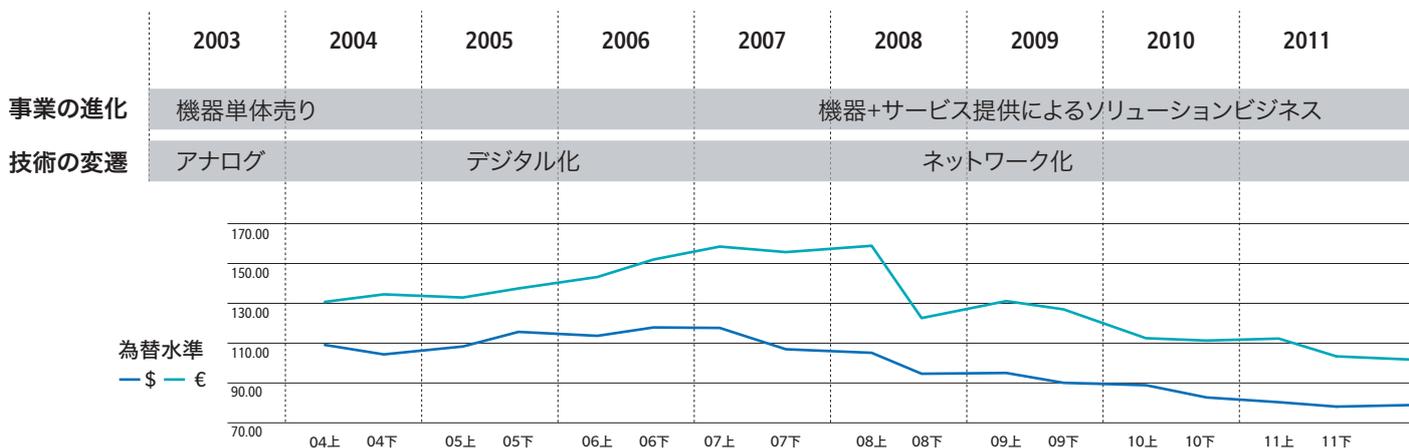
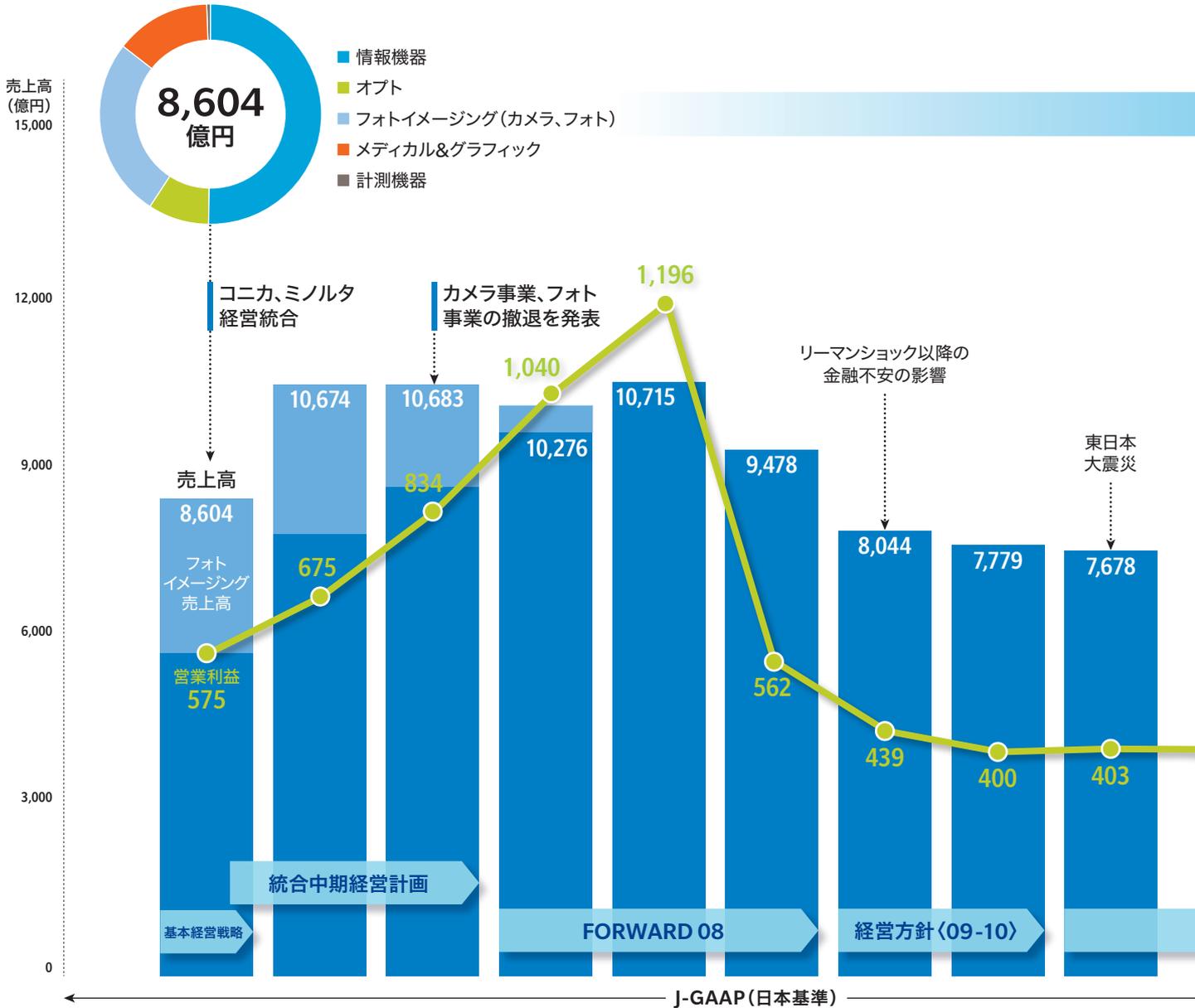
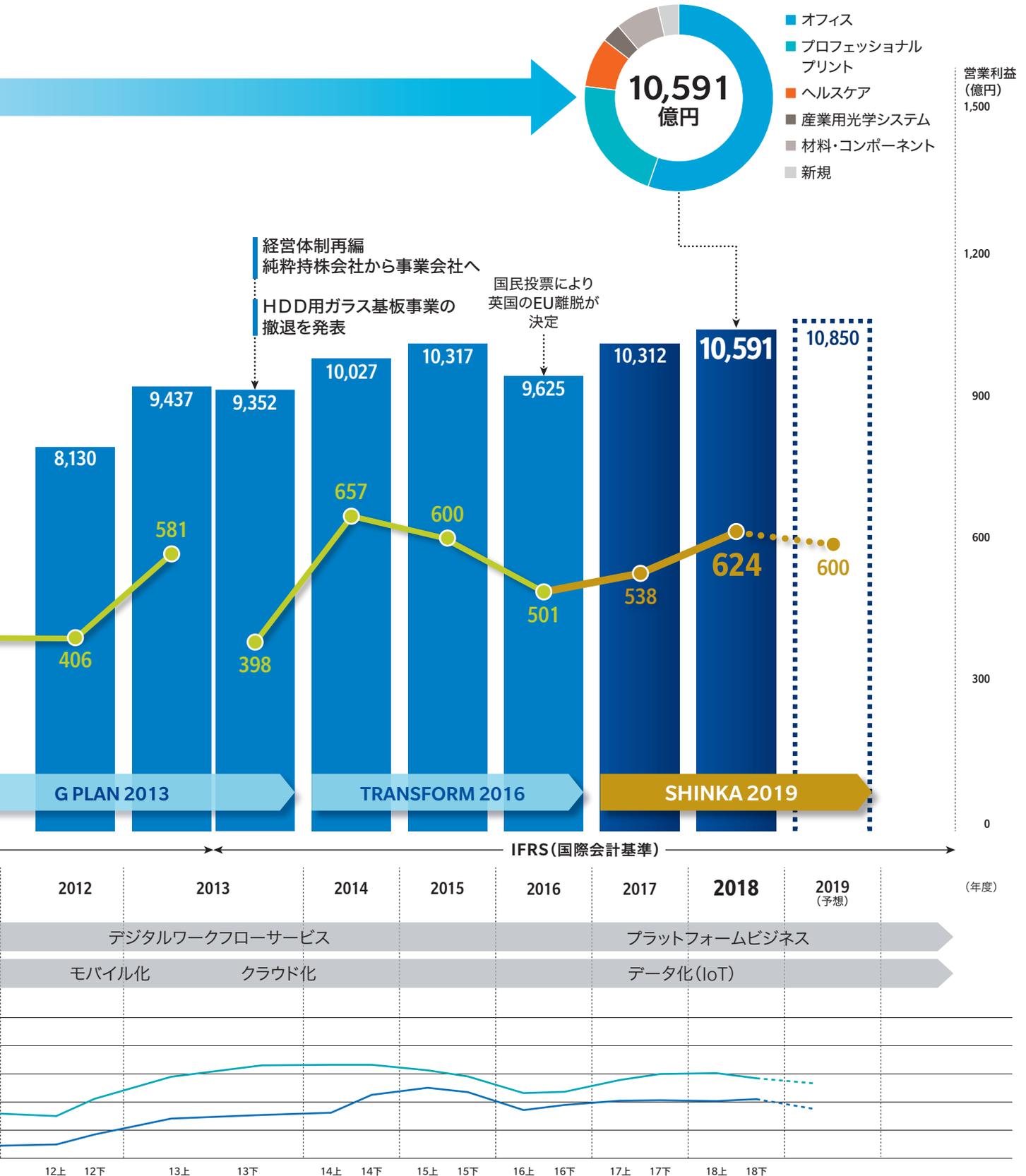


コニカミノルタのあゆみ





財務・非財務ハイライト

※P.95-96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

2018年度は、米中貿易摩擦や欧州経済の先行き不透明感継続、中国経済の減速など、世界経済の影響を受ける経営環境のもと、売上高は、基盤事業での高付加価値製品シフトや付加価値型販売が成果を出し1兆591億円(前期比2.7%増)と2年連続で増収、営業利益では、基盤事業の増収および粗利率向上による粗利増と販管費率低下が貢献し、成長・新規事業への投資を継続しながらも増益の624億円(前期比16.0%増)となり、利益を重視した戦略が奏功しました。これにとまない、親会社の所有者に帰属する当期利益も29.3%増益の417億円でした。

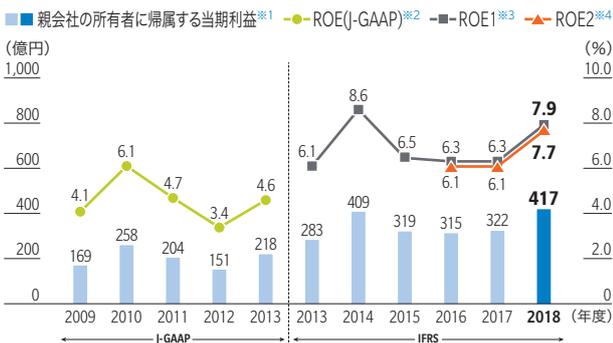
売上高/売上高成長率



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



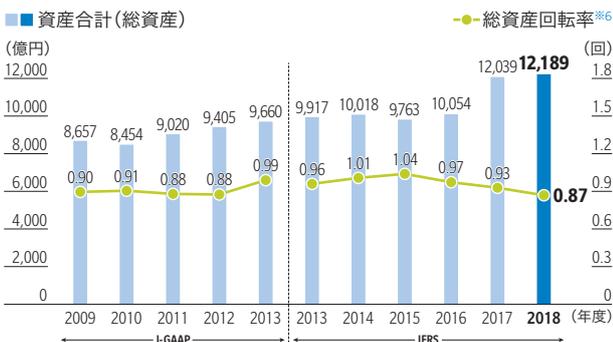
ROIC※5



効率性

2018年度末の資産合計は、前期末比150億円(1.3%増)の1兆2,189億円となりました。これは、Workplace HubやITサービスなどの顧客基盤拡充を念頭とした代理店買収などによる有形固定資産とのれん及び無形資産の増加や、営業債権及びその他の債権の増加による約400億円と、社債返済を主とした現金及び現金同等物の減少分の約250億円との差し引きによるものです。棚卸資産においては、機能材料での生産切り替えによる減少もありましたが、米中貿易摩擦などを考慮した安全在庫およびヘルスケアの米国販売減や、IJコンポーネントにおけるパナソニックからの事業譲受の影響で全体としては増加となり、棚卸資産回転月数も2.89カ月と若干増加しました。

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 2009~2013年度(J-GAAP)=当期利益

2013~2018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×100(%)

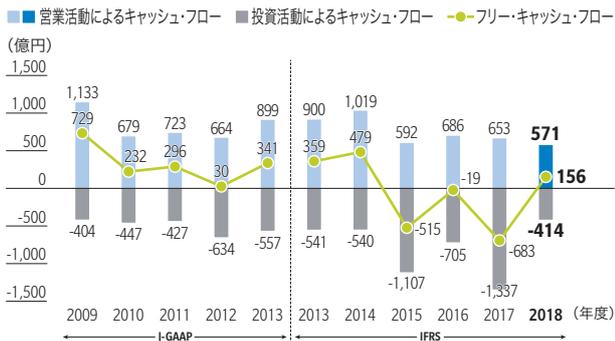
※3 ROE1=親会社の所有者に帰属する当期利益÷資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均)×100(%)

※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)×100(%)

安全性

2018年度の連結キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フロー(571億円の収入)と投資活動によるキャッシュ・フロー(414億円の支出:不動産流動化の収入、新製品金型などの設備投資や代理店買収などの投融資に関わる支出)から、フリー・キャッシュ・フローは156億円のプラスとなりました。有利子負債は、社債償還および長期借入金返済で2017年度より200億円ほど減少して2,737億円、手元資金は為替変動の影響額もあり1,248億円となり、ネットD/Eレシオは若干改善して0.27となりました。

キャッシュ・フロー



有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



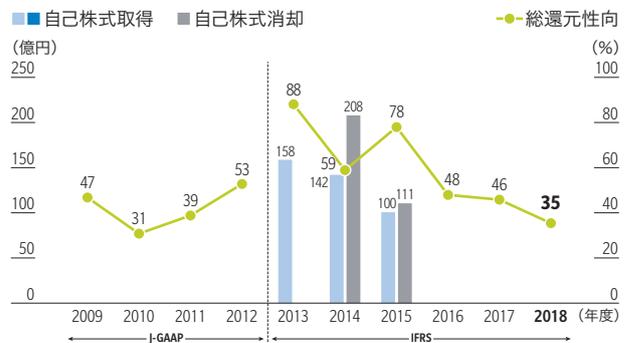
株主還元指標/投資指標

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。2018年度年間配当は1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。

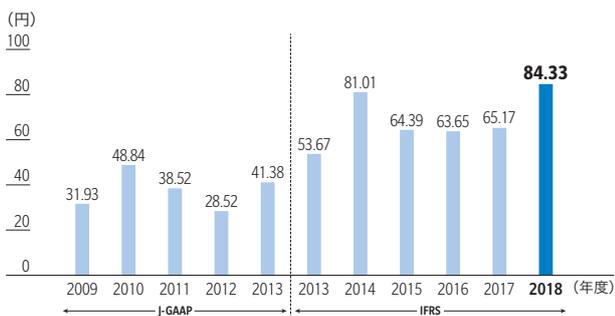
配当金/配当性向



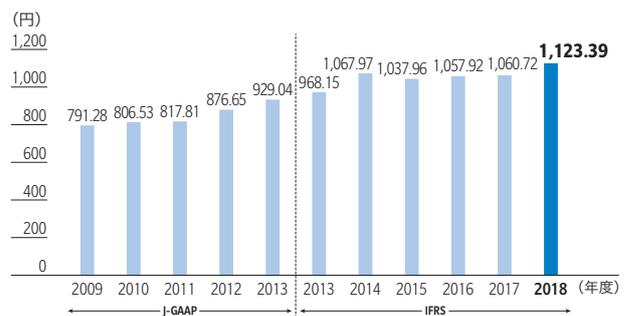
自己株式の取得・消却/総還元性向



1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)※8



1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(期首・期末平均))×100(%)

※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=(期末末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

※8 1株当たり当期純利益、基本的1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

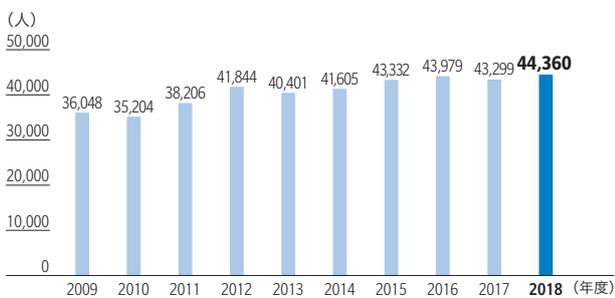
※9 1株当たり純資産(BPS)=親会社所有者帰属持分÷期末株式数

非財務データ

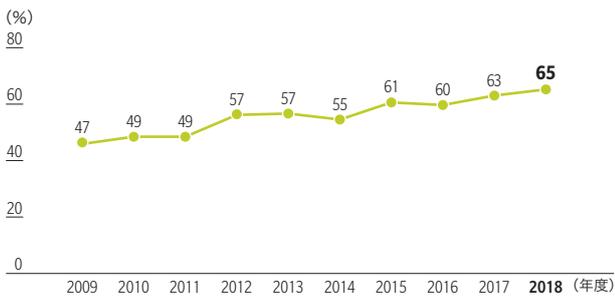
研究開発費／売上高研究開発費率



グループ従業員数(連結)



海外子会社社長の現地人比率

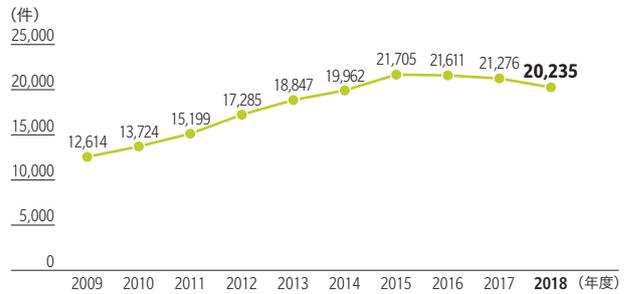


製品ライフサイクルCO₂[※]



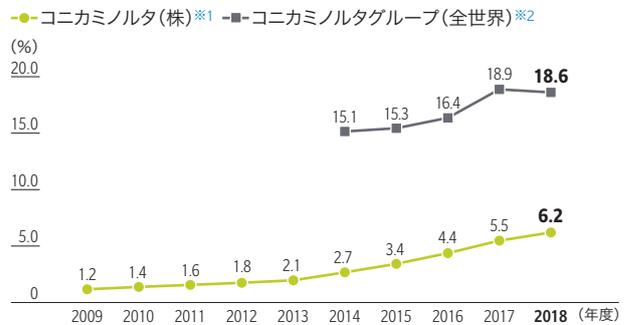
※ 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO₂排出量

特許保有件数[※]



※ 日米中における合算値

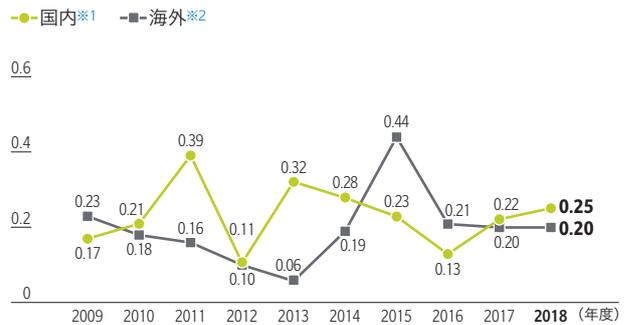
管理職に占める女性比率



※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、2018年度は92%以上をカバーする。集計時期は各年度3月31日時点

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)

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※

174社

拠点※

50カ国

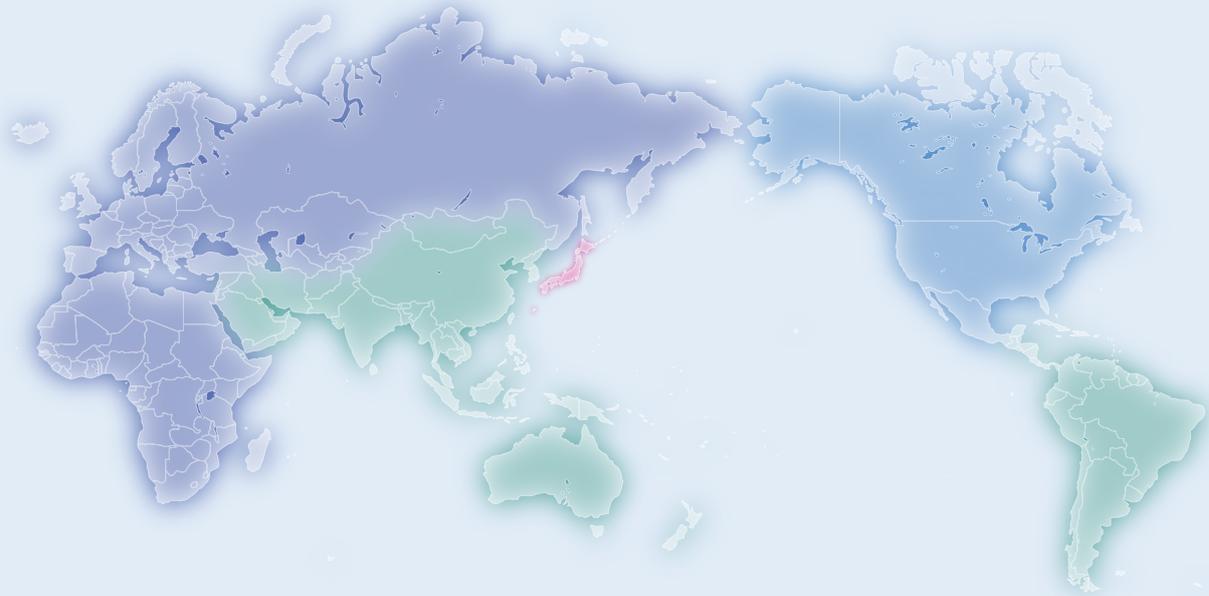
セールス/サービス体制

約150カ国

従業員数※

44,360名

※ データは連結対象範囲で集計(2019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	2016	2,999	10,568	70	29	577	112
	2017	3,247	10,706	72	29	562	115
	2018	3,185	11,275	81	29	582	122
北米	2016	2,496	8,519	17	35	570	90
	2017	2,715	9,266	26	39	636	98
	2018	2,937	9,270	29	39	643	98
日本	2016	1,922	11,872	17	245	5,273	3,054
	2017	1,963	11,291	17	229	4,871	2,905
	2018	1,976	11,278	18	229	4,859	3,046
アジア・その他	2016	2,206	13,020	49	80	1,085	583
	2017	2,384	12,036	48	80	1,107	555
	2018	2,491	12,537	46	69	977	566

At a Glance

オフィス、プロフェッショナルプリント事業を中心に
 基盤事業が収益を牽引。成長事業・新規事業も
 収益化に向けた取り組みを加速しています。



※ 営業利益構成比には、新規事業・コーポレート他の数値は含まず。

事業概況

当事業の売上高は5,878億円(前期比0.7%増)、営業利益は471億円(同5.1%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、モノクロ機が減少したもののカラー機が大幅に伸長したことにより、全体では前期比増。カラー機は欧米や日本などの先進国においては前期に投入した高速機の販売が拡大し、中国を中心とした成長国においては低速機から高速機まで大幅に伸長するなど、当期の重点施策として取り組んできた地域戦略の成果が現れました。ITサービスユニットでは、米国、欧州ともに買収による新規連結効果に加えて、エッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub」の販売体制を構築する一環としてのマネージドITサービスの販売および提供能力強化が成果をあげ、前期比での増収を牽引しました。

売上高/営業利益



当事業の売上高は2,277億円(前期比6.3%増)、営業利益は138億円(同49.2%増)となりました。プロダクションプリントユニットでは、カラー機は欧州が販売を牽引して、中国やインド、ASEANなどの成長国でも販売台数が大幅に伸長し、モノクロ機は米国や成長国で販売が増加しました。産業印刷ユニットでは、インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」の販売台数が前期から大幅に増加、ラベル印刷機、MGI社製のデジタル加飾印刷機の販売でもターゲットとする市場でトップシェアを獲得しています。販売地域も従来の欧米に加え成長国にも拡大、専門性を持った人材を増やして販売体制を強化しました。マーケティングサービスユニットでは、大口顧客の需要回復による増収に加え、高付加価値サービスへのシフトを加速したことにより収益性も改善しました。

売上高/営業利益



当事業の売上高は909億円(前期比5.8%減)、営業利益は23億円(同57.0%減)となりました。ヘルスケアユニットでは、DRの販売数量は日本で伸長したものの米国の病院向け需要が落ち着いた影響で前期を下回りました。その中でX線診断の高度化を目指すデジタルX線動画撮影システムを11月に販売開始し、医療機関から高い評価を得ています。超音波診断装置は、整形外科領域でのジャンルトップ維持と前期に譲受した産婦人科対象の事業が貢献し、日米を中心に販売数増加。医療ITユニットでは、医療ITサービスプラットフォーム「infomity」を中心としたサービス事業の売上が伸長しました。当事業全体では、収益性の低い仕入れ商品の販売を終了したこと、前期に計上した資産流動化による一過性収益の影響などもあり減収減益となりました。

売上高/営業利益



当事業の売上高は1,167億円(前期比1.3%減)、営業利益は209億円(同10.7%減)となりました。産業用光学システム分野では、計測機器ユニットでの需要の波を捉えたビジネスチャンス拡大傾向は継続しているものの、前期の増収を牽引した市場でOLEDディスプレイ関連投資とのギャップで減収となりました。材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットは伸長市場を中心に位相差フィルムなどの高付加価値製品の販売が堅調に推移し前期比増収となりました。光学コンポーネントユニットはプロジェクター用光学部材とカメラ用交換レンズの販売が堅調でしたが、その他の光学部品の販売減少により減収、IJコンポーネントユニットは欧州、アジアでの受注が堅調に推移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
- ITサービスも含めたオフィスソリューション企業としてのブランドイメージ構築の遅れ

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、カラー複合機出荷の増加が継続
- 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増加継続
- セキュリティや、個人や組織の働き方に適したデジタルワークフロー・ソリューションへの関心・ニーズが今後ますます拡大

脅威

Threats

- 先進国市場のカラー複合機市場成熟化やコモディティー化などによる、顧客からの価格要請
- 保護主義の台頭や世界経済の不透明感の継続による地域的な販売影響や関税などのコスト上昇
- 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

2018年度の主な成果

2018年度の当事業の売上高は、前期比0.7%増の5,878億円

オフィスユニット

基盤事業

- 主力のA3カラー複合機の販売台数は市場成長を大きく上回り前期比で10%増加。特に高速機の「bizhub C759」シリーズが大きく伸長し、収益性も向上。
- 日米欧などの先進国ではカラー機全体の台数は伸び悩んだが、高速機の販売伸長により構成比が改善。中国やASEANなど成長国ではカラー機全体の販売台数が大幅に伸長するなど、当社地域戦略の狙いどおりに進捗し、年間過去最高の販売台数を達成。
- 製造原価低減やサービス効率化も計画どおり進み、粗利率が向上。

ITサービスソリューションユニット

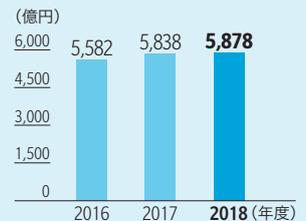
基盤事業

- Workplace Hub販売体制を構築する一貫としての、マネージドITサービスの販売および提供能力の強化が成果をあげ、売上拡大を牽引。

2019年度の見通し

- 地域戦略を継続強化、業界初のセキュリティ機能などを搭載した大型新製品を投入し、売価を維持しながら、2018年度に続き市場成長を超える販売台数を計画。
- 科学的販売アプローチ拡大により販売効率・収益性を向上、予知保全やリモートメンテナンス拡大によりサービス効率を向上し、稼ぐ力を強化。
- 2019年度の当事業における売上高の見通しはやや減収の5,750億円も、新製品効果とIT活用での業務革新、販売管理費の抑制により増益を目指す。

当事業の売上高



A3カラー複合機販売台数*



* 2017年度を100とした場合の指数

ITサービスソリューション



プロフェッショナル プリント事業



強み

Strengths

- 機器のスペックだけではなく、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(IQ-501など)
- 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
- 「AccurioJet KM-1」がシェア2位、デジタル加飾印刷機およびデジタルラベル印刷機はそれぞれのセグメントトップシェア

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
- 産業印刷分野における最適な構造・プロセスに改善の余地

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

2018年度の主な成果

2018年度の当事業の売上高は、前期比6.3%増の2,277億円

プロダクションプリントユニット

基盤事業

- 欧州では新製品のカラーデジタル印刷システム「AccurioPress C6100」シリーズに加え、「同C3080」シリーズ、北米では新製品のモノクロデジタル印刷システム「同6136」シリーズが寄与し販売拡大。中国やインドではカラー・モノクロともに販売台数が大幅に増加。
- 「IQ-501」の効果もありノンハード収益が大幅に伸長し、収益性が向上。

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デジタルラベル印刷機の販売が大幅に増加。中国やASEANでも販売が拡大。

マーケティングサービスユニット

成長事業

- 大口顧客からの受注が戻り、高付加価値サービスへのシフト加速に加えて日米でのビジネス拡大により、収益性が向上。

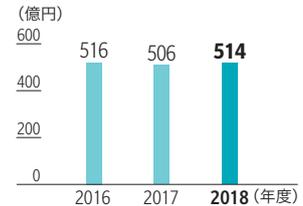
2019年度の見通し

- 「AccurioPress C6100」シリーズと「IQ-501」の販売の継続拡大により、カラーミッドプロダクション市場における市場成長を超える販売台数を計画。ノンハード収益も継続伸長。
- 当社として新市場となるHPP市場に新製品を投入、ライトプロダクションプリント(LPP)でも新製品を投入。産業印刷は商品力強化し継続して市場を牽引。
- 2019年度の当分野における売上高の見通しは前期比3%増の2,350億円。

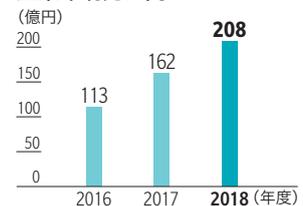
当事業の売上高



マーケティングサービス売上高



産業印刷売上高



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
- 病院・クリニックを中心とした国内顧客基盤

弱み

Weaknesses

- 診療科別に存在する顧客ニーズの多様性への対応力
- 顧客接点強化に向けた地域別拠点の体制および機能

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
- アジア地域を中心とした新興国の発展にともなう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
- 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

2018年度の主な成果

2018年度の当事業の売上高は、前期比5.8%減の909億円^{※1}

ヘルスケアユニット(画像診断: X線撮影装置)

基盤事業

- カセット型デジタルX線撮影装置は、国内での販売数量は伸長したものの、米国の病院向けの市況が落ち着いた影響で数量減。X線診断の高度化を目指すデジタルX線動画撮影システムを販売開始。

ヘルスケアユニット(画像診断: 超音波診断装置)

成長事業

- 「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維持するほか、コンパクトサイズ高画質タイプの「SONIMAGE MX1シリーズ」が大きく伸長。前期に譲受した産婦人科対象の事業も貢献し、日米を中心に販売数量が増加。

医療ITユニット

成長事業

- PACS(医用画像保管・管理システム)の販売数量は減少したものの、医療ITサービスプラットフォーム「infomity(インフォミティ)」を中心としたサービス事業の売上高が伸長。

2019年度の見通し

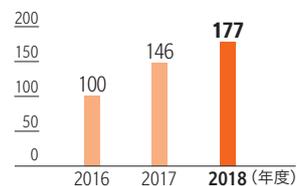
- X線事業は先進国での成熟化が進むものの、新興国を中心に引き続き成長が見込まれる。超音波事業は世界的な成長トレンドを継続。医療ITは先進国を中心に医療情報の共有・連携が進展し市場の成長が見込まれる。
- 機能・価格の両面で市場競争力のある主力製品・サービスの販売・提案を強化。
- 2019年度の当事業における売上高の見通しは、前期並みの900億円。

※1 仕入商品取り扱い中止の影響額約50億円

当事業の売上高



SONIMAGE HS1/MX1の販売台数^{※2}



医療ITサービス売上高^{※2}



※2 2016年度を100とした場合の指数

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
- 物体色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

2018年度の主な成果

2018年度の当分野の売上高は、前期比18.5%減の351億円

計測機器ユニット(センシング)

基盤事業

- 顧客のOLED関連大口投資需要が落ち着いたため前期比では減収も、顧客層の中国や韓国への広がりや、OLEDの用途の拡大により、持続的な成長のトレンドを維持。

計測機器ユニット(外観計測)

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。顧客密着型のコンセプト検証を継続。

映像ソリューションユニット

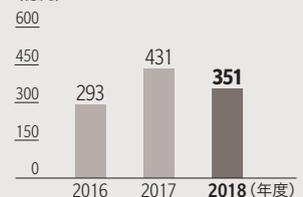
成長事業

- プラネタリウム直営施設の旗艦店「プラネタリア TOKYO」が東京・有楽町にオープン。

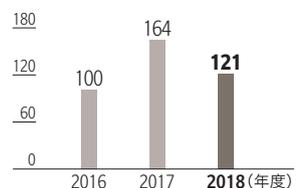
2019年度の見通し

- 2020年度以降のマイクロLEDを使ったテレビの普及を見越して、マイクロLED用光源色検査の新製品やソリューションを投入し、この分野でもジャンルトップに。
- スペインEines Systems社の買収により自動車向け外観計測事業の成長を促進。
- 2019年度の当分野における売上高の見通しは、前期並みの350億円。

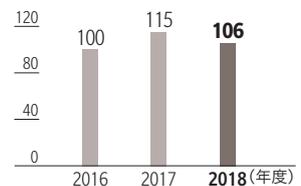
当分野の売上高
(億円)



光源色計測器売上高^{※1}



物体色計測機器売上高^{※1}



※1 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
- 産業用インクジェットヘッド技術の開発、製品提供による価値提案
- 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・新興顧客の参入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激変しやすい事業環境
- 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
- 多国間の貿易紛争・政策見直しによるサプライチェーンの変化などが予測困難

2018年度の主な成果

2018年度の当分野の売上高は、前期比8.5%増の815億円

機能材料ユニット

基盤事業

- 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に注力することでシェアが拡大。販売数量増加により増収となり、事業の収益にも寄与。

光学コンポーネントユニット

基盤事業

- 市場需要減少の影響を受けるも、年度前半のプロジェクターおよび交換レンズ関連の堅調な販売で売上は2017年度並みを確保。

IJコンポーネントユニット

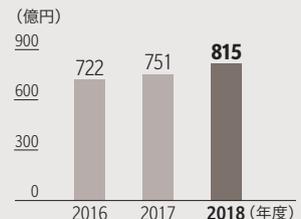
基盤事業

- 欧州やアジアの販売が引き続き堅調に推移し増収。

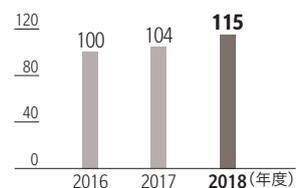
2019年度の見通し

- 機能材料ユニットは、従来のTAC製品に加え、当社ならではの工夫を加えた新樹脂製品で、お客様の幅広い要求に柔軟に対応することにより深い信頼関係を築き、事業領域の拡大を目指す。
- IJコンポーネントユニットは、堅調を維持。光学コンポーネントユニットは、これまでに培った技術力で成長市場に向けた製品を提供していく。
- 2019年度の当分野における売上高の見通しは、前期比10%増の900億円。

当分野の売上高



機能材料分野売上高*

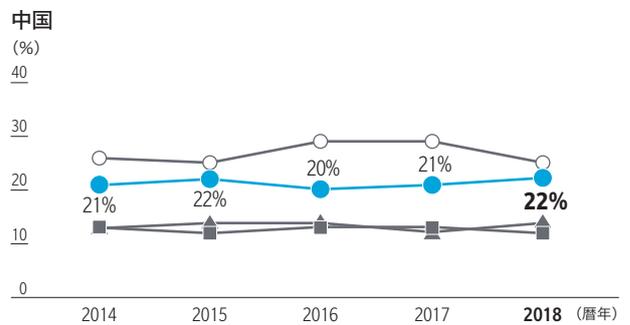
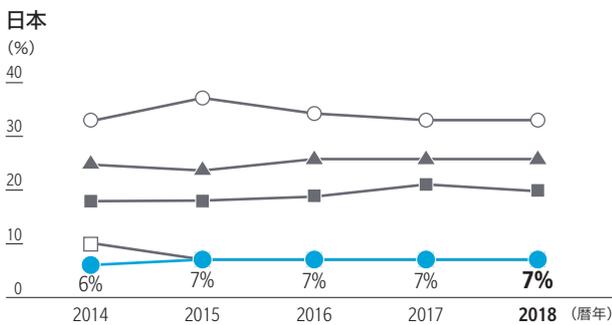
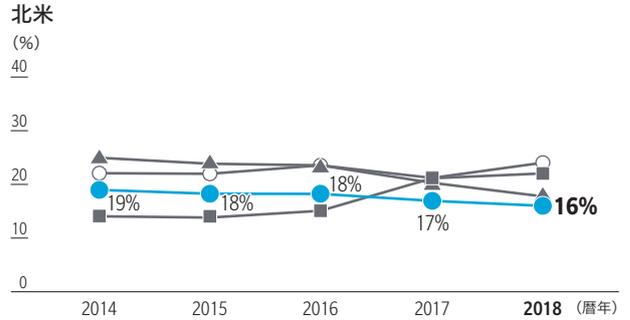
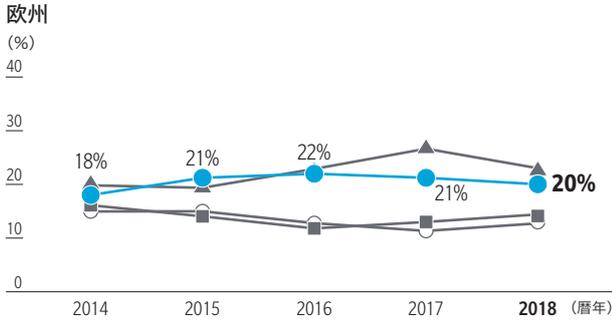


* 2016年度を100とした場合の指数

セグメント別の市場データ

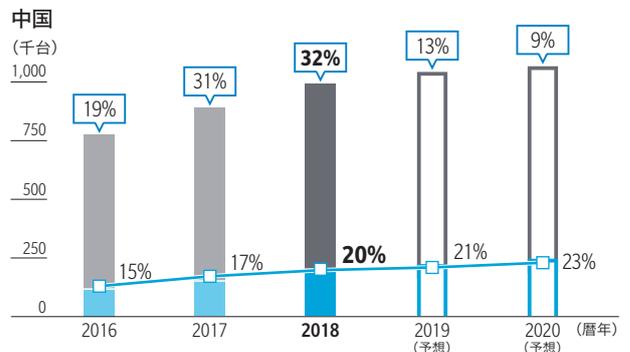
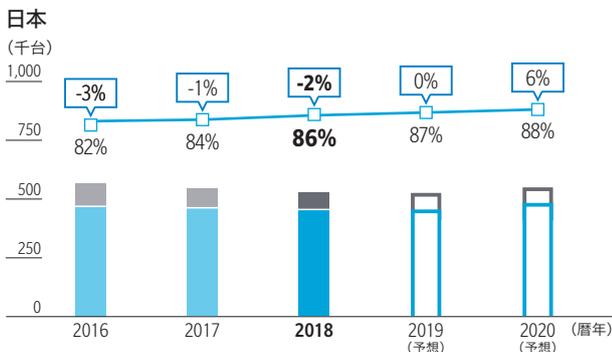
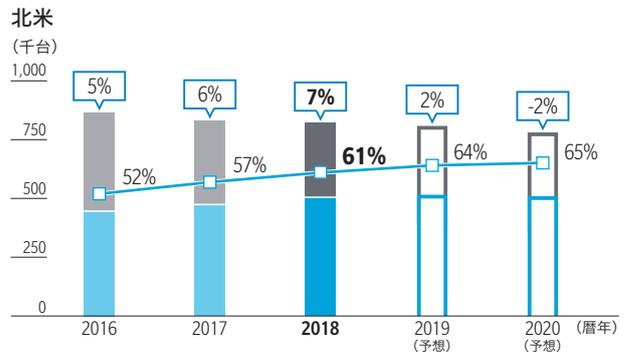
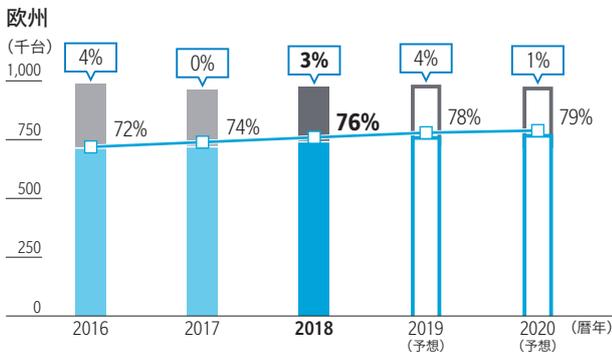
オフィス事業

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



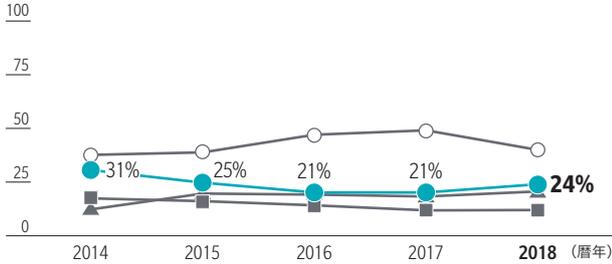
※ 当社推定

プロフェッショナルプリント事業

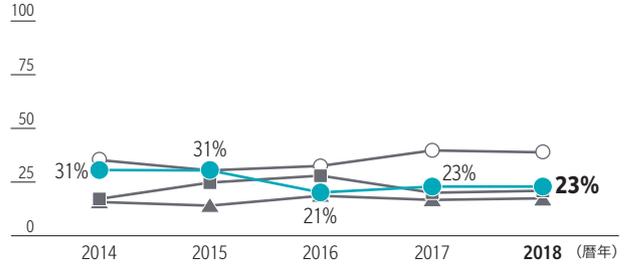
カラープロダクションプリント機市場シェア(金額ベース)[※]

● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社

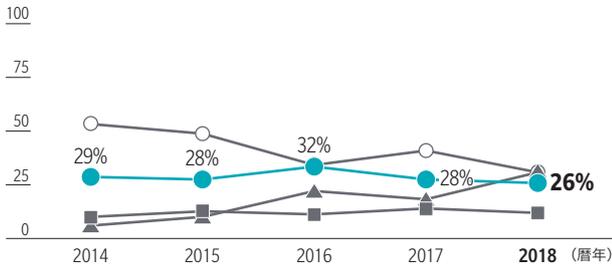
欧州
(%)



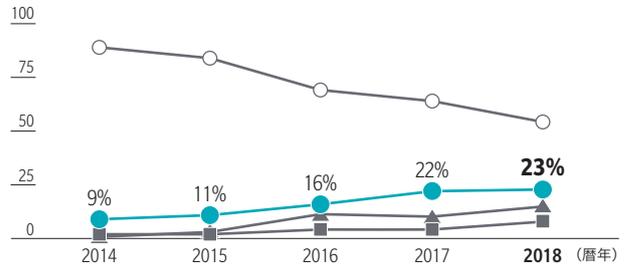
北米
(%)



日本
(%)



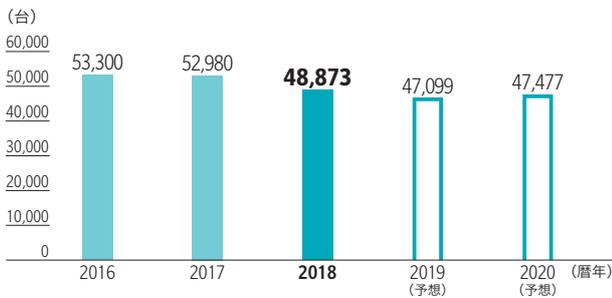
中国
(%)



※ 当社推定 (LPP+MPP)

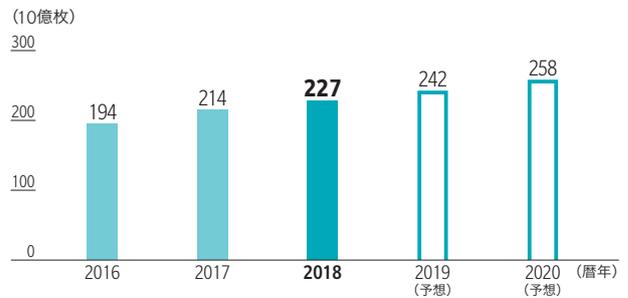
※ LPP (Light Production Printer) : 低速PP機 MPP (Mid Production Printer) : 中速PP機

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)[※]



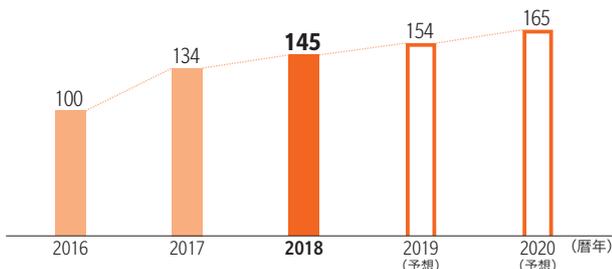
※ 当社推定

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)[※]

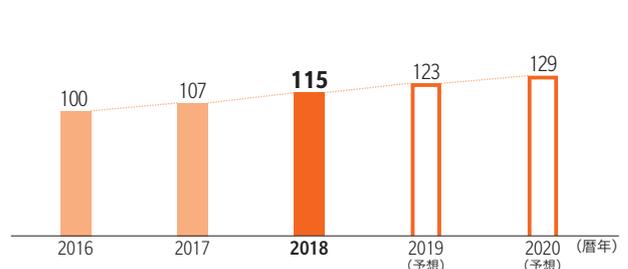


ヘルスケア事業

DR出荷台数推移と見通し(全世界ベース)^{※1}
(2016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}
(2016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」のデータをもとに一部当社推定

※2 IHS TECHNOLOGY社「ultrasound-intelligence-database-equipment-december-2018」のデータより