的に行いたいと考えています。そのためには、常勤監査役はもちろんのこと、社内監査部門や社外会計監査人、社外取締役などとの連携強化にも努め、リコーグループの監査機能をより高めるよう尽力いたします。

候補者
番号

3

ふるかわ
古川

やすのぶ
康信

(1953年10月11日生)

新任

男性

社外監査役候補者

独立役員



所有する当社株式の数

0株

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

- 1976年 4月 監査法人太田哲三事務所(現EY 新日本有限責任監査法人)入所
- 1980年 9月 公認会計士登録(現在)
- 1999年 5月 同監査法人代表社員
- 2008年 8月 同監査法人常務理事
- 2010年 8月 同監査法人経営専務理事
- 2012年 8月 同監査法人シニア・アドバイザー
- 2014年 6月 **京成電鉄株式会社 社外取締役(現在)**
- 2015年 6月 株式会社埼玉りそな銀行 社外監査役
- 2015年 6月 日本精工株式会社 社外取締役
- 2019年 6月 **株式会社埼玉りそな銀行 社外取締役(監査等委員)(現在)**

重要な兼職の状況

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

当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	業務執行なし
0社	2社

※本議案が承認された場合

■ 社外監査役候補者とした理由

古川康信氏は、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おります。EY新日本有限責任監査法人において、業務執行社員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任されたほか、他社における社外取締役、監査等委員や社外監査役として企業経営に関する知見や経験も豊富であることから、幅広い見識から当社グループの公正な監査に貢献いただけるものと期待しております。

以上のことから、当社の監査役として適任であると判断し、選任をお願いするものです。

(注) 1. 候補者古川康信氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

候補者古川康信氏が、2014年6月までシニア・アドバイザーを務めていたEY新日本有限責任監査法人と当社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびEY新日本有限責任監査法人それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外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おります。

候補者古川康信氏は、京成電鉄株式会社の社外取締役であります。当社と京成電鉄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京成電鉄株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外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おります。

また、同氏は株式会社埼玉りそな銀行の社外取締役(監査等委員)であります。当社と株式会社埼玉りそな銀行との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および株式会社埼玉りそな銀行それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外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おります。

2. 候補者古川康信氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。

3. 当社は、社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、社外監査役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、500万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。古川康信氏の選任が承認された場合には、同様の責任限定契約を締結する予定であります。

4. 候補者古川康信氏の選任が承認された場合は、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員となる予定です。

5. 候補者古川康信氏の所有する当社株式の数は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。

監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

リコーグループの持続的成長に向け「リコー再起動」、「リコー挑戦」を掲げ第19次中期経営計画において経営陣が取り組んできた、「成長戦略の実行」、「資本収益性の向上」、「コーポレート・ガバナンス改革」という三位一体の施策の成果が、第20次中期経営計画、「リコー飛躍」のステージにおいて発現することが期待されています。

コーポレート・ガバナンス体制の一翼を担う監査役会は、これらの施策が従業員に納得感をもって受け入れられ、リコーグループの飛躍を支える基盤として機能しているか否かを検証する必要がありますと考えます。また、監査役会が昨年度、注視すべき監査上の課題とした「海外子会社管理の実効性」および「M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態」の監査結果のフォローアップ、ならびに新たに選任された会計監査人のリコーグループ各社の監査人との連携、問題点・リスク情報の報告体制の整備・運用状況について継続的なモニタリングが必要であると認識しています。

私は社外監査役として、グローバル企業を含む様々な企業の会計監査を長年担当した経験、また、監査委員長等の社外役員としてコーポレート・ガバナンス機能の一部を担ってきた経験を活かし、リコーグループの持続的な成長と企業価値・株主価値の向上に寄与したいと考えています。

ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

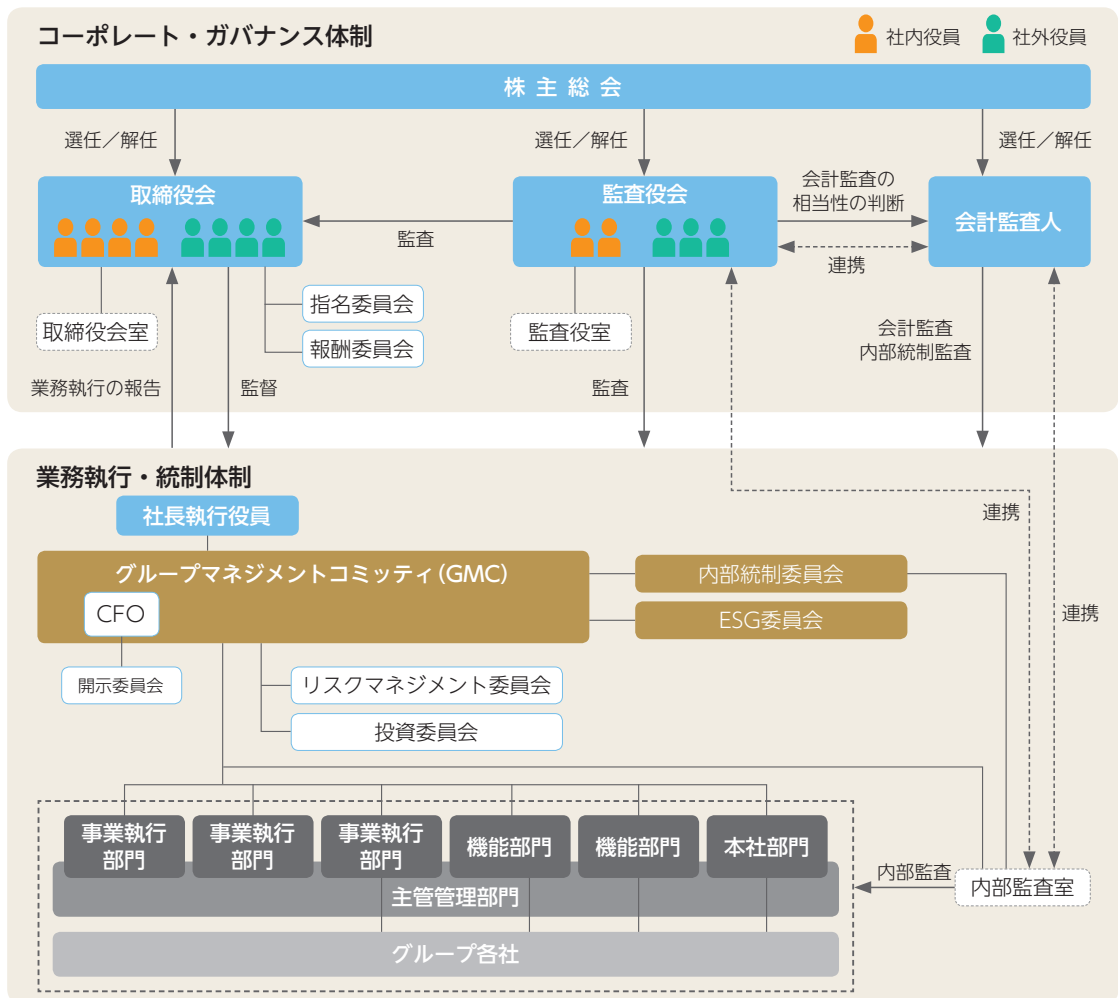
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

リコーグループは、経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識に適い、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、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コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。これにより、持続的な成長と企業価値・株主価値の向上を図ってまいります。

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

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

取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の半数以上を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。



取締役会

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

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

当社は取締役会における社外取締役(独立役員)の割合を3分の1以上とする方針としています。2019年度は取締役8名のうち、半数の4名が社外取締役(独立役員)で構成されており、多様な意見を取り入れるとともに、経営の恣意性を排除するよう努めています。



(2020年5月19日現在の取締役)

取締役会



取締役会の内容

定数：15名以内
 人数：8名
 (うち社外取締役4名)
 任期：1年

2020年5月19日現在

● 執行取締役
 ● 社外取締役 (独立役員)
 ● 非執行取締役



取締役会の様子

■ 監査役会

監査役会では監査の方針および業務の分担などを協議決定し、経営への監督機能を果たしています。監査役は、取締役会にとどまらず、重要な会議に出席し、また、代表取締役と定期的な情報交換を行っています。

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書(本招集ご通知107頁から110頁)をご参照ください。



(2020年5月19日現在の監査役)

監査役会の内容

定数：5名以内

人数：5名

(うち社外監査役3名)

任期：4年

2020年5月19日現在

監査機能の連携

監査役会が、監査役の実効的な職務遂行のため、監査実績説明書(本招集ご通知107頁から110頁参照)で報告している活動を行うとともに、監査役、会計監査人および内部監査室においても、当社の監査機能全体の強化・充実を図るため、適切な連携を行っています。

1. 三様監査の連携

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

2. 個別の連携

(1) 監査役と内部監査室との連携

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

(2) 監査役と会計監査人との連携

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

(3) 会計監査人と内部監査室との連携

会計監査人に対して、内部監査結果の共有や意見交換を行っています。

■ 指名委員会／報酬委員会

指名、報酬決定などについては、取締役会の経営監督機能の一環として、非執行取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「指名委員会」、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「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。

2019年度の指名委員会は社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制、報酬委員会は社外取締役4名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制で構成され、両委員会とも社外取締役が過半数かつ委員長も社外取締役となっています。



各々の委員会は非執行取締役が過半数、半数以上が社外取締役

2020年5月19日現在の構成

取締役・監査役のトレーニング

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

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

社外取締役・監査役には、責務の履行にあたって十分な知見と経験を有する者から選任しています。就任に際しては、当社の状況に関する理解を深めるための知識として、事業戦略、財務状況、組織体制などの説明や、必要に応じて主要拠点の現場視察などの機会を設けています。また、就任後においても、当社の状況や経営環境、ならびに事業運営上のリスクなどを定期的に提供・共有することにより、取締役会の経営監督機能および監査役の監査の実効性確保、向上を図っています。

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

■ グループマネジメントコミッティ

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が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ (以下、GMC)」を設置しています。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めており、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされます。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3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

■ 開示委員会

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

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

当委員会では、開示手続における情報開示の要否および開示内容の適切性・正確性について判断するとともに、開示責任者であるCFOの判断に関するモニタリングを実施します。また、開示情報の適時性、開示書面内容の正確性・妥当性、開示判断の合理性などに関して、内部統制部門が定期的に評価を行い、内部統制委員会、取締役会へ報告を行います。

■ 内部統制委員会

内部統制委員会は、リコーグループ全体の内部統制に関する審議および意思決定を行うための機関です。

当委員会は、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されており、四半期毎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されます。

当委員会における審議内容は以下のとおりです。

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

特にグループ全体への影響が懸念される重大なインシデントについては、発生の背景・要因、再発防止策などの詳細を確認し、その再発防止策の有効性や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きます。

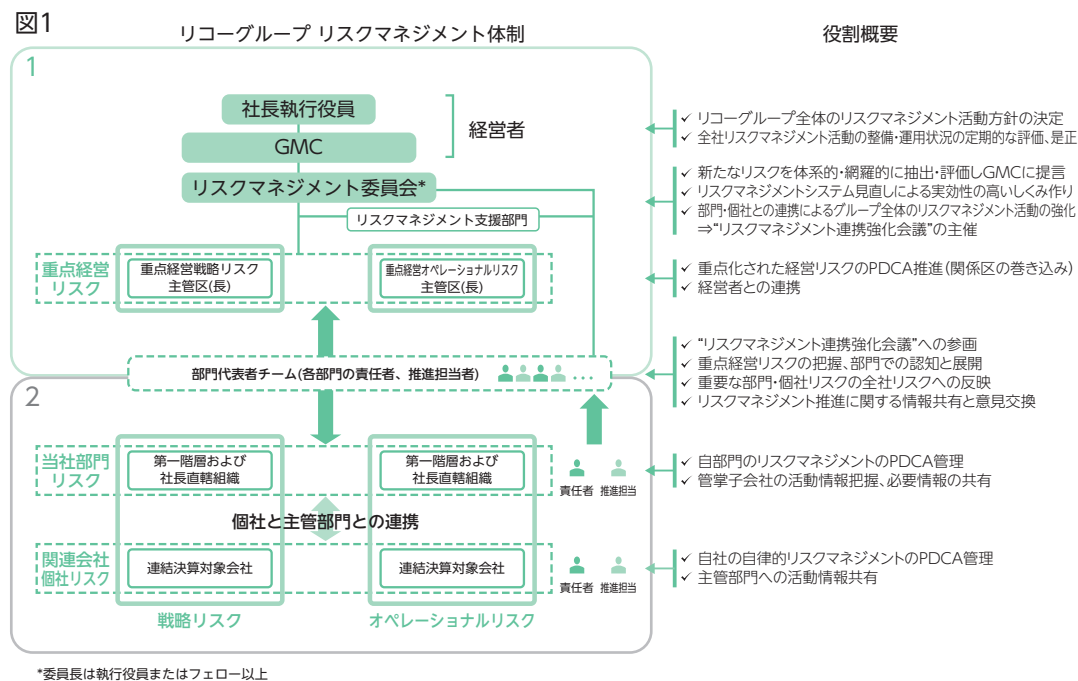
■ リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

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

1. GMCがリコグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク
2. 各事業執行組織が責任を持って、自組織のリスク管理を行う部門・個社リスク

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

図1の右側に各活動主体の役割を記載しております。



リスクマネジメント委員会は、リコグループの全体リスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されました。

当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各本社・横申機能部門(経営企画/人事/経理/法務/サステナビリティ推進/IT/販売/生産など)の組織長を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、リコグループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案します。また、リコグループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じて図1、2に示すリスクマネジメントシステムそのものを見直し・再構築を行います。2019年度は、重点経営リスク候補の選定のために、11月に2度会議形式での委員会を開催し集中討議を行いました。また、Microsoft Teamsなどを活用した常時の情報共有網を持ち、リコグループで発生したインシデントや重要な外部環境変化、GMCからのフィードバックなどに基づき意見や情報の交換を行っています。

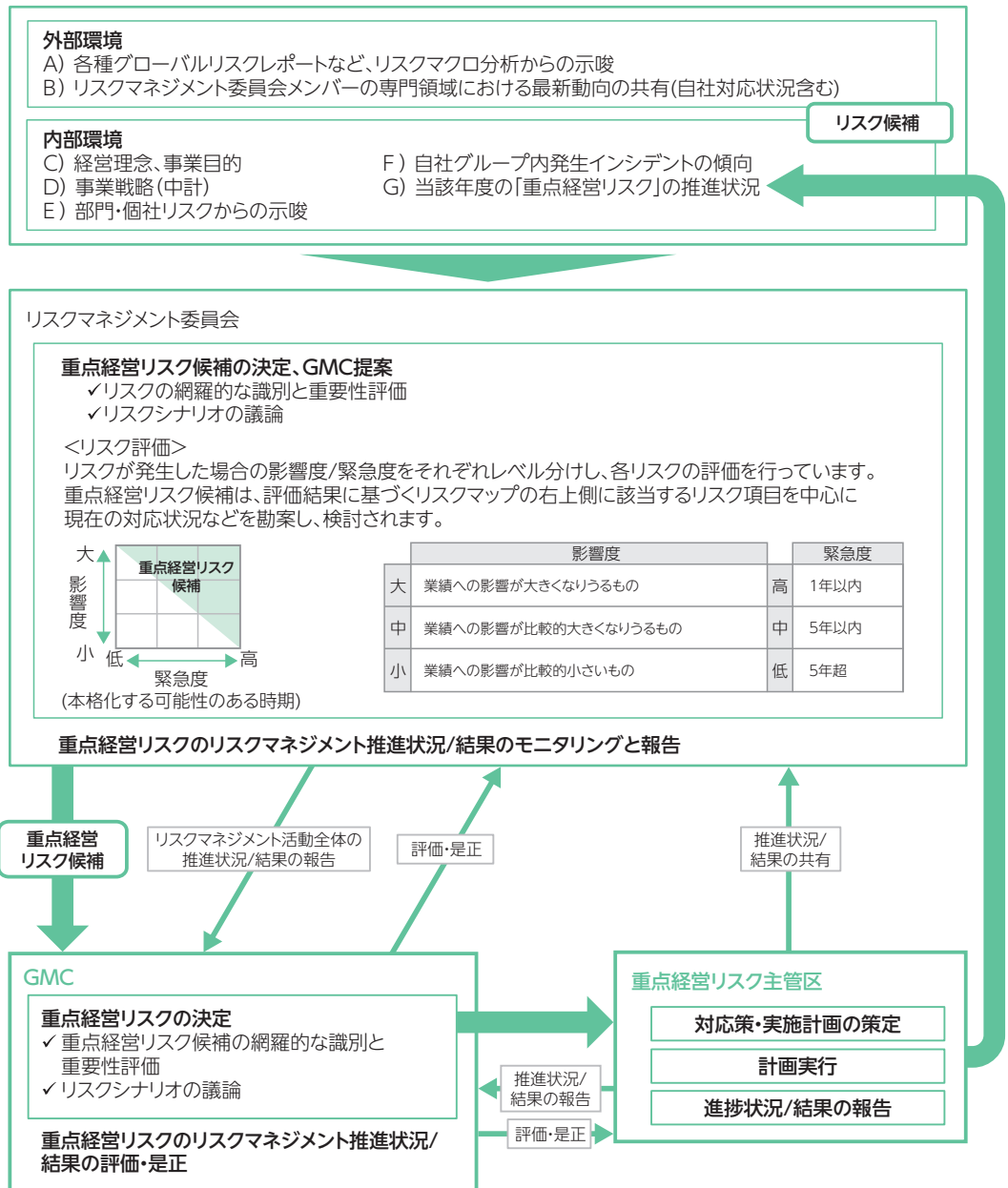
また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各部門からリスクマネジメント責任者(原則部門長)・推進者(部門長と日常的にコミュニケーション可能な者)を選定しています。これらの部門代表者チームと半期に1度程度、連携強化会議を行い、各部門のリスクマネジメント活動の好事例の共有や重点経営リスクの周知、リスクマネジメント強化のためのワークショップなどを行っています。

「重点経営リスク」の決定プロセス

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

リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問機関として、より精度の高い重点経営リスク候補を提案すべく、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験則を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っています。

図2:重点経営リスク決定プロセス



事業等のリスク

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	影響度	緊急度
事業環境	COVID-19	新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)の世界的な拡大に伴う業績への影響は、現時点で全体を見逃さない状況にあります。COVID-19のリコグループへの影響や対応については、55頁から61頁をご参照ください。	・需要に確実に応える供給体制構築 ・米国向け製品生産拠点移管 ・危機対応用の材料、製品在庫調整 など	大	高
	主要市場における経済状況	上記COVID-19の影響以外にも主要なリスクとして ・米中貿易摩擦 ・Brexitなどを認識			
	競合の激化	・競合による新製品の発売 ・価格競争の激化、需要シフト ・COVID-19による競争軸の変化 など	・お客様のワークフロー改善まで踏み込める高品質、高付加価値製品/サービスの提供と売価マネジメント ・COVID-19による働き方や行動の変容をサポートできる提案、製品開発強化 など		
	部品・原材料の価格、為替レートの変動	・材料の市況変動 ・海外子会社の現地通貨建て業績の為替レート変動影響 ・現地通貨建て資産・負債の為替レート変動影響 など	・代替材料の検討、材料複数購買化、売価調整 ・為替のヘッジ取引実施とルール徹底 ・債権と債務との相殺、海外子会社の資産・負債の通貨マッチング など	中	高
	他社との業務提携、戦略的投資	・利害の不一致による提携の解消 ・検討情報不足による狙いとのズレ ・事業、技術、製品、人材などの統合の難しさ など	・専門メンバーによる財務、戦略、リスク視点での事前審議(投資委員会)とGMCへの見解提供 ・投資委員会による決裁案件進捗モニタリングとGMCへの情報共有 など	大	中
	技術変化への対応	・技術変化の情報収集と予測 ・変化に対応した重点技術強化領域の設定、適切な資源の投下 ・新規領域に対する技術力強化 など	・グローバル研究開発拠点間の連携やオープンイノベーション推進 ・イノベーション本部設立による新規成長領域特定/事業化プロセス構築、一元化 ・CTO設置による全社を通じた研究開発、技術開発の重点領域を選定、経営戦略と連携した資源配分 など	中	中
	人材の確保	・優秀な人材の計画どおりの確保 ・人材育成 ・優秀な人材の流出 など	・ジョブマッチ採用による専門性、キャリアにあった採用 ・専門性をもつ人材の中途採用強化 ・ワークライフ・マネジメントを支える各種制度の整備 ・幹部人材の確保、育成するプロセスの強化 など	中	中
	ファイナンス事業	・信用供与額の回収率 ・お客様と締結した固定金利の長期営業債権とリコグループの変動金利による一部短期借入の金利差 ・法律、税務および会計制度などの大幅な変更 など	・定期的なおお客様の信用度および信用の供与額の評価と信用供与の程度調整 ・外部環境の急激な変化による随時の信用リスク再評価を通じて予想信用損失見直し ・長期確定債権に対する金利変動リスクヘッジ目的の固定金利調達 など	中	高
事業運営	情報セキュリティ	リコグループにおける ・サイバーアタックなどコーポレートセキュリティに関わるリスク ・製商品・サービスなどに内在するプロダクトセキュリティリスク など	・国際的な情報セキュリティ標準(ISO/IEC*1、NIST**2など)に基づく包括的な管理体制の構築と強化 ・自社製商品・サービスなどの開発段階における情報セキュリティに関わる品質マネジメントの強化 など	中	高
	製造物責任	リコグループの製商品の ・重大な安全性問題(焼損・人損) ・安全・環境法問題 ・品質問題の長期化 など	・故障・事故のメカニズムの分析と開発過程への反映による未然防止の強化 ・問題発生時に備えた市場対応体制の整備 ・標準・ガイドの制定と定期的な見直しによる遵法(各国の安全・環境法など)の徹底 など	中	高
	製品の長期供給遅れ/停止	不測の事態による ・部品供給の遅延や停止、製品工場の製造の停止 ・輸送機関の停止、販売会社への供給停止 など	・BCP在庫の確保、重要部品別に複数仕入先選定の実施 ・想定リスクに基づく行動計画および机上訓練の実施 など ※COVID-19の経験から、さらにリスクエリアの拡大/期間の長期化に対応できる環境整備の検討強化	中	高
	知的財産権の保護	他社との協業、共同研究・開発における知的所有権に関する契約トラブルなど	過去のトラブルを形式知化し開発したアセスメント手法を用いたリスク対応の実施 など	小	中
	公的な規制への対応(輸出入管理)	輸出入関連法の違反による輸出停止などの行政制裁による生産・販売への影響、社会的信用の失墜による取引の機会損失、罰金や刑事罰など	・刻々と変化する国際情勢を把握した能動的なリスク回避策の検討と実施、社員教育や重要情報の社内周知 ・定期的な輸出入関連マネジメント監査の実施 など		
	公的な規制への対応(法務)	独占禁止法/競争法の違反による課徴金(行政処分)の負担や刑事罰、官公庁との取引停止、社会信用の失墜など	各地域の法務部門主導による各国競争法遵守、教育活動および発生時対応の強化 など		
公的な規制への対応(人事)	人事関連の各種コンプライアンス違反(ハラスメント、雇用関連、人権など)による社会的信用の失墜など	・[リコグループ企業行動規範]の周知徹底 ・人事関連の各種法規制改訂への迅速な対応と社員教育の実施。発生時の対応体制の整備とルール化 ・人権に関するリコグループ関連会社、サプライヤーへのアセスメント実施。英国現代奴隷法への対応 など	中	高	
公的な規制への対応(環境)	環境関連法の違反による行政処分、課徴金の負担、刑事罰や社会的信用の失墜など	環境マネジメントシステムを構築し、定期的なアセスメントによる環境関連法の遵守確認、規制変化などへのタイムリーな把握・対応 など			
会計制度	のれん、固定資産の減損	企業買収の際に生じたのれん、事業用の様々な有形固定資産および無形資産の減損など	リスク項目/他社との業務提携、戦略的投資に記載したプロセス強化 など	中	中
	確定給付制度債務	確定給付制度債務および年金制度の資産に関する株式や債券市場などの予測し得ない市況変動(制度資産の収益性低下)など	政府の規制や人材戦略、人事制度を踏まえ、適宜制度の見直しを検討/実施 など	中	中
環境・災害	気候変動に関する影響	・脱炭素社会移行への対応遅れによる市場競争力の低下 ・自然災害(大雨、洪水・森林火災)などによる原材料の高騰やサプライチェーンの寸断 など	・自社操業の脱炭素化に向けた高い環境目標の設定(SBTイニシアチブによる「1.5°C目標」認定取得)と実行 ・自然災害によるビジネス影響を低減するサプライチェーン全体を通じた事業継続能力の向上 など	中	高
	災害などによる影響	自然災害事件事故の発生によるリコグループ会社の人的(家族含む)/物的被害など	・非常時の初期対応、報告方法、各対策本部の設置と役割の文書化 ・定期的な設備点検、防災訓練などの実施 ・地域や事業に応じたBCP(事業継続計画)の作成 など ※COVID-19に対しては、新型インフルエンザ対応用BCPをベースに、役員・従業員およびその家族の安全を最優先した対応をとっている	中	高

*1 ISO/IEC: International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission
*2 NIST: National Institute of Standards and Technology

投資委員会

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

▶P.3

▶P.7

▶P.55

▶P.93

▶P.99

▶P.103

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

GMCの諮問機関として当社全体の外部投融資判断の適確性を向上させるために、GMC決裁基準金額以下の案件も審議の対象とし、立案部門の投資判断力強化を行うとともに必要に応じて決裁基準金額の変更など、GMCに対して提言を行います。

■ ESG委員会

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

当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

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

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

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

株主との建設的な対話に関する方針

- 当社は、株主と積極かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行います。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めます。
- 株主との対話の責任者は社長執行役員とし、必要に応じて担当役員を置きます。
- 株主との対話を促進するためIR専任部署を設け、関連部署との連携はIR専任部署が行います。
- 株主との対話は原則としてIR専任部署が行いますが、個別の要望がある場合は必要に応じて社長執行役員または担当役員が面談に臨みます。
- 株主との面談以外に、機関投資家向けに中期経営計画説明会、決算説明会およびスモールミーティングなどを行い、個人投資家向けには外部主催のIRイベントなどに参加し説明会を行います。また、株主総会后に株主懇談会*を実施します。
- 株主との対話を通して得られた意見などは四半期ごとに経営層に対しフィードバックを行います。
- インサイダー情報取扱に関する内規を遵守し、個別株主との対話ではインサイダー情報の開示は行いません。なお、インサイダー情報漏洩を防止し情報開示の公平性を保つため決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とします。

*新型コロナウイルス感染症の感染リスク軽減のため、「3つの密」を避ける観点から、例年、株主総会后に開催している懇談会は、株主の皆様および当社役員・社員が密集した状態となることから、本年は実施いたしません。

取締役選任の考え方

取締役の選任基準

[経営能力]

(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)

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

[人格・人間性]

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

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

社外取締役の選任基準

社外取締役の選任基準は、社内取締役と同じ上記の基準に加え、異分野に関する専門性、問題の発見および解決能力、洞察力、戦略的思考能力、リスク管理能力、指導力などに優れていることを付加的な基準とします。

ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などの他に、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。

ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などの面での多様性を確保することも重視しています。

取締役の選任プロセス・評価プロセス

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

[指名委員会]

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

指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、非執行取締役を委員長、過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成することとしています。

(2019年度は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。)

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

(諮問事項)

- ①CEOおよび取締役候補者の指名
- ②CEOおよび取締役の職務継続の妥当性評価
- ③CEOおよび取締役の実績評価
- ④CEO後継計画ならびに将来のCEO候補者の育成状況の確認

- ⑤執行役員、グループ執行役員、顧問およびフェローの選解任案および選解任理由の確認
- ⑥取締役、執行役員およびグループ執行役員の選解任制度制定・改廃の可否

[選任プロセス]

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・キャリアマトリクス)などについて継続的な審議を行っています。

取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における2回の審議を経て、厳選な審査を行っています。取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社における経営環境・目指す方向性・課題などに応じた当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性などについて多面的に審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

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

[評価プロセス]

取締役の評価は、指名委員会が毎年実施しており、2018年度よりこれまでの一段階の評価から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容および結果は、取締役会へ報告され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしています。

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

CEO評価とサクセッションプラン

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

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

①CEO評価

CEOの評価は指名委員会が毎年実施しており、2018年度から二段階による評価を実施しています。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>

- (1) 財務の視点
中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
- (2) 株主・資本市場の視点
TSRなどの株式関連指標、アナリスト評価など
- (3) 非財務の視点
ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

②CEO候補者の選定・育成・評価

年に1回(9月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でCEO候補者案および育成計画について説明を行っています。指名委員会は、CEO候補者案ならびに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認するなど、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

<候補者の選定>

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

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

<候補者の育成>

CEOは、将来のCEO候補者の育成計画についての指名委員会での審議・助言を踏まえて、次年度、CEO候補者それぞれの課題に応じた本人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積み重ねるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ本人の成長に必要な助言などを実施しています。

<候補者の評価>

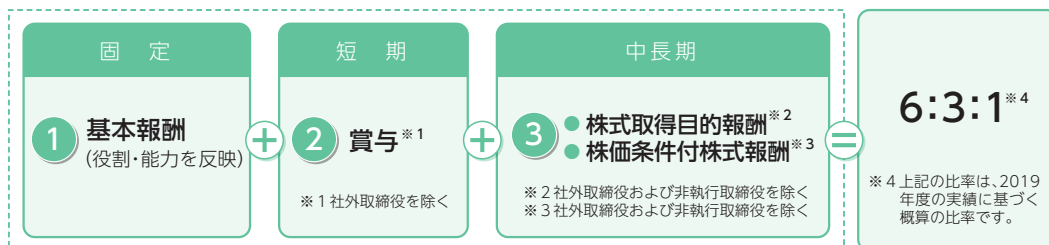
CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間(4月から3月)における実績および成長状況(評価期間は4月から指名委員会開催前月である10月まで)について11月初めの指名委員会へ報告を行っています。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代などについて審議を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価および継続・交代における審議の妥当性を確認するなど、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

取締役の報酬に関する考え方

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

- 1) 取締役に期待される役割・能力を反映する基本報酬、会社業績を反映する賞与（業績連動報酬）、中長期的な株主価値向上を反映する報酬の3つの要素で構成する。
- 2) 報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや、報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

「役員報酬の内訳と比率」



- 1 基本報酬は、経営監督の役割に対する報酬、経営責任や役割の重さを反映する報酬から構成されます。加えて、代表取締役や取締役会議長、指名委員長・報酬委員長などの役割給が加算されます。2019年度の支給総額は、2億5,152万円です。

賞与は、営業利益を支給額算出の基準としています。時価総額と相関の強い営業利益を重要指標に設定することにより、取締役が全社業績と株主価値向上に責任を持つことを明確にしています。加えて、しくみ上算出された結果に関わらず、ガバナンスや非財務などの状況も含め、賞与支給の可否を報酬委員会で審議の上、取締役会で決定します。

- 2 賞与の支給額は、報酬委員会の審議において適切であると判断し、決定された以下のフォーミュラにより算出されます。

取締役の賞与支給額＝算定基礎額（基本報酬月額）×利益係数（連結営業利益から決定される月数^{※5}）

※5 月数＝連結営業利益額（単位：百万円）÷20,000

なお、2019年度における業績連動報酬に係る指標の目標は連結営業利益1,000億円、実績は790億円となっています。2020年度以降に適用されるフォーミュラについては、48頁をご参照ください。

- 3 株価を反映する報酬のうち、株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、2019年度途中より株価連動給（金銭報酬）の新規支給を取り止め、株価条件付株式報酬を導入しております。2019年度の株式取得目的報酬および2019年度途中に廃止した株価連動給は、どちらも当社から各取締役へキャッシュで支払いを行っており、支給総額は1,299万円です。また、2019年度途中に導入した株価条件付株式報酬の付与ポイントに基づく費用計上額は575万円です。

（ご参考）

株式取得目的報酬は、固定給となっております。株価連動給は、報酬委員会の審議により、廃止前の2019年4月から7月までの当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に基づき支給額を決定しています。株価条件付株式報酬は、報酬委員会の審議により決定された役割別のポイントが付与され、制度適用時から退任時までの当社株価の伸長率とTOPIXの伸長率との比較結果に応じた率（0～200%）を乗じ、最終的な支給株式数（支給額）を決定します。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役は、業績連動報酬などの変動報酬はなく、基本報酬のみの支給としています。加えて、役員退職慰労金制度については、2007年6月27日開催の第107回定時株主総会の日をもって廃止しています。また、2019年度に支払った取締役の報酬総額は3億2,462万円となります。（83頁参照）

重要指標と連動した取締役賞与フォーミュラへの改定について

当社の取締役賞与は、前述のとおり株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標をもとに決めています。2020年度より、取締役賞与フォーミュラに新たに資本収益性指標およびESG指標を設定することを2020年3月31日の取締役会で決定しました。この賞与フォーミュラ改定により、重要指標の目標達成に取締役が責任を持つことを明確にしました。

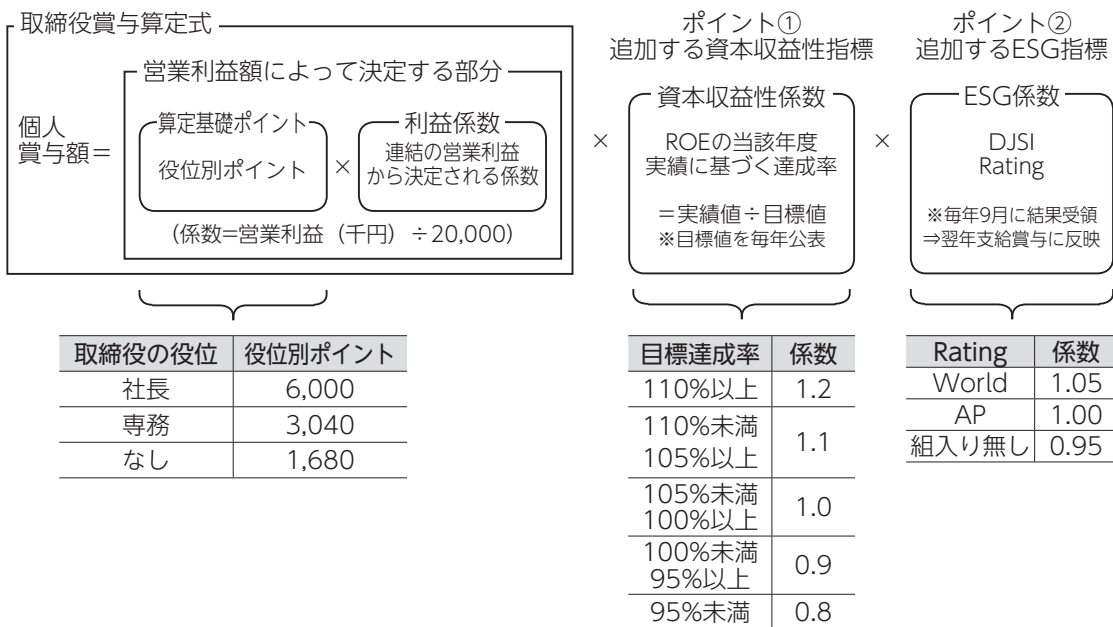
【2020年度以降の取締役賞与フォーミュラ】

【フォーミュラ改定のポイント】

- ①資本収益性向上のインセンティブとしてROEの当該年度実績値を用いた指標を設定
- ②ESG指標向上へのインセンティブとして全社的な取り組みを行っているDJSI*の年次Ratingを指標として設定

※執行役員のリフォーミュラについても、資本収益性指標とESG指標を同様に追加

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



取締役の報酬に関する年次レビューについて

当社は、取締役の報酬水準および基本報酬・変動報酬の比率などについての客観性・透明性・妥当性を確保することを重視しており、取締役報酬に関する他社ベンチマークも踏まえた報酬委員会での審議を毎年10月に実施し、必要に応じて報酬水準および比率の見直しを検討いたします。

報酬の検討プロセス

当社は、競争力強化と企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化に向け、より客観的で透明性のある報酬の検討プロセスを構築するために、任意の報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、取締役の報酬基準、および業績に基づき、複数回の審議を経て、①賞与以外の基本報酬、および株式取得目的報酬に関する各々の報酬額を決定し、②賞与については各々の報酬案を決定し、取締役会へ答申します。その後、賞与については取締役会での審議を経て、株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定します。また、株価条件付株式報酬については基本報酬と同様に、報酬委員会が取締役の報酬基準、当社株価とTOPIXとの比較結果などに基づき各々の株式交付数を決定し、取締役会へ答申します。

2019年度 取締役会の実効性評価の結果概要の開示

当社は、2019年度(2019年4月から2020年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を2020年5月8日に実施しましたので、その結果概要について以下のとおり開示します。

I. 2019年度 取締役会の実効性評価にあたって

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大が全世界的な規模で経済社会に影響を及ぼしており、企業にとっても不確実性の高い経営環境が続くものと想定されます。こうした状況を受け、当社取締役会は、緊急事態における経営を前提とした適切な監督と支援を行うことを最重要課題とし、さらに新型コロナウイルス感染症の収束後も見据えた中長期的な企業価値向上の実現にむけて、2019年度の実効性評価を実施しました。

評価にあたっては、引き続き、取締役会の実効性に留まらず、取締役会における執行の対応も対象とした評価を行いました。また、評価の客観性を確保するため、第三者による評価をあわせて実施しました。

【評価プロセスについて】

取締役・監査役による記述評価、および匿名性を確保した第三者によるアンケートの分析結果を共有した上で、すべての取締役と監査役が参加した討議により評価を行いました。討議では、前回の実効性評価で当社取締役会が設定した以下の取締役会運営の基本方針および3つの改善項目について、2019年度の実効性評価を振り返って評価を実施しました。

<2019年度の基本方針>

- 1) 第19次中期経営計画(以下19次中計)の最終年度として、中計目標の達成にむけた進捗のモニタリングと支援を強化する。
- 2) 第20次中期経営計画(以下20次中計)の策定にあたって、企業価値向上のための中長期視点をふまえた議論を充実する。

<2019年度の改善項目>

- ① 19次中計で掲げた重点施策の進捗状況と、財務目標・非財務目標・主要管理指標などの達成度をモニタリングし、状況に応じた適切な審議と支援を行う。
- ② 成長戦略、人材戦略、技術戦略などの重要テーマについて中長期視点での議論を重ね、20次中計に反映させる。
- ③ 20次中計を視野に入れた経営システムの継続改善をモニタリングし、成長戦略の本格展開にむけた環境整備を促す。

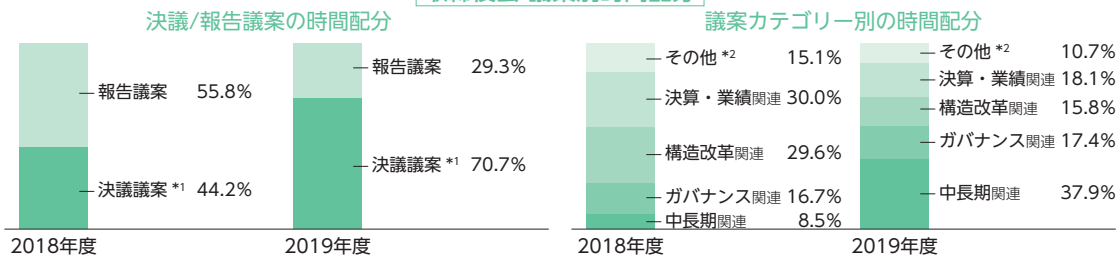
II. 2019年度「取締役会実効性評価」の結果概要

II-1. 取締役会の運営実績

取締役会の運営において、〈2019年度の基本方針〉に則り、事前説明の充実や計画的な重点議案の設定、また書面報告の導入や情報共有の充実などによる報告の効率化によって、中長期的な事項に関する審議の充実と重要課題に対する監督の強化の両立を図ることに努めました。

当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2019年度 取締役会の議案に関する時間の配分について、以下のとおり開示します。

取締役会 議案別時間配分



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

*2 その他：会社法上の規定に則った決議など。

II-2. 総括

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

- ▶ 当社取締役会は、全会一致の評価として、取締役の構成は適切であり、取締役会の機能についても課題を明確にした上で継続的な向上を図っており、取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。
- ▶ また、指名委員会/報酬委員会ともに、社外取締役が委員長かつ過半を占める構成において、CEOをはじめとした経営幹部に対する公正かつ厳格な評価や、企業価値向上にむけたインセンティブの継続的な見直しなど、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- ▶ 一方で、当社の経営方針や経営環境の変化、資本市場の期待などに応じて、さらなるコーポレート・ガバナンスの向上のための継続した議論が必要であるとの指摘がありました。
- ▶ 〈改善項目①〉については、19次中計の最終年度における主要指標の進捗のモニタリングと適切な支援を通じた実績が確認でき、また社外取締役による株主視点での厳しい指摘に対して、CEOをはじめとした経営幹部が真摯に対応し成果につなげているとの評価がされました。
- ▶ 〈改善項目②〉については、適切な議題設定により、長期ビジョン・20次中計・成長戦略・資本政策・グループ再編などの企業価値向上にむけた中長期的な議論が従来よりも充実し、経営計画に反映できた点が評価されました。
- ▶ 〈改善項目③〉については、20次中計・成長戦略と並行して、ROICによる経営管理、資本政策、CEO評価の厳格化、株式報酬制度の導入などが行われ、20次中計を視野に入れた経営システム・ガバナンスの向上を図るための議論が行われた点が評価されました。
- ▶ 執行においては、将来構想からのバックキャストによる長期視点での議論の試みや、投資委員会による投資案件の審議・評価レベルの向上、企業価値向上にむけたトップのリーダーシップによる活動や体制強化などが評価されました。
- ▶ これらの評価がなされた一方で、取締役会の議論については、中長期的な議案に多くの時間を割いた反面、議論の深さや具体性などの質的な側面でのさらなる改善の必要性が指摘され、引き続き、人材や技術など持続的な成長のための経営資本の強化にむけた議論が必要との指摘がありました。
- ▶ また、不確実性の高い経営環境において、顕在化したリスクのみならず、潜在的なリスクとその対処方法、また関連会社管理体制の継続的なフォローの重要性についての指摘がありました。
- ▶ 執行においては、厳しい経営環境が続くことを前提として、引き続き、利益創出、資本収益性向上にむけた活動を強化するとともに、事業環境の変化を捉えた成長の加速が必要であるとの指摘がありました。

III. 2020年度 取締役会実効性向上にむけた取り組み

上記のような評価に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も勘案し、当社取締役会は、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営を行い、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んでまいります。

＜2020年度の基本方針＞

- 1) 経営環境に応じた適時適切な対応と将来をみすえた戦略の更新・実行を確保するための監督と支援を行う
- 2) 資本収益性の向上と経営基盤を構成する資本の強化を両立するための適切なモニタリングと中長期視点での議論を充実する

<2020年度の対応項目>

- ① 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響に対して、緊急/中長期の両視点からの確な対応を促す
- ② 経営環境に応じた戦略の更新のための適切な審議と支援を行うことにより、実行を加速させる
- ③ 資本収益性の視点から事業展開をモニタリングするとともに、持続的な成長を実現するための経営基盤を構成する諸資本(人的資本、技術資本、知的資本、流動性基盤など)の強化にむけた議論と支援を行う

監査役選任の考え方

監査役の選任基準

監査役候補者は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材、かつ監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮し、適切な要件の候補者を選任することとしています。

なお、監査役候補者の選任にあたって、客観的な適格性評価を行うための基準(要件定義)を監査役会にて以下のように策定しています。

[監査能力]

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

[素養・人間性]

- 1. 心身ともに健康であり、監査役の任期4年を全うすることができること
- 2. 常に向上心を持ち、新たな事に対する学習意欲を持っていること
- 3. 現地人マネジメントと英語によるコミュニケーションを図ることができること

社外監査役の選任基準

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

ダイバーシティについて

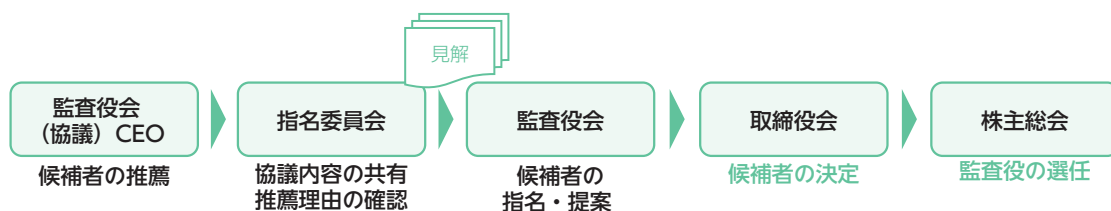
監査役の選任にあたって、ダイバーシティを考慮する際には、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することも重視しています。

監査役の選任プロセス

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

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

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



社外役員の独立性基準

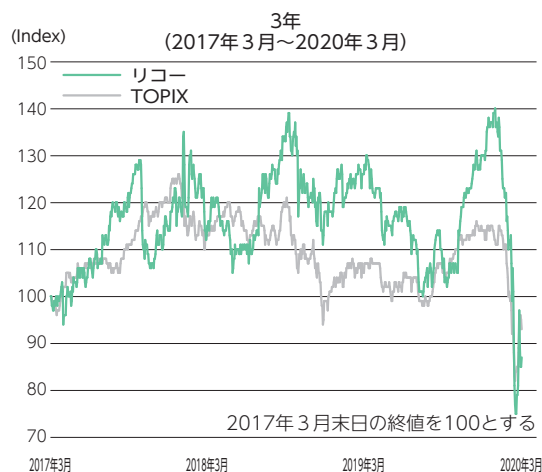
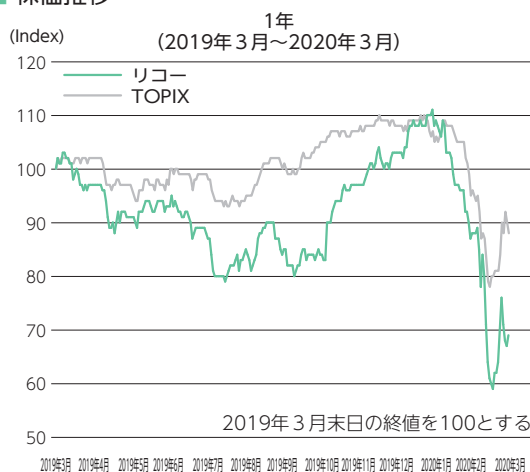
1. 当社の社外取締役および社外監査役は、原則として独立性を有するものとし、以下各号のいずれにも該当する者とする。なお、リコーグループとは、当社および当社の子会社で構成される企業集団をいう。
 - (1) 当社の総議決権の10%以上の株式を有する者(以下「主要株主」という。)または当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - (2) リコーグループが主要株主となっている会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - (3) 現在リコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、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

株価・TSRの推移

当社は、2017年度からスタートした19次中計において、「リコー再起動」「リコー挑戦」を掲げ、構造改革による収益力強化と、将来に向けた新たな事業の柱の確立に取り組んできました。その取り組みが資本市場から評価され、2018年度はTOPIXおよび同業他社を上回る株価パフォーマンスとなりました。それを受けた2019年度の株価は、オフィスサービスを中心とした事業成長と19次中計の総括としての追加株主還元実施への期待などもあり、2019年末までは、TOPIXに対しては同等、同業他社の中では上位の株価パフォーマンスで推移しました。

しかしながら、2019年度第4四半期において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による株式市場全体の大幅な下落影響を受けたことに加えて、企業活動の自粛や在宅勤務拡大などにより、当社の現在の収益基盤である複合機・プリンタからの出力量減少が想定されることから、当社を含めた事務機器業界に対して、今後の業績への懸念が広がりました。さらに、19次中計の総括に基づく追加株主還元策に関して、足元の経済環境を踏まえて実施時期などを精査し決定すると公表したことに対して、株式市場からは追加株主還元策の実施が不透明となったとの反応も受けました。結果として、2019年度末に向けて大きな株価下落となり、同業他社と同等の株価推移にとどまりました。

■ 株価推移

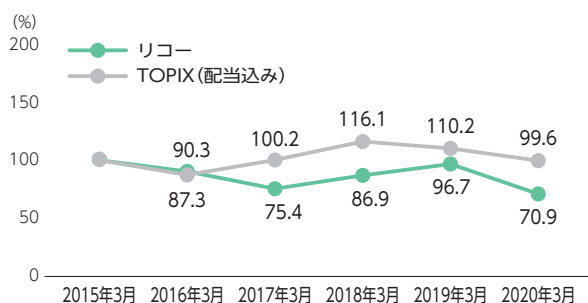


※ 株価は東京証券取引所第一部におけるものです

■ TSR^{*1} (株主総利回り) および比較指標の直近5年間の推移

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

	リコー	TOPIX
2015年3月	100.0%	100.0%
2016年3月	90.3%	87.3%
2017年3月	75.4%	100.2%
2018年3月	86.9%	116.1%
2019年3月	96.7%	110.2%
2020年3月	70.9%	99.6%



※ TSRの保有期間は2020年3月末日を基準としています
 ※ TSR算出時の株価は、各事業年度の期初・期末の株価を使用しています

なお、44頁から46頁記載のCEOおよび取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の1つとしてTSRを採用していますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR(下表参照)を使用しています。

保有期間	1年	3年	5年	10年
リコー	98.3%	117.4%	100.6%	105.9%
TOPIX	95.6%	119.4%	131.7%	214.8%

以 上

1 リコーグループの現況

(1) 財産および損益の状況

■ リコーグループの財産および損益の状況の推移

区 分	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
売上高 (億円)	22,090	20,288	20,633	20,132	20,085
営業利益または損失 (億円)	1,022	338	△1,156	868	790
税引前利益または損失 (億円)	956	299	△1,241	839	758
親会社の所有者に帰属する 当期利益または損失 (億円)	629	34	△1,353	495	395
基本的1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益または損失 (円)	86.87	4.81	△186.75	68.32	54.58
資産合計 (億円)	27,764	27,592	26,410	27,251	28,676
親会社の所有者に帰属する 持分合計 (億円)	10,778	10,421	9,095	9,325	9,203

(注) 当社の連結計算書類は国際会計基準(IFRS)に基づいて作成しております。

(2) 当年度の事業の状況

事業の経過および成果

■ 新型コロナウイルス感染症拡大への対応について

2019年末頃から発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴い、全世界的に感染拡大防止に向けた外出禁止・自粛などが広がり、経済活動の縮小や景気後退懸念など、広範に影響が及んでいます。

このような状況を受け、当社では2020年1月29日に新型コロナウイルス感染症に対するグループ統括対応委員会を立ち上げ、2月には、これまで準備してきたBCP(事業継続プログラム)対応の考え方に基づいて、新型コロナウイルス感染症への基本的な5つの対応方針を定めました。

- ①グループ従業員およびその家族などの生命・健康維持を優先する。
- ②社会への影響を配慮し、可能な限り感染者増加を防止する。
- ③社会・お客様から求められるサービス・製品の継続的提供のための努力をする。
- ④経営基盤の維持に努める。
- ⑤通常業務を継続できない“非常に重大なパンデミック”に備える(BCP対応準備)

これらの方針に基づいて、リコーグループ従業員の国内外出張の原則禁止、リコーグループ主催のイベントの原則禁止、在宅勤務の積極的活用などを適宜実施してきました。また、新型コロナウイルス感染症の発生以前から在宅勤務・リモートワークなどをリコーグループ内で積極的に運用してきたこともあり、円滑に業務を継続しています。

加えて、現在、世界を挙げて行われている新型コロナウイルス感染症との闘いにおいて、当社も事業活動を通じて積極的に貢献すべく、さまざまな取り組みを行っています。

▼新型コロナウイルス感染症拡大に対する当社の取り組み例

- 3Dプリンターを活用した医療用フェイスシールドの製造
- PCR検査の精度向上に貢献するDNA標準プレートの提供
- 在宅勤務環境を構築するサービスの提供
- 医療現場など活動を継続しなくてはならないお客様のIT環境構築・維持の支援
- 遠隔教育、遠隔診療を支援するソリューションの提供
- 360°カメラTHETAを活用したリモートでも臨場感あるバーチャルツアーサービス など

新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって、在宅勤務・リモートワークなどが急速に拡大し、人々の働き方がある意味強制的に大きく変化しました。これは未来に向けて徐々に変化すると思われていた環境変化が、一挙に前倒しで現れたものと捉えています。従前の働き方には戻らない可能性を念頭に置きながら、「デジタルサービスの会社」への転換を加速し、新型コロナウイルス感染症収束後の新たな世界に必要な製品・サービスの提供によりお客様や社会に貢献し、持続的な成長を目指していきたくと考えています。

■新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う事業活動への影響

2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症が本格的かつ世界規模に拡大したことに伴い、当社の事業活動においてさまざまな影響が生じています。

当初は、中国国内での感染拡大を受け、主力製品のグローバル生産拠点である中国工場が政府要請に基づき操業停止となりましたが、中国華南地域に建設中の新工場への生産移管に備えて在庫を積み増していたこともあり、2019年度中の製品供給に大きな影響を及ぼすことはありませんでした。中国工場は2020年2月中旬から順次生産を再開しており、中国工場の操業停止による2020年度の製品供給への影響は、一部の製品を除いて2020年5月にはおおむね解消される見込みです。また、中国のサプライヤーの生産活動停止に伴い、日本国内の生産拠点でも一部製品の生産に影響を受けましたが、現在は通常の生産活動に戻っています。欧州の生産拠点は、各国政府の命令・要請などの影響を受け、大幅に生産活動が縮小しましたが、在庫による出荷対応を行うことで、お客様への製品供給に大きな影響は発生していません。北米、タイの生産拠点については、これまでのところ概ね通常の生産活動を継続しています。

販売・サービス活動においては、経済活動停滞による影響を直接的・間接的に受けています。在宅勤務拡大に伴うお客様への販売活動については、メール・ビデオ会議・テレマーケティングなどを活用し対応しているものの、購買需要の減退、実機設置に基づく検収ができないなど、新たに製品・サービスの販売を拡大することが難しい状況となっています。加えて、各国での経済活動の停滞によって、当社の主力製品である複合機の利用が減ることから、消耗品などの収益も減少しています。このような影響は2020年3月から全世界的に生じており、当年度業績に大きな影響を及ぼしました。新型コロナウイルス感染症収束の見通しがつかずまでは、次年度においても影響が生じるものと考えています。

一方で、新型コロナウイルス感染症拡大影響によるお客様の働き方の変化を捉え、感染収束後のお客様への新たな付加価値提供を見据えた、新たな成長を実現するための取り組みも実施しています。

■ 全般の状況

経営を取り巻く経済環境

当年度の世界経済は、深刻化する貿易摩擦や地政学的緊張の高まりによって先行きの不透明感が増す中で、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う各国政府によるロックダウン(都市封鎖)や活動自粛要請などにより、年度末に向けて海外を中心に急激に経済環境が悪化しました。加えて、主要通貨の平均為替レートは、対米ドルが108.80円(前年度に比べ2.15円の円高)、対ユーロが120.90円(同7.56円の円高)となりました。

そのような経済情勢の中で、リコーグループの主力製品である複合機をはじめとする事務機器は、2018年度に引き続き、年度中は先進国での緩やかな需要の減少と新興国での需要拡大が進みましたが、3月に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、先進国および新興国において大きく需要が減少しました。また、第4四半期における企業活動の縮小を受けて、企業における消耗品需要も減少となりました。

一方で、5Gなどの通信技術の進化、AI(人工知能)の用途拡大、IoT技術の様々な現場への浸透などICT技術の進展に伴い、人々の働き方が大きく変わりつつあるのと同時に、これら技術を基盤としてデジタルトランスフォーメーションが地域や業種を問わず推進されており、組織・プロセスやビジネスモデルそのものにも大きな変革がもたらされつつあります。そうした変化を捉えて、オフィスにおける業務やワークフローのデジタル化需要は急拡大しています。さらに、昨今の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務など事業継続のための企業のITインフラ投資は増加しており、これらを踏まえると、今後もデジタル化・ITインフラ増強などのITサービス需要は継続的かつ堅調な拡大が期待されます。

当年度の業績

第19次中期経営計画(以下、19次中計)の最終年度となる当年度は、成長戦略「リコー挑戦」の2年目として、引き続き基盤事業の収益力強化と成長事業の拡大を進めるとともに、2021年度からの「リコー飛躍」に向けて成長戦略の実行、資本収益性の向上、そして、コーポレート・ガバナンス改革を推進しました。

当年度の連結売上高は、前年度に比べ0.2%減少し、2兆85億円となりました(①)。第3四半期までは堅調に推移していたものの、第4四半期の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、減収となりました。なお、物流子会社の株式譲渡および株式譲渡に伴う連結子会社から持分法適用会社への移行、加えて前年度に連結範囲から除外したRicoh India Limited(以下、リコーインド)に関連する業績影響ならびに為替影響を除いた売上高は、前年度比(以下、実質前年度比)2.5%の増加となります。

連結売上高を分野別にみると、オフィスサービス分野および産業印刷分野で増加したものの、オフィスプリンティング分野、商用印刷分野、サーマル分野などで減収となりました。オフィスプリンティング分野では、A3カラー複合機を中心に拡販を進めシェアを伸ばし、全世界シェア首位を維持できたものの、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響による製品販売および関連消耗品などの売上高が減収したことに加えて、戦略的な採算重視販売による商談の絞り込み・契約見直しの継続によるMIF(市場稼働台数)減少などの影響により減収となりました。商用印刷分野は、カラー連帳機の大幅な拡大をはじめ、カラー機を中心とする新製品の拡販が年度を通して堅調に推移した一方で、需要が減少している基幹系印刷用モノクロ機の消耗品の減少により減収となりました。

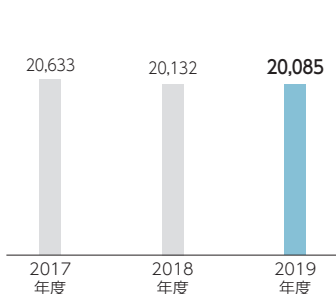
一方、オフィスサービス分野は、特に中小企業のお客様が抱える業種・業務特有の課題の解決や、業務プロセスの効率化を支援するIT機器、ソフトウェア、サービスが一体となったパッケージ型ソリューション販売が国内を中心に大きく伸長しました。また、海外でも、特に欧州においては重点国を定め、ITサービスの販売・サービス基盤を構築する事業の強化や、買収なども含めた体制の構築を進めた結果、オフィスサービス分野の売上高を大きく拡大することができました(②)。

地域別では、国内は企業の働き方改革推進に伴うIT機器需要拡大や業種業務ソリューション・サービスなどの売上が拡大するなど、オフィスサービス分野を中心に引き続き堅調に推移し、国内売上高全体で前年度に比べ8.3%の増加となりました。

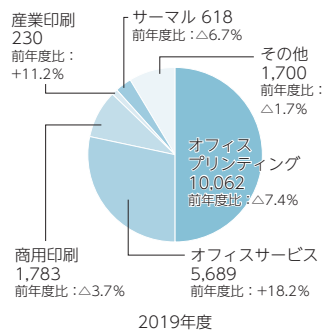
米州においては産業印刷分野が成長したものの、オフィスプリンティング分野において、カラー複合機を中心とした製品販売が堅調に推移した一方で消耗品が減少となったことに加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、前年度に比べ5.9%の減少となりました。欧州・中東・アフリカにおいては成長領域の一つとして掲げるデジタルビジネスの拡大に向けて、ドキュウェア社(DocuWare GmbH)を始め、ITサービス販売を展開する5社の買収を実施したオフィスサービス分野が成長したものの、オフィスプリンティング分野において、A4複合機販売拡大に伴う製品ミックス変化による減少や消耗品の減少に加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、前年度に比べて4.9%の減少となりました。なお、為替影響を除くと1.0%の増加となります。その他地域は、産業印刷分野が成長したものの、オフィスプリンティング分野が減少し、前年度に比べ8.6%の減少となります(③)。

以上の結果、海外売上高全体では前年度に比べ5.9%の減少となりました。

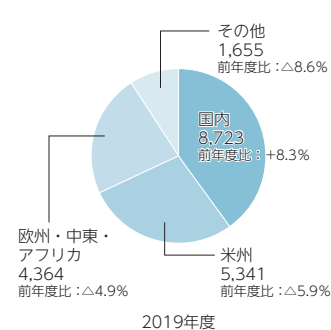
① 売上高 (億円)



② 部門別売上高 (億円)



③ 地域別売上高 (億円)



事業報告

売上総利益は、前年度に比べ5.9%減少し7,215億円となりました。事業別にはオフィスサービス分野の拡大による利益増加はあったものの、オフィスプリンティング分野において、採算性を重視した販売による商談の絞り込み継続によるMIFの減少に加え、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響による製品販売の減少、およびロックダウンや活動自粛要請などによりお客様の事業活動が制限された結果、収益性の高い関連消耗品などの売上減少の影響などを受けました。また、その他分野において、物流子会社の持分法適用会社への移行および連結除外に伴う影響などにより、前年度比減益となりました。

販売費および一般管理費は、構造改革効果の創出、業務プロセス改革による経費支出の抑制を継続して進めた結果、前年度に比べ6.3%減少し6,584億円となりました。また、当年度は、構造改革費用として106億円を計上しました。構造改革効果としては、施策を前倒して進めたことなどにより、期初見通しを上回る181億円を創出しました。

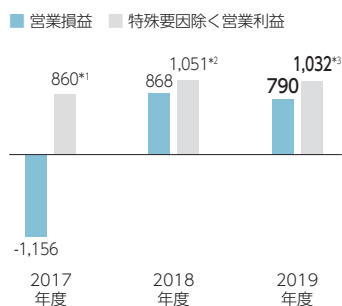
以上の結果、営業利益は前年度に比べ9.0%減少し790億円となりました。前年度の子会社株式売却益と為替の影響を除く実質前年度比では、1.9%の増加となります。なお、新型コロナウイルス感染症拡大による営業減益影響156億円、構造改革費用、一過性収益などの特殊要因を除く営業利益は、前年度の1,051億円と比べて、当年度は1,032億円となり、為替影響や米中間の関税影響による減少を吸収しきれず、実質的な収益力(稼ぐ力)は減少しました(④)。

金融収益および金融費用は、受取利息の増加などにより、前年度に比べ為替差損益を除く金融収支が改善したものの、税引前利益は前年度に比べ9.6%減少し758億円となりました。なお、実質前年度比では、2.5%の増加となります。

また、当年度は、法人所得税費用が、リコーリース株式会社(以下、リコーリース)の株式譲渡契約締結に伴い、投資に係る一時差異の解消時期が確定し、繰延税金負債を計上したことなどにより、前年度に比べ10.1%増加し314億円となりました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べ20.2%減少し395億円となりました。なお、上述のリコーリース株式譲渡契約締結に伴う法人所得税費用増加影響を除いた実質前年度比では、6.5%の増加となります(⑤)。

④ 営業利益または損失 (億円) ④

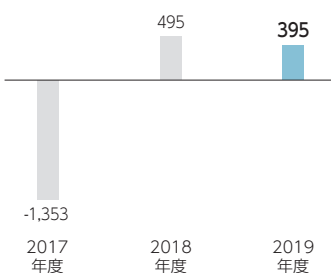


*1 構造改革費用250億円、リコーインド関連費用117億円、減損損失1,759億円を除いた金額から、一過性収益111億円を引いた営業利益

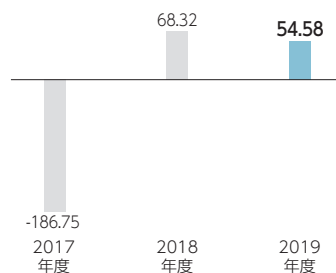
*2 構造改革費用193億円、リコーインド関連費用149億円、減損損失27億円を除いた金額から、一過性収益186億円を引いた営業利益

*3 構造改革費用106億円、新型コロナウイルス感染症影響156億円を除いた金額から、一過性収益21億円を引いた営業利益

⑤ 親会社の所有者に帰属する当期利益または損失 (億円) ⑤



⑤ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益または損失 (円)



■財政状態

資産合計は、前年度末に比べ1,425億円増加し2兆8,676億円となりました(⑥)。資産の部ではIFRS(国際会計基準)第16号「リース」適用による使用権資産の計上を開始したことに加え、当年度末には売却目的で保有する資産に含まれているその他の金融資産などが増加しました。

負債合計は、前年度末に比べ1,529億円増加し1兆8,591億円となりました。負債の部では、IFRS第16号「リース」適用によりリース負債が大幅に増加したことに加え、ファイナンス事業の拡大に伴って関連子会社による負債が増加したことから、当年度末には売却目的で保有する資産に直接関連する負債に含まれている社債および借入金が増加しました。

なお、2020年3月にリコーリースの普通株式の一部をみずほリース株式会社へ譲渡する株式譲渡契約を締結しました。この契約締結に基づき、リコーリース関連の資産および直接関連する負債は、株式譲渡完了までの間、売却目的で保有する資産および売却目的で保有する資産に直接関連する負債として記載しています。

資本合計では、前年度末に比べ104億円減少し1兆85億円となりました。在外活動営業体の換算差額の減少に伴うその他の資本の構成要素が減少したものの、当期利益の増加により利益剰余金が増加しました。

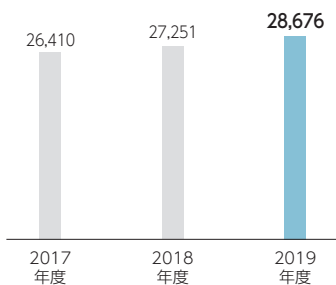
結果として親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末に比べ122億円減少し9,203億円となりました(⑦)。株主資本比率は32.1%と引き続き安全な水準を維持しています(⑧)。

リコーグループは、基盤事業の収益力強化と積極的な投資による新しい事業の成長を実現し、資本コストを上回るリターンの実現を図るとともに、持続的な企業価値の向上を目指しています。19次中計においては、株主資本の有効活用を常に意識した経営を行い、中長期的な企業価値向上につながる成長戦略への投資を見極めながら、資本効率の向上を目指してきました。

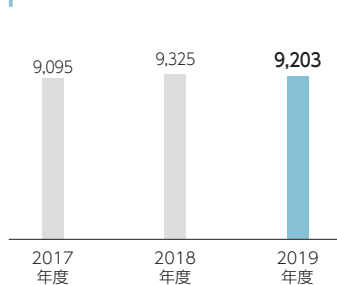
19次中計の最終年度となる当年度はROE 6.5%以上を目標として事業運営に取り組みました。基盤事業の収益力強化と新しい事業の成長、構造改革効果の前倒し創出などに取り組んできましたが、新型コロナウイルス感染症拡大による利益減少影響、およびリコーリースの株式譲渡契約締結に伴い、投資に係る一時差異の解消時期が確定し、法人所得税費用を計上したことなどにより、親会社の所有者に帰属する当期利益が減少し期初の見通しを下回ったことから、当年度のROE実績は4.3%と、目標を下回る着地となりました(⑨)。なお、リコーリース株式譲渡契約締結に伴う法人所得税費用増加影響102億円を除くROE実績では5.3%となり、前年度と同レベルを維持しています。

なお、当社は経営計画の最重要指標として株主資本利益率(ROE)の目標値を定めており、2022年度には、ROE9.0%以上を目標にしています。

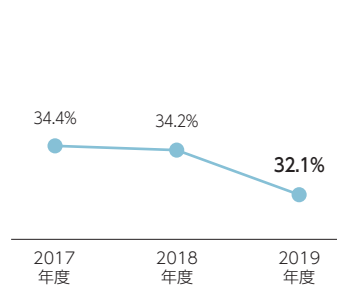
Ⅰ 資産合計 (億円) ⑥



親会社の所有者に帰属する持分合計 (億円) ⑦



Ⅰ 株主資本比率 (%) ⑧



Ⅰ ROE、ROA、財務レバレッジ ⑨

	2017年度	2018年度	2019年度
ROE (%)	(赤字)	5.4	4.3
ROA (%)	(赤字)	3.1	2.7
財務レバレッジ (倍)	2.9	2.9	3.1

■ キャッシュ・フロー

当年度のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フローは、事業買収などの戦略的な投資を進めながらも、運転資本の改善などを行い、前年度に実施した株式売却などに伴う一過性の現金収入の影響を除く実質ベースで改善することができました。

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が347億円増加し1,167億円の収入となりました。営業債権およびその他の債権や棚卸資産が前年度に比べ減少した結果、収入額が増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が1,186億円増加し1,645億円の支出となりました。デジタルビジネスの拡大に向けて、ドキュウェア社をはじめとして欧州でのITサービス企業の買収を実施しました。また、前年度には、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社の株式売却およびリコーロジスティクス株式会社の株式売却に伴う一過性の現金収入があり、投資活動全体では支出額が大幅に増加となりました。

以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計となるフリー・キャッシュ・フローは、構造改革活動による事業収益力(稼ぐ力)の強化、事業見直しなどによる増加はあったものの、前年度に比べ現金収入が839億円減少し478億円の支出となりました(⑩)。なお、前年度の一過性の現金収入であるコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社の株式売却およびリコーロジスティクス株式会社の株式売却を除くと、前年度に比べ177億円の減少となります。

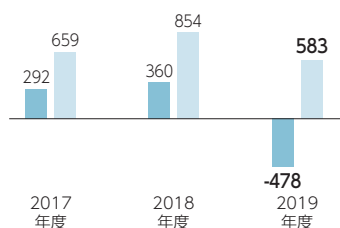
財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が333億円増加し757億円の収入となりました。前年度の期末配当金の増加により支払配当金の支出額が増加した一方、ファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社による調達が増加しました。

以上の結果、当年度末の現金および現金同等物残高は、前年度末に比べ227億円増加し2,628億円となりました。

リコーグループでは、基盤事業の収益力強化によってキャッシュを創出し、創出したキャッシュを新しい事業に対して積極的に投資することにより、事業構造の転換と中長期的な成長の実現を目指しています。当年度を最終年度とする19次中計においては、3年間合計のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー(FCEF)として1,000億円の創出を目指してきました。これに対し、当年度までの3年間合計の実績は、2,097億円となり、目標を大きく上回るキャッシュを創出することができました。

⑩ フリー・キャッシュ・フロー (億円)

■ FCF：フリー・キャッシュ・フロー
 ■ FCEF：ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー



インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について

リコーインドにおいて、2015年度第2四半期決算の監査をきっかけとして、不適切会計が発覚しました。その後の調査結果、および2017年4月に公表した「リコー再起動」の方針を踏まえた検討に基づき、2017年10月27日に、当社はリコーインドへの追加の財務支援を行わないことを決定しました。このような経緯のもと、リコーインドは、2018年1月29日に会社更生手続開始の申し立てを行い、同年5月14日付でその開始決定を受けました。そして、リコーインドが会社更生手続に入り管財人が任命されたことを受け、2018年5月に、リコーインドはリコーグループの連結の範囲から除外されました。2019年11月28日に、第三者が提出していたリコーインドの更生計画が当局に承認され、会社更生手続が完了しました。次年度には、リコーグループが保有していたリコーインドの全株式が、更生計画を提出した第三者に対して譲渡され、当社とリコーインドの資本関係が解消される予定です。なお、上記株式譲渡に伴うリコーグループ当年度および次年度連結決算への影響は軽微となっています。

今後当社は、インド市場において代理店を通じたビジネスを実施しながら、当社製品・サービスをご利用いただいているお客様に対するサービス品質の維持と、ビジネスの安定した拡大を目指します。

■ 部門別売上高・営業損益の状況

分野	製品・サービス
オフィスプリンティング	複合機・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど
オフィスサービス	パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、関連サービス・サポート・ソフトウェア、ドキュメント関連サービス・ソリューションなど
商用印刷	カットシートPP（プロダクションプリンター）・連帳PPなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど
産業印刷	インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンターなど
サーマル	サーマルペーパー、サーマルメディアなど
その他分野	産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、精密機器部品、デジタルカメラ、3Dプリント、環境、ヘルスケア、金融サービスなど

		2019年度（億円）	前年比（%）
オフィスプリンティング	売上高	10,062	△7.4
	営業損益	903	△23.4
オフィスサービス	売上高	5,689	+18.2
	営業損益	290	+97.4
商用印刷	売上高	1,783	△3.7
	営業損益	231	△15.0
産業印刷	売上高	230	+11.2
	営業損益	△49	-
サーマル	売上高	618	△6.7
	営業損益	32	△24.0
その他*	売上高	1,700	△1.7
	営業損益	23	△86.5
消去または全社	営業損益	△641	-
合計	売上高	20,085	△0.2
	営業損益	790	△9.0

* 売上高は、外部顧客向けのみを含み、営業損益は、外部顧客向けおよびセグメント間を含む

オフィスプリンティング

売上高 **1兆62** 億円 (前年度比7.4%減) ▼

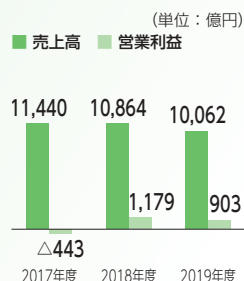
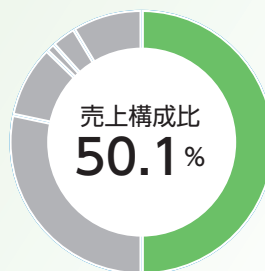
営業利益 **903** 億円 (前年度比23.4%減) ▼

■ 主要な事業内容

オフィスプリンティング分野は、当社の基盤事業として、世界トップシェアを有するオフィス向けカラー複合機をはじめ、プリンターなどの画像機器や関連サービスなどを提供しています。

■ 主な製品・サービス

複合機・複写機・プリンター・印刷機・広幅機・FAX・スキャナなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど



オフィスプリンティング分野は、19次中計において、従来の規模の拡大から利益重視の戦略に転換するとともに、体制の最適化を図りながら、収益力強化と新たな価値提供創出に取り組んできました。

当年度は、2019年1月に発売した新世代複合機[RICOH IM C]製品群の拡販に全世界で取り組みました。新世代複合機の拡販に際しては、お客様の業種・業務に合わせたアプリケーションやクラウドサービスと組み合わせたパッケージ型の販売を展開し、新たな顧客価値の創出を進めました。

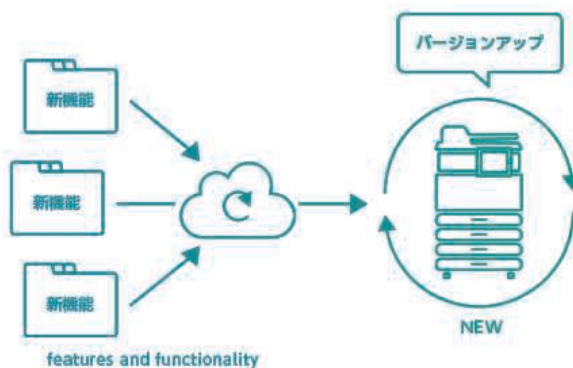
当年度のオフィスプリンティング分野の売上高は、前年度に比べ7.4%減少し1兆62億円となりました。第3四半期までは新製品効果もありA3カラー複合機の台数が前年度に比べて3%増加するなど堅調に推移していましたが、第4四半期に新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響によって製品販売が減少したことに加えて、ロックダウンや活動自粛要請などによりお客様の事業活動が制限された結果、関連消耗品などの売上高も減少となりました。営業利益は、構造改革効果創出による営業費用削減などが進んだ一方、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた減収に伴う売上総利益の減少などにより、前年度1,179億円から、当年度は903億円と前年度比減益となりました。



新世代複合機
[RICOH IM C6000]



A4デジタルカラー複合機
[RICOH IM C300]



常に新しい機能を提供する
[RICOH Always Current Technology]

招集(通知)

▶P.3

株主総会参考書類

▶P.7

添付書類

事業報告

▶P.55

連結計算書類

▶P.93


計算書類


▶P.99

監査報告書

▶P.103

オフィスサービス

売上高 **5,689** 億円 (前年度比18.2%増) 

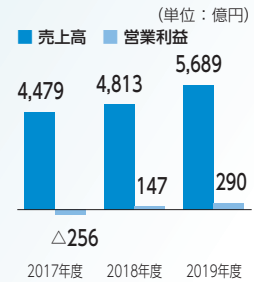
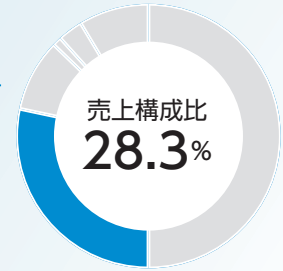
営業利益 **290** 億円 (前年度比97.4%増) 

■ 主要な事業内容

オフィスサービス分野は、新しい働き方を支援する製品やサービスの提供など、IT環境の構築からネットワーク環境の運用支援、ユーザーサポートなどを組み合わせたトータルソリューションを通じてオフィスのお客様の課題解決に貢献しています。

■ 主な製品・サービス

パソコン・サーバー・ネットワーク関連機器、
関連サービス・サポート・ソフトウェア、
ドキュメント関連サービス・ソリューションなど



オフィスサービス分野は、全世界に広がる顧客基盤をベースに、お客様の働き方改革を支援するソリューション・サービスを提供するなど、オフィスのお客様への提供価値を高めることで事業成長を目指しています。

当年度は、中小企業を中心に、お客様の業種・業務ごとにワークフローをデジタル化するIT機器・ソフトウェア・サービスが一体となったパッケージ型ソリューション販売が国内を中心に大きく伸長しました。海外では、重点国を定め、ITサービスの販売やサービス基盤を構築する事業を強化し、買収なども含めた体制の構築を進めてきました。加えて、デジタルビジネスの拡大に向けて、企業のドキュメント管理やワークフローの自動化を支援するクラウド型・オンプレミス型のコンテンツ・サービス・プラットフォームの開発・販売を欧米中心に展開するドキュウェア社の買収を実施しました。

当年度のオフィスサービス分野の売上高は、前年度に比べ18.2%増加し5,689億円となりました。国内では、Windows10移行需要に伴うパソコン販売やITシステム導入・サポートソリューションに加えて業種業務別ソリューションパッケージ、特に新型コロナウイルス感染症拡大に対応する在宅勤務やリモートワーク体制構築を支援するパッケージの販売が年度末にかけて大きく拡大しました。海外では欧州・中東・アフリカにおいてITサービスなどの販売が拡大しました。営業利益は、売上拡大に伴う収益性の改善が進展し、前年度の147億円から、当年度は290億円と前年度比約2倍となる大幅な増益となりました。また、営業利益率も前年度の3.1%から5.1%と収益性も改善しており、OAメーカーから「デジタルサービスの会社」への転換に向けた経営基盤の構築を着実に進めることができました。



テレワーク環境の早期実現のため、緊急対策として「在宅勤務パック」をご提供



場所にとらわれない働き方の実現
「テレワークまるごとパック」

モバイルPCとインターネット環境などをまとめてご提供

商用印刷

売上高 **1,783** 億円 (前年度比3.7%減) ▼

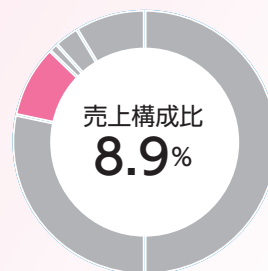
営業利益 **231** 億円 (前年度比15.0%減) ▼

■ 主要な事業内容

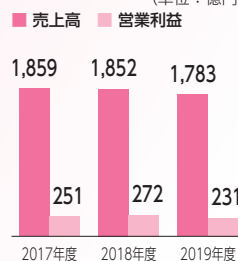
商用印刷分野は、印刷業を営むお客様に、多品種少量印刷に対応可能なデジタル印刷関連の製品・サービスを提供しています。

■ 主な製品・サービス

カットシートPP (プロダクションプリンター)・連帳PPなど機器、関連消耗品・サービス・サポート・ソフトウェアなど



(単位：億円)



商用印刷分野は、高画質や高生産性、幅広い用紙への対応力に加え、新たなビジネスを切り開く付加価値の高い印刷物を生産できる製品へのニーズが高まっており、市場の拡大が見込まれます。こうした商用印刷のお客様のニーズにお応えしながら、お客様のビジネス成長に貢献することで、事業の拡大を図っています。

当年度は、商用印刷のお客様に向けて、前年度に発売した[RICOH Pro C9210/C9200][RICOH Pro VC70000]の販売を推し進めました。[RICOH Pro C9210/C9200]は、オフセット印刷に迫る滑らかな高画質と、印刷オペレーションの省力化、印刷品質の安定化などがお客様から評価されています。[RICOH Pro VC70000]は、高生産性・高画質化に加えて、オフセット印刷と比べた省スペースや低いニシャルコストなどを評価いただいています。

当年度の商用印刷分野の売上高は、前年度に比べ3.7%減少し1,783億円となりました。第3四半期までは、欧米を中心に当年度に投入した新製品効果によりハードウェア売上高が前年度に比べて2桁伸長したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて第4四半期の製品販売が減速したことに加えて、需要が減少している基幹系プリンターの関連消耗品などの減収により、前年度に比べ減収となりました。営業利益は、基幹系プリンターの関連消耗品などの減収による売上総利益の減少などにより、前年度の272億円から、当年度は231億円と前年度比減益となりました。



カラープロダクションプリンター
[RICOH ProC9210/C9200]




カラープロダクションプリンター
[RICOH Pro VC70000]



[RICOH Pro VC70000] で印刷したもの

産業印刷

売上高 **230** 億円 (前年度比11.2%増) 

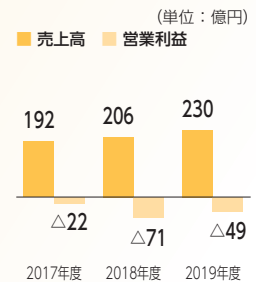
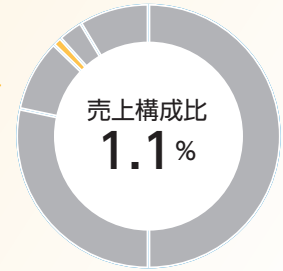
営業損失 **△49** 億円 (前年度比ー)

■ 主要な事業内容

産業印刷分野は、家具、壁紙、自動車外装、服飾品生地など、多種多様な印刷を可能とする産業用インクジェットヘッド、インクジェット用インク、産業用プリンターなどを製造・販売しています。

■ 主な製品・サービス

インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンターなど



産業印刷分野は、耐久性に優れ、さまざまなインクへ対応できるリコーのインクジェットヘッドを核として、産業向けの新たな市場・お客様の獲得を目指しています。さらに、3Dプリンターに代表されるアディティブマニュファクチャリング(積層造形)やバイオプリンティング(細胞積層)など、プリンティング技術を活用した新たな価値創造にも取り組んでいます。

当年度は、前年度末に発売した産業用インクジェットヘッド[RICOH MH5320/5340/5320 Type A*]の販売を拡大しました。このインクジェットヘッドは、生産性・耐久性・画質・インクへの対応力などを強化したことにより、従来のサイングラフィック向けにとどまらず、テキスタイル(衣料)向けなど、新たなお客様・用途への拡大が期待できます。

当年度の産業印刷分野の売上高は、前年度に比べ11.2%増加し230億円となりました。第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、主な市場である中国での販売活動に影響があったものの、新たに販売を開始した新世代の産業用インクジェットヘッドの販売が海外で伸長したことに加え、産業向けプリンターの販売が拡大し、前年度に比べ増収となりました。営業損益は、事業成長に向けた製品開発経費の増加に加えて、新製品在庫引当などの一時的要因による費用の増加などもあり、当年度は49億円の営業損失となりました。前年度からは21億円の利益改善となります。

*RICOH MH 5320 Type A はインクポートなしモデル



インクジェットヘッド
[RICOH MH5320/5340]



サイングラフィック向けプリンタ
[RICOH Pro L5130/L5160]



人目を惹く大型のサイネージ(看板)

サーマル

売上高 **618** 億円 (前年度比6.7%減) ▼

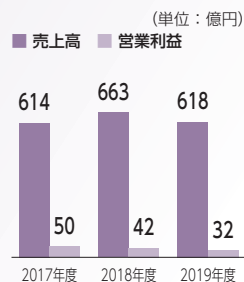
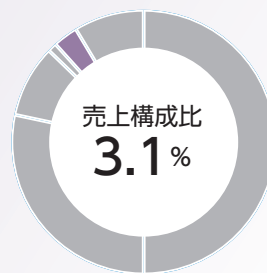
営業利益 **32** 億円 (前年度比24.0%減) ▼

■ 主要な事業内容

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

■ 主な製品・サービス

サーマルペーパー、サーマルメディアなど



サーマル分野は、eコマースの拡大による荷札ラベルへのニーズが全世界的に拡大するなど、需要が堅調に拡大する中で、リコーグループが長年培ってきた材料技術などを活かし、耐熱性、耐擦過性、印字精細性、保存性などに優れたサーマルペーパーやリボンなどを提供し、事業を着実に拡大しています。また、独自に開発したレーザーにより非接触でラベルの書き換えを可能にした「リライタブル レーザーシステム」など新たな価値提供の拡大にも取り組んでいます。

当年度は、中国市場での競争激化や、ラベルサイズ縮小などの顧客ニーズの変化に対応するために、製品の供給拡大とともに原価低減に取り組みました。さらに、剥離紙のない環境型製品の提供などによる新たなお客様・用途の開拓を進めました。

当年度のサーマル分野の売上高は、前年度に比べ6.7%減少し618億円となりました。主な市場である中国における競争激化や顧客の経費削減策などの影響による減収に加え、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、販売が減少しました。営業利益は、原材料供給安定化による原材料価格の低下や工程改善による原価率低減を進めたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による減収の影響により、前年度の42億円から、当年度は32億円と前年度比減益となりました。



食品POSラベルに使われるサーマルペーパー



衣料用ケアラベルに使われる熱転写リボン



リライタブル レーザーシステム

その他分野

売上高 **1,700** 億円 (前年度比1.7%減) ↓

営業利益 **23** 億円 (前年度比86.5%減) ↓

■ 主要な事業内容

その他分野は、「産業プロダクツ」、「Smart Vision」、その他の事業分野を含む「その他」から構成されています。リコーグループの持つ技術力などを活かして、産業向けからコンシューマー向けまで幅広い製品・サービスを提供しています。

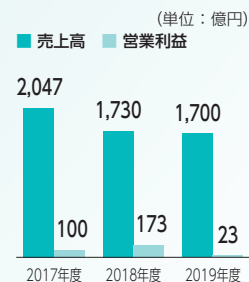
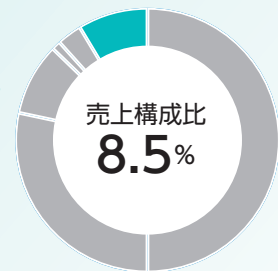
【産業プロダクツ】：光学技術や画像処理技術を活かした精密機器部品などを提供しています。

【Smart Vision】：360°カメラ、プロユースの一眼レフカメラ、防水・防塵・対衝撃性能に優れたアクションカメラなどユニークで魅力的な製品を製造・販売しています。

【その他】：3Dプリンターの導入から運用を含めたソリューションの提供、脳磁計事業を中心とするメディカルイメージング(ヘルスケア)、環境技術や環境事業の創出など、新たな事業機会の拡大を行っています。また、関連会社が独自に事業拡大を行っている事業なども含まれています。

■ 主な製品・サービス

産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、精密機器部品、デジタルカメラ、3Dプリント、環境、ヘルスケア、金融サービスなど



その他分野において、産業プロダクツ事業は主に自動車業界に、Smart Vision事業は主に不動産業界に、リコーの強みであるキャプチャリング技術や画像処理技術を活かした光学デバイスを提供し、顧客基盤を拓けています。Smart Visionでは、THETA 360.biz オフィシャルパートナープログラムを開始しました。不動産物件案内をバーチャルに行うアプリケーションは360°カメラのビジネス用途を拓げ、好評をいただいています。その他、ファイナンス事業などの関連会社による事業を営んでいます。

当年度のその他分野の売上高は、前年度に比べ1.7%減少し1,700億円となりました。国内のファイナンス事業の堅調な拡大、産業プロダクツ事業の光学モジュールが販売を拡大した一方で、物流子会社の持分法適用会社への移行の影響により減収となりました。物流子会社の連結除外による影響を除くと、実質的には増収となります。営業利益は、前年度に物流子会社株式の譲渡益を計上したことの影響により、前年度の173億円から、当年度は23億円と、前年度比減益となりました。前年度の物流子会社株式の譲渡益の影響を除くと、営業利益は実質的にほぼ横ばいとなります。



車載用ステレオカメラ



360°カメラ
[RICOH THETA SC2]



360°カメラでの
撮影画像(不動産)

■第19次中期経営計画の振り返り

2008年の世界金融危機以降、リコーグループは、市場環境の変化に十分対応できず、業績低迷が続いていました。こうした状況を真摯に捉え、リコーグループの変革に取り組むべく、2017年度を初年度とする19次中計を策定しました。

19次中計では、2017年に「リコー再起動」を掲げ、従来の社内の常識であったマーケットシェア追求や市場稼働台数拡大など、規模重視の戦略をゼロベースで見直し、コスト構造改革を最優先事項として、オフィス領域の製品・サービスの収益力強化を推進しました。同時に、リコーグループの強みを活かして市場を拡大していく成長事業に焦点を絞り、将来に向けた投資の実施と、経営システムの改善も進めました。

さらに、2018年2月に成長戦略「リコー挑戦」を発表しました。成長戦略策定にあたっては、将来の社会的潮流を捉え、社会課題解決と事業の両立が企業の絶対的な命題になるという認識のもと、リコーグループが特に重視する5つのマテリアリティ(重要課題)として、知の創造・生産性向上・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現を設定しました。これら5つのマテリアリティに資する事業活動を展開し、SDGs達成への貢献とリコーグループの企業価値向上の同時実現を目指しました。

「リコー挑戦」では、当社の強みを活かした成長戦略として、「成長戦略0」「成長戦略1」「成長戦略2」の3つを設定しました。「成長戦略0」は、当社の基盤事業であるオフィスプリンティング領域において顧客価値増大とオペレーション効率改善の両輪で稼ぐ力を強化します。またリコーグループは、その基盤事業において、長年にわたり光学、画像処理、機械、電気、化学、制御などの技術を蓄積してきました。それらを高度に組み合わせたプリンティング技術や全世界に広がる顧客基盤(約140万社のお客様)を活かして、新たな収益源となる成長分野の開拓を目指す「成長戦略1」と「成長戦略2」を定めました。

19次中計の取り組みを振り返ります。まず、2017年度より取り組んでいる構造改革においては、基盤事業であるオフィスプリンティングにおいて、売上拡大よりも利益重視へと転換したことに伴い、そのための体制変更や固定費および経費の適正化に注力しました。また、拠点統廃合などによる資産効率の改善や事業選別の徹底(リース、半導体、物流、観光事業の非連結化)にも取り組みました。過去の負の遺産との決別として、減損損失計上や、リコーインドの支援方針変更などの痛みを伴う改革も断行しました。これらの取り組みにより、19次中計期間中の構造改革効果は1,066億円となり、当初の目標である1,000億円を上回る実績を上げることができました。

成長戦略の取り組みについては、「成長戦略0」では、徹底した構造改革と原価低減、売価マネジメントなどを通じたオペレーションエクセレンスの追求により、利益成長を果たしました。また、新たな付加価値を載せることのできるプラットフォームとなる新世代複合機の上市により、複合機に新しい価値を加え、お客様への価値提供を進化させることができました。「成長戦略1」では、商用印刷事業、産業印刷事業、サーマル事業において収益性の改善が進展したものの、資本コストを考慮した投資管理を徹底したことにより戦略投資を十分な規模で実施するには至らず、特に産業印刷事業での事業成長は期待した水準に達することができませんでした。「成長戦略2」では、オフィスサービス事業の収益性を可視化して黒字転換させるとともに、市場機会を捉えた成長に加え、各国の市場ニーズと自社の能力や強みに立脚した戦略投資を適宜進めながら、事業規模拡大と収益性改善を同時に実現することができました。あわせて、産業プロダクツ事業とSmart Vision事業においても収益性の改善を進めました。

これらと同時に、当社が価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化も同時に図ってきました。強化にあたり全体の考え方として、①健全なリスクテイクと適切なリスクマネジメントによる企業価値・株主価値の向上、②監督・監査機能の独立性の強化、③積極的な開示と対話姿勢の3点を掲げ、さまざまな観点からの取り組みを行いました。具体的には、取締役任期の見直し、取締役会における社外取締役比率半数かつ非執行取締役比率の過半数

化、指名・報酬の両委員会です社外取締役が過半数かつ社外取締役が委員長、CEO・社内取締役の評価の厳格化、役員に対する株価条件付株式報酬制度導入、投資委員会・ESG委員会・リスクマネジメント委員会など5つの委員会の設置、海外子会社のバランスシート定期監査や監査法人選定基準見直し、IR/SR強化を狙ったIR Day(事業戦略説明会)開催、情報開示プロセスの見直しなど、多岐にわたります。このような取り組みが有効に作用している例として、投資委員会による買収投資判断の助言が挙げられます。結果として19次中計期間中の買収投資の実績は、成長戦略で掲げた2,000億円の投資規模には至りませんでした。ガバナンス改革の一部として設置した投資委員会が機能し、投下資本収益性を重視しながら着実な投資判断を行うことができました。

19次中計の「再起動」と「挑戦」を通じて、リコーグループは経営体質の強化と事業構造の変革を推し進め、利益創出力を向上させることができました。しかし、事業の選別による関連会社の再編や全世界的な新型コロナウイルス感染症拡大に伴う事業環境の急激な悪化などにより、19次中計の最終年度である2019年度の連結営業利益目標1,000億円に対して、実績は790億円となり、残念ながら目標未達となりました。ROEについても、利益の未達により、目標の6.9%*1に対して、4.3%の実績となりました。一方で、成長に向けた投資を持続的に行うためにキャッシュ・フロー創出力の強化にも取り組んできました。19次中計期間3年間のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー(FCEF)として1,000億円創出する目標を掲げていましたが、収益力強化と事業・資産の選別などにより、FCEFは見通しを上回る2,097億円となり、キャッシュ創出力の強化を図ることができました。

以上のような、19次中計の取り組みを総括し、その成果の一部を適切に株主の皆様へ還元すべきという当社の経営の意思として、普通配当金とは別に、1,000億円を上限とする追加的な株主還元を実施する方針を決定しました。具体的な手段、時期、期間については、金融市場環境や経済状況を踏まえ、適切に意思決定を行います。

▼19次中計目標と達成状況

	目 標	実 績
営業利益	1,000億円以上(19年度)	947億円(19年度):新型コロナウイルス感染症影響除く 790億円(19年度)
構造改革効果	1,000億円以上(16年度比)	1,066億円(16年度比)
FCEF*2	1,000億円以上(3年間合計)	2,097億円(3年間合計)
ROE	6.9%*1(19年度)	5.3%(19年度):リコーリース株式譲渡影響除く 4.3%(19年度)

*1 19次中計公表時(2017年4月)のもの

*2 ファイナンス事業除くフリー・キャッシュ・フロー

(3) 対処すべき課題

■ リコーグループは変革の時

リコーグループは1936年の創業以来、世の中にイノベーションをもたらす製品やサービスを提供し、お客様とともに成長してきました。創業者・市村清による「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)を基盤とした「リコーウェイ」を企業活動の理念・価値観に据え、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」ことを使命としています。

これまでリコーグループは、複写機・複合機を中心に、販売と保守サービスを展開する業界随一と言われる体制を築き、世界中のお客様との関係を深めつつ大きな成長を遂げることができました。しかし、2020年の初め以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により世界的な規模での経済下降リスクが高まっていることに加え、米中貿易摩擦や新興国経済の減速、為替レートの変動など、経済環境の変化が続くものとみられます。一方、AIや5G*1に代表されるテクノロジーの進化、シェアリングエコノミー・ギグエコノミー*2の拡大などにより、お客様の価値認識や働き方の変化、需要動向なども大きく変化しつつあり、従来と同じやり方で収益を持続的に拡大することは困難となるリスクがあるとともに、新たな事業機会が大きく広がっていく可能性もあると認識しています。

*1 5G：第5世代移動通信システム(無線通信システム)

*2 ギグエコノミー：インターネットを通じて単発の仕事を受け負う働き方や、それによって成り立つ経済形態

中長期的には、全世界的に大きな2つの社会的潮流があると捉えており、これらの潮流は、新型コロナウイルス感染症拡大も加わり、従来の想定以上に加速していくものと思われます。一つ目は、企業に対して社会課題解決への貢献を求める声が高まっており、SDGs*3の達成に貢献しない企業はたとえ高収益でも市場の評価は得られず、持続的な成長が見込めないということです。二つ目は、個々人の生き方や価値観の多様化が進むことです。IT・ネットワーク・モノのインターネット(IoT: Internet of Things)などの進化も相まって、働く場所の制約はなくなり、働き方においても個人化(パーソナライゼーション)が加速しています。

こうした環境変化を踏まえて、従来の環境の下で作り上げられた体制や業務プロセスを、これからの事業環境に即したものと再構築することが、喫緊の課題であると認識し、過去から学ぶのではなく未来を見据えた変革に取り組む必要があります。

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

■ 現状の課題認識と対処の方向性

不確実性がますます高まる世界において、リコーグループが直面する課題としては、大きく3つあると認識しており、それぞれの課題に対して適切に取り組んでいきます。

課題認識	リコーグループの取り組み
1. 世界的な経済不況が想定される中での業績悪化	新型コロナウイルス感染症拡大の影響下における短期的な業績安定化施策の実施
2. 中長期的な事業環境の地殻変動	人々のマインドや働き方が変わる中で、環境変化を捉えた中長期での企業価値向上
3. バリューチェーン全体でのESG/SDGs対応要請拡大	ステークホルダーの期待に応えるESG/SDGsに対する取り組みの加速

2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、その収束は依然として不透明な状況となっています。経済活動の収縮により、引き続き世界経済が停滞することも想定されます。その中で、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付けてスピード感を持って改善施策に取り組めます。経済環境を踏まえると売上の大きな成長は見込めない中、即効性のある施策実行による利益創

出と、事業継続に向けたキャッシュの確保に全力で取り組み、人員および拠点の最適化、業務プロセス改革のさらなる追求、事業選別の徹底などを実行してまいります。

また、今後の事業環境は予想をはるかに超える規模で変わることが想定されます。新しい中計の公表は、新型コロナウイルス感染症の収束状況と、収束後の事業環境変化を慎重に見極めた上で、改めて適切な時期に公表いたしますが、2021年度から始まる20次中計では「リコー飛躍」を掲げ、デジタルサービスを提供する会社への転換を進め、持続的な企業価値向上に徹底的に取り組んでいきます。新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえて、人々のマインド・価値観や働き方などを含む今後の社会環境の変化を想定しデジタルサービスを提供することで企業価値を高める戦略や能力を各事業で吟味し、各事業の提供価値向上と事業体制の変革に取り組めます。そのために、事業競争力を高める成長戦略を実行すると同時に、資本収益性を意識したマネジメントを行うことで企業価値の向上に拘ります。

さらに、中長期的な企業価値向上、事業機会の確保・経営リスク回避の観点では、上述したデジタルサービスを提供する会社へ転換する方向性およびステークホルダーからの期待を踏まえてESG/SDGsに関する目標設定を行い、具体的な取り組みとその実績の情報開示を進めます。経済社会への負の影響が顕著に表れている気候変動については、温室効果ガス(GHG)削減目標を改訂し、さらに取り組みを強化するとともに、TCFD*4に基づく情報開示の充実も図ります。他の社会課題についても目標設定を行い、ESG投資の拡大やグローバル顧客を中心としたステークホルダーからのESG/SDGs対応要請にバリューチェーン全体で確実に応えていきます。

*4 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。

■20次中計に向けた方向性

2021年度から始まる20次中計「リコー飛躍」の計画策定に先立ち、持続的な企業価値向上に向けて、リコーグループのマテリアリティを改めて見直しました。「事業を通じた社会課題解決」と、それを支える「経営基盤の強化」の2つの視点から、7つのマテリアリティとして“はたらく”の変革・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現・ステークホルダーエンゲージメント・共創イノベーション・ダイバーシティ&インクルージョンを特定しました。

「事業を通じた社会課題解決」の視点では4つのマテリアリティ(“はたらく”の変革・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現)を特定し、持続的な成長に向けた事業活動を通じて、社会課題解決に貢献していきます。「経営基盤強化」の視点では、3つのマテリアリティ(ステークホルダーエンゲージメント・共創イノベーション・ダイバーシティ&インクルージョン)を特定し、ステークホルダーやパートナーとともに、イノベーションを起こし続ける経営体質の強化に取り組めます。

事業を通じた社会課題解決に向けて、リコーグループは「デジタルサービスの会社」を目指す姿として、事業構造を転換していきたいと考えています。今回の新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の働き方を強制的に大きく変えました。そして、オフィス、現場だけでなく、在宅勤務を行うホーム、さらに取引先やお客様までを含めたデジタル化を進める必要性と、それに向けた課題を浮き彫りにしました。リコーグループは、働く場所(ワークプレイス)のITインフラを構築し、ワークフローをデジタル化してオフィスと現場をつなぎ、新しい働き方を実現するサービスを提供していくことで、社会課題の解決に貢献していきます。

当社がこれまでOA*5メーカーとして築いてきたインフラ・リソースは、事業環境の変化に即し、デジタルサービスを提供していく強みに変えていけると考えています。その強みとは、グローバルに広がるお客様の基盤、そのお客様に寄り添うデジタル人材、そして数多くのパートナーです。5G、AI、IoTなどの技術革新が進展すると同時に、お客様のマインドや働き方が変わる今こそ、リコーグループがOAメーカーからデジタルサービスの会社へ変わる最適のタイミングであると考えています。20次中計では、「デジタルサービスの会社」に変革していくことを企業価値向上の一つの軸として位置付け、各事業の提供価値を高めて成長していきます。

*5 OA：オフィスオートメーション

■ESG/SDGsの取り組み

当社は、持続的な企業価値の向上のためには、ESG/SDGsの取り組みをより一層強化することが必要であると考え、2020年度より7つのマテリアリティを設定し活動を進めます。また、マテリアリティに関連する14のESG目標を設定し、各事業・各機能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。マテリアリティの1つである「脱炭素社会の実現」については、GHG削減目標を改訂、2022年に30%削減(2015年比)を目指します。これは、国際的なイニシアチブであるSBT(Science Based Targets)の「1.5°C目標」として認定される水準の目標であり、従来目標を8年前倒し達成することになるチャレンジングな目標です。また、「はたらく」の変革については、人手不足など生産性向上が社会課題となっている中小企業などのデジタル化を支援し、その成果を顧客調査による評価スコアを指標として活動を進めていきます。「循環型社会の実現」については、近年のプラスチック問題への対応要請の高まりを受け、製品の再生プラスチック搭載量の大幅な引き上げなどにより、省資源化率30%を目標とします。「ダイバーシティ&インクルージョン」では、グローバルでの女性管理職比率を15%以上にする目標設定、また社員のエンゲージメントスコアについても目標設定し、活動を進めます。このように、ステークホルダーからの期待や事業戦略を踏まえて具体的な目標を掲げて活動を展開し、持続的な企業価値向上を図っていきます。

当社では財務目標とESG目標は不可分であり、一体となって経営戦略および事業戦略に落とし込まれることで達成されるものと位置付けています。ESG/SDGsの取り組み・達成状況を測る指標として、世界的に認知度の高い「DJSI」(48頁参照)を活用し、2020年度より取締役賞与フォーミュラを改定して「DJSI Rating」の項目を追加、ESG目標の達成に取締役および執行役員が責任を持つことを明確にしました。また、全従業員に対して自身の職務とESG/SDGsのつながりを意識し語れるように教育し、グループ全体での取り組みの底上を図っていきます。

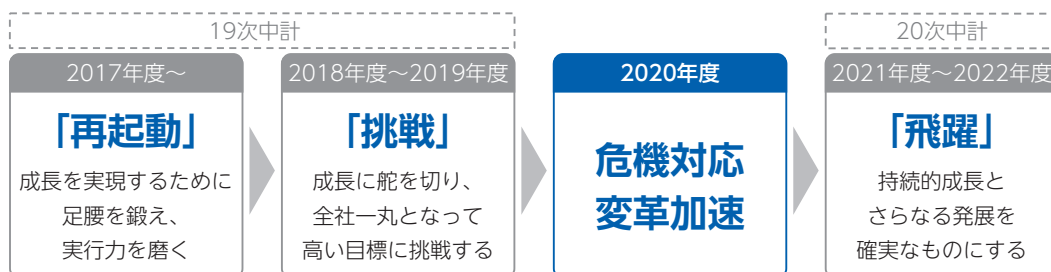
■2020年度の見通し

2020年2月以降の本格的な世界規模の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、グループの事業活動においてさまざまな影響が生じています。在宅勤務拡大に伴うお客様への販売活動については、メール・ビデオ会議・テレマーケティングなどを活用し対応しているものの、購買需要の減退、実機設置に基づく検収ができないなど、新たに製品・サービスの販売を拡大することが難しい状況となっています。加えて、オフィスでの業務活動が縮小することによって、当社の主力製品である複合機の利用が減ることから、消耗品などの収益も減少しています。

このような影響は、新型コロナウイルス感染症拡大の収束が見えるまでは次年度においても影響が生じるものと考えていますが、現時点においては、その影響額を合理的に見積もることは困難であり、次年度の業績見通しを未定としています。2020年度の業績見通しは、新型コロナウイルス感染症拡大の今後の事業への影響を慎重に見極め、合理的な算定が可能となった時点において速やかに開示します。

改めて、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、①業績変動に備えた手元流動性の確保、②財務安定性の向上、そして③アフターコロナを見据えた変革加速を進めます。2020年度からの3年間で順次実行していく予定だった施策を、できる限り2020年度の1年間で集中的に実行し、「リコ-飛躍」での成長につなげていきたいと考えています。

また、20次中計は2021年度から2年間とし、新型コロナウイルス感染症の収束状況と、収束後の事業環境変化を慎重に見極めた上で、適切な時期に目標、具体的な施策などを改めて公表いたします。



ご参考：7つのマテリアリティ～7つのマテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標

	マテリアリティ	2030年目標	社会課題解決と事業戦略	ESG目標 (2020年4月-2023年3月)	
				評価指標	目標値
事業を通じた社会課題解決	“はたらく”の 変革 	価値を提供するすべてのお客様の“はたらく”の変革に貢献	社会課題 持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがい向上が課題となっています。 事業戦略 デジタル技術・サービスの提供で、お客様の“はたらく”の変革を実現します。 主な事業領域 ● オフィスプリンティング/ オフィスサービス	顧客調査での評価スコア	トップスコア率*1 30%
				顧客への提供価値拡充度	
	生活の質の 向上 	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	社会課題 先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。 事業戦略 オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。 主な事業領域 ● ヘルスケア ● スマート社会インフラ	生活基盤向上貢献人数	1,000万人
	脱炭素社会の 実現 	GHGスコープ1、2の63%削減およびスコープ3の20%削減	社会課題 気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。 事業戦略 SBT1.5°C目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する製品・ソリューションを提供します。 主な事業領域 ● オフィスプリンティング/ オフィスサービス ● 環境・エネルギー	GHGスコープ1、2削減率	30% (2015年比)
			GHGスコープ3削減率	10% (2015年比)	
循環型社会の 実現 	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品省資源化率50%	社会課題 天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。 事業戦略 3R・プラスチック削減/代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。 主な事業領域 ● オフィスプリンティング/ オフィスサービス ● 商用印刷/産業印刷 ● サーマル	製品の省資源化率	30%	

	マテリアリティ	社会からの要請と経営戦略	ESG目標 (2020年4月-2023年3月)	
			評価指標	目標値
経営基盤の強化	ステークホルダーエンゲージメント 	社会からの要請 社会の持続可能な発展のために、企業にはグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティの強化が求められています。 経営戦略 ビジネスパートナーとの協働を強化、自社・ビジネスパートナー・社会とWin-Win-Winの関係を構築します。	生産拠点のRBA*2認証取得 サプライヤーの行動規範署名率 国際的セキュリティ標準	主要生産6拠点完了 重要サプライヤーの署名完了 ISO/IEC*3、NIST*4に基づくセキュリティ強化完了
	共創イノベーション 	社会からの要請 持続可能な発展のために、様々な産業セクターでイノベーション促進が求められています。 経営戦略 大学・研究機関、他企業など、パートナーとの共創を重視、社会課題解決に向けた効率的な研究・技術開発、新たな価値創出のための連携を進めます。	共創による新規価値創出	
	ダイバーシティ&インクルージョン 	社会からの要請 持続的な発展やイノベーションのために、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現、多様性の尊重が必要になっています。 経営戦略 「自律型社員の活躍」を経営方針に掲げ社員の多様性を尊重、イキイキと働けるような環境を整えていきます。	RFG*5エンゲージメントスコア 女性管理職比率	各地域50パーセントアイル以上 グローバル15%以上(国内7%以上)

*1 トップスコア率：もっとも高い評価の選択率

*2 RBA：Responsible Business Alliance

*3 ISO/IEC：International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission

*4 NIST：National Institute of Standards and Technology

*5 RFG：Ricoh Family Group

(4) 設備投資および資金調達の状況

① 設備投資の状況

リコーグループにおいて当年度に実施しました設備投資の総額は865億円(うち当社155億円)で、主なものは次のとおりであります。

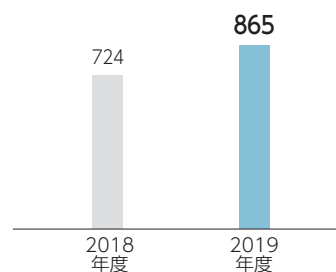
(a) 当年度中に完成および購入した主要設備

機器関連消耗品生産設備の増設
(沼津事業所)

(b) 当年度継続中の主要設備

オフィスプリンティング機器生産新工場
(中国広東省東莞市)

設備投資 (億円)



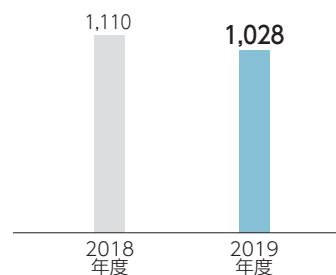
② 研究開発活動

リコーグループは、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、人々の生活の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献することを基本理念としております。

この理念に基づき、リコーグループは、第19次中期経営計画において「リコー再起動」を掲げ、「構造改革」「強みを軸とした成長事業の重点化」「経営システムの強化」を柱とし、研究開発活動を推進しております。

IFRSの適用に伴い、リコーグループでは開発投資の一部について資産化を行い、無形資産に計上しております。無形資産に計上された開発費(146億円)を含む当年度の研究開発投資は1,028億円です。

研究開発投資 (億円)



③ 資金調達の状況

特記すべき事項はありません。

(5) 重要な子会社の状況

■ 子会社の状況 (2020年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率 (%)	主要な事業内容
リコーインダストリー株式会社	100 百万円	100.0	事務機器の製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	事務機器の販売・保守サービス
リコーリース株式会社 (注1)	7,897 百万円	52.9	総合リース業
RICOH ELECTRONICS,INC. (注2)	27 百万米ドル	100.0	事務機器および消耗品の製造
RICOH USA INC. (注2)	885 百万米ドル	100.0	事務機器の販売
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC	1.9 百万英ポンド	100.0	欧州地域における販売持株会社
RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.	31 百万シンガポールドル	100.0	事務機器の販売
RICOH ASIA INDUSTRY LTD.	180 百万香港ドル	100.0	事務機器の販売
RICOH ASIA INDUSTRY (SHENZHEN)LTD. (注2)	35 百万米ドル	100.0	事務機器および消耗品の製造

(注) 1. 2020年4月23日、当社が保有するリコーリース株式会社の普通株式の一部についてみずほリース株式会社への譲渡が完了しました。これにより、リコーリース株式会社は、当社の連結子会社から持分法適用関連会社となりました。

2. RICOH ELECTRONICS,INC.、RICOH USA INC.、RICOH ASIA INDUSTRY (SHENZHEN) LTD. に対する出資比率は、当社子会社保有の株式を含んでおります。

(6) 主要な営業所および工場 (2020年3月31日現在)

■ 国内の主要な拠点

当社 (所在地)

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

子会社 (所在地)

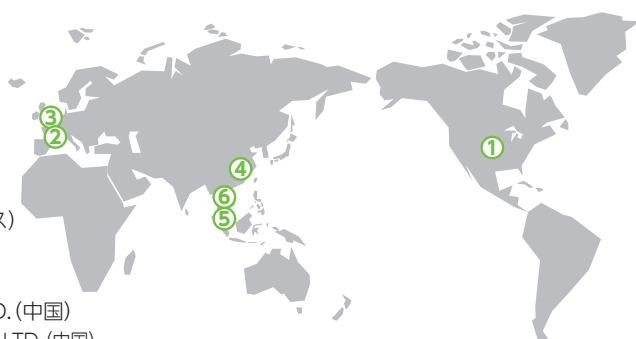
- | |
|---|
| <p>1 — リコーインダストリアルソリューションズ株式会社 (神奈川県)
リコーインダストリー株式会社 (神奈川県)</p> <p>2 — リコーエレメックス株式会社 (愛知県)</p> <p>3 — リコージャパン株式会社 (東京都)
リコーリース株式会社 (東京都)</p> |
|---|



■ 海外の主要な拠点

子会社 (所在地)

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



(7) 従業員の状況 (2020年3月31日現在)

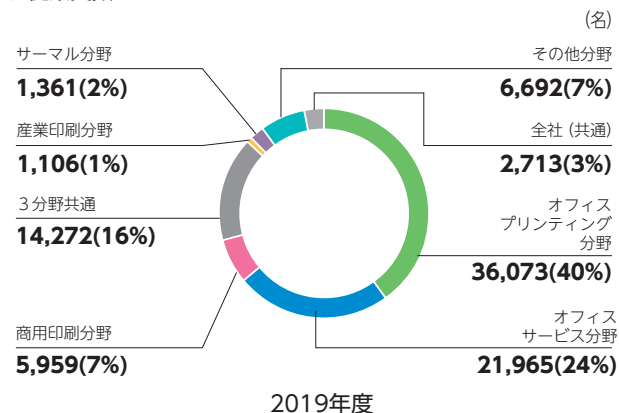
① リコーグループの従業員の状況

区分	従業員数
オフィスプリンティング分野	36,073名
オフィスサービス分野	21,965名
商用印刷分野	5,959名
上記3分野共通	14,272名
産業印刷分野	1,106名
サーマル分野	1,361名
その他分野	6,692名
全社(共通)	2,713名
合計	90,141名
前年度末比	2,522名(減)

② 当社の従業員の状況

従業員数	前年度末比	平均年齢	平均勤続年数
8,216名	291名(増)	44.9歳	20.2年

従業員数



(8) 主な借入先 (2020年3月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	104,721
株式会社みずほ銀行	95,258
シンジケートローン	67,700

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行および株式会社みずほ銀行を幹事とする協調融資によるものです。

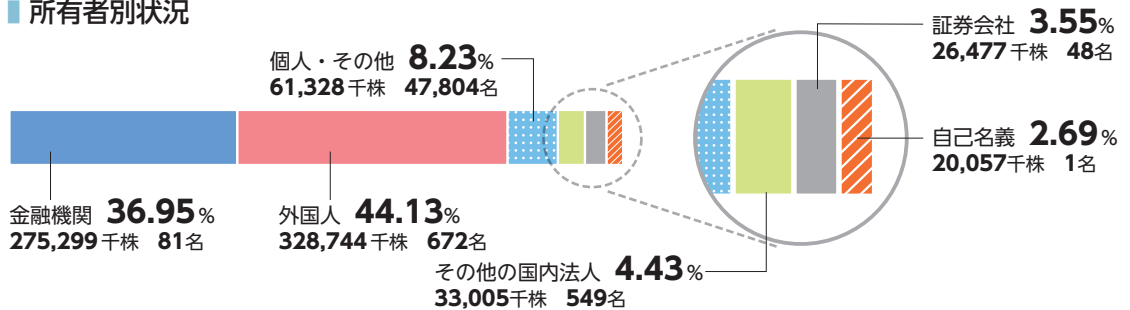
2 株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 1,500,000,000株
2. 発行済株式の総数 744,912,078株
3. 株主数 49,155名
4. 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,914	9.92
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	63,265	8.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	45,272	6.25
ECM MF	42,999	5.93
日本生命保険相互会社	29,441	4.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	20,999	2.90
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.19
株式会社三菱UFJ銀行	14,382	1.98
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 130000	13,812	1.91
パークレイズ証券株式会社	12,792	1.76

(注) 1. 上記のほか、自己株式が20,057千株あります。なお、当該自己株式には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員など向け株式交付信託において、当該信託が保有する当社株式(421千株)は含まれておりません。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

所有者別状況



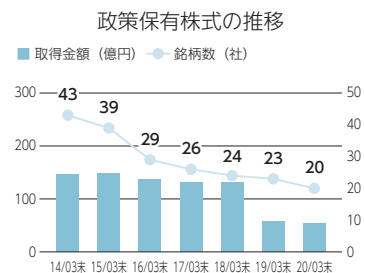
政策保有に関する方針

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

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

政策保有株式の議決権行使の基準

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



3 会社役員 の 状況

(1) 取締役および監査役の状況(2020年3月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況	
		(2020年3月31日現在)	(ご参考：2020年4月1日時点)
代表取締役	山下良則	CEO(Chief Executive Officer：最高経営責任者)	CEO(Chief Executive Officer：最高経営責任者) CHRO(Chief Human Resource Officer：最高人事責任者)
取締役	稲葉延雄	取締役会議長	(同左)
取締役	松石秀隆	CFO(Chief Financial Officer：最高財務責任者) 経営企画本部長	(同左)
取締役	坂田誠二	CTO(Chief Technology Officer：最高技術責任者)	(同左)
取締役	東実	報酬委員長 日本学術会議(同会議連携会員) 清華大学(同校顧問教授) 財団法人東芝国際交流財団(同財団評議員)	(同左)
取締役	飯島彰己	指名委員長 三井物産株式会社(同社代表取締役会長) ソフトバンクグループ株式会社(同社社外取締役) 日本銀行(同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス(同社社外取締役)	(同左)
取締役	波多野睦子	東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 日本学術会議(同会議会員)	(同左)
取締役	森和廣	東洋大学(同校理事)	(同左)
監査役	栗原克己	(常勤)	(同左)
監査役	大澤洋	(常勤)	(同左)
監査役	鳴沢隆	平田機工株式会社(同社社外取締役) 株式会社ロッテ(同社社外取締役)	(同左)
監査役	西山茂	早稲田大学大学院 経営管理研究科(同校教授) ユニプレス株式会社(同社社外取締役) 株式会社マクロミル(同社社外取締役)	(同左)
監査役	太田洋	西村あさひ法律事務所(同所パートナー) 電気興業株式会社(同社社外取締役) 日本化薬株式会社(同社社外取締役) 一般社団法人日本取締役協会(同協会幹事) 一般社団法人日本取締役協会 コーポレートガバナンス委員会(同委員会副委員長) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員)	(同左)

- (注) 1. 取締役東実氏、飯島彰己氏、波多野睦子氏および森和廣氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
 2. 監査役鳴沢隆氏、西山茂氏および太田洋氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
 3. 取締役東実氏、飯島彰己氏、波多野睦子氏および森和廣氏、監査役鳴沢隆氏、西山茂氏および太田洋氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。
 4. 監査役大澤洋氏は、当社の経理・財務部門、および当社海外関連会社の経営管理経験も豊富であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
 5. 監査役鳴沢隆氏は、証券アナリストや経営コンサルタントの経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
 6. 監査役西山茂氏は、公認会計士および早稲田大学大学院経営管理研究科教授として、財務および会計分野のプロフェッショナルとして活躍しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

(2) 取締役および監査役の報酬等の総額

区 分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
			基本報酬	賞与	株式取得目的報酬	株価連動給	株価条件付株式報酬
取締役(うち社外取締役)	8(4)	324(57)	251(57)	54(-)	9(-)	3(-)	5(-)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	86(28)	86(28)	-	-	-	-
合計	13(7)	411(86)	337(86)	54(-)	9(-)	3(-)	5(-)

(注) 1. 取締役の基本報酬の限度額は、2016年6月17日開催の第116回定時株主総会において、月額46百万円以内(うち社外取締役分月額7百万円以内)と決議されております。監査役の基本報酬の限度額は、1984年6月29日開催の第84回定時株主総会において、月額9百万円以内と決議されております。

2. 取締役の報酬等の額には、従業員兼務取締役の従業員分給与は含まれておりません。

(3) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

地 位	氏 名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外取締役	東 実	日本学術会議(同会議連携会員) 清華大学(同校顧問教授) 財団法人東芝国際交流財団(同財団評議員) 特別の関係はありません。
社外取締役	飯島 彰己	三井物産株式会社(同社代表取締役会長) ソフトバンクグループ株式会社(同社社外取締役) 日本銀行(同行参与) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス(同社社外取締役) 当社と三井物産株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および三井物産株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。 当社とソフトバンクグループ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ソフトバンクグループ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。 当社と株式会社三越伊勢丹ホールディングス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株式会社三越伊勢丹ホールディングスそれぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。
社外取締役	波多野 睦子	東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 日本学術会議(同会議会員) 特別の関係はありません。
社外取締役	森 和廣	東洋大学(同校理事) 特別の関係はありません。
社外監査役	鳴沢 隆	平田機工株式会社(同社社外取締役) 株式会社ロッテ(同社社外取締役) 当社と株式会社ロッテ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株式会社ロッテそれぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。

地位	氏名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外監査役	西山 茂	<p>早稲田大学大学院 経営管理研究科(同校教授) ユニプレス株式会社(同社社外取締役) 株式会社マクロミル(同社社外取締役)</p> <p>当社は、学校法人早稲田大学(早稲田大学含む)に主に研究開発委託に関する取引がありますが、取引額は当社連結売上高および同法人の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。 当社とユニプレス株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびユニプレス株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。 当社と株式会社マクロミル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株式会社マクロミルそれぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。</p>
社外監査役	太田 洋	<p>西村あさひ法律事務所(同所パートナー) 電気興業株式会社(同社社外取締役) 日本化薬株式会社(同社社外取締役) 一般社団法人日本取締役協会(同協会幹事) 一般社団法人日本取締役協会コーポレートガバナンス委員会(同委員会副委員長) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員)</p> <p>西村あさひ法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の一つであり、当社は同法律事務所の他の弁護士との間に法律業務を委託するなどの取引関係がありますが、当年度における取引額は当社の連結売上高および同法律事務所の年間取引高のいずれに対しても1%未満と極めて僅少であります。 当社と日本化薬株式会社との間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および日本化薬株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であります。 当社は一般社団法人日本取締役協会に対して、会費などの支払を行っていますが、当年度の当該会費などの支払金額は、当社の連結売上高および同法人の年間活動収入の1%未満と極めて僅少であります。</p>

② 社外役員の主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	東 実	<p>株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また東京理科大学大学院イノベーション研究科教授としての実績と豊富な経験から、当社の技術戦略や長期的な経営戦略などをはじめとする様々な分野において、積極的な指摘・助言を行っています。</p> <p>また、報酬委員長として事務局を指揮し、委員会の事前準備、審議進行を行い、その結果について取締役会へ上程・報告を行っています。</p> <p>さらに指名委員として、企業の技術分野の責任者を経験した立場から提案や議論を行っています。</p> <p>当年度の出席率： 取締役会 93% (13/14回) 指名委員会 100% (4/4回) 報酬委員会 100% (4/4回)</p>

事業報告

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	飯島 彰己	<p>グローバルに事業展開する三井物産株式会社の経営者として卓越した実績と豊富な経験から、グローバルガバナンスやリスクマネジメントなどをはじめとする様々な分野において、積極的な指摘・助言を行っています。また、指名委員長として、事務局を指揮し、委員会の事前準備、審議進行を行い、その結果について取締役会へ上程・報告を行っております。さらに報酬委員として、企業の経営トップを経験した立場から提案や議論を行っています。</p> <p>当年度の出席率： 取締役会 93% (13/14回) 指名委員会 100% (4/4回) 報酬委員会 100% (4/4回)</p>
社外取締役	波多野 睦子	<p>東京工業大学工学院電気電子系教授として、またその他多くの行政機関委員などの実績と豊富な経験から、技術や教育、政策などをはじめとする様々な分野において、多面的かつ積極的な指摘・助言を行っています。また、報酬委員として、報酬内容や報酬制度について、企業経営者とは異なる立場からの提案や議論を行っています。</p> <p>当年度の出席率： 取締役会 100% (14/14回) 報酬委員会 75% (3/4回)</p>
社外取締役	森 和廣	<p>株式会社日立製作所の代表執行役執行役員副社長などを歴任するなど日立グループの経営者として、また同社の改革を担った一人として、その豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導力を活かし、当社のグローバルビジネス展開をはじめとする様々な分野において積極的な指摘・助言を行っています。</p> <p>また、指名委員および報酬委員として、企業の経営トップの経験に基づき積極的な提案や議論を行っています。</p> <p>当年度の出席率： 取締役会 100% (14/14回) 指名委員会 100% (4/4回) 報酬委員会 100% (4/4回)</p>
社外監査役	鳴沢 隆	<p>証券アナリストや経営コンサルタントとしての経験に加え、株式会社野村総合研究所でのマネジメント経験に基づく観点から積極的に発言しております。</p> <p>当年度の出席率： 取締役会 93% (13/14回) 監査役会 93% (13/14回)</p>
社外監査役	西山 茂	<p>公認会計士および大学教授として財務ならびに会計分野のプロフェッショナルとして活躍し、この経験に基づく観点から積極的に発言しております。</p> <p>当年度の出席率： 取締役会 100% (14/14回) 監査役会 100% (14/14回)</p>
社外監査役	太田 洋	<p>弁護士およびコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験に基づく観点から積極的に発言しております。</p> <p>当年度の出席率： 取締役会 100% (14/14回) 監査役会 93% (13/14回)</p>

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、2015年6月19日開催の第115回定時株主総会において、責任限定契約に関する定款を変更し、取締役(業務執行取締役などであるものを除く。)および監査役の責任限定契約に関する規定を設けております。

当該定款に基づき、当社が責任限定契約を締結したのは社外取締役および社外監査役のみであり、概要は次のとおりです。

(a) 社外取締役の責任限定契約

当該契約に基づく責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。

(b) 社外監査役の責任限定契約

当該契約に基づく責任限度額は、500万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。

4 会計監査人に関する事項

(1) 名称 有限責任監査法人トーマツ

(2) 報酬等の額

区 分	支払額
	(百万円)
当社が会計監査人に支払うべき報酬等の額	249
当社および子会社が当社の会計監査人に支払うべき報酬等の合計額	382

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておりませんので、上記報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社の重要な子会社のうち、RICOH ELECTRONICS, INC.、RICOH USA INC.、RICOH EUROPE HOLDINGS PLC、RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.、RICOH ASIA INDUSTRY LTD.、RICOH ASIA INDUSTRY(SHENZHEN)LTD. については、Deloitteの監査を受けております。
3. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等の額について合理的な水準であると認め同意の判断をいたしました。

(3) 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、海外子会社の管理体制に関する助言業務を委託しており、その対価が上記報酬等の額に含まれています。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

また、上記のほか、会計監査人による適正な職務の遂行が困難であること、その他会計監査人の変更が相当であると認められる場合には、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

5 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況

業務の適正を確保するための体制

当社が業務の適正を確保するための体制として取締役会にて決議した事項は次のとおりであります。なお、本決議事項は、経営環境の変化などに対応して、定期的かつ継続的に見直しを実施するものとしております。

<p>内部統制システム 基本方針</p>	<p>当社は、リコーグループの事業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めている。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、「私たちの使命」「私たちの目指す姿」「私たちの価値観」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る。</p> <p>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る。</p>
<p>1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレート・ガバナンスの考え方に基づき、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、社会的良識に適う高い倫理観をともに備えた企業風土の維持・強化に努める。</p> <p>1)取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制</p> <p>基本方針の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 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する。また、取締役会の過半数を非執行取締役とし、多様な視点での監督機能を強化する。 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非執行取締役とし、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、果断な意思決定に繋げる。 ③ 取締役会の経営監督機能強化の一環として、非執行取締役を委員長とする「指名委員会」と社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設置し、各委員の過半数を非執行取締役、半数以上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、客観性を確保する。 ④ 会社情報開示の正確性、適時性および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」を設置している。 <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>取締役会は非執行取締役5名(うち社外4名)を含む8名で構成され、2019年度は14回開催し、経営の透明性と公正な意思決定に努めました。</p> <p>また、指名委員会を4回、報酬委員会を4回開催し、社外取締役との議論を行い、透明性と客観性の確保に努めました。</p>

1

取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

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
基本方針の内容

- ① コンプライアンスを含めたCSR (Corporate Social Responsibility) について、リコーグループ、それらの役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」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る。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する。
- ② 金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制のしくみを構築し、ビジネスプロセスの改善に努める。
- ③ 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する。
- ④ 上記①②③の機能を統合的に強化推進する専門部門を設置する。また、リコーグループの内部統制システム構築・改善を実現するため、それらを審議、決定する定期開催の「内部統制委員会」をグループマネジメントコミッティ (以下、GMC) 内に設置する。

内部統制システムの運用状況

- ① 2018年10月に制定した「リコーグループ企業行動規範」については、国内外の各地域ごとに周知活動を行いました。2019年度からは、毎年10月をリコーグループコンプライアンス月間とし、グループ内にコンプライアンス意識を浸透させるために、経営トップからのメッセージ配信や従業員に対する意識調査を実施しています。
- ② 内部通報者に対する不利益な取り扱い禁止を含む「内部通報制度基本規定」を「リコーグループスタンダード」として制定し、リコーグループに周知しています。加えて2018年11月より「リコーグループグローバル内部通報制度」を設置し、監査役に直接報告できるしくみを構築しました。当期、重大な法令違反などに関わる内部通報案件はありませんでした。
- ③ 内部監査部門がリコーグループ全体を監査し、コンプライアンスや業務の有効性や効率性などにつき改善の助言を行っています。また、監査結果および是正事項の改善状況については、内部統制委員会へ報告しています。

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

基本方針の内容

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・管理する。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、閲覧可能な状態にする。

内部統制システムの運用状況

取締役の職務に係る情報およびその他の重要な情報は社内規定に基づき適切に保管、管理されており、当社の取締役および監査役からの閲覧の要請に常に対応できる状況を保持しています。

3

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

基本方針の内容

- 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する。
- 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)の極小化を図る。
- ③ リコ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する。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する。

内部統制システムの運用状況

「リコグループリスクマネジメント基本規定」を定め、リスクマネジメントを効果的・効率的に推進し、損失の危機を未然に防止するよう対応しています。リスクマネジメント委員会において次年度の重点経営リスク候補を選定し、GMCで決定しています。その重点経営リスクについて、毎年、リスクマネジメント推進計画が策定され、インシデントの発生未然防止策の策定と展開を実施しています。

2019年度からは、当社の各部門にリスクマネジメント責任者/推進者を選任し、各組織におけるリスク管理を徹底するとともに、各推進者を対象としたリスクマネジメント連携強化会議を開催し、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行っています。

インシデントの発生・対応状況の報告は、内部統制委員会に四半期毎および取締役会に半期毎に行っています。

<p style="text-align: center;">4</p> <p>取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>① 執行役員制度を導入しており、職務分掌を明確にし、また事業執行については各事業執行部門へ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図る。</p> <p>② 取締役会から権限委譲された代表取締役社長が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されるGMCを設置し、委譲された範囲内で事業執行部門の監督やリコグループ全体に最適な戦略立案など、リコグループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとる。</p> <p>③ 取締役会室を設置し、取締役会をサポートすることで果敢な意思決定や透明性の高い経営監督を実現する。</p> <hr/> <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>執行役員制度により、事業執行の効率化を図っています。GMCにおける審議内容は、取締役会に四半期ごとに報告され、取締役は実施状況のモニタリングを行っています。</p>
<p style="text-align: center;">5</p> <p>当該株式会社、リコグループ各社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制</p>	<p>基本方針の内容</p> <p>リコグループは、相互の独立性を尊重しつつ、リコグループの業績向上と繁栄を図るため、以下のとおり適正な業務を行う体制をとる。</p> <p>① 当社の取締役会およびGMCは、リコグループ全体の経営監督と意思決定を行う。</p> <p>② 当社はリコグループ各社に関する管理規定を定め、リコグループ各社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、および前述の職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定する。</p> <p>③ リコグループ各社は自社に関係する損失の危険の管理を行う。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する。</p> <p>④ リコグループの取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するために、リコグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコグループスタンダード」として制定し、リコグループ全体で遵守していくよう推進する。</p> <hr/> <p>内部統制システムの運用状況</p> <p>当社の取締役会およびGMCは、リコグループ全体の経営戦略として、次期経営計画、次年度事業計画の検討・審議を行ってきました。グローバル会議など、グループのトップマネジメント層が定期的に参加する会議でグループ戦略/方針/重要事項の討議/共有/周知を行うとともに、「リコグループ関連会社経営管理規定」に基づき、リコグループ各社の取締役の職務の執行に係る報告を受け、その取締役は職務権限に則って職務を効率的に行っています。また、リコグループ全体が、「インシデント発生時の対応標準」に基づいた、インシデント対応と報告を行うよう徹底を図っています。グループ共通規則「リコグループスタンダード」の遵守性は内部監査部門が監査にて確認しています。</p>

基本方針の内容

1) 監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ① 監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで職務遂行を補助する専属の従業員を配置する。
- ② 上記従業員の人事評価は常勤監査役が行い、異動は常勤監査役の同意を得て実施する。

2) リコーグループの取締役および従業員などが監査役に報告をするための体制 その他監査役への報告に関する体制

- ① 法令・定款に違反する重大な事実、不正行為またはリコーグループ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、当該事実に関する事項を速やかに監査役に報告する。
- ② 監査役が監査に必要な範囲で、業務遂行に関する事項の報告を求めたときには、これに協力する。
- ③ 取締役は、重要な会議についての議事録・資料を監査役に提供するとともに、重要な決裁書類などを閲覧可能にする。
- 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する。

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

リコーグループの取締役および従業員などは、監査役が以下に掲げる項目を行う場合は、円滑な実施ができるよう協力する。

- ① 監査役は、GMCなどの重要な会議に出席するほか、代表取締役と定期的な意見交換ができる。
- ② 当社各部門およびリコーグループ各社の監査役監査に際し、実効的な監査を実施できるよう協力体制を整備する。
- 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、効率的な監査が行えるよう、環境を整備する。
- ④ 監査役の職務遂行により生ずる費用などは当社が負担する。

内部統制システムの運用状況

監査役を専属で補佐する従業員で構成する監査役室は、監査役の指揮命令に従っております。監査役は、監査役権限に基づき、当社各部門およびリコーグループ各社に対する重要情報などを取得しており、それらの情報などから対象を選定し監査役監査を行っています。また、GMCなどの重要会議に出席、代表取締役などとの連絡会、会計監査人や内部監査部門との月次情報交換会などを行っています。

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

反社会的勢力排除に向けて、当社は、反社会的な活動や勢力およびその団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わらないことを、リコーグループ、それら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」に定めております。

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きており、今後も引き続き、反社会的な活動や勢力および団体との関連を排除するための社内体制を整備強化してまいります。

連結計算書類

連結財政状態計算書(2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

(ご参考)

■ 現金および現金同等物

年度末の営業債権減少などにより、前年度末比227億円の増加

■ 営業債権およびその他の債権

売却目的で保有する資産への振替のほか、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による年度末営業債権の減少により、前年度末比2,120億円の減少

■ その他の金融資産

売却目的で保有する資産への振替により前年度末比7,762億円の減少

■ たな卸資産

SCM機能強化による継続的なたな卸資産低減活動と、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う供給量一時抑制により、前年度末比65億円の減少

科 目	2019年度	2018年度(ご参考)
資産の部		
流動資産	2,106,148	1,389,762
現金および現金同等物	262,834	240,099
定期預金	50	70
営業債権およびその他の債権	392,780	604,804
その他の金融資産	87,226	294,351
たな卸資産	201,248	207,748
その他の流動資産	36,428	40,107
売却目的で保有する資産	1,125,582	2,583
非流動資産	761,497	1,335,370
有形固定資産	201,569	250,287
使用権資産	59,425	—
のれんおよび無形資産	231,898	219,806
その他の金融資産	139,181	708,295
持分法で会計処理されている投資	14,305	12,521
その他の投資	14,951	22,443
その他の非流動資産	29,550	38,006
繰延税金資産	70,618	84,012
資産合計	2,867,645	2,725,132

(単位：百万円)

科目	2019年度	2018年度(ご参考)
負債の部		
流動負債	1,548,896	844,198
社債および借入金	51,492	266,957
営業債務およびその他の債務	246,055	306,189
リース負債	27,230	—
その他の金融負債	—	521
未払法人所得税	9,455	15,455
引当金	11,686	12,277
その他の流動負債	233,909	242,799
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	969,069	—
非流動負債	310,222	861,946
社債および借入金	128,172	666,462
リース負債	38,741	—
その他の金融負債	—	3,420
退職給付に係る負債	99,795	105,288
引当金	6,458	6,610
その他の非流動負債	34,143	77,619
繰延税金負債	2,913	2,547
負債合計	1,859,118	1,706,144
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分合計	920,371	932,577
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	186,173	186,086
自己株式	△37,795	△37,394
その他の資本の構成要素	41,768	73,645
売却目的で保有する処分グループ に関連するその他の包括利益	130	—
利益剰余金	594,731	574,876
非支配持分	88,156	86,411
資本合計	1,008,527	1,018,988
負債および資本合計	2,867,645	2,725,132

(ご参考)

■ 社債および借入金

売却目的で保有する資産に直接関連する負債への振替などにより前年度末比7,537億円の減少

■ 株主資本 (親会社の所有者に 帰属する持分合計)

利益剰余金増加に対し、配当金の支払および在外営業活動体の換算差額のマイナス影響などにより、前年度末比122億円の減少

招集ご通知

▶P.3

株主総会参考書類

▶P.7

添付書類

事業報告

▶P.55

連結計算書類

▶P.93

計算書類

▶P.99

監査報告書

▶P.103

連結損益計算書(2019年4月1日~2020年3月31日) (単位:百万円)

科目	2019年度	2018年度(ご参考)
売上高	2,008,580	2,013,228
売上原価	1,287,003	1,246,345
●売上総利益	721,577	766,883
●販売費および一般管理費(注)	658,435	702,912
その他の収益(注)	15,911	23,449
のれんの減損	13	581
営業利益	79,040	86,839
金融収益	4,926	4,598
金融費用	8,319	7,965
持分法による投資損益	244	492
税引前利益	75,891	83,964
法人所得税費用	31,478	28,587
当期利益	44,413	55,377
当期利益の帰属先:		
親会社の所有者	39,546	49,526
非支配持分	4,867	5,851

(注) その他の収益には固定資産売却益などが含まれております。なお、前年度にはリコーロジスティクス株式譲渡益などが含まれております。
前年度の販売費および一般管理費にはRicoh India Limited(以下、リコーインド)の支配喪失に伴う連結除外益、リコーインド向け債権に対する貸倒引当金繰入などが含まれております。

(ご参考)

■売上総利益

オフィスサービス分野拡大に伴う増益はあったものの、オフィスプリンティング分野の採算重視販売による商談絞込みや新型コロナウイルス感染症拡大の影響で収益性の高い関連消耗品などの売上が減少したことにより、前年度比453億円の減益。

■販売費および一般管理費

構造改革効果の創出、業務プロセス改革による経費支出の抑制を進めた結果、前年度比444億円の減少。

(ご参考) 連結包括利益計算書(2019年4月1日~2020年3月31日)

(単位:百万円)

科目	2019年度	2018年度(ご参考)
当期利益	44,413	55,377
その他の包括利益(△損失)		
純損益に振り替えられない項目	△3,427	△8,318
確定給付制度の再測定	△2,481	△6,389
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	△946	△1,929
純損益に振り替えられる可能性のある項目	△29,372	△10,923
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	190	56
在外営業活動体の換算差額	△29,562	△10,979
その他の包括利益(△損失)計	△32,799	△19,241
当期包括利益	11,614	36,136
当期包括利益の帰属先:		
親会社の所有者	6,949	30,304
非支配持分	4,665	5,832

連結持分変動計算書(2019年4月1日～2020年3月31日)

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分							
	資本金	資本 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				
				確定給付 制度の 再測定	その他の包括利益 を通じて測定する 金融資産の 公正価値の純変動	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの公正価 値の純変動	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 資本の構成 要素合計
2019年4月1日残高	135,364	186,086	△37,394	-	7,815	59	65,771	73,645
当期利益								
その他の包括利益(△損失)				△2,473	△776	255	△29,603	△32,597
当期包括利益(△損失)				△2,473	△776	255	△29,603	△32,597
自己株式の取得および売却			△401					
配当金								
株式報酬取引		43						
連結子会社の株式報酬取引								
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替				2,473	△1,623			850
非支配株主との資本取引		44						
売却目的で保有する処分 グループに関連するその 他の包括利益への振替					△225	95		△130
所有者との取引等合計	-	87	△401	2,473	△1,848	95	-	720
2020年3月31日残高	135,364	186,173	△37,795	-	5,191	409	36,168	41,768

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分			非支配持分	資本合計
	売却目的で保有する処分 グループに関連する その他の包括利益	利益剰余金	親会社の所有者に 帰属する持分合計		
2019年4月1日残高	-	574,876	932,577	86,411	1,018,988
当期利益		39,546	39,546	4,867	44,413
その他の包括利益(△損失)			△32,597	△202	△32,799
当期包括利益(△損失)		39,546	6,949	4,665	11,614
自己株式の取得および売却			△401		△401
配当金		△18,841	△18,841	△1,227	△20,068
株式報酬取引			43		43
連結子会社の株式報酬取引				31	31
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替		△850	-		-
非支配株主との資本取引			44	△1,724	△1,680
売却目的で保有する処分 グループに関連するその 他の包括利益への振替	130		-		-
所有者との取引等合計	130	△19,691	△19,155	△2,920	△22,075
2020年3月31日残高	130	594,731	920,371	88,156	1,008,527

招集ご通知

▶P.3

株主総会参考書類

▶P.7

添付書類

事業報告

▶P.55

連結計算書類

▶P.93

計算書類

▶P.99

監査報告書

▶P.103

<ご参考>

連結キャッシュ・フロー計算書(2019年4月1日~2020年3月31日)

(単位:百万円)

(ご参考)

■ 営業活動による
キャッシュ・フロー

営業債権およびその他の債権やたな卸資産が前年度に比べ減少した結果、前年度比347億円の増加。

■ 投資活動による
キャッシュ・フロー

デジタルビジネスの拡大に向けて、ドキュウェア社をはじめとして欧州でのITサービス企業の買収を実施。また、前年度にコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社の株式売却およびリコーロジスティクス株式会社の株式売却に伴う一過性の現金収入があり、前年度比1,186億円の支出増加。

■ フリー・キャッシュ・フロー

構造改革活動による事業収益力の強化、事業見直しなどによる増加はあったものの、複数の株式譲渡があった前年度に比べて現金収入が減少したことにより、前年度比839億円の減少。

■ 財務活動による
キャッシュ・フロー

前年度の期末配当金の増加により支払配当金の支出額が増加した一方、ファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社による調達が増加し、前年度比333億円の増加。

項目	2019年度	2018年度(ご参考)
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	44,413	55,377
営業活動による純増額への調整		
減価償却費および無形資産償却費	120,688	94,288
有形固定資産および無形資産の減損	909	2,138
のれんの減損	13	581
その他の収益	△6,748	△23,449
持分法による投資利益	△244	△492
金融収益および金融費用	3,393	3,367
法人所得税費用	31,478	28,587
営業債権およびその他の債権の減少(△増加)	16,408	△6,595
棚卸資産の減少(△増加)	3,158	△30,097
リース債権の増加	△33,953	△13,527
営業債務およびその他の債務の増加(△減少)	△18,987	10,024
退職給付に係る負債の減少	△6,805	△6,937
その他(純額)	△4,966	553
利息および配当金の受取額	4,557	4,123
利息の支払額	△4,429	△5,007
法人所得税の支払額	△32,184	△30,987
営業活動によるキャッシュ・フロー	116,701	81,947
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の売却	8,615	9,707
有形固定資産の取得	△86,596	△72,462
無形資産の売却	221	969
無形資産の取得	△27,188	△29,589
有価証券の取得	△14,982	△8,639
有価証券の売却	3,985	63,830
定期預金の増減(純額)	12	458
事業の買収		
(取得時の現金および現金同等物受入額控除後)	△16,462	△5,133
子会社の支配喪失による増減	-	10,223
その他	△32,196	△15,295
投資活動によるキャッシュ・フロー	△164,591	△45,931
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の増減(純額)	6,068	26,236
長期借入債務による調達	292,885	152,234
長期借入債務の返済	△200,950	△139,399
社債発行による調達	72,119	50,000
社債の償還	△42,148	△35,000
リース負債の返済	△30,065	-
支払配当金	△18,841	△12,685
自己株式の取得	△401	△10
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	-	3,006
その他	△2,910	△1,958
財務活動によるキャッシュ・フロー	75,757	42,424
IV 換算レートの変動に伴う影響額	△4,278	1,091
V 現金および現金同等物の純増減額	23,589	79,531
VI 現金および現金同等物の期首残高	240,099	160,568
VII 現金および現金同等物の期末残高	263,688	240,099
売却目的で保有する資産への振替額	△854	-
現金および現金同等物の期末残高(連結財政状態計算書計上額)	262,834	240,099

計算書類

貸借対照表(2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	2019年度	2018年度(ご参考)	科 目	2019年度	2018年度(ご参考)
資産の部			負債の部		
流動資産	373,144	418,158	流動負債	325,922	351,286
現金および預金	90,404	16,430	支払手形	266	218
受取手形	442	461	電子記録債務	26,588	19,792
売掛金	99,446	109,134	買掛金	89,800	105,639
有価証券	19,999	76,996	一年内償還社債	11,955	12,456
商品および製品	29,499	34,794	短期借入金	86,183	60,684
原材料	2,729	2,281	一年内返済長期借入金	10,000	46,648
仕掛品	3,118	2,741	リース債務	77	256
貯蔵品	12,048	11,571	未払金	65,273	64,121
未収入金	24,574	43,041	未払費用	10,227	13,320
短期貸付金	74,446	126,692	賞与引当金	9,156	9,029
その他の流動資産	16,452	15,321	役員賞与引当金	54	68
貸倒引当金	△18	△21,308	製品保証引当金	895	811
			その他の流動負債	15,443	18,238
固定資産	550,215	545,296	固定負債	136,422	133,935
有形固定資産	96,588	98,230	社債	31,955	32,456
建物	48,243	49,797	長期借入金	91,955	92,456
構築物	2,171	2,270	リース債務	144	212
機械および装置	14,306	14,601	退職給付引当金	9,063	5,737
車両運搬具	98	79	株式給付引当金	36	-
工具、器具および備品	10,149	10,706	資産除去債務	2,771	2,563
土地	18,884	18,884	その他の固定負債	496	509
リース資産	166	60	負債合計	462,344	485,221
建設仮勘定	2,567	1,830	純資産の部		
無形固定資産	31,818	29,868	株主資本	456,268	471,299
のれん	2,790	3,410	資本金	135,364	135,364
諸権利金	7,672	7,865	資本剰余金	180,804	180,804
ソフトウェア	21,355	18,591	資本準備金	180,804	180,804
投資その他の資産	421,809	417,198	利益剰余金	177,671	192,302
投資有価証券	12,220	15,504	利益準備金	14,955	14,955
関係会社株式	348,764	346,502	その他利益剰余金	162,716	177,347
関係会社出資金	12,290	12,515	固定資産圧縮積立金	2,777	3,031
長期貸付金	23,910	24,912	別途積立金	115,350	115,350
破産更生債権等	116	449	繰越利益剰余金	44,588	58,965
繰延税金資産	22,482	13,577	自己株式	△37,572	△37,172
敷金および保証金	1,341	2,844	評価・換算差額等	4,746	6,934
その他の投資	874	1,434	その他有価証券評価差額金	4,746	6,934
貸倒引当金	△191	△541	純資産合計	461,015	478,233
資産合計	923,360	963,455	負債および純資産合計	923,360	963,455

損益計算書 (2019年4月1日～2020年3月31日)

(単位：百万円)

科目	2019年度	2018年度 (ご参考)
売上高	891,192	889,341
売上原価	728,382	708,530
売上総利益	162,809	180,810
販売費および一般管理費	193,914	201,881
営業利益 (△損失)	△31,104	△21,070
営業外収益	26,601	27,768
受取利息および配当金	23,828	26,124
その他の収益	2,772	1,643
営業外費用	5,582	5,298
支払利息	2,061	2,829
為替差損	2,463	1,273
その他の費用	1,057	1,195
経常利益 (△損失)	△10,085	1,399
特別利益	4,543	74,147
投資有価証券売却益	2,540	50,665
関係会社株式売却益	—	23,482
事業税還付金	2,003	—
特別損失	1,353	16,370
固定資産減損損失	908	1,899
投資有価証券評価損	444	—
関係会社株式評価損	—	13,196
関係会社事業損失 (注)	—	1,273
税引前当期純利益 (△損失)	△6,895	59,176
法人税、住民税および事業税	△3,164	2,576
法人税等調整額	△7,946	5,641
当期純利益	4,215	50,958

(注) 関係会社事業損失の内訳は関係会社に対する貸倒引当金繰入額などとなります。

招集ご通知

▶P.3

株主総会参考書類

▶P.7

添付書類

事業報告

▶P.55

連結計算書類

▶P.93

計算書類

▶P.99

監査報告書

▶P.103

株主資本等変動計算書 (2019年4月1日～2020年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金			
		資本準備金	利益準備金	その他利益剰余金		
				固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金
当期首残高	135,364	180,804	14,955	3,031	115,350	58,965
当期変動額						
剰余金の配当						△18,846
当期純利益						4,215
固定資産圧縮積立金の 積立				1		△1
固定資産圧縮積立金の 取崩				△255		255
別途積立金の取崩					-	-
自己株式の取得						
自己株式の処分						△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						
当期変動額合計	-	-	-	△254	-	△14,377
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,777	115,350	44,588

	株主資本			評価・換算差額等	純資産合計
	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	評価・換算 差額等合計	
	利益剰余金 合計				
当期首残高	192,302	△37,172	471,299	6,934	478,233
当期変動額					
剰余金の配当	△18,846		△18,846		△18,846
当期純利益	4,215		4,215		4,215
固定資産圧縮積立金の 積立	-		-		-
固定資産圧縮積立金の 取崩	-		-		-
別途積立金の取崩	-		-		-
自己株式の取得		△400	△400		△400
自己株式の処分	△0	0	0		0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)				△2,187	△2,187
当期変動額合計	△14,631	△400	△15,031	△2,187	△17,218
当期末残高	177,671	△37,572	456,268	4,746	461,015

独立監査人の監査報告書

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	東海林 雅人	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤本 貴子	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	渡辺 規弘	Ⓔ

2020年5月18日

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社リコーの2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社リコー及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

会計監査人の会計監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月18日

株式会社リコー

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 東海林 雅 人 ㊞
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 藤 本 貴 子 ㊞
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 渡 辺 規 弘 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社リコーの2019年4月1日から2020年3月31日までの第120期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に依る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

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

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

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

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。なお、コロナ禍による事業環境の急速な変化に鑑み、競争戦略や組織体制の見直しに併せた内部統制システムの点検と更なる実効性強化に係る取り組みが重要であると認識しております。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

2020年5月19日

株式会社リコー 監査役会

監査役(常勤)	栗原克己	Ⓜ
監査役(常勤)	大澤洋	Ⓜ
社外監査役	鳴沢隆	Ⓜ
社外監査役	西山茂	Ⓜ
社外監査役	太田洋	Ⓜ

以上

監査実績説明書

1. 本説明書の目的

監査役は、株主の皆様への負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っております。当監査役会は、活動内容の説明を具体的にすることが監査の透明性の強化に繋がるという認識に立ち、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書(105頁から106頁参照)を補足するものとして、2017年度より任意に本説明書を作成しております。また、有価証券報告書(2019年度)の「監査役および監査役会の活動状況」の中で、概略の開示を予定しております。

2. 監査活動の概要

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

■ 図1：監査活動の概要

★監査役が主催する会議

NEW 当年度の新たな取り組み

(1) 取締役	取締役会への出席(常勤監査役：出席率100%) 取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期)★ 取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催(半期)★	*独立社外監査役の出席率は 本招集ご通知85頁参照
(2) 業務執行	本社・事業所への監査 グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席(常勤監査役：出席率97%) 業績審議会、グローバル会議、投資委員会、その他重要会議への出席 CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★ 重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書など)	
(3) 子会社	子会社への監査 子会社監査役との定例会の開催(月次)★ グループ監査役情報交換会の開催(半期)★ NEW	
(4) 内部監査	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期)★ NEW 内部統制部門との定例会の開催(月次)★ 三様監査会議(月次)★	
(5) 会計監査	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告 会計監査人評価の実施	

監査役

なお、「新型コロナウイルス感染症拡大への対応について」や「インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について」(55頁から56頁、62頁参照)に関しては、図1に示した監査活動に加え、担当取締役や執行役員、その他従業員などに対して説明を求め、関連会議へ参加することにより最新状況の把握に努めました。

3. 2019年度 重点実施項目と当該項目に係る活動実績

当年度、当社は第19次中期経営計画の最終年度を迎え、企業価値の向上に向け多様な活動を展開してきており、監査役会ではこれら事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、図1に示した監査活動に加えて、前年度の本説明書に、2019年度注視すべき監査上の課題として掲げた「海外子会社管理の実効性」および「M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態」、ならびに「会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング」を当年度の重点実施項目として決めました。

● 重点実施項目：(1) 海外子会社管理の実効性の監査

前年度も実施した海外子会社管理の実効性の監査にあたり、当年度は特に以下の点に注力し、監査を実施いたしました。

● 「拠点リスクマップ」を活用した往査先選定

当年度は三様監査*1のさらなる連携強化を図るため、これまで分散管理されていた子会社の基本情報、リスク情報を「拠点リスクマップ」として一元的に整備し直し、それぞれの監査活動で有効活用できるよう情報共有を行いました。監査役監査においても本マップを活用してアジアパシフィックおよびラテンアメリカを重点地域として定め、往査先の子会社を選定いたしました。

*1：三様監査とは、監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査のことをいう。

● 主管管理部門を巻き込んだ一連の監査の実施

子会社の監査にあたり、往査前に確認した主管管理部門*2の当該子会社に対するガバナンスおよび管理状況を踏まえ、現場での確認項目の充実をはかり、監査の実効性を高めました。

往査後には、往査時の指摘事項の速やかな改善を目的としたフォローアップ会議を主管管理部門と実施し、課題解決に向けた提言を行いました。

また、毎月のCEO定例会およびCFO定例会においてスピーディーな監査結果共有と課題提起を行いました。

*2：主管管理部門とは、本社の子会社管理部門

● 重点実施項目：(2) M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態の監査

上記(1)と同様のプロセスで、M&A実施後の子会社に対しても長期的成長を視野に入れたガバナンス実態の監査を実施いたしました。また、前年度整備した「内部統制に関するチェックリスト」にM&Aに関するヒアリング項目を追加し実態確認を行いました。

なお、「投資委員会」に対して以下の点をヒアリングし、今後のM&Aにおける投資判断の適確性向上に向けた提言を通じて、さらなるプロセス改善への働きかけを行いました。

- M&A実施後の案件に対するモニタリングの状況
- M&A案件の事前審査プロセス、M&A実施後の統合プロセスの改善状況
- M&Aリテラシーの向上と組織力強化に向けた人材育成状況

● 重点実施項目：(3) 会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング

当年度は新たに有限責任監査法人トーマツを会計監査人として選任し、新しい体制での取り組みがスタートいたしました。会計監査人に対するモニタリング方法としては、監査役会で定めた会計監査人の評価基準*3の項目に加え、選任時に期待した項目の評価を実施いたしました。

会計監査人に期待した項目の評価方法は以下のとおりです。

- 主要国監査チームが一堂に会する「グローバルミーティング」への参加や現地監査チームへの直接ヒアリングを通して、グローバルでの監査体制・海外監査チームへのグリップ力を確認
 - 三様監査会議、四半期監査報告を通じてグローバルでのリスク情報およびその収集体制を確認
 - 監査におけるデータ活用実践例について年初方針や四半期毎に説明を求めデータ分析力を確認
- なお、上記に加えて監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters : KAM)の適用に備え会計監査人と適宜コミュニケーションを図るとともに、作成検討プロセスを試行いたしました。

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

4. 監査役会の運営および監査役の職務遂行体制

監査役会は、監査役の実効的な職務遂行のため、監査役会規定に基づき、以下のとおり活動しております。また、職務分担を行うとともに、監査を補助する体制を整えております。

(1) 監査役会の運営

当年度は合計14回(1回あたりの平均所要時間：約2時間強)開催し、各常勤監査役は、そのすべてに出席いたしました。(独立社外監査役の出席状況は85頁参照)

また、監査役会における主な共有・検討事項と改善点は以下のとおりです。

主な共有・検討事項： **NEW** 当年度の新たな検討事項

- － 監査方針、監査計画および業務分担について
- － 海外子会社のガバナンス強化について
- － 会計監査人に関する評価について
- － 常勤監査役職務執行状況(月次)
- － 監査役監査基準の見直しについて
- － 取締役会審議状況レビュー **NEW**
- － 監査役候補者選任について **NEW**
- － 投資委員会やリスクマネジメント委員会の運用状況について **NEW**

当年度の主な改善点：

- － 取締役会審議状況レビューを定常議案とし、取締役会実効性向上策の取り組み状況の監査を実施
- － 監査役会主導での監査役候補者の選任プロセスにより2020年6月に任期満了となる3名の監査役の後任候補者選定を実施
- － グループ監査役情報交換会の開催による子会社監査役との情報交換および課題共有の実施
- － 会議資料の事前配布による当日の討議時間の充実化
- － 議論を重視した年間議案の策定に向けた監査役会議案の質疑・コメント分析の実施

(2) 監査役の職務分担

常勤監査役は、図1に示した内容の監査活動を行い、その内容は独立社外監査役にも適時に共有いたしました。

独立社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役とともに子会社の監査および提言を行いました。また、取締役会議長・代表取締役との定例会では、経営上の重要なテーマなどに関する詳細な説明を受け、独立役員の立場から意見を述べました。

(3) 監査役室による監査役の職務補助体制

図2に示すとおり、監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員が5名配置され、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しております。また、必要な従業員の要件を定め、監査役室としてバランスのとれた配置を行っております。

■図2：監査役室による監査役の職務遂行補助体制

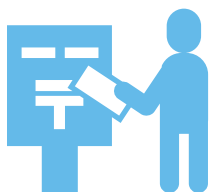


5. 2020年度 注視すべき監査上の課題

各監査役および監査役会として監査実績のレビューを行い、あわせて2020年度に注視すべき監査上の課題について検討を行いました。監査役会としては、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による内外事業環境への甚大な影響に鑑み、また事態収束まで予断を許さない状況が継続する可能性を踏まえ、「不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメント」および「環境変化への柔軟な対応による監査活動の適正な遂行」を喫緊の課題として認識し、2020年度の監査活動を行ってまいります。

以上

郵送による議決権行使のご案内



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

なお、議案について賛否の表示がない場合は、「賛」の表示があったものとしてお取扱いいたします。

議決権行使期限

2020年6月25日(木曜日)午後5時30分必着

各議案の賛否をご記入ください。

賛成の場合「賛」の欄に○印
反対の場合「否」の欄に○印

こちらを
切り取って
ご投函ください

議決権行使書 株式会社リコー 御中

株主番号 議決権行使個数

議案	第1号議案	第2号議案 (下の候補者)	第3号議案	第4号議案 (下の候補者)
賛否表示欄	賛	賛	賛	賛
	否	否	否	否

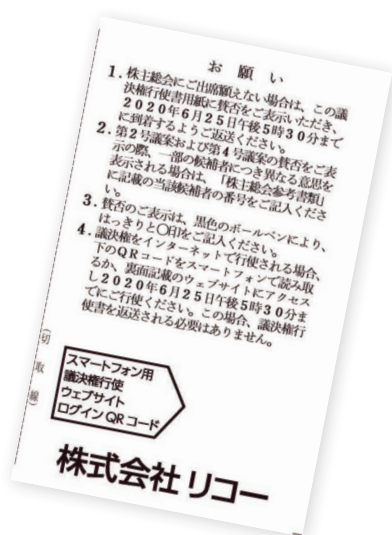
私は、2020年6月26日開催の貴社第120回定時株主総会（継続会または延会を含む）における各議案につき、右記（賛否を○印で表示）のとおり議決権を行使します。

2020年 6月 日

各議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとして取扱います。

株式会社リコー

議決権を重複して行使された場合、招集ご通知記載のとおり取扱います。
株主総会にご出席の際は、この議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。



第2・4号議案について、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。

招集ご通知

▶P.3

株主総会参考書類

▶P.7

添付書類

事業報告

▶P.55

連結計算書類

▶P.93

計算書類

▶P.99

監査報告書

▶P.103

インターネットによる議決権行使のご案内

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

議決権行使期限 2020年6月25日(木)午後5時30分受付分まで

「スマート行使」による方法

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

※上記方法での議決権行使は1回に限ります。

1 QRコードを読み取る



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



2 議決権行使方法を選ぶ

議決権行使ウェブサイト画面が開くので、議決権行使方法を選ぶ



3 各議案の賛否を選択



画面の案内に従って各議案の賛否を選択

画面の案内に従って行使完了です。

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

機関投資家の皆様へ

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

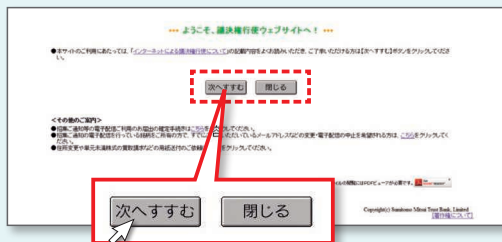
インターネットによる方法

1 WEBサイトへアクセス

議決権行使ウェブサイト

検索

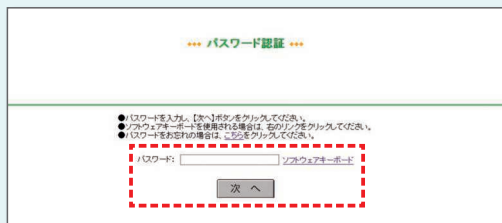
<https://www.web54.net>



2 ログイン



3 パスワードの入力



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

！ ご注意事項

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

お問い合わせ

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

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル

☎ **0120(652)031**

(受付時間 9:00~21:00)

- 2 其他のご照会

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

イ. 証券会社に口座のない株主様
(特別口座の株主様)

三井住友信託銀行 証券代行部

☎ **0120(782)031**

(受付時間 9:00~17:00) 土日休日を除く

ライブ配信の注意事項

ライブ配信に関する下記の各注意事項につきましてご確認をお願いいたします。

- ① ライブ配信について
- ② ライブ配信を利用いただくための環境
- ③ ご本人確認の方法
- ④ ライブ配信を利用した場合の議決権行使の方法
- ⑤ ご質問について
- ⑥ 動議について
- ⑦ 写真撮影・録音・録画について
- ⑧ ご注意

① ライブ配信について

ライブ配信は、国内および海外から視聴可能ですが、提供できるシステムの言語は**日本語に限定**させていただくことをご了承ください。通信環境の影響により、ライブ配信の映像や音声が乱れ、あるいは一時断絶されるなどの通信障害が発生する可能性があります。

当社としましては、このような通信障害によってライブ配信をご利用いただく株主様の皆様が被った不利益に関しては、一切責任を負いかねますことをご了承ください。

なお、ライブ配信に際して必要な通信のための機器類および利用料など一切の費用については、株主様のご負担とさせていただきますのでご了承ください。

② ライブ配信を利用いただくための環境

ライブ配信を利用いただくためには、株主の皆様におかれて、少なくとも以下の環境を整えていただく必要がございます。

以下の環境をいずれも整えていただけない場合、定時株主総会にライブ配信を利用いただくことはできません。

【OS】

Windows 8.1/10

Mac OS 10以上

【ブラウザ】

Chrome(最新)、Firefox(最新)、Edge(最新)、IE11以上、Safari 9以上

※パソコンの性能としてはHTML5が正常に動作するCPU：Celeron相当以上、メモリー4G以上であることを前提としています。

※視聴と同時にほかのアプリケーションを起動させると正常に動作しないことがあります。

【スマートフォン】

Android 5以上(Chrome最新)、iOS 10以上(Mobile Safariが正常に動作する環境)

【通信速度】

下り3Mbps、上り1Mbpsが安定している環境

※視聴と同時に動画、音楽の視聴、ネットワーク型のゲームなどを行うと帯域が不安定になります。

※ご利用の環境によってはファイヤーウォール、セキュリティ対策などによって視聴できない場合があります。

③ ご本人確認の方法

ライブ配信を利用いただく場合、申込受付期間(2020年6月1日(月)9時から2020年6月25日(木)17時30分まで)に所定の登録方法にてお申込みをいただいた株主様のメールアドレス宛に、識別子を含んだURLを送付いたしますので、その時点で本人様確認が完了したものとします。

その後は、株主総会開始時刻まで識別子を含んだURLが記載されたメールは厳重に管理していただきますようお願いいたします。**なお、URLはお申込みいただいた株主様専用URLにつき、転送、コピーなどにてお申込みいただいた株主様以外がアクセスをするとその時点で閲覧はできなくなりますのでご注意ください。**

なお、ライブ配信の方法で定時株主総会をご視聴いただけるのは、お申込みいただいた**株主様本人のみに限定**させていただき、代理人によるご視聴はご遠慮いただきますようお願いいたします。代理人による参加をご希望される株主様は、会社法および定款の定めに従い、開催日当日に実際に株主総会の会場にお越しいただいてご出席(以下「会場出席」と言います)いただきますようお願いいたします。

④ ライブ配信を利用した場合の議決権行使の方法

ライブ配信に関しましては議決権がない視聴のみとなり、株主総会開催中に議決権を行使することはできませんので、事前に郵送またはインターネットで議決権行使をお願いします。

⑤ ご質問について

ライブ配信を利用いただく株主様は**あくまで視聴のみ**となり、株主総会開催中に**会社法上出席株主に認められた質問(会社法314条)を行うことはできません**ので予めご了承ください。なお、事前質問受付サイトより、株主総会に先立ち、株主の皆様から事前質問を受け付けておりますので、ご利用をご検討ください(6頁参照)。

⑥ 動議について

ライブ配信を利用いただく株主様は、**あくまで視聴のみ**となるため、動議について、**株主総会の手続に関するものおよび議案に関するものを含めてすべて、ライブ配信を利用いただく株主様からはご提出いただくことができません**。動議を提出する可能性がある株主様におかれましては、会場出席の方法で定時株主総会にご出席いただきますようお願い申し上げます。

また、同様の理由から、動議の採決につきましても株主総会の手続に関するものおよび議案に関するものを含めてすべて、ライブ配信を利用いただく株主様は参加することはできません。動議の採決への参加を希望される株主様におかれましては、会場出席の方法で定時株主総会にご出席いただきますようお願い申し上げます。

⑦ 写真撮影・録音・録画について

ライブ配信の写真撮影・録音・録画行為およびSNSなどでの無断公開は固くお断りします。

⑧ ご注意

株主様におかれましては、ライブ配信についての各種制限事項や、会場出席との取扱いの違い、通信障害の可能性その他ライブ配信による視聴を選択した場合に想定外の不利益が生じる可能性も踏まえて、会場出席の方法で定時株主総会にご出席いただくか、事前に郵送またはインターネットで議決権を行使いただいた上、ライブ配信を利用して定時株主総会をご視聴いただくかを判断くださいますようお願い申し上げます。

当社としては、ライブ配信を利用したご視聴を実現するためのシステム整備を全力で進めておりますが、当日の通信環境によっては、上記でご案内させていただいたライブ配信に関する内容の一部を変更する場合がありますこと、またはライブ配信自体を中止することがあることにつき、予めご了承ください。

今後詳細が決定したものや、変更内容その他のお知らせについては、随時当社ホームページ(URL:<https://jp.ricoh.com/IR/>)でお知らせいたしますので、こちらの内容もあわせてご覧ください。



招集ご通知をインターネットで簡単・便利に!!

「ネットでお集」のご案内



本招集ご通知は、「ネットでお集」を採用しています。ぜひ、ご活用ください。

アクセスはこちら! ▶ <https://s.srdb.jp/7752/>

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

POINT 1 「スマート行使」、議決権行使ウェブサイトへ簡単アクセス!

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



「議決権行使」ボタンをタッチ後「OK」を選択。カメラが起動します。



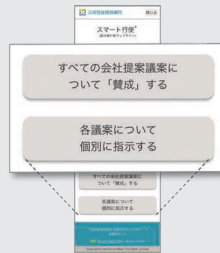
議決権行使書用紙のQRコードを撮影し、撮影した写真の画面で「写真を使用」をタッチ。



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



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



POINT 2 簡単スケジュール登録

Googleカレンダーに登録

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

POINT 3 株主総会会場へのアクセスにも便利

地図・交通案内

開催場所の地図はGoogleマップと連動しています。

株主総会会場ご案内図

日時 2020年6月26日(金曜日)午前10時(受付開始予定 午前9時)

会場 株式会社 リコー 本店
〒143-8555 東京都大田区中馬込一丁目3番6号 電話(03)3777-8111(大代表)



WEBから詳細な地図
をご覧いただけます。



交通機関のご案内

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

新型コロナウイルス感染症の感染リスク軽減のため、「3つの密」を避ける観点から、前年実施した大森駅からの送迎バスは、株主の皆様が一定時間密集するものとなるため、**本年は実施いたしません。**

株式会社 リコー



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

