

コニカミノルタグループ 中期経営計画〈V-5プラン〉

2005年3月25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) CSR(企業の社会的責任)を重視した経営の実践

グループ
企業価値の
最大化

統合中計の総括

統合中期計画

04年3月策定： 03年/下～06年の3.5ヵ年計画

ミッション

経営統合の**スピードアップ**と
統合効果の**早期実現**を目指す。

成果

IT、人事制度、拠点の統廃合など
経営統合は概ね計画通りに進捗。

統合効果

- ①人員削減： ～04年度で約4,600人削減。
- ②合理化効果：約270億円を見込む。



経営基盤の整備完了

V-5 プランの位置付け

課題

事業環境の変化に対して軌道修正が遅れた

情報機器

- ①MFPの製品開発遅れ。
- ②カラーの開発・販売強化の為の費用増。
- ③カラーLBPの大幅な価格下落。

フォト

- ①DSCの急速な競争力低下
- ②銀塩感材(フィルム・ペーパー)の需要減小



V-5 プラン

05年～08年の4年計画

ミッション

更なる『**選択と集中**』によって
『**より強い企業グループ**』を目指す。

V-5プランの重点戦略(既存事業強化+新たな成長)

基本戦略

事業ポートフォリオ経営の徹底

(Ⅰ) 更なる 選択と集中	情報機器	カラーに集中し、事業体質を強化
	オプト	技術戦力を強化し、拡大路線を継続
(Ⅱ) 新規事業の 育成	フォト イメージング	事業規模を縮小し、赤字から脱却
	メディカル グラフィック	医療分野での事業拡大
	計測機器	安定収益の維持
(Ⅲ) 提携・M&Aによる 事業拡大	新規事業	コア技術(画像処理、光学、材料、ナノ加工)を活用した大型新規事業の展開

V-5プラン グループ業績目標



(億円)	FY04	FY05	FY06	FY07	FY08
売上高	10,600	11,300	12,100	13,000	14,100
営業利益	700	900	1,050	1,200	1,450
(営業利益率)	6.6%	8.0%	8.7%	9.2%	10.3%
当期利益	70	230	450	600	700
投資/投融資	800	1,000	900	760	770
FCF	90	40	150	350	450
有利子負債	2,500	2,500	2,300	1,950	1,450
株主資本	3,594	3,900	4,350	5,000	5,700
ROE	1.9%	5.9%	10.3%	12.0%	12.3%
EPS	13.2	43.4	84.9	113.2	132.1

為替レート的前提:

109円/US\$
135円/EURO

110円/US\$
130円/EURO

※2005年度以降、配当性向は15%以上

V-5プラン 事業セグメント別業績目標

		V-5プラン		
(億円)		FY04	FY05	FY08
情報機器	売上高	5,600	6,200	8,600
	営業利益	590	710	1,070
オプト	売上高	900	1,200	1,700
	営業利益	150	210	310
フォト	売上高	2,670	2,300	1,600
	営業利益	△ 90	△ 40	20
メディカル& グラフィック	売上高	1,300	1,400	1,800
	営業利益	80	90	120
計測	売上高	50	60	120
	営業利益	20	20	40
本社他	売上高	80	140	280
	営業利益	△ 50	△ 90	△ 110
合計	売上高	10,600	11,300	14,100
	営業利益	700	900	1,450

統合中計との比較	
FY05	差異
6,800	△ 600
900	△ 190
1,200	0
250	△ 40
2,700	△ 400
110	△ 150
1,400	0
120	△ 30
130	△ 70
30	△ 10
70	70
40	△ 130
12,300	△ 1,000
1,450	△ 550

統集中計との差異

05年度営業利益の乖離について

(億円)	V-5プラン	統集中計	差異	環境変化 価格下落	カラー強化	人員 合理化	他
情報機器	710	900	△ 190	△ 55	△ 110	△ 25	0
オプト	210	250	△ 40	△ 30	0	△ 10	0
フォト	△ 40	110	△ 150	△ 120	0	20	△ 50
メディカル& グラフィック	90	120	△ 30	△ 15	0	△ 3	△ 12
SE	20	30	△ 10	0	0	0	△ 10
本社他	△ 90	40	△ 130	0	0	△ 2	△ 128
合計	900	1,450	△ 550	△ 220	△ 110	△ 20	△ 200

開発・販売
の強化

グループ横断的
な経費削減
目標の未達

統合による合理化効果の検証

(億円)	V-5プラン	統集中計	差異
人員合理化	210	230	△ 20
拠点・購買	60	90	△ 30
合理化効果	270	320	△ 50

03/04年度	05年度 見込み
120	90
20	40
140	130

04年度までに140億円の
合理化効果が実現。
05年度は更に130億円
が見込まれる。

【情報機器】事業戦略

グループ®中核事業として収益/キャッシュ創出の拡大を図る

■ 業績目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
売上高	5,600	8,600	54%
営業利益	590	1,070	81%
営業利益率	10.5%	12.4%	

■ <参考>主要製品別成長目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
MFP	4,670	7,000	50%
プリンタ	930	1,600	72%

■ 主な戦略

1. MFPのカラー化比率拡大

- ①開発強化で投入機種数拡大しフルラインアップ化
- ②日・米・欧主要市場での直販人員増強

2. コスト競争力の強化

- ①デジタルトナー新工場の完成(05年秋):
業界最大の生産能力(8,000トン/年)の確立
- ②中国・無錫新工場の完成(05年12月):
生産能力大増強/中国での調達能力増強

3. カラープリンタ自社ブランド事業の拡大

【情報機器】MFPのカラー化比率拡大

■ カラーMFPの販売強化策

タンDEM機を拡充し、フルラインアップ化

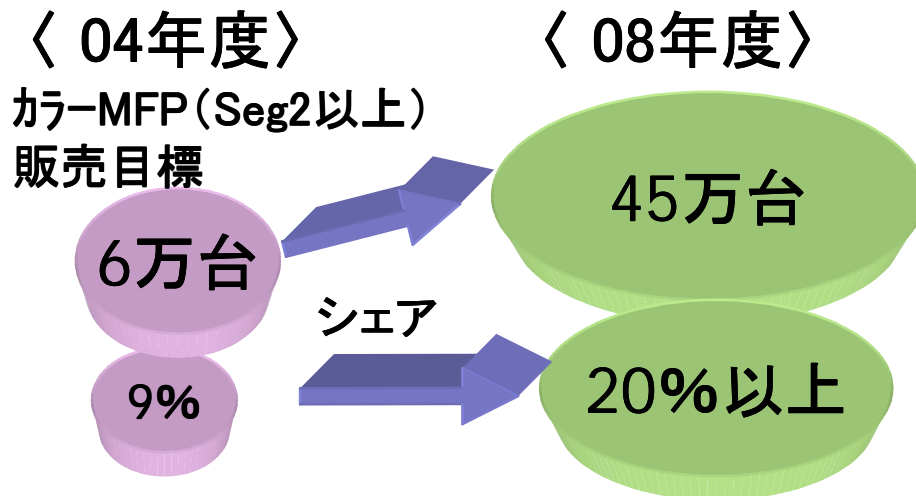
05～08年度に新製品15機種以上を市場化予定
(参考: 04年度は2機種を市場化)

デジタルトナーを製品ラインアップに全面採用

高機能・高画質・低コストを実現

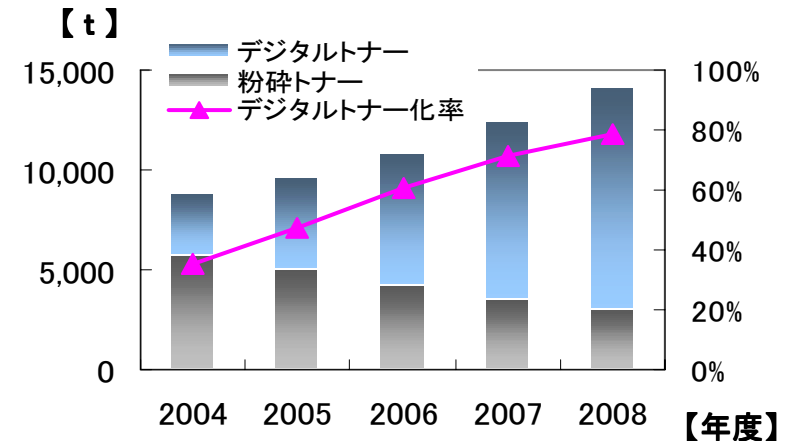
直販営業及びディーラー網を拡大

セールス人員: 40%増・ディーラー: 20%増(04年対08年)

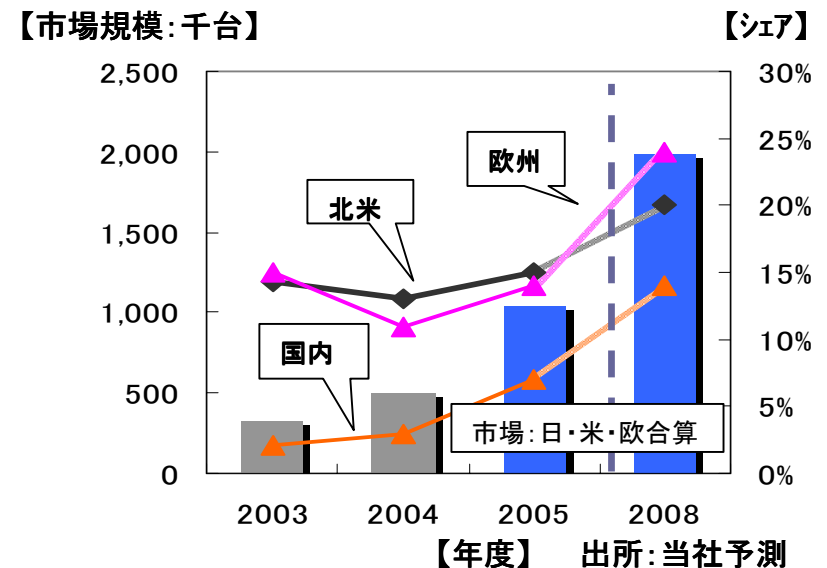


The essentials of imaging

■ 業界トップのデジタルトナー生産量



■ カラーMFPのシェア推移



【情報機器】経営資源をカラーに集中

■ 新統合ファームウェアの完成

顧客満足向上と競争力強化を狙った
新統合ファームウェア(制御構造)を構築:

- ① 03年1月の統合発表直後から開発着手
- ② 新規セキュリティ機能、シームレス機能、カスタム (OpenAPI*)機能を搭載。
- ③ 新統合ファームウェアは『 bizhubC450 』での搭載を皮切りに順次MFP新製品に水平展開



- ◆ 業界トップレベルの製品競争力の実現
- ◆ 更なる差別化を可能にする拡張性
- ◆ 機種間の統一性を確保

bizhub C450



本体標準価格:210万円 カラー35ppm
05年2月発売 モノクロ45ppm
・国内向けにFAX機能を標準搭載

*Open API = Open Application Programming Interface
API(ソフトウェアの各モジュール間のインターフェイス)を外部に公開すること。それによって、システムインテグレータなどがカスタマイズやソフトウェア開発を効率的に実施できる。

【オプト】事業戦略

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

■ 業績目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
売上高	900	1,700	89%
営業利益	150	310	107%
営業利益率	16.7%	18.2%	

■ 主な戦略

1. 光ピックアップレンズ：業界トップの技術力で次世代DVDでもトップシェア確保。
2. 液晶用フィルム：市場成長に対応し、生産能力増強・事業拡大。
3. 携帯電話用マイクロカメラ/マイクロレンズ：大口顧客の獲得と事業領域の拡大。
4. DSC/VCRLensユニット：新規顧客の獲得。
5. ガラスハードディスク：小径品中心に拡大。

■ <参考>主要製品別成長目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
光ピックアップレンズ	240	300	25%
液晶用フィルム	200	460	130%
その他(*1)	430	780	81%

(*1) 携帯電話用マイクロカメラ/マイクロレンズ、DSC/VCRLensユニット、ガラスハードディスク

【オプト】主力事業の更なる拡大

■ 光ピックアップレンズの事業展開

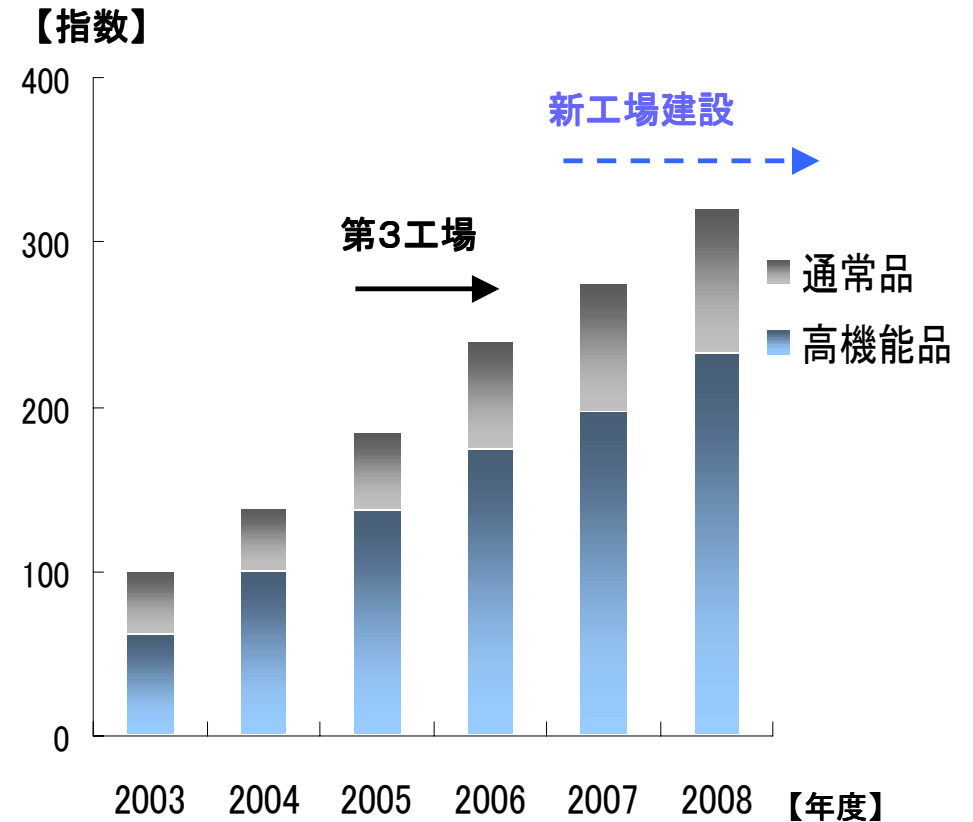
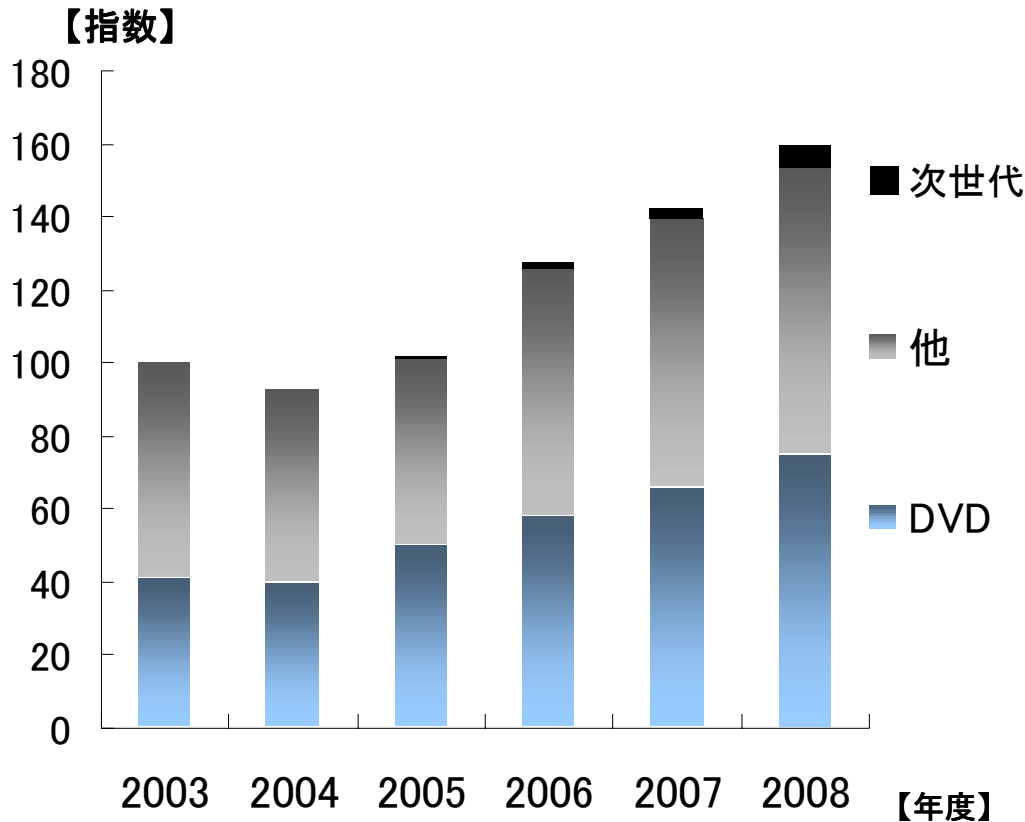
次世代DVD用は特許出願を強化し対物レンズのトップシェア確保と周辺デバイスへの対応強化

現行品は生産技術の強化で更なるコストダウンを追求

■ 液晶用フィルムの事業展開

第3工場稼動(05年10月)による生産増強

製品改良による競争力強化



※【指数】: 2003年度を100とした場合の指数

【フォトイメージング】事業戦略

事業規模を縮小し、赤字からの脱却を急ぐ

■ 業績目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
売上高	2,670	1,600	-40%
営業利益	△ 90	20	--
営業利益率	-3.4%	1.3%	

■ 主な戦略

1. 事業規模の縮小:

- ①銀塩感材事業(フィルム・ペーパー等)は、規模の縮小を図る。
- ②カメラ事業は、高付加価値製品への絞込みによる事業縮小を図り、更なる止血策を徹底する。
- ③デジタルオンサイト事業の促進を図る。

2. 構造改革の加速化:

05-08年度で約340億円を特別損失に織り込み、構造改革を完遂する。

【メディカル&グラフィック】事業戦略

既存事業での収益確保と フィルムレス化に対応したビジネスモデルへの転換

■ 業績目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
売上高	1,300	1,800	38%
営業利益	80	120	50%
営業利益率	6.2%	6.7%	

■ <参考>主要製品別成長目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
メディカル	970	1,320	36%
グラフィック	330	480	45%

■ 主な戦略

1. メディカル事業：
①フィルムビジネス(ドライ/ウェット)による
キャッシュ最大化
②入出力機器・システム機器の販売拡大

2. グラフィック事業：
①プルーフ(色校正)機器を中心とした
ソリューションビジネス強化
②印刷プレート事業への再参入

【計測機器】事業戦略

既存事業での高利益確保と 事業拡大に向けた新事業の立上げ

■ 業績目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
売上高	50	120	140%
営業利益	20	40	100%
営業利益率	40.0%	33.3%	

■ 主な戦略

1. 3次元計測の事業拡大

2. 色計測事業規模の維持・拡大

■ <参考>主要製品別成長目標

(億円)	FY04	FY08	伸び率
三次元	5	30	500%
色計測	30	70	133%

新規事業の方向性

＜目標＞ 08年度グループ新規事業売上1,000億円の達成

コニカミノルタの
コア技術

画像処理

光学

材料

ナノ加工

入力系ビジネス

光学
デバイス

光通信モジュール
次世代ストレージ

診断機器

免疫・遺伝子
検査システム

出力系ビジネス

ディスプレイ・
ディスプレイ用材料

有機EL

ディスプレイ用
高機能フィルム

システム・
ソリューション

画像・
ネットワーク

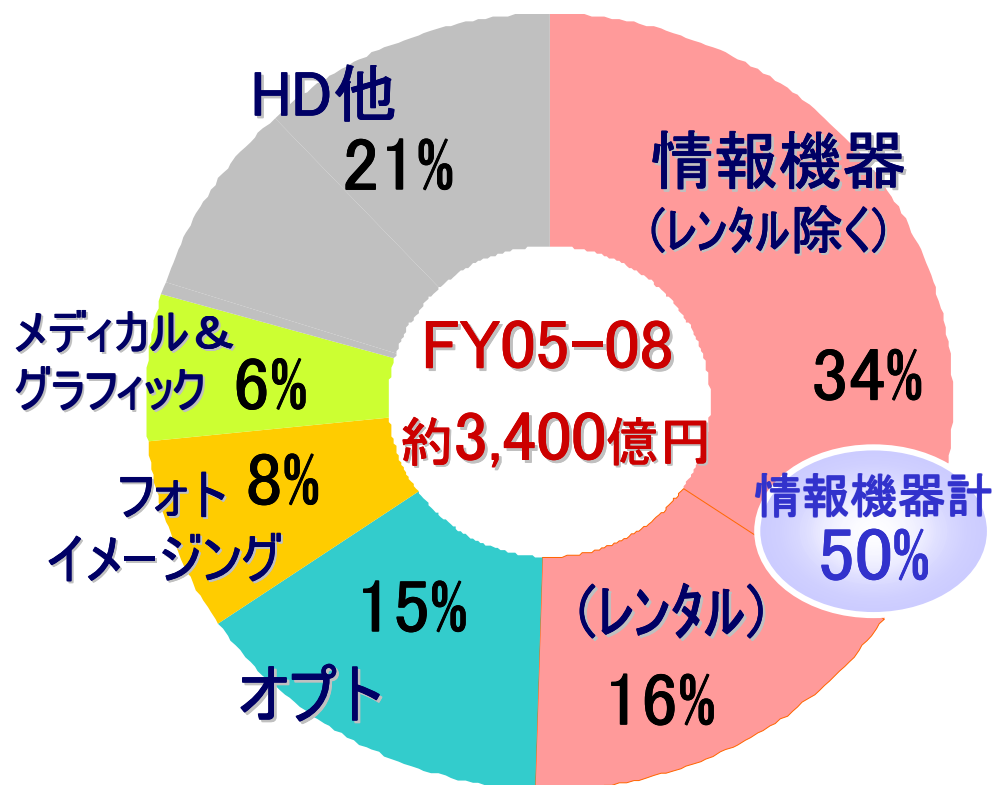
デジタル
無版印刷

医療機器

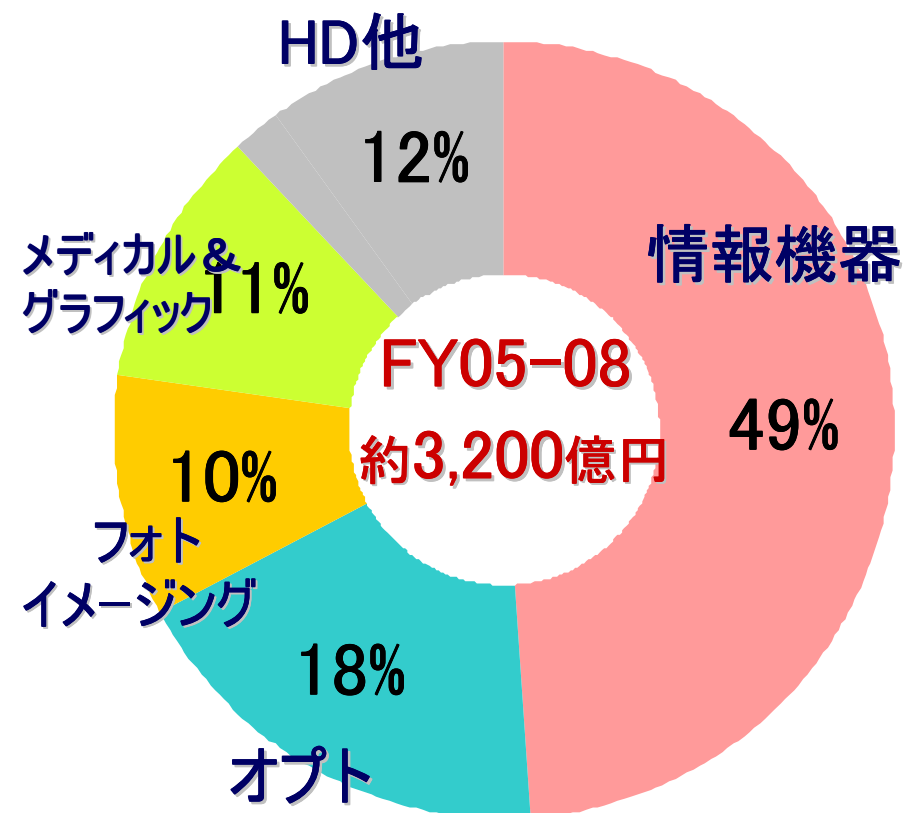
デジタル
マンモシステム

経営資源のアロケーション方針

■ 設備投資・投融資



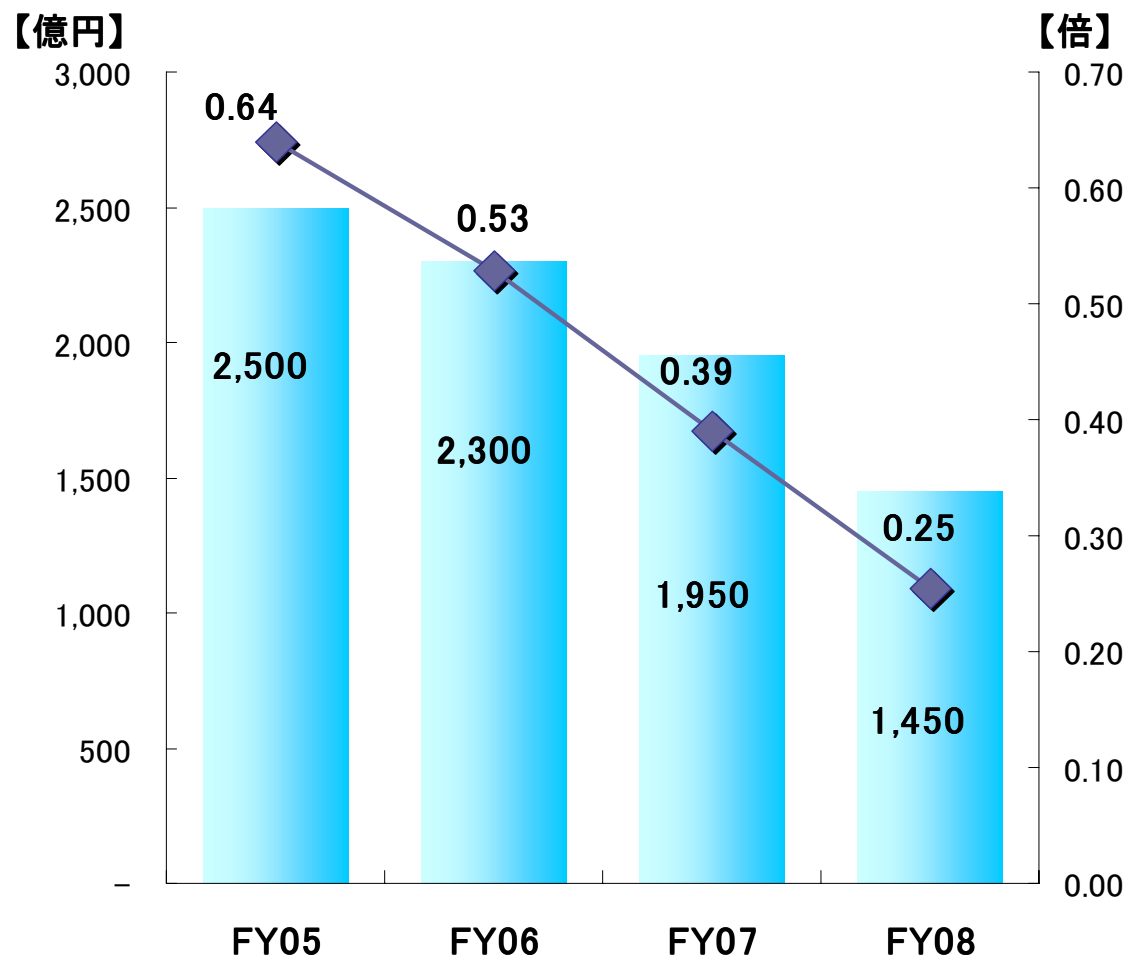
■ 研究開発費



経営資源の8割を情報機器事業/オプト事業へ配分

有利子負債削減計画

■ 有利子負債残高及びD/Eレシオ



創出したフリーキャッシュは
有利子負債の削減に充当。

人員計画

(単位:人)	02年9末 実績	04年3末 実績	05年3末 (見込み)	06年3末 計画	09年3末 計画
期末従業員数	37,300	34,710	34,100	35,200	37,200
<人員増減>					
強化人員			1,360	1,770	3,930
合理化人員		△ 2,590	△ 1,970	△ 670	△ 1,930
		← 累計 約4,600人削減 →			〔06~08年度〕

強化すべき機能(開発・販売、特にBT領域)と合理化すべき機能(管理間接・国内生産)を明確化し、グループ適正人員を維持しながら質的転換を図る。

- 統合中計での人員削減計画の進捗により04年度中にグループ適正人員を実現。
- BTでは、05年度以降も重複人員の削減は継続しながら、人員強化を加速化。



KONICA MINOLTA

The essentials of imaging

● 本資料の記載情報

本資料におきましては、四捨五入による億円単位で表示しております。

● 将来見通しに係わる記述についての注意事項

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。