

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社が判断したものです。

1. 概要

当社グループはPPC / MFP、プリンターやプロダクションプリンティング製品といった画像機器で構成される画像&ソリューション分野およびサーマルメディア、光学ユニット、半導体、電装ユニットや計量器等の産業分野、デジタルカメラ等のその他分野において、開発、生産、販売およびサービス等の活動を展開しております。

当社はお客様が当社製品を十分に活用いただけるよう支援するため、様々な「ソリューション」システムおよび関連製品のサポートとアフターサービスや、お客様のIT（情報技術）環境の構築やネットワーク管理の支援等を含むサポート・サービスを提供しております。また、当社の製品やシステムと共に利用する様々な消耗品および周辺製品を提供しております。

地域別では日本、米州、欧州、およびその他地域で製品、サービスを提供しております。

当社の事業はグローバルで展開されており、財政状態および経営成績は日本のみならず世界各地の経済と政治情勢および当社の事業分野に対する需要と競争の影響を受けております。さらに、当社の事業環境における競争は年々激しさを増しております。事務機器市場における最も顕著な傾向は、単機能機器からデジタル・ネットワークシステムへの移行、ならびにモノクロ製品からカラー製品への需要シフトです。この流れが加速するのに伴い、カラー製品とデジタル・ネットワークシステム市場で競争は著しく激化してまいりました。このような環境の中でリコーはお客様のTCO（トータルコストオブオーナーシップ：総経費）最適化を継続して提供することにより、結果として高い業績を達成しております。

また、画像&ソリューション分野における販売体制とサービスネットワークのさらなる強化を目的として、2008年10月に米州および欧州において幅広いIOA機器の販売・サービス網を展開する「IKON Office Solutions, Inc.」（以下IKON社）を買収しました。

2007年6月には、プロダクションプリンティング市場におけるビジネス拡大のために、IBM社と共同出資会社「InfoPrint Solutions Company, LLC」（以下InfoPrint社）

を設立しました。現在、InfoPrint社は当社の完全子会社となっております。また、さらなる事業拡大に向けて、買収により獲得した経営資源を含めた開発・販売等のグループ内の推進体制を整備しました。

さらに、2011年2月にドイツに本社を置く印刷機大手のハイデルベルグ社との間でグローバルな戦略的協業に合意し、事業の強化を進めました。

産業分野においては、半導体、電装ユニット、光学機器等の企画・開発生産・販売の協業により、新たなデバイスおよびモジュール事業を強化しております。

また、映像や音声を含めたコミュニケーションに関する顧客価値増大の一環として、プロジェクションシステム事業に新規参入し、新製品を発売しました。プロジェクター本体の販売に加え、お客様のご要望に応えるソリューション提案に至るまでの事業を展開しております。

今後の中長期的な経営戦略は以下の通りです。

画像&ソリューション分野に関しては、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「業務の見直し」、「情報セキュリティの確保」、「事務用機器の導入運用に関わる総費用の抑制」、「コンプライアンス」、「環境負荷の低減」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、文書の運用管理業務を請け負い、業務の見えない部分も可視化、分析し、改善提案を行うマネージド・ドキュメント・サービス（以下、MDS）や、IT導入活用の支援から情報セキュリティ、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、お客様の生産性を向上し、さらには経営課題の解決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。商品群を充実させるとともに業務改善などのお客様による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、先のプロダクションプリンティング事業の加速によって、出力市場に

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。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。

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。

リコーグループは、創業の精神と経営理念からなるリコーウェイを事業活動の基礎としています。その中で、「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。

また、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。

2008年4月から2011年3月までを期間とする第16次中期経営計画では、グループ経営の基本戦略として、以下の5つを定め、事業展開を進めてまいりました。

- ① 狙いの事業領域でトップになる
- ② 環境経営を強化、加速する
- ③ Ricoh Qualityを確立する
- ④ 新しい成長領域を創出する
- ⑤ グローバルリコーブランドを確立する

第16次中期経営計画では施策として、IKON社を買収し、他社製品の自社製品への置き換えや、プロダクションプリンティング製品の拡販等を進めてまいりました。また、プロダクションプリンティング事業やMDS、ITサービス等の事業拡大を加速させてまいりました。さらに、CRGPによる構造改革を進め、第16次中期経営計画の最終年度に当たる当

連結会計年度においては、新規成長分野へのリソースシフトに本格着手いたしました。

2011年4月から2014年3月までを期間とする第17次中期経営計画においては、グループ経営の基本戦略として以下の2つを定めております。

- ① 事業の創造と集中
- ② 高効率経営の実現

第17次中期経営計画においては、基盤事業をより強化するとともに、新たなイノベーションを創出し、さらに効率性の徹底した追求を実施することにより、より高い目標の達成を目指してまいります。

①事業の創造と集中に関しては、1. 基盤事業のシェアNo 1の堅持と効率化の同時実現、2. 先進国市場でのサービス事業への事業構造転換加速、3. 新興国市場での事業成長の実現、4. プロダクションプリンティング事業の収益貢献化の早期実現、5. 新規事業の拡大を進めることにより、事業を成長させてまいります。

②高効率経営の実現に関しては、販売体制の効率化や不採算事業の見直し等を行うことにより、成長加速に向けて体質改善を進めてまいります。

2. 業績

全般

① 売上高

当連結会計年度の連結売上高は、1兆9,420億円と前連結会計年度に比べ3.7%（743億円）減少しました。金融危機後の世界経済の回復の遅れに加え、世界的な競争激化などの影響で、画像&ソリューション分野、その他分野において前連結会計年度に比べ減収となりました。なお、為替レートが前連結会計年度と同じであったと仮定した場合の試算では、連結売上高は前連結会計年度に比べ1.9%の増加となります。金融危機後の世界経済の回復の遅れによるお客様の投資抑制や為替円高の影響を受けて、PPC / MFPおよびプリンターの売上が減少しました。そのような景気低迷や競争激化の中で販売を促進するため、製品価格が低下したことも売上の減少に影響しました。一方で、デジタル化、カラー化、ネットワーク化などへのお客様の広範囲のニーズにお応えする力

ラー PPC / MFPやカラープリンターなどの新製品を継続的に提供し、お客様にご好評いただきました。

PPC / MFPやプリンターなどのアフターセールスによる売上は、厳しい価格競争による保守料金の低下や、カラー印刷の抑制といったお客様のコスト削減施策などにより減少しました。一方、お客様のネットワーク環境構築などのネットワークソリューション事業の売上は、IKON社のMDSやITサービスの貢献などがあり増加しました。

その他の事業による売上は、金融事業やロジスティクス事業の増収により増加しました。

②売上原価

当連結会計年度の売上原価は、前連結会計年度に比べ3.5% (420億円) 減少し1兆1,519億円となりました。世界的な景気の悪化による売上の減少や米ドルおよびユーロに対する為替円高などの影響を受け、減少しました。

③売上総利益

当連結会計年度の売上総利益は、前連結会計年度に比べ3.9% (322億円) 減少し7,900億円となりました。金融危機による世界的な景気回復の遅れや米ドルおよびユーロに対する為替円高などの影響を受け、減少しました。

④販売費および一般管理費

当連結会計年度の販売費および一般管理費は、前連結会計年度に比べ3.5% (264億円) 減少し7,298億円となりました。米ドルおよびユーロに対する為替円高の影響やグループを上げて取り組んでいる構造改革活動が寄与し、減少しました。

⑤営業利益

当連結会計年度の営業利益は、前連結会計年度に比べ8.8% (58億円) 減少し601億円となりました。営業利益率は前連結会計年度に比べ0.2ポイント低下し3.1%となりました。グループをあげて取り組んでいるコスト削減活動により販売費および一般管理費が減少したものの、売上の減少に伴う売上総利益の減少を吸収するには至りませんでした。

⑥営業外損益

受取利息および配当金は、世界的な金融市場の低迷に伴って、前連結会計年度に比べ4億円減少し29億円となりました。支払利息は、当社の社債発行などにより、3億円増加し84

億円となりました。

有価証券評価損は、非上場株式の減損により、前連結会計年度に比べ16億円増加し18億円となりました。

為替差損は、米ドルおよびユーロが円に対して下落したことにより、前連結会計年度に比べ21億円増加し69億円の損失となりました。

その他営業外損益は、4億円の損失となりました。

⑦法人税等

当連結会計年度の法人税等は、前連結会計年度に比べ50億円減少し226億円となりました。

当連結会計年度における実効税率は49.8%となりました。

実効税率は、将来の課税所得が不確実である連結子会社の繰延税金資産に対する評価性引当金の認識により、日本国内の法定税率(約40%)より高くなっております。

⑧持分法による投資損益

当連結会計年度の持分法による投資損益は、前連結会計年度に比べ28百万円減少し22百万円の損失となりました。

⑨非支配持分帰属損益

当連結会計年度の非支配持分帰属損益は、前連結会計年度に比べ11億円増加し31億円となりました。

事業の種類別セグメント

①画像&ソリューション分野

当連結会計年度の画像&ソリューション分野の売上高は、前連結会計年度に比べ4.3% (769億円) 減少し1兆7,133億円となりました。これは主として画像ソリューション分野において売上が低調に推移したことによります。当連結会計年度の画像ソリューション分野の売上は、前連結会計年度に比べ5.7% (863億円) 減少し1兆4,298億円となりました。これは主としてPPC / MFPやプリンターの売上高が減少したこと、および米ドルおよびユーロに対する為替円高の影響によります。世界的な景気回復の遅れにより、お客様がプリントコスト削減のためカラーコピーボリュームを抑制していることにより、付加価値の高いカラーサプライ製品の売上が減少し、PPC / MFPやプリンターの売上高が減少しております。また、競争の激化による販売価格の低下も、売上の減少に影響しました。

当連結会計年度のネットワークシステムソリューション分野

の売上高は、前連結会計年度に比べ3.4%（94億円）増加し2,834億円となりました。トータルプリンティングコスト最適化支援や、当社の画像ソリューション機器を通したお客様のネットワーク環境構築支援といったソリューション事業の売上は、海外市場で引き続き増加しました。ハードウェアとソフトウェアが一体となった環境を構築することで、より効率的な文書の電子化、検索、管理ができる環境をお客様にご提供しております。これらのことによりネットワークシステムソリューション分野の売上が増加しました。また、IKON社の買収以降、米州だけでなく、欧州、日本においてもMDSの売上が拡大しております。

米ドルおよびユーロに対する為替変動の影響を除くと、画像&ソリューション分野の売上高は前連結会計年度に比べ1.8%（327億円）の増加と試算されます。

当連結会計年度における画像&ソリューション分野の営業費用は、前連結会計年度に比べ4.3%（709億円）減少し1兆5,788億円となりました。売上原価は、売上の減少や米ドルおよびユーロに対する為替円高の影響に伴って減少しました。販売費および一般管理費は、グループをあげて取り組んでいるコスト削減活動や米ドルおよびユーロに対する為替円高の影響により減少しました。

当連結会計年度における画像&ソリューション分野のセグメント利益は、前連結会計年度に比べ4.3%（60億円）減少し1,344億円となりました。セグメント利益率は、前連結会計年度と同じ7.8%となりました。

②産業分野

当連結会計年度の産業分野の売上高は、前連結会計年度に比べ5.8%（61億円）増加し1,122億円となりました。

これは主として光学ユニット事業および電装ユニット事業の売上が増加したことによります。光学ユニット事業はプロジェクションシステム用のレンズの売上が増加しました。電装ユニット事業はシステムコントローラユニット国内市場の回復により増加しました。

営業費用は、3.5%（37億円）増加し1,112億円となりました。売上の増加に伴い、営業費用も増加しました。一方で、原価率はグループを上げて取り組んでいる構造改革活動により光学ユニット事業、電装ユニット事業それぞれで改善しました。セグメント利益は、10億円となりました。（前連結会計年度営業損失13億円）

③その他分野

当連結会計年度のその他分野の売上高は、前連結会計年度に比べ2.0%（25億円）減少し1,218億円となりました。デジタルカメラの売上が、海外において新製品に対する需要が低調であったことにより減少しました。リース事業やロジスティクス事業の売上は増加しましたが、デジタルカメラの売上減少を十分吸収するには至りませんでした。

営業費用は、デジタルカメラの広告宣伝費の増加はあったものの、売上の減少に伴う売上原価の減少により、前連結会計年度に比べ0.8%（10億円）減少し1,267億円となりました。セグメント損失は、前連結会計年度に比べ14億円増加し49億円となりました。

3. 流動性と資本源泉

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローの収入は、前連結会計年度に比べ606億円減少し1,300億円となりました。主な収入として、当期純利益227億円、減価償却費934億円、リース債権の減少138億円、未払法人税等および未払費用等の増加147億円などがありました。一方、主な支出として、仕入債務の減少140億円、たな卸資産の増加112億円などがありました。

投資活動によるキャッシュ・フローの支出は、前連結会計年度に比べ24億円増加し920億円となりました。主な支出として、有形固定資産の購入669億円、無形固定資産の購入188億円がありました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債を減少させたことなどにより前連結会計年度に比べ212億円減少し921億円の支出となりました。主な収入として、社債発行による調達797億円、長期債務による調達586億円がありました。主な支出として、社債の償還879億円、長期債務の返済871億円、短期借入金の純減307億円、支払配当金239億円がありました。

現金および資産負債総合管理

事業発展に十分な資金流動性を確保し、堅固な財務体質を維持することが当社の方針です。この方針に従って、当社はここ数年、子会社が保有する流動性資金残高の効率的運用に努めてまいりました。その方策のひとつとして実施しているの

が、各地域におけるキャッシュマネジメントシステムの推進です。各地域にキャッシュマネジメントシステムの要として設置している金融子会社を中心にグループ企業間で手元流動性を有効活用するグループ内の資金融通の制度を構築しております。

また、当社は資産ならびに負債の管理において金融派生商品契約を締結しております。為替変動が外貨建て資産と負債に与える潜在的な悪影響をヘッジするため、為替予約等および通貨オプションを設定しており、金利の変動が債務残高の公正価値や金利支払によるキャッシュ・フローに与える潜在的な悪影響をヘッジするため、金利スワップ契約を結んでおります。当社はリスクの低減を目的として、定められた方針に従って金融派生商品を利用しております。自己売買、あるいは投機目的で金融派生商品を利用しておらず、またレバレッジを効かせた派生商品取引も行っておりません。

資金源泉

当社は主に手元資金および現金同等物、様々な信用枠、およびコマーシャルペーパー、ミディアムタームノートおよび社債の発行を組み合わせることで資金を調達しております。流動性と資本源泉の必要額を判断する際、貸借対照表の現金および現金同等物の残高、ならびにキャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを重視しております。

当連結会計年度末において、現金および現金同等物の残高は1,791億円、借入枠は6,850億円であり、そのうち未使用残高は6,374億円でありました。リコーリース株式会社は500億円（借入枠6,850億円の一部）のコミットメント・ラインを複数の金融機関との間に設定しております。借入枠の範囲内で、各国市場の金利で金融機関から借入が可能です。これら金融機関からの借入のほとんどが無担保です。

一部の子会社は、コマーシャルペーパー、ミディアムタームノートおよび社債の発行により資金を調達しております。当連結会計年度において、子会社が発行するコマーシャルペーパーの金利は0.25%~0.30%、銀行借入の金利は0.41%~11.95%、社債の金利は0.57%~7.30%です。なお、当連結会計年度において、ミディアムタームノートの残高はありませんでした。また、当社は日本、米国、および欧州でキャッシュマネジメントシステムを活用し、有利子負債の残高を継続的に削減しております。

当社は大手格付機関（マグローウヒル・カンパニーズの一部門であるスタンダード・アンド・プアーズ・レーティング・サー

ビス（以下「S&P」）、ムーディーズ・インベスターズ・サービス（以下「ムーディーズ」）、および日本の格付け機関1社）から格付けを取得しております。当連結会計年度末現在、当社の格付けはS&Pが長期A+および短期A-1、またムーディーズは長期A1となっております。

日本では慣習的に、ほぼすべての銀行借入はそれぞれの銀行との一般契約に従っております。これは、合理的で相当な理由がある場合、銀行は借入金に対して追加的な担保を求められることができ、提出された担保を定期預金と同様に現在および将来の債務に対する担保として扱えるというものです。当社は現在までそのような要請を受けたことはありません。

必要資金および契約債務

当社は現金および現金同等物、ならびに営業活動により創出が見込まれる資金で少なくとも翌連結会計年度の必要資金を充分賄えると予想しております。お客様の需要が変動し、営業キャッシュ・フローが減少した場合でも、現在の手元資金、および当社が満足できる信用格付けを持つ金融機関に設定している借入枠で少なくとも翌連結会計年度中は事業用資金を充分賄えると考えております。さらに、足元の業務にとって必要な資金、および既存事業の拡大ならびに新規プロジェクトの開発に関連する投資に対し、十分な資金を金融市場または資本市場から調達できると考えております。サブプライムローン問題や原油価格高騰などの影響による金利の変動は、当社の流動性に悪影響を及ぼす可能性があります。手元の現金および現金同等物は充分であり、営業活動からも持続的にキャッシュ・フローが創出されキャッシュマネジメントシステムを活用していることから、こうした影響はあまり大きくはないと考えております。

当社は、翌連結会計年度に670億円の設備投資額を予定しておりますが、主に画像&ソリューション分野、産業分野における生産設備の拡充および合理化投資に関するものです。

その他に、長期債務の返済として翌連結会計年度に1,110億円、その後3年間で3,462億円を予定しております。

当社および一部の子会社は全従業員に対し信託型の様々な従業員年金制度を有しております。退職給付債務の積立不足額は、当連結会計年度末現在、1,409億円となりました。この積立不足額のうち、資産の部および負債の部にそれぞれ71億円および1,480億円を当連結会計年度の連結貸借対照表に計上しております。

年金制度への拠出額は前連結会計年度が145億円、当連結会

計年度は144億円でありました。

4. 研究開発活動

当社グループ（当社および連結子会社）では、人と情報のかかわりを重視し有用で創造的な商品の開発および提供を通して社会に貢献することを経営の基本理念としております。

この基本理念に基づき、より良いコミュニケーションのための新技術、新製品、新システムを開発するために、研究開発本部とグループ技術開発本部を核として研究部門を各地に配し、シーズレベルの技術リサーチから要素技術の研究、製品応用のための研究、そして環境技術を含む生産技術のための研究まで、グループ全体で積極的な研究開発活動を進めております。

各研究部門は、光技術、材料、デバイス、情報エレクトロニクス、環境技術、ソフトウェア技術のための基礎・応用研究、新製品のための要素開発を実施しております。さらには米国および中国にも研究所を配し、グローバルなマーケットに向けた研究開発活動を行っております。それぞれの特徴を活かしながら有機的な技術の融合を図り、将来のワークスタイル変化を見通した画像ソリューション商品の開発、ITソリューションのための新技術等の開発、また、地球環境の保護を考えた研究開発も各分野で進めリコーバリュー（地球にやさしい、人にやさしい、知識創造を簡単に）の実現に取り組んでおります。当連結会計期間中に投下した研究開発費は110,822百万円であります。

画像&ソリューション分野

一般のオフィスから、プロダクションプリンティング分野にわたる複写機やプリンターの光学設計、画像処理技術、電子写真サプライ技術、次世代作像エンジン要素技術、最先端ソフトウェア技術の開発、オフィスソリューション推進のためのアプリケーション開発を行っております。当連結会計期間中に投下した当分野に係る研究開発費は81,697百万円であります。

産業分野

画像・音声・通信用途等のASIC（Application Specific Integrated Circuit）およびASSP（Application Specific Standard Product）の設計、EDA（Electronic Design Automation）利用技術の開発、光学要素技術および新記録方式の開発、サーマルメディア等のサプライ製品の研究開発等を行っております。当連結会計期間中に投下した当分野に係る研究開発費は10,351百万円であります。

その他分野

ICS（Image Capturing System）としてのデジタルカメラ技術およびそのアプリケーション技術の開発等を行っております。当連結会計期間中に投下した当分野に係る研究開発費は2,268百万円であります。

また、各事業に分類できない基礎研究分野として、ナノテクノロジー、マイクロマシニング、計測・分析・シミュレーション等の基盤技術の研究開発、新規材料／デバイスの研究開発、次世代画像表示技術の研究開発、生産技術開発、システムソフトウェアモジュールの開発、高速・高品位画像処理のための光技術を中核としたフォトニクス技術、次世代新オフィスシステム／オフィスソリューションシステム技術、環境関連技術の開発等を行っております。当連結会計期間中に投下した当分野に係る研究開発費は16,506百万円であります。

また、事業の種類別セグメント毎の内訳は以下の通りです。

	単位：百万円		
セグメント名	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
画像&ソリューション分野	¥ 98,639	¥ 79,200	¥81,697
産業分野	10,792	9,766	10,351
その他分野	1,956	1,955	2,268
基礎研究分野	13,019	18,905	16,506
合計	¥124,406	¥109,826	¥110,822

5. 設備投資

当社グループ（当社および連結子会社）の当連結会計年度の設備投資金額は66,976百万円であり、事業の種類別セグメント毎の内訳は次のとおりです。

単位：百万円

セグメント名	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
画像&ソリューション分野	¥87,658	¥60,482	¥59,383
産業分野	4,581	3,325	3,235
その他分野	2,776	1,553	2,487
本社または全社資産	1,943	1,619	1,871
合計	¥96,958	¥66,979	¥66,976

各セグメントの概要は、次のとおりです。

画像&ソリューション分野では、当社および国内外製造子会社における複写機器および情報機器生産設備の拡充および合理化投資18,773百万円、国内外子会社におけるレンタル用資産の取得27,565百万円等です。

産業分野では、当社における半導体生産設備の拡充および合理化投資1,055百万円、当社および海外製造子会社におけるサーマル生産設備の拡充および合理化投資869百万円、当社および国内外製造子会社における光学機器ならびに光学レンズ生産設備の拡充および合理化投資892百万円等です。