

# コニカミノルタの強み

経営資源の選択と集中を行う「経営力」、先端技術の動向を予測し、その深堀りと先行化による技術革新で培った「技術力」、マーケットインの発想で商品開発する「マーケティング力」、それらはコニカミノルタグループの強みであり、現在の競争優位性を支えています。

技術力  
*Technological*  
**Strength**

経営力  
*Management*  
**Capability**

マーケティング力  
*Marketing*  
**Power**



▶ コニカミノルタは、常に選択と集中、経営資源の有効活用を意識し、企業価値向上につなげるべく合理的な判断とスピード感ある経営を重視しています。また、グループの意思決定は各事業会社においてすばやくアクションにつなげるダイナミックな経営を実践しています。

従来から強力に推進している『ジャンルトップ戦略』の成果として、欧米でのカラーMFP(デジタル複合機)やVA-TACフィルム(視野角拡大フィルム)、BD(ブルーレイディスク)用光ピックアップレンズなど多くの製品で、トップレベルのシェアを獲得しています。

# 経営力 Management Capability

2003

2006

2007

2008

## シナジー効果

●デジタル化・ネットワーク化の進展やお客様のニーズの多様化に応えるため、コニカとミノルタは両社の強みを活かした成長戦略として経営統合を決断しました。経営統合によって「新しい価値の創造」を実現するため、互いの得意分野を融合・発展させ、競争力強化、収益力向上、企業価値の最大化に向けた経営を実践しています。

## 選択と集中

●コニカミノルタは、市場環境の変化に素早く対応した経営を「選択と集中」という形で実践しています。銀塩写真の市場がデジタル化の進展により急速に縮小したことに対応して、カメラ及びフォト事業を終了することを決定し、2007年9月末に全ての事業活動を終了しました。また、デジタル化の進行で収益性が悪化していた印刷製版用フィルム製品については、2009年3月末を以って生産を終了しています。

このように、経営資源を成長分野に集中させることで事業競争力を一層高め、企業価値のさらなる拡大を図っています。

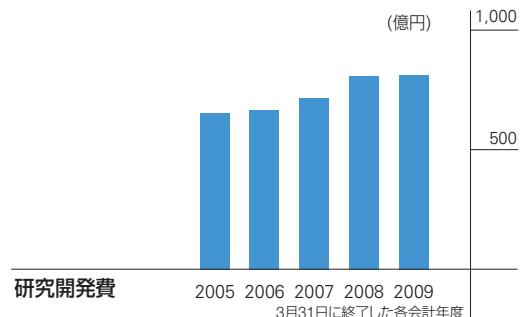
## アライアンス戦略・M&A

●さらなる成長に向けて、『ジャンルトップ戦略』を加速させるための有効な手段としてアライアンス戦略やM&Aを推進しています。プロダクションプリント分野で多くの革新的な技術を有するオランダのOcé N.V. (Océ社)との戦略的業務提携を結びました。また、北米地域において全土をカバーするMFPの販売・サポート組織を保有するDanka Office Imaging Company (Danka社)など、有力ディーラーの買収を行いました。

さらに、2007年3月には、米国のGeneral Electric Company (GE社)と、環境・エネルギー分野において、成長が大いに期待できる有機EL照明分野について戦略的業務提携を結んでいます。

# Corporate Value

▶ コニカミノルタグループの成長は、「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つの分野に亘る、12のコア技術によって支えられています。先端技術の動向を見据え、必要なコア技術を認識し、その深堀りと高度化により技術革新を進めています。これらの幅広い技術を高次元で融合し、競争力のある製品・サービスを開発できることが当社グループの強みであり、モノづくりの原動力となっています。



# 技術力 *Technological Strength*

## 材料分野のコア技術

- 「機能性有機材料合成技術」「機能性有機材料設計技術」「微粒子形成技術」「製膜コーティング技術」からなり、カラーMFPの競争力を支える重合法トナーや有機EL材料及びディスプレイ用機能フィルムなどに活用されています。画質・耐久性・感度・生産性の向上に寄与しています。

## 光学分野のコア技術

- 「光学設計技術」「光計測技術」からなり、携帯電話に搭載されているカメラの光学ズームレンズやMFP、プリンタなど入出力機器の光学ユニット、3次元計測機器や分光計測機器の光計測ユニットの設計技術として活用されています。コンパクトな設計、高精度な光学特性及び計測を実現しています。

## 微細加工分野のコア技術

- 「成型技術」「表面加工技術」からなり、プラスティック・ガラスレンズの成型、HD(ハードディスク)ガラス基板の表面処理に活用され、CD/DVD/ブルーレイ互換レンズや、高密度HDに対応する超平滑なガラス基板を実現しています。

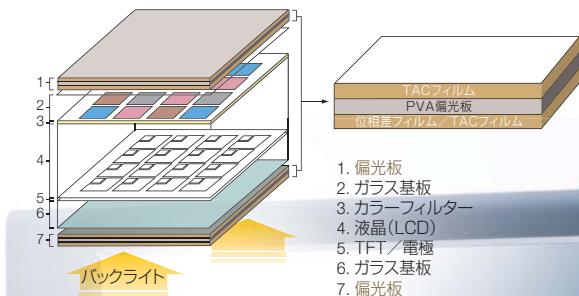
## 画像分野のコア技術

- 「画像処理技術」「作像プロセス技術」「搬送技術」「精密駆動技術」からなり、情報・医療・産業・計測分野の機器・システムにおける画像処理、機器設計技術として活用されています。画質、使い勝手、処理速度の向上を実現します。また、MFPでは「作像プロセス技術」により、画像定着プロセスにおける消費電力量を飛躍的に低減させています。

光ピックアップレンズ

▶ コニカミノルタの『ジャンルトップ戦略』とは、狙いとする市場(成長が見込まれる事業領域や市場)にフォーカスし、そこに経営資源を集中させて事業拡大を図り、その上でトップポジションを実現する戦略です。『ジャンルトップ戦略』の成功には、成長市場の見極めやお客様ニーズの掘り起し、競合他社のポジション確認など、適確なマーケティング分析とマーケットインの発想が重要です。いくつものジャンルトップ製品を生み出しているマーケティング力は、市場における当社グループのポジションを高める上で強みの一つとなっています。

液晶パネルの構造



# ▶▶▶ Marketing Power

## ● ジャンルトップ戦略

● 成長に対する徹底した合理的な判断のもと、事業の選択と集中によって、『ジャンルトップ戦略』を推進しています。

カラーMFPは、欧米市場でいち早くカラー化に動き出し、そこに経営資源を投入して、トップレベルのポジションを獲得しています。また、成長市場と期待されているプロダクションプリント分野では、マーケットインの発想でお客様のニーズを汲み取ったモノづくりと、業界をリードする重合法トナーの強みを生かし、ライトプロダクション市場でのトップポジションを獲得しています。

オプト事業では、最先端製品を生産する取引先からの要求仕様に応えることのできる高度な技術力・生産力が強みとなっています。大型液晶テレビ用のVA-TACフィルムは多くの有力パネルメーカーに採用されています。BD用光ピックアップレンズでは、市場成長を見込んでいち早く製品化し、圧倒的なシェアを獲得しています。



高速カラーMFP



# プロフィール

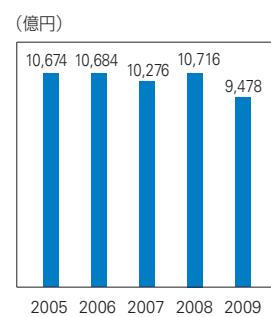
2003年8月、コニカ株式会社とミノルタ株式会社は経営統合し、コニカミノルタホールディングス株式会社を設立しました。売上規模約9500億円の企業グループとして、世界の約40カ国に拠点を設け、約37,000人のグループ連結従業員を擁し、世界中のお客様にさまざまな製品やサービスを提供しています。当社グループは、「新しい価値の創造」を企業理念とし、企業メッセージ“*The essentials of imaging(イメージングの領域で必要不可欠な存在となる)*”との企業メッセージを掲げ、イメージング領域で感動創造を与える革新的企業、高度な技術力と信頼性で市場をリードするグローバル企業を目指した事業活動を展開しています。

## 財務ハイライト

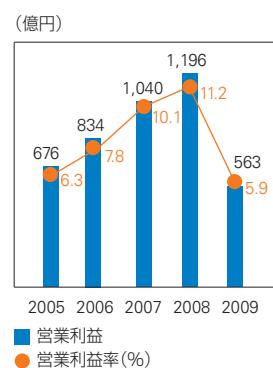
3月31日に終了した各会計年度

	単位：百万円	
	2009	2008
会計年度：		
売上高	¥947,843	¥1,071,568
営業利益	56,260	119,606
当期純利益	15,179	68,829
設備投資額	61,164	75,295
研究開発費	81,904	81,370
会計年度末：		
総資産	¥918,058	¥970,538
純資産	414,284	418,310

### 売上高



### 営業利益・営業利益率



普通株式1株当たり：

当期純利益	¥ 28.62	¥129.71
純資産	779.53	786.20
配当金	20	15

単位：%

### 財務比率(注記)：

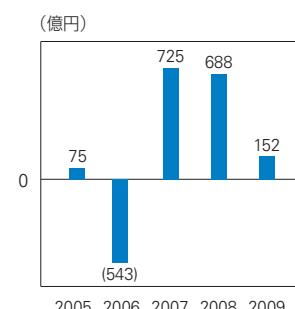
自己資本比率	45.0%	43.0%
総資産経常利益率(ROA)	6.2	12.7
自己資本当期純利益率(ROE)	3.7	17.5

注記：自己資本比率=(純資産-少数株主持分-新株予約権)÷総資産×100(%)

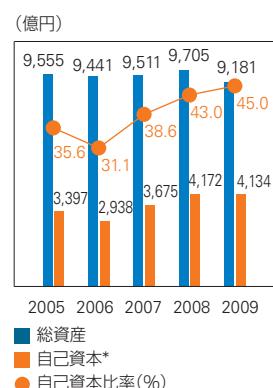
総資産経常利益率=(営業利益+受取利息及び配当金)÷期首・期末平均総資産×100(%)

自己資本当期純利益率=当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100(%)

### 当期純利益



### 総資産・自己資本・自己資本比率



\* 自己資本=純資産-少数株主持分-新株予約権

## 業績予想などに関する内容について

このアニュアルレポートに記載されている当社の現在の計画・戦略及び将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。

実際の業績はさまざまな要素によりこのアニュアルレポートの内容とは異なる可能性のあることをご承知ください。