

証券コード：7752

株式会社リコー 第125回定時株主総会 招集ご通知

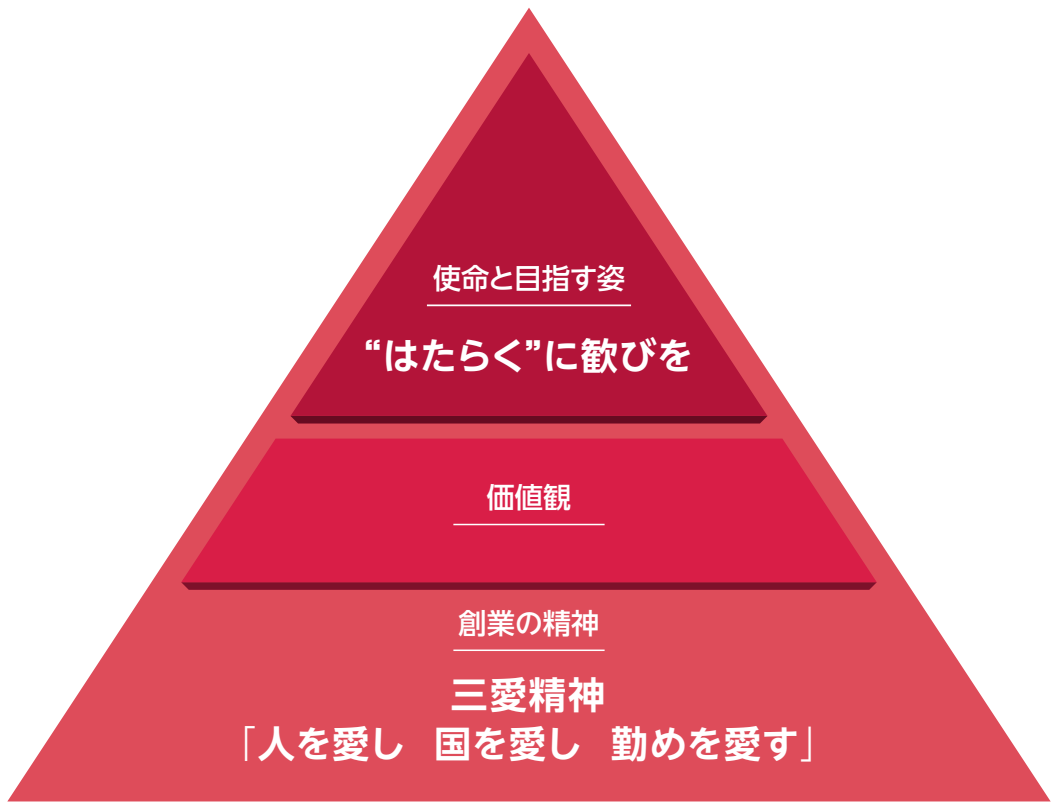
日時

2025年6月24日(火曜日)
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。

※お土産の配布はございません



創業の精神

三愛精神
「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

「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、経営や仕事を行う上で原点となるものです。



使命と目指す姿

“はたらく”に歓びを

“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。

遡ること1977年、リコーが提唱したOA（オフィスオートメーション）。そこには「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」という想いが込められていました。人間にしかできない創造的な仕事を通して、生み出される付加価値を増幅することに、はたらく歓びがあるのだという考え方です。

リコーの使命は、“はたらく”に寄り添い、変革を起こし続けること。その先に見据える未来は、人ならではの創造力が発揮され、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会。

そんな想いが、2023年に新たに制定した使命と目指す姿「“はたらく”に歓びを」に込められています。



価値観

使命を果たし目指す姿を実現するための社員の行動指針です。

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

01 株主の皆様へ

11 株主総会参考書類

101 事業報告

157 連結計算書類

181 計算書類191 監查報告書

201 バーチャル出席の注意事項

204 リアルタイム字幕表示サービスの注意事項

リコーグループ/リコーグループ各社：当社・子会社・関連会社/子会社・関連会社
前年度/当年度/次年度：2023年度/2024年度/2025年度

株主の皆様へ

中長期的な 企業価値向上を 株主の皆様とともに。

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員・CEO

大山 晃



▶ 動画でのトップメッセージ

株主の皆様へ、CEO大山のメッセージ動画をご用意しましたので、ぜひ下記URLよりご覧ください。

日本語

https://go.ricoh/IR/gm_2025/message2025/



英語

https://go.ricoh/IR/gm_2025/message2025_en/



※日本語版、英語版ともに字幕が表示されます

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。第125回定時株主総会招集ご通知をお送り申し上げます。

当年度の世界経済は高インフレの落ち着きなどを背景に底堅い成長を維持しているものの地域によって差があり、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の緊迫などを受け、依然として先行きの不透明な状況が続きました。また、米国における政権交代など、国際情勢の変化も見られます。米国では景気が堅調に推移した一方、欧州の一部の地域では依然として停滞が続いています。日本では企業業績の好調に加え、個人消費も持ち直し、景気は緩やかに回復しました。

このような環境下、リコーグループはデジタルサービスの会社への変革に向けて、オフィスサービス事業をはじめとした事業成長の加速と収益力の強化に取り組みました。オフィスサービス事業

の売上高は欧州の一部地域で景気の弱含みの影響を受けたものの、全体として堅調に伸長を続け、ストック収益*も着実に増加しています。オフィスプリンティング事業はハード・ノンハードともに減収となりましたが、前年度に発生した生産調整が解消し、複合機の生販が正常化しました。成長を狙う商用・産業印刷事業においては、新製品の拡販などによりハードが順調に伸び、ノンハードも堅調に推移しました。また、当年度の業績には企業価値向上プロジェクトによる一時費用を297億円計上しています。これらの結果、当年度の連結売上高は7.6%増の2兆5,278億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は457億円となりました。当年度の期末配当金につきましては、見通しどおり1株当たり19円とさせていただきます。第125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あわせて、通期で1株当たり38円の配当金となります。

リコーグループは、2023年度からの第21次中期経営戦略(以下、21次中経)を「実行」の3年間と位置づけ、デジタルサービスの会社への変革を進めています。その一環として、収益構造を転換し、中長期的な成長を実現することを目的に企業価値向上プロジェクトに取り組んでいます。①本社改革、②事業の「選択と集中」の加速、③オフィスプリンティング事業の構造改革、そして④オフィスサービス事業の利益成長の加速の4つを掲げ、着実に施策を実行しました。具体的には、本社間接機能や研究開発投資の適正化、日本におけるスキルアッププログラム、セカンドキャリア支援制度、成長領域における人員強化施策の展開など、デジタルサービスの会社に対応しい体質へとリソースの再配置を進め、さらなる成長に向け基盤を整えました。また、PLAiR事業の撤退やオプティカル事業の譲渡などの事業の「選択と集中」、さらに販売・サービス体制の見直しなどの構造改革を進めました。7月には東芝テック株式会社(以下、東芝テック)との合併会社、エトリア株式会社(以下、エトリア)が発足、始動しました。共通エンジンの開発や生産体制の最適化、共同購買など、シナジー効果の創出に向けて取り組んでいます。

次年度は、21次中経の最終年度として、これまでのさまざまな取り組みの成果を確実に刈り取り、持続的な成長に弾みをつけていきます。オフィスプリンティング事業では、エトリアに新たに沖電気工業株式会社(以下、沖電気)が参画します。沖電気が持つLED技術などの強みを活かしながら、モノづくり企業としての競争力を高めていきます。またオフィスサービス事業においては、当社の強みであるグローバル140万社に及ぶ顧客基盤や、顧客接点、自社デバイスやソフトウェアを最大限に活用し、ストック収益をさらに拡大させます。同時に、商用・産業印刷事業では、画像・光学技術という強みを活かし、一層の成長を図ります。

このような事業の強化と並行して、成長領域への人的資本のシフトについても加速させます。リスキリングも含めた人材活用をグローバルで進め、自律型人材の活躍を後押しすることで、社員個人と事業の成長を同時に実現していきます。

次年度の業績見通しにつきましては、連結売上高2兆5,600億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は一過性費用や米国の関税政策による影響を踏まえて560億円といたしました。デジタルサービスの会社としての中長期的な成長に向けて、変革を着実に推し進め、オフィスプリンティング事業の収益基盤強化とオフィスサービス事業の成長スピードの加速を図ってまいります。

「はたらく」に遊びを」という私たちの使命と目指す姿のもと、デジタルサービスを提供することでお客様の「はたらく」の変革を進め、持続可能な社会づくりへの貢献を通じて、継続的に企業価値を向上させてまいります。

株主の皆様には倍旧のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

以上

*ストック収益：継続的な製品・サービスなどの利用契約により定期的に得られる収入(オフィスプリンティング事業の保守サービス契約や、オフィスサービス事業におけるサービス・サポート契約、ソフトウェアの一定期間の利用料に対して対価を支払うサブスクリプション契約など)

「デジタルサービスの会社」への変革を進める リコーの株主総会

当社は、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指しています。「デジタルサービスの会社」への変革を進める当社として、株主の皆様へお届けする招集ご通知や株主総会への出席方法において、以下のデジタル化を進めています。

招集通知のデジタル化 「事前動画配信」

動画公開日：2025年6月6日(金曜日)

招集通知の以下3つのパートについて、記載内容の概要をまとめた動画を配信しています。
ぜひ下記アクセスページよりご覧ください。

株主の皆様へ(トップメッセージ) ▶本冊子1～2頁

日本語 https://go.ricoh/IR/gm_2025/message2025/

英語 https://go.ricoh/IR/gm_2025/message2025_en/



決議事項(議案説明) ▶本冊子11～39頁

https://go.ricoh/IR/gm_2025/agenda2025/



事業報告(事業の概要) ▶本冊子101～156頁

https://go.ricoh/IR/gm_2025/report2025/



動画の内容は、招集通知内で詳細を掲載しています。招集通知をPDFでご覧いただく場合は、該当ページに記載の左のマークをクリックする方法でも動画にアクセスいただけます。

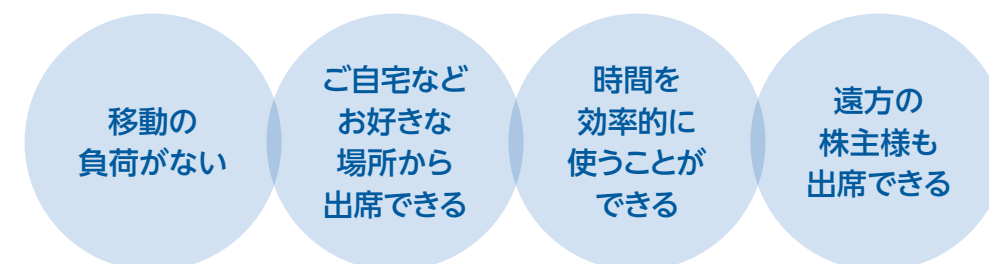
株主総会出席方法のデジタル化 「バーチャル出席」

本総会におきましては、開催日当日、ご来場いただけない株主様も、インターネット(株主様専用ウェブサイト)の手段を用いた「バーチャル出席」の方法により、株主総会にご出席いただくことができます。バーチャル出席される株主様は、開催日当日、実際に株主総会の会場にてご出席いただく場合と同様に、会社法上、株主総会に「出席」したものと取り扱われます。

株主様専用ウェブサイトを通じて、ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使やご質問いただくことが可能です。

バーチャル出席のメリット

- インターネット(株主様専用ウェブサイト)を通じて、会場以外のご自宅やお好きな場所から出席可能



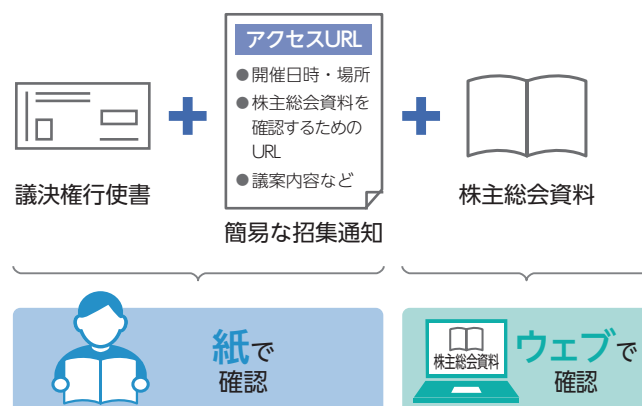
- 会場出席される時と同様に、議決権行使や質問(テキスト形式)が可能

※ただし、動議の提出および動議採決への参加はできません[詳細は201頁ご参照]

招集通知のデジタル化 (電子提供制度)

会社法改正を受け、電子提供制度への対応が義務化され、当社の招集ご通知のご提供方法を2023年6月開催の定時株主総会より変更しました。

印刷した全文の株主総会資料は原則として発送せず、株主様ご自身でウェブサイトにて閲覧いただけます。なお、本件は株主様への情報提供を原則「書面」から「電子」に変更するものであり、情報量を制限するものではありません。



次回(2026年6月)の株主総会に向けて 書面交付をご希望の株主様

口座を開設している証券会社、または、当社の株主名簿管理人である三井住友信託銀行まで、お問い合わせください。

書面交付請求に関するお問い合わせ先
三井住友信託銀行 証券代行部
0120-533-600

受付時間 午前9時から午後5時(土日祝日を除く)

電子提供制度に関するQ&A

▶https://faq-agency.smtb.jp/category/show/414?site_domain=personal



書面交付請求された株主様

書面交付請求された株主様におかれましては、ウェブサイトでご確認いただく範囲について冊子でご提供します。ただし、8頁「招集にあたっての決定事項(1)」に記載の事項については、交付書面には含まれていません。

株主総会の流れ

株主総会開催前 (2025年6月23日まで)

5月25日(日)

電子提供措置開始 株主総会資料のご確認

当社ウェブサイト (完全版)
すべての電子提供措置事項を含む
「第125回定時株主総会招集ご通知」

冊子 (サマリー版)
簡易な招集通知


<https://jp.ricoh.com/IR/events/general-meeting/2025>
へアクセスしご確認ください





6月6日(金)

① 事前質問

株主様専用ウェブサイトより、事前にご質問をお受けします。
以下のURLへアクセスしてください。


株主様専用ウェブサイト
<https://v.srdb.jp/7752/2025soukai/>



受付期間

2025年6月 6日(金曜日) 午前9時 から
2025年6月16日(月曜日) 午後5時30分 まで

6月16日(月)

② 事前の議決権行使 ▶ 詳細は9頁参照

郵送による議決権行使

インターネットによる議決権行使


同封の議決権行使書用紙
にご記入いただきご返送
ください。


QRコードから
行使する方法


ログインID・仮パスワード
を入力し行使する方法


同封の議決権行使書用紙
に記載の「ログインQR
コード」を読み取り、ご
入力ください。

<https://www.web54.net>
からご入力ください。

行使期限

2025年6月23日
(月曜日)
午後5時30分到着分まで

行使期限

2025年6月23日
(月曜日)
午後5時30分受付分まで

5

株主総会当日 ③ 株主総会に出席し議決権行使 ▶ 詳細は10頁参照

6月24日(火)

3

会場出席する場合 

バーチャル出席する場合 

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。

ライブ配信をご視聴いただきながら、議決権行使とご質問が可能です。総会当日に実際に株主総会の会場にご出席いただく場合と同様、株主総会に「出席」したものととして取り扱われます。

株主総会開催日時

2025年6月24日(火)午前10時

バーチャル出席株主様に行っていただくこと

午前9時50分 株主様専用ウェブサイトへアクセスし、バーチャル出席スタート

株主総会議事進行

午前10時
開会宣言

監査報告

事業報告

対処すべき課題

決議事項上程

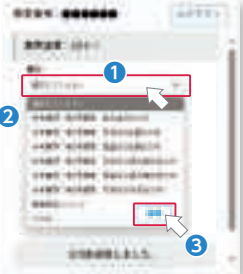
POINT 質疑応答

POINT 議案採決 & 採決結果発表

閉会宣言

質疑応答開始から10分間、バーチャル出席株主様からのご質問を受付させていただきます。

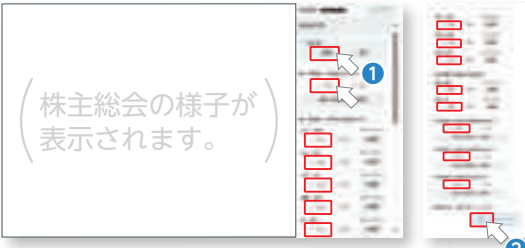
ご質問の手順
質問の受付が開始されましたら、質問送信の画面が表示されます。
① 画面右側の「種別」のタブをクリックする
② 質問カテゴリーを選択する
③ ご質問を入力し、「送信」ボタンを押す
④ 内容をご確認の上、「送信する」ボタンを押す



決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。

議決権行使の手順
議案の賛否の受付が開始されましたら、議決権行使画面が表示されます。
① 決議事項について「賛成」または「反対」を選択する
② すべての決議事項に対して「賛成」または「反対」ボタンを押した後、下部の「投票」ボタンを押す

(株主総会の様子が表示されます。)



※議決権の投票後、締切までは再度投票ができます
投票いただいた後、(i)「キャンセル」ボタンを押してから、または(ii)賛否の選択変更をしてから、再投票をされない状態のまま投票締切時間となりました場合には、最後に投票いただいた行使内容を有効なものとして取り扱います

25日(水)

株主総会動画配信開始(予定)

6

第125回定時株主総会招集ご通知

(証券コード：7752)
発送日 2025年6月 6日
電子提供措置の開始日 2025年5月25日

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。
さて、当社第125回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。
本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上のウェブサイト(8頁「電子提供措置事項を掲載するウェブサイト」参照)に「第125回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

記

- 日時

2025年6月24日(火曜日)
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. 2024年度(2024年4月1日から2025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. 2024年度(2024年4月1日から2025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 監査役2名選任の件
第4号議案 取締役の報酬額改定の件
第5号議案 監査役の報酬額改定の件
第6号議案 取締役賞与支給の件

電子提供措置事項を掲載するウェブサイト

項番	ウェブサイト名	URLおよびQRコード	アクセス方法
1	当社ウェブサイト	https://jp.ricoh.com/IR/events/general-meeting/2025 	「第125回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。
2	上場会社情報サービス (東京証券取引所)	https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show 	「銘柄名(会社名)」または「コード」の欄に「リコー」または「7752」を入力し、当社情報欄の「基本情報」をご選択の上、「縦覧書類／PR情報」「株主総会招集通知／株主総会資料」の順にお進みください。
3	株主総会ポータル® (三井住友信託銀行)	https://www.soukai-portal.net QRコードは、同封の議決権行使書用紙に記載しています。	同封の議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、先URLにアクセスしID・初期パスワードをご入力ください。ログイン後、「招集通知」タブよりご覧ください。

※各ウェブサイトは定期メンテナンスなどにより一時的にアクセスできない状態となることがございます。
閲覧できない場合は他のウェブサイトからご確認いただくか、時間を置いて再度アクセスしてください。

以上

当日ご出席願えない場合は、郵送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(9頁:「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討いただき、**2025年6月23日(月曜日)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。

招集にあたっての決定事項

- (1)電子提供措置事項のうち、次の事項については、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。
ガバナンス情報 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 事業等のリスク(詳細)
事業報告 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
連結計算書類の連結注記表
計算書類の個別注記表
なお、監査役および会計監査人は上記の事項を含む監査対象書類を監査しております。
- (2)郵送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。
- (4)代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する株主の方に委任する場合に限られます。なお、代理人は1名とさせていただきます。
- (5)議決権行使書において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

株主総会参考書類などに修正が生じた場合

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記「電子提供措置事項を掲載するウェブサイト」に修正内容を掲載いたします。

議決権行使方法についてのご案内

事前に議決権行使をする場合



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、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取り扱います。

議決権行使期限 2025年6月23日(月曜日)午後5時30分到着分まで

▶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

第2号・3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。



こちらを切り取ってご投函ください

インターネットによる議決権行使



インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコンなどから議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いします。

議決権行使期限 2025年6月23日(月曜日)午後5時30分受付分まで

QRコードから行使する方法

①QRコードを読み取る

同封の議決権行使書用紙に記載の「ログインQRコード」を読み取る。



②議決権行使サイトへ進む

「議決権行使へ」ボタンを押す。



③議決権行使を行う

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



議決権行使コード・パスワードを入力し行使する方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力の上、アクセスしてください。

ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

ご注意事項 一度議決権を行使した後には行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

お問い合わせ

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 午前9時から午後9時)



ぜひQ&Aもご確認ください。

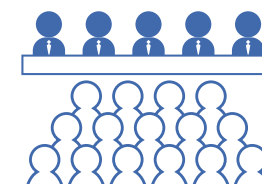
機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権電子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。

株主総会に出席し議決権行使をする場合

会場出席する場合

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 2025年6月24日(火曜日)午前10時

- 当日は軽装(クールビズ)にて実施します。株主の皆様におかれましても軽装でご出席ください。
- ご来場にあたりサポートが必要な方は2025年6月16日(月曜日)までにご連絡ください。

株式会社リコー 株主様係

電話: 050-3814-2805 Email: ricoh-sr@jp.rioh.com

バーチャル出席する場合

①株主様専用ウェブサイトへアクセス

2025年6月24日(火曜日)の開催日当日、午前9時50分までを目安に株主様専用ウェブサイトへアクセスしてください。

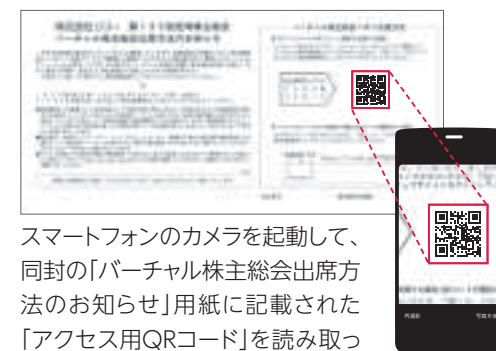
パソコンから出席する場合

以下のURLへアクセスしてください。

株主様専用ウェブサイト

<https://v.srdb.jp/7752/2025soukai/>

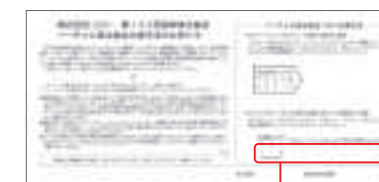
スマートフォンやタブレット端末で出席する場合



スマートフォンのカメラを起動して、同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」用紙に記載された「アクセス用QRコード」を読み取ってください。

②株主様専用ウェブサイトへログイン

株主様専用ウェブサイトへアクセスいただくと、Aの画面が表示されます。同封の「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」に記載のID・パスワードを入力し、ログインボタンを押してください。



A ID: 数字9桁
パスワード: 英数字12桁

<ご注意>

「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」を紛失した場合、再発行が可能です。再発行が可能な期間は6月16日(月曜日)17時までとなります。期限以降は再発行はできませんのであらかじめご了承ください。

再発行依頼先: 三井住友信託銀行株式会社
バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル
電話: 0120-782-041
(受付時間 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)

聴覚に障がいのある株主様に向けて、ライブ配信映像にリアルタイムで字幕を表示するサービスをバーチャル出席する場合に限りご利用いただけます。

▶詳細は204頁参照

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します。▶当社ウェブサイト「株主・投資家情報」 <https://jp.rioh.com/IR/>



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。

株主還元方針につきましては、12頁の「資本政策の基本的な方針」に則り、総還元性向50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当につきましては、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式の取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、配当利回り・EPS*の向上を図ってまいります。

当年度の期末配当につきましては、1株につき19円とさせていただきたいと存じます。

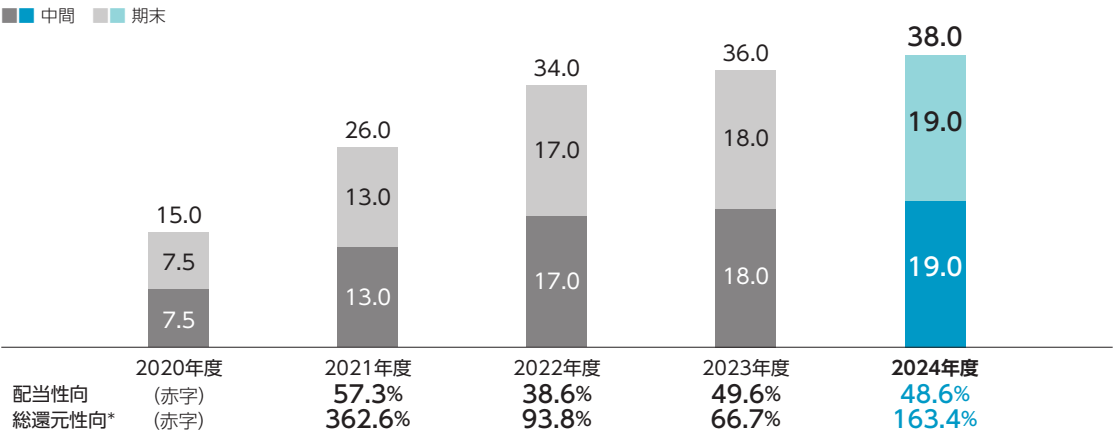
これにより、中間配当金を含めた当年度の配当金は、1株につき38円となります。

*EPS(Earnings Per Share)：1株当たり利益

期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類
金銭
- (2) 配当財産の割り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 19円
総額 10,823,209,096円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2025年6月25日

配当金の推移 (単位：円)



* 2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2020年度に73億円、2021年度に927億円となります。なお、2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。

2024年2月7日から2024年8月30日の期間に300億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2023年度に75億円、2024年度に225億円となります。なお、2024年9月30日に当該自己株式の消却を実施しました。

また、2024年12月3日に300億円の自己株式取得を実施し、2025年1月31日に当該自己株式の消却を実施しました。

資本政策の基本的な方針

リコーグループは、すべてのステークホルダーとの信頼関係を大切にしながら、持続的な企業価値の向上を目指しています。その中で、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。

リコーグループは、中長期で株主資本利益率(ROE)10%超を安定的に創出する会社となることを目指しています。その達成のため、資本効率を高めるマネジメント改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る収益性を追求するため、リコー版ROICツリー(124頁参照)を活用してPDCA*を回しています。

投資については、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での中長期的な収益性・成長性・リスクの観点などから投資計画を検証する投資委員会(78頁参照)を設置し、投資効率を見極めながら意思決定を行う体制を整備しています。持続的成長に向けた戦略投資により利益を拡大することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

株主還元方針については、総還元性向50%を目安とし、配当利回りを意識した継続的な増配と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式の取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、機動的に実施し、EPSの向上を図ってまいります。

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

政策保有株式に関する方針

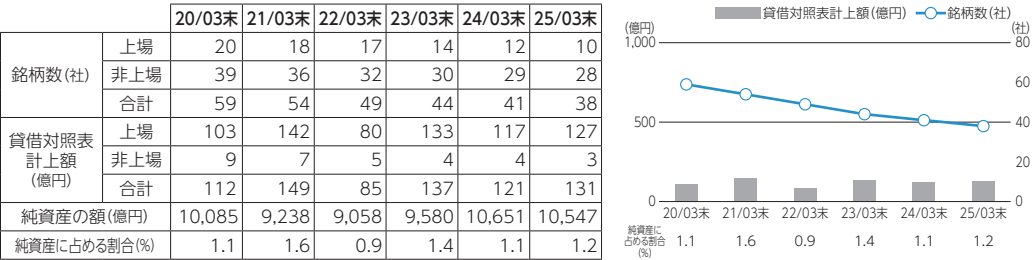
リコーグループは、業務提携や、協働ビジネス展開などの円滑化および強化の観点から、配当などのリターンも勘案しつつ、今後のリコーグループの発展に必要な有効と認められる場合に限り、関連するパートナーの株式などを保有することができるものとします。

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を精査した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

政策保有株式の保有状況



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、社内取締役3名および独立社外取締役5名の、合計8名の取締役の選任をお願いするものであります。取締役候補者の選定にあたっては、取締役の選任基準(79頁参照)、および当社の経営を監督する上で必要なスキル・経験(スキルマトリックス:35～36頁参照)を踏まえ、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会による候補者の指名を経て、取締役会で審議の上、決定いたしました。次年度は、企業価値向上のための諸施策および最終年度である21次中経の着実な実行を果たすべく、現行の体制のもとで、適切な監督と迅速な意思決定を図ることが重要であるとの結論に至りました。

当社は、2022年度より取締役会における独立社外取締役の割合を3分の1以上から過半数に変更し、独立社外取締役が取締役会議長を担っており、この体制のもとで、客観的かつ多様な視点からの監督・意思決定の継続性を確保いたします。同時に、リコーグループは社内カンパニー制のもと、グローバルでの収益拡大・デジタルサービスの会社への変革などを進めており、事業や社内事情に精通した社内非執行取締役および執行役員を兼務する取締役を置くことで、重要な執行案件の意思決定を含めた監督を果たしてまいります。

なお、取締役会の構成は、毎年、指名委員会および取締役会で審議しており、今後も独立社外取締役を過半数とする体制を基準に審議していく方針とし、人数や割合につきましてはその時点で最適と考える構成にに応じて変化するものと考えております。これらの形式的な基準は1つの目安としつつも、取締役会の監督機能が実効的であるか総合的に判断をいただけるよう、株主の皆様との適切なコミュニケーションを図ってまいります。取締役候補者は、15～30頁のとおりです。

候補者番号		現在の 当社における 地位	取締役 在任年数 (本総会終結時)	当年度の 出席状況	当社を含む 上場企業の役員兼職数 ^{※2}
1	 やました よしのり 山下 良則 再任 男性 非執行取締役^{※1}	取締役	13年	取締役会 100%(16/16回) 指名委員会 100%(8/8回) 報酬委員会 100%(9/9回)	業務執行あり 1 業務執行なし 3
2	 おやま あきら 大山 晃 再任 男性	代表取締役	4年	取締役会 100%(16/16回)	業務執行あり 1 業務執行なし 0

※1 当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役
※2 本議案が承認された場合(2025年6月末時点)

候補者番号		現在の 当社における 地位	取締役 在任年数 (本総会終結時)	当年度の 出席状況	当社を含む 上場企業の役員兼職数 ^{※2}
3	 かわぐち たかし 川口 俊 再任 男性	取締役	2年	取締役会 100%(16/16回)	業務執行あり 1 業務執行なし 0
4	 よこ お けいすけ 横尾 敬介 再任 男性 社外取締役 独立役員^{※3}	社外取締役	5年	取締役会 100%(16/16回) 指名委員会 100%(8/8回) 報酬委員会 100%(9/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 2
5	 たに さだふみ 谷 定文 再任 男性 社外取締役 独立役員^{※3}	社外取締役	4年	取締役会 100%(16/16回) 指名委員会 100%(8/8回) 報酬委員会 100%(9/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 1
6	 いしむら かずひこ 石村 和彦 再任 男性 社外取締役 独立役員^{※3}	社外取締役	3年	取締役会 93.8%(15/16回) 指名委員会 87.5%(7/8回) 報酬委員会 88.9%(8/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 1
7	 いしぐろ しげなお 石黒 成直 再任 男性 社外取締役 独立役員^{※3}	社外取締役	2年	取締役会 100%(16/16回) 指名委員会 100%(8/8回)	業務執行あり 0 業務執行なし 2
8	 たけだ ようこ 武田 洋子 再任 女性 社外取締役 独立役員^{※3}	社外取締役	2年	取締役会 100%(16/16回) 報酬委員会 100%(9/9回)	業務執行あり 0 業務執行なし 2

※3 東京証券取引所が定める独立役員



候補者番号
1 **山下 良則** や ま し た よ し の り 1957年8月22日生(満67歳)

■ **当社における取締役としての担当** 指名委員／報酬委員

■ **所有する当社株式の種類および数**
普通株式 72,000株
潜在株式 98,298株

潜在株式数は、信託を活用した業績連動株式報酬制度における基準ポイント数に対応する株式数を記載しています。

■ **取締役在任期間** 13年(本総会終結時)

■ **当年度における出席状況**
取締役会 100%(16／16回)
指名委員会 100%(8／8回)
報酬委員会 100%(9／9回)

再任 男性 非執行取締役*

※当社において執行役員を兼務せず、
日常の業務執行には関与しない社内
取締役

主要なスキル
企業経営
ガバナンス・リスクマネジメント
サステナビリティ

取締役候補者とした理由

【候補者の経歴／実績】

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年に取締役に就任しました。2017年4月に代表取締役社長執行役員・CEOに就任後、リコーグループの成長を阻害する遺産・前例に聖域を設けず見直すという強い意志のもと、トップダウンで企業価値向上に向けた構造改革や成長戦略を推進すると同時に、成長戦略を支える経営基盤としてガバナンスや経営管理体制の強化に取り組み、事業構造の転換、収益力の強化を図ってきました。また、デジタルサービスの会社への変革の方向性を打ち出し、その実現に向けて、人的資本や顧客接点力の強化などの経営基盤の確立と事業ポートフォリオマネジメントに沿った成長投資の実行、そして事業の新陳代謝を加速させました。

こうしたCEO経験者としての実績・知見・経験を踏まえ、現在は取締役会長として日常の業務執行に関与しない独立した立場から、特に株主・投資家目線による経営監督を通じて、リコーグループの株主価値・企業価値向上を実現する役割を担っています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会における企業価値向上プロジェクトの審議などを通じて、デジタルサービスの会社への変革加速に向けた人材のリスクリリングと成長領域へのシフト、オフィスサービス事業を中心とした競争力強化などについて助言・提言を行い、執行の支援と監督に注力しました。また、21次中経の重要課題の進捗に関する執行側の報告に関して、重要な施策KPIのモニタリングを強化するなど、株主・投資家目線での経営監督を徹底しました。さらに、唯一の社内取締役の委員として、指名委員会および報酬委員会に参画し、重要人事や役員の評価・報酬インセンティブ制度の審議において、社内状況を把握した上で、各委員会に情報を補足するなど、公正かつ適正な審議ができるよう努めました。

【取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏の当社における幅広い豊富な経験とCEO経験者ならではの高い視座に基づいた経営監督が、21次中経および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者とした。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度は、国内では物価や賃金が上昇し、プラス金利が定着するなど、デフレからの脱却傾向が鮮明になりました。一方、米国新政権発足以降、世界経済や地政学をめぐる不確実性が急激に高まり、企業の対応力が問われる厳しい経営環境となっています。

また、先進諸国を中心に労働生産人口が減少していく中で、生産性の向上は企業が直面する大きな課題です。リコーグループは「デジタルサービスの会社」として、AIをはじめとしたテクノロジーを活用しながら、お客様の生産性向上や働く環境の改善など、お客様の課題解決につなげていきます。また、そこにとどまらず、働く人が創造性を一層発揮していける社会づくりへの貢献も目指していきます。

同時に、リコーグループの創業の精神である三愛精神「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」を継承しながら、引き続き事業成長とESGの同軸化を実現してまいります。

私自身はこの2年間、非執行取締役の会長として、これまで培ってきた経験や知見を駆使して人材や技術を含む経営資本の強化とその活用を進める上で、執行を支援しつつ監督をしてきました。次年度は21次中経の最終年度であり、企業価値向上プロジェクトの完遂および次期経営戦略の策定など、重要な経営上のタスクが控えており、引き続き経営と事業の執行をより厳格に監督してまいります。

株主の皆様はもとよりさまざまなステークホルダーのご期待に応えるべく、株主の皆様から負託された責務を全うする所存です。

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	2017年 4月	代表取締役社長執行役員
1995年 2月	RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長		CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)
2008年 4月	RICOH ELECTRONICS, INC. 社長	2020年 4月	CHRO(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者)
2010年 4月	グループ執行役員	2021年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事
2011年 4月	常務執行役員 総合経営企画室 室長	2023年 4月	代表取締役会長
2012年 6月	取締役 専務執行役員	2024年 6月	野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役(現在)
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		旭化成株式会社 社外取締役(現在)
2015年 4月	基盤事業担当	2025年 3月	株式会社クボタ 社外取締役(現在)
2016年 6月	副社長執行役員	2025年 4月	取締役会長(現在)

上場会社での役員兼職の状況

兼職先	地位
野村不動産ホールディングス株式会社	社外取締役
旭化成株式会社	社外取締役
株式会社クボタ	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職数（予定※）

*取締役・監査役

業務執行あり 業務執行なし

1社 3社

〔当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません〕

※本議案が承認された場合(2025年6月30日時点)

- (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および潜在株式の数は2025年3月31日時点の株式数を記載しています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者山下良則氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



再任 男性

- 主要なスキル
- 企業経営
- 財務・会計・ファイナンス
- 技術・デジタル

候補者番号

2 おおやま あきら 大山 晃 1961年1月6日生(満64歳)

当社における
執行役員
としての担当

CEO (Chief Executive Officer: 最高経営責任者)

所有する当社株式の種類および数

普通株式	36,600株
潜在株式	70,823株

潜在株式数は、信託を活用した業績連動株式報酬制度における基準ポイント数に対応する株式数を記載しています。

取締役在任期間

4年(本総会終結時)

当年度における
出席状況

取締役会 100%(16／16回)

取締役候補者とした理由

【候補者の経歴／実績】

大山晃氏は、入社以来、長年にわたり欧州および米国の現地法人においてさまざまな業務に携わるとともに、現地法人の経営トップとしての職責を重ね、豊富な海外経験とグローバルマーケティングに関する知識・見識を活かし、当社の企業価値向上に貢献してきました。2019年4月にCMOに就任し、2020年4月からはワークプレイスソリューション事業本部長として、当社の今後の成長の核であるオフィスサービス事業を着実に成長させてきました。また、2021年4月にはリコーデジタルサービスビジネスユニットの責任者に就任し、デジタルサービスの会社への変革に向けて、業績拡大を牽引し、オフィスサービス事業の強化を推し進めるべく、成長戦略を着実に実行してきました。こうしたグローバルでの事業拡大やオフィスサービスの収益力強化の実績などを踏まえ、2023年4月から、当社の代表取締役社長執行役員・CEOに就任しています。

【主な活動状況】

当年度は、CEO就任直後に立ち上げた「企業価値向上プロジェクト」において、株主視点からの施策立案に主導的な役割を果たすとともに、一連の構造改革を着実に実行に移すことで、企業価値向上に向けた改革を加速させました。また、競争力強化の観点から、オフィスサービス事業において、AI技術の活用を推し進め戦略的に顧客への提供価値を高めるなど、同事業の成長加速へつなげる取り組みを強化しました。一方、オフィスプリンティング事業では、東芝テックとの合併会社であるエトリアを立ち上げ、沖電気の参画に向けた契約を締結するなど、シナジー創出によるコスト面・技術面での競争力・収益力強化に向けた取り組みを進めました。さらに、株主の皆様や社員をはじめとする社内外のステークホルダーとの対話にも引き続き積極的に取り組み、対話を通じて得られた声を取締役会や経営陣と共有し、議論の深化と意思決定の高度化を図っています。これらの取り組みを通じて、CEOとして、経営戦略の遂行において強いリーダーシップを発揮しています。

【取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏の豊富な事業経験、卓越したマネジメント力、ならびにデジタルサービスの会社への変革に向けたリーダーシップが、21次中経および成長戦略の実現、ならびにリコグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度も、国際政治・世界経済情勢の不透明感が増し、経営環境も大きく変化しました。また、技術面でも生成AI*1がさらなる進化を遂げ、デジタル技術の取り込みが、お客様の競争優位を左右する状況が続いています。AIについては、当社の大規模言語モデル(LLM)*2が経済産業省が推進する国内の生成AIの開発力強化を目的としたプロジェクト「GENIAC*3」に採択されるなど、当社として取り組みを強化しています。既にAIをお客様のDX*4にご活用いただいております。お客様の生産性の向上や創造性の発揮に貢献しています。技術の変化にあわせて、デジタルサービスのポートフォリオをアップデートすることで提供価値を増大させ、さらなる収益力向上につなげています。

また、オフィスプリンティング事業については、予定どおり2024年7月に東芝テックとの合併会社の組成を完了しました。さらに、新たに沖電気の参画も決まりました。シナジー創出による収益力のさらなる強化に取り組んでいます。

しかしながら、収益力にはさらなる改善の余地があります。2023年4月に立ち上げた企業価値向上プロジェクトを引き続き推進し、経営リソースを投下する領域の「選択と集中」を進めて、株主の皆様からお預かりしている自己資本に対する利益率の改善に取り組んでいます。事業の執行部門である各ビジネスユニットの監督にあたっては資本収益性を非常に重視しています。次年度も事業環境の変化に適切に対応しつつ、企業価値の向上に努め、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

*1 生成AI：大量のデータから学習し、文章の生成やデータの分析のみならず、画像、音声、音楽、動画などさまざまなコンテンツを生成できるAIの総称

*2 大規模言語モデル(LLM)：膨大なテキストデータを学習し言語処理を行うAIモデルを指し、文章生成をはじめさまざまな用途に活用される

*3 GENIAC：Generative AI Accelerator Challenge

*4 DX(Digital Transformation)：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年	7月	当社入社	2018年	4月	販売本部 本部長
2011年	4月	RICOH EUROPE PLC 社長 兼 COO(Chief Operating Officer: 最高執行責任者)	2019年	4月	CMO(Chief Marketing Officer: 最高マーケティング責任者)
2012年	8月	グループ執行役員 欧州販売事業本部 事業本部長 RICOH EUROPE PLC CEO RICOH EUROPE B.V. 会長	2020年	4月	ワークプレイスソリューション事業本部 事業本部長
2014年	4月	常務執行役員 コーポレート統括本部 本部長	2021年	4月	コーポレート専務執行役員 リコーデジタルサービスビジネス ユニット プレジデント
2015年	4月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長	2021年	6月	取締役
2015年	6月	取締役	2022年	4月	リコージャパン株式会社 取締役 会長
2015年	9月	新規事業開発本部 本部長	2023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) CTO(Chief Technology Officer: 最高技術責任者)
2016年	6月	専務執行役員			
2017年	4月	CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者) CEO室 室長			

当社を含む上場会社での役員*兼職数 (予定*)

*取締役・監査役

1社

0社

※本議案が承認された場合(2025年6月30日時点)

(注) 1. 候補者大山晃氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

2. 候補者大山晃氏の任期は、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. 候補者大山晃氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2025年3月31日時点の株式数を記載しています。

4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者大山晃氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



再任 男性

主要なスキル
ガバナンス・リスクマネジメント
財務・会計・ファイナンス

候補者番号

3 川口 俊 1963年1月29日生(満62歳)

当社における
執行役員
としての担当 CFO (Chief Financial Officer: 最高財務責任者)

所有する当社株式の種類および数
普通株式 12,600株
潜在株式 32,961株

潜在株式数は、信託を活用した業績連動株式報酬制度における基準ポイント数に対応する株式数を記載しています。

取締役在任期間 2年(本総会終結時)

当年度における
出席状況 取締役会 100%(16／16回)

取締役候補者とした理由

【候補者の経歴／実績】

川口俊氏は、入社以来、一貫して経理・財務業務に携わってきました。二度にわたる長期の米国での勤務経験を経て、2018年からリコーリース株式会社(以下、リコーリース)のCFOを担い、2021年6月に当社に復帰し、2022年4月からコーポレート執行役員・CFOに就任しています。米国駐在中には子会社化したINFOPRINT SOLUTIONS LLCのCFOとして、また米州持株会社であるRICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.のSenior Vice Presidentとして、地域における業績改善とガバナンスの確立に貢献しました。また、リコーリースでは取締役就任後、業務執行兼務取締役として、経営執行と経営監督の両面での十分な経験を有しており、同氏の全体を俯瞰する思考や本質を重視するコミュニケーションは、当社における意思決定の高度化に貢献しています。また、21次中経の策定や企業価値向上プロジェクトにおいては、CFOとして主導的な役割を果たしました。

【主な活動状況】

当年度は、CFOとして、21次中経で策定した施策について、全社的な視点から、事業部門の財務計数や施策KPIの達成状況をモニタリングするなど適切な監督を行ったほか、資本コストに基づいた事業ポートフォリオの評価・再検討を推進しました。また、ラージおよびスモールミーティングや個別対話など、株主・投資家の皆様と積極的かつ建設的な対話を行い、取締役会へのフィードバックを通じて当社の企業経営に反映しました。さらに、機動的な自己株式取得や配当利回りを意識した継続的な増配など、当社の資本政策の立案と実行を主導するとともに、企業価値向上プロジェクトでは、社内関係部門との調整に率先してあたり、構造改革施策の着実な実行に貢献しました。

加えて、投資委員会の委員長として、事業部門から提出された企業買収をはじめとする投資案件について、主に投資効率の視点から厳格かつ慎重な審査を行いました。

これらの取り組みを通じて、CFOとして、資本コストを意識した事業経営、ガバナンス、リスクマネジメント分野において強いリーダーシップを発揮しています。

【取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏のグローバルでの経理・財務のオペレーションとリコーグループ全体を見るCFOとしての視座の高さや知見、戦略的施策に対する洞察力が、21次中経および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当年度は、企業価値向上プロジェクトの施策の検討と展開、効果検証に多くの時間を割いてきました。このプロジェクトの進行については四半期ごとに株主・投資家の皆様に説明を行い、同時に多くの意見をいただき、プロジェクトの施策に反映してきました。次年度までに着実に成果を出し、デジタルサービスの会社として相応しい経営体質への変革を進め、その先続く当社のあるべき姿をより具体的にしていきます。

このプロジェクトと並行して、デジタルサービスの成長のためのM&Aや基盤となるバリューチェーンごとのERP^{*1}更新といった戦略投資の検討と実行、事業ポートフォリオマネジメントの加速、リスクなどの人的資本投資やエンゲージメント向上のためのコミュニケーションの充実、リコー版ROICの導入と浸透、キャッシュ・フローコントロールや資本政策にも力を注いできました。

また、ファイナンスやリスクマネジメントの経験を活かしながら、全社の幅広い領域で執行責任を果たすべく努力する一方、取締役としては引き続き公平かつより広い視野と、中長期的な視点で意見提示や働きかけをすることを心掛けてきました。執行兼務取締役として、実業の実態と現実をひも解く場面もあります。それらは取締役会全体の実効性強化につながっていると自負しています。

リコーグループがこれらの事業改革を着実に進めていることを含めて株式市場と一層の対話を行い、株価・PBR^{*2}への反映など企業価値向上に貢献してまいります。

^{*1} ERP (Enterprise Resource Planning): 企業のヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を一元的に管理し、企業全体のリソース配分を最適化するシステム
^{*2} PBR (Price Book-value Ratio): 株価純資産倍率

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年 3月	当社入社	2019年 6月	同社 取締役
2004年 7月	経理本部 経理部 部長	2020年 4月	同社 取締役 専務執行役員
2007年 5月	INFOPRINT SOLUTIONS LLC CFO (Chief Financial Officer: 最高財務責任者)	2021年 6月	財務統括部 部長(現在) プロフェッショナルサービス部 経理 センター 所長
2010年 8月	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. SVP (Senior Vice President)		RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長 兼 社長(現在)
2015年 10月	コーポレート統括本部 グローバル キャピタルマネジメントサポートセン ター 企画部 部長	2022年 4月	コーポレート執行役員 CFO (Chief Financial Officer : 最高財務責任者) (現在)
2018年 4月	経理法務本部 財務部 部長 兼 CEO室 室長	2023年 4月	コーポレート専務執行役員(現在)
		2023年 6月	取締役(現在)
2018年 10月	リコーリース株式会社 執行役員 経営管理本部 本部長		
2019年 1月	同社 常務執行役員 経営管理本部 本部長		

当社を含む上場会社での役員・兼職数 (予定※)

*取締役・監査役

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(2025年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者川口俊氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者川口俊氏の任期は、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. 候補者川口俊氏の所有する当社株式および潜在株式の数は2025年3月31日時点の株式数を記載しています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者川口俊氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。



候補者番号
4 **横尾 敬介** 1951年11月26日生(満73歳)

■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

■所有する当社株式の数
5,000株

■取締役在任期間
5年(本総会終結時)

■当年度における出席状況
取締役会 100%(16／16回)
指名委員会 100%(8／8回)
報酬委員会 100%(9／9回)

再任 男性 社外 独立*

※東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル
企業経営
ガバナンス・リスクマネジメント
財務・会計・ファイナンス

社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

【候補者の経歴／実績】

横尾敬介氏は、2001年6月にみずほ証券株式会社の経営幹部に就任して以降、2007年4月に取締役社長、2011年6月から取締役会長として、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CEOに就任し、日本の国際競争力向上へ貢献しています。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として長年にわたる金融・資本市場での幅広い豊富な経験、ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識から、株主・投資家目線による適切な経営判断および経営監督を担う役割に加えて、取締役会議長として中立的な立場から取締役会の進行・運営を行い、とりわけ社外取締役からの活発な意見を引き出すことで自由闊達かつ建設的な議論を主導する役割を期待されています。さらに、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、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献することを期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会の議長として、適切な監督と活発な議論による意思決定を図るなど、取締役会の実効性の向上を図りました。また、取締役会における企業価値向上プロジェクトの審議などを通じて、特に中長期的な将来像の鮮明化、収益構造の転換、TSR*拡大、資本政策、成長投資などに関する助言・提言を行い、リコーグループの事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。加えて、経営会議のオブザーブ参加、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。

【社外取締役候補者とした理由】

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、そして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株主・投資家目線による経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが21次中経および成長戦略の実現、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者とした。

*TSR(Total Shareholder Return): 株主総利回り。株主・投資家に対する総合的なリターン(値上がり益+配当金)を測定する指標

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、デジタルサービスの会社へのモデルチェンジを目指す中で、オフィスサービス事業の成長に主眼を置いています。世界140万社の顧客基盤、グローバルに広がる顧客接点、そして、多様な技術の蓄積である自社IP*という強みを踏まえ、プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス、ITサービスの3つを注力すべきサービス領域と定め、経営資源の集中を図っています。

21次中経の2年目である当年度は、デジタルサービスの会社へのビジネスモデル変革のため、本社改革、事業の「選択と集中」の加速、オフィスプリンティング事業の構造改革、オフィスサービス事業における利益成長の加速などさまざまな対応を講じてきました。しかしながら、特に利益の成長という点においては目標を達成できていない状態が続いています。

M&A、他社との提携、オープンイノベーションの活用といった積極投資を進めていると同時に、当年度後半においては、さらなる構造改革を断行しました。経営資源の見直しを確実に図り、次年度は、特に利益成長の観点で継続的な向上を期す所存です。

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て、事業計画の進捗に合ったモニタリングと支援を行うことです。また、実効性のある提言、適切な情報開示などに注力することです。

さらには、半世紀に及ぶさまざまな金融事業経験で培った広い視野と長期的視点を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様を常に念頭に置きながら、より良いコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでいきます。それとともに“事業成長の実現と企業価値最大化の実行”を目指しつつ、社会としての、また企業としての持続可能性の追求に貢献してまいります。

*自社IP(Intellectual Property): 企業が自らの努力で生み出した他の製品・サービスに対し差別化・優位性を持つ知的財産で、ライセンス使用料など収益の源泉となるなどの経済価値を有するもの

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	2016年 10月	第一生命保険株式会社 社外取締役
2000年 4月	同行名古屋支店長	2017年 6月	日本水産株式会社(現 株式会社ニッスイ) 社外取締役
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	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)
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)	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)
2011年 6月	同社取締役会長	2020年 5月	株式会社高島屋 社外取締役(現在)
2012年 6月	同社常任顧問	2020年 6月	当社社外取締役(現在)
2015年 4月	公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事		

上場会社での役員兼職の状況

兼職先	地位
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数(予定*)

業務執行あり	業務執行なし
0社	2社

*取締役・監査役

※本議案が承認された場合(2025年6月30日時点)

- (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、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高島屋それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏が取締役会長として就任しているソナー・アドバイザーズ株式会社および代表取締役社長CEOとして就任している株式会社産業革新投資機構と当社の間には取引はありません。
加えて、同氏が過去10年以内に在籍していたみずほ証券株式会社、株式会社ニッスイ、第一生命保険株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
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、横尾敬介氏との間で、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者横尾敬介氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者横尾敬介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。
6. 候補者横尾敬介氏の所有する当社株式の数は、2025年3月31日時点の状況を記載しております。



再任 男性 社外 独立*

※東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル
企業経営
ガバナンス・リスクマネジメント

候補者番号

5 谷 定文 1954年9月15日生(満70歳)

当社における取締役としての担当 指名委員／報酬委員長

所有する当社株式の数 7,300株

取締役在任期間 4年(本総会終結時)

当年度における出席状況
取締役会 100%(16／16回)
指名委員会 100%(8／8回)
報酬委員会 100%(9／9回)

社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

【候補者の経歴／実績】

谷定文氏は、1977年に株式会社時事通信社へ入社して以来、長年にわたり同社の経済記者として国内外において情報分析と情報発信を担い、2010年6月に取締役、2013年6月から常務取締役として卓越した経営手腕を発揮することで同社の発展に貢献してきました。また、2016年6月からは公益財団法人ニッポンドットコム¹の常務理事編集局長として、日本の情報を広く海外に発信しながら、国際相互理解の増進に尽力するとともに、グローバルな人材育成にも貢献してきました。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として、長年の経済記者としてのグローバル経済や社会課題に関する幅広い経験・見識などから、適切な経営判断および経営監督を行うことを期待されています。加えて、報酬委員長として、企業業績との適切な連動性確保など役員報酬の監督機能の強化ならびに役員報酬決定プロセスの透明性の確保に貢献するとともに、指名委員として、指名プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開することを期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会における企業価値向上プロジェクトの審議などを通じて、特に社内外への情報発信、人材戦略・育成、社員エンゲージメント²強化、地政学リスク対応、情報セキュリティ強化などに関する助言・提言を行い、リコーグループの事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、報酬委員長として、株主や社員など幅広いステークホルダーの視点を踏まえつつ、適切な役員インセンティブ報酬のあり方の議論を指揮するなど、報酬委員会の実効性向上を図りました。加えて、経営会議のオブザーブ参加、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏の長年の経済記者としての豊富な経験、およびグローバル経済や社会課題に関する幅広い見識・洞察、加えて高度な情報収集・分析能力や優れたコミュニケーション能力に基づく、独立した立場からの株主・投資家目線による経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが21次中経および成長戦略の実現、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

* 社員エンゲージメント：社員の所属する企業への貢献度や理解度を表すもの

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

オフィスにおけるプリンティング事業が縮小するというビジネス環境を前提に、デジタルサービスに重心を移すという基本方針を推進する考えです。具体的には、次年度は過去の施策の成果を刈り取るとともに、新規の施策に取り組み、21次中経の最終年度としての実績を確実に創出する1年間とするよう努めてまいります。特に注目しているのは、当年度に実施した構造改革の効果と影響です。構造改革は単にスリム化やコスト削減を図るものではなく、リコーグループをさらに強靱でしなやかな体質にするためのチャレンジです。従業員と組織の士気向上につながる成果が求められます。こうした努力がM&Aなどの過去の投資と相まって、株主をはじめとするステークホルダーの皆様へ報いることができると信じています。株価は一時の低迷期からは改善しましたが、さらに投資家に評価いただける水準を目指さなければなりません。外部環境では2点指摘します。1つは金利の上昇、もう1つは輸出環境の不確実性です。前者については、資金調達を伴う投資について、これまで以上に費用対効果の精査が必要になります。後者については、米国の関税政策の影響が見通しにくい状況ではありますが、関税が引き上げられても競争力を維持できるかがポイントとなります。難しい課題ですが、AIなどの先端技術を活かして値下げをしなくても売れる付加価値の高い製品を提供していかなければ、発展はありません。社外取締役の一員として、経営と事業の執行に対して厳しい意見を言いつつも、協力しリコーグループの企業価値向上を目指す所存です。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1977年	4月	株式会社時事通信社入社	2016年	3月	一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム 理事
1988年	4月	同社ワシントン支局 特派員			
2001年	12月	同社編集局経済部長	2016年	5月	フォンツ・リサーチ株式会社 監査役
2004年	6月	同社神戸総局長	2016年	6月	一般財団法人(現 公益財団法人)ニッポンドットコム 常務理事編集局長
2006年	6月	同社編集局長			
2009年	6月	同社総務局長	2021年	6月	当社社外取締役(現在)
2010年	1月	同社社長室長	2022年	5月	株式会社時事総合研究所 顧問・客員研究員(現在)
2010年	6月	同社取締役			
2010年	7月	同社取締役 編集局長委嘱	2024年	6月	公益財団法人ニッポンドットコム 顧問
2013年	6月	同社常務取締役			

当社を含む上場会社での役員¹兼職数 (予定²)

*取締役・監査役

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(2025年6月30日時点)

(注) 1. 候補者谷定文氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。候補者谷定文氏が顧問・客員研究員として就任している株式会社時事総合研究所と当社の間には取引はありません。また、候補者谷定文氏が過去10年以内に在籍していた株式会社時事通信社、フォンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。

2. 候補者谷定文氏の任期は、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、谷定文氏との間で、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者谷定文氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。

5. 候補者谷定文氏は東京証券取引所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。

6. 候補者谷定文氏の所有する当社株式の数は、2025年3月31日時点の状況を記載しております。



候補者番号
6 い し む ら か ず ひ こ
石村 和彦 1954年9月18日生(満70歳)

■当社における取締役としての担当 筆頭社外取締役
指名委員長/報酬委員

■所有する当社株式の数 200株

■取締役在任期間 3年(本総会終結時)

再任 男性 社外 独立*

※東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル
企業経営
ガバナンス・リスクマネジメント
技術・デジタル

社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

【候補者の経歴／実績】

石村和彦氏は、2006年に旭硝子株式会社(現AGC株式会社)の経営幹部に就任して以降、2008年3月に代表取締役社長執行役員COO、2010年1月に代表取締役社長執行役員CEO、2015年1月から代表取締役会長として、長年にわたり日本を代表する製造業のグローバル展開を主導するなど、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、2020年4月には国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長に就任し、日本の産業競争力の強化に貢献しています。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として、AGC株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験、ならびに国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長としての知識・見識に基づく助言・提言などにより、適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。また、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働して継続的にガバナンスの強化を図り、独立社外取締役の職務を主導することが期待されています。さらに、指名委員および報酬委員として、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献することが期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会における企業価値向上プロジェクトの審議などを通じて、特に成長戦略の具体化、資本収益性の向上、投資効率を重視した事業投資、株主・投資家とのコミュニケーション、人材戦略・育成などに関する幅広い助言・提言を行い、また経営トップとして経営改革を推進した経験から、当社の事業構造の変革の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。さらに、筆頭社外取締役として、グループ全体のガバナンス強化のあり方など、独立した立場から積極的な助言・提言を行ったほか、指名委員長として、客観的かつ多面的な観点からCEOの評価を指揮するなど、当社のガバナンスの実効性向上を図りました。加えて、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察、社員との対話を通じて、執行業務の積極的な理解に努めました。

【社外取締役候補者とした理由】

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、環境問題への深い見識、および組織・ガバナンスのあり方についての高い問題意識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが21次中経および成長戦略の実現、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

リコーグループと同じくグローバル展開を加速してきた製造業での経験を通して、私が実感したことは、単に良い品質の製品やサービスを低コストで実現するだけではグローバル競争には勝ち残れないということです。QCD(品質・コスト・納期)は当然のことであり、価格競争に陥らない顧客価値を実現し、同時にESGやSDGs*といった社会価値も創造しなければ、ステークホルダーの皆様からの信頼を得られない時代になっているからです。このような経営環境下、いかにリコーグループが持続的に成長し企業価値の向上を図れるかが問われています。

当社はこれまでオフィス向け複合機を中心に、高い性能を有する製品ときめ細かなサービスを通じてグローバルでの事業成長を遂げてきました。また、環境の側面などESGでも高い評価を受けています。現在、リコーグループは新たな成長を遂げるためにデジタルサービスの会社へと大きく舵を切っています。私もこの方向性は正しいと信じています。リコーグループの新体制にはこの方針が正しいことを実証していくこと、すなわち結果を出していくことが求められています。私は社外取締役として、適正なガバナンスの強化に努めると同時に、上記変革を促していきます。

最後に、私の座右の銘は「人は力なり」です。私自身これまで幾度も危機を経験してきましたが、そのたびに強く思うことは、危機を乗り越え変革を実現できるのは「人」だということです。リコーグループには創業の精神である三愛精神から脈々と受け継がれてきた人を大切にする文化があり、私はそれに大変共感しています。変革を成し遂げるエンジンは人であり、そのパワーをさらに引き出し、デジタルサービスの会社への変革を実現することで、企業価値の向上に努めてまいります。

*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

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1979年	4月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社	2018年	4月	公益社団法人経済同友会
2006年	1月	同社執行役員 関西工場長			副代表幹事
2007年	1月	同社上席執行役員 エレクトロニクス&エネルギー事業本部長	2018年	6月	野村ホールディングス株式会社
					社外取締役
2008年	3月	同社代表取締役 社長執行役員COO	2020年	3月	AGC株式会社 取締役
2010年	1月	同社代表取締役 社長執行役員CEO	2020年	4月	国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長
2015年	1月	同社代表取締役会長	2021年	4月	国立研究開発法人産業技術総合研究所
2015年	6月	TDK株式会社 社外取締役			理事長兼最高執行責任者(現在)
2017年	6月	株式会社IHI 社外取締役	2022年	6月	当社社外取締役(現在)
2018年	1月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 取締役会長			

当社を含む上場会社での役員*兼職数 (予定*)

	業務執行あり	業務執行なし
*取締役・監査役	0社	1社

※本議案が承認された場合(2025年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者石村和彦氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者石村和彦氏は、国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長兼最高執行責任者であります。当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社の連結売上高および国立研究開発法人産業技術総合研究所の年間活動収入の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHI、野村ホールディングス株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者石村和彦氏の任期は、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、石村和彦氏との間で、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者石村和彦氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者石村和彦氏は東京証券取引所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。
6. 候補者石村和彦氏の所有する当社株式の数は、2025年3月31日時点の状況を記載しております。



再任 男性 社外 独立※

※東京証券取引所が定める独立役員

主要なスキル	企業経営
	サステナビリティ
	技術・デジタル

社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

【候補者の経歴／実績】

石黒成直氏は、1982年に東京電気化学工業株式会社（現TDK株式会社）に入社して以来、豊富な海外経験を通じ、同社の海外展開を牽引してきました。2014年6月執行役員、2015年6月常務執行役員などを歴任したのち、2016年6月から代表取締役社長として、電池やセンサー事業などEX（エネルギー・トランスフォーメーション）とDXを軸にした新規事業の開拓に取り組むことで同社の事業構造の転換を推し進めるなど、卓越した経営手腕を発揮することにより、同社の発展と企業価値の向上に貢献してきました。その後、2022年4月 代表取締役会長、同年6月 取締役会長として、中長期的・俯瞰的視点に立ったガバナンス能力を発揮しました。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、社外取締役として、TDK株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験などから、適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。加えて、指名委員長として、企業の経営トップの経験を踏まえ、幹部人材の評価・育成を公正かつ厳格に行い、戦略に従った経営チーム組成への指名委員会の関与を主導するなど監督機能の強化へ貢献するとともに、報酬委員として、報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献することが期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会における企業価値向上プロジェクトの審議などを通じて、経営トップとして経営改革を推進した経験から、特にスピードのある事業構造転換、戦略に従った組織設計見直し、グローバル人材の活用、中長期的な成長戦略の鮮明化などに関する助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、指名委員として、経営戦略に基づく組織および人事のあり方など、独立した立場から積極的な助言・提言を行いました。加えて、経営会議へのオブザーブ参加、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏の卓越したグローバル経営手腕、新規事業の育成や事業構造転換の実績、およびサステナビリティやガバナンスについての深い見識に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが21次中経および成長戦略の実現、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

候補者番号

7 石黒 成直 1957年10月30日生（満67歳）

■当社における取締役としての担当 指名委員

■所有する当社株式の数 1,400株

■取締役在任期間 2年（本総会終結時）

■当年度における出席状況 取締役会 100%（16／16回）
指名委員会 100%（8／8回）

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

昨今の生成AIの普及と進化、デジタルデータベースの利活用の高度化、さらには人々の労働に対する価値観や働き方の変化は、リコーグループの事業環境に大きな影響を及ぼしています。具体的には、リコーグループが従来から主な収益源としてきたオフィスにおける印刷市場は段階的に縮小する一方で、AIやデジタル技術を活用した利便性の高い業務システムやインテリジェントなソリューションのニーズはますます高まっています。

このような環境下、リコーグループはオフィスプリンティング領域における事業基盤強化のイニシアチブを握ると同時に、自らを「デジタルサービスの会社」に変革させることで、より大きな付加価値を提供することを目指しています。当年度は、企業価値向上プロジェクトの推進により、既存ビジネスの収益性の改善を図るとともに、デジタルサービス分野への人財の転換を推進してきました。改革はまだ道半ばであり、特にデジタルサービスの会社への変革を加速させなければならないと認識しています。

私自身、過去40年以上にわたって国際競争環境の激しい電子部品業界に身を置き、グローバルな環境の中でビジネスに従事してきました。その経験から、リコーグループにおいても世界中の優秀な人財を結集し、さらにスピードを加速して変革を進めていく必要があると考えています。より顕著な成果を目指して経営の舵取りをいたします。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1982年	1月	東京電気化学工業株式会社 （現 TDK株式会社）入社	2015年	4月	同社磁気ヘッド&センサビジネス カンパニー CEO
2002年	4月	TDK株式会社 レコーディングメディア& ソリューションズビジネスグループ 欧州営業部 経営企画担当部長	2015年	6月	同社常務執行役員
			2016年	6月	同社代表取締役社長
2011年	4月	同社ヘッドビジネスグループ デピュティゼネラルマネージャー	2022年	4月	同社代表取締役会長
			2022年	6月	同社取締役会長
2012年	6月	同社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー			株式会社エヌ・ティ・ティ・データ （現 株式会社NTTデータグループ） 社外取締役（現在）
2014年	6月	同社執行役員	2023年	6月	当社社外取締役（現在）

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	株式会社NTTデータグループ	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職数（予定※）	業務執行あり	業務執行なし
*取締役・監査役	0社	2社
※本議案が承認された場合（2025年6月30日時点）		

- （注）1. 候補者石黒成直氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者石黒成直氏は、株式会社NTTデータグループの社外取締役であります。当社と株式会社NTTデータグループとの間には、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NTTデータグループそれぞれの連結売上高の1％未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏が過去10年以内に在籍していたTDK株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびTDK株式会社それぞれの連結売上高の1％未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者石黒成直氏の任期は、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、石黒成直氏との間で、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者石黒成直氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者石黒成直氏は東京証券取引所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。
6. 候補者石黒成直氏の所有する当社株式の数は、2025年3月31日時点の状況を記載しております。



再任 女性 社外 独立*

※東京証券取引所が定める独立役員

- 主要なスキル
- ガバナンス・リスクマネジメント

財務・会計・ファイナンス

サステナビリティ

候補者番号

8

武田 洋子

1971年4月13日生(満54歳)

当社における取締役としての担当 報酬委員

所有する当社株式の数 100株

取締役在任期間 2年(本総会終結時)

当年度における出席状況 取締役会 100%(16／16回) 報酬委員会 100%(9／9回)

社外取締役候補者とした理由／社外取締役に果たすことが期待される役割の概要

【候補者の経歴／実績】

武田洋子氏は、1994年に日本銀行へ入行し、海外経済分析、内外金融市場分析などを担当後、海外留学を経て、2009年4月に株式会社三菱総合研究所に入社して以降、2017年10月に政策・経済研究センター長、2022年10月にシンクタンク部門統括室長などを歴任し、現在は同社執行役員 兼 研究理事 シンクタンク部門長として、金融経済に関する調査分析などに卓越した手腕・能力を発揮しています。また、政府等の審議会委員などに多数就任するなど、対外活動にも積極的に取り組んでおり、金融政策、財政や社会保障制度、労働市場などに関して幅広い政策提言を行っています。

【社外取締役に果たすことが期待される役割の概要】

当社においては、エコノミストとして長年培ったグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成へのあり方などへの深い見識や知識を有する社外取締役として、適切な経営判断および経営監督を行うことが期待されています。加えて、指名委員および報酬委員として、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献することが期待されています。

【主な活動状況】

当年度は、取締役会における企業価値向上プロジェクトの審議などを通じて、中長期的な将来像の鮮明化、グローバルにおけるリスクマネジメントや経済・金融市場動向への対応、社員エンゲージメント強化、人的資本経営、サステナビリティへの貢献などに関する助言・提言を行い、リコーグループのグローバルでの事業成長と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、報酬委員として、業績および株主や社員の視点を踏まえた多面的・客観的な観点での報酬水準の検討など、独立した立場から積極的な助言・提言を行いました。加えて、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。

【社外取締役候補者とした理由】

当社取締役会は、同氏のグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成のあり方などへの深い見識や知見に基づく、独立した立場からの客観的な経営判断および経営監督を期待するとともに、それらが21次中経および成長戦略の推進、ならびにリコーグループの株主価値・企業価値の向上のために必要であると判断し、同氏を社外取締役候補者としてしました。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界では3つの潮流が加速しています。1つ目はパワーバランスの不安定化。2つ目はサステナビリティ分野での国際競争の激化。3つ目は技術による社会変革。足元のAI技術の急激な進化により、世界では新たなビジネスが次々と生まれています。

米国新政権の関税政策など事業を取り巻く不確実性がグローバルで高まる中、リコーグループとしても統合的なリスク管理がこれまで以上に求められる一方で、事業を通して世界の社会課題解決に貢献する機会が増大しています。リコーグループが目指すサステナビリティ経営の重要性も変わりません。1998年から環境経営に取り組んできたリコーグループの社会的価値をさらに高めることが期待されます。また、技術の進展については、AIの活用によるデジタルサービスの高度化が、お客様に新たな価値を提供し、それがリコーグループの企業価値向上につながることを確信しています。

私は社外取締役として、株主の皆様の視点に立ち、中央銀行(日本銀行)、シンクタンクで培った金融経済や政策に関する知見を活かして、事業機会とリスクの両面から世界の情勢や経済、ファイナンス面での環境変化などに関して助言し適切に監督しています。また、デジタルサービスの会社への変革については、足元の着実な進展と、より将来を見据えた助言の双方に努めています。三愛精神を原点とした多様な人材を活かす人的資本経営、世界中に[“はたらく”に歓びを]を届ける事業の拡大、地球環境のサステナビリティへの貢献を通じ、企業価値の向上に尽力する所存です。

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1994年 4月	日本銀行入行	2020年 10月	同社シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長
2009年 4月	株式会社三菱総合研究所入社 政策・経済研究センター主任研究員 シニアエコノミスト	2021年 12月	同社研究理事(現在)
2012年 4月	同社政策・経済研究センター主席研究員 チーフエコノミスト(現在)	2022年 10月	同社シンクタンク部門統括室長
2015年 10月	同社政策・経済研究センター副センター長	2023年 6月	当社社外取締役(現在) ファナック株式会社 社外取締役(現在)
2017年 10月	同社政策・経済研究センター長	2023年 10月	株式会社三菱総合研究所 執行役員 シンクタンク部門長(現在)

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	ファナック株式会社	社外取締役

当社を含む上場会社での役員兼職数 (予定※)	業務執行あり	業務執行なし
*取締役・監査役	0社	2社

※本議案が承認された場合(2025年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者武田洋子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者武田洋子氏は、株式会社三菱総合研究所の執行役員兼研究理事シンクタンク部門長およびファナック株式会社の社外取締役であります。当社と当該各会社との間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者武田洋子氏の任期は、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、武田洋子氏との間で、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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者武田洋子氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者武田洋子氏は東京証券取引所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。
6. 候補者武田洋子氏の所有する当社株式の数は、2025年3月31日時点の状況を記載しております。

第3号議案 監査役2名選任の件

本総会終結の時をもって監査役佐藤愼二氏、太田洋氏の2名が任期満了となります。つきましては、監査役2名(うち社外監査役1名)の選任をお願いするものであります。

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31～34頁のとおりです。

※監査役選任の考え方・選任プロセスについては94頁参照



候補者番号

1

佐藤 愼二

1960年5月2日生(満65歳)

所有する当社株式の数	9,000株
監査役在任期間	4年(本総会終結時)
当年度における出席状況	取締役会 100%(16／16回) 監査役会 100%(14／14回)

再任 男性

- 主要なスキル
- ガバナンス・リスクマネジメント
 - 財務・会計・ファイナンス

監査役候補者とした理由

佐藤愼二氏は、2017年12月に当社に入社するまで、34年超にわたり三井物産株式会社にて経理財務業務を担当しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。また、同社の海外支社への駐在、関連会社の代表取締役や内部監査部検査役など、幅広い経験と実績があり、当社の社内常識に捉われない新鮮な視点を有しています。当社入社後は経理・財務部門のトップを務め、数々の課題解決と適正な財務諸表の作成・開示を進めたほか、資本政策の立案・実施、グループ会社を含めた内部統制の強化など、企業価値の向上に貢献してきました。2021年6月から当社常勤監査役を務めており、取締役会のみならず経営会議であるGMCや執行役員会議などの執行サイドの会議体にも数多く参加し、監査役の立場から積極的に発言、助言を行っています。また、当社の本社機能別組織や事業組織、国内外の関連会社にも高い頻度で赴いて監査活動を行うなど、リコーグループのコーポレート・ガバナンスの維持・推進に大きく貢献しています。同氏の前職および当社での経験は今後のリコーグループの変革・進化にあたり大きく寄与するものと考えています。

以上のことから、当社取締役会は、同氏が当社の監査役として適任であると判断し、同氏を引き続き社内監査役候補者としてしました。

監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2021年6月に監査役に就任して以降、当社は社内カンパニー制の導入やリコー式ジョブ型人事制度への移行、収益構造変革に向けた企業価値向上プロジェクトの推進など、デジタルサービスの会社への変革を着実に進めるため、これまででない取り組みを進めてきました。その間、コロナ禍で監査活動に一定の制限もありましたが、監査役として、経理・税務・財務・内部監査などのこれまで培った専門性を活かし、取締役会のみならず経営会議など執行の重要会議にも出席し、適宜必要な助言・提言を行うことで、リコーグループの特にリスクマネジメントおよび内部統制の体制強化に貢献すべく、尽力してまいりました。また、監査役会の活動において、監査役の選任などを含め、独立性確保にも努めてまいりました。

当年度は、企業価値向上に向けての取り組みについて重点的に監査を行ってまいりましたが、リコーグループのデジタルサービスの会社への変革、収益構造の変革は道半ばであり、さらに加速する必要があります。引き続き監査役会の一員として、他の監査役はもとより、会計監査人、内部監査部門、取締役会とも連携し、客観的および専門的視点で監査を実施することで、リコーグループのグループガバナンスの強化と持続的な企業価値向上に、微力ながら貢献していきたいと考えております。

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1983年 4月	三井物産株式会社入社	2018年 4月	執行役員 兼 財務担当 経理法務本部 本部長
2010年 5月	三井物産フィナンシャル マネジメント株式会社 代表取締役社長		RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.社長
2012年 4月	三井物産株式会社アジア・ 大洋州本部 CFO アジア・大洋州三井物産株式会社 Senior Vice President	2019年 6月	リコーリース株式会社 社外取締役
2015年 4月	三井物産株式会社 内部監査部 検査役	2020年 4月	経理本部 本部長
		2021年 4月	財務統括部 部長
2017年 12月	当社入社 顧問	2021年 6月	常勤監査役(現在)

当社を含む上場会社での役員・兼職数 (予定※)

*取締役・監査役

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(2025年6月30日時点)

- (注) 1. 候補者佐藤愼二氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者佐藤愼二氏が、2017年11月まで在籍していた三井物産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三井物産株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であり、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. 候補者佐藤愼二氏の任期は、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、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者佐藤愼二氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
4. 候補者佐藤愼二氏の所有する当社株式の数は、2025年3月31日時点の状況を記載しております。



再任 男性 社外 独立*

※東京証券取引所が定める独立役員

- 主要なスキル
- ガバナンス・リスクマネジメント
- 財務・会計・ファイナンス

候補者番号
2 太田 洋 1967年10月3日生(満57歳)

所有する当社株式の数	0株		
監査役在任期間	8年(本総会終結時)		
当年度における出席状況	取締役会	100%(16／16回)	
	監査役会	100%(14／14回)	
	指名委員会*	100%(8／8回)	
	報酬委員会*	100%(1／1回)	
*オブザーブ出席			

社外監査役候補者とした理由

太田洋氏は、2003年1月から現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業のパートナーとして、企業法務、税務、コーポレート・ガバナンスの分野で、数多くの企業へのサポート経験を有しています。2017年6月に当社の社外監査役に就任して以来、弁護士としての経験とリコーグループに関する深い知識に基づき、企業価値向上に資するリコーグループのコーポレート・ガバナンス体制、経営体制、内部統制環境整備などについて数々の助言を行っています。リコーグループはデジタルサービスの会社への変革への途上であり、次年度および次期経営戦略に向けてさまざまな改革が必要とされる中、企業法務の専門知識と豊富な経験を持つ監査役が存在が必要と考えています。

以上のことから、当社取締役会は、同氏が当社の監査役として適任であると判断し、同氏を引き続き社外監査役候補者としてしました。

監査役候補者から株主の皆様へのメッセージ

私が2017年6月に社外監査役に就任して以降、インドの子会社の法的整理に始まり、2020年からの新型コロナウイルス禍による業績の大きな落ち込み、さらにはその後のデジタル化の進展に伴うプリンティング需要の低迷とデジタルサービスの会社への業態変革に至るまで、まさにリコーグループにとっては激動の8年間であったように思います。そのような中、私は、企業統治・コンプライアンス・M&Aを専門とする弁護士として、リコーグループのコーポレート・ガバナンスの高度化に監査役の一員として精一杯取り組んでまいりました。その結果、在任中、他の監査役と協働して、監査役会の活動内容の透明化のための監査実績報告書の作成と株主総会招集通知における開示、会計監査人の交代、投資委員会の設置・強化、指名委員会・報酬委員会への監査役オブザーブ参加など、リコーグループのガバナンスの強化に一定の貢献ができたように感じています。リコーグループは現在、社会・経済のデジタル化の中で、デジタルサービスの会社への変革という創業以来ともいえる大変革にチャレンジしており、その過程で、ガバナンス面でも、従来にない取り組みが求められることとなります。そのような中で、他の監査役はもとより、内部監査部門や会計監査人・独立社外取締役とも密接に連携しつつ、実務法曹として長年培った知見や、他の上場会社における社外役員としての経験などを最大限活かして、これからもリコーグループの企業価値向上と株主の皆様の利益の確保に微力を尽くしてまいります所存です。

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

2001年	4月	法務省民事局付 (参事官室商法グループ)	2013年	4月	東京大学大学院 法学政治学研究科教授
2003年	1月	西村あさひ法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)パートナー(現在)	2013年	6月	公益財団法人ロッテ財団 評議員(現在)
2005年	6月	カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外監査役	2014年	7月	一般社団法人日本取締役協会 コーポレート・ガバナンス委員会 副委員長(現在)
2005年	6月	電気興業株式会社 社外取締役	2016年	6月	日本化薬株式会社 社外取締役(現在)
2012年	5月	一般社団法人日本取締役協会 幹事(現在)	2017年	6月	当社社外監査役(現在)

上場会社での役員兼職の状況	兼職先	地位
	日本化薬株式会社	社外取締役
当社を含む上場会社での役員兼職数(予定※)	業務執行あり	業務執行なし
*取締役・監査役	0社	2社
※本議案が承認された場合(2025年6月30日時点)		

(注) 1. 候補者太田洋氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者太田洋氏は、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業のパートナー弁護士です。同法律事務所は、当社が案件ベースで法律事務を適宜依頼している法律事務所の1つであり、当社は同法律事務所のほか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1%未満と僅少であり、社外監査役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏は、日本化薬株式会社の社外取締役であります。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。
さらに、同氏が評議員として就任している公益財団法人ロッテ財団と当社との間には取引はありません。
加えて、当社は一般社団法人日本取締役協会に対して、会費などを支払っていますが、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一般社団法人日本取締役協会の年間活動収入の1%未満と僅少であります。
2. 候補者太田洋氏の任期は、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、太田洋氏との間で、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、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。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. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しております。候補者太田洋氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険は、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。なお、当該保険契約は、同氏の選任が承認された場合、同氏の任期途中に更新する予定です。
5. 候補者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。
6. 候補者太田洋氏の所有する当社株式の数は、2025年3月31日時点の状況を記載しております。

ご参考 第2号および第3号議案が承認された場合の役員体制およびスキルマトリックス

第2号および第3号議案が承認された場合の取締役会、監査役会の構成および各役員の専門性は、以下のとおりです。なお、以下の一覧表は各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキルを表したものです。

＜役員体制についての基本的な考え方＞

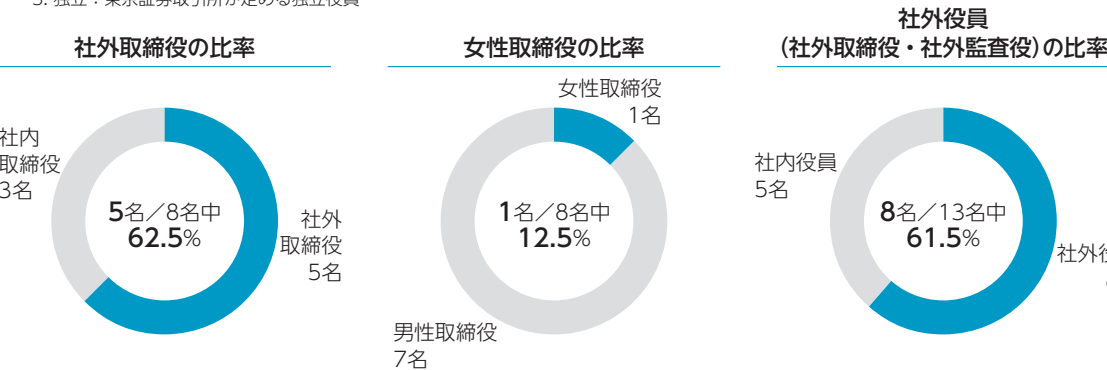
- 当社は、「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」[価値観]によって構成されるリコーウェイを深く理解し、当社の健全で持続的な成長と株主価値・企業価値の向上に貢献できる人材であることを役員選任の基本要件としています。さらに、社外取締役・監査役については、独立性・中立性を求められる立場にあることを踏まえ、経営陣に対して付度なく意見し、独立・中立の立場から適切な助言・監督機能を発揮できる人材であることを、特に重視しています。
- 当社は、役員のスキル保有状況に加え、社内・社外役員の構成、在任期間、ダイバーシティなどを総合的に勘案の上、適切な役員体制の構築を行っています。今後も、当社を取り巻く環境変化や当社の事業戦略の進展などにあわせて、必要なスキルならびにダイバーシティのあり方について、継続的に議論を行い、それに沿った役員体制の構築を進めます。

＜主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて＞

- 当社は、経営環境や経営戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。取締役会・委員会における役職・役割も踏まえ、各人の有するスキルのうち主なものについて最大3つに[●]をつけています。
- 加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。

						主要なスキル					特記すべき専門分野
						企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	サステナビリティ	技術・デジタル	
取締役	山下 良則	男性	非執行取締役	67	13年	●	●		●		SCM*、マーケティング
	大山 晃	男性		64	4年	●		●		●	グローバルマーケティング
	川口 俊	男性		62	2年		●	●			財務、ファイナンス、投資管理
	横尾 敬介	議長	男性	社外	独立	73	5年	●	●	●	ファイナンス、投資管理
	谷 定文	男性	社外	独立	70	4年	●	●			情報分析／発信／管理、経済／国際情勢
	石村 和彦	筆頭社外取締役	男性	社外	独立	70	3年	●	●		技術経営、ESG経営
	石黒 成直	男性	社外	独立	67	2年	●		●	●	グローバルビジネス、製造管理
	武田 洋子	女性	社外	独立	54	2年	●	●	●		経済／金融分析
監査役	佐藤 慎二	男性		65	4年		●	●			経理、財務、内部統制
	西宮 一雄	男性		64	1年		●			●	SCM*、生産技術
	太田 洋	男性	社外	独立	57	8年		●			企業法務
	鈴木 国正	男性	社外	独立	64	1年				●	グローバル経営、デジタルビジネス
	大塚 敏弘	男性	社外	独立	64	1年			●	●	会計監査

(注) 1. 取締役会議長、筆頭社外取締役、各諮問委員会の委員および委員長は、本総会後のもの(本総会終結後の取締役会にて選定予定)を記載したものです
2. 非執行取締役：当社において執行役員を兼務せず、日常の業務執行に関与しない社内取締役
3. 独立：東京証券取引所が定める独立役員

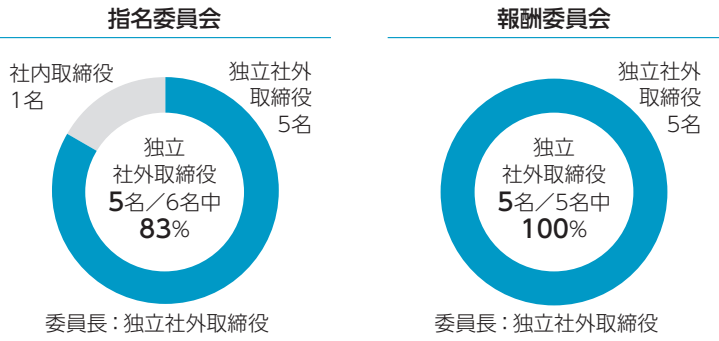


＜主要なスキルの選定理由＞

スキル項目	選定理由	経営戦略との関係
企業経営	経営環境を踏まえ、ビジネス上の視点から機会とリスクを把握し、企業価値向上の観点から、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため	戦略全般
ガバナンス・リスクマネジメント	多様なステークホルダーから信頼されるガバナンスの高度化を実現するとともに、グローバルでの情報収集と分析を通じて、地政学リスクや経済安全保障など複雑化・高度化する事業リスクに適切に対処するため	ESG戦略
財務・会計・ファイナンス	プライム市場に上場する企業として、資本市場とのコミュニケーションや資本政策を通じて、持続的な株主価値・企業価値の向上を実現するため	財務・資本戦略
サステナビリティ	リコーグループが目指す、3つのP*1が保たれた社会(Three Ps Balance)を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため	ESG戦略 人的資本戦略
技術・デジタル	リコーグループらしいエッジデバイス*2の開発とそれらの強みを活かしたプラットフォーム・ソフトウェアなどのデジタルサービスの提供により、デジタルサービスの会社への変革を加速するため	イノベーション戦略 (デジタル、技術、知財)

*1 3つのP：経済(Prosperity)、社会(People)、地球環境(Planet)
*2 エッジデバイス：文字・写真・音声・動画などのさまざまな情報の出入り口となる複合機やカメラをはじめとしたデータ処理機能を持つネットワーク機器

*SCM(Supply Chain Management)：調達・製造・流通・販売の流れを統合的に見直し、全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法



第4号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額*1については、2016年6月17日開催の第116回定時株主総会において、月額46,000,000円以内(うち社外取締役分月額7,000,000円以内)とご承認いただいておりますが、当該取締役の報酬額のうち、社外取締役分の報酬額を改定いたしたいと存じます。あわせて、報酬設計の柔軟性を確保することを目的として、当該取締役の報酬額を月額ベースから年額ベースの金額に改定いたしたいと存じます。

なお、取締役の報酬額の年間総額については、改定前と改定後で増減はございません。

当社は、当社を取り巻く環境変化や当社のデジタルサービスの会社への事業構造の転換の進展に伴い、機動的に戦略的な経営監督を着実に遂行できる人材を社外取締役として選任するため、国内外における優秀な人材を獲得するための適切な報酬水準を確保していく必要があると考えています。

また、当社では、取締役会の意思決定の高度化およびモニタリング機能の強化を目的として、社外取締役を増員するとともに、株主をはじめとするマルチステークホルダーの視点にたった経営監督機能を発揮する観点から、取締役会議長、筆頭社外取締役、指名委員長、報酬委員長などの主要な役職について社外取締役を選定してきました。加えて、複雑化・多様化する経営課題について適切な経営監督を行うために、取締役会ならびに指名委員会および報酬委員会の開催回数が増加傾向にあるほか、社外取締役は、重要な経営テーマについて時間をかけて審議する取締役検討会や、ガバナンス検討会、現場視察および経営幹部との面談や社員とのラウンドテーブル、合宿形式の討議にも参加しています。これらの取り組みにより、社外取締役の役割や責任および社外取締役に要請される時間的コミットメントが増加しています。

当社は取締役会において取締役の報酬水準の決定方針を定めており、その概要は84～89頁に記載のとおりです。本議案は、取締役の報酬額の年間総額について増減を生じるものではなく、当該方針に沿うものです。また、当社は、定時株主総会の決議事項として本議案を付議するにあたり、外部専門機関による客観的な調査結果に基づくピアグループ*2の報酬水準も目安に、報酬委員会において社外取締役の報酬額の妥当性を確認するなど、慎重な審議を重ねた上で取締役会への答申を行っており、取締役会は係る答申を尊重して審議・決定を行っています。以上により、本議案は相当なものであると考えています。

なお、現在の取締役の員数は8名(うち社外取締役5名)ですが、第2号議案が原案どおり承認可決された場合に、取締役の員数(社外取締役の員数を含む)の変更はございません。

これらを踏まえたご承認をいただきたい改定内容は以下のとおりとなります。

改定前の報酬額：月額46,000,000円以内 (うち社外取締役分月額7,000,000円以内)
改定後の報酬額：年額552,000,000円以内 (うち社外取締役分年額144,000,000円以内)*3

*1 金銭の報酬等であり、現在の取締役の報酬等の構成のうち基本報酬及び株式取得目的報酬に対応するものとなります
*2 オフィスオートメーション分野の同業企業を軸に、デジタルサービスの会社への変革のモデルとなる企業を加え、業態や規模が類似する企業を選定しています
*3 月額ベースに換算した金額(年額を12で均等に除した金額)は、月額46,000,000円(うち社外取締役分月額12,000,000円)となります

第5号議案 監査役の報酬額改定の件

当社の監査役の報酬額*1については、1984年6月29日開催の第84回定時株主総会において、月額9,000,000円以内(決議時点の監査役員数は4名)とご承認いただいております。昨今の経済情勢や、経営環境の変化に伴い、今後監査役の役割・責務がさらに増大すると考えられること、ならびに信頼に応える監査活動を行うために、より広範な視点で高い知見を持った多様な人材の確保が必要になることから、当該監査役の報酬額を改定いたしたいと存じます。あわせて、報酬設計の柔軟性を確保することを目的としまして、当該監査役の報酬額を月額ベースから年額ベースの金額に改定いたしたいと存じます。

なお、本議案については、取締役会の諮問機関である報酬委員会において妥当性の審議を行っており、本議案は相当なものであると考えております。

なお、現在の監査役の員数は5名(うち社外監査役3名)ですが、第3号議案が原案どおり承認可決された場合には、監査役の員数(社外監査役の員数を含む)に変更はございません。

これらを踏まえたご承認をいただきたい改定内容は以下のとおりとなります。

改定前の報酬額：月額9,000,000円以内
改定後の報酬額：年額150,000,000円以内*2

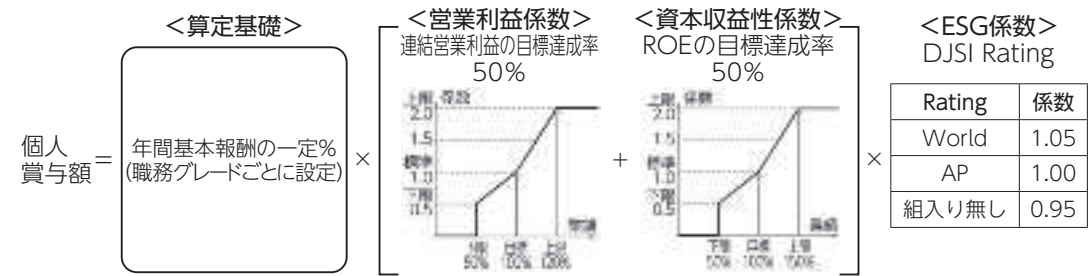
*1 金銭の報酬等であり、現在の監査役の報酬等は基本報酬のみで構成されています
*2 月額ベースに換算した金額(年額を12で均等に除した金額)は、月額12,500,000円となります

第6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3名(社外取締役を除く)に対し、当年度の業績に連動し、取締役賞与として総額71,866,000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(社外取締役を除く)の報酬は、「基本報酬」、「業績連動型賞与」、「株式取得目的報酬」および「業績連動型株式報酬」で構成されており、このうち、賞与につきましては、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。

なお、当社は取締役会において取締役の報酬水準の決定方針を定めており、その概要は84～89頁に記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿うものであることから、相当なものであると考えております。

(ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値(当年度)

評価指標	目標値*2	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	700億円	638億円	0.78
ROEの目標達成率	4.6%	4.4%	0.96
DJSI*1の年次Rating	World	World	1.05

*1 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)社が共同開発した評価指標で、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

*2 目標値は2024年5月7日公表の、前年度通期決算説明における当年度の見通しの数値としている

ガバナンス情報 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、多様なステークホルダーの期待に応えられるように、経営者の活動を含む企業活動全体が、企業倫理と遵法の精神に基づく経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。これにより、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上を図ってまいります。

また、企業活動の基礎となる理念・価値観を「リコーウェイ」として定めています。「リコーウェイ」は、「創業の精神」および「使命と目指す姿」、「価値観」で構成されています。経営の方針・戦略は「リコーウェイ」に基づ

「デジタルサービスの会社」への変革に向けた監督体制の強化と意思決定の迅速化を図るガバナンス体制

き策定されるなど、「リコーウェイ」は自律的なコーポレート・ガバナンスの根本的な考え方となっています。

当社は会社法上の監査役会設置会社を採用しています。また、取締役会による経営監督の強化、および執行役員制度による経営執行の効率化を図っています。さらに、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、委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名委員会」、「報酬委員会」において審議を行い、取締役会へ答申しています。

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

(2025年6月24日総会終了後の体制[予定])

[□ : 外国籍 □ : 女性]



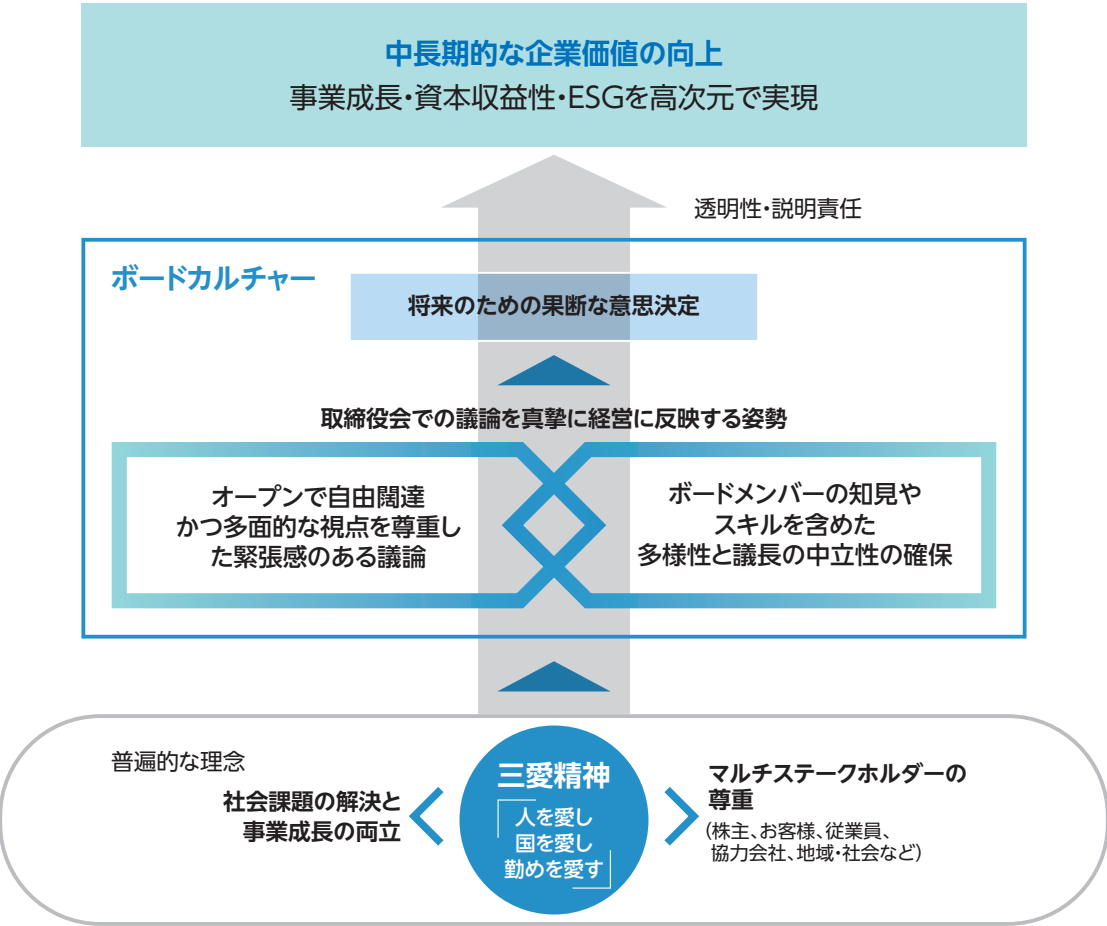
ボードカルチャー

取締役会は、取締役会ならびに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論し、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」として、以下のとおり定めました。

- 取締役会は、
1. 「三愛精神」を尊び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会などさまざまなステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。
 2. 議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。
 3. 事業成長・資本収益性・ESGを高次元で実現することを通じた中長期的な企業価値の向上に向け、社会的責任を自覚し、将来のための果断な意思決定を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。

経営環境や経営体制が変わる中で、取締役会は常にボードカルチャーに立ち返し、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話などにおける指針とします。

ボードカルチャーの概念図



社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み

リコーグループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上を進めるため、2021年4月1日より事業部制から社内カンパニー制に移行しました。

主な変更点		
	事業部制	社内カンパニー制
組織体制	各事業と販売・生産などの機能別組織をマトリクスとした組織運営	●販売・生産などの機能別組織を事業別に分割し、ビジネスユニットプレジデントによる自律的な事業運営 ●本社はグループ経営に特化し、ガバナンスと経営資源配分に特化
意思決定	本社が経営に関する重要な意思決定をし、その他各管掌領域においては責任者が意思決定	本社は経営に関する最重要事項のみ意思決定をし、ビジネスユニットプレジデントに権限を委譲
プロセス	機能軸に合わせた全社最適プロセスの構築	事業特性に合わせた最適プロセスの構築
事業管理	各事業の営業利益を個別管理(P/Lベース)	●事業別ROICで投下資本に対する収益性を管理 ●事業ポートフォリオマネジメントにて、業種・業界の異なる事業を客観的に評価し、最適な資源配分を実施

社内カンパニー制により各ビジネスユニットの裁量権などが増えたことを受け、監督・執行・監査の各視点から、よりガバナンスを強化するため、以下の取り組みを進めています。

- ①監督の視点
- (ア)各組織のトップに対する監督
- 指名委員会による、ビジネスユニットプレジデントや本社機能の経営執行幹部に対するパフォーマンス評価の確認を実施
- (イ)事業のパフォーマンスに対する監督
- 各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について四半期ごとに審議を行い、投下資本や資本収益性などのモニタリングを実施
- (ウ)グループガバナンス・リスクマネジメントの強化
- 各ビジネスユニットへの権限委譲、関連会社管理の見直しなど、社内カンパニー制へ移行後の体制・運用に対して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化
- ②執行の視点
- (ア)CEO/グループ本部責任者によるモニタリング
- 毎月実施している各ビジネスユニットの事業運営会議の中で、各ビジネスユニットの目標値(資本収益性など)の達成状況のモニタリングや適時トピックスの共有、課題・対策について討議
- (イ)ポートフォリオマネジメント会議*(年1回)の実施
- 各ビジネスユニットにおいて獲得した収益はグループ全体で一度集約し、経営会議(グループマネジメントコミッティ：GMC)の一部である事業ポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を決定
 - 財務・市場性・デジタルサービス親和性の3つの評価軸で各事業を分析し、資源の優先順位を定める事業ラベルをGMCメンバーで合意

* ポートフォリオマネジメント会議：取締役(CEO・CFOを除く)、社外監査役が任意で聴講

(ウ)内部統制/リスクマネジメント

各ビジネスユニット

- 自律的な内部統制および各事業領域固有のリスクマネジメントの企画・実行
- 機能別組織/リスク主管部門と連携したリコグループ重点経営リスクへの対応

グループ本部

- 各組織のリスクマネジメント推進者を対象とした、リスク感度の向上とリスクマネジメント能力を強化するための啓発活動
- 各ビジネスユニットとの定期的な情報交換により確認された内部統制・リスクマネジメントの個別課題の解決支援
- リコグループ重点経営リスクの特定・リスク管理の推進

③監査の視点

(ア)取締役によるガバナンス

- 取締役会、ガバナンス検討会、社外役員会議等を通じた、監査役と取締役との相互の課題認識などの確認、および意見交換
- 指名委員会、報酬委員会への社外監査役のオブザーブ参加による、指名・報酬プロセスの透明性の確保

(イ)執行によるガバナンス

- 本社機能別組織へのレビュー、本社機能別組織責任者との面談を通じ、社内カンパニー制下での本社機能のガバナンスや各ビジネスユニットとの役割・機能・権限の状況を注視
- 内部統制委員会、セキュリティ委員会における、経営陣による内部統制やリスクマネジメントへの取り組みを確認
- 事業計画審議会や事業ポートフォリオマネジメント会議を通じ、各事業・組織の方針・戦略の決定など、意思決定プロセスとその進捗モニタリングの状況を確認
- 各ビジネスユニットや子会社のレビューのほか、各ビジネスユニットの事業運営会議やビジネスユニットプレジデントとの面談を通じた、子会社管理体制を含めたビジネスユニットの自律的な内部統制・リスクマネジメントの構築・運用状況を監視、検証
- 内部監査部門および会計監査人との連携(三様監査)

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5名)
任期 1年
2025年5月23日現在かつ
2025年6月24日総会終了後の体制(予定)



2025年5月23日現在の取締役

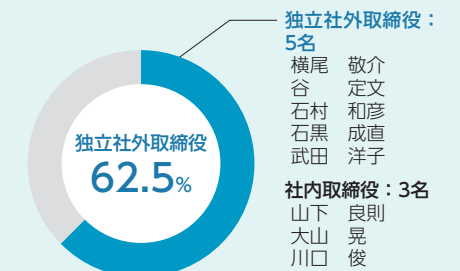
主な役割

- 会社の持続的成長と企業価値の向上に向けたリコグループ全体の重要事項に関する意思決定
- リコグループ全体の重要な経営執行に対する監督

主な審議事項

- 企業価値向上プロジェクト、資本政策、構造改革などの中長期議案
- 非財務目標の進捗、内部統制・リスクマネジメント、指名・報酬委員会答申事項などのESG関連
- 四半期決算、連結・各ビジネスユニットの月次業績など
- そのほか、エトリアへの沖電気の参画、オプティカル事業の譲渡など

構成



取締役会では経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。

取締役会の構成、運営については、当社のボードカルチャーに掲げた考え方や姿勢を念頭に、取締役会に占める独立社外取締役の割合を過半数とし、議長を独立社外取締役とすることにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。当年度は取締役8名のうち、5名を独立社外取締役とする体制です。あわせて、取締役会における社外取締役の役割・機能をより発揮できるよう、筆頭社外取締役を選任しています。筆頭社外取締役は、取締役会議長と協働してガバナンスの整備・高度化を担うほか、当社における独立社外取締役の職務を主導する役割を果たします。また、筆頭社外取締役の選任は、取締役会が当社の経営状況、議長および取締役の就任状況などに照らして、必要に応じて決定します。議長と筆頭社外取締役による適切な協働・役割分担のもと、取締役会の円滑な運営と機能発揮を確保します。

取締役会の審議においては、独立社外取締役を中心とした執行役員を兼務しない取締役と執行を担う取締役が、それぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、企業価値向上に向けた適切な意思決定と、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。また、すべての取締役に對し、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。

<会長について>

当社は、会長職として、2023年4月に代表取締役会長を選任しました。代表取締役会長の選任に際して、CEOとの権限および責任関係が不明瞭にならないよう、会長の果たすべき役割について、取締役会および指名委員会において慎重な審議を重ねました。その結果、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行い、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しない社内取締役とし、その旨を社内規程などに明記しました。上記の役割に基づき、会長の職務の委嘱内容は、監督機能の強化の視点、執行への支援の視点、対外活動の視点を踏まえたものとしています。会長の役位・委嘱内容については、経営環境や執行の状況を踏まえ、毎年見直しを行います。2025年度の会長職については、指名委員会ならびに取締役会にて2024年12月から2025年3月にかけて審議、決定を行いました。その結果、代表権のない取締役を会長とし、委嘱内容については、より監督に重きを置くものとすることを決定しました。



取締役会の様子

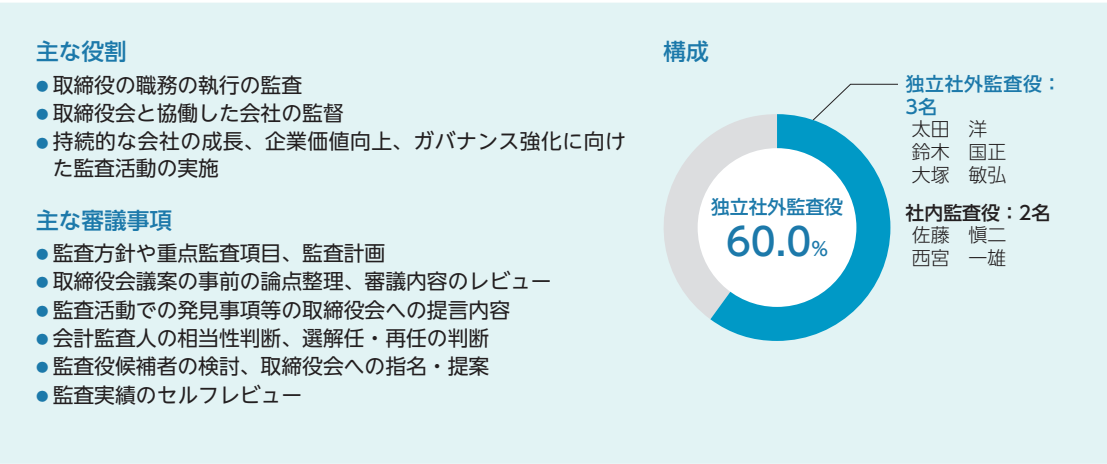
監査役会

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
2025年5月23日現在かつ
2025年6月24日総会終了後の体制(予定)



2025年5月23日現在の監査役



監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関であり、監査役および監査役会は、その独立性および各監査役による独任制、社外監査役が半数以上であるといった監査役制度・体制の利点を活かし、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担っています。また、取締役の職務の執行を監査するほか、当社の会計監査人、および内部監査部門と連携し、当社各組織・子会社監査を通じて、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を果たしています。

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

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(195～200頁)をご参照ください。

監査機能の連携

監査役による監査、内部監査室による内部監査、会計監査人による監査において、それぞれの監査の効率性、有用性を高め、実効的な職務遂行、ならびに監査機能全体の強化・充実を図るため、三者で適切な連携を行っています。

1. 三様監査

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あわせを行っています。また、四半期ごとに三様監査会議を開催し、監査内容および監査結果について情報交換を行うほか、内部統制の状況やリスクの評価などに関しても意見交換し、課題の共有を図っています。

2. 個別の連携

(1) 監査役と内部監査室との連携

月次で常勤監査役と内部監査室との定例会を実施し、監査結果や認識した課題を共有しています。また、内部監査室より監査役会において四半期ごとに活動状況などの報告を行い、独立社外監査役の視点を取り入れた意見交換を実施しています。

(2) 監査役と会計監査人との連携

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

(3) 会計監査人と内部監査室との連携

内部監査室は、会計監査人と監査結果や、個社別のデータアナリティクス結果を含む情報の共有を定期的実施しています。加えて、特定のテーマに関しては、速やかな情報交換と議論を行っています。

取締役・監査役のトレーニング

目的：社内と社外取締役・監査役それぞれの役割や状況に応じた知識の習得・更新を行うことにより、取締役会における監督機能を発揮し、株主価値・企業価値の向上に資する議論を建設的に行い、会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たす

社内取締役・監査役

就任時	就任後
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	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

社外取締役・監査役

就任時	就任後
リコーグループの状況に関する理解を深めるための知識として、事業戦略・財務状況・組織体制などの説明や、必要に応じて主要拠点の現場視察	すべての社外取締役・監査役を対象に、毎年度、リコーグループの状況や経営環境、事業運営上のリスクなどを定期的に提供・共有することに加えて、経営会議(グループマネジメントコミッティ：GMC)へのオブザーブ参加や現場視察など会社の実態を把握する機会を提供

<当年度実績(対象：社外取締役・監査役)>

- 現場視察(RICOH BIL TOKYO*)、株式会社PFU(以下、PFU) 本社、工場
- 新任社外監査役向けオリエンテーション(企業・事業概要説明など)
- 個別テーマに関する勉強会(デジタルサービス、AI戦略、M&Aの最新動向など)
- リコー経済社会研究所からのレクチャー(内外経済動向・デジタル技術・環境経営など)
- GMCへのオブザーブ参加(計17回)
- 経営幹部との面談
- 社員とのラウンドテーブルの実施

* RICOH BIL TOKYO(RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE TOKYO)：最新のAI技術を活用しながら、お客様との価値共創活動を強化する施設。2024年2月1日にリニューアルオープン

■ 指名委員会／報酬委員会

CEOをはじめとした経営幹部の指名・報酬などの決定については、取締役会の経営監督の最重要事項の1つとして、独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とする「指名委員会」ならびに「報酬委員会」を設置することで、取締役・執行役員などの選解任や報酬の透明性・客観性を確保しています。また、指名委員会・報酬委員会の審議には、毎回社外監査役1名がオブザーバーとして出席しています。当年度の指名委員会・報酬委員会は、それぞれ独立社外取締役4名、社内取締役1名の体制で構成しています。

当年度の活動状況

〔指名委員会〕

当年度は、計8回の指名委員会を開催し、主に以下の審議項目について審議しました。

<主な審議項目>

〔定例項目〕

- ・年間運営方針・アジェンダ
- ・CEO/執行兼務取締役の実績評価（一次評価/二次評価）
- ・CEOサクセッション（CEO候補者の選定・育成・評価状況）
- ・スキルマトリックス、取締役会・委員会構成
- ・取締役候補者の指名
- ・監査役候補者の確認
- ・取締役・執行役員などの選解任などの重要人事
- ・非執行取締役（会長）の評価、役位および委嘱内容の見直し
- ・執行役員のパフォーマンス結果の確認
- ・取締役・執行役員などの兼職・副業の確認

〔個別項目〕

- ・取締役・執行役員のインセンティブ制度設計
- ・執行役員の委任契約化

〔報酬委員会〕

当年度は、計9回の報酬委員会を開催し、主に以下の審議項目について審議しました。

<主な審議項目>

〔定例項目〕

- ・年間運営方針・アジェンダ
- ・CEO・非執行取締役（会長）・その他取締役の個別報酬額
- ・取締役・執行役員などの報酬ポリシー（ピアグループ、報酬サーベイ報告の確認を含む）
- ・取締役の賞与支給（定時株主総会への付議内容）

〔個別項目〕

- ・取締役の報酬額改定（定時株主総会への付議内容）
- ・取締役・執行役員のインセンティブ制度設計

■ 取締役検討会

取締役会における会社の重要なテーマ（中期経営戦略など）の決議に向けて、取締役と監査役が事前に十分な議論を尽くすための機会として開催しています。

■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役	2024年10月	収益構造の深掘
	2025年1月	リコグループの目指す姿と実現のための戦略
	2025年3月	次年度事業計画

■ ガバナンス検討会

リコグループのガバナンスの方向性や課題について、取締役と監査役などが包括的な議論を行う場として開催しています。実施した検討会の概要はコーポレート・ガバナンスに関する報告書などで開示しています。

■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
取締役 監査役 コーポレート執行役員 （ESG担当）	2024年10月	情報セキュリティ活動状況の報告
	2025年3月	次年度 重点経営リスクおよびESG開示規制について

■ 社外役員会議

独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、社外役員間、または社外取締役と監査役などとの間で情報共有・意見交換を図る場として開催しています。

■ 当年度 開催内容

構成	開催月	主な議題
社外取締役 監査役	2024年5月	会計監査人との意見交換 ●収益構造変革と会計監査における重要領域 ●サステナビリティ情報の開示と保証に関する動向
	2024年12月	リコ懇談会制度の概要と活動内容について

業務執行・統制体制

各会議体・委員会の構成(業務執行メンバー)

◎：委員長 ●：メンバー △：事務局

(2025年度)

		GMC	内部統制委員会	ESG委員会	セキュリティ委員会	リスクマネジメント委員会	投資委員会	開示委員会
CEO	大山 晃	◎	◎	◎	◎			
CFO	川口 俊	●	●	●	●		◎	◎
CTO・セキュリティ統括担当	野水 泰之	●	●	●	●			
CHRO	長久 良子	●	●	●	●			
ESG・リスクマネジメント担当	鈴木 美佳子	●	●	●	●	◎		●
ビジネスユニット プレジデント	入佐 孝宏	●	●	●	●			
	中田 克典	●	●	●	●			
	宮尾 康士		●	●	●			
	塩川 恵一		●	●	●			
	小林 一則		●	●	●			
機能別組織	ガバナンス							●
	IR・情報開示							●△
	ビジネスユニット					●		
	経営企画	△	●	●	●	●△	●△	●
	経理・財務					●	●	●
	人事					●		
	ESG			△		●		
	リスクマネジメント (内部統制含む)		△			△		
	法務					●	●	●
	技術・開発					●	●	
	IT					●	●	
	SCM		●	●	●	●		
	内部監査		△					
	シンクタンク					●		
	広報					●		●
	情報セキュリティ				△	●		

(注) 1. 社外取締役は執行業務の理解を深める目的で、必要に応じてGMCにオブザーバーとして参加します
2. 監査役はすべての会議体・委員会に出席することができます
3. 案件に応じて、社内の有識者がオブザーバーとして参加する可能性があります

グループマネジメントコミッティ：GMC(経営会議)

GMCは、リコーグループ全体の経営に関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めていますが、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされます。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3か月に1回以上取締役会に報告を行っています。

- 経営戦略上重要な経営指標および重要施策の実施状況
- GMCにおける決議事項とその結果

- GMCにおける審議対象事項は以下のとおりです。
1. 経営戦略の立案
 - ・ 経営理念
 - ・ 中長期経営戦略
 - ・ 短期(年度)経営方針の決裁および事業計画
 - ・ 資金計画および借入枠
 2. 経営戦略の執行
 - ・ 取締役会議案における審査と上程の決定
 - ・ 社内規程に基づく金銭決裁
 - ・ リコーグループ重点経営リスク項目の決定
 - ・ 株式会社リコーの人事政策上の重要事項
 3. その他重要事項に係る意思決定・報告

また、GMCには執行業務の理解を深める目的で、社外取締役もオブザーブ参加しています。

＜当年度の社外取締役オブザーブ参加実績＞

開催月		社外取締役 オブザーブ参加人数
2024年	5 月	1名
	6 月	2名
	7 月 ①	1名
	7 月 ②	2名
	8 月	1名
	9 月	1名
	10月 ①	1名
	10月 ②	1名
	11月 ①	2名
	11月 ②	1名
	11月 ③	1名
	12月 ①	1名
2025年	1 月	1名
	2 月 ①	2名
	2 月 ②	1名
	3 月	3名

内部統制委員会

内部統制委員会は、リコーグループの内部統制に関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。四半期ごとの開催を原則としていますが、状況に応じて臨時あるいは緊急で開催しています。

当委員会における審議内容は以下のとおりです。

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

特にリコーグループへの影響が懸念される重大なインシデントについては、発生の背景・要因、再発防止策などの詳細を確認し、その再発防止策の有効性やリコーグループ内での同インシデントの再発に対する懸念が残る場合は、必要な対策を速やかに決定し、トップダウンで確実な実行につなげています。

また、内部監査で報告された内部統制の課題やリスクマネジメントおよびコンプライアンス活動などを勘案し、インシデントの未然防止につなげるための議論と対応策の決定をしています。

内部統制委員会

当年度		議題
第1回	4月	1. 【決裁事項】「内部統制システム基本方針」見直しとその運用状況の事業報告への記載の件 2. 【報告】前年度 第4四半期 重大インシデント報告 3. 【報告】内部通報の件数と分析 4. 【報告】パルスサーベイの進捗状況と分析結果 5. 【報告】ITシステム(GRCツール)について 6. 【報告】業務発注先の利用実績確認 7. 【報告】前年度 内部監査報告 8. 【報告】前年度 第4四半期情報開示監査報告
第2回	6月	1. 【決裁事項】前年度 財務報告に係る内部統制の有効性評価 2. 【その他】情報共有
第3回	8月	1. 【報告】当年度 SOX経営者評価*の進め方 2. 【報告】当年度 第1四半期 内部監査報告 3. 【報告】当年度 第1四半期 情報開示監査報告 4. 【報告】当年度 第1四半期 重大インシデント報告 5. 【報告】ITシステム(GRCツール)について 6. 【報告】グローバル内部通報の展開について 7. 【報告】コンプライアンス月間(10月度)について 8. 【報告】重点経営リスクとプロセスの強化について
第4回	11月	1. 【報告】当年度 第2四半期 内部監査報告 2. 【報告】当年度 第2四半期 情報開示監査報告 3. 【報告】SOX経営者評価状況報告 4. 【報告】当年度 第1・2四半期 重大インシデント報告 5. 【報告】当年度 第1・2四半期 リコーグループ内部通報受付件数 6. 【報告】コンプライアンス月間(10月度)の結果について 7. 【報告】次年度リコーグループコンプライアンスサーベイについて 8. 【報告】自然災害リスクについて
第5回	2月	1. 【決裁事項】次年度 内部監査計画 2. 【報告】当年度 第3四半期 内部監査報告 3. 【報告】当年度 第3四半期 情報開示監査報告 4. 【報告】当年度 第3四半期 重大インシデント報告 5. 【報告】リコーグループにおける自然災害リスクへの対応状況

* SOX経営者評価：金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づき行われる、経営者による財務報告に係る内部統制の整備状況・運用状況の評価

臨時内部統制委員会

当年度		議題
臨時第1回	11月	(インシデント事例に基づく経営層トレーニング) 危機対応時のメディアトレーニング

■ 内部監査の状況

内部監査については、独立した専任組織である本社の内部監査室(2025年3月末現在21名)と各グローバル拠点の監査担当組織が連携する体制で、「内部監査規程」および「年間監査計画」に基づき、法令などの遵守、業務の有効性と効率性、報告の信頼性、および資産の保全の観点からのリスクアプローチによりリコーグループの事業執行状況の内部監査を実施し、公正かつ客観的な立場で改善のための助言・勧告を行っています。また、内部監査の結果については、個々の監査が完了したタイミングで監査報告書を書面で被監査組織長と関連部門へ共有し、監査結果のサマリーを四半期ごとに内部統制委員会・監査役会へ、さらに半年ごとに取締役会に報告しています。このように、取締役会・監査役会に対して直接報告を行うデュアル・レポーティング体制を構築・運用しています。加えて、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および報告も内部監査室で実施しています。

これらの監査において指摘された事項については、主管管理部門やリスク主管部門にも四半期ごとに報告し、リコーグループにおいて改善の検討を行い、必要な改善・対策が講じられているか再確認するフォローアップのサイクルを通して、内部統制の強化および業務遂行の質の向上を図っています。

■ ESG委員会

ESG委員会は、リコーグループのESGに関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。環境・社会・ガバナンス分野におけるリコーグループの課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質の向上につなげていくことで、ステークホルダーの皆様からの期待・要請に迅速かつ適切に応えていくことを目的としています。

当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

1. グループ全体のESG戦略の策定、重要課題・各事業部門のKPIの進捗状況の監督および助言
 2. グループ全体の中長期的なESGリスク・機会および重要課題の特定
 3. 取締役会で審議すべきESG課題の特定と取締役会への上申
- 当委員会は四半期に一度開催しており、議論するテーマに応じて該当する事業部門の責任者を招集するなど、ESG課題を横断的に検討・議論する体制を整えています。

当年度		主な議題
第1回	5月	1. 前年度ESG目標実績およびTCFD* ¹ リスクと機会の開示 2. 環境3分野(気候変動・資源循環・生物多様性)のリスクと機会統合
第2回	8月	1. リコーグループ生物多様性方針改定 2. TCFD/TNFD* ² を考慮した環境分野の統合レポート発行 3. リコーグループにおける“顕著な人権課題”の変更 4. ESG取り組みにおける財務貢献の見える化
第3回	11月	1. RE100* ³ 達成に向けた2024～2025年度再エネ電力導入方針 2. 外部ステークホルダー向け苦情処理メカニズムの開設
第4回	2月	1. マテリアリティ分析の最新動向と次期中期経営戦略に向けた検討プロセス 2. ESG情報開示媒体の役割整理および環境・人権を統合したサステナビリティレポートの発行 3. ESG外部評価に関する次年度に向けた課題

*1 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

*2 TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース): 自然関連のリスク管理と開示の枠組みを提供するために2021年6月に設立されたタスクフォース。2023年9月にTNFDの最終提言(v1.0)として、企業と金融機関が自然関連課題を特定、評価、管理、開示するための枠組みを公表した

*3 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

■ セキュリティ委員会

セキュリティ委員会は、リコグループのセキュリティに関する審議および意思決定を行うために設置される機関です。

当委員会は具体的に以下の役割を担っています。

- 1. グループ全体のセキュリティおよび地政学リスク戦略の策定・重要課題・各事業部門の監督および助言
 - 2. グループ全体の中長期的なセキュリティおよび地政学リスクおよび重要課題の特定
 - 3. 取締役会で審議すべきセキュリティおよび地政学リスク課題の特定と取締役会への上申
- 四半期に一度開催される委員会では、議論するテーマに応じて該当する事業部門の責任者を招集するなど、セキュリティおよび地政学リスク課題を横断的に検討・議論する体制を整えています。

昨今、情報セキュリティに対するリスクは急速に高まっており、サイバー攻撃の頻発、不正技術の多様化・高度化(ランサムウェア*1など)、各国規制の強化・多様化、地政学的リスクの顕在化など、企業の対応範囲も拡大しています。また、企業がDX化による企業競争力の向上を狙う一方で、解決すべきセキュリティの課題も生じています。このような状況を受け、デジタルサービスの会社への変革を目指す上で、既存事業における収益性をより盤石なものとするため、デジタルサービスにおけるセキュリティリスクの軽減のみならず、事業成長に向けた投資として捉え、セキュリティ対策に取り組んでいます。加えて、CEOの直轄に、リコグループ全体のセキュリティおよび地政学リスク戦略、さらにプライバシー保護戦略の立案・推進を担うセキュリティ推進部門を設置し、セキュリティに対する素早い経営判断や、各国法規制への対応戦略の明確化などに対応できる体制を整えています。

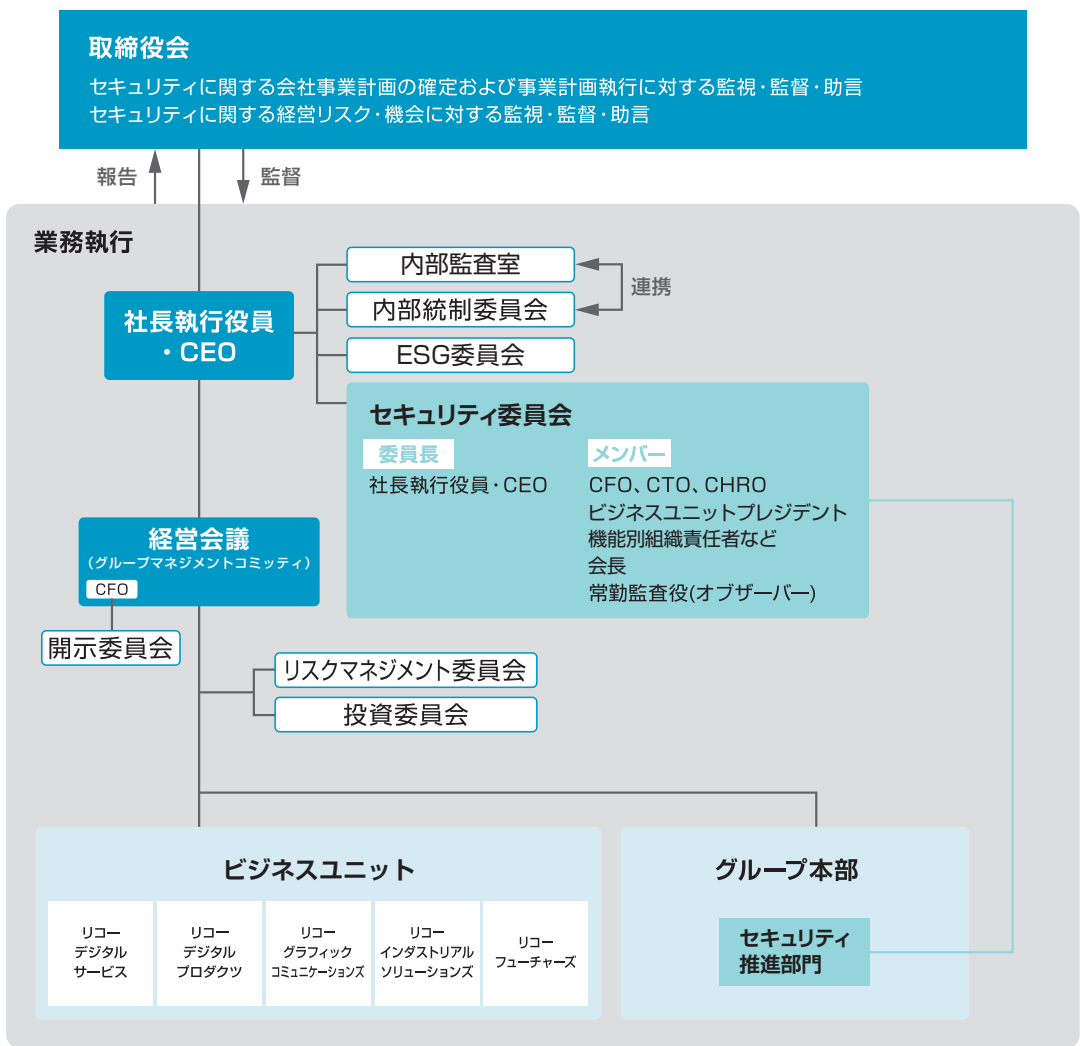
また、全社セキュリティの観点で各ビジネスユニット・各組織に部門セキュリティ委員会を設置し、ガバナンス体制を強化しています。さらに、今後はグローバルにおけるガバナンス強化、サプライチェーンリスク管理強化、教育体系整備によるさらなる人材強化を進めます。加えて、サプライチェーンリスクに関しては、委託先の自己診断と外部のレーティングサービスを活用し、リスク把握と対応に取り組んでいます。教育体系整備に関しては、全社のセキュリティレベルの底上げと専門性教育プランを作成しその実行に取り組んでいます。

当年度		主な議題
第1回	6月	1. 【承認】 セキュリティ統括 前年度振り返りと当年度のセキュリティ委員会での進め方について
		2. 【報告・相談】 NIST*2推進の進捗報告
		3. 【報告】 フィッシュアラートについて
		4. 【報告】 セキュリティメトリクスの活用について
第2回	8月	1. 【報告】 セキュリティ定期報告
		2. 【報告・相談】 PC／スマートフォンのセキュリティ強化
		3. 【報告】 NIST準拠対応の進捗報告
		4. 【報告】 地政学リスクガイドラインのご紹介
第3回	11月	1. 【報告・相談】 セキュリティ定期報告
		2. 【報告】 渡航に関する注意喚起
		3. 【報告】 セキュリティ委員会の規定の制定
第4回	2月	1. 【勉強会】 セキュリティ勉強会
		2. 【報告】 セキュリティ定期報告
		3. 【報告】 セキュリティ委員会規定・参加者

*1 ランサムウェア：パソコンやスマートフォンをウイルスに感染させ、保存されているファイルなどのデータを勝手に暗号化することで使用できない状態にした後、それを元に戻すことと引き換えに「身代金」を要求する不正プログラムのこと

*2 NIST：米国立標準技術研究所(NIST：National Institute of Standards and Technology)が発行するガイドライン

セキュリティのガバナンス体制



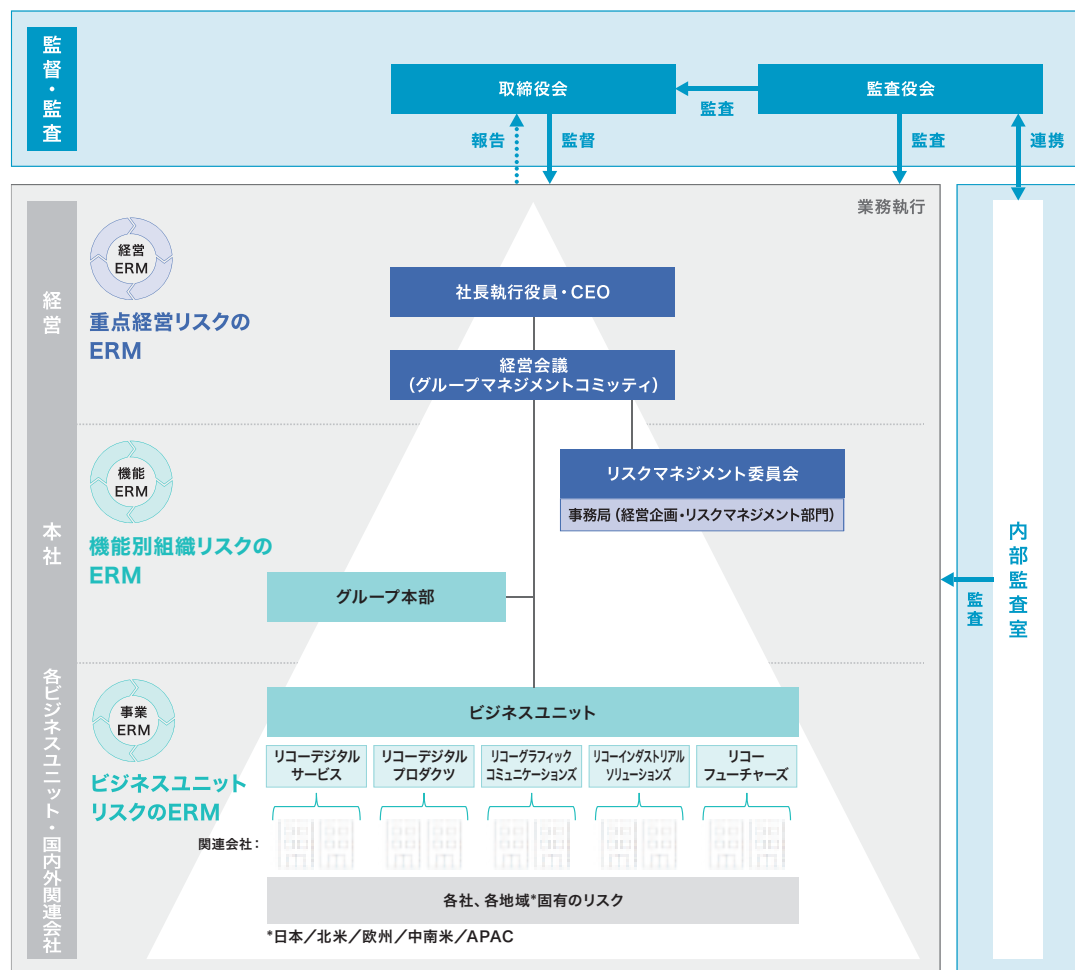
■ リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

リコーグループではリスクマネジメントを具現化する方法として、エンタープライズリスクマネジメント(以下、ERM)の考え方をベースに全社目標に影響を与えるさまざまなリスク(脅威・機会)を適切にコントロールし、達成確度を維持・向上する仕組みを構築しています。具体的には、グループ全体のリスクを把握・評価した上で、リスクマネジメント推進計画を立て施策を実行し、モニタリングと改善を行いPDCAサイクルをまわしています。ERMを推進するリコーグループのリスクマネジメントシステムには、大きく2つの層があります。

1. GMCがリコーグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク
2. グループ本部またはビジネスユニットの各組織長の責任下で管理される、各々の担当領域における重要度の高いリスク(機能別組織リスク・ビジネスユニットリスク)

この2つの層により管理主体を明確にするとともに、リスクのレベルごとの機動的な意思決定と迅速な活動が可能となり、全体で1つのリスクマネジメントシステムを構成しています。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を行います。

図1 リスクマネジメント体制



ERM推進に関わる主な役割

取締役会	・リスクマネジメント原則を定め、経営者の職務の執行において、リスクマネジメントが有効かつ効率的に行われているか監督 ・重点経営リスクの状況(当年度の進捗状況、次年度の内容)やインシデント管理状況については、取締役会における定期報告やリスクマネジメント委員長からの個別報告を受け、必要に応じた指摘・アドバイスを実施
監査役会	・リスクマネジメントに関する取締役の職務を監査 ・経営者を含む執行部門におけるリスクマネジメントシステムの整備・運用状況を監視・検証
内部監査室	・リスクマネジメントの妥当性と有効性について、独立した立場から客観的な保証とアドバイスを提供
経営者 (CEO・GMCメンバー)	・リコーグループ全体のリスクマネジメント活動方針の決定 ・全社リスクマネジメント活動の整備、運用状況/体制の定期的な評価・是正 ・重点経営リスクを決定
リスクマネジメント委員会	・リコーグループの経営において対応、重点化すべきリスクをGMCに提案 ・リスクマネジメントシステムの見直しによる実効性の高い仕組みづくり ・グループ本部・ビジネスユニットとの連携によるグループ全体のリスクマネジメント活動の強化(「リスクマネジメント連携強化会議」の主催など)
機能別組織・ビジネスユニット	・各組織における自律的なリスク管理体制の整備、リスクマネジメントの推進 ・管掌子会社の活動情報の把握、必要な情報の共有

リスクマネジメント委員会は、リコーグループ全体のリスクマネジメントプロセス強化を目的として設置されたGMCの諮問委員会です。経営と各組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、当社の各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選任し、管理監督する関連会社を含め各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。

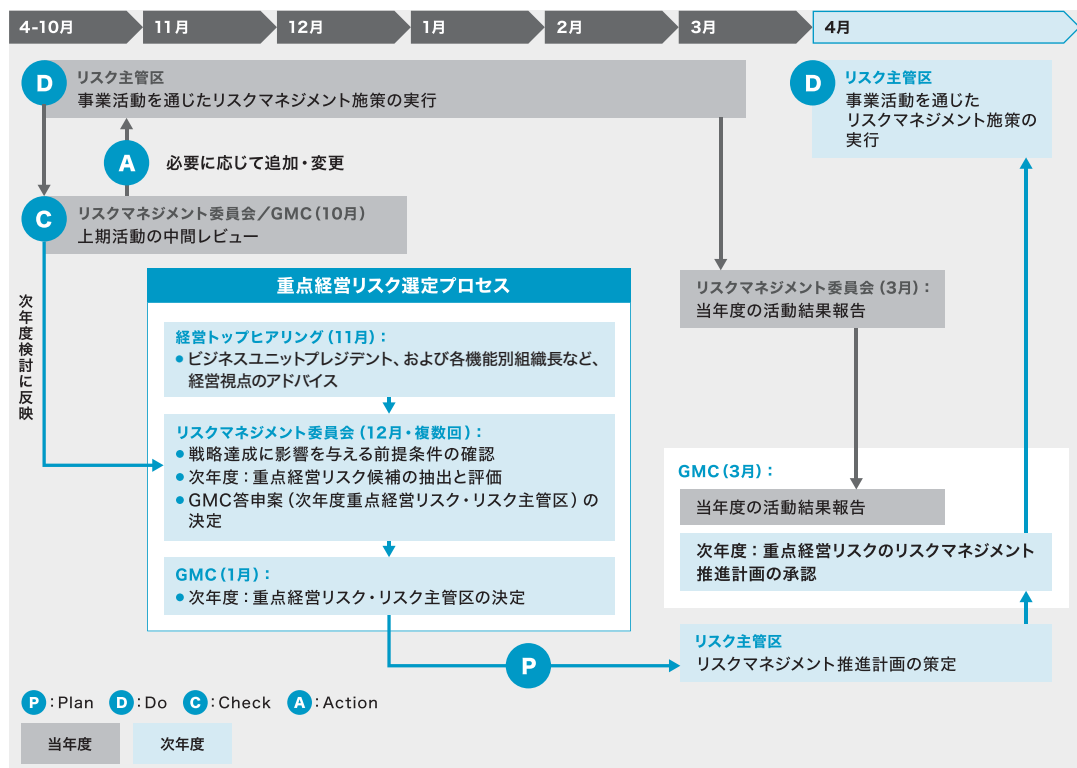
また、各リスクマネジメント推進者を主な対象としたリスクマネジメント連携強化会議において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに対処対応力のある組織になるための継続的な取り組みを進めています。

当年度		主な議題
第1回	4月	1. 重点経営リスクのローリングプロセス強化の検討 2. リスク情報の開示の検討
第2回	10月	1. 社内外環境変化の確認 2. 当年度重点経営リスクの対応状況の確認
第3回	12月	次年度重点経営リスク案の検討
第4回	12月	
第5回	3月	1. 当年度重点経営リスクの対応結果の報告 2. 次年度重点経営リスク推進計画の審議

「重点経営リスク」の選定プロセス

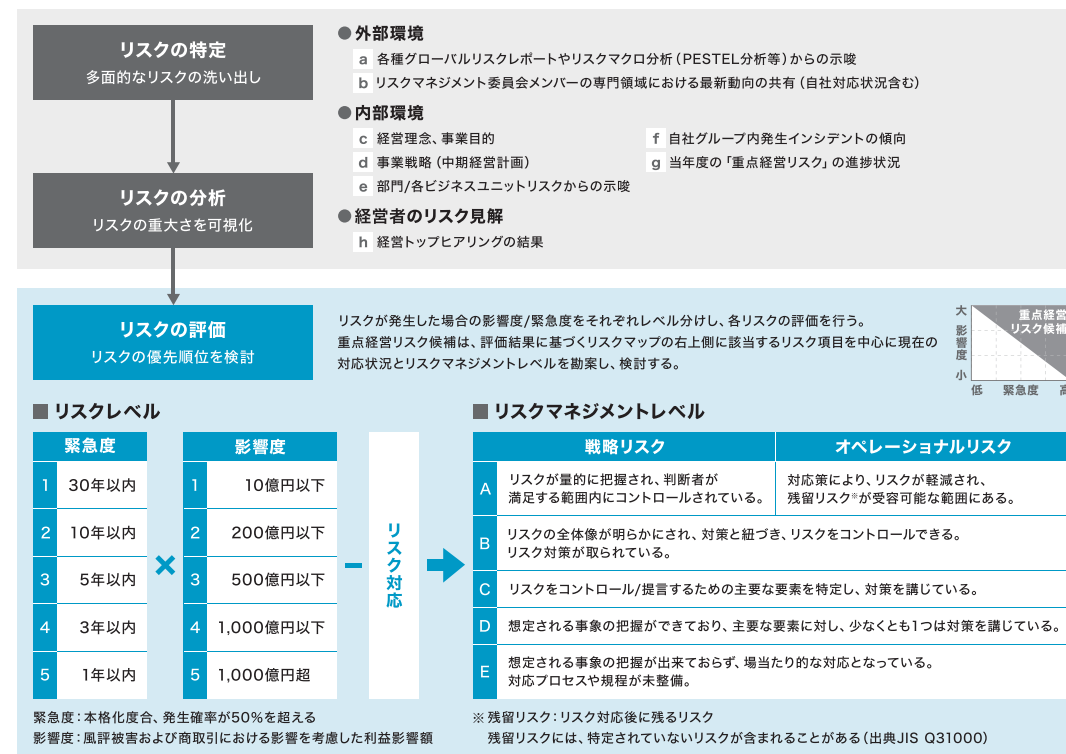
GMCとリスクマネジメント委員会は、経営理念や事業目的などに照らし合わせ、経営に大きな影響を及ぼすリスク(利害関係者への影響含む)を網羅的に識別した上で、重点経営リスクを決定し、その対応活動に積極的に関与しています。(図2参照)

図2 重点経営リスクの選定プロセス



- 重点経営リスクは、特性から「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類し管理しています。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しています。
- 外部環境、内部環境の変化に加え、経営陣のリスクに対する見解を加味してリスクの特定と分類を行い、それぞれのリスクにおいて緊急度・影響度・リスクマネジメントレベルを検討し、リスクの評価を行っています。(図3参照)

図3 重点経営リスクの評価プロセス



事業等のリスク

事業の状況、業績の状況などに関する事項のうち、株主・投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、以下の3つです。

- (1) リコーグループの経営上重要なリスク (重点経営リスク)
- (2) 事業領域固有の重要なリスク (ビジネスユニットリスク)
- (3) その他各機能領域のリスク (機能別組織リスク)

リコーグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況などに重要な影響があると経営者が認識しているリスクを65～77頁で取り上げていますが、すべてのリスクを網羅している訳ではありません。リコーグループの事業は、現時点で未知のリスク・重要と見なされていない他のリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、事業等のリスクは、当年度末においてリコーグループが判断したものです。

事業等のリスク一覧

分類		リスク項目	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル	
(1) リコーグループの経営上重要なリスク	重点経営戦略リスク	① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行	5	3	C	
		② デジタル技術の活用とデータ利活用の促進	実践型デジタル人材	5	2	B
			データコンテンツ利活用推進と基盤強化	4	3	B
			オペレーショナルエクセレンスの実現	4	3	B
		③ デジタルサービスの会社としてのR&Dプロセスの確立	4	3	C	
		④ 情報セキュリティ対応強化	NIST SP800-171準拠対応	5	3	C
			セキュリティ対応	4	2	C
		⑤ 人材の確保・育成・管理	4	2	C	
		⑥ ESG/SDGsの深化	人権	5	2	C
			環境保全	4	2	C
	ESG情報開示		4	2	C	
	⑦ 地政学リスクへの適切な対応	4	4	C		
	重点経営オペレーショナルリスク	① 製品の長期供給遅れ・停止	地震・噴火・台風	3	2	B
		② 国内外の大規模な災害/事件事故	国内：地震・噴火	1	3	C
			国内：風水雪害	5	1	C
			国外：大規模な自然災害/事件事故	3	1	C
		③ 役員・従業員に関わるコンプライアンスリスク	5	1	C	
		④ グループガバナンスに関するリスク	5	1	C	
		固有の重要なリスク	① オフィスプリンティング市場における環境変化	4	2	C
	② デジタルサービスの成長に向けたリソース確保		4	2	C	
③ 商用印刷事業の成長リスク	4		2	C		
④ サーマル市場の成長鈍化、収益性の低下	3		2	C		
(3) その他各機能領域のリスク	① のれん、固定資産の減損	2	3	B		
	② 繰延税金資産	2	3	C		
	③ 知的財産権の保護	2	1	B		
	④ 製品品質・製造物責任	2	2	B		
	⑤ 公的な規制への対応(輸出入管理)	5	3	B		
	⑥ 公的な規制への対応(独占禁止法/競争法)	5	2	B		
	⑦ 公的な規制への対応(環境)	5	2	B		
	⑧ 為替レートの変動	4	3	C		
	⑨ 確定給付制度債務	2	2	B		

事業等のリスク(詳細)

(1) リコーグループの経営上重要なリスク

重点経営戦略リスク

① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	3	C
リスクの説明		
デジタルサービスの会社として成長するため収益構造変革に取り組んでいるが、印刷量の減少加速をオフィスサービス事業などの成長でカバーしきれないことによる収益性の向上が実現できず、中期の財務目標(営業利益/ROE)の達成に遅れが生じることで企業価値の低迷につながるリスクがある。		
リスクの対策		
PBR低迷の要因は収益性の低さにあるという分析結果を基に、収益構造の転換に向けて、企業価値向上プロジェクトで以下のテーマに取り組んでいる。 ●デジタルサービスの会社に適した本社機能への変革 ●事業の「選択と集中」の加速 ●オフィスプリンティング事業の構造変革 ●オフィスサービス事業の利益成長の加速 これらを実現するための人材ポートフォリオの最適化や新たなリソースを獲得するためのM&A人材の育成強化も進めている。		

② デジタル技術の活用とデータ利活用の促進

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
実践型デジタル人材	5	2	B
データコンテンツ利活用推進と基盤強化	4	3	B
オペレーショナルエクセレンスの実現	4	3	B
リスクの説明			
デジタル技術(AIなど)とデータを活用するデジタル戦略の推進加速に向け、本社機能と各ビジネスユニットが一体となり、実践型デジタル人材の育成、事業におけるデータ利活用の推進、オペレーショナルエクセレンスの実現を継続して行わなければ、リコーグループの業績、成長に影響を及ぼすリスクがある。			
リスクの対策			
グローバルでの競争激化の中でレジリエンスを高めていくために、デジタル戦略の推進加速が重要であり、例えば以下のような施策の強化に努めている。 ●人材ポートフォリオマネジメント強化による、実践型デジタル人材へのスキルアップの推進 ●データ利活用促進に向けた、データガバナンスルールの策定と推進 ●オペレーショナルエクセレンスの実現に向けた、基幹システム刷新のプロジェクトマネジメントおよび内製化の強化、生産性向上に向けたプロセスDX*1の実践範囲の拡大 *1 プロセスDX：デジタル技術を活用し仕事やプロセスのリデザインをすること			

③ デジタルサービスの会社としてのR&Dプロセスの確立

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	3	C

リスクの説明
デジタルサービスの会社として、マーケットイン型／オープンイノベーション型のR&Dプロセスにシフトできないことにより、技術投資における投資利益率の向上を実現できないリスクがある。また、AI応用などでのELSI ^{*2} 対応力不足による企業信頼失墜・事業機会損失発生のリスクもある。 *2 ELSI (Ethical, Legal and Social Issues)：倫理的・法的・社会的課題
リスクの対策
R&D投資の注力領域への集中と、投資配分のガバナンス強化を進め、マーケットイン型／オープンイノベーション型のR&Dプロセスへの移行を進める。また、技術倫理についての推進体制のもと、倫理啓発活動に加え、価値創出プロセスにおける技術倫理活動など、さらなる強化を図る。

④ 情報セキュリティ対応強化

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
NIST SP800-171準拠対応	5	3	C
セキュリティ対応	4	2	C

リスクの説明
デジタルサービスの会社への変革に向け、さまざまなデジタルサービスの活用・提供、自社業務のデジタル化の実践などを行っている。その上で、情報セキュリティを確保する体制・運用を重視し取り組んでいるが、以下のようなリスクがある。 ●NIST SP800-171 未準拠リスク サイバー攻撃の増加・高度化により、情報保護強化の高い水準を求められる状況にあり、米国政府はNIST SP800-171、日本政府は防衛産業サイバーセキュリティ基準(NIST SP800-171同等)を策定。それらの基準が民間企業との取引にも適用され始めている。未準拠の場合、情報保護に対する事業影響(企業ブランド価値の棄損やビジネス機会の喪失など)が発生する可能性がある。 ●プロダクトセキュリティリスク 製品/サービスのセキュリティ対策不備と、その不備によりお客様環境などへの攻撃の踏み台として悪用されるなどのインシデントが発生する可能性がある。 また、インシデント発生の脅威からお客様や企業を守るため、各国がセキュリティに関する法規制を強化しているが、法規制の変化に追従できないことによる制裁金の支払いや社会的信用の低下による事業影響が発生する可能性がある。 ●コーポレートセキュリティリスク 巧妙化・複雑化するサイバー攻撃による、リコグループ各社の業務システムの停止/誤作動や、データの改ざん/漏洩/破壊などの業務影響の発生により事業活動停止のリスクが想定される。 ●ファクトリーセキュリティリスク 生産工程でのデジタル技術の利活用が進むことにより、サイバーセキュリティリスクも懸念され、生産の一部がセキュリティインシデントにより停止するといったリスクが想定される。 ●個人情報保護など、データプライバシーリスク 各国でデータプライバシーおよび個人情報保護に関する法律(改正個人情報保護法やGDPR^{*3}など)が施行され、自国外の事象にまで適用(域外適用)されている。グローバルで個人情報/個人データを取り扱うにあたり各国の法律に抵触した場合、制裁金の支払いや社会的信用の低下による事業影響が発生する可能性がある。 ●セキュリティガバナンスリスク セキュリティガバナンスとは、情報資産を適切に管理・保護し、セキュリティリスクを軽減するための組織的な取り組みであり、経営主体の取り組み不備により不正アクセス、システム停止などのリスクが想定される。また、セキュリティガバナンスは自社のみにとどまらず、サプライチェーン企業(委託先など)を巻き込んだセキュリティ体制構築への取り組み不備、それに対する攻撃によりサプライチェーンが途絶えたり、滞ること起因した、自社製品/サービスの供給の停止、顧客情報などの流出により事業影響が発生する可能性がある。

*3 GDPR(General Data Protection Regulation)：欧州の個人情報保護に関する規制

リスクの対策
各国、国策レベルで対策が求められてきている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢を常に把握した上で、グローバルに活動拠点のあるリコグループにとって適切な対策を検討・推進していくことを、最重要課題の1つと位置づけている。 ●NIST SP800-171 未準拠リスク 世界中のお客様に対してセキュアな「製品・サービス」を提供するため、国際基準のセキュリティニーズに対応する。ワークフローをデジタル化してお客様へ付加価値を提供するなど、お客様の情報資産を守ることを目的とした「事業環境」の整備やモノづくりに取り組む。 NIST SP800-171への準拠の考え方は、単にNIST SP800-171の要件に対応することだけではなく、お客様の情報資産を守ることを取り組みの目的の本質とする。お客様の事業環境において、お客様が守りたいと考える情報資産を取り扱う可能性がある「製品・サービス」をサイバー攻撃から守るという目的と、「製品・サービス」をお客様に提供するまでのバリューチェーンにおいて、取り扱う情報資産を守るという目的の2つがある。 リコグループではデジタルサービスを提供する事業者として、お客様の情報資産を第一に配慮したセキュリティ活動を行い、NIST SP800-171への準拠を目指す。 ●プロダクトセキュリティリスク セキュリティに関わる品質マネジメントを一層強化するとともに、発売済みの製品/提供中のサービスに対しても脆弱性の確認を行い、脆弱性が発見された場合に適切に対応する。そのために、セキュリティ問題の専用窓口の設置、製品の脆弱性対応ガイドラインの整備、各国法規制の変化への対応などの活動を実施する。 ●コーポレートセキュリティリスク セキュリティ情報サイトからの情報をもとに脅威を分析し、さらに保有するITシステムを常時監視することで、外部からの不正侵入、内部からの不正利用をいち早く検知し、インシデントの早期対応を行う。 ●ファクトリーセキュリティリスク リコグループ各社の生産工場において、経済産業省の工場システムにおけるサイバー・フィジカル・セキュリティ対策ガイドラインなどに基づき、各生産工場に関わるセキュリティリスクを適時評価し、継続的に対策検討・実施する。 ●個人情報保護など、データプライバシーリスク 個人情報取扱規程の改定や個人情報の取扱状況の調査・是正など、整備が進む各国の法律を踏まえた対応方針の策定と対策の実施を進める。 ●セキュリティガバナンスリスク 経済産業省のサイバーセキュリティ経営ガイドラインなどの活用により、サイバー攻撃における経営視点での対応を成熟化させるとともに、サプライチェーンにおけるセキュリティリスクを低減する。

⑤ 人材の確保・育成・管理

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明
デジタルサービスの会社への事業変革を成し遂げ、中長期的に成長を続けることは、人材に大きく依存している。特に将来の経営人材の育成を継続して行わなければ、リコグループの業績、成長に悪影響を及ぼすリスクがある。
リスクの対策
前年度から次世代リーダー候補の定義を見直し、役職や年代、ジェンダーなどの切り口から課題を可視化できる形に改善し、その上で中長期的なリーダーシップパイプライン構築のための選抜研修・アセスメント・若手リーダーの育成などを包括的に進めている。 また、管理職研修も当年度一新し、自律を促す環境をつくるために必要な管理職の意識変革のための研修を国内リコグループ各社 ^{*4} の管理職に実施した。 *4 リコジャパンは同様の研修を自社で展開しているため対象外

⑥ ESG/SDGsの深化

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
人権	5	2	C
環境保全	4	2	C
ESG情報開示	4	2	C

リスクの説明
ESG/SDGsへの対応は、リコーグループの事業活動に対して中長期的影響を及ぼすリスクであり、特に人権、脱炭素、厳格化が進む環境規制・規格への対応を重要なリスクと捉え、活動している。加えて従来、任意であったESG関連の情報開示がグローバルに義務化されつつあり法定開示化が進んでいる。これらの対応を競合に遅れることなく進めなければ商談機会の損失など、ビジネスへの悪影響にとどまらず、社会的信用の失墜、ブランド価値の毀損など、会社に甚大な損害を与える可能性がある。
リスクの対策
以下の対応を強化している。 ●人権対応として、RBA*5ベースのESGリスクアセスメントを全生産拠点に展開および重要サプライヤーのESGマネジメントを強化するとともに、人権デュー・ディリジェンスのプロセスを構築し活動することで、人権リスクの低減を進めている。 ●環境保全対策として、中長期の脱炭素ロードマップと年間再エネ導入戦略を策定し脱炭素活動を展開、画像製品におけるさまざまな規制／規格の基準案に対する対応の検討を推進、また土壌地下水汚染に対する計画立案と確実な実施を進めている。 ●ESG情報開示規制に対しては、ISSB*6やCSRD*7などの国際開示基準にて求められている第三者保証に耐えうるESGデータ収集プロセスの整備を進めている。 *5 RBA(Responsible Business Alliance)：グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任を果たすことを目的としたグローバルな企業同盟 *6 ISSB(International Sustainability Standards Board)：企業に対するサステナビリティ情報の開示基準を策定する国際機関 *7 CSRD(Corporate Sustainability Reporting Directive)：EU域内の大企業や上場企業に対するサステナビリティ情報開示規制

⑦ 地政学リスクへの適切な対応

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	4	C

リスクの説明
●グローバルで事業活動を行っており、各国・各地域における政治的・軍事的・社会的な緊張の高まりは事業に大きな影響を及ぼす。 ●各国の法規制強化、国家間の牽制などの地政学リスクにより、ビジネス機会を損失するリスクなどが考えられる。
リスクの対策
予防・対応プロセスを強化している。各国の法規制情報収集の強化、重要部品別に複数仕入先の選定など、今後も円滑な事業活動を行うため、経営にて審議し、迅速かつ適切な対応に取り組む。また、米国新政権の政策や多様なリスクの連鎖が国際情勢に及ぼす影響について、短期的な視点とともに、中長期的な視点も含め、対応体制を整備している。

重点経営オペレーショナルリスク

① 製品の長期供給遅れ・停止

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
地震・噴火・台風	3	2	B

リスクの説明
大規模地震、津波、洪水、サプライヤーの供給停止および地政学リスクによる不測の事態により、以下のような事象が発生し、ビジネス機会を損失するリスクが考えられる。 ●部品供給の遅延や停止 ●製品工場の製造の遅延や停止 ●輸送機関の遅延や停止 ●販売会社への供給遅延や停止
リスクの対策
リスク発生時を想定した以下の予防・対応プロセスを強化している。 ●有事を想定した在庫の確保 ●重要部品別に複数仕入先の選定または代替品の選定 ●購買、生産などの領域ごとのアラートレベルの設定と運用 ●リモートワークなどの新しい働き方を想定したBCP訓練 加えて、机上訓練のみならず一定の実践を常態的に行っている。従来時間を要していた仕入先の状況確認を、ツールの導入で短縮した。今後も有効性の確認と改善を継続的に行う。

② 国内外の大規模な災害/事件事故

	緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
国内：地震・噴火	1	3	C
国内：風水雪害	5	1	C
国外：大規模な自然災害/事件事故	3	1	C

リスクの説明
国内外で発生する大規模な自然災害・事件・事故において、人的/物的被害が生じ、経営に著しい影響を及ぼすリスクを想定している。
リスクの対策
当該リスク対応において、以下のような対策を行っている。 国内 ●災害発生時に適切な対応が図れる仕組みの構築および継続的な見直しを行っている。 ●災害による被害の発生を防ぎ、万が一災害が生じた場合の被害を最小限におさえるために、国内のリコーグループ合同での災害対策訓練や事業所単位での防災訓練（夜間避難訓練を含む）、建屋の耐震対応や有事に使用する設備の点検・維持など災害に強い職場づくりに取り組んでいる。 ●水害リスク対応として、大規模な水害発生時の復旧行動計画を策定し、計画に基づいた机上訓練や実地訓練を行っている。また、比較的高いリスクが想定される拠点に対する水害対策工事の実施、ならびに水害リスク情報の可視化ツールの運用を開始するなど、リコーグループ全拠点で水害対策の施策を展開するとともに、従業員の対応力向上を図っている。 ●噴火リスク対応として、リコーグループ国内火山噴火（富士山を含む）ガイドラインを策定している。 国外 ●海外の関連会社を対象とした危機対応標準を制定し、自然災害・事件・事故が発生した場合の、対応基本方針を定めるとともに、各組織の役割および責任を明確にしている。 ●海外関連会社の重大な自然災害リスクを把握し、第三者の情報と差異があった場合は必要な対応を指示、危機発生時の報告ルートを確認、BCP構築・運用に課題がある会社の支援を実施するなど、海外関連会社の危機対応力を強化している。

③ 役員・従業員に関わるコンプライアンスリスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C

リスクの説明
コンプライアンス問題(法令違反、ハラスメント、社内ルールやリコーグループ企業行動規範に反する行動)が発生し、適切な対応がされなかった場合、社会的問題に拡大するリスクなどが考えられる。
リスクの対策
国内・国外 ●コンプライアンス遵守(心理的安全性が確保された組織風土の醸成や人権・ハラスメント問題を含む)のための教育を実施している。 ●コンプライアンス違反に関する相談窓口を設置している。 ●コンプライアンス違反の事例を共有し、適切な対処を学ぶ機会を設けている。 ●コンプライアンス違反を発見した際の相談・通報の啓発を行っている。 国内 ●マネジャー向けのコンプライアンス遵守・労務管理教育を実施している。 ●労働関連法規改訂内容と対処の共有をしている。

④ グループガバナンスに関するリスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	1	C

リスクの説明
社内外の環境変化が激しい時代において、健全な成長を維持するためにグループガバナンスの強化が非常に重要であるが、本社のガバナンスが適切に機能していない場合、以下のようなリスクが生じる可能性がある。 ●社内外の環境変化に伴う世論の動向や法規制の制改訂に対し、方針策定や対応が迅速かつ柔軟に行われない場合、倫理的な問題やコンプライアンス違反が発生するリスクがある。 ●リコーグループ各社のガバナンスの整備・運用状況、業務プロセスに対する本社の管理監督が不十分な場合、不正や不祥事が生じ、ブランドイメージや信頼性の低下、ひいては持続的な成長や企業価値の向上に対するリスクが高まる。
リスクの対策
●組織体制の検討時には、グループガバナンスのリスクを極小化するために、リスクに対して柔軟かつ迅速に対応できるよう、ガバナンス面の考慮をより強化する。 ●リコーグループ各社が全社方針のもとで自律的にガバナンスを整備・運用できるよう、本社および主管管理部門が連携し、各社固有の特徴やリスクマネジメントの成熟度に応じた適切な指導および管理監督を行う。特に、合併会社であるエトリアについては、参画企業の文化との融合とグループガバナンスのバランスを保ちながら、成長をさらに促進するための環境を整えていく。

(2) 事業領域固有の重要なリスク

① オフィスプリンティング市場における環境変化

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明
オフィス向け複合機やプリンター市場において、リモートワークの増加やペーパーレス化に伴いプリント出力が減少し、業績に影響を与える可能性がある。
リスクの対策
既存のオフィスプリンティング事業の顧客基盤の維持・拡大に取り組み、社内プロセスはSCMの徹底効率化やオペレーショナルエクセレンスにより、さらなる収益性の向上を図っている。あわせてオフィスサービス事業においては、プロセスオートメーションとワークプレイスエクスペリエンスを中心に着実に成長を実現しており、オフィスサービス事業のストック収益の拡大を加速させることでオフィスプリンティング領域のリスクヘッジを進めている。 また、複合機を含むエッジデバイスの供給体制については、他社との協業を進めて最適な生産・開発体制を構築することで競争力のある製品を提供し、利益率の向上によるリスクヘッジを行っている。

② デジタルサービスの成長に向けたリソース確保

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明
デジタルサービスの成長に向けてはコンサルティング・インテグレーションができるデジタル人材の確保が必要要件の1つとなっている。慢性的な人手不足を背景にしたIoTやAIを活用した業務改革の潮流はより一層強まっており、デジタル人材を確保する動きがより高まっているため十分に確保できない可能性がある。
リスクの対策
優秀なデジタル人材の流出防止および獲得のために、プロフェッショナル人事制度の構築などの人事制度改革を進めている。また、人的資本戦略を策定し、グループ全体の社員のスキルの底上げに加え、デジタルアカデミーやスキルアッププログラムの策定・実施を通じて、プロセスDXの実践人材やデジタルエキスパート人材の育成に努めている。

③商用印刷事業の成長リスク

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	2	C

リスクの説明
リモートワークやペーパーレスの拡大により企業内の大量印刷需要の減少やプリント出力量の集約・統合により、商用印刷事業領域における企業内印刷事業の業績が下振れするリスクがある。
リスクの対策
企業内印刷事業での業績下振れリスクを低減するために、未開拓の欧米代理店や新興国の開拓を進めるとともに、事業ポートフォリオマネジメントの実施により今後も市場成長が見込まれる商用印刷事業の高付加価値領域やインクジェット技術・製品へのリソース投入を強化し、事業構造変革を進めている。

④サーマル市場の成長鈍化、収益性の低下

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
3	2	C

リスクの説明
サーマル市場は世界的な人口増加に伴う消費財の増加により堅調に成長しているものの、コモディティ化が進行している。グローバルに事業を展開しているが、各地域の景気回復が遅れて成長が鈍化し、収益性悪化や過剰在庫・設備稼働率悪化となる可能性がある。
リスクの対策
市場動向のモニタリング体制を強化し、需要予測の精緻化と日常管理体制の強化を進めている。各地域の景気動向による需要の増減がある中で、グローバルの販売網・生産インフラを活用し、最適な地域での生産・供給オペレーションを実施することで業績変動リスクの最小化に努めている。 また、包装資材に直接印字するスマートパッケージング事業を拡大することにより社会課題の解決に貢献すると同時に収益の安定化を図っている。

(3) その他各機能領域のリスク

①のれん、固定資産の減損

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	B

リスクの説明
企業買収の際に生じたのれん、事業用のさまざまな有形固定資産および無形資産を計上している。これらの資産については、今後の事業計画との乖離や市場の変化などによって、期待されるキャッシュ・フローが生み出せない場合、経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。
リスクの対策
資産の取得に際して、投資金額および内容に応じた所定の手続きを実施し、投資対効果の検討などさまざまな点を考慮し実行の是非を決定している。また、外部への投資案件は、GMCの諮問委員会である投資委員会にて、財務・戦略・リスク視点での妥当性を審議し、GMCへ見解を上申している。決裁された投資案件に関して、同委員会が進捗モニタリングを定期的に行うことによりリスクへの対策を講じていく仕組みを構築している。

②繰延税金資産

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	3	C

リスクの説明
税効果会計を適用し、将来減算一時差異および繰越欠損金などに対して繰延税金資産を計上している。繰延税金資産は、事業計画を基礎とした将来の課税所得に対して回収可能性を検討している。将来の課税所得の見積りが、現在の課税所得の見積りよりも低下した場合、繰延税金資産の回収可能額が減少し、繰延税金資産を減額することになり、経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。
リスクの対策
繰延税金資産の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、将来の課税所得の見積りおよび税務戦略を考慮している。将来の課税所得の見積りに関しては事業計画を基礎として、各ビジネスユニットが業績の進捗をモニタリングし、計画の達成を阻む要因があれば、自律的かつ迅速に対応できる体制を構築している。

③知的財産権の保護

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	1	B

リスクの説明
知的財産権を重要な経営資源と捉え、現在および将来の自社事業とそれを支える技術などの保護、差別化とその拡大のために、特許権、意匠権、商標権などの知的財産権を獲得しているが、競合他社が同等の技術などを開発して独自性が低下するリスクや、各国特許庁の審査で狙いどおりの権利獲得ができず十分な保護が得られないリスクがある。また、リコグループが第三者の知的財産権を侵害するとして、第三者から販売の差し止めや損害賠償金の支払いなどを求める警告を受けるリスクや、訴訟を提起されるリスクがある。さらに、新規事業立上げで、他社との協業、共同研究や共同開発が活性化していることに伴い、知的財産権に関する契約が増えているが、当該契約でトラブルなどが発生すると、自社事業に悪影響を与えるリスクが大きくなる。
リスクの対策
特許などの出願前に先行技術調査を徹底するとともに、各国の知的財産に係る法律、審査基準やプロセスを把握し、知的財産権獲得の精度向上に努めている。また、自社製品・サービスを市場に提供する前に、第三者の知的財産権の調査と、自社製品・サービスと第三者の知的財産権との対比検討を徹底している。第三者の知的財産権を侵害するリスクがある場合、外部の弁護士や弁理士による鑑定、必要であれば設計変更、ライセンス交渉やライセンス取得を行い、第三者との係争リスクを低減している。 「知的財産権の保護」を業績に影響を及ぼすリスクとして重要視し、過去に発生した、知的財産権に関する契約トラブル事例を形式知化し、トラブルの予防とリスク低減をしている。

④製品品質・製造物責任

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B

リスクの説明
製造・販売する製品に、以下のような事象が発生することで、お客様の信頼や社会的信用を失墜させ、企業ブランドや製品ブランドが毀損され事業継続が困難になるリスクが考えられる。 ● 重大な安全性問題（人損・焼損） ● 安全・環境法規制問題 ● 品質問題の長期化
リスクの対策
「製品品質・製造物責任」に対する予防・対応プロセスを強化している。 ● 機器の信頼性・安全性の向上に向け、故障・事故が生じるメカニズムの分析精度を高め、問題の再発・未然防止策を開発過程に反映し、リスク低減につなげている。 ● 万が一、問題が発生した際に市場対応が迅速かつ確実に行われるために、体制を整備している。 ● 各国における安全・環境法に準拠した製品をお客様に提供するため、現地と密に連携をとり適切な標準・ガイドの制定、定期的な見直しを実施している。

⑤公的な規制への対応（輸出入管理）

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	3	B

リスクの説明
事業活動を行う中で、以下のような要因により会社に甚大な損害を与えるリスクがある。 ● 輸出入関連法違反に対する輸出停止措置などの行政制裁による生産・販売への影響、社会的信用の失墜による取引の機会損失、罰金や刑事罰 ● 国際的有事などの外的要因に起因する各国輸出規制法違反による罰金や刑事罰
リスクの対策
● 代表取締役社長執行役員をトップとし、専任組織である輸出入管理統括部門によるグループ輸出入管理委員会体制によるガバナンスの強化を行っている。 ● リコグループ役員および社員への定期的な教育、事業部門およびリコグループへの輸出入管理に特化した内部定期監査、関連部署への法令改定情報の迅速な周知を行っている。 ● 専任部隊による輸出前の該非判定・顧客審査含む必要審査の実施による法令の厳格な遵守などを行っている。

⑥公的な規制への対応（独占禁止法/競争法）

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B

リスクの説明
事業活動を行う中で、独占禁止法および競争法の違反が発生した場合、課徴金納付命令などの行政当局による処分や刑事罰、官公庁との取引停止、社会的信用の失墜によるビジネスへの悪影響など、会社に甚大な損害を与えるリスクがある。
リスクの対策
独占禁止法および各国競争法の遵守徹底のため、各地域の法務部門が主導し、各国競争法の遵守、教育活動および発生時対応の強化に努めている。

⑦公的な規制への対応（環境）

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
5	2	B

リスクの説明
事業活動を行う中で、各種環境関連法の違反が発生した場合、行政処分などによる生産への影響、課徴金の負担、刑事罰、社会的信用の失墜やブランド価値の毀損によるビジネスへの悪影響など、会社に甚大な損害を与えるリスクがある。
リスクの対策
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徹底とともに、規制変化などのタイムリーな把握・対応を行っている。また、M&Aにおいても環境デュー・ディリジェンスを適切に実施しリスクの未然防止に努めている。 収集した環境パフォーマンスデータを積極的に開示するとともに、主要データに関しては第三者検証を受けるなど、透明性・信頼性の確保に努めている。

⑧為替レートの変動

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
4	3	C

リスクの説明
生産活動および販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州などその他地域で行っており、事業活動において以下のような為替レートの変動による影響を受ける。 ●海外子会社の現地通貨建ての業績が各事業年度の平均レートを用いて円換算されていることによる、連結損益計算書および連結包括利益計算書への為替レート変動 ●現地通貨建ての資産・負債が各決算日現在の為替レートを用いて円換算され連結財政状態計算書に計上されることによる、資産・負債額への為替レート変動
リスクの対策
●為替変動に関して、米ドル、ユーロおよび円などの主要通貨の短期的な変動の影響を最小限に抑えるため、金融機関などと為替予約などのヘッジ取引を実施している。また、ヘッジ取引を行うことのできる会社または組織は限定されており、それらは財務ルールとして徹底されている。 ●リコグループ全体として決済におけるネットtingを最大限に行うことにより、為替リスクを最小化している。 ●海外子会社の資産・負債の通貨マッチングを実施している。

⑨確定給付制度債務

緊急度	影響度	リスクマネジメントレベル
2	2	B

リスクの説明
確定給付制度債務および年金制度の資産に関し、一定の会計方針に基づいてこれらの給付費用を負担し、政府の規制に従って資金を拠出している。 現時点では、直ちに多額の資金は不要であるが、株式や債券市場などの予測し得ない市況変動により制度資産の収益性が低下すれば、追加的な資金拠出と費用負担が必要になるリスクがある。
リスクの対策
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・実施している。

■投資委員会

投資委員会は、資本コストを踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクなどの観点で投資計画の検証を行うことを目的として設置されたGMCの諮問委員会です。多様化する外部への投資や売却案件について、機能別組織のメンバーが事前に確認・協議することにより、経営戦略との整合性や投資効果を高め、投資判断のスピードと的確性を向上させることを狙いとしています。

立案部門との関係では、事前協議先として対象案件の投資価値を総合的に審議の上、評価、アドバイスすることを役割としているため、投資案件についての決定権および拒否権は有しません。審議結果は投資委員会委員長より、案件に応じてGMCまたは取締役会に報告し、決裁者の客観的判断をサポートします。

当社全体の外部投資判断の的確性を向上させるために、GMC決裁基準金額以下の案件も審議の対象とすることが可能で、必要に応じて立案部門の投資判断や検討内容、案件交渉に対する助言を行います。

投資の継続モニタリング

投資実行後は、当委員会の審議プロセスを経てGMCなどの決裁機関で承認を得た事業計画・定量指標(KPI)の内容・時期に沿って、半期に一度を目途として定期的に進捗状況を取りまとめ、GMCおよび監査役会に対してモニタリング報告を行います。

M&A人材育成の取り組み

2019年度からM&AやPMI*を成功に導くことのできる人材を体系的に育成しています。立案部門のレベルアップにより、投資案件の質を向上させ、当委員会での議論・審議の充実化を図っています。

育成プログラムは、当社の過去事例などを踏まえ、当社独自のプログラム(18講座)を用意しており、これまでに214名が修了認定を取得しています。

また、本育成プログラムの修了認定後も、企業価値評価や財務分析の講座、人事・環境・ITなど機能別の専門講座を開設し、受講者への継続的な支援を行いさらなる能力向上を図っています。これらの取り組みにより、立案部門の投資検討のスピードと的確性が向上しています。

*PMI(Post Merger Integration): 当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス。統合の対象範囲は、経営・業務・意識など統合に関わるすべてのプロセスに及ぶ

■開示委員会

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

当委員会では、年次報告書類や適時開示書類の適切性・正確性の判断、開示手続きにおける情報開示の要否判断に加えて、投資家の投資判断に資する会社情報の積極的な開示に関する審議や開示手続きのモニタリングを実施しています。主に年次報告書類や開示書類の適切性・正確性が担保できるプロセスで情報が作成されているかの判断、開示手続きのモニタリング、および株主・投資家の皆様の投資判断に資する適切かつ戦略的な会社情報の開示について、審議を行っています。当年度は、開示プロセス、各部門の開示担当者の開示に関する知識と意識向上施策について、レビューを実施しました。

また、開示情報の適時性、開示書類の内容の正確性・妥当性、開示判断の合理性などに関して、内部統制部門が定期的に評価を行い、取締役会・内部統制委員会へ報告を行います。

当年度		主な議題
第1回	4月	招集通知の開示内容
第2回	6月	有価証券報告書の開示内容
第3回	8月	リコグループ統合報告書の開示内容
第4回		リコグループESGデータブックの開示内容
第5回		リコグループ環境報告書の開示内容
第6回	3月	年度実績報告

■ 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持ち、全社的・長期的視点に立って適切に思考し、判断する能力を有すること
2. 本質を見極め、課題を明らかにする洞察力を有すること
3. グローバルに発想し、グローバルに最適な判断を行うことができること
4. 判断力・洞察力の基点として幅広い経験を有し、企業価値および競争力の飛躍的向上につながる高い実績をあげていること
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(誠実かつ高い道德観・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、高い道德観・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、さらに、当社所定の「社外役員の独立性基準」に照らしあわせ、独立性に問題がないことを付加的な基準としています。

ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては経営能力や人格・人間性などのほかに、多様な視点や経験、さらに多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。

加えて、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定し、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としています。

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

■ 取締役の選任プロセス・評価プロセス

当社は、リコーグループの持続的な成長と株主価値・企業価値の向上のため、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・経営幹部などの選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、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、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しています。また、委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めています。

指名委員会は、以下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。

(取締役会からの諮問事項)

- ①CEOおよび取締役候補者の指名
- ②CEOおよび取締役の交代の可否
- ③CEOおよび執行兼務取締役の実績評価
- ④CEO後継計画および将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤執行役員、顧問およびフェロー*1の選解任案および選解任理由の確認
- ⑥執行役員等*2の兼職・副業の社長決裁に対する再検討の要請
- ⑦社内取締役の兼職・副業への該当性、その可否および許可条件
- ⑧非執行取締役の評価、役位および委嘱内容の見直し
- ⑨取締役・執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
- ⑩その他個別に取締役会から諮問のあった事項

*1 フェロー：当社では、世間的に認められた卓越した技術力もしくは知見を有し、その専門性のさらなる探求や、専門性の活用・発展のための研究活動をリードすることができる人材をフェローと定義。フェローは、取締役会の決議により選任される

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

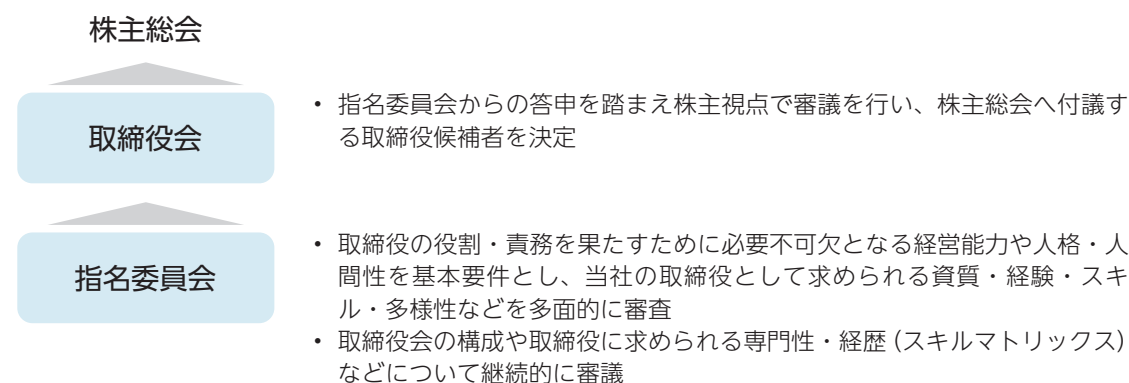
(その他の審議事項)

- ①監査役会からの依頼に基づく監査役候補者の選出理由の確認
- ②執行役員のパフォーマンス評価の確認
- ③その他CEOからの相談事項など

【選任プロセス】

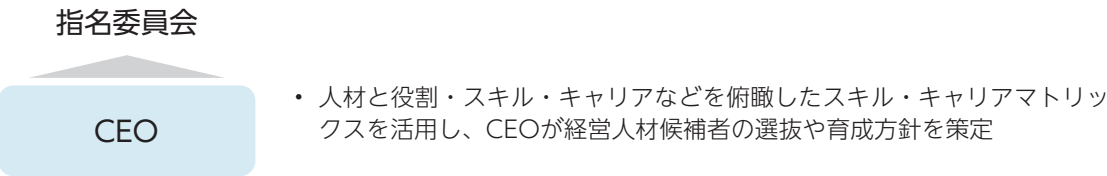
①取締役候補者

指名委員会における数回の審議を経て厳選な審査を行い、指名する根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。



②執行体制

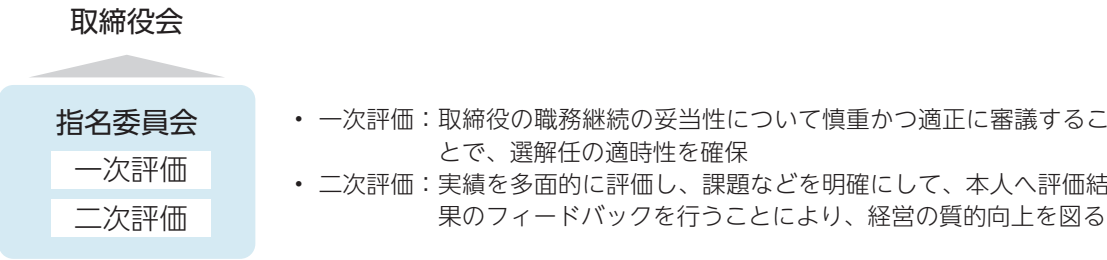
サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しています。



【評価プロセス】

執行兼務取締役の評価は、取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容および結果は取締役会に答申され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について、監督を徹底することとしています。

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。



＜取締役評価の主な項目＞ 対象：執行役員を兼務する取締役（CEO評価の主な項目は83頁参照）

評価の視点	カテゴリ	評価項目 (代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	株主価値・企業価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年間事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営戦略に対する実績	財務、主要施策、資本収益性
		その他	資産効率性、生産性、他社比較水準など
資本市場・株主指標	資本市場	株式指標推移	株価、時価総額、PBR、PER、EPS
		格付け	S&P、R&I
	株主	TSR・株主還元	単年・経年TSR、配当

なお、執行兼務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	2年	3年	4年	5年	6年
リコー(配当込み)	132.0%	155.6%	148.4%	215.6%	166.5%	162.5%
TOPIX(配当込み)	118.8%	147.9%	149.7%	178.5%	192.1%	187.1%

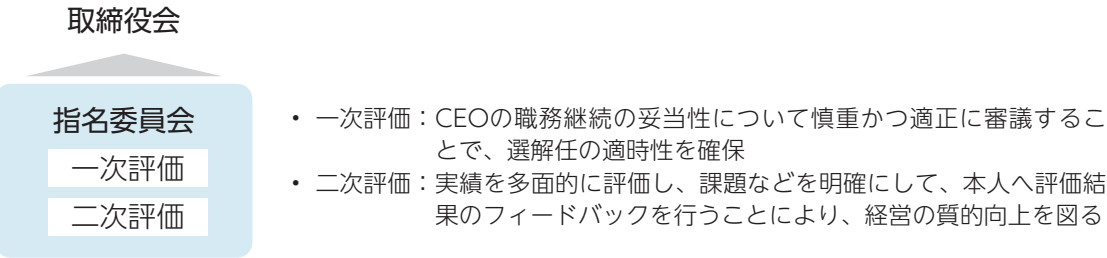
(注)・TSRの保有期間は2025年3月末日を基準としています
・TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています

■ 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づけています。

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

①CEO評価



- CEOの評価は取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っています。なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「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」に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組みあわせることで、CEOとしての総合的な経営監督ならびに業務執行能力の評価を行っています。
- 指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会に報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

<CEO評価の主な項目>

評価の視点	カテゴリー	評価項目 (代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の 遂行	資質・能力	株主価値・企業価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年間事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営戦略に対する実績	財務、主要施策、資本収益性
		その他	資産効率性、生産性、他社比較水準など
資本市場・ 株主指標	資本市場	株式指標推移	株価、時価総額、PBR、PER、EPS
		格付け	S&P、R&I
将来財務 指標 (ESG)	株主	TSR・株主還元	単年・経年TSR、配当
	環境	環境パフォーマンス実績	CO ₂ 排出量削減、製品省資源化、用水量・排出物削減、汚染予防、環境社会貢献
	社員	人材の育成・活躍	デジタル人材育成、女性管理職比率、リコー式ジョブ型人事制度の定着
		グローバル社員意識調査	社員エンゲージメント
		処遇	社員の給与・賞与、昇給率、初任給
		安全・健康	労災件数、感染症対策、メンタルヘルスへの取り組み
	顧客	顧客重大事故	重大な製品・情報セキュリティ事故
		顧客満足度調査	製品・サービスに関する第三者調査結果
	ガバナンス	ガバナンスの適正化・強化	ガバナンス制度改革・体制強化
		コンプライアンス	法令違反件数、インシデント報告件数

②CEO候補者の選定・育成・評価

<指名委員会および取締役会の位置づけ>

年に1回、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、指名委員会でCEO候補者案および育成計画について説明を行っています。

指名委員会は、CEO候補者案ならびに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会に報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認するなど、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

<候補者の選定>

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

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

<候補者の育成>

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

<候補者の評価>

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の育成期間における実績および育成状況について指名委員会へ報告を行っています。指名委員会は、CEO候補者の継続・交代などについて審議を行うとともに、必要に応じて、外部専門家の助言なども活用しながら、CEO候補者の評価を実施し、その結果を取締役会に報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価および継続・交代における審議の妥当性を確認するなど、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

■ 取締役・監査役の報酬等に係る事項

1. 役員の報酬等に関する考え方

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

報酬構成	● 執行役員を兼務する社内取締役の報酬は、「期待される役割・責任を反映する基本報酬」、「会社業績を反映する賞与(業績連動報酬)」、「中長期的な株主価値向上を反映する報酬」の3つの要素で構成する。 ● 執行役員を兼務しない社内取締役の報酬は、常勤取締役として会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて、基本報酬と賞与および株式報酬で構成する。* ● 経営の監督を担う社外取締役および監査を担う監査役の報酬は、公正な監督や監査に専念するため、基本報酬のみとすることで業務執行からの独立性を確保する。
ガバナンス	● 適切な外部ベンチマークおよび報酬委員会による継続的な審議・モニタリングにより、報酬制度設計、報酬水準設定および個別報酬決定の客観性・透明性・妥当性を確保する。 ● 取締役の個別の報酬額は、指名委員会における取締役評価の結果などを踏まえて、報酬委員会および取締役会で妥当性を審議する。

※ 次年度の執行役員を兼務しない社内取締役(会長)の報酬は、会長の役位・委嘱内容の見直しに伴い、基本報酬と株式報酬にて構成予定

2. 取締役の報酬等

(1) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の決定方法

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

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

1) 報酬の決定プロセス

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

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

2) 報酬水準の決定方針

基本報酬、短期・中長期インセンティブいずれについても、企業業績との適切な連動性確保の観点から、毎年の報酬委員会で当社の業績に対して狙いとする水準を報酬区分ごとに確保できているかを判定しています。その際に、外部専門機関の調査結果に基づくピアグループの役員の報酬水準を目安とし、短期・中長期インセンティブについては、当社の業績に応じて支給率が変動するように設定しています。

3) 取締役の報酬

報酬区分	報酬名称	社内 取締役	社外 取締役	備考
固定	基本報酬	○	○	役割・責任に応じた報酬
変動(短期)	業績連動型賞与	○	—	業績目標の達成に連動
変動(中長期)	株式取得 目的報酬	○	—	役員持株会を通じて支給全額を当社株式の取得 に充当
	業績連動型 株式報酬	○	—	中長期的な株主価値・企業価値向上へのインセンティブ

各報酬の支給割合は88頁を参照

① 基本報酬

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

株主総会で決定された報酬総額の範囲内で支給額を決定し、当年度の支給総額は、2億8,320万円になります。

	報酬構成	報酬水準の主な設定方法
社内 取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、 「経営責任や役割の重さを反映する報酬」を軸とし、「代表取締役や指名委員や報酬委員などの役割給」を加算。	●執行役員を兼務する取締役の経営責任や役割の重さは、外部専門機関の職務グレードフレームワークを参考にして設定。 ●執行役員を兼務しない取締役の報酬は常勤としての会社の実情に精通した上で業務執行の監督を担う役割を踏まえて設定。
社外 取締役	「経営監督の役割に対する報酬」、 「経営への助言に対する報酬」を軸とし、「取締役会議長・指名委員長・報酬委員長などの役割給」を加算。	●外部専門機関の客観的なデータを参照した上で設定。

② 業績連動型賞与(短期)

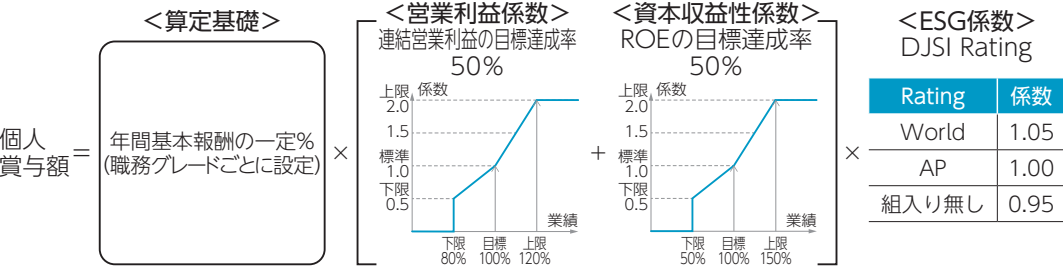
業績連動型賞与は対象事業年度の会社業績と株主価値向上を反映する報酬として、事業年度終了後に支払う金銭報酬となり、当年度は以下を評価指標として設定しています。

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

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

当年度の賞与については、報酬委員会の審議において取締役賞与フォーミュラにより算出された結果が適切であると判断され、支給総額は7,186万円になります。

(ご参考) 取締役賞与フォーミュラ



各評価指標の目標値と実績値(当年度)

評価指標	目標値*	実績値	係数
連結営業利益の目標達成率	700億円	638億円	0.78
ROEの目標達成率	4.6%	4.4%	0.96
DJSIの年次Rating	World	World	1.05

※ 目標値は、2024年5月7日公表の、前年度通期決算説明における当年度の見通しの数値

③ 株主価値向上を反映する報酬(中長期)

株主価値向上を反映する報酬は、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを強化する目的として、以下の「株式取得目的報酬」と「業績連動型株式報酬」で構成されます。

(株式取得目的報酬)

株式取得目的報酬は、取締役の保有株式数を着実に増やし、株価の変動による利益・リスクを株主と共有することを目的とした金銭報酬となります。在任中に定額を毎月支給し、その同額を当社役員持株会を通じて当社株式の取得に充当します。報酬額は、株主総会で決定された報酬総額の範囲内で役位別に設定しており、当年度の支給総額は、1,212万円です。

(業績連動型株式報酬)

業績連動型株式報酬(以下、本制度)は、当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託(以下、本信託)が取引所市場(立会外取引を含む)から当社の普通株式(以下、当社株式)を取得し、当社が各取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に對して交付される制度です。なお、取締役が当社株式を受け取る時期は、原則として業績評価対象期間(各年の4月1日を開始日とする連続する3事業年度単位の各期間を指す。)の終了の都度とします。また、当社が各取締役に付与するポイント数は、取締役会決議により定められた株式交付規程に基づく職務グレード別の基準となる金額を元に、業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合いに応じて(0~200%の範囲で変動)決定し、1ポイント1株として当社株式を交付します。そして、取締役在任期間中に、会社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合などには、株式報酬の返還要請を行うべく、マルス・クローバック条項を定めています。

なお、本制度は、2023年6月23日開催の第123回定時株主総会決議により、株価条件付株式報酬制度を一部改定し、2023年9月1日付で導入したものです。変更前の制度については、原則として、2023年9月1日以降の新たなポイント付与を停止し、累積ポイントに対応する数の当社株式は、変更前の制度の規定に従い、退任時に交付します。

(本制度のポイント)

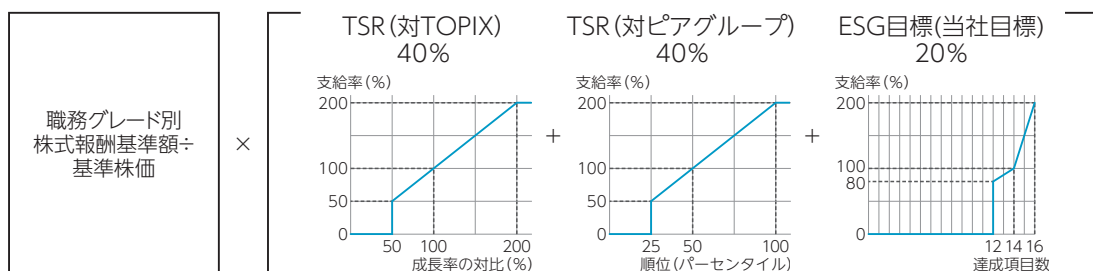
1	評価指標(設定理由・狙い)	業績評価対象期間における当社のTSR成長率とTOPIX(配当込み)のTSR成長率との相対評価、およびピアグループのTSR成長率との相対順位、ならびにESG目標達成度合(株主価値向上および持続可能な開発目標達成に対する経営責任と株式報酬との連動強化のため)
2	ポイント付与基準	職務グレード別の株式報酬基準額および基準株価を元に、上記評価指標に応じたポイントを0%～200%の範囲で付与
3	対象となる取締役に対する当社株式の交付時期	原則として各業績評価対象期間終了の都度(業績評価対象期間の始期から3年経過後)

(ご参考) 本制度における権利付与から株式交付までのイメージ

実施制度	イベント \ 暦年	X年	X+1年	X+2年	X+3年	X+4年	X+5年
X	権利付与	☆					
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)				★		
X+1	権利付与		☆				
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)					★	
X+2	権利付与			☆			
	業績評価対象期間						
	権利確定(付与ポイント数確定、株式交付)						★

X年度分の付与ポイントは、X年度とその後2事業年度(X+1年、X+2年)の期間を含めた3事業年度分の業績評価対象期間で評価され、業績評価対象期間(3事業年度分)が終了した3年後(X+3年)にX年度の単年度分の付与ポイント数が確定し、株式交付されます。同様に、X+1年度分の付与ポイントも、X+1年度とその後2事業年度(X+2年、X+3年)の期間を含めた3事業年度分の業績評価対象期間で評価され、業績評価対象期間(3事業年度分)が終了した3年後(X+4年)にX+1年度の単年度分の付与ポイント数が確定し、株式交付されます。

(ご参考) 取締役の業績連動型株式報酬のフォーミュラ

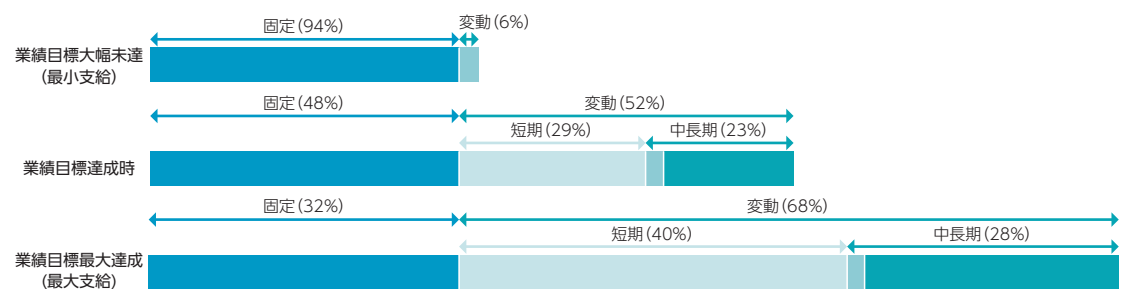


(3) 取締役の固定報酬と変動報酬の支給割合の決定に関する方針

役割・責任ごとの業績に対する責任を明確にするため、固定報酬(基本報酬)と変動報酬(業績連動型賞与、株式取得目的報酬、業績連動型株式報酬)の支給割合は、経営責任の重い者ほど変動報酬の割合が増える設計としています。最上位の社長執行役員は、当年度の業績目標の標準達成時(営業利益700億円、ROE4.6%)には、概ね固定・変動の比率が5：5の割合となり、業績目標の最大達成時(営業利益840億円以上、ROE6.9%以上)には固定・変動の比率が3：7の割合となります。

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

社長執行役員の報酬支給割合のイメージ



各報酬区分の詳細は、基本報酬85頁、業績連動型賞与85～86頁、株式取得目的報酬86頁、業績連動型株式報酬86頁を参照

(4) その他取締役の個人別の報酬等についての決定に関する重要な事項

1) 株式報酬の返還(マルス・クローバック条項)

業績連動型株式報酬においては、当社取締役会にて決議する株式交付規程のマルス条項およびクローバック条項の定めに従い、当社に影響を及ぼす重大な不適切行為があった場合などには、取締役会の決議により、その該当した時点において、それまでに付与されていたポイントの全部または一部を失効させ、対象となる取締役は、失効したポイントに係る受益権を取得しないものとします。

また、当社株式の交付、および当社株式に代わる金銭の交付を既に受けた者においても、ポイントの総数に請求日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額について、返還を請求することができるものとします。

2) 一定期間の株式売買禁止

業績連動型株式報酬においては、インサイダー取引規制への対応として、当社株式交付後も、退任の翌日から1年間が経過するまでは当該株の売買を行ってはならないものとします。

3) 著しい環境変化などにおける報酬の取り扱い

著しい環境変化や、急激な業績の悪化、企業価値を毀損するような品質問題・重大事故・不祥事などが発生した場合には、取締役会の決議により、臨時に取締役報酬を減額または不支給とすることがあります。

(5) 取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

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

3. 監査役の報酬等

監査役の報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。各監査役の報酬については、外部専門機関による報酬水準の客観的なデータを踏まえて、あらかじめ株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

4. 役員の報酬等に関する株主総会の決議に関する事項

種類	報酬枠の内容	決議時期	決議がなされた時点における対象者数
取締役報酬	基本報酬の限度額(株式取得目的報酬の金銭支給部分を含む)は、月額46百万円以内(うち社外取締役分は月額7百万円以内)	2016年6月17日開催の第116回定時株主総会	11名 (うち社外取締役は4名)
	株価条件付株式報酬における拠出金額の限度額および取締役に付与されるポイントの総数の上限は、当初対象期間(2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度まで)について、合計3億円(1事業年度あたり1億円)および合計300,000ポイント(1事業年度あたり100,000ポイント) 当社の取締役会の決議により、対象期間を5事業年度以内の期間を都度定めて延長する場合は、当該延長分の対象期間中の事業年度数に1億円を乗じた金額および同事業年度数に100,000ポイントを乗じたポイント数	2019年6月21日開催の第119回定時株主総会	3名
	業績連動型株式報酬において取締役へ付与するポイント総数の上限は1つの業績評価期間に対して200,000ポイント、そのポイント数に相当する数の当社株式の取得資金として拠出する上限額は2億円	2023年6月23日開催の第123回定時株主総会	3名
監査役報酬	基本報酬の限度額は、月額9百万円以内	1984年6月29日開催の第84回定時株主総会	4名

■ 2024年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、2024年度(2024年4月から2025年3月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を2025年5月14日に実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

1. 2024年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価については、取締役会の実効性に留まらず、指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象としました。また、2024年度より、新たに取締役・監査役へのインタビューを行い、その結果を実効性評価会の審議に反映しました。具体的な評価プロセスは、以下のとおりです。

【2024年度の評価プロセス】

- 1) 自由記述形式の評価
全ての取締役・監査役による自由記述形式の評価を実施しました。設問については、監督に対する視点と、執行に対する視点の両面から評価を行う内容としました。具体的な項目は以下のとおりです。
① 監督・監査を担う立場として、取締役会における審議・意思決定・モニタリングなどにおける、実績、評価、また今後に向けた課題など
② 執行(上程)側の対応に関して、2024年度において改善された点、また今後に向けた課題など
- 2) 第三者によるアンケート・評価
実効性評価の客観性の確保に加え、評価結果の経年変化や、他社との比較結果を把握するため、第三者によるアンケートと評価を実施しました。
設問数：40問
質問の対象分野：12分野(取締役会の構成・運営・議論、取締役のパフォーマンス、支援体制、トレーニング、株主との対話、指名委員会・報酬委員会の運営など)
- 3) 自由記述形式の評価内容に基づくインタビュー
実効性評価会をより実質的な議論の場とするために、取締役会事務局による各取締役・監査役への個別インタビューを行い、評価や課題認識に関する深掘りを行いました。
対象者：取締役・監査役
形式：個別インタビュー(30～40分/人)
- 4) 実効性評価会の開催
2024年度の基本方針や対応項目*に対する取締役会の取り組みを振り返るとともに、主に「取締役会構成」「指名/報酬委員会の実効性」「戦略の評価・検証」「経営・組織体制」「企業価値向上の施策」「事業計画のモニタリング」などの論点を踏まえ、実効性向上に向けた評価と課題について認識を共有し、議論を行いました。
- 5) 2025年度の実効性評価の方針・審議計画の決定
実効性評価会で行った議論を踏まえ、評価の結果、ならびに2025年度の実効性評価の基本方針と対応項目、取締役会で重点的に議論・決議する議案や、継続して報告・フォローする議案の年間計画を審議・決定しました。

* 2024年度の実効性評価の基本方針・対応項目
<2024年度の実効性評価の基本方針>
1) 企業価値向上のための施策の実行と成果の創出に向けた監督を行う
2) ステークホルダーの期待に応えうる会社の将来像をより鮮明化するための審議の充実と支援を行う
<2024年度の実効性評価の対応項目>
① 2023年度に審議を重ねた企業価値向上に向けた諸施策の執行を重要課題と位置づけ、2024年度事業計画の進捗とあわせてモニタリングと支援を行う
② ステークホルダーからの成長期待を獲得しうる会社の将来像をより鮮明化するための議論を深めるとともに、その実現に向けた施策の策定および実行を監督・支援する
③ 事業構造の転換を加速するための、人財をはじめとする経営資本の充実、および組織体制の最適化、リスク管理体制などに関する点検を行い、継続的な整備・改善を促す

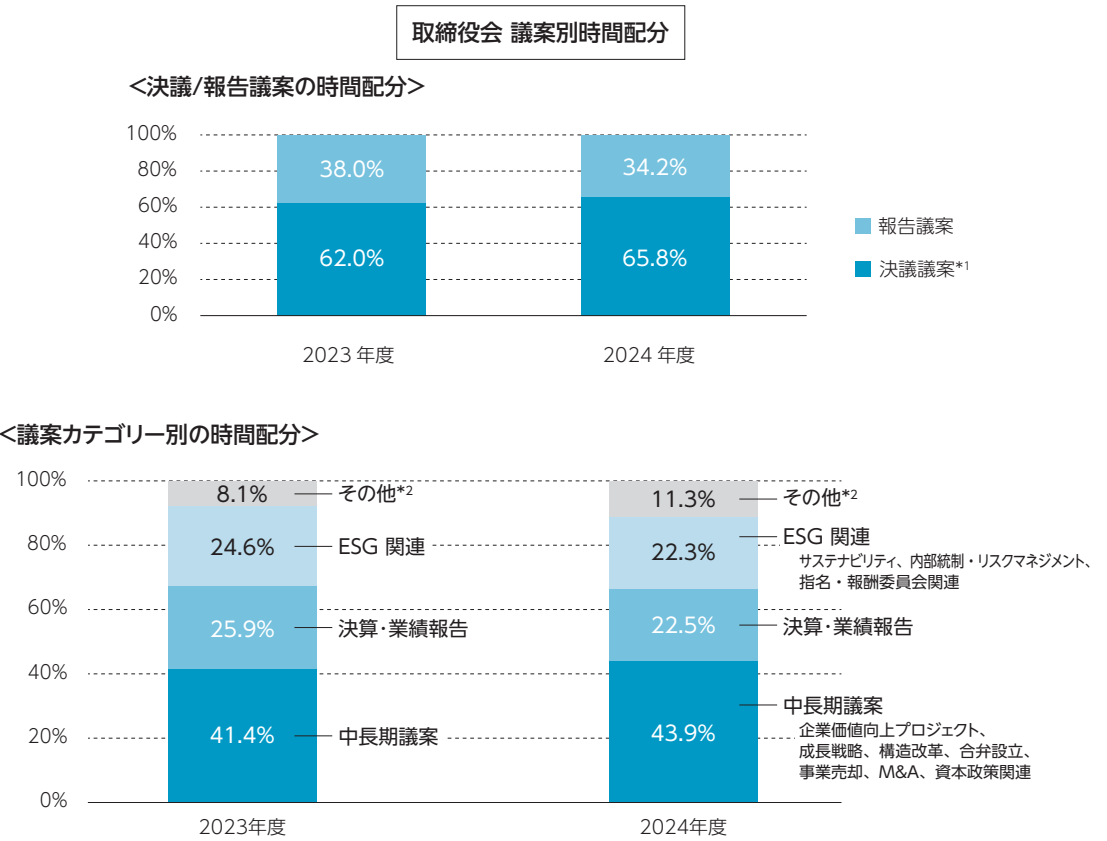
2. 2024年度「取締役会実効性評価」の結果概要

2-1. 取締役会の運営実績

2024年度は、企業価値向上に向けた諸施策の実行に関するモニタリングと支援に多くの時間をかけ、株主や社員などステークホルダーの視点から助言・指摘を行い、必要に応じて施策の軌道修正を促すなど、着実に成果が創出できるよう取締役会の運営に努めました。また、会社の将来像をより鮮明化するため、デジタルサービスの会社としての事業構造や収益構造などについて、合宿形式で終日議論を行うなど、審議の充実を図りました。

さらに、社外取締役・社外監査役による現場視察や現地の社員とのラウンドテーブル、経営会議へのオブザーブ参加などによる当社の実態把握を継続的に実施したことに加え、書面報告や事前説明の有効活用による取締役・監査役への情報共有の充実を図ることで、取締役会における議論の質の向上と実効的な監督機能の発揮に努めました。

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、2024年度 取締役会の議案に関する時間配分を以下のとおり示します。



*1 取締役会での決議議案に加え、決議に向けた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む
*2 会社法上の規定などに則った決議・人事案件・その他個別案件など

2-2. 総括

取締役・監査役による自由記述形式の評価、第三者による評価、および個別インタビューの内容をもとに、取締役会のメンバーで討議した結果の総括は以下のとおりです。

- 多様な経験や専門性を有する社外取締役を過半とする当社取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による適切な議題設定と中立的な議事運営のもと、多面的な視点から自由闊達な議論を通じて監督と意思決定がなされ、また、執行も取締役会で深い議論ができるよう適時適切な報告を行うとともに、審議結果を経営に反映するよう努めており、引き続き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。
- 指名委員会では、CEOを含む執行体制の評価と経営改善に向けたフィードバックが厳正に行われ、報酬委員会では、企業価値向上に向けたインセンティブ制度のあり方に関する審議を重ねました。両委員会ともに、社外取締役が委員長かつ過半数の構成において、各委員の専門性や知見をもとに充実した審議が行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- 一方で、企業価値向上に向けた施策が着実に実行され、株主との対話も充実し、株式市場では一定の評価を得ているものの、21次中経の最終年度の見通しは、当初の期待に応えられる水準ではなく、収益性をさらに高める必要があり、そのためには、21次中経の振り返りと検証を行った上で、次期経営戦略の策定を進めることが重要であるとの指摘がありました。
- 加えて、経営環境の不確実性が高まる中、次期経営戦略では確実に資本収益性を向上し、企業価値向上につながる経営戦略の立案、戦略を実現するための経営・組織体制、資源配分、経営資本の強化を行うていく必要があるとの指摘がありました。

＜2024年度の対応項目①②＞について

- 構造改革をはじめ、企業価値向上プロジェクトの諸施策の展開にあたり、株主をはじめとするステークホルダーの視点から時間をかけて活発な審議を行い、非執行取締役を中心とした助言・指摘を通じて軌道修正を促しながら、適切かつ着実な実行を支援したとの評価がされました。
- 取締役検討会など自由討議の場を設けて、当社の事業構造・収益構造の現状と課題、目指す姿に関して集中的に議論を行い、将来像の具体化に向けた戦略・施策の策定を監督・支援した点が評価されました。
- 一方で、不確実性が高まる経営環境下において、2025年度の事業計画の達成に向けた支援・モニタリングを強化するために、課題を構造的に捉えた上で議論のさらなる高度化を図るとともに、事業環境の変化に備え、複雑化、高度化するリスクに対して臨機に対応するべきであるとの指摘がありました。
- また、企業価値向上に向けた施策を的確かつ迅速に実行し、ステークホルダーからの成長期待に応えることが重要であるとの認識が共有されました。加えて、21次中経を振り返り、必要に応じた戦略のアップデートを行うとともに、その実現の源泉となる体制や経営諸資本に関する議論を充実させる必要があるとの指摘がありました。

＜2024年度の対応項目③＞について

- グローバル市場での事業展開を進める中、リスク管理体制の点検と見直しが実施され、特にサイバーセキュリティや地政学リスクへの対応強化の重要性について議論された点が評価されました。
- 一方で、事業構造・収益構造の転換に適した組織体制や本社機能のあり方、グローバルでのリスク管理、内部監査・内部統制の継続的な実効性向上などの観点から、モニタリングと改善に向けた議論の充実が重要であるとの指摘がありました。

3. 2025年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価を踏まえ、当社取締役会は、2025年度は以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組めます。

<2025年度の基本方針>

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

<2025年度の対応項目>

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

■ 監査役選任の考え方

監査役候補者の選定基準

監査役会は、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材であることに加え、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることなど、監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮して、監査役候補者を選定します。

なお、監査役候補者の選定にあたって、監査役会は以下の基準を定め、これらを総合的に判断しています。

[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、客観的に物事の判断ができること
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年を全うできること
2. 常に向上心を持ち、新たなことに対する学習意欲を持っていること
3. 各地域のマネジメントと英語によるコミュニケーションができること

社外監査役候補者の選定基準

社外監査役候補者の選定に際しては、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、および当社所定の「社外役員の独立性基準」と照らしあわせ、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

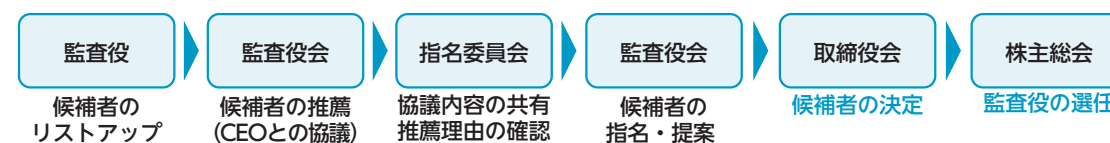
監査役の選任にあたっては、上記の監査能力や素養・人間性などのほかに、多様な経験や視点を持った監査役で構成されることが必要であると考えています。

加えて、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、それぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することを方針としています。

■ 監査役の選任プロセス

監査役候補者の選定にあたっては、監査役の独立性確保を重視し、「候補者の推薦」「候補者の指名・提案」を監査役会主導で行っており、そのプロセスは下図のとおりです。

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



■ 社外役員の独立性基準

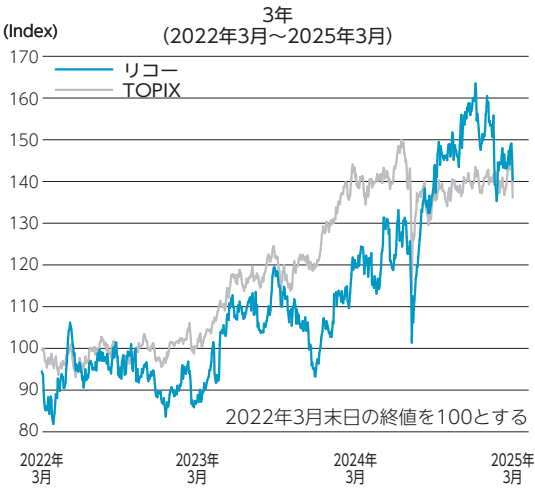
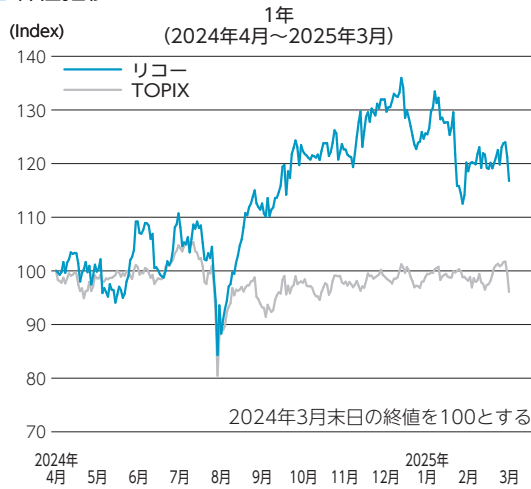
1. 当社の社外取締役および社外監査役は、原則として独立性を有するものとし、以下各号のいずれにも該当する者としす。
- (1) 当社の総議決権の10%以上の株式を有する者(以下、主要株主)または当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - (2) リコーグループが主要株主となっている会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。
 - (3) 現在リコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと、または就任の前10年内にリコーグループの取締役、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、支配人も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、支配人も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号から第9号までのいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役および社外監査役として適格であると判断される者については、当該人物が社外取締役および社外監査役として適格であると判断する理由を対外的に説明することを条件として、当該人物を社外取締役および社外監査役に選任することができます。

■ 株価・TSRの推移

株価に対する自社評価

前年度通期決算(2024年5月7日)において当年度営業利益の見通しが市場期待を下回ったことにより株価は一時下落しましたが、企業価値向上に向けた取り組みに関する株式市場への理解・浸透を図る中で株価は持ち直しの動きとなりました。その後、8月初旬は前月末の日本銀行の政策金利引き上げ決定や追加利上げの示唆、米国の景気減速懸念、急速なドル安/円高の進行などから、当社株価も含め輸出・ハイテク株中心に市場全体で株価が大幅に下落しました。その大幅な下落後から年末にかけては、企業価値向上プロジェクトの進捗やコスト構造改革への期待などから市場全体を上回る上昇が継続しました。2025年に入ると、米国の新政権の経済・関税政策の警戒感などから株価はやや低下傾向となったものの、ほぼ一年を通じてTOPIXを上回る推移となりました。

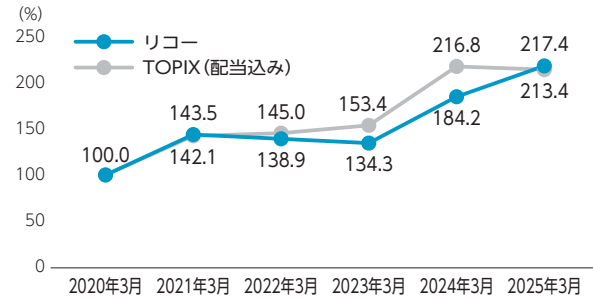
■ 株価推移



■ TSR (株主総利回り)および比較指標の直近5年間の推移

	リコー	TOPIX (配当込み)
2020年3月	100.0%	100.0%
2021年3月	143.5%	142.1%
2022年3月	138.9%	145.0%
2023年3月	134.3%	153.4%
2024年3月	184.2%	216.8%
2025年3月	217.4%	213.4%

(注)・TSR算出時の株価は、各事業年度末日の株価を使用しています
・比較指標の算出には、当社TSRと比較する基準日をあわせ、2020年3月末を基準とした配当込みTOPIXを使用しています



なお、80～84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	2年	3年	4年	5年	6年
リコー (配当込み)	132.0%	155.6%	148.4%	215.6%	166.5%	162.5%
TOPIX (配当込み)	118.8%	147.9%	149.7%	178.5%	192.1%	187.1%

(注)・TSRの保有期間は2025年3月末日を基準としています
・TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しています

■ 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主と積極的かつ建設的な対話を行い、その対話を通して得られた意見を企業活動に反映させるサイクルを通じ、相互理解による信頼関係の醸成を行います。また、そのサイクルに基づく企業活動を通じて、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供し続けることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めます。

株主との対話の責任者：社長執行役員・CEO

対話の主体：IR・SR*専任部署のほか、対話の目的や株式保有数に応じて、社長執行役員・CEO、CFO、CTO、CHRO、ESG担当役員、各ビジネスユニットプレジデント、社外を含めた取締役/監査役が行います。

主な対話の機会：中長期戦略説明会・決算説明会・事業説明会などのラージミーティング・スモールミーティング、1on1による個別対話を実施しています。また、外部主催のIRイベント・カンファレンスでの説明会も適宜行っています。

経営層へのフィードバック：①四半期決算や中長期戦略説明会などのラージミーティング実施後には、株主・投資家の皆様との対話内容やアナリストレポートなどを踏まえ、資本市場の反応を報告しています。

②マネジメントおよびIR・SR専任部署による対話や、パーセプションスタディ調査など資本市場との対話から得られた当社に対する見解を、経営層および執行部門と共有し、CEO・CFOが中心となって、より建設的な対話につながる開示の改善に取り組んでいます。

③主にマネジメントが対話した際のご意見などは、株主・投資家の皆様の意図を明確に相違なく経営層へフィードバックする観点から、内容について基本的に変更することなく報告しています。

インサイダー情報について：インサイダー情報取り扱いに関する内規を遵守し、個別株主との対話ではインサイダー情報の開示は行いません。なお、インサイダー情報漏洩を防止し情報開示の公平性を保つため、決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とします。

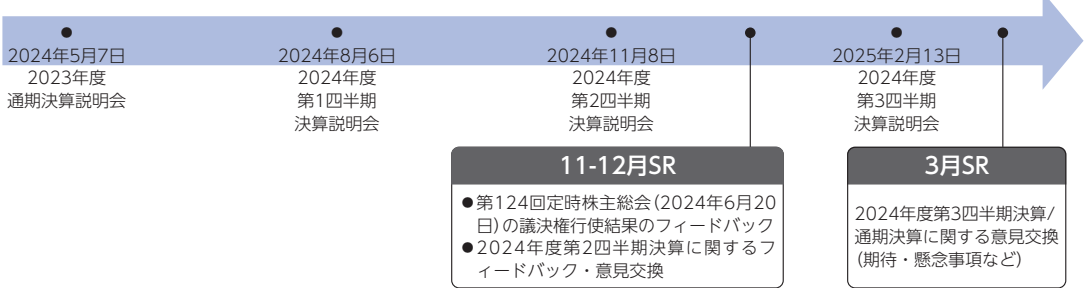
*SR(Shareholder Relations): 株主と信頼関係を構築するための活動

当年度の対話実績

当社の当年度の情報発信、対話実績は以下のとおりです。

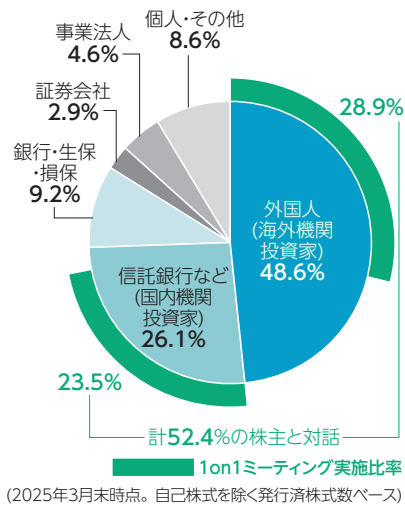
- ラージミーティング 4回（決算説明会 4回）
 - スモールミーティング 4回（マネジメント* 4回）
 - 1on1ミーティング 258件（マネジメント* 51件 [IR 19件/ SR 32件] / IR・SR専任部署 205件 / ESG推進部門 2件）
- *CEO・CFO・CHRO

■ マネジメントによる対話の時期とテーマ



■ 株主構成におけるマネジメントによる1on1ミーティング実施比率

※第三者調査機関に委託する株主名簿から実質株主を調査する株主判明調査結果から当社により推計



■ 資本市場との対話を踏まえて改善した主な事項

資本市場のフィードバック	対応
企業価値向上(PBR1倍以上の実現)に向けた施策の進捗開示	施策内容・効果をより具体的に理解し、実行力に期待してもらうため、各四半期決算説明会にて、企業価値向上プロジェクトの進捗を報告。
デジタルサービスの会社への変革に向けた施策が着実に進展していることを示すKPIの開示	2024年8月6日の2024年度第1四半期決算説明会において、ROIC経営で管理している指標から選定した重点施策のKPIを開示。各四半期決算にてその進捗を報告。

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		2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
売上高	(億円)	16,820	17,585	21,341	23,489	25,278
営業利益または損失	(億円)	△454	400	787	620	638
税引前利益または損失	(億円)	△410	443	813	682	700
親会社の所有者に帰属する 当期利益または損失	(億円)	△327	303	543	441	457
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)	△45.20	45.35	88.13	72.58	78.11
資産合計	(億円)	18,878	18,532	21,499	22,861	23,571
親会社の所有者に帰属する 持分合計	(億円)	9,202	9,020	9,315	10,387	10,301

(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います

(2) 当年度の事業の状況

事業の経過および成果

■ 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、インフレ率の低下を受けた中央銀行の金融緩和政策に支えられる形で、緩やかな成長を続けました。日本経済も、物価や賃金が上昇し、プラス金利が定着するなど、デフレからの脱却傾向が明確になりました。しかしながら、米国での政権交代以降、その通商政策の影響から世界経済や地政学リスクを巡る不確実性が高まり、金融資本市場の変動も大きくなっています。

このような経済情勢の中、当社のメイン市場であるワークプレイスにおいても、リモートワークをはじめとする新しい働き方が定着し、AIやITの進化に伴って業務プロセスも変わり続けています。それによる顧客課題・ニーズも時代とともに変化し、プリンティング需要は減少傾向にあるものの、デジタルサービスの需要はより高まってきています。一方で、局所的な地政学リスクの高まりによる輸送費・部品費の高騰は続いており、賃金と物価上昇の圧力に対する各国の金融政策動向など、世界経済は依然として不透明な状況です。

当年度の業績

当年度はリコーグループにとって、3か年の21次中経の2年目となります。

リコーグループの使命と目指す姿である「『はたらく』に歓びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指しています。

リコーグループが注力している領域は、働く人を単純作業から解放するプロセスオートメーション、創造性を高めるワークプレイスエクスペリエンス、そしてワークプレイスの基盤となる環境を構築するITサービスの3つです。この注力領域において、グローバルの顧客基盤や、ワークプレイス領域における課題把握力・提案力、そして魅力的な自社IPといった強みを活かしながら、ワークプレイスサービスプロバイダーとして、お客様に寄り添いながら継続的に価値を創造し、提供します。

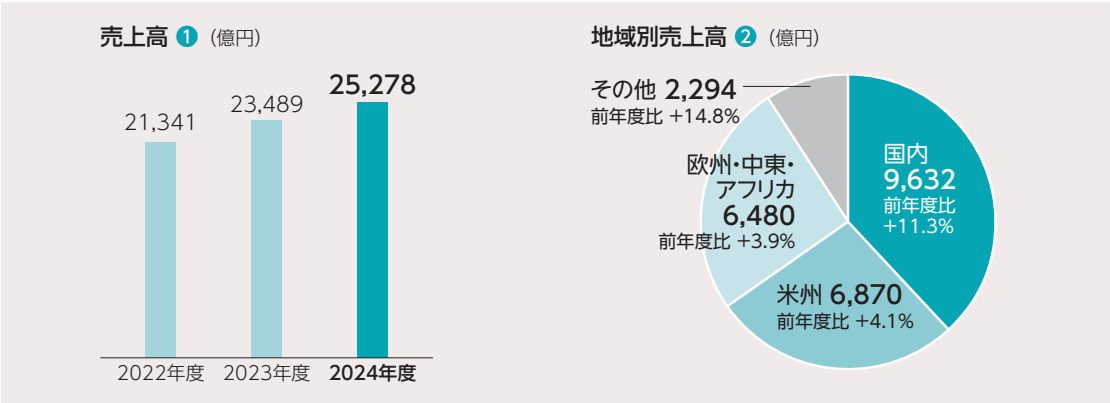
当年度は、企業価値向上プロジェクトに最優先で取り組みました。デジタルサービスの会社として成長を実現するために、①本社改革、②事業の「選択と集中」の加速、③オフィスプリンティング事業の構造改革、そして④オフィスサービス事業の利益成長の加速の4つの領域で収益構造の変革を進めました。

当年度の連結売上高は、2兆5,278億円となりました(①)。オフィスプリンティング事業では主に海外でハード・ノンハードの売上高が減少しましたが、同事業における東芝テックとの開発・生産に関する合併会社エトリアの設立、オフィスサービス事業の成長や円安の影響などもあり前年度に比べ7.6%増加となりました(為替影響を除くと4.4%の増加)。

地域別では、国内は、法改正対応やセキュリティ関連需要を背景にスクラムシリーズが引き続き伸長したことに加え、パソコンの買い替え需要の増加やそれに伴うITサービス・アプリケーションサービスの拡販も進み、オフィスサービス事業を中心に売上が増加しました。加えて、東芝テックとの複合機などの開発・生産に関する事業統合の効果もあり、前年度に比べ11.3%の増加となりました。

海外では、米州において、オフィスプリンティング事業でハード・ノンハードともに売上高が減少しました。一方で、オフィスサービス事業において2022年9月に買収したCenero, LLC.*1(以下、Cenero)の貢献によりワークプレイスエクスペリエンスが拡大したことや、新製品の販売などによりプロダクションプリンターの売上高がハード・ノンハードともに伸長したことに加え、円安の影響もあり、前年度比4.1%の増加となりました。欧州・中東・アフリカにおいても、オフィスプリンティング事業でハード・ノンハードともに売上高が減少しました。一方でオフィスサービス事業においては、ストック収益につながるITサービスやDocuWare GmbH*2(以下、DocuWare)のクラウドサービスが順調に拡大しました。また、プロダクションプリンターの伸長や、円安の影響もあり、前年度比3.9%の増加となりました。その他の地域においては、中国での産業用インクジェットヘッドの販売好調などによる売上高の増加や円安の影響もあり、前年度比14.8%の増加となりました(②)。以上の結果、海外売上高全体では前年度に比べ5.5%の増加となりました。なお、為替変動による影響を除いた試算では、海外売上高は前年度に比べ0.4%の増加となります。

*1 Cenero, LLC.: 最適なハイブリッドワーク環境の構築と運用を支援するAV技術に特化したサービスプロバイダー
*2 DocuWare GmbH: リコーグループで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サービスを展開するドイツの子会社



売上総利益は、オフィスプリンティング事業において売上高の減少により利益が減少したものの、オフィスサービス事業や商用・産業印刷事業の成長、体質強化や円安の影響などにより増加しました。結果、前年度に比べ5.9%増加し8,686億円となりました。

販売費および一般管理費は、オフィスサービス事業などでの事業成長経費に加え、企業価値向上プロジェクトの一環として海外でのオフィスプリンティング事業の販売・サービス体制の構造改革や、当社および国内グループ会社でのセカンドキャリア支援制度の実施に伴う一時費用を計上し、増加しました。海外での構造改革を中心に効果はあったものの、円安の影響により、前年度に比べ6.4%増加し8,189億円となりました。

その他の収益には、当年度に、当社の中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴い、過年度に受領していた土地の立退補償金のうち提携協議書解除に伴う違約金への充当分を計上しています*3。

*3 2024年11月25日リリース
「当社の子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断および通期業績予想の修正に関するお知らせ」参照
https://jp.ricoh.com/release/2024/1125_1

以上の結果、営業利益は、前年度に比べ18億円増加し638億円となりました(③)。

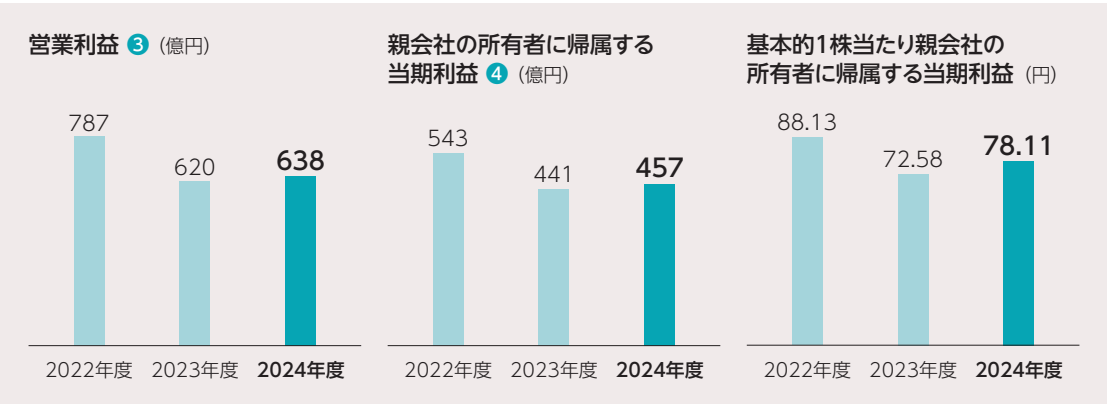
金融収益および金融費用は、為替差益の増加の一方、支払利息の増加により前年度に比べ費用が増加しました。持分法による投資損益は、持分法適用会社の利益増加により前年度に比べ増加しました。

税引前利益は前年度に比べ18億円増加し700億円となりました。

法人所得税費用は、前年度から横ばいの239億円となりました。

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15億円増加し457億円となりました(④)。

当期包括利益は、在外営業活動体の換算差額の減少などにより、前年度に比べ減少し429億円となりました。



財政状態

資産合計は、前年度末に比べ709億円増加し2兆3,571億円となりました(⑤)。前年度末と比較してエトリアの組成に伴い東芝テックからの承継資産などが増加しました。為替および東芝テックからの承継資産の影響を除いた試算では251億円の増加となります。

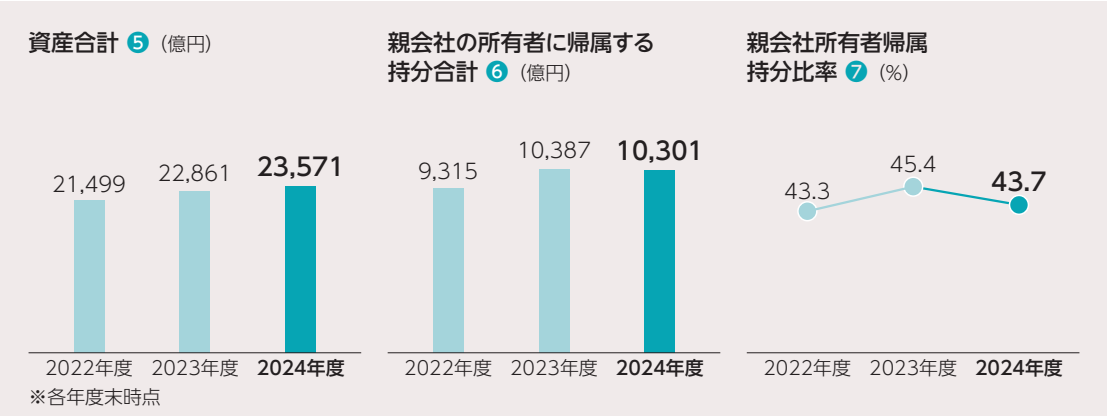
資産の部では、現金および現金同等物が前年度末に比べ136億円増加しました。また、2024年4月に買収したNatif.ai GmbH*4(以下、natif.ai)やエトリア組成によりのれんおよび無形資産が203億円増加したことに加え、リース債権などの金融資産が流動資産と非流動資産をあわせ169億円増加しました。

負債合計は、前年度末に比べ813億円増加し1兆3,023億円となりました。社債および借入金が増加し流動負債と非流動負債をあわせ910億円増加しました。

資本合計は、前年度末から103億円減少し、1兆547億円となりました。資本の部では、エトリア組成やPFUおよびElixigen Scientific, Inc.*5(以下、Elixigen Scientific)の完全子会社化に伴い、結果として、資本剰余金が増加し、非支配持分が減少しました。一方で、円高により在外営業活動体の換算差額が減少したことに加え、株主還元策として524億円の自己株式の取得を行い、前年度に取得した自己株式とあわせて599億円の消却を実施しました。

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86億円減少し1兆301億円となりました(⑥)。親会社所有者帰属持分比率は前年度末と比べ1.7ポイント減少し43.7%となりました(⑦)。

*4 Natif.ai GmbH：インテリジェントキャプチャーと呼ばれるAIを活用した先進的な画像認識やOCRの技術を保有するドイツの子会社
*5 Elixigen Scientific, Inc.：iPS細胞・ES細胞から特定の細胞への分化誘導方法の開発やmRNA開発製造受託サービスの提供などに取り組む米国の子会社



ROE、ROA、財務レバレッジ

		2022年度	2023年度	2024年度
ROE	(%)	5.9	4.5	4.4
ROA	(%)	4.1	3.1	3.0
財務レバレッジ	(倍)	2.3	2.2	2.3

キャッシュ・フロー

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112億円増加し1,368億円の収入となりました。当年度は、当社の中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴う預り金の返還などによる支出の増加があったものの、営業債権の減少や営業債務の増加など運転資本の改善により、結果として現金収入が増加しました。

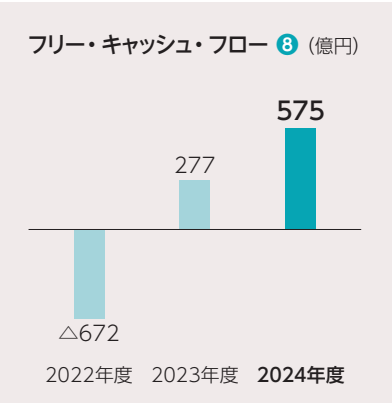
投資活動によるキャッシュ・フローは、現金支出が前年度に比べ184億円減少し793億円の支出となりました。前年度は、アイルランドのITサービス会社であるPFH Technology Group Ltd.の買収による支出、当年度はnatif.aiの買収による支出、オプティカル事業の売却による収入などがあり、結果として現金支出が減少しました。

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、前年度に比べ現金収入が297億円増加し575億円の収入となりました(⑧)。

財務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373億円減少し455億円の支出となりました。当年度は、株主還元策として自己株式の取得による支出、PFUやElixigen Scientificの完全子会社化による支出があった一方で、借入など資金調達の実施による収入などがあり、結果として現金支出が減少しました。

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122億円増加し1,818億円となりました。

リコーグループでは、事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。

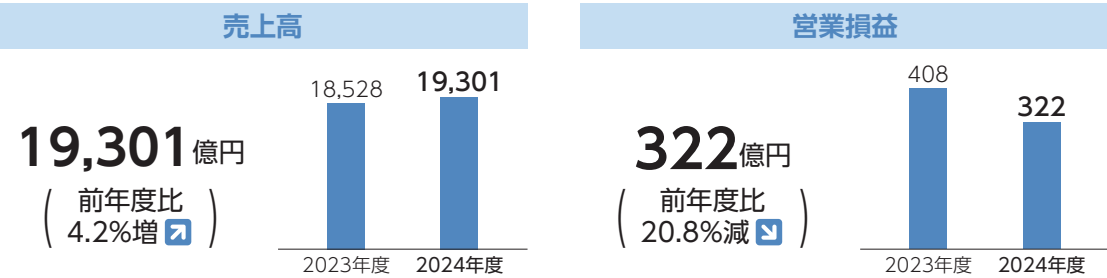


分野別売上高・営業損益の状況

分 野		当年度 (億円)		前年度比 (%)
リコーデジタルサービス		売上高	19,301	+4.2
	複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナー、パソコン、サーバー、ネットワーク関連などの機器、および、関連する消耗品、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の販売	営業損益	322	△20.8
リコーデジタルプロダクツ		売上高	5,846	+20.7
	複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、ネットワーク関連などの機器、関連する消耗品などの製造・OEM*、スキャナーなどの機器、および、関連する消耗品、オートIDシステム、電装ユニットなどの製造・販売	営業損益	287	+65.4
リコーグラフィックコミュニケーションズ		売上高	2,926	+11.6
	カットシートPP (プロダクションプリンター)、連帳PP、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の機器、および、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェアなどの製造・販売	営業損益	231	+49.5
リコーインダストリアルソリューションズ		売上高	1,132	△0.3
	サーマルペーパー、サーマルメディア、産業用光学部品・モジュール、精密機器部品などの製造・販売	営業損益	△18	－
その他		売上高	562	+23.3
	デジタルカメラ、360°カメラ、環境、ヘルスケアなど	営業損益	△55	－
消去または全社		売上高	△4,489	－
		営業損益	△129	－
合計		売上高	25,278	+7.6
		営業損益	638	+2.9

*OEM：他社ブランド製品の受託製造
(注) 売上高および営業損益は、外部顧客向けおよび事業分野間を含む

リコーデジタルサービス



主要な事業内容

デジタルサービス分野では、全世界に広がる顧客基盤をベースに、オフィス向け複合機・プリンター・スキャナーなどの画像機器および消耗品の販売・保守サービスをはじめ、プロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス、ITサービスといった領域において、お客様のワークフロー全体の変革や働き方改革を支援するオフィスサービスを、提供しています。

当年度のオフィスサービス事業は、国内において、法改正対応やセキュリティ関連需要を背景にスクラムシリーズが引き続き伸長したことに加え、パソコンの買い替え需要の増加やそれに伴うITサービス・アプリケーションサービスの拡販を進めることができました。並行して、中堅・中小企業のお客様に向けて、セキュリティを確保しながら生産性向上を実現する商材の拡充も進めました。10月にはサイボウズ株式会社と共同開発したクラウド型の業務アプリケーションツールRICOH kintone plusを利用することで削減された時間・コストを算出できる「RICOH 導入効果測定プラグイン^{*1}」の提供を開始しました。導入効果を数値でお客様に明示することで、業務改善の取り組みに対する納得感を高めることができます。また、同月に、HENNGE株式会社と提携し、「HENNGE One for RICOH」の提供を開始しました。本サービスは複数のクラウドサービスを利用するお客様の環境においてシングルサインオン^{*2}、アクセス制御などを実現するクラウドセキュリティサービスです。本提携では、中堅・中小企業のニーズにあわせた小規模な契約数での利用を可能とし、環境構築や導入後の管理を代行するメニューも用意しています。システム管理担当者の負荷軽減と利用者のクラウドサービス活用を当社が伴走型で支援します。

欧州では、景気弱含みの影響により、一部商談の延期や長期化などが発生しましたが、ストック収益につながるITサービスやDocuWareのクラウドサービスが順調に拡大しました。また、2024年4月に買収したドイツのnatif.aiのAIを活用した先進的な画像認識やOCR技術を掛け合わせ、より幅広い業務領域への対応を進めました。

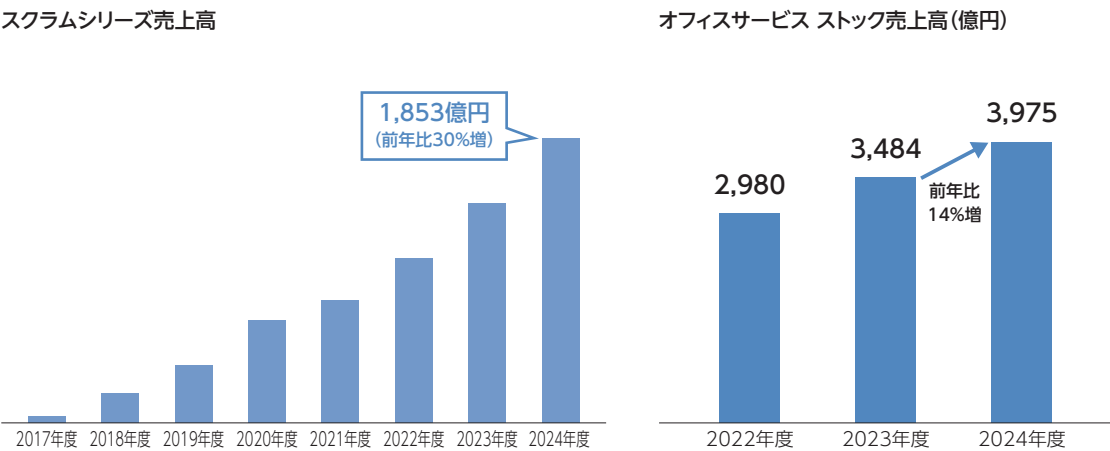
米州では、ドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスにおいて業務効率化とプライシングコントロールを行うことで収益性の改善を進めました。また、Ceneroによる当社既存顧客へのソリューション提案を積極的に進め、ワークプレイスエクスペリエンスが堅調に拡大しました。

そして、AIソリューション開発の領域では、2024年8月、お客様の業務効率化や課題解決での活用を目的に、製造業で特に重視される日・英・中の3言語に対応した700億パラメータの大規模言語モデル(LLM)を開発しました。このLLMに顧客企業の独自の情報や知識を取り入れることで、各業種・業務にあわせた高精度なAIモデルを、低コスト・短期間で容易に構築することが可能となり、チャットボットによる顧客対応の自動化や、データ分析・解析の効率化などに貢献します。また、10月、経済産業省が推進する国内の生成AIの開発力強化を目的としたプロジェクト「GENIAC」に当社が採択され、企業の知の結晶であるさまざまな企業内ドキュメン

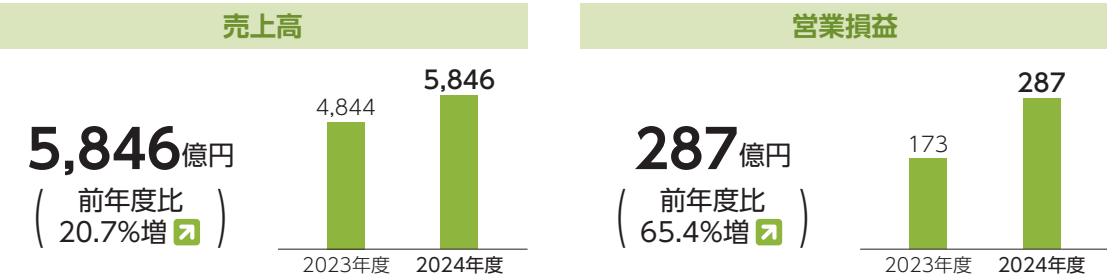
ト群を読み取るマルチモーダルLLM^{*3}の本格的な開発を開始しました。このほか、画像認識、自然言語処理に加え、音声認識AIに関しても研究開発を進め、長年お客様の現場に寄り添ってきたリコーグループだからこそできるAIソリューションの提案を始めています。

当年度のデジタルサービスの売上高は、前年度に比べ4.2%増加し1兆9,301億円となりました。オフィスプリンティング事業はノンハードが弱含みで推移し、また海外を中心にハードの販売が伸び悩んだことなどにより売上高が減少しました。一方、オフィスサービス事業では、地域ごとに異なる顧客ニーズに対応したサービスや施策の展開により各地で増収となり、継続的な収益基盤となるストック売上高も前年度に比べ14%増収となりました。営業利益では、オフィスサービス事業の成長により利益が増加したものの、オフィスプリンティング事業の売上高減少や、企業価値向上プロジェクトの一環として取り組む販売・サービス体制見直しに伴う費用計上により、デジタルサービス全体で322億円と、前年度に比べ85億円減少しました。

^{*1} RICOH 導入効果測定プラグイン：RICOH kintone plusで作成したアプリケーションでの作業時間や作業件数などの情報を基に、RICOH kintone plusを利用することで削減された時間とコストを算出できるプラグイン
^{*2} シングルサインオン：1つのID/パスワードで複数のクラウドサービスなどにログインできる仕組み
^{*3} マルチモーダルLLM：テキスト・画像・音声・動画など複数の種類のデータを一度に処理できるAI技術



リコーデジタルプロダクツ



主要な事業内容

デジタルプロダクツ分野では、世界トップシェアを有するオフィス向け複合機をはじめ、プリンター・スキャナーなどの画像機器、さらにデジタルによるコミュニケーションを支えるエッジデバイスの開発・生産(OEMを含む)に取り組んでいます。

当年度は、前年度に複合機の生産調整の影響を受けたものの、生産・販売体制が正常化し稼働率が向上したことで、コストダウンが順調に進展しました。また、お客様の生産性向上・DXを支援する複合機・プリンターを中心に、デジタルサービスの成長に寄与するエッジデバイスの製品群を強化しました。

2024年7月、当社と東芝テックは複合機などの開発・生産を担う合併会社エトリアの組成を完了しました。また、2025年2月には、新たに3社目となる沖電気のエトリアへの参画を発表しました。エトリアは、複合機・プリンターの基幹部分の共通化や、部品や材料の共同購買、生産拠点の相互活用を進め、競争力の高い製品の安定的な供給体制を構築し、モノづくり体質の強化を目指します。3社(当社・東芝テック・沖電気)の製品ブランドや販売チャネルを維持しながら、エトリアが生み出す競争力のある高品質・高付加価値製品を提供し、お客様の生産性向上やDXに貢献します。

オフィス向けの複合機・プリンターでは9月に、環境負荷低減に配慮し、小規模の事業所や店舗・病院などの限られたスペースに設置可能なA4カラープリンター[RICOH P C375/C375M]、A4カラープリンター複合機[RICOH P C370SF]、A4カラー複合機[RICOH IM C320F]を発売しました。また、2025年1月、質量比で平均86%^{*1}の部品リユース率を実現したA3カラー再生複合機[RICOH IM C4500F CE/C3000F CE]を発売しました。本機種は、最新のセキュリティ機能やお客様の業務に必要な機能・アプリケーションをネットワーク経由で追加できる[RICOH Always Current Technology]に再生機として初めて対応しています。さらに、2025年2月、業務用スキャナーで世界シェアトップ^{*2}であるPFUの用紙搬送技術を採用したA3カラー複合機[RICOH IM C6010SD/C4510SD/C3010SD]を発売しました。これまでの自動原稿送り装置では通紙が困難だった不定形サイズの帳票・薄紙からカード類まで幅広い文書の読み取りを可能にし、お客様のDX・業務効率化を支援します。このようにさまざまなお客様の幅広い業務やお困りごとに対応できる豊富なラインアップを強化しました。

また、働き方が多様化する中で、コミュニケーションの生産性と創造性の向上に貢献するエッジデバイスの新製品として、9月に、ハイブリッドな働き方に最適なコラボレーションボード[RICOH Collaboration Board W5500/W6500/W7500]、および複眼の360度カメラが一体となったWEB会議用マイクスピーカー[RICOH Meeting 360 V2]を発売しました。さらに、12月には、タッチディスプレイとしての便利な機能と使いやすいホワイトボード機能を搭載したインタラクティブホワイトボード(電子黒板)[RICOH Interactive Whiteboard A7510/A6510]を発売しました。これらのデジタルによるコミュニケーションを支えるエッジデ

バイスにより、オフィスだけではなく生産現場・教育現場・医療現場などさまざまな場所で働くお客様のコミュニケーションの効率化に貢献しました。

産業用コンピュータの製造・販売においては、リコーインダストリアルソリューションズ株式会社とPFUの一部事業・組織を統合し、組込みコンピュータおよび産業用コンピュータの事業を担う新会社として、「リコーPFUコンピューティング株式会社」を2025年4月1日に発足しました。両社の産業用コンピュータ事業を統合することで、企画・開発・販売機能を最適化し、製品ラインアップの拡充や新規領域の成長を加速することで、資本効率の向上を図ります。

当年度のデジタルプロダクツ分野の売上高は、前年度に比べ20.7%増加し、5,846億円となりました。前年度は複合機が生産調整の影響を受けましたが、当年度は生産・販売量の正常化により増収となりました。売上高の増加に加え、A3複合機が生産量増加による製品ミックスの改善や生産・開発の体質強化の継続により利益が改善しました。また、エトリア組成による東芝テックとの複合機などの開発・生産に関する事業統合も、売上高、営業利益の増加に寄与しています。結果として、デジタルプロダクツ全体の営業利益は287億円となり、前年度に比べ113億円の増益となりました。

*1 本体標準構成(定期交換部品を除く)でのリユース率
*2 ドキュメントスキャナーを対象とする。日本・北米はKEYPOINT INTELLIGENCE社(InfoTrends)により集計(2023年実績)。ドキュメントスキャナー集計よりMobile/Microを除く6セグメントの合計マーケットシェア(主に8ppm以上のドキュメントスキャナー全体)、欧州はinfoSource社(2023年実績)の集計に基づく、西欧地区(トルコとギリシャを含む)におけるシェア

紹介動画

<https://youtu.be/uOEImdX81g>

紹介動画

https://youtu.be/8acChxt_qP0

紹介動画

<https://youtu.be/9vvJJ7cfZl>

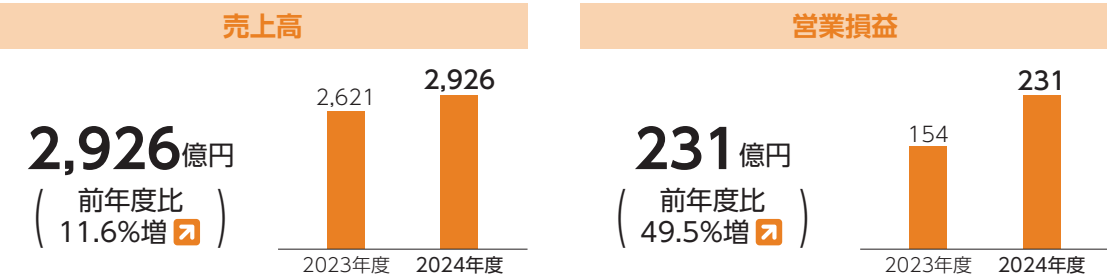
紹介動画

https://youtu.be/_7YN3QHp3p8

紹介動画

https://youtu.be/_7YN3QHp3p8

リコーグラフィックコミュニケーションズ



主要な事業内容

グラフィックコミュニケーションズには商用印刷事業と産業印刷事業があります。

商用印刷事業 印刷業を営むお客様を中心に、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。

産業印刷事業 建材・家具・壁紙・サインディスプレイ・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。

商用印刷市場のお客様においては、印刷物のデジタル化・ペーパーレス化による小ロットでの発注が増加しており、より多様化する印刷物に対し複雑化する作業工程への対応が求められています。また、印刷現場における人手不足から、オペレーションの効率化に対する要望が高まっています。

当年度は、ドイツのデュッセルドルフで開催された世界最大規模の国際印刷・メディア産業展drupa2024 (2024年5月28日～6月7日開催)に出展し、お客様のデジタル化への変革をサポートする、最新鋭のレーザー方式のプリンティング・システムとともに、当社初となる印刷事業者向けのB2サイズ対応の高速インクジェット・プリンティング・システム「RICOH Pro Z75」や、ロール紙専用の高速インクジェット・プリンティング・システムの最上位機種「RICOH Pro VC80000」などを展示しました。当展示会においては、お客様の環境にあわせて業務の「自動化」「効率化」「可視化」を実現する製品やサービスを紹介し、世界中のさまざまな商用・産業印刷のお客様から100件以上の受注獲得や、多くの関心をいただくなど、実りあるパートナーシップの強化につながりました。

2024年9月、コピー・スキャナー機能を搭載したモノクロプロダクションプリンター「RICOH Pro 8420S/8410S/8400S」、 「RICOH Pro 8420Y/8420HT/8410Y/8410HT」のあわせて5機種7モデルを発売しました。高速出力、高画質に加えて、新たな自動原稿送り装置の採用で名刺や領収書など小サイズ原稿の読み取り対応やスキャンスピードが向上しました*1。また、オフィス向け複合機と共通の操作部の採用で、さまざまなアプリケーションの利用が可能となり、官公庁やオフィスでの大量出力業務や、商用印刷などに幅広く活用いただけます。さらに、機器本体には再生プラスチック*2や電炉鋼板*3を使用しており、お客様の環境経営への取り組みにも寄与します。

産業印刷事業では、欧州地域における産業印刷事業を担う新会社Ricoh Printing Solutions Europe Ltd.

を10月に設立し、2025年4月から事業活動を開始しました。欧州地域における産業用インクジェットヘッドやテキスタイルなどの販売、エンジニアリングサポート、評価等の機能を集約し、お客様に高付加価値なソリューションの提供を実現し、産業用インクジェット印刷領域のさらなる成長を目指します。

当年度のグラフィックコミュニケーションズ分野の売上高は、前年度に比べ11.6%増加し2,926億円となりました。商用印刷事業では、新製品の拡販やdrupa2024における受注案件の納入などによりプロダクションプリンターの販売が欧米を中心に増加したことに加え、ノンハード売上も堅調に成長しました。産業印刷事業ではサイングラフィック用途の需要の増加を背景にインクジェットヘッドの販売が増加しました。売上高の増加、前年度に実施した構造改革の効果に加え、円安効果もあり、グラフィックコミュニケーションズ全体の営業利益は231億円となり、前年度に比べ76億円の増益となりました。

*1 自動原稿送り装置の搭載は「RICOH Pro 8420S/8410S/8400S」のみ
*2 一度使用されたプラスチックを回収し、再利用して作られたプラスチック
*3 原則として、鉄スクラップを100%原料とする鋼板



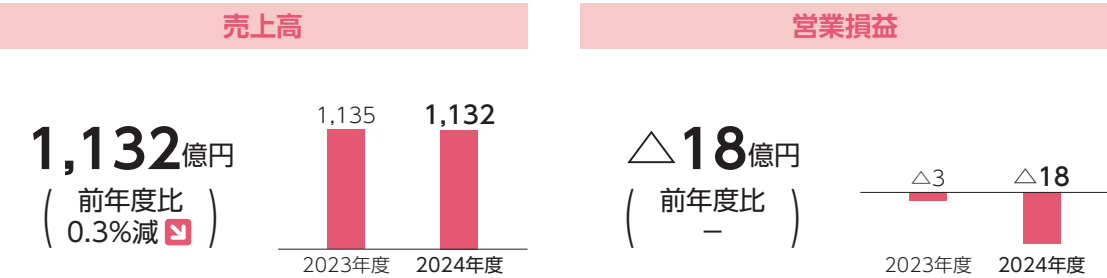
高速インクジェット・プリンティング・システムの最上位機種
「RICOH Pro VC80000」



モノクロプロダクションプリンター
「RICOH Pro 8420S(オプション装着)」

紹介動画
<https://youtu.be/9IoG6oPdDXy>

リコーインダストリアルソリューションズ



主要な事業内容

インダストリアルソリューションズにはサーマル事業と産業プロダクツ事業があります。

サーマル事業

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、衣料品の値札・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。

産業プロダクツ事業

光学技術や画像処理技術を活かした産業設備や精密機器部品などを提供しています。

当年度、サーマル事業では、成長性の高い社会課題解決型製品拡販による収益拡大を進めました。当社は長年培った感熱紙の技術により、剥離紙を用いない感熱ラベルとしてシリコーントップライナーレスラベル(以下、SLL)を販売しています。SLLは、剥離紙を用いないため、紙の使用量を削減し(省資源)、環境負荷低減(CO₂排出削減)に貢献する製品です。近年の環境意識の高まりから食品などの用途において好調に推移しました。

また、当社が開発したサーマルインクをコーティングすることで、フィルム、紙、段ボールなどのさまざまなメディアに直接印字が可能な「ラベルレスサーマル」を使用した商品パッケージの導入が、大手コンビニエンスストアの食品用ラベルを中心に進んでいます。本製品により、従来使用していた紙ラベルなどの間接資材がなくなることで作業工程の効率化が進み、お客様の生産性の向上を実現します。

産業プロダクツ事業では、長年製造業として培ってきた技術を活かし、製造現場におけるミス・不良品の撲滅や生産効率の向上、人手不足の解消を目指しています。画像認識機能を活用し、組立工程での作業ミスを検査する作業検査カメラ[RICOH SC-20]や、従来は目視で行っていた自動車塗装の外観検査において生産ラインを止めずに高い精度を維持しながら自動化する検査装置[RICOH Visual Inspection System 5000]シリーズなど、ファクトリーオートメーションを実現する各種製品を提供しています。当年度は、これらの各種製品の拡販に加え、精密部品事業におけるモノづくり強化と産業設備事業における設計プロセスの変革を通して、収益力強化に注力しました。なお、2024年9月には、車載ステレオカメラやプロジェクター用光学レンズモジュールなどの開発・製造・販売を行っていたオプティカル事業の譲渡が完了しました。

当年度のインダストリアルソリューションズ分野の売上高は、前年度に比べ0.3%減少し、1,132億円となりました。サーマル事業において、国内ではSLL販売が好調に推移したものの、欧州では市況の停滞と価格競争

により販売が伸び悩みました。産業プロダクツ事業では、オプティカル事業の譲渡が影響し減収となりました。購買・生産効率化によるコストダウンやプライシングコントロールもあり利益が改善しましたが、オプティカル事業の譲渡に伴う一過性費用の影響により、インダストリアルソリューションズ全体の営業損益は18億円の損失となり、前年度に比べ14億円の減益となりました。



ラベルレスサーマル(イメージ)

紹介動画

<https://youtu.be/UFfAgqe6DiQ>



作業検査カメラ
[RICOH SC-20]

紹介動画

<https://youtu.be/O1zq90egnd0>

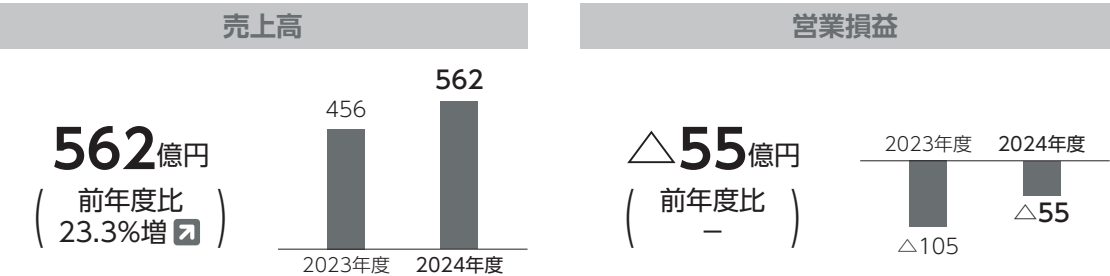


車両塗装外観検査装置
[RICOH Visual Inspection System 5000]シリーズ

紹介動画

<https://youtu.be/O5Nd9JYEurk>

その他



主要な事業内容

その他分野には、360度カメラにソフトウェアやクラウドサービスを組みあわせ、不動産・建設・土木などの現場のデジタル化に寄与するSmart Vision事業をはじめ、社会課題に対応する新規事業やカメラ関連事業などがあります。

当年度、社会インフラ事業においては、建設コンサルタントなどのお客様に向けて「リコー路面簡易点検支援サービス」の可搬式装置の貸出提供を8月に本格的に開始しました。本サービスは、ステレオカメラを搭載した一般車両を用いて、走行しながら路面の状態を撮影し、AIによる機械学習を活用した分析を行うことで、撮影から測定結果の算出および報告書の作成までを自動で実施し、道路インフラの維持・管理を効率化するものです。お客様の保有する車両やレンタカーなどに簡単に搭載可能な可搬式装置のレンタル提供を行うことで、点検車両への初期投資の抑制、繁忙期にあわせた点検車両の拡充、点検調査委託費用など、お客様のコスト低減に貢献します。

また、環境事業においては、当社の固体型色素増感太陽電池を搭載した「RICOH EH CO₂センサーD101」が、大阪・関西万博(2025年4月13日～10月13日)にて株式会社ローソン(以下、ローソン)の運営するローソカフェ大阪・関西万博店に導入されました。電池交換や配線が不要なセンサーで収集したCO₂濃度をタブレットにリアルタイムで表示することで、混雑状況をスタッフに周知し、適切な換気を促すことが可能になります。社会課題解決に向けた先端技術が集まる万博において、来場されたお客様をおもてなしの心でお迎えするローソンの“はたらく”現場のDXや、来店されたお客様に安心・快適な室内環境を提供することに貢献します。

カメラ関連事業においては、7月、「フィルムカメラプロジェクト」によりカメラファンのお客様と共創をしながら開発した、ハーフサイズフォーマット単焦点フィルムコンパクトカメラ「PENTAX 17」を発売しました。全世界のフィルムカメラファンに加え、デジタルとは異なる独特の風合いを楽しむ若い世代のお客様に、写真の原点とも言えるフィルムカメラでの撮影を存分に楽しんでいただけるモデルに仕上がっています。なお、本製品は12月、ドイツの権威ある国際的なデザイン賞“German Design Award 2025”において、“Winner賞”を受賞しました。

当年度のその他分野の売上高は、前年度に比べ23.3%増加し562億円となりました。カメラ関連事業が新製品の貢献などにより好調で増収増益となりました。加えて、新規事業創出のための先行投資においても、企

業価値向上プロジェクトの一環として事業の「選択と集中」を進めたことなどにより、その他分野全体の営業損益は55億円の損失と、前年度に比べ49億円改善しました。

* “Excellent Product Design - Computer and Communicationカテゴリー”において



「リコー 路面簡易点検支援サービス」
可搬式装置 車両搭載イメージ

路面性状モニタリング 紹介動画
<https://youtu.be/Knc2tTiE2k8>



ローソカフェ大阪・関西万博店 店舗イメージ



固体型色素増感太陽電池搭載
「RICOH EH CO₂センサーD101」



単焦点フィルムコンパクトカメラ
「PENTAX 17」

(3) 対処すべき課題

■ 変わること、変わらないこと(リコーウェイ)

リコーグループが変わらずに大切にしているものがあります。それは創業の精神である「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」からなる「三愛精神」です。「“はたらく”に喜びを」を「使命と目指す姿」と定め、“はたらく”に寄り添い 変革を起こし続けることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくることを目指しています。

リコーウェイ

創業の精神
三愛精神
「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

使命と目指す姿
“はたらく”に喜びを
“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、人ならではの創造力の発揮を支え、
持続可能な未来の社会をつくれます。

価値観
CUSTOMER-CENTRIC, PASSION, GEMBA, INNOVATION,
TEAMWORK, WINNING SPIRIT, ETHICS AND INTEGRITY

■ 中期展望

リコーグループは、2023年3月に、同年4月からスタートする21次中経を発表しました。使命と目指す姿である「“はたらく”に喜びを」の実現に向けて、中長期目標として「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるサービスを提供するデジタルサービスの会社」となることを目指しています。

注力している領域は、働く人を単純作業から解放するプロセスオートメーション、創造性を高めるワークプレイスエクスペリエンス、そしてワークプレイスの基盤となる環境を構築するITサービスの3つです。

この注力領域において、グローバルの顧客基盤や、ワークプレイス領域における課題把握力・提案力、そして魅力的な自社IPといった強みを活かしながら、ワークプレイスサービスプロバイダーとして、お客様に寄り添いながら継続的に価値を創造し、提供します。

注力領域と当社の強み

グローバルで均質なサービスを提供する ワークプレイスサービスプロバイダー			
注力領域	プロセスオートメーション	ワークプレイスエクスペリエンス	ITサービス
	業務プロセスの最適化を通じ、単純作業を減らし生産性の向上を実現するとともに、AI・データの活用により新たな価値を提供し、お客様の創造力の発揮を支援	場所にとらわれない円滑なコミュニケーション環境の構築、質の高いコラボレーションを可能とする最適な働く空間を提供。これによりお客様の創造力の発揮を支援	ワークプレイスの基盤となる情報通信・セキュリティ・データ管理の環境を構築
当社の強み	顧客基盤	顧客接点	自社IP
	オフィスプリンティング事業で長年培ったグローバル140万社の強固な顧客基盤	ワークプレイスに精通し顧客の課題把握と提案力に優れる販売・サービス部隊	光学技術やセンシング技術など従来の強みを活用した高付加価値な自社製品・新たに獲得した自社ソフトウェア

将来財務(ESG)の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置づけ、「ESGグローバルトップ企業」を目指し、お客様や株主・投資家の皆様からの高まるESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。

21次中経では、事業を通じた4つの社会課題解決と、それを支える3つの経営基盤強化の7つのマテリアリティ(重要社会課題)に取り組んでいます。また、これら7つのマテリアリティに対する評価指標として16のESG目標(将来財務目標)を設定しています。マテリアリティとESG目標は、グローバルなESGの潮流への対応と経営戦略の実行力向上の観点で設定しており、16のESG目標は各ビジネスユニット、機能別組織にブレイクダウンして展開しています。

「事業を通じた社会課題解決」では、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し生産性向上と価値創造を支援しています。また、脱炭素社会、循環型社会の実現にも引き続き注力し、リコーグループの強みである技術力と顧客接点力を活かし、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献しています。「経営基盤の強化」では、人権問題への対応の強化、デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル人材の量・質の確保、デジタルサービス関連特許の強化などに取り組んでいます。

また、社会課題解決に貢献する事業とその貢献金額を明確化し、2025年度までの売上高目標を設定しました。今後もESGと事業成長の同軸化の取り組みを加速させていきます。

2025年度の目標額、ならびに2023年度および2024年度における実績額は、以下表のとおりです。

マテリアリティ	社会課題解決型事業	21次中経目標 (2025年度末)	実績	
			2023年度	2024年度
"はたらく"の変革	オフィスサービス スマートビジョン など	1兆170億円	9,260億円	1兆60億円
地域・社会の発展	GEMBA(オフィス以外を対象とした保守・サービス) 自治体ソリューション 教育ソリューション など	320億円	200億円	280億円
脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	環境配慮型複合機 商用印刷 シリコントップライナーレスラベル ラベルレスサーマル など	4,280億円	3,150億円	4,100億円

21次中経基本方針

中長期目標を達成するために掲げた、「1地域戦略の強化とグループ経営の進化」「2現場・社会の領域における収益の柱を構築」「3グローバル人材の活躍」という3つの基本方針は継続して取り組んでいます。

基本方針1 地域戦略の強化とグループ経営の進化

オフィスプリンティング以外の収益を積み上げ高収益な体質にしていくために、顧客接点における価値創造能力の向上、リコーグループ内でのシナジー発揮、そして継続した収益改善のために環境変化への対応力をつけていくことを重視し取り組みを進めました。

この収益構造の変革に向けて、特に注力すべき価値提供領域を「プロセスオートメーション」「ワークプレイスエクスペリエンス」「ITサービス」と定め、地域ごとの特性を重視しながらリソースを集中的に投下し、サービス分野のストック収益を積み上げる戦略を実行しています。

基本方針2 現場・社会の領域における収益の柱を構築

デジタルサービスの領域を拡げ、より幅広いお客様に価値を提供していくため、「現場・社会」領域での収益の柱構築を21次中経の基本方針として掲げています。商用印刷事業を中心に進捗しており、リコーグラフィックコミュニケーションズの当年度の業績は前年度比で増収・増益となっています。

引き続き「現場・社会」領域での収益の柱の構築に取り組むと同時に、事業ポートフォリオマネジメントを通じて、出口プロセスへの移行を判断した事業については適切な出口戦略を探索しながら、注力する事業領域を見極めていきます。

基本方針3 グローバル人材の活躍

事業構造を変化させ、グローバルでの提供価値を拡大させるためには、社員の活躍が不可欠です。当社では社員の能力やスキルを資本と捉え、人に対して積極的に投資をしていく人的資本戦略を策定し推進しています。

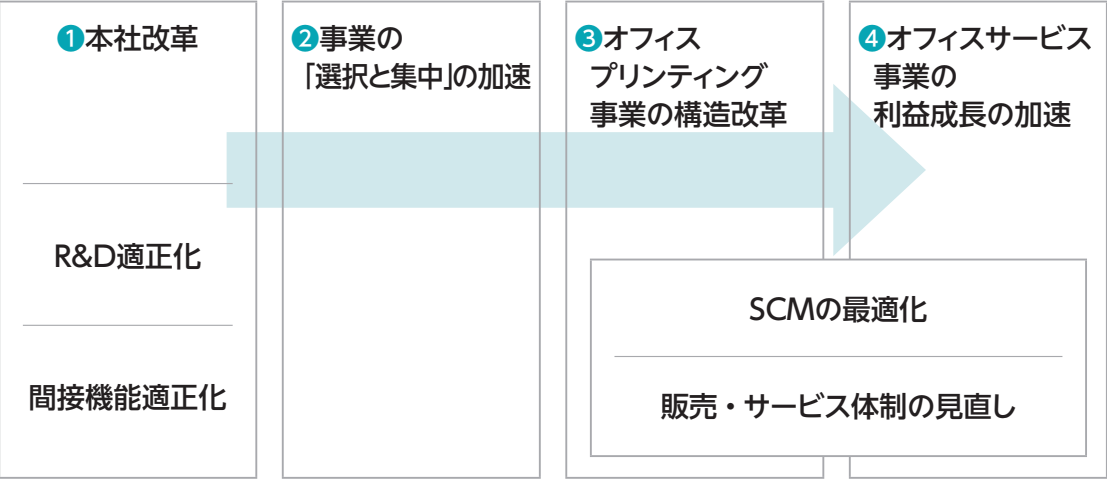
⇒人的資本戦略 132～138頁参照

■企業価値向上プロジェクト

目指す姿の実現に向けて2023年4月から企業価値向上プロジェクトに取り組んでいます。株主・投資家・アナリストの皆様との対話や資本市場目線での分析など、さまざまな角度から企業価値向上に向けてリコーグループが取り組むべき課題について検討を進めました。低PBRの最大の要因は収益性の低さにあり、今後デジタルサービスの会社として成長を実現するためには、各事業のビジネスモデルに適合した収益構造の実現が必要であることから、抜本的な収益構造変革を推し進めています。

具体的に、①本社改革 ②事業の「選択と集中」の加速 ③オフィスプリンティング事業の構造改革 ④オフィスサービス事業の利益成長の加速 の4つの領域で収益構造の変革に取り組んでいます。

収益構造変革の全体像



- ① **本社改革**：R&D投資は、デジタルサービスと親和性の高いワークプレイス領域によりフォーカスしていきます。また、顧客接点でより多くの価値を創造するデジタルサービス型へ、リコーグループの経営体制をシフトしています。
- ② **事業の「選択と集中」の加速**：デジタルサービスの会社への変革・資源配分の最適化に向けて、従前より進めていた事業ポートフォリオマネジメントの取り組みをさらに加速しています。当社の強みが生きる「ワークプレイス」を注力領域として、リソースを戦略的に配分し、事業ポートフォリオマネジメントで出口プロセスへの移行を判断した事業については出口戦略の検討とその実行を進めています。
- ③ **オフィスプリンティング事業の構造改革**：オフィスプリンティング市場は縮小するという認識のもと、売上高が減少したとしても収益を確保するための体質強化を進めています。東芝テックとの合併会社の組成に加え、沖電気の参画を発表し、開発・生産の効率化やSCMの最適化などの取り組みを進めています。

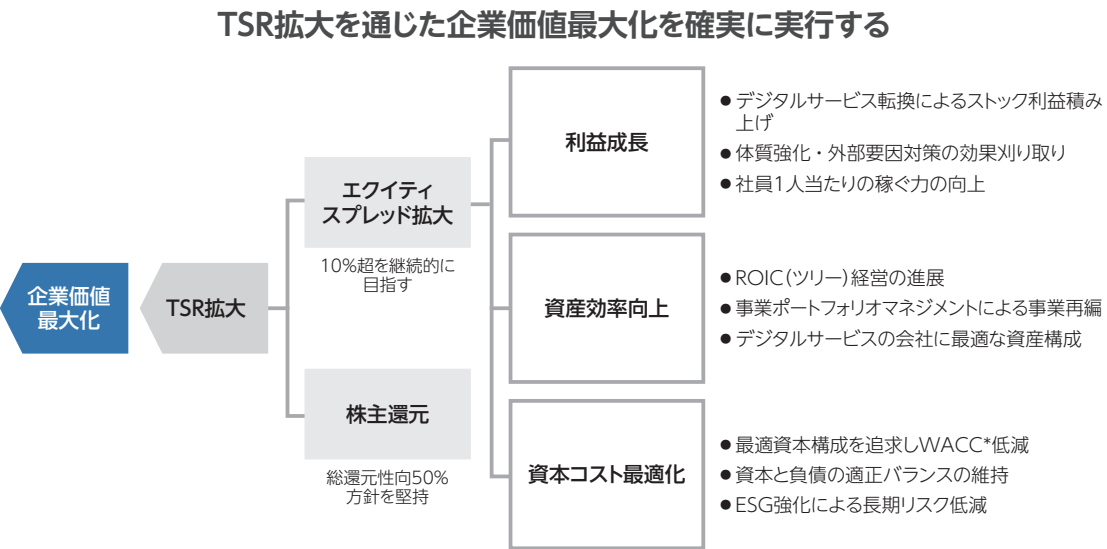
- ④ **オフィスサービス事業の利益成長の加速**：デジタルサービスのコアであるオフィスサービス事業については、お客様におけるオフィスサービス導入率の向上やストック売上成長率の向上といった利益成長のメカニズムを意識しながら、継続的な収益性向上に取り組めます。また、提供価値最大化のため販売・サービスや支援業務については、インサイドセールスなども活用しながら、顧客との関係性を重視したデジタルサービスの会社として相応しい体制へと見直します。

デジタルサービスの会社としての利益成長を着実に進めるための継続的な収益改善とあわせ、中長期の視点を見据えた成長施策にも取り組むことで、継続的な企業価値向上を実現していきます。

成長を支える資本政策

リコーグループは、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、株主価値・企業価値を最大化することを目指しています。専門家の意見も取り入れながらさまざまな手法・複数の視点で当社の資本コストを把握し、株主の皆様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンを創出を目指します。

●企業価値の最大化に向けて



*WACC(Weighted Average Cost of Capital): 加重平均資本コスト

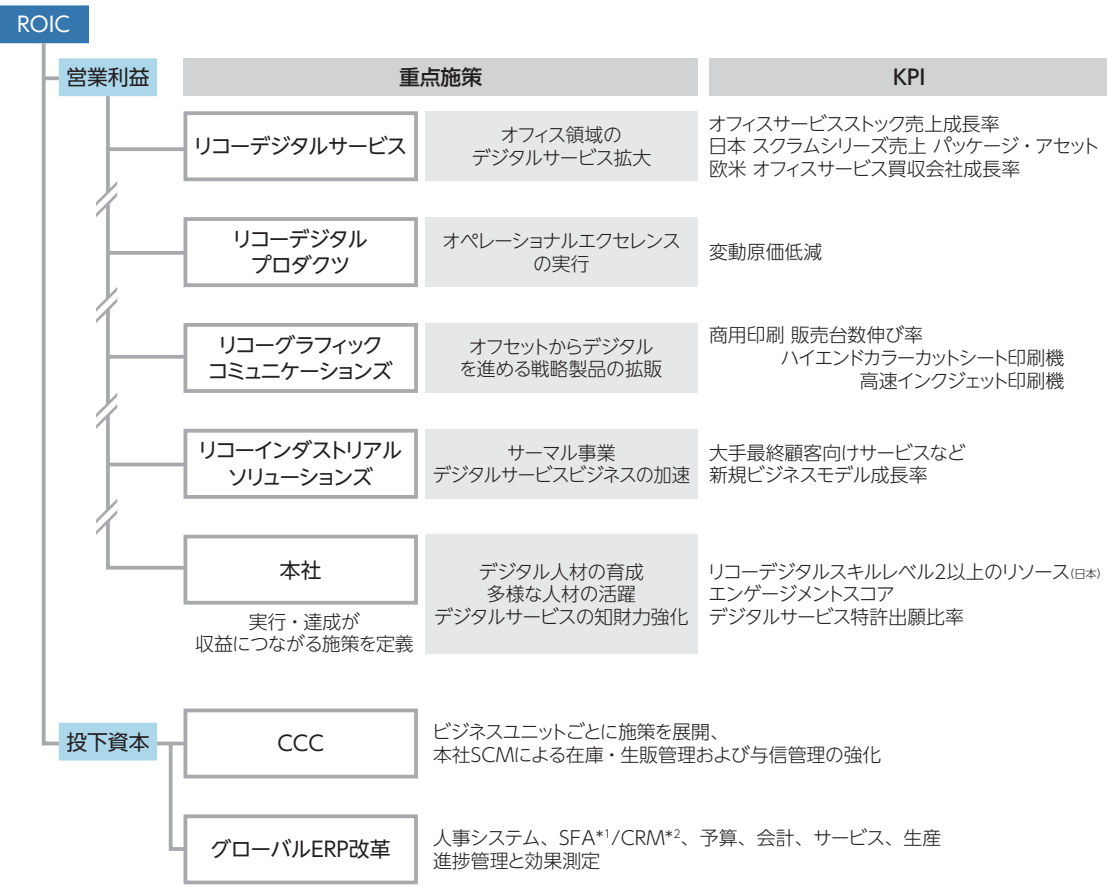
企業価値最大化の実現に向けて、厳正な事業ポートフォリオマネジメントのもとで、各ビジネスユニットを投下資本利益率(以下、ROIC)や市場性などで評価した上で、合理的な判断・意思決定を行い、経営資源配分の最適化に取り組んでいます。リコーグループでの事業ポートフォリオマネジメントでは、収益性と市場性という従来型のポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点からも評価を行っています。この3つの観点において、各ビジネスユニット・事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、事業再生の4つに分類し、デジタルサービスの会社として必要な経営基盤の強化に努めています。

また、中長期的に目指すROE10%超を継続できる資本収益性の実現に向け、資本コストを上回る収益性を追求するため、各ビジネスユニット・部門にてROICツリーを用いた施策管理を実施しています。さらに、それらの主要施策を全社のROICツリーに採用し、単純に財務数値化できないグループ本部の施策についてはKPIとして目指す内容を言語化した上で、「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、財務目標と施策の関連、KGI*とKPIマネジメントを実施しています。

*KGI(Key Goal Indicator): 重要目標達成指標

●「リコー版ROICツリー」の概略

損益計算書(P/L)に加えて、貸借対照表(B/S)も意識したKPIを設定し、個々の組織と全社の両視点でKPIマネジメントを実施。



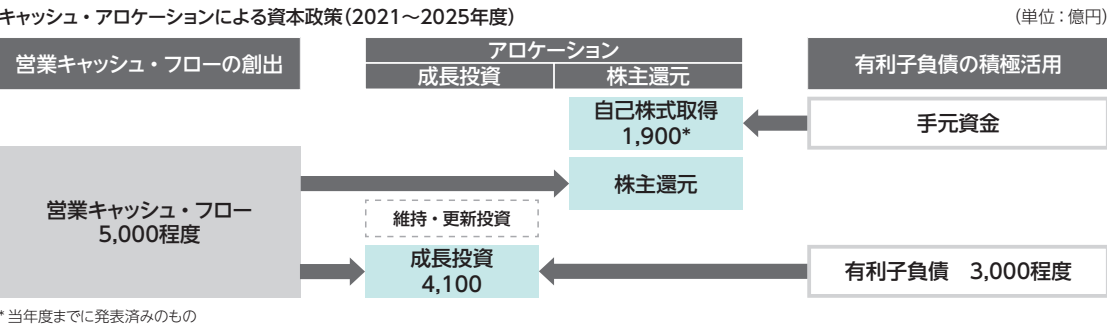
*1 SFA(Sales Force Automation): 営業プロセスを効率化・自動化するためのツール
*2 CRM(Customer Relationship Management): 顧客情報の一元管理や顧客関係強化を目的としたツール

デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基づき適切な資本構成を目指し、投資の原資に借入を積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投資していきます。オフィスプリンティング事業などの成熟し安定した収益を生む事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する考えです。

なお、次年度は、経営環境の不確実性が残る想定のもと、格付や資金調達リスクを鑑みた資本構成で、成長のための資本を確保します。以降は、成長投資領域の安定事業化とあわせ、新たな成長投資戦略に伴う事業構造変化を考慮し、柔軟に最適資本構成を調整していく考えです。

事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。デジタルサービスの会社への変革に向けた成長投資については、欧米におけるワークプレイスエクスペリエンス領域やアプリケーションサービス領域でのM&A投資など、事業成長のための投資を着実に進めています。財務規律を考慮しつつ企業価値最大化に向けた成長投資を継続します。投資原資は、営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債も活用しながら戦略的に実施します。

●キャッシュ・アロケーション



成長投資枠と進捗状況 (単位：億円)

	20次中計 2021～2022年度の2年間の実績	21次中経見通し 2023～2025年度の見通し	2021～2025年度の 5年間の見通し
事業成長のためのM&A投資	1,250	1,370	2,620
経営基盤の強化	400	530	930
新事業ドメイン創出への投資	250	300	550
合計	1,900	2,200	4,100

株主還元方針については、引き続き総還元性向50%の方針を堅持していきます。総還元性向50%を目安とした上で、配当利回りを意識し毎年利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。さらに、自己株式取得などの追加還元策は、経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら、最適資本構成の考え方に基づき、機動的かつ適切なタイミングで実施し、TSRの向上を実現していきます。

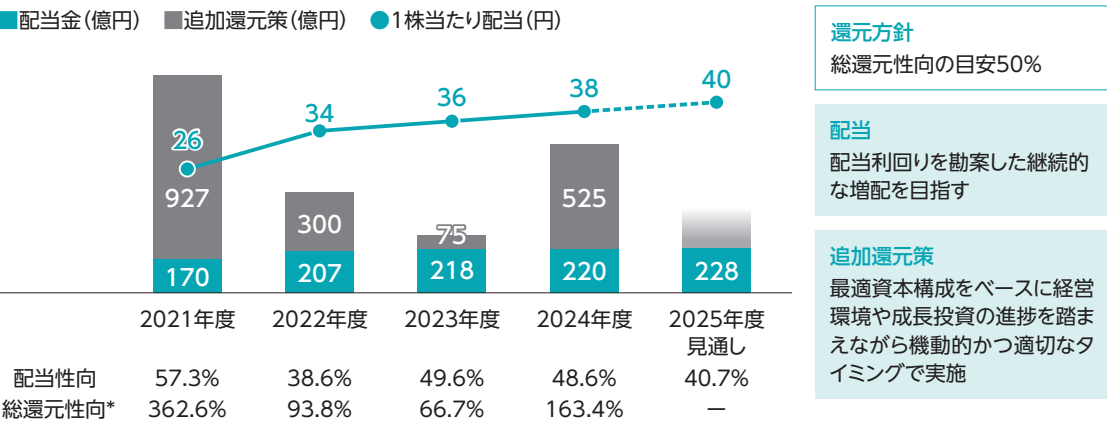
この株主還元方針を踏まえ、2024年2月7日から2024年8月30日の期間に300億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2023年度に75億円、2024年度に225億円となります。なお、2024年9月30日に当該自己株式の消却を実施しました。

また、2024年12月3日に300億円の自己株式取得を実施し、2025年1月31日に当該自己株式の消却を実施しました。

次年度の配当見通しについては、前年度から1株当たり2円増配し年間40円を予定しています。

●株主還元方針

総還元性向50%の方針は堅持、継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上



* 2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。内訳として、2020年度に73億円、2021年度に927億円が含まれています。なお、2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。2024年2月7日から2024年8月30日の期間に300億円の自己株式取得を実施しました。内訳は、2023年度に75億円、2024年度に225億円となります。なお、2024年9月30日に当該自己株式の消却を実施しました。また、2024年12月3日に300億円の自己株式取得を実施し、2025年1月31日に当該自己株式の消却を実施しました。

■次年度(2025年度)の見通し

当年度は、世界経済はインフレの鈍化もあり緩やかな成長は見せているものの、経済摩擦の増加やインフレの継続、為替相場の変動など、不透明な状況が続いています。また、米国の新たな関税政策はグローバルなサプライチェーンに大きな影響を与えることになります。

次年度の業績見通しについては、連結売上高2兆5,600億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は560億円としました。今般の米国新政権の関税政策に伴い、営業利益で130億円程度の影響が生じる見込みです。この試算値は今後の前提の変化によって変更が生じる可能性があります。生産・商物流・投入製品・価格政策・販売チャネルなどの各軸で対策を機動的に実行し、影響の軽減に取り組みます。加えて付加価値の高いストック契約の獲得などオフィスサービス事業での利益成長を図り、オフィスプリンティング事業においても効率的なMIF(市場稼働機) マネジメント・顧客ターゲティングの徹底により収益維持・改善に取り組みます。企業価値向上プロジェクトの活動を確実に実行することに加え、組織力を強化し環境変化への対応力を高めながら、デジタルサービスの会社として相応しい収益構造へと変革を進めていきます。

企業価値向上プロジェクトの進捗状況、2024年度決算および2025年度見通しについては、以下ウェブサイトをご覧ください。

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

■ 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

リコーグループでは、目指すべき持続可能な社会の姿「Three Ps Balance」に向け、中期経営戦略において特に重点的に取り組むマテリアリティを特定し、その評価指標としてESG目標(将来財務目標)を設定しています。マテリアリティの特定および改定は、ステークホルダーの皆様の視点や各種ガイドラインを参照しながら、3年ごとの中期経営戦略単位でStep1からStep4のプロセスで行っています。マテリアリティの改定はCEOを委員長としたESG委員会にて審議の上、財務目標とともに取締役会で承認した上で開示しています。そして、マテリアリティごとの戦略的意義を定めESGと事業成長の同軸化に取り組んでいきます。

<マテリアリティの特定および改定プロセス>

Step1 課題の抽出	Step2 課題の優先順位付け	Step3 経営の意思決定	Step4 目標の設定・実績開示
中期経営戦略の検討にあたり、気候変動や人権への対応要請など、環境・社会動向の変化に伴う自社の事業活動へのリスクおよびビジネス機会を評価するとともに、自社の事業活動が環境や社会に与える影響も評価し、対処すべき課題を抽出	抽出した課題に対して、SDGs Compass* ¹ やGRIスタンダード* ² 、ダブルマテリアリティの考え方など国際的なガイドラインを踏まえ、経営理念、経営戦略・事業戦略、外部ステークホルダーからの意見、リスクマネジメントシステムに沿った重点経営リスクなどの優先順位付けを行い、マテリアリティおよびESG目標の素案を作成	マテリアリティおよびESG目標は、CEOを委員長とし、全社内取締役、執行役員で構成されるESG委員会にて審議・決定し、中期経営戦略の財務目標とともに、取締役会にて承認の上、開示	ESG目標に対する年度ごとの実績は、ESG委員会で経営と確認の上、毎年開示

*1 SDGs Compass：企業がSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していくための指針

*2 GRIスタンダード：組織が経済、環境、社会に与えるさまざまなインパクトについて、国際的なベストプラクティスを反映している規準

<7つのマテリアリティと戦略的意義>

マテリアリティ		戦略的意義
事業を通じた社会課題解決	"はたらく"の変革	人とデジタルの力で、はたらく人やはたらく場をつなぎ、お客様の"はたらく"を変革するデジタルサービスを提供し、生産性向上・価値創造を支援する
	地域・社会の発展	技術 x 顧客接点力で、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献し、価値提供領域を拡大する
	脱炭素社会の実現	バリューチェーン全体の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラルへの貢献を通じたビジネス機会を創出する
	循環型社会の実現	自社および顧客のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデル構築によりビジネス機会を創出する
経営基盤の強化	責任あるビジネスプロセスの構築	サプライチェーン全体を俯瞰してビジネスプロセスのESGリスク最小化を図り、ステークホルダーの信頼を獲得する
	オープンイノベーションの強化	社会課題解決型の事業を迅速に生み出すために、自前主義を脱却し新たな価値創出プロセスへの転換を図る
	多様な人材の活躍	多様な人材がポテンシャルを発揮できる企業文化を育み、変化に強い社員・会社へと変革する

<7つのマテリアリティに紐づく16の全社ESG目標と実績>

21次中経におけるESG目標の進捗は以下のとおりです。2025年度目標達成に向けておおむね順調に進捗していますが、①顧客からの評価、⑮エンゲージメントスコア、⑯女性管理職比率については遅れが発生しており、課題の対応を進めていきます。

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	2030年目標	21次中経ESG目標 (2025年度末)	実績	
			2023年度	2024年度
"はたらく"の変革	価値を提供するすべての顧客の"はたらく"の変革に貢献	①顧客からの評価* ¹ 29%	日本 26.3% 北米 39.3% 中南米 64.8%* ² 欧州 24.5% APAC 17.4%	日本 26.8% 北米 38.6% 中南米 45.5%* ² 欧州 28.2% APAC 30.8%
地域・社会の発展	3,000万人の生活基盤向上に貢献	②生活基盤向上貢献人数 2,350万人	1,794万人	2,235万人
脱炭素社会の実現	GHG* ³ スコープ1、2の63%削減およびスコープ3の40%削減 使用電力の再生可能エネルギー比率50%	③GHGスコープ1、2削減率（2015年比） 50%	47.4%* ⁴	(2025年6月開示予定)
		④GHGスコープ3削減率（2015年比） 35%	38.1%* ⁴	
		⑤使用電力の再生可能エネルギー比率 40%	31.0%* ⁴	
		⑥削減貢献量 1,400kt	1,059kt	
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の新規資源使用率 60%以下	⑦製品の新規資源使用率 80%以下	78.9%	

*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただいた顧客の割合

*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査

*3 GHG(Green House Gas)：温室効果ガス

*4 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出

経営基盤の強化

マテリアリティ	21次中経ESG目標 (2025年度末)		実績	
			2023年度	2024年度
責任ある ビジネスプロセス の構築	⑧CHRBスコア* ⁵	ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了。目標に対して55%の進捗率	セルフアセスメント再実施。目標に対して90%の進捗率
	⑨NIST SP800-171 準拠自社基盤事業環境カバー率	80%以上	保護すべき情報の特定およびアセスメント実施中	保護すべき情報の特定と計画策定完了。一部対策完了
	⑩低コンプライアンスリスクグループ企業比率	80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了	高リスク組織において改善策を策定。一部実施完了
オープンイノベーション の強化	⑪共同研究・開発契約のウェイト	25%	23.0%	22.7%
	⑫デジタルサービス特許出願比率* ⁶	60%	54.7%	64.6%
多様な人材の活躍	⑬リコーデジタルスキルレベル2 以上の人数（国内）	4,000人	2,855人	4,658人
	⑭プロセスDXシルバーステージ 認定者育成率* ⁷	40%	21.1%	34.2%
	⑮エンゲージメントスコア* ⁸	グローバル：3.91 日本：3.69 北米：4.18 中南米：4.14 欧州：4.01 APAC：4.15	グローバル：3.79 日本：3.57 北米：4.00 中南米：3.90 欧州：3.92 APAC：4.03	グローバル：3.84 日本：3.61 北米：4.00 中南米：3.95 欧州：3.90 APAC：4.20
	⑯女性管理職比率	グローバル：20% 日本：10%	グローバル：16.5% 日本：7.7%	グローバル： (2025年6月開示予定) 日本：8.4%

*5 CHRB(Corporate Human Rights Benchmark)スコア：機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。5セクター(農産物,アパレル,採掘,ICT,自動車)のグローバル企業から選定して評価(最新のベンチマークは約250社を選定)

*6 特許出願数に占めるデジタルサービス貢献事業に関する特許出願数の割合

*7 プロセスDXの型に基づいたプロセス改善実績のある人材の育成率(母数は各ビジネスユニットの育成対象組織総人員数)

*8 Gallup社のQ12Meanスコア(高い組織パフォーマンスを予測するための12要素に対する評価スコア)を採用

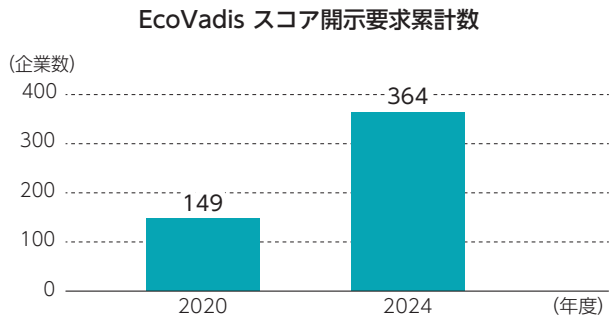
取締役会によるガバナンス

取締役会においては、当社の重要社会課題(マテリアリティ)の決定をはじめとしたESGに関する方針・事業計画の確定・執行および経営リスク・機会に対する監視・監督・助言を行っています。ESG関連の議題において、当年度は全体議案の2割程度の時間を割いて審議の時間を設けました。加えて、リコーグループのガバナンスの方向性や課題について、取締役・監査役などが包括的な議論を行う場としてガバナンス検討会を開催しています。当年度は、情報セキュリティ、次年度重点経営リスクとESG開示規制に関して議論を行いました。実施した検討会の概要は「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」などで開示しています。

ESG要求の高まり

グローバル企業の顧客を中心に、契約書にESG関連の要求が盛り込まれるケースやリコーグループのESGの取り組み状況の確認、アンケート提出の依頼を受けるケースが増加しています。例えば、製品の環境ラベル、再生材の使用率、人権配慮の取り組み状況などが問われています。また、商談参加の前提条件として、ESG外部評価のスコアやレーティングの提出依頼も増えています。お客様からのEcoVadis*1スコア開示要求累計数は、2020年度は149件でしたが、当年度は364件に増加しています。なお、開示要求数全体の2割程度はFortune Global 500*2の企業からの要請です。このようにESGはビジネスにおいて必須条件となっており、お客様と世の中への期待に応えるべくESGの強化に取り組んでいます。

*1 EcoVadis：企業の環境・社会・ガバナンス側面を評価する国際的な評価機関であり、多くのグローバル企業がサプライヤーの選定に評価結果を活用
*2 Fortune Global 500：米国の経済誌Fortuneが毎年公表する、世界の企業を売上高順にランキングした上位500社の一覧



社外からの評価

ESGへの取り組みが評価され、国内外のESGインデックスの組み入れ銘柄として採用されています。当年度はESG情報開示を拡充したことと、強みである環境配慮型製品・サービスの売上の拡大・気候変動対応へのアドボカシー活動が評価され、各評価においてグローバルトップレベルへ前進しました。

ESG評価・指標	2023年度	2024年度	備考
Dow Jones Sustainability Indices	World Index	World Index	5年連続World Index
日経サステナブル総合調査 SDGs経営編/日経SDGs経営大賞	5つ星	5つ星/「プライムシート 企業」認定	6年連続5つ星
CDP*1 (気候変動)	A	A	5年連続A
CDP(水セキュリティ)	A	A	2年連続A
EcoVadis	GOLD	PLATINUM	2024年度上位1%
Global100*2	72位	51位	2024年度セクタートップ*4 日本の製造業で唯一選出
GPIF6指数*3	選定	選定	2022年度より全指数選定 MSCIは2023年度よりAAA

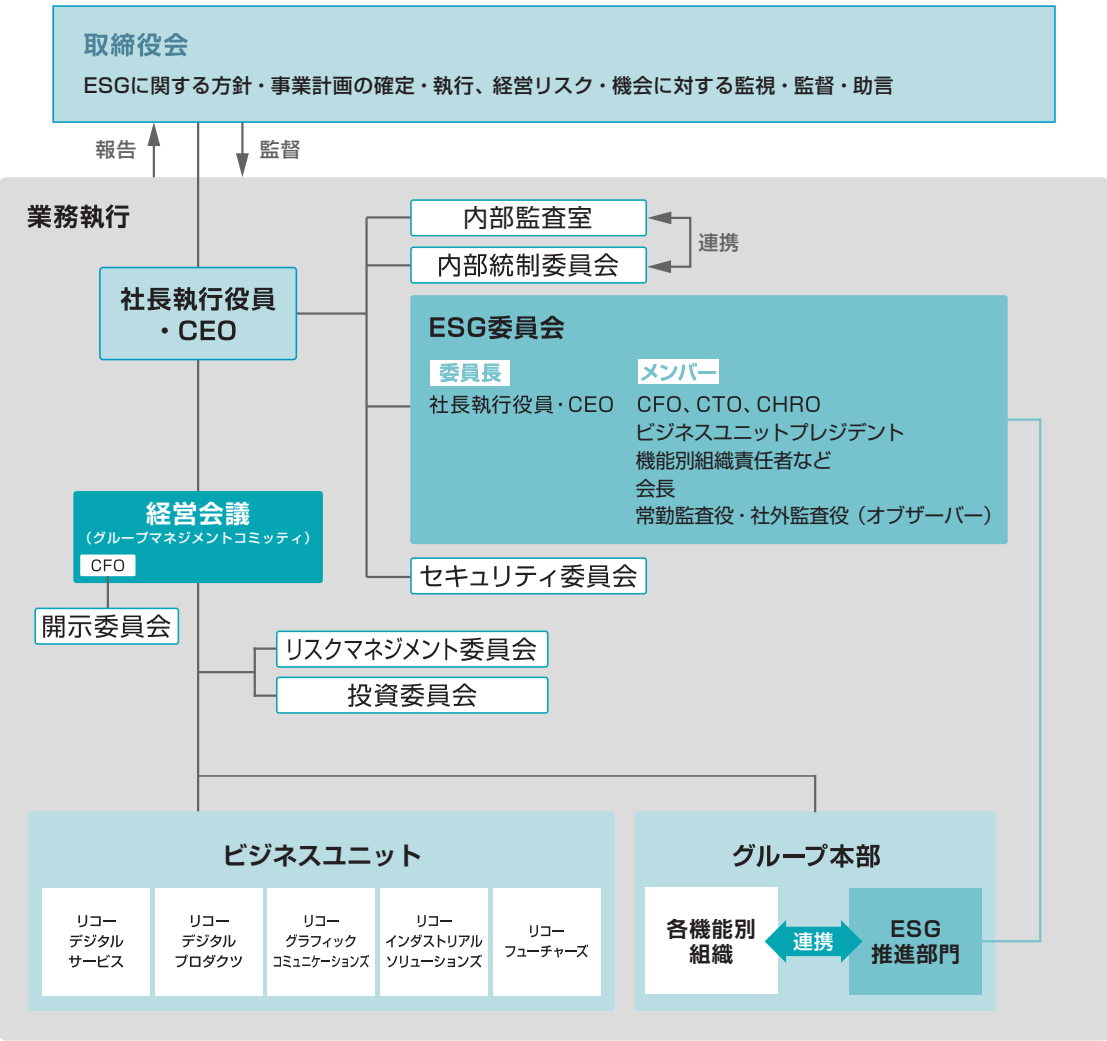
*1 CDP：企業の環境分野の情報開示を促し、気候変動、水セキュリティ、フォレストなどの取り組みを評価する国際的な非営利団体
*2 Global100：カナダのCorporate Knights社による、環境・社会・ガバナンスの側面について企業を評価し、持続可能な企業100社を選定する評価機関
*3 GPIF6指数：MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数(VWIN)、FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、Morningstar 日本株ジェンダーダイバーシティ・ティルト指数
*4 「コンピューターおよび周辺機器製造」セクターにおいて1位獲得

気候変動への対応

リコーグループでは、マテリアリティの1つとして「脱炭素社会の実現」を定めており、気候変動への対応を重要な経営課題の1つとして、取締役会の監督のもと、ESG委員会で目標や施策に関する意思決定を行っています。「脱炭素社会の実現」に向けては、パリ協定やIPCC*など科学的知見に基づいた中長期の環境目標や脱炭素ロードマップをESG委員会で審議の上で策定し、全社で具体的な施策を展開しています。また、環境目標の達成度合いを、社内取締役や執行役員などの経営幹部の報酬と連動させることで実効性のある取り組みにつなげています。

* IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)：気候変動に関する政府間パネル。世界気象機関(WMO)および国連環境計画(UNEP)によって設立された政府間組織

気候変動ガバナンス体制



環境目標(脱炭素分野)

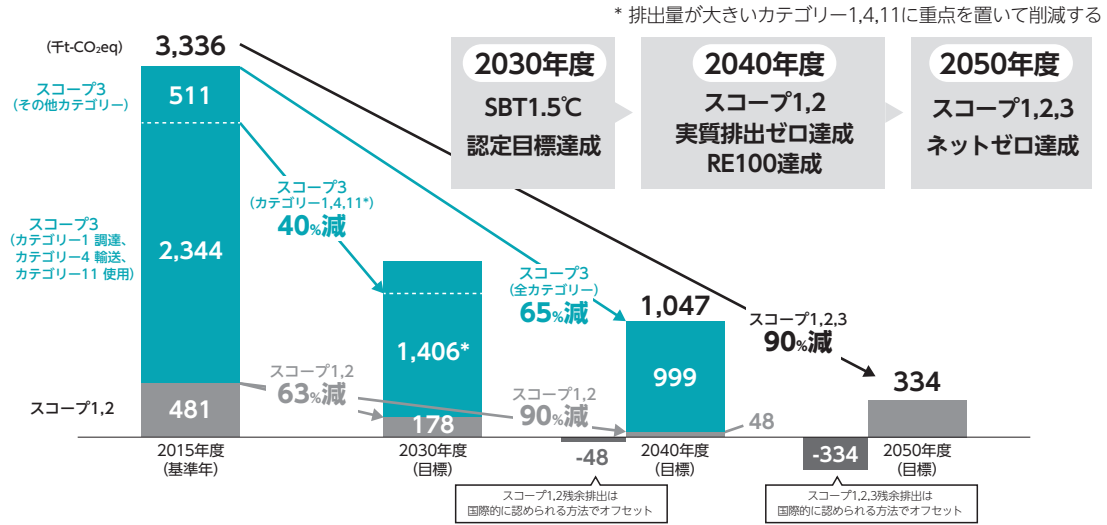
リコーグループは、事業を通じた脱炭素社会の実現を目的として脱炭素目標を設定しており、2030年にスコープ1、2のGHG排出(絶対量)を基準年*1比で63%削減することを掲げ、SBTi*2の基準「1.5℃目標」の認定を取得しました。

また、再生可能エネルギーに関しては、2017年4月に日本企業として初めてRE100に参加し、RE100基準に適合する再生可能エネルギー由来の電力の総電力量に対する割合で算出される再生可能エネルギー比率の目標(相対指標)を設定しています。

脱炭素分野における環境目標については、適宜、見直しを行っており、2024年3月には、新たに2040年目標を設定し、スコープ1、2のGHG実質排出ゼロの達成、事業活動における使用電力の100%再生可能エネルギーへの移行(RE100達成)を従来の2050年から10年前倒しました。スコープ3についても対象範囲を従来のカテゴリ1【調達】、4【輸送】、11【使用】から全カテゴリに拡大し、基準年*1比65%削減を新たに2040年目標として設定し、対応を強化しています。また、2050年のスコープ1、2、3のGHG排出ネットゼロ目標についても、排出量を自助努力で基準年*1比90%削減する数値目標を追加設定しました。目標の達成に向けては、スコープ1、2および3の脱炭素ロードマップを策定し各施策の進捗を管理していきます。当年度のGHG排出量/再生可能エネルギー使用率などの実績は、2025年8月以降に以下ウェブサイト上で開示予定です。

https://jp.ricoh.com/sustainability/environment/zero_carbon_society

*1 2015年度
*2 SBTi(Science Based Targets initiative)：企業の温室効果ガス(GHG)削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ



(注) 1. 6種類の温室効果ガス(CO₂,CH₄,N₂O,HFCs,PFCs,SF₆)を含む
2. 2030年目標のGHGスコープ1,2,3、2040年目標のGHGスコープ3：自助努力による削減率を設定したグロス目標。2040年目標のGHGスコープ1,2、2050年目標のGHGスコープ1,2,3は、排出量を自助努力で基準年比90%削減(グロス目標)とし、残余排出は国際的に認められる方法(2023年11月発行のISO14068-1:2023に準ずる)でオフセットすることでネットゼロを達成(ネット目標)
3. 各GHG削減目標の算定においては、セクター別脱炭素アプローチは使用していない
4. 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出

■ 人的資本戦略

人的資本施策における3つの柱

リコーグループの人的資本の考え方は、社員の「はたらく」に喜びを」と、事業成長を同時実現することです。その実現に向けて、人的資本施策として「自律」「成長」「はたらく」に喜びを」の3つを柱に掲げています。社員の自律と成長を促し、働くことを通じて得られる体験を積み重ねることにより、はたらくことに喜びを感じることで、デジタルサービスの会社への変革を加速させ、同時に事業の成長へとつながります。

3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

3つの柱	柱1 自律 社員の潜在能力発揮を促す	柱2 成長 個人の成長と事業の成長を同軸にする	柱3 “はたらく”に喜びを 社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”につなげる
価値創造モデルにおける戦略要素	自律 個人とチームパフォーマンスの最大化 マネジャーケイパビリティの向上	プロセスDXと高い生産性 デジタルマインドセット デジタルサービス提供力 リコーリーダーシップパイプライン	DEI グローバルリコー エンゲージメントの強化
社員エクスペリエンス	学習と成長/キャリア開発 マネージャートレーニング ハイブリッドワークポリシー	デザイン思考/アジャイル プロセスDX デジタル基礎 グローバルリーダーシッププログラム	共創カルチャー*2 リコーウェイ DEI活動 エンゲージメントサーベイ
2025年度KPI	キャリア開発 IDPに基づく異動率60%以上	デジタル研修*1履修率 100%	女性管理職比率 グローバル：20% 日本：10% 社員エンゲージメント グローバル 3.91

*1 デジタル研修：デザイン思考/アジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称
*2 共創カルチャー：協力し合う主体同士がそれぞれの価値観や個性を認め合いながら、課題解決に向けての力を生み出すカルチャー

柱1 自律：社員の潜在能力発揮を促す

お客様のニーズが多様化し、技術の進化が急激に進んでいる中、社員一人ひとりが自主的に考え、行動することが必要不可欠です。社員の多様性を尊重し、自主性・自律性を発揮できる環境を整えることで、より多くの顧客価値の創造につなげ、デジタルサービスの会社への変革を推進します。また、社員自らキャリアについて考え、目指すキャリアを実現するために自発的に行動ができる環境を整えています。

キャリアシート・キャリア開発計画(IDP)

社員一人ひとりが今までのキャリアを振り返り、自律的にキャリアを描けるようキャリアシート・IDPの作成を促しています。2023年度に導入したキャリアシート・IDPは、2025年3月末時点で国内リコーグループ社員が下表のとおり作成後更新を行い、自律的なキャリア開発の土台が形成されつつあります。

国内リコーグループ社員の更新比率(2025年3月末時点)

キャリアシート	キャリア開発計画 (IDP)
82%	80%

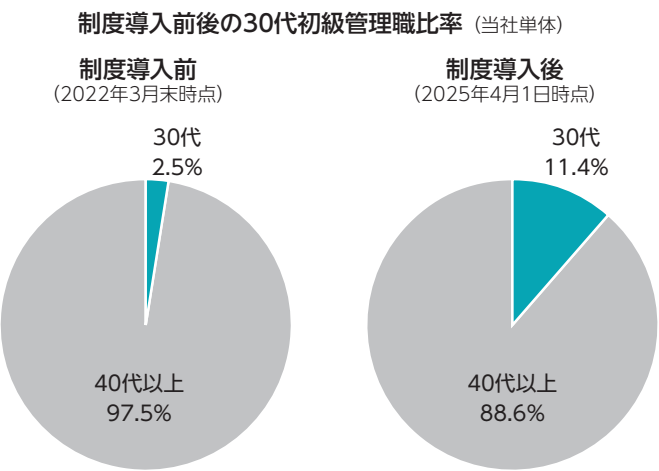
マネジメントカレッジ

社員一人ひとりの潜在能力を引き出すため、マネージャー自身が「管理型」から「支援型」へと変化する必要性があり、変化促進のためのマネージャー向け研修としてマネジメントカレッジを展開しています。当年度は国内リコーグループにおけるマネージャーの95%が受講し、意識変革に取り組みました。

リコー式ジョブ型人事制度

2022年度に国内リコーグループへ導入したリコー式ジョブ型人事制度により、社内公募を活性化させ、自身で立てたキャリア計画に沿ったキャリア形成ができる環境を整えています。特に30代初級管理職比率は、2025年4月1日時点では11.4%となっており、制度導入前の2022年3月末時点に比べ、約5倍となっています。

また、実力に応じたポジションへ登用するという制度の狙いにあわせて、役職定年制度を廃止し、年齢に関わらず意欲の高い社員が活躍できる環境としています。



2025年度KPIである「IDPIに基づく異動率60%以上」の達成に向け、今後、これらの施策に基づく社員の自律形成の実践状況を調査する計画です。

柱2 成長：個人の成長と事業の成長を同軸にする

変革を加速させるためには、ビジネスをリードする人材の育成が重要です。リコーグループでは全社横断的に将来のリーダー候補の選定やアセスメントの実施などを進め、次世代のリーダーシップパイプラインを構築しています。また、デジタル人材の育成は、デジタルサービスの会社への変革において最も加速させるべき課題の1つであり、リスキリング、アップスキリングおよびクロススキリングを含め、さまざまな施策を展開しています。デジタル人材育成のためには、自律的なキャリア支援や学習環境の提供を進めるのと同時に、ビジネスニーズからの育成計画も策定することで、社員主導と会社主導の双方からデジタル人材の育成と再配置の加速を進めています。

重点育成人材・研修内容の概略

デジタル人材については、当社がデジタルサービスの会社を目指す上で必要と思われる観点に加え、経済産業省と情報処理推進機構(IPA)が定める「デジタルスキル標準」も参考にし、ビジネスアーキテクト、ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、サイバーセキュリティの4つの領域で重点育成人材を定めています。

特にビジネスアーキテクトでは、eラーニングやワークショップに加え、RICOH BIL TOKYOなどでの実践の機会(OJT)を研修内容として組み込んでいます。また、AWS*1やMicrosoft Azure*2、統計検定など外部資格の取得支援を行っています。

また、21次中経のESG目標として重点育成人材の人数を設定しています。2025年度までの目標人数合計4,000人に対して、当年度の実績は合計4,658人となり、デジタルサービスの会社への変革に向けた人材育成を着実に進めています。

重点育成人材	ビジネスアーキテクト	ソフトウェアエンジニア	データサイエンティスト	サイバーセキュリティ
2025年度までの目標値	ESG目標500人	ESG目標1,000人	ESG目標500人	ESG目標2,000人
研修内容	OJT（BIL TOKYO） ワークショップ eラーニング	スキルレベルに合わせた 外部資格の取得支援		セキュリティ技術者 認定と育成学習
		外部ベンダー資格（AWS、Azure、CompTIA*3）、統計検定など		

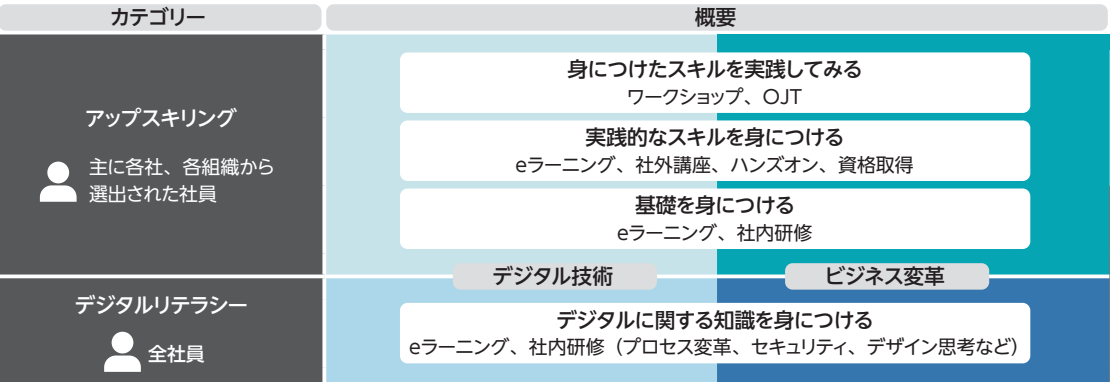
*1 AWS(Amazon Web Services)：米国その他の諸国における、Amazon.com, Inc.またはその関連会社の商標
*2 Microsoft Azure：米国 Microsoft Corporationの、米国およびその他の国における登録商標または商標
*3 CompTIA(the Computing Technology Industry Association)：グローバルなIT業界団体

デジタル人材の育成・強化施策：プラットフォーム「リコーデジタルアカデミー」

2022年4月から、社員自らデジタル人材を目指し自律的に学ぶためのプラットフォーム「リコーデジタルアカデミー」を開始しています。

リコーデジタルアカデミーは、国内リコーグループ全社員を対象とした「デジタルリテラシー」と、重点育成人材から選出された社員を対象とした「アップスキリング」の2層構造のカリキュラムです。

- デジタルリテラシー
- ：eラーニングや社内研修によってデジタルに関する知識を身につけ、スキルの底上げを図る
- アップスキリング
- ：デジタルサービスの創出・加速に貢献する専門的な能力向上のためのデータサイエンスに加え、AIソフトウェアなどの研修・ハンズオン教育や、内製でデザイン思考ワークショップ、ビジネス変革スキルの研修などでスキル向上を図る



「デジタルリテラシー」の履修は全社員の約98%が前年度に完了し、その後も継続して学べるコンテンツを提供しています。また、「アップスキリング」は当年度までに約1万6,000人が受講しました。

プロセスDX
リコーグループでは、デジタル技術とデータの利活用でプロセスを変革して、生産性向上を図るプロセスDX活動を実践しています。このプロセスDXの実践では、現状のプロセスを可視化して課題を抽出するスキル、課題をデジタルツールやデータの利活用で解決できるスキルが必要であり、これらのスキルを身につけることができるプロセスDX人材育成のプログラムを展開しています。
プロセスDX人材の認定制度については、スキルのレベルに応じて4つのステージ(ブロンズ/シルバー/ゴールド/プラチナ)を設定し、知識の習得や実践による経験・実績・成果などの基準を満たすことで各ステージの認定を受ける仕組みとしています。初級者向けブロンズステージでは、国内リコーグループ社員全員が基礎的なスキルに加え、実務においてプロセスDXを実践するための考え方・方法を理解できていることを目指しています。また、ブロンズステージで学んだスキルを活用し、プロセスDXを実践し生産性向上を実現できるレベルをシルバーステージとして認定しており、シルバーステージ認定取得率をリコーグループのESG目標に掲げています。

2025年度KPIに対する進捗状況

	2024年度	2025年度KPI
デジタル研修履修率 ※プロセスDXブロンズ認定率	98%	100%

柱3 “はたらく”に歓びを：社員エクスペリエンスを“はたらく歓び”につなげる

リコーグループの変革の要は全社員です。多様性を尊重し、生き生きと働ける環境を整え、社員エンゲージメントを高めることは、企業成長に直結します。リコーグループでは、社員エンゲージメントとDEI(ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン)を人的資本戦略の最重要項目の1つとして定め、変革を進めています。

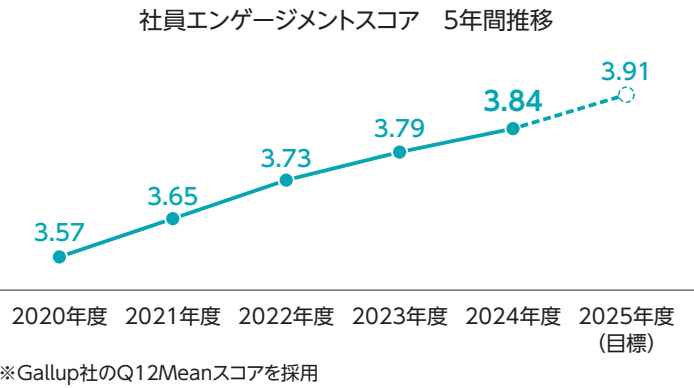
社員エンゲージメント

リコーグループでは、年に1度グローバル社員意識調査を実施し、その結果をもとに、各組織での具体的な改善策の検討と実施を行います。それにより、ESG目標と役員報酬の評価項目に設定している社員エンゲージメントスコアは上昇傾向にあります。

主な実施施策	
リコーウェイ・バリューアワード	: リコーウェイの価値観を体現する取り組みの表彰。[年1回]
グローバルタウンホールミーティング	: ライブ配信形式で、CEO・役員が登壇し、リコーグループ社員からの疑問・質問へ回答する場。社員と経営の相互コミュニケーションを活性化するためで実施。ライブ配信後、アーカイブ動画をリコーグループ社員へ配信。[当年度2回開催]
CEO対談	: 社員とのオープンコミュニケーションを図るため、社員の意見や考え、悩みについて直接CEOが応える場。その様子を記事化し、国内リコーグループ社員へ展開。[当年度1回開催]
CEO・その他役員が国内外出張時に現地社員とさまざまな形式(タウンホールや座談会など)でのコミュニケーションを実施	

2025年度KPIに対する進捗状況

	2024年度	2025年度KPI
女性管理職比率	グローバル 17.2% 日本 8.4%	グローバル 20% 日本 10%
社員エンゲージメント(グローバル)	3.84	3.91



多様性に関する指標

女性管理職比率

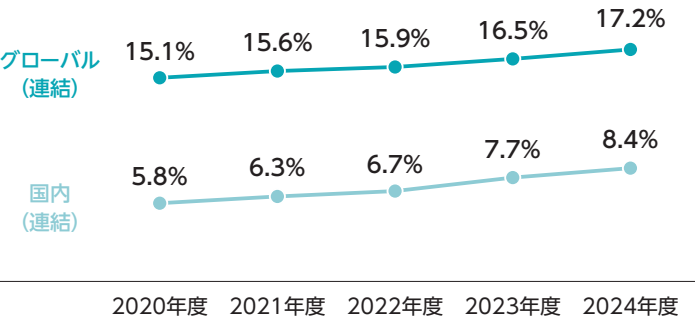
2024年度*1	女性正社員*2		女性管理職*3	
	比率	人数	比率	人数
グローバル（連結）	29.4%	22,285名	17.2%	2,380名
国内（連結）	19.9%	5,956名	8.4%	679名

*1 数値は暫定値。2025年6月実施の第三者検証を経て確定予定

*2 2025年3月31日時点/有期雇用は含まない

*3 2025年4月1日時点

5年間推移

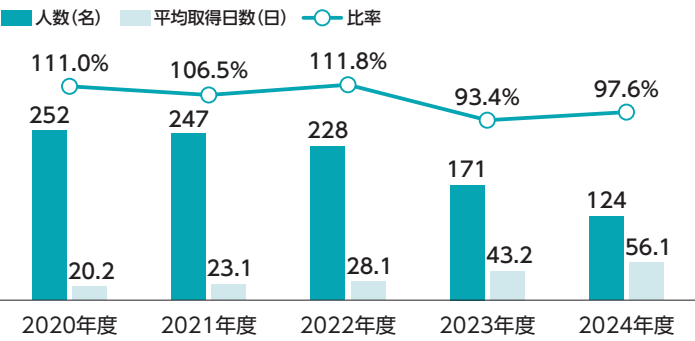


男性の育児休業取得率

2024年度*	男性の育児休業取得		
	人数	平均取得日数	比率
当社単体	124名	56.1日	97.6%

* 数値は暫定値。2025年6月実施の第三者検証を経て確定予定

5年間推移



男性の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき「育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業などの取得割合を算出したもので、出向者は出向元の従業員として集計しています。なお、男性の育児休業取得率算出にあたっての各条件は厚生労働省発行のリーフレット「男性の育児休業取得率等の公表について」の記載に準じています。

また、前年度以前に子が生まれた社員が当年度に取得するケースがあるため、100%を超えることがあります。

男女間賃金格差*1

2024年度*2	全従業員			
	全従業員	正社員	パート/有期雇用者	管理職
当社単体	80.6%	78.6%	84.8%	94.4%

*1 以下については2025年6月に開示予定

男性の育児休業取得率：国内（連結）

男女間賃金格差：グローバル（連結）・国内（連結）

*2 数値は暫定値。2025年6月実施の第三者検証を経て確定予定

男女の賃金格差については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。なお、賃金は基本給および賞与などのインセンティブを含んでいます。基本的に処遇は男女同一であり、現在生じている格差は職務、等級、年齢構成の違いによるものです。

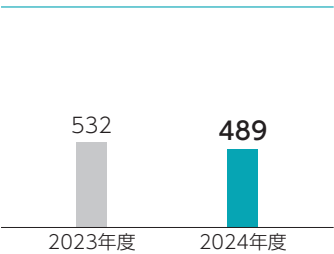
(4) 設備投資および資金調達の状況

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489億円（うち当社80億円）で、主なものは次のとおりです。

- (a) 当年度中に完成および購入した主要設備
特記すべき事項はありません。
- (b) 当年度継続中の主要設備
自動生産設備と周辺設備の増設

設備投資（億円）

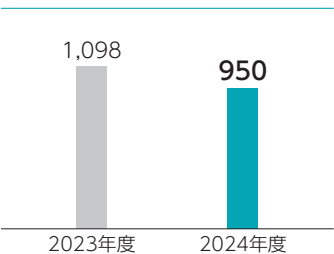


② 研究開発活動

リコーグループは、使命と目指す姿を「“はたらく”に遊びを」と2023年に新たに制定しました。“はたらく”に寄り添い変革を起こしつつけることで、人ならではの創造力の発揮を支え、持続可能な未来の社会をつくります。また、「デジタルサービスの会社」への実現に向けて抜本的な収益構造変革を行う企業価値向上プロジェクトを推進しております。研究開発分野においてはデジタルサービスとの親和性が高い領域に「選択と集中」を行うとともに、イノベーション探索には上限を決めて進め、適正な投資配分を行います。

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います。無形資産に計上された開発費を含む当年度の研究開発投資は950億円です。

研究開発投資（億円）



③ 資金調達の状況

当年度の資金調達については、買収などの資金需要に対応するため、金融機関からの借入および社債の発行を行いました。

その結果、社債および借入金残高は前年度末に比べ910億円増加し、4,406億円となりました。

(5) 事業の譲渡、吸収分割、または新設分割の状況

当社と東芝テックは、両社の複合機などの開発・生産に関する事業を統合（以下、本事業統合）するにあたっての諸条件を定めた契約を2023年5月19日に締結しました。これに基づき、当社と東芝テックは、2024年7月1日付で、両社の複合機などの開発・生産に関する事業を統合し、両社を株主とするリコーテクノロジーズ株式会社を母体とした複合機などの開発・生産を担う合弁会社エトリアの組成を完了しました。これにより、エトリアは、当社の連結子会社となり、当社は東芝テックの複合機などの開発・生産に関する事業を取得しました。

本事業統合の範囲は、両社の国内・海外の複合機などの開発・生産に関する事業です。両社の対象事業をエトリアに承継させるため、主として吸収分割の方法により、本事業統合を実施しました。

(6) 重要な子会社の状況

■ 子会社の状況（2025年3月31日現在）

会社名	資本金	議決権比率（%）	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	デジタルサービス向けデバイスの製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組みあわせたデジタルサービスの提供
エトリア株式会社	500 百万円	85.0	デジタルサービス向けデバイスの製造
株式会社PFU	15,000 百万円	100.0	スキャナー・インダストリーコンピューティング製品などの開発・製造・販売・サービスおよびITインフラ構築
RICOH USA, INC.	885 百万米ドル	100.0	デバイス・アプリケーション・保守などを組みあわせたデジタルサービスの提供
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC	52.9 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	アジア・パシフィック地域における販売持株会社
ETRIA TRADING ASIA LTD.	1,339 百万香港ドル	100.0	デジタルサービス向けデバイスの販売拠点への提供
RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD.	31 百万米ドル	100.0	デジタルサービス向けデバイスの製造

（注）RICOH USA, INC.、ETRIA TRADING ASIA LTD.およびRICOH MANUFACTURING(CHINA) LTD. に対する議決権比率は、当社子会社保有の株式を含んでいます

(7) 主要な営業所および工場（2025年3月31日現在）

■ 国内の主要な拠点

当社（所在地）

- 1 本社（東京都）
- 2 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）
- 3 沼津事業所（静岡県）
- 4 福井事業所（福井県）

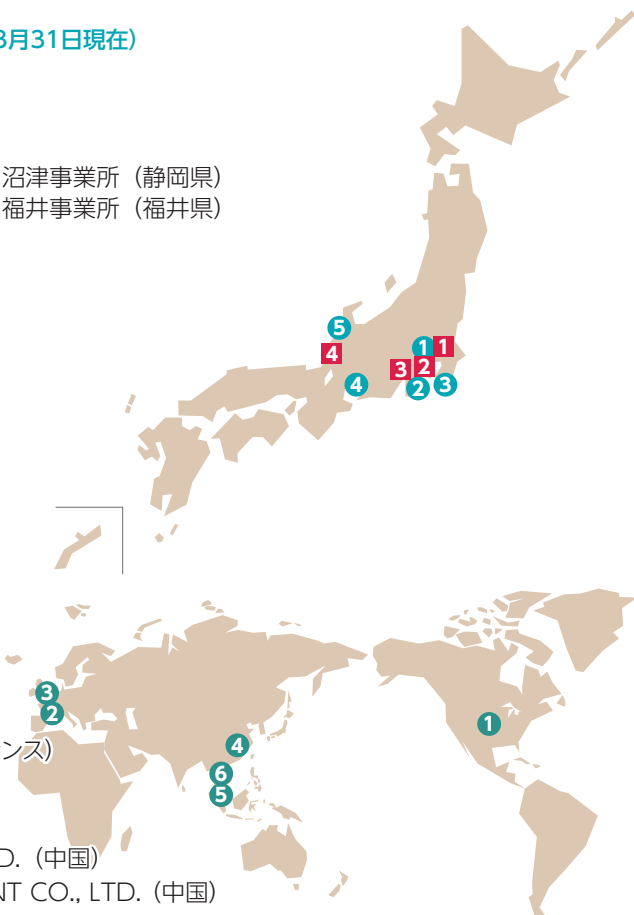
子会社（所在地）

- 1 リコージャパン株式会社（東京都）
- 2 エトリア株式会社（神奈川県）
- 3 リコーインダストリー株式会社（神奈川県）
- 4 リコーエレメックス株式会社（愛知県）
- 5 株式会社PFU（石川県）

■ 海外の主要な拠点

子会社（所在地）

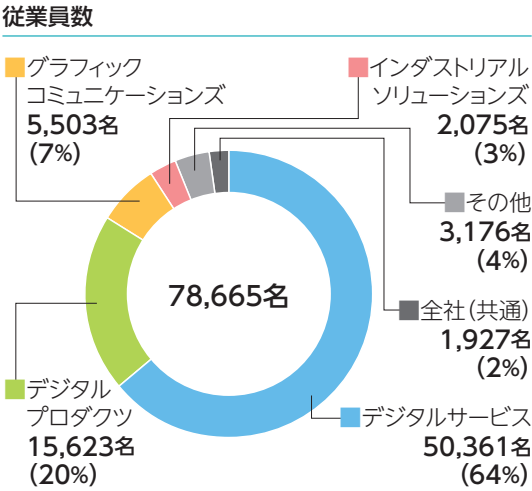
- 1 RICOH ELECTRONICS, INC.（米国）
RICOH USA, INC.（米国）
- 2 RICOH INDUSTRIE FRANCE S.A.S.（フランス）
- 3 RICOH UK PRODUCTS LTD.（英国）
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC（英国）
- 4 RICOH MANUFACTURING (CHINA) LTD.（中国）
SHANGHAI RICOH DIGITAL EQUIPMENT CO., LTD.（中国）
- 5 RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.（シンガポール）
- 6 RICOH MANUFACTURING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



(8) 従業員の状況 (2025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
デジタルサービス	50,361名
デジタルプロダクツ	15,623名
グラフィックコミュニケーションズ	5,503名
インダストリアルソリューションズ	2,075名
その他	3,176名
全社 (共通)	1,927名
合 計	78,665名
前年度末比	879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
5,041名	2,241名(減)	45.4歳	20.0年

従業員数が前年度末と比べ大幅に減少しておりますが、その主な理由は、2024年7月1日付でエトリアを承継会社とする吸収分割を行ったことによるものであります。

(9) 主な借入先 (2025年3月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
シンジケートローン	159,022
株式会社三菱UFJ銀行	90,902
株式会社みずほ銀行	31,120

2. 株式に関する事項 (2025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
- 569,733,178株
3. 株主数
- 53,207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)	94,272	16.55
Suntera (Cayman) Limited as trustee of ECM Master Fund	29,611	5.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	29,064	5.10
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	27,109	4.76
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299004	21,000	3.69
日本生命保険相互会社	20,609	3.62
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	16,180	2.84
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,762	2.24
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	11,613	2.04

(注) 1. 上記のほか、自己株式が90千株あります。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(492千株)は含まれていません
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています

5. 当年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	該当なし	該当なし

6. その他株式に関する重要な事項

①当社は株主還元の充実ならびに資本効率の向上のため、2024年2月6日開催の取締役会決議に基づき、以下のとおり自己株式を取得しました。

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	16,590,800株
株式の取得価額の総額	22,456,788,464円
取得期間	2024年4月1日から2024年9月3日(受渡ベース)

また、当社は2024年9月5日開催の取締役会決議に基づき、以下のとおり自己株式を消却しました。

消却対象株式の種類	当社普通株式
消却した株式の総数	22,532,600株
消却した日	2024年9月30日

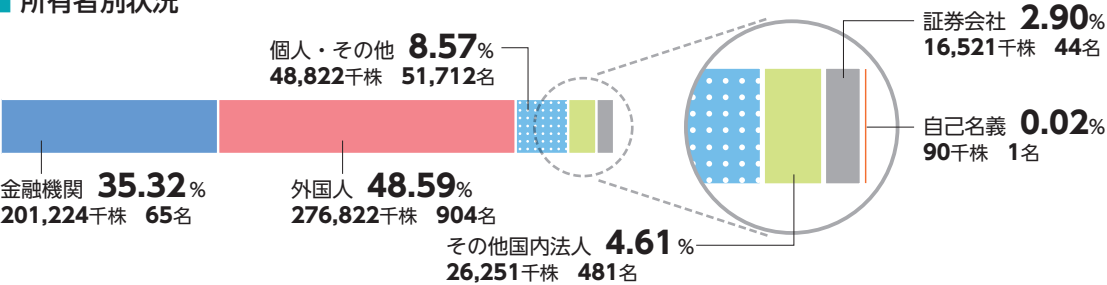
②当社は追加株主還元として、2024年12月2日開催の取締役会決議に基づき、以下のとおり自己株式を取得しました。

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	17,256,200株
株式の取得価格の総額	29,999,903,700円
取得日	2024年12月3日

また、当社は同日開催の取締役会決議に基づき、以下のとおり自己株式を消却しました。

消却対象株式の種類	当社普通株式
消却した株式の総数	17,256,200株
消却した日	2025年1月31日

所有者別状況



3. 会社役員の状況

(1) 取締役および監査役の状況(2025年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況	
		(2025年3月31日現在)	(ご参考：2025年5月23日時点)
代表取締役 ※2025年4月1日より 取締役	山 下 良 則	会長 公益社団法人経済同友会(同法人副代表幹事) 野村不動産ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 旭化成株式会社(同社社外取締役) 株式会社クボタ(同社社外取締役)	会長 野村不動産ホールディングス株式会社(同社社外取締役) 旭化成株式会社(同社社外取締役) 株式会社クボタ(同社社外取締役)
代表取締役	大 山 晃	社長執行役員 CEO(Chief Executive Officer：最高経営責任者)	(同左)
取 締 役	川 口 俊	CFO(Chief Financial Officer：最高財務責任者) 財務統括部 部長 RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長兼社長	(同左)
取 締 役	横 尾 敬 介	取締役会議長 株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナール・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 株式会社高島屋(同社社外取締役)	(同左)
取 締 役	谷 定 文	報酬委員長 公益財団法人ニッポンドットコム(同財団顧問) 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員)	報酬委員長 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員)
取 締 役	石 村 和 彦	筆頭社外取締役 指名委員長 国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者)	(同左)
取 締 役	石 黒 成 直	株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役)	(同左)
取 締 役	武 田 洋 子	株式会社三菱総合研究所(同社執行役員兼研究理事 シンクタンク部門長) ファナック株式会社(同社社外取締役)	(同左)
監 査 役	佐 藤 慎 二	(常勤)	(同左)
監 査 役	西 宮 一 雄	(常勤)	(同左)
監 査 役	太 田 洋	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同所パートナー) 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)
監 査 役	鈴 木 国 正	株式会社JTB(同社社外取締役) インテル株式会社(同社代表取締役会長) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(同組合理事長) Apollo Global Management, Inc. (同社シニアアドバイザー)	株式会社JTB(同社社外取締役) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(同組合理事長) Apollo Global Management, Inc. (同社シニアアドバイザー)
監 査 役	大 塚 敏 弘	—	株式会社みずほ銀行(同行社外取締役 監査等委員)[2025年6月就任予定]

(注) 1. 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏および武田洋子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役太田洋氏、鈴木国正氏および大塚敏弘氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 取締役横尾敬介氏、谷定文氏、石村和彦氏、石黒成直氏および武田洋子氏、監査役太田洋氏、鈴木国正氏および大塚敏弘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. 監査役佐藤慎二氏は、当社および前職の三井物産株式会社において、国内外事業所および関係会社での経理財務業務ならびに関係会社社長・内部監査業務などの豊富な経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
5. 監査役大塚敏弘氏は、公認会計士および有限責任あずさ監査法人・KPMGジャパンにおいて、パートナーおよびコーポレート・ガバナンス、品質管理、リスクマネジメントなどの統轄責任者を歴任しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

(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	株式報酬
取締役(うち社外取締役)	8(5)	456(79)	283(79)	71(－)	12(－)	89(－)
監査役(うち社外監査役)	8(5)	105(43)	105(43)	－	－	－
合計	16(10)	562(123)	388(123)	71(－)	12(－)	89(－)

(注) 1. 2024年6月20日開催の第124回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役3名に支給した報酬等を含んでいます
2. 株式報酬の総額は、当年度に費用計上した業績連動型株式報酬および株価連動型株式報酬の合計金額を記載しています

「取締役・監査役の報酬等に係る事項」は84～89頁参照

(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などとの関係

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	横尾 敬介	株式会社産業革新投資機構(同社代表取締役社長CEO) ソナー・アドバイザーズ株式会社(同社取締役会長) 株式会社高島屋(同社社外取締役)
		当社と株式会社高島屋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高島屋それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。 また、当社とソナー・アドバイザーズ株式会社および株式会社産業革新投資機構の間には取引はありません。 加えて、横尾敬介氏が過去10年以内に在籍していたみずほ証券株式会社、株式会社ニッセイ、第一生命保険株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外取締役	谷 定文	公益財団法人ニッポンドットコム(同財団顧問) 株式会社時事総合研究所(同社顧問・客員研究員)
		当社と公益財団法人ニッポンドットコムおよび株式会社時事総合研究所の間には取引はありません。 また、谷定文氏が過去10年以内に在籍していた株式会社時事通信社、フォンツ・リサーチ株式会社と当社の間には製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外取締役	石村 和彦	国立研究開発法人産業技術総合研究所(同法人理事長兼最高執行責任者)
		当社と国立研究開発法人産業技術総合研究所の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社の連結売上高および国立研究開発法人産業技術総合研究所の年間活動収入の1%未満と僅少であります。 また、石村和彦氏が過去10年以内に在籍していたAGC株式会社、TDK株式会社、株式会社IHJ、野村ホールディングス株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社および当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。

地 位	氏 名	重要な兼職の状況および当社との関係
社外取締役	石黒 成直	株式会社NTTデータグループ(同社社外取締役)
		当社と株式会社NTTデータグループとの間には、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NTTデータグループそれぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。 また、石黒成直氏が過去10年以内に在籍していたTDK株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびTDK株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外取締役	武田 洋子	株式会社三菱総合研究所(同社執行役員兼研究理事 シンクタンク部門長) ファナック株式会社(同社社外取締役)
		当社と株式会社三菱総合研究所およびファナック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当該各会社の連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外監査役	太田 洋	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同所パートナー) 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)
		西村あさひ法律事務所・外国法共同事業は、当社が個別案件で法律事務を適宜依頼している法律事務所の1つであり、当社は同法律事務所のほか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1%未満と僅少であります。 また、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%未満と僅少であります。 さらに、当社と公益財団法人ロッテ財団と当社との間には取引はありません。 加えて、当社は一般社団法人日本取締役協会に対して、会費などを支払っていますが、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一般社団法人日本取締役協会の年間活動収入の1%未満と僅少であります。
社外監査役	鈴木 国正	株式会社JTB(同社社外取締役) インテル株式会社(同社代表取締役会長) 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(同組合理事長) Apollo Global Management, Inc.(同社シニアアドバイザー)
		当社と株式会社JTB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JTBそれぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。 また、当社とインテル株式会社、半導体後工程自動化・標準化技術研究組合およびApollo Global Management, Inc.の間には取引はありません。 加えて、鈴木国正氏が過去10年以内に在籍していたソニーグループ株式会社と当社の間には、製品の販売などの取引がありますが、取引額は当社およびソニーグループ株式会社それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。
社外監査役	大塚 敏弘	株式会社みずほ銀行(同行社外取締役 監査等委員) [2025年6月就任予定]
		当社と株式会社みずほ銀行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みずほ銀行それぞれの連結売上高の1%未満と僅少であります。 当社の連結総資産に占める株式会社みずほ銀行からの借入残高は1.3%であります。 また、大塚敏弘氏が過去10年以内に在籍していたKPMGジャパン(有限責任あずさ監査法人を含む)と当社の間には、アドバイザーサービスなどの取引がありますが、取引額は当社の連結売上高およびKPMGジャパンの業務収入の0.5%未満と僅少であります。

② 社外役員の主な活動状況

地 位	氏 名	主な活動状況／ 社外取締役を果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	横尾 敬介	取締役会においては、社外取締役として、長年にわたる金融・資本市場での幅広い豊富な経験、ならびにファイナンスなどに関する幅広い知識・見識から、株主・投資家目線による適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、取締役会議長として中立的な立場から取締役会の進行・運営を行い、とりわけ社外取締役からの活発な意見を引き出すことで自由闊達かつ建設的な議論を主導しました。さらに、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、独立した立場から積極的な議論を行い、監督機能の強化、ならびに指名・報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。当年度は、取締役会の議長として、適切な監督と活発な議論による意思決定を図るなど、取締役会の実効性の向上を図りました。また、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に中長期的な将来像の鮮明化、収益構造の転換、TSR拡大、資本政策、成長投資などに関する助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。加えて、経営会議のオブザーブ参加、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。
社外取締役	谷 定文	取締役会においては、社外取締役として、長年の経済記者としてのグローバル経済や社会課題に関する幅広い経験・見識などから、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員長として、企業業績との適切な連動性確保など役員報酬の監督機能の強化ならびに役員報酬決定プロセスの透明性の確保に貢献するとともに、指名委員として、指名プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に社内外への情報発信、人材戦略・育成、社員エンゲージメント強化、地政学リスク対応、情報セキュリティ強化などに関する助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、報酬委員長として、株主や社員など幅広いステークホルダーの視点を踏まえつつ、適切な役員インセンティブ報酬のあり方の議論を指揮するなど、報酬委員会の実効性向上を図りました。加えて、経営会議のオブザーブ参加、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。
社外取締役	石村 和彦	取締役会においては、社外取締役として、AGC株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験、ならびに国立研究開発法人産業技術総合研究所の理事長としての知識・見識に基づく助言・提言などにより、適切な経営判断および経営監督を行っています。また、筆頭社外取締役として、取締役会議長と協働して継続的にガバナンスの強化を図り、独立社外取締役の職務を主導しています。さらに、指名委員長として、独立した立場から客観的な議論の展開を主導するなど監督機能の強化に貢献するとともに、報酬委員として、役員報酬決定プロセスの客観性・透明性の確保を意識した議論を展開しています。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、特に成長戦略の具体化、資本収益性の向上、投資効率を重視した事業投資、株主・投資家とのコミュニケーション、人材戦略・育成などに関する幅広い助言・提言を行い、また経営トップとして経営改革を推進した経験から、当社の事業構造の変革の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。さらに、筆頭社外取締役として、グループ全体のガバナンス強化のあり方など、独立した立場から積極的な助言・提言を行ったほか、指名委員長として、客観的かつ多面的な観点からCEOの評価を指揮するなど、当社のガバナンスの実効性向上を図りました。加えて、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察、社員との対話を通じて、執行業務の積極的な理解に努めました。
社外取締役	石黒 成直	取締役会においては、社外取締役として、TDK株式会社の経営者としての幅広い豊富な経験などから、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、指名委員として、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い、監督機能の強化、ならびに指名プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、経営トップとして経営改革を推進した経験から、特にスピードのある事業構造転換、戦略に従った組織設計見直し、グローバル人材の活用、中長期的な成長戦略の鮮明化などに関する助言・提言を行い、当社の事業成長の実現と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、指名委員として、経営戦略に基づく組織および人事のあり方など、独立した立場から積極的な助言・提言を行いました。加えて、経営会議へのオブザーブ参加、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。

地 位	氏 名	主な活動状況／ 社外取締役を果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	武田 洋子	取締役会においては、エコノミストとして長年培ったグローバル経済や社会動向への優れた洞察力や分析力、雇用問題や人材育成へのあり方などへの深い見識や知識を有する社外取締役として、適切な経営判断および経営監督を行っています。加えて、報酬委員として、独立した立場から積極的かつ公正な議論を行い、監督機能の強化、ならびに報酬プロセスの客観性・透明性の確保に貢献しています。当年度は、取締役会における「企業価値向上プロジェクト」の審議などを通じて、中長期的な将来像の鮮明化、グローバルにおけるリスクマネジメントや経済・金融市場動向への対応、社員エンゲージメント強化、人的資本経営、サステナビリティへの貢献などに関する助言・提言を行い、当社のグローバルでの事業成長と企業価値向上に向けた取り組みに貢献しました。また、報酬委員として、業績および株主や社員の視点を踏まえた多面的・客観的な観点での報酬水準の検討など、独立した立場から積極的な助言・提言を行いました。加えて、主要執行部門とのコミュニケーション、現場視察、社員との対話など、執行業務の積極的な理解に努めました。

地 位	氏 名	主な活動状況
社外監査役	太田 洋	監査役会および取締役会においては、弁護士として長年にわたるM&A、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの企業法務全般における多くの案件実績、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、積極的な発言を行っています。加えて、2024年4月から6月まで報酬委員会、7月より指名委員会へオブザーブ出席を行い、指名・報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。当年度は、上記活動に加え、専門領域や重要性などから注視している分野に関連した部門の監査にも参加し、助言や提言を行いました。また、ガバナンス検討会、社外役員会議、代表取締役との連絡会などにおいて専門的な見地から積極的な議論を行い、忌憚のない意見を述べています。
社外監査役	鈴木 国正	監査役会および取締役会においては、ソニー株式会社、インテル株式会社において要職を歴任した経験や、グローバル経営の高いノウハウ、さらにデジタル分野での深い知見や製造業とサービス業の両方における豊富な経験により、客観的な立場から積極的に発言を行っています。当年度は、上記活動に加え、専門領域や重要性から注視している分野に関連した部門の監査に参加し、助言や提言を行いました。また、ガバナンス検討会、社外役員会議、代表取締役との連絡会などにおいて専門的な見地から積極的な議論を行い、忌憚のない意見を述べています。
社外監査役	大塚 敏弘	監査役会および取締役会においては、公認会計士および有限責任あずさ監査法人にて要職を歴任した経験に基づき、グローバルな視点から、会計監査のみならずコーポレート・ガバナンスの分野での大変深い見地からの的確な助言を積極的に行っています。加えて、2024年7月から報酬委員会へオブザーブ出席を行い、報酬プロセスの透明性の確保に貢献しています。当年度は、上記活動に加え、ビジネスユニットやグループ本部の各組織など多くの監査に同席し、特に会計監査人から報告を受ける際には積極的に質問や発言を行っています。また、ガバナンス検討会、社外役員会議、代表取締役との連絡会などにおいて専門的な見地から積極的な議論を行い、忌憚のない意見を述べています。

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います。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います。
- (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います。

(4) 役員等賠償責任保険（D＆O保険）契約の概要

当社は、リコーグループの役員など（取締役・監査役・執行役員など）を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D＆O保険）契約を保険会社と締結しており、保険料は当社が全額を負担しています。当該保険契約では、被保険者である役員が、その地位に基づいて行った行為に起因して、保険期間中に損害賠償請求を受けた場合の損害・争訟費用などを填補するものです。ただし、被保険者である役員が法令違反を認識して行った行為に起因して受けた損害など、一定の損害などについては保険の適用対象外となります。

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	306
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	453

(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います。
2. 当社の重要な子会社のうち、RICOH USA, INC.、RICOH EUROPE HOLDINGS PLC、RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.、ETRIA TRADING ASIA LTD.、RICOH MANUFACTURING(CHINA)LTD. については、有限責任監査法人トーマツの属するネットワークファームの監査を受けています。
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もりの算出根拠などが適切であるかどうか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、情報セキュリティ評価制度における調査業務などを委託しており、その対価（40百万円）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します。
監査役会は、会計監査人評価基準を定め、会計監査人の独立性、専門性、品質管理体制、監査報酬およびグループ監査体制、適正な職務の遂行が困難かどうかなどを総合的に勘案し、会計監査人の解任または不再任を毎年検討します。
会計監査人の再任に疑義が生じた場合、または監査継続期間が長期となる場合は一定期間ごとに、監査役会は複数の監査法人から提案を受け、再任または株主総会に提出する会計監査人の解任、不再任および選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

業務の適正を確保するための体制については、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し、取締役会で決議しています。

内部統制システム基本方針	当社は、リコーグループの事業活動の基礎となる企業理念を「リコーウェイ」として定めています。 リコーウェイは、当社の創業者による「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」という「創業の精神(三愛精神)」と、「使命と目指す姿」「価値観」によって構成され、リコーグループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略および内部統制システムの基礎となっています。 当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努めます。
1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制	当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレート・ガバナンスの考え方にに基づき、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・強化に努めます。 1)取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制基本方針の内容 ①社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化します。また、取締役会の過半数を社外取締役とし、多様な視点での監督機能を強化します。 ②取締役会を経営の最高意思決定機関として位置づけ、その取締役会議長を社外取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果断な意思決定につなげます。 ③取締役会の経営監督機能強化の一環として、社外取締役を委員長とする「指名委員会」および「報酬委員会」を設置し、各委員会の過半数を社外取締役とすることで、取締役・執行役員などの候補者選定および報酬の透明性・客観性を確保します。 ④取締役と監査役などがリコーグループのガバナンスの方向性や課題について包括的な議論を行う場として「ガバナンス検討会」を開催し、その概要はコーポレート・ガバナンス報告書などで開示します。 ⑤取締役と監査役が、取締役会における会社の重要なテーマ(中期経営戦略など)の決議に向けて、事前に十分な議論を尽くすための機会として「取締役検討会」を開催します。 ⑥社外役員間、または社外取締役と監査役などとの間で、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、情報共有・意見交換を図る場として「社外役員会議」を開催します。 ⑦会社情報開示の正確性・適時性・網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置しています。 内部統制システムの運用状況 ①②現在、取締役会は社外取締役5名を含む8名で構成されています。当年度は16回開催し、社外取締役から選出された議長による議事進行のもと、経営の透明性と公正な意思決定に努めました。

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

- ③当年度は指名委員会を8回、報酬委員会を9回開催し、社外取締役を交えた議論を行い、透明性と客観性の確保に努めました。
- ④⑤⑥当年度はガバナンス検討会を2回、取締役検討会を3回、社外役員会議を2回開催し、社外取締役を交えてさまざまな議論や意見交換・情報共有を行いました。
- ⑦開示委員会は、当年度に6回開催しました。同委員会では、主に年次報告や開示書類の適切性・正確性が担保できるプロセスで情報が作成されているかの判断、開示手続きのモニタリング、および株主・投資家の皆様の投資判断に資する適切かつ戦略的な会社情報の開示について、審議を行っています。加えて、当年度は開示プロセス、各組織の開示担当者の開示に関する知識と意識向上施策について、レビューを実施しました。
- 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企業の社会的責任について、リコーグループ、ならびにその役員・従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の設置および各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実を図ります。また、当該窓口
- に報告を行ったことを理由として不利な取り扱いを行うことを禁止しています。
- ②金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告、非財務情報を含む法定開示文書の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組みを構築し、ビジネスプロセスの改善に努めます。
- ③上記機能を統合的に強化推進する専門部門(リスクマネジメント・リーガルセンター)を設置します。
- ④内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令などの遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施します。
- ⑤リコーグループの内部統制システムの構築・改善を実現するため、内部統制の整備・運用状況を評価し、審議・決定する定期開催の「内部統制委員会」を設置します。

内部統制システムの運用状況

- ①②③現在、リコーグループにコンプライアンス意識を浸透させるため、毎年10月に開催しているリコーグループコンプライアンス月間において、「リコーグループ企業行動規範」と「内部通報システム」の周知活動、および、CEOからのメッセージ配信を行っています。
- 当年度は、「何か問題を発見したときに安心して周囲に共有することができる組織風土」をテーマに活動を実施しました。
- 加えて、コンプライアンスに特化した外部教育プラットフォームを活用し、コンプライアンスに関するEラーニングを国内、および海外のリコーグループ会社に対してグローバルに実施しました。
- また、前年度はリコーグループを対象にコンプライアンスへの感度やグループ行動規範・内部通報などのルールの理解度を確認するコンプライアンスサーベイを実施しました。当年度は前年度のサーベイ結果を踏まえリスクがあると判断した個社に対して改善活動を進めました。次年度はコンプライアンスへの意識を測定するサーベイを実施する予定です。
- 現在、内部通報システムについては、内部通報者に対する不利益な取り扱いの禁止を含む「内部通報制度基本規定」を定め、社内外に通報窓口を設けています。加えて、グループの全従業員が直接監査役に報告できる「リコーグループグローバル内部通報」窓口を設置しています。また現在、内部通報に適切な対応をするために、各組織の担当者向け教育を定期的・継続的に行っています。そのほか、サプライヤー向けに「サプライヤー・パートナーホットライン」を設置し、リコーグループ各社による法令などへの違反行為が、万一、発見された際には、ご通報いただける仕組みを構築しています。



1 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制	また、人権尊重の責任を果たすため、グローバルに利用可能な「外部ステークホルダー(サプライヤー・ビジネスパートナー、地域住民、お客様、NGOなど)向けグリーンバンスメカニズム」として、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が提供する「対話救済プラットフォーム」の活用を開始し、人権を含む新たな通報受付窓口としてRBC(Responsible Business Conduct：責任ある企業行動)ホットラインを開設しました。 なお、当年度通報窓口への重大な法令違反などに関わる通報案件はありませんでした。 リコーグループとしてコンプライアンスならびにリコーグループ行動規範の周知と徹底に引き続き取り組みます。 ④⑤内部監査部門がリコーグループを監査し、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。内部監査の結果/是正事項の改善状況およびリコーグループのインシデント発生・対応状況は、四半期ごとに内部統制委員会、半年ごとに取締役会に報告しています。
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・管理します。保存されている書類は、取締役および監査役の要求に応じて出庫・閲覧可能な状態にしています。 内部統制システムの運用状況 取締役の執務に係る情報およびその他の重要な情報は社内規程に基づき適切に保管・管理し、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します。 ②万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害(損失)の極小化を図ります。 ③リコーグループ内外の多様化する不確実性に対応するため、「リスクマネジメント委員会」にて重大なリスクの把握とその対応状況を評価し、リスクマネジメントに係る施策を立案します。また、リスクマネジメント推進部門を設置し、諸活動をグローバルに展開します。 内部統制システムの運用状況 ①「リコーグループリスクマネジメント基本規程」を定め、リコーグループの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。 当年度は、テクノロジーを活用し、グループで発生したインシデントや内部通報などの傾向分析を行い、データに基づくより効果的なアクションにつなげていくことを目的に、ITシステム(GRCツール)を導入しました。 ②万一損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコーグループに継続的な周知徹底活動を行っています。 ③現在、経営において重要度が高いと想定されるリスクは、リスクマネジメント委員会にて評価し、GMCにおける議論の上、決定しています(重点経営リスク)。内外の環境変化が激しく不確実性が高まる中で、リスクアペタイト*の考え方を導入し、戦略と連動したリスク管理の高度化のため、当年度からはCEO・各業務・機能責任者(CxO)・各ビジネスユニットプレジデントのリスク認識を確認するプロセスを追加しました。

3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制	現在、個々のリスクへの取り組みとしては、複雑さを増す国際情勢を踏まえたサイバー空間の脅威に適切に対応するため情報セキュリティリスクと地政学リスクを統合的に対応する統括組織が主体的に動き対応しています。国際情勢に関連するリスクについては、当該組織が主導して全社横断的な危機管理チームを立ち上げ、状況変化に対応できる体制を整備しています。 また、グローバル購買のガバナンスのレベルを高めるために設置した購買統括部門において、サプライチェーンにおけるサプライヤー管理(下請法の遵守、人権、紛争鉱物問題、脱炭素などへの対応)を強化しています。 リスク対応体制については、リコーグループの各組織にリスクマネジメント責任者/推進者を設置し、管理監督する関連会社を含め各組織における自律的なリスク管理体制を整備しています。 そして現在、各組織における「リコーグループ企業行動規範」に即したリスク感度を高めるため、各リスクマネジメント推進者を対象としたリスクマネジメント連携強化会議にて企業倫理とコンプライアンスに関する啓発活動を行っています。加えて、リスク管理に関連する勉強会や情報共有および各ビジネスユニットの事業の特徴や発生したインシデントを題材とした個別の勉強会を開催しています。 * リスクアペタイト：組織が目標や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類と量を示す概念
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	基本方針の内容 ①執行役員制度の導入により、職務分掌を明確にし、また事業執行については各ビジネスユニットへ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図ります。 ②取締役会から権限委譲されたCEOが主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員などで構成されるGMCを設置し、委譲された範囲内でビジネスユニットの監督やリコーグループに最適な戦略立案など、リコーグループの経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとります。 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断な意思決定や透明性の高い経営監督を実現します。 内部統制システムの運用状況 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において決裁した内容は、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。
5 当該株式会社ならびにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制	基本方針の内容 リコーグループは、相互の独立性を尊重しつつ、リコーグループの業績向上と繁栄を図るため、以下のとおり適正に業務を行う体制をとります。 ①取締役会およびGMCは、リコーグループの経営監督と意思決定を行います。 ②リコーグループ各社に関する管理規定を定め、リコーグループ各社の取締役の職務の執行に係る事項を当社に報告する体制、および前述の職務の執行が効率的に行われるための職務権限を規定します。 ③リコーグループ各社は自社に関係する損失の危険の管理を行います。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告します。 ④リコーグループの取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するために、リコーグループとして遵守すべき共通の規則については、グループ共通規則「リコーグループスタンダード」として制定し、リコーグループで遵守するよう推進します。

5 当該株式会社ならびにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制	内部統制システムの運用状況 ①取締役会およびGMCは、リコーグループの経営戦略として、中期経営戦略、次年度事業計画の検討・審議を行っています。 ②「リコーグループ関連会社経営管理規定」に基づき、リコーグループ各社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、リコーグループ各社の取締役の職務執行に係ることは、各社それぞれに設定された管理監督部門に報告することとなっています。 ③万一、損失の危険が発生した場合には「インシデント発生時の対応標準」に基づく適切な対応と報告が行われるよう、リコーグループに継続的な周知徹底活動を行っています。また、グループ内で発生したインシデントのうち、影響が拡大する恐れがあるものは、内部統制委員会にてグループで被害を極小化するための議論を行い、対処しています。また、経営層にてより詳細かつ幅広く意見交換や議論を行う必要がある事案が発生した場合には、臨時内部統制委員会を開催しています。 ④グループ共通規則「リコーグループスタンダード」の遵守状況は内部監査部門が監査にて確認しています。
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	基本方針の内容 1) 監査役を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項 ①監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務遂行を専従で補助する従業員を配置します。 ②上記従業員の人事評価は監査役会が行い、異動は監査役会の同意を得て実施します。 2) リコーグループの取締役および従業員などが監査役に報告をするための体制およびその他監査役への報告に関する体制 ①経営もしくは業績に影響を及ぼすリスクが発生した場合、または職務の遂行に関連して重大なコンプライアンス違反もしくはそのおそれのある事実を認識した場合、直ちに監査役に報告します。 ②監査役に対し、重要な会議への出席の機会、重要な会議の議事録・資料を提供するとともに、重要な決裁書類などを閲覧可能にします。 ③監査役の求めに応じ、定期的または随時に、事業および財産の状況などを報告します。 ④監査役に報告を行ったリコーグループの取締役および従業員などに対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取り扱いを行うことを禁止します。 3) その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制 ①監査役は、代表取締役と定期的な意見交換ができます。 ②リコーグループの取締役および従業員などは、監査役が行う当社およびリコーグループ各社への監査に際し、実効的な監査を実施できるよう環境を整備します。 ③監査役が会計監査人および内部監査部門との相互連携により、効率的な監査を行うことができるよう、環境を整備します。 ④監査役の職務遂行および必要に応じて外部の専門家の助言を受けることにより生ずる費用などは当社が負担します。

6 監査役が実効的に行われることを確保するための体制	内部統制システムの運用状況 監査役を専従で補佐する従業員で構成する監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで監査役の職務を補助しています。監査役室の従業員の人事評価は監査役会から一任された常勤監査役が行っています。 監査役への報告体制は基本方針に則り運用されているほか、リスクマネジメント担当部署より月次報告を行っています。 また、監査役は、監査役権限に基づき、当社各組織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。 監査役は、取締役会およびその諮問委員会に加え、GMCなどの重要会議に出席しているほか、監査役が求める各ビジネスユニットやグループ本部が主催する主要な会議へ出席しています。また、代表取締役や社内外の取締役とも定期的に意見交換を行っています。 監査役が内部監査部門および会計監査人との相互連携を行うことができるよう、各々との会議に加えて三者での三様監査会議を開催するなど、効率的な監査に向けた環境整備を行っています。
-------------------------------	---

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、リコーグループならびにその役員・従業員の基本的な行動の規範として定めた「リコーグループ企業行動規範」に定めています。また、従来より、社内窓口部署を設置し、警察などの外部機関や関連団体との連携を進めるとともに、信頼関係の構築に努めており、今後も引き続き、反社会的な活動や勢力および団体との関係を排除するための社内体制を整備・強化します。

(ご参考)

- ① 現金および現金同等物**

自己株式取得・債務支払などで減少の一方で、債権回収・借入などにより前年度末比136億円の増加
- ② 営業債権およびその他の債権**

債権の回収を進めたもののエトリアの組成による増加分があり、前年度末比30億円の増加
- ③ 棚卸資産**

エトリアの組成による増加の一方で、製造工程での在庫適正化を進めたことで前年度末比16億円の減少
- ④ 売却目的で保有する資産**
⑨ 売却目的で保有する資産に直接関連する負債

2023年10月に株式譲渡契約を締結したオプティカル事業は2024年9月に譲渡完了
- ⑤ のれんおよび無形資産**

エトリアの組成やデジタルサービス領域での買収などにより前年度末比203億円の増加

連結財政状態計算書 (2025年3月31日現在) (単位：百万円)

科 目	当年度	前年度(ご参考)
資産の部		
流動資産	1,213,449	1,203,301
① 現金および現金同等物	190,657	177,050
定期預金	1,638	271
② 営業債権およびその他の債権	541,132	538,058
その他の金融資産	110,007	106,948
③ 棚卸資産	298,900	300,595
その他の流動資産	71,115	72,655
④ 売却目的で保有する資産	—	7,724
非流動資産	1,143,669	1,082,874
有形固定資産	204,009	203,568
使用権資産	69,505	62,706
⑤ のれんおよび無形資産	432,792	412,461
その他の金融資産	183,524	169,649
持分法で会計処理されている投資	91,920	87,397
その他の投資	19,968	17,661
その他の非流動資産	74,923	62,877
繰延税金資産	67,028	66,555
資産合計	2,357,118	2,286,175

(単位：百万円)

科 目	当年度	前年度(ご参考)
負債の部		
流動負債	859,843	879,275
⑥ 社債および借入金	145,691	152,592
営業債務およびその他の債務	332,699	305,280
リース負債	24,651	22,543
⑦ その他の金融負債	4,954	28,651
未払法人所得税	14,420	12,063
引当金	11,425	10,491
⑧ その他の流動負債	326,003	346,225
⑨ 売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	1,430
非流動負債	442,525	341,773
⑥ 社債および借入金	294,955	196,974
リース負債	50,920	47,968
その他の金融負債	2,816	4,309
退職給付に係る負債	31,940	37,262
引当金	6,626	7,679
その他の非流動負債	28,168	28,000
繰延税金負債	27,100	19,581
負債合計	1,302,368	1,221,048
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,030,107	1,038,722
資本金	135,364	135,364
⑩ 資本剰余金	180,947	158,455
自己株式	△734	△7,926
その他の資本の構成要素	242,440	251,687
⑪ 利益剰余金	472,090	501,142
非支配持分	24,643	26,405
資本合計	1,054,750	1,065,127
負債および資本合計	2,357,118	2,286,175

(ご参考)

- ⑥ 社債および借入金**

新規借入などにより、流動負債・非流動負債合計で前年度末比910億円の増加
- ⑦ その他の金融負債**

PFUの完全子会社化に伴うプットオプション負債の減少などにより、前年度末比236億円の減少
- ⑧ その他の流動負債**

中国子会社が提起した仲裁申立の仲裁判断に伴う預り金の返還などにより、前年度末比202億円の減少
- ⑩ 資本剰余金**

エトリアの組成やPFUの完全子会社化などにより前年度末比224億円の増加
- ⑪ 利益剰余金**

自己株式の消却や配当金の支払いなどにより前年度末比290億円の減少

(ご参考)

① 売上総利益
オフィスサービス事業・商用印刷事業を中心とした売上成長や継続的な体質強化の効果、為替の円安影響などにより、前年度比485億円の増加

② 販売費および一般管理費
インフレに伴う人件費などの経費増加や為替の円安影響、企業価値向上プロジェクトの実施に伴う一時費用の計上などにより前年度比491億円の増加

連結損益計算書 (2024年4月1日～2025年3月31日) (単位：百万円)

科 目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	2,527,876	2,348,987
売上原価	1,659,268	1,528,889
① 売上総利益	868,608	820,098
② 販売費および一般管理費	818,945	769,810
その他の収益(注)	15,477	12,354
のれんの減損	1,311	619
営業利益	63,829	62,023
金融収益	11,037	9,473
金融費用	10,527	8,897
持分法による投資損益	5,728	5,603
税引前利益	70,067	68,202
法人所得税費用	23,984	23,960
当期利益	46,083	44,242
当期利益の帰属先：		
親会社の所有者	45,709	44,176
非支配持分	374	66

(注) その他の収益には固定資産売却益などが含まれています

(ご参考) 連結包括利益計算書 (2024年4月1日～2025年3月31日) (単位：百万円)

科 目	当年度	前年度(ご参考)
当期利益	46,083	44,242
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目	8,245	8,318
確定給付制度の再測定	6,220	8,671
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	1,565	△446
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	460	93
純損益に振り替えられる可能性のある項目	△11,409	84,603
在外営業活動体の換算差額	△11,443	84,637
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	34	△34
その他の包括利益(△損失)合計	△3,164	92,921
当期包括利益	42,919	137,163
当期包括利益の帰属先：		
親会社の所有者	43,686	136,057
非支配持分	△767	1,106

連結持分変動計算書 (2024年4月1日～2025年3月31日) (単位：百万円)

	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
期首残高	135,364	158,455	△7,926	—	5,512	206
当期利益						
その他の包括利益				6,209	1,997	35
当期包括利益	—	—	—	6,209	1,997	35
自己株式の取得および売却		△38	△52,467			
自己株式の消却			59,944			
配当金						
株式報酬取引		100	△285			
連結範囲の変動						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				△6,209	△1,015	
利益剰余金から資本剰余金への振替		38				
非支配株主との資本取引		22,392				
所有者との取引等合計	—	22,492	7,192	△6,209	△1,015	—
期末残高	135,364	180,947	△734	—	6,494	241

	その他の資本の構成要素		利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	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				
期首残高	245,969	251,687	501,142	1,038,722	26,405	1,065,127
当期利益			45,709	45,709	374	46,083
その他の包括利益	△10,264	△2,023		△2,023	△1,141	△3,164
当期包括利益	△10,264	△2,023	45,709	43,686	△767	42,919
自己株式の取得および売却				△52,505		△52,505
自己株式の消却			△59,944	—		—
配当金			△22,003	△22,003	△566	△22,569
株式報酬取引				△185		△185
連結範囲の変動				—	2,687	2,687
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		△7,224	7,224	—		—
利益剰余金から資本剰余金への振替			△38	—		—
非支配株主との資本取引				22,392	△3,116	19,276
所有者との取引等合計	—	△7,224	△74,761	△52,301	△995	△53,296
期末残高	235,705	242,440	472,090	1,030,107	24,643	1,054,750

連結注記表

＜連結計算書類作成のための基本となる重要な事項＞

当期の連結子会社は236社、持分法適用会社は18社です。

(重要性がある会計方針)

- ## 2. 棚卸資産

正味実現可能価額は、通常の事業過程における予想売価から、完成までに要する見積原価および販売に要する見積費用を控除した金額です。

- ### 3. 売却目的で保有する資産

非流動資産(または処分グループ)を売却目的保有へ分類するためには、現状のままで直ちに売却することが可能であり、かつ、経営者が非流動資産(または処分グループ)の売却計画の実行を確約し、売却が1年以内に完了する見込みである場合に限り、その売却の可能性が非常に高いと言えることを条件としています。

非流動資産(または処分グループ)の測定について、リコーグループは、売却コスト控除後の公正価値までの当初または事後の評価減に係る減損損失を純損益で認識しており、利得を認識する場合には過去に認識した減損損失累計額を超えない金額を上限としています。

- #### 4. 有形固定資產

- ①認識および測定
- 有形固定資産については、原価モデルを適用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した額で表示しています。取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、資産の解体・除去などに係る費用の見積り額が含まれています。

自己株式取得や株式会社PFUの完全子会社化などによる支出があったものの、資金調達を進めたことで、前年度比373億円の支出減少

(注) 連結財政状態計算書上の現金および現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金および現金同等物の差異は当座借越です

有形固定資産の構成要素の耐用年数が構成要素ごとに異なる場合は、それぞれ別個の有形固定資産項目として計上しています。

②取得後の支出
通常の維持および補修に係る支出については発生時に費用として処理し、主要な取替および改良に係る支出については、その支出により将来リコグループに経済的便益がもたらされることが見込まれる場合に限り資産計上しています。

③減価償却
土地および建設仮勘定以外の有形固定資産は、主として見積耐用年数にわたる定額法で減価償却を行っています。主な有形固定資産の見積耐用年数は建物および構築物が2年から60年、機械装置および運搬具が1年から20年、工具器具および備品が1年から20年です。
減価償却方法、耐用年数および残存価額は、事業年度末日ごとに見直しを行い、必要に応じて改定しています。

5. のれんおよび無形資産

①のれん
のれんは、取得日時点で移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額、および段階取得の場合には取得日以前に保有していた被取得企業の資本持分の取得日公正価値の合計額から、取得日時点の識別可能な取得資産および引受負債の純認識額を控除した額で、測定しています。この差額が負の金額である場合には即時に純損益として認識しております。企業結合が生じた期間の末日までに企業結合の当初の会計処理が完了していない場合には、暫定的な金額で会計処理を行い、取得日から1年以内の測定期間において、暫定的な金額の修正を行います。発生した取得費用は損益として処理しています。

②無形資産
リコグループは、無形資産の測定において原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

(i) 自社利用ソフトウェア
リコグループは、自社利用ソフトウェアの取得および開発に際し発生した内部および外部向けの一定の原価を資産計上しています。これはアプリケーション開発段階およびソフトウェアのアップグレードや機能性を付加する増強の際に発生するもので、概ね2年から10年にわたり定額法で償却しています。

(ii) 開発資産
リコグループの開発活動(または内部プロジェクトの開発局面)で発生した費用は、以下のすべての条件を満たしたことを立証できる場合にのみ、資産計上しています。

- ・使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ・無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという企業の意図
- ・無形資産を使用または売却できる能力
- ・無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法

- ・無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上およびその他の資源の利用可能性
- ・開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

これらの開発資産の償却は、当該プロジェクトの終了の後、量産が開始される時点より償却され、当該開発資産が正味のキャッシュ・インフローをもたらすと期待される2年から10年の見積耐用年数にわたって定額法により行っています。なお、上記の資産計上の要件を満たさない開発費用および研究活動に関する支出は、発生時に費用処理しています。

(iii) その他の無形資産
個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しています。企業結合の一部として取得し、のれんと区別して認識された無形資産は、当初認識時に取得日時点の公正価値で測定しています。

(iv) 償却(開発資産を除く)
耐用年数の確定できる無形資産については、経済的耐用年数にわたって償却し、減損の兆候がある場合には減損の有無を判定しています。耐用年数が確定できる無形資産は、主にソフトウェア、顧客関係および商標権からなっており、その見積耐用年数にわたり定額法で償却しています。その見積耐用年数は1年から20年です。耐用年数が確定できない無形資産または未だ使用可能ではない無形資産は償却を行わず、耐用年数が明らかになるまで減損テストを行っています。

6. 有形固定資産、使用権資産、のれんおよび無形資産の減損
リコグループは、棚卸資産および繰延税金資産を除く非金融資産の帳簿価額について、報告期間の末日ごとに減損の兆候の有無を判断しています。減損の兆候が存在する場合には、当該資産の回収可能価額に基づく減損テストを実施しています。のれん、耐用年数を確定できない無形資産および未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無に関わらず毎年減損テストを実施しています。

減損テスト実施の単位である資金生成単位については、他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位としています。のれんの資金生成単位については、内部管理目的でモニターされている最小の単位で、集約前における事業セグメントの範囲内となっています。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としています。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間価値および将来キャッシュ・フローの見積りにおいて考慮されていない当該資産に固有のリスクを反映した税引前の割引率を用いて現在価値に割り引いています。

全社資産は独立したキャッシュ・インフローを生成しないため、全社資産に減損の兆候がある場合、当該全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを実施しています。減損損失は、資産または資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合に認識しています。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に当該単位内のその他の資産に対し、各資産の帳簿価額の比に基づき配分しています。

過去の期間に減損損失を認識した資産または資金生成単位については、過去の期間に認識した減損損失の戻し入れの兆候の有無を判断しています。減損損失の戻し入れの兆候が存在する資産または資金生成単位については、回収可能価額を見積り、回収可能価額が帳簿価額を上回る場合に減損損失の戻

し入れを行っています。減損損失の戻し入れ後の帳簿価額は、減損損失を認識しなかった場合に戻し入れが発生した時点まで減価償却または償却を続けた場合の帳簿価額を上限としています。なお、のれんに関連する減損損失は戻し入れをしていません。

7.リース

①借手としてのリース
リコグループは、リースの契約時に、当該契約がリースまたはリースを含んだものであるのか否かを判定しています。契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるかまたはリースを含んでいると判定しています。原資産が不動産である場合、契約の対価を、独立価格の比率に応じてリース構成部分と非リース構成部分に分配しています。また、原資産が不動産以外である場合、リース構成部分と非リース構成部分を区別せずに、単一のリース構成部分として会計処理をするを選択しています。契約がリースであるかまたはリースを含んでいる場合、リコグループはリースの開始日において使用权資産およびリース負債を認識しています。
リース負債は、リース料総額の未決済分を開始日における借手の追加借入利子率を用いて割り引いた現在価値で測定しています。使用权資産は、リース負債の当初測定額に前払リース料などを調整した額で当初の測定を行っています。
使用权資産については、原価モデルを適用し、見積耐用年数またはリース期間のいずれか短い方の期間にわたって定額法により減価償却しています。リース料は、実効金利法に基づき、金利費用とリース負債の返済額とに分配しています。金利費用は連結損益計算書上、使用权資産に係る減価償却費と区分して表示しています。ただし、リース期間が12か月以内の短期リースおよび原資産が少額のリースについては、使用权資産およびリース負債を認識せず、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法により費用として認識しています。

②貸手としてのリース
契約により、実質的にすべてのリスクおよび経済的便益が借手に移転するリースは、ファイナンス・リースとして分類しています。ファイナンス・リース以外のリースはオペレーティング・リースに分類しています。
製造業者または販売業者としての貸手となる場合、ファイナンス・リースに係る販売損益は、物品販売と同様の会計方針に従って認識しています。金融収益については、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しています。製造業者または販売業者としての貸手にならない場合、金融収益について、リース期間の起算日以降実効金利法に基づき認識しています。計算利子率は、最低受取リース料総額と無保証残存価値を合計した現在価値を、リース資産の公正価値と貸手の当初直接コストの合計額と等しくする割引率で算定しています。
オペレーティング・リースに係る収益は、リース期間にわたり定額法で認識しています。

8. 金融商品

リコグループは、非デリバティブ金融資産および金融負債をそれぞれ、(i) 償却原価で測定する金融資産、(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品、(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品、(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、(v) 償却原価で測定する金融負債、(vi) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。

①当初認識および測定
リコグループは、営業債権およびその他の債権を発生日に当初認識しています。通常の方法で売買される金融資産は決済日に当初認識しています。純損益を通じて公正価値で測定する金融資産は公正価値で当初認識しています。償却原価で測定する金融資産ならびにその他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品および資本性金融商品は、取得に直接起因する取引コストを公正価値に加算した金額で当初認識しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権は、取引価格で当初測定しています。

②分類および事後測定
(i) 償却原価で測定する金融資産
リコグループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。
・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて保有されている。
・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。
当初認識後、実効金利法を用いて算定し、必要な場合には減損損失を控除した金額で測定しております。実効金利法による償却および認識が中止された場合の利得または損失は、当期の純損益で認識しています。
(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品
リコグループが保有する金融資産のうち、以下の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に分類しています。
・契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方を目的とする事業モデルに基づいて保有されている。
・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払いのみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。
当初認識後は公正価値で測定し、事後的な変動のうち、為替差損益、減損利得または減損損失、利息収益は純損益に認識し、その他の変動は、その他の包括利益に含めて認識しています。認識を中止した場合には、その他の包括利益の累積額を純損益に振り替えています。

(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品
償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品以外の金融資産のうち、当初認識時に事後の公正価値の変動をその他の包括利益で表示するという取消不能の選択をした資本性金融商品については、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に分類しています。
当初認識後は公正価値で測定し、その変動額はその他の包括利益として認識しています。当該金融資産の公正価値が著しく下落した場合、または認識を中止した場合にはその他の包括利益の累積額を利益剰余金に直接振り替えています。
なお、当該金融資産からの配当金については、純損益として認識しています。

(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産
償却原価で測定する金融資産、またはその他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品および資本性金融資産以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。
当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しています。

(v) 償却原価で測定する金融負債
リコーグループが保有する社債および借入金、営業債務およびその他の債務については公正価値から金融負債の発行に直接帰属する取引費用を控除して当初認識しています。
当初認識後は、これらの金融負債は償却原価で測定しています。

(vi) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債
償却原価で測定する金融負債以外の金融負債は、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。
当初認識後は公正価値で測定し、その変動額は純損益として認識しています。

③非デリバティブ金融資産および非デリバティブ金融負債の認識の中止
金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、または、当該金融資産の所有に係るリスクおよび便益を実質的にすべて移転する取引において金融資産を譲渡する場合に、当該金融資産の認識を中止しています。
金融負債は、契約上の義務が免責、取消、または失効となった場合に、認識を中止しています。

④非デリバティブ金融資産の減損
償却原価で測定する金融資産などに係る減損については、当該金融資産に係る予想信用損失に対して貸倒引当金を認識しています。リコーグループは、事業年度の末日ごとに、金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。信用リスクが著しく増大しているか否かの判断は、債務不履行が発生するリスクの変化に基づいており、その判断にあたっては、一定の期日経過情報や取引先の財政状態悪化などの客観的情報を考慮しています。
金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を12か月の予想信用損失と同額で測定しています。金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない売上債権などについては、単純化したアプローチにより貸倒引当金を測定しています。
金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積もっています。
・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
・貨幣の時間価値
・過去の事象、現在の状況および将来の経済状況の予測についての、連結会計期間の末日時点で過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報
当該測定に係る金額は、純損益として認識しております。減損損失認識後に減損損失を減額する事象が発生した場合は、減損損失の減少額を純損益として戻し入れています。

⑤資本
(i) 普通株式
当社が発行した資本性金融商品の発行に直接関連する費用は、資本の控除項目として認識しています。
(ii) 自己株式
当初発行後に再取得した自己の資本性金融商品(自己株式)は、支払対価(株式の取得に直接起因する取引コストを含む)を、資本の控除項目として認識しています。自己株式を売却した場合、受取対価を資本の増加として認識しています。

⑥デリバティブおよびヘッジ活動
リコーグループは為替、金利に係る市場リスクを管理するためにデリバティブを利用しております。グループ内規定に基づき、売買目的および投機目的のデリバティブは保有していません。リコーグループはすべてのデリバティブを連結財政状態計算書に公正価値で認識しています。リコーグループはデリバティブの契約を締結する際に、当該デリバティブがヘッジ関係の一部として適格であるか否かの判定を行っています。
リコーグループはヘッジ会計が適用されるデリバティブを、(i) 連結財政状態計算書に計上された資産または負債の公正価値の変動をヘッジするための公正価値ヘッジ、(ii) 連結財政状態計算書に計上された資産または負債に付随する受払いおよび可能性が非常に高い予定取引に関連するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのキャッシュ・フロー・ヘッジのいずれかとして指定しています。
リコーグループはリスク管理の目的やさまざまなヘッジ取引の戦略とあわせて、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係について正式に文書化しています。このプロセスには、公正価値ヘッジまたはキャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるすべてのデリバティブと、連結財政状態計算書の特定の資産および負債または特定の確定約定あるいは可能性が非常に高い予定取引との関連付けが含まれています。
(i) 公正価値ヘッジ
公正価値ヘッジとして指定されるデリバティブについては公正価値評価され、デリバティブの公正価値の変動による純損益と、ヘッジ対象の公正価値の変動による純損益を相殺しています。
(ii) キャッシュ・フロー・ヘッジ
キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されるデリバティブについては、ヘッジが有効である部分の公正価値の変動額をその他の包括利益に含めて表示し、ヘッジされた取引が純損益に影響を与える時点で純損益に組替えています。キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジの有効でない部分については直ちに純損益に計上しています。
(iii) ヘッジ会計が適用されないデリバティブ
ヘッジ会計が適用されないデリバティブは公正価値で計上し、公正価値の変動額は当期の純損益に計上しています。

9. 収益

リコーグループは、以下の5ステップアプローチに基づき収益の認識および測定を行っています。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

具体的な収益認識の基準は＜収益認識に関する注記＞に記載しています。

10. 引当金

引当金は、リコーグループが過去の事象の結果として現在の債務を有しており、当該債務を決済するために経済的便益をもつ資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しています。貨幣の時間的価値の影響が重要である場合、引当金は当該債務に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しています。

資産除去債務は、資産の解体・除去費用、原状回復費用、ならびに資産を使用した結果生じる支出に関して引当金を認識するとともに、当該資産の取得原価に加算しています。将来の見積費用および適用された割引率は毎年見直され、修正が必要と判断された場合は当該資産の帳簿価額に加算または控除し、会計上の見積りの変更として処理しています。

製品保証引当金は、製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しています。なお、製品保証引当金繰入額は、連結損益計算書上、売上原価に含めて表示しています。

11. 従業員給付

①退職後給付

リコーグループは、確定給付型年金制度および確定拠出型年金制度を採用しています。確定給付型年金制度に関連する純債務は、制度ごとに従業員が過年度および当年度において獲得した将来給付額の現在価値から制度資産の公正価値を差し引くことにより算定しています。確定給付型年金制度から生じる数理計算上の差異はその他の包括利益で認識し、発生時にその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。また、過去勤務費用は発生時に純損益として認識しております。

確定拠出型年金制度の拠出は、従業員が関連するサービスを提供した時点で費用として認識しています。

②短期従業員給付

短期従業員給付は、関連するサービスが提供された時点で費用として認識しています。リコーグループが従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法定的および推定的債務を負っており、かつその金額を信頼性をもって見積ることができる場合、支払われると見積られる額を負債として認識しています。

＜会計方針の変更＞

連結計算書類において適用する重要性がある会計方針は、以下の新たに適用する基準書を除き、前年度において適用した会計方針と同一です。

基準書	基準名	新設・改訂の概要
IAS第1号	財務諸表の表示	特約条項付の長期債務に関して企業が提供する情報の改善 負債の流動または非流動への分類
IFRS第16号	リース	セール・アンド・リースバック取引から生じたリース負債 の事後測定に係る追加的要求
IAS第7号 IFRS第7号	キャッシュ・ フロー計算書 金融商品：開示	サプライヤー・ファイナンスに該当する契約が、企業の負債 およびキャッシュ・フローに与える影響の開示

上記基準書の適用がリコーグループの連結計算書類に与える影響は軽微です。

＜会計上の見積りに関する注記＞

連結計算書類の作成において、経営者は、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積りおよび仮定の設定をすることが義務付けられています。ただし、実際の業績はこれらの見積りとは異なる場合があります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直しています。会計上の見積りの改定は、見積りが改定された会計期間および影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

リコーグループは、米国の新たな関税政策の導入による影響については、今後の動向や影響期間の予測は困難な状況であるため、次年度までの関税費用の増加、および生産・商物流、価格政策などの対策の効果、需要の減少による業績影響のみを見込んでいます。

見積りおよび仮定のうち、リコーグループの連結計算書類で認識する金額に重要な影響を与える事項は、以下の(1)有形固定資産、無形資産およびのれんの減損、および(2)繰延税金資産の認識です。

(1)有形固定資産、無形資産およびのれんの減損

のれんの減損テストの回収可能価額は、主に使用価値に基づき算定しています。使用価値は、主として経営者が承認した事業計画と事業計画期間後の成長率を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて計算しています。成長率は、資金生成単位または資金生成単位グループが属する市場の長期期待成長率を参考に決定しています。割引率は、各資金生成単位または資金生成単位グループの税引前の加重平均資本コストを基礎に算定しています。事業計画は5年を限度としており、市場の長期期待成長率を超過する成長率は用いていません。

次年度中に帳簿価額に重要な修正を生じるリスクがある項目としては、オフィスプリンティング(欧州販売グループ)ののれん62,419百万円があります。回収可能価額は使用価値により測定しており、帳簿価額を上回っています。使用価値は、経営者が承認した事業計画と成長率△1%を基礎としたキャッシュ・フローを税引前の加重平均資本コスト14%で割り引いて算定しています。使用価値の見積りにおいて、事業計画における複合機などの販売台数やプリント出力量および販売価格、関連コスト、事業計画期間後の成長率、ならびに割引率を重要な仮定と認識しています。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることやコスト環境の変化等の影響を踏まえた上で、効率的なMIFマネジメント・顧客ターゲティングの徹底により収益維持・改善等の効果を考慮しています。

(2) 繰延税金資産の認識

リコーグループは、繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異、繰越欠損金および繰越税額控除の一部または全部が将来課税所得に対して利用できる可能性が高いかどうかを考慮しています。最終的な繰延税金資産の実現は、一時差異が控除可能な期間および繰越欠損金を利用できる期間における将来の課税所得の発生に依存します。リコーグループは、実現可能性の評価にあたり、繰延税金負債の実現予定時期、予想される将来の課税所得および税務戦略を考慮しています。過去の課税所得の水準ならびに、一時差異が控除可能な期間および繰越欠損金を利用できる期間における将来の課税所得見込みに基づき、リコーグループは当年度末現在の認識された繰延税金資産は実現する可能性が高いと考えています。繰延期間における将来の見積課税所得が減少した場合には、実現する可能性が高いと考えられる繰延税金資産は減少することになります。

この見積りの結果、当年度末の連結財政状態計算書に計上している繰延税金資産は、67,028百万円です。

なお、日本国内においてはグループ通算制度を適用しており、認識された繰延税金資産の大部分は通算グループに係る繰延税金資産であります。将来の通算グループの課税所得の見積りにおいて、事業計画におけるオフィスサービス事業の売上高、複合機やトナーなどの消耗品の販売価格と販売数量、および関連コストなどを重要な仮定と認識しています。これらの仮定には、オフィスプリンティング市場が成熟フェーズに移行していることを踏まえた上で、オフィスサービス事業の成長およびオフィスプリンティング事業の効率的なMIFマネジメント・顧客ターゲットティングの徹底により収益維持・改善等の効果を考慮しています。

<連結財政状態計算書に関する注記>

1. 資産から直接控除した貸倒引当金
- (1) 流動資産

営業債権およびその他の債権6,990百万円

その他の金融資産4,108百万円
- (2) 非流動資産

その他の金融資産5,031百万円
2. 担保に供している資産および担保に係る負債
- 該当事項はありません。
3. 保証債務
- 金額的重要性のある債務保証はありません。
4. 有形固定資産に係る減価償却累計額および減損損失累計額
- 716,087百万円
5. その他の資本の構成要素には、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が含まれています。

<連結持分変動計算書に関する注記>

1. 当年度末における発行済株式の種類および総数
- 普通株式569,733,178株
2. 当年度末における自己株式の種類および株式数
- | 株式の種類 | 当年度
期首株式数 | 当年度
増加株式数 | 当年度
減少株式数 | 当年度
期末株式数 |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 普通株式(株) | 6,339,595 | 34,050,902 | 39,807,703 | 582,794 |
- (注) 1 自己株式の株式数の増加34,050,902株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加33,847,000株、執行役員等向け株式交付信託の買付による増加197,000株、単元未満株式の取得による増加6,902株です。
- 2 自己株式の株式数の減少39,807,703株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少39,788,800株、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少18,800株、単元未満株式の売却による減少103株です。
- 3 自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等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が492,200株(議決権の数4,922個)含まれています。

3. 剰余金の配当に関する事項

- (1) 配当金支払額
- | 決 議 | 配当金の総額 | 1株当たり配当額 | 基準日 |
|----------------------|-----------|----------|------------|
| 2024年6月20日
定時株主総会 | 10,863百万円 | 18円00銭 | 2024年3月31日 |
| 2024年11月8日
取締役会 | 11,151百万円 | 19円00銭 | 2024年9月30日 |
- (注) 2024年6月20日定時株主総会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれています。また、2024年11月8日取締役会決議による配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれています。

- (2) 基準日が当年度に属する配当のうち、効力発生日が次年度となるもの
- | 決議予定 | 配当金の総額 | 1株当たり配当額 | 基準日 |
|----------------------|-----------|----------|------------|
| 2025年6月24日
定時株主総会 | 10,823百万円 | 19円00銭 | 2025年3月31日 |

(注) 配当金の総額には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託が保有する当社株式に対する配当金9百万円が含まれています。

＜金融商品に関する注記＞

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 資本リスク管理

リコーグループの資本管理は、リコーグループの持続的な成長と企業価値増大を実現するため、事業発展に十分な資金を確保できる堅固な財務体質維持と効率的な資本構成の両立を方針としています。

(2) 為替リスク管理

リコーグループは、生産活動および販売活動の相当部分を日本以外の米国、欧州、ならびに中国などその他地域で行っており、外貨建の業績、資産・負債は為替レートの変動の影響を受ける可能性があります。

リコーグループは、外貨建の資産および負債に対する外国為替レートの変動リスクを軽減することを目的として為替予約などを締結しています。

(3) 金利リスク管理

リコーグループの有利子負債は、主に固定金利により調達している社債および借入金であり、現在の金利リスクはリコーグループにとって重要なものではないと考えています。

(4) 信用リスク管理

リコーグループの営業活動から生じる債権は取引先の信用リスクにさらされています。当該リスクに関して、リコーグループは、与信限度額の設定、継続した与信調査および取引先のモニタリングを行っております。また、信用リスクの集中などの潜在的リスクを最小限に抑える必要があると考えているため、モニタリングの結果によって、信用供与の程度を調整しています。デリバティブ取引の利用にあたっては、信用度の高い金融機関に限定しているため、信用リスクは僅少であると認識しています。

(5) 流動性リスク管理

リコーグループは、事業資金を金融機関からの借入金または社債発行などにより調達しています。このため、資金調達環境の悪化などにより債務を履行できなくなるリスクにさらされています。

当社および一部の連結子会社は金融機関と借入枠ならびに当座借越についての契約を締結しており、コマーシャルペーパー発行プログラムを保有しています。またリコーグループは、各地域に設置している金融子会社を中心にグループ企業間で手元流動性を有効活用するグループ内の資金融通の制度を構築しております。流動性リスクに対しては、資金調達手段の多様化を図り、複数の金融機関との間でコミットメント・ラインを設定しています。

2. 金融商品の公正価値などに関する事項

2025年3月31日現在における金融商品の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値
＜資産＞		
リース債権	292,000	298,309
デリバティブ資産	1,531	1,531
株式および出資持分	19,811	19,811
社債	157	157
＜負債＞		
デリバティブ負債	2,564	2,564
条件付対価	5,206	5,206
社債および借入金	294,955	285,873

公正価値の算定方法は以下のとおりです。

現金および現金同等物、定期預金、営業債務およびその他の債務

これらの勘定は短期間で決済されるので、帳簿価額と公正価値が近似しています。そのため、上記の表中には含めていません。

営業債権およびその他の債権

営業債権およびその他の債権のうち、短期間で決済される債権については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めていません。なお、重要性の乏しい債権については上記の表中に含めていません。

リース債権

リース債権については、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額を満期までの期間および信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値に基づいて算定しています。観察不能なインプットを含む評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

デリバティブ

デリバティブには、為替予約などが含まれており、金融機関より入手した見積価格や利用可能な情報に基づく適切な評価方法により公正価値を算定しているため、レベル2に分類しています。

株式および出資持分、社債

株式および出資持分、社債には、市場性のある株式および社債、非上場の株式および出資持分が含まれております。市場性のある株式および社債は、活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を算定しており、観察可能であるためレベル1に分類しています。非上場の株式および出資持分は、類似企業の市場価格などの観察可能な指標と観察不能な指標を用いた評価技法に基づき公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

社債および借入金

社債および借入金のうち、12か月以内に償還および返済される部分については、帳簿価額と公正価値が近似しているため上記の表中には含めていません。

社債および借入金については、契約ごとの将来キャッシュ・フローから、類似の満期日の借入金

に対して適用される期末借入金利を用いて割り引いた現在価値に基づいて算定しております。観察可能な市場データを利用して公正価値を算定しているため、レベル2に分類しています。

条件付対価
条件付対価については、被取得企業の将来の業績や支払額などを考慮して公正価値を算定しているため、レベル3に分類しています。

各金融資産および金融負債の事後測定方法
IFRS第9号「金融商品」に基づく各金融資産および金融負債の測定方法は、以下のとおりです。

償却原価で測定：営業債権、リース債権、社債(負債)および借入金
純損益を通じて公正価値で測定：デリバティブ資産、株式および出資持分、デリバティブ負債、条件付対価
その他の包括利益を通じて公正価値で測定：株式および出資持分、社債(資産)

3. 金融商品の公正価値のレベルごとの内訳などに関する事項
以下は金融商品を当初認識した後、公正価値で測定された金融商品の分析です。分析に使用する公正価値ヒエラルキーは、以下のように定義付けられています。

なお、公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象または状況の変化が生じた日に認識しています。

レベル1・・・活発な市場における公表価格により測定された公正価値
レベル2・・・レベル1以外の、観察可能なインプットを直接または間接的に使用して算出された公正価値
レベル3・・・観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

(単位：百万円)				
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
＜資産＞				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産	－	1,531	－	1,531
株式および出資持分	－	－	1,551	1,551
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式および出資持分	14,009	－	4,251	18,260
社債	157	－	－	157
＜負債＞				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債	－	2,564	－	2,564
条件付対価	－	－	5,206	5,206

＜収益認識に関する注記＞

1. 収益の分解
リコーグループは、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他の5つを報告セグメントとしています。また、売上高は顧客の所在地を基礎とし、地域別に分解しています。これらの分解した売上高と各報告セグメントの売上高との関係は以下のとおりです。

(単位：百万円)					
	日本	米州	欧州・中東・アフリカ	その他地域	合 計
デジタルサービス	797,596	471,466	535,861	125,186	1,930,109
デジタルプロダクツ	86,743	34,388	12,555	23,379	157,065
グラフィックコミュニケーションズ	24,519	144,293	76,061	47,790	292,663
インダストリアルソリューションズ	41,654	30,733	17,890	21,915	112,192
その他	12,764	6,186	5,704	11,193	35,847
合 計	963,276	687,066	648,071	229,463	2,527,876
顧客との契約から認識した収益	959,548	604,734	542,730	192,715	2,299,727
その他の源泉から認識した収益	3,728	82,332	105,341	36,748	228,149

(注) 1 セグメント間の内部売上高を除いた金額を表示しています。
2 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。

2. 収益を理解するための基礎となる情報
収益認識の時期は以下のとおりです。

			(単位：百万円)
	一時点で移転される 財またはサービス	一定の期間にわたり 移転される財または サービス	合 計
デジタルサービス	985,570	944,539	1,930,109
デジタルプロダクツ	156,666	399	157,065
グラフィックコミュニケーションズ	195,434	97,229	292,663
インダストリアルソリューションズ	111,118	1,074	112,192
その他	35,377	470	35,847
合 計	1,484,165	1,043,711	2,527,876

(注) 上記収益にはIFRS第15号以外のその他の源泉から認識した収益が含まれており、主にIFRS第16号に基づくリース収益などが含まれています。

リコーグループの事業は、デジタルサービス、デジタルプロダクツ、グラフィックコミュニケーションズ、インダストリアルソリューションズ、その他より構成されており、各事業において製品販売および役務の提供を行っています。

売上高は顧客との契約において約束された対価から値引き、購入量に応じた割戻しなどを控除した金額で測定しております。変動性がある値引き、割戻しなどを含む変動対価については、過去、現在および予想を含む合理的に利用可能なすべての情報を用いてリコーグループが権利を得る対価の金額を見積り、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ収益を認識しています。

デジタルサービスやその他において、リコーグループが代理人として商品の販売に関与している場合には、純額で収益を認識しています。

なお、製品保証に関しては、顧客が当該保証を独立して購入するオプションを有しておらず、製品が合意された仕様に従っているという保証に加えて顧客にサービスを提供していないことから、引当金として会計処理しています。返品および返金の義務ならびにその他の類似の義務に重要なものはありません。

デジタルサービス(複合機、プリンター、パソコン、サーバーなどの機器)、デジタルプロダクツ(複合機、プリンターのOEM、スキャナなどの機器)、グラフィックコミュニケーションズ(プロダクションプリンター、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)の製品は、通常機器が設置され、顧客の受け入れが得られた時点で、また、それらの分野の関連消耗品は、物品の引渡時点において顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスクおよび経済価値が移転し、履行義務が充足されると判断していることから、それぞれ当該時点で収益を認識しています。

インダストリアルソリューションズ(サーマルペーパーや産業用光学部品など)およびその他の主要な製品の販売の収益は、通常物品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、当該物品の引渡時点で収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスプリンティング事業およびグラフィックコミュニケーションズの商用印刷事業においては顧客の機器の使用量に応じた従量料金、固定料金、または基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求する製品のメンテナンス契約による収益を認識しています。リコーグループは、メンテナンス契約の履行義務を、契約に基づき、機器を常時利用可能な状態を顧客に提供することと判断しており、これらの収益を、関連する履行義務を充足するにつれて一定期間にわたり認識しております。固定料金のメンテナンス契約については顧客との契約に係る取引額を契約期間にわたり均等に収益認識しています。機器の使用量に応じた従量料金および基本料金に加えて使用量に応じた従量料金を請求するメンテナンス契約については、顧客への請求金額により収益を認識しています。

デジタルサービスのオフィスサービス事業におけるソフトウェアサービスなどの販売については、主にライセンス提供型およびその保守サービスとクラウド型サービスの2種類に分かれます。ライセンス提供型については、顧客仕様に応じたソフトウェアが提供され、顧客の受け入れが確認できた時点で履行義務が充足されたと判断して収益を認識しています。他方、保守サービスについては、一定の期間にわたり製品のメンテナンスやサポート業務などを実施するものであり、一定期間にわたって履行義務が充足されるため、時の経過に応じて収益を認識しています。またクラウド型サービスについては顧客仕様に応じたアプリケーションを通じてサービスを一定期間にわたり提供しており、同様に時の経過に応じて収益を認識しています。

割賦販売契約に基づく債権は割賦払い期間にわたって月次で請求されるため、金融要素について調整しています。それ以外の契約では取引の対価は履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含まれていません。

3. 当年度および次年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 契約残高
顧客との契約から生じた債権および顧客との契約から生じた負債は以下のとおりです。

	(単位：百万円)	
	当年度期首 (2024年4月1日)	当年度 (2025年3月31日)
顧客との契約から生じた債権	504,699	515,147
契約負債	105,866	108,984

連結財政状態計算書において、契約負債は、「その他の流動負債」および「その他の非流動負債」に含まれています。契約負債は主に、メンテナンス契約に関する顧客からの前受金に関連するものです。
認識された収益について、期首時点で契約負債に含まれていた金額は65,016百万円です。また、過去の期間に充足(または部分的に充足)した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格
個別の契約期間が1年を超える契約における、未充足の履行義務に配分した取引価格は263,915百万円です。当該取引価格は、主に顧客に販売される機器のメンテナンス契約に係るものであり、固定料金契約、また、従量料金契約の基本料金部分が含まれております。なお、従量料金契約の従量料金部分は含まれていません。当該取引価格が収益として認識されると見込まれる期間は、概ね1年から5年です。なお、実務上の便法を適用しており、個別の契約期間が1年に満たない契約においては開示を省略しています。

(3) 顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産
リコーグループは、顧客との契約獲得のための増分コストのうち、回収可能であると見込まれる部分について資産として認識しており、連結財政状態計算書上は「その他の流動資産」および「その他の非流動資産」に計上しています。契約獲得のための増分コストとは、顧客との契約を獲得するために発生したコストで、当該契約を獲得しなければ発生しなかったであろうものです。リコーグループにおいて資産計上されている契約獲得のための増分コストは、主に顧客を獲得するために発生した販売員に対する手数料などです。当該資産については見積契約期間に基づき均等償却を行っています。

	(単位：百万円)	
	当年度期首 (2024年4月1日)	当年度 (2025年3月31日)
顧客との契約の獲得のための コストから認識した資産	7,433	6,947
顧客との契約の獲得のためのコストから認識した資産から生じた償却費は4,763百万円です。		

<重要な後発事象>

該当事項はありません。

<1株当たり情報に関する注記>

1. 1株当たり親会社所有者帰属持分	1,809円90銭
2. 基本的1株当たり	
親会社の所有者に帰属する当期利益	78円11銭
希薄化後1株当たり	
親会社の所有者に帰属する当期利益	78円04銭

貸借対照表（2025年3月31日現在）

(単位：百万円)

科 目	当年度	前年度(ご参考)
資産の部		
流動資産	374,339	362,123
現金および預金	52,081	23,395
電子記録債権	1,961	2,129
売掛金	154,864	146,557
商品および製品	35,761	45,998
原材料	7,919	10,765
仕掛品	1,376	4,160
貯蔵品	16,500	15,997
未収入金	28,540	21,662
短期貸付金	65,458	76,824
その他の流動資産	9,893	14,653
貸倒引当金	△21	△21
固定資産	736,351	664,450
有形固定資産	59,211	86,687
建物	32,203	42,218
構築物	775	1,950
機械および装置	5,274	11,687
車両運搬具	13	34
工具、器具および備品	3,631	8,376
土地	14,961	18,875
リース資産	44	383
建設仮勘定	2,307	3,161
無形固定資産	39,825	36,043
のれん	—	310
諸権利金	7,295	7,262
ソフトウェア	18,412	18,634
ソフトウェア仮勘定	14,117	9,836
投資その他の資産	637,313	541,719
投資有価証券	14,319	13,330
関係会社株式	535,632	444,696
関係会社出資金	15,149	13,971
長期貸付金	29,984	38,699
破産更生債権等	110	111
繰延税金資産	27,641	25,961
敷金および保証金	225	307
その他の投資	14,423	4,825
貸倒引当金	△173	△184
資産合計	1,110,690	1,026,573

科 目	当年度	前年度(ご参考)
負債の部		
流動負債	427,508	388,033
支払手形	—	1
電子記録債務	8,358	8,860
買掛金	138,900	130,578
短期借入金	129,585	89,090
一年内返済長期借入金	55,122	61,221
リース債務	21	363
未払金	65,574	60,879
未払費用	14,202	16,595
賞与引当金	6,468	9,162
役員賞与引当金	71	63
製品保証引当金	857	885
その他の流動負債	8,345	10,331
固定負債	286,968	188,246
社債	30,000	10,000
長期借入金	254,984	175,302
リース債務	28	25
退職給付引当金	87	108
株式給付引当金	562	371
資産除去債務	708	1,959
その他の固定負債	596	478
負債合計	714,477	576,280
純資産の部		
株主資本	392,042	446,918
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	180,804	180,804
資本準備金	180,804	180,804
利益剰余金	76,607	138,675
利益準備金	14,955	14,955
その他利益剰余金	61,652	123,720
固定資産圧縮積立金	2,145	2,285
繰越利益剰余金	59,506	121,435
自己株式	△733	△7,925
評価・換算差額等	4,170	3,374
その他有価証券評価差額金	4,170	3,374
純資産合計	396,213	450,293
負債および純資産合計	1,110,690	1,026,573

損益計算書（2024年4月1日～2025年3月31日）

(単位：百万円)

科 目	当年度	前年度(ご参考)
売上高	556,967	542,551
売上原価	391,301	352,954
売上総利益	165,665	189,597
販売費および一般管理費	168,599	194,708
営業損失	△2,933	△5,111
営業外収益	41,318	63,436
受取利息および配当金	36,310	59,738
為替差益	2,454	2,457
その他の収益	2,553	1,239
営業外費用	9,802	3,663
支払利息	5,826	2,268
固定資産廃棄損	2,711	644
その他の費用	1,264	750
経常利益	28,581	54,661
特別利益	—	676
関係会社株式清算益	—	676
特別損失	13,797	2,567
構造改革費用	9,410	—
関係会社株式評価損	2,251	—
固定資産減損損失	2,134	2,567
税引前当期純利益	14,784	52,770
法人税、住民税および事業税	△3,033	1,052
法人税等調整額	△2,120	△2,464
当期純利益	19,938	54,181

株主資本等変動計算書 (2024年4月1日～2025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	繰越利益 剰余金
当期首残高	135,364	180,804	14,955	2,285	121,435
当期変動額					
剰余金の配当					△22,014
当期純利益					19,938
固定資産圧縮積立金の取崩				△91	91
会社分割による減少				△47	
自己株式の取得					
自己株式の処分					—
自己株式の消却					△59,944
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	—	△139	△61,928
当期末残高	135,364	180,804	14,955	2,145	59,506

(単位：百万円)

	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	138,675	△7,925	446,918	3,374	450,293
当期変動額					
剰余金の配当	△22,014		△22,014		△22,014
当期純利益	19,938		19,938		19,938
固定資産圧縮積立金の取崩	—		—		—
会社分割による減少	△47		△47		△47
自己株式の取得	—	△52,769	△52,769		△52,769
自己株式の処分	—	17	17		17
自己株式の消却	△59,944	59,944	—		—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—		—	795	795
当期変動額合計	△62,067	7,191	△54,875	795	△54,079
当期末残高	76,607	△733	392,042	4,170	396,213

個別注記表

記載金額については、百万円未満の端数を切り捨てています。

＜重要な会計方針に係る事項に関する注記＞

1. 有価証券の評価基準および評価方法
(1) 子会社および関連会社株式
移動平均法による原価法により評価しています。
(2) その他有価証券
市場価格のない株式等以外のもの：時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)により評価しています。
市場価格のない株式等：移動平均法による原価法により評価しています。
2. デリバティブの評価基準および評価方法
時価法により評価しています。
3. 棚卸資産の評価基準および評価方法
総平均法による原価法(貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法)により評価しています。
4. 固定資産の減価償却方法
(1) 有形固定資産(リース資産を除く)
有形固定資産は定額法で行っております。なお、主な耐用年数は以下のとおりです。
建物：5年～50年
機械および装置：4年～12年
(2) 無形固定資産(リース資産を除く)
無形固定資産は定額法で行っています。
ただし、市場販売目的のソフトウェアについては、見込販売収益に基づく償却額と、残存見込販売有効期間に基づく均等償却額との、いずれか大きい金額を計上しています。なお、当初における見込販売有効期間は3年としています。また、自社利用ソフトウェアについては、社内における利用可能期間(3年～10年)に基づく定額法によっています。
(3) リース資産
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。
5. 引当金の計上基準
(1) 貸倒引当金
売掛債権・貸付金などの貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権などの特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。
(2) 賞与引当金
従業員に対する賞与支給に備えるため、当年度に負担すべき支給見込額を計上しています。

- (3) 役員賞与引当金
役員賞与の支出に備えて、当年度における支給見込額を計上しています。
- (4) 製品保証引当金
製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見積額に基づき計上しています。
- (5) 退職給付引当金
従業員の退職給付に備えるため、当年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、事業年度末において発生していると認められる額を計上しています。
退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。
数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の次年度から費用処理することとしています。
過去勤務費用は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(11年)による定額法により按分した額を費用処理することとしています。
未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の貸借対照表における取扱いが連結財政状態計算書と異なります。
- (6) 株式給付引当金
役員などに対する将来の当社株式の給付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員などに割り当てられるポイントの見込数に応じた給付額を基礎として計上しています。

6. 収益の計上基準

当社は、顧客との契約に基づき、オフィス向け画像機器、ドキュメント・ITサービス・コミュニケーション関連サービスやソリューション、商用印刷機器、産業印刷機器、各種機器に関連する消耗品およびサービス、サーマルペーパー、サーマルメディアなどを提供しています。

当社は、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点、または移転するにつれて、移転により獲得が見込まれる対価を反映した金額により、収益を認識しています。各種機器などの販売による収益は、機器などの引き渡し時点において顧客が当該機器などに対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該機器等が顧客に引き渡された時点で認識しています。また、主としてメンテナンス契約から生じるサービス収益は、関連する履行義務を充足するにつれて、一定期間にわたり認識しています。

なお、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引き、購入量に応じた割戻しおよび返品などを控除した金額で測定しています。

7. グループ通算制度の適用

当社を通算親法人とするグループ通算制度を適用しています。

<会計方針の変更に関する注記>

(法人税、住民税および事業税等に関する会計基準等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下、「2022年改正会計基準」という。)などを当年度の期首から適用しています。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20－3項ただし書きに定める経過的な取扱いおよび「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日)第65－2項(2)ただし書きに定める経過的な扱いに従っています。なお、当該会計方針の変更による計算書類への影響はありません。

<表示方法の変更に関する注記>

前年度において、「無形固定資産」の「ソフトウェア」に含めていました「ソフトウェア仮勘定」は、金額的重要性等が増したため、当年度より独立掲記することとしています。この表示方法の変更を反映させるため、前年度の貸借対照表の組替えを行っています。

この結果、前年度の貸借対照表において、「無形固定資産」の「ソフトウェア」に表示していましたが28,471百万円は、「ソフトウェア」18,634百万円、「ソフトウェア仮勘定」9,836百万円として組み替えています。

また前年度において、「営業外費用」の「その他の費用」に含めていました「固定資産廃棄損」は、金額的重要性等が増したため、当年度より独立掲記することとしています。この表示方法の変更を反映させるため、前年度の損益計算書の組み替えを行っています。

この結果、前年度の損益計算書において、「営業外費用」の「その他の費用」に表示していましたが1,394百万円は、「固定資産廃棄損」644百万円、「その他の費用」750百万円として組み替えています。

<会計上の見積りに関する注記>

会計上の見積りにより当年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、次年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

繰延税金資産	
(1) 当年度の計算書類に計上した金額	27,641百万円
(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報	
連結計算書類「<会計上の見積りに関する注記>」に記載しています。	

<貸借対照表に関する注記>

1. 関係会社に対する金銭債権および金銭債務	
短期金銭債権	242,338百万円
長期金銭債権	30,200百万円
短期金銭債務	164,898百万円
長期金銭債務	41百万円
2. 保証債務	
関係会社発行のCPに対する親会社保証	44,856百万円
関係会社の随時融資枠契約に対する親会社保証	20,000百万円
関係会社の賃借契約に対する親会社保証	103百万円
3. 有形固定資産の減価償却累計額	208,287百万円

<損益計算書に関する注記>

1. 関係会社との取引	
売上高	529,541百万円
仕入高	278,656百万円
その他の営業取引高	22,698百万円
営業取引以外の取引高	38,028百万円
2. 構造改革費用	
セカンドキャリア支援制度の実施に伴う一時費用です。	

<株主資本等変動計算書に関する注記>

自己株式の種類および株式数に関する事項				
株式の種類	当年度 期首株式数	当年度 増加株式数	当年度 減少株式数	当年度 期末株式数
普通株式(株)	6,339,595	34,050,902	39,807,703	582,794

- (注) 1 自己株式の株式数の増加34,050,902株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加33,847,000株、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交付信託において、当該信託による自己株式の取得による増加197,000株、単元未満株式の取得による増加6,902株です。
- 2 自己株式の株式数の減少39,807,703株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少39,788,800株、執行役員等向け株式交付信託の交付による減少18,800株、単元未満株式の売却による減少103株です。
- 3 自己株式数には、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等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が492,200株(議決権の数4,922個)含まれています。

<税効果会計に関する注記>

繰延税金資産の発生の主な原因は、関係会社株式評価損および、退職給付引当金、賞与引当金、減価償却などの将来減算一時差異および繰越欠損金であり、評価性引当額77,598百万円を控除しています。評価性引当額は、主に関係会社株式評価損および繰越欠損金に対して計上しています。

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理および開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

<リースにより使用する固定資産に関する注記>

貸借対照表に計上した固定資産のほか、事務機器、製造設備などの一部については、所有権移転外ファイナンス・リース契約により使用しています。

<関連当事者との取引に関する注記>

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の 所有割合 (%)	関連当事者との関係		取引の内容	取引金額 (注1)	科目	当年度末 残高 (注1)
			役員の 兼任等	事業上の関係				
子会社	リコージャパン 株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売 業務委託 資金の貸付	製品の販売 (注2)	250,419	売掛金	85,142
					業務委託料の 支払(注3)	18,312	未払費用	6,238
					資金の貸付 (注4)(注5)	13,082	短期貸付金	6,656
子会社	エトリア株式会社	所有 直接 85%	有	当社の事務機器 製品の製造	製品の購入 (注2)	126,419	買掛金	26,995
子会社	リコーインダスト リー株式会社	所有 直接 100%	有	当社の事務機器 製品の製造	製品の購入 (注2)	62,062	買掛金	4,924
子会社	株式会社PFU	所有 直接 100%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	15,283	短期借入金	18,611
子会社	RICOH AMERICAS HOLDINGS, INC.	所有 直接 100%	有	資金の借入	資金の借入 (注4)(注5)	31,553	短期借入金	35,318
子会社	RICOH USA, INC.	所有 間接 100%	有	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	71,163	売掛金	19,130
子会社	RICOH EUROPE SCM B.V.	所有 間接 100%	無	当社の事務機器 製品の販売	製品の販売 (注2)	37,432	売掛金	17,098
子会社	RICOH EUROPE FINANCE LIMITED	所有 間接 100%	有	資金の借入 資金の貸付	資金の借入 (注4)(注5)	10,440	短期借入金	9,686
					資金の貸付 (注4)	9,143	短期貸付金	47,434
					資金の回収 (注4)	35,742		
					資金の貸付 (注4)	30,754	長期貸付金	29,984

取引条件および取引条件の決定方針など

- (注) 1 取引金額には消費税などを含めていません。当年度末残高には消費税などを含めています。
- 2 価格その他の取引条件は、市場情勢などを勘案し価格交渉の上で決定しています。
- 3 業務委託費については、双方合意の上合理的に決定しています。
- 4 資金の貸付および借入については、通常、マーケットで行われている市中金利などを参考に
してその都度交渉の上、条件を決定しています。
- 5 取引金額は、期中平均残高を記載しています。

<1株当たり情報に関する注記>

1. 1株当たり純資産
- 696.15円
2. 1株当たり当期純利益
- 34.07円

(注) 1株当たり利益の算定において、当社が設定する役員向け株式交付信託および執行役員等向け株式交
付信託が所有する当社株式を自己株式として処理していることから、期中平均普通株式数から当該株
式数を控除しています。

<収益認識に関する注記>

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結計算書類「<収益認識に関す
る注記>」に記載しています。

<重要な後発事象>

該当事項はありません。



独立監査人の監査報告書

2025年5月20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 野田 智也
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 池畑 憲二郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介
業務執行社員

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2024年4月1日から2025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、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められるている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

(注) 監査役会の連結計算書類に係る監査報告の内容は、監査役会の監査報告書(193～194頁参照)に含まれています

独立監査人の監査報告書

2025年5月20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 野田 智也
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 池畑 憲二郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 中本 洋介
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2024年4月1日から2025年3月31日までの第125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、「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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められるている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの事業年度における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、ウェブ会議システム等も活用しながら、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いたしました。
- 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の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に赴き、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。加えて本社の内部監査部門から監査の結果について報告を受けました。
- 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及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」(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ならびに連結計算書類(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も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及び当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及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。
- (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。

2025年5月23日

株式会社リコー 監査役会			
監査役(常勤)	佐藤 愼二	印	
監査役(常勤)	西宮 一雄	印	
社外監査役	太田 洋	印	
社外監査役	鈴木 国正	印	
社外監査役	大塚 敏弘	印	

以 上

監査役の監査実績説明書

1. 本説明書の目的

監査役は、株主の皆様の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。当監査役会は、活動内容の説明を具体的にを行うことが監査の透明性につながるという認識に立ち、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話の実効性を高めるべく、監査報告書(193～194頁参照)を補足するものとして、任意に本説明書を作成しています。また、有価証券報告書の「監査役監査の状況」の中で、概略の開示を予定しています。

2. 監査役会の運営および監査役の職務補助体制

監査役会は、監査役の実効的な職務遂行のため、監査役会が定めた監査役監査の基準および監査役会規定に基づき、以下のとおり活動しています。また、監査役の職務を補助する体制を整えています。

(1) 監査役会の運営

- 開催回数：14回(開催時間:平均2時間50分)
- 出席率：100%(全監査役)
- 議案と主な内容：

決議:17件	監査方針・監査計画および職務分担、監査役会議長・常勤監査役・特定監査役の選定、監査予算、監査役会の監査報告書、監査実績説明書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意、監査役候補者の指名・提案、監査役選任議案への同意、監査役の報酬額の改定、会計監査人の非監査業務の事前承認手続きなど
協議・審議:24件	取締役会に向けた意見交換・審議状況レビュー、会計監査人の評価、監査役報酬、監査役候補者選定、監査実績セルフレビュー、その他決議事項に対する事前協議、取締役会への監査活動報告内容など
報告:52件	常勤監査役職務執行状況(月次)、投資委員会の運用状況、開示体制の構築・運用状況、会計監査人の非監査業務状況、事業報告・招集通知内容・後発事象、有価証券報告書、会計監査人の監査結果、内部監査の状況、指名・報酬委員会における議案審議状況など

(2) 監査役室による監査役の職務補助体制

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4名を配置し、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います。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います。



3. 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ています。各領域に対する監査活動および監査役の職務分担の概要は以下のとおりです。監査活動については、常勤監査役が主に担い、その内容は監査役会で適時共有しています。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監査および提言を行い、独立役員の立場から意見を述べています。監査活動を通じて得られた情報および認識した課題については、情報共有会等を通じて逐次経営陣にフィードバックし、改善に向けた対応を促進しています。

領域	主な監査活動内容(★監査役主催の会議)	実績	職務分担	
			常勤監査役	社外監査役
(1) 取締役	取締役会への出席、取締役会実効性向上施策のモニタリング、取締役会議案レビュー・フォローアップ	16回	●	●
	取締役会での監査役会監査方針・計画/監査活動報告	4回	●	●
	指名委員会/報酬委員会へのオブザーブ出席	8回/9回		●
	代表取締役との意見交換★	2回	●	●
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★	2回	●	●
	社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	2回	●	●
(2) 業務執行	監査役レビューの実施	ビジネスユニット	●	□
		グループ本部機能別組織	●	□
		事業所	●	
		テーマ(知財・購買機能)	●	
	重要会議への出席	グループマネジメントコミッティ(GMC)	●	□
		執行役員会議	●	□
		企業価値向上プロジェクト定例会議	●	
		事業計画審議会	●	□
		事業ポートフォリオマネジメント会議	●	
		事業運営会議(5ビジネスユニット)	●	
		内部統制委員会・セキュリティ委員会	●	□
		ESG委員会、投資委員会、開示委員会、その他	●	□
	情報共有会の開催★	CEO・CFO・CHRO・CTO	●	
		ビジネスユニットプレジデント(5ビジネスユニット)	●	
		グループ本部機能責任者(5機能)	●	
		リスクマネジメント・内部統制部門	●	
	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)事業報告およびその附属明細書、計算関係書類の監査	逐次	●	□
		期末	●	●
(3) 子会社	監査役レビューの実施	国内子会社	●	□
		海外子会社	●	
	子会社監査役との情報交換会の開催★	リコージャパン監査役	●	
		リコーイングダストリー・PFU常勤監査役	●	
		グループ監査役情報交換会	●	□
(4) 監内査部	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告★	4回	●	●
(5) 監査計	内部監査部門との定例会の開催★	12回	●	
	三様監査会議の開催★	4回	●	
	会計監査人との情報交換会の開催★	8回	●	
	会計監査人からの監査計画説明、期中往査・レビュー報告、監査結果報告	10回	●	●
	会計監査人评价の実施	2回	●	●

●：職務担当
□：任意/部分的に担当

4. 当年度 重点監査項目と当該項目に係る活動実績

監査役会では、当年度における当社の事業活動に加えて、内外環境の変化を踏まえ想定されるリスクについて検討しました。その結果、以下のように監査方針を定めました。

● 監査方針

デジタルサービスの会社への変革に向けた、各種施策の実効性や企業文化の醸成、課題への対応状況に加え、企業価値向上プロジェクトによる「成長の加速」と「ガバナンス体制や内部統制システムへの影響」を監視、検証する。
特に、従業員へのヒアリングなどを通じて、人的資本戦略の推進による統制環境への影響を注視する。

当年度の重点監査項目、その活動内容、実績および各重点監査項目に対する監査役会の認識については、以下のとおりです。

● 重点監査項目① 「成長の加速」に向けた戦略の意思決定プロセスとその実施状況

- 各種施策・戦略の検討状況・意思決定プロセス、実施による影響
 - 企業価値向上プロジェクトの定例会議・事業ポートフォリオマネジメント会議などへの出席、各ビジネスユニットや関連組織への監査役レビュー、各機能別組織責任者との情報共有会、取締役会での議論を通じ、各組織の戦略やテーマの取捨選択など「事業の選択と集中」・「R&D適正化」の方向性、およびその影響について検証
- オフィスサービス事業の展開やリスクマネジメントの状況
 - リコーデジタルサービスビジネスユニットや地域統括会社・販売子会社への監査役レビューにて、既存事業との連携に加え、オフィスサービス事業の展開状況、事業固有の情報セキュリティ対応やソフトウェア・サービスにおけるリスクマネジメント体制、およびITシステムの整備・運用状況などについて検証

(監査役会の認識)
事業ポートフォリオの見直しおよびR&D適正化など、デジタルサービスの会社に向けての体制整備の取り組みが進んでいることを確認。「成長の加速」に向けては、人的資本を含めたリソースの重点配分や、オフィスサービス関連買収子会社と既存販売子会社とのさらなるシナジー創出が重要であり、今後注視していく。

● 重点監査項目② 「コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の整備」の強化状況

- 「強い本社」に向けてのコーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制整備・強化状況
 - 本社機能別組織への監査役レビューや組織責任者との情報共有会にて、当該機能のガバナンス状況を検証
 - 購買・知財については、テーマ監査として各ビジネスユニット内の当該機能部署にもヒアリングを行い、本社の戦略・方針のグループ内への浸透状況や、本社・ビジネスユニット間の連携・役割分担など、横串機能の実効性を検証
- 「オフィスプリンティング事業の構造改革」における、本社機能、ビジネスユニットおよび子会社間の役割・責任分担の状況
 - 昨年7月に発足したエトリアならびにその主管管理部門への監査役レビューにて、PMIやシナジー施策の進捗状況に加え、個社としてのガバナンス・内部統制体制の構築、および本社からの内部管理機能への支援・連携状況などを検証
 - エトリアの発足に伴い、当社の本社機能別組織やビジネスユニットの一部機能移管など、リソースの再配分による当社関連部門への影響を検証

(監査役会の認識)
本社機能に関しては、組織変更によるガバナンスの実効性の進展を確認。さらなるガバナンス強化に向け、各機能および機能長の役割・責任の再定義、特に海外地域統括との役割の明確化などグローバル対応への推進状況について、引き続き注視する。また、エトリア他、子会社の体制拡大・変更などの動きに合わせ、個社としてのガバナンス・内部統制の体制整備・運用状況について引き続き確認していく。

● 重点監査項目③ 「人的資本戦略」推進上の課題とその対応

- 「人的資本戦略」推進に伴う統制環境への影響
 - 人事部門への監査役レビュー、CEO・CFO・CHROとの定例会、企業価値向上プロジェクトの定例会議などを通じ、「セカンドキャリア支援制度」の制度設計の考え方や検討プロセス、および実施状況を検証
 - スキルアッププログラム(デジタル人材育成プログラム)については、重要会議での確認や関連機能長などからのヒアリングを通じ、デジタル人材育成の進捗状況や育成後の配置計画、およびその実施状況について検証
 - 各組織・子会社トップからのヒアリング、および従業員とのラウンドテーブルにて、現場における従業員の反応・認識・浸透度などを含めた、統制環境を検証

(監査役会の認識)
「セカンドキャリア支援制度」の制度設計やその実施については、取締役会も含めて慎重に議論され、従業員への説明も十分なされており、統制環境への影響は限定的であることを確認。また、デジタル人材育成については、プログラムは整備され育成後の受け入れ体制も整ったことを確認。「人的資本戦略」推進による各組織機能における業務や統制環境への影響、デジタル人材の育成・シフト状況およびその実効性については、今後も継続的に注視していく。

5. 会計監査人との連携と評価

(1) 会計監査人との連携内容

監査役および監査役会は、年間を通じて説明や報告、定例会を設定し情報共有・意見交換を行い、緊密な連携を図るとともに、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モニタリングしています。

会計監査人との連携内容は、次のとおりです。

連携内容	概要	2024年度												2025年度		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
監査計画説明	監査計画および監査重点領域				■					■			■			
期中レビュー報告・期中往査報告*1	往査・レビュー手続きの状況および主な検討事項					■			■			■				
品質管理体制報告	監査品質への取り組み、監査体制							■								
監査結果報告	会社法・金融商品取引法監査の結果		■	■											■	■
内部統制監査報告	監査結果の説明			■											■	■
監査上の主要な検討事項(KAM)	監査上の論点からKAM候補となる事項の協議		■	■	■					■			■		■	■
定例会*2 (□：三様監査会議)	諸規則や法令の施行・改訂、 その他会計監査に関わるトピック、 監査状況(海外子会社含む)の共有など	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■	□	■	■

*1 第1四半期(8月)、第3四半期(2月)については、年度監査の一環としての情報共有・意見交換(四半期開示制度の見直しに伴う変更)
*2 定例会は常勤監査役が出席、その内容は監査役会にて社外監査役に共有・意見交換

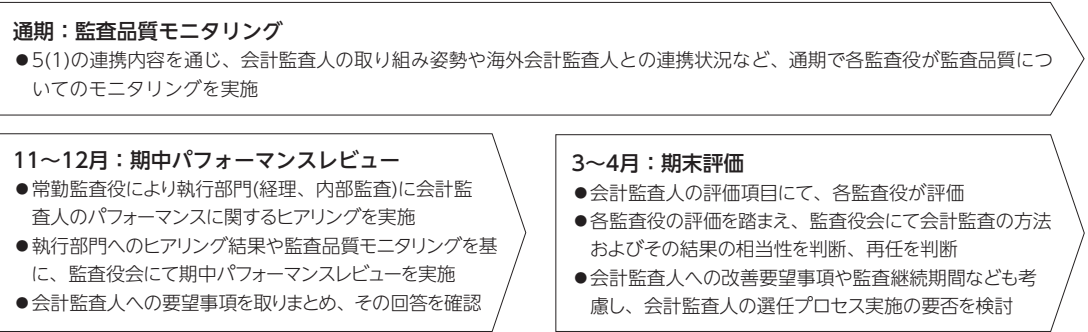
(2) 監査上の主要な検討事項(KAM：Key Audit Matters)

当年度の「監査上の主要な検討事項(KAM)」について、監査役は会計監査人から監査上の論点、ならびにKAM候補の提示を受け、そのリスクの概要や監査上の対応状況について協議を重ねました。
その結果、監査役会としてはKAMについて見解の相違は無く、記載内容と関連する情報開示の適切性、整合性などについても確認しています。

(3) 監査役による会計監査人の評価

監査役および監査役会は、監査役会が定める「会計監査人の選定方針（再任、解任および選任の決定の方針）」に基づき、評価項目を定め、会計監査人の評価を行っています。

● 評価プロセス



● 評価項目

- ①監査法人の品質管理・外部レビュー/検査結果と対応状況

②監査チームの独立性・専門的懐疑心・適切なメンバー構成

③監査報酬・非監査報酬の内容・水準

④監査役などとのコミュニケーション

⑤経営者などとの関係
- ⑥グループ監査(海外ネットワークファームの監査状況・連携・情報収集など)

⑦不正リスクの適切な評価や監査計画の適切な実行、不正の兆候に対する対応

⑧執行部門による会計監査人の評価

6. 監査役による監査実績のセルフレビュー

監査役会では、監査品質の向上につなげるため、毎年期末に監査実績のセルフレビューを実施しています。

● セルフレビュー実施方法：

監査方針・重点監査項目に対する取り組みのほか、計画の立案、代表取締役との意思疎通、重要会議への出席、内部監査部門や会計監査人との連携、本社・事業所・子会社への往査、内部統制システム構築状況の確認など全27項目の当年度の実績について、各監査役がアンケート形式でレビューし、アンケート結果を監査役会で分析・評価を行い、次年度に向けた課題や取り組むべき内容について検討

● セルフレビュー結果：

実績	・各監査役がそれぞれの専門性を活かし、取締役会などで積極的かつ能動的に質問・助言・提言、監査活動を通じて確認した情報や認識した課題を共有 ・監査役レビューにより認識した課題などについて、各関連組織長へフィードバックし改善を依頼、CEO・CFOにも逐次共有 ・監査役候補者の選定および監査役の報酬額改定について、監査役会が主導して検討・提案
課題	・子会社の体制拡大や変更の動きに合わせた、グループ全体の監査環境の整備、および子会社監査役との連携強化 ・非財務情報の法定開示に向けた監査プロセスの整備・構築

7. 2025年度に向けての取り組み

2025年度に向けては、地政学リスク(米国関税含む)、情報セキュリティリスクなど外部環境における不確実性の高まりも踏まえ、引き続き企業価値向上プロジェクトの進展状況やその実効性、および成長分野への経営資源配分とそれに伴うガバナンス・内部統制への影響、グローバル対応を含む内部管理体制の整備・運用状況などについて、重点的に監査活動を行ってまいります。

また、次期経営戦略の策定においては、デジタルサービスの会社としての中長期的な成長に向けて、組織・ガバナンス体制も含め、監査役として取締役会においてあるいは経営陣に対し、積極的に意見を述べていく所存です。

以 上

バーチャル出席の注意事項

バーチャル出席に関する下記の各事項についてご確認をお願いします。

1. 議決権行使について
2. 質問および動議について
3. バーチャル出席に必要となる環境
4. 代理人による議決権行使について
5. その他の注意事項

1. 議決権行使について

バーチャル出席の方法により、決議事項の採決時に議決権を行使いただけます。

事前に書面またはインターネットにて議決権を行使し、かつバーチャル出席の方法による議決権を行使された場合の優先順位は、バーチャル出席の方法による議決権行使が優先するものとし

ます。
また、事前に議決権を行使いただいた上で、バーチャル出席をされたものの、バーチャル出席の方法による議決権の行使がされなかった場合には、事前の議決権行使の効力が維持されたものとみなします。

※事前に議決権を行使いただいた上で、バーチャル出席をされたものの、(i)採決時点でログインしていない場合、事前の議決権行使を有効として取り扱い、(ii)採決時点でログインしているもののバーチャル出席の方法による議決権行使がされなかった場合、事前の議決権行使の内容で当日議決権行使をいただいているものとして取り扱います(なお、総会当日会場にご来場いただいた株主様がバーチャル出席の方法による議決権の行使をされた場合には、バーチャル出席の方法による議決権の行使を有効なものとして取り扱います)

2. 質問および動議について

バーチャル出席の株主様も、当日株主様専用ウェブサイトを通じて質問をすることができます。

なお、ご質問は、株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。

※株主様専用ウェブサイトからのご質問は、送信1回につきお1人様1問まで(300字以内で入力)とさせていただきます。なお、ご質問の送信はお1人様3回までとさせていただきます。ご質問のすべてを株主総会当日に回答できかねる場合がある点、あわせてご了承のほどお願いします

動議については、株主総会の手続きに関するもの、および議案に関するものを含めすべて、会場出席株主様からご提出いただいたもののみ取り上げ、バーチャル出席の株主様からのご提出は受け付けないこととさせていただきます。また、バーチャル出席の株主様は、動議の採決についても株主総会の手続きに関するものは欠席、議案に関するものは棄権として取り扱うこととさせていただきますので、どうかご理解賜りますようお願い申し上げます。

動議の提出や採決への参加を希望される株主様におかれましては、会場出席をご検討いただきますようお願い申し上げます。

3. バーチャル出席に必要となる環境

開催日当日の議事進行の様子は、パソコン・スマートフォンなどによりライブ配信でご確認いただくことができます。バーチャル出席を行うためには、株主の皆様において、次の環境を整えていただく必要があります。

【PC】	Windows	Mac
OS	Windows 8.1以上	macOS最新版
ブラウザ	Google Chrome、Microsoft Edge	Safari
【モバイル】	Android	iPhone、iPad
OS	OS 10 以降	iOS14 以降
ブラウザ	Google Chrome	Safari
【通信速度】	1.5Mbps 以上	

(注) 1. ブラウザのJavaScriptおよびCookieは有効にしてください
2. Microsoft Edgeにおいて、Internet Explorer モードでの利用はできません
3. 動画視聴に関しては使用されるサービスに準拠します

バーチャル出席いただくにあたり、参加場所と通信環境については、株主様ご自身で用意いただく必要があります。株主様がご利用のパソコン・スマートフォンなど、インターネット環境の不具合や株主様の通信環境などを原因として、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合もございますので、あらかじめご了承ください。

4. 代理人による議決権行使について

バーチャル出席は、株主様ご本人に限定しております。代理人による出席を希望される株主様は、法令および定款の定めに従い、当日会場出席される株主様1名に委任いただきますようお願い

5. その他の注意事項

- バーチャル出席に対応している言語は日本語のみとなります。
- 通信環境などの影響により、株主総会ライブ配信や音声の乱れ、または一時中断されるなどの通信障害が発生する可能性があります。それにより、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権などを行使できない場合がございます。当社として、合理的な範囲で通信障害などへの対策は行いますが、通信障害などによってバーチャル出席された株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承のほどお願い申し上げます。
- バーチャル出席用のIDおよびパスワードを第三者に共有すること、株主総会の模様を録音・録画・公開などすることは、固くお断りさせていただきます。
- 当社がやむを得ないと判断した場合、バーチャル出席の内容を一部変更または中止とさせていただきます。
- システム障害などの緊急の事態や事情変更への対応など、バーチャル総会の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにおいてお知らせしますので、適宜ご確認ください。
- 当年度のバーチャル株主総会に出席いただけるのは、当社株主名簿(2025年3月31日現在)に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外のご出席はご遠慮ください。

お問い合わせ先

バーチャル出席に関してご不明な点がある場合は、電話によるお問い合わせにも対応しておりますので、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

＜バーチャル株主総会一般に関するお問い合わせ＞

三井住友信託銀行バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041 (受付時間 午前9時から午後5時 土日祝日を除く)

なお、以下の事項についてはご回答しかねますので、あらかじめご了承ください。

- ①バーチャル出席用のID・パスワード
- ②インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォンなどの機能などに関するお問い合わせ
- ③株主総会当日において株主様側の環境などが問題と思われる原因での接続障害/遅延/音声トラブル/投票ができないなどのトラブルに関するお問い合わせ

＜株主総会当日のバーチャル出席に関するシステム・技術的なお問い合わせ＞

開催日当日、ご視聴についてご質問がある場合は、「バーチャル株主総会出席方法のお知らせ」をお手元にご準備の上で、以下にお問い合わせください。

電話：0120-422-019

受付期間：2025年6月24日(火曜日)午前9時～株主総会終了まで

なお、バーチャル出席用のID・パスワード、インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォンなどの機能、総会当日において株主様側の環境などが原因と思われるトラブルについては、ご回答しかねますので、あらかじめご了承ください。

＜バーチャル株主総会・システム以外のお問い合わせ＞

株式会社リコー 株主様係 Email：ricoh-sr@jp.ricoh.com

リアルタイム字幕表示サービスの注意事項

聴覚に障がいのある株主様に向けて、ライブ配信映像にリアルタイムで字幕を表示するサービスをバーチャル出席する場合に限りご利用いただけます。

リアルタイム字幕サービスに関する下記の各事項についてご確認ください。

1. 利用方法

株主様専用ウェブサイトへアクセスし、バーチャル出席してください。(10頁参照)

2. その他の注意事項

- ・本サービスは、あくまで補助的なサービスであり、音声内容のすべてを書き起こすものではありません。また、字幕内容に誤りが生じる可能性があることにつき、あらかじめご了承ください。
- ・字幕の文字の大きさは変更できませんので、本サービスはパソコンで視聴することを推奨します。
- ・字幕は実際の音声より遅れて表示されることがありますので、ご了承ください。
- ・当社は、リアルタイム字幕表示の遅延や内容の誤りによって株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承のほどお願い申し上げます。

字幕テキストを生成するシステムは、当社が提供する「聴覚障がい者向けコミュニケーションサービス Pekoe(ペコ)」を使用します。

Pekoe 公式サイト<https://pekoe.ricoh/>

株主総会会場ご案内図

日時

2025年6月24日(火曜日) 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
をご覧ください。



株主総会会場

株式会社
リコー 本店



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」よりバス利用約20分
▶ 北口改札を出て左へお進みください。
東急バス停留所大森駅(山王口)より森07「上池上循環【内回り】ゆき」、森91「新代田駅前ゆき」のいずれかのバスにて「馬込第三小学校」下車

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。

