

2023~2025年度

中期経営計画

2023年5月9日

リコーリース株式会社

1. 2020～2022年度 中期経営計画 振り返り
 - 事業成長戦略/組織能力強化戦略の成果・進捗
 - 2020～2022年度 中期経営計画の実績/総括

2. 2023～2025年度 中期経営計画
 - リコーリースの目指す姿
 - 事業環境の変化と対応
 - 経営戦略
 - 事業成長戦略
 - 事業ポートフォリオの将来像
 - 組織能力強化戦略
 - 人事戦略
 - システム戦略
 - 2023～2025年度 中期経営計画 戦略全体像
 - 2023～2025年度 中期経営計画 財務目標/非財務目標
 - 株主還元

※2023年3月期に子会社化したWelfareすずらの企業結合にかかる会計処理が2024年3月期第1四半期に確定したため、2023年3月期の実績及び伸率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。



2020～2022年度 中期経営計画 振り返り



事業活動を通じた社会課題解決により、中長期ビジョン『循環創造企業へ』を目指す

『循環創造企業へ』

事業 ドメイン		E 環境循環	S ソーシャル & コミュニティ	G ビジネス & ガバナンス
		適正な環境循環・ 環境再生への貢献	豊かで活発な 地域社会の創生に貢献	「働く」、「商う」、「作る」 経済活動への貢献
中期経営 計画	事業 成長	環境循環に根ざした クリーンな地球環境への貢献	安心・安全・快適な 「住まう」、「暮らす」環境の創造	ベンダーリースの更なる進化と 顧客提供価値の強化
		レンタル事業の再構築		
		新たな事業領域の開拓とビジネスモデルの創造 アセットに拠らないビジネスの拡大 みずほリースとの提携による事業拡大		
	組織能力 強化	高品質・高効率化を追求する 基幹システムおよび業務体制の構築	社員の幸福を会社業績拡大につなげる 人財マネジメント	ガバナンス強化
サステナビリティ 経営の推進		SDGsコミットメントの実行によるCSVの実現		

戦略	成果・進捗
ベンダーリースの更なる進化と顧客提供価値の強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インサイドセールス、Web与信/リース契約書出カシステム等により、ベンダー支援手法を拡充
安心・安全・快適な「住まう」、「暮らす」環境の創造	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 対象不動産をレジデンスや物流倉庫等に厳選し、融資及び投資を拡大。Welfareすずらんを子会社化
環境循環に根ざしたクリーンな地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自社発電所運営、オンサイトPPAモデルの導入、Webサイト「ソーラーアシスト」開設等、多様な営業を展開
新たな事業領域の開拓とビジネスモデルの創造	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ESG投資枠を設定し、事業創造を目的とした出資を実行。Casa協業等、出資先各社とサービス開発を継続
レンタル事業の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 多様なIT機器の利用ニーズを捉え、大きく伸長。レンタル事業の営業体制見直し
アセットに拠らないビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▶ エンプラスを子会社化。コロナ禍における非対面・非接触ニーズを捉え、集金代行サービスの営業を強化
みずほリースとの提携による事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▶ みずほリースからのベンダー紹介を開始。協調リースをはじめとした相互の案件紹介を継続
高品質・高効率化を追求する基幹システムおよび業務体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 機能毎に基幹システムの切り替えを順次実施。システム安定化に向けたセキュリティ投資を強化 ▶ 業務工程の標準化により、地域を跨いだ業務シェア体制を構築
社員の幸福を会社業績拡大につなげる人財マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 社員エンゲージメントスコアを改善 ▶ 在宅勤務制度、副業制度等、社員の多様な働き方に対応した制度を構築
ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ サステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ経営推進体制を構築 ▶ 統合報告書の発行（2020年度より）

2020～2022年度 中期経営計画の実績

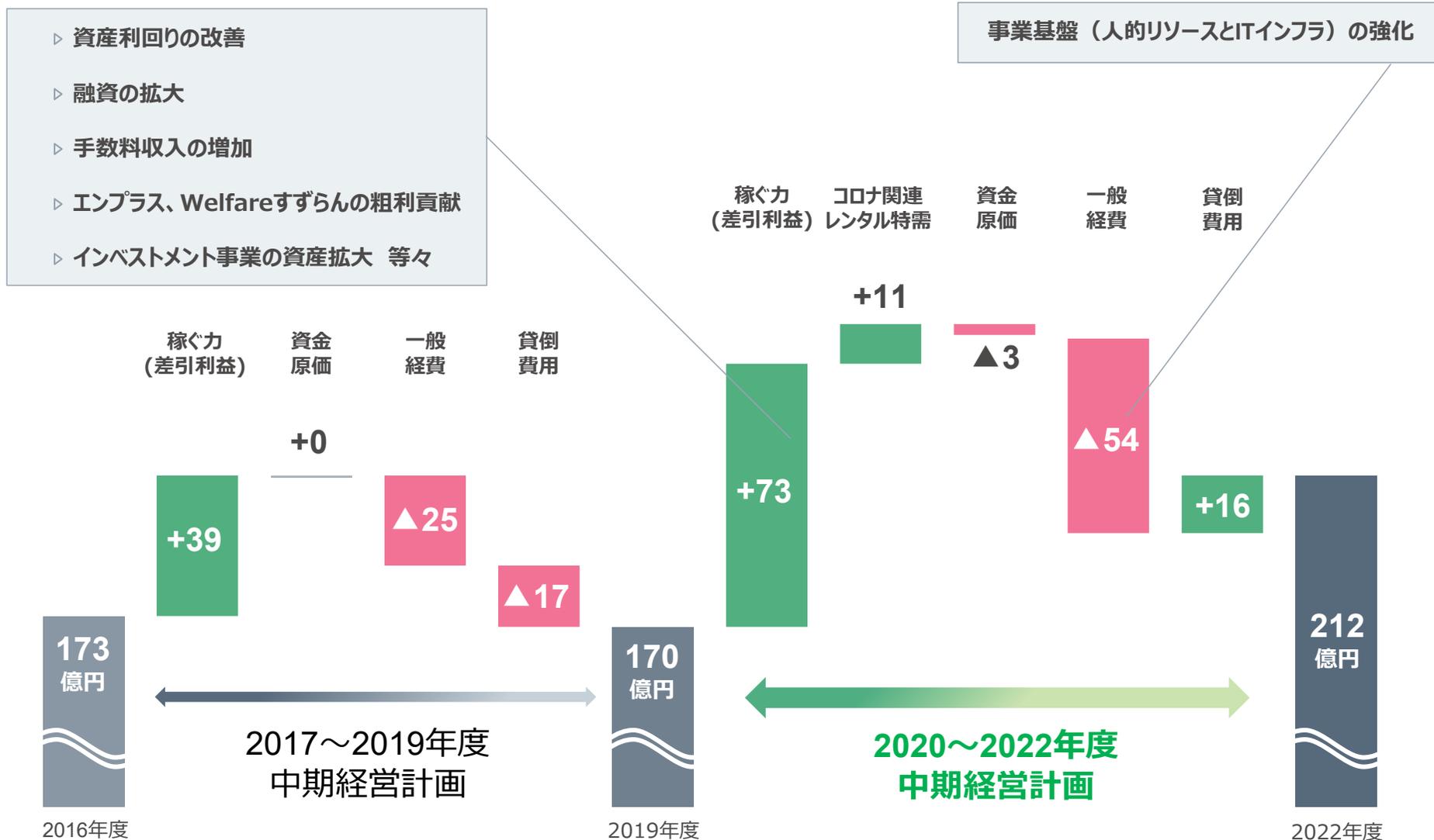
- ▶ 稼働力の改善により、営業資産残高を除いて目標値を達成
- ▶ 不動産市況の高止まりにより案件を厳選したことに加え、半導体不足によるサプライチェーンの混乱等により、営業資産残高は未達成

	2020/3期	2023/3期		
	実績	中期経営計画 目標値	実績	CAGR 20/3-23/3
営業利益	170億円	200億円	212億円	7.6%
ROA (純利益/総資産)	1.08%	1.1%以上	1.23%	—
ROE (純利益/株主資本)	6.6%	6.7%以上	7.2%	—
営業資産残高 (流動化控除前)	10,191億円	12,000億円	10,902億円	2.3%
配当性向	23.5%	30.0%	30.1%	—

2020～2022年度 中期経営計画の営業利益比較

稼ぐ力が着実に改善し、成長に向けた事業基盤への投資を加速

単位：億円



1 収益性

各事業において、収益性に拘った営業展開を継続し、稼ぐ力は改善

2 成長投資

ESG投資枠等の活用、及び人的・IT投資を行い、金融の枠を超えた事業創出への準備は順調に進捗

3 循環創造

サステナビリティ経営の推進により、循環創造企業に向けた土台作りは完了

各種外部評価 に選定

- ▶ FTSE Blossom Japan Index
- ▶ 日経「SDGs経営」調査2022 星4★★★★
- ▶ 健康経営銘柄2023（2018年より6年連続）



2023～2025年度 中期経営計画

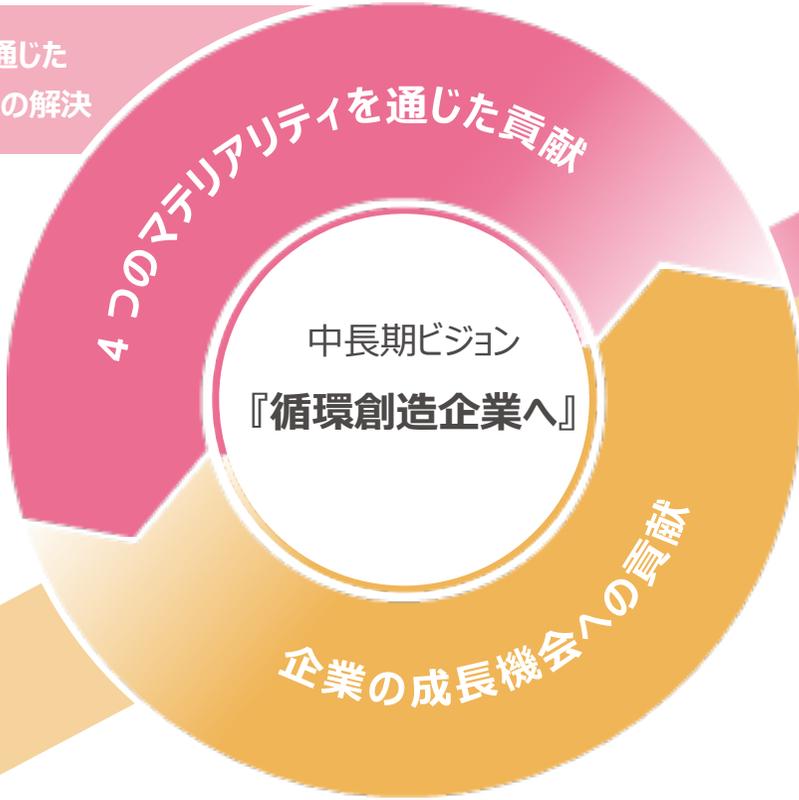


経営理念

2023～2025年度 中期経営計画における戦略立案の軸

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

事業を通じた
社会課題の解決



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。

リコーリースの
DNA

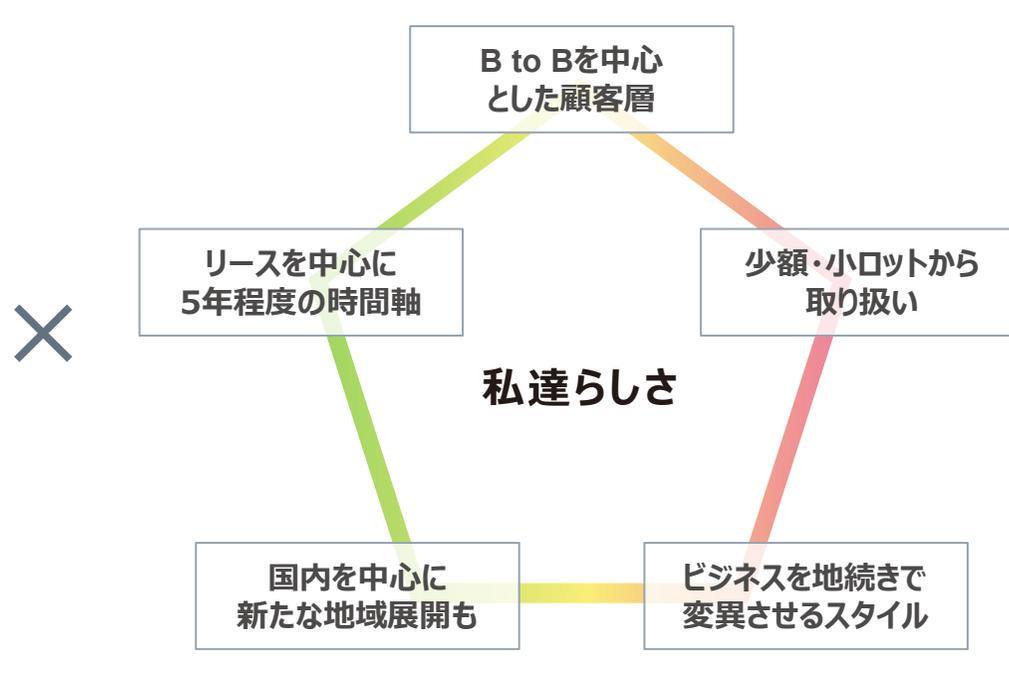


事業環境の変化をチャンスと捉え、「私達らしさ」をベースに事業成長を図る

事業環境の変化（当社の事業機会）

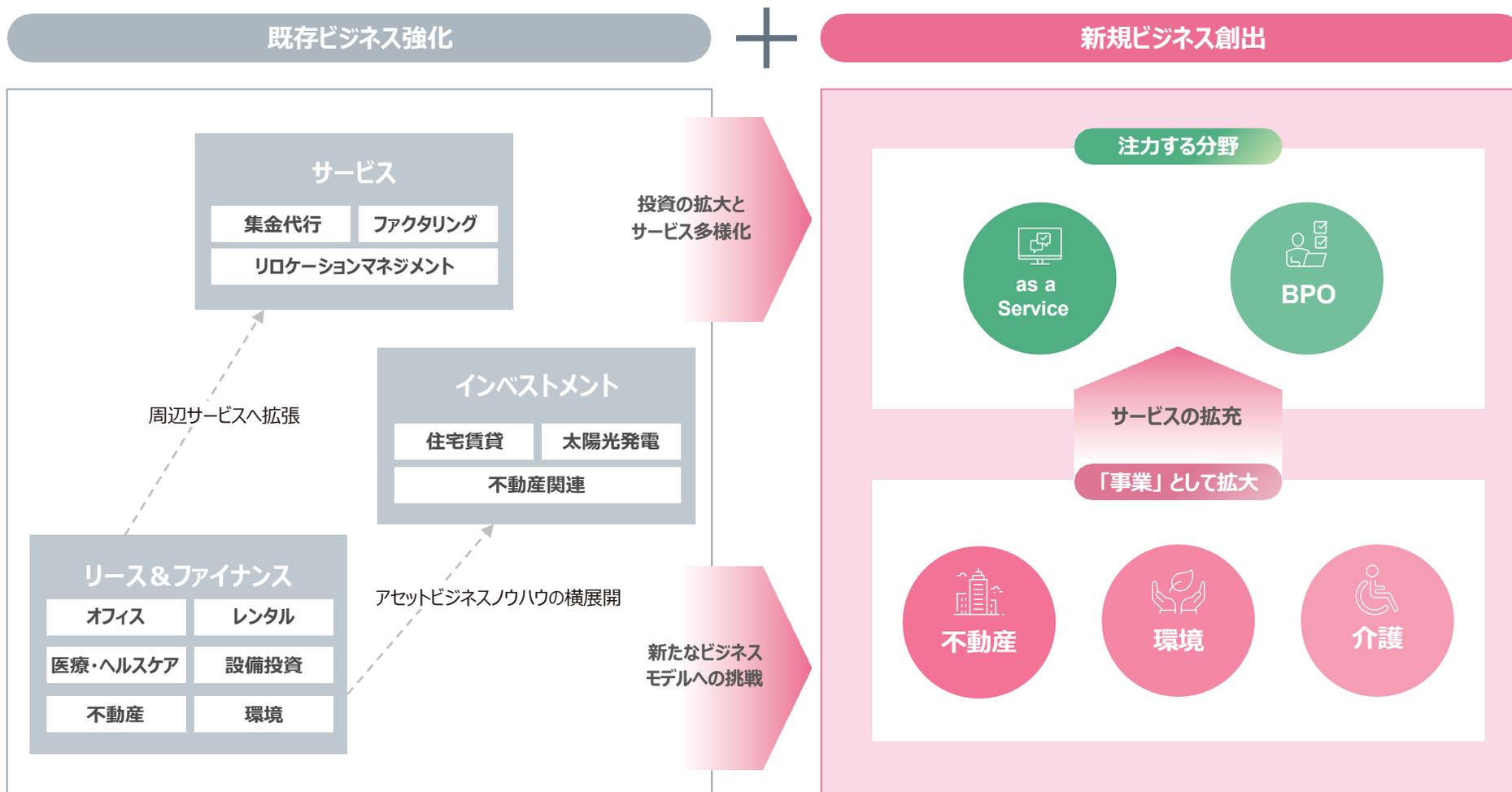
リース&ファイナンス	<ul style="list-style-type: none">▶ 「所有」から「利用」、「モノ」から「コト」へニーズが変化▶ 「利用」を促すテクノロジーの登場 等
サービス	<ul style="list-style-type: none">▶ アウトソーシングニーズの更なる高まり▶ 海外からの渡航者数の回復▶ 国内における介護ニーズの拡大 等
インベストメント	<ul style="list-style-type: none">▶ 再生可能エネルギーの導入拡大▶ 不動産ファイナンスの多様化 等

私達らしい金融・サービス（当社の強み）



事業機会と当社の強みを掛け合わせ、既存ビジネス強化と新規ビジネス創出を目指す

効率性を軸とした既存ビジネス強化、地続きな新規ビジネス創出により、新しい循環を創造する



収益性が高く、より事業機会の大きい分野へリソースを投入し、次の柱の構築を進める

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

当社の成長を支える最重要基盤

効率を伴う更なる拡大

 オフィス

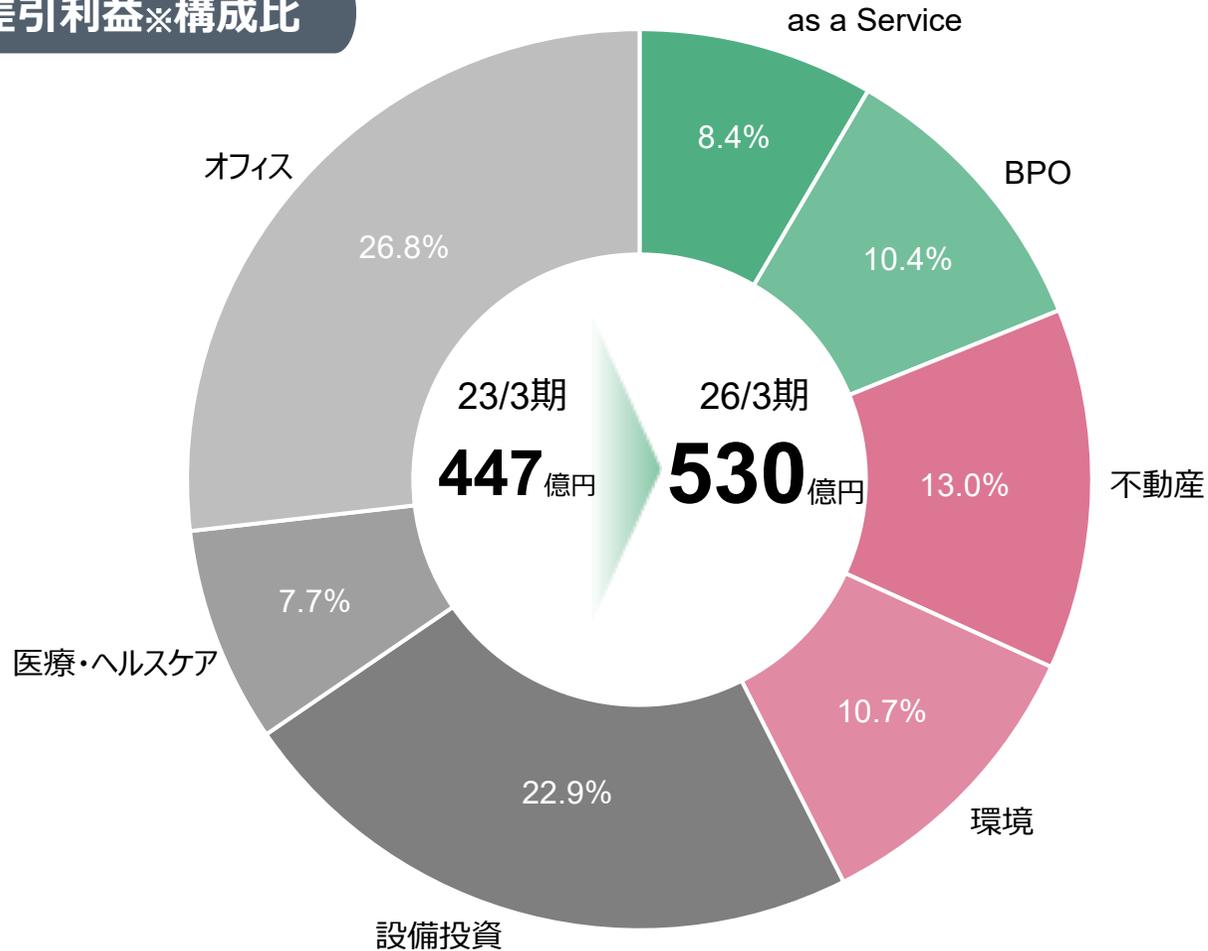
 医療・ヘルスケア

 設備投資



既存事業を強化、及び新規事業を拡大することで、多様化した事業ポートフォリオの構築を進める

2026/3期 差引利益※構成比



※差引利益 = 資金原価除く売上総利益

事業成長を支える組織能力、ガバナンスの強化を図る

戦略

事業成長につながる
チャレンジの促進
及び組織の活性化

- ▶ 挑戦する人財の育成、及び挑戦する風土の醸成に資する制度の強化
- ▶ 変化する外部環境に柔軟に対応する制度の構築と、多様な人財が活躍できる組織づくり

社会変化に合わせた
柔軟なシステム
及び業務体制の構築

- ▶ リース関連業務システムの順次切り替えによる、自動化及び効率性の向上
- ▶ インフラの刷新とサイバーセキュリティの強化
- ▶ IT管理・統制の向上によるITガバナンス強化

関係会社を含めた
ガバナンス強化

- ▶ 外部とのコミュニケーションを通じた、サステナビリティ経営の進化
- ▶ グループ各社との連携強化と、戦略統合を通じた事業拡大

経営戦略実現に
必要な組織能力

「変異」を起こす人財マネジメントによる、人財と組織のエンパワーメント向上

組織能力を高めるための施策

	人財育成	人財採用	人財マネジメント
方針	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新たな強み、更なる専門性の獲得を通じた、変異につながるスキル及び機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営理念に共感し、変異を起こし続けられる人財獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業創造及びビジネスの変異につながる領域・ポジションへの、適切な人財配置とマネジメント強化
施策	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業創出のための起業家マインドを持つ人財の育成 ▶ 全社DX教育の強化 ▶ 自己研鑽・リカレント教育の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ イノベティブ人財の採用 ▶ 高度専門人財の積極採用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人財シフト・新陳代謝を促進する人事制度の展開 ▶ リソース配分プロセスの確立による人財配置 ▶ 多様な人財が活躍できる制度構築

人事戦略により
実現すること

経営戦略に掲げる既存ビジネス強化、
及び新規ビジネス創出と社員ハピネスの同時実現

IT面における
社会変化

Society5.0
への対応

DXの推進

情報セキュリティへの
脅威の高まり

IT人財の不足

変化を受けて実施すること

1 業務システムのデジタル化

- 基盤となるリース関連の業務システムは、機能毎に順次切り替え、デジタル化を実施
- 決済ビジネス向けに統合プラットフォームを構築し、ビジネスを加速

2 インフラの刷新

- クラウド中心の環境へ切り替え
- リモート等、多様な働き方に対応したネットワークへ
- 同時にサイバーセキュリティを一層強化

3 ITガバナンスの向上

- IT管理・統制・牽制の強化
- 採用強化と社員へのDX教育によるIT人財比率の見直し

システム戦略により
実現すること

「より柔軟で安定的に」、「より高効率、且つ高品質に」
システムが進化することで、ビジネスの拡大につなげる

経営理念

私達らしい金融・サービスで豊かな未来への架け橋となります。

中長期ビジョン

『循環創造企業へ』

事業成長戦略

新たなビジネスモデル
への挑戦

事業&サービス付加
による多様化

効率を伴う
更なる拡大

as a
Service

BPO

不動産

環境

介護

オフィス

医療・
ヘルスケア

設備投資

組織能力
強化戦略

事業成長につながる
チャレンジの促進
及び組織の活性化

社会変化に合わせた
柔軟なシステム
及び業務体制の構築

関係会社を含めた
ガバナンス強化

戦略立案
における軸

企業の成長機会

×

4つのマテリアリティ

リコーリースのDNA

ベンダーリースを軸としたトランザクションデータの活用

社会課題

事業を通じた社会課題の解決

2023~2025年度 中期経営計画 財務目標

		2023/3期			2026/3期
		前中期経営計画目標	実績	特殊要因除く実績	
財務目標	営業利益	200億円	212億円	200億円	235億円
	当期純利益	-	148億円	140億円	160億円
	ROA (純利益/総資産)	1.1%以上	1.23%	1.17%	1.1%以上
	ROE (純利益/株主資本)	6.7%以上	7.2%	6.8%	7%以上
	配当性向	30.0%	30.1%	-	35%
	営業資産残高 (流動化控除前)	12,000億円	10,902億円	-	-

コロナ関連レンタル特需の特殊要因（レンタル延長収益：+11億円）を除いた2023/3期 営業利益は200億円

2023～2025年度 中期経営計画 非財務目標

	マテリアリティ	項目	2026/3期目標	備考
非財務目標	クリーンな地球環境をつくる	環境分野への累計資金投下額 ※1	4,000億円 (2026/3期まで)	2023/3期まで実績 2,703億円
	豊かな暮らしをつくる	集金代行稼働サービス数	20,000サービス	2023/3期実績 16,682サービス
	持続可能な経済の好循環をつくる	重点3分野契約実行高 ※2 (建機・車両・農業)	450億円	2023/3期実績 320億円
	ハピネスな会社、そして社会をつくる ※3	エンゲージメントスコア (年間平均)	75点	2023/3期実績 72点
		女性管理職比率	25%	2023/3期実績 23.0%
		一人当たり教育費	55,000円	2023/3期実績 (39,730円) 比1.4倍

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

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

※3 実績・目標はリコーリース単体



株主還元基本方針

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

単位：円





本資料の業績予想は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。
また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる場合があることをご承知おき下さい。

<お問い合わせ先>

リコーリース 株式会社

RICOH LEASING COMPANY.LTD.

経営企画部

Tel : 050-1702-4203

Email : ir@rle.ricoh.co.jp

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