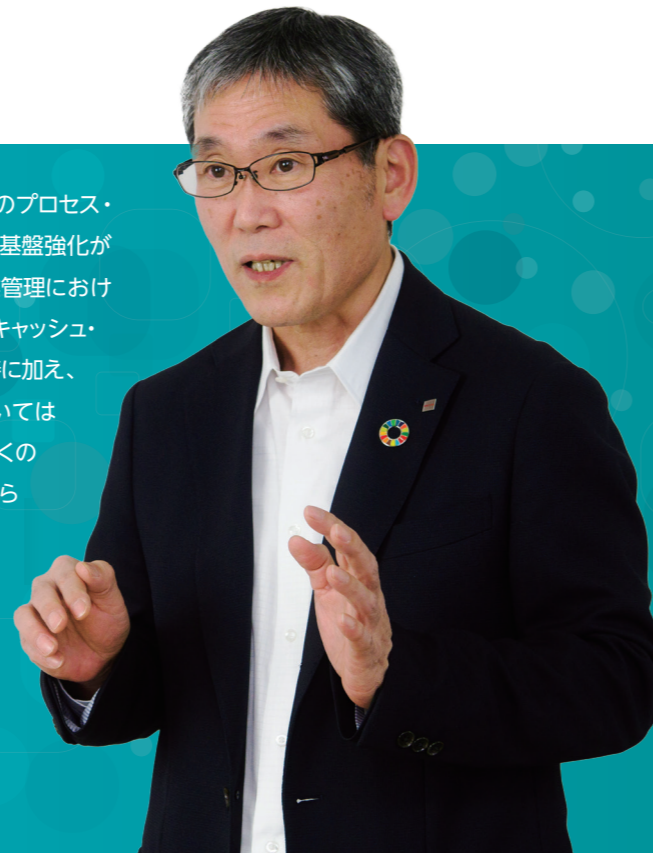


財務・資本戦略

業績目標達成と成長を支える資本政策により、持続的な企業価値向上を実現

Message from CFO

20次中計の2年間、さまざまな外部要因の影響を受けましたが、中長期視点でのプロセス・体質および製品・サービスの強化により、デジタルサービスの会社としての経営基盤強化が進みました。また、ROIC経営の浸透を推し進め、各ビジネスユニット(BU)の事業管理における「リコー版ROICツリー」の活用、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善、キャッシュ・アロケーションの最適化、財務フレームワークの適正運営など、収益効率性の改善に加え、業績につながるさまざまな施策のPDCAを回してきました。経営基盤強化においては経理プロセス改善と会計ERP*更新を進めています。また、成長投資の面では多くのM&Aを実行し、投資後も統合プロセスのモニタリングを徹底しています。これらの取り組みを通じ、キャッシュ・フローの安定運営と企業価値向上に向けた資本政策を着実に実行してきました。21次中経では、各年度の業績目標達成とともに、成長を支える資本政策の実行を通じ、持続的な企業価値の向上を果たしていきます。



川口 俊 CFO

* ERP(Enterprise Resource Planning):企業のヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を一元的に管理し、企業全体のリソース配分を最適化するシステム

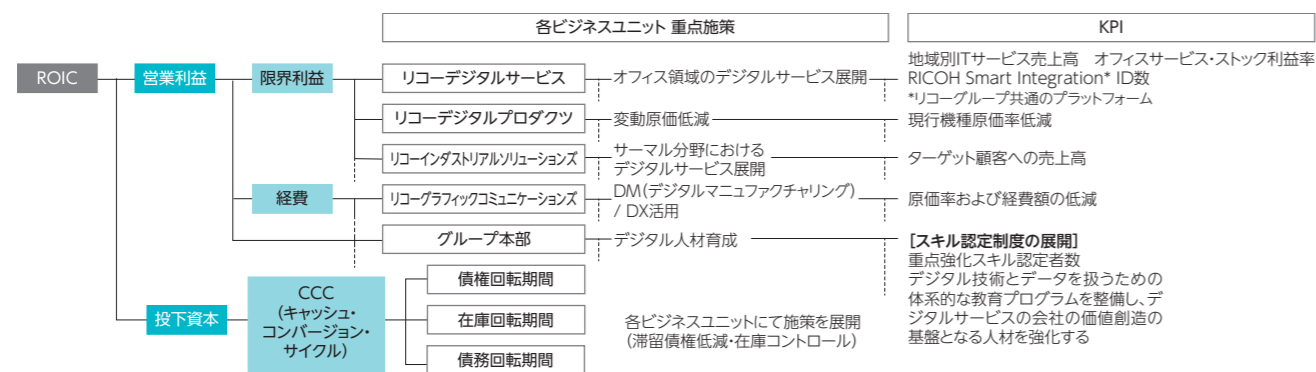
ROIC経営による事業管理

21次中経の最終年度(2025年度)のROEの目標値は9%超としています。その達成に向けて、資本効率を高めるマネジメント改革に取り組み、資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)を追求するため、社内カンパニー制度のもとで、BUや部門ごとに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ツリーに採り上げ、単純に財務数値化できないグループ本部の施策についてはナラティブを整備した上で、「リコー版ROICツリー」として定期的にモニタリングし、KPIマネジメントを実施しています。

「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。

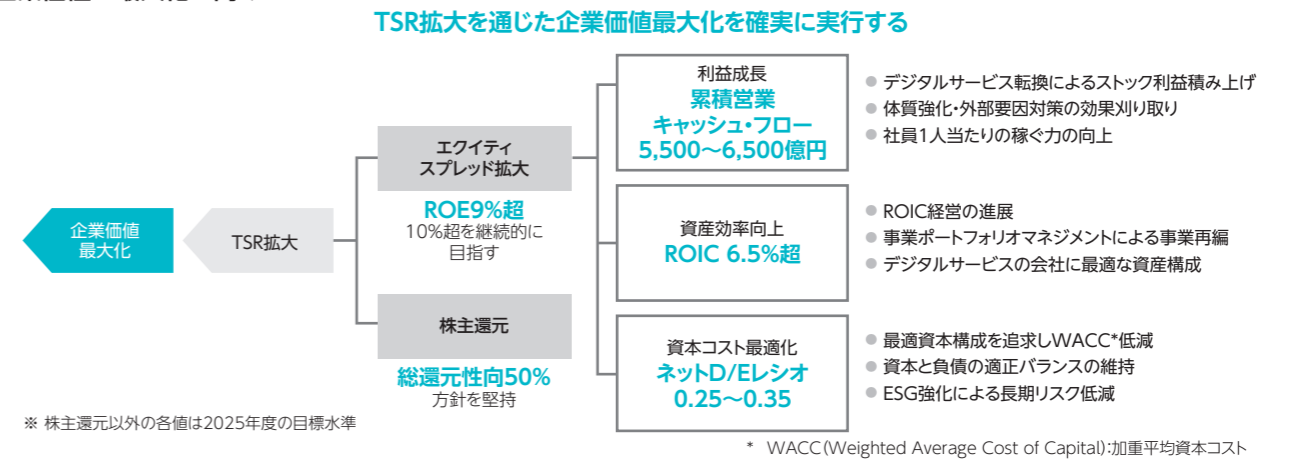


成長を支える資本政策

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。株主の皆様からお預かりしている資本に対して、資本コストを上回るリターンを創出を目指します。

ROIC経営、事業ポートフォリオマネジメントなどを推進し、資産効率向上とROEの改善に努めます。

企業価値の最大化に向けて



成長投資の方向性

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。2022年度はお客様のドキュメントワークフロー変革支援、ITマネジメントサービス機能強化に向けたPFUの買収、オフィスサービス事業成長のための欧米におけるM&A投資など、事業成長のための投資を着実に進めました。2023年度においてもアプリケーションソフトやICTなどの分野への成長投資を継続します。投資原資は、営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債も活用しながら、メリハリを利かせて戦略的に実施します。あわせて、純資産額増減への為替影響を注視し、機動的な自己株式取得を意識します。

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

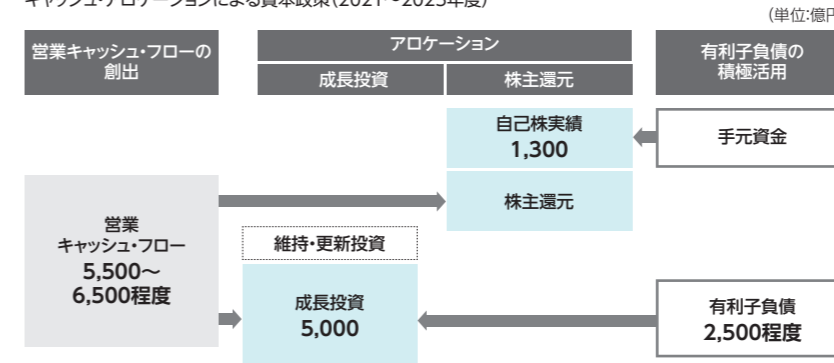
づいた適切な資本構成を目指し、投資の原資として負債を積極的に活用しています。オフィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には自己資本を中心に配分することで、負債と資本のバランスを取りながら事業に投資していきます。

21次中経最終年度の2025年度に向けては、経営環境の不確実性が残るといった想定のもと、格付や資金調達リスクを鑑みた資本構成で、成長のための資本を担保します。

成長投資領域の安定事業化とあわせ、新たな成長戦略に伴う事業構造変化を考慮し、柔軟に最適資本構成を調整していく考えです。

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)



成長投資枠と進捗状況

	20次中計 2021~2022年度 実績	成長投資枠 2021~2025年度 の5年間 計画
事業成長のためのM&A投資	1,250	3,250
経営基盤の強化	400	900
新事業ドメイン創出への投資	250	850
合計	1,900	5,000

財務・資本戦略

人的資本投資の方向性

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、「経営基盤の強化」につながる、将来財務を生むための重要な成長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。

詳しくは本誌
人的資本戦略 ▶P23 デジタル戦略 ▶P27

株主還元方針

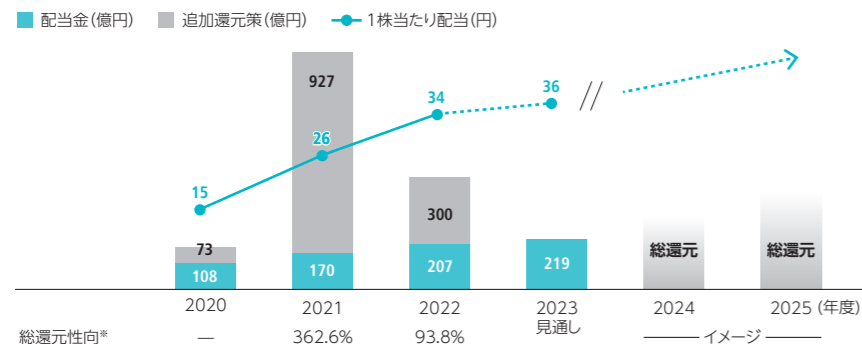
総還元性向50%の株主還元方針を堅持していきます。総還元性向50%を目安とした上で、配当利回りを意識し毎年利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。さらに、自己株式取得などの追加還元策は、経営環境や成長投資の状況を踏まえながら、最適資本構成の考え方にに基づき、機動的かつ適切なタイ

ミングで実施し、TSRの向上を実現していきます。

この株主還元方針を踏まえ、2023年度の配当見直しについては、前年度から1株当たり2円増配し年間36円を予定しています。

株主還元方針

総還元性向50%の方針は堅持、継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上



※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。内訳として、2020年度に73億円、2021年度に927億円が含まれています。なお、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。

還元方針
総還元性向の目安50%

配当
配当利回りを勘案した継続的な増配を目指す

追加還元策
最適資本構成をベースに経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら機動的かつ適切なタイミングで実施

PBR1倍以上の実現に向けたプロジェクト

2023年度に入り、PBR1 倍以上の実現に向けたプロジェクトを立ち上げ、活動を開始しました。理論株式価値と現在の評価のギャップ分析を行い、PBR1 倍割れの要因を洗い出すことで、21 次中経施策展開の見直しや加速も含め、企業価値向上に向けたアクションプランを策定、実行していきます。市場との対話による意見や提案も参考に、事業ポートフォリオの見極めや資本政策を含めて広く検討しており、決算説明会などの場を通して進捗をお伝えしていきます。

2023年度の見通し

2023年度の業績見直しについては、連結売上高2兆2,500億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は500億円としました。2022年度実績に対し減益となっていますが、これは主に2022年度に発生した資産売却や政府支援金などの一過性収益、そして2023年度に含まれている将来に向けた構造改革の

ための一過性費用の影響によるものであり、これらを除くと実質増益となります。この見直しを確実に達成するために、デジタルサービスを中心とする事業成長と、体質強化による収益構造の変革を引き続き進めていきます。

中経最終年度(2025年度)の見直し

21次中経では、顧客起点のイノベーションを通じ、デジタルサービスの会社としての成長を実現し、企業価値の向上を目指します。中経最終年度である2025年度の財務目標は、売上高2兆3,500億円、営業利益1,300億円、ROE9%超です。

20次中計発表時(2021年3月)は、2025年度の財務目標について営業利益1,500億円、ROE10%超と示していましたが、目標を修正しました。昨今の不測の経営環境変化やオフィスプリンティング事業の消耗品売上高の回復が当初想定していたほど見込めないことなどを考慮し、目標達成の時期が将来にずれ

込むと判断したためです。ROE10%超の実現については継続して目指します。

同時に、分野(ビジネスユニット)別の売上高・営業利益目標を一部見直しました。今後、オフィスのデジタルサービスを担うリコーデジタルサービスが全社の成長を牽引していきます。さらに、現場のデジタル化として、製造や流通などの現場や社会へも成長領域を拡げ、お客様の“はたらく”領域においてサービスを提供する会社としてお役立ちするとともに、新たな収益の柱の確立を目指します。

ビジネスユニット別の2025年度財務目標

分野別 売上高・営業利益

分野(ビジネスユニット)	2025年度目標		
	売上高 (CAGR:年平均成長率)	営業利益	2022年度実績からの 営業利益増減
リコーデジタルサービス(RDS)	17,500億円 (2.0%)	600億円	+317億円
リコーデジタルプロダクツ(RDP)	4,200億円 (△1.6%)	340億円	+24億円
リコーグラフィックコミュニケーションズ(RGC)	2,800億円 (6.0%)	180億円	+34億円
リコーインダストリアルソリューションズ(RIS)	1,600 億円 (11.2%)	120億円	+88億円
上記以外(全社・消去含む)	△2,600億円	60億円	+48億円
合計	23,500億円 (3.3%)	1,300億円	+512億円