

資本収益性の向上

資本政策の強化

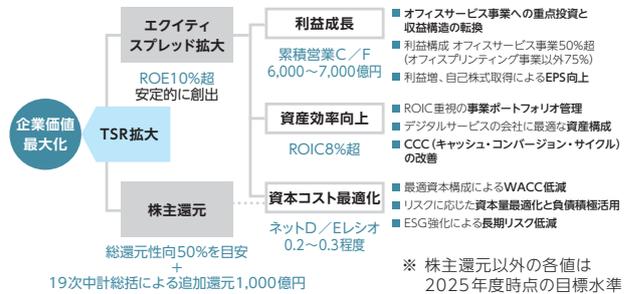
企業価値の最大化と資本政策の考え方

リコーグループは、企業価値・株主価値の最大化に向け、ステークホルダーの期待に応えながら、株主の皆様からお預かりした資本に対して、その資本コストを上回るリターンを確実に創出することを目指します。

2021年度は厳しい経営環境に置かれていましたが、各ビジネスユニットで体質強化を進めるとともに、品不足、原材料や海上輸送費の高騰などの外部要因の影響に対するリカバリ策を実行しました。バランスシート管理の視点では、2020年4月にリコーリース株式会社を非連結としたことで、自己資本比率が高くなっていましたが、デジタルサービスの会社への変革に向けて、リスク評価に基づいて適切な資本構成を目指しています。リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分し、一方オ

フィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用します。継続的にキャッシュフローアロケーションを検証改善し、最適資本構成を整えていきます。

企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



成長投資の方向性

成長投資については、2025年度までに5,000億円を実施するという方針を継続します。そのために「事業成長のためのM&A投資」「経営基盤の強化」および「新事業ドメイン創出への投資」のそれぞれに重点領域を定めました。

デジタルサービスの会社への変革に向けて、これまでに欧州でICT会社数社の買収を進め、日本においても2022年4月28日に株式会社PFUの連結子会社化を決定するなど事業成長のためのM&A投資を着実に進めています。また経営基盤を強化するため、基幹システムの刷新と人的資本への投資を推進しています。

事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローは、さらな

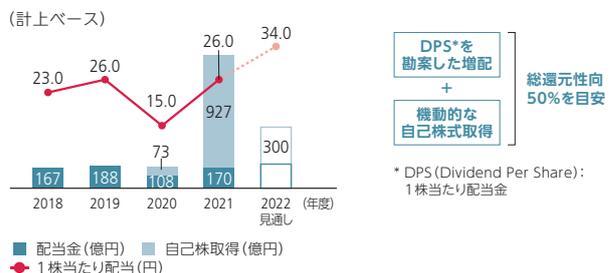
る成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。投資原資は、上記の通り資本とともに営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債を積極活用しながら、メリハリを効かせて戦略的に実施します。

	重点領域	FY25までの成長投資 5,000億円
事業成長のためのM&A投資	日本と欧州のオフィスサービス	約2,000億円 (最優先で確保)
	オフィスサービスのソフトウェア	
	デジタルサービスを支えるエッジデバイス	
経営基盤の強化	現場のデジタル化	約1,000億円 (追加枠として準備)
新事業ドメイン創出への投資	■ デジタル人材の育成・獲得 ■ 基幹システムの刷新 等	約1,000億円
	■ 先端技術開発 ■ 社会課題解決型事業創出	約1,000億円

株主還元の方針

株主還元については、総還元性向50%の方針を堅持します。2021年度は、第19次中期経営計画の成果に対して1,000億円の自己株式を取得し消却することで資本収益性の向上に努めました。配当金は見直し通り、1株当たり年間26円とします。2022年度は1株当たり8円増配の年間34円とし、配当利回りを勘案した配当を実施する計画です。加えて、300億円を上限とする自己株式の取得を2022年度上期中に実行し、取得した自己株式はすべて消却する予定です。今後も、事業計画や成

長投資の進捗を踏まえながら、機動的な自己株式の取得を含み、株主価値の向上を図っていきます。



CFOメッセージ

本来は第20次中期経営計画(20次中計)の1年目であった2020年度において、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により当社のMFPをはじめとする既存事業は大きな影響を受けました。リコーグループはその2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、2020年度に新型コロナウイルス感染症が拡大していく中、事業成長や体質強化の施策の再構築を含め、残り2年間の20次中計を見直しました。その中で幾つかの事業経営や資本政策の変革も計画しました。

■ 社内カンパニー制とROIC経営の進捗

2021年4月に社内カンパニー制を導入しました。開発から生産、販売まで一貫した事業運営を行い、機能ごとに実施していたコストダウンや効率化を、総合的にスピード感をもって進めていくことが期待した効果の1つでした。2021年度はコロナ禍の影響に加え、特に夏以降は品不足、原材料や海上輸送費の高騰などが進みましたが、これに対して体質強化施策の前倒しや追加、機動的な経費のコントロールなどのリカバリ策を早期に実行することができました。従来の機能別組織では成し得なかったことです。

またROIC(投下資本利益率)による事業管理を導入し、全社のROICとビジネスユニットや事業のROICとのつながりをより確実にするため、ROICを施策とKPIに分解して連動させること(ROICツリー)にも取り組んでいます。生産や販売・保守といった事業活動の収益性だけでなく、効率性のモニタリングにも活用しています。在庫回転期間を適正に維持する、与信管理から請回収までの債権プロセスを改善する、またローコード・アプリを活用して業務プロセスの自動化を進めるなど、社員一人ひとりの業務改善が直接的または間接的にROICの改善につながることを示しています。

ROICに加えて、市場性やリコーグループの目指すデジタルサービスとの親和性を組み合わせた事業ポートフォリオ管理により、事業単位で評価・モニタリングして、成長への最適な資源配分や事業の新陳代謝につなげていこうとしています。成長投資の展開とともに資本収益性を意識した経営体質づくりを進めています。

川口 俊

CFO



■ 成長投資と資本政策

成長投資の領域として、「事業成長のためのM&A投資」、「経営基盤の強化」そして「新事業ドメイン創出への投資」の三つのカテゴリーを設定しており、2025年度までに総額5,000億円の成長投資を目指しています。「経営基盤の強化」における人的資本投資ではデジタル人材の育成などを推進しています。デジタルサービスの会社として人材に十分な投資を行うことは、単なる経費支出ではなく、将来財務を生むための重要な投資ととらえています。例えば、お客様に近い現場の保守サービスや販売人員のマルチスキル化、製造現場におけるデジタルマニュファクチャリング導入などが挙げられます。M&Aの成功や新事業ドメイン創出のためにも必要な投資であり、将来的には、お客様接点で高付加価値を生み出せる人材を育成することで、企業価値の向上につなげていきます。

それらの投資に対するキャッシュ・フローのアロケーションについて、成長事業への投資には資本を、安定事業領域への投資には有利子負債をそれぞれ割り当てていくという従来の考え方に変更はありません。不透明な事業環境やデジタルサービスの会社への変革期における事業リスクに対しては一時的に資本を活用しながら、2025年度での純資産約1兆円という最適資本構成の実現を図っていきます。

また、20次中計の株主還元方針として総還元性向50%を目安にすることを発表しており、2022年度の配当は8円増配し、年間34円を見通しています。企業価値向上の実現と継続的な増配を目指すとともに、機動的な追加還元策を実施し、EPS(1株当たり利益)向上を図ります。