

リコーの 監査役監査

監査懇話会

第267回 監査実務研究会

株式会社リコー

常勤監査役

辻 和浩

リコーの監査役監査

- リコーグループ紹介
- コーポレートガバナンス体制
- 監査役監査活動
 - － 全体概要
 - － 監査役 選任プロセス
 - － 監査役 報酬プロセス
 - － 監査実績説明書



リコーグループ紹介

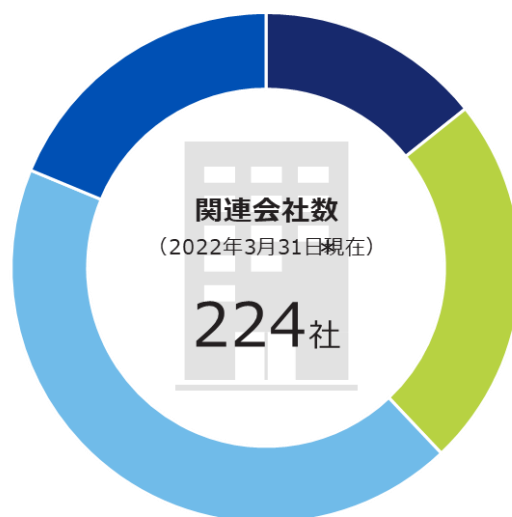


株式会社リコー

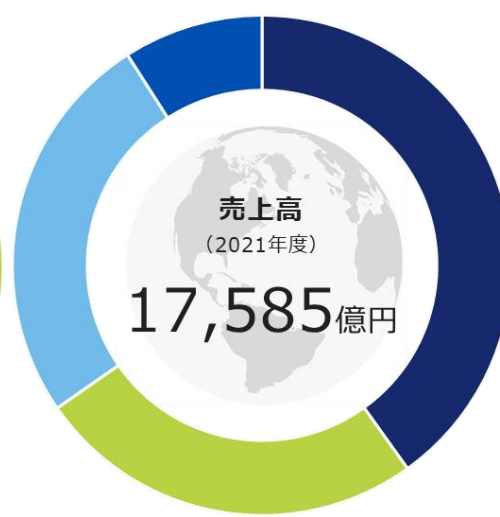
設立 1936年2月6日
資本金 135,364百万円
本社 東京都大田区中馬込1-3-6



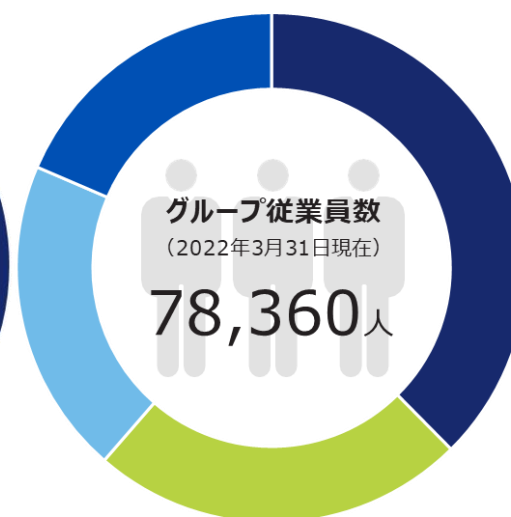
代表取締役
社長執行役員
山下 良則



グループ企業数
国内：32社
海外：192社



連結売上高
国内：40.1%
海外：59.9%



グループ従業員数
国内：29,454名
海外：48,906名

日本

米州

欧州・中東
・アフリカ

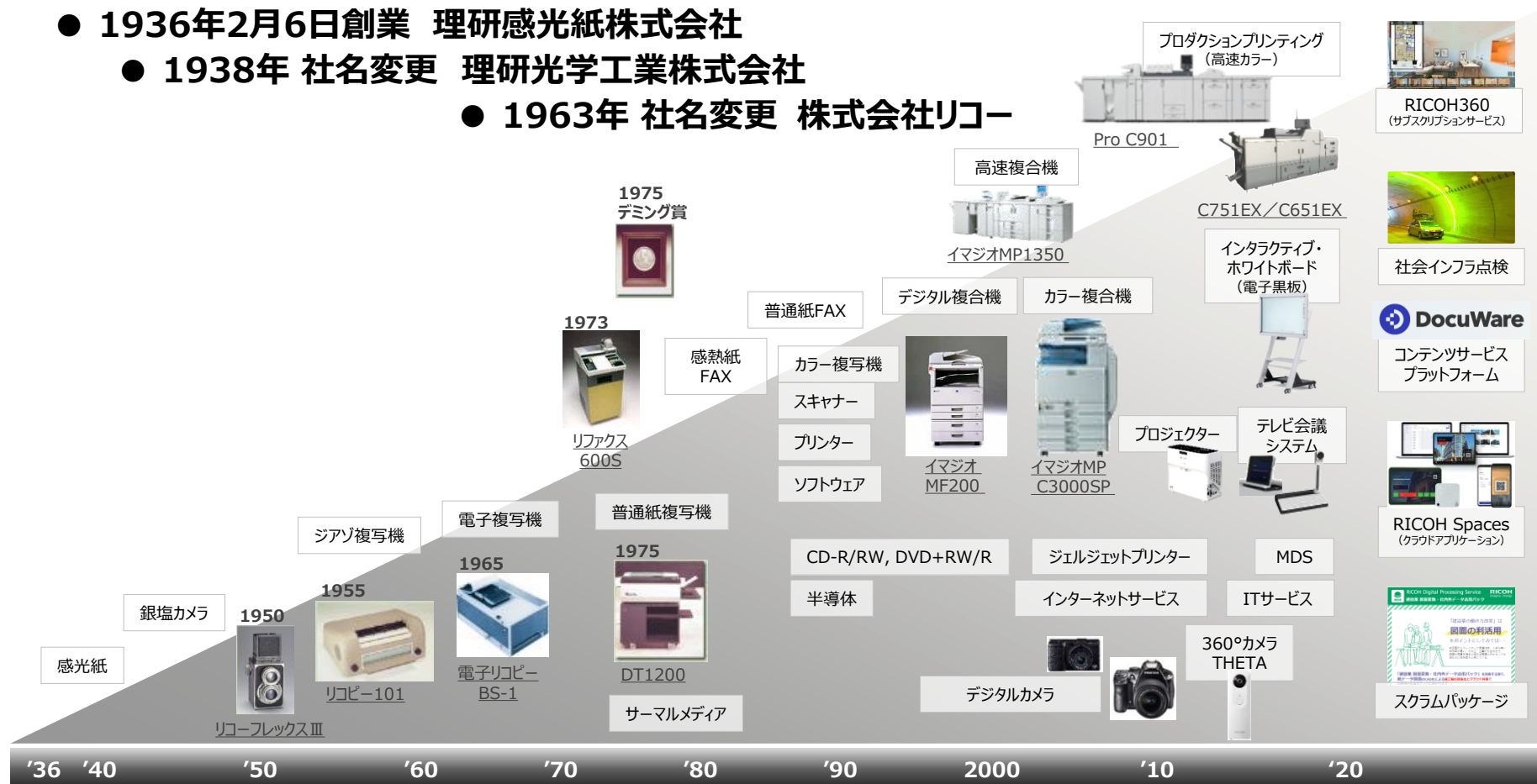
アジア
パシフィック

* (株) リコーを除く

© Ricoh

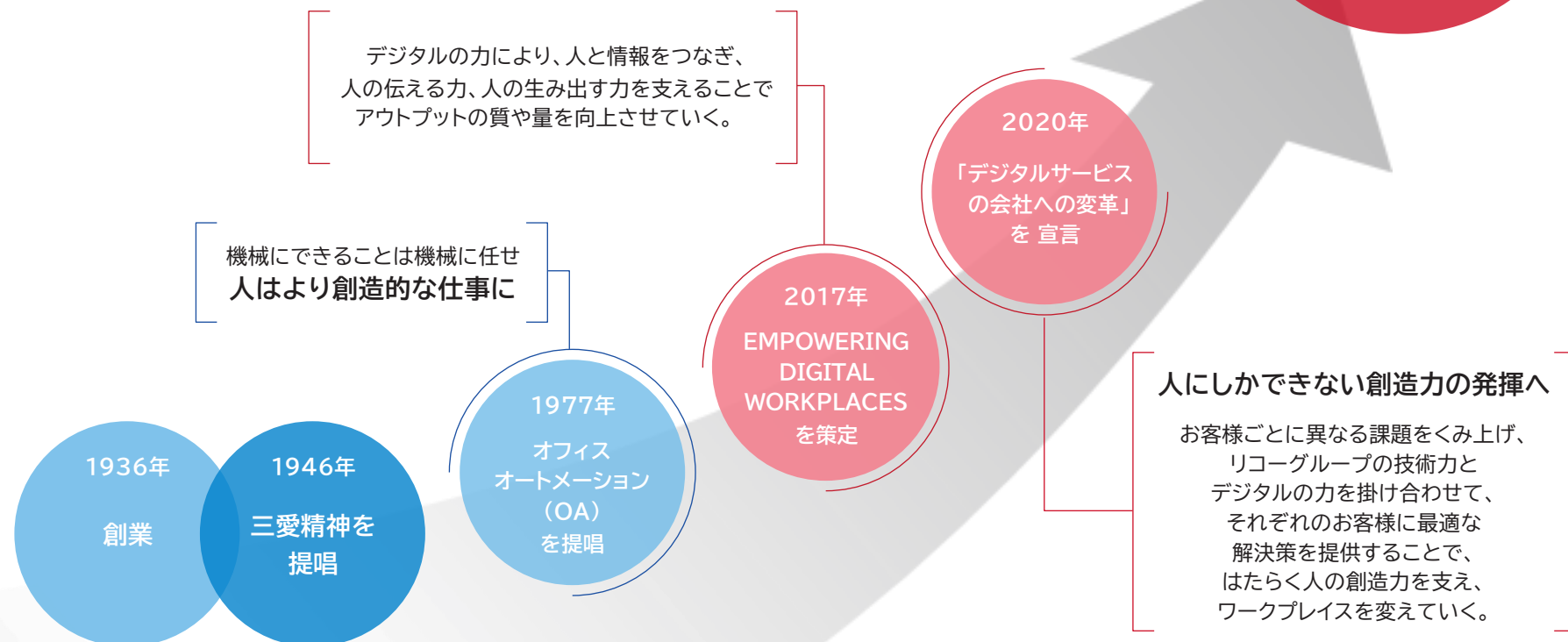
創業期	カメラ発展期	複写機飛躍期	OA創成拡大期	デジタル化によるグローバル拡大期	グローバルブランドの確立期	デジタルサービスの会社へ
-----	--------	--------	---------	------------------	---------------	--------------

- 1936年2月6日創業 理研感光紙株式会社
- 1938年 社名変更 理研光学工業株式会社
- 1963年 社名変更 株式会社リコー



リコーは創業以来、お客様の“はたらく”に変わらずに寄り添い続け、
変わりゆくお客様の“はたらく”に応じた価値を提供し続けています。

リコーは今後も事業活動を通じた社会課題解決により、
「“はたらく”に歓びを」というビジョンの実現を目指します。



2017年以降、事業区分変更による収益構造の明確化や事業の選別と資産の見直しを行い、事業構造の転換とROIC経営の導入を進め、「最適な経営資源配分」「事業成長の加速」「事業の自律性確保」という3つの課題を解決し、デジタルサービスの会社への変革を加速するために、2021年4月に社内カンパニー制を導入しました。

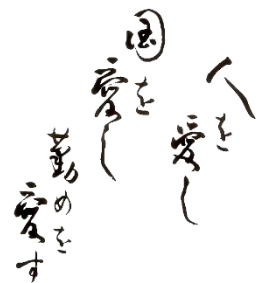
狙い	組織区分	主な製品・サービス
事業の成長を創る 5つの ビジネスユニット(BU) お客様起点の事業運営	リコーデジタルサービス	RDS 複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、パソコン、サーバー、ネットワーク関連などの機器、および、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェア、ドキュメント関連サービス、ソリューションなどの販売
	リコーデジタルプロダクツ	RDP 複合機、プリンター、印刷機、広幅機、FAX、スキャナ、ネットワーク関連などの機器、関連消耗品などの製造・OEM
	リコーグラフィック コミュニケーションズ	RGC カットシートPP(プロダクションプリンター)、連帳PP、インクジェットヘッド、作像システム、産業プリンターなどの機器、および、関連する消耗品、サービス、サポート、ソフトウェアなどの製造・販売
	リコーインダストリアル ソリューションズ	RIS サーマルペーパー、サーマルメディア、産業用光学部品・モジュール、電装ユニット、精密機器部品などの製造・販売
	リコーフューチャーズ	RFS プラットフォーム事業、デジタルカメラ関連事業、新素材「PLAiR」事業、iPS分化細胞、細胞チップによる創薬を支援するバイオメディカル、メディカルイメージングなどのヘルスケア事業、社会インフラ事業など
成長を支える グループ本部	グローバルヘッドクォーター	グループ戦略の策定： 経営企画、経理・財務、人事、ESG、コミュニケーション戦略など
	プラットフォーム	インフラ・技術などの経営基盤： デジタル戦略、先端技術研究所
	プロフェッショナルサービス	オペレーションの遂行、社内 DX の実践： 人事総務、経理・財務、法務、知財、ワークフロー革新、SCM、購買など

社会課題解決への取り組み

「三愛精神」を原点として、「事業を通じた社会課題解決」とそれを支える「経営基盤の強化」の2つの領域で7つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、各マテリアリティに紐づくESG目標を設定しています。

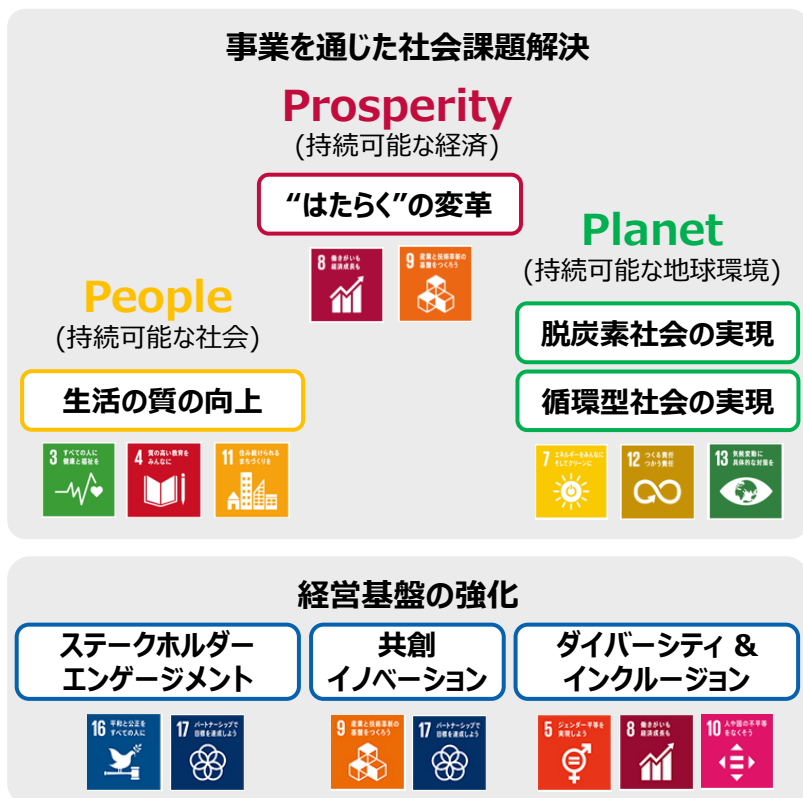
詳細については当社HPをご参照ください。 <https://jp.ricoh.com/sustainability/materiality>

三愛精神 - 創業の精神 -



創業者:市村清

SDGsと7つのマテリアリティ



主な活動

2017年	RE100 に日本企業として初めて参加 経営戦略に基づきマテリアリティと新環境目標を設定
2018年	ESG委員会設立 社外取締役半数かつ非執行取締役過半数
2019年	リスクマネジメント委員会設立 「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加
2020年	ESG目標を開示 役員報酬(取締役・執行役員)にESG指標を組み込み
2021年	人権方針策定
2022年	「リコーグループ サークュラーエコノミーレポート 2021」を発行

この1年の外部からの評価（抜粋）

Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)	✓ 業界最高スコア獲得 ✓ 2年連続で構成銘柄に選定
日経SDGs経営調査	✓ 3年連続最上位(星5)を獲得 (第2回2020年11月 日経SDGs経営大賞受賞)
ISS ESGのESGコーポレートレーティング Prime評価に継続認定	
CDP最高評価の「気候変動Aリスト」企業に継続認定	
S&Pグローバル社 世界的サステナビリティ格付け 最高位のゴールドクラスを受賞	

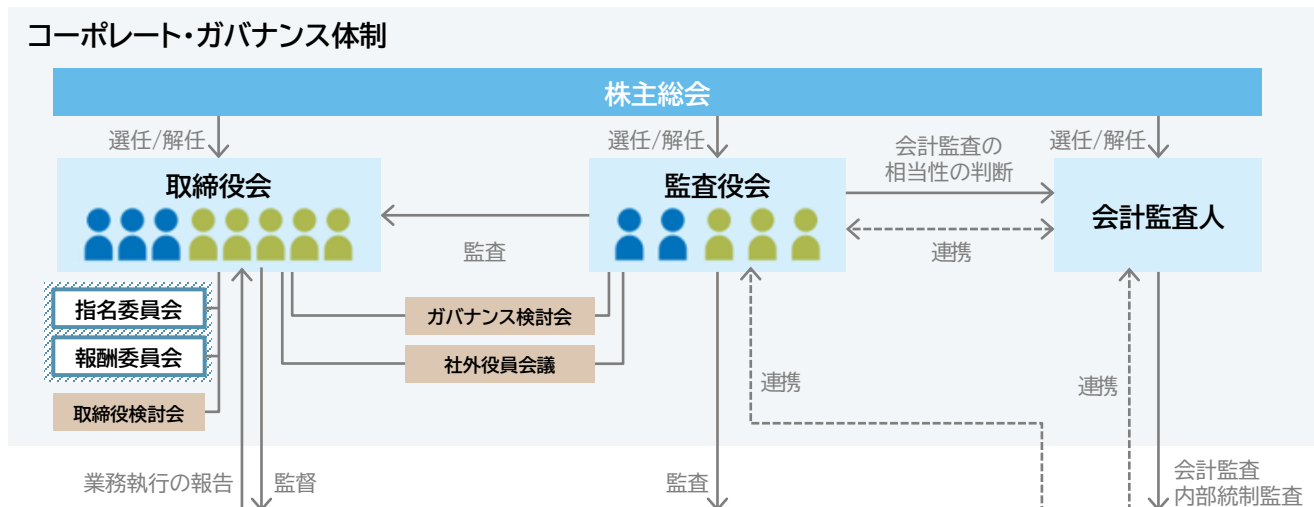


コーポレートガバナンス体制

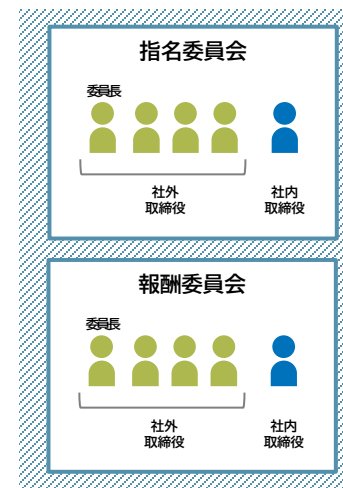
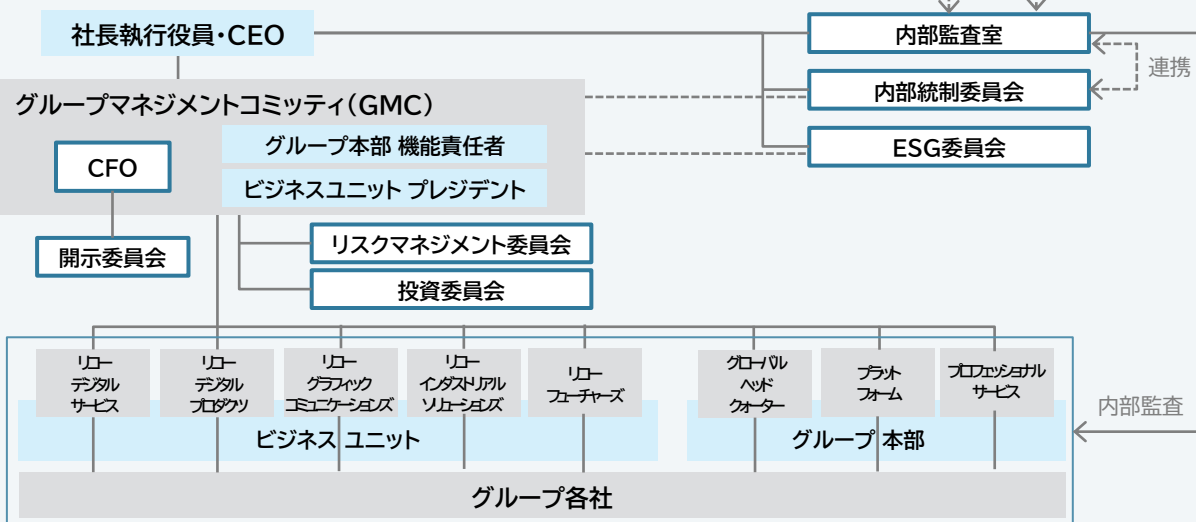


コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制



業務執行・統制体制





会議名称	構成メンバー				頻度 (2022年度予定)	内容
	社内 取締役	社外 取締役	常勤 監査役	社外 監査役		
ガバナンス検討会	●	●	●	●	年2回	リコーグループのガバナンスの方向性や課題について、取締役、監査役などが包括的な議論を行う場として開催 概要はコーポレートガバナンス報告書で開示
取締役検討会	●	●	●	●	年2回	取締役会における会社の重要なテーマ（中期経営計画等）の決議に向けて、取締役および監査役が事前に十分な議論を尽くすための機会・時間として開催
社外役員会議	—	●	●	●	年4回	取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、社外役員間、または社外役員と常勤監査役などとの間で独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図る場として開催



監査役監査活動

- 全体概要
- 監査役 選任プロセス
- 監査役 報酬プロセス
- 監査実績説明書





社内



社外

※社外が過半数

常勤監査役



辻 和浩

人事、総務、秘書室での経験を通じた、グローバルな人的ネットワークを有しているほか、人事本部長や執行役員を歴任



佐藤 慎二

2017年に当社入社後、経理法務本部（現財務統括部）で本部長や執行役員のほか、リコーリース株式会社で取締役を歴任

社外監査役



太田 洋

西村あさひ法律事務所パートナーとして、M&Aや企業法務全般における多くの案件対応実績があり、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



小林 省治

花王株式会社の事業部門長や執行役員などを歴任し、研究開発や企業経営における豊富な経験に加え、同社の常勤監査役としてグローバル企業の経営やガバナンスに関する高い知見

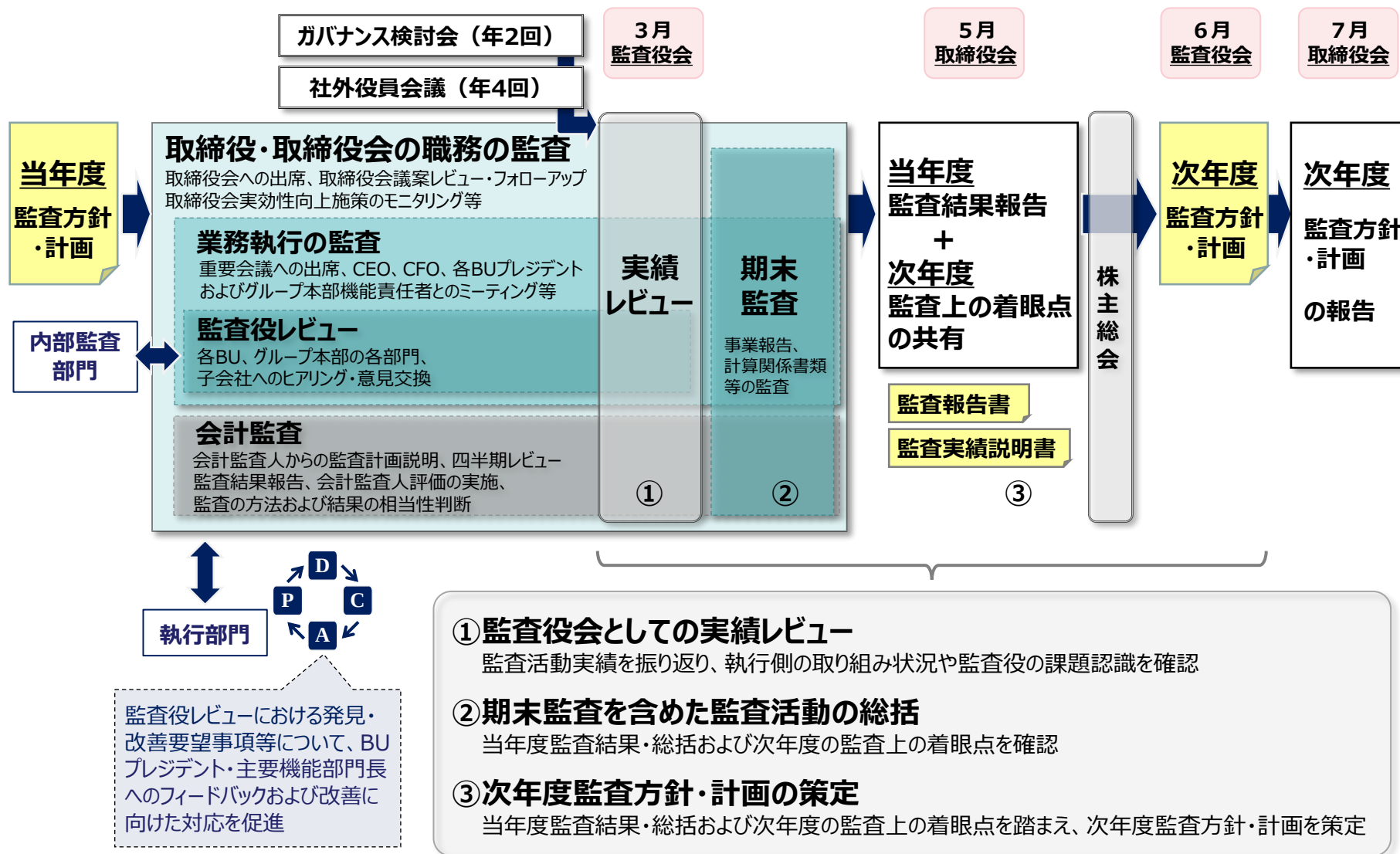


古川 康信

公認会計士として会計・財務に関する高度な知見を有し、EY新日本有限責任監査法人においてグローバル企業の監査を歴任したほか、シニアアドバイザーとしての経歴



監査役会 年次活動プロセス



監査役監査活動 全体概要

★監査役主催の会議

●：職務担当
□：任意/部分的に担当

常勤
監査役
社外
監査役

(1) 取締役

取締役会への出席、取締役会実効性向上施策のモニタリング、取締役会議案レビュー・フォローアップ
指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席
トップ連絡会（取締役会議長・代表取締役との定例会）の開催（四半期毎）★
取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★
社外役員会議（社外取締役・監査役による意見交換会）の開催★
筆頭社外取締役との連携

● ●
● ●
● ●
● ●
● ●

(2) 業務執行

本社・事業所の往査（リモート含む）：各BU・グループ本部の各部門およびテーマ別のヒアリング・意見交換
グループマネジメントコミティ（GMC）への出席
各BU業績審議会・事業運営会議、ポートフォリオマネジメント会議、投資委員会、その他重要会議への出席
CEOとの定例会・CFOとの定例会の開催（月次）★
各BUプレジデントおよびグループ本部機能責任者との情報共有・監査結果モニタリングの実施★
重要書類の閲覧・確認（重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等）
リスクマネジメント部門との定例会の開催（月次）★
事業報告およびその附属明細書、計算関係書類の監査、その他期末監査業務

● □
● □
● □
●
●
●
●
● ●

(3) 子会社

子会社の往査（リモート含む）
子会社監査役との定例会の開催（隔月）★
グループ監査役情報交換会の開催★

● □
●
● □

(4) 内部監査

内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告（四半期毎）★
内部監査部門との定例会の開催（月次）★

● ●
●

三様監査会議の開催（四半期毎＋随時）★

●

(5) 会計監査

会計監査人との情報交換（随時）
会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告
会計監査人评价の実施

● ●
● ●
● ●



監査役 選任プロセス



監査役の独立性確保のため、監査役候補者の選定を監査役会主導に変更

監査役監査の実効性向上を図るため、これまであいまいだった監査役選任の基準・プロセスを明確化する

- 監査役としての適格性判断における客観性・透明性の確保
- 監査役選任における監査役（会）の独立性確保



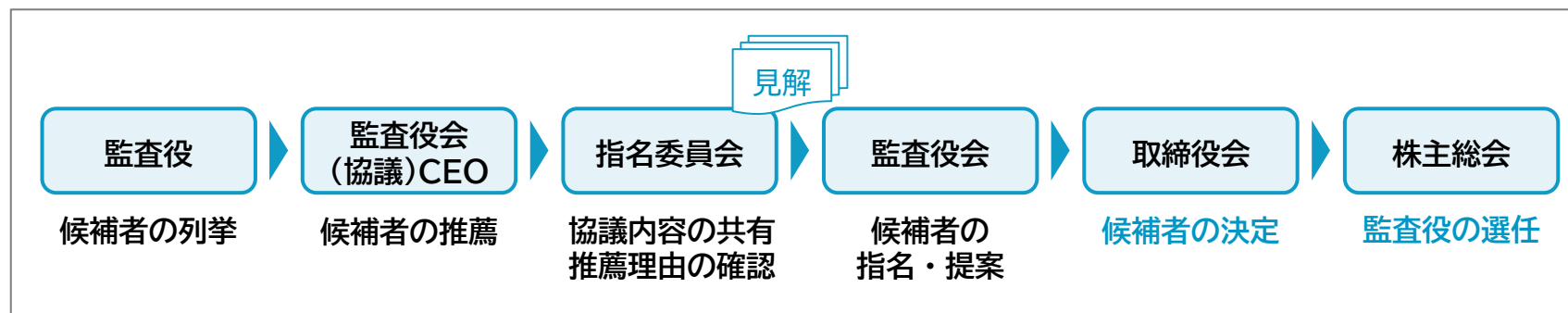
実施事項

- 監査役選任基準の策定
- 監査役選任プロセスの見直し



監査役監査基準の改定

2020年6月 株主総会での監査役選任におけるプロセスから適用



- 監査役/監査役会は、監査役の選任基準に基づき監査役候補者を列挙し、候補者一覧をもとにCEOと協議
- CEOとの協議結果を受け、監査役会は候補者の推薦を行い、指名委員会による確認を経て、監査役会により候補者を指名し、取締役会へ提案
- 取締役会では、監査役会の判断を尊重し、株主総会への監査役選任議案を決議

＜監査役の選任基準制定に向けた考え方＞

1. 候補者選定にあたり、客観的な適格性評価を行うための具体的な基準（要件定義）となっていること
2. リコー独自の視点での基準項目を追加すること（例：リコーウェイの実践）

監査役の選任基準

監査役会は、以下の基準を踏まえて総合的に判断し、監査役としての職務の遂行を通じて、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人材を監査役候補者として選定する。また、監査役会としての知識、経験、専門能力のバランスを考慮する。

〔監査能力〕

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

〔素養・人間性〕

1. 心身ともに健康であり、監査役の任期を全うできること
2. 常に向上心を持ち、新たな事に対する学習意欲を持っていること
3. 各地域のマネジメントと英語によるコミュニケーションができること

社外監査役の選任基準

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

ダイバーシティについて

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



監査役 報酬プロセス





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。

基本方針

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

監査役の報酬

監査役の報酬は、適切に監査を行う役割に対する基本報酬のみで構成されています。報酬水準は、監査役会が外部ベンチマークの調査結果を踏まえて協議し、第84回定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で決定しています。



- 人事担当部門が取締役および監査役の報酬に関する外部ベンチマークを実施し、その結果をもとに報酬委員会にて審議し、監査役報酬に関しては、委員会としての見解を表明
- 監査役会にて、他社ベンチマーク結果と、報酬委員会の見解を確認し、監査役報酬について協議し決定（総会にて決議されている範囲内）
- 報酬水準を見直す場合には、取締役会に結果を報告



監査実績説明書

定時株主総会招集通知での監査活動の開示充実と
有価証券報告書での記述情報の充実への対応



監督・監査機能の実効性、
会社全体のガバナンスに
関する課題、それらに対する
審議内容・取り組みなどを
積極的に開示

充実した開示情報をベース
にSR・IRを通じた株主や
他のステークホルダーとの
対話を促進

＜当社の積極的な開示事例＞

● 取締役会実効性評価結果の詳細な記述

- － 年一回
- － コーポレートガバナンス報告書・株主総会招集通知上に記載
- － 取締役、監査役が当年度の課題を明確にした上で、次年度の改善項目として開示するなど、取締役会の実効性向上に向けたPDCAの状況を詳細に開示

● ガバナンス検討会の審議内容

- － 年二回程度
- － 取締役と監査役をメンバーとし、ガバナンスを包括的に点検する検討会の議題や議論、課題認識などの概要を開示
- － 検討の概要はコーポレートガバナンス報告書に記載

● 監査役の監査実績説明書

- － 年一回
- － 株主総会招集通知に添付
- － 監査報告書の内容を補う形で、監査活動の内容や体制、注視している課題などについて、別途報告書を作成

監査役の監査報告書

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
 - (2) 各監査役
2. 監査の結果
 - (1) 事業報告等の監査結果
 - (2) 計算書類およびその附属明細書の
監査結果
 - (3) 連結計算書類の監査結果



補足
説明

監査役の監査実績説明書

1. 本説明書の目的
2. 監査活動の概要
3. (当年度) 重点実施項目と当該項目に
係る活動実績
4. 監査役会の活動状況
5. (次年度) 注視すべき監査上の課題



- ・ 定時株主総会 招集通知「**監査報告書**」に加えて「**監査実績説明書**」を添付（2017年度より）
- ・ 監査報告書記載内容の裏付け実績（エビデンス）を各監査役がレビューし、その後に監査役会として実績レビューミーティングを開催して、実績の振り返りと次年度の監査活動の改善に活用
- ・ 監査実績説明書を開示することで「ステークホルダーとの対話」へとつなげると共にガバナンス強化に取り組む姿勢を示す

1. 本説明書の目的

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

2. 監査活動の概要

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

■図1：監査活動の概要

	★監査役が主催する会議	NEW 当年度の新たな取り組み	常勤 監査役	社外 監査役
(1) 取締役	取締役会への出席 指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席 取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期ごと)★ 取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★ 社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★ NEW		●	●
(2) 業務執行	本社・事業所の往査(リモート含む) グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席 業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、投資委員会、その他重要会議への出席 CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★ 各ビジネスユニットプレジデントおよびグループ本部長等責任者との情報共有会の開催★ NEW 重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書など) リスクマネジメント部門との定例会の開催(月次)★		●	□
(3) 子会社	子会社の往査(リモート含む) 子会社監査役との定例会の開催(月次)★ グループ監査役情報交換会の開催★		●	□
(4) 内部監査	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期ごと)★ 内部監査部門との定例会の開催(月次)★ 三様監査会議の開催(月次)★		●	●
(5) 会計監査	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告 会計監査人评价の実施		●	●

●：職務担当
□：任意/部分的に担当

- 監査役・監査役会の活動内容を領域ごとに区分
- 監査役主催の会議を示した他、会議の開催頻度などを表記
- 常勤監査役と社外監査役の職務分担を表記

3. 2021年度 重点実施項目と当該項目に係る活動実績

当年度、当社は新しく社内カンパニー制へ移行しました。監査役会ではこれらの事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、図1に示した監査活動に加えて、「各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメントおよび子会社管理体制の監査」ならびに「グループ本部によるガバナンスの実効性の監査」を当年度の重点実施項目として決めました。

重点実施項目：（1）各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメントおよび子会社管理体制の監査

社内カンパニー制により、各ビジネスユニットには権限委譲が行われ、自律的・スピーディーな経営が求められており、ガバナンス上の変化が生じる①～③の点について監視・検証を行いました。

- ① 各ビジネスユニットにおける内部統制システム・リスクマネジメントの設計・構築・運用状況
 - ② 各ビジネスユニットとグループ本部側との役割分担および各ビジネスユニットへの支援機能の利用状況
 - ③ 主管管理部門変更による子会社管理の実効性と、子会社側で新たに生じた課題の有無
- 重要会議の出席・各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有
 - 社内カンパニー制による子会社管理体制の変更も考慮した監査役レビュー先の選定（29子会社）

重点実施項目：（2）グループ本部によるガバナンスの実効性の監査

グループ本部によるリコーグループ全体へのガバナンスや牽制機能、本社横串機能および各ビジネスユニットへの支援機能、ならびにグループ本部内部の役割分担の明確化について監視・検証を行いました。また、内部統制システムの全体設計、および経理、法務などグループ本部と内部監査との包括的な強化について、課題と今後の方向性の確認を行いました。

- グループ本部機能責任者との適宜の情報共有・機能部門の会議への参加
- 取締役・監査役間の情報共有および意見交換

- 監査実績レビューを監査役会にて行い、次年度注視すべき監査上の課題をもとに重点監査項目を決定
- 重点監査項目に対し監査プロセスを詳述も、その結果については記載せず

4. 監査役会の活動状況

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います。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います。

（1）監査役会の運営

- 当年度は合計14回開催（1回あたりの所要時間：約2時間20分）
- 当年度においても新型コロナウイルス感染症予防対策として、監査役会についてもリモート会議を併用しながらの開催
- 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

主な共有・検討事項：決議13件 / 協議27件 / 報告50件

当年度の主な改善点：

- 取締役会の議案を、監査役会の中や事前説明の機会を活用して監査役間で協議し、論点整理したうえで取締役会に出席
- 常勤監査役は各ビジネスユニットプレジデントやグループ本部の機能責任者とのミーティングを実施、その内容を監査役会で共有

（2）監査役の職務分担

（3）監査役による会計監査人の評価

- 監査役会で定めた会計監査人评价基準に規定されている評価項目*にてモニタリング
〔*監査法人の品質管理、監査チーム、監査報酬など、監査役などとのコミュニケーション、経営者などとの関係、グループ監査、不正リスク〕
- 会計監査人の評価方法
- 当年度の監査上の主要な検討事項（KAM: Key Audit Matters）については、会計監査人の監査計画説明や四半期監査報告などで検討状況について確認するとともに、執行側に対しても適宜コミュニケーション

（4）監査役室による監査役の職務補助体制

（1）監査役会の運営

IR部門とも協議し、他社事例も参考に、定量的に示すため監査役会での決議件数やその内容等を追加

（3）会計監査人评价

会計監査人评价プロセスや確認ポイント等を記載したほか、KAMについての検討プロセスを記載

5. 2022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2022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、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能ガバナンスのあり方」、「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメントおよび子会社管理」、および従業員・職場環境・組織といった「各組織における統制環境」を注視すべき監査上の課題と認識し、2022年度の監査活動を行ってまいります。

- 海外での監査活動開示例を参考に、当年度の活動内容に加えて、次年度に注視すべき監査上の課題についても開示
- ここで示した監査上の課題を踏まえて、次年度の重点監査項目を決定



有価証券報告書での開示と外部からの評価

監査実績説明書による開示内容を活用し、有価証券報告書「監査の状況」の記述情報の充実を2018年度から実施（早期適用）、開示例として取り上げられました。



- 内閣府令*の公布・施行により、有価証券報告書における記述情報の充実等が求められたことに対し、2017年度より作成・開示していた監査実績説明書をベースに、2018年度より早期適用

*企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令（2019年1月31日 公布・施行）

- その結果、以下に開示例として掲載

- － 公益社団法人 日本監査役協会 2019年11月26日
2019 年 3 月期有価証券報告書の記載について（監査役会等の活動状況）
(<https://www.kansa.or.jp/news/post-929/>)
- － 金融庁 2019年12月20日
「記述情報の開示の好事例集」の更新について (<https://www.fsa.go.jp/news/r1/singi/20191220.html>)

- 監査実績説明書の記述内容の充実、改善を図り、有価証券報告書の記述情報もそれに合わせて拡充し、2020年度以降も開示例として掲載

- － 金融庁 2021年3月22日
「記述情報の開示の好事例集2020」の追加・公表及び「政策保有株式：投資家が期待する好開示のポイント（例）」の更新について (<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210322-3.html>)
- － 金融庁 2022年3月25日
「記述情報の開示の好事例集2021」の更新 (<https://www.fsa.go.jp/news/r3/singi/20220325.html>)

RICOH
imagine. change.