

株主の皆様へ

目次

株主の皆様へ.....	1 ~ 6
菅業の概況	
今後の課題	
連結決算	7 ~ 10
財務諸表・株式の状況	11 ~ 12
Konica トピックス	13 ~ 14
新製品トピックス	15 ~ 16
役員.....	17
会社概況・株主メモ ·	
ご優待のご案内	18

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

さて第96期(平成11年4月1日から平成12年3月31日まで)の菅業報告書をご高覧いただくにあたりまして、ご挨拶申し上げます。

当社では、平成10年よりグループのキャッシュフロー改善を最大テーマとした中期計画「Vプラン2000AAA」を策定し、この中で当期は特に、早期の黒字安定化と成長分野への傾斜に全力を挙げました。

社内カンパニー制の導入と本社機構改革を実施し、グループ全体では、キャッシュフローの改善、在庫の圧縮により、有利子負債の削減が推進できたと同時に、不採算事業部門、不採算子会社の整理をほぼ完了し、経常利益も大幅に改善しました。

さらに21世紀に向け国際的な優良企業を目指し、国際市場での「企業価値を高めていくこと」を目標とし平成

12年1月に、「コニカ イメージングソリューションカンパニー」をキャッチフレーズとする、平成16年3月期までの4カ年中期経営計画「SANプラン2003」を策定しました。デジタル化、ネットワーク化への変革が進むなか、この経営計画のキーワードを、スピード、提携、ネットワークとして、以下の全社方針を掲げてあります。

1)スピード経営の姿勢で全分野に臨み、コニカの市場価値増大を経営の基本目標とする。

2)経営機構改革の方向として、社内カンパニー制をさらに徹底し発展させるなかで分社化・持株会社制を目指す。

3)全社リソースの再配分と成長分野への重点投資を行う(重点戦略分野は、商品・サービスのデジタル・ネットワークシステムの構築、オプテクノロジービジネスの拡大、インクジェット及び、電子材料の大型新規事業の立ち上げ)

4)事業分野及びセグメントでトップ

グループ入りを果たすため、事業
及びセグメントの選択集中を図り、
積極的に同業種あるいは他業種と
の提携を組み入れる。

グループをあげてより一層の経営
革新に取り組み、企業価値の向上のた
めに努力してまいる所存です。

株主の皆様におかれましては、尚一
層のご支援ご鞭撻を賜りますよう心か
らお願い申し上げます。

平成12年6月

取締役社長 植松 富司



営業の概況

営業の経過と成果

当期における世界の経済は、米国では引き続き好調を維持し、欧州でも穏やかな拡大基調で推移しました。アジアは、順調な回復基調となりました。我が国は、金融システム安定化、公共事業をはじめとする政策効果などで、緩やかな回復傾向をみせはじめました。

当社の関連する市場では、国内の需要低迷と価格引き下げが引き続くなかで、アジアが回復し、米国経済も好調でしたが、デジタル化・ネットワーク化が幅広い分野で進展しており、新製品の投入競争や価格競争が激化しました。

このような情勢のもと、当社は、不採算事業部門及び不採算子会社の整理を、ほぼ完了させました。また、最大課題でありました、連結ベースでのキャッシュフロー改善についても当期中に大幅に好転し、その結果、連結有利子負債も順調に減少しております。

6月には、社内カンパニー制の導入を行い、カンパニーの権限と責任の明確化を行うと同時に社内カンパニー業績に連動した業績評価制度の導入を決定し、グループ連結業績の向上に努めました。

当期における米ドル及びドイツマルクの平均レートはそれぞれ111.88円、59.91円となり、前期に比べ、米ドル12.4%、ドイツマルク18.1%の大幅な

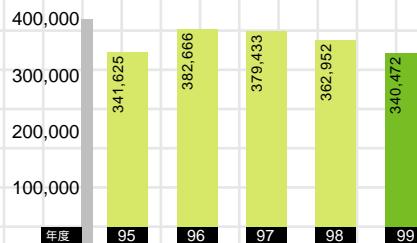
円高となりました。主要製品の販売数量は増加しましたが、為替相場が大きく円高となった影響を受け売上高は減少しました。一方で合理化によるコストダウンの推進や販売費及び一般管理費の削減を推進いたしました結果、売上高は3,404億円、前期比6.2%の減収となりましたが、経常利益は、102億円となり前期比61億円(151.3%)の増益、当期利益につきましては、47億円(前期は損失178億円)となり、目標をほぼ達成することができました。

部門別の営業状況につきましては次の通りです。

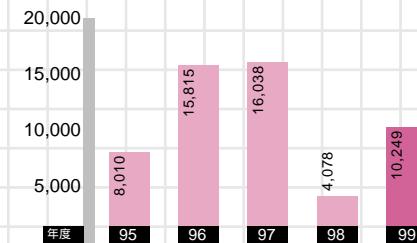
感光材料・感材機器部門

当部門の売上高は1,958億円(前期

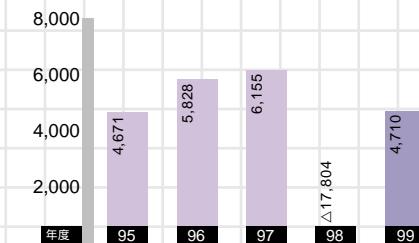
売上高 (単位：百万円)



経常利益 (単位：百万円)



当期利益 (単位：百万円)



比4.7%の減)となりました。

コンシューマーイメージングカンパニー
カラーフィルムや印画紙などを取り
扱うコンシューマーイメージングカンパニーでは、高画質カラーフィルムの世
界を一新する「コニカカラーセンチュ
リア」シリーズ、他社にさきがけフル
デジタルを達成した自動現像処理シ
ステム「コニカデジタルミニラボQD-
21システム」のラインアップの充実、
コンパクトカメラの画質にせまる「撮
りっくりコニカMiNi Goody(ミニ
グッディ)」等の新製品を発売いたし
ました。

米国の事業においては、フィルム販
売は対前期比数量7%、金額で22%

(現地通貨ベース)の増加となり、業績
も順調に回復し、当期は黒字へ転換
いたしました。

この他、アジア、ロシアを中心に海
外関係のフィルム・印画紙とも販売数
量は大幅に増加しました。

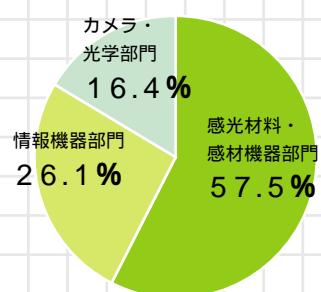
一方、国内は、経営体質の強化、取
引採算性の改善を最重点課題として
取り組みました。

この結果、国内需要の低迷とあいま
って売上高は減少しました。

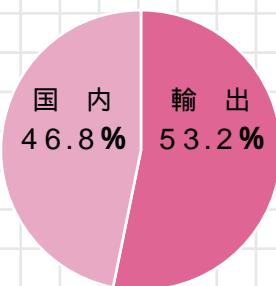
フィルム用のレーザーイメージヤ
「コニカレーザーイメージヤDRYPRO
MODEL 722(高精細デジタル画像
出力機)、ダイレクトデジタイザ「コニ
カダイレクトデジタイザREGIUS
MODEL 150(カセットタイプの高精
細デジタル画像撮影装置)を発売しま
した。従来のフィルムを中心とする販
売から、撮影から診断までの画像の
トータルサポートを推進し、ドライフィ
ルムへのシフトを図るシステム中心の
販売方法へ切り替え、フィルム全体の
シェアアップを図りました。

グラフィックイメージング製品は、国
内では、印刷・製版業界の不振はやや
底を打った感がありますが大幅な回復
にはいたりませんでした。景気低迷の
なかで、価格軟化は歯止めがかからず、
厳しい市場環境となっております。昨
年3月31日で、PS版の事業を三菱化学
株式会社へ移管し、カラープルーフ
(校正)市場へ特化、販売の効率化・収

事業構成比



国内外売上高比率



株主の皆様へ

益性の改善を図りました。国内では既に、高い評価をいただいている「コニカ Konsensus」シリーズに「Digital Konsensus」を加え、この市場では、当社は、圧倒的強さを維持しております。

インクジェット事業グループ

昨年10月に、これまで各事業部門で個別に開発を続けてきた、インクジェットに関する事業を統合し、コニカの戦略事業分野と位置づけ、大型新規事業として育てることにいたしました。

インクジェットプリンタ用の光沢紙「コニカインクジェットペーパー フォトライクQP」は、既に国内で高い評価をいただき、この分野で高いシェアを得ました。

今後は、高速・高画質のヘッドとインクを加えて三位一体の開発を行い、当社の強みを活かし、他社とは異なる特徴ある事業として重点投資を行ってまいります。

EM & ID事業グループ

当期は、成長の著しい液晶偏光板用TAC(トリアセチルセルロース)フィルム事業に参入いたしました。

特にこのTACフィルムの需要は向こう4年間に平均年率約25%の伸びが見込まれています。

3月に、神戸事業場に、新工場を竣工させ、本格稼働に入っております。従来のフィルムに比べ、厳しい技術要件を満たす必要がありますが、永年にわたって培ってきた当社のフィルムの生産技術がお客様から信頼を得ております。

情報機器部門

当部門の売上高は886億円(前期比21.9%の減)となりました。

オフィスドキュメントカンパニー

販売子会社との間で在庫調整を行ったこと、また昨年までOEMにて供

給しておりましたカラーレーザープリンタの供給契約が終了したことにより、売上高は減少しました。

販売子会社の売上高は、デジタル複写機を中心に増加しております。当社が高い市場シェアを有しているデジタル中高速機(Sitiosシリーズ)にさらなる新製品「Sitios7075」「Sitios7065」を加えると同時に、普及機の分野にもあらたに「Sitios7030」「Sitios7020」を投入しデジタル複写機のフルラインアップをそろえました。

オフィスのネットワーク・ドキュメンテーションソリューションを提供できる体制を急ピッチで構築中です。

欧米の強力な直販網により蓄積された販売とサポートのノウハウを各国に水平展開し、従来のオフィス市場だけでなく、今後成長の見込める軽印刷などの市場への参入を進めております。

カメラ・光学部門	中心に販売数量が増加いたしました。	スピード、提携、ネットワークを経営のキーワードとし、市場価値増大を基本目標とする中期経営計画「SANプラン2003」を遂行します。
当部門の売上高は559億円(前期比27.8%の増)となり、前期に引き続き大幅増となりました。	このAPS対応機には、自分撮りモードに加え、エコフラッシュなどの機能を搭載した3倍ズーム機「コニカRevio Z3」	
オプトテクノロジーカンパニー オプティカルコンポーネント事業の主軸となる非球面プラスチックレンズは、情報の入出力、記録、記憶、表示をカバーする最先端の市場で、高い評価を獲得しております。当期は、光ディスク分野でオーディオ、パソコンに加え、特にCD-R、CD-RWやDVDが急成長したこと、また、オプティカルデバイス(光学部品・機構)としてのVTRレンズユニット、コンパクトカメラ用レンズユニット、及び3.5型MOドライブも売上を大幅に伸ばし、各製品ともに增收となりました。	を発売し、平成11年度グッドデザイン賞に選定されました。デジタルスチルカメラは、全体需要が大幅に伸びるなか、「コニカデジタルスチルカメラ Q-M200」を発売しました。さらにOEM供給が急増し、売上高は大幅に増加しました。	さらにキャッシュフロー経営を重視し、前年に引き続き有利子負債の削減、退職給付会計等の新会計基準への対応及び環境問題への適応を強化し、環境情報開示を推進します。グループ全体でこれらの施策を実行し、国内外にコニカの存在感を示し感動を創造する企業を目指します。
カメラ＆デジタルフォト事業グループ コンパクトカメラは、APS対応機を	今後の課題	今後の見通しといしましては、緩やかな景気の回復が見込まれますが、その先行きは予断を許さない状況にあります。一方でデジタル技術の急進やIT革命に伴い、業種間の垣根がなくなるとともに、グローバルでの競争が激化し、経営環境は急速に変化するものと予想しています。