

# 経営方針および事業内容

## 1. 経営方針

### (1) 経営の基本方針

リコーグループは、「信頼と魅力の世界企業」を目標に掲げ、「人と情報のかかわりの中で、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづける」、「かけがえのない地球を守るとともに、持続可能な社会づくりに責任を果す」ことを使命としています。

そのために、情報を取り扱う全てのお客様に、「地球にやさしい」、「人にやさしい」、「知識創造を簡単に」というリコーバリューに基づいた革新的な製品・サービスを提供し、お客様の生産性向上と知識創造に貢献し続けることによって高い信頼を獲得し、発展を続けていくことを目指しております。

### (2) 中長期的な経営戦略

画像&ソリューション分野においては、ネットワークとの親和性を高め、高画質と高い環境性能を実現する商品開発を引き続き強化し、新商品を投入してまいります。リコーグループの顧客接点力、豊富な商品群、ソリューション提案力、グローバルな事業展開力、画像処理技術などの強みを発揮することで、より多くのお客様のより多様なニーズにお応えし、なお一層盤石な事業の柱とすることが可能であると考えております。

具体的には、お客様の大きな関心事である「ワークフロー」、「セキュリティ」、「TCO（トータルコストオブオーナーシップ）」、「コンプライアンス」、「環境」に焦点を当てた顧客価値の提供を拡大してまいります。

例えば、ドキュメントの集約的な保管、検索、出力のためのシステムの構築・運用、お客様の集中出力センターの運営や分散する出力機器の管理などを行うマネージド・ドキュメント・サービスや、IT導入活用の支援からセキュリティ、事業継承等のソリューションからなるITサービスなどにより、お客様の生産性向上に貢献してまいります。

プロダクションプリンティング事業については引き続き強化してまいります。ワークフロー改善などのお客様の個々のご要望に応える最適なソリューションを提供してまいります。

また、カラーレーザープリンターやジェルジェットプリンターの商品力強化によるローエンド領域の成長や、プロダクションプリンティング事業の加速によって、プリンティング市場における事業領域を拡大してまいります。

産業分野においては、大きな成長が期待できる事業に、経営

資源を重点的に配分してまいります。他の技術分野、事業分野との連携を強化し、異分野を融合した新たな事業の創出にも注力していきたいと考えております。

さらに、画像&ソリューション分野、産業分野ともに中国をはじめとする新興国市場における事業展開を一層進めてまいります。

なお、各事業における顧客価値を増大あるいは創出し、収益力を高めるためには技術による競争優位性の確保が重要であることから、技術力の強化にも積極的に取り組んでまいります。

### (3) 対処すべき課題

世界経済は緩やかな回復基調にあるものの、中東や北アフリカでの政情不安に伴う原油高、欧州における金融不安等の問題を抱え不透明な状況が続くものと思われれます。我が国経済は景気対策の一巡や為替相場の円高に加え、2011年3月に発生した東日本大震災の甚大な損害により厳しい環境にあります。リコーグループにおいて被災した生産・販売等の拠点の復旧は進んでいるものの、震災に起因する電力不足、部材調達難等の解消までにある程度の時間を要する場合、今後の企業活動に大きな影響を及ぼすものと思われれます。

こうした状況において、復旧・復興への支援とお客様の事業継続のための商品・サービスの提供に最大限努力するとともに、震災による業績影響を最小化すべく、リコーグループの総力を結集し、活動しています。

リコーグループは従来から取り組んできた「高効率経営」のさらなる推進に努めてまいります。需要の変動に対応して着実に利益を創出し、成長を遂げることができると経営体質への転換を加速してまいります。そのために、グループをあげた「CRGP (Corporate Restructuring and Growth Project)」活動を通じて、事業の創造と集中、開発・生産拠点の統合、販売体制の再編などの諸施策により経営効率を高めてまいります。これらに加え、人材活用のあり方を抜本的に改革し、既存事業領域から次に述べる今後の成長領域へ人員を大きく移してまいります。

まず、画像&ソリューション分野では買収により獲得した経営資源による利益貢献を加速し、開発・販売等のグループ内推進体制を再構築してまいります。

また、マネージド・ドキュメント・サービスやITサービスといった新たなサービス事業のグローバル展開を加速してまい

ります。

次に、プロダクションプリンティング事業においては、従来からの先進的な製品開発力に加え、マーケティング機能の強化を図り、これまでに積み重ねてきた先行投資の成果を確実に収益に結びつけてまいります。

一方、地域的には中国・インドをはじめとする新興市場での事業拡大に向けて、販売網を強化し、商品を拡充するなど重点的に経営資源を投入してまいります。

さらには、長期的な成長に寄与するための新たな事業の育成に努めております。電話、電子メール、テレビ会議などの様々な手段を統合して新たなコミュニケーションのあり方を実現する新商品・サービスの提供を2011年夏以降に開始する予定です。

また、環境負荷軽減効果の高い製品群とそれによるソリューションを提供するエコソリューション事業を立ち上げ、この事業の第一弾として、LED照明市場に参入しました。消費電力が少なく二酸化炭素排出量も抑えられるLED照明の市場は、大きな広がりが見込まれます。独自開発の技術とグローバルな販売・サービス網を活かして事業を迅速に拡大してまいります。

同時に、IT技術を駆使した業務システムの合理化や業務プロセスの再設計を進め、グローバルな事業基盤を効率的に整備してまいります。

今後もお客様に新たな価値を提供し続けるイノベーションをリコーグループ全体で実践することで、お客様の期待を超える事業活動に挑戦してまいります。そして、世界中のお客様との信頼関係を高め、リコーをグローバルブランドとして確固たるものにしていきたいと考えております。

最後に、今日の企業は持続するための前提条件として、地球環境と人類の持続可能性に貢献できる存在でなければなりません。リコーグループは環境保全と利益創出を同時に実現する環境経営を掲げています。全員参加による業務改善と技術革新を柱に中長期環境目標の実現を目指してまいります。また、お客様に対しては、商品・サービスの利用時における環境負荷軽減を図るとともに、低炭素社会へ向けたオフィス環境構築を積極的に支援してまいります。

## 2. 事業の内容

リコーグループは、株式会社リコーおよび子会社227社、関連会社7社で構成されており、関係会社の範囲は米国会計基準によっております。

当社グループでは、画像&ソリューション、産業およびその他分野において、開発、生産、販売、サービス等の活動を展開しております。

開発については、主として当社が担当しております。また、生産については、当社および当社の生産体制と一体となっている国内外の生産関係会社が行っております。

事業区分における主要な製品および関係会社の位置付けは、以下のとおりです。

### 画像&ソリューション分野

当事業分野においては、顧客のオフィス生産性の向上を目的とした製品等の提供を行っております。その主たるものはデジタル/アナログ複写機、MFP（マルチ・ファンクション・プリンター）、レーザープリンター、ファクシミリ、デジタル印刷機およびパソコンやサーバーを中心としたIT技術を利用したソリューション商品の提供です。また、上記機器類の保守サービスおよび関連消耗品の提供に加え、IT環境の構築からネットワーク環境運用、ユーザーサポート等のサポート・サービスの提供も行っております。

### 産業分野

当事業分野においては、サーマルメディア、光学機器、半導体、電装ユニットおよび計量器の製造・販売の事業等を行っております。

### その他分野

当事業分野においては、デジタルカメラの提供、リース子会社による金融事業および物流子会社による物流事業等を行っております。

## 3. 販売体制

リコーは、日本においてお客様に対して製品・サービスを提供するために、(1) お客様への直接販売を行うリコーグループ

プの販売会社および関連会社、(2) オフィス機器の独立系販売店、(3) オフィス機器サプライの独立系卸売店および小売店など、3つのチャンネルを通じて販売・マーケティングを行っております。日本における複写機、MFPおよびレーザープリンターの売上高の半分程度がリコーグループからの直接販売となり、残りは独立系販売店と独立系卸売店・小売店による販売に分かれております。

2009年3月期中において、リコーは、日本国内における販売効率の強化を目的として、国内にあった33の販売子会社を5社に集約しました。その結果、2009年3月期末には、リコーは、日本国内において、北海道、東北、関東、中部、関西、中国、九州の7つの地域統括会社によって、販売およびマーケティング活動を行う体制となりました。加えて、ますます多様化するお客様からの要望により迅速に対応し、更に効率的な販売活動を行うために、リコーは2010年7月に、これらの7つの地域販売子会社および(株)リコーの販売事業本部を、「リコージャパン株式会社」として、1つの販売会社に統合いたしました。

日本国外においては、(1) 米州、(2) 欧州およびアフリカ・中東地域、(3) アジアおよびオセアニア、(4) 中国の4つの地域に分けて販売・マーケティングを行っております。海外における販売およびマーケティング体制拡大の戦略の一つとして、世界各地でオフィス機器販売会社の買収を行ってまいりました。その結果、海外において、リコーブランドの製品をリコーの販売子会社、関連会社、および独立系販売会社を通じて販売することに加えて、リコー製品を、(1) リコーがこれまで買収した会社が持つブランド名(例: Savin、Lanier、Infotecなど)、および(2) リコーがOEM製造元として製品供給を行った先の会社のブランド名、によっても販売しております。なお、SavinとLanierは、リコーが買収する前は、リコーが供給するOEM製品の販売を行っておりました。また、リコーは、米国、カナダ、欧州でオフィス機器の販売・サービスを展開しているIKON Office Solutions社の買収を2009年3月期に実施いたしました。この買収によって、リコーはIKON社が持つ広範な販売・サービス体制と、大企業や米国政府などの公的機関をはじめとする優良な顧客基盤を獲得し、米国、カナダ、欧州での販売機会の更なる強化を図ることができると考えております。

## 4. 販売後サービス

リコーは、定期的あるいは迅速なメンテナンスの両方を提供することがリコーのマーケットシェアを維持するためにも重要であると考え、リコー製品をお使いいただいているお客様に対して、修理および保守サービスを提供しております。こうした保守サービスは、機器の販売時に合わせて結ぶ保守契約に基づき提供されております。

日本においては、修理および保守サービスはリコーのサービス専任担当者が実施しております。リコーの日本におけるサービス網には、リコーおよびリコーの子会社が運営するサービスセンターと、外部の会社が運営するものが含まれております。日本におけるリコーの販売およびサービスに関わる人員は、およそ21,200名となっております。

日本と同様に海外においても、リコーグループの社員および、リコーとの契約に基づくサービス提供会社が、リコー製品をご購入のお客様に対する保守サービスの提供を行っております。海外におけるリコーグループの販売およびサービスに関わる人員数はおよそ45,800名となっております。

リコーのカスタマー・サポート・システム(サービス名“@Remote”)は、世界中に提供され、お客様満足度とサービス効率の向上に寄与しています。このシステムは、お客様の複写機の稼働状況を遠隔で把握し、必要なサービスを迅速に提供できるようにするものです。

## 5. 競争環境

リコーの主要な事業である事務機器業界では激しい競争が続いており、リコーは画像&ソリューション分野において、継続的に競争に直面しております。さらに、画像&ソリューション分野のそれぞれの製品での競争は、競合企業が製品やサービスを強化・拡大することによって、将来においても激しさを増すと予想しております。例えば、デジタル化、ネットワーク化が進む事務機器市場の潮流や、お客様の需要がカラー製品へシフトすることに対応して、リコーの競合企業がカラー製品やデジタル・ネットワークシステムの新製品を投入することで、これらの製品における競争が一段と激しくなるといったことが挙げられます。競争環境の激化は、マーケットシェアの低下とともに、製品価格の下落や収益性の悪化をもたらす可能性があります。リコーは、事務機器のTCOを最

適化する製品を継続的にお客様に提供し、オフィスの生産性と効率性を向上させることにより、事務機器市場における厳しい競争を乗り越えていく所存です。しかしながら、リコーは、将来の競争に勝てるという保証はなく、さらには、リコーは既存のお客様や現在戦略的に友好関係にある会社との競争に直面する可能性もあります。

競争企業の規模や数は様々な製品分野ごとや、競合企業が、リコーがターゲットとする市場に対してどのように資源を配分するかによって異なります。リコーの競合企業には、特定市場あるいは市場全体に対して、リコーより強固な財務基盤や人的資源、その他の資源を有するものも存在し、迅速に新規技術への資源配分を実施したり、大規模な販売促進活動を行うことが可能であると思われます。また、そういった企業が、積極的な価格政策を適用し、潜在的なお客様や戦略的なビジネスパートナーには魅力的に見える提案を行う可能性もあります。さらに、これらの競合企業が、より高いマーケットシェアを獲得するために、戦略的な買収や、競合企業同士または第三者を含めた協業関係を構築する可能性もあります。

こうした事務機器業界における競争の激化にもかかわらず、リコーの経営陣は、リコーが持つ、オフィスおよびプロダクション市場を代表する企業としての経験や専門知識、技術力をもって、お客様の要望に応じていくことにより、グローバル市場での地位を維持、拡大できると考えております。

## 6. 知的財産

リコーは、数多くの特許や商標権を保有しております。リコーはこうした知的財産には資産価値があり事業運営上も重要であると考えておりますが、リコーの事業は、リコーが保有する特定の特許や商標権、あるいは関連する権利群に大きく依存しているものではありません。

リコーは、幅広い製品を包含するライセンス契約や技術供与の契約を受けており、それらの契約によって、日本あるいは国外の特許を利用できる権利や、技術情報を入手できる権利などを得ております。しかし、リコーの事業は、それらのライセンス契約などに過度に依存しているものではありません。

加えて、リコーはライセンス契約や技術供与を国内外の各社に対して行っております。例えばリコーは、世界的な大手電

機会社との間でクロスライセンスの契約を行っております。しかし、こうした契約は、リコーの事業運営や収益性に対して大きな影響を与えるものではありません。

リコーは、2011年3月31日現在、およそ37,200件の特許を世界中で有するとともに、日本国内外の企業との間に多数のライセンス契約を締結しています。