RICOH
imagine. change.

第119回　定時株主総会招集ご通知

開催情報

日時
2019年6月21日（金曜日）
午前10時（受付開始予定 午前9時）

会場
株式会社リコー本店
（会場が前回と異なっておりますので、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照いただき、お間違いのないようご注意ください）

当社の経営に参加できる権利「議決権」の行使をぜひお願いいたします。

当日出席　郵送　インターネット

- 株主総会終了後、懇談会の開催を予定しております。
  懇談会での軽食の提供はございません。
- 株主総会にご出席くださる株主様とご出席が難しい株主様の公平性を勘案し、株主総会におけるお土産の配布は実施しておりません。
  何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

株式会社リコー　証券コード：7752

目　次

株主の皆様へ …… 1
第 119 回定時株主総会招集ご通知 …… 2
議決権行使方法についてのご案内 …… 3
株主総会参考書類 …… 4
❶ 第 1 号議案　剰余金処分の件 …… 4
第 2 号議案　取締役 8 名選任の件 …… 6
第 3 号議案　取締役賞与支給の件 …… 24
第 4 号議案　取締役に対する株価条件付株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件 …… 25
第 5 号議案　会計監査人選任の件 …… 27
❷ ご参考　コーポレート・ガバナンスに関する取り組み …… 28
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 …… 28
取締役選任の考え方 …… 34
取締役の選任プロセス・評価プロセス …… 34
CEO 評価とサクセッションプラン …… 35
取締役の報酬に関する考え方 …… 36
取締役の報酬に関する今後の見直しについて …… 37
報酬の検討プロセス …… 37
2018 年度 取締役会の実効性評価の結果概要 …… 37
監査役選任の考え方・選任プロセス …… 38
社外役員の独立性基準 …… 39
❸ 株価・TSR の推移 …… 40

今回の改善ポイント

❶「資本政策の基本的な方針」の説明を新たに追加しました。

❷ コーポレート・ガバナンス体制において、各機関の役割・構成、また、リスクマネジメントでは業績に影響度の高い事業等のリスク項目について新たに記載を追加しました。
さらに、取締役の選任・評価プロセスでは指名委員会で審議する諮問事項等を、CEO評価とサクセッションプランではCEO評価の主な項目やCEO候補者の選定・育成・評価について新たに記載を強化・追加しました。

❸ 取締役評価の基準の 1 つとして採用している、TSR（株主総利回り）の推移について新たに記載を追加しました。

❹ 当年度の事業の経過および成果において、財政状態やキャッシュ・フローの記載を強化するとともに、インド販売子会社に関する費用計上について再発防止策の進捗状況について新たに説明を追加しました。

❺ 対処すべき課題では、各成長戦略ごとの取り組み・方向性について記載を充実させるとともに、成長戦略を支えるガバナンスと資本収益性の向上を目指した経営に関して記載を追加しました。

❻ 政策保有に関する方針に加え、新たに政策保有株式の議決権行使の基準について記載を追加しました。

❼ 監査役会の運営および監査役の職務遂行体制において、共有・検討事項や改善点に関する記載を充実させました。

添付書類
事業報告 …… 41
1. リコーグループの現況 …… 41
❹ (1) 財産および損益の状況 …… 41
(2) 当年度の事業の状況 …… 41
事業の経過および成果
●全般の状況 …… 41
・経営を取り巻く経済環境 …… 41
・当年度の業績 …… 42
インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について …… 46
●部門別売上高・営業損益の状況 …… 49
❺ (3) 対処すべき課題 …… 56
(4) 設備投資および資金調達の状況 …… 65
(5) 重要な子会社の状況 …… 66
(6) 主要な営業所および工場 …… 67
(7) 従業員の状況 …… 68
(8) 主な借入先 …… 68
❻ 2. 株式に関する事項 …… 69
3. 会社役員の状況 …… 70
4. 会計監査人に関する事項 …… 74
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 …… 75
連結計算書類 …… 80
計算書類 …… 86
監査報告書 …… 90
連結計算書類に係る
会計監査人の会計監査報告書　謄本 …… 90
会計監査人の会計監査報告書　謄本 …… 91
監査役会の監査報告書　謄本 …… 92
❼ 監査実績説明書 …… 94
郵送による議決権行使のご案内 …… 99
インターネット等による議決権行使のご案内 …… 100

株主総会バーチャルツアー

株主総会当日の会場や展示の様子をバーチャルでご体感いただける WEB サイトを新たに用意しました。
詳細は 102 頁をご確認ください。

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

株主の皆様へ

信頼と魅力のグローバルカンパニーを目指して

株式会社リコー
代表取締役　社長執行役員・CEO
山下　良則

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第119回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたりまして、リコーグループに対するご理解とご支援に厚く御礼申し上げます。

第19次中期経営計画の最終年度である2019年度を迎えます。初年度の2017年度には「リコー再起動」を掲げ、構造改革に徹底的に取り組みました。その結果、基盤事業の収益性の向上、そして事業や資産の見直しが進み、リコーグループが将来にわたり成長を遂げていくための礎ができました。

成長戦略「リコー挑戦」では、「SDGsに貢献しない事業は淘汰される」として、社会課題解決と事業活動の両立を掲げました。リコーグループが行なうすべての事業活動が、SDGsで謳われる17の開発目標のいずれかに貢献するよう、全社一丸となって取り組んでまいります。

「リコー挑戦」の発表とともに、成長に舵を切った2018年度は、順調に事業の収益力をお示しすることができる結果となりました。2018年度の連結売上高は前年度比2.4％減少となる2兆132億円、親会社の所有者に帰属する当期損益は、前年度の赤字から、当年度は495億円の黒字となりました。

なお、2018年度の期末配当金につきましては、当初の見通しから引き上げ、１株当たり13円とさせていただきたく、第119回定時株主総会にご提案申し上げます。これにより既に実施しました中間配当金と合わせて、通期で１株当たり23円の配当金となります。

また、2019年度の業績見通しにつきましては、売上高２兆100億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は620億円です。ここまで回復してきた事業収益力をさらに向上させ、第19次中期経営計画策定時に設定した目標を達成するよう、全社一丸となって邁進してまいります。

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。

2019年５月

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

第119回定時株主総会招集ご通知

記

日　時

2019年6月21日（金曜日）午前10時（受付開始予定 午前9時）

場　所

東京都大田区中馬込一丁目３番６号　当社本店
（**会場が前回と異なっております**ので、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照いただき、お間違いのないようご注意ください）

目的事項

報告事項　1. 2018 年度（2018 年４月１日から 2019 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. 2018 年度（2018 年４月１日から 2019 年３月 31 日まで）
計算書類報告の件

決議事項　**第１号議案　剰余金処分の件**
第２号議案　取締役８名選任の件
第３号議案　取締役賞与支給の件
第４号議案　取締役に対する株価条件付株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件
第５号議案　会計監査人選任の件

招集にあたっての決定事項

(1) 当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができます(次頁：「議決権行使方法についてのご案内」参照)ので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、**2019年６月20日（木曜日）午後５時30分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
(2) 書面とインターネットの双方で議決権行使をされた場合は、後に到着したご行使を有効とさせていただきます。なお、同日に到着した場合は、インターネットによるご行使を有効とさせていただきます。
(3) インターネットにより、複数回、議決権行使をされた場合は、最後のご行使を有効とさせていただきます。

以　上

当社では、株主総会を**株主様との積極的な対話の場**と位置づけております。
その一環として、株主総会終了後、懇談会の開催を予定しております。（軽食はご用意しておりません。）

議決権行使方法についてのご案内

株主総会にご出席いただける場合

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　2019年6月21日（金）午前10時

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

郵送

株主総会にご出席いただけない場合

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただき
ご返送ください。

行使期限　2019年6月20日（木）
午後5時30分到着分まで

詳細は99頁をご参照ください ▶

インターネット

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

行使期限　2019年6月20日（木）
午後5時30分受付分まで

詳細は100～101頁をご参照ください ▶

インターネットによる開示について

下記の事項につきましては、法令および定款第 17 条に基づき、インターネット上の**当社ウェブサイト**「投資家の皆様へ（ＩＲ・財務情報）」欄（https://jp.ricoh.com/IR/）に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。
①連結計算書類の連結注記表　　**②計算書類の個別注記表**
したがって、本招集ご通知の添付書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類または計算書類の一部であります。
株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正が生じた場合は、修正内容をインターネット上の当社ウェブサイト「投資家の皆様へ（IR・財務情報）」欄（https://jp.ricoh.com/IR/）に掲載させていただきます。

当社ウェブサイト　https://www.ricoh.co.jp/　リコーIR

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

第１号議案　剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

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

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

これにより、中間配当金を含めました当年度の配当金は、１株につき23円となります。

期末配当に関する事項

（1）配当財産の種類

金銭

（2）配当財産の割当てに関する事項およびその総額

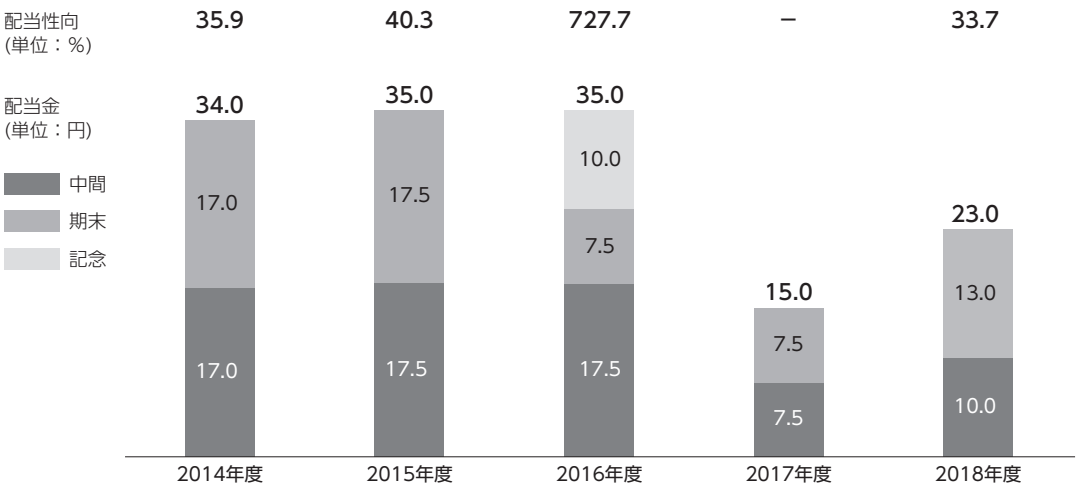
当社普通株式１株につき　13円

総額　9,423,214,424円

（3）剰余金の配当が効力を生じる日

2019年６月24日

配当金・連結配当性向の推移



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

資本政策の基本的な方針

リコーグループは、すべてのステークホルダーとの信頼関係を大切にしながら、持続的な企業価値の向上を目指しております。その中で、自社の資本コストを把握した上で、適切な資本政策を実施し、資本コストを上回るリターンの実現を図ってまいります。

2019年度を最終年度とする第19次中期経営計画においては、株主資本利益率(ROE)の目標値を公表しております。その達成のため、資本効率をさらに高めるマネジメントの改革に取り組んでおり、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を指標として、全社でPDCA*を回す具体的な仕組みの強化を進めています。投資については、資本コストも踏まえた財務的視点での妥当性、事業戦略視点での中長期的な収益性、成長性、リスクの観点等から投資計画を検証する「投資委員会」を設置し、投資効率を見極めながら意思決定を行う体制を整備しております。

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

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

第２号議案　取締役８名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（８名）が任期満了となります。

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

当社は、競争力強化と企業価値向上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取締役の選任プロセスを構築するために、非執行取締役が過半数および半数以上が社外取締役で構成される任意の指名委員会を設置しています。2018年度の指名委員会は社外取締役３名、社内非執行取締役１名、社内執行取締役１名の体制で構成され、社外取締役が過半数かつ委員長も社外取締役となっています。指名委員会は、取締役の選任基準に基づき、候補者を選定し、取締役会へ候補者を答申しました。その後、取締役会での審議を経て、株主総会へ付議する取締役候補者を決定しました。
（取締役の選任基準、選任プロセスは34頁から35頁をご参照ください）

また、本議案が原案どおり承認された場合は、社内取締役４名、社外取締役４名（うち１名女性）という半数が社外取締役で構成される合計８名の体制となり、引き続き監督機能の強化、意思決定の迅速化を図ります。

取締役候補者は、８頁から23頁のとおりです。

候補者番号			氏名		現在の当社における地位	取締役在任年数（本総会終結時）
1	再任 男性		やました よしのり 山下 良則		代表取締役	7年
2	再任 男性		いなば のぶお 稲葉 延雄		取締役会議長	9年
3	再任 男性		まついし ひでたか 松石 秀隆		取締役	1年
4	再任 男性		さかた せいじ 坂田 誠二		取締役	1年
5	再任 男性		あずま まこと 東 実	社外取締役候補者 独立役員	社外取締役	5年
6	再任 男性		いいじま まさみ 飯島 彰己	社外取締役候補者 独立役員	社外取締役	3年
7	再任 女性		はたのむつこ 波多野睦子	社外取締役候補者 独立役員	社外取締役	3年
8	再任 男性		もり かずひろ 森 和廣	社外取締役候補者 独立役員	社外取締役	1年

候補者番号 **1** 山下（やました） 良則（よしのり）（1957年８月22日生） 再任 男性

所有する当社株式の数	32,000株
取締役在任期間	7年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況	12／12回（100%）

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1980年３月	当社入社
2008年４月	RICOH ELECTRONICS, INC. 社長
2010年４月	当社グループ執行役員
2011年４月	当社常務執行役員
	当社総合経営企画室長
2012年６月	当社取締役
	当社専務執行役員
2013年４月	当社内部統制担当
2014年４月	当社ビジネスソリューションズ事業本部長
2015年４月	当社基盤事業担当
2016年６月	当社副社長執行役員
2017年４月	当社代表取締役（現在）
	当社社長執行役員（現在）
	当社CEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者）（現在）

当社における取締役としての担当	指名委員／報酬委員
当社における執行役員としての担当	CEO

取締役候補者とした理由

山下良則氏は、長年にわたる生産やグローバルマーケティングのマネジメント、さらに経営戦略や当社の基盤事業担当などにおいて、豊富な経験と高い見識を有しております。また、一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会の会長や公益社団法人経済同友会の幹事および地方創生委員会の委員長などを務め、社外活動にも積極的に取り組んでおります。

2017年４月１日に代表取締役社長執行役員・CEOに就任以降、「リコー再起動」を掲げ、成長を阻害する要因をすべて取り除くという強い意志のもと、企業価値の向上にむけてトップダウンで構造改革や成長戦略および経営改革を推し進めました。結果、2018年度は、CEO就任時に掲げた方針「規模の拡大から収益重視への転換」に沿って、V字回復を果たし、利益水準は上昇基調にあります。また、株主価値向上の観点では、2017年４月に社長就任以来、株価は好転し、2018年度のトータルシェアホルダーリターン(TSR)は109.2%となり、2017年度以降改善の軌道に乗っております。さらに、ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点では、環境経営ならびに社会課題の解決にも積極的に取り組み、長期目標の達成に向けて順調な成果を見せております。最後に、ガバナンスの領域においても当社取締役会と連携し、その適正化と強化に強いリーダーシップを発揮しております。

以上のことから、今後の当社の持続的成長とさらなる発展を確実なものにするためには、同氏のリーダーシップの下で引き続き経営にあたることが妥当であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き取締役候補者としました。

(注) 1. 候補者山下良則氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者山下良則氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者山下良則氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2017年度は「リコー再起動」を掲げ、事業構造改革に優先して取り組んだ結果、より安定した収益構造へ変えていく基盤を築くことができました。

続く2018年度は、その基盤に立って事業収益力の回復をより確実なものにすることができました。また、今後の目指す方向を示した「リコー挑戦」における各成長戦略の実行に関しては、M&Aや資本提携によって社外リソースを戦略的に活用しながら、成長、そして飛躍への布石を打ってまいりました。

そして2019年度は、重点分野への事業投資を進めて、成長戦略の具現化を加速するとともに、より資本コストを意識した経営体質への転換を進めてまいります。さらに、将来にわたって持続的に成長するための取り組みとして、次世代リーダーの育成をはじめ、企業文化の刷新に資する多岐にわたる施策を展開してまいります。社内ベンチャー制度などを拡充しながら従業員の力をより一層引き出すことでイノベーションを促進し、新たな事業を継続的に生み出すことができる経営体質への変革を進めてまいります。リコーグループがステークホルダーの皆様から存続と成長を望まれ続ける企業となるよう、これまで以上に企業価値の向上に邁進する所存です。

候補者番号 **2** 稲葉（いなば） 延雄（のぶお）（1950年11月11日生） 再任 男性

所有する当社株式の数	21,000株
取締役在任期間	9年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況	12／12回（100%）

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における取締役としての担当	取締役会議長／指名委員／報酬委員

取締役候補者とした理由

稲葉延雄氏は、長年にわたる金融・経済に関する広い経験と高い見識に加え、リコー経済社会研究所（当社シンクタンク機能）のトップとしての豊富な経験などにより、経済社会動向に関する卓識を有しております。また、公益社団法人経済同友会の幹事や経済情勢調査会の委員長を務めるなど、社外活動にも積極的に取り組んでおります。

2018年度は、監督に専任する非執行取締役会議長として、当社の持続的な成長の基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図るべく、①経営陣幹部の選解任プロセスの見直し、②株価条件付株式報酬制度の導入、③取締役向けトレーニングの強化などにおいて主導的な役割を果たしました。

以上のことから、同氏は、今後も非執行取締役として、当社の経営の監督とコーポレート・ガバナンスの継続的な強化への貢献が期待できると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き取締役候補者としました。

（注）1. 候補者稲葉延雄氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者稲葉延雄氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者稲葉延雄氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

当社はプリンティングや光学技術という未来技術をもって、オフィス分野だけでなく、商業・産業印刷、3Dプリンターや車載ステレオカメラ、医療機器などの無限の応用領域に成長戦略を定めており、適切な資源配分とマネジメントにより持続的な企業価値拡大・株式価値拡大を図れるものと確信しております。

世界の環境問題対応やESGの取り組みなどを含む社会への貢献については、持続的な社会の存続なくして企業の存立なしとの考えの下、リコーの伝統に則り、主要企業に先駆けて推進してまいります。

取締役会としては、社内取締役と社外取締役は４名ずつの同数、非業務執行取締役を過半とし、指名委員会、報酬委員会は社外取締役を軸として、また監査役は社外監査役を過半とする構成としており、これまでのガバナンス改革の成果を生かして監督機能を果たしてまいります。その際、①果断な意思決定と実行に向けて経営陣をしっかりと支え、背中を押し、時には厳しい指摘をも行って監督機能を発揮していくこと、②会社の状況や意思決定のプロセス等につき、できるだけ正確に開示し、ステークホルダーの方々と対話を充実することが大事だと考えており、皆さまの声を経営に生かすサイクルをしっかり回すことで、企業価値拡大と持続的成長を実現してまいります。

候補者番号 **3** 松石（まついし） 秀隆（ひでたか）（1957年2月22日生） 再任 男性

所有する当社株式の数	5,266株
取締役在任期間	1年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況	10／10回（100%）

※2018年６月に就任

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における執行役員としての担当	CFO／経営企画本部長

取締役候補者とした理由

松石秀隆氏は、過去、当社子会社５社の社長を経験するなど企業経営の豊富な経験と高い経営視座を有しております。その中で、上記各社の社長として、実行力とスピード感を持ってさまざまな改革を推進し、企業業績の改善などの実績を残してきました。

また、同氏が社長を務めた上記各社の中には、東証一部上場のリコーリース㈱も含まれ、ファイナンスビジネスに関する知見も豊富に有しております。

同氏は、これまで培ってきた知識と経験に加えて、2018年度に当社CFOに就任し、資本効率をさらに高めるマネジメントの改革を主導してきたことから、当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き取締役候補者としました。

（注）1. 候補者松石秀隆氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者松石秀隆氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者松石秀隆氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2018年６月に取締役に就任以来、CFO、経営企画を担当しながら、スピーディーな経営判断のため、業績管理プロセスの見直しを進め、経営管理の実効性を高めてまいりました。また、資本コストを意識した経営の加速に向けて、投資委員会の立ち上げやROIC（Return On Invested Capital：投下資本利益率）経営導入に向けた検討、リスクマネジメント体制の見直しなどを進めてまいりました。さらに、CFOとして、株主・投資家の皆様に対する情報開示の充実や、対話の強化に積極的に取り組んできました。

当社を取り巻くビジネス環境は大きく変わろうとしています。第４次産業革命と言われる現代、AIやIoT、5GなどのICT技術を活用したデジタル革命が業種、業界を問わず、グローバルに展開しています。時代が激しく変わろうとする中、成長するためには、変化を先取りし、タイムリーに対応できる組織でなければなりません。その実現のためには従業員、お客様の声に基づいた経営が以前にも増して必要であると考えています。私はこれまでの複数の関連会社での営業、マーケティング、経営の実務を通じて得た経験を活かしながら、リコーグループの中長期的な持続的成長と企業価値向上の実現に貢献していきたいと考えております。

候補者番号 **4** 坂田（さかた） 誠二（せいじ）（1958年９月12日生） 再任 男性

所有する当社株式の数	12,200株
取締役在任期間	1年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況	10／10回（100%）

※2018年６月に就任

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における執行役員としての担当	CTO

取締役候補者とした理由

坂田誠二氏は、複合機およびプリンターの設計開発部門の第一人者として豊富な経験と高い知見を有し、当社の基盤事業であるオフィスプリンティング事業に精通しています。さらに、当社の人事部門責任者としての経験も有しています。

同氏は、当社の基盤事業の設計開発部門責任者として、設計子会社の設立、生産子会社の統合などの改革を主導してきたことに加えて、当社の人事部門責任者としてグローバル人事システムの構築などにも実績を残してきました。

同氏は、これまで培ってきた設計開発部門を軸とした当社の基盤事業に関する豊富な経験と高い知見に加えて、2019年度からは新たに当社CTOに就任し、先端技術の探索や競争優位な技術の育成を担っていることから、当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き取締役候補者としました。

（注）1. 候補者坂田誠二氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者坂田誠二氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 候補者坂田誠二氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

全世界的に働き方改革が加速し、お客様からリコーグループに対する期待もさらに大きくなってきております。そうした中、リコーグループではお客様への提供価値を「EMPOWERING DIGITALWORKPLACES（エンパワリング・デジタル・ワークプレーシーズ）」とし、お客様の“はたらく”をよりスマートにし、ワークプレイスの変革を実現するために努力してまいります。

リコーグループの企業価値向上のためには、まずは現状の基盤であるオフィスプリンティング事業で安定的な収益を確保しなければなりません。2018年度は、オフィスプリンティング事業担当として、新世代複合機を発売しました。この新世代複合機は、ワークプレイスとクラウドを継ぎ目や垣根なく連携させて、お客様の働く場所と時間を選ばない「働き方改革」を推進する環境を提供します。さらに、新世代複合機と連携するクラウドプラットフォーム「RICOH Smart Integration」によって、オフィスで働くお客様だけではなく、物流・教育・製造・店舗などさまざまな現場におけるデジタル化も加速し、働くお客様に新たな価値を提供することで収益拡大を目指します。

2019年度は、長年にわたる研究開発の経験、人事の経験を生かし、CTOとして基盤事業の安定的な成長だけでなく、新規事業の発掘、立ち上げを積極的に推進し、リコーグループがさらなる飛躍を実現するために、株主の視点に立った経営監督ならびに意思決定を行い、リコーグループの企業価値向上に尽力してまいります。

候補者番号 **5** 東（あずま） 実（まこと）（1945年５月25日生）

再任　社外取締役候補者　男性　独立役員

所有する当社株式の数	10,100株
取締役在任期間	５年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況	12／12回（100％）

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1972年４月　株式会社東芝入社
1989年４月　同社総合研究所 基礎研究所所長
1994年４月　同社研究開発センター　材料・デバイス研究所所長
1998年７月　同社記憶情報メディア事業本部統括技師長
1999年４月　同社研究開発センター所長
2000年６月　同社常務（研究開発センター所長）
2003年６月　同社執行役上席常務（技術担当役員）
2005年６月　同社執行役専務（最高技術責任者）
2005年12月　清華大学（中国）顧問教授（現在）
2008年６月　株式会社東芝顧問
2008年８月　財団法人東芝国際交流財団評議員（現在）
2010年４月　TDK株式会社顧問
2011年６月　東京理科大学大学院イノベーション研究科教授
2011年10月　日本学術会議連携会員（現在）
2014年６月　当社社外取締役（現在）

当社における取締役としての担当	指名委員／報酬委員長
重要な兼職の状況	日本学術会議連携会員／ 清華大学（中国）顧問教授／ 財団法人東芝国際交流財団評議員

社外取締役候補者とした理由

東実氏は、株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また東京理科大学大学院イノベーション研究科教授としての経験から、高い経営能力と技術に関する幅広い知識・経験を有しております。

同氏は、現在当社の社外取締役であり、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、報酬委員長として、委員会の運営を主導し、委員の議論の活性化を図るとともに、客観的な立場より議論をとりまとめております。さらに指名委員として、経営幹部の選解任などについて、技術分野の経営幹部の経験に基づき積極的な提案や議論を行っています。また、技術分野の経営幹部出身者ならではの、先進的な知識と幅広い経験を活かし、当社の長期的な事業戦略に関して積極的な指摘・助言も行っています。

以上のことから、同氏は、引き続き当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

（注）1. 候補者東実氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
2. 候補者東実氏の任期は、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、東実氏との間で、会社法第423条第１項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第１項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 候補者東実氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の２に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
5. 候補者東実氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

企業の持続は、現状を守るだけで達成できるものではないことを過去の多くの事例が教えています。新しい市場の開拓、事業の選択、業務プロセスの改革など、様々な施策をたゆみなく実施して企業の持続は可能になると思います。ましてや、持続を超えて成長し続けるには新規事業の創出、さらに理想を言えばイノベーションの創造が必要です。

リコーグループは、2017年度から「リコー再起動」、「リコー挑戦」を掲げて多様な課題に取り組んできました。私は、社外取締役として経営トップが公正な道を進んでいるか、また将来に向けて果敢に挑戦しているか、という視点で経営を監督してきました。経営陣はじめ従業員の努力により過半の課題が解決され、道筋が示されたと認識しております。

一方で、「リコー挑戦」の中核を占めている成長戦略の実行についてはまだ途半ばという状態と見ています。私は企業のCTO（最高技術責任者）と、大学院教授（技術経営）の経験を活かして、この難題への取り組みに貢献していく所存です。幸いリコーグループには優れた技術資産、人材があります。また、外部機関とのオープンイノベーションに向けて多方向からアプローチを行っています。それらを積極的に支援し、リコーグループが新たな価値創造について、飽くなき追求を行う企業になることに寄与していきたいと思います。

候補者番号 **6** 飯島（いいじま） 彰己（まさみ）（1950年９月23日生）

再任　社外取締役候補者　男性　独立役員

所有する当社株式の数	6,100株
取締役在任期間	3年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況	12／12回（100%）

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における取締役としての担当	指名委員長／報酬委員
重要な兼職の状況	三井物産株式会社 代表取締役会長／ソフトバンクグループ株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由

飯島彰己氏は、グローバルに事業を展開する三井物産株式会社の経営者としての卓越した実績と豊富な経験を有しております。

同氏は、現在当社の社外取締役であり、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、指名委員長として、委員会の運営を主導し、委員の議論の活性化を図るとともに、客観的な立場より議論をとりまとめております。また、報酬委員として、企業の経営トップとしての立場に基づく積極的な提案や議論を行っております。さらには、その高い専門性を活かし、当社のグローバルビジネスの展開などについて、主にグローバルガバナンスやリスクマネジメント等の観点からアドバイスを行い、当社の企業価値向上に向けた事業活動においても、大きく貢献しております。

以上のことから、同氏は、引き続き当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

（注）1. 候補者飯島彰己氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者飯島彰己氏は、三井物産株式会社の代表取締役会長であります。当社と三井物産株式会社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および三井物産株式会社それぞれの連結売上高の１％未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏はソフトバンクグループ株式会社の社外取締役であります。当社とソフトバンクグループ株式会社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社およびソフトバンクグループ株式会社それぞれの連結売上高の１％未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者飯島彰己氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、飯島彰己氏との間で、会社法第423条第１項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第１項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 候補者飯島彰己氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の２に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
5. 候補者飯島彰己氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

社外取締役としての私の役割は、三井物産の経営で培った広い視野と長期目線をもって、株主の視点でリコーグループの経営監督および経営への助言にあたることだと認識しています。

世界約200の国と地域においてグローバルな事業展開を推進する当グループにおきましては、世界各国のさまざまな事象に目を配り、広い視野で最善の判断を下していくことが求められます。また近年では、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」に象徴されるような社会のサステナビリティ（持続可能性）への貢献の要請も高まってきています。デジタルトランスフォーメーションや、イノベーティブな事業活動を通じて新たな価値を提供し社会に貢献していくことは、当社のサステナビリティに直結します。

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

候補者番号 **7** 波多野（はたの） 睦子（むつこ）（1960年10月1日生）

再任　社外取締役候補者　女性　独立役員

所有する当社株式の数	3,000株
取締役在任期間	3年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況	12／12回（100%）

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における取締役としての担当	報酬委員
重要な兼職の状況	東京工業大学工学院電気電子系教授／日本学術会議会員

社外取締役候補者とした理由

波多野睦子氏は、東京工業大学工学院電気電子系教授として、またその他多くの行政機関委員などの経験を有しております。

同氏は、現在当社の社外取締役であり、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。取締役会においては、同氏の経験を活かした多角的な視点による質問や提案を積極的に行っているほか、当社グループの戦略に関しても、同氏の専門性を活かした指摘・助言を行っております。さらに、報酬委員として報酬内容や報酬制度について、企業経営者とは異なる立場から提案や議論を行っています。

以上のことから、同氏は、引き続き当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

（注）1. 候補者波多野睦子氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
当社と候補者波多野睦子氏の間では、2016年４月１日から2016年６月16日まで業務委託契約を締結し、当社から、同氏に対して業務委託料として150万円を支払っておりました。当該契約は、当社グループ技術経営会議に参加いただき、当社の技術経営に対して外部視点で助言・提案を行っていただくことを目的としたものです。もっとも、当該契約は同氏が当社社外取締役として選任される前に終了していること、加えて当社の社外役員の独立性基準（39頁参照）に該当しないことから、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。

2. 候補者波多野睦子氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。

3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、波多野睦子氏との間で、会社法第423条第１項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第１項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。

4. 候補者波多野睦子氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の２に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。

5. 候補者波多野睦子氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

2018年度は、稼ぐ力の向上と成長戦略「リコー挑戦」を大きく前進させる一年として、取締役会で議論を重ね、ガバナンス・経営管理体制の強化をはじめとした成長戦略を支える経営基盤としての改革は進展しました。また取締役会以外にも、さまざまな意見交換を重ねて、リコーのポテンシャルを一層強く感じています。これは、「リコーを通してグローバル社会に新たな価値を提供したい」という全従業員の想いが、１つの力として結集されたからだと思います。プリンティングの需要や役割の変化、世界の貿易摩擦やEU混乱による不透明感、SDGs達成への貢献、働き方の変革など環境も社会的な課題も激変しています。その中で、次の「リコー飛躍」につながる新規事業の創出と拡大が必須であり、それを生み出すための経営のスピードや研究開発から営業までの一貫した取り組みが重要です。また、グローバルな視野からのスピード感ある、透明性が高い審議と意思決定を継続・進化させていく必要があると考えています。

私は社外取締役として、企業と大学の経験をもとに、社内とは異なるダイバーシティな視点と発想で、イノベーションによる事業成長とサステナビリティの向上の両立に取締役会を通して貢献していきます。リコーは真のイノベーションにより社会をグランドデザインし、持続的な成長とさらなる発展をしていくことと確信しています。

候補者番号 **8** 森（もり） 和廣（かずひろ）（1946年10月７日生）

再任　社外取締役候補者　男性　独立役員

所有する当社株式の数	2,100株
取締役在任期間	1年（本総会終結時）
2018年度における取締役会への出席状況 ※2018年６月に就任	10／10回（100%）

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

当社における取締役としての担当	指名委員／報酬委員
重要な兼職の状況	東洋大学理事

社外取締役候補者とした理由

森和廣氏は、株式会社日立製作所の代表執行役執行役副社長などを歴任するなど日立グループの経営者として、また同社の改革を担った一人として、豊富な経験と技術・営業全般に関する幅広い知識を有しております。

同氏は、現在当社の社外取締役であり、当社取締役会における意思決定および執行の監督において重要な役割を果たしています。加えて、指名委員および報酬委員として、企業の経営トップの経験に基づき積極的な提案や議論を行っています。さらに、その豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導力を活かし、当社のグローバルビジネスの展開や収益力強化などについてアドバイスを行っており、当社の企業価値向上に向けた事業活動においても、大きく貢献しております。

以上のことから、同氏は、引き続き当社の経営監督を担う立場として適任であると判断し、当社取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

（注）1. 候補者森和廣氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。
候補者森和廣氏が、2018年６月まで社外取締役を務めていたいすゞ自動車株式会社と当社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社およびいすゞ自動車株式会社それぞれの連結売上高の１％未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
また、同氏が2013年３月まで在籍していた株式会社日立製作所と当社との間には製品の販売等の取引がありますが、取引額は当社および株式会社日立製作所それぞれの連結売上高の１％未満と極めて僅少であり、社外取締役の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。
2. 候補者森和廣氏の任期は、当社定款の定めにより、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。
3. 当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、森和廣氏との間で、会社法第423条第１項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円または会社法第425条第１項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
4. 候補者森和廣氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の２に定める独立役員として届け出ており、原案どおり選任された場合には、引き続き独立役員となる予定です。
5. 候補者森和廣氏の所有する当社株式の数は、2019年３月31日現在の状況を記載しております。

取締役候補者から株主の皆様へのメッセージ

世界経済は、為替や地政学的なリスクなどの顕在化への懸念が高まり、不確実性が増しつつある中、グローバル化とデジタルトランスフォーメーションの進展は確実に歩みを進めております。複写機業界は先進国のペーパーレス化と新興国での低価格化など、市場は伸び悩み競争が激化しています。

このような経営環境の変化に対応し、リコーグループは2017年度を起点とする中期経営計画を策定し、山下CEOの強力なリーダーシップのもとに着実に進めています。2017年度の構造改革では「稼ぐ力」を改善し、2018年度から成長戦略「リコー挑戦」にギアチェンジして取り組んでいます。

ガバナンス面では、事業のグローバル化に対応したリスクマネジメント強化と経営指標達成のためのモニタリングと意思決定を支援し、また社外取締役として重要な役割である取締役の指名と報酬に関しては、任意の委員会にて社外取締役を中心に活発かつ建設的な議論をしてきました。

厳しい競争環境の中で、当社として株主の皆様へ適切なリターンを実現していくためにはコア事業での安定的な収益力向上と利益を生み出す糧である成長が必要です。そのために、独立した客観的な立場から経営陣に対して、実効性の高い監督と提言、さらに適時・適切な情報開示が図れるように努めています。

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

第３号議案　取締役賞与支給の件

当年度において在籍いたしました取締役８名（社外取締役除く）に対し、当年度の業績に連動し、取締役賞与として総額68,950,000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、方法等は取締役会の決議にご一任願いたいと存じます。

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

（注）1. 前年度は、取締役６名（社外取締役除く）に対して、賞与支給を行っておりません。
2. 当年度において在籍した取締役８名（社外取締役除く）には第118回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役４名が含まれております。
3. 第４号議案「取締役に対する株価条件付株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件」が原案どおり承認可決された場合、株価連動給は廃止され、株価条件付株式報酬制度が導入されることになります。

[ご参考] 36頁、37頁に「取締役の報酬に関する考え方」等を記載しています。

第４号議案　取締役に対する株価条件付株式報酬制度の導入およびその額、内容決定の件

１．提案の理由および当該報酬制度を相当とする理由

当社の取締役の報酬は、「基本報酬」、「賞与」、「株式取得目的報酬」、および「株価連動給」で構成されていますが、全て金銭報酬であり、現在株式報酬制度は導入しておりません。本議案は、当社の取締役（以下のとおり社外取締役および非執行取締役を除きます。）を対象に、「株価連動給」の新規給付を取りやめ、新たに株価条件付株式報酬制度（以下、「本制度」といいます。）を導入することについてご承認をお願いするものです。なお、その詳細につきましては、下記２．の枠内で取締役会にご一任いただきたく存じます。

本制度は、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としており、本制度は相当であると考えております。

本議案は、2016年６月17日開催の第116回定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬の限度額（月額46百万円（うち社外取締役分については、月額７百万円）以内。社外取締役分を含み、使用人分給与は含みません。以下、「金銭報酬枠」といいます。）とは別枠で、本制度による新たな株価条件付株式報酬を、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の３事業年度（以下、「対象期間」といいます。）の間に在任する取締役（社外取締役および非執行取締役を除きます。以下も同様です。）に対して支給するというものです。（また、本制度による当社取締役の株式報酬には、金銭報酬枠と同様に使用人兼取締役の使用人分給与は、含みません。）

なお、第２号議案「取締役８名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる取締役は３名となります。

２．本制度における報酬等の額・内容等

（1）本制度の概要

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託（以下、「本信託」といいます。）が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの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対して交付される株式報酬制度です。

なお、取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時です。

①　本制度の対象者となる取締役	当社の取締役（社外取締役および非執行取締役を除く）
②　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の３事業年度
③　②の対象期間において、①の取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限	合計金３億円
④　当社株式の取得方法	取引所市場（立会外取引を含む）から取得する方法
⑤　①の取締役に付与されるポイント総数の上限	• １事業年度あたり10万ポイント • 対象期間３事業年度の間付与されるポイント総数の上限は30万ポイント ※１ポイントは当社株式１株
⑥　ポイント付与基準	役位、および当社の株価成長率とTOPIX（東証株価指数）成長率との比較結果等に応じたポイントを付与
⑦　①の取締役に対する当社株式の交付時期	原則として退任時

（2）当社が拠出する金銭の上限

本信託の当初の信託期間は約３年間とし、当社は、対象期間中に、本制度に基づき取締役に交付する

ために必要な当社株式の取得資金として、１事業年度あたり１億円を上限とする金銭を対象期間中に在任する取締役に対する報酬として拠出し、一定の要件を満たす取締役を受益者として本信託を設定します。本信託は、当社が信託した金銭を原資として、取引所市場（立会外取引を含みます。）から取得する方法により、当社株式を取得します。

注：当社が実際に本信託に信託する金銭は、上記の当社株式の取得資金のほか、信託報酬、信託管理人報酬等の必要費用の見込み額を合わせた金額となります。

なお、当社の取締役会の決定により、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とともに、これに伴い本信託の信託期間を延長し（当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長することを含みます。以下も同様です。）、本制度を継続することがあります。この場合、当社は、当該延長分の対象期間中に、本制度により取締役に交付するために必要な当社株式の追加取得資金として、当該延長分の対象期間の事業年度数に金１億円を乗じた金額を上限とする金銭を本信託に追加拠出し、下記（３）のポイント付与および当社株式の交付を継続します。

また、上記のように対象期間を延長せず本制度を継続しない場合であっても、信託期間の満了時において、既にポイントを付与されているものの未だ退任していない取締役がある場合には、当該取締役が退任し当社株式の交付が完了するまで、本信託の信託期間を延長することがあります。

（3）取締役に交付される当社株式の算定方法および上限

① 取締役に対するポイントの付与方法等

当社は、当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日において、役位および当社の株価成長率とTOPIX（東証株価指数）成長率との比較結果等に応じたポイントを付与します。

ただし、当社が取締役に対して、対象期間中の各事業年度に属する報酬として付与するポイントの総数は、１事業年度あたり10万ポイントを上限とします。

② 付与されたポイントの数に応じた当社株式の交付

取締役は、上記①で付与されたポイントの数に応じて、下記③の手続に従い、当社株式の交付を受けます。

なお、１ポイントは当社株式１株とします。ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、交付すべき当社株式数の調整を行うことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、かかる分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。

③ 取締役に対する当社株式の交付

各取締役に対する上記②の当社株式の交付は、各取締役が原則としてその退任時において、所定の受益者確定手続を行うことにより、本信託から行われます。

ただし、このうち一定の割合の当社株式については、源泉所得税等の納税資金を当社が源泉徴収する目的で本信託において売却換金したうえで、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。また、本信託内の当社株式について公開買付けに応募して決済された場合等、本信託内の当社株式が換金された場合には、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

（4）議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社および当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないこととします。かかる方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しています。

（5）配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。

第５号議案　会計監査人選任の件

当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人は、本総会終結の時をもって任期満了により退任となりますので、監査役会の決議に基づき新たに会計監査人の選任をお願いするものであります。

監査役会は現会計監査人の監査継続年数が長期にわたっていることから比較検討を実施いたしました。有限責任監査法人トーマツを会計監査人の候補者とした理由は、グローバルでの監査体制、独立性、専門性、効率性等を総合的に勘案した結果、会計監査が適正に行われる体制を備えていることに加えて新たな視点での監査が期待できることにより、当社のガバナンス強化に寄与すると判断したためであります。

会計監査人候補者の名称、主たる事務所の所在地および沿革等は、次のとおりであります。

（2019年２月末日現在）

名称	有限責任監査法人トーマツ
事務所	主たる事務所　東京都千代田区丸の内三丁目２番３号　丸の内二重橋ビルディング
沿革	1968年５月　等松・青木監査法人設立 1975年５月　トウシュ ロス インターナショナル<TRI>（現 デロイト トウシュ トーマツ リミテッド<DTTL>）へ加盟 1990年２月　監査法人トーマツに名称を変更 2009年７月　有限責任監査法人への移行に伴い、名称を有限責任監査法人トーマツに変更
概要	資本金　1,007百万円 社員（公認会計士）　532名 特定社員　54名 職員　公認会計士　2,797名 公認会計士試験合格者等（会計士補を含む）　1,143名 その他専門職　2,125名 事務職　166名 合計　6,817名 監査関与会社　3,339社（2018年５月末日現在）

候補者は、過去２年間に、当社および当社の子会社より、公認会計士法第２条第１項の業務以外の業務（非監査業務）であるアドバイザリー業務に対する報酬等を受けておりますが、選任後は現会計監査人と同様に、独立性に影響する非監査業務契約は行いません。

ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

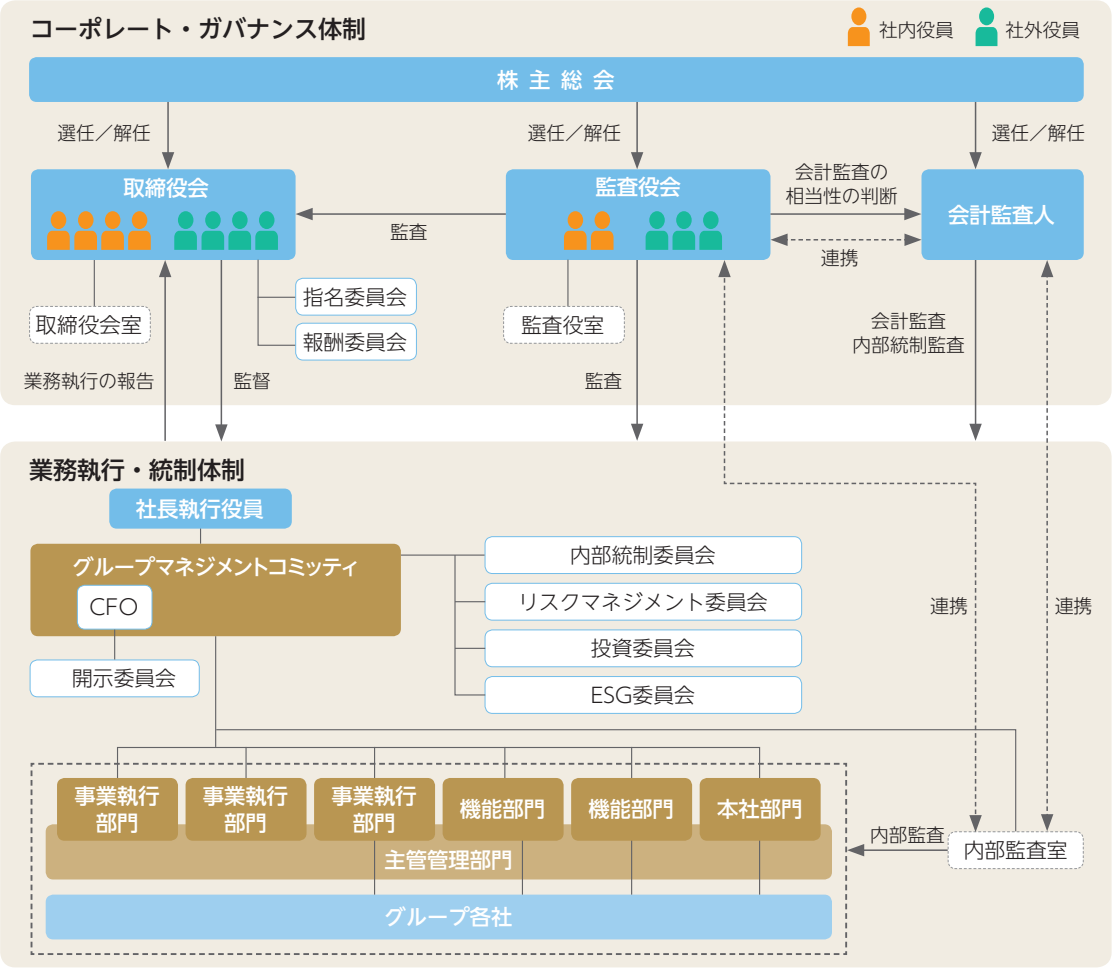
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

取締役および執行役員の指名・報酬については、取締役会の諮問機関であり、委員の半数以上を社外取締役で構成する「指名委員会」、「報酬委員会」において、審議を行い、取締役会へ答申しています。

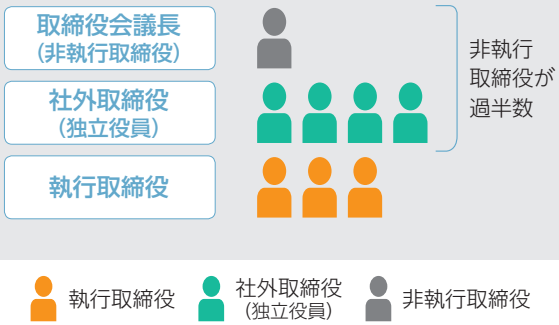


取締役会

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

社外取締役と非執行取締役、執行を担う取締役がそれぞれの専門性や経験などを活かし、重要案件に対して深い議論を行うことで、成長につながる新たな挑戦を促すとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点で経営の監督が行われる体制を構築しています。

取締役8名のうち、4名が社外取締役(独立役員)で構成されており、多様な意見を取り入れるとともに、経営の恣意性を排除するよう努めています。



取締役会の内容

定数：15名以内
人数：8名
(うち社外取締役4名)
任期：1年

2019年5月17日現在

取締役会の様子

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

監査役会

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

監査役および監査役会の活動状況については、監査実績説明書（本招集ご通知94頁から97頁）をご参照ください。

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

2019年5月17日現在

指名委員会／報酬委員会

指名、報酬決定等については、取締役会の経営監督機能の一環として、非執行取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「指名委員会」、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「報酬委員会」を設置することで、取締役、執行役員等の選解任や報酬の透明性、客観性を確保しています。

各々の委員会は非執行取締役が過半数、
半数以上が社外取締役

2019年5月17日現在の構成

2018年度の指名委員会は社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制、報酬委員会は社外取締役４名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名の体制で構成され、両委員会とも社外取締役が過半数かつ委員長も社外取締役となっています。

取締役・監査役のトレーニング

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

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

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

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

グループマネジメントコミッティ

取締役会から権限委譲された意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成される「グループマネジメントコミッティ（以下、GMC）」を設置し、グループ全体の経営について、全体最適の観点での審議および意思決定を迅速に行っています。

開示委員会

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

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

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

内部統制委員会

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

当委員会は、委員長であるCEOとGMCメンバーで構成されています。

CEOの委任を受けて、内部統制原則に則り、リコーグループ全体の内部統制に関する活動方針を決定するとともに、定期的に内部統制の整備・運用状況の評価・是正を行います。また、環境変化などを考慮し、必要に応じて内部統制原則の改定を取締役会に提案します。

リスクマネジメント委員会

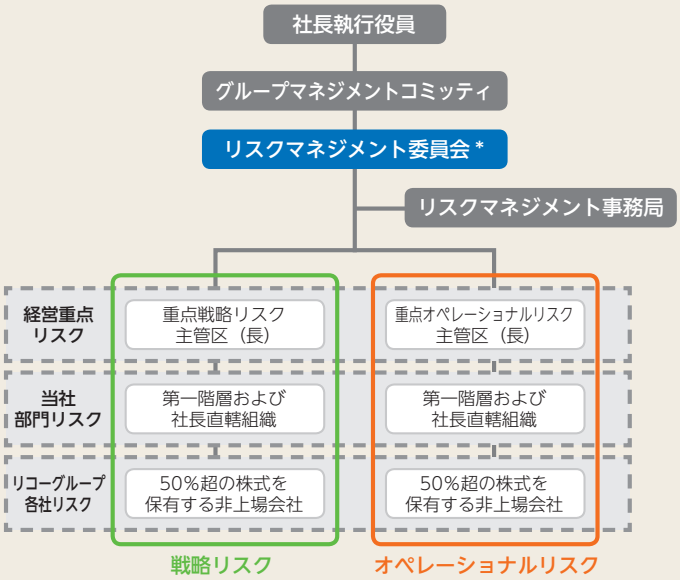
リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問委員会と位置づけ、リコーグループのリスクマネジメント活動におけるGMCの判断をサポートするとともに、グループ全体のリスクマネジメント活動の促進と、リスクマネジメントシステムの定期的な見直しによる実態に合った実行性の高い仕組みづくりを役割としています。

[リスクマネジメントシステムの中での委員会(長)の役割]

1. リスクを①多様化する事業環境の中で戦略実行上直面する経営課題(戦略リスク)、②事業オペレーションにおいて発生するリスク(オペレーションリスク)に大別し、当委員会が体系的・網羅的にリスクを抽出・評価した上でGMCへ“経営重点リスク”の候補を提案し、その決定をサポートします。
2. 重点化した各“経営重点リスク”に対して対応責任部門を設定し、その部門のリスクマネジメントPDCA活動をサポートします。また、GMCメンバーを評価者として任命し、各リスクマネジメント推進活動に評価・提言を行うプロセスを推進し、経営のリスクマネジメントへの関与と対策実効性の強化の両立を図っています。
3. 重点化した“経営重点リスク”以外にも、当社各部門・リコーグループ各社のリスクマネジメント体制と連携を取り、個別に保有するリスクの把握や“経営重点リスク”の共有・展開を行うことによりグループ全体のリスクマネジメント活動の強化を主導します。

当委員会は、CEOの指名する委員長と、本社機能を中心とした各組織の代表者から構成されています。“リスクに対して常にオープン”を基本姿勢とし、委員会外からのリスクの示唆があった場合においても、必要に応じて委員会を開催し、GMCへの提言等を行います。

リスクマネジメント体制、業績への影響が大きいリスクとの関連



* 委員長は執行役員以上

業績への影響が大きいリスク

事業環境
- 主要市場における経済状況
- 競合の激化
- 部品・原材料の価格、為替レートの変動
- 戦 他社との業務提携、戦略的投資
- 戦 技術変化への対応
- 戦 人材の確保
- ファイナンス事業

事業運営
- オ 情報セキュリティ
- オ 製造物責任
- オ 製品の長期供給遅れ／停止
- オ 知的所有権の保護
- オ 公的な規制(環境規制含む)への対応

会計制度
- のれん、固定資産の減損
- 確定給付制度債務

環境・災害
- オ 気候変動に関する影響
- オ 災害等による影響

個別事象
- リコーインド
- →46頁参照

投資委員会

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

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

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

ESG委員会

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

当委員会は、具体的に以下の役割を担っています。

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

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

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

株主との建設的な対話に関する方針

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

取締役選任の考え方

取締役の選任基準

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

[人格・人間性]
(監督機能の円滑な遂行にあたっての取締役相互および経営執行との良好な信頼関係)
1. 高潔（誠実かつ高い道徳観・倫理観を有する）であり、法令および社内ルールの厳格な遵守はもとより、高い道徳観、倫理観に基づくフェアで誠実な判断・行動を率先していること
2. 人間尊重の精神に立って、他者に対し敬意と信頼を持って接するとともに、多様な価値観や考え方を深く理解・受容し、個々の人格と個性を尊重した判断・言動・行動を率先していること

社外取締役の選任基準

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

ダイバーシティについて

取締役の選任にあたっては、人種、民族、性別、国籍などを理由として選任候補の対象外としないこと。

取締役の選任プロセス・評価プロセス

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

[指名委員会]
取締役会は、取締役、CEO、および経営陣幹部等の選解任・評価における手続の客観性・透明性・適時性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しています。
指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、非執行取締役を委員長、過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成することとしています。
（2018年度は、社外取締役３名、社内非執行取締役１名、社内執行取締役１名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。）
指名委員会は、以下の諮問事項について審議を行い、取締役会へ審議内容および結果を報告・答申しています。

(諮問事項)
①CEOおよび取締役候補者の指名
②CEOおよび取締役の職務継続の妥当性評価
③CEOおよび取締役の実績評価
④CEO後継計画ならびに将来のCEO候補者の育成状況の確認
⑤執行役員、グループ執行役員、顧問およびフェローの選解任案および選解任理由の確認
⑥取締役、執行役員およびグループ執行役員の選解任制度制定・改廃の可否

[選任プロセス]
取締役候補者の指名にあたっては、経営能力や人格・人間性などを基準にしながら、取締役会の監督機能を向上させる資質を重視し、指名委員会が２回の審議を経て、候補者の適格性を審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申します。その後、取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定します。

[評価プロセス]
取締役の評価は、指名委員会が毎年実施しており、2018年度よりこれまでの一段階の評価から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容および結果は、取締役会へ報告され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしています。
なお、評価にあたっては、「取締役として経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標など財務の視点」、ならびに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」などを基準としています。

CEO評価とサクセッションプラン

リコーグループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし永続していくための重要な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置付けています。
コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、客観性、適時性、透明性の高い手続によるCEOサクセッションプランの構築を目指しています。

①CEO評価

CEOの評価は指名委員会が毎年実施しており、2018年度から二段階による評価へと変更しました。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしています。

＜CEO評価の主な項目＞
（1）財務の視点
- 業績、資本収益性、その他の主要経営指標など

（2）株主・資本市場の視点
- TSR等の株式関連指標、アナリスト評価など

（3）非財務の視点
- ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

②CEO候補者の選定・育成・評価

年に１回、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へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定および育成計画の妥当性を確認する等、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しています。

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

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

＜候補者の育成＞

CEOは、将来のCEO候補者の育成計画についての指名委員会での審議・助言を踏まえて、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等を実施しています。

＜候補者の評価＞

CEO候補者の評価は毎年実施し、CEOはCEO候補者の実績および成長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・交代等について審議を行い、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、指名委員会からの報告を受けてCEO候補者の評価および継続・交代における審議の妥当性を確認する等、CEO候補者の評価プロセスに主体的に関与しています。

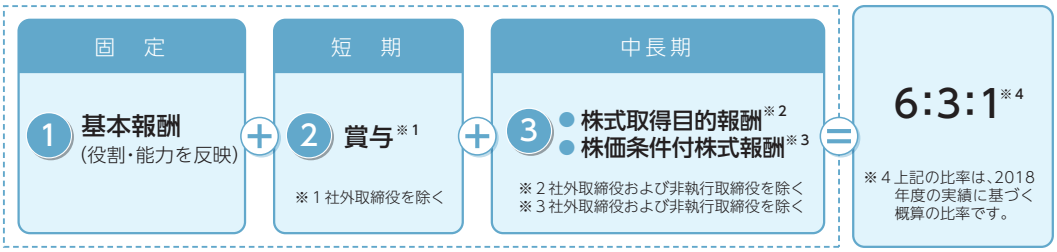
取締役の報酬に関する考え方

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

1）取締役に期待される役割・能力を反映する基本報酬、会社業績を反映する賞与（業績連動報酬）、中長期的な株主価値向上を反映する報酬の３つの要素で構成する。

2）報酬水準設定や個別報酬決定にあたり、適切な外部ベンチマークや、報酬委員会での審議を通じ、客観性・透明性・妥当性を確保する。

「役員報酬の内訳と比率」



1 基本報酬は、経営監督の役割に対する報酬、経営責任や役割の重さを反映する報酬から構成されます。加えて、代表取締役や取締役会議長、指名委員長・報酬委員長等の役割給が加算されます。2018年度の支給総額は、２億7,630万円です。

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

（ご参考）

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

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

※５ 月数＝連結営業利益額（単位：百万円）÷20,000

3 株価を反映する報酬のうち、株式取得目的報酬は、中長期の株主価値増大に対するインセンティブとして、支給全額をリコー役員持株会において株式の取得に充てます。また、第４号議案（P.25）に記載のとおり、「株価連動給」の新規支給を取り止め、株価条件付株式報酬を導入いたします。併せて、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、取締役会の決議等、必要な手続きを踏まえ、株式報酬の返還要請を行うべく、いわゆるクローバック（報酬の返還）条項を織り込みます。

なお、2018年度の株式取得目的報酬および株価連動給については、どちらも当社から各取締役へキャッシュでの支払いを行っており、支給総額は2,325万円です。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役は、業績連動報酬等の変動報酬はなく、基本報酬のみの支給としています。加えて、役員退職慰労金制度については、2007年６月27日開催の第107回定時株主総会の日をもって廃止しています。また、2018年度に支払った取締役の報酬総額は３億9,400万円となります。（71頁参照）

取締役の報酬に関する今後の見直しについて

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

報酬の検討プロセス

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

2018年度 取締役会の実効性評価の結果概要

当社は、2018年度（2018年4月から2019年3月まで）に開催された取締役会の実効性評価会を2019年5月9日に実施しましたので、その結果概要について以下のとおり開示します。

Ⅰ．取締役会の実効性評価にあたって

2019年度は、第19次中期経営計画（以下「19次中計」）で掲げた目標を達成するとともに、第20次中期経営計画（以下「20次中計」）を策定する重要な一年になります。当社取締役会は、引き続き経営に対する適切な監督と支援を行い、19次中計の達成と成長戦略を通じた企業価値向上を図るべく、取締役会およびガバナンスの一層の改善にむけて実効性評価を実施しました。

評価にあたっては、昨年同様、取締役会の実効性に留まらず執行における対応も対象とし、取締役および監査役による記述評価を共有した上で討議を行いました。

なお、当社取締役会は、2017年度の実効性評価を受け、2018年度 取締役会運営の基本方針ならびに改善を着実に実施するための3つの改善項目を以下のとおり設定し、実効性向上に取り組んでまいりました。

＜2018年度の基本方針＞

1）稼ぐ力の向上と成長戦略の実行を確保するための監督と支援を行う

2）グローバルでの事業展開において適切にリスクをマネジメントする環境整備を促す

＜2018年度の改善項目＞

① 成長戦略の進捗状況（戦略0,1,2）をモニタリングし、状況に応じた適切な議論と支援を行う

② グローバルでの事業活動を支えるガバナンスおよびリスクマネジメントの点検と改善を図る

③ 残存する重要な経営課題である北米販売体制最適化や原価低減等については、モニタリングと執行への働きかけを通して、迅速かつ的確な対応を促す

Ⅱ．2018年度「取締役会実効性評価」の結果概要

以下の結果概要は、取締役・監査役による記述評価および討議の内容を総括したものとなります。

1．取締役会の監督における実効性に関する評価

➢取締役会および指名委員会/報酬委員会の実効性について、以下の評価がありました

・取締役会および諮問機関である指名委員会/報酬委員会ともに構成は適切で、社外取締役を中心に活発な議論がされており、実効性の高い監督が行われている

・重要なテーマに対して、計画的に十分な時間をかけ、株主視点に立った審議や意思決定を通じて、経営の監督の実効性を確保している

➢一方で、経営状況に応じた報告の充実/効率化に努めるとともに、中長期的な企業価値向上にむけた議題に関する審議をさらに充実させる必要があるとの指摘がありました

2．成長戦略の進捗状況に応じた適切な議論・支援に関する評価（改善項目①）

➢取締役会における審議を通じて、成長戦略の展開にあたって以下の重要事項が認識され、確実に決定・実行された点について評価されました
・成長戦略の実行にむけた組織体制の刷新および各事業分野の責任者の明確化
・成長戦略を支えるガバナンスならびに本社機能の継続的強化
➢一方で、持続的な企業価値向上にむけた将来ビジョン、人材戦略、技術戦略等の中長期視点に立った議論を充実する必要があるとの指摘がありました

3．ガバナンスおよびリスクマネジメントの点検・改善に関する評価（改善項目②）

➢CEOを含む役員選解任プロセスの見直し、株式報酬制度の導入等の株主視点に立ったガバナンス強化が図られたことに加え、リスクマネジメントに関する点検・整理、専門委員会の設立等の体制整備が速やかに決定・実行された点について評価されました
➢一方で、ガバナンスおよびリスクマネジメントの点検と改善を継続するとともに、リコーグループとして企業価値の最大化を図る攻めの議論も重要であるとの指摘がありました

4．重要な経営課題へのモニタリング・執行への働きかけに関する評価（改善項目③）

➢北米販売体制の最適化について、現地責任者による詳細な報告にもとづく適切なモニタリングの実施が業績回復につながったこと、また前年度に続き事業再編など構造改革の重要テーマが速やかに決定・実行された点が評価されました
➢一方で、原価低減については、事業構造・収益構造の変化に即応できる取り組みとして、引き続き取締役会でのモニタリングが必要であるとの指摘がありました

5．執行における評価

➢取締役会で確認された執行の対応等に関して、以下のような評価がありました
・資本コストを意識した経営への転換を図っている他、IR Dayの開催やSRの強化など、株主・投資家への対応の継続的な強化・改善を図っている
・社長のリーダーシップにより、重要な経営課題に対して取締役会の場に限らず監督と執行が議論を重ね、迅速かつ的確な合意形成に努めている
・経営判断や計数管理に資する主要指標が速やかに経営陣に共有できる体制・体質へと変わりつつある
➢一方で、成長戦略の展開に伴う事業構造や収益構造の転換を見据えた、管理会計・投資管理・リスクマネジメント等の経営システムの継続的な深化が必要であるとの指摘がありました

Ⅲ．2019年度 取締役会 実効性向上にむけた取り組み

上記のような評価を踏まえ、当社取締役会は、19次中計の達成と20次中計の策定による企業価値向上の実現にむけ、以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3つの〈改善項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組んでまいります

＜2019年度の基本方針＞

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

＜2019年度の改善項目＞

①19次中計で掲げた重点施策の進捗状況と、財務目標・非財務目標・主要管理指標等の達成度をモニタリングし、状況に応じた適切な審議と支援を行う
②成長戦略、人材戦略、技術戦略等の重要テーマについて中長期視点での議論を重ね、20次中計に反映させる
③20次中計を視野に入れた経営システムの継続改善をモニタリングし、成長戦略の本格展開にむけた環境整備を促す

監査役選任の考え方・選任プロセス

監査役候補者の選任にあたっては、監査役の独立性確保を重視するとともに、監査役候補者の選任基準に基づき、その適格性を客観的に確認するものとします。

監査役候補者の指名は、所定の選任基準に則って、監査役会主導で行われ、取締役会へ提案されます。取締役会は、監査役会の判断を尊重し、監査役候補者の指名について決議されます。

社外役員の独立性基準

1．当社の社外取締役および社外監査役は、原則として独立性を有するものとし、以下各号のいずれにも該当する者とする。なお、リコーグループとは、当社および当社の子会社で構成される企業集団をいう。

（1）当社の総議決権の10％以上の株式を有する者（以下「主要株主」という。）または当社の主要株主の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。

（2）リコーグループが主要株主となっている会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと。

（3）現在リコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でないこと、または就任の前10年内にリコーグループの取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の使用人でなかったこと。

（4）直近事業年度においてまたは直近事業年度に先行する３事業年度のいずれかにおいて、リコーグループを主要な取引先としていた者（リコーグループへの売上額がその者の連結売上額の２％以上である者をいう。）またはその者（その者の親会社および子会社を含む。）の取締役（独立性を有する社外取締役を除く。）、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。

（5）直近事業年度においてまたは直近事業年度に先行する３事業年度のいずれかにおいて、リコーグループの主要な取引先であった者（その者への売上額がリコーグループの連結売上額の２％以上である者をいう。）またはその者（その者の親会社および子会社を含む。）の取締役（独立性を有する社外取締役を除く。）、執行役、理事、執行役員、支配人若しくはその他の使用人でないこと。

（6）リコーグループから役員としての報酬以外で直近事業年度においてまたは過去３事業年度の平均で１事業年度に1,000万円以上の金額の金銭その他の財産を直接または間接に得ているコンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士またはその他の専門家でないこと。

（7）リコーグループから直近事業年度においてまたは過去３事業年度の平均で１事業年度にその団体の総収入の２％以上の金額の金銭その他の財産を直接または間接に得ている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティング・ファームまたはその他の専門的アドバイザリー・ファーム等の団体に所属する者でないこと。

（8）第１号から第７号までに該当する者の配偶者、二親等内の親族または生計を一にする親族でないこと。

（9）リコーグループから取締役を受け入れている会社またはその会社の親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員、支配人またはその他の重要な使用人である者でないこと。

(10) その他、当社との間で実質的に利益相反が生じるおそれのある者でないこと。

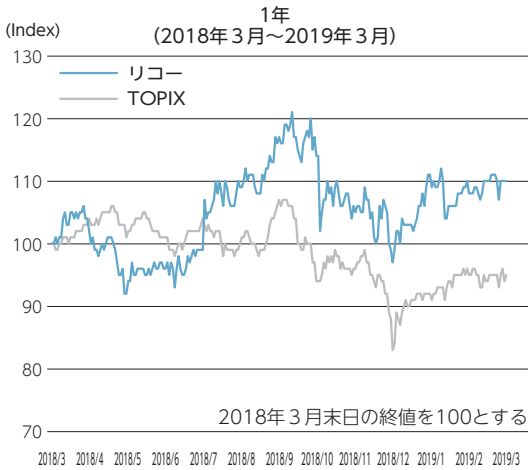
2．前項第１号および第４号ないし第９号のいずれかに該当しない者であっても、当社の社外取締役および社外監査役として適格であると判断される者については、当該人物が社外取締役および社外監査役として適格であると判断する理由を対外的に説明することを条件として、当該人物を社外取締役および社外監査役に選任することができる。

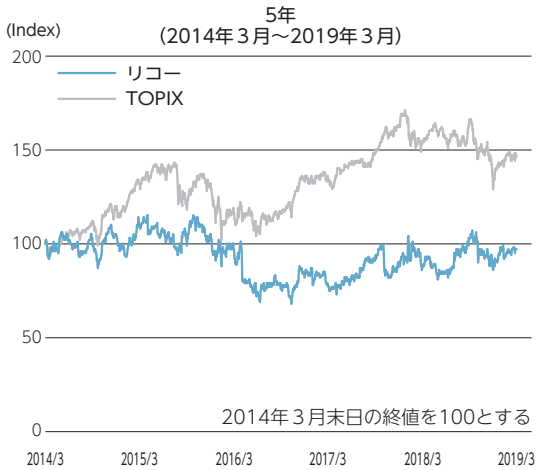
株価・TSRの推移

当年度の当社株価は、2017年度からの「リコー再起動」による構造改革の進展と、2018年度からの成長戦略「リコー挑戦」における事業構造変革の取り組みと収益改善の着実な進展等が資本市場から評価されたことから、TOPIXを上回るパフォーマンスとなりました。

直近５年間の株価パフォーマンスでは、2008年の世界金融危機以降に市場全体が回復する一方で、当社株価は、厳しい事業環境が続いたことなどから業績面において資本市場の期待に十分に応えることができなかったこともあり、TOPIXを下回る推移となりました。その結果、５年間の株主総利回り（TSR）においては、TOPIX（配当込み）を下回る推移となりました。しかしながら、2017年４月に山下が社長就任後は上昇に転じ、直近では市場全体を上回るパフォーマンスを示しています。

株価推移





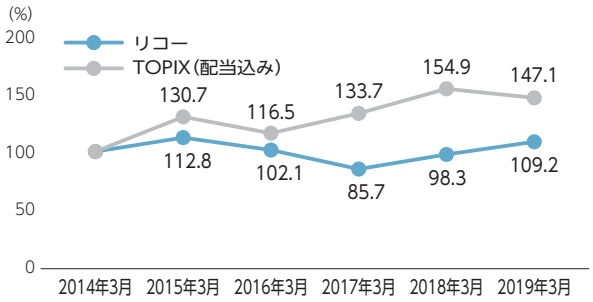
※ 株価は東京証券取引所第一部におけるものです

TSR*1（株主総利回り）および比較指標の直近５年間の推移

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

	リコー	TOPIX
2014年3月	100.0%	100.0%
2015年3月	112.8%	130.7%
2016年3月	102.1%	116.5%
2017年3月	85.7%	133.7%
2018年3月	98.3%	154.9%
2019年3月	109.2%	147.1%

※ TSRの保有期間は2019年3月末日を基準としています
※ TSR算出時の株価は、各事業年度の期初・期末の株価を使用しています



なお、34頁から35頁記載のCEOおよび取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の１つとしてTSRを採用していますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR（下表参照）を使用しています。

保有期間	1年	3年	5年	10年
リコー	108.9%	95.5%	108.7%	97.7%
TOPIX	101.9%	117.3%	156.9%	194.8%

以　上

1 リコーグループの現況

（1）財産および損益の状況

リコーグループの財産および損益の状況の推移

区　分		2014年度（2015年3月期）	2015年度（2016年3月期）	2016年度（2017年3月期）	2017年度（2018年3月期）	2018年度（2019年3月期）
売上高	(億円)	21,514	22,090	20,288	20,633	20,132
営業利益または損失	(億円)	1,157	1,022	338	△1,156	868
税引前利益または損失	(億円)	1,122	956	299	△1,241	839
親会社の所有者に帰属する当期利益または損失	(億円)	685	629	34	△1,353	495
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)	94.58	86.87	4.81	△186.75	68.32
資産合計	(億円)	27,302	27,764	27,592	26,410	27,251
親会社の所有者に帰属する持分合計	(億円)	10,841	10,778	10,421	9,095	9,325

（注）1.　当社の連結計算書類は国際会計基準（IFRS）に基づいて作成しております。
2.　2015年度より、一部のリース取引について総額表示から純額表示に変更しております。当該変更により2014年度については遡及適用した数値で表示しております。

（2）当年度の事業の状況

事業の経過および成果

全般の状況

経営を取り巻く経済環境

2018年度の世界経済は、前年度からの回復基調を維持し、全体として堅調に成長しました。日本、米国では、緩やかな経済成長が続いており、欧州もBrexit（英国のEU離脱）や自国主義の拡がりなどによる先行きの不透明感はあるものの、総じて堅調に推移しました。一方で、中国は米中貿易摩擦の影響が不安視されますが、他の新興国においては持ち直しの動きが見られます。

なお、主要通貨の平均為替レートは、対ドルは前年度とほぼ同水準で推移し、対ユーロは前年度と比べて若干の円高となりました。

そのような経済情勢の中で、リコーグループの主力事業である事務機の需要は、前年度に引き続き、先進国での緩やかな需要の減少と、新興国での需要拡大が進みました。金額ベースでは、全需の８割を占めるA3複合機が先進国を中心に緩やかな減少が続くものの、A4複合機については、先進国、新興国いずれも需要の拡大が見込まれています。消耗品に関しては、金額ベースで先進国での緩やかな減少が見込まれる一方で、製品需要の拡大により新興国での拡大が見込まれています。また、オフィスにおける業務IT化の需要が全世界的に高まり、ITサービスに対する需要は堅調に拡大しました。

当年度の業績

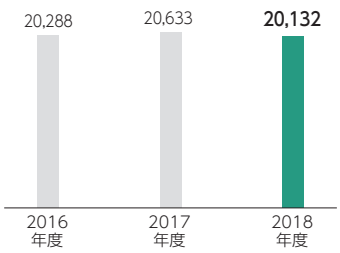
第19次中期経営計画（2017年４月～2020年３月：以下、19次中計）の２年目となる当年度は、成長戦略「リコー挑戦」を掲げ、将来の成長を確実なものにすべく、基盤事業であるオフィスプリンティング分野の収益力強化とともに、将来の新たな柱となる成長事業の拡大に取り組んでまいりました。同時に、成長戦略全体を支える経営基盤構築のため、事業管理体制の見直し、事業選別の徹底、コーポレート・ガバナンス改革などを進めるとともに、全員参加による業務プロセス改革に取り組んでまいりました。

基盤事業では、複写機・複合機の販売・保守サービス体制の見直し、生産拠点の統廃合、開発機種の絞り込み、RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）導入による業務プロセス改革などの施策と合わせて、構造改革効果の刈り取りを進めた結果、オフィスプリンティング分野の収益力は大幅に回復しました。成長事業については、オフィスサービス分野の順調な収益拡大が継続する中、オフィスサービス分野、産業印刷分野では事業拡大に向けたリソース獲得のため、戦略投資を実施しました。事業の選別においては、子会社であるリコーロジスティクス（株）の株式を、物流を本業とするパートナー企業に譲渡し、パートナーとの連携によるSCM機能のさらなる強化を図りました。

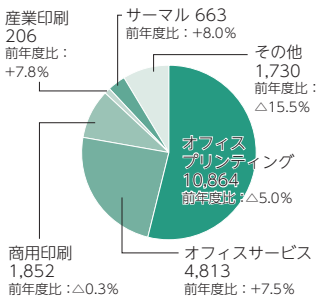
2018年度の連結売上高は、前年度に比べ2.4％減少となる、２兆132億円となりました（①）。成長領域であるオフィスサービス分野、産業印刷分野、サーマル分野などが増収となったものの、オフィスプリンティング分野は、戦略的に推し進める採算重視販売による商談の絞り込みなどの影響により、海外を中心にハードウェアや関連消耗品等の売上高が減少しました。さらに、半導体および物流子会社の株式譲渡に伴う連結子会社から持分法適用会社への移行、加えてリコーインドを連結範囲から除外したことなどに伴う減収が発生し、連結売上高は前年比減収となりました。なお、持分法適用会社への移行、連結除外影響および為替を除く売上高では、前年比0.4％の増加となりました。（②）

地域別では、国内は企業の働き方改革推進に伴ってIT機器需要拡大や業種業務ソリューション・サービスなどの売上が拡大するなど、オフィスサービス分野を中心に堅調に推移し、前年比増収となりました。米州・欧州・中東・アフリカはオフィスサービス分野、産業印刷分野などが成長したものの、オフィスプリンティング分野が減少し、前年比減収となりました。その他地域は、オフィスプリンティング分野の減収とリコーインドの連結除外影響などによるオフィスサービス分野の減収により、前年比減収となりました（③）。

売上高（億円）①

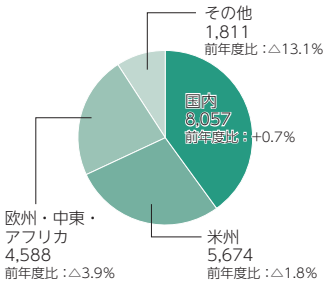


部門別売上高（億円）②



2018年度

地域別売上高（億円）③



2018年度

売上総利益は、前年度に比べ3.0%減少し、7,668億円となりました。オフィスサービス事業の拡大による利益増加はあったものの、オフィスプリンティング分野において、前年度に実施した販売改革による減収影響が残ったことに加えて、採算性を重視した販売による商談の絞り込みによる販売台数減少、複合機の新製品投入前の製品販売減などに伴う影響を受けました。また、その他分野において、一部連結子会社の持分法適用会社への移行および連結除外に伴う影響、さらに、産業印刷分野、サーマル分野での中国市場環境悪化の影響などにより、前年比減益となりました。

販売費および一般管理費は、前年度に比べ9.6%減少し、7,029億円となりました。構造改革効果の創出、業務プロセス改革による経費支出の抑制を進めた結果、前年から減少となりました。

なお、当年度は、構造改革費用として193億円を計上しました。構造改革効果としては、施策を前倒して進めたことなどにより、469億円を創出しました。なお、当年度末時点でリコーグループが保有するリコーインドに対する債権について回収不能と判断したことによる貸倒引当金繰入など、リコーインド関連費用として149億円を計上しています。

その他の収益は、主に、リコーロジスティクス株式の譲渡益等の計上により、前年度に比べ大幅に増加しました。

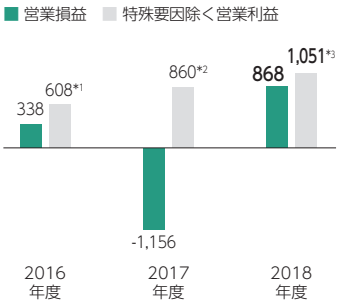
のれんの減損は、前年度に計上した減損費用1,458億円から大幅に減少しました。

以上の結果、営業利益は、前年度1,156億円の赤字から、当年度は868億円の黒字を達成しました。なお、構造改革費用、一過性収益などの特殊要因を除く営業利益としては1,051億円となり、前年度と比べて実質的な収益力(稼ぐ力)の強化を着実に進めることができました(④)。

金融収益および金融費用は、前年度に比べ支払利息、為替差損が減少したことにより、前年度に比べ損失が縮小しました。税引前利益は、前年度1,241億円の赤字から、当年度は839億円の黒字となりました。

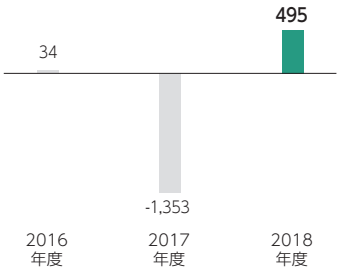
以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期損益は、前年度1,353億円の赤字から、当年度は495億円の黒字となりました(⑤)。

営業利益または損失 (億円) ④

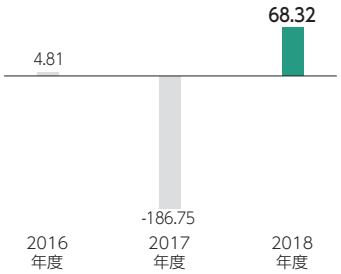


*1 構造改革費用106億円、リコーインド関連費用69億円、減損損失95億円を除いた営業利益
*2 構造改革費用250億円、リコーインド関連費用117億円、減損損失1,759億円を除いた金額から、一過性収益111億円を引いた営業利益
*3 構造改革費用193億円、リコーインド関連費用149億円、減損損失27億円を除いた金額から、一過性収益186億円を引いた営業利益

親会社の所有者に帰属する当期利益または損失 (億円) ⑤



基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益または損失 (円)



■財政状態

総資産は、前年度末から841億円増加となる２兆7,251億円となりました(⑥)。資産の部では、予定していたコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)の株式売却に伴い、その他の投資が減少したことに加えて、リコーロジスティクス(株)の株式譲渡実施により、現金および現金同等物が前年度末に比べ増加しました。たな卸資産は、第４四半期に投入した複合機の初期在庫形成と、米中貿易摩擦の影響や英国のEU離脱に備えた消耗品などの在庫積み増しなどにより増加しました。また、国内を中心としたファイナンス事業の継続的な拡大によりリース債権が増加し、その他の金融資産が増加となりました。

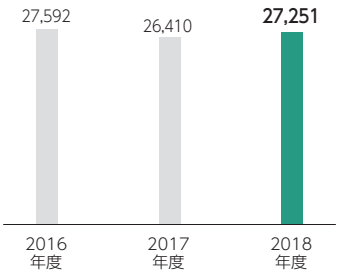
負債合計は、前年度末に比べ538億円増加し１兆7,061億円となりました。負債の部では、満期となった長期借入負債の返済を行うとともに相当分の借り換えを実施したことに加え、ファイナンス事業の拡大に伴って関連子会社による負債が増加したことから、社債および借入金が前年度末に比べ増加しました。

資本の部では、当期利益の増加と、会計方針の変更による累積的影響等により利益剰余金が前年度末に比べ増加しました。結果として、親会社の所有者に帰属する持分は、前年度末から230億円の増加となる9,325億円となりました(⑦)。株主資本比率は34.2%と引き続き安全な水準を維持しています(⑧)。

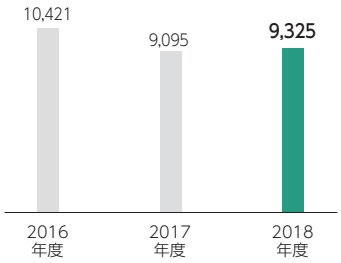
リコーグループは、基盤事業の収益力強化と積極的な投資による新しい事業の成長を実現し、資本コストを上回るリターンの実現を図るとともに、持続的な企業価値の向上を目指しています。2019年度を最終年度とする19次中計においては、株主資本の有効活用を常に意識した経営を行い、中長期的な企業価値向上につながる成長戦略への投資にも留意しながら、資本効率の向上を目指しています。その指標として株主資本利益率(ROE)の目標値を定めており、2022年度には、ROE9.0%以上を目標にしています。

19次中計の２年目となる2018年度はROE5.0%以上を目標として事業運営に取り組んでまいりました。基盤事業の収益力強化と新しい事業の成長、構造改革効果の前倒し創出などにより、親会社の所有者に帰属する当期利益が大きく増加し期初の見通しを上回ったことから、2018年度のROE実績は5.4%と、目標を上回って着地することができました(⑨)。

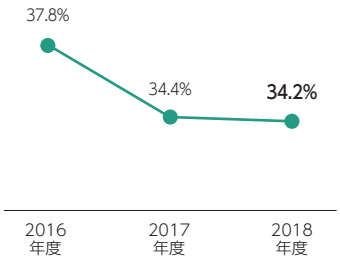
資産合計 (億円) ⑥



親会社の所有者に帰属する持分合計 (億円) ⑦



株主資本比率 (%) ⑧



ROE、ROA、財務レバレッジ ⑨

		2016年度	2017年度	2018年度
ROE	(%)	0.3	(赤字)	5.4
ROA	(%)	1.1	(赤字)	3.1
財務レバレッジ	(倍)	2.6	2.9	2.9

■キャッシュ・フロー

リコーグループでは、基盤事業の収益力強化によってキャッシュを創出し、創出したキャッシュを新しい事業に対して積極的に投資することにより、事業構造の転換と中長期的な成長の実現を目指しています。2019年度を最終年度とする19次中計においては、3年間合計のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー(FCEF)として1,000億円*4の創出を目指しています。さらに、次の中期経営計画期間の最終年度となる2022年度には、3年間合計のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー(FCEF)は2,500億円*5の創出を目指します。

*4 2017～2019年度の累計

*5 2020～2022年度の累計

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283億円減少し、819億円の収入となりました。基盤事業であるオフィスプリンティング分野の収益力改善に加えて、オフィスサービス分野をはじめとする成長分野の利益増加などにより、当期利益が前年度から大きく増加しました。一方で、運転資本においては、第4四半期に投入した複合機の初期在庫形成と、米中貿易摩擦の影響や英国のEU離脱に備えた消耗品などの在庫積み増しなどにより、たな卸資産が前年度から増加となりました。当期利益の増加による収入増を、たな卸資産などの増加による支出増が上回った結果、営業活動によるキャッシュ・フローの収入は前年比減少となりました。

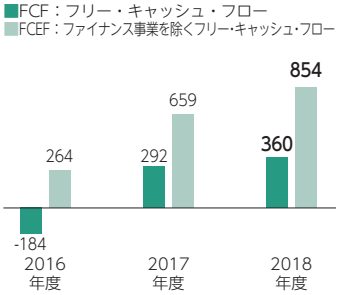
投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金支出が351億円減少し、459億円の支出となりました。生産設備の増強・更新などに伴う設備投資およびIT関連投資を継続的に進めたことに加えて、将来の成長にむけた事業買収なども実施しました。一方で、構造改革活動の結果として、子会社株式の譲渡などに伴う収入があり、前年度に比べて支出額が減少となりました。

以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計となるフリー・キャッシュ・フローは、構造改革活動による事業収益力(稼ぐ力)の強化、事業見直しなどにより、前年度から現金収入が68億円増加し360億円の収入となりました(⑩)。ファイナンス事業の影響を除くフリー・キャッシュ・フローは、854億円の収入となり、2019年度までの3年間累計で1,000億円を創出する目標に対して、2年間合計で1,513億円に達しており、順調に推移しています。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ現金収入が360億円増加し、424億円の収入となりました。負債については、満期となった長期借入負債の返済を行うとともに相当分の借り換えを実施しました。加えて、ファイナンス事業の拡大に伴う関連子会社による負債が増加しました。支払配当金は、業績状況とキャッシュ・フローの状況および今後の成長に向けた投資を鑑み、期初に示した計画に基づいた配当金の支払いを実施しました。

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795億円現金収入増となり2,400億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー (億円) ⑩



招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について

1. 2018年度業績影響について

2018年度連結決算において、当社のインドにおける販売子会社であるRicoh India Limited(以下、リコーインド)に関連して149億円の損失を計上いたしました。

リコーインドは、2018年1月29日にインドNational Company Law Tribunal(会社法審判所)に対してインド破産倒産法(Insolvency and Bankruptcy Code)第10条に基づく会社更生手続開始の申立(*1)を行い、同年5月14日付けでその開始決定を受けておりました。

この決定に伴い会社法審判所によってモラトリアム(*2)が発令されるとともに、Resolution Professionalと呼ばれる管財人が任命され、当該管財人による管理下で、外部スポンサー候補から更生計画案を募っておりました。なお、リコーインドは、リコーグループが73.6%を出資するインドの販売子会社ですが、リコーインドが会社更生手続きに入り管財人が任命されたことを受けて、2018年5月にリコーグループの連結の範囲から除外しております。

その後、2019年2月15日にリコーインドの債権者委員会は、複数社より提出された更生計画案の中から更生計画案を選定し、承認しました。承認された更生計画案は管財人により会社法審判所に提出され、同所において、更生計画案の審議が行われております。

リコーインドの更生計画案は会社法審判所による承認がなされておりませんが、現段階でリコーグループが保有する同社に対する債権について全額を回収不能と判断したことにより、149億円の損失の計上となりました。

今後の法的手続きの状況によって最終的な金額が変更となる場合がありますが、情報開示が必要と判断される場合は、速やかに公表いたします。

*1 インド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続について
当該申立てを受けた会社法審判所により手続開始決定がなされると、管財人による財産管理が行われるとともに、債権者委員会による承認および会社法審判所による認可を目指して更生計画案の作成が行われる期間が設けられます。当該期間内に会社法審判所に更生計画案が提出されなかった場合その他インド破産倒産法所定の事由が発生した場合には、清算手続へと移行することとなります。

*2 モラトリアムについて
インド会社法審判所は、倒産処理手続開始決定と同時にモラトリアムを発令します。モラトリアム発令中は、債務者が占有する財産の所有者等による占有の回復、債務者に対する司法その他の手続き、担保権の実行、債務者の資産や権利の処分などの行為が禁止されます。モラトリアムは会社審判所による更生計画案の承認命令または清算命令が行われるまで継続されます。

2. これまでの経緯

リコーインドは、2015年度第1四半期(4月～6月)の決算報告を行った後、適切なコーポレート・ガバナンスの観点から会計監査人を変更いたしました。その後、同年度第2四半期(7月～9月)決算において、新会計監査人から一部社員による不正行為の兆候の指摘がリコーインド経営陣・同監査委員会に対してなされました。同社監査委員会は外部専門家を選任し社内調査を進めつつ、同社は、2016年4月13日にトップマネジメントを刷新して事業の運営体制を整え、提出が遅れていた2015年度第2四半期(7月～9月)の決算を2016年5月18日にボンベイ証券取引所に対して提出いたしました。

その後、リコーインドは不適切会計処理を継続調査し、2016年7月19日に修正結果を反映した同年度の損失見込みをリコーインドが公表するとともに、同日、リコーはインドの会社法審判所に対して、リコーインド事業再建のために増資の審査申請手続を開始しました。(増資実施同年10月15日)

また、当社としては、リコーインドの会長職にリコー本社執行役員を新たに派遣するなどし、新マネジメント体制の元、経理・財務機能の正常化、適切な会計報告の実施、再発防止策などの支援を行い、現地事業再建に努めてきました。そのような中で、リコーインドの主要取引先との取引関係が悪化し、その後、主要取引先との係争が表面化しました。

このような状況下で、当社としては、2017年4月から就任した社長山下のもと、グローバルで聖域なき構造改革を断行する「リコー再起動」の方針に基づき、リコーインドに対する支援に関して再検討した結果、グループ全体の損失を限定するために、現状のままでは今後追加の財務支援を行わないことを決定し、2017年10月27日に開示を行いました。同時に、こうしたリコーインドに関わる一連の事態を重く受け止め、代表取締役社長執行役員に加えて、取締役3名と執行役員1名の月額基本報酬の一部返上、前取締役社長執行役員の報酬一部返上などの処分を行いました。

その後、前述のとおりリコーインドは2018年１月29日にインド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続開始の申立を行うことを決議し、インド会社法審判所に対して申立てを行いました。

リコーインドはこれまで、事業の再建に向けて経営陣の刷新、コスト削減などを進めてきましたが、同社の主要取引先との関係が悪化したことなどにより、契約の不履行や、取引先からの債権回収ができないなどの事態が発生していました。その後、債務が履行できない状態となったため、取引先、社員、少数株主ほかステークホルダーに最良の選択として会社更生手続き開始の申立てに至ったとしています。

当社といたしましては、インドにおいて当社製品・サービスをご利用いただいているお客様のサービスを低下させないために必要な措置を管財人と連携しながら講じるとともに、リコーインドの最大のサプライヤー、債権者かつ株主としてインド会社法審判所の判断を注視してまいりました。

2019年２月15日にリコーインドの債権者委員会は、複数社より提出された更生計画案の中から更生計画案を選定し、承認しました。承認された更生計画案は管財人により会社法審判所に提出され、同所において、更生計画案の審議が行われております。

以上の経緯の中で、当社は連結決算において、リコーインドに関連して、2016年度に69億円、2017年度に117億円、2018年度に149億円の費用を計上いたしました。今回、2018年度連結決算において追加損失の計上を行ったことにより、リコーグループの保有するリコーインド向け債権の全額に対して引当を計上済みとなります。

3.　リコーインドにおける問題の要因について

インドはその他の新興国とは異なり、ITサービス中心に拡大しているマーケットであったため、地域の特性やビジネスモデルへの理解が十分ではなく、売上が伸長していた結果でビジネスが上手く推進できていると認識していました。その結果、急激な事業拡大を不自然な成長と認識できず、発覚が遅れました。

また、これまでは、海外販売子会社の管理について、本社より権限委譲された地域統括会社（４極：日本、米州、欧州、アジア）が主体となり、各地域の海外販売子会社を管理する体制となっていました。

その中で、リコーインドは海外子会社の中で唯一、現地で上場している子会社であり、インドの上場規則に則り、経営のガバナンス体制が整えられていました。それ故に、他の海外子会社とは異なり、地域統括会社によるチェックなどが甘くなっていた面もあったと認識しております。

さらに、リコーインドにおいては基幹業務システムが統一されていなかったため、不正の把握が難しい状態となっていました。また、内部通報制度においても、海外子会社から本社に直接通報する仕組みがありませんでした。

4.　再発防止に向けた取り組み

当社は、2017年10月に開示したとおり、リコーインドに対する財務支援方針変更の事態を厳粛に受け止め、グループガバナンス強化を目的とし、本社・地域統括会社・海外子会社との連携を軸とした、再発防止策に取り組んできました。

さらに、2018年１月に、リコーインドが会社更生手続開始の申立てを行ったことを踏まえて、事業運営および組織強化の視点も加えた以下の再発防止策に取り組んでおります。

１）　事業管理強化

（ア）中期経営計画や事業計画立案・承認時の、地域・事業の独自性を意識したリスク評価項目レビューの仕組み整備

（イ）新興国のカントリーリスク、新規・成長事業のビジネスリスクに見合った子会社管理の実施

（ウ）海外子会社の事業管理を強化し、購買プロセスをグローバルで標準化

（エ）新しい事業領域における失敗事例・ベストプラクティスを水平展開する仕組みの構築

[進捗]

2018年度にリスク評価項目を設定し、レビューをする仕組みを構築いたしました。新興国におきましては、2017年度から直轄販売事業本部の下で、本社が直接管理しております。

また、2017年度に購買プロセスの運用標準を策定・運用を開始いたしました。さらに、2018年度には失敗事例・ベストプラクティスを展開するためのガイドラインを発行し、各販売会社が自社での運用制度の構築を完了しております。加えて、2018年度から投資委員会を設置し、投資案件についてもビジネスリスクに見合った子会社管理のための定期的なモニタリングを展開しております。

2） 経営管理強化

（ア）地域統括会社と本社の関連会社主管管理部門、経理部門が一体となった海外子会社の管理強化

（イ）本社機能が各国ごとの事業の実施状況を確認できる仕組みの構築

[進捗]

2017年度にバランスシート、キャッシュフロー等の財務諸表の各国の管理項目を設定し、月次レビューを実施する仕組を構築しました。さらに、事業ごとの売上明細を各販売会社別に可視化して共有する仕組みを構築し、運用しております。

3） 組織体制強化

（ア）本社に販売会社の統括組織設置と、地域統括会社・販売会社との責任範囲・役割の再定義

（イ）本社経理・財務機能の統合による、レポートラインと管理責任所在の明確化

[進捗]

2017年４月から極・販売会社を統括する販売本部と新興国地域を本社から管理する直轄販売事業本部を設置し、責任範囲・役割の再定義を実施いたしました。それに加え、2019年度からはCMO（Chief Marketing Officer）にレポートラインを統一しております。また、2018年４月より経理・財務機能を統合した経理法務本部を設置し、管理責任所在を明確にしております。

4） コンプライアンス強化

（ア）海外子会社の現地幹部出向者に対して、事業管理や内部統制に重点を置いた役割や責任を明確にする教育の実施

（イ）アジア・パシフィック極への指名報酬委員会設置による、経営幹部の評価・監督の強化

（ウ）内部通報制度のグループ各社での整備強化と全従業員への周知徹底、および、グループ全役職員が本社に直接通報できる内部通報共通窓口の設置

[進捗]

2017年度から幹部出向社員に赴任前教育を実施し、2018年度からは新規駐在者への同様の教育を実施しております。

2016年３月にアジア・パシフィック極に設置した指名報酬委員会にて、同極における経営幹部評価の手続きを強化いたしました。内部通報共通窓口に関しましても、2018年10月に多言語に対応した本社直通の窓口を設置し、運用を開始しております。

5） 監査強化

（ア）取引内容のチェック強化など内部監査の実効性向上のために、グローバル監査チームによる内部監査を実施

（イ）各海外子会社の会計監査人を、当社で採用している監査法人の系列に統一化し、海外子会社の会計監査人との連携を強化

6） ITガバナンス強化

（ア）アジア・パシフィック圏の基幹システムのアセスメント実施と、ITガバナンスが効いたシステム再構築

[進捗]

2018年度までに、アジア・パシフィック極の全９販売会社のITアセスメントを完了し、ITガバナンスを効かせるためERPシステムの統一化に2019年から着手する予定です。

5. 今後にむけて

当社としては、インド会社法審判所の判断を尊重し、必要な手続きを進めてまいります。同時に、当社製品をお使いいただいているお客様へのサービスを低下させないことが引き続き極めて重要であると認識しており、サービス提供の継続、サービス品質の維持に最大限努めてまいります。

また、当社にとってインド市場は重要な市場であり、リコーの強みに特化した事業領域の見極めと最適な市場・チャネル戦略の策定を行っていきます。今後の状況に関しましてご報告が必要な情報がございましたら、速やかにご報告します。

部門別売上高・営業損益の状況

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

		2018年度（億円）	前年比（%）
オフィスプリンティング	売上高	10,864	△5.0
	営業損益	1,179	−
オフィスサービス	売上高	4,813	+7.5
	営業損益	147	−
商用印刷	売上高	1,852	△0.3
	営業損益	272	+8.1
産業印刷	売上高	206	+7.8
	営業損益	△71	−
サーマル	売上高	663	+8.0
	営業損益	42	△15.7
その他*	売上高	1,730	△15.5
	営業損益	173	+72.5
消去または全社	営業損益	△875	−
合計	売上高	20,132	△2.4
	営業損益	868	−

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

オフィスプリンティング

売上高

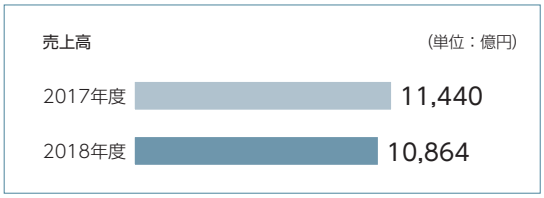
1兆864 億円（前年度比5.0％減）

主要な事業内容

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

主な製品・サービス

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

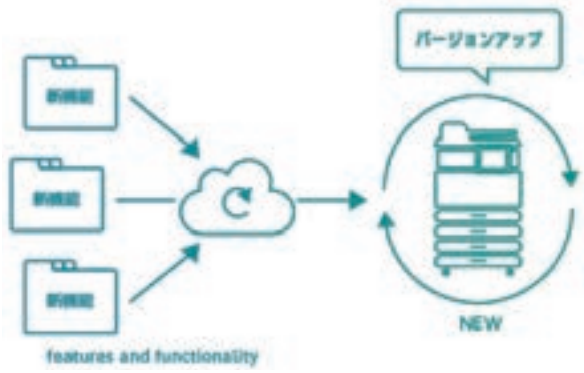


オフィスプリンティング分野は、2017年度からスタートした第19次中期経営計画において、従来の規模の拡大から利益重視の戦略に転換するとともに、戦略転換に伴う体制の最適化を図りながら、収益力強化と新たな価値提供創出に取り組んでいます。

当年度は、2019年１月に新世代複合機「RICOH IM Cシリーズ」を発売しました。企業のワークフローをサポートするサービスを、複合機に搭載された大型タッチパネルから、お客様がご自身で選択し、導入することが可能です。中小企業のお客様が簡単にクラウドサービスを利用できる環境を提供することで、企業のIT化を推進します。また、スマートフォンのように、お客様の機器導入後もリモートでファームウェアやソフトウェアがアップデートされ、常に最新の機能をお使いいただけます。

当年度のオフィスプリンティング分野の売上高は、前年度に比べ5.0％減少し１兆864億円となりました。戦略的に推し進める採算重視販売による商談の絞り込みなどにより、海外を中心に製品や関連消耗品等の売上が減少したことなどにより、前年比減収となりました。営業損益は、前年度に計上したのれんなどの固定資産の減損損失がなくなったことに加えて、採算を重視した売価適正化と、構造改革効果創出による営業費用削減などを進めた結果、前年度443億円の赤字から、当年度は1,179億円の黒字となりました。

新世代複合機
「RICOH IM Cシリーズ」



常に新しい機能を提供する
「RICOH Always Current Technology」

オフィスサービス

売上高

4,813 億円（前年度比7.5%増）

主要な事業内容

オフィスサービス分野は、新しい働き方をサポートするビジュアルコミュニケーション製品の提供に加えて、IT環境の構築からネットワーク環境の運用支援、ユーザーサポート等を組み合わせたトータルソリューションを通してオフィスのお客様の課題解決に貢献しています。

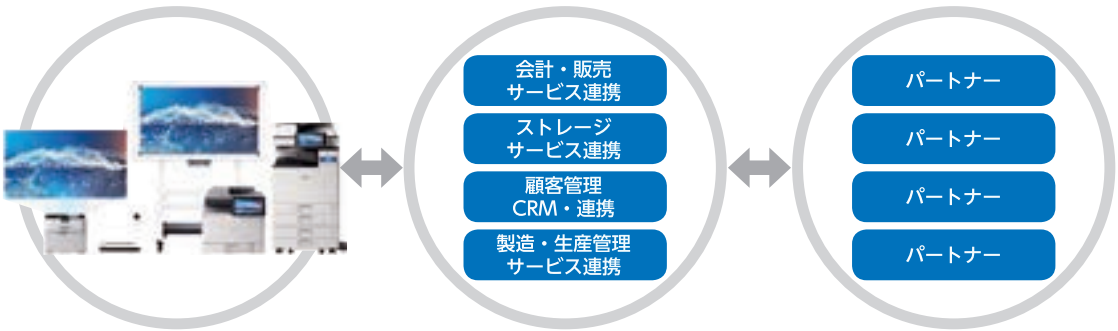
主な製品・サービス

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

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

当年度は、中小企業のIT投資の需要を捉えつつオペレーションの効率化を進め、さらなる業務提携や資本提携を推進しました。リコーが強みをもつオフィスの領域で、企業内ワークフローの変革やコミュニケーションの変革を行う従来のサービスに加え、企業間のワークフローをつなげる、あるいは現場にも領域を拡げて業務をデジタル化することで、オフィスと現場のワークフローをつなげるなど、提供価値の拡大を進めています。

当年度のオフィスサービス分野の売上高は、前年度に比べ7.5%増加し4,813億円となりました。国内において、企業の働き方改革推進などに伴うIT機器需要拡大や業種業務ソリューションおよびITサービスなどの売上が伸長したことに加えて、米州でドキュメント管理サービスなどのお客様の業務支援を行うサービスが拡大したことなどにより、前年比増収となりました。営業損益は、売上拡大と収益性の改善などの効果により、のれんなどの固定資産の減損損失を計上した前年度の256億円の赤字から、当年度は147億円の黒字となりました。



リコークラウドプラットフォームとつながる
さまざまなエッジデバイス

クラウドプラットフォーム
「RICOH Smart Integration」

パートナーが提供する
さまざまなクラウドサービス

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

商用印刷

売上高

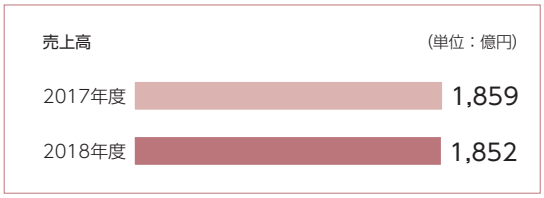
1,852 億円（前年度比0.3%減）

主要な事業内容

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

主な製品・サービス

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



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

当年度は、商用印刷のお客様に向けて、デジタル化・オンデマンド化を進める戦略製品として、「RICOH Pro C9210/C9200」「RICOH Pro VC70000」を新たに発売しました。「RICOH Pro C9210/C9200」は、商用印刷向けの生産機としての基本性能を追求したフラッグシップモデルであり、オフセット印刷に迫る滑らかな高画質に加え、色味調整や画像位置調整の作業を自動化し、印刷オペレーションの省力化と印刷品質の安定化を両立しました。「RICOH Pro VC70000」は、高生産性の実現によるお客様価値拡大、高画質化による適用用途の拡大、省スペースや低イニシャルコストによる導入のしやすさなどを実現しました。

当年度の商用印刷分野の売上高は、前年度に比べ0.3%減少となる1,852億円となりました。下期から新製品の販売拡大が加速し始めたものの、上期において製品サイクルの端境期の影響などによる製品販売の減少などにより、前年比減収となりました。営業損益は、新製品販売の拡大、消耗品の増加に加えて、販売費および一般管理費が減少したことにより、前年度に比べ8.1%増益となる272億円となりました。

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

カラープロダクションプリンター
「RICOH Pro VC70000」

「RICOH Pro VC70000」で印刷したもの

産業印刷

売上高

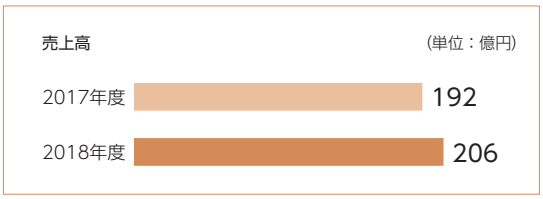
206 億円（前年度比7.8%増）

主要な事業内容

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

主な製品・サービス

インクジェットヘッド・作像システム・産業プリンター等



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

当年度は、成長戦略に基づき、積極的に買収や資本提携などを進めました。カラーゲート社の買収によりソフトウェア技術力を強化するとともに、エルエーシー社の買収により高粘度のインク塗装技術を獲得しました。

当年度の産業印刷分野の売上高は、前年度に比べ7.8%増加し206億円となりました。中国市場において、米中貿易摩擦の影響などによる中国市場でのインクジェットヘッドの販売鈍化の影響を受けたものの、欧米において主力のインクジェットヘッドの販売が堅調に拡大、また、新たな成長領域として取り組んでいる産業プリンターの販売も全世界で拡大したことなどにより、前年比増収となりました。一方で、営業損益は、最大の市場である中国市場でのインクジェットヘッド販売減少の影響と、事業成長に向けた製品開発経費の増加、のれんなどの固定資産の減損損失計上等もあり、当年度は71億円の営業損失となりました。

インクジェットヘッド
「RICOH MH5320/5340」

サイングラフィック向けプリンタ
RICOH Pro L5130/L5160

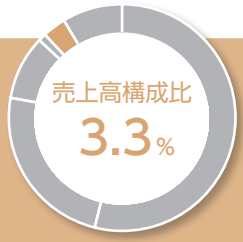
人目を惹く大型のサイネージ（看板）

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

サーマル

売上高

663 億円（前年度比8.0%増）

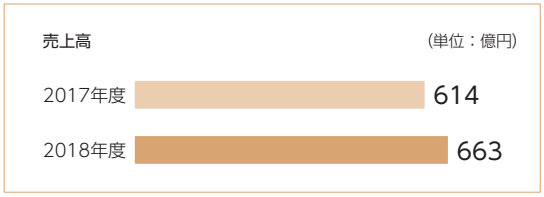


主要な事業内容

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

主な製品・サービス

サーマルペーパー、サーマルメディア等



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

当年度のサーマル分野の売上高は、国内外ともに売上が堅調に推移し、前年度に比べ8.0%増加し663億円となりました。営業損益は、原材料費高騰の影響等による営業費用の増加などにより、前年度に比べ15.7%減益となる、42億円となりました。

食品POSラベルに使われるサーマルペーパー

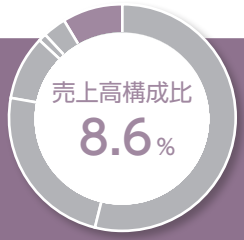
衣料用ケアラベルに使われる熱転写リボン

リライタブル レーザーシステム

その他分野

売上高

1,730 億円（前年度比15.5％減）



主要な事業内容

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

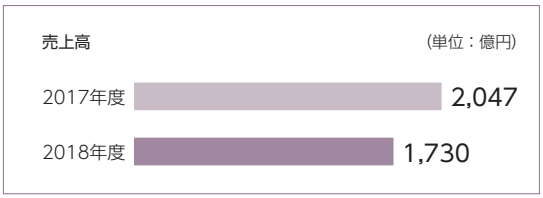
「産業プロダクツ」： 光学技術や画像処理技術を活かした精密機器部品等を提供しています。

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

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

主な製品・サービス

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



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

当年度のその他分野の売上高は、前年度に比べ15.5％減少し1,730億円となりました。半導体および物流子会社の株式売却に伴う連結子会社から持分法適用会社への移行影響により、前年比減収となりました。連結子会社から持分法適用会社への移行影響を除くと、国内のファイナンス事業の堅調な拡大、産業プロダクツ事業の光学モジュールが自動車業界などに販売を拡大したことなどにより、実質的には増収となります。営業損益は、リコーロジスティクス株式の譲渡益を計上したことにより、前年度に比べ増益となる、173億円となりました。

車載用ステレオカメラ

コンパクトカメラ
「RICOH GR Ⅲ」

360°カメラ
「RICOH THETA Z1」

360°カメラでの
撮影画像(不動産)

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

(3) 対処すべき課題

■リコーグループは変革の時

リコーグループは1936年の創業以来、世の中にイノベーションをもたらす製品やサービスを提供し、お客様とともに成長してきました。創業者・市村清による「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という創業の精神(三愛精神)を基盤とした「リコーウェイ」を企業活動の理念・価値観に据え、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献する」ことを使命としています。

これまでリコーグループは、革新的な製品やサービスの開発とともに、業界随一といわれる販売と保守サービスの体制を築き、世界中のお客様との関係を深めつつ成長を遂げることができました。しかしながら、デジタル技術の進展と、その技術革新のスピードが劇的に速まる中で、お客様の価値認識や需要動向なども大きく変化しています。

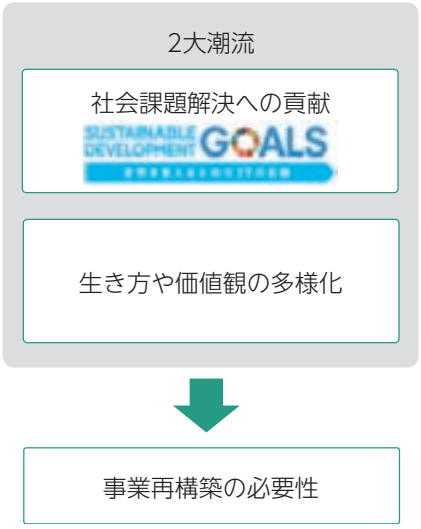
さらに、世界規模で見ると2つの大きな潮流を捉えています。一つ目は、企業に対して、社会課題解決への貢献を求める声が高まっており、SDGs*1(持続可能な開発目標)の達成に貢献しない企業は、たとえ高収益でも市場の評価は得られず、持続的な成長が見込めないということです。二つ目は、個々人の生き方や価値観の多様化が進んでいることです。IT・ネットワーク・モノのインターネット(IoT:Internet of Things)などの進化も相まって、働く場所の制約はなくなり、働き方においても個人化(パーソナリゼーション)が加速しています。

こうした環境変化を踏まえると、従来の環境の下で作り上げられた体制や業務プロセスを、これからの事業環境に即したものへと再構築することが、喫緊の課題です。未来を見据え大きな変革に取り組むべきであると強く認識しています。

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

三愛精神

世界的な潮流

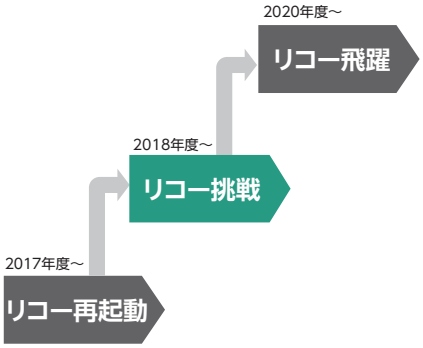


■「再起動」から「挑戦」へ

2008年の世界金融危機以降、リコーグループは、前述のような環境変化への対応が万全ではなく、業績低迷が続きました。こうした状況を真摯に受け止め、リコーグループの変革に取り組むべく、2017年度からの第19次中期経営計画(以下、19次中計)を策定しました。

19次中計では、2017年に「リコー再起動」を掲げ、これまでの社内の常識であったマーケットシェア追求や市場稼動台数拡大等、規模重視の戦略をゼロベースで見直し、コスト構造改革に取り組み、オフィス領域の製品・サービスの収益力強化を図りました。同時に、経営システムの改善も進めました。加えて、社会課題の解決と事業の両立が企業の命題との認識の下、リコーグループが特に重視する5つの重要課題(知の創造・生産性向上・生活の質の向上・脱炭素社会の実現・循環型社会の実現)を設定しました。

持続的な成長に向けたステージ



さらに、2018年２月に成長戦略「リコー挑戦」を発表しました。「リコー挑戦」では、SDGsを経営の中心に据え、先に設定した５つの重要課題解決につながる事業戦略の策定とともに、事業部門ごとにSDGsの達成に貢献するためのKPIを設定し、管理する仕組みをスタートしました。これら５つの重要課題に資する事業活動を展開し、SDGs達成への貢献とリコーグループの企業価値向上の同時実現を目指しています。

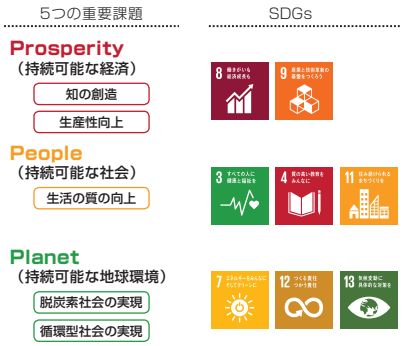
「リコー挑戦」では、当社の強みを活かした成長戦略として、「成長戦略０」「成長戦略１」「成長戦略２」の３つを設定しました。「成長戦略０」は、当社の基盤事業であるオフィスプリンティング領域において顧客価値増大とオペレーション効率改善の両輪で稼ぐ力を強化します。次に、リコーグループが基盤事業において、長年にわたり蓄積してきた光学、画像処理、機械、電気、化学、制御などの技術を高度に組み合わせて、プリンティングがもたらす提供価値の可能性を拡げる「成長戦略１」、さらに全世界に拡がる顧客（約140万社のお客様）を基盤として、新たな収益源となる領域を開拓する「成長戦略２」を定めました。

そして、これらの戦略の実行と目標の実現を通じて、リコーグループは、従来の一般オフィスから、さまざまな業種や現場に関わるワークプレイスへと価値提供の領域を拡大していきます。そのお客様への提供価値をEMPOWERING DIGITAL WORKPLACESというメッセージとして定義しました。人々の“はたらく”をよりスマートに。リコーは、さまざまなワークプレイスの変革をテクノロジーとサービスのイノベーションでお客様とともに実現することで、真の価値を提供します。さらには、その取り組みを社会にも広げて、事業を通じた社会課題解決への貢献を目指していきます。

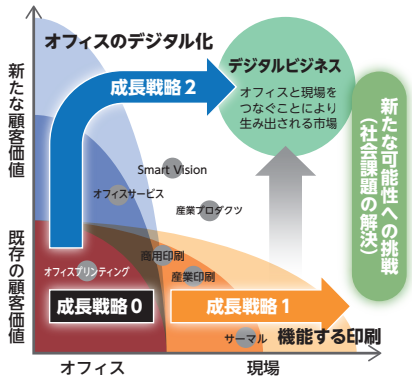
また、社会的に重要度が高まっている脱炭素社会の実現については2050年バリューチェーン全体のGHG（温室効果ガス）排出ゼロを目指し活動するとともに、国際的な情報開示の枠組みであるTCFD*2への賛同を表明。気候変動がもたらす経営リスク・機会の開示について検討を進めています。

*2 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。

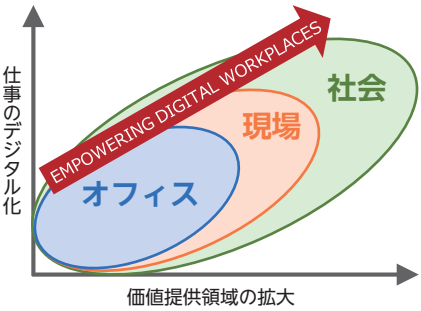
リコーグループが取り組む5つの重要課題とSDGs



強みを活かした３つの成長戦略



リコーの提供価値拡大の方向性



招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

■「飛躍」に向けた事業構造の変革

19次中計においては、「リコー再起動」から「リコー挑戦」へと取り組みを進める中で、基盤事業の収益力強化と新規事業の拡大を実現し、19次中計の最終年度である2019年度には、売上高２兆2,000億円、営業利益1,000億円、ROE6.9%、19次中計３年間合計のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー(FCEF)は1,000億円*3を創出するという目標を掲げました。

さらに、2020年度からの次の中計期間を「飛躍」と位置づけ、その最終年度となる2022年度には、売上高２兆3,000億円、営業利益1,850億円、ROE9.0%以上、ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー(FCEF)は2,500億円*4の創出を目指します。

そして、３つの成長領域の拡大とともに、事業構造の変革を実現していきます。2016年度における三つの成長戦略の各事業の売上高構成比は、成長戦略０(オフィスプリンティング)53%、成長戦略１(商用印刷/産業印刷/サーマル)12%、成長戦略２(オフィスサービス/産業プロダクツ/Smart Vision)24%でした。戦略の実行により、2019年度の事業構成比は、成長戦略０が45%、成長戦略１が17%、成長戦略２が27%へ、さらに2022年度には、成長戦略０が39%、成長戦略１が20%、成長戦略２が31%へと事業構成を大きく変えていきます。そのための戦略的投資として、2019年度までに成長戦略１と成長戦略２にそれぞれ1,000億円を投資します。

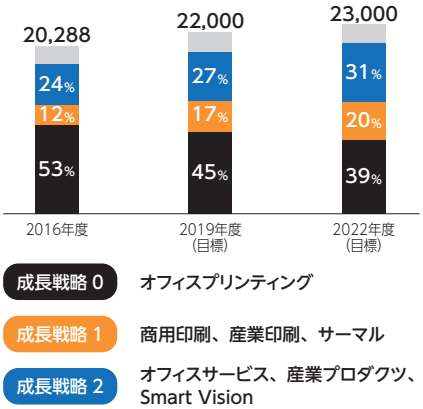
*3 2017～2019年度の累計
*4 2020～2022年度の累計

中計策定時財務目標

		2016年度	2019年度(目標)	2022年度(目標)
売上高	(億円)	20,288	22,000	23,000
営業利益	(億円)	338	1,000	1,850
営業利益率	(%)	1.6	4.5	8.0
ROE	(%)	0.3	6.9以上	9.0以上
FCEF	(億円)	–	1,000*3	2,500*4

売上高 事業構造の変革 (目標)

単位：億円



■19次中計２年間の進捗と「飛躍」に向けた取り組み

19次中計の１年目である2017年度は、「リコー再起動」として、構造改革、成長事業の重点化、経営システムの強化を基本方針として掲げ、新たな成長の阻害要因をすべて取り除くべく構造改革を重点的に推進しました。特に、基盤事業であるオフィスプリンティングにおいては、売上拡大よりも利益重視へと転換し、そのための体制変更や固定費および経費の適正化を完遂させることに注力しました。また拠点統廃合などによる資産効率の改善、事業選別の徹底にも取り組み、収益力強化を加速しました。

2018年度は、前年度にめどをつけた構造改革の効果により事業の収益力が大幅に回復しました。また、当年度は、成長戦略「リコー挑戦」の実行へと舵を切り、将来の成長を確実なものにする施策に取り組みました。利益重視を徹底した主力のオフィスプリンティング事業は、売価マネジメントや固定費の削減の効果によって収益力強化が進展しました。さらに、オフィスサービス事業は国内外で引き続き堅調に事業が拡大するとともに、販売体制の再構築やサービス拠点の統廃合などにも取り組んだ結果、大幅な収益改善が図られ、リコーグループ全体の利益を押し上げることができました。

・構造改革効果の創出

当年度は、リコーグループが有する、複写機・複合機の販売と保守サービスの体制や業務プロセスを、現在そして将来の事業環境に適したものにするための構造改革に継続して取り組みました。例えば、製品をお客様にお届けする物流機能に関しては、子会社であったリコーロジスティクス㈱の株式を、物流を主要な事業領域とするSBSホールディングス㈱に譲渡しました。物流業界は、電子商取引の発展による物流量の増加や、それに起因する慢性的な人材不足などの問題に直面しています。そうした事業環境を鑑み、グループの物流機能を強化するための最善の方法を検討した結果、自前主義にこだわらない経営判断を行いました。

また、業務プロセス改革にも取り組み、RPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)の導入を国内外で進めた結果、現在社内の60プロセスが自動化され、年間の工数削減は16,000時間に至りました。2019年度も継続して、業務の見直し、自動化に取り組んでまいります。

19次中計では、3年間(2017年度～2019年度)合計での構造改革効果目標を1,000億円(2016年度実績比)と掲げました。2017年度で一定のめどをつけながら、さらに聖域を設けずに固定費や経費の適正化に取り組んだ結果、2018年度までの累計の効果は885億円に達しました。

単位：億円

構造改革効果

	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)	合計
計画	390	370	240	1,000
実績	416	469	165(見通し)	1,050(見通し)

・成長戦略「リコー挑戦」への取り組み

「リコー挑戦」で定めた３つの成長戦略は、2018年度から本格的な実行フェーズに進み、事業拡大に向けた取り組みを実施しました。加えて、社会課題の解決にも貢献する将来の事業創出に向けた「新たな可能性への挑戦」にも取り組みました。

成長戦略０

＜基盤事業“最強”化への挑戦＞

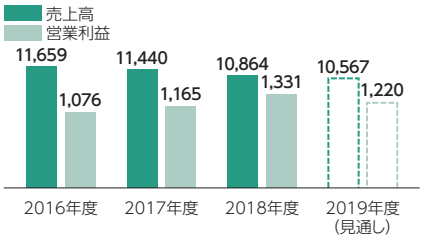
成長戦略０は、リコーグループの現在の基盤事業であるオフィスプリンティング事業の収益力強化に取り組んでいます。当年度は前年度に引き続き、オペレーションの効率化を徹底的に進めるとともに、売価のマネジメントやソリューションを組み合わせた付加価値の創出等により１商談あたりの利益の増大を図っています。オペレーションの効率化では、品質の向上とコスト競争力を高いレベルで両立するため、自前主義にこだわらず、開発機種の絞り込みや生産委託などを進めました。また原価低減にも取り組み、2018年度のオフィスプリンティング事業の売上は前年度から減少したものの、収益性が向上し、営業利益が増加しました。

2019年１月に発売した「RICOH IM Cシリーズ」は、企業のワークフローをサポートするサービスを、複合機に搭載された大型タッチパネルから、お客様がご自身で選択し、導入することが可能で、中小企業のお客様が簡単にクラウドサービスを利用できる環境を提供し、企業のIT化の推進を支援します。また、スマートフォンのように、お客様の機器導入後もリモートでファームウェアやソフトウェアがアップデートされ、常に最新の機能を提供する新世代複合機です。また交換部品の寿命予測機能や故障予知機能などを搭載し、機器のダウンタイム（故障や修理などで機器を利用できない時間）を減らすとともに、保守サービスのオペレーションの効率化にも寄与します。

オフィスプリンティング事業の事業環境は、先進国地域では金額ベースで緩やかな減少が続くと見込まれているものの、カラー複合機およびA4複合機の需要拡大は続く見通しです。そのような中で、開発から生産、販売、保守サービスにわたるバリューチェーン全体のオペレーションの効率化の取り組みを加速することによって、収益基盤を確固たるものとしつつ、中国をはじめとする成長市場での事業拡大を目指します。加えて、複合機をさらに進化させて、クラウド化などお客様のIT環境の変化を先取りする製品やサービスの提供による新たな収益基盤の確立に挑戦していきます。

オフィスプリンティング事業 業績推移

単位：億円　※営業利益は、全社・消去、特殊・一時要因を除く



2019年度の取り組み

1 成長領域への取り組み強化
2 オペレーション・エクセレンスの追求
3 新たな収益モデルの確立

成長戦略 1

＜プリンティング技術による産業革新への挑戦＞

基盤事業で培ったリコーグループのプリンティング技術は、電子写真、インクジェット、サーマルと多岐におよび、これらの技術を活かして、お客様への価値提供の領域をオフィス以外に拡げています。

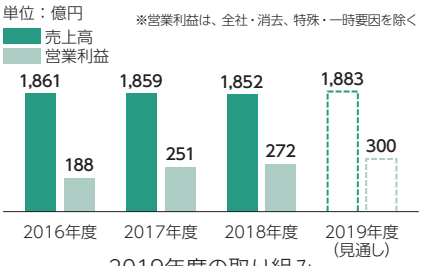
商用印刷事業は、POD（プリント・オン・デマンド）の領域、オフセット印刷を中心とするアナログ印刷のデジタル化の領域で需要の拡大が予測され、今後も、市場稼働機の増加に伴って収益拡大が見込めることから、収益に貢献する重要な成長事業と位置付けています。2018年４月に競争力の高い新機種を投入しましたが、旧機種の在庫調整等により、最大の市場である北米地域での販売が計画を下回りました。しかし、当年度末から販売が好調に推移しており、2019年度は、デジタルならではのオンデマンド印刷の魅力を訴求し販売拡大を目指します。

産業印刷事業は、現在の主流であるアナログ方式の大量印刷による環境負荷の高さが世界的な問題となっていることなどを踏まえ、リコーグループの強みである産業向けインクジェット技術によるデジタル印刷ソリューションの提供によって、安心・安全な衣食住環境への貢献を目指しています。2018年度は、事業拡大に伴い自社に不足する能力を補うため、積極的に買収や資本提携を推進しました。将来の利益貢献に向け、継続して投資を進めてまいります。

サーマル事業は、原材料表示などが求められる感熱ラベルやインターネットショッピング拡大に伴う宛先ラベルなどの全世界的な需要拡大により、今後も堅調な事業拡大を想定しています。2018年度は、原料高騰による影響があったものの、売上を伸長させ、営業利益を確保する一方で、米国や欧州での生産能力増強を実行し、今後の需要拡大に備えました。加えて、生産ライン上を流れる製品のラベルなどに直接書き込みができる高速レーザープリンティングシステムなどによる新たな事業創造にも挑戦しています。

今後は、こうした“表示する印刷”の領域に加え、インクジェット技術を応用したアディティブマニュファクチャリング（積層造形）、バイオプリンティング（細胞積層）などの“機能する印刷”の領域にも取り組み、プリンティングの可能性を引き続き追求します。2018年度は、バイオプリンティング技術を活用したDNA標準物質の製造法、インクジェット技術による二次電池の新たな製造技術などの開発が進展しました。

商用印刷事業 業績推移

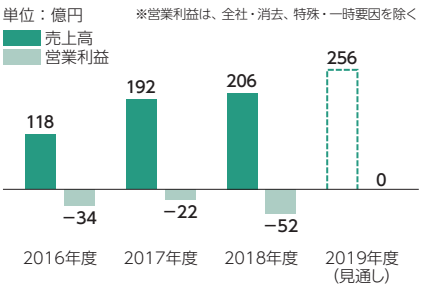


2019年度の取り組み

1 MIF*5形成によるノンハード売上比増
2 顧客起点のオフセットからデジタルへの変換
3 代売・新興国の強化

*5 MIF：市場稼動台数

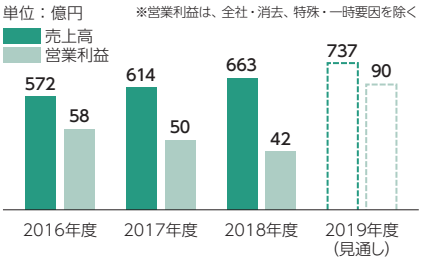
産業印刷事業 業績推移



2019年度の取り組み

1 黒字安定化のためのMIF形成
2 テキスタイル分野の拡大
3 M&Aによるケイパビリティ獲得

サーマル事業 業績推移



2019年度の取り組み

1 食品、eコマース需要の取り込み（感熱紙）
2 新興国でのシェア拡大（熱転写リボン）
3 レーザーソリュション立ち上げ

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

成長戦略 2

＜オフィスと現場をつなぐ価値創出への挑戦＞

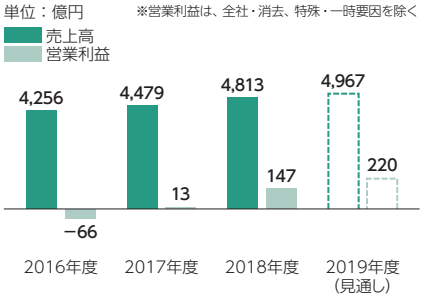
オフィスサービス事業は、中小企業のIT投資の需要を捉えつつ、オペレーションの効率化を進めてきました。さらに、事業の拡大に伴う能力を獲得するために、業務提携や資本提携を行ないました。これまでリコーグループが強みをもっていたオフィスの領域で、従来の企業内ワークフローやコミュニケーションにおける変革にとどまらず、企業間のワークフロー、さらに現場に領域を拡げ、現場の仕事をデジタル化する価値を提供しています。こうしてオフィスの業務と現場の業務とをワークフローでつなげることで、提供価値を拡げてまいります。

「RICOH IM Cシリーズ」によりクラウドベースで提供するワークフローソリューションは、当社が提供するRSI（RICOH Smart Integration）プラットフォームを通じて提供します。このプラットフォームの強化とワークフローソリューションの充実を今後もオフィスサービス事業で推進していきます。

リコーグループが持つキャプチャリング技術や画像処理の技術の強みを活かし、産業プロダクツ事業は主に自動車業界へ、Smart Vision事業は主に不動産業界へと顧客基盤を拡げています。産業プロダクツ事業では、自動車の安全運転支援システムで活用されるステレオカメラの販売が大きく拡大しています。また、Smart Vision事業が提供するサービスTHETA 360.bizは、360°カメラのビジネス用途を拡げ、不動産物件案内をバーチャルに行うアプリケーションで高い評価を得ています。今後は、それぞれの事業が提供するサービスとRSIプラットフォームとの連携の強化を進め、利用者の拡大を図っていくことで、プラットフォームの魅力向上を目指します。

オフィスサービス事業 業績推移

単位：億円　※営業利益は、全社・消去、特殊・一時要因を除く



2019年度の取り組み

1. 企業内ワークフローの効率化
2. 企業間取引およびオフィスと現場のデジタル化
3. サブスクリプションビジネス基盤の提供

新たな可能性への挑戦

＜リコーのコアコンピタンスで社会課題を解決＞

中長期的なリコーグループの成長をさらに確実なものにするために、将来の事業創造の芽を育成することにも挑戦しています。リコーグループが培った画像処理技術やデータ処理技術をもとに神経系疾患の医療を支援する脳磁計、脊磁計や、インクジェット技術を応用して細胞を生きたまま正確に吐出することで生成されるDNA標準プレートなど、ヘルスケア分野にも事業を拡げています。同じくインクジェット技術によるアディティブマニュファクチャリング事業として、製造業向けに造形サービス、簡易試作品の制作などを受託しています。小ロット多品種の製造を低価格で実現することで、型や版を使った大量生産を前提とする製造業のプロセスを根本から革新する可能性を追求しています。

脳の神経活動を見える化する脳磁計

3Dプリンターによる部品や製品の直接製造サービスの拠点「RICOH Rapid Fab 厚木」

・成長戦略を支えるコーポレート・ガバナンス改革

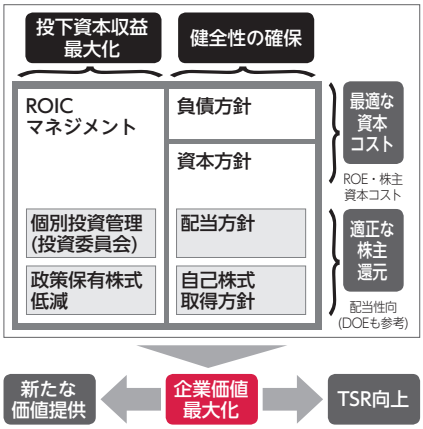
19次中計では、リコーグループが価値創造を行いながら持続的に成長するため、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化にも取り組んでいます。2017年度は、取締役任期の見直し、社長ならびに取締役に対する評価の強化、顧問制度の見直し、CEO後継者計画運用の強化などを行いました。2018年度は、CEO・取締役の選解任にあたって、客観性・適時性・透明性の観点から毎年２段階による評価を実施するよう見直しました。評価においては、主要な財務指標や非財務指標の他に、TSR(Total Shareholder Return：株主総利回り)等の株主視点の指標を組み込んだことに加えて、中長期的な企業価値向上の目的を株主の皆様と共有できるインセンティブとして、新たに株価条件付株式報酬制度の導入に関する議案の定時株主総会への付議を決定しました。

・資本収益性の向上を目指した経営

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

その指標として、2019年度を最終年度とする19次中計においては、株主資本利益率(ROE)の目標値を公表しています。そのために、資本効率をさらに高めるマネジメントの改革に取り組んでおり、2018年度は、投資効率を見極めながら意思決定を行う体制の整備として投資計画を検証する「投資委員会」を設置しました。加えて、自社で把握した資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を指標として、全社でPDCAを回す具体的な仕組みの導入に向けて取り組んでおり、2019年度から社内トライアルを開始してまいります。

事業運営・資本政策マップ



招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

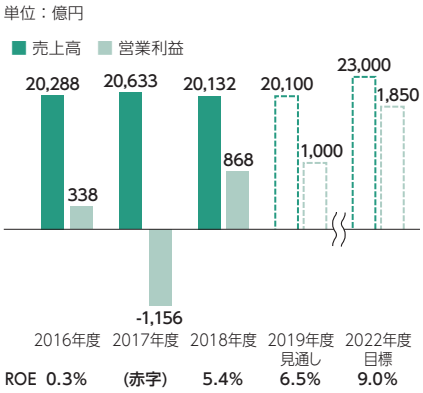
■持続可能な成長の実現にむけて

以上の取り組みの結果として、当年度は、売上高２兆132億円、営業利益868億円、ROE5.4％、ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー(FCEF)854億円の業績となりました。期初の見通しに対しては、事業の選別の影響や外部事業環境の変化、会計処理変更の影響などによって、売上高は見通しを下回ったものの、営業利益、ROEについては、基盤事業の収益力強化の進展と、成長事業の収益拡大、構造改革効果の創出などにより、期初見通しを上回ることができました。特殊かつ一過性の収益や費用を除いた営業利益は1,051億円となり、2017年度に引き続き、実質的な利益創出力(稼ぐ力)も着実に改善しています。

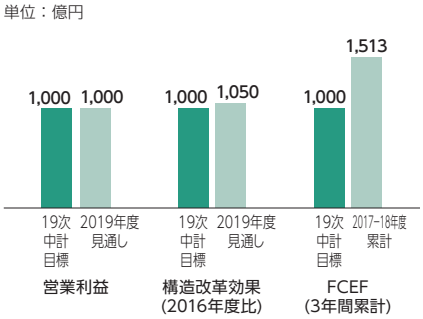
19次中計の最終年度となる2019年度は、引き続き、基盤事業の収益力強化と成長事業の拡大を進めることにより、売上高２兆100億円、営業利益1,000億円、ROE6.5％以上の業績見通しとしており、売上高は下回っているものの、営業利益は19次中計公表時の目標を達成できる見通しです。また、ROEは19次中計における2019年度の目標値6.9％達成に向けた努力を継続してまいります。さらに、19次中計３年間合計のファイナンス事業を除くフリー・キャッシュ・フロー（FCEF)の目標1,000億円に対しては、すでに2018年度までの累計で1,513億円まで達しており、引き続き、成長事業への投資の原資として着実な創出に取り組んでまいります。

以上のように、変革の次なるステージ「リコー飛躍」に向けた取り組みは着実に進展しており、引き続き、成長戦略展開による事業構造改革、コーポレート・ガバナンス強化、資本収益性の向上に向けた施策を推し進め、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

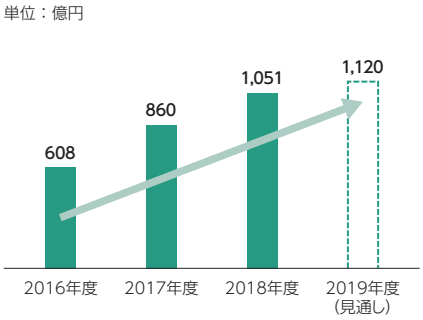
19次中計　主要指標推移



19次中計目標と進捗状況



稼ぐ力の推移



(4) 設備投資および資金調達の状況

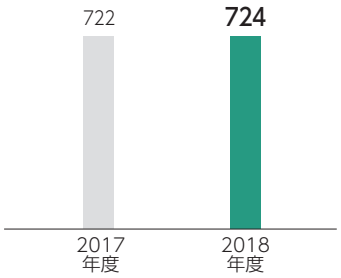
1 設備投資の状況

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724億円(うち当社151億円)で、主なものは次のとおりであります。

(a) 当年度中に完成および購入した主要設備
機器関連消耗品生産設備の増設
(沼津事業所)

(b) 当年度継続中の主要設備
オフィスプリンティング機器生産新工場
(中国広東省東莞市)

設備投資 (億円)



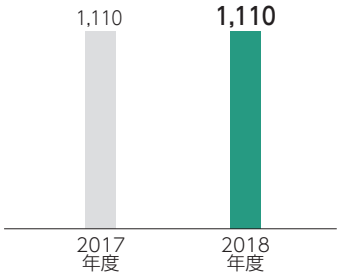
2 研究開発活動

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

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

IFRSの適用に伴い、リコーグループでは開発投資の一部について資産化を行い、無形資産に計上しております。無形資産に計上された開発費(169億円)を含む当連結会計年度の研究開発投資は1,110億円です。

研究開発投資 (億円)



3 資金調達の状況

特記すべき事項はありません。

(5) 重要な子会社の状況

子会社の状況(2019年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率(%)	主要な事業内容
リコーインダストリー株式会社	100 百万円	100.0	事務機器の製造
リコージャパン株式会社	2,517 百万円	100.0	事務機器の販売・保守サービス
リコーリース株式会社	7,897 百万円	52.9	総合リース業
RICOH ELECTRONICS,INC. (注)	27 百万米ドル	100.0	事務機器および消耗品の製造
RICOH USA INC. (注)	885 百万米ドル	100.0	事務機器の販売
RICOH EUROPE HOLDINGS PLC	4.9 百万英ポンド	100.0	欧州地域における販売持株会社
RICOH ASIA PACIFIC PTE LTD.	31 百万シンガポールドル	100.0	事務機器の販売
RICOH ASIA INDUSTRY LTD.	180 百万香港ドル	100.0	事務機器の販売
RICOH ASIA INDUSTRY (SHENZHEN)LTD. (注)	35 百万米ドル	100.0	事務機器および消耗品の製造

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

(6) 主要な営業所および工場(2019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 — 新横浜事業所(神奈川県)
リコーテクノロジーセンター(神奈川県)
横浜仲町台事業所(神奈川県)
厚木事業所(神奈川県)
3 — 沼津事業所(静岡県)
4 — 福井事業所(福井県)

子会社(所在地)

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

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 ASIA INDUSTRY (SHENZHEN) 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)

(7) 従業員の状況 (2019年３月31日現在)

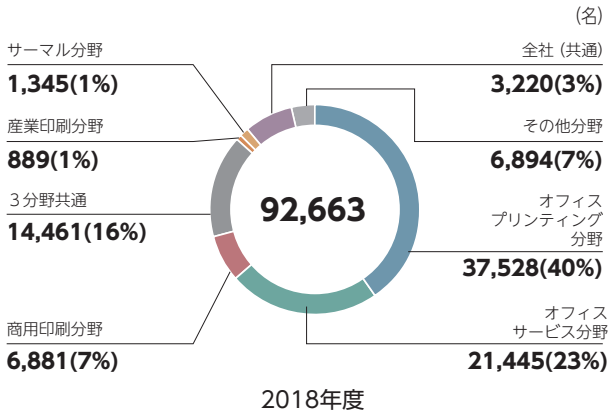
1 リコーグループの従業員の状況

区　分	従業員数
オフィスプリンティング分野	37,528 名
オフィスサービス分野	21,445 名
商用印刷分野	6,881 名
上記３分野共通	14,461 名
産業印刷分野	889 名
サーマル分野	1,345 名
その他分野	6,894 名
全社(共通)	3,220 名
合　計	92,663 名
前年度末比	5,215 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
7,925 名	185 名(増)	44.6 歳	20.0 年

従業員数



2018年度

(8) 主な借入先 (2019年３月31日現在)

借入先	借入残高(百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	110,385
株式会社みずほ銀行	87,647
シンジケートローン	72,700

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

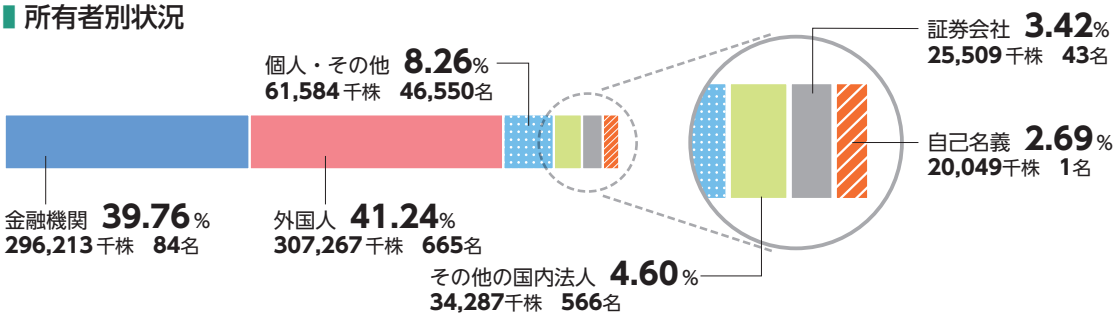
2 株式に関する事項（2019年３月31日現在）

1. 発行可能株式総数　1,500,000,000株
2. 発行済株式の総数　744,912,078株
3. 株主数　47,909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（%）
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	77,038	10.63
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	71,741	9.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	51,543	7.11
日本生命保険相互会社	29,441	4.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	28,784	3.97
ECM MF	25,499	3.52
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	18,417	2.54
株式会社三菱UFJ銀行	17,977	2.48
公益財団法人市村清新技術財団	15,839	2.19
バークレイズ証券株式会社	12,791	1.77

（注）1. 上記のほか、自己株式が20,049千株あります。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

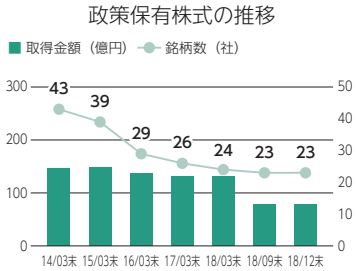
所有者別状況



政策保有に関する方針

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

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等を検証し、中長期的に保有の意義が認められなくなったと判断される銘柄については縮減を図るものとします。



政策保有株式の議決権行使の基準

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

3 会社役員の状況

(1) 取締役および監査役の状況(2019年３月31日現在)

地　位	氏　名	担当および重要な兼職の状況	
		(2019年3月31日現在)	(ご参考：2019年4月1日時点)
代表取締役	山　下　良　則	CEO(Chief Executive Officer：最高経営責任者)	(同左)
取　締　役	稲　葉　延　雄	取締役会議長	(同左)
取　締　役	松　石　秀　隆	CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者) 経営企画本部長	(同左)
取　締　役	坂　田　誠　二	オフィスプリンティング事業本部長	CTO（Chief Technology Officer：最高技術責任者)
取　締　役	東　　実	報酬委員長 日本学術会議（同会議連携会員） 清華大学（同校顧問教授） TDK株式会社（同社顧問） 財団法人東芝国際交流財団 (同財団評議員)	報酬委員長 日本学術会議（同会議連携会員） 清華大学（同校顧問教授） 財団法人東芝国際交流財団 (同財団評議員)
取　締　役	飯　島　彰　己	指名委員長 三井物産株式会社(同社代表取締役会長) 一般社団法人日本経済団体連合会（同連合会副会長） ソフトバンクグループ株式会社（同社社外取締役)	(同左)
取　締　役	波多野　睦子	東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 日本学術会議（同会議会員）	(同左)
取　締　役	森　　和　廣	東洋大学理事	(同左)
監　査　役	栗　原　克　己	(常勤)	(同左)
監　査　役	大　澤　　洋	(常勤)	(同左)
監　査　役	鳴　沢　　隆	日清オイリオグループ株式会社（同社社外取締役) 平田機工株式会社（同社社外取締役) 株式会社ロッテ（同社社外取締役)	(同左)
監　査　役	西　山　　茂	早稲田大学大学院　経営管理研究科(同校教授) ユニプレス株式会社（同社社外取締役) ピジョン株式会社（同社社外監査役) 株式会社マクロミル（同社社外取締役)	(同左)
監　査　役	太　田　　洋	西村あさひ法律事務所（同所パートナー) 電気興業株式会社（同社社外取締役) 日本化薬株式会社（同社社外取締役) 一般社団法人日本取締役協会 (同協会幹事) 公益財団法人ロッテ財団（同財団評議員) 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)	(同左)

(注) 1. 取締役東実氏、飯島彰己氏、波多野睦子氏および森和廣氏は、会社法第２条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役鳴沢隆氏、西山茂氏および太田洋氏は、会社法第２条第16号に定める社外監査役であります。
3. 取締役東実氏、飯島彰己氏、波多野睦子氏および森和廣氏、監査役鳴沢隆氏、西山茂氏および太田洋氏は東京証券取引所有価証券上場規程第436条の２に定める独立役員であります。
4. 監査役大澤洋氏は、当社の経理・財務部門、および当社海外関連会社の経営管理経験も豊富であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役鳴沢隆氏は、証券アナリストや経営コンサルタントの経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 監査役西山茂氏は、公認会計士および早稲田大学大学院経営管理研究科教授として、財務および会計分野のプロフェッショナルとして活躍しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
7. 2018年６月22日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって、近藤史朗氏、松浦要蔵氏、佐藤邦彦氏、大山晃氏および野路國夫氏の５名が任期満了により取締役を退任しました。

(2) 取締役および監査役の報酬等の総額

区　分	支給人員	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
			基本報酬	賞与
	(名)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
取締役(うち社外取締役)	13(5)	368(57)	299(57)	68(—)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	86(28)	86(28)	—
合　計	18(8)	454(86)	385(86)	68(—)

(注) 1. 2018年6月22日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役5名に支給した報酬等を含んでおります。
2. 取締役の基本報酬の限度額は、2016年6月17日開催の第116回定時株主総会において、月額46百万円以内（うち社外取締役分月額7百万円以内）と決議されております。監査役の基本報酬の限度額は、1984年6月29日開催の第84回定時株主総会において、月額9百万円以内と決議されております。
3. 取締役の報酬等の額には、従業員兼務取締役の従業員分給与は含まれておりません。

(3) 社外役員に関する事項

1 社外役員の重要な兼職の状況

地　位	氏　名	重要な兼職の状況
社外取締役	東　　実	日本学術会議(同会議連携会員) 清華大学(同校顧問教授) TDK株式会社(同社顧問) 財団法人東芝国際交流財団(同財団評議員)
社外取締役	飯島　彰己	三井物産株式会社(同社代表取締役会長) 一般社団法人日本経済団体連合会(同連合会副会長) ソフトバンクグループ株式会社(同社社外取締役)
社外取締役	波多野 睦子	東京工業大学工学院電気電子系(同校教授) 日本学術会議(同会議会員)
社外取締役	森　　和廣	東洋大学理事
社外監査役	鳴沢　　隆	日清オイリオグループ株式会社(同社社外取締役) 平田機工株式会社(同社社外取締役) 株式会社ロッテ(同社社外取締役)
社外監査役	西山　　茂	早稲田大学大学院　経営管理研究科(同校教授) ユニプレス株式会社(同社社外取締役) ピジョン株式会社(同社社外監査役) 株式会社マクロミル(同社社外取締役)
社外監査役	太田　　洋	西村あさひ法律事務所(同所パートナー) 電気興業株式会社(同社社外取締役) 日本化薬株式会社(同社社外取締役) 一般社団法人日本取締役協会(同協会幹事) 公益財団法人ロッテ財団(同財団評議員) 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)

2 社外役員の主な活動状況

地　位	氏　名	主な活動状況
社外取締役	東　　実	株式会社東芝の執行役専務および最高技術責任者、また東京理科大学大学院イノベーション研究科教授としての実績と豊富な経験から、当社の技術戦略や長期的な経営戦略などをはじめとする様々な分野において、積極的な指摘・助言を行っています。 また、報酬委員長として事務局を指揮し、委員会の事前準備、審議進行を行い、その結果について取締役会へ上程・報告を行っています。 さらに指名委員として、企業の技術分野の責任者を経験した立場から提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：100%（12／12回）
社外取締役	飯島　彰己	グローバルに事業展開する三井物産株式会社の経営者として卓越した実績と豊富な経験から、グローバルガバナンスやリスクマネジメントなどをはじめとする様々な分野において、積極的な指摘・助言を行っています。 また、指名委員長として、事務局を指揮し、委員会の事前準備、審議進行を行い、その結果について取締役会へ上程・報告を行っております。 さらに報酬委員として、企業の経営トップを経験した立場から提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：100%（12／12回）
社外取締役	波多野 睦子	東京工業大学工学院電気電子系教授として、またその他多くの行政機関委員などの実績と豊富な経験から、技術や教育、政策などをはじめとする様々な分野において、多面的かつ積極的な指摘・助言を行っています。 また、報酬委員として、報酬内容や報酬制度について、企業経営者とは異なる立場からの提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：100%（12／12回）
社外取締役	森　　和廣	株式会社日立製作所の代表執行役執行役副社長などを歴任するなど日立グループの経営者として、また同社の改革を担った一人として、その豊富な経験に裏付けられた高度な経営判断力および経営指導を活かし、当社のグローバルビジネス展開をはじめとする様々な分野において積極的な指摘・助言を行っています。 また、指名委員および報酬委員として、企業の経営トップの経験に基づき積極的な提案や議論を行っています。 当年度の取締役会出席率：100%（10／10回　※2018年６月に就任）
社外監査役	鳴沢　　隆	証券アナリストや経営コンサルタントとしての経験に加え、株式会社野村総合研究所でのマネジメント経験に基づく観点から積極的に発言しております。 当年度の取締役会出席率：100%(12／12回) 当年度の監査役会出席率：100%(13／13回)
社外監査役	西山　　茂	公認会計士および大学教授として財務ならびに会計分野のプロフェッショナルとして活躍し、この経験に基づく観点から積極的に発言しております。 当年度の取締役会出席率：100%(12／12回) 当年度の監査役会出席率：100%(13／13回)
社外監査役	太田　　洋	弁護士およびコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験に基づく観点から積極的に発言しております。 当年度の取締役会出席率：92%(11／12回) 当年度の監査役会出席率：92%(12／13回)

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(業務執行取締役等であるものを除く。)および監査役の責任限定契約に関する規定を設けております。

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

(a) 社外取締役の責任限定契約

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

(b) 社外監査役の責任限定契約

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

4 会計監査人に関する事項

(1) 名　称　　有限責任 あずさ監査法人

(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	213
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	346

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

(3) 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第２条第１項の業務以外に、社債発行時のコンフォートレター作成業務を委託しており、その対価が上記報酬等の額に含まれています。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

5 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況

業務の適正を確保するための体制

当社が業務の適正を確保するための体制として取締役会にて決議した事項は次のとおりであります。なお、本決議事項は、経営環境の変化等に対応して、定期的かつ継続的に見直しを実施するものとしております。(2019年５月９日開催の取締役会決議により、内容を改定しております。)

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理念・価値観を「リコーウェイ」として定めている。リコーウェイは、当社の創業者による「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「創業の精神(三愛精神)」と、「私たちの使命」「私たちの目指す姿」「私たちの価値観」によって構成され、リコーグループにおける事業活動の根本的な考え方として、経営の方針と戦略および内部統制システムの基礎となっている。 当社は「リコーウェイ」に込められた価値観に立脚して、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指した内部統制システムを整備・運用し、その継続的な改善に努める。
1 取締役および従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制	**基本方針の内容** 当社は、企業風土が企業活動の規律を形成する重要な要素であるという自律的なコーポレート・ガバナンスの考え方に基づき、多様なステークホルダーの期待に応えるという使命感と、社会的良識に適う高い倫理観をともに備えた企業風土の維持・強化に努める。 **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** ❶社外取締役の招聘により、経営の透明性と公正な意思決定をより強化する。また、取締役会の過半数を非執行取締役とし、多様な視点での監督機能を強化する。 ❷取締役会を経営の最高意思決定機関として位置付け、その取締役会議長を非執行取締役とし、中立的な立場で取締役会をリードすることで、重要案件に対する深い議論を促し、果断な意思決定に繋げる。 ❸取締役会の経営監督機能強化の一環として、非執行取締役を委員長とする「指名委員会」と社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設置し、各委員の過半数を非執行取締役、半数以上を社外取締役とすることで、取締役、執行役員等の候補者選定および報酬の透明性、客観性を確保する。 ❹会社情報開示の正確性、適時性および網羅性を確保するために開示に関する方針を定めており、開示情報の重要性、開示の要否および開示内容の妥当性の判定・判断を行うために、情報開示責任者であるCFOを委員長とする「開示委員会」を設置している。 **内部統制システムの運用状況** ❶取締役会は非執行取締役5名(うち社外4名)を含む8名で構成されており、2018年度は12回開催し、経営の透明性と公正な意思決定に努めました。 ❷指名委員会を5回、報酬委員会を4回開催し、社外取締役との議論を行い、透明性と客観性の確保に努めました。

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

1 **取締役および従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**	**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** ❶コンプライアンスを含めたCSR(Corporate Social Responsibility)について、リコーグループ、それらの役員および従業員の基本的な行動の規範を定めた「リコーグループ企業行動規範」を徹底するために、専門委員会の設置、通報・相談窓口の設置および各種教育を通じて国内外のコンプライアンスの充実を図る。また、当該窓口に報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行うことを禁止する。 ❷金融商品取引法およびその他の法令に適合することを含め、「法律、規範、社内ルールの遵守」、「業務の有効性と効率性の向上」、「財務報告の高い信頼性の維持」、「資産の保全」を狙いとして、リコーグループ全体で対応する、標準化された内部統制の仕組を構築し、ビジネスプロセスの改善に努める。 ❸内部監査については内部監査部門を設け、経営諸活動の遂行状況を、法令等の遵守と合理性の観点から検討・評価し、改善を行うために監査を実施する。 ❹上記❶❷❸の機能を統合的に強化推進する専門部門を設置する。また、リコーグループの内部統制システム構築・改善を実現するため、それらを審議、決定する定期開催の「内部統制委員会」をグループマネジメントコミッティ(以下、GMC)内に設置する。
	内部統制システムの運用状況 ❶2018年10月に新たに制定した「リコーグループ企業行動規範」については、国内外の各地域ごとに周知活動を行いました。 ❷内部通報者に対する不利益な取り扱い禁止を含む「内部通報制度基本規定」を「リコーグループスタンダード」として制定し、リコーグループに周知しています。加えて2018年11月よりリコーグループグローバル内部通報制度を設置し、監査役に直接報告できる仕組みを構築しました。当期、重大な法令違反等に関わる内部通報案件はありませんでした。 ❸内部監査部門がリコーグループ全体を監査し、コンプライアンスや業務の有効性や効率性などにつき改善の助言を行っています。
2 **取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制**	**基本方針の内容** 取締役の業務執行に係る決定に関する記録・稟議書については、法令および社内規則に基づき作成・保存・管理する。保存されている書類は、取締役および監査役の要求に応じて出庫、閲覧可能な状態にする。
	内部統制システムの運用状況 取締役の執務に係る情報およびその他の重要な情報は社内規定に基づき適切に保管、管理されており、当社の取締役および監査役からの閲覧の要請に常に対応できる状況を保持しています。

3 **損失の危険の管理に関する規程その他の体制**	**基本方針の内容** ❶リスクマネジメントに関する規定に基づき損失の危険の発生を未然に防止する。 ❷万一損失の危険が発生した場合においても、初期対応に関する標準に基づき、被害(損失)の極小化を図る。 ❸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する。また、リスクマネジメント推進部門を設置し、諸活動をグローバルに展開する。 **内部統制システムの運用状況** 「リコーグループトータルリスクマネジメント基本規定」を定め、リスクマネジメントを効果的・効率的に推進し、損失の危機を未然に防止するよう対応しています。また当期はインシデントの発生・対応状況の報告を内部統制委員会に4回、および取締役会に2回行いました。毎年リスクマネジメント推進計画を策定し、インシデントの発生未然防止策の策定と展開を実施しています。
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** ❶執行役員制度を導入しており、職務分掌を明確にし、また事業執行については各事業執行部門へ権限委譲を促進することにより意思決定の迅速化を図る。 ❷取締役会から権限委譲された代表取締役社長が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員で構成されるGMCを設置し、委譲された範囲内で事業執行部門の監督やリコーグループ全体に最適な戦略立案等、リコーグループ全体の経営に対し全体最適の観点で審議・意思決定を迅速に行う体制をとる。 ❸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する。 **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における審議内容は、取締役会に四半期ごとに報告され、取締役は実施状況のモニタリングを行っています。

5 **当該株式会社、リコーグループ各社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**	**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、以下のとおり適正な業務を行う体制をとる。 ❶当社の取締役会およびGMCは、リコーグループ全体の経営監督と意思決定を行う。 ❷当社は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する。 ❸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う。万一、インシデントが発生した場合には、被害の極小化と速やかな回復を図り、当社へ速やかに報告する。 ❹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(以下、RGS)」として制定し、リコーグループ全体で遵守していくよう推進する。
	内部統制システムの運用状況 当社は、「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の職務の執行に係る報告を受け、その取締役は職務権限に則って職務を効率的に行っています。リコーグループが、「インシデント発生時の対応標準」に基づいた、インシデント対応と報告を行うよう徹底を図っています。 グループ共通規則「リコーグループスタンダード」の遵守性は内部監査部門が監査を実施しています。

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)監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項** ❶監査役室を設置し、監査役の指揮命令のもとで職務遂行を補助する専属の従業員を配置する。 ❷上記従業員の人事評価は常勤監査役が行い、異動は常勤監査役の同意を得て実施する。 **2)リコーグループの取締役および従業員等が監査役に報告をするための体制その他監査役への報告に関する体制** ❶法令・定款に違反する重大な事実、不正行為またはリコーグループに著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには、当該事実に関する事項を速やかに監査役に報告する。 ❷監査役が監査に必要な範囲で、業務遂行に関する事項の報告を求めたときには、これに協力する。 ❸取締役は、重要な会議についての議事録・資料を監査役に提供するとともに、重要な決裁書類等を閲覧可能にする。 ❹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等に対し、当該報告を行った事を理由として不利な取り扱いを行う事を禁止する。 **3)その他監査役の職務の遂行が実効的に行われることを確保するための体制** リコーグループの取締役および従業員等は、監査役が以下に掲げる項目を行う場合は、円滑な実施ができるよう協力する。 ❶監査役は、GMCなどの重要な会議に出席するほか、代表取締役と定期的な意見交換ができる。 ❷当社各部門およびリコーグループ各社の監査役監査に際し、実効的な監査を実施できるよう協力体制を整備する。 ❸監査役が、会計監査人および内部監査部門との相互連携により、効率的な監査が行えるよう、環境を整備する。 ❹監査役の職務遂行により生ずる費用等は当社が負担する。 **内部統制システムの運用状況** 監査役を専属で補佐する従業員で構成する監査役室は、監査役の指揮命令に従っております。 当社各部門およびリコーグループ各社に対し監査役監査を行っています。また、GMC等の重要会議に出席、代表取締役との連絡会、会計監査人や内部監査部門との月次情報交換会などを行っています。

反社会的勢力排除に向けて、当社は、反社会的な活動や勢力およびその団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わらないことを、リコーグループ、それらの役員従業員の基本的な行動の規範として定めた「リコーグループ企業行動規範」に定めております。

また、従来より、社内窓口部署を設置し、警察などの外部機関や関連団体との連携を進めるとともに信頼関係の構築に努めてきており、今後も引き続き、反社会的な活動や勢力および団体との関連を排除するための社内体制を整備強化してまいります。

連結財政状態計算書（2019年３月31日現在）

（単位：百万円）

科　目	2018年度	2017年度（ご参考）
資産の部		
流動資産	**1,389,762**	**1,327,978**
現金および現金同等物	240,099	160,568
定期預金	70	68
営業債権およびその他の債権	604,804	589,741
その他の金融資産	294,351	291,144
たな卸資産	207,748	180,484
その他の投資	–	55,921
その他の流動資産	40,107	50,052
売却目的で保有する資産	2,583	–
非流動資産	**1,335,370**	**1,313,052**
有形固定資産	250,287	250,005
のれんおよび無形資産	219,806	217,130
その他の金融資産	708,295	689,629
持分法で会計処理されている投資	12,521	3,703
その他の投資	22,443	26,985
その他の非流動資産	38,006	36,806
繰延税金資産	84,012	88,794
資産合計	**2,725,132**	**2,641,030**

（ご参考）

現金および現金同等物
コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスの株式売却、子会社株式譲渡等により前年度末比795億円の増加。

その他の金融資産
国内の事務機以外も含めたリース・ファイナンス事業の拡大等により、前年度末比218億円の増加。

たな卸資産
第４四半期に投入した複合機の初期在庫形成と米中貿易摩擦、Brexitに備えた消耗品などの在庫積み増し等により、前年度末比272億円増加。

（単位：百万円）

科　目	2018年度	2017年度（ご参考）
負債の部		
流動負債	**844,198**	**788,522**
社債および借入金	266,957	223,194
営業債務およびその他の債務	306,189	300,724
その他の金融負債	521	453
未払法人所得税	15,455	17,871
引当金	12,277	12,235
その他の流動負債	242,799	234,045
非流動負債	**861,946**	**863,753**
社債および借入金	666,462	658,707
その他の金融負債	3,420	3,788
退職給付に係る負債	105,288	104,998
引当金	6,610	12,709
その他の非流動負債	77,619	80,174
繰延税金負債	2,547	3,377
負債合計	**1,706,144**	**1,652,275**
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分合計	**932,577**	**909,565**
資本金	135,364	135,364
資本剰余金	186,086	186,463
自己株式	△37,394	△37,329
その他の資本の構成要素	73,645	114,954
利益剰余金	574,876	510,113
非支配持分	**86,411**	**79,190**
資本合計	**1,018,988**	**988,755**
負債および資本合計	**2,725,132**	**2,641,030**

（ご参考）

社債および借入金
リース・ファイナンスを活用した販売拡大に伴う有利子負債の増加等により、前年度末比515億円の増加。

株主資本（親会社の所有者に帰属する持分合計）
当期利益増加による利益剰余金の増加等により、前年度末比230億円の増加。

（ご参考）

売上総利益
オフィスサービス分野拡大に伴う増益はあったものの、オフィスプリンティング分野の採算重視販売による商談絞込みによる販売台数減少、一部連結子会社の連結除外影響などにより、前年度比241億円の減益。

販売費および一般管理費
リコーインド関連費用149億円の計上があったものの、グループをあげて取り組んだ構造改革効果の創出、業務プロセス改革による経費支出の抑制などにより、前年度比750億円の減少。

その他の収益
連結子会社の株式譲渡益の計上等により、前年度比63億円の増加。

連結損益計算書（2018年4月1日～2019年3月31日）

（単位：百万円）

科　目	2018年度	2017年度（ご参考）
売上高	**2,013,228**	**2,063,363**
売上原価	1,246,345	1,272,357
● **売上総利益**	**766,883**	**791,006**
● 販売費および一般管理費（注）	702,912	777,917
● その他の収益（注）	23,449	17,062
のれんの減損	581	145,827
営業利益（△損失）	**86,839**	**△115,676**
金融収益	4,598	4,123
金融費用	7,965	12,831
持分法による投資損益	492	202
税引前利益（△損失）	**83,964**	**△124,182**
法人所得税費用	28,587	5,457
当期利益（△損失）	**55,377**	**△129,639**
当期利益（△損失）の帰属先：		
親会社の所有者	**49,526**	**△135,372**
非支配持分	**5,851**	**5,733**

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

（ご参考）連結包括利益計算書（2018年4月1日～2019年3月31日）

（単位：百万円）

科　目	2018年度	2017年度（ご参考）
当期利益（△損失）	**55,377**	**△129,639**
その他の包括利益（△損失）		
純損益に振り替えられることのない項目	△8,318	2,541
確定給付制度の再測定	△6,389	2,541
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	△1,929	－
純損益に振り替えられる可能性のある項目	△10,923	14,615
売却可能金融資産の公正価値の純変動	－	17,375
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	56	△13,497
在外営業活動体の換算差額	△10,979	10,737
その他の包括利益（△損失）計	△19,241	17,156
当期包括利益（△損失）	36,136	△112,483
当期包括利益（△損失）の帰属先：		
親会社の所有者	30,304	△118,072
非支配持分	5,832	5,589

連結持分変動計算書(2018年4月1日～2019年3月31日)

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分								
				その他の資本の構成要素					
	資本金	資本剰余金	自己株式	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	売却可能金融資産の公正価値の純変動	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	在外営業活動体の換算差額	その他の資本の構成要素合計
2018年4月1日残高	135,364	186,463	△37,329	–	–	51,581	△13,261	76,634	114,954
会計方針の変更による累積的影響額	–	–	–	–	10,432	△51,581	13,293	–	△27,856
会計方針の変更を反映した当期首残高	135,364	186,463	△37,329	–	10,432	–	32	76,634	87,098
当期利益(△損失)									
その他の包括利益(△損失)				△6,385	△2,001		27	△10,863	△19,222
当期包括利益(△損失)	–	–	–	△6,385	△2,001	–	27	△10,863	△19,222
自己株式の取得および売却			△10						
配当金									
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				6,385	△616				5,769
非支配株主との資本取引		△377							
その他			△55						
所有者との取引等合計	–	△377	△65	6,385	△616	–	–	–	5,769
2019年3月31日残高	135,364	186,086	△37,394	–	7,815	–	59	65,771	73,645

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分		非支配持分	資本合計
	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計		
2018年4月1日残高	510,113	909,565	79,190	988,755
会計方針の変更による累積的影響額	33,691	5,835	–	5,835
会計方針の変更を反映した当期首残高	543,804	915,400	79,190	994,590
当期利益(△損失)	49,526	49,526	5,851	55,377
その他の包括利益(△損失)		△19,222	△19	△19,241
当期包括利益(△損失)	49,526	30,304	5,832	36,136
自己株式の取得および売却		△10		△10
配当金	△12,685	△12,685	△1,101	△13,786
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△5,769	–		–
非支配株主との資本取引		△377	2,490	2,113
その他		△55		△55
所有者との取引等合計	△18,454	△13,127	1,389	△11,738
2019年3月31日残高	574,876	932,577	86,411	1,018,988

<ご参考>

連結キャッシュ・フロー計算書(2018年4月1日～2019年3月31日)

(単位：百万円)

項　目	2018年度	2017年度(ご参考)
Ⅰ　営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益(△損失)	55,377	△129,639
営業活動による純増額への調整		
減価償却費および無形資産償却費	94,288	108,327
有形固定資産および無形資産の減損	2,138	30,140
のれんの減損	581	145,827
その他の収益	△23,449	△17,062
持分法による投資損益	△492	△202
金融収益および金融費用	3,367	8,708
法人所得税費用	28,587	5,457
営業債権およびその他の債権の増加	△6,595	△17,106
たな卸資産の減少(△増加)	△30,097	22,720
リース債権の増加	△13,527	△27,922
営業債務およびその他の債務の増加	10,024	5,215
退職給付に係る負債の減少	△6,937	△11,506
その他(純額)	553	32,808
利息および配当金の受取額	4,123	3,902
利息の支払額	△5,007	△5,025
法人所得税の支払額	△30,987	△44,354
営業活動による純増額	81,947	110,288
Ⅱ　投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の売却	9,707	18,484
有形固定資産の取得	△72,462	△72,285
無形資産の売却	969	6,554
無形資産の取得	△29,589	△34,698
有価証券の取得	△8,639	△1,005
有価証券の売却	63,830	186
定期預金の増減(純額)	458	8,062
事業の買収(取得時の現金および現金同等物受入額控除後)	△5,133	△458
子会社の支配喪失による増減	10,223	7,788
その他	△15,295	△13,705
投資活動による純減額	△45,931	△81,077
Ⅲ　財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の増減(純額)	26,236	△21,180
長期借入債務による調達	152,234	134,819
長期借入債務の返済	△139,399	△109,877
社債発行による調達	50,000	68,285
社債の償還	△35,000	△50,000
支払配当金	△12,685	△14,498
自己株式の取得	△10	△11
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	3,006	－
その他	△1,958	△1,131
財務活動による純増減額	42,424	6,407
Ⅳ　換算レートの変動に伴う影響額	1,091	△1,479
Ⅴ　現金および現金同等物の純増減額	79,531	34,139
Ⅵ　現金および現金同等物の期首残高	160,568	126,429
Ⅶ　現金および現金同等物の期末残高	240,099	160,568

(ご参考)

営業活動によるキャッシュ・フロー

前年度から当期利益が大きく増加したものの、第4四半期に投入した複合機の初期在庫形成、米中貿易摩擦、Brexitに備えた消耗品などの在庫積み増しによるたな卸資産の増加等もあり、前年度比283億円の減少。

投資活動によるキャッシュ・フロー

生産設備投資、IT関連投資、将来の成長に向けた事業買収などを実施する一方、子会社株式譲渡に伴う収入等により、前年度比351億円の支出減少。

フリー・キャッシュ・フロー

営業活動による収入減少の一方、投資活動による支出減少により、前年度比68億円の収入増加。ファイナンス事業の影響を除くフリー・キャッシュ・フローは854億円と前年度比195億円の収入増加。

財務活動によるキャッシュ・フロー

長期借入負債の返済とともに、相当分の借入を実施。ファイナンス事業拡大に伴う関連子会社による調達等もあり、前年度比360億円の増加。

Memo

貸借対照表(2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

科　目	2018年度	2017年度(ご参考)
資産の部		
流動資産	**418,158**	**379,390**
現金および預金	16,430	17,466
受取手形	461	619
売掛金	109,134	105,437
有価証券	76,996	20,000
商品および製品	34,794	29,760
原材料	2,281	1,795
仕掛品	2,741	2,470
貯蔵品	11,571	9,017
未収入金	43,041	42,331
短期貸付金	126,692	154,502
その他の流動資産	15,321	13,822
貸倒引当金	△21,308	△17,833
固定資産	**545,296**	**647,386**
有形固定資産	98,230	102,941
建物	49,797	50,681
構築物	2,270	2,348
機械および装置	14,601	17,278
車両運搬具	79	101
工具、器具および備品	10,706	12,069
土地	18,884	18,884
リース資産	60	62
建設仮勘定	1,830	1,514
無形固定資産	29,868	31,280
のれん	3,410	4,030
諸権利金	7,865	8,171
ソフトウェア	18,591	19,079
投資その他の資産	417,198	513,164
投資有価証券	15,504	92,650
関係会社株式	346,502	352,199
関係会社出資金	12,515	12,515
長期貸付金	24,912	42,084
破産更生債権等	449	439
繰延税金資産	13,577	7,866
敷金および保証金	2,844	4,131
その他の投資	1,434	1,846
貸倒引当金	△541	△569
資産合計	**963,455**	**1,026,776**

科　目	2018年度	2017年度(ご参考)
負債の部		
流動負債	**351,286**	**395,063**
支払手形	218	288
電子記録債務	19,792	14,898
買掛金	105,639	97,283
一年内償還社債	12,456	15,000
短期借入金	60,684	67,342
一年内返済長期借入金	46,648	63,052
リース債務	256	326
未払金	64,121	72,824
未払費用	13,320	18,927
賞与引当金	9,029	7,127
役員賞与引当金	68	–
製品保証引当金	811	741
その他の流動負債	18,238	37,249
固定負債	**133,935**	**149,618**
社債	32,456	26,104
長期借入金	92,456	115,936
リース債務	212	149
退職給付引当金	5,737	4,247
資産除去債務	2,563	2,642
その他の固定負債	509	538
負債合計	**485,221**	**544,681**
純資産の部		
株主資本	**471,299**	**433,036**
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	192,302	154,029
利益準備金	14,955	14,955
その他利益剰余金	177,347	139,074
固定資産圧縮積立金	3,031	3,286
社会貢献積立金	–	8
別途積立金	115,350	215,350
繰越利益剰余金	58,965	△79,570
自己株式	△37,172	△37,162
評価・換算差額等	**6,934**	**49,059**
その他有価証券評価差額金	6,934	62,352
繰延ヘッジ損益	–	△13,293
純資産合計	**478,233**	**482,095**
負債および純資産合計	**963,455**	**1,026,776**

損益計算書（2018年４月１日～2019年３月31日）

（単位：百万円）

科　目	2018年度	2017年度（ご参考）
売上高	**889,341**	**862,291**
売上原価	708,530	667,527
売上総利益	**180,810**	**194,763**
販売費および一般管理費	201,881	195,617
営業利益（△損失）	**△21,070**	**△853**
営業外収益	27,768	23,999
受取利息および配当金	26,124	22,603
その他の収益	1,643	1,395
営業外費用	5,298	6,349
支払利息	2,829	2,179
為替差損	1,273	3,587
その他の費用	1,195	582
経常利益	**1,399**	**16,796**
特別利益	74,147	10,403
投資有価証券売却益	50,665	－
関係会社株式売却益	23,482	10,403
特別損失	16,370	129,864
固定資産減損損失	1,899	622
関係会社株式評価損	13,196	109,232
関係会社事業損失（注）	1,273	20,010
税引前当期純利益（△損失）	**59,176**	**△102,665**
法人税、住民税および事業税	2,576	253
法人税等調整額	5,641	△9,400
当期純利益（△損失）	**50,958**	**△93,519**

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

株主資本等変動計算書(2018年4月1日～2019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	社会貢献積立金	別途積立金	繰越利益剰余金
当期首残高	135,364	180,804	14,955	3,286	8	215,350	△79,570
当期変動額							
剰余金の配当							△12,685
当期純利益							50,958
固定資産圧縮積立金の取崩				△254			254
社会貢献積立金の取崩					△8		8
別途積立金の取崩						△100,000	100,000
自己株式の取得							
自己株式の処分							△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	－	－	－	△254	△8	△100,000	138,535
当期末残高	135,364	180,804	14,955	3,031	－	115,350	58,965

	株主資本			評価・換算差額等			純資産合計
	利益剰余金合計	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	154,029	△37,162	433,036	62,352	△13,293	49,059	482,095
当期変動額							
剰余金の配当	△12,685		△12,685				△12,685
当期純利益	50,958		50,958				50,958
固定資産圧縮積立金の取崩	－		－				－
社会貢献積立金の取崩	－		－				－
別途積立金の取崩	－		－				－
自己株式の取得		△9	△9				△9
自己株式の処分	△0	0	0				0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)				△55,418	13,293	△42,125	△42,125
当期変動額合計	38,273	△9	38,263	△55,418	13,293	△42,125	△3,861
当期末残高	192,302	△37,172	471,299	6,934	－	6,934	478,233

Memo

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2019年５月14日

株式会社リコー
取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　神塚　勲　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　花岡克典　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　岩宮晋伍　㊞

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2018年４月１日から2019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。

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

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。
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。

監査意見
当監査法人は、会社計算規則第120条第１項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社リコー及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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謄本（92頁）に含まれております。

会計監査人の会計監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2019年５月14日

株式会社リコー
取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　神塚　勲　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　花岡　克典　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　岩宮　晋伍　㊞

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2018年４月１日から2019年３月31日までの第119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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

利害関係

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

以　上

監査役会の監査報告書　謄本

監査報告書

当監査役会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1．監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

(1) 監査役会は、監査の方針、活動計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、活動計画、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、主管管理部門と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社に赴き、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。

② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役および従業員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③ 会計監査に関しては、事前に会計監査人より監査計画の説明を受け協議を行うとともに監査結果報告を受けました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

2．監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。なお、今後ともコーポレート・ガバナンス強化の観点より、リコーグループの内部統制システムの実効性強化に係る継続的な取り組みが重要であると認識しております。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人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 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2019年５月17日

株式会社リコー 監査役会

監　査　役（常勤）	栗　原　克　己	㊞
監　査　役（常勤）	大　澤　　洋	㊞
社外監査役	鳴　沢　　隆	㊞
社外監査役	西　山　　茂	㊞
社外監査役	太　田　　洋	㊞

以　上

監査実績説明書

1. 本説明書の目的

監査役会は、監査報告書を作成し、1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容、2. 監査の結果、について報告しております。(本招集ご通知92頁から93頁参照)

このうち、上記1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容については、より具体的に説明を行うことが監査の透明性を強化する観点からも重要であるという認識に立ち、監査役会としても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、監査報告書を補足するものとして前年度より任意に本説明書を作成しております。当年度も、前年度と同様に本説明書を開示いたします。また、有価証券報告書(2018年度)の中でも概略の開示を予定しております。

2. 監査活動の概要

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

■図1：監査活動の概要

★監査役が主催する会議

なお、事業報告に記載されている「インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について」(本招集ご通知46頁から48頁)等に関しては、図1に示した監査活動に加え、担当取締役や執行役員、その他従業員等に対して説明を求め、関連会議へ参加するなどにより最新状況の把握に努めました。

3. 2018年度 重点実施項目と当該項目に係る活動実績

当年度、当社は第19次中期経営計画の２年目となり、成長戦略を掲げ、「リコー挑戦」を大きく前進させる一年として、グループ一丸となって高い目標に挑戦いたしました。監査役会では、想定されるリスクの検討を行い、図１に示した監査活動に加えて、前年度の本説明書に注視すべき監査上の課題として掲げた「経営管理体制の見直しや海外子会社の管理の実効性」および「新規・成長事業での展開リスク（M&Aリスク等）」ならびに「会計監査人選任検討」の３点を当年度の重点実施項目として定めました。

●重点実施項目：⑴「経営管理体制の見直しや海外子会社の管理の実効性」の監査

現場監査を実施する上で、当年度は特に以下の点に注力した監査を実施いたしました。

● **経営管理体制の強化を狙った施策の実効性に関する監査**

－ 地域統括会社と主管管理部門*1連携の子会社管理強化策の実効性
－ 本社経理部門による子会社別財務状況評価に関する強化策の実効性

*1　主管管理部門とは、本社の子会社管理部門

● **海外子会社管理における内部統制システムの整備、運用状況の監査**

例年の現場監査に加え、さらなる監査の質向上のために以下の取り組みを追加

＜監査事前準備の強化＞

－ 子会社内部統制部門の機能確認シートに基づく現場ヒアリング項目の抽出
－ リスク主管部門*2のリスク管理プロセスを図式化整理することによるリスク潜在箇所の把握

*2　リスク主管部門とは、法務や経理等、本社の横串機能部門（経営リスクの推進展開責任区）

＜現場監査の強化＞

－ 当年度新設部門に対する独立社外監査役による専門性を活かした監査の実施
－ リスク主管部門が展開するリスク低減策の現場における実施状況の確認（反面調査）
－ 内部監査強化策である「グローバル内部監査」への同行による現場での監査不足項目への是正提言
－ 専門家を活用したデータ分析による異常値抽出および異常値データを基にした現場での確認

＜フォローアップの強化＞

－ 反面調査および子会社の法定監査の結果を踏まえたフォローアップ会議の実施
（リスク主管部門、主管管理部門）
－ 毎月のCEO定例会および、CFO定例会を活用したスピーディーな監査結果共有と課題の提起

●重点実施項目：⑵ 新規・成長事業での展開リスク（M&Aリスク等）対応状況の監査

新規・成長事業での展開リスク（M&Aリスク等）への対応状況について、以下の観点で監査を実施いたしました。

● 財務および事業戦略視点で投資計画を検証する「投資委員会」出席による運営実態のモニタリング
● 「投資委員会」を主管・運営する部門への監査役会によるヒアリングおよび今後に向けた提言
● 新規・成長事業部門に対する独立社外監査役による専門性を活かした監査
● 新規事業分野におけるリスク主管部門の管理プロセスに関する実態監査

●重点実施項目：(3) 会計監査人選任検討

前年度は数社の監査法人からの提案をもとに比較評価を実施いたしました。その後、さらなる監査の高度化を狙って、「会計監査人の監査継続期間長期化のリスク」を再検証するとともに以下の点を追加し、当年度も比較評価を実施いたしました。

- 監査法人のグローバルなグリップ力の評価（グローバルなリスクの収集体制、子会社の会計監査人との連携等）
- 海外子会社の複数年会計データを用いたデータ分析力評価 → 分析結果は現場監査にて活用

前年度の評価に上記の比較評価結果を加え総合的に判断し、従前の有限責任あずさ監査法人に代えて新たに有限責任監査法人トーマツを2019年度の会計監査人候補者といたしました。（選任理由は本招集ご通知27頁　第５号議案参照）

4. 監査役会の運営および監査役の職務遂行体制

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

(1) 監査役会の運営

当年度の13回すべてに各常勤監査役は出席いたしました。（独立社外監査役の出席状況は本招集ご通知72頁参照）

また、監査役会における主な共有・検討事項と改善点は以下のとおりです。

主な共有・検討事項：

- 監査方針、監査計画および業務分担について
- 会計監査人に関する評価について
- 監査役監査基準の見直しについて
- 海外子会社のガバナンス強化について
- 常勤監査役職務執行状況（月次）

当年度の主な改善点：

- 監査活動の実績評価プロセスを明確に定義すべく、当年度より「監査実績レビューミーティング」として新たに実施
- 監査役候補者を監査役会主導で選任するプロセスへ変更
- 上記選任プロセス変更に合わせた選任基準の改訂（社内・社外ごとに必要な要件を明確化）
- 監査役間の「情報共有サイト」を構築し、スマートデバイスを活用していつでもどこでも情報共有を実現
- 「監査役会議事録」作成時、結果の記載に加えて、議論のポイントとなる監査役の発言内容を追記

(2) 監査役の職務分担

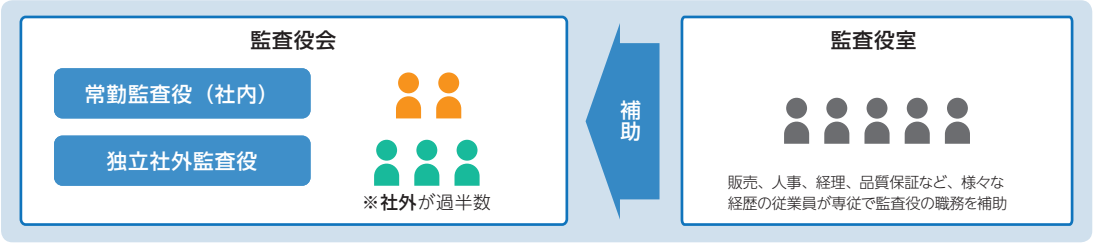
常勤監査役は、図１に示した内容の監査活動を行い、その内容は独立社外監査役にも適時に共有いたしました。

独立社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役とともに当年度新設部門、新規・成長事業部門およびリスク主管部門への監査を行いました。また、取締役会議長・代表取締役との定例会では、経営方針や成長戦略等に関する詳細な説明を受け、独立役員の立場から意見を述べました。

(3) 監査役室による監査役の職務補助体制

図２に示すとおり、監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員が５名配置され、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しております。また、監査の高度化にあわせて監査役室として必要な従業員の要件を検討し、バランスのとれた配置を行っております。当年度は品質保証メンバーのローテーションを行い、新しい視点で監査を補助する体制としました。

■図２：監査役室による監査役の職務遂行補助体制

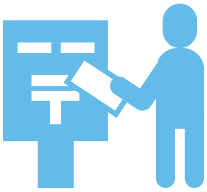


5. 2019年度 注視すべき監査上の課題

各監査役および監査役会として監査実績のレビューを行い、あわせて2019年度に注視すべき監査上の課題について検討を行いました。監査役会としては、「海外子会社管理の実効性（継続）」および「M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態」を注視すべき監査上の課題と認識し、2019年度の監査活動を行ってまいります。なお、新会計監査人に対しては、グローバルでの総合的な監査品質についてモニタリングを実施いたします。

Memo

郵送による議決権行使のご案内



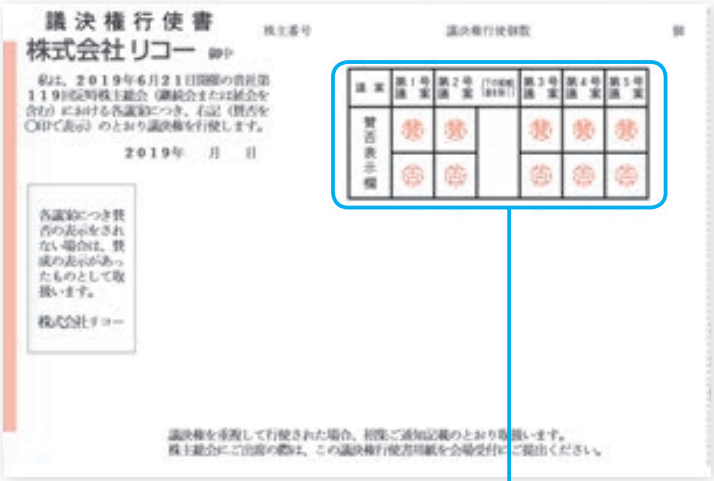
同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただき、下図のように切り取ってご投函ください。
なお、議案について賛否の表示がない場合は、「賛」の表示があったものとしてお取扱いいたします。

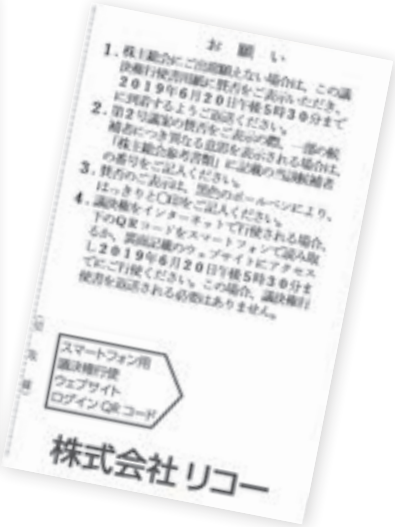
議決権行使期限 ｜ 2019年6月20日（木曜日）午後5時30分必着

各議案の賛否をご記入ください。

賛成の場合「賛」の欄に○印
反対の場合「否」の欄に○印

こちらを
切り取って
ご投函ください





第２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。

インターネット等による議決権行使のご案内

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

アクセス手順について

1 WEBサイトへアクセス

「スマート行使」による方法

1 QRコードを読み取る

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

議決権行使期限

2019年6月20日（木）
午後5時30分受付分まで

機関投資家の皆様へ

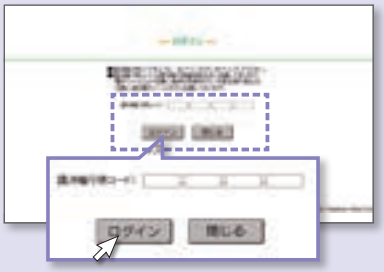
株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

ご注意事項

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

議決権行使ウェブサイト　検 索　https://www.web54.net

2 ログイン



3 パスワードの入力

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

「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取りいただくことにより、「議決権行使コード」および「パスワード」が入力不要でアクセスできます。
※上記方法での議決権行使は1回に限ります。

2 議決権行使方法を選ぶ

議決権行使ウェブサイト画面が開くので、議決権行使方法を選ぶ

3 各議案の賛否を選択

画面の案内に従って各議案の賛否を選択

画面の案内に従って行使完了です。

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

お問い合わせ

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

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート専用ダイヤル
0120 (652) 031
(受付時間 9：00～21：00)

❷ その他のご照会
ア．証券会社に口座をお持ちの株主様
お取引の証券会社あてお問い合わせください。
イ．証券会社に口座のない株主様（特別口座の株主様）

三井住友信託銀行 証券代行部
0120 (782) 031
(受付時間 9：00～17：00) 土日休日を除く

招集ご通知 ▶P.2
株主総会参考書類 ▶P.4
添付書類
事業報告 ▶P.41
連結計算書類 ▶P.80
計算書類 ▶P.86
監査報告書 ▶P.90

株主総会バーチャルツアー

株主総会当日の会場や展示の様子をバーチャルでご体感いただけるWEBサイト*を新たに用意しました。
当社IRサイトにある第119回定時株主総会ページの以下バナーより会場や展示の様子をご覧ください。

*リコーの360°カメラによるバーチャルツアーソリューション「THETA 360° biz」を使用しています。

こちらのバナーをクリックしてください

QRコードを読み取り、スマートフォンやタブレット端末からご覧いただけます

https://jp.ricoh.com/IR/events/2019/0621/virtual

招集ご通知をインターネットで簡単・便利に!!

「ネットで招集」のご案内

本招集ご通知は、「ネットで招集」を採用しています。ぜひ、ご活用ください。

アクセスはこちら!! ▶ https://s.srdb.jp/8566/

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

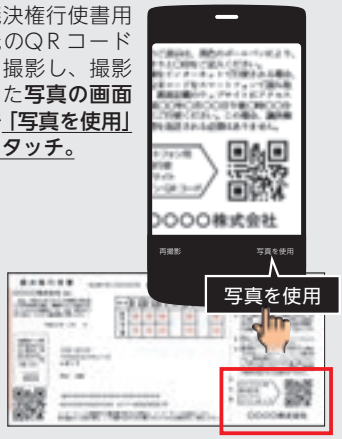
POINT 1 「スマート行使」、議決権行使ウェブサイトへ簡単アクセス！

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

「議決権行使」ボタンをタッチ後「OK」を選択。カメラが起動します。

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

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



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

POINT 2 簡単スケジュール登録

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

POINT 3 株主総会会場へのアクセスにも便利

開催場所の地図はGoogleマップと連動しています。

Memo

Memo

株主総会会場ご案内図

日時 2019年6月21日（金曜日）午前10時 （受付開始予定 午前9時）

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

WEBから詳細な地図をご覧いただけます。

会場が前回と異なっておりますので、お間違いのないようご注意ください。

交通機関のご案内

- 都営地下鉄浅草線 **「馬込駅」(A1出口)** より徒歩約12分
  ▶環七通り方面改札よりA1出口を出て右へお進みください。
- 東急池上線 **「長原駅」** より徒歩約15分
  ▶改札を出て左へお進みください。
- 東急大井町線 **「荏原町駅」** より徒歩約12分
  ▶大井町方面下車：改札を出て右へ進み踏切をわたってまっすぐお進みください。
  ▶溝の口方面下車：改札を出て左へお進みください。

- JR京浜東北線 **「大森駅」** 山王北口下車

(無料送迎バスをご利用の場合)
東急バスのバス停留所奥に『送迎バス乗り場』を設け、株主総会会場行きの無料送迎バスを運行いたしますので、ご利用ください。
なお、お帰りの際も「大森駅」行き無料送迎バスを随時運行いたします。

(東急バスをご利用の場合)
同所東急バス停留所より「上池上循環内回り」「新代田駅前」のいずれかの路線バスにて「馬込第三小学校」下車

株式会社 リコー

UD FONT 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。

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915

VEGETABLE OIL INK