

1. 経営成績

(1) 経営成績に関する分析

① 業績全般

	当連結会計年度 (自21. 4. 1 至22. 3. 31)	前連結会計年度 (自20. 4. 1 至21. 3. 31)	増減	
売上高	億円 8,044	億円 9,478	億円 △1,433	% △15.1
売上総利益	3,644	4,276	△631	△14.8
営業利益	439	562	△122	△21.8
経常利益	408	454	△45	△10.1
税金等調整前当期純利益	360	332	28	8.6
当期純利益	169	151	17	11.5
1株当たり当期純利益	円 31.93	円 28.62	円 3.31	% 11.6
設備投資額	億円 369	億円 611	△242	△39.6
減価償却費	611	701	△90	△12.8
研究開発費	684	817	△133	△16.3
フリー・キャッシュ・フロー	億円 729	億円 173	億円 555	319.2
連結従業員数	人 36,048	人 36,875	人 △827	% △2.2
為替レート	円	円	円	%
US ドル	92.85	100.54	△7.69	△7.6
ユーロ	131.15	143.48	△12.33	△8.6

当連結会計年度における内外の経済環境は、一昨年秋の金融危機に端を発した信用収縮が実体経済へと波及し、消費の低迷、生産の減少、雇用情勢の悪化といった悪循環が先進国市場を中心に世界的に同時進行しました。各国金融当局による金融秩序回復のための政策実行や各国政府による景気対策が奏功したことで一時の最悪期は脱し、当連結会計年度後半に入ってからは徐々に改善の兆しが見られるものの、依然として企業の設備投資の抑制や信用収縮の状況が続くなど、力強い回復には至りませんでした。加えて、為替の円高傾向が定着したことにより、とりわけ当社グループのような海外販売比率が高い企業にとっては、事業収益を強く圧迫する要因となりました。

当社グループは、このような環境の激変を一過性の景気減速ではなく、世の中全体が大きく変わろうとする転換点として認識し、自らの価値を高め、より強い成長につなげるための経営指針として**経営方針<09-10>**を策定しました。当方針は、①企業体質改革の実行、②強い成長の実現、③風土改革、の3点を骨子とし、当連結会計年度及び翌連結会計年度の2年間をその取り組み期間と位置付けました。その初年度となる当連結会計年度は、売上成長が見込めない厳しい事業環境においても、確実にフリー・キャッシュ・フローを創出することができる企業体質への改革を断行することを急務と考え、国内外生産体制の最適化、買収した販社を含めた海外販売部門の拠点及び人員体制のスリム化など構造改革の実行や経費削減による**固定費削減を徹底**して取り組み、損益分岐点売上高の引き下げに注力しました。加えて、棚卸資産の圧縮や設備投資の抑制、債権債務のサイト改善による**バランスシートのスリム化**に精力的に取り組みました。これら施策の取り組みによって、当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フローは前連結会計年度実績を大きく上回り、700億円を超すキャッシュ・フローを創出することができました。

主な事業の状況につきましては、情報機器事業では、企業の投資抑制や経費削減、信用収縮に伴うリース契約の厳格化などの影響で、主力製品であるオフィス用MFP（デジタル複合機）の販売は前連結会計年度に比べて低調に推移しました。しかしながら、カラー機新製品の積極投入によって需要喚起に努め、当連結会計年度後半にかけて販売情勢は回復基調となりました。オプト事業では、液晶テレビやパソコンの市況回復の追い風をとらえて、TACフィルム（液晶偏光板用保護フィルム）やガラス製ハードディスク基板の販売が堅調に推移しました。メディカル＆グラフィック事業では、デジタル機器の販売は概ね前連結会計年度並みの水準を確保しましたが、フィルム製品の販売減少を補うには至りませんでした。

これらの結果、当連結会計年度の連結売上高は、主要製品の販売減少や円高による為替換算の影響などにより8,044億円（前連結会計年度比15.1%減）となりました。利益の面では、営業利益は、固定費削減やコストダウン、研究開発費の削減などに努めたものの、減収に伴う利益の減少や為替影響などにより439億円（前連結会計年度比21.8%減）、経常利益は408億円（前連結会計年度比10.1%減）となりました。当期純利益は、前連結会計年度に計上された投資有価証券評価損や事業構造改善費用などの特別損失が減少し169億円（前連結会計年度比11.5%増）となりました。

② セグメント別の状況

		当連結会計年度 (自21. 4. 1 至22. 3. 31)	前連結会計年度 (自20. 4. 1 至21. 3. 31)	増減	
		億円	億円	億円	%
情報機器事業	外部売上高 営業利益	5,408 389	6,236 525	△828 △135	△13.3 △25.9
オプト事業	外部売上高 営業利益	1,367 143	1,734 125	△366 18	△21.1 14.8
メディカル& グラフィック事業	外部売上高 営業利益	1,043 14	1,258 30	△215 △16	△17.1 △52.3
計測機器事業	外部売上高 営業利益 (△は損失)	69 △0	83 3	△14 △3	△17.5 —

< 情報機器事業 (事業会社: コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社) >

オフィス用MFP分野では、高速カラー機の「bizhub (ビズハブ) C652/C552」2機種、中低速カラー機の「bizhub C452/C360/C280/C220」4機種、計6機種の新製品を上半期に集中的に投入してシリーズを一新し、長引く世界不況の影響で企業の経費削減や投資抑制が続く中、積極的に需要喚起に努めました。これらの新製品はいずれも、従来製品に比べて大幅な省電力設計と長寿命部品の採用などによって、お客様の「TCO (トータル・コスト・オブ・オーナーシップ) 削減」に貢献するとともに、当社独自の重合法トナーによる高画質、最新のネットワーク機能やセキュリティ機能、トップレベルの静音設計など、お客様にとっての「生産性の向上」や「環境負荷の低減」にも貢献する設計思想のもとで開発したものです。これら新製品効果等により、当連結会計年度のオフィス用カラー機の販売台数は毎四半期着実に伸長し、年間ベースでは前連結会計年度並みの水準への回復には至らないまでも、下半期には前年同期を上回る実績をあげることができました。オフィス用モノクロ機も下半期にかけて回復傾向を示し、特にそれを牽引した北米市場での販売台数は前期を上回りました。

プリンター分野では、オフィス向けA4タンデムプリンターやA4カラーMFPなどの販売拡大に取り組みました。当連結会計年度のプリンターの販売台数は、欧州及びOEM向けのカラー機が大幅に伸長したことにより、前連結会計年度を大きく上回る実績をあげることができました。

プロダクションプリント分野では、「bizhub PRO (ビズハブ プロ) C6501/C5501」などのカラー機への需要は世界不況の影響を受けて各市場とも低調に推移しました。一方、「bizhub PRO 1200/1051」の新製品2機種を発売して品揃えを強化したモノクロ機は、北米及びアジア市場を中心とした堅調な販売によって前連結会計年度を上回る実績をあげました。

このように、当事業では「ジャンルトップ戦略」に沿って、オフィス用カラーMFP及びカラープリンター、プロダクションプリンティング機の販売に注力いたしました。四半期ごとに販売状況は上向き、一部の地域や製品分野においては、前連結会計年度を上回る実績をあげるなど販売情勢は回復傾向にあります。上半期での低調な販売と為替の円高影響を挽回するには至りませんでした。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は5,408億円 (前連結会計年度比13.3%減)、営業利益は389億円 (前連結会計年度比25.9%減)となりました。

< オプト事業 (事業会社: コニカミノルタオプト株式会社) >

ディスプレイ部材分野では、当社が強みを持つVA-TACフィルム (視野角拡大フィルム) 及び膜厚40ミクロンの薄膜フィルムなど高機能品の販売拡大に努めました。大型液晶テレビ市況が、日本や中国などの家電製品需要振興策により急回復したこと加え、欧米等先進国地域でも需要が予想以上に回復しており、当連結会計年度の販売数量は前連結会計年度を大きく上回る実績をあげました。

メモリー分野では、主力製品であるBD (ブルーレイディスク) 用光ピックアップレンズの販売拡大に努めました。パソコン向け需要が依然として弱い状況にありますが、AV機器向けの需要は回復基調で推移しており、CD用やDVD用も含め、光ピックアップレンズ全体としての当連結会計年度の販売数量は前連結会計年度を上回る実績をあげました。

ガラス製ハードディスク基板は、250GBや320GBなど高記録密度対応の製品の販売拡大に努めました。ノートパソコンや外付けメモリー向けの需要回復を受け、当連結会計年度の販売数量は前連結会計年度を上回る実績をあげました。

画像入出力コンポーネント分野では、採算性を重視して製品領域を絞り込む中で、世界不況の影響を受け当社が得意とするハイエンド領域での需要が総じて低調に推移したことにより、販売数量は伸び悩みました。

このように、当事業ではTACフィルムやガラス製ハードディスク基板が市況回復の追い風をとらえて販売数量を伸ばした一方で、画像入出力コンポーネント分野での数量減少、BD用ピックアップレンズのプラスチック化に伴う販売単価低下などの影響を受けました。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,367億円 (前連結会計年度比21.1%減)となりました。営業利益は、主力製品の販売回復に加えて、前連結会計年度末から取り組みを進めた生産面での構造改革効果もあり、143億円 (前連結会計年度比14.8%増)となりました。

< メディカル&グラフィック事業 (事業会社: コニカミノルタエムジー株式会社) >

ヘルスケア分野では、主力のデジタルX線画像診断領域でCR (Computed Radiography) の新製品「REGIUS (レジウス) MODEL 210」の販売を開始し、DR (Digital Radiography) 機器や画像診断ワークステーションなどとともに国内外の医療施設に向けて販売拡大に努め、これらデジタル機器の販売台数は概ね前連結会計年度並みの水準を確保しました。また、ネットワーク機器では「I-PACS EX ceed (アイパックス エクザード)」、カラー超音波診断装置では「SONIMAGE (ソニマージュ) 513」と、X線画像診断以外の領域でも新製品を投入し、当分野における業容拡大に取り組みました。

印刷分野では、オンデマンド印刷機「Pagemaster Pro (ページマスター プロ) 6500」などデジタル機器の販売拡大に取り組みました。印刷業界においても長引く景気低迷の影響で設備投資の冷え込みが続いておりますが、販売拡大に努め、これらデジタル機器の販売は概ね前連結会計年度並みの水準を確保しました。

このように、当事業ではデジタル機器の販売拡大に努めるとともに、ソリューションビジネスの強化にも注力しましたが、ヘルスケア分野、印刷分野とも加速度的に進行するフィルム製品の販売減少を補うには至らず、更に為替の円高影響も加わり、当事業の外部顧客に対する売上高は1,043億円（前連結会計年度比17.1%減）となりました。営業利益は、フィルム製品の販売数量減少による粗利額減少に対して固定費削減の取り組みを徹底しましたが、14億円（前連結会計年度比52.3%減）となりました。

< 計測機器事業 (事業会社: コニカミノルタセンシング株式会社) >

当連結会計年度は、分光測色計「CM-5」、色彩色差計「CR-5」、非接触三次元デジタイザ「RANGE (レンジ) 5」などの新製品を発売し、色計測分野や三次元計測分野を中心として販売拡大に努めました。しかしながら、中国市場では大きく伸びたものの日米欧の主力市場では、景気低迷の影響を受けて製造業における設備投資抑制の状況が続き、販売数量は伸び悩みました。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は69億円（前連結会計年度比17.5%減）、営業損失は0億円となりました。

(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22.1.1 至22.3.31)	前第4四半期 連結会計期間 (自21.1.1 至21.3.31)	増減	
売上高	億円 2,157	億円 2,012	億円 145	% 7.2
売上総利益	1,058	806	252	31.3
営業利益 (△は損失)	227	△71	299	—
経常利益 (△は損失)	216	△86	303	—
税金等調整前四半期純利益 (△は損失)	185	△173	359	—
四半期純利益 (△は損失)	79	△121	200	—
1株当たり四半期純利益 (△は損失)	円 14.94	円 △22.95	円 37.89	% —
設備投資額	億円 125	億円 138	億円 △13	% △9.8
減価償却費	151	184	△33	△18.1
研究開発費	164	190	△25	△13.4
フリー・キャッシュ・フロー	億円 151	億円 109	円 42	% 38.2
為替レート	円 USドル ユーロ	円 90.70 125.62	円 93.61 121.81	% △2.91 3.81 △3.1 3.1

(参考) 主なセグメントの状況

		当第4四半期 連結会計期間 (自22.1.1 至22.3.31)	前第4四半期 連結会計期間 (自21.1.1 至21.3.31)	増減	
情報機器事業	外部売上高 営業利益	億円 1,468 208	億円 1,374 48	億円 94 160	% 6.9 331.0
オプト事業	外部売上高 営業利益 (△は損失)	341 40	269 △68	72 109	26.9 —
メディカル& グラフィック事業	外部売上高 営業利益 (△は損失)	279 △0	312 △10	△33 10	△10.7 —
計測機器事業	外部売上高 営業利益 (△は損失)	21 4	18 △0	3 4	20.7 —

③ 次期の見通し

当社グループを取り巻く今後の環境は、アジアを中心とした新興国市場では引き続き高い経済成長が見込まれ、日米欧の先進国市場においても景気は緩やかに持ち直すなど、内外の経済情勢は総じて回復に向かうものと思われます。一方で、雇用環境の悪化、長期金利の上昇、為替の円高定着など様々なマイナス要因も懸念され、先行きは未だ不透明かつ厳しい状況であると認識しております。

主な当社関連市場の見通しにつきましては、情報機器事業ではオフィス用及びプロダクションプリント用製品の本格的な需要回復にはまだ時間を要するものの、次期は緩やかな回復に向かうものと思われます。オプト事業では、液晶テレビやパソコンなどデジタル家電製品は総じて引き続き需要拡大が続くものと予想されます。

当社グループは、このような諸環境の転換点において、より強い成長を確かなものにするため経営方針<09-10>に沿って、確固たる基盤構築を進めてまいります。

(単位：億円)

	23年3月期業績予想		当連結会計年度		増減	
	第2四半期 連結累計期間	通期	第2四半期 連結累計期間	通期	第2四半期 連結累計期間	通期
売 上 高	4,000	8,300	3,933	8,044	66	255
営 業 利 益	210	500	91	439	118	60
経 常 利 益	190	460	87	408	102	51
当 期 純 利 益	80	200	35	169	44	30

なお、為替レートにつきましては、USドル：90円、ユーロ：120円 を前提としています。

※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)	8,657	9,180	△522
純資産 (億円)	4,207	4,142	64
1株当たり純資産額 (円)	791.28	779.53	11.75
自己資本比率 (%)	48.5	45.0	3.4

総資産は、前連結会計年度末比522億円減少し8,657億円となりました。棚卸資産の圧縮や設備投資の抑制、債権債務のサイト改善など資産が減少しました。棚卸資産については新製品の投入や販売基調の回復などにより、前連結会計年度末比308億円減少し982億円となりました。また、有利子負債は、前連結会計年度末比330億円減少し1,973億円となりました。

純資産については、円高による為替換算調整勘定の減少などありましたが、当期純利益の計上169億円などによる利益剰余金の増加により前連結会計年度末比64億円増加し4,207億円となりました。1株当たり純資産額は791.28円となり、自己資本比率は前連結会計年度末比3.4ポイントアップし48.5%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	1,133	1,075	58
投資活動によるキャッシュ・フロー	△404	△901	497
計 (フリー・キャッシュ・フロー)	729	173	555
財務活動によるキャッシュ・フロー	△438	49	△487

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1,133億円の創出と、設備投資を中心とした投資活動によるキャッシュ・フロー404億円の支出の結果、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729億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438億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13億円の調整があり、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304億円増加の1,641億円となりました。

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360億円、減価償却費611億円、運転資本の好転175億円によるキャッシュ・フローの増加と、未払金及び未払費用65億円、利息38億円の支出等との相殺により、営業活動によるキャッシュ・フローは1,133億円のプラス（前連結会計年度は1,075億円のプラス）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新製品のための金型投資及び戦略事業であるオプト事業における生産能力増強に係る投資等の有形固定資産の取得による支出336億円を中心に、投資活動によるキャッシュ・フローは404億円のマイナス（前連結会計年度は901億円のマイナス）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729億円のプラス（前連結会計年度は173億円のプラス）となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

社債の償還300億円、配当金の支払い92億円、借入金及びリース債務の返済44億円等により、財務活動によるキャッシュ・フローは438億円のマイナス（前連結会計年度は49億円のプラス）となりました。

（注）上記金額には消費税等は含まれておりません。

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18年 3月期	平成19年 3月期	平成20年 3月期	平成21年 3月期	平成22年 3月期
自己資本比率(%)	31.1	38.6	43.0	45.0	48.5
時価ベースの自己資本比率(%)	84.5	86.4	74.0	48.4	66.8
債務償還年数(年)	3.0	3.4	1.8	2.1	1.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ	14.4	12.8	27.7	23.4	29.3

（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。

(次期の見通し)

次期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、200億円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

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。

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

剰余金の期末配当につきましては、予定どおり1株当たり7円50銭の配当を実施いたします。なお、第2四半期末配当と合わせた年間配当金は、1株当たり15円となります。

翌連結会計年度（平成23年3月期）の配当につきましては、引き続き予断を許さぬ情況にある経営環境に鑑み、第2四半期末配当、期末配当とも1株当たり7円50銭とし、年間配当金として1株当たり15円を予定しております。

（注）「1. 経営成績」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96社ならびに非連結子会社18社、関連会社7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22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

- 経営理念 : 「新しい価値の創造」
- 経営ビジョン : 「イメージングの領域で感動創造を与えつづける革新的な企業」
「高度な技術と信頼で市場をリードするグローバルな企業」
- 企業メッセージ : 「The essentials of imaging」（「イメージングの世界でお客様に必要不可欠なものを提供し、必要不可欠な企業として認められる存在になる」の意）

(2) 中長期的な経営戦略及び対処すべき課題

当社グループを取り巻く今後の環境は、アジアを中心とした新興国市場では当連結会計年度並みの経済成長が見込まれ、日米欧の先進国市場においても景気は緩やかに持ち直すなど、内外の経済情勢は総じて回復に向かうものと思われます。一方で、雇用環境の悪化、長期金利の上昇、為替の円高定着など様々なマイナス要因も懸念され、先行きは未だ不透明かつ厳しい状況であると認識しております。

当社グループは、こうした予断を許さぬ経済環境においても、二期連続した減収減益の流れを断ち切り、翌連結会計年度（平成23年3月期）を「成長軌道への転換点」と位置付け、**経営方針<09-10>**で定めた**強い成長の実現**に向けて、自先の成長のみならず5年先、10年先まで持続した将来成長を見据えた「攻めの経営」へ舵を取ってまいります。加えて、同方針のもとでこれまで重点的に取り組んできた**企業体質改革の実行**としては、商品の企画、開発、生産、販売など全ての機能においてお客様視点でプロセス改革を行うとともに、物流、調達、ITの領域においてグループ横断的な改革活動を展開し、当社グループ全体としての競争力の強化に取り組んでまいります。

当社グループが描く、持続した将来成長のシナリオの実現に向けて、次の重要課題に取り組んでまいります。

① 既存事業の強化・業容拡大

情報機器事業では、オフィス分野はMFP製品の商品競争力を強化するとともにソリューションやサービス体制の強化に取り組み、お客様の多様なニーズにお応えできるよう努めてまいります。プロダクションプリント分野は、新製品の投入により品揃えを充実させるとともに社内外のリソースとの連携をより強化することで、商業印刷市場への業容拡大に取り組みます。

オプト事業では、TACフィルムやガラス製ハードディスク基板のより一層の生産効率向上に取り組むとともに、積極的な設備投資によって生産能力を増強することで、販売ボリューム及び販売シェアの拡大を目指します。また、光学技術を活用してLED照明分野への参入を果たし、デジタル家電以外の新領域への業容拡大に取り組みます。

② アジア市場での本格展開

需要拡大が見込まれるアジア市場については、情報機器事業及びメディカル事業などが中心となって、中国、インドでの販売拡大に当面のターゲットを絞り、当社製品の販売・サービスの拡大に向けた取り組みを進めてまいります。

また、生産面では、中国、マレーシアへの生産シフトを一層進めるとともに現地調達の拡大を行い、更なるコストダウンによる競争力向上で事業拡大を目指してまいります。

③ 新規事業展開の加速

当社グループが、5年先、10年先まで見据えて持続した強い成長を実現するためには、既存事業に加えて、「次の時代をつくる新たな事業」を興すことが重要となります。社会的なニーズがますます高まる「環境・エネルギー分野」において、当社の強みを活かし当社ならではの特徴ある製品を提供する新しい事業を複数立ち上げ、情報機器事業、オプト事業と並ぶ“第3の事業”として育成を進めてまいります。

具体的には、米国GE社との戦略的提携のもと、有機EL照明事業の立ち上げを進めております。量産技術の確立と顧客開拓のためのサンプルや限定販売用製品を生産するために、本年秋の竣工を目指しパイロットラインの建設を進めております。

また、米国のベンチャー企業であるコナルカ社と資本・業務提携を結び、有機EL照明事業とのシナジーを活かして、有機薄膜太陽電池の事業化にも取り組んでいます。

これらの事業を通して大きな社会貢献を果たすとともに、当社グループをより社会に必要とされる企業へと進化させ、企業価値を高めてまいります。