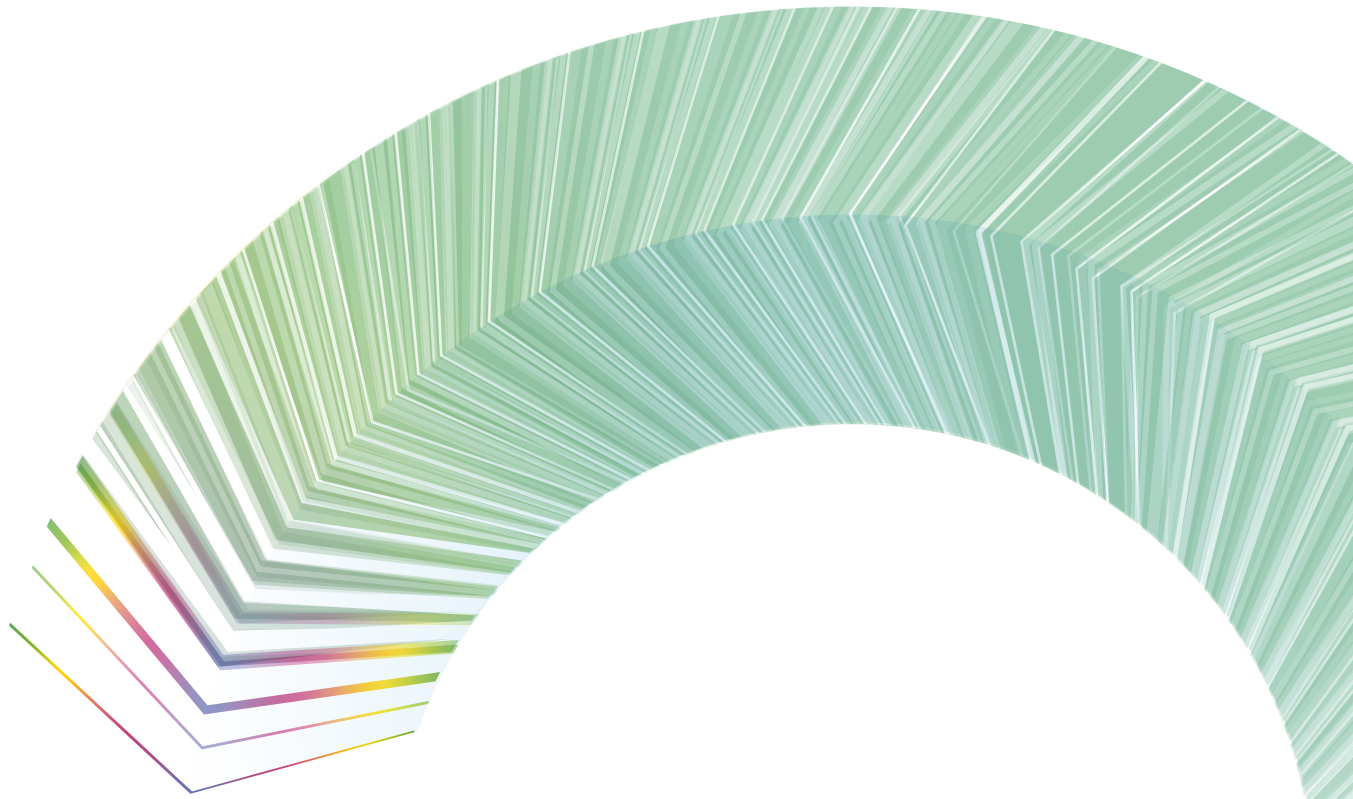


**RICOH**  
imagine. change.



リコーリース | 2022  
統合報告書



# 目次

## カバーストーリー

経営理念／基本姿勢	1
リコーリースらしさと目指す姿	2
リコーリースグループのあゆみ	4
リコーリースグループと社会の接点	6
財務／非財務ハイライト	8

## リコーリースグループの価値創造

社長メッセージ	10
価値創造プロセス	16
ビジネスモデル	18
事業戦略本部長メッセージ	20

## 中期経営計画の推進

中期経営計画の進捗	22
財務戦略	24
事業別戦略	26

## 持続可能な成長のマネジメント

サステナビリティ担当役員メッセージ	32
サステナビリティ経営の推進	34
クリーンな地球環境をつくる	36
豊かな暮らしをつくる	44
持続可能な経済の好循環をつくる	47
ハピネスな会社、そして社会をつくる	50
特別座談会 ビジネスと人権	56

## 経営基盤とマネジメント

コーポレート・ガバナンス	60
社外取締役メッセージ	66
コンプライアンス	67
リスクマネジメント	68
役員紹介	70

## データ

主要財務データの推移	72
ESG データ	74
会社情報・株式情報	79

## 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。
- 今回の統合報告書では、当社グループがこれまで培ってきた「私達らしさ」や、ビジネスモデルと価値創造の源泉について、あらためて整理しました。また、「リコーリースグループと社会の接点」では、各種サービスが世の中のどこで役立っているのかをイラストでわかりやすく表現しました。その他、マテリアリティごとの事業を通じた価値創造の取り組みや活動を掲載しています。また、企業の人権尊重への取り組みが重視されるなか、子ども支援専門の国際NGOであるセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンを招き、子どもの権利の視点を交えたエンゲージメントを実施し、その様子を座談会としてまとめました。
- 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「価値協創ガイド」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。
- 当社のWebサイトでは、当該報告書以外にも方針などの基本情報や、過去のレポートなどがご覧いただけます。
- 対象期間：2021年度(2021年4月～2022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、東京ビジネスレント株式会社
- 発行時期：2022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。

## VISION

### 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株主の期待に応えます。

# リコーリースらしさと目指す姿

## 私達らしい金融サービスで

リコーリースグループは、1976年の設立以来、中小企業を中心に多様な設備投資を支援し、事業の効率化や新規事業の創生に貢献してきました。当社グループがこれまで積み上げてきた「私達らしい金融サービス」の5つの要素を紹介します。



# 豊かな未来への架け橋となります

リコーリースグループを取り巻く事業環境の変化をとらえ、サステナビリティ経営を軸に持続可能な循環社会の創造を目指し、中長期ビジョンとして『循環創造企業へ』を掲げました。環境・社会・経済における、新しい循環を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 持続可能な社会の実現



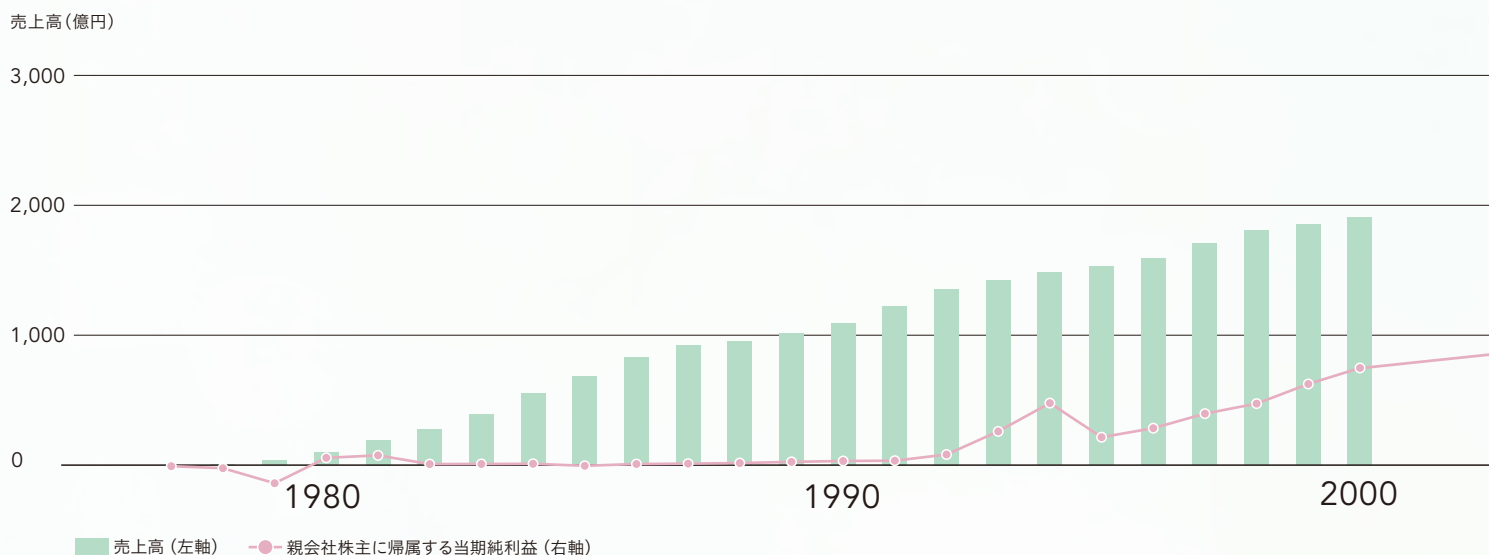
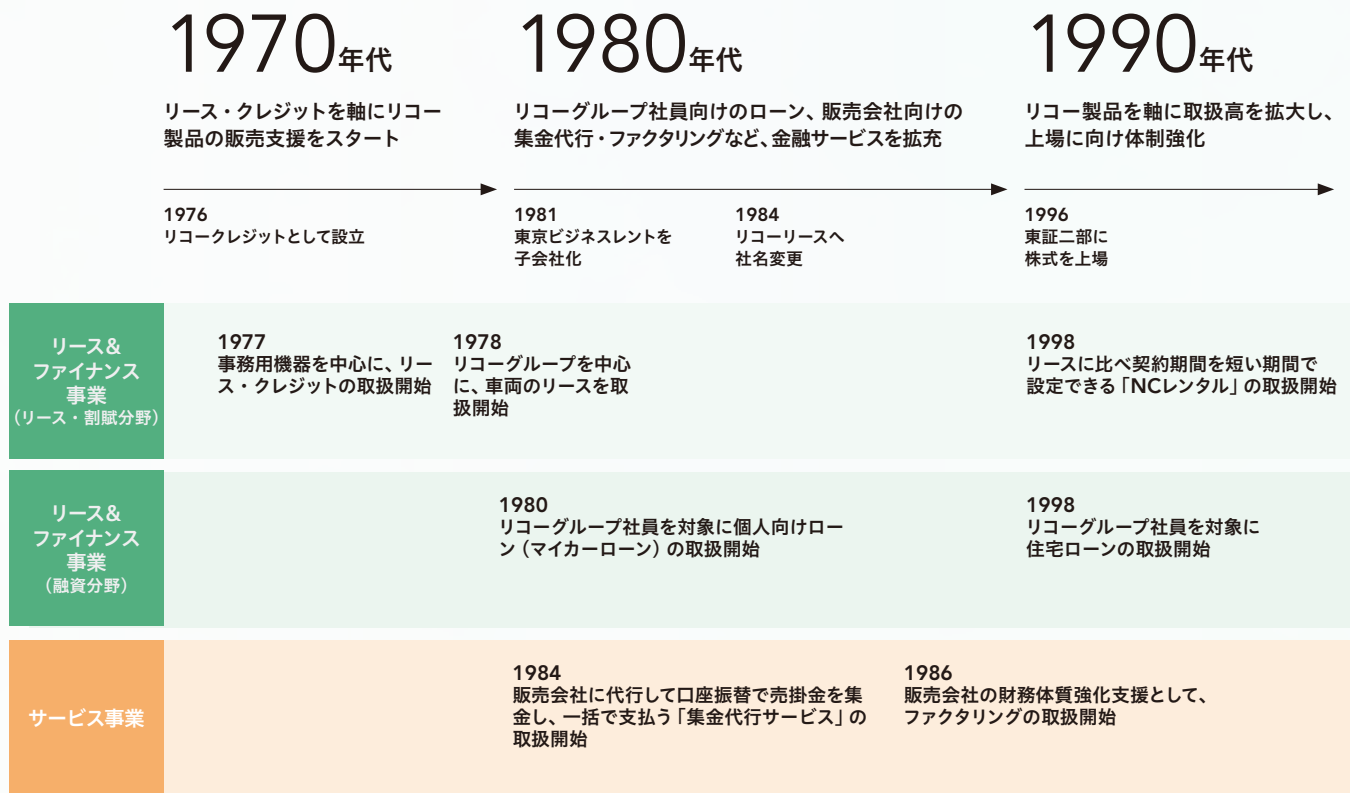
## 金融の力で社会環境変化に対応する企業を後押し

SDGs	人口減少 (市場縮小・人手不足への対応)	国際情勢の流動化 (経済活動への影響の波及)
気候変動 (自然災害リスクへの対応)	第四次産業革命の進展 (デジタル技術への対応)	新型コロナウイルス (消費者心理の変化への対応)

経済・社会の変化に対応するための  
前向きな投資活動が必要

# リコーリースグループのあゆみ

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情勢に対応しながらお客様や取引先ベンダーとともに、事業領域を拡大してきました。DNAであるベンダーリースを基軸に、新たな事業へ挑戦し続けることで、社会課題の解決に貢献していきます。



## 2000年代

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

2000 ISO9001を取得  
2001 東証一部に指定  
2004 社会貢献型株主優待制度開始  
2005 テクノレントを子会社化

2000 スコアリングシステムを導入し、小口与信を効率化・高精度化

2002 お客様が契約情報を照会・閲覧できる「オンラインリース」のサービス開始

2000 ビジネスローンセンターを開設し、法人向け融資の取扱開始

2002 クリニック開業支援を目的にした融資「ドクターサポートローン」の取扱開始

2005 コンビニを窓口 to 各種代金を代行回収する「コンビニ収納サービス」の取扱開始

2006 集金代行サービス Webサイト「コレクト!」リリース

2011 介護事業者の運転資金を支援する「介護ファクタリングサービス」の取扱開始

2022 エンプラスが東急住宅リースと業務提携し、外国人向け賃貸住宅の提供開始

インベストメント  
事業

2017 暮らしやすいまちづくりに貢献するために住宅賃貸事業を開始

2018 創エネ・省エネを軸とした新たな環境分野への挑戦として太陽光発電事業の営業開始

2020 不動産分野へのエクイティ出資、信託受益権の短期保有など投資手法を多様化

## 2010年代

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

2012 お客様の環境経営を支援するために太陽光発電設備のリースを取扱開始

2016 修繕積立金不足などのニーズに対応するためにマンション管理組合向けローンの取扱開始

## 2020年代

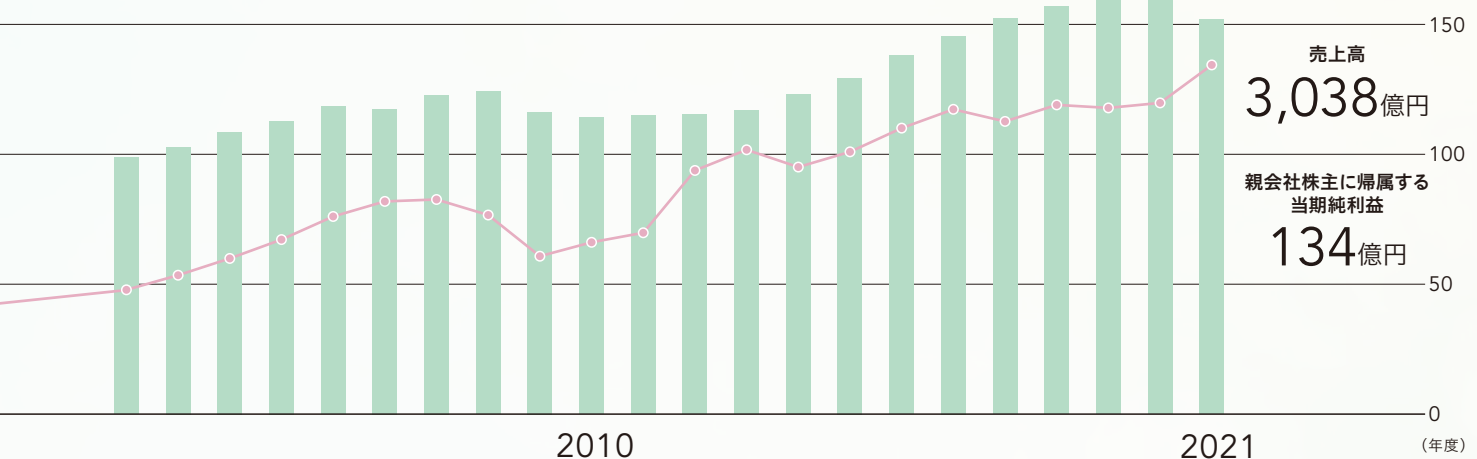
『循環創造企業へ』を中長期ビジョンに掲げ、環境・社会・経済の持続的な発展に貢献

2020 リコー、みずほリースと3社間の業務提携契約を締結 エンプラスを子会社化  
2022 東証プライム市場に移行「豊かな未来積立金」制度開始

2021 従量課金方式オペレーティングリース「NCペーパー」の取扱開始

2021 個人向けマンションローンの新商品リリース

親会社株主に帰属する当期純利益(億円)



# リコーリースグループと社会の接点

リコーリースグループは経営理念のもと、お客様へのファイナンス機能の提供に加え、モノやサービスの循環で暮らしや経済を豊かにし、社会課題の解決やSDGsの達成へと貢献していきます。

## 1 農業への支援

ドローンを使用した農薬散布、牛の動態管理システムなど、ロボット、AI、IoT等最先端技術を活用した「スマート農業」をリース&ファイナンスで支援している他、動産・債権担保融資(ABL)の手法を用いたファイナンスの提供による支援なども行なっています。

## 2 太陽光発電事業

太陽光発電設備に対するファイナンス提供でノウハウを蓄積し、自らを発電事業者とする太陽光発電事業を展開しています。2021年度累計実績は稼働発電所390サイト、発電容量は102MWとなりました。今後は太陽光発電自家消費モデルの展開に注力していきます。

## 3 住宅賃貸・不動産関連事業

企業向け融資、個人向け住宅ローンのノウハウから住宅賃貸・不動産関連事業を手掛けています。「安心・安全・快適」な暮らしの場、住まいの提供を目指し、地域コミュニティ活性化に向けた団地のリノベーションや豊かな暮らしにつながる付加価値サービスを提供しています。





■ 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



## 7 オフィス関連機器

複合機、パソコンなどのオフィス関連機器のリースで、中小企業を中心としたお客様の設備投資を支援しています。また、メーカーやベンダーへ販売支援機能を提供することでパートナーシップを強化し、オフィス機器に限らず多種多様な設備や機器を提供し、事業領域を拡大しています。

## 4 集金代行サービス

中小企業を中心としたお客様の生産性向上を支援するため、売掛金を代行回収する集金代行サービスを提供しています。預金口座からの引き落とし、払込用紙によるコンビニ収納、請求書発行代行や、ペイジー口座振替受付サービスなどラインアップを幅広く展開しています。

## 5 レンタル事業（振動計測器）

グループ会社のテクノレントでは、鉄道分野へ振動・騒音などの計測を付加した独自のレンタルサービスを提供しています。その他、IT機器、オフィス機器、イベント向け商材、汎用・通信・環境／工業用計測器、医療関連商材などのさまざまな機器をレンタルしています。

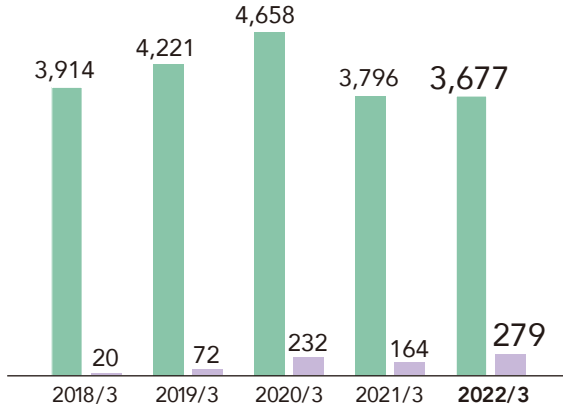
## 6 リロケーションマネジメントサービス

グループ会社のエンプラスでは、海外赴任・外国人の受け入れなど、国を超えた人材の移動に関わる複雑な手続きから滞在中の生活までトータルでサポートするリロケーションマネジメントサービスを提供しています。また、ホテルのような居住空間を提供できるサービスアパートメントを運営しています。

# 財務ハイライト

## 取扱高<sup>※1</sup>・事業投資額<sup>※2</sup>

(億円)



■ リース & ファイナンス事業  
■ インベストメント事業

※1 取扱高は契約期間中の回収総額

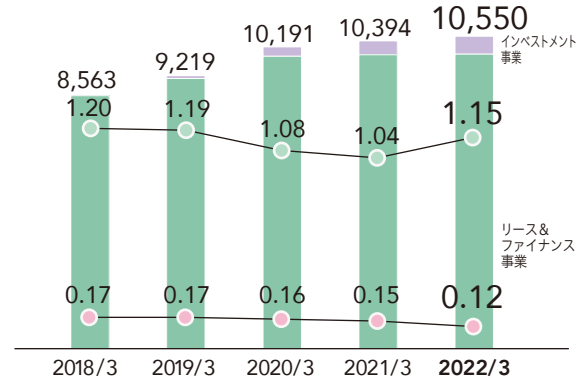
※2 事業投資額は資産購入額

半導体不足の影響などによりリース・割賦の取扱高は減少しましたが、信託受益権・太陽光発電などの事業投資や、マンションローン・仕組融資などの取扱高が伸長しました。

## 営業資産<sup>※3</sup> / ROA (総資産当期純利益率) / 事故率<sup>※4</sup>

(億円)

(%)



■ 営業資産

● ROA (総資産当期純利益率) ● 事故率

※3 営業資産はリース債権流動化を控除しない残高を表示

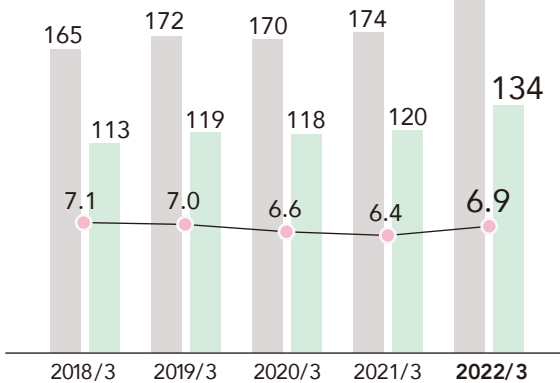
※4 事故率 = 事故損失額 ÷ 営業資産平均残高

リース&ファイナンス事業、インベストメント事業ともに、営業資産が増加しました。営業資産利回りの改善が継続しレンタル事業も伸長したことで、ROAは改善しました。

## 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)

(%)



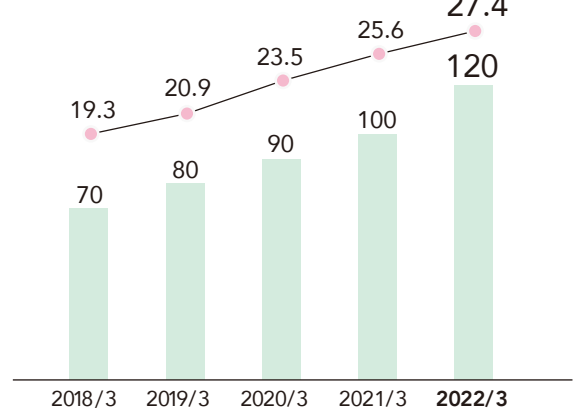
■ 営業利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益  
● ROE (自己資本利益率)

収益性重視の方針のもと、「稼ぐ力」の向上が人財・システムなどの成長投資の増加を吸収し、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新し、ROEも改善しました。

## 配当金 / 配当性向

(円)

(%)



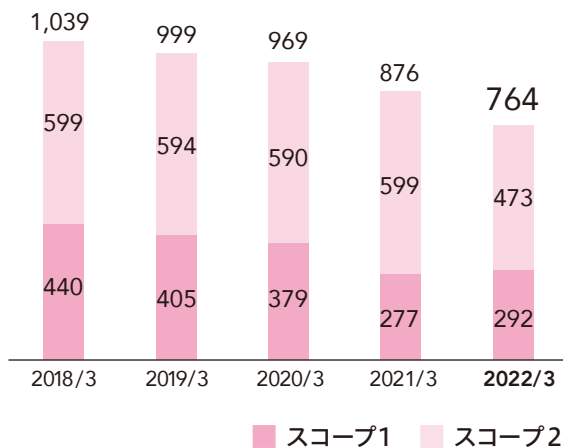
■ 1株当たり年間配当金 ● 配当性向

2022年3月期の年間配当は1株当たり120円とし、27期連続の増配となりました<sup>※5</sup>。中長期的に安定した株主還元を基本方針とし、着実な株主還元を努めています。

※5 2000年3月期の株式分割による実質増配を含む

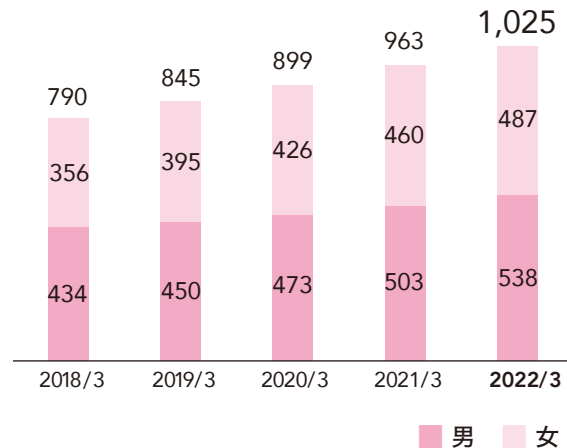
# 非財務ハイライト

## CO<sub>2</sub> 排出量

(t-CO<sub>2</sub>)

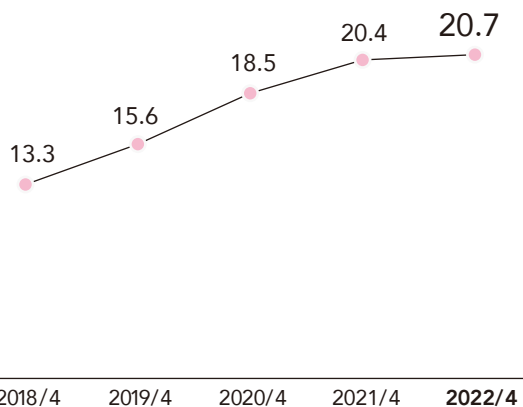
## 従業員数 (単体)

(人)



## 女性管理職比率 (単体)

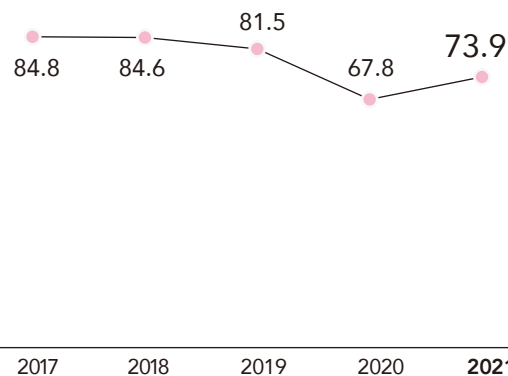
(%)



※ 2018/4のみ執行役員・理事を含む

## 年次有給休暇取得率 (単体)

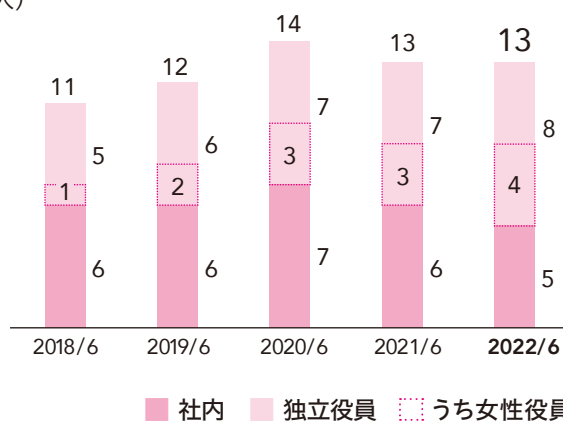
(%)



※ 各年1月1日～12月31日

## 役員人数 (単体)

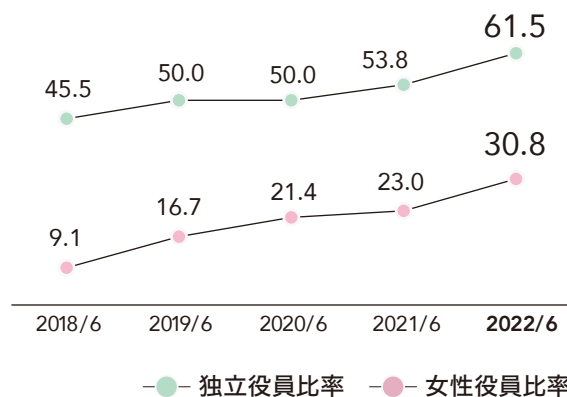
(人)



※ 2020年6月より監査等委員会設置会社へ移行

## 役員構成比 (単体)

(%)



※ 2020年6月より監査等委員会設置会社へ移行

# 社長メッセージ

私達らしさを発揮し

社会への貢献度を高めながら

豊かな未来への架け橋となる

循環創造企業を

目指します

代表取締役  
社長執行役員

中村 徳晴

コロナ禍による社会・経済への影響が残るなか、リコーリースグループは筋肉質な企業体質づくりを通して、中期経営計画2年目も着実な成果を上げました。中計最終年度である2022年度は経営理念の浸透および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をしながら、持続可能な循環社会の実現を目指します。

## リコーリースらしい価値ある金融サービスで世の中への貢献度を高め 「事業も手掛ける金融会社」から「金融も手掛ける事業会社」へ

金融業の役割の一つに、企業における設備投資などのハードルを下げるがあると考えています。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。今では、リコー製品や一般的な設備に対するリースやファイナンスの提供だけでなく、集金代行などのサービス事業や、太陽光発電などのインベストメント事業を展開することで、持続可能な豊かな未来の創造へと貢献しています。

私が豊かな未来の創造を強く意識したきっかけの一つが、社長に就任した2020年のコロナ禍である出来事でした。当時は新型コロナウイルスがどんな疫病なのか誰もまだわからず、世界中の人々が不安に陥るなか、私自身も会社をこれからどうしていくべきか考えていました。そんな時、在宅で仕事をしていると、外で遊ぶ子どもたちの声が

聞こえてきて、「この子どもたちのために豊かな未来を創らなければ」と思ったのです。

その豊かな未来において、中小企業のさまざまなニーズのあるところで、当社らしい付加価値のある金融サービスを提供し、事業を通じた社会課題の解決を図りながら、より豊かでより便利な世の中を創造していきたい。経営理念として掲げる「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」はこの想いを示しています。

現在はリース&ファイナンス事業やサービス事業を通じて世の中への間接的な貢献に加え、2018年からは太陽光発電事業を自社で手掛けるなど、直接的な貢献もしています。今後はこのような貢献度を一層高めていくために、当社グループは「事業も手掛ける金融会社」から、「金融も手掛ける事業会社」へと進化していきたいと考えています。

## 顧客40万社のトランザクションデータは大切な資産であり強み それを活用する人財と、醸成された企業文化で新たな事業を拡大

当社グループは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。当社のDNAであるベンダーリースの取引を通じて蓄積したトランザクションデータは大切な資産です。

このデータを活用する価値創造の源泉が人財です。当社グループには「利益を出せるかわからないけれどやってみよう」というチャレンジ精神が根づいており、取り組みを地道に改善

しながら標準化し、システム化して組織知としてきました。そうして磨かれてきた審査能力、業務能力、営業能力を一人ひとりが発揮し、ベンダーやお客様と一緒にビジネスを拡大してきました。

これは小口でコツコツとやるベンダーリースというDNAがあるからこそ、創り上げることができたものです。成功や利益となるかどうかよりも、「リコーリースらしさ」があるか

を判断基準としており、きめ細かく役に立てる領域はどこか、どんなビジネスができるかと考える社員のマインドが企業文化として醸成されています。

当社グループのビジネスは請求・回収の取引を通じて、

さらに新しい与信を付けることであり、データ資産を活用することで、ビジネスチャンスは無限にあると考えます。今後、新規サービスなどの展開に活用していくことで、他社にまねできない事業の拡大につなげていきます。

## ミッションでありパーパスでもある経営理念は最上位概念 「リコーリースらしさ」を醸成し、循環創造企業を目指す

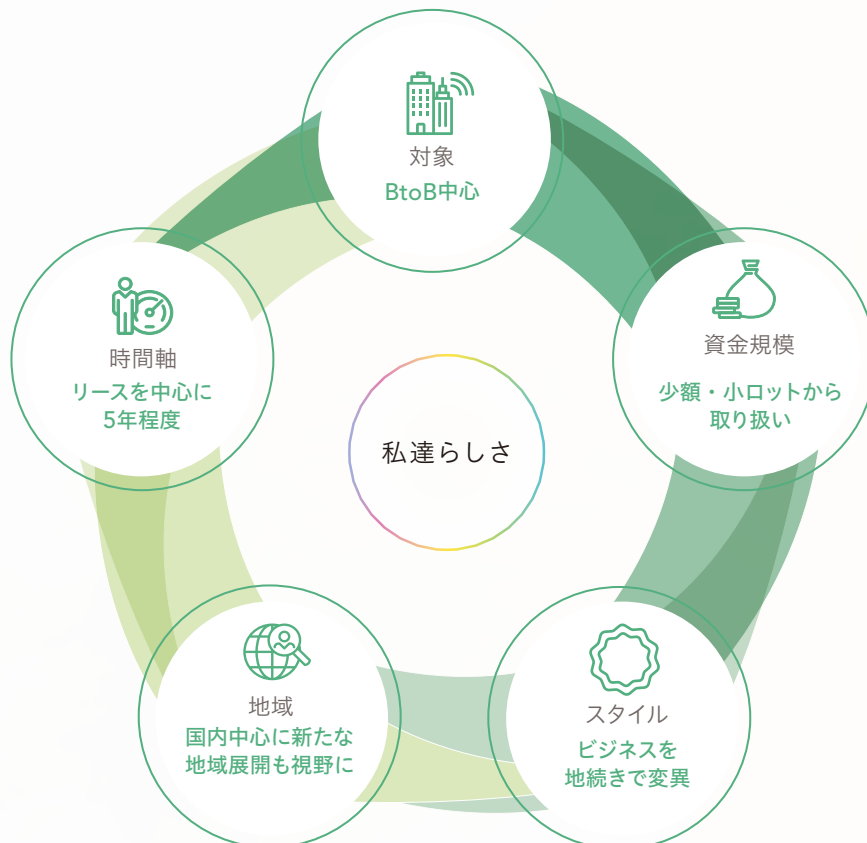
経営理念はミッションであり、パーパスであり、当社グループの最上位概念です。これにのっとり、事業を行う上で大切にしているのが、「リコーリースらしさ」を構成する5つの要素です。

1つ目は「対象」。当社グループは主としてビジネス向け（to B）事業を展開しています。また、ビジネスにおいては経済合理性を必ず考慮します。たとえば、団地再生は地域

の課題解決につながりますが、インフラの維持コストがマイナスになるようではサステナブルではありません。これを両立させることが大切だと考えています。

2つ目は「資金規模」。当社グループの営業資産は1兆550億円です。最小でパソコン1台から最大で百億円を超えるような案件もありますが、メインは百万～数千万円です。

### 私達らしい金融サービス



3つ目は「時間軸」。基本的にリース期間は複合機のリースで最も多い5年を軸と考えています。これは経済効率を加味してのことです。

4つ目は「地域」。事業の軸足は日本に置いています。今後は軸足を日本に置きながらも、新たな地域展開を視野に入れていきます。

5つ目は最も重要な「変異」。「リコーリースらしくビジネス」を変異させていきます。一例として、当社グループはリース事業の延長線上でレンタル事業を手掛けています。これはサブスクリプションの概念がなかった頃に、モノからコトへの流れのなかで、使った分だけ課金する世界が訪れるかもしれないと考えて始めたビジネスです。今後はレンタル事業の次の変異として、サブスクリプション型のビジネス展

開を視野に入れていきます。変異は突然起こるように見えて、地続きでつながっているのです。

未来を完全に当てることはできませんが、こういう世の中になるかもしれないという想像はできます。事業ドメインのE・S・Gの方向性に照らして種をまき、少し変えてもう一度まき、大きく変えてもう一度まく。言い換えれば、当社らしい金融サービスを提供し、形を変えながら事業化していき、その事業をベースに「循環創造企業」になる。その過程で世の中のあらゆるものがサステナブルになるように支援していく。これが私達の目指す姿であり、「金融も手掛ける事業会社」になるということです。

詳細 P.2-3 リコーリースらしさと目指す姿

## コロナ禍の影響が残る中期経営計画2年目の進捗は着実な成果 収益重視の方針を打ち出し、筋肉質な企業体となって今後につなぐ

現在は2020～2022年度中期経営計画（以下、中計）を推進中です。中計では「個を中心に据えた経営」を基盤とし、E（環境循環）・S（ソーシャル&コミュニティ）・G（ビジネス&ガバナンス）の3つの事業ドメインで事業を通じた社会課題の解決を図り、豊かな未来への架け橋となる『循環創造企業へ』を中長期ビジョンとして掲げています。これは循環を自らつくり出すことでビジネスの当事者になることを狙ったもので、この担い手が人財であり、「多様な自立した個」です。

中計2年目の昨年度は、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢の影響もあって物不足となり、ベンダーリースはやや苦戦しました。それでも収益重視の方向性を打ち出し、筋肉質な企業体となって、業務効率を上げて収益につながっています。たとえば、物不足のなかで一時的に物を借りたいという機運をとらえたレンタル事業が伸びています。

サービス事業では非対面のニーズをとらえて集金代行ビジネスが伸びました。さらに、インベストメント事業（太陽光発電、住宅賃貸・不動産関連）も拡大しています。

BNPL（Buy Now Pay Later）のニーズを見込んで2019年に資本提携した株式会社ネットプロテクションズホール

ディングスは上場を果たし、その連携も深めています。

2020年に投資枠200億円を設定して始めたESG投資も継続しています。新しい発想で事業を行うスタートアップの成長を支援し、そこから知見を得ることを目的としています。投資先は、協業によってシナジーが生まれるか、お互いの知見が活用できるか、一緒に事業を育てていけるかという視点で選んでいます。

当社グループの事業規模を鑑みると、単体事業で戦うのではなく、社内外との関わりでシナジーを生み、事業に付加価値を与え、あるいは新しい事業をつくるなどして戦うことが重要です。そこで、事業に関連しそうなことをやってみる、戦う場所を変える、戦い方をずらすなどが必要です。

たとえば、自社で手掛けている太陽光発電事業からも新しいサービスは生まれています。自社で始めたことで、発電効率が落ちた、雹が降ってきてパネルが割れたなど、毎日のように課題が見つかりました。これらはすぐに気づいて対応すれば収益に影響は出ませんが、多くの場合、何ヵ月も放置されたあとに発覚します。その状況をリアルタイムで把握し、変化の予兆を見逃さないようにと開発したサービスが、「ソーラーアシスト」です。このように、お客様の困

り事やニーズのあるところに当社独自の新しいサービスが生まれています。

今後の課題は、筋肉質な状態を維持したまま将来の収益源をどう確保していくか。新しいビジネスの種まきはしてい

ますが、金融や不動産や太陽光に匹敵するものはまだありません。小さな可能性を柱に育てていきたいと思っています。

詳細 P.22-23 中期経営計画の進捗

## 外部環境の変化に伴い、世の中で求められる循環型サービス 組織能力強化戦略の一環として、次期中計でも人財投資を重視

当社グループを取り巻く外部環境はコロナ禍の2年間で大きく変わりました。コロナが収束しても、物不足や原材料の値上がりは続き、サプライチェーン全体の需給バランスが崩れたままの状況が続くのではないかと懸念もあります。そこで求められるのが循環型サービスです。

天然ガスや石油の供給不足が続くのであれば産業構造を変えることや、より省エネ型にしなければなりません。石炭火力で電力をつくると環境負荷が大きいため、再生可能エネルギーの開発も急がれます。太陽光発電は電気を貯めておくことができないので蓄電技術の開発が必要など、世の中の変化に伴い、循環型サービスへの移行が急務です。

2023年度からは次期中計がスタートします。リース&ファイナンス事業の環境は、従来の分割払いのような金融サービスから、サブスクリプション型のサービスに変化していく可能性があるかと認識しています。再生可能エネルギーや不動産関連は柱として今後も拡大を図っていきます。

現在は組織能力強化戦略の一環として、「多様な自立した個」を尊重し合う風土づくりや、社員自らが能力を伸ばすための研修を行っています。会社に多様性をもたらすために積極的にキャリア採用も行っています。

特に、DX推進に向けて必要なスキルを有する人財の投資に力を入れていきます。今やデジタル化抜きには、事業





を考えられません。デジタル技術を活用し、物事に迅速かつ柔軟に対応するために、新しい基幹システムも構築しています。

2021年には経済産業省と東京証券取引所の「DX銘柄2021」の「DX注目企業」に選定されました。同年、DX戦略室を新設し、ベンダー向け・ユーザー向けWebサービスの刷新、各種手続きのデジタル化を進めています。今求めるのは、特定の能力に秀でたプログラマーなどよりも、最先端のデジタル技術を理解して事業として推進できる人財です。

人財投資に重きを置く方針は、次期中計でも継続していきます。ただし、人財投資といっても、人を増やす投資、給与を上げる投資、能力を伸ばすための教育投資などさまざまです。海外企業のように優れた能力を持つ人を採用し、

能力の劣る人を辞めさせるのは、日本企業ではそう簡単にはできません。まずは人財教育をしながら、会社の総合力をバランスよく高めていくことです。

また、人財投資の一環として2021年度は、定量的に優れた成果をあげた活動を表彰することで社員のモチベーションやエンゲージメントを高めることを目的とする全社表彰制度「Mirai Award」を開催しました。当社グループを対象に、全社コースでは前述の「ソーラーアシスト」を含む5つの活動と、営業コースでは8組織に対して、優れた功績を称えました。社員のモチベーションやエンゲージメントの向上によって、環境や社会・経済への好循環が生まれることを今後も期待しています。

詳細 P.50-55 ハピネスな会社、そして社会をつくる

## サステナビリティ経営の基本的な考え方は経営理念そのもの「稼ぐこと」と「道徳を守ること」のバランスを取って推進する

近年はSDGsやESG、環境保全、人権問題などの機運が世界的に高まっており、国境を越えた共通の価値観を持って取り組むことが意識されています。

企業にもこれらの対応としてサステナビリティ経営が求められていますが、その考え方はリコーリースの経営理念そのものです。したがって、経営理念を理解している社員は、自然とサステナブルな行動をとっているはずで

大事なのは、稼ぐことと道徳を守ることを同時に実現すること。悪いことをして稼ぐのは社会的に許されませんし、道徳ばかりで稼げなければ会社は存在意義をなくします。会社は収益を上げることの経済合理性を担保し、一方で道徳に値する部分は社員の共通の価値観としなければなりません。その価値観が経営理念なのです。当社グループはこのバランスを取りながら、経営理念のさらなる浸透を図り、サステナビリティ経営を継続していきます。

実際には各部門の方針で、「私たちは経営理念をこう捉えて、リコーリースらしい行動をこう考える」と自分たちの解釈をしてもらっています。また、社員が自ら得たSDGsやESGの知識を事業に紐づける研修も行い、現在はそれが行動として表れてきたと感じます。

最後に、2021年度はコロナ禍の影響が残る状況でしたが、当社グループは利益面では予想を上回ることができました。もっとも、企業は目先の利益も大事にしなればなりません。中長期に成長を果たしていくことはもっと大事で、それがサステナブルな世の中の実現に貢献することになります。また、企業価値はこの継続により向上していきます。

株主の皆様には、経営理念に掲げる想いに共感いただきながら、引き続きご支援賜りたいと考えています。

今後のリコーリースのさらなる進化にご期待ください。

# 価値創造プロセス



## アウトカム

## ステークホルダーへのインパクト

リロケーション  
マネジメント  
サービス集金代行  
サービス医療・介護  
ファクタリング太陽光  
発電住宅賃貸  
不動産関連

レンタル

融資

## 財務資本

J C R : AA- J-1+  
R & I : A a-1  
S & P : BBB+ A-2  
格 付 : 長期 短期2,014億円  
純資産

## 知的資本

40万社  
トランザクションデータ

## 社会関係資本

6,000社  
ベンダーリレーション

## 製造資本

1兆550億円  
営業資産残高

## 人的資本

72(B-)  
エンゲージメントスコア

## 自然資本

99,773MWh  
太陽光発電事業の発電量

## 社会への貢献

- 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
- 持続可能なまちづくりの実現

## 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

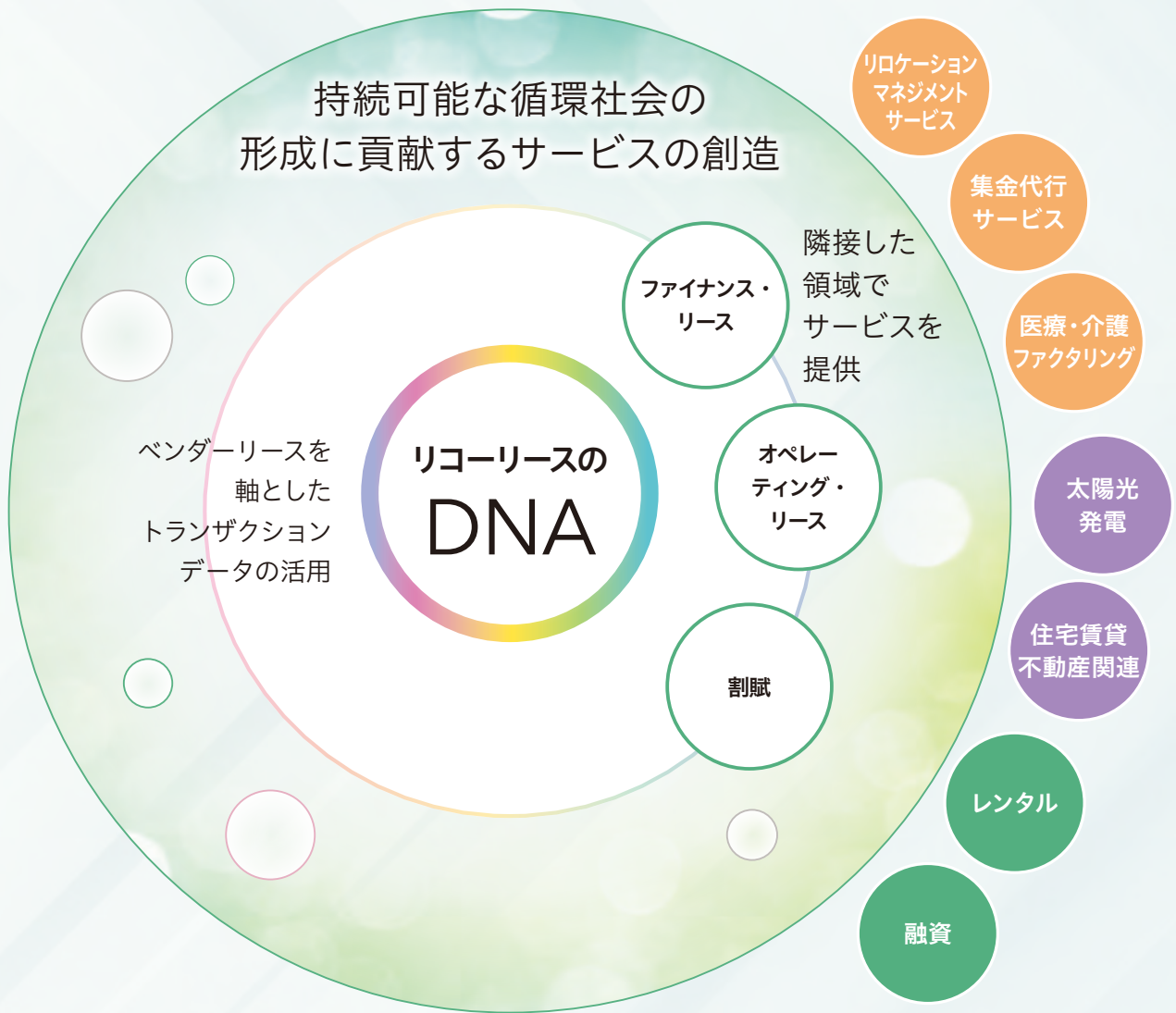
# ビジネスモデル

リコーリースのDNAとも言えるベンダーリースと私達らしさを軸に、金融も手掛ける事業会社として新たなビジネスの創出を目指しています。



## DNAと企業文化

中小企業への設備投資の支援を中心に取引を積み重ねてきたリコーリースのDNAとも言えるベンダーリース。経営理念に沿った金融サービスで、パートナー企業、お客様に対し、少額・小ロットなものからご提供し、常にサービスレベルを改善しながらご支援していく企業文化があります。



## 事例

## ベンダーリースから派生したビジネス

リコーリースグループは、約40万社のお客様、約6,000社のベンダーとのパートナーシップがあり、事業における重要な基盤となっています。DNAであるベンダーリースの展開により培ってきたビジネスノウハウ、お客様やベンダーとの関係をより発展させることで、隣接する領域の事業創出を目指しています。

お客様やベンダーのニーズに沿った展開の一例として、集金代行サービスをご紹介します。



## 集金代行サービス

リコーリースは、リースをご利用いただくお客様からリース料を回収する手段として、全国の金融機関との口座振替ネットワークを構築してきました。そのなかで、ベンダーリースにおけるパートナーである、さまざまな業種のベンダーが販売する消耗品などの売掛金回収に対する悩みから、請求・回収業務を効率化するサービスとして、集金代行サービスの提供を開始しました。

当社の集金代行サービスは、電気料金などの公共料金と同じように、収納先企業の売掛金をサービスを利用した収納先企業の取引先の預金口座から代行回収する「口座振替」、50,000店舗以上のコンビニエンスストア

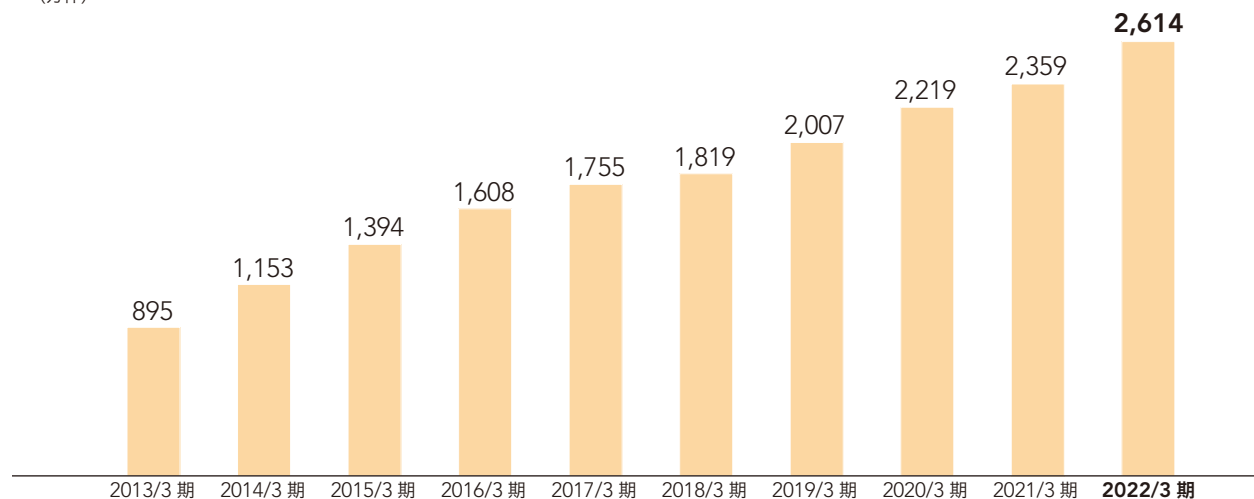
が24時間365日受付窓口となって代行回収する「コンビニ決済」の2つのサービスを展開しています。

昨今では、コロナ禍において「非対面・非接触」のニーズが高まっています。たとえば、病院では入院費やリネン代、夜間や休日の緊急外来時など、後日あらためて回収が必要な費用に対してコンビニ決済を利用することで、対面でなくとも支払いを行うことが可能になります。

現在、集金代行サービスの導入実績は10,000社を超えており、さまざまな業種の方にご利用いただいています。こうした形で収納先企業の皆様の請求・回収業務効率化に貢献しています。

## 集金代行取扱件数の推移

(万件)



# 事業戦略本部長メッセージ

## 金融も手掛ける事業会社

### ～挑戦し続ける企業風土が描く事業成長戦略～

環境・社会・経済における良い循環を創造し、豊かな未来への架け橋となることを目指すリコーリースグループの今と事業成長戦略のこれからを解説します。

#### リコーリースのDNAが、ベンダーリースというビジネスモデルを構築

当社グループの強みは人です。長年にわたってお客様、ベンダー各社と真摯に向き合い、ベンダーリースのビジネスモデルを築き上げてきました。その強みは、金融の知見だけでなく、お客様となる中小企業や中堅企業の課題解決に向けて、販売プロセスそのものを仕組みとしてベンダーとともに構築してきた点です。ベンダーの販売支援に向けた地道な活動であり、銀行や大手リース会社にはない独自のスタンスです。堅実で真面目な企業風土がDNAとしてバックボーンにあり、共感とともに社員へ綿々と引き継がれていくため、この姿勢が崩れることはありません。

また、当社のベンダーリースのもう一つの強みは、ビジネスモデルとしてさまざまな分野へ転用ができることです。

インベストメント事業は、アメーバ的な事業展開の典型例です。端緒は住宅系ローンや太陽光発電設備へのファイナンスであり、そこから横へ横へと少しずつ領域を広げていきました。堅実でありながら、挑戦をいとわない

社員が多く、各分野で自由に横の領域へチャレンジできる土壌があります。こうした小さな取り組みの繰り返し、新たな事業を創出してきたのです。

#### リース・金融企業から、金融も手掛ける事業会社へ

インベストメント事業は、中長期ビジョン『循環創造企業へ』を体現する事業であり、リース・金融サービスから金融も手掛ける事業会社への成長を象徴するものです。

住宅賃貸・不動産関連においては、高齢化により生じるさまざまな社会課題の解決を目指したいという最終目的が当初からあり、まずは高齢者が賃貸住宅を借りることが難しくなっているという現状を解決するためには、どうしても自ら不動産事業そのものを展開することが必須でした。投資用物件を扱うなかで、まずは古くなった物件のリノベーションから着手しました。その際、立地や競合物件の状況、賃料水準などのデータ収集を重ねたことで知見が深まったのです。その結果、物件開発に対しても機動的な事業投資が可能になりました。

事業の方向性も、ベンダーリースと同様に比較的小規模なレジデンスや

地域活性化に主眼を置いています。初期に日本総合住生活株式会社と団地再生を展開したのも、そういった方針だったからです。ソーシャル&コミュニティのドメインで考えれば、高齢者のみならず、一人暮らしの方や一人親家庭など、さまざまな人々がストレスなく暮らせる住居の提供が必要だと認識しています。どのようにサービスに組み込んでいくかを現在、試行錯誤しているところです。たとえば、見守りであったり、健康志向であったりと、多様なニーズに応えられる多様なサービスや設備が、結果として金利上昇をはじめとした住宅賃貸固有のリスクを吸収し安定的な収益基盤をつくることにもつながると考えています。

高齢化社会の最大の課題は人口減少です。既に日本は、外国からのビジネスマンや労働力に頼らざるを得ない状況です。中長期ビジョンとして『循環創造企業へ』を掲げていますが、グローバルな人の循環も私たちの重要なテーマだと認識しています。グループ会社のエンプラス株式会社を核に外国人の「安心・安全・快適な」暮らしの場を創出していきます。

なお、インベストメント事業における住宅賃貸・不動産関連と太陽光発電は、経済活動に直接連動してアッ

プダウンしやすいリース&ファイナンス事業とはやや違う動きをする事業ポートフォリオでもあります。

両事業とも経済活動の影響は確かに受けますが、人が生きていく上でより安定的かつ必要なアセットでもあるため、事業としてオペレーションし続ける限りは、よりアップダウンの少ない違った動きとなります。今後は発電においては太陽光だけでなく、他電源も含めて環境事業のさらなる深掘りをしていきます。

### 持続的な成長に向けて

これまでの当社グループの成長は、ベンダーリースを根幹とし、地域に広がる情報網と果敢にチャレンジする社員の力によって事業領域を広げてきたと断言できます。しかし、金融機能を持つ事業会社として持続的な成長を目指す上では、筋肉質な経営の追求とともに、一定の規模拡大によりリスク許容量を大きくすることも忘れてはなりません。一方で、変化の激しい時代において、今以上にトライ&エラーを可能にするために、リスクコントロールの重要性はますます高まっているとも認識しています。

最後に、社会の課題解決に向けてESGの事業ドメインで成長していくためには、業務提携や資本提携も重要な選択肢だと捉えています。私たちのプラットフォーム機能を高めてくれる企業と組むことは、お互いの時間短縮にもなることから、同じ志を持つ仲間とのパートナーシップを拡大していきたいと考えています。



取締役  
常務執行役員

黒木 伸一

# 中期経営計画の進捗

## 実績の進捗

リコーリースグループは、2020年度より3カ年中期経営計画（以下、中計）をスタートしました。中計最終年度の2022年度において、営業利益200億円、ROA1.1%以上、ROE6.7%以上を目標値に設定しています。

中計2年目の2021年度は、資産利回りの改善に加え、レンタル分野の伸長などにより、営業利益、ROA、ROEは年初の予想を上回る結果となりました。営業資産は、新型コロナウイルス感染症の断続的な拡大や半導体不足、サプライチェーンのリスクの顕在化などにより、企業の設備投資は厳しい状況が継続したことから、年初の予想を下回りました。

	2020年度実績 (中計1年目)	2021年度年初予想 (中計2年目)	2021年度実績 (中計2年目)	2022年度予想 (中計最終年度)	2022年度中計目標値
営業利益	174億円	185億円	192億円	200億円	200億円
ROA (純利益/純資産)	1.04%	1.06%	1.15%	1.12%	1.1%以上
ROE (純利益/株主資本)	6.4%	6.4%	6.9%	6.5%	6.7%以上
営業資産残高 (リース債権流動化控除前)	10,394億円	11,330億円	10,550億円	10,960億円	12,000億円
配当性向	25.6%	28.1%	27.4%	30.8%	30.0%

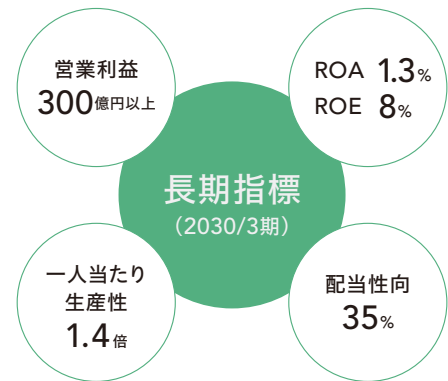
## 長期的に目指す指標

2029年度の営業利益、ROA・ROE、一人当たりの生産性、配当性向を長期的に目指す指標とし、企業価値の向上に取り組んでいきます。

既存ビジネスの強化やノンアセットビジネスを中心とした新規ビジネスの創造、非オーガニックな成長に向けた事業投資により、営業利益300億円以上を目指します。

債権流動化や資産売却・入替の実施、資本コスト経営の強化による資産の優良化促進、資本政策を実行することでROA・ROEを向上させていきます。

事業成長に加え、人財やIT、基幹システムへの成長投資の継続によりさらなる高品質・高効率な業務プロセスを追求し続けることで2019年度比の生産性1.4倍を実現していきます。



## 中期経営計画 戦略と施策

本中計では、事業ドメイン「E」「S」「G」と、事業成長戦略をリンクさせています。

	E 環境循環		S ソーシャル&コミュニティ		G ビジネス&ガバナンス	
ドメイン	適正な環境循環・環境再生への貢献		多様なお客様に安心・安全な「住まう」、「暮らす」環境を実現し、豊かで活発な地域社会の創生に貢献		社会が持続的成長をするための「働く」、「商う」、「作る」経済活動への貢献	
サブドメイン	エネルギー (創エネ・省エネ)	3R (リデュース、リユース、リサイクル)	ヘルスケア& ウェルネス	レジデンス& ライフサポート	ワーク&コマース	インダストリー& インフラストラチャ
事業成長戦略	(3) 環境循環に根ざしたクリーンな地球環境への貢献	(5) レンタル事業の再構築	(2) 安心・安全・快適な「住まう」、「暮らす」環境の創造		(1) ベンダーリースの更なる進化と顧客提供価値の強化	
組織能力強化戦略			(4) 新たな事業領域の開拓とビジネスモデルの創造 (6) アセットに拠らないビジネスの拡大 (7) みずほリースとの提携による事業拡大			
			(1) 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 (2) 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 (3) ガバナンス強化			

事業ドメイン「E」「S」「G」において、7つの事業成長戦略と3つの組織能力強化戦略を遂行することで、中計最終年度である2022年度目標の達成を目指すとともに、環境・社会・経済の持続的な発展に貢献していきます。



事業成長戦略		関連するSDGs	施策
1	ベンダーリースの 更なる進化と 顧客提供価値の強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>更なるベンダー支援機能の充実</li> <li>顧客向けポータル構築による提供価値の強化</li> <li>資産の更なる優良化のための施策の展開</li> </ul>
2	安心・安全・快適な 「住まう」、「暮らす」環境の 創造		<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅賃貸事業+周辺サービスによる地域社会再生への貢献</li> <li>外部環境に合わせた多様なローンの提供</li> <li>ヘルスケア&amp;ウェルネス分野のソリューション営業の強化</li> </ul>
3	環境循環に根ざした クリーンな地球環境への 貢献		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー分野でのファイナンス提供と発電事業投資</li> <li>環境循環・環境負荷低減に資する3Rの強化</li> </ul>
4	新たな事業領域の開拓と ビジネスモデルの創造		<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンス手法の多様化による新分野の開拓</li> <li>出資先・提携先との協働による新規ビジネスの創出</li> <li>「E・S・G」にフォーカスした事業投資</li> <li>海外へのチャレンジ</li> </ul>
5	レンタル事業の再構築		<ul style="list-style-type: none"> <li>リコーグループとの協業によるレンタル事業の拡大</li> <li>ICT分野の取り組み拡大</li> <li>新しいレンタルサービスの展開</li> </ul>
6	アセットに拠らない ビジネスの拡大		<ul style="list-style-type: none"> <li>既存商品での新分野開拓の強化</li> <li>社会・お客様の期待や要望に応えるサービスの開発</li> </ul>
7	みずほリースとの 提携による事業拡大		<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の強化および新たな事業機会の創出</li> </ul>
組織能力強化戦略		関連するSDGs	施策
1	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		<ul style="list-style-type: none"> <li>新基幹システムの構築</li> <li>標準化・自動化による業務効率の推進と品質の改善</li> <li>審査・与信機能改革（仕組みとAI活用）</li> </ul>
2	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		<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の幸福（ハピネス）向上のための施策の展開</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの継続推進</li> <li>事業成長実現のための人財獲得と育成</li> </ul>
3	ガバナンス強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上のための施策展開</li> <li>内部統制・内部監査の充実</li> </ul>

# 財務戦略

収益性改善と資産の積み上げの  
両立により、稼ぐ力の向上と  
企業価値の最大化を目指します。

執行役員  
経営管理本部長  
大澤 洋



## 中期経営計画2年目の業績について

中期経営計画の2年目にあたる2021年度は、新型コロナウイルス感染症の第5波・第6波が、経済活動全般を停滞させました。加えて、半導体不足などに起因するサプライチェーンの混乱が長期化し、結果として当社グループの事業環境は、非常に厳しい状態が継続しました。

リース業界における2021年度のリース取扱高は、前年同期比で8.1%減少し、4兆2,186億円となりました（公益社団法人リース事業協会統計確定値）。このような状況のなか、当社グループの売上高も、前期比6.9%の減収となりました。一方で、主力のリース&ファイナンス事業は、収益重視の施策を継続・強化し、資産利回りの改善を進めました。加えて、レンタル分野と集金代行サービスは、コロナ環境下での新しい需要を取り込み、堅調に推移しました。

また、『循環創造企業』という中長期ビジョンの実現に向けて、新基幹システムや人的資本への投資を行う一方、販

管費の抑制など経営基盤の強化にも取り組みました。難しい判断を迫られる局面も多々ありましたが、結果として2021年度の営業利益は2期連続で過去最高益を更新することができました。

## 良質な営業資産の積み上げ

2022年3月期末時点の営業資産は、前期末より155億円増加し、1兆550億円となりました。まずリース&ファイナンス事業においては、リース割賦分野では苦戦したものの、融資分野が牽引し、個人向けマンションローン、マンション管理組合向け融資や、レジデンスや物流施設向けを主とした法人向け融資などが伸長しました。一方で、新規契約利回りの継続的な改善に加え、テクノレントのレンタル分野、再リースが堅調に推移したことにより、全体としては収益性を改善する形で営業資産を拡充することができました。

新規事業からなるインベストメント事業においては、太陽

### 連結業績

(億円)

	2021/3期	2022/3期	
	通期実績	通期実績	伸率
売上高	3,262	3,038	△6.9%
売上総利益	377	400	6.2%
販管費および一般管理費	202	207	2.6%
営業利益	174	192	10.4%
経常利益	175	195	11.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	120	134	12.2%
前年差			
1株当たり配当金(円)	100.00	120.00	20.00
ROA(総資産当期純利益率)	1.04%	1.15%	0.11%
ROE(自己資本利益率)	6.4%	6.9%	0.4%

### 営業資産

(億円)

	2021/3期	2022/3期	2023/3期	
	期末	期末	期末予想	前年増減
ファイナンス・リース	5,997	5,822	5,910	87
オペレーティング・リース	304	295	300	4
割賦	1,616	1,608	1,630	21
融資	2,006	2,219	2,320	100
リース&ファイナンス事業 合計	9,925	9,945	10,160	214
太陽光発電	166	190	-	-
住宅賃貸・不動産関連	302	414	-	-
インベストメント事業 合計	469	604	800	195
営業資産 合計	10,394	10,550	10,960	409

※営業資産は、リース債権流動化控除前の残高を表示

光発電所のセカンダリー案件のほか、FIT制度による発電から自家消費モデルへのシフトに対応し、オンサイトPPAの取り組みも開始することで、順調に資産を積み上げることができました。住宅賃貸・不動産関連においては、不動産市況の高騰が続くなか、アセットや条件面を厳選し、エクイティへの投資や、信託受益権の短期保有など、ファイナンス手法を多様化することで、営業資産の積み上げを進めてまいりました。

こうした取り組みを通じ、より筋肉質な営業資産拡充ができつつあり、ROAにおいては中計最終年度の目標として掲げる1.1%以上を1年前倒しで達成することができました。2023年3月期末時点の営業資産としては、中計最終年度の目標とした1兆2,000億円に届かないものの、収益性向上の方向性は変わらず、前期末比409億円増加の1兆960億円を予想しております。

また、新たな事業創出のためのESG投資枠の活用も同時に進めることにより、注力分野への投資を強化してまいります。将来的な収益の源泉となる良質な営業資産の積み上げと合わせ、事業領域ごとに異なる機会とリスクを見極めながら、さらなる営業資産の優良化とリバランスに取り組んでまいります。

## 多様な資金調達を継続

資金調達手段については、社債、金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパーなど、調達の多様化によるリスク分散を図っています。また、当社グループはサステナビリティ経営を推進していますが、この分野においてもESGの潮流を踏まえたさまざまな資金調達プログラムが登場しています。たとえばグリーンアム<sup>\*1</sup>の広がりにも象徴されるように、調達

サイドのメリットを享受しながら、当社の本来的なビジネスが遂行できるプログラムは、前向きに検討していきます。2021年度は、サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (SPTs) の達成状況と融資条件などを連動させたサステナビリティ・リンク・ローン (SLL<sup>\*2</sup>) によるESGファイナンスを実施しました。今後も、さらに研究を進めて多様な資金調達を実行していく計画です。

なお、金利上昇リスクへの備えについては、あらかじめ許容範囲のレンジを定めた上で、市場のモニタリングなどを実施しています。負債総額に対する固定金利の調達割合を示す固定化率や長短のバランスといった構成を見ながら、運用側の資産との兼ね合いで、金利リスクの把握と管理に努めています。世界的なインフレを背景に金利上昇に対する懸念は増しつつありますが、引き続きリスク管理態勢を強化しながらコストの抑制に努めてまいります。

※1 「グリーン」と「プレミアム」を合わせた造語。グリーンボンド（環境債）の利回りが同条件の普通債よりも低く（価格は高く）なる現象

※2 ESG戦略と整合した目標を設定し、目標の達成状況に応じてインセンティブが発生する融資

## 「配当性向30%」の達成を見込む

2017年4月に、中長期の目標として配当性向25%を掲げ、安定した株主還元を実行してきました。現在は、中計の最終年度である2023年3月期に30%へと引き上げる目標を掲げており、達成を見込んでいます。今後も株主還元を持続的に高めるべく、長期的には35%を目指していきます。事業成長と財務の健全性を図り、資本政策全般のバランスを取りながら、今後もさまざまな還元策を実施していきます。

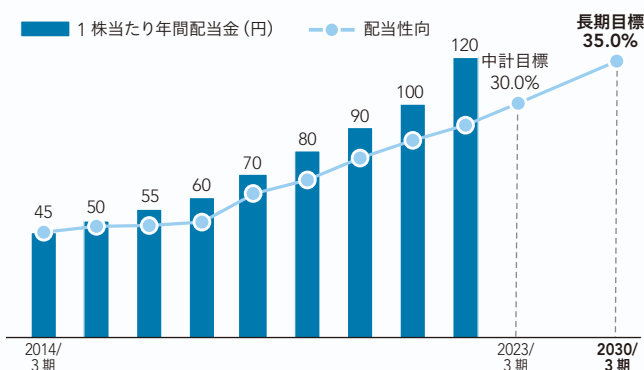
### サステナビリティ・リンク・ローンにおけるKPI、SPTs

KPI	SPTs		
CO <sub>2</sub> 排出量 (スコープ1,2)	2021年度	2022年度	2023年度
	814.5	773.8	728.4
CDP 気候変動スコア	2024年度	2025年度	2026年度
	683.0	637.6	592.2
	リーダーシップレベル (A、A-) を維持すること		

※CO<sub>2</sub>排出量単位：t-CO<sub>2</sub>

※CO<sub>2</sub>排出量の年度設定は、金融機関により異なります

### 1株当たり年間配当金・配当性向



# 事業別戦略



Leases & Finance Business

## リース & ファイナンス事業

### DATA

事業内容	事務用・情報関連機器、医療機器、産業工作機械などのリース・レンタル・割賦・クレジット 法人向け融資・業界特化型融資・マンションローンなどの貸付
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

#### 強み Strengths

- 中小事業者を中心とする約40万社の取引実績
- 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
- 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
- 多様なニーズに対応できる機動力

#### 機会 Opportunities

- 強固な顧客基盤を活かした協業拡大
- 少子高齢化による自動化ニーズなどに対する協業拡大
- サブスクリプション、シェアリングサービスなどの新たな需要
- EVなどの技術革新によるモビリティ分野の進化
- 社会課題を起点とした営業展開によるSDGsへの貢献
- コロナ禍、デジタル化などによる働き方の多様化

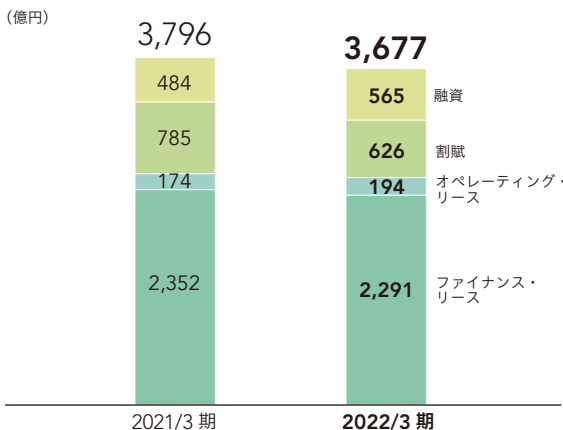
#### リスク Threats

- 異業種からのベンダーリース参入による競争激化
- 少子高齢化などによる地方商圏の縮小

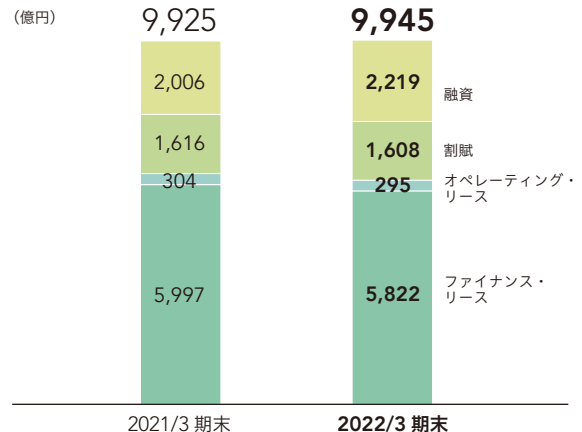
### 2021年度の業績

	2020年度実績	2021年度実績	伸率
売上高	3,181 億円	2,932 億円	△7.8%
セグメント利益	168 億円	187 億円	11.5%

#### 取扱高（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



## 事業戦略

## 中期経営計画における事業成長戦略と主な成果

安心・安全・快適な「住まう」、  
「暮らす」環境の創造

- ◆マンション管理組合向け融資  
継続的な営業活動により、堅調に実績が拡大
- ◆仕組融資  
レジデンスや物流施設に対するプロジェクトファイナンスが拡大

## レンタル事業の再構築

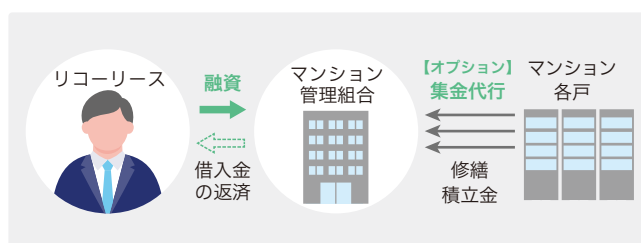
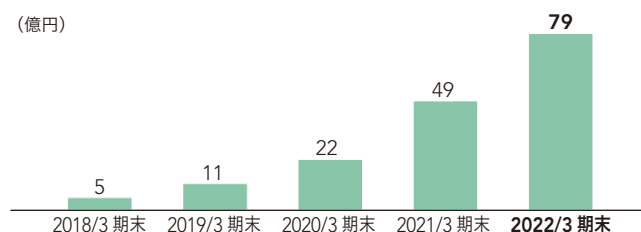
- ◆ICT機器  
コロナ禍におけるパソコンなどのICT機器短期利用ニーズをとらえ、売上が増加
- ◆リコーグループ協業  
再生機を含む複合機、BCPレンタルパック、プロジェクターなどの商材においてグループ協業を強化

## 2021年度の実績

リース&ファイナンス事業は、収益性重視の方針のもと、新規契約獲得利回りの改善が継続しました。新型コロナウイルス感染症、半導体不足の影響などによる取扱高の減少によりリース・割賦の営業資産は減少したものの、マンションローンや仕組融資への注力により融資が伸長し、営業資産は増加しました。また、販売費及び一般管理費の増加を、利回りの改善やレンタル分野の伸長による売上総利益の増加により吸収し、セグメント利益は増加しました。

## TOPICS マンション管理組合向け融資の拡大

リコーリースは2016年からマンション管理組合向け融資の販売に取り組んでいます。本融資は、マンション修繕積立金が不足し、大規模修繕などで借入れが必要となるマンション管理組合向けの融資商品です。近年の資材価格・人件費など工事費用の高騰を受け、修繕積立金が不足するマンション管理組合が増加しており、そのニーズにお応えするため、首都圏エリアの管理組合に対する営業強化を図っています。このような取り組みを通じて、融資分野における資産残高積み上げ、利益の伸長に貢献しています。

マンション管理組合向け融資の資産残高推移  
(億円)

# 事業別戦略



Services Business

## サービス事業

### DATA

事業内容	請求書発行・売掛金回収などの代行サービス、医療・介護報酬ファクタリングサービス リロケーションマネジメント事業、サービスアパートメント企画・運営・紹介事業など
主要会社	リコーリース株式会社、エンプラス株式会社

#### 強み Strengths

- 顧客規模、取引件数にとらわれない全国をカバーできるサービス提供体制
- チャネルなどを活かした営業ネットワーク
- 医療・介護分野の専門知識・ノウハウを有する人材

#### 機会 Opportunities

- 顧客基盤を活かした協業拡大
- 非対面・非接触ニーズによる、決済手段の多様化への需要
- 産業構造の変化によるBPOビジネス需要
- 高齢化社会における医療・介護の必要性増大
- 事業効率化・DXニーズの高まり

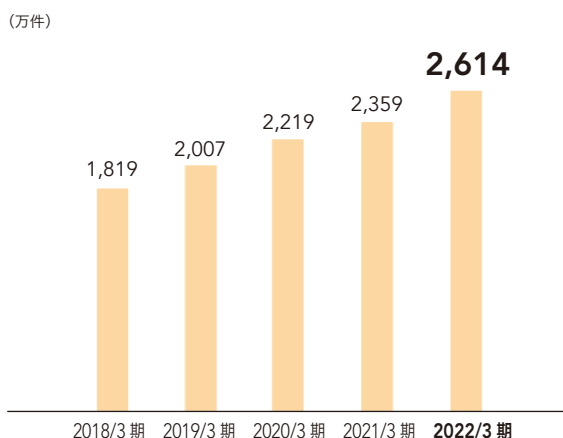
#### リスク Threats

- フィンテック事業など競合先の台頭
- 金融サービスの電子化に伴う情報セキュリティ

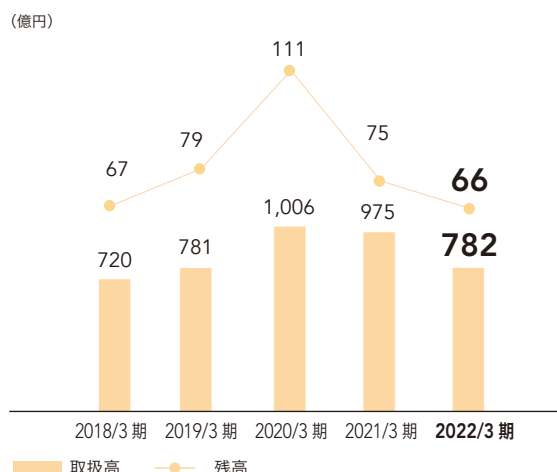
### 2021年度の業績

	2020年度実績	2021年度実績	伸率
売上高	55 億円	65 億円	18.9%
セグメント利益	15 億円	13 億円	△10.6%

#### 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



## 事業戦略

## 中期経営計画における事業成長戦略と主な成果

新たな事業領域の開拓と  
ビジネスモデルの創造

- ◆ オリンピック需要の取り込み  
来日される各国大会関係者向けのサービスアパートメント事業が拡大
- ◆ AP67へのESG投資  
歯科業界のDXの推進に貢献するとともに、新たなサービスの構築を目的に出資

## アセットに拠らないビジネスの拡大

- ◆ 集金代行サービス  
不動産賃貸事業者や、医療・介護を支える訪問系事業者における取り扱いが拡大
- ◆ ネットプロテクションズ協業  
企業間取引向け後払い決済サービス「NP掛け払い」に売掛金入金日を早期化する新機能をリリース

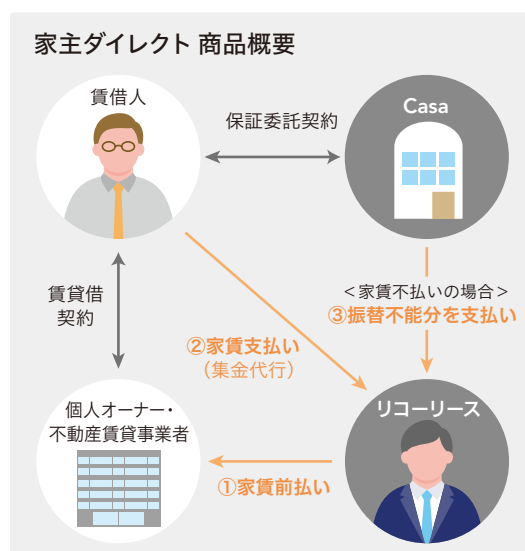
## 2021年度の実績

サービス事業における集金代行サービスは、コロナ禍における非対面・非接触のニーズから、家賃や診療費などの請求に関する取扱件数が継続して増加した結果、全体としても取扱件数は堅調に増加しました。医療・介護報酬ファクタリングサービスにおいては、公的支援などの充実による解約申請が発生しました。また、当連結会計年度より、前連結会計年度に子会社化したエンプラス株式会社の業績を連結業績に反映しています。その結果、売上高は増加しましたが、セグメント利益は減少しました。

## TOPICS 「家主ダイレクト」大家向け集金代行付き家賃保証サービスの展開

賃貸住宅の家賃保証を手掛ける株式会社Casa（以下、Casa）と2016年5月より「家主ダイレクト」（以下、本サービス）の販売を行っています。国内では少子高齢化が急速に進み、賃貸住宅を取り巻く環境も変化しています。推計600万戸のアパート・マンションなどの個人オーナーについても、多様化するニーズに応える決済サービスが求められている状況にあります。本サービスは、リコーリースの集金代行サービスとCasaの家賃保証をパッケージ化することで、個人オーナー様、および不動産賃貸事業者における家賃集金業務の効率化、滞納・督促のアウトソーシング化によって家賃の不払いリスクなどをなくし、安定した賃貸経営をサポートするサービスです。

また、賃貸物件で孤独死などが発生した場合の家賃損失や原状回復費用などを補償する「家主費用・利益保険」が自動付帯されており、万一のことが発生した際にも備えることができます。



# 事業別戦略



Investment Business

## インベストメント事業

### DATA

事業内容	太陽光発電、住宅賃貸・不動産関連
主要会社	リコーリース株式会社

#### 強み Strengths

- 金融事業会社ならではの機動的な事業投資スタンス
- 中小規模の環境関連ファイナンスを中心としたビジネス展開
- 各種事業分野の専門知識・ノウハウを有する人材

#### 機会 Opportunities

- 自家消費型太陽光発電システムへの移行
- 政府の2030年CO<sub>2</sub>削減目標による環境関連設備投資需要
- 人口動態の変化による新たな住宅ニーズの高まり
- 物流需要拡大による、物流拠点の新設ニーズの拡大
- インバウンド需要回復による不動産ニーズの高まり

#### リスク Threats

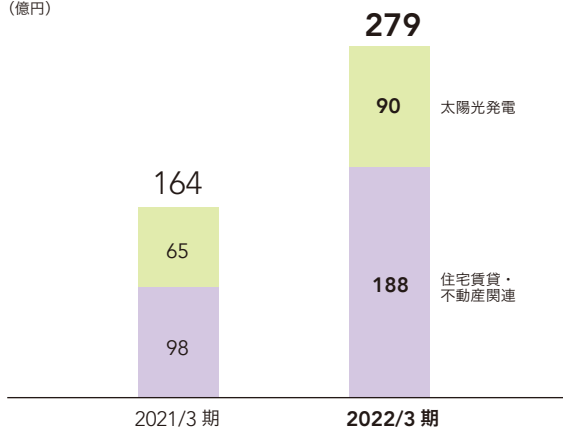
- 自然災害増加による保有資産の毀損、発電量の変動
- ESG投資への関心の高まりによる異業種からの環境事業への参入
- 賃貸需要の減少などによる不動産価値および収益の減少

### 2021年度の業績

	2020年度実績	2021年度実績	伸率
売上高	25 億円	40 億円	57.4%
セグメント利益	6 億円	8 億円	31.9%

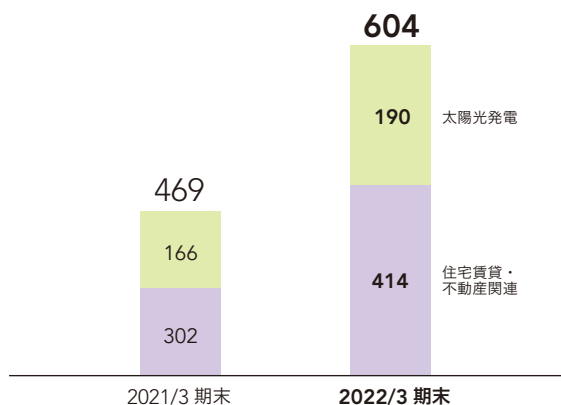
#### 事業投資額

(億円)



#### 営業資産

(億円)







## 事業戦略

## 中期経営計画における事業成長戦略と主な成果

環境循環に根ざした  
クリーンな地球環境への貢献

- ◆ オンサイトPPAスキーム  
リコーグループ拠点でオンサイトPPAスキームによる太陽光発電を開始
- ◆ ソーラーアシストの開設  
太陽光発電所所有者の発電所運営を支援するWebサイトを開設し、発電分析や収支分析を開始

新たな事業領域の開拓と  
ビジネスモデルの創造

- ◆ エクイティ投資  
レジデンス、老人ホーム、商業施設など、不動産関連への投資を実行
- ◆ 信託受益権投資  
アセットマネジメント会社とのパートナーシップ強化により、土地・建物への投資を拡大

## 2021年度の実績

インベストメント事業は、太陽光発電においては、セカンダリー案件、自家消費モデルなどへの事業投資により、順調に営業資産を積み上げました。住宅賃貸・不動産関連においては、市況を鑑み慎重なスタンスを維持しながら、アセットや条件面を厳選し、ファイナンス手法の多様化を図ったことにより、営業資産は着実に増加しました。その結果、売上高、セグメント利益ともに増加しました。

## TOPICS 信託受益権への取り組み拡大

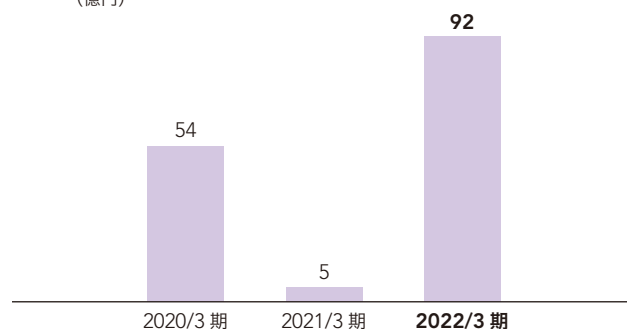
不動産関連分野では、信託受益権の短期保有による取り組み拡大を進めています。信託受益権とは不動産を信託し、資産から発生する賃料収入などの経済的利益の配当を受け取る権利のことで、不動産開発事業者（ディベロッパー）が開発した物件がREIT（不動産投資信託）に組み入れられるまでの間、リコーリースが信託受益権として物件を短期保有します。

今後は、当社が短期保有する不動産に入居するテナントとの建物や設備のリース取扱の拡大が期待できるほか、不動産への太陽光発電設備の導入やZEB（Net Zero Energy Building）建物のリースなどについても視野に入れていく計画です。

これらの取り組みを通じて、不動産流動化により持続的な経済の好循環に貢献するとともに、リースや環境といった関連分野とのシナジー効果発揮しながら、更なる実績の拡大を目指していきます。

## 事業投資額推移

(億円)



# サステナビリティ担当役員メッセージ

## 事業基盤強化と

## サステナビリティの取り組み

### ～循環創造企業に向けて～

持続可能な社会を創る「循環創造企業」として、社内外の多様な人財の知見・経験を活かしサステナビリティ経営を実践するリコーリースグループの取り組みを解説します。

#### 6つの資本の充実を図り、 循環創造企業へ

中期経営計画の最終年度を迎え、事業ドメインの「E」「S」「G」において、7つの事業成長戦略と3つの組織能力強化戦略を遂行しています。リコーリースグループはバンダーリース事業を基盤に、金融も手掛ける事業会社として変容してきましたが、今後はサービス事業やインベストメント事業をさらに拡大し、新たな「循環創造」を生み出していきたいと考えています。

そこで、国際統合報告フレームワークの6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）の充実を図っていきます。これが循環創造を生み出す基礎となり、企業価値向上に寄与します。その前提として、財務資本の充実（＝各事業の確実な成長）は必須です。人財投資、IT投資、働く環境の整備、カバナンスの強化、社会貢献の財源として経営基盤強化のベースとなるので、資本コスト経営を意識した事業管理を継続し、「稼ぐ



力」の向上に努めていきます。

また、次に触れる人的資本のほか、40万社のお取引先、6,000社のベンダー、事業パートナーなどの社会・関係資本、少額・大量取引を支えるシステムやノウハウなどの製造資本、トランザクションデータやビジネスモデルなどの知的資本など非財務資本の充実も図っていきます。

## IT化による 知的資本の有効活用

トランザクションデータには、与信、請求・回収、物件の使用年数やリース終了物件の価値予測につながるものがあります。これらを有効活用することで、導入時のレート競争の回避や生涯採算を見越した適正な見積り提示などが可能となり、また当社グループも高精度の資本コスト経営が実現できます。

そのためにはIT活用が不可欠です。ベンダーリース事業の展開実績をもとに、ほかの分野にも水平展開を始めています。ビジネスプロセスから生じる課題を把握し、解決策を仕組み化・標準化・システム化して提供することがお客様のビジネスに貢献するDXの実現につながります。セキュリティ対応を含むITガバナンスの強化を図り、IT人材育成・投資を継続し、外部とも連携していきます。

## 人材育成の強化

形のない金融サービスを提供する上で、会社成長の鍵となるのが柔軟性や

専門性を有する人材の育成です。中長期的な成長に向けては、従来とは違う成長軌道を描いていかなければなりません。そのためには、多様性を重視する必要があると考えています。社員の幸せと会社の成長をともに実現し、社会との好循環を創造するという私たちの考え方に基づく、人材戦略を実践していきます。もっとも一企業でできることは限られます。社外の知見・経験を有する人材と当社のDNAを融合して新たな価値創造につなげていくことは、サステナブルクリエイターの形成にも不可欠です。ESG投資でも、経営理念に合っているか、事業をともに成長させるシナジーを見込めるかなどを勘案して投資先を選定しています。

当社のもう一つの強みは業務力です。社員の約半数を占める女性の活躍は会社成長の原動力となります。そのためにも現在の女性管理職比率20.7%を30%に高めていきます。また、人材本部とも連携して、将来を見据えた年齢分布の適正化を図ります。将来のありたい姿を描き、会社にどんな人材が有用で、どんな投資が必要かなどを課題認識しています。

## TCFDと 「ビジネスと人権」への取り組み

2020年にサステナビリティ委員会を設置し、4つのマテリアリティを特定してサステナビリティ中期経営計画を推進しています。特に、「気候変動の緩和と適応」については、再生可能エネル

ギー分野への取り組みやCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めています。今年度は移行リスクを伴う1.5°Cシナリオ、物理的リスクが増大する4°Cシナリオにおいて、リスクと機会の定量化分析を実施しており、またインターナルカーボンプライシングの導入も視野に入れていきます。

近年は事業活動において自然への依存度と影響の評価・開示が求められるようになり、自然資本の適正利用、人権配慮や生物多様性の保全は経済活動における必須条件となっています。東証プライム市場に上場する当社もフレームワークを重視し、枠組みに沿った対応をしていきます。

当社グループもサプライチェーンの人権問題に対し、お客様やお取引先とともに是正するプロセスや行動計画を整備してまいります。多様性を受容してお互いを認め合うことが、人権問題に取り組む上で重要となります。この認識を共有し、サステナビリティ経営を実践してまいります。

取締役  
常務執行役員  
佐野 弘純

# サステナビリティ経営の推進

リコーリースグループは、経営理念の実現に向け誠実な企業活動を通じて社会との共通価値を創造しサステナブルな社会を目指すため環境・社会・ガバナンスへの取り組みを推進していきます

## マテリアリティ



当社グループでは、ESG（環境・社会・ガバナンス）や「持続可能な開発目標（SDGs）」など、サステナビリティの重要性の高まりを受け、事業を通じた社会課題への貢献をより一層推進し、サステナビリティ経営を加速させるため、4つのマテリアリティを特定しています。

### サステナビリティ推進体制

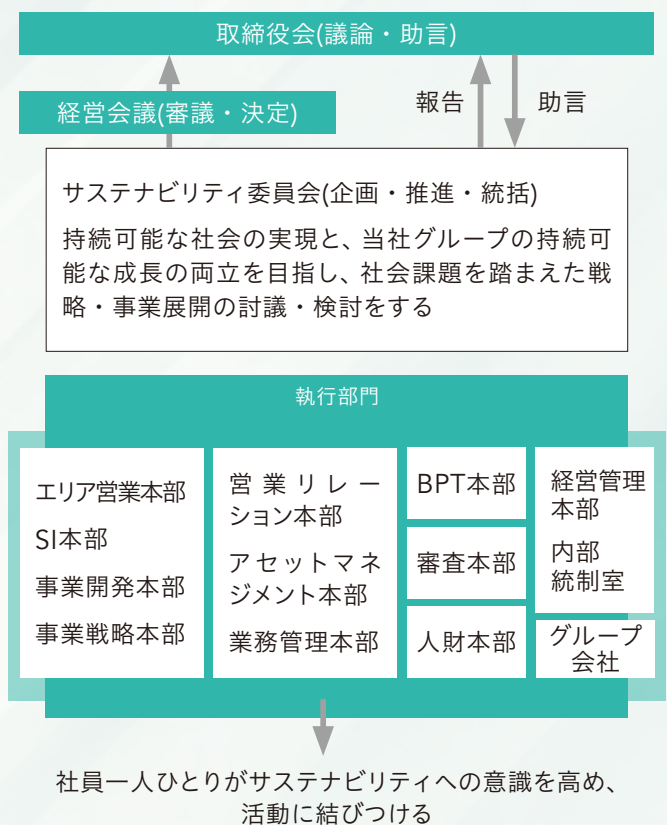
リコーリースグループは、社会課題の解決を踏まえ、持続可能な社会実現と当社グループの持続的な成長を目指し、サステナビリティ経営を継続して推進していくために「サステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ委員会は、社長諮問機関として、常務執行役員およびサステナビリティに関連する本部長により構成され、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	事業戦略本部長 エリア営業本部長 SI本部長 事業開発本部長 アセットマネジメント本部長 人財本部長 経営管理本部長 テクノレント社長
開催頻度	四半期ごと1回



## サステナビリティ中期経営計画

取り組みテーマ	サステナビリティ中計	施策	達成進捗を確認する指標
<b>クリーンな地球環境をつくる</b>			
① 気候変動の緩和と適応	地球環境に根ざした クリーンな地球環境への 貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー分野への取り組み</li> <li>CO<sub>2</sub> 排出量中長期目標達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度までの累計投資額目標 2,878億円</li> <li>太陽光発電事業の累計投資額、発電容量、発電量</li> <li>事業活動から発生する CO<sub>2</sub> 排出量の削減</li> </ul>
② 資源循環		<ul style="list-style-type: none"> <li>環境循環・環境負荷低減に資する取り組み</li> <li>レンタル事業の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物件回収率 2030年 100%</li> <li>リコーリースエコシステムの確立 2025年</li> <li>パソコンの返却台数における売却台数の割合</li> <li>短期レンタル（インダストリー分野）の売上高</li> </ul>
<b>豊かな暮らしをつくる</b>			
③ 住まう（住み続けられる）コミュニティ創り	安心・安全・快適な「住まう」「暮らす」環境の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢社会において『医職住』領域の循環で社会貢献</li> <li>「医」：医療介護</li> <li>「職」：職場・オフィス</li> <li>「住」：住居</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集金代行サービス取扱件数</li> <li>ファクタリング取扱高</li> <li>住宅賃貸保有戸数</li> </ul>
④ 生活基盤の充実	生活に欠かせないサービスを創る	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会の期待にこたえるノンアセットサービスの開発</li> </ul>	
⑤ コミュニティとの協働・連携		<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動への積極的な参加</li> </ul>	
<b>持続可能な経済の好循環をつくる</b>			
⑥ 事業を通じた共通価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンダーリースの更なる進化と顧客提供価値の強化</li> <li>新たな事業領域の開拓と新たなビジネスモデルの創造</li> <li>ノンアセットビジネスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客向けポータル構築による提供価値の強化</li> <li>資産の更なる優良化のための施策の展開</li> <li>ファイナンス手法の多様化による新分野の開拓</li> <li>ESG ファンド設立などによるエクイティ投資</li> <li>あらゆるドメインにおける新商材サービスによる新規分野の拡大</li> <li>既存商品での新分野強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンダー支援ツール利用率向上 Web 与信システム利用率：2025年度目標 20% リース契約書出力 システム利用率：2025年度目標 30%</li> </ul>
⑦ グループ各社・取引先とのパートナーシップ強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンダーリースの更なる進化と顧客提供価値の強化</li> <li>新たな事業領域の開拓と新たなビジネスモデルの創造</li> <li>レンタル事業の再構築</li> <li>みずほリースとの提携による事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更なるベンダー支援機能の充実</li> <li>ポータルの構築による提供価値の強化</li> <li>出資先・提携先との協働および事業開発</li> <li>リコーグループとの協業によるレンタル事業拡大</li> <li>既存事業の強化</li> <li>新しい事業機会の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG 投資枠：200億円</li> <li>重点3分野取扱高</li> </ul>
<b>ハピネスな会社、そして社会をつくる</b>			
⑧ ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の幸福を会社業績拡大につなげる人材マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のハピネス値を向上させる人事施策の展開</li> <li>キャリア開発（支援策）能力開発の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性取締役比率 30%</li> <li>女性管理職比率 30%</li> <li>障がい者雇用比率 2.6%（2023年）</li> <li>エンゲージメントスコア 70</li> </ul>
⑨ 人材育成		<ul style="list-style-type: none"> <li>働くことに誇りを持てる会社風土を醸成</li> <li>戦略的な健康経営の実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資格・技能検定の取得奨励件数</li> <li>一人当たりの研修費・時間</li> </ul>
⑩ 健康経営を基盤とした働き方改革の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>いきいきと働きやすい職場環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすい職場環境を推進</li> <li>システム化・標準化・自動化</li> <li>内部統制・監査の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断受診率 100%</li> <li>喫煙率</li> </ul>

# クリーンな地球環境をつくる

## マテリアリティ取り組みテーマ

### 1 気候変動の緩和と適応



#### 2021年度の実績・成果

2022年3月までの 累計投資額*	太陽光発電事業の 累計投資額	累計発電容量	2021年度発電量	事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出削減量 (2015年度比)
<b>2,444</b> 億円	<b>241</b> 億円	<b>102</b> MW	<b>99,773</b> MWh	<b>344</b> t-CO <sub>2</sub>

※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

#### 方針

日本国内において2050年までにカーボンニュートラルの宣言が行われ、気候変動への対応、脱炭素社会の実現は国として重要な課題です。リコーリースグループは、徹底的な省エネで自社の“GHG（温室効果ガス）排出ネットゼロ”を目指すとともに、再生可能エネルギーの普及や環境配慮

型製品の拡大など、事業を通じた取り組みを推進することで脱炭素社会の実現に貢献します。また、気候変動が自社の事業に及ぼす影響をリスクと機会の両面で把握・評価し、的確な対応と情報開示に努めます。

### 再生可能エネルギー分野への取り組み

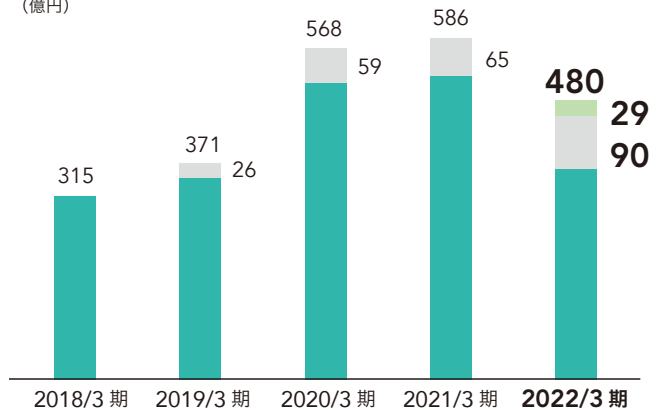
当社グループは再生可能エネルギーの普及を目的とするFIT制度を背景に、2012年より発電事業者に対して太陽光、小水力、小型風力、木質バイオマスなどの発電設備に対するファイナンス提供を行い、2018年からは事業収益の増加、より一層の環境貢献を目的に自らを事業者とする太陽光発電事業を展開してきました。野立て太陽光発電のみならず、建物の屋根を活用した屋根置き太陽光発電、ため池を活用したフロート（浮き）式太陽光発電など取り組み範囲を拡大し、エクイティ投資など取り組み手法も多様化しながら、環境関連分野の事業拡大を図っています。

2021年度の環境分野営業実績は、未稼働認定失効制度によるFIT認定済み未稼働案件の駆け込み特需の反動減により、リース・割賦取扱高は減少となりました。一方、セカンダリー案件を中心に、自社発電事業・エクイティ投資額は増加した結果、環境分野の営業実績は前年伸率△18%

の480億円となりました。2021年度における自社の太陽光発電事業の累計実績は、稼働発電所390サイト、営業資産残高190億円、発電容量102MWとなっています。

環境分野の営業実績

(億円)



■ リース・割賦取扱高 ■ 発電事業投資額 ■ エクイティ投資額

## 再生可能エネルギー分野における今後の戦略

当社グループは国が推し進めるFIT制度を背景に再生可能エネルギー分野の事業拡大を行ってきましたが、近年ではFIT制度の電力買取価格が低下しており、脱FIT戦略として新たなビジネスモデルに取り組んでいます。

なかでも、燃料高騰とそれに伴う電力価格高騰を受け、自家消費モデル（需給一体型モデル）と呼ばれる太陽光発電所などの電力を直接需要家が消費する手法が注目されています。この手法は、再エネ賦課金、さらにオンサイトの場合は託送料金が不要であるため、経済的メリットの高い電力活用モデルであり、今後さらなる普及が期待されます。

一方、FIT制度に代わり2022年4月からFIP制度が開始されました。FIP制度は、固定価格で電力を買い取るFIT制度とは異なり、発電事業者が売電した金額に制度として一定のプレミアムを補助することで再生可能エネルギーの導

入を促進する制度になります。FIP制度には需給バランスや価格設定などの課題もありますが、当社グループはこうした新たな制度にチャレンジすることで、国が掲げる2050年のカーボンニュートラルに貢献し、脱炭素社会の実現を目指していきます。

### 太陽光発電事業の概要

	単位	2019年度	2020年度	2021年度
稼働発電所	サイト数	84	296	390
営業資産残高	億円	83	166	190
累計発電容量	MW	34.1	67.7	102.3
年間発電量	MWh	16,727	56,164	99,773

## 今後の戦略

1

FIT制度を背景として稼働した再生可能エネルギー発電所に対して、リファイナンスおよび自社事業、エクイティ投資での取込の推進

2

脱FIT戦略として、PPA<sup>※1</sup>スキームを含めた太陽光発電自家消費モデルやFIP制度活用の推進

※1 PPA：「Power Purchase Agreement（電力販売契約）モデル」。電力需要家が発電事業者から再エネ電力を直接購入する契約形態

## ロジポート川崎ベイでのオンサイトPPAスキームの取り組み

2022年7月より、東日本最大級（2022年7月現在）の物流施設であるロジポート川崎ベイに環境省の補助金<sup>※2</sup>を活用したPPAスキームを導入しました。オンサイトPPAスキームの導入により、ロジポート川崎ベイにおける電気料金の削減に加え、平時の電力需要の一部を系統電力から置き換えることによるCO<sub>2</sub>排出の大幅な削減に貢献しています。

オンサイトPPAは、遠隔地の発電所から送配電系統を経由して電力供給を受けるオフサイトPPAと比べ、送電ロスや送配電コストを抑えることができるため、環境性と経済合理性が高いことが特徴です。また、当社がPPA事業者となって

太陽光発電システムを保有することから、お客様は初期投資の負担なく再生可能エネルギーを利用することができます。

※2 環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（ストレージパリティの達成に向けた太陽光発電設備等の価格低減促進事業）」を活用



## 発電所のパフォーマンス向上に寄与する「ソーラーアシスト」

太陽光発電所所有者を支援する「ソーラーアシスト」を、2022年4月より開始しました。これは、自らも太陽光発電事業者である当社が培ってきた知見を活かして、発電所のパフォーマンスの最大化に貢献することを目指した取り組みです。日々の保守点検や計測を徹底することが困難な中小規模投資家を主な対象としています。

これまでの発電事業のなかで当社は、発電量の予測値と実績値の乖離などを把握する必要性を感じていました。「ソ-

ラーアシスト」は、予測発電量と実績発電量を比較することで、発電所が適正に稼働しているかを見極めることが可能になる発電分析や、資産運用効率最大化に向けた収支分析に加え、発電所の資産査定や買取、リファイナンス、メンテナンス会社などの協力会社のご紹介など、お客様の状況に応じてさまざまなご提案も行っています。自社の太陽光発電事業による取り組みに加え、お客様の発電所運営をアシストすることにより、さらなる脱炭素社会の実現に貢献していきます。



新規事業開発部  
オペレーション管理課  
相坂 麻衣子

「ソーラーアシスト」開設以来、さまざまなお問い合わせ・ご相談をいただいております。あらためて太陽光発電事業におけるアセットマネジメント業務は多岐にわたることを実感しています。太陽光発電を取り巻く市場環境は刻々と進化しており、発電事業者自らもアンテナを高く張って情報収集し、即応性を持って判断していく必要があります。今後O&M事業者と連携しつつ、積極的に利益改善策を講じ、資産価値を維持・向上させることで、太陽光発電所の長期的かつ安定的な事業経営を実現していきたいと考えています。

## 中長期CO<sub>2</sub>削減目標

二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）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「気候変動」ではなく「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、国際社会すべてに対策が求められ、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、2017年から中長期CO<sub>2</sub>削減目標を設定し取り組みを行ってきました。しかし、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<sup>※</sup>」が、

目標設定の基準をそれまでの「2℃を十分に下回る」から「1.5℃」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GHG排出ゼロとする目標に変更しています。新たな長期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℃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

## 事業活動における環境負荷低減への取り組み

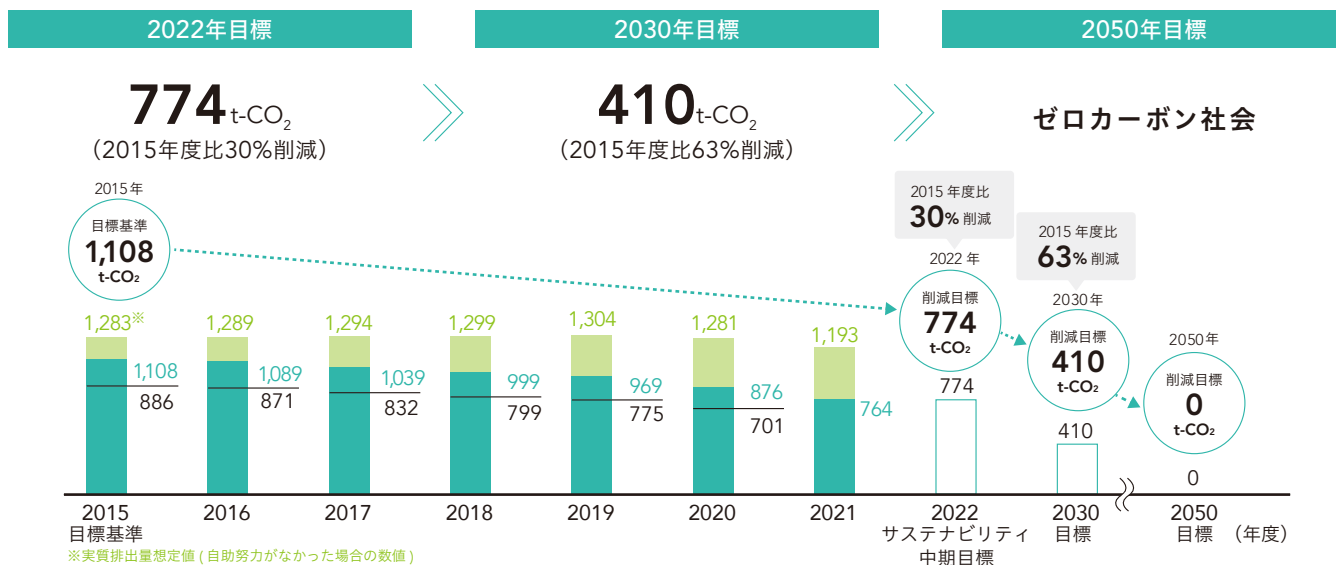
2021年度は営業活動が増えたことや、テクノレント社の工場移転などにより、ガソリン・電気のエネルギー量が増加しました。

一方、社有車をハイブリッド車とEVへ切り替えを進め、ガソリン車の切り替えが完了しました。また、オフィスの環境対応として、新たに「事業所選定・環境整備基準」を策

定し、当社グループの事業所新設・移転時には「環境・エネルギー」を含む各種対応を選定基準としました。

このような取り組みの結果、CO<sub>2</sub>排出量は、エネルギー増加したものの、再生可能エネルギー由来の排出権取引において、191t-CO<sub>2</sub>を償還し、764t-CO<sub>2</sub>となりました。



中長期CO<sub>2</sub>削減目標と実績 (スコープ1+2)スコープ3の算出を通じたサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量を推計・開示することで、お客様とともにCO<sub>2</sub>削減に向け、環境配慮型製品の普及に努めていきます。

2021年度はスコープ3のなかでも特に排出量が多い、カテゴリ1 (リース品の購入) とカテゴリ13 (お客様のリース使用) の算出方法を精緻に見直し、昨年度比約3割の削減を実現しました。

CO<sub>2</sub>排出量データの  
第三者保証

CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>削減目標 (スコープ3)

## 2021年度のスコープ3各カテゴリおよび温室効果ガス排出量

カテゴリ	カテゴリ名	CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	温室効果ガス総排出量に対する比率 (%)
Cat1	購入した製品・サービス	718,140	74.0
Cat2	資本財	7,888	0.8
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	195	0.0
Cat4	活動輸送、配送 (上流)	1,253	0.1
Cat5	事業から出る廃棄物	273	0.1
Cat6	出張	195	0.0
Cat7	雇用者の通勤	320	0.0
Cat8	リース資産 (上流)	1	0.0
Cat9	輸送、配送 (下流)	(対象外)	0.0

カテゴリ	カテゴリ名	CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	温室効果ガス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)	242,071	24.9
Cat14	フランチャイズ	(対象外)	0.0
Cat15	投資	14	0.0
スコープ3合計		970,350	99.9
スコープ1		292.0	
スコープ2		473.0	
温室効果ガス排出量		971,115.0	100

# TCFD への対応

リコーリースグループは、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識し、マテリアリティとして、「クリーンな地球環境をつくる」を掲げ、「気候変動の緩和と適応」「資源循環」に取り組んでいます。

当社グループでは2019年8月に気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、「TCFD」）への賛同を表明し、2020年度は賛同企業や金融機関が議論する場であるTCFDコン

ソーシアムに加盟しました。TCFD提言に基づいて、気候変動が当社グループの事業に与えるリスク・機会を分析して経営戦略・リスクマネジメントに反映するとともに、適切な情報開示を進めていきます。



## ガバナンス

これまで当社グループの「リスクマネジメント委員会」にて、財務上のリスク評価・予防計画の策定後、経営会議において、経営判断がなされてきました。2020年4月には、気候変動関連課題に関する責任委員会となる「サステナビリティ委員会」を設置しました。当委員会はサステナビリティ推進担当役員を委員長とし、常務執行役員以上およびサステナビリティ・ESG課題に直面する本部長により構成

されています。四半期に一度開催され、議論するテーマに応じて事業部門の責任者を招集し、サステナビリティ課題を中長期的な視点で横断的に検討・議論しています。気候変動リスク項目の見直しやリスクおよび機会のアセスメントを行い、その結果が中期経営計画に事業戦略として組み込まれ、各事業年度の目標に反映されています。

詳細 P.34

## 戦略

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。近年わ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。

詳細 P.41

- リース資産（事務機器<sup>※1</sup>、自動車、産業機械）
- 太陽光発電
- 住宅賃貸

※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。

### 1.5°Cシナリオ<sup>※</sup>

気候変動に対し厳しい対策が取られ、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<sup>※</sup>

気候変動への対策が取られず、4°C程度気温が上昇するシナリオ。

※ 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。

※ インパクトを試算する際のパラメーターは、IEA「World Energy Outlook 2021」、

世界の自動車保有台数の推移とその構成（2°C未満/2°C/3°C）Energy Technology Perspectives 2017 Fig5.3, IEA, 2017、

長期エネルギー需給見通しにおける省エネ目標「2030年エネルギーミックスにおける省エネ対策の現状と今後について」、

太陽光の発電コスト（1.5°C）第6次エネルギー基本計画関連資料「2030年におけるエネルギー需給の見通し」（資源エネルギー庁, 2021）、

成長するグリーン産業[グリーン成長戦略]（1.5°C）2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略（内閣府）などから設定。

## ■ リスクと機会

リコーリースにとって気候変動に伴う移行リスク・機会の影響は、主に下表に示すとおりです。

	項目	リスク／機会項目	時間軸 <sup>※2</sup>	1.5°Cシナリオ 影響度 <sup>※3</sup>
			短期	中期
移行 リスク	産業機械	【機会】 新たな脱炭素関連設備の需要拡大	短期	小
			中期	中
			長期	大
	自動車	【リスク】 ガソリン車（ICE）のリース需要減	短期	中
			中期	大
			長期	小
		【機会】 BEV <sup>※4</sup> / FCV <sup>※5</sup> のリース需要増	短期	小
			中期	大
			長期	大
	太陽光発電	【機会】 再エネ市場の大幅な拡大	短期	小
			中期	大
			長期	大
住宅賃貸	【リスク】 新築の省エネ基準強化、nearly ZEB <sup>※6</sup> 義務化に伴う 資産取得コストの増大	短期	小	
		中期	大	
		長期	中	
	【リスク】 既築の nearly ZEB 改修対応費用	短期	小	
		中期	中	
		長期	大	

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

※3 大：30億円超、中：1～30億円、小：1億円未満

※4 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

※5 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

※6 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 (ZEB Ready)、かつ再生可能エネルギーを加えて、基準一次エネルギー消費量から75%以上100%未満の一次エネルギー消費量を削減した建物

## ■ 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分かりました。今後は、この分析結果を踏まえ、事業活動において機会の拡大を図り、中長期にわたって気候変動の負荷を軽減する取り組みを強化、推進していきます。

## リスク管理

当社グループでは、重大な財務上の影響を把握するため、気候変動や自然災害リスクなどのリスク評価について、財務面での定義を内包した「経済的影響」と「発生頻度」の2軸で評価しています。また戦略上での影響については、経営会議において物理的リスク対策などを協議しています。これらのリスクは、「リスクマネジメント委員会」で管理され

るとともに、気候変動対策については「サステナビリティ委員会」において検討がなされ、「経営会議」にて討議決定しています。同時に、『循環創造企業へ』という中長期ビジョンのもと機会を実現するため、中期経営計画において再生可能エネルギーの拡大による環境負荷低減と事業の拡大を目指しています。

## 指標と目標

2020年より、リコーグループがSBTiの1.5°C目標策定・認定を受けたことで、当社グループも新しい中長期CO2排出削減目標として、Scope1,2については2050年までに排出ゼロを目指し、2022年、2030年の目標を再設定しています。

「サステナビリティ中期経営計画」は、中期経営計画と期間を同一にしており、企業価値の向上と環境課題の解決を統合的に実現することを目指しています。

詳細 P.38-39

# クリーンな地球環境をつくる

## 取り組みテーマ

### 2 資源循環



#### 2021年度の実績・成果

リース契約終了機器のリサイクル率			パソコンの返却台数 における 売却台数の割合	リコー製品以外の リース機器の 回収率向上に向けて、 回収拠点増設	短期レンタル (インダストリー分野) 売上高
全体	リコー製品	リコー製品以外			
<b>90.8%</b>	<b>99.7%</b>	<b>87.8%</b>	<b>98.0%</b>	<b>40</b> 拠点 (2022/3期)	<b>13</b> 億円 (2022/3期)

#### 方針

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、資源の効率的な利用、廃棄物の大幅削減などへの取り組みが喫緊の課題です。リコーリースグループでは、リース

契約が終了した設備や機器のリユースやリサイクルの推進や、レンタル機器のシェアリングによるリデュースを実現していくことで、資源の有効利用を促進し、循環型社会の実現に貢献します。

#### リコーリースグループが目指す資源循環

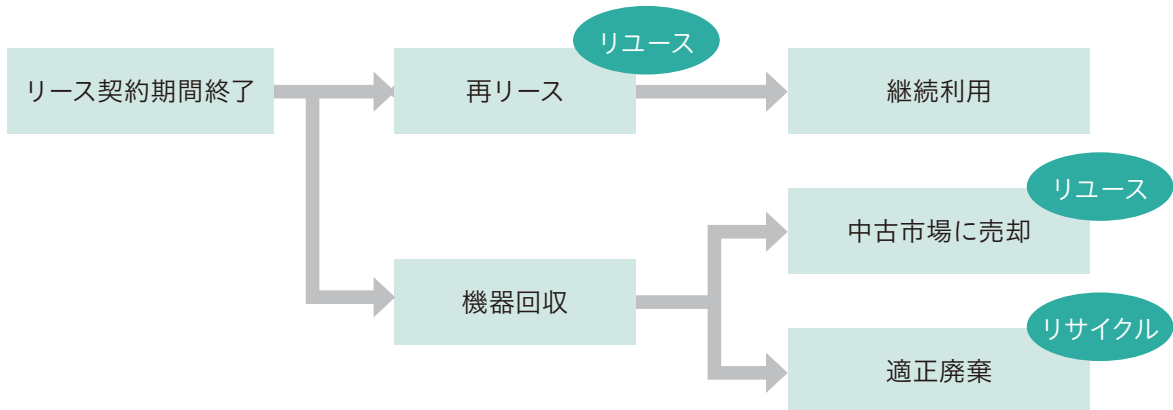
メーカーに「つくる責任」があるように、リース会社にも「貸す責任」があると考えます。リース契約終了機器の着実な回収はリース会社が担うべき重要な責務として、当社グループでは、リース機器回収率100%の実現を目指しています。

また、リース契約期間終了機器を適正に回収することで3R（リデュース・リユース・リサイクル）を推進しています。期間終了時には、そのまま継続使用できる「再リース」または、機器を返却し「契約終了」を選択いただきます。返却された機器は、適正で公正なパートナー企業へと委託しています。パートナー企業は、当社グループの「サステナビリティ

への考え方」を理解し、適切かつ適法な企業活動を行っていることを、定期的に現地調査で確認した先を選定しています。

加えて、アセット管理や機器の査定を強化し、パソコンを中心に中古売却を確実に推進しています。2021年度はパソコンの返却台数に占める売却台数の割合は98.0%となり、着実なアセット管理に基づいたリユースを実施しました。

今後も安心・確実にリユース・リサイクルできる仕組みを構築し、お客様の環境対応の支援や、業界でパートナーシップを組むことで資源循環を実現していきます。



## 回収率アップに向けた取り組み

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、99.7%と高いリユース・リサイクル率を維持しており、2021年度は全体では90.8%となりました。

現在、リコー製品以外のリース終了機器の回収活動を積極的に進めており、リース機器の回収拠点の増設（現在40拠点）や回収方法の見直しなど、お客様が当社グループへ機器を返却しやすい環境を整備しています。

2021年度は、リース契約の上流である営業との連携を強化したことに加え、世の中の環境認識の変化も追い風となり、回収率は70.1%と向上しました。

## リース契約終了機器のリサイクル率（台数ベース）

	リサイクル率 (%)	リサイクルの内訳構成比 (%)	
		リユース	部品リユース 再資源化
2019年	86.2	96.0	4.0
2020年	89.3	97.6	2.4
2021年	90.8	97.4	2.6

※「廃却」とは、機器を回収し、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。

## レンタル事業の強化



テクノレント株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
高木 明人

テクノレントは長年のレンタルシステムを通じて培ったさまざまなノウハウと、確かな品質をもとに、IT機器、オフィス機器、イベント向け商材、汎用・通信・環境/工業用計測器、医療関連商材などのさまざまな機器をレンタルするだけでなく、在庫販売や計測・校正・機器点検などの受託技術サービス、アウトソーシングまで手掛けています。リコーリースグループの幅広いネットワークと総合力を基盤とし、単なる機器のレンタルという枠に止まることなく、グループが持つさまざまな金融サービスやOA機器の商品力により、お客様のご要望に沿った付加価値の高いサービスをワンストップオーダーで提供できることがテクノレントの強みです。

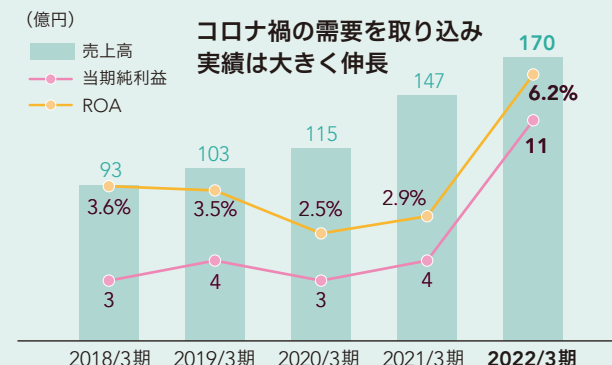
今期においても、パソコン、複合機の短期レンタルが順調に推移したほか、医療分野への新規取り組みも奏功し、2022年3月期の売上高は、前年伸率15.9%の170億円となりました。

今後は、パソコンと付随するライフサイクル管理を、月額課金のサブスクリプションモデルで提供するサービ

スDaaS（Device as a Service）に注力していきます。この背景には、以前からの働き方改革の潮流とコロナ禍により、労働環境が大きく変化したことに伴い、パソコンに加えてタブレット端末やスマートフォンなど一人で複数台のデバイスを扱うケースも珍しくありません。企業が管理するデバイス数は増加し、調達や管理の作業負担を減らしたいというニーズに対して、グループの総合力でサービス提供を行っていきます。ほかにも、鉄道分野に対して計測器レンタルに振動・騒音などの計測を付加したテクノレント独自のサービス提供や医療、物流、農業といった新たな市場への投資を進め、レンタル事業の拡大を目指します。

気候変動をはじめとした地球環境など、社会課題解決に向けた取り組みが企業に求められています。テクノレントのレンタル事業の強化を通じて、3Rのさらなる促進に取り組み、循環型社会の実現に貢献していきます。

## テクノレント 業績推移



# 豊かな暮らしをつくる

## 取り組みテーマ

- 3 住まう（住み続けられる）コミュニティ創り
- 4 生活基盤の充実



### 2021年度の実績・成果

集金代行サービス  
取扱件数

**2,614**万件

ファクタリング取扱高

**782**億円

住宅賃貸保有戸数

**818**戸

## 方針

リコーリースグループは、強みのある「医」「職」「住」の3つの領域で付加価値化・差別化戦略を推進しています。

「医」の領域では、医療機器のリース・割賦やドクターサポートローンなど、医療・介護分野のファイナンスソリューションを拡充し、健康寿命の延伸に貢献していきます。

「職」については、集金代行サービスといったBPO<sup>※1</sup>を軸に、中小企業の生産性向上に貢献する金融サービスの創出に取り組んでいきます。

「住」では、住宅関連向け融資や住宅賃貸事業にとどまらず、住まいにおける新たな安心・安全・快適さを提供し、そこに暮らす人たちが心までも豊かになれるような事業の展開を目指しています。

「エコ」「ダイバーシティ」「ソーシャル」「ウェルネス」「デジタル&キャッシュレス」の5つの社会課題の潮流にスコープし、課題を解決する事業・サービスの創出を目指しています。

※1 Business Process Outsourcing の略で、業務プロセスの一部を専門業者に外部委託すること。

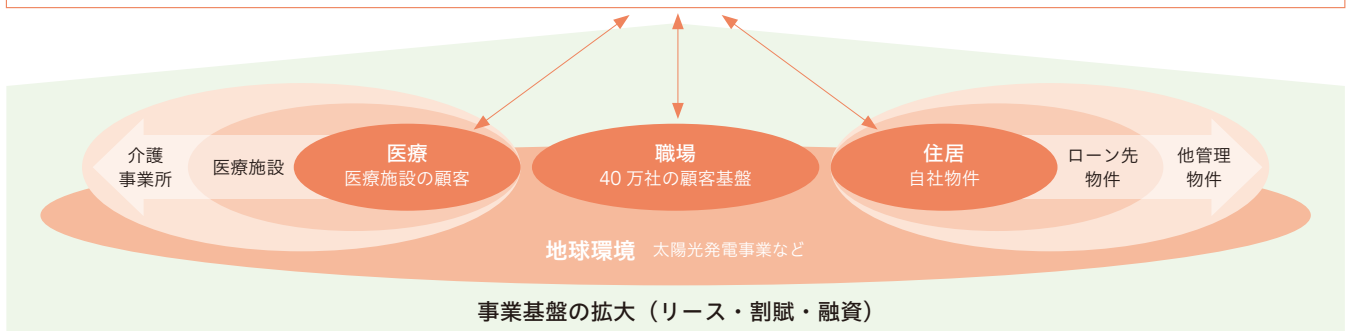
### 経営理念

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

### 豊かな暮らしをつくる5つの社会課題の潮流



### 新たな事業・サービス



## リコーリースらしい住宅賃貸事業の展開

不動産に対する融資や決済サービスなどで培った知見を活かして住宅賃貸事業に取り組んでいます。自ら事業を実践することによりノウハウを蓄積するとともに新たな業界ネットワークを構築し、社会課題の解決に貢献する事業展開を目指しています。

入居者の皆様に対し、ビリングやサブスクリプションなど

### ■ 住宅賃貸事業における「食」を通じた健康管理促進サービスの提供

当社は、AI食事管理アプリ「あすけん」を手掛ける株式会社asken、買い出し・調理・片付け不要の手軽でヘルシーな弁当「nosh」を手掛けるナッシュ株式会社と連携し、コロナ禍で高まる健康志向に対応する、「食」を通じた健康管理促進サービスを提供しています。

2021年12月より、当社が保有する賃貸マンションの入

リコーリースらしいサービスの創造に力を入れ、住む人に新たな価値を提供いたします。また、将来的には住宅賃貸業界における課題解決を目指し、業務効率の向上や住む人の暮らしを豊かにする価値提供などに資するポータルサイトの構築に取り組めます。

居者に向けて、AI栄養士による毎食ごとのアドバイス機能が付いた「あすけんプレミアムサービス」の提供、「nosh」による入居者特典の付与、床埋込式体組成計「ステルスヘルスメーター」<sup>※2</sup>の設置を開始しました。

入居者の「食」への関心を高めるとともに人々の生活の質の向上に資するサービスの提供を行い、集合住宅における新たな価値提案と居住者の多様なライフスタイルの実現を目指します。

※2 凸版印刷株式会社の建材製造技術を用いて体組成計を組み込んだ床材

### ■ エンプラスと東急住宅リースによる外国人向け賃貸住宅の提供



エンプラス株式会社  
代表取締役社長  
雲下 加奈

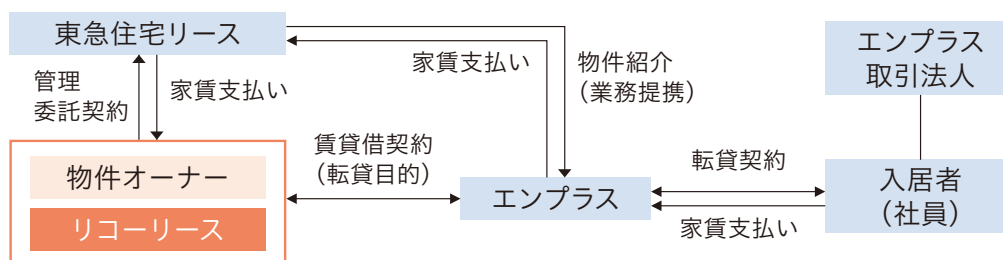
当社のグループ会社であるエンプラス株式会社は、東急住宅リース株式会社と業務提携し、外国籍の入居者に向けた賃貸住宅における新たな契約スキームを導入しました。

エンプラスは、延べ約8,000社を超える企業に、海外赴任・海外間移動・外国人の受け入れなどのトータルサポート業務を行ってきています。東急

住宅リースは、首都圏を中心に約117,000戸<sup>※3</sup>の賃貸住宅の管理を行っており、オーナーへ資産価値向上のための提案や入居者へ利便性の高いサービスを提供しています。両社のノウハウや強みを活かした今回の契約スキームは、東急住宅リースが管理する物件をエンプラスが借り受け、入居者へ転貸し、エンプラスが窓口となり入居者対応を行うことにより、外国籍の方が賃貸住宅に住みやすい環境を提供することが可能となります。

エンプラスはビジョンとして「More Value, Less Barrier」を掲げ、企業の外国人人材の受け入れなどにかかるBarrierをゼロにすることを目指しています。当社の住宅賃貸事業とも連携し、サービスの拡大を図っていきます。

※3 2022年6月時点



※ リコーリース所有物件を皮切りに実施

取り組みテーマ

5 コミュニティとの協働・連携



2021年度の実績・成果

寄付額

503万円

NPO・NGOとの  
協働・連携

10団体

社員による社会貢献活動

6件17名

方針

社会は企業の存立基盤であり、企業が社会の経済的・社会的発展に貢献することは当然の責務です。リコーリースグループは、経営理念および中長期ビジョンの実現を目指し、地球環境保全、社会・

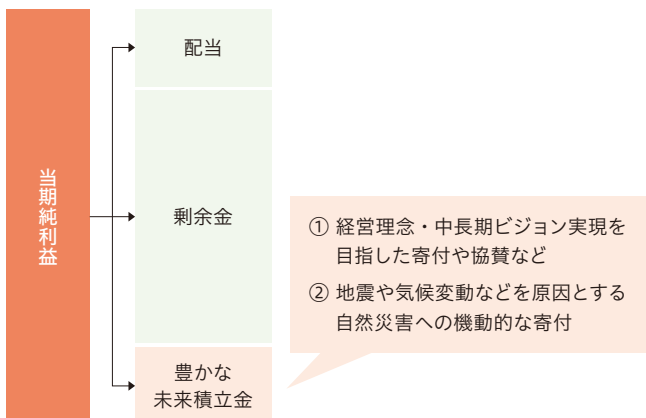
経済の発展、次世代育成、文化の向上、災害復興支援など社会的な課題解決に向けて活動または活動の支援を行うことで、豊かな未来づくりに貢献することを目的に、社会貢献活動に取り組みます。

社会貢献活動への積極的な参加

■ 「豊かな未来積立金」制度の導入

当社グループは、持続可能な地球社会の発展に向けて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導入し、寄付や支援に活用していきます。

2022年6月に導入した「豊かな未来積立金」は、毎決算期の当期純利益から年間配当額を差し引いた金額の1%を積み立て、当社グループの経営理念・中長期ビジョン実現を目指した寄付や協賛、および地震や気候変動などを原因とする自然災害への支援を実施します。2021年度決算期から積み立て、2022年度から運用を開始します。初年度は、2021年度決算の実績に基づき、97百万円を積み立てました。



■ 小学生向け「発電教室」を開催

2021年11月、小学生に再生可能エネルギーを身近に感じていただく機会として、当社の太陽光発電所にて「発電教室」を開催しました。この発電教室は、再生可能エネルギー発電所の運営を行う株式会社Loopと共同で開催し、茨城県水戸市の鯉淵小学校の5年生28名が参加されました。

発電教室は、初めに鯉淵小学校で再生可能エネルギーやSDGsについて説明し、その後、当社の鯉淵町第一、第二、第三太陽光発電所に移動して、発電所内で太陽光パネルやパワーコンディショナなどの発電設備を見学しながら班ごとにウォークラリーを行いました。

当社グループは今後も、再生可能エネルギー事業を通じ、サステナビリティ経営のマテリアリティの一つとして掲げる「クリーンな地球環境をつくる」の実現を目指すとともに、当社グループの取り組み意義を地域住民の皆様にお伝えしていくことにより、再生可能エネルギーの普及に取り組んでいきます。



水戸市立鯉淵小学校の児童が再生可能エネルギーを体験



# 持続可能な経済の好循環をつくる

## 取り組みテーマ

- 6 事業を通じた共通価値の創造
- 7 グループ各社・取引先とのパートナーシップ強化



### 2021年度の実績・成果

ベンダー支援ツール利用率向上

Web与信システム利用率※	リース契約書出力システム利用率※
<b>10.2%</b>	<b>25.0%</b>

ESG投資額

43億円

重点3分野取扱高

304億円

※2020年度の各ツール利用率が80%未満のベンダーを対象

## 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援しています。当社グループが利益ある成長を持続するためには、従来型のリースによる事業展開に加え、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提供価値を社会に創造することが重要です。また、日本

に多く存在する中小企業を支えることが、地域経済を支えることにつながると考えています。

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。

## アプローチ方法

### 事業を通じた共通価値の創造

- 顧客向けポータル構築による提供価値の強化
- 資産の優良化のための施策の展開
- ファイナンス手法の多様化による新分野の開拓
- ESGファンド設立等によるエクイティ投資
- あらゆるドメインにおける新商材サービスによる新規分野の拡大
- 既存商品での新分野強化

### グループ会社・取引先とのパートナーシップ強化

- 更なるベンダー支援機能の充実
- ポータルの構築による提供価値の強化
- 出資先・提携先との協働および事業開発
- リコーグループとの協業によるレンタル事業拡大
- 既存事業の強化
- 新しい事業機会の創出

## 各地域の社会課題解決と経済活性化への貢献

2020年度より、金融サービスを通じて地域経済の好循環を生み出すため“インサイドセールス/フィールドセールス”の営業体制に刷新しました。インサイドセールスは社内に常駐する営業担当が各地域のベンダーに対してワンストップでサービス提供を行っています。フィールドセールスはお客様への対面のサービス提供を行い、農業・車両・建機といった重点分野に対して金融サービスを通じた社会課題の解決を図っています。

また、2021年度より新たな取り組みとして、地域金融機関との連携を強化しています。地方銀行や信用金庫などにはリース機能を持たない金融機関もあり、当社グループとの連携により各地域のお客様に対して総合的な金融サービスの提供が可能となります。こうした取引先とのパートナーシップにより地域経済の活性化に貢献していきます。

## インサイドセールスによる販売支援機能の提供

### ■ インサイドセールスでの取り組み



首都圏第二支社  
神奈川支店  
長野 桂子

コロナ禍で営業活動が制限されるなか、取引が途切れてしまった休眠ベンダーへの電話営業やWebツールを活用しベンダーの営業会議へ参加するなど、非対面ならではの効率的な営業活動により、ベンダーとの接点や情報提供量を増加させています。社内に常駐し迅速に対応することで「お客様先において、リースでわからないことがあったから、すぐに回答をくれて助かったよ」と感謝の声をいただく事も多くなりました。受け身の営業ではなく、常に能動的な活動を行い、新しいファイナンスニーズがないか会話の中でアンテナを張り、フィールドセールスに連携することを心がけています。

### ■ フィールドセールスにおける重点分野と役割

人口動態の変化による商圈縮小や働き手の不足など、地域で抱えている課題は多様化しています。そのような各地域の課題に対し、「農業」「車両」「建機」を重点分野と捉え、当社グループの強みであるベンダーとのパートナーシップにより社会課題の解決を図ります。2021年度は建機分野において、ショベルやクレーン市場を中心に、当社グループの強みである全国の拠点網を活かした事業展開を行うこと

により、メーカーや代理店、専門商社といった販売パートナーとの連携を強化しました。車両分野において、大型トラックなどのメーカー直営ディーラーや地域有力販売店との取引が拡大しました。こうした重点分野への取り組み強化により、2021年度の重点3分野取扱高は304億円と、リース・割賦全体の取扱高が苦戦するなか、前年伸率23%と大きく増加しました。

### ■ ベンダー支援ツール利用率向上に向けた取り組み

当社グループは、6,000社のベンダーとのお取引・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。長年培ったノウハウと実績で、全国の営業拠点から、ベンダーの営業活動を強力にサポートしています。

審査業務において、当社は独自のスコアリング審査やAI技術を活用しており、Web与信システムを通じてベンダーが与信申込を行うと、メール・電話での申込に比べ迅速な与信判断・回答が可能になります。また、契約業務において、当社リース契約書出力システムはベンダーの見積データや与信データと連携しており、手書きの契約書に比べ契約書作成の負荷が軽減され、記入ミス削減につながります。こうしたWeb与信システムとリース契約書出力システムを

パッケージ化して提供することで、ベンダーは販売活動に集中でき、当社は与信精度の向上や業務の標準化といったメリットが生まれます。

2021年度はインサイドセールスが中心となり、ベンダーの営業担当者に対してまずは各ツールを利用していただき、利便性を認識してもらおうといった地道な働きかけを継続した結果、Web与信システム利用率は前年2.5%アップの10.2%、リース契約書出力システム利用率は前年8.5%アップの25.0%となりました。今後もベンダー支援ツールの浸透に加え、ベンダーが利便性を実感いただける仕組みを提供することにより、地域やお客様の発展につなげていきます。

Web与信システム	Webサイトより与信申込を行うシステム AI技術などを活用し、迅速な判断・回答を実現
リース契約書出力システム	Web与信システムと連携し、契約書をWebから出力するシステム

# ESG 投資

リコーリースは、新たな事業創出を目的として、ESG分野におけるスタートアップを中心とした企業や事業への投資を拡大・展開するため、投資枠200億円を設定しました。インテグリティ・ヘルスケア社への出資を当ESG分野における投資1号案件として、複数の企業に対し、出資、資金提供などを実施しています。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。

## 投資基本方針

### 投資対象

- ・環境や社会へのポジティブなインパクトを生み出すと期待される、スタートアップを中心とした事業や企業、およびこれらに投資を行う投資ファンド
- ・上記の中でも、特にノンアセットビジネスの創出、拡大に向け、重点的に投資

### 投資枠

200億円

### 投資期間

10年程度

### 投資規模

1社当たり  
平均数億円

### 投資先

企業、事業

### 投資方法

株式、債権

## ESG投資の意義

今後の社会や経済環境動向予想、足元の市場の評価を踏まえても、当社は新たな成長ドライバーを見出し、事業変革を進めていくことは重要な経営課題の一つです。現在の事業構造を変革し、中長期の成長を期待していただける企業になっていくことが、お客様、取引先、市場を含めたステークホルダーから求められており、新たな事業創造に挑戦していきたいと考えています。

ESG投資はキャピタルゲインではなく、将来、当社の事

業として考えられる分野もしくは当社が主体でなくても、パートナーとして関与して投資先とともに成長していける分野・企業に出資、投資していきます。加えて、既存事業の成長に資すると考えられる分野・企業への投資も検討しています。経営理念である「私達らしい金融サービス」を創造していくことを判断軸とし、これまで当社が重視してきた中小企業への価値提供、モノや資金を循環させて持続可能な社会の実現に貢献することを大切にしています。

## LP出資を行う目的

当社のESG投資は、スタートアップを中心とした事業や企業への直接投資のほか、LP出資<sup>※</sup>も行っています。LP出資の投資基準としては、ESGの観点から欠いた投資を行わないことに加えて、ほかのファンドとの違いが明確にあり、当社の投資目的(事業創造)をご理解いただき、インタラクティブなコミュニケーションと必要なサポートをいただけることとしています。

LP投資は直投投資に比べ、投資先が分散されるため、投資リスクが相対的に低く、投資枠の財務的な安定化に寄与すると考えています。また、ソーシング、モニタリングなどの投資に関連する業務をアウトソースできるという側面もあります。投資先を分散することで、多くの企業情報が得られ、これまでの事業の延長線上ではなく、「飛び地」の企業にアクセスできるのも利点であると考えています。

※LP出資 (Limited Partner) : ベンチャーキャピタルやバイアウトファンドといったプライベート・エクイティ・ファンドなどへの出資のこと

## 2021年度の投資先

### 株式会社AP67 (中核会社：フィード株式会社) への出資

#### 目的

歯科業界のデジタルトランスフォーメーション (DX) の推進に貢献するとともに、  
新たな金融関連の新規サービスの構築

#### 事業内容

歯科材料・歯科用品を扱う、  
歯科医院、技工所向け通販サイトの運営

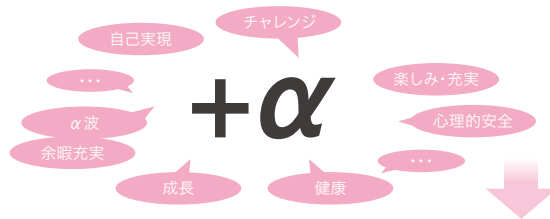
# ハピネスな会社、そして社会をつくる

## 社員の幸福が会社業績拡大につながる人財マネジメント

リコーリースグループは、中期経営計画で掲げる「個を中心に据えた経営」を実現するため、仕事の「やりがい」とその先にある個々の「幸せ」を手にすることができるよう「Happiness  $\alpha$  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。

$\alpha$ 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 (+ $\alpha$ )』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。「 $\alpha$ 」は、たとえばワーク・

ライフ・バランスや健康、自己の成長、チャレンジなど、各人が求めるものを設定し、自身が業務を行うなかで自主性をもって判断、行動できる環境を提供します。また「Happiness  $\alpha$  t work」を実現していくために、5つの戦略を掲げ人事施策を実行するとともに、社員の幸せを定義・可視化するためエンゲージメント調査を導入しました。社員一人ひとりの幸せと会社の成長をともに実現し、社会との好循環を創造していきたいと考えています。



## Happiness $\alpha$ t work

↑  $\alpha$   
||  
anything you want

### Happiness $\alpha$ t work における 5つの戦略

ポジティブチャレンジ	公平公正な処遇	D&I	健康経営	ワークスタイルイノベーション
→主体的なキャリア形成・能力開発支援 →プロフェッショナル人材の育成 →「RLTT*」プログラムの実施 ※リコーリストップタレント	→新しい評価制度（絶対評価）の導入と運用 →褒め合う職場風土の醸成	→タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションの実施 →女性の活躍推進 →障がい者雇用の拡大 →LGBTQの取り組み強化	→健康増進支援策の充実 →メンタルヘルス対策の実施	→多様な働き方が選択できる環境整備 →ファシリティマネジメントの充実 →災害対策強化

## エンゲージメント調査

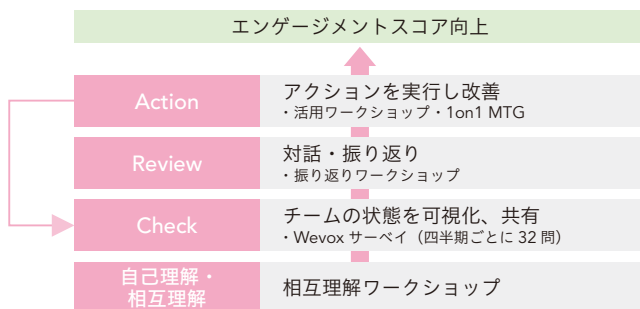
全社員を対象としたエンゲージメント調査は、当社が指標とする項目が網羅されている全32問で構成され、四半期ごとにWebで実施しています。結果は、リアルタイムで集計、数値化され、閲覧することができ、すべての組織の状態を全社で共有しています。

こうした仕組みで「Happiness  $\alpha$  t work」の実現度を測定し、可視化することにより、各組織の強み・弱みが浮き彫りになり、各々が当事者意識をもって、継続的にPDCAサイクルを回し、改善すべき点に取り組むことができます。

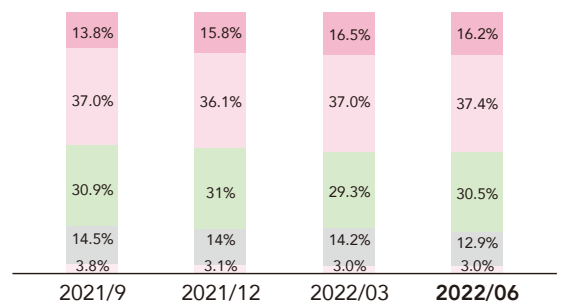
この社員一人ひとりの自主的な取り組みが、社員一人ひとりのHappinessを醸成させ、エンゲージメントの向上につながっています。

また、エンゲージメントスコアの結果は全社員に社内ネットワーク上にある掲示板でも共有し、結果をもとに各組織において、強みや課題のディスカッション、アクションプランの設定や改善のためのPDCAサイクルを回す取り組みを行っています。

### 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



## 取り組みテーマ

## 8 ダイバーシティ&amp;インクルージョン



## 2021年度の実績・成果

女性管理職比率	障がい者雇用比率	エンゲージメントスコア	介護離職
<b>20.7%</b> (2022年4月1日時点)	<b>2.42%</b> (2022年3月末時点)	<b>72(B-)</b>	<b>0名</b>

## 方針

リコーリースグループのダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）は、一人ひとりが互いの個性や特性、価値観などの違いを認め、尊重し合い、すべての社員が業務を通じて成長できる機会を持ち、多様な個性が活躍してイノベーションを生み出すという考え方に立つものです。

当社グループでは、D&Iは人財マネジメントの基本であると考え、性別、年齢、雇用形態、新卒・中途採用、障がいの有無、人種や国籍、ライフスタイル、宗教、性的志向・性自認などに関係なく多様な人財がいまいきと活躍できる職場環境づくりを進めています。

## 多様な人財の活躍推進

## ■ 女性の活躍を推進

当社は、社員の約半数を占める女性の活躍が、今後の発展の原動力となると考え、女性活躍を積極的に推進しています。現在、取締役4名、執行役員2名、女性を登用しており、また、女性管理職比率は20.7%となっています。女性管理職比率については、「2020年度までに20%の目標」を達成し、新たに経団連が掲げている「2030年までに女性役員比率30%以上」とする目標に賛同し、女性役員比率のみならず中長期的な目標として女性管理職比率も同様に30%を目指しています。2022年6月の株主総会にて女性役員比率は30.8%となり、目標を達成しています。

2021年度はより自律的かつ効率的な働き方を進めるため、フレックスタイム制度を見直し、コアタイムを撤廃しました。時短勤務者が在宅勤務時は早めに業務時間を開始するなど、子育てなどで時間的制約のある社員が自身の都合にあわせ自分たちの裁量で今まで以上に勤務時間が選べるようになり、さらに柔軟で自律的に働けるようになりました。

毎年実施している「ダイバーシティ&ワークライフマネジメント意識調査」において、自分自身のキャリアに迷いや不安を抱えている女性社員がいることがわかりました。女性

はライフイベントの影響を受けやすく、そうした迷いや不安を軽減し「私にもできる」へ意識変容を促すことを目的として、ライフイベントを意識した上でのキャリア研修（セルフコンパッション研修；なりたい自分になる）を実施しています。継続的な実施を図ることで女性活躍の裾野は広がっていますが、さらなる拡大に向けて、プログラムのアップデートを図っていきます。



これまでの女性活躍に関する取り組みが評価され、2年ぶりに開催された「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2021」において、企業部門（従業員規模300名以上1,000名未満の部）で第6位を受賞し、2018年度より3年連続の入賞を果たすとともに、2021年度は「準なでしこ」銘柄にも選定されました。



### ■ 「はびねすトレーニング」(通称:「はぴトレ」)を開始

「はぴトレ」は、2020年度のダイバーシティカOUNシル<sup>※</sup>から提案された施策であり、育児・介護・病気など時間に制約のある働き方をマネジメント層が疑似体験する研修(トレーニング)です。

2021年度にはトライアルを実施し、参加者からは「職場の課題や問題点が洗い出され、働きやすい環境づくりへの

気づきがあった」という声があがっています。

2022年度はこのトライアルの結果を受け、実施を本格化します。「はぴトレ」を通じて多様な立場や働き方を理解することは、社員がともに力を発揮するために非常に重要であると考えています。

※ダイバーシティに関する社員の声を経営トップに届けるための協議提言機関と位置づけ、メンバーは毎年公募により決定しています。

### ■ ダイバーシティフォーラムの実施

その年のダイバーシティカOUNシルのテーマに基づいて「ダイバーシティフォーラム」を年2回開催しています。2021年10月には、元ラグビー日本代表キャプテンで、株式会社HiRAKU代表取締役の廣瀬俊朗氏をお迎えして「スポーツにおける多様性と学び。」について講演いただきました

た。当日は、会場とオンライン同時開催形式で当社社長を含む役員ならびにグループ社員130名が参加しました。



## 多様な働き方の支援

### ■ 女性リーダー研修の実施

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リーダー研修を継続して実施しています。外部講師だけでなく、社長の中村、社外取締役の原澤や執行役員の松上、グループ会社のエンプラス社長雲下も講師として参加し、「経営戦略」や「リーダーの役割」などをテーマに講義を実施しました。今後もプログラムの充実化に努めていきます。

### ■ シニアの活躍推進をサポート

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歳までの雇用延長制度を導入し、シニアが活躍できる仕組みを提供しています。2020年度に改定した人事制度では、役割・成果に応じた報酬の設定を行うなど、再雇用社員がより活躍できる仕組みづくりを行いました。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

当社は障がい者の雇用に積極的に取り組んでいます。2020年度より「ジョブコーチ支援制度」を導入し、コーディネーター(ジョブコーチ)の支援のもと本人だけではなく、職場の支援も同時に行っています。

2019年12月に開設した「はーとふる農園」は、2022年7月よりグループ会社であるエンプラス社より出向社員を迎え、リコーリース単体ではなく、リコーリースグループの職場となりました。

今後も、障がい者がさまざまな職場で活躍することでインクルージョンが実現できるよう、職域の拡大や支援策を充実させ、2023年までに障がい者雇用率2.6%以上を目指します。



エンプラス社長の雲下、当社取締役の黒木、佐野が「はーとふる農園」を訪問

## 取り組みテーマ

## 9 人財育成



## 2021年度の実績・成果

資格・技能検定の  
取得奨励件数

244件

1人当たりの  
研修時間

11.8時間

1人当たりの  
研修費用

35,122円

新卒採用

14名

キャリア採用

72名

## 方針

リコーリースグループが中期経営計画で掲げる「個を中心に据えた経営」には、これまで培ってきた人財力に加え、異なる力が社員に求められます。社員一人ひとりが社会課題に向き合い、主体的な

考え・判断・行動によってさまざまな好循環を生み出していく力を身につける必要があります。社員と当社グループがともに持続的に成長することで中長期ビジョン『循環創造企業へ』を実現します。

## 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、社員に主体的なキャリア形成に向けた学びの場を提供するとともに、将来の経営層の輩

出を念頭に人財開発プログラムを提供しています。階層ごとに「あるべき姿」を示し、RL Academyが各種プログラムを提供することで、羅針盤となり、社員を「あるべき姿」に向かうサポートをしています。

## RL Academy プログラム

階層	階層別	RLTT	RLみらい塾	キャリアデザイン	SDGs/D&I	自己啓発	資格・推薦図書等	部門・機能別
CO/RJ	新任役員研修		RLみらい塾					
SM/SS	新任部長職研修							
MG/SP	新任管理職・組織長研修 コミュニケーション研修(CAO)		女性リーダー 研修					
AM2	新任AM2研修							
AM1	新任AM1研修							
AS3								
AS2								
AS1	新卒3年目研修 新卒2年目研修							
新入社員	フォローアップ研修 新入社員研修							

AS：アシエイト格 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

## 次世代経営人財の育成

次世代経営人財の育成を目的に、「リコーリーストップタレントプログラム」(RLTT)の運用を刷新しました。サクセッションプラン会議として経営人財についての議論を進めるほか、母集団となるRLTTメンバーへの意図的な経験(スキルインプット、異動・抜擢)の機会を提供しています。また、このプログラムの1つのコンテンツとして、次世代経営人財を育成する「RLみらい塾」を開催しています。RLみらい塾は、社長の中村を塾長に月1回の頻度で開催しています。社長

の思いや考えを伝え、経営の視野・視座・視点を養うもので、経営層や外部有識者を講師に、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。2021年度は8回開催し、社長の中村やマイクロファイナンスを手掛ける五常・アンド・カンパニー社の慎氏など幅広いジャンルの外部講師を迎え、リーダーシップやサステナビリティなどについて理解を深めました。

取り組みテーマ

10 健康経営を基盤とした働き方改革の実現



2021年度の実績・成果

総労働時間

1,791 時間/年

残業時間

12.3 時間/月

健康診断受診率

100%

喫煙率

13.2%

方針

日本の人口動態の変化も相まって、労働者の働き方や時間外労働のあり方が問題視されるなか、企業には長時間労働に依存した企業風土や労働環境の見直しが迫られ、より柔軟な働き方が可能となる制度の整備や、働きやすく、働きがいのある職場環境の整備に取り組むことが求められています。リコーリースグループは、ワークライフ・マネジメント<sup>※</sup>を経営理念における基本姿勢に沿った取り組みと位置づけ、社員が安心して仕事を続けることができ、さらなる活躍を可能とするためのラ

イフステージに即した支援制度を整備・拡充しています。

また、労働安全衛生の強化や労働生産性の向上の実現に向け、社員の健康を企業経営の重要課題の一つと捉え、社員一人ひとりが主体的に健康維持増進を図り、安全・健康・快適な職場環境の実現を目指した「健康宣言」のもと、健康経営を推進しています。

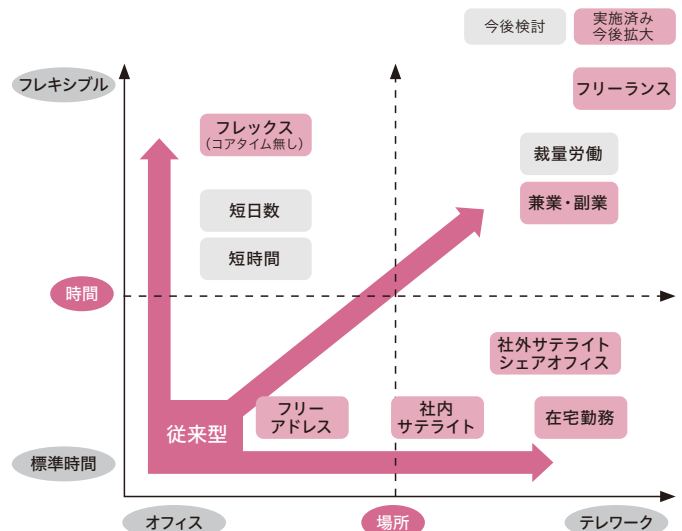
※当社グループでは、仕事と生活の双方を充実させるために、双方を自ら積極的にマネジメントしていくべきとの考え方から、ワーク・ライフ・バランスに代えて、ワークライフ・マネジメントという言葉を用いています。

働きやすい職場環境を推進

リコーリースは、コロナ禍を背景にニューノーマルな働き方を実現するため、従来の時間と場所の制限を撤廃し、よりフレキシブルな働き方ができる環境を整えています。2019年に在宅勤務制度を導入後、当社を取り巻く環境の変化や社員の声を受け、対象者の要件や実施回数の上限撤廃、実施場所の要件緩和など、より柔軟に在宅勤務を行えるよう見直しを図りました。引き続き、テレワークの推進により、コロナ禍など有事における事業継続体制の確立を図るとともに、さらなる生産性の向上と働き方の質・生活の質の双方を高めていきます。

また、2018年度より兼業・副業制度を導入し、2021年度は21名が利用しました。本制度により社員個人のスキルアップの実現や仕事の質の向上を図るとともに、専門技能を有する社員が自身のスキルや経験を提供し、社会に貢献していきます。さらに、2022年度からは、社内フリーランス（個人事業主）制度を導入し、正社員の枠組みにとらわれず、新た

なことにチャレンジしたいと希望する社員が、個々の求める働き方を実現できる環境を整備するなど、新たな働き方の選択肢を増やすことで、Happiness at workの実現を図っていきます。





## ■ 労働時間の適正管理と年休の取得促進

勤務管理と連動した健康管理システムにより、勤務時間管理を強化・徹底しています。

2021年度は仕事と生活を両立し、成果をあげることができ環境づくりとして、コアタイムを設けないフレックス勤務体制への見直しや、勤務終了後、一定以上の休息時間を設けることを義務づける勤務間インターバル制度を導入しました。

一方、より柔軟に年次有給休暇（以下、年休）の取得が可能となる時間単位で年休を取得できる時間年休に加え、2021年9月より視覚的にわかりやすくリアルタイムで年休取得状況を把握できる新勤務管理システムを導入するなど、社員の年休取得を積極的に推進しています。2021年は新型コロナウイルス感染症による影響があったものの、年休取得率は73.9%（平均取得日数13.1日）となり、前年を上回ることができました。

## ■ 健康経営の推進

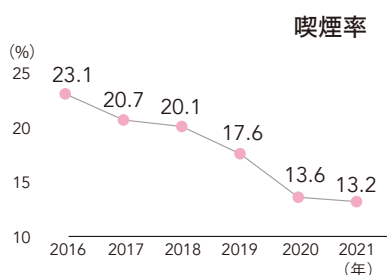
「健康第一、仕事は二の次」の健康スローガンのもと、社員の健康維持・増進を目指す健康推進室、各職場から選出された衛生委員、産業医・保健スタッフなどで組織された衛生委員会が中心となり、社員の健康リテラシー向上のための施策や職場環境の改善に向けたさまざまな取り組みを行っています。

健康診断は受診率、二次検診フォロー率は100%を維持しています。また、感染症対策として、コロナワクチン3回目の職域接種の実施や、インフルエンザ予防接種では「500円/人」の補助を行いました。

これらの結果、「健康経営銘柄2022」に5年連続選定、「健康経営優良法人2022」（ホワイト500）に6年連続選定、そして「DBJ健康経営格付」融資では、最高ランクの格付を取得しました。

## ■ 喫煙対策

喫煙による健康障害防止や健康増進のため、喫煙ルールとその罰則についての項目を就業規則に追加し、敷地内禁煙および就業時間内の全面禁煙を実施しています。また2019年より当社Webサイト採用ページに、応募資格を非喫煙者限定とした「非喫煙ポリ



シー」を掲げています。その他、経営トップから社員に向けた非喫煙メッセージの発信、禁煙支援プログラムの提供と参加推進、産業医による「喫煙が及ぼす健康リスク」の講話配信など、禁煙への取り組みを強化した結果、喫煙率は年々低下し、2021年度は13.2%と前年度を下回りました。

また、役員昇格の条件として非喫煙を設定し、役員の喫煙率ゼロの維持、さらなる社員喫煙率低下を目指します。



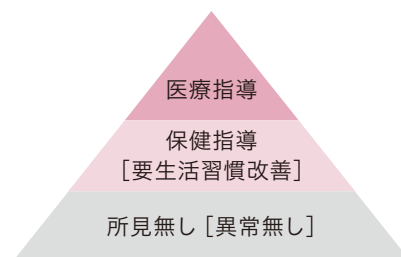
## ■ 健康維持・増進の取り組み強化

心身の健康を維持するため、ストレスチェック・ウェルネスチェック（生活習慣チェック）を実施し、結果に応じて産業医面談など、医療スタッフによるフォローをしています。またメンタルヘルス不調発生予防として、新入社員用のメンタル研修の実施と、社員がいつでも自身の状態をチェックできるeラーニングや、メンタルセルフケアツールを有効活用しています。

生活習慣病重症化を予防するため、社員の健診結果による健康リスクを層別し、健康状態を可視化することで、保健指導層の重症化リスクの高い社員に対して高血圧・糖尿病重症化に重点をおいた施策を展開しています。また、高血圧・糖尿病に特化した専門機関のスタッフによるサポートの結果、心身両面における不調者は減少しています。

コロナ禍では、社員の自発的な健康づくりを促すため、生活習慣・食事・運動についてWebセミナーなど、在宅勤務にあわせた健康維持のための施策を実施し、多くの社員が参加しました。

2021年度から、産業医が当社の役員会議に出席し、当社健康指標の現状や健康課題について報告する機会を設け、健康経営を実践するための助言を行っています。



リスクを層別した健康指標（健康ピラミッド）の分析により、生活習慣病の重症化を予防

健康ピラミッド	産業保険スタッフ	健康推進区	健康リテラシーの向上
医療指導層	○	※	※必要に応じ産保スタッフと連携 生活習慣リスク要因の分析
保険指導層	○	○	特定保健指導の推進 生活習慣改善策実施

特別  
座談会

# ビジネスと人権



新型コロナウイルス感染症の感染予防に十分に配慮し、撮影しています。また、ファシリテーターはオンラインでの参加となりました。

企業の人権尊重への取り組みが重視されるなか、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの兵頭様、堀江様のお二人およびファシリテーターとしてSDGパートナーズ有限会社の田瀬様をお招きし、リコーリースグループにおけるビジネスと人権の考え方・取り組みについてご意見をいただきました。

## 田瀬 国連の指導原則が企業の責任を明示

本日は「ビジネスと人権」をテーマに、子どもの権利の視点を踏まえ座談会を進めていきます。2011年に国連で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP)は、国家の人権保護の義務に加え、企業の人権尊重の責任を明示しており、この10年間で国際的な規範となりました。昨今は企業のサプライチェーンにおいて人権侵害や児童労働が注視され、ESG投資における優先度も上がり、UNGPにのっとり日本でも大企業を中心に人権デュー・ディリジェンスなどの取り組みが進んでいます。この潮流があるなか、まず中村社長からリコーリースの考え方についてうかがえますか。

## 中村 豊かな未来のために「正しい」ことを

私が社長に就任したのはコロナ禍の2020年です。在宅で仕事をしているときに屋外で遊ぶ子どもたちの声を聞いて、子どもたちのために豊かな未来を創っていかねばならないと感じました。それから人権問題を強く意識し、これを企業活動に落とし込まねばならないと感じました。経営理念に「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」を掲げていますが、豊かな未来とはどんな未来なのか。大人だけでなく、子どもの未来でもあるわけで、このつながりを止めてはならないと。そのために、リース会社として人権に配慮した「正しい」ことに取り組む、駄目なことには取り組まないというスタンスを世の中に示すことが必要と考えています。

## 兵頭 子どもに配慮する会社の将来は明るい

今の中村社長の想いを聞いてリコーリースの将来は明るいと感じました。企業のサステナビリティ部門やCSR部門では人権問題は理解してくれても、子どもの権利までは経営層に話が通じないことがあります。日本の産業界も

1

ファシリテーター  
SDG パートナーズ  
有限会社  
代表取締役 CEO  
田瀬 和夫

ニューヨーク大学法学院客員研究員。1992年外務省入省。国連政策課、人権難民課、アフリカ二課、国連行政課、国連日本政府代表部一等書記官等を歴任。2014年退職。デロイトトーマツコンサルティング執行役員などを経て、2017年SDGパートナーズ設立。

2

公益社団法人  
セーブ・ザ・チルドレン・  
ジャパン  
パートナーリレーションズ部  
部長  
兵頭 康二

約20年にわたり広告会社、事業会社にてメディア、営業、マーケティング部門を担当。2009年セーブ・ザ・チルドレン入局。マーケティング、法人連携、ファンディングの各部門長。セーブ・ザ・チルドレン・インターナショナルの企業連携推進担当、「NGOと企業の連携推進ネットワーク」アドバイザー。

3

公益社団法人  
セーブ・ザ・チルドレン・  
ジャパン  
アドボカシー部  
部長  
堀江 由美子

共同通信社を経て、英国大学院で開発援助を学んだ後、NGOの事業でカンボジアに駐在。2002年セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン入局。2010年より開発援助政策、SDGsなどの政策提言を担当。現在は国内外の子どもの権利の実現に向けた政策提言をリード。

4

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

SDGsの流れで人権問題に取り組む企業が増え、先行する企業は自社だけでなく業界全体の課題として解決を図ろうとする動きも見られます。人権問題に関心の高い欧米では、取引先に児童労働を見つけると他社に切り替えるのではなく、その部分を正常化して取引を継続するようになっていきます。地域の雇用を維持し経済の停滞を防ぐためです。

## 堀江 子どもの権利の視点を入れたビジネス原則

現在は気候変動や自然災害などの環境問題や紛争の脅威があるなか、中村社長のように未来の世代への投資と捉え、責任あるビジネスを遂行する企業が増えましたね。ただ、UNGPには子どもの権利の視点がなかったのが、2012年にセーブ・ザ・チルドレンが国連グローバル・コンパクトとユニセフと共同でつくったのが「子どもの権利とビジネス原則」(CRBP)の10原則です。日本語版は2014年に「公開」しています。

## 田瀬 リコーリースの人権問題への取り組み

ありがとうございます。続いてリコーリースの取り組みに

5

リコーリース株式会社  
取締役 常務執行役員  
(サステナビリティ担当役員)  
佐野 弘純

ついて、荒木さんから人事面、社員の人権に関して、佐野さんからはサステナビリティ経営の観点からいただけますか。

## 荒木 一人ひとりの事情を鑑みた職場づくり

人事面では、経営理念の基本姿勢「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」に沿って、仕事のやり方・プロセスを考え、より良い職場環境づくりに努めてきました。以前の生産性や効率性のみを追求したその考えは改めています。現在は育児・介護の両立支援制度も拡充し、結婚・出産・育児で退職する人はほとんどいません。社会課題である男性の家事育児参加を後押しするために「育メン☆チャレンジ休暇制度」を始め、これも定着しています。働く場所や時間を自ら設定できる環境をつくることで、会社が活性化してきていると感じます。

## 堀江 コロナ禍で企業は社員を人と再認識

コロナ禍の在宅勤務など働き方の多様化により、企業は社員も「人」であることを再認識したのではないのでしょうか。子育てをする親からはウェルビーイングを確保した子



どもにやさしい職場、具体例を挙げると母乳育児のための搾乳室の設置が欲しいなどの声もあります。そうした企業の取り組みが社員のモチベーションや生産性を高め、企業の魅力となってサステナビリティ経営につながる時代です。

### 佐野 NAPにのっとった企業の行動計画が必要

私が子どもの頃は家の手伝いなどをして、強制労働や児童労働を想像することはありませんでした。法治国家の日本でそうした問題が身近に起こることはまれでしょうが、グローバルなサプライチェーンでは問題が起こるケースもあります。2020年に国が策定した『『ビジネスと人権』に関する行動計画』（NAP）にのっとって、リコーリースが人権問題に真摯に向き合うための方針や行動計画をつくるのが重要です。

### 田瀬 人権と教育は密接な関係にある

先進的な取り組みに敬意を表します。サプライチェーン



の児童労働については国際労働機関のディーセントワークや、ESG投資のなかでウェルビーイングがいられています。他方、日本の親の働き方が子どもの権利に影響するという観点の議論はあまりありません。人権と教育は密接な関係にありますが、その点で企業ができることは何でしょう。

### 堀江 教育は未来への投資であり基本的人権

NAPに関しては私たちNGOも働きかけを行い、横断的事項に「子どもの権利の保護・促進」、またCRBPも盛り込まれました。国にはこの周知と、企業が具体的な行動を取れるようさらに働きかけてほしい。リコーリースには、リース先の選定や投資基準に子どもの人権の視点を入れることで、世の中の企業活動を変える影響力があると感じます。コロナ禍で、在宅勤務が増えても家事や育児は女性が担い、またさまざまなストレスで家庭内不和、DV（ドメスティックバイオレンス）、児童虐待が増えています。日本では、児童福祉法と児童虐待の防止などに関する法律の改正で2020年に体罰が禁止されましたが、法施行後の国や企業による支援と啓発も重要です。教育は未来をつくる子どもへの投資であると同時に、基本的人権です。私たち



も教育の無償化などを働きかけていますが、企業にも、教育を受けたくても受けられない子どもへのサポートや、親子のメンタルヘルスケアなどの支援を期待したいところです。

### 中村 子どもの個を尊重する価値観を醸成

私たちは現在、社内の一人ひとりが人権意識を高く持てるよう、社内研修や環境づくりを通して多様性を認め合う関係づくりを進めています。親も子どもを所有物ではなく個人として認めていくことが大切です。親や目上の人の言うことは絶対という価値観は古いので、令和時代に合った新しい価値観を醸成し、社外にも発信していきます。

### 荒木 社員同士が話し合い知識を高める場を

人財部門のコンセプトとして、「Happiness at work」を掲げています。一人ひとりが自分のやりたいことを通じて幸せになる。その前提としてお互いを尊重し合う。そのために昨年から経営陣に経営理念やSDGsの教育を実施しています。今後は役員と社員、また社員同士でも話し合える場を増やし、社内の意識と知識を高めていきます。人事



きたいと思います。子どもの頃のヒーローは大人になっても憧れですから。こうした観点がサステナビリティ経営において重要と考えます。

### 堀江 複数のセクターの対話で未来の実現を

すばらしいですね。サステナブルな社会を実現するには、政府、企業、NGO単独ではなく、異なるセクターで対話を重ねていくことが重要です。そこで共通の目標を見出して進んでいく。社内研修などはNGOとしてお手伝いできますので、ぜひお声掛けいただければと思います。

### 兵頭 リコーリースが社会を変える先行モデルに

本日はリコーリースのやることはもう決まっているなかで、強い決意をお聞きした印象です。中村社長の多様な個を認めるお話など、世の中の人たちに子どもに権利があることを認識してもらいたい。また、行動計画は中小企業も取り組むべきことなので、リコーリースが先立ってお取引先様に働きかけることで、お客様との絆も強くなり、社会を変えるきっかけにもなると感じます。

### 佐野 将来に向け子どものファンを育てていく

企業では20代前半の新入社員と定年を迎えた60代の人たちが同じ職場で働いており、それぞれの価値観を踏まえて行動計画に落とし込む必要があります。中小企業のお客様にも人権問題に取り組んでいただけるようにUNGPをわかりやすくお伝えしていきます。また、子どもたちにも会社の取り組みを知ってもらい、将来のファンを育ててい

### 中村 健全な世の中の社会の実現を目指す

企業の役割はさまざまで、営利目的の側面もありますが、冒頭でも触れた「正しく」仕事をしていくことが重要です。健全な世の中で皆が公平に働ける、生活できる社会の実現をこれからも一緒に目指していきましょう。

# 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。

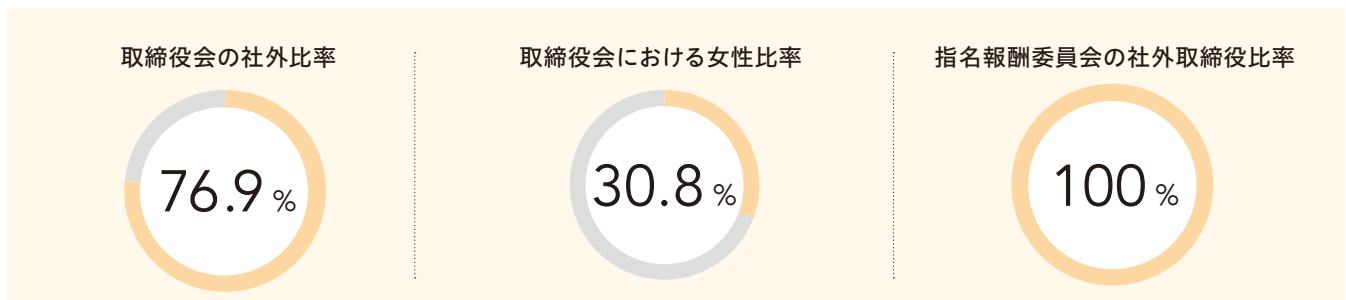
今後も、社会環境・法制度等の変化に応じた仕組みを常に検討し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図り、改善に努める方針です。

## コーポレート・ガバナンスの概要（2022年6月27日現在）

機関	監査等委員会設置会社 ※取締役の任期は1年（ただし、監査等委員である取締役の任期は2年）
執行役員制度	あり
取締役会の議長	社長
取締役	13名（内、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（内、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22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> （長期インセンティブ）

※1 2021年度の実績

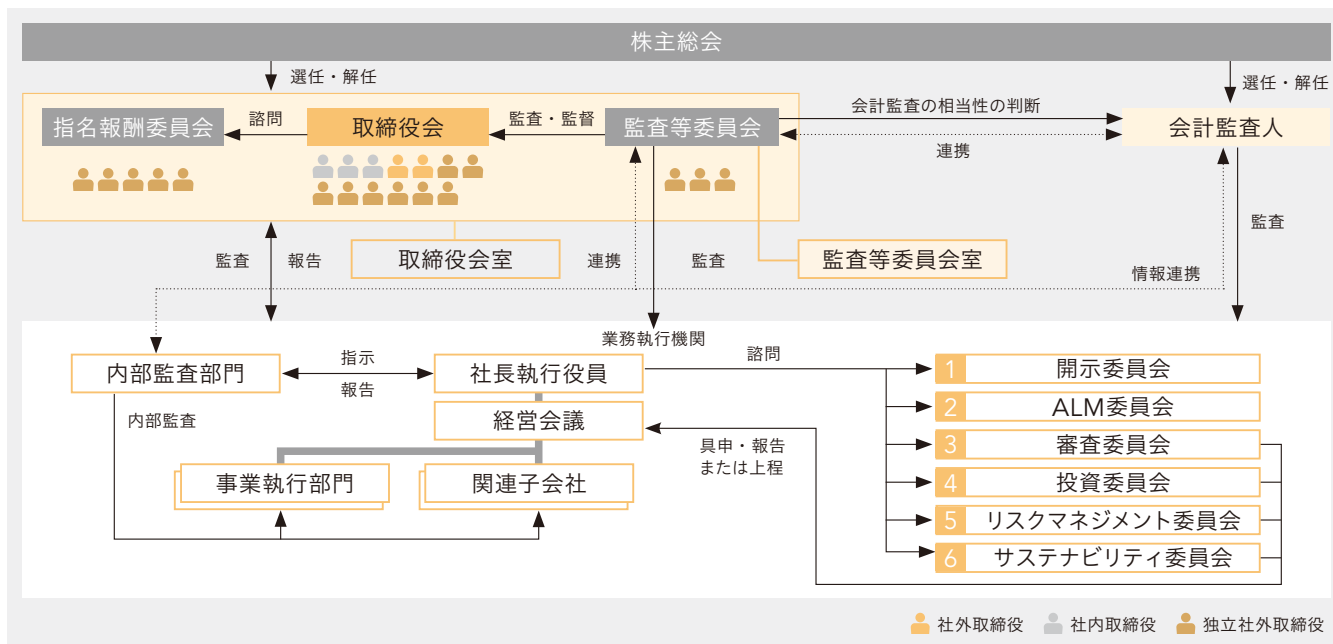
※2 株式信託方式



## ガバナンス強化・改革の取り組み・歴史

2015年	● 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（女性）1人目選任
2016年	● 取締役会実効性評価開始 ● 社外取締役2人目選任
2017年	● 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	● 社外取締役3人目選任
2019年	● 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（女性）3人目選任
2020年	● 監査等委員会設置会社へ移行※社外取締役の割合64.2% ● 指名報酬委員会の構成を全員独立社外取締役へ
2021年	● 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

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月27日現在)



## 取締役会

当社の取締役会は、各執行役員の業務執行状況の監督を行うほか、代表取締役社長執行役員に内部統制体制の構築を指示し、その整備運用の方針およびその実施結果について定期的に報告を求め、内部統制体制の継続的強化を図っています。

監査等委員会設置会社を採用しており、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代表取締役社長執行役員および業務執行取締役等に委任することで、迅速かつ機動的な意思決定を可能としています。

## 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	審査業務に係わる審議・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マネジメントの展開推進を効果的・効率的に行うことを目的
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

## 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。

## 取締役会の実効性評価（2021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。

### 実施要領

#### <評価手段>

- (1) 2022年2月4日開催の取締役会において、全取締役13名に対し、取締役会の実効性に関するアンケート（以下「2021年度アンケート」）実施の旨、説明し、回答を依頼。
- (2) 同年3月29日開催の取締役会において、2021年度アンケート集計の概要を報告。
- (3) 同年6月27日開催の取締役会において、2021年度アンケート集計の分析報告を行い、評価結果を踏まえた今後の取り組みについて説明。

#### <アンケートの項目>

2021年度アンケートの質問票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、当該項目に関する自由コメント欄も設けています。

- I. 「取締役会における議論の状況」について
- II. 「取締役会の規模・構成」について
- III. 「取締役会の運営」について
- IV. 「社外役員に対する支援体制」について（社外役員のみ）
- V. 「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）
- VI. 総合評価

### 前回抽出された課題と取り組み

同業他社、業界動向の情報提供の充実が必要	同業他社および業界の情報を定期的にメールで発信。
中長期経営計画などに関する議論がさらに必要	中計議論に絞ったセッションを実施。
執行側との接点を増やすべき	2022年7月、次期中計策定のための合宿を開催し、執行側との交流機会を提供。
さらなる審議時間の確保	一部、書面報告を実施、時間配分の見直しなど、今後も適宜実施予定。
取締役会に対する、指名報酬委員会における議論のプロセスの開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員選任等、指名報酬委員会諮問事項について、取締役会において、同委員会内で起こった議論の説明の充実。</li> <li>● 監査等委員である取締役に対し、指名報酬委員会の議事録閲覧機会の提供。</li> </ul>

### 今回抽出された課題

2021年度の評価結果においても、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た一方で、審議時間の配分、中計議論、監査等委員会とのコミュニケーションおよび社外取締役と執行側との問題意識の共有についてはさらに深化させていくべき、との認識が共有されました。運営方法および付議、報告基準の見直しを含め、今後も継続的に改善活動を続けていきます。



## 取締役選任方針

## 取締役候補の指名と経営陣幹部の選解任を行うに当たっての方針・手続き

- (1)取締役として果たすべき役割・責任を適正かつ厳格に遂行できる人材を登用する。
- (2)取締役の選任にあたっては①優れた人格、②多様で豊富な経験、③専門領域を有する人材を指名する。特に、社外取締役は、上記に加えて「株主や社会等の視点からの判断軸を有する人材」という要件を付加し、独立性判断基準を定め、充足する人材を選任すること。
- (3)監査等委員ではない取締役候補者の選任については、指名報酬委員会の審議を経て取締役会で候補案を決定する。
- (4)監査等委員である取締役候補者の選任については、監査等委員会の同意を経て、取締役会で候補案を決定する。
- (5)経営陣幹部は、当社および当社グループの経営戦略ないし各事業戦略の実現に向けて、強いリーダーシップに基づく業務執行能力や優れた人格を有する人材を指名する。
- (6)経営陣幹部の選任については、指名報酬委員会の審議を経て、取締役会の決議をもって決定する。
- (7)経営陣幹部の解任については、以下の解任基準を踏まえた上で、指名報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定する。
- ①果たすべき役割・責任を遂行できる資質がないと判断されたとき
- ②職務執行に際して不法・不正な行為があったとき
- ③会社の名誉を毀損するような言動をしたとき
- ④健康上の理由等により、職務の正常な執行が困難と判断されたとき
- ⑤その他本人の責めに帰すべき事由により役員として職務の執行が困難と判断されたとき

## 取締役スキルマトリックス

No.	氏名	属性	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として期待する分野										
							企業経営	ESGサステナビリティ	財務・会計	営業・マーケティング	金融	不動産	国際ビジネス	法律	リスク管理	IT・テクノロジー	
1	中村 徳晴	代表取締役			3年	男性	●	●		●	●	●					
2	佐野 弘純	取締役			3年	男性		●	●	●	●						
3	黒木 伸一	取締役			1年	男性				●	●	●					
4	二宮 雅也	社外取締役		●	4年	男性	●	●				●					
5	荒川 正子	社外取締役		●	3年	女性		●			●	●	●				
6	戒井 真理	社外取締役		●	2年	女性			●			●		●			
7	原澤 敦美	社外取締役		●	2年	女性		●					●	●			
8	上杉 恵一郎	社外取締役			1年	男性			●	●	●	●					
9	一ノ瀬 隆	社外取締役		●	—	男性	●					●					●
10	座間 信久	社外取締役			—	男性				●		●		●			
11	川島 時夫	監査等委員 社外取締役	●		2年	男性				●		●		●			
12	中沢 ひろみ	監査等委員 社外取締役	●		—	女性		●		●		●	●	●			
13	深山 徹	監査等委員 社外取締役	●		—	男性							●	●			

## 取締役の報酬・ROAならびにESG指標を加えた評価制度へ改定

当社は、2022年6月27日開催の取締役会において、「個人別の報酬内容の決定方針および決定された報酬などの内容」を改定いたしました。改定された決定方針等について、指名報酬委員会への諮問により受けた答申が尊重されていることも確認しています。

上記を踏まえ、2022年度より、これまでの評価指標に加え、新たな評価指標として、賞与算定式に、資本効率性指標となるROAを導入するとともに、目標達成によるさらなる企業価値創造を目指すため、賞与算定式には、非財務指標である社員ハピネス値を、株式報酬算定式には、同じく

非財務指標であり、ESGの取り組み指標となるESG評価を導入いたしました。

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代表取締役社長執行役員との面談を行い、指名報酬委員会が決定するプロセスを実施いたします。なお、各取締役の業務執行状況に基づく評価は、従来どおり、代表取締役社長執行役員が指名報酬委員会に諮問し、指名報酬委員会の答申内容に従って決定いたします。

(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。

## 「投融資における社会・環境への配慮に関する方針」の策定

当社グループは、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すなかで、社会への負の影響が大きい事業や企業に関しては、投融資等を禁止または抑制する方針を策定しました。

公序良俗に反するもの、反社会的勢力に対するもの、資金使途が投機的思惑に起因するもの、クラスター弾の製造

を行う企業との取引、これらに直接関わる商材については、社会・環境に対する重大なリスクまたは負の影響を認識した場合は投融資等を実行しません。

また、留意すべき取引として、石炭火力発電、兵器製造、森林破壊、パーム油を特定し、マイナスな影響を認識した場合は投融資等を実行しないことを方針としています。

## 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、定期的な取引状況や

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。

## 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材に対する育成プログラム「RL みらい塾」を実施しています。同プログラムは、代表取締役社長執行役員の思いや考えを伝え、経営の視野・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。指名報酬委員会の委員である社外取締役が講師を務めることにより、最高経営責任者など候補者との質疑、意見交換を通して、人材の評価を行っています。

## 新任役員の紹介



一ノ瀬 隆  
社外取締役

私はこれまでエレクトロニクス業界に身を置いてきた者で、今回ベースが異なる分野から重責を担わせていただくこととなりますが、「ESG視点に立ったガバナンスの深化」や「AI/IoT等先端テクノロジーの利活用」など、企業が今後インクルーシブな視点で取り組むべき課題は、産業の垣根を越えて共通するものがあると認識しています。これまでの知見や経験を活かし、当社が目指す「持続可能な循環社会の創造」へのご支援とともに、持続的な企業価値向上に貢献できるよう努力してまいります所存です。宜しくお願い申し上げます。



座間 信久  
社外取締役

サステナブルな循環社会の実現に向けた企業活動や貢献をどのように行っていくのかはステークホルダーにとっても重大な関心事です。社外取締役として、客観的な立場で経営を監督しつつ、中長期的な企業価値向上に向けて、ガバナンスの透明性を高め、積極的に健全なリスクテイクが推進されるよう、真摯にサポートしてまいります。金融機関での国内外にわたる業務経験、多様なクレジットやリスク、コンプライアンスに係る知見も活かしながら、未来につなぐ循環創造企業を目指すリコーリースのさらなる成長に貢献できるよう努めてまいります所存です。



中沢 ひろみ  
社外取締役  
(監査等委員)

私は、長年公認会計士として「会計の力で経営の質を上げる」ということをモットーに会計監査や内部監査などの企業実務に携わり、最近では化粧品メーカーで女性向けの消費者製品業の経営の一端に携わってまいりました。今やサステナビリティをめぐる課題への取り組みがますます重視され、財務情報を超えた無形の潜在力を見極め対話する力が問われる時代の到来を実感するこの頃です。世界的に蔓延した感染症の影響で私たちの日々の生活様式も劇的に変化し、企業経営にも大きな影響が及んでいます。当社が世の中の動向や環境変化に向き合い収益性や社会性を高め企業価値の向上を図れるよう、尽力してまいりたいと存じます。



深山 徹  
社外取締役  
(監査等委員)

企業には、稼ぐ力とともに社会に貢献する存在であることが求められており、業務の効率性を図りつつ、法令等の社会規範を遵守した経営を行うためには、透明性の高い意思決定プロセスや円滑なコミュニケーション等を担保する環境が整備され、有効に機能していることを継続的にモニタリングしていく必要があります。こうした視点にたって、監査等委員である社外取締役としての役割を果たし、リコーリースグループが好循環社会をつくり出す、働きがいのある企業として健全に成長・発展することを期待しています。

# 社外取締役メッセージ



変化の激しい企業環境に対応するとともに、  
将来的な夢を描ける企業へ

社外取締役  
二宮 雅也

2011年日本興亜損害保険株式会社  
2014年現損害保険ジャパン株式会社代表取締役社長  
2016年同社代表取締役会長  
2022年 SOMPO ホールディングス株式会社特別顧問

## ビジョンの実現に向けた真摯な取り組みを評価

2018年に社外取締役に就任して4年が経ちました。早くから環境問題にも非常に積極的に取り組んできたリコーグループの一員として、人間尊重、利他、多様性の大事さを認識し、それらが企業文化として根づいており、真面目でコツコツと取り組む集団であるとの印象です。

現中期経営計画では、リコーリースグループの中期ビジョンに『循環創造企業へ』を掲げ、新しい価値観をつくっていく、変化していこうということに非常に前向きに取り組んでいます。4年後の2026年には、当社は創立50周年を迎えることから、初の生え抜き社長である中村社長のもと、当社の独自性、有り様といったものを確立する時期にあると認識しています。企業を取り巻く環境が大きく変化していかなく、自分たちがどうあるべきなのかということを示し、現在とのギャップを埋めていく、変えていくということは、企業が持続的に存在するためには必要なことであり、それをよく理解して実行している会社であるという受け止めです。

そして、社外取締役としての私の役割とは、これまでの企業経営の経験知を活かし、当社のビジョンの実現に向けて一緒に考え、必要なけん制と後押しを行うことであると考えています。人権やSDGs、ESGに関する取り組みは極めて大切なことである反面、手段が目的化しがちです。常に本来の目的が何かを忘れずに立ち返って取り組んでいくことが肝要です。

## “ムーンショット”のような夢を描ける企業へ

取締役会では、多様なバックグラウンドを持ったメンバーにより、オープンで活発な議論が行われています。現在の中期経営計画の策定プロセスにおいても、社内役員と社外役員で討議を重ね、循環創造とは何かについて論議を深めました。経営ビジョンの「個を中心に据えた」や「循環」の意味などは、役職員の間で共通認識ができていますと認識しています。毎年の取締役会評価の結果についても、しっかりと改善策を講じ、年々ガバナンス体制が強化されていると感じています。

当社グループの着実な成長を目指していくという姿勢は、環境変化が激しい現状において大事なことです。同時に、ムーンショット<sup>※</sup>というような、将来の夢を描くことでイノベーションが生まれる側面もあると思います。将来的には、夢を持って取り組む意義を醸成し、挑戦していく企業となるべく取り組んでほしいと考えています。

内閣府で掲げているムーンショット目標も、「人々の幸福 (Human Well-being)」の実現を目指したものです。ウェルビーイングについて、「他者が良くあるための行為が、自らの在り方を良くする」という解釈があり、非常に納得感がありました。SDGsもESGもその根幹にあるのは、ヒューマンセントリック (人間主体) であると捉えています。当社グループも、この根幹を忘れずに、ステークホルダーとの対話の機会をつくっていくことが重要であると言えます。

<sup>※</sup> ムーンショット：前人未踏で非常に困難だが、達成できれば大きなインパクトをもたらす、イノベーションを生む壮大な計画や挑戦のこと。「ムーンショット目標」とも呼ばれ、本来は月に向かってロケットを打ち上げることを指す。

# 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では、経営理念を実現する上で、コンプライアンスを徹底することを経営の基本原則と位置づけています。すべての役員・社員があらゆる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などについて、悖ることのない行動により、誠実かつ公平な企業活動を遂行しています。

具体的には、社会からの要請や期待に適切に応えることがコンプライアンスであると捉え、当社グループが守るべき行動規範に基づき、規程の整備、手順のマニュアル化、内部通報制度、社員への教育の充実など、コンプライアンスプログラムを実践しています。取締役、執行役員などの経

営陣が率先垂範するとともに、全社に徹底するため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）を選任し、推進担当部門を定め、教育・啓発を行っています。

コンプライアンスの有効性を検証するため、経営会議において審議し、取締役会に報告しています。2021年度において、公表すべき重大なコンプライアンス違反は発生しておりません。今後においても、コンプライアンス徹底を推進するための活動を充実させるとともに、体制の強化を図ることにより一層のコンプライアンス遵守に努めていきます。

## コンプライアンスの徹底・強化

行動規範の趣旨・内容を、社内規程や業務上のルールとして具体的に定めるとともに、リース、ファイナンスその他すべての事業活動において実践しています。

また、全社員を対象にeラーニングを毎年実施し、法令の施行や改正などに合わせたトピックスに事例を交えて学習しています。eラーニング終了後に行動規範を理解し遵守することを、誓約書に署名する仕組みになっています。

またイントラネット内に苦情・クレーム対応の考え方、基

本動作について示した「苦情対応・苦情対応基本5カ条」を掲載し、お客様からの苦情をいただいた際に、適切な判断・対応ができるようにしています。

2021年度は、行動規範について、役員、社員が共通の価値観をもって行動できる風土づくりを目的に教育を実施しました。

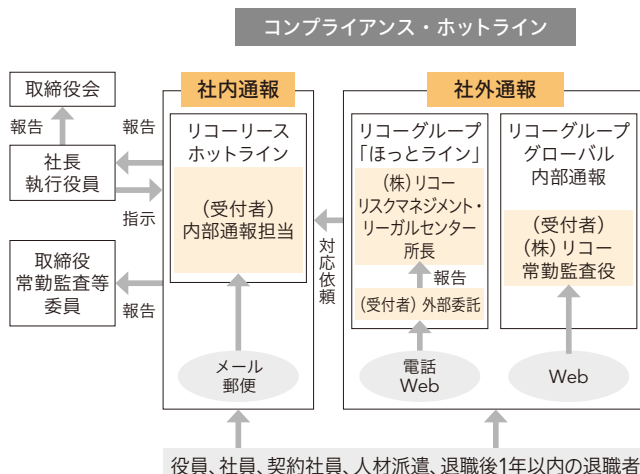
2021年度  
コンプライアンス  
に関する  
eラーニング受講率  
**100%**

2021年度  
コンプライアンスに関する  
eラーニング受講率 100%

## 内部通報制度

法令や社内規則違反をはじめ、贈収賄などの腐敗行為、ハラスメントや人権侵害などのリコーグループ企業行動規範に違反する行為に関して通報・相談できる窓口として、全社員（役員、社員、契約社員、人材派遣）が利用できるホットラインを社内外に設置し、社員に周知しています。

ホットラインは電子メールや封書のほか、社外窓口は専用電話やWebでの受付窓口もあり、通報者や通報内容の秘密を守ることはもちろん通報者の不利益な取り扱いや報復措置の禁止も定め、通報者保護を図っています。なお、2021年度は不正に係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

不確実性が増す昨今、企業には事業活動に重大な影響を及ぼすリスクに対処するための体制整備が求められています。当社グループは社会的責任の重さを自覚し、損失の危機管理を網羅的・統括的に行うためにリスクマネジメント委員会を設置しています。

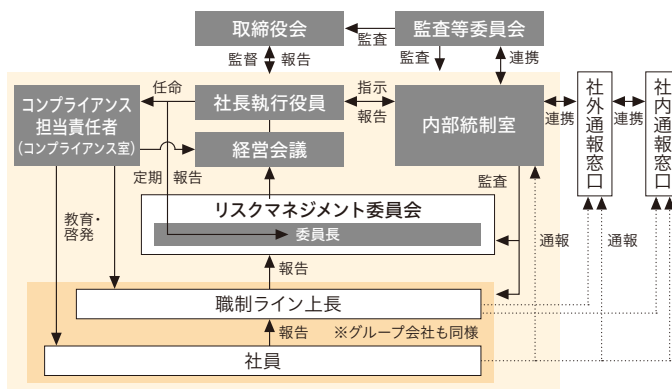
また、損失を未然に防止するためにリスクマネジメント規程を定め、万一損失が発生した場合の被害（損害）を極小化するための初期対応に関する手順を定めています。

## リスクマネジメント体制の強化

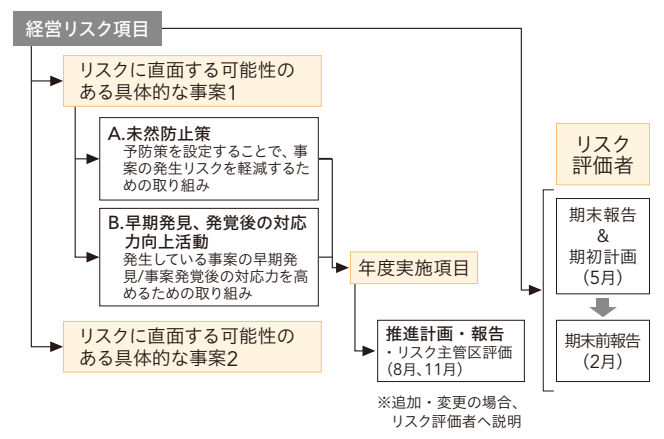
リスクマネジメント委員会では、地震などの自然災害やハラスメントなどの人権問題、環境への影響、情報セキュリティなど、重大リスクの未然防止および発生時の初期対応に関する手順を定めるとともに、体制の整備および未然防止策の推進を図っています。

また、事業特性上のリスクに対しては、社内規程に基づき社長執行役員の諮問機関として審査委員会とALM委員会を設置し、それぞれ総合的に分析・検討し、リスク管理を徹底しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制図



- リスクマネジメント委員会の役割**
- 経営リスク項目およびコンプライアンス関連項目に関する経営会議への上程
  - 進捗状況のモニタリングおよび経営会議への定期報告
  - 経営リスク発生時の対応窓口など



## 経営リスクの見直し

さまざまなリスクが存在する現代において、事業存続や経営目標の達成のためリスクマネジメントを実施しています。2021年度は、リスクが顕在化した時点で経営に影響を与える重要度と、発生する可能性（緊急度）の面から新たにリスクマップ分析を行いました。その結果、「経営への影響が大きくなりうる、または比較的大きく、いつでも起こりうる事項」と、「緊急度としては今後5年以内または5年以上だが、リスクが発生した場合に経営への影響が大きくなりうる事項」を、優先的に対策を行うべきリスクとして特定しました。リスク項目ごとに担当委員会を定めるとともに、各委員会において他リスクとの連携が必要と判断した場合には、リスクマネジメント委員会にて討議を行います。また、リスク対応策のみならず、進捗状況の評価や必要に応じた計画の見直し等、活動をスパイラルアップさせるためのプロセスを仕組み化しています。また、当社グループ会

社であるテクノレント社、エンプラス社のリスクマネジメント進捗報告をリスクマネジメント委員会で共有しています。

特定した経営リスク項目と対応を審議する委員会など

リスク項目	委員会	リスク主管区
信用リスク	審査委員会	審査本部
事業投資リスク	投資委員会（ローンチ会議）	事業戦略本部
市場リスク （金利リスク、流動性リスク）	ALM委員会	財務部
気候変動・人権リスク	サステナビリティ委員会	経営企画部
雇用管理等リスク	リスクマネジメント委員会	人財本部
災害等リスク	リスクマネジメント委員会	総務部、経営企画部
情報リスク	リスクマネジメント委員会	BPT本部
コンプライアンス（不正）リスク	リスクマネジメント委員会	法務部

## 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再整備するとともに、地域ごとの防災訓練を毎年実施するほか、リコーグループ合同の災害対応訓練にも参加しています。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。また、台風や大雨・大雪などの災害に対応するための基本的な行動指針を見直し、風水害など、局地的に起こる災害に対しても、行動案内を可能な限り事前に発信するようにしています。災害時の判断については、その場にいる「個」の判断を重視し、各種の気象情報や自治体発信の情報を踏まえて、個々が最適と思われる行動をとることを尊重しています。コロナ禍で在宅勤務の比率が多くなり、各家庭での備えが重要となるため、備蓄品や災害対策に

ついでの情報提供を行うことも含め、世の中の情勢に柔軟に対応していくことを随時検討していきます。

年度	主な取り組み
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リコーグループ防災訓練実施</li> <li>● リコーリース各拠点災害対応訓練実施</li> <li>● 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：基礎訓練）</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リコーグループ防災訓練実施</li> <li>● リコーリース各拠点災害対応訓練実施</li> <li>● 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）</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リコーグループ防災訓練実施</li> <li>● リコーリース各拠点災害対応訓練実施</li> <li>● リコーグループメッセージボードをリニューアル</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リコーグループ防災訓練実施</li> <li>● リコーリース各拠点災害対応訓練実施</li> <li>● 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</li> <li>● 営業車防災バッグ導入</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リコーグループ防災訓練実施</li> <li>● リコーリース各拠点災害対応訓練実施</li> <li>● 地震発生時 事業所対応マニュアル作成（本社・豊洲）</li> <li>● Webサイト上での消防学習導入</li> <li>● 災害発生時、teamsでの安否情報共有開始</li> <li>● 一斉帰宅抑制推進モデル企業取得</li> </ul>

## 品質マネジメント

変化し続ける社会のなかで持続的に発展していくには、お客様や社会に提供する商品やサービスの「品質」は重要な条件となります。品質問題は、経営上、大きな損失に発展する可能性もあります。品質管理は、トップから第一線の社員まで、全員参加で、自分の仕事のやり方を改善・管理する活動です。従来からの活動に加え、最近では“品質を高める（結果をよく

する）ためには、プロセスをよくする必要がある”という考え方を浸透させる取り組みを進めています。主な活動として、問題発見・解決力向上を目指した「TTY (What then Why) 研修」を開催しています。問題の特定、事実の可視化、要因分析による真因追究、その上で対策を講じていく考え方やスキルを定着させ、根本的な問題解決活動を進めています。

## 情報保護管理体制

2003年にリース業界で初めてISMS認証を取得、2004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。

今後も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みます。

## 情報セキュリティ対策の強化

個人・顧客情報の漏えい等の情報セキュリティ上のリスクは、企業活動に多大な影響をもたらします。当社グループでは、社員一人ひとりが情報資産の管理に対する意識や理解を高めることが何よりも重要と考え、全社員を対象としたeラーニング教育を毎年実施しています。また業務革新部業務管理室が主導となり『Save the セキュリティ事故』活動

を通じて、社員への啓発活動を実施しています。今後は、多様化する働き方に対応できるよう情報セキュリティ管理、運用の見直しを図っていく予定です。

なお、2021年度は、情報セキュリティに関する重大な事故は発生していません。



# 役員紹介



新型コロナウイルス感染症の感染予防に十分に配慮し、撮影しています。

取締役 (取締役会への出席状況は2021年度の実績。保有数は2022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  
(内、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)  
6,457株 (5,937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

当社グループにおける営業・業務・経営に係る豊富な経験により、事業全般において幅広い知見を有しています。現在、当社代表取締役社長執行役員を務めており、これまでの経験を活かし、当社グループの経営管理を適切に遂行し、さらなる持続的成長による企業価値向上および取締役会の実効的な監督機能の強化に引き続き資することを期待しています。

再任

## 社外取締役

**二宮 雅也** ふたみやまさや 4

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

大手保険会社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おり、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。また、指名報酬委員会委員長として、当社取締役の指名、後継者計画等および当社取締役報酬の検討・決定に貢献しています。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

## 取締役 常務執行役員

**佐野 弘純** さのひろずみ 2

所有する当社株式数  
(内、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)  
4,122株 (3,192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、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おり、現在は取締役常務執行役員として、経営管理全般を統括しています。これらの経験や知見を活かし、当社グループの企業価値向上に引き続き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 5

所有する当社株式数 〇株  
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

長年における不動産ビジネスで培われた豊富な経験と高い専門性を有しており、上場会社の社外役員の経験や一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会での活動により、企業統治についての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、後継者計画等および当社取締役報酬の検討・決定に貢献しています。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

## 取締役 常務執行役員

**黒木 伸一** くろきしんいち 3

所有する当社株式数  
(内、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)  
2,687株 (2,222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

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おり、現在は取締役常務執行役員として、中長期的な成長を目指した新たな事業戦略の構築を牽引しています。これらの経験や知見を活かし、事業成長戦略を通じて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

**戎井 真理** えびすまい 6

所有する当社株式数 〇株  
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

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おります。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、後継者計画等および当社取締役報酬の検討・決定に貢献しています。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

上杉 恵一郎 うえすぎ けいいちろう [7]

所有する当社株式数 — 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経営戦略に係る経験と知識を有しています。このことを踏まえ、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

原澤 敦美 はらさわ あつみ [9]

所有する当社株式数 — 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

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、後継者計画等および当社取締役報酬の検討、決定に貢献しています。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 [8]

所有する当社株式数 — 株  
取締役在任期間 — 年  
取締役会出席状況 —

## 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。このことを踏まえ、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

## 社外取締役

座間 信久 ざま のぶひさ [10]

所有する当社株式数 — 株  
取締役在任期間 — 年  
取締役会出席状況 —

## 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。このことを踏まえ、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

監査等委員である取締役 (監査等委員会への出席状況は2021年度の実績。保有数は2022年3月末時点)

## 社外取締役(監査等委員)

川島 時夫 かわしま ときお [11]

所有する当社株式数 — 株  
取締役在任期間 1年  
取締役会出席状況 14回/14回(100%)  
監査等委員在任期間\* 2年  
監査等委員会出席状況\* 22回/22回(100%)

## 選任理由

大手金融機関における長年の勤務経験があり、財務および会計に関する豊富な経験と高い見識を備えています。このことを踏まえ、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(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 — 株  
取締役在任期間 — 年  
取締役会出席状況 —  
監査等委員在任期間\* — 年  
監査等委員会出席状況\* —

## 選任理由

公認会計士として財務および会計に関する専門的知識を有し、また上場企業の執行役員および監査役としての豊富な経験と高い見識を備えています。このことを踏まえ、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

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 — 株  
取締役在任期間 — 年  
取締役会出席状況 —  
監査等委員在任期間\* — 年  
監査等委員会出席状況\* —

## 選任理由

弁護士として培われた経験と特に企業法務における高い見識を有し、また上場企業の社外役員としての経験と見識を備えています。このことを踏まえ、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

## 執行役員

## 社長執行役員

## 中村 徳晴

取締役会議長

## 常務執行役員

## 佐野 弘純

本社担当

## 常務執行役員

## 黒木 伸一

営業担当/事業戦略本部長

## 常務執行役員

## 高木 明人

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

## 黒川 憲司

エリア営業本部長

## 執行役員

## 松上 恵美

内部統制室長

## 執行役員

## 阿部 一哉

審査本部長

## 執行役員

## 荒木 優一

人財本部長/取締役会室長

## 執行役員

## 井野 昇一

ソーシャルインノベーション本部長

## 執行役員

## 細井 英典

アセットマネジメント本部長

## 執行役員

## 池内 寿尚

事業戦略本部 副本部長

## 執行役員

## 河野 満

事業開発本部長

## 執行役員

## 佐々木 麻利

営業リレーション本部長

## 執行役員

## 山本 達雄

業務管理本部長

## 執行役員

## 大澤 洋

経営管理本部長

## 執行役員

## 永井 良二

ソーシャルインノベーション本部  
副本部長

## 執行役員

## 永田 亜衡

経営管理本部 経営企画部長

# 主要財務データの推移

連結決算の概況	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
売上高	229,736	230,636	234,009	245,904	258,733
売上原価	199,791	200,782	205,423	217,309	228,917
売上総利益	29,945	29,854	28,586	28,595	29,815
販売費及び一般管理費	17,696	13,022	11,555	12,536	13,308
内 貸倒引当金繰入額	5,659	431	△ 1,036	419	915
営業利益	12,248	16,831	17,030	16,059	16,507
経常利益	12,190	16,839	16,921	15,884	16,447
親会社株主に帰属する当期純利益	7,021	9,419	10,215	9,550	10,136
1株当たり(円)					
配当額	39.00	41.00	43.00	45.00	50.00
当期純利益	224.92	301.73	327.26	305.94	324.71
純資産額	3,256.18	3,517.17	3,807.05	4,060.90	4,344.43
配当性向	17.3%	13.6%	13.1%	14.7%	15.4%
総資産	617,109	640,907	700,504	784,969	828,618
純資産	101,882	110,069	119,186	127,179	136,117
自己資本比率	16.5%	17.1%	17.0%	16.1%	16.4%
総資産当期純利益率(ROA)	1.13%	1.50%	1.52%	1.29%	1.26%
自己資本利益率(ROE)	7.1%	8.9%	8.9%	7.8%	7.7%
<b>営業資産等の状況</b>					
ファイナンス・リース	418,089	428,716	444,268	489,671	508,074
オペレーティング・リース	8,485	9,383	9,740	12,320	15,874
リース計	426,574	438,099	454,008	501,992	523,948
割賦	41,262	43,695	50,806	61,270	72,537
リース・割賦 合計	467,837	481,795	504,815	563,262	596,486
融資	77,667	92,594	103,994	109,947	114,289
リース&ファイナンス事業 合計	545,504	574,389	608,809	673,210	710,775
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	-	-	-	-	-
<b>営業資産 合計</b>	<b>545,504</b>	<b>574,389</b>	<b>608,809</b>	<b>673,210</b>	<b>710,775</b>

※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。

※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。

(単位:百万円)

2016年3月期	2017年3月期	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
275,879	291,116	304,341	313,957	332,256	326,266	303,853
245,507	259,957	273,081	281,013	297,073	288,564	263,812
30,371	31,158	31,260	32,943	35,182	37,701	40,040
13,420	13,825	14,708	15,667	18,164	20,229	20,759
797	1,105	1,550	1,632	2,879	3,747	2,615
16,951	17,333	16,552	17,276	17,018	17,471	19,280
16,843	17,180	16,415	17,383	17,087	17,510	19,522
11,049	11,772	11,306	11,943	11,827	12,019	13,481
55.00	60.00	70.00	80.00	90.00	100.00	120.00
353.96	377.12	362.19	382.60	382.80	389.93	437.34
4,644.38	4,975.38	5,288.85	5,588.38	5,893.78	6,207.07	6,536.27
15.5%	15.9%	19.3%	20.9%	23.5%	25.6%	27.4%
878,526	918,864	968,950	1,040,678	1,150,734	1,160,706	1,177,723
145,562	155,998	165,890	174,449	181,675	191,333	201,480
16.5%	16.9%	17.0%	16.8%	15.8%	16.5%	17.1%
1.29%	1.31%	1.20%	1.19%	1.08%	1.04%	1.15%
7.9%	7.8%	7.1%	7.0%	6.6%	6.4%	6.9%
2016年3月期	2017年3月期	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
526,990	538,028	551,398	565,113	597,534	528,929	511,493
18,759	20,894	23,059	29,058	30,596	30,411	29,505
545,749	558,923	574,457	594,172	628,130	559,341	540,998
83,706	95,814	111,313	133,163	152,926	161,696	160,814
629,456	654,737	685,771	727,335	781,056	721,037	701,812
123,127	129,217	143,787	160,627	181,683	200,661	221,951
752,583	783,955	823,246	881,652	962,740	921,699	923,764
-	-	-	2,659	8,313	16,678	19,089
-	-	2,087	6,588	23,404	30,283	41,400
-	-	2,087	9,247	31,717	46,962	60,490
752,583	783,955	831,645	897,210	994,458	968,661	984,254

# ESG データ



## 環境 Environment

### 環境方針

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』のもと、事業活動における環境負荷低減に向けた取り組みを推進するとともに、事業を通じて脱炭素社会および循環型社会の実現へ貢献し、サステナブルな社会を目指します。

- 環境に配慮した商品・サービスの開発および提供を通じて、脱炭素社会の実現へ貢献します。
- 取り扱う機器の適正な管理および、3R（リデュース・リユース・リサイクル）を促進し、循環型社会の実現へ貢献します。
- 事業活動における省エネルギーや省資源、汚染の防止・予防、グリーン調達等、環境負荷低減に向けた取り組みを推進します。
- 環境関連の法令等を遵守するとともに、SDGsなどの社会的要請を企業活動へつなげます。
- 環境への取り組みを推進するため、継続的にマネジメント体制や活動の改善に努めます。
- すべてのステークホルダーへ環境方針を周知・啓発し、環境に関する取り組みを積極的に開示します。

2020年12月改定 リコーリース株式会社

### 環境マネジメント

当社グループは、経営理念や環境方針、さらにリコーグループが掲げる環境戦略に基づいた環境経営を推進するために、国際規格ISO14001にのっとった環境マネジメントシステム（EMS）を構築・

運用しています。なお、ISO14001の認証については、2001年に当社単独で取得、2014年からはリコーグループとして統合認証を取得しています。

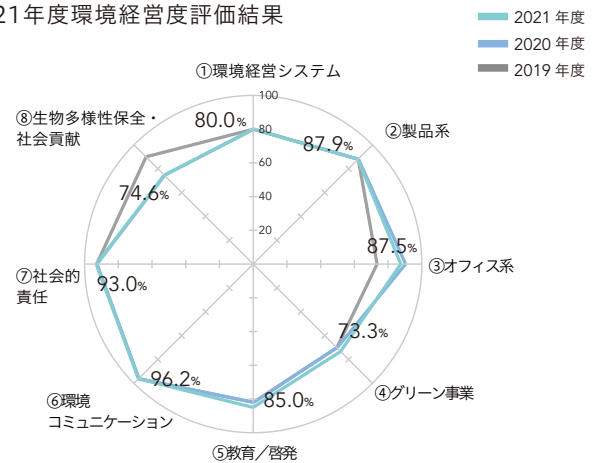
### 環境経営度評価システム

当社は、独自の環境経営度評価システムによって、自社の環境経営をさまざまな角度から点検しています。この仕組みは、事業を通じた環境貢献や環境負荷に対する「自らの位置づけを知る」ためのツールとして、中長期の環境目標や年度方針の策定に活用しています。2021年度は以下の結果となりました。

③オフィス系の取り組みについては、CO<sub>2</sub>排出量は削減されたものの、コロナ禍でも営業活動が活発になったことでエネルギーが増えたことにより、2.5ポイント減少になりました。一方⑤教育/啓発は、社内表彰制度である「Mirai Award」が始まり、環境事業の取り組み事例が多数表彰されたことから3ポイントアップしています。これらを要因に総合得点率は84.2%となりました。

この結果を踏まえ、2022年度は、昨年に引き続き、⑧生物多様性保全・社会貢献を改善するために、コロナ禍でも実施できる活動を検討するとともに、事業を通じた環境負荷低減に貢献していきます。

### 2021年度環境経営度評価結果



得点率 =  $\frac{\text{得点}}{\text{満点}} \times 100\%$   
 満点：1,000点  
 レーダー・チャート周囲の数字は、いずれも2021年度の得点率を表します。

総合得点率  
**84.2%**

年	総合得点率	レベル
2021年	84.2	AAA-
2020年	83.7	AAA-
2019年	83.7	AAA-

レベル	総合得点率	レベル	総合得点率
AAA	+ 90.0%~	B	+ 30.0%~
	- 80.0%~		- 20.0%~
AA	+ 70.0%~	C	+ 10.0%~
	- 60.0%~		- ~9.9%
A	+ 50.0%~		
	- 40.0%~		

## 2021年度の環境目標と実績

2021年度のCO<sub>2</sub>排出削減目標（738t-CO<sub>2</sub>）はコロナ禍による営業活動の制限およびエコカー導入により燃費が改善されたことから達成しました。一方、電気使用量に関しては、時差出勤の励行により前年より増加しました。紙の購入量もリモートワークによるペーパーレス化が進み、大幅に削減できました。3Rの推進として掲げている物件回収率は、回収活動の強化により年々回収率が改善され目標を達成しました。

環境目的	環境目標	KPI	目標値	2021年度実績
事業活動における 環境負荷低減	省エネルギーの推進	CO <sub>2</sub> 排出量	738t-CO <sub>2</sub>	719t-CO <sub>2</sub>
		電気使用量	650,000kwh 以下	661,808kwh
		空調使用時間	昼間：77,478 時間 夜間・休日：8,896 時間	昼間：75,658 時間 夜間・休日：2,707 時間
	省資源	ガソリン使用量	129kℓ以下	122.6kℓ
		燃費改善	18.81km/ℓ	19.42km/ℓ
		排出量	38t 以下	32t
3R の推進	リース資産の 適切な回収	紙の購入量削減 削減率	420 万枚以下 20.0%以上	398 万枚 19.7%
		物件回収率	70% 以上	70.1%

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	備考（対象範囲、データ 集計時期、集計方法）	
環境関連法令違反	件	0	0	0	0		
CO <sub>2</sub> 排出量	合計	t-CO <sub>2</sub>	1,524,969	1,689,371	1,432,690	971,115	
	スコープ1	t-CO <sub>2</sub>	405	379	277	292	
	スコープ2	t-CO <sub>2</sub>	594	590	599	473	
	スコープ3	t-CO <sub>2</sub>	1,523,970	1,688,402	1,431,814	970,350	
CO <sub>2</sub> 排出量：原単位	スコープ1+2		3.18	2.92	2.68	2.52 売上高10億円あたり	
	スコープ3		4.85	5.08	4.39	3.19 売上高100万円あたり	
廃棄物排出量	t	319.2	488.2	348.8	359.0	RLグループ	
廃棄物排出量：原単位		1.02	1.47	1.07	1.18	売上高10億円あたり	
廃棄物のリサイクル率	%	98.5	98.2	95	93.7	RL単体	
水使用量	m <sup>3</sup>	7,051	6,671	7,067	5,340	RLグループ/16拠点	
水使用量：原単位		22.45	20.78	21.66	17.57	売上高10億円あたり	
紙使用量	万枚	721.4	771.8	664.5	525.3	RLグループ	
CO <sub>2</sub> 排出量 スコープ3各カテゴリ の排出量	Cat1	t-CO <sub>2</sub>	1,039,555	1,163,233	906,258	718,140	RLグループ
	Cat13	t-CO <sub>2</sub>	471,607	499,420	490,424	242,071	RLグループ
リコー製品リース終了 機器のリサイクル率	%	99.7	99.8	99.8	99.7		
リコー製品以外のリース 終了機器リサイクル率	%	83.5	83.3	85.9	87.8		
グリーン購入法適合製 品の導入実績	複写機	%	99.9	99.8	98.7	99.5	
環境関連分野取扱高・ 事業投資額	億円	371	568	586	480		

環境会計

当社グループは環境経営を推進していくため、環境会計を算出し、環境保全活動の費用対効果を分析しています。分析結果は環境経営の意思決定等に活用しています。

対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日 集計範囲：リコーリース株式会社、テクノレント株式会社

1 環境保全コスト

(単位：百万円)

分類	2020年度		主な取り組み内容	2021年度	
	環境投資	環境費用		環境投資	環境費用
1. 事業エリア内コスト	9.95	6.46	—	9.95	8.41
(1) 地球環境保全コスト	7.84	4.80	省エネ（パソコン入替、エコカーの導入など）	7.84	6.73
(2) 資源循環コスト	2.11	1.66	省資源化（用紙削減など）	2.11	1.68
2. 上・下流コスト	0.00	430.82	リース終了機器の回収費・処理費など	0.00	446.37
3. 管理活動コスト	0.00	56.70	環境活動コスト、統合報告書の制作費、EMS 審査費用など	0.00	57.97
4. 社会活動コスト	0.00	2.30	緑の募金など	0.00	2.30
5. 環境損傷対応コスト	0.00	0.00	—	0.00	0.00
合計	9.95	496.28	—	9.95	515.05

2 環境保全効果

項目	2020年度	2021年度
	環境負荷削減量	環境負荷削減量
CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	93.00	111.90
NOX排出量 (t)	0.36	△ 0.11
廃棄物最終処分量 (t) (テクノレント除く)	△ 0.68	△ 0.31
用紙削減枚数 (対前年度差：万枚)	107.29	67.14

3 経済効果

(単位：百万円)

分類	2020年度	2021年度	
	金額効果	主な取り組み内容	環境投資
1. 事業エリア内コスト	9.17	—	△ 4.04
(1) 地球環境保全コスト	7.40	省エネ（ガソリン、電気の削減など）	△ 5.14
(2) 資源循環コスト	1.77	省資源化（用紙削減など）	1.10
2. 上・下流コスト	2,556.2	リース終了機器の売却売上など	5,751.7
3. 管理活動コスト	0.00	—	0.00
4. 社会活動コスト	0.00	—	0.00
5. 環境損傷対応コスト	0.00	—	0.00
合計	2,565.4	—	5,747.7

4 環境負荷

項目	2020年度	2021年度
	総量	総量
CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	875.9	764.0
NOX排出量 (t)	1.24	1.35
廃棄物最終処分量 (t) (テクノレント除く)	1.71	2.02
用紙使用量 (万枚)	664.56	597.42
廃棄物排出量 (t)	348.79	358.58
一般廃棄物 (t)	35.19	35.14
産業廃棄物 (t)	313.60	323.44

5 環境経営指標

指標	2020年度	2021年度
環境収益率： 経済効果 / 環境保全コスト	5.17	11.16

環境会計レビュー

1. 環境保全コスト

エコカー導入による事業エリア内コストの増加、および回収活動の強化によるリース終了機器の回収費用で上・下流コストが増加し、環境保全コストは前年度比3.7%増となりました。

2. 環境保全効果

コロナ禍から営業活動が活発化し、エネルギー量が増加するも、再生可能エネルギー由来の排出権で相殺することで、前年比112t-CO<sub>2</sub>削減となりました。

3. 経済効果

リース契約終了機器の売却による上・下流の経済効果は、3Rの推進により前年比32億円大幅増となりました。

4. 環境負荷

リモートワークが進み、オンラインによる会議が増え、会議資料の印刷が削減されたことなどから、用紙使用量は前年比67万枚減となりました。

5. 環境経営指標

2021年度の環境収益率は3R強化による経済効果増により、前年度比6ポイント増となりました。



## 社会 Social

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	備考(対象範囲、データ集計時期、集計方法)	
従業員数	合計	人	845	899	963	1,025	
	男性	人	450	473	503	538	年度末時点
	女性	人	395	426	460	487	
連結従業員数	合計	人	972	1,042	1,156	1,227	年度末時点
平均年齢	合計	歳	41.2	41	40.7	40.8	
	男性	歳	43.7	43.3	43	43	年度末時点
	女性	歳	38.4	38.4	38.3	38.4	
勤続年数	合計	年	14.3	13.8	13.7	13.4	
	男性	年	16.3	15.6	15.4	14.8	年度末時点
	女性	年	11.9	11.8	11.6	11.7	
平均年間給与	円	6,794,000	6,935,000	6,805,000	6,931,733	各年度4月～3月で算出	
臨時雇用者数	人	36	39	30	43	年度末時点	
外国人従業員数	人	0	0	0	2	年度末時点	
新卒採用	合計	人	15	17	17	14	2018列は2019年4月・10月新卒入社者 2021列は2022年4月新卒入社者
	男性	人	8	9	7	6	
	女性	人	7	8	10	8	
中途採用	合計	人	62	64	72	72	年度末時点 正社員のみ
	男性	人	22	29	31	43	
	女性	人	40	35	41	29	
離職者数	合計	人	15	20	14	22	年度末時点 正社員のみ
	男性	人	5	9	3	10	
	女性	人	10	11	11	12	
離職率	合計	%	1.8	2.2	1.5	2.1%	
新卒入社者の定着状況	合計	人	5/7	7/9	14/16	13/15	2018列は、2016年4月新卒入社者、内2019年4月在籍者 2019列は、2017年4月新卒入社者、内2020年4月在籍者 2020列は、2018年4月新卒入社者、内2021年4月在籍者 2021列は、2019年4月新卒入社者、内2022年4月在籍者
	男性	人	3/5	4/4	7/7	7/8	
	女性	人	2/2	3/5	7/9	6/7	
管理職	合計	人	211	233	250	271	各翌年度4/1時点
	男性	人	178	190	199	215	
	女性	人	33	43	51	56	
うち部長職以上	合計	人	52	56	55	59	各翌年度4/1時点
	男性	人	48	52	52	54	
	女性	人	4	4	3	5	
役員	合計	人	28	27	31	30	各翌年度4/1時点 執行役員・理事含む
	男性	人	25	23	25	25	
	女性	人	3	4	6	5	
女性管理職比率	%	15.6	18.5	20.4	20.7	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)	%	22.9	24.9	26.4	26.1	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	%	35.2	35	35.4	34.5	年度末時点	
ワーキングマザーにおける管理職比率	%	2.9	5.4	6.8	9.6	年度末時点	
障がい者雇用:実人数	人	11	15	18	20	年度末時点	
障がい者雇用率	%	2	2.32	2.37	2.42	年度末時点	
産休取得者数	人	15	20	19	18	各年度4/1～3/31の産休開始者	
育休取得者数	合計	人	37	30	30	36	各年度4/1～3/31の育休開始者
	男性	人	20	11	13	18	
	女性	人	17	19	17	18	
育児休業復職率	%	95	97	100	100	当該年度の実際の復職者/当該年度の復職者+退職者	
介護休業取得者数	合計	人	1	0	0	0	
	男性	人	1	0	0	0	
	女性	人	0	0	0	0	
ボランティア休暇・休職制度取得者数	人	0	0	0	0		
ボランティア参加者数	人	209	172	12	17	延べ人数	
エンゲージメントスコア		-	68	71	72	2019年(2020.6)、2020年(2021.7)、2021年(2022.6)	
有給休暇取得率	%	84.6	81.5	67.8	73.9	1月～12月で算定(一人当たり平均)	
年間総労働時間	時間	1,698	1,711	1,749	1,791	1月～12月で算定(一人当たり平均)2019年より4月～3月で算定	
時間外労働時間	時間	125	151	136	143	1月～12月で算定(一人当たり平均)2019年より4月～3月で算定	
平均月間残業時間	時間	10.2	12.6	10.4	12.3	4月～3月で算定(一人当たり平均)	
労働災害件数	件	3	2	1	2	通勤災害含む	
メンタルヘルス休職者数	人	7	13	9	5	4月～3月のメンタル休職者(1日でも休職状態である人の数)	
定期健康診断受診率	%	100	100	100	100		
乳がん検診受診率	%	98.7	97.4	99.1	98.2		
子宮がん検診受診率	%	89.0	95.5	94.4	97.9		
喫煙率	%	20.3	17.6	13.6	13.2		
一人当たり教育費用	円	53,606	56,402	29,838	35,122		
一人当たり研修時間	時間	10	8.8	10.1	11.8		
社会貢献活動支出額	円	4,805,000	4,400,000	4,200,000	5,030,000	株主優待制度による寄付金、協賛金等	



# ガバナンス Governance

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度		
取締役会	開催回数	回	14	14	12	14	事業年度（4月～3月）
	取締役人数	人	9	11	13	13	定時株主総会後の取締役数。
	内独立社外取締役人数	人	4	5	7	8	
	取締役の平均出席率	%	97	99	100	100	事業年度（4月～3月）在任取締役対象。
監査等委員会 (2020年6月24日より監査等 委員会設置会社へ移行。それ 以前は監査役会)	開催回数	回	16	19	18	22	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 数。2020年6月24日以前は監査役数。
	内独立社外取締役人数	人	2	2	2	3	2020年6月24日以前は独立社外監査役数。
	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。 2020年6月24日以前は監査役対象。
役員報酬実績	百万円	195	211	259	228		2020年6月24日以前は監査役含む。
内部通報・相談窓口問い合わせ件数	件	8	5	3	2		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		

## 外部イニシアティブへの参加

- グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
- 持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）
- TCFDコンソーシアム
- 生物多様性民間参画パートナーシップ
- 経団連自然保護協議会
- 公益社団法人 企業市民協議会

## サステナビリティ外部評価



FTSE Blossom  
Japan Index

- 「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定  
グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellによる、ESGの観点で優れたパフォーマンスを発揮していると判断された日本企業の株式で構成される株式指数の構成銘柄に選定されました。



- CDP気候変動レポート2021「A-」の評価獲得  
国際的な非営利団体CDPより、「気候変動レポート2021」においてその取り組みや情報開示が優れた企業として、リーダーシップレベルの「A-」の評価を受けました。



- 日経「SDGs経営」調査2021星4★★★★  
「SDGs」への取り組みを評価する日経「SDGs経営」調査2021において星4の評価を獲得しました。



- 第3回「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」の環境サステナブル企業に選定  
環境省主催の第3回「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」において、「環境サステナブル企業」に選定されました。報告書部門において優良賞を受賞しました。



- 健康経営銘柄2022に選定  
経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に2018年より5年連続で選定されました。



- 健康経営優良法人2022 (ホワイト500) に認定  
経済産業省の「健康経営優良法人」を、2017年より6年連続で認定されました。



- 準なでしこ銘柄2022に選定  
経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」の「準なでしこ」に選定されました。



- PRIDE指標2021「シルバー」を受賞  
任意団体「work with Pride」による、LGBTなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標である「PRIDE指標」において、「シルバー」を受賞しました。(2018年より3年連続「ブロンズ」2021年「シルバー」)



# 会社情報・株式情報 (2022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	1,227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／旭川
東北	仙台／盛岡
関東	東京(本社・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／松山
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 東京ビジネスレント株式会社

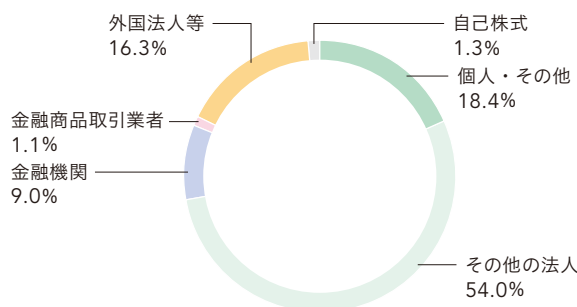
## 外部機関による格付

	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+ / ネガティブ	A-2

## 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	49,098名(単元株主数42,789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)	1,942	6.3
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	690	2.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	645	2.1
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	375	1.2
BBH FOR FIDELITY PURITAN TR: FIDELITY SR INTRINSIC OPPORTUNITIES FUND	369	1.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	329	1.1
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	270	0.9
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	203	0.7

(注) 1. 当社が保有する自己株式418,291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  
3. 自己株式には、株式報酬信託により信託銀行が所有する株式は含まない

## リコーリース株式会社

経営管理本部 経営企画部

〒102-8563 東京都千代田区紀尾井町4-1  
ニューオータニガーデンコート14F

TEL 050-1702-4203

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

