

1. 経営成績・財政状態に関する分析

(1) 経営成績に関する分析

① 業績全般

	当連結会計年度	前連結会計年度	増減	
	(自25. 4. 1 至26. 3. 31)	(自24. 4. 1 至25. 3. 31)	億円	%
売上高	9,437	8,130	1,306	16.1
売上総利益	4,514	3,755	759	20.2
営業利益	581	406	174	43.0
経常利益	546	389	157	40.4
税金等調整前当期純利益	235	338	△103	△30.5
当期純利益	218	151	67	44.5
1株当たり当期純利益	41.38	28.52	12.86	45.1
設備投資額	473	384	89	23.3
減価償却費	473	459	13	3.0
研究開発費	711	715	△3	△0.5
フリー・キャッシュ・フロー	341	30	311	—
連結従業員数	40,401	41,844	△1,433	△3.4
為替レート	円	円	円	%
USドル	100.24	83.10	17.14	20.6
ユーロ	134.37	107.14	27.23	25.4

当連結会計年度における経済情勢を振り返りますと、欧州では昨年夏頃から景気の底打ち感が出ており、企業の業績にも回復傾向が見られました。米国は雇用環境の改善、個人消費の増加など、回復基調が続きました。日本では円安の定着により輸出企業を中心に業績が好転し、設備投資も着実に増加しました。一方、アジア、中南米などの新興国では経済成長が鈍化し、厳しい状況が続きました。

当連結会計年度における主な事業の状況を概観しますと、情報機器事業では主力のオフィス用カラー複合機の販売が好調に推移し、当連結会計年度のカラー複合機の販売台数は日米欧他の全ての地域で前連結会計年度を上回りました。特に、上位機種の販売が伸びました。プロダクションプリント分野では、カラー機、モノクロ機とも販売台数は前連結会計年度を上回りました。

産業用材料・機器事業では、ディスプレイ材料分野はノートPCの市況悪化、TV用使用部材の在庫調整及び多様化の影響を受け、液晶偏光板用TACフィルム及び視野角拡大用VA-TACフィルムの販売数量は前連結会計年度を下回りました。計測機器分野はM&A効果が持続し、売上及び利益の拡大に貢献しました。光学分野では、ブルーレイディスク用ピックアップレンズの販売が好調に推移しました。ヘルスケア事業では、デジタルX線画像診断システムのカセット型DR（デジタルラジオグラフィ）が、国内、海外ともに販売を拡大しました。

また、当連結会計年度には、持続的な成長を目指した取組みも推進しました。情報機器事業においては複合機とサービスを組み合わせたハイブリッド型の販売モデルにより、顧客に対する提案力を高め、複合機の販売拡大、高付加価値化を進めました。産業用材料・機器事業では、需要変動の影響を受けやすいデジタル家電などに偏った製品領域への部品供給事業から産業用・プロフェッショナル用関連事業へのシフトを進める構造改革にも取り組みました。ヘルスケア事業では、成長が見込まれるDR市場での販売チャネルの強化、超音波画像診断装置での事業推進体制の構築を行いました。

これらの結果、当連結会計年度の連結売上高は、9,437億円（前連結会計年度比16.1%増）となりました。円安定着による為替効果に加えて、情報機器事業における主力製品の販売増、商品構成の改善、M&A効果などが寄与し、前連結会計年度比増収となりました。

営業利益は581億円（同43.0%増）となりました。産業用材料・機器事業は減益となりましたが、情報機器事業での販売増やコスト低減施策等が大幅な増益に寄与しました。

経常利益は、546億円（同40.4%増）となり、税金等調整前当期純利益は、HDD用ガラス基板事業の撤退に伴う事業撤退損の計上、ヘルスケア事業におけるフィルムの自社生産終了に伴う建物等の減損損失の計上などにより235億円（同30.5%減）となりました。当期純利益は、昨年4月に実施した当社グループの経営体制再編に伴う繰延税金資産見直しの影響に係る税効果を織り込み、218億円（同44.5%増）となりました。

② 主要3セグメントの状況

		当連結会計年度 (自25.4.1 至26.3.31)	前連結会計年度 (自24.4.1 至25.3.31)	増減	
		億円	億円	億円	%
情報機器事業	外部売上高	7,298	5,816	1,482	25.5
	営業利益	638	316	322	101.8
産業用材料・機器事業	外部売上高	1,161	1,467	△306	△20.9
	営業利益	151	236	△85	△36.0
ヘルスケア事業	外部売上高	823	727	96	13.2
	営業利益	45	33	11	34.4

1) 情報機器事業

オフィス分野では、A3カラー複合機の好調な販売が持続し、日米欧その他の全地域で、前連結会計年度から大きく販売台数を伸ばすとともに、上位機種構成比が高まり、収益拡大に寄与しました。A3モノクロ機は新製品効果もあり、縮小する市場において下半期から販売台数が前年実績を上回り、年間でも概ね前年並みの販売実績を確保しました。更に、OPS (Optimized Print Services) においては、グローバル規模で体制強化、サービスメニューの拡充を進め、案件創出力と提案力を強化した結果、顧客数が着実に増加し、事業基盤を拡大しました。また欧米の中堅・中小企業向けにはITサービスと複合機のハイブリッド型販売モデルを確立し、顧客への提案力を強化することにより、新規顧客の開拓、案件規模の拡大と高付加価値化を進めました。

プロダクションプリント分野では、カラー機、モノクロ機とも販売台数は前年同期を上回りました。また、前連結会計年度に買収したキンコース・ジャパン株式会社やCharterhouse Print Management Limited (本社：イギリス) を活用して、多品種小ロットでのオンデマンド出力サービスや販促用出力物の製作・印刷関連サービスにも業容を拡大し、顧客のプリントニーズに対して幅広い選択肢を提供しています。また、欧州においては、既存の商業印刷市場での紙出力に加えて、パッケージ印刷への応用展開を狙いとして、カード・プラスチック印刷などの成長領域でユニークな事業展開をしているMGI Digital Graphic Technology S.A. (本社：フランス) と資本・業務提携を行いました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は7,298億円(前連結会計年度比25.5%増)、営業利益は638億円(同101.8%増)となりました。売上高は、円安の定着に伴う為替効果に加えて、主力のカラー機の販売増、商品構成の改善、M&A効果が寄与し、前連結会計年度比増収となりました。営業利益は、売上の拡大による粗利増、為替効果に加えて、製造部門における生産革新とユニット調達の推進による固定費の削減、原材料及び電子部品の集中購買、VE活動など、製造コスト低減に向けた施策が期間を通して成果を挙げ、大幅な増益を達成しました。

2) 産業用材料・機器事業

ディスプレイ材料分野では、液晶偏光板用TACフィルム及び視野角拡大用VA-TACフィルムとともに、ノートPCの市況悪化、TV用使用部材の在庫調整及び多様化の影響を受け、販売数量は前年同期を下回りました。

計測機器分野では、Instrument Systems GmbH (本社：ドイツ) の買収効果により、売上及び利益の拡大に貢献しました。光学分野では、家庭用ゲーム機向けブルーレイディスク用ピックアップレンズ、大型プロジェクター用レンズが好調に推移しましたが、各種カメラ用レンズは需要低迷の影響を受けて弱含みに推移しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,161億円(前連結会計年度比20.9%減)、営業利益は151億円(同36.0%減)となりました。

3) ヘルスケア事業

当事業では、カセット型デジタルX線画像診断システム「Aero DR (エアロディーアール)」の販売が堅調に推移し、日本及び米国で販売台数を伸ばすとともに、大規模な医療機関での導入実績が着実に増えました。欧米で進めている有力な販売パートナーとの協業でも、案件数を着実に積み上げました。フィルム製品は新興国での販売が伸び、前連結会計年度を上回りました。

また、新たな成長ドライバーとして位置付けている超音波画像診断装置については、パナソニックヘルスケア株式会社より事業譲受して得たリソースを活かして開発から生産及び販売までの体制を構築し、本格的な事業展開の準備を進めております。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は823億円(前連結会計年度比13.2%増)、営業利益は45億円(同34.4%増)となりました。

(参考) 第4四半期連結会計期間の状況

	当第4四半期 連結会計期間 (自26.1.1 至26.3.31)	前第4四半期 連結会計期間 (自25.1.1 至25.3.31)	増減	
	億円	億円	億円	%
売上高	2,608	2,353	255	10.9
売上総利益	1,237	1,058	179	16.9
営業利益	192	135	56	41.8
経常利益	178	127	50	39.9
税金等調整前四半期純利益	95	109	△13	△12.2
四半期純利益	110	48	62	129.9
	円	円	円	%
1株当たり四半期純利益	21.16	9.07	12.10	133.5
	億円	億円	億円	%
設備投資額	160	135	25	18.6
減価償却費	122	127	△4	△3.8
研究開発費	186	181	5	2.9
	億円	億円	億円	%
フリー・キャッシュ・フロー	103	167	△63	△38.0
	円	円	円	%
為替レート				
USドル	102.78	92.42	10.36	11.2
ユーロ	140.79	122.04	18.75	15.4

主要3セグメントの状況

		当第4四半期 連結会計期間 (自26.1.1 至26.3.31)	前第4四半期 連結会計期間 (自25.1.1 至25.3.31)	増減	
		億円	億円	億円	%
情報機器事業	外部売上高	2,036	1,764	271	15.4
	営業利益	203	132	71	53.6
産業用材料・機器事業	外部売上高	257	323	△65	△20.4
	営業利益	27	21	6	29.6
ヘルスケア事業	外部売上高	271	226	45	19.9
	営業利益	21	21	△0	△0.5

③ 翌連結会計年度の見通し

当社グループを取り巻く世界の経済情勢を見通しますと、欧州は緩やかな景気回復が見込まれ、米国と日本では企業業績が好調を維持すると予想されます。新興国においては、中国経済に不透明感が残るものの、先進国経済の回復により、拡大基調が続く見通しです。

主な当社関連市場の需要見通しにつきましては、情報機器事業では、欧米でのオフィス用A3カラー複合機の拡大傾向が続くと想定されます。新興国では経済成長に伴って、モノクロ機も伸び、市場全体が拡大すると思われれます。プロダクションプリント分野では、全世界的にカラー機の販売拡大と市場設置台数の増加が見込まれます。産業用材料・機器分野では、ノートPCは縮小傾向が続く一方、スマートフォンやタブレットの高い成長が持続し、TV市場も緩やかに市場が拡大すると見込んでいます。またスマートフォンやタブレットの普及に伴って、モバイルタイプのディスプレイは数量の拡大が続き、製造業における設備投資は増加すると思われれます。デジタルカメラについては、コンパクトタイプはスマートフォンの影響を受けて、縮小傾向が続く一方、レンズ交換式は堅調に推移すると推定されます。ヘルスケア事業では、カセット型デジタルX線撮影装置が各地域とも高い成長を維持すると想定されます。

このような状況に鑑み、翌連結会計年度の業績見通しにつきましては、以下のように予想しております。

なお、為替レートにつきましては、USドル：100円、ユーロ：135円 を前提としています。

(単位：億円)

	平成27年3月期業績予想	当連結会計年度	増減
売上高	10,000	9,437	562
営業利益	620	581	38
経常利益	570	546	23
当期純利益	260	218	41

※上記業績予想は、本資料の発表日現在における将来に関する前提・見通し・計画に基づく予想であり、リスクや不確定要素を含んだものです。

実際の業績は当社を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートの変動など様々な重要な要素により、これら業績予想とは大きく異なる可能性があります。

(2) 財政状態に関する分析

① 当連結会計年度の概況

	当連結会計年度末	前連結会計年度末	増減
総資産 (億円)	9,660	9,405	255
純資産 (億円)	4,800	4,664	136
1株当たり純資産額 (円)	929.04	876.65	52.39
自己資本比率 (%)	49.5	49.4	0.1

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末比255億円(2.7%)増加し9,660億円となりました。流動資産は97億円(1.7%)増加し5,893億円(総資産比61.0%)となり、固定資産は157億円(4.4%)増加し3,767億円(総資産比39.0%)となりました。

流動資産については、現金及び預金が前連結会計年度末比20億円増加し954億円となり、有価証券が275億円減少の929億円となり、現金及び現金同等物としては254億円減少の1,884億円となりました。受取手形及び売掛金は260億円増加し2,201億円となり、リース債権及びリース投資資産は52億円増加し212億円となりました。また、たな卸資産は27億円増加し1,152億円となりました。

固定資産については、有形固定資産は情報機器事業及び産業用材料・機器事業における設備投資、並びに研究開発新棟の建設等により増加した一方、全体として償却が進んだことに加え、HDD用ガラス基板事業撤退の決定等による減損を行った結果、前連結会計年度比65億円減少の1,733億円となりました。無形固定資産は、4億円増加し1,113億円となりました。

また、投資その他の資産は、投資有価証券が前連結会計年度比60億円増加し292億円となりました。繰延税金資産は昨年4月に行ったグループ経営体制の再編を踏まえ、回収可能性の見直しを行ったこと等により150億円増加し480億円となりました。

総負債については、前連結会計年度比118億円(2.5%)増加し4,860億円(総資産比50.3%)となりました。支払手形及び買掛金は108億円増加し962億円となり、未払金及び未払費用は128億円増加し743億円となりました。賞与引当金は21億円増加しました。また、退職給付に関する会計基準の適用等により、退職給付に係る負債等が98億円増加しました。一方、有利子負債(長短借入金と社債の合計額)は287億円減少の1,961億円となりました。

純資産については、前連結会計年度比136億円(2.9%)増加し4,800億円(総資産比49.7%)となりました。利益剰余金は当期純利益の計上218億円及び剰余金の配当92億円等により127億円増加し2,424億円となりました。さらに、自己株式の取得により自己株式が157億円増加いたしました。その他の包括利益累計額はUSドル及びユーロを中心とした円安の定着により為替換算調整勘定が233億円増加し、退職給付に関する会計基準の適用により退職給付に係る調整累計額△84億円を計上しております。

以上の結果、1株当たり純資産額は929.04円となり、自己資本比率は、0.1ポイント増加の49.5%となりました。

② キャッシュ・フローの状況

(単位：億円)

	当連結会計年度	前連結会計年度	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	899	664	234
投資活動によるキャッシュ・フロー	△557	△634	76
計 (フリー・キャッシュ・フロー)	341	30	311
財務活動によるキャッシュ・フロー	△619	△245	△373

当連結会計年度の連結キャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フロー899億円の創出と、設備投資やM&Aを中心とした投資活動によるキャッシュ・フロー557億円の支出の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは341億円のプラスとなりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは619億円のマイナスとなりました。

その他に、現金及び現金同等物に係る換算差額16億円の調整等があり、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末比254億円減少の1,884億円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況は、次のとおりであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

税金等調整前当期純利益235億円、減価償却費473億円、減損損失174億円、のれん償却額94億円等によるキャッシュ・フローの増加と、運転資本の減少8億円、法人税等の支払い137億円等によるキャッシュ・フローの減少により、営業活動によるキャッシュ・フローは899億円のプラス（前連結会計年度は664億円のプラス）となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

情報機器事業における設備投資及び産業用材料・機器事業における新規事業に係る投資に加えて、研究開発新棟の建設等の結果、有形固定資産の取得による支出は364億円となりました。その他に、無形固定資産の取得による支出86億円、事業譲受等による支出61億円、投資有価証券の取得による支出49億円等があり、投資活動によるキャッシュ・フローは557億円のマイナス（前年同期は634億円のマイナス）となりました。

この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは341億円のプラス（前連結会計年度は30億円のプラス）となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

自己株式の取得による支出158億円、配当金の支払額92億円、短期及び長期借入金の純減少額334億円等により、財務活動によるキャッシュ・フローは619億円のマイナス（前年同期は245億円のマイナス）となりました。

なお、キャッシュ・フロー指標のトレンドは以下のとおりであります。

	平成22年 3月期	平成23年 3月期	平成24年 3月期	平成25年 3月期	平成26年 3月期
自己資本比率(%)	48.5	50.6	48.1	49.4	49.5
時価ベースの自己資本比率(%)	66.8	43.7	42.5	38.8	51.3
債務償還年数(年)	1.7	2.8	3.1	3.4	2.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ	29.3	21.9	30.0	25.6	30.7

(注) 自己資本比率： 自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率： 株式時価総額／総資産

債務償還年数： 有利子負債／営業キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ： 営業キャッシュ・フロー／利払い

株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しております。営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。有利子負債は、連結貸借対照表の社債及び借入金を対象としております。また、利払いについては、キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

(翌連結会計年度の見通し)

翌連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローにつきましては、積極的な投資活動等により20億円のプラスを見込んでおります。

(3) 利益配分に関する基本方針及び当連結会計年度・翌連結会計年度の配当、自己株式の取得

①利益配分に関する基本方針

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績及び成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ継続的に利益還元することを基本といたします。具体的な配当の指標といたしましては、連結配当性向25%以上を中長期的な目標といたします。

また、自己株式の取得につきましては、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策の一つとして適切に判断してまいります。

②当連結会計年度及び翌連結会計年度の配当

当連結会計年度末（平成26年3月期末）の剰余金の配当につきましては、前連結会計年度末と同額の1株当たり7円50銭の配当を実施いたします。なお、支払い済みの第2四半期末配当10円（普通配当7円50銭、記念配当2円50銭）と合わせた年間配当金は、1株当たり17円50銭となります。

翌連結会計年度（平成27年3月期）の配当につきましては、上記に掲げた業績見通しの達成を前提としますが、株主の皆様に対する利益還元を強化し、1株当たりの年間配当金を20円とさせていただく予定です。

③自己株式の取得

当社は平成26年1月30日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について以下の通り決議いたしました。

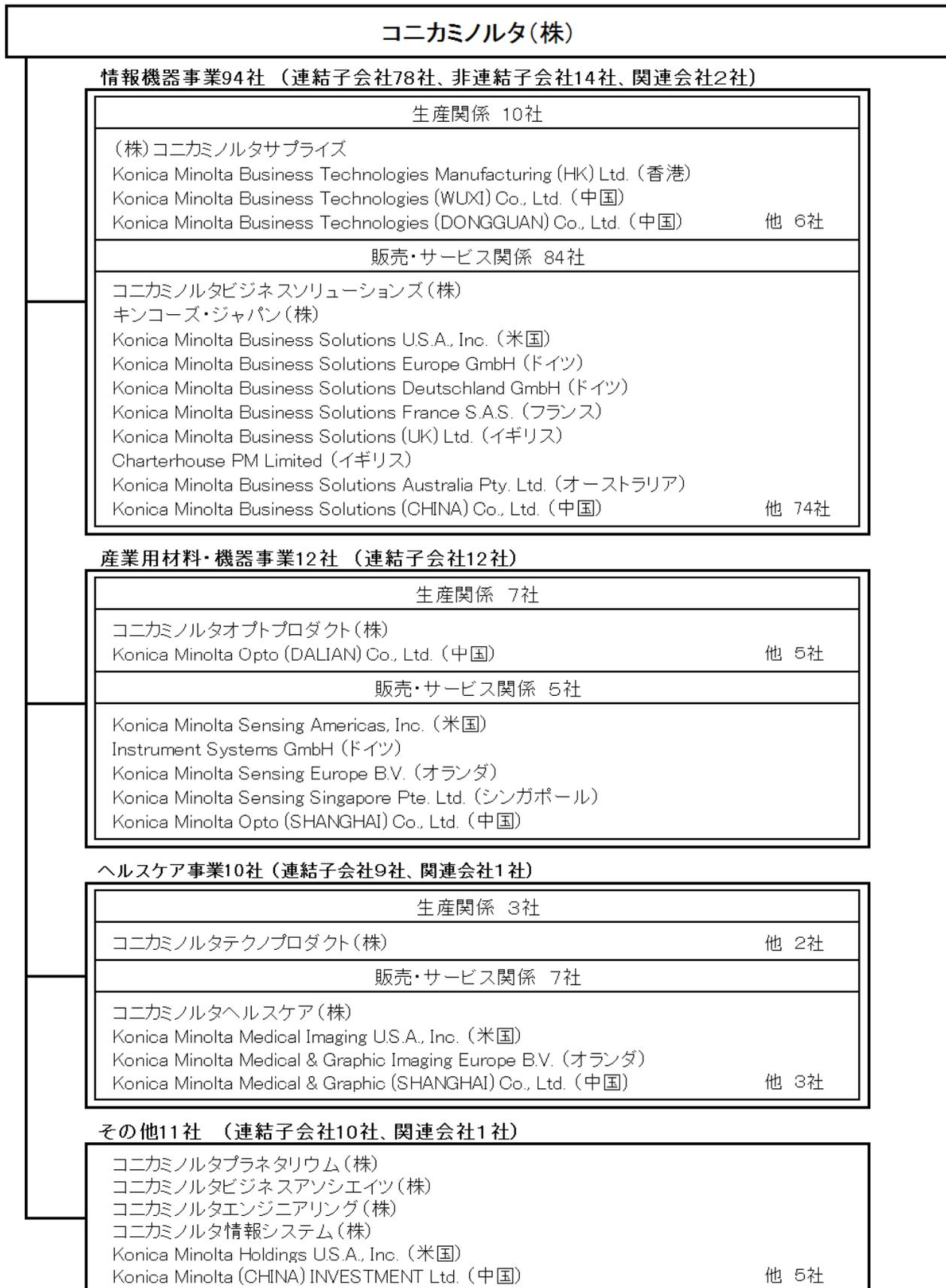
- (1) 取得対象株式の種類 当社普通株式
- (2) 取得し得る株式の総数 2,000万株を上限とする
- (3) 株式の取得価額の総額 200億円を上限とする
- (4) 取得期間 平成26年1月31日から平成26年4月30日まで

なお、当該自己株式の取得につきましては、上限に達しましたため平成26年4月14日をもって終了いたしました。

(注) 「1. 経営成績・財政状態に関する分析」における記載金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

2. 企業集団の状況

当社グループは、当社及び連結子会社109社ならびに非連結子会社14社、関連会社4社で構成されております。事業の系統図は次の通りであります。



(注) 系統図は平成26年3月31日現在の状況であり、主要な連結子会社のみを記載しております。

3. 経営方針

(1) 経営の基本方針

当社は、「新しい価値の創造」を経営理念に掲げ、当社でなければ提供できないイノベーションで、社会に対し「新しい価値」を創造、その価値を社会と共有して質の高い社会の実現を目指します。

(2) 中長期的な経営戦略と対処すべき課題

当社は、2014年度から2016年度までの新たな3ヵ年の中期経営計画「TRANSFORM 2016」をスタートしました。

本計画では、当社を取り巻く経営環境の変化の中で、当社がグローバル競争に勝ち抜くため、当社がお客様を知り尽くし、高い付加価値を提供できる企業へと転換することを目指しています。そのためには、「モノからコト」の課題解決型のサービス・ソリューション事業を核として、お客様本位で当社のビジネス形態を進化させ、業容の拡大に取り組んでまいります。そのような決意を込めて、本計画を「TRANSFORM 2016」と名付けました。

当社は、昨年4月に実施した経営体制再編により、ワン・カンパニーとして総力を結集する準備を整えました。当社が持つ幅広い分野の製品、技術、コアコンピタンスを融合させ、お客様の業種・業態別に深く入り込み、高い付加価値の提供を追求してまいります。そして、そのような事業を通じて、社会、環境、そして顧客企業の革新に貢献することで、持続的な成長を図ってまいります。

(経営目標)

「TRANSFORM 2016」では、当社が「5年後に目指す姿」としての2018年度の目標を描き、それを実現するためのこれからの3年間の本計画の取組みにより、最終年度となる2016年度の経営目標として、売上高1兆1,000億円以上、営業利益900億円、営業利益率8%以上を目標とします。また、バランスシートのスリム化と株主還元強化によって資本効率の向上を図り、ROE10%以上を目標とします。

国際会計基準 (IFRS)

	中期経営計画経営目標 (2016年度)	5年後に目指す姿 (2018年度)
売上高	1兆1,000億円以上	1兆3,000億円以上
営業利益	900億円	1,300億円
営業利益率	8%以上	10%
ROE	10%以上	—

※本計画期間中(2014年度～2016年度)の為替前提: USドル=100円、ユーロ=135円

※当社は、2014年度(平成27年3月期)の有価証券報告書から、国際会計基準(IFRS)を適用いたします。

(中期経営計画の基本方針)

「TRANSFORM 2016」では、当社が「5年後に目指す姿」を実現するために、これから3年間に取り組む基本方針として次の3項目を定めました。

1. 持続的な利益成長の実現
2. 顧客密着型企业への変革
3. 強靱な企業体質の確立

1. 持続的な利益成長の実現

持続的な利益成長の実現を目指して、各事業分野においては以下の方針のもと、成長戦略を推進してまいります。

<情報機器事業 : オフィスサービス事業分野>

(事業方針) 顧客特性に合わせたサービス、ソリューション提供力を強化し、お客様の業務効率の改善を通じてお客様との信頼関係を強化することにより、当事業の売上及び利益の拡大を目指します。

企業規模や地域、業種・業態別にデジタルワークフローを提供し、お客様の業務効率の改善に貢献することにより、当社複合機の設置台数とプリントボリュームの増大を目指します。また、グローバル展開を進めるOPSでは、サービスメニューの拡大とデリバリー能力の向上を図り、将来想定しうるプリントレス社会を見据えたサービス事業への転換の基盤整備を進めます。また、成長国市場では、特に中国、インド、ASEAN、ブラジルを重点市場と位置づけ、販売体制を強化いたします。

〈情報機器事業：商業・産業印刷事業分野〉

（事業方針） 買収したCharterhouse Print Management Limitedやキンコース・ジャパン株式会社等の持つ当社ならではのマーケティングプリントマネジメントサービス、オンデマンド出力サービスなどの印刷関連サービスの提供を通して、商業印刷会社のお客様である大手企業の全印刷ニーズに対応することにより、最終顧客視点での商業印刷用デジタル印刷ソリューションを提供し、機器設置台数の拡大及びプリントボリュームの増大を目指します。

また、当社のコア技術である電子写真技術とインクジェット技術を活用して、テキスタイルやラベル、パッケージなど産業印刷分野へも本格的に事業拡大を図ります。

〈ヘルスケア事業〉

（事業方針） デジタルX線画像診断システムや超音波画像診断装置など高診断能機器と医療ITサービスを組み合わせたワンストップソリューションを提供し、中小病院やクリニックにおける医療診断機器の販売拡大とネットワーク化を図ります。

主力のカセット型DRは外部企業との販売提携を進め、海外での売上伸長を加速させます。国内では強固な顧客基盤を活かしたITサービス及び地域連携の拡充で医療の効率化と高度化に貢献します。また、超音波画像診断装置においては、当社独自の高分解能技術で整形外科、内科など特定領域でのジャンルトップを目指します。

〈産業用材料・機器事業：産業用光学システム事業分野〉

（事業方針） 成長が見込まれる産業領域で、計測機器事業で培った提案力を進化させ、機器とソリューション、サービスを含めた新たな価値提供を通して、事業領域の拡大を目指します。

計測機器分野では、買収したInstrument Systems GmbHとのシナジーを活かしてスマートフォンやタブレット、自動車領域での強化に努めるとともに、大手顧客のニーズにより迅速に応える体制整備を進めます。光学分野では、デジタル一眼レフカメラ用交換レンズやデジタルシネマ用プロジェクターレンズを軸として、センシング技術や情報処理技術を活かした、社会インフラの非破壊検査システムや介護施設への見守りシステムによる安全・安心サービスなど、光学システム事業への参入を目指します。

〈産業用材料・機器事業：機能材料事業分野〉

（事業方針） 成長分野の顧客ニーズを先取りし、写真用フィルム、液晶偏光板用TACフィルム及び視野角拡大用VA-TACフィルム、有機EL開発等で培った当社の独自技術を起点に新たな事業を創出することで、成長を実現する事業基盤の確立を目指します。

TACフィルムでは当社が得意とする薄膜タイプの新製品展開で販売数量の確保を目指します。環境負荷の低減や生活の利便性向上に貢献する有機EL光源やウィンドウフィルムなどの新規事業においては、お客様とともに価値の先鋭化と量産技術の確立を進め、成長市場でのトップポジションの獲得を狙います。

2. 顧客密着型企业への変革

事業を成長させ、高付加価値化を実現するため、当社は顧客志向を徹底させ、お客様を全ての業務プロセス・判断の軸とするようビジネスプロセスを転換します。お客様のニーズやワークフローを徹底的に知り尽くし、お客様への提供価値の最大化を追求します。そのために世界5都市に事業開発の拠点Business Innovation Centerを置き、体制の充実及び権限の委譲を進めるとともに、当社の経営資源を補完するための戦略的なアライアンスやM&Aを実行します。

また、あらゆる事業領域で、当社が保有する技術とコアコンピタンスを融合し、当社ならではの高付加価値なソリューションを創出してまいります。

3. 強靱な企業体質の確立

「モノづくりの筋肉質化」と「コーポレート改革」を推し進め、製造業として強靱な企業体質を構築します。そのために、差別化と顧客価値に繋がる技術開発、開発・調達・生産が一体となったコスト管理、製品毎の収益性をライフサイクルで可視化して収益を最大化するプロダクトライフサイクルマネジメントの取組みを強化します。コーポレート部門におきましては、業務の生産性向上や機能改革に取り組みます。

当社は、中期経営計画「TRANSFORM 2016」で設定した諸施策を確実に実行し、業容の転換による持続的な成長の実現、及び企業価値の向上に努めてまいります。