



RICOH
imagine. change.

リコーリース
統合報告書 **2024**

コーポレートストーリー

Corporate Story

リコーリースは1976年、
リコー製品の販売支援を行うリース会社として設立され、
中小企業を中心に、
設備投資や事業拡大を金融面から支援することで
自らも成長してきました。
経営理念をもとに事業を展開し、
その軌跡のなかで、“リコーリースらしさ”を高め、
半世紀近くにわたり、社会課題の解決に貢献してきました。



私達は6,000社のベンダーを通じて、
40万社の顧客と取引をしています。
そのベンダーリースを軸としたトランザクションデータの活用は、
DNAであり強みです。
それを活用する人財と醸成された企業文化で
新たなビジネスを地続きで変異させてきました。

今、私達はサステナビリティ経営を推進し、
豊かな未来の実現に向けて循環創造企業への進化を図っています。
「金融も手掛ける事業会社」として新たなビジネスを創出し、
事業を通じた社会貢献により、
持続可能な循環社会の実現を目指します。

Purpose

当社は、リコーのオフィス機器（複合機、FAXなど）の販売支援を目的に1976年に設立されました。

リース・割賦、融資を通して、企業（特に当社取引の大半を占める中小企業）の設備導入に伴う資金調達のハードルを下げることに貢献してきました。

その過程において得た知見やノウハウを活用し、自社において新たな事業やサービスを展開することで、事業領域の拡大を続けています。

当社グループでは、経営理念の実現が当社グループの存在意義であると考え、最上位概念であるパーパスに位置づけています。あらゆる企業活動において、それが経営理念に掲げる「豊かな未来」につながる「架け橋」になるものか、を社員一人ひとりの共通の判断軸とすることで、金融のみならず新たなサービス展開において社会課題の解決を目指しています。

経営理念






**私達らしい金融・サービスで
豊かな未来への架け橋となります。**

基本姿勢

1. 誠実な事業活動を通じて持続可能な地球社会の発展に貢献します。
2. 想定を超えるサービスでお客さまと未来・社会をつなぎます。
3. 一人ひとりが尊重しあい楽しくいきいきと働ける環境をつくります。
4. 企業価値の増大によりステークホルダーの期待に応えます。

私達らしさ

これまでの事業活動によって培われた「私達らしさ」をご紹介します。

<p>対象</p> 	<p>当社グループは、企業に対するリース・割賦、融資をコアビジネスとしており、企業に対するビジネス (BtoB) を広く展開しています。</p>	<p>資金規模</p> 	<p>当社グループは将来へ向けた収益源となる営業資産を1兆1,149億円(2024年3月期)保有しています。企業における少額の設備投資をスムーズに循環させることを得意としており、平均契約単価は199万円となっています。</p>
<p>時間軸</p> 	<p>リコー製品をはじめ、複合機を中心としたオフィス機器の販売支援を行ってきたことから、リース期間の大半を占める5年を投資の時間軸と考えています。</p>	<p>スタイル</p> 	<p>当社グループは、“地続き”の変異を起こすことで成長してきました。既存事業を繰り返し変化させる「変異」を起こすことにより事業拡大を目指しています。</p>
<p>地域</p> 	<p>当社グループは、軸足を日本国内に置いて事業展開を行っており、国内における新たな地域展開を視野に活動しています。</p>		



CONTENTS

Section 01

イントロダクション

コーポレートストーリー	1
経営理念／基本姿勢／私達らしさ	2
目次／本報告書のポイント／編集方針	4
私達らしさから見るリコーリースグループ	6
リコーリースグループの目指す姿	8
事業分野と社会の接点	10
あゆみとビジネスモデルの変遷	12

Section 02

持続的な価値創造への原動力

社長メッセージ	14
価値創造プロセス	20
ビジネスモデル	22

Section 03

価値創造を推進する重点戦略

中期経営計画進捗	24
財務戦略	26
特集対談	28
システム戦略	32
人事戦略	33
営業担当役員メッセージ	38
セグメント別業績	40
事業分野別リスクと機会	42
事業分野別戦略・本部長メッセージ	44

Section 04

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ経営の推進	48
非財務目標	50
リコーリースグループの 気候変動に対する取り組み	52
クリーンな地球環境をつくる	54
豊かな暮らしをつくる	61
持続可能な経済の好循環をつくる	65
ハピネスな会社、そして社会をつくる	68

Section 05

コーポレート・ガバナンス

役員紹介	74
社外取締役対談	76
コーポレート・ガバナンス	80
コンプライアンス	86
リスクマネジメント	87

Section 06

データ

主要財務データの推移	90
財務・非財務ハイライト	92
ESG データ／会社情報・株式情報	94

編集方針

- 株主や投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーに対し、リコーリースグループの価値創造のための考え方や取り組みをご理解いただくために、「統合報告書」を発行しています。経営理念や中長期ビジョン『循環創造企業へ』の考え方や戦略をお示しし、当社グループのこれまでの歩みと、持続的な成長に向けたコーポレートストーリーについて開示することを目的としています。
- 「統合報告書2024」では、コーポレートストーリーを軸に、財務・非財務情報の両面から、サステナビリティ経営を中心に編集しています。社長の中村をはじめとした各取締役のメッセージや、社外取締役対談、有識者との対談などエンゲージメント実施の様子も掲載しました。
- 本報告書の作成にあたり、IFRS財団（旧 VRF）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考に、ステークホルダーの関心や期待事項を検証し、経営陣をはじめ、社内外のヒアリングなどを経て、報告すべき重要なテーマを選定・決定しています。
- 対象期間：2023年度（2023年4月～2024年3月）※一部、対象期間外の情報も含んでいます
- 対象範囲：リコーリース株式会社、テクノレント株式会社、エンプラス株式会社、株式会社Welfareすずらん、東京ビジネスレント株式会社
- 発行時期：2024年9月
- 報告書に関するお問い合わせ：リコーリース株式会社 経営管理本部 経営企画部 TEL.050-1702-4203

将来予測記述に関する特記

本報告書には、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、将来の戦略や予想なども記載しています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づく将来の予測であり、実際にはさまざまな要素により、事業活動の結果や実績が予想とは異なる可能性があります。

本報告書のポイント

1 リコーリースらしさ、DNA について解説

リコーリースが何を大事にしてきて、どのようなDNA（強み）があるのか、リコーリースらしさをもとにどのような価値を生み出し、そして、これから何を目指して、どのように進んでいくのか。

リコーリースの根本となるコーポレートストーリーを説明しています。

P.1-3,6-12

2 人事戦略の開示の拡充

人事戦略の全体像に加えて、本年はインパクトパスを策定しました。人事の施策がどのように事業へインパクトを与えていくのか可視化しています。

策定したインパクトパスは今後、社内でも実効性を高めていきます。

P.33-37

3 事業分野の開示の拡充

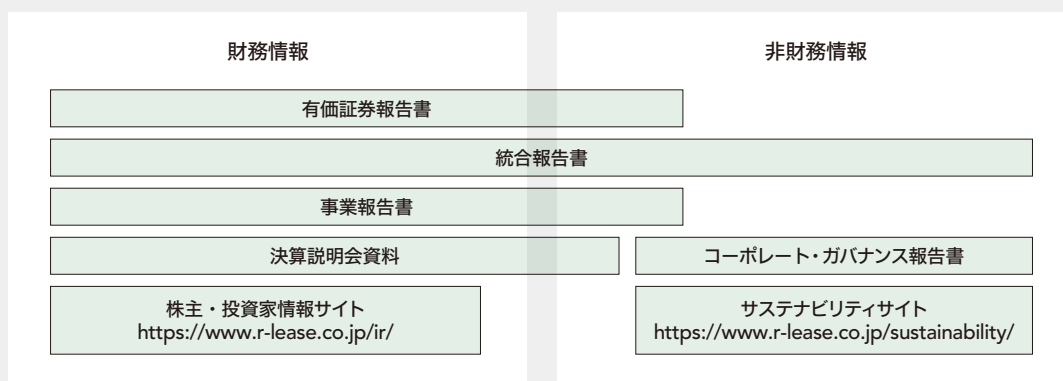
分野別のリスク、機会と強みを新たに開示し、事業ポートフォリオも3ヵ年分開示することで道筋を示しています。

また、各本部長メッセージとともに各事業の進捗、業績を開示しています。

P.42-47

情報開示体系

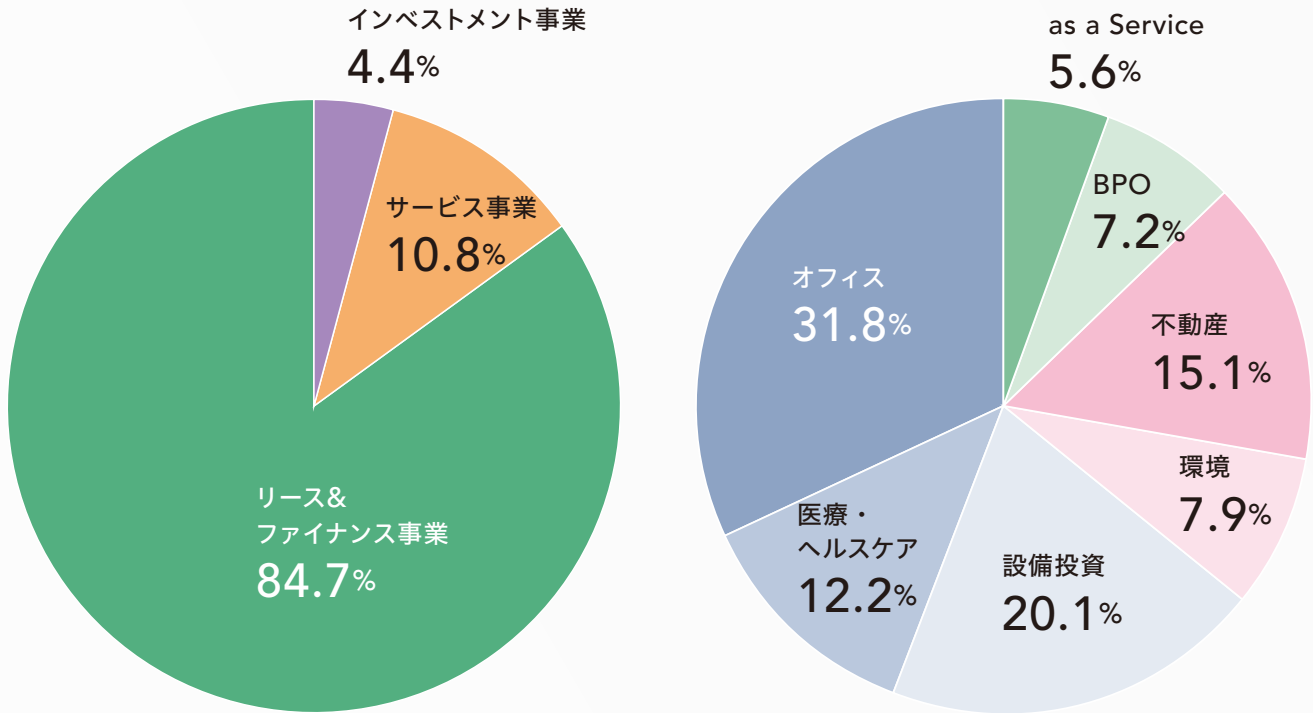
当社グループは以下の体系で財務および非財務情報を開示しています。
最新の情報は当社Webサイトをご覧ください。



At a Glance

開示セグメントと事業分野の差引利益*

差引利益 **475** 億円



* 差引利益：売上高より資金原価を除く売上原価を差し引いた額

開示セグメントと事業分野の関係





資金規模

少額・小ロットから取り扱い

契約実行高・事業投資額

4,047 億円

リース・割賦契約の平均単価

199 万円

年間与信・契約件数

約 **36** 万件 ・ 約 **13** 万件



対象

BtoB中心

取引先企業数

約 **40** 万社

取引ベンダー数

約 **6,000** 社

中小企業比率

約 **98** %



地域

国内中心に新たな地域展開も視野に

拠点数

全国 **39** 拠点

グループ会社

- テクノレント (株)
- エンプラス (株)
- (株) Welfareすずらん
- 東京ビジネスレント (株)

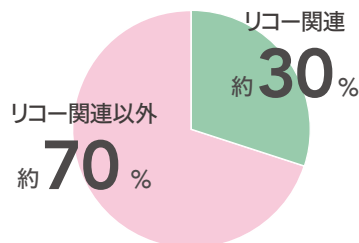


スタイル

ビジネスを地続きで変異

契約実行高・事業投資額に占める
リース関連[※]の割合

※ リコー販売会社／販売店を販売チャネルとしたリース契約実行高



営業資産残高

11,149 億円

ベンダーリースから
派生したビジネス

● 集金代行サービス取扱件数

3,039 万件

● 自社運営発電所数

499 サイト

● 債権保証事業保証残高

10 億円



時間軸

リースを中心に5年程度

リース・割賦契約平均期間

約 **5.9** 年

※ 2024年3月期末実績

Our Future

リコーリースグループでは、2023年4月より、3カ年の中期経営計画をスタートさせました。当社グループのDNAであるベンダーリースを軸としたトランザクションデータの活用を通じた企業の成長機会に対する貢献と、事業を通じた社会課題の解決を行うために特定した4つのマテリアリティへの取り組みとの掛け合わせを戦略立案の軸とし、経営理念に掲げる「豊かな未来」の実現を目指します。

マテリアリティ

クリーンな地球環境をつくる

豊かな暮らしをつくる

持続可能な経済の好循環をつくる

ハピネスな会社、そして社会をつくる

社会課題

- 気候変動対応
- 脱炭素社会の実現
- 労働人口減少
- 社会インフラの老朽化
- デジタル化
- 地域格差 等

事業を通じた
社会課題の解決

リコーリースの DNA

ベンダーリースを
軸とした
トランザクションデータ
の活用

4つのマテリアリティを通じた貢献

中長期ビジョン

『循環創造企業へ』

企業の成長機会への貢献

当社グループのDNAである「トランザクションデータ」は、「審査スコアリング」を活用した審査の精度向上のほか、新たな商品の開発にもつながる資産として活用しています。

経営理念

私達らしい
金融・サービスで
豊かな未来への
架け橋となります。

事業を通じた
企業の成長機会の
サポート

企業の成長機会

- 起業、開業
- 設備投資
- 資金繰り
- 事業運営全般
- 事業承継 等

Our Business

リコーリースグループは、ベンダーリースを出発点として、私達らしい金融・サービスを展開し、社会のさまざまな場所に浸透しています。モノやサービスを社会の血液のように循環させ、豊かな暮らしや持続可能な経済の実現に貢献していきます。



オフィス

複合機やパソコンなどのオフィス関連機器の設備導入を、リースやファイナンスで支援しています。設備導入のハードルを下げることで、働きやすい環境の構築に貢献し、企業の成長を下支えしています。



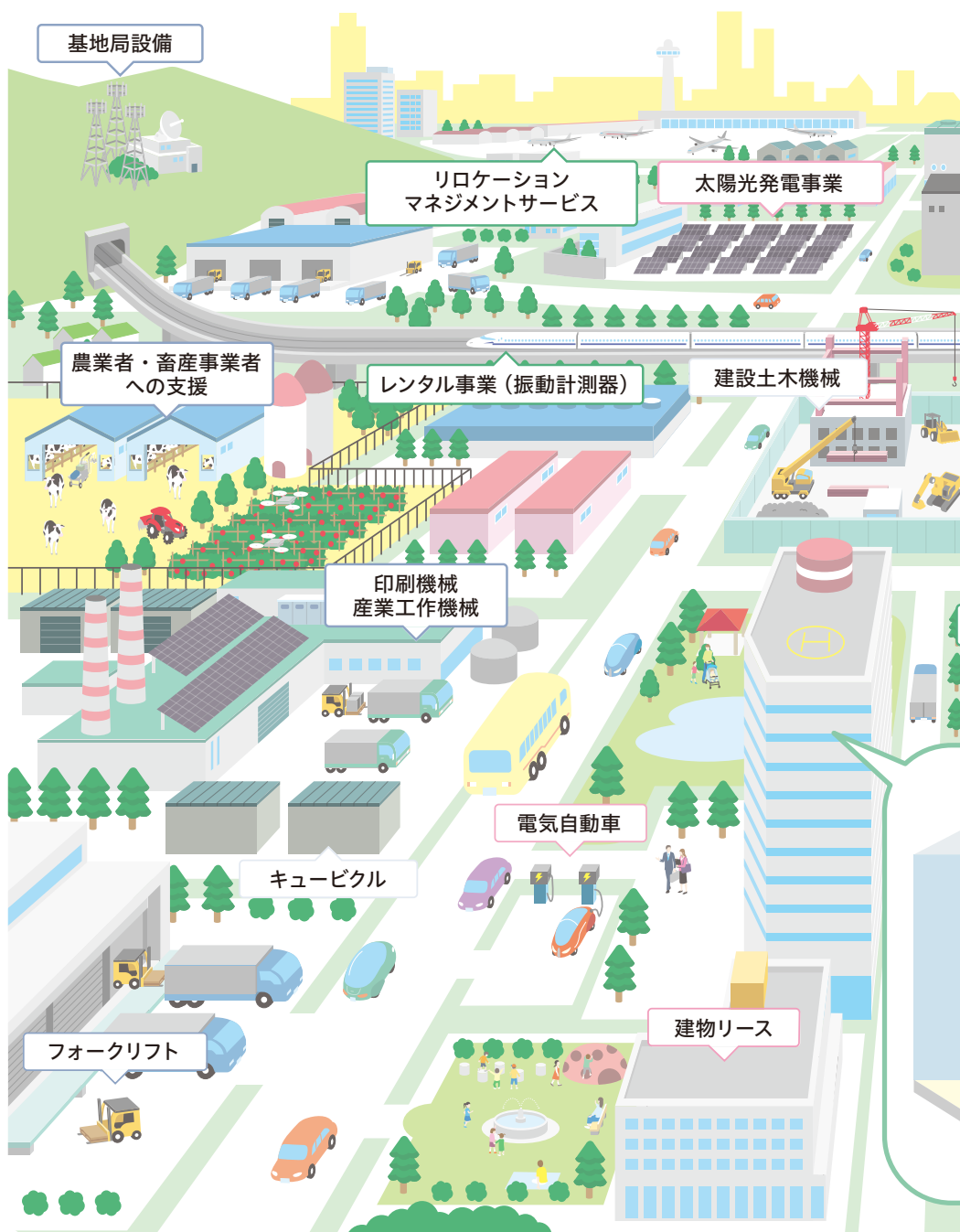
医療・ヘルスケア

病院・クリニックへの医療機器導入のほか、新規開業に伴う資金や経営をサポートしています。医療従事者の働きやすさと、医療サービス受診者のアクセス向上を目指します。



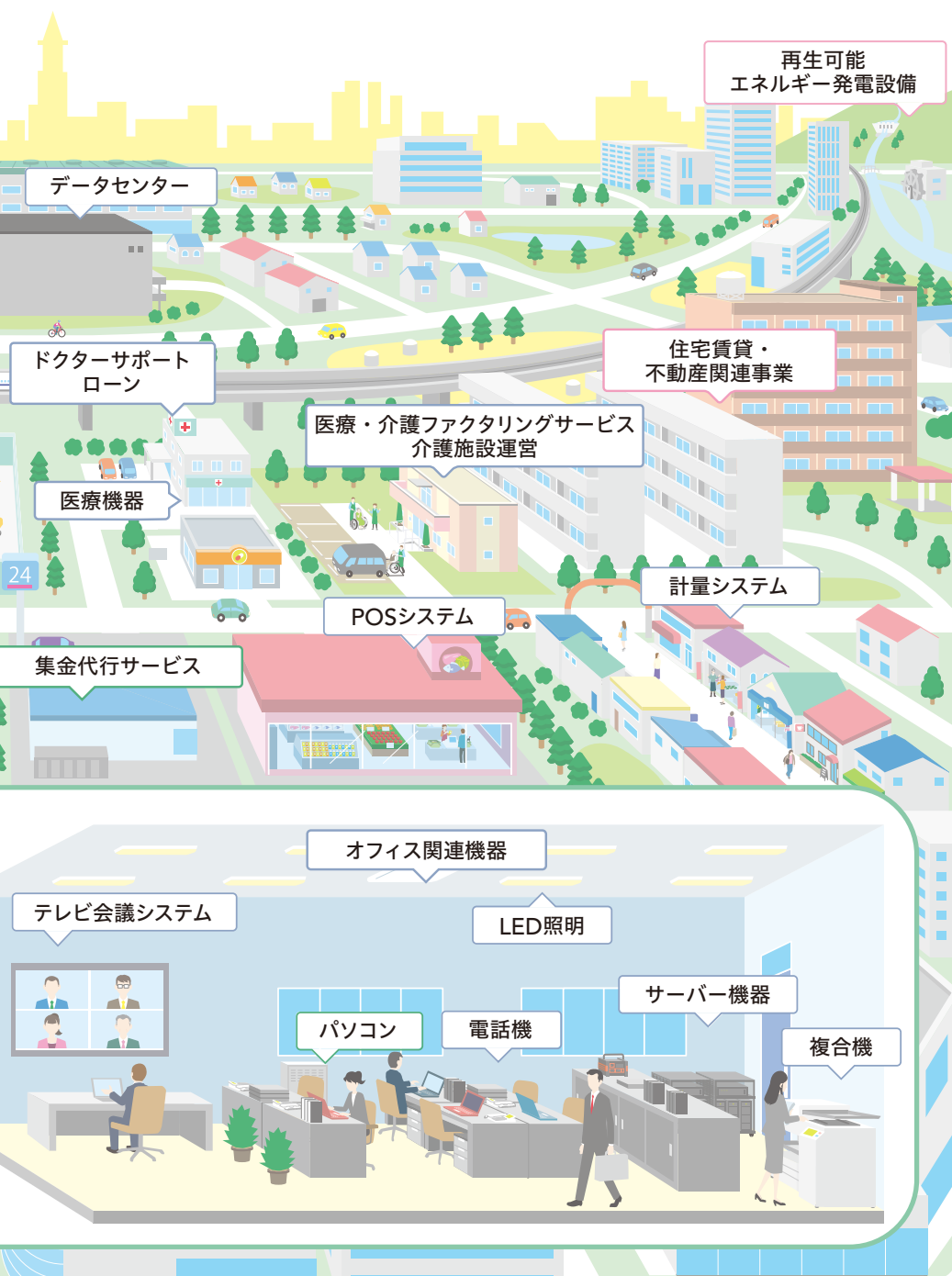
設備投資

工場・倉庫や建設機械、スマート農業など、さまざまな設備導入をファイナンスで支援しています。設備導入のハードルを下げることで、生産性の向上に貢献し、企業の成長を下支えしています。



不動産

マンションなど、人々の住まいのほか、工場、倉庫、商業施設など、不動産をファイナンスで支援しています。人口動態の変化や少子高齢化による住宅ニーズに対応し、豊かな街づくりに貢献しています。



BPO

口座振替やコンビニ収納等の集金代行サービスなど、決済を中心としたサービスを提供しています。また、外国人受け入れをトータルサポートするリロケーションマネジメント事業も展開しています。ビジネスプロセスを改善することで、企業の業務効率化や生産性向上、働く人々の時間創出に貢献しています。



as a Service

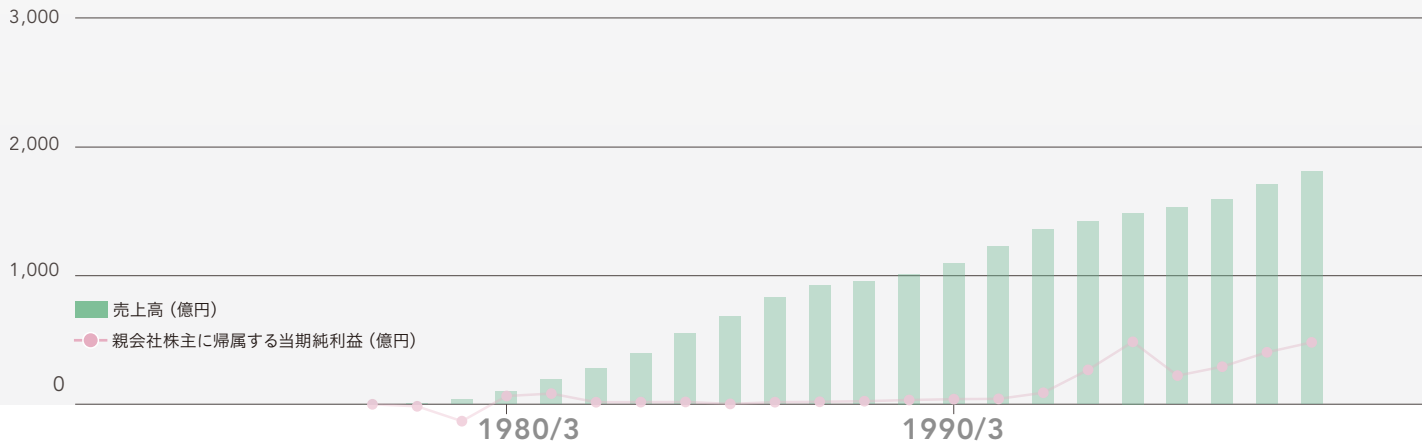
パソコンをはじめとした機器に保守や代替機提供等の付加サービスを含めて提供しています。機器使用や管理に伴う煩雑な手続き等を低減し、フレキシブルな機器利用に貢献しています。



環境

脱炭素社会の実現に向けて、自ら太陽光発電事業を手掛けるほか、企業のクリーンエネルギー導入ニーズに対応する各種サービスを展開し、脱炭素経営を支援しています。

History



1970年代

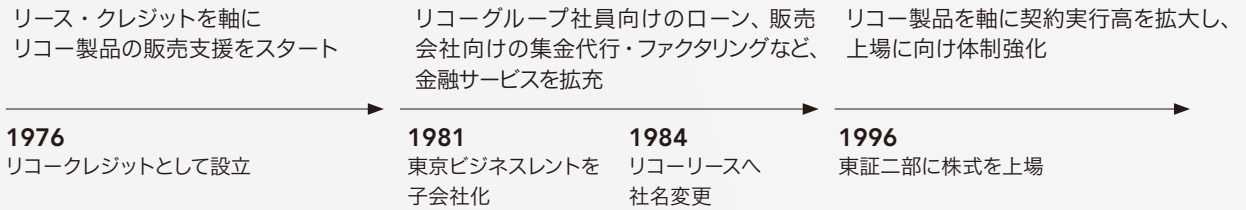
1980年代

1990年代

社会課題の変化

- 1970年代: 経済成長
- 1980年代: 経済の急拡大による人材不足、自動車の普及
- 1990年代: 地球温暖化問題

リコーリースグループの変化



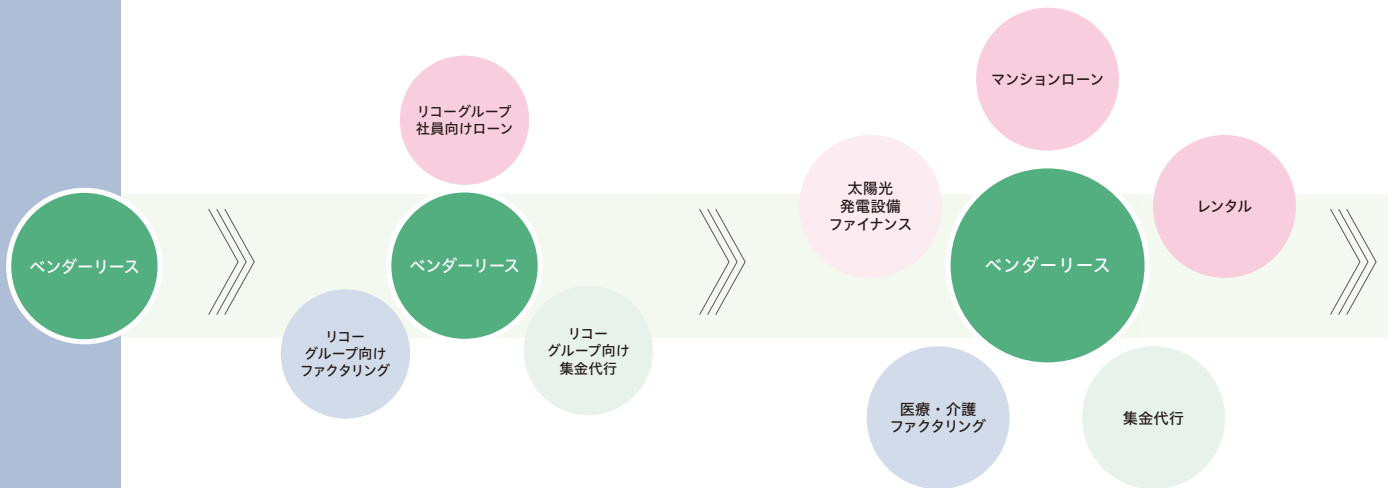
ビジネスモデルの変化

設立当初

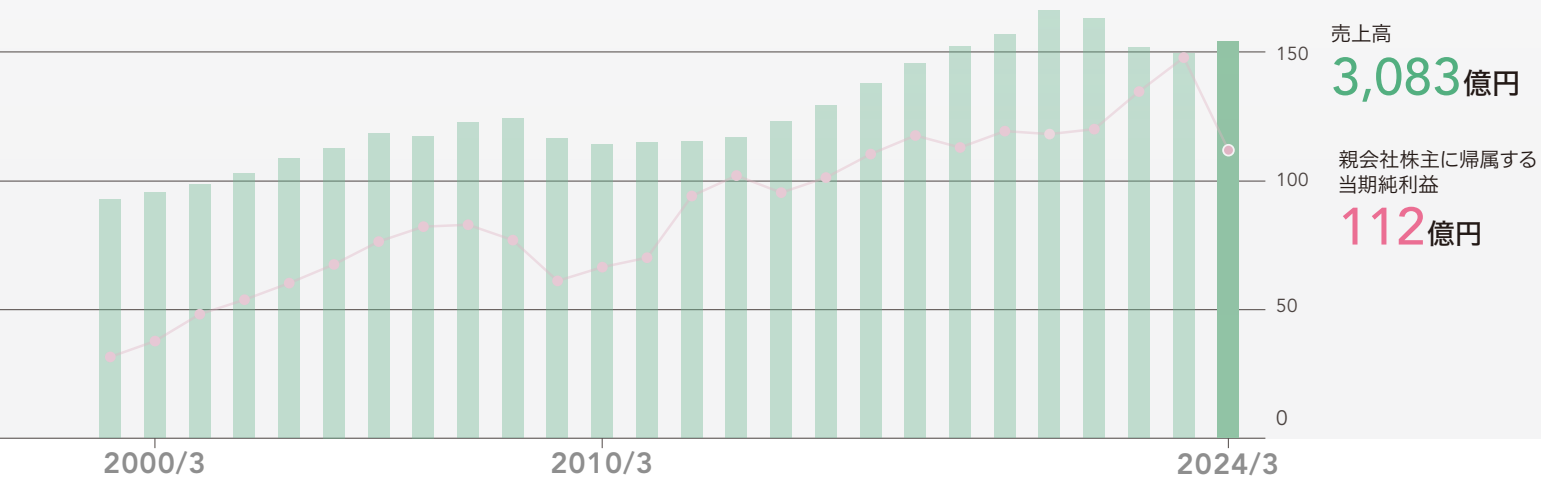
リコーグループの販売支援を目的としたファイナンスを提供

2000年～2020年ごろ

リコーグループへのファイナンスをグループ外に提供し、社会課題解決に向けた事業に変異



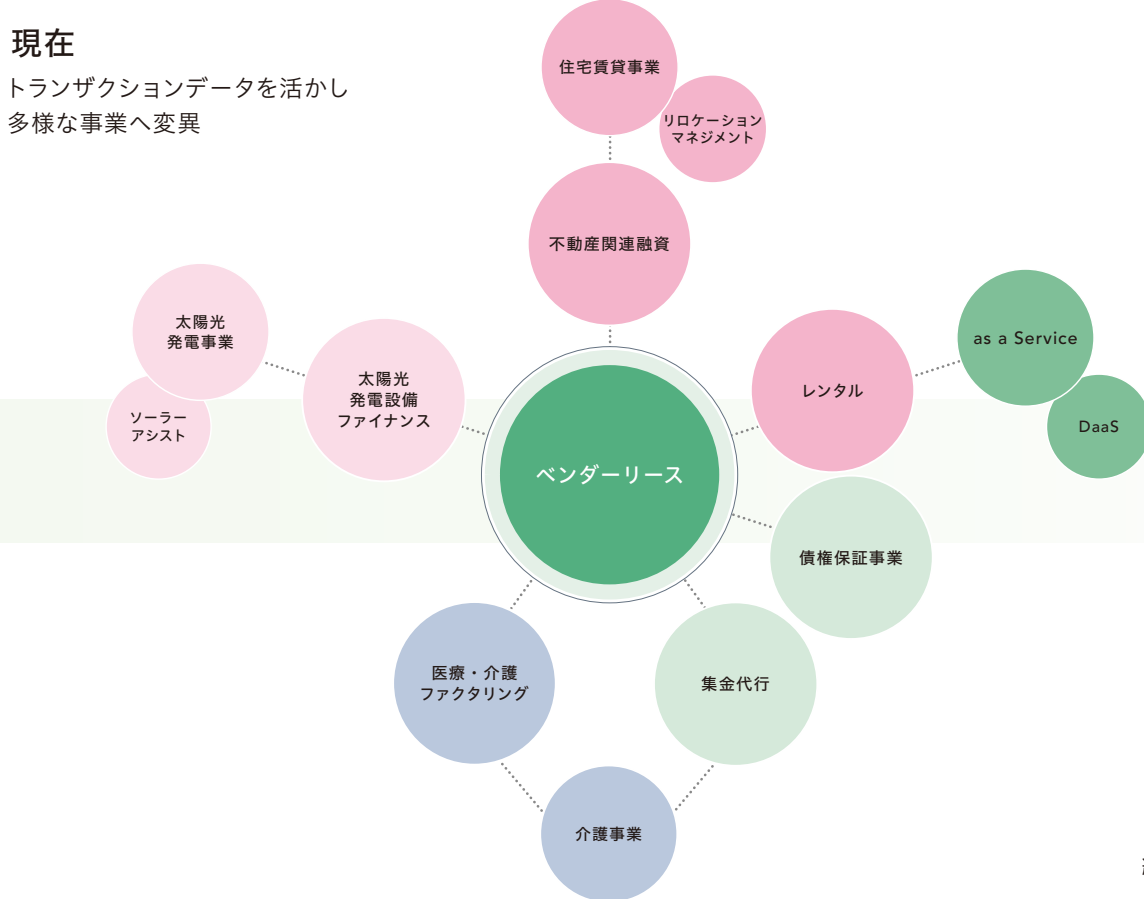
リコーリースグループは、リコー製品の販売支援を目的に設立され、大きく変化する社会課題に対応しながらお客様や取引先とともに、事業領域を拡大してきました。今後も私達らしさを基軸に、社会課題の解決に貢献していきます。



- | 2000年代 | 2010年代 | 2020年代 |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化社会 労働人口減少 | <ul style="list-style-type: none"> 医療従事者の不足 都市化問題 | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への期待の高まり デジタル化 |

2001	2004	2005	2020	2022
東証一部に指定	社会貢献型株主優待制度開始	テクノレントを子会社化	リコー、みずほリースと3社間の業務提携契約を締結 エンブラスを子会社化	東証プライム市場に移行 Welfareすずらんを子会社化

リコーグループへの商品展開をベースに、グループ外への営業活動強化によりさらなる成長加速
 ファイナンスにおける知見をベースに、関連分野での事業投資を拡大
 『循環創造企業へ』を中長期ビジョンに掲げ、環境・社会・経済の持続的な発展に貢献



社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員

中村 徳晴



社会課題の解決と企業の成長機会のサポートで 豊かな未来の実現に貢献できるよう、 私達は“地続き”の変異で進化し続けます

中長期ビジョンに『循環創造企業へ』を掲げる、中期経営計画（2023～2025年度）（以下、現中計）の1年目が終わりました。現中計において注力する各事業分野のなかでも不動産分野を中心に営業資産を積み上げ、増収減益となったものの、業績の期初予想をクリアすることができました。世の中ではコロナ禍が収束し、株価上昇など経済復調の機運が見えるなか、リコーリースグループは現中計のさらに先を見据え、豊かな未来の実現に貢献するため、私達らしい“地続き”の変異を続けています。

DNAの活用とマテリアリティへの取り組みを通じ 豊かな未来の実現を目指す

リース&ファイナンス事業を祖業とする当社グループの役割は、企業の新規事業や事業の多角化に伴う設備投資へのハードルを下げることです。企業の血液である資金を循環させることで、中小企業を中心としたお客様の事業活動を下支えしてきました。当社グループは経営理念「私達らしい金融・サービスで豊かな未来への架け橋となります。」を掲げています。「私達らしさ」には、これまで少額・小ロットの取引で積み上げてきた資産を基盤に、“地続き”の変異を繰り返しながら、お客様へ独自のサービスを提供し続けるという意味を込めています。

基盤となるのが、当社グループの強みである、約40万社に及ぶお客様との取引によるトランザクションデータです。当社グループはリコー製品の販売支援を行うリース会社として設立されました。2026年には50周年を迎えますが、これまでに蓄積してきたデータは私達のDNAと呼べるものとなりました。貸借対照表（BS）や損益計算書（PL）には表れないこのデータを有効活用することで、世の中になく新しいサービスを生み出し、お客様の成長機会を後押しでき

と考えています。これは、VUCA（将来の予測が困難な状態）時代を生き抜くために、競合他社との差別化を図る源泉となるものです。

現中計の戦略立案の2軸は、「当社のDNAであるベンダーリースを軸としたトランザクションデータの活用」と「社会課題の解決」です。当社グループでは取り組むべき4つのマテリアリティ（「クリーンな地球環境をつくる」「豊かな暮らしをつくる」「持続可能な経済の好循環をつくる」「ハピネスな会社、そして社会をつくる」）を特定しており、マテリアリティごとに非財務目標を設定し、社会課題の解決を目指しています。この2軸の掛け合わせによって実現する私達の在り方が中長期ビジョンである『循環創造企業へ』だととらえています。

私はこの話をするとき、渋沢栄一の著書『論語と算盤』をよく例に挙げます。論語はマテリアリティ、算盤は企業の成長への貢献です。この両面から世の中に貢献し、当社グループの取り組みが評価されて収益を得ることで、経営理念に掲げる豊かな未来への貢献につながっていきます。

中計初年度、売上・利益は期初予想を上回る成果 分野別の事業成長戦略をさらに推進

現中計初年度の業績を振り返ると、売上・利益については一定の成果を出すことができました。売上高は4期ぶりの増収となり、前期比3.2%増の3,083億円、営業利益は、前年のコロナ関連レンタル特需の反動減により、210億円と減益になりましたが、リース・割賦の伸長などにより期初予想を上回ることができました。

営業面では、不動産分野における物流施設、レジデンス物件に係る信託受益権への投資の増加や、環境分野における太陽光発電や複数の大口割賦案件への投資拡大により契約実行高が増加し、業績に貢献しました。

当期純利益については、保有有価証券の一部に株価下落による減損があり、51億円の特別損失を計上したため、期初予想を下回る112億円となりました。当社は、ESG投資などを通じて取得した有価証券については事業機会の創出や協業の拡大を目的に保有し続けており、今回の減損対象となった有価証券も含め、各出資先との事業連携による協力関係は深まっています。

現在、中計2年目に入りましたが、外部環境を見渡すとコロナ禍がようやく収束し、今後はゼロ金利・低金利施策からの脱却により金利の上昇も見込まれ、長らく低迷していた経済や社会の脈動に明るい兆しが見えています。

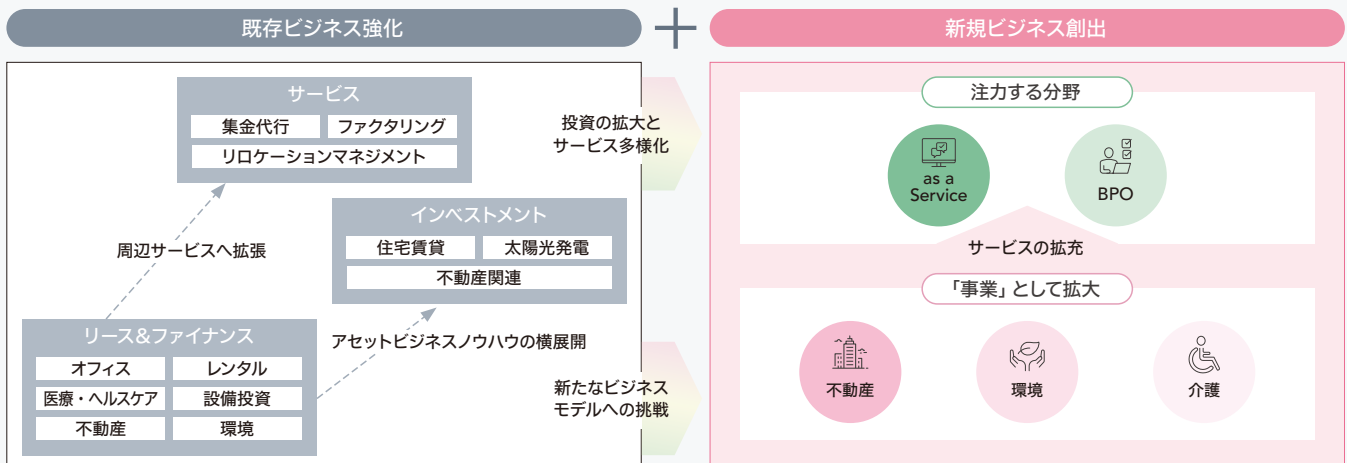
経営においては、人的資本への投資が一層重要視されるようになります。リース会社はオーガニック成長だけでは生

き残れなくなっており、新たな「変異」が求められる時代に突入しています。当社グループでは、こうした環境の変化に対応するべく、現中計で事業成長戦略と組織能力強化戦略を策定しています。

事業成長戦略は大きく分けて3つあります。1つ目は「効率を伴うさらなる拡大」であり、オフィス、医療・ヘルスケア、設備投資の3つの事業分野が該当します。これらの分野は、当社グループの成長を支える最重要基盤として効率性を高めながら拡大していきます。2つ目は、不動産、環境、介護が該当する「事業&サービス付加による多様化」です。これらの事業分野は、さらなる拡大に向けてサービスを変化させながら、収益の確保の仕方を考えていきたい事業領域です。3つ目は「新たなビジネスモデルへの挑戦」であり、as a Service、BPO[※]の2つの事業分野が該当します。収益への貢献はこれからですが、ヒト・モノ・カネを集中的に投下し、将来の軸になると見込まれる事業領域です。

組織能力強化戦略として、「事業成長につながるチャレンジの促進および組織の活性化」「社会変化に合わせた柔軟なシステムおよび業務体制の構築」「関係会社を含めたガバナンス強化」の3つを設定しています。これら戦略に基づいて、さまざまな取り組みを推進しています。

※ BPO (Business Process Outsourcing) : 業務プロセスの一部を専門事業者に外部委託すること





環境の変化に対応する事業成長戦略と組織づくり リコーリースの事業は“地続き”の変異で進化する

当社グループの事業は、オフィス分野から始まっており、新たな分野を一つひとつ追加しながら事業を成長・拡大させてきました。しかし、成長分野のマーケットはすぐに飽和し、その次は効率を求められるようになります。そして、再び新しい分野に挑戦することになり、これが繰り返されます。

この一連の流れが“地続き”の変異です。この変異を繰り返すことで、事業の軸となる新しい分野を生み出したいと思います。これは生物の進化と同じで、事業活動もエラーを起こしながらも環境の変化に適応して、変異していくものです。変異を起こすことが挑戦であり、このような変異型のビジネスモデルを構築していることが、「私達らしさ」なのです。特に、現中計の事業成長戦略における as a Service 分野および BPO 分野は、成長の余地が十分に見込まれるマーケットととらえています。ここに経営資源を積極的に投資しながら、意図的に変異を起こしていきます。

変異はあらゆる場面において、さまざまな刺激によって起こります。大事なことは、会社としてその刺激を与える機会をいかに用意するかです。同時に、社員一人ひとりの気づく力も重要となりますので、プレッシャーをかけすぎない仕掛けを施し、変異を促していきたいと考えています。社員が日常の想いをもっと気軽に言葉として発することで、気づ

きが生まれるかもしれません。ですから、会社としても大段に構えるのではなく、簡単にできることから環境を整えたいと考えています。

たとえば、現場と経営層のコミュニケーションの活性化に向けて役員を各事業所に招いて行う「みらくる座」（豊かなみらいをつくる車座ミーティング）、新規事業創出を目的とした社内提案制度「Mirai Creation」、営業や業務の好事例を表彰するイベント「Mirai Award」などのほか、女性リーダーシップ研修や後継者育成プログラム「RLみらい塾」などを通じて、社員が新たな知見を得られる場を提供しています。現場の社員からの「こうしたい」「他社ではこうしている」といったアイデアを吸い上げて具現化した人事制度もあります。今はまだ事業計画に組み込むには至っていませんが、こうしたアイデアが、社内制度の枠を超えてビジネスにつながることを目指します。

変異を考えるとき一つ注意したいことがあります。私は「変数は一つまで」とよく話します。例を挙げると、会社が海外へ進出するとしたら、どの事業で打って出るかを検討します。海外に出るという変数を一つ持った場合、既存事業の延長線でなければならないと考えます。海外で、新しい事業という二つ変数を持つと、それは地続きではなくな

社長メッセージ

るからです。

現状では、新しい分野に踏み出す際に、世の中の課題に対応しながら数字をしっかりとつくりだせていて、総じて正しいやり方で“地続き”の変異ができています。起業家は最初から成功パターンを見出しているわけではなく、彼らはバスケットボールで言う「ピボット」を踏んでいま

す。軸足を置いて向きを変えながら活路を見出していくのは、まさに“地続き”の変異です。実現するには経験が必要なので、今ある変異の幹を太くしていきながら、スピードを徐々に上げていくことで、会社の総合的な成長につながっていきます。

まずは資本効率を高め、その上で利益拡大を狙う 配当の基本方針は中長期的に安定した株主還元

前中計（2020～2022年度）においては、稼ぐ力の向上によって利益成長を実現しています。この傾向を今後も維持しつつ、一方では新しい事業創出や施策に打って出ることが必要です。

現中計の最終年度である2025年度の数値目標は、営業利益235億円、当期純利益160億円、ROA1.1%以上、ROE7%以上を掲げており、配当性向は40%以上としています。この数値目標を達成するには、資本効率を高めながら利益を拡大させることが重要となります。たとえば、「新たなビジネスモデルへの挑戦」において、資産を使わない収益源を生み出していく。ノンアセットであるas a ServiceやBPO分野の強化は、そういう狙いから打ち出しています。

2023年3月には、東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現」に関する要請があり、さらに、投資家からも資本コストを上回るROEの達成を強く求められるなか、これまでよりも資本効率について意識しなければなりません。当社においては、コロナ禍以前より、事業ポートフォリオごとの収益性を確保するため、事業分野別にハードルレートを定め、資本コストを意識した契約獲得活動を実践しています。この活動をさらに浸透させ、利益を拡大していきます。現中計の先には、2029年度の営業利益300億円という数値目標があります。これをどう実現するかは事業を走らせながら考えていきます。



2023年度には特別損失の計上によりROEが低下しましたが、現中計最終年度である2025年度には7%以上、2029年度には8%以上を目標として、分母の自己資本の適正化と分子の利益の拡大に取り組んでいきます。自己資本の適正化においては、自己資本の増加スピードのコントロール

を目的に株主還元基本方針を変更しました。2023年度まで29期連続での増配となった配当の累進性を意識しつつ、2025年度に40%以上、2029年度に50%を目安にして、業界トップクラスの配当性向を目指していきます。

非財務目標に定めた4つのマテリアリティの意義 数値目標の設定で社員の主体的な取り組みを促す

当社グループのマテリアリティの一つである「ハピネスな会社、そして社会をつくる」は、経営の重要な基盤に当たるものであり、人的資本経営のベースとなる考え方です。現中計においては、エンゲージメントスコアを75点に高める、女性管理職比率を25%に高める、リスクリングなどの一人当たり教育費を55,000円に上げるなどを非財務目標とし、人事戦略を実践することで社員ハピネスの実現を目指しています。その上で、「クリーンな地球環境をつくる」「豊かな暮らしをつくる」「持続可能な経済の好循環をつくる」といったマテリアリティを定め、主体的に事業活動に取り組めるよ

うに定量化した目標を設定しています。目標値については、どれだけ社会へ良いインパクトを与えられるのか、それが企業価値向上にどれだけつながっていく指標なのかを「サステナビリティ委員会」で幾度となく議論を重ね決定しました。

この目標は、社員一人ひとりの業務がマテリアリティにどれだけ貢献しているかの進捗を測るためのものでもあり、明確な数値目標があることで事業の推進力が生まれます。目標達成に向けて何をすべきか、当社グループの経営理念に照らし合わせ、新たな事業活動の展開により、社会課題の解決に貢献していきます。

人的資本投資で社員がいきいきと働ける環境をつくり 新しいサービスの創出と、企業価値の向上を

現中計では、事業成長戦略における事業分野の取り組みと組織能力強化戦略により会社を成長させていきます。一つひとつの事業活動を誠実かつ着実に実行していき、“地続き”の変異を繰り返しながら、お客様が求める新しいサービスを創出していく。これを実現するには、社員がいきいきと働いていることが重要であり、人的資本への投資を着実にを行うことで社員が幸福を実感できる職場環境をつくっていきます。それが当社グループの業績の向上や事業の成長につながり、会社が持続可能な体質と

なることで、マテリアリティの達成も現実のものとなり、地球全体が持続可能になると信じています。

まずは、現中計の目標達成に全力を注ぎ、それを足掛かりにその先の数値目標を見据え、これまで以上に企業価値向上に努めていきます。そして、ステークホルダーの皆様ごの期待に応じていきたいと考えています。当社グループが目指す豊かな未来の実現に向けて気を引き締めてまいりますので、さらなるご支援をお願いします。

価値創造プロセス

経営資本

ビジネスモデル

P.22-23

社会課題

気候変動対応

脱炭素社会の
実現

労働人口減少

社会インフラの
老朽化

デジタル化

地域格差 等

財務資本

安定した財務基盤
格付：長期 短期
JCR：AA- J-1+
R&I：A+ a-1
S&P：BBB A-2
純資産 2,219億円

知的資本

40万社に及ぶ顧客企業
との取引で蓄積した
トランザクションデータ

社会・関係資本

新たなビジネスを
共創するベンダー
6,000社

製造資本

少額・大量取引の
システム構築・ノウハウ
ベンダー支援ツール

人的資本

多様な事業を支える社員
1,641人（連結）
心理的安全性が
担保された組織

自然資本

循環型社会の構築に
寄与する基盤
3Rの推進体制
レンタル事業

ビジネスを地続きで変異させるスタイル

事業環境の
変化
(事業機会)

ベンダーリースを
はじめとした
既存ビジネス

私達らしさ

アセット
ビジネスノウハウ
の横展開

新たなビジネス
モデルへの挑戦

投資の拡大と
サービス多様化

周辺
サービスへ
拡張

組織能力強化戦略

マテリアリティ

P.48-73

クリーンな
地球環境をつくる

豊かな暮らしを
つくる

持続可能な経済の
好循環をつくる

サービス P.40-47

提供価値

事業環境変化を機会とし、
当社の強みを活かした
新規ビジネス創出

持続可能な循環社会の
形成に貢献する
サービスの創造

as a Service
BPO

不動産
環境
介護

オフィス
医療・ヘルスケア
設備投資

既存ビジネス強化



『循環創造企業へ』

社会へのインパクト

- 社会環境変化に対応し、
新たな成長事業を創出する
企業の増加
- 再生可能エネルギーの普及
- 地域医療の高度化
- 持続可能な街づくりの実現

お客様への貢献

- 機動的な投資活動による
新たな事業機会の創出
- 労働生産性の向上
- 事業環境の整備・改善

社員ハピネス

- 仕事を通じた社会課題解決
への貢献と自己実現の両立
- 主体的なキャリア形成
- 一人ひとりが尊重しあい
楽しくいきいきと働ける
職場づくりの実現

財務資本

配当性向
40%以上
※2026年3月期

知的資本

一人当たり教育費：
55,000円
(2023年3月期比1.4倍)
※2026年3月期

社会・関係資本

ESG投資枠
200億円

製造資本

優良営業資産の
積み上げ

人的資本

エンゲージメントスコア
75点
女性管理職比率
25%
※2026年3月期

自然資本

2030年スコープ1、2
ネットゼロ

経営理念

私達らしい
金融・サービスで
豊かな未来への
架け橋となります。

ハピネスな会社、
そして社会をつくる

ビジネスモデル

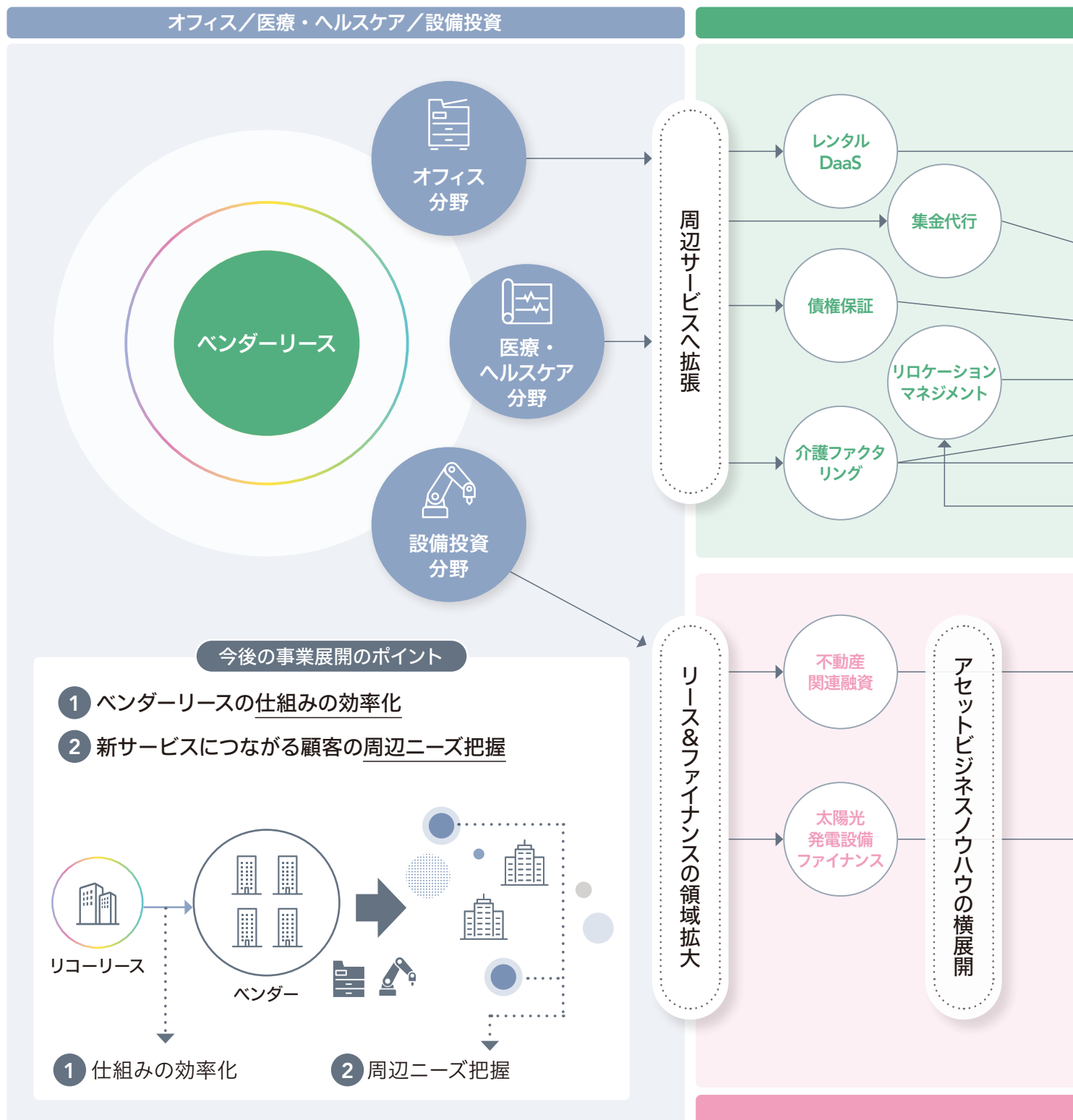
ベンダーリースとは

当社は、リコー製品の取り扱いからスタートし、複合機やパソコンをはじめとする事務用・情報関連機器をお客様に対し迅速に提供できる販売の一手段として、ベンダーリースの仕組みを構築してきました。

リース取引は、機器を利用されるお客様とリース会社が直接商談を行うことが一般的です。それに対し、当社のベンダーリースは販売会社に対してリースに関する知識（メリット）を提案し、リースの利用を促進しています。お客様との商談や条件交渉については、広い営業網を持った販売会社が代行することで、多くのお客様に当社のリースを提供することができています。

このリコーグループのなかでつくられた仕組みを、他の分野にも広げてきたことで、現在では約6,000社のベンダーと取引があり、その先にあるお客様は約40万社に至っています。

1. 効率を伴うさらなる拡大



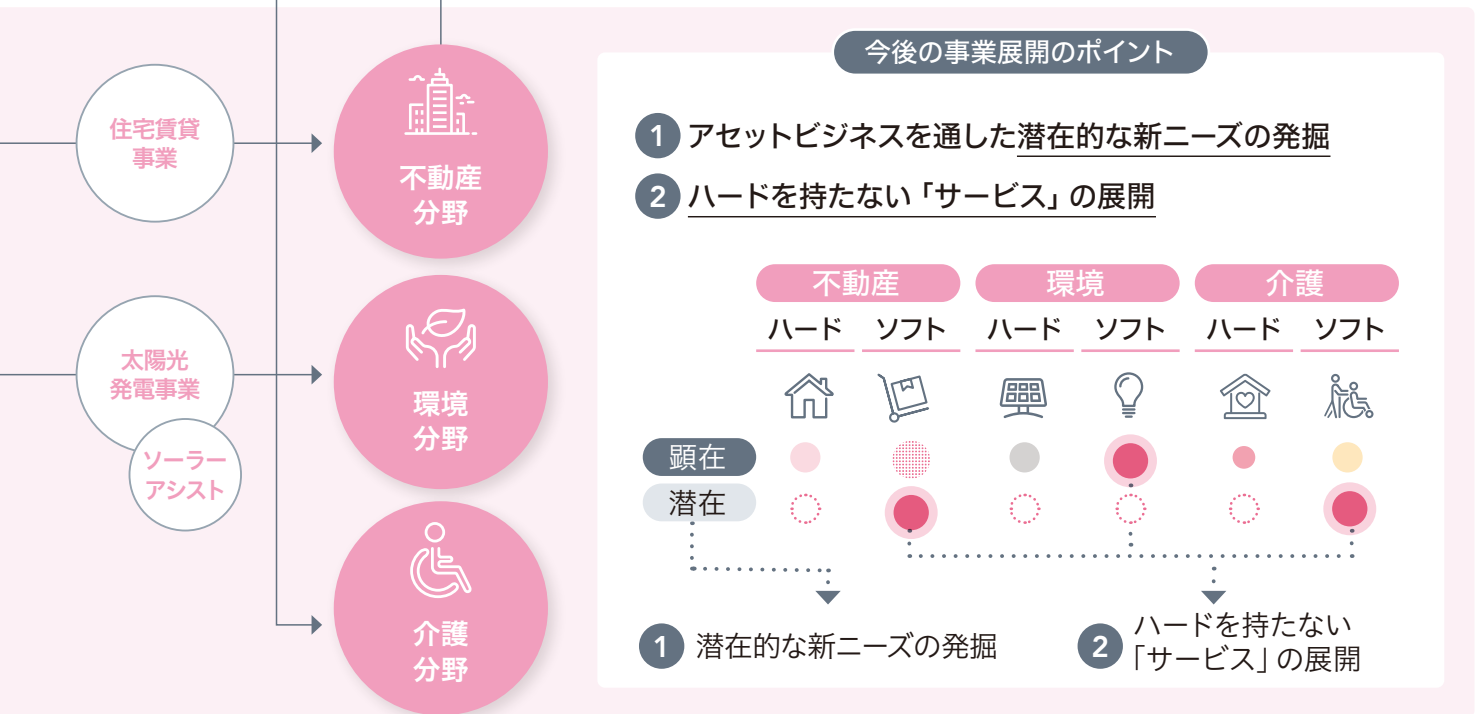
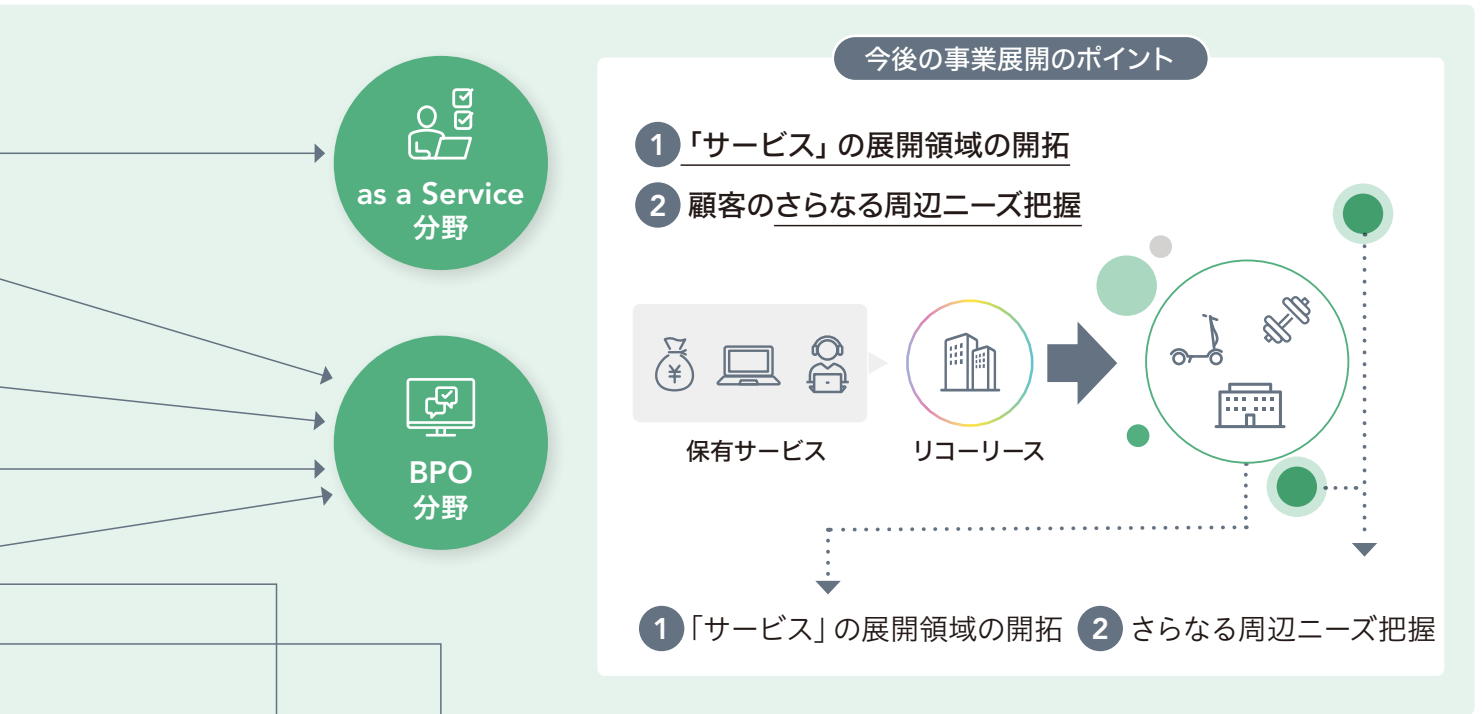
当社が構築するベンダーリースは、販売会社（＝ベンダー）および機器を利用されるお客様の双方にとって使いやすい仕組みとなっています。

このベンダーリースの品質・効率をより高めるために、当社独自の「スコアリング」を活用した審査や、「Web与信システム」を導入することで、正確かつ迅速な与信判断・回答を実現しています。また、販売会社の見積システムと連動した「リース契約書出力システム」などのITを活用した仕組みを構築するなど、ベンダー・当社双方の効率を高めるための継続的な改善を行っています。これにより、容易に他社には追従されない強固なビジネスモデルを確立しています。

（当社グループのDNAである「トランザクションデータ」は、「審査スコアリング」を活用した審査の精度向上のほか、新たな商品の開発にもつながる資産として活用しています）

II. 新たなビジネスモデルへの挑戦

as a Service / BPO











中期経営計画進捗

リコーリースグループは、2023年度より3ヵ年の中期経営計画を開始しました。1年目である2023年度は、財務目標については特別損失を除くと順調な進捗となりました。また、非財務目標については項目により濃淡がありますが、それぞれの課題を踏まえ、目標達成に向けた取り組みを進めています。

中期経営計画の位置づけ

	2017~2019年度	2020~2022年度	2023~2025年度			
中計テーマ	“「リース」の先へ”	『循環創造企業へ』				
主要戦略 (抜粋)	<ul style="list-style-type: none"> ベンダーとのアライアンス強化と顧客網の最大活用による揺るぎない営業基盤づくり 創エネ、省エネを軸とした新たな環境分野への挑戦 社会の変化に対する課題を解決するための金融サービスの開発と提供 	<ul style="list-style-type: none"> ベンダーリースのさらなる進化と顧客提供価値の強化 環境循環に根ざしたクリーンな地球環境への貢献 レンタル事業の再構築 アセットに抛らないビジネスの拡大 高品質・高効率化を追求する基幹システムおよび業務体制の構築 社員の幸福を会社業績拡大につなげる人財マネジメント ガバナンス強化 	<ul style="list-style-type: none"> 新たなビジネスモデルへの挑戦 事業&サービス付加による多様化 効率を伴うさらなる拡大 事業成長につながるチャレンジの促進および組織の活性化 社会変化に合わせた柔軟なシステムおよび業務体制の構築 関係会社を含めたガバナンス強化 			
財務指標		2019年度		2022年度		2025年度 (中計目標)
	営業利益	170億円	営業利益	212億円	営業利益	235億円
	当期純利益	118億円	当期純利益	148億円	当期純利益	160億円
	ROA	1.08%	ROA	1.23%	ROA	1.1%以上
	ROE	6.6%	ROE	7.2%	ROE	7%以上
	配当性向	23.5%	配当性向	30.1%	配当性向	40%以上

事業成長戦略

戦略	事業分野	施策
新たな ビジネスモデル への挑戦	 as a Service	<ul style="list-style-type: none"> DaaS (Device as a Service) による、大手顧客への価値提供 リース商材をはじめとした、as a Service化に向けたアライアンス強化
	 BPO	<ul style="list-style-type: none"> 集金代行サービスのさらなる取り扱い拡大と、決済周辺サービス拡充 海外からのビジネス渡航需要をとらえたサービス提供の拡大
事業&サービス 付加による 多様化	 不動産	<ul style="list-style-type: none"> 多様な資産積み上げと、資産価値を向上するサービスの開発
	 環境	<ul style="list-style-type: none"> 発電所のアセットマネジメントサービスを含めた、事業の多様化 他電源へのチャレンジ、および蓄電池分野の研究
	 介護	<ul style="list-style-type: none"> Welfareすずらんの事業運営と、業界ノウハウの蓄積
効率を伴う さらなる拡大	当社の成長を支える最重要基盤  オフィス  医療・ヘルスケア  設備投資	

組織能力強化戦略

戦略	施策
事業成長につながるチャレンジの促進 および組織の活性化	<ul style="list-style-type: none"> 挑戦する人財の育成、および挑戦する風土の醸成に資する制度の強化 変化する外部環境に柔軟に対応する制度の構築と、多様な人財が活躍できる組織づくり
社会変化に合わせた柔軟なシステム および業務体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> リース関連業務システムの順次切り替えによる、自動化および効率性の向上 インフラの刷新とサイバーセキュリティの強化 IT管理・統制の向上によるITガバナンス強化
関係会社を含めたガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> 外部とのコミュニケーションを通じた、サステナビリティ経営の進化 グループ各社との連携強化と、戦略統合を通じた事業拡大

中期経営計画の数値目標

	2023/3期		2024/3期			2026/3期 中期経営計画目標	
	実績	特殊要因 除く実績 ^{※1}	期初計画	実績	特殊要因 除く実績 ^{※2}		
財務目標	営業利益	212億円	200億円	206億円	210億円	210億円	235億円
	当期純利益	148億円	140億円	144億円	112億円	148億円	160億円
	ROA(純利益/総資産)	1.23%	1.17%	1.15%	0.91%	1.20%	1.1%以上
	ROE(純利益/自己資本)	7.2%	6.8%	6.7%	5.2%	6.9%	7%以上
	配当性向	30.1%	—	32.1%	41.0%	—	40%以上

※1 コロナ関連レンタル特需(レンタル延長収益: +11億円)による一過性の利益を計上

※2 特別損失(投資有価証券評価損: △51億円)による一過性の損失を計上

マテリアリティ	項目	2023/ 3期実績	2024/ 3期実績	2026/3期目標	
非財務目標	クリーンな 地球環境をつくる	環境分野への 累計資金投下額 ^{※3}	2,720億円 ^{※6}	3,138億円	4,000億円 (2026/3期まで)
	豊かな暮らしをつくる	集金代行稼働サービス数	16,682 サービス	17,861 サービス	20,000サービス
	持続可能な 経済の好循環をつくる	重点3分野契約実行高 ^{※4} (建機・車両・農業)	320億円	303億円	450億円
	ハピネスな会社、 そして社会をつくる ^{※5}	エンゲージメントスコア (年間平均)	72点	71点	75点
		女性管理職比率	23.0%	21.8%	25%
	一人当たり教育費	39,730円	40,016円	55,000円	

※3 再生可能エネルギー分野におけるリース・割賦の契約実行高、および太陽光発電事業、エクイティ投資額の累計実績

※4 リース: 取得した賃貸用資産の取得金額、割賦: 割賦債権から割賦未実現利益を控除した額

※5 実績・目標はリコーリース単体

※6 環境関連融資を精査し、2,703億円から2,720億円に遡及修正

財務戦略



中計初年度は順調なスタート
資本コスト経営で質と量の
利益成長を図り、
継続的な増配に向け
財務体質の強化に努めます

常務執行役員
経営管理本部長
大澤 洋

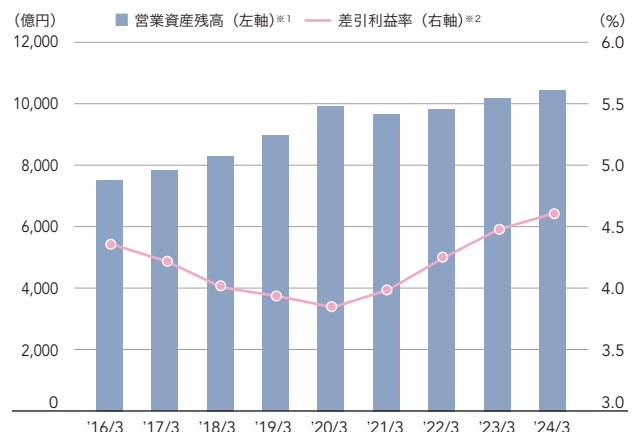
資本コスト経営と 将来投資を両輪で推進

中期経営計画（2023～2025年度）（以下、現中計）の初年度は順調なスタートとなりました。前年の特需の反動により減益となりましたが、稼ぐ力の高まりにより営業利益は期初計画の206億円を上回る210億円となりました。リース・割賦の資産利回りは改善を継続し、BPO分野における取扱実績が増加したほか、不動産分野の資産積み上げも寄与しています。一方、提携先の保有有価証券の一部に株価下落による減損があり、当期純利益は大きく減益となりました。営業資産は全体として増加したものの、リース・割賦の残高は2020年度末から減少傾向にあり、ボリューム面では課題感が残ります。利回り改善により営業資産の筋肉質な体質を維持しつつ、質と量の両面で利益成長を実現していきたいと考えています。

当社では資本コスト経営を推進しており、事業ごとに固有のリスクを特定し、統計的な手法により定量化したリスク応分の株主資本を配賦しています。株主資本コストと負債コストの加重平均により求めた資本コストに経

費率を加えたものを、各事業において要求する利益水準として定めています。これをベースに、最低限上回るべきハードルレートと、会社の中長期的な目標水準としての期待リターン、という2つの利益率の目標水準を設けています。こうした利益率の目標を業績管理プロセスに組み込むことで、各事業の収益性に関する財務リテラシーを高め、明確な目的意識を持つ自走する組織基盤

営業資産と差引利益率の実績推移



※1 営業資産残高：リース債権流動化控除後の残高
※2 差引利益率：差引利益÷営業資産平均残高

ができつつあります。このような資本コスト経営と両輪で、人財やITへの先行投資を行っています。中長期的な成長に向けて人的資本経営を重視しており、これらをバランスよく進めていきます。

当社の利益の源泉はリース・割賦、融資などのアセット事業が多くを占めており、これらの事業の成長には資産の拡大に伴います。そのため、安定的な資金調達能力を保持する上で財務健全性の維持が重要な観点となります。

当社では調達コストの抑制と資金の安定的な確保を念頭に、資産の金利種類や期間に合わせた資金調達を行うことを基本方針としています。運営面では月次でALM^{※1}委員会を開催しており、営業資産と負債の金利種類や期間などのマッチング状況を継続してモニタリングしています。ここ数年は、長短金利差が極めて小さくなるなど、マイナス金利政策が特異な市場環境を形成していましたが、金融政策が正常化するなか、従来よりも金利変動リスクに対するマネジメントの重要性が高まっています。これまでバランスシートにおける資産価値の変動リスクを中心にみてきましたが、新たに損益の変動を定量的に把握する△NII^{※2}を試験的に導入するなどリスクマネジメントの強化を図っています。流動性リスクに対しては、資金調達環境の変化への備えとして、複数の金融機関とコミットメントライン契約や当座貸越契約を締結し、必要な資金量を想定して流動性を確保しています。

※1 ALM (Asset Liability Management) : 資産・負債の総合管理
 ※2 △NII (Net Interest Income) : 受取利息相当と支払利息の収支が金利変動を想定した際にどの程度変化するかを測定する手法

企業価値向上に向けて

2023年3月に東京証券取引所から出された資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、

「資本効率を伴う利益成長の要請」と受け止めています。足元では、当社の2024年3月末時点のPBRは0.74倍となっており、ROEと市場が期待する株主資本コストとの間には乖離があると認識しています。現中計でのROE7%以上の目標を中間点とし、2030年3月期のROE8%の達成に向けて、経営効率の改善を進めてまいります。

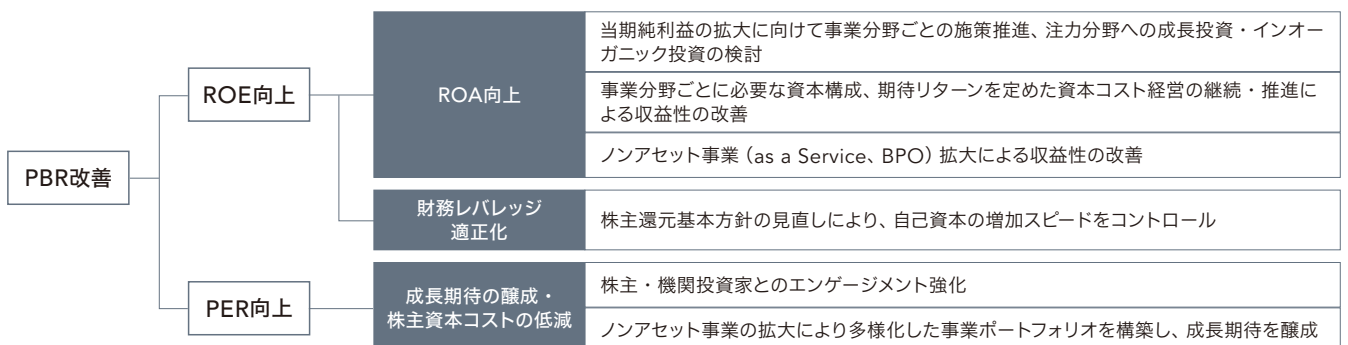
こうしたROEの向上とともに株主資本コストの低減により、PBRを改善し、企業価値向上を目指していきたくと考えています。企業価値向上に向けたアクションとして、(1) 利益成長と収益性改善によるROA向上、(2) 財務レバレッジの適正化、(3) 成長期待の醸成によるPER向上の3要素に分解し、各施策の展開を進めていきます。

ROA向上では、前述した資本コスト経営の推進により、現中計で掲げる成長戦略の実現を下支えします。特にカギとなるas a Service分野やBPO分野などのノンアセット事業の拡大により資本収益性を改善していきます。こうして多様化した事業ポートフォリオを構築しつつ、PER向上に向けては、株主や機関投資家の皆様の成長期待を醸成すべくエンゲージメントにも積極的に取り組んでいきます。

財務レバレッジの適正化に関連して、株主還元基本方針を見直しました。当初、現中計最終年度の配当性向35%を目安に進めていましたが、これを現中計期間中に40%以上へ引き上げ、長期的には2030年3月期に50%を目安にするという方針に変更し、株主還元の拡充に努めていきます。

2025年3月期の増配により、当社は上場以来30期連続増配^{※3}を見込んでいます。今後も適切な利益還元を維持していくためには事業の継続的な成長が必須です。業界トップクラスの還元水準を意識し、財務体質の健全性を維持しつつ資本効率の改善を目指していきます。

※3 連続増配は、2000年3月期の株式分割による実質増配を含む



一橋大学大学院
経営管理研究科 教授

円谷 昭一氏



企業価値向上を図るため 価値ある事業を行うだけでなく さらなるアピール力の向上を

リコーリースは「真面目」に誠実な事業展開をしているとの評価をいただくことがよくあります。

その真面目さから生まれた特徴ある事業は社会にあまり認知されていないのが現実です。

創業時から中小企業の支援を続け、社会課題の解決に寄与する事業を行う当社が、

さらなる企業価値向上を図るためには何が必要なのか。

一橋大学大学院経営管理研究科 円谷昭一教授との対談を通して考えていきます。



リコーリース株式会社
代表取締役 社長執行役員

中村 徳晴

会社の真面目さは十分に伝わる 社会的価値のある事業のアピールを

円谷 この対談前に、中村社長のインタビュー記事や統合報告書などを拝見し、真面目な会社だなと感じました。そのような社風は一朝一夕ではできないのですばらしいと思います。中村社長は「あらゆる企業の設備投資のハードルを下げる」ことが創業の生い立ちとされています。日本では企業の手元資金が投資に向かわないというマクロ課題があるなかで、貴社のビジネスは課題解決の一助となる可能性があります。その生まれながらの強みをもっとアピールするべきではないでしょうか。

中村 創業当時は、船舶や飛行機、工場の大規模設備などの投資のために、銀行系などの大手リース会社の創業が相次ぎました。しかし、それらは大企業向けであり、中小企業が取り残されていました。そうしたなか、リコーがコピー機を世の中に普及させていく過程で、中小企業の設備投資の

支援に向け設立されたのが当社です。その後、リースの対象をパソコン、車、医療機器と広げていながら成長を続けてきました。現在、約40万社のお客様との取引がありますが、リース・割賦契約の平均単価は200万円以下であり、中小企業のお客様を支援するというスタンスは変えていません。

円谷 それが大量のトランザクションデータという資産になっているわけですね。貴社への信頼の証とも言えるデータを活用し、「地続き」の変異を繰り返しながら、「私達らしい金融・サービスで豊かな未来への架け橋となります。」という姿を目指している。

中村 そうですね。当社では企業属性などの会社情報や取引履歴などの情報を参考にスコアリングを生成し、システム化することで、迅速かつ効率的に審査を行ってきました。そのデータは、AIを使った分析・評価を行うことで、審査精度の向上にも役立っています。変異には、経営側が意図的に変異させていくパターンと、社員がお客様から刺激を受ける

などの日常的な気づきから変異するパターンがあります。どちらも最初の変異は小さなものですが、それが何度も繰り返し起こることで大きなビジネスになっていきます。変異はエラーを意味しますが、社内ではどんどん変異して成長していると話しています。

円谷 貴社が目指している「「事業を手掛ける金融会社」から「金融も手掛ける事業会社」へ」という方向性も、「地続き」の変異に沿ったものですね。

中村 現在では、介護施設の運営を行うとともに、介護事業者に対してファクタリングサービスを展開し、また、環境分野では、太陽光発電所の運営を行いながら、発電設備へのファイナンス提供により再生可能エネルギーの拡大に貢献しています。金融は、“血液”や“黒子”にたとえられることがあります。事業者の立場と血液である金融業の視点を持つことが当社グループの最大の強みです。その他の事例では、生産者の減少傾向が続く農業・畜産業が抱える社会課題に対し、肉用牛の資産価値に着目したABL（動産・債券担保融資）を通じて資金需要に応えることで、経営安定化を支援しています。

円谷 そうしたユニークな事業も統合報告書に掲載したいですね。それが投資家の目にとまればカバレッジに入り、株

価形成の潮目も変わるかもしれません。有料のアナリストレポートの作成・配信をしてもいいと思います。

値上げを理解される顧客との関係性 社員には前向きな成長を求めたい

円谷 顧客の大半が中小企業となると、利上げや値上げへの反発が起こるのではないですか。

中村 日銀がイールドカーブ・コントロールとマイナス金利政策を解除したことで、「金利のある世界」が始まっていますが、当社ではある程度の値上げはサービスの対価としてお客様にご理解いただいております。2018年頃から利回りも向上しています。事故率は低くリスク分散できているため、財務体質は健全です。

円谷 将来に向けて資産効率、収益性を高める素地がある。貴社にそうした優位性があると資本市場に伝われば、よりバリュエーションも上がるのではないのでしょうか。

中村 まずは、2025年度のROE7%以上を目標に、資本コスト経営を意識し、事業ポートフォリオを組み替えながら成長を図っています。

円谷 現在はPBR1倍割れの対応として、政策保有株式の売却益で大型の自己株式を取得し、短期間のコーポレートアクションで巻き返すやり方が主流です。しかし、貴社は資本構成をドラスティックに変える会社ではない。事業を成長させて、配当で還元し、利益のボラティリティが少ないという構造があります。これらは株主に有利な条件なので、変異に時間がかかることを説明できれば、投資家や資本市場の評価も変わるはず。また、育児や介護、パートナーの病気などにより時間的制約のある働き方を組織長が1ヵ月間仮想体験する「はびねすトレーニング（はびトレ）」や、男性育休取得率100%など特徴的な社内制度もあります。それで社内がどう変わったかもアピール材料になるはず。

中村 最近では、新規事業の創出を目的とした社内提案制度「Mirai Creation」をブラッシュアップし、事業化まで進めば、1人200万円の報奨金を支給するとともに、管理職でな



い社員もその事業を主管する組織の組織長になれるようにしました。これは、起業家精神を身につけるトレーニングも兼ねています。ほかには、現場と経営層のコミュニケーションの活性化に向けて、各事業所からの要請に応じて役員を派遣する「みらくる座」も始めています。

円谷 そうした取り組みの背景には、中村社長のどんな想いがあるのでしょうか。

中村 結局、自分を変えることができるのは自分だけです。私の社長任期にも限りがあり、その後はまた新陳代謝が起こります。目まぐるしく変化する社会環境のなか、日々の仕事をこなすだけでは 思考が内向きになり成長は望めません。当社は当社にとっての最大の資産を人財ととらえており、その成長を実現するためには教育投資が必要と考えています。その成長が人財の質的な変化を促し、その変化が新たなビジネスの創出につながるものと考えています。

円谷 現状維持ではなく、組織も人材も変えていくという強い意志をお持ちですね。それを土台として、次に目指すのは何でしょうか。

中村 個人的な理想を言えば、当社で仕事をすれば成長できる環境をつくりたいですね。たくさんの方が入社し、経験を積んで独立していく。そして、社外で揉まれて成長した人材が新しい価値観を持って、当社と再び関係するようなことが起きればおもしろいですね。

多様かつ健全なガバナンス体制 取締役会は皆が当事者意識を持つ場に

円谷 貴社は独立上場企業として、大株主のリコーやみずほリースとは別のガバナンス体制を敷かれていますね。取締役会の構成をお聞かせください。

中村 取締役会は、取締役が13名、うち社内取締役3名、大株主派遣の社外取締役2名、8名が独立社外取締役に構成されています。女性が3割を占め、多様性があり皆が当事者意識を持つ、ガバナンスの利いた役員構成です。取締役会の前に会社から議案に関する情報提供を行うことで、当日は中身の濃



い活発な議論が行われる場づくりを心掛けています。また、中期経営計画策定時には、取締役会メンバーで半日のミーティングや合宿を行い、緊密な相互コミュニケーションを図ったことでかなり踏み込んだ議論ができました。

円谷 取締役会以外の場で、社内・社外取締役のコミュニケーションの場はあるのですか。

中村 社外取締役のみが参加する議事録を取らない非公式の懇談会を設けているほか、私も課題認識の共有を適宜図っています。外部環境の変化を踏まえ、アドバイザーとセッションしており、その内容も共有しています。そうしたやりとりのなかで、社外取締役から「もっと会社のアピールをするように」と言われています。

円谷 今日のテーマはそこに尽きますが、投資家が重視していることを探り、先手を打って開示していくべきです。社会的価値のある事業をされている貴社ですから、開示の仕方によって株価にも好影響があるはずです。

中村 投資家が求めるものを先手を打って開示していくのはもちろんのこと、マルチステークホルダーへ向けて開示やエンゲージメントなどの双方向のコミュニケーションを工夫、充実させていきたいと思います。本日はありがとうございました。

システム戦略



デジタルシフトを加速 システムの進化を基点に ビジネスを拡大する

理事
グループIT統括本部長
澤津川 皇一

グループIT統括本部の役割は、リコーリースおよびグループ各社のITを管理し、同時に全社システムの安定化を図ることです。現在は、中期経営計画（2023～2025年度）（以下、中計）に掲げるシステム戦略のもと、業務システムのデジタル化、インフラの刷新、サイバーセキュリティ対策とITガバナンスのさらなる向上を推進しています。

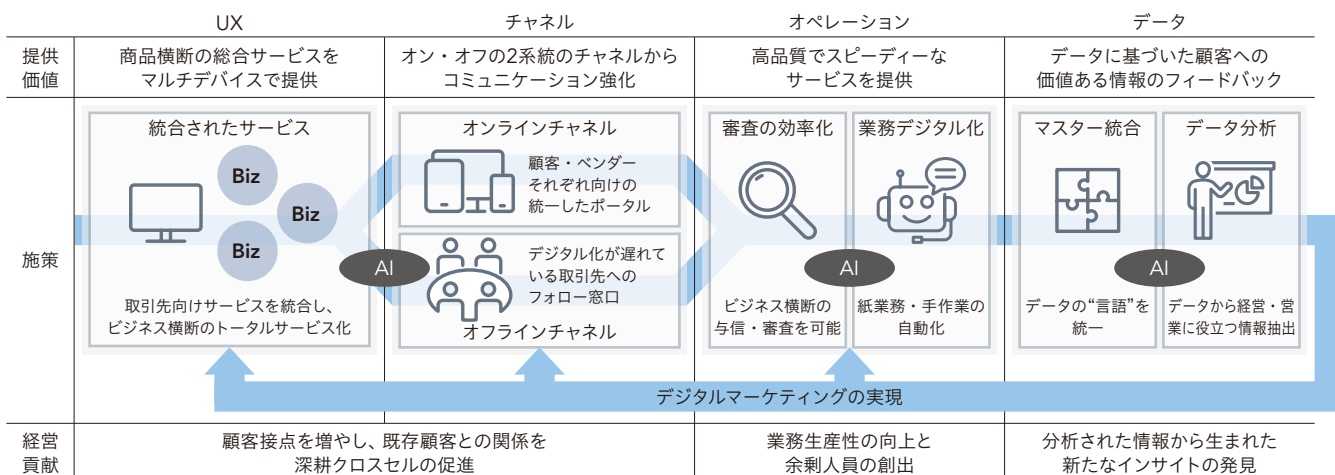
中計1年目を終えての進捗は、業務システムについては、顧客情報基盤と、与信審査業務のデジタル化に向けたシステム構築がスタートし、2026年度には完成する予定です。インフラの刷新については、クラウド基盤の構築が完了しており、主要システムを段階的に移行していきます。また、リモートワー

クなど多様な働き方に対応したネットワークの構築は、2024年度に終える予定であり、サイバーセキュリティ対策の強化も行っていきます。ITガバナンスに関しては、ルールの整備は2023年度にほぼ終えており、実行できる体制が整いつつあります。IT人材も2023年度は20名を採用し、スキルアップに向けて「ITスキル標準」を策定、アセスメントを実施し、2024年度より具体的なカリキュラムを実行しています。ほかにも、eラーニングの受講や資格取得を推奨しています。

中計1年目は、さまざまなインシデントに対応すべく、ガバナンスの強化を進めることが喫緊の課題であると認識しました。また、中長期の目標としては、AI（人工知能）などのデジタル技術を活用し、多様なチャンネルを通じたデータ統合の実現や高品質のサービスを提供できる基盤の整備が必要です。

顧客接点に関しては、既存顧客との関係強化を目的にサービスを統合し、商品横断の総合サービスの展開とUX*（ユーザーエクスペリエンス）の向上を目指します。また、オンライン化が進んでいない部分に関しては、AIを活用したチャンネルを増やすことでコミュニケーションの強化を図っていきます。これに対応すべく、業務のアナログ部分をAI、RPA（ロボティックプロセスオートメーション）によりデジタル化することで効率化を図り、高品質で迅速なサービスを提供していきます。それには、各システムに点在しているデータを紐づけることが重要であり、まずはマスターを整備・統合することが優先課題です。デジタル化により、トランザクションデータを収集・蓄積し、分析できる環境を整えることでデジタルマーケティングにつながり、データに基づいた価値ある情報をフィードバックできるようになります。これらがうまく循環することで、生産性向上や省力化を図るとともに、新たなビジネスの機会に貢献することを目指します。

*UX（User Experience）：あらゆる製品やサービスを通してユーザーが感じる使いやすさ、感動、印象といったすべての体験のこと



人事戦略

経営戦略と人事戦略を紐づけ
 人財、組織の変異を促す
 社員が「自分事化」できるよう
 人的資本インパクトパスで支援します

常務執行役員
 グループ人財統括本部長

荒木 優一



金融・サービス事業を手掛けるリコーリースグループにとって、最も重要な財産は人財です。創業以来、成長ドライバーは人財という考えに基づき、今日まで事業を拡大してきました。

2023年度にスタートした中期経営計画（以下、中計）では、中長期ビジョン『循環創造企業へ』の実現に向け、事業成長戦略および組織能力強化戦略（以下、経営戦略）に取り組んでいます。前中計より社員ハピネスの充実が企業価値向上の源泉になると考え、人事戦略を運用してきましたが、現中計では、より経営戦略と人事戦略を紐づけて取り組んでいます。

人事戦略では、エンゲージメントサーベイで抽出された課題として、社員が働きがいを感じ、かつ生産性を向上させるには何が必要なのか、という解決も図ります。人事戦略のゴールは、変異を自らつくり出し、変異を受け入れ、自らも変異して新たな循環を創造する人財を育成・輩出すること。そうした人財は自ら働きがいもつくり出してくれるはず。 「Happiness α t work」は、会社が社員に幸せを与えてくれるという受動的なものではなく、社員自身が幸せになるため、自ら考えて行動し変異していくという能動的なものであると考えています。会社もそうした「自主“考動”できる人財」や部下の成長を促すリーダーの育成に投資し、これを経営戦略の遂行につなげていきます。社員ハピネスは普遍的な「人財マネジメントビジョン」として継続しつつ、経営戦略を達成するために人事戦略を行っているという構造です。

中計がスタートして1年が経ちますが、自己研鑽プログラム

を充実させ、社内提案制度「Mirai Creation」などの施策を展開してきたことで、社員も会社が変わっていくことや、そのなかで自分は何をすればいいのかを考える機会が増えてきました。社員のさらなる理解を促し、「自分事化」してもらうべく、2023年度に開始したのが「人的資本インパクトパス^{※1}可視化プロジェクト」です。経営戦略と人事戦略がどうつながっているのか、会社が求める人財になると事業にどう影響して会社はどう変わるのかという疑問の声や、以前から人的資本投資施策の成果が見えにくい状況があったので、インパクトパスを通じて解像度を上げて、社員の「自分事化」を促していきます。人事の各施策は、経営理念から経営戦略、そして人事戦略を踏まえて立案し推進していますが、逆に人事の各施策を推進し人事戦略を実行することは、経営理念や経営戦略の実現にどうつながるのか、本当につながるか、は必ずしも明確にはなっていませんでした。これを上からも下からもつながっていると示すことができたことにあわせ、定量的に測るべく、人的資本経営におけるKGI^{※2}を設定しました。経営戦略と人事戦略をつなげ、社員の活動の変化を生み出し、事業や組織が変化していくことで企業価値向上を目指します。

今後は、人事戦略やインパクトパスの社内への浸透を図るための共有会を開催し、社員と対話・ディスカッションする機会を設け、全国に展開していく予定です。そして、社員が「自分事化」し、自らアウトプットできる人財となることを大いに期待しています。

※1 人的資本インパクトパス：人的資本に対する施策や取り組みが、財務価値ひいては企業価値につながるまでの道筋を可視化したもの

※2 KGI (Key Goal Indicator)：経営目標達成指標

人事戦略の全体像

リコーリースグループは「Happiness at work (ハピネス アット ワーク)」を基盤である人財マネジメントビジョンに据え、事業成長と社員ハピネスの両方を実現するための人事戦略を展開しています。



中期経営計画における重点施策

中期経営計画では、チャレンジの促進や組織活性化につながる人事施策を数多く掲げており、事業成長と社員ハピネスの両方を追い求め、社員がいきいきと活躍できる環境整備に取り組んでいます。

なかでも人財育成については、自己研鑽・リスキリング教育など、最も注力し推進しています。既存ビジネス強化、新規ビジネス創出にあたり「変異」を起こす人財の育成を目指し、教育投資を増加させるため、一人当たり教育費の目標を2022年度実績比1.4倍の水準である55,000円に設定し、各施策を推進しています。目標については、今後もさらなる事業成長に向けて、アップデートを図っていきます。

人財育成

方針

新たな強み、さらなる専門性の獲得を通じた、変異につながるスキルおよび機会の提供

施策

- 事業創出の起業家マインドを持つ人財の育成
- 全社DX教育の強化
- 自己研鑽・リカレント教育の提供

目標と実績

一人当たり教育費：2024年3月期実績 40,016円
2026年3月期目標 55,000円



Happiness α t work P.68

人財採用

方針	経営理念に共感し変異を起こし続けられる人財獲得
施策	<ul style="list-style-type: none"> イノベティブ人財の採用 高度専門人財の積極採用
目標と実績	イノベティブ人財の拡大

人財マネジメント

方針	事業創造およびビジネスの変異につながる領域・ポジションへの、適切な人財配置とマネジメント強化
施策	<ul style="list-style-type: none"> 人財シフト・新陳代謝を促進する人事制度の展開 リソース配分プロセスの確立による人財配置 多様な人財が活躍できる制度構築
目標と実績	エンゲージメントスコア：2024年3月期実績 71点 2026年3月期目標 75点 女性管理職比率：2024年3月期実績 21.8% 2026年3月期目標 25.0%

組織施策と事業成果へのつながり —人的資本インパクトパスの策定—



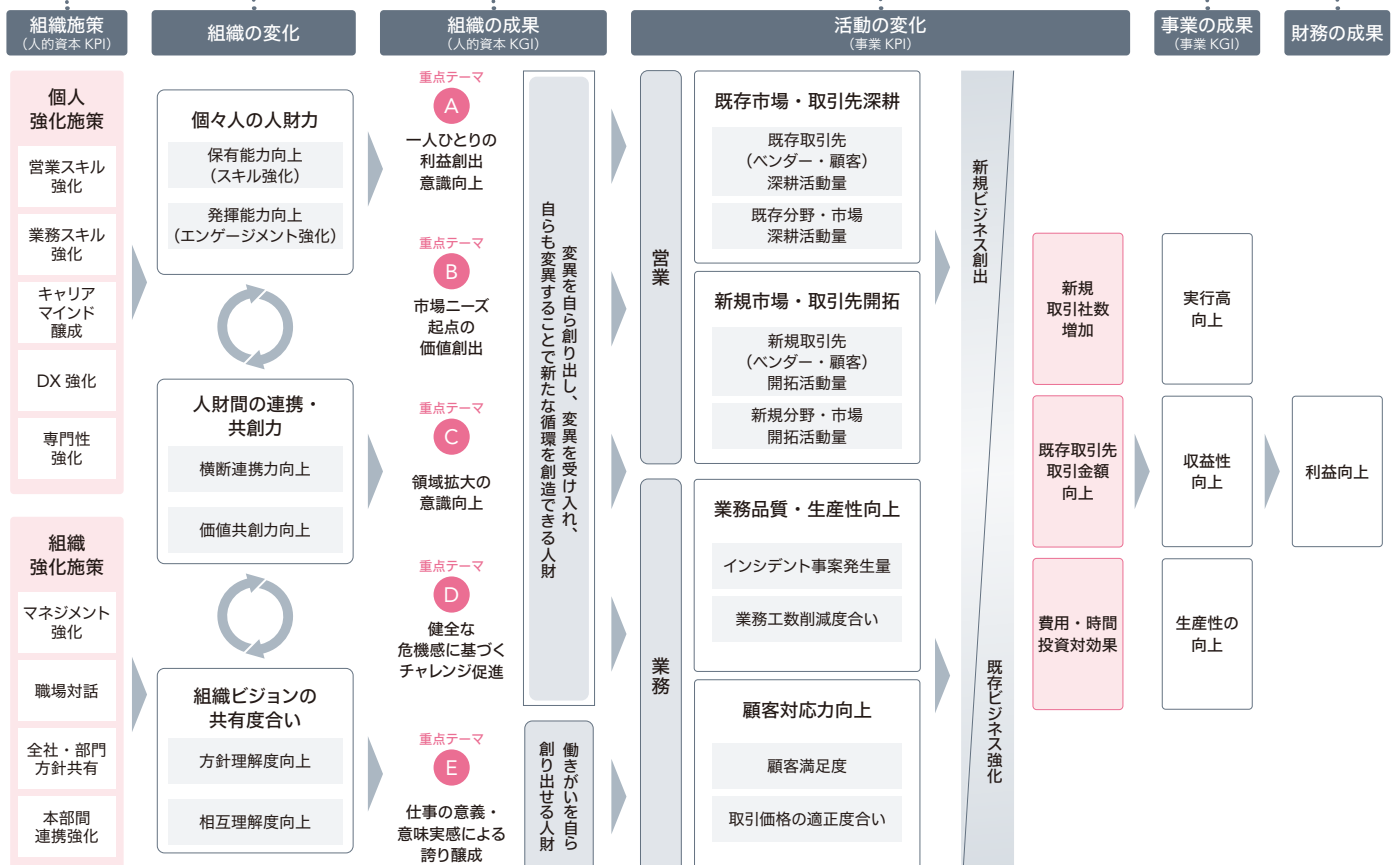
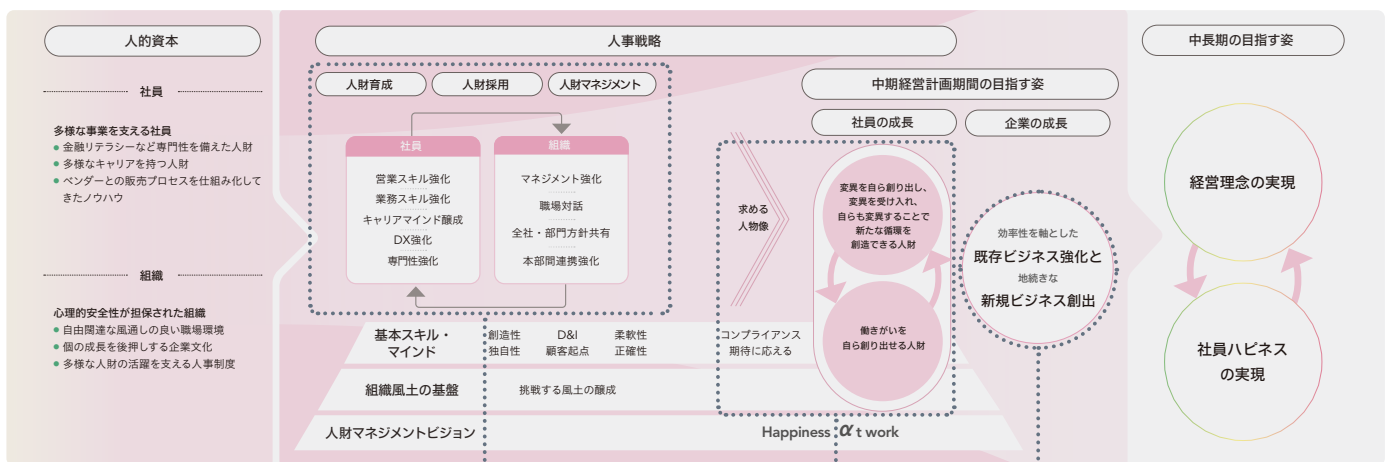
グループ人財統括本部
人事部長
森 政剛

「人的資本インパクトパス可視化プロジェクト」は、事業成長戦略につながる人事戦略のゴールに向けて、個人と組織の能力の最大化を図るために開始しました。主に、3つの業務・事業領域（リース営業、リース業務、as a Service）を対象に、人事施策や日々の業務・営業活動がどのように財務成果につながるかを可視化しています。

プロジェクトのプロセスでは、現場の支社長、部門長に対して、メンバーにどのように成長してほしいか、その結果として新規取引社数の増加や取引金額の向上など、どのような成果を望むのかをヒアリングし、活動の変化と成果をともに考えてきました。プロジェクトのなかで最も苦勞した点は、最終の目的は利益向上だとしても、その道筋は数百とあるため、そのなかで適切だと思われる道筋を選択した上で、仮説を設定し、取りまとめることでした。また、社員の納得感を得るため、現在のリコーリースらしさを入れるよう努めました。

人事戦略を現場に組み込み、社員一人ひとりが今何をやるべきかという「自分事化」を促進する、このプロジェクトを今後全社に広げていきたいと考えています。

人的資本インパクトパスの全体像と人事戦略とのつながり



経営戦略と連動した人的資本経営における求められる組織の成果を重点テーマとして、下記の5つに決めました。今後は、全社員に実施している社員エンゲージメント調査のスコアを各重点テーマの達成度合いを測る指標（人的資本KGI）として活用していきます。

重点テーマ

A 一人ひとりの利益創出意識向上

私達らしい金融・サービスを提供する上では、新規ビジネス創出に経営資源を配分するために、既存ビジネスについて効率性を伴うさらなる拡大を図る必要があります。

そのために、経営主導の大規模な効率化だけでなく、現場主導の効率化の積み重ねが必要不可欠であり、社員が自分事と

して業務効率化意識を高めることが課題です。

この課題へは「効率化の進捗実感度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「仕事量」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

B 市場ニーズ起点の価値創出

新規ビジネスを創出するためには、既存ビジネスを提供するなかで顧客の細かな周辺ニーズもサービスの種ととらえて、“地続き”に変異する必要があります。

そのために、顧客の「ニーズ」や「経営課題」を把握し、実際に新たなサービス創出する意識や力を向上させることが課題

です。

この課題へは「新サービス創出に向けたやるべきことの明確度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「使命や目標の明示」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

C 領域拡大の意識向上

新規ビジネスを地続きに創出した上で軌道に乗せるためには、サービスを幅広い市場・顧客に展開し、社会への浸透を図る必要があります。

そのために、顧客との接点の有無に関わらず、全社員が成果へのこだわりを強く持ち、サービス提供する市場や、自身が関

わる領域を拡大することが課題です。

この課題へは「一人ひとりが主体的に市場・顧客に向き合う度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「やりがい」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

D 健全な危機感に基づくチャレンジ促進

新サービスの継続的な創出に向けては、全社員が変異に向けてチャレンジし、一人ひとりの視点を活かして小さなニーズにも着目し、サービス化を試み続ける必要があります。

そのために、「変わり続けなければならない」という健全な危機感を全社に浸透させ、現状維持ではなく「チャレンジ」が称

賛される風土を醸成することが課題です。

この課題へは「一人ひとりがチャレンジしている度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「挑戦する風土」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

E 仕事の意義・意味実感による誇り醸成

当社の強みは、約40万社の顧客企業や約6,000社のベンダーとの取引で培った対応力の高さであり、この優位性を維持し続ける必要があります。

そのために、社員が「働きやすさ」だけでなく「働きがい」を感じながら活躍し続けるように、日常業務の意義・意味を実

感し、誇りが醸成される仕組みをつくることが課題です。

この課題へは「自らの仕事の意義・意味に対する共感度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「事業やサービスへの誇り」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

営業担当役員メッセージ



中計 2 年目の改革
各本部の特性を活かす
営業組織に再編し
資本コスト意識を持って
取り組みを加速します

取締役 専務執行役員

黒木 伸一

成長の差が出てきた 各事業分野の現状

中期経営計画（2023～2025年度）の2年目に入りました。当社グループでは、収益性、事業機会の観点から拡大が見込める分野へリソースシフトすることを目的に8つの事業分野（as a Service、BPO、不動産、環境、介護、オフィス、医療・ヘルスケア、設備投資）を定めています。このうち新たなビジネスモデルを創出するために注力分野としたのが、as a ServiceとBPOです。as a Service分野についてはマーケットニーズを探っている段階であり、収益機会の実現性や施策について模索しています。BPO分野は安定的に推移しており、特に集金代行サービスにおける取扱件数では2桁成長を目指しています。

既存事業の拡大にも努めており、不動産分野と環境分野は順調に成長しています。不動産分野のファイナンスは稼ぎ頭となっているほか、住宅賃貸事業ではシニアレジデンスとして当社が保有するマンション1棟を活用

し、「一人暮らしのアクティブシニア向け賃貸住宅」の提供を開始しました。見守りや定期訪問などのサービスが付帯されていることが特徴です。環境分野も順調にファイナンスの実行高、事業投資額を積み上げてきましたが、太陽光発電事業については、afterFITのマーケットの成長が遅れており、どこに伸長の機会がありそうか、情報を集めています。

オフィス分野と設備投資分野は、資産残高利回りが継続して上昇し、良い状態が続いてきましたが、今後については調達金利の上昇の影響を懸念しており、さらなる付加価値提供が急務だと認識しています。この分野に関しては、中小企業のお客様のニーズの変化が見られます。お客様のニーズに合わせて、ベンダーがクラウドなどを使ってサービス（ソフト）を提供する例が出てきました。従来のリース取引では、モノ（ハード）の販売と紐づくため、需要の拡大が見込めない時代になってきています。

当社ではこのモノ（ハード）からコト（ソフト）へ、という変化を見越して、各事業分野で試行錯誤を繰り返してきました。この突破のカギを握るのがas a Serviceで

す。今はまだ、まずモノがあり、そこにコトであるサービスを足すという発想で動いていますが、お客様の真意をより深掘りしていくことで、今後は、サービスがあってモノを足す、あるいはモノがいらなくなるという、新しいas a Serviceができると考えています。

お客様のニーズはその成長軸によって変わります。起業、開業に始まり、設備投資、資金繰りをはじめとした事業運営全般まで、当社として長年寄り添ってきた強みを活かし、リコーリースらしい経営支援やサービスを提供していきます。

各本部の特性を活かす 営業組織に再編

当社は2024年4月に組織変更を行い、営業機能の強化を行いました。営業部門が掲げるスローガン「自分で考え かつ 協力しあおう！」に照らしてご説明していきます。

「自分で考え」の部分では、すべての営業本部に企画・推進機能を設置しました。営業統括本部に営業企画部を、環境・不動産営業本部に環境・不動産推進部を、エリア営業本部にエリア推進部を、BPO本部に企画・開発課を置き、グループ会社のテクノレントにも、企画・推進機能を担う本部を設置しています。「協力しあおう！」の部分では、グループ会社を含めた各営業本部から営業統括本部への兼務者を選出し、本部を横断する連携強化を行うことができる体制としました。

組織再編については、医療・ヘルスケア本部および営業開発本部にあった設備投資分野の営業機能の一部をエリア営業本部に移管し統合しました。これは、医療・ヘルスケア分野で培った専門性を維持・深化させる体制を確保すると同時に全国をカバーするエリア営業本部との連携を深め、面による規模拡大を強化するためです。

連携の代表的な事例として、中部地区での住宅型有料老人ホームの建物リース組成があります。そのエリアの担当者が案件を取り仕切りながら、医療・介護に知見を持つ医療・ヘルスケア部門が信用力や事業性を、不動産に知見を持つ環境・不動産営業本部がアセットの評価と商品組成をそれぞれ行っています。その後も同様の連携案件が複数立ち上がっており、皆で協力し合う新体制が順調に稼働しています。

新体制における営業統括本部の役割・活動としては、①資本コストを意識した事業ポートフォリオ戦略の構築（不動産から開始し、環境へ拡大、その後全領域をカバー。資本を活用する戦略分野の選定と資本の配分）、②各本部間の連携推進とコンフリクト調整（横串機能、場の提供）、③営業部門共通課題（システム・業法・評価・インキュベートなど）の調整・解決を担っていくこととなります。

①に関しては、資本コストの意識を高めるポートフォリオマネジメントを実践しています。営業組織単位で損益計算書(PL)と貸借対照表(BS)を把握すべく管理を進めつつあり、簡易的ではありますが一人当たりの営業利益を追うことができる形になってきています。また、ROE8%を達成する水準を目安に、商品ごとにWACCを割り出し、ハードルレートを設定、採算のコントロールを行っています。

先行して展開する不動産分野においては、レジデンス、物流施設、といったアセットタイプごとの内訳の管理や、融資やエクイティといった資金提供手段ごとの大きさの管理を行っています。これにより、配賦される資本を割り出し、戦略的にリスクテイクできるのか、逆にリスクを抑える方向とするのかを判断することが可能となりました。

これらの取り組みをより推し進めることにより、会社として筋肉質な企業体質のままサイズアップを図り、収益性を上げていきます。

②に関しては、紀尾井町事業所(東京)で自由議論の場(通称：オープンワイガヤ)を定期的に開催しています。これは全社員誰でも参加でき、毎回のテーマに沿って自由に発言できる場です。開催後は営業統括本部に兼務者までの人財が集まり、アイデアや困り事を整理し、再度議論しています。

先述の中部地区での連携事例のように、本部間連携による商品・サービスの多方面への展開が始まっています。従来は事業分野ごとに専門性の高い人財が各マーケットを垂直に掘り下げてきました。これからはそれに加えて、営業部隊がマーケットを横に掘り広げていき、事業分野間連携による新たなビジネスチャンスを創出します。営業部隊は引き出しを増やすことが求められます。

組織再編により、当社が思い描いていたやりたいことができる体制が整いつつあります。中期経営計画の達成に向けて、強い意志を持って取り組みを加速していきます。

セグメント別業績



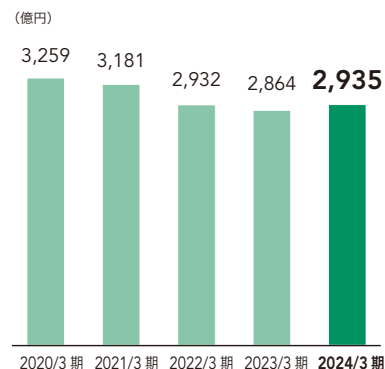
リース & ファイナンス事業

主要会社 リコーリース株式会社、テクノレント株式会社、東京ビジネスレント株式会社

● 2023年度の業績

リース&ファイナンス事業は、契約実行高は不動産関連融資および太陽光発電設備の割賦案件が増加したものの、設備投資関連の前年の大口案件の反動減により事業全体としては減少しました。新規契約獲得利回りは収益性重視の方針のもと、引き続き改善しました。売上高は増加したものの、セグメント利益は前年のコロナ関連レンタル特需の反動により減少しました。

売上高



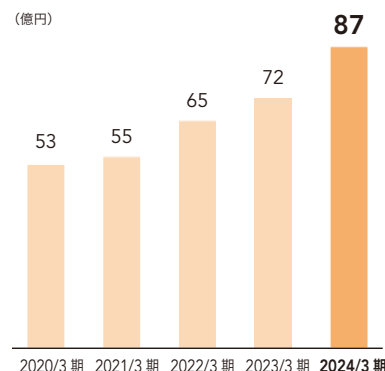
サービス事業

主要会社 リコーリース株式会社、エンプラス株式会社、株式会社Welfareすずらん

● 2023年度の業績

サービス事業は、集金代行サービスにおいては、既存顧客に対する取扱件数が増加したことに加え、新規成約案件も順調に稼働しました。医療・介護報酬ファクタリングサービスにおいては、公的支援などの終了によりサービスへの需要が戻り、取扱高は堅調に増加しました。また、前連結会計年度より子会社化した株式会社Welfareすずらんの業績を連結業績に反映しています。その結果、売上高、セグメント利益ともに増加しました。

売上高



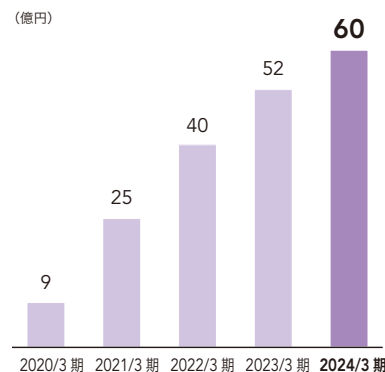
インベストメント事業

主要会社 リコーリース株式会社

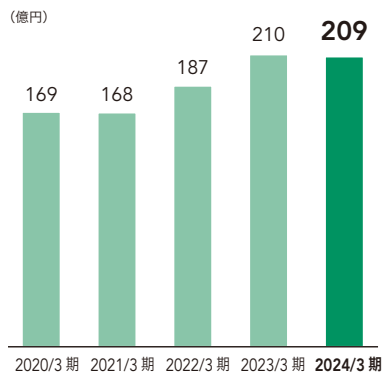
● 2023年度の業績

インベストメント事業は、太陽光発電においては、複数の発電所案件の実績化により投資は順調に進みました。不動産分野においては、信託受益権やエクイティ投資など手法を多様化しながら投資額は増加しました。その結果、売上高、セグメント利益ともに増加しました。

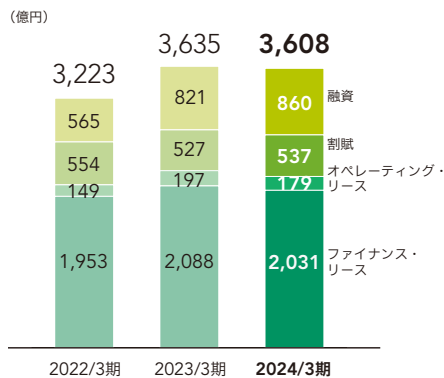
売上高



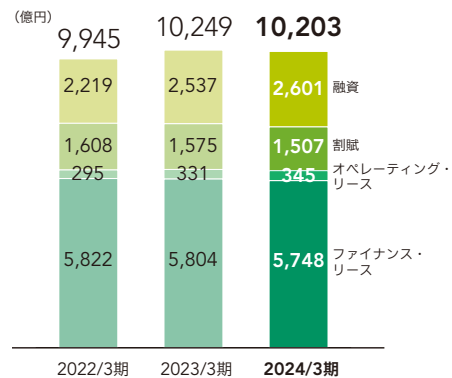
セグメント利益



契約実行高 (商品別)

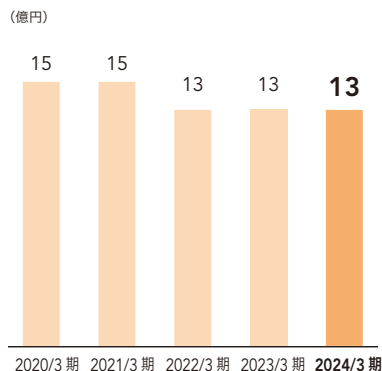


営業資産

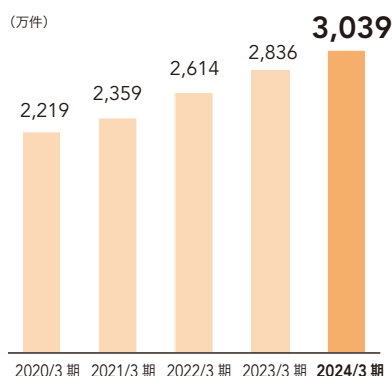


※リース債権流動化を控除しない残高を表示

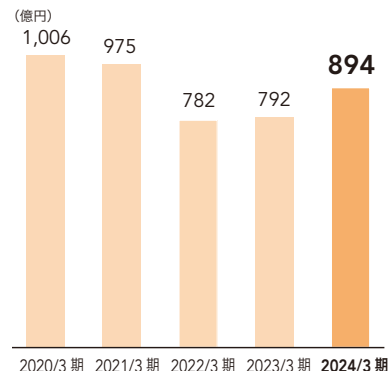
セグメント利益



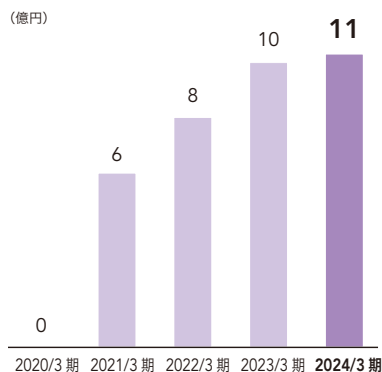
集金代行サービス取扱件数



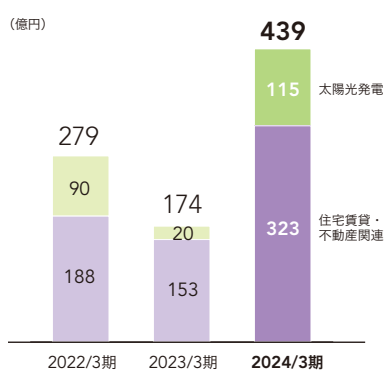
医療・介護ファクタリング取扱高



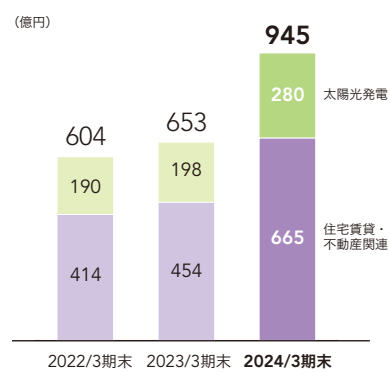
セグメント利益



事業投資額



営業資産



事業分野別リスクと機会

現状の3つの開示セグメントから、当社グループが価値提供する先をより明確にし、収益性が高く、より事業機会の大きい分野にリソースを投入することを目的に3つの事業成長戦略に紐づく事業分野を定めました。事業分野別にリスク・機会・強みをとらえた戦略立案により、持続的な成長を目指します。

開示セグメント

事業分野



リース & ファイナンス事業

- ファイナンス・リース
- オペレーティング・リース
- 割賦
- レンタル
- 融資



サービス事業

- 集金代行サービス
- 医療・介護ファクタリングサービス
- リロケーションマネジメントサービス
- 介護施設・老人ホーム運営



インベストメント事業

- 住宅賃貸・不動産関連
- 太陽光発電

事業分野		
効率を伴うさらなる拡大	オフィス	
	医療・ヘルスケア	
	設備投資	
事業 & サービス付加による多様化	不動産	
	環境	
新たなビジネスモデルへの挑戦	as a Service	
	BPO	

リスク	機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> 「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴う設備投資需要の減退 契約の電子化に伴うベンダーリース・スキームの変化 リースに係る法律、各種制度変更への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少に伴う労働力不足を補うための設備投資・サービス需要 脱炭素等、SDGs対応のための設備導入・入替需要 生成AI活用やDX化の加速に伴う新たな設備投資需要 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業を中心とする約40万社とのトランザクションデータ 取引ベンダー約6,000社の販売支援を行うビジネスモデル ITを活用した高品質、高効率な業務体制 全国をカバーする営業ネットワーク
<ul style="list-style-type: none"> 物価・賃金の上昇、医師・看護師不足等、経営への悪影響 開業支援ノウハウを有する専門人材の流出 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化社会における医療・介護ニーズの増大 医療機関の人的資本投資、医療DX投資の拡大 訪問診療や保険外診療等、新たな医療への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品卸や医療機器メーカー、販売会社等、各種事業者とのネットワーク 豊富な開業支援実績と開業支援ノウハウの蓄積 全国をカバーする営業ネットワーク
<ul style="list-style-type: none"> 「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴う設備投資需要の減退 契約の電子化に伴うベンダーリース・スキームの変化 リースに係る法律、各種制度変更への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少に伴う労働力不足を補うための設備投資・サービス需要 脱炭素等、SDGs対応のための設備導入・入替需要 ICTを活用した新たな設備投資需要 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業を中心とする約40万社とのトランザクションデータ 取引ベンダー約6,000社の販売支援を行うビジネスモデル ITを活用した高品質、高効率な業務体制 全国をカバーする営業ネットワーク
<ul style="list-style-type: none"> 不動産マーケットや需給バランスの変動 金利上昇による不動産マーケットの縮小 	<ul style="list-style-type: none"> レジデンスや物流倉庫開発等の法人向け融資、REIT組み入れまでのブリッジファイナンス等、特化した市場や機能での機会追求 医療・ヘルスケア市場における供給不足建物に対する資金需要の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産向けファイナンスにより得られたレジデンス・物流倉庫等に関する知見 大手デベロッパーとの長年の提携関係 レジデンスの目利き力を活かした賃貸事業展開
<ul style="list-style-type: none"> FIT制度終了による発電設備投資減少に伴う競争激化 制度変更対応によるコスト負担、オペレーションコストの増大 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルの実現に向けた再エネ市場（PPA、自家消費等）の拡大 太陽光発電から他電源（洋上風力、蓄電所案件等）への拡大 オペレーション&メンテナンス（O&M）市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 事業性評価力、ファイナンス提供の自由度とスピーディーな対応力 自社事業により得られた発電所運営ノウハウ
<ul style="list-style-type: none"> リース会計基準変更によるレンタル需要の低下 物価上昇による設備投資需要の減退と当社の調達コストの上昇 BYOD[*]によるデバイス量の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴うサービス化ニーズの高まり IT人材不足によるPCLCM（パソコンライフサイクル管理）の需要増大 生成AI搭載パソコンの普及 	<ul style="list-style-type: none"> リース事業により構築されたメーカー、ベンダーとの関係 パートナー企業との連携による「モノ」のライフサイクルへのワンストップサービス提供力（調達・管理・デリバリー・資源循環等）
<ul style="list-style-type: none"> オンライン決済やデータ管理におけるセキュリティ対策、個人情報保護対応 システムトラブルや人為的ミスによる遅延やエラーによる信頼性低下や顧客離れ 圧倒的な技術力を持ったフィンテック企業等による革新的な競合サービスの登場 	<ul style="list-style-type: none"> オンライン決済、集金代行、キャッシュレス決済需要の拡大 自前でのDX対応が難しい中小企業へのサービス提供機会 社会環境、制度変更による新たなBPOニーズの出現 BtoB領域における新たな決済スキームの登場 	<ul style="list-style-type: none"> 効率的なシステムと業務体制による小口案件対応力 Webマーケティングと業種別営業チャネル

※BYOD:個人が私物として所有しているパソコンやスマートフォンを業務に使う利用形態のこと

事業分野別戦略

リコーリースグループは、事業分野ごとにそれぞれの市場を意識した戦略を立案し、各分野における事業の拡大に取り組んでいきます。

具体的には、差引利益^{※1}で2023年3月期の447億円から、2026年3月期には530億円に成長させることを目標としています。2024年3月期は医療・ヘルスケア分野や不動産分野などの伸長により、475億円に増加しています。

※1 差引利益：売上高より資金原価を除く売上原価を差し引いた額

本部長メッセージ



執行役員
エリア営業本部長
井野 昇一

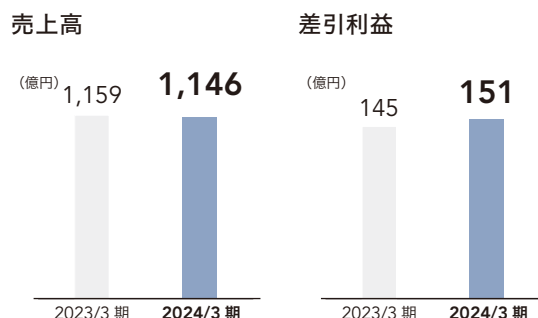
エリア営業本部は、当社グループの経営理念から紐づくミッションとして、「地域に根を張りわれわれの本部らしい金融・サービスで、その地域の顧客にとっての付加価値や生産性向上に貢献すること」を掲げています。担当する領域は当社グループの成長を支える最重要基盤であり、効率性を高めながら各分野の事業を拡大すべく、営業プロセスの継続的な改善・強化のほか、組織の枠を超えた連携や地域ごとのマーケティング活動を通じ、顧客への提供価値を増大させていきます。

そのための成長戦略として以下の3つを掲げていますが、その実行には、高いモチベーションと自主性を持って仕事に取り組む社員の存在が不可欠です。「自部門の3年後のあるべき姿の実現に向け(Will)、なすべきことを着実に遂行しながら(Must)、価値や強みを磨いていく(Can)」というストーリーをメンバーと共有し、働きがいの向上につなげていきます。



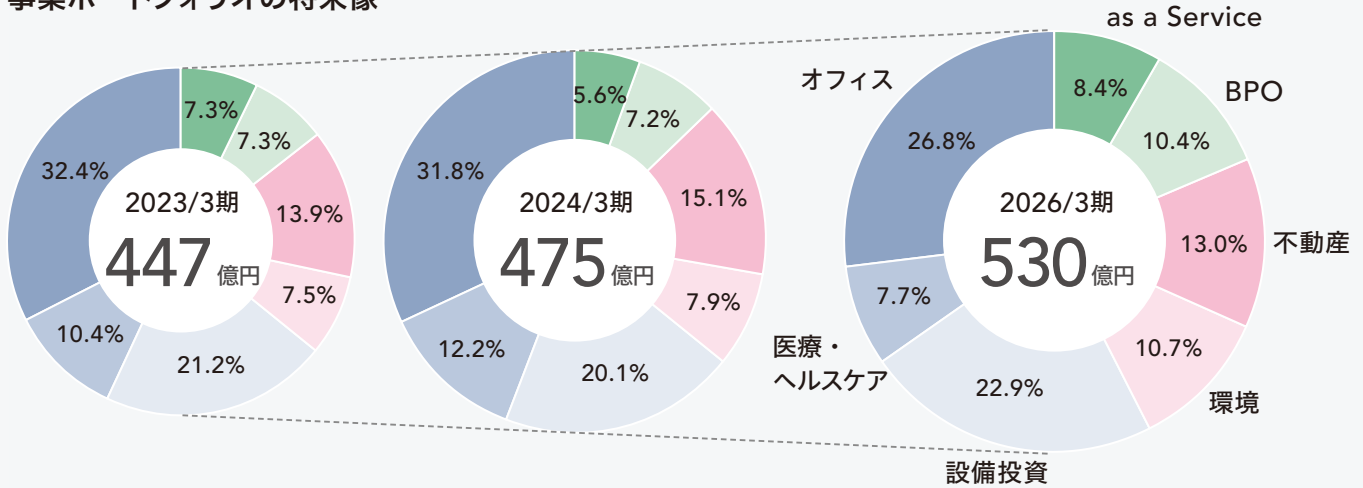
オフィス分野戦略

2024年度後半から始まるWindowsのマイグレーションによるパソコンの入替需要を確実にとらえるべく、エリア営業本部が担当する各地域における営業を強化します。新たなパソコンの導入時には、故障対応やキitting、データ消去、代替機レンタルなど、各種サービスを含めたトータルな提案に対するニーズが高まります。それに対し、グループ会社のテクノレントとも協業し、リースやレンタル等、それぞれのお客様に合わせた最適な提案を行い、他社との差別化を図ることで収益を拡大させていきます。



資産残高減少により売上高は減収となったものの、資産利回り改善や再リースの増加等により差引利益は増益

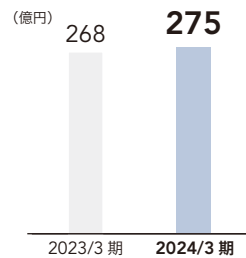
事業ポートフォリオの将来像



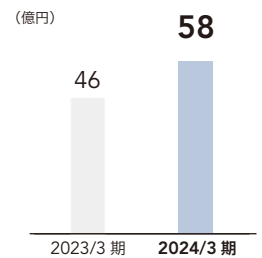
医療・ヘルスケア分野戦略

医療・ヘルスケア分野は、2026年3月期までの非財務目標である「医療関連施設 新規開業支援件数200件」達成を射程にとらえています。今後は、従来の「医療」（医療機器リース、開業医向け融資など）に加え、「介護・予防」や「住まい・生活支援」（介護事業者向け建物リースなど）まで事業フィールドを拡張していきます。また、高い専門性に基づく「コンサルティング力」を軸に、他分野との連携によって「ヒト・モノ・カネ」という経営資源全体への提案力を強化することで、地域包括ケアシステムの構築に貢献していきます。

売上高



差引利益



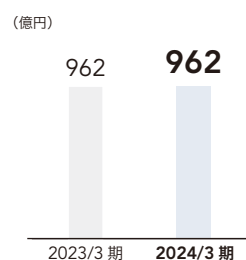
2022年12月に子会社化したWelfareすずらの業績が通期で連結業績に反映されたことにより、増収増益



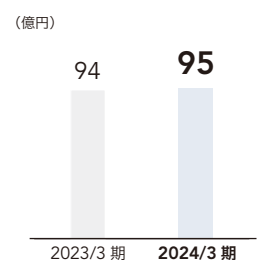
設備投資分野戦略

設備投資分野における重点3分野として、建機、車両、農業を設定しています。建機ではショベルやICT建機、車両では大型車両やEV周辺機器について、地域ごとの特色を踏まえて戦略を策定、遂行しています。農業は、本部内の組織をつなぐ企画部門であるエリア推進部が中心となり、畜産ファイナンスの拡大や、農業機械リースの成長シナリオを策定中です。今後はこのシナリオを本部内に展開するとともに、各組織で実行に向けた専門性の獲得・強化に注力していきます。

売上高



差引利益



新規契約利回りが引き続き改善したことにより、資産利回りが向上し、差引利益は増益

本部長メッセージ



執行役員
環境・不動産営業本部長

永田 亜衡

環境・不動産分野については、収益額で当社の柱とも言えるまでに成長してきましたが、中期経営計画（2023～2025年度）ではそれぞれを独立した分野としたことで、ターゲット市場をより明確にすることができました。各市場を緻密に、かつ面でもとらえることで、収益性をさらに向上させていきます。加えて、不動産分野で取り扱った物流施設に環境分野の太陽光発電設備を設置するなど、両分野の融合による事業機会も顕在化していることから、分野をまたいだ付加価値の創出にも努めていきます。

継続する不動産価格の高騰や、FIT制度を背景とした再生可能エネルギービジネスから、PPA^{※1}をはじめとするビジネスへの転換が進むなか、当社が堅実な成長を遂げるにはリスクコントロールが非常に重要です。その点においても、各分野が対象となるマーケットの動向をスピーディーに把握するとともに、情報の本質を見定めることで、高度なリスク管理とともに、事業としての成長を実現させていきます。

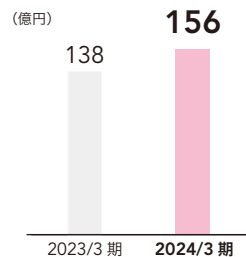
※1 PPA（Power Purchase Agreement：電力販売契約）：電力需要家が発電事業者から再生可能エネルギー電力を直接購入する契約形態



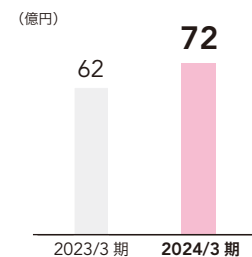
不動産分野戦略

不動産分野では、資産構成の最適化を推進していきます。当社の強みである目利き力を活かし、アセットタイプ・商品ごとにリスクとリターンのバランスを見極めながら、アセット構成の最適化を図ります。また、社会課題の解決と、当社の成長とを両輪に据えた事業展開も加速させていきます。一例として、すでに高齢化を背景としたシニア向けの賃貸不動産の提供や建物リースを開始しており、今後はそれらの商品への付帯サービスを開発するなど、新たなビジネスの探索にも注力していきます。

売上高



差引利益



融資や建物リースを中心に資産利回りが改善し、営業資産の積み上げが進んだことで、増収増益

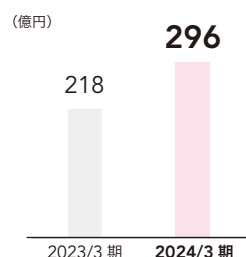


環境分野戦略

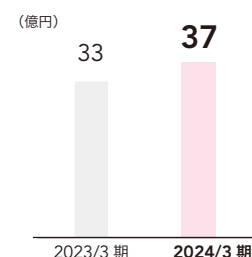
太陽光発電においては、デューデリジェンスやキャッシュ・フロー管理を自社で実施できるからこそ可能となるスピーディーな対応を強みに、発電所規模として高圧クラス（AC^{※2} 2MW未満）に優位性を保持しています。再生可能エネルギービジネスは、制度やスキームが複雑ではありますが、そのなかでも着実に事業を遂行すべく、制度やスキームに関する知見・ノウハウを蓄積し、収益性とリスク面への影響を見極め、継続して取り組んでいきます。また今後は、他社の発電所運営を支援するサービス「ソーラーアシスト」に、トラッキング（追跡）付FIT非化石証書代理購入サービスや、他事業者が運営する発電所の管理受託などを有機的に結びつけ、サービスの多様化にも挑戦していきます。

※2 AC：Alternating Current（交流）の頭文字をとったもの

売上高



差引利益



太陽光発電設備の割賦債権において、複数の大口早期返済が発生したこと等により、増収増益

本部長メッセージ



テクノレント株式会社
代表取締役社長執行役員

黒川 憲司

as a Service分野は、従来の「モノ」のリースに、「コト=機能・サービス」を付加した「モノ+コトの提供」へと事業変革を図るべく、「Work-Life Integration as a Service」をコンセプトとして掲げました。このコンセプトのもと、商品・機能をサービス化し、機敏かつ継続的に提供することで、働く人々の生産性を向上させる快適な職場や多様なライフスタイルに適應したサービスの事業化を目指します。

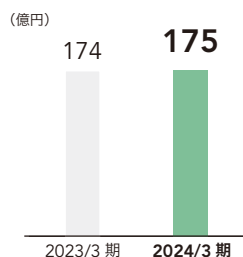
昨今のICT市場は、シンクライアントやクラウドサーバーの需要拡大、AIの台頭など、大きな転換点を迎えています。また、ICT以外の市場に目を向ければ、企業が提供を受けるサービスにおいて、「モノ」「コト」の多様化もとどまるところを知りません。これに対し私たちは、当社グループが展開する他事業分野とas a Serviceを掛け合わせ、外部企業との連携によって機能やサービスの付加価値を高め続けることで、中長期的な成長ドライバーとして確立していきます。



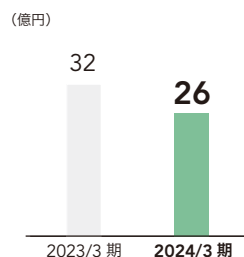
as a Service分野戦略

まずは、当社が強みを有するICT市場でのas a Serviceの実現に注力し、短期的な事業拡大を目指します。特に、2024年度後半から始まるWindowsのマイグレーションによって拡大するICT関連市場を的確にとらえらるとともに、今後拡大が見込まれるAI搭載パソコンの導入など、生産性向上に向けた企業の新たな投資の増加を事業機会ととらえています。このように、進化・変化の激しいビジネス需要に対し、スピーディーに対応することで得た勝ち筋を、他市場への展開の基盤とし、当社グループならではのas a Serviceを展開していきます。

売上高



差引利益



営業資産の増加等により増収となったものの、前年のコロナ関連レンタル特需(レンタル延長収益+11億円)の剥落により差引利益は減益

本部長メッセージ



執行役員
BPO本部長

永井 良二

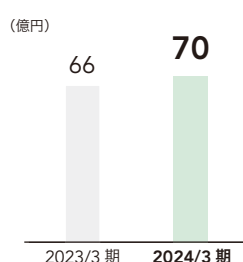
BPO分野では、決済サービスにとどまらず、お客様の経営をサポートできるようサービスレベルを向上させていきます。その一環として、2024年度より、DXを活用した「新コレクト!」の開発を進めています。これは、既存の集金代行システム専用Webサイト「コレクト!」の機能を拡充・強化するとともに、決済まわりの生産性向上・資金繰りの改善につながる新サービスを付加するものです。「新コレクト!」は、まずは集金代行をはじめとしたBPO本部のサービスをご利用いただくお客様に提供していきますが、次のステップとしては、当社のお取引先約40万社への展開も視野に入れています。さまざまな課題を抱えながらも、その課題に対応する十分な経営資源がない中小企業のお客様を支援することは、私たちの使命です。「新コレクト!」はもとより、当社のさまざまなサービスを地続きに提供することで、お客様の事業継続を支えながら、同時に当社の事業領域を拡大させていきます。



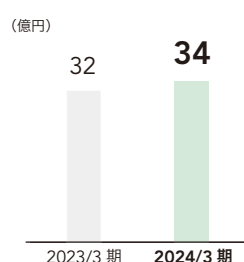
BPO分野戦略

BPO本部では、中小企業を中心とした強固な顧客基盤を有しています。なかでも、介護や教育分野に豊富な知見を持つことが強みの一つです。マーケットへの深い理解をベースに、当社のあらゆる事業分野と連携することで、お客様が真に求めるサービスを提供していきます。例として、不動産分野においては当社出資先である株式会社Casaの家賃保証と、当社集金代行サービスとを連携させ展開しており、次なる打ち手として、医療分野やas a Service分野との協働により、今後拡大が見込まれる訪問診療における決済面での貢献を目指します。

売上高



差引利益

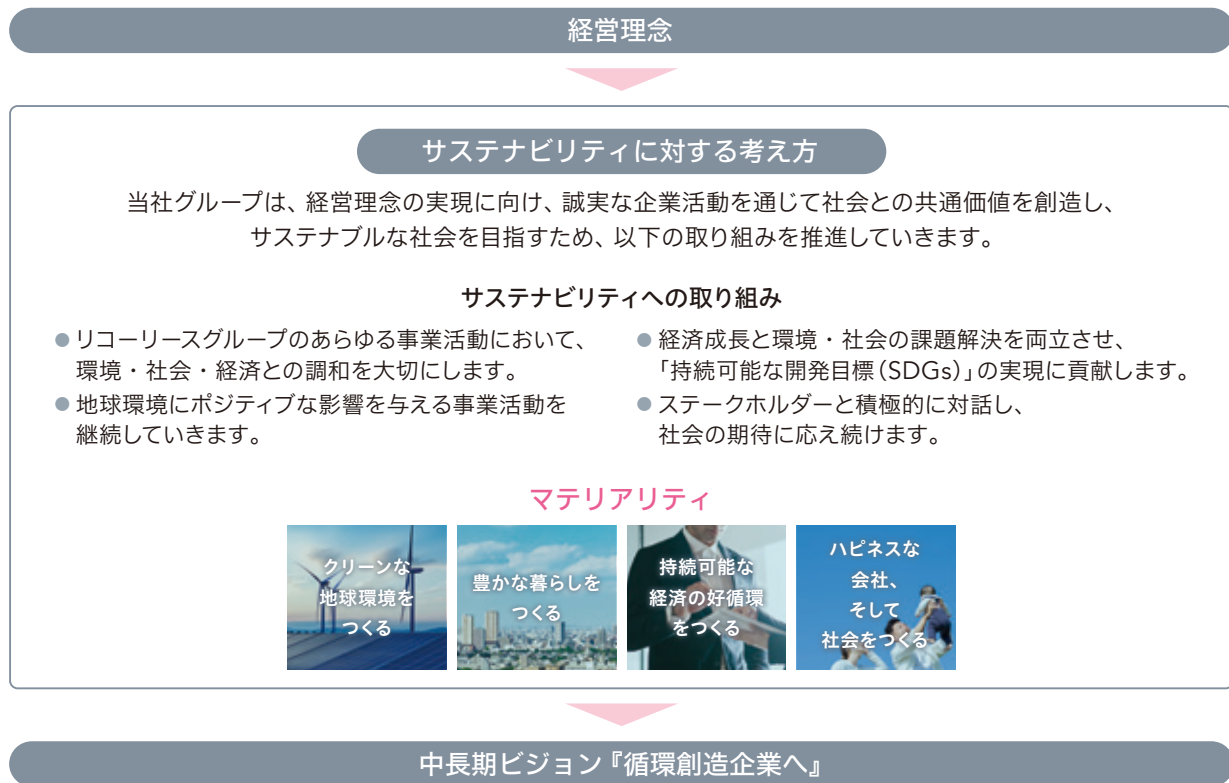


集金代行サービス取扱件数、および介護ファクタリングサービス取扱高は順調に増加し、増収増益

サステナビリティ経営の推進

リコーリースグループは、経営理念を最上位概念として、サステナビリティに対する考え方のもと、マテリアリティへの取り組みを通じて、サステナビリティ経営を推進していきます。

サステナビリティ経営全体像



マテリアリティ見直しプロセス

2020年度に外部環境や事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティを見直し、4つのマテリアリティを特定しました。

01 課題の把握と整理

事業環境や、SDGsをはじめとした外部環境の変化を分析し、当社グループに関連する課題を整理

02 重要性評価

整理した課題について、当社グループとステークホルダーに与える影響などの重要性を評価・検証し、マテリアリティマトリックスを作成

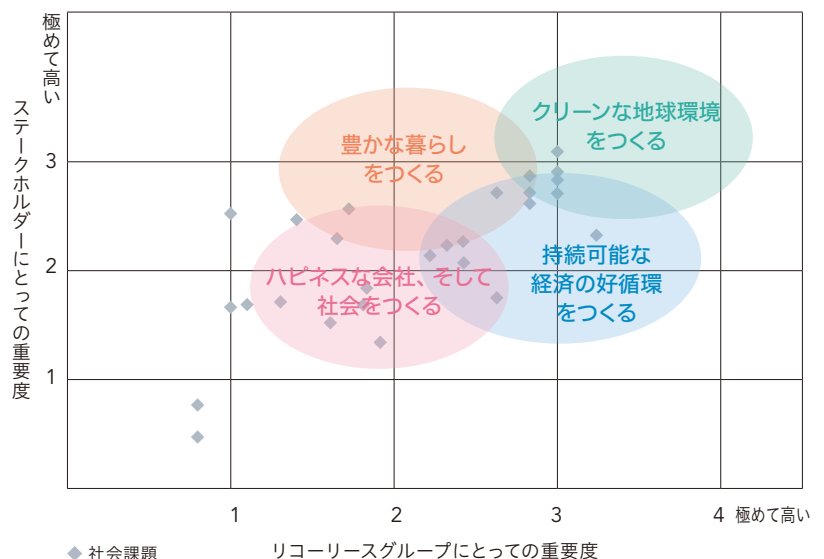
03 妥当性評価

サステナビリティ委員会で、社内関連部門や外部識者と意見交換を重ね、課題の妥当性や整合性を検証

04 重要課題の特定

取締役会での決議を経て、4つのマテリアリティを特定

マテリアリティマトリックス



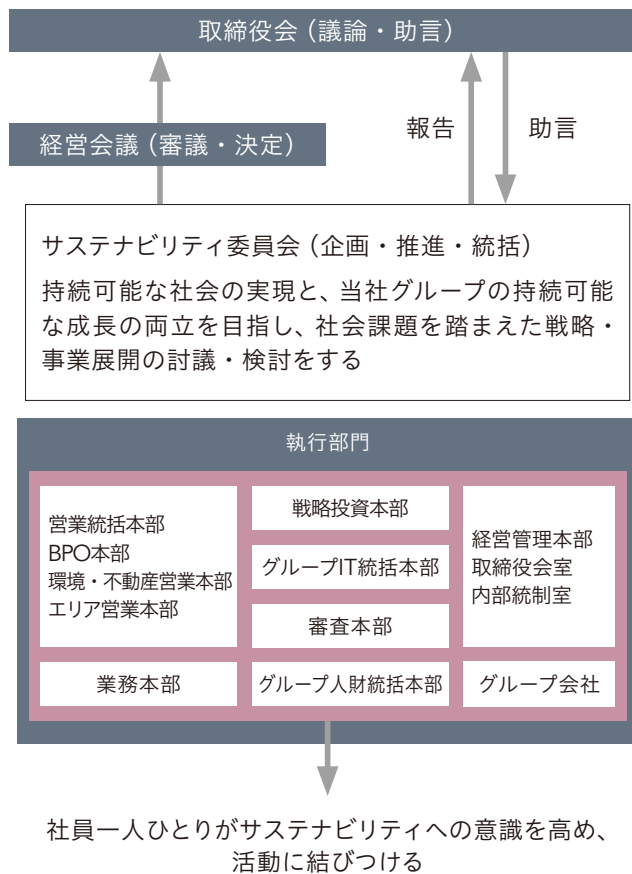
サステナビリティ推進体制

当社グループは、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的な成長を目指し、サステナビリティ経営を継続して推進していくために「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、社長諮問機関として、常務執行役員以上およびサステナビリティに関連する本部長ならびにグループ会社社長により構成され、サステナビリティ経営の基本方針・基本計画などの立案や、経営方針および事業活動に対して、サステナビリティ視点で討議し、検討を行っています。

討議検討事項は経営会議にて審議・決定されたのち、決定事項は取締役会に共有され、取締役会の総意として助言がなされています。

サステナビリティ委員会概要

委員長	サステナビリティ担当役員
メンバー	営業統括本部長 BPO本部長 環境・不動産営業本部長 エリア営業本部長 業務本部長 審査本部長 グループ人財統括本部長 グループIT統括本部長 戦略投資本部長 経営管理本部長 テクノレント社長 エンプラス社長 Welfareずらん社長
開催頻度	四半期ごと1回



当社グループのサステナビリティに関する主な議論

取締役会	2023年9月	サステナビリティ委員会報告（第12回、第13回）
	2024年1月	サステナビリティ委員会報告（第14回）
	2024年3月	統合報告書2024制作方針について（報告）
経営会議	2023年5月	①環境マネジメント：2022年度目標値修正・2023年度目標値（承認） ②非財務目標の設定（討議） ③統合報告書制作（討議） ④コンプライアンス定期報告 ⑤中期経営計画重点テーマ検討会（討議）
	2023年7月	①統合報告書における非財務目標開示（承認） ②中長期CO ₂ 排出量削減目標（スコープ1、2）の改訂（承認） ③FIT非化石証書代理購入サービス導入（承認）
	2023年8月	①非財務目標設定（承認） ②「豊かな未来積立金」災害義援金寄付の実施（承認）
	2023年9月	人権デューデリジェンス構築（承認）
	2023年11月	コンプライアンス定期報告
	2024年3月	統合報告書2024制作方針について（承認）
	サステナビリティ委員会	第12回 2023年5月
第13回 2023年7月		①（有識者講話）生物多様性へ取り組み ②人権デューデリジェンスの取り組み ③非財務目標のアウトカム・インパクト検討
第14回 2023年11月		①環境マネジメント：2023年度上期EMS実績進捗 ②中期経営計画：非財務目標の2023年度上期進捗
第15回 2024年2月		①環境マネジメント：中長期CO ₂ 削減施策、インターナルカーボンプライシング、プラスチック資源循環促進法 ②2024年度サステナビリティ委員会運営体制検討

非財務目標

中期経営計画（2023～2025年度）非財務目標について

前中計期間は事業中計とサステナビリティ中計は、それぞれ独立するものとして策定していましたが、私達の事業そのものがサステナビリティ経営に資するとの考え方のもと、現中計では財務と非財務の目標を設定することで一本化しました。非財務目標の策定においては、サステナビリティ委員会において議論を重ね、社会へのインパクトが強く、企業価値の向上につながる注力すべ

マテリアリティ	事業分野／分類	項目
クリーンな地球環境をつくる P.54	 環境	★環境分野への累計資金投下額 再生可能エネルギー発電量 物件回収率 パソコンリユース・リサイクル率
	 設備投資／環境	EV取扱台数
豊かな暮らしをつくる P.61	 医療・ヘルスケア	医療関連施設 新規開業支援件数
	 不動産	不動産分野におけるバリューアップ戸数
	 BPO	★集金代行稼働サービス数 介護ファクタリング 新規契約事業所数 インバウンド・アウトバウンドのサービス提供延べ人数
持続可能な経済の好循環をつくる P.65	 設備投資	★重点3分野契約実行高
	 as a Service	as a Service取引数 ICT機器をはじめとするas a Service商品数
	その他	出資／提携先と開発したサービス数
ハピネスな会社、そして社会をつくる P.68	ダイバーシティ&インクルージョン	★エンゲージメントスコア（年間平均） ★女性管理職比率 男性育児休業取得率 障がい者雇用比率
	人育成	★一人当たり教育費 一人当たり研修時間

★中計開示項目

き指標として、以下の20項目を選定しました。なかでも、特に重要度の高い★印の6項目については、中期経営計画においても開示していますが、統合報告書上では20項目すべての進捗を報告します。非財務目標の達成を通じて、サステナビリティ経営を推進していきます。

社会に与えるインパクト	2023年3月期の実績	2024年3月期の実績	2026年3月期目標値
2050年カーボンニュートラル社会の実現を目指す	2,720億円	3,138億円	4,000億円
	112,872MWh	141,841MWh	205,700MWh
資源や製品の循環を通して環境への負荷を減らし、レジリエンスな社会を実現する	68.4%	71.8%	74%
	98.7%	98.8%	100%
2050年カーボンニュートラル社会の実現を目指す	755台 ・HV (ハイブリッド車) 707台 ・PHV (プラグインハイブリッド車) 19台 ・EV (電気自動車) 29台 ・FCV (水素燃料電池車) 0台	694台 ・HV (ハイブリッド車) 615台 ・PHV (プラグインハイブリッド車) 38台 ・BEV (電気自動車) 41台 ・FCV (水素燃料電池車) 0台	定量目標は設定しない
医師および医療従事者の労働負荷を低減し、患者の医療へのアクセスを向上させる	100件	192件	200件
住む人の暮らしやすさと生活の質を向上させるとともに、既存建物の有効活用により地球環境への負荷を軽減する	9,007戸	①10,511戸 (管理組合) ②4戸 (住宅賃貸)	10,700戸
業務効率化による顧客企業のコスト削減と生産性向上、サービス利用者の利便性向上を実現する	16,682サービス	17,861サービス	20,000サービス
事業継続への貢献を通じて介護従事者の雇用維持と介護サービスへのアクセス向上に寄与する	521事業所	602事業所	600事業所
ビジネス渡航者に安心・安全な生活環境を提供することでパフォーマンスを高め、企業の生産性向上に寄与する	1,711人	1,690人	7,000人
中小企業の設備投資のハードルを下げることで、経済の好循環を創出する	320億円	303億円	450億円
最新技術をサービス化し提供することにより企業の成長と発展に貢献する	—	9,457件	定量目標は設定しない
	—	13商品	定量目標は設定しない
環境や社会の課題に対するネガティブなインパクトを軽減し、ポジティブなインパクトを生み出す事業を創造する	—	0件	定量目標は設定しない
多様な人財がいまいきと活躍しイノベーションを生み出す職場環境をつくり出すことで社会への好循環をつくる	72点	71点	75点
	23.0%	21.8%	25%
	114.3%	100.0%	100%
	2.54%	2.21%	2.7%
社会課題に向き合い、主体的な考えや行動により新しい価値を生み出す人財を育成することで社会への好循環をつくる	39,730円	40,016円	55,000円
	12.2時間	10.6時間	14時間

リコーリースグループの気候変動に対する取り組み

リコーリースグループは、気候変動問題を企業価値および事業戦略の決定に大きな影響をもたらす重大な課題としてとらえています。金融安定理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同しており、気候変動に対するリスクおよび機会の分析に基づき、情報開示に努めています。

今後は、TCFDによる企業の気候関連情報開示モニタリング機能が2024年にIFRS® サステナビリティ開示基準S2号気候関連開示（以下、IFRS® S2）に引き継がれたため、IFRS® S2の開示基準に沿った開示に努めていきます。



社長コメント

リコーリースグループは、中長期ビジョン『循環創造企業へ』を掲げ、サステナビリティ経営を推進しています。『循環創造企業へ』とは、当社グループの経営理念“私達らしい金融・サービスで豊かな未来への架け橋となります”に込めた想いを受け、環境や経済、モノ、人の循環など、社会全体の好循環を創り出すことを意味しています。豊かな未来を実現するためには、私達が住むこの地球を次世代、さらに将来へ、持続可能な状態で引き継いでいかなければなりません。

当社グループでは、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業の成長機会への貢献」の2軸を同時に実現するために、SDGsをはじめとした外部環境の動向、当社グループの事業環境の変化における課題の把握と整理を行うことで4つのマテリアリティを特定しています。気候変動による地球温暖化については、マテリアリティの一つである『クリーンな地球環境をつくる』において、「気候変動の緩和と適応」を取り組みテーマとして活動しており、当社事業におけるGHG（温室効果ガス）の排出量の削減に努めて

います。自社排出（スコープ1、2）については、削減目標の期間を20年前倒してネットゼロを目指します。間接排出（スコープ3）についても、現状把握の精度アップに努め、当社グループにおける情報開示、対策検討、施策実施を進めています。

近年の気候変動に起因する自然災害による事業への影響については、リスクマネジメントの強化により負の影響を低減させる適切な予防を行ってまいります。その一方で、太陽光発電事業など環境分野における事業機会のさらなる展開により、脱炭素社会の実現に貢献していきたいと考えます。また、気候変動は自然資本の損失に影響を与えている要因でもあり、気候変動と自然の消失を同時に対処することは、環境、経済、健康など私たちの社会に大きなメリットをもたらします。

今後さまざまなステークホルダーとの連携強化により、持続可能な循環社会の創造を目指します。

代表取締役 社長執行役員
中村 徳晴

TCFDフレームワークとの対応表

開示項目	本レポートにおける開示箇所	ページ
ガバナンス：気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンス		
企業は、気候関連のリスクと機会の評価・管理における取締役会の監督と経営陣の役割を開示。	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制（体制図、マトリックス） サステナビリティ推進体制 リスクマネジメント 	P.80-84 P.49 P.87-89
戦略：気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響		
企業は、気候関連のリスクと機会（短期、中期、長期）、およびそれらが自社の事業、戦略、財務計画、コーポレート・ガバナンスに与える潜在的な影響を開示。また、2°C以下の気候シナリオ分析など、さまざまな気候シナリオに対する自社の回復力について説明。	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動がリコーリースに及ぼすリスクと機会 実施策および事業への取り組み（マテリアリティ「クリーンな地球環境をつくる」） 	P.53 P.54-60
リスクマネジメント：組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのか		
企業は、気候関連リスクを特定、評価、管理するプロセスと、これらのプロセスが全体的なリスク管理プロセスおよび戦略にどのように統合されているかを開示。	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制（体制図、マトリックス） サステナビリティ推進体制 リスクマネジメント 気候変動がリコーリースに及ぼすリスクと機会 	P.80-84 P.49 P.87-89 P.53
指標と目標：気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される指標と目標		
企業は、気候関連リスクへの対処と気候関連の機会の獲得における成功を測定するために使用する指標と目標の開示が必要。また、2050年までに実質ゼロ排出を可能にする行動や活動を含む移行計画を開示。	<ul style="list-style-type: none"> 非財務目標 実施策および事業への取り組み（マテリアリティ「クリーンな地球環境をつくる」） 	P.50-51 P.54-60

気候変動がリコーリースに及ぼすリスクと機会

脱炭素社会への移行や気候変動に伴う異常気象の増加により、当社のお客様のビジネスに影響が及ぶリスクが想定されます。近年我が国において気候変動に起因する自然災害が頻発していることを踏まえ、自社の事業のうち、気候変動による財務影響が懸念される5分類【リース資産（事務機器^{※1}、自動車、産業機械）、太陽光発電、住宅賃貸】について定性的シナリオ分析を実施しました。その結果、事業への影響度が大きいと特定した項目について定量的に分析し、財務影響額を概算しました。

1.5°C
シナリオ

気候変動に対し厳しい対策がとられ、気温上昇が1.5°C程度に抑制されるシナリオ

4°C
シナリオ^{※2}

気候変動への対策がとられず、4°C程度気温が上昇するシナリオ

※1 事務機器については、風水害などによるリース資産の毀損を想定し、保険などの活用を考慮して分析の実効性を精査した結果、気候変動における当社事業への影響は小さいとの判断のもとに定量化分析の対象外としました。

※2 定性分析の結果、4°Cシナリオにおける物理的リスク（洪水、高潮、気温上昇などによる毀損に対する影響）については、当社事業への影響は少ないとの判断のもとに定量化分析は行っていません。

項目	リスク/機会項目	時間軸 ^{※3}		1.5°Cシナリオ 影響度 ^{※4}		
		短期	中期	長期		
移行リスク	【機会】 新たな脱炭素関連設備の需要拡大	短期	中期	小		
		中期	長期	中		
		長期		大		
	【リスク】 ガソリン車 (ICE) のリース需要減	短期	中期	長期	中	
		中期	長期		大	
		長期			小	
		【機会】 BEV ^{※5} / FCV ^{※6} のリース需要増	短期	中期	長期	小
			中期	長期		大
			長期			大
	【リスク】 自動車燃費効率の基準上げやBEV / FCV化に伴う頻繁なモデルチェンジ、車体調達価格の増加	短期	中期	長期	小	
中期		長期		大		
長期				中		
【機会】 再生可能エネルギー市場の大幅な拡大	短期	中期	長期	小		
	中期	長期		大		
	長期			大		
【リスク】 新築の省エネ基準強化、Nearly ZEB ^{※7} 義務化に伴う資産取得コストの増大	短期	中期	長期	小		
	中期	長期		大		
	長期			中		
	【リスク】 既築のNearly ZEB改修対応費用	短期	中期	長期	小	
中期		長期		中		
長期				大		

当社事業への影響

シナリオ分析の結果、移行（1.5°C）および物理的（4°C）シナリオのいずれにおいても、気候変動がもたらす当社グループの事業に対する負の影響は短期ではおおむね限定的であるとの分析結果になりました。また、リスク影響よりも機

会のほうがトータルでは大きいとの分析結果になり、1.5°Cシナリオにおいては、売上および利益について増加が見込めることがわかりました。

※3 短期：現在～2025年、中期：2026年～2030年、長期：2031年～2050年

※4 大：30億円超、中：1～30億円、小：1億円未満

※5 BEV (Battery Electric Vehicle)：電動車 (EV) の種類の一つで、100%電気で作る電気自動車

※6 FCV (Fuel Cell Vehicle)：燃料電池自動車のことであり、燃料電池内で水素と酸素の化学反応によって発電した電気エネルギーでモーターを回して走る自動車

※7 Nearly ZEB (Zero Energy Building)：再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量を削減した建物

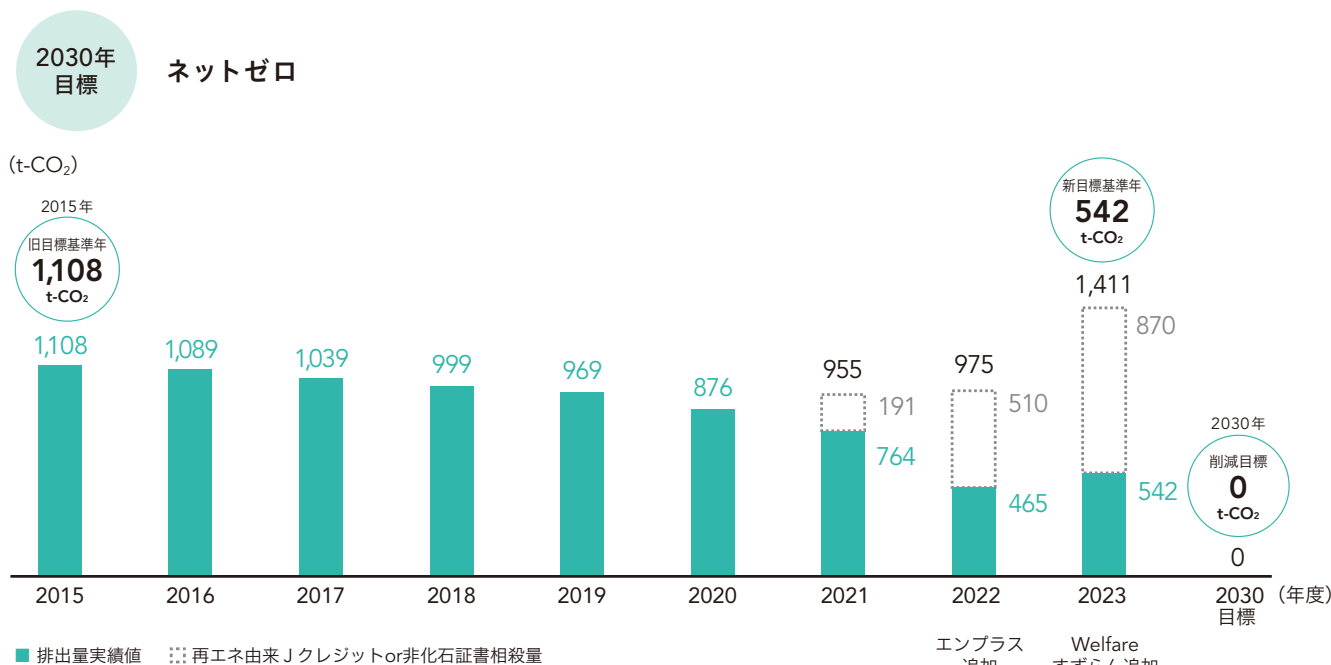
クリーンな地球環境をつくる



方針

リコーリースグループは、スコープ1、2のネットゼロ目標を2030年に設定し、徹底した省エネで自社のCO₂排出をネットゼロにすることを指すとともに、再生可能エネルギーの普及や環境配慮型製品の拡大を通じて、脱炭素社会の実現に貢献します。また、資源やエネルギーの需給逼迫が懸念されるなか、天然資源の持続可能な管理や効率的な利用、廃棄物の大幅削減を目指します。リース終了後の設備や機器のリユースやリサイクル、レンタル機器のシェアリングを推進し、資源の有効利用を促進、循環型社会の実現に寄与します。

中長期CO₂削減目標と実績 (スコープ1+2)



中長期CO₂削減目標

二酸化炭素 (CO₂) を中心とした温室効果ガスの増加により、世界各地では自然環境や人の暮らしにさまざまな影響や被害が現れており、その深刻さから「気候危機」といわれています。2015年に気候変動の緩和に向けて合意されたパリ協定以降、企業においても事業活動における温室効果ガスの排出削減に取り組むことが求められています。当社グループは、科学的な知見と整合した温室効果ガス削減目標を求める国際的な枠組み「SBTi[※]」が、目標設定の基準を「1.5°C」に引き上げたことを受け、2050年にバリューチェーン全体のCO₂排出ゼロとする目標を掲げています。

加えて、2023年9月、スコープ1、2のネットゼロ目標を2030年に前倒しました。目標の基準年については、2023年度にグループ会社のWelfareずらんの実績を加えたことで、2023年度を新たな基準年として、CO₂削減を進めていきます。新たな目標の達成に向けて、当社グループにおけるリスクと機会を把握し、マテリアリティの一つである「クリーンな地球環境をつくる」の取り組みで社会課題の解決に貢献していきます。

※ SBTi (Science Based Targets initiative) : 気候変動による世界の平均気温の上昇を、産業革命前と比べ1.5°Cに抑えるという目標に向けて、企業に対し科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進している共同イニシアティブ

スコープ1、2 事業を通じた環境負荷低減の取り組み

2023年度は株式会社Welfareすずらんおよび、リコーリースの小規模事業所25カ所を新たに環境データ算定の対象に入れ、合計38事業所となった結果、各エネルギー量が増加しました。昨年まで対象だった事業所では、省エネ活動の成果により昨年度対比で電気量が削減されました。社有車はハ

イブリッド車とEVへ切り替えを進め、ガソリン車の切り替えがすでに完了しており、EVの導入数は合計4台となりました。CO₂排出量は、当社の太陽光発電設備によるトラッキング付FIT非化石証書にてリコーリースグループの電気量全量にあたる869t-CO₂分を購入・償還し、542t-CO₂となりました。

スコープ3の算出を通じたサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減

温室効果ガス排出量に占めるスコープ3の割合が99.9%と非常に大きい当社グループは、2013年度からスコープ3の算出・開示に取り組み、お客様のリース機器使用時のCO₂排出量を推計・開示することで、お客様とともにCO₂削減に向け、環境配慮型製品の普及に努めています。

2023年度はCat1、Cat13は排出原単位の見直しにより微減しましたが、Cat2において不動産が増えた影響で、昨年度比0.4%増の1,011,701t-CO₂となりました。

CO₂排出量データの 第三者保証

CO₂排出量データ（スコープ1、2、3）の算定結果は、株式会社サステナビリティ会計事務所による第三者保証を受けています。



中長期CO₂削減目標（スコープ3）

2030年
目標

20%削減 (Cat1、Cat13)
(2015年度比)



2050年
目標

バリューチェーン全体
ネットゼロ

2023年度のスコープ3

カテゴリ	カテゴリ名	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	CO ₂ 総排出量に対する比率 (%)
Cat1	購入した製品・サービス	715,467	70.7
Cat2	資本財	39,127	3.8
Cat3	スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連	313	0.0
Cat4	輸送、配送（上流）	1,106	0.1
Cat5	事業から出る廃棄物	238	0.1
Cat6	出張	316	0.0
Cat7	雇用者の通勤	460	0.0
Cat8	リース資産（上流）	11	0.0
Cat9	輸送、配送（下流）	(対象外)	0.0

カテゴリ	カテゴリ名	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	CO ₂ 総排出量に対する比率 (%)
Cat10	販売した製品の加工	(対象外)	0.0
Cat11	販売した製品の使用	(対象外)	0.0
Cat12	販売した製品の廃棄	(対象外)	0.0
Cat13	リース資産（下流）	254,609	25.1
Cat14	フランチャイズ	(対象外)	0.0
Cat15	投資	54	0.0
スコープ3合計		1,011,701	99.9
スコープ1		331	
スコープ2		211	
CO ₂ 排出量合計		1,012,243	100.0

■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
環境分野への累計資金投下額*	3,138億円	4,000億円
再生可能エネルギー発電量	141,841.3MWh	205,700MWh
EV取扱台数	694台	—

*再生可能エネルギー分野におけるリース・割賦の契約実行高、および太陽光発電事業、エクイティ投資額の累計実績

環境分野への取り組み

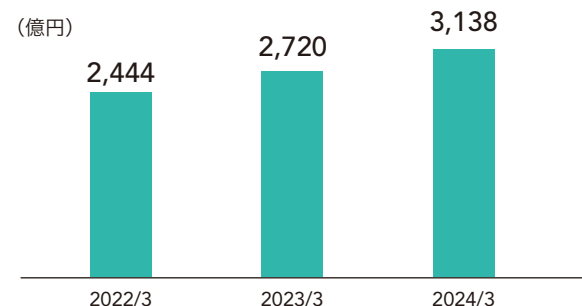
当社グループは、「クリーンな地球環境をつくる」をマテリアリティの一つに掲げ、地球温暖化対策や、CO₂削減の観点から、温室効果ガスを排出しないクリーンなエネルギー源である「再生可能エネルギー」の普及に取り組んでいます。FIT制度の開始とともに、太陽光発電所を対象としたファイナンス案件を組成してきたほか、風力・バイオマス・小水力などの他電源にも取り組んできました。

また、2018年からは自らが発電事業者となる投資を開始し、FIT制度に基づくものからPPAまで幅広く手掛け、2024年3月時点で499サイト・177MWの発電所を有するに至りました。

2023年度は新たに地熱発電事業を行うSPCに対して匿

名組合出資を行うなどの取り組みの結果、累計投資金額は3,138億円となりました。今後も積極的に投資をすることで、事業を通じて脱炭素社会の実現へ貢献していきます。

環境分野の累計資金投下額



自己託送によるオンサイトPPA余剰電力の有効活用



オンサイトPPAスキームは消費電力の再生可能エネルギー化を行う上で有力な手段の一つですが、余剰電力の有効活用が課題となるケースがあります。本プロジェクトは、東扇島ロジスティクスセンターの屋根上に設置した当社の太陽光発電設備から自家消費用の電力を供給するだけでなく、消費しきれない電気についても協業パートナーであるデジタルグリッド株式会社の「自己託送運用サポートサービス」を利用することで、別拠

点への自己託送を実現しました。
この取り組みの結果、東扇島ロジスティクスセンターにおける電力消費量を約76%削減できただけでなく、余剰電力を別拠点へと託送することで、別拠点における消費電力の再生可能エネルギー化にも貢献しました。
今後も本スキームをはじめとした環境貢献につながるソリューションを提供することで、お客様の脱炭素経営を支援していきます。

リコーリースグループ初となる地熱発電事業に参画



営業担当者

環境・不動産営業本部
環境・エネルギー営業部
営業二課

東海林 大騎

当社グループは太陽光発電事業に次ぐ脱炭素化への取り組みとして、他の再生可能エネルギー分野への事業拡大を進めています。なかでも地熱発電は、地下から取り出した熱資源を活用するため、時間や天候に左右されない安定したエネルギー源として有力です。2024年3月、当社グループとして初の取り組みとなる、SPC「わいた第2地熱発電株式会社」への匿名組合出資を行いました。

本プロジェクトは、ふるさと熱電株式会社（以下、ふるさと熱電）がスポンサーとなり、2026年3月の運転開始に向け、熊本県阿蘇郡小国町で発電所の開発を進め

るものです。地域住民が設立した「合同会社わいた会」と「ふるさと熱電」によって開発され、すでに稼働中の「わいた第1地熱発電所」に次ぐ、2基目の地熱発電所（設備容量4,995kW）となります。これらのプロジェクトは、売電収入の一部が地域に還元され、まちづくりに活用されるほか、発電に使用した熱水や蒸気は、地下に還元する前に温室ハウス栽培で二次利用されるなど、地域共生、地域活性化を実現させる事業モデルです。加えて、発電所の運営や熱資源の利用によって地域での新たな雇用創出が期待されています。

私は、社会貢献に直接つながる本プロジェクトにやりがいを感じ、出資にとどまらず、ふるさと熱電や地域の皆様と、新たな価値創造に向けて現在もお連携を図っています。今後も、再生可能エネルギーによる環境価値の創出と、地域の活性化につながる社会価値の創出を同時実現できる取り組みを進め、豊かな未来の実現に貢献していきたいと考えています。

ソーラーシェアリングによる耕作放棄地の活用と地域貢献



お客様

株式会社電律
代表取締役

竹腰 俊宏 様

ソーラーシェアリングとは、農用地の上部空間に太陽光発電設備を設置し、農業を営みながら太陽光発電事業を行う仕組みです。太陽の光を農業と発電とで分け合うことから「ソーラーシェアリング」と名付けられました。日本は農業従事者の減少や高齢化という社会課題を抱えており、耕作放棄地は一貫して増え続けています。ソーラーシェアリングの普及は、この状況を「太陽光発電による収入の増加」と「新たな農業の担い手を増やす」ことで改善に導くことが期待されます。当社が開発した岐阜

県川辺町太陽光発電所について、開発当初からリコーリースグループに資金支援をいただきました。



原木しいたけ栽培の様子

当該発電所は、「合同会社こがねいろ」がFIT制度に基づく売電事業を行いながら、太陽光パネルの下では農業生産法人である「きらな農園」が原木しいたけの栽培を行う、日本最大規模のソーラーシェアリング式太陽光発電所です。栽培されたしいたけは、採れたての生産物が近隣の道の駅で販売されるほか、加工品としてインターネットを通じ全国に販売されるなど発電と営農の両立を実現しています。今後も連携しながら耕作放棄地の有効活用や地域雇用の増加、地域経済の活性化を実現したいと考えています。

お客様の安心・安全な太陽光発電所運営をともに支援

リコーリースグループでは、再生可能エネルギー電源需要の高まりに伴い、全国各地に小規模の太陽光発電所を保有する発電事業者に向けて、さまざまな角度から支援を行うサービス『ソーラーアシスト』を提供しています。サービスのなかで重要な役割を担うメンテナンス業務については、株式会社エネテック様とパートナーシップを結んでおり、安心・安全な発電所運営支援サービスを提供しています。



お客様・保守会社

左：
株式会社エネテック 取締役
仙台本社執行役員

松本 篤史 様

右：
株式会社エネテック O&M
営業本部 本部長

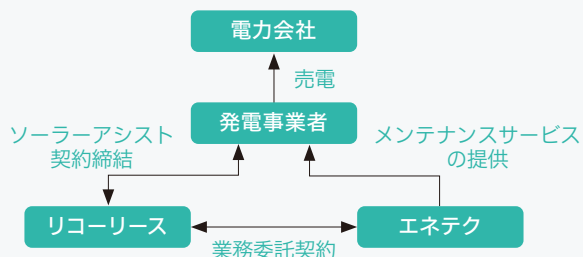
藤井 梨衣 様

当社は創業以来、電気設備工事・電気保安管理を通じて培ったノウハウを再生可能エネルギーのOperation & Maintenance業務に活かすことで、最高品質のサービス提供に努めています。現在では太陽光発電事業のプロ集団として、最新・最適な設備を駆使し、国内10カ所の拠点を核に、年間約4,000カ所の発電所点検業務を行っています。

リコーリースグループは自社保有の太陽光発電所を500サイト以上運営されていますが、そのなかの多数のサイトを当社がメンテナンスさせていただいています。

また、リコーリースグループの提供する「ソーラーアシスト」は「太陽光発電事業を行いたいものの管理のノウハウが不足している企業」や「人員が不足しているため管理

『ソーラーアシスト』スキーム図



を自社で行い難い企業」へ発電所管理業務を支援するサービスですが、当社はサービスのなかで発電所のメンテナンス業務を担当しています。

発電所の管理が疎かになると、想定した発電量を確保できなくなるばかりか、設備の破損・火災といったリスクを内包することにつながります。このようなリスクを低減し、パフォーマンスを最大化するため、連携して取り組んでいます。

『循環創造企業へ』という中長期ビジョンのもと、再生可能エネルギーのさらなる広がりを実現したいというリコーリースグループの想いに共鳴し、今後も良きパートナーとして、発電所のメンテナンス業務を通じた「安心・安全な発電所運営支援」を継続していきたいと考えています。

EVの取り組み

当社は、2050年カーボンニュートラル社会の実現を目指し、電気自動車（EV）に注力することで、より多くのお客様に環境にやさしい移動手段を提供しています。

2023年度のEV取扱台数（HV、PHV、EV、FCV含む）実績は694台、全台数におけるEVの比率は18.8%となりました。主な取り組みとして、より多くのお客様へEVの提案ができるように、EV導入効果をシミュレーションできる営業ツールを整えました。このツールを利用する

ことで、EV導入に伴う具体的なメリットや課題が明確となり、商談をスムーズに進められるようになります。

今後は、エネルギーマネジメントによる最適で効率的なEV利用を提案できるよう、EVの充電設備やその保守を含めるなど、さまざまなパートナーとの提携を進めることで、ワンストップで対応できる体制を整えていきます。また、自動車メーカー、販売会社と連携をさらに強化し、お客様のEV導入をサポートしていきます。

■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
物件回収率	71.8%	74.0%
パソコンリユース・リサイクル率	98.8%	100%

リコーリースグループが目指す資源循環

メーカーに「つくる責任」があるように、リース会社にも「貸す責任」があると考えます。当社はリコーグループの環境負荷を減らす仕組みである「コミットサークル」をはじめとした着実な3R（リデュース・リユース・リサイクル）の推進体制が強みです。

リース物件の着実な回収はリース会社が担うべき重要な責務です。リース・レンタル契約が終了した物件の不法投棄等による環境汚染、個人情報漏洩等を発生させないために、確実な回収と適切な処分に努め、リユースやリサイクルなど資源の有効利用を促進しています。リース契約終了時には、そのまま継続使用できる「再リース」（リユース）か、物件を返却いただきます。返却された物件は、適正で公正なパートナー

企業へと委託し、適正廃棄（リサイクル）を実施しています。

当社グループは中期経営計画における資源循環を実現するための非財務目標として「物件回収率74%」「パソコンリユース・リサイクル率100%」を掲げています。

2023年度の物件回収率はサプライヤーと連携し、物件回収を強化した結果、71.8%の実績となりました。また、パソコンリユース・リサイクル率は98.8%となりました。IT機器におけるお客様の情報セキュリティニーズに対応するため、内包される機密データを確実に処分するITADサービスを提供し、安心・安全に物件を返却できる体制を整えています。また、アセット管理や査定を強化し、より多くの物件をリユース・リサイクルできる仕組みを構築していきます。

強み

- リコーグループのコミットサークルをはじめとした着実な3R推進体制

リスク

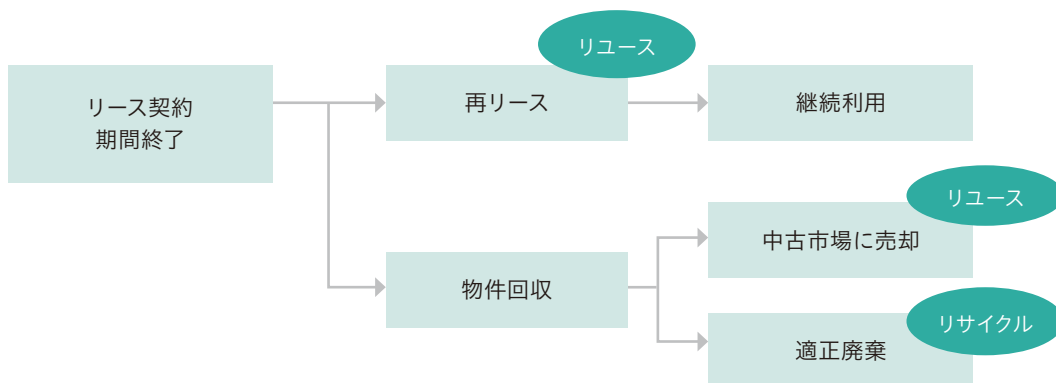
- 不法投棄や個人情報漏洩など物件が回収不能の場合に発生しうるレピュテーションの毀損
- 資源循環に係る法律、各種制度変更への対応

機会

- ITADサービスの需要の高まり
- 契約終了後の物件の3R対応が確実であるリース・レンタル需要増

対応策

- 物件回収率向上への取り組み
- 公正なパートナー企業の選定による適正な物件処分の実施
- 顧客の情報セキュリティニーズへの対応



リース契約終了物件のリサイクル率

リコー製品については、ライフサイクル全体で環境負荷を減らしていく仕組みである「コメットサークル」の実施により、リース契約終了物件は、台数ベースで高いリサイクル率を維持しています。2023年度のリコー以外製品も含む全体のリサイクル率は89.3%となりました。現在、リコー製品以外のリース物件の回収活動を積極的に進めており、リース物件の回収拠点を整備し、現在36拠点となっています。回収拠点については、ドライバー不足や輸送力の低下が懸念される物流・運送業界の2024年問題を見据え、最適化を図っています。

リース契約終了物件のリサイクル率（台数ベース）

年度	リサイクル率 (%)	リサイクルの内訳構成比 (%)	
	再リース、売却、廃却*を「リサイクル」とし、「未回収物件」を除いた比率	リユース	部品リユース 再資源化
2021	90.8	97.4	2.6
2022	89.7	97.0	3.0
2023	89.3	97.0	3.0

※「廃却」とは、物件を回収し、リコーのリサイクル工程で、部品や材料として再利用すること

パソコンリユース・リサイクル率

近年、パソコンやサーバー、スマートフォンなどIT機器の出荷数が増加するなかで、機密データなどが内包されているIT機器は、情報セキュリティ強化の流れもあり、より安心・安全な最終処分が社会的に求められています。当社はこのような社会のニーズに対し、IT機器における重要なデータを適切に消去するサービスを付

加価値として提供しています。安心・安全に返却できる体制を整備することにより、物件の回収率アップに貢献していきます。2023年度はグループ会社であるテクノレントのパソコンについても、リユースの方法を統一することによって、より品質高く3Rを推進できる体制を整えました。

適正で公正なパートナー選定

当社グループは、運送、保管などのロジスティックや売却先、廃却処分に関わる企業と取引を行っています。これらの企業に対し、定期的な現地調査を行い、当社グループの「サステナビリティへの考え方」を理解し、

適正かつ適法な企業活動を行っていることを確認の上、公正な競争により取引を行っています。今後も誠実な事業活動を通じてパートナー企業と協業していくことで、資源循環の実現へ貢献していきます。

プラスチック資源循環促進法への対応

2022年4月より施行されたプラスチック資源循環促進法では、事業活動で用いるプラスチック使用製品（事務用品などの消耗品）の排出抑制やリース終了物件を産業廃棄物として処分する場合の再資源化が求められています。当社グループは取り扱いが多いリコー製の

複合機について、リコーグループの「コメットサークル」でリサイクルされていることから、多量排出事業者には該当しませんが、引き続き、リース物件を中心に3Rを推進することで、プラスチックの資源循環へ貢献していきます。

豊かな暮らしをつくる



方針

リコーリースグループは、「医」「職」「住」の3つの領域で付加価値と差別化を図る戦略を推進しています。「医」では医療機器のリースや医療・ヘルスケア分野のファイナンスソリューションなどを通じて、健康寿命の延伸に貢献します。「職」ではBPOを軸に、中小企業の生産性向上を目指したサービスを提供しています。「住」では住宅融資や賃貸事業を展開し、安心・安全な住環境の提供を図ります。これらの分野での事業創出を通じ、社会課題の解決と豊かな未来の実現に寄与することを目指し、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。

■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
医療関連施設 新規開業支援件数	192件	200件

医療・ヘルスケア分野における開業支援の取り組み

当社は、医療・ヘルスケア分野におけるリース・割賦の知見やノウハウから、開業医向け融資「ドクターサポートローン」を提供してきました。また、ファイナンスだけでなく、専用のWebサイト「ドクターサポート」にて開業医に向けた情報提供を行うなど、多様なツールで開業医を支援しています。

当社の開業支援は、開業予定地の周辺人口・競合状況や不動産価格等、さまざまな経済条件を考慮し、開業医のニーズに合わせた提案を行っており、ロケーション調査から事業計画、資金調達、医療機器の調達、許認可業務に至るまで、開業までの道のりをトータルで支

援しています。

2023年度の好事例として、沖縄県北部における脳神経外科の事業承継と開業ニーズをマッチングさせた支援を行いました。医師不足が顕著なエリアへの事業承継と開業を両立させ、地域における医療アクセスの維持を実現しました。

クリニックの開業については、今後さらなる拡大が見込まれています。これまでに積み重ねた事例や知見を蓄積し、高い専門性と情報ネットワークによって、医療アクセスの向上や、地域包括ケアシステムの構築に貢献していきます。



※Webサイト「ドクターサポート」
クリニック開業を検討される医師向けに、診療圏調査や開業物件情報などを提供する無料の会員制サイト



Welfareすずらんの運営を軸に リコーリースグループのシナジーを 発揮し介護事業の拡大と業界の 課題解決を目指す

取締役 専務執行役員
株式会社Welfareすずらん 代表取締役社長
佐野 弘純

Welfareすずらんを通じた介護業界の課題解決の取り組み

中期経営計画（以下、中計）の戦略の軸にある4つのマテリアリティの一つ、「豊かな暮らしをつくる」を定めた背景には、少子高齢化、労働人口の減少、地球環境保全、社会インフラの老朽化、ウェルネスの推進、デジタル化といった社会課題の解決があります。当社グループは「医・職・住」の領域で高付加価値化、差別化戦略を推進しており、生活基盤の充実と豊かで活力ある地域社会づくりに貢献しています。

「医（医療・介護）」では、医療機器のリース・割賦、ドクターサポートローン、小型エコーのレンタルなどの展開により、医療環境の充実と健康寿命の延伸に貢献しています。「職（職場・オフィス）」では、集金代行サービスや介護報酬のファクタリングといったBPOサービスを軸に中小企業等の生産性向上に貢献しています。「住（住居・まちづくり）」では、住宅関連融資、住宅賃貸事業などを通じ、住まいの安心・安全・快適さを提供することで暮らしやすいまちづくりの実現を目指しています。

中計では、事業成長戦略の一つ「事業&サービス付加による多様化」で介護を重点事業分野としており、介護業界に従事する方の業務負荷軽減といった課題解決にも取り組んでいます。

2022年12月には、株式会社Welfareすずらんを子会社化しました。同社は愛知県名古屋市を中心に、住宅型有料介護施設8施設のほか、認知症対応型グループホームや障がい者グループホームを運営しており、きめ細か

な対応による高品質なサービス提供が特長です。また、住宅型有料介護施設には介護福祉士、看護師を有する訪問介護ステーションや訪問看護ステーションを併設し、介護保険サービスに加えて医療依存度の高い入居者様のケアを行っています。

今後は3つの施策を推進していきます。1つ目は、不動産事業者や介護機器メーカーとの連携により、最新設備の導入・運用、新商品・サービスの開発を進め、新たな形の施設を展開していきます。

2つ目は、ITツールの導入による効率化を推進し、さらなるサービス品質の向上を目指します。グループ会社のテクノレントと連携した排泄センサーのレンタルや、出資先のエイアイビューライフ株式会社の見守りシステムの導入などを検討しています。ご利用者様へ質の高いサービス提供を行うとともに職員の利便性の向上を図ります。

3つ目は、職員の処遇改善や組織改革を行い、働きがいのある職場環境を整えることで、職員の定着率を向上させ、安定した施設運営を推進していきます。

これらに加え、当社グループで蓄積してきた医療・ヘルスケアや介護ファクタリングの知見、住宅・不動産業界のお取引先との連携など、当社グループの経営基盤を融合させることで、さらなるシナジーの発揮と事業成長を実現していきます。

エイアイビューライフへの出資と現状の取り組み

当社は、社会的な課題である介護事業の人手不足や介護従事者の労働負荷、それらに付随する業務効率化に貢献するため、2023年12月にエイアイビューライフ株式会社の株式を取得しました。

エイアイビューライフが提供する「自立支援型介護 見守りロボット A.I.Viewlife」（以下、見守りロボット）の販売においては、現状補助金を使った導入が半分以上を占めていますが、補助金を使わずに導入したいニーズもあります。そこで、リース、レンタル等のファイナンスを活用した導入拡大を目指し、当社が保有する全国にわたる取引基盤や、これまで蓄積したベンダーリースのノウハウ

を活用していく予定です。

また、グループ会社であるWelfareすずらんの一部施設に、見守りロボットを導入しています。見守りロボットは、事後の検知よりも予測に強みを持っているため、入居者の行動および体動データを予め検知し、行動や体調の変化の早期把握が可能かどうかなど、検証を進めていきます。

今後も事業・サービスの共同開発を行い、介護サービスのICT化を支援することで、安心な介護、見える介護を実現していきます。

介護事業者への建物リースの取り組み

急速な高齢化を背景に介護サービスの需要が高まるなか、介護サービスを利用する方々が入居する施設の供給不足が課題として挙げられています。

このような課題に対し、当社は医療・ヘルスケア分野における事業性の評価や、不動産分野において培ったノウハウを活かし、建物リースを提供することで、介護事

業者の資金調達を支援するとともに、介護サービスを必要とする多くの利用者のニーズに応えています。

今後はこの取り組みを展開していくことに加え、介護事業者のオペレーションに関する知見を高めていくことで、介護分野への提案の幅を広げ少子高齢社会における豊かな暮らしの実現に貢献していきます。

■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
集金代行稼働サービス数	17,861サービス	20,000サービス

地域金融機関における集金代行サービスの取り組み



BPO本部 マーケティング課長
高橋 健治

当社では、地域金融機関と連携し、地域金融機関のお客様である中小企業のお困りごとに対し、リースをはじめとする当社の多様な商品・サービスを提供しています。

「お客様の売掛金を口座振替で回収したい」という中小

企業のニーズに対し、地域金融機関によってはサービス提供を行っていない、サービス提供は行っているものの引き落とし金融機関が限られている、あるいは少ない請求件数には対応していないなど、さまざまなケースがあります。そのようななか、幅広い金融機関からの引き落としが可能で、かつ請求件数1件から対応している当社の集金代行サービスを提供することで、地域金融機関のサービスを補完でき、中小企業とその先のお客様双方にとっての利便性向上につながっています。

今後も地域金融機関との連携を拡大し、回収手段の多様化を通じて中小企業の生産性向上に貢献していきます。

社会貢献・寄付

豊かな未来積立金

当社グループは、持続可能な地球社会の発展に継続的に貢献することを目的に「豊かな未来積立金」制度を活用し、2023年度は7,849万円の寄付を実施しました。寄付先の一つである公益財団法人東京都農林水産振興財団と東京都による「花粉の少ない森づくり運動」に賛同して2022年度から参加しています。当社グループの森林整備区画「リコーリースグループ豊かな未来への森」において、2022年の植林作業に続いて、2023年11月には社員とその家族33名で補植作業を実施しました。



そのほか、寄付先の一つである、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンが主催する「子どもの食 応援ボックス」活動の、梱包ボランティアへ当社社員9名が

参加しました。当該ボランティアは、給食のない長期休暇期間中の子どもたちの食の状況改善を目的として、経済的に困難な状況にある世帯を対象に、食料品セットを中心としたボックスを梱包し、各家庭へ配布する活動です。活動に参加した社員からは、「寄付先の活動を理解できてよかった」「ボランティアに参加していた他社の方と交流できる良い機会となった」などの意見が寄せられました。セーブ・ザ・チルドレンとは、当社が提供する「SDGs参加型リース・レンタル～私たちがつくる未来への懸け橋～」事業においても、寄付先の一つとして選定し、協業しています。今後もボランティア活動や事業を通じて連携を図り、社会課題解決へと貢献していきます。



©Save the Children

発電教室

2023年10月、水戸市立鯉淵小学校と、水戸市鯉淵町の自社太陽光発電所にて「発電教室」を開催しました。2023年度で3回目の開催となり、水戸市立鯉淵小学校の5年生42名が参加されました。

発電教室では当社社員が講師となり、地球温暖化問題やその対策としての再生可能エネルギーの活用についての説明を行いました。次に、SDGsかるたを用いて、SDGs達成のための具体的なアクションを学びました。その後、当社が保有する鯉淵町第一、第二、第三太陽光発

電所へ移動し、発電所内で太陽光パネルやパワーコンディショナーなどの発電設備を見学しました。

当社は、今後も太陽光発電事業をはじめとする再生可能エネルギーへの取り組みを通じ、未来を担う子どもたちに環境保全の大切さを伝えながら、地域住民の皆様にも当社グループの活動をご理解いただけるよう事業展開を行い、マテリアリティである「クリーンな地球環境をつくる」の実現を目指します。



持続可能な経済の好循環をつくる



方針

リコーリースグループは、約6,000社のベンダーに対する販売支援を行うことにより、約40万社のお客様の経済活動を支えています。当社グループが利益ある成長を持続するために、従来型のリース事業だけでなく、社会、市場、お客様の変化に的確に対応し、リース以外の新たな価値を提供していきます。

強みである北海道から沖縄までの全国の拠点網と地域ごとの経済環境を踏まえたお客様やベンダーへのきめ細かなサービス提供により、各地域の社会課題解決や地域経済の好循環を生み出すことを目指しています。

■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
ICT機器をはじめとする as a Service商品数	13商品	—

Windows10のサポート終了等によるパソコン需要の高まりへの対応



テクノレント株式会社
営業統括本部長
尾崎 宗則

当社グループでレンタル事業を担うグループ会社のテクノレントでは、パソコンや計測器をはじめとした、さまざまな機器のレンタルを取り扱っています。特にパソコンでは、2019年～20年ごろに導入されたWindows10のサポート終了が2025年10月に予定されており、多くのお客様が入替を検討されるタイミングとなります。

企業におけるパソコンの入替や運用は、機種選定やキitting（初期設定）、運用中の故障対応など、情報システム部門の負担が大きいことが課題です。テクノレントでは、お客様指定の機種選定はもちろん、メーカーやベンダーからの大量購入による、スケールメリットを活かしたレンタル価格の設定も可能です。また、高品質

なキitting、レンタル期間中の代替機提供などワンストップでサービスを提供することにより、情報システム部門のパソコン入替から管理に伴う負担を軽減しています。

パソコンの入替需要へ確実に対応していくためには、パートナー企業と連携することが重要です。テクノレントでは、パートナー企業とともに、パソコンの調達から廃棄に至るライフサイクルを管理するレンタルサービスを提供しています。また、商談の機会を増やすべく、レンタル未利用のお客様にも積極的にメリットを訴求する活動も行っています。そのほか、通信サービスや通信関連機器などとセットでのレンタルを提案するなど、さまざまなパートナー企業と連携することで、パソコンに付帯するサービスのラインナップを増やし、お客様の多様な要望に応えられるレンタル商品を開発しています。

このような活動を継続することで、入替の需要に対応していくことはもちろん、お客様のIT機器管理の業務負担軽減や、IT機器の導入を支援し、お客様の事業成長へと貢献していきます。

ESG投資の状況

リコーリースは、ESGに配慮したスタートアップを中心とした企業や事業への投資を通じ、新たな事業を創出するため、2020年に投資枠200億円を設定しました。複数の企業に対し、出資、資金提供を実施し、2023年度までの累計投資額は178億円となりました。

これらを通じ、投資先企業およびその事業と当社グループの事業の有機的な結合を図り、新たな価値を創造することで持続可能な循環社会の実現に貢献します。

2023年度のTOPICS

エイアイビューライフ株式会社への出資

P.63

会社概要

社名	エイアイビューライフ株式会社
代表者	安川 徹
所在地	東京都千代田区隼町2-13 US半蔵門ビル201
設立	2017年4月5日
事業内容	「自立支援型介護 見守りロボット A.I.Viewlife」の開発

ベンダーと連携した“ティアアップ型”SDGs 参加型リース

当社では、SDGs（持続可能な開発目標）達成に向けて、お客様がリコージャパンから事業用設備をリースなどで導入される際、お客様にご賛同いただいたご契約について、リコージャパンが社会貢献活動で連携している 認定NPO法人育て上げネット様に対し、ご契約金額の一部を当社が寄付する「“ティアアップ型”SDGs 参加型リース」（以下、本リース）を展開しています。2023年度は、2024年3月までに13社のお客様からご賛同をいただき、契約総額約3億円の実績に基づき、292,248円を寄付しました。



寄付金贈呈式の様子 左から
リコージャパン ESGセンター長 阿部 哲嗣 様、
育て上げネット 理事長 工藤 啓 様、
リコーリース 営業企画部長 橋本 大輔

リコージャパンESGセンター長 阿部様からのコメント

育て上げネット様、リコー、リコージャパンが連携して、デジタル社会のなかで就労に困難を抱える若者の働くことへの参画の支援を目的とした「若者向けデジタル

支援プログラム」を実施しています。

社会貢献活動やSDGsへの理解度は高いものの、何から取り組んだら良いかわからない、と感じられているお客様も多いなかで、リース契約を締結したお客様が若者の就労を応援する育て上げネット様の活動を通じ、SDGs達成へ貢献できることから、リコージャパンは本リースに賛同しました。これは、当社の目指す「事業とSDGs／ESGの同軸化」の実践にもつながる取り組みです。営業現場からも、「リース契約を通じてSDGs、社会貢献につながるのであれば賛同したい、とお客様からは好印象」との声を聞いています。今後は、当社内での本リースの認知を向上させ、リコーリースとさらに連携することで、育て上げネット様の活動を継続して支援していけたらと考えています。

債権保証事業「Mamotte」の開始

2023年4月より、法人間取引において発生する各種債権（売掛金等）などの未回収リスクを保証する債権保証事業「Mamotte（マモotte）」（以下、当事業）を開始しました。当社は創業以来、リースをはじめとする40万社のお客様との取引において、売主（ベンダー）の未回収リスクを引き受けてきました。取引で得られたトランザクションデータにより精度を向上し続けている審査能力を活用し、債権保証における適切な保証限度額や保証料率の設定を実現しました。当事業を通じて提供するサービスにより、お客様は与信管理業務の負担、および売掛金未回収リスクを低減することが可能となります。

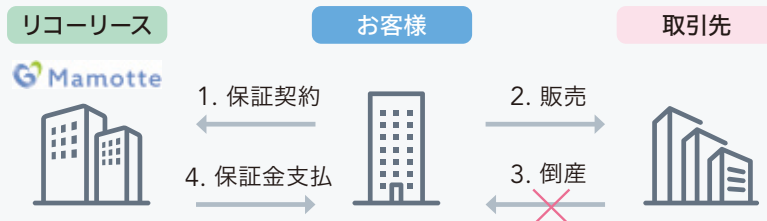
事業開始1年目の2023年度は、保証対象先の規模を中規模事業者と想定した、対面型「オーダーメイドプラン」のお客様へ提案を進めてきました。結果として、1年間で保証残高は10億円を突破しました。2024年7月からは、Webサイトからのお申し込みを前提としたサブス

クリプション型サービスである「パッケージプラン」も開始しています。

今後の展開においては、リース営業担当によるお客様への提案活動のほか、Webサイトでの受注促進、また金融機関等からのお客様紹介もチャネルとして加えていきます。これにより、当社グループが注力するBPO分野における事業として、今後もさらなる保証残高の積み上げを目指していきます。

サービスをお客様へ提案し、実際に採用いただくなかで、改めて当社が保有するトランザクションデータの情報量や、これを活用した条件設定において、他社サービスとの差別化を図ることができると自負しています。当事業の拡大を通じ、お客様のお取引先の倒産や未回収リスクに対する懸念を低減することで、経済を活性化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

債権保証事業 スキーム図

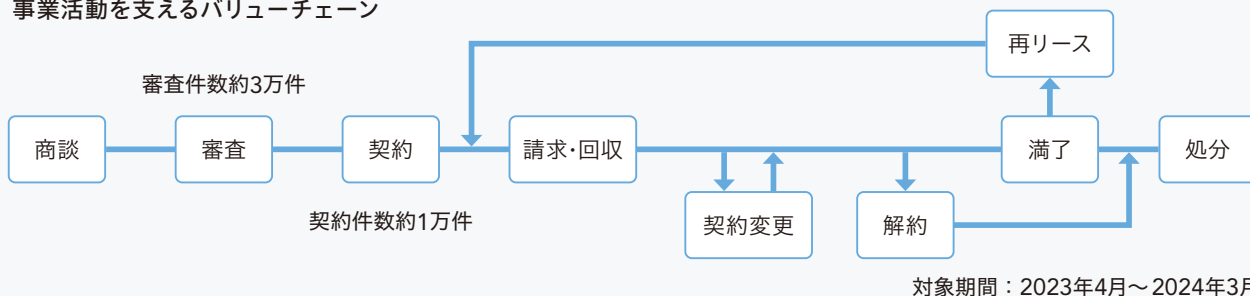


当社のビジネスモデルを支える高品質・高効率な業務

当社は、6,000社のベンダーと40万社のお客様との取引・ご契約に対して、高品質・高効率な業務体制で応えています。最適な組織体制への見直し、デジタル化の活用、業務の継続的な改善活動などを通じて、業務プ

ロセスを磨き上げてきました。今後は業務プロセスの標準化を進め、さらなるデジタル化を推進していくことにより、生産性の向上を目指します。

事業活動を支えるバリューチェーン





人財マネジメントの基盤となる考え方

リコーリースグループでは、仕事の「やりがい」とその先にある個々の「幸せ」を手にする事ができるよう「Happiness α t work (ハピネス アット ワーク)」をコンセプトに人事施策に取り組んでいます。

α には「anything you want」という意味を含めており、「社員一人ひとりが主体的に『プラスアルファ (+ α)』で手に入れたいもの、実現したいものを自由に設定し、働くことで幸せになる」を目指すものです。

前中期経営計画の取り組みにより、社員自身が働き方を選べる人事制度に転換でき、社員エンゲージメントスコアも改

善しています。一方、「働きやすい会社」になったものの、やりがいや自己成長、仕事への誇りを実感できないという声もあり、社員一人ひとりのやりたいことに応える環境やチャレンジする機会を、心理的安全性を担保した上で立場や年齢を問わず提供していくことが今後の課題です。

中期経営計画では、「Happiness α t work」を人事戦略の基盤に置き、「働きやすさ」に加え、事業成長につながるチャレンジの促進や組織活性化の施策を実施することで、社員がいきいきと働くための施策づくりや環境整備に取り組んでいます。

■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
エンゲージメントスコア	71点	75点

社員エンゲージメント調査

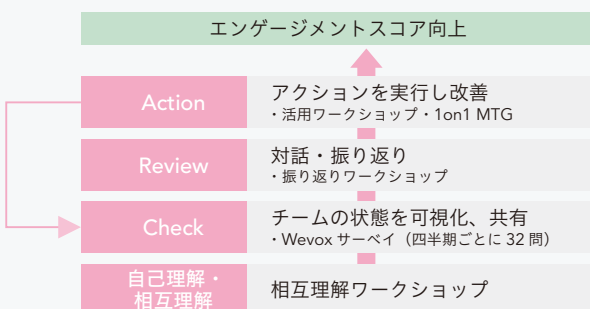
当社では全社員を対象に社員エンゲージメント調査を実施しています。エンゲージメントスコアは、組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる心理状態を表しており、当社の人財マネジメントの基盤である「Happiness α t work」の実現度の目安の指標として用いています。

エンゲージメント調査は当社が指標とする項目が網羅されている全32問で構成され、四半期ごとにWebで実施しています。結果はリアルタイムで集計、数値化され、イントラネット上で全社および自組織のスコアを閲覧す

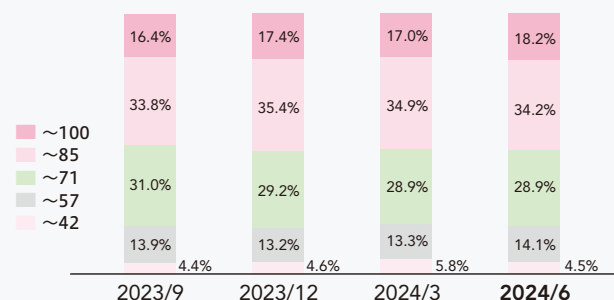
ることができます。こうした仕組みで「Happiness α t work」の実現度を継続して可視化することにより、各々が自組織の状態や変化に気づき、対話や振り返りを通じて、継続的にPDCAサイクルを回し、改善活動に取り組んでいます。

また、人事部門では事業戦略に紐づく組織人事上の重点テーマを設定し、その進捗度合いを測る指標として、エンゲージメントスコアの特定の指標を用いており、事業成長につながるチャレンジの促進や組織活性化に資する施策づくりや環境整備に取り組んでいます。

エンゲージメントスコアUPサイクル



「エンゲージメント調査」スコア分布



みらくる座

タウンホールミーティングである“豊かなみらいをつくる車座ミーティング”『みらくる座』を2023年度より開始しました。当ミーティングは、全国の組織を対象に参加を募り、経営層が直接訪問して、社員と車座形式で行うものです。

主要テーマは、経営理念、全社方針、サステナビリティ経営、行動規範のなかから1つを選択し、意見交換を行います。また、現場視点のアイデアや課題について、経営

層と直接会話ができる機会にもなり、一人ひとりが会社の未来を意識的に考え、視野を広げることにつながります。2024年6月までに9組織で開催しており、参加者からは「役員とフラットな雰囲気の中かで会話することができ身近に感じた」、「経営理念に込められた想いを聞くことでより一層理解が深められた」などの感想がありました。

今後は、全組織での実施を視野に入れ、活動を展開していきます。



■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
女性管理職比率	21.8%	25%
男性育児休業取得率	100%	100%
障がい者雇用比率	2.21%	2.7%

女性をはじめとした多様な人財の活躍を推進

当社は、社員の約半数を占める女性社員の活躍が事業の発展の原動力であるにとらえ、女性活躍を積極的に推進しています。また、女性が働き続けられること、活躍できる環境をつくることは、社員の誰もが働き続けられ、活躍できる環境につながると考えています。

指標の一つである女性管理職比率は、多様な人財の活躍と組織能力向上に寄与する中長期的な目標として30%（2025年度目標：25%）を目指しており、2023年度の女性管理職比率は21.8%となりました。また、2023年度は多様な社員の働き方を支援するための施策に取り組み、両立支援では育児や介護等により就業時間に制約のある

社員の働き方を体験する「はぴトレ」研修を継続しました。会社全体で社員の置かれた環境や立場への理解を深め、働き方への意識改革を進めるとともに、一人ひとりが働きやすい環境づくりを実践していきます。

なお、これらの取り組みが評価され、「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2023」において、企業ランキングで第11位にランクインし、2018年度より5年連続入賞（2020年度は実施されず、2021年度までは従業員規模300名以上1,000名未満の部）しています。



女性活躍推進 ロールモデル



業務本部 リレーション二部
中部支援センター 所長
長谷川 千恵

2002年に派遣社員として東北支社に入社。2004年に正社員として登用されました。支社の業務職でしたので、契約・解約・変更・満了業務とすべてに携わりました。なかでも車両リース契約の受け入れは他の商材に比べ複雑で、当時は問い合わせる先もなく、書籍で調べたり、他社に聞いたりしながら必死でこなしました。失敗もしましたが、今ではそれが自身の強みになっています。車両のことなら私に聞こうと思ってくれるなど、営業担当者との信頼関係につながりました。この経験から、後輩には失敗を恐れずにまずやってみよう働きかけています。

2020年に管理職に任用され、2023年に勤務地限定有りから勤務地限定無しのコースに転換したことも転機となり、2024年に中部支社に配属されました。それまでコース転換をするか悩んできましたが、定年まで数年となった今、後悔はしたくない。家族の応援もあり決断をしました。

日頃から大切にしていることが二つあります。一つめは、以前は完璧主義で自身が疲れてしまうこともありましたが、今ではまあいいか、甘えられるところは甘えようと自分を許すことで気持ちが楽になりました。二つめは会社にはいろいろな考えを持つ人がいますが、意見や価値観が違って、客観的にその人を見て、対話をして関係を築くように心掛けています。管理職任用にもコース転換にも不安はありましたが、やりたいことはやりたいときにやるをモットーにしています。若手社員のみならずにも管理職になることを恐れずにチャレンジしてほしいと思っています。

女性社員向け研修

現場中心でキャリアを積んできた女性の中堅層に対して、企業経営に関する基本的知識を培ってもらうとともに、「自ら学び続ける」ためのきっかけを提供する女性社員向け研修を2017年度から続けており、2023年度も「女性リーダー研修」として実施しました。

また、ライフイベントを意識したキャリア研修（セルフコンパッション研修：なりたい自分になる）を2021年度から実施しており、今後もさらなるプログラムの充実に努めていきます。

男性育児休業取得

2023年度の男性社員の育児休業取得率は100%となりました。当社は、男性が長期で育児休業を取得できる職場環境の醸成は女性の活躍推進にもつながると考え、2015年度に子どもの生まれた男性社員が積極的に育児参加することを狙いとして育メン☆チャレンジ休暇制度

を導入しました。2022年度からは、育メン☆チャレンジ休暇は連続10営業日以上取得を基本としており、1カ月以上の取得者も増え、取得日数も着実に増加しています。

男性育児休業 取得組織の声



業務本部 資産営業部
リマーケティングセンター 所長
松原 康和

組織のメンバーが1ヵ月の育メン☆チャレンジ休暇を取得しました。あらかじめ育児休業を取得する旨を聞いていたので、時間をかけて実務の引継ぎを実施し、休業時期に備えました。取得したメンバーはグループリーダーでしたので、配下のメンバーの1on1の代理や業務の進捗管理、また、本人に仕掛りの協業提案の案件があったため、その業務を引き継ぎ進めました。問題

なく休業期間を終えることができましたが、メンバーの業務の進捗管理がもう少し細やかにケアできれば、なおよかったと思っています。本人は休業期間中、育児のサポートに専念できたようで、家庭で活躍したと喜んでいました。社員とご家族に喜んでもらえる良い制度だと思っており、他の組織でも積極的に利用してほしいです。

今後、育メン☆チャレンジ休暇取得予定のある組織には、業務の引継ぎが成功のコツだと思うので、メンバーへの分担をしっかりと、長期で取得させてあげてほしいです。また、組織長は本人が遠慮することのないように、周りのメンバーに休業取得への理解を促すことも大きな役割だと思います。こうした環境をつくっておくことで、介護休業など他のリスクに備えられる効果もあります。

多様な働き方の支援

シニアの活躍推進をサポート

2021年度からスタートした50代社員向け研修は、少子高齢化が進むなかで、60歳定年以降も貴重なビジネスの担い手として、65歳までいきいきと活躍し続けてもらうことを目的としています。2023年度はこれまでの経験・スキルを活かして活躍できる再雇用制度となるよう、

制度における役割の一部を改定し、これまで以上にモチベーション高く活躍してもらえるよう再設計しました。今後も、働き方のニーズや個々のスキル・能力に応じたシニアの活躍をさらに積極的にサポートしていきます。

障がい者が働きやすい職場づくり

当社グループは障がい者採用にも積極的に取り組んでおり、社員の適性や個性に合わせた職域の拡大や育成、支援策を充実させています。2020年度より多様な職場で活躍できるよう本人ならびに職場の支援を目的として「ジョブコーチ支援制度」を導入し、支援が必要な組織にはジョブコーチを派遣しています。

また、2019年度に開設した「はーとふる農園」で収穫した野菜の社内販売会を全国の支社で行っており、社員に大変好評です。社員が「はーとふる農園」を訪問し実際に農業を体験するなど社内交流も活発に行っています。

2023年度末の障がい者雇用率は2.21%と、2.6%の目

標は未達成でしたが、さらなる職域の拡大や支援策を充実させ、2025年度末までに障がい者雇用率 2.7%以上を目指していきます。



「はーとふる農園」社内交流の様子

■ 非財務目標

項目	2024年3月期実績	2026年3月期目標値
一人当たり教育費	40,016円	55,000円
一人当たり研修時間	10.6時間	14時間

RL Academy

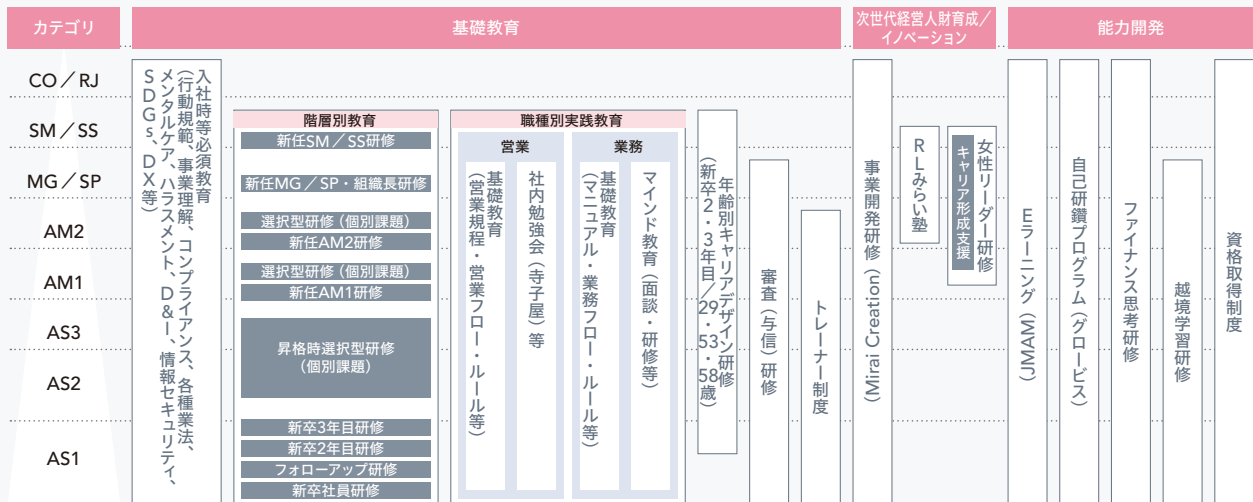
人財育成プログラム「RL Academy」を構築し、その実現を目指しています。

RL Academyでは、「あるべき姿×社員×RL Academy」をコンセプトに学びの場を提供することで、社員に対して

主体的なキャリア形成に資することを狙っています。

また、同プログラムから階層ごとに「あるべき姿」を示すことで、同プログラムが羅針盤となり、社員が自ら考え、「あるべき姿」に向かうサポートをしています。

新・RL Academy プログラム (2024年度～)



AS：アソシエイト格 AM：アシスタントマネージャー格 MG/SP：マネージャー格 SM/SS：シニアマネージャー格 CO/RJ：経営層

RLみらい塾

当社グループは次世代経営人財の育成を目的とした「リコーリストップタレント (RLTT) プログラム」の運用を展開しています。同プログラム内コンテンツの「RLみらい塾」は、社長の中村を塾長として月1回の頻度で開催し、各回において塾長の広い人脈のなかから、塾長

自らが塾の狙い・目的を説明の上ご賛同いただいた外部有識者を講師に迎え、レクチャーとインタラクティブコミュニケーションにより、次世代リーダーに必要な知見を広げています。

自己研鑽プログラムの推進

当社グループは自己啓発を通じて社員の成長を促進するための取り組みを推進しています。

職階やキャリアに応じた研修プログラムに加え、多様なテーマが学習可能なオンライン学習プラットフォーム

の提供により「自ら学ぶ」意欲を後押しし、また、資格取得補助対象を拡大するなど多様な方法を通じてスキルアップを支援しています。

Mirai Creationの実施

当社グループは、2021年より社内提案制度「Mirai Creation」の運用を開始しました。当制度は、経営理念に掲げる「豊かな未来」実現に向けた、新規事業や業務改善提案を、グループのすべての社員が直接経営陣へプレゼンテーションすることができるものです。

最終的に提案が採用された場合は、応募者がプロジェクトに当事者（推進者）として参画します。

2024年度より、さらに社員がさまざまな角度から考

え提案できるように、新規事業創造に関連する教育プログラムの提供や、応募要件および選定プロセスの変更など、内容を一新する予定です。

当制度を通じ、当社グループの強みである「人財」を活かし、社員一人ひとりが「個」の力を発揮することで、現場からの柔軟な発想や、既存の事業領域にとらわれない新たな視点を経営に取り込み、サステナブルな循環社会の実現に貢献することを加速していきます。

キャリア自立支援

当社では、社員のキャリア自立を重視し、積極的な支援策を展開しています。個々のキャリア目標を把握し、適切な研修やキャリアコンサルティングを提供することで、社員の成長を促進しています。具体的には2023年度に新設した越境学習プログラムによる外部接点機会の提供やキャリアチャレンジ制度による内部異動の機会創出など、さまざまなキャリア開発プログラムを実施しています。

また、社員のスキルや能力を評価し、適材適所の配置を図ることも重要視しています。上司部下の1on1の実施および定期的なフィードバックやパフォーマンス評価を通じて、社員とのコミュニケーションを密にし、全社としてキャリア成長に対するサポートを提供することで、社員のモチベーションや働きがい向上、組織全体のパフォーマンスが向上することを目指しています。

健康経営の推進

当社グループでは、「健康第一、仕事は二の次」の健康スローガンのもと、自社の健康課題に合わせた健康指標を設定し、心身の健康リスク軽減に向けた取り組みを行っています。

会社と労働者で組織された衛生委員会を設置し、産業保健スタッフによる健康情報の共有など、職場代表者と積極的な意見交換が行われており、健康リテラシー向上や安全で働きやすい職場環境を実現するための施策を実施しています。

産業医とも連携を図っており、執行役員全員が参加する全社執行会議に参加し、健康指標の実績や健康課題を共有することで、さらなる健康管理の推進につながっています。その結果、健康診断受診率、二次検診フォロー率は100%を維持しています。

また、健康リスクを層別に把握することで、ハイリスク層に対する生活習慣病の重症化予防として、外部の専門医療機関との連携により、リスク低減に向けた積極的

なサポートを実施しています。生産性低下防止に向けた取り組みは、メンタルヘルス不調発生予防のためのストレスチェック、ラインケア、セルフケアなど、階層ごとにメンタルヘルス教育の機会を設け、教育内容は社内ポータルサイトで社員が閲覧できる環境を整えています。このことにより、プレゼンティーズム（疾病出勤）[※]の改善につながっています。このような取り組みの結果、「健康経営優良法人2024」（大規模法人部門）で8年連続認定となりました。2024年度からは健康経営の基盤を強化するため、新たな産業保健体制のもと健康経営のさらなる推進を目指し、拡充を図っていきます。

[※]プレゼンティーズム：「欠勤はしていないが、心身の健康問題によって仕事のパフォーマンスが低下している状態」のこと。



役員紹介



取締役 (取締役会への出席状況は2023年度の実績。所有する当社株式数は2024年3月末時点)

代表取締役 社長執行役員

中村 徳晴 なかむら とくはる ①

所有する当社株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)
10,233株 (9,713株)
取締役在任期間 5年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

当社グループにおける豊富な営業・業務・経営経験とあわせ、当社の代表取締役社長執行役員としての経験を有しています。これまでの経営に関する豊富な経験や知見を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に資することを期待しています。

再任

取締役 専務執行役員

佐野 弘純 さの ひろずみ ②

所有する当社株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)
5,746株 (4,816株)
取締役在任期間 5年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

当社において、営業部門の重要なポジションやビジネスモデルを支える業務プロセスの責任者を歴任し、豊富な経験と高い見識を有しています。専務執行役員として、本社全般を統括しています。これらの豊富な経験や知見を活かし、当社グループの持続的成長と企業価値向上に資することを期待しています。

再任

取締役 専務執行役員

黒木 伸一 くろき しんいち ③

所有する当社株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)
4,269株 (3,804株)
取締役在任期間 3年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

当社において、社会課題を解決する金融・サービス部門の重要なポジションを歴任し、豊富な経験と高い見識を有しています。また、専務執行役員として、営業全般を統括し、中長期的な成長ならびに企業価値創造に向けて新たな事業を牽引しています。これらの豊富な経験や知見を活かし、当社グループの企業価値向上に資することを期待しています。

再任

社外取締役

荒川 正子 あらかわ まさこ ④

所有する当社株式数 〇株
取締役在任期間 5年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

金融・不動産の専門家として国内外の投融资、ビジネスモデル・ロップメント等に関する豊富な経験と実績およびコーポレート・ガバナンス等に関する豊富な見識を備えています。社外取締役として、これらの経験・見識に基づく、積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しており、また、指名報酬委員として、当社取締役の指名、後継者計画および当社取締役報酬の公正・透明な検討決定等に貢献しています。当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任

社外

独立

女性

社外取締役

戒井 真理 えびすい まり ⑤

所有する当社株式数 〇株
取締役在任期間 4年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

米国公認会計士として培われたグローバルな視野に立った会計に対する豊富な経験と高い見識を備えており、公認不正検査士としても企業の内部統制や経営倫理についての知見を有しています。社外取締役として積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しており、また、指名報酬委員として、当社取締役の指名、後継者計画および当社取締役報酬の公正・透明な検討決定等に貢献しています。当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任

社外

独立

女性

社外取締役

原澤 敦美 ほらさわ あつみ ⑥

所有する当社株式数 〇株
取締役在任期間 4年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

弁護士として培われた専門的な経験と知識、上場会社の社外役員としての経験と見識を備えています。社外取締役として積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しており、また、指名報酬委員として、当社取締役の指名、後継者計画および当社取締役報酬の公正・透明な検討決定等に貢献しています。当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任

社外

独立

女性

社外取締役

一ノ瀬 隆 いちのせ たかし ⑦

所有する当社株式数 1株
取締役在任期間 2年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

大手電機メーカー系列会社等の経営者としての豊富な経験により、企業経営にかかる幅広い知識と高い見識を備えています。社外取締役として積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しており、また、指名報酬委員として、当社取締役の指名、後継者計画および当社取締役報酬の公正・透明な検討決定等に貢献しています。当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任 社外 独立

社外取締役

入佐 孝宏 いりさ たかひろ ⑨

所有する当社株式数 1株
取締役在任期間 1年
取締役会出席状況 12回/12回(100%)

選任理由

大手事務・精密機器メーカーにおけるIT・テクノロジー事業分野ならびに経営戦略に係る経験と知識を有しています。社外取締役として、積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しています。これらを踏まえ、当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任 社外

社外取締役

座間 信久 ざま のぶひさ ⑧

所有する当社株式数 1株
取締役在任期間 2年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)

選任理由

大手銀行グループにおける経営層としての豊富な経験と高い実績およびこれらに基づく金融業界に関する幅広い知識と高い見識を有しています。社外取締役として、積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しています。これらを踏まえ、当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任 社外

社外取締役

野地 彦旬 のじ ひこみつ ⑩

所有する当社株式数 300株
取締役在任期間 1年
取締役会出席状況 1回

選任理由

大手車両部品メーカー会社における製造現場責任者および経営者としての豊富な経験により、テクノロジーや企業経営にかかる幅広い知識と高い見識を備えています。これらを踏まえ、当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

新任 社外 独立

監査等委員である取締役 (取締役会および監査等委員会への出席状況は2023年度の実績。所有する当社株式数は2024年3月末時点)

社外取締役(監査等委員)

川島 時夫 かわしま としお ⑪

所有する当社株式数 1株
取締役在任期間 4年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)
監査等委員会出席状況 23回/23回(100%)

選任理由

大手金融機関における長年の勤務による財務および会計に関する知見や上場会社における常勤監査役の経験を有しています。これらを踏まえ、当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任 社外 独立

社外取締役(常勤監査等委員)

中沢 ひろみ なかざわ ひろみ ⑫

所有する当社株式数 1株
取締役在任期間 2年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)
監査等委員会出席状況 23回/23回(100%)

選任理由

公認会計士としての財務および会計に関する専門的な知見や上場企業の役員としての豊富な経験を備えています。これらを踏まえ、当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任 社外 独立 女性

社外取締役(監査等委員)

深山 徹 みやま とおる ⑬

所有する当社株式数 1株
取締役在任期間 2年
取締役会出席状況 14回/14回(100%)
監査等委員会出席状況 23回/23回(100%)

選任理由

弁護士としての専門的な知見や他社社外役員としての経験を備えています。これらを踏まえ、当社の経営に対する有益なご意見やご指導を通じ、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することを期待しています。

再任 社外 独立

執行役員

社長執行役員

中村 徳晴

常務執行役員

荒木 優一

グループ人財統括本部長
兼 取締役会室長

執行役員

井野 昇一

エリア営業本部長

執行役員

永井 良二

BPO本部長

専務執行役員

佐野 弘純

本社担当/株式会社Welfare
すずらん 代表取締役社長

常務執行役員

池内 寿尚

戦略投資本部長 兼 経営管理本部特命
担当/株式会社Welfareすずらん
取締役

執行役員

細井 英典

株式会社Welfareすずらん
取締役副社長

執行役員

永田 亜衡

環境・不動産営業本部長

専務執行役員

黒木 伸一

営業担当

執行役員

黒川 憲司

テクノレント株式会社
代表取締役社長執行役員

執行役員

河野 満

営業統括本部長

執行役員

滝田 健太郎

経営管理本部 経営企画部長

常務執行役員

高木 明人

テクノレント株式会社
取締役会長

執行役員

松上 恵美

内部統制室長/
テクノレント株式会社監査役

執行役員

佐々木 麻利

テクノレント株式会社取締役
常務執行役員 経営管理本部長

常務執行役員

大澤 洋

経営管理本部長/
テクノレント株式会社取締役

執行役員

阿部 一哉

審査本部長

執行役員

山本 達雄

業務本部長

役割を超えたチームワークで ガバナンスのさらなる強化を目指す

金融も手掛ける事業会社を目指すリコーリースにおける社外取締役の役割とは何か。

指名報酬委員の荒川正子氏と監査等委員の川島時夫氏のお二人に、
取締役会および各会議体の在り方、報告や情報共有機会の現状を踏まえて、
それぞれの立場から語っていただきました。

社外取締役
(指名報酬委員)
荒川 正子



社外取締役
(監査等委員)
川島 時夫



リコーリースの社外取締役の役割は リスクやチャンスの気づきの提供

— 社外取締役として、お二人の選任理由と期待されている役割について、どのようにとらえていますか。

荒川 私は金融および不動産の専門家として、国内外の投融资、ビジネスデベロップメントなどに関わってきたこと、またコーポレートガバナンス団体の理事も務めており、その知見も期待されていると認識しています。ただし、社外取締役は一定の専門スキルを期待されているにしても、経営全般について責任を持つ立場ですので、「専門外はわかりません」は通用しません。事業に影響を与える社会情勢やトピックスを含めた情報のアップデートとともに、自ら情報発信もしています。

川島 私は当社が監査等委員会設置会社となった2020年に就任しました。その前は大手の電気機器メーカーで常勤監査役を約8年務めていました。同社は国内外に子会社を多数有し、現場重視の監査活動を行ってきた経験がありますので、これまでの監査経験を活かした、経営陣と現場との乖離が生じないような「気づき」を提供できるような監査活動を実践するように心掛けています。さらに、コーポレートガバナンス、監査等委員としての活動などの知見の還元、リスク管理や内部統制の高度化への貢献が期待されていると認識しています。社外取締役としての役割は、「気づき」の提供だと考えています。金融実務知識もフル活用し、「Hidden Risk, Hidden Chance」についての「気づき」の発信ができるように努力しています。非常勤の監査等委員ですが、現場の声を拾うことが最重要と考えており、その声をほかの社外取締役に還元するように努めています。荒川さんも専門以外の領域

でも、社外のセミナーなどに参加し勉強されていて、取締役全員に役立つ情報を積極的にフィードバックしてくれています。その情報から、私自身の「気づき」が生ずることも多々あります。

荒川 取締役会以外の活動も活発です。当社は、2023年度の指名報酬委員会は14回開催されました。中期経営計画(以下、中計)の戦略を策定してモニタリングを行うための中計審議会や中計確認会のほか、独立役員懇談会(取締役会とは別に、独立社外取締役同士で意見交換を行う場)など、さまざまな角度で議論をする場があります。

川島 監査等委員としては、2023年度は現場監査活動に加え、23回の監査等委員会に出席しました。執行部門との懇親の場も意識して確保するようにしています。取締役会外の議論の場については、人数が増えるほどコミュニケーションや情報共有が難しくなりますので、会社側からだけでなく、社外取締役から提案されたものもあります。

荒川 会社に有事が起こった際に全社一丸となるためには、日頃から相互理解と信頼関係、コミュニケーションを取りやすい関係を構築しておくことは、異なる意見を発言しやすくなるので有用であると思っています。

川島 荒川さんが言われるように、理解と信頼が大事であり、あとは一人ひとりがスキルや知見を発揮し、10の力を15や20にするチームワークも重要なので、その体制構築を行っています。社外取締役は、それぞれの分野や業務でのリーダー経験など、専門領域だけではない経験もありますので、「期待される役割」を超えてどんどん活用してほしいと思っています。

取締役会の報告内容・体制は充実 社外取締役の意見で情報共有が迅速に

—— 当社の取締役会の特徴は何でしょうか。また、その運営などについて、社外取締役として意見を出して改善につながったことはありますか。

荒川 取締役会の数日前に、重要な決議事項の説明を中心とする事前説明会があります。各社外取締役が参加可能な日程に合わせて2回に分けて開催されるのが通常ですが、そ

れぞれの回でのコメント・質問についての議事メモが取締役会前に共有されるので、効率良く取締役会当日を迎えることができます。

川島 私も事前説明会は、有益だと思っています。その分時間拘束を強いられるわけですが、事務局である取締役会室が丁寧かつ誠実に対応してくれますし、取締役会本番の議論の有効性につながることで決して苦にはなりません。一方で、取締役会で執行サイドが業務報告する場合、時間の制約もあり、どうしても大枠にならざるを得ない部分があります。監査等委員会としては、報告内容に関連したいろいろな課題などについて現場ヒアリングで得た情報をベースになるべく多くの情報・課題認識を提供しようとしています。独立役員懇談会でもフィードバックするなど、多くの機会をとらえて情報提供をするよう心掛けています。

荒川 当社グループには約1,600人の社員がいますが、経営陣の顔が見えて、アクションや変化を起こしやすい規模であるのも功を奏しているのかもしれませんが。完璧でなくとも、第一歩を踏み出すことで新たに見える物事があり、それに対する意見が出て改善するというPDCAを回す環境があります。

川島 取締役会決議事項ではなく、社内会議決議レベルの案件であっても、全社の事業に影響を与えるものは、質的な重要性を踏まえ諮るべき、と複数の社外取締役から指摘があり、情報共有のタイミングが早くなりました。

荒川 自然災害にかかる安否や事業への影響、インシデントについても可能性の段階から一報を入れてくれるようになりました。仮に執行側で対処する内容であっても、その対処が適切かを監督し助言をすることも、知らないとできません。会社としてリリースする重要事項を、社外取締役はリリース後に知りましたでは困ります。情報共有しやすい環境や体制をつくるのも役割であると思っています。

川島 資本コストに基づく議論も2019年頃からすでに展開されていますが、年々、より実践的議論に進化していると思います。資本コストの考え方は各事業の採算管理などにすでに用いられていますが、社外取締役からは「さまざまな切り口において、事業ポートフォリオの評価の指標としても活用している状況を取締役会でももっと明示的に共有してほしい」という意見も出ています。

内部統制と組織体制の構築について 経営理念の真の浸透とは

— 内部統制と組織体制の構築について、それぞれの立場からどのように具体的に対応していますか。

川島 監査等委員会監査では、統制環境の確認に重点を置いています。その特徴の1つ目は、内部監査部門である、内部統制室と密接に監査活動をしており、現場の組織運営状況についてヒアリングする組織運営監査への参加です。事前アンケートで、「重点目標」「阻害要因」「経営理念の活用状況」「リスク認識」というような質問に回答をもらった上で内部統制室がヒアリングしている内容を確認しています。監査等委員もこの機会に、組織運営上の課題、あるいは現場が困っていることなどを探っています。これは監査役や監査等委員の本来的役割とも言えますが、当社では内部統制室が行う組織運営監査をフル活用しています。組織長から現場担当者まで幅広い階層から多くの声を聞くことができる体制になっています。2つ目は、内部統制室が行う監査活動には非常勤の監査等委員も時間の許す限りオンラインでも参加できるため、社内の常勤監査等委員並みに現場の声を聞ける体制になっていることです。3つ目は、特徴であり課題でもあるのですが、当社は「金融も手掛ける事業会社」に変わっていくことを目指しており、それに応じた監査の必要が出てきています。たとえば、太陽光発電事業、不動産賃貸事業、介護施設の運営など、それぞれ異なる事業知見についてもタイムリーに勉強していく必要があると気を引き締めているところです。

荒川 私が社外取締役に就任した頃から不動産の投融资機会も増えてきたため、その評価やデューデリジェンスにおいて、内容や規模に応じた体制の構築が必要となりました。事業担当部門だけでなく、審査本部や投資委員会、経営会議および取締役会が、互いに健全なけん制機能を効かせるため、単に体制やプロセスの構築だけでなく、人財配置や教育も重要です。それを実行するのは現場ですが、監督可能な内部統制システムの基本方針の承認は取締役会の責務ですので、必要であると思えば取締役会外でも各現場担当者と話す機会を設けてきました。監督という立場では、①プロセスの合法性、合理性、②結果の妥当性の2軸を意識して確認するようにしています。

川島 監査等委員会では、荒川さんのおっしゃる2軸の側面を戦略・施策が展開されている現場から見た妥当性という現場目線で確認するように心掛けています。その際には戦略・施策を支える重要な要素である人的リソースの量・質についての確認は欠かせません。組織運営監査のヒアリングでは、エンゲージメントサーベイツールの結果も活用しています。内部統制室が情報共有してくれる各組織のエンゲージメントスコアを監査等委員も見て、強み・弱みをチェックしてヒアリングすることで組織課題の理解につなげようとしています。独立上場会社としての求心力の要となる経営理念の浸透状況については、組織運営監査の重要なテーマの一つとして注目しています。現場からすると形だけのお題目のように感じられがちですが、経営理念を自分なりに理解し、判断の拠り所として業務を進めているような話を聞けることも増えてきました。管理部門やバックオフィス部門などでは、多忙さもあって、「私達らしさ」が自分の業務にどう結びついているか想像し難いという声も聞かれますが、徐々に経営理念の基本姿勢を自分の業務に結びつけて、改善活動やモチベーションの維持向上につながっているという声も多く聞かれるようになってきています。経営理念の浸透状況を継続して確認していくことは重要なミッションと認識しています。

荒川 経営理念を通して、我々含め「私達らしさ」を常に自問自答しています。一方で、「私達らしさ」というのは漠然としているので、経営理念・マテリアリティを含め、現場に浸透させていくには、社長が直接伝えることも重要であり、定期で各事業所を回って対話する機会を設けるなどしています。

指名報酬委員会では社長も評価 大株主の社外取締役も自己評価の対象に

— 指名報酬委員会について荒川さんにお尋ねします。具体的にはどのような活動をしていますか。

荒川 2023年度の当社指名報酬委員会では、特に①社長評価、②サクセッションプラン、③報酬関係、④社外取締役の自己評価に取り組みました。①の社長評価については、会社の業績イコール社長の評価と考え、取締役は評価しても社長の評価はしないという会社も多いと思います。当社では、中長期の視点や非財務情報も含めた社長自身の計画を

期初に話してもらい、進捗状況や課題を共有しながら期末に翌年再任するかの是非とともにフィードバックという形を2年前から続けています。②の社内外取締役および執行役員のサクセッションプランについては、経営人財育成を目的とした研修のほか、サクセッションを見据えた人事異動、執行役員・理事候補者は事前課題についてのプレゼンテーション、人事評価、スキル、人物について面談も踏まえ意見をまとめています。社外取締役候補者も、スキルマトリックスを踏まえつつ、ロングリストから委員会として候補者を絞っていくプロセスを経ていきます。③の報酬関係の議論では、取締役の報酬水準が会社リソースの配分として合理的であるか、優秀な人材を確保するために適切なインセンティブとなっているかといった視点で、外部ベンチマークも参照しながら検証しています。2023年度からは、④の社外取締役の自己評価も始めました。記述方式で、「企業理念や経営戦略を十分に理解した上で関わっているか」「執行側に新たな気づきを与える発言を心掛けているか」「当社の事業、業界を取り巻く環境などについて日頃から意識して情報を集めているか」「社外取締役の間で意見交換や情報共有ができていくか」「各ステークホルダーの視点も意識しながら企業価値向上につながる発言を行っているか」等といった項目を、全社外取締役が回答します。それを指名報酬委員会で総括して取締役会で共有し、各事業に活かしています。

大株主との関係や利益相反の防止等について

—— 大株主に所属する社外取締役の二名は取締役会でどんな役割を果たしているのですか。また、利益相反とシナジーについて、どうマネジメントされていますか。

川島 両取締役ともに、利益相反の可能性については十分認識されていると思いますし、取締役会では一社外取締役の立場で質問や意見、アドバイスをなされていると思います。しいて大株主の立場という観点でいえば、例えば業績伸展のためのシナジー追求についての助言やリスク管理の高度化についての専門的な助言など、企業価値の向上の観点からさまざまにアドバイスしていただいていると思います。

荒川 両名とも、一取締役として個々の経験に基づき、たとえば、リスク管理・審査が専門の方はそのプロフェッショナルとして意見を述べています。とはいえ、事業上の競合が生

じる可能性はありえます。その場合、単に決議から外れればよいというものではないので、事前情報管理など、リスクを未然に防ぐ準備と心構えについても率直に話しています。

川島 取締役会の直前には、30分程度の「小」監査等委員会を開いています。当日の議案の論点の確認に加え、大株主の存在や視点から見て利益相反が起こりうる可能性があるかについても、事前に監査等委員3人で確認するように努めています。

—— 最後に、社外取締役の立場から見た、当社のガバナンスの課題をお聞かせください。

荒川 事業を継続させていくために必要かつ有効な仕組みがガバナンスであり、時代や会社の変化に伴い常に改善し続けます。そのために、取締役会実効性評価を実施しています。当社では取締役会事務局と各社外取締役の個別面談も実施しており、アンケートだけでは把握しきれない行間の部分も吸い上げています。実効性評価は内容報告だけでなく、結果をうけて今年はこのをやるという具体的提案が必ずあり、それを1年間実行した上で、遂行・達成できたことについての報告、それも踏まえて次はどうするかを評価に反映するPDCAサイクルを回しています。

川島 当社は非常に真面目で多様な人財が個の力を精一杯発揮し、多岐にわたる業務を少数精鋭で支える効率的な組織運営体制になっていると思っています。他方、ある意味では遠心力が強くなりすぎて、統括的・統合的に管理・推進する体制が弱くなるリスクを抱えていると感じています。各部門が部分最適で走ってしまい、全体最適の視点が弱くなってしまいうリスクが顕在化しやすいのではないかと感じています。ただ、最近では、ERM（統合型リスク管理）の本格的推進に着手していますし、営業企画面でも各事業の営業企画・統括機能に横串を刺す組織再編を行うなどの動きが出てきています。経営理念の浸透と求心力、そして事業を発展させていく遠心力がバランスよく発揮される組織運営について、引き続き監視・監督を行っていきます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

リコーリースグループは、企業倫理と遵法の精神に基づき、経営の透明性を確保しつつ、競争力の強化を目指したコーポレート・ガバナンスに取り組んでいます。また、ステークホルダーを社会、顧客、社員および株主と定め、信頼関係を構築し、これにより、持続的な成

長と企業価値の増大を図っていきます。

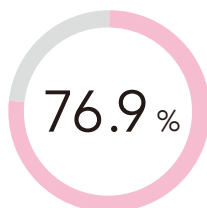
今後も、社会環境・法制度等の変化に応じた仕組みを常に検討し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図り、改善に努めていきます。

コーポレート・ガバナンスの概要（2024年6月24日現在）

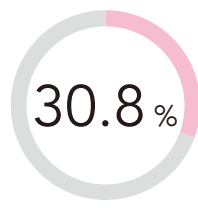
機関	監査等委員会設置会社
執行役員制度	あり
取締役会の議長	代表取締役 社長執行役員
取締役	13名（うち、10名が社外取締役、8名が独立社外取締役） 監査等委員ではない取締役10名（うち、7名が社外取締役、5名が独立社外取締役） 監査等委員である取締役3名（全員が独立社外取締役）
取締役会開催状況 ^{※1}	開催回数14回／平均出席率100%
取締役会の諮問機関	指名報酬委員会 5名（全員が独立社外取締役。ただし、監査等委員である取締役を除く）で構成
監査等委員会開催状況 ^{※1}	開催回数23回／平均出席率100%
取締役へのインセンティブ付与	単年度業績連動賞与（短期インセンティブ） 株式報酬 ^{※2} （中長期インセンティブ）

※1 2023年度 ※2 株式信託方式

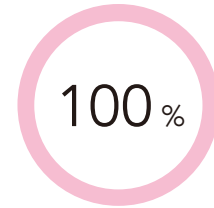
取締役会の社外比率



取締役会における女性比率



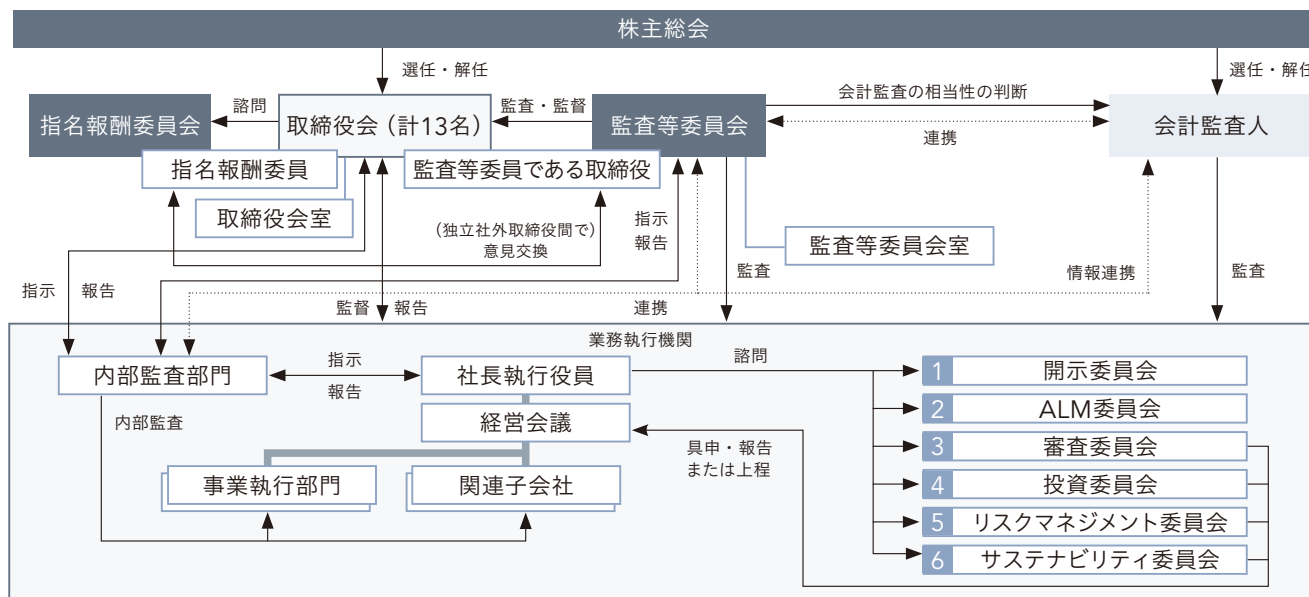
監査等委員会の社外取締役比率



ガバナンス強化・改革の取り組み・歴史

2015年	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス報告書提出開始 指名報酬委員会設置 社外取締役の割合22.2% 女性社外取締役の割合11.1%
2016年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価開始 社外取締役の割合40.0% 女性取締役の割合10.0%
2017年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬制度改定（業績連動報酬の総報酬に占める割合を50%へ高める）
2018年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の割合45.4% 女性取締役の割合9.1%
2019年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役任期短縮（2年→1年） 株式報酬制度を導入 社外取締役の割合50.0% 女性取締役の割合16.7%
2020年	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社へ移行 社外取締役の割合64.2% 女性取締役の割合23.1% 指名報酬委員会の構成を全員独立社外取締役へ
2021年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を開示 社外取締役の割合69.2% 女性取締役の割合23.1% コーポレートガバナンス・コード全83原則への対応状況を開示
2022年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の割合76.9% 女性取締役の割合30.8% 監査等委員会の構成を全員独立社外取締役へ 社外取締役の自己評価を開始 指名報酬委員会による代表取締役社長の業務執行状況評価の開始 独立社外取締役のみの意見交換会を開始
2023年	<ul style="list-style-type: none"> 株式報酬制度を改定 実効性評価回答結果に基づく全取締役へのヒアリングを開始

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月24日現在）



任意の諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、取締役候補の指名と経営陣幹部の選解任、最高経営責任者の後継者計画の策定・運用および取締役報酬の決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図る

ことを目的に、独立社外取締役（監査等委員である取締役は除く）のみで構成された指名報酬委員会を設置しています。その他、社長執行役員の諮問機関として、次に掲げる委員会を設置しています。

1	開示委員会	リコーリースグループにおける企業情報の開示を効果的・効率的に行うことを目的
2	ALM委員会	リスクの適正管理と収益の極大化を図るべく、資産・負債管理を適切に行うことを目的
3	審査委員会	審査業務に関わる審議・決定ならびに審査関連事項の報告を行うことを目的
4	投資委員会	企業等への出資の審議および出資先企業等のモニタリング報告をすることを目的
5	リスクマネジメント委員会	リコーリースグループにおけるリスクの網羅的・統括的な管理と損失の回避・防止を図り、リスクマネジメントを推進することを目的
6	サステナビリティ委員会	リコーリースグループの「サステナビリティ経営」をより効果的にサポートすることを目的

取締役会

当社の取締役会は、取締役13名（うち、監査等委員である取締役3名）で構成されています。また、取締役13名のうち、10名は社外取締役（監査等委員である取締役3名含む）であり、法令・定款に定められた事項および経営に関する重要事項等について審議し、意思決定を行います。

当社は、監査等委員会設置会社制度を採用しており、定款の定めに基づき、重要な業務執行の決定の相当部分を経営陣に委任し、迅速かつ機動的な意思決定を可能としています。なお、取締役会は、経営計画等を審議・決定し、一方で、個々の取締役および執行役員の職務執行の監督を行っています。

2023年度の実績として、定例の月次決算報告、営業報告および各本部の業務執行報告等のモニタリングのほかに、当社の資本コストや株価を意識した経営に関する議論が行われました。加えて、当社のサステナビリティ委員会にて討議検討された事項についても取締役会で報告されており、中期経営計画（2023～2025年度）にて定める人的資本関連や気候変動関連の非財務目標への取り組み状況について、監督・議論・助言を行いました。また、取締役会とは別に、社内外含む全取締役が参加する中期経営計画の審議会も開催しました。その結果、2023年度の実績評価において、現状を評価する回答が高い割合を占め、取締役会の実効性は有効に機能していることが確認されました。

指名報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、取締役候補者の指名と経営陣の選解任、最高経営責任者の後継者計画の策定・運用および取締役報酬決定について、客観性・透明性・妥当性の確保を図ることを目的に、独立社外取締役（監査等委員である取締役は除く）5名のみで構成する指名報酬委員会を設置しています。

指名

2023年度は、社長執行役員との面談を通して、会社業績および会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から評価を行い、社長執行役員の再任を決定しました。また、その面談を通して、社長執行役員のサクセッションプランについて議論し、人材育成の観点から審議をしました。加えて、社内のみならず、重要性が一層高まっている

る社外取締役に係るサクセッションについても複数回にわたり審議を実施しました。また、2024年6月以降の取締役体制について、候補者の略歴、選定理由等を参照しながら審議を行いました。なお、昨年度に引き続き、本年度も社外取締役の自己評価を実施し、その総括について、指名報酬委員会および取締役会にて報告を行いました。

報酬

2023年度は、役員報酬サーベイの結果レビューを行い、取締役の報酬構成の状況について審議するとともに、役員の株式報酬の信託期間延長についても議論を行いました。また、社長を含む取締役の業績評価を実施し、業績連動賞与算定を行い、取締役会への答申内容を決定しました。

監査等委員会

当社の監査等委員会は、取締役会における議決権の行使および株主総会における取締役（監査等委員である取締役を除く）の人事、報酬に関する意見陳述権の行使、また、取締役会、経営会議などの重要な会議への出席、重要書類の閲覧、業務および財産の状況調査などを通じて、取締役会の意思決定過程および取締役の業務執行状

況の監査・監督を行います。監査等委員会は3名で構成され、全員が独立性の高い社外取締役です。また、監査等委員会による監査を円滑に行うため、常勤の監査等委員が1名います。

2023年度の監査等委員会では、年度を通じ以下の決議、報告・共有、審議・協議等を行いました。

決議事項	監査等委員の職務分担、会計監査人の評価および選定基準の設定、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬の同意、監査等委員会の監査報告書の提出、補欠監査等委員選任議案に対する同意等
報告・共有事項	会計監査人からの監査計画および監査概要の報告、経理部からの決算方針および決算概要の報告、内部監査の実施報告、内部統制室からの内部統制システムに関する基本方針および運用状況報告、経営会議、諮問委員会等の重要会議の概況報告等
審議・協議事項	監査等委員会活動方針、重点監査テーマの設定、取締役会開催日における議案の事前確認、指名報酬委員会の議事に関する検討、会計監査人との主要な監査上の検討事項（KAM）、その他監査上の論点や気づき事項にかかる協議、会計監査人の評価等

取締役会の実効性評価（2023年度）

当社では、取締役会の実効性の継続的な向上・改善につなげるため、すべての取締役（監査等委員含む）に対して、取締役会の責務に

ついての審議や運営状況等に関する調査を実施することで、取締役会の実効性評価を行っています。

<分析・評価のプロセス>

- (I) 2024年1月～2月に社内外含む全取締役（13名）に対してのアンケートを実施
- (II) (I) のアンケート結果概要を3月の取締役会で報告
- (III) (I) のアンケート結果を踏まえ、当社取締役会に対する問題意識等をさらに深掘りするため、2024年3月内に、全取締役に対してヒアリングを実施
- (IV) (I) のアンケート結果および (III) のヒアリング結果を踏まえ、2024年5月開催の取締役会において、取締役会実効性評価結果および実効性のさらなる向上に向けた施策について報告、審議

<アンケートの項目>

2023年度アンケートの大項目は以下のとおりです。設問ごとに、4段階で評価する方式としており（定性評価項目もあり）、それぞれ当該項目に関する自由記述欄を設けています。

- 1. 「取締役会における議論の状況」について
- 2. 「取締役会の規模・構成」について
- 3. 「取締役会の運営」について
- 4. 「社外役員に対する支援体制」について
- 5. 「委員会の運営状況」について（一部を除き、監査等委員会、指名報酬委員会それぞれのメンバーのみ）
- 6. 「総合評価」

前回抽出された課題と取り組み

内部統制・リスク管理体制の適切な整備に関する議論を充実すべき	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役間での情報交換の機会において、当社のリスクについて議論を実施 グループ経営を意識したリスクマネジメント体制構築の検討を開始
新任の社外取締役に對するフォロー・サポートを強化すべき	<ul style="list-style-type: none"> 新任取締役への就任後フォローインタビューを設定 用語集や社内規定などの社内資料を共有化

今回抽出された課題

(I) 事業ポートフォリオに関する議論の高度化

現中期経営計画において、既存事業を強化および新規事業を拡大することで、多様化した事業ポートフォリオの構築を進めており、資本コスト経営の考えも浸透していますが、事業ポートフォリオに関する議論の高度化に向けて、データの区分や配賦の詳細検討を進めていきます。

(II) 指名報酬委員会の活動について

指名報酬委員会の活動報告は取締役会へ報告されているものの、さらなる透明性の確保と活動の理解の向上に向けた取り組みを進めていきます。

(III) 取締役会の資料の在り方について

新たな事業への取り組みやビジネスの複雑化に比例し、取締役会資料も込み入った内容になりがちであるため、取締役会をより効率的に運営すべく、取締役会資料の構成等の見直しを進めていきます。

取締役の報酬と評価制度

当社の取締役報酬は固定報酬としての基本報酬、業績連動賞および株式報酬により構成し、適切に監督を行う役割と独立性の観点から、監査等委員である取締役および社外取締役については、基本報酬のみを支払うこととしています。(各報酬の割合目安については下図をご確認ください。)

業績連動賞については、業績によって決定する部分として、①連結営業利益、②連結営業利益達成率、③ROA指標があり、非財務指標として中期経営計画（2023～2025年度）の非財務目標の一部である社員ハピネス値（社員エンゲージメントスコア）を算定式の指標

としています。

なお、株式報酬の算定式にも非財務指標を取り入れており、外部のESG調査機関からの評価を指標としています。

また、代表取締役社長執行役員の業務執行状況に基づく評価については、指名報酬委員会において目標設定および評価に関する面談を経て指名報酬委員会が決定するプロセスを実施しています。なお、代表取締役を除く業務執行取締役の評価は代表取締役社長執行役員が指名報酬委員会に諮問し、その答申内容に従って決定しています。

(業務執行から独立した立場にある取締役)

固定報酬

監査等委員である取締役、社外取締役

基本報酬

(業務執行取締役)

固定報酬

業績連動報酬

代表取締役

基本報酬 (50%)

業績連動賞与 (35%)

株式報酬 (15%)

取締役

基本報酬 (50%)

業績連動賞与 (37%)

株式報酬 (13%)

※基本報酬：業績連動報酬等+非金銭報酬等=1：1とする（KPIを100%達成の場合）。

※なお、適切に監督を行う役割と独立性の観点から、監査等委員である取締役および社外取締役については基本報酬のみとなります。

政策保有株式に関する方針

当社は、業務提携、取引先との安定的な取引関係の維持・強化により、中長期的な企業価値の向上を図るため、必要に応じて対象となる会社の株式を保有することを基本方針としています。

保有株式については、定期的取引状況や保有の意義の検証を行い、その結果を取締役に報告することとしています。また、保有の意義が薄れてきた株式については、縮減しています。

取締役スキルマトリックス

当社が各取締役に期待する分野は以下のとおりです。各取締役が有する知見および知識から特に会社として期待したい分野を表示しています。なお、当社は中長期ビジョンである『循環創造企業へ』に

共感し、ESG・サステナビリティという基本リテラシーを兼ね備えている方を当社の取締役としていることから「ESG・サステナビリティ」分野については取締役全員に●を付しています。

No.	氏名	属性	取締役	監査等委員	指名報酬委員	在任期間	性別	当社グループが取締役に期待する分野									
								ESG・サステナビリティ	企業経営	財務・会計	営業・マーケティング	金融・投資	法律	リスク管理	IT・テクノロジー	人財	
1	中村 徳晴	代表取締役				5年	男性	●	●		●	●					●
2	佐野 弘純	取締役				5年	男性	●		●	●	●					●
3	黒木 伸一	取締役				3年	男性	●			●	●					●
4	荒川 正子	社外取締役		●		5年	女性	●				●					●
5	戒井 真理	社外取締役		●		4年	女性	●		●			●				●
6	原澤 敦美	社外取締役		●		4年	女性	●					●	●			●
7	一ノ瀬 隆	社外取締役		●		2年	男性	●	●							●	●
8	座間 信久	社外取締役				2年	男性	●				●		●			
9	入佐 孝宏	社外取締役				1年	男性	●			●					●	
10	野地 彦旬	社外取締役		●		—	男性	●	●							●	●
11	川島 時夫	監査等委員 社外取締役	●			4年	男性	●				●		●			
12	中沢 ひろみ	監査等委員 社外取締役	●			2年	女性	●		●		●		●			
13	深山 徹	監査等委員 社外取締役	●			2年	男性	●					●	●			

取締役として期待するスキル (分野)	概要
ESG・サステナビリティ	当社が中長期的に目指しているビジョンに共感し、ESG・サステナビリティの観点から適切な助言が期待できること (当社の取締役として求める基本リテラシー)
企業経営	上場・非上場を問わず、大企業の代表取締役および社長経験者であり、企業経営に対する相当の経験を有し、その見地から適切な助言が期待できること
財務・会計	企業におけるCFOや財務・会計部門の責任者、公認会計士・税理士有資格者であり、財務・会計分野に対して適切な助言が期待できること
営業・マーケティング	営業・マーケティング分野での相当の経験を有する等、その見地から適切な助言が期待できること
金融・投資	金融機関・ファンド出身者 (銀行・証券等) や、リース・ファイナンス・不動産・M&A等での相当の経験を有する等、その見地から適切な助言が期待できること
法律	契約法務、コーポレート法務等企業活動における法務に関わった経験 (対応する法律の作成および研究されたことがあることを含む) もしくは相当の経験を有し、その見地から適切な助言が期待できること
リスク管理	リスク管理について企業内での相当の業務経験を有している、もしくは内部統制・コンプライアンス等に関わる有資格者ならびに生業としている等、その見地から適切な助言が期待できること
IT・テクノロジー	ITまたはテクノロジー分野での相当の経験を有する等、その見地から適切な助言が期待できること
人財	これまでの経験や知見を通じて人事、人材育成、ダイバーシティおよび役員に対するサクセッションプランや役員報酬等に適切な助言が期待できること

後継者計画について

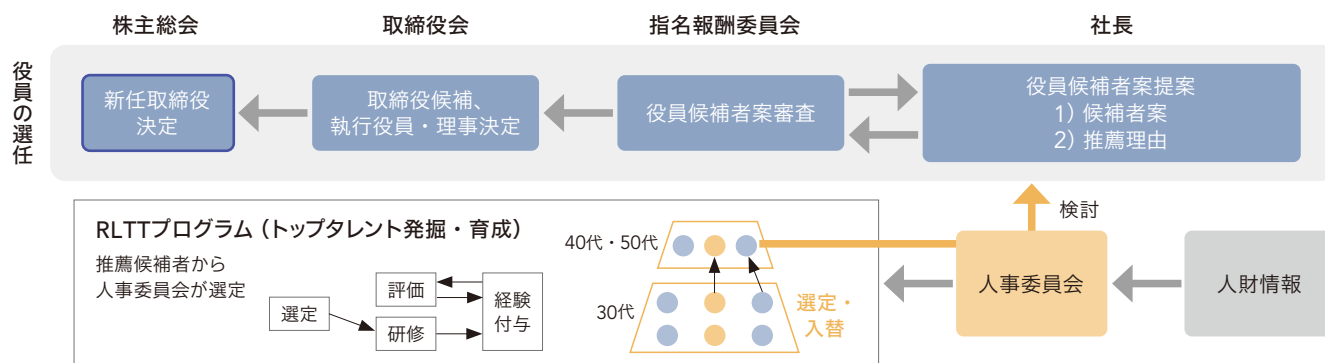
当社は、将来、最高経営責任者等の候補者となりうる人財に対する育成プログラム「リコーリストoppタレント（RLTT）プログラム」を実施しています。同プログラム内コンテンツとして「RLみらい塾」を開催しており、社長の中村が塾長となり、自身の想いや考えを経営哲学として伝え、塾生の経営の視座・視点を養うもので、指名報酬委員会の委員である社外取締役を含めた経営層や塾長が自ら選んだ外部有識者を講師に招き、レクチャーとインタラクティブコミュニケーションで、次世代リーダーに必要な知見を広げています。指名報酬委員会は、取締役会における各執行役員の業務執行報告等を

通して人財の評価を行っています。

これらの評価を踏まえ、次の最高経営責任者、取締役、執行役員等の決定にあたっては、指名報酬委員会が社内取締役で構成する人事委員会の諮問を経て推薦された候補者の審議を行います。それに加えて、候補者の実績、360度評価の結果や各種懇親機会を通じて得た情報も参考に、取締役会に最終候補者を答申しています。

また、指名報酬委員会は、後継者育成を「社長がリーダーシップを発揮し推進しなければならない重要課題の一つである」とし、毎年実施する社長評価のなかにおいて、後継者計画の進捗を確認しています。

役員選任プロセスの全体像



人権方針・人権デューデリジェンス

当社グループは、事業活動における人権の尊重は企業が果たすべき重要な責務であると考え、「国連グローバルコンパクト（UNGC）」に賛同し、署名を行い、UNGCが掲げる4分野（人権・労働・環境・腐敗防止）に関わる10の原則の実現に向けて活動を継続しています。国際社会における「人権」に対する課題や意識の変化を踏まえ、事業活動において人権を尊重する経営を目指して、当社グループの人権方針を策定してコミットしています。豊かな未来の実現を目指し、

ステークホルダーとともに持続可能な社会および経済の健全かつ安定的な発展に貢献します。

また、サプライチェーン上における人権侵害の発生を防止するための「人権デューデリジェンス」を実施することで、人権への負の影響を防止・軽減し、救済するための具体的な措置を行ってまいります。
https://www.r-lease.co.jp/sustainability/social/humanrights_policy/

投融資方針

当社グループは「サステナビリティに対する考え方」に基づき、事業を通じて社会や環境の問題解決に貢献し、持続可能な社会の構築に積極的な役割を果たすことを目指しています。社会への負の影響が大きい事業や企業に対しては、投融資などを禁止または抑制します。

気候変動や生物多様性への影響が懸念されるセクターなどについて、国際認証・現地認証取得などを考慮し、取引先とのエンゲージメントを通じて、環境問題に対する認識を共有し、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

https://www.r-lease.co.jp/sustainability/investment_policy/

新任役員の紹介



社外取締役
野地 彦旬

世界各地での紛争が勃発し、自然災害が発生し、不確実性という言葉が非常に身近に感じる今日です。このような時代だからこそ多様性が求められるのでしょうか。相手を知り、理解し、信頼すること、皆がこの多様性を実現できれば紛争も収まり、災害時お互いの助け合いも進むでしょう。各企業は生業を通し、多様性を当たり前に行うことができる人を育成し、持続可能な循環型社会の実現に貢献し、さらなる企業価値を高めることが仕事です。2023年からスタートした当社グループの中期経営計画は、この創造を加速するものと確信しています。私は、社外からの客観的な視点、また株主の代表として会社を支援し、目標の実現に向けて尽力して行く所存です。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方と推進体制

リコーリースグループは、経営理念を実現する上において、コンプライアンスの徹底を、経営の基本原則と位置づけています。すべての役員・社員が、法令やルールを厳格に遵守するとともに、社会通念および企業倫理にもとることのない、誠実かつ公平な企業活動を遂行しています。

具体的には、リコーリースグループ行動規範に基づき、社内規程の整備、社員教育、内部通報制度の整備など、あらゆる面からコンプライアンス体制を整えています。経営陣が率先垂範するとともに、コ

ンプライアンス担当責任者（コンプライアンス推進部門担当役員）および推進担当部門を定めて、教育・啓発活動を推進しています。それらの活動を検証するため、経営会議において審議し、取締役会に報告しています。

2023年度において、コンプライアンス上の重大な懸念などは認識していません。今後も、コンプライアンス推進体制の強化を図るとともに、意識啓発・理解促進への活動を充実させることで、コンプライアンスの徹底に努めます。

コンプライアンス教育の実践・強化

当社グループの全社員を対象として、毎年度、eラーニングを実施しています。リコーリースグループ行動規範をもとに、「コンプライアンスの基本」「社員としての基本行動」「法令遵守」などを学習することで、社員一人ひとりがコンプライアンスに関する認識を高め、業務活動において常に意識するように啓発を行っています。

また、コンプライアンスに関する最新の動向やトピックを簡潔にまとめた「“コンプライアンス”ほっとNews」を、社内掲示板で毎月1～2回発信しています。お客様やお取引先からの苦情の対応に関する考え方や留意事項などもテーマとして取り上げ（これらはマニュアルなどにまとめています）、適切な対応を心掛けています。

行動規範の策定と周知・浸透

人々の価値観が多様化し、社会課題の解決に企業が果たす役割がますます重要視される時代の潮流を踏まえ、新中期経営計画の開始に合わせて、2023年4月に従来の行動規範から新たな行動規範へ刷新しました。経営理念、基本姿勢を受けて、役員・社員が取るべき具体的な行動を示したもので、社内規程などに落とし込まれ、事業活動や業務活動を行う際の基準となるものです。策定にあたっては、多くの組織や社員が関わり、経営会議、取締役会でも議論を重ねて、全社一丸で策定しました。遵守すべきコンプライアンスについてはも

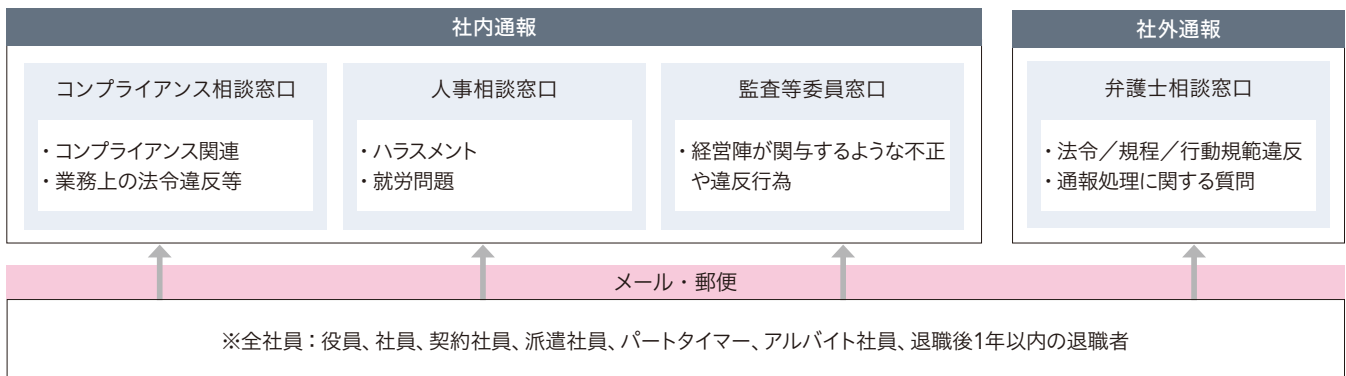
ろんのこと、経営理念を実現するための価値提供やステークホルダーとの関わりとのスタンスなどについても記載しています。Webサイトに掲載するとともに、グループの全役員・社員へ周知・浸透を図るべくハンドブックも制作・配布し、さらに理解を深めるためにeラーニングと行動規範遵守の署名も行いました。今後も行動規範の浸透と実践を促すために毎年定期的に学習と署名を行っていく予定です。

内部通報制度

法令や社内規程違反をはじめ、当社グループ行動規範に違反する行為などに関する通報・相談窓口として全社員[※]が利用できる内部通報窓口を社内外に設置し、リコーリースグループ社員に周知しています。

通報にあたり、通報者の秘密保持、個人情報の保護、通報者の探

索の禁止、不利益な取り扱いの禁止など、「公益通報者保護法」に基づく通報者保護を社内規程に定めるとともに、コンプライアンス教育を通じ周知を行うことで、通報・相談のしやすい環境づくりをしています。なお、2023年度は公益通報に関わる通報はありません。



リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

企業の安定的・持続的な発展と企業価値の増大、そして会社としての社会的責任を果たすためには、企業活動に重大な悪影響を及ぼすリスクへの的確な対処が必要不可欠です。リコーリースグループで

は当社グループを取り巻くリスクを網羅的・統括的にとらえて整理・対処することにより、実効性・効率性のあるリスクマネジメントを実現しています。

リスクマネジメント体制の見直し・構築

リスクマネジメントに取り組む体制は、刻一刻と変化する環境に適應するよう継続的な見直しと改善が求められます。これまで、当社グループのリスクマネジメントは、グループ各社がそれぞれ自律的に推進してきました。今後、グループ経営を強化していくにあたっては、グループ全体の利益最大化を目指すべく、最適な判断が求められます。その実現を阻害する要因をリスクとして識別、分析および評価する必要があり、リスクマネジメント体制の見直しを実施しています。

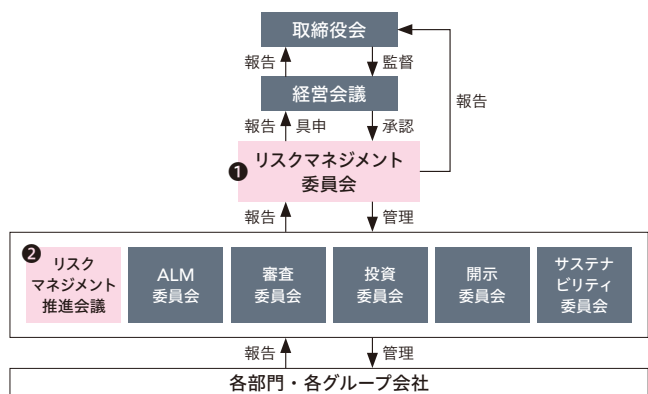
① リスクマネジメント委員会

グループの事業に重大な影響を与えるリスクを管理すべく、当社の社長執行役員を委員長とし、経営会議メンバーおよびグループ各社の社長で構成するリスクマネジメント委員会を設置しています。当社グループ経営において、重要度が高いと考える管理項目を「グループ重点管理リスク」と定め、管理・監視を行うことでリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。重要事項については、当委員会で討議後、経営会議に具申され、取締役会に報告されます。

<リスクマネジメント委員会の役割>

- ① リスクマネジメント方針および年度計画の決定
- ② グループ重点管理リスクおよびリスク主管区の決定
- ③ リスク対策計画の決定
- ④ リスク対策実施状況の確認およびフィードバック

リスクマネジメント推進体制図



② リスクマネジメント推進会議

当社およびグループ各社相互において、緊密な連携、協調のもとグループリスクマネジメントを円滑に推進するためにリスクマネジメント推進会議を新たに設置しました。グループ重点管理リスクの主管区責任者とグループ会社のリスクマネジメント推進責任者により構成されます。グループ重点管理リスクに対する計画や対応状況はもとより、各社のリスク情報、対策状況などを共有し、討議を行った上で上位機関であるリスクマネジメント委員会へ報告します。

リスクアセスメント

当社およびグループ各社におけるリスクを、内部環境、外部環境、経営戦略などの観点から洗い出し、リスク分析およびリスク評価を行うことで優先順位づけした「リスクマップ」を作成しました。

リスクが発生した時の「影響の大きさ：影響度」と「確率：発生可能性」の2軸でリスクの大きさを測り、リスクが高い項目をグループ重点管理リスクと定めています。

リスクマップとリスク評価基準

ランク	影響度評価基準
5	500億円超
4	500億円以下100億円超
3	100億円以下10億円超
2	10億円以下1億円超
1	1億円以下

ランク	発生可能性評価基準
5	毎年1回以上は発生する可能性がある
4	1年～5年に1回以上は発生する可能性がある
3	5年～10年に1回以上は発生する可能性がある
2	10年～30年に1回以上は発生する可能性がある
1	30年超に1回以上は発生する可能性がある



リスクマネジメント

グループ重点管理リスク

リコーリースグループにおいて、特に重要視する重点管理リスクは、グループ全社のリスクを横断的に管理するグループリスク主管区が、リスク対策計画を策定・推進し、グループ各社や関連する部門に対して、リスク対策指示と実施状況の確認を行い、リスクマネジメント推進会議へ報告を行います。

また、グループ会社では、各社固有の重点管理リスクを設定し、リスクマネジメントを実施します。固有の重点管理リスクの計画や実施状況などは、各社において経営判断がなされたあと、リスクマネジメント推進会議に報告・共有されることで統合的なグループリスクマネジメントを実現しています。

グループ重点管理リスク（グループリスク主管区およびグループ各社における位置づけ）

リスク分類	グループ重点管理リスク項目	グループリスク主管区	リコーリース	テクノレント	エンプラス	Welfareすずらん
自然災害	噴火／地震・津波	総務部／経営企画部	◎	◎	◎	◎
債権回収	大口顧客の貸し倒れ	審査本部	◎	○	◎	
対企業犯罪	サイバー攻撃	グループIT統括本部	◎	◎	◎	○
情報システム	情報システム障害・破壊	グループIT統括本部	◎	○	◎	○
経済	金利変動	財務部	◎			
ビジネス戦略	買収・合併・提携の失敗	戦略投資本部	◎			
ESG対応	ESG対応不備・遅れ	経営企画部	◎	○	○	○
資金調達	資金繰り悪化・支払い遅延	財務部	◎			

※ ◎：自社が主体となって重点的に取り組むべきリスク
○：リコーリースの指示や指導のもとに取り組むべきリスク

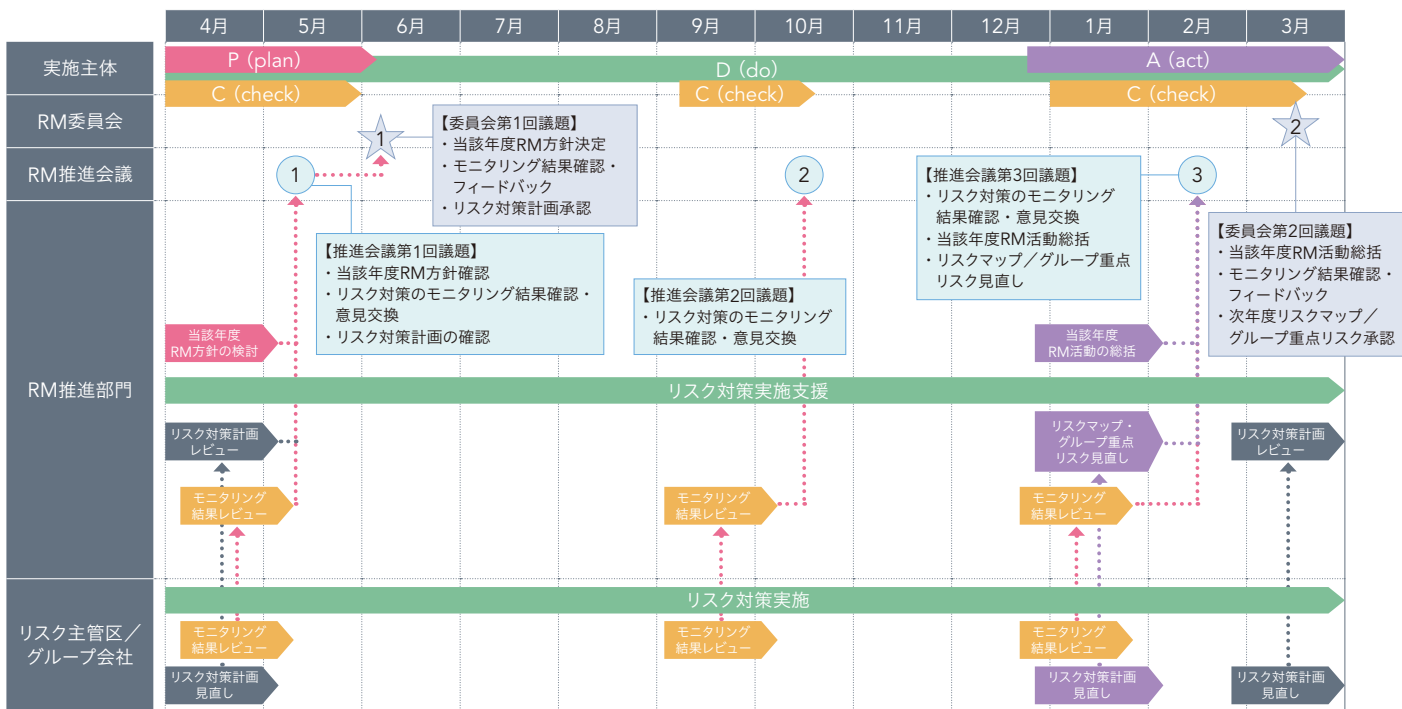
リスク管理プロセス

当社グループでは、単年度では対策を完了できないリスクが多いことを考慮して、リスク管理プロセスを3年単位とし、対策計画を立て実施、監視していくことでPDCAサイクルを回しています。実行から評価・監視、改善に関する期間を十分に確保することで、対策の実

効性を高めることにつながります。リスクマネジメント推進会議は、年に3回開催され、5月に当年度の対策計画が決定し、中間報告を経た後の2月には年度総括および次年度のグループ重点リスクが確定され、リスクマネジメント委員会にて最終判断がされます。

会議体の運営とリスクマネジメント活動のPDCAサイクル

※表内のRMIは、すべてリスクマネジメントを指す



BCP・災害対策

東日本大震災の教訓を踏まえ、災害時に社員一人ひとりが的確に行動できるように行動マニュアルをそのときの状況に合わせて再整備するとともに、地域ごとの防災訓練を毎年実施し、2023年度からはリコーリースグループ合同の災害対応訓練を実施しました。

訓練では、実際の災害発生時にスムーズに対応できるよう「災害時の初動対応（現地活動）」と「BCP（本部活動）」を分けて活動することとしています。

「一斉帰宅抑制推進モデル企業」認定を機に、通常の備蓄品はもちろん、本社のほか、全国の主要拠点に出社全員分をカバーできる数の寝袋・枕を配布し、帰宅ができなくても安心な環境を用意して

います。また、災害情報収集用テレビ・蓄電池も配布し、インフラ復旧までの活動が可能な環境も確保しています。

各拠点との通信手段については、IP無線を導入したことで、当社グループ各社と被災状況の確認や対策の検討が可能になりました。

安否確認システムについては、新システムを導入し、グループ各社社員の災害時安否情報が収集できるよう整備を行いました。また、台風や大雨・大雪予報の際にも無理な出勤・外出はしないよう通知をするなど、社員の安全を第一に考え、グループとしての防災を進めています。

年度	主な取り組み
2018	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● リコーグループ合同災害対応訓練（南海トラフ地震を想定：応用訓練）
2019	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● リコーグループメッセージボードをリニューアル
2020	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● 在宅勤務下を踏まえた防災マニュアルの全面的な見直し ● 営業車防災バッグ導入
2021	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● 地震発生時 事業所対応マニュアル作成（本社・豊洲） ● Webサイト上での消防学習導入 ● 災害発生時、teamsでの安否情報共有開始 ● 「一斉帰宅抑制推進モデル企業」認定取得 ● 災害発生時当日宿泊セット用意（本社150個・豊洲250個） ● 車両防災バッグ備蓄品追加（食料飲料水1日→3日分・トイレ・毛布） ● 帰宅用防災バッグを肩掛け鞆からリュックサックに変更
2022	● 災害時利用通信機器として、IP無線導入 ● 主要拠点用、災害情報収集用テレビ・災害時利用蓄電池購入 ● 寝袋・枕購入（本社150セット・豊洲250セット） ● 社内掲示板にて防災通信発信開始
2023	● グループ各社に安否確認新システムおよび災害利用IP無線機を導入 ● グループ各社と共通システムにて災害情報の共有を開始 ● 本社および主要拠点に寝袋・枕を購入 ● 本社および豊洲事業所にて火災VR体験会を実施 ● コンセントの発火防止、コピー機走り出し・プリンター転倒防止対策を実施

情報保護管理体制と情報セキュリティ対策の強化

当社は2003年にリース業界で初めてISMS認証を取得、2005年にはプライバシーマークを付与され、情報セキュリティと個人情報保護のマネジメントシステムを一体的に運用してきました。これまで継続的にマネジメントシステムの運用の改善・強化を図ってきたことで、情報管理体制の強化と社員の情報保護・管理の意識の向上が図られ、その結果ISMS認証を継続することができました。また情報セキュリティおよび個人情報保護に関わる重大な事故は発生していません。

2023年には新たな認証であるISO27017（クラウドサービスセキュリティ）を取得しました。近年利用が増加しているクラウドサービスは、利便性・拡張性・コストメリットなどから非常に便利なツールと言えます。しかしながらその反面、情報漏洩・データ消失・サイバー攻撃・不正アクセスなどのさまざまなセキュリティリスクもクラウド環境のなかには点在しています。そのため社内でのクラウドサービスの安心・安全な利用が行えるよう、当社はISO27017の管理策を用いてクラウドサービスセキュリティへの堅実な取り組みを行っています。

また世界的に増加しているサイバー攻撃への対策として、技術的なセキュリティ対策はもちろんのこと、人的対策として社員へ定期的なメール訓練を実施し、不審なメールを見分けるスキルの向上や情報セキュリティ/サイバーセキュリティ情報の発信によりリテラシーの向上を図っています。加えて、高度化するサイバーセキュリティへの脅威に対応すべく、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）の強化など、有事の対応力の強化に向けた取り組みを実施していきます。

これらの取り組みは当社のみならず当社グループ会社においても重要な事項であると認識し、情報セキュリティ活動の横展開を開始しました。

今後も法令や当社情報セキュリティ基本方針および個人情報保護方針にのっとった活動を推進することで、ステークホルダーの皆様から常に信頼を得られるよう、情報セキュリティの強化に継続的に取り組めます。

主要財務データの推移

連結決算の概況	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
売上高	234,009	245,904	258,733	275,879	291,116
売上原価	205,423	217,309	228,917	245,507	259,957
売上総利益	28,586	28,595	29,815	30,371	31,158
販売費及び一般管理費	11,555	12,536	13,308	13,420	13,825
内 貸倒引当金繰入額	△ 1,036	419	915	797	1,105
営業利益	17,030	16,059	16,507	16,951	17,333
経常利益	16,921	15,884	16,447	16,843	17,180
親会社株主に帰属する当期純利益	10,215	9,550	10,136	11,049	11,772
1株当たり(円)					
配当額	43.00	45.00	50.00	55.00	60.00
当期純利益	327.26	305.94	324.71	353.96	377.12
純資産額	3,807.05	4,060.90	4,344.43	4,644.38	4,975.38
配当性向	13.1%	14.7%	15.4%	15.5%	15.9%
総資産	700,504	784,969	828,618	878,526	918,864
純資産	119,186	127,179	136,117	145,562	155,998
自己資本比率	17.0%	16.1%	16.4%	16.5%	16.9%
総資産当期純利益率(ROA)	1.52%	1.29%	1.26%	1.29%	1.31%
自己資本利益率(ROE)	8.9%	7.8%	7.7%	7.9%	7.8%

キャッシュ・フロー	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 49,529	△ 49,124	△ 47,432	△ 31,231	△ 12,940
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 924	△ 1,136	△ 1,067	△ 1,338	△ 1,257
財務活動によるキャッシュ・フロー	50,297	59,980	38,563	35,516	13,696
現金及び現金同等物期末残高	834	10,553	617	3,563	3,061

営業資産等の概況	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
ファイナンス・リース	444,268	489,671	508,074	526,990	538,028
オペレーティング・リース	9,740	12,320	15,874	18,759	20,894
リース計	454,008	501,992	523,948	545,749	558,923
割賦	50,806	61,270	72,537	83,706	95,814
リース・割賦 合計	504,815	563,262	596,486	629,456	654,737
融資	103,994	109,947	114,289	123,127	129,217
リース&ファイナンス事業 合計	608,809	673,210	710,775	752,583	783,955
太陽光発電	-	-	-	-	-
住宅賃貸・不動産関連	-	-	-	-	-
インベストメント事業 合計	-	-	-	-	-
営業資産 合計	608,809	673,210	710,775	752,583	783,955

※1 百万円未満は切捨て表示をしています。

※2 営業資産は、債権流動化等控除後の残高を表示しています。

(単位:百万円)

2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
304,341	313,957	332,256	326,266	303,853	298,889	308,335
273,081	281,013	297,073	288,564	263,812	255,617	262,768
31,260	32,943	35,182	37,701	40,040	43,272	45,567
14,708	15,667	18,164	20,229	20,759	22,044	24,557
1,550	1,632	2,879	3,747	2,615	1,272	1,381
16,552	17,276	17,018	17,471	19,280	21,228	21,010
16,415	17,383	17,087	17,510	19,522	21,573	21,544
11,306	11,943	11,827	12,019	13,481	14,872	11,278
70.00	80.00	90.00	100.00	120.00	145.00	150.00
362.19	382.60	382.80	389.93	437.34	482.48	365.89
5,288.85	5,588.38	5,893.78	6,207.07	6,536.27	6,867.91	7,199.98
19.3%	20.9%	23.5%	25.6%	27.4%	30.1%	41.0%
968,950	1,040,678	1,150,734	1,160,706	1,177,723	1,236,921	1,247,276
165,890	174,449	181,675	191,333	201,480	211,701	221,936
17.0%	16.8%	15.8%	16.5%	17.1%	17.1%	17.8%
1.20%	1.19%	1.08%	1.04%	1.15%	1.23%	0.91%
7.1%	7.0%	6.6%	6.4%	6.9%	7.2%	5.2%
2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
△ 36,636	△ 39,867	△ 79,364	38,930	9,138	△ 16,897	△ 753
△ 1,333	△ 6,018	△ 21,727	△ 21,795	△ 9,548	△ 17,297	△ 13,393
37,742	45,171	99,828	△ 6,962	△ 5,791	43,487	4,984
2,833	2,119	856	11,028	4,827	14,119	4,956
2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
551,398	565,113	597,534	528,929	511,493	509,737	506,140
23,059	29,058	30,596	30,411	29,505	33,199	34,556
574,457	594,172	628,130	559,341	540,998	542,936	540,697
111,313	133,163	152,926	161,696	160,814	157,578	150,770
685,771	727,335	781,056	721,037	701,812	700,515	691,468
143,787	160,627	181,683	200,661	221,951	253,706	260,176
829,557	887,960	962,740	921,699	923,764	954,222	951,645
–	2,659	8,313	16,678	19,089	19,891	28,008
2,087	6,588	23,404	30,283	41,400	45,473	66,583
2,087	9,247	31,717	46,962	60,490	65,365	94,592
831,645	897,210	994,458	968,661	984,254	1,019,587	1,046,237

※3 2021年3月期より報告セグメントの区分を変更しています。

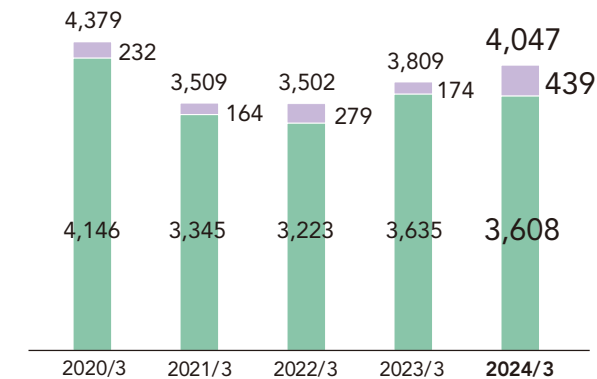
※4 2023年3月期に子会社化したWelfareすずらの企業結合にかかる会計処理が2024年3月期第1四半期に確定したため、連結決算の概況数値はすでに開示している2023年3月期の数値と一部異なります。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

契約実行高^{※1}

(億円)



■ リース & ファイナンス事業
■ インベストメント事業

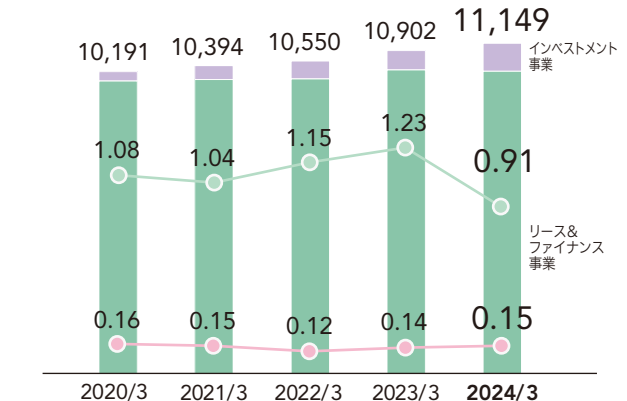
※1 リースは賃貸用資産の取得金額、割賦は割賦債権から割賦未実現利益を控除した金額

前年の大口案件の反動によりリース&ファイナンス事業が減少しましたが、信託受益権を中心とした不動産関連や太陽光発電等のインベストメント事業が伸長し、契約実行高は増加しました。

営業資産^{※2} / ROA (総資産当期純利益率) / 事故率^{※3}

(億円)

(%)



■ 営業資産
● ROA (総資産当期純利益率) ● 事故率

※2 営業資産はリース債権流動化を控除しない残高を表示

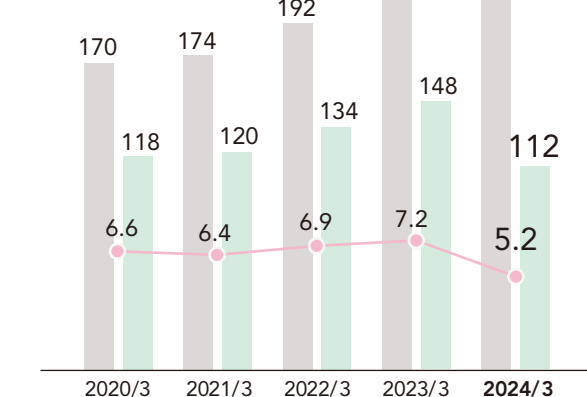
※3 事故率=事故損失額÷営業資産平均残高

信託受益権や法人向け融資等の不動産分野の契約実行高が増加し、営業資産の積み上げが進みました。事故率は依然として低位で推移しました。

営業利益 / 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE (自己資本利益率)

(億円)

(%)



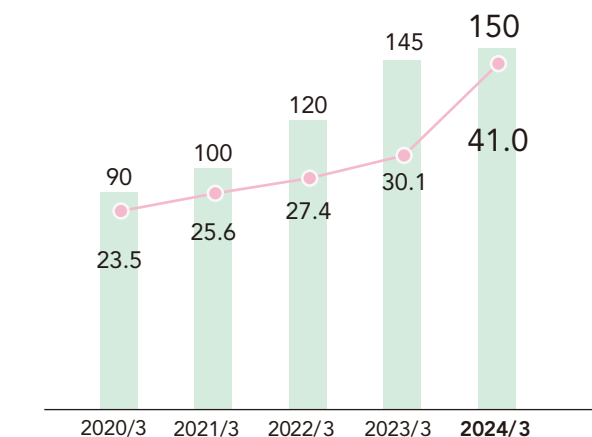
■ 営業利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益
● ROE (自己資本利益率)

資産利回りの改善等により売上総利益は増加しましたが、人材投資を中心に販売費及び一般管理費が増加し、営業利益は減少しました。特別損失(投資有価証券評価損)の計上により親会社株主に帰属する当期純利益は減少しました。

配当金 / 配当性向

(円)

(%)



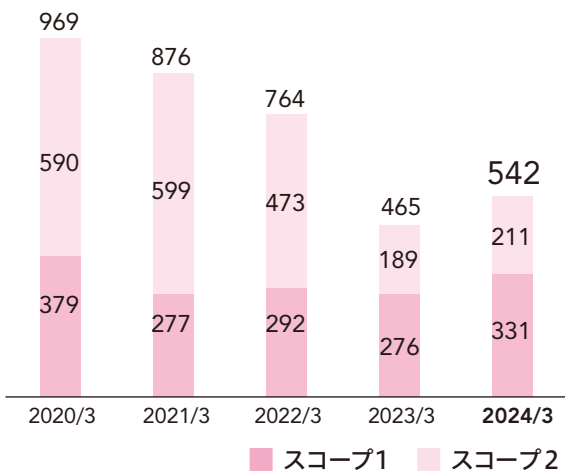
■ 1株当たり年間配当金 ● 配当性向

2024年3月期の年間配当は1株当たり150円とし、29期連続の増配となりました^{※4}。持続的な成長と適正な資本構成および財務体制の強化を図り、株主還元の拡充を目指しています。

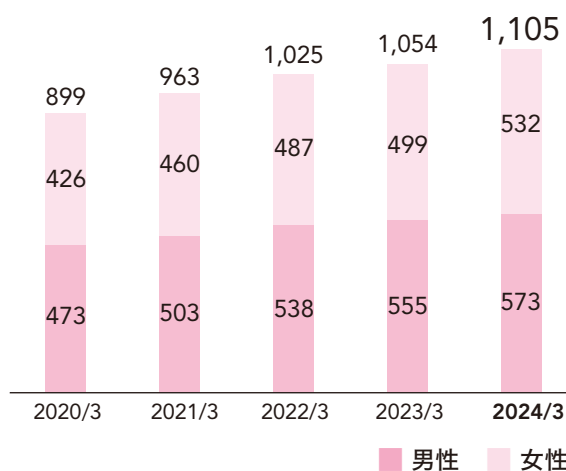
※4 2000年3月期の株主分割による実質増配を含む

非財務ハイライト

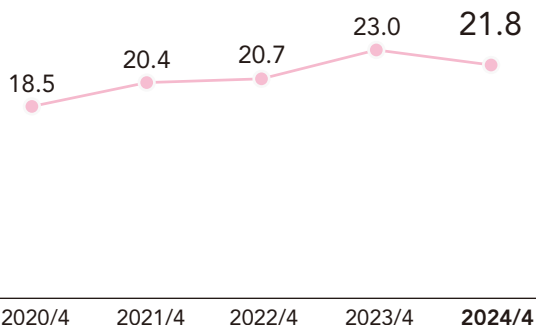
CO₂ 排出量
(t-CO₂)



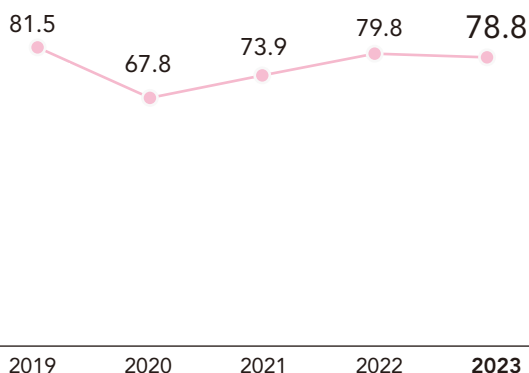
従業員数 (単体)
(人)



女性管理職比率 (単体)
(%)

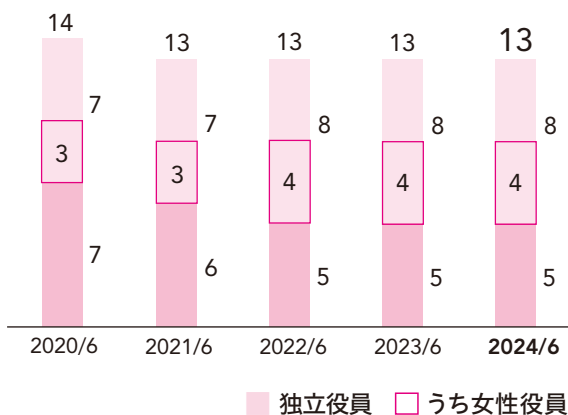


年次有給休暇取得率 (単体)
(%)

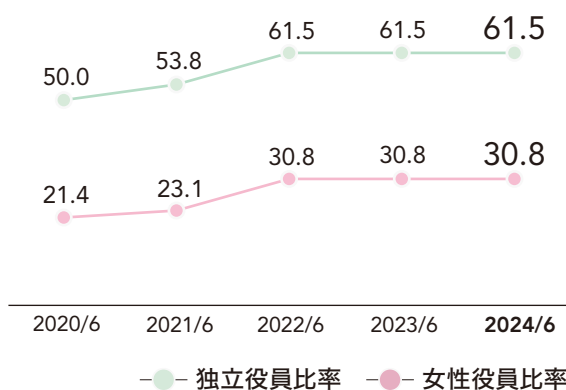


※ 各年1月1日~12月31日

役員人数 (単体)
(人)



役員構成比 (単体)
(%)



ESG データ

環境

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	備考(対象範囲、集計方法)
GHG (CO ₂) 排出量	合計	t-CO ₂ 1,432,690	971,115	1,008,152	1,012,243	
	スコープ1	t-CO ₂ 277	292	276	331	
	スコープ2	t-CO ₂ 599	473	189	211	
	スコープ3	t-CO ₂ 1,431,814	970,350	1,007,687	1,011,701	
GHG (CO ₂) 排出量：原単位	スコープ1+2	2.68	2.52	1.56	1.75	売上高10億円あたり
	スコープ3	4.39	3.19	3.37	3.28	売上高百万円あたり
廃棄物総排出量	t	348.8	359.0	324.9	321.5	RLグループ
有価物を除いた廃棄物排出量	t	199.2	233.7	182.3	127.4	RLグループ
廃棄物のリサイクル率	%	95	93.7	92.6	93.7	RL単体
水使用量	m ³	7,067	5,340	5,160	6,277	テクノレントのみ含む 16拠点
紙使用量	万枚	664.5	525.3	628.5	630.2	RLグループ
GHG (CO ₂) 排出量	Cat1	t-CO ₂ 906,258	718,140	737,697	715,467	
スコープ3各カテゴリの排出量	Cat13	t-CO ₂ 490,424	242,071	258,617	254,609	
リコー製品リース終了物件のリサイクル率	%	99.8	99.7	99.8	99.9	
リコー製品以外の物件リサイクル率	%	85.9	87.8	86.2	85.7	

社会

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	備考(対象範囲、データ集計時期、集計方法)
連結従業員数	合計 人	1,156	1,227	1,588	1,641	年度末時点
平均年齢	合計 歳	40.7	40.8	41.1	41.3	年度末時点
勤続年数	合計 年	13.7	13.4	13.7	13.5	年度末時点
平均年間給与	円	6,805,043	6,931,733	7,147,558	7,628,616	各年度4月～3月で算出
新卒採用	合計 人	17	14	15	22	各年度 翌4/1時点
新卒女性採用比率	%	58.8	57.1	53.3	27.3	
キャリア採用	合計 人	72	72	40	78	年度末時点
離職率	%	1.6	2.3	2.4	2.6	正社員のみ
管理職	合計 人	250	271	278	307	各翌年度4/1時点
女性管理職比率(課長職相当+部長職相当)	%	20.4	20.7	23.0	21.8	各翌年度4/1時点
女性管理職比率(課長職相当)	%	24.6	24.1	26.5	25.6	各翌年度4/1時点
女性管理職比率(部長職相当)	%	5.5	8.5	7.7	6.6	各翌年度4/1時点
管理職登用者数	合計 人	24	18	21	20	各翌年度4/1時点
女性リーダー比率 (リーダー：管理職+グループリーダー)	%	26.4	26.1	29.3	28.5	各翌年度4/1時点
女性全体におけるワーキングマザー比率	%	35.4	34.5	36.3	37.1	各年度末時点
障がい者雇用率	%	2.37	2.42	2.54	2.21	各年度末時点
産前産後休業利用者数	人	19	18	18	24	各年度中に産休利用開始した人数
育児休業復帰率	%	100	100	100	100	当該年度の実際の復職者/当該年度の復職者+退職者
育児短時間勤務利用者数	合計 人	82	82	90	98	各年度中に育児短時間勤務を利用した人数
有給休暇取得率	%	67.8	73.9	79.8	78.8	1月～12月で算定(一人当たり平均)
一人当たり平均月間残業時間	時間	10.4	12.3	14.6	15.3	4月～3月で算定
一人当たり教育費用	円	29,838	35,122	39,730	40,016	2023年(2024年3月31日現在) 従業員数 1,054人
一人当たり研修時間	時間	10.1	11.8	12.2	10.6	2023年(2024年3月31日現在) 従業員数 1,054人
エンゲージメントスコア		70	72	72	71	2020年(2021.2)、2021年(2022.3)、2022年(2023.3)、2023年(2024.3)

ガバナンス

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	備考	
取締役会	開催回数	回	12	14	14	14	事業年度(4月～3月)
	取締役人数	人	13	13	13	13	定時株主総会後の取締役人数
	うち独立社外取締役人数	人	7	8	8	8	
	取締役の平均出席率	%	100	100	100	100	事業年度(4月～3月) 在任取締役対象
監査等委員会*	開催回数	回	18	22	23	23	事業年度(4月～3月)
	監査等委員である取締役人数	人	3	3	3	3	定時株主総会後の監査等委員である取締役人数
	うち独立社外取締役人数	人	2	3	3	3	
	監査等委員の平均出席率	%	100	100	100	100	事業年度(4月～3月) 在任監査等委員対象
役員報酬実績	百万円	259	228	228	219	事業年度(4月～3月)	
内部通報・相談窓口問い合わせ件数	件	3	2	2	7	事業年度(4月～3月)	
コンプライアンスに関するeラーニング受講率	%	100	100	100	100		
情報セキュリティに関するeラーニング受講率	%	100	100	100	100		

* 2020年6月24日より、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しており、2020年度の(独立社外)取締役人数および監査等委員である取締役人数は移行後のものとなります。また、2020年度の監査等委員会の開催回数と平均出席率には、監査役会のもが含まれています。

詳細データはWebサイトを参照ください。 https://www.r-lease.co.jp/sustainability/esg_data/

会社情報・株式情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

商号	リコーリース株式会社 (RICOH LEASING COMPANY, LTD.)
資本金	7,896百万円
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：8566)
従業員	1,641名 (連結)
設立	1976年12月
事業内容	リース&ファイナンス事業 サービス事業 インベストメント事業

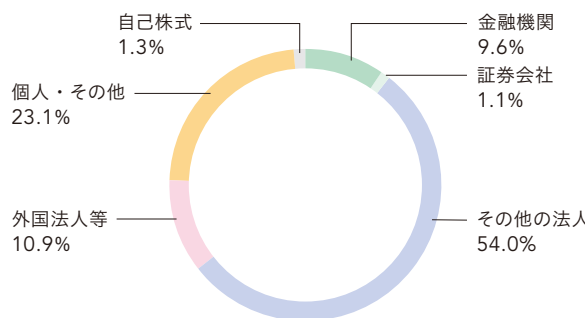
営業拠点

北海道	札幌
東北	仙台/盛岡
関東	東京(本社・千代田区・江東区) / 立川 横浜/千葉/さいたま/宇都宮 水戸
中部	名古屋/静岡/金沢
関西	大阪/神戸/京都
中国・四国	広島/岡山/高松
九州	福岡/熊本/那覇
グループ会社	テクノレント株式会社 エンプラス株式会社 株式会社Welfareすずらん 東京ビジネスレント株式会社

株式の状況

発行可能株式総数	120,000,000株
発行済株式の総数	31,243,223株
株主数	63,091名
単元株式数	100株

株式分布状況



大株主上位10名

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社リコー	10,380	33.7
みずほリース株式会社	6,160	20.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,034	6.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	788	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	328	1.1
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	280	0.9
BNYMSANV RE BNYMIL RE LF MORANT WRIGHT NIPPON YIELD FUND	275	0.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	251	0.8
BNYMSANV RE BNYMIL RE LF MORANT WRIGHT JAPAN FUND	220	0.7
リコーリース社員持株会	178	0.6

(注) 1. 当社が保有する自己株式418,649株は、上記「大株主上位10名」から除く
2. 持株比率は自己株式を控除して算出

外部機関による格付

	長期	短期
株式会社日本格付研究所 (JCR)	AA- / 安定的	J-1+
株式会社格付投資情報センター (R&I)	A+ / 安定的	a-1
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン株式会社	BBB / 安定的	A-2



リコーリース株式会社

経営管理本部 経営企画部

〒105-7119 東京都港区東新橋1-5-2
汐留シティセンター19F

TEL 050-1702-4203

<https://www.r-lease.co.jp/>

