

## 第2 【事業の状況】

### 1 【業績等の概要】

#### (1) 業績

当連結会計年度における内外の経済環境を概観しますと、欧米経済は一部に不透明な要因を抱えながらも各国当局による景気対策や金融政策が奏功して緩やかな回復基調が続きました。アジア経済は中国やインドが牽引役となって総じて景気は安定拡大を続けました。一方、我が国経済は当連結会計年度前半は景気対策効果によって緩やかな回復基調で推移しましたが、後半には景気対策効果の一巡や輸出が低調になるなど景気回復のペースが減速しました。更に、平成23年3月に発生した東北地方太平洋沿岸部を中心とする未曾有の大震災により、被災地域に生産基盤の多くを依存するサプライチェーンに混乱が生じ、また電力供給不足の懸念が広がるなど、経済活動に甚大な被害を及ぼしました。

当社は、平成20年秋の世界的な金融危機による事業環境の激変を、むしろ今後の当社グループのより強い成長機会につながる契機とすべく、平成21年4月に「経営方針<09-10>」を定めました。2年目となる当連結会計年度は「成長軌道への転換点」と位置付け、5年先、10年先の成長を見据えた「攻めの経営」へ舵を切りました。

具体的には、①既存事業の強化・業容拡大、②アジア市場での本格展開、③新規事業展開の加速、の重要課題を設定し、これらの取り組みに注力しました。このうち、「既存事業の強化・業容拡大」につきましては、情報機器事業においては複合機(MFP)の「bizhub (ビズハブ)」シリーズ新製品投入やOPS(オプティマイズド・プリント・サービス)のグローバル体制を整備しました。プロダクションプリント分野では、新ブランド「bizhub PRESS」シリーズを投入し、デジタル印刷市場での販売拡大に努めました。また、メディカル&グラフィック事業にあった商業印刷及びデジタル印刷関連部門を情報機器事業へ集約するとともに、Eastman Kodak社(本社：米国)とクロスディストリビューション契約を締結するなど、当分野の国内外における販売力強化を図りました。一方、オプト事業においては、液晶偏光板用TACフィルム(TACフィルム)やHDD用ガラス基板での業容拡大を目指して積極的に生産能力増強を行いました。「アジア市場での本格展開」につきましては、力強い成長が続く中国市場での更なる販売拡大を目指し、情報機器事業では新製品の投入やディーラー販売力の強化を図りました。また、インド市場においては情報機器事業及びヘルスケア事業の販売会社を設立し、当社製品の販売・サービスの拡大に取り組みました。

当連結会計年度における主な事業の状況につきましては、情報機器事業では複合機の需要が緩やかに回復する中で、カラー機やモノクロ機の新製品が牽引して販売台数は前連結会計年度を上回りました。またプロダクションプリントティング機も新製品を投入してデジタル印刷市場での需要喚起に努めました。こうした品揃え強化とOPSの体制整備の効果が相まって、国際金融グループ大手の一社であるAllianz社(本社：ドイツ)から全世界の事務機運用管理を受託するなど、グローバルレベルでの大口顧客向けビジネスの実績も着実にあがってきました。しかしながら、海外販売比率が8割を超える同事業では、当連結会計年度を通して円高の影響を最も強く受けました。オプト事業は、平成22年夏から始まった顧客における生産調整が長引き、HDD用ガラス基板やブルーレイディスク用ピックアップレンズ等の販売が全般に伸び悩む一方、TACフィルムは早期に調整から脱して堅調に推移しました。ヘルスケア事業は、医療用デジタル入力機器の販売は前連結会計年度を上回りましたが、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、7,779億円(前連結会計年度比3.3%減)となりました。営業利益は、コストダウンや生産性の改善、費用削減などに努めたものの、減収に伴う利益減少や為替影響などにより400億円(前連結会計年度比9.0%減)となりました。当連結会計年度は対USドル、ユーロとともに期初から大幅な円高が続く中、為替換算による減収影響が531億円ありました。この円高要因を除いたベースでの前連結会計年度売上高との比較では、3.3%の增收となります。同様に営業利益では209億円の為替換算による減益影響があり、この要因を除くと38.6%の増益となります。

経常利益は、円高に伴う為替差損の発生等により331億円(前連結会計年度比18.8%減)となりました。税金等調整前当期純利益は、事業構造改善費用や投資有価証券評価損等の特別損失を計上したこと等により281億円(前連結会計年度比22.1%減)となりました。当期純利益は、フォトイメージング事業を行っていた子会社の解散に係る税効果の適用等により258億円(前連結会計年度比53.0%増)となりました。

なお、平成23年3月11日に発生した東日本大震災により当社グループが受けた被害額は、情報機器事業及びヘルスケア事業を中心に、4億円となり、特別損失として計上しました。

セグメント別の状況は以下のとおりであります。

⟨ **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） ›

オフィス分野では、国内外の主要市場で緩やかな需要回復が続く中、お客様のTCO (Total Cost of Ownership : 導入・使用・維持管理に係る総コスト) 削減に貢献することを訴求した「bizhub」シリーズのカラー機及びモノクロ機が、欧米の主要市場で堅調に推移し、当連結会計年度における販売台数は前連結会計年度を上回りました。また、新興国専用モノクロ機として投入した「bizhub 184/164」が、中国市場を中心にシェア拡大に寄与しました。

プロダクションプリント分野では、従来シリーズの「bizhub PRO」に加え、「bizhub PRESS C8000/C7000/C6000」の新シリーズカラー機3機種の販売を開始し、デジタル商業印刷市場の本格開拓に着手しました。欧米市場でのこれら新製品への引き合いも強く、カラー機、モノクロ機を合わせた販売台数は、前連結会計年度を上回りました。

このように、当事業では「ジャマルトップ戦略」に沿って、オフィス分野及びプロダクションプリント分野において市場競争力を高めた新製品を中心とした販売拡大に努めました。また、市場においてニーズが高まりつつあるOPSのグローバル展開を開始するとともに、ITサービスの強化を図るため、欧州では平成22年11月にGetronics社（本社：オランダ）と提携、北米では同年12月にAll Covered社（本社：米国）を買収しました。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は、前連結会計年度並みの5,396億円、営業利益は、374億円（前連結会計年度比3.9%減）となりました。為替換算による減収影響459億円、減益影響167億円を除いたベースでは、それぞれ8.3%増収、39.0%増益となります。

⟨ **オプト事業** （事業会社：コニカミノルタオプト株式会社） ›

ディスプレイ材料分野では、平成22年夏に始まった液晶パネルメーカーでの生産調整は、10月を底にして回復基調に転じました。当連結会計年度後半には、視野角拡大用VA-TACフィルム（VA-TACフィルム）の新製品展開やIPSパネル用のTACフィルムの出荷も新たに始まるなど、当社が強みとするVA-TACフィルム及び薄膜タイプは堅調に推移し、当連結会計年度のTACフィルム全体の販売数量としては前連結会計年度を上回りました。

メモリー分野では、光ディスク用ピックアップレンズはブルーレイディスク用が、HDD用ガラス基板は320GBなど高記録密度対応の製品が牽引して、ともに当連結会計年度の販売数量は前連結会計年度を上回りました。しかしながら、平成22年夏以降のパソコンやデジタル家電全般における生産調整の影響が長引き、当初期待された伸びには至りませんでした。

画像入出力コンポーネント分野では、デジタルカメラやビデオカメラ向けレンズユニットの販売数量は前連結会計年度を上回りましたが、カメラ付携帯電話向けは当社製品搭載機種の販売低迷もあり前連結会計年度を大きく割り込みました。

このように、当事業では主力製品のうち、TACフィルムやVA-TACフィルムの顧客による生産調整が比較的早期に収束する中で拡販にも努め、HDD用ガラス基板とともに当連結会計年度の販売数量は堅調に推移しました。一方、光ディスク用ピックアップレンズは顧客による生産調整の影響が長引き、総じて販売数量は伸び悩みました。またレンズユニット関連も総じて低調に推移しました。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,298億円（前連結会計年度比5.1%減）、営業利益は128億円（前連結会計年度比11.0%減）となりました。

⟨ **ヘルスケア事業** （事業会社：コニカミノルタエムジー株式会社） ›

当事業では、国内外の医療施設に向けて「REGIUS（レジウス）MODEL 110/210」をはじめとしたCR（コンピュータードラジオグラフィー）やDR（デジタルラジオグラフィー）、医療画像診断ワークステーションやネットワーク機器、更にサービス・ソリューションビジネスの販売拡大に注力しました。当連結会計年度の「REGIUS」シリーズのデジタル入力機器の販売台数は国内外市場とも前連結会計年度を上回りましたが、フィルムレス化が進行する中でフィルム製品の販売減少が続きました。また、当連結会計年度は製品の端境期となり、現行製品の価格低下や新製品開発費など先行費用に加え、為替の円高影響を受けました。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は849億円（前連結会計年度比18.6%減）、営業利益は1億円（前連結会計年度比88.3%減）となりました。

## (2) キャッシュ・フローの状況

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679億円の創出と、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447億円の支出の結果、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232億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129億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7億円の調整があり、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110億円増加の1,751億円となりました。

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281億円、減価償却費551億円等の増加と、主として第1四半期における特例掛金拠出による退職給付引当金の減少83億円、運転資本の減少39億円、法人税等の支払い94億円等との相殺により、営業活動によるキャッシュ・フローは679億円のプラス（前連結会計年度は1,133億円のプラス）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370億円を中心に、投資活動によるキャッシュ・フローは447億円のマイナス（前連結会計年度は404億円のマイナス）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232億円のプラス（前連結会計年度は729億円のプラス）となりました。

### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

社債の発行による収入300億円と、借入金及びリース債務の返済359億円、配当金の支払い79億円等により、財務活動によるキャッシュ・フローは129億円のマイナス（前連結会計年度は438億円のマイナス）となりました。

（注）上記金額には、消費税等は含んでおりません。

## 2 【生産、受注及び販売の状況】

### (1) 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)	前年同期比
情報機器事業	百万円 287,092	% —
オプト事業	130,302	—
ヘルスケア事業	35,425	—
報告セグメント計	452,820	—
その他	13,085	—
合計	465,906	—

（注）1 金額は、売価換算値で表示しております。

2 上記金額には、消費税等は含んでおりません。

3 第3四半期連結会計期間より、報告セグメントの名称を「メディカル＆グラフィック事業」から「ヘルスケア事業」に変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（セグメント情報等） セグメント情報」の「1 報告セグメントの概要」をご参照下さい。

4 前連結会計年度のセグメント情報を当連結会計年度の区分方法により作成、または、当連結会計年度のセグメント情報を前連結会計年度の区分方法により作成するために、必要な情報を遡って入手することは困難であるため、前年同期比は記載しておりません。

### (2) 受注実績

当社グループは見込み生産を主としておりますので、記載を省略しております。

### (3) 販売実績

販売状況については、「1 業績等の概要」において各セグメントの業績に関連付けて示しております。

### 3 【対処すべき課題】

#### (1) 経営の基本方針

当社グループは、「新しい価値の創造」を経営理念に掲げ、イメージングの入出力の領域で新たな感動を創造する革新的な企業グループを目指し、グローバルに事業を展開しております。

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世界の経済情勢を見通しますと、中東や北アフリカでの政情不安に伴う原油高の問題、欧州の一部に抱える金融不安の問題など不透明感は拭えないものの、中国やインドなどアジアを中心とした新興国市場では引き続き景気拡大が見込まれ、また米欧市場においても景気は緩やかな回復基調が持続するものと思われます。

一方、我が国経済はこれまでの景気対策の一巡などで景気に踊り場感が強まったことに加え、本年3月に発生した未曾有の大震災によって大きな被害を受けたサプライチェーンや電力供給の復旧に時間を要する場合、経済活動の停滞が長期化し、その影響が広範に及ぶことが懸念されます。

当社グループは、このような先行き不透明な中にあっても、将来にわたって持続した成長の実現に力点をおき、「Growth（成長）」をキーワードとして中期経営計画「Gプラン2013」を策定しました。2011年度（平成24年3月期）から2013年度（平成26年3月期）の3カ年の取り組みを通して当社グループが目指す「ありたい姿」は、1) 全社あげて事業機会を捉えた成長の実現による規模の拡大を図り、市場環境が激変する中でも持続性があり存在感のある企業となること、2) 単に製品の生産、販売をグローバルに展開している企業からグローバルに発想し行動する「真のグローバル企業」へと進化すること、そしてこれらの結果、3) 「コニカミノルタ」ブランドの認知度が向上し、広く社会からの評価が高まること、の3点であります。

今回の大震災の影響を含め先行き不透明な状況をグループ一丸となって乗り越え、当社グループが描く「ありたい姿」の実現に向けて、次の重点テーマに取り組んでまいります。

#### ・「Gプラン2013」 5つの重点テーマ

##### 1) 成長戦略

情報機器事業： オフィス分野やプロダクションプリント分野において「カラージャンルトップ戦略」の推進を一層強化します。また、成長機会が大きいOPSやアジアなど新興国市場での販売拡大を図ります。

オプト事業： 既存のデジタル家電・IT領域ではTACフィルムなど当社のジャンルトップを堅持し更に飛躍させるとともに、LED照明など新規領域での事業展開を加速します。

ヘルスケア事業： CRやDRの新製品の本格展開をここで、医療用デジタル入力機器やITサービスの販売拡大を図ります。

これら既存事業やその周辺領域における成長の実現に加えて、戦略的提携やM&Aなどの実施により成長の加速を目指します。更に、5年、10年の時間軸で当社グループの持続した成長を見据えて、有機EL照明や有機薄膜太陽電池、高機能性フィルムなど当社の強み技術を活かした新規事業の育成にも注力します。

<General Electric社との提携契約の終了について>

General Electric社（本社：米国）とは、平成19年3月に提携契約を締結し、これまで有機EL照明の事業化に向けて共同で研究開発を進めてきました。今般、事業化方針を見直し、両者間の合意により本契約の満了時期である本年3月をもって本提携契約を終了しました。

今後は、当社が強みとする材料技術や層設計技術を活かして、蒸着方式及び塗布型ロール・トゥー・ロール方式両面から、次世代照明として大きな成長が見込まれる有機EL照明を「成長の柱」とすべく、研究開発とマーケティング活動を積極的に進めてまいります。

##### 2) 収益力強化

成長の実現に向けた成長戦略の実行とともに、「利益を出す経営」の実践は最も重要なテーマとして認識しています。そのためには新興国市場や新たな業容・業態を含む成長領域で充分な収益を稼げる商品開発やビジネスモデルの変革、自動化や省力化、プロセス改革、技術革新などによるコスト競争力の強化に徹底して取り組みます。

##### 3) 事業展開力強化

成長領域の動きに対して俊敏な事業展開力をもって確実に成長につなげるとともに、M&Aや提携などによるシナジーを追求し、コア事業及びその周辺に拡がる事業機会の具体化を加速します。併せて、SCMやCRM（Customer Relationship Management）など最新のデータに基づいたマネジメントの高度化も進めてまいります。

##### 4) グループ横断戦略

グローバルベースで経営基盤の一層の強化を目指し、コンプライアンスを全ての事業活動の最優先事項と位置付けながら、CSR、ブランド、財務・経理、技術、知的財産など各側面で従来以上に幅と深みを持った戦略に取り組んでまいります。

## 5) 「グローバル企業」へのレベルアップ

日本中心の発想からグローバル志向への進化を徹底的にすすめ、グローバルに最適化したマネジメントのあり方を追求します。そのためにはグローバル人材の育成・登用を進めるとともに、組織機能やガバナンスの体制、仕事のやり方やコミュニケーションなどグローバルベースで高度化してまいります。

### ・「Gプラン2013」 グループ業績目標（2013年度）

- ① 売上高 : 1兆円以上
- ② 営業利益率 : 8%以上
- ③ ROE : 10%以上

(将来に関する記述等についてのご注意)

なお、上記の将来に関する記述は、当社が計画策定時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、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、為替レートの変動等様々な重要な要素により、大きく異なる可能性があります。

## 4 【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようないわゆるリスクがあります。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末（平成23年3月31日）現在において、当社グループが判断したものであります。

<経済環境に関するリスク>

### (1) 主要市場の経済動向について

当社グループは、複合機(MFP)やプロダクションプリンティング機、画像入出力コンポーネントやディスプレイ材料、ヘルスケア用機器製品及び関連サービス等を世界中のお客様に向けて提供しております。これらの事業の売上及び損益は各国市場の景気動向に大きく影響を受けます。

世界経済は、中国やインドなどが牽引役となり引き続き緩やかな回復基調が続くものと思われますが、産油国の政情不安に伴う原油高、欧州の一部に存在する信用不安などがリスク要因として懸念されます。我が国経済は、東日本大震災の影響で当面は下振れ懸念が強い状況が想定され、引き続き不透明な状況です。各国市場の景気後退は顧客の投資抑制や経費削減、消費低迷を引き起こし、結果として在庫増加や競争激化に伴う販売価格下落、販売数量の減少など当社の経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 為替レート変動について

当連結会計年度の海外売上高比率(72.2%)が示すように、当社グループはグローバルに事業活動を展開しております、為替レート変動の影響を大きく受ける状況にあります。

この影響を軽減するため、米ドル、ユーロ等の主要通貨では先物予約を中心としたヘッジを行っております。また、情報機器事業では中国で生産する複合機やプリンターを米ドル建てで調達することによって米国等米ドル建ての販売地域での売上と仕入がかなりの部分で相殺され、それによって影響が軽減されております。しかしながらユーロにつきましては、為替レートの変動が直接損益に影響を与える状況となっております。一般的に、米ドル、ユーロともに円高の状況は当社グループの業績に悪影響を及ぼし、円安は好影響を与えることになります。

円高環境、とりわけユーロの急落は当社グループの業績に悪影響を及ぼしており、為替変動の影響を緩和するための措置を講じておりますが、更に円高が進行すれば悪影響を受ける可能性があります。

<業界及び事業活動に関するリスク>

### (3) 技術革新における競争について

複合機やプリンター、プロダクションプリンティング機等情報機器の領域、液晶偏光板用TACフィルムや光ディスク用ピックアップレンズ等当社グループの主要事業分野、有機EL照明等今後当社グループが展開すべき新たな事業分野においては、他社に先んじた技術革新が重要な競争優位の源泉になっております。

当社グループは、革新的な技術の開発に常に挑戦し、そのための研究開発投資及び設備投資も積極的に行っておりますが、それらをタイムリーに提供できない可能性があります。あるいは、競合他社が先行して類似技術や代替技術を出してくる可能性もあります。お客様のニーズに応えるために革新的な技術の方向を的確に見極めることが重要となります。一方で、その開発ができない場合には当社グループは主要事業分野及び新たな事業分野での競争力を失うことになります。

#### (4) 機器・サービス事業における事業環境について

複合機やプリンター、プロダクションプリンティング機等の情報機器、ヘルスケア用機器の領域においては、ネットワーク化、多機能化等に対応した高付加価値製品への需要が拡大し、あわせてソリューションやサービスへのニーズも高まっています。また、特に情報機器業界においては、自社販売チャネルを強化するための買収・再編及びIT企業との提携が進んでおります。このようなトレンドに対応したメーカーと流通を巻き込んだ業界内の競争は一段と激化することが予想されます。

当社グループの最大事業としてグループ成長を牽引する情報機器事業では、「ジャンルトップ」の方針を掲げ、業界に先駆けてオフィス向けカラー複合機及びプロダクションプリンティング機の事業拡大に経営資源を集中し、欧米市場においてトップグループの地位を確立しました。しかしながら、この分野での技術革新のスピードは速く、かつソリューションやサービスの重要性が一層増していく中で、競争優位を継続できる保証はありません。同事業が持つ技術や販売チャネルが競争力を維持できず事業成長が減速した場合、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、企業の投資抑制・経費削減の影響による複合機新規設置減少の動きは、将来にわたり当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) オプト事業における事業環境について

オプト事業では、液晶テレビやDVD・ハードディスク製品等デジタル家電市場における各メーカー間の熾烈な競争に伴い市場価格は低下傾向を続け、その影響は当社を含む部材メーカーへも及んでおります。同時に、短命化した製品のライフサイクルの中で各社とも大量に生産した製品を短期間に販売しようとする傾向が強く、市場競争の結果、生産調整に伴う急激な需給変化が当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社オプト事業はデジタル家電メーカーを主要な顧客としており、急激な需要変動や価格下落が及ぼす影響に加え、デジタル家電業界のグローバルな再編や次世代商品等業界動向を捉えた当社の対応が不十分な場合、顧客を失い当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (6) 品質問題について

当社グループは、国内外のグループ会社や生産委託先にて厳格な品質保証体制を構築し、お客様に対して高い性能と信頼性を備えた製品並びにサービスを提供しております。万が一、当社グループの製品あるいはサービスに欠陥が発生した場合、その欠陥に起因した損害に対して当社グループは賠償責任を負う可能性があります。また、その欠陥に対して多大な対策費用が発生する可能性があります。さらには、当該問題に関する報道により、当社グループの事業やイメージに悪影響が及ぶ可能性があります。

#### (7) グローバルな事業活動について

当社グループの事業活動のかなりの部分は、北米、欧州及びアジア諸国といった日本の国外で行われています。こうしたグローバルに企業活動を行う際には以下のリスクがあります。

- ・為替レートの変動
- ・政情不安や経済動向の不確実性
- ・予期できない法制、規制あるいは税制の変更
- ・優秀な社員の採用確保と雇用維持の難しさ
- ・産業インフラの脆弱性

当社グループは、海外市場での事業拡大を重要課題としておりますが、このようなグローバルな事業活動に特有のリスクに充分に対処できない場合、当社グループの業績及び成長戦略に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループの主力事業である情報機器事業及びオプト事業では、コスト競争力を強化するために中国での生産活動の拡充に注力してきました。情報機器事業では、東莞、深セン、無錫の三ヶ所に生産拠点を設け、同事業が全世界で販売する複合機とプリンターの殆どを生産出荷しております。また、オプト事業では大連、上海に生産拠点を置き、画像入出力コンポーネントの生産を行っております。

中国におきましては経済発展とともに法制面改革やインフラ整備等も進んでおりますが、法的な変化、労務政策の難しさ、人件費の上昇、人民元の切上げ、輸出入規制や税制の変更等予測困難な事態が発生する可能性があります。とりわけ主力事業の生産活動において大きな部分を中国に依存する当社グループにとって、これらのリスクに対処できない場合は、当社グループの業績及び成長戦略に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 人材の確保について

当社グループの成長の源泉は、有能な人材によって支えられております。とりわけ、光学分野・材料分野・微細加工分野・画像分野等当社グループのコア技術の更なる進化を担う優秀な技術者や高度な熟練技能者の確保は、当社グループが今後も高い競争力を維持していく上ではますます重要となっております。さらに、デジタル化やネットワーク化が進展する事業環境の中で当社グループが競争に勝ち残るには、ソフトウェア技術、制御技術等を含む情報通信技術分野の強化は急務であり、そのための優秀な技術者やシステムエンジニアの確保も重要な要素です。

また、技術面のみならず、ソリューションやサービス事業等当社グループの新たな収益源を確保するためのマーケティングや営業・サービス等の人材確保が一層重要になってきます。

一方、こうした人材への需要は大きく、企業間における人材の獲得競争は激しいものとなっております。これらの有能な人材の確保及び雇用の維持ができない場合は、当社グループの成長戦略の遂行に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (9) 他社との提携について

当社グループは、事業競争力の強化あるいは効率化の観点から、技術提携や業務提携、合弁等、他社との協業を進めています。

情報機器事業では、ITサービスの強化を図るため、欧州では平成22年11月にGetronics社（本社：オランダ）と提携、北米では同年12月にAll Covered社（本社：米国）を買収しました。プロダクションプリント分野においては、お客様のニーズに対応する優れた商品・サービスの一層の拡充を目的として、平成23年2月にEastman Kodak社（本社：米国）と提携いたしました。今後の成長戦略の選択肢として、引き続きこのような他社との提携を進めていく考えです。

お客様のニーズに対応した新しい製品やサービスをタイムリーに提供するためには、他社との提携によって相互に技術やノウハウを補完し合うことは極めて有用な手段ではあります、経営上あるいは財務等の要因によってこのような協業関係を継続できない場合や、期待した成果が得られない場合には、当社グループの成長戦略に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (10) 原材料価格の高騰について

当社グループの生産活動において使用する、銀、鉄やアルミニウム等の金属製品、原油を原料とする石油化学製品等原材料価格の高騰が業績に影響を及ぼす可能性があります。

このような原材料価格の上昇につきましてはコストダウンと当社製品価格への転嫁（値上げ）に努めておりますが、すべてをカバーできる保証はなく、また販売価格の値上げは販売数量の減少をまねく恐れもあります。

#### (11) 原材料、資源の調達について

当社は、特定の製品、部品や材料を外部のサプライヤーから調達しております。そのサプライヤーに不測の事態が生じた場合、当社の生産及び供給能力に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、レアアース等の希少天然資源の価格の高騰、供給制限等の懸念が生じております。このような希少資源に対し、使用量の削減や代替原材料の探求に努めておりますが、供給不足が発生した場合には生産の継続が困難になり、当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### <法的規制・訴訟に関するリスク>

#### (12) 知的財産権について

当社グループは、事業競争力の優位性を確保するため、製品開発の中で多くの差別化技術あるいはノウハウを蓄積し、それら知的財産権の保護に努めています。しかしながら、一部の地域では法的な制約のために知的財産として充分に保護されない場合があり、第三者が当社グループの知的財産を使って類似製品を製造、販売することを防止できない可能性があります。

また、当社グループでは、他社の権利を侵害しないように製品の開発を進めておりますが、見解の相違等により他社の知的財産権を侵害しているとされ、当社グループが事業上重要な技術を使用できない可能性や多額の損害賠償責任を負う可能性があります。

さらには、現在当社グループがライセンスを受けている第三者の知的財産権の使用が将来差し止められる、あるいは不当な条件に変更されるという可能性があります。

#### (13) 医療制度について

当社グループのヘルスケア事業では、事業活動を行っている各国の様々な医療制度や許認可手続きの影響を受けております。医療制度改革等によって、予測できない大規模な医療行政の方針変更が行われ、当事業がその環境変化に速やかに対応できない場合、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (14) 環境規制について

当社グループは、大気汚染、水質汚濁、有害物質の除去、廃棄物処理、製品リサイクル、土壤・地下水汚染等に関する様々な環境法及び規制の適用を受けており、現在及び過去の生産活動に関わる環境責任に伴う費用負担や賠償責任が発生する可能性があります。加えて、環境関連の法規制が将来さらに厳格化した場合には、遵法のための追加的義務及び費用が発生する恐れがあり、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (15) 情報の流出について

当社グループは、様々な事業活動を通じてお客様やお取引先の個人情報あるいは機密情報を入手することができます。これらの情報管理につきましては、社内体制の整備や従業員教育等の対策を講じておりますが、不測の事情により外部へ流出する可能性があります。万が一、情報漏洩が発生した場合には、被害を受けた関係者に対する賠償責任が発生する恐れがあり、当社グループの信用やイメージにも悪影響が及ぶ可能性があります。

また、技術、契約、人事等に関する当社機密情報が漏洩した場合も、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## <災害、その他のリスク>

### (16) 災害等による影響

当社グループは、持株会社である当社を中心に研究開発・調達・生産・販売等の拠点を世界各国に置き、グローバルに事業活動を展開しております。地震、火災、台風、洪水等の災害や新型インフルエンザのような大規模な疫病の発生、また戦争、テロ行為、コンピュータウイルスによる攻撃等が起こった場合、当社グループの設備等が被害を受け、一時的に操業が停止し生産及び出荷が遅れる可能性があります。また、電気・ガス・水道などライフラインの寸断または使用制限、サプライヤー被災による部品や原材料の供給不足、物流の停滞、及び市場の混乱が発生する可能性があります。そのような状況においては、売上が当初計画から減少し、さらには損害を被った設備の修復のため多額の費用が発生する等、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、2011年3月11日発生の東日本大震災の影響に関しましては、当該震災に起因するサプライチェーンの混乱や電力供給制限などの影響を現時点で算定可能なリスクとして、翌連結会計年度の業績見通しに売上高で130億円、営業利益で50億円織り込んでおります。

### (17) 長期性資産の減損

当社グループは、有形固定資産、のれん等長期性資産の減損に係る会計基準を平成18年3月期より適用しております。

長期性資産の連結貸借対照表計上額につきましては、当該資産から得られる将来のキャッシュ・フローによる残存価額の回収可能性を定期的に評価しておりますが、競合やその他の理由によって事業収益性が低下し当該資産が充分なキャッシュ・フローを創出できない場合は、新たな減損の認識が必要となり、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 5 【経営上の重要な契約等】

### 技術導入

契約会社名	相手方の名称	国名	契約事項	契約期間
コニカミノルタホールディングス株式会社（当社）	U.S. Philips Corporation /Gilbert P. Hyatt	米国	マイクロコンピュータに関する特許実施権の許諾	平成6年5月24日から 実施権対象特許存続期間中
コニカミノルタホールディングス株式会社（当社）	Lemelson Medical, Education and Research Foundation, Limited Partnership	米国	電子部品の製造に用いられる技術等に関する特許実施権の許諾	平成9年7月21日から 実施権対象特許存続期間中

## 6 【研究開発活動】

当社グループは、「イメージングの入力から出力まで」を事業ドメインとして、企業メッセージ “The essentials of imaging” を掲げ、材料・光学・微細加工・画像の4分野のコア技術の研究はもとより、固有技術の複合化及びデジタル関連技術との融合等による新製品、新技術の開発を幅広く積極的に進めております。また、地球環境保全に対応した循環型社会の構築に資する省エネルギー、リサイクル可能な製品開発も進めています。

グループ全体の研究活動は、グループの技術戦略に基づき推進しております。グループの研究開発を推進する中枢であるコニカミノルタテクノロジーセンター株式会社において、各分野のコア技術や基盤技術の高度化に取り組むと共に、新しい成長領域として、環境・エネルギー、健康・安全安心等の分野に狙いを定めてこれらコア技術の融合化・複合化により新規事業の育成を図っております。

この中で、LED照明及び有機EL照明については、最も有望な新規事業の一つと位置づけており、LED照明は、2011年度中に棚用導光照明モジュール製品の市場投入を目指しております。有機EL照明に関しては、平成19年3月にGeneral Electric社（本社：米国）と戦略的提携契約を締結し研究開発を進めてまいりましたが、今般、事業化方針を見直し、両社間の合意により満了時期である本年（平成23年）3月をもって本提携契約を終了しました。今後、塗布方式・蒸着方式の両面での実用化に取り組んでまいります。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は、前連結会計年度比41億円(6.0%)増加の726億円となりました。また、各事業部門別の研究の目的、主要課題、研究成果及び研究開発費は以下のとおりであります。なお、研究開発費については、以下の事業部門に含まれない金額及び基礎研究費用118億円（前連結会計年度比6.1%増加）が含まれております。

### (1) 情報機器事業

コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社においては、主に複合機(MFP)やレーザープリンターの情報機器から資材、各種ソフトウェア、システムソリューションに至るまで幅広く研究開発を行っております。特にプロダクションプリントとソリューションに関しては、昨年に引き続き重点領域と位置付けております。

当連結会計年度の主な成果としては、オフィス向けカラー複合機では、中小企業から大企業までを幅広くカバーし、また、機能向上/高品質/高サービス性に加え、カスタマイズ性も強化して、ミッドクラスの販売拡大及び印刷最適化ビジネスの拡大を狙ったコニカミノルタの中核商品の開発・商品化が挙げられます。これらは、クラストップレベルのTEC値/大型タッチパネルによる新オペレーションユーザーインターフェース/静音・快音などオフィスの快適性の向上/業界トップレベルの画質等を実現しております。

また、プロダクションプリントティング機では、中低速機市場最高画質のデジタルカラーオンデマンド機として、『bizhub PRO C7000/C7000P/C6000』を開発・商品化したことが挙げられます。これは、画質/紙種対応を強化し、仕上がり精度/印字速度/信頼性・耐久性の向上に取り組んだ結果であります。

レーザープリンターでは、市場で稼働するA4モノクロ機のカラー機への置き換えを狙う商品として、『bizhub C25』を開発しました。これは、コニカミノルタの戦略商品としてコピー機ライクな形状/外装デザイン、クラス最小の小型化を実現した商品であります。

更に、オフィスユーザーの生産性を大きく向上させるソリューション開発にも継続して努めております。現在、発売中の『PageScope Enterprise Suite (PSES:ページスコープエンタープライズスイート)』シリーズの新規モジュールとして、Follow-me (フォローミー) プリント機能を提供する為の商品として、『PageScope My Print Manager (ページスコープマイプリントマネジャー)』の開発・商品化を行なっており、PSESの販売促進を図っております。

本体デザインに関しては、複合機における一貫したコンセプトのもと、ブラック&ホワイトの“360度全方位型ボディ”や上下左右に角度を調整できる“大型カラー液晶パネル”など、情報機器としての利便性/操作性はもとより、様々なオフィスと調和する新しいデザインを追及してきてています。その結果、『bizhub 423/363/283/223』が財團法人日本産業デザイン振興会より2010年度『グッドデザイン金賞』を受賞しました。

当事業に係る研究開発費は、前連結会計年度比46億円(12.1%)増加の431億円となりました。

### (2) オプト事業

コニカミノルタオプト株式会社においては、主に非球面プラスチックレンズやガラスマールドレンズ等の研究成果に裏づけられた光学設計・精密加工技術・評価技術等の光学技術を強みとして、光ディスク用ピックアップレンズ、デジタルカメラ用レンズユニット、マイクロカメラユニット等の研究開発を行うとともに、材料技術を生かした液晶画面の基幹部材となる偏光板用保護フィルム等の研究開発を実施しております。

当連結会計年度の主な成果としては、前連結会計年度に引き続きBD/DVD/CD互換光ディスク用ピックアップレンズの技術開発、更には液晶偏光板用TACフィルムの薄膜化や高耐久化といった高機能化・多機能化、市場ニーズを先取りしたマイクロカメラユニットの開発、棚用導光照明モジュールに代表されるLED照明部材の開発等があげられます。

当事業に係る研究開発費は、前連結会計年度比6億円(6.0%)減少の103億円となりました。

### (3) ヘルスケア事業

コニカミノルタエムジー株式会社においては、主にデジタルX線画像読取装置 (CR:コンピューテッドラジオグラフィー)「REGIUS(レジウス)」シリーズのラインアップの拡充、フラットパネルディテクタ (FPD) 搭載のデジタルX線撮影装置 (DR:デジタルラジオグラフィー) の拡充や電子カルテ・情報システムと連携した医療機関のIT化を図るシステムソリューションビジネスの強化に加え、超音波画像診断装置シリーズの充実等により、ヘルスケア事業の中長期的拡大を図る研究開発を実施しております。

当連結会計年度の主な成果としまして、X線画像診断システムでは、コンパクトで軽量、省スペースを実現する卓上型CR装置「REGIUS Σ(レジウス シグマ)」と軽量・無線対応の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)」を開発し発表いたしました。また、独自のアルゴリズムによる高い検出能力を有するマンモグラフィー診断支援装置「NEOVISTA I-PACS CAD typeM」を開発し商品化いたしました。超音波画像診断装置では、1ランク上の多彩な機能を搭載した「SONIMAGE(ソニマージュ)613」を市場投入しております。診療所向けリモート保守&経営支援サービス「infomity(インフォミティ)」の医療画像管理と施設間連携をサポートする新サービスメニューとして「データバンクサービス」、「連携BOXサービス」の提供も開始いたしました。更に、JST(科学技術振興機構)産学イノベーション加速事業「先端計測分析技術・機器開発」の一貫として、東京大学等とともに、タルボ・ロー干渉計という原理を応用して1万分の1度のX線のずれを検出し、従来のX線画像では検出不可能な軟骨や早期乳がんを確認する革新的なX線撮影装置の技術を開発し発表いたしました。

当事業に係る研究開発費は、前連結会計年度比5億円(7.0%)減少の72億円となりました。

## 7 【財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(財政状態の分析)

	当連結会計年度	前連結会計年度	増 減
総資産 (億円)	8,454	8,657	△203
純資産 (億円)	4,289	4,207	82
1株当たり純資産額 (円)	806.53	791.28	15.26
自己資本比率 (%)	50.6	48.5	2.1

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末比203億円(2.3%)減少し8,454億円となりました。

流動資産は126億円(2.6%)増加し5,018億円(総資産比59.4%)となり、固定資産は329億円(8.8%)減少し3,435億円(総資産比40.6%)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23億円増加の878億円、有価証券が82億円増加の872億円となり、その結果、現金及び現金同等物としては110億円増加の1,751億円となりました。また、販売減少や円高による影響などを受け、受取手形及び売掛金が143億円減少の1,633億円となった一方、繰延税金資産が113億円増加しました。

固定資産については、有形固定資産がオプト事業において建物や機械装置等の取得により増加した一方、全体として償却が進んだことにより前連結会計年度末比143億円減少の1,907億円となりました。また、無形固定資産ものれんやその他の無形固定資産の償却等により107億円減少の883億円となりました。投資その他の資産は、繰延税金資産が48億円減少したことにも加え、投資有価証券が株価下落に伴う時価評価等により11億円減少したこともあり、79億円減少の645億円となりました。

当連結会計年度末の負債は、前連結会計年度末比285億円(6.4%)減少し4,164億円(総資産比49.3%)となりました。支払手形及び買掛金は生産の絞り込み、経費削減等により84億円、退職給付引当金は第1四半期連結会計期間における特例掛金拠出もあり95億円それぞれ減少しました。加えて、フォトイメージング事業に係る事業整理損失引当金は事業終了業務が完了したこと等により46億円減少しました。また、有利子負債(長短借入金と社債の合計額)については、第3四半期連結会計期間において社債の発行を行った一方、借入金の返済により、前連結会計年度末比47億円減少の1,925億円となりました。

利益剰余金は、当期純利益の計上258億円、配当金の支払い79億円等により、前連結会計年度末比176億円増加し2,114億円となりました。一方、円高に伴い為替換算調整勘定が92億円減少しました。

以上の結果、当連結会計年度末の1株当たり純資産額は前連結会計年度末比15.26円増加の806.53円となり、自己資本比率は2.1ポイント上昇の50.6%となりました。

## (経営成績の分析)

(単位：億円)

	当連結会計年度	前連結会計年度	増減	増減率
売上高	7,779	8,044	△265	△3.3%
売上総利益	3,545	3,644	△99	△2.7%
営業利益	400	439	△39	△9.0%
経常利益	331	408	△76	△18.8%
税金等調整前 当期純利益	281	360	△79	△22.1%
当期純利益	258	169	89	53.0%

当連結会計年度の米ドル及びユーロの平均レートは、それぞれ85.71円、113.11円となり、前連結会計年度に比べ米ドルは7.14円(7.7%)、ユーロは18.04円(13.8%)の円高となりました。

当連結会計年度の連結売上高は、前連結会計年度比265億円(3.3%)減収の7,779億円となりました。当連結会計年度は、生産能力の増強、新製品の投入、新興市場での販売力強化など拡販に努めましたが、期初から大幅な円高が続き、為替換算による531億円の減収影響を大きく受ける結果となりました。

売上総利益は、前連結会計年度比99億円(2.7%)減益の3,545億円となりました。売上高の減少や円高影響に加え、市場における価格競争激化による影響を受けましたが、全社的なコストダウンや生産性の改善に取り組み売上総利益率は45.6%となり、ほぼ前連結会計年度の利益率を維持いたしました。

販売費及び一般管理費は、積極的な研究投資による研究開発費の増加もありましたが、為替円高による減少効果もあり前連結会計年度比59億円の減少となりました。

売上総利益から販売費及び一般管理費を差引いた営業利益は、前連結会計年度比39億円(9.0%)減益の400億円となりました。円高による為替換算による減少分209億円の影響を排除すると、実質的な営業利益は前連結会計年度比38.6%の増益となります。

営業利益から営業外損益を加味した経常利益は、前連結会計年度比76億円(18.8%)減益の331億円となりました。営業外項目では、前連結会計年度に比較して為替差損の増加26億円等により減益となりました。

経常利益から特別損益を加味した税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度比79億円(22.1%)減益の281億円となりました。特別損益項目では、事業整理損失引当金戻入額24億円があったものの事業構造改善費用33億円、固定資産除売却損19億円、減損損失10億円および投資有価証券評価損6億円などがあり、損失超過となりました。なお、平成23年3月11日に発生した東日本大震災により当社グループが受けた被害総額は4億円となり特別損失に計上しております。

さらに法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額及び少数株主利益を差し引いた当期純利益は、前連結会計年度比89億円(53.0%)増益の258億円となりました。税金等調整前当期純利益に対する法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額といった税金費用の負担率は7.7%となり、法定実効税率40.7%に対して大きく下回っていますが、フォトイメージング事業を行っていた子会社の解散に係る税効果適用等の影響によるものです。

また、1株当たり当期純利益は前連結会計年度比16.91円(53.0%)増加の48.84円となり、自己資本利益率は前連結会計年度比2.0ポイント改善し6.1%となりました。

なお、主な事業の種類別セグメントの業績につきましては、「第2 事業の状況 1 業績等の概要 (1) 業績」に記載のとおりであり、キャッシュ・フローの状況につきましても、「同(2) キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりであります。