



SHINKA 2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて



コニカミノルタ株式会社  
2018年3月期（2017年度）

# 決算説明会

代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛

2018年 5月14日

【億円】

	2017年度 通期	2016年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2017年度 4Q	2016年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比
<b>売上高</b>	<b>10,313</b>	<b>9,626</b>	+ 7%	(+ 3%)	<b>2,810</b>	<b>2,629</b>	+ 7%	(+ 5%)
<b>営業利益</b>	<b>538</b>	<b>501</b>	+ 7%	(△ 2%)	<b>248</b>	<b>157</b>	+ 58%	(+ 39%)
親会社の所有者に帰属する <b>当期利益</b>	<b>322</b>	<b>315</b>	+ 2%		<b>136</b>	<b>66</b>	+ 106%	
<b>為替レート(円)</b>								
<b>USDドル</b>	110.85	108.38	2%		108.30	113.64	△5%	
<b>ユーロ</b>	129.70	118.79	9%		133.22	121.08	10%	

## 売上高

- 全ての事業セグメントで増収となり、全社では対前年7%増。
- オフィスで北米・中国などが堅調を維持、プロフェッショナルプリントでは欧州・中国で伸長、ヘルスケアは北米でのDR販売が引き続き拡大し、産業用材料・機器では計測機器が好調を維持し大幅増収、機能材料も高付加価値製品がけん引して増収。

## 営業利益

- 全ての事業セグメントで増益となり、全社でも対前年7%の増益。
- オフィス・プロフェッショナルプリントは2Qからの採算改善傾向が継続、年度で増益に反転。

# 2017年度 セグメント別売上高

【億円】

	2017年度 通期	2016年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2017年度 4Q	2016年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比
オフィス事業	5,839	5,582	+ 5%	(△ 0%)	1,562	1,509	+ 3%	(+ 1%)
プロフェッショナルプリント事業	2,143	2,040	+ 5%	(+ 1%)	592	558	+ 6%	(+ 4%)
ヘルスケア事業	965	899	+ 7%		296	266	+ 11%	
産業用材料・機器事業	1,182	1,016	+ 16%		281	275	+ 2%	
産業用光学システム	431	293	+ 47%		88	105	△ 17%	
材料・コンポーネント	751	722	+ 4%		194	170	+ 14%	
新規事業・コーポレート他	184	89	+ 107%		78	21	+ 270%	
全社合計	10,313	9,626	+ 7%		2,810	2,629	+ 7%	

# 2017年度 セグメント別営業利益

【億円】

営業利益	2017年度 通期	2016年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2017年度 4Q	2016年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比
オフィス事業	449	443	+ 1%	(△ 3%)	150	131	+ 15%	(△ 5%)
プロフェッショナルプリント事業	93	83	+ 12%	(△ 13%)	42	15	+ 189%	(+ 153%)
ヘルスケア事業	56	29	+ 95%		17	14	+ 25%	
産業用材料・機器事業	235	220	※+ 6%		59	53	+ 11%	
新規事業・コーポレート他	△ 294	△ 274	-		△ 20	△ 55	-	
全社合計	538	501	+ 7%		248	157	+ 58%	

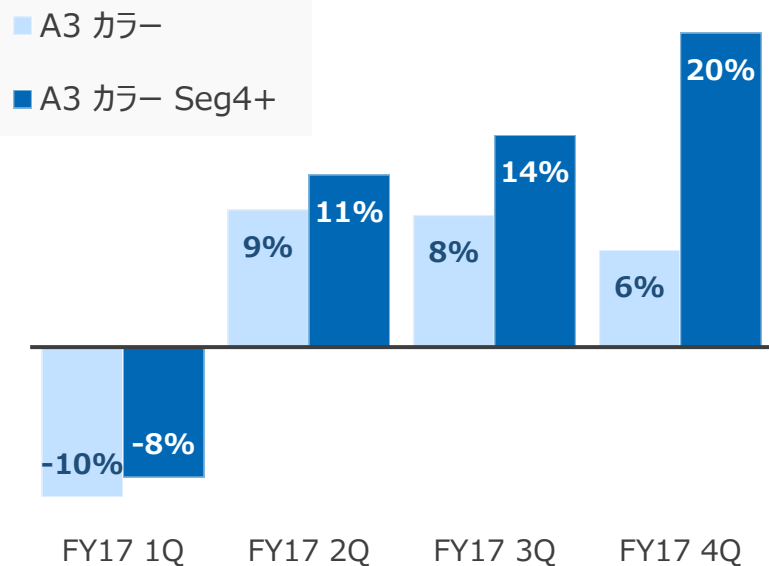
※産業用材料・機器の前年特殊要因を除くと前期比+65%

営業利益率	2017年度 4Q	2016年度 4Q	増減
オフィス事業	9.6%	8.7%	+ 0.9%
プロフェッショナルプリント事業	7.1%	2.6%	+ 4.5%
ヘルスケア事業	5.7%	5.1%	+ 0.6%
産業用材料・機器事業	20.8%	19.1%	+ 1.6%
新規事業・コーポレート他	-	-	-
全社合計	8.8%	6.0%	+ 2.8%

## オフィス

- 下期に投入したカラー65/75枚機の新製品が各地域で好調に推移、特に北米、中国で大幅に伸長

### A3カラー複合機販売台数対前年伸長率

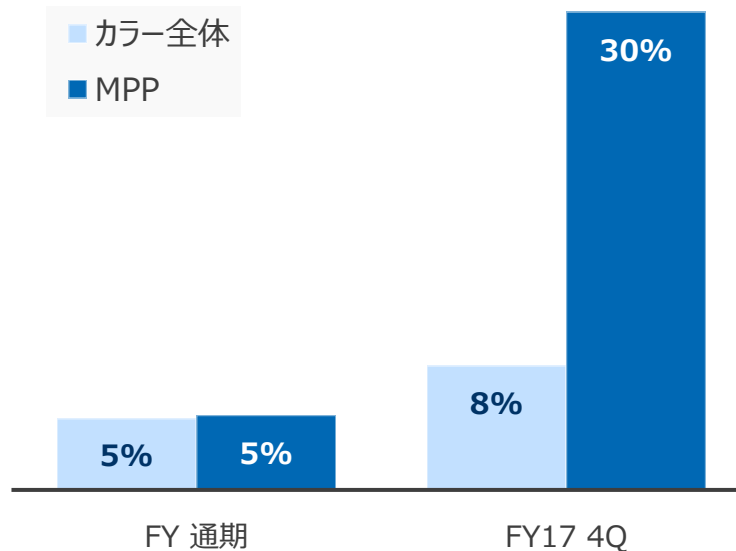


- A3モノクロ複合機販売台数も対前年+3%

## プロダクションプリント

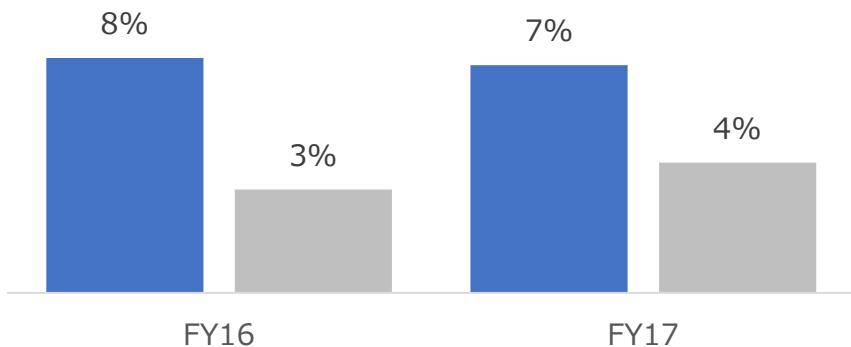
- 出力調整を自動化しお客様のワークフローを効率化するオプションIQ-501による差別化戦略が奏功、PV増につながる増収に寄与
- 特に欧州、中国での販売台数が大幅に伸長

### PPカラー機販売台数対前年伸長率

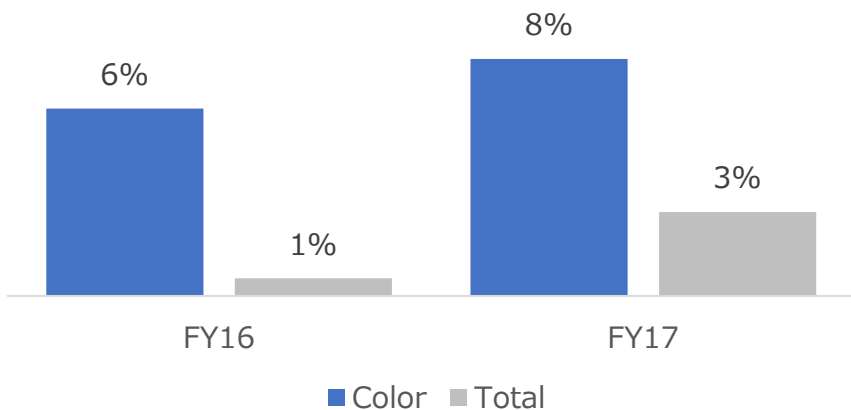


## オフィス

Office MIF 対前年伸長率

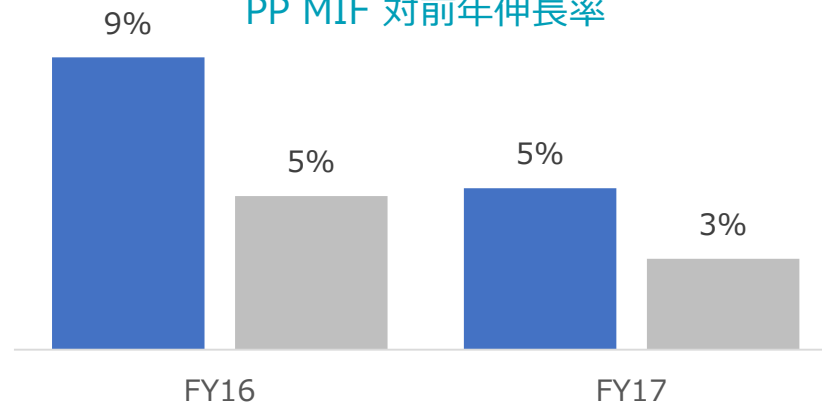


Office PV 対前年伸長率

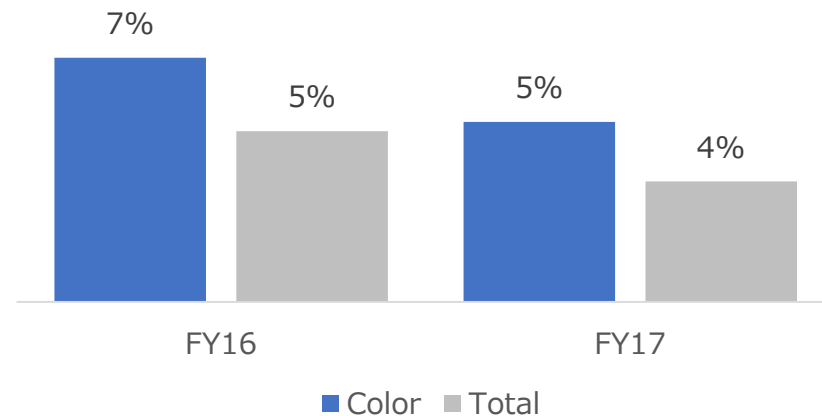


## プロダクションプリント

PP MIF 対前年伸長率



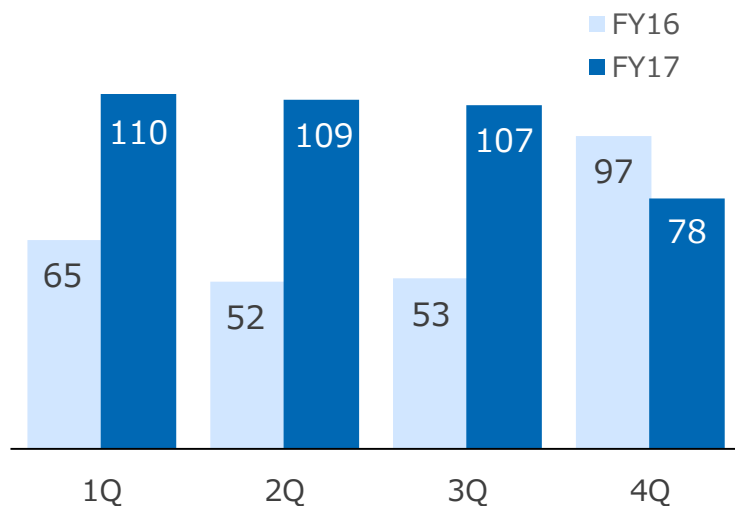
PP PV 対前年伸長率



## 計測機器

- モバイル機器のイノベーションに対応したソリューションで複数顧客より受注獲得、大幅増収を達成
- FY16 4Qから続いたモメンタムは一旦落ち着くも、顧客層及びアプリケーションの広がりも継続

計測機器売上高推移【億円】

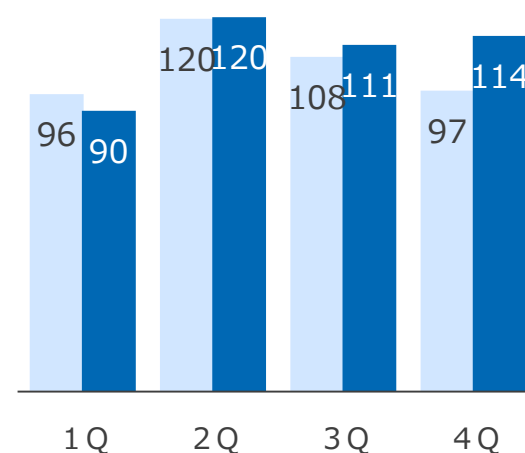


## 機能材料

- TVの大画面化、メーカーの多様化を先読み、高付加価値製品の販売増
- 3Q以降増収トレンドに回帰、収益寄与

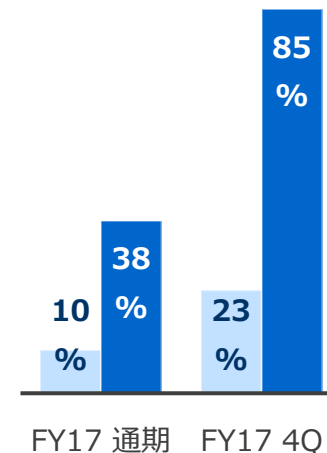
機能材料  
売上高推移【億円】

■ FY16 ■ FY17



TACフィルム販売数量  
対前年伸長率

■ TAC ■ VA+IPS



# 2018年度見通し



## 2017年度の振り返り

## 2018年度の重点取り組み

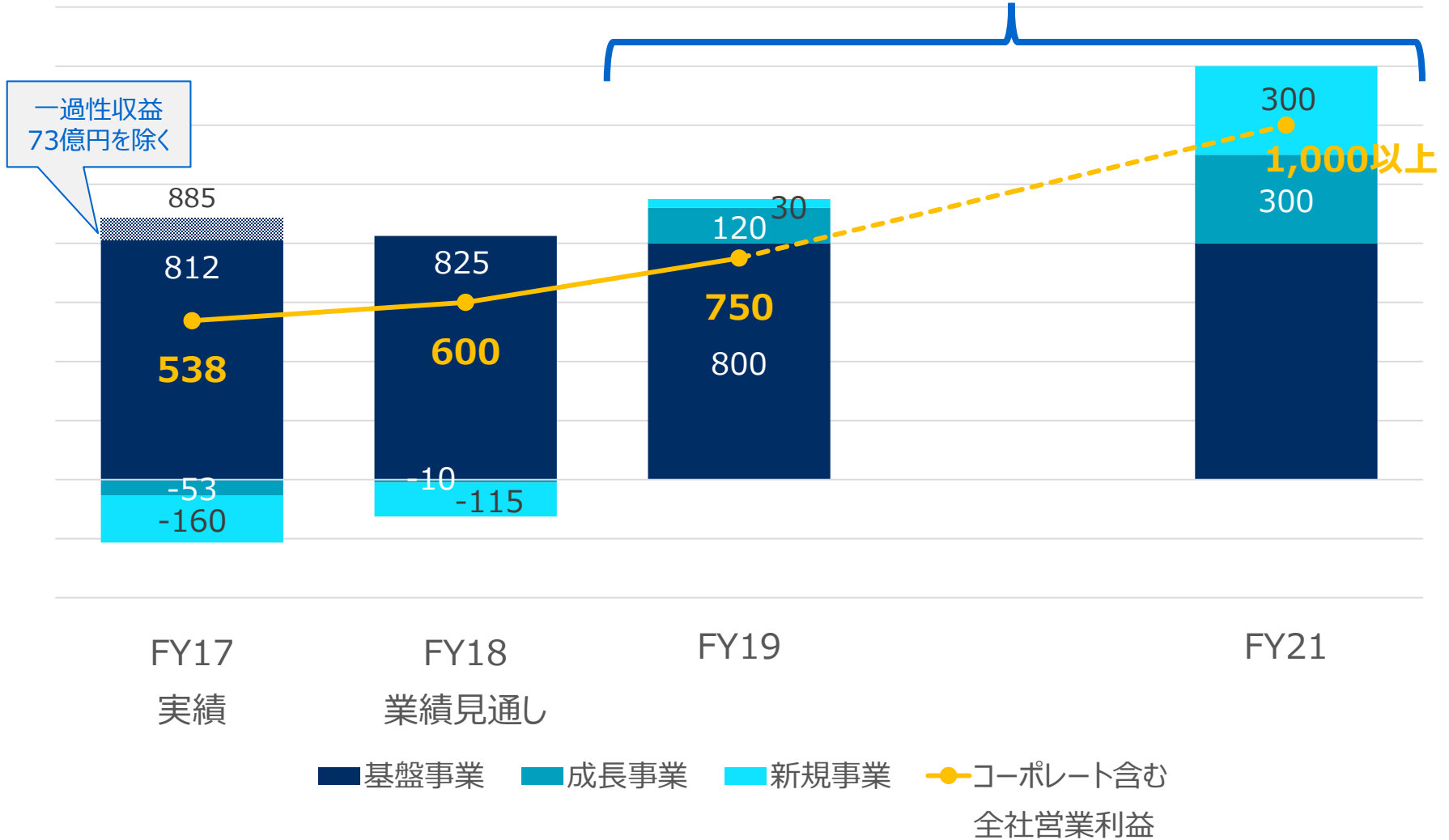
		2017年度の振り返り	2018年度の重点取り組み
基盤	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オフィス、PPの収益力回復（3Q、4Q）</li> <li>● 計測での顧客層、アプリケーション拡大</li> </ul>	<p>抜本的な収益力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ お客様起点の魅力ファクター創出</li> <li>✓ 製造、サービスの原価低減成果出し</li> <li>✓ 生産性向上による人財シフト</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オフィス、PPの通年での収益力発揮</li> </ul>	
成長	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業印刷の売上増、パイプライン拡大</li> <li>● 計測機器、外観検査の顧客価値実証</li> </ul>	<p>19年度の収益貢献に繋がる規模拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 産業印刷販売の拡大</li> <li>✓ 計測の既存顧客基盤を生かした外観検査の事業拡大</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業印刷の販売スペシャリスト人員増強</li> </ul>	
新規	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バイオヘルスケアの事業基盤・体制確立</li> <li>● ワークプレイスハブの顧客価値確認</li> </ul>	<p>中長期成長の実行に向けた効率的投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ワークプレイスハブの確実なローンチ</li> <li>✓ バイオヘルスケアでの3社(KM, AG社, IC社)運営体制の成果出し</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ワークプレイスハブの顧客価値作りこみ</li> </ul>	

AG : Ambry Genetics Corporation, IC: Invicro LLC

# SHINKA 2019 経営目標値

2017年5月11日公表値

【億円】



	2018年度 業績見通し	2017年度 実績	増減	【億円】
売上高	10,800	10,313	+ 5%	
営業利益	600	538	+ 11%	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	370	322	+ 15%	
為替レート (円)				
USドル	105	110.9		
ユーロ	125	129.7		

### 通期業績 予想

- 中期経営計画「SHINKA 2019」の中間年度として、最終年度19年度の経営目標 営業利益750億円の達成への道筋をつける。
- 「基盤事業の収益力強化」、「トランスフォームの加速」を重点に取り組む。
- 対ドル、ユーロともに円高リスクを織り込み、為替前提は「ドル=105円、ユーロ=125円」とする。

### 配当予想

- 17年度実績「1株当たり30円」を据え置く。

# 2018年度業績見通し セグメント別売上高・営業利益



KONICA MINOLTA

売上高	【億円】		
	2018年度 業績見通し	2017年度 実績	増減
オフィス事業	5,850	5,839	+ 0%
プロフェッショナルプリント事業	2,325	2,143	+ 9%
ヘルスケア事業	925	965	△ 4% ※1
産業用材料・機器事業	1,200	1,182	+ 1%
産業用光学システム	400	431	△ 7%
材料・コンポーネント	800	751	+ 6%
新規事業	500	173	+ 188%
バイオヘルスケア	350	90	+ 290%
その他	150	84	+ 79%
コーポレート・連調	0	10	-
<b>全社合計</b>	<b>10,800</b>	<b>10,313</b>	<b>+ 5%</b>

※1 仕入商品取扱中止の影響額約50億円を除くと、前期比+4%

営業利益(営業利益率)	【億円】		
	2018年度 業績見通し	2017年度 実績	増減
オフィス事業	450 7.7%	449 7.7%	+0% ※2
プロフェッショナルプリント事業	125 5.4%	93 4.3%	+35%
ヘルスケア事業	50 5.4%	56 5.8%	△ 10% ※3
産業用材料・機器事業	190 15.8%	235 19.8%	△ 19%
新規事業	△ 115 △ 23.0%	△ 160 △ 92.0%	-
コーポレート・連調	△ 100 -	△ 134 -	-
<b>全社合計</b>	<b>600 5.6%</b>	<b>538 5.2%</b>	<b>+ 11%</b>

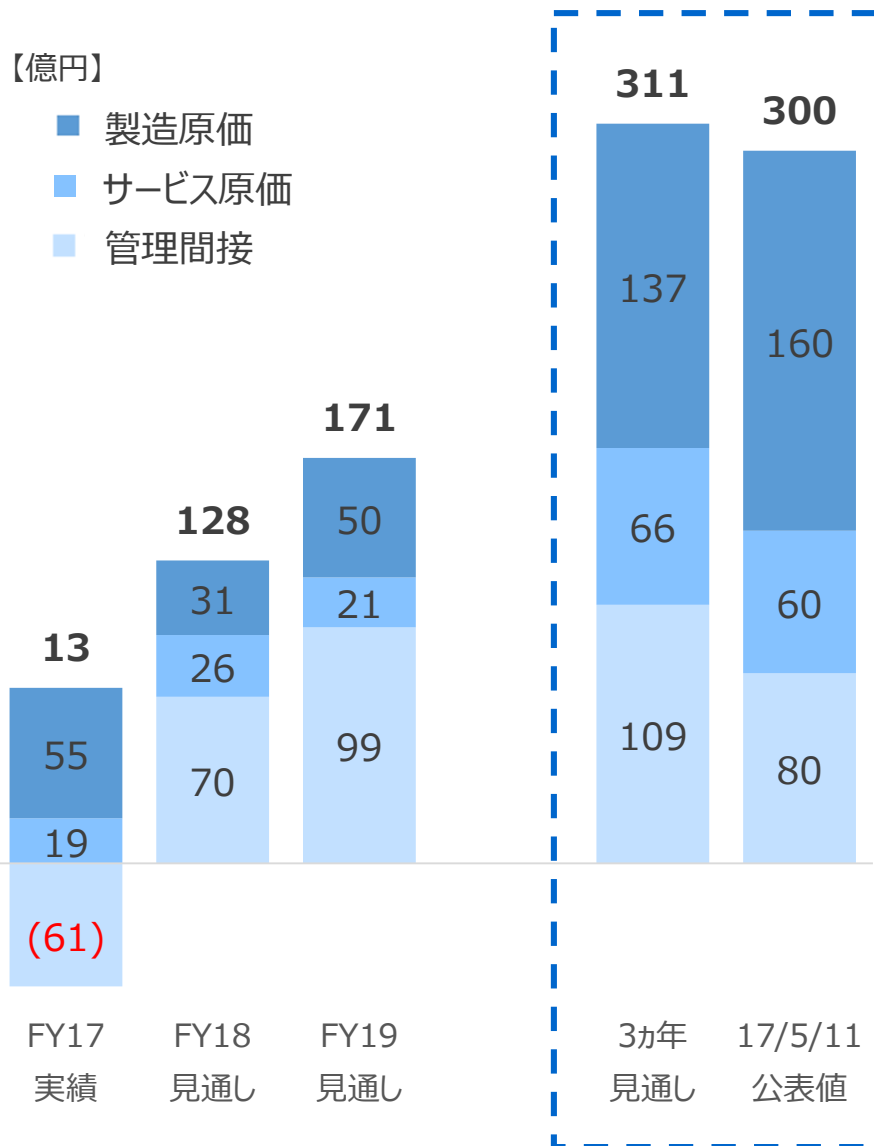
\*17年度については18年度の区分に基づき組替しています。

※2 2017年度実績の一過性収益を除くと397億円となり、前期比+14%

※3 2017年度実績の一過性収益を除くと35億円となり、前期比+42%

【億円】

- 製造原価
- サービス原価
- 管理間接



## 製造原価 低減

- デジタルマニュファクチャリングの全工場・サプライヤー展開
- コンカレントエンジニアリングによる新製品コストダウン
- 戦略的生産配置と現地調達拡大
- 部品ロットに応じた金型レス生産
- 消耗品生産自動化

## サービス原価 低減

- 消耗品/パーツ長寿命化
- 予知保全によるMIF当たりコスト削減
- リモートメンテナンス拡大

## 管理間接

- 構造改革による固定費の変動費化（集約/アウトソース）
- 拠点/倉庫集約
- RPA活用による定型業務の自動化

## 高採算中規模顧客に対する高付加価値化販売、稼ぐ力の向上に向けた改革推進

### オフィス

- 先進国：カラーMIF拡大→PV増のモメンタム維持
- 成長国：カラー化拡大余地の大きい東欧、中国のチャネル、市場ポジション強化
- パイプライン管理強化で高採算中規模顧客の確実な獲得

## CP顧客への高付加価値提供を徹底、MPPカラートップポジション堅持、コスト競争力強化

### プロフェッショナル プリント

- 先進国：顧客当たり販売単価アップ×台数増×PV  
(IQ-501の装備率向上による提供価値拡大とPV増)
- 成長国：高シェア中国・インドを中心にAPACでの拡大
- 製品ラインアップ：カラー80/70枚機投入で市場を拡大

- 中期経営計画「SHINKA 2019」で挙げた基盤事業の収益力強化の一環として、国内外での構造改革を継続推進
- CRE（企業不動産）戦略の一環としてのセール&リースバック実施。

対象及び目的		損益への影響		
		FY17上期	FY17下期	FY18
構造改革費用	国内特別転進支援制度、欧州バックオフィスアウトソース・倉庫統合、北米拠点統合、等	△ 62億円	△ 38億円	△ 20～30億円
CRE戦略	グローバルファシリティ(土地・建物)活用最適化	115億円	94億円	100億円+ (修繕・撤去費用込み)

## 「成長」「新規」が積み重なることで大きな「面」を持続的に生み出す





オフィス事業における継続的な  
カラーMIFの拡大

**(顧客基盤の拡大)**



当社の主要顧客基盤である  
中堅・中小企業へのITサービス  
も含めたハイブリッド販売

**(顧客基盤の深化)**

ワークプレイスハブによる期待を  
超える顧客体験・必要不可欠  
な課題解決

**(顧客価値の提供)**

FY17	FY18				FY19
4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q

パートナーおよび顧客とのデザイン思考によるアプリケーション開発



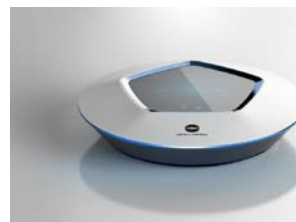
workplacehub

ワークプレイスハブ本体及びアプリケーション販売開始  
(マネージドIT、チームスペース、製造業向けIoTキット、セキュリティ、バックアップ、など)

欧米日にてローカル  
イベント開催



意思決定支援、業種別アプリ  
順次展開開始



次世代ワークプレイスハブ  
立ち上げ準備

## 顧客価値 (Customer Value)

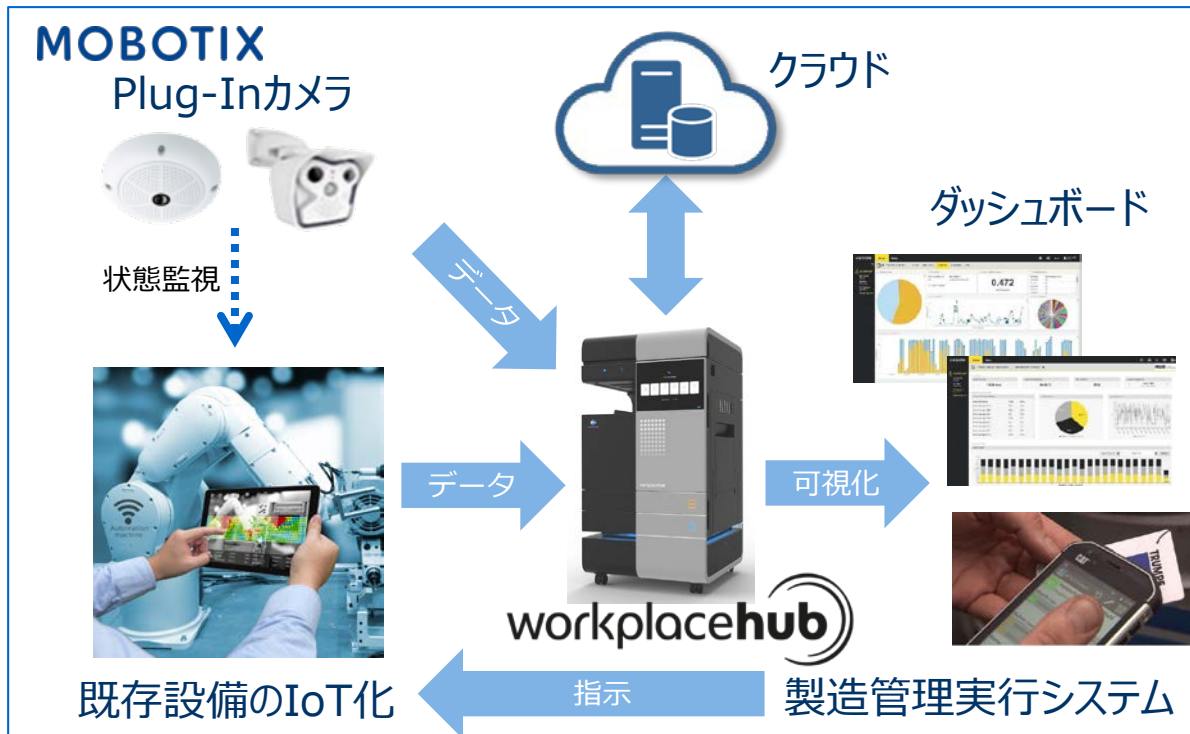
- All-in-Oneのパッケージソリューションにより中小製造業のIoT導入により生産性向上を支援
  - コンサルティングから導入、アフターまでサポート
  - IoT化に必要なデバイスとソフトウェアを提供
  - セキュリティが確保されたデータを活用した予知保全 (→稼働率向上)

### 経営課題

- 生産現場のデジタル化による生産性の向上

### 問題点 (Pain point)

- ノウハウとリソース
- 生産設備のデータ取得と通信
- 製造コスト削減



## 顧客価値 (Customer Value)

- デジタルワークプレイスの容易な導入の実現による生産性・創造性の向上を支援
  - テンプレートをベースに簡単カスタマイズ・メンテナンス
  - 各種コラボレーション機能（社内SNS、チームサイト、企業内情報検索、ダッシュボード・・・）
  - 働く場所・時間からの解放(→人財の多様化による知的生産性・創造性向上)

### 経営課題

- ワークプレイスのデジタル化による生産性・創造性の向上

### 問題点 (Pain point)

- 導入のためのITスキルとリソース
- 一方通行のコミュニケーション (e-mail, イン트라ネット)



## 顧客価値 (Customer Value)

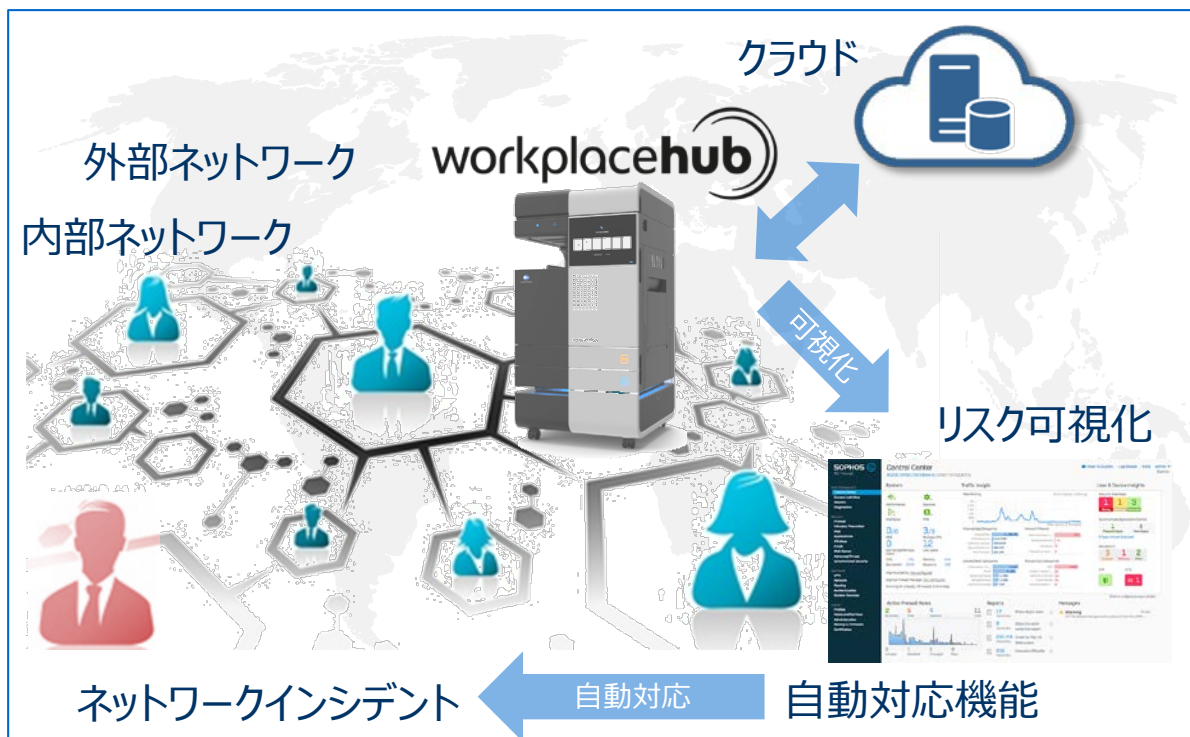
- ネットワークセキュリティの集中管理・監視・自動解決ソリューションを提供
  - ファイアーウォールを備えたネットワークゲートウェイとしてのワークプレイスハブ
  - セキュリティに関連する機能を一元化
  - リスクの可視化と問題発生時の自動対応機能

### 経営課題

- ICT/デジタル化時代のセキュリティ対策強化

### 問題点 (Pain point)

- 自社のセキュリティ状況の把握
- 複雑なセキュリティ設定スキル
- セキュリティ問題対応力



領域	短期	中長期
<b>遺伝子診断 (Ambry)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>がん専門医チャネルの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大手病院Gとの包括契約獲得</li> </ul> </li>   <li>➤ <b>営業力の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新営業幹部による体制強化及び、主要保険会社との信頼関係強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>製薬向け遺伝子検査ビジネス強化</b></li>   <li>➤ <b>日本発の遺伝子データベース構築し、遺伝子検査ビジネスを加速</b></li>   <li>➤ <b>アジア・パシフィック地域の遺伝子検査市場（自由診療）への展開</b></li> </ul>
<b>創薬・支援 (Invicro)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>新規プロジェクトの獲得</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 治験支援領域の長期プロジェクトの獲得</li> </ul> </li>   <li>➤ <b>臨床試験機能の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 遺伝子検査、HSTT検査によるサービスメニューの拡大</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>KM、AG、ICの3社によるK-magicプロジェクトによる事業シナジーの創出</b></li> </ul>

# 2018年度業績見通し 全社業績要約

	2018年度 業績見通し	2017年度 通期	増減	【億円】
売上高	10,800	10,313	+ 5%	
営業利益	600	538	+ 11%	
(営業利益率)	5.6%	5.2%	-	
税引前利益	550	491	+ 12%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	370	322	+ 15%	
(親会社の所有者に帰属する当期利益率)	3.4%	3.1%	-	
EPS (円)	74.82	65.17		
ROE (%)	6.9%	6.1%		
ROE* (%)	-	6.3%		
設備投資額	550	387		
減価償却費及び償却費	600	563		
研究開発費	800	770		
FCF (18年度予想は投融資を含めない)	350	※ △ 684		
投融資	300	1,250		
為替レート (円) USDドル	105.0	110.9		
ユーロ	125.0	129.7		

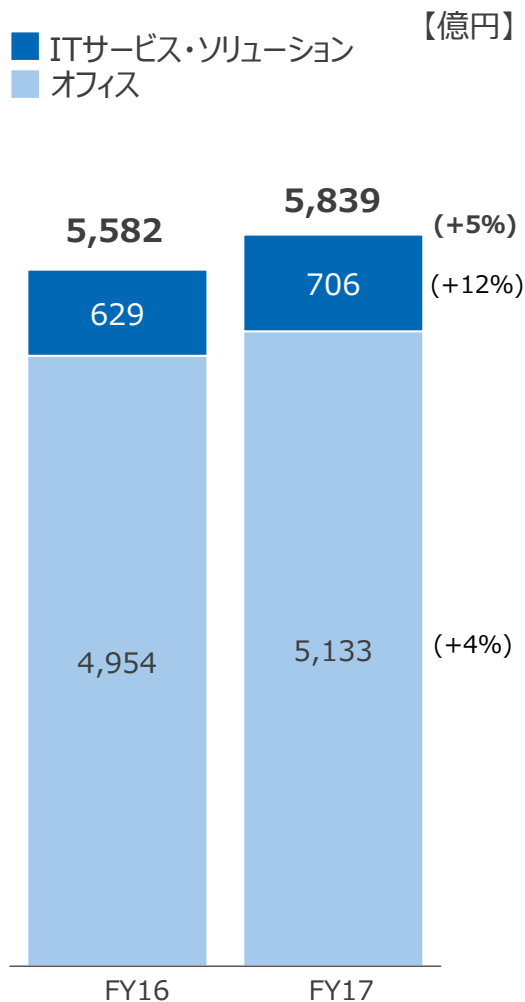
\*ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益／資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計（期首・期末平均）

※ 産業革新機構（INCJ）からの出資分354億円を考慮すると実質△330億円

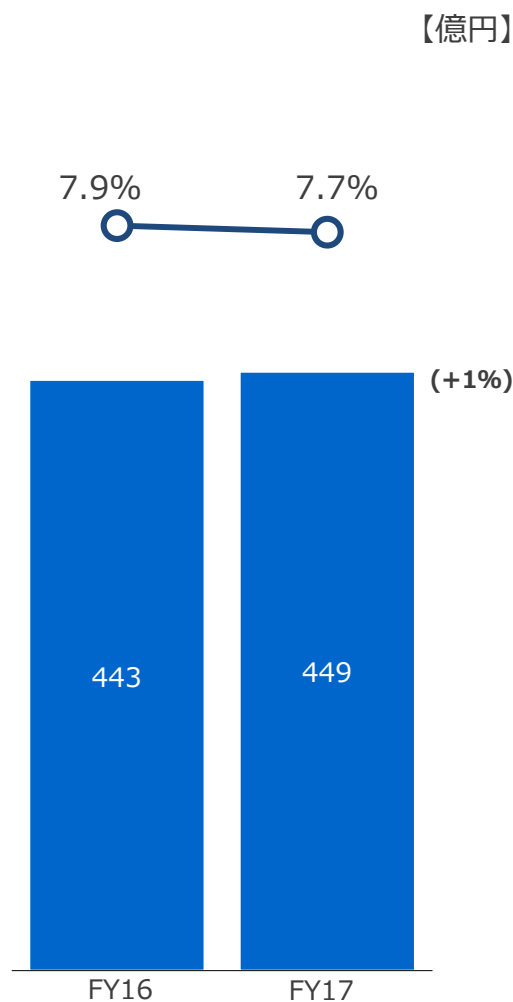
# Appendix



## 売上高



## 営業利益



## 4Qの概況

### ITサービスソリューション

- 米国で新規連結効果に加えて高採算のセキュリティソリューションの販売拡大が寄与して増収。
- 欧州でサービス体制改善により採算が改善したマネージドコンテンツサービスの販売が拡大。

### オフィス

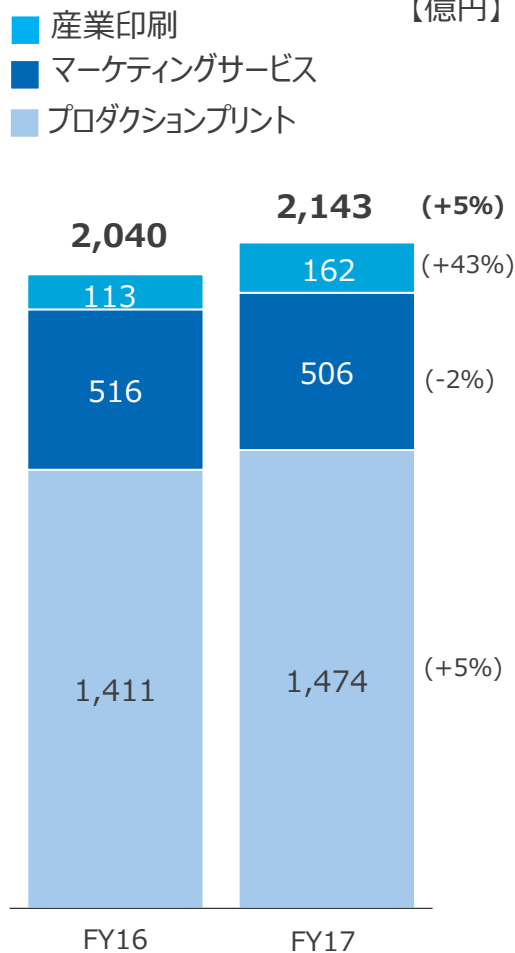
- 北米は高速機を中心にA3カラー機好調が継続、欧州でもA3カラー高速機の販売が伸長し対前年同期比増。
- 中国はA3カラー高速機シフトでトータルは前年同期比減も年間では大幅増。
- 既存顧客への販売が堅調に推移したのに加え、新規の大口案件が増加。

OPS売上: 291億円 (前期比:+20%)

GMA売上: 94億円 (前期比:+10%)

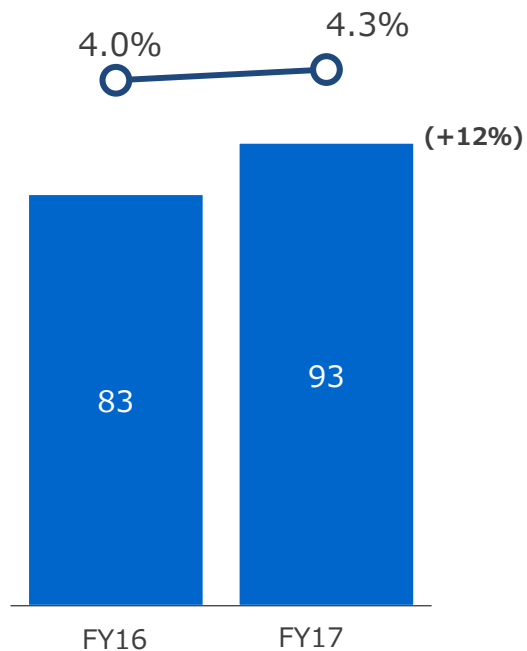
## 売上高

【億円】



## 営業利益

【億円】



## 4Qの概況

### 産業印刷

- 米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機の「AccurioJet（アキュリオジェット）KM-1」、フランスMGI社製のデジタル加飾印刷機、及びラベル印刷機の販売が加速。

### マーケティングサービス

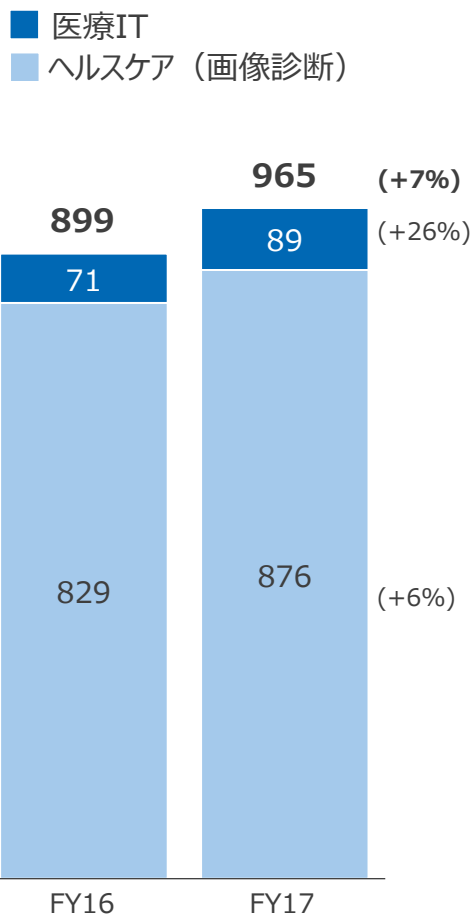
- MPMは大手顧客からの受注が回復し、新規顧客からの受注も含め増収。
- キンコーズは日本で法人・店舗共に好調継続。

### プロダクションプリント

- 先進国を中心に市場が伸び悩む中、北米は販売台数が前年同期比並、欧州では最上位機種「AccurioPress C6100」シリーズを中心に販売大幅増。
- 中国でも前年比販売大幅増を継続。

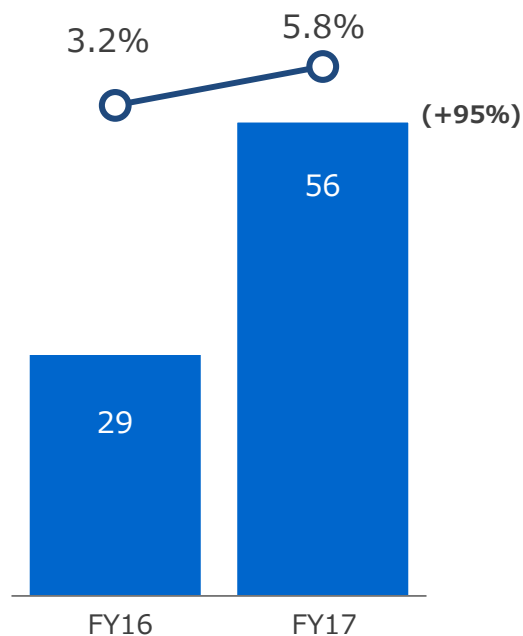
## 売上高

【億円】



## 営業利益

【億円】



## 4 Qの概況

### ヘルスケア (画像診断)

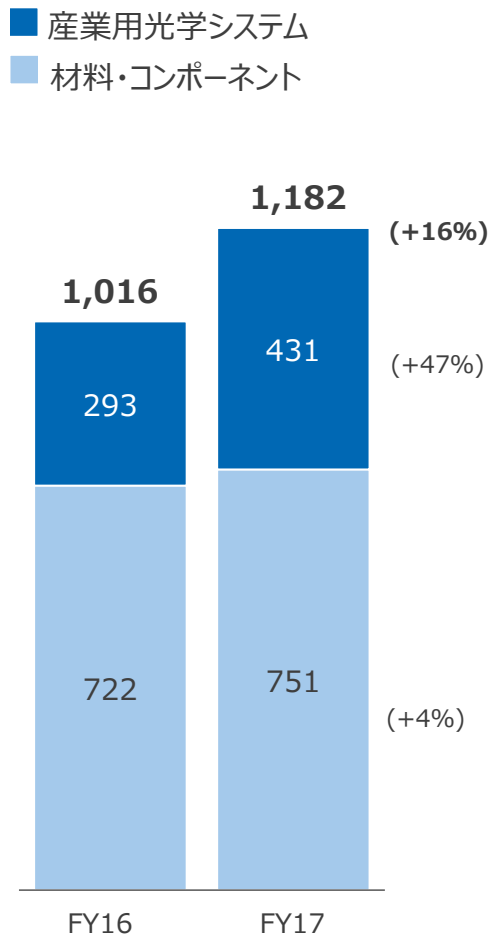
- DR：日本は昨年並みに留まるも、米国はX線システムメーカーとの協業強化と大型案件の獲得で販売数量拡大。
- 超音波：整形外科領域でのジャンルトップ確立と新製品投入で、日本の販売は好調維持。欧米、中国でも前年比で販売数量伸長。
- 保守契約も順調に推移。

### 医療IT

- 米国の販売増加が売り上げに貢献。
- 保守サービスの売上が順調に拡大。

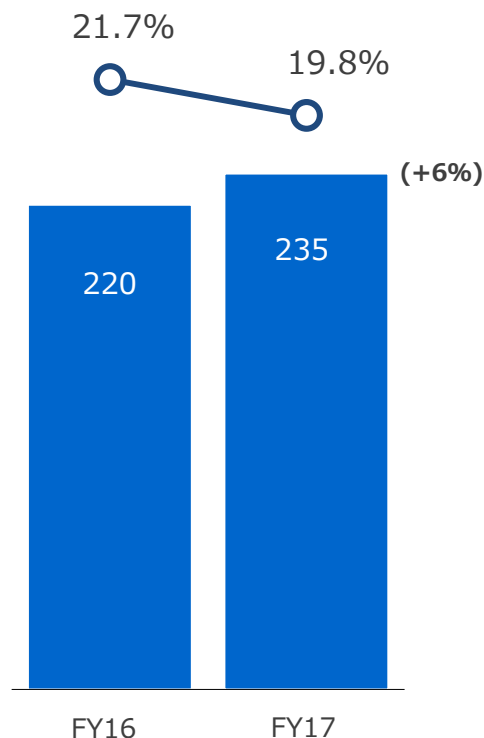
## 売上高

【億円】



## 営業利益

【億円】



## 4 Qの概況

### 産業用光学システム

- 計測機器：光源色領域は、前年同期に大口案件の出荷があったため減収となるも、顧客層及びアプリケーションの広がりは継続。物体色領域の販売も伸長。

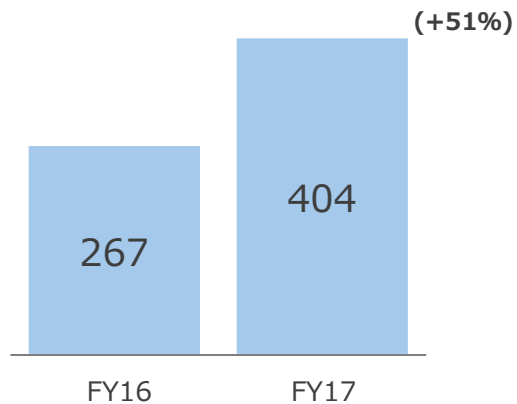
### 材料・コンポーネント

- 機能材料：液晶TV大画面化を背景に、耐水型新VA-TACやIPS向けZeroTACなど高付加価値フィルム製品の販売数量増で、価格圧力を受けながらも増収。
- 光学コンポーネント：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：引き続き欧州/アジアの販売が牽引し増収。

# 2017年度通期 産業用光学システム & 材料コンポーネント売上推移

## 産業用光学システム 【億円】

計測機器

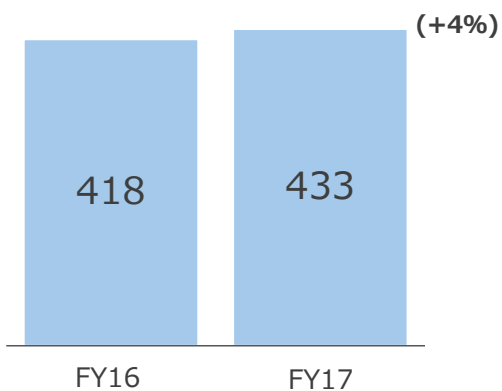


映像ソリューション

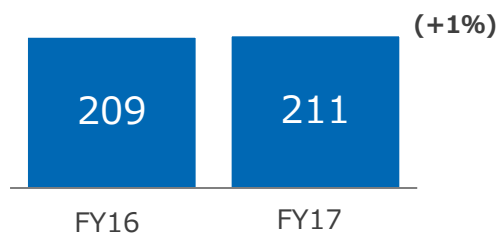


## 材料・コンポーネント 【億円】

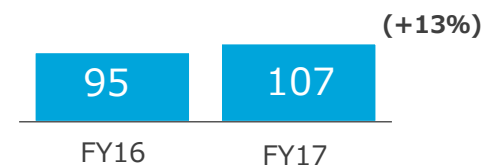
機能材料



光学コンポーネント



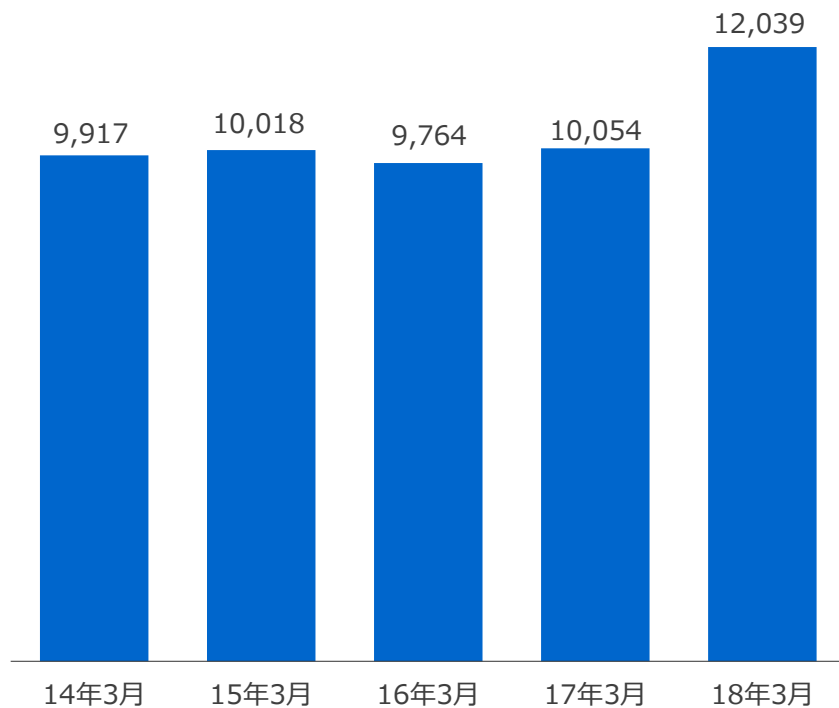
IJコンポーネント



## 資産合計（総資産）

【億円】

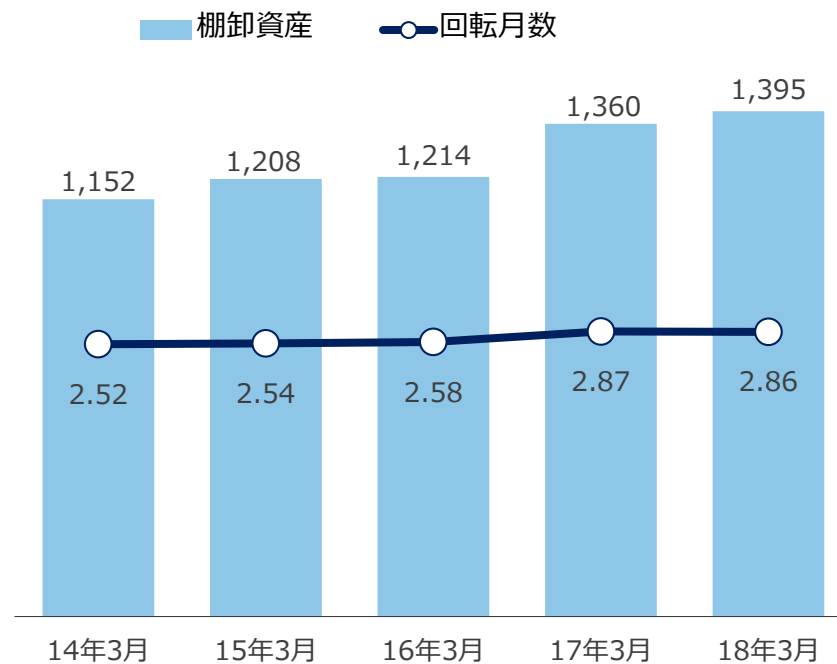
Ambry社、Invicro社買収による、のれん、無形資産での総資産の増加



## 棚卸資産・回転月数

【億円】

オフィス/プロフェッショナルプリントの高セグメント品および新興国での販売増加および計測機器好調による販売増に伴う棚卸資産の増加

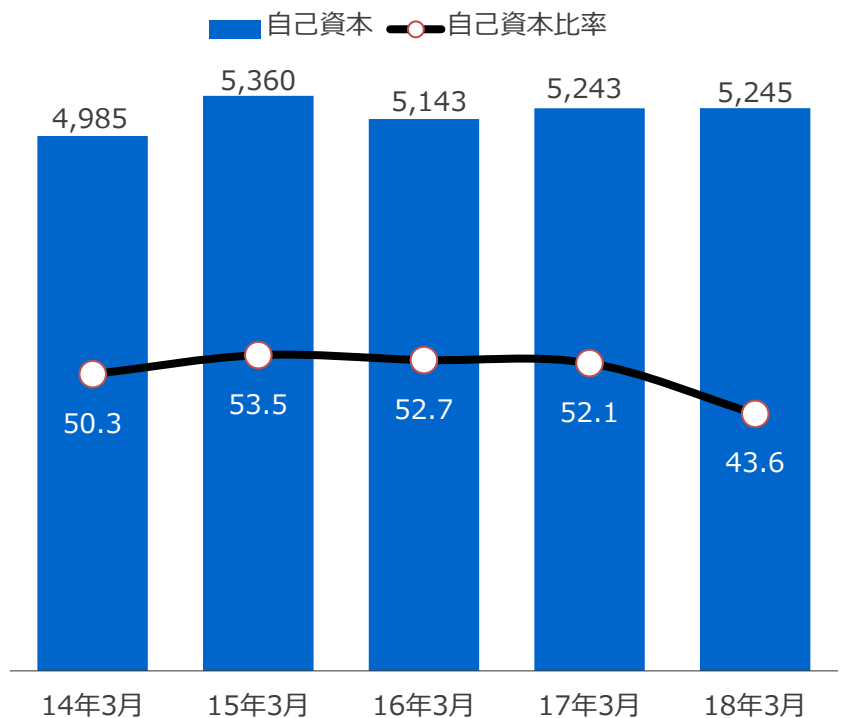


\* 棚卸資産回転月数 = (当期末棚卸資産残高) / (直近3カ月の平均売上原価)

## 自己資本・自己資本比率

【億円】

バイオヘルスケア事業買収に必要な資金借入により自己資本比率低下もハイブリッドローンの活用により格付A格を維持



自己資本=親会社の所有者に帰属する持分

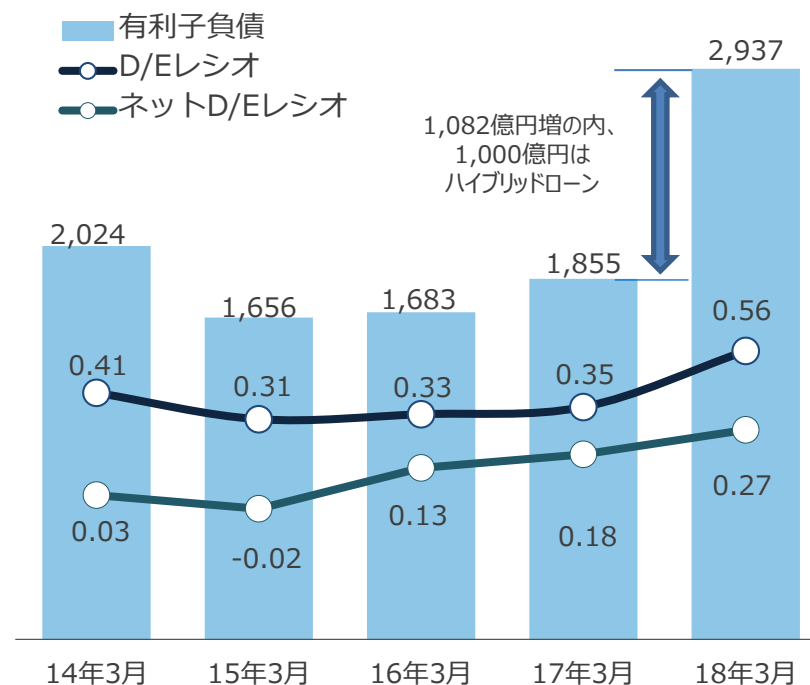
(格付評価用)  
47.6%

自己資本比率=親会社の所有者に帰属する持分/総資産

## 有利子負債・D/Eレシオ

【億円】

ハイブリッドローン借り入れでの有利子負債増加とこれに伴う、D/Eレシオ、ネットD/Eレシオの増加



# 2017年度第4四半期 業績詳細



KONICA MINOLTA

【億円】

	FY17 通期	FY16 通期	前期比	FY17 4Q	FY16 4Q	前年 同期比
売上高	10,313	9,626	+ 7%	2,810	2,629	+ 7%
売上総利益	4,898	4,599	+ 6%	1,323	1,209	+ 9%
(売上総利益率)	47.5%	47.8%	-	47.1%	46.0%	-
営業利益	538	501	+ 7%	248	157	+ 58%
(営業利益率)	5.2%	5.2%	-	8.8%	6.0%	-
税引前利益	491	493	△ 0%	220	152	+ 44%
(税引前利益率)	4.8%	5.1%	-	7.8%	5.8%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	322	315	+ 2%	136	66	+ 106%
(親会社の所有者に帰属する当期利益率)	3.1%	3.3%	-	4.9%	2.5%	-
E P S (円)	65.17	63.65		27.57	13.38	
設備投資額	387	389		140	114	
減価償却費及び償却費	563	518		149	127	
研究開発費	770	733		200	198	
FCF	※ △ 684	△ 19		256	78	
投融资	1,250	367		32	3	
為替レート [円] USD	110.85	108.38	2%	108.30	113.64	△ 5%
euro	129.70	118.79	9%	133.22	121.08	10%

※ 産業革新機構 (INCJ) からの出資分354億円を考慮すると実質△330億円



# 2017年度通期 セグメント別売上高/営業利益

## 売上高

## 営業利益

【億円】

FY16

FY17

FY16

FY17

9,626

10,313

(+107%)

501

538

(+6%)

新規事業・コーポレート他

184

(+4%)

産業用材料・  
機器事業

220

(+95%)

材料・コンポーネント

89

722

(+47%)

産業用光学システム

293

(+7%)

ヘルスケア事業

899

プロフェッショナル  
プリント事業

2,040

(+5%)

ヘルスケア事業

29

プロフェッショナル  
プリント事業

83

(+12%)

オフィス事業

5,582

(+5%)

オフィス事業

443

(+1%)

5,839

△ 274

新規事業・  
コーポレート他

△ 294

# 2017年度第4四半期 セグメント別営業利益増減分析



KONICA MINOLTA

【億円】

前年同期比較  
(FY17 vs. FY16)

	オフィス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	産業用 材料・機器	新規事業・ コーポレート他	合計
<b>【要因】</b>						
為替影響	21	21	4	5	△ 2	49
価格変動	△ 22	△ 19	△ 20	△ 27	-	△ 88
数量増減他	△ 7	39	26	108	39	205
コストダウン ※	△ 3	△ 3	4	4	△ 3	△ 0
経費増減	△ 12	△ 2	△ 6	6	△ 128	△ 142
その他収益費用	29	△ 25	18	△ 82	73	13
<b>【営業利益】</b>						
増減額（前期比）	6	10	27	14	△ 20	37

※ コストダウンには新製品コストダウン効果は含まれない

前年同期比較  
(FY17/4Q vs. FY16/4Q)

	オフィス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	産業用 材料・機器	新規事業・ コーポレート他	合計
<b>【要因】</b>						
為替影響	26	5	1	△ 1	△ 0	30
価格変動	12	△ 2	△ 7	△ 4	-	△ 0
数量増減他	△ 3	30	9	6	21	63
コストダウン ※	4	△ 2	1	△ 0	△ 2	2
経費増減	△ 10	6	0	9	△ 60	△ 55
その他収益費用	△ 10	△ 11	△ 1	△ 3	76	50
<b>【営業利益】</b>						
増減額（前年同期比）	19	28	3	6	35	91

※ コストダウンには新製品コストダウン効果は含まれない

# 販売管理費・その他の収益・費用及び金融収支明細



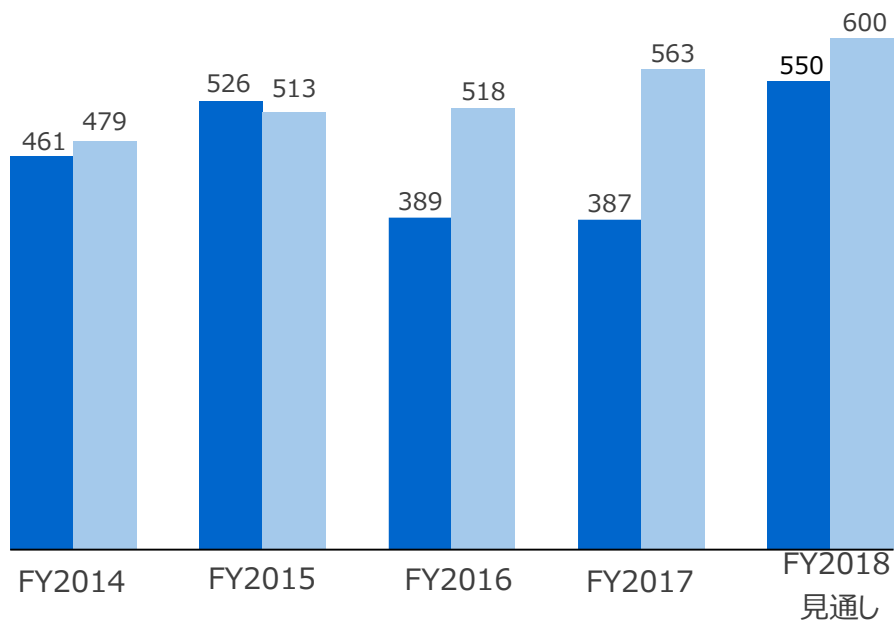
KONICA MINOLTA

	【億円】					
	FY17 通期	FY16 通期	増減	FY17 4Q	FY16 4Q	増減
販売管理費						
販売変動費	482	468	+ 14	111	120	△ 8
研究開発費	770	733	+ 37	200	198	+ 3
人件費	2,028	1,921	+ 107	538	498	+ 40
その他	1,160	1,045	+ 115	281	245	+ 36
販売管理費 計	4,440	4,166	+ 274	1,130	1,060	+ 70
	*為替影響額 : +132億円 (除く為替 +142億円)			+15億円 (除く為替 +55億円)		
その他の収益						
有形・無形資産売却益	209	10	+ 199	97	8	+ 88
特許関連収入	-	78	△ 78	-	-	-
その他収益	40	53	△ 13	16	28	△ 12
その他の収益 計	249	141	+ 107	112	36	+ 76
その他の費用						
有形・無形資産除売却損	10	10	△ 0	4	4	+ 0
固定資産減損損失	6	4	+ 2	6	3	+ 2
退職特別加算金	53	2	+ 52	-	-	-
その他費用	99	58	+ 41	47	21	+ 27
その他の費用 計	168	73	+ 95	57	28	+ 29
金融収支						
受取利息・受取配当金-支払利息	△ 18	△ 2	△ 17	△ 11	△ 1	△ 10
為替差損益	△ 24	△ 0	△ 24	△ 16	△ 2	△ 14
その他	2	△ 5	+ 7	+ 4	△ 3	+ 7
金融収支 計	△ 41	△ 7	△ 33	△ 22	△ 5	△ 17

## 設備投資・減価償却費及び償却費

【億円】

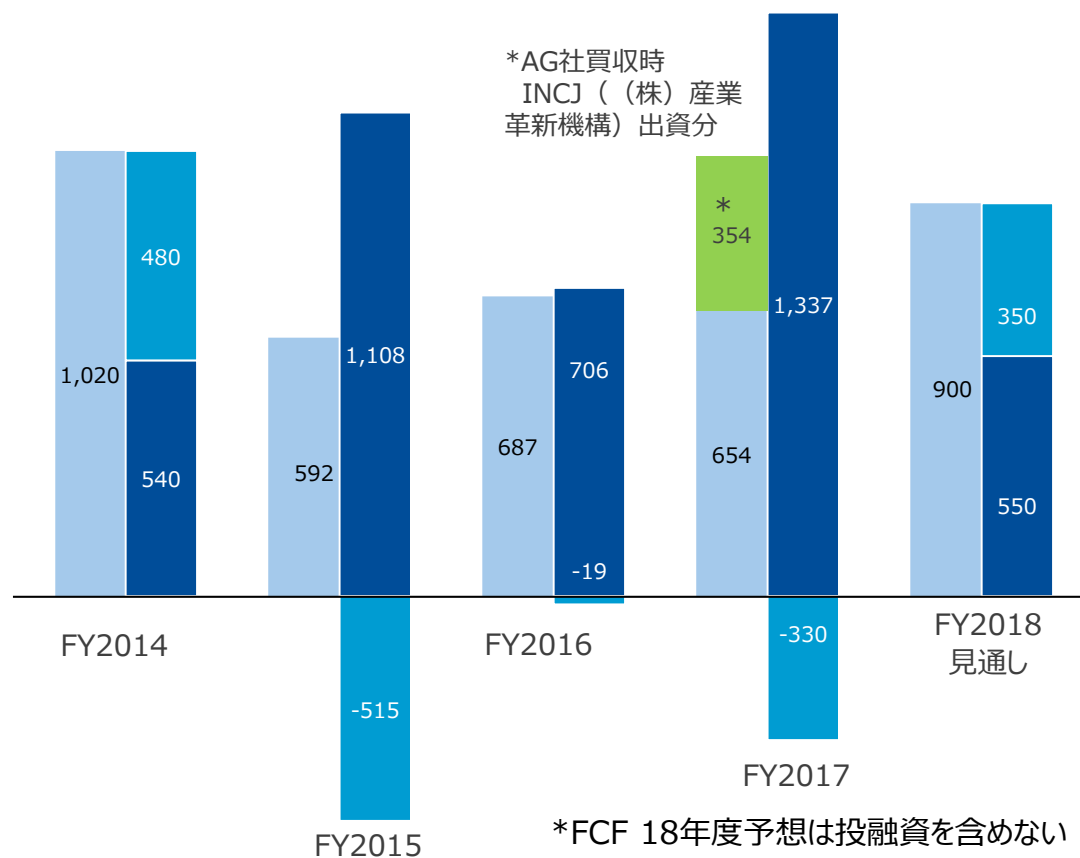
■ 設備投資    ■ 減価償却費及び償却費



## フリーキャッシュフロー

【億円】

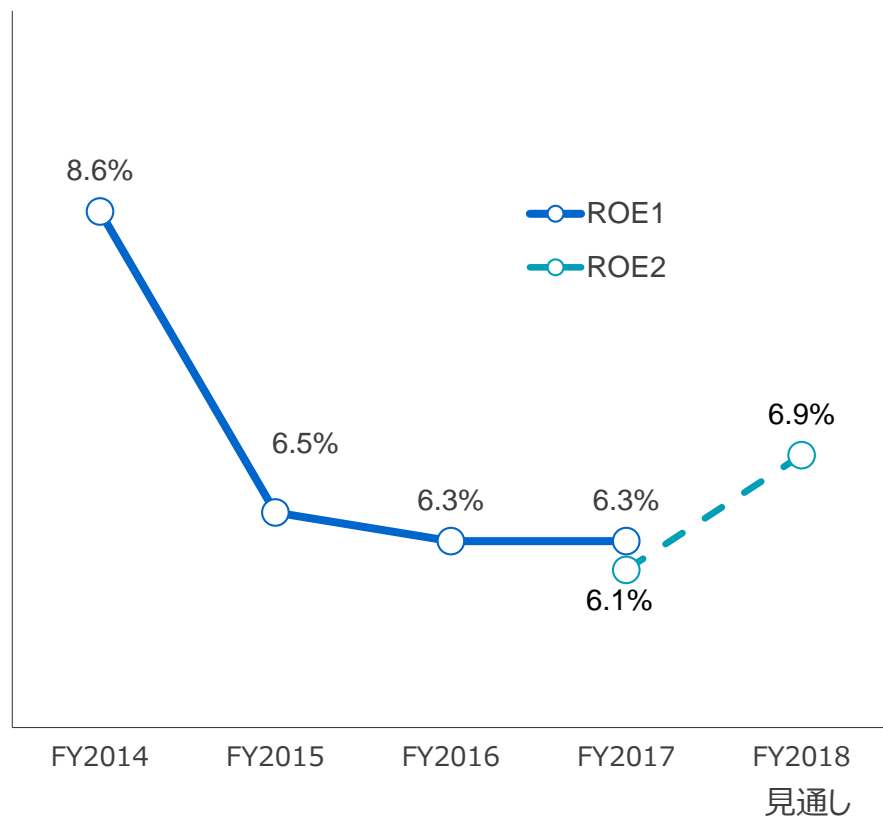
■ 営業キャッシュフロー    ■ 投資キャッシュフロー    ■ フリーキャッシュフロー    ■ INCJ出資



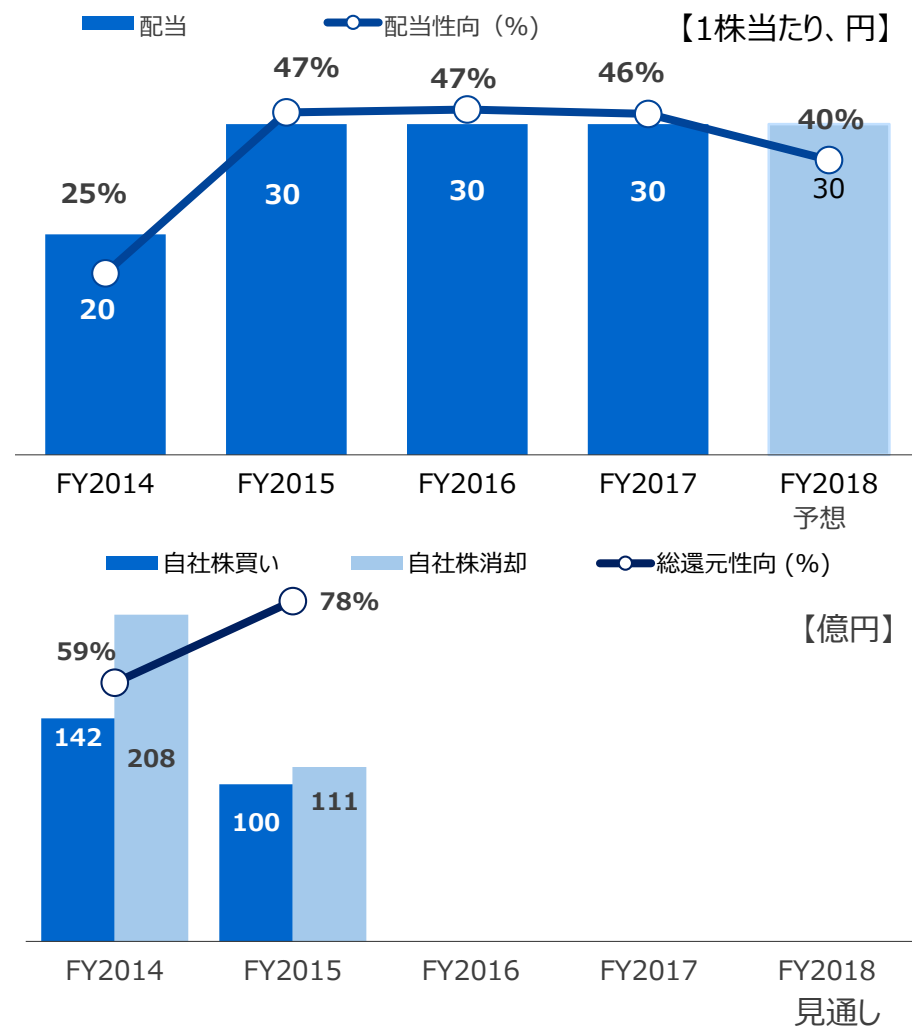
## ROE

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）

ROE2：親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有に帰属する元分（期首・期末平均）



## 配当・配当性向・自社株買い



# オフィス事業/プロフェッショナルプリント事業 販売状況（四半期推移）

## ■ 地域別売上高構成比（円貨ベース）

	FY2015				FY2016				FY2017			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	12%	12%	12%	13%	13%	12%	13%	13%	13%	13%	12%	12%
北米	33%	34%	34%	33%	32%	34%	33%	32%	34%	34%	33%	31%
欧州	37%	36%	38%	38%	37%	36%	36%	38%	36%	36%	38%	40%
その他	18%	18%	17%	16%	18%	18%	18%	16%	17%	17%	17%	17%

## ■ 地域別売上高増減（為替除く）

	FY2015				FY2016				FY2017			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	+1%	+1%	+1%	△0%	△1%	△1%	△1%	△2%	+2%	+0%	△1%	△1%
北米	+5%	+1%	+3%	+0%	+2%	+3%	+6%	△3%	+2%	+3%	△3%	+8%
欧州	+3%	+0%	+3%	+2%	+4%	+4%	+9%	+4%	△1%	+2%	+1%	+4%
その他	+20%	△3%	△4%	△1%	+4%	+7%	-12%	△1%	△10%	△8%	△5%	△2%

## ■ ハード売上に占めるカラー比率

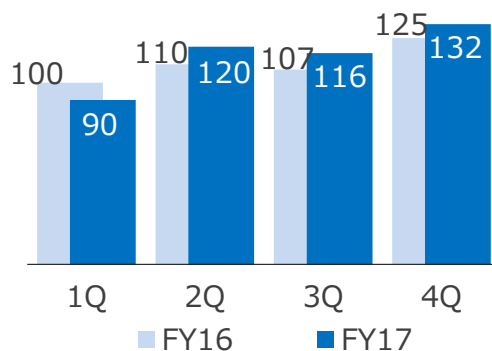
	FY2015				FY2016				FY2017			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
オフィス	68%	66%	71%	71%	71%	72%	72%	72%	69%	72%	72%	72%
PP	68%	71%	73%	73%	74%	73%	73%	72%	78%	76%	80%	78%

# オフィス事業/プロフェッショナルプリント事業 主要製品販売状況（四半期推移）

## A3カラーMFP 販売台数\*

YoY : +6%

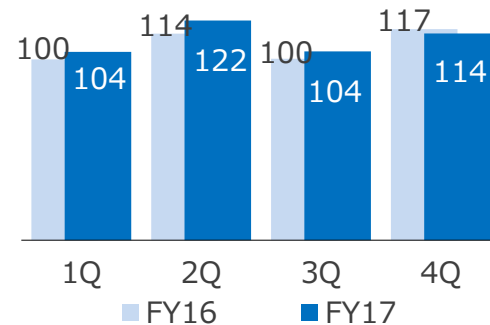
QoQ : +14%



## A3モノクロMFP販売台数

YoY : △2%

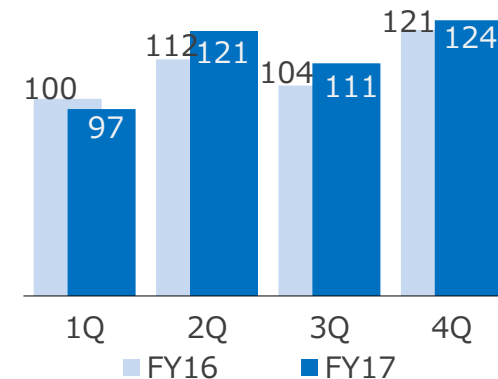
QoQ : +9%



## A3MFPトータル 販売台数\*

YoY : +2%

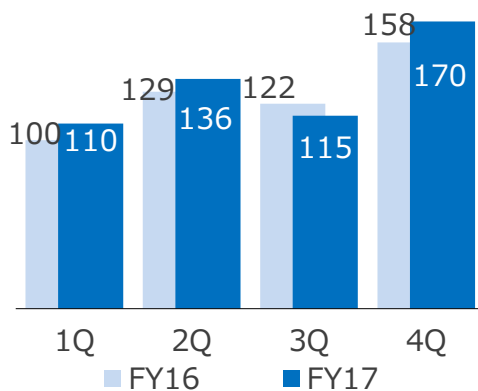
QoQ : +12%



## カラープロダクションプリント 販売台数\*

YoY : +8%

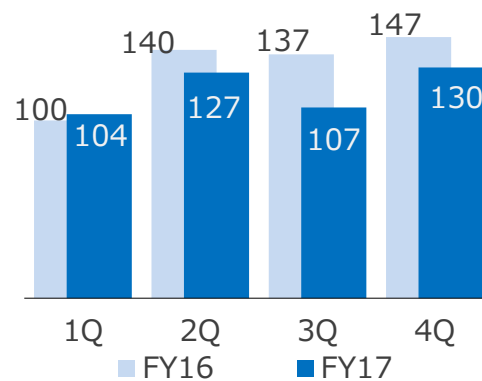
QoQ : +49%



## モノクロプロダクションプリント販売台数

YoY : △12%

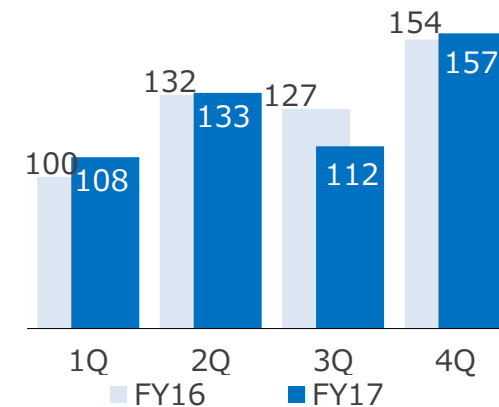
QoQ : +21%



## プロダクションプリント トータル販売台数

YoY : +2%

QoQ : +40%



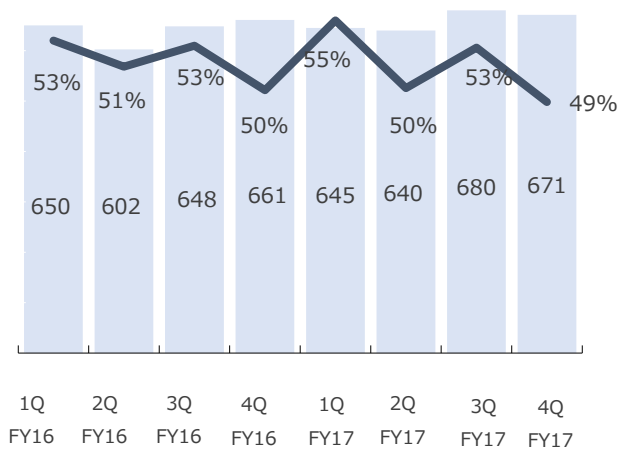
# オフィス事業/プロフェッショナルプリント事業 ノンハード売上



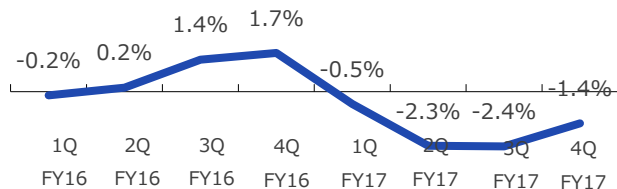
KONICA MINOLTA

【億円】 ノンハード売上高・ノンハード比率

## ■ オフィスプロダクト



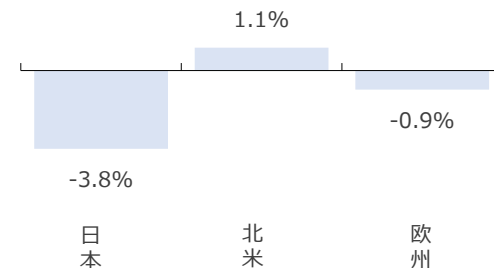
【対前年同期】



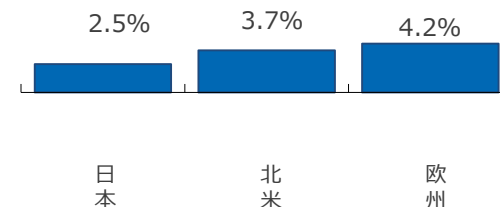
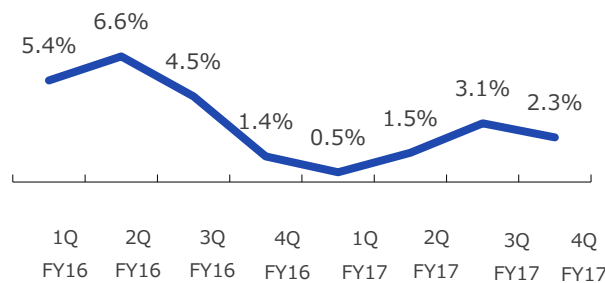
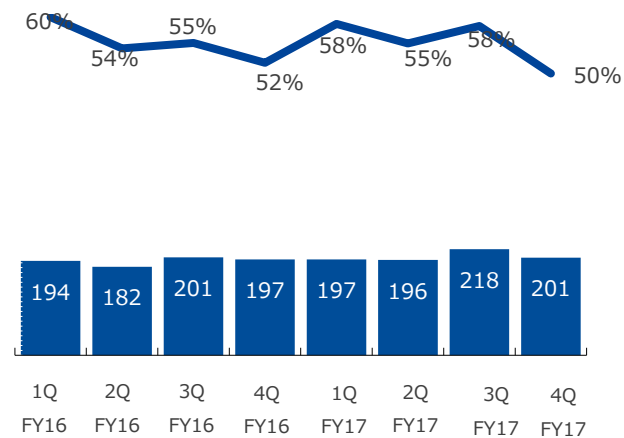
ノンハード売上高前年伸長率

(為替影響除く)

【地域別】



## ■ プロダクションプリント





# 2017年度通期 主な通貨の為替レートと収益影響度

【為替レート：円】

【影響額、感応度：億円】

	FY16	FY17	対前年影響額		為替感応度*2	
	通期	通期	売上高	営業利益	売上高	営業利益
米ドル	108.38	110.85	+ 77	△ 1	+ 32	+ 0
ユーロ	118.79	129.70	+ 201	+ 93	+ 18	+ 7
ポンド	141.60	147.03	+ 18	△ 0	+ 3	+ 1
欧州通貨*1	—	—	+ 263	+ 96	+ 26	+ 11
人民元	16.11	16.75	+ 20	+ 4	+ 29	+ 11
豪ドル	81.56	85.78	+ 16	+ 5	+ 4	+ 1
その他通貨	—	—	+ 21	+ 9	—	—
予約影響額	—	—	—	△ 64	—	—
合計			+ 397	+ 49		

\*1欧州通貨：ユーロ/ポンド以外の欧州通貨も含む

\*2為替感応度：1円変動時の影響額（年間）

# 2018年度開示セグメント案



KONICA MINOLTA

## FY17開示セグメント

オフィス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ITサービス・ソリューション</li> <li>■ オフィス</li> </ul>
プロフェッショナル プリント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 産業印刷</li> <li>■ マーケティングサービス</li> <li>■ プロダクションプリント</li> </ul>
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア（画像診断）</li> <li>■ 医療IT</li> </ul>
産業用材料 ・ 機器事業	産業用光学システム
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 計測機器</li> <li>■ 映像ソリューション</li> </ul>
	材料・コンポーネント
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料（+OLED・素材）</li> <li>■ 光学コンポーネント</li> <li>■ IJコンポーネント</li> </ul>
新規事業・コーポレート他	



## FY18開示セグメント

オフィス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ITサービス・ソリューション</li> <li>■ オフィス</li> </ul>
プロフェッショナル プリント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 産業印刷</li> <li>■ マーケティングサービス</li> <li>■ プロダクションプリント</li> </ul>
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア（画像診断）</li> <li>■ 医療IT</li> </ul>
産業用材料 ・ 機器事業	産業用光学システム
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 計測機器</li> <li>■ 映像ソリューション</li> </ul>
	材料・コンポーネント
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料（+OLED・素材）</li> <li>■ 光学コンポーネント</li> <li>■ IJコンポーネント</li> </ul>
新規事業 ・ コーポレート他	新規事業
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ バイオヘルスケア</li> <li>■ その他（WPH, 状態監視, QOL, DM）</li> </ul>
	コーポレート他

■ 基盤事業	■ 成長事業	■ 新規事業
--------	--------	--------

# 2016-2017年度業績 新セグメントによる四半期推移

[億円]	FY16				FY17			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
【売上高】								
オフィス事業	1,362	1,325	1,385	1,509	1,330	1,465	1,482	1,562
プロフェッショナルプリント事業	475	496	511	558	490	522	539	592
ヘルスケア事業	185	229	220	266	195	233	240	296
産業用材料・機器事業	249	251	241	275	287	313	301	281
産業用光学システム	70	57	61	105	117	115	111	88
材料・コンポーネント	179	194	180	170	170	198	190	194
新規事業・コーポレート・連調	21	26	20	21	21	25	60	78
全社合計	2,291	2,328	2,377	2,629	2,324	2,558	2,622	2,810
【営業利益】								
オフィス事業	114	103	96	131	53	148	98	150
プロフェッショナルプリント事業	16	27	25	15	16	9	26	42
ヘルスケア事業	2	10	3	14	△ 5	34	10	17
産業用材料・機器事業	34	30	104	53	61	59	56	59
新規事業・コーポレート・連調	△ 77	△ 74	△ 68	△ 55	△ 38	△ 132	△ 103	△ 20
全社合計	89	96	159	157	87	118	86	248

- ・**マネージドコンテンツサービス(MCS : Managed Content Service) : (オフィス事業)**  
紙・電子データの文書やメール・帳票類や図面などのビジネスコンテンツを一元的に管理し、活用・保管・廃棄を適切に行う仕組みを構築するサービスの総称。
- ・**OPS (Optimized Print Services) : (オフィス事業)**  
お客様のプリント環境（出力・文書管理の環境）を最適化することで、コスト削減と効率性の向上を図るサービス
- ・**GMA (Global Major Account) : (オフィス事業)**  
世界的規模の大手企業顧客（向けビジネス）のこと
- ・**IQ-501(インテリジェントクオリティオプティマイザー) : (プロフェッショナルプリント事業)**  
印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化し、調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット
- ・**MGI (MGI Digital Graphic Technology) : (プロフェッショナルプリント事業)**  
フランスに本社を持つ出力機器メーカー。2014年に資本・業務提携を行い、2016年からは連結子会社化。加飾印刷など特殊技術を必要とし、顧客ニーズに密着したユニークな製品を、欧州を中心に北米、アジアへとグローバルに事業展開
- ・**プレジジョン・メディシン (個別化医療) : (新規事業)**  
最先端の技術を用い細胞を遺伝子・タンパクレベルで分析し、個人レベルで最適な治療法および薬を投与し治療を行。
- ・**DM/デジタルマニュファクチャリング : (新規事業)**  
IoTの考え方を基本に、生産プロセスで得られる情報を網羅的に結合、得られたデータの中から、お客様価値向上に繋がる切り口を抽出することにより、ワークフローを変革する当社が目指す新しいモノづくり
- ・**Workplace Hub (WPH/ワークプレイスハブ) : (新規事業)**  
当社が新たに注力していくIoTビジネスのベースとなるプラットフォーム。MFP機能の上にサーバーを搭載して、リアルタイムでデータを分析、パターン可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する



**KONICA MINOLTA**

- **本資料の記載情報**  
本資料におきましては、四捨五入による億円単位で表示しております。
- **将来見通しに係わる記述についての注意事項**  
本資料で記載されている業績予想及び将来予想は、現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、今後の事業環境により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい。