

# 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

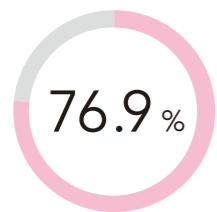
長と企業価値の増大を図っていきます。今後も、社会環境・法制度等の変化に応じた仕組みを常に検討し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図り、改善に努めていきます。

## コーポレート・ガバナンスの概要（2024年6月24日現在）

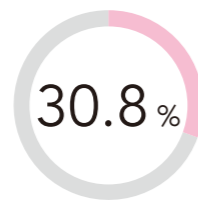
機関	監査等委員会設置会社
執行役員制度	あり
取締役会の議長	代表取締役 社長執行役員
取締役	13名（うち、10名が社外取締役、8名が独立社外取締役） 監査等委員ではない取締役10名（うち、7名が社外取締役、5名が独立社外取締役） 監査等委員である取締役3名（全員が独立社外取締役）
取締役会開催状況 <sup>※1</sup>	開催回数14回／平均出席率100%
取締役会の諮問機関	指名報酬委員会 5名（全員が独立社外取締役。ただし、監査等委員である取締役を除く）で構成
監査等委員会開催状況 <sup>※1</sup>	開催回数23回／平均出席率100%
取締役へのインセンティブ付与	単年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

※1 2023年度 ※2 株式信託方式

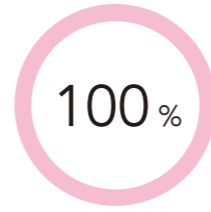
取締役会の社外比率



取締役会における女性比率



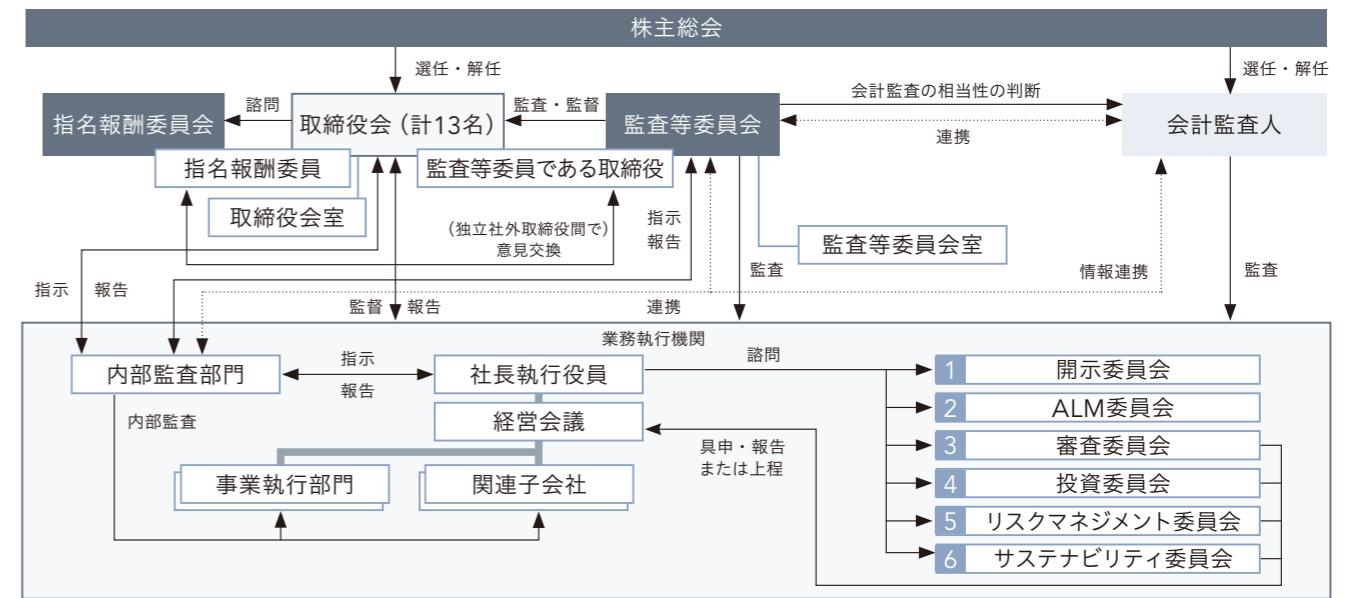
監査等委員会の社外取締役比率



## ガバナンス強化・改革の取り組み・歴史

2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス報告書提出開始</li> <li>指名報酬委員会設置</li> <li>社外取締役の割合22.2% 女性社外取締役の割合11.1%</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価開始</li> <li>社外取締役の割合40.0% 女性取締役の割合10.0%</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の割合45.4% 女性取締役の割合9.1%</li> </ul>
2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役任期短縮（2年→1年）</li> <li>株式報酬制度を導入</li> <li>社外取締役の割合50.0% 女性取締役の割合16.7%</li> </ul>
2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社へ移行</li> <li>社外取締役の割合64.2% 女性取締役の割合23.1%</li> <li>指名報酬委員会の構成を全員独立社外取締役へ</li> </ul>
2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を開示</li> <li>社外取締役の割合69.2% 女性取締役の割合23.1%</li> <li>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</li> </ul>
2022年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の割合76.9% 女性取締役の割合30.8%</li> <li>監査等委員会の構成を全員独立社外取締役へ</li> <li>社外取締役の自己評価を開始</li> <li>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</li> <li>独立社外取締役のみの意見交換会を開始</li> </ul>
2023年	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式報酬制度を改定</li> <li>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</li> </ul>

## 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年度の実効性評価では、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、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が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年度の実効性評価において、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。

## コーポレート・ガバナンス

### 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）に対するアンケートを実施
- (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

- 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

- 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、業績連動賞与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。）

業績連動賞与については、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。

## コーポレート・ガバナンス

### 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	職責	在任期間	性別	当社グループが取締役として期待する分野										
						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	戎井 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	●					●	●				●

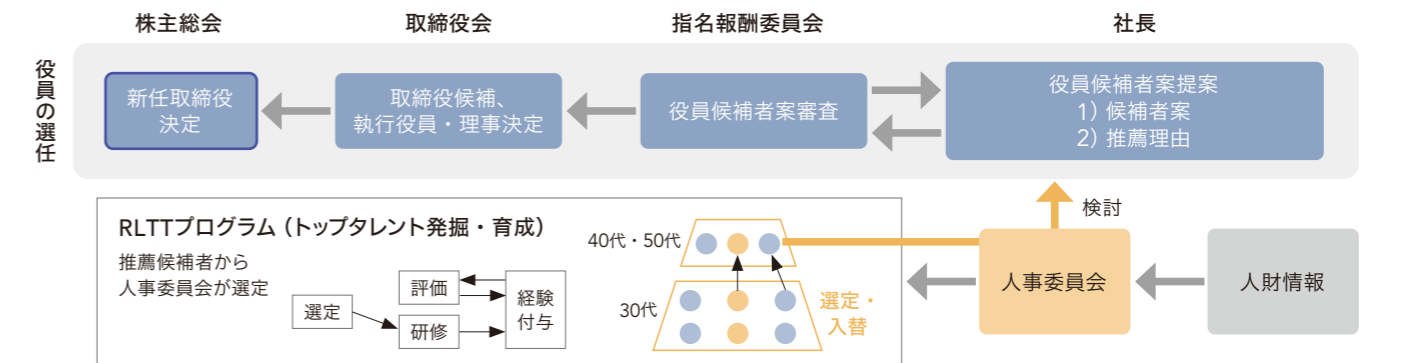
取締役として期待するスキル (分野)	概要
ESG・サステナビリティ	当社が中長期的に目指しているビジョンに共感し、ESG・サステナビリティの観点から適切な助言が期待できること (当社の取締役として求める基本リテラシー)
企業経営	上場・非上場を問わず、大企業の代表取締役および社長経験者であり、企業経営に対する相当の経験を有し、その見地から適切な助言が期待できること
財務・会計	企業におけるCFOや財務・会計部門の責任者、公認会計士・税理士有資格者であり、財務・会計分野に対して適切な助言が期待できること
営業・マーケティング	営業・マーケティング分野での相当の経験を有する等、その見地から適切な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「リコリーストップタレント (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し、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/](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まいります。[https://www.r-lease.co.jp/sustainability/investment\\_policy/](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。