RiTRES ともに、まだ見ぬ未来へ。

リコーリースは、リトレスへ

リコーリース株式会社 | 統合報告書 | 2026

© 2026 RICOH LEASING COMPANY, Ltd.

目次

Section 1　イントロダクション

本報告書のポイント／編集方針 …… 1
リコーリースはリトレスへ …… 2
新社名「リトレス」へ込めた想い／ブランドスローガン …… 3
価値創造へつながる理念 …… 4
50年の軌跡と挑戦 …… 5
事業をつなぐビジネスモデル …… 6
リースを起点に広がる価値提供領域 …… 7
リトレスの価値創造を支える源泉 …… 8
リトレスの事業基盤データ …… 9
リトレスが目指す未来 …… 10

Section 2　企業価値向上ストーリー

社長メッセージ …… 12
23-25中期経営計画の振り返り …… 17
企業価値向上に向けて …… 18
付加価値向上に資する適正分配経営について …… 19
企業価値向上プロセス …… 21
26-28中期経営計画 …… 22
企業価値向上を起点とするツリー図 …… 24

Section 3　価値創造を推進する重点戦略

中計戦略を実現する重点戦略の全体像 …… 26
事業戦略 …… 27
事業セグメント …… 28
　ベンダー&カスタマーソリューション事業 …… 29
　BPO&サービス事業 …… 32
　環境・不動産事業 …… 35
人財戦略 …… 38
AI戦略 …… 42
IT・システム戦略 …… 43
財務戦略 …… 44

Section 4　サステナビリティ向上への取り組み

サステナビリティ経営の推進 …… 49
マテリアリティ …… 50
26-28中期経営計画非財務目標 …… 52
TCFD・TNFDへの対応 …… 53
資源循環と脱炭素社会への貢献 …… 56
誠実な異端人財の育成／厳しくも温かい組織づくり …… 58

Section 5　企業価値向上を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス …… 63
役員紹介 …… 67
社外取締役鼎談 …… 70
コンプライアンス …… 73
事業活動における人権の尊重／持続可能なサプライチェーンの構築 …… 74
リスクマネジメント …… 75

Section 6　データ

セグメント別業績（旧セグメント） …… 79
ESGデータ …… 82
会社情報／株式情報 …… 83

本報告書のポイント

1　リトレスとして目指す未来をストーリーで紹介

P.2-16

創業50周年と「リトレス」への社名変更を起点に、新たな理念体系や中長期ビジョン、これまで培ってきた強みを整理。社長メッセージとあわせて、次の50年に向けた変革の意思と目指す企業像を紹介しています。

2　企業価値向上の道筋を構造化

P.17-24

23-25中期経営計画の成果と課題を起点に、人財・ITへの成長投資、付加価値の創出と適正分配、資本収益性向上までのつながりを整理。26-28中期経営計画を通じて、持続的な企業価値向上を実現する道筋を示しています。

3　中期経営計画を支える重点戦略の開示を深化

P.26-47

新たな3つの事業セグメントについて、それぞれの役割、ビジネスモデル、成長戦略、目標を具体化。さらに、人財・AI・IT・財務の各戦略をあわせて示し、26-28中期経営計画をどのように推進していくのかを説明しています。

4　マテリアリティと事業のつながりを整理

P.49-61

新たな中長期ビジョンおよび26-28中期経営計画の策定にあわせ、マテリアリティを見直し。特定プロセスや目指すアウトカムを示すとともに、非財務目標や環境・人財に関する取り組みを紹介しています。

編集方針

- 株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの経営に対する考え方や取り組みをご理解いただくため、統合報告書を発行しています。
- 「統合報告書2026」では、創業50周年と「リトレス」への社名変更を起点に、新たな理念体系や中長期ビジョン、当社グループが培ってきた強みを整理しています。また、「26-28中期経営計画」における企業価値向上の道筋と、それを支える事業、人財・AI・IT・財務の各戦略を示すとともに、中長期ビジョンの実現に向けて見直したマテリアリティの考え方を紹介しています。
- 制作にあたっては、IFRS財団の「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」などを参考にしています。また、ステークホルダーの関心や期待を踏まえ、経営陣をはじめとする社内外へのヒアリングなどを通じて、報告すべき重要なテーマを選定しています。
- 対象期間：2025年度（2025年4月～2026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：2026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

※2026年4月1日にテクノレント株式会社は当社と統合（当社による吸収合併）いたしました。

将来予測記述に関する特記

本報告書には、当社グループの過去と現在の事実だけではなく、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。

財務情報	非財務情報
有価証券報告書	
統合報告書	
事業報告書	
決算説明会資料	コーポレート・ガバナンス報告書
株主・投資家情報サイト https://www.r-lease.co.jp/ir/	サステナビリティサイト https://www.r-lease.co.jp/sustainability/

2026年12月リコーリースは、リトレスへ。

RiTRES

2026年12月、
リコーリース株式会社は、
リトレス株式会社へ
社名変更いたします。

私たちは、ベンダーリースという特徴的なビジネスモデルを出発点に、
50年にわたってお客様の想いに寄り添い、
一つひとつの課題に丁寧に向き合いながら、ともに歩みを続けてきました。

変わり続ける時代のニーズに応えるために、
小さな変異を積み重ねるなかで、私たちの挑戦領域や提供価値は、
「リース」という言葉だけでは語りきれない範囲へと、着実に広がり続けています。

変わらない志を大切にしながら、既成の枠にとらわれることなく、
さらなる可能性に挑むために。
未来に豊かな循環を生み出す力となるために。
私たちは今、新社名「RITRES（リトレス）」とともに、
新たな一歩を踏み出します。

新社名「リトレス」へ込めた想い

RiTRES

これまでの歴史を礎に、新たな可能性を切り拓き、想像を超える未来へ。
RITRES（リトレス）という社名は、進化を続ける私たちの信念そのものです。

「R」に込めた想い	「リコーグループ」の一員として築いてきた 確かな信頼と、これまでの歴史を表現しています。
「i」に込めた想い	「人」や「愛」を意味する小文字の「i」は、 人間らしい温もりや、相手を思いやる愛情を 表現しています。
「TRES」に込めた想い	ラテン語で“3”を意味する「TRES」と、 漢字の“三”を想起させる「E」の形状は、 私たちが大切にしている 「三愛精神」「三位一体」「過去・現在・未来への循環」の 想いを表現しています。

ブランドスローガン

ともに、
まだ見ぬ未来へ。

橋を架けよう。
挑戦する企業が夢を叶え、成長し続けられる未来へ。
子どもたちが安心して過ごせる、地球の未来へ。
誰もがずっと笑顔でいられる、豊かな暮らしの未来へ。

ベンダーリースを起点に培ってきた私たちらしさを軸に、
お客様の「こうありたい」を叶える力になること。
お客様の今ある想いに応えるだけでなく、
ともに手を携えて期待を超え、限界を超え、想像を超えて、
まだ見ぬ世界を創り上げること。

未来から託されたこの社会を、喜びと希望で満たし、
50年先、100年先へと還していきたい。
私たちは、リトレスです。

価値創造へつながる理念

経営理念を最上位に、その実現に向けて目指す姿を中長期ビジョンに描き、一人ひとりが大切にする判断・行動の指針をリトレスマインドに定めています。
この理念のもと、私たちらしい価値創造を実現していきます。

経営理念

存在意義を表す
不変のもの

**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。**

中長期ビジョン

10年後のありたい姿

リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ

ベンダーリースを軸にサービス・事業を進化させ、
ビジネスパートナーとの共創により社会課題を解決し、
中小企業をはじめとする事業者の成長を支える「なくてはならない存在」であり続ける

リトレスマインド

全社員の判断軸
（迷ったときに
立ち返る考え方）

「信頼」を、すべての起点に

私たちは、誠実さに基づく信頼を起点にする。
その信頼をもとに、お客様、取引先、社会との、
関係性の広がりを生み出していきます。

「違い」を、高め合う力に

同じであることより、違いがあることを力にする。
互いの個性や強みを尊重し、刺激し合いながら、
ともに高め合っていきます。

「本質」に、いつも問いを

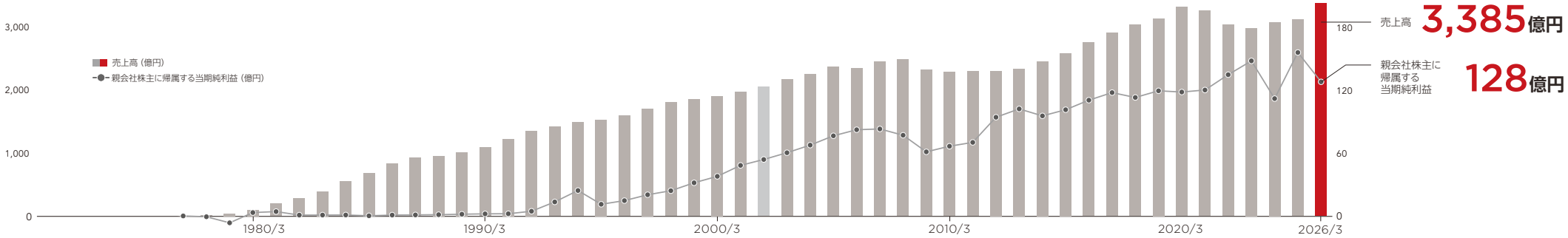
目の前の答えや前例を、そのまま正解にしない。
本当に向き合うべきことは何かを問い続け、
新しい可能性を見つけていきます。

「変化」に、自らの意志を

変わることを、誰かや環境に委ねない。
一人ひとりが自らの意志で考え、自分を律し、
成長し続けることを楽しみ、組織の変異を進めていきます。

50年の軌跡と挑戦

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て以来、中小企業をはじめとする事業者の設備導入や事業成長を支えてきました。ベンダー・パートナーやお客様との接点を通じて現場の課題をとらえ、金融機能に加えて、BPO、サービス、環境、不動産へと価値提供を広げてきた歩みが、リトレスへの変化につながっています。



1970年代
1976
リコークレジット（株）として設立

1980年代
1984
リコーリース（株）へ社名変更

1990年代
1996
東証二部に株式を上場

2000年代
2001
東証一部に指定
2004
社会貢献型株主優待制度開始
2005
テクノレント（株）を子会社化

2010年代
2017
住宅賃貸事業開始
2018
発電事業開始

2020年代
2020
(株)リコー、みずほリース(株)と3社間の業務提携契約を締結
エンプラス（株）を子会社化
2022
東証プライム市場に移行
（株）Welfareすずらんを子会社化
2026
中長期ビジョン刷新
26-28中期経営計画スタート
リトレス（株）へ社名変更

設立～1990年代

リコー製品の販売支援を起点に、金融機能を拡充

リコー製品の販売支援を目的に設立。リース・クレジットを軸に、販売会社向け金融サービスや社員向けローンなどへ広げ、事業基盤を築きました。

2000年代～2020年代

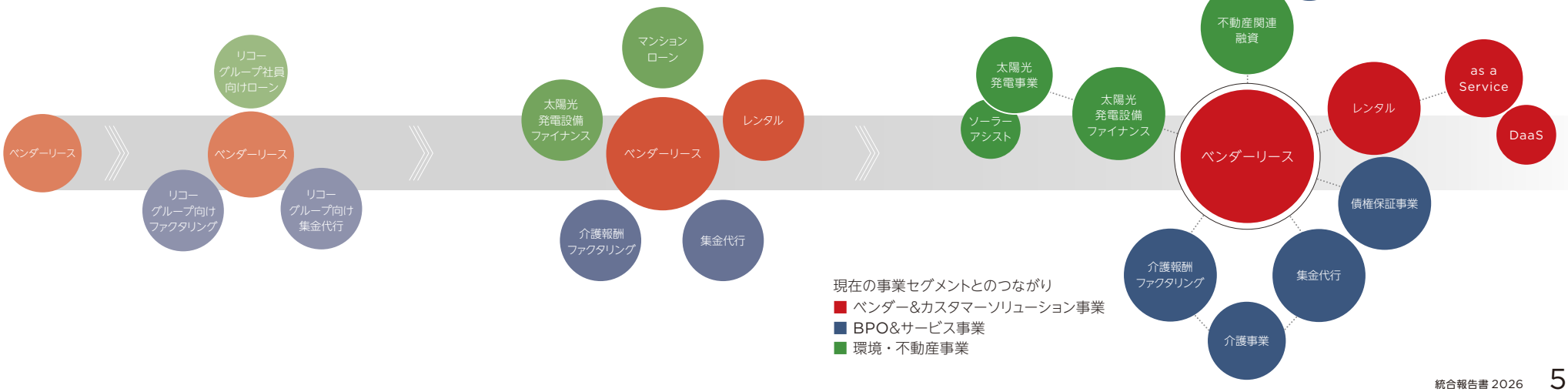
顧客接点を広げ、関連分野へ事業領域を拡大

リコーグループで培ったファイナンスの知見を活かし、グループ外のお客様や関連分野へ展開。集金代行、ファクタリング、環境、不動産などへ事業領域を広げました。

2020年代～リトレスへ

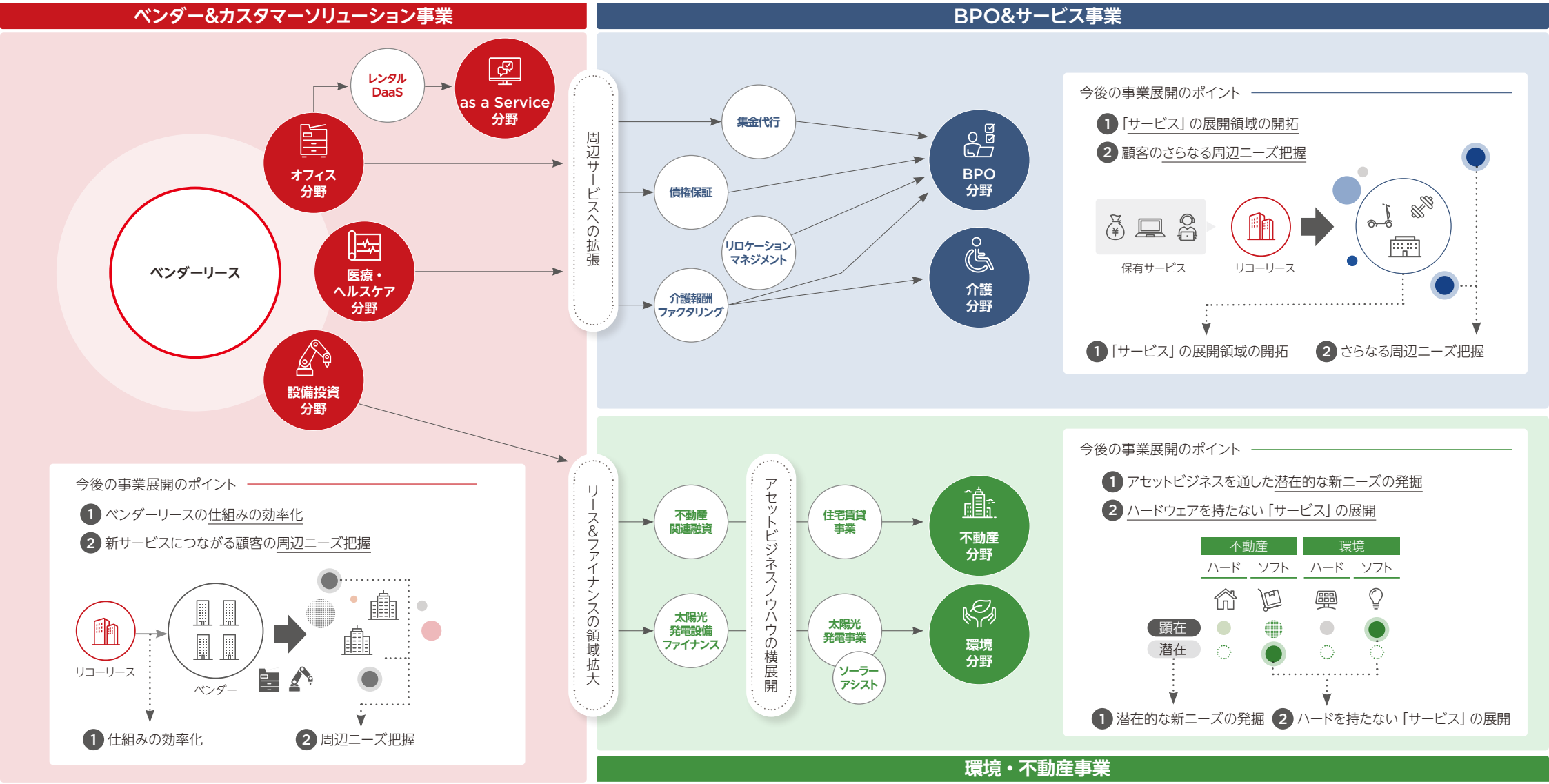
リースを起点に、社会課題に応える価値提供へ

環境・社会・経済の持続的な発展を見据え、BPO、as a Service、環境、不動産などへ価値提供を拡大。2026年12月、リトレスとして「中小企業を支える基盤」へ進化していきます。



事業をつなぐビジネスモデル

リコーリースグループは、ベンダーリースを起点に、ベンダー・パートナーやお客様との接点を広げ、中小企業をはじめとする事業者の設備導入や資金調達を支えてきました。そこで培った顧客理解、業務運営力、データ・ノウハウを活かし、BPO＆サービス、環境・不動産へ事業を展開しています。各事業を相互につなぎ、お客様の設備導入、業務運営、変化への対応を継続的に支えるビジネスモデルへ進化させています。



リースを起点に広がる価値提供領域

ベンダーリース事業で培ってきた顧客接点、顧客理解、業務運営力を基盤に、設備導入にとどまらず、お客様の業務効率化や事業環境の変化への対応を支援しています。オフィス、設備投資、医療・ヘルスケア、不動産、環境など幅広い領域において、リース・ファイナンスに加え、as a ServiceやBPO等のサービスを組み合わせた価値を提供し、お客様の持続的な成長と地域・社会の発展に貢献します。

オフィス

リースやレンタルによる設備導入支援を通じて、
オフィス環境の生産性向上に貢献

- パソコン・IT機器
- 複合機・プリンター
- サーバー機器
- as a Service

BPO

ビジネスプロセスを改善することで、
業務効率化や生産性向上に貢献

- 集金代行サービス
- 介護報酬ファクタリング
- 債権保証サービス
- リロケーションマネジメント

環境

脱炭素・循環型社会の実現に向け、
環境負荷低減に貢献

- 再生可能エネルギー
- 省エネ・高効率設備
- 廃棄物・リサイクル
- EV・充電インフラ

設備導入を
支える

**リトレスの
価値提供力**

ベンダーリースで培った
顧客接点・顧客理解・業務運営力

業務運営を
支える

変化対応を
支える

産業・設備

工場・倉庫・物流施設など、
事業の成長を支える設備投資を支援

- 工場設備
- 建設機械
- 車両
- トラック

医療・ヘルスケア

医療機関や介護施設の設備導入と
安定的な運営を支援

- 医療機器
- 電子カルテ・IT
- 介護・福祉機器
- 開業医支援

不動産

不動産の活用を金融面から支え、
地域社会の発展に貢献

- レジデンス
- 物流施設
- 商業施設
- ヘルスケア施設

リトレスの価値創造を支える源泉

リコーリースグループは、ベンダー・パートナーやお客様との信頼を起点に、現場の課題に向き合い、多くの取引を支える業務運営力とデータ・ノウハウを培ってきました。
当社グループは、こうした私たちらしい強みを受け継ぎ、磨きながら、リースにとどまらない金融・サービスで、事業者の設備導入、業務運営、変化への対応を支えていきます。

誰とともに、何を届けるか

ベンダー・パートナーとの信頼を通じて、事業者に必要な支援を届ける

ベンダーとの信頼に基づくパートナーシップを通じて、
中小企業をはじめとする事業者との接点を広げ、
設備導入・資金調達・業務効率化まで
支えてきた価値提供モデル。

- 約6,000社のベンダー・パートナー
- 販売支援で築いた信頼関係
- 設備導入・資金調達支援
- 中小企業をはじめとする事業者接点

どのように課題をとらえるのか

お客様の課題に向き合い、本質的なニーズをとらえる

お客様の課題に向き合うなかで得た
気づきを起点に、既存の強みを活かしながら、
BPO&サービス、環境・不動産領域などへ
事業を広げてきた成長スタイル。

- お客様の課題を起点とした事業展開
- BPO&サービス領域への展開
- 環境・不動産領域への展開
- as a Serviceなどのサービス化

何を強みとして実現するか

蓄積した顧客基盤とデータ・ノウハウ、業務運営力を競争力に変える

約40万社の顧客基盤やトランザクションデータ、
小口大量の取引を支える業務運営力と、人財・AI・ITへの
投資の掛け合わせによる、提案力・効率性・課題解決力。

- 約40万社の顧客基盤
- トランザクションデータ
- 審査・業務ノウハウ
- 人財・AI・IT活用

どのように変化を積み重ねるのか

現場に誠実に向き合い、小さな変化を価値の進化につなげる

誠実さや現場理解、地道な改善を土台に、
日々の小さな変化を積み重ね、
提供価値を進化させていく組織文化。

- 誠実さ、現場を深く理解する姿勢
- 小さな改善を積み重ねる地道さ
- 自律と挑戦を促す文化
- 変化を必然として受け止める姿勢

リトレスの事業基盤データ（2026年3月期実績）

業績ハイライト

売上高	営業利益	親会社株主に帰属する当期純利益	差引利益※
3,385億円	206億円	128億円	572億円

※差引利益：売上高より資金原価を除く売上原価を差し引いた額

安定した事業を支える経営基盤

営業資産残高や全国の拠点網、一定期間にわたりお客様を支える契約基盤が、安定した事業運営と継続的な価値提供を支えています。

営業資産残高	12,442億円	リース資産残高	6,373億円
全国拠点数	全国36拠点	リース・割賦契約平均期間	約5.7年

中小企業を支える広い接点

約40万社のお客様、約6,000社のベンダー・パートナーとの関係を通じて、中小企業をはじめとする事業者の現場に近い接点を築いています。

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%	契約実行高・事業投資額に占めるリコー関連※の割合	約30%

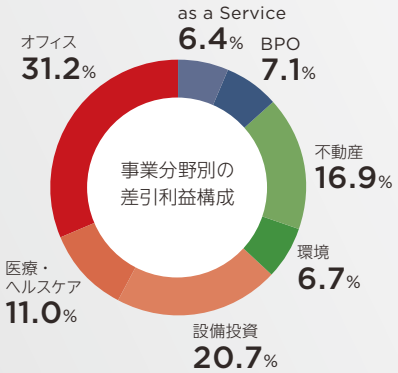
※リコー販売会社・販売店を販売チャネルとした契約実行高

小口大量の取引を支える業務運営力

多数の契約・与信に対応する審査力と業務運営力により、少額・小ロットの設備投資や資金ニーズにもきめ細かく応えています。

年間契約件数	約15万件	年間与信件数	約40万件
リース・割賦契約の平均単価	約200万円		

リースを起点に広がる価値提供



※事業分野別の差引利益構成は旧事業分野によるもの

リース・ファイナンスを起点に、BPO、as a Service、環境、不動産などへ事業領域を広げ、設備導入、業務運営、変化対応を支える価値提供を展開しています。

集金代行サービス年間取扱件数	4,068万件
自社運営発電所数	695サイト

リトレスが目指す未来

変化する事業環境のなかで、当社グループが10年後に目指す企業像をより明確に示すため、中長期ビジョンを刷新しました。これまで培ってきたベンダーリースを起点とする強みを進化させ、サービス・事業の広がりを通じて、中小企業をはじめとする事業者の成長を支える「なくてはならない存在」を目指します。

新中長期ビジョン ― 10年後に目指す企業像 ―

リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ

ベンダーリースを軸にサービス・事業を進化させ、ビジネスパートナーとの共創により社会課題を解決し、
中小企業をはじめとする事業者の成長に「なくてはならない存在」であり続ける

キーワードに込めた想い

リースの可能性を広げ

リースを事業の軸として明確にしながら、
BPO、as a Service、環境・不動産など
多様なサービスへと提供価値を広げていきます。

中小企業

長年培ってきた顧客基盤とノウハウが
最も発揮される領域として、中小企業をはじめとする
事業者の挑戦と成長を支えます。

基盤

金融機能にとどまらず、設備導入、業務効率化、
サービス活用、社会課題対応を支える
「なくてはならない存在」を目指します。

10年後の実現に向けた成長ロードマップ

26-28・29-31中期経営計画を変革期と位置づけ、人財・ITへの成長投資と事業基盤の強化を進め、次の成長フェーズへつなげていきます。

26-28中期経営計画 → 29-31中期経営計画 → 32-34中期経営計画以降

変革期
人財・IT投資を通じた組織全体の強化
事業の高度化・強化を加速させるフェーズ

競争優位性を備えた持続的な成長の実現
高収益・高効率を中核とした事業ポートフォリオ
ベンダーリースダントツNo1へ

10年後の目指す姿
リースの可能性を広げ、
中小企業を
支える基盤へ

Section

02

企業価値向上ストーリー

変革への意思を起点に、企業価値向上の道筋を示す

次の50年に向けて求められるのは、事業規模の拡大ではなく、強みを収益力へ変え、その成果を次の成長へつなげる経営です。本セクションでは、23-25中期経営計画で明らかになった成果と課題を起点に、人財・ITへの投資、付加価値の創出、適正分配を一体でとらえ、持続的な企業価値向上を実現する道筋を示します。

変革への意思	23-25中計の振り返り	課題認識	価値向上の仕組み	現中計
・社長メッセージ	・23-25 中期経営計画 振り返り	・企業価値向上に向けて	・付加価値向上に資する適正分配経営について ・企業価値向上プロセス	・26-28 中期経営計画 ・企業価値向上を起点とするツリー図

中小企業に寄り添う現場力を起点に
ベンダーリースの強みを磨き
リトレスは次の50年を切り拓きます

代表取締役 社長執行役員
サステナビリティ戦略総括
中村 徳晴

TOP MESSAGE

「リトレス」への社名変更は自ら未来を切り拓くための決意表明

創業50周年という節目を迎える2026年、当社グループはこれまでの歩みを振り返るとともに、次の50年に向けた新たな一歩を踏み出そうとしています。1976年にリコー製品の販売支援を担うリース会社として誕生し、ベンダーリースという特徴的なビジネスモデルを起点に、お客様の設備投資や事業運営を金融面で支えながら、事業領域を広げてきました。リコーグループの一員として培ってきた信頼と、ベンダーとの強固なパートナーシップは、当社の大きな財産です。

その一方で、当社グループは今、次の50年に向けて自らの存在意義を見つめ直し、どのような価値を社会に提供していく会社なのかを、自らの言葉と実績で示していく局面に入ったと認識しています。変化のスピードがこれまで以上に速くなり、将来をただ待つのではなく、自らつくっていかなければならない時代です。これからの当社グループは「事業も手掛ける金融会社」から、金融会社として培ってきたDNAを大切にしながら、事業そのものを進化させていく「金融も手掛ける事業会社」へと変わっていく必要があると考えています。

その決意を明確に示すため、2026年12月に社名をリコーリース株式会社からリトレス株式会社（RITRES）へ変更します。社名変更は、名称を変えること自体が目的ではありません。これまでの延長線上に安住するのではなく、結果のすべてを自ら受け止め、自分たちの力で新しい価値を生み出していくという意志を、社内外にはっきり示すためのものです。

今回、「リコー」と「リース」を外したのは、その覚悟を形にするためです。もちろん、これはリコーグループとの関係を薄めるという意味ではありません。これまでリコーグループの一員として培ってきた価値観や事業基盤は、これからも継承していきます。その上で、リトレスとして自立した成長を目指し、自らの存在意義をより明確に社会へ示していきたいと考えています。

50周年という節目は、過去を振り返り、未来を描く機会に最もふさわしいタイミングでした。60周年、70周年と先送りすることもできたかもしれません。しかし、変革を進め、次の成長に踏み出すのであれば、この節目の年に意思を示すべきだと考えました。今後はリトレスとして実績を積み重ね、社名や事業領域ではなく、創出する価値によって認識される企業へと成長してまいります。

また、本年度は「みらくる座」（P.58参照）を通じて全国の社員との対話を進めています。社名変更や26-28中期経営計画（以下、現中計）に込めた想いを共有しながら、新しいリトレスの実現に向けて組織全体の意思統一を図っています。

ベンダーリースと中小企業支援を軸に当社の独自性をさらに磨き込む

社名はリトレスに変わりますが、当社が果たすべき役割は変わりません。中小企業のさまざまな困りごとに寄り添い、設備投資のハードルを下げ、事業を前に進める支えになること。これは創業以来、当社が一貫して担ってきた役割であり、これからも変わることのない軸です。

また本年度は、大きな節目に合わせて理念体系を刷新しました。私たちが大切にする価値観や目指す姿を改めて整理し、次の50年に向けた成長の土台を整えています。

2026年に刷新した中長期ビジョンでは、10年後の目指す姿として「リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ」を掲げました。昨今は規模の拡大や効率性を重視する動きが強まっていますが、当社グループでは効率性を高めながら、ベンダーリースと中小企業支援という軸をしっかりと守り、その先にある事業の可能性を広げていくことが、当社グループらしい成長の姿だと考えています。

当社の強みをひと言で言えば、「中小企業の見過ごされがちな金融ニーズに徹底して寄り添う現場力」です。多くのベンダーと直接対話し、お客様の困りごとを一緒に見つけ、「当社ならこうできます」と提案し、改善を重ねてきた歴史があります。その

積み重ねによって培われた知見やノウハウが、当社グループの運営品質と独自性を支えています。

私は、こうした積み重ねこそが競争優位の源泉だと考えています。表面的な仕組みだけを真似しても、ベンダーとの継続的な接点のなかで蓄積されてきた改善力や、そこから生まれる提案力、現場対応力までは簡単に再現できません。だからこそ、当社グループはリース業界において独自の立ち位置を築くことができてきたと思います。

今後はこの強みをさらに磨き込み、「ベンダーリースダントツNo1」を目指します。ここでいう「ダントツ」とは、単に件数や規模で上回ることではありません。ベンダーや中小企業にとって、最初に相談され、最も深く課題解決に入り込み、最も信頼される存在になることです。その意味を社員一人ひとりが自身の仕事に照らして考え、行動していくことで、当社グループの競争優位性はさらに高まっていくはずです。

未来のリトレスについて議論する「みらくる座」の様子

23-25中期経営計画で見えた成果と課題を踏まえ次の成長に向けた構造転換を進める

23-25中期経営計画では、周辺領域への展開を進めながら収益力の強化に取り組み、当社の「稼ぐ力」を着実に高めることができました。BPO分野の集金代行では、新規顧客の獲得や、学校向け集金代行サービス「スクールコレクト」の全国の学校への導入増に伴って、業績・取扱件数ともに順調に推移しました。介護報酬ファクタリングについても、資金調達の手段の一つとしてのニーズの広がりをとらえ、新規顧客の獲得と再契約の増加につながっています。不動産分野でも、信託受益権や融資を中心に差引利益が増加しました。

その結果、2025年度は増収減益となったものの、営業資産は1兆2,832億円※まで拡大し、売上高・売上総利益は過去最高を更新しました。営業利益・経常利益についても単年度の期初業績計画を達成しています。

しかしながら、営業利益が減益となった要因は主に二点です。

一点目は、金利上昇による資金原価の増加です。金利上昇に伴い、価格転嫁を進めていますが、リース事業の特性上、それが業績に反映されるまでには一定のリードタイムがあり、2025年度は資金原価の増加が先行しました。

二点目は、将来の成長に向けて人財・IT投資を進めたためです。営業利益は減益ではありますが、資産利回りの改善を進めつつ、営業資産を積み上げており、当社の稼ぐ力は着実に向上できているものと認識しています。

成果が見られた一方で、成長に向けた課題も明確になりました。当社の中核であるベンダーリースについて、「どのように付加価値を高め、競争優位をさらに強固なものにしていくのか。また、人財への投資を現場の提案力や成果にどのようにつなげていくのか。さらに、多角化した事業にどのような役割を持たせ、全体として企業価値向上につなげていくのか。」こうした点は、次の成長に向けて取り組むべき重要なテーマだと認識しています。

当社グループは、26-28中計と29-31中計を合わせた6年間を、持続的な成長に向けた「変革期」と位置づけ、その前半となる26-28中計では、こうした課題に正面から向き合います。ベンダーリースの付加価値向上と競争優位の強化、人財投資の成果創出に加え、各事業の役割を明確化し、全体最適の観点から再構築を進めています。また、価格転嫁のスピード向上や資本効率を意識した事業運営を徹底することで、外部環境の変化にも耐えうる収益構造への転換を図っていきます。

事業セグメントの再整理で各事業領域の資本収益性を明確化

前述した中長期ビジョン「リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ」の実現に向け、現中計では事業セグメントの再整理を進めました。この起点には「中小企業のニーズに徹底して寄り添う現場力」という当社グループの強みがあります。

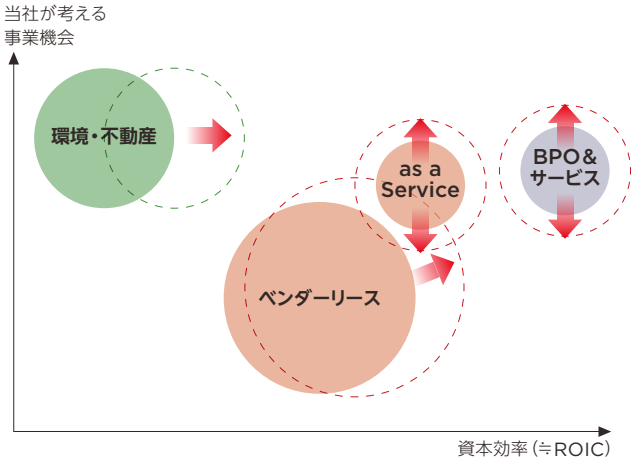
今日では、利益の絶対額だけを見ればよい時代ではありません。どの事業がどのように利益を生み出し、そのために投入した資本がどの程度の成果を上げているのか、ROEやROICをはじめとする指標を通じて資本効率と企業価値向上の道筋を示すことがこれまで以上に求められています。私たちは、企業価値向上を実現するためには、各事業の役割と資本収益性をより明確にしていく必要があると考えました。

こうした考えのもと現中計では「ベンダー＆カスタマーソリューション事業」「BPO＆サービス事業」「環境・不動産事業」の3領域に再編しました。

個別に見ていくと、「ベンダー＆カスタマーソリューション事

※ リース債権流動化を控除しない残高を表示

セグメント別事業の方向性



※円の大きさ：収益額（規模）
※点線は方向性を表す
※●はベンダー&カスタマーソリューション事業を表す

業」は、今後の中核事業領域として、現在の事業性を確保しながらどう成長させていくかを考えていきます。同時に競争優位性を高めることに注力していきます。ここはオーガニックに成長する上での一丁目一番地となる領域と位置づけています。

「BPO&サービス事業」はアセットを使わない事業領域だけに、現在の資本効率性を維持しながら受注量を増やし、さらなる対応のスピードアップを図ります。ここは将来の収益拡張領域として、当社の事業構造を少しずつ変えていく役割を担う領域です。

「環境・不動産事業」は事業機会が多い領域であり、実際に受注・取引量だけであればさらに増やすことも可能です。しかし、それでは資本収益性が下がるため、資本収益性を上げる方向に舵を切っています。ここは量の拡大というより、全社ポートフォリオの質を高めていく役割を持つ領域です。

そして、この事業構造の変革を実際に進めていく上で欠かせないのが、人財とITへの投資です。各事業の役割を明確にしただけでは企業価値は高まりません。それを現場で形にし、新たな収益機会をとらえ、継続的に稼ぐ力に変えていく人財と仕組みがあってこそ、最適な事業ポートフォリオを実現できるものと考えています。

成長と分配の好循環をつくり持続的な企業価値向上につなげる

現在、当社では「成長と分配の好循環」を重視した経営を進めています。その根底にあるのが、適正分配経営という考え方です。これは、株主還元を抑えて人財やシステムへの投資を優先するということではありません。付加価値の増大を目指し、持続的な稼ぐ力と企業価値向上につなげていくために、成長投資と株主還元をどう適切に両立させるかという考え方です。

企業が将来にわたり継続的に利益を生み出していくためには、目先の利益水準だけでなく、稼いだ付加価値をどこにどう振り向けるかが重要です。当社は、短期的な利益の最大化だけを追うのではなく、将来の成長を支える投資を着実に行いながら、株主の皆様への還元にも継続的に応えていくことで、成長と分配の両立を図っていきたいと考えます。

その成長投資の中心となるのが人財とAI・ITです。私は、当社グループの競争優位の源泉は、お客様やベンダーに寄り添いながら課題解決を支えてきた現場力にあると考えています。その強みをさらに磨くため、当社では高難易度資格取得支援やAI人財育成を強化しています。資格取得に対する報奨制度や学習支援制度を整備し、年間約300人程度が学びの機会を活用していくことを目指しています。こうした取り組みを通じて、一人ひとりの専門性を高め、お客様に提供できる価値そのものを高めていきたいと考えています。

また、AI導入は、業務効率化の目的だけではありません。中小企業を取り巻く環境変化や新たなニーズをとらえ、新しい価値や事業機会を生み出していくための重要なテーマです。人財とAI・ITへの投資を通じて、お客様の課題をより深く理解し、より高い付加価値を提供できる組織へと進化していきます。

さらに、「ベンダーリースダントツNo1」の実現に向け、「転勤・地域勤務手当」の導入など、全国各地で社員が安心して活躍できる環境を整え、営業ネットワークの強化を進めています。

私は、企業価値を生み出すのは制度そのものではなく、それを活用してお客様に向き合う一人ひとりの社員だと考えています。だからこそ、安心して挑戦し、成長できる環境づくりに継続的に投資していきます。

加えて、当社は成長投資だけでなく、株主還元にも明確に取り組んでいきます。財務レバレッジの適正水準化を目的に2026年度より6年間の特別配当を実施し、2026年度の年間配当は前年度から71円増配の256円を予定しています。成長投資と累進配当を基本とした株主還元への適正分配を通じて、持続的な事業成長と適正な資本構成に基づく安定的な株主還元の両立を目指します。

当社が目指しているのは、将来の付加価値の原資を増やし、持続的な企業価値向上につなげていくことです。その実現に向けて、成長投資と株主還元を適切に両立させ、まずはこの6年間で投資と分配の土台を築いていきます。その成果として、2032年度以降には稼ぐ力の向上をより明確に示していきたいと考えています。

人財やAI・ITへの投資を通じて持続的な成長基盤をつくり、その果実を株主の皆様にも着実に還元していく。そうした成長と分配の好循環を実現していきます。

新しい会社の動力源となるのは
挑戦を恐れない「誠実な異端人財」

当社の将来を担う人物像は、「誠実な異端人財」です。現中計の求める人物像としています。その意味は、誠実さと協働性を大事にしながら、変異を必然ととらえて既存の型や慣習を疑い、変革を自律的に推進できる人財です。

先ほど述べたように、当社が成長と分配の好循環を真に機能させていくためには、人財投資を単なる教育施策で終わらせず、実際の事業変革や収益力向上につなげていく必要があります。その意味で、どのような人財がこれからのリトレスを支えるのかを明確にすることは極めて重要です。

当社には従前から真面目でコツコツという文化が浸透しており、そういう人財が集まっていることが特徴であり強みです。一方で、もう少しガツガツした人財であってもいいという想いから、「誠実な異端人財」というユニークな表現を使いました。

一つの寓話に、「コップに蓋をすると、ノミはやがてその高さまでしか跳ばなくなる」という話があります。本来はもっと高く跳べるはずでも、一度限界を経験すると、その制約がなくなった後も、自らその高さを超えようとしなくなるという教訓です。会社も同じで、蓋をしてしまうと、人はその範囲でしか力を発揮しなくなります。だからこそ、蓋を外し、個人がやれることを増やし、異なるタイプの人財が入ってきても成長できる状態をつくりたいと考えています。

当社はこれまで、働きやすく、互いを尊重し合う企業文化を大切に育んできました。これは、今後も失ってはならない当社の強みです。一方で、その心地よさが、時として無難な選択や、角の立たない発想にとどまる風土につながっていた面も否定できません。私は以前から、そこに少なからぬ危機感を抱いていました。今回の変革を通じて、当社が大切にしてきた誠実さを土台にしながらも、挑戦を恐れず、自ら変化を起こせる人財が育ち、これからの当社グループの成長を担っていくことを期待しています。

一人ひとりが覚悟を持って未来を切り拓き
リトレスの変異と成長を形にしていく

2026年は、当社グループにとって大きな転換点となる年です。創業50周年という節目を迎え、社名変更、中長期ビジョンの刷新、現中計のスタートなど、次の成長に向けたさまざまな変革を進めています。だからこそ、株主・投資家、アナリストの皆様をはじめ、資本市場に対する説明責任をしっかりと果たしていく必要があると考えています。株主総会や統合報告書などを通じて、私たちが何を目指し、どのような時間軸で企業価値向上を実現していくのかを引き続き積極的に発信していきます。

重要なテーマの一つが、成長と分配の好循環を確実に機能させることです。当社グループが生み出した利益を人財・AI・ITへの投資と株主還元に適正に分配し、株主の皆様の期待にも持続的に応えていく。その上で、オーガニックな成長によって稼ぐ力を高めるとともに、インオーガニックな成長の可能性も追求していきます。こうした成長を実現するために、私は先頭に立って変革を進め、社員一人ひとりの挑戦を後押ししながら、ともに未来を切り拓いていきます。

当社には、創業以来50年にわたり中小企業を支え続けてきた実績と、お客様からの信頼があります。そのDNAを受け継ぎながら、これからも変異と成長を続ける新しいリトレスとして、新たな価値創造に挑戦し続けてまいります。

ステークホルダーの皆様には、ぜひこれからのリトレスにご期待いただきたいと思います。

23-25中期経営計画の振り返り

23-25中期経営計画の実績

財務実績の総括：

23-25中期経営計画では、営業資産残高の拡大を進め、差引利益は計画を上回り、配当性向40%以上の目標も達成しました。一方で、金利上昇に伴う資金原価の増加や事業基盤強化に向けた投資負担等により、営業利益・当期純利益、ROA・ROEは計画を下回りました。

（単位:億円）

	2023年3月期	2026年3月期			
	実績	中期経営計画	実績	計画差	CAGR (23/3-26/3)
差引利益	**447**	**530**	**572**	**42**	**8.6%**
資金原価	14	30	71	41	68.0%
売上総利益	432	500	501	1	5.1%
販管費	220	265	295	30	10.3%
営業利益	**212**	**235**	**206**	**△28**	**△1.0%**
当期純利益	**148**	**160**	**128**	**△31**	**△4.8%**
ROA	**1.23%**	**1.1%以上**	**0.90%**	**△0.20%**	**—**
ROE	**7.2%**	**7%以上**	**5.4%**	**△1.6%**	**—**
配当性向	**30.1%**	**40%以上**	**44.5%**	**4.5%**	**—**
営業資産残高※1	10,902	13,040	12,832	△207	5.6%

※赤い囲みは23-25中期経営計画における財務目標として開示した項目
※1 リース債権流動化を控除しない残高を表示

事業面・組織面の振り返り：

事業面では、ベンダーリースを起点とした取扱伸長に加え、PCライフサイクル、集金代行、介護・環境関連など、サービス付加と取扱領域の拡大を推進しました。組織面では、人財・IT、業務プロセス、ガバナンスの基盤整備を進め、次の成長に向けた体制強化に取り組みました。

事業成長戦略	主な取り組み成果
新たなビジネスモデルへの挑戦	• PCレンタルとライフサイクルマネジメント機能を組み合わせた商品展開により、企業のPC管理業務負担を軽減 • 集金代行サービスに関するWebマーケティング強化、決済周辺サービスの拡充 • 介護事業者向けサービス展開を通じ、介護分野の課題解決に向けた試行的な取り組みを実施
事業&サービス付加による多様化	• ファイナンスの知見を活かし、信託受益権取引を中心に取扱伸長と差別化を推進 • 内製化した評価・管理モデルを基盤に、太陽光発電設備への投融資拡大、フィービジネスの展開
効率を伴うさらなる拡大	• コロナ禍後の設備投資需要をとらえ、ベンダーリースを起点としたリース・割賦の取り扱いが伸長
組織能力強化戦略	**主な取り組み成果**
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	• 人的資本インパクトパスを展開し、社員の業務・営業活動と財務成果のつながりを可視化 • 「豊かな未来」実現に向けた社内提案制度「Mirai Creation」の運用
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	• 事業基盤の高度化に向け、営業・審査・契約等の業務プロセスを見直し、標準化・効率化 • 「守り」から「攻め」へのIT経営転換に向け、DX、業務改革、UXを見据えた基盤整備に着手
関係会社を含めたガバナンスの強化	• 取締役会でのIR報告を通じ、投資家の声を中期経営計画検討や事業運営に反映するガバナンスを整備 • テクノレント(株)の統合によりガバナンスを一本化し、as a Service事業の成長基盤を強化

企業価値向上に向けて

23-25中期経営計画では、営業資産残高の拡大と新規契約利回りの向上により、売上総利益および差引利益は着実に成長した一方で、営業利益・当期純利益ならびにROA・ROEは計画を下回る結果となりました。持続的な企業価値向上の実現に向けては、資本収益性を高めるとともに、事業における競争優位性をより一層強固なものとする必要があります。当社は、その競争優位性の源泉を「人財」にあると考えています。そのため、人財投資を加速するとともに、AI・ITを活用した業務基盤の整備を進めることで、人財一人ひとりの力をより効率的かつ効果的に発揮できる環境の構築に取り組んでいきます。

外部環境の変化

国内設備投資の活性化

設備導入・更新ニーズが高まる一方、提案価値の高度化が求められている。

少子高齢化による人手不足

小口大量ビジネスを支える業務負荷が増すなか、効率化とサービス品質の維持が重要になっている。

インフレ経済への移行、金利動向の変化

資金原価や資本効率への意識が高まり、収益性を伴う成長が求められている。

生成AI・DXの急速な進展

業務プロセスの高度化や生産性向上に向け、AI・IT活用の重要性が高まっている。

当社の強み・特長

- 小口の金融・サービスを享受しづらい中小企業に価値提供できるビジネスを展開
- 小口大量ビジネスを支える高効率・高品質な業務体制
- これらに基づく安定した収益基盤

課題

- 低位な財務レバレッジに伴う資本効率の伸び悩み
- ベンダーリースは効率性を重視してきたが故に付加価値を向上させるリソースが不足
- 小口の金融・サービスを支えるには依然として一定の人員数を要する
- 近年は環境・不動産分野が事業拡大を牽引してきたが、金利上昇により収益率の確保に課題

企業価値向上に向けた投資ロジック

資本収益性の達成に課題

安定した収益基盤はあるが、資本コストを上回る資本収益性の達成には課題がある

競争優位性の強化が必要

資本収益性を高めるには、事業における競争優位性をより強固にする必要がある

人的資本の発揮が鍵

課題解決力・提案力・事業創造力を発揮する人財が、競争優位性の源泉となる

IT投資が人的資本の発揮を支える

AI・ITを活用した業務基盤により、人財の力を効率的・効果的に発揮できる状態をつくる

人財投資・IT投資を加速

人財投資・IT投資を加速し、接点を価値に変える力を高める

人財投資・IT投資を通じて競争優位性を高め、価値提供モデルの進化へつなげる。

付加価値向上に資する適正分配経営について

人財投資やIT投資の拡充を図るにあたり、これらは、短期的には費用の増加を通じて利益を圧迫する要因となります。しかしながら、こうした投資は将来の成長力や競争優位性を支える重要な基盤であり、中長期的な企業価値向上の実現には不可欠なものと考えています。そこで当社は、「適正分配経営」の考え方を取り入れ、利益そのものではなく、その源泉となる付加価値の拡大を重視していきます。付加価値とは当社グループが新たに創出した価値です。創出した付加価値を従業員・役員・株主・社会へ適切に分配するとともに成長投資も実施しながら、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

企業価値向上に資する投資・分配の考え方とプロセス

人的資本を起点とする顧客・社会への価値提供

付加価値の創出

価値提供の対価としての収益

- 外部生産価値（外部が生産した価値の対価の支出）
- 内部生産価値（当社が生産した付加価値）

成長投資＋付加価値の最大化

- 成長投資：人的・IT投資
- 適正分配：従業員・役員／事業投資・内部留保／株主／社会

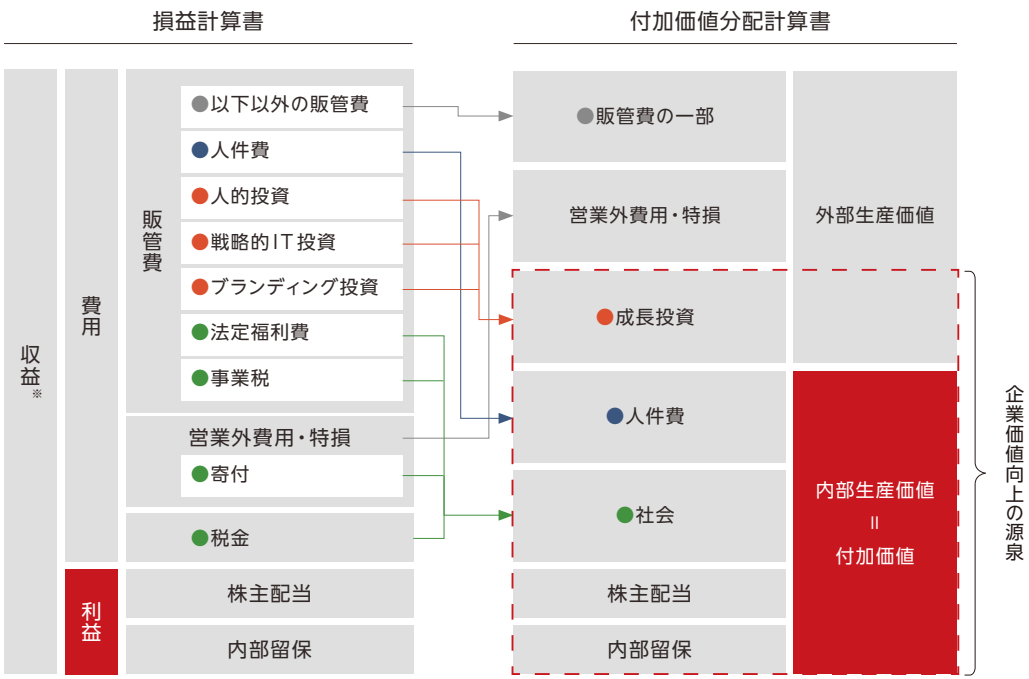
		26-28中期経営計画	29-31中期経営計画	32-34中期経営計画以降
成長投資	人財	プロ人財採用活動、資格支援補助		企業価値向上
成長投資	IT	サービスの高度化とAIオリエンテッドな業務体制へ		競争優位性のある事業の持続的成長「ベンダーリースダントツNo1」
適正分配	人財	従業員向け株式報酬制度、各種手当の拡充		成長投資と分配と資本収益性の同時実現
適正分配	株主	累進配当の導入と連続的特別配当の実施		ROE 8.0%以上 PBR 1.2倍以上
適正分配	社会	寄付・納税を通じた社会への貢献		生産性※ 1.5倍以上

※1人当たり売上総利益（2026年3月期比）

付加価値分配計算書の考え方

当社グループは、株主を含む付加価値の分配と成長投資の状況を「付加価値分配計算書」により可視化し、投資と分配を一体的にとらえた経営を推進していきます。付加価値分配計算書では、損益計算書上の収益を組み替え、当社が創出した価値である「付加価値（内部生産価値）」と、外部から提供された価値である「外部生産価値」に区分して表示します。付加価値は、従業員への還元である人件費（役員報酬を含む）、社会への還元である税金や法定福利費、株主への還元である配当金などとして分配されます。一方、人財・IT等への投資については、付加価値分配計算書上では外部生産価値に分類されるものの、将来の付加価値創出力を高める成長投資として位置づけています。

人財・IT・ブランディング投資を成長投資として可視化し、付加価値の総額と分配を整理



※収益=売上総利益 + 営業外収益 + 特別利益

（単位：億円）

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予想	2028年度 見通し
成長投資+付加価値額		292	362	336	339	401
収益		464	497	511	512	558
	うち、特別利益	0	4	0	–	–
外部への支払い		171	134	175	173	157
	うち、特別損失	51	0	16	–	–
	成長投資	0	0	0	5	6
付加価値		292	362	336	334	395
分配						
	従業員・役員	107	113	121	133	154
	うち適正分配	0	0	0	5	7
	事業投資・内部留保	66	101	71	40	65
	株主	46	55	57	79	80
	社会	72	92	87	82	96
分配合計		292	362	336	334	395

企業価値向上プロセス

リコーリースグループは、人財およびITを競争優位性の源泉とし、これらへの投資を通じて付加価値の創出力と資本収益性を高めていきます。また創出した付加価値は成長投資とステークホルダーへの適正な分配へとつなげる好循環を重視し、循環を通じ企業価値の向上を目指していきます。

価値創造に投入する4つの経営資本

顧客・ベンダー基盤
約40万社の顧客、約6,000社のベンダーとの接点を通じて、事業者の課題や成長ニーズをとらえる基盤

業務運営基盤
小口大量の取引を安定的に支える、高品質・高効率なオペレーション基盤

データ・ノウハウ
取引データ、審査・業務ノウハウを活用し、顧客理解、リスク管理、サービス高度化につなげる基盤

財務基盤
成長投資と安定的な事業運営を支える財務基盤

リトレスの価値創造を支える源泉：P.8
リトレスの事業基盤データ：P.9

社会関係資本

ベンダー・パートナーやお客様との接点を通じて、事業者の課題や成長ニーズをとらえ、リース・ファイナンスを起点とした価値提供の拡大につなげる関係基盤

競争優位性を確立する人財・IT・事業への成長投資

財務資本

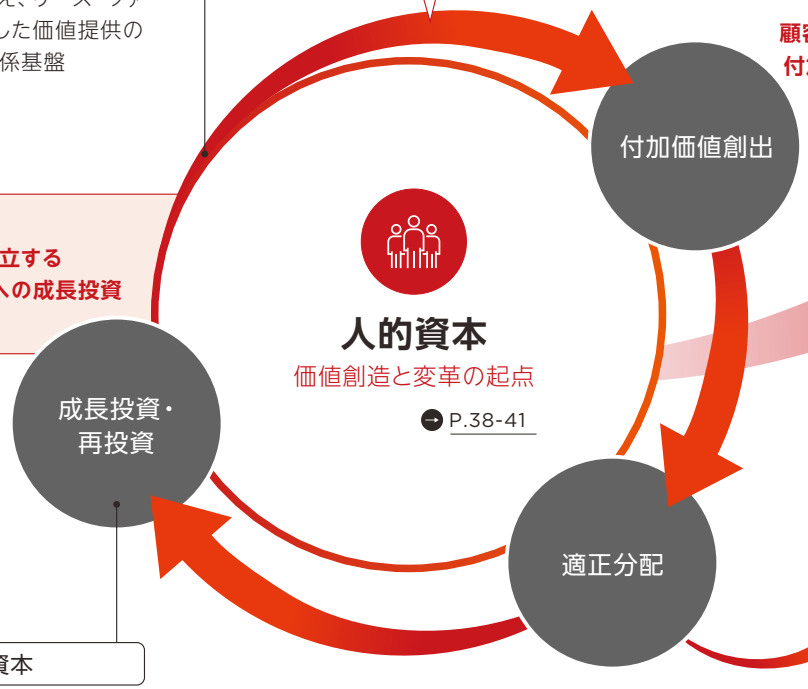
適切な財務レバレッジを確保し、成長投資と株主還元を支える財務基盤

P.44-47

事業を通じて向き合う重要課題（マテリアリティ） P.50-51

3事業を通じた価値提供
- ベンダー&カスタマーソリューション事業
- BPO&サービス事業
- 環境・不動産事業

P.28-37



顧客・社会の課題解決を通じて、付加価値と持続的な収益を創出

企業価値向上
- 顧客満足・信頼の向上
- 収益力・資本効率の向上
- 持続的成長
- 中長期ビジョンの実現

株主還元

従業員・株主・社会への適正分配を通じて、さらなる成長投資へつなげる

26-28中期経営計画

26-28中期経営計画では、10年後の目指す姿である「リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ」の実現に向けて、中核事業の強化と成長分野の基盤確立を進めます。あわせて、人財・ITへの成長投資と適切な財務レバレッジを前提とした株主還元を通じて、付加価値の拡大と資本効率の改善を図り、持続的な企業価値向上を目指します。

当社グループの目指す姿

中長期ビジョン

リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ

- ベンダーリースダントツNo1を目指し、安定成長の軸とする
- BPO、as a Service分野を収益拡張領域とする
- 環境・不動産分野は資本効率改善領域とする

外部環境

- 国内設備投資は活性化方向
- 少子高齢化による人手不足
- インフレ経済への移行、金利動向の変化
- 生成AI・DXの急速な進展

中計戦略

1 中核事業の強化と成長分野の基盤確立

- ベンダーリースを安定成長・収益の中核とし、BPO・as a Service分野を将来の成長基盤として確立する
- 環境・不動産分野は、機能強化を通じて資本収益性の改善を図る

2 競争優位性を確立する人財・ITへの成長投資

- 変革を生み出す人財の確保・育成に向けた成長投資と適正な分配
- DX・生成AI活用による小口大量ビジネスの徹底した効率化、AIオリエンテッドな業務体制への移行

3 適切な財務レバレッジを前提とした株主還元

- 累進配当を導入し、26-28中期経営計画・29-31中期経営計画の6年間は連続的な特別配当を実施

成長投資と適正分配による企業価値向上に向けた好循環

財務見通し

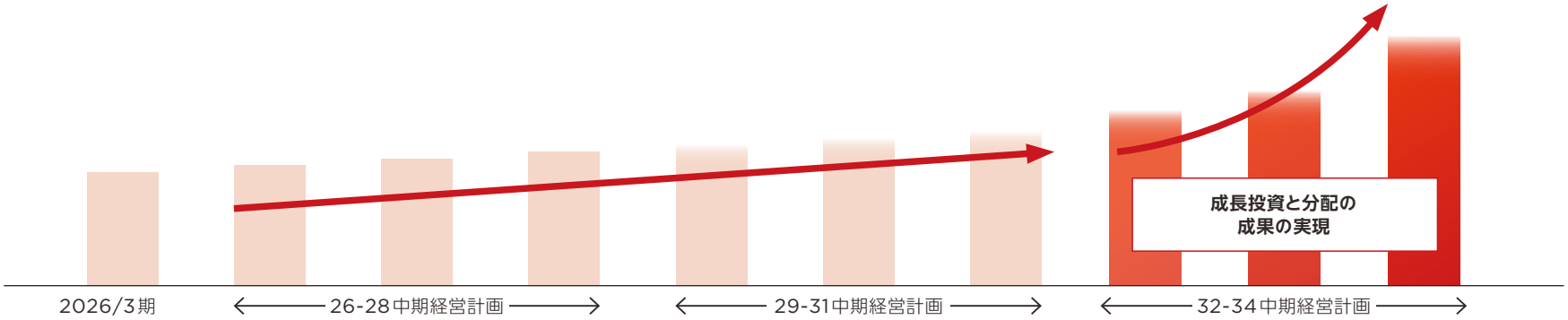
ROE・PBR・生産性の向上を実現するため、原資である「付加価値額+成長投資」の成長を重視します。

	2026年3月期	2029年3月期	
項目	実績	見通し	CAGR
売上総利益	501億円	551億円	3.2%
営業利益	206億円	210億円	0.6%
当期純利益	128億円	145億円	4.2%
ROA	0.90%	0.93%	—
ROE	5.4%	5.7%	—
1株当たり年間配当金	185円	258円	11.7%
営業資産残高※	12,832億円	13,940億円	2.8%
付加価値額+成長投資	336億円	401億円	6.0%

※ リース債権流動化を控除しない残高を表示

利益成長イメージ

26-28／29-31中計までの6年間は持続的成長のための基盤構築期間と位置づけ、32-34中計において成長投資・適正分配と資本収益性の両立を目指します。



企業価値向上を起点とするツリー図

当社は、企業価値向上に向けた取り組みと目標指標のつながりを整理しています。26-28中期経営計画で掲げる重点戦略を通じて付加価値の最大化と資本効率の改善を図り、企業価値の向上を目指します。

企業価値向上

32-34中期経営計画以降目標値

ROE 8.0%以上
PBR 1.2倍以上
生産性※ 1.5倍以上

※1人当たり売上総利益（2026年3月期比）

26-28中期経営計画

		1 中核事業の強化と成長分野の基盤確立	2 競争優位性を確立する人財・ITへの成長投資	3 適切な財務レバレッジを前提とした株主還元	主な取り組み内容	経営指標
収益の最大化	付加価値絶対額の向上	○	○		• セグメント別の戦略実行 • オペレーション効率の向上とサービスの高度化を目的としたIT投資の実施	• 成長投資＋付加価値 CAGR 6.0% • 1人当たり売上総利益1.1倍（リコーリース単体）
	資産効率の改善	○	○			
資本コストの最適化	安定的な資金調達の確保			○	• 格付水準の維持 • リスクに応じた資本の確保	• 格付A+以上 • 自己資本比率15%程度
	適切な財務レバレッジのコントロール			○		
成長投資と適正分配経営の実施	株主への還元			○	• 累進配当の導入 • 特別配当の実施	• 累進配当1円以上 • 特別配当70円
	従業員への投資・分配		○		• 従業員向け株式報酬制度の導入 • プロ人財の採用・育成 • 資格取得補助・手当の充実	• 高難易度資格取得者50名 • AI関連資格取得率70%（リコーリース単体）

Section

03

価値創造を推進する重点戦略

重点戦略の全体像を起点に、事業・人財・IT・財務をつなぐ

26-28中期経営計画では、事業の競争力を高めるとともに、その成長を支える人財・ITへの投資と財務戦略を連動させ、持続的な企業価値向上を目指します。本セクションでは、重点戦略の全体像と事業運営の考え方を示した上で、3つの事業戦略、人財・AI・IT戦略、財務戦略を通じた成長の道筋を示します。

全体像	事業戦略	人財戦略・IT戦略	財務戦略
・中計戦略を実現する重点戦略の全体像	・事業戦略 ・事業セグメント - ベンダー&カスタマーソリューション事業 - BPO&サービス事業 - 環境・不動産事業	・人財戦略 ・AI戦略 ・IT・システム戦略	・財務戦略

中計戦略を実現する重点戦略の全体像

当社グループは、持続的な企業価値向上の実現に向け、各事業における競争優位性の確立と資本収益性の向上を両立する経営を推進しています。そのためには、事業の成長戦略、人財・ITへの成長投資、財務戦略・株主還元を有機的に連動させることが重要です。26-28中期経営計画では、「中核事業の強化と成長分野の基盤確立」「競争優位性を確立する人財・ITへの成長投資」「適切な財務レバレッジを前提とした株主還元」を3つの柱として掲げています。これらを一体的に推進することで、付加価値の創出と適正分配の好循環を実現し、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

中計戦略

中核事業の強化と成長分野の基盤確立

- ベンダーリースを安定成長・収益の中核とし、BPO・as a Service分野を将来の成長基盤として確立する
- 環境・不動産分野は、機能強化を通じて資本収益性の改善を図る

ベンダー&カスタマーソリューション事業	P.29
BPO&サービス事業	P.32
環境・不動産事業	P.35

競争優位性を確立する人財・ITへの成長投資

- 変革を生み出す人財の確保・育成に向けた成長投資と適正な分配
- DX・生成AI活用による小口大量ビジネスの徹底した効率化、AIオリエンテッドな業務体制への移行

人財戦略	P.38
AI戦略	P.42
IT・システム戦略	P.43

適切な財務レバレッジを前提とした株主還元

- 累進配当を導入し、26-28中期経営計画・29-31中期経営計画の6年間は連続的な特別配当を実施

財務戦略	P.44

「利益のポートフォリオ」を見据え、地続きに事業を進化させる

取締役 常務執行役員
営業担当／営業統括本部長
河野 満

23-25中期経営計画の成果を踏まえ、さらに収益性の高い事業構造へ進化する

23-25中期経営計画では、差引利益目標530億円に対し、最終的に572億円に到達し、営業面では一定の成果を上げることができました。中核であるベンダーリースでは、パソコンのOSサポート終了にともなう更新需要の取り込みや、建機分野・大型車両分野でのベンダー取引拡大が営業実績に大きく寄与しました。また、BPO分野では学校徴収金を含む集金代行サービスや介護報酬ファクタリングが順調に実績を伸ばしています。環境・不動産分野では、資産ポートフォリオ戦略に基づき資産規模を一定範囲に収めながら、利益率の高い取引拡大や保有資産の価値向上を重視してきました。

こうした成果を踏まえつつも、2026年度以降はさらなる金利上昇が見込まれるため、資産規模の拡大だけではなく、各事業がどのように利益を生み出しているのかを、より丁寧に見ていく必要があります。26-28中期経営計画（以下、現中計）では、受注した契約から契約期間にわたって生じる期間粗利を重視しながら、資産ポートフォリオだけでなく利益ポートフォリオも意識し、事業全体の収益性を高めていきます。

3つの事業を、それぞれの役割に応じて地続きに進化させる

この考え方を事業運営に落とし込むため、現中計では「ベンダー＆カスタマーソリューション事業」「BPO&サービス事業」「環境・不動産事業」の3つのセグメントに事業を再整理しました。それぞれの役割を明確にし、より収益性の高い事業構造に進化させることが狙いです。

ベンダー＆カスタマーソリューション事業では、「ベンダーリースダントツNo1」を掲げ、中核事業としての競争力をさらに高めていきます。市場が成熟するなかでも、プロセスの標準化・効率化・DX化を進め、ベンダーと当社双方がお客様に対してより向き合える体制を構築します。BPO&サービス事業では、集金代行サービス、介護報酬ファクタリング、債権保証サービスを通じて、ノンアセット型のビジネスモデルをさらに広げていきます。環境・不動産事業では、環境分野における太陽光発電所のFIT制度からFIP制度への転換や環境価値の創出、不動産分野における賃貸住宅資産のリノベーションやコンバージョンによるバリューアップ、等を通じた追加収益の獲得を狙います。

これらの取り組みは、多様化する顧客ニーズや社会トレンドをとらえつつ、当社がこれまで培ってきた強みを起点に展開するものです。これまで蓄積されたベンダーとの信頼関係、顧客に対する提案力、与信・請求回収などのトランザクションデータ、業務オペレーション能力を起点に、顧客ニーズに沿ったソリューションを拡大し、当社らしい地続きの変異により、3つの事業を着実に進化させていきます。

現場で期待通りに効果を発揮するIT投資を見極め、よりクロスセル活動へ注力する

こうした事業戦略を支える上で、AI活用を含むIT投資は重要なテーマです。ただし、他社が取り組んでいるから当社も進めるということではありません。大切なのは、現場で期待通りに機能し、効果が見込めるIT投資を見定めることです。

当社はこれまでも、与信の自動化や業務プロセスの効率化など、現場で有効なIT投資を一つひとつ積み上げることで、ベンダーリースにおける強いビジネスモデルを築いてきました。今後も、リース契約の電子化や、AIを活用した営業活動の高度化、高品質な営業資産管理システムの構築など、継続的なIT投資を進めDX化に取り組んでまいります。

AI活用を含めたDX化により、サービスに対する顧客満足度を高めるとともに営業効率を極限まで向上させ、営業担当者がより顧客ニーズの高いクロスセル活動に注力できる環境を整えます。これによりas a ServiceやBPOなどのビジネスを飛躍的に拡大させ、より収益性の高い事業構造へ進化させるとともに、中小企業を支える基盤として貢献してまいります。

事業セグメント

26-28中期経営計画（以下、現中計）では、従来の事業分野を3つの新セグメントに再編し、各事業の位置づけと成長の方向性を明確化しました。ベンダーリースを中核とする「ベンダー&カスタマーソリューション事業」で規模と収益性を両立し、「BPO&サービス事業」で収益拡張を図るとともに、「環境・不動産事業」では安定収益の確保と資本効率改善を進め、事業ポートフォリオ全体の企業価値向上につなげていきます。

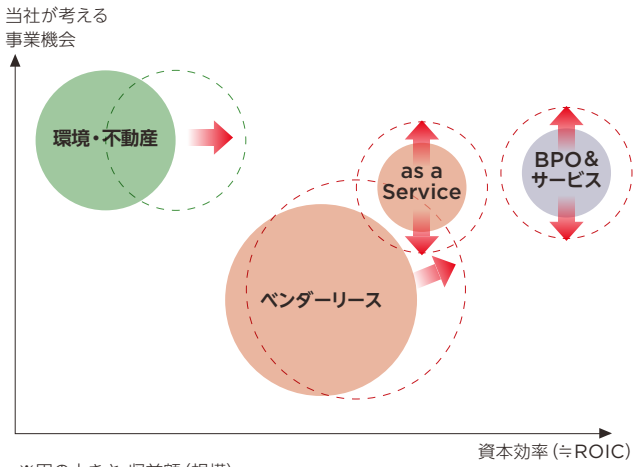
事業分野再編と新セグメントの位置づけ

事業分野		新セグメント	位置づけ	方向性
オフィス分野	リコーリース	ベンダー&カスタマーソリューション事業	規模と収益性を両立する**中核事業**	・ベンダーリースは人財育成・IT投資により確固たる競争優位性を確立し、量・質・シェアを伸長させダントツNo1を目指す ・as a Serviceはベンダーリースとの事業間シナジーとIT投資により収益額を伸長させる
設備投資分野	リコーリース			
as a Service分野	旧テクノレント			
医療・ヘルスケア分野	リコーリース / Wすずらん	BPO&サービス事業	成長余地を狙う**収益拡張領域**	・小口大量処理の効率化やサービスの高度化、グループ間シナジーを発揮し決済・介護・保証・不動産領域におけるBPOサービスの拡充・高度化を実現し収益額を伸長させる
BPO分野	リコーリース / エンプラス			
環境分野	リコーリース	環境・不動産事業	安定収益の確保と**資本効率改善領域**	・環境は再生可能エネルギー・GX関連投資需要を背景に、サービスの高度化・機能強化により資本収益率の改善を図る ・不動産はリスク・リターンのバランスを図りながら、不動産ライフサイクル内での機能強化により資本収益率の改善を図る
不動産分野	リコーリース			

セグメント別の特徴と事業ポートフォリオの考え方

	ベンダー&カスタマーソリューション事業	BPO&サービス事業	環境・不動産事業
資本収益率	○	◎	▲
収益額（規模）	○	▲	○
当社が考える事業機会	販売支援から課題解決型営業による顧客層の拡大と深堀り	多様化する決済手段や人手不足に対するBPOサービスの展開	拡大する蓄電池市場や首都圏を中心とした不動産市場への投融資

セグメント別事業の方向性



※円の大きさ：収益額（規模）
※点線は方向性を表す

ベンダー&カスタマーソリューション事業

ベンダー&カスタマーソリューション事業は、ベンダーの販売活動とお客様の設備導入を金融面から支えるベンダーリースモデルと、ICT機器等のレンタルを軸に、導入から運用、入替、回収までを一貫してサポートするas a Serviceモデルで構成されています。リース・割賦・融資などの金融機能に、キッティング、資産管理、保守、代替機提供などのサービス機能を組み合わせることで、お客様の業務効率化や省人化を実現するとともに、ベンダーの販売力の強化に貢献しています。

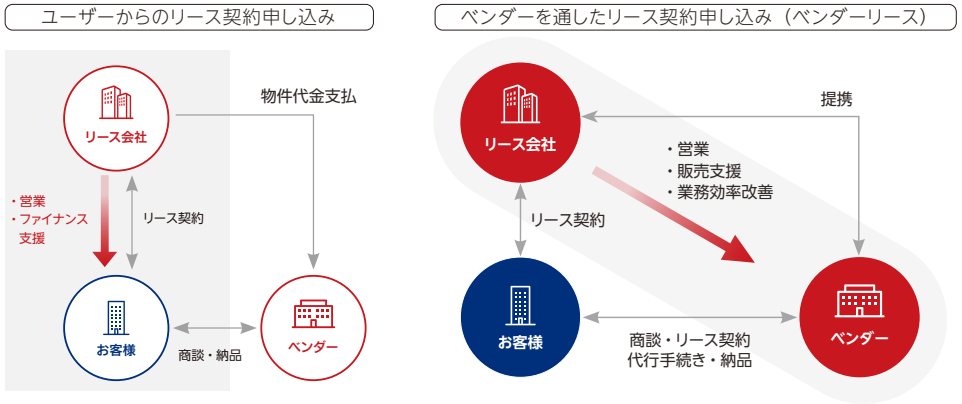
主な事業サービス		提供価値
オフィス	● 事務機器・情報関連機器のリース	中小企業を中心とした設備導入、業務効率化、新しい働き方への対応に貢献
医療・ヘルスケア	● 医療機器のリース ● 医療機関向け開業資金融資	医療機器の導入や新規開業を支援し、医療へのアクセス向上や医療・介護現場の効率化に貢献
設備投資	● 建設機械・車両・農機等のリース	建設・物流・インフラ整備を支える設備投資を支援し、現場の省力化・生産性向上に貢献
as a Service	● ICT機器・計測機器等のレンタル ● キッティング、代替機提供、データ消去等	機器の導入から運用、入替、回収までを一貫して支援し、運用負荷の軽減と安定稼働、柔軟な機器利用を実現

ビジネスモデル

ベンダーリース

ベンダーリースは、ベンダーと連携し、ベンダーが製品の販売からリース契約までをワンストップで提案できることが特長です。これにより、リース会社がお客様に直接営業するよりも、より多くのお客様に販売やリース契約の提供が可能となり、ベンダーとしても商談の短期化が可能となります。このビジネスモデルを支えるために、リース会社には多くの審査や契約を処理できる高品質・高効率な業務体制が必要となります。当社は、審査・契約・代金回収など、販売プロセスの各段階を支えることで、ベンダーが顧客への提案活動に注力できる環境づくりを支援しています。

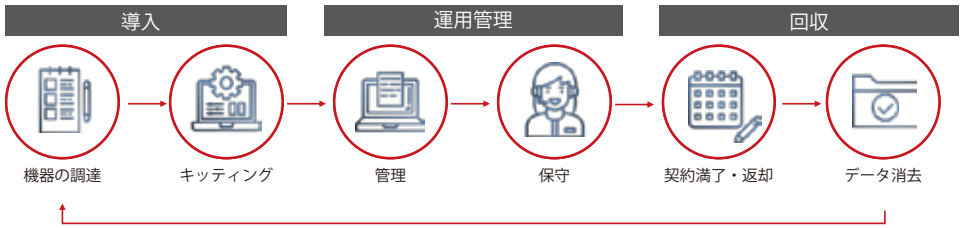
ベンダーリースの仕組み



as a Service

as a Service分野では、従来の「モノ」の提供に加え、「コト」（=機能・サービス）を組み合わせた価値提供を行っています。パソコンのレンタルを基盤に、導入時のキッティングや配送、契約期間中のヘルプデスク・不具合時のサポート、資産管理、返却時のデータ消去など、機器のライフサイクル全体を支援しています。お客様の運用負荷を軽減し、安定した業務環境の構築に貢献します。

パソコンのレンタル



事業セグメント

ベンダー&カスタマーソリューション事業

ベンダーリースの深化とas a Serviceの拡張で、提供価値と収益性を高める

	2026年3月期実績	2029年3月期目標	CAGR
リース・割賦・融資契約実行高	2,939億円	3,120億円	2.0%
レンタル成約高（as a Service）	204億円	320億円	16.0%
営業資産	7,435億円	8,050億円	2.7%

事業環境

- 人手不足を背景に、生産性向上・省力化ニーズが拡大
- ベンダーの商品・サービス提供形態が多様化
- PCライフサイクルマネジメントやas a Service領域の成長余地
- AIの急速な普及に伴う設備投資需要の高まり

強み・事業基盤

- ベンダーリースにおけるトップクラスの取引基盤と実績
- 約40万社のお客様、約6,000社のベンダー
- 販売プロセスに広く関与できる業務基盤
- テクノレント(株)統合によるレンタル・LCM機能
- ベンダーが提供しきれないサービスを補完する運用支援機能

リスク

- 国内リース市場の成熟化
- 市場全体の自然成長に依存しにくい環境
- 金利上昇による収益性への影響
- リース会計基準変更への対応
- 競合各社によるサービス高度化

ベンダーリース

1. 「ベンダーリースダントツ No1」を目指す
2. 販売プロセス全体の課題解決に取り組む

as a Service

1. PCライフサイクルマネジメント機能強化
2. ベンダーリースとのシナジー強化

2025 年度の実績

2025年度は、事業環境の変化に対応しながら、既存のベンダー接点を活かした取引拡大と収益性向上に取り組みました。ベンダーリース分野では、Windowsマイグレーション特需や建機・大型車両分野でのベンダー拡大が寄与し、エリア営業本部のリース・割賦・融資契約の実行高は2,939億円となり、前期比で増加しました。as a Service領域では、PCレンタルを基盤としたサービス提供により、売上高196億円、売上総利益36億円、営業利益14億円を計上しました。今後は、ベンダーリースの競争力強化とas a Serviceの拡張を通じ、収益性を重視した成長を目指します。

中計戦略：ベンダーリースダントツ No1 に向けて

人手不足を背景とした生産性向上ニーズの拡大や、ベンダーの商品・サービス提供形態の多様化を受け、現中計では「ベンダーリースダントツNo1」を掲げ、ベンダーにとって「なくてはならない存在」となることを目指します。約40万社のお客様接点、約6,000社のベンダー基盤、全国営業ネットワーク、ITを活用した高品質・高効率な業務体制を活かし、ベンダーの販売プロセス全体への支援領域を広げていきます。

また、as a Service領域では、PCライフサイクルマネジメント機能を強化します。レンタルやLCMを組み合わせることで、従来のリース・割賦だけでは対応しにくかった顧客ニーズにも応え、ベンダーが提供しきれないサービスを補完します。テクノレント株式会社との統合により一層ベンダーリースとas a Serviceのシナジーを発揮し、顧客層と提供領域を広げながら、収益性を重視した成長を目指します。

	ダントツ解決力	ダントツ営業力	ダントツ品質・高効率
施策	• 高難易度資格 • ベンダーへのサービス強化	• 役割に応じた最適な営業体制への移行 • as a Service、BPOとのシナジー	• AI+DXによるバックオフィスの強化
狙い	• 収益額と収益率の向上 • 事業機会の創出	• ベンダー・顧客層の拡大 • 営業1人当たり収益額向上	• 生産性の向上

事業セグメント

ベンダー&カスタマーソリューション事業

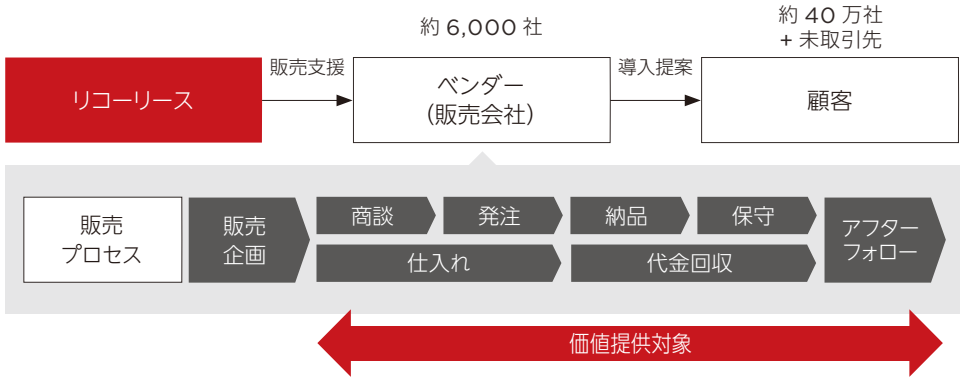
TOPICS 01

ベンダーリースダントツNo1に向けて

取り組み	商談から入金までのプロセス支援に向けた スピーディーなサービス・システム整備を展開
提供価値	• ベンダーの販売活動を効率化し、顧客の設備導入や資金調達を支援 • 中小企業を中心とした事業活動の円滑化に貢献

オフィス分野を中心に、ベンダーの商談から入金までを支えるサービス・システムの整備を進めています。審査・受注プロセスのスピード化、契約プロセスのデジタル化、支払い・ファイナンス手段の多様化、レンタルや保証サービスの拡張を通じて、ベンダーの販売活動と顧客の設備導入を支援しています。ベンダーの困りごとに寄り添い、圧倒的高品質・高効率かつスピーディーにサービスを提供することで、競合他社より最優先で当社が選ばれることにより、ダントツNo1を目指します。

ベンダーリースの商流とベンダーの販売プロセス

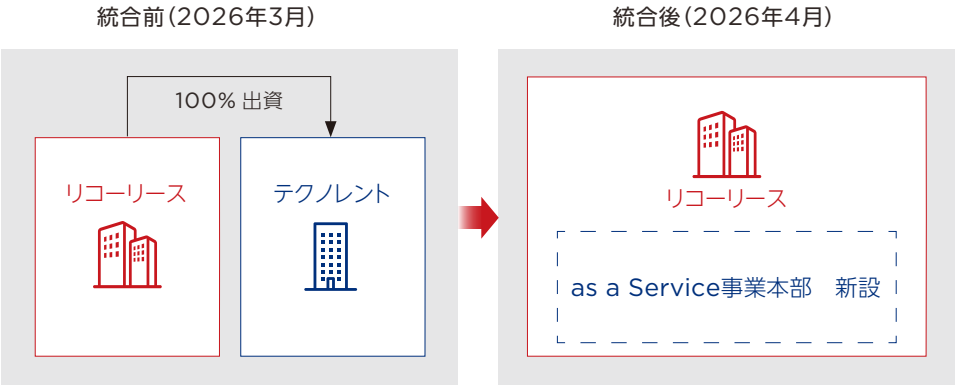


TOPICS 02

as a Serviceの効率化による成長加速

取り組み	連結子会社テクノレントの統合
提供価値	• 経営資源を集約することによる効率化 • 営業活動を一体化することによる成長加速

当社は、2026年4月に連結子会社であるテクノレント株式会社を統合しました。顧客ニーズの多様化が進む中において、テクノレントが中心に担う当社グループの注力領域の一つであるas a Service分野について、当社とテクノレントを統合することで経営資源を集中し、一体となって事業を推進することにより注力領域における多角的な成長を加速させることが目的です。ベンダーリースとの事業間シナジーとIT投資により、as a Serviceの収益額の伸長を促進します。



BPO&サービス事業

BPO&サービス事業は、企業や各種事業者の業務効率化や資金繰り、信用リスクへの対応を支援する事業分野です。口座振替やコンビニ決済などを通じて、お客様の代金回収業務を支援する集金代行サービス、介護・福祉事業者の資金化ニーズに対応する介護報酬ファクタリング、与信審査ノウハウを活かして売掛金の未回収リスクに備える債権保証サービスを提供しています。事務負荷軽減やキャッシュフロー改善、事業継続を支援することで収益拡張を図っています。

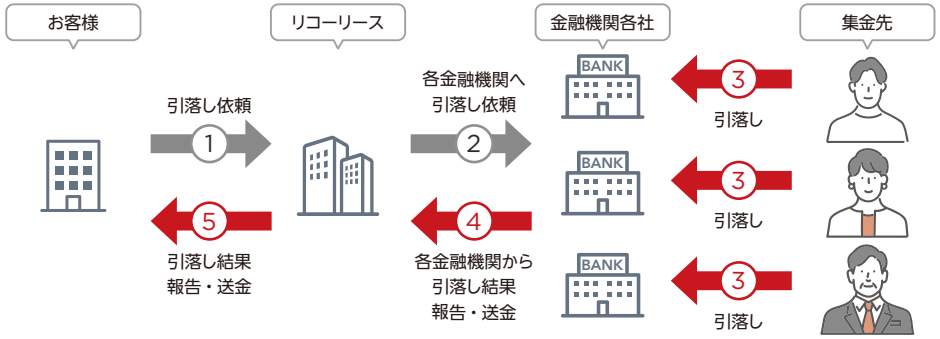
主な事業サービス		提供価値
集金代行サービス	• 口座振替 • コンビニ決済 • 学校徴収金 • ネット口座振替受付サービス • マルチ決済対応サービスの開発	定額払い領域における集金業務を効率化し、教育機関や中小事業者の事務負荷軽減、ペーパーレス・キャッシュレス化を支援
介護報酬ファクタリング	• 介護・福祉事業者向けファクタリング	介護・福祉事業者の資金繰りを支援し、事業成長や持続的な事業活動に貢献
債権保証サービス	• オーダーメイド型保証 • Web申込型のパッケージ保証商品	お取引先の倒産・支払遅延リスクに備える保証機能を提供し、中小企業の事業継続や新規取引拡大を支援
グループ連携サービス	• Welfareすずらん • エンプラス • 関連BPOサービス	介護・福祉、不動産、外国人就労者支援など、周辺領域との連携を通じてサービス提供領域を拡張

ビジネスモデル

集金代行サービス

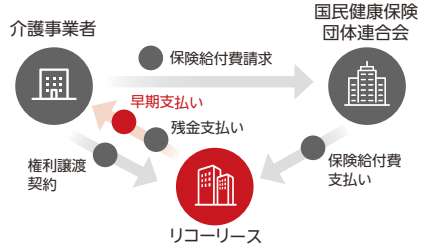
集金代行サービスは、多様な業界における定額払いを対象に、口座振替やコンビニ決済を活用してお客様の集金業務の効率化を支援するサービスです。小口・大量の取引を高効率に処理する業務基盤に加え、顧客接点、与信審査、決済データなどを活用した付加価値の高いサービスを提供し、取扱件数に応じた手数料収入を得ています。今後は、キャッシュレス決済ニーズの高まりを受け、マルチ決済に対応した新サービスを展開し、決済手段の拡張を図っていきます。

口座振替による集金代行サービス



介護報酬ファクタリング

介護・福祉事業者が保有する介護報酬債権などの早期資金化を支援することで、安定的な事業運営をサポートしています。今後は、事業拡大に伴う多様なニーズに対応する周辺サービスを拡充し、介護BPOサービスの事業展開を進めていきます。



債権保証サービス

お取引先の信用リスクに備える保証サービスを提供しています。対面型のオーダーメイド商品とWeb申込型のパッケージ商品を通じて、大口から小口まで幅広いニーズに対応しています。販売支援型リースで培った与信ノウハウや顧客基盤を活かし、成長事業として事業拡大を図っていきます。

事業セグメント

BPO&サービス事業

決済・介護・保証のサービス拡充で、収益拡張領域として成長する

	2026年3月期実績	2029年3月期目標	CAGR
集金代行サービス件数	4,068万件	6,700万件	18.1%
介護報酬ファクタリング取扱高	1,014億円	1,300億円	8.6%
債権保証残高	31億円	210億円	88.6%

2025年度の実績

2025年度は、集金代行サービス、介護報酬ファクタリング、債権保証のサービスを中心に成長基盤を拡充しました。BPO分野の売上高は85億円、差引利益は40億円となり増収増益を達成しました。集金代行サービスでは、学校徴収金の拡大などを背景に取扱件数が4,068万件に拡大し、介護報酬ファクタリングも需要増を背景に取扱高1,014億円と伸長しました。

また、23-25中期経営計画終盤から取り組みを開始した債権保証サービスでは、案件数が増加傾向にあり、Web申込型商品の展開に向けた体制整備を進めています。今後は、集金代行サービス、介護報酬ファクタリングを着実に伸ばしながら、債権保証サービスを事業分野の新たな柱に成長させることで、BPO&サービス事業の収益拡張を図っていきます。

中計戦略：決済・介護・保証で、収益拡張領域へ

現中計において、資本効率性の高いノンアセット型のサービスを中心とする収益拡張領域として成長を担います。集金代行サービス、介護報酬ファクタリングで培ってきた顧客基盤や業務基盤に加え、請求・回収や与信に関するデータ、営業チャネルとの連携を活かし、決済・介護・保証の各領域でサービスの拡充と高度化を進めます。

集金代行サービスでは、学校徴収金や中小事業者向けサービスの拡大に加え、マルチ決済に対応した「コレクト! Plus」の開発を通じて、ペーパーレス・キャッシュレス化ニーズに応えていきます。介護分野では、介護報酬ファクタリングの成長を図るとともに、介護BPOサービスの企画・開発を進め、介護・福祉事業者の持続的な事業活動を支援します。債権保証分野では、対面型のオーダーメイド商品とWeb申込型のパッケージ商品の両面で拡大を図り、中小企業の事業継続や新規取引拡大を支援します。これらの取り組みにより、BPO&サービス事業の収益性と収益額の向上を目指します。

事業環境

- 教育、介護などの定額払い領域における集金業務の効率化ニーズ
- ペーパーレス・キャッシュレス化への対応ニーズの拡大
- 高齢化の進展に伴う介護・福祉市場の拡大

強み・事業基盤

- 集金代行サービスにおける約20,000社の顧客基盤
- 教育・介護など定額払い領域での取引実績
- 集金代行サービスと介護報酬ファクタリングのシナジー
- 多数の取引で培った与信審査・信用リスク判断のノウハウ
- Webマーケティング、小口大量処理、営業チャネル連携による拡販基盤

リスク

- 物価上昇に伴う手数料水準・収益性の最適化
- 介護市場のニーズをとらえたサービス開発
- 債権保証における直接営業・Webマーケティングによる案件獲得体制の確立
- 保証商品の認知度向上と、案件獲得体制の確立

集金代行サービス

1. 得意の小口定期払い領域を中心に拡大
2. 口座振替・コンビニ決済以外の決済手段拡張

エンプラス

1. 企業人事部門のBPOサービスを拡充
2. リコーリースのBPO、不動産分野とのシナジー

介護報酬ファクタリング

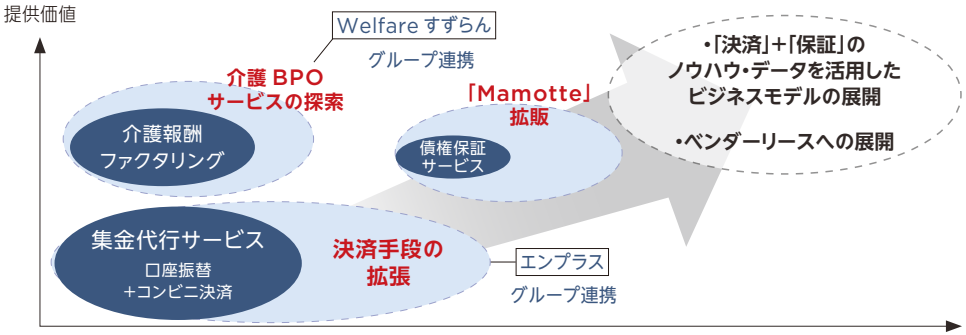
1. 介護報酬ファクタリングを軸にBPOサービスを開発

Welfareすずらん

1. 特色のある新施設の開業による収益の拡大
2. 介護業界の課題解決に向けたサービス開発

債権保証サービス

1. ベンダーリースの営業網活用による拡大
2. Webマーケティングによる拡大



※円の大きさは顧客層の広がりをイメージ

事業セグメント

BPO&サービス事業

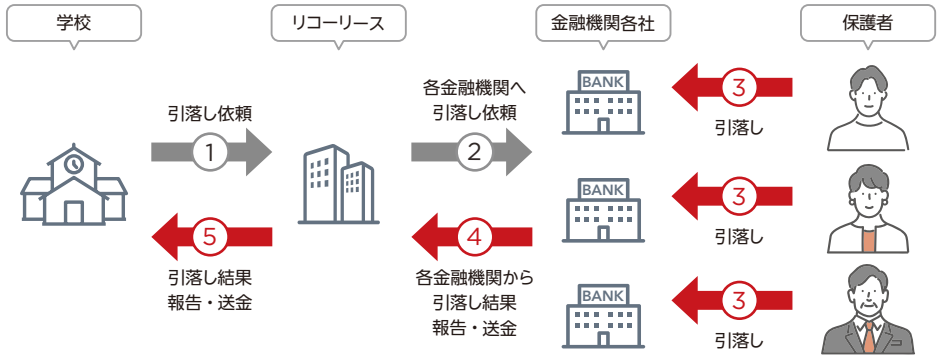
TOPICS 01

集金代行サービス「スクールコレクト」が導入校数累計1,000校を達成

取り組み	• 学校徴収金における集金代行サービスの拡大 • 口座振替、コンビニ決済、ネット口座振替受付サービスの提供 • 学校関連企業、教材会社、旅行会社等への展開
提供価値	• 教職員の集金業務負荷を軽減 • 保護者の支払利便性を向上 • 教育現場の働き方改革と業務効率化に貢献

「スクールコレクト」は、公立小・中学校を中心とした学校向けの集金代行サービスです。2024年7月のサービス開始以来、約1年8カ月で導入校数累計は1,000校を突破し、順調に拡大しています。学校現場の集金業務の効率化や負担軽減に貢献するサービスとして、導入が進んでいます。提案から稼働に至るまで手厚いフォロー体制を整えていることが特長です。学校および教職員・保護者が抱える課題に真摯に向き合い、双方にとって最適な解決策を追求してきたことが、導入拡大につながっていると考えています。「スクールコレクト」は、学校集金のキャッシュレス化を通じて、教職員の業務負荷軽減と保護者の利便性向上を実現し、双方の課題解決に貢献しています。

スクールコレクトの仕組み



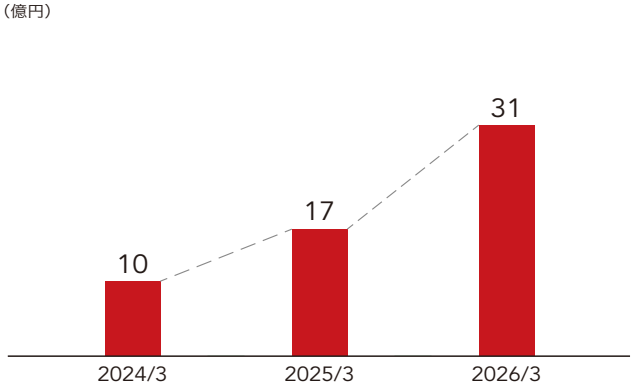
TOPICS 02

債権保証サービス「Mamotte」契約・審査手続きのWeb完結サービスを提供開始

取り組み	• 専用Webサイトによる申込手続きの効率化
提供価値	• 売掛金回収リスクの低減 • 与信管理業務の負担軽減 • 債権保証サービスの活用による事業拡大

「Mamotte」は、お取引先1社当たり最大数百万円規模の売掛債権を保証するサービスです。経営者に加え、経理部門や管理部門などの担当者が担う与信管理業務の負担軽減に貢献します。新たにリリースした専用Webサイトでは、「Mamotte」の契約申込からお取引先の審査依頼、結果確認までを完結できます。今までお取引がない新規お取引先でも企業情報等を入力することで、スピーディーかつ手軽にサービスを受けられます。

債権保証残高



環境・不動産事業

環境・不動産事業は、投融資を軸に、環境負荷の低減と資産価値の向上を通じて、社会的価値と経済的価値の創出を目指す事業です。環境事業は、太陽光発電を中心としたクリーンエネルギー分野への投融資および自社発電事業を通じて、再生可能エネルギーの普及拡大やGX※関連需要への対応を推進しています。不動産事業は、レジデンス、オフィス、物流施設、ヘルスケア施設などの幅広い不動産を対象に、融資、建物リース、信託受益権、賃貸事業を組み合わせ、不動産のライフサイクル（取得・保有・運用・売却）全体を通じた価値向上に取り組んでいます。

※GX（Green Transformation）：
脱炭素社会の実現と経済成長の両立を目指し、経済・社会システム全体を変革する取り組み

	主な事業サービス	提供価値
環境分野	● 太陽光発電設備向けリース・割賦・融資 ● 自社保有太陽光発電設備、再生可能エネルギー発電事業への出資 ● 蓄電池・蓄電所に対する投融資	環境・エネルギー分野への投融資および支援を通じて、脱炭素社会の実現とエネルギーインフラの高度化・安定供給に貢献
不動産分野	● ストラクチャードファイナンス（ローン・エクイティ） ● 信託受益権 ● 建物リース ● マンションローン ● 住宅賃貸事業	取得・開発・保有・運用に関する資金ニーズや住まいの多様なニーズに対応し、豊かな暮らしと社会・経済の発展に貢献

ビジネスモデル

環境

環境分野では、顧客ニーズや取引形態、発電所の特性に応じて、金融機関、投資家、事業者としての機能を柔軟に発揮し、再生可能エネルギー関連設備へのファイナンスや発電事業を通じて、金融収益、売電収入等の多様な収益機会を創出しています。

※O&M（Operation & Maintenance）：
発電設備の安定稼働に向けた運営・保守・点検などの維持管理業務

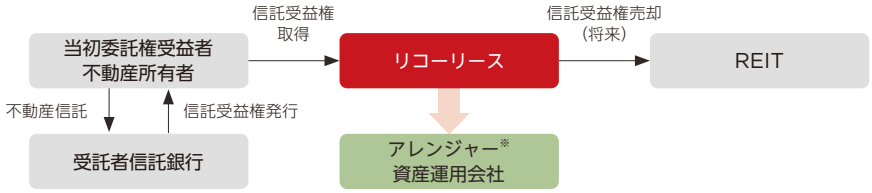
不動産

不動産分野では、アセットの特性（レジデンス、オフィス、ホテル、物流施設、商業施設、ヘルスケア施設）や顧客ニーズに応じて、ストラクチャードファイナンス、信託受益権、建物リース、マンションローン、賃貸事業を展開し、金融収益、賃貸収入、配当・売却益等の多様な収益機会を創出しています。また、ファイナンス手法別でのポートフォリオ管理を通じて、不動産価値の向上と収益の最大化を図っています。

一般的なストラクチャードファイナンスの全体像

※AM会社（Asset Management Company）：
不動産や再生可能エネルギー設備などの資産について、投資家に代わり資産の取得・運用・売却等を行い、資産価値の向上と投資収益の最大化を目指す会社

信託受益権取引の一般的なスキーム図



※一連の取引のアレンジメント

事業セグメント

環境・不動産事業

資産入替・機能強化で資本効率を高める

	2026年3月期実績	2029年3月期目標	CAGR
新規実行高	1,439億円	1,580億円	3.2%
営業資産	5,397億円	5,890億円	3.0%

2025 年度の実績

2025年度は、環境分野では大口債権の早期返済等により売上高が増加した一方、太陽光発電設備のリース・割賦案件の減少により契約実行高は減少しました。売上高は306億円、差引利益は38億円となり、差引利益は前年度並みを維持しました。

不動産分野では、信託受益権残高の積み上げや資産利回りの向上により、売上高は213億円、差引利益は97億円となりました。契約実行高は、前年度の大口案件の反動により減少したものの、信託受益権や融資を中心に差引利益は増加しました。今後は、環境・不動産ともに、営業資産の積み上げをコントロールしながら、既存資産のバリューアップと機能強化を通じて資本効率の向上を図ります。

中計戦略：環境価値・不動産価値の向上で、資本効率改善へ

現中計において、環境・不動産事業は資本効率を改善する領域と位置づけています。資産規模の拡大ではなく、既存アセットのバリューアップや新規投資利回りの向上、バリューチェーン上の機能強化を通じて収益性を高めます。

環境分野では、再生可能エネルギー・GX投資需要を背景に蓄電池市場への対応を進めるとともに、既存アセットである自社発電所の収益性改善に取り組みます。加えて、変動金利型融資の活用による金利上昇リスクの抑制や、開発・取得する発電所の選別、従来のFIT制度による売電からFIP制度への転換、環境価値の活用等のフィービジネス強化を通じて、収益基盤の構築を目指します。

不動産分野では、リスク・リターンを踏まえ、融資、信託受益権、建物リース、住宅賃貸等のポートフォリオを最適化します。既存アセットである住宅賃貸では、多様な居住ニーズに対応したバリューアップを進めるとともに、リノベーションやサブリース等の可能性も含め、不動産ライフサイクル内の機能強化を通じた新たな収益源の獲得とさらなる収益性の向上を目指します。

事業環境

- 第7次エネルギー基本計画を背景に、再生可能エネルギーおよび蓄電池関連の需要は継続
- 金利上昇局面において、長期債権・投資を中心とした収益性管理の重要性の高まり
- 不動産価格は高止まりする一方、首都圏を中心に資金需要は堅調に推移

強み・事業基盤

環境
- 再生可能エネルギー関連投融資・発電事業で培った事業性評価・運営管理の知見

不動産
- ストラクチャードファイナンス、信託受益権、住宅賃貸、建物リースを中心とした幅広い商品基盤
- 保有資産を起点としたバリューアップ余地

リスク

- 金利上昇、インフレによる長期債権・アセットの収益性への影響
- 再生可能エネルギー制度変更への対応
- 不動産価格高騰や競争激化による案件選別の難易度の上昇

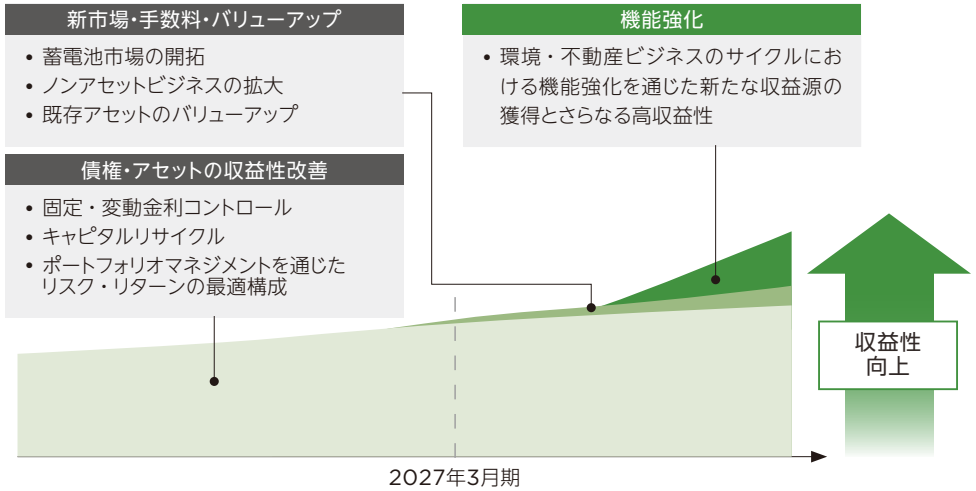
1 事業の高度化による収益性の向上　2 バリューチェーン上の機能強化による収益拡大

環境

1 今後市場拡大が見込まれる蓄電池への投資とファイナンス

不動産

1 ポートフォリオマネジメントを通じたリスク・リターンの最適構成を構築



事業セグメント

環境・不動産事業

TOPICS 01

系統用蓄電池へのファイナンスを通じたGXの推進

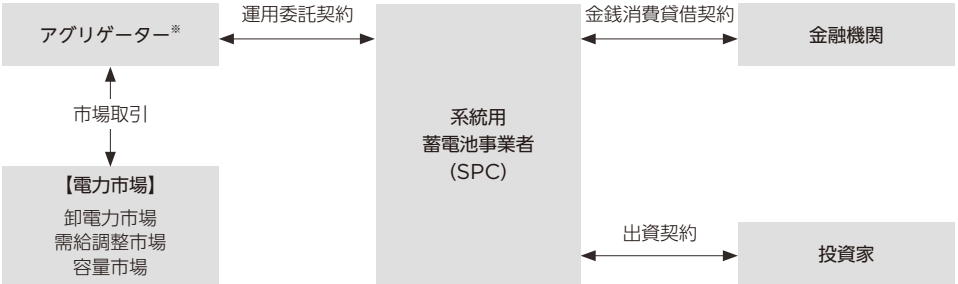
取り組み	太陽光発電事業で培った事業性評価の知見を活かし、 再生可能エネルギーの普及と電力系統の安定化に貢献
提供価値	• 再生可能エネルギーの導入拡大を支援 • 電力需給の安定化に貢献 • GX分野への資金循環を促進 • 脱炭素社会の実現を支援

系統用蓄電池事業※は、卸電力市場や需給調整市場の動向の影響を受けることから、太陽光発電事業と比較して収益変動が大きい特徴があります。当社は、太陽光発電事業で培った事業性評価の知見を活かし、個別案件の採算性やリスクを慎重に見極めながら、高圧区分を中心とした複数の蓄電所案件に対する投融資を実施しています。地域や収益源の分散を図ることで安定的な資金供給を実現するとともに、特別高圧区分の案件にも取り組み、再生可能エネルギーの導入拡大やGX分野への資金循環の促進に貢献していきます。

※系統用蓄電池事業：電力系統に接続した蓄電池を活用し、再生可能エネルギーの出力変動を調整することで、電力需給の安定化や系統安定化に貢献する事業

山口県山口市蓄電所／定格出力1,988kW・容量8,146kWh

系統用蓄電池事業におけるスキーム図



※アグリゲーター：複数の蓄電池や再生可能エネルギー設備をまとめて管理・制御し、電力需給の調整や市場取引を行う事業者

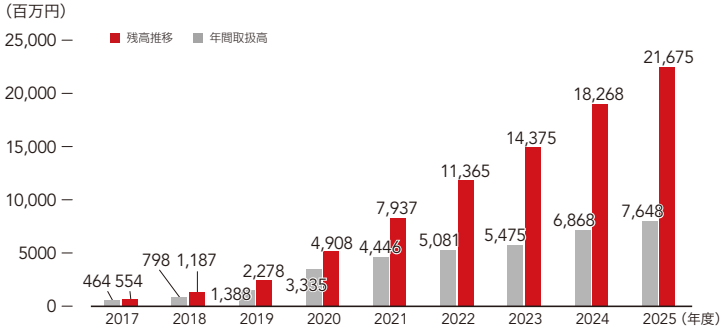
TOPICS 02

マンションストックの価値維持を支える金融サービス

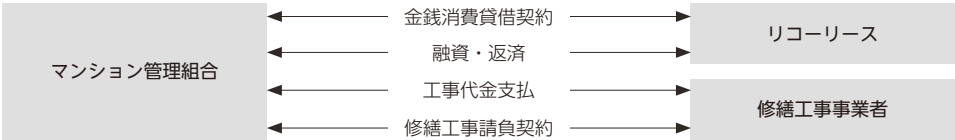
取り組み	住宅取得から維持・修繕までを支え、 安心・安全な住環境づくりに貢献
提供価値	• 管理組合の修繕資金確保を支援 • マンションストックの長寿命化・資産価値維持に貢献 • 良質な住宅ストックの形成を支援 • 安心・安全な住環境の維持に貢献

当社は、個人の住宅取得を支えるマンションローンに加え、管理組合向け融資を通じて、マンションの取得から維持・大規模修繕までを一体的に支援しています。高経年マンションの増加に伴い、修繕資金の確保は重要な社会課題となっています。当社は、住宅金融分野で培った審査・与信管理のノウハウに加え、管理会社とのネットワークを活用し、管理組合の資金ニーズに対応しています。これにより、マンションの資産価値維持や良質な住宅ストックの形成を支え、安心・安全な住環境の維持に貢献しています。

マンション管理組合ローン年間取扱高および残高の推移



マンション管理組合ローンにおけるスキーム図



人財戦略

人的資本への投資を、価値創出の力へ

常務執行役員
人事戦略担当／
グループ人財統括本部長
荒木 優一

当社グループではこれまで、働きやすさと働きがいの双方を重視し、人事戦略を進めてきました。健康経営、柔軟な働き方、副業制度、拠点環境の整備などを通じて、社員が安心して力を発揮できる基盤は着実に整ってきたと感じています。一方で、そうした環境を、社員一人ひとりの挑戦や成長、さらには事業成長や企業価値向上へどう結びつけていくかについては、まだ十分に成果として表れていない部分があると認識しています。

事業戦略と人財戦略を一体で進める

26-28中期経営計画（以下、現中計）では、ベンダーリースでダントツNo1を目指すことを掲げています。これは、当社がこれまで培ってきた強固なビジネスモデルに、さらに磨きをかける挑戦です。中長期ビジョンである「リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ」を実現するためには、既存の強みを守りながら、人財とデジタルの力を高め、今まで以上の付加価値を生み出していく必要があります。人的資本への投資は、そのための成長投資です。

これまで当社グループの強みは、正確に業務を遂行する力や、再現性の高いオペレーションにありました。安定した収益モデルを支える上で、誠実さや規律は大きな優位性であり、これからも大切にすべき資産です。一方で、お客様やベンダーの課題が変化する中では、既存のサービスをそのまま提供するだけでは、十分な価値を届け続けることが難しくなります。今後は、ベンダーリース、BPO、as a Serviceなど当社グループが持つ複数の事業を組み合わせ、お客様の課題を全体でとらえ、価値創出につなげられる人財が求められます。

「誠実な異端人財」を育て、価値創出へつなげる

その象徴として掲げたのが、「誠実な異端人財」です。誠実な異端人財とは、誠実さと協働性を大切にしながら、本質を見極め、これまで良しとされてきた前提にも違和感を持ち、必要であれば言葉にして行動に移せる人財です。既存のやり方を否定するだけではなく、お客様にとってより良い価値を生み出すために、変化を恐れず挑戦できる人財と言い換えることもできます。私たちは「誠実な異端人財」を、人事上のスローガンではなく、当社の競争優位を生み出す人的資本モデルだと考えています。こうした人財が増えることで、お客様への提供価値は高度化し、課題解決力はさらに高まります。そして、その積み重ねが事業の収益力向上につながり、ひいては企業価値向上の原動力になると考えています。今回、その人財像を明確に言語化し、行動評価にも反映することで、一人ひとりの意識と行動の変化につなげていきます。

また、人財の基礎体力を高める取り組みとして、高難易度資格取得支援やプロ人財認定制度を導入します。専門性を可視化し、お客様からの信頼を高めることで、提案力や課題解決力を強化していく考えです。AI・デジタルの活用についても、生産性向上に加え、お客様に提供する価値の質とスピードを高めるものととらえています。社員には、AIを使いこなし、自らの専門性や発想を価値創出へ結びつける力を身につけてほしいと考えています。

自律性向上とリーダー層強化を両輪で進める

組織風土については、「厳しくも温かい会社」を目指します。安心して働ける環境を整えることは、これからも大切にします。その上で、挑戦し成果を上げた人が公正に報われる仕組みを強化していきます。現状に満足せず、互いに高め合いながら成長できる風土をつくることが、真の意味での温かさだと考えています。

その鍵を握るのが、リーダー層です。これからのリーダーには、進捗や結果を管理するだけでなく、部下と対話し、挑戦を促し、成果を引き出す役割が求められます。社員が自ら選び、挑戦する。その選択をリーダーが支え、組織として成果に結びつける。自律性向上とリーダー層強化の両輪を回していくことが、人事戦略の中心です。

人事施策は、短期間で結果が出るものではなく、継続して取り組むことで組織の体質を変えていくものです。現中計、そして次期中計を見据え、人的資本への投資を価値創出に転換し、社員の成長を事業成長と企業価値向上へ確実につなげていきます。

人財戦略の全体像

26-28中期経営計画では、人財・ITへの成長投資を競争優位の源泉と位置づけています。これまで整えてきた働きやすい環境を土台に、社員一人ひとりの挑戦、専門性・自律性を高め、事業の進化と企業価値向上につなげていきます。

事業の進化・企業価値向上

目指す姿

優しくて冷たい会社ではなく、厳しくも温かい風土のある会社

厳しくも温かい風土のある会社とは、当社グループ以外でも通用する人財が、それでも働きたいと思える会社

人的資本KGI

- 使命や目標の明示（エンゲージメントスコア）
- 挑戦する風土（エンゲージメントスコア）

求める人物像

誠実な異端人財

誠実さと協働性を大事にしながら、変異を必然ととらえて既存の型や慣習を疑い、変革を自律的に推進できる人財

戦略

リーダー層強化	自律性向上
リーダーが組織に与える影響が大きいことから、積極的な支援や新陳代謝を実施していく	未来のリーダーを輩出する上で、さまざまな経験や自分で決める機会を提供する
継続的な経営人財の輩出に向けた仕組みづくり	多様な人財がいきいきと活躍できる仕組みづくり

KPI

リコーリース単体

プロ人財認定数	リーダー育成支援	高難易度資格取得者	AI関連資格取得率	女性管理職比率
4名	360度サーベイ対前年度比改善	50名	70%	28%

人財戦略を実現する主要施策

26-28中期経営計画では、「リーダー層強化」と「自律性向上」を人財戦略の中心に据え、人的資本への投資を強化します。社員一人ひとりが自ら考え、選び、挑戦し、その挑戦を組織として成果につなげるために、育成・評価・処遇・キャリア形成を一体で見直し、誠実な異端人財の育成と厳しくも温かい風土づくりを進めていきます。

2つの戦略を軸に、挑戦と成長を促す仕組みを整備

リーダー層強化

組織の成果や風土に大きな影響を与えるリーダー層に対して、役割やパフォーマンスに応じた育成機会を提供します。管理・進捗確認にとどまらず、メンバーの挑戦を促し、成果を引き出すリーダーへの変化を支援します。

リーダー育成パッケージの策定

役職やパフォーマンスに応じた研修、360度サーベイを活用したフィードバック、課題別トレーニングなどを提供します。メンバーの挑戦を促し、成果を引き出すリーダーを育成します。

従業員向け株式報酬制度の導入

会社の成長を社員一人ひとりが自分事としてとらえられるよう、従業員向け株式報酬制度を導入します。全社員で成長をわかち合う仕組みを通じて、オーナーシップと挑戦意欲を高めます。

自律性向上

社員が自らのキャリアを主体的に考え、選択し、行動できる環境を整えます。学び、異動、挑戦、専門性向上などの機会を拡充し、社員一人ひとりが自分の未来を自らつくることを後押しします。

高難易度資格手当・公的資格取得支援の拡充

高難易度とされる公的資格を取得した際に一時金および毎月の手当を支給します。また、資格取得にかかる費用や維持・更新のための費用負担も拡充しています。

詳細はP.41

転勤・地域勤務手当の導入

生活環境・業務環境への適応支援のため、首都圏や関西を除く地域に転勤になった場合、3年間にわたり5万～15万円／月を支給します。

プロ人財認定制度の導入

ビジネスプロ、マネジメントマスターなどのプロ人財を定義し、専門性や経験、実績に基づき認定します。高度な専門性を可視化し、事業戦略の実行力を高めます。

厳しくも温かい風土を醸成する施策群の展開

仕事や処遇、キャリアに関する情報の透明性を高め、社員が自らのキャリアを主体的に選択できる環境を整えます。挑戦と成果に公正に報いる仕組みを強化し、前向きな成長を促します。

「誠実な異端人財」を日々の判断・行動へ

全社員の判断軸であるリトレスマインドを行動評価と連動させ、「誠実な異端人財」の実践につなげていきます。

リトレスマインド

「信頼」を、すべての起点に
誠実さに基づく信頼を起点に、関係性の広がりを生み出す。

「本質」に、いつも問いを
前例をそのまま正解にせず、本当に向き合うべきことを問い続ける。

「違い」を、高め合う力に
互いの個性や強みを尊重し、刺激し合いながらともに高め合う。

「変化」に、自らの意志を
変わることを誰かや環境に委ねず、自ら考え、成長し続ける。

注力施策　高難易度資格取得支援

事業環境の変化やデジタル技術の進展により、業務の高度化・専門化が進んでいます。リコーリースでは、社員が自らの意思でキャリアを築き、専門性を高めていくことを後押しするため、高難易度資格手当を新設しました。専門性を客観的に示す公的資格の取得を支援することで、社員の成長に加え、事業貢献、企業ブランドの向上、キャリア自律の促進につなげていきます。

高難易度資格取得支援の3つの狙い

1 事業への貢献

中小企業向けビジネスの深化に向けて、経営全般に関する知見を持つ人財を増やしていきます。中小企業診断士をはじめとする高難易度資格は、財務・会計、経営戦略、法務、IT、労務などを体系的に学ぶことで、経営課題を多面的にとらえる力を養います。これにより、中小企業が直面する人材不足や資金繰り、投資判断、売上停滞、後継者問題、デジタル化などの課題に対し、より本質的な理解に基づいた提案や支援が可能となり、お客様への提供価値向上につながります。

2 企業ブランドへの貢献

専門性が可視化された人財が社内に増えることは、お客様やお取引先からの信頼獲得につながります。資格という客観的な裏づけを持つことで、提案や対応への説得力が高まり、企業としての信頼性向上にも寄与します。また、専門家人財を継続的に育成・輩出できる仕組みは、株主・投資家や採用市場に対しても、人財育成力や組織としての成長性を示す重要な要素となります。

3 社員本人への還元

公的資格の取得は、社員自身の専門性を客観的に示す手段であり、市場価値の向上やキャリアの選択肢拡大につながります。加えて、学習を通じて得られる計画性や継続力、時間管理能力は、日々の業務遂行力の向上にも直結します。資格取得のプロセスそのものが、主体的な学びと挑戦を促し、社員一人ひとりのキャリア自律を支える基盤となります。

主な高難易度資格

当社事業との親和性や事業貢献度、取得難易度を踏まえ、支援対象となる資格を設定します。

対象資格　中小企業診断士、公認会計士、税理士、司法試験、司法書士、不動産鑑定士、MBA、社会保険労務士、行政書士、日商簿記検定1級、FP1級およびCFP、証券アナリスト、IPAレベル4およびPMP、米国公認会計士など

高難易度資格手当

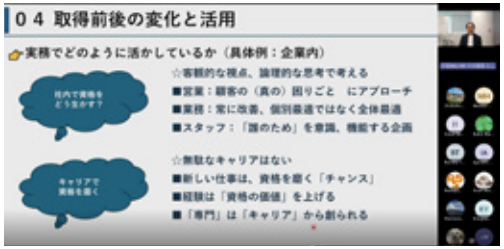
高難易度資格手当では、当社事業と親和性の高い高度専門資格の取得を奨励し、専門性の向上と自律的なキャリア形成を支援します。

資格取得時　報奨金として最大**50万円**を支給

資格保有　月額最大**10万円**の手当を支給

説明会・講演会を通じた学びの促進

制度面での支援に加え、社員が主体的に学び始め、学び続けられる環境づくりを進めます。説明会や講演会を通じて、資格取得の意義や実務での活用イメージを共有し、資格取得を個人の努力に閉じず、組織全体の学びと挑戦につなげていきます。



AI戦略

AIを競争力の源泉とし、働き方と事業の在り方を変革する

常務執行役員
AIデジタル推進本部長
山本 達雄

26-28中期経営計画で掲げている「AIオリエンテッドな業務体制」とは、社員が日常業務の中で当たり前のようにAIを活用し、使いこなしている状態を意味します。AI時代の到来を受け、競争力を維持・向上させる仕組みやプロセスをつくること、そして仕事の質と効率を高め、コスト構造を変革していくことが、AI活用を本格化する目的です。

AIの活用領域は、与信審査、契約書・見積書などの書類作成・確認、営業提案の支援など、幅広くあります。これまで人が担ってきた定型的な業務や一部の判断業務をAIによって効率化・高度化することで、社員がより多くの時間をお客様との接点や提案活動に振り向けられるようになります。お客様の困りごとや課題をより的確に把握し、解決策を提示できる力を高めることが、リコーリースグループの「稼ぐ力」の強化につながると考えています。

現状はまだAI活用が全社に定着した段階ではありません。AIデジタル推進本部は新設された組織として、まず各事業本部へのヒアリングを通じ、現場のニーズや課題、AI活用のアイデアを把握することから着手しています。効果の大きさを見極め、成功体験を増やしながら、AI活用を全社の標準に引き上げたいと考えています。

AIを業務に根づかせるには、社員が安心して使える環境づくりも欠かせません。ルール整備やセキュアな技術的基盤の構築に加え、G検定※の取得推進などを通じてAIリテラシーを高め、まず使ってみることを称賛する文化を醸成します。AI導入そのものを目的とせず、全部署でAI活用が当たり前に行われる状態を目指し、競争力向上につなげていきます。

※G検定：一般社団法人日本ディープラーニング協会が実施する、AI・ディープラーニングの活用リテラシー習得のための検定試験

AI・DXを通じて、業務効率化とサービスの高度化を進め、
社員がより付加価値の高い業務に注力できる体制の構築に取り組んでいます。

26-28中期経営計画　IT戦略

1 DX化によるオペレーション効率の向上とサービスの高度化

契約・与信・決済・業務プロセスのデジタル化を進め、処理の迅速化・高度化とサービス基盤の整備を推進しています。

ベンダーリース	電子契約・与信自動化・精度向上
BPO	電子マネー等マルチ決済対応化
as a Service	レンタルビジネスプラットフォーム開発
環境・不動産	業務プロセスのIT化、データ環境整備

2 AIオリエンテッドな業務体制への移行に向けて

AIを日常業務に根づかせ、社員が顧客接点や提案活動など、より付加価値の高い業務に注力できる状態を目指します。

AI人財の強化

AIリテラシーの向上に加え、業務課題をとらえ、デジタル技術で解決策を構想できる人財を育成します。

デジタルスキル × 企画・変革スキル

AIデジタル推進本部

各部門の課題や活用アイデアを把握し、AI活用テーマの具体化を支援します。施策立案、ルール整備、活用支援を通じてAIを全社に根づかせます。

全社AI活用に関する施策の立案と推進 × ガバナンスを含むAI活用ルールの策定支援

IT・システム戦略

AI・データ利活用を見据え、IT基盤と運用体制を強化

IT基盤強化の3つの方向性

1. 基盤刷新
リース基幹システム「RAPID」刷新を軸に、老朽化・複雑化したシステムを見直す

2. データ・AI活用基盤
データの意味や定義を標準化し、AI・データ利活用の前提を整える

3. 安定運用・セキュリティ
監視・運用体制を強化し、安全で安定的なシステム運用を支える

23-25中期経営計画では、当社主体で自立的に運営できるITガバナンスの確立と、「2025年の崖」への対応を見据えた老朽化システムの刷新に重点的に取り組みました。金融機関に求められるシステムリスク管理やサイバーセキュリティ対策、保守期限切れシステムへの対応を進めることで、ITを安定的に維持・運営するための基盤整備を着実に推進しました。

26-28中期経営計画（以下、現中計）では、「ベンダーリースダントツNo1」の実現をIT面から支えることをグループIT統括本部の重要な役割と位置づけています。その中核となる取り組みが、2028年末の完了を予定するリース基幹システム「RAPID」の刷新です。既存システムの中には構築から20年以上が経過したものも多く、機能追加や改修時の影響範囲を把握しにくいといった課題があります。RAPID刷新は、今後のAI活用やデータ利活用の高度化、さらなるセキュリティ強化を支える基盤となるものであり、計画的かつ確実に推進していきます。

また、AI・ITを効果的に活用するためには、社内で利用するデータの意味や定義を標準化し、全社共通で活用できる環境を整備することが重要です。あわせて、社内情報が外部サービスの学習に利用されない仕組みの整備など、安全かつ安心してAIを活用できる環境づくりも進めています。

さらに、IT部門には、単に依頼されたシステムを開発・運用するだけでなく、利用部門が実現したい価値や目的をともに考え、ITの力で課題解決を支援する役割が求められています。事業部門に伴走しながら、仕組みづくりから実行までを支援することで、全社の競争力向上に貢献していきます。

グループIT統括本部の重点施策と目指す姿

現中計では、成長戦略を支えるIT投資と、信頼性の高いシステム運用体制の確立を重要な経営基盤として位置づけています。AI・デジタル化の推進に加え、事業継続性やセキュリティの強化、人材・組織基盤の充実を図ることで、事業の成長と競争力向上を支えていきます。

重点施策		対応方針	ゴール
1	戦略的IT投資	・各本部と協力し、「ベンダーリースダントツNo1」、生産性向上などビジネス施策をサポートする ・AI・デジタル化を積極的に進め、事業へのIT投資対効果の最大化に貢献する	AI・デジタル人財を確保・育成し、会社の成長にIT面から貢献する。 高度化するサイバーセキュリティへの対策強化および安全で安定的なシステム構築と運用体制を確立する。
2	業務継続上必須課題	・プロジェクトのQCD※を徹底し、確実なリリースと運用体制を確立してシステム安定化に資する ※QCD：Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）	
3	IT組織強化戦略	・グループのAI活用・デジタル化・サイバーセキュリティ対策、BCP、安定運用を柱とした新たな運営体制を築き、実現に向けた組織を整備・強化する	

重点施策の具体例：RAPID刷新

老朽化・複雑化した既存システムを見直し、将来のAI活用、データ利活用、セキュリティ強化を支える基盤整備を進めます。

現状の課題

- 既存システムの老朽化・複雑化
- 変更時の影響範囲が見えにくい
- 機能追加の柔軟性が乏しい

RAPID刷新

基幹システム刷新の中核施策

目指す成果

- AI活用の高度化
- データ利活用の促進
- 安全・安定運用の強化

資本収益性の向上と適正分配の好循環による企業価値向上に向けて

取締役 専務執行役員
本社担当、財務戦略担当
大澤 洋

1. 23-25中期経営計画の振り返り、26-28中期経営計画に向けた課題認識

金利上昇による収益への影響

23-25中期経営計画（以下、前中計）期間において、当社は営業資産の積み上げと資産利回りの向上を背景に、売上高・差引利益がともに過去最高を更新しました。収益基盤の拡大を通じて稼ぐ力が着実に高まり、事業ポートフォリオの多様化も進展しています。一方、想定を上回る市場金利の上昇という金融環境の大きな変化に直面しました。当社事業はアセットビジネスを中心としており、金利上昇局面ではその収益構造上、一定の影響を受けることとなりました。

当社の営業資産は、金利に連動するリース&ファイナンス事業の資産（約11,240億円）と、賃料収入や売電収益など市場金利とは直接連動しないインベストメント事業の資産（約1,590億円）に大別されます。前者のうち約8割に当たる約8,870億円は、リース・割賦や一部融資事業などの「固定金利型債権」であり、金利上昇局面では調達コスト上昇が先行する一方、新規契約利回りの改善効果が顕在化するまで時間差が生じます。前中計期間における売上総利益の圧迫は主としてこの構造によるものであり、中長期的には契約利回りの改善を通じて収益力向上につながると考えています。

また、インベストメント事業の賃料収入や売電収益等は、市場金利と直接連動せず、会計上の利益計上タイミングも投資回収期間内において一定ではないという特徴があります。投資回収期間全体では収益性を確保できる見込みである一方、期間損益の観点では改善余地のある資産も一部存在します。こうした資産については、資産の入れ替えや変動金利型融資へのシフト等を通じて、収益性の向上に取り組んでいます。

これらに加え、事業基盤強化に向けたIT投資および人的資本投資の拡充が、前中計期間の収益を一時的に圧迫する要因となりました。

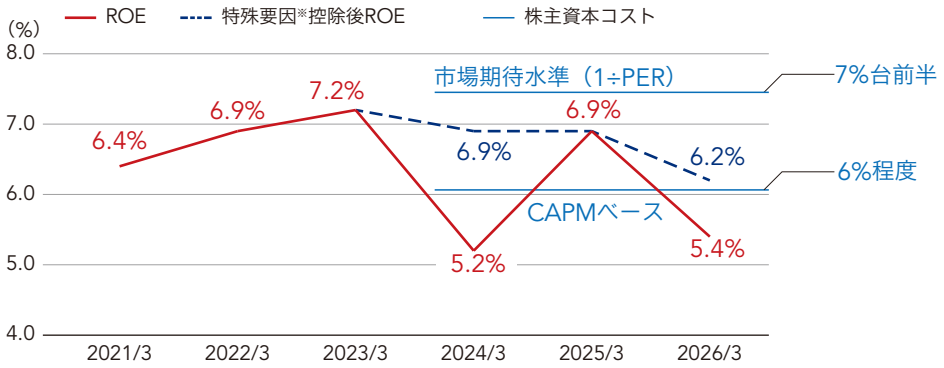
企業価値向上に向けた課題と方向性

株式市場からの評価に目を向けると、当社のPBRは依然として1倍を下回る状態が継続しています。この背景には、資本収益性（ROE）が株主資本コスト（CAPMベースや市場期待水準）を十分に上回っていないことに加え、将来の利益成長に対する市場からの評価が十分に獲得できていない点にあると認識しており、これらを真摯に受け止めています。ROEはROAと財務レバレッジに分解されますが、ROAは資金原価の上昇や先行投資により一時的に低下しており、財務レバレッジも営業資産の増加により小幅に上昇したものの、適正水準に向けた見直し余地があると認識しています。

この課題を克服するには、資本コストを上回る資本収益性を持続的に実現することが不可欠です。そのためには、事業の競争優位性をより強固にし、当社ならではの付加価値を生み出す力を高める必要があります。その実現を支える基盤となるのが、人的資本の強化とIT投資の加速であると考えています。

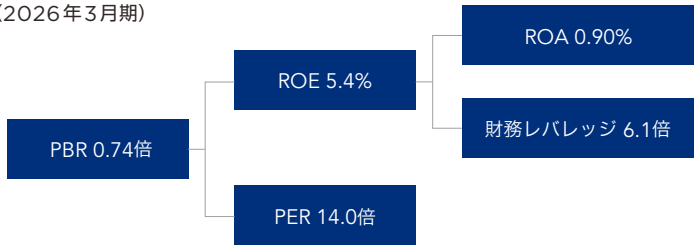
企業価値・PBRの現状

資本収益性の推移と株主資本コスト



※特殊要因：投資有価証券・のれん等の減損による一過性の損失

PBR分解図（2026年3月期）



各指標の現状認識・課題

	2023年3月期	2026年3月期	現状認識・課題
ROA	1.23%	0.90%	想定以上の金利上昇や事業基盤強化に向けた投資により低下、収益性の向上が課題
財務レバレッジ	5.8倍	6.1倍	営業資産が増加したものの小幅上昇にとどまる、さらなる事業拡大と自己資本水準の見直しが課題
PER	7.9倍	14.0倍	株主還元や業績の安定性などが評価され上昇、成長期待の醸成が課題

2. 26-28中期経営計画における財務戦略

資本コスト経営の推進

当社はこれまでも資本コスト経営を推進してきましたが、26-28中期経営計画（以下、現中計）においては、資本コスト経営のさらなる発展を財務戦略の中核とします。事業ごとの収益性および収益額を明確化するため、事業セグメントの区分を見直しました。その上で、各事業に配賦した資本に対する収益性をROICで把握し、事業ごとの資本コスト（WACC）との比較を通じてROICスプレッドの創出・拡大を図ります。ROICスプレッドおよび事業規模の両面から事業ポートフォリオを管理し、資本収益性の向上を目指します。

加えて、これらの資本コストに基づく事業性評価を、経営資源のリソースシフトや成長投資の意思決定における経営層の判断材料として活用していきます。また、事業運営の現場においても資本コストの意識が根づくよう、事業管理・推進のサポートを通じて社内浸透を進めています。さらに、外部への積極的な情報開示を進めます。市場との対話を深化させ、株主・投資家の皆様との情報の非対称性を低減し、当社の企業価値に対する理解の向上につなげていきます。

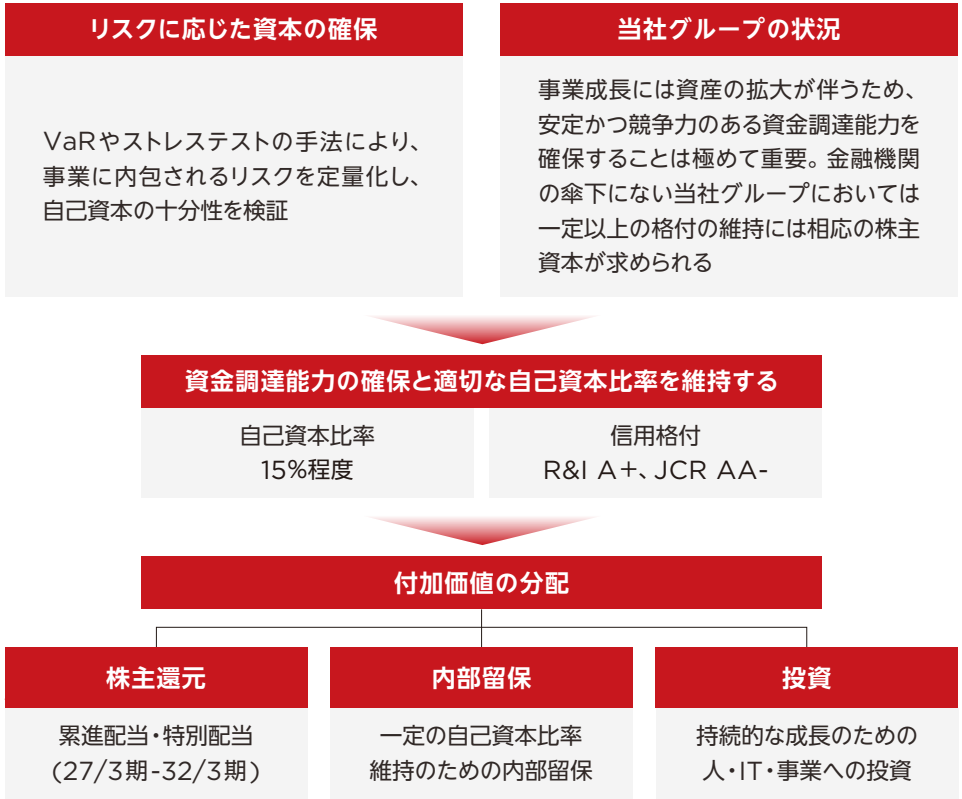
財務レバレッジの適正化

資本収益性の向上は、事業収益力の強化のみでは実現できないため、資本構成の最適化にも同時に取り組んでいきます。当社のビジネスモデルにおいては、安定的かつ競争力のある資金調達能力の確保が事業継続の前提となります。特に、金融機関グループに属さない当社にとっては、外部格付を維持しながら市場から安定的に資金調達を行うため、一定水準の株主資本を確保することが重要となります。

こうした考え方のもと、VaR（Value at Risk）やストレステスト等を活用して事業リスクを定量化するとともに、外部格付機関の評価指標も踏まえながら資本の十分性を検証した結果、適正な自己資本比率を15%程度と定めました。適正な資本水準を維持しながら事業成長に必要なリスクテイク余力を確保することで、資本効率と財務健全性の両立を図ります。

現状の自己資本比率17%は、事業リスクや必要資本との比較において一定の余裕を有する水準と認識しています。そのため現中計では、付加価値の分配を通じて財務レバレッジの適正化を進めていきます。具体的には、2026年度から6年間実施する特別配当による株主還元を適正化の手段とするほか、人財・AI投資や、インオーガニックな投資を含めた事業投資に分配し、持続的な成長と適正な資本水準の両立を目指します。

財務レバレッジについて



3. 金利リスクマネジメントについて

金利上昇局面における資金調達方針

当社は、調達コストの抑制と資金調達の安定確保を基本方針としています。金利リスクの管理においては、これまで10BPV※1およびVaRといった指標を用いて、金利変化が資産・負債の現在価値に与える影響を継続的にモニタリングしてきました。

しかし、金利上昇局面に入り、現在価値ベースの管理のみでは損益への影響を十分に捕捉できないことから、2025年度より⊿NII※2を新たに導入し、金利上昇が期間損益に与える影響を定量的に把握することで、より多面的な金利リスク管理を実施しています。

当社の負債固定化率は現状60%台半ばで推移していますが、金利変動局面では調達コストと金利リスクのバランスが重要です。市場環境や将来金利見通しを踏まえながら最適な固定化率の水準を維持し、双方のバランスを図ることで、持続的な企業価値向上を支える財務基盤の強化に取り組んでいます。

※1 10BPV（10 Basis Point Value）：金利が10bp（0.1%）変動した際の資産・負債の経済価値変動額を示す指標
※2 ⊿NII（Delta Net Interest Income）：金利変動時に一定期間内の資金収益（純利息収入）がどれだけ増減するかを示す指標

4. 適正分配経営の実行による企業価値向上

当社の考える適正分配経営とは何か

当社の考える適正分配経営とは、事業が創出した付加価値を、従業員・株主・社会、将来の成長投資に向けて適正に分配することで企業価値を持続的に高める経営です。たとえば、短期的な損益計算書上の利益のみを重視する場合、人件費やシステム投資の抑制が有効な選択肢となり得ますが、これでは近視眼的な経営に陥り、中長期的な成長基盤を毀損するリスクを内包します。当社は、持続的な成長には付加価値額の最大化と、その適正な分配の両立が不可欠と考えています。

この考え方を具体化するため、付加価値分配計算書を導入しました。同計算書では、損益計算書上の収益を組み替え、内部生産価値（付加価値）と外部生産価値に区分します。当社が事業活動によって自ら創出した付加価値の総額を明らかにするとともに、これを原資とした従業員・社会・株主への分配の状況、将来の成長に向けた投資の状況などを可視化します。

当社は、人財・IT・ブランディングへの投資を「成長投資」と位置づけています。これらは外部生産価値に含まれる支出ですが、その本質は人的資本の強化とIT基盤の構築に向けた資本的支出であるととらえ、付加価値と成長投資を合算したものを企業価値向上の源泉と定義しています。この成長投資と適正分配の好循環を通じて、中長期的な企業価値向上を目指していきます。

どのように適正分配経営に取り組むのか

当社における付加価値創出の源泉は、お客様の課題を解決し新たな事業を創造していく人的資本であり、その力を最大限に引き出すには事業基盤を支えるITの高度化が不可欠です。このため当社は、人的資本とAI・ITを中心とした成長投資を継続的に実行し、競争優位性を構築するとともに、収益性の向上と財務レバレッジ適正化の両面から資本収益性を高めていきます。

一方で、人的資本およびIT投資は短期的には利益を抑制する側面を持ちます。この構造をステークホルダーの皆様に正しく理解いただくため、付加価値分配計算書を活用し、「付加価値額+成長投資」の最大化を通じた企業価値向上に向けた取り組みを示していきます。こうした取り組みを通じ、32-34中期経営計画以降のROE8.0%以上、PBR1.2倍以上、生産性1.5倍以上を実現すべく持続的な成長を目指します。

適正分配経営についてはSection2企業価値向上ストーリー（P.19-20）にも記載していますので、ご参照ください。

株主還元方針

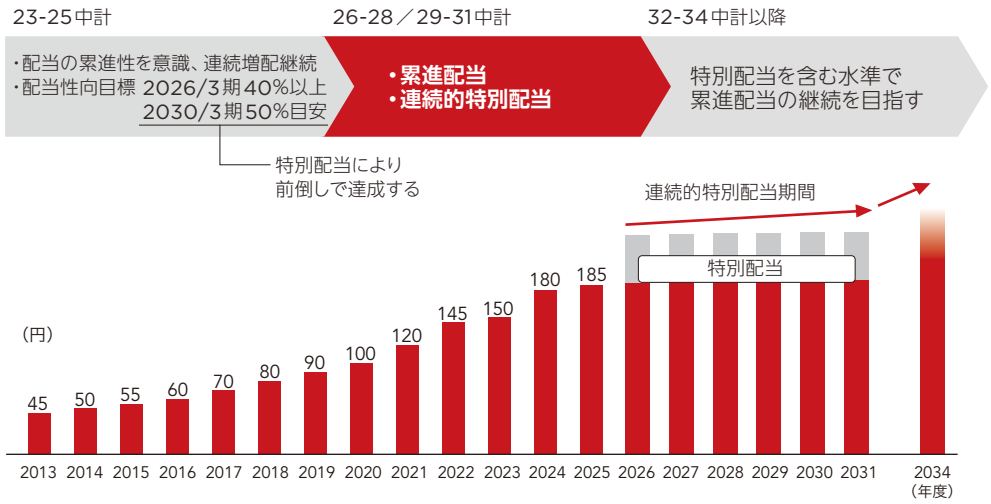
これまで当社は、株主還元方針として『配当の累進性と業界トップクラスの還元水準を意識し、持続的な成長と適正な資本構成および財務体質の強化を図り、株主還元の拡充を目指す。配当性向は2026年3月期に40%以上、2030年3月期に50%を目安とする』との考え方を掲げてきました。この配当性向50%については、2026年度に実施する特別配当により達成される見込みとなったことから、現中計以降の株主還元方針を見直しました。

現中計においては、成長投資と分配を通じた持続的な事業成長の実現、および適正な資本構成に基づく安定的な株主還元を目指します。単なる短期的な資本政策にとどめることなく、付加価値創出力の持続的な向上を通じて中長期的な株主還元を実施していきます。

当社は今後も、資本コスト経営の推進、財務レバレッジの適正化、金利リスク管理の高度化、そして適正分配経営の実行という4つの柱を通じて、持続的な企業価値向上の実現に向けて着実に歩みを進めてまいります。

26-28中期経営計画以降の株主還元方針

- 成長投資と分配を通じて持続的な事業成長を実現し、適正な資本構成に基づく安定的な株主還元を目指す
- 累進配当を基本方針とした上で、創業50周年を契機として2026年度より6年間（26-28／29-31中計期間）にわたり追加的な株主還元を実施し、財務レバレッジの適正水準化を図る



Section

04

サステナビリティ向上への取り組み

マテリアリティを見直し、持続可能な成長を目指す

当社グループは、社会・環境課題への対応と持続的な企業価値向上を一体として捉えています。こうした考えのもと、外部環境の変化やステークホルダーの期待を踏まえ、中長期ビジョンの実現に向けてマテリアリティを見直しました。本セクションでは、その考え方と特定プロセス、非財務目標のほか、環境・人財を中心とした取り組みを紹介します。

推進体制	マテリアリティ	非財務目標	取り組み
・サステナビリティ経営の推進	・マテリアリティ	・26-28中期経営計画非財務目標	・TCFD・TNFDへの対応 ・資源循環と脱炭素社会への貢献 ・誠実な異端人財の育成 ・厳しくも温かい組織づくり

サステナビリティ経営の推進

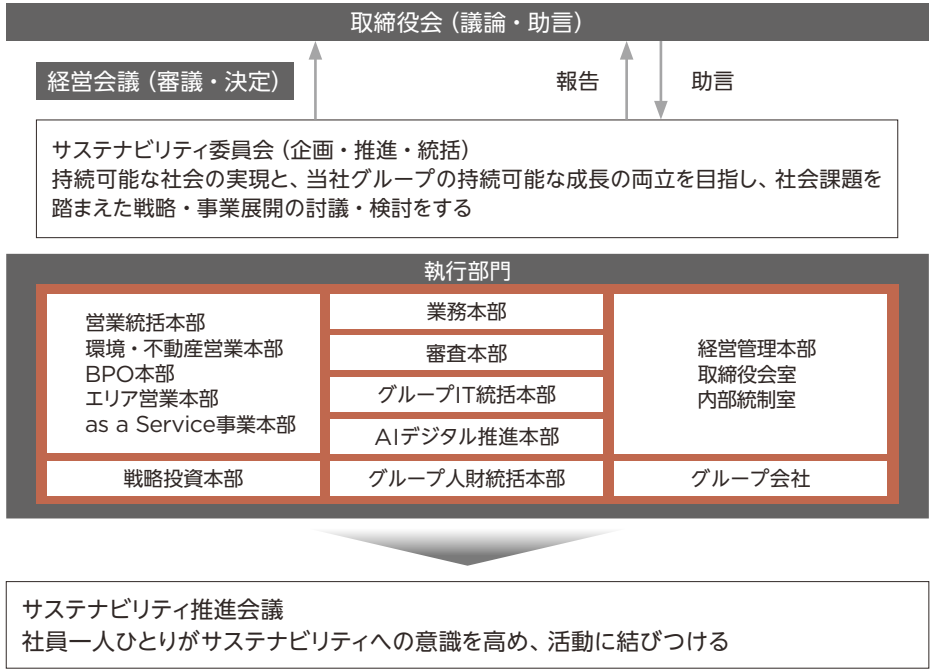
サステナビリティ推進体制

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

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

サステナビリティ委員会 概要

委員長	本社担当役員
メンバー	経営管理本部長 戦略投資本部長 AIデジタル推進本部長 業務本部長 グループ人財統括本部長 グループIT統括本部長 審査本部長 営業統括本部長 BPO本部長 環境・不動産営業本部長 as a Service事業本部長 エリア営業本部長 エンプラス社長 Welfareすずらん社長
開催頻度	四半期ごと1回



当社グループのサステナビリティに関する主な議論

取締役会	2025年5月	統合報告書2025制作方針（報告）
	2025年8月	①サステナビリティ委員会報告（第19回、第20回） ②ESG投資報告
	2026年1月	①サステナビリティ委員会報告（第21回、第22回） ②ESG投資報告
	2026年3月	中期経営計画報告
経営会議	2025年4月	①EMS2025年度目標およびスコープ1、2各年度目標値（承認） ②次期中期経営計画個別検討テーマ（討議） ③2024年度下期コンプライアンス定期報告
	2025年6月	次期中期経営計画個別検討テーマ（討議）計3回
	2025年7月	次期中期経営計画個別検討テーマ（討議）
	2025年8月	①次期中期経営計画個別検討テーマ（討議） ②〈臨時〉サステナビリティ委員会（承認）
	2025年9月	環境投融資ポートフォリオ管理PGおよび「環境投融資ポリシー」制定（承認）
	2025年11月	2025年度上期コンプライアンス定期報告
	2025年12月	〈人的資本〉インナーブランディング施策（承認）
	2026年1月	①ブランド戦略（承認） ②次期中期経営計画個別検討テーマ（討議）
	2026年3月	新中長期ビジョンの策定（討議）
サステナビリティ委員会	第20回 2025年5月	①EMS2024年度実績報告および2025年度目標（承認） ②中期経営計画非財務目標の2024年度期末報告 ③サプライチェーン企業評価システムおよびGHG算定システムの導入検討 ④人権デュー・ディリジェンス実施 ⑤TNFDへの対応
	第21回 2025年8月	①「サプライチェーン・サステナビリティ行動規範」策定および開示（承認） ②「カスタマーハラスメント対応基本方針」策定および開示（承認） ③SSBJ基準への対応 ④2025年度サプライチェーン排出量 ⑤「豊かな未来積立金」を用いた寄付制度変更
	第22回 2025年11月	①EMS2025年度上期実績進捗 ②中期経営計画非財務目標の2025年度上期進捗報告 ③統合報告書社員アンケートフィードバック
	第23回 2026年2月	①ISO14001認証返上後のEMSの運用について ②GHG排出量削減目標の表現変更 ③サプライチェーン（人権デュー・ディリジェンス）企業調査結果報告 ④TISFD※に関する動向の共有 ⑤非財務目標設定の見直し

※TISFD:不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース

マテリアリティ

当社グループは、新中長期ビジョンおよび26-28中期経営計画（以下、現中計）の策定にあわせ、マテリアリティを見直しました。マテリアリティの特定にあたっては、社会課題や開示要請の変化、当社グループの事業特性、財務・非財務の両面での重要性を整理するとともに、有識者ダイアログを通じて外部視点を取り入れました。今後は、特定したマテリアリティを経営戦略・事業活動・KPIと連動させ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

マテリアリティ特定のプロセス

STEP 1 社会課題・開示要請の整理

SSBJ等の新たな開示要請やサステナビリティを取り巻く外部環境の変化を確認するとともに、当社を取り巻く社会課題やステークホルダーからの期待を整理しました。あわせて、事業に影響を与える環境・社会・ガバナンス上の論点を洗い出しました。

STEP 2 候補テーマの抽出

既存マテリアリティに加え、中長期ビジョン、現中計、事業戦略、ESG課題などを踏まえ、当社にとって重要性の高いテーマ候補を抽出しました。事業との関係性や当社らしさが見えやすいよう、類似するテーマの整理・統合も行いました。

STEP 3 重要度評価

抽出した候補テーマについて、財務重要度、インパクト重要度、戦略重要度の3つの観点から評価を実施しました。企業価値への影響度だけでなく、社会・環境への影響や中長期的な経営戦略との整合性も踏まえ、優先度を整理しました。

STEP 4 有識者ダイアログ

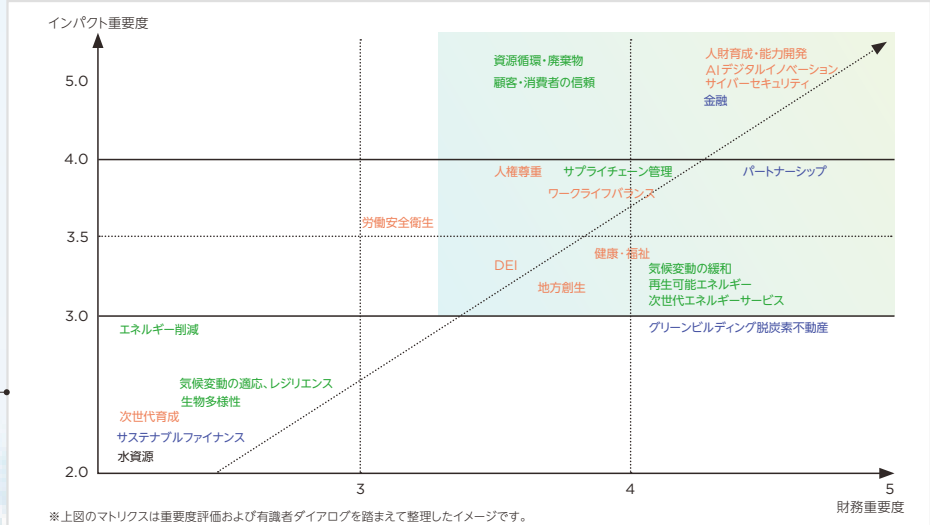
社外有識者との対話を通じて、テーマ設定の妥当性や優先順位、自社らしさの表現、アウトカムやKPIの方向性について意見をいただきました。外部の視点を取り入れることで、マテリアリティの客観性と納得性を高めました。

STEP 5 新たなマテリアリティ体系へ再整理

評価結果と有識者ダイアログでの示唆を踏まえ、テーマを再整理し、新たなマテリアリティ体系としてまとめました。中長期ビジョンや現中計とのつながりを明確にし、重点テーマごとに関連施策やKPIの方向性を整理しています。

特定にあたって重視した5つの観点

社会・環境への インパクト	財務・事業への 影響	中長期ビジョン との整合	当社らしさ・ 事業との接続	アウトカムと KPIまで見据えた 整理



※上図のマトリクスは重要度評価および有識者ダイアログを踏まえて整理したイメージです。

有識者ダイアログから得られた主な示唆

LRQAサステナビリティ株式会社 代表取締役
冨田 秀実 氏

対話を通じて、中小企業への支援は、リコーリースらしい価値創造を考える上で大切な軸になり得ると感じました。マテリアリティについても、一般的なESGの言葉に寄せるのではなく、リコーリースならではの価値創造や人財の在り方が伝わる表現にしていけると、より企業らしさが見えてくると思います。AI・DXについては、中小企業支援や人財育成、業務基盤の高度化など、それぞれのテーマを支える共通の要素としてとらえることもできそうです。さらに、各テーマがどのような変化や成果につながっていくのか、アウトカムやKPIまで見えてくると、マテリアリティと経営とのつながりも、より伝わりやすくなるのではないでしょうか。

中長期ビジョンの実現に向けたマテリアリティ

当社グループは、中長期ビジョンの実現を目指し、マテリアリティに基づく取り組みを事業活動に反映することで、社会課題の解決と企業価値の向上を一体的に推進しています。特に、中小企業の挑戦と価値創造の支援、持続的成長を実現する人財の輩出を重点的に進めることで、持続可能な地球環境、経済の循環、健康で豊かな地域社会というアウトカムの実現を目指します。

マテリアリティを通じて実現するアウトカム

中長期ビジョン

リースの可能性を広げ、中小企業を支える基盤へ

ベンダーリースを軸にサービス・事業を進化させ、ビジネスパートナーとの共創により
社会課題を解決し、中小企業をはじめとする事業者の成長を支える「なくてはならない存在」であり続ける

マテリアリティ

中小企業の挑戦と価値創造の支援

サブマテリアリティ
- ベンダー・中小企業の設備投資と生産性向上の支援
- 資源循環と脱炭素社会への貢献
- 人々の暮らしと地域の医療・介護基盤への貢献

持続的成長を実現する人財の輩出

サブマテリアリティ
- 誠実な異端人財の育成
- 厳しくも温かい組織づくり

26-28中期経営計画非財務目標

マテリアリティに基づき、ESGの観点から特に重要なテーマである環境負荷低減および人的資本の価値向上に関する非財務目標を定め、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

マテリアリティ	サブマテリアリティ	非財務目標		
		項目	目標値	達成年度
中小企業の挑戦と価値創造の支援	● 資源循環と脱炭素社会への貢献	スコープ1、2 GHG排出量削減	カーボンニュートラル	2030年度
		物件回収率※	72%	2030年度
		パソコンリユース・リサイクル率	100%	2028年度
持続的成長を実現する人財の輩出	● 誠実な異端人財の育成 ● 厳しくも温かい組織づくり	プロ人財認定数	4名	2028年度
		リーダー育成支援	360度サーベイ対前年度比改善	2028年度
		高難易度資格取得者	50名	2028年度
		AI関連資格取得率	70%	2028年度
		女性管理職比率	28%	2028年度

※物件回収率の目標値の変更について

事業領域の拡大により、物件回収率目標の算定範囲である機械設備の多様化を受け、2030年度の物件回収率目標を72%に見直しました。

〈参考〉23-25中期経営計画非財務目標実績値

事業分野／分類	非財務目標	2025年度目標値	2025年度末実績
設備投資／環境	EV取扱台数	定量目標は設定しない	合計917台
環境	環境分野への累計資金投下額	4,000億円(2025年度まで)	3,727億円
	再生可能エネルギー発電量	205,700MWh	246,242MWh
	物件回収率	74.0%	69.1%
	PCリユース・リサイクル率	100.0%	99.7%
医療・ヘルスケア	医療関連施設新規開業支援件数	200件	177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	11,760戸 (①管理組合11,667戸 ②住宅賃貸93戸)
BPO	集金代行稼働サービス数	20,000サービス	20,038サービス
	介護報酬ファクタリング新規契約事業所数	600事業所	503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	1,702人

事業分野／分類	非財務目標	2025年度目標値	2025年度末実績
設備投資	重点3分野契約実行高	450億円	445億円
as a Service	as a Service取引数	定量目標は設定しない	2025年度通期:30,421件 2023-2025年度累計:53,615件
	ICT機器をはじめとするas a Service商品数	定量目標は設定しない	14商品
その他	出資／提携先と開発したサービス数	定量目標は設定しない	事業化されたもの：0件
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	72点(年度平均)
	女性管理職比率	25.0%	25.9%
	男性育児休業取得率	100%	80%
	障がい者雇用比率	2.70%	2.85%
人財育成	1人当たり教育費	55,000円	60,771円
	1人当たり研修時間	14.0時間	14.5時間

TCFD・TNFDへの対応

リコーリースグループは、気候変動および生物多様性の課題を、企業価値や事業戦略の決定に大きな影響を与える重要なテーマとしてとらえています。気候変動分野においては、金融安定理事会が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同し、リスクや機会の分析に基づく情報開示に積極的に取り組んでいます。

今後は、ISSBが公表したIFRSサステナビリティ開示基準（S1・S2）を踏まえ、日本企業向けに開発されたSSBJ基準に基づいた開示を推進していきます。また、2025年4月には「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の理念にも賛同し、その活動を支援するTNFDフォーラムに参画しています。自社事業活動と生物多様性との関連性を適切に把握・評価するため、TNFDが推奨するLEAPアプローチに基づく分析を行い、段階的な情報開示を進めていきます。

社長コメント

近年、気候変動による自然災害の激甚化や生態系への影響が世界的な課題となるなか、企業にも持続可能な社会の実現に向けた責任ある行動が求められています。私たちは、豊かな未来を次世代へ引き継いでいくため、事業活動を通じた環境負荷の低減と社会課題の解決に取り組んでいます。

当社グループでは、気候変動への対応を重要な経営課題の一つと位置づけ、GHG（温室効果ガス）排出量の削減を推進しています。自社排出（スコープ1、2）については削減目標の達成に向けて取り組みを加速するとともに、間接排出（スコープ3）についても把握精度の向上を図りながら、情報開示や削減施策の検討を進めています。

また、気候変動に起因する自然災害が事業活動に与える影響に対しては、リスクマネジメントの強化を通じて対応力の向上に努めています。その一方で、太陽光発電事業をはじめとする環境分野での事業展開を通じて、脱炭素社会の実現にも貢献してまいります。

さらに、気候変動は自然資本の損失とも深く関係しており、その対応は生物多様性の保全や地域社会の持続的な発展にもつながります。私たちは、環境と経済の両立を目指しながら、社会全体の持続可能性向上に貢献していきたいと考えています。

今後もさまざまなステークホルダーとの対話と連携を深め、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを着実に進めてまいります。

代表取締役 社長執行役員
サステナビリティ戦略総括
中村 徳晴

TCFDフレームワークとの対応表

開示項目	本レポートにおける開示箇所	ページ
ガバナンス		
企業は、気候関連のリスクと機会の評価・管理における取締役会の監督と経営陣の役割を開示。	・サステナビリティ推進体制	P.49
	・コーポレート・ガバナンス体制図	P.63
	・取締役会 主な年間議題	P.64
	・取締役の報酬と評価制度	P.65
戦略		
企業は、気候関連のリスクと機会（短期・中期・長期）、およびそれらが自社の事業、戦略、財務計画、コーポレート・ガバナンスに与える潜在的な影響を開示。また、2°C以下の気候シナリオ分析など、さまざまな気候シナリオに対する自社の回復力について説明。	・気候変動がリコーリースに及ぼすリスクと機会	P.54
	・実施策および事業への取り組み（クリーンな地球環境をつくる）	P.56-57
リスクマネジメント		
企業は、気候関連リスクを特定・評価・管理するプロセスと、これらのプロセスが全体的なリスク管理プロセスおよび戦略にどのように統合されているかを開示。	・リスクマネジメント	P.75-77
	・サステナビリティ推進体制	P.49
	・コーポレート・ガバナンス体制図	P.63
指標と目標		
企業は、気候関連リスクへの対処と気候関連の機会の獲得における成功を測定するために使用する指標と目標の開示が必要。また、2050年までに実質ゼロ排出を可能にする行動や活動を含む移行計画を開示。	・中長期GHG排出量削減目標	P.56
	・26-28中期経営計画非財務目標	P.52
	・ESGデータ	P.82

TNFDフレームワークとの対応表

開示項目	本レポートにおける開示箇所	ページ
ガバナンス		
自然関連の依存と影響、リスクと機会の組織によるガバナンスの開示	・サステナビリティ推進体制	P.49
	・コーポレート・ガバナンス体制図	P.63
	・取締役会 主な年間議題	P.64
戦略		
自然関連の依存と影響、リスクと機会が組織のビジネスモデル、戦略、財務計画に与えるインパクトについて、重要である場合は開示する。	・事業活動と自然資本・生物多様性の関連性評価	P.55
リスクとインパクトの管理		
組織が自然関連の依存と影響、リスクと機会を特定・評価・管理するためのプロセスを説明する。	・リスクマネジメント	P.75-77
	・サステナビリティ推進体制	P.49
	・コーポレート・ガバナンス体制図	P.63
測定指標とターゲット		
マテリアルな自然関連の依存と影響、リスクと機会を評価し、管理するために使用している測定指標とターゲットを開示する。	・ESGデータ	P.82

気候変動がリコーリースに及ぼすリスクと機会

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

なお、2025年度には、この定量的な分析の更新を行い、財務影響額については最新の将来予測値を用いて見直しを実施しています。

1.5℃シナリオ	4℃シナリオ※2
気候変動に対し厳しい対策がとられ、気温上昇が1.5℃程度に抑制されるシナリオ	気候変動への対策がとられず、4℃程度気温が上昇するシナリオ

※1 事務機器については、風水害などによるリース資産の毀損を想定し、保険などの活用を考慮して分析の実効性を精査した結果、気候変動における当社事業への影響は小さいとの判断のもとに定量化分析の対象外としました。
※2 定性分析の結果、4℃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。

当社事業への影響

シナリオ分析の結果、移行（1.5℃）および物理的（4℃）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℃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。

取り組みについては、P.56をご覧ください。

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

※3 短期：現在～2027年、中期：2028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%電気で走る電気自動車
※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

事業活動と自然資本・生物多様性の関連性評価

TNFD提言のガイダンス（2023年9月発行）を参考に、対象範囲を限定した上で、自社の事業活動と自然資本・生物多様性との関連性について、社内調査および外部ツールを用いて分析を実施しました。現時点では、当社の事業活動に重大な影響を及ぼす関連性は確認されておりませんが、今後は分析対象の範囲を段階的に拡大し、より具体的なリスクや機会の特定・評価に取り組んでいきます。

一般要件	
マテリアリティの適用	自社事業活動への影響のみならず、自然資本・生物多様性に与える影響についても分析・評価するダブルマテリアリティの観点から開示しています。
開示のスコープおよび自然関連課題がある地域	初年度の分析・開示として、リコーリースの事業活動拠点および所有する太陽光発電所を対象とし、各所在地および事業内容と自然資本・生物多様性との関連性を評価しています。太陽光発電所は気候変動問題の観点では、脱炭素社会実現に貢献できるものである一方、生物多様性の側面からはパネル設置による生物多様性への影響も考えられたことから分析対象としました。今後、対象範囲および分析内容を段階的に拡大することを検討しています。
他サステナビリティ関連の開示との統合	現時点においては、気候変動および自然関連課題に関する包括的かつ統合的な分析には至っていませんが、両者の相互に影響を及ぼしうる関係性については認識しており、今後は、より統合的な観点からの分析および情報開示の高度化に努めていきます。
検討される対象期間	TCFDと同様に、短期：現在～2027年、中期：2028年～2030年、 長期：2031年～2050年と定義しています。
組織の自然関連課題の特定と評価における先住民族、地域社会と影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント	リコーリースグループは、「国際人権章典」や「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」などの国際的な人権規範を尊重し、「リコーリースグループ行動規範」に基づき、人権の尊重に努めることで、持続可能な社会の実現を目指しています。 また、地域社会を含む当社・グループ会社およびサプライヤーなどにおける人権への負の影響を特定し、それらの防止・軽減を図る人権デュー・ディリジェンスを実施しており、その過程においては、生物多様性を含む環境への影響についても特定・評価を行っています。 今後も引き続き、各ステークホルダーと連携しながら、地域社会の環境保全と持続可能な経済活動の両立に取り組んでいきます。

事業内容×生物多様性

使用外部ツール：ENCORE

自社の事業活動が生態系サービス※にどの程度依存しているか、また自然環境にどのような影響を及ぼしているかを把握するため、国際的に広く用いられているツール「ENCORE」を活用し、分析を実施しました。今回は、当社が属する業種における一般的な関連性を把握することを目的としていますが、今後は本分析で関連性が高いとされた項目を意識し、自社特有の依存・影響の有無について、より詳細な検討を進めていきます。

依存のヒートマップ

VL　L　M　H　VH

事業＼生態系サービス	動物由来のエネルギー	土壌と土砂の保持	洪水緩和	地球規模の気候規制	淡水供給	騒音軽減	局所的な気候調整
リース事業							
太陽光発電事業							

事業＼生態系サービス	暴風雨の緩和	水流制御	降雨パターン制御	レクリエーション関連サービス	視覚的アメニティ・サービス	教育、科学、研究サービス
リース事業						
太陽光発電事業						

影響のヒートマップ

事業＼影響要因	外乱（騒音、光など）	淡水域利用面積	温室効果ガス排出	海底使用面積	GHG以外の大気汚染物質排出量
リース事業					
太陽光発電事業					

事業＼影響要因	有害な土壌汚染物質および水質汚染物質の排出	土壌・水質汚染物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	陸地使用面積	水使用量	外来種の導入
リース事業						
太陽光発電事業						

※生態系サービス：自然資本から発生する生態系が経済活動やそのほか人間の活動に利益をもたらす恩恵のこと。たとえば、森林での木材と薪の共有、サンゴ礁でのレクリエーションと観光の機会、洪水の緩和、作物の受粉など

事業拠点×生物多様性

使用外部ツール：環境省 生物多様性「見える化」マップ、IBAT、Aqueduct

当社では、自社の事業拠点（リコーリースの各事業所および太陽光発電所）が、生物多様性の保全上重要な地域や水ストレスが高い地域に立地しているかを把握するため、外部ツールを活用した調査を実施しました。

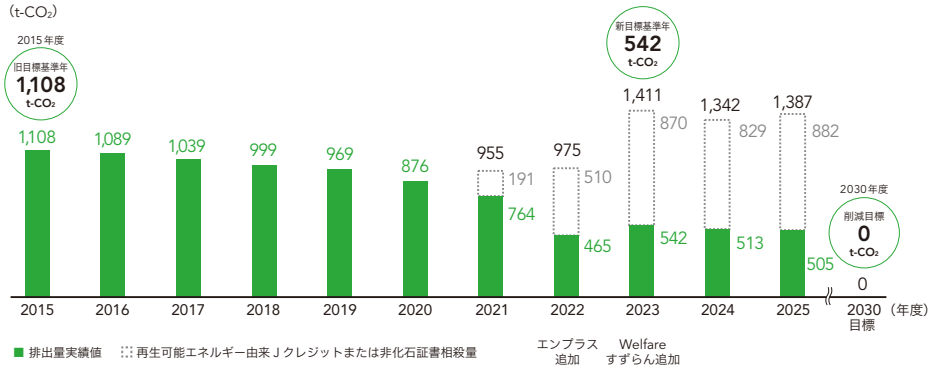
その結果、一部の事業所が該当地域内またはその隣接地に所在していることを確認しましたが、たとえば豊洲事業所が東京都によって広く設定されている東京湾周辺の鳥獣保護区内に位置しているように、実際にはオフィスビル内に所在し、直接的に自然環境と密接に接している状況ではないことから、現時点では特段の対応が必要な事業所はないと判断しています（太陽光発電所は重要地域内での操業なし）。

今後も対象範囲を順次拡大し、継続的に調査・把握を進めていきます。

リコーリースグループは、スコープ1、2の目標を2030年に設定し、徹底した省エネルギーで自社のGHG排出のカーボンニュートラルを目指すとともに、再生可能エネルギーの普及や環境配慮型製品の拡大を通じて、脱炭素社会の実現に貢献します。また、資源やエネルギーの需給逼迫が懸念されるなか、リース終了後の設備や機器のリユース・リサイクル、レンタル機器のシェアリングを推進し、資源の有効利用を促進、循環型社会の実現に寄与します。

中長期GHG排出量削減目標と実績（スコープ1+2）

2030年目標　**カーボンニュートラル**



スコープ1、2　排出量削減の取り組みと成果

当社グループは、気候変動への対応を重要課題と位置づけ、SBTiの1.5℃目標に整合した温室効果ガス排出量削減を推進しています。

2025年度は営業活動拡大に伴いエネルギー消費量が増加した一方、ガソリン使用量削減や再生可能エネルギー活用の拡大、EV導入、ICP運用、非化石証書・再生可能エネルギー熱由来J-クレジットの活用などを推進しました。その結果、スコープ1・2の排出量は505t-CO_2となりました。今後も脱炭素社会の実現と持続可能な社会の発展に貢献していきます。

スコープ3の算出を通じたサプライチェーン全体でのGHG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GHG排出量を推計・開示することで、お客様とともにGHG排出量削減に向け、環境配慮型製品の普及に努めています。2025年度は算定対象を見直し、前年度比0.8%減の1,050,040t-CO_2となりました。

GHG排出量データの第三者保証
GHG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GHG削減目標（スコープ3）

2030年度目標　**20**%削減（Cat1、Cat13）（2015年度比）　》　2050年度目標　バリューチェーン全体 **カーボンニュートラル**

2025年度のスコープ3

カテゴリ	カテゴリ名	GHG排出量（t-CO_2）	GHG総排出量に対する比率(%)
Cat1	購入した製品・サービス	787,940	75.0
Cat2	資本財	19,000	1.8
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	389	0.0
Cat4	輸送、配送（上流）	2,284	0.2
Cat5	事業から出る廃棄物	280	0.0
Cat6	出張	343	0.0
Cat7	雇用者の通勤	636	0.0
Cat8	リース資産（上流）	18	0.0
Cat9	輸送、配送（下流）	（対象外）	0.0

カテゴリ	カテゴリ名	GHG排出量（t-CO_2）	GHG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）	239,151	22.7
Cat14	フランチャイズ	（対象外）	0.0
Cat15	投資	（対象外）	0.0
スコープ3合計		1,050,040	
スコープ1		413	0.0
スコープ2		92	0.0
GHG排出量合計		1,050,545	100.0

リコーリースグループが目指す資源循環

リコーリースグループは、リース契約終了物件の適正な回収と有効活用を通じて、循環型社会の実現に貢献しています。当社の強みである3R（リデュース・リユース・リサイクル）推進体制を基盤に、契約終了後の物件を可能な限り再利用し、資源の有効活用と廃棄物削減を推進しています。回収した物件は、再リースや中古市場での活用、部品リユース、再資源化など、それぞれの状態に応じて最適な循環プロセスへつなげています。

2025年度は回収体制の強化やパートナー企業との連携拡大により、リース契約終了物件のリサイクル率が91.6%となり、前年度の89.1%から向上しました。特にリユースを中心とした循環利用を推進することで、資源消費の抑制とCO_2排出量削減の両立を図っています。また、物流効率化や回収拠点の整備を進めることで、ドライバー不足など社会課題への対応と環境負荷低減にも取り組んでいます。

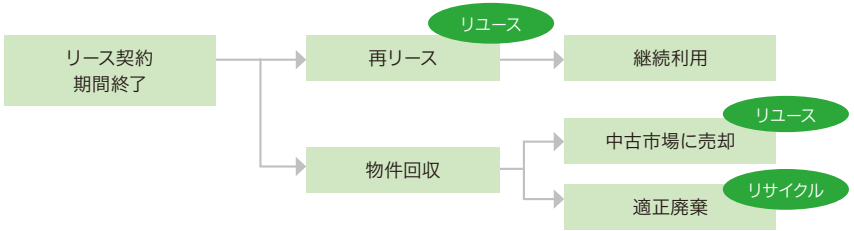
今後も資源循環関連法令や社会的要請の変化に対応しながら、物件回収率の向上とリユース・リサイクルの高度化を進め、お客様やパートナーとともに持続可能な資源循環モデルの構築を目指していきます。

強み
- リコーグループのコメットサークルをはじめとした着実な3R推進体制

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

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

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



適正で公正なパートナー選定

リコーリースグループは、物流・保管・売却・廃棄処理に関わるパートナー企業に対して定期的な現地調査を実施し、法令遵守や環境・社会への配慮状況を確認しています。2025年度もサステナビリティへの考え方を共有し、公正な競争を通じた取引を継続しました。信頼できるパートナーとの協業により、適正な物件処理と資源循環の高度化を実現し、持続可能な社会づくりに貢献しています。

リース契約終了物件のリサイクル率

リコーリースグループでは、リース契約終了後の物件を適切に回収し、再リース、売却、部品リユース、再資源化を通じて資源循環を推進しています。2025年度のリサイクル率は91.6%となり、2024年度の89.1%を上回る結果となりました。リサイクル内訳では96.9%がリユースとして活用されており、製品の長寿命化による環境負荷低減に大きく貢献しています。今後も回収体制のさらなる強化とパートナー企業との連携を進め、リサイクル率向上と循環型社会の実現に取り組んでいきます。

リース契約終了物件のリサイクル率（台数ベース）

年度	リサイクル率(%)	リサイクルの内訳 構成比(%)	
	再リース、売却、廃却※を「リサイクル」とし、未回収物件を除いた比率	リユース	部品リユース再資源化
2022	89.7	97.0	3.0
2023	89.3	97.0	3.0
2024	89.1	97.2	2.8
2025	91.6	96.9	3.1

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

パソコンリユース・リサイクル率

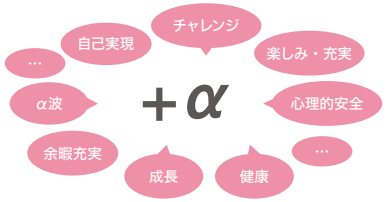
デジタル化の進展に伴い、パソコンをはじめとするIT機器の適正処理と資源循環の重要性が高まっています。当社グループでは、機密データの確実な消去を前提に、リユースを最優先とした運用を推進しています。2025年度のパソコンリユース・リサイクル率は99.73%となり、前年度実績99.37%からさらに向上しました。リユース事業者との連携強化や運用プロセスの改善により、より多くの機器を再利用につなげることができました。今後も安全性と品質を確保しながら、リユース・リサイクル率のさらなる向上を目指し、循環型社会の実現に貢献していきます。

パソコンリユース・リサイクル率

年度	PC台数	PC廃棄台数	PCリユース・リサイクル台数	PCリユース・リサイクル率(%)
2024	100,959	633	100,326	99.37
2025	106,532	285	106,247	99.73

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」を手にすることができるよう「Happiness αt work（ハピネス アット ワーク）」をコンセプトに人事施策に取り組んでいます。αには「anything you want」という意味を含めており、「社員一人ひとりが主体的に『プラスアルファ（+α）』で手に入れたいもの、実現したいものを自由に設定し、働くことで幸せになる」を目指すものです。中期経営計画では、「Happiness αt work」を人事戦略の基盤に置き、「働きやすさ」に加え、事業成長につながるチャレンジの促進や組織活性化の施策を実施することで、社員がいきいきと働くための施策づくりや環境整備に取り組んでいます。なお、「Happiness αt work」は、当社グループの重要なコンセプトとして、2025年3月に商標登録しました。



Happiness αt work®

α anything you want

タウンホールミーティング「みらくる座」

2023年度より、経営層と社員が直接対話するタウンホールミーティング「みらくる座」を実施しています。当ミーティングは、全国の組織を対象に参加を募り、経営層が直接訪問して車座形式での双方向コミュニケーションを行うものです。経営理念や全社方針をテーマに意見交換を行い、社員一人ひとりが会社の未来を主体的に考える機会を創出してきました。

2026年度は、社名変更や26-28中期経営計画（以下、現中計）の開始、創業50周年という重要な節目を迎えることから、「みらくる座」を特別企画として位置づけ、社長の中村が全国の事業所を訪問し、全46回にわたり、全社員との対面による対話を実施しました。

対話では、社名変更について「なぜ変えるのか」「なぜ今なのか」といった根本的な問いを起点に、自社の歴史や事業環境の変化を踏まえた説明を行いました。リコーグループとの関係性の変化のなかで、自らブランドを築き、事業基盤を強化していく必要性を共有するとともに、新生リトレスを一から創り上げていく経営層としての意思を明確にしています。

また、現中計については人的投資に関する具体例や、人的投資が企業価値の向上にどう結びつくのかを説明し、社員のモチベーション向上や主体的な挑戦を促しました。一方向の説明にとどまらず、「率直にどう思ったか」「あなたならどうするか」といった問いかけを通じて、社員の考えを引き出す双方向の対話を重視しました。経営の背景や意思決定の考え方を共有することで、社員一人ひとりが主体的に経営をとらえる機会としています。実施にあたっては、1回当たり30名程度の少人数単位で開催し、対話セッションに加えて懇親の機会も設けることで、率直な意見交換が生まれる環境を整えました。これにより、経営層と現場の距離を縮めるとともに、多様な視点や現場の声を経営に活かす好循環の創出を目指しています。

今後も「みらくる座」を通じて、社員との対話を基盤とした組織づくりを推進し、新生リトレスの価値創造と持続的な企業価値の向上につなげていきます。

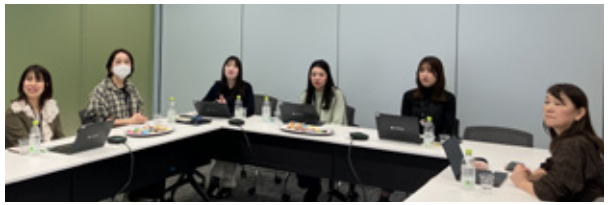
女性活躍推進

ママさんダイアログ（座談会）の開催

当社では、女性社員がライフイベントを迎えた後も継続的にキャリアを形成し、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくりを推進しています。女性を対象とした能力開発機会の提供に加え、キャリアコンサルティングやメンター制度などを通じた支援を実施するとともに、自己効力感の向上や課題発見力の強化など、キャリアステージに応じた育成施策を展開しています。また、将来の管理職・経営人財の育成を見据え、昇格意欲やエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

その取り組みの一環として、仕事と家庭の両立をテーマとした「ママさんダイアログ（座談会）」を開催しました。育児経験のある女性社員と若手女性社員が参加し、仕事と家庭の両立やキャリア形成に関する経験や考えを共有しました。

座談会では、在宅勤務をはじめとした柔軟な働き方の定着により安心感が広がる一方、業務内容や職場環境によっては両立への不安を感じる場面があることや、急な対応に備えた情報共有や業務の見える化の重要性について意見が交わされました。また、限られた時間の中で成果を上げるための働き方や時間管理の工夫など、先輩社員の実体験に基づく知見も共有されました。参加者にとって、多様なキャリアの在り方やライフイベントと仕事の両立について理解を深めるとともに、自身の将来のキャリアを前向きに考える機会となりました。



ダイバーシティ&インクルージョン

第20回 ダイバーシティフォーラム「違いを力に変える」を開催

当社では、社員一人ひとりが多様な価値観や背景を尊重し、互いの違いを組織の力へと変えていくことを目的として、ダイバーシティフォーラムを継続的に開催しています。

第20回となる2025年度のフォーラムでは、「違いを力に変える」をテーマに、東京ヴェルディフラッグフットボールチーム所属であり、2024年の世界選手権日本代表キャプテンを務めた近江佑璃夏氏を講師としてお迎えしました。

講演では、競技を通じて培われたチームワークや、多様な価値観を持つメンバーとのコミュニケーション、共通の目標に向かって力を結集するための考え方についてお話しいただきました。また、競技で使用するフラッグの紹介や参加者全員でのストレッチ体験などを通じて、フラッグフットボールへの理解を深めるとともに、近江氏の競技に対する想いや人柄に触れる機会となりました。

参加者は、多様な個性や考え方を尊重しながら組織の成果につなげるためのヒントを得るとともに、競技の世界で培われた経験が組織づくりやチーム運営にも通じることを学びました。本フォーラムは、多様な人財が互いを認め合い、それぞれの強みを発揮できる職場づくりについて考える貴重な機会となりました。

多様な働き方の支援

「はーとふる農園」で収穫した野菜の販売会

当社では、障がいのある社員が働く日建リース工業株式会社運営の「はーとふる農園」で栽培した野菜の販売会を全国の拠点で定期的に開催しています。

2025年7月に豊洲事業所で実施した販売会では、農園で働く社員自らが売り手として参加し、自身が栽培・収穫した野菜を社員へ直接届けました。購入者との交流を通じて、自ら育てた野菜を直接届ける喜びや感謝の言葉を受け取る機会となり、農園で働く社員の働きがいや自信の向上につながりました。

農園では、主力商品であるベビーリーフを無農薬かつ砂栽培で育てています。一般的には機械で収穫されることが多いベビーリーフですが、「はーとふる農園」ではすべて手作業で収穫しており、丁寧な作業によって鮮度や品質の維持につなげています。販売会で得た協力金は、農園運営に必要な備品の購入などに活用しています。

今後も、障がいのある社員がやりがいや成長を実感しながら活躍できる環境づくりを推進するとともに、多様な人財がそれぞれの能力を発揮できるインクルーシブな職場の実現を目指していきます。

Voice

写真左：はーとふる農園飯能 所長（日建リース工業株式会社）
小平 英臣 氏
写真右：人事部　ダイバーシティ推進室担当
杉山 俊介

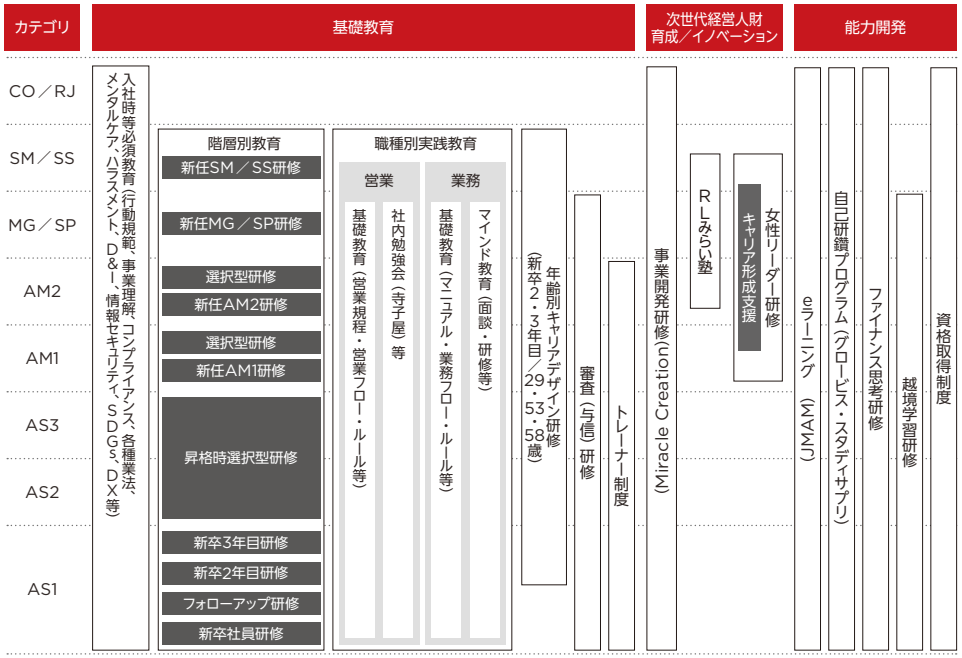
日建リース工業株式会社の協力のもと運営する「はーとふる農園」では、一人ひとりの障がい特性や得意分野、目標や課題に応じた教育・支援を行っています。日々の作業状況や成長の記録をもとに、それぞれに適した指導や関わり方を実践するとともに、社会人として必要な協調性を育みながら、一人ひとりの個性や特性といった個別性も尊重した環境づくりを大切にしています。

販売会は野菜を販売する場であると同時に、自ら育てた野菜を社員へ直接届けることで、働く喜びや自信を実感できる機会となっています。また、社員同士の交流を通じて、農園で働く社員がリコーリースの一員としての誇りを持ち、活躍できる職場づくりにもつながっています。

こうした環境は、日建リース工業株式会社とリコーリースが連携し、それぞれの知見やノウハウを生かしながら協働で築き上げてきたものです。両社が一体となって取り組むことで、障がいのある社員一人ひとりの成長と活躍を支える環境の実現につながっています。

RL Academy

当社グループは、社員一人ひとりが社会課題を自分事としてとらえ、自律的に考え、判断し、行動する力の強化を進めています。その基盤として展開してきた人財育成プログラム「RL Academy」は、主体性と変革力を備えた人財の育成に一定の成果を上げてきました。今後は企業価値向上を牽引するリーダー層の強化を人事戦略の中核に据え、育成を一段と高度化していきます。サーベイによる強み・課題の可視化と、役職・パフォーマンスに応じた体系的な育成機会を組み合わせた「リーダー育成パッケージ」を整備し、現任リーダーの推進力を高めるとともに、次世代リーダーを戦略的に育成します。組織の実行力と持続的な成長力を高めることで、循環創造企業として加速していきます。



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

RLみらい塾

当社グループは次世代経営人財の育成を目的とした「リコーリーストップタレント（RLTT）プログラム」の運用を展開しています。同プログラム内コンテンツの「RLみらい塾」は、社長の中村を塾長として月1回の頻度で開催し、各回において塾長の広い人脈の中から、塾長自らが塾の狙い・目的を説明の上ご賛同いただいた外部有識者を講師に迎え、レクチャーとインタラクティブコミュニケーションにより、次世代リーダーに必要となる知見を広げています。

Voice

BPO営業部 決済営業課
宇宿 晃

各界の第一人者の皆様のお話を伺い、自身の経験に基づく視野がいかに狭いものであったか痛感する、大変刺激的な機会でした。
社内の常識にとどまらない新たな視点を持つ重要性と危機感を強く抱きました。この学びを周囲と共有して共感を生み出し、組織を牽引していく存在となれるよう、日々実践と工夫を重ねていきます。

自己研鑽プログラムの推進

当社グループは、社員の自律的な成長を促すため、研修プログラムに加え、オンライン学習環境の提供や資格取得支援の拡充を通じて「自ら学ぶ」風土の醸成を進めてきました。現中計では、自律性向上を人事戦略の柱に据え、高難易度資格取得支援や制度刷新を通じて、社員が専門性を主体的に磨ける環境を強化しています。高度な専門性は、事業の競争力向上、顧客からの信頼獲得、企業価値向上の源泉であり、「誠実な異端人財」の育成にもつながります。また、G検定取得推進をはじめとするAIリテラシー向上施策により、全社員のデジタル対応力を底上げし、変化の激しい環境に対応できる人財基盤の強化を進めています。

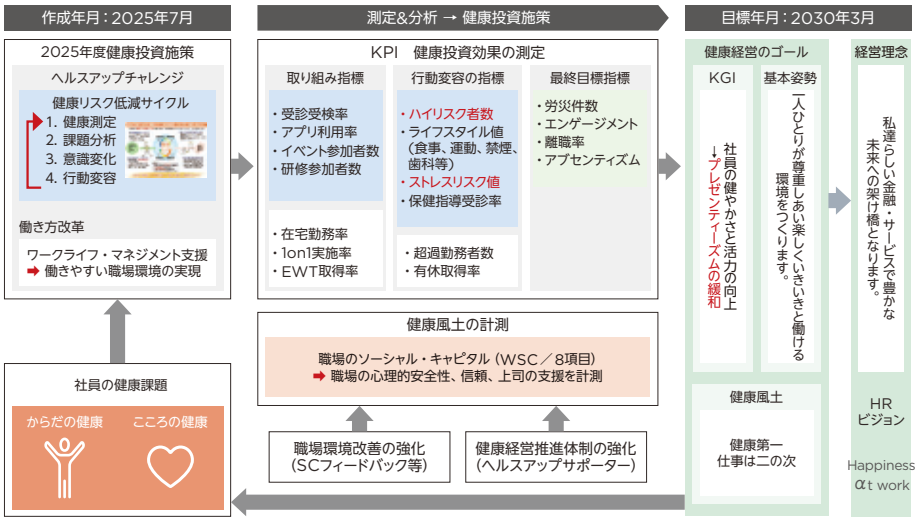
こうした取り組みの結果、2025年度における社員1人当たりの教育費（リコーリース単体）は60,771円となり、中期経営計画で掲げた目標値である1人当たり教育費55,000円を達成しました。

新たな健康経営推進体制の強化

当社では、2016年に「健康宣言」を定めて以来、当社の基本姿勢である「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」を軸としながら、社員ハピネスの実現に向けて、社長執行役員を最高責任者とする健康経営推進体制（健康経営推進部門、事業所長、各部署選出の衛生委員、産業保健スタッフ、ヘルスアップサポーターなど）のもと、社員の健康維持・増進に向けて、全社で一体感を持った体制づくりを強化しています。

「健康経営戦略スマートマップ」の策定

仕事の不調を引き起こす「プレゼンティーズム※」を緩和することをKGIとして、生活習慣病とメンタル不調の予防を健康課題とし、KPIとなる健康指標を設定・開示しながら、健康施策が健康投資につながる「健康経営戦略スマートマップ」を作成しています。また、社員がいきいきと働けるよう、健康リスク低減サイクルを実現するための“ヘルスアップチャレンジ”として、スマートフォンアプリを活用したチーム対抗ウォーキングイベントや、各事業所での健康測定会・クラブ活動やサッカー観戦等を実施し、身体的・精神的なウェルビーイングの向上を目指しています。



※プレゼンティーズム：社員が体調不良や健康問題を抱えながら業務を行う状態。
企業損失や生産性へ影響します。なお、2025年度のWfunによる当社のプレゼンティーズムの測定結果はB判定です。

健康風土の醸成と可視化

当社は「健康第一、仕事は二の次」という職場の健康風土が未来の事業継続を可能にすると考えています。それは職場の同僚の心と身体の不調は、顧客接点や業務品質維持のリスク要因となり、市場競争力に影響すると考えているからです。そのため、社員が健康第一に考えられる職場環境づくりに取り組んでいます。たとえば、ストレスチェックについては、受検率向上によるセルフケア意識の醸成にとどめず、集団分析結果を部門長へフィードバックすることで、職場のラインケアの意識向上に努めています。また、各職場の「ヘルスアップサポーター（健康増進の旗振り役）」の活動を通して、健康イベントや研修に参加しやすい職場の雰囲気を創出しています。そうした職場環境改善の取り組みを通じて、社員が自身の健康を最優先に働ける職場を育み「心理的安全性」「信頼」「上司の支援」を主要素とする健康風土を醸成しています。さらに、WSC（職場のソーシャル・キャピタル）という尺度を活用してこれらの主要素を数値化し、健康風土状態の可視化に努めていきます。

各種主な取り組み

- 健康リテラシーの向上を目的としたヘルスアップ通信
- 全国6拠点で実施した健康測定イベント
- 職場の健康増進イベント×障がい者支援「ヘルスアップチャレンジ」
- 健康管理アプリを活用した定期的なウォーキングイベント
- 健康意識調査

外部評価

- 健康経営優良法人（大規模法人部門）に10年連続認定
- がん対策推進優良企業表彰
- スポーツエールカンパニー認定
- 東京都スポーツ推進企業認定
- DBJ健康経営格付融資 最高ランク格付取得

健康経営
優良法人2026
（大規模法人部門）

スポーツエール
カンパニー

イニシアティブへの参画

- がん対策推進企業アクション
- 健康経営アライアンス
- Sports in Life コンソーシアム

Section

05

企業価値向上を支える経営基盤

変革を支える監督と規律を強化し、持続的な企業価値向上につなげる

中長期ビジョンや26-28中期経営計画を着実に推進するためには、戦略の方向性を適切に監督し、健全な事業活動を支える経営基盤が不可欠です。当社グループは、取締役会の実効性向上や多様な知見を活かした監督機能の強化に加え、コンプライアンス、人権、リスクマネジメントの高度化を通じて、変革を支える経営の質と信頼性を高めていきます。

企業統治

- コーポレート・ガバナンス
- 役員紹介
- 社外取締役鼎談

コンプライアンス

- コンプライアンス
- 人権
- サプライチェーン

リスク管理

- リスクマネジメント
- BCP
- 情報セキュリティ対策

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考え方と推進体制

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

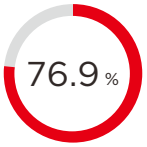
今後も、社会環境・法制度等の変化に応じた仕組みを常に検討し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図り、改善に努めていきます。

コーポレート・ガバナンスの概要 (2026年6月29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※	開催回数14回／平均出席率99%
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※	開催回数21回／平均出席率98%

※2025年度

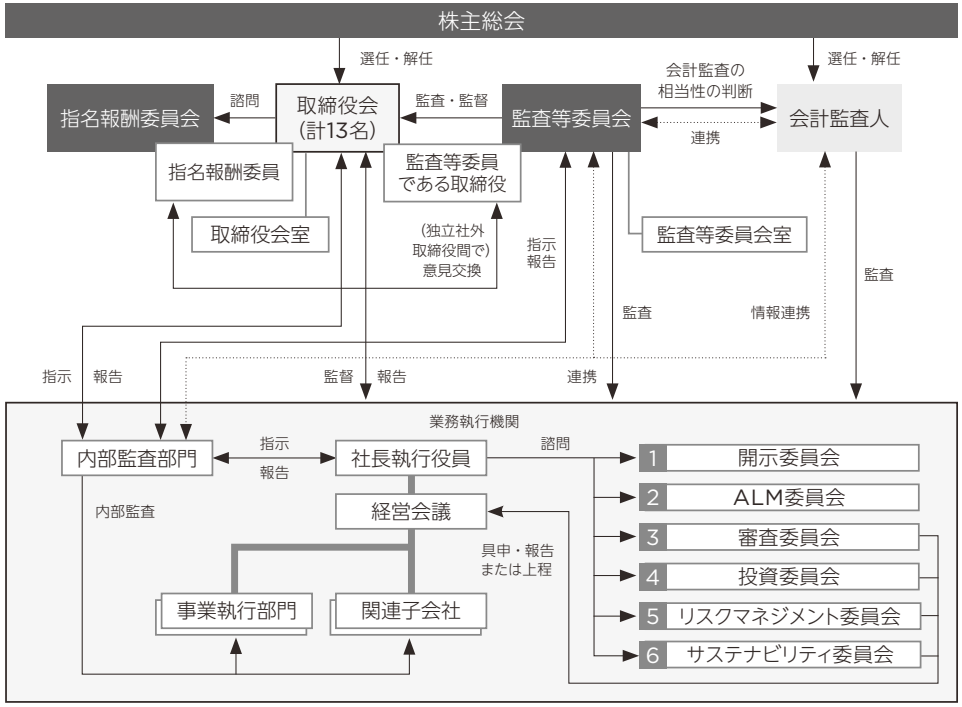
取締役会の社外比率



取締役会における女性比率

監査等委員会の社外取締役比率

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年6月29日現在)



ガバナンス強化の変遷

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
監督機能						・監査等委員会設置会社へ移行		・監査等委員会の構成を全員独立社外取締役へ			
諮問委員会(指名報酬委員会)	・指名報酬委員会設置					・指名報酬委員会の構成を全員独立社外取締役へ		・指名報酬委員会による代表取締役社長執行役員の業務執行状況評価の開始			
社外取締役比率	22.2%	40.0%		45.4%	50.0%	64.2%	69.2%	76.9%			
女性取締役比率	11.1%	10.0%		9.1%	16.7%	23.1%		30.8%			
実効性評価		・取締役会実効性評価開始							・実効性評価結果に基づく全取締役へのヒアリング開始		・「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」を踏まえた取締役会実効性評価設問の改定
報酬制度			・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%に高める)		・株式報酬制度を導入		・取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を開示		・株式報酬制度を改定	・役員報酬制度改定に向けた議論を開始	・株式報酬を重視した株主目線の強化と人財競争力強化に向けた役員報酬制度に改定(独立社外取締役(監査等委員を除く)への株式報酬導入を含む) ・新たな中期経営計画との連動を踏まえた役員報酬算定式の検討開始
その他	・コーポレート・ガバナンス報告書提出開始				・取締役任期短縮(2年→1年)		・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 ・社外取締役の自己評価を開始 ・独立社外取締役のみの意見交換会を開始			・執行役員からの社外取締役に対する評価を開始	

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名を含む）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などについて審議し、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。

2025年度の取締役会では、定例の月次決算報告、営業報告および各本部の業務執行報告等のモニタリングのほかに、26-28中期経営計画（以下、現中計）にて取り組む成長投資と適正分配や商号変更に関する議論が行われました。加えて、当社のサステナビリティ委員会で討議検討された事項についても取締役会で報告されており、気候変動関連の非財務目標への取り組み状況について、監督・議論・助言を行いました。また、取締役会とは別に、社内外を含む全取締役が参加する新たな中期経営計画の検討状況に関する確認会も開催しました。

取締役会 主な年間議題

ガバナンス	指名・報酬	取締役の個人別報酬等の決定方針の改定／役員報酬制度の改定／指名報酬委員会の活動報告
	取締役会の実効性・ガバナンス体制	取締役会実効性評価実施および評価結果に基づく検証／コーポレート・ガバナンス報告書の確認／政策保有株式の検証
	内部統制・リスク管理・監査	内部統制システムの実施状況報告および決議／リスクマネジメント委員会の活動報告／内部監査報告／監査等委員会の活動報告
資本政策	株主還元	利益処分・配当方針／中間配当
	資産保有・投資評価	子会社株式に関する減損分析
	IR・資本市場との対話	IR活動報告
サステナビリティ	サステナビリティ	サステナビリティ委員会の活動報告
	情報開示	統合報告書の制作方針
経営戦略	中期経営計画	中期経営計画の進捗報告
	次期中期経営計画	次期中期経営計画の検討
	年度事業計画	2025年度上期の進捗・下期計画／2026年度事業計画
	人的資本	人的資本経営に関する施策／従業員向け株式報酬制度の導入
	経営基盤・DX	IT課題への対応
	企業変革	商号変更

指名報酬委員会

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

指名　2025年度は、代表取締役社長執行役員との面談を通して、会社業績および会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から評価を行い、代表取締役社長執行役員の再任を決定しました。また、その面談等を通して、代表取締役社長執行役員のサクセッションプランについて議論を重ね、次期社長に求める要素の明文化を行いました。上述の社長再任評価においても当該要素の観点を踏まえ、指名報酬委員会は再任を決定しています。また、2026年度以降の取締役体制および執行体制について、新任の取締役および執行役員候補者の略歴、選定理由等を踏まえ、指名報酬委員会と新任候補者との面談を実施することで、選任の妥当性について審議を行いました。なお、昨年度に引き続き、本年度も社外取締役の自己評価を実施し、その総括について、取締役会にて報告を行いました。

報酬　2025年度は、現中計との連動を図り、計画達成を促進する役員報酬とするため、算定式に用いる経営指標の見直しについて議論を行いました。議論にあたっては、現中計への理解を深めつつ、役員報酬が経営戦略に対する適切なインセンティブとして機能するよう、現中計と連動した指標に加え、株価および企業価値の向上を意識した指標について検討を行いました。また、その結果を取締役会に答申の上、決定しました。また、専門機関による役員報酬調査の結果レビューを踏まえ、昨年度に実施した、役員報酬のターゲット水準と標準報酬構成の改定の妥当性について確認しました。

監査等委員会

当社の監査等委員会は、取締役会における議決権の行使および株主総会における取締役（監査等委員である取締役を除く）の人事、報酬に関する意見陳述権の行使、また、取締役会、経営会議などの重要な会議への出席、重要書類の閲覧、業務および財産の状況調査などを通じて、取締役会の意思決定過程および取締役の業務執行状況の監査・監督を行います。監査等委員会は3名で構成され、全員が独立性の高い社外取締役です。また、監査等委員会による監査を円滑に行うため、常勤の監査等委員が1名います。

2025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など
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、財務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など
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）、そのほか監査上の論点や気づき事項にかかる協議、会計監査人の評価など

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。そのほか、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	企業などへの出資の審議および出資先企業などのモニタリング報告をすることを目的
5	リスクマネジメント委員会	リコーリースグループにおけるリスクの網羅的・統括的な管理と損失の回避・防止を図り、リスクマネジメントを推進することを目的
6	サステナビリティ委員会	リコーリースグループの「サステナビリティ経営」をより効果的にサポートすることを目的

取締役の報酬と評価制度

当社の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動賞与および株式報酬（業績連動型）により構成し、総報酬における業績連動報酬（賞与および株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績および企業価値との連動性を高めるものとしています。また、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、原則として、基本報酬および株式報酬（非業績連動型）により構成されています。（業績目標100%達成時における報酬等の種類ごとの比率の目安については右上図をご確認ください）

なお、現中計との連動を図り、計画達成を促進する役員報酬とするため、2026年度より、業績連動報酬（賞与および株式報酬）の算定式に用いる指標を中期経営計画により連動する指標に変更しています。具体的には次のとおりです。

業績連動賞与については、業績指標として、①連結売上総利益、②連結売上総利益の計画達成率、③PBR改善度があり、非財務指標として社員ハピネス値（社員エンゲージメント調査スコア）を算定式の指標としています。これらの指標と業務執行状況に応じた評価に基づき、業績連動賞与の金額が決定します。

株式報酬については、業績指標として、中長期的な取り組みの成果指標である①相対TSR（対TOPIX）、②1人当たり売上総利益成長率があり、非財務指標として、外部のESG調査機関からの評価を算定式の指標としています。なお、外部のESG調査機関からの評価は、「日経SDGs経営」における評価が★4以上、「日経スマートワーク」における評価が★3.5以上、「CDP気候変動質問書」における評価がリーダーシップ以上、「FTSE JPX Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されることなどの達成状況に応じた係数となっています。

また、代表取締役社長執行役員を除く業務執行取締役の評価は代表取締役社長執行役員が指名報酬委員会に諮問し、その答申内容に従って決定しています。代表取締役社長執行役員の業績連動報酬においては、業務執行状況に応じた評価は行わず、先述の指標のみを評価基準として用いることとしています。なお、指名報酬委員による評価は、代表取締役社長執行役員の再任・解任の判断に用いることとしています。

業務執行取締役の報酬構成

社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬構成

取締役会の実効性評価（2025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（監査等委員を含む）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。

なお、2025年度の取締役会実効性評価においては、「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」を踏まえて設問を大幅に改定し、中長期的な企業価値向上につながる実効性評価を行いました。

〈分析・評価のプロセス〉
（Ⅰ） 2026年3月に社内外を含む全取締役（13名）に対してのアンケートを実施
（Ⅱ） （Ⅰ）のアンケート結果概要を3月の取締役会で報告
（Ⅲ） （Ⅰ）のアンケート結果を踏まえ、当社取締役会に対する問題意識などをさらに深掘りするため、2026年3～4月内に、全取締役に対してヒアリングを実施
（Ⅳ） （Ⅰ）のアンケート結果および（Ⅲ）のヒアリング結果を踏まえ、2026年5月8日開催の取締役会において、取締役会実効性評価結果および実効性のさらなる向上に向けた施策について報告、審議

〈アンケートの項目〉
2025年度アンケートの大項目は以下のとおりです。設問ごとに、5段階で評価する方式としており（定性評価項目もあり）、それぞれ当該項目に関する自由記述欄を設けています。
1. 「取締役会における議論の状況」について
2. 「取締役会の運営」について
3. 「社外役員に対する支援体制」について
4. 「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）
5. 「総合評価」

前回抽出された課題と取り組み

取締役会規程（報告および決議基準）の見直し	• 取締役会規程の改定については、関係部署での協議を踏まえ、改定を検討しましたが、改めて各取締役の課題認識の確認が必要ととらえ、引き続き検討を行います。
定例報告の見直し	• 事前説明会で説明した内容を取締役会で重複させない運用や、資料へのサマリー掲載などにより、効率化を図っています。
さらなる審議機会の設定	• 中期経営計画、適正分配経営に関する議論も進めており、改善が着実に進んでいる状況です。

今回抽出された課題

（I）取締役会の役割（議論すべき事項および重要論点）の明確化ならびに全取締役間での共通認識の醸成に向けた機会の設定
アジェンダや資料の見直しの前に、取締役会の役割（そもそも何を議論すべきか、何が大事か）を明確にし、共通認識づくりを行います。

（II）大局的な議論の充実に向けた審議時間の確保
審議事項（大局的議論）のための時間確保を行えるようなアジェンダ設定を行います。

（III）取締役会資料の説明中心から議論を促す構成への転換
論点先出し型による資料構成への転換や各議題ごとに「本議題において取締役に何を議論・意見聴取したいか」を明示し、マイクロマネジメントに陥りがちな質問を防ぐことを検討します。

取締役トレーニング

当社の取締役は、自らに求められる役割や責務への理解を深めるとともに、必要な知識の習得や継続的なアップデートに努めています。セミナーへの参加費用や外部講師を招く際の費用などについては、当社が負担しています。新任の社外取締役に対しては、就任前に業界や当社を取り巻く環境に関するレクチャーを実施し、就任後約半年を目安にフォローアップ面談を行っています。また、社外取締役の業界理解を深める取り組みとして、当社が所属する業界の動向をまとめた資料を、取締役会事務局より定期的に提供しています。これらの対応が適切に実施されているかどうかについては、毎年実施する取締役会実効性評価のなかで確認を行っています。

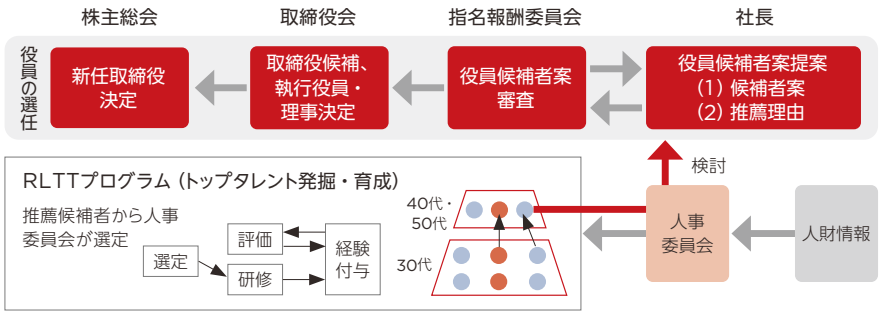
後継者計画について

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

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

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

役員選任プロセスの全体像



政策保有株式に関する方針

当社は、業務提携、お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、その結果を取締役会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。

投融資方針

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

気候変動や生物多様性への影響が懸念されるセクターなどについて、国際認証・現地認証取得などを考慮し、お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/

役員紹介

取締役

代表取締役 社長執行役員

中村 徳晴 なかむら とくはる

1994年 1月 当社 入社
2011年10月 当社 業務本部 業務統括部長
2014年 4月 当社 営業本部 関西支社長
2017年 4月 当社 事業戦略本部長
2019年 4月 当社 業務統括本部長
2020年 4月 当社 代表取締役 社長執行役員（現任）
2025年 7月 当社 サステナビリティ戦略総括（現任）

取締役 専務執行役員

大澤 洋 おおさわ ひろし

1988年 4月 株式会社リコー入社
2013年 7月 Ricoh Europe PLC Executive Vice President
2016年 5月 株式会社リコー コーポレート統括本部 経営企画センター コミュニケーション支援部長
2017年 6月 同社 監査役
2021年 6月 当社 入社 経営管理本部長
2025年 4月 当社 本社担当（現任）
2025年 6月 当社 取締役（現任）
2025年 7月 当社 財務戦略担当（現任）

取締役 常務執行役員

河野 満 こうの みつる

1994年 4月 当社 入社
2017年10月 当社 事業開発本部 新規事業 営業部長
2019年 4月 当社 営業統括本部 事業開発本部長
2020年 4月 当社 事業開発本部本部長 事業開発本部 新規事業開発部長
2024年 4月 当社 営業統括本部長（現任）
2026年 6月 当社 取締役 営業担当（現任）

社外取締役（指名報酬委員会 委員長）

一ノ瀬 隆 いちのせ たかし

1981年 4月 ソニー株式会社（現 ソニーグループ株式会社）入社
2008年 8月 ソニーケミカル＆インフォメーションデバイス株式会社（現 デクセリアルズ株式会社）代表取締役社長
2012年 9月 デクセリアルズ株式会社 代表取締役社長
2021年10月 リンクステック株式会社 代表取締役会長
2022年 6月 当社 社外取締役（現任）
2025年 4月 物産フードサイエンス株式会社（現 Bフードサイエンス株式会社）代表取締役社長（現任）

社外取締役（指名報酬委員）

野地 彦旬 のじ ひこみつ

1982年 4月 横浜ゴム株式会社 入社
2007年 1月 ヨコハマタイヤ フィリピンINC. 代表取締役社長
2011年 6月 横浜ゴム株式会社 代表取締役社長
2024年 4月 同社 名誉顧問（現任）
2024年 6月 当社 社外取締役（現任）
ホーチキ株式会社 社外取締役（現任）
河西工業株式会社 社外取締役（現任）

社外取締役（指名報酬委員）

大森 みどり おおもり みどり

1985年 4月 森ビル株式会社入社
2013年 9月 同社 都市開発本部 計画企画部 統括部長補佐 計画推進部 部長
2020年 6月 同社 専門役員 都市開発本部 計画企画部 計画推進部（六本木担当）
2025年 6月 当社 社外取締役（現任）
2025年 9月 NOT A TOKYO 株式会社 代表取締役（現任）

社外取締役（指名報酬委員）

遠藤 直子 えんどう なおこ

2001年 4月 第一生命保険相互会社（現 第一ライフグループ株式会社）入社
2008年12月 弁護士登録
弁護士法人 小野総合法律事務所 入所（現任）
2019年 6月 日本カーバイド工業株式会社 社外取締役
2023年 6月 株式会社セレスポ 社外監査役（現任）
2026年 6月 当社 社外取締役（現任）

社外取締役

小林 一則 こばやし かずのり

1990年 4月 株式会社リコー 入社
2017年 4月 Ricoh Europe Vice President and General Manager of ETC（European Technology Centre）
2019年 4月 株式会社リコー デジタル推進本部 本部長
2021年 4月 同社 デジタル戦略部基盤開発 統括センター所長
2022年 4月 同社 先端技術研究所 所長
2023年 4月 同社 コーポレート執行役員 リコーフューチャーズビジネスユニット プレジデント
2026年 4月 同社 コーポレート上席執行役員 CMO（Chief Marketing Officer）インテグレーションマーケティング本部 本部長（現任）
2026年 6月 当社 社外取締役（現任）

社外取締役（指名報酬委員）
廣瀬 俊朗 ひろせ としあき

2004年 4月 株式会社東芝 入社
2019年 3月 株式会社HiRAKU代表取締役（現任）
2024年 5月 一般社団法人WAZIWAZI 代表理事（現任）
2024年 6月 特定非営利活動法人One Rugby 会長（現任）
2024年10月 一般社団法人日本車いすラグビー連盟 副理事長（現任）
2025年 3月 株式会社リンクアンドモチベーション フェロー（現任）
2025年 8月 AAIC Holdings Pte. Ltd. シニアアドバイザー（現任）
2026年 6月 当社 社外取締役（現任）

社外取締役
松原 真 まつばら まこと

1991年 4月 株式会社第一勧業銀行（現 株式会社みずほ銀行）入社
2019年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役員 グローバル人事業務部長
2022年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役 コンプライアンス統括グループ長
2023年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役 グループCCO
2025年 4月 みずほリース株式会社 常務執行役員 法務・コンプライアンスグループ長（現任）
2026年 6月 当社 社外取締役（現任）

社外取締役（常勤監査等委員）
中沢 ひろみ なかざわ ひろみ

1988年 4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入社
1998年 1月 太田昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）入所
1999年 4月 公認会計士登録
2013年 6月 株式会社シーボン 常勤監査役
2015年 6月 同社 執行役員
2022年 6月 当社 社外取締役（常勤監査等委員）（現任）
2023年 6月 株式会社IMAGICA GROUP 社外取締役（監査等委員）
2026年 6月 株式会社タムラ製作所 社外取締役（監査等委員）（現任）

社外取締役（監査等委員）
深山 徹 みやま とおる

1998年 4月 弁護士登録 河和法律事務所 入所
2006年10月 深山法律事務所開設 代表弁護士（現任）
2019年 6月 株式会社コーセー（現 株式会社コーセーホールディングス）社外監査役（現任）
2020年 8月 小津産業株式会社 社外監査役（現任）
2022年 6月 当社 社外取締役（監査等委員）（現任）

社外取締役（監査等委員）
山岡 憲江 やまおか のりえ

1988年 4月 モルガン銀行（現 JPモルガン・チェース銀行株式会社）入社
1995年10月 青山監査法人（現 PwC Japan有限責任監査法人）入所
1997年12月 KPMGニューヨーク事務所 入所
2001年 4月 公認会計士登録
2003年12月 シティバンク、エヌ・エイ 入社 財務部門シニアヴァイスプレジデント・会計方針責任者
2018年 11月 日本電産株式会社（現 ニデック株式会社）入社 海外事業管理部長
2021年10月 三菱マテリアル株式会社 入社 監査部長
2026年 6月 当社 社外取締役（監査等委員）（現任）

執行役員一覧

社長執行役員
中村 徳晴
サステナビリティ戦略総括

専務執行役員
佐野 弘純
エグゼクティブアドバイザー（営業）

専務執行役員
大澤 洋
本社担当
財務戦略担当

常務執行役員
荒木 優一
人事戦略担当
グループ人財統括本部長
取締役会室長

常務執行役員
池内 寿尚
戦略投資本部長
経営管理本部特命担当

常務執行役員
黒川 憲司
as a Service事業本部長
エンタープライズ営業部長

常務執行役員
井野 昇一
エリア営業本部長

常務執行役員
河野 満
営業担当
営業統括本部長

常務執行役員
山本 達雄
AIデジタル推進本部長
業務本部長

常務執行役員
永井 良二
株式会社Welfareすずらん
代表取締役社長

執行役員
松上 恵美
内部統制担当

執行役員
阿部 一哉
審査本部長
管財部長

執行役員
佐々木 麻利
as a Service事業本部
副本部長
aaSプロセスマネジメント
統括部長

執行役員
永田 亜衡
環境・不動産営業本部長
環境不動産推進部長

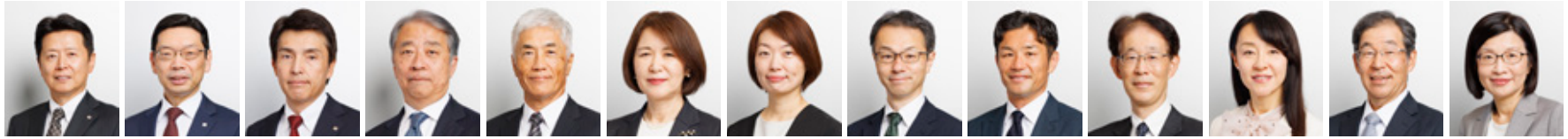
執行役員
滝田 健太郎
コンプライアンス担当
経営管理本部長

執行役員
尾﨑 宗則
BPO本部長

執行役員
森 政剛
人事部長

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「ESG・サステナビリティ」を経営における基本リテラシー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。



	中村 徳晴	大澤 洋	河野 満	一ノ瀬 隆	野地 彦旬	大森 みどり	遠藤 直子	小林 一則	廣瀬 俊朗	松原 真	中沢 ひろみ	深山 徹	山岡 憲江
属性	代表取締役	取締役	取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	監査等委員取締役(社外)	監査等委員取締役(社外)	監査等委員取締役(社外)
在任年数	7年	1年	—	4年	2年	1年	—	—	—	—	4年	4年	—
委員会	—	—	—	指名報酬委員	指名報酬委員	指名報酬委員	指名報酬委員	—	指名報酬委員	—	監査等委員	監査等委員	監査等委員
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	●			●	●	●	●		●				

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

社外取締役鼎談

RITRES（リトレス）としての価値創造の推進に寄与します

先日公表された社名変更に続き26-28中期経営計画では、中長期ビジョンとともに当社グループの目指す姿が示されています。こうした構想を収益性や資本効率の向上へつなげ、戦略の実践を支える取締役会としていかに進化させ実効性を高めていくか、今後さらに議論を深めるべき論点について、社外取締役3名が率直に意見を交わしました。

社名変更は「私達らしい」アイデンティティの再確認

中沢　今年12月に社名が「リトレス」へと変わります。中村社長は2020年頃から、将来的にどのような企業を目指すべきかを模索されていた印象がありました。リースを基軸とした事業をどう発展させていくのか。大株主であるリコーとの関係を維持しながら、独立上場企業としてどのような経営基盤を築いていくべきか。そうした企業の在り方を考え続けてこられたのだと思います。

同時に、人事システムやIT・ネットワーク環境など、リコーグループの基盤に依存していた機能を自社として整えていく取り組みも進められてきました。社名変更だけを切り離して考えるのではなく、将来あるべき姿を意識した経営基盤の整備と一体で検討されてきたととらえています。

一ノ瀬　こうした変革を、短期間で一気に進めたわけではありません。50周年という節目を見据え、長期的な視点で段階を踏みながら準備し、必要な施策を着実に進めてこられた点は評価しています。

中沢　「リコー」の冠がなくなった場合、社員やお取引先をはじめ、一般の方への印象や採用活動等を含めどのような影響が生じるのかについては、慎重かつ丁寧に検討されていたと認識しています。2023年には外部調査も行い、社名変更によって得られる機会だけでなく、不安や混乱が生じる可能性なども検討されています。誰に、どの順番で、どのように説明するのかまで、一つひとつ段階を踏みながら進めてきた印象があります。

社内では、若手社員などが参加するプロジェクトチームを立ち上げ、新しいブランドスローガン「ともに、まだ見ぬ未来へ。」が策定されました。経営陣側から答えを示すのではなく、社員自身も自社の未来を考え、言葉にしていくプロセスを重視した取り組みだったと評価しています。

一ノ瀬　中村社長は、社員から意見を引き出し、ボトムアップで考えをまとめることを大切にされています。私たち社外取締役も、中期経営計画の検討が始まった段階や、社長の考えがまとまった節目で説明を受け、検討が段階的に積み重ねられていることを確認してきました。

大森　私が社外取締役に就任した2025年6月の時点では、社名変更の方向性はかなり固まっていました。むしろ、50周年を見据えてリブランディングをどう進めるのか、新たな中期経営計画をどう推進するのか、それを人的資本経営によってどう支えるのかという議論が中心だったと理解しています。

社員の皆さんのなかには、「リコー」の名前が外れることへの不安もあったとうかがいました。一方で、社名変更は、自分たちが何者なのかを改めて考えるインナーブランディングの機会でもあります。中村社長が社員との対話を重ねてきたことで、社内の理解は着実に進んできたと感じています。今後は、新しいブランドや会社の目指す姿を、社外へどう伝えていくかが重要になります。

中沢　社名変更やリブランディングは、時間をかけて丁寧に進められており、その進め方は社外の視点から見ても安心感があったと感じています。一方で、この変革がどこへ行き着き、どのような成果を生み出すのかは、これから具体化していかなければなりませんので、社外取締役である我々も、その成果につながっていくかをしっかり見届けていく責任がありますね。

ベンダーリースを起点に、提供価値を進化させる

中沢　私が社外取締役に就任した直後に開催された前回の中計に関する合宿では、約40万社のお客様との取引基盤や、約6,000社のベンダーとのネットワークは大きな強みだという認識が共有されていました。しかしながら、その強みをどのような事業につなげ、収益を生み出していくのかという道筋は、まだ明確ではありませんでした。

その後、介護や債権保証など、さまざまな領域への挑戦を重ねるなかで、自分たちの特徴、すなわち“私達らしさ”とは何かを絶えず問い続けてきました。その結果、中小企業のお客様を支えるベンダーリースを事業の基軸に据え、その強みを生かして、他社にはない金融サービスを提供していく方向へと整理されていったのだと思います。

一ノ瀬　中沢さんが触れた介護事業への進出も、当社グループが事業をどのように広げていくかを模索していたことの表れだったと見ています。従来の事業から見れば飛び地にも映りますが、資金があり、市場があり、ファイナンス面から支援できる体制もある。強みを生かして介護業界に一石を投じようという意志がありました。

一方で、トップの発想やビジョンと、実際に事業を動かす現場との間に橋を架ける人財や組織、新領域に必要な知見が、初期的には十分ではなく、構想を実現可能な計画に落とし込み、成果へつなげる力には当初課題がありました。

また、当社グループはメーカーとは異なり、特許によって参入障壁を築くことが難しい業態です。膨大なトランザクションデータがあっても、それをどのような顧客価値へつなげるかという道筋がなければ、競争優位にはなりません。重要なのは、知識、業務ノウハウ、人材、顧客との関係などを積み重ね、他社が簡単には追いつけない相対的な差異化要因を築くことです。そうした議論のなかから出てきたのが、「ベンダーリースダントツNo1」なのだととらえています。言葉だけを見ると祖業への回帰のようにも見えますが、機器のリースを増やすという話ではありません。中小企業との接点を基盤に、金融、BPO、各種サービスを組み合わせていく。ベンダーリースに戻るのではなく、ベンダーリースが提供する価値そのものを変えていく戦略です。当社グループの原点を活かしながら、今の時代に合った事業へ発展させていく方向として評価しています。

中沢　今回の中計の本格的な検討に入る前でしたが、中村社長があるとき仰った「ベンダーリースダントツNo1」という言葉は、短期間で社内に浸透しました。社員にとって、自分たちが何を目指すのかを理解しやすく、これまで培ってきた仕事や強みとも結びつけやすかったためだと思います。今後は、この旗印のもとで、ベンダーやお客様への提供価値をどう高め、競争力を支える体制をいかに強化していくかを具体化する必要があります。

大森　同時に、何を達成すれば「ダントツ」といえるのかを明確にする必要があります。掲げるだけで終わらせず、達成の基準を定量的に持つことが前提です。市場シェアを把握することが難しいのであれば、自社として直接コントロールし、追跡可能な指標に置き換えるべきだと考えます。掲げた方向性を具体的な施策と評価指標へ落とし込み、進捗を確認できる状態にすることが次の課題です。期初に「何に・いくら・どのような施策で取り組むか」を明示し、期末にその成果を評価する——このサイクルを組み込んで初めて、「ダントツ」という言葉が絵に描いた餅ではなく、進捗を問える経営目標になります。

6年間の成長戦略を、企業価値向上へつなげる

一ノ瀬　今回の中計では、2028年度までの3年間だけでなく、その先の2031年度までの6年間を一つの時間軸として示しています。人財やITなど、各分野で目指す方向性は示されている一方、6年間でどのような段階を踏み、何を実行するのかは、さらに具体化する必要があります。

将来像に対して、どの領域に、どのタイミングで、どれだけの資本を振り向けるのか。戦略の柱として資本政策を明確にすることが重要です。この点は、PBR1倍割れへの対応にもつながります。企業価値向上への強い意思は伝わりますが、投下資本をどこへ振り向け、どのようなリターンを得て資本効率を高めるのか。その一連のストーリーまで示す必要があります。

中沢　一ノ瀬さんが指摘された6年間の道筋は、資本市場も注視している点です。機関投資家の皆様からは、社名変更の意義やベンダーリースへの集中、人財やITへの投資を強化する方向性については、おおむね理解を得られているという感触があります。一方で、それらの取り組みが6年後の企業価値向上へどう結びつくのかという道筋については、厳しい見方もあります。

PBR1倍割れの状況を踏まえると、資本収益性をどのように改善するのかを、より明確に示さなければなりません。取締役会としても、各施策を個別に見るのではなく、それぞれがどのように連動し、企業価値へつながっているのかを確認していく必要があります。

大森　人財への投資を重視する方向性については、執行側と認識を共有しています。ただし、資格取得など個々のスキル向上だけに目を向けるのではなく、まず会社として何を実現したいのかを明確にし、そのために必要な人財や能力へ重点的に投資することが重要です。必要に応じて外部から専門人財を迎えることも、選択肢になるでしょう。

中計で掲げた「誠実な異端人財」は印象的な言葉です。一方で、全員で足並みを揃えて成長してきた文化のなかで、異なる考えを持つ人財や新しい挑戦をどう受け入れ、活かしていくのか。その具体的な在り方を考える必要があります。

中沢　大森さんがお話しされたように、会社として実現したい目標から逆算して、どのような人材や能力が必要なのかを考えていくことが基本かと思います。皆さんが仰るとおり、資格を取得すること自体を目的にするのではなく、学んだ知識やスキルを日々の仕事やお客様への提案に活かし、事業上の成果へつなげることができるかが鍵と思っています。

戦略の実行を支える、取締役会の議論の進化

中沢　監査等委員会では、毎年執行側とも協議した上でリスクマップを作成し、重点テーマを設定して取締役会でその進捗を共有しています。いわゆる適法性監査の観点や内部統制・会計監査への対応だけに限定せず、取締役会での議論の深化や、業務執行の取り組み状況なども含め、広い視点で議決権を持った取締役としての監督を行うことを重視しています。

取締役会の議論の在り方については、特に注視すべきと思っています。ともすると、社外取締役への情報提供のための報告中心となりがちな点については、見直しも必要でしょう。社外役員として会社の事業の状況を把握することはもちろん必要ですが、個々の現場の取り組みを聞くだけでは、経営として踏み込んだ議論になりません。事業計画との乖離状況や今後の収益獲得の見通し、既存事業とのシナジー、事業ポートフォリオ上の位置づけなどを含め、もう少し大きな視点で深い議論を行う必要があると感じています。そのためには、個々の案件の説明資料を準備するだけにとどめず、「この議題について何を議論したいのか」をあらかじめ明確にしておくことがポイントになると思います。

大森　同感です。個別事業への理解を深めるための説明は必要ですが、取締役会が事業紹介の場になってしまえば、本来議論すべき重要課題に時間を割けません。月次の細かな報告は書面での報告とし、中計の進捗や経営上の重要課題を踏まえて年間アジェンダを設定し、戦略的な議論に時間を割くことを提案してきました。

一ノ瀬　執行側の社長が取締役会議長を務める以上、議題が社内の視点に寄りやすい面はあります。取締役会実効性評価でアジェンダの妥当性について確認はなされていますが、社外取締役がアジェンダづくりにさらに関与し、外部の視点を加えることが重要です。

また、社外取締役が交代する際の引き継ぎも改善すべき点です。過去の投資判断や取締役会で議論してきた論点、現在も残る課題を共有する仕組みが必要です。メンバーが交代しても、取締役会として継続的に経営を評価できる状態をつくらなければなりません。

中沢　取締役会のなかで議論を深めるだけでなく、その考え方を資本市場へいかに伝えるかも課題です。現状は、社外取締役が機関投資家と直接対話する機会は限られています。私自身は先日、一部のエンゲージメントに協力させていただく機会があり、資本市場の視点を知る大変有意義な機会となりました。今後は社外取締役の皆さんと資本市場との接点を増やす工夫もしていく必要があると考えています。

一ノ瀬　その前提として、当社グループとしてIR活動にさらに力を入れる必要があります。さまざまな取り組みが、最終的にどのように企業価値向上へつながっていくのか。PBRや資本効率の改善に向け、成長戦略と資本配分のストーリーを明確にし、資本市場へ継続的に説明していくことが重要です。

中沢　社名変更はゴールではなく、新たなスタートです。現在進められているさまざまな取り組みが「リトレス」グループとしてどのような成果を生み出すのか。機関投資家との対話への協力を含め、社外取締役も、意義のある問いを投げかけ、時には執行メンバーの背中を押しながら、企業価値向上に向けて果たすべき役割をしっかりと担っていきたいと思います。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方と推進体制

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

具体的には、リコーリースグループ行動規範に基づき、社内規程の整備、社員教育、内部通報制度の整備など、あらゆる面からコンプライアンス体制を整えています。経営陣が率先垂範するとともに、コンプライアンス担当責任者（コンプライアンス推進部門担当役員）および推進担当部門を定めて、教育・啓発活動を推進しています。それらの活動を検証するため、経営会議において審議し、取締役会に報告しています。

2025年度において、コンプライアンス上の重大な懸念などは認識していません。今後も、コンプライアンス推進体制の強化を図るとともに、意識啓発・理解促進への活動を充実させることで、コンプライアンスの徹底に努めます。

コンプライアンス教育の実践・強化

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

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

行動規範の策定と周知・浸透

当社グループの行動規範は、経営理念、基本姿勢を受けて、役員・社員がとるべき具体的な行動を示したもので、社内規程などに組み込み、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2023年4月に従来の行動規範の見直しを図り、多くの組織や社員が関わり、経営会議、取締役会でも議論を重ねて、全社一丸で取り組みを刷新しました。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のスタンスなどについても記載しています。Webサイトに掲載するとともに、グループの全役員・社員へ周知・浸透を図るべくハンドブックも制作・配付し、さらに理解を深めるためにeラーニングと行動規範遵守の署名も行いました。今後も行動規範の浸透と実践を促すために毎年定期的に学習と署名を行っていく予定です。

反社会的勢力との関係遮断、マネー・ローンダリング等防止対策

反社会的勢力との関係遮断においては、当社グループ全体の基本方針を定め、チェック・管理態勢を整備し、適切に対応しています。

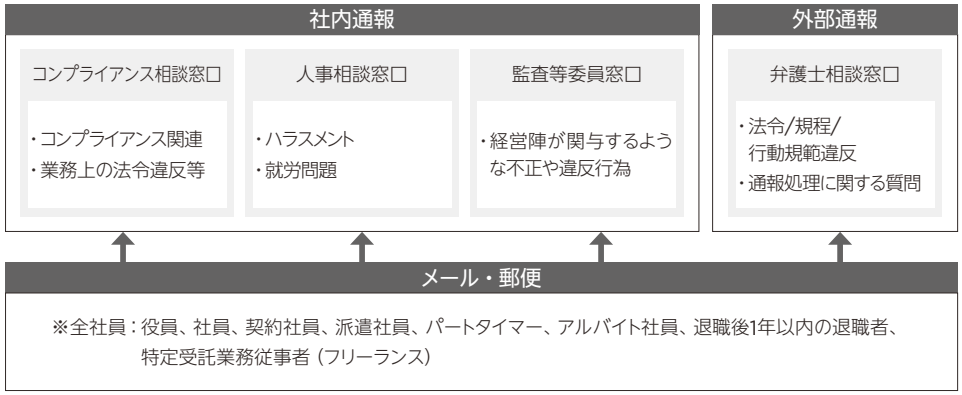
マネー・ローンダリング、テロ資金供与防止対策については、マネロン・テロ担当役員の配置、防衛3線のキーパーソンへの専門教育、グループの全社員に対するeラーニング等の方法による研修の実施により、関係法令・ガイドライン等を遵守するための態勢を構築しています。

内部通報制度

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

通報にあたり、通報者の秘密保持、個人情報の保護、通報者の探索の禁止、不利益な取り扱いの禁止など、「公益通報者保護法」に基づく通報者保護を社内規程に定めており、2025年度は、2026年12月施行の「公益通報者保護法の一部を改正する法律」を見越した社内規程の改定を行いました。

また、コンプライアンス教育を通じ周知を行うことで、通報・相談のしやすい環境づくりを行っています。このほか、制度運営の品質向上のために、各内部通報窓口の責任者ならびに担当者による情報交換を定期的に行っています。2025年度は公益通報に関わる通報はありません。



事業活動における人権の尊重／持続可能なサプライチェーンの構築

持続可能なサプライチェーンの構築

リコーリースグループは、「経営理念」に基づき、豊かな未来の実現を目指し、私たちらしい金融・サービスの提供を通じて、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ています。

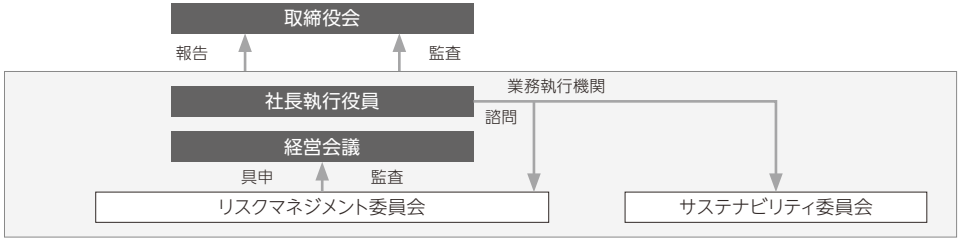
その実現に向けて、事業活動が人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、人権を尊重した事業活動を推進しています。

事業活動における人権の尊重は企業が果たすべき重要な責務であると考え、「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」に賛同し、署名を行い、UNGCが掲げる4分野（人権・労働・環境・腐敗防止）に関わる10の原則の実現に向けて活動を継続しています。国際社会における「人権」に対する課題や意識の変化を踏まえ、事業活動において人権を尊重する経営を目指して、当社グループの人権方針を策定してコミットしています。豊かな未来の実現を目指し、サプライチェーン上における人権侵害の発生を防止するための「人権デュー・ディリジェンス」を実施することで、人権への負の影響を防止・軽減し、救済するための具体的な措置を行っていきます。

※リコーリースグループ人権方針：https://www.r-lease.co.jp/sustainability/social/humanrights_policy/

体制

当社グループでは、リスクマネジメント推進体制のもと、人権リスクの管理を行っています。取り組みについては、サステナビリティ委員会を中心に、人権デュー・ディリジェンスの実施、人権課題への対応状況のモニタリングおよび施策の推進を通じて、人権尊重の取り組みを継続的に強化しています。



人権リスク評価プロセスと特定された優先課題

当社グループの全事業を対象に、事業活動を通じて生じ得る人権への負の影響を特定・分析・評価し、優先的に対応すべき人権リスクを特定しています。

人権への負の影響の特定・分析・評価にあたっては、「重大な事業領域の特定」「負の影響の発生過程の特定」「負の影響と企業の関わりの評価および優先順位付け」のプロセスを実施し、当社グループが関与する、または関与する可能性のある人権リスクを把握しています。

優先的に対応すべき人権課題

	対策優先人権リスク
人権への影響	個人情報漏洩やプライバシーの侵害
	カスタマーハラスメント
リコーリース	環境・気候変動への影響
	サプライヤーに関する人権リスク
	強制労働(人身売買を含む)
エンプラス	人種、皮膚の色、宗教、政治的見解、(国民的・社会的) 出身、障がいなどに基づく差別
	外国人労働者
Welfare すずらん	健康と安全 (健康)
	外国人労働者
	商品・サービスの安全性 (製品の誤用を含む)

サプライチェーンにおける人権問題

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、取引先および事業パートナーにおける人権への負の影響を特定し、防止・軽減するため、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。評価プロセスに基づき、事業活動を通じて生じ得る人権への負の影響を特定・分析・評価し、優先的に対応すべき人権リスクを特定しています。サプライチェーンにおける人権リスクの把握と適切な対応を目的として、2025年度に委託先企業を対象としたESGに関するセルフチェック（サプライヤーアセスメント調査）を実施しました。

サプライチェーン・サステナビリティ行動規範

当社グループは、2025年度に「サプライチェーン・サステナビリティ行動規範」を策定しました。本行動規範では、人権尊重をはじめとするサステナビリティに関する基本的な考え方を明確化し、お取引先企業および事業パートナーと共有しています。本規範への理解と賛同を得るとともに、サプライチェーン全体での継続的な取り組みを推進することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。なお、2025年度に実施したサプライヤーアセスメントでは、回答いただいた全ての企業から本規範への賛同を得ました。

グリーバンスメカニズム（苦情処理制度）

人権に関する相談や通報が発生した際に適切かつ実効性のある救済措置を講じることを目的として、2025年度にグリーバンスメカニズムを構築しました。サプライチェーンにおける人権課題への対応には専門的な知見と適切な判断が求められることから、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加入し、相談・通報への迅速かつ適切な対応体制を整備しています。

カスタマーハラスメントに対する基本方針

当社グループは、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、心身ともに健康でいきいきと活躍できる安全かつ働きやすい職場環境の確保が、お客様への高品質なサービス提供の基盤になると考えています。その考えのもと、2025年度に「リコーリースグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定し、社員の尊厳と安全を守るとともに、安心して働くことができる職場環境の維持・向上に取り組んでいます。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

企業の安定的・持続的な成長および企業価値の向上、ならびに社会的責任の遂行には、事業活動に重大な影響を及ぼすリスクへの適切な管理が不可欠です。リコーリースグループでは、当社グループを取り巻くリスクを網羅的かつ統合的に把握・整理し、適切な対策を講じることで、実効性および効率性の高いリスクマネジメントの実現に取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

当社グループでは、経営環境の変化に的確に対応するため、リスクの識別・分析・評価を継続的に実施し、予防と対応の両面からリスクマネジメント体制の高度化を図っています。

❶ リスクマネジメント委員会

グループの事業に重大な影響を及ぼすリスクを適切に管理するため、社長執行役員を委員長とし、経営会議メンバーおよびグループ各社の社長で構成するリスクマネジメント委員会を設置しています。当社グループの経営において重要性が高いリスクを「グループ重点管理リスク」と定め、重点的に管理・モニタリングを行っています。重要事項は当委員会で審議の上、経営会議に具申し、取締役会に報告します。

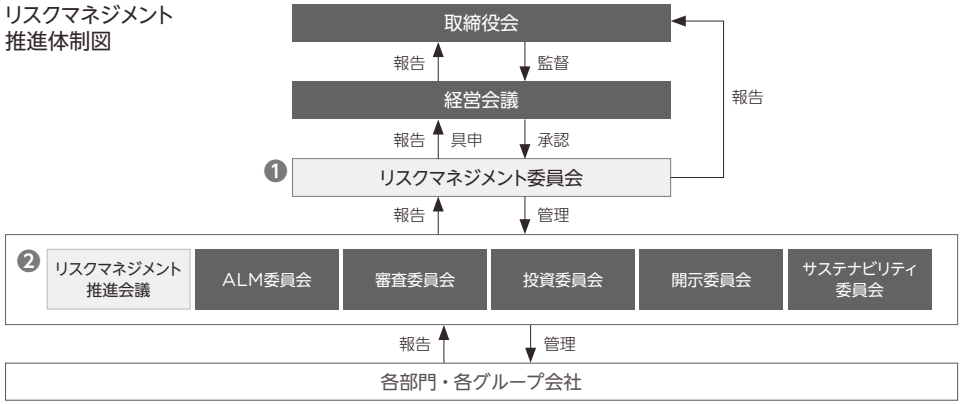
〈リスクマネジメント委員会の役割〉

①リスクマネジメント方針および年度計画の策定
②グループ重点管理リスクおよびリスク主管区の決定
③リスク対策計画の策定
④リスク対策の実施状況のモニタリングおよびフィードバック

❷ リスクマネジメント推進会議

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

リスクマネジメント推進体制図



リスクアセスメント

当社およびグループ各社におけるリスクを、内部環境、外部環境、経営戦略などの観点から洗い出し、リスク分析およびリスク評価を行うことで優先順位づけした「リスクマップ」を作成しました。リスクが発生した時の「影響の大きさ：影響度」と「確率：発生可能性」の2軸でリスクの大きさを測り、リスクが高い項目をグループ重点管理リスクと定めています。

リスクマップとリスク評価基準

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

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

グループ重点管理リスク候補

影響度（大↑↓小）	1 低←	2	3 発生可能性	4	5 →高
5	7位	6位	3位	2位	1位
4	12位	9位	8位	5位	4位
3	16位	14位	13位	11位	10位
2	21位	20位	18位	17位	15位
1	25位	24位	23位	22位	19位

グループ重点管理リスク

リコーリースグループにおいて特に重要と位置づける重点管理リスクについては、グループ全体のリスクを横断的に統括する主管部門が、リスク対策計画の策定および推進を担っています。当該主管部門は、グループ各社および関係部門に対してリスク対策の指示を行うとともに、その実施状況をモニタリングし、リスクマネジメント推進会議に報告します。

また、グループ各社においては、それぞれの事業特性に応じた固有の重点管理リスクを設定し、リスクマネジメントを実施しています。各社におけるリスク対策の計画および実施状況は、各社の経営判断を経てリスクマネジメント推進会議に報告・共有され、グループ全体として統合的なリスクマネジメントの高度化につなげています。

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

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

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

リスク管理プロセス

当社グループでは、単年度では対策を完了できないリスクが多いことを考慮して、リスク管理プロセスを3年単位とし、対策計画を立て実施、監視していくことでPDCAサイクルを回しています。実行から評価・監視、改善に関する期間を十分に確保することで、対策の実効性を高めることにつながります。リスクマネジメント推進会議は、年3回開催され、毎年5月に当年度の対策計画が決定し、中間報告を経た後の翌2月には年度総括および次年度のグループ重点リスクが確定され、リスクマネジメント委員会にて最終判断を行います。

インシデント報告・管理体制の見直し

当社グループでは、リスクマネジメントの強化に向け、インシデント発生時の迅速な情報共有と適切な対応を実現するため、インシデント報告・管理体制の見直しを実施しました。従来は、発生した事案ごとに報告や対応状況を管理していたため、関係者間での情報共有や対応状況の把握において改善の余地がありました。特に、リスク情報を速やかに共有する「バッドニュースファースト」の考え方に基づき、インシデント発生時には関係者へ迅速に情報を展開するとともに、対応状況を適切に管理できる仕組みの整備が課題となっていました。

こうした課題への対応として、インシデント管理システムを導入しました。これにより、発生したインシデントを一元的に管理し、報告から対応完了までの進捗状況を可視化するとともに、対応内容や意思決定の経緯を記録・蓄積できる環境を整備しました。蓄積した情報は、原因分析や再発防止策の検討にも活用していきます。

今後も、グループ全体のリスクマネジメントの高度化と経営品質の向上に取り組んでいきます。

BCP・災害対策

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

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にしています。

「一斉帰宅抑制推進モデル企業」認定を機に、通常の備蓄品はもちろん、本社のほか、全国の主要拠点に出社している社員全員分をカバーできる数の寝袋・枕を配布し、帰宅できなくても安心な環境を用意しています。また、災害情報収集用テレビ・蓄電池も配布し、インフラ復旧までの活動が可能な環境も確保しています。

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

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

また、2025年度に、より精度の高い有事の体制・対応・事前対策をまとめた事業継続計画書とリスク別行動計画書を策定しました。

年度	主な取り組み
2023	• グループ各社に安否確認新システムおよび災害時利用IP無線機を導入 • グループ各社と共通システムにて災害情報の共有を開始 • 本社および主要拠点に寝袋・枕を購入 • 本社および豊洲事業所にて火災VR体験会を実施 • コンセントの発火防止、コピー機走り出し・プリンター転倒防止策を実施
2024	• 火山噴火時のリスク精査と、火山噴火時対応マニュアルの整備 • 首都圏被災時における安否確認代替拠点の配置 • 火災発生時対応マニュアルの整備
2025	• 支社長代理者による防災訓練実施 • 地震発生時、事業所対応マニュアルの改訂（本社・豊洲事業所） • 帰宅困難者対策「寝袋」「エアー枕」、全拠点配布完了 • 発災夜間対策用「LEDランタン」「スティックライト」全拠点配布 • グループ各社へ火山噴火時対応マニュアルの展開

個人情報保護と情報セキュリティ対策の取り組み

当社グループは、顧客情報をはじめとする重要な情報資産の保護を経営の重要課題と位置づけ、個人情報保護および情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。特に、情報漏洩や不正アクセス、システム障害による業務停止が企業価値や顧客信頼に与える影響を重要なリスクとして認識し、「統治・識別・防御・検知・対応・復旧」の観点から一体的な管理体制を構築しています。

情報保護の観点で、関連法令および社内規程に基づき適切な管理を徹底するとともに、社員に対する教育・注意喚起を継続的に実施しています。フィッシング詐欺や内部不正などのリスクを踏まえた実践的な教育を通じて、情報の取り扱いに関する意識向上と行動定着を図っています。

技術的な対策としては、エンドポイントセキュリティの強化や不正アクセス対策の高度化を進めるとともに、監視体制を整備し、インシデントの早期検知・迅速な対応を実現しています。さらに、インターネットアクセスの制御やログ分析などを通じて、情報漏洩リスクの未然防止およびリスクの可視化にも取り組んでいます。加えて、グループ会社に対する情報共有や教育の展開を通じ、セキュリティレベルの向上にも取り組んでいます。

また、外部評価や基準への対応を通じて、自社のセキュリティ対策の可視化と継続的なレベル向上にも取り組んでいます。

今後も、個人情報保護と情報セキュリティ対策を企業活動の基盤としてとらえ、人・技術・プロセスの各側面から対策を高度化するとともに、環境変化に応じた継続的改善を行い、社会およびステークホルダーからの信頼確保に努めていきます。

サイバーセキュリティ対策

当社グループは、サイバー攻撃による業務停止や情報漏洩などのリスクを重要課題と認識し、事業継続性の確保と顧客および当社の機密情報の保護に向け、サイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。近年はランサムウェア攻撃やサプライチェーンを狙った攻撃など脅威が高度化・巧妙化していることから、「人・技術・プロセス」の各側面から総合的な防御体制を構築しています。

具体的には、次世代アンチウイルスやEDR（Endpoint Detection and Response）等のセキュリティ製品を導入するとともに、SOC（Security Operations Center）による監視体制を整備し、インシデントの早期検知と迅速な対応を実現しています。また、近年の攻撃手法や脅威動向を踏まえ、社内システム全体のセキュリティ総点検を実施し、特権アカウントの利用制御強化や重要サーバーのアクセス制限・防御強化など、攻撃を受けた際に影響が大きい領域を重点的に見直しています。

さらに、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を中心としたインシデント対応体制の強化を進めるとともに、定期的な訓練やマニュアル整備を通じて有事対応能力の向上を図っています。また、主要システムにおける障害復旧手順やコンティンジェンシープランの整備・検証を進めることで、事業への影響を最小限に抑え、早期復旧を可能とする体制を構築しています。今後もサイバーセキュリティを経営上の重要課題の一つとして位置付け、リスク環境の変化に応じた継続的な対策強化を行うことで、安全で信頼性の高い事業運営の実現に取り組んでいきます。

Section

06

データ

財務・非財務の主要データを掲載

当社グループの事業活動の成果と
企業価値向上の進捗をご覧いただけます。

セグメント別業績（旧セグメント）

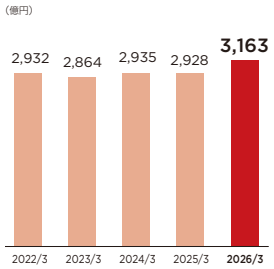
リース & ファイナンス事業

主要会社 リコーリース株式会社、テクノレント株式会社

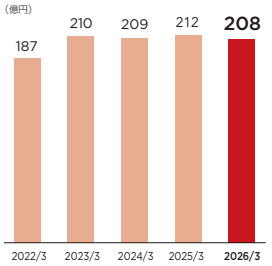
● 2026年3月期の業績

契約実行高においては、パソコンのOSサポート終了による入替需要、企業の人手不足への対応や効率化・省力化を目的とした設備投資等により、増加しました。資産残高は、新規契約実績が好調だったことから増加しました。資産残高の増加等により売上高が増加したものの、セグメント利益は減少しました。

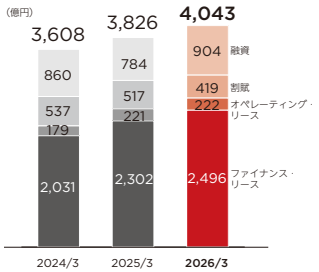
売上高



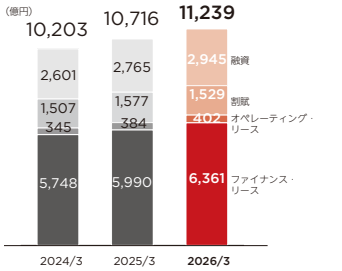
セグメント利益



契約実行高（商品別）



営業資産



※リース債権流動化を控除しない残高を表示

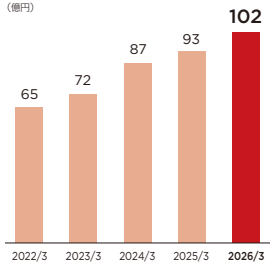
サービス事業

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

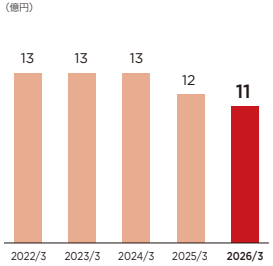
● 2026年3月期の業績

集金代行サービスにおいては、新規顧客の稼働が順調に推移したことや学校徴収金等のサービスが伸長したことから、取扱件数が増加しました。医療･介護報酬ファクタリングサービスにおいては、サービス利用ニーズが引き続き堅調で、取扱高が増加しました。その結果、売上高が増加したものの、セグメント利益は減少しました。

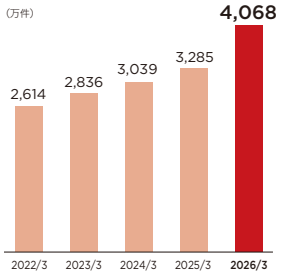
売上高



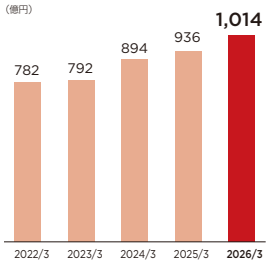
セグメント利益



集金代行サービス取扱件数



医療・介護報酬ファクタリング取扱高



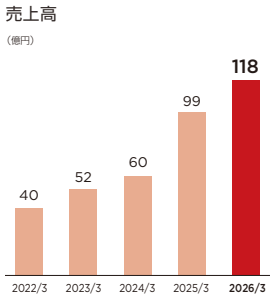
インベストメント事業

主要会社 リコーリース株式会社

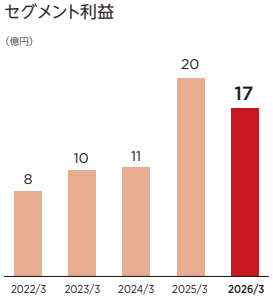
● 2026年3月期の業績

契約実行高においては、前期に物流施設向けの信託受益権への投資が大きく伸長した反動により、減少しました。資産残高の増加等により売上高が増加したものの、セグメント利益は減少しました。

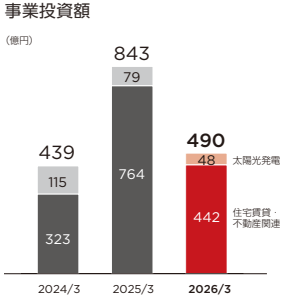
売上高



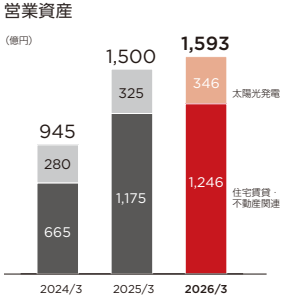
セグメント利益



事業投資額



営業資産



主要財務データの推移

（単位：百万円）

連結決算の概況	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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	258,733	275,879	291,116	304,341	313,957	332,256	326,266	303,853	298,889	308,335	312,156	**338,579**
売上原価	228,917	245,507	259,957	273,081	281,013	297,073	288,564	263,812	255,617	262,768	263,609	**288,410**
売上総利益	29,815	30,371	31,158	31,260	32,943	35,182	37,701	40,040	43,272	45,567	48,546	**50,169**
販売費及び一般管理費	13,308	13,420	13,825	14,708	15,667	18,164	20,229	20,759	22,044	24,557	26,816	**29,547**
内　貸倒引当金繰入額	915	797	1,105	1,550	1,632	2,879	3,747	2,615	1,272	1,381	1,143	**2,018**
営業利益	16,507	16,951	17,333	16,552	17,276	17,018	17,471	19,280	21,228	21,010	21,729	**20,621**
経常利益	16,447	16,843	17,180	16,415	17,383	17,087	17,510	19,522	21,573	21,544	22,030	**21,043**
親会社株主に帰属する当期純利益	10,136	11,049	11,772	11,306	11,943	11,827	12,019	13,481	14,872	11,278	15,658	**12,821**
1株当たり（円）												
配当額	50.00	55.00	60.00	70.00	80.00	90.00	100.00	120.00	145.00	150.00	180.00	**185.00**
当期純利益	324.71	353.96	377.12	362.19	382.60	382.80	389.93	437.34	482.48	365.89	507.99	**415.96**
純資産額	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	7,199.98	7,593.67	**7,840.55**
配当性向	15.4%	15.5%	15.9%	19.3%	20.9%	23.5%	25.6%	27.4%	30.1%	41.0%	35.4%	**44.5%**
総資産	828,618	878,526	918,864	968,950	1,040,678	1,150,734	1,160,706	1,177,723	1,236,921	1,247,276	1,376,211	**1,465,563**
純資産	136,117	145,562	155,998	165,890	174,449	181,675	191,333	201,480	211,701	221,936	234,070	**241,680**
自己資本比率	16.4%	16.5%	16.9%	17.0%	16.8%	15.8%	16.5%	17.1%	17.1%	17.8%	17.0%	**16.5%**
総資産当期純利益率（ROA）	1.26%	1.29%	1.31%	1.20%	1.19%	1.08%	1.04%	1.15%	1.23%	0.91%	1.19%	**0.90%**
自己資本利益率（ROE）	7.7%	7.9%	7.8%	7.1%	7.0%	6.6%	6.4%	6.9%	7.2%	5.2%	6.9%	**5.4%**

キャッシュ・フロー	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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 47,432	△ 31,231	△ 12,940	△ 36,636	△ 39,867	△ 79,364	38,930	9,138	△ 16,897	△ 753	△ 94,396	△ **51,725**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,067	△ 1,338	△ 1,257	△ 1,333	△ 6,018	△ 21,727	△ 21,795	△ 9,548	△ 17,297	△ 13,393	△ 12,265	△ **13,229**
財務活動によるキャッシュ・フロー	38,563	35,516	13,696	37,742	45,171	99,828	△ 6,962	△ 5,791	43,487	4,984	103,051	**70,817**
現金及び現金同等物期末残高	617	3,563	3,061	2,833	2,119	856	11,028	4,827	14,119	4,956	1,345	**7,208**

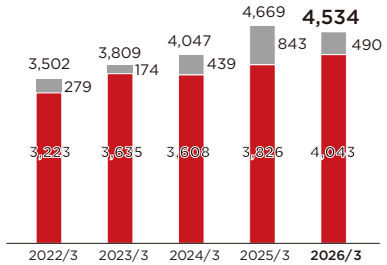
営業資産等の概況	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
ファイナンス・リース	508,074	526,990	538,028	551,398	565,113	597,534	528,929	511,493	509,737	506,140	547,643	**597,143**
オペレーティング・リース	15,874	18,759	20,894	23,059	29,058	30,596	30,411	29,505	33,199	34,556	38,444	**40,218**
リース計	523,948	545,749	558,923	574,457	594,172	628,130	559,341	540,998	542,936	540,697	586,087	**637,362**
割賦	72,537	83,706	95,814	111,313	133,163	152,926	161,696	160,814	157,578	150,770	157,713	**152,955**
リース・割賦 合計	596,486	629,456	654,737	685,771	727,335	781,056	721,037	701,812	700,515	691,468	743,801	**790,817**
融資	114,289	123,127	129,217	143,787	160,627	181,683	200,661	221,951	253,706	260,176	276,515	**294,596**
リース&ファイナンス事業 合計	710,775	752,583	783,955	829,557	887,960	962,740	921,699	923,764	954,222	951,645	1,020,316	**1,084,914**
太陽光発電	—	—	—	—	2,659	8,313	16,678	19,089	19,891	28,008	32,514	**34,673**
住宅賃貸・不動産関連	—	—	—	2,087	6,588	23,404	30,283	41,400	45,473	66,583	117,534	**124,664**
インベストメント事業 合計	—	—	—	2,087	9,247	31,717	46,962	60,490	65,365	94,592	150,048	**159,338**
営業資産 合計	710,775	752,583	783,955	831,645	897,210	994,458	968,661	984,254	1,019,587	1,046,237	1,170,365	**1,244,252**

※1 百万円未満は切り捨てて表示しています。　※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（株）Welfareすずらんの企業結合にかかる会計処理が2024年3月期第1四半期に確定したため、連結決算の概況数値はすでに開示している2023年3月期の数値と一部異なります。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

契約実行高※1
(億円)

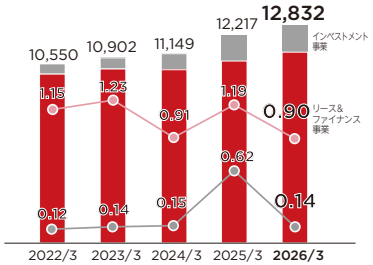


■ リース & ファイナンス事業
■ インベストメント事業

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

リース&ファイナンス事業においては、パソコンのOSサポート終了による入れ替え需要、企業の人手不足への対応や効率化・省力化を目的とした設備投資等により、増加しました。インベストメント事業においては、前期に物流施設向けの信託受益権への投資が大きく伸長した反動により、減少しました。

営業資産※2／ROA（総資産当期純利益率）／事故率※3
(億円／%)

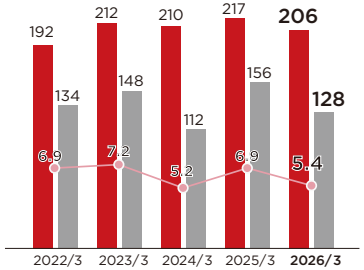


■■ 営業資産
-●- ROA（総資産当期純利益率）　-●- 事故率

※2 営業資産はリース債権流動化を控除しない残高を記載
※3 事故率=事故損失額÷営業資産平均残高

リース&ファイナンス事業、インベストメント事業ともに、営業資産の積み上げが進みました。事故率は2026年3月期の特殊要因を除くと低位で推移しています。

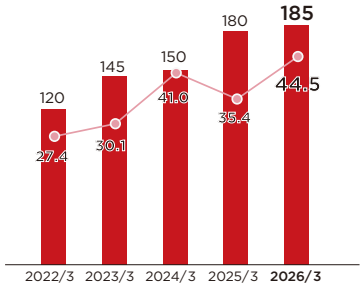
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／ROE（自己資本利益率）
(億円／%)



■ 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）

営業利益が期初計画を達成した一方、当期純利益は特別損失の発生により計画未達となりました。

配当金／配当性向
(円／%)



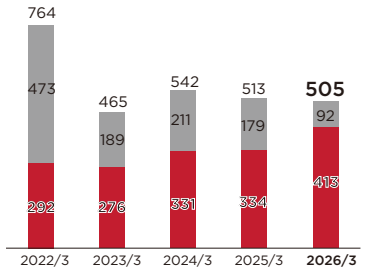
■ 1株当たり年間配当金　-●- 配当性向

2026年3月期の年間配当は1株当たり185円とし、31期連続の増配となりました※4。成長投資と分配を通じて持続的な事業成長を実現し、適正な資本構成に基づく安定的な株主還元を目指します。

※4 2000年3月期の株主分割による実質増配を含む

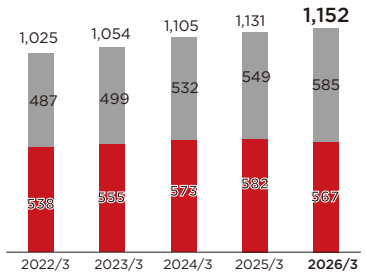
非財務ハイライト

GHG排出量
(t-CO_2)



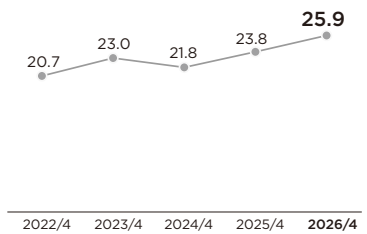
■ スコープ1　■ スコープ2

従業員数（単体）
(人)

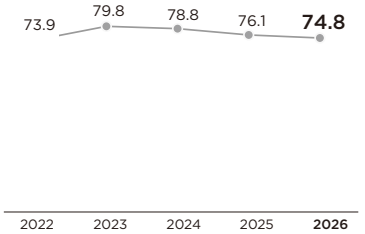


■ 男性　■ 女性

女性管理職比率（単体）
(%)

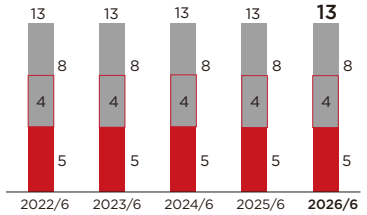


年次有給休暇取得率（単体）
(%)



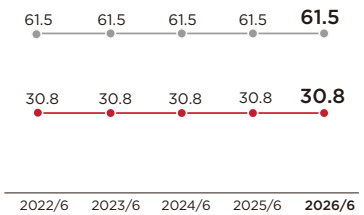
※各年1月1日～12月31日

取締役人数（単体）
(人)



■ 独立社外取締役　□ うち女性

取締役構成比（単体）
(%)



-●- 独立社外取締役比率　-●- 女性比率

ESGデータ

環境

		単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	備考（対象範囲、集計方法）
GHG（CO_2）排出量	合計	t-CO_2	1,008,152	1,012,243	1,058,777	1,050,545	
	スコープ1	t-CO_2	276	331	334	412.6	
	スコープ2	t-CO_2	189	211	179	92.5	
	スコープ3	t-CO_2	1,007,687	1,011,701	1,058,264	1,050,040	
GHG（CO_2）排出量：原単位	スコープ1+2		1.56	1.75	1.64	1.47	売上高10億円当たり
	スコープ3		3.37	3.28	3.39	3.10	売上高百万円当たり
廃棄物総排出量		t	324.9	321.5	340.3	371.9	RLグループ
有価物を除いた廃棄物排出量		t	182.3	127.4	179.6	277.1	RLグループ
一般廃棄物のリサイクル率		%	92.6	93.7	90.9	92.9	RL単体
水使用量		m^3	5,160	6,277	7,362	9,748	テクノレントのみ含む16拠点 2024年度よりエンプラスも含む17拠点
紙使用量		万枚	628.5	630.2	662.7	634.8	RLグループ
GHG（CO_2）排出量 スコープ3各カテゴリの排出量	Cat1	t-CO_2	737,697	715,467	759,868	787,940	RLグループ
	Cat13	t-CO_2	258,617	254,609	264,624	239,151	RLグループ
リコー製品リース終了物件のリサイクル率		%	99.8	99.9	99.8	99.8	
リコー製品以外の物件のリサイクル率		%	88.2	85.7	85.5	85.7	

ガバナンス

		単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	備考
取締役会	開催回数	回	14	14	14	14	事業年度（4月～翌3月）
	取締役人数	人	13	13	13	13	定時株主総会後の取締役人数 監査等委員である取締役3名含む
	うち独立社外取締役人数	人	8	8	8	8	監査等委員である取締役3名を含む
	取締役の平均出席率	%	100	100	100	99.41	事業年度（4月～翌3月） 在任取締役対象
監査等委員会	開催回数	回	23	23	22	21	事業年度（4月～翌3月）
	監査等委員である取締役人数	人	3	3	3	3	定時株主総会後の監査等委員である取締役人数
	うち独立社外取締役人数	人	3	3	3	3	
	監査等委員の平均出席率	%	100	100	100	98.4	事業年度（4月～翌3月） 在任監査等委員対象
役員報酬実績		百万円	228	219	248	284	
内部通報・相談窓口問い合わせ件数		件	2	7	13	5	事業年度（4月～翌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	

社会

対象範囲：リコーリース株式会社（連結従業員数除く）

		単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	備考（対象範囲、データ集計時期、集計方法）
連結従業員数	合計	人	1,588	1,641	1,657	1,686	年度末時点
平均年齢	合計	歳	41.1	41.3	41.5	41.5	年度末時点
勤続年数	合計	年	13.7	13.5	13.5	13.5	年度末時点
平均年間給与		円	7,147,558	7,628,616	7,686,265	8,082,729	各年度4月～翌3月で算出
新卒採用	合計	人	15	22	19	27	各年度 翌4月1日時点
新卒女性採用比率		%	53.3	27.3	21.0	51.9	
キャリア採用	合計	人	40	78	59	66	年度末時点
離職率		%	2.4	2.6	4.4	4.6	正社員のみ
管理職	合計	人	278	307	311	313	各年度 翌4月1日時点
女性管理職比率（課長職相当+部長職相当）		%	23.0	21.8	23.8	25.9	各年度 翌4月1日時点
女性管理職比率（課長職相当）		%	26.5	25.6	27.1	29.2	各年度 翌4月1日時点
女性管理職比率（部長職相当）		%	7.7	6.6	8.9	8.2	各年度 翌4月1日時点
管理職登用者数	合計	人	21	20	17	16	各年度 翌4月1日時点
女性リーダー比率（リーダー：管理職＋グループリーダー）		%	29.3	28.5	31.7	34.8	各年度 翌4月1日時点
女性全体におけるワーキングマザー比率		%	36.3	37.1	38.2	38.2	各年度末時点
障がい者雇用率		%	2.54	2.21	2.92	2.85	各年度末時点
産前産後休業利用者数	合計	人	18	24	27	30	各年度中に産休利用開始した人数
育児休業復職率		%	100	100	85.7	93.5	当該年度の実際の復職者／当該年度の復職者＋退職者
育児短時間勤務利用者数	合計	人	90	98	97	113	各年度中に育児短時間勤務を利用した人数
有給休暇取得率		%	79.8	78.8	76.1	74.8	1月～12月で算定（1人当たり平均）
1人当たり平均月間残業時間		時間	14.6	15.3	16.5	15.7	4月～翌3月で算定
1人当たり教育費用		円	39,730	40,016	58,176	60,771	2025年（2025年3月末時点）正社員数1,131人
1人当たり研修時間		時間	12.2	10.6	15.9	14.5	2025年（2025年3月末時点）正社員数1,131人
エンゲージメントスコア		ポイント	72	71	71	72	各年度平均

会社情報／株式情報（2026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	1,686名（連結）
設立	1976年12月
事業内容	リース&ファイナンス事業 サービス事業 インベストメント事業

営業拠点

北海道	札幌
東北	仙台／盛岡
関東	東京（本社・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

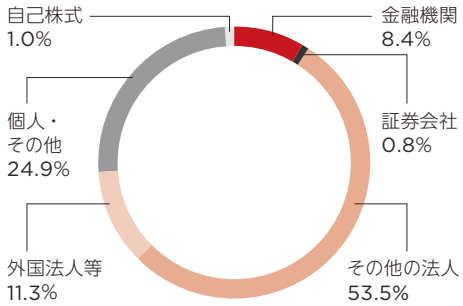
グループ会社　テクノレント株式会社※
エンプラス株式会社
株式会社Welfareすずらん
東京ビジネスレント株式会社

※2026年4月1日にテクノレント株式会社は当社と統合（当社による吸収合併）しました

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	68,701名
単元株式数	100株

株式分布状況※



※構成比は表示単位で四捨五入しているため、
各項目の合計が100%とならない場合があります

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	33.6
みずほリース株式会社	6,160	19.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,877	6.1
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	604	2.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	507	1.6
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	464	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	445	1.4
BNYMSANV RE BNYMIL RE WS MORANT WRIGHT NIPPON YIELD FUND	305	1.0
BNYMSANV RE BNYMIL RE WS MORANT WRIGHT JAPAN FUND	250	0.8
リコーリース社員持株会	216	0.7

（注）1. 当社が保有する自己株式324,082株は、上記「大株主上位10名」から除く
2. 持株比率は自己株式を控除して算出

外部機関による格付

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

リコーリース株式会社

経営管理本部 経営企画部
〒105-7119 東京都港区東新橋1-5-2
汐留シティセンター 19F
TEL 050-1702-4203
https://www.r-lease.co.jp/