

## 経営方針および経営成績

### 1. 経営方針

当社はお客様志向の徹底により競合他社に対する優位性を確保し、同時に経営システムの不断の改革により、効率を高めて、業績を向上させてまいりました。当社が経営理念でいうお役立ち精神を基本とした「CS(お客様満足度向上)視点での経営改革」の推進は、(財)社会経済生産性本部から高い評価を頂き、1999年度の日本経営品質賞(JQA)を受賞することができました。これらの活動を通して、株主価値を高め、さらには企業価値の増大をも図ることができました。

また、画像機器関連の基盤事業をより強固にして収益力の維持を図りながら、成長をめざした事業・収益構造の変革と技術力の強化にも取り組んでおります。特に、次の成長事業であるプリンター事業やお客様本来の幅広いご要望に応えるソリューション事業に経営資源を重点投下し強化してまいりました。この分野での積極的な取組みの一つとして、経営ビジョンから情報技術を活用した業務改善の事例までを紹介するための発表展示会「リコープレゼンテーション21」を全国で展開いたしました。

さらに、低採算事業の戦略見直しも含めた構造改革を進めながら、グループ挙げてのキャッシュ創出活動を展開することにより収益構造の変革が進み、大幅にキャッシュフロー改善を達成することができました。

当社はまた、地球市民、企業市民との認識のもとに「環境保全」と「社会貢献」を特に重視しています。「循環型社会」実現を目指した積極的かつ継続的な環境保全活動や環境経営システム等はお客様や投資家の皆様はじめ外部の方々から高い評価を頂いております。

これらの結果、連結ベースの業績は、増収が6期連続、増益が8期連続となり、過去最高益の更新を6期連続で達成することができました。

利益配分につきましては、当社は企業体質の強化および新たな事業展開のため、内部留保の充実を図りながら、収益の向上を通して、安定した配当を継続することを基本方針としております。また、内部留保資金は、中・長期的視野に立った成長事業分野への投資を中心に充当していく所存であります。

当社を取り巻く環境は、依然として厳しいものと予想されます。このような中で、当社は、さらに「お客様満足度向上」と「競争力強化」を目指したCS経営改革を進めてまいります。

複写機器を中心とした画像機器関連の主軸事業においては、その事業基盤をさらに強化し、プロパテント時代にも対応すべく、技術力を一層強化して新製品開発にあたり、拡販に努めます。

また、成長事業として位置づけているプリンター事業やソリューション事業には引き続き経営資源を重点投下して強化していきます。プリンター事業では、当社独自技術による高付加価値商品を他社に先駆け市場に投入し、特にカラープリンターや中高速のモノクロプリンター分野でのより一層のシェア拡大を目指します。ソリューション事業では、提案力・サポート力等を強化し、お客様のご要望に応じてまいります。さらに、ネットワーク時代に求められる販売構造改革として、お客様がより購入し易い、かつお客様へ新しい価値を提供出来る、さらには販売効率の向上を目指したネット販売をより積極的に進めてまいります。

また、事業の構造改革においては、お客様満足度向上と資産の効率性向上の同時実現を目指して、ビジネスパートナーをも含めたサプライチェーン構造改革等を積極的に展開してまいります。

さらに、激変する経営環境の変化に迅速な意思決定とスピーディな行動で対応していくためにコーポレートガバナンスの改革を実施いたします。具体的には、執行役員制度の導入により、取締役と執行役員の役割を分離した機動的なグループ経営体制を確立するとともに、新たに社外取締役を選任し、より幅広い見地からの経営活動を進めてまいります。取締役はグループ全体の成長とグループ各社の企業価値の向上を図るための経営意思決定と経営監督を役割とし、執行役員は業務執行が役割となります。これにより戦略性と機動性の高い経営活動を実現してまいります。

## 2. 経営成績

### 1) 当期の概況

日本経済は、設備投資の緩やかな増加もあり、やや回復の兆しを見せましたが、個人消費は依然として低迷が続く、厳しい状況で推移しました。一方、米国経済は引き続き好調で、欧州経済も緩やかな拡大傾向となり、アジア経済も全体的に回復基調で推移しました。

#### < 連結業績 >

当期（平成11年4月1日～平成12年3月31日）の業績につきましては、売上高は1兆4,471億円と前期に比べ1.5%の増加となり、6期連続しての増収を達成しました。

内外別では、海外売上高が円高に伴う為替換算の影響などにより5.1%減少して5,739億円となりましたが、国内売上高は堅調に6.4%増加して8,731億円となりました。

主な部門別の売上高の状況は次のとおりです。

事務機器部門は、国内の画像機器関連では、オフィスのカラー化の進展などによりカラー複合機が大幅に伸び、また高速デジタル複合機MF8570等の新製品投入により堅調な売上となりました。また、プリンター事業とソリューション事業が相乗効果により大幅に売上げを伸ばしました。特にプリンター分野においてはカラープリンターが大きく伸長しました。一方海外では、Aficioブランドの効果によりカラー機も含めデジタル複写機が好調で売上を大きく伸ばし、プリンター事業やソリューション事業は拡販へ向けた準備を進めました。地域別では、国内は景気低迷下にあっても堅調に推移し、海外は円高に伴う為替換算の影響がありましたが、販売チャネルの整備などにより欧米地域を中心に販売が好調に推移しました。この結果、事務機器部門の売上高は前期に比べ0.2%増の1兆2,530億円となりました。

その他機器部門は、半導体事業ではアナログ分野への戦略変更が奏効し大きく伸長しました。この結果、その他機器部門の売上高は、1,940億円と前期に比べ10.9%の増加となりました。

営業利益につきましては、円高による目減りがありましたが、操業度のアップや製造コストダウン、不採算事業の改善などにより889億円と前期に比べ20.9%の増加となり、税引前利益は703億円と前期に比べ32.7%の増加となりました。さらに、当期純利益は419億円と前期に比べ36.8%の増加となり8期連続しての増益を達成しました。

当期の営業活動によるキャッシュフローは、当期純利益の大幅増加に加え資産の効率化を推進したことにより前期より289億円増加し1,356億円（前年比27.1%増加）となりました。投資活動によるキャッシュフローは、固定資産購入に伴う支出を中心として284億円（前年比68.1%減少）のキャッシュを使用しました。これら営業活動と投資活動から生じたフリーキャッシュフローは1,071億円（前年比513.2%増加）となり、財務活動での借入金及び社債の返済、配当金の支払い等に充当されました。なお、当期のキャッシュフローには、投資活動において社債の債務履行引受契約に基づく預託金の500億円の回収と、財務活動において同額の社債の返済が含まれております。その結果、現金及び現金同等物期末残高は188億円減少し、1,118億円（前年比14.4%減少）となりました。これには、当期における為替換算レートの変動に伴う影響額47億円が含まれています。

#### < 単独業績 >

当期の単独売上高は、円高の影響にもかかわらず、国内におけるプリンターの大幅な伸び、輸出におけるデジタル複写機の好調な伸びなどで7,775億円と前期に比べ7.9%の増加となりました。営業利益は売上高の増加、製造コスト引き下げなどの生産効率の向上、経費の節減などにより前期に比べて35.9%増の582億円となり、経常利益は39.1%増の501億円となりました。また、期末における退職年金制度にかかわる積立不足額を一括で特別損失の退職給与引当金繰入額として127億円を計上しました。当期純利益は前期に比べて19.2%増の226億円となり、過去最高利益を確保することができました。

当期の配当については、中間配当として1株当たり5円50銭を実施しましたが、期末配当も同額とし、年間配当を11円とさせていただきたく定時株主総会に提案する予定でございます。

## 2) 次期の見通し

次期の見通しについては、米国経済は不安定要因があるものの堅調を維持し、欧州経済・アジア経済も緩やかな拡大が続くものと思われます。一方、国内経済はやや回復基調になってきているものの不透明な部分もありまだ予断を許さない状況と思われます。当社を取り巻く経営環境は為替の円高懸念や競合の激化等依然として厳しい状況が続くものと予想されます。

このような中で当社は、基盤事業である複写機事業では、昨年発売された白黒デジタル高速複写機による商品構成の充実とカラー複写機の機能強化などにより、なお一層の拡販に努めますとともに、成長事業として傾注しているプリンター事業については、カラー化の促進を図るなど商品力・販売力をさらに強化してまいります。また、これらの商品力の強化に加え、サービス・サポートについても充実していくことで、お客様視点での最適な価値を統合的に提供してまいります。さらに、ネット販売によるお客様への新しい価値の提供も含めて積極的に進めてまいります。このような取組みを通して、グループ全体での経営体質の強化に努め、次期においても連結、単独ともに前年に比べ増収増益を目指してまいります。

次期の業績見通しは、次のとおりであります。

1. 連結業績見通し	売上高	1兆5,000 億円	(前年比 3.7%増)
	営業利益	1,000 億円	(前年比 12.5%増)
	税引前利益	850 億円	(前年比 20.8%増)
	当期純利益	480 億円	(前年比 14.5%増)
2. 単独業績見通し	売上高	8,100 億円	(前年比 4.2%増)
	営業利益	590 億円	(前年比 1.3%増)
	経常利益	530 億円	(前年比 5.8%増)
	当期純利益	270 億円	(前年比 19.4%増)

(上記業績見通しは、次の為替レートを前提にしております。)

米ドル レート	105 円
ユ - ロ レート	105 円

前述の業績見通しは、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おき下さい。