

1. 経営成績

(1) 経営成績に関する分析

(当期の経営成績)

	当期 (自 19. 4. 1 至 20. 3. 31)	前期 (自 18. 4. 1 至 19. 3. 31)	増 減	
売 上 高	百万円 1,071,568	百万円 1,027,630	百万円 43,937	% 4.3
売 上 総 利 益	531,343	494,916	36,426	7.4
営 業 利 益	119,606	104,006	15,599	15.0
経 常 利 益	104,227	98,099	6,128	6.2
税金等調整前当期純利益	98,996	104,890	△5,893	△5.6
当 期 純 利 益	68,829	72,542	△3,712	△5.1
1 株当たり当期純利益	円 129.71	円 136.67	円 △6.96	% △5.1
設 備 投 資 額	百万円 75,295	百万円 64,000	百万円 11,294	% 17.6
減 價 償 却 費	60,443	52,692	7,750	14.7
研 究 開 発 費	81,272	71,961	9,311	12.9
為替レート	円	円	円	%
US ドル	114.28	117.02	△ 2.74	△2.3
ユーロ	161.53	150.09	11.44	7.6

当期における世界の経済情勢を振り返りますと、これまで緩やかな成長を保ってきた日米欧など先進国経済も、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な信用収縮不安の影響を受けて、当期後半以降景気減速が懸念されはじめ、世界経済の先行きに不透明感が増しました。米国経済は、住宅市場が更に冷え込むとともに雇用や個人消費へも波及しリセッション観測が強まるなど、総じて軟調に推移しました。欧州経済は、好調な輸出に支えられたドイツやフランスが堅調に推移しつつも、昨秋以降は域内全般で景気鈍化の兆しが見られました。その一方で、中国やロシアなど新興国経済は、外需の成長や豊富な天然資源を背景にして、引き続き高い経済成長を維持しました。

わが国経済は、米国経済の先行き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、当期前半はユーロ高・円安のメリットを享受した輸出製造業を中心に企業収益が改善し、緩やかな成長が続きました。しかしながら後半には米国経済の景気後退懸念が強まる中でドル安・円高の進行や原油高・原材料高が企業収益を急速に圧迫し始め、景気に減速感が認められはじめました。

当期の為替動向につきましては、年明け以降、円高が急速に進行しましたが、年平均レートでは、米ドルは114円となり前期に比べ3円(2%)の円高、ユーロは、162円となり前期に比べ11円(8%)の円安で推移しました。

このような状況の中、平成18年5月に策定した3ヵ年計画の中期経営計画<FORWARD 08>の2年目となる当期は、その成長戦略に沿って、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（成長が見込まれる事業領域や市場に経営資源を集中して事業拡大を図り、その中でトップポジションを目指す）』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。

当社グループの中核事業である情報機器事業は、モノクロ機からカラー機への置き換えが進む一般オフィス向けMFP（デジタル複合機）分野では、中低速から高速まで全ての領域において競争力のあるカラーMFPの新製品5機種を投入し、国内外でのシェア拡大に努めました。これら新製品の販売は好調に推移し、特に当社が強い販売基盤をもつ欧米市場ではトップグループの地位を得ております。また、大企業やデジタル商業印刷向けに成長が期待されるプロダクションプリント分野でも高速カラーMFPの新製品を投入し、販売拡大に努めました。加えて、当事業の成長を一層加速させるグローバル戦略の一環として、本年1月に欧州の有力情報機器メーカーであるOce N.V.社（本社：オランダ）と一般オフィスからプロダクションプリントまで広範な領域での製品相互供給及び共同開発を骨子とする戦略的業務提携に関して基本合意いたしました。（本件は、4月4日に正式契約を締結しております。）

戦略事業のオプト事業は、ディスプレイ部材分野では液晶パネルを構成する基幹部材であるTACフィルム（液晶偏光板用保護フィルム）の生産能力増強に努めました。大型液晶テレビ向けを中心とした需要拡大のタイミングをとらえ、当初計画を前倒しして建設を進めた第5工場（兵庫県神戸市）の稼動を昨年11月より開始し、同製品の年間生産能力をこれまでの1億2,000万m²から1億7,000万m²に拡充いたしました。能力増強に対する戦略的な投資判断が奏功し、新製品の販売好調が続く高機能TACフィルム（視野角拡大フィルム）を中心に当期の販売数量は大きく伸長しました。更なる能力拡大を図るため、本年夏稼動に向けて第6工場の建設を進めております。メモリ一分野では、当社が圧倒的な市場ポジションをもつBD（ブルーレイディスク）方式など次世代DVD用光ピックアップレンズの量産出荷が本格化しました。また、パソコンなどの記憶装置として搭載されているハードディスク駆動装置の基幹部材であるガラス製ハード

ディスク基板についても顧客からの需要拡大に対応して、本年2月にマレーシア新工場の稼動を開始いたしました。このように成長が見込まれる分野に経営資源を戦略的に投下して、競争力のある新製品の開発並びに国内外の生産拠点の拡充に努めました。

メディカル&グラフィック事業では、デジタル化が進む医療及び印刷分野に対応して、高精細・高品位な画像品質を提供するデジタル入出力機器の販売拡大に取り組みました。

計測機器事業では、色計測分野において新製品の投入を積極的に行い商品競争力の強化に努めました。また、産業用インクジェット事業では、海外市場での新規納入先の開拓に取り組みました。

これらの結果、当期の連結売上高は前期比439億円(4.3%)増収の1兆715億円となりました。国内外の主要市場でカラーMFPの販売拡大が続く情報機器事業や、TACフィルムの高機能品や次世代DVD用光ピックアップレンズなど成長製品をもつオプト事業が当社グループの売上拡大を牽引しました。なお、フォトイメージング事業の事業活動終了に伴う売上減少477億円を除いたベースでは前期比9%の増収となります。

売上総利益は、前期比364億円(7.4%)増益の5,313億円となりました。原材料価格高騰や市場における価格競争による影響を新製品を中心とした販売数量の増加やそれに伴う品種構成の改善による付加価値の増大を図るとともに、全社的なコストダウンの取組み強化などで吸収しました。対ドルは円高となりましたが対ユーロの円安効果も加わり、売上総利益率は前期の48.2%から49.6%へと1.4ポイント上昇しました。

販売費及び一般管理費では、将来成長に向けて注力分野での新製品開発を積極的に進めたため研究開発費が93億円増加するなど、前期比で208億円の増加となりました。一方で、選択と集中により経費管理を徹底し、売上高販管費比率はほぼ前期並みの38.4%となりました。この結果、営業利益は前期比155億円(15.0%)増益の1,196億円となりました。また、営業利益率も前期の10.1%から11.2%へと1.1ポイント上昇しました。

営業外項目では、当期後半に進行した円高の影響で前期の為替差益から当期は為替差損に転じており、これに伴い営業外収益は前期比40億円の減少、営業外費用は前期比54億円の増加となり、営業外損益は前期比94億円悪化しました。これらの結果、経常利益は前期比61億円(6.2%)増益の1,042億円となりました。

特別項目では、フォトイメージング事業の終了に伴い前期に計上された固定資産売却益や投資有価証券売却益などが減少したことにより特別利益が18億円減少したことにより加え、特別損失も減損損失等により102億円増加したことにより、特別損益は前期比120億円悪化しました。これらの結果、税金等調整前当期純利益は前期比58億円(5.6%)減益の989億円となりました。法人税等では、当期も前期と同様にフォトイメージング事業終了決定に伴い平成18年3月期に引当計上した事業撤退損失が、事業終了の進展に伴い税務上の損金算入が一部確定するなどの特殊要因により支払税額が通常より軽減されたため、当期の実効税率は30.3%となりました。これらの結果、当期純利益は前期比37億円(5.1%)減益の688億円となりました。

営業利益につきましては3期連続、経常利益は4期連続で増益を更新し、いずれも過去最高益となりました。

セグメント別の事業の状況につきましては、次のとおりです。

(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

	当期 (自 19. 4. 1 至 20. 3. 31)	前期 (自 18. 4. 1 至 19. 3. 31)	増減	前期比
(1) 外部売上高	百万円 700,969	百万円 658,693	百万円 42,276	% 6.4
(2) セグメント間売上	5,175	3,955	1,220	30.9
売 上 高 計	706,145	662,648	43,497	6.6
営 業 利 益	90,093	79,982	10,111	12.6

情報機器事業では、『ジャンルトップ戦略』を推進し、国内外市場において需要拡大が続く一般オフィス向けカラーMFP、並びにプロダクションプリント分野向け高速MFPの販売拡大に注力しています。

MFP分野では、当期前半はカラー出力が毎分45枚から50枚(モノクロ出力は毎分45枚から65枚)の中高速カラーMFP「bizhub(ビズハブ)C451/C650」の新製品2機種を、また後半には毎分20枚から35枚の中低速カラーMFP「bizhub C203/C253/C353」の3機種を投入し、一般オフィス向けに低速から高速まで全ての領域で品揃えの強化を図りました。いずれの製品も当社が得意とするタンデムエンジンをベースに、新開発の重合法トナーと画像処理技術による高画質・高生産性を備え、また日々進化するオフィス環境が求める最新のネットワーク機能やセキュリティ機能をシリーズ共通で装備するなど、高い商品競争力を有しています。これらの新製品を中心に当期の販売は好調に推移し、特に中高速レンジの一般オフィス向けカラーMFPについては当社が強い販売基盤を持つ欧米市場においてトップグループのポジションを堅持しています。また、大企業の社内印刷部門やデジタル商業印刷など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」を昨年9月に投入いたしました。これによって、カラー機

では「bizhub PRO C6500/C5500/C500」の3機種、モノクロ機では「bizhub PRO 1050e/920」の2機種と品揃えを拡げるとともに、専任直販組織や有力ディーラーとの協業などにより販売拡大に努めました。

レーザプリンタ分野では、プリントボリュームが見込まれる一般オフィス向けへの販売強化に重点的に取り組みました。この方針に沿って、昨年夏には当社の主力市場である欧米においてプリンタ販売会社をMFP販売会社に再編統合し、販売体制の整備を行いました。また、「magicolor（マジカラー）4650/5570/8650DN」などカラー出力が毎分24枚から35枚の中高速タンデムカラープリンタや1台にプリント・コピー・スキャナなどの機能を搭載したカラーレーザ複合機「magicolor 2590MF」といった高付加価値製品を順次投入し、品揃えの充実を図りました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前期比6%増収の7,009億円、営業利益は前期比13%増益の900億円となりました。

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

	当期 (自 19. 4. 1 至 20. 3. 31)	前期 (自 18. 4. 1 至 19. 3. 31)	増減	前期比
	百万円	百万円	百万円	%
(1) 外部売上高	182,262	138,960	43,301	31.2
(2) セグメント間売上	1,083	1,396	△313	△22.4
売 上 高 計	183,345	140,356	42,988	30.6
営 業 利 益	31,255	21,000	10,254	48.8

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独自の強み技術を活かして、最先端のデジタル家電製品や情報通信分野に必須となるディスプレイ部材やガラスマールドレンズ、プラスチックレンズなど各種コンポーネントを提供しています。

ディスプレイ部材分野では、注力分野である大型液晶テレビ向け視野角拡大フィルムの新製品開発に重点的に取り組み、昨年から本年にかけて競争力のある新製品を相次いで市場に投入いたしました。これら高機能TACフィルムに対するお客様からの評価は高く、国内外でのシェアを大きく拡大しました。生産能力増強の効果も加わり、当期のTACフィルムの販売は大きく伸長しました。

メモリー分野では、主力製品である光ピックアップレンズは、当社が圧倒的な市場ポジションをもつ次世代DVD製品の本格的な立ち上がりに伴い、BD（ブルーレイ）用光ピックアップレンズなどの販売が好調に推移しました。一方、昨年前半は調整局面にあったガラス製ハードディスク基板も、夏以降は需要が回復するとともに垂直磁気記録方式への当社製品の対応力も高く評価され、販売は好調に推移しました。

画像入出力コンポーネント分野では、国内外の有力メーカー向けにカメラ付携帯電話用マイクロカメラやデジタルカメラ用ズームレンズが出荷数量を大きく伸ばし、売上拡大に貢献しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前期比31%増収の1,822億円、営業利益は前期比49%増益の312億円となりました。

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

	当期 (自 19. 4. 1 至 20. 3. 31)	前期 (自 18. 4. 1 至 19. 3. 31)	増減	前期比
	百万円	百万円	百万円	%
(1) 外部売上高	161,105	158,705	2,399	1.5
(2) セグメント間売上	3,566	12,249	△8,683	△70.9
売 上 高 計	164,671	170,955	△6,283	△3.7
営 業 利 益	7,775	8,880	△1,105	△12.4

医療・ヘルスケア分野では、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）」シリーズなどのデジタル入出力機器の販売に注力しています。当期は、従来製品に比べ小型且つシンプルな操作環境を提供する新製品「REGIUS MODEL 110」及び周辺端末システム「REGIUS Unitea（ユニティア）」を開発し、これまでの大規模病院に加えて診療所など小規模医療施設に販売領域を拡げ、国内外市場でのデジタル入出力機器の販売拡大に取り組みました。

印刷分野では、デジタル化が進行する印刷現場のニーズに対応してデジタル印刷機器の販売強化に取り組んでいます。当期は、当社独自技術を搭載した高品質なオンデマンド印刷機「Pagemaster Pro（ページマスター・プロ）6500」を中心にデジタル印刷機器の販売拡大に国内外で本格展開に取り組みました。

両分野ともにデジタル化に伴いフィルム需要が伸び悩む市場環境の中、これらデジタル機器の販売に注力した結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前年並みの1,611億円となりました。一方、営業利益は、フィルムの原材料となる銀価格高騰の影響や研究開発費の増加もあり、前期比12%減益の77億円となりました。

④その他：

- 計測機器事業：色計測機器、医用計測機器、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

計測機器事業では、当社独自の光計測技術を活かして、測色計、輝度計、血中酸素濃度計、黄疸計、三次元形状測定器など産業用及び医用計測機器を提供しています。当期は、成長へのシフトアップを目指し、光源色、物体色、三次元の主要三分野において次期主力商品の開発に注力いたしました。その成果として、分光放射輝度計「CS-2000」、分光測色計「CM-700d/CM600d」、非接触三次元デジタイザ「RANGE（レンジ）7」を市場化し、商品競争力の強化に努めました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前期並みの99億円となりました。一方、営業利益は販売費用の増加もあり前期比26%減益の12億円となりました。

- 産業用インクジェット事業：プリンタヘッド及びインク、テキスタイルジェットプリンタなど
事業担当：コニカミノルタI J株式会社

産業用インクジェット事業では、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、高精細プリンタヘッド、テキスタイル染色用大判プリンタ及びそれらの消耗品となるインクの販売を行っています。当期は、国内市場向けにはインク販売が増加し、また欧米や中国など海外市場では新規納入先の開拓に積極的に取り組むなど業績拡大に努めました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は前期比15%增收の69億円となりましたが、営業利益は研究開発費など経費の増加があり前期比32%減益の8億円となりました。

(次期の見通し)

これまで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の長期化に伴い景気後退も懸念され、その影響を受けて国内外の景気の先行きに不透明感が高まっております。特に、期前半は日米欧など主要先進国での景気減速は避けられず、諸々の経済政策の実効による景気回復は期後半からとなることが予測されます。また、原油など原材料価格の高騰やドル・ユーロ・人民元など主要通貨の為替動向、市場における価格競争の一層の激化、更には地球規模で深刻化する環境問題への対応など、当社を取り巻く事業環境は今後も厳しい状況が続くもの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、このような景気減速がMFP市場に与える影響を慎重に見つめ、一般オフィス向けMFPはモノクロMFPから高機能・高性能なカラーMFPへの買替え・買増し需要は国内外で引き続き堅調に推移するものと思われます。更にプロダクションプリント分野向け高速MFPに対する需要も拡大するものと見込んでおります。また、本年は北京オリンピックの開催を控えて、大型液晶テレビやBD製品、高性能ノートパソコンなどデジタル家電製品並びに通信機器関連の需要成長が見込まれ、当社のTACフィルムや光ピックアップレンズ、ガラス製ハードディスク基板などの需給環境は概ね拡大基調で推移するものと見込まれます。一方、医療・ヘルスケア及び印刷分野では、国内外におけるフィルムレス化の流れはますます進行するものと思われ、それに対応した事業構造への転換を図るためデジタル機器の販売強化を急いでおります。

このような状況の中、当社グループは、中期経営計画<FORWARD 08>の最終年となる平成20年度を本計画の総仕上げの年として、本計画で策定した全てのアクションプランを取りこぼしなく確実に且つスピードをあげて遂行するとともに、当社グループの次代での更なる成長に向け、グループの総力を結集して取り組んでまいります。

(単位：億円)

	平成21年3月期		平成20年3月期		増 減	
	中間期	通期	中間期	通期	中間期	通期
売 上 高	5,350	11,100	5,249	10,715	100	384
営 業 利 益	565	1,200	570	1,196	△5	3
経 常 利 益	550	1,150	546	1,042	3	107
当 期 純 利 益	340	700	376	688	△36	11

なお、上記業績見通しにおける為替レートの前提是、米ドル：100円、ユーロ：155円としています。

※ 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 当期の概況

	当期末	前期末	増減
総資産 (百万円)	970, 538	951, 052	19, 485
純資産 (百万円)	418, 310	368, 624	49, 686
1 株当たり純資産額 (円)	786. 20	692. 39	93. 81
自己資本比率 (%)	43. 0	38. 6	4. 4

総資産は、前期末比 194 億円増加の 9, 705 億円となりました。中核事業である情報機器事業及び戦略事業であるオプト事業への投資により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並みの 1, 329 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 33 億円減少の 2, 260 億円となりました。

純資産については、当期純利益の計上 688 億円などにより利益剰余金が増加したことにより 4, 183 億円となりました。1 株当たり純資産額は 786. 20 円となり、自己資本比率は前期末比 4. 4 ポイントアップの 43. 0%となりました。

② キャッシュ・フローの状況

(百万円)

	当期	前期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	123, 014	66, 712	56, 301
投資活動による キャッシュ・フロー	△76, 815	△56, 401	△20, 414
計 (フリー・キャッシュ・フロー)	46, 198	10, 311	35, 887
財務活動による キャッシュ・フロー	△10, 545	△5, 170	△5, 375

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

税金等調整前当期純利益 989 億円と売上債権の減少に加え、ここ数年の積極的な設備投資による固定資産増加と税制改正に伴う減価償却方法変更による減価償却費の増加、固定資産減損損失など非資金項目の影響もあり、営業活動によるキャッシュ・フローは 1, 230 億円（前期比 +563 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 768 億円のマイナス（前期比 △204 億円）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 629 億円によるものであり、主なものは、情報機器事業及びオプト事業における投資であり、新製品のための金型投資や TAC フィルム、ガラス製ハードディスク基板等の生産能力増強に係わるものです。

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 461 億円（前期比 +358 億円）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 105 億円のマイナス（前期比 △53 億円）となりました。これは主として配当金の支払い、有利子負債の返済によるものです。

以上のキャッシュ・フローの結果、現金及び現金同等物の当期末残高は前期末比 356 億円増加の 1, 221 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	平成 20 年 3 月期
自己資本比率(%)	34.6	35.6	31.1	38.6	43.0
時価ベースの自己 資本比率(%)	81.5	60.2	84.5	86.4	74.0
債務償還年数(年)	3.1	4.4	3.0	3.4	1.8
インタレスト・カバ レッジ・レシオ	11.1	10.1	14.4	12.8	27.7

(注) 自己資本比率： 自己資本／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

株式時価総額は、期末株価終値×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。

営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・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、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、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

(次期の見通し)

次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・フローにつきましては、150億円を見込んでおります。

(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

① 利益配分に関する基本方針

当社は、中期経営計画<FORWARD 08>に基づき、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んでまいりました。今後とも更に、新たな事業付加価値を増大させ、グループ成長とグループ企業価値の最大化を目指してまいります。それに伴い、株主の皆様への利益還元も高めていくべく、平成20年度よりの剰余金の配当等の決定に関する新しい方針を以下の通り定めました。

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績及び成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ継続的に利益還元することを基本といいたします。

具体的な配当の指標としましては、連結配当性向 25%以上を中長期的な目標といいたします。

自己株式の取得につきましては、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策の一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月期の剰余金の期末配当としましては、本中期経営計画に沿って順調に伸展する会社業績をふまえ、当中間期に予定したとおり1株当たり7円50銭の配当を実施させていただきたく存じます。中間期末配当と合わせた年間配当金は1株当たり15円となり前期比では5円の増配とすることで、株主の皆様からの日頃のご支援にお応えしたいと存じます。

③ 次期の配当

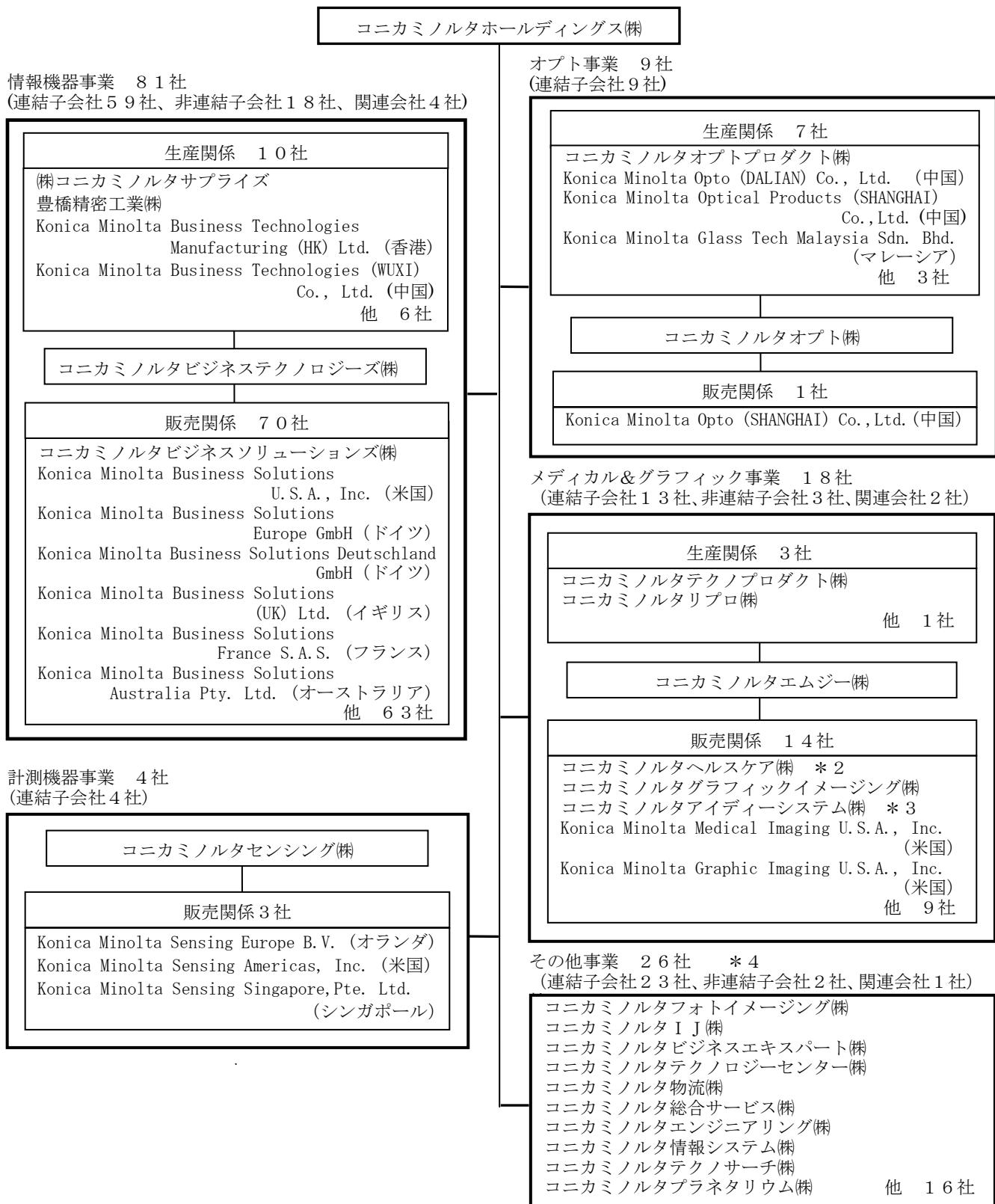
次期の配当につきましては、平成21年3月期も引き続き堅調な業績が見込まれることから、新たに定めた上記の基本方針に沿って、1株当たり前期比5円増配し、年間配当金20円を予定しております。(中間・期末配当金とも1株当たり2円50銭増配し、それぞれ10円の予定)

これにより、連結配当性向の推移は、平成19年3月期7.3%、平成20年3月期11.6%、平成21年3月期15.2%(予定)となります。

○ 上記記載金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

2. 企業集団の状況

当社グループは、当社及び連結子会社 108 社ならびに非連結子会社 23 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 20 年 3 月 31 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. コニカミノルタメディカル㈱とコニカミノルタエムジーテクノサポート㈱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. コニカミノルタアイディーシステム㈱は、平成 20 年 4 月 1 日に第三者に譲渡されました。

*4. 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、区分掲記を取りやめておりま
す。

3. 経営方針

(1) 経営の基本方針

- 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」
 「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

当社は、新たな事業付加価値の増大とグループ企業価値の最大化を目指す成長戦略を骨子として、平成 18 年度から 20 年度までの 3 カ年計画の中期経営計画<FORWARD 08>を策定いたしました。

中期経営計画 <FORWARD 08>の 基本方針

1) グループ総力を挙げての成長を図る

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」、光学コンポーネントやディスプレイ部材を括りとした「コンポーネント事業群」をグループ成長の両輪と位置づけ、当社グループ各社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に取り組んでおります。

2) 新たな企業イメージを構築する

イメージングの領域において、光学・画像・材料・微細加工など当社グループの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サービスの提供を通じて、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」として信頼していただけるよう、技術力・提案力の一層の強化・研鑽に取り組んでおります。

3) グローバルに通用する CSR (企業の社会的責任) 経営を推進する

当社グループが将来にわたって持続的に成長を続けていくためには、広く社会から信頼され、「社会にとって必要不可欠な企業グループ」と認められることが重要と考え、グローバルに通用する CSR 経営を推進しております。特に、環境対応への社会からの要請が高まる中、当社グループでは省エネ・省資源設計を追求した商品開発や生産、環境に配慮したグリーン調達の推進など、メーカーとしての基本である環境・品質面での取組みを徹底しております。更には、排出物削減や資源の再活用の推進、有害物質の排出削減など、開発や生産のみならず当社グループの全ての企業活動において常に業界トップクラスを目指した取組みを展開しております。また、株主・お客様・お取引先・地域社会・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、コンプライアンスを含む内部統制の強化など、広範囲な取組みをグローバルに行っております。

中期経営計画<FORWARD 08>の進捗状況及び今後の取り組み

本計画の 2 年目となる平成 19 年度の連結業績につきましては、経営成績に記載のとおり、本計画の方針の沿った戦略的な投資や事業の取り組みが奏功し、情報機器事業及びオプト事業の収益拡大によって売上・利益とも本計画で策定した目標を大きく上回り、特に利益面では最終年度の数値目標を 1 年前倒しして達成するなど、本計画は順調に進捗しております。また事業面でも、欧米市場におけるカラー MFP のジャンルトップの確立やプロダクションプリント事業の拡大、競争力ある新製品を投入した大型液晶テレビ向け視野角拡大フィルムや他社に先駆けた次世代 DVD 用ピックアップレンズの立ち上げなど、本計画の成長戦略に沿って仕込んできた当社グループの戦略製品の成果は着実に実績として積みあがっています。

【参考】中期経営計画<FORWARD 08>各年度数値目標と実績及び平成 20 年度予想

(億円)	平成 18 年度		平成 19 年度		平成 20 年度	
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	年度予想
連結売上高	9,800	10,276	10,200	10,715	11,000	11,100
連結営業利益 (営業利益率)	800 (8%)	1,040 (10%)	920 (9%)	1,196 (11%)	1,100 (10%)	1,200 (11%)
連結当期純利益	300	725	非公表	688	570	700

当社は、本計画の確実な達成と当社グループの持続した成長を見据えて、昨年 4 月に「中期経営計画<FORWARD 08>のブラッシュアップ」を全面的に行いました。短期的視点並びに中長期的視点の両面から各事業領域において重点項目を絞り込み、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実行に移しております。本計画の最終年となる平成 20 年度は、その方針に沿ってそれぞれのアクションプランを着実に遂行してまいります。

そのブラッシュアップの骨子と主な進捗状況並びに今後の取り組み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 TAC 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、などを重点テーマとして取組みを進めております。

□当期における主な進捗状況 :

情報機器事業では、一般オフィス向けカラーMFP の新製品 5 機種を投入し、中低速から高速まで全ての領域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向けにも毎分 55 枚の出力スピードを備えた高速カラー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。また、昨年 9 月にはドイツにおいて、11 月には米国において現地の有力ディーラーを買収いたしました。加えて、本年 4 月には米国の大手ディーラーである Danka Office Imaging 社（本社：米国）の買収を決定するなど、販売体制の強化にも積極的に取り組みました。（本件は、同社の株主総会の承認及び関係国での法的手続きを経て、本年 6 月に買収が完了する見込みです。）

オプト事業では、高機能 TAC フィルム（視野角拡大フィルム）新製品を投入しシェア拡大を図るとともに、新工場を建設し生産能力の増強に努めました。また、ガラス製ハードディスク基板は需要が急増する垂直磁気方式の製品供給能力を増強するため、マレーシアに新工場を建設いたしました。更には、当事業が関西地区にもつ光学技術に関する研究開発機能を集約し、大阪狭山市に開発新棟を建設いたしました。

2) コア事業周辺領域での業務拡大 :

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、その周辺領域で業務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」を昨年 10 月に開設いたしました。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おります。また、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を目的に、株式会社シーイーシーと合弁で「コニカミノルタビズコム株式会社」を本年 2 月に設立いたしました。

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 年事業化を目指して、GE 社（本社：米国）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 :

□当期における主な進捗状況 :

情報機器事業では、昨年 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（本社：ノイダ市）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。また、同事業の更なる成長を加速させるグローバル戦略の一環として、本年 1 月には欧州の有力情報機器メーカーである Oce N. V. 社（本社：オランダ）と一般オフィスからプロダクションプリント分野まで広範な領域での製品相互供給及び共同開発を骨子とする戦略的業務提携に関して基本合意いたしました。（本件は、4 月 4 日に正式契約を締結しております。）

②成長を支える企業文化・風土・機能の再構築 :

□当期における主な進捗状況 :

昨年 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。

③強固な財務体質の確立 :

□当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、当期末の有利子負債残高は前期末に比べて 33 億円減少し、2,260 億円となりました。また、自己資本は前期末に比べて 496 億円増加し、4,171 億円となりました。これに伴い、当期末の自己資本比率は前期末の 38.6% から 43.0% へ上昇し、負債資本倍率も 0.62 から 0.54 へと改善しました。