



# コニカミノルタ ホールディングス株式会社

## アニュアルレポート 2011

### 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・戦略およ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。

## 社長メッセージ



力強い成長の実現により  
「規模の拡大」を図ります。

松崎 正年

コニカミノルタホールディングス株式会社  
代表執行役社長

### 中期経営計画 GPLAN 2013 業績目標（2013年度）



#### 株主の皆様へ

東日本大地震により被災されました皆様には、心よりお見舞い申し上げますとともに、被災地の一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

2010年度における当社グループを取り巻く経済環境は、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および金融政策が奏功して緩やかな回復基調となり、また、アジア経済は中国やインドが牽引役となり、総じて景気は安定的に拡大基調が続きました。このような市場環境のもと、当社グループは、より強い成長の実現を目指した『経営方針<09-10>』の2年目として、「成長軌道への転換点」と位置づけ、主要事業分野において新製品投入や販売体制の整備、また生産能力の増強等を積極的に行うなど「攻めの経営」へ舵を切りました。

情報機器事業では、成長領域であるプロダクションプリント分野で新ブランドを投入し、商業印刷市場への本格参入を果たしました。さらに、当社グループ内のデジタル印刷関連部門の集約を行い、Kodak社(米国)とはクロスディストリビューション契約を結ぶなど、販売力の一層の強化を図りました。またオフィス分野でも、グローバルベースでの大口顧客からの受注獲得やサービス事業拡大のための施策を積極的に進めました。オプト事業では、好調に推移したTACフィルム以外は、顧客における生産調整の影響を受けましたが、生産効率の改善や生産拠点の海外シフトなど、厳しい環境下だからこそ収益性改善に向けた取り組みを実施することができました。加えて、新規事業の育成については、将来の収益の柱と期待する有機EL照明では、塗布生産方式の準備を行うパイロット工場を2010年秋に建設したほか、当社が独自開発した青色発光材料を用いて設計した有機EL照明パネルを、大手照明メーカーであるPhilips Technologie GmbH社に蒸着方式による生産を委託し、2011年秋から販売を開始する予定です。このように長期的な時間軸での成長の実現についても、着々と準備を進めています。

当社グループの2010年度の連結業績は、為替の円高やサプライチェーンでの調整の長期化などの影響により、売上高は前年度比3.3%減の7,779億円、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、前年度比9.0%減の400億円となりました。このように減収減益の決算となりましたが、今後の当社グループの成長に向けてさまざまな施策を実施しており、その手応えは十分に感じています。

## 社長メッセージ

当社グループは、2011年4月、将来にわたって持続した成長の実現に力点を置き、「Growth(成長)」をキーワードとして中期経営計画『Gプラン2013』をスタートさせました。2011年度から2013年度の3カ年の取り組みの基本方針は、1)成長の実現による規模の拡大、2)「眞のグローバル企業」への進化、3)「コニカミノルタ」ブランドの認知度向上、の3点です。さらに、この『Gプラン2013』に連動させて、コミュニケーションメッセージ“Giving Shape to Ideas: 革新はあなたのために”を新たに策定しました。ここには、お客様が考え、求めているものをお客様の視点で見つめ、そしてそれをかたちにする実行力・実現力のある企業としての強い意志を表しています。この旗印の下、わたしを含めて社員ひとり一人の責任ある行動を『Gプラン2013』で描く成長の実現につなげることで、当社グループが“力強く成長を続け、社会から必要とされる企業”となることを目指していきます。

株主・投資家の皆様におかれましては、今後ともコニカミノルタへの一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2011年9月  
代表執行役社長 松崎 正年  




市場環境が変化する中、持続性と存在感の確立、グローバルな発想と行動、社会からの評価の向上を図ります。

### 2013年度目標



### 重点テーマ

目標の達成に向けた戦略、施策を5つの重点テーマとしてまとめました。各テーマへの取り組みを経て、着実な成長を遂げていきます。



### 成長戦略に関するQ&A

中期経営計画『Gプラン2013』達成に向けて、主力の情報機器事業を中心にポイントとなる今後の市場見通しや当社のポジションに関して、定量的なデータ含め質問形式でまとめました。

中期経営計画トップ 成長戦略 収益力強化 事業展開力強化 グループ横断戦略  
 「グローバル企業」へのレベルアップ 成長戦略に関するQ&A

## 成長戦略

「成長」、「飛躍」、「創造」の3つの戦略軸により、事業規模の拡大を図ります。



### 事業別の成長戦略

#### 情報機器事業

ジャンルトップ戦略を推進し、成長領域での売上拡大を実現します。

#### オプト事業

TACフィルムの収益基盤に加え、成長領域で第2、第3の収益の柱を確立します。

#### ヘルスケア事業

デジタル機器、ITサービスで収益成長を実現できる体質へ転換を図ります。

[中期経営計画トップ](#) [成長戦略](#) **収益力強化** [事業展開力強化](#) [グループ構造戦略](#)  
[「グローバル企業」へのレベルアップ](#) [成長戦略に関するQ&A](#)

## 収益力強化

環境変化の中にも「利益を出す経営」を徹底していきます。

### 収益力強化

#### 商品およびビジネスモデル変革

新たな業容・業態や新興国における  
事業展開で高い利益を創出

販売体制の  
最適化

#### コストダウン・生産性向上

生産技術革新  
自動化・省力化

#### 拠点・機能の最適化

中国、インドにおける  
開発・生産リソース活用

#### 商品およびビジネスモデル変革

今後も持続した成長が見込まれる新興国や成長領域において、十分な収益を出せる商品開発やビジネスモデルの変革に取り組みます。そのため、開発、生産、サービスを地域や製品の特性に応じて最適化していきます。さらにモノや情報の流れなど、業務プロセスを効率化し、収益性の向上を図ります。

#### コストダウン・生産性向上

新興国の企業による大幅な製品のコストダウンが進行し、価格競争が激化しています。こうした環境の中でも勝ち抜けるよう、生産における自動化・省力化、生産技術の革新によって生産性の向上を図り、コスト競争力を強化します。また、開発プロセスを継続的に改善することで、リードタイムの短縮を図ります。

#### 拠点・機能の最適化

中国やインドにおける開発・生産リソースを活用することで、生産拠点と機能の最適化を図ります。

[中期経営計画トップ](#) [成長戦略](#) [収益力強化](#) **事業展開力強化** [グループ横断戦略](#)

[「グローバル企業」へのレベルアップ](#) [成長戦略に関するQ&A](#)

## 事業展開力強化

成長領域への感度を高くし、能動的に素早く展開し、確実に成長を実現します。

### スピード

スピード一に事業機会を捉えていくために、さまざまなリスクやチャンスへの感度をより高めていきます。その上で、さらに行動のスピードを高めます。時間をかけて事業を確立していくのではなく、機動的な経営判断を、いかにスピードをもって事業展開に反映させていくかが重要です。

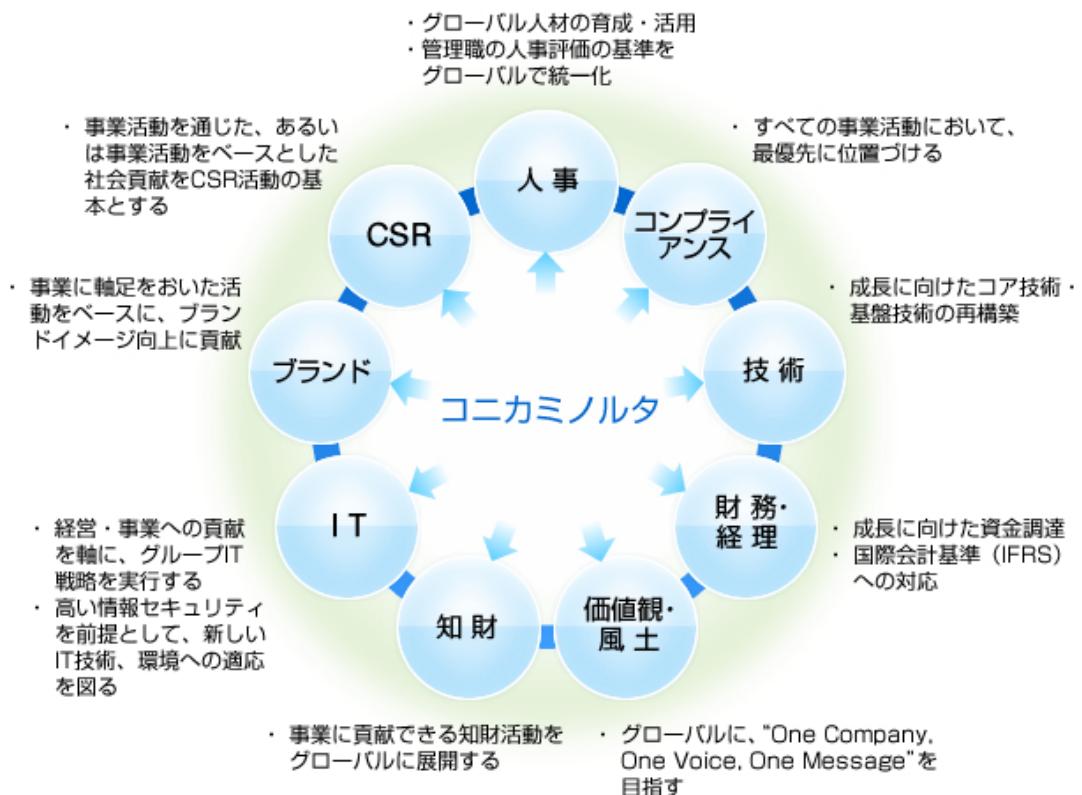
そのために、事業開発の加速化と展開力の強化を図ります。そして、M&A、アライアンスについても、機会に対し機敏な経営判断で臨みます。

### リアルタイムマネジメント

機動的な経営判断のためには、現状を適切に把握する能力、さらに情報をしっかりと認識した上の判断力が肝要です。そのため、データマネジメントを徹底し、より高次の経営を実現してきます。具体的には、SCM(Supply Chain Management)における最適化の向上、CRM(Customer Relationship Management)の徹底、パイプラインマネジメントの強化を図ります。

## 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ます。



当社グループの統轄機能を果たしているホールディングスの各機能を、今後3年間で高めていきます。  
特に、「グローバル視点」での統轄がポイントです。

[中期経営計画トップ](#) [成長戦略](#) [収益力強化](#) [事業展開力強化](#) [グループ横断戦略](#)  
[「グローバル企業」へのレベルアップ](#) [成長戦略に関するQ&A](#)

## 「グローバル企業」へのレベルアップ

One Group、One Company：世界全体で一つの会社として「全体最適」を追求。



## 成長戦略に関するQ&A

**Q1** 『Gプラン2013』では「成長の実現・規模の拡大」を掲げていますが、「規模の拡大」の意図するところをもう少し詳しく教えてください。

**A1** わたしが目指している「規模の拡大」とは、「利益の規模の拡大」を意図しています。それを実現する手段としては、売上規模の拡大が必要となります。利益率を向上させることも重要な手段のひとつです。『Gプラン2013』では3年後の具体的な数値目標として、「売上高:1兆円以上」、「営業利益率:8%以上」と設定しました。これらを達成することで当社の営業利益は800億円以上となり、現状の利益水準を倍増することを目指しています。

わたしが「利益の規模の拡大」に拘る理由は大きくは二つあります。一つには、より大きな利益を稼ぐことができれば、より大きなリスクをとることができるようにになります。設備増強や企業買収など成長のための投資をより大きなスケールで実行することができます。このような成長のための投資が売上の規模を拡大し、さらに利益の規模を拡大するという好循環が生まれます。もう一つは、利益の規模を大きくすることで、リーマンショックの時のような事業環境の激変に対する耐久力をより強くすることができます。わたしたちの企業活動はさまざまな外的要因の変化の影響を受けていますが、利益の規模が大きければ、むしろそのような環境の激変を成長のチャンスと捉えることもできるようになります。わたしは、このGプランの実行を通して、当社をこのような「利益の規模の成長」に拘る、強い企業グループに変えていきたいと考えています。

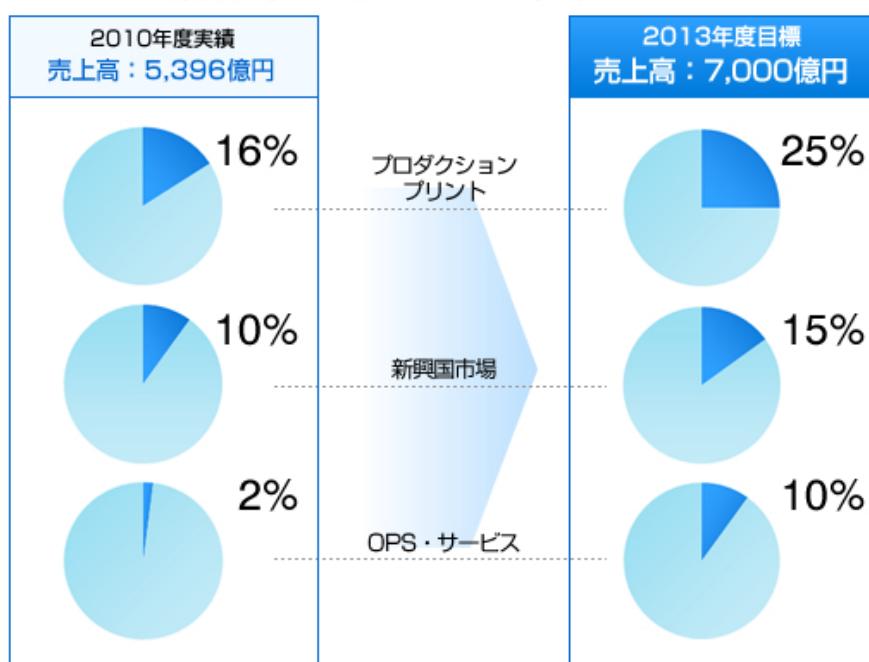
言うまでもありませんが、「利益の規模の拡大」は株主の皆様への利益還元として配当額の成長にもつながるもので。株主・投資家の皆様の視点からも当社をより魅力ある企業グループへと変えていくことが、わたしの社長としての重要なミッションだと心得ています。



**Q2** 情報機器事業における各成長ドライバーの現状と最終年度の事業規模について教えてください。

**A2** まず、プロダクションプリントでは、これからも新製品の開発に鋭意取り組み、商品ラインアップの強化を図ります。また、顧客の業種・業態に応じたアプローチによって販売拡大を実現し、事業規模の倍増を目指します。次に、今後も市場成長が見込まれる新興国市場においては、A3MFPの専用モデルに加え、A4MFPもラインアップを拡充し、中国などのアジアを中心に販売拡大を加速します。最後に、OPS(Optimized Print Services)対応力のさらなる強化については、現在推進しているITベンダーの買収等を加速することで、顧客対応力を強化し、売上に占めるOPS・サービス比率を拡大させていきます。また当社の高い顧客対応力の裏づけとして、GMA(Global Major Account)における売上も拡大させます。

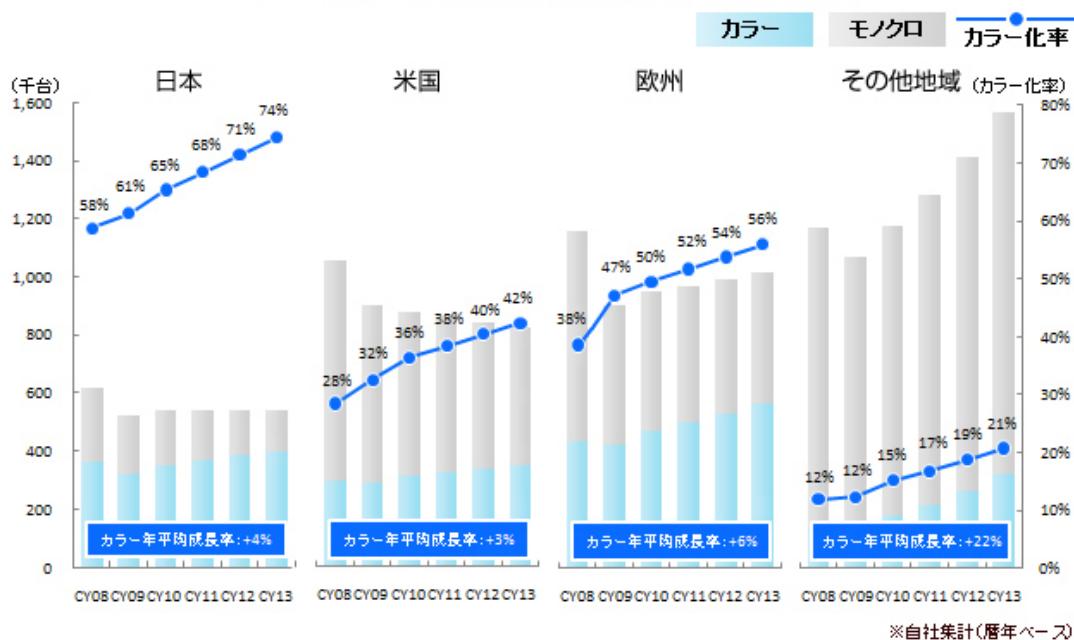
情報機器事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



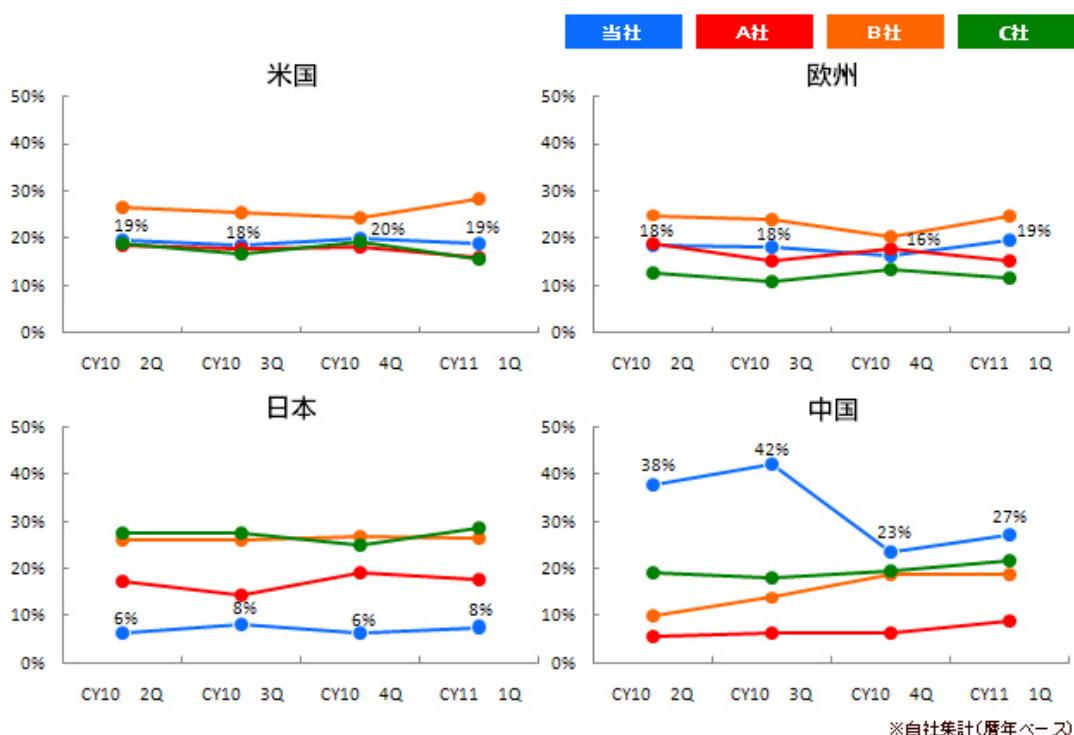
**Q3** オフィスMFPを成熟市場と見る意見もありますが、その中で今後も成長は見込めるのでしょうか。

**A3** 確かに日本、北米、欧州といった先進国市場におけるMFP総台数の大きな成長は見込めませんが、当社は統合以来「ジャンルトップ戦略」を推進しており、高付加価値のカラーMFPの販売に注力してきました。特に当社が強い販売基盤を持つ米欧市場では、今後もカラー化へのシフトが進むものと考えています。一方、今後も持続した成長が見込まれる新興国においては、当社は専用機の投入や販売力強化に注力しており、中国ではカラー、モノクロともにトップポジションを堅持しています。今後もこの強固な市場ポジションをベースにして、カラーMFPを主体とした販売拡大に取り組み、ノンハード収益の拡大を伴った事業成長を目指します。

A3MFP市場 地域別販売台数の推移および今後の見通し



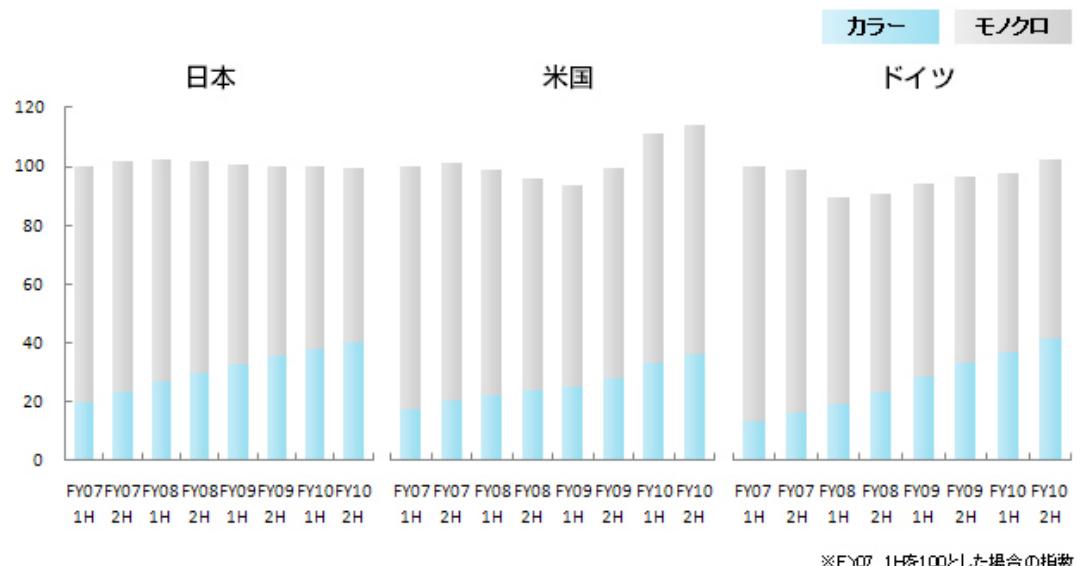
カラーA3MFPにおける地域別シェアの推移



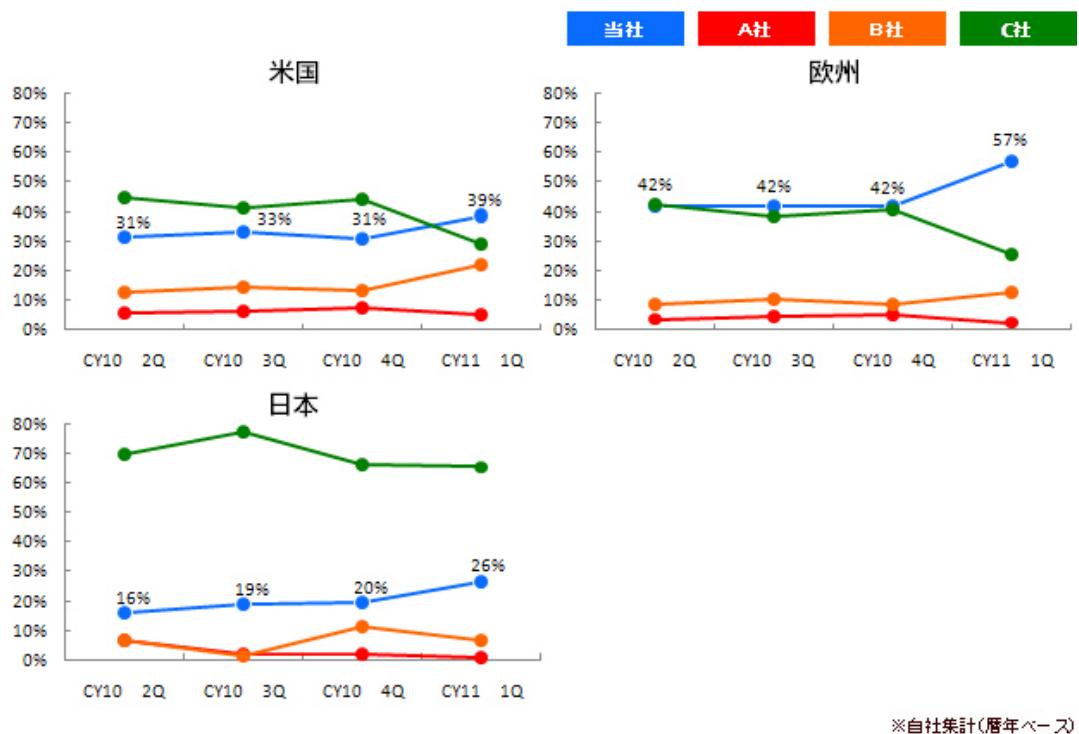
**Q4 タブレットPCなどの台頭により、プリント出力需要が今後低下する懸念はないのでしょうか。**

**A4** 当社はカラーの「ジャンルトップ戦略」を推進する中で、カラー出力を必要とするオフィス顧客への販売に注力してきました。その結果、主力の米欧市場におけるカラー機の市場設置台数は着実に積み上がっています。それに伴いカラーの出力枚数は着実に増加しており、消耗品を主体としたノンハード売上も成長トレンドを維持しています。一方、プロダクションプリントでも、これまでカラー、モノクロともに販売台数を伸ばしており、顕著なプリント出力の増加が続いているです。

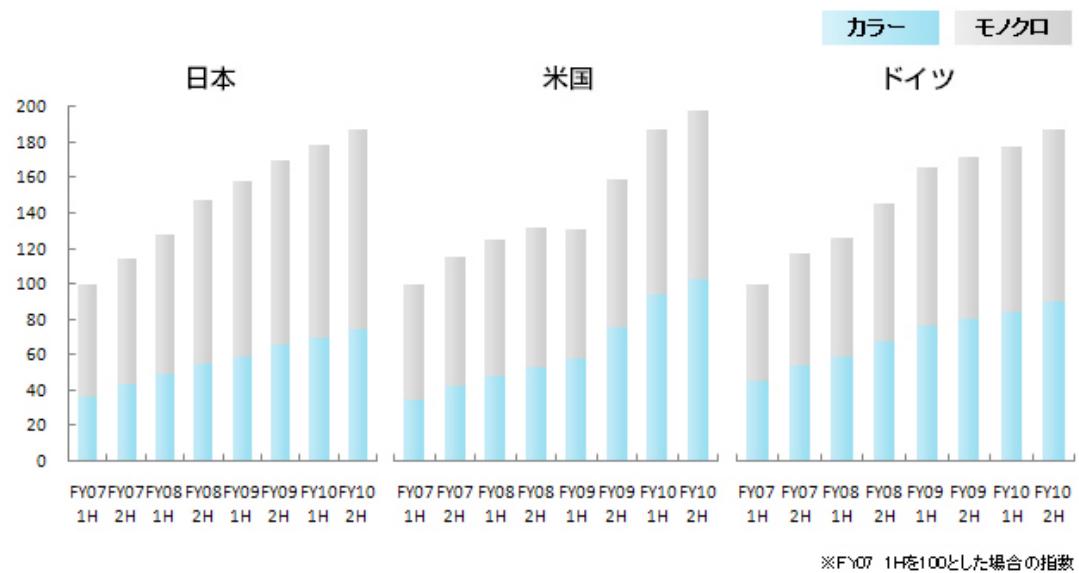
当社オフィス分野におけるコピーおよびプリントボリュームの推移



プロダクションプリント機における地域別シェアの推移



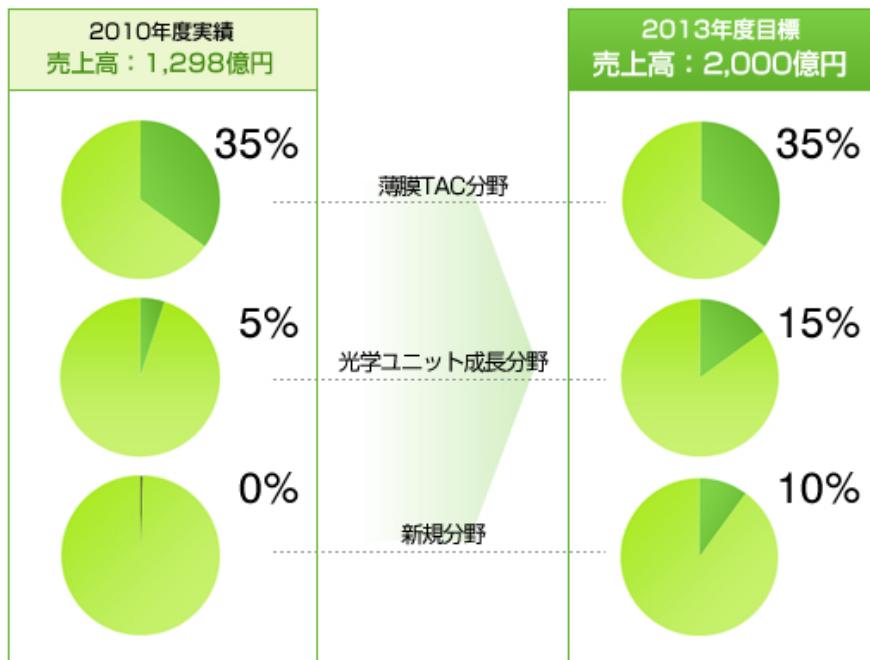
当社プロダクションプリント分野におけるコピーおよびプリントボリュームの推移



**Q5** 情報機器事業以外の成長ドライバーについて、将来の成長イメージを教えてください。

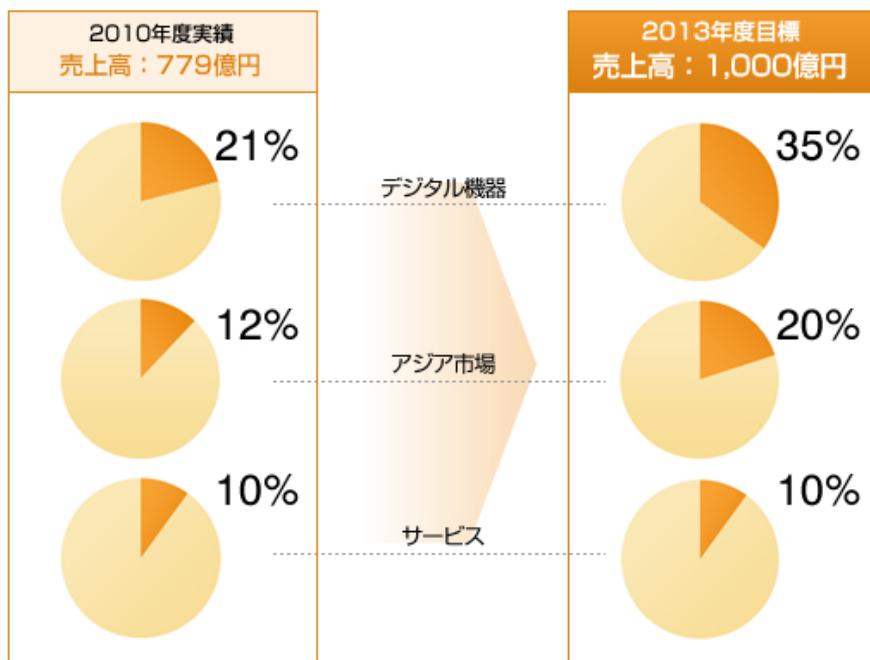
**A5** オプト事業は、TACフィルム分野で当社が得意とする薄膜、超広幅技術を武器に、大型液晶TVに使われる視野角拡大用VA-TACフィルムを一層強化します。さらにスマートフォンやタブレットPCに採用されているIPSパネル向けでも事業拡大を狙います。光学ユニット分野では、成長が見込まれるミラーレス一眼やスマートフォン向けに、販売拡大を目指します。また、新規分野としては、次世代照明として急速に拡大しつつあるLED照明市場に向けて、当社の強みである光学技術を活かした各種製品を投入することで、事業化を加速します。

#### オプト事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



一方、ヘルスケア事業では自社開発によるDR(デジタルラジオグラフィー)や、中小型CR(コンピューテッドラジオグラフィー)のラインアップを拡充することにより、デジタル機器の売上拡大を目指します。小型CRについてはコスト競争力を強化し、成長市場である中国、インドを中心にアジア市場において販売を強化します。また、これらのデジタル機器の販売拡大に伴う顧客基盤をベースにして、保守、メンテナンスといったサービス売上の拡大を図るとともに、ネット活用などによる新たな付加価値サービスを展開し、事業拡大を目指します。

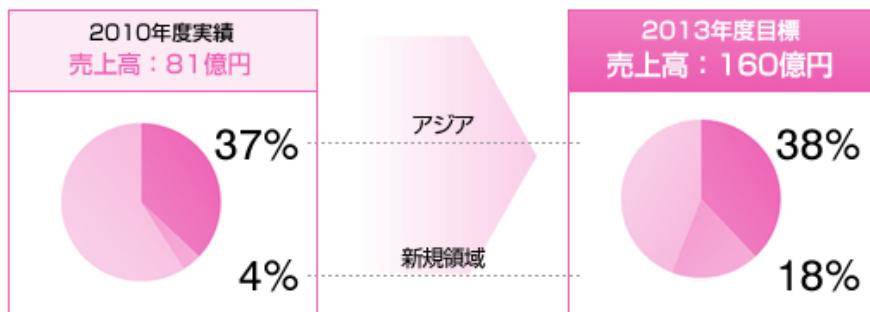
#### ヘルスケア事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



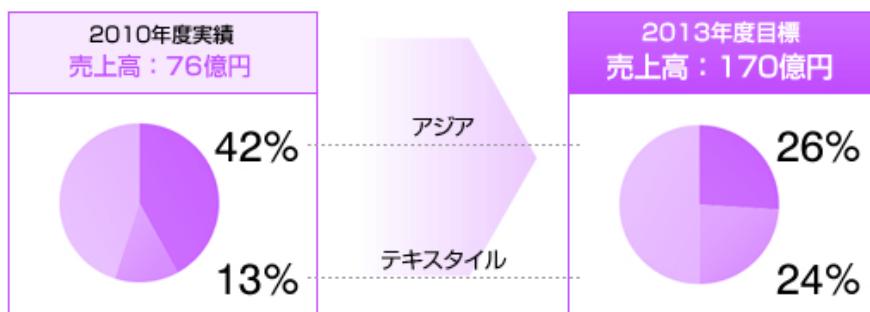
## Q6 その他の成長戦略や、新規事業の進捗状況についても教えてください。

**A6** 計測機器事業では、生産設備増強が続くアジア市場を中心とした事業拡大に加え、太陽電池計測など新規分野での事業拡大を目指します。産業用インクジェット事業においては、インクジェットのプリントヘッドなどコンポーネント分野で、屋外広告など需要拡大が続くアジア市場を重点強化するとともに、テキスタイル分野では商品のラインアップ拡充により、欧州、アジアを中心に海外での事業規模を拡大します。

計測機器事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



産業用IJ事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



新規事業の進捗に関しては、まず、オプト事業で進めているLED照明事業の第一弾として、棚用照明モジュールを受注、11年度より出荷を開始します。今後はガラス材料技術、薄膜技術を活用した革新的な蛍光体塗膜技術を確立し、12年度には事業化を本格化します。また、有機EL照明事業に関しては、市場の立ち上がりが本格化するタイミングを見定めながら、蒸着方式および塗布方式両面での製品化に取り組みます。まず、蒸着方式については、当社が開発した製品をPhilips社(ドイツ)へ生産委託することにより、11年秋より製品出荷を開始予定です。また、塗布方式についても引き続き技術開発を進めます。有機薄膜太陽電池については、Konarka社(米国)との共同開発による技術成果を12年度中に評価し、その後の方針を判断する予定です。



**Q7 成長戦略に向けた、研究開発費や設備投資額について教えてください。**

**A7** 研究開発費は3カ年累計で約2,500億円、設備投資および投融資は同期間で累計約2,200億円を見込んでいます。成長の実現に向けて、攻めの姿勢で積極的に投資を実施していくつもりです。また、成長分野におけるM&Aや戦略的提携などに対する投資枠を相応に確保しています。

**Q8 株主還元の考え方について教えてください。**

**A8** 配当については、連結配当性向25%以上を方針としています。戦略投資の推進を勘案しつつ配当性向に沿って、収益成長に連動した増配を実施していきたいと考えています。また、その他の施策として、株価の推移などを勘案し、資本効率の向上による株主還元策としての自己株式取得についても、実施時期を適切に判断していきたいと考えています。



当社グループは、「新しい価値の創造」という経営理念のもと、「世の中に支持され、必要とされる会社」であるために、持続的な事業活動を通じた企業価値の向上を目指しています。そのためには、コーポレートガバナンスやCSR活動の強化により、健全かつ透明性のある経営体制を構築し、さまざまなステークホルダーとの調和を図っています。さらに事業活動を通じて知的財産の特許出願・権利化を推進することで、事業強化にも取り組んでいます。

ここでは、これら経営基盤の考え方や取り組み、成果についてまとめています。



## コーポレートガバナンスについて

### 基本的な考え方

当社グループは、企業価値を高めるべく、社会から求められるさまざまな要請に応えながら、事業の強化に取り組んでいます。その中で、株主および投資家をはじめとするすべてのステークホルダーに対して説明責任を果たすことが、コーポレートガバナンス(企業統治)の要諦であると考えています。この考えのもと、当社グループでは、市場環境の変化に柔軟に対応し、事業における重要な意思決定を適時適切に行うことができる経営体制の確立、経営の透明性と健全性を確保するコーポレートガバナンス機能の向上に取り組んでいます。

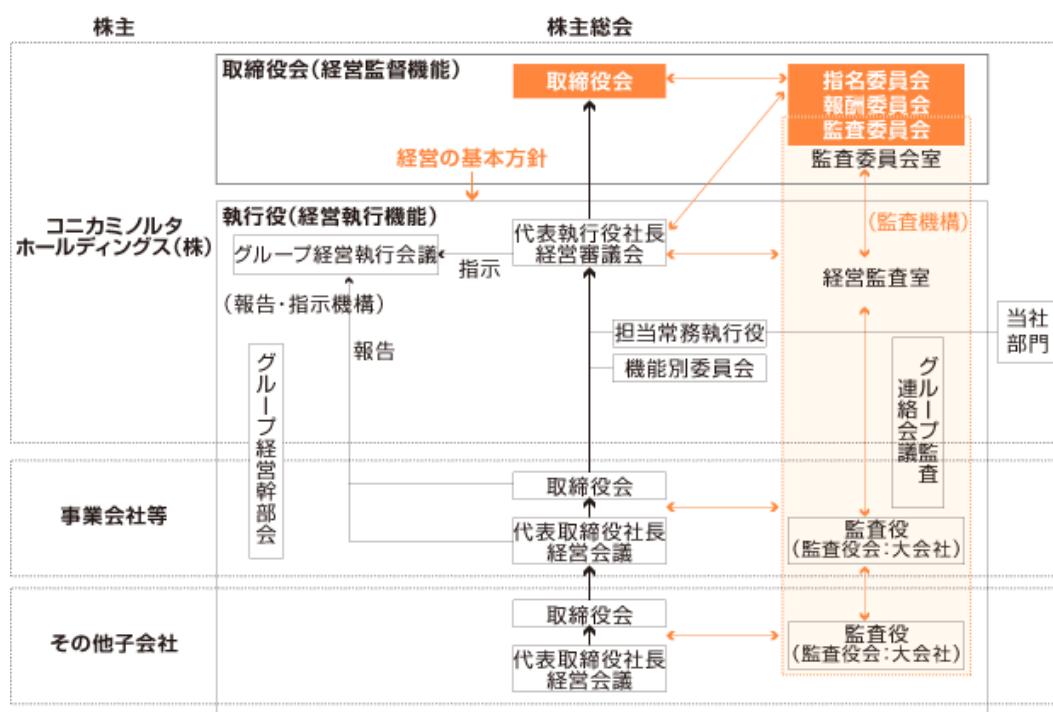
### 経営・ガバナンスの仕組み

当社グループは、経営の監督機能を強化するとともに執行役への大幅な権限移譲による意思決定の迅速化のため、「委員会設置会社」を導入しています。

取締役会は、当社グループと重要な取引関係がなく独立性が高い社外取締役4名を含め、執行役を兼務しない取締役が過半数を占めています。さらに、取締役会の監督機能を確保するため、取締役会議長に代表執行役社長その他の執行役を兼務していない取締役を選定しています。

また、委員会設置会社として、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設けています。いずれの委員会も執行役を兼務しない取締役5名(うち社外取締役3名)によって構成され、委員長は社外取締役から選定されることにより、経営の透明性を高めています。

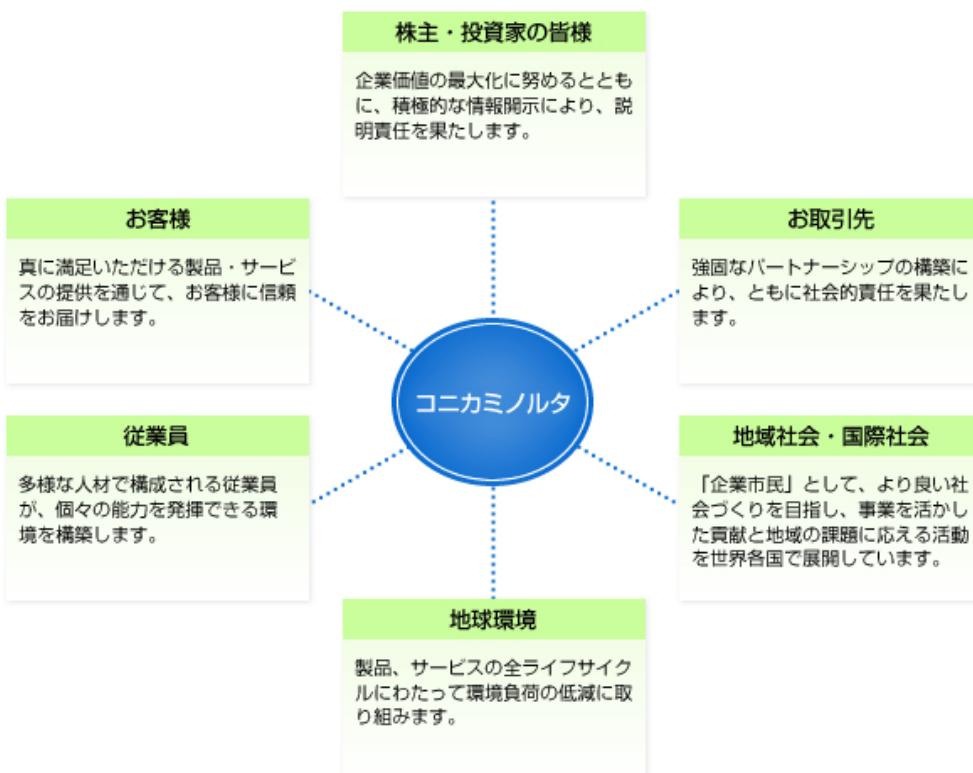
### グループガバナンス体制と経営機構



## CSRの取り組みについて

### 基本的な考え方

当社グループは、CSRの取り組みを経営そのものと考え、グループを挙げて持続的成長に向けた活動を推進しています。「世の中に支持され、必要とされる企業であるためには何が必要か」という視点で、顧客、取引先、株主・投資家など、さまざまなステークホルダーに対して、企業の社会的責任を果たしていきたいと考えています。また、当社グループが取り組むべき重要なテーマとして、まず挙げられるのが地球環境問題です。製造業に携わる企業として、保有する多彩な技術を活かして地球環境に貢献することが重要だと考えています。持続可能な地球・社会の実現に向けた技術革新による貢献こそ、われわれに求められている社会的責任と認識し、地球環境保全に貢献する製品・サービスの創出に取り組んでいます。



## 知的財産について

### 基本的な考え方

当社グループでは、研究開発の成果の特許出願・権利化を積極的に進めることにより、特許面での優位性を確保し、企業価値の向上を図っています。

### 知的財産の事業活動への貢献

当社グループは、「光の技術」を原点とした長年の事業活動により培った、競争優位性のあるコア技術を、「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つの分野において数多く保有しています。そして、これらコア技術を高度化・複合化することにより、新たな価値の創造を進めています。

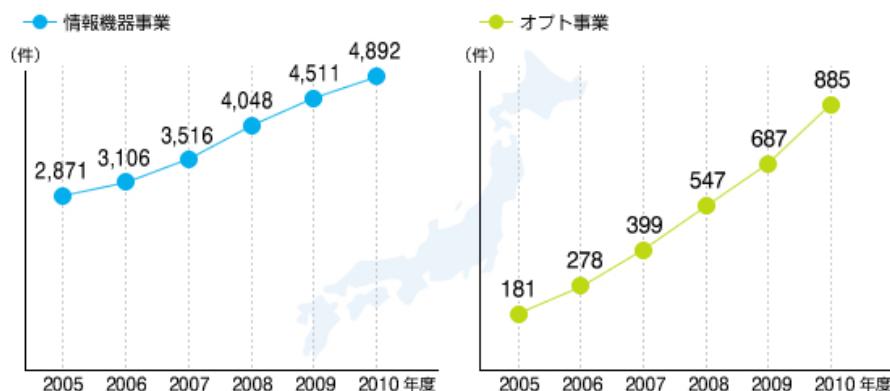
具体的には、世界で初めて開発に成功した塗布型の有機EL照明は、写真材料で培った機能性有機材料合成技術、レンズで培った光学設計技術、フィルム生産で培った製膜・コーティング技術を合わせることで実現しました。

このようにして、将来の成長分野と位置づける「環境・エネルギー」の事業においては、有機EL照明をはじめとする新規事業の育成を積極的に進めるとともに、市場優位性を図るため、集中的に特許権の蓄積を図っています。

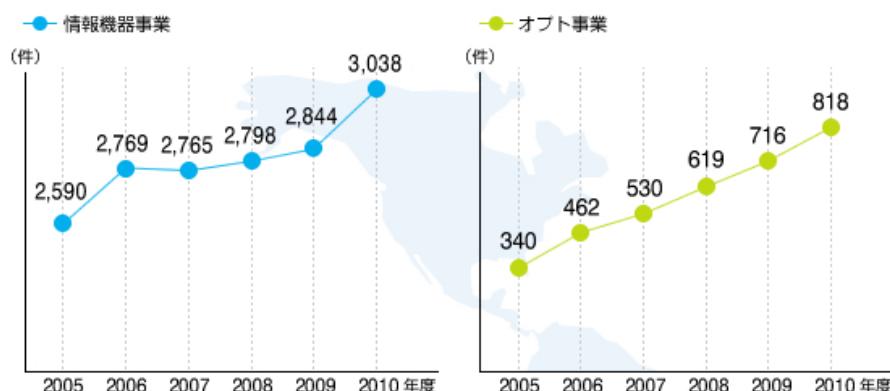
一方、当社グループでは、既存事業領域において、事業拡大やジャンルトップを目指す重点技術領域・分野を特定しています。その領域・分野において、計画的・集中的な発明発掘・出願権利化活動を展開し、特許出願国との適切な選定や早期権利化施策を進めています。

また、当社グループは質の高い特許を取得するのはもちろんのこと、それら高品質の特許を数多く保有することにより、特許面での優位性を強化しています。特に中核事業である情報機器事業とオプト事業では、高品質の特許権の蓄積に努めています。その結果、2005年度以降、特許保有件数は着実に増加し、当社グループが保有する特許権は2011年3月31日現在、日本で7,839件、米国で5,498件となり、主要事業分野（情報機器、オプト）の占める比率が、日本では74%、米国では71%となっています。

主要事業分野における特許保有件数推移（日本）

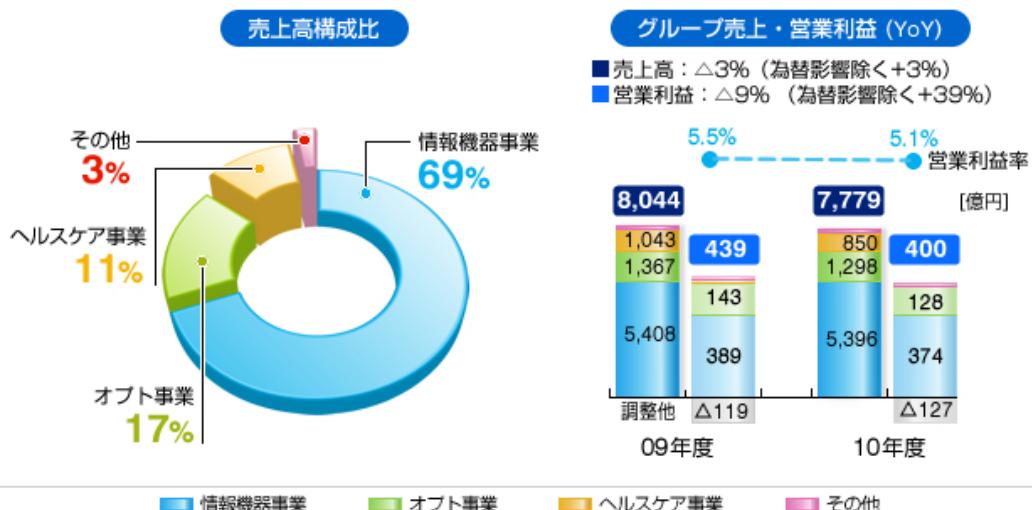


主要事業分野における特許保有件数推移（米国）



## 事業概況

### 2010年度 グループ業績



### 情報機器事業



#### 事業概要

主力のオフィス分野と成長領域となるプロダクションプリント分野で構成されています。

**オフィス分野:** A3MFP(デジタル複合機)・A4MFP(レーザープリンターベースの複合機)を製造・販売および機器メンテナンスなどのサービス事業を世界各国で展開しています。

**プロダクションプリント分野:** 企業内集中印刷、コピーやデータ出力サービスを行うビジネスコンビニといった既存の事業領域に加え、少量多品種化により今後大きな市場成長が見込まれる商業印刷領域で、デジタル印刷機器を製造・販売およびサービス事業を展開しています。

#### ■ 地域別売上高構成およびノンハード売上高比率

地域別 売上高比率	日本	アジア	北米	欧洲
	17%	18%	28%	36%

米・欧におけるA3カラーMFPシェアはともに約20%、業界第2位

ハード／ノンハード  
売上高比率

ハード  
48%

ノンハード  
52%

ノンハード売上高の対前年度伸長率(為替影響排除後) オフィス:+4% / プロダクション:+9%

※2010年度実績ベース

## オプト事業



### 事業概要

ディスプレイ材料分野、メモリー分野、画像入出力コンポーネント分野で構成されています。

**ディスプレイ材料分野:** テレビ、パソコン、携帯電話など各種モニターとして幅広く利用されている液晶偏光板用TACフィルムや視野角拡大用VA-TACフィルムを展開しています。

**メモリー分野:** AV機器やPCIに使用されるDVDやブルーレイディスク用の対物レンズを中心とした光ピックアップレンズ事業、ノートPCに主に使用される2.5インチのHDD用ガラス基板を展開しています。

**画像入出力コンポーネント分野:** デジタルカメラやビデオカメラ、カメラ付き携帯電話向けレンズユニットを展開しています。

#### ■市場における主要製品のポジション

ディスプレイ  
材料分野

視野角拡大用  
VA-TACフィルム

その他  
液晶偏光板用TACフィルム

トップシェア

業界第2位

光ディスク用  
ピックアップレンズ

BD（ブルーレイ）・記録系DVDにおいて、  
圧倒的なトップシェアを堅持

HDD用ガラス基板

業界第2位

※自社集計

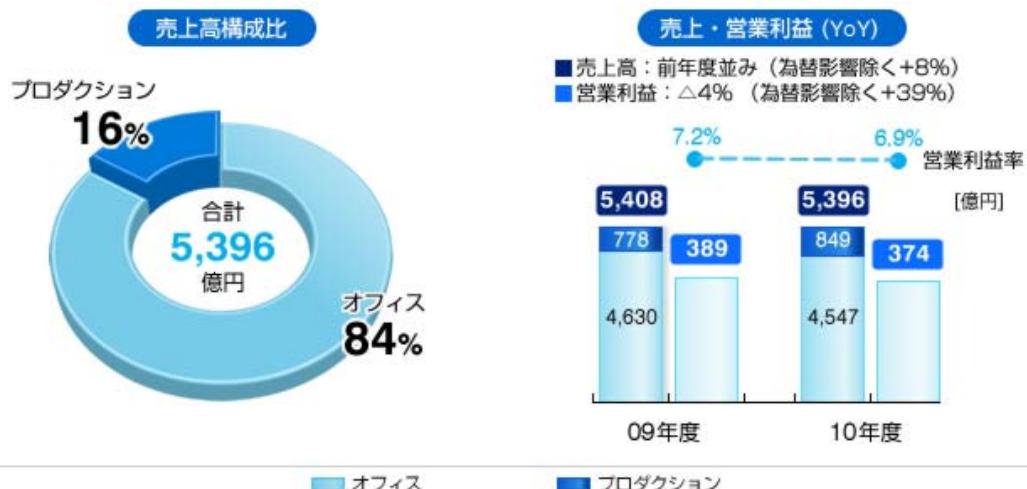
## ヘルスケア事業



### 事業概要

デジタル化が進むヘルスケアの分野において、最先端の画像処理技術を活かした、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の製造・販売や保守およびサービス事業を展開しています。

## 情報機器事業

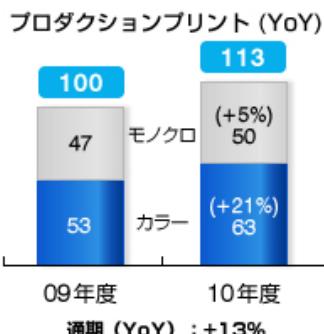
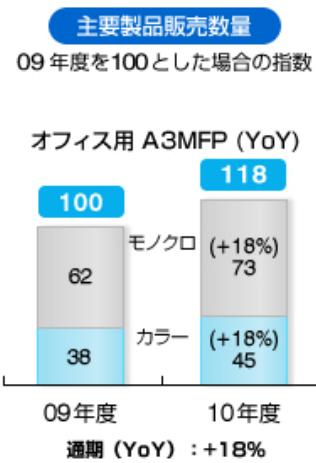


### 2010年度の業績概要

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およびモノクロ機が、欧米の主要市場で堅調に推移し、当年度の販売台数は前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」は、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、カラー機とモノクロ機を合わせた販売台数は前年度を上回りました。

このように、当事業では「ジャンルトップ戦略」に沿って、オフィス分野およ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(Optimized Print Services)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に、欧州では2010年11月にGetronics社(オランダ)と提携、北米では同年12月にAll Covered社(米国)を買収しました。これらの結果、当事業の売上高は、前年度並みの5,396億円、営業利益は前年度比3.9%減少の374億円となりました。なお、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、それぞれ前年度比8.3%の增收、39.0%の増益という結果となりました。



### 「Gプラン2013」に基づく今後の戦略

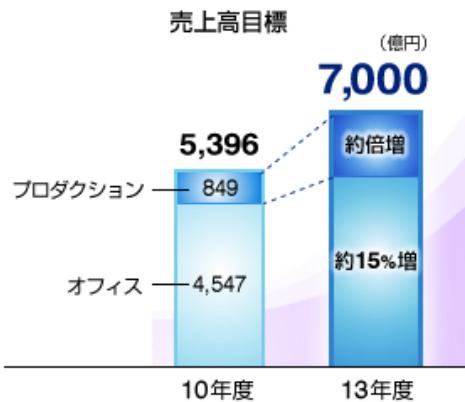
当事業では、『Gプラン2013』の最終年度となる2013年度に売上高を7,000億円まで伸ばすことを目指します。これを達成するためには、次の3年間もオフィスおよびプロダクションプリント分野において、強い製品を継続して市場へ投入し、競争力を一層高めていく考えです。当事業における成長ドライバーとして、「プロダクションプリント」「新興国」「OPSをはじめとするサービス事業」の3分野に焦点を定めています。

プロダクションプリントについては、当社が強みを持つライトプロダクションの領域からミッド、ヘビーの商業印刷まで事業領域を拡大していきます。そのためには、戦略的な提携も積極的に推進していきます。また、お客様の業種業態別に、しっかりとニーズを捉えた顧客志向のアプローチを集中強化することで、カラーのプリントボリュームにおいてトップポジションを獲得します。

新興国については、オフィス用MFP分野で強い基盤を持つ中国市場におけるポジションを堅持しつつ、インド、インドネシア、タイをはじめとする他のアジア地域における販売を強化していきます。これを実現するために、販売会社の設置や、それをベースとした販売ネットワークの整備を加速させる考えです。

OPSサービス事業については、サービス対応能力のさらなる強化やグローバルサービスメニューを拡充していきます。そのためには、ITサービス会社を対象とした、M&Aについても積極的に推進していきます。グローバルメジャー・カントもいくつか成功事例が出ていますが、当社のサービス提供能力の裏づけとして、今後も着実に積み上げてきます。

これらの重点施策を推進することにより、『Gプラン2013』における3年間においては、売上高で年平均成長率9%を目指します。成長の基盤となるA3カラーMFPについては、年平均の販売台数伸長率15%を維持し、安定的に収益を確保していく考えです。また、成長ドライバーであるカラーのプロダクションプリント機は、年平均25%の販売台数成長を図っていく計画です。



## オプト事業



### 2010年度の業績概要

ディスプレイ材料分野では、2010年の夏にはじまった液晶パネルメーカーでの生産調整が10月を底にして回復基調に転じました。当年度の後半には、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はじまるなど、当社が強みとする製品が堅調に推移し、当年度のTACフィルム全体の販売数量としては前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、ともに当年度の販売数量は前年度を上回りました。しかしながら、2010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、当初期待してい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が前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、当事業の売上高は前年度比5.1%減少の1,298億円、営業利益は前年度比11.0%減少の128億円となりました。

主要製品販売数量  
09年度を100とした場合の指数



ガラスHD基板 (YoY)



光ピックアップレンズ (YoY)



### 「Gプラン2013」に基づく今後の戦略

当事業においては、次の3年間においても引き続き、TACフィルム事業が収益の基盤と位置づけます。他の事業ユニットについては、成長機会をしっかりと捉えて第2、第3の収益の柱を確立していきます。定量目標としては、2013年度までに売上高2,000億円の達成を目指します。

成長ドライバーについては、「薄膜TAC」「光学ユニットの成長領域」「新規分野」となります。

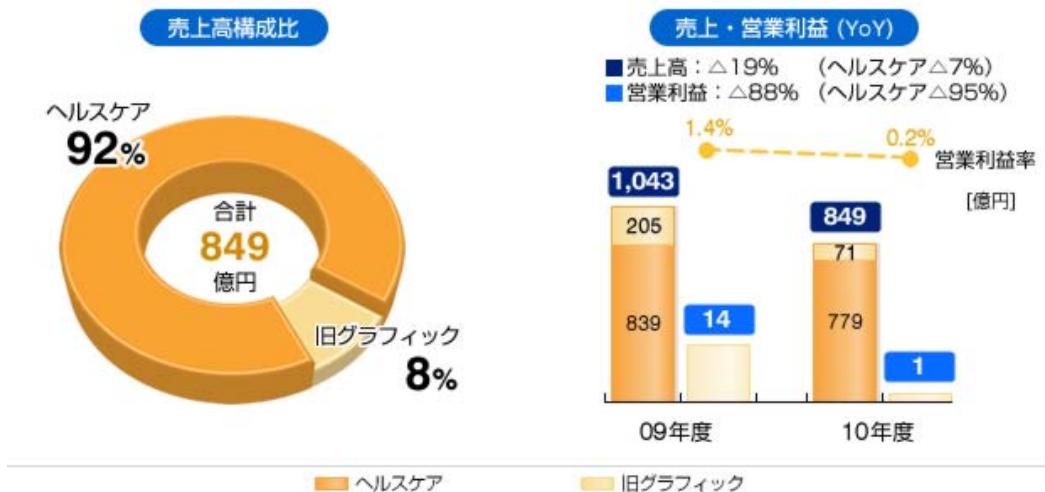
TACフィルム分野については、当社の強みである薄膜・超広幅を活かして、LEDバックライトや3Dといった大型液晶テレビの進化に合わせたVA-TACの新製品を投入しています。また、IPSパネル用の製品投入による新たな顧客開拓や中国市場で価格対応も行い、顧客拡大につなげていきたいと考えています。

光学ユニット分野については、次の3年間においては、スマートフォン向けやデジタルシネマ用レンズユニット、一眼レフ用の交換レンズといった成長領域での規模拡大を図る計画です。

新規分野については、これまで事業化の準備をしてきたLED照明用のコンポーネントを、収益貢献するよう事業化を加速させます。3年後には、売上高比率を10%程度まで伸ばしていきたいと考えています。

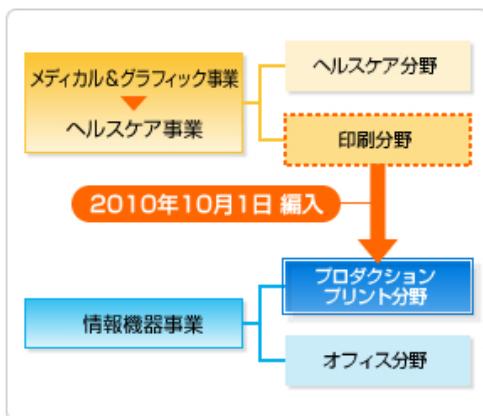


## ヘルスケア事業



### 2010年度の業績概要

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(コンピューテッ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、さらにサービス・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、当事業の売上高は前年度比18.6%減少の849億円、営業利益は前年度比88.3%減少の1億円という大変厳しい結果となりました。



主要製品販売数量  
09年度を100とした場合の指数



ドライフィルム (YoY)



### 「Gプラン2013」に基づく今後の戦略

当事業はここ数年、デジタルX線機器については新製品の投入がなく、一方、フィルムは国内市場中心に販売が落ち込むなど、苦戦を強いられてきました。『Gプラン2013』の3年間においては、「デジタル機器の投入」「アジア市場の開拓」「保守を中心としたサービス収益の拡大」を成長ドライバーとし、当事業においても成長を目指します。

デジタル機器については、クリニック市場をターゲットとした小型CRを日本および新興国 のニーズに応えて販売していきます。フラットパネルのX線DRは、病院市場をターゲットマーケットとして、顧客ニーズに沿った商品ラインの拡充を図ります。これらのデジタル機器をもって、顧客志向のアプローチを徹底することにより、成長軌道へと転換させます。

また、デジタル機器新製品の顧客をベースとしたサービス、メンテナンス、IT付加価値サービスを成長ドライバーとしていきます。加えて、アジア市場については、CRの新製品だけではなく、X線フィルムについても需要拡大が見込まれることから、着実に販売を伸ばしていきたいと考えています。

