



CFOインタビュー

企業価値向上プロジェクトの  
進捗を示しながら  
ステークホルダーとの  
信頼関係を醸成していく

川口 俊

取締役  
コーポレート専務執行役員 CFO

——2023年度の財務面の総括をお願いします

世界経済がポストコロナにおいてゆるやかな回復を見せる中、当社においてはオフィスサービス事業が引き続き成長を牽引し、売上高は2桁増収の2兆3,489億円となりました。営業利益は、オフィスサービス事業の成長や体質強化の効果は見られたものの、オフィスプリンティング事業の生産調整や複合機の販売ミックスに加え、事業成長やインフレに伴う経費が増加し、前期から減益の620億円となりました。なお、前期での資産売却益などによる一過性の要因を除くと増益と試算されます。①

——企業価値向上のための課題には  
どのように対応していますか？

デジタルサービスの会社としての成長を目指し、21次中経最終年度(2025年度)にROE9%超の財務目標を掲げました。その達成のための最大の課題は収益性の改善です。収益構造の変革に向けて、そしてデジタルサービスの会社に相応しい事業経営体質を構築するために、2023年4月に「企業価値向上プロジェクト」を始動し、11月以降、その進捗を四半期ごとに開示しています。これまで、取締役会や経営会議などで本プロジェクトについて議論を

重ねたことに加え、社員に対しても現状の課題や危機感を繰り返し共有することで、改革の必要性を実感してもらい、全社の意識や推進力は確実に高まっていると感じています。②

——資産および資本については  
どのようにコントロールしていますか？

当社では、財務規律のある手元流動性と最適資本構成の在り方をしっかり考慮しながら、バランスシートをコントロールしています。資金繰りの安定性とキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の適正性を追求し、手元流動性の目安を1,800億円程度に置いています。また、最適資本については、格付などさまざまな要素を検証した上で1兆円前後(為替調整勘定を除くと9,000億円)を中期的な目標としています。オフィスプリンティングなど収益の安定した事業には資本よりコストの低い借入れを活用し、資本は比較的风险の高い成長事業に配分します。成長投資については、2021年度から5年間で5,000億円の枠を設定しており、その結果、2025年度末時点でのネットD/Eレシオを0.25~0.35倍と試算しています。

また、ROICに基づく事業運営により、ビジネスユニット



Ricoh del Perú S.A.C. (ペルー)のオフィスを訪問(中央)



Ricoh Australia Pty, Ltd.の社員とのパネルディスカッションにて(左から2人目)

およびその事業ごとに目標とするハードルレートを設定し、四半期ごとに管理を行うとともに、さらなる改善に向けてKPI・施策の継続的なアップデートを実施しています。

——グループの財務管理には  
どのような長がありますか？

財務戦略の基礎となるのが、「グローバル・キャッシュ・マネジメント」や「グローバル・ネットィング」などを統括する社内銀行の仕組みです。

当社では、グループ会社の資金残高を日次でモニタリングし、余剰資金を本社財務機能に集中させるとともに、不足資金を適時に資金供給することで資金効率を高めています。また、グループ内で日々発生する債権・債務をネットィングし、グループ各社が自国通貨で必要資金を受払うことができる仕組みを、ITを活用して運用しています。これにより、人的リソースの最適化と、銀行手数料や為替コストの削減、財務リスクの最小化を実現しています。グローバル・ネットィング体制の構築では、グループ間取引において支払いサイトをグローバルで統一しており、各国の諸規制にも対応しています。本社財務の一元管理により、個社ごとの為替取引も不要になり、為替管理がコスト面で優位性のある条件で実施され、非常に効率的なグループ資金管理体制を実現しています。③

——デジタルサービスの会社への変革に向けての  
成長投資は、どのような方針で行っていますか？

当社は、2025年度にデジタルサービスの売上比率60%超を目指しており、先述したように2025年度までに5,000億円の投資を計画しています。

M&Aなどの戦略的成長投資にあたっては、投資委員会でデューデリジェンス開始前の検討段階から入念に審議しています。私が投資委員長を務め、会計、財務、税務、経営企画、IT、法務、およびR&Dなど、専門的な知見をもつメンバーと共に審議をします。投資対象の調査分析プロセス開始前の1回目の委員会では投資の意思決定に必要な情報や多方面からの検討内容・プロセスを審議し、2回

目の委員会では投資案件への客観的・専門的評価と交渉やPMIへの提案や意見を取りまとめ、提示します。その上で、経営会議へ諮問を行い、最終的な投資の是非は権限規定に基づき決定されます。投資委員会では、最低でもROE 8%超の利益が期待できることや、10年以内にROI(投資収益率)がプラスになることなど、多様な角度から投資基準を定めて審議しています。もちろん、スタートアップやAI関連の技術案件など、通常の評価・検討プロセスでは測れない案件もありますので、最終的な投資判断には広い視野が求められます。

——ご自身が考えるCFOの役割や使命とは  
どのようなものでしょうか？

2024年度は、リコーグループがデジタルサービスの会社としての事業経営体質を整えるために、収益構造変革に向けた各施策の「遂行」に最善を尽くす一年となります。CFOとしては、財務的な施策だけでなく、IT、ESG、セキュリティ、内部統制、広報および人的投資などについても目を配る必要があります。また、社員エンゲージメントの強化が重要であると認識し、海外も含め、タウンホールミーティングやパネルディスカッションなど、社員との対話の機会を増やしています。私たち経営陣がリコーグループの現状や課題、その先の将来の姿をどう描いているかを社員にもっと知ってもらい、経営の方向性に対する納得感を高めることが大きな役割であると考えています。

——最後に、株主・投資家の皆様へ  
メッセージをお願いします

株主・投資家の皆様には、会社の現状や戦略、施策の進捗などについて、率直にお伝えしたいと考えています。足元の業績や今後の展望に課題があるなか、企業価値向上プロジェクトをしっかりとやり切るという意思とその実績をお示しすることが、中長期的な成長への信頼をいただくために不可欠です。CEOの大山や私をはじめ、全役員と社員が切磋琢磨して一枚岩で改革を進め、企業価値向上を実現できるよう、全力を注いでまいります。