

1. 経営成績

(1) 経営成績に関する分析

① 業績全般

	当連結会計年度 (自22. 4. 1 至23. 3. 31)	前連結会計年度 (自21. 4. 1 至22. 3. 31)	増減	
売上高	億円 7,779	億円 8,044	億円 △265	% △3.3
売上総利益	3,545	3,644	△99	△2.7
営業利益	400	439	△39	△9.0
経常利益	331	408	△76	△18.8
税金等調整前当期純利益	281	360	△79	△22.1
当期純利益	258	169	89	53.0
1 株当たり当期純利益	円 48.84	円 31.93	円 16.91	% 53.0
設備投資額	億円 429	億円 369	億円 60	% 16.4
減価償却費	551	611	△60	△9.9
研究開発費	726	684	41	6.0
フリー・キャッシュ・フロー	億円 232	億円 729	億円 △497	% △68.2
連結従業員数	人 35,204	人 36,048	人 △844	% △2.3
為替レート	円	円	円	%
US ドル	85.71	92.85	△7.14	△7.7
ユーロ	113.11	131.15	△18.04	△13.8

当連結会計年度における内外の経済環境を概観しますと、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や金融政策が奏功して緩やかな回復基調が続きました。アジア経済は中国やインドが牽引役となって総じて景気は安定拡大を続けました。一方、我が国経済は当連結会計年度前半は景気対策効果によって緩やかな回復基調で推移しましたが、後半には景気対策効果の一巡や輸出が低調になるなど景気回復のペースが減速しました。更に、平成23年3月に発生した東北地方太平洋沿岸部を中心とする未曾有の大震災により、被災地域に生産基盤の多くを依存するサプライチェーンに混乱が生じ、また電力供給不足の懸念が広がるなど、経済活動に甚大な被害を及ぼしました。

当社は、平成20年秋の世界的な金融危機による事業環境の激変を、むしろ今後の当社グループのより強い成長機会につながる契機とすべく、平成21年4月に「経営方針<09-10>」を定めました。2年目となる当連結会計年度は「成長軌道への転換点」と位置付け、5年先、10年先の成長を見据えた「攻めの経営」へ舵を切りました。

具体的には、①既存事業の強化・業容拡大、②アジア市場での本格展開、③新規事業展開の加速、の重要課題を設定し、これらの取り組みに注力しました。このうち、「既存事業の強化・業容拡大」につきましては、情報機器事業において複合機(MFP)の「bizhub (ビズハブ)」シリーズ新製品投入やOPS(オプティマイズド・プリント・サービス)のグローバル体制を整備しました。プロダクションプリント分野では、新ブランド「bizhub PRESS」シリーズを投入し、デジタル印刷市場での販売拡大に努めました。また、メディカル&グラフィック事業にあった商業印刷及びデジタル印刷関連部門を情報機器事業へ集約するとともに、Eastman Kodak社(本社:米国)とクロスディストリビューション契約を締結するなど、当分野の国内外における販売力強化を図りました。一方、オプト事業においては、液晶偏光板用TACフィルム(TACフィルム)やHDD用ガラス基板での業容拡大を目指して積極的に生産能力増強を行いました。「アジア市場での本格展開」につきましては、力強い成長が続く中国市場での更なる販売拡大を目指し、情報機器事業では新製品の投入やディーラー販売力の強化を図りました。また、インド市場においては情報機器事業及びヘルスケア事業の販売会社を設立し、当社製品の販売・サービスの拡大に取り組みました。

当連結会計年度における主な事業の状況につきましては、情報機器事業では複合機の需要が緩やかに回復する中で、カラー機やモノクロ機の新製品が牽引して販売台数は前連結会計年度を上回りました。またプロダクションプリントティング機も新製品を投入してデジタル印刷市場での需要喚起に努めました。こうした品揃え強化とOPSの体制整備の効果が相まって、国際金融グループ大手の一社であるAllianz社(本社:ドイツ)から全世界の事務機運用管理を受託するなど、グローバルレベルでの大口顧客向けビジネスの実績も着実にあがってきました。しかしながら、海外販売比率が8割を超える同事業では、当連結会計年度を通して円高の影響を最も強く受けました。オプト事業は、平成22年夏から始まった顧客における生産調整が長引き、HDD用ガラス基板やブルーレイディスク用ピックアップレンズ等の販売が全般に伸び悩む一方、TACフィルムは早期に調整から脱して堅調に推移しました。ヘルスケア事業は、医療用デジタル入力機器の販売は前連結会計年度を上回りましたが、フィルム製品の販売減少を補うには至りませんでした。

これらの結果、当連結会計年度の連結売上高は、7,779億円（前連結会計年度比3.3%減）となりました。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、減収に伴う利益減少や為替影響などにより400億円（前連結会計年度比9.0%減）となりました。当連結会計年度は対USドル、ユーロとともに期初から大幅な円高が続く中、為替換算による減収影響が531億円ありました。この円高要因を除いたベースでの前連結会計年度売上高との比較では、3.3%の増収となります。同様に営業利益では209億円の為替換算による減益影響があり、この要因を除くと38.6%の増益となります。

経常利益は、円高に伴う為替差損の発生等により331億円（前連結会計年度比18.8%減）となりました。税金等調整前当期純利益は、事業構造改善費用や投資有価証券評価損等の特別損失を計上したこと等により281億円（前連結会計年度比22.1%減）となりました。当期純利益は、フォトイメージング事業を行っていた子会社の解散に係る税効果の適用等により258億円（前連結会計年度比53.0%増）となりました。

なお、平成23年3月11日に発生した東日本大震災により当社グループが受けた被害総額は、情報機器事業及びヘルスケア事業を中心に、4億円となり、特別損失として計上しました。

② 主要3セグメント別の状況

		当連結会計年度 (自22. 4. 1 至23. 3. 31)	前連結会計年度 (自21. 4. 1 至22. 3. 31)	増減	
		億円	億円	億円	%
情報機器事業	外部売上高	5,396	5,408	△11	△0.2
	営業利益	374	389	△15	△3.9
オプト事業	外部売上高	1,298	1,367	△69	△5.1
	営業利益	128	143	△15	△11.0
ヘルスケア事業	外部売上高	849	1,043	△193	△18.6
	営業利益	1	14	△12	△88.3

＜ 情報機器事業 （事業会社：コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社） ＞

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及びモノクロ機が、欧米の主要市場で堅調に推移し、当連結会計年度における販売台数は前連結会計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」が、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、モノクロ機を合わせた販売台数は、前連結会計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、オフィス分野及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、欧州では平成22年11月にGetronics社（本社：オランダ）と提携、北米では同年12月にAll Covered社（本社：米国）を買収しました。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は、前連結会計年度並みの5,396億円、営業利益は、374億円（前連結会計年度比3.9%減）となりました。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8.3%増収、39.0%増益となります。

＜ オプト事業 （事業会社：コニカミノルタオプト株式会社） ＞

ディスプレイ材料分野では、平成22年夏に始まった液晶パネルメーカーでの生産調整は、10月を底にして回復基調に転じました。当連結会計年度後半には、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始まるなど、当社が強みとするVA-TACフィルム及び薄膜タイプは堅調に推移し、当連結会計年度のTACフィルム全体の販売数量としては前連結会計年度を上回りました。

メモリ一分野では、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、ともに当連結会計年度の販売数量は前連結会計年度を上回りました。しかしながら、平成22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、当初期待され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は前連結会計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連結会計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連結会計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、当事業の外部顧客に対する売上高は1,298億円（前連結会計年度比5.1%減）、営業利益は128億円（前連結会計年度比11.0%減）となりました。

< ヘルスケア事業 (事業会社: コニカミノルタエムジー株式会社) >

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、更にサービス・ソリューションビジネスの販売拡大に注力しました。当連結会計年度の「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連結会計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、当連結会計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、当事業の外部顧客に対する売上高は849億円（前連結会計年度比18.6%減）、営業利益は1億円（前連結会計年度比88.3%減）となりました。

(参考) 第4四半期連結会計期間の状況

	当第4四半期 連結会計期間 (自23. 1. 1 至23. 3. 31)	前第4四半期 連結会計期間 (自22. 1. 1 至22. 3. 31)	増減	
売上高	億円 2,026	億円 2,157	億円 △130	% △6.1
売上総利益	900	1,058	△158	△15.0
営業利益	117	227	△110	△48.3
経常利益	108	216	△108	△49.8
税金等調整前四半期純利益	118	185	△66	△36.0
四半期純利益	151	79	71	90.6
1株当たり四半期純利益	円 28.49	円 14.94	円 13.55	% 90.7
設備投資額	億円 98	億円 125	億円 △26	% △21.4
減価償却費	139	151	△11	△7.5
研究開発費	185	164	20	12.2
フリー・キャッシュ・フロー	億円 174	億円 151	億円 22	% 15.0
為替レート	円	円	円	%
USドル	82.34	90.70	△8.36	△9.2
ユーロ	112.57	125.62	△13.05	△10.4

主なセグメントの状況

		当第4四半期 連結会計期間 (自23. 1. 1 至23. 3. 31)	前第4四半期 連結会計期間 (自22. 1. 1 至22. 3. 31)	増減	
情報機器事業	外部売上高	億円 1,432	億円 1,468	億円 △35	% △2.4
	営業利益	114	208	△94	△45.1
オプト事業	外部売上高	304	341	△37	△10.9
	営業利益	27	40	△13	△32.4
ヘルスケア事業	外部売上高	224	279	△54	△19.5
	営業損失	△4	△0	△3	—

③ 翌連結会計年度の見通し

当社グループを取り巻く内外の経済情勢を見通しますと、中国やインドなど新興国が牽引するかたちで世界経済は引き続き緩やかな回復基調が持続するものと思われますが、中東や北アフリカでの政情不安に伴う原油高、欧州の一部に抱える信用不安の問題などがリスク要因として懸念されます。一方、我が国経済は、サプライチェーンや電力供給に甚大な被害をもたらした東日本大震災の影響で、当面は下振れ懸念が強い状況が続くものと思われます。

主な当社関連市場の需要見通しにつきましては、情報機器事業ではプロダクションプリンティング機の需要は国内外市場とも緩やかな需要拡大が見込まれ、オフィス用複合機（MFP）は先進国市場では成熟感があるものの新興国市場での需要が成長を牽引するものと思われます。オプト事業では、パソコン関連など一部に生産調整の影響が長引く懸念もありますが、液晶テレビなどデジタル家電製品は総じて需要成長が見込まれます。ヘルスケア事業では、クリニック市場などを中心に小型CRへの需要拡大が持続するものと見込まれます。

このような状況に鑑み、翌連結会計年度の業績見通しにつきましては、以下のように予想しております。当社グループは東日本大震災の被災地域に生産拠点がなかったため人的被害及び生産設備に被害はなく、直接的に生産活動に支障をきたすものではありませんが、当該震災に起因するサプライチェーンの混乱や電力供給制限などの影響を現時点で算定可能なリスクとして、売上高で130億円、営業利益で50億円織り込みました。今後の復旧状況に関しては、引き続き情報収集及び分析を行い、当該震災が当社グループの事業活動に与える影響を最小限に留めるべく適切に対応してまいります。

この予想は、震災に起因する混乱の諸影響が年次頃には収束するとの期待のもとに算定したものであり、その状況は日々変化しております。従いまして、第2四半期連結累計期間の業績予想につきましては記載しておりません。

なお、為替レートにつきましては、USドル：85円、ユーロ：115円 を前提としています。

(単位：億円)

	24年3月期業績予想	当連結会計年度	増減
売 上 高	8,100	7,779	320
営 業 利 益	420	400	19
経 常 利 益	390	331	58
当 期 純 利 益	200	258	△58

※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 当連結会計年度の概況

	当連結会計年度末	前連結会計年度末	増減
総資産 (億円)	8,454	8,657	△203
純資産 (億円)	4,289	4,207	82
1株当たり純資産額 (円)	806.53	791.28	15.26
自己資本比率 (%)	50.6	48.5	2.1

総資産は、前連結会計年度末比203億円減少し8,454億円となりました。繰延税金資産が増加した一方で、売上債権が減少し、さらに設備投資の抑制や償却により有形固定資産及び無形固定資産が減少しました。また、有利子負債については、社債が増加した一方、借入金の返済により、連結会計年度末比47億円減少の1,925億円となりました。

純資産については、円高による為替換算調整勘定の減少などありましたが、当期純利益の計上258億円などによる利益剰余金の増加により前連結会計年度末比82億円増加し4,289億円となりました。1株当たり純資産額は806.53円となり、自己資本比率は前連結会計年度末比2.1ポイントアップし50.6%となりました。

② キャッシュ・フローの状況

(単位：億円)

	当連結会計年度	前連結会計年度	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	679	1,133	△454
投資活動によるキャッシュ・フロー	△447	△404	△42
計 (フリー・キャッシュ・フロー)	232	729	△497
財務活動によるキャッシュ・フロー	△129	△438	308

当連結会計年度の連結キャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フロー679億円の創出と、設備投資を中心とした投資活動によるキャッシュ・フロー447億円の支出の結果、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232億円のプラスとなりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは129億円のマイナスとなりました。

その他に、現金及び現金同等物に係る換算差額7億円の調整があり、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末比110億円増加の1,751億円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況は、次のとおりであります。

(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281億円、減価償却費551億円等の増加と、主として第1四半期における特例掛金拠出による退職給付引当金の減少83億円、運転資本の減少39億円、法人税等の支払い94億円等との相殺により、営業活動によるキャッシュ・フローは679億円のプラス（前連結会計年度は1,133億円のプラス）となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

情報機器事業における新製品のための金型投資及び戦略事業であるオプト事業における生産能力増強に係る投資等の有形固定資産の取得による支出370億円を中心、投資活動によるキャッシュ・フローは447億円のマイナス（前連結会計年度は404億円のマイナス）となりました。

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232億円のプラス（前連結会計年度は729億円のプラス）となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

社債の発行による収入300億円と、借入金及びリース債務の返済359億円、配当金の支払い79億円等により、財務活動によるキャッシュ・フローは129億円のマイナス（前連結会計年度は438億円のマイナス）となりました。

(注) 上記金額には、消費税等は含んでおりません。

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19年 3月期	平成20年 3月期	平成21年 3月期	平成22年 3月期	平成23年 3月期
自己資本比率(%)	38.6	43.0	45.0	48.5	50.6
時価ベースの自己資本比率(%)	86.4	74.0	48.4	66.8	43.7
債務償還年数(年)	3.4	1.8	2.1	1.7	2.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ	12.8	27.7	23.4	29.3	21.9

(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、連結貸借対照表の社債及び借入金を対象としております。また、利払いについては、キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

(翌連結会計年度の見通し)

翌連結会計年度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、80億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連結会計年度・翌連結会計年度の配当

① 利益配分に関する基本方針

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たします。

また、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 当連結会計年度及び翌連結会計年度の配当

当連結会計年度(平成23年3月期)は、市場競争の激化や円高の進行、生産調整の影響等を受け事業全般において厳しい状況が続きました。しかしながら、当期純利益につきましては、事業終了したフォトイメージング事業会社の解散に係る税効果の適用等により、当初の見通しを達成することができました。これにより剰余金の期末配当につきましては、予定通り1株当たり7円50銭の配当を実施いたします。なお、第2四半期末配当7円50銭と合わせた年間配当金は、1株当たり15円となります。

翌連結会計年度(平成24年3月期)の配当につきましては、引き続き予断を許さぬ状況にある経営環境に鑑み、第2四半期末配当の実施につきましては現時点では未定といたしますが、年間配当金としては上記に掲げた翌連結会計年度業績予想の達成を前提として、1株当たり15円を予定しております。

(注) 「1. 経営成績」における記載金額は、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89社ならびに非連結子会社17社、関連会社5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) 系統図は平成23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。

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な企業」
企業メッセージ : 「The essentials of imaging」（「イメージングの世界でお客様に必要不可欠なものを提供し、必要不可欠な企業として認められる存在になる」の意）

(2) 中長期的な経営戦略及び対処すべき課題

当社グループを取り巻く世界の経済情勢を見通しますと、中東や北アフリカでの政情不安に伴う原油高の問題、欧州の一部に抱える金融不安の問題など不透明感は拭えないものの、中国やインドなどアジアを中心とした新興国市場では引き続き景気拡大が見込まれ、また米欧市場においても景気は緩やかな回復基調が持続するものと思われます。

一方、我が国経済はこれまでの景気対策の一巡などで景気に踊り場感が強まつたことに加え、本年3月に発生した未曾有の大震災によって大きな被害を受けたサプライチェーンや電力供給の復旧に時間を要する場合、経済活動の停滞が長期化し、その影響が広範に及ぶことが懸念されます。

当社グループは、このような先行き不透明な中にあっても、将来にわたって持続した成長の実現に力点をおき、「Growth（成長）」をキーワードとして中期経営計画「Gプラン2013」を策定しました。2011年度（平成24年3月期）から2013年度（平成26年3月期）の3カ年の取り組みを通して当社グループが目指す「ありたい姿」は、1) 全社あげて事業機会を捉えた成長の実現による規模の拡大を図り、市場環境が激変する中でも持続性があり存在感のある企業となること、2) 単に製品の生産、販売をグローバルに展開している企業からグローバルに発想し行動する真のグローバル企業へと進化すること、そしてこれらの結果、3) コニカミノルタブランドの認知度が向上し、広く社会からの評価が高まること、の3点であります。

今回の大震災の影響を含め先行き不透明な状況をグループ一丸となって乗り越え、当社グループが描く「ありたい姿」の実現に向けて、次の重点テーマに取り組んでまいります。

【「Gプラン2013」 5つの重点テーマ】

①成長戦略

情報機器事業：オフィス分野やプロダクションプリント分野において「カラージャンルトップ戦略」の推進を一層強化します。また、成長機会が大きいOPSやアジアなど新興国市場での販売拡大を図ります。

オプト事業：既存のデジタル家電・IT領域ではTACフィルムなど当社のジャンルトップを堅持し更に飛躍させるとともに、LED照明など新規領域での事業展開を加速します。

ヘルスケア事業：CRやDRの新製品の本格展開をてこにして、医療用デジタル入力機器やITサービスの販売拡大を図ります。

これら既存事業やその周辺領域における成長の実現に加えて、戦略的提携やM&Aなどの実施により成長の加速を目指します。更に、5年、10年の時間軸で当社グループの持続した成長を見据えて、有機EL照明や有機薄膜太陽電池、高機能性フィルムなど当社の強み技術を活かした新規事業の育成にも注力します。

◇ General Electric社との提携契約の終了について

General Electric社（本社：米国）とは、平成19年3月に提携契約を締結し、これまで有機EL照明の事業化に向けて共同で研究開発を進めてきました。今般、事業化方針を見直し、両者間の合意により本契約の満了時期である本年3月をもって本提携契約を終了しました。

今後は、当社が強みとする材料技術や層設計技術を活かして、蒸着方式及び塗布型ロール・トゥー・ロール方式両面から、次世代照明として大きな成長が見込まれる有機EL照明を「成長の柱」とすべく、研究開発とマーケティング活動を積極的に進めてまいります。

②収益力強化

成長の実現に向けた成長戦略の実行とともに、「利益を出す経営」の実践は最も重要なテーマとして認識しています。そのためには新興国市場や新たな業容・業態を含む成長領域で充分な収益を稼げる商品開発やビジネスモデルの変革、自動化や省力化、プロセス改革、技術革新などによるコスト競争力の強化に徹底して取り組みます。

③事業展開力強化

成長領域の動きに対して俊敏な事業展開力をもって確実に成長につなげるとともに、M&Aや提携などによるシナジーを追求し、コア事業及びその周辺に拡がる事業機会の具体化を加速します。併せて、SCMやCRM(Customer Relationship Management)など最新のデータに基づいたマネジメントの高度化も進めてまいります。

④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、コンプライアンスを全ての事業活動の最優先事項と位置付けながら、CSR、ブランド、財務・経理、技術、知的財産など各側面で従来以上に幅と深みを持った戦略に取り組んでまいります。

⑤「グローバル企業」へのレベルアップ

日本中心の発想からグローバル志向への進化を徹底的にすすめ、グローバルに最適化したマネジメントのあり方を追求します。そのためにはグローバル人材の育成・登用を進めるとともに、組織機能やガバナンスの体制、仕事のやり方やコミュニケーションなどグローバルベースで高度化してまいります。

【「Gプラン2013」 グループ業績目標（2013年度）】

- ① 売上高 : 1兆円以上
② 営業利益率 : 8%以上
③ ROE : 10%以上