

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1. 基本的な考え方 更新

リコーグループは、経営者の活動を含む企業活動全体が社会的良識に適切、多様なステークス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・ガバナンスに取り組んでおります。これにより、持続的な成長と企業価値の増大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」として定めております。「リコーウェイ」は、「創業の精神(三愛精神)」と「経営理念」によって構成されております。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おります。

当社は監査役制度を採用しております。また、継続的な取締役会及び執行役員制度の充実により、経営監督ならびに経営執行の強化を図っております。さらに社外取締役を招聘することにより経営の透明性と公正な意思決定の一層の向上を図っております。

取締役及び執行役員の指名、報酬等については、当社独自の常設機関であり、社内及び社外取締役を委員とする「指名委員会」、「報酬委員会」にて、立案・決定を行い、取締役会へ上程しております。

リコーは2017年4月に発表した第19次中期経営計画において、これまでの常識や前例にとらわれることなく新たなスタートを切るという思いから「リコー再起動」を掲げています。リコーグループ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を図るべく、今後、以下の取り組みを実施することを11月17日の取締役会で決定いたしました。

取締役の任期の見直し

事業年度ごとの取締役としての責任を明確にするため、取締役の任期を、従来の2年から1年に変更する定款変更案を2018年6月の株主総会に付議すること。

社長ならびに取締役に対する評価の強化

取締役会における、株主総会に提出する取締役候補者の選任に関する審議に向けて、指名委員会が執行責任者である社長、ならびに執行を監督する責任を担う取締役に対する評価を年1回実施すること。

顧問制度の見直し

現執行責任者の権限と責任をより明確にするため、執行責任者が退任後に経営に関与しない対外的な役割や、経験、知見を活かした専門的な役割等が求められる場合のみ、指名委員会の承認を得たうえで顧問等とする制度に改めること。

これらの他、ガバナンスに対する取り組みとして、取締役会による監督、監査役監査、内部監査などを包括的に強化する一環として、監査役と取締役が連携して会社の重要なガバナンステーマを議論するガバナンス検討会を設置し、その審議の概要については本報告書で開示を行っております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

[原則4 - 1. 取締役会の役割・責務(1)]

補充原則4 - 1 - 3

リコーでは、最高経営責任者の後継者計画を社長執行役員(CEO)が作成し、指名委員会に提出しております。また、取締役会が次期社長を決定する際は、指名委員会が後継者計画等を踏まえ議論し、最終候補者を取締役会に答申しております。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が、取締役会へ上程する後継候補を決定することで、候補者選定の透明性と中立性を確保しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

[原則1 - 4. いわゆる政策保有株式]

< 上場株式の政策保有に関する方針 >

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

主要な政策保有株式の保有量については取締役会にて中長期的な経済合理性等を検証し、必要最低限の保有水準を心掛けるものとします。

< 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毎に、株主価値の毀損につながらないか精査したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

[原則1 - 7. 関連当事者間の取引]

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

[原則3 - 1. 情報開示の充実]

(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社は、企業活動の基礎となる理念・価値観を定めた「リコーウェイ」を当社ホームページ、サステナビリティレポートや株主総会招集通知などで開示しております。また、中期経営計画については当社ホームページで開示しているほか、社長執行役員(CEO)による説明会を開催しております。

・リコーウェイについてのホームページ

(<http://jp.ricoh.com/about/commitment/philosophy/>)

・中期経営計画についてのホームページ

(http://jp.ricoh.com/IR/events/investors_meeting.html)

(ii)コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コーポレート・ガバナンスに関する考え方や基本方針は、「I. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他基本情報」の「1. 基本的な考え方」に記載しております。

(iii)経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、役員報酬に関する考え方や決定方法などを「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の【インセンティブ関係】、及び有価証券報告書やサステナビリティレポートなどで開示しております。

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

当社は、役員候補の指名に際しては、経営能力や人格・人間性などを基準とし、社外役員については、さらに当社及び当社グループからの独立性を重視しております。社外取締役の独立性を判断するための基準は、「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の【独立役員関係】に記載しております。また、指名の手続きに関しては「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）」及び有価証券報告書で開示しております。

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

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

[原則4 - 1. 取締役会の役割・責務(1)]

補充原則4 - 1 - 1

当社は定款において、取締役会が業務執行に関する重要事項を決議すると定め、取締役会で重要執行案件について社外取締役を含めて積極的に議論し、意思決定を行っております。また、業務執行については法令・定款の範囲で内規を定め、取締役会から権限委譲された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「グループマネジメントコミティ」を設置しております。

[原則4 - 8. 独立社外取締役の有効な活用]

当社は独立社外取締役を4名選出しております。独立社外取締役は全て報酬委員であり、内3名が指名委員を兼務し、指名委員会及び報酬委員会の委員長は独立社外取締役となっており、経営の透明性、客観性の確保を図っております。さらに、それぞれの専門分野における諮問委員会等で、社外取締役の知見を積極的に経営に反映しております。

[原則4 - 9. 独立社外取締役の独立性判断基準]

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

[原則4 - 11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件]

補充原則4 - 11 - 1

当社は取締役会の実質的な討議を確保するため、取締役の員数の上限を15名と定款に定め、現在10名の取締役を選任しております。社外取締役は東証の基準を踏まえた当社の独立性基準に基づいて選任し、取締役個々の選任に関しては、経営能力や人格・人間性・専門性を基準としております。

補充原則4 - 11 - 2

社内の取締役が他の会社の役員に就任する場合は、取締役会の承認を必要としております。社外取締役が新たに他の上場会社役員に就任する際は指名委員会へ報告することを内規で定めております。

また、当社は法令に従って社外を含め取締役・監査役における重要な兼任状況を株主総会招集通知などで開示しております。

補充原則4 - 11 - 3

当社は年に一度、取締役会の実効性評価会を開き、全ての取締役と監査役が、前年度の取締役会における実効性について議論を行い、その結果の概要をガバナンス報告書で開示しております。

[原則4 - 14. 取締役・監査役のトレーニング]

補充原則4 - 14 - 2

取締役・監査役に対し、役割と責任の理解、必要な知識習得の機会として、適宜トレーニングを実施します。

・社内の取締役・監査役には、役割の理解と、最新の法律知識等の理解を促進するために、専門家による研修を行っております。また、各自が企業倫理、コンプライアンス等のE - ラーニングを受講しているほか、社外研修等にも参加しております。

・社外取締役・監査役については、十分な知見を有する者から選任しておりますが、就任に際して、当社の事業内容の紹介、役割の説明や、必要に応じて主要拠点の視察等を行っております。また、最新の法律知識等の理解を促進するために、専門家による研修を行っております。

[原則5 - 1. 株主との建設的な対話に関する方針]

・当社は、株主をはじめとするステークホルダーと積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行っております。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、提供しつづけることで、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ていきます。

・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専任部署が行っております。

・株主との対話は原則としてIR専任部署が行っておりますが、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、決算説明会及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っております。また、株主総会とあわせて経営方針の説明を行うとともに、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っております。

・株主を含む資本市場との対話の方針を定めた「ディスクロージャーポリシー」を制定し、公開しております。

・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っておりません。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。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	63,707,700	8.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	46,010,400	6.18
日本生命保険相互会社	29,441,587	3.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	28,030,000	3.76
ECM MF (常任代理人 立花証券株式会社)	24,499,900	3.29
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1 (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	22,606,200	3.03
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	22,464,106	3.02
株式会社三菱東京UFJ銀行	21,573,512	2.90
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	16,372,565	2.20
公益財団法人新技術開発財団	15,839,584	2.13

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明

大株主の状況は2017年9月30日現在の状況です。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部、名古屋 第一部、札幌 既存市場、福岡 既存市場
決算期	3月
業種	電気機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は、上場子会社1社(リコーリース株式会社)を有しております。
リコーグループ各社におきましては、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上とグループ各社の繁栄を図るという基本原則を制定しております。

リコーリース株式会社に対しては特にその独立性を確かなものとするため、その事業活動においてリコーグループ向けの事業だけでなく、同社の持つコアコンピタンスを活用した独自の事業展開を積極的に実施する方針であり、特に制約を設けるようなことはしていません。またリコー及びリコーグループ各社との取引における諸条件については、個々の事業活動における協議事項となっており、グループ外企業との取引条件決定と同様のものとなっております。なお、同社が事業活動を行う上で当社による承認事項は特に定めておりません。

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	2年
取締役会の議長	その他の取締役
取締役の人数	10名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
野路國夫	他の会社の出身者													
東実	学者													
飯島彰己	他の会社の出身者													
波多野睦子	学者													

会社との関係についての選択項目

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

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

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

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
野路國夫		野路國夫氏は、株式会社小松製作所の取締役会長であります。当社と株式会社小松製作所との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び株式会社小松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、社外取締役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。	株式会社小松製作所での経営者としての豊富な経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェック及び助言を期待しているためです。当社と野路國夫氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。

東 実	東実氏は、清華大学(中国)の顧問教授であります。また、東実氏は、株式会社東芝の出身者であります。当社と株式会社東芝の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び株式会社東芝それぞれの連結売上高1%未満と極めて僅少であり、社外取締役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。	株式会社東芝の執行役専務及び最高技術責任者、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経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェック及び助言を期待しているためです。当社と東実氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。
飯島彰己	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の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び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、社外取締役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。	三井物産株式会社での経営者としての豊富な経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェック及び助言を期待しているためです。当社と飯島彰己氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。
波多野睦子	波多野睦子氏は東京工業大学工學院の教授であります。当社と波多野睦子氏の間では、業務委託契約を締結しておりました。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・提案を行っていたことを内容としています。当社は波多野睦子氏に対し、当該契約に基づき業務委託料を支払っておりましたが、2016年6月16日をもって当該契約は終了となりました。	東京工業大学工學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経験を有しており、独立性の高い立場から、当社意思決定に対するチェック及び助言を期待しているためです。当社と波多野睦子氏との間に特別の利害関係は無く、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	6	0	3	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	7	0	3	4	0	0	社外取締役

補足説明

【監査役関係】

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

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

会計監査人とは、毎月、定期的な会合をもち、監査計画、監査方法、情報交換を含めた監査内容、及び監査結果について意見交換しております。また、会計監査人の実施する取締役へのヒアリングに監査役も同席するなど、緊密な連携を維持しております。監査役は、内部監査部門である内部統制室等と、監査方針・計画・方法について相互に擦り合せ、緊密な連携の下に監査を実施しております。内部統制室からは月毎の会合で内部監査結果等について報告・説明を受けております。また、他のモニタリング機能を持つ部門からも定期的な報告を受けております。

社外監査役の選任状況

選任している

社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
鳴沢隆	他の会社の出身者													
西山茂	公認会計士													
太田洋	弁護士													

会社との関係についての選択項目

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

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

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

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
鳴沢隆		鳴沢隆氏は、株式会社野村総合研究所の出身者であります。当社と株式会社野村総合研究所の間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社及び株式会社野村総合研究所それぞれの連結売上高の1%未満と極めて僅少であり、社外監査役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。	証券アナリストや経営コンサルタントの経験、また株式会社野村総合研究所でのマネジメント経験を有しており、当社の監査役として適任であると判断しているためです。 なお、鳴沢隆氏は、当社と顧問契約を締結したことがないなど、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。
西山茂		顧問契約の締結がなく、また当社との間にいずれも特別な利害関係はありません。	公認会計士、また早稲田大学大学院経営管理研究科教授として、財務及び会計分野のプロフェッショナルとして活躍された経験を有しており、当社の監査役として適任であると判断しているためです。 なお、西山茂氏は当社と顧問契約を締結したことがないなど、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。
太田洋		太田洋氏は、西村あさひ法律事務所のパートナー弁護士です。同法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の一つであり、当社は同法律事務所他の弁護士との間に法律業務を委託する等の取引関係がありますが、当事業年度における取引額は当社の連結売上高及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、社外監査役としての職務を執行する上で影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。また、太田洋氏が当社グループの法務相談に関与したことはございません。	太田洋氏は、弁護士及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を有されており、その経験から、当社の監査役として適任であると判断しているためです。 なお、太田洋氏は当社と顧問契約を締結したことがないなど、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所上場規程第436条の2に定める独立役員として届け出ております。

【独立役員関係】

独立役員の数

7名

その他独立役員に関する事項

社外役員の独立性基準

1. 株式会社リコー(以下「当社」という。)の社外取締役及び社外監査役は、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、当社及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。)又は当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の使用人でないこと。
 - (2) リコ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、支配人又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、支配人又はその他の使用人でないこと、又は就任の前10年以内にリコ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、支配人又はその他の使用人でなかったこと。
 - (4) 直近事業年度において又は直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコ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。)又はその者(その者の親会社及び子会社を含む。)の取締役(独立性を有する社外取締役を除く。)、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。
 - (5) 直近事業年度において又は直近事業年度に先行する3事業年度のいずれかにおいて、リコ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。)又はその者(その者の親会社及び子会社を含む。)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又は過去3事業年度の平均で1事業年度に1000万円以上の金額の金銭その他の財産を直接又は間接に得ているコンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士又はその他の専門家でないこと。
 - (7) リコーグループから直近事業年度において又は過去3事業年度の平均で1事業年度にその団体の総収入の2%以上の金額の金銭その他の財産を直接又は間接に得ている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティング・ファーム又はその他の専門的アドバイザー・ファーム等の団体に所属する者でないこと。
 - (8) 第1号から第7号までに該当する者の配偶者、二親等内の親族又は生計を一にする親族でないこと。
 - (9) リコーグループから取締役を受け入れている会社又はその会社の親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人又はその他の重要な使用人である者でないこと。
 - (10) その他、当社との間で実質的に利益相反が生じるおそれのある者でないこと。
2. 前項第1号及び第4号乃至第9号のいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役及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及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及び社外監査役に選任することができる。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動型報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社は、当社及びグループの株主価値の増大に向けて、中長期に亘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おります。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おります。

- 1) 役員に期待される役割、責任及び業績等と、会社業績や株主価値を適切に反映する報酬とする。
- 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。

【報酬構成要素と決定方法】

< 取締役 >

1) 基本報酬

役割、責任の重さ、及び株価推移に基づいて決定いたします。

その構成は、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、及び自社株取得目的報酬、ならびに事業年度ごとの株価推移に連動して増減する報酬で構成されております。

2) 賞与

株主価値の向上や競争力強化に関わる重要指標(売上高、営業利益、ROA)と連動して決定する仕組みとしております。また、賞与は毎回の株主総会に付議し、都度ご承認をいただくこととしております。

< 監査役 >

適切に監査を行う役割に対する報酬のみで構成されております。

【役員報酬の内容】

2016年度(2016年4月1日～2017年3月31日)の役員報酬は以下のとおりです。

(単位:百万円)

	人数	報酬等の総額
取締役	12	470

(うち社外取締役)	(5)	(54)
監査役	7	85
(うち社外監査役)	(4)	(25)
合計	19	555
(うち社外役員)	(9)	(79)

注) 1. 取締役の報酬等の額には、2017年6月16日開催の第117回定時株主総会に提出した「取締役賞与支給の件」に基づく取締役賞与総額38百万円が含まれております。
2. 上記基本報酬は、2016年(取締役)、及び1984年(監査役)開催の定時株主総会でご承認をいただいた、以下の金額の範囲内で支出しております。

(単位:百万円)

	年額	月額
取締役	552	46
(うち社外取締役)	(84)	(7)
監査役	108	9

注) 1. ご承認は月額としていただいており、年額は比較等を容易にするための参考値です。
2. 当社の定款に定める取締役数は15名以内、監査役は5名以内です。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

・連結報酬等の総額が1億円以上である者につきましては、有価証券報告書にて個別開示を行っております。
・有価証券報告書及び営業報告書(事業報告)にて、役員報酬の総額を種類別に開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

詳細は、前述【インセンティブ関係】をご参照ください。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役のサポートを取締役会室及び秘書室が担当しております。
取締役会の開催にあたって、議案担当部門と連携して社外取締役への事前説明等、必要な情報提供を実施しております。
社外監査役のサポートを常勤監査役及び監査役室が担当しております。
取締役会及び監査役会の開催にあたって、議案担当部門及び常勤監査役または監査役室が、事前説明等、必要な情報提供を実施しております。

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

当社は監査役制度を採用しております。また、継続的な取締役会及び執行役員制度の充実により、経営監督ならびに経営執行の強化を図っております。現在、取締役会は10名で構成され、内4名は社外取締役です。

取締役会は経営監督及びグループ経営に関わる重要な意思決定を行っております。4名の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おります。

監査役会は、現在、5名の監査役で構成され、内3名は独立性の高い社外監査役です。監査役会では監査の方針及び業務の分担等を協議決定し、経営への監視機能を果たしております。

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

一方で、グループ全体の経営について全体最適の観点での審議及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「グループマネジメントコミティ」を設置しております。

指名、報酬決定等につきましては、取締役会の経営監督機能強化の一環として、指名委員会、報酬委員会を設置しております。当委員会は、取締役会の決議をもって選任され、過半数を非執行取締役、半数以上を社外取締役で構成される当社独自の常設機関です。現在、指名委員会は社外取締役3名、社内取締役3名、報酬委員会は社外取締役4名、社内取締役3名で構成されております。尚、委員長は、各委員会の決議により委員の中から選任され、指名委員会では、取締役、執行役員等の選解任制度、報酬委員会では、報酬制度の立案と決定等を行います。

監査役の機能強化に関する取組として、監査役が実効的に監査を行うために、監査役室を設置し、監査役の職務執行を専属で補助する従業員を配置し、監査役の指揮命令のもと、業務を補助する体制をとっております。また、取締役及び従業員は、当社及びグループ内の各関連会社における法令・定款に違反する重大な事実、不正行為又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには、法令及び内部通報に関する社内規定に従って、当該事実に関する事項を速やかに監査役に報告します。

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

外部監査につきましては、監査法人の独立性の強化が求められていることに合わせて、「監査及び非監査業務のための事前承認の方針と手続」に関する規程を定め、監査契約の内容及びその金額について監査役会の事前承認制度を導入しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、企業経営の主体である経営執行・事業執行の緊張感を醸成し、その質とスピードの一層の向上を図るため、上記の企業統治の体制を採用しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2001年6月開催第101回定時株主総会より実施 ex. 2013年招集通知発送日:2013年6月3日(株主総会日を大幅に早めたため、17日前発送) ex. 2014年招集通知発送日:2014年6月2日(17日前発送、2014年からWebへの早期掲載実施 掲載日:2014年5月29日) ex. 2015年招集通知発送日:2015年6月1日(17日前発送、Web掲載日:2015年5月28日) ex. 2016年招集通知発送日:2016年5月30日(18日前発送、Web掲載日:2016年5月27日*3週間前開示) ex. 2017年招集通知発送日:2017年5月30日(17日前発送、Web掲載日:2017年5月22日*3週間前開示)
集中日を回避した株主総会の設定	2003年6月開催第103回定時株主総会より実施 ex. 2013年第113回定時株主総会開催日:2013年6月21日 ex. 2014年第114回定時株主総会開催日:2014年6月20日 ex. 2015年第115回定時株主総会開催日:2015年6月19日 ex. 2016年第116回定時株主総会開催日:2016年6月17日 ex. 2017年第117回定時株主総会開催日:2017年6月16日
電磁的方法による議決権の行使	2003年6月開催第103回定時株主総会より実施
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2007年6月開催第107回定時株主総会より議決権電子行使プラットフォームに参加 1999年6月開催第99回定時株主総会よりホームページに英文で海外機関投資家向けの案内(議決権行使方法・期限)を掲載 前述のとおり、2014年からWebへの招集通知早期掲載を実施
招集通知(要約)の英文での提供	上記ホームページの海外機関投資家向けの案内に招集通知(英文版)も併せて掲載
その他	当社では、「株主に開かれた株主総会の開催」を目的として上記のほか以下の取組みを実施しております。 ・株主総会に合わせて、経営方針・戦略の説明、株主懇談会を開催 ・株主総会の状況を録画し、インターネット配信

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社IRホームページにおいて、和文・英文で公表しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2013年より、個人投資家向けイベントにおける説明会の他、証券会社主催等による個人投資家向け説明会を開催しております。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年1回社長執行役員による中期経営計画に関する説明を行っております。また、決算説明会を年4回開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	http://jp.ricoh.com/IR/	
IRに関する部署(担当者)の設置	コーポレートコミュニケーションセンター内にIR室を設置し、担当部署としております。IR担当役員はCFOとなっております。	

その他	<p>決算説明会は、原則として決算発表日と同日に開催するとともに、資料のホームページへの掲載も同日に行い、適時・公平開示に努めております。IRホームページは、決算短信、有価証券報告書、統合報告書などの資料に加えて、会社説明会、決算説明会における説明用資料の掲載及び、音声配信も行い、ご参加いただかなかった株主・投資家の皆様にも、広くご覧いただける環境を整えております。</p> <p>加えて、2011年2月からは、主に個人投資家の方に向けて、会社の概要や事業内容を簡潔に紹介するページ「リコー早分かり」を開設し、さらに2014年2月より個人投資家向けポータルページ「個人投資家の皆様へ」を新設しております。</p> <p>また、株主向けには会社の概要や業績などをわかりやすくお知らせする冊子「RICOH REPORT」の配布も年2回行っております。</p> <p>さらに、個人株主の方を対象とした、当社の社会・文化的活動を紹介するイベントを継続的に開催しており、これを含めて2014年からは株主優待制度を実施しております。</p> <p>2014年6月の株主総会より、さらに多くの株主の方に参加いただけるよう、交通の便なども考慮した外部会場での開催に変更しました。</p> <p>2015年5月よりリコーの最新情報を投資家の皆様にお知らせするIRニュースの発行を開始しました。(電子メールにて配信)</p>
-----	---

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>リコーグループは創業の精神である「三愛精神」と「経営理念」からなる「リコーウェイ」を制定しています。これは事業活動を行う上で最も基礎となる普遍的な理念であり、社員本人、家族、顧客、社会のすべてを豊かにすることを目指すとしたもので、リコーグループ全社員にとって仕事を行う上で原点となるものです。</p> <p>また、リコーウェイの実践にあたり、経営のあらゆる側面において「企業の社会的責任」を果たすための企業行動の原則として「リコーグループCSR憲章」を定めています。さらに、法令及び社内ルールを遵守し社会倫理に従って行動すること、及び社会との調和・共存を図るという観点から、役員、社員の基本的な行動規範となる「リコーグループ行動規範」を定めています。</p> <p>リコーウェイ http://www.ricoh.com/ja/about/commitment/philosophy/ リコーグループCSR憲章 http://www.ricoh.com/ja/csr/concept/charter.html リコーグループ行動規範 http://www.ricoh.com/ja/csr/concept/code_of_conduct/</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>リコーグループは社会に対して基本的な責任を果たすコンプライアンス活動だけでなく、グローバルな社会課題に対して重点分野(次世代育成、地球環境保全、コミュニティ発展)を定めて取り組む社会貢献活動と、事業活動を通して社会課題の解決を目指すCSV(Creating Shared Value)活動に取り組んでいます。</p> <p>また、環境保全活動については、環境保全と利益創出を同時実現する「環境経営」を掲げ、自らの事業活動において排出される環境負荷を低減する「省エネルギー・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」と地球の再生能力を高めるために必要な「生物多様性保全」の4つの柱で活動を展開しています。</p> <p>“省エネルギー・温暖化防止”分野、“省資源・リサイクル”分野においては「脱炭素社会の実現」及び「循環型社会の実現」に向けて、2030年と2050年の環境目標を設定し、目標達成に向けた施策は3年ごとに策定される「環境行動計画」に落とし込み目標達成に向けた実効性の高い活動を各分野で展開しています。</p> <p>特に温暖化防止分野では積極的な再生可能エネルギーの利活用を推進する為、国際的なイニシアチブであるRE100(*)にも日本企業として初めて参加しました。</p> <p>(*)RE100: 事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブ。</p> <p>リコーは、2030年までに少なくとも電力の30%を再生可能エネルギーに切替え、2050年までに100%を目指す。</p> <p>リコーグループ環境経営ビジョン http://jp.ricoh.com/ecology/vision/index.html リコーグループ社会貢献基本方針 http://jp.ricoh.com/csr/activity/soc_harmony/policy.html CSV活動事例 http://jp.ricoh.com/csr/activity/soc_harmony/value.html</p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	<p>「リコーグループCSR憲章」の11の原則の1つに、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ適切・公正に開示することを明記しています。また、役員及び社員を対象とした「リコーグループ行動規範」において、世界の文化、慣習を尊重し、積極的な情報の提供と正確な記録と報告を行うことを規定し、Webサイト等各種媒体を通じて、ステークホルダーに対する情報提供を行っています。</p> <p>CEOのサステナビリティに関するメッセージ http://jp.ricoh.com/sustainability/message/</p>

その他

具体的な活動に関する情報は、サステナビリティレポート及び環境、CSR Webサイトで開示しています。

リコーグループサステナビリティレポート <http://www.ricoh.com/ja/sustainability/report/>

環境経営Webサイト <http://www.ricoh.com/ja/ecology/>

CSR Webサイト <http://www.ricoh.com/ja/csr/>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

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」として定めております。「リコーウェイ」は、当社の創業者による「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「創業の精神（三愛精神）」と、「私たちの使命」「私たちの目指す姿」「私たちの価値観」からなる「経営理念」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、経営の方針と戦略及び内部統制システムの基礎となっております。

当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めます。

(1) 取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレートガバナンスの考え方にに基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に合う高い倫理観を共に備えた企業風土の維持・強化に努める。

1) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

1. 社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化する。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、果敢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、執行役員等の候補者選定及び報酬の透明性、客観性を確保する。
4. 会社情報開示の正確性、適時性及び網羅性を確保するために開示基本方針を定め、独立した機関として「開示委員会」を設置し、開示情報の作成プロセスを検証する。

2) 従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

1. コンプライアンスを含めたCSR(Corporate Social Responsibility)について、リコーグループの企業行動原則である「リコーグループCSR憲章」と、リコーグループ社員の行動原則を示した「リコーグループ行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の「ほっとライン」の設置及び各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実に努める。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. 金融商品取引法及びその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努める。
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、法令等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1. 2. 3. 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(GMC)内に設置する。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令及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、取締役及び監査役の要求に応じて出庫、閲覧可能な状態にする。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止する。
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. グループとしての損失の危険の管理を網羅的・統括的に行なうため、全体統括部門を設置し、グローバルに周知徹底を図る。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

1. 執行役員制度を導入しており、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。
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「グループマネジメントコミッティ(GMC)」を設置し、委譲された範囲内で事業執行部門の監督やグループ全体に最適な戦略立案等、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。
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。

(5) 当該株式会社並びにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社及びグループ各関連会社は、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上とグループ各社の繁栄を図るため、以下のとおり適正な業務を行う体制をとる。

1. 当社の取締役会及び「グループマネジメントコミッティ(GMC)」は、リコーグループ全体の経営監督と意思決定を行う。
2. 当社は関連会社に関する管理規定を定め、グループ各関連会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、及び前述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。
3. グループ各社は自社に關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。
4. グループ各社の取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するために、リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコーグループスタンダード(RGS)」として制定し、グループ全体で遵守していくよう推進する。

(6) 監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制

1) 監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性及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) 当社及びグループ各関連会社の取締役及び従業員等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、不正行為又は当社及びグループ各関連会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには、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、重要な決裁書類等を閲覧可能にする。
4. 監査役に報告を行った当社及びグループ各関連会社の取締役及び従業員等に対し、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

当社及びグループ各関連会社の取締役及び従業員等は、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、「グループマネジメントコミッティ(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. 当社各部門及びグループ各関連会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、会計監査人及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. 監査役職務の遂行により生ずる費用等は当社が負担する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

反社会的勢力排除に向けて、当社は、反社会的な活動や勢力及びその団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わらないことを、すべての役員及び社員が守るべき基本的な行動規範を定めた「リコーグループ行動規範」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及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。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

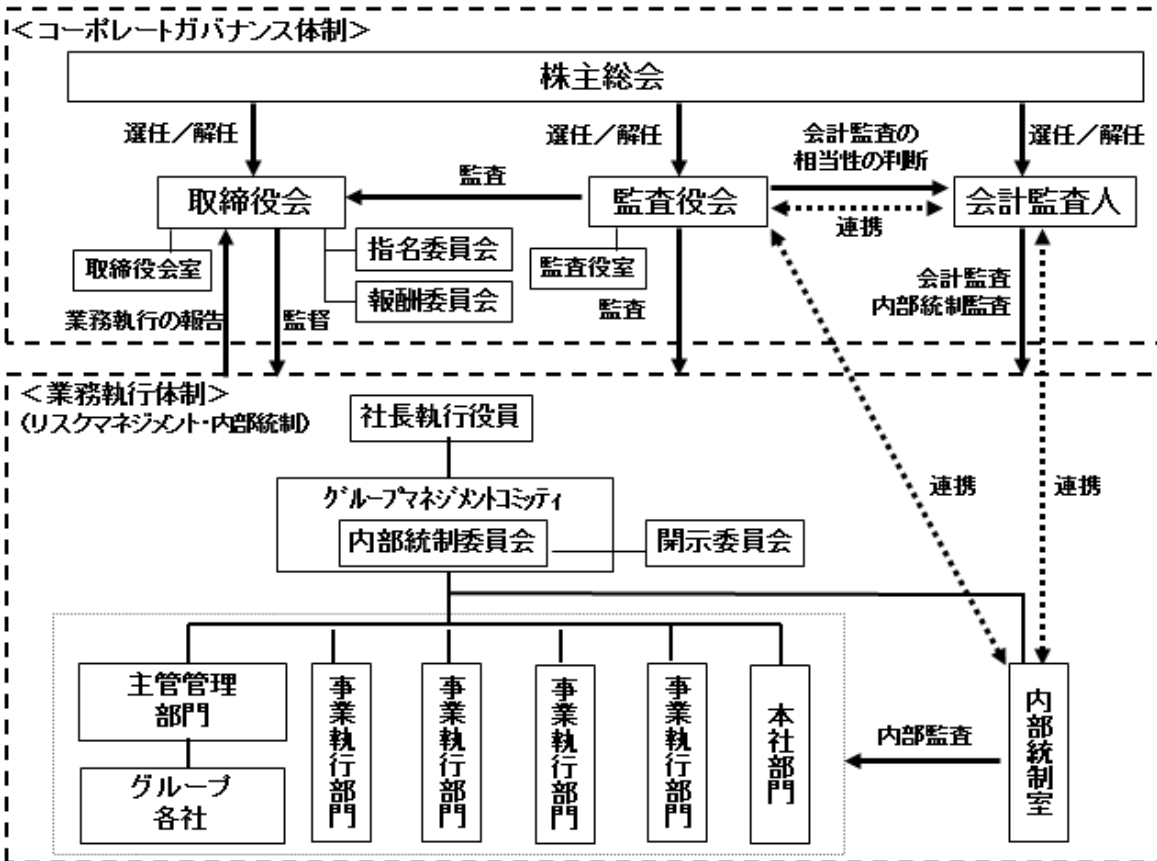
買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

【参考資料:体制図】



適時開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記の通りです。

記

当社は、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基本方針を定め、独立した機関として「開示委員会」を設置しております。

「開示委員会」は経理部門、法務部門、広報部門、IR部門などの責任者で構成され、開示情報の作成プロセスを検証しております。

以上

取締役会の実効性評価の結果概要の開示

当社は、2016年度（2016年4月から2017年3月まで）に開催された取締役会の実効性評価を実施しましたので、その結果概要について以下のとおり開示します。

I. 評価の方法

2016年度の評価は、昨年提案された運用面に関する4つの改善項目（下記参照）の達成度、並びに取締役会における審議・意思決定・監督の実効性について、取締役及び監査役の全員が、自由形式での記述による評価を行い、それら評価を共有した上で討議を行いました。以下の結果概要は、当該記述及び討議の内容・結果を総括したものとなります。

II. 2016年度「取締役会実効性評価」の結果概要

当社取締役会は、昨年の実効性評価を受け、基本方針を掲げると共に、改善を着実に実施するために4つの具体的な改善項目を設定し、実効性向上に取り組みました。

<2016年度の基本方針>

- 1) 中期経営計画など中長期的な企業価値の向上に資する重要な事項についての議論を充実させる。
- 2) 各ステークホルダーの期待に応えられるよう、取締役会への情報提供及び報告を充実させ、適時適切なモニタリングを徹底する。

<改善項目>

- ①議題選定： 戦略的重要性並びに業績影響を勘案した議題の重点化
- ②情報提供： 社外取締役を中心とした非業務執行取締役への情報提供、共有の充実
- ③審議・決定： 議案説明の効率化並びに審議時間の十分な確保
- ④報告・フォロー： 業務執行状況の報告及びフォローの改善と徹底

上記の取り組みに対しては、以下のような評価がありました。

1. 取締役会の運用面での評価

- ▶ 昨年設定された4つの改善項目は概ね改善されているとの評価がなされました。
- ▶ 2016年度の基本方針1)の観点からは、以下のような評価がありました。
 - ・「2016年度に重点的に審議・決議する議案」、「継続して取締役会で報告・フォローする議案」をそれぞれ定め、年間スケジュール化することで議案の重点化を図ることができた。
 - ・社外役員への事前説明・個別相談が充実し、有効に機能している。
 - ・それらの結果、重要議案に対して決議前に十分な審議時間を費やすことができた。
- ▶ 一方で、2016年度の基本方針2)の観点から監督・執行の両面で課題が指摘されました。
 - ・重大なリスク案件に関する議案では多くの時間を費やし、重点的に議論を行うことができたものの、提供される情報の質、量の面でばらつきがみられた。
 - ・審議については、時間配分・進行など運用面での課題のほか、取締役会での指摘に対する執行の回答や対応においても、いっそうの改善が求められる内容が見受けられた。
 - ・報告・フォローについて、適切さ、迅速さ、徹底度において、監督・執行の両面で改善すべき点が散見された。

2. 審議・意思決定・監督の実効性での評価

- ▶ 取締役会・諮問委員会ともに活発な議論が行われておりガバナンス機能が発揮されたとの評価が多くあった一方で、取締役会においては、以下のとおり「審議の質」と「監督の実効性」での課題認識が挙げられました。
 - ・ 審議においては、非執行・執行間での双方向の議論が十分ではない議案があった。
 - ・ 監督においては、取締役会のみならず、監査役会・内部統制を含めた観点での点検と改善が必要である。
- ▶ 諮問委員会は、ガバナンス機能における重要な役割を果たしていると評価される一方で、指名委員会における評価対象の範囲・運営の改善の必要性、また、報酬委員会においては人事に関する方針・制度を含めた見直しの必要性、などの指摘がありました。

Ⅲ. 2017年度 取締役会 実効性向上にむけた取り組み

上記のような評価を踏まえ、当社取締役会は、2017年度より開始される第19次中期経営計画の達成に向け、新たな基本方針及び改善項目を掲げ、取締役会の実効性の更なる向上を目指し、自律的な改善に取り組んでまいります。

<2017年度の基本方針>

- 1) 適切なモニタリングにより構造改革を促進させるような環境を整備する。
- 2) 成長戦略に関する議論を通して会社の将来的方向性を明確化する。
- 3) 持続的な成長ならびに企業価値の向上に資する健全経営を促進させる監督体制を整備する。

<2017年度の改善項目>

- ① 監査・監督の実効性向上の観点から、取締役会・監査役会・内部統制を包括したガバナンス体制の点検と改善を行う。
- ② 持続的な成長に資する企業体質への転換にむけて、執行への働きかけとモニタリングを行う。

なお、昨年提案された4つの改善項目は、監督機能強化の視点から継続実施することとします。

以上

第1回ガバナンス検討会について

2018年3月20日に当社において、第1回ガバナンス検討会を実施致しましたので、その概要についてご報告いたします。

1. 実施および開示の背景

- ▶ 昨年11月17日に提出したガバナンス報告書において、内部監査、監査役監査、会計監査人、取締役会のそれぞれが有機的に機能する包括的なグループガバナンス強化を図るため、さらに具体的なことが決定した段階で開示することをお伝えしていました。
- ▶ また、本年2月6日の会社説明会において当社の成長戦略を発表した際、成長を支えるガバナンスを構築する一環として、ガバナンス検討会を創設することをお伝えしております。
- ▶ 今般、その内容が具体的なものとなり、初回のガバナンス検討会が開催されましたので、その審議の概要を、株主を始めとするステークホルダーの皆様を開示いたします。当社はこのような取り組みを通じ、当社のガバナンスに関するご理解を深めて頂き、対話の充実を図って参りたいと考えております。

2. 検討会の開催概要

- ▶ 日時：2018年3月20日 午前10時45分開会、午前11時47分閉会
- ▶ 出席者：山下代表取締役、近藤取締役、稲葉取締役、松浦取締役
佐藤取締役、大山取締役、東取締役、飯島取締役
波多野取締役、神津執行役員（内部統制担当役員）、佐藤顧問
栗原監査役、大澤監査役、鳴沢監査役、西山監査役、太田監査役
- ▶ テーマ：海外子会社管理を中心としたガバナンス課題とそれらの対応について

3. 報告・審議・決定内容の概要

- ▶ 海外子会社の事案等を端緒とするガバナンス強化の実施状況について
 - ・海外子会社を同一系列監査人に統一することで、グローバルに監査人の連携強化を図る仕組みが構築されつつあることが報告されました。
 - ・海外の子会社TOPの選任、監督方法について、海外における指名報酬制度の現状や改善の取り組み状況等を踏まえながら、あるべき姿についての議論がなされました。
 - ・リコーのグローバル経営に適切な体制として、マトリクス組織のあり方や、グループレベルのリスク管理体制などを踏まえた議論がなされました。さらに現在の体制について改めて現状課題を整理し、今後も引き続き当検討会で議論を行うことが確認されました。
- ▶ 監査の実効性向上の取り組みについて
 - ・監査機能の強化の一環として、監査役監査の活動状況を今後も当検討会で説明し、情報共有を行うことが確認されました。
 - ・例年、株主総会にて報告される監査報告書に加え、その監査結果の根拠に繋がる『監査実績説明書』を新たに添付し、開示を行う取り組みを始めることが報告されました。これにより取締役会だけで

なく、監査役会や監査役の活動についても、株主の皆様及び他ステークホルダーにご理解を深めていただくことで対話のきっかけとなり、監査活動の更なる実効性の強化に繋がることを狙いとしております。

以上