



KONICA MINOLTA

# Innovation for **Strong Growth** >>>

コニカミノルタホールディングス株式会社  
Annual Report 2009

The essentials of imaging

# 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。

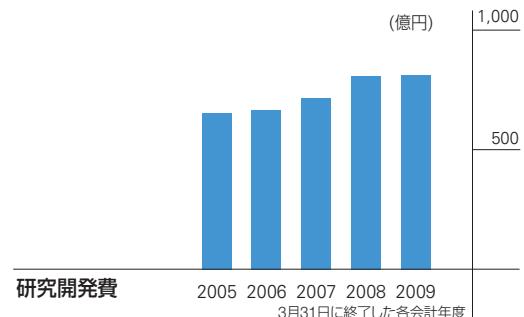
#### アライアンス戦略・M&A

●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。

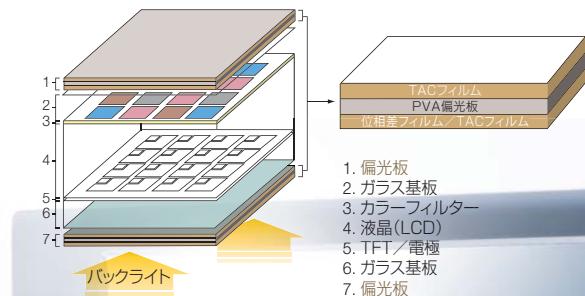
## 画像分野のコア技術

- 「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



#### 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

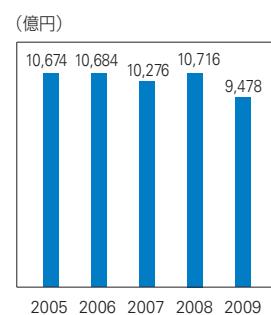
2003年8月、コニカ株式会社とミノルタ株式会社は経営統合し、コニカミノルタホールディングス株式会社を設立しました。売上規模約9500億円の企業グループとして、世界の約40カ国に拠点を設け、約37,000人のグループ連結従業員を擁し、世界中のお客様にさまざまな製品やサービスを提供しています。当社グループは、「新しい価値の創造」を企業理念とし、企業メッセージ“*The essentials of imaging*(イメージングの領域で必要不可欠な存在となる)”との企業メッセージを掲げ、イメージング領域で感動創造を与える革新的企業、高度な技術力と信頼性で市場をリードするグローバル企業を目指した事業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

## 財務ハイライト

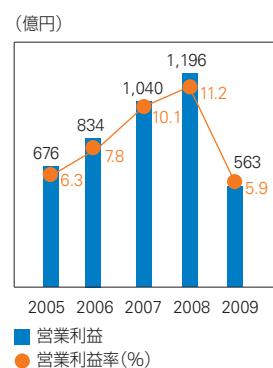
3月31日に終了した各会計年度

	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)：

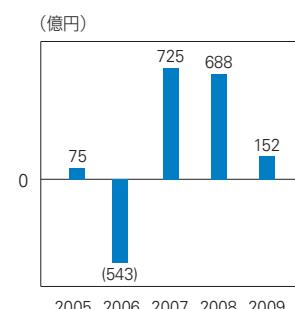
自己資本比率	45.0%	43.0%
総資産経常利益率(ROA)	6.2	12.7
自己資本当期純利益率(ROE)	3.7	17.5

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(%)

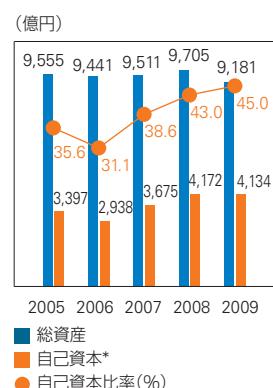
総資産経常利益率=(営業利益+受取利息及び配当金)÷期首・期末平均総資産×100(%)

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。

# 目次

Page

## 6 株主・投資家の皆様へ

- 環境激変こそ大きなチャンス
- 足腰のしっかりした会社となるために
- 力強く成長を続ける会社となるために
- 社会から必要とされる会社となるために

Page

## 15 事業概況

## 16 情報機器事業



## 17 オプト事業



## 18 メディカル&グラフィック事業



## 19 計測機器事業



## 20 コーポレートガバナンス

## 12 経営方針 <09-10>

- 企業体質改革の実行
- 強い成長の実現
- 風土改革

## 22 CSR(企業の社会的責任)、知的財産

## 23 会社概要

## 24 主なグループ会社一覧

## 25 株主・株式情報

### 環境激変こそ大きなチャンス

●2008年度は、当社グループが策定した中期経営計画『FORWARD 08』の最終年度として、その成長戦略に沿って、情報機器及びオプト事業を中心に上期までは業績は好調に推移しました。しかしながら、下期に入って深刻化した世界的な景気悪化は、当社グループの事業及び業績に大きな影響を与えました。

このような状況の中、当社は緊急的な経費削減など収益確保のための様々な取り組みを強化しましたが、当期の売上高は前年比12%減の9,478億円、営業利益は53%減の563億円、当期純利益は78%減の152億円となりました。1年前倒しのペースで進捗していた中期経営計画『FORWARD 08』の利益目標は、残念ながら未達となりました。

この厳しい状況の中で、私は本年4月からコニカミノルタグループを率いる代表執行役社長のポジションに就きました。

私は、2009年度も、2008年度同様に厳しい事業環境が続くものとみています。むしろ、現在直面している事業環境の激変は、単なる一過性の景気後退ではなく、社会全体の既存の枠組みが大きく変ろうとしている転換点にあると考えています。このような変革の時期こそ、強大な競合会社に立ち向かうチャレンジャーの立場にある当社にとっては、自らを進化させるチャンスであり、自らの市場ポジションを高めるチャンスと捉えるべきではないでしょうか。ただし、このチャンスを生かすには、自らが変化を感じ取り、自らが新しい流れを創り出す力をつけなければなりません。

私は、新体制のスタートにあたり、当社グループを「足腰のしっかりした力強く成長を続ける会社」そして「世の中に支持され必要とされる会社」にしたいというビジョンを描き、そのことをグループの全社員に対して訴え、共有しました。そして、その実現に向けた最初のステップとして『経営方針<09-10>』を策定しましたので、そのアウトラインについてこの機会に少しご説明したいと思います。(詳細は12ページをご参照ください。)

### 足腰のしっかりした会社となるために

●この世界不況を乗り切り、益々激化する企業間競争に勝ち残つていくために企業体質改革を行います。売上の伸びが見込めな

い現下の厳しい経営環境にあっても、確実にフリー・キャッシュ・フローを創出できる企業体質となることを目指します。具体的には、固定費の削減、バランスシートのスリム化、既存事業の取捨選択を徹底して進めます。

同時に、すべての企業活動をお客様起点の発想からスタートさせ、常に先を見た思考や行動を起こす企業集団となることを目指します。開発・生産・販売・サービス、すべての業務プロセスにおけるイノベーション、ビジネスモデルのイノベーションを進めていきます。また、社会からの要請が益々厳しくなる環境に対する取り組みについても、規制対応は当然のこと、当社が展開する事業・製品・サービスにおいては、業界トップクラスの環境性能・品質をお客様に提供していきます。

### 力強く成長を続ける会社となるために

●当社は、成長が見込まれる特定の事業領域や市場に経営資源を集中しトップポジションを確保する『ジャンルトップ戦略』を強力に推進してきました。情報機器事業では、欧米市場においてオフィス用カラーMFPやプロダクションプリント分野でトップグループのポジションを、オプト事業では大型液晶テレビ用VA-TACフィルムやBD用光ピックアップレンズなどで圧倒的なシェアを獲得するなど、強いビジネスを創出し、確かな成果を上げてきました。

しかし、これまでの成功の中だけにとどまつては、力強い成長を持続的に実現する企業にはなれません。『ジャンルトップ戦略』をさらに強化し、搖るぎない市場ポジションを確立する必要があります。ただし、それらの成功事業についても、やがて市場は成熟し、成長スピードも鈍化するでしょう。今の業容の中だとどまつては、力強い成長を持続的に実現する企業にはなれません。当社の強み分野においてコア技術を活かしたイノベーションで新たな顧客価値を提供し、業容を拡大する必要があります。特に、プロダクションプリント分野とオプトデバイス分野を核として、意識的に業容拡大を目指します。これらが短中期的な時間軸での成長シナリオです。

さらに、中長期的な時間軸では、次の成長を牽引する新たな事業領域を切り開き、力強く成長し続けることを目指します。具体的には、「環境・エネルギー」と「健康・安全安心」の分野は、当

▶▶▶ Leadership

社グループの高い技術ポテンシャルを活かし、パラダイムシフトを起こす可能性がある有望な分野です。例えば、当社がこれまで写真関連の事業で培ってきた技術資産を活かし事業化を進めている有機EL照明は、次世代照明光源として期待される、有望分野の一つです。

## 社会から必要とされる会社となるために

●企業が社会から存在を認められるとともに健全に発展するためには、社会的責任をしっかりと果たすと同時に、社会的な貢献を行うことが求められます。

私たちは、製造業に携わる企業の使命として、地球温暖化防止を最重要テーマの一つとして位置づけています。CO<sub>2</sub>の削減や省資源の取り組みは重要です。当社グループでは『エコビジョン2050』及び『中期環境計画2015』を策定し、独自のCO<sub>2</sub>削減目標を設定し、その達成に向けて具体的な活動を開始しています。しかし、これだけでは十分ではありません。今後は、削減に向けた努力だけでなく、有機EL照明に代表される、当社のコア技術を生かした技術革新を通じて地球環境問題の解決に貢献していきたいと考えています。

●リーダーとしての私が果たすべきミッションは、強い意志を持って、『経営方針<09-10>』を確実に遂行し、しっかりした結果を出すことです。そして、そのことは、私が描く「足腰のしっかりした力強く成長を続ける会社」そして「世の中に支持され必要とされる会社」を実現することであり、新しいコニカミノルタを創り上げることであります。そのために、わたしは、高い戦略性を持ち、大胆にそして勇気をもって挑戦し、当社グループの企業価値の向上に精力的に取り組んでまいります。株主・投資家の皆様のご理解とご支援をお願いいたします。

2009年6月23日



代表執行役社長  
松崎 正年



# Innovation

Q

2008年度の業績のレビューをお願いします。

A

2008年度の業績を振り返ると、上半期と下半期とでは大いに情勢は変わりました。

上半期は、当社がこれまで進めてきた『ジャンルトップ戦略』に沿って、情報機器事業ではカラーMFPやプロダクションプリントが、またオプト事業では大型液晶テレビ用VA-TACフィルム、BD用光ピックアップレンズ、ガラスHD基板などが好調に推移しました。特に、オプト事業では半期ベースでは過去最高益を達成しました。

しかしながら、昨年9月の米国大手金融機関の経営破綻を契機として世界的な金融不安の拡大が実体経済に大きな影響を与え、下半期の事業環境は一変しました。MFPのお客様である一般企業では経費削減や設備投資の抑制が顕著となり、金融市場の混乱からリース会社の与信審査が厳格化しました。その結果、MFPの新規設置台数は伸び悩みました。一方、個人消費の冷え込みに対応してオプト事業の納入先となるデジタル家電メーカー各社が急激な減産調整を行いました。その結果、いずれの製品についても受注量が急減しました。さらに、下半期に入って急速に進行した円高の影響も加わり、当社グループの事業及び業績には大きなダメージとなりました。

このように環境が急変する中、2008年度収益確保のための緊急的に経費削減の取り組みを強化するとともに、2009年度以降の事業環境を見据えた企業体質強化の取組みにも着手しました。なお、これについては2009年度の最重要施策の一つとして継続して遂行していきます。



Q

## 厳しい事業環境の続く2009年度はどのように取り組んでいきますか？

A

何よりも第一に取り組むべきことは、現在の厳しい経営環境の中にあっても、強い存在として勝ち残るために、企業体質の強化を実行することです。

2009年度は、売上や利益の伸びは期待できない事業環境にあるため、損益分岐点とフリー・キャッシュ・フローに焦点を当てた経営を行います。300億円以上の固定費削減によって損益分岐点を引き下げ、バランスシートのスリム化を徹底して2009年度は300億円を超えるフリー・キャッシュ・フローの創出を目指しています。また、不採算事業の取捨選択を継続して行い、経営資源を有効に活用していきます。即ち、厳しい事業環境の中で、「守り」を徹底します。

しかしながら、こうした守りの経営だけでは縮小均衡に陥り、将来への発展は望めません。守りだけでなく、「攻め」の経営も同時に進めます。全ての業務プロセスを見直し、お客様起点の発想でのビジネスモデルの革新を行います。

当社が取り組む、守りと攻めの両面からの企業体質改革の実行は強い成長を実現するためには必要不可欠です。これを確実に実行し2010年度には増収増益に転じたいと考えています。当社は、これまで構造改革をスピード感をもってやってきましたが、さらに踏み込んだ企業体質改革を行います。『経営方針<09-10>』を策定しましたが、スタートの年として2009年度は、「足腰を強くする」ための大切な年だと認識しています。

## 中期経営計画『FORWARD 08』の事業面での成果

- 成長分野に集中する『ジャンルトップ戦略』を確実に遂行
- M&Aや戦略的業務提携を積極的に実施
- 成長事業へ経営資源を集める「選択と集中」の徹底

Q

## どのようにして、常に力強い成長を実現していきますか？

A

第一に、『ジャンルトップ戦略』をさらに精鋭化することで既存事業を強化し、市場における当社のポジションをゆるぎないものにしていきます。オフィス向けMFP分野では、カラー新製品投入による商品力、マーケティング力、コスト競争力を強化し、欧米市場でのトップグループのポジションを堅持します。また、プロダクションプリンティング分野では、上位機種を投入しライト市場にとどまらず、ミッド・ヘビー市場へアプローチします。Océ社との戦略的提携も効果的に活用します。オプト事業では、VA-TACの次世代製品の展開とコスト競争力の強化、光ピックアップレンズの徹底したコスト競争力強化を行い、圧倒的なポジションを堅持します。

次に、お客様に対して新たな価値を提供することを

“

何よりも第一に取り組むべきことは、現在の厳しい経営環境の中にあっても、強い存在として勝ち残るために、企業体質の強化を実行することです。

”



コンセプトとして、既存事業の業容をさらに拡大させます。具体的には、プロダクションプリント分野とオプトデバイス分野に注力します。プロダクションプリント分野では、業界トップの重合法トナー技術とライトプロダクション領域で培ったモノ作り思想を活かした次世代コア製品を本格展開し、ミッド・ヘビー領域や商業印刷分野での拡大を強力に進めていく考えです。それには、私たち自ら印刷業務を取り込んでワークフローやカラーマネジメントの知見を蓄積し、お客様にとって使い勝手のよい、当社ならではのソリューションを提供していくことが重要です。また、オプトデバイス分野についても、光学、画像処理、センシングなど当社グループ内のコア技術を複合化することで使用用途を拡げ、情報家電分野以外の新しいマーケットに進出していきます。

さらに先を見据えて、社会的ニーズがますます高まる「環境・エネルギー」、「健康・安全安心」の分野での新事業を育成します。材料、光学、微細加工、画像のコア技術を高度化・複合化させた新たな事業を立ち上げ、それらの提供を通して大きな社会貢献を果たしたいと考えています。具体的には、「環境・エネルギー」分野では、次世代照明として期待される有機EL照明の事業化を米国GE社との戦略的提携のもとで進めています。これらの取り組みを進め、景気回復時には機を逸することなく成長軌道を捉え、強い成長を実現させる考えです。

これらのこと力を強く推進し、やりきるためには、自らの力で“パラダイムシフト”を引き起こせる活性化した企業風土の構築が不可欠です。グループ社員一人ひとりが強い意志を持ち、風土改革・意識改革を行い、将来の成長へつなげていきます。

Q

有機EL照明が将来の成長のキーとなるとのことですが、コニカミノルタの優位性はどこにあるのでしょうか？

A

当社は、既に「蒸着方式」を用いた「リン光発光タイプ」の有機ELデバイスの開発に成功しています。これは、写真のフィルムやカラーコピー機の感光体で培った有機材料、合成技術、多層膜設計技術、光学設計技術といった当社独自の技術を組み合わせて実現したものです。

有機EL照明では「蛍光発光タイプ」がすでに数社から蒸着方式を用いて製品化されていますが、発光効率と耐久性で蛍光灯に大きく劣っていました。コニカミノルタの開発した「リン光発光タイプ」の有機EL照明デバイスは、実験室レベルで蛍光灯に匹敵する発光効率と寿命を実現しています。また、発光効率の高さにより、蛍光灯に比べて約30%、白熱電灯に比べて約85%の省電力が可能です。さらに水銀などの有害物質を含まず、リサイクルの手間も抑えられます。このため、「リン光発光タイプ」の有機EL照明は、照明の世界に大きな変革をもたらす次世代技術として期待されています。

一方で、エコロジーの観点からも注目されている有機EL照明が世の中で広く受け入れられるには価格もキーとなります。既存の一般照明の価格を実現することは大きな課題です。当社は、この優れた「リン光発光タイプ」の材料を大量生産に適した「塗布方式」でコーティングした有機EL照明デバイスを開発することで、

これらの取り組みを進め、景気回復時には機を逸することなく成長軌道を捉え、強い成長を実現させる考えです。

この課題をクリアしようとしています。このハードルは非常に高いものですが、当社の強みである写真フィルムで培った塗布、有機材料、多層設計技術を駆使して、実現に向けて取り組んでいます。

有機EL照明は、米国GE社との戦略的業務提携により2010年度の商業化を目指しています。グループの収益として大きく貢献してくるのは5～10年といった時間軸で捉える必要がありますが、コニカミノルタの将来の大きな事業の柱となるようしっかりと育てていきます。

Q

### コニカミノルタのコーポレートガバナンスの特徴について教えてください。

A

当社は、コーポレートガバナンスを強化することで、経営の透明性を高め、経営判断を迅速化させることができると考えています。当社は、委員会設置会社を採用し、経営の監督と執行を分離しています。取締役会においては、その構成は、社外取締役を含め、執行を兼務しない取締役が過半数を占め、取締役会議長も執行役を兼務しない取締役が務めています。社外取締役の選任においては、独立性を重視し、当社と重要な取引関係がないことを条件としています。また、持株会社制を採用し、変化の激しい経営環境に対応できる体制を整備することで、経営判断の迅速化を図り、競争力を強化しています。

Q

### CSR経営に対する考え方を教えてください。

A

当社は、CSRの取り組みを経営そのものと考え、さまざまなステークホルダーの皆様に対して、そして地球環境保全への責任を果たすことで、信頼され、期待される存在となることを目指しています。特に「地球環境保全」については、最優先課題のひとつとして取り組んでいます。当社では、地球温暖化防止に向けたCO<sub>2</sub>排出量削減や省資源の取り組みをグループ全体で強力に

推進するとともに、有機EL照明など独自の技術を駆使し、「環境・エネルギー」分野で社会に貢献することがこれから時代に求められるメーカーとしてのCSRだと考えています。

Q

### 配当方針についてどうお考えですか？

A

当社は、剰余金の配当などの決定に関しては、連結業績及び成長分野への戦略投資など総合的に勘案しつつ、株主様への継続的に利益還元することを基本としています。具体的な配当の指標としては、連結配当性向25%以上を中・長期的な目標としています。なお、2008年度の年間配当金は1株あたり20円としました。



経営方針<09-10>

2009年度 ▶

2010年度

「足腰のしっかりした、力強く成長し続ける企業」「世の中に支持され、必要とされる企業」を目指し、その第一歩として2009年度及び2010年度の2年間の『経営方針<09-10>』を策定しました。CSR経営を基本に、企業風土改革を進め、体質改革によって足腰のしっかりした会社を作り、併せて業務のイノベーションやビジネスモデルの進化に取り組んでいきます。事業面では、向こう2年の時間軸では既存事業を強化し、さらに3年前後は意識的に業務拡大を進めています。そして5年、10年の長期視点では新事業を育成していくことで、力強い成長を続ける企業となることをを目指し、企業価値の増大につなげていく考えです。



# Strong

2008年度

2009年度

2010年度

2011年度

2013～2015年度

強い成長の実現

▶新規事業育成 「環境・エネルギー」「健康・安全安心」

▶既存事業 業務拡大 プロダクションプリント オプトデバイス

▶既存事業強化 「ジャンルトップ」精銳化

緊急的経費削減

企業体質改革

業務イノベーション / ビジネスモデル進化

企業風土改革 “simply BOLD”

CSR経営 / 環境経営

## 企業体質改革：サバイバルとイノベーション

売上の伸びに期待することなく確実にフリー・キャッシュ・フローを創出できる強い企業体質を作ると同時に、業務プロセスやビジネスモデルの革新を行い、さらには環境経営を成長のための競争軸に据えた変革を推進します。

### サバイバル (競争に勝ち残る)

#### 固定費削減

スリム化と選択集中を早期に断行します

300億円以上の固定費削減 (2008年度比)

- 製造固定費及び販売固定費の削減
- 研究開発費の圧縮など

#### フリー・キャッシュ・フローの創出

300億円以上のフリー・キャッシュ・フロー創出 (2009年度目標)

- 在庫圧縮／債権債務サイトの改善
- 設備投資の抑制など

#### 既存事業の取捨選択

不採算事業を見直し、経営資源を重点事業へシフト

- プリンター事業はA4カラー複合機に集中、レンズユニットは標準モジュール化に注力
- グラフィック事業のフィルム生産と販売を終了など

# Growth

### イノベーション (常に先を見た革新性)

#### 業務プロセス革新

革新的な思考と行動を起こす企業集団を目指します

業務プロセスの生産性向上

- 戦略と連動した先行管理を徹底する
- 業務全面見直しによる質的向上を図る
- ITの高度活用による効率化を図る

#### ビジネスモデル革新

お客様起点のマーケティングとビジネス構築の徹底

- お客様起点の商品/サービスを徹底する
- サービス収益モデルの構築を行う
- 「業界標準モジュール」の展開を図る

#### 環境経営強化

「環境」を成長の競争軸とする

- MFP、プリンターでは業界トップクラスの省エネ性能を目指す
- 「環境・エネルギー」分野の新事業の展開を図る
- すべての活動において業界トップクラスの環境対応を目指す

# 強い成長の実現

将来的な強い成長を実現するため、5～10年後を見据え、「既存事業の強化」、「既存事業の業容拡大」、「新規事業の育成」の3つのフェーズで取り組みます。

## 既存事業の強化

### Phase 1: ジャンルトップの精銳化

#### 情報機器事業

欧米市場でのトップグループを堅持

- オフィスMFP：カラージャンルトップをさらに進め、欧米市場でのトップグループを堅持
- プロダクションプリント：ミッド・ヘビー領域、商業印刷へのアプローチを本格化

#### オプト事業

市場ポジションの堅持とコスト競争力の強化

- TACフィルム：現有ビジネスでのポジション堅持と次世代製品・新製品の展開
- 光ピックアップレンズ：徹底したコスト競争力を強化し、圧倒的市場ポジションを堅持

## 既存事業の業容拡大

### Phase 2: 革新的な顧客価値の創出

#### プロダクションプリント

ミッド／ヘビープロダクション及び商業印刷分野での業容拡大

- 業界トップの重合法トナーとライトプロダクションでのモノづくりで培ったお客様起点の発想（ノウハウ）を生かし、デジタルカラー印刷領域におけるジャンルトップを確立する

#### オプトデバイス

情報家電以外の新しい事業領域を拡大

- 光学・画像処理・センシングなどのコア技術を複合化し、情報家電分野以外の新領域へ業容を拡大する

## 新規事業の育成

### Phase 3: 将来の成長力となる新事業を育成し、社会貢献を果たす

#### 環境・エネルギー分野

有機EL照明で次世代照明のトップポジションを狙う

- 米国GE社との協業を推進し、2010年度中に事業化を目指す

#### 健康・安全安心分野

医療診断及び産業プロセス分野で新しい価値を提供

- 独自の光センシング技術を応用した機器・モジュール事業を創出する

## 新規事業創出の取り組みで重視するポイント

### ▶ 将来の成長産業としてポテンシャルはあるか？

将来の事業の柱として成長させるには、マーケットも成長することが前提となります。

### ▶ 自らの強みを活かせるか？

当社の強みを発揮することで競争力の高い事業へと成長させることができることが必要です。

### ▶ 人間社会の進歩とより良い社会の実現に貢献できるか？

社会から必要とされる企業となるためには不可欠なポイントです。

## 風土改革

激変する事業環境を乗り越え、力強い成長を続ける原動力とするために、自らパラダイムシフトを引き起こす活性化した企業風土を構築します。

自律性とチャレンジ精神を備えたグローバルな人材を育成し、そうした人材を広く活用する人事制度や組織マネジメントを革新します。

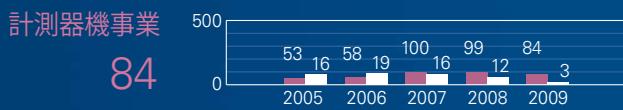
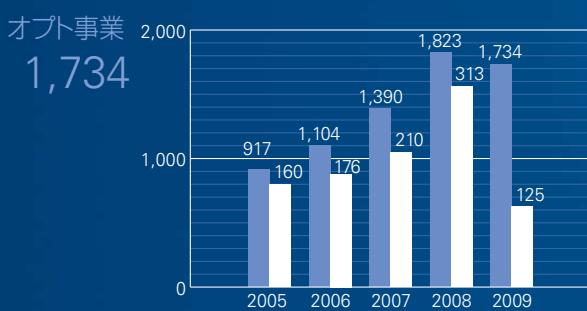
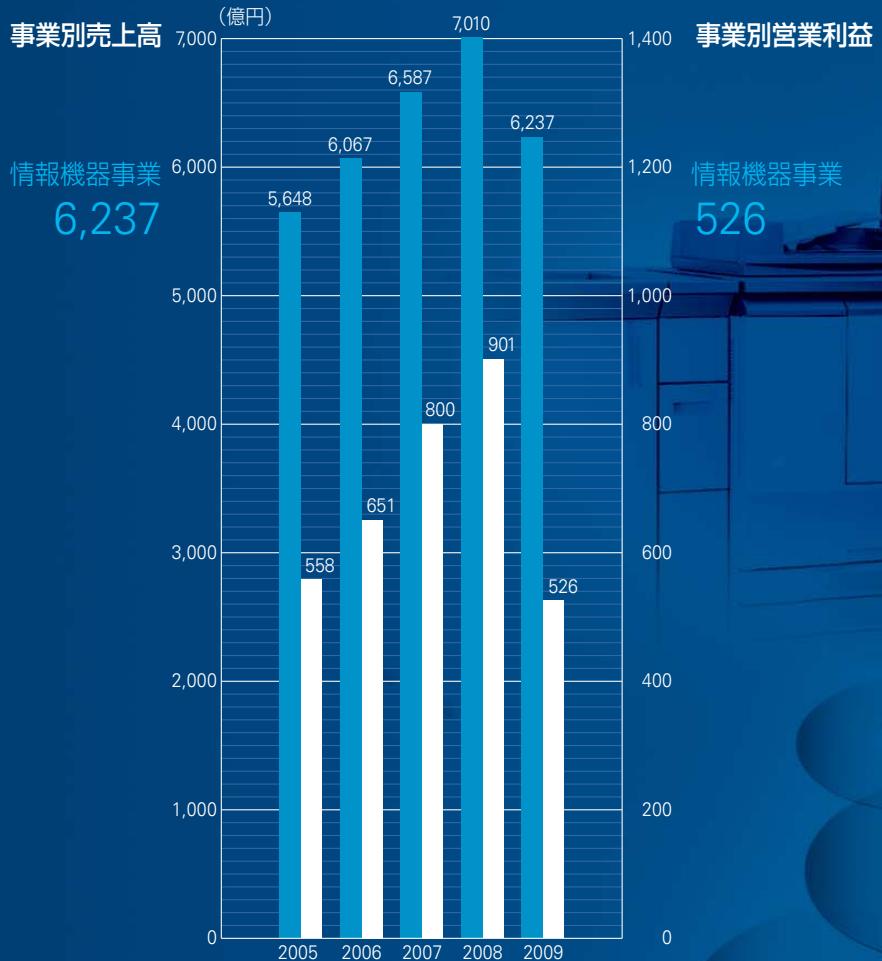
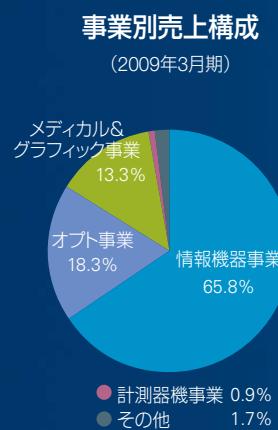
その実現に向けた強い意志を“simply BOLD”の合言葉に凝縮し、全世界のグループ会社において風土改革を展開しています。

simply  
**BOLD**

「大胆な発想と勇気ある挑戦」

# 事業概況

3月31日に終了した各会計年度



事業別営業利益

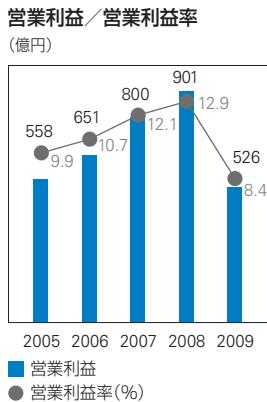
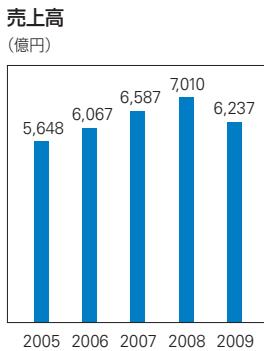
情報機器事業  
526

オプト事業  
125

メディカル&グラフィック事業  
31

計測器機事業  
3

3月31日に終了した各会計年度



▶ A4カラー複合機  
「magicolor 4690MF」

## 情報機器事業

▶ オフィス向け  
カラーMFP  
「bizhub C200」



▶ 高速カラーMFP  
「bizhub PRO C65hc」



### 2009年3月期のレビュー

●『ジャンルトップ戦略』の基本方針に沿って、主力のオフィス向けカラーMFP、及び今後成長が見込まれるプロダクションプリント用高速MFPの販売に注力しました。

プロダクションプリント分野ではOcé社と、現行製品の相互供給及び将来製品の共同開発を骨子とする戦略的業務提携を昨年4月に締結するとともに、オフィスMFP分野では、米国での販売力を強化するため、Danka社を昨年6月に買収しました。

オフィス向けカラーMFP分野では、現行ラインアップにカラー出力スピード毎分20枚の戦略機「bizhub (ビズハブ) C200」を加え、中低速領域での商品競争力を強化しました。当社が強い販売基盤を持つ欧州や成長が見込まれるアジアなど新興国市場を中心に販売拡大に取り組んだ結果、カラーMFPの販売台数は前期を上回りました。

プロダクションプリント用高速MFP分野では、カラー高速機の新製品投入、モノクロの高速機のラインアップの充実を核に、販売拡大に取り組みました。カラー高速機では、画質安定性や堅牢性を大幅に向上させた「bizhub PRO (ビズハブプロ) C5501・C6501」、業界初の高彩度トナーを搭載した「bizhub PRO C65hc」を発売しました。モノクロ高速機では、Océ社との提携に基づき、両面プリントにより毎分160面から250面の超高速プリントを実現した3機種をラインアップに加えました。

レーザープリンターフィールドでは、プリントボリュームが見込まれるオフィス領域向けの販売強化に重点的に取り組み、付加価値の高いカラー複合機の新製品を投入しました。これらは市場で高い評価を受け、カラープリンターアル全体の販売台数の増加を牽引しました。

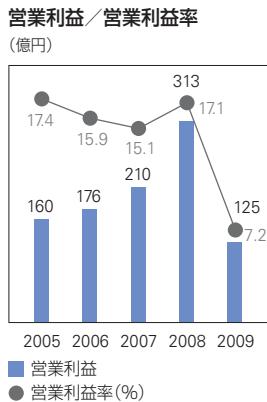
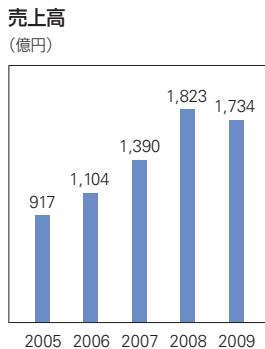
上記のような販売拡大の諸施策に取り組んだ一方で、昨年下半期から顕在化した世界同時不況が、企業の投資抑制や与信の信用収縮を増幅させた結果、第3四半期以降MFPの販売は低調に推移しました。また、急速に進行した円の独歩高による売上減少の影響も加わり、外部顧客に対する売上高は6,237億円(前期比11%減)となりました。営業利益は経費削減やコストダウンを強化しましたが、第3四半期以降の販売数量減少や円高による粗利額減少の影響により526億円(前期比42%減)となりました。

### 今後の事業展開について

●オフィス用カラーMFP分野では、新製品の投入による商品競争力の強化、マーケティングの強化、コスト競争力の強化により、安定成長と収益性の確保を目指します。また次世代製品では、開発プロセスの見直し、部品の共通化・標準化などにより、大幅なコストダウンを行う計画です。

成長が見込まれるプロダクションプリント分野では、独自開発の高彩度重合法トナーを搭載したモデルなど、カラー機に注力し、ミッド、ヘビーフィールド及び商業印刷領域へ拡大していきます。いずれの領域においても従来のジャンルトップ戦略をさらに強力に推進していきます。

3月31日に終了した各会計年度



## オプト事業



### 2009年3月期のレビュー

● 上半期はすべての製品分野で販売が好調に推移した一方で、下半期は世界的な景気後退の影響を受け、業績は大幅に悪化しました。

ディスプレイ部材分野では、主力製品である大型液晶テレビ用VA-TACフィルムで、新製品を中心としてシェアを拡大しました。また、生産能力の増強も寄与し、上半期までは好調に業績が推移しました。しかし、第3四半期以降、液晶パネルメーカー各社の急激な生産調整の影響を受けたことにより、年間での販売数量は前期を上回ったものの、厳しい状況が続きました。このため、新ライン増設による生産能力増強の凍結を行うとともに、在庫削減や損益分岐点引き下げの施策を実施しました。

メモリー分野では、主力の光ピックアップレンズは、当社が先行して開発に成功し圧倒的な市場ポジションを持つBD用光ピックアップレンズが本格的に立ち上がり、上半期の販売は好調に推移しました。しかし、第3四半期以降需要が急減速し、BD用は前期並みの販売数量にとどまるとともに、CD用やDVD用は販売数量が大幅に減少しました。また、ガラス製ハードディスク基板も第4四半期に入って同様の調整局面に入り、前年並みの販売数量にとどまりました。

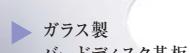
画像入出力コンポーネント分野でも、カメラ付携帯電話用マイクロカメラモジュールやデジタルカメラ用ズームレンズなどが、第3四半期以降メーカー各社の減産調整の影響を受け、総じて低調な販売となりました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,734億円(前期比5%減)となりました。営業利益は、急激な販売数量減少の影響や会計基準の変更による減価償却費の増加などにより125億円(前期比60%減)となりました。

### 今後の事業展開

● TACフィルムは、2010年3月期第1四半期には回復局面となる見通しですが、一方で在庫調整局面が引き続き継続するリスクもあると考えています。光ピックアップレンズやガラス製ハードディスク基板の本格的な需要回復にも、しばらく時間がかかる見通しです。このような厳しい事業環境が継続する中でも着実に利益を創出することが、2010年3月期の最重要課題です。このため、生産拠点、資材の購買、在庫管理などの最適化に取り組むとともに、主力のTACフィルムや光ピックアップレンズの競争力を高め、ジャンルトップの地位を堅持します。

また、安定的に力強い成長を持続するための中長期的な課題としては、現在のデジタル家電を中心の事業展開を着実に成長させる一方で、新たな事業領域の拡大を図ることです。



▶ コンソール／ビューア／  
ファイリング機能一体化端末  
「REGIUS Unitea」

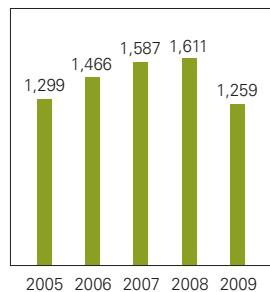


▶ デジタルX線画像読取装置  
「REGIUS MODEL 110」

3月31日に終了した各会計年度

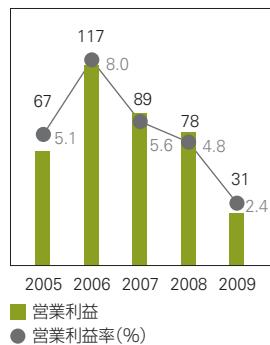
売上高

(億円)



営業利益／営業利益率

(億円)



▶ デジタルX線画像読取装置  
「PLAUDR C30」

## メディカル& グラフィック事業

▶ デジタル色校正システム



▶ オンデマンド印刷システム  
「Pagemaster Pro 6500N」



### 2009年3月期のレビュー

● 医療・ヘルスケア分野では、小規模医療施設へのデジタル機器の販売に注力しました。

同分野では、定評のある放射線画像処理技術とその実績を活かし、高精細のデジタルX線画像読取装置を核とした画像診断システムを病院・診療所に提供しています。診療所などの小規模な医療施設におけるIT化ニーズに対応した小型CR(Computed Radiography)機「REGIUS(レジウス)MODEL 110」及び周辺システムの販売拡大に国内外の市場で注力した結果、国内外ともに販売台数は前期を上回りました。

印刷分野では、オンデマンド印刷機「Pagemaster Pro(ページマスター)6500」などデジタル機器の販売拡大に取り組みましたが、景気後退の影響によりお客様サイドでの新規設備の凍結や延期の傾向が強くなり、販売は減少しました。

両分野とも、デジタル化に伴いフィルム製品に対する需要縮小が世界規模で顕著となり、フィルムの販売数量は大きく減りました。さらに、第3四半期に入って急速に進行した円高も、売上減少の要因となり、当事業の外部顧客に対する売上高は1,259億円(前期比22%減)となりました。営業利益は、経費削減の取り組みを徹底しましたが、フィルム販売数量の減少による粗利減少などの影響を受け、31億円(前期比60%減)となりました。

### 今後の事業展開について

● 画像診断システムの拡販によりサービス事業の拡大に繋げ、医療・ヘルスケア事業の拡大を目指します。また、2008年10月に発売した、撮影後約5秒で高画質診断画像の表示を可能とするDR(Digital Radiography)機「PLAUDR(プラウディア)」シリーズを今後の戦略分野として注力していきます。

なお、デジタル化の進展によって需要縮小が続いている印刷用フィルム製品については、事業の終了を決断し、2009年3月に生産を終了しました。販売についても順次終了する予定です。



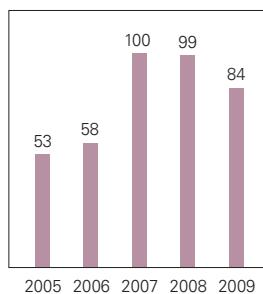
▶ 分光放射輝度計  
「CS-2000」

## 計測機器事業

3月31日に終了した各会計年度

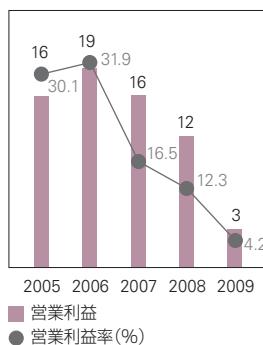
売上高

(億円)



営業利益／営業利益率

(億円)



### 2009年3月期のレビュー

- 主要3分野である、光源色、物体色、三次元の主力新製品に注力し、販売拡大に努めました。また、欧米市場における販売体制の見直しや収益性の改善など体質強化にも取り組みました。

光源色分野では分光放射輝度計「CS-2000」、物体色分野では「CM-700」、三次元分野では三次元デジタイザ「RANGE(レンジ)7」と、それぞれの主力新製品で販売拡大に努めましたが、世界経済の急減速の影響により、当事業のお客様である自動車や電機などの製造業における設備投資が抑制され、いずれの分野も販売数量が伸び悩みました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は84億円(前期比15%減)、営業利益は3億円(前期比71%減)となりました。

### 今後の事業展開について

- 企業の設備投資抑制が当面続くことが予想される中、景気変動の影響を受けにくい医用、食品分野への新製品投入や今後成長が期待できるLED照明、太陽電池評価分野への新規開拓などによる販売拡大に努めます。

一方で、光計測で培ったセンシング技術の強みを活かして、グループのコア技術と複合化させることによって業務拡大を図ります。



▶ 非接触3次元デジタイザ  
「KONICA MINOLTA RANGE7」

▶ 分光測色計  
「CM-700d」



# コーポレートガバナンス

●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捉え、経営の監督と執行の分離を明確にするとともに、それぞれの機能強化を図りながら、公正で透明性・効率性の高い経営を実践しています。

当社は、「委員会設置会社」を採用して、当社独自の運営をすることにより、経営の監督と執行の分離を実現しており、経営の透明性を高めるとともに、意思決定のスピードアップを図っています。

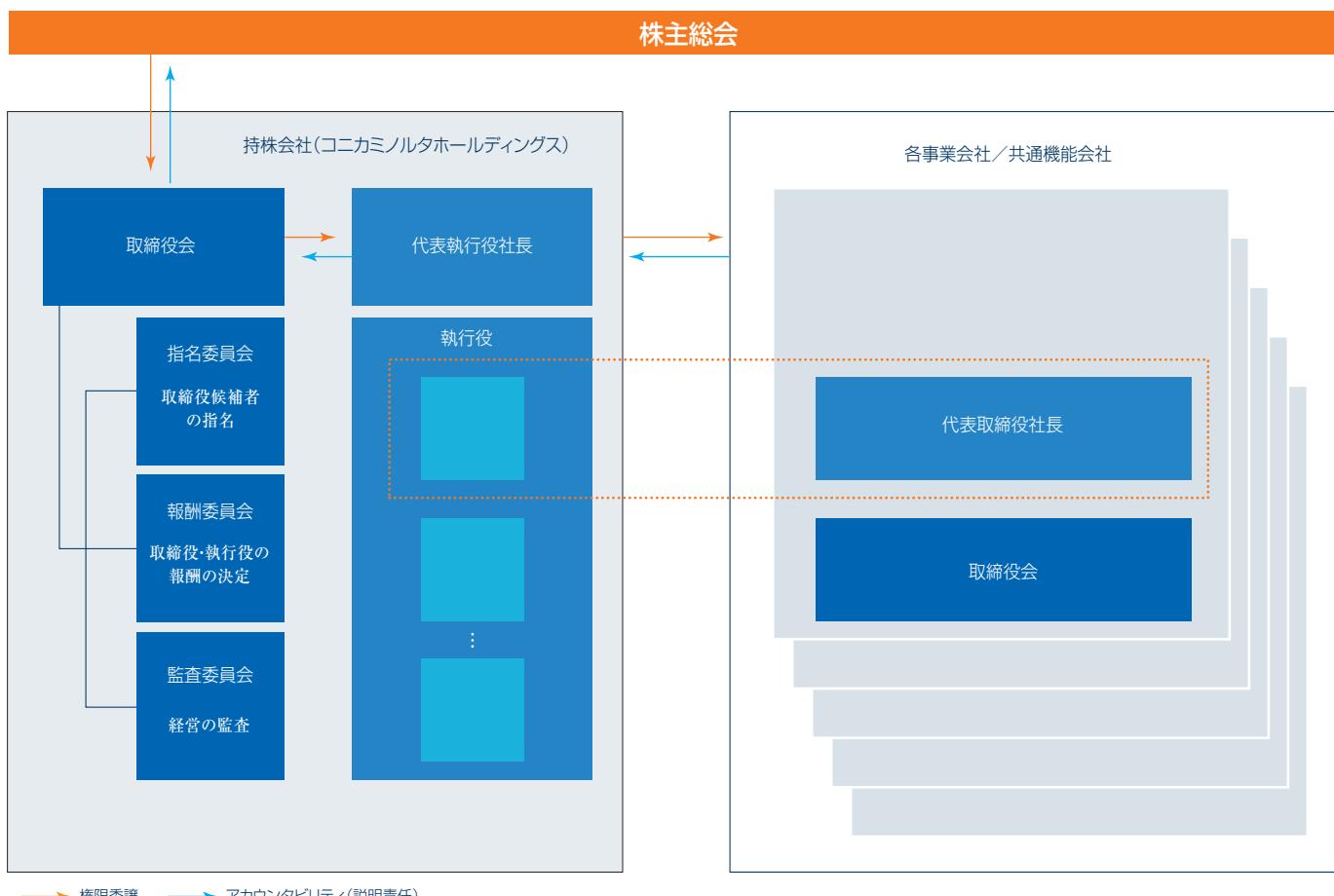
取締役会は、8名の社内取締役と4名の社外取締役の合計12名で構成されています。社内取締役のうち、3名は執行役を兼務していないため、構成員の過半数は執行役を兼務していない取締役が占めています。加えて、取締役会議長も執行役を兼務していない取締役が務めています。これらによって、独立した取締役会の監督機能をより鮮明にしています。

さらに、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3つの委員会の委員長はすべて社外取締役で構成され、いずれの委員会にも代表執行役は属しておらず、徹底的に透明性を高めるガバナンス体制を構築しています。

2008年度は13回開催された取締役会と3委員会を合わせた全体の社外取締役出席率は4名の平均で90%を越えています。取締役会において活発な審議がなされるように、重要な経営意思決定事項については担当の執行役が、それ以外については事務局が事前説明を行っています。

指名委員会は、取締役候補者を選定するのですが、社外取締役候補者の選定にあたっては、「独立性」と「企業経営の経験」を主な条件としています。選定基準では、重要な取引関係や執行役などとの個人的な関係が無いことなど、社外取締役の独立性基準を明文化しています。経営の監督とともに、経営の意思

## コーポレートガバナンス体制



決定を行うメンバーであるため、現在は企業経営の経験者が望ましいと考えています。また、就任後も在任期間が長期化することで独立性が懸念されないように再任制限（原則4年）を設けています。

報酬委員会は、報酬決定に関する方針を決定し、その方針に従い取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の額を決定します。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の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有為な人材を確保・維持できる水準を目標とし当社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。取締役の報酬は「固定報酬」と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」の二本立て（社外取締役は「固定報酬」のみ）、執行役の報酬は「固定報酬」と短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、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」の三本立てとっています。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」の比率は、60：20：20を目安とされています。なお、「株式報酬型ストック・オプション」は、在任中には権利行使できず、取締役または執行役いずれも退任した1年後から5年間に権利行使できるというスキームにより、中期的な視野で企業価値・株主価値の向上へのインセンティブが十分効くものになっています。

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います。委員会は執行役を兼務しない5名の取締役によって構成され、うち3名が社外取締役となっています。また、執行部門から独立した常勤の使用人を配置した監査委員会室が監査委員会をサポートしています。

経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会などの内部統制を所管する執行役は、監査委員会に定期的に、かつ報告すべき緊急の事項が発生した場合や監査委員会から要請があった場合は遅滞なく、その業務の状況を報告します。監査委員会が選定した監査委員は必要に応じて、経営審議会をはじめとする主要な会議に出席することができ、また、経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会などの内部統制を所管する執行役に対して、調査・報告などを要請することができます。

当社は、監査委員会を設置していますが、傘下の事業会社・共通機能会社はそれらの国内子会社を含めて、全て監査役を設置しています。監査委員会は内部監査部門としての経営監査室に加え、事業会社・共通機能会社の監査役と、各々監査主体としての独立性を維持しつつも、相互に連係・協力し、監査の効率性、実効性を高める努力を行っています。

経営監査室は、監査対象会社ごとに監査終了後、監査報告書をまとめ、当社の執行役社長に報告すると同時に監査委員会にも報告を行っています。また、監査委員会・経営監査室及び子会社の監査役は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います。なお、監査委員会は、経営監査室に対し、特別監査を指示できることを規定しています。

当社はコンプライアンスの対象を、事業活動における法令・企業倫理・社内規則類を遵守することと捉え、これらを実行するため、『コニカミノルタグループ行動憲章・行動指針』を制定しています。これを遵守することで企業価値の向上を図り、ステークホルダーの信頼を得られるよう努めています。また、コンプライアンス担当執行役の任命や推進支援部署の選定、コンプライアンス委員会の設置などを行うとともに、グループ全体のコンプライアンスの相談窓口としてヘルplineも設置しています。

企業の不正会計を防止し、財務報告の信頼性を確保することを目的とした「金融商品取引法」(J-SOX法)が2008年度から適用されました。当社では、2006年度からグループ全体で対応を進め、内部統制の文書化と評価、是正など、実施に向けた体制づくりを順次完了しました。2008年度から本格運用を開始し、内部統制報告書を作成し、外部監査人による内部統制監査を終了しました。

こうした活動を通じて、より透明性の高いガバナンス体制を実現し、企業価値及び株主価値を向上させていきます。

# CSR（企業の社会的責任）

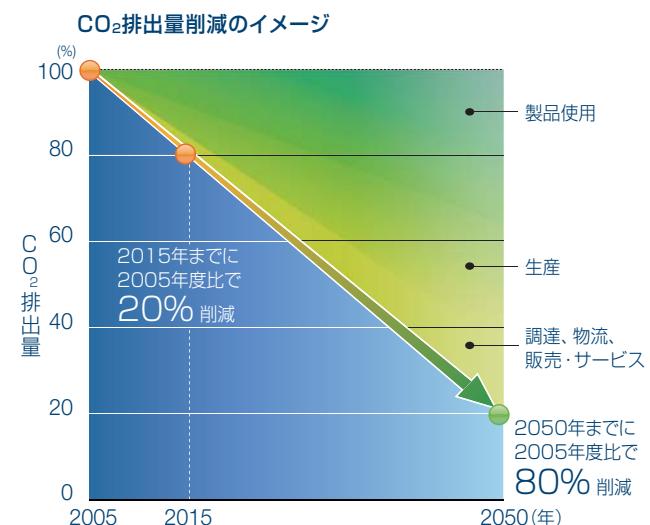
●コニカミノルタグループは、あくなき、絶え間のない技術革新によって、地球の将来に貢献する企業であり続けたいと考えています。

当社グループは、これまで環境負荷を軽減する活動を推進し、着実に成果を上げてきました。しかしながら、環境問題が加速度的に深刻化しつつある今日、長期的な視点に立ち、これまで以上に挑戦的な目標を掲げ、多角的な対策を実践していくことが不可欠と考え、2009年1月に、2050年をターゲットとする『エコビジョン2050』を策定しました。このビジョンでは、製造業に携わる企業の使命として、「地球温暖化防止」を最重要テーマと位置づけ、製品ライフサイクル（調達、生産、物流、販売・サービス、製品使用、回収）におけるCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で2050年までに80%削減することを目標としています。この長期的ビジョン達成のマイルストーンとして、2015年度までに20%削減を目標とする『中期環境計画2015』を策定しました。

地球温暖化防止に貢献する原動力は、技術革新にあります。照明の未来を担うと期待されている有機ELなど、エネルギー効率を飛躍的に変える技術やエネルギー自体を作り出す技術の創出に取り組み、地球温暖化防止に貢献していきます。

当社グループの環境・CSR活動の詳細については、Webサイトをご覧ください。

環境：<http://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment>  
CSR：<http://www.konicaminolta.jp/about/csr>



## 知的財産

●コニカミノルタグループは、長年の事業によって培った業界優位な得意技術・差別化技術（コア技術）を「材料分野」「光学分野」「微細加工分野」「画像分野」の4つの分野において数多く保有しています。これらの多数保有するコア技術を活用することで、イメージングに関する革新的な製品・サービスを提供し事業展開しています。

当社グループでは、事業戦略と一体となった知的財産戦略に基づき、積極的な特許出願活動を行っており、2009年度の日本公開件数とPCT国際公開件数を合わせると3,645件となりました。分野別では、共通基盤技術・先端技術分野の特許公開件数の割合が全体の18%に達しており、有機EL白色発光デバイス

など今後の事業をサポートする特許出願を着実に行ってています。また、ジャンルトップを目指す重点技術分野で戦略的に出願権利化を行い、早期に有効な権利を国内外で獲得し、特許面で事業に貢献しています。

こうした戦略の結果、2009年3月31日現在、ジャンルトップの領域を有する情報機器及びオプト事業が有する特許件数は当社グループ全体の約71%を占めています。

当社グループの知的財産の詳細については、「コニカミノルタ知的財産報告書2009」をご覧ください。

[http://konicaminolta.jp/about/investors/earning/intellectual\\_property](http://konicaminolta.jp/about/investors/earning/intellectual_property)

# 取締役

2009年6月23日現在

## 取締役会議長

太田 義勝

## 取締役

松崎 正年

並木 忠男  
(並木事務所 代表)

蛇川 忠暉  
(日野自動車株式会社 相談役)

辻 亨  
(丸紅株式会社 相談役)

出原 洋三  
(日本板硝子株式会社 取締役会議長 兼  
取締役会長 (2009年8月26日付))

安富 久雄  
城野 宜臣  
石河 宏  
山名 昌衛  
木谷 彰男  
松本 泰男

# 執行役

2009年6月23日現在

## 代表執行役社長

松崎 正年

## 常務執行役

山名 昌衛  
経営戦略、IR、業務革新担当 兼  
リスクマネジメント委員会委員長

石河 宏  
CSR、法務、総務、コンプライアンス担当 兼  
関西支社長

染谷 義彦  
人事、広報、ブランド推進、イメージ戦略担当

松丸 隆  
コニカミノルタオプト株式会社 代表取締役社長

木谷 彰男  
SCM担当 兼  
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社  
代表取締役社長

谷田 清文  
コニカミノルタエムジー株式会社 代表取締役社長

松本 泰男  
経理、財務、IT担当

杉山 高司  
技術戦略担当 兼  
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社  
常務取締役 開発本部長

## 執行役

岡村 秀樹  
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社  
常務取締役  
Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH 社長

児玉 篤  
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社  
常務取締役 販売本部長

得丸 祥  
新事業担当 兼 LA事業推進室長

安藤 吉昭  
経理部長

亀井 勝  
コニカミノルタビジネステクノロジーセンター株式会社  
常務取締役 知的財産センター長

秋山 正巳  
コニカミノルタオプト株式会社 常務取締役  
機能材料事業本部長

家氏 信康  
生産革新担当 兼  
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社  
常務取締役 生産本部長

唐崎 敏彦  
コニカミノルタセンシング株式会社  
代表取締役社長

井上 宏之  
コニカミノルタオプト株式会社  
常務取締役 光学事業本部長

駒村 大和良  
コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社  
代表取締役社長

武居 良明  
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社  
常務取締役 事業統括本部長

穂垣 博文  
コニカミノルタビジネスエキスパート株式会社  
代表取締役社長

秦 和義  
経営戦略部長

# 会社概要

2009年3月31日現在

## 会社名

コニカミノルタホールディングス株式会社

## 本社

〒100-0005  
東京都千代田区丸の内1-6-1  
丸の内センタービルディング  
Tel: 03-6250-2100  
Fax: 03-3218-1368  
URL: <http://konicaminolta.jp>

## 設立

2003年8月

## 資本金

37,519百万円

## 従業員数

181名  
(グループ従業員数 36,875名)

## IR窓口

Tel: 03-6250-2011  
Fax: 03-3218-1362  
E-mail: [ir4902@konicaminolta.jp](mailto:ir4902@konicaminolta.jp)

# 主なグループ会社一覧

## コニカミノルタホールディングス(株)

### 関係会社

日本	コニカミノルタ J (株) コニカミノルタプラネタリウム (株)
----	-------------------------------------

## コニカミノルタ情報システム(株)

### アジア・パシフィック

北米	Konica Minolta Holdings U.S.A. Inc.
----	-------------------------------------

## コニカミノルタビジネステクノロジーズ(株)

### 関係会社

日本	コニカミノルタビジネスソリューションズ(株) コニカミノルタプリントイングソリューションズ(株) (株)コニカミノルタサンライズ 豊橋精密工業(株) コニカミノルタサプライズ関西(株) コニカミノルタ電子(株) コニカミノルタビズコム(株) コニカミノルタソフトウェア研究所(株)
アジア・パシフィック	Konica Minolta Business Solutions (China) Co., Ltd. Konica Minolta Business Solutions (HK) Co., Ltd. Konica Minolta Business Solutions (Shenzhen) Co., Ltd. Konica Minolta Consulting (Shenzhen) Co., Ltd. Konica Minolta Software Development (Dalian) Co., Ltd. Konica Minolta Business Technologies (Wuxi) Co., Ltd. Konica Minolta Business Technologies (Dongguan) Co., Ltd. Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Ltd. Konica Minolta Business Solutions (S) Pte. Ltd. Konica Minolta Business Solutions (M) Sdn. Bhd. Konica Minolta Business Solutions Australia Pty. Ltd.
北米	Konica Minolta Business Solutions U.S.A. Inc. Konica Minolta Systems Laboratory, Inc. Konica Minolta Supplies Manufacturing U.S.A., Inc. Albin Industries, Inc. Frontier Business Systems, Inc. Hughes-Calihan Corporation Konica Minolta Business Solutions (Canada) Ltd. Konica Minolta Business Solutions (Montreal) Inc. Konica Minolta Business Solutions de Mexico SA de CV. Konica Minolta Business Solutions do Brazil Ltda.
欧州	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH ECS Buero-und Datensysteme GmbH Office-boerse. De Internet GmbH dots Gesellschaft fur Softwareentwicklung mbh Develop GmbH Konica Minolta Business Solutions France S.A.S. Konica Minolta Supplies Manufacturing France S.A.S. Repro Conseil S.A.S. Konica Minolta Business Solutions (UK) Ltd. Konica Minolta Business Solutions East Ltd. Konica Minolta Business Solutions Italia S.p.A. Konica Minolta Business Solutions Spain S.A. Konica Minolta Business Solutions Portugal, Unipessoal Lda. NEA Rent-Aluguer e Comercio de Equipamentos S.A. Konica Minolta Business Solutions Greece S.A. Konica Minolta Business Solutions Austria GmbH Konica Minolta Business Solutions Denmark a/s Konica Minolta Business Solutions Sweden AB Konica Minolta Business Solutions Norway AS Konica Minolta Business Solutions Finland Oy

Konica Minolta Printing Solutions Nederland. B.V.  
Konica Minolta Business Solutions (Belgium) N.V.  
Konica Minolta Hungary Business Solutions Ltd.  
Konica Minolta Business Solutions Polska s.p. z.o.o.  
Konica Minolta Business Solutions Romania s.r.l  
Konica Minolta Business Solutions Czech spol. Sr.o.  
Konica Minolta Slovakia spol. s.r.o  
Konica Minolta Business Solutions Slovenia d.o.o.  
Konica Minolta Croatia-Business Solutions d.o.o.  
Konica Minolta Poslovna Rjesenja BH d.o.o.  
Konica Minolta Business Solutions SE, Ltd.  
Konica Minolta Business Solutions Russia LLC  
Konica Minolta Ukraine  
Konica Minolta Baltia UAB

## コニカミノルタオプト(株)

### 関係会社

日本	コニカミノルタオプトプロダクト(株) コニカミノルタコンポーネンツ(株) コニカミノルタガラステック(株) コニカミノルタオプトデバイス(株)
アジア・パシフィック	Konica Minolta Opto (Dalian) Co., Ltd. Konica Minolta Opto (Shanghai) Co., Ltd. Konica Minolta Optical Products (Shanghai) Co., Ltd. Konica Minolta Glass Tech (M) Sdn.Bhd.

## コニカミノルタエムジー(株)

### 関係会社

日本	コニカミノルタヘルスケア(株) コニカミノルタグラフィックイメージング(株) コニカミノルタリプロ(株) コニカミノルタテクノプロダクト(株)
アジア・パシフィック	Konica Minolta Medical & Graphic (Shanghai) Co., Ltd.
北米	Konica Minolta Medical Imaging U.S.A., Inc. Konica Minolta Graphic Imaging U.S.A., Inc. American Litho Inc.
欧州	Konica Minolta Medical & Graphic Imaging Europe B.V. Konica Minolta Medical & Graphic Imaging Europe GmbH Konica Minolta Medical Systems Russia

## コニカミノルタセンシング(株)

### 関係会社

アジア・パシフィック	Konica Minolta Sensing Singapore, Pte. Ltd.
北米	Konica Minolta Sensing Americas, Inc.
欧州	Konica Minolta Sensing Europe B.V.

## コニカミノルタテクノロジーセンター(株)

### 関係会社

日本	コニカミノルタテクノサーチ(株) コニカミノルタケミカル(株)
北米	Konica Minolta Technology U.S.A., Inc.

## コニカミノルタビジネスエキスパート(株)

### 関係会社

日本	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)
----	--

# 株主・株式情報

コニカミノルタホールディングス株式会社

2009年3月31日現在

## 株式の状況

発行可能株式総数：1,200,000,000株  
発行済株式総数：531,664,337株

## 上場取引所

証券コード4902(東証・大証第一部)

## 株主数

29,336名

## 会計監査人

あづさ監査法人 (KPMG AZSA & CO.)

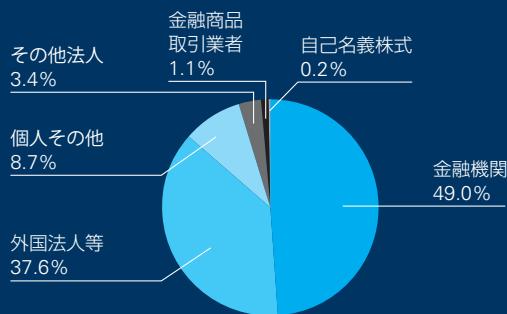
## 株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

〒100-0005

東京都千代田区丸の内1-4-5

## 所有者別株式構成比率



## 上位10名の株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%) *
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	50,189	9.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,177	8.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	33,494	6.3
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	30,602	5.8
株式会社三菱東京UFJ銀行	15,494	2.9
ステートストリートバンク アンド トラスト カンパニー	13,384	2.5
日本生命保険相互会社	12,009	2.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (中央三井アセット信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875	2.2
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	10,801	2.0
大同生命保険株式会社	9,040	1.7

\* 発行済株式の総数から自己名義株式数を除いて算出。

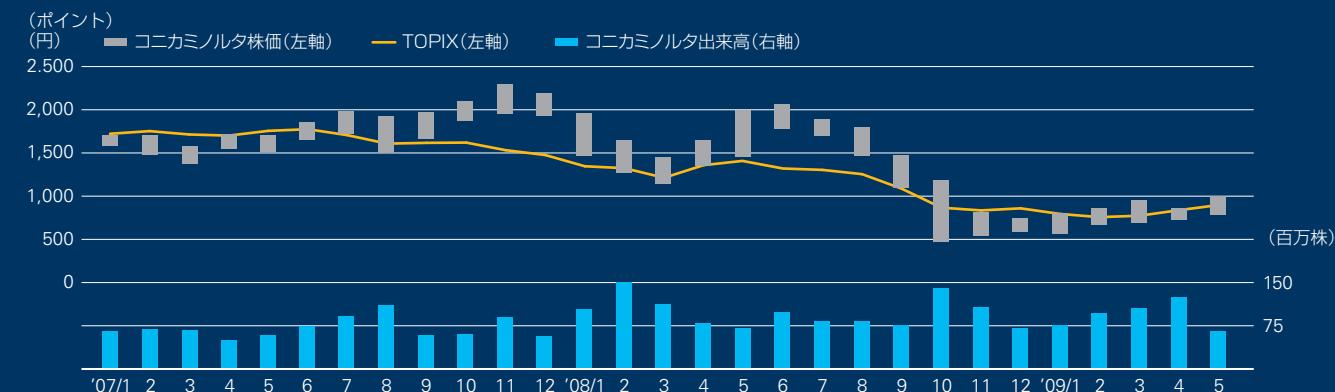
(注) 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの関係会社である株式会社三菱東京UFJ銀行ほか3名の共同保有(変更)報告書により当社の株式を以下のとおり保有している旨の報告を受けていますが、当社として当事業年度末時点における実質所有株式数の確認ができませんので、株主名簿上の所有株式数を上記「上位10名の株主の状況」に記載しています。

大量保有報告書提出会社	報告義務発生日	保有株式数(千株)	保有割合(%)
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(共同保有)	2009年2月24日	54,452	10.2

(注) 以下の会社から大量保有(変更)報告書により当社の株式を相当数保有している旨の報告を受けていますが、当社として当事業年度末時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記「上位10名の株主の状況」には含めていません。

大量保有報告書提出会社	報告義務発生日	保有株式数(千株)	保有割合(%)
フィデリティ投信株式会社(共同保有)	2009年3月13日	35,777	6.7
テンプルトン・アセット・マネジメント・リミテッド(共同保有)	2009年2月27日	26,683	5.0
バークレイズ・グローバル・インベスターズ株式会社(共同保有)	2009年3月9日	23,168	4.4

## 株価及び出来高の推移





**KONICA MINOLTA**

**コニカミノルタホールディングス株式会社**

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-1

Tel 03-6250-2100 Fax 03-3218-1368

<http://konicaminolta.jp>