

1. 企業集団の状況

当社グループは、当社および連結子会社122社ならびに非連結子会社33社、関連会社9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。

コニカミノルタホールディングス(株)

情報機器事業 87社
(連結子会社63社、非連結子会社20社、関連会社4社)

生産関係 12社
(株)コニカミノルタサプライズ
コニカミノルタテクノプロダクト(株)
三恵精密機械(株)
Konica Minolta Business Technologies
Manufacturing (HK) Ltd. (香港)
他 8社

コニカミノルタビジネステクノロジーズ(株)

販売関係 74社
コニカミノルタビジネスソリューションズ(株) *3
Konica Minolta Business Solutions
U.S.A., Inc. (米国)
Konica Minolta Business Solutions
Europe GmbH (ドイツ)
Konica Minolta Business Solutions (UK) Ltd.
(イギリス)
Konica Minolta Business Solutions
France S.A.S. (フランス)
Konica Minolta Business Solutions
Australia Pty. Ltd. (オーストラリア) *4
他 68社

メディカル&グラフィック事業 12社
(連結子会社9社、非連結子会社2社、関連会社1社)

生産関係 2社
コニカミノルタリプロ(株)
他 1社

コニカミノルタエムジー(株)

販売関係 9社
コニカミノルタメディカル(株) *6
コニカミノルタエムジーテクノサポート(株)
Konica Minolta Medical Imaging U.S.A., Inc.
(米国)
コニカミノルタグラフィックイメージング(株)
Konica Minolta Graphic Imaging U.S.A., Inc.
(米国)
他 4社

その他事業 14社
(連結子会社11社、非連結子会社2社、関連会社1社)

コニカミノルタI J(株) *9
コニカミノルタビジネスエキスパート(株)
コニカミノルタテクノロジーズセンター(株)
コニカミノルタ物流(株)
コニカミノルタ総合サービス(株)
コニカミノルタエンジニアリング(株)
コニカミノルタ情報システム(株) *7
コニカミノルタテクノサーチ(株)
他 6社

オプト事業 6社
(連結子会社6社)

生産関係 5社
コニカミノルタオプトプロダクト(株)
Konica Minolta Opto (DALIAN) Co., Ltd. (中国)
他 3社

コニカミノルタオプト(株)

フォトイメージング事業 44社
(連結子会社32社、非連結子会社9社、関連会社3社)

生産関係 14社
コニカミノルタパッケージング(株)
コニカミノルタケミカル(株)
Konica Minolta Manufacturing U.S.A., Inc.
(米国)
Konica Minolta Optical Products (SHANGHAI)
Co., Ltd. (中国)
Konica Minolta Precision Engineering
Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)
他 9社

コニカミノルタフォトイメージング(株) *5

販売関係 29社
コニカミノルタマーケティング(株)
コニカミノルタフォトソリューションズ(株)
コニカミノルタアイディーシステム(株)
コニカミノルタアイデーイメージング(株)
コニカミノルタプラネタリウム(株)
コニカミノルタカメラサービス(株) *8
Konica Minolta Photo Imaging U.S.A., Inc.
(米国)
Konica Minolta Photo Imaging Europe GmbH
(ドイツ)
Konica Minolta Photo Imaging (UK) Ltd.
(イギリス)
Konica Minolta Photo Imaging France S.A.S.
(フランス)
Konica Minolta Photo Imaging Asia
H.Q. Pte. Ltd. (シンガポール)
Konica Minolta Photo Imaging Australia
Pty. Ltd. (オーストラリア) *4
他 17社

計測機器事業 1社
(連結子会社1社)

コニカミノルタセンシング(株)

(注)

* 1. 系統図は平成17年3月31日現在の状況です。

* 2. 主要な連結子会社のみを記載しております。

* 3. コニカミノルタビジネスソリューションズ(株)は、平成16年7月1日に、コニカミノルタテクノシステム(株)と合併いたしました。

* 4. Konica Minolta Photo Imaging Australia Pty. Ltd. は、平成16年4月1日に、Konica Minolta Business Solutions Australia Pty. Ltd. より分離設立されました。

* 5. コニカミノルタフォトイメージング(株)は、平成16年4月1日に、コニカミノルタカメラ(株)と合併いたしました。

* 6. コニカメディカル(株)と共立メディカル(株)は、平成16年4月1日に合併し、コニカミノルタメディカル(株)に社名変更しております。

* 7. コニカ情報システムズ(株)とフェイス(株)は、平成16年4月1日に合併し、コニカミノルタ情報システム(株)に社名変更しております。

* 8. (株)コニカサービスとミノルタカメラサービス(株)は、平成16年10月1日に合併し、コニカミノルタカメラサービス(株)に社名変更しております。

* 9. コニカミノルタI J(株)は、平成17年1月4日に設立されました。

2. 経営方針

(1) 基本方針

当社グループは、持株会社である当社のもと「新しい価値の創造」を経営理念に掲げ、独自の材料・光学・ナノ加工・画像処理のコア技術をベースにした独創的な製品とサービスを通してお客様に新鮮な驚きと感動を提供し続けることにより、「イメージングの領域で感動創造を与え続ける革新的な企業」、「高度な技術と信頼で市場をリードするグローバル企業」の2つの企業像を備えた「イメージングの分野においてお客様にとって必要不可欠な企業(=The essentials of imaging)」の実現を目指しております。

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続ける革新的な企業」 「高度な技術と信頼で市場をリードするグローバル企業」
企業メッセージ	： 「The essentials of imaging」
重点方針	： グループ企業価値の最大化

(2) 中長期的な経営戦略および対処すべき課題

当社は上述の基本方針のもと、グループ企業価値の最大化を重点方針とし、イメージングの入出力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。

一般コンシューマ向けからビジネス・産業向けに、オフィス機器・光学デバイス・写真・医療・印刷・計測など当社グループの事業ドメイン(領域)は多岐にわたりますが、いずれもデジタル化、ネットワーク化、カラー化といった技術変化の流れは速く、また、企業間の競争環境もグローバルレベルで激化しています。

そのような環境の中、当社は本年3月にグループの進むべき指針として「中期経営計画(V-5プラン)」を策定いたしました。本計画は平成17年度から20年度までの4事業年度を対象とし、諸変化への対応をスピードをあげて適切に実行し、更なる選択と集中によってより強い企業グループを目指すことを狙いとしております。

中期経営計画(V-5プラン)の基本方針

事業ポートフォリオ経営の徹底
透明性の高いグループガバナンス運営
グループ技術戦略の推進とイメージング領域におけるコニカミノルタブランドの浸透
人事理念に基づいた実力人事の実施
CSR(企業の社会的責任)を重視した経営の実践

これらの基本方針のもと、当社は事業ポートフォリオ経営を徹底し、全ての事業領域において効率性の高いグループ経営を推進してまいります。特に、当社グループの中核事業である情報機器事業及び戦略事業と位置付けているオプト事業には設備投資・研究開発費など経営資源の8割以上を重点配分し、事業競争力の更なる強化によって事業成長を牽引してまいります。このように選択と集中を徹底し、また新規事業の育成や更なる提携・M&Aの可能性も視野に入れながら、中期的な目標として本計画の最終年である平成20年度には連結売上高1兆4,100億円、連結営業利益1,450億円、連結当期純利益700億円の達成を目指してまいります。この目標実現に向って、今後ますます激化する企業間競争の中で確かな勝ち残りを果たし、株主価値向上に取り組んでまいります。

この目標実現のため、各事業分野では以下に掲げた重点方針を実行してまいります。

情報機器事業	： カラーに集中し、事業体質を強化
オプト事業	： 技術戦力を強化し、拡大路線を継続
フォトイメージング事業	： 事業規模を縮小し、赤字から脱却
メディカル&グラフィック事業	： 医療分野での事業拡大
計測機器事業	： 安定収益の維持

情報機器事業につきましては、ジャンルトップ戦略を推進し、特に今後大きな市場成長が見込まれるカラーMFPや高速MFP及びカラープリンタ分野に経営資源を集中し、これら分野において確固としたポジションの構築に取り組んでまいります。そのためには、開発力及び販売力の強化を目的とした積極投資を行うとともに、機器及び消耗品の増産体制を整え、コスト競争力の強化を進めてまいります。

オプト事業につきましては、液晶用フィルムの生産能力を拡大させるとともに、光学技術やナノ加工技術をコアに最先端分野での技術開発を進め、光ピックアップレンズ事業に代表される圧倒的な技術力・シェアを有するデバイス新事業の創出に取り組んでまいります。

フォトイメージング事業につきましては、二期連続の赤字からの脱却を喫緊の課題として、写真感光材料及びカメラ事業の適正規模への縮小及び更なる事業構造の改革を加速化させてまいります。

メディカル&グラフィック事業につきましては、成長が見込まれる医療分野に注力し、デジタルX線画像撮影装置や

ネットワーク製品などデジタル関連機器の販売拡大に取り組んでまいります。

計測機器事業につきましては、工業系分野を中心に三次元計測機器の販売拡大に努めてまいります。

(3) 利益配分に関する方針

株主の皆様への利益還元につきましては、連結業績の進展状況と配当性向及び将来の事業拡大のための内部留保の充実などを総合的に勘案しながら、安定的な配当を継続することを中長期的な基本方針としております。

安定配当の観点からはこれまで継続してまいりました1株につき年10円を目安におき、また成長配当の観点からは、連結業績ベースで15%以上の配当性向をひとつの指標に定め、中期計画の実現によって情報機器事業及びオプト事業を中心として今後成長が見込まれるグループ業績に連動したかたちで可能な限り配当の増額を志向し、株主の皆様からのご理解とご支援にお応えしてまいりたく存じます。

(4) 投資単位の引き下げに関する考え方及び方針など

当社は、株式流通の活性化及び投資家層の拡大を目的として、平成15年6月の定時株主総会での承認を受け、経営統合による統合持株会社を設立した同年8月5日より、1単元の株式数を従来の1,000株から500株に引き下げました。また、当期よりウェブサイトを通じて四半期ベースでの事業報告書の発行を定着化させるといった施策の効果も加わり、平成17年3月末時点で株主数は42,780人となり前期末時点の40,288人から約6%増加しました。

(5) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況

基本的な考え方

当社はコーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題ととらえ、これまでに数々の経営機構の改革に取り組んでまいりました。また、「コニカ、ミノルタの経営統合」後も、経営の監督と執行の分離を「委員会等設置会社」運営の中で進め、更なる経営の透明性・効率性に努力してまいりました。取締役会ははじめ3つの委員会（監査委員会・指名委員会・報酬委員会）の運営にあたってもこの考え方のもと、更に機能強化に取り組み、課題検討とともに諸施策を実行してまいりました。

1) 「持株会社制」の導入

当社は平成15年4月にこれまで営んできた全事業を分社し、「持株会社制」へ移行いたしました。これは、グループ経営の意思決定と各事業の業務執行を明確に分離し、各事業会社の事業責任と同時に権限を大幅に委譲することによって、グループ全体の競争力を強化することを狙いとしたものです。

同年8月のミノルタ株式会社との経営統合、そして10月の事業再編を経て、純粋持株会社である当社のもと、5つの事業会社と2つの共通機能会社を置く体制としました。持株会社である当社は、グループ経営計画並びに経営戦略の策定、戦略的提携の実施、新規事業の育成、事業ポートフォリオ経営の推進などを行います。また、人材・財務・技術などグループ経営資源の最適配分や、コンプライアンス、ブランドマネジメント、環境・品質、IT、業績評価などを通してグループ経営を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることで、グループ全体の企業価値の最大化に努めてまいります。一方、分社した事業会社・共通機能会社は、それぞれの事業領域の中で顧客密着型の事業展開を図り、明確な事業責任とスピーディな意思決定を行うことで、市場競争力をより一層強化しております。

2) 「委員会等設置会社」の導入

当社はこの経営統合に機を合わせ、取締役会の中に監査委員会、指名委員会、報酬委員会を設置する「委員会等設置会社」へと移行いたしました。経営の監督と執行の役割を分離して経営の透明性と公平性を高めるとともに、執行役には大幅に権限を委譲することによって意思決定のスピードを上げることを狙いとしております。

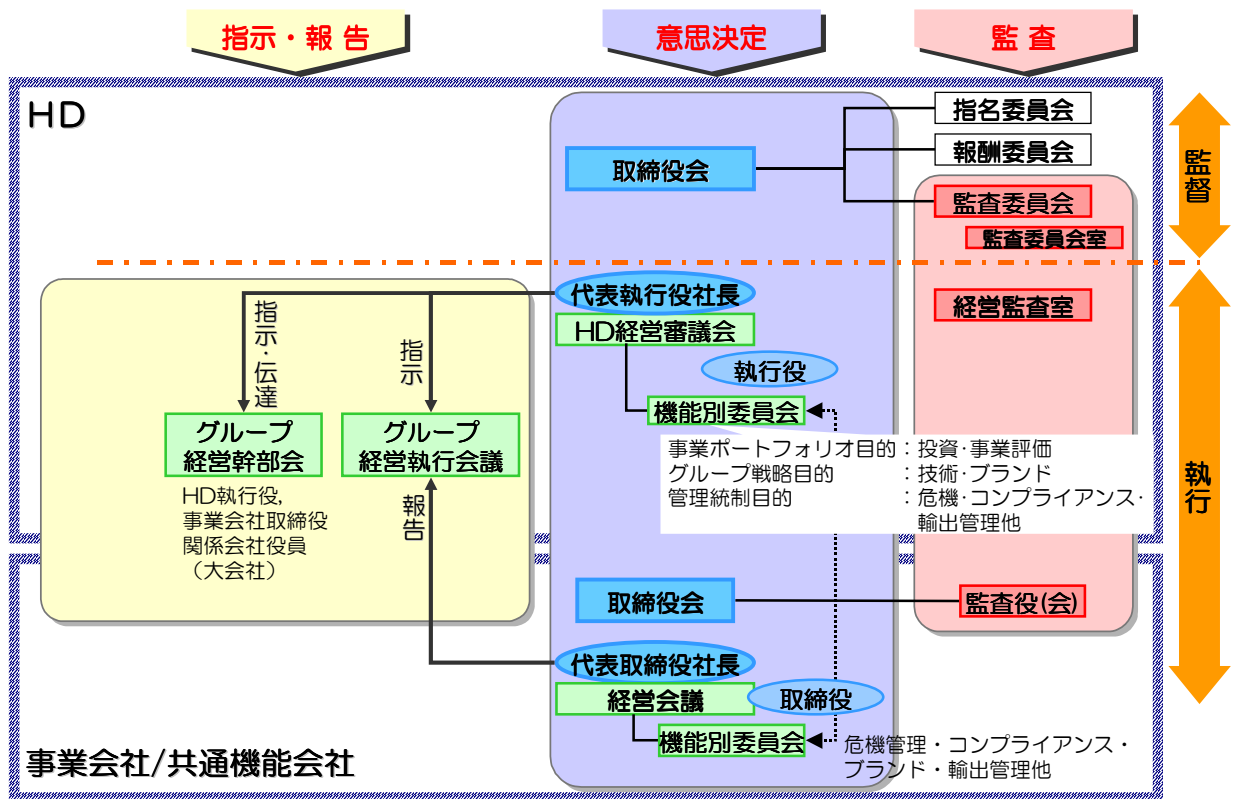
同時に、平成14年度から制度導入している社外取締役の員数を2名から4名に増員いたしました。委員会の委員長は全て社外取締役で構成されており、それら社外取締役はいずれも当社と直接利害関係はありません。更にいずれの委員会にも代表執行役が属さないという、最も先進的で、かつ透明性の高いガバナンス体制を構築いたしました。

日本では、これら「分社化・持株会社制」と「委員会等設置会社」の2つの制度を同時に採用している企業はまだ少数ですが、当社にとっては企業価値を高めるために最も適した企業形態であると考えております。

会社の機関の内容及び内部統制システム、リスク管理体制の整備の状況

1) 会社の機関の基本説明

当社は委員会等設置会社を採用しており、経営監督と経営執行の分離の理念に基づき、取締役会は日常的な業務執行は行わず、経営監督機能と重要な経営方針の決定などに徹し、適切かつ効率的な経営を行っております。



(注) 文中及び図中にある「HD」とは持株会社である当社の略であります。

イ) HD取締役会

当社グループの最高意思決定機関であり、業務執行の監督を行います。12名の取締役のうち、3分の1は当社とは直接利害関係のない社外取締役で構成されています。また、取締役会議長や社外取締役の4名を含め7名の取締役は執行役との兼務をせず、これによって経営の監督と執行の機能分担をより明確にした体制をとっております。

ロ) 監査委員会・指名委員会・報酬委員会

取締役会の中に監査、指名、報酬の3委員会を設置しております。それぞれ5名の取締役からなり、いずれの委員会もその過半数は社外取締役で構成されております。

ハ) HD経営審議会

HD代表執行役社長は取締役会より委譲された権限の範囲の中で経営執行のための意思決定を行います。HD経営審議会はそのHD代表執行役社長の意思決定をサポートする機関として、グループ経営上の重要事項の審議を行います。HDの代表執行役及び常務執行役を常任メンバーとし、原則月2回開催することとしております。

二) 各種委員会

当社グループにとって経営横断的な事項につきましては、各種委員会を設置して経営審議会への答申を行う体制を整備しております。

当社は、個々の事業ごとに常にその位置付けを最適化し、グループ全体の持続的安定的成長を図っていくため、事業ポートフォリオ経営を推進することをグループ経営の基本方針としております。これを徹底・強化するため、投資評価委員会、事業評価委員会を設置し、株主から託された資本を有効に使い、その投資に対するリターンを最大化する視点でのモニタリングを行っております。

また、当社グループの競争力を強化するため、グループ技術戦略会議、ブランドマネジメント委員会を設置し、全社視点からのグループ戦略の推進を行っております。加えて、グループ経営に対する監査・監督機能を強化するため、監査委員会には選任スタッフからなる定常組織を設置しております。また、危機管理委員会、コンプライアンス委員会を設置するとともに、内部監査部門としての経営監査室を置くなどグループ内統制システムを充実させ、監査委員会が有効かつ適切に監査業務を遂行できる体制を整えております。

2) 監査委員会監査及び内部監査、会計監査の状況

イ) 監査委員会について

当社は、委員会等設置会社であるため、監査役ではなく「監査委員会」を設置しております。監査委員会は、5名の取締役によって構成され、うち3名は社外取締役であります。また、監査委員会を補佐する独立した事務局として、常任スタッフ2名からなる「監査委員会室」を設置しております。

監査委員会は、取締役・執行役の経営意思決定に関する適法性・妥当性の監査、内部統制システムのレビュー、会計監査人のレビューや選任・解任の有無の決定を行っております。

ロ) 内部監査について

当社は、HD代表執行役社長直轄の組織として、当社のみならずグループ全体の内部監査機能を担う「経営監査室」を設置しております。常務執行役である経営監査室長を中心に総勢8名で、公認内部監査人(CIA)の有資格者が2名、内部監査士(QIA)の有資格者が3名おります。

経営監査室は、当社の「内部監査規則」に則り、監査計画を作成した上で、財務報告の信頼性、業務の効率性・有効性、法令遵守の観点からのリスクアプローチによる監査を実施しております。

これまで、経営監査室では、国内の事業会社、共通機能会社(いずれもそれらの子会社を含める)及び当社自身の監査を一通り終了し、現在は、監査指摘事項に対してどのような改善取り組みを行っているかを確認するフォローアップ監査と、海外の主要関係会社に対する経営監査室のスタッフによる現地往査を実施中であります。

また、経営監査室は、監査対象会社ごとに、監査終了後、その結果を監査報告書にまとめ、執行役社長に報告を行い、同時に監査委員会にも報告を行っております。

ハ) 監査委員会監査、内部監査及び会計監査の相互連携について

当社は、委員会等設置会社で監査委員会を設置しておりますが、傘下の事業会社・共通機能会社はそれらの子会社を含めて、全て監査役設置会社であり、うち大会社については常勤監査役を設置しております。当社ならびに傘下の大会社は、会計監査を外部の会計監査人に依頼していることから、監査委員会(室)、経営監査室、事業会社・共通機能会社(それらの子会社を含む)の監査役及び会計監査人とは、各々監査主体としての独立性を維持しつつも、相互に連携・協力し、監査の効率性、実効性を高める努力を行っております。

具体例として、監査委員会(室)、経営監査室、監査役は、会計監査人による監査報告会に出席したり、監査報告書の「写し」は必ず入手しております。また、経営監査室が作成した監査報告書は、監査委員会に報告することは勿論、必要に応じて、監査役、会計監査人にも「写し」を配付しております。

また、監査委員会、経営監査室、監査役は、3ヶ月に一度の割合で、コニカミノルタグループ監査連絡会議を開催し、情報伝達・交換、各々の知識・経験の共有化、監査精度の向上を図っております。

二) 業務を執行した公認会計士

当社は、当社グループの商法監査と証券取引法監査について、中央青山監査法人と監査契約を締結しております。当期において、業務を執行した公認会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成については、下記のとおりであります。

(業務を執行した公認会計士)

指定社員 業務執行社員 鈴木 幸 一

指定社員 業務執行社員 鈴木 一 夫

指定社員 業務執行社員 大田原 吉 隆

なお、鈴木一夫氏については、当社の財務書類について連続して監査関連業務(公認会計士法第24条の3に規定する監査関連業務)を行っている期間が11会計期間となっております。

(監査業務に係る補助者の構成)

公認会計士16名、その他14名の計30名となっております。

3) コンプライアンス

当社グループではコンプライアンスの対象を法令のみに限定せず、企業活動を行うにあたって、適用ある法令をはじめ、企業倫理(役員や従業員が企業活動において遵守すべき社会から要請される道徳規範・社会規範)社内規則類(策定した自らの行動を律する規則類)を遵守することと捉え、これら全てに取り組んでおります。具体的には、グループの行動憲章・行動指針を制定し、これを遵守することで企業価値の向上を図り、株主を始めとしたステークホルダーの方々の信頼を得られるよう努めております。加えて、HD取締役会決議により、コンプライアンス担当執行役の任命・推進支援部署の選定・コンプライアンス委員会の設置を行っており、役員が率先してコンプライアンスを推進する体制を築いております。また、グループ全体のコンプライアンスの相談窓口としてのヘルプラインも設置しております。

社外取締役と当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係について

該当事項はありません。

当期における取締役会及び委員会の活動状況

当期における取締役(社外取締役を含む)の取締役会・委員会への出席率は95%を超え、それぞれの活動の充実が図られております。月1回行われる取締役会では、年間を通しての重要な事業執行の報告を通じ経営の監督を行う一方、重要な経営方針(中期経営計画等)の決定にあたっては数回の審議のほかに、代表執行役と社外取締役の意見交換の場を持って対応してまいりました。

監査委員会は毎月開催し、取締役・執行役の経営意思決定に関する適法性・妥当性の監査、内部統制システムのレビューと必要な場合は是正勧告、会計監査人監査のレビューを厳格に行いました。

指名委員会においては、社外取締役の選任にあたって独立性を必須とする取締役選定基準に基づき、次期取締役候補者の選定を行うとともに、執行役の選定にあたっては取締役会決議を前に、選定のプロセス・選定の理由等について報告を受け、チェックを行いました。

報酬委員会においては、役員の個別の報酬の決定に先立ち、報酬体系の確認と改善に努力しております。当期にお

きましては、退任時報酬廃止の方向性を確認しつつ、一方で長期インセンティブの要素を兼ね備える株式報酬型ストックオプションの導入を検討してまいりました。

これらの活動が、より透明性の高いガバナンス体制となって企業価値向上に繋がるよう経営努力を続けてまいります。

役員報酬の内容

1) 取締役及び執行役が受ける報酬額等の決定に関する方針

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるべく役員継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、かつ同業他社と比較しても優れた人材の確保・維持できる水準を目標とし当社企業グループ総体の価値の増大に資することを目的とします。その主旨に沿い報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬体系の見直しを行いました。ポイントは短期インセンティブとしての業績連動報酬の見直し、長期インセンティブとしての株式報酬型ストックオプションの導入、退任時報酬の廃止、取締役の業績連動報酬の廃止等であります。金銭による退任時報酬を廃止し、株式報酬型ストックオプションを導入することにより、株価及び中長期的な連結業績への感度をより上げ、株価変動のメリット、リスクを株主様と共有することにより企業価値向上及び株価上昇への士気を高めることを目的としたものです。報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を第101回株主総会での「株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を発行する件」の議案の承認を条件に以下のとおりとすることを決めました。

報酬委員会は、この方針により取締役及び執行役が受ける個人別の報酬を決定するものであります。

イ) 報酬体系

取締役については、経営の監督の立場から短期的な業績反映部分を排し、「固定報酬」と中長期的業績が反映できる「株式報酬型ストックオプション」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。

執行役については、「固定報酬」の他、短期のグループ業績及び担当する事業業績をも反映する「業績連動報酬」と、中長期的業績が反映できる「株式報酬型ストックオプション」で構成する。

ロ) 「固定報酬」は、常に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位別に妥当な水準を設定する。

ハ) 「業績連動報酬」は、短期（年度）業績目標の達成度に応じ支給額を設定する。目標は当面、利益に重点を置く。

二) 「株式報酬型ストックオプション」は従来の金銭での退任時報酬の廃止に伴い、より中長期的視点での業績の反映と、より株主視点に立てる株価連動報酬としての意味を担ったものである。権利付与対象者を社内取締役及び執行役とし、権利付与数はグループ業績、担当する個々の事業業績の目標達成度を加味して対象者毎に決定する。

ホ) 執行役に対する「固定報酬」「業績連動報酬」「株式報酬型ストックオプション」は各報酬の最大支給時点で凡そ60:20:20を目安とする。

なお、経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。

廃止される従来の退任時報酬は、報酬委員会において当社における一定の基準による相当額の範囲内で個人別金額を決定し、各役員の退任時に支給する予定であります。

下記2)「取締役及び執行役に支払った報酬等の額」に記載の報酬等に関しては、上記の方針ではなく、従来の方針に基づき決定しております。

2) 取締役及び執行役に支払った報酬等の額

当期における当社の取締役及び執行役に支払った報酬等の額は以下のとおりであります。

区 分		支 給 人 員	支 給 額 (百万円)		
				固定報酬	変動報酬
取 締 役	社 外	5 名	31	28	3
	社 内	3 名	131	122	9
	計	8 名	163	151	12
執 行 役	役 付	17 名	450	396	54
	その他	(*) 17 名	206	170	35
	計	29 名	657	566	90

(注) 1. 上記報酬支給人員のうち、取締役1名・執行役9名（役付5名、その他4名）は当期中に退任したものであり、期末日（平成17年3月31日）現在の人員は、取締役7名（社外4名、社内3名）、執行役20名（役付12名、その他8名）であります。

(*)その他の執行役17名のうち、5名は当期中に役付執行役に昇任したものであります。

2. 社内取締役は、上記3名のほかに5名（いずれも役付執行役兼務）おりますが、その者は取締役としての報酬は得ておりません。

上記のほか、報酬委員会決議に基づく退任時報酬の支払いがあります。

- ・取締役退任時報酬（１名） 3 百万円
- ・執行役退任時報酬（９名） 177 百万円

監査報酬の内容

当社及び連結子会社が会計監査人である中央青山監査法人に支払うべき報酬等の額は以下のとおりであります。

	支払額(百万円)
当社及び連結子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の合計額	120
上記の合計額のうち、公認会計士法第２条第１項の業務（監査証明業務）の対価として当社及び連結子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の合計額	113
上記の合計額のうち、当社が会計監査人に支払うべき会計監査人としての報酬等の額	42

（注） については、商法特例法上の会計監査人の監査に対する報酬等の額と証券取引法上の監査に対する報酬等の額については明確に区分していないため、合計額を記載しております。

3. 経営成績及び財政状態

(1) 当期の概況

当期における世界の経済情勢において、耐久財を中心とした堅調な個人消費や IT 産業を中心とする民間企業の旺盛な設備投資などに支えられ米国経済は引き続き底堅い動きを示しました。この米国景気に牽引され回復基調にあった欧州（ユーロ圏）経済は、原油高騰やユーロ高の影響が序々に浸透し、昨年後半から減速傾向を示しました。中国経済は引き続き堅調に推移しましたが、その高い経済成長率は輸出を中心として一部に減速感が出てきました。アジア NIEs 経済もこれに伴い成長が緩やかに鈍化してきました。

一方、わが国の経済では、これまで景気の牽引役であったデジタル家電が昨年夏以降から減産基調が続くなど製造業の景況感が明らかに悪化してきております。雇用不安・所得の伸び悩みが続き、個人消費の好転材料はいまだにはっきり見えず、景気の先行きに不透明感を与えています。

このような環境のもと、経営統合 2 年目となる当期は「経営基盤整備期」と位置付け、事業の再編を速やかに完了させるとともに、IT システムの統合や人事制度の一本化など経営インフラの整備・拡充に取り組みました。同時に国内外の主要市場において積極的な宣伝投資を行い、「コニカミノルタ」の新ブランドの認知向上に努めました。また、統合によって発生した間接部門などの重複業務を対象とした人員合理化も所定の目標をほぼ達成するなど、計画に沿って経営基盤を整備いたしました。

事業面においては、統合効果の早期実現を目指して事業ポートフォリオ経営の徹底に努め、特に当社グループの中核である情報機器事業ではカラー事業の強化、また戦略事業であるオプト事業では液晶材料事業の拡大に積極的に取り組むなど、重点事業分野に経営資源を戦略的に集中して事業強化を図りました。一方、カラーフィルムの需要減少やデジタルカメラの価格競争激化など事業環境の厳しいフォトイメージング事業では、当社の特徴的技術を生かしたカメラへの機種絞込みや固定費削減など事業構造の改革に取り組みました。また、新事業育成においては、保有するインクジェット技術を核に写真感光材料分野で培った化学やインクに関する独自技術を生かして、産業用の高精細なインクジェットプリンタ用プリンタヘッドなどの製造販売を行う「コニカミノルタ IJ 株式会社」を本年 1 月に設立いたしました。

これらの結果、当期の連結売上高は 1 兆 674 億円、営業利益は 675 億円、経常利益は 536 億円となりました。フォトイメージング事業に関する構造改革費用、経営統合により発生した「のれん代」のカメラ事業分についての一括償却費用、経営統合に伴う合理化費用などを特別損失として 213 億円計上したこともあり、当期純利益は 75 億円となりました。

なお、当期の米ドル及びユーロの平均レートは、それぞれ 108 円、135 円となり、前期に比べて米ドルは 5% の円高、ユーロは 2% の円安となりました。

(百万円)

	当期	前期	前期 (ミノルタ合算)	増減	前期比
売上高	1,067,447	860,420	1,123,591	56,143	5.0%
営業利益	67,577	57,530	73,213	5,635	7.7%
経常利益	53,617	43,186	52,538	1,079	2.1%
当期純利益	7,524	12,548	19,343	11,819	61.1%

(注) 前期との比較を行うため、前期(ミノルタ合算)は上半期ミノルタ分を合算して表示しております。

また、合算値につきましては単純合計であり連結消去処理は行っておりません。

主な事業部門別の状況は次のとおりです。

(2) セグメント別の概況

情報機器事業：MFP（多機能複写機）、プリンタなど

(事業担当：コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社)

(百万円)

	当期	前期	前期 (ミノルタ合算)	増減	前期比
外部売上高	564,837	431,118	625,753	60,915	9.7%
営業利益	55,832	46,408	62,856	7,025	11.2%

(注) 前期との比較を行うため、前期(ミノルタ合算)は上半期ミノルタ分を合算して表示しております。

また、合算値につきましては単純合計であり連結消去処理は行っておりません。

情報機器事業では、「ジャンルトップ戦略」(特定の市場、領域に経営資源を集中して、その中でトップブランドの地位を確立する)のもと、特に大きな市場成長が見込まれるカラー及び高速 MFP、そしてカラープリンタの 3 つの領域に

ターゲットを絞りました。カラー/モノクロとも出力スピードを問わず対応できる業界最高レベルを誇る重合法トナーを核として、欧米市場を中心に販売シェアの維持・拡大に取り組みました。

特に市場拡大が加速化しているカラーMFP につきましては、従来よりオフィス市場をターゲットとしてカラードキュメントに対するお客様のニーズの深耕に取り組んでまいりました。昨年3月、MFP 製品に冠する新ブランド「bizhub(ビズハブ)」の全世界での導入に合わせ発売開始したカラーMFP「bizhub C350」(毎分22枚/カラー、35枚/白黒) は、高画質・高信頼性・高操作性など高いコストパフォーマンスがお客様から支持され、欧米市場を中心に好調な販売が続きました。更に本年2月には、カラーMFP の新製品「bizhub C450」(毎分35枚/カラー、45枚/白黒) を国内市場で発売いたしました。同製品は、顧客満足向上と製品競争力強化を狙って新たに構築した統合ファームウェア(制御構造) と、とりわけ国内市場で重視されるFAX 機能を初めて搭載しており、販売は順調に推移しております。これら新製品の市場投入によってカラーMFP 販売台数は前期比86%増と大きく拡大しました。

高速MFP では、昨年12月に毎分105枚の高速出力を可能とするモノクロ高速MFP「bizhub PRO1050」を商品ラインアップに加え、大企業の社内印刷部門や成長が期待されるプリント・オン・デマンド及び軽印刷市場に対して、高品質で信頼性の高い商品とサービスの提供に努めました。

プリンタ事業では、特にカラー分野において新規参入などの影響により価格競争が激化しております。その中で、昨年夏に発売開始した毎分5枚のカラー出力機能を持つ「magicolor (マジカラー) 2400」シリーズは、重合法トナーによる高画質とそのコストパフォーマンスが高く評価され、欧米市場を中心に販売が堅調に推移しました。また、当期後半には、20枚以上のカラー出力を可能とする高速カラープリンタ「magicolor 5400」シリーズ2機種をラインアップに加えました。これまでの低速セグメントでの販売拡大だけでなく、付加価値の高い高速セグメントにも商品ラインアップを拡大・強化することによって、カラープリンタ市場第2位の販売シェアの維持に努めるとともに、消耗品ビジネスによる事業収益の向上を図ってまいりました。

また、注力するカラーMFP、モノクロ高速MFP、カラープリンタの更なる将来成長に備え、機器生産増強のために中国(無錫) において組立工場の建設に着手しました。同時に、機器本体の販売拡大に伴い、消耗品需要も大きな伸びが期待できることから重合法トナー増産のための整備も進めております。これらは、いずれも本年末までには稼働の予定です。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は5,648億円、営業利益は558億円となりました。

オプト事業：光学デバイス、電子材料など

(事業担当：コニカミノルタオプト株式会社)

(百万円)

	当期	前期	前期 (ミノルタ合算)	増減	前期比
外部売上高	91,705	76,711	85,825	5,879	6.9%
営業利益	16,001	16,168	15,281	720	4.7%

(注) 前期との比較を行うため、前期(ミノルタ合算) は上半期ミノルタ分を合算して表示しております。

また、合算値につきましては単純合計であり連結消去処理は行っておりません。

主力の光ピックアップレンズ事業は、昨年夏以降のデジタル民生機器を中心とした在庫調整が長引いた影響により、前年に比べて数量・金額ともやや伸び悩みましたが、青色レーザなど次世代DVD 向けの技術開発はほぼ完了し、次年度からの量産準備も整いつつあります。また、得意とする光学技術をベースとするデジタルカメラ/ビデオカメラ用レンズユニットなどのコンポーネント事業も、市場成長が鈍化したことで主たるお客様である国内メーカーからの受注は大きく伸びず、前期並みの実績となりました。

一方で、カメラ付携帯電話向けマイクロカメラは高画素対応の付加価値製品が大きく伸び、また液晶材料分野ではTAC (トリアセチルセルロース) フィルムや視野角拡大フィルムなど高機能製品に対する強い需要に支えられて、大きく売上を伸ばしました。液晶モニタ/テレビ市場の成長に加えて画面サイズの大型化などの要因もあり、引き続きこれら液晶材料には大きな需要の伸びが見込まれることから、本年10月稼働を目指して第3生産ラインの建設に着手しました。更に、ガラス製ハードディスク基板事業も、従来品の2.5インチ基板のほかに携帯式オーディオプレーヤーなどに搭載される1.8インチなど小径品の販売も好調に推移しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は917億円、営業利益は160億円となりました。

フォトイメージング事業：写真感光材料、デジタルカメラ、インクジェットメディアなど
(事業担当：コニカミノルタフォトイメージング株式会社)

(百万円)

	当期	前期	前期 (ミノルタ合算)	増減	前期比
外部売上高	268,471	223,962	277,693	9,221	3.3%
営業利益	8,651	5,372	6,644	2,007	-

(注) 前期との比較を行うため、前期(ミノルタ合算)は上半期ミノルタ分を合算して表示しております。

また、合算値につきましては単純合計であり連結消去処理は行っておりません。

写真感光材料分野につきましては、収益の中心であるカラーフィルム事業はデジタルカメラの伸長によって日米欧市場を中心に大幅な需要減少が続く市場環境の中、当社は中国・インド・ロシア・中東・アフリカなどデジタル化の影響がまだ少ない地域での販売戦略を強化したため、販売数量の落ち込みを前期比 10%減と小幅にとどめることができました。

一方、デジタルミニラボ機の新製品として昨年 5 月に発売開始した「R2 Super」の販売は、各国市場で好調に推移しました。これら機器設置店をベースとして、店頭でのデジタルプリントの取り込みを積極的に展開することで印画紙事業の販売規模・収益の維持拡大に取り組んでおります。また、事業構造の転換を図るべく育成中のインクジェットペーパーや証明写真システムなども着実に販売を伸ばしております。しかしながら、これらの事業はまだフォトイメージング事業全体の収益に大きく寄与するまでには至っておりません。

前期に大きく事業採算が悪化したデジタルカメラ事業は、当期から事業方針を規模の拡大よりも収益重視に見直し、デジタルカメラの販売機種を絞り込むとともに、高付加価値製品への販売シフトに取り組みました。昨年 11 月に発売した高級デジタル一眼レフカメラ「-7 DIGITAL」は、独自開発の手振れ補正機構をボディ内に搭載し、既存の レンズ全てでその機能を使用できるという設計思想がお客様からの支持を得て、販売は堅調に推移しました。しかしながら、コンパクトカメラの価格下落は各国市場とも予想以上に激化し、年末商戦も厳しい結果となりました。一方で固定費削減を目的とした構造改革の諸施策を実施いたしましたが、大きな損失改善まで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 2,684 億円、営業損失は 86 億円となりました。

メディカル&グラフィック事業：医療用製品、印刷用製品など
(事業担当：コニカミノルタエムジー株式会社)

(百万円)

	当期	前期	前期 (ミノルタ合算)	増減	前期比
外部売上高	129,872	120,871	120,871	9,001	7.4%
営業利益	6,656	7,906	7,906	1,249	15.8%

(注) 前期との比較を行うため、前期(ミノルタ合算)は上半期ミノルタ分を合算して表示しております。

また、合算値につきましては単純合計であり連結消去処理は行っておりません。

メディカル(医療)分野では、国内外の大病院を中心にして診断・医療の現場でのデジタル化、ネットワーク化の流れが進行しています。この病院内のデジタル化に対応し、デジタル X 線画像撮影装置「REGIUS (レジウス)」シリーズ、画像出力装置「DRYPRO (ドライプロ)」シリーズ、ネットワーク製品「NEOVISTA (ネオビスタ)」シリーズなどのデジタル関連機器の販売に注力しました。また、昨今とりわけニーズが高まっている女性の乳がん検診向けに、独自開発の位相コントラスト方式により世界最高レベルのデジタル高画質を実現した乳房 X 線撮影システム「PCM システム」を本年 2 月に製品化するなど、デジタル画像分野の強化に重点的に取り組みました。

一方、グラフィック(印刷)分野でも、国内外市場において印刷プロセスのデジタル化の影響を受け、主力事業である印刷フィルム販売は減少が続いております。このフィルムレス化の市場トレンド並びに増加するデジタル印刷に適應した事業構造への転換を図るべく、国内市場を中心にデジタル色校正システム「デジタルコンセンサス プロ」及び専用校正紙、また国内外の市場において小ロット印刷に威力を発揮するデジタルカラー印刷機「Pagemaster PRO (ページマスタープロ)」などのデジタル機器の販売に注力しました。

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、営業利益は 66 億円となりました。

計測機器事業：色計測機器、三次元計測機器など
(事業担当：コニカミノルタセンシング株式会社)

(百万円)

	当期	前期	前期 (ミノルタ合算)	増減	前期比
外部売上高	5,293	2,657	8,030	2,736	34.1%
営業利益	1,593	801	1,774	180	10.2%

(注) 前期との比較を行うため、前期(ミノルタ合算)は上半期ミノルタ分を合算して表示しております。

また、合算値につきましては単純合計であり連結消去処理は行っておりません。

主力の色計測事業においては、自動車産業やフラットパネルディスプレイ産業にターゲットを絞り、業界有力メーカーに集中・密着した営業活動を展開することで、販売拡大に取り組みました。また、重点注力分野として育成中の三次元計測事業では、経営資源を製品及びアプリケーション開発に集中することで事業展開を加速させ、新規顧客開拓に取り組みました。

同時に、製品化期間の短縮、生産性の改善などによる製造コストの削減を図り、事業収益性の維持・向上に努めました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は52億円、営業利益は15億円となりました。

なお、上記のセグメント情報における事業区分の考え方については、基本的には管理事業単位に基づいておりますが、旧ミノルタでは品種単位に基づいておりました。よって、前期(ミノルタ合算)の数値は、異なる考え方のまま単純に合算しております。

この考え方の相違により特に大きな影響を受けているのが計測機器事業であり、前期と比較して大きく減少しております。当期と同様の考え方にに基づきますと前期の外部売上高は52億円、営業利益は15億円であったとみております。

(3) 配当金について

当期につきましては、経営基盤整備のための統合費用やフォトライミージング事業の構造改革費用が一時的にグループ収益に影響を与えており、また当社を取りまく経営環境は引き続き厳しいものと予想されますが、上記2.「経営方針」の(3)「利益配分に関する方針」に従いまして、当期の配当金につきましては前期と同じく1株につき5円といたしました。(なお、昨年12月に中間配当金として1株につき5円をお支払いいたしましたので、年間としてお支払いする配当金は1株につき10円となります。)

(4) 次期の見通し

これまで世界経済を牽引してきた米国経済に減速感が見られ、原油高騰や為替変動の動向など先行き不透明な状況であります。また、わが国経済におきましても、デジタル情報家電分野の在庫調整や長引く個人消費の低迷など不安要素を抱えており、次期につきましては総じて厳しい経営環境が続くものと予想されます。

このような環境の中、当社としましては経営統合のスピードをあげて中期経営計画(V-5プラン)で策定した諸施策を着実に実行し、経営統合の成果拡大に向けて挑戦を続けてまいります。

平成18年3月期の連結業績見通しは以下のとおりです。

(億円)

	平成18年3月期		平成17年3月期		増減	
	中間期	通期	中間期	通期	中間期	通期
売上高	5,300	11,300	5,351	10,674	51	625
営業利益	340	900	325	675	14	224
経常利益	290	800	281	536	8	263
当期純利益	70	230	82	75	12	154

なお、上記業績見通しは為替レートの前提を以下のとおりとしております。

米ドル：105円

ユーロ：133円

上記の業績見通しは、将来の予測であってリスクや不確定要素を含んだものです。実際の業績は、様々な重要な要素によりこれら業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おきください。

(5) 次期の配当金について

次期の配当金につきましては、フォトイメージング事業の構造改革を更に加速化させるための費用を見込み、また更なる成長のための重点事業の強化や将来の事業展開に備えるための内部留保などを総合的に勘案しつつ安定的な配当を継続することといたしたく、中間・期末とも1株につき5円(年間配当金10円)を予定しております。

(6) 財政状態

当期の概況

< 財政状態 >

	当期	前期	増減
総資産 (百万円)	955,542	969,589	14,047
株主資本 (百万円)	339,729	335,427	4,301
1株当たり株主資本(円)	639.80	631.54	8.26
株主資本比率 (%)	35.6	34.6	1.0

総資産は、当期も引き続き有利子負債の削減に努めた結果、有利子負債残高が前期末比216億円減少の2,463億円となったことが大きく影響し、前期末比140億円減少の9,555億円となりました。

株主資本については、当期純利益の計上75億円により、前期末比43億円増加の3,397億円となりました。1株当たり株主資本は639.80円となり、株主資本比率は35.6%となりました。

< キャッシュ・フローの状況 >

(百万円)

	当期	前期	前期 (ミノルタ合算)	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	55,680	55,957	86,137	30,458
投資活動による キャッシュ・フロー	49,343	28,784	31,924	17,419
計 (フリー・キャッシュ・フロー)	6,336	27,173	54,213	47,878
財務活動による キャッシュ・フロー	31,614	33,149	55,317	23,703

(注) 前期との比較を行うため、前期(ミノルタ合算)は上半期ミノルタ分を合算して表示しております。また、合算値につきましては単純合計であり連結消去処理は行っておりません。

(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354億円と、減価償却費の529億円が大きく貢献したものの、売上債権の増加、仕入債務の減少を中心とした運転資本の増加231億円に加え、法人税等の支払額が314億円となったことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは556億円となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは493億円のマイナスとなりました。これは主として有形固定資産の取得による支出465億円によるものであり、主なものは、新製品ののための金型投資に加え、光ディスク用非球面プラスチックレンズ、液晶TACフィルム、重合法トナー等の生産能力増強に係わるものと最先端の材料技術開発のための材料研究棟の建設に対するものです。

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63億円となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは316億円のマイナスとなりました。これは、主として社債の償還248億円を中心に有利子負債の更なる削減を行った結果によるものです。

以上のように、フリー・キャッシュ・フローを大きく上回る財務活動によるキャッシュ・アウトを行った結果、現金及び現金同等物の当期末残高は前期末比 242 億円減少の 594 億円となりました。

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 13 年 3 月期	平成 14 年 3 月期	平成 15 年 3 月期	平成 16 年 3 月期	平成 17 年 3 月期
株主資本比率(%)	30.9	32.5	35.1	34.6	35.6
時価ベースの株主 資本比率(%)	53.1	55.5	65.0	81.5	60.2
債務償還年数(年)	3.6	3.7	2.3	3.1	4.4
インタレスト・カバ レッジ・レシオ	5.5	7.1	14.3	11.1	10.1

(注) 株主資本比率： 株主資本 / 総資産

時価ベースの株主資本比率： 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

1. 各指標は、いずれも連結ベースの財務指標により算出しております。
なお、平成 15 年 3 月期までは旧コニカ株式会社の連結ベースの数値であり、また、平成 16 年 3 月期の営業キャッシュ・フロー及び利払いについては、上半期のミノルタ分を加えた数値を使用しております。
2. 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。
3. 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、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息支払額を使用しております

次期の見通し

<キャッシュ・フローの見通し>

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、40 億円の創出を見込んでおります。

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。