



# コニカミノルタグループ 統合中期経営計画(04 - 06)

---

2004年 3月 19日  
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 岩居 文雄

# 経営理念・ビジョン・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

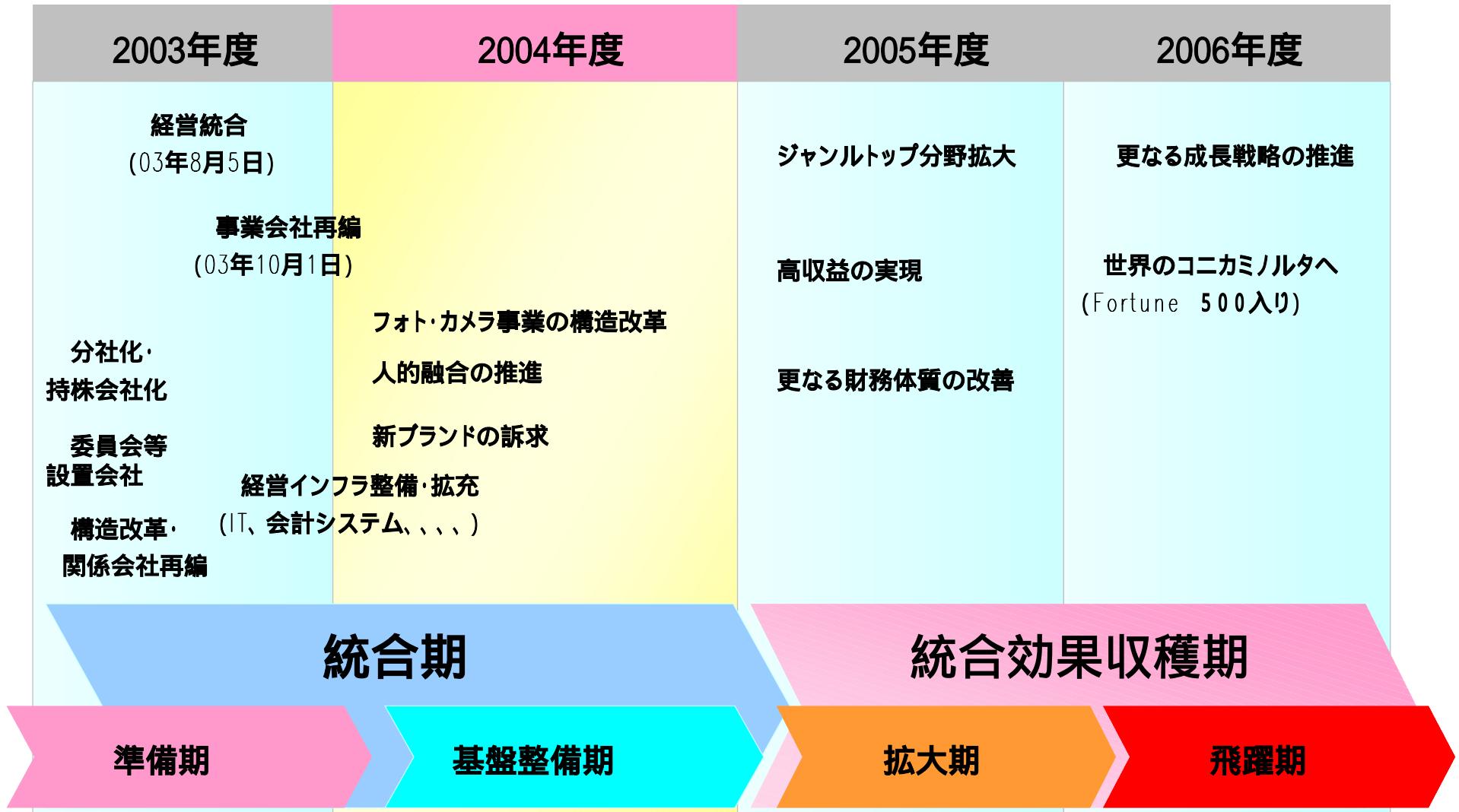
“ The essentials of imaging ”

## グループ経営の基本方針

1. 事業ポートフォリオ経営の徹底
2. 透明性の高いグループガバナンス運営
3. グループ技術戦略の推進とイメージング領域における  
コニカミノルタ ブランドの浸透
4. 人事理念に基づいた実力人事の実施
5. 企業の社会的責任重視

グループ企業価値  
の最大化

# 各年度の位置付け



# 本中期計画の重点課題



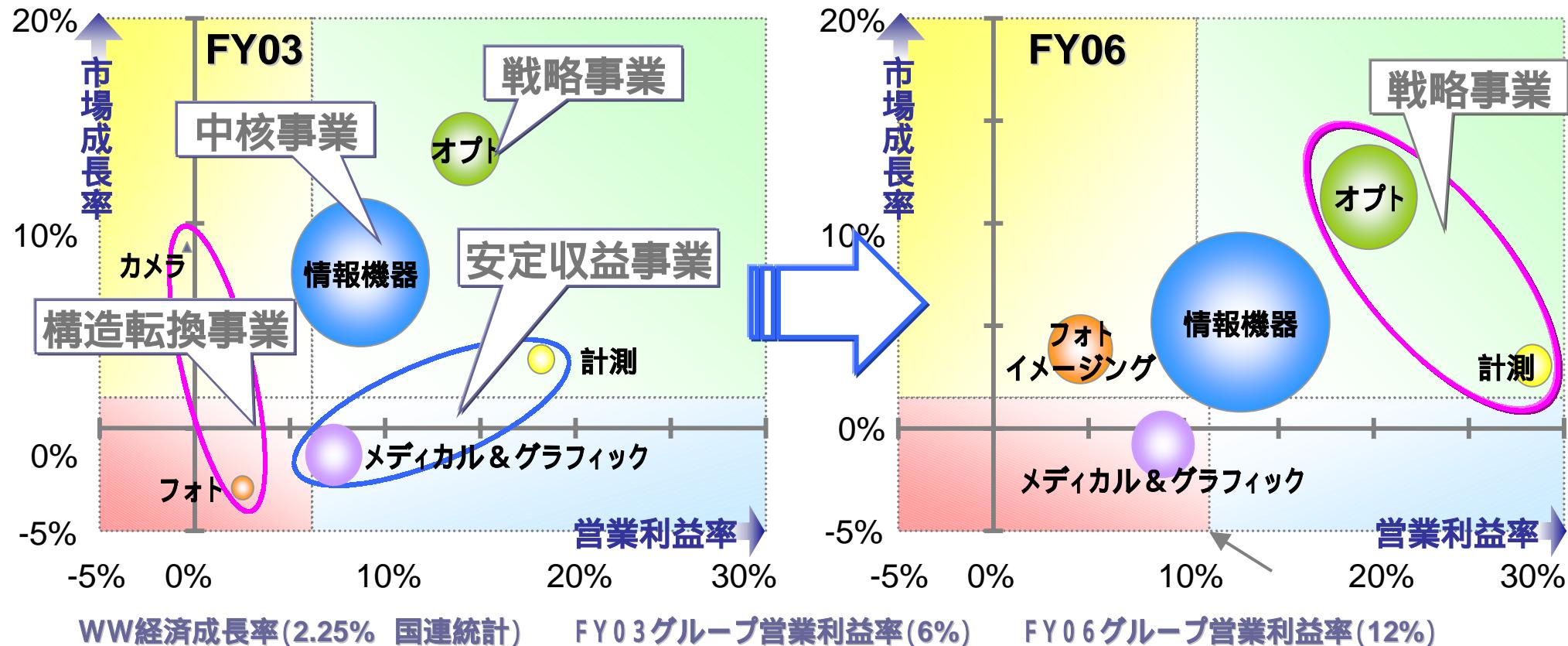
## 1. 事業ポートフォリオ経営の実践

- 情報機器・オプトへの経営資源の重点配分
- フォト・カメラの事業構造改革

## 2. 統合効果の早期具現化と人材融和の推進

- 合理化効果及び統合シナジーの創出
- 人材融和に向けた取り組み

# 事業ポートフォリオ経営の実践

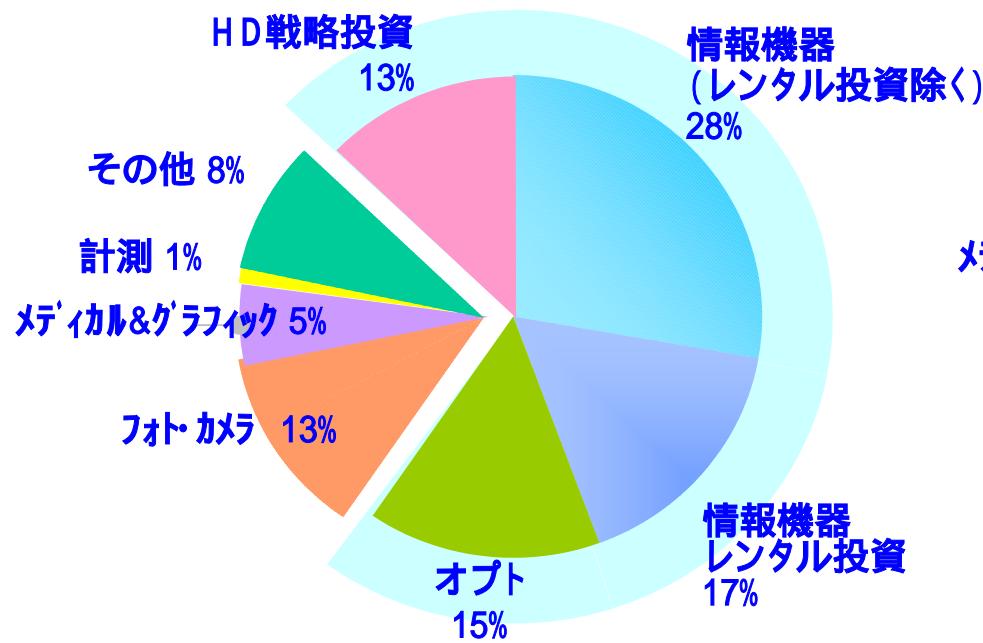


- 情報機器は中核事業として一層の収益拡大を図る
- オプトは戦略事業として強化を継続し、情報機器と並ぶグループ収益の源泉に
- フォト・カメラ、メディカル&グラフィックはデジタル化、フィルムレス化に向けた事業展開を急ぎ規模の拡大よりも収益の確保を図る

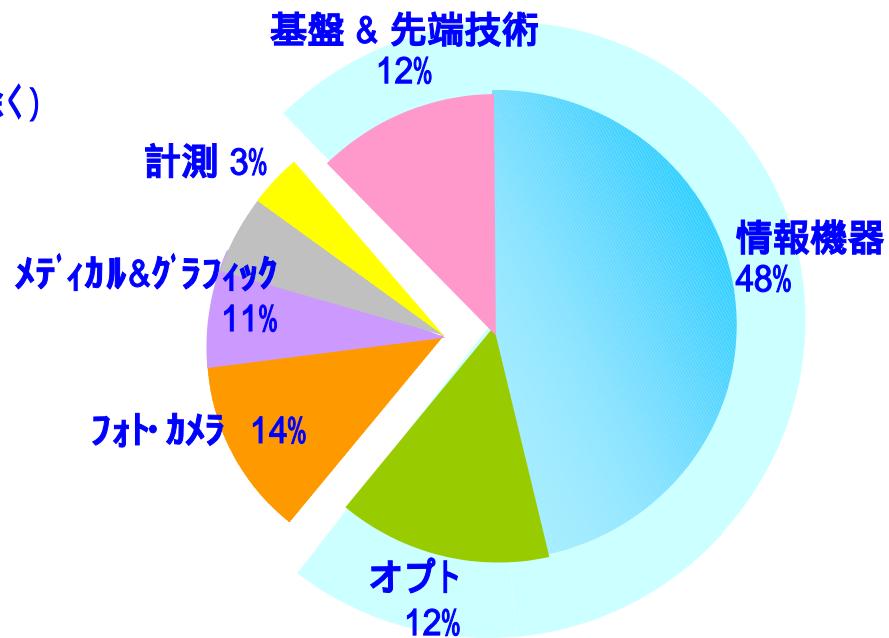
# 事業ポートフォリオ経営の実践 - 経営資源配分



## 設備投資



## 研究開発費



FY04 - FY06累計投資額: 2,300億

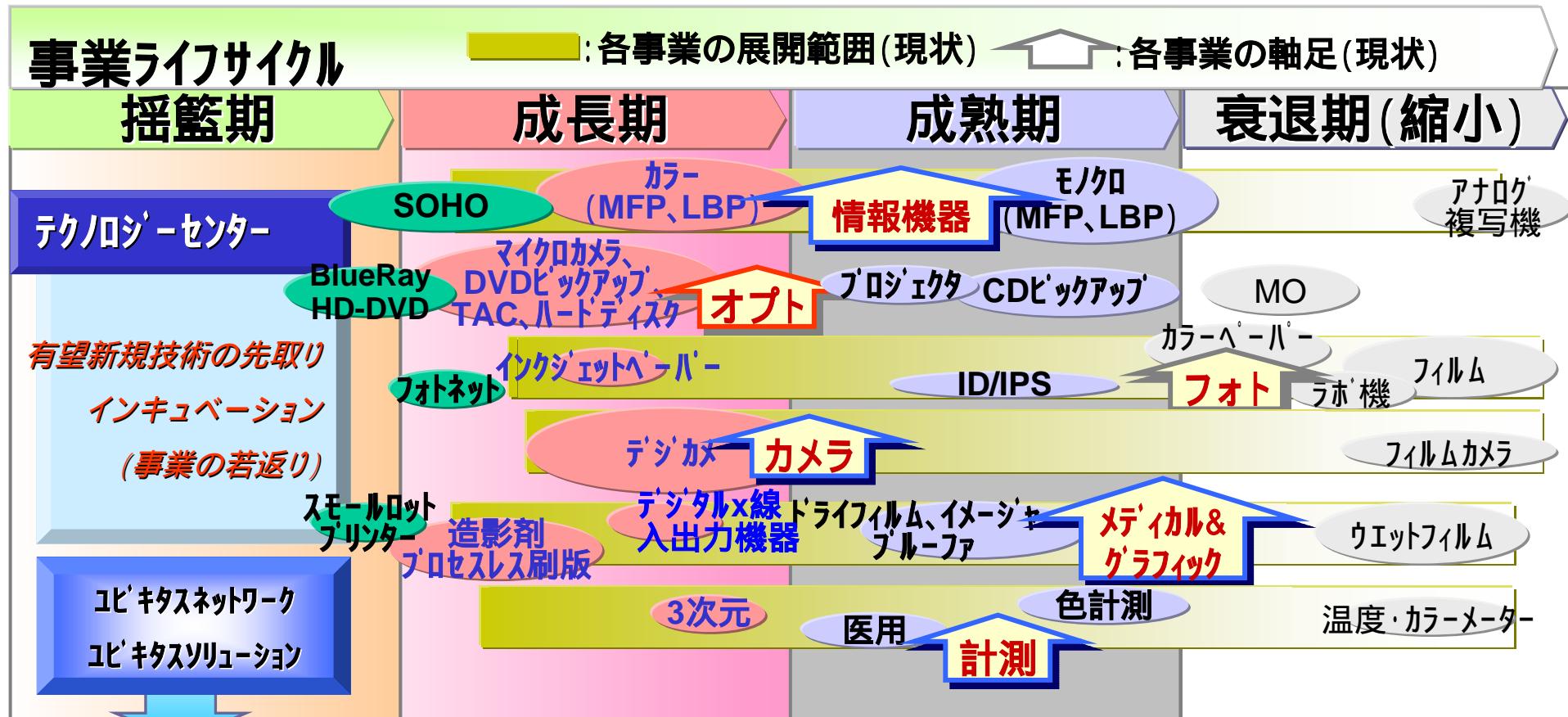
FY04 - FY06累計研究開発費: 2,200億

共に7割以上が情報機器/オプト/HDへ配分

# 事業ポートフォリオ経営の実践 - 技術戦略



## 成長期の重点事業分野に戦力を傾斜配分



テクノロジーセンター(グループ全体の基盤・先端技術を担う機能会社)において、ソフトウェア技術の重点強化、材料技術の強化・高度化、微細加工技術の深耕、薄膜技術の深耕と用途拡張に取り組み、事業会社へ成果を移管すると共に、新規事業を創出する。

## グループ中核事業として事業拡大、収益・キャッシュフロー創出

### 重点戦略

1. ジャンルトップ戦略の徹底(カラーMFP・カラーLBP・高速MFP)
2. 統合効果の早期具現化による利益率の向上
3. カラー化・ネットワークソリューション強化でプロダクションプリント分野を深耕
4. 重合法トナーによる競争優位性(高画質・低コスト)の更なる強化
5. 戦略的アライアンスによる事業規模拡大

目標	(実績) (11.14計画)		単位:億円	注力分野
	FY02	FY03		
売上高	5,947	6,246	FY06 7,400	1. カラーMFP・LBP
営業利益	526	524	1,030	2. デジタル高速機・プロダクションプリント
営業利益率	8.8%	8.4%	13.9%	3. 重合法トナー能力増強、化成品(コストダウン) 4. ネットワークソリューション対応(開発・販売)

# 情報機器事業戦略－2



## 戦略事業の目標

### カラーMFPシェア

FY03

13%



FY06

20%

業界トップのラインアップ

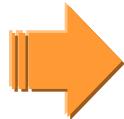
高画質化

ハード・ソフト含めたトータルコストでの優位性

### カラーLBPシェア

FY03

25%



FY06

30%

自社チャネル強化

フルラインアップ

新規OEMの獲得

### POD事業 売上高

FY03

115億円



FY06

600億円

カラー・モノクロ高速機の更なる強化

欧米市場での本格展開による規模拡大

印刷系チャネルの活用

# オプト事業戦略－1



グループ戦略事業として、世界最強の光学デバイス企業を目指す

## 重点戦略

1. 光ピックアップレンズ'事業は技術投資により、次世代レンズ'でも絶対的トップシェアを堅持
2. DSC向け及び携帯電話用レンズ'ユニット / カメラユニットは規模拡大と収益性の向上
3. 電子材料は高付加価値商品を武器に、拡大する大型LCD市場で事業展開加速
4. 統合シナジーによる販売機会の拡大、収益性の向上(ピックアップ用プリズム・ガラスHD基板)
5. 規模拡大に伴う生産能力の増強(国内生産拠点の再配置と中国生産の拡充)

目標	(実績) (11.14計画)		単位:億円	注力分野
	FY02	FY03		
売上高	541	791	FY06 1,300	1. 次世代ピックアップ対応商品(Blue / HD-DVD) 2. 高画素/高機能化に対応したマイクロカメラレンズ'ユニット 3. 大型LCD用 高機能性フィルム増産
営業利益	124	127	280	
営業利益率	22.9%	16.1%	21.5%	

# オプト事業戦略－2



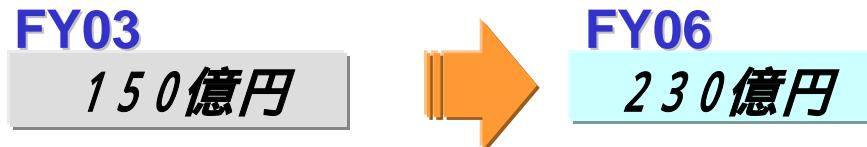
## 戦略事業の目標

マイクロレンズ及び カメラユニット売上  
(携帯電話用)



生産の垂直立ち上げによるトップシェアの維持  
高機能化(AF・高倍率ズーム・手ブレ補正)  
高画素化(調芯・ガラスモールド・プラスティック)

レンズユニット売上  
(DSC・VCR用)



大手家電メーカーとの連携強化  
中国生産増強で更なるコスト競争力アップ  
カメラ事業とのシナジー活用

電子材料事業 売上



LCD市場拡大に対応し生産能力の増強  
高機能性フィルムの強化

# フォト・カメラ事業戦略



## デジタルカメラ・デジタルプリントを事業の中核に据え 事業構造の抜本的改革を行う

### 重点戦略

#### フォト

1. フィルム中心からデジタル・ネットワークを活用した事業構造へ大幅にシフト  
(多様な技術で多様なニーズに対応)  
**デジタルプリントの売上構成比 FY03 20% FY06 40%**
2. インクジェットメディアの事業を強化、拡大。  
デジタルプリントを含め事業領域を店頭からホームへ拡大
3. 感材事業の需要減少に対応した事業構造へ改革

#### カメラ

1. 高画質と高付加価値分野へ商品を絞り込み、利益優先の施策に転換
2. レンズを含むキーティバスの開発を強化し、コンポーネント事業を強化
3. 利益が確保できる事業構造へ生・販共に改革

目標	(実績) (11.14計画)		単位:億円
	FY02	FY03	
売上高	2,807	2,932	FY06
営業利益	104	40	2,900
営業利益率	3.7%	1.4%	160
			5.5%

# メディカル＆グラフィック事業戦略



デジタル商品及びソリューション事業の積極展開で収益を確保し  
フィルム主体の事業から新規成長事業への転換を図る

## 重点戦略

### メディカル

1. デジタルX線入出力機器の拡販によるフィルムシェアアップ
2. ソリューションビジネスの本格的展開
3. 診断薬事業拡大

### グラフィック

1. 国内の色校正システム拡販及び海外でのフィルムシェアアップ
2. 次世代コンピュータ-製版システム及び小ロット印刷システムを主力商品として展開

目標	(実績) (11.14計画)	
	FY02	FY03
売上高	1,174	1,200
営業利益	93	90
営業利益率	7.9%	7.5%



単位: 億円
FY06
1,450
130
9.0%

### 注力分野

1. 機器及びソフト技術開発力増強
2. 小ロット印刷市場への積極参入

## 高採算性の確保と戦略的提携による規模の拡大

### 重点戦略

1. 3次元計測のラインアップ拡充、soft/ソリューション力強化による売上拡大
2. 色計測分野は工業用用途を中心に強みを確保、商品デファクト化で顧客囲い込み。
3. 医用計測分野の高シェア・高利益率を確保するとともに、新規事業分野を開拓
4. 戦略的提携の推進

目標	(実績) (11.14計画)	
	FY02	FY03
売上高	97	104
営業利益	20	19
営業利益率	20.6%	18.3%



単位: 億円
FY06
150
40
26.7%

### 注力分野

1. 中国販売チャネルの構築
2. 新規事業分野の開拓

# グループ業績目標

単位:(億円)	(実績) (11.14計画)					8.28計画値 <b>FY05</b>
	<b>FY02</b>	<b>FY03</b>	<b>FY04</b>	<b>FY05</b>	<b>FY06</b>	
<b>売上高</b>	<b>10,872</b>	<b>11,332</b>	<b>11,600</b>	<b>12,300</b>	<b>13,300</b>	<b>13,000</b>
<b>営業利益</b>	<b>772</b>	<b>667</b>	<b>880</b>	<b>1,450</b>	<b>1,600</b>	<b>1,450</b>
<b>営業利益率</b>	<b>7.1%</b>	<b>5.9%</b>	<b>7.6%</b>	<b>11.8%</b>	<b>12.0%</b>	<b>11.2%</b>
<b>当期利益</b>	<b>291</b>	<b>238</b>	<b>300</b>	<b>650</b>	<b>800</b>	<b>650</b>
<b>ROE</b>	<b>12.2%</b>	<b>7.0%</b>	<b>8.1%</b>	<b>15.1%</b>	<b>15.8%</b>	<b>14.7%</b>
<b>FCF</b>	<b>929</b>	<b>342</b>	<b>200</b>	<b>330</b>	<b>550</b>	<b>530</b>
<b>有利子負債</b>	<b>3,228</b>	<b>3,050</b>	<b>2,850</b>	<b>2,400</b>	<b>1,750</b>	<b>2,500</b>
<b>投資・投融資</b>	<b>454</b>	<b>714</b>	<b>850</b>	<b>800</b>	<b>650</b>	<b>600</b>

注)暖簾代の償却はFY03下期:25億

FY04 - FY06:50億

暖簾代50億償却後

為替レート

FY03通期予想

FY04 - FY06

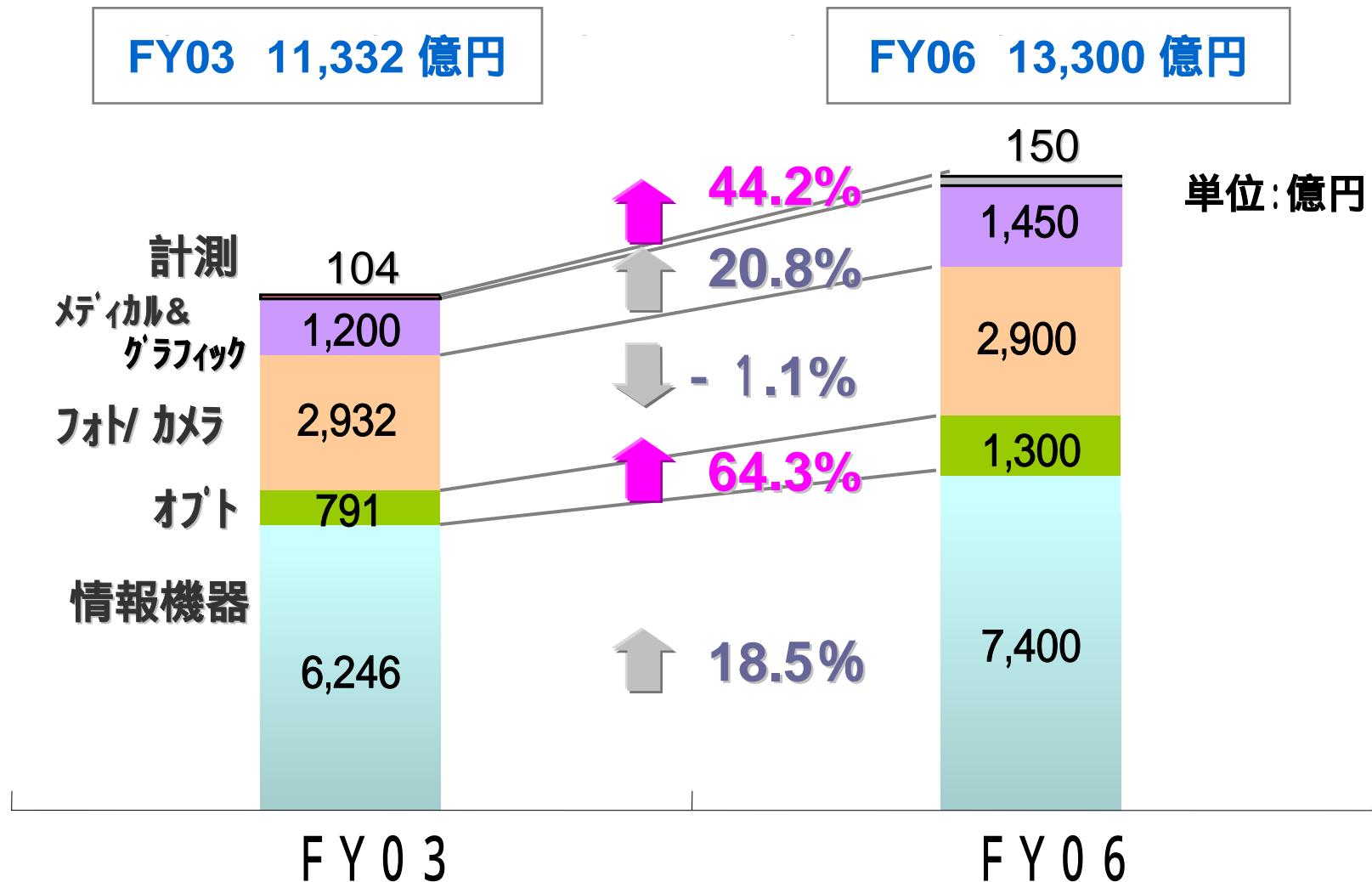
8.28計画時

\$ 113円 / ユ-ロ 131円

\$ 110円 / ユ-ロ 130円

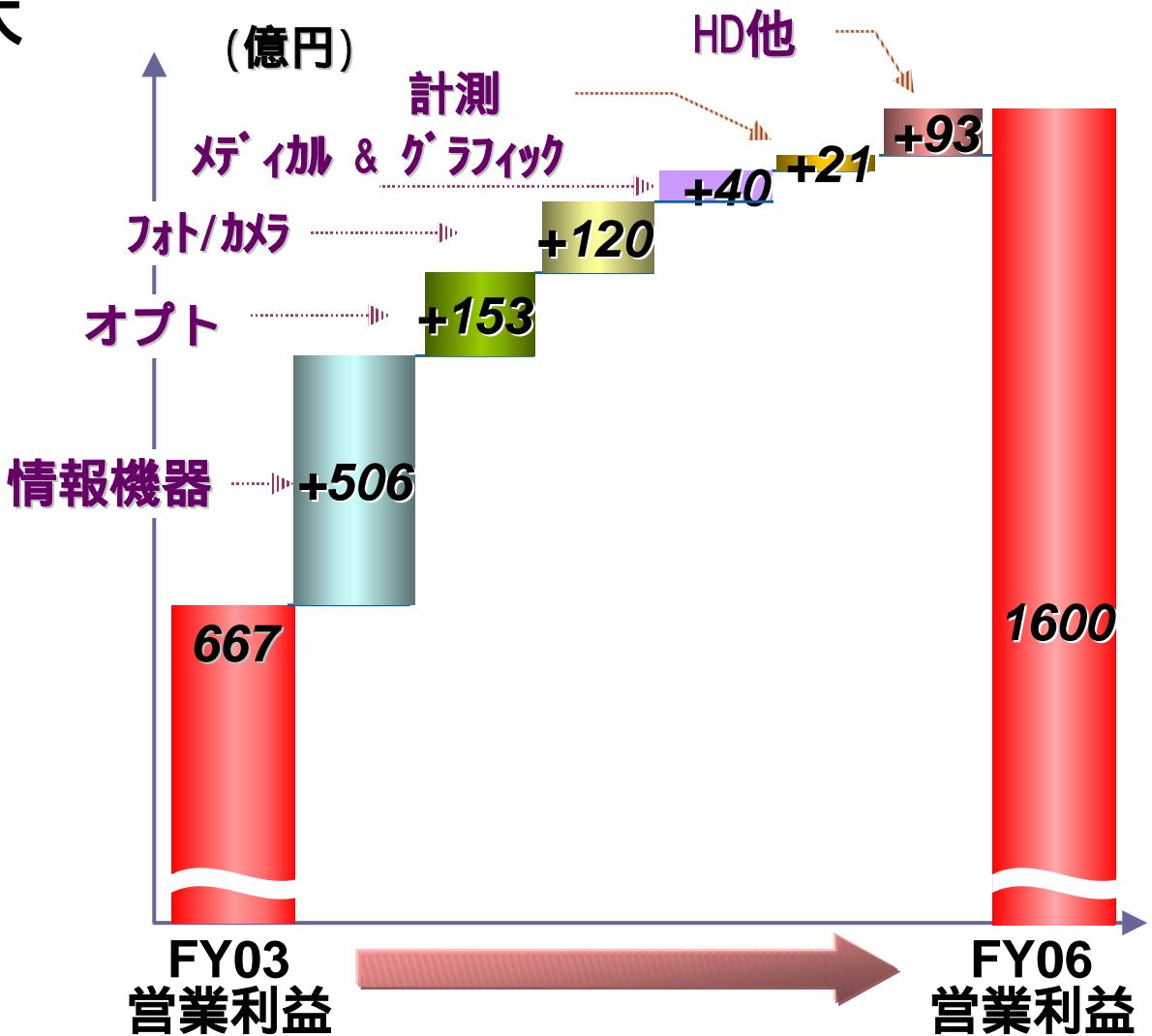
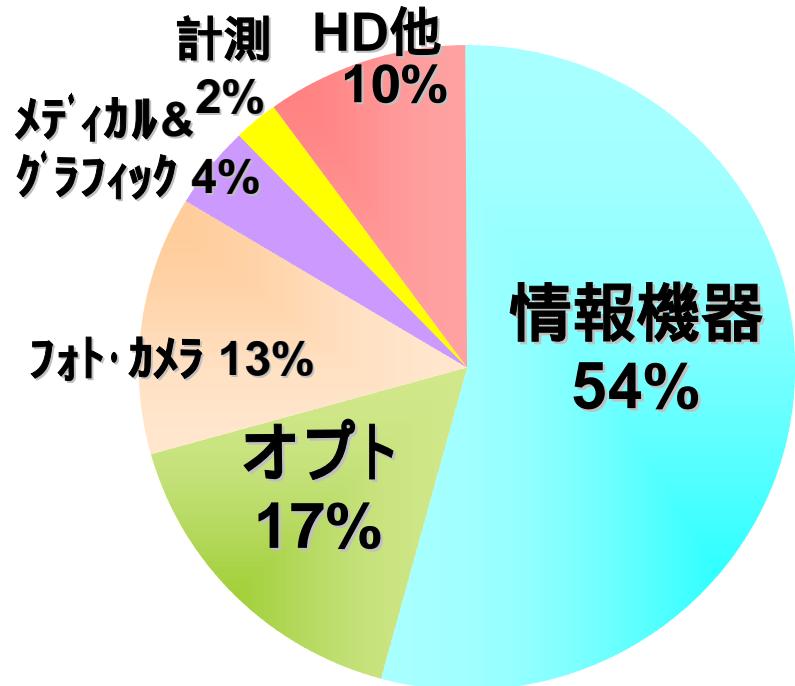
\$ 115円 / ユ-ロ 120円

# 売上高の成長(事業会社別)



# 営業利益拡大(各社別)

FY03 ~ FY06 営業利益拡大  
における各社の貢献  
(拡大目標 +933億円)



# 事業別業績目標



単位:(億円)

	(実績)		(11.14計画)		(8.28計画)	
	FY02	FY03	FY05	FY06	FY05	
情報機器	売上	5,947	6,246	6,800	7,400	7,000
	営業利益	526	524	900	1,030	858
オプト	売上	541	791	1,200	1,300	1,200
	営業利益	124	127	250	280	198
フォト/カメラ	売上	2,807	2,932	2,700	2,900	3,500
	営業利益	104	40	110	160	206
メデ'カル&グラフィック	売上	1,174	1,200	1,400	1,450	1,400
	営業利益	93	90	120	130	129
計測	売上	97	104	130	150	130
	営業利益	20	19	30	40	29
HD他	売上	306	59	70	100	-230
	営業利益	-95	-133	40	-40	30
合計	売上	10,872	11,332	12,300	13,300	13,000
	営業利益	772	667	1,450	1,600	1,450

注)暖簾代の償却は03下期:25億

FY04 - FY06:50億

暖簾代50億償却後

為替レート

FY03通期予想

FY04以降計画

8.28計画時

\$ 113円 / ユ-ロ 131円

\$ 110円 / ユ-ロ 130円

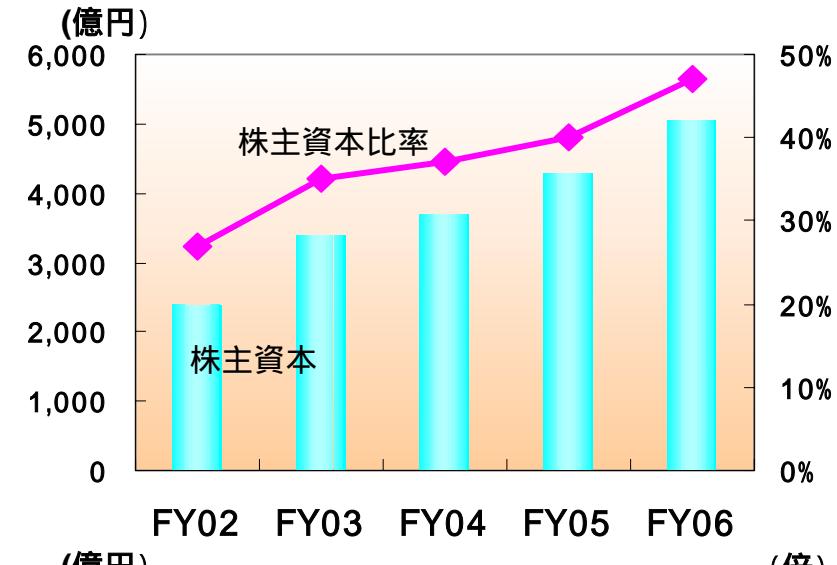
\$ 115円 / ユ-ロ 120円

# 財務基盤の強化



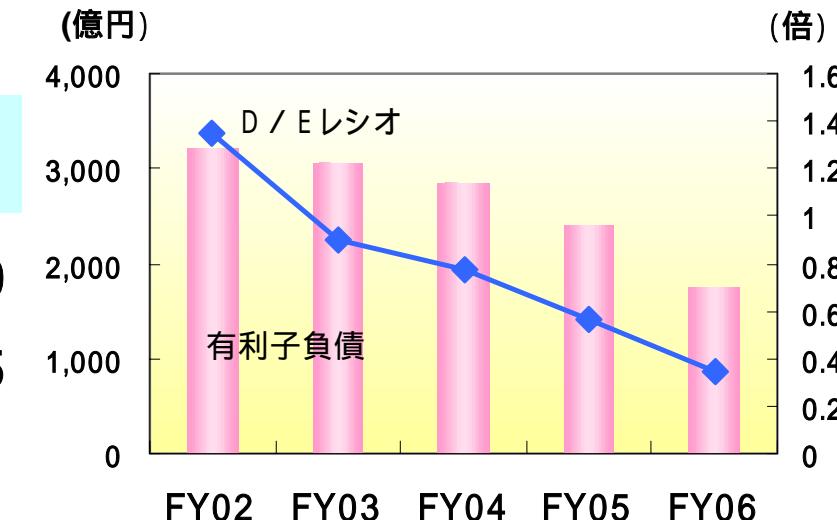
## 株主資本・株主資本比率

	実績	予想	計画		
	FY02	FY03	FY04	FY05	FY06
株主資本(億円)	2,390	3,400	3,700	4,300	5,050
株主資本比率	27%	34%	37%	42%	49%



## 有利子負債・D / E レシオ

	実績	予想	計画		
	FY02	FY03	FY04	FY05	FY06
有利子負債(億円)	3,228	3,050	2,850	2,400	1,750
D / E レシオ	1.35	0.9	0.77	0.56	0.35



# 統合効果の早期具現化－統合費用と統合効果



単位:(億円)

統合費用	FY03	FY04	FY05	計
販管費……	126	120	80	326
営業外・特損	54	80	20	154
合計	180	200	100	480
統合効果				
合理化効果	30	130	320	
利益改善(シナジー含)	-37	86	320	
合計……	-7	216	640	
売上増による利益増・他	30	14	120	
営業利益への 影響額( + ) -	-103	110	680	
営業利益の増減(対前年)	-105	213	570	

# 統合効果の早期具現化－人員計画(合理化)



## グループ人員計画

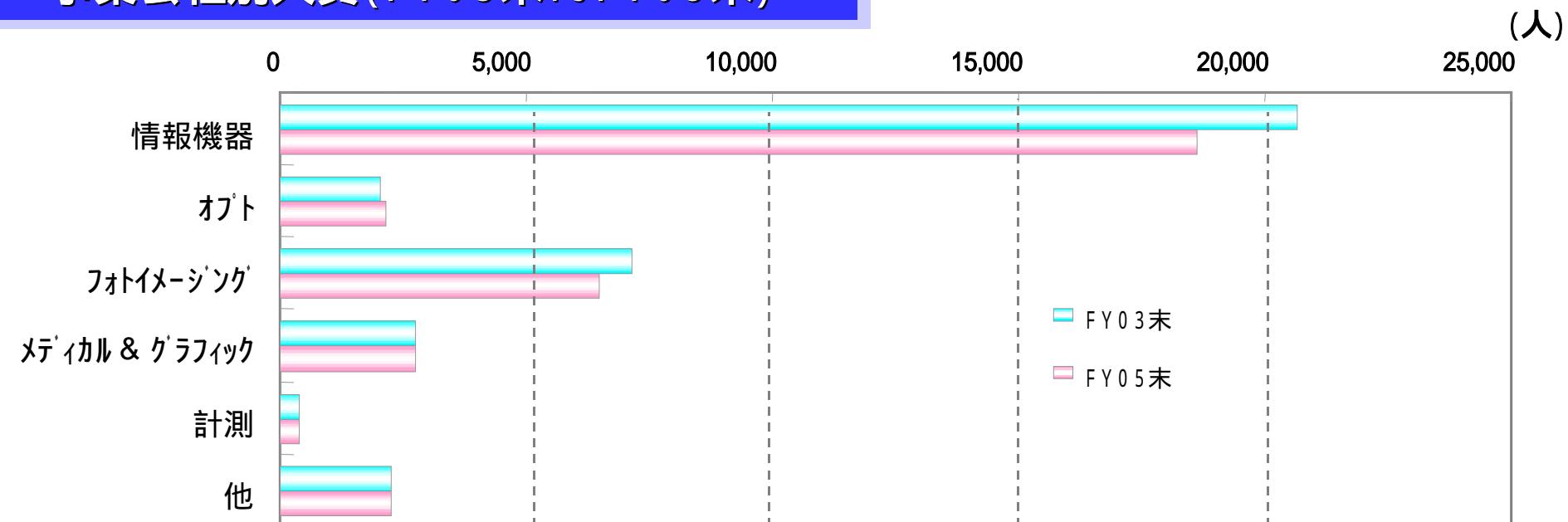
02.9 末 FY03末 FY04 末 FY05 末

計 画

37,300	35,200	33,600	32,600
2,100	3,700	4,700	

'03.9末 統合に伴い両社の連結従業員の基準を統一した(旧基準の'02.9人員は38,300人)

## 事業会社別人員(FY03末vsFY05末)



# 人材融和に向けた取り組み

## 人事理念

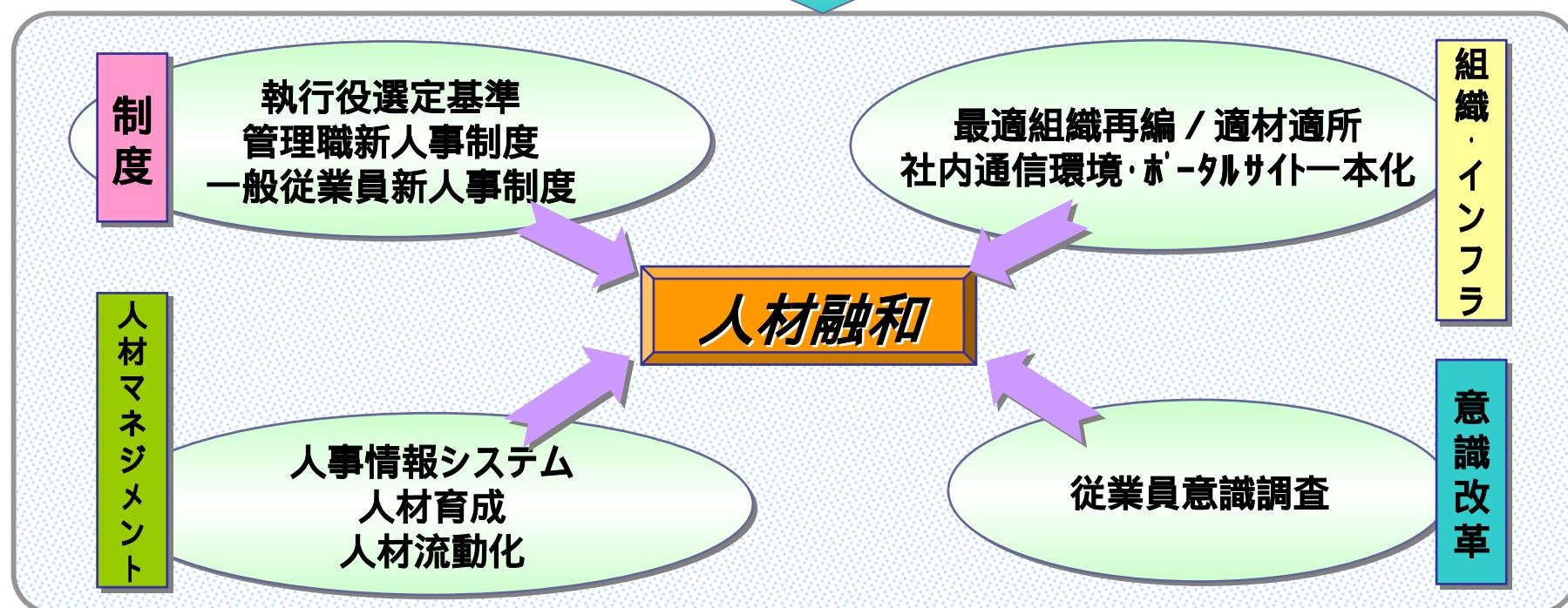
イメージングの領域において市場をリードするグローバル企業を目指し、  
 過去の成功体験や慣習にとらわれずに、  
 お客様の視点に立ち、  
 常に変革し続ける  
**人を尊重します**

(ビジョン)

(障害物の認識)

(座標軸の確定)

(具体的行動)



# 人材融和 – 具体的な取り組み内容



## 制度面での取組

- ・執行役選定基準の策定
- ・管理職新人事制度の導入(04年7月～)  
実力主義人事の徹底  
従来の両社の体系や評価に  
とらわれない新基軸(役割)の導入
- ・一般従業員新人事制度 (05年4月～)  
能力・成果主義に基づく制度構築  
両労働組合と協働し、労使検討委員会  
を組織、検討中

## 組織・インフラ面での取組

- ・最適組織再編による適材適所の人材配置  
実力主義人事の徹底  
納得性・公平性を追求した人材配置  
の実践
- ・社内通信環境、ポータルサイトの一本化

## 人材マネジメント面での取組

- ・新人事情報システムの構築  
人材情報(スキル・職務経験・強み等)  
のDB化及び共有
- ・人材育成方針の策定
- ・人材流動化施策  
グループワイドでの人材の最大有効活用

## 意識改革面での取組

- ・従業員意識調査の実施  
HD及び基幹8社正社員対象(9,500名)  
  
人事統合の進捗状況を多角的に分析  
人事課題の明確化  
統合効果実現に向けた解決策を検討

資料にて使用している事業分野と該当する持株会社・事業会社・共通機能会社と主な事業内容は、以下のとおりです。

事業分野	持株会社・事業会社・共通機能会社	事業会社の主な事業内容
	コニカミノルタホールディングス 株式会社	持株会社（グループ 経営戦略の策定・推進、グループ 経営の監査・管理等）
情報機器	コニカミノルタビジネステクノロジーズ 株式会社	複写機、プリント、マイクロフィルム用読取/出力機器・ファクシミリ及び関連消耗品等の製造、販売並びに関連サービスの提供
オプト	コニカミノルタオプト株式会社	光学製品・関連機器及び電子材料等の製造、販売
フォト・カメラ	コニカミノルタフォトイメージング 株式会社	一般用及び業務用写真感光材料、証明写真、インクジェットメディア、関連機器等の製造、販売並びに関連サービスの提供 デジタルカメラ、フィルムカメラ、レンズ等写真機器等の製造、販売並びに関連サービスの提供
メディカル& グラフィック	コニカミノルタエムジー株式会社	医療・印刷用フィルム、処理機器等の製造、販売並びに関連サービスの提供
計測	コニカミノルタセンシング株式会社	写真用・産業用・医療用計測機器等の製造、販売
テクノロジー センター	コニカミノルタテクノロジーセンター 株式会社	研究開発の受託、新規技術の事業化推進及び知的財産の管理・運営サービス提供事業等
サービス	コニカミノルタビジネスエキスパート 株式会社	各種経営支援、間接機能サービスの提供事業等

資料にて使用している略号は、下記の通りです。

H D	: コニカミノルタホールディングス
M F P	: Multi Function Peripheral (複合機)
L B P	: Laser Beam Printer (レーザープリンタ)
BlueRay/HD-DVD	: 次世代DVD
T A C	: TACフィルム (液晶偏光板用保護フィルム)
I D/I P S	: 証明写真事業
P O D	: Print On Demand (軽印刷)
D S C	: Digital Still Camera (デジタルカメラ)
L C D	: Liquid Crystal Display (液晶ディスプレイ)
V C R	: Video Cassette Recorder (ビデオカメラ)
H D基板	: ハードディスク基板
D B	: データベース

**本資料で記載されている業績予想、将来予想は  
現時点における事業環境に基づき当社が判断した  
予想であり、今後の事業環境により実際の業績が  
異なる場合があることをご承知おき下さい。**