

# 財務・資本戦略



川口 俊  
CFO

## デジタルサービスの会社への変革に向けた成長投資を実行

21次中経の最終年度(2025年度)に掲げたROE目標値の9%超は、当社の必達課題です。企業価値向上プロジェクトに全社一枚岩で取り組むとともに、デジタルサービスの会社への変革に向けた成長投資も実行します。着実な実績の積み上げと、進捗のご報告、真摯な対話を通じてリコーグループの中長期の事業と経営の方向性について理解を醸成し、株主・投資家の皆様の信頼獲得に努めてまいります。<sup>①</sup>

## 資金管理の最適化

リコーグループでは「資金の本社集約」と「財務専門組織の集約」をグループ財務方針として掲げ、グローバルレベルで資金の有効活用と資金効率向上に取り組んでいます。資金調達機能を本社財務部門に集約し調達の柔軟性とコストの優位性を確保しながら、キャッシュフーリング、為替取引の集約、グループローンを軸に財務部門が「社内銀行」として資金・為替に関する各種金融サービスをグループ会社に提供し、グループの資金規律確保、金融コストの低減、およびリスクマネジメントの徹底を図っています。

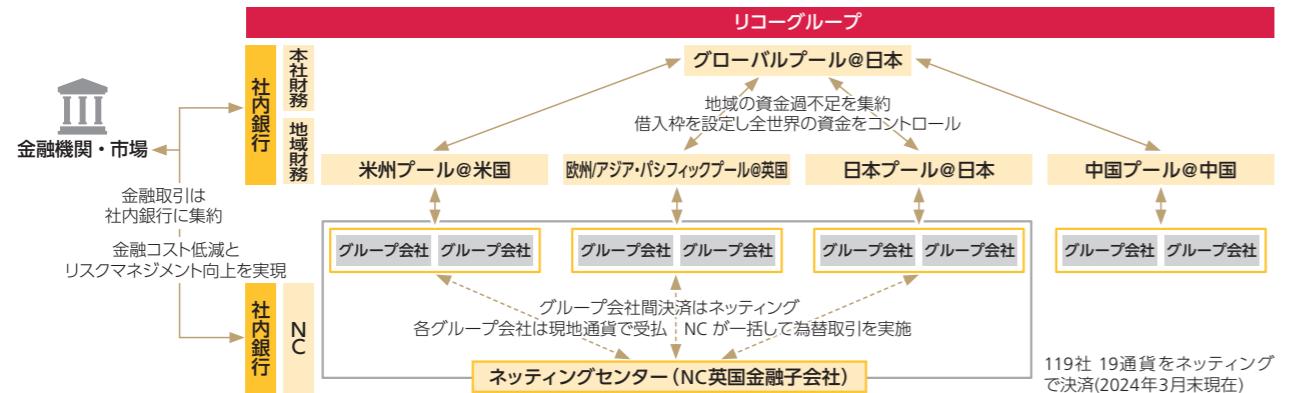
資金の事業計画に基づく必要資金をグループ各社と本社財務部門が協議・合意した上でグループ会社別借入枠を設定して日次で管理し、資金規律・統制を確保しています。キャッシュフーリングに余剰資金を集約し、借入枠内で流動性最適化を実現しリアルタイムに資金を融通することでグループ全体で外部資金調達や為替のコストを削減しています。

グループ会社間の債権・債務やそれに付随する為替取引

引はグローバルで「ネットティング決済」を導入し、ネットティングセンターでの資金決済で実施しています。これにより送金件数を大幅に削減するとともに為替エクスポートを圧縮し、グループレベルで送金手数料低減と為替リスク最小化を実現しています。各社は為替取引を意識せず、ネットティングセンターに対し現地通貨での支払いや回収を行います。ネットティング以外で発生する外部支払いに係る為替取引もグローバルレベルで集約しており、合わせて年間約2兆円以上の為替取引をネットティングセンターに集約しています。また電子為替取引システムによる入札形式を活用して為替コスト低減を実現しています。

これらの機能は本社財務部門主管の英国金融子会社が担っています。財務戦略は本社財務部門主導のもと英国金融子会社および地域財務機能と連携して効率的かつ高度な財務プロセスを財務専門知見に基づき実現しています。これらの財務施策により、大幅な金融コスト削減に貢献しています。

## グローバル資金管理の仕組み



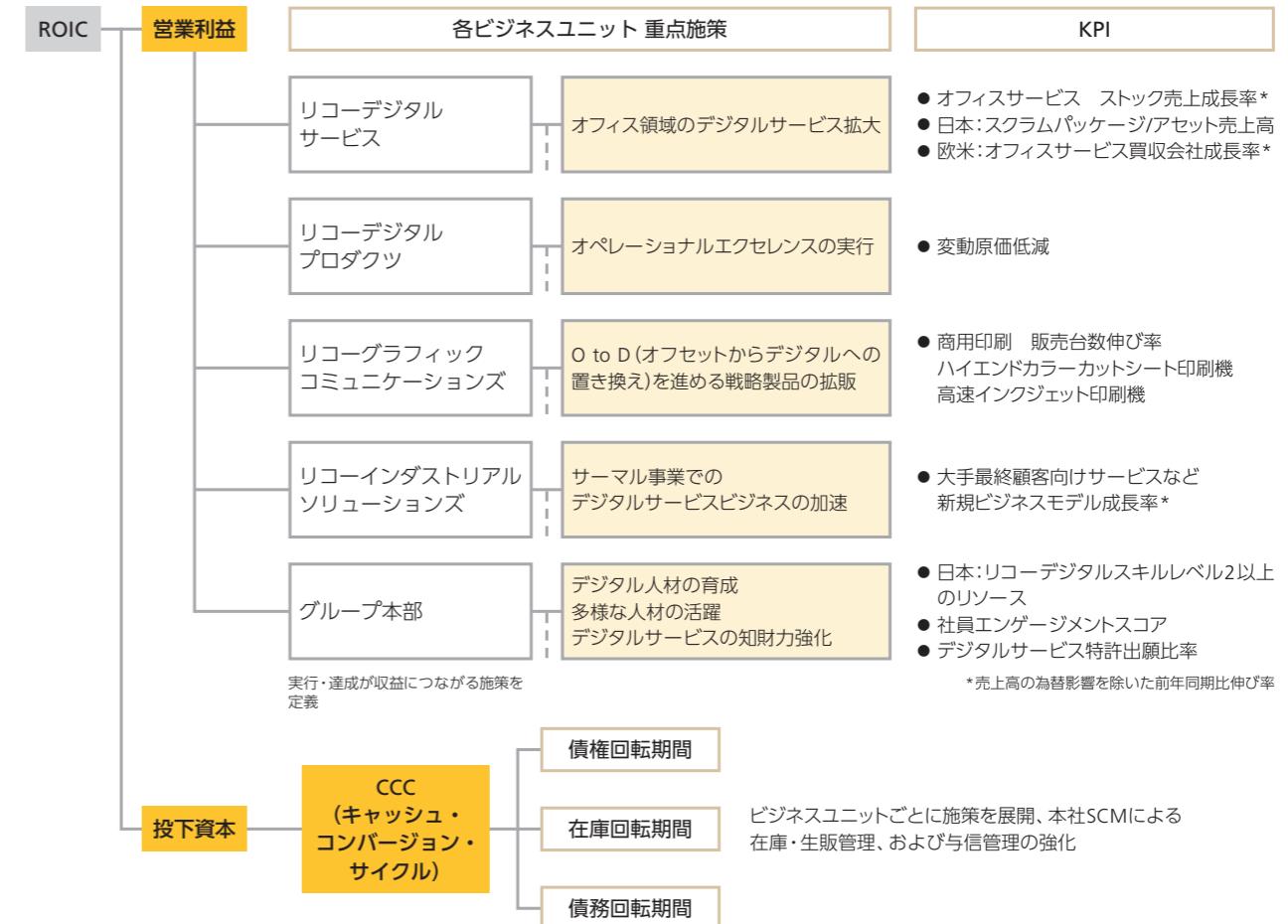
詳しくは  
**本誌** ①CFOインタビュー ▶P15-16

## ROIC経営による事業管理

企業価値最大化に向けて、グループ本部による厳正な事業ポートフォリオマネジメントのもとで、各ビジネスユニットおよびその事業を投下資本利益率(ROIC)や市場性などで評価した上で、合理的な判断・意思決定を行い、経営資源配分の最適化に取り組んでいます。事業ポートフォリオマネジメントでは、「収益性」と「市場性」という従来型のポートフォリオの切り口に加えて、「デジタルサービス親和性」という観点からも評価を行っています。この3つの観点で、各ビジネスユニット・事業を客観的に評価し、成長加速、収益最大化、戦略転換、および事業再生の4つに分類し、経営資源の最適化を図っています。

## 「リコー版ROICツリー」の概略

損益計算書(P/L)に加えて、貸借対照表(B/S)も意識したKPIを設定し、個々の組織と全社の両視点でKPIマネジメントを実施



また、中長期的に目指すROE10%超を継続できる資本収益性の実現に向け、資本コストを上回る収益性を追求するため、各ビジネスユニットおよび部門にてROICツリーを用いた施策管理を実施しています。さらに、それらの主要施策を全社のROICツリーに採用し、また財務数値化が難しいグループ本部の施策についてはKPIとして目指す内容を言語化しています。それらを「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、財務目標と施策のアップデート、KGI\*とKPIマネジメントを実施しています。

\*KGI (Key Goal Indicator): 重要目標達成指標

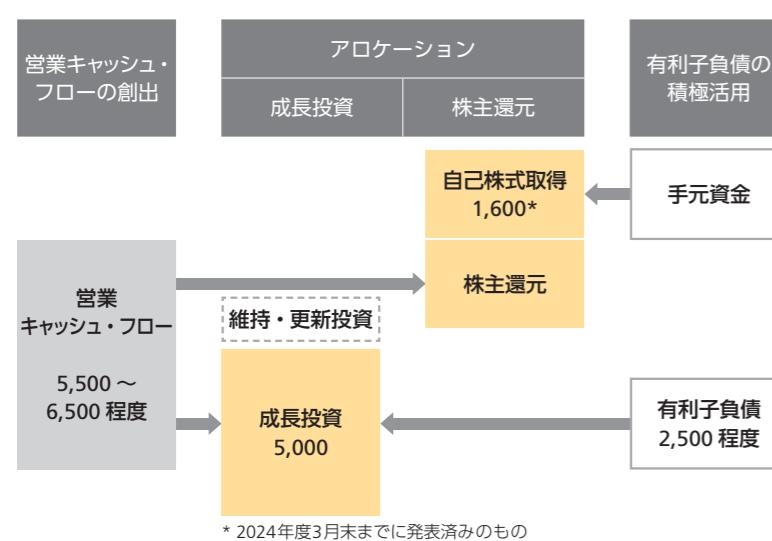
## キャッシュ・アロケーション

成長投資については、20次中計発表時に掲げた5年間（2021～2025年度）の成長投資枠5,000億円から変更はありません。

2023年度はITサービス強化に向けたアイルランドのPFH Technology Groupの買収や、コミュニケーションサービスやアプリケーションサービスなどオフィスサービス事業成長のための欧米におけるM&A投資を進めました。

## キャッシュ・アロケーション

### キャッシュ・アロケーションによる資本政策(2021～2025年度)

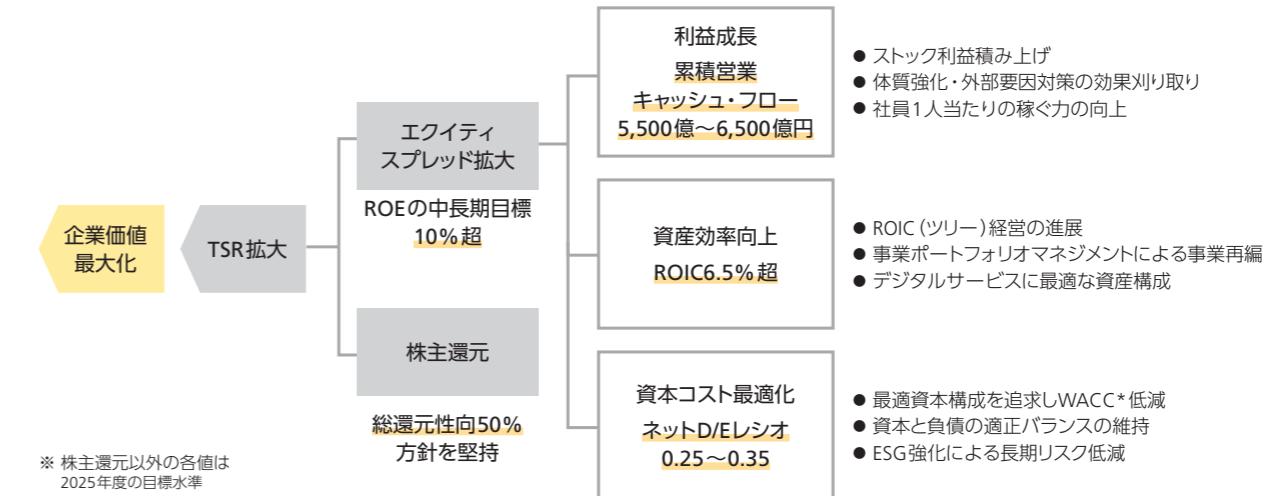


## 成長を支える資本政策 資本コストを意識した経営

リコーグループは、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、株主価値・企業価値を最大化することを目指しています。専門家の意見も取り入れながらさまざまなお手本、複数の視点で当社の資本コストを把握し、株主の皆

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た適切な資本構成を目指し、投資の原資として負債を積極的に活用しています。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、リスクの比較的高い成長事業には自己資本を中心に配分することで、負債と資本のバランスを取りながら事業に投資していきます。

## TSR拡大を通じた企業価値最大化を確実に実行する

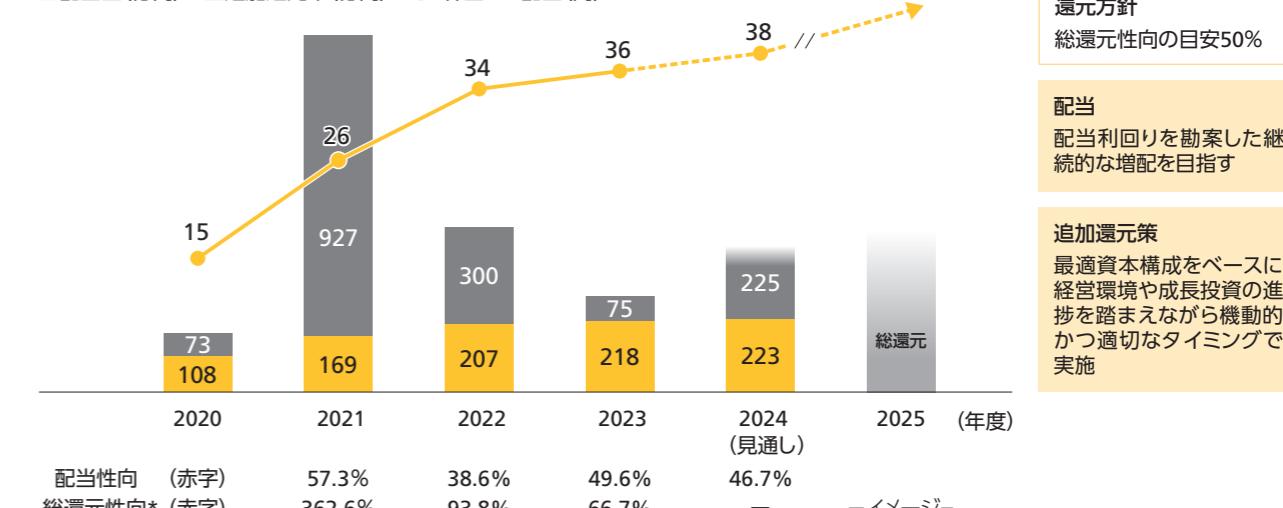


\*WACC (Weighted Average Cost of Capital): 加重平均資本コスト

## 株主還元方針

総還元性向50%の方針を堅持し、継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上を図ります。

■配当金(億円) ■追加還元策(億円) ●1株当たり配当(円)



\* 2021年3月4日から2021年12月8日の期間に1,000億円の自己株式取得を実施しました。2021年3月以前に取得していた自己株式とあわせ、2022年2月28日に自己株式の消却を実施しました。2022年5月11日から2022年9月22日の期間に300億円の自己株式取得を実施し、2022年10月31日に当該自己株式の消却を実施しました。2024年2月7日から2024年3月31日の期間に75億円の自己株式取得を実施しました。