

## 1. 経営成績

### (1) 経営成績に関する分析

	当中間期 (自 19. 4. 1 至 19. 9. 30)	前年同期 (自 18. 4. 1 至 18. 9. 30)	増 減	
売 上 高	百万円 524,958	百万円 493,950	百万円 31,007	% 6.3
売 上 総 利 益	259,682	237,819	21,862	9.2
営 業 利 益	57,059	46,260	10,799	23.3
経 常 利 益	54,670	44,854	9,816	21.9
税金等調整前中間純利益	53,853	47,880	5,972	12.5
中 間 純 利 益	37,644	22,508	15,136	67.2
1 株当たり中間純利益	円 70.93	円 42.40	円 28.53	% 67.3
設 備 投 資 額	百万円 33,634	百万円 33,761	百万円 △127	% △0.4
減 価 償 却 費	28,550	24,618	3,931	16.0
研 究 開 発 費	38,406	34,826	3,579	10.3
為替レート	円	円	円	%
US ドル	119.33	115.38	3.95	3.4
ユーロ	162.30	145.97	16.33	11.2

当中間期における世界の経済情勢を振り返りますと、米国経済においてはサブプライムローン問題（低所得者向け住宅ローンの焦げ付き問題）に端を発した信用収縮の影響により住宅投資の伸びが鈍化するなど、これまで拡大基調が続いていた景気に減速感が見られました。この米国のサブプライムローン問題が飛び火した欧洲経済でも信用リスク不安が高まりましたが、企業の輸出及び設備投資は堅調に推移したことなどにより全体としては緩やかな成長を保ちました。また、アジア経済も、中国が引き続き高い成長を示すなど、総じて堅調に推移しました。わが国の経済では、米国経済の下振れ不安や原油など原材料価格の高騰といった懸念材料を抱えながらも、一方ではユーロ高・円安の為替メリットを享受した輸出製造業を中心に企業業績が大幅に改善するなど、景気は総じて底堅く推移しました。

このような状況の中、当中間期は昨年 5 月に策定した中期経営計画<FORWARD 08>の方針に沿って、情報機器事業、オプト事業など成長分野を重点強化するところの『ジャンルトップ戦略（特定の事業領域や市場に経営資源を集中して、その中でトップポジションを確立する）』を推進し、当社グループの成長と企業価値の最大化に向けて取り組みました。

当中間期の売上高は、前年同期比 310 億円 (6.3%) 増収の 5,249 億円となりました。経営統合以来、情報機器事業及びオプト事業における収益拡大に重点をおいた事業強化に注力する一方、フォトイメージング事業の事業縮小及び終了に至るプロセスの中で同事業の急激な売上減少によってグループ全体としては減収傾向が続いておりました。当中間期においてはフォトイメージング事業の事業終了に伴い同事業の売上計上がなくなったことにより前年同期比で 299 億円の売上減少の影響でしたが、新製品を中心に販売好調なカラーMFP（デジタル複合機）や需要拡大が続く TAC フィルム（液晶偏光板用保護フィルム）など成長分野で売上が大きく拡大したため、グループ全体として三期ぶりの増収となりました。なお、フォトイメージング事業の売上を除いた比較では、前年同期比 609 億円 (13.1%) 増収と高い水準での成長を維持しております。

売上総利益は、前年同期比 218 億円 (9.2%) 増益の 2,596 億円となりました。競争激化に伴う価格下落や銀など原材料価格の高騰による影響を全社的なコストダウン取り組みや付加価値の高い新製品を中心とした販売数量の増加などで吸収し、更に円安効果も加わりました。売上総利益率は、前年同期の 48.1% から 49.5% へと 1.4 ポイント向上しました。

販売費及び一般管理費は、注力分野における研究開発費増（35 億円）などグループの成長を加速させるための積極投資を行ったこともあり、前年同期比で 110 億円 (5.8%) 増加となりましたが、業務効率の向上や選択と集中の視点にたった管理をグループ内で徹底し、売上高販管費比率は、ほぼ前年同期並みの 38.6% となりました。この結果、営業利益は、前年同期比 107 億円 (23.3%) 増益の 570 億円となり、営業利益率は、前年同期の 9.4% から 10.9% へと 1.5 ポイント向上しました。

営業外項目では、営業外費用が支払利息の減少などにより前年同期比で 19 億円減少する一方、営業外収益が為替差益の減少などにより 29 億円減少し、営業外損益が前年同期比で 9 億円悪化しました。これにより、経常利益は、前年同期比 98 億円 (21.9%) 増益の 546 億円となりました。

特別項目では、前年同期に計上された投資有価証券売却益などがなくなったことで特別利益が前年同期比 28 億円減少する一方、特別損失が 9 億円増加したことにより、特別損益が前年同期比 38 億円悪化しました。これらの結果、税金等調整前中間純利益は、前年同期比 59 億円 (12.5%) 増益の 538 億円となりました。

法人税等については、フォトイメージング事業終了に伴い平成 18 年 3 月期に引当計上した事業撤退損失が、事業終了

進歩に伴い一部税務上の損金算入が確定するなどの特殊要因により税額が通常より低くなつたため、当中間期の実効税率は 29.9% となり、中間純利益は前年同期比 151 億円 (67.2%) 増益の 376 億円となりました。

なお、営業利益及び経常利益につきましては、統合以来三期連続で最高益を更新、また中間純利益につきましては二期連続で最高益を更新いたしました。

当中間期の設備投資額は、情報機器事業では新製品企画費用の増加、オプト事業では TAC フィルム及びガラス製ハードディスク基板の新工場の建設や研究開発拠点の新設など成長分野における積極投資を進めた結果、ほぼ前年同期並みの 336 億円となりました。また、減価償却費は、これまでに行って來た生産能力増強に關わる償却負担増もあり、前年同期比 39 億円増の 285 億円となりました。なお、この中には税制改正における減価償却制度の見直しに伴う償却費増(13 億円) も含まれております。

### (セグメント別の状況)

#### ①情報機器事業：MFP、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ズ株式会社

	当中間期 (自 19. 4. 1 至 19. 9. 30)	前年同期 (自 18. 4. 1 至 18. 9. 30)	増減	前年同期比
	百万円	百万円	百万円	%
(1) 外部売上高	346,901	309,539	37,361	12.1
(2) セグメント間売上	2,883	1,767	1,115	63.1
売上高計	349,785	311,307	38,477	12.4
営業費用	305,069	277,210	27,858	10.0
営業利益	44,716	34,097	10,618	31.1

情報機器事業では、『ジャンルトップ戦略』を徹底して推進し、国内外市場において成長が続くカラーMFP 分野及びプロダクションプリント分野での当社事業基盤の拡大に注力しています。

MFP 分野では、当社は一般オフィス向けに「bizhub (ビズハブ) C451」(本年 5 月発売)、「bizhub C650」(同 7 月発売)、「bizhub C203/253/353」(同 9 月発売) のカラーMFP 新製品 5 機種を当中間期に集中的に投入してラインアップを一新し、カラー出力毎分 20 枚から 50 枚までのフルレンジで商品競争力の一層の強化を図りました。いずれの製品も新開発の重合法トナーと画像処理技術による高画質、タンデムエンジンの採用による高生産性・高信頼性、最新のネットワーク機能やセキュリティ機能など高い商品競争力を有しており、これら新製品を中心に当中間期のカラーMFP の販売は国内外市場で好調に推移しました。また、大企業の社内印刷部門や大手フランチャイズプリントショップ、商業印刷などを対象顧客とするプロダクションプリント分野向けには、高速カラーMFP の新製品「bizhub PRO (ビズハブ・プロ) C5500」を本年 9 月より発売開始しました。カラー機では「bizhub PRO C6500/5500/500」の 3 機種、モノクロ機では「bizhub PRO 1050e/920」の 2 機種と幅広い品揃えとともに、当社が優位性を持つ重合法トナーによるオフセット印刷にも迫る高画質や印字位置精度、豊富な製本オプションなどが国内外のプロの要求に的確に応え、当中間期の販売は大きく伸長しました。また、これらの重点分野での取り組みに加え、アジア地域などを中心にモノクロ MFP の販売台数も拡大を維持しました。

プリンタ分野では、プリントボリュームが見込まれる一般オフィス向けの販売に重点をおいて「magicolor (マジカラー) 5700」シリーズや「magicolor 7400」シリーズなど中高速タンデムカラープリンタの販売強化に引き続き取り組んでおります。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前年同期比 12.1% 増収の 3,469 億円、営業利益は同 31.1% 増益の 447 億円となりました。

#### ②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

	当中間期 (自 19. 4. 1 至 19. 9. 30)	前年同期 (自 18. 4. 1 至 18. 9. 30)	増減	前年同期比
	百万円	百万円	百万円	%
(1) 外部売上高	83,315	67,675	15,640	23.1
(2) セグメント間売上	529	769	△240	△31.2
売上高計	83,844	68,444	15,399	22.5
営業費用	70,784	57,779	13,004	22.5
営業利益	13,059	10,664	2,394	22.5

オプト事業では、業界トップレベルの光学技術、製膜技術、材料技術、微細加工技術など当社の強み技術を活用し、市場動向や顧客ニーズ、技術動向を先取りした製品の提供に努め、事業拡大に取り組んでおります。

ディスプレイ部材分野では、当中間期前半は顧客サイドの調整の影響により需要の伸びはやや鈍化しましたが後半には急ピッチで回復し、大型液晶テレビ向けを中心に TAC フィルムの通常品及び視野角拡大フィルムとも販売は好調に推移しました。特に、本年 1 月から新製品へ切換えた視野角拡大フィルムは、そのコストパフォーマンスに対してお客様から高い評価をいただき、採用メーカーが拡がっております。

メモリ一分野では、光ピックアップレンズは、CD 用の需要縮小の影響によって販売数量全体では減少傾向が続いております。しかしながら、BD 及び HD DVD の次世代 DVD 市場が年末商戦に向けて拡がりを見せており、これら次世代 DVD 用の販売は好調に推移し、当中間期の収益拡大に貢献しました。一方、ガラス製ハードディスク基板は、垂直磁気方式への対応は順調に進んでおりますが、顧客サイドの在庫調整の影響もあり、当中間期は前年並みの販売数量に留まりました。

画像入出力コンポーネント分野では、携帯電話用コンポーネントは、VGA クラスから 3.2 メガまで幅広い需要に対応したことにより、当中間期はマイクロカメラを中心に販売数量は大きく伸長しました。また、デジタルカメラ用レンズユニットは、当社の得意とする光学技術を活かした高倍率ズームレンズが販売数量を大きく伸ばしました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前年同期比 23.1% 増収の 833 億円、営業利益は同 22.5% 増益の 130 億円となりました。

#### ③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)

	当中間期 (自 19. 4. 1 至 19. 9. 30)	前年同期 (自 18. 4. 1 至 18. 9. 30)	増減	前年同期比
	百万円	百万円	百万円	%
(1) 外部売上高	80,616	76,046	4,569	6.0
(2) セグメント間売上	1,739	8,441	△6,701	△79.4
売 上 高 計	82,355	84,487	△2,131	△2.5
営 業 費 用	78,349	79,317	△967	△1.2
営 業 利 益	4,005	5,170	△1,164	△22.5

医療・ヘルスケア分野では、国内外の医療施設におけるデジタル化やネットワーク化の流れに対応して、デジタル X 線画像読取装置「REGIUS（レジウス）」シリーズ、画像出力装置「DRYPRO（ドライプロ）」シリーズなどデジタル入出力機器の拡販に注力しております。当中間期は、診療所やクリニックなど小規模医療施設をターゲットに、「小型で且つシンプルな操作環境の提供」の設計思想に沿って開発した新製品「REGIUS 110」を本年 6 月より発売開始しました。X 線フィルムの販売は国内外ともフィルムレス化の影響もあり伸び悩みましたが、デジタル入出力機器の販売は、新製品を中心に好調に推移しました。

印刷分野では、印刷前工程のデジタル化に伴いフィルムレス化が加速しておりますが、当中間期は海外市場でのフィルム販売が堅調に推移したことにより前年並みの販売数量を確保することができました。また、デジタル機器販売につきましては、当社独自の RIP 技術を搭載したオンデマンド印刷システム「Pagemaster Pro（ページマスター・プロ）」の販売が国内外で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前年同期比 6.0% 増収の 806 億円となりました。一方、営業利益は、フィルムの原材料となる銀価格の高騰の影響やデジタル機器開発強化に伴う研究開発費の増加などにより前年同期比 22.5% 減益の 40 億円となりました。

#### ④その他：

##### ■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)

当事業では、当社独自の光計測技術を活用して、測色計、輝度計、照度計、血中酸素濃度計、黄疸計、三次元形状測定器などユニークな計測機器を国内外のお客様に提供しております。当中間期は、欧州及び中国市場において測色計の「分光測色計 CM シリーズ」などの販売が好調に推移した結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前年同期比 9.0% 増収の 49 億円、営業利益は同 12.3% 増益の 7.9 億円となりました。

##### ■産業用インクジェット事業：プリンタヘッド及びインク、テキスタイルプリンタなど

(事業担当：コニカミノルタ I J 株式会社)

当事業では、当社の保有するインクジェット技術や化学、インクに関する独自技術を活かして大手プリンタメーカー向けに高精細プリンタヘッドやインク、及びテキスタイルプリンタ用として大型インクジェットプリンタの販売を行っております。当中間期は、中国、韓国などアジア地域での新規顧客開拓に積極的に取り組んだ結果、当事業の外部顧客

に対する売上高は前年同期比 15.4% 増収の 33 億円、営業利益は、研究開発費などの費用増もあり前年同期比 20.3% 減益の 5.1 億円となりました。

### (通期業績見通し)

世界経済を牽引してきた米国経済はサブプライムローン問題に伴う景気後退の懸念は払拭されず、この影響を受けてこれまで緩やかな拡大基調にあった国内外の景気にも総じて先行き不透明感が見られます。一方ではデジタル関連製品における価格競争の一層の激化、原油など原材料価格の高騰、ドル・ユーロ・人民元の主要通貨の為替動向など決して予断は許されない状況と認識しております。

当社グループの関連市場に対する環境認識としましては、情報機器事業では、一般オフィスにおけるカラー化、ネットワーク化は益々加速し、そのようなオフィス環境に対応した高機能・高性能なカラーMFP 及びカラープリンタへの需要は引き続き堅調に推移するものと思われます。オプト事業では、TAC フィルムなどの液晶材料に対する需要は引き続き拡大基調で推移するものと見込まれ、また次世代 DVD 製品の市場拡大、高画素タイプのカメラ付携帯電話の海外市場での本格普及など、これらデジタル家電向けの光学デバイスやコンポーネントにつきましても市場環境は総じて堅調に推移するものと思われます。しかしながら、最終製品市場での価格軟化に伴い部材メーカーへの価格圧力は厳しくなる昨今の市場環境に加えて、年末商戦の結果によっては在庫調整の局面や一層の単価下落も予想されます。

前述のとおり、情報機器事業の高速カラーMFP、またオプト事業の大型液晶テレビ用視野角拡大フィルムや次世代 DVD 用光ピックアップレンズなど当社グループの主力製品の販売は、これまでのところ高付加価値製品を中心に概ね計画に沿って好調に推移しております。加えて為替レートが当初の前提に比べて円安になったこともあり、当中間期は、売上高、営業利益、経常利益及び中間純利益は予想を上回る成績をあげることができました。これを踏まえ、各事業における今下期の見通しを考慮し、通期業績予想を下記のとおり修正いたしました。

### (連結業績)

	今回業績予想	前回業績予想 平成19年5月10日発表	増 減
	億円	億円	億円
売 上 高	10,850	10,450	400
営 業 利 益	1,160	1,050	110
経 常 利 益	1,070	930	140
当 期 純 利 益	660	475	185

### (単独業績)

	今回業績予想	前回業績予想 平成19年5月10日発表	増 減
	億円	億円	億円
営 業 収 益	650	555	95
営 業 利 益	335	240	95
経 常 利 益	350	260	90
当 期 純 利 益	400	285	115

なお、上記業績見通しにおいては下半期の為替レートの前提を以下のとおりとしております。

US\$ 115 円 (前回予想時は 115 円)  
EURO 150 円 (前回予想時は 150 円)

※上記業績予想は、本資料の発表日現在における将来に関する前提・見通し・計画に基づく予想であり、リスクや不確定要素を含んだものです。実際の業績は当社を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートの変動など様々な重要な要素により、これら業績予想とは大きく異なる可能性があります。

## (2) 財政状態に関する分析

### ① 当中期の概況

	当中中期末	前期末	増減
総資産 (百万円)	962, 151	951, 052	11, 099
純資産 (百万円)	402, 891	368, 624	34, 267
1 株当たり純資産額 (円)	756. 20	692. 39	63. 81
自己資本比率 (%)	41. 7	38. 6	3. 1

総資産は、前期末比 110 億円増加の 9, 621 億円となりました。事業の規模の拡大に伴い、たな卸資産や有形固定資産を中心に増加いたしました。たな卸資産は前期末比 127 億円増加の 1, 463 億円となりました。また、引き続き有利子負債の削減に努めた結果、有利子負債は前期末比 102 億円減少の 2, 191 億円となりました。

純資産については、中間純利益の計上 376 億円などにより利益剰余金が増加したことにより 4, 028 億円となりました。1 株当たり純資産額は 756. 20 円（前期末比 63. 81 円増加）となり、自己資本比率は前期末比 3. 1 ポイント上昇し 41. 7%となりました。

### ② キャッシュ・フローの状況

	当中中期	前年同期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円 50, 264	百万円 26, 898	百万円 23, 366
投資活動による キャッシュ・フロー	△31, 565	△26, 745	△4, 819
計 (フリー・キャッシュ・フロー)	18, 699	152	18, 547
財務活動による キャッシュ・フロー	△16, 564	△ 9, 268	△7, 295

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

税金等調整前中間純利益 538 億円、減価償却費 285 億円、売上債権の減少 200 億円等によりキャッシュ・フローが増加したものの、たな卸資産の増加、仕入債務の減少、フォトイメージング事業の事業撤退損失引当金の取り崩しや法人税等の支払い等もあり、営業活動によるキャッシュ・フローは 502 億円（前年同期比 +233 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 315 億円の支出（前年同期比 48 億円の支出増加）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 288 億円によるものであり、主なものは、新製品のための金型投資に加え、TAC フィルム及びガラス製ハードディスク基板の新工場の建設等の生産能力増強に係わるものや研究開発拠点の新設などに係わるものです。

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・フローは前年同期比 185 億円増加の 186 億円の黒字となりました。

#### (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 165 億円の支出（前年同期比 72 億円の支出増加）となりました。主として、有利子負債の更なる削減と配当金の支払いによるものです。

以上の結果、為替換算差額 7 億円を加算して現金及び現金同等物は 28 億円増加いたしました。さらに新規の連結会社による増加分 1 億円を加えた当中中期末の現金及び現金同等物の残高は 895 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 16 年 3 月期	平成 17 年 3 月期	平成 18 年 3 月期	平成 19 年 3 月期	当中中期
自己資本比率 (%)	34. 6	35. 6	31. 1	38. 6	41. 7
時価ベースの 自己資本比率 (%)	81. 5	60. 2	84. 5	86. 4	107. 4
債務償還年数 (年)	3. 1	4. 4	3. 0	3. 4	2. 2
インレット・カバレッジ・レシオ	11. 1	10. 1	14. 4	12. 8	21. 9

(注) 自己資本比率：(純資産－新株予約権－少數株主持分)／総資産

時価ベースの自己資本比率：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。
2. 株式時価総額は、中間期末(期末)株価終値×中間期末(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・フローは中間連結(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、中間連結(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、中間連結(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。なお、算出における中間期の営業キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フロー×2を使用しております。

### ③通期の見通し

<キャッシュ・フローの見通し>

通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・フローは、200 億円を見込んでおります。

なお、上記の金額表示については、億円、百万円未満を切り捨てております。

## (3) 利益配分に関する基本方針及び当期の配当

### ①利益配分に関する基本方針

当社取締役会による剩余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、新たな事業付加価値を増大し、グループ成長と企業価値の最大化を目指す中期経営計画<FORWARD 08>に基づき、内部留保を充実し、成長分野への戦略投資の推進や財務体質の強化に積極的に取り組むとともに、株主の皆様への利益還元を図ってまいります。

剩余金の配当につきましては、安定配当の観点からは 1 株当たり年 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、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目指しております。

内部留保につきましては、今後成長が見込まれる事業分野の研究開発や設備投資等に活用し、また剩余金の処分等も適宜実施いたします。

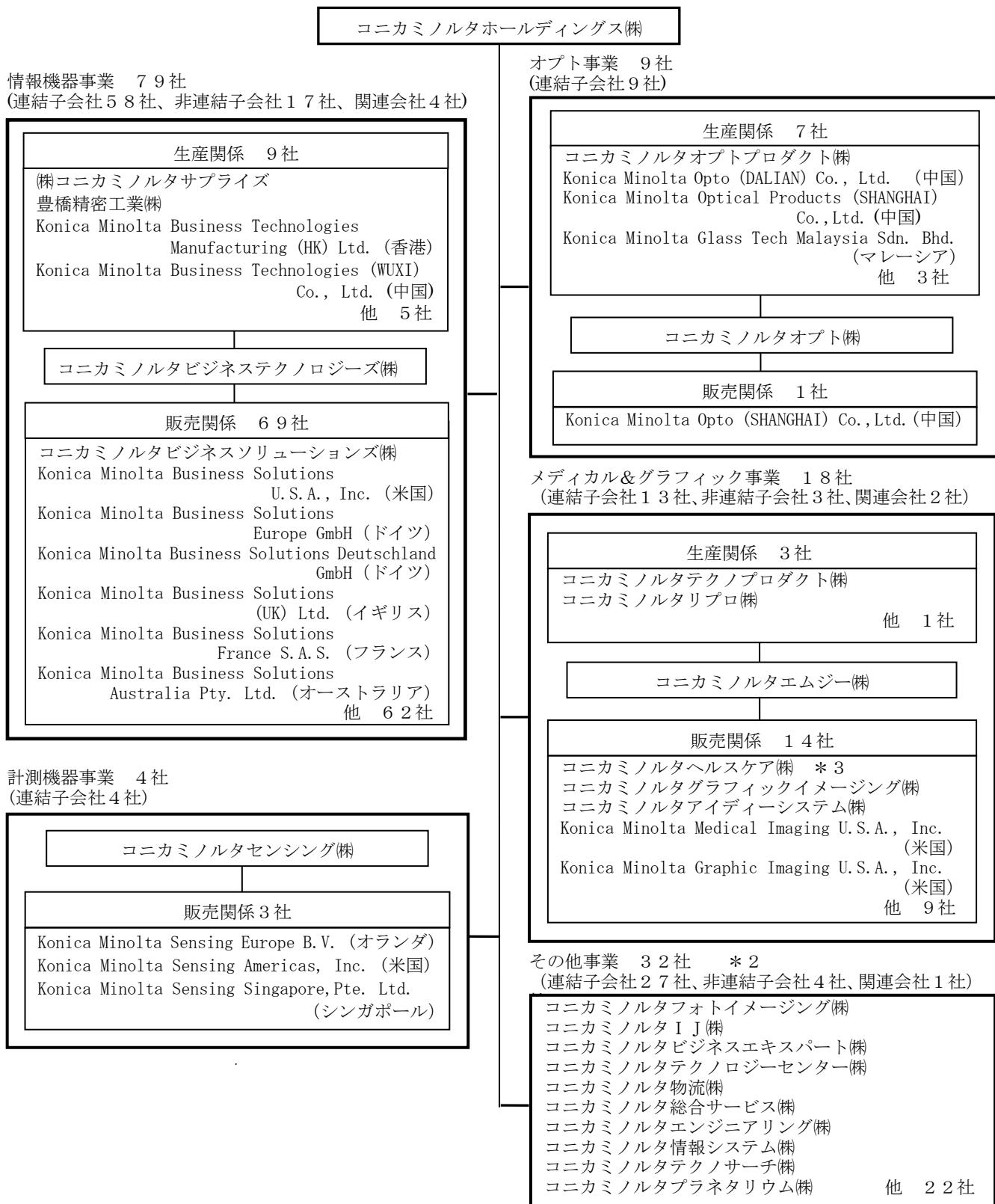
自己株式の取得につきましては当面予定しておりませんが、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策のひとつとして適切に判断してまいります。

### ②当期の配当

当平成 20 年 3 月期の配当予想につきましては、上記の方針に沿って安定配当に重点をおき中間期末及び期末とも 1 株当たり 5 円、年間配当金 10 円としておりましたが、当中間期の業績が当初予想よりも好調に推移しており、また通期の業績につきましても当初予想を上回る見通しであることを踏まえ、中間期末配当につきましては、1 株につき 2 円 50 銭増額し、7 円 50 銭とすることといたしました。また、期末配当につきましても現時点では同額の増額を予定しており、年間配当金は 1 株当たり 15 円となります。前期比では 5 円の増配とすることで、株主の皆様のご支援にお応えしたいと存じます。

## 2. 企業集団の状況

当社グループは、当社及び連結子会社 111 社ならびに非連結子会社 24 社、関連会社 7 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。



(注) \* 1. 系統図は平成 19 年 9 月 30 日現在の状況であり、主要な連結子会社のみを記載しております。

\* 2. 従来、区分掲記していた「フォトイメージング事業」については、平成 18 年 1 月 19 日にお知らせいたしました同事業の終了の決定に基づく事業終息の結果、当該事業の重要性が低下したため、当中間期より区分掲記を取りやめております。

\* 3. コニカミノルタメディカル㈱とコニカミノルタエムジー㈱は、平成 19 年 4 月 1 日に合併、コニカミノルタエムジー㈱の医療用製品国内販売機能を統合し、コニカミノルタヘルスケア㈱に社名変更しております。

### 3. 経営方針

#### (1) 経営の基本方針

当社グループは、「新しい価値の創造」を経営理念に掲げ、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。

- |         |   |
|---------|---|
| 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つづける革新的な企業」<br>「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」                                 |

#### (2) 中長期的な経営戦略及び対処すべき課題

##### 【中期経営計画<FORWARD 08>】

当社グループは、「新しい価値の創造」を経営理念に掲げ、イメージングの領域で新たな感動を創造する革新的な企業グループとして、高度な技術と信頼で市場をリードするグローバル企業を目指しています。フォトイメージング事業を終了した後のグループ成長を見据えて、当社は昨年 5 月、平成 18 年度から 3 カ年の中期経営計画<FORWARD 08>を策定しました。本計画は、新たな事業付加価値を増大し、グループ成長と企業価値の最大化を目指す成長戦略を骨子としております。

##### 中期経営計画 <FORWARD 08>の基本方針及び数値目標

###### ■ 基本方針：

- i ) グループ総力を挙げての成長を図る
- ii ) 新たな企業イメージを構築する
- iii ) グローバルに通用する CSR 経営を推進する

###### ■ 数値目標（平成 20 年度連結業績目標）

- |           |                |
|-----------|----------------|
| ①売上高      | ： 1 兆 1,000 億円 |
| ②営業利益     | ： 1,100 億円     |
| ( 営業利益率 : | 10% )          |
| ③当期純利益    | ： 570 億円       |

成長力強化のためには、当社グループの現在の枠組みを越えて事業間シナジーを追求し、事業付加価値の増大を図ることが重要と考えております。MFP・プリンタやデジタル印刷機、医療機器などを括りとした「機器・サービス事業群」と、光学コンポーネントやディスプレイ部材からなる「コンポーネント事業群」を両輪として当社グループの成長を加速させてまいります。

そして、光学・画像・材料・微細加工の 4 分野で当社グループが持つコア技術を高度に結合させ、お客様のニーズを先取りした革新的かつ高品位な商品とプロフェッショナルサービスの提供にこだわり、当社グループ各社が「お客様のビジネスを成功に導くパートナー」として高い信頼を寄せていただける企業となることを目指し、顧客視点に立った技術力・提案力の一層の強化に取り組んでまいります。

また、企業として将来にわたって持続的な成長を目指していく上では、CSR の取組みが一層重要性を増しております。当社グループはグローバルに通用する CSR 経営の推進を加速すべく、メーカーとしての基本である環境、品質面において常に業界トップクラスとなる強固な取組みを展開する一方、株主をはじめ、お客様、取引先、地域住民、従業員など多様なステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの強化、社会貢献の充実、内部統制の強化など、広範囲な対応を進捗させております。

##### 【中期経営計画<FORWARD 08>の進捗状況】

本計画の二年目となる平成 19 年度中間期の連結業績につきましては本決算短信でご報告いたしましたとおり、売上、利益ともに前年同期実績及び当初計画を大きく上回る実績をあげることができました。また、この当中間期実績を踏まえて通期見通しにつきましても上方修正いたしました。このように数値面では、中期経営計画<FORWARD 08>最終年度である平成 20 年度の利益目標を一年前倒しで達成できる見通しとなりましたが、当面の業績に満足することなく本計画で定めた諸施策及び課題を着実に遂行し、更なる成長に向けたチャレンジを続けてまいります。

これまで重点的に事業強化に取り組んできた、欧米市場におけるカラー MFP のジャンルトップの確立や他社に先駆けた次世代 DVD 用ピックアップレンズの立上げなど本計画の諸施策の成果は、このように着実に当社グループ企業価値の増大に寄与しておりますが、当期では本計画の進捗を更に加速するため、また当社グループの持続した成長を見据えて、そのプラスアップを全面的に行いました。各事業領域において重点項目を絞込み、具体的なタイムフレームの中でアクションプランに展開して着実に実行に移しております。その骨子と主な進捗状況は以下のとおりであります。

## 1) コア事業の強化・進化 :

平成 19 年度～20 年度での成長を確実なものにするためには、既存のコア事業を更に強化・進化させることが重要と考え、情報機器事業ではカラーMFP でのジャンルトップをより強固なものにすること、また、オプト事業では高機能フィルムによる液晶テレビ市場での事業拡大を図ること、などを骨子とする取組みを進めております。

## □当中間期における主な進捗状況 :

情報機器事業では、一般オフィス用カラーMFP の新製品を 5 機種投入し中低速機から高速機まで商品ラインアップを一新、また、プロダクションプリント分野でもカラー出力毎分 55 枚の高速カラーMFP の新製品を投入するなど商品競争力の強化に努めました。オプト事業では、TAC フィルム及びガラス製ハードディスク基板の新工場建設を進め、生産能力の増強に取り組んでおります。

## 2) コア事業周辺領域での業容拡大 :

次の成長のステップとしては、コア事業が持つ事業基盤や技術リソースの展開によって、その周辺領域で業容を拡大することが必須と考え、情報機器事業では機器販売のためのソリューションから更に進化させたサービス事業の展開、医療分野ではコンピュータ解析を用いた画像診断支援事業、などの立ち上げに向けた準備を始めております。

## □当中間期における主な進捗状況 :

情報機器事業では、プロダクションプリント市場が拡大する中で、お客様が直面する様々な問題をお客様と一緒に解決し、更には新しいビジネスモデルをお客様に提案していく情報発信の拠点として「コニカミノルタ デジタルイメージングスクエア」を開設いたしました（営業開始：10 月 1 日）。この拠点を通じて広く国内外のお客様へ向けて付加価値の高いソリューションと情報、サービスを提供してまいります。

## 3) 将来事業の育成 :

更に中長期の視点で当社グループの持続した成長を見据え、新たな将来事業の育成にも取り組んでおります。

## □当中間期における主な進捗状況 :

既に発表のとおり、当社独自の有機 EL 技術を用いて照明分野への参入を平成 22 年事業化を目標として、米国ゼネラル・エレクトリック社との協業によって進めております。

## 4) 成長戦略を支える企業体質強化 :

これらの施策を実行していく上では、当社グループの企業体質の一層の強化が重要であります。具体的には、以下の 3 つの側面からの体質強化を重点的に取り組んでおります。

## ①開発力や生産力の強化など事業基盤強化 :

## □当中間期における主な進捗状況 :

本年 6 月、MFP やプリンタに搭載するソフトウェア関連の品質評価業務を行う会社を中国（大連）に設立いたしました。更に 7 月には、これら製品のソフトウェア開発リソースの安定確保の手段として、インドの大手 IT サービスプロバイダーである HCL テクノロジーズ社とパートナーシップ契約を締結しオフショア開発センターを開設するなど、グローバルなソフト開発体制の構築に取り組みました。

## ②成長を支える企業文化・風土・機能の再構築 :

## □当中間期における主な進捗状況 :

本年 7 月には米国で、8 月には欧州で MFP 販売会社にプリンタ販売会社を再編統合いたしました。これは、一体化した販売組織のもとで一般オフィス市場向けに MFP 及びプリンタ製品の拡販を進めることによって、より一層のシナジー効果を実現することが目的であります。また、9 月にはドイツにおいて MFP の有力ディーラーを買収いたしました。欧州最大の市場である同国での当社のジャンルトップのポジションをより強固なものにすることが狙いであります。

## ③強固な財務体質の確立 :

## □当中間期における主な進捗状況 :

一層激化する企業間競争に勝ち残っていくためには、より強固な財務体質を確立することが重要と考え、有利子負債の削減及び自己資本の充実に取り組んでおります。前述のとおり、当中間期末の有利子負債残高は前期末に比べて 102 億円減少し、2,191 億円となりました。また、自己資本は前期末に比べて 338 億円増加し、4,012 億円となりました。これに伴い、当中間期末の自己資本比率は前期末の 38.6% から 41.7% へ上昇し、D/E レシオも 0.62 から 0.55 へと改善しました。