

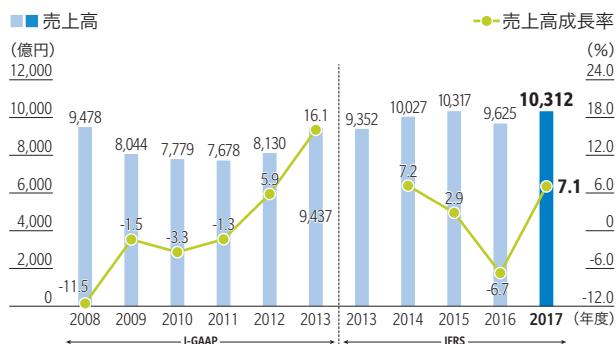
財務・非財務ハイライト

※P.85-86にも10年間の主要財務データを掲載しています。合わせてご覧ください。

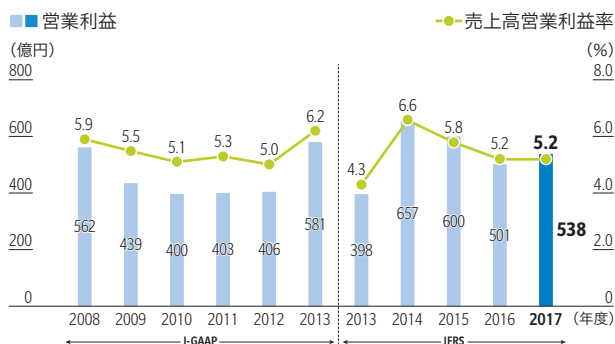
収益性

2017年度は、米国では堅調な個人消費を背景に底堅く経済成長を継続し、欧州経済も個人消費に加え輸出を中心に堅調に成長しました。中国は財政政策と個人消費が下支えして安定した成長を維持し、インドやASEANなどの新興国経済も引き続き成長しました。日本も堅調な世界経済に支えられ企業収益が改善し、緩やかな回復基調を示しました。このような経営環境のもと、売上高は1兆312億円（前期比7.1%増）、営業利益は538億円（前期比7.4%増）で、すべての事業セグメントが増収増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は2.2%増益の322億円でした。

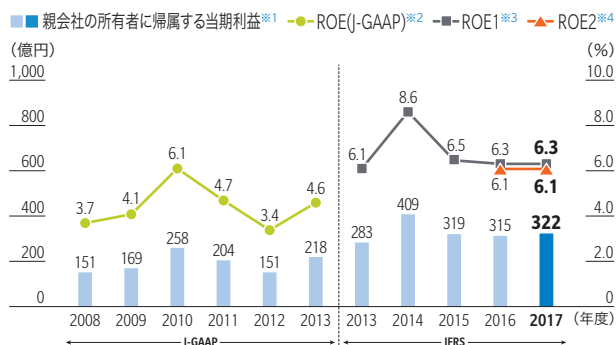
売上高／売上高成長率



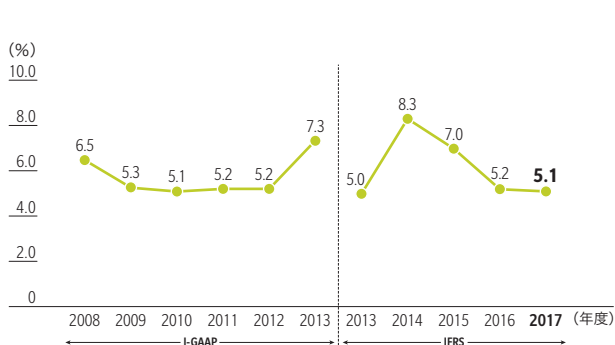
営業利益／売上高営業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益※1／ROE※2,3,4



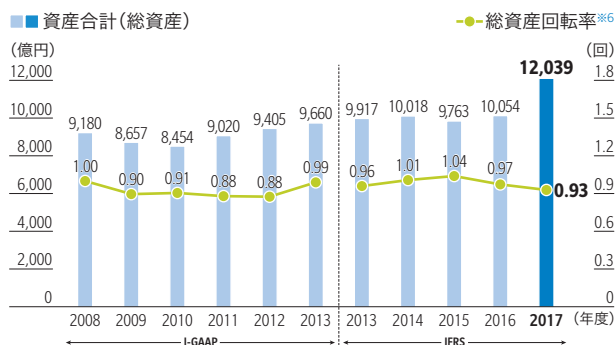
ROIC※5



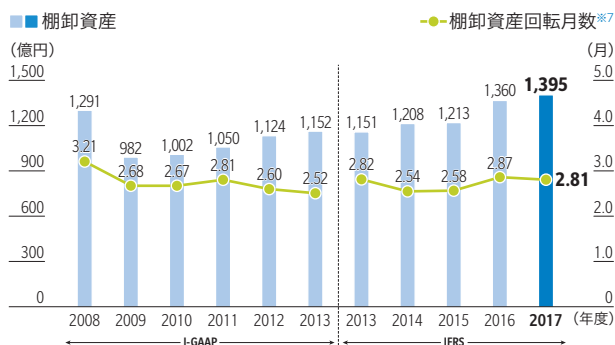
効率性

2017年度末の資産合計は、Ambry Genetics社、Invicro社買収によるのれん及び無形資産の増加により1兆2,039億円となり、前期末と比較して1,984億円増加しました。オフィス事業、プロフェッショナルプリント事業の高セグメント品および新興国での販売増加、計測機器事業の好調による販売増にともない棚卸資産が増加しましたが、棚卸資産回転月数は2.81カ月と前期より若干の減少となりました。

資産合計(総資産)／総資産回転率※6



棚卸資産／棚卸資産回転月数※7



※1 2008～2013年度 (J-GAAP) = 当期利益

2013～2017年度 (IFRS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 ROE (J-GAAP) = 当期利益 (累計) ÷ 自己資本期首・期末平均

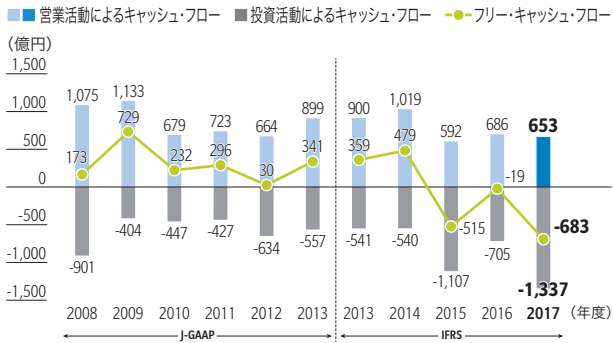
※3 ROE1 = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計 (期首・期末平均)

※4 ROE2 = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分 (期首・期末平均)

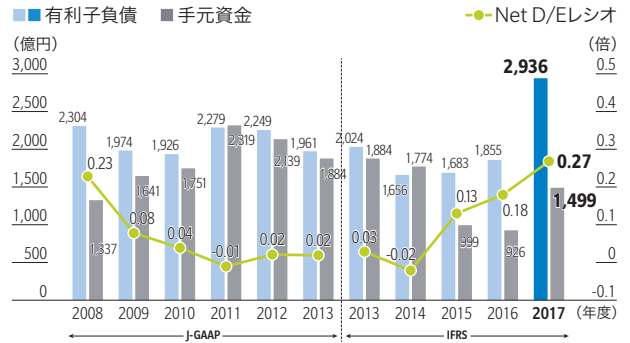
安全性

2017年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローで653億円を創出しました。企業買収を中心とした投資活動によるキャッシュ・フローで1,337億円の支出がありましたが、株式会社産業革新機構(INCJ)の出資が354億円あり、最終的なフリーキャッシュ・フローは329億円のマイナスとなりました。有利子負債は、ハイブリッドローンの借入金を含み2,936億円、手元資金は1,499億円で、ネットD/Eレシオは0.27となりました。なお、債権格付けはR&I→A、JCR→A+を維持しており、引き続き財務健全性を保ってまいります。

キャッシュ・フロー



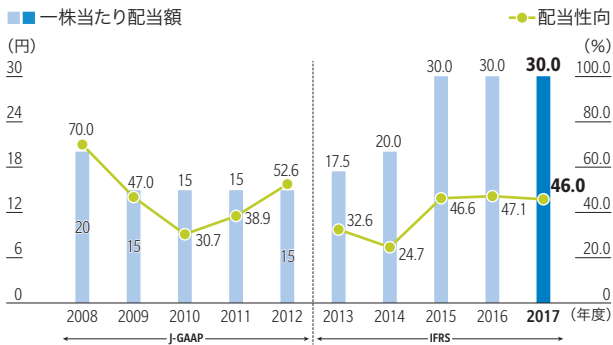
有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



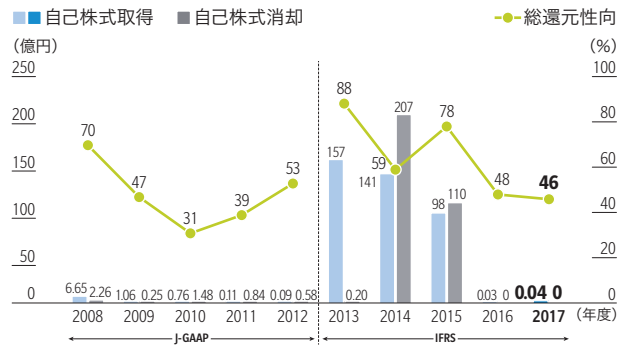
株主還元指標/投資指標

連結業績や成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、株主の皆様積極的に利益還元することを基本としています。2017年度年間配当は一株当たり30円を実施しました。自己株式の取得および消却はありませんでした。

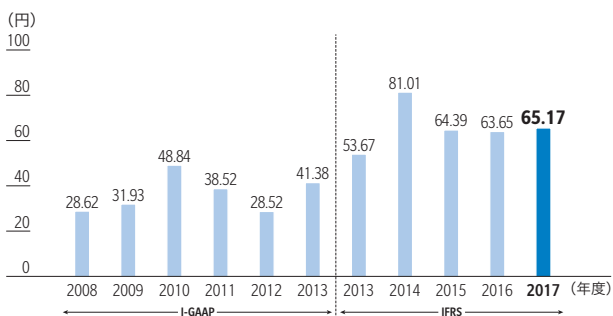
配当金/配当性向



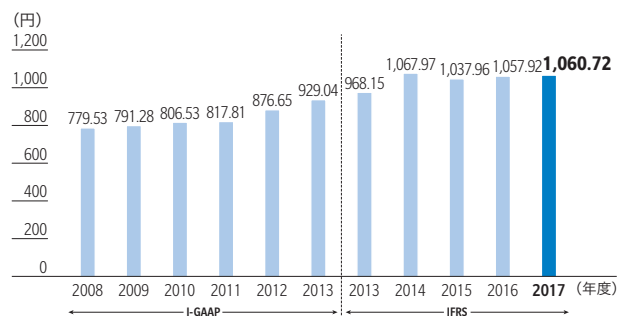
自己株式の取得・消却/総還元性向



一株当たり当期純利益、基本的な一株当たり当期利益(EPS)^{※8}



一株当たり純資産(BPS)^{※9}



※5 ROIC=税引後営業利益÷(資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式+有利子負債-現金及び現金同等物(期首・期末平均))

※6 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産

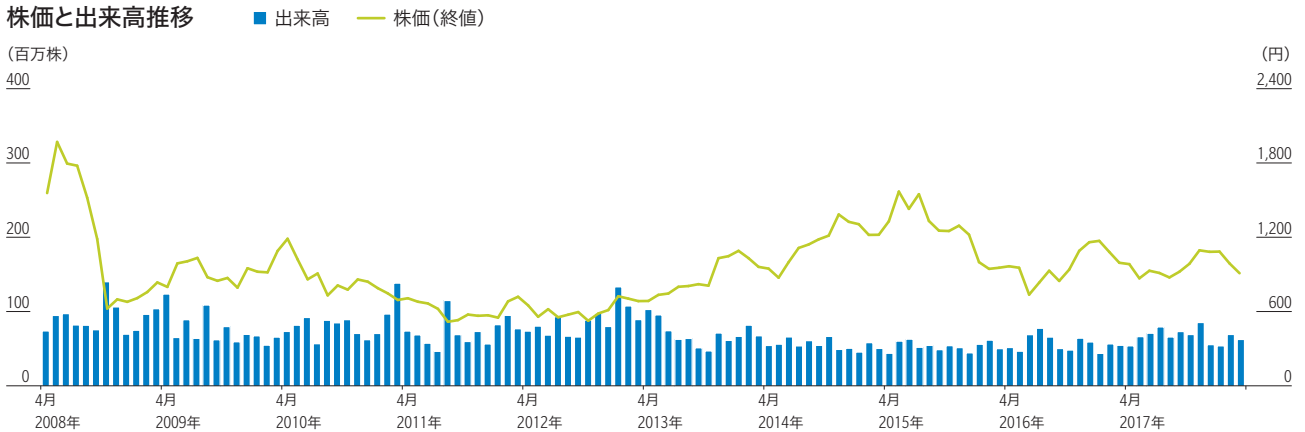
※7 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

※8 一株当たり当期純利益、基本的な一株当たり当期利益(EPS)

=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均普通株式数

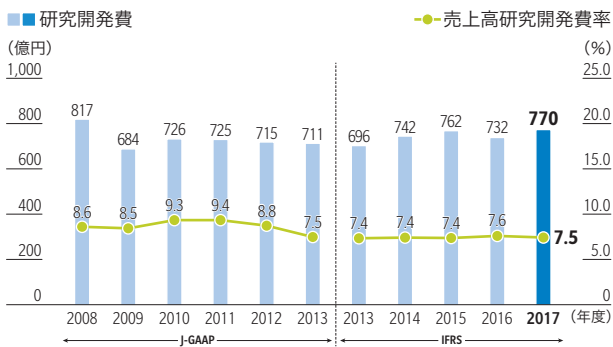
※9 一株当たり純資産(BPS)=親会社所有者帰属持分÷期末株式数

株価と出来高推移

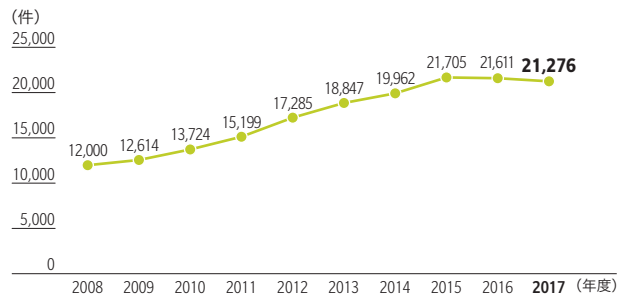


非財務データ

研究開発費 / 売上高研究開発費率

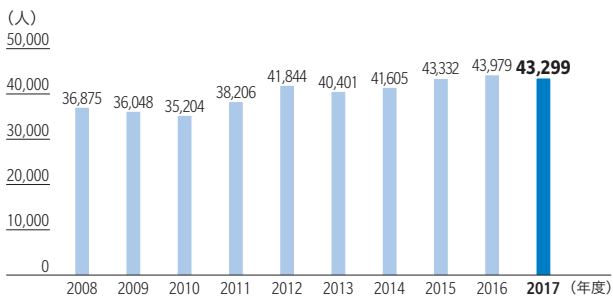


特許保有件数*

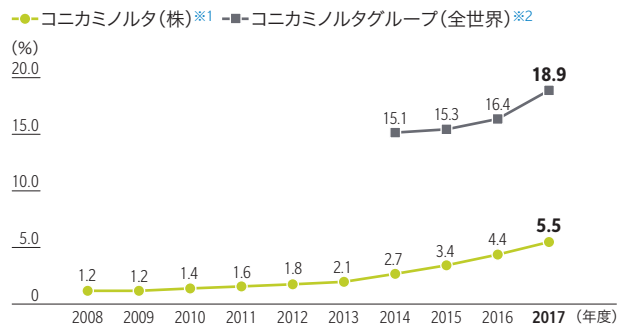


* 日米中における合算値

グループ従業員数(連結)

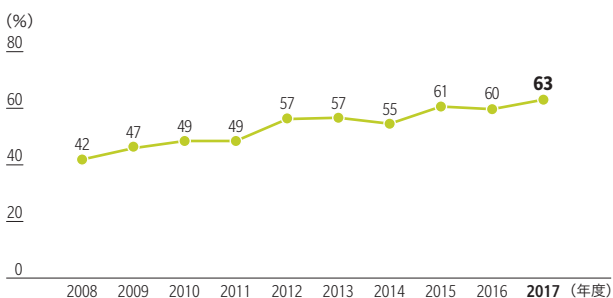


管理職に占める女性比率

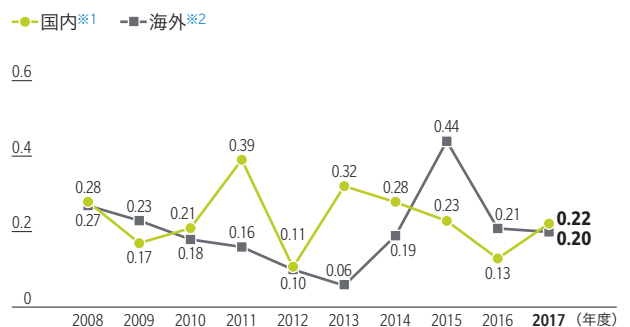


*1 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。集計時期は各年度明け4月1日時点
 *2 集計範囲は連結グループのうち人数ベースで2015年度までは89%以上、2016年度、2017年度は93%以上をカバーする。集計時期は各年度3月31日時点

海外子会社社長の現地人比率

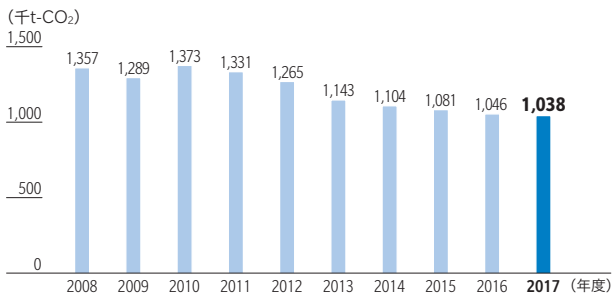


休業災害度数率



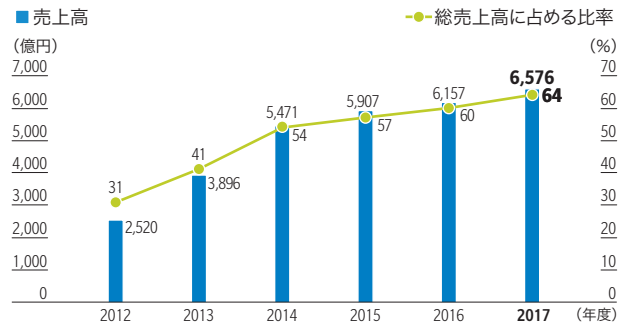
*1 集計範囲: 国内のコニカミノルタグループの従業員と派遣社員
 *2 集計範囲: 中国のグループ会社およびマレーシアの主要生産会社の従業員と派遣社員(2014年度まで)、中国のグループ会社およびマレーシアの生産会社の従業員と派遣社員(2015年度以降)

製品ライフサイクルCO₂[※]

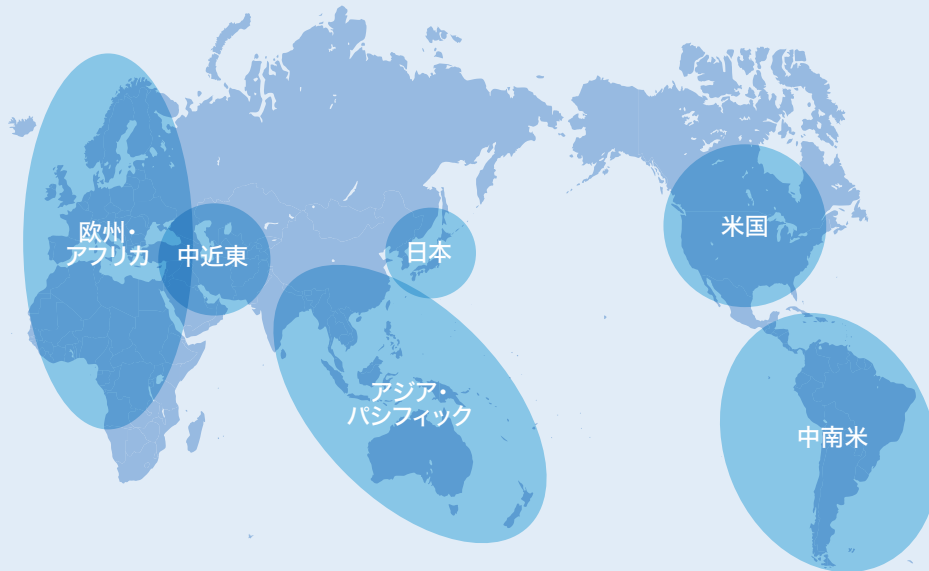


※ 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO₂排出量

サステナブルグリーンプロダクツ売上高



地域別概要



連結子会社数[※]

163社

拠点[※]

49カ国

セールス/サービス体制

約150カ国

従業員数[※]

43,299名

※ データは連結対象範囲で集計 (2018年3月31日現在)

	売上高 [※] (億円)	従業員数 (人)	連結子会社数 (社)	CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	エネルギー投入量 (TJ)	水使用量 (千m ³)	
欧州	2015	3,197	62	33	606	104	
	2016	2,999	70	29	577	112	
	2017	3,247	10,706	72	29	562	115
米国	2015	2,675	17	35	572	93	
	2016	2,496	17	35	570	90	
	2017	2,715	9,266	26	39	636	98
日本	2015	2,002	19	259	5,572	3,122	
	2016	1,922	11,872	17	245	5,273	3,054
	2017	1,963	11,291	17	229	4,871	2,905
アジア・その他	2015	2,443	53	71	937	520	
	2016	2,206	13,020	49	80	1,085	583
	2017	2,384	12,036	48	80	1,107	555

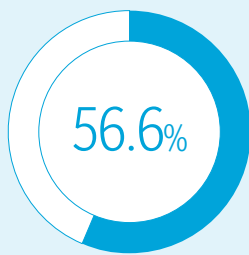
※ ロシアおよびトルコの売上高は、欧州に組み入れています。

At a Glance

すべてのセグメントで、増収増益を達成しました。

ジャンルトップ戦略

オフィス事業

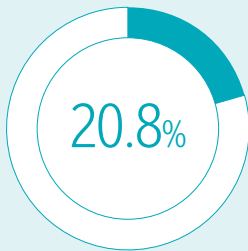


カラーMFPが欧米を中心に
トップクラスのシェア

CY2017の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.45

プロフェッショナル プリント事業

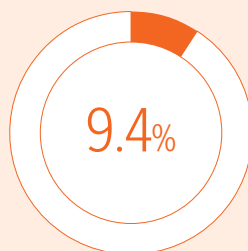


カラーデジタル印刷機が
グローバルでトップクラスのシェア

CY2017の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.46

ヘルスケア事業



カセット型DRが
国内クリニック市場で
トップクラスのシェア

CY2017 当社推定

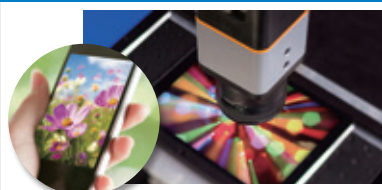
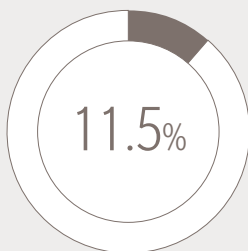


超音波診断装置が
整形外科領域の国内市場で
トップクラスのシェア

CY2017 当社推定

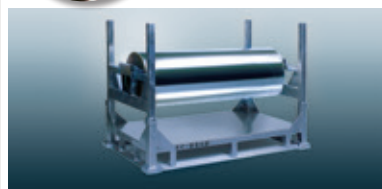
P.47

産業用材料・ 機器事業



産業用光学システム分野
ディスプレイ向け
カラーアナライザーが
トップクラスのシェア

CY2017 当社推定



材料・コンポーネント分野
VA液晶向けおよび薄膜TAC製品が
世界トップクラスのシェア

CY2017 当社推定

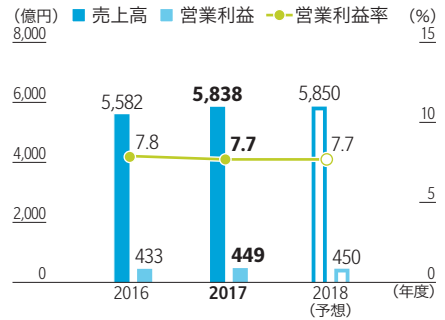
P.48

P.49

事業概要

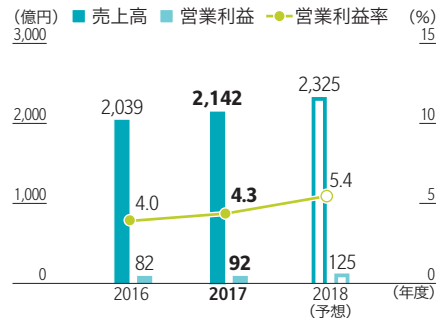
当事業の売上高は5,838億円(前期比4.6%増)、営業利益は449億円(同1.3%増)となりました。オフィスユニットでは、A3複合機の販売台数はカラー機、モノクロ機ともに市場成長を上回り前期比で増加しました。特にカラー機では新製品のA3カラーデジタル複合機の高速機「bizhub C759」シリーズが高い伸長率を示しました。欧州では前期から販売台数が減少しましたが、当期後半にはカラー高速機を中心に販売を伸ばしました。北米では好調に推移し、中国では大幅に販売台数を伸ばしました。ITサービスソリューションユニットでは、米国、欧州で販売が拡大するなど、ITサービスソリューションユニット全体としても前期比増収となりました。

売上高/営業利益



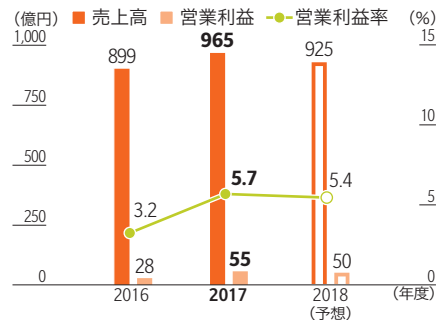
当事業の売上高は2,142億円(前期比5.0%増)、営業利益は92億円(同12.4%増)となりました。プロダクションプリントユニットでは、先進国を中心に市場が伸び悩む中、販売台数は北米で昨年度並に推移したほか、欧州では新製品のカラーデジタル印刷機の最上位機種を中心に販売が拡大し、中国でも好調でした。産業印刷ユニットでは米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機、デジタル加飾印刷機およびラベル印刷機の販売が加速しました。マーケティングサービスユニットでは、キンコーズで展開するオンデマンドプリントが伸びましたが、マーケティングプリントは大口顧客の費用抑制の影響が残り前期比減収となりました。

売上高/営業利益



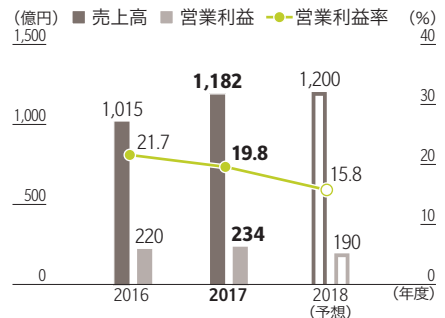
当事業の売上高は965億円(前期比7.3%増)、営業利益は55億円(同94.6%増)となりました。ヘルスケアユニットでは、DR(デジタルラジオグラフィ)は、X線装置メーカーとの協業強化と大型案件の獲得により米国を中心に販売数量が増加しました。超音波診断装置は、ポータビリティを追求した新製品「SNiBLE yb」投入で日本での販売が好調を維持し、中国、欧米の各地域で販売数量が増加、当期後半に発売した新製品も寄与して、大きく販売数量を伸ばしました。医療ITユニットでは、米国での販売増が収益に寄与し、保守サービスも順調に拡大しました。

売上高/営業利益



当事業の売上高は1,182億円(前期比16.4%増)、営業利益は234億円(同6.4%増)となりました。産業用光学システム分野では、計測機器ユニットがディスプレイ製品のイノベーションに応えるソリューションを提供することで複数の顧客需要の波を捉えて、大幅な増収となりました。材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットが液晶TVの大画面化を背景として、耐水型新VA-TACフィルムや、IPS向けZeroTACフィルムなど高付加価値製品への転換戦略が奏功し、価格圧力を受けながらも増収となりました。光学コンポーネントユニットは増収、IJコンポーネントユニットも堅調な販売が持続し増収となりました。

売上高/営業利益



オフィス事業



強み

Strengths

- グローバルな直接販売・サービス体制によって確立された中堅・中小企業を主とする約200万社の顧客基盤
- M&Aや新規採用により獲得したITサービスを提供するための人財とノウハウ
- 複合機とITサービスの商材や組織、販売アプローチを上手く融合したハイブリッド型販売

弱み

Weaknesses

- 欧州売上比率が高いことによる為替変動影響（米ドルはナチュラルヘッジ）
- 競合大手に対する物量由来のコスト競争力
- 各国拠点に分散・重複したオペレーション

機会

Opportunities

- 成長国市場におけるカラー出力の浸透・拡大により、カラー複合機出荷が増加
- IT専門家のリソースが不足しがちな中堅・中小企業で、経営課題を解決するITサービスへのニーズが高まる
- モバイル・クラウドとプリントを連携したソリューションによるワークフローの効率化ニーズが高まる

脅威

Threats

- 欧米先進国市場の複写機市場成熟化による競争環境の激化
- 製品のコモディティ化が進むなか、顧客からより高度な顧客価値が要求される
- プリントしないワークスタイルの広がりによる、複写機一台当たりのプリントボリュームの減少

2017年度の主な成果

2017年度の当事業の売上高は、前期比4.6%増の5,838億円

オフィスユニット

基盤事業

- 主力のA3複合機の販売台数はカラー機、モノクロ機ともに市場成長を上回り前期比で増加。特にカラー機では、新製品のA3カラーデジタル複合機の高速機「bizhub C759」シリーズが大きく伸長。
- 欧州では前期から販売台数が減少したが、当期後半にはカラー高速機を中心に販売を回復。北米では好調に推移し、中国では大幅に伸長。

ITサービスソリューションユニット

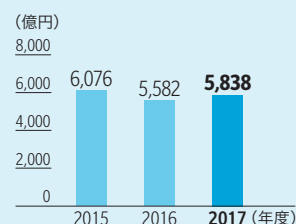
基盤事業

- 高採算のセキュリティソリューションやマネージドコンテンツサービスなど、米国、欧州で販売が拡大し、ITサービスユニット全体として前期比増収。
- ハイブリッド型販売拡大による顧客関係強化、顧客当たりの売上高・収益率が向上。

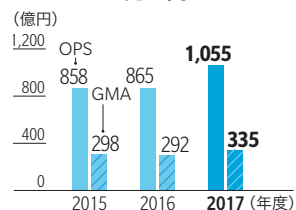
2018年度の見通し

- 先進国では高採算の中規模顧客に対する高付加価値販売、成長国でのカラー機販売台数を拡大するほか、開発・生産一体での製造原価・サービス原価の低減、業務集約・アウトソースなどの構造改革を実施することにより、稼ぐ力を強化。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは前年並みの5,850億円も、稼ぐ力の強化により実質増益を目指す。

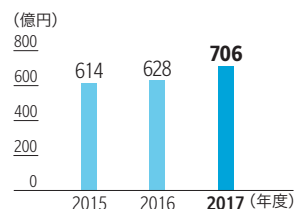
当事業の売上高



OPS・GMA売上高



ITサービスソリューション売上高



プロフェッショナル プリント事業



強み

Strengths

- 商業・産業印刷分野のデジタル化に応える商品ラインアップ
- 機器のスペックだけでなく、印刷業界の本質的な課題に対する付加価値ソリューションの開発・提供力
- カラー中速プロダクションプリント機(MPP)でセグメントトップシェア。成長国の中国・インドにも注力

弱み

Weaknesses

- カラー高速プロダクションプリント機(HPP)の製品ラインナップ
- 産業印刷分野においては専門的な販売リソースとサービススキル向上に改善の余地

機会

Opportunities

- デジタル化率の低い商業印刷・産業印刷分野は、今後もデジタル化が進み市場成長が期待される
- 企業のマーケティング手法がより個別化・細分化・短サイクル化し、デジタル印刷の需要が増加する見込み
- 世界的な人口増、パッケージの小容量化、プライベート/ローカルブランドの増加により、パッケージやラベルの需要は増加

脅威

Threats

- オフセット印刷機器の改善による印刷デジタル化の遅れ
- 地政学的なリスクによる主要顧客である印刷企業の投資意欲の抑揚

2017年度の主な成果

2017年度の当事業の売上高は、前期比5%増の2,142億円

プロダクションプリントユニット

基盤事業

- 先進国を中心に市場が伸び悩む中、当社独自の機能である、出力調整を自動化する品質最適化ユニット「IQ-501」の価値が受け入れられたこともあり、北米では販売台数が昨年度並に推移、欧州では新製品のカラーデジタル印刷機の最上位機種「AccurioPress C6100」シリーズを中心に販売拡大、中国では大幅に販売台数が増加。

産業印刷ユニット

成長事業

- 米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」、デジタル加飾印刷機およびラベル印刷機の販売が大幅に増加。

マーケティングサービスユニット

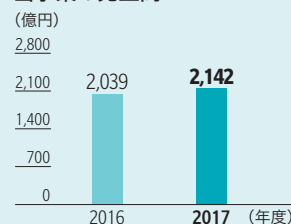
成長事業

- MPMサービスは大口顧客の費用抑制の影響が残り前期比減収となったものの、キンコーズのオンデマンドプリントが好調を継続。

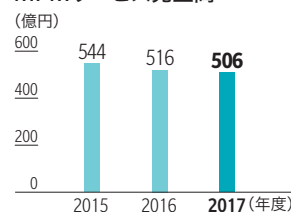
2018年度の見通し

- 前期後半に販売開始した「AccurioPress C6100」シリーズと「IQ-501」の年間を通じた販売の拡大に加え、「同C3080」シリーズの販売を開始し市場を牽引。プリントボリュームの増加により収益を拡大。産業印刷は設置台数の大幅増を継続。
- MPMは高付加価値サービス(デジタルマーケティング)へシフト、オンデマンドプリンティングでは、サイン&ディスプレイの拡大により事業成長を目指す。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは前期比9%増の2,325億円。

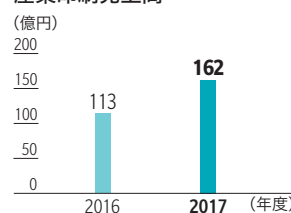
当事業の売上高*



MPMサービス売上高



産業印刷売上高



* セグメントを組み替えたため、2年分を記載

ヘルスケア事業



強み Strengths

- トップレベルの画質性能を持つ製品を生み出す、医療画像領域における高度な技術力と知見
- 高品質な製品とサービスによる顧客満足度の高さ
- クリニックを中心とした国内顧客基盤

弱み Weaknesses

- 超音波事業において先行する日米欧に競合が存在
- 地域別・診療科別に存在する顧客ニーズの多様性への対応力の強化
- グローバル拠点／体制機能の強化

機会 Opportunities

- 医療診断にITやデジタル技術の応用が進展
- 診療支援やオペレーションの効率化につながるソリューションニーズが拡大
- 地域医療連携、在宅医療への動きが加速
- 新興国での医療ニーズの高まり

脅威 Threats

- 新たな技術などを携えた新興企業やグローバルIT大手企業の台頭
- 制度改定などに起因した市場の景気後退による顧客の投資抑制
- 各国における医療機器への法規制

2017年度の成果

2017年度の当事業の売上高は、前期比7%増の965億円

X線事業

基盤事業

- カセット型デジタルX線撮影装置「AeroDR(エアロディーアール)」がフルサイズ(17×17)と四切(10×12)モデルを追加ラインアップし、国内外で好調を維持。

超音波事業

成長事業

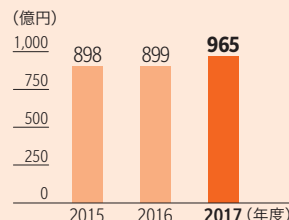
- 超音波診断装置「SONIMAGE(ソニマージュ)HS1」が国内整形外科領域でジャンルトップを確立するほか、ベッドサイドで検査や処置を行うPoint of Care領域のニーズに対応した新製品としてコンパクトサイズ高画質超音波診断装置「SONIMAGE MX1シリーズ」を追加ラインアップし、事業拡大に貢献。中国と欧州の前年比販売数量も伸長し、好調を維持。

医療IT事業

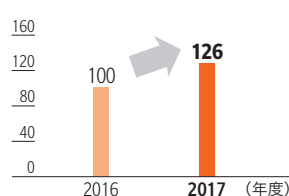
成長事業

- 米国での販売増加により前年比で売上が26%拡大。保守サービスも順調に拡大。

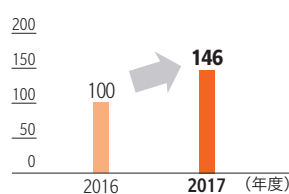
当事業の売上高



医療ITサービス売上高^{※2}



SONIMAGE HS1/MX1の販売台数^{※2}



※2 2016年度を100とした場合の指数

2018年度の見通し

- 医療診断機器のデジタル化と、それにとまなう複数の医療機関の間での医療情報の共有・連携が進展しており、需要の増加が見込まれる。
- 市場競争力のある主力製品・サービスの販売・提案を強化。
- 2018年度の当事業における売上高の見通しは、前期比4%減の925億円^{※1}。

※1 仕入商品取扱い中止の影響額約50億円を除くと前期比4%増。

産業用材料・ 機器事業

(産業用光学システム分野)



強み **Strengths**

- 高精度計測機器の幅広いラインナップ
- 長年培ってきた確実な技術力と多種多様な製品での採用実績
- グローバルな販売・サービスネットワーク

弱み **Weaknesses**

- 設備投資やインフラ投資との相関関係が強く、景気変動の影響を受けやすい業態
- グローバル事業展開にともなう為替レート変動の影響

機会 **Opportunities**

- モバイルやTVなどのディスプレイにおける高精細化の進行や市場成長にともなう光源色計測器のニーズ拡大
- 物体系計測器の主要顧客である自動車業界では生産台数が漸増傾向
- 生産ラインの自動化に向けた投資が加速し、FA計測市場が拡大

脅威 **Threats**

- 新興企業の台頭
- 各地域の規制強化や地政学など不確実性リスク

2017年度の主な成果

2017年度の当分野の売上高は、前期比47%増の431億円

計測機器ユニット(センシング)

基盤事業

- ディスプレイ製品のイノベーションに応えるソリューションを提供することで複数の顧客需要の波を捉え、大幅な増収。

計測機器ユニット(外観検査)

成長事業

- 製造プロセスで樹脂や金属など製品外観のキズや欠陥を検出・定量化する外観検査事業の技術開発が進展。顧客密着型でコンセプト検証を開始。

映像ソリューションユニット

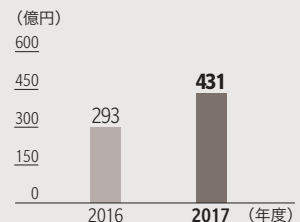
成長事業

- 期間限定店舗で体験型VRアトラクション「Virtualink」を展開。

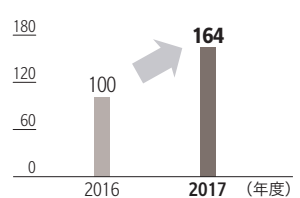
2018年度の見通し

- 増収に寄与した光源色計測機器需要のモメンタムは一旦落ち着くも、ディスプレイ製品の多様化にともなって、サプライチェーンの構造およびプレイヤーの勢力図に変化が生じており、計測機器では当社製品に対する新たな需要が見込まれる。
- 計測機器の既存顧客基盤を活かし、外観検査事業の拡大に注力。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは、前期比7%減の400億円。

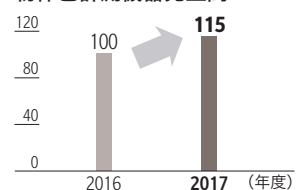
当分野の売上高※1



光源色計測器売上高※2



物体系計測機器売上高※2



※1 セグメントを組み替えたため、2年分を記載

※2 2016年度を100とした場合の指数

産業用材料・ 機器事業

(材料・コンポーネント分野)



強み

Strengths

- TACフィルムの開発・生産・販売で培った技術、製造設備、サプライチェーンの資産と顧客との信頼関係
- IJインク・ヘッド・システムの三位一体での価値提案
- 光ディスク用ピックアップレンズなど光学製品を支える、画期的かつ高度な設計・加工・評価のコア技術

弱み

Weaknesses

- 商品のコモディティ化による価格の下落が継続
- 各事業ユニットが保有する顧客ニーズ・技術を相互に活かした事業拡大に改善の余地

機会

Opportunities

- TVの大型化・高画質化の流れにより、ディスプレイ市場の面積規模は今後も拡大
- IoT本格展開により車載カメラや監視カメラ、光通信などのデバイス技術の活用分野が拡大
- ディスプレイ市場の多様化にともない要求機能が高度化し、フィルム関連ビジネスの機会が増加

脅威

Threats

- 代替技術・新興企業の台頭など、市場環境の大きな変革により事業環境が激変しやすい
- 生産・設計現場にIT技術が浸透することで、強みの一つである顧客要望に対するすり合わせによる競争力が弱まる可能性がある

2017年度の主な成果

2017年度の当分野の売上高は、前期比4%増の751億円

機能材料ユニット

基盤事業

- 機能材料ユニットの偏光板保護フィルムでは、TV大画面化、顧客の多様化を先読みし、耐水性を強化した新VA-TACフィルムやIPS向けZeroTACフィルムなどの高付加価値製品でのシェアが拡大。販売数量増加により、価格圧力を受けながらも増収し、事業の収益に寄与。

光学コンポーネントユニット

基盤事業

- プロジェクトおよび交換レンズ関連の売上増で増収。

IJコンポーネントユニット

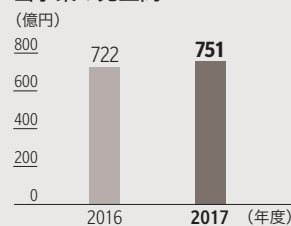
基盤事業

- 前期に引き続き、欧州やアジアの販売が堅調に推移し増収。

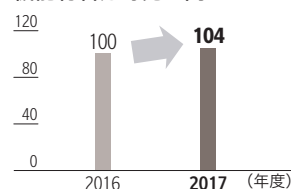
2018年度の見通し

- 機能材料ユニットでは従来のTACに加え、積極的に取り込んだ新樹脂材料に当社ならではの工夫を加えた製品で、お客様の幅広い要求に柔軟に対応して事業領域の拡大を目指す。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは、前期比6%増の800億円。

当事業の売上高※1



機能材料分野売上高※2



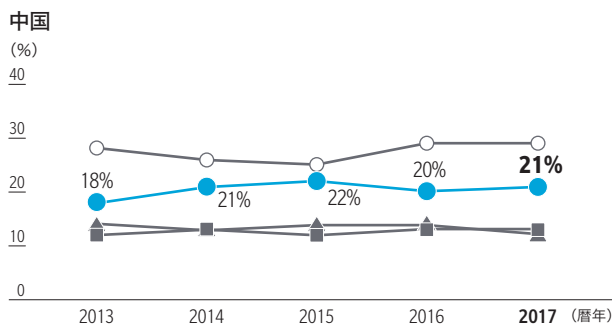
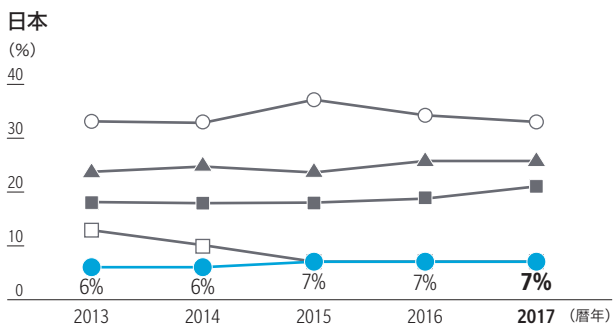
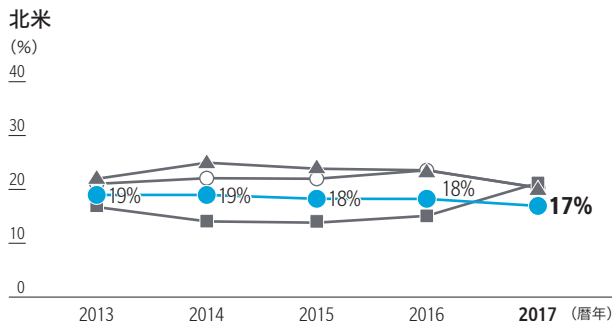
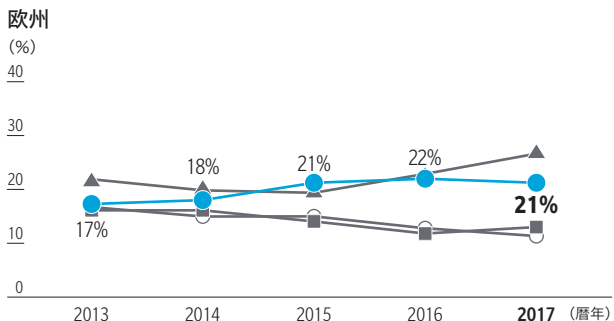
※1 セグメントを組み替えたため、2年分を記載

※2 2016年度を100とした場合の指数

セグメント別の市場データ

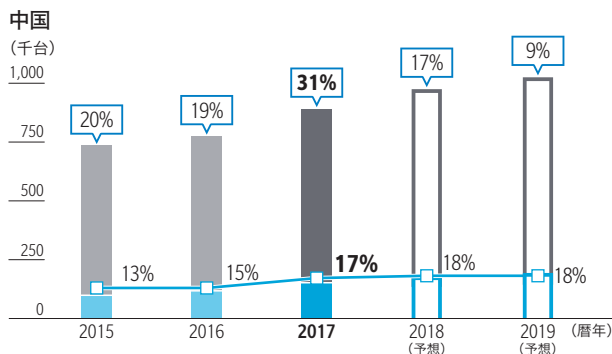
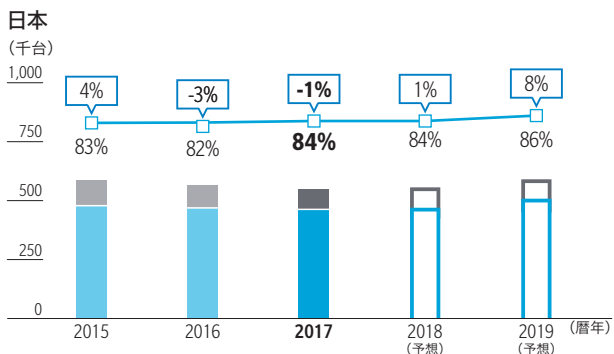
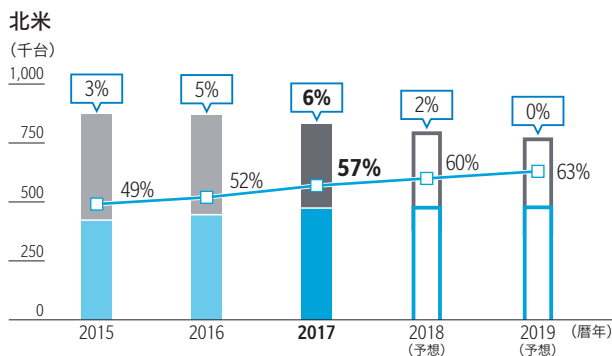
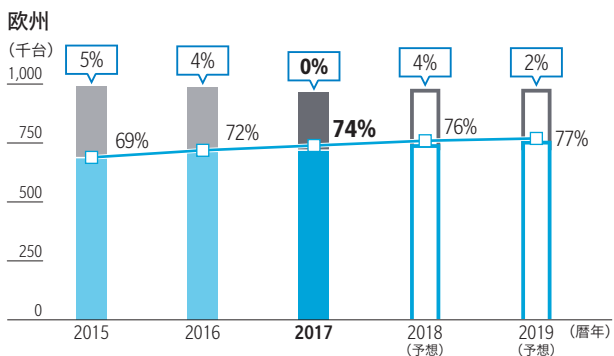
オフィス事業

A3カラーMFP市場シェア(金額ベース)※ ● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社 □ D社



※ 当社推定

A3カラーMFP出荷台数推移と見通し※ ■ カラー ■ モノクロ □ カラー比率 □ A3カラーMFP成長率



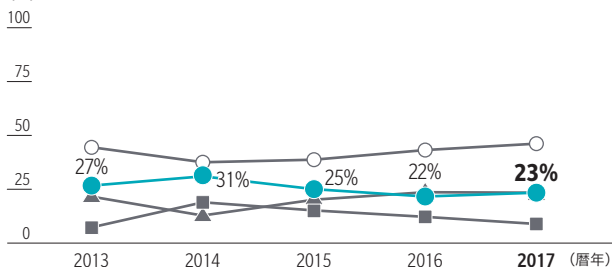
※ 当社推定

プロフェッショナルプリント事業

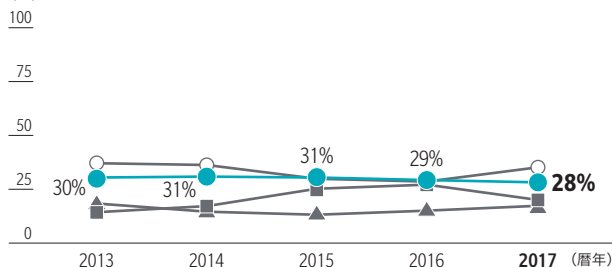
カラープロダクションプリント機市場シェア(金額ベース)[※]

● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社

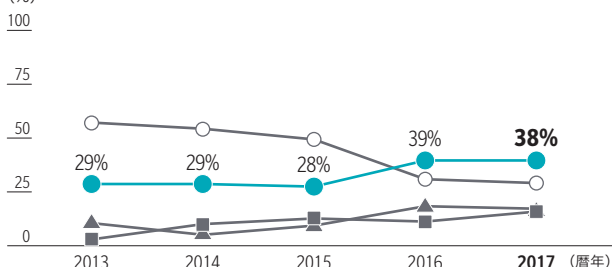
欧州
(%)



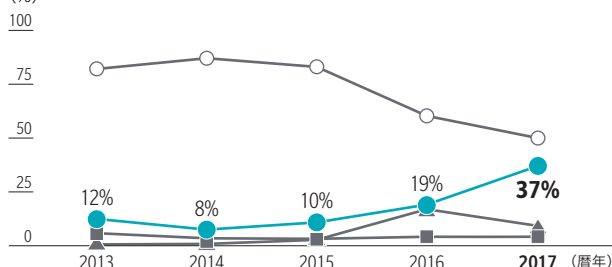
北米
(%)



日本
(%)



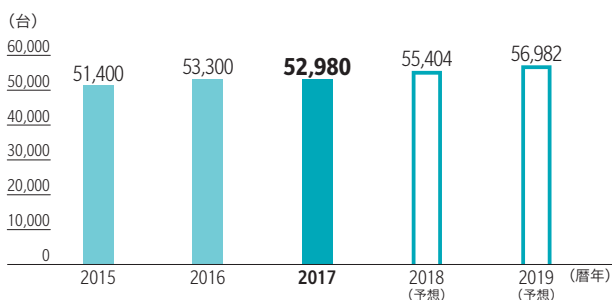
中国
(%)



※ 当社推定 (LPP+MPP)

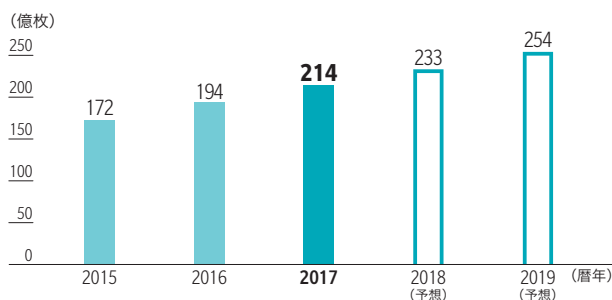
※ LPP (Light Production Printer) : 低速PP機 MPP (Mid Production Printer) : 中速PP機

カラープロダクションプリント機の出荷台数推移と見通し(全世界ベース)[※]



※ 当社推定

カラーPV(プリントボリューム)推移と見通し(全世界ベース)[※]

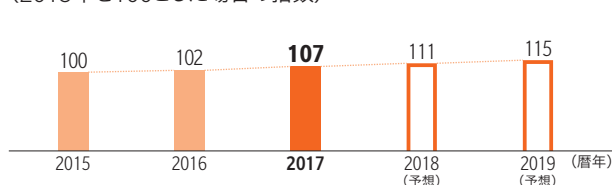


ヘルスケア事業

DR出荷台数推移と見通し(全世界ベース)^{※1}
(2015年を100とした場合の指数)



超音波診断装置出荷台数推移と見通し(全世界ベース)^{※2}
(2015年を100とした場合の指数)



※1 IHS TECHNOLOGY社「X-ray-Intelligence-Service-Summary-General-Radiography-and-Fluoroscopy-X-ray-Equipment」のデータを基に一部当社推定

※2 IHS TECHNOLOGY社「Ultrasound-Intelligence-Database-Equipment-December-2017」のデータを基に一部当社推定