

# コニカミノルタグループ 2004年3月期決算説明会

2004年 5月 21日

コニカミノルタホールディングス株式会社

## ● 本資料の記載情報

本資料の04.3月期実績については旧ミルタ上期とコニカミルタ通期の合算値を記載、また03.3月期実績については両社の合算値を使用しております。

## ● 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。

# 第一部

## 2003年度決算概要と 2004年度通期業績予想

常務執行役 本藤 正則

# コニカミノルタグループ決算概要



【億円】

	旧ミノルタ 上期実績	コニカミノルタ 04.3月期	合算	合算 03.3月期	増減	合算 11.14計画値	増減
売上高	2,632	8,604	11,235	10,872	363	11,332	97
売上総利益	1,173	3,615	4,787	4,727	60	-	-
営業利益	157	575	732	772	40	667	65
経常利益	94	431	525	544	20	510	15
税前利益	82	324	405	400	5	420	15
当期純利益	68	125	193	291	98	238	45
EPS (円)	24.27	26.48	36.39	合算EPS: 合算当期純利益 / 04.3未発行済み株式数			

為替レート(円)	P / L		増減	
	04.3月期	03.3月期		
US \$	113.1	122.0	8.9	円高
EURO	132.6	121.0	11.6	円安

# 決算要約



## 事業

中核となる情報機器事業は、カラー化 / 高速化へのシフトで収益性が向上。  
また、戦略事業であるオプト事業ではDSC・携帯電話用レンズ、液晶フィルムなどの注力分野が大きく成長。  
一方でフォトイメージングとカメラ事業は収益の悪化により、事業構造転換に着手。

## 統合

国内外のほとんどの関係会社で再編・組織統合が完了し、「コニカミノルタ」の統合ブランドも導入開始。  
統合費用は販売管理費ベースでは88億円、営業外費用、特別損失を含めると176億円となり、計画レベルの支出であった。

## 法人税等調整額

営業利益、経常利益共に計画を上回る実績となったが、フォトイメージング会社及びカメラ会社は赤字を計上したことにより税効果をみることができず当期利益へ影響した。  
(影響109億円)

# 決算概要 - セグメント別



	売上高				営業利益			
	04.3月期	03.3月期	増減	11/14 計画値	04.3月期	03.3月期	増減	11/14 計画値
情報機器	6,188	5,947	241	6,246	629	526	103	524
オプト	859	541	318	791	153	124	29	127
フォト	1,469	1,631	162	1,470	3	83	86	40
カメラ	1,313	1,176	137	1,462	64	21	85	0
メディカル& グラフィック	1,256	1,174	82	1,200	79	93	14	90
計測	97	97	0	104	18	20	2	19
HD他	54	306	252	58	79	95	16	133
<b>グループ計</b>	<b>11,235</b>	<b>10,872</b>	<b>364</b>	<b>11,332</b>	<b>732</b>	<b>772</b>	<b>40</b>	<b>667</b>

本資料に記載するセグメント情報は、各製品区分に従った管理連結基準で表記しております。  
決算短信とは売上、利益とも若干の差異がありますのでご了承ください。

# 決算概要 - セグメント別為替影響額



対前年同期比	【億円】	
	売上	営業利益
情報機器	36	85
オプト	10	8
フォト	27	18
カメラ	5	36
メデイカル&グラフィック	27	6
計測	1	1
HD他	0	0
合計	106	88

1円の変動に対する営業利益への影響額 (03年度実績より算定)

US \$	約	7億
EURO	約	11億

# 決算概要 - 販管費分析(対前年)



			【億円】
	03年3月期	04.3月期	増減
	3,955	4,055	100
販売促進費		184	26
広告宣伝費		256	51
人件費		1,665	36
減価償却費		122	23
連結調整勘定償却		29	29
その他販管費		1,169	99
試験研究費		630	86

04.3月期の販管費に含まれる統合費用は88億円及び暖簾代の24億円の計112億円



# 決算概要 - 営業外収支分析(対前年)



	【億円】		
	03.3月期	04.3月期	増減
	229	207	22
金融収支		62	36
為替差損		50	4
棚卸資産廃棄損、評価損		80	16
その他		15	34

04.3月期の営業外費用に含まれる統合費用は31億円

# 決算概要 - 特別損益分析



項目	【億円】	
	04.3月期	
有価証券売却益	1	
固定資産処分損	35	
有価証券評価損	6	
退職給付変更時差異	15	
統合費用	58	
その他	7	(03.3月期)
<b>特別損益 合計</b>	<b>120</b>	<b>143</b>

# 決算概要 - 事業概況 (情報機器)



## 事業概況

カラー化/高速シフトによりプロダクトミックスが改善し、MFP/プリンタともに大幅に収益拡大

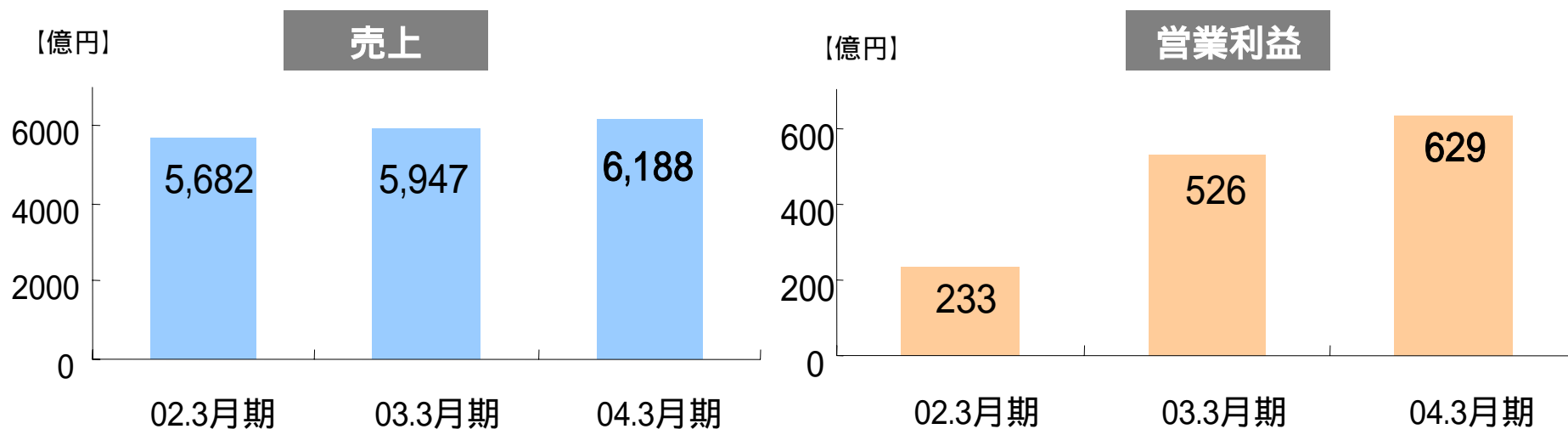
## MFP事業

カラーMFPは中高速領域のラインアップが充実し販売好調。(前期比約80%増、台数ベース)  
モノクロMFPは高速シフトが進み、収益向上に貢献。(Seg4以上で前期比約10%増、台数ベース)

## プリンタ事業

A4低速カラーLBPの販売が海外市場・OEMを中心に好調。(前期比約40%増、台数ベース)  
累積MIFの拡大に伴い消耗品ビジネスが事業収益の向上に本格寄与。

## 業績の推移



# 決算概要 - 事業概況(オプト)



## 事業概況

統合メリットも発揮され、おおよそ全ての事業領域で前年を大幅に上回る実績をあげる。

### 光ピックアップレンズ

DVD用を中心に好調に推移。(前期比約20%増、数量ベース)

### DSC用レンズユニット

新規顧客を獲得し大幅に販売を伸ばす。(前期比約35%増、台数ベース)

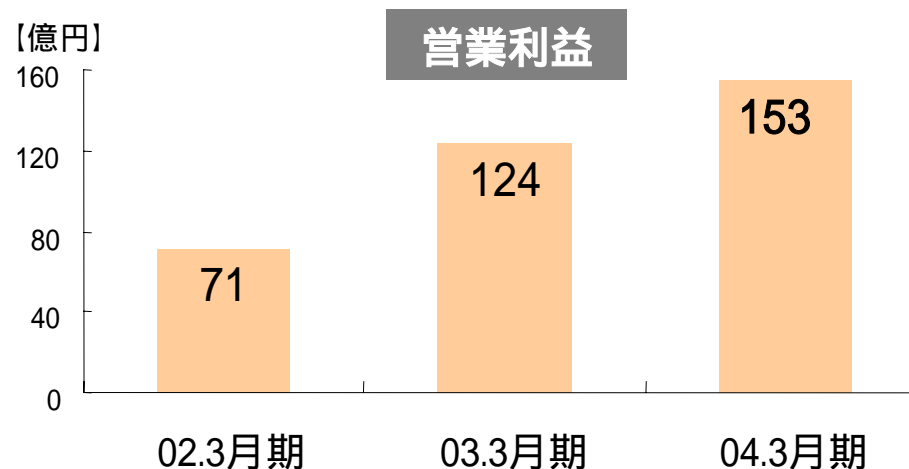
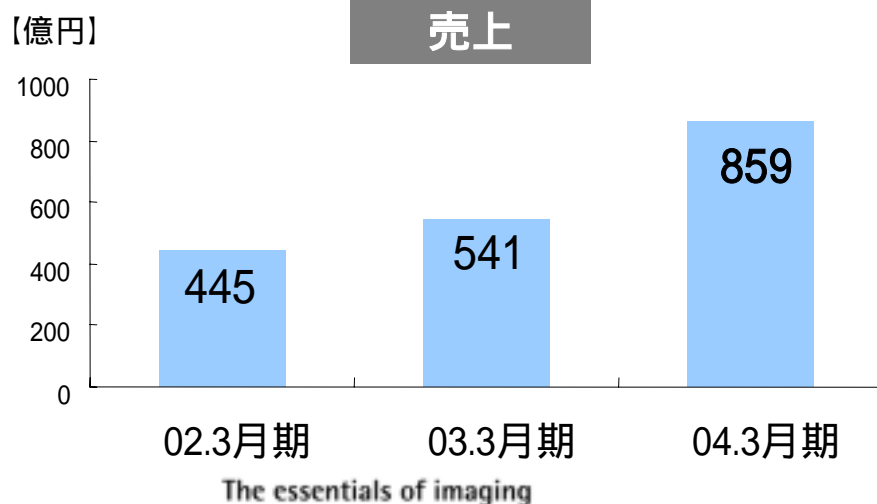
### 携帯電話向けレンズユニット/カメラユニット

国内メーカーの高画素・高付加価値機を中心に順調に販売を伸ばす。

### 液晶ディスプレイ用フィルム

ノートPC用薄膜フィルムを中心に販売増。(前期比約50%増、数量ベース)

## 業績の推移



# 決算概要 - 事業概況 (フォト、カメラ)



## 事業概況

市場環境・競争激化により事業収益が大きく悪化。  
04年度は抜本的な事業構造改革に取り組み、収益改善を目指す。

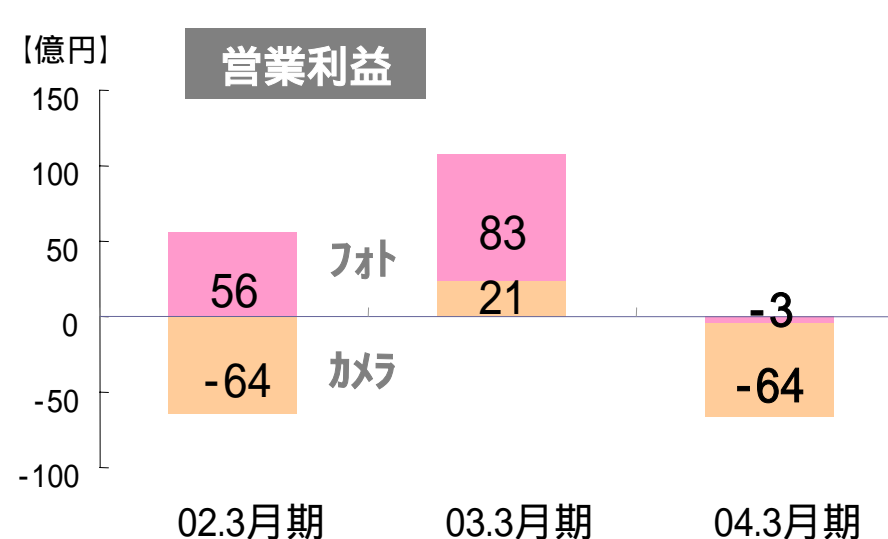
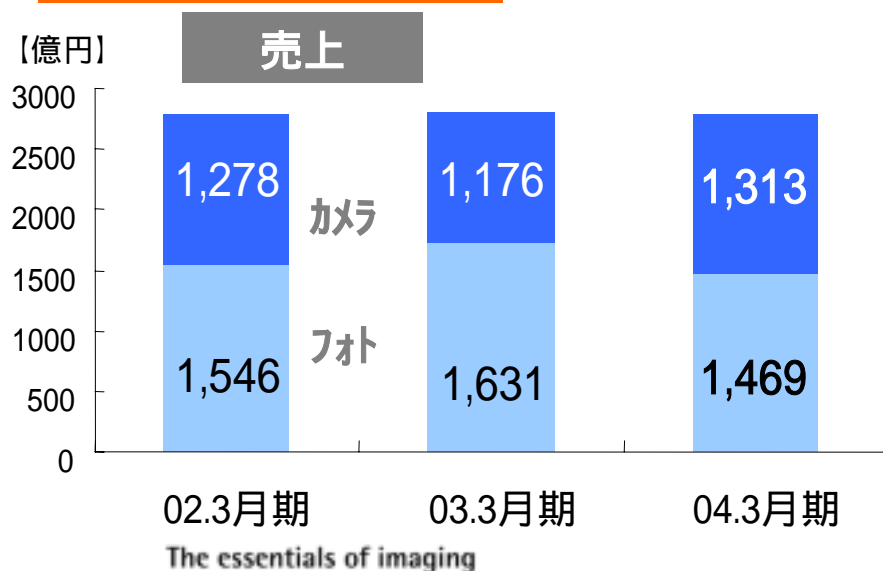
## フォト事業

カラーフィルムは、日米欧での需要減の影響を大きく受け売上は20%減少。フォト事業全体の収益悪化。  
デジタルラボ機の販売好調に伴い、ペーパー販売も堅調に推移。  
インクジェットペーパーは、高品質品を中心に市場の伸び以上の販売増を達成。

## カメラ事業

デジタルカメラは販売台数では前期比倍増するが、各国市場とも熾烈な価格競争により収益性は大幅に悪化。

## 業績の推移



# 決算概要 - 事業概況(メディカル&グラフィック、計測)



## 事業概況

### メディカル&グラフィック事業

メディカル: デジタル対応の機器販売が堅調に推移し、ドライフィルムの販売が伸長。安定した収益をあげる。

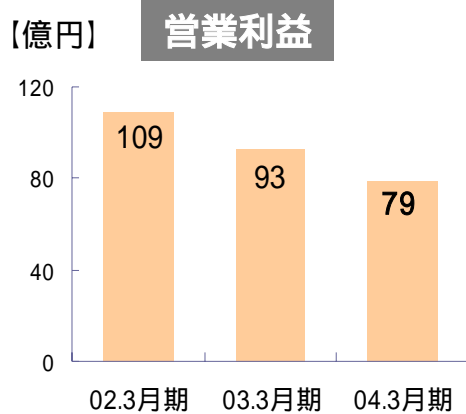
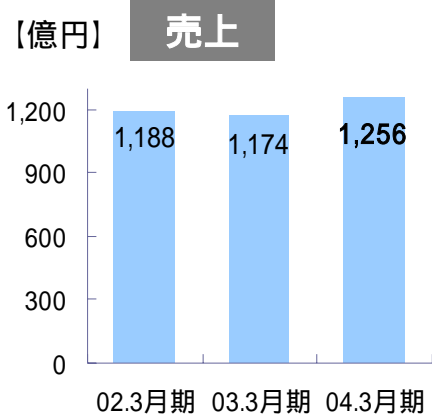
グラフィック: 市場縮小により、フィルム・ペーパーとも売上・利益は減少。

### 計測機器事業

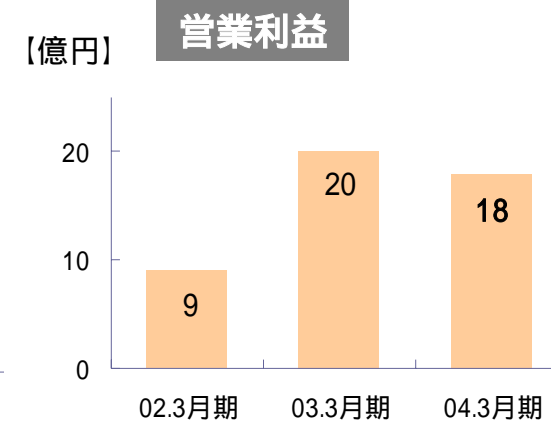
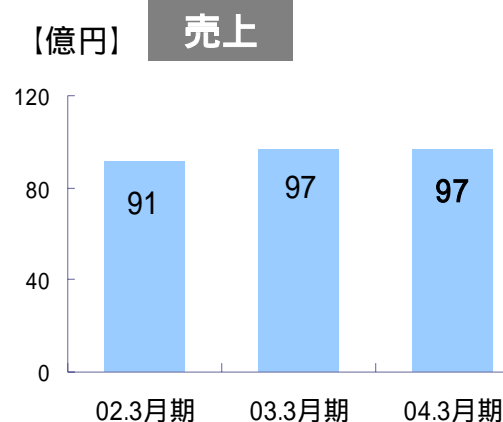
ノートPCの色彩管理などに活用される光源色計測機器が好調に推移。

## 業績の推移

### メディカル&グラフィック



### 計測



# 2003年度統合費用

	上期	下期	【億円】 通期	
販売管理費	15	73	88	移転・転勤・IT・広告宣伝他
営業外費用	20	11	31	会計基準変更他
特別損失	1	56	58	人員合理化他
<b>合計</b>	<b>36</b>	<b>140</b>	<b>176</b>	

3.19予想

販売管理費	126
営業外/特損	54
<b>合計</b>	<b>180</b>

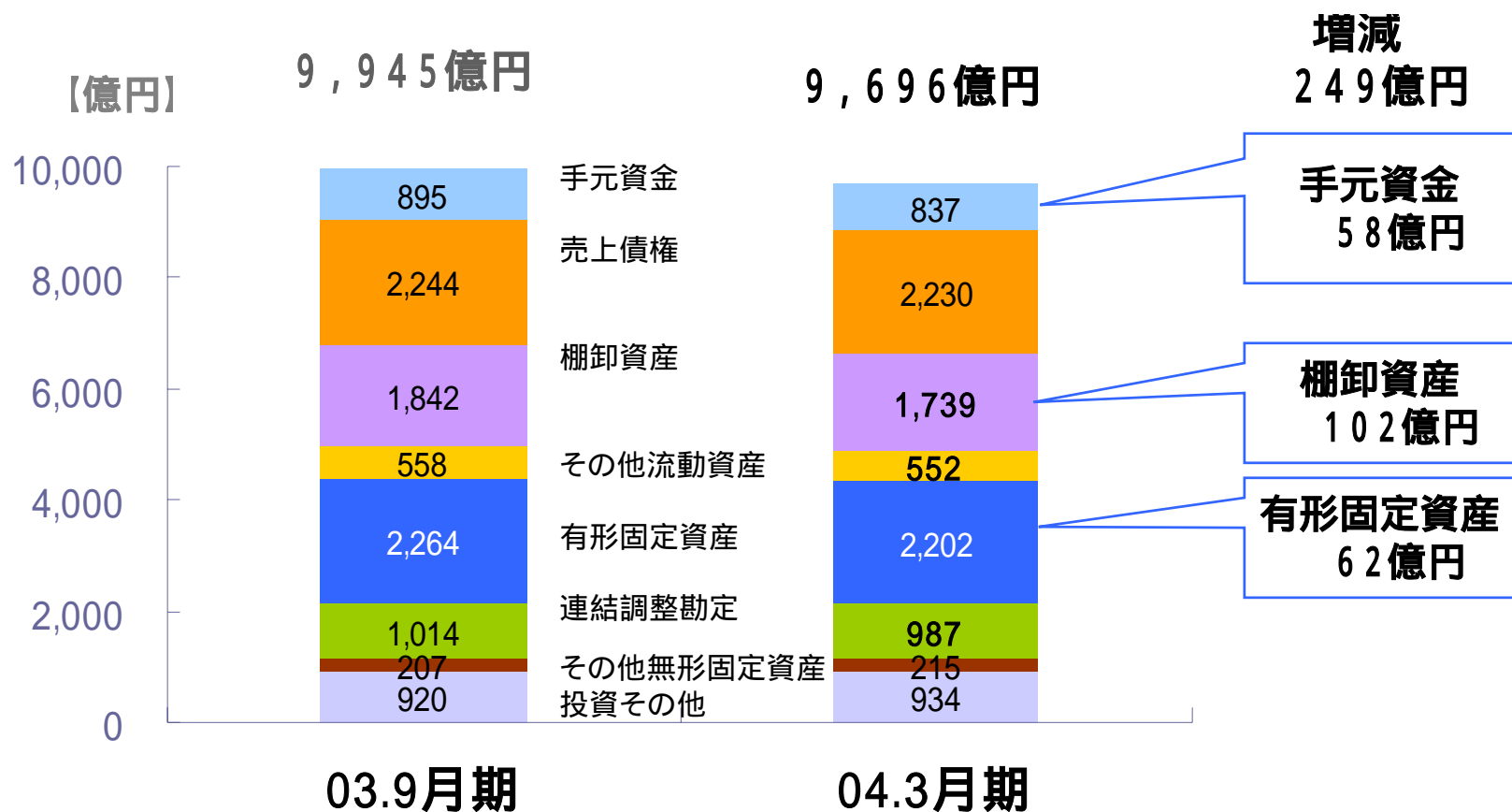
別途、暖簾代償却費24億円あり

# 決算概要 - 連結BS (資産)



連結総資産対比 03.9月期 vs 04.3月期

B/Sレート		
04.3月期	03.9月期	増減
105.7	111.3	5.6 円高
128.9	129.2	0.3 円高



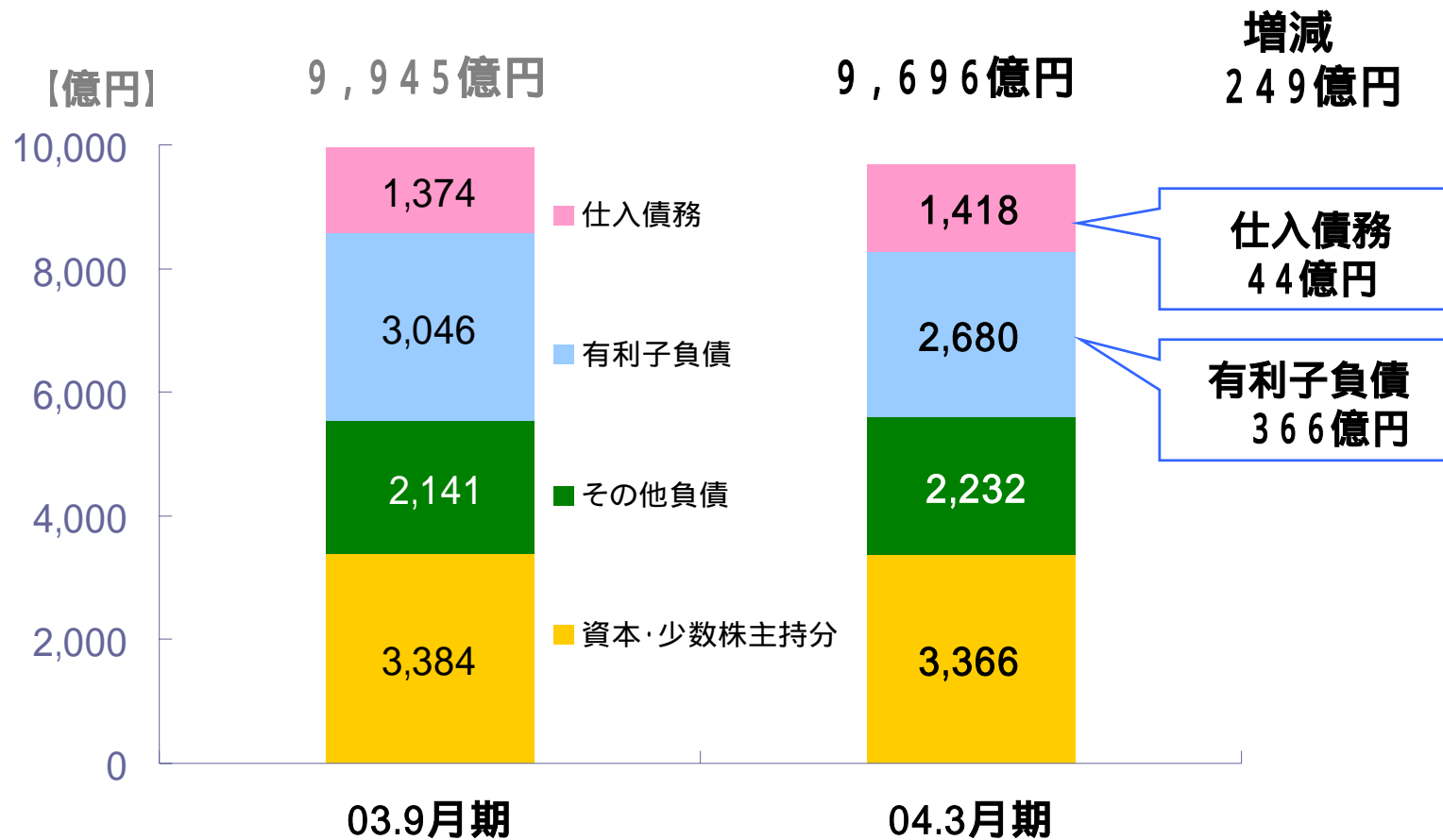


# 決算概要 - 連結BS (負債・資本)



**連結負債・資本対比 03.9月期 vs 04.3月期**

B / Sレート		
04.3月期	03.9月期	増減
105.7	111.3	5.6 円高
128.9	129.2	0.3 円高



# 決算概要 連結キャッシュフロー

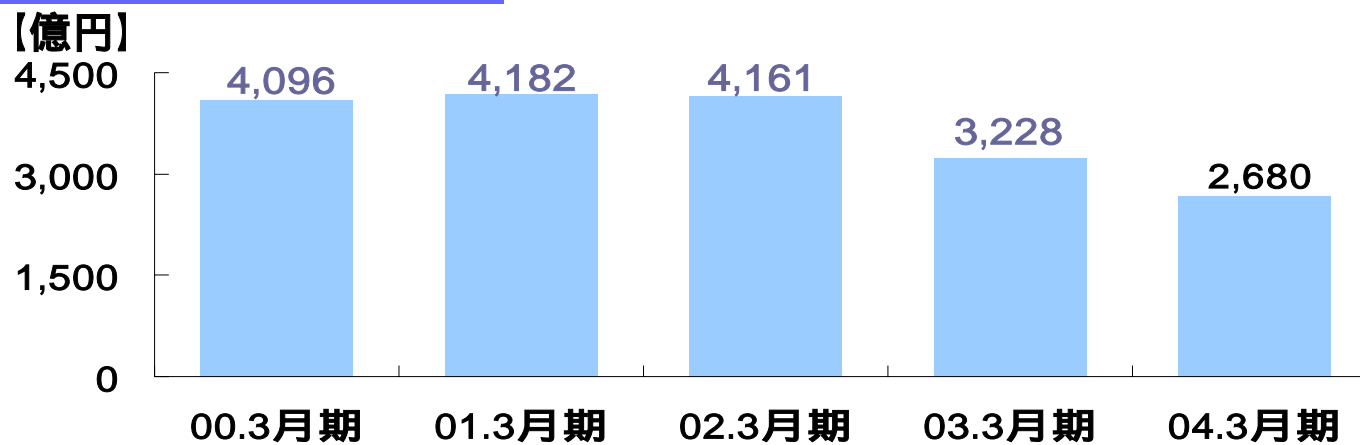


	04.3月期	03.3月期	【億円】 増減
税金等調整前当期純利益	405	400	5
減価償却費	556	538	18
運転資本増減他	100	517	617
<b>営業活動によるCF</b>	<b>861</b>	<b>1,455</b>	<b>594</b>
<b>投資活動によるCF</b>	<b>319</b>	<b>526</b>	<b>207</b>
<b>+ FCF</b>	<b>542</b>	<b>929</b>	<b>387</b>
借入金・社債の増減	483	901	418
配当金の支払額	53	36	17
その他	17	4	13
<b>財務活動によるCF</b>	<b>553</b>	<b>941</b>	<b>388</b>

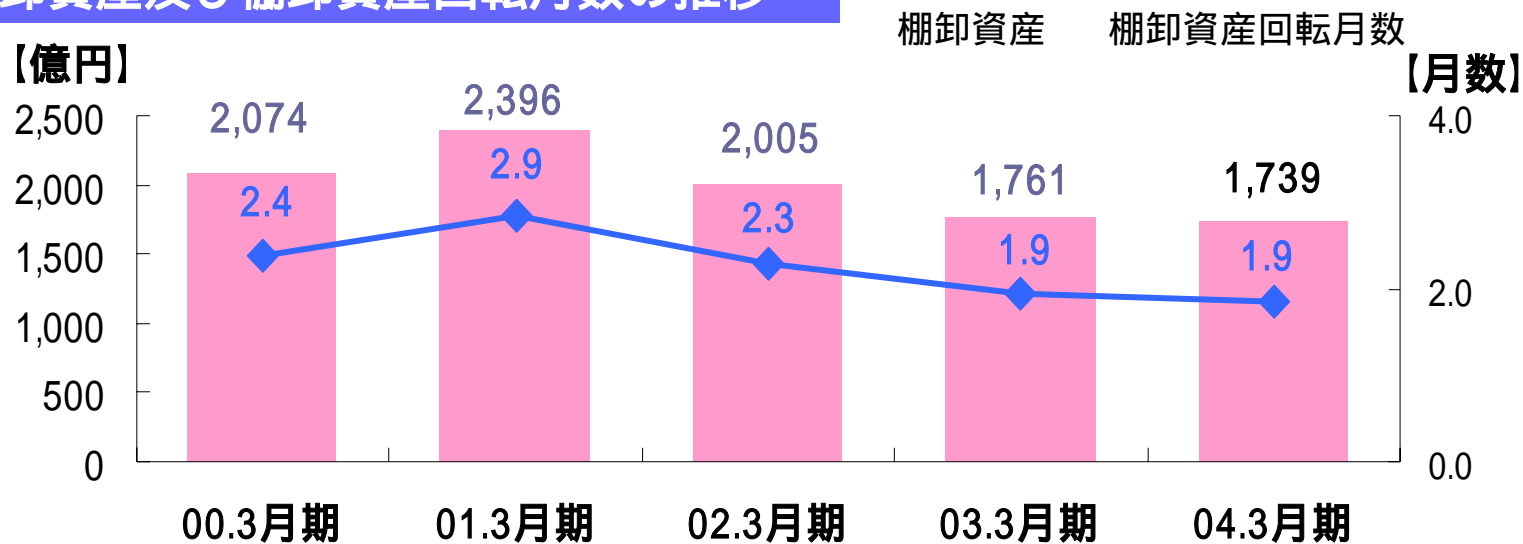
# 決算概要 有利子負債・棚卸資産



## 有利子負債残高の推移



## 棚卸資産及び棚卸資産回転月数の推移



棚卸資産回転月数 = 合算棚卸資産の期首・期末平均 ÷ (合算売上高 ÷ 12)

# 2004年度業績予想一方針



## 基本方針

### 2004年度 = 統合基盤整備期

1. 強みである情報機器事業、オプト事業へ経営資源を重点配分し、事業の成長と収益力の強化を図る
2. フォト/カメラの事業構造改革を進め、黒字転換を図る
3. 人材融和を推進すると同時に、合理化効果及び統合シナジーを創出
4. 新ブランドの認知向上を促進する

# 2004年度業績予想



04年度 想定為替レート

US \$ : 105円

EURO : 127円

	上期	下期	通期	【億円】 04.3実績
売上高	5,500	6,000	11,500	11,235
営業利益	335	515	850	732
当期純利益	95	205	300	193
設備投資額(情報機器レンタル投資除く)			630	
減価償却費			580	
研究開発費			710	

# 2004年度業績予想—事業方針



## 情報機器

- ・統合効果の早期具現化
- ・販売力(直販)の強化及びカラー / 中高速機を中心とした新製品のタイムリーな市場投入

## オプト

- ・ピックアップレンズ事業のトップシェア堅持
- ・レンズユニット、マイクロレンズ事業の拡大
- ・高機能品拡販による液晶フィルム事業の拡大と収益力向上

## フォト / カメラ

- ・フィルム / ペーパー事業は生産の効率化によるコストダウンの徹底とインクジェットペーパーの拡販
- ・DSCの高付加価値品へのシフトとコストダウン
- ・フォト / カメラ両事業の統合による販売固定費の削減

## メディカル&グラフィック

メディカル: X線入出力機拡販によるドライフィルム拡販  
グラフィック: デジタルプルーフ事業の拡大と海外でのフィルムシェアアップ  
共通: 海外販売強化(中国販社設立04 / 3月・欧州販社設立04 / 4月)

## 計測

- ・3次元計測事業では工業用計測市場での事業拡大
- ・色計測分野では自動車業界やFPD業界をターゲットに拡販

# 2004年度業績予想 - セグメント別



売上高		【億円】			
	上期	下期	通期	04.3実績	
情報機器	2,850	3,150	6,000	6,188	
オプト	450	550	1,000	859	
フォトイメージング	1,500	1,540	3,040	2,782	フォト+カメラ
メディカル&グラフィック	650	700	1,350	1,256	
計測	50	60	110	97	
HD他	0	0	0	54	
<b>合計</b>	<b>5,500</b>	<b>6,000</b>	<b>11,500</b>	<b>11,236</b>	

営業利益		【億円】			
	上期	下期	通期	04.3実績	
情報機器	240	360	600	629	
オプト	85	100	185	153	
フォトイメージング	15	15	0	67	フォト+カメラ
メディカル&グラフィック	35	50	85	79	
計測	10	10	20	18	
HD他	20	20	40	79	
<b>合計</b>	<b>335</b>	<b>515</b>	<b>850</b>	<b>732</b>	

# 2004年度業績予想 - 統合費用



	上期	下期	通期	【億円】 3.19計画値
販売管理費	46	38	84	120
営業外費用	25	25	50	} 80
特別損失	22	21	43	
統合費用計	93	84	177	200

別途、暖簾代償却費49億円あり

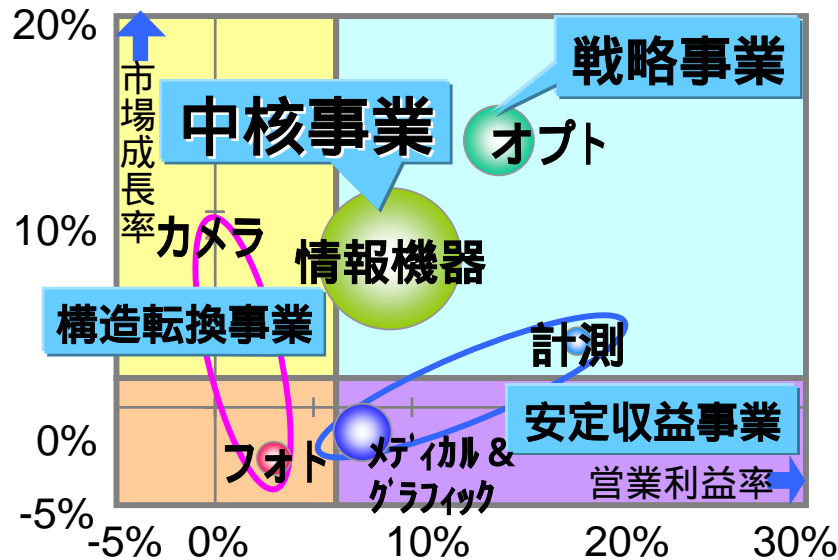


# 第二部

## 情報機器事業基本戦略

代表執行役社長 岩居 文雄

# コニカミノルタの事業ポートフォリオ



## <各事業のミッション>

- 情報機器** : 中核事業として一層の収益拡大を図る。
- オプト** : 戦略事業として強化を継続し、情報機器と並ぶ収益の源泉に育成する。
- フォト・カメラ及び医療&グラフィック** : 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。
- 計測機器** : 高採算性の確保とともに規模拡大を図る。

## 統合中期計画のグループ業績目標

単位: 億円

	FY03実績	FY04計画	FY05	FY06
売上高	11,236	11,500	12,300	13,300
営業利益	732	850	1,450	1,600

# 情報機器事業の中期業績目標



当社グループの中核事業として、事業拡大と収益及びキャッシュフローを創出するとともに、業界トップグループの地位を確立する

## 業績目標

単位:億円

	FY03実績	FY04計画	FY05	FY06
売上高	6,188	6,000	6,800	7,400
営業利益	629	600	900	1,030

## 経営資源の重点配分 (FY04-06)

**グループ全体の約5割を情報機器事業へ重点的に投下**

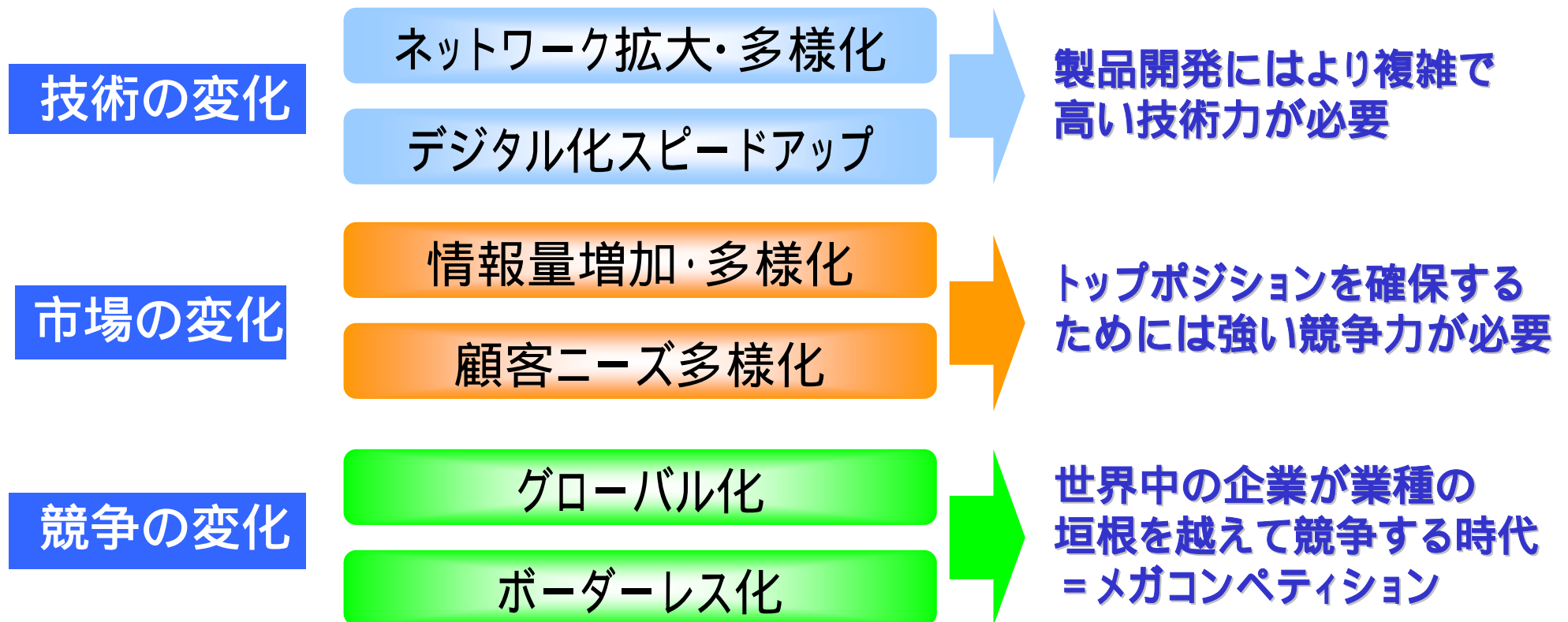
設備投資 : 約1,000億円・・・販売チャンネル強化、重合トナー新工場、中国生産増強、など

IT投資 : グループ内で優先的に投資し、生産-販売のシステム統合を早急に構築する。

研究開発費: 約1,100億円・・・重合トナー開発強化、ソリューション対応力の強化、次世代カラー製品の開発強化、など

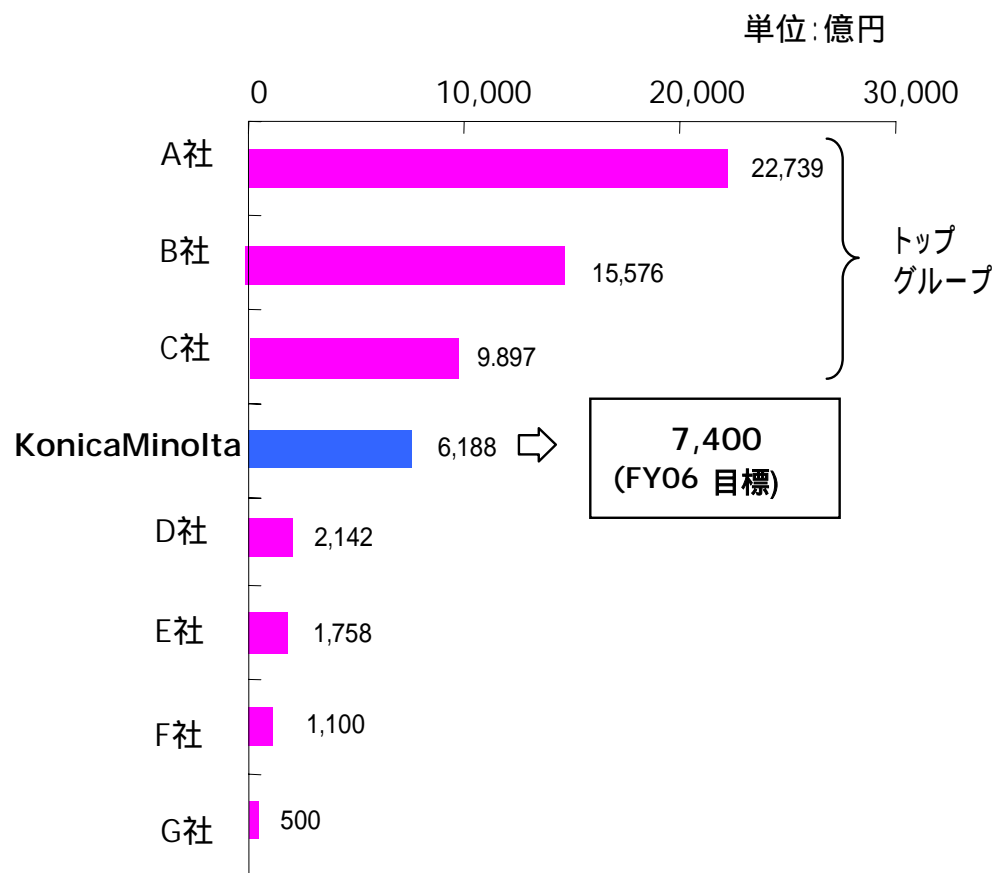
# 事業を取り巻く環境認識

情報機器分野では技術の変化や市場の変化は加速化し、  
企業間競争は一層激化する



# 情報機器分野での競合認識(業界内ポジショニング)

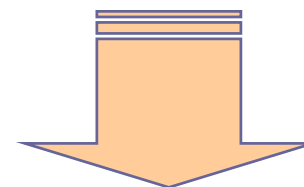
## 情報機器関連企業FY03売上規模比較



各社情報機器部門の売上(コンピューター周辺機器含む)

注) 開示情報より

経営統合によって、下位グループから抜け出した存在となったが、トップグループとは格差あり



**得意分野の見極め**

**= ジャンルトップ**

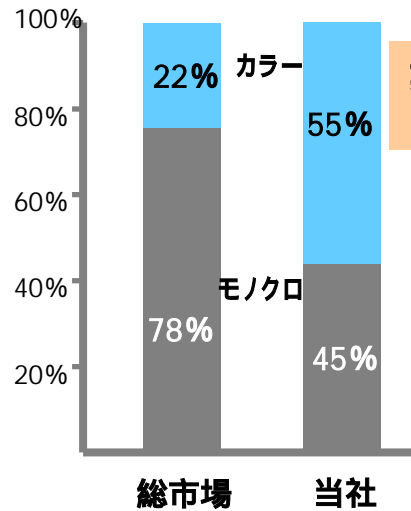
**カラーMFP、高速MFP、  
カラーLBP**

**アライアンス・戦略的提携による販売機会の拡大**

# 当社事業の特性認識 (製品/カラー化/地域構成)

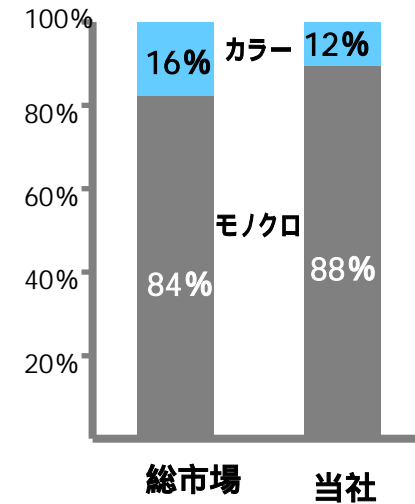


LBPカラー化比率



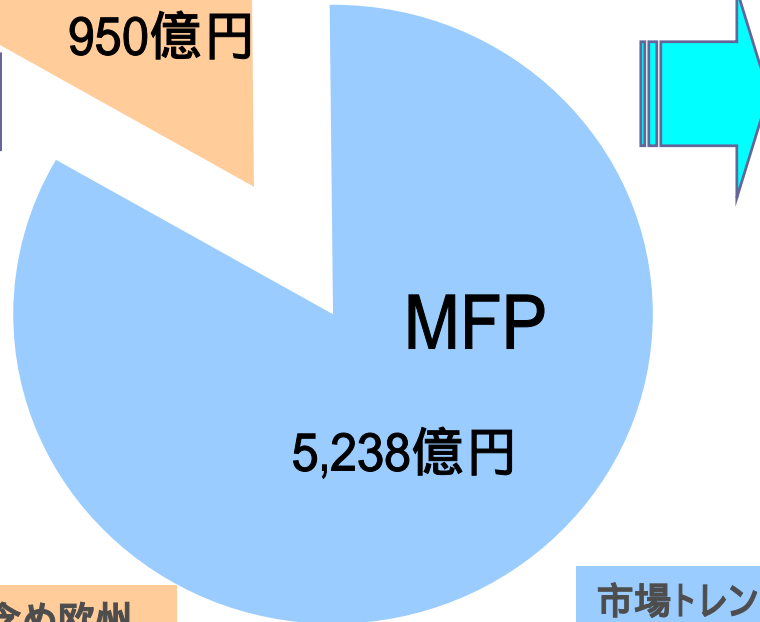
業界水準を大きく上回るカラー化比率

MFPカラー化比率

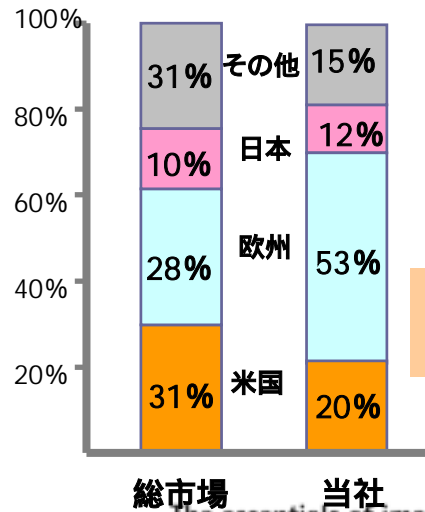


先行する日本市場での販売量が少なく、業界水準を下回る

プリンタ  
950億円

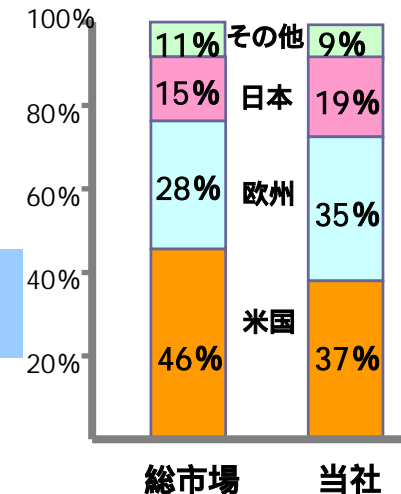


LBP地域構成



OEMを含め欧州での販売物量大

MFP地域構成



市場トレンドとほぼ同じバランス

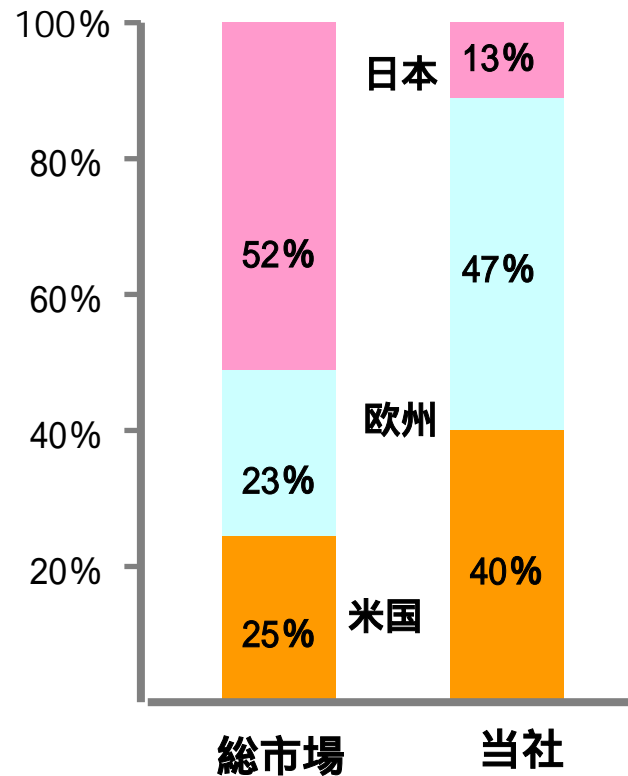
注) 当社 : FY03実績  
総市場 : 当社推定による

# ジャンルトップ戦略 - 推進のベースとなる当社販売基盤 -



KONICA MINOLTA

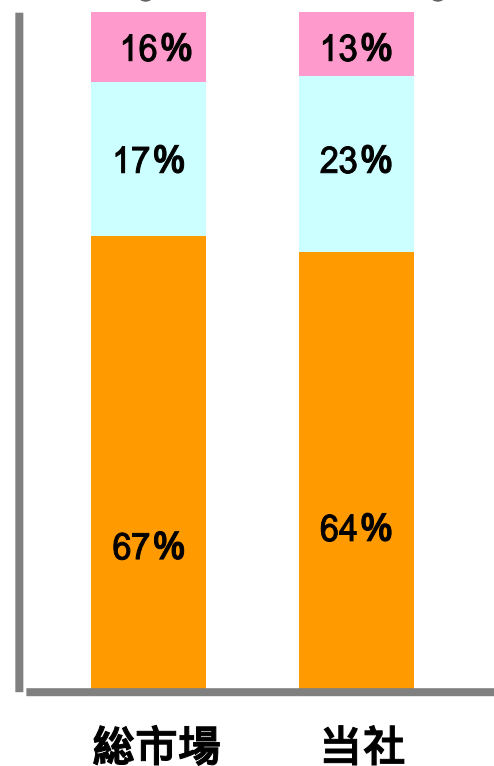
## カラーMFP



欧米市場中心に販売

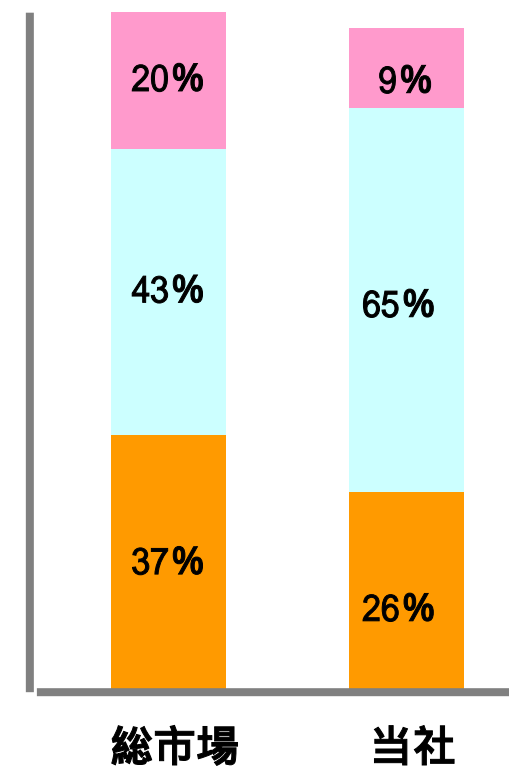
## 高速MFP (POD)

モノクロSeg5以上・カラーSeg4



OEM含め米国市場で販売拡大

## カラーLBP



OEM含め欧州市場での販売ボリューム大きい

注) 当社 : FY03実績  
 総市場 : 当社推定 ともに台数ベース

# ジャンルトップ戦略



成長が見込まれる分野・市場に経営資源を集中し、  
その中でトップポジションを確立する。

## カラーMFP事業

カラーMFPでトップグループの一角を占める

➤FY06シェア目標： 20%

## 高速MFP事業

高速MFP(カラー/モノクロ)でライトプロダクション(軽印刷)市場での  
確固たる地位を獲得する

➤FY06売上目標： 600億円

## カラーLBP事業

A4カラーLBPでリーディングカンパニーたるポジションを確保する

➤FY06シェア目標： 30%



# ジャンルトップ戦略 - 主要セグメントにおけるシェア推移 -



		FY01		FY02		FY03		
カラーMFP	日本	3.9%	4位	2.2%	5位	2.0%	5位	× トップとのギャップ大 トップを目指す 更なるシェア拡大を
	アメリカ	10.8%	3位	12.0%	3位	12.7%	4位	
	ドイツ	18.3%	2位	29.2%	1位	23.4%	1位	
モノクロMFP Seg4	日本	8.5%	4位	9.6%	4位	13.9%	4位	シェア拡大中 更なるシェア拡大を トップシェアを堅持
	アメリカ	14.7%	2位	14.6%	2位	15.0%	2位	
	ドイツ	24.3%	1位	29.7%	1位	30.3%	1位	
カラーLBP A4機	アメリカ	9.7%	3位	19.7%	2位	21.9%	2位	低速機ではトップ シェア。タンデム機 投入でシェア拡大
	西欧	22.0%	2位	28.8%	2位	30.8%	2位	

注) カラーLBP: 上記の西欧市場シェアはOEMを含む

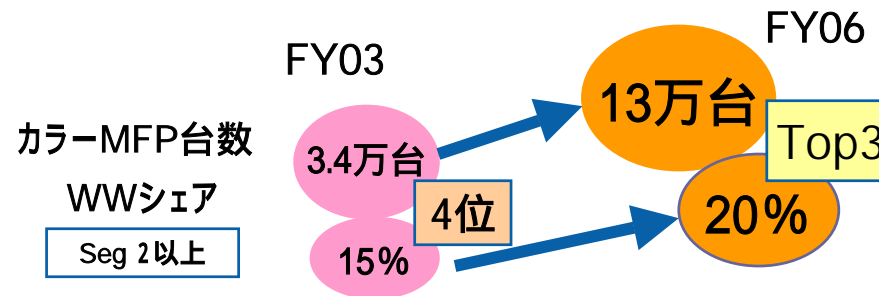
# カラーMFP 事業目標・重点施策



## 事業目標

カラーMFPジャンルでトップ3グループ入りをめざす

FY06 カラーMFP販売台数目標 13万台以上の達成



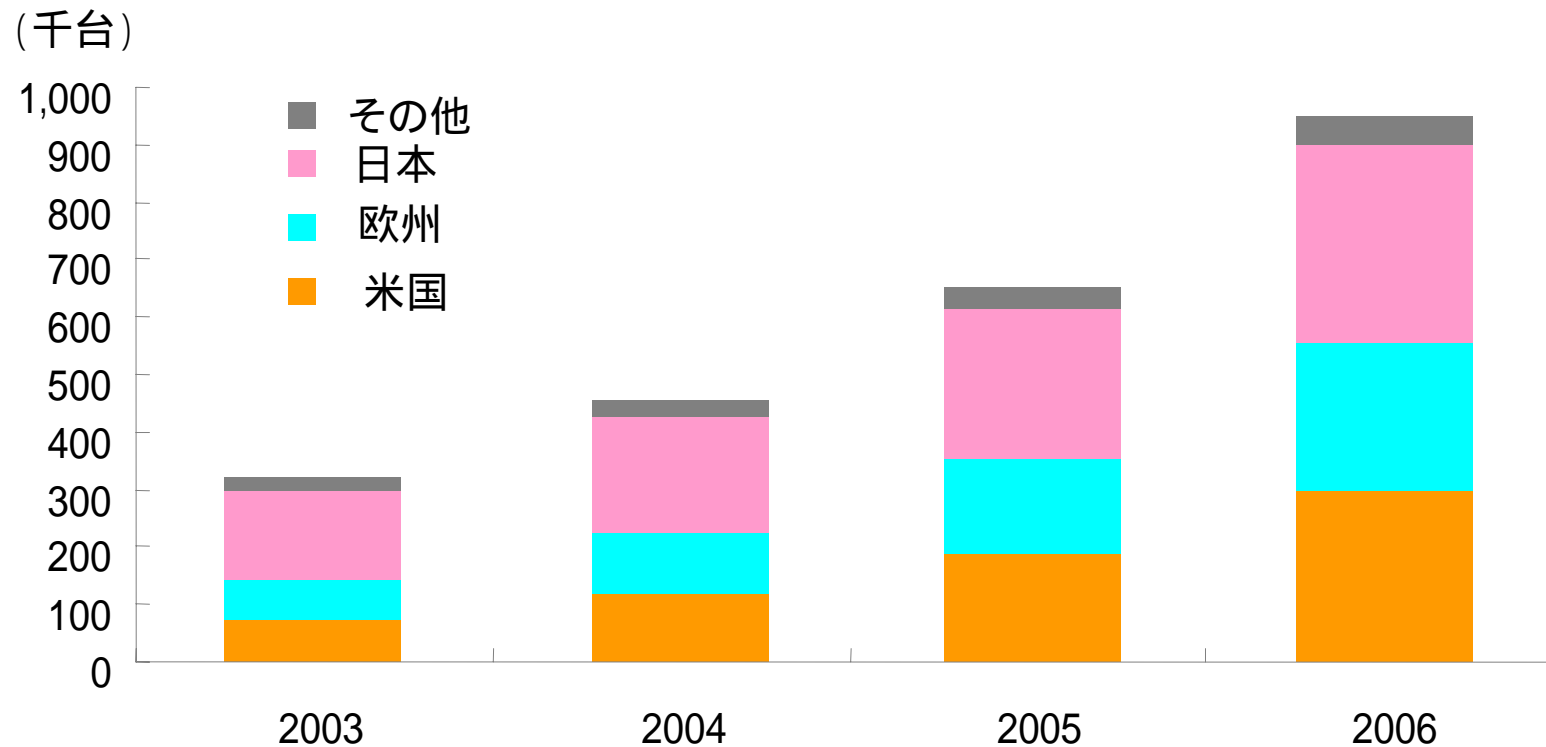
## 重点方針と施策

- **モノクロ/カラー変換を積極的に推進し、業界シェアを大きく変革**
  - 重合法トナーとカラー画像技術をコアにした高画質化、さらにTCO優位性で販売促進
  - カラー商品力(モノクロMFP同等機能)と業界トップのフルライン
- **ソリューション商品の提供、サービスの推進**
  - 入出力機器とソフトウェアの充実をはかり、お客様に最適なドキュメントワークフローを提案
- **徹底したコストダウンの実現**
  - 開発、調達、購買分野の統合効果と新製品投入効果による製品コストダウンの達成

# (参考)カラーMFP 市場規模

## カラーMFP WW市場規模予測

モノクロを含めたMFP市場全体の成長は鈍化するが、カラー化は急速に進む



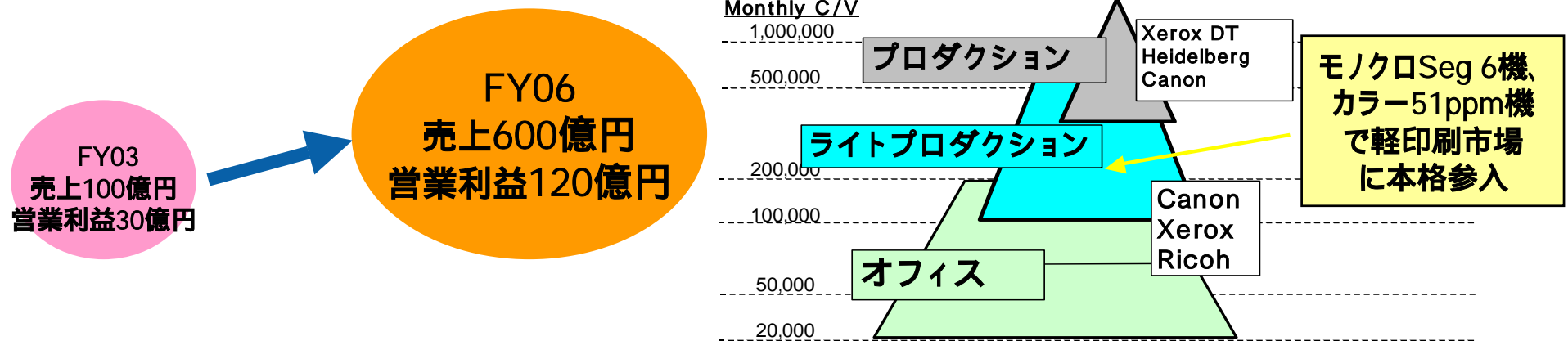
注) 当社推定による

# 高速MFP 事業目標・重点施策

## 事業目標

ライトプロダクション市場(軽印刷)での地位を確立する。

FY06 売上規模: 600億円以上の達成



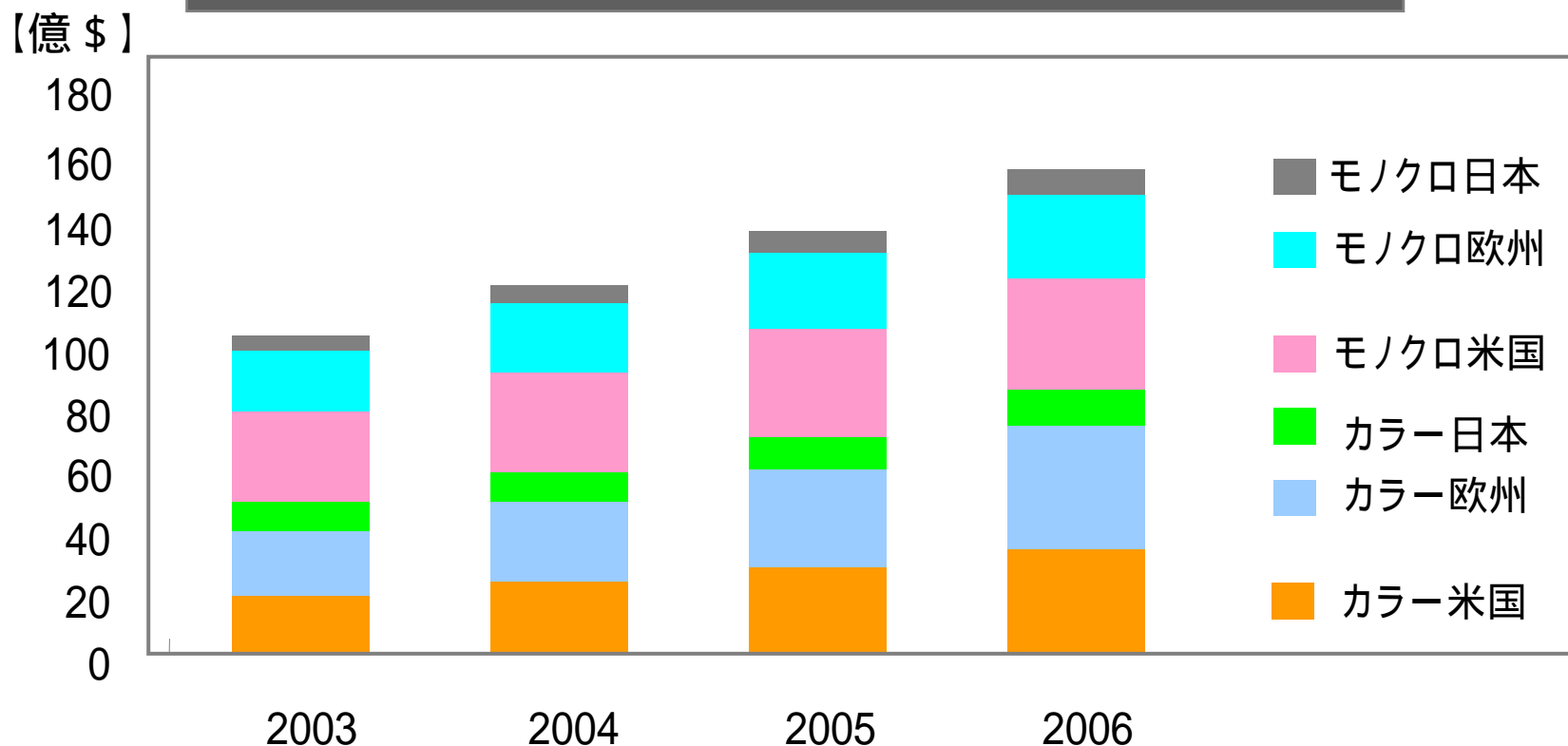
## 重点方針と施策

- カラー高速機とモノクロSeg6機の投入により本格参入
  - プロの要求仕様に対応した商品ラインの展開
- 先行した日本でのライトプロダクション市場参入に続き、規模拡大をめざし米欧でも展開
  - 海外主要販社における専任販売組織構築を促進し、営業力強化
- 情報機器会社は事務機系チャネル、メディカル & グラフィック会社は印刷系チャネルからの両面作戦を当面展開
- OEM展開により積極的に販路拡大

# (参考)ライトプロダクション(POD)市場規模

## POD市場 金額規模予測

モノクロ高速/カラーで軽印刷市場規模の伸びは大きい



注) 当社推定による

機器・サプライ、サービス金額の合計

# カラーLBP 事業目標・重点施策

## 事業目標

### A4カラーLBPのジャンルトップ確立による連結利益の拡大

累積設置台数の拡大により消耗品ビジネスが着実に収益に寄与  
FY06には本格的に収穫期を迎え営業利益100億円超を目指す

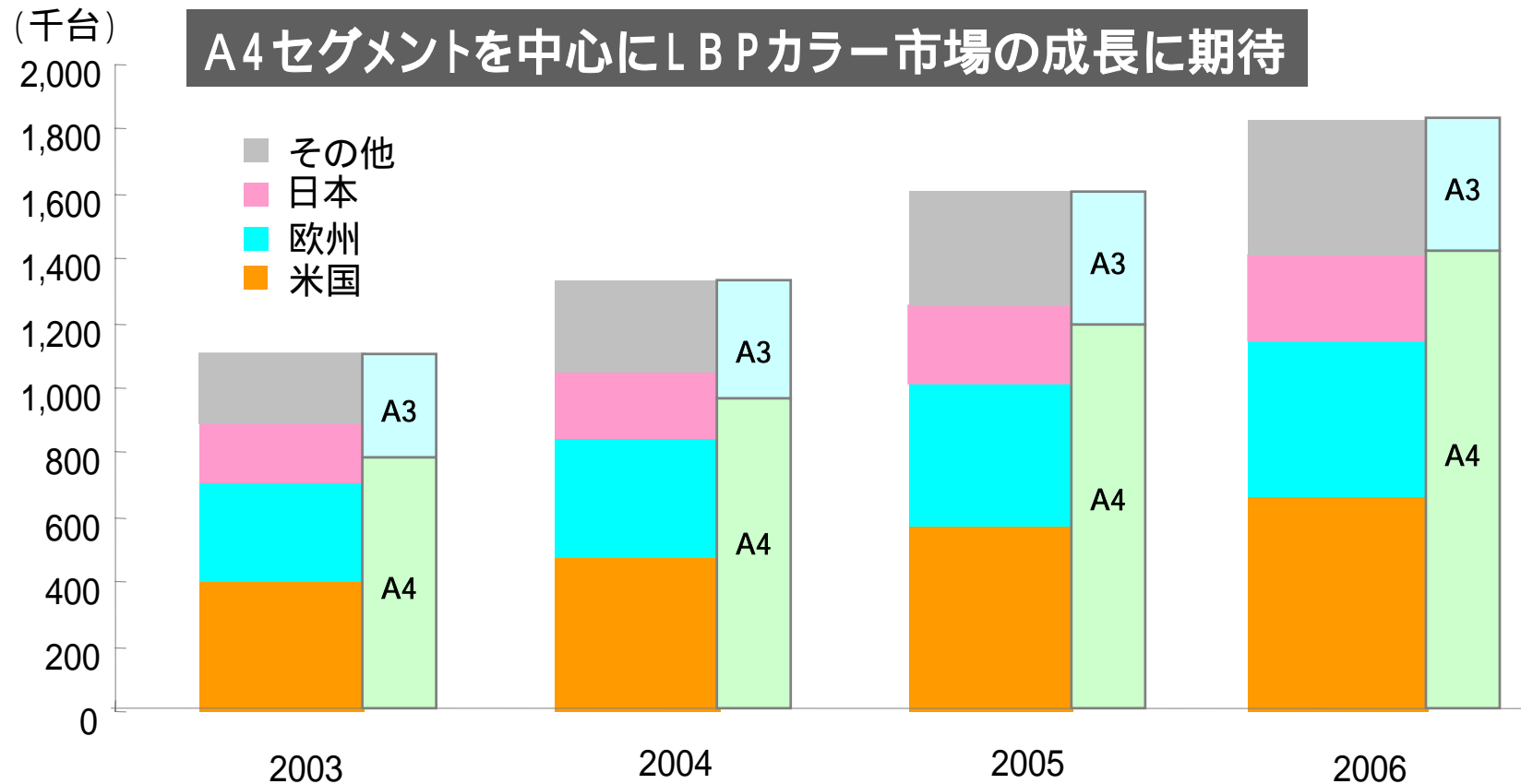


## 重点方針と施策

- 自社ブランド事業の強化・拡大
  - チャンネル強化施策 (ITディストリビューション販路拡大、eコマース直販、MFP販路)
  - 重点エリア強化 (中国・日本・東欧)
- 重合法トナー搭載による消耗品収益の確保
  - 消耗品マーケティング施策
- カラー商品力強化と継続的コストダウンによる競争力の確保
  - 低速カラーLBP タンデムプリンタ AIO (オールインワン) プリンタ

# (参考)カラーLBP 市場規模

## カラーLBP市場規模



注) 当社推定による

# 当社重合法トナーの競争優位性



技術的優位と製品への積極展開をドライビングフォースとして、  
FY05までにトップメーカーとしての地位に立つ

カラーで特に威力を発揮する高精細・高画質なプリントクオリティ

他社を圧倒する特許出願件数(約660件)

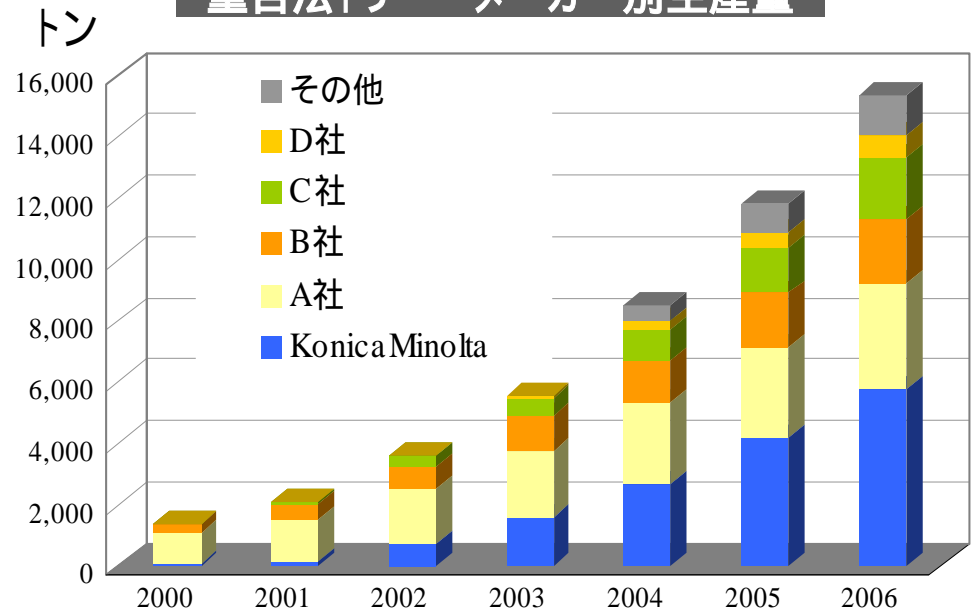
新工場稼動(FY05)により業界トップの生産量(生産能力8,000トン/年)

モノクロもカラーも、MFPもプリンタも、中低速機から高速機まで業界トップの幅広い製品ラインアップ

重合法トナーはカラープリントでの以下の優位性  
(特性とベネフィット)を持ち、MFP、Printerなどのカラー  
機において、大幅に差別化した商品を提供できる。

特性	ベネフィット
小粒径 (粉砕8~10 $\mu$ 重合3~6 $\mu$ )	高画質化(精細画像) 低コスト化(消費量低減)
形状や大きさ、表面特性が均一	画像の安定 高画質 コントロールの容易さ 低コスト化
特殊構造が可能(ワックス内包型) オイルレス	画質のギラツキ低減、書き込み性 機械 の信頼性・寿命向上
低温定着	紙のカールの無い出力 準備待機時間の大幅短縮 ヒーター、冷却ファンなどの小型化、 静音化、省電力化、コスト低減

重合法トナー メーカー別生産量





# 統合によってパワーアップする開発・生産・販売



## 開発

顧客対応型のソフト開発部隊を厚木に集約 (FY04上)



市場要望に即応できるよう、拠点分散による重複を排除し  
開発パワーの効率/スピードアップ



POD事業強化のために、ユーザーごとに異なるアプリケーションに  
きめ細かく対応できるソフトの開発体制を構築

## 生産・調達

重合法トナー新工場稼動 (FY05) で生産効率向上  
購買統合による取引ボリューム増大・取引ベンダー集約  
キーデバイスの内製化拡大  
中国生産の増強



FY05に200億円超の  
コストダウンを目指す  
(対FY03比較)

## 販売

日米欧主要国販社の統合完了 (FY03下) により、直販体制は充実・強化  
営業拠点の統廃合・システム統合 (FY04) により、バックオフィスは合理化を推進  
MFP製品の統合ブランド「bizhub(ビズハブ)」の導入 (FY03下)

# 統合によってパワーアップする事業総合力



近い将来に予測されるMFP/プリンタの顧客ニーズのシームレス化に対して、迅速かつ柔軟に対応できる事業基盤が整う

## MFPとLBPの両輪で成長

全製品を自社ブランドで販売できるワールドワイドな販売体制  
統合によって強化されたプリンタ・MFPコントローラ開発力  
プリンタ事業で培ったコスト対応力と高速MFP事業で確立した高信頼性の2つのDNA  
量販店・事務機系ディーラー・IT系ディーラー・PODなど幅広い販売チャネル

## 業界他社に先行する重合トナー展開

いち早く重合法トナーへ転換した幅広い製品ラインアップにより、消耗品ビジネスの収益拡大が加速  
生産性効率の更なる向上を目指し、重合トナーの開発・生産増強へ積極投資

## 戦略分野でのOEM提携

有力OEM顧客との戦略的提携による事業機会の拡大

# 新統合ブランド展開



## コニカミノルタMFPの新ブランド

# bizhub

新ブランドの意味 : “business + hub”

“ビジネス”を省略した“ビズ”と、“ハブ”を合成したネーミング。

“ハブ”とは、場所の中心や活動の中核、ネットワークの中継地などの意味。

Bizhubの目指すゴール:「あなたを、ビジネスの中心に」

ビジネスパーソンたちをビジネスシーンの中心へと位置づけていくことが  
“bizhub”の開発思想であり、今後追求していく基本コンセプト。

# 統合ブランド導入による新製品展開



04年春より全世界で導入開始：FY04-06で新製品20機種上市予定



**bizhub C350**

カラー : 22PPM  
モノクロ : 35PPM  
本体標準価格 : 150万円(税別)  
04年3月発売



**bizhub 7235**

モノクロ : 35PPM  
本体標準価格 : 105万円(税別)  
04年3月発売

