

**RICOH**  
imagine. change.



リコーリース  
統合報告書

2023

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/>



# CONTENTS



## イントロダクション

経営理念／基本姿勢／私達らしさ ..... 2  
 リコーリースグループの目指す姿 ..... 4  
 リコーリースグループと社会の接点 ..... 6  
 私達らしさから見るリコーリースグループ ..... 8  
 財務・非財務ハイライト ..... 10



## 持続的な価値創造への原動力

社長メッセージ ..... 12  
 リコーリースグループのあゆみ ..... 18  
 価値創造プロセス ..... 20  
 ビジネスモデル ..... 22



## 価値創造を推進する重点戦略

中期経営計画の振り返り ..... 24  
 中期経営計画の概要 ..... 26  
 財務戦略 ..... 28  
 システム戦略 ..... 30  
 人事戦略 ..... 31  
 人事戦略の全体像 ..... 32



## サステナビリティ戦略

サステナビリティ経営の推進 ..... 34	豊かな暮らしをつくる ..... 48
非財務目標 ..... 36	持続可能な経済の好循環をつくる ..... 51
サステナビリティ担当役員メッセージ ..... 38	ハピネスな会社、そして社会をつくる ..... 54
クリーンな地球環境をつくる ..... 40	有識者対談
	サステナビリティ経営と未来 ..... 60



## 事業戦略

セグメント別業績 ..... 64  
 営業担当役員メッセージ ..... 66  
 事業戦略 ..... 68  
 事業分野別戦略 ..... 70



## コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス ..... 72  
 社外取締役対談 ..... 78  
 コンプライアンス ..... 80  
 リスクマネジメント ..... 82  
 役員紹介 ..... 84



## データ

主要財務データの推移 ..... 86  
 ESGデータ ..... 88  
 会社情報・株式情報 ..... 93

### 編集方針

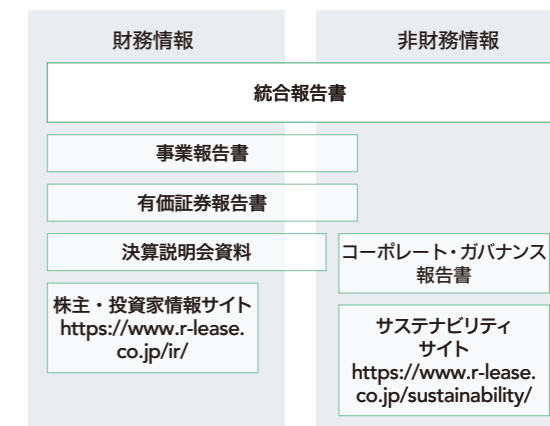
- 株主や投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーに対し、リコーリースグループの価値創造のための考え方や取り組みをご理解いただくために、「統合報告書」を発行しています。経営理念や中長期ビジョン『循環創造企業へ』の考え方や戦略をお示しし、当社グループのこれまでの歩みと、持続的な成長に向けたコーポレートストーリーについて開示することを目的としています。
- 「統合報告書2023」では、コーポレートストーリーを軸に、財務・非財務情報の両面から、新たに策定した新中期経営計画とサステナビリティ経営を中心に編集しています。社長の中村をはじめとした各取締役のメッセージや、社外取締役対談、有識者との対談などエンゲージメント実施の様子も掲載しました。
- 本報告書の作成にあたり、IFRS財団 (IDVRF) が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考に、ステークホルダーの関心や期待事項を検証し、経営陣をはじめ、社内外のヒアリングなどを経て、報告すべき重要なテーマを選定・決定しています。
- 対象期間：2022年度 (2022年4月～2023年3月) ※一部、対象期間外の情報も含んでいます
- 対象範囲：リコーリース株式会社、テクノレント株式会社、エンプラス株式会社、株式会社Welfareすずらん、東京ビジネスレント株式会社
- 発行時期：2023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実事だけでなく、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。

### 情報開示体系

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



# 私達らしさ

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出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。

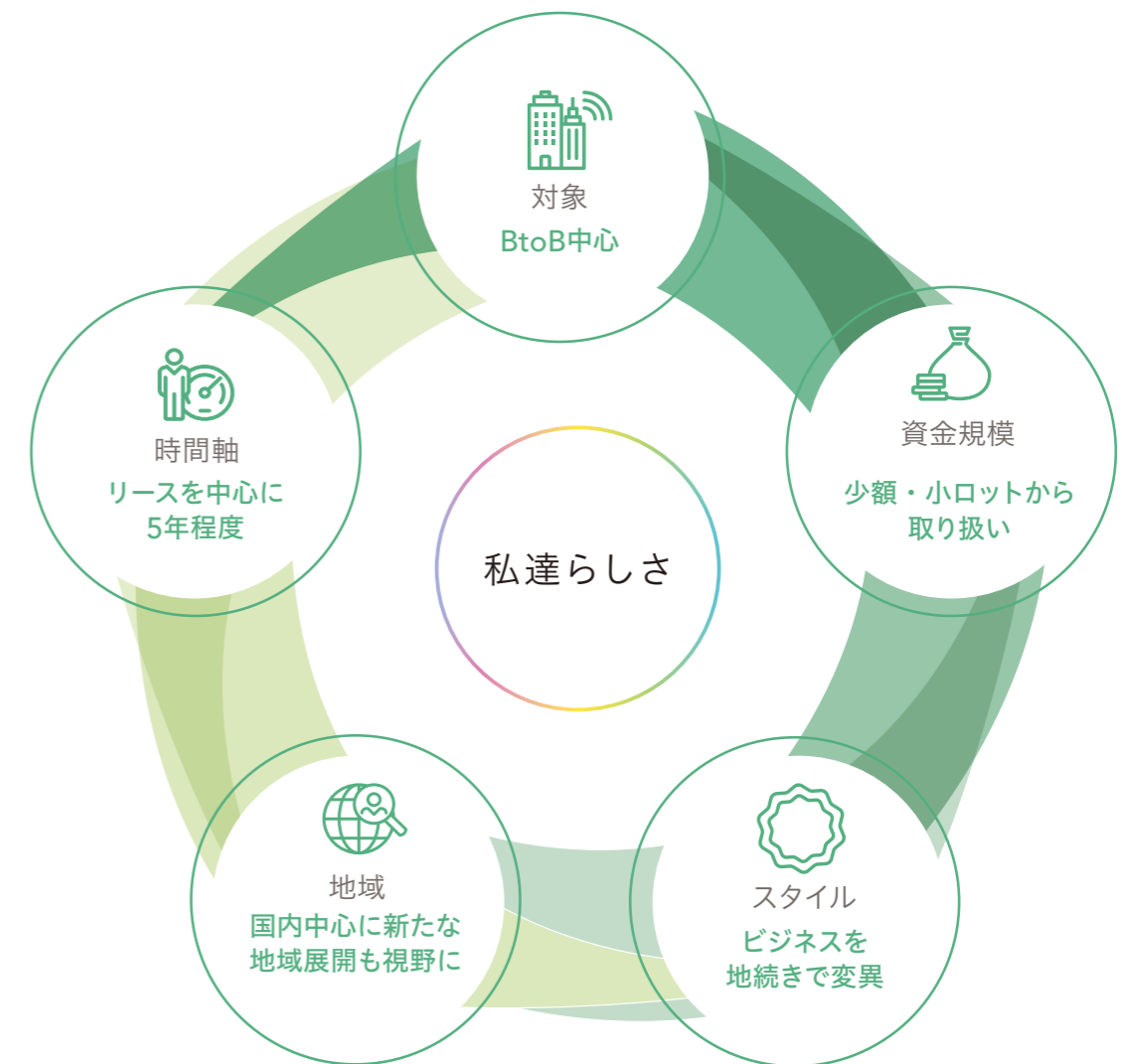
## PURPOSE

### 経営理念

私達らしい金融・サービスで  
豊かな未来への  
架け橋となります。

### 基本姿勢

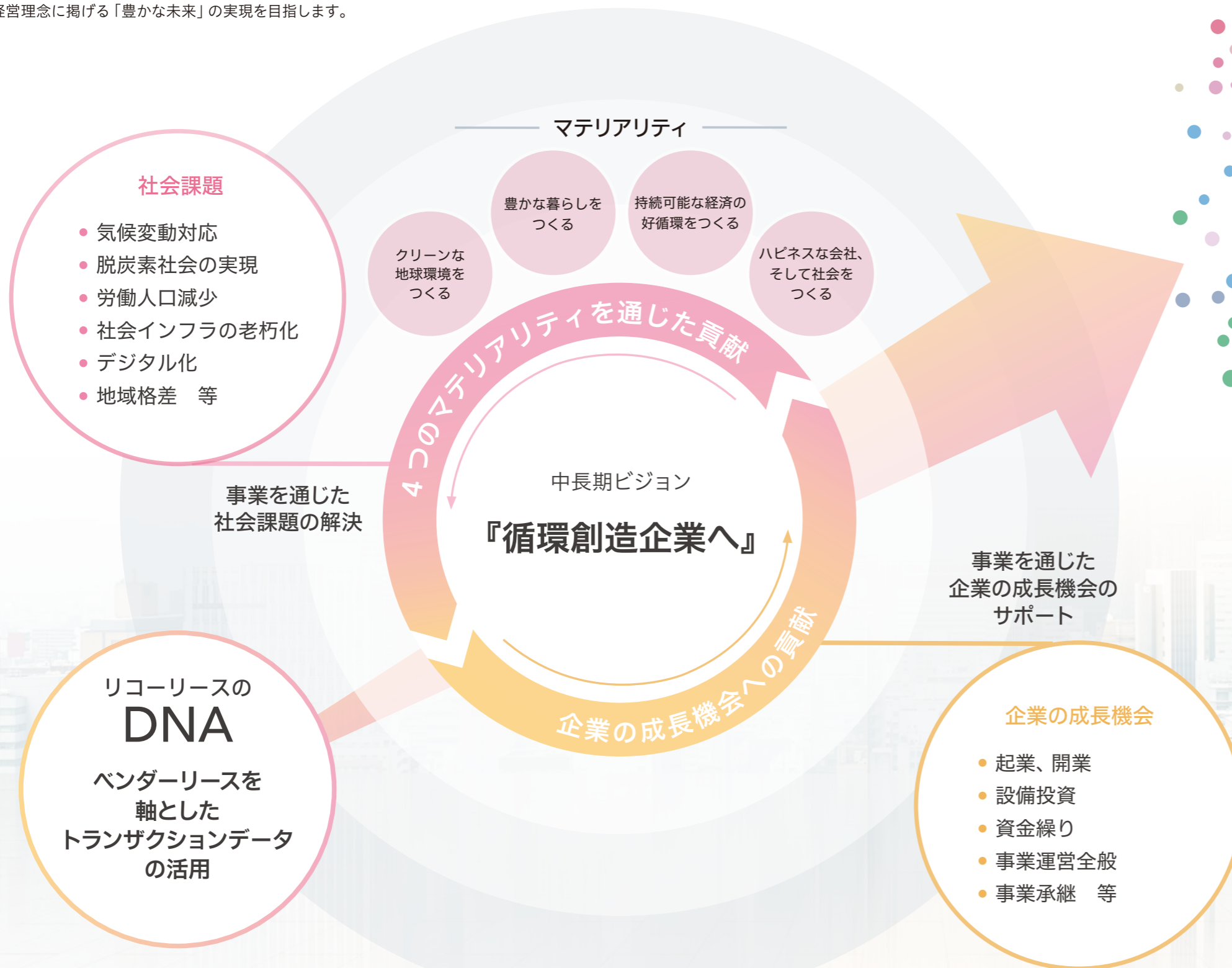
1. 誠実な事業活動を通じて持続可能な地球社会の発展に貢献します。
2. 想定を超えるサービスでお客さまと未来・社会をつなぎます。
3. 一人ひとりが尊重しあい楽しくいきいきと働ける環境をつくります。
4. 企業価値の増大によりステークホルダーの期待に応えます。



# Our Future

リコーリースグループの  
目指す姿

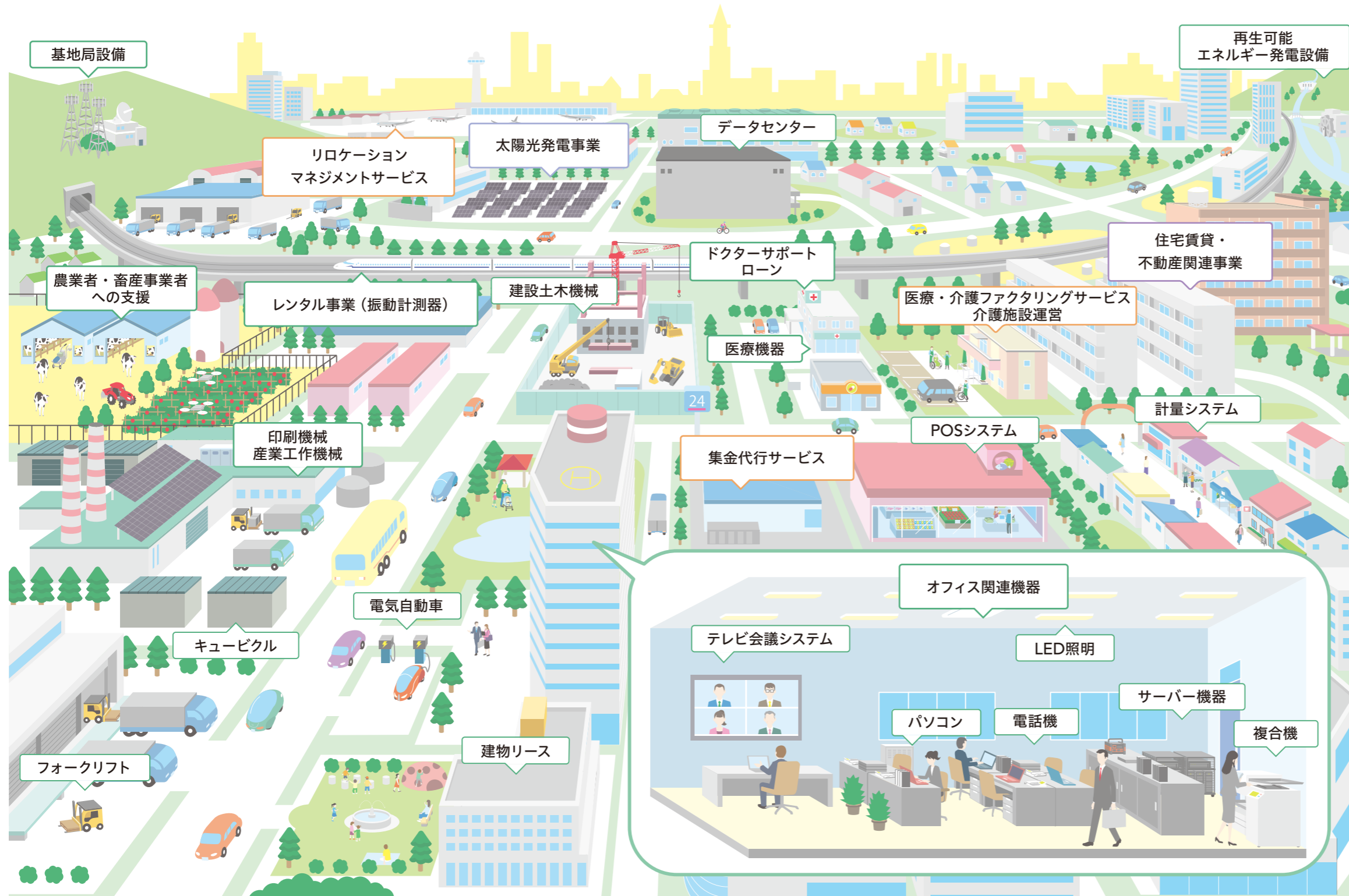
リコーリースグループは2023年4月より新たに3か年の中期経営計画をスタートしました。  
当社グループのDNAであるベンダーリースを軸としたトランザクションデータの活用を通じた企業の成長機会に対する貢献と、  
事業を通じた社会課題の解決を行うために特定した4つのマテリアリティへの取り組みとの掛け合わせを戦略立案の軸とし、  
経営理念に掲げる「豊かな未来」の実現を目指します。



# Our Business

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。



## リース&ファイナンス事業

複合機、パソコンなどのオフィス関連機器、医療機器、産業工作機械、計測器などのファイナンス・リース、オペレーティング・リース、割賦に加え、法人向け融資・業界特化型融資・住宅ローン・マンションローンなどの貸付を行っています。また、子会社のテクノレント株式会社において、オフィス機器、計測器などのレンタルサービスを展開しています。

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

## サービス事業

お客様の請求回収業務の効率化に貢献する請求書発行・売掛金回収などの代行サービスを行っています。また、医療、介護事業者などを対象に資金繰りを支援する医療・介護ファクタリングサービスを行っています。株式会社Welfareすずらんにおいては、介護、老人ホームの施設運営を行っています。子会社のエンプラス株式会社においては、海外赴任など外国人の受け入れをトータルサポートするリロケーションマネジメント事業などを展開しています。

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

## インベストメント事業

政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル社会の実現」に向け、さらに需要拡大が進む再生可能エネルギーのなかでも、太陽光発電事業に注力しています。また、少子高齢化や人口動態の変化による新たな住宅環境のニーズに対し、住宅賃貸・不動産関連事業を展開しています。

- 住宅賃貸・不動産関連
- 太陽光発電

# At a Glance

私達らしさから見る  
リコーリースグループ

リコーリースグループの5つの私達らしさを表す数字についてご紹介します。

## 資金規模

少額・小ロットから取り扱い



取扱高・事業投資額

4,254 億円

リース割賦契約の平均単価

219 万円

年間与信・契約件数

約 35 万件 ・ 約 13 万件

## 対象

BtoB中心



取引先企業数

約 40 万社

取引ベンダー数

約 6,000 社

中小企業比率

約 98%

## 地域

国内中心に新たな地域展開も視野に



拠点数

全国 41 拠点

グループ会社

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



## 時間軸

リースを中心に5年程度



リース割賦契約平均期間

約 5.7 年

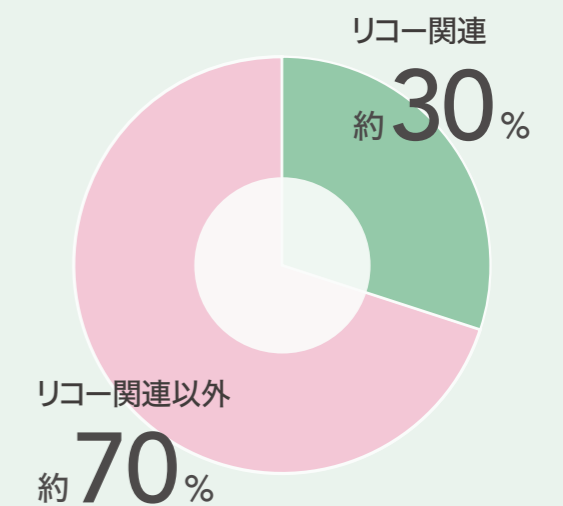
## スタイル

ビジネスを地続きで変異



取扱高・事業投資額に占める  
リコー関連<sup>※</sup>の割合

※ リコー販売会社/販売店を販売チャネルとしたリース取扱高



ベンダーリースから  
派生したビジネス

- 集金代行サービス取扱件数

2,836 万件

- 太陽光発電事業の年間発電量

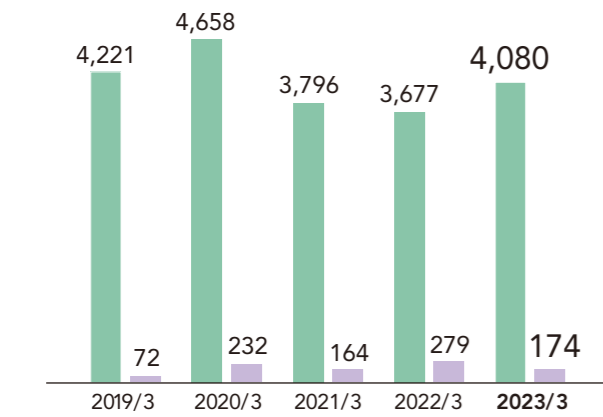
112,872 MWh

# Highlight

## 財務・非財務ハイライト

### 財務ハイライト

取扱高<sup>※1</sup>・事業投資額<sup>※2</sup>  
(億円)

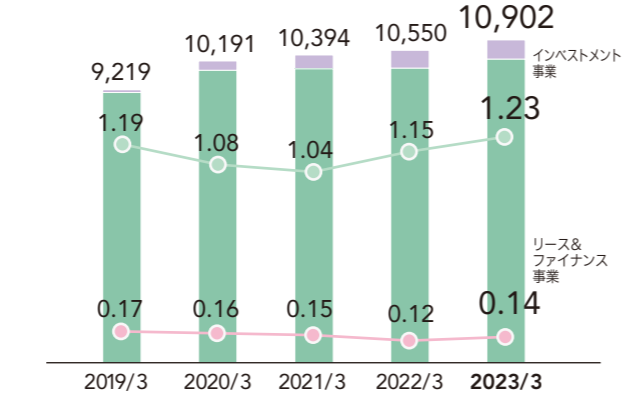


■ リース & ファイナンス事業 取扱高  
■ インベストメント事業 事業投資額

※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

市況変化などにより、太陽光発電や住宅賃貸・不動産関連の事業投資額は減少しましたが、法人向け融資や事務用・情報関連機器のリース・割賦を中心に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) (%)

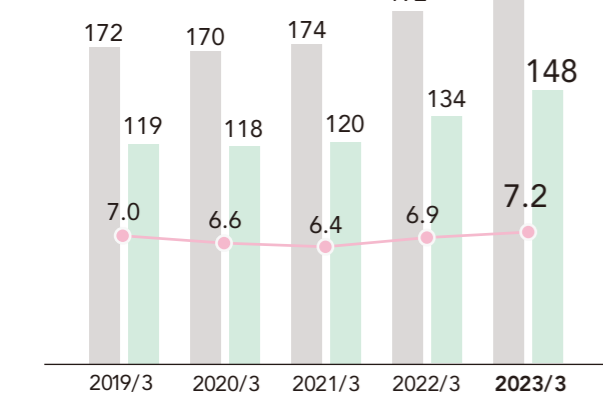


■ 営業資産  
● ROA (総資産当期純利益率) ● 事故率

※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

融資を中心にリース&ファイナンス事業が伸長し、営業資産が増加しました。収益性の高い再リースやレンタルが伸長し、リース&ファイナンス事業が利益を牽引、ROAは改善しました。

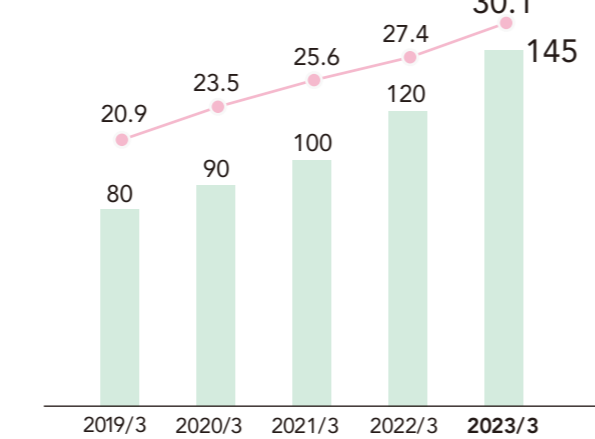
営業利益 / 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE (自己資本利益率)  
(億円) (%)



■ 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たことで、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) (%)



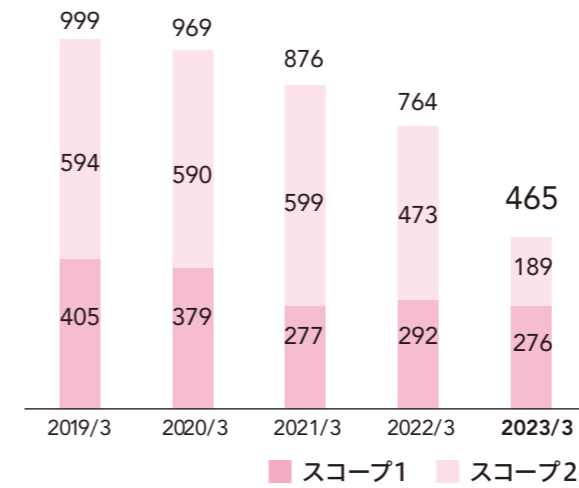
■ 1株当たり年間配当金 ● 配当性向

2023年3月期の年間配当は1株当たり145円とし、28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。

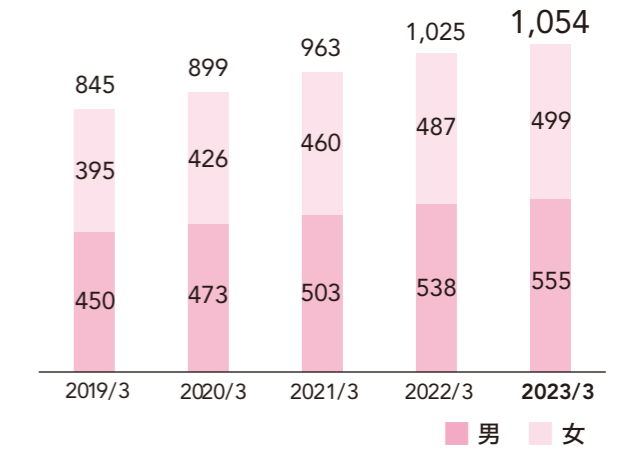
※5 2000年3月期の株式分割による実質増配を含む

### 非財務ハイライト

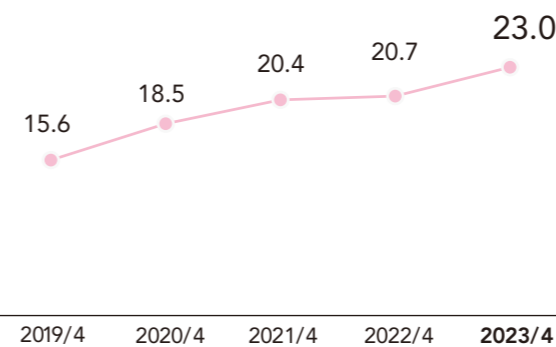
CO<sub>2</sub> 排出量  
(t-CO<sub>2</sub>)



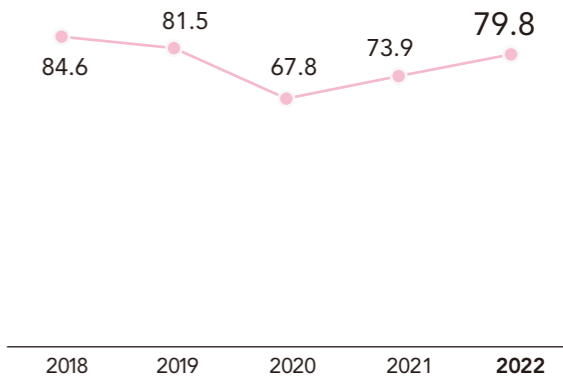
従業員数 (単体)  
(人)



女性管理職比率 (単体)  
(%)

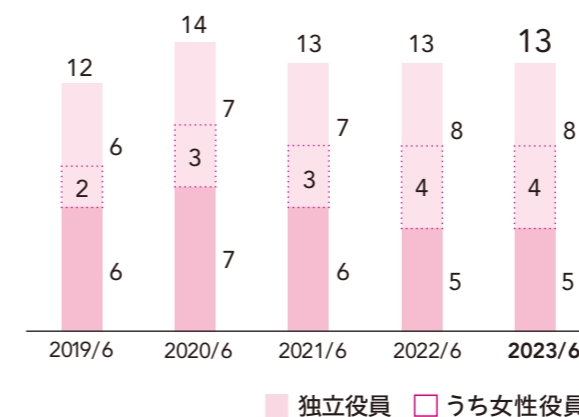


年次有給休暇取得率 (単体)  
(%)

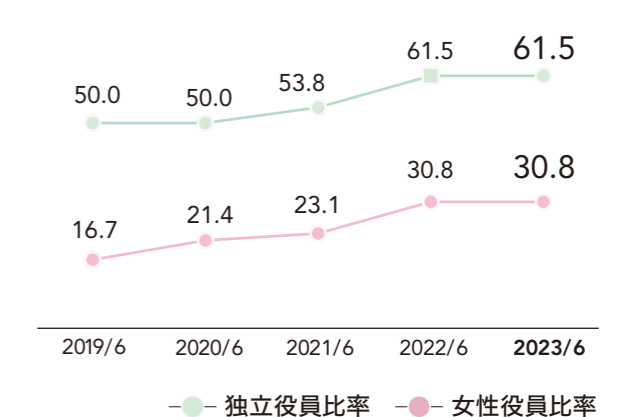


※ 各年1月1日~12月31日

役員人数 (単体)  
(人)



役員構成比 (単体)  
(%)



# Top Message

社長メッセージ



代表取締役 社長執行役員

中村 徳晴

## 新中期経営計画ではビジネスに“地続き” の変異を起こし新たな循環を創造することで、 「豊かな未来」に向けて加速していきます

コロナ禍において推進してきた前中期経営計画が終わり、2023年度より新中期経営計画が始まりました。中長期ビジョンの『循環創造企業へ』の土台づくりを終えた今、リコーリースらしさ（＝強み）を活かし、既存ビジネスの強化と地続きの新規ビジネスの創出により、新しい循環を創造していきます。そして、新中計の経営戦略の実現には組織能力の向上が不可欠です。そのために私達が力を入れているのが、「変異」を起こす人財マネジメントです。

### 前中期経営計画では先の見えない経営の舵取りを求められるも 「稼ぐ力」の向上で、3年連続過去最高益を達成

2020年4月にスタートした前中期経営計画（以下、前中計）は、企業活動が大幅に制限され、海外情勢不安、物価高、原油高などが同時に起こり外部環境が激変するなか、リコーリースグループもこれまでとは違う経営の舵取りを求められた3年間でした。

この状況は誰もが予期できないことでしたが、当社グループでは前中計の初期から、リコーリースらしいサービスの価値をお客様に認めていただき、それに合わせた価格で提供することにより、収益性（＝稼ぐ力）にこだわった事業を展開してきました。その結果が財務目標の達成につながっています。特に、売上総利益、営業利益、経常利益、当期純利益においては3年連続最高益となりました。

一方、営業資産残高は、半導体不足などによるサプライチェーンの混乱や、不動産市況の高止まりにより案件を厳選したこともあり、前中計の目標に届かず課題感が残りました。コロナ禍では営業活動がままならない時期もありましたが、その反面、可能な商談はオンラインで実施、対面での営業活動は人数を絞るなど、効率性を重視する営業スタイルが確立されました。また、フルリモートが可能になり、社員の働き方が自由度の高いものになるなど良い面もありました。

2023年4月からは、新中期経営計画（2023～2025年度）（以下、新中計）をスタートしています。同時に、このタイミングで経営理念を一部改訂しました。新中計はバックキャストिंगで策定しており、まずは目指すゴールである経営理念を固めておく必要があると考えたためです。具体的には、従前の経営理念の「金融サービス」に「・」を加え、「私達らしい金融・サービスで豊かな未来への架け橋となります。」としました。当社グループは金融系サービスの会社から、徐々にサービス系事業に軸足を移していきます。また、大切にするのは株主の皆様だけでなく、あらゆるステークホルダーへ、企業価値を高め社会に還元していくという共通認識を全グループ社員が意識するため、基本姿勢においては「企業価値の増大によりステークホルダーの期待に応えます。」としました。この一部改訂の準備段階として、前中計期間中は全国の拠点を自らの足でまわり、自らの言葉で社員と直接話す機会を大切にし、経営理念の浸透を図ってきました。以上のように、前中計では中長期ビジョン『循環創造企業へ』の土台づくりを着実に進めました。



## トランザクションデータを活用し事業展開を加速 分野別の事業成長戦略を推進

新中計では経営理念の実現に向けて、中長期ビジョンに掲げる『循環創造企業へ』を見据えた事業を展開していきます。これまでもさまざまな社会課題に対して事業を通じ貢献してきましたが、これを4つのマテリアリティをベースに、さらなる社会課題解決へとチャレンジしていきます。各部門はただ目標数値を書いた事業計画を作成して終わりではなく、その事業計画は私達が解決すべき課題であるマテリアリティ、ひいては経営理念の実現につながるものでなければなりません。それにより私達のDNAであるベンダーリースで蓄積してきたトランザクションデータを新しいサービスに組み換えていき、私達のサービスに共感いただき、利用された企業が成長することで、自ら社会課題を解決していくという循環が生まれることを期待しています。このトランザクションデータは単なる取引データではなく、与信情報や付随する各種データとともに蓄積されています。問われているのは、それをどう活用していくか。ビッグデータの意図を持った活用が当社の強みの最大化につながると考えます。

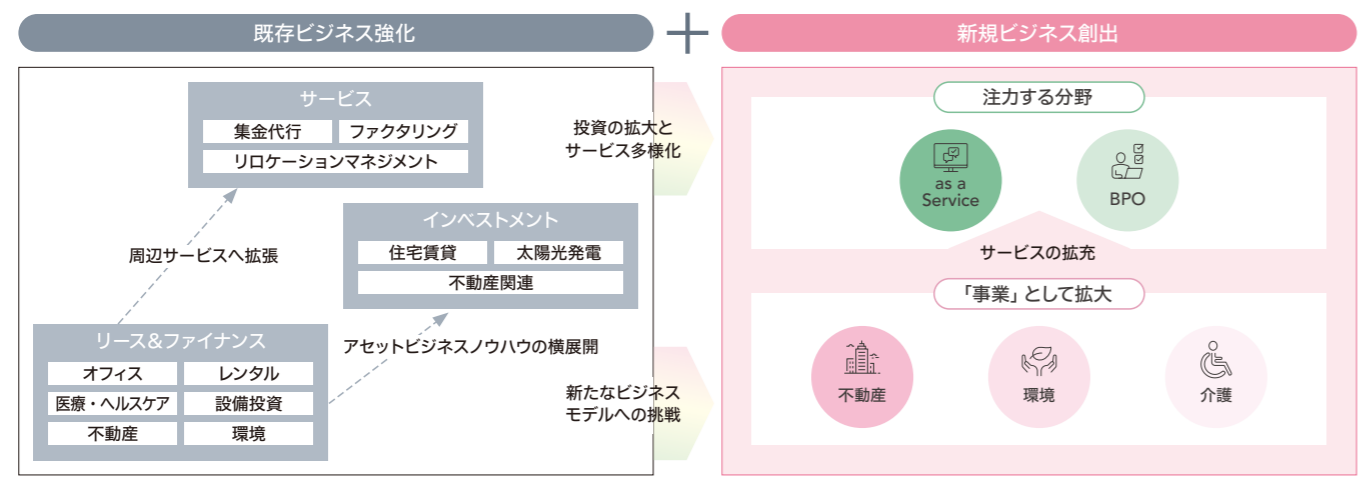
新中計では注力分野として、as a Service、BPO<sup>※1</sup>を設定しています。BPO分野では保証事業を開始し、これまで蓄積した与信などのトランザクションデータを活用することで、事業展開を加速していきます。経営戦略には、効率性を軸とした既存ビジネスの強化と、地続きの新規ビジネスの創出による新しい循環の創造を掲げています。それを

実践するための事業成長戦略は、3つの戦略、8つの事業分野にカテゴライズし、具体的な施策に取り組んでいます。  
事業成長戦略

- ① 新たなビジネスモデルへの挑戦 (as a Service、BPO)
- ② 事業&サービス付加による多様化 (不動産、環境、介護)
- ③ 効率を伴うさらなる拡大 (オフィス、医療・ヘルスケア、設備投資)

①の注力分野には、ヒト・モノ・カネを集中的に投下していきます。②は事業拡大を図る分野として、業績や資産の積み上げを伴って成長を期待する、伸びしろのあるボリュームゾーンととらえています。③は当社グループの成長を支える最重要基盤として、着実な成長を実現する分野ととらえており、効率性を高めながら拡大していきます。

これら8つの事業分野をベースに多様化した事業ポートフォリオの構築を進めていきます。目指すべき事業ポートフォリオを設定し、成長性と収益性の2つの観点から、ヒト・モノ・カネをどこに集中的に投下すればよいか、どこに資本配分すればどれだけのリターンが見込めるかなど、事業管理を高度化していきます。これにより、差引利益<sup>※2</sup>で、2022年度447億円から、2025年度530億円へ成長させてまいります。



## ビジネスを地続きで変異させる経営 Welfareすずらんを例に、堅実な成長を目指す

新中計には「地続き」と「変異」という2つのキーワードが登場します。株式会社Welfareすずらん（以下、Welfareすずらん）の例をもとに、これらを説明していきます。

当社グループではESG分野への投資の一環として介護分野の事業の強化を図るため、2022年、Welfareすずらんを子会社化し、介護施設を運営しています。当社は2011年より介護ファクタリングサービスを手掛けており、現在では約2,800の介護事業者のお客様にサービスを提供しています。

ファクタリングを利用する事業者にはキャッシュ・フローを改善したい、事業を効率化したいというニーズがあると一般的には考えられていますが、資金面での悩みが解決した時点でファクタリングの利用が終わり、当社との取引も終了となることがありました。そこで、私達がさらに介護業界に携わるためには、介護事業を深く学ぶことが必要であり、介護施設の運営を始めました。これは、介護ファクタリングサービスからの「変異」です。自ら運営することで、介護業界や介護事業者から学び、課題や成功事例などのノウ

ハウからサービスを創出し、お客様へ提供することで、シナジーが生まれることを期待します。

「地続き」の「変異」には、トランザクションデータの活用が重要となります。このファクタリングも、当社グループが蓄積したトランザクションデータを活用することで、ファクタリングの与信が可能となり、リース&ファイナンス事業から「地続き」に「変異」させたサービスの一つです。

太陽光発電事業も同様に、最初は太陽光発電設備に対するファイナンスの提供のみを行っていましたが、自社による発電事業を手掛けるようになったことで、発電予測などのトランザクションデータや事業運営のノウハウを蓄積しました。そこから派生して、現在では発電事業者への支援サービスを提供しています。

非連続なことを実現しようとする、どうしても大きなリスクが伴うこととなります。当社グループの特長は、地道かつ確実性高く、ビジネスを成長できる点にあると考えています。



## 組織能力強化のために3つの戦略を遂行 人財育成、ITシステム構築、ガバナンス強化

事業戦略を支える組織能力の強化に向けて、人財育成と組織づくり、ITシステム構築、ガバナンス強化の3つに取り組んでいます。経営において人的資本投資が重視される昨今、人財の価値をさらに上げていく必要があります。デジタル化で省人化が進むなか、人が関わる仕事を価値あるものに置き換えていかなければなりません。人が動くことの価値を高めようとするほど、単純な仕事はシステムに置き換えていく必要があります。

人事戦略に関しては、人財の確保を継続しながら、両輪で、社員への教育・リスキングが重要となります。当社グループは人事・教育制度や福利厚生制度が充実しており、なかでも、人財育成プログラム「RL Academy」をはじめとした教育メニューが豊富です。各社員の意思で制度が活用でき、リスキングにより、自身の価値や仕事の価値を高めることが可能です。多くの社員にこの充実した教育制度を活用してもらおうべく、会社としても意識向上を啓発していきます。社員の価値を高めることは、お客様へのサービス提供の価値向上にもつながります。社員には、経営理念をはじめとした会社の方向性やマテリアリティを理解した上

## 社員に求める最重要スキルはコミュニケーション能力 人財を育て、「変異」を起こす環境を

当社グループの社員に一番求められるスキルは何かと問われれば、私は「コミュニケーション能力」と答えます。会社では独り善がりにならず、幅広い年齢層の人達と上手に付き合い、自分の考えをどう理解してもらうか、相手にどう判断させるかという能力が必要です。そこで諦めてしまう人は成長も止まってしまいます。

また、マネジメント層に求めるのは、そうしたコミュニケーション能力に長けた人財をどう育てられるか、どれだけ残

で、お客様の課題解決を踏まえた行動を期待しており、そのためにも人財投資が重要と認識しています。

当社グループの事業における重要な価値観の一つが、儲かればよいということではなく、経営理念に基づいて豊かな未来をどう残していくかであり、そこに人財も紐づいています。これを考えない事業に意味はありません。社内の案件審査を行う会議体でも、新しい案件を扱うときには、経営理念にどのようにつながるのか、どのような価値が提供されるのかということを常に問いかけ、価値が認められる案件が審査されています。

リース業界は、市場の変化に対して柔軟に対応していくことが求められ、業務の効率化・自動化は避けられない状況にあります。近年は、システムの整備やセキュリティ強化など社会からの要求事項が増えており、「より柔軟で安定的に」「より高効率、かつ高品質に」システムが進化することがビジネスの拡大につながります。関係会社を含めたITガバナンス体制の強化のためにも、ITシステムの構築に投資していくことで、将来のリスクの回避とビジネスの拡大を実現していきます。

せるかです。「金を残すのは三流、名を残すのは二流、人を残すのは一流」と、かの名監督であった野村克也氏<sup>※3</sup>が語られています。私もこの言葉に共感しています。

社会人になりたての頃は誰でも経済的な自立を目指すと思います。そのうちに肩書が欲しくなるかもしれません。しかし、お金のためだけではなく、地位や名誉だけを残すのではなく、優秀な人財を育成し後世に残すことに何よりも価値があると考えます。

会社に「変異」を起こす能力とは、勉強だけで身につけられるものではありません。「変異」を起こす能力は、然るべき環境に置かれて、実践や経験を重ねていくなかで花が開くのです。そのため、環境はとても重要です。たとえば、モチベーションが高く前向きに行動できる社員でも、画一的で行動が制限される環境のなかでは、組織にも自分にも限界を感じ、行動が抑制されてしまいます。その社員を復活させるには、どうしたらいいでしょうか。それは、組織に自由度を与え、さらに、そこに新しく可能性のある社員を投入し刺激を与えることです。すると再び、モチベーション高く行動できるようになり、組織も活性化することでしょう。「変異」を起こす人財の環境づくりには、ダイバーシティ&インクルージョンが欠かせず、絶えず人財育成を続けることが重要だと考えます。

## 新中計の最終年度に配当性向35%とし 堅実な事業成長で収益力と資本効率の向上を図る

企業価値向上という点からは、世の中は「PBR1倍」を基準とする傾向があり、それに対して私達も具体的な行動を起こさなければならないという課題感を持っています。目先の動きとしては、前中計の実績では配当性向を30%まで引き上げており、新中計では35%とし株主還元の上を目指しています。ただし、企業価値向上という点ではこれだけでは物足りないの、社内で引き続き議論していきます。企業価値向上のために、根本的には収益力を高めることが課題です。株主還元をしっかりと行いながら、新中計におけるas a ServiceやBPOのように、より収益性の高い事業機会を見つけて投資していきます。新しい事業機会への投資と還元に関してはバランス感覚が重要となります。

私は、会社とは、社員の自由な発想や行動の広がりに合わせて拡大するものと考えています。成長して会社の枠組みから外れる人も出てくるかもしれませんが、大事なはその可能性を抑え込まないことです。そのためにも、マネジメント層がいかに自由闊達な意見を言い合える場をつくれるか、心理的安全を担保できるかにかかっています。

そのような環境づくりの一環として、当社には新規事業のアイデアを提案する社内提案制度「Mirai Creation」があります。一つのアイデアを「変異」させることでサービスになり、事業部が立ち上がって本格的なビジネスになり、さらに「変異」させることで事業ポートフォリオに入る主要事業になるかもしれません。そうなったら、その社員に社長を任せるのもおもしろいと考えています。

当社グループは、着実な成長に定評があり、規模の大きなことを成し遂げるような派手さはありませんが、少しずつ積み上げていくやり方が合っています。今後も事業を堅実に成長させ、収益力と資本効率を高めながら、新中計に沿って推進していきます。当社のこれからの展開と発展に、ぜひご期待ください。

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

※2 差引利益 : 売上高より資金原価を除く売上原価を差し引いた額

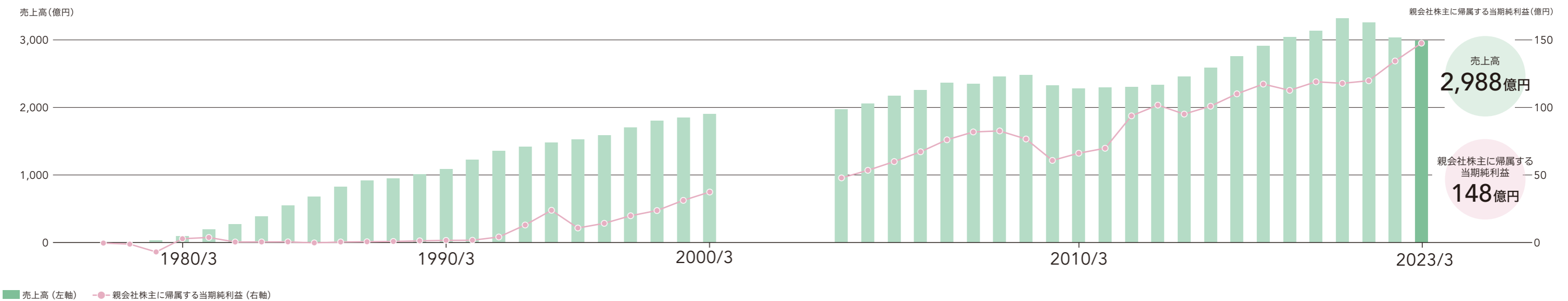
※3 日本の元プロ野球選手・監督(生前、医師であり政治家であった後藤新平氏の名言を大切にしていた)

# History

## 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課題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。ベンダーリースにより培ってきた私達らしさを基軸に、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。

	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代
<b>社会課題の変化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済の急拡大による人材不足</li> <li>自動車の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化社会</li> <li>労働人口減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療従事者の不足</li> <li>都市化問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会への期待の高まり</li> <li>デジタル化</li> </ul>
<b>事業の変化</b>	<p><b>1977</b> 事務用機器を中心に、リース・クレジットの取扱開始</p>	<p><b>1980</b> リコーグループ社員を対象に個人向けローン（マイカーローン）の取扱開始</p> <p><b>1984</b> 販売会社に代行して口座振替で売掛金を集金し、一括で支払う「集金代行サービス」の取扱開始</p> <p><b>1986</b> 販売会社の財務体質強化支援として、ファクタリングの取扱開始</p>	<p><b>1998</b> リースに比べ契約期間を短い期間で設定できる「NCLレンタル」の取扱開始</p> <p><b>1998</b> リコーグループ社員を対象に住宅ローンの取扱開始</p>	<p><b>2000</b> 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</p> <p><b>2000</b> 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</p> <p><b>2002</b> 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</p>	<p><b>2011</b> 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</p> <p><b>2017</b> 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</p> <p><b>2018</b> 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</p>	<p><b>2020</b> 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</p> <p><b>2022</b> 太陽光発電所所有者を支援する「ソーラーアシスト」の提供開始</p> <p><b>2023</b> 債権保証事業の開始</p>
<b>リコーリースグループの変化</b>	<p>リース・クレジットを軸にリコー製品の販売支援をスタート</p> <p><b>1976</b> リコークレジットとして設立</p>	<p>リコーグループ社員向けのローン、販売会社向けの集金代行・ファクタリングなど、金融サービスを拡充</p> <p><b>1981</b> 東京ビジネスレントを子会社化</p> <p><b>1984</b> リコーリースへ社名変更</p>	<p>リコー製品を軸に取扱高を拡大し、上場に向け体制強化</p> <p><b>1996</b> 東証二部に株式を上場</p>	<p>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</p> <p><b>2000</b> ISO9001を取得</p> <p><b>2001</b> 東証一部に指定</p> <p><b>2004</b> 社会貢献型株主優待制度開始</p> <p><b>2005</b> テクノレントを子会社化</p>	<p>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</p>	<p>『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</p> <p><b>2020</b> リコー、みずほリースと3社間の業務提携契約を締結 エンブラスを子会社化</p> <p><b>2022</b> 東証プライム市場に移行 Welfareすずらんを子会社化</p>



# Value Creation Process

価値創造プロセス

## 経営資本

## ビジネスモデル ▶ P.22~23

## サービス ▶ P.68~71

## 提供価値

### 社会課題

### 気候変動対応

### 脱炭素社会の実現

### 労働人口減少

### 社会インフラの老朽化

### デジタル化

### 地域格差 等

### 財務資本

安定した財務基盤  
格付：長期 短期  
JCR：AA- J-1+  
R&I：A a-1  
S&P：BBB A-2  
純資産 2,117億円

### 知的資本

40万社に及ぶ顧客企業との取引で蓄積したトランザクションデータ

### 社会・関係資本

新たなビジネスを共創するベンダー 6,000社

### 製造資本

少額・大量取引のシステム構築・ノウハウ  
ベンダー支援ツール

### 人的資本

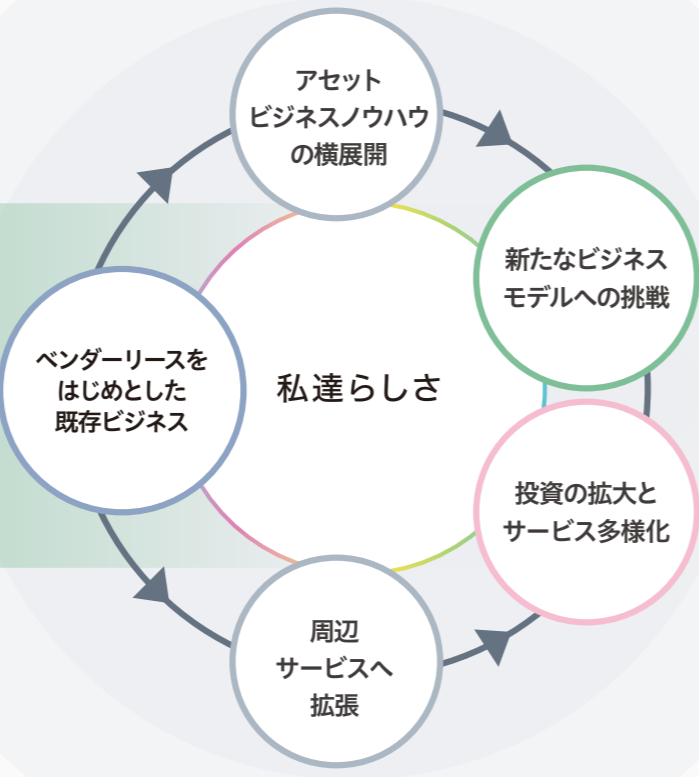
多様な事業を支える社員 1,588人 (連結)  
心理的安全性が担保された組織

### 自然資本

循環型社会の構築に寄与する基盤  
3Rの推進体制  
レンタル事業

ビジネスを地続きで変異させるスタイル

事業環境の変化 (事業機会)



組織能力強化

事業環境変化を機会とし、  
当社の強みを活かした  
新規ビジネス創出

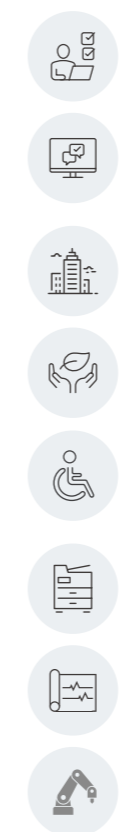
持続可能な循環社会の  
形成に貢献する  
サービスの創造

as a Service  
BPO

不動産  
環境  
介護

オフィス  
医療・ヘルスケア  
設備投資

既存ビジネス強化



## マテリアリティ ▶ P.40~59

- クリーンな地球環境をつくる
- 豊かな暮らしをつくる
- 持続可能な経済の好循環をつくる
- ハピネスな会社、そして社会をつくる

## 『循環創造企業へ』

### 財務資本

配当性向 35%  
※2026年3月期

### 知的資本

一人当たり教育費：  
39,730円→  
55,000円 (1.4倍)  
※2026年3月期

### 社会・関係資本

ESG投資枠  
200億円

### 製造資本

優良営業資産の  
積み上げ

### 人的資本

エンゲージメントスコア  
75点  
女性管理職比率  
25%  
※2026年3月期

### 自然資本

中長期CO<sub>2</sub>削減目標  
2030年  
ネットゼロ

### 社会へのインパクト

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

### お客様への貢献

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

### 社員ハピネス

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

### 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。

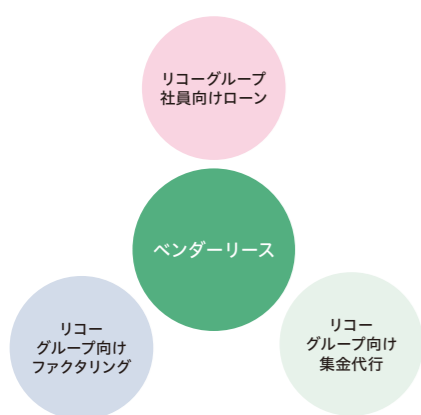
# Business Model

## ビジネスモデル

リコーリースグループは、当社のDNAであるベンダーリースを軸としたトランザクションデータの活用により、さまざまなサービスを変異させ、多様化してきました。

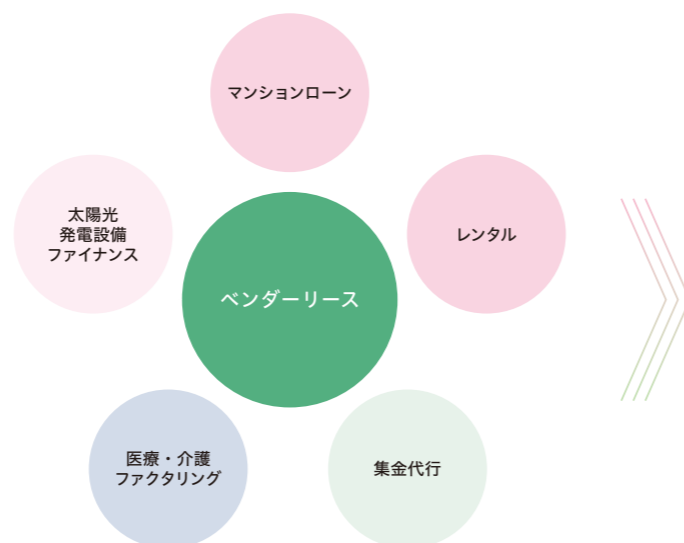
## 設立当初

リコーリースグループの販売支援を目的としたファイナンスを提供



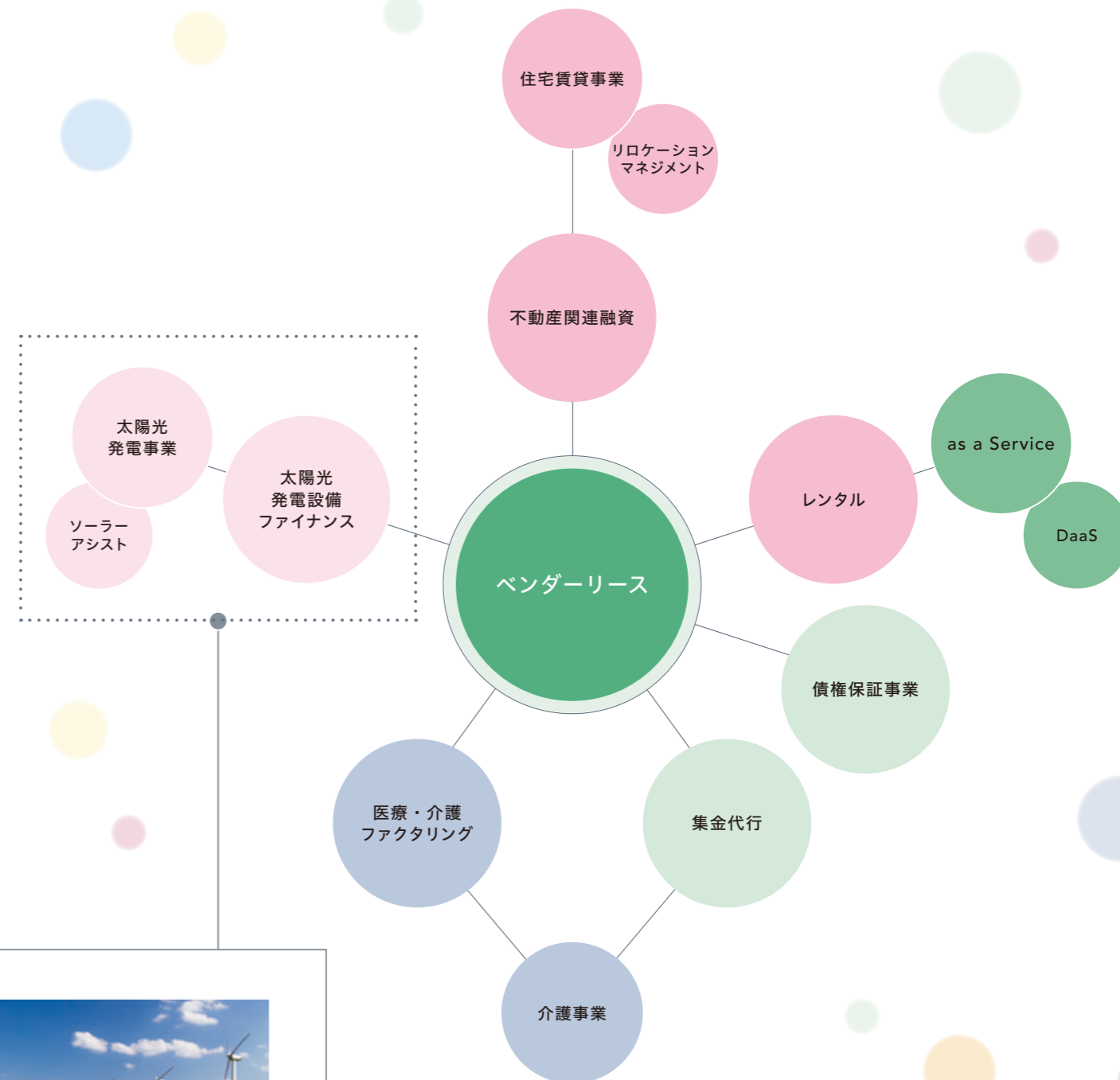
## 2000年～2020年ごろ

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



## 現在

トランザクションデータを活かし多様な事業へ変異



### 太陽光発電事業の事例

当社は、2012年より再生可能エネルギーの普及を目的とするFIT制度を背景とした太陽光発電設備導入に対し、ファイナンスの提供を開始しました。当社がファイナンスを提供するにあたり、投資した資金を回収するため、発電事業者の発電計画をはじめとしたプロジェクト評価が必要になります。このような評価を通じて得られたノウハウを活用し、2018

年には自らを事業者とする太陽光発電事業を開始しました。自社での運営を通じて、発電所運営に関するノウハウを蓄積してきました。

現在ではこれらのノウハウをさらに変異させ、他社の発電所運営を支援するサービス「ソーラーアシスト」の提供を開始するなど、再生可能エネルギー関連ビジネスの事業拡大を目指しています。



# 中期経営計画の振り返り

## ▶ 2014~2016年度中期経営計画

### 利益ある成長を続ける フィナンシャルサービス事業会社

#### 主要戦略

- 収益性を重視した優良な営業資産の拡大
- 新しい成長領域の構築
- 高効率・高収益体質のさらなる強化
- CSR経営の推進
- 人財育成と組織能力の向上

#### 財務目標

売上高	2,800 億円
営業利益	175 億円
当期純利益	109 億円
営業利益率	6.3%
ROA	1.3%以上
ROE	7.4%以上

#### 目標達成状況

売上高	2,911 億円
営業利益	173 億円
当期純利益	117 億円
営業利益率	6.0%
ROA	1.31%
ROE	7.8%

#### 振り返り

##### 主な成果

- 環境分野をはじめ、建機・車両・建物分野等、幅広い分野で取扱高が成長
- 融資・集金代行等サービスの利益構成比が上昇

##### 課題

- 事務用・情報関連機器の取扱高は伸び悩む
- 環境分野に続く新しい成長領域については、模索を継続
- 事業を支えるプラットフォームの強化

## ▶ 2017~2019年度中期経営計画

### “「リース」の先へ”

#### 主要戦略

- ベンダーとのアライアンス強化と顧客網の最大活用による揺るぎない営業基盤づくり
- リース以外の提供価値の創造
- リコーグループ各社との協業によるリース+サービスビジネスの展開
- 創エネ、省エネを軸とした新たな環境分野への挑戦

#### 財務目標

売上総利益	335 億円
営業利益	183 億円
ROA	1.30%
営業資産残高	9,000 億円
配当性向*	25%

\*配当性向は、中期的(3~5年後)目標

#### 目標達成状況

売上総利益	351 億円
営業利益	170 億円
ROA	1.08%
営業資産残高	10,191 億円
配当性向	23.5%

#### 振り返り

##### 主な成果

- 新規契約獲得利回りの向上により、稼ぐ力が改善
- 環境分野における取扱高・営業資産の拡大
- 太陽光発電事業、住宅賃貸事業の開始

##### 課題

- 事業基盤強化に向けた人的リソースとIT投資の積極化、および貸倒費用の増加により営業利益は未達成
- 融資・集金代行等サービスの利益構成比は上昇するも計画は下回る
- 想定を超える資産積み上げと、利益の未達成により、ROAは低下

## ▶ 2020~2022年度中期経営計画

### 『循環創造企業へ』

#### 主要戦略

- ベンダーリースのさらなる進化と顧客提供価値の強化
- 安心・安全・快適な「住まう」「暮らす」環境の創造
- 環境循環に根ざしたクリーンな地球環境への貢献
- 新たな事業領域の開拓とビジネスモデルの創造
- レンタル事業の再構築
- アセットによらないビジネスの拡大
- みずほリースとの提携による事業拡大
- 高品質・高効率化を追求する基幹システムおよび業務体制の構築
- 社員の幸福を会社業績拡大につなげる人財マネジメント
- ガバナンス強化

#### 財務目標

営業利益	200 億円
ROA	1.1%以上
ROE	6.7%以上
営業資産残高	12,000 億円
配当性向	30.0%

#### 目標達成状況

営業利益	212 億円
ROA	1.23%
ROE	7.2%
営業資産残高	10,902 億円
配当性向	30.1%

#### 振り返り

##### 主な成果

- 不動産分野において、法人向け融資、マンションローン等が伸長し、営業資産積み上げを牽引
- 環境分野においては、自社発電所運営、オンサイトPPAモデルの導入、太陽光発電所所有を支援するサービス「ソーラーアシスト」の開始等、多様な営業を展開
- ESG投資枠200億円を設定したほか、Casa協業等、出資先各社とサービス開発を継続
- エンプラス、Welfareすずらの連結子会社化による事業領域の拡大
- レンタル分野においては、多様なIT機器の利用ニーズをとらえ、大きく伸長
- 社員エンゲージメントスコアを改善
- サステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ経営推進体制を構築
- 統合報告書を2020年度より発行




##### 課題

- 新規契約獲得利回りは改善を継続するも、営業資産残高は目標に届かず
- 利益増加ペースを関係会社の増加などによる人員増加ペースが上回り、生産性は低下
- 新規ビジネス創出のための、人財育成については道半ば

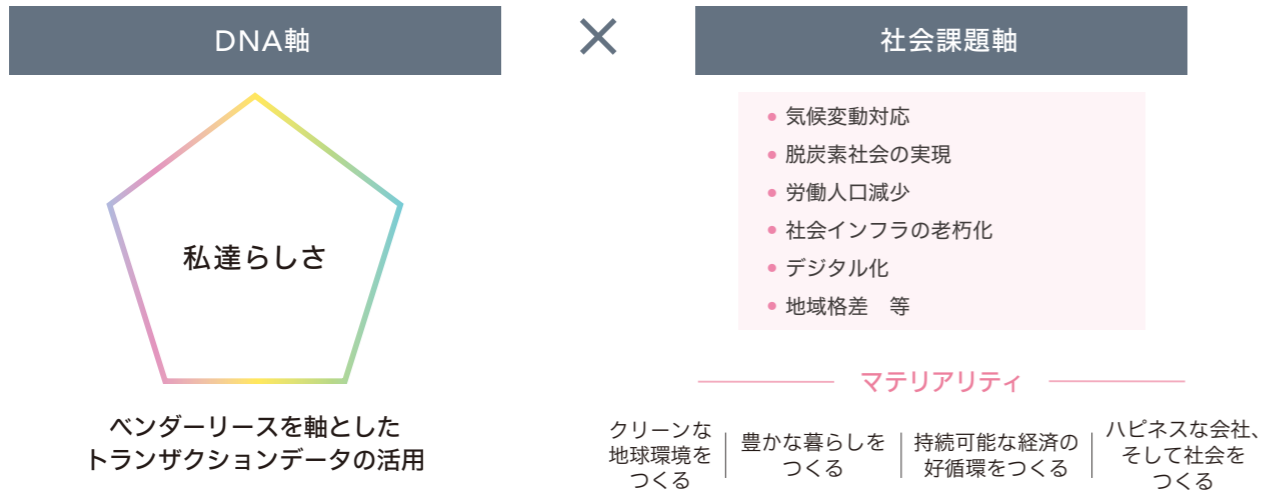
# 中期経営計画の概要

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





## ● 事業環境の変化

 リース&ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>「所有」から「利用」、「モノ」から「コト」へニーズが変化</li> <li>「利用」を促すテクノロジーの登場 等</li> </ul>
 サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトソーシングニーズのさらなる高まり</li> <li>海外からの渡航者数の回復</li> <li>国内における介護ニーズの拡大 等</li> </ul>
 インベストメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの導入拡大</li> <li>不動産ファイナンスの多様化 等</li> </ul>

## ● 戦略立案の軸






## ● 事業成長戦略

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

効率を伴うさらなる拡大

当社の成長を支える最重要基盤

 オフィス  医療・ヘルスケア  設備投資

## ● 組織能力強化戦略

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

## ● 中期経営計画の数値目標

	2023/3期		2026/3期 中期経営計画目標
	実績	特殊要因除く実績	
営業利益	212億円	200億円	235億円
当期純利益	148億円	140億円	160億円
ROA(純利益/総資産)	1.23%	1.17%	1.1%以上
ROE(純利益/株主資本)	7.2%	6.8%	7%以上
配当性向	30.1%	—	35%

	マテリアリティ		2026/3期目標	
	項目	2023/3期実績		
財務目標	クリーンな地球環境をつくる	環境分野への累計資金投下額 <sup>※1</sup>	2,703億円 <sup>※4</sup>	4,000億円 (2026/3期まで)
	豊かな暮らしをつくる	集金代行稼働サービス数	16,682サービス	20,000サービス
	持続可能な経済の好循環をつくる	重点3分野契約実行高 <sup>※2</sup> (建機・車両・農業)	320億円	450億円
非財務目標	ハビネスな会社、そして社会をつくる <sup>※3</sup>	エンゲージメントスコア (年間平均)	72点	75点
		女性管理職比率	23.0%	25%
		一人当たり教育費	39,730円	55,000円

※1 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  
 ※2 リース：取得した賃貸用資産の取得金額、割賦：割賦債権から割賦未実現利益を控除した額  
 ※3 実績・目標はリコーリース単体  
 ※4 2023年3月期までの累計資金投下額

# 財務戦略



**良質な営業資産の積み上げを  
安定的な資金調達で支え、  
事業成長と財務体質の改善で  
安定した株主還元を努めます**

常務執行役員  
経営管理本部長  
**大澤 洋**

## 資本コスト経営の実践で「稼ぐ力」を改善

前中期経営計画の3年間は、新型コロナウイルス感染症、半導体不足、地政学的リスクなどにより、営業活動に大幅な制約を受けました。そのなかでリコーリースグループは、収益性や効率性を重視した営業活動により、資産利回りの改善や融資の拡大、インベストメント事業の資産拡大などによる良質な営業資産への入れ替えと積み上げに努めました。エンプラス株式会社や株式会社Welfareすずらんの子会社化も業績や既存事業との掛け合わせによる今後のサービス拡充につながるものとなりました。

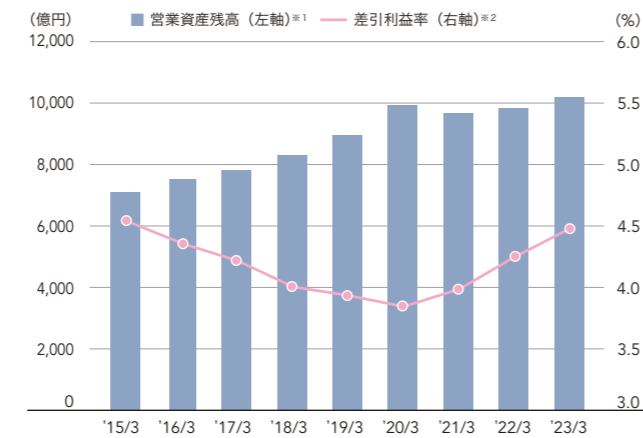
コロナ禍では非対面・非接触ニーズに対応した集金代行サービスが伸びたほか、各種行政機関にレンタル機器を機動的に届けるなど社会課題の解決に貢献でき、事業ポートフォリオの裾野の広さと底堅さを実証できました。

さらに、当社にとって重要な経営基盤である人財、IT分野への先行投資を行いつつ、毎年最高益を更新、ROA・ROEなどの効率性指標も改善しました。利益目標を達成することができた一方で、営業資産残高については目標未達でしたが、営業活動において新規契約利回りの向上にこだわってきたことで筋肉質なバランスシートを維持・改善してきました。これは「資本コスト経営」の成果です。各事業の特性に応じて必要な資本構成を算定し、期待リターンを目標値を定め、

リターン実績を評価するというロジックを業績管理プロセスに組み込むことにより、資本効率や資本収益性を意識した経営を進めています。

これらの結果、対処すべき領域や必要な施策の方向性が明確になり、営業資産の質的改善が進展しました。また、全社的な意識改革と財務リテラシー向上も進められたと評価しています。特に、リース&ファイナンス事業は、ベンダーへの販売支援機能の提供を継続し、契約書出力システムやWeb与信システムをはじめ、デジタル化を通じた利便性の向上や連携強化により、新規契約利回りの改善が進みました。さらに法人向け融資や再リースの増加、レンタル需要の伸びなども収益性の改善に寄与しました。

### 営業資産と差引利益率の実績推移



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

## ESGにフォーカスした調達と投資で 長期目標に向かう足固めを

新中期経営計画（以下、新中計）では、as a ServiceやBPOなどノンアセット分野へのリソースシフトで資本効率の向上を目指します。また、事業機会の多い不動産や環境分野を中心に、営業資産ポートフォリオの多様化と拡大を図ります。そのため、各事業のリスク特性を踏まえて適切に資本蓄積を進め、リスクテイクに応じた収益性の向上を図ることで、持続的な利益成長と財務健全性の維持・強化の両立を追求します。こうした良質な営業資産の積み上げを下支えすべく、安定的な資金調達の方針を堅持していきます。調達コストの抑制と資金の安定的な確保を念頭に、資産の期間や金利種類に合わせた資金調達を行うことを基本とし、資産と負債のミスマッチによるリスクと調達コストとのバランスを図っています。当社の資産構成は固定金利のリース債権を中心とした債権キャッシュ・フローを持ち、これに相応する固定金利での調達とすることで、将来の金利上昇リスクを適切にコントロールしています。ALM委員会では毎月、営業資産に対する負債構成や期間、負債固定化率などを継続してモニタリングしています。

こうした金利リスクマネジメントのほか、金融市場の混乱など資金調達環境の変化への備えとして、複数の金融機関とコミットメントライン契約および当座貸越契約を締結しており、流動性リスクへの対処としては十分であるものと認識しています。また、資金調達手法の多様化も進めており、従来手法に加えて、サステナビリティ・リンク・ローンなどESG調達にも積極的に取り組んでいます。

新中計は、長期目標の実現に向けた準備期間と位置づけています。2022年度は営業利益200億円の大台に乗せましたが、レンタル特需などは一過性の要因が追い風となったこともあり、まずは収益基盤を足固めしていきます。事業成長のドライバーはas a ServiceやBPOなどのノンアセット分野です。営業効率や事業運営などの当社の強みを磨き、オペレーショナルエクセレンスの追求が鍵となります。ベンダーリースで培ったビジネスパートナーとの協業体制、人財投資、IT投資などを強化します。

ESG投資を実績化してきたように、今後もM&Aを含めた機

会の探索は続けてまいります。投資分野の考え方として、①利息収益に依存しないBtoBサービス、BtoBtoCサービスでは、既存事業とのシナジー、サービスの組み合わせによる付加価値の探索など、業界・業種を特定せず金融・サービスの創出を重視します。②得意分野を拡張(地続き)できる、ヘルスケア、環境、決済、与信、不動産などは、当社の持つ知見や顧客接点でお客様に寄り添える強みを活かし、隣接分野への投資でソリューションを提供してバリューアップを図ります。

## 中長期的に安定した株主還元が基本方針

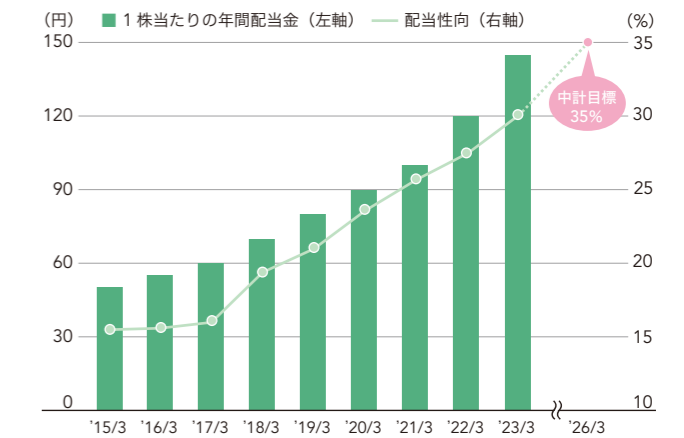
当社グループでは持続的な成長と適正な資本構成および財務体質の強化を図り、中長期的に安定した株主還元を行っています。2022年度は、前期比25円増配の145円の年間配当を実施し、上場以来28期連続増配<sup>\*</sup>を達成しました。2023年度は、一過性利益の剥落などにより減益を予想していますが、各事業における稼ぐ力の着実な成長を見込んでおり、年間配当150円を計画しています。2029年度の長期目標として掲げた配当性向35%も新中計最終年度に目標年度を前倒しました。ステークホルダーとのエンゲージメント強化および情報開示のさらなる充実を通じて、経営管理本部として一層の企業価値向上に努めていきます。

<sup>\*</sup>2000年3月期の株式分割による実質増配を含む

### 株主還元基本方針

中長期的に安定した株主還元を基本方針とし、持続的な成長と適正な資本構成および財務体質の強化を図りながら、着実に株主還元を進める。中計目標として配当性向35%を目指す。

### 1株当たり年間配当金・配当性向





# システム戦略



理事  
グループIT統括本部長  
澤津川 皇一

## 専門人財の育成を通じ、デジタル化を加速します

リコーリースグループのデジタル化の方針では、私達らしい金融・サービスである「BtoB」「少額」「小ロット」というキーワードに紐づくものを優先的に進めていきます。具体的には、AIなどを活用しながらお客様とのトランザクションデータを収集して蓄積・分析し、基盤を整備していきます。

当社グループのDNAであるベンダーリースにおいては、システムによる効率化が生命線となります。与信審査から契約、リース料の請求・回収に至る一連の手続きのなかで、AIを取り入れた与信審査をすでに一部で行っていますが、将来的にはすべての業務処理の自動化を目指します。

当社グループの現基幹システムはオンプレミス<sup>※1</sup>で、レガシーシステムのため、DX・ビッグデータ、セキュリティなどを推進していくには限界があります。そのため、大量の

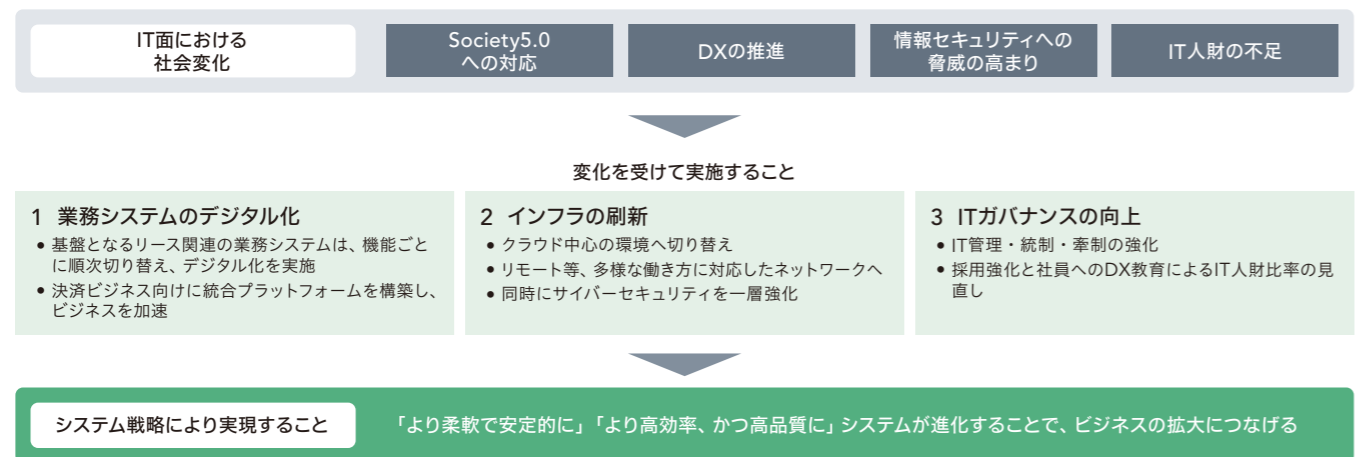
データの蓄積・分析を可能とするクラウドやローコードツール<sup>※2</sup>を活用するなど、現在のシステムをゼロベースで開発することを計画して以前から準備を始めています。

喫緊の課題であるサイバーセキュリティ対策については、知見のある専門人財の獲得と体制整備を並行して進めています。単一ではなく複数のセキュリティ対策を進めており、入口対策のフィルタリングや検疫システム、ネットワーク分離などを実施しています。技術面では、境界線型からゼロトラスト<sup>※3</sup>型に転換し、セキュリティの考え方そのものを変えていくほか、クラウドの活用によって常に最新のセキュリティ対策がとれる環境をつくります。人財面では、専門人財の確保・育成に加えて、CSIRT<sup>※4</sup>運営の定着化を図ります。

当社グループのデジタル化を実現するためには、人財の獲得に加え、デジタル人財の育成が不可欠です。まずは、全社のデジタル化を牽引するグループIT統括本部のITリテラシーの向上を目的として、「ITスキル標準」を作成しました。この「ITスキル標準」を育成計画の指標とすることで、組織力の強化も図っていきます。

将来的には、全社員がデジタル技術をビジネスにどう活かすかを考えられる人財となるべく、この育成モデルを全社に展開していきたいと考えています。業務効率化だけでなく、実践的なデジタル人財の育成を目指し、豊かな未来の実現に貢献していきます。

※1 オンプレミス：システムに必要なサーバーやネットワーク機器、あるいはソフトウェアなどを自社で保有し運用するシステムの利用形態  
 ※2 ローコードツール：必要最小限のコーディングでアプリを構築できるツール  
 ※3 ゼロトラスト：「何も信頼しない」を前提に対策を講じるセキュリティの考え方のこと。従来のセキュリティ対策は、信頼できる「内側（社内）」と信頼できない「外側（社外）」にネットワークをわけ、その境界線で対策を講じるというもの  
 ※4 CSIRT（Computer Security Incident Response Team）：セキュリティ上の問題としてとらえられる事象であるインシデントが発生した際に対応するチーム



# 人事戦略



## 「Happiness at work」を人事戦略のベースに 新規ビジネスの創出・拡大と 真の社員ハピネスの実現を目指します

執行役員  
グループ人財統括本部長  
荒木 優一

前中期経営計画の3年間は「個を中心に据えた経営」の実現に向け、「Happiness at 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きました。5つの戦略「ポジティブチャレンジ」「公平公正な処遇」「ダイバーシティ&インクルージョン」「健康経営」「ワークスタイルノベーション」を掲げ、キャリアカウンセリングルーム設置、絶対評価への制度改定、はぴトレの実施、エフェクティブ・ワーキングタイム制度やフリーランス制度の導入などに取り組んだ結果、社員自身が働き方を選べる人事制度に大きく転換でき、社員エンゲージメントスコアが改善した点は有意義だったと思います。

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

こうした振り返りを踏まえ、新中期経営計画（以下、新中計）のスタートにあたり、「Happiness at work」を経営理念と同様に「変えてはいけない」人財マネジメントビジョンと位置づけ、「グループ社員一人ひとりの仕事を通じた幸せ」の実現を目指し、永続的に施策を展開していくことにしました。

一方で、「変えなくてはならない」ものは、新中計の経営戦略である「効率性を軸とした既存ビジネス強化、地続きな新規ビジネス創出による新しい循環の創造」「収益性の

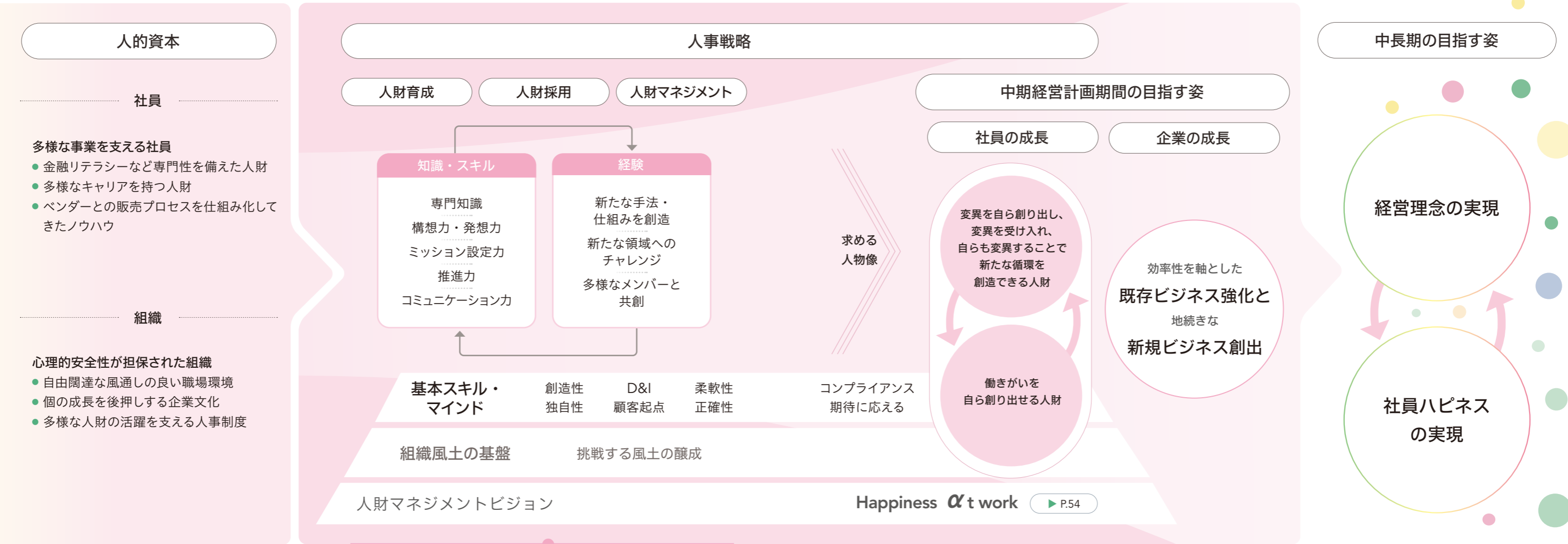
高い分野へのリソース配分」や中長期的に目指す「金融も手掛ける事業会社」を実現できる人財へと変異することです。このことから新中計の人事戦略は、「変異を自ら創り出し、変異を受け入れ、自らも変異することで新たな循環を創造できる人財」「働きがいを自ら創り出せる人財」を育成・輩出すること、と決めました。人事戦略のゴールにつながる、地続きの新規事業を創るビジネス構想力や起業家精神を持つ人財、チャレンジする人財など「個」への投資を増やし、社員エンゲージメントをさらに高めていきます。最も社会的ニーズの高いIT・DXなどの教育は全社員に実施し、若手社員中心だった自己研鑽プログラムの対象を全役員・社員に拡大し、新しい成長を後押しするリスクリングの機会やビジネスパーソンとしての基礎能力を高める機会を増やしていきます。

また、人事戦略を実効性の高いものとし、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮するには、健康経営を推進し、社員の「安心・安全・快適」を実現することが大切です。社員の健康増進を人的資本経営を行う上での基本的な活動ととらえ、これからも「健康第一、仕事は二の次」のスローガンのもとに推進してまいります。

グループ人財統括本部では、このような考え方に基づいて人事戦略を遂行し、新中計とその先にある経営理念の実現とグループ社員一人ひとりの「Happiness at Work」の同時実現を目指してまいります。

# 人事戦略の全体像

リコーリースグループは「Happiness  $\alpha$  t work (ハピネス アット ワーク)」を基盤として、事業成長と社員ハピネスの両方を実現するための人事戦略を展開しています。

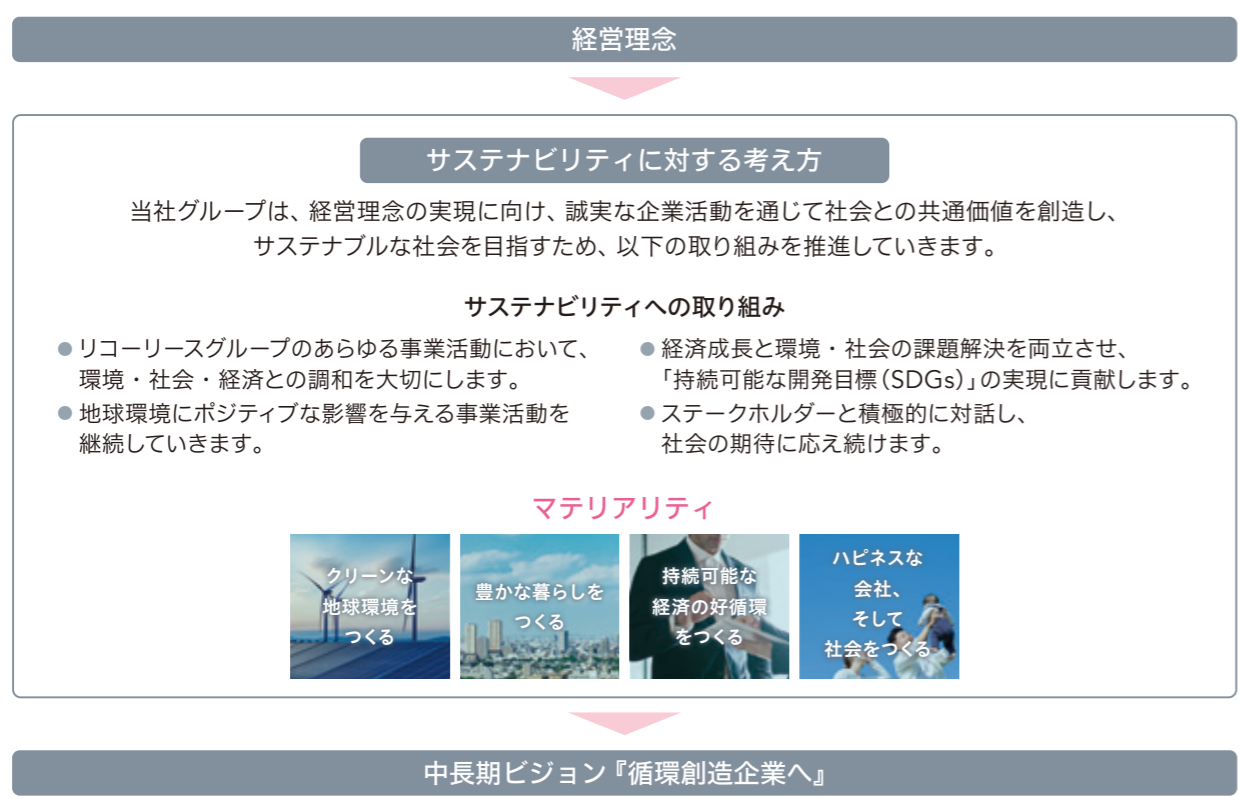


新中期経営計画における重点施策	人財育成	人財採用	人財マネジメント
<p>新中期経営計画では、チャレンジの促進や組織活性化につながる人事施策を数多く掲げており、事業成長と社員ハピネスの両方を追い求め、社員がいきいきと活躍できる環境整備に取り組んでいます。</p> <p>なかでも人財育成については、自己研鑽・リスクリング教育など、最も注力し推進していきます。既存ビジネス強化、新規ビジネス創出にあたり「変異」を起こす人財の育成を目指し、教育投資を増加させるため、1人当たり教育費の目標を2022年度実績比1.4倍の水準である55,000円に設定しました。目標については、今後もさらなる事業成長に向けて、アップデートを図っていきます。</p>	<p><b>方針</b> 新たな強み、さらなる専門性の獲得を通じて、変異につながるスキル・機会を提供する</p> <p><b>施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地続きなビジネスを創造するためのベンチャー的発想を持つ人財の育成</li> <li>専門知識教育→現場教育機会の拡大</li> <li>全社DX教育の強化</li> <li>自己研鑽・リスクリング教育の機会増加</li> <li>異業種交流</li> </ul> <p><b>目標</b></p> <p>1人当たり教育費：39,730円 →55,000円 (1.4倍) イノベティブ人財の定量化・可視化</p>	<p><b>方針</b> 経営理念に共感し変異を起こし続けられる人財を惹きつけ、獲得する</p> <p><b>施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベティブ人財の採用</li> <li>高度専門人財の採用</li> </ul> <p><b>目標</b> イノベティブ人財の定量化・可視化</p>	<p><b>方針</b> 事業創造・人財変異につながる領域・ポジションに、適切な人財を配置し、マネジメントする</p> <p><b>施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人財シフト・新陳代謝を促進する人事制度の実施</li> <li>リソース配分プロセスの確立による人財配置</li> <li>適正な報酬水準の実現</li> <li>多様な人財が活躍できる制度構築によるD&amp;Iの実現</li> </ul> <p><b>目標</b> エンゲージメントスコア：72→75 女性管理職比率：23%→25%</p>

# サステナビリティ経営の推進

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

## サステナビリティ経営全体像



## ● サステナビリティ推進体制

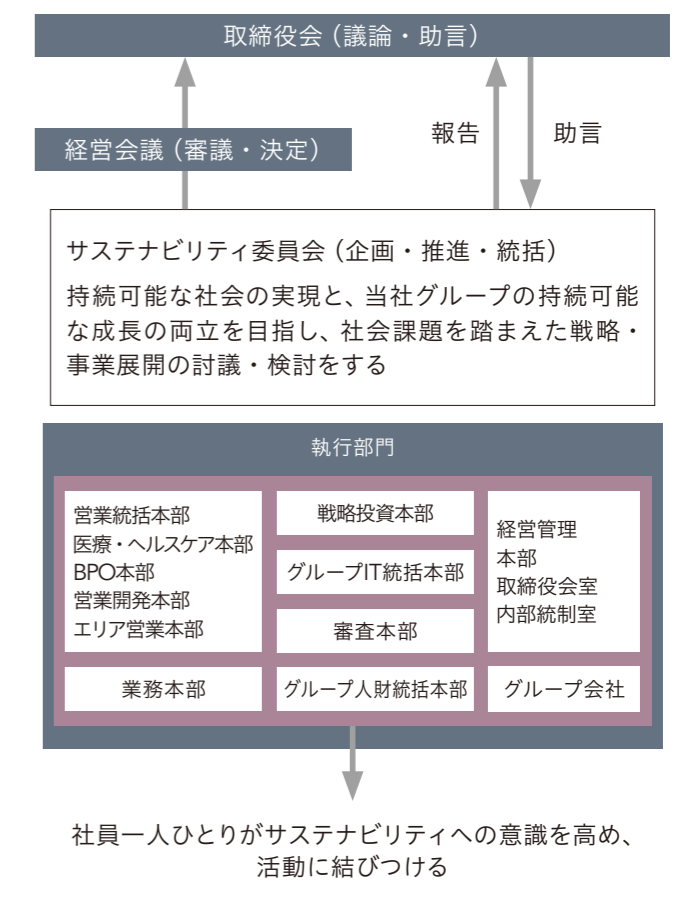
当社グループは、社会課題の解決を踏まえ、持続可能な社会実現と当社グループの持続的な成長を目指し、サステナビリティ経営を継続して推進していくために「サステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ委員会は、社長諮問機関として、常務執行役員以上およびサステナビリティに関連する本部長、グループ会社社長により構成され、サステナビリティ経営の基本方針・基本計画などの立案や、経営方針および事業活動に対して、サステナビリティ視点で討議し、検討を行っています。

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

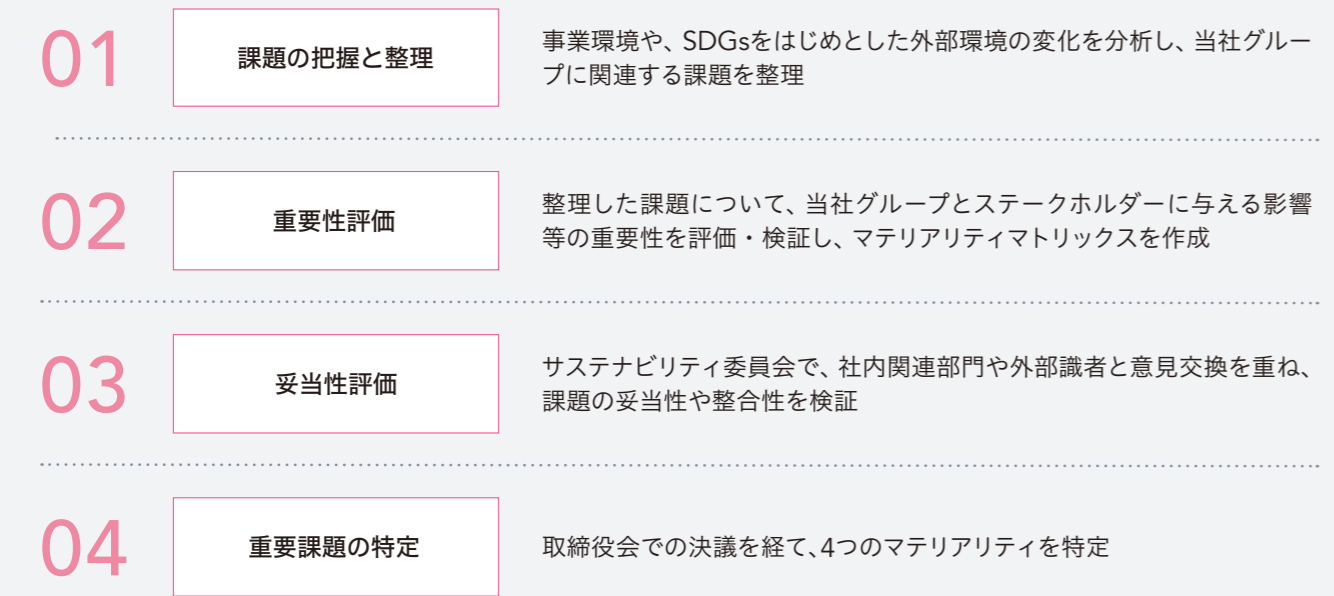
### サステナビリティ委員会概要

委員長	サステナビリティ担当役員
メンバー	営業統括本部長 エリア営業本部長 医療・ヘルスケア本部長 営業開発本部長 戦略投資本部長 業務本部長 グループ人財統括本部長 BPO本部長 経営管理本部長 テクノレント社長 エンプラス社長
開催頻度	四半期ごと1回

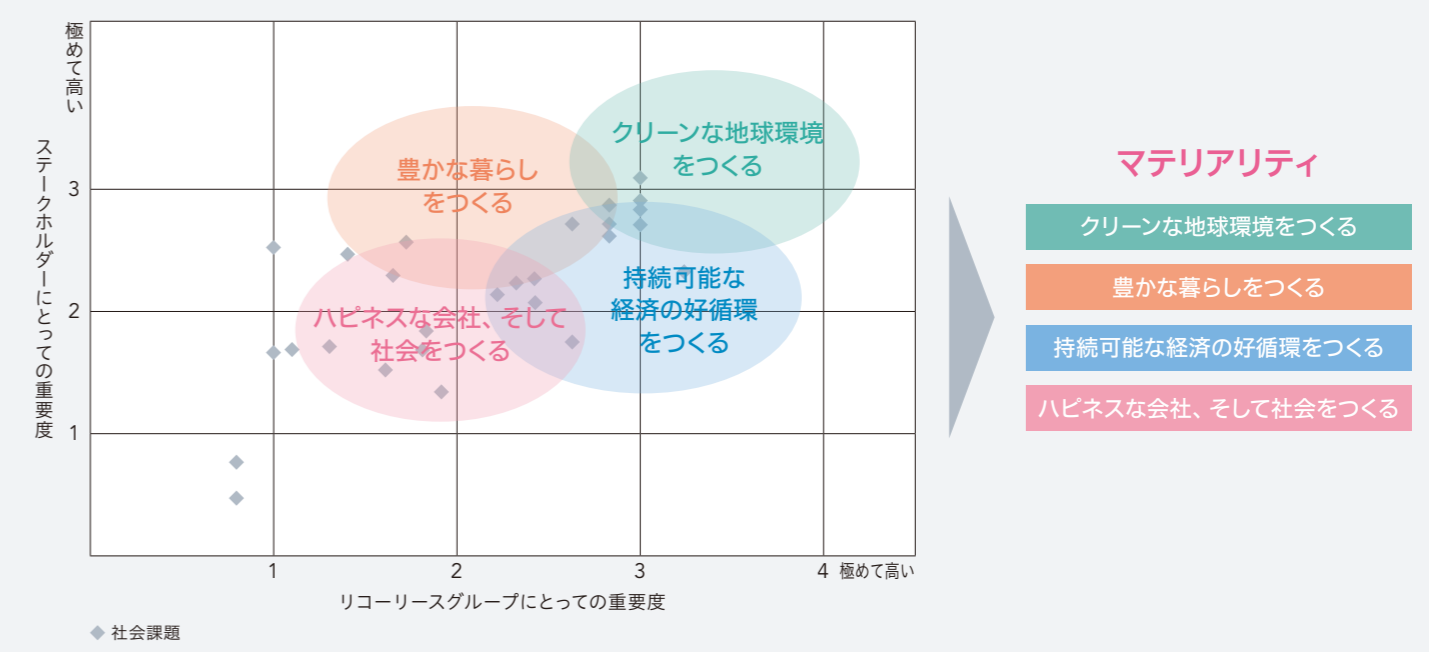


## ● マテリアリティ見直しプロセス

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



## マテリアリティマトリックス



# 非財務目標

## サステナビリティ中期経営計画（2020～2022年度）の振り返り

4つのマテリアリティの具体的な戦略・施策として、サステナビリティ中期経営計画を策定、さらに達成進捗を確認する指標を定め、取り組みを推進してきました。「クリーンな地球環境をつくる」では、再生可能エネルギー分野における累計投資額目標2,878億円に対し、2,703億円の実績となりましたが、太陽光発電事業の発電容量が119.3MWまで拡大し、再生可能エネルギー普及に貢献しました。また中長期CO<sub>2</sub>削減目標は、FIT非化石証書による環境価値を購入することで、自社の電力使用を実質再生可能エネルギー由来とすることができました。「豊かな暮らしをつくる」では集金代行サービスの取扱件数は2,836万件、住宅賃貸保有戸数は975戸まで伸ばし、豊かな暮らしの土台作り注力しました。「持続可能な経済の好循環をつくる」では、ベンダー支援ツールの導入、および利用の拡大を通じて、ベンダーとのパートナーシップのさらなる強化と重点3分野取扱高拡大により地域経済の活性化に貢献しました。またESG投資枠は200億円の設定額に対して、累計実績が138億円となり、投資

先企業と新たな事業の創造に向けて協業を進めています。「ハピネスな会社、そして社会をつくる」では、女性管理職が23%となり、2030年30%の目標に向けて女性活躍が進み、エンゲージメントスコア70の目標に対し、72となりました。

## 新中期経営計画（2023～2025年度）非財務目標について

前中計期間は事業中計とサステナビリティ中計は、それぞれ独立するものとして策定していましたが、私達の事業そのものがサステナビリティ経営に資するとの考え方のもと、新中計では財務と非財務の目標を設定することで一本化しました。非財務目標の策定においては、サステナビリティ委員会において議論を重ね、社会へのインパクトが強く、企業価値の向上につながる注力すべき指標として、以下の20項目を選定しました。中でも、特に重要度の高い★印の6項目については、2023年5月の新中期経営計画発表時に先行して開示していますが、統合報告書上では20項目すべてを開示し、今後取り組みや進捗を報告していきます。非財務目標の達成を通じて、サステナビリティ経営を推進していきます。

マテリアリティ	事業分野／分類	項目	2026年3月期目標値	備考
<b>クリーンな地球環境をつくる</b> 詳細 P.40	 環境	★環境分野への累計資金投下額	4,000億円	2023年3月期実績 2,703億円
		再生可能エネルギー発電量	205,700MWh	2023年3月期実績 112,872MWh
		物件回収率	74%	2023年3月期実績 68.4%
		パソコンリユース・リサイクル率	100%	2023年3月期実績 98.7%
	 設備投資／環境	EV取扱台数	定量目標は現時点では設定しない	対象は右の4種類を含む・HV（ハイブリッド車）・PHV（プラグインハイブリッド車）・EV（電気自動車）・FCV（水素燃料電池車）
<b>豊かな暮らしをつくる</b> 詳細 P.48	 医療・ヘルスケア	医療関連施設新規開業支援件数	200件	2023年3月期実績 実績100件
	 不動産	不動産分野におけるバリューアップ戸数	10,700戸	2023年3月期実績 9,007戸
	 BPO	★集金代行稼働サービス数	20,000サービス	2023年3月期実績 16,682サービス
		介護ファクタリング 新規契約事業所数	600事業所	2023年3月期実績 521事業所
		インバウンド・アウトバウンドのサービス提供延べ人数	7,000人	2023年3月期実績 1,711人
<b>持続可能な経済の好循環をつくる</b> 詳細 P.51	 設備投資	★重点3分野契約実行高	450億円	2023年3月期実績 320億円 重点3分野は建機・車輛・農業
	 as a Service	as a Service取引数	定量目標は現時点では設定しない	IT、IoT関連サービスの導入ハードルを下げ、事業効率化の一手を担うことを目的に取引数の拡大
		ICT機器をはじめとするas a Service商品数	定量目標は現時点では設定しない	IT、IoT関連サービスの導入ハードルを下げ、事業効率化の一手を担うことを目的に商品数の拡大
	その他	出資／提携先と開発したサービス数	定量目標は現時点では設定しない	環境や社会の課題に対するポジティブなインパクトを生み出す事業の創造を目的にサービス数を拡大
<b>ハピネスな会社、そして社会をつくる</b> 詳細 P.54	ダイバーシティ&インクルージョン	★エンゲージメントスコア（年間平均）	75点	2023年3月期実績 72点
		★女性管理職比率	25%	2023年3月期実績 23.0%
		男性育児休業取得率	100%	2023年3月期実績 114.3% 子どもが3歳になるまで育児休業を取得できるため、取得率が100%を超える年度があります。
		障がい者雇用比率	2.7%	2023年3月期実績 2.54%
	人財育成	★一人当たり教育費	55,000円	2023年3月期実績 39,730円
		一人当たり研修時間	14時間	2023年3月期実績 12.2時間

★は中計先行開示済み項目

# サステナビリティ担当役員メッセージ



**サステナブルな取り組みを  
新しい中期経営計画に統合  
非財務目標を充実させ  
経営理念の実現を目指します**

取締役 専務執行役員  
佐野 弘純

## 事業活動を通じて環境や 社会課題の解決に貢献

リコーリースグループでは、経営理念の実現に向け、誠実な事業活動を通じて社会課題の解決を目指すとともに、ESGとの調和を図り、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話を重ねて、地球環境にポジティブな影響を与える事業活動を継続し、経済の成長・発展を目指すとともに、環境問題や社会課題の解決に貢献しています。

昨今の企業活動における人権に関する社会的要請の高まりを踏まえ、2023年3月には「リコーリースグループ人権方針」を策定しコミットしました。これは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」の内容に沿ったものとなっています。2022年に実施した公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとの座談会において、「ビジ

ネスと人権」をテーマに意見を交わした際、人権方針策定の必要性を強く感じるなど多くの学びを得たことで、「リコーリースグループ行動規範」に人権に対する考え方を反映するに至りました。今後は人権および環境などのサプライチェーンにおける対応について、「負の影響」の特定・評価、防止・軽減策など、デューデリジェンスの仕組みを構築し、内部統制や監査の知見を活かしながら事業に組み込むことで、誠実な企業活動を展開していきます。

環境分野では、太陽光発電事業のパフォーマンス向上を目指す支援サービスである「ソーラーアシスト」、その周辺サービスとして太陽光発電所のアセットマネジメント業務を受託する「オペレーションアシスト」があり、非化石証書の代理購入サービスもスタートいたしました。そのほか、発電事業者が発電した再生可能エネルギー電力を小売電気事業者を介して遠隔地にいる需要家に供給するオフサイトPPAに対して、事業性に基づいた資金提供を行っています。

また太陽光発電事業において、当社がPPA事業者としてお客様の事業所等に太陽光発電システムを設置するオンサイトのコーポレートPPAの提供により再生可能エネルギー事業を拡大していきます。

資金調達においては、サステナビリティ経営を資金調達面からも推進するために、ESGファイナンスを積極的に活用しています。資金使途に新たなソーシャルプロジェクトを追加した「サステナビリティファイナンス」、借入条件と当社のパフォーマンスを連動させる「サステナビリティ・リンク・ファイナンス」など、さまざまなESGファイナンスがあり、2022年12月には、「サステナビリティファイナンス・フレームワーク」「サステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワーク」の2つのフレームワークを公表しました。今後もESGの取り組みを強化することで評価をいただき、ESGファイナンスを積極的に活用し、企業価値の向上に努めていきます。

## サステナビリティ中期経営計画と 事業計画を一本化して推進

2023年度から新しい中期経営計画（以下、新中計）がスタートし、新中計においては、事業計画とこれまでのサステナビリティ中期経営計画を融合した形をとり一本化しました。持続可能な社会の実現には両者は一体をなすべきであり、融合した戦略遂行が必要と考えたためです。

新中計の戦略立案の軸となる当社グループのマテリアリティは「クリーンな地球環境をつくる」「豊かな暮らしをつくる」「持続可能な経済の好循環をつくる」「ハピネスな会社、そして社会をつくる」の4つであり、当社グループにおける現状分析、社会課題の整理、取り組むことの重要性および妥当性の評価を行い、サステナブルな取り組みをさらに加速させることを意図した重要なテーマになっています。

このマテリアリティと、当社グループのDNAであるベンダーリースを軸としたトランザクションデータを活かしたビジネスとの融合を図り、経営理念の実現を目指しています。非財務目標については、サステナビリティ委員会などで議論を重ね、社会へのインパクトが強く、企業価値の向上につながる注力すべき項目を設定しました。取り組むための意義を整理し定量化することで、事業戦略に結び付け、財務目標の達成につなげていきたいと考えています。

## 事業領域の拡大と グループガバナンスの強化

2022年12月に介護施設運営を行う株式会社Welfareすずらんが当社グループの一員となりました。新たな視点でのグループ経営が必要であり、ガバナンスの向上が課題となります。そこで、人財管理およびIT管理については、それぞれを主管する各本部にグループ各社を含めた統制・統括機能を持たせることで管理機能を充実させ、グループガバナンス強化に努めていきます。また、リスクマネジメントについては、グループ会社を含めた統合的なリスク管理体制を整備し、サステナビリティ委員会などの連携を図り、気候変動への対策、人権への対応など事業戦略リスクとオペレーションリスクの両面において管理を強化していきます。

引き続き、外部のフォーラムや交流会への積極的な参加を通して、正しいビジネスについての知見を深め、当社グループのサステナビリティ経営の在り方を社外に発信していきます。

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

# マテリアリティ 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



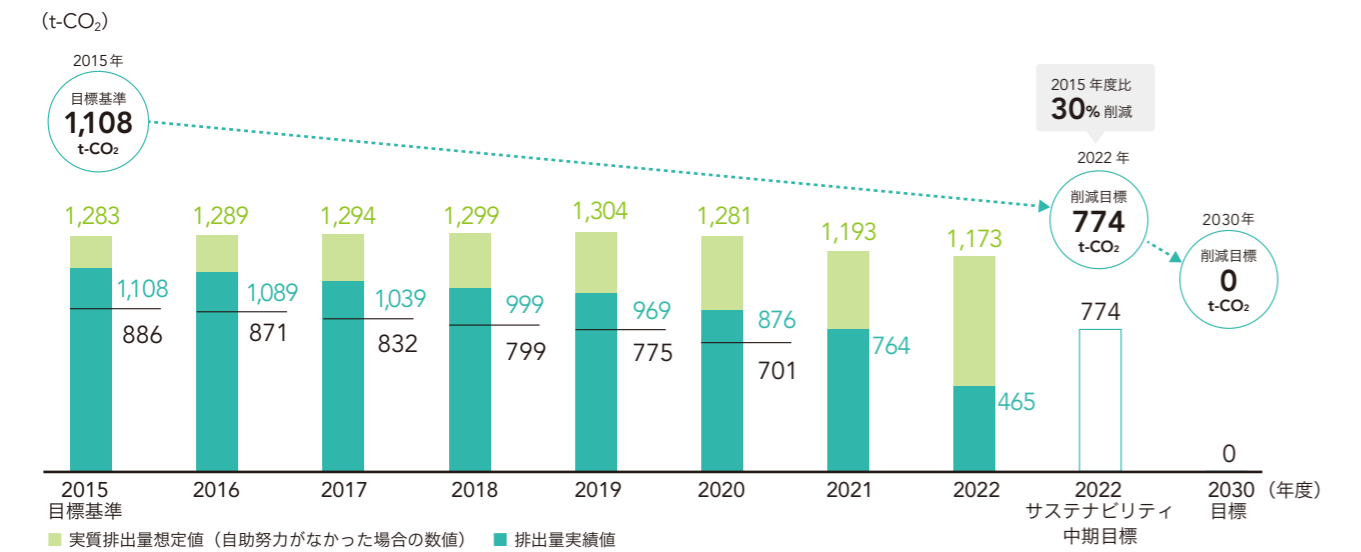
#### 2022年度の実績・成果

事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出削減量 <b>643</b> t-CO <sub>2</sub> (2015年度比)	2023年3月までの累計投資額* <b>2,703</b> 億円	太陽光発電事業の累計投資額 <b>262</b> 億円	累計発電容量 <b>119</b> MW	2022年度発電量 <b>112,872</b> MWh
--	-------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	---------------------------------

\*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。2023年9月、脱炭素への取り組みを加速させるため、自社のスコープ1,2ネットゼロ目標を2050年から2030年に前倒しにすることを決定しました。

#### 中長期CO<sub>2</sub>削減目標と実績（スコープ1+2）



### ● スコープ1,2 事業を通じた環境負荷低減の取り組み

2022年度は営業活動が増えたことや、エンプラス株式会社を環境データの対象にしたことなどから、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すでに完了しており、2022年度にはEVの導入数は合計4台となりま

した。このような取り組みの結果、CO<sub>2</sub>排出量は、エネルギー量が増加したものの、当社の太陽光発電設備による環境価値をトラッキング付FIT非化石証書にて購入することで、電力使用量にあたる510t-CO<sub>2</sub>を償還し、465t-CO<sub>2</sub>となりました。

### ● スコープ3の算出を通じたサプライチェーン全体での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ます。

2022年度は取扱高や営業資産が増加したことから、前年比4%増の1,007,687t-CO<sub>2</sub>となりました。

**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）



#### 2022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	737,697	73.2
Cat2	資本財	8,817	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	200	0.0
Cat4	活動輸送、配送（上流）	1,312	0.1
Cat5	事業から出る廃棄物	245	0.1
Cat6	出張	232	0.0
Cat7	雇用者の通勤	495	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
スコープ3合計		1,007,687	99.9
スコープ1		276	
スコープ2		189	
温室効果ガス排出量		1,008,152	100.0

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）	258,617	25.7
Cat14	フランチャイズ	(対象外)	0.0
Cat15	投資	70	0.0
スコープ3合計		1,007,687	99.9
スコープ1		276	
スコープ2		189	
温室効果ガス排出量		1,008,152	100.0

# 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に関連する本部長、グループ会社社長により

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.35

## ● 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。近年我が国において気候変動に起因する自然災害が頻発していることを踏まえ、自社の事業のうち、気候変動による財務影響が懸念される5分類について定性的シナリオ分析を実施しました。その結果、事業への影響度が大きいと特定した項目について定量的に分析し、財務影響額を概算しました。

**1.5°C シナリオ<sup>※1</sup>**  
気候変動に対し厳しい対策がとられ、気温上昇が1.5°C程度に抑制されるシナリオ

**4°C シナリオ<sup>※1</sup>**  
気候変動への対策がとられず、4°C程度気温が上昇するシナリオ

詳細 P.43

- リース資産（事務機器<sup>※2</sup>、自動車、産業機械）
- 太陽光発電
- 住宅賃貸

※1 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。  
※2 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。

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

※3 短期：現在～2025年、中期：2026年～2030年、長期：2031年～2050年 ※4 大：30億円超、中：1～30億円、小：1億円未満  
 ※5 BEV (Battery Electric Vehicle)：電動車 (EV) の種類の一つで、100%電気で作る電気自動車  
 ※6 FCV (Fuel Cell Vehicle)：燃料電池自動車のことであり、燃料電池内で水素と酸素の化学反応によって発電した電気エネルギーでモーターを回して走る自動車  
 ※7 Nearly ZEB (Zero Energy Building)：再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量を削減した建物 (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わかりました。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

当社グループは、SBTi<sup>※8</sup>における「1.5°C目標」を基準に、中長期のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を設定しています。スコープ1、2について、CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロの目標年を2050年から2030年に前倒しました。2022年度のCO<sub>2</sub>排出量のうちスコープ2については、電気使用によるCO<sub>2</sub>排出量（510t-CO<sub>2</sub>）を「トラッキング付きFIT非化石証書<sup>※9</sup>」を活用することで、実質再

生可能エネルギー化を実現しています。中期経営計画（2023～2025年度）において、①環境分野への累計資金投下額を4,000億円、②再生可能エネルギー発電量を205,700MWh（2022年度実績：112,872MWh）、③EV取扱台数増加を非財務目標とすることで、環境課題の解決を目指しています。

※8 SBTi (Science Based Targets initiative)：気候変動による世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べ1.5°Cに抑える削減目標を設定することを推進している協働イニシアチブ

※9 非化石証書：非化石電源由来の電気が持つ環境価値を電気自体の価値と区別し証書化したもので、固定価格買取制度 (FIT法) で認定された再生可能エネルギー電源に対する電源の特定や産地の情報を紐づけたものがトラッキング (追跡) 付きFIT非化石証書と呼ばれる。

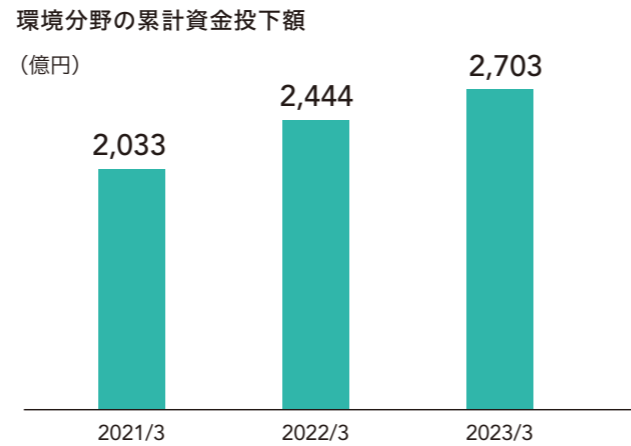
詳細 P.40-41

● 環境分野への取り組み

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へのファイナンス提供を行ってきました。2018年からはより一層の環境貢献および事業収益の拡大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。現在では、FIT制度によらないPPAスキームの開始や、エクイティ投資、また当社以外の発電事業者を支援するサービス「ソーラーアシスト」の開始など、さまざまな手法を用いて、環境分野の事業拡大を図っています。

2022年度までの累計実績について、資材不足による工事遅延などにより稼働に至らず累計資金投下額目標の2,878億円に対し2,703億円となりましたが、稼働済みの

自社発電所は421サイト、発電容量119.3MWまでに拡大させることができました。



● 環境分野における今後の戦略

2023年から始まった中期経営計画において、まずFIT制度を背景として稼働済みのセカンダリー案件の実績拡大を目指します。投資目的で開発した太陽光発電所を維持管理していくことが困難で譲渡を考えている投資家から新しい事業者へ渡る際の資金需要へのファイナンスや自社発電所としての取込みを推進していきます。

一方脱FIT戦略として、PPAスキームによる太陽光発電自家消費モデルの推進や2022年4月からFIT制度に代わり

開始されたFIP制度の活用を推進していくなど、FIT制度によらないビジネスモデルにも取り組んでいきます。

また、陸上風力発電など太陽光に限らない他電源への取り組みや、今後需要が見込まれる蓄電池ビジネスなどの新たなビジネスモデルにもチャレンジしていきます。こうした取り組みを通じて、2025年度には再生可能エネルギー分野において4,000億円の累計投資を目指し脱炭素社会の実現に貢献していきます。

- 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のセカンダリー案件の実績拡大、リファイナンスや自社事業での取り組みの推進
- 2 脱FIT戦略として、PPA<sup>※</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  
※PPA (Power Purchase Agreement : 電力販売契約) : 電力需要家が発電事業者から再生可能エネルギー電力を直接購入する契約形態
- 3 陸上風力発電などの太陽光に限らない他電源や蓄電池ビジネスの展開

● 自社発電事業の拡大

2018年度より開始した自らを事業者とする太陽光発電事業は、その後順調に推移し、2022年度末時点で昨年から発電所数41サイト増加の421サイト、発電容量は17.4MW増加の119.3MWの規模まで成長しました。

2023年度は、自社で開発した特別高圧発電所の運転開始を予定しており、さらなる事業拡大を進めていきます。

また今後は、PPAスキームによる自社発電所の開発も進めていきます。すでいくつかの運転開始実績がありますが、開発中の発電所を抱えておりさらなる拡大を目指していきます。



宮城県川崎町メガソーラー

● 新サービス「オペレーションアシスト」の開始



執行役員 営業開発本部 環境・エネルギー営業部長 滝田 健太郎

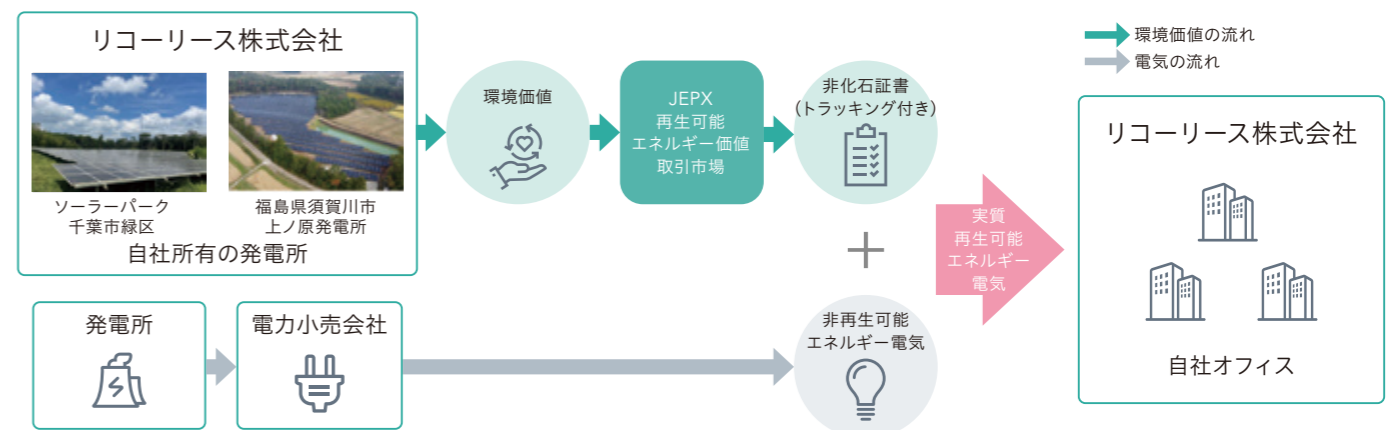
2022年4月より開始した支援サービス「ソーラーアシスト」は、当社以外の太陽光発電事業者が運営する発電所のパフォーマンス最大化に向けて、さまざまな角度からサービスを提供し、支援を行うものです。再生可能エネルギー電源需要の高まりに伴い、全国各地に小規模の太陽光発電所を保有する発電事業者が増加傾向にあります。発電量ははじめさまざまな項目を管理する必要があり、発電事業者はその管理に費用と時間、労力がかかる課題がありま

した。そこで2023年5月にソーラーアシストの新たなサービスとして、発電所管理における「発電量管理」「売上管理」「支払管理」「設備管理」など煩雑なオペレーションを当社が代行するサービス「オペレーションアシスト」を開始しました。当サービスは当社が保有する全国400サイト以上の太陽光発電所の維持・管理で培ったノウハウを活かし、円滑な太陽光発電所運営を事務面からアシストします。当社のDNAであるトランザクションデータを活用したサービスであり、今後も再生可能エネルギーの主力電源化に貢献を続けていきます。

● 自社発電所の再生可能エネルギーを自社オフィスに

当社が所有する発電所（福島県須賀川市上ノ原発電所、福島県須賀川市仁井田発電所、ソーラーパーク千葉市緑区）由来のトラッキング付きFIT非化石証書を1,240MWh分購入したことで、2022年度の自社オフィスで使用する電力510t-CO<sub>2</sub>分をすべて再生可能エネルギー化しました。

また、2023年8月には、非化石証書の代理購入サービスを開始しました。お客様の脱炭素経営を支援することで持続可能な循環社会の実現に貢献していきます。





# マテリアリティ 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

### 2 資源循環

#### 2022年度の実績・成果



#### 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。

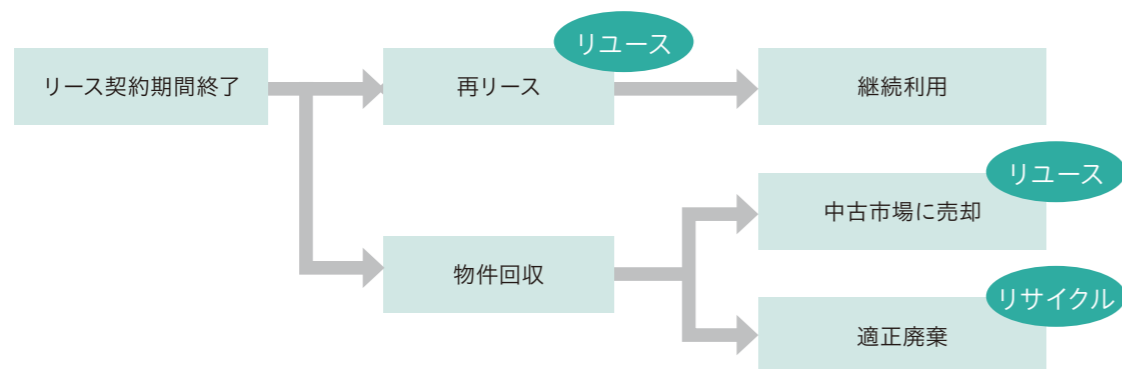
#### ● リコーリースグループが目指す資源循環

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。当社グループは新中期経営計画における資源循環を実現するための非財務目標として「物件回収率74%」「パソコンリユース・リサイクル率100%」を掲げています。この目標の達成を通じて、地球資源の有効活用による無駄のない社会実現に貢献していきます。

リース物件の着実な回収はリース会社が担うべき重要な責務です。また、リース物件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。リース契約終了時には、そのまま継続使用できる「再リース」(リユース)か、物件を返却いただきます。返却された物件は、

適正で公正なパートナー企業へと委託し、適正廃棄(リサイクル)を実施しています。

加えて、アセット管理や物件の査定を強化し、パソコンを中心とした中古売却(リユース)を確実に推進しています。2022年度はパソコンの返却台数に占める売却台数の割合は98.7%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。



#### ● リサイクル率と回収率向上に向けた取り組み

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、99.8%と高いリサイクル率を維持しており、2022年度は全体では90.0%となりました。

現在、リコー製品以外のリース物件の回収活動を積極的に進めており、リース物件の回収拠点の整備(現在38拠点)や回収方法の見直しなど、お客様が当社グループへ物件を返却しやすい環境を整備しています。2022年度は、リース契約の上流である営業との連携を強化し、回収率は68.4%となりました。

#### リース契約終了物件のリサイクル率(台数ベース)

	リサイクル率(%)		リサイクルの内訳構成比(%)	
	再リース、売却、廃却 <sup>※</sup> を「リサイクル」とし、「未回収物件」を除いた比率	リユース	部品リユース	再資源化
2020年度	89.3	97.6	2.4	
2021年度	90.8	97.4	2.6	
2022年度	90.0	96.7	3.3	

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

#### ● 適正で公正なパートナー企業の選定

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

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

#### ● 物件の特性に応じた返却体制の整備

「ITAD」とはInformation Technology Asset Dispositionの略称で、IT機器のライフサイクルの最終工程に関わる事業者または業界の総称です。近年、パソコンやサーバー、スマートフォンなどIT機器の出荷数が増加するなかで、機密データなどが内包されているIT機器の最終処分には、より安全・安心な事業展開が社会的に求められています。

当社はこのような社会のニーズに対し、IT機器における

重要なデータを適切に消去するサービスを付加価値として提供しています。安全・安心に返却できる体制を整備することは、物件の回収率アップにも寄与します。

また、近年課題として注目されている太陽光のパネル廃棄問題については、業界の潮流に注視するとともに、リサイクル体制の構築実現に向けて準備をしていきます。

#### TOPICS レンタルを活用した資源循環の促進



テクノレント株式会社  
インダストリー営業本部  
営業一部 営業一課長  
三浦 武司

自然災害など不測の事態に備えた対策として、バッテリーのニーズは確実に増えています。世界中でさらなる需要拡大が見込まれており、テクノレントでは各種ポータブルバッテリーのレンタルに注力しています。コロナ禍においては、温度の影響を受けやすいワクチンに対して適切な温度を保つことを目的に、ワクチン保冷庫のバックアップ用としてポータブルバッテリーを多く提供いたしました。以降、国体や市場、駅構内等の各種イベント等でもレンタルしており、今後各地域のイベントが増えることでますます需要が高くなると予想しています。レンタルでの提供によって、お客様からお客様へ必要な方にご利用いただくこと=資源を循環することで、限りある地球資源の有効活用を促進いたします。

# マテリアリティ 豊かな暮らしをつくる

## マテリアリティ取り組みテーマ

- 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



### 2022年度の実績・成果

集金代行サービス取扱件数 <b>2,836</b> 万件	ファクタリング取扱高 <b>792</b> 億円	住宅賃貸保有戸数 <b>975</b> 戸
---------------------------------	-----------------------------	--------------------------

### 方針

リコーリースグループは、これまでの事業活動において強みとしてきた「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・ヘルスケア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を軸に、中小企業の生産性向上に貢献するサービス事業の創出に取り組んでいきます。「住」については、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。「医療・ヘルスケア」「BPO」「不動産」の分野において、私達らしい事業・サービスの創出をすることで社会課題の解決を目指しています。

### ● 不動産分野における投資、および融資の取り組み

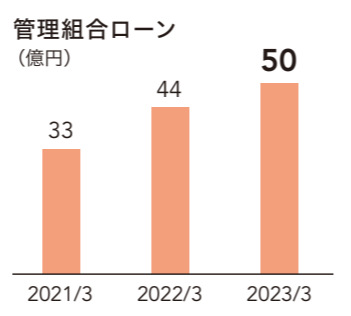


理事 営業開発本部  
ファイナンス第二部長  
中田 和也

当社グループのマテリアリティである「豊かな暮らしをつくる」の実現に向け、安心・安全・快適に住み続けられる街づくりを目指しています。その一つとして、レジデンスや物流施設に対する不動産信託受益権取引を拡大してきました。当社がデベロッパーとREITの橋渡しをすることで、不動産開発がスムーズに行われ、住環境や物流拠点の整備により、快適な社会環境の実現に貢献しています。

また、近年の建築資材や、人件費の価格上昇のあおりを

受け、マンションの大規模修繕に対する工事費用がかさみ、修繕積立金では賅えない管理組合が増加しています。当社はこのような課題に応えるべく、2016年からマンション管理組合向け融資に取り組んでいます。前中期経営計画期間における取扱高は、2020年度の33億円から2022年度には50億円まで実績を伸ばしました。今後も事業活動を通じて、「豊かな暮らし」のさらなる実現に貢献していきます。



### ● 医療・ヘルスケア分野におけるas a Serviceビジネスの取り組み

医療・ヘルスケア本部と当社グループ会社であるテクノレント株式会社（以下、テクノレント）では、医療機器の短期使用のニーズに応えることで医療や介護の現場を支援しています。

2022年10月には、内閣府による推進事業「スーパーシティ及びデジタル田園健康特区」での事業公募にGEヘルスケア・ジャパン株式会社（以下、GE社）とのタイアップによって、短期レンタルの仕組みが評価され、GE社製小型エコー「Vscan」のレンタルが20台採用されました。本取り組みは、テクノレントが医療機器レンタルの第1号機種とし

てリリースしたものになります。手の平サイズのワイヤレス仕様で医療はもちろん、介護でも需要の高い機器で、フレキシブルな契約形態に対応することで、多忙な現場を設備投資面から支援しています。

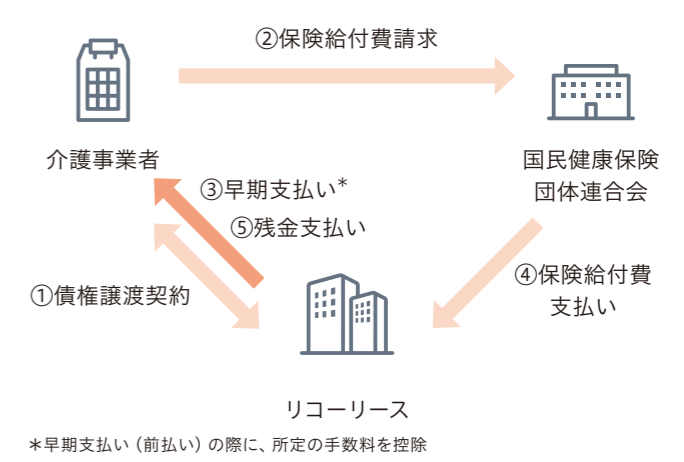


### ● BPO分野における取り組み

中小企業の生産性向上に資する決済サービスを展開しており、なかでも、介護事業者のキャッシュ・フローを改善する介護ファクタリングの取り扱い拡大に注力しました。

コロナ禍では介護事業者を取り巻く厳しい環境が続きましたが、新型コロナウィルス感染症が収束に向かい始めた2022年度後半からは、新たな介護事業所の開設ニーズによって、介護ファクタリングの取扱高が増加に転じました。また、介護事業者に対し資金面だけでなく、集金代行による売掛金の回収サービスもトータルに提供することで、介護事業者の経営効率の改善や介護サービスを必要としている方のアクセス向上に貢献していきます。

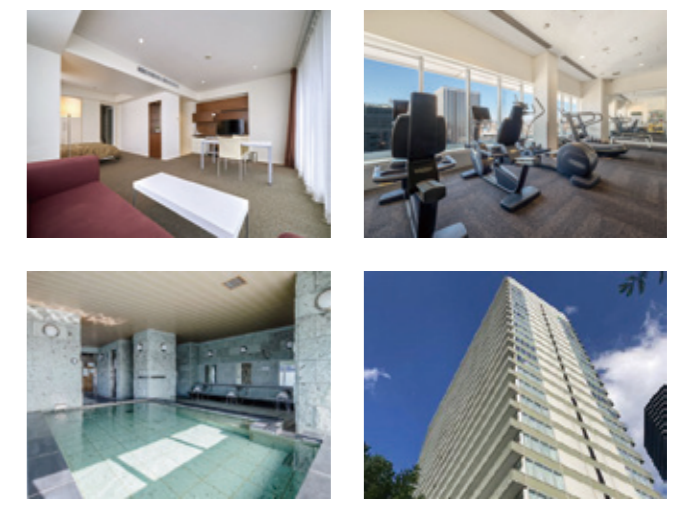
#### ファクタリングの仕組み



### ● エンプラスによる新規サービスアパートメント開業

新型コロナウイルス感染症の収束に伴い、日本で働く外国人の来日が回復しています。拡大する外国人の住宅需要へ対応するため、グループ会社のエンプラス株式会社（以下、エンプラス）では、2023年1月、成田・羽田空港からの交通アクセスが良く、多数の企業が集積する品川駅にサービスアパートメントを開業しました。

また、2023年3月に、外国人の生活面での困り事をサポートするため、「Support+（サポートプラス）」をリリースしました。本サービスは、エンプラスが運営するサービスアパートメントおよびエンプラスが貸主（外国人向けサブリース）となる賃貸物件の入居者を対象としており、日本語と英語の2か国語で生活全般のサポートを行うことで、日本滞在中の安心・安全・快適に「住まう」「暮らす」に貢献します。



## マテリアリティ 持続可能な経済の好循環をつくる

### マテリアリティ取り組みテーマ

#### 5 コミュニティとの協働・連携



##### 2022年度の実績・成果

寄付額 <b>3,722</b> 万円	NPO・NGOとの協働・連携 <b>21</b> 団体	社員による社会貢献活動 <b>13</b> 件 <b>52</b> 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・

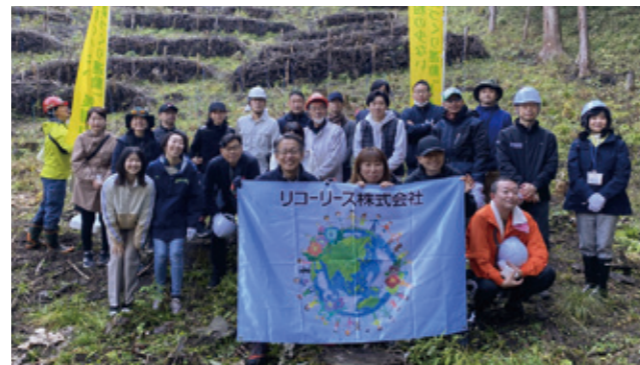
経済の発展、次世代育成、文化の向上、災害復興支援など社会的な課題解決に向けて活動または活動の支援を行うことで、豊かな未来づくりに貢献することを目的に、社会貢献活動に取り組みます。

#### ● 社会貢献活動への積極的な参加

##### 豊かな未来積立金制度を活用した寄付と活動

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」制度を活用し、2022年度は3,722万円の寄付を実施しました。

寄付先の一つとして（公財）東京都農林水産振興財団と東京都による「花粉の少ない森づくり運動」へ賛同し、協賛によって森林整備を行う「企業の森」協定を締結しました。当社グループの森林整備区画を「リコーリースグループ豊かな未来への森」と命名し、2022年11月には社員とその家族27名で植栽活動を実施しました。



##### 地域の小学生向けにソーラーカーづくりなどの「発電教室」を開催

2022年9月、茨城県水戸市にある自社太陽光発電所にて「発電教室」を開催しました。昨年から開始し2回目となる今回は、茨城県水戸市の鯉淵小学校5年生42名に参加いただきました。

発電教室では、はじめに鯉淵小学校で地球温暖化問題や再生可能エネルギーについて説明し、太陽光で自走するソーラーカーづくりを実施しました。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、発電所内でクイズを出しながら太陽光パネルやパワーコンディショナーなどの発電設備を見学しました。

今後も、太陽光発電事業などの取り組みを通じ、未来を担う子ども達に環境保全の大切さを伝えながら、地域住民の皆様にも当社グループの活動をご理解いただけるよう事業展開をしていきます。



### マテリアリティ取り組みテーマ

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



##### 2022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※ <b>13.3%</b>	リース契約書出力システム利用率 <b>36.3%</b>	累計ESG投資額 <b>138</b> 億円	重点3分野契約実行高 <b>320</b> 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

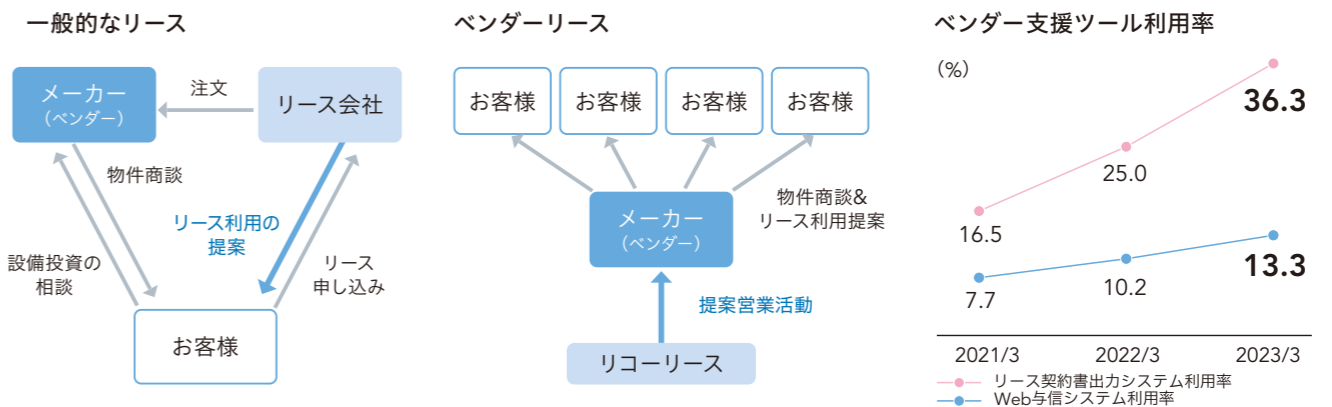
リコーリースグループは、約6,000社のベンダーに対する販売支援を行うことにより、約40万社のお客様の経済活動を支援しています。当社グループが利益ある成長を持続するためには、従来型のリースによる事業展開に加え、社会、市場、お客様の変化に的確に対応し、リース以外の新たな提供価値を社会に創造することが重要です。また、日本に

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。

#### ● ベンダーリースを通じた経済活性化

リコーリースは、創業時より販売会社と連携したベンダーリース（販売支援型リース）により、全国の中小企業が設備投資を行いやすい環境を整えてきました。ベンダーリースとはリース物件の販売会社（ベンダー）が、お客様に対する物件販売の商談と合わせ、リース会社に代わってリース契約まで完結する仕組みです。近年のコロナ禍においても非対面型営業であるインサイドセールス体制の構築やWebでの与信受付/回答、リース契約書出力システムを活用する

ことで、販売会社がより効率的に、かつ利便性を感じていただけるサービスの提供を実現しています。これにより、遠隔地や離島の企業の設備投資案件にも対応できるだけでなく、近年増加している災害の復興に伴う設備投資案件に対しても柔軟な対応を可能としました。このように販売会社とのパートナーシップを通じ、都心部に限定することなく全国各地にリースサービスを提供することで地域のさまざまな課題解決に貢献していきます。



● 農業分野（農業・畜産業）への取り組み

日本の農業・畜産業は、担い手不足や高齢化、生産量の減少などが進み、農業自体の持続性が大きな課題となっています。そのため新たな担い手の確保や生産性の向上が求められ、それに伴う農家の大規模化も進んでいます。当社は畜産農家の生産性向上や大型化による資金需要に応え、畜産農家で使用される機器類をリース・割賦などで提供し、またABLの手法を用いたファイナンス提供を行ってきました。畜産農家は生後数ヶ月の子牛を仕入れ、一定期間肥育した後肉用牛として販売しますが、肥育期間の資金を確保することが経営安定化に必要不可欠です。肉用牛の資産価値に着目したABL<sup>※</sup>を通じ、経営安定および事業成長機会を提供しています。また、農業では、農家の大型化に伴う農業機械な

どの資金需要に対し、農機メーカーや農機具中古事業者とタイアップし、残価付きリースなどのファイナンスを提供しています。引き続き設備投資のハードルを下げることを通じて、農業・畜産業の活性化や地域創生に貢献していきます。



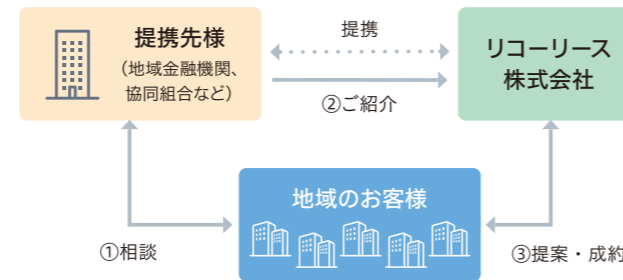
※ ABL（動産・債権担保融資）：動産や売掛債権を担保に資金を貸し出す仕組み

● 提携企業（取次店）との取り組み

地域のお客様の設備投資のハードルを下げることを通じてお客様の成長機会に貢献するため、2022年度より新たな取り組みとして取次店紹介制度を開始しました。取次店紹介制度とは、地域金融機関や各種協同組合、税理士などの提携先様のお客様が設備投資を行う際に提携先様から当社グループを紹介いただき、お客様に対して総合的な金融サービスを提供するものです。当社が得意とする小口リース機能や、効率的なリーススキームなどを提供することでお客様の資金需要に適切に対応することが可能となり、当社としても資金需要がある先に効率的・迅速にファイナンスを提供することができます。2022年度は、34社と提携し

ました。こうしたパートナーシップを全国で推進し、提携先様とともに地域経済の活性化に貢献していきます。

取次店スキーム図



● 債権保証事業の開始



戦略投資本部 保証ビジネス推進室長 鈴木 啓之

法人間取引において発生する各種債権（売掛金など）の未回収リスクを保証する「債権保証事業」を2023年4月から開始しました。当社のDNAである40万社のお客様との取引データ（トランザクションデータ）のほか、1兆円を超える営業資産の積み上げ、低位な事故率を実現してきた審査能力を活用し、本格的な事業展開、拡大を目指します。お客様は当社のサービスをご利用いただくことで、各種債権の未回収リス

クの低減、与信管理機能の拡充や、新規取引拡大に専念できるといった効果が期待できます。当社は、法人間取引に安心を提供することで、経済を活性化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

事業概要



# ESG 投資

リコーリースは、ESGに配慮したスタートアップを中心とした企業や事業への投資を通じ、新たな事業を創出するため、2020年に投資枠200億円を設定しました。複数の企業に対し、出資、資金提供を実施し、2022年度までの累計投

資額は138億円となりました。これらを通じ、投資先企業およびその事業と当社グループの事業の有機的な結合を図り、新たな価値を創造することで持続可能な循環社会の実現に貢献します。

TOPICS Welfareすずらん子会社化

当社は、2022年12月、愛知県名古屋市を中心に介護事業運営を行うWelfareすずらんを子会社化しました。これは、当社のマテリアリティ「豊かな暮らしをつくる」における課題解決を目的としたものです。Welfareすずらんは、一部施設をナーシングホームとして、看護師の24時間対応により医療依存度の高いご利用者様へのケアを提供できることを強みとしています。現在12施設を運営しており、当該地域で高い知名度とブランド力を有しています。当社は長年にわたり医療・介護業界のお客様にサービス提供しており、今後はグループ一体となり介護サービスの利用者様、介護事業者の双方にとって負担の少ない、サステナブルなサービス開発を行っていきます。

会社概要	
社名	株式会社Welfareすずらん
代表者	代表取締役 佐野 弘純
所在地	愛知県名古屋市守山区幸心三丁目1202番地
設立	2011年5月10日
事業内容	介護施設、老人ホーム運営
従業員数	321名（パートを含め）※2023年3月31日時点



ル・コンフォールすずらん喜多山



こすす守山幸心

2022年度の投資先

株式会社ウィズダムアカデミーへの出資



子どもの豊かな未来の創造を目的に、相互のノウハウや経営資源を活用することで新たなサービス開発を行う



民間学童保育事業、ビジネスアドバイザー事業、不動産活用ソリューション事業

# マテリアリティ ハピネスな会社、そして社会をつくる

## ● 人財マネジメントの基盤となる考え方

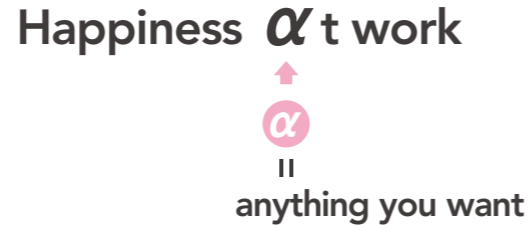
リコーリースグループでは、仕事の「やりがい」とその先にある個々の「幸せ」を手にする事ができるよう「Happiness  $\alpha$ t work (ハピネス アット ワーク)」をコンセプトに人事施策に取り組んでいます。

$\alpha$ 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。

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

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

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



## ● 社員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、イントラネット上で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持って、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。

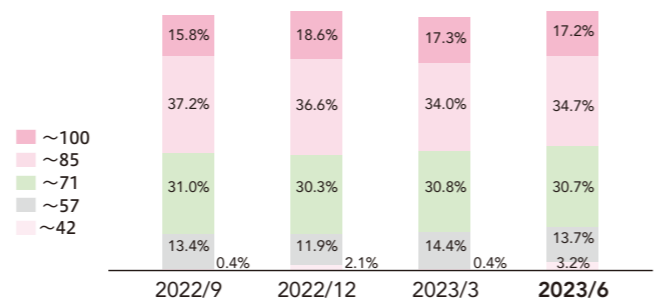
この社員一人ひとりの自主的な取り組みが、社員一人ひとりのHappinessを醸成させ、エンゲージメントの向上につながっています。

全社的にエンゲージメント調査に対する意識が一定程度高まったことから、今後は調査結果の閲覧範囲を全社と自組織のみとし、他組織との比較ではなく、より自組織の活動にフォーカスをあて、PDCAサイクルを回してもらうことでエンゲージメントの向上につなげていきます。

### 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



## マテリアリティ取り組みテーマ

### 8 ダイバーシティ&インクルージョン



#### 2022年度の実績・成果

女性管理職比率 <b>23.0%</b> (2023年4月1日時点)	障がい者雇用比率 <b>2.54%</b> (2023年3月末時点)	男性育児休業取得率 <b>114.3%</b> (2022年4月～2023年3月)	エンゲージメントスコア <b>72(B-)</b>	介護離職 <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を人財マネジメントの基本と考え、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き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

### 女性をはじめとした多様な人財の活躍を推進

当社は、社員の約半数を占める女性社員の活躍が事業の発展の原動力につながると考え、女性活躍を積極的に推進しています。多様な人財の活躍ならびに組織能力向上に寄与している結果指標として、女性管理職比率を掲げ、2023年4月1日時点で23.0%となっています。また、一般社団法人 日本経済団体連合会 (経団連) が掲げている「2030年までに女性役員比率30%以上」とする目標にも賛同しています。2022年6月の株主総会にて女性役員比率は30.8%となり、2030年を待たずに目標を達成しました。なお現在、取締役4名、執行役員に2名、女性を登用しています。

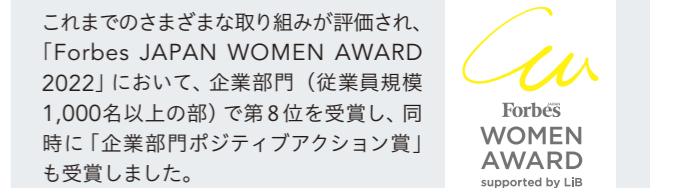
女性管理職比率は、女性役員比率と同様に、中長期的な目標として30% (2025年度目標: 25%) を目指しています。

女性活躍推進のための施策は、単に女性管理職の構成比を高めるものではなく、「女性が働き続けることができ、活躍できる環境をつくること」につながると考えています。

2022年度は両立支援に力を入れ、育児休業の復帰者向けのセミナーを開始し、仕事と育児を両立させながら復帰後も早期に活躍できる道筋をつかんでもらえるようにしました。

さらに、配偶者をサポートするために長期で男性が育児休業を取得できる職場環境の創出がさらなる女性の活躍推進につながると考え、男性の育児休業促進として「育メン☆チャレンジ休暇制度」を推進してきました。これまでは、5日間の分割取得を認めてきましたが、2022年10月より原則連続10営業日取得とするようにリニューアルしました。その結果、2021年度と比較して、着実に男性の育児休業取得日数が増加し、2022年度の1ヵ月を超える育児休業取得者数は5名を数え、また、男性育児休業取得率は、114.3%※となっています。

※子どもが3歳になるまで育児休業を取得できるため、取得率が100%を超える年度があります。



「はびねすトレーニング」(通称:「はびトレ」)を推進

時間制約のある働き方を体験する研修「はびトレ」を2021年度よりプレ導入していましたが、2022年度から本格実施となりました。組織長2年目の必須研修として導入することにより、組織長自らが制約ある働き方を体験することで、多様な立場への理解を深め、働き方への意識改革だけでなく、業務への取り組み方や協力体制など、育児、

介護や病気など時間に制約のある働き方をしなければならない社員を職場としてフォローできる体制構築につながるものと考えています。こうした取り組みにより育児・介護などの事由による離職者ゼロを引き続き目指してまいります。



はびトレ認定ステッカー

● 多様な働き方の支援

女性社員向け研修

現場中心でキャリアを積んできた女性の中堅層に対して、企業経営に関する基本的知識を培ってもらうとともに、「自ら学び続ける」ためのきっかけを提供する女性社員向け研修を2017年度から続けており、2022年度も「女性リーダー研修」として実施しました。

また、ライフイベントを意識したキャリア研修(セルフコンパッション研修:なりたい自分になる)を2021年度から実施していますが、2022年度は対象範囲を女性社員のみならず、男性社員にも広げ、当社のビジネスサポートを行う部門の研修として複数回実施しました。今後もさらなるプログラムの充実に努めていきます。

シニアの活躍推進をサポート

2021年度からスタートした50代社員向け研修は、少子高齢化が進むなかで、60歳定年以降も貴重なビジネスの担い手として、65歳までいきいきと活躍し続けてもらうことを目的としています。2022年度においてもリスキリングを意識したセルフコーチングプログラムを盛り込んだ53歳時研修(52歳~54歳を対象)を複数回開催するとともに、社員からの要望に応え、新たに58歳時研修もスタートさせました。

今後も、働き方のニーズや個々のスキル・能力に応じたシニアの活躍をさらに積極的にサポートしていきます。

障がい者が働きやすい職場づくり

当社グループは障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。2020年度よりさまざまな職場で活躍できるよう本人ならびに職場の支援を目的として「ジョブコーチ支援制度」を導入し、支援が必要な部署にはジョブコーチを派遣しています。

2019年12月に開設した「はーとふる農園」は、2022年7月からはグループ会社であるエンプラスからも出向社員を迎え、リコーリースグループの職場となりました。

こうした取り組みにより、2022年度末の障がい者雇用率は

2.54%と2.6%の目標をわずかに下回りましたが、多くの職場で障がい者がいきいきと働いており、今後もさらなる職域の拡大や支援策を充実させ、2025年度末までに障がい者雇用率2.7%以上を目指します。



「はーとふる農園」の野菜販売会の様子

LGBTQに関する取り組み

経営トップがLGBTQへの取り組み姿勢を社内外へ発信するとともに、結婚や配偶者に関する各種制度について、事実婚や同性パートナーによるものも対象とする内容に改定しています。また、一人ひとりが正しい知識を身につけ、理解することが重要であると考え、2022年度も前年度に引き続き、全役員・社員を対象に、LGBTQの基礎理解のためのeラーニングを実施(受講率100%)しました。こうし

たLGBTQへの取り組みが評価され、「PRIDE指標」において、2018年度から3年連続で「ブロンズ」を、2021年度から2年連続で「シルバー」を受賞しています。

当社グループは、社員一人ひとりが自己実現を果たすことができる環境をつくり出すことで、社員の成長と幸福を追求し、Happiness at workの実現を目指しています。

マテリアリティ取り組みテーマ

9 人財育成

2022年度の実績・成果



方針

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を人事戦略として取り組んできました。これまで培ってきた社員ハピネスを土台とし、今後は「変異」を起こす人財の育成と組織のエンパワーメント向上を掲げ各種施策を実施していきます。これらを通じて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

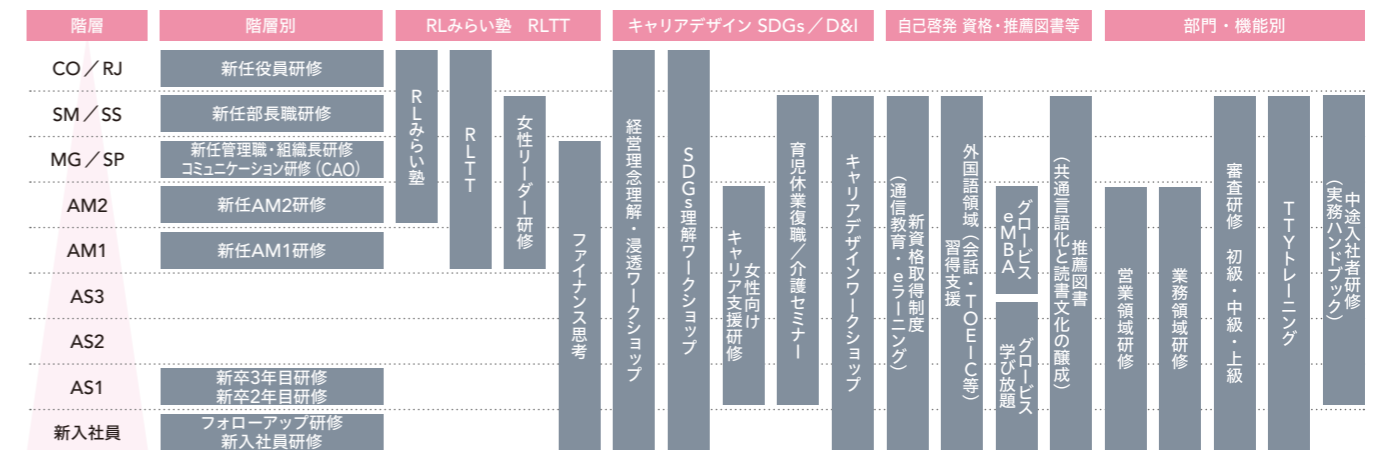
人財育成プログラム「RL Academy」を構築し、その実現を目指しています。

RL Academyでは、「あるべき姿×社員×RL Academy」をコンセプトに学びの場を提供することで、社員の主体的

なキャリア形成に資することを狙っています。

また、同プログラムから階層ごとに「あるべき姿」を示すことで、同プログラムが羅針盤となり、社員が「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



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

● RLみらい塾

次世代経営人財の育成を目的とした「リコーリーストップタレント (RLTT) プログラム」の運用によりサクセッションプラン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、同プログラム内コンテンツとして「RLみらい塾」を開催しています。「RLみらい塾」は次世代経営人財の育成を目的に、社長の中村を塾長として月1回の頻度で開催し、経営層や外部有識者を講師に迎え、レクチャー

とインタラクティブコミュニケーションにより、次世代リーダーに必要な知見を広げています。



「RLみらい塾」の受講風景

● Mirai Creationの実施

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

プレゼンテーション後は、経営陣からのフィードバックコメントにより、応募者がブラッシュアップを行うプロセスを経ることで、事業創造や業務改善の考えを深めます。最終

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

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

● 自己研鑽プログラムの推進

当社グループは自己啓発の重要性を認識し、社員の成長を促進するための取り組みを推進しています。職階やキャリアに応じた研修プログラムの実施に加え、多様なテーマが学習可能なオンライン学習プラットフォームの提供により「自ら学ぶ」意欲を後押しし、さらに資格取得関連について

もその補助対象を拡大するなど多様な方法を通じてスキルアップを支援しています。

これらの取り組みにより、結果として社員のモチベーションとパフォーマンスが向上し、組織全体の成果につながることを狙いとしています。

● キャリア自立支援

当社では、社員のキャリア自立を重視し、積極的な支援策を展開しています。個々のキャリア目標を把握し、適切な研修やキャリアコンサルティングを提供することで、社員の成長を促進しています。具体的にはキャリアインタビューを通じたキャリアの可視化やキャリアチャレンジ制度による内部異動の機会創出など、さまざまなキャリア開発プログラムを実施しています。

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

マテリアリティ取り組みテーマ

10 健康経営を基盤とした働き方改革の実現



2022年度の実績・成果



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、継続的な健康維持・増進を図るべく施策を展開し、常に社員が健康リテラシーの向上を意

識できる環境を整備しています。社員の健康は経営に直結し、その先にある「幸せ」を手にすることができるよう「健康宣言」を発表し、健康経営を推進しています。

<sup>\*</sup>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。

● 新たな働き方の選択肢の提供

正社員の枠にとらわれず、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ため、2022年度より社内フリーランス制度を導入しました。社内フリーランス制度を活用することで、専門性に特化した仕事や副業のウェイトの拡大、自己の能力を試す機会、学びの追求など、自己の志向や多様なニーズに応

えることが可能となります。さらに、親の介護のために実家に戻って働きたい社員や、育児や介護のために業務量を減らして短日数勤務や就業時間のルールに縛られない働き方をしたい社員等、個々の状況やライフステージに応じた柔軟な働き方も可能となります。

● 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、自社の健康課題改善に合わせた数値目標を健康指標として設定し、健康リスク改善に向けたさまざまな取り組みを行っています。

事業所長、職場代表の衛生委員、衛生管理者、防災管理者、人事・総務区担当、健康推進室、産業保健スタッフ等で組織された衛生委員会と、各事業所に「衛生推進者」を配置し、健康増進、リテラシー向上のための施策や、働きやすい職場環境の改善に向け、全社的に取り組んでいます。

健康診断受診率、二次検診フォロー率は100%を維持し続け、健診結果による健康リスクを層別化し、社員の健康状態を可視化するなど、健康リスク低減に向けた積極的な施策展開を行っています。また、一人ひとりが主体的に健康維持・増進を図れるよう、会社 (グループ) 全体的な施策展開と並行して職場の事情に合わせた健康づくりを自主的に考えられるように会社がバックアップしています。

このような取り組みの結果が評価され、「健康経営銘柄2023」は6年連続7回目の選定、「健康経営優良法人2023」(ホワイト500) は7年連続で7回目の認定となりました。

## サステナビリティ経営と未来

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社  
代表取締役  
コモンズ投信株式会社  
取締役会長 兼 ESG最高責任者  
株式会社&Capital 代表取締役CEO

## 渋澤 健



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

近代日本経済の父といわれる渋沢栄一氏が書いた『論語と算盤』には、現代の企業のサステナビリティ経営に通じる価値観が盛り込まれています。ここでは、栄一氏の玄孫（5代目の孫）にあたる、コモンズ投信株式会社 取締役会長 兼 ESG最高責任者の渋澤健氏をお招きし、「リコーリースの中長期視点での価値創造とサステナビリティ経営」をテーマに、当社社長の中村と対談を行いました。

## 『論語と算盤』は現代の企業経営そのもの

**中村** 私が当社の社長に就任したのは2020年4月です。コロナ禍で世の中や会社がどうなるのか先の読めない状況でしたが、若い世代、特に子ども達の未来をどうつくっていくかということ真剣に考えていました。私はかねがね、企業は収益を上げるだけの存在ではないと考えています。倫理観を持って、お客様にどういった価値を提供していくか、その付加価値の大きさを対価を得るのが企業のあるべき姿です。正しいやり方で収益を上げていかなければ、サステナブルな成長はできません。渋沢栄一氏の著書『論語と算盤』に「能く集め能く散ぜよ」という言葉があります。儲けるだけではなく、また道徳だけに偏るのではなく、この両立が大事です。

**渋澤** 渋沢栄一は私の祖父の祖父にあたりますが、『論語と算盤』で提唱している「道徳経済合一説」は、社会（道徳）と利益（経済）の両立をテーマとしています。この二つは車の両輪みたいなイメージで、もし車輪の片方が大きすぎてもう片方が小さければ、まっすぐに進むことができず、同じ場所をぐるぐる回るだけになります。そのことから『論語と算盤』のキー

ワードは「と（and）」だと考えています。企業経営に欠かせないのは「か（or）」ですが、0か1か、白か黒か、勝ち負けかで、効率性や生産性は高められますが、既存のものを見比べているだけで新たな価値は生まれません。一方、「と（and）」の力は、一見相容れない道徳と経済を試行錯誤しながらかけ合わせることで、新たな価値創造やイノベーションが生まれます。時代の変化に伴う新しい事業環境に適応した価値を提供し続けることが、企業に求められるサステナビリティ経営の在り方です。

**中村** 『論語と算盤』の出版は1916年（大正5年）、渋沢栄一氏が76歳のときです。明治時代が終わり、世の中が前に進もうとしていた時代で、現在も同じようなスピード感で世の中は変化しています。この本はそうした状況で、まさに「と（and）」の力で相反することを同時に実現するといったことや、新しいことにチャレンジすることなど現代の経営に活かせる内容が多く、愛読しています。私は企業経営において、「何のためにやるのか」を常に考えています。企業である以上収益を上げるのは使命ですが、私達は何を成し遂げたいのか？が常になくはないといけません。まさに『論語と算盤』の考え方がびつたりとあてはまっています。

**渋澤** 出版当時の日本は、激動の時代を経て、ある程度豊かになっていた背景から、事なかれ主義が蔓延し、栄一は新しいチャレンジがないことに憤りを覚えていました。「大正維新の覚悟」という章に、事なかれ主義に陥ると新たなチャレンジをしなくなるなど、現代に通ずることが書かれています。また、「こういう状態が続くと、これから憂えることが起こるかもしれない」と書かれたとおり、栄一が亡くなった1931年に満州事変が起こっています。「何のため」の問いはとても重要ですね。Whyはパーパス、「何をやっているか」はWhatでミッション、「どこに行くのか」はWhereでビジョン、「どうすればいいか」はHowでバリューと整理できます。Whyを社長や社員が共通の価値観としている会社は期待できます。なぜ自分は存在しているのかという哲学的な問いかけをする動物は人間しかいませんし、AIにもできません。会社で働く一人ひとりが主体性を持って、価値をつくり続けていくことが重要です。

## 経営理念の「共感」が新しい創造を生む

**渋澤** 御社のパーパスと言える経営理念について、位置づけや社員への浸透度を教えてください。

**中村** 当社は「私達らしい金融・サービスで豊かな未来への架け橋となります。」という経営理念を掲げています。この経営理念が事業活動の根本にあるので、部門ごとに「豊かな未

来への架け橋とは何か」を考えて方針を策定しています。社員一人ひとりが経営理念を共有しながらも、多様な人材が自由度の高いそれぞれのやり方で取り組むことで新たなチャレンジが生まれています。

**渋澤** 経営理念があることで、多様な価値観を持つ人たちが集まり、会社を自分事と重ねることができますね。現在、それが大事なのは、歴史上体験したことのない大規模な構造変化、人口動態の変化が起こっているから。昭和時代のピラミッド型組織や、終身雇用制度・年功序列などの慣習はこの先もう通用しません。でも、会社としては優秀な人を採用したいし、辞めずに残ってほしい。そこで問われるのが「共感」です。なぜ会社が存在し、なぜ自分達が仕事をしているのか。この羅針盤となるのが経営理念で、別の会社においても、重力のように引き寄せられて新しいことに一緒に取り組むという関係性ができます。その意味では、ダイバーシティもさまざまな化学反応を起こすために必要です。

**中村** おっしゃるとおりで、多様な人たちに当社の経営理念や取り組みに共感してもらい、これから一緒に新しい創造をしていきたい。新卒採用などでも、「経営理念に共感したから入りたい」という人が増えれば、会社としてひと回り成長したと言えると思います。





### 循環創造企業として果たすべき役割は

**渋谷** 中長期ビジョンの『循環創造企業へ』もめずらしい言葉ですね。他の金融機関でも聞いたことがありません。

**中村** 一般的に循環というとエコロジーの文脈で語られますが、『循環創造企業へ』には、人も物質も理念や考え方も循環するという意味を含めています。金融業を生業とする当社は、世の中で体内をめぐる血液のような役割を果たし、新しい循環をつくり出しながら、多くの人々や企業を後押ししていきます。

**渋谷** すばらしいですね。おっしゃるとおり、金融は血液なので、それを世の中で回していくことは金融機関の大事な役割の一つです。栄一も「しずくの一滴滴がやがて大河になる」と言っています。血液が循環しなければ体は不健康になります。これは社会も同じ。日本の金融業界全体が循環創造を目指せば、世の中は健康的に大きく変わるはずですよ。御社はこの変わることにに関して、「変異」という言葉を使って社員一人ひとりの進化を望まれています。変革や改革は人為的・機械的なものですが、変異は有機的・生物学的なものだから進化できるというイメージで正しいでしょうか。

**中村** そうですね。生物は変異を繰り返しながら生きるものです。ただし、変異はエラーを伴うので、恐れると新しいチャレンジができなくなります。会社としてエラーは責めるべきものではなく、会社の成長のために必要なことととらえる。当社は経営理念の実現を目指して事業を展開しており、これがサステナブルな状況をつくります。その過程でさまざまな変異と進化が起こるはずですよ。これまで事業中計と別々だったサステナビリティ中計を新中計では一体化したのも、サステナビリティは自分達の事業そのものであると社員も認識して

いるからです。逆に、サステナビリティにつながらない事業はやりません。これも同時にやる「と (and)」の力ですね。

**渋谷** 御社のサステナビリティ経営は「と (and)」ですね。お客様に提供するサービスも、社員の皆さんがサステナビリティの視点を持って、お客様との対話を通じてつくり上げているのですね。

**中村** そのとおりです。リース&ファイナンス事業では、お客様の設備投資のハードルを下げることで、企業の成長機会を後押しする価値を生みます。お客様が設備投資によってどのような成長を遂げられるかを意識することで、やりがいや誇りが生まれます。大事なのは、対話を通じてお客様の成長機会をとらえ、次のステップ、その次のステップとリーチしていくことです。当社はリース&ファイナンス事業からはじまり、現在では、集金代行などのサービス事業、太陽光発電事業などのインベストメント事業を展開するまでに至っています。一方、当社では、このようなサステナビリティ経営を通じて生み出した利益を、私達が目指す未来実現のために社会へ還元することを目的として、当期純利益から年間配当額を差し引いた1%を寄付資金とする「豊かな未来積立金」制度を有しています。利益処分となるため、株主総会において株主の皆様との理解を得た上で運用しています。このように豊かな未来実現に向けた取り組みについて、各ステークホルダーの理解を得ながら、一緒に進められるよう努めています。

### サステナビリティ経営の要は「人財」

**渋谷** 新中計では4つのマテリアリティ（重要課題）に関連して、非財務目標を新たに設定されていますが、これはインパクトの概念に通じます。この概念は2008年頃、ロックフェラー財団が社会課題の解決を意図としているベンチャーにお金がきちんとわたるように構築したものです。日本では10年ほど前からインパクト投資が注目されるようになり、コロナ禍を乗り越えて、インパクト経営の新たな兆しが見えています。私が参画している「新しい資本主義実現会議」の骨太方針にも、インパクトの概念が2022年に初めて組み込まれました。この考えは『論語と算盤』にもあります。投資はリスク（不確実性）・リターン（収益性）で判断しますが、それだけでなく、環境や社会課題解決を測定する軸も立てるとというのがインパクト投資です。マテリアリティは非財務目標を軸に、目標設定しましょうというものです。他の企業も御社のような非財務目標の設定に動き出していますが、まだ企業価値を評価する指標

がないため、非財務目標も合わせて企業価値が表現できるようになるといいですね。ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）では、非財務的な価値の情報（環境、サプライチェーンの人権、人的資本など）を開示する方向性を打ち出しています。日本政府は新しい資本主義の中で人的資本の向上という言葉を使っており、企業の人的資本経営が本格化してきました。世界的な注目度も高く、G7の中でインパクトという概念を政府の政策の基本方針に示しているのは日本だけだと思います。

**中村** 金融業の当社はまさに「人財」を資本としており、特に力を入れているのが教育です。社員1人当たりの教育費を増やし、研修やリスクリングに資するMBAなど多様なeラーニングを充実させています。教育の充実は本人の気づきを促すため、成長に伴って新たなチャレンジも出てくるはずですよ。本来はこの成果を定量化できると考えています。教育への投資による業績向上へのインパクトについて、将来的には定量的に示せるように検討していきたいと思っています。

**渋谷** そうしたツールは欲しいですね。資本主義社会では非財務的価値は「見えない価値」であり、その最たるものが人の価値です。ところが、ダイバーシティや健康経営の切り口では必ず、「見えない価値」の人事、人財投資、能力開発に焦点が当たります。その意味で、サステナビリティ経営と人的資本経営は一体と言えるでしょう。

**中村** 一体ですね。人財がいなければ、企業はサステナブルになり得ません。金融業である私達は投資などによって新しい価値を生み出す



ことが大切になりますが、お客様との接点の中で、お客様がどのような社会課題を解決しようとしており、それを私達が関わることでどのようにサポートできるのかを理解することが重要です。今後単純な作業はAIやシステムに置き換わっていくので、人財がより高度な課題解決や価値創造を行うために変異し、進化することが急務であり、そのためには人財への投資が必要です。また、変異には、外から入ってくる人に刺激を受けることも大事ですが、外から入ってきた人も数年経てば中の人になります。外からの人と中にいる人が相互に作用して、ともに変異をつくる動きに変えていくことが重要です。一人ひとりの変異と進化に大いに期待しています。

**渋谷** 新しい価値の創造は、人がイマジネーションを持ち、これをやってみようから始まって、実現できたこと、できなかったことを集め、それをつなげることでできるのだと思います。変異し進化していく御社の人財と、会社のこれからの発展を楽しみにしています。



# セグメント別業績



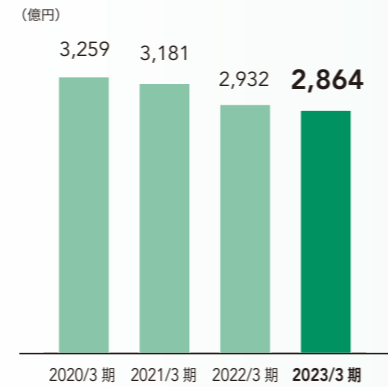
## リース&ファイナンス事業

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

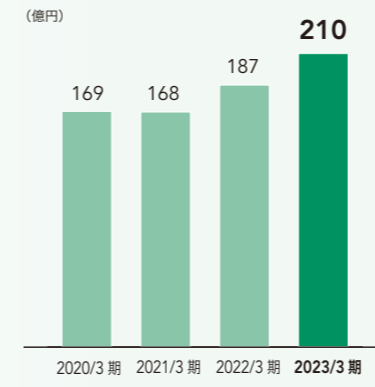
### ● 2022年度の業績

リース&ファイナンス事業は、融資分野が伸長したことに加え、主力である事務用・情報関連機器のリースについて、半導体不足による納品遅延の影響が解消したことにより取扱高は伸長しました。また、収益性重視の方針の下、新規契約獲得利回りは改善を継続しました。その結果、前期の大口債権の早期返済による反動により売上高は減少したものの、融資や再リース、割賦の伸長、貸倒費用の減少により、セグメント利益は増加しました。

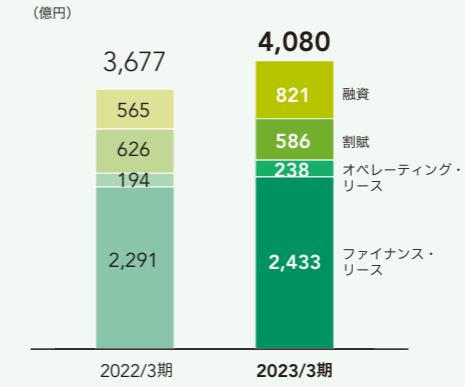
売上高



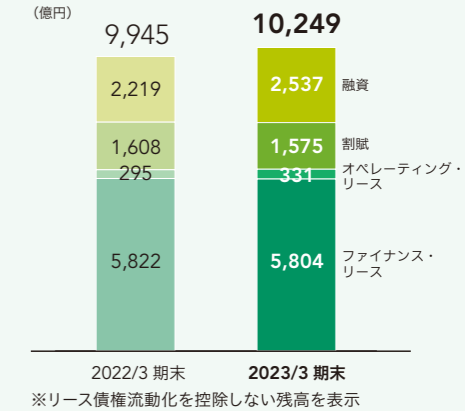
セグメント利益



取扱高 (商品別)



営業資産



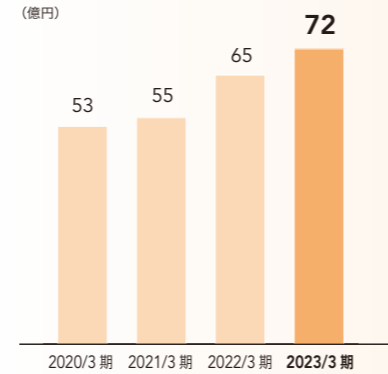
## サービス事業

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

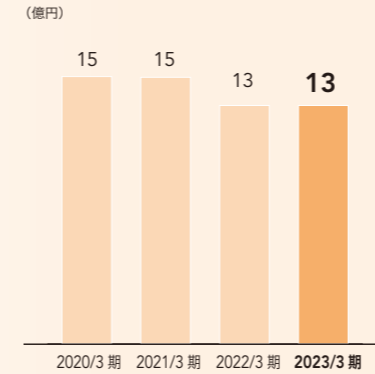
### ● 2022年度の業績

サービス事業は、集金代行サービスにおいては、既存顧客に対する取扱件数が増加したことに加え、新規成約案件も順調に稼働しました。医療・介護ファクタリングサービスにおいては、新規顧客獲得により、取扱高は増加に転じました。また、2022年度に子会社化した株式会社Welfareすずらんの業績を連結業績に反映し、子会社取得関連費用等を計上しました。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。

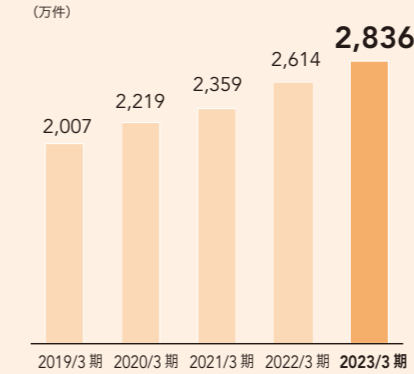
売上高



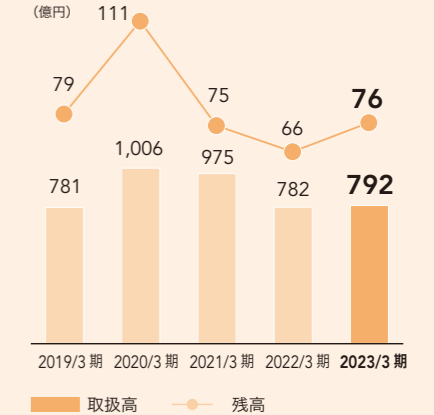
セグメント利益



集金代行サービス取扱件数



医療・介護ファクタリング取扱高



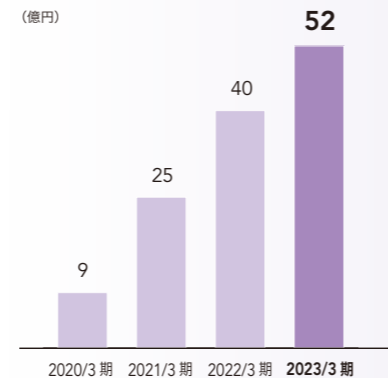
## インベストメント事業

主要会社 リコーリース株式会社

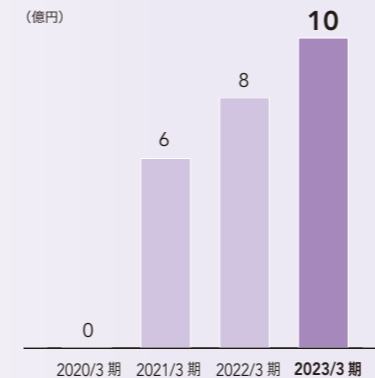
### ● 2022年度の業績

インベストメント事業は、太陽光発電においては、資材不足による工場遅延等により稼働に至らず、事業投資額は減少しました。住宅賃貸・不動産関連においては、アセットや条件面を厳選したことにより事業投資額は減少しました。営業資産残高は前期末比で増加し、売上高、セグメント利益ともに増加しました。

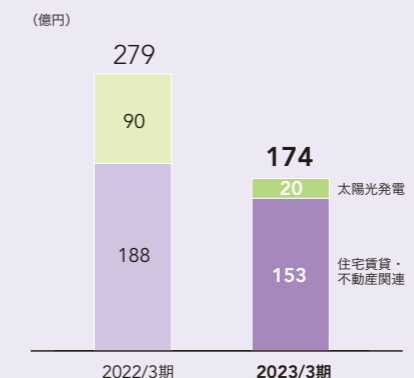
売上高



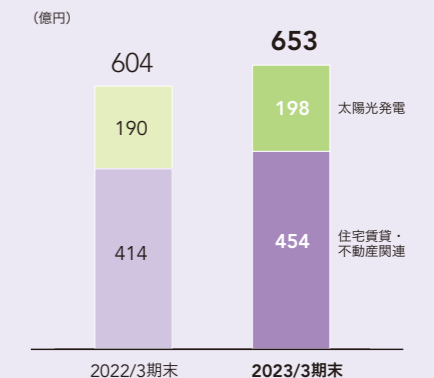
セグメント利益



事業投資額



営業資産



# 営業担当役員メッセージ

## 価値提供する先を明確にし 軸となるサービスを ストーリーに沿って つくすることで 事業拡大を目指します

取締役 専務執行役員

黒木 伸一

### 軸となるサービスが事業拡大に必要

前中期経営計画を振り返ると、営業利益、ROA、ROEなどの財務目標を達成しましたが、営業資産残高は未達成に終わりました。事業成長戦略を推進していく上で、経営理念に掲げる「金融・サービス」のサービス拡充に努めてきたものの、軸となるサービスの構築が想定どおりに進まなかったことが大きいと感じています。

軸となるサービスの構築には、それぞれのサービスにおけるストーリーに沿う必要があります。たとえば当社グループのマテリアリティである「豊かな暮らしをつくる」に関して言うと、ある地域に人が移住してきたとき、その人が住み始めてしばらく経ったとき、そして新しい家族が増えたときなど、それぞれの場面で必要なサービスは変わります。これらのストーリーやニーズに合ったサービスを構築していくことが求められるのです。当社が手掛ける住宅賃貸事業や太陽光発電事業も、もともとはファイナンスの提供から始まりましたが、やがて自社で事業化し、運営を進めるなかで発生する困り事や充足されていない部分を補うために、ま

ずは自社向けのサービスを構築してきました。そのサービスにより自らのアセットの価値を高め、あわせてそのサービスを外部に提供できるように育てていくことが今後の事業拡大に不可欠と考えています。

最終的にはそのサービス自体を本業にしていきたいと考えており、サービスの提供により、さまざまなアセットの価値を高めていくことが本来の大きなストーリーです。うれしいことに前中期経営計画の3年間を通じ、これに沿った考え方が現場に根付き、新しい動きが出始めました。たとえば、新しいサービスを想定した物件を仕入れたいという話が不動産分野の現場から出てきていますし、環境分野の現場からも外部向けサービスのリリースが複数出てきています。

現在は、サービス構築を推進するための体制を整備しています。2023年4月より、旧ソーシャルイノベーション本部の担当分野を不動産分野は営業開発本部に、集金代行・介護ファクタリングをBPO本部に、医療・ヘルスケア分野については医療・ヘルスケア本部に振り分け、各分野の強みを打ち出していきます。また、環境分野（太陽光発電設備へのファイナンス提供、太陽光発電事業など）と不動産分野（建物リース、マンションローン、法人向け融資、住宅賃貸事業、信託受益権など）への投資を営業開発本部の担当とし、関連性のあるストーリーに沿った事業やサービスを展開できる体制を整えています。

この組織再編は、新中期経営計画の事業成長戦略の8分野（オフィス、医療・ヘルスケア、設備投資、不動産、環境、介護、as a Service、BPO）に対応したものです。当社グループが地続きの事業を展開してきて、価値提供する分野をより明確にし、これからどこを伸ばしたいかなどについて投資家をはじめとしたステークホルダーに説明しやすく、かつ会社として動きやすい形にしています。ファイナンスの提供から事業化へ、さらにサービスを付加し幅広く展開していく、地続きの「変異」を加速するためには、部門をまたぐ協働が重要となります。専門性を掘り下げながら、横と連携することで新しい事業を創出できる組織体制となりました。

### 多様な営業人財により マーケットを縦横に掘り広げられる営業体制へ

これまでは、それぞれのマーケットを深掘りすることで、当社グループ独自のサービスが展開できる“金の鉱脈”（＝資金源）を探すことに注力してきました。しかし、マーケットをただ垂直に深く掘り下げるやり方だけではコングロマリット・ディスカウントに陥りかねません。当社グループの事業拡大のためには、見出した金の鉱脈の幅を横にも広げていく必要があります。それには、逆円錐形で掘り進めることで、「サービスが展開できるマーケットやサービスの模索および深掘り」と「マーケットの拡大およびさらなる地続きの変異」で、“縦と横の広がり”を加速させていきます。これを実現するにあたり、必要な人財も育成していきます。マーケットを掘り進める逆円錐型の先端部分は、突破力や発想力のある専門性の高い少数精鋭の人財で、一点集中して推し進めます。そのため、先発優位の収益性を確保すべく、専門性をより高めていきます。他方、逆円錐型の後部分は、多数の営業部隊がマーケットを広げ、新しいビジネスチャンスを探し求めます。後方の人財は専門性を備えていなくとも、多くの情報に触れることで知識を積み上げ、ビジネスの改善力を養っていきます。円錐型であれば後方の人財も前後と連携しながら効率的に掘り広げることができ、さらなる事業拡大が期待できます。

こうした営業体制を実現するには、少数精鋭の部隊には評価制度を整備し裁量を持たせること、メンター（指導・助言者）をつけること、能力を発揮しやすい環境を整えることなどが重要です。これと並行して、中間層を超えて若手が力を発揮できる組織にしていきます。優秀な若手の知見やノウハウを部門横断的に共有し、営業現場での動きを活発化させていくことが会社の発展につながります。

当社グループは銀行法の規制を受けないノンバンクであること、またリコー製品を扱ってきた実績から47都道府県をカバーできる営業機能があるのも他社にはない特長です。これらの強みを活かしながら、新中期経営計画の事業成長戦略の新たなビジネスモデルへの挑戦と事業およびサービス付加による多様化につなげていきます。

# 事業戦略

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

## 開示セグメント

### リース&ファイナンス事業

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

### サービス事業

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

### インベストメント事業

- 住宅賃貸・不動産関連
- 太陽光発電

## 事業分野

	事業分野	事業分野概要	強み	機会	リスク
効率を伴うさらなる拡大	 <b>オフィス</b>	 事務用・情報関連機器を中心としたオフィス市場向けリース・割賦	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小事業者を中心とする約40万社とのトランザクションデータ</li> <li>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</li> <li>高品質、高効率な業務体制</li> <li>全国をカバーする営業ネットワーク</li> <li>多様なニーズに対応できる機動力</li> <li>医療・介護分野の専門知識・ノウハウを有する人財</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強固な顧客基盤を活かした協業拡大</li> <li>少子高齢化による省人化ニーズなどに対する協業拡大</li> <li>所有→利用、モノ→コトへのニーズの変化</li> <li>EVなどの技術革新によるモビリティ分野の進化</li> <li>社会課題を起点とした営業展開によるSDGsへの貢献</li> <li>高齢化社会における医療・介護の必要性増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種からのベンダーリース参入による競争激化</li> <li>少子高齢化などによる地方商圏の縮小</li> <li>「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴うリース契約の減少</li> </ul>
	 <b>医療・ヘルスケア</b>	 医療機器のリース・割賦、開業医向け融資、介護施設運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融事業会社ならではの機動的な事業投資スタンス</li> <li>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</li> <li>各種事業分野の専門知識・ノウハウを有する人財</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIT制度収束による自家消費型太陽光発電システムへの移行</li> <li>政府の2030年CO2削減目標による環境関連設備投資需要の拡大</li> <li>人口動態の変化による新たな住宅ニーズの高まり</li> <li>物流需要拡大による、物流拠点の新設ニーズの拡大</li> <li>インバウンド需要回復による不動産ニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害増加による保有資産の毀損、発電量の変動</li> <li>環境関連の事業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</li> <li>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</li> </ul>
	 <b>設備投資</b>	 重点3分野(建機・車両・農業)をはじめとした設備投資全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT、インダストリー、計測分野を中心としたレンタル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社のテクノレントを通じて蓄積されたレンタル事業の知見・ノウハウ</li> <li>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</li> <li>チャネル、Webなどを活かした営業ネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴うサービス化ニーズの高まり</li> <li>顧客基盤を活かした協業拡大</li> <li>決済手段の多様化への対応</li> <li>産業構造の変化によるBPOビジネス需要</li> <li>事業効率化・アウトソーシングニーズの高まり</li> </ul>
事業&サービス付加による多様化	 <b>不動産</b>	 不動産向け融資、住宅賃貸事業、不動産関連事業投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT、インダストリー、計測分野を中心としたレンタル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴うサービス化ニーズの高まり</li> <li>顧客基盤を活かした協業拡大</li> <li>決済手段の多様化への対応</li> <li>産業構造の変化によるBPOビジネス需要</li> <li>事業効率化・アウトソーシングニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィンテック事業など競合先の台頭</li> <li>金融サービスの電子化に伴う情報セキュリティ</li> </ul>
	 <b>環境</b>	 環境関連のリース・割賦、太陽光発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>決済分野(集金代行、ファクタリング)、海外からのビジネス渡航者向けのサービス提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴うサービス化ニーズの高まり</li> <li>顧客基盤を活かした協業拡大</li> <li>決済手段の多様化への対応</li> <li>産業構造の変化によるBPOビジネス需要</li> <li>事業効率化・アウトソーシングニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィンテック事業など競合先の台頭</li> <li>金融サービスの電子化に伴う情報セキュリティ</li> </ul>
新たなビジネスモデルへの挑戦	 <b>as a Service</b>	 ICT、インダストリー、計測分野を中心としたレンタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>決済分野(集金代行、ファクタリング)、海外からのビジネス渡航者向けのサービス提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モノ」から「コト」へのニーズ変化に伴うサービス化ニーズの高まり</li> <li>顧客基盤を活かした協業拡大</li> <li>決済手段の多様化への対応</li> <li>産業構造の変化によるBPOビジネス需要</li> <li>事業効率化・アウトソーシングニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィンテック事業など競合先の台頭</li> <li>金融サービスの電子化に伴う情報セキュリティ</li> </ul>
	 <b>BPO</b>	 決済分野(集金代行、ファクタリング)、海外からのビジネス渡航者向けのサービス提供			

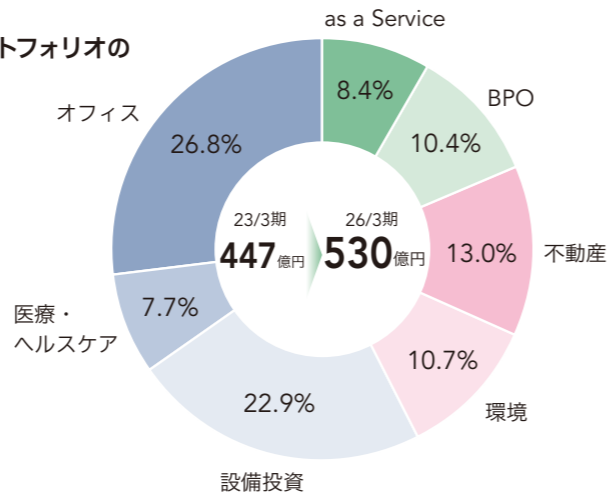
# 事業分野別戦略

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

具体的には、差引利益<sup>※1</sup>で2023年3月期の447億円から、2026年3月期には530億円に成長させることを目標としています。

※1 差引利益：売上高より資金原価を除く売上原価を差し引いた額

事業ポートフォリオの将来像



## オフィス

当社はリコー製品の販売支援を行うリース会社として設立され、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ました。オフィス分野は、当社にとって祖業となる分野であり、成長を支える最重要基盤の一つとなっています。

契約書出力システム（リース契約書をWebから出力するシステム）の導入社数／利用率の向上やWebでの与信受付／回答、インサイドセールス化などの導入を広げ、ベンダーの活動を今まで以上に支援することで、当社のシェアを上げ利益率の向上を図ってまいります。

## 医療・ヘルスケア

医療・ヘルスケア分野においては、少子高齢化が進むことを踏まえ、これからの社会課題および業界の主な変化に応えるべく、活動してまいります。  
「コンサルティング能力」を軸として診療所中心の新規開業、移転または承継等開業への取り組みを引き続き強化します。また、パートナー提携のサービススキームの構築、提供により、地域の基幹病院をはじめとする医療機

関、調剤薬局および福祉介護等の施設運営における課題、悩み事を解消し、介護予防、そして住まい・生活支援といった地域包括ケアシステム<sup>※2</sup>を構成する領域にフィールドを拡張してまいります。

※2 人口減少社会における介護需要の急増という困難な課題に対して、それぞれの地域の事情に合った医療・介護・予防・住まい・生活支援が確保される体制を構築すること

## 設備投資

設備投資分野においては、印刷、工作、農業、物流、建機分野などの設備投資のハードルを下げ、企業の成長機会をサポートしています。特にそのなかで農業、物流、建設の職場環境は、将来の人材不足から機械を活用した省人化やITを活用した新たな働き方が期待されています。そのような背景のもと、「農業」「車両」「建機」を重点分野として位置づけ、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。

農業分野においては、大規模農家に対し農業・畜産業で使用される機器のメーカー販売などとタイアップし、残

価付きリースなどの提供で取引拡大を目指します。また、従来提供していたABLの手法を用いたファイナンス提供にDXを活用し、さらなる進化を加えてまいります。

車両分野ならびに建機分野においては、メーカー販売や代理店などの取引拡大を図ると同時に、EVおよび充電設備の拡充や、建設現場などで情報通信技術を活用するICT施行の設備投資支援によって省力化を進めてまいります。

このような取り組みにより重点3分野の契約実行高を2023年3月期の320億円から2026年3月期に450億円まで拡大することを目指します。

## 不動産

不動産分野においては、高齢化社会や労働力不足などの社会課題を解決する不動産を創造し、マーケットへ還元することを目指しています。  
具体的には、サービス付き高齢者住宅や、外国人労働者、留学生を対象とした中期滞在用のサービスアパート

メントのほか、ひっ迫する物流施設への投融資に取り組んでいきます。  
これらの不動産に注力し、当中計期間では、不動産信託受益権の投資額について2023年3月期200億円から、2026年3月期300億円を目指します。

## 環境

日本国内において2050年カーボンニュートラル宣言が行われ、脱炭素社会の実現は国として重要な課題となっています。当社は、省エネ・再エネビジネスや、ニーズが高まる蓄電池などの電力安定化（需給調整）ビジネスを着実に進め、社会課題の解決に貢献します。  
なかでも再エネビジネスは、これまでのFIT制度に依拠したビジネスを自家消費、PPA（オンサイト、オフサイト、

バーチャル）などの非FITビジネスへ変えていく必要があり、そこが最も重要なポイントとなります。2021年度より、当社がPPAの発電事業者になるなど非FITビジネスに対する知見や顧客提案能力を高めており、当中計においてはその知見を活かし、環境エネルギービジネスをさらに成長させ、2026年3月期までの累計資金投下額として4,000億円を目指してまいります。

## as a Service

as a Service分野においては、企業におけるパソコン利用やその他医療・介護や建機、農業分野等において、サービスとして提供するべく展開してまいります。  
当中計期間の2024年前後には、Windows10のサポート終了等に伴うパソコンの入替需要の増加が想定されます。企業におけるパソコン導入について、管理担当者はソフトウェアのインストールや設定、セキュリティ対策や故

障対応、資産管理、最終的な廃棄までさまざまなタスクを抱えており、作業のアウトソース需要が高まっています。  
この需要増加に合わせ、リコー・ジャパンをはじめとする取引ベンダーと協業し、子会社であるテクノレントの機能を活かした、「パソコンレンタル」+「サービス（役務）」によるPC-LCM（Life Cycle Management）の取扱拡大を目指します。

## BPO

社会課題となっている「労働人口の不足」を背景に、アウトソーシングの活用や外国人労働力の受入の必要性がますます高まりつつあります。決済領域では、経営効率改善にもつながる集金代行において、2023年3月期の16,682サービスから2026年3月期には20,000サービスを目標に取り組めます。

また、外国人労働力の受入においては、「日本での生活立上げのためのリロケーションマネジメント」「外国人の住まいの障壁をなくすサブリースの展開加速」「利便性の高い短期滞在の住居」等のサービスの拡大とバリューアップなどを推進してまいります。

# コーポレート・ガバナンス

## ● コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

## ● コーポレート・ガバナンスの概要 (2023年6月26日現在)

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

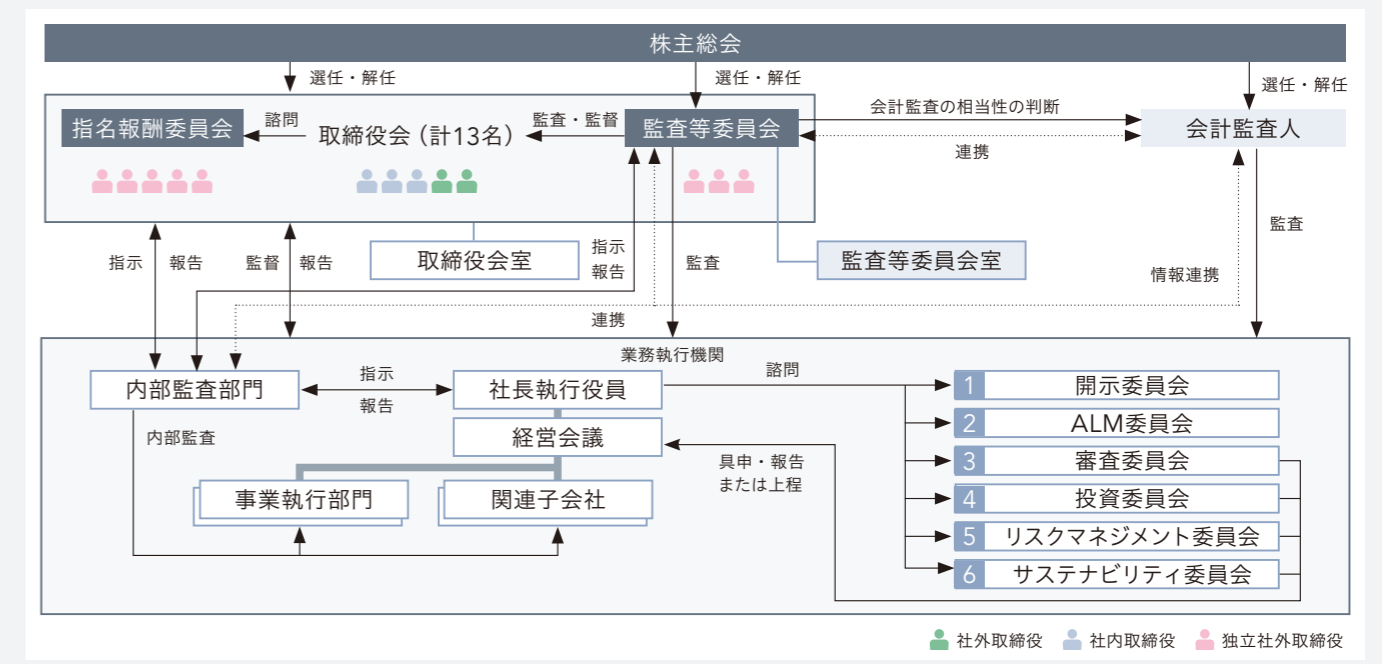
※1 2022年度の実績  
※2 株式信託方式



## ● 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
2022年	●社外取締役 (女性) 4人目選任 ●社外取締役の割合76.9% 女性取締役の割合30.8% ●監査等委員会の構成を全員独立社外取締役へ

## ● コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月26日現在)



## ● 取締役会

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

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

行っています。  
2022年度の実効性評価において、これまで課題であった中期経営計画に関する議論に対する評価が改善される等、取締役会の実効性は有効に機能していることが確認されました。

## ● 任意の諮問委員会

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

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

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

### ● 指名報酬委員会

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

2022年度より、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、新たに、指名報酬委員会において目標設定および評価に関する面談を代表取締役社長執行役員

と行い、指名報酬委員会が決定しています。2023年度においては、2022年度の振り返りを実施し、さらなる内容のブラッシュアップを図っています。

また、2022年度の活動状況については、スキルマトリックスの改定や株式報酬制度の改定に向けて答申案を策定するとともに、取締役会とは別に監査等委員会と意見交換会を実施することにより、指名報酬委員会が掲げる当社課題において共通認識を持ち、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行っています。

### ● 監査等委員会

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

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

2022年度の監査等委員会では、年度を通じ以下の決議、報告・共有、審議・協議等を行いました。

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

### ● 取締役会の実効性評価（2022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。

#### <評価手段>

- 2023年2月10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「2022年度アンケート」）実施の旨、説明し、回答を依頼
- 同年3月14日開催の取締役会において、2022年度アンケート集計の概要を報告
- 同年5月26日開催の取締役会において、2022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>

2022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         | 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） |
| II. 「取締役会の規模・構成」について           | VI. 総合評価   |
| 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） |  |

### 前回抽出された課題と取り組み

審議時間の配分をさらに工夫すべき	実効性向上と重要度を考慮した、取締役会の年間計画を作成
中計議論および社外取締役と執行側との問題意識の共有をさらに深化させるべき	中期経営計画策定に向けて社外取締役と執行側との議論を実施
監査等委員会とのコミュニケーションをさらに進めるべき	独立役員間（指名報酬委員会と監査等委員会）での情報交換の機会を設定

### 今回抽出された課題

2022年度の評価結果においては、これまで課題であった中期経営計画に関する議論が改善されるなど、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、①内部統制やリスク管理体制に関する議論をさらに深化させていくべきであること、②新任社外取締役に対するサポートを一層充実させるなど、さらなるフォローの強化が必要であるとの課題が共有されました。運営方法、取締役会規程にある付議、報告基準の見直しを含め、今後も改善活動を継続していきます。

### ● 中長期インセンティブ株式報酬制度の改定

当社は、2022年度に新たな評価指標として、資本効率性指標となるROA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の非財務指標である、社員ハピネス値（2023～2025年度中期経営計画における人的資本に関わる非財務目標）を賞与算定式に導入しました。また、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評価を導入しています。

2023年度は中長期インセンティブにあたる株式報酬制度を株式交付信託型から事前交付型リストラクテッドス

トック（RS）信託型に変更いたします。株式を交付する時期を退任時から在任時に変更し、さらに、対象者との契約により譲渡制限を付した当社株式を交付することによりさらなるインセンティブ効果の向上を図ります。

当社は株主総会で議案承認を前提に2023年5月9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」を改定しており、改定された決定方針等について、指名報酬委員会からの諮問に対する答申が尊重されていることも確認しています。

(業務執行から独立した立場にある取締役)	固定報酬		
監査等委員である取締役, 社外取締役	基本報酬		
(業務執行取締役)	固定報酬	業績連動報酬	
代表取締役	基本報酬 (50%)	業績連動賞与 (35%)	株式報酬 (15%)
取締役	基本報酬 (50%)	業績連動賞与 (37%)	株式報酬 (13%)

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

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

● 取締役スキルマトリックス

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

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

No.	氏名	属性	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										
							ESGサステナビリティ	企業経営	財務・会計	営業・マーケティング	金融・投資	法律	リスク管理	IT・テクノロジー	人財		
1	中村 徳晴	代表取締役			4年	男性	●	●		●	●						●
2	佐野 弘純	取締役			4年	男性	●		●	●							●
3	黒木 伸一	取締役			2年	男性	●			●							●
4	二宮 雅也	社外取締役		●	5年	男性	●	●									●
5	荒川 正子	社外取締役		●	4年	女性	●			●							●
6	戎井 真理	社外取締役		●	3年	女性	●			●			●				●
7	原澤 敦美	社外取締役		●	3年	女性	●				●		●				●
8	一ノ瀬 隆	社外取締役		●	1年	男性	●	●							●		●
9	座間 信久	社外取締役			1年	男性	●			●			●				
10	入佐 孝宏	社外取締役			—	男性	●								●		
11	川島 時夫	監査等委員 社外取締役	●		3年	男性	●			●			●				
12	中沢 ひろみ	監査等委員 社外取締役	●		1年	女性	●			●			●				
13	深山 徹	監査等委員 社外取締役	●		1年	男性	●				●		●				

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

● 後継者計画について

当社は、将来、最高経営責任者等の候補者となりうる人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(以下「指名報酬委員」)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。指名報酬委員は、「RL みらい塾」

での候補者との質疑、意見交換を通し、また、取締役会での執行役員による管轄の業務執行報告での発表や質疑応答を通して人材の評価を行っています。

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

● 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、定期的に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。

● リコーリースグループの人権方針

当社グループは、事業活動における人権の尊重は企業が果たすべき重要な責務であると考え、「国連グローバルコンパクト(UNGC)」に賛同、署名を行い、UNGCが掲げる4分野(人権・労働・環境・腐敗防止)に関わる10の原則の実現に向けて活動を継続しています。国際社会における

「人権」に対する課題や意識の変化を踏まえ、事業活動において人権を尊重する経営を目指して、当社グループの人権方針を策定してコミットしています。豊かな未来の実現を目指し、ステークホルダーとともに持続可能な社会および経済の健全かつ安定的な発展に貢献します。

[https://www.r-lease.co.jp/sustainability/humanrights\\_policy/](https://www.r-lease.co.jp/sustainability/humanrights_policy/)

● 投融資方針

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

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

[https://www.r-lease.co.jp/sustainability/investment\\_policy/](https://www.r-lease.co.jp/sustainability/investment_policy/)

● 新任役員の紹介



入佐 孝宏  
社外取締役

リコーリースグループが取り組む「金融も手掛ける事業会社」への企業変革に向けて、『循環創造企業へ』を中長期ビジョンに掲げ取り組むことは社会的意義が大変大きく、共感するものです。私は当社社外取締役として、SDGsの世界潮流を理解した上での助言、株式会社リコーで展開しているデジタルテクノロジーを活用した事業展開や社会貢献等の知見を活かし、当社の成長戦略実行に向けて貢献していく所存です。



社外取締役対談



社外取締役  
一ノ瀬 隆

社外取締役（監査等委員）  
中沢 ひろみ

## 経営理念の実現に向けて、ボードメンバーとして未来を拓く「変異」を応援し続けます

常勤監査等委員として経営会議など重要な会議体をオブザーブしている中沢氏と、企業経営の幅広い知識・深い見解を持つ一ノ瀬氏は、ともに2022年6月に社外取締役に就任し、約1年になります。それぞれから見た取締役会の役割や特長、事業の根本にある「私達らしさ」、また2023年度にスタートした中期経営計画のテーマである「地続き」の「変異」への期待、未来に向かうために必要なことなどについて、お話しいただきました。

### 経営理念を共有し率直な議論ができる場があること

**中沢** 一ノ瀬さんも私も社外取締役に就任したのが2022年6月ですが、翌月にはボードメンバーが集まって、中期経営計画の進捗報告と新たな中期経営計画（以下、新中計）策定に関わる合宿に参加し、これが実質的なデビュー戦でした。時代と経営環境の変化に即したビジネスモデルの変革が求められるなか、「私達らしさを活かしつつ新たに挑戦できることは何か」について、それまでの議論や検討してきたことを踏まえ、若手のプロジェクトチームが中心となり練り上げた新規事業のプレゼンテーションが行われました。印象的だったのは、それが予定調和的な承認の場ではなく、相当な熱量を持って率直かつ真摯な意見交換がなされる場となっていることでした。執行側と社外取締役の間に、一定の緊張感と信頼関係がなければできないことだと納得した次第です。忌憚のない意見交換を真面目に行える場があることは、ボードメンバーとして重要な点であると思います。

**一ノ瀬** 新中計の策定において、トップからプロジェクトメンバーまで集まり、社外取締役も交えて議論するというのは私も初めての経験です。新中計の骨子を固める相当前段階から、基本的な考え方として経営理念と戦略をアライメントさせていこうと意識して準備を重ねている。根底にあるのは、経営理念を実現させるということ。しかも、トップが旗を振り、会社全体がそれになびくのではなく、意識的に社員を主体としたストーリーをつくり上げようとしているところを目の当たりにし、感動しました。

### 「地続き」な新領域から生まれる「変異」創造への期待

**中沢** そのなかで印象的なくつかのキーワードが出てきましたね。まずは、執行側が挙げた「私達らしい」新たな事業領域ということで、「地続き」というキーワード。地続き感がある新規事業への展開という考え方です。イノベーションを起こすには、既存の延長線上ばかりを追いかけるのではなく、ムーンショットも狙ってもいいんじゃないかと

いった意見もありましたが、決して新領域にチャレンジしないという意味ではないんですね。これは、中村社長の持論でもある「変異」という言葉とも密接に関係している。私もいろいろな会議に出席し、社長とも1on1で議論をさせていただくなかで真意がつかめてきたように感じています。「変異」は突然起こるように見えて、実は地続きで繰り返される挑戦とつながっているんですね。

**一ノ瀬** 先が読みがなくなっている現在、VUCA<sup>※1</sup>からBANI<sup>※2</sup>時代といわれています。「変異」を起こす人財、そして「変異」に自ら積極的にアダプトしていく姿勢が求められます。従来のは殻を破り、新しいやり方で会社を牽引する人財が必要です。志のある若い人たちにはぜひ「変異」を達成してほしい。社員が気概を持って変化を起こし、経営や事業に対して提言できるようにになると、さらにすばらしい組織になるはずですよ。

**中沢** 新中計の合宿の話に戻りますが、社会課題の解決というテーマから、新たな事業領域として介護事業を自ら手掛けるという提案がなされたときは、「私達らしい」という新たな事業領域としてなぜ介護なのか、それには「大義と覚悟」が必要だということが議論されました。その後、実際にM&Aの話があり、私達が介護事業を手掛けることで中長期的に何を目指していくのか議論を重ねた末、2022年末には株式会社Welfareすずらんを子会社化し、介護事業を始めています。新しいチャレンジに前向きで行動力があるのも当社グループの特長ですね。例えば、太陽光発電事業でも、金融を接点にして発電事業に自ら乗り出し、すでに新たな収益の柱となっています。この「変異」のDNAこそが私達らしさであり、期待する伸び代でもあります。

**一ノ瀬** 新規事業とあわせて、既存事業も問題意識を持って在り方を変えていこうとしていますね。例えば、ITは社会を変える大きな力を発揮しますが、当社グループも全社的なDX（デジタルトランスフォーメーション）推進による業務改革が必要となっている。基幹システムの置き換え開始を3年後に控え、セキュリティの担保、サブシステム間のインターフェースの再設計などのプロジェクトを手掛けていますが、さらに、AIを活用した顧客接点を充実させるフロントエンドのソフトウェア開発や、バックオフィスでは標準化・自動化を伴うオペレーションの効率化により、より人財の能力を引き出せるような取り組みの推進が期待されます。また、一人ひとりの成長を促す人財教育にも力を入れていますね。

**中沢** そうですね。事業を推進するのは一人ひとりの社員であり、その総和ですので、最も重要なポイントかとも思います。次世代リーダー候補が集まる「RLみらい塾」など、長いスパンでの「変異」を意図した人財育成プログラムは人的資本への取り組みとしても注目しています。

### 未来へと向かうリコーリースに必要な視点とは

**中沢** IT分野だけでなく、あらゆる事業分野においてテクノロジーの変化とともに「変異」が求められていますね。その分、リスクマネジメントについても進化を図ることが前提とはなりますが、監査等委員としても執行側が攻めのアクセラを踏める体制と環境づくりが図られるよう意識してまいります。現在、DX化などを含め非財務目標のKPIの検討も進められていますが、ボードメンバーとして、こうした分野への先行投資やチャレンジの背中を押していきたいと思っています。

**一ノ瀬** 当社グループは、金融リテラシーをベースに、既存事業と地続きで新しいビジネスモデルをつくる発想の素地があります。「新しい花を咲かせる種を植える力があること」に自信を持って未来を切り拓いていただきたい。中計、10年後、さらには50年・100年後の会社の発展に足跡を残したい、貢献したいという想いを持つ人財の登用・育成と、私達らしさを活かした事業を展開するための環境づくりが急務です。社長、役員、次世代の役員候補、将来の会社を担う方とできる限り直接お会いして、応援したいですね。

**中沢** 現在のリコーリースは、「事業を手掛ける金融会社」から「金融も手掛ける事業会社」への転換に伴い、リース&ファイナンスの域を超え、新しい事業や企業文化を生み出していく過渡期にあります。グループ企業を含む未来への投資とリターンの全体像についても、取締役会で議論を重ねていく必要があります。事業ポートフォリオの見直しを含め、どの事業が種まきの段階で、どこに水をやっていかに育成するのか、成熟期の事業であるならば、いかにDX化して効率化するのか、他社と提携してイノベーションを図るのか、それとも撤退かなど、こうした課題への取り組みをしっかりと見守っていきたいと思います。

※1 VUCA : Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)  
 ※2 BANI : Brittle (脆い)、Anxious (不安な)、Non-linear (非線形な)、Incomprehensible (不可解な)

# 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、リコーリースグループ行動規範に基づき、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、コンプライアンス体制を構築しています。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。2022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いません。今後においても、コンプライアンスの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、すべての事業活動においてコンプライアンスの実践を図るため、当社グループ全社員を対象に毎年度、法令の施行や改正などに合わせたトピックスを交えたeラーニングの学習を行っています。

また、イントラネットを活用した啓発活動の一環として、毎月コンプライアンスニュースの発信による意識の向上、および苦情対応の考え方や基本動作をまとめたマニュアル等を発信し、お客様の声に、適切な判断・対応ができるようにしています。

## ● 行動規範策定

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

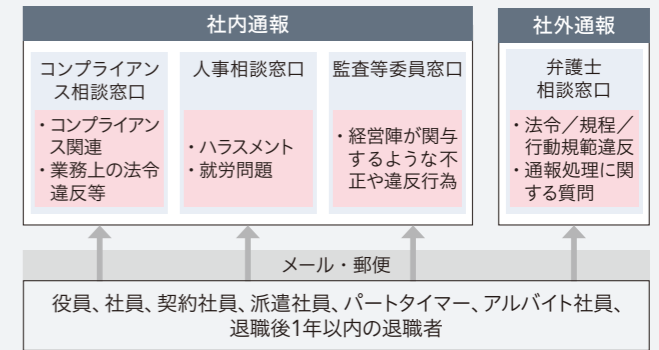
関わり方のスタンスなどについても記載しています。ホームページに掲載するとともに、グループの全役員・社員へ周知・浸透を図るべくハンドブックも制作・配布しました。今後、この新たな行動規範の浸透と実践を促すために毎年定期的に学習を行っていく予定です。



## ● 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リースグループ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、派遣社員）が利用できる内部通報窓口を社内外に設置し、社員に周知しています。

社内規程において、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、「公益通報者保護法」に基づく通報者保護を図っています。なお、2022年度は不正に関わる通報はありません。



## 内部統制室長メッセージ



目標の企業価値の向上を  
業務・組織運営の2つの内部監査でサポート  
ガバナンスが機能する企業へ

執行役員  
内部統制室長  
松上 恵美

内部統制室では、モニタリング機能（内部監査、SOX監査の実施）、内部統制システムの整備・運用の推進機能の役割を担っています。

内部監査は、業務監査と組織運営監査の二本立てで実施しており、組織運営監査は事前のアンケートと監査時のヒアリングで、組織の運営状況を確認し、改善の機会を提供しています。

内部監査は、監査等委員会の監査と連携し、協働する形で実施しており、ヒアリングに監査等委員が参加していることは、当社の特徴です。監査等委員の視点からの質問や意見は、現場組織だけでなく当室の監査メンバーの参考になっています。2022年度のアンケートには経営理念の浸透を図る設問を取り入れました。ガバナンスが機能する風通しの良い企業風土をつくるにあたって、組織運営監査は重要度を増しています。

内部統制室は、毎年、年度の初めに「内部統制システムの基本方針」を立案し、監査等委員会への意見聴取、社長の承認を経て、取締役会の決議を受けています。年度末には、同基本方針の年度を通じた整備・運用状況を確認し、取締役会に報告しています。取締役会は、整備・運用状況の報告内容を踏まえ、次年度の同基本方針を審議しています。また、内部通報担当として、リコーリースグループとしての内部通報制度拡充を目指し、2023年5月に体制および規程の見直しを実施しました。

外部環境の変化に伴い、当社グループのビジネスも様変わりしています。子会社も増えて事業領域が加速度的に広がるなか、内部統制室は進化が求められています。個々のメンバーが精鋭となり、内部監査の最終目標である企業価値の向上をサポートしていきます。

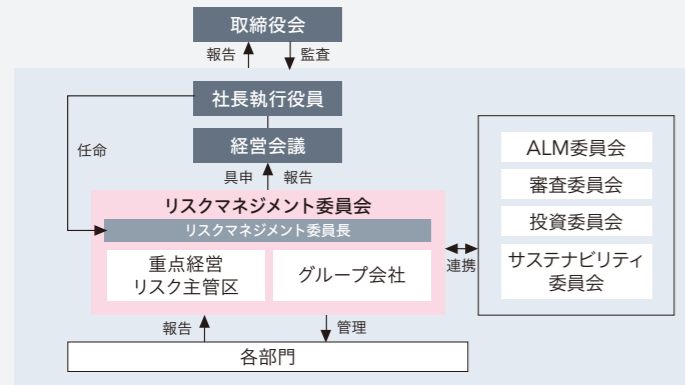
# リスクマネジメント

## ● 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。リコーリース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

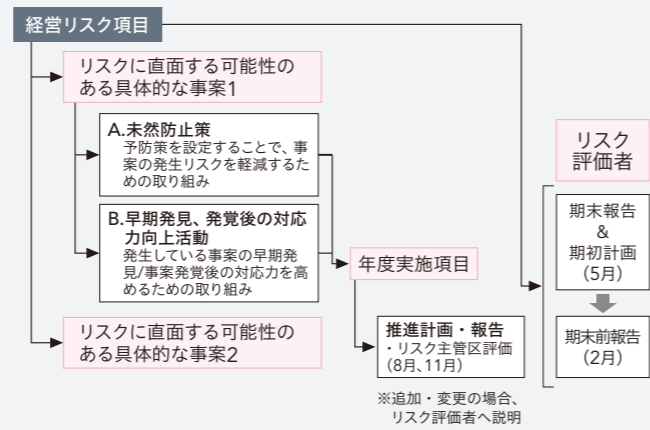
## ● 経営リスクの見直し

さまざまなリスクが存在する現代において、事業継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。2022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年超だが、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など、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

## ● 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、投資委員会、ALM委員会などを設置し、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。



※追加・変更の場合、リスク評価者へ説明

社であるテクノレント、エンプラス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（ローン会議）	戦略投資本部
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	人事部
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	グループIT統括本部
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その時の状況に合わせて再整備するとともに、地域ごとの防災訓練を毎年実施するほか、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。「一斉帰宅抑制推進モデル企業」認定を機に、通常の備蓄品はもちろん、本社・豊洲事業所での寝袋・枕の購入（他拠点では2023年度内用意予定）、主要拠点に災害情報収集用テレビ・蓄電池を配布し、インフラ復旧までの活動ができるようにしました。各拠点との通信手段については、IP無線を導入したことで、全国拠点での被災状況の確認や対策の検討が可能となりました。また、近年では特にゲリラ豪雨のような局地的な災害が多く発生しており、ハザードマップにて拠点ごとの各種災害リスクを把握し、

対応策の検討を進めています。

年度	主な取り組み
2018	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● リコーグループ合同災害対応訓練（南海トラフ地震を想定：応用訓練）
2019	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● リコーグループメッセージボードをリニューアル
2020	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● 在宅勤務下を踏まえた防災マニュアルの全面的な見直し ● 営業車防災バッグ導入
2021	● リコーグループ防災訓練実施 ● リコーリース各拠点災害対応訓練実施 ● 地震発生時 事業所対応マニュアル作成（本社・豊洲） ● Webサイト上での消防学習導入 ● 災害発生時、teamsでの安否情報共有開始 ● 「一斉帰宅抑制推進モデル企業」認定取得 ● 災害発生時当日宿泊セット用意（本社150個・豊洲250個） ● 車両防災バッグ備蓄品追加（食料飲料水1日→3日分・トイレ・毛布） ● 帰宅用防災バッグを肩掛け鞆からリュックサックに変更
2022	● 災害時利用通信機器として、IP無線導入 ● 主要拠点用、災害情報収集用テレビ・災害時利用蓄電池購入 ● 寝袋・枕購入（本社150セット・豊洲250セット） ● 社内掲示板にて防災通信発信開始

## ● 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、2005年にはプライバシーマークを付与され、情報セキュリティと個人情報保護のマネジメントシステムを一体的に運用してきました。これまで継続的にマネジメントシステムの運用の改善・強化を図ってきたことで、情報管理体制の強化と社員の情報保護・管理の意識の向上が図られ、その結果ISMS認証を継

続することができ、また情報セキュリティおよび個人情報保護に関わる重大な事故は発生していません。

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

## ● 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。また世界的に増加しているサイバー攻撃への対策として、技術的なセキュリティ対策はもちろんのこと、人的対策として従業員へ定期的なメール訓練を実施し、不審なメールを見分けるスキルを向上させてい

ます。加えて、高度化するサイバーセキュリティへの脅威に対応すべく、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）の強化など、有事の対応力の強化に向けた取り組みを実施していきます。

これらの対策実施の結果、2022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



● **取締役**（取締役会への出席状況は2022年度の実績。所有する当社株式数は2023年3月末時点）

## 代表取締役 社長執行役員

**中村 徳晴** なかむら とくはる **①**  
 所有する当社株式数  
 （うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）  
 9,472株 (8,952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**  
 当社グループにおける営業・業務・経営とあわせ、当社の代表取締役社長執行役員としての経験を有しています。これまでの経営に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に資することを期待しています。

**再任**

## 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 1株  
 取締役在任期間 5年  
 取締役会出席状況 14回/14回(100%)

**選任理由**  
 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 専務執行役員

**佐野 弘純** さの ひろずみ **②**  
 所有する当社株式数  
 （うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）  
 5,363株 (4,433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**  
 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、現在は取締役専務執行役員として、本社会般を統括しています。これらの経験や知見を活かし、事業成長戦略を通じて、当社グループの持続的成長と企業価値向上に資することを期待しています。

**再任**

## 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 1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**  
 金融・不動産の専門家として国内外の投融资、ビジネスデベロップメント等に関する豊富な経験と実績、および公的な活動を通じ、コーポレート・ガバナンス等に対する豊富な見識を備えています。社外取締役として、これらの経験・見識に基づく、積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しており、また、指名報酬委員会委員長として、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** **女性**

## 取締役 専務執行役員

**黒木 伸一** くろき しんいち **③**  
 所有する当社株式数  
 （うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）  
 3,892株 (3,427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**  
 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、現在は取締役専務執行役員として、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

**戒井 真理** えびすい まり **⑥**  
 所有する当社株式数 1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**  
 米国公認会計士として培われたグローバルな視野に立った会計に対する豊富な経験と高い見識を備えており、公認不正検査士としても企業の内部統制や経営倫理についての知見を有しています。社外取締役として積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しており、また、指名報酬委員会として、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 **⑦**  
 所有する当社株式数 1株  
 取締役在任期間 1年  
 取締役会出席状況 12回/12回(100%)

**選任理由**  
 大手電機メーカー系列会社等の経営者としての豊富な経験により、企業経営にかかる幅広い知識と高い見識を備えています。社外取締役として積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しており、また、指名報酬委員会として、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**

## 社外取締役

**座間 信久** ざま のぶひさ **⑨**  
 所有する当社株式数 1株  
 取締役在任期間 1年  
 取締役会出席状況 12回/12回(100%)

**選任理由**  
 大手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。

**再任** **社外**

● **監査等委員である取締役**（監査等委員である取締役の任期は2年であり、それぞれ2022年6月27日に選任）  
 （取締役会および監査等委員会への出席状況は2022年度の実績。所有する当社株式数は2023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 1株  
 取締役在任期間 3年  
 取締役会出席状況 14回/14回(100%)  
 監査等委員会出席状況 23回/23回(100%)

**選任理由**  
 大手金融機関における長年の勤務による財務および会計に関する知見や上場会社における常勤監査役の経験を有しています。このことを踏まえ、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。

**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 1株  
 取締役在任期間 1年  
 取締役会出席状況 12回/12回(100%)  
 監査等委員会出席状況 17回/17回(100%)

**選任理由**  
 公認会計士としての財務および会計に関する専門的な知見や上場企業の執行役員・監査役としての豊富な経験を備えています。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。

**社外** **独立** **女性**

## 社外取締役（監査等委員）

**深山 徹** みやま とおる **⑬**  
 所有する当社株式数 1株  
 取締役在任期間 1年  
 取締役会出席状況 12回/12回(100%)  
 監査等委員会出席状況 17回/17回(100%)

**選任理由**  
 弁護士としての専門的な知見や他社社外役員としての経験を備えています。このことを踏まえ、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。

**社外** **独立**

## ● 執行役員

### 社長執行役員

**中村 徳晴**  
 取締役会議長

### 執行役員

**黒川 憲司**  
 エリア営業本部長

### 執行役員

**細井 英典**  
 株式会社Welfare すずらん 取締役

### 執行役員

**永井 良二**  
 BPO本部長

### 専務執行役員

**佐野 弘純**  
 本社担当/株式会社Welfare すずらん 代表取締役社長

### 執行役員

**松上 恵美**  
 内部統制室長

### 執行役員

**池内 寿尚**  
 戦略投資本部長/株式会社Welfare すずらん 取締役

### 執行役員

**永田 亜衡**  
 経営管理本部 経営企画部長

### 専務執行役員

**黒木 伸一**  
 営業担当/営業統括本部長

### 執行役員

**阿部 一哉**  
 審査本部長

### 執行役員

**河野 満**  
 営業開発本部長

### 執行役員

**滝田 健太郎**  
 営業開発本部 環境・エネルギー営業部長

### 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

**荒木 優一**  
 グループ人材統括本部長/取締役会室長

### 執行役員

**佐々木 麻利**  
 業務本部 副本部長

### 常務執行役員

**大澤 洋**  
 経営管理本部長

### 執行役員

**井野 昇一**  
 医療・ヘルスケア本部長

### 執行役員

**山本 達雄**  
 業務本部長

データ

# 主要財務データの推移

(単位:百万円)

連結決算の概況	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
売上高	230,636	234,009	245,904	258,733	275,879	291,116	304,341	313,957	332,256	326,266	303,853	298,889
売上原価	200,782	205,423	217,309	228,917	245,507	259,957	273,081	281,013	297,073	288,564	263,812	255,617
売上総利益	29,854	28,586	28,595	29,815	30,371	31,158	31,260	32,943	35,182	37,701	40,040	43,272
販売費及び一般管理費	13,022	11,555	12,536	13,308	13,420	13,825	14,708	15,667	18,164	20,229	20,759	22,044
内 貸倒引当金繰入額	431	△ 1,036	419	915	797	1,105	1,550	1,632	2,879	3,747	2,615	1,272
営業利益	16,831	17,030	16,059	16,507	16,951	17,333	16,552	17,276	17,018	17,471	19,280	21,228
経常利益	16,839	16,921	15,884	16,447	16,843	17,180	16,415	17,383	17,087	17,510	19,522	21,573
親会社株主に帰属する当期純利益	9,419	10,215	9,550	10,136	11,049	11,772	11,306	11,943	11,827	12,019	13,481	14,872
1株当たり(円)												
配当額	41.00	43.00	45.00	50.00	55.00	60.00	70.00	80.00	90.00	100.00	120.00	145.00
当期純利益	301.73	327.26	305.94	324.71	353.96	377.12	362.19	382.60	382.80	389.93	437.34	482.48
純資産額	3,517.17	3,807.05	4,060.90	4,344.43	4,644.38	4,975.38	5,288.85	5,588.38	5,893.78	6,207.07	6,536.27	6,867.91
配当性向	13.6%	13.1%	14.7%	15.4%	15.5%	15.9%	19.3%	20.9%	23.5%	25.6%	27.4%	30.1%
総資産	640,907	700,504	784,969	828,618	878,526	918,864	968,950	1,040,678	1,150,734	1,160,706	1,177,723	1,236,921
純資産	110,069	119,186	127,179	136,117	145,562	155,998	165,890	174,449	181,675	191,333	201,480	211,701
自己資本比率	17.1%	17.0%	16.1%	16.4%	16.5%	16.9%	17.0%	16.8%	15.8%	16.5%	17.1%	17.1%
総資産当期純利益率(ROA)	1.50%	1.52%	1.29%	1.26%	1.29%	1.31%	1.20%	1.19%	1.08%	1.04%	1.15%	1.23%
自己資本利益率(ROE)	8.9%	8.9%	7.8%	7.7%	7.9%	7.8%	7.1%	7.0%	6.6%	6.4%	6.9%	7.2%

営業資産等の状況	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
ファイナンス・リース	428,716	444,268	489,671	508,074	526,990	538,028	551,398	565,113	597,534	528,929	511,493	509,737
オペレーティング・リース	9,383	9,740	12,320	15,874	18,759	20,894	23,059	29,058	30,596	30,411	29,505	33,199
リース計	438,099	454,008	501,992	523,948	545,749	558,923	574,457	594,172	628,130	559,341	540,998	542,936
割賦	43,695	50,806	61,270	72,537	83,706	95,814	111,313	133,163	152,926	161,696	160,814	157,578
リース・割賦 合計	481,795	504,815	563,262	596,486	629,456	654,737	685,771	727,335	781,056	721,037	701,812	700,514
融資	92,594	103,994	109,947	114,289	123,127	129,217	143,787	160,627	181,683	200,661	221,951	253,706
リース&ファイナンス事業 合計	574,389	608,809	673,210	710,775	752,583	783,955	829,557	887,960	962,740	921,699	923,764	954,222
太陽光発電	-	-	-	-	-	-	-	2,659	8,313	16,678	19,089	19,891
住宅賃貸・不動産関連	-	-	-	-	-	-	2,087	6,588	23,404	30,283	41,400	45,473
インベストメント事業 合計	-	-	-	-	-	-	2,087	9,247	31,717	46,962	60,490	65,365
営業資産 合計	574,389	608,809	673,210	710,775	752,583	783,955	831,645	897,210	994,458	968,661	984,254	1,019,587

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

# 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。
- 取り扱い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に則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。

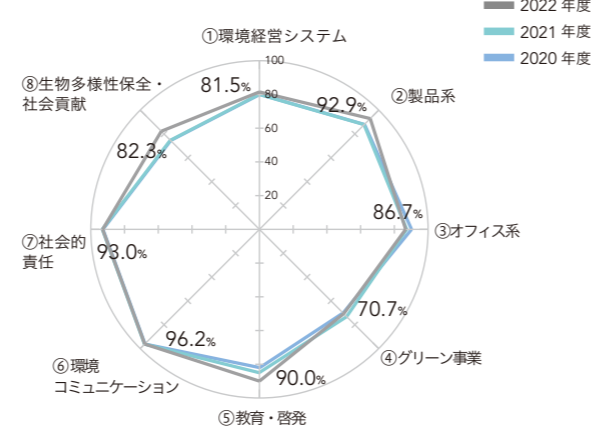
### 環境経営度評価システム

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。2022年度は右記の結果となりました。

⑤教育・啓発および⑧生物多様性保全・社会貢献については、2022年度より、「豊かな未来への森」緑化活動が開始され、社員の家族も対象に森林循環について学んだことからポイントがアップしました。一方④グリーン事業は、工事遅延の影響などから太陽光発電事業などの環境関連取扱高が減少し、ポイントダウンとなりました。

この結果を踏まえ、2023年度は、引き続き⑧生物多様性保全・社会貢献の活動を増やしていくとともに、事業を通じた環境への貢献を目的に、④グリーン事業にあたる環境関連の取扱高拡大を目指します。

### 2022年度環境経営度評価結果



得点率 = $\frac{\text{得点}}{\text{満点}} \times 100\%$	総合得点率	レベル
満点：1,000点	2022年度	86.1% AAA-
レーダー・チャート周囲の数字は、いずれも2022年度の得点率を表します。	2021年度	84.2% AAA-
	2020年度	83.7% AAA-
	レベル	総合得点率
	AAA	+ 90.0% ~ - 80.0% ~
	AA	+ 70.0% ~ - 60.0% ~
	A	+ 50.0% ~ - 40.0% ~
	B	+ 30.0% ~ - 20.0% ~
	C	+ 10.0% ~ - ~9.9%

総合得点率  
**86.1%**

### 2022年度の環境目標と実績 対象範囲：リコーリース株式会社

2022年度のCO<sub>2</sub>排出量削減目標（730t-CO<sub>2</sub>）はエコカーの導入により燃費が改善し、ガソリン使用量が減ったものの、営業活動増による電力量・空調使用時間の増加により未達となりました。一方、オフィスの省資源は継続し、廃棄物、紙使用量ともに削減し、目標を達成しました。

環境目的	環境目標	KPI	目標値	2022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	730 t-CO <sub>2</sub>	736t-CO <sub>2</sub>
		電気使用量	660,000 kWh 以下	708,777kwh
		空調使用時間	昼間：76,000 時間 夜間・休日：2,500 時間	昼間：84,499 時間 夜間・休日：2,016 時間
		ガソリン使用量	125 kl 以下	115.9kl
省資源	3Rの推進	燃費改善	20.0 km/ℓ	21.8km/ℓ
		廃棄物量	35 t 以下	31t
		紙の購入量削減削減率	400 万枚以下 20.0 % 以上	392 万枚 20.0%
3Rの推進	リース資産の適切な回収	物件回収率	70 % 以上	68.4%

### 環境データ

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	備考(対象範囲、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>	1,689,371	1,432,690	971,115	1,008,152
	スコープ1	t-CO <sub>2</sub>	379	277	292	276
	スコープ2	t-CO <sub>2</sub>	590	599	473	189
	スコープ3	t-CO <sub>2</sub>	1,688,402	1,431,814	970,350	1,007,687
CO <sub>2</sub> 排出量：原単位	スコープ1+2		2.92	2.68	2.52	1.56 売上高10億円あたり
	スコープ3		5.08	4.39	3.19	3.37 売上高百万円あたり
廃棄物排出量	t	488.2	348.8	359.0	324.9	RLグループ
廃棄物排出量：原単位		1.47	1.07	1.18	1.09	売上高10億円あたり
廃棄物のリサイクル率	%	98.2	95	93.7	92.6	RL単体
水使用量	m <sup>3</sup>	6,671	7,067	5,340	5,160	RLグループ16拠点
水使用量：原単位		20.78	21.66	17.57	17.26	売上高10億円あたり
紙使用量	万枚	771.8	664.5	525.3	628.5	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>	1,163,233	906,258	718,140	737,697 RLグループ
	Cat13	t-CO <sub>2</sub>	499,420	490,424	242,071	258,617 RLグループ
リコー製品リース終了機器のリサイクル率	%	99.8	99.8	99.7	99.8	
リコー製品以外のリース終了機器リサイクル率	%	83.3	85.9	87.8	88.2	
グリーン購入法適合製品の導入実績	複写機	%	99.8	98.7	99.5	99.8 複写機のみ
環境関連分野取扱高・事業投資額	億円	568	586	480	314	

● 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：2022年4月1日～2023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、エンプラス株式会社

① 環境保全コスト

(単位：百万円)

分類	2021年度		主な取り組み内容	2022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	8.41	—	17.81	10.65
(1) 地球環境保全コスト	7.84	6.73	省エネ（パソコン入替、エコカーの導入など）	16.88	9.46
(2) 資源循環コスト	2.11	1.68	省資源化（用紙削減など）	0.93	1.19
2. 上・下流コスト	0.00	446.37	リース終了機器の回収費・処理費など	0.00	503.89
3. 管理活動コスト	0.00	57.97	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	66.39
4. 社会活動コスト	0.00	2.30	緑の募金など	0.00	9.92
5. 環境損傷対応コスト	0.00	0.00	—	0.00	0.00
合計	9.95	515.05	—	17.81	590.85

② 環境保全効果

項目	2021年度	2022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> )	111.90	299.1
NOX排出量 (t)	△ 0.11	0.045
廃棄物最終処分量 (t) (テクノレント除く)	△ 0.31	△ 0.25
用紙削減枚数 (対前年度差：万枚)	67.14	△ 22.19

③ 経済効果

(単位：百万円)

分類	2021年度	主な取り組み内容	2022年度
	金額効果		環境投資
1. 事業エリア内コスト	△ 4.04	—	0.11
(1) 地球環境保全コスト	△ 5.14	省エネ（ガソリン、電気の削減など）	△ 0.56
(2) 資源循環コスト	1.10	省資源化（用紙削減など）	0.67
2. 上・下流コスト	5,751.7	リース終了機器の売却売上など	6,253.7
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	5,747.7	—	6,253.8

④ 環境負荷

項目	2021年度	2022年度
	総量	総量
CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	764.0	464.9
NOX排出量 (t)	1.35	1.31
廃棄物最終処分量 (t) (テクノレント除く)	2.02	2.27
用紙使用量 (万枚)	597.42	619.61
廃棄物排出量 (t)	358.58	320.44
うち、一般廃棄物 (t)	35.14	33.02
うち、産業廃棄物 (t)	323.44	287.42

⑤ 環境経営指標

指標	2021年度	2022年度
環境収益率： 経済効果 / 環境保全コスト	11.16	10.58

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、環境費用は前年度比75百万増の590百万となりました。

2. 環境保全効果

営業活動が増えたことで、エネルギー量が增加するも、トラッキング付き非化石証書によって、当社の太陽光発電事業で創出された環境価値を購入し、相殺することで前年比299t-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5億円増加となり、62億53百万円となりました。

4. 環境負荷

リモートワークが進み、在宅率が向上したことや、事務所移転による産業廃棄物排出の特殊要因がなかったことから、廃棄物排出量は前年比38t減の320tとなりました。

5. 環境経営指標

2022年度の環境収益率は3R強化による経済効果増により、前年度並の実績となりました。



社会 Social

対象範囲：リコーリース株式会社（連結従業員数除く）

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022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	899	963	1,025	1,054	
	男性 人	473	503	538	555	年度末時点
	女性 人	426	460	487	499	
連結従業員数	合計 人	1,042	1,156	1,227	1,588	年度末時点
	平均年齢	41	40.7	40.8	41.1	
	男性 歳	43.3	43	43	43.3	年度末時点
勤続年数	合計 年	13.8	13.7	13.4	13.7	
	男性 年	15.6	15.4	14.8	15.2	年度末時点
	女性 年	11.8	11.6	11.7	12.0	
平均年間給与	円	6,935,000	6,805,000	6,931,733	7,147,558	各年度4月～3月で算出
臨時雇用者数	人	65	69	63	62	年度末時点
外国人従業員数	人	0	0	2	2	年度末時点
新卒採用	合計 人	17	17	14	15	
	男性 人	9	7	6	7	2022列は2023年4月新卒入社者
	女性 人	8	10	8	8	
中途採用	合計 人	64	72	72	40	年度末時点
	男性 人	29	31	43	21	正社員のみ
	女性 人	35	41	29	19	
離職者数	合計 人	20	14	22	23	年度末時点
	男性 人	9	3	10	11	正社員のみ
	女性 人	11	11	12	12	
離職率	%	2.2	1.5	2.1	2.3	
新卒入社者の定着状況	合計 人	7/9	15/17	13/15	17/17	2019列は、2017年4月新卒入社者、うち2020年4月在籍者
	男性 人	4/4	8/8	7/8	9/9	2020列は、2018年4月・10月新卒入社者、うち2021年4月在籍者
	女性 人	3/5	7/9	6/7	8/8	2021列は、2019年4月・10月新卒入社者、うち2022年4月在籍者
管理職	合計 人	233	250	271	278	
	男性 人	190	199	215	214	各翌年度4/1時点
	女性 人	43	51	56	64	
うち部長職以上	合計 人	56	55	59	52	
	男性 人	52	52	54	48	各翌年度4/1時点
	女性 人	4	3	5	4	
役員	合計 人	27	31	30	33	各翌年度4/1時点
	男性 人	23	25	25	27	執行役員・理事含む
	女性 人	4	6	5	6	
女性管理職比率	%	18.5	20.4	20.7	23.0	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)	%	24.9	26.4	26.1	29.3	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	35.4	34.5	36.4	年度末時点
ワーキングマザーにおける管理職比率	%	5.4	6.8	9.6	11.0	年度末時点
障がい者雇用：実人数	人	15	18	20	21	年度末時点
障がい者雇用率	%	2.32	2.37	2.42	2.54	年度末時点
産休取得者数	人	20	19	18	18	各年度4/1～3/31の産休開始者
育休取得者数	合計 人	30	30	36	47	
	男性 人	11	13	18	24	各年度4/1～3/31の育休開始者
	女性 人	19	17	18	23	
育児休業復職率	%	97	100	100	100	当該年度の実際の復職者/当該年度の復職者+退職者
介護休業取得者数	合計 人	0	0	0	0	
	男性 人	0	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	2	
ボランティア参加者数	人	172	12	17	52	延べ人数
エンゲージメントスコア		68	71	72	72	2019年(2020.6)、2020年(2021.7)、2021年(2022.6)、2022年(2023.6)
有給休暇取得率	%	81.5	67.8	73.9	79.8	1月～12月で算定(一人当たり平均)
年間総労働時間	時間	1,711	1,689	1,801	1,826	4月～3月で算定(一人当たり平均)
時間外労働時間	時間	151	136	153	177	4月～3月で算定(一人当たり平均)
平均月間残業時間	時間	12.6	10.4	12.3	14.6	4月～3月で算定(一人当たり平均)
労働災害件数	件	2	1	2	2	通勤災害含む
メンタルヘルス休職者数	人	13	9	5	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	%	97.4	99.1	98.2	91.6	
子宮がん検診受診率	%	95.5	94.4	97.9	86.6	
喫煙率	%	17.6	13.6	13.2	11.9	
一人当たり教育費用	円	56,402	29,838	35,122	39,730	正社員 1,080人
一人当たり研修時間	時間	8.8	10.1	11.8	12.2	正社員 1,080人
社会貢献活動支出額	円	4,400,000	4,200,000	5,030,000	37,701,320	2022年より豊かな未来積立金制度による寄付金等

# ガバナンス Governance

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
取締役会	開催回数	回	14	12	14	14 事業年度（4月～3月）
	取締役人数	人	11	13	13	定時株主総会後の取締役数。2020年以降は監査等委員含む。
	うち独立社外取締役人数	人	5	7	8	2020年以降は監査等委員含む。
	取締役の平均出席率	%	99	100	100	100 事業年度（4月～3月）在任取締役対象。2020年以降は監査等委員含む。
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	19	18	22	23 事業年度（4月～3月）
	監査等委員である取締役人数	人	3	3	3	3 定時株主総会後の監査等委員である取締役人数。2020年6月24日以前は監査役人数。
	うち独立社外取締役人数	人	2	2	3	3 2020年6月24日以前は独立社外監査役人数。
	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	211	259	228	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	5	3	2	2	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	

## 外部イニシアチブへの参加

- 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

- 経団連生物多様性宣言イニシアチブ
- 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



健康経営銘柄2023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6年連続で選定されました。



健康経営優良法人2023 (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7年連続で認定されました。



「人的資本リーダーズ2022」に選出  
国内企業・団体の人的資本経営の取り組みについて調査、また有識者が優れた企業の取り組みを選出する「人的資本調査2022」において、「人的資本リーダーズ2022」に選出されました。



PRIDE指標2022「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年より2年連続「シルバー」）。



「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。



「FTSE Blossom Japan Sector Relative 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、各セクターにおいて相対的にESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスに選定されました。



日経「SDGs経営」調査2022 星4★★★★  
日本経済新聞社による「SDGs」への取り組みを評価する日経「SDGs経営」調査2022において星4の評価を獲得しました。



CDP SER2022に選定 CDP気候変動レポート2022「B」評価獲得  
国際的な非営利団体CDPより、「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価を獲得。また「気候変動レポート2022」において、マネジメントレベルの「B」の評価を受けました。

# 会社情報・株式情報 (2023年3月31日現在)

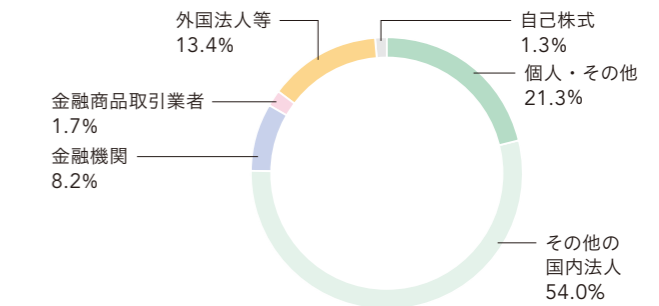
## 会社概要

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	1,588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

## 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	58,218名（単元株主数47,635名）
単元株式数	100株

### 株式分布状況



## 営業拠点

北海道	札幌
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
九州	福岡／熊本／那覇
グループ会社	テクノレント株式会社 エンプラス株式会社 株式会社Welfareすずらん 東京ビジネスレント株式会社

### 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)	1,832	5.9
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	555	1.8
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	377	1.2
RE FUND 107-CLIENT AC	346	1.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	319	1.0
SMBC日興証券株式会社	290	0.9
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	286	0.9
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	285	0.9

(注) 1. 当社が保有する自己株式418,481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

## 外部機関による格付

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