



KONICA MINOLTA

コニカミノルタグループ 基本経営戦略説明会

2003年 8月 28日

コニカミノルタホールディングス株式会社

グループの重点戦略

■事業ポートフォリオ経営の徹底

事業評価にもとづくポートフォリオの組替え

- ・事業の拡大、縮小、再構築、提携、撤退をスピーディーに意思決定

事業基盤の徹底強化

- ・重点事業領域（BT、OT）への傾斜的資源配分
- ・合理化効果（人員削減、コストダウン、機能・拠点集約）の早期実現
- ・提携戦略の推進

■他社の模範となるグループガバナンス運営

徹底した経営の監督と執行の分離

■イメージング領域における技術戦略 / ブランド戦略を重点的に強化

独創的な商品の提供

- ・高度な技術力によるイノベーション
 - ・顧客の視点
- 高速加-MFP8050(50枚機)の03年9月発売を手始めに随時投入予定

■人事理念に基づいた実力人事の実施

実力主義を基本に適材適所を徹底

■企業の社会的責任重視

地球環境の重視 高い企業倫理の維持 透明性の高い企業活動
企業価値を高め、高株価と安定配当で株主に貢献

グループ企業価値の最大化

各年度の戦略

統合完了

2003	2004	2005	2006
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 分社化・持株会社化 ◆ 委員会等設置会社 ◆ 構造改革・関係会社再編 	<p>▶ 経営統合 (03年8月5日)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業再編完了 ▶ 新ブランドの認知度向上と定着化 ▶ 経営インフラ整備・拡充 (IT、人事制度、会計システム、。。。) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ジャンルトップ分野数の増 ▶ 高収益の実現 ▶ 更なる財務体質の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 更なる成長戦略の推進 ▶ 世界のコニカミノルタへ (Fortune 500入り)

統合期

統合効果収穫期

統合準備期

経営基盤整備期

基盤拡大期

飛躍期

統合準備期の進捗結果

■ 最速で経営統合と経営機構改革を完了

- 03. 1. 7 統合覚書（LOI）締結
- 03. 4. 1 分社化・持株会社化
- 03. 6.25 委員会等設置会社への移行
- 03. 8. 5 経営統合
 - コニカミノルタホールディングス(株)発足（株式交換）
- 03.10. 1 事業再編
 - 6事業会社 / 2共通機能会社に統合・再編
 - W / Wの関係会社統合も同時（再編予定の52社中44社）

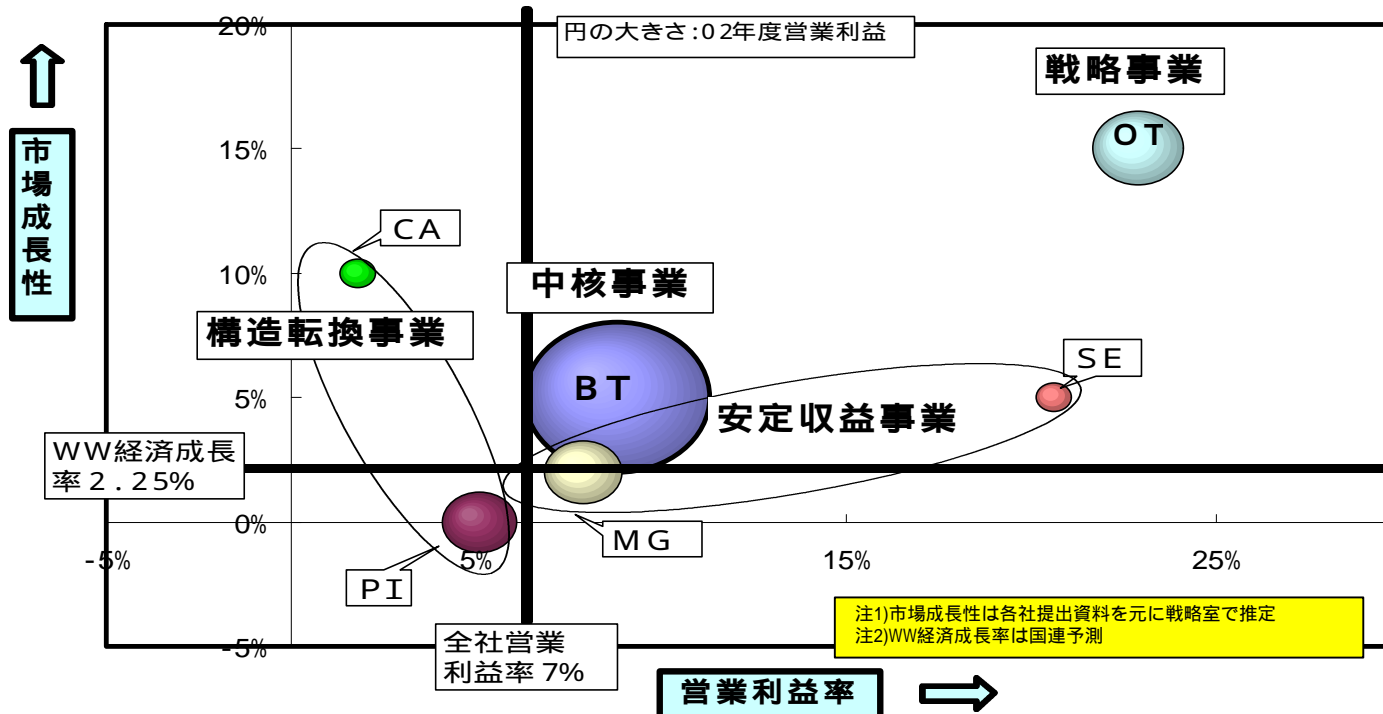
■ 旧コニカ / ミノルタ 構造改革の進捗状況

- コニカ P I 事業の構造改革（03年上期）
 - 人員1500名削減（パート、請負含む）
- ミノルタ財務基盤の強化

	02.3末	03.3末	03.6末
ミノルタ 有利子負債（億円）	2,400	1,710	1,600

事業ポートフォリオ(1)

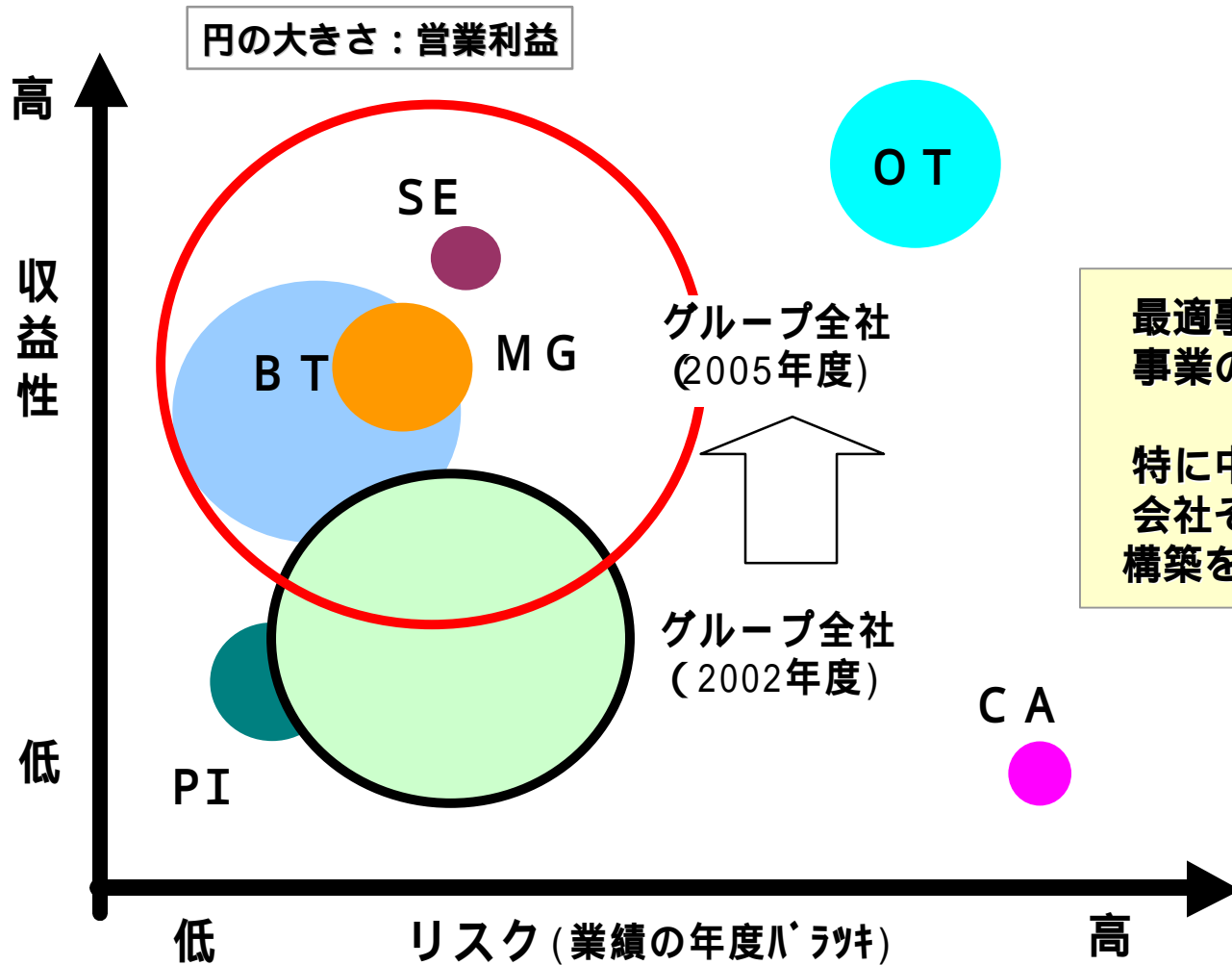
■ 各事業のメリハリある位置づけによる経営の実践（経営資源の投入）



- **中核事業** …… BT 売上・利益ともグループの60%に及ぶ中核事業。強み領域に積極投資を行い、ジャンルトップ戦略により相対的地位を上げ、トップグループ入りを果たす。
- **戦略事業** …… OT ハイリスク・ハイリターンであるが、将来の大きな成長を託し経営資源を積極投入する。
- **構造転換事業** …… PI/CA PIは成熟分野からDPN、IJメディアなどの成長分野へ商品・サービスをシフト。CAはDSCを基軸に事業拡大に向けチャレンジ。入力から出力までを1つのシステムとしてPI、CAのシフトが発揮できる事業を構築する。
- **安定収益事業** …… MG, SE 既存事業の安定収益を確保するとともに、新しい成長分野の準備・育成を行う。

事業ポートフォリオ(2)

- 各事業の業績変動を分散しグループ全体の持続的安定成長を図る



最適事業ミックス構築には、まず各事業の収益力向上が前提となる

特に中核事業となるBTはBT会社そのものが最適事業ミックスの構築を目指す必要あり

グループの重点技術戦略

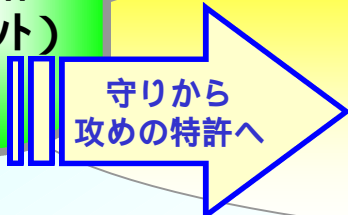
新規市場 / 新規顧客



イメージング文化研究所
イメージング領域でのライフスタイル、
ビジネススタイル先取り



特許戦略
(プロパテント)



守りから
攻めの特許へ

独創的な商品、
事業の創出

- ・ナレッジマネジメントの強化
- ・技術シナジー効果の促進

八王子へ技術者を集結 (1,300人)

コア技術

独自の素材
キーデバイス

光学技術

- ・レンズ
- ・ガラスモールドレンズ
- ・自由曲面ミラー
- etc

ナノ技術

- ・マイクロカメラレンズ
- ・マイクロアクチュエータ
- ・ナノコーティング
- etc

画像技術

- ・画像エンジン
- ・画像プロセッサ
- etc

材料技術

- ・高機能フィルム
- ・高機能材料
- ・重合合法材
- etc

事業戦略（BT）

BT（ビジネステクノロジーズ）

【ミッション】

コニカミノルタの中核事業として、事業拡大・収益・キャッシュフロー創出

【事業会社の主要戦略】

- 1) MFPとプリンターを核とし、カラー、高速デジタル分野に重点を置く。特に、主力のオフィス分野でのカラー化、ネットワーク化の中でポジショニングを高める。
 - ・カラーMFPのシェア拡大（05年度、欧米でのシェア30%）
 - ・カラーLBPのトップシェア維持（A4カラー）
 - ・POD、企業内印刷を含めたプロダクションプリント事業の拡大（05年度、売上500億円以上）

2) 商品戦略

方針：カラーで差別化（業界トップのフルライン）
 エンジン、コントローラー、ソフトの統合と集約
 重合トナーとカラー画像技術をコアにした高画質化

ターゲット市場と戦略商品

POD/プロダクション：高画質/高耐久でコンパクトな商品

- ・高速カラー機の投入（03年9月） / 04年にはSeg6に参入

オフィス：高画質と低コストでモノコト置換えの出来るカラー商品

- ・05年にはカラーフルラインアップ

SOHO：高画質/コンパクトで使い易い商品

- ・04年にはローエンドからハイエンドまでのカラーLBPラインアップ

事業戦略（BT）

BT（ビジネステクノロジーズ）

- 3) ネットワークソリューションを強化する
- 4) 重合法け-を核とし、高収益コア事業を確立する（重合法け-生産能力増強）
- 5) OEMビジネスによる事業展開を図る（重合法け-の外販、カラーLBP/MFP）
- 6) 戦略的アライアンスを仕掛ける
- 7) 開発戦力(05年)
 - 開発人員 : 約1400人
 - 研究開発費 : 約320億円

BT

【億円】

	02年度	05年度	増加率
売上	5,947	7,000	17.7%
営業利益	526	900	71.1%
%	8.8%	12.9%	

事業戦略（B T）

B T（ビジネステクノロジーズ）

【本社機能】

東京（丸の内）へ集約（03年10月）

【開発拠点の再編成】

旧コニカ、旧ミノルタの開発部隊を商品セグメント別に再編成。開発拠点を愛知（豊川）と東京（八王子）の2拠点とし開発効率を向上（04年/上目途）。

愛知

モノコMFP（低中速機）
カラーMFP（低中速機）
カラーLBP

東京

モノコMFP（中高速機）
カラーMFP（中高速機）
サプライ（重合トナー）

【販売拠点の再編成】

各国の販社は旧コニカ、旧ミノルタのどちらか一方に統合。新販社のもとで支店の統廃合を実施（04年度目途）。

北米のケース

本社機能 : ラムジー（NJ）に統一
直販拠点 : 90拠点を約60拠点に集約
基幹倉庫 : 3拠点に集約

事業戦略（OT）

OT（オプト）

【ミッション】

コニカミノルタグループの戦略事業として位置付け、世界最強の光学デバイス企業となる

【事業会社の主要戦略】

- 1) OC事業、レンズユニット事業、マイクロレンズ事業、MCU事業及び電子材料事業に注力しオプト事業の拡大と収益増強を図る
- 2) 技術と特許でOC事業（光ピックアップレンズ）の収益性維持
- 3) レンズユニット事業の拡大と収益性向上（DSC用レンズユニットでシェア20%）
売上：約80億円（02年度） 200億円以上（05年度）
- 4) マイクロレンズ、MCU事業の垂直立ち上げ
売上：約30億円（02年度） 400億円以上（05年度）
カメラ付携帯電話の市場拡大に伴い、カメラセル、AF付などの高付加価値品への展開
- 5) 電子材料事業は拡大する大型LCD市場において、TAC・視野角拡大・ARの三位一体で事業展開

OT	【億円】		
	02年度	05年度	増加率
売上	541	1,200	121.8%
営業利益	124	200	61.3%
%	22.9%	16.7%	

事業戦略（P I、C A）

P I（フォトイメージング）

【ミッション】

銀塩フォト事業の構造改革と新しい事業への転換による収益確保

【事業会社の主要戦略】

- 1) 銀塩事業は地域別の戦略（成熟・成長地域）を進め、成熟地域での徹底した構造改革を継続
- 2) パリチェーン別に個別事業を展開。
【中流】銀塩フォト、IJメディア、昇華 【下流】免許証、証明写真、デジタルフォトネット

C A（カメラ）

【ミッション】

D S C 事業の拡大にチャレンジ

【事業会社の主要戦略】

- 1) 強みが発揮できるDSC 4つのカテゴリでNO1ポジションを獲得（30%目標 全体でのシェア目標15%）
4カテゴリ：1. 薄型コンパクト 2. 小型高画素 3. 低価格高倍率ズーム 4. レンズ一体型高機能
- 2) 欧州での販売力と自社生産力（中国）を活かし事業拡大とコスト競争力による収益力強化

P I

【億円】

	02年度	05年度	増加率
売上	1,631	1,500	-8.0%
営業利益	83	90	8.4%
%	5.1%	6.0%	

C A

【億円】

	02年度	05年度	増加率
売上	1,176	2,000	70.1%
営業利益	21	120	471.4%
%	1.8%	6.0%	

事業戦略（MG）

MG（メディカル&グラフィック）

【ミッション】

- ・安定収益事業と位置付け、ドライ・デジタル商品の積極展開により収益を確保
- ・フィルムレスに対応しサービスを収益源とする事業構造に転換する

【事業会社の主要戦略】

- MI：1) ドライイメージャー・CRの拡販によるフィルムのシェアアップ
 2) 海外での積極的事業展開(欧米、中国、ロシア)
 3) フィルムレスに向けた新規事業の立ち上げと既存フィルム市場の縮小に対応した事業体制の構築
- GI：1) 海外でのフィルムシェアアップ（中国、アジア・中近東）
 2) 国内での直販拡大による収益確保

MG

【億円】

	02年度	05年度	増加率
売上	1,174	1,400	19.3%
営業利益	93	130	39.8%
%	7.9%	9.3%	

事業戦略（S E）

S E（計測）

【ミッション】

非接触 3次元形状計測分野への集中による安定収益の確保

【事業会社の主要戦略】

- 1) 3次元形状計測商品ラインアップ拡充による拡販
高精度低価格
Vividシリーズ
- 2) 自社ソフトと他社ソフトの融合によりソリューション提供力をアップする

S E		【億円】	
	02年度	05年度	増加率
売上	97	130	34.0%
営業利益	20	30	50.0%
%	20.6%	23.1%	

グループ連結計数目標(暖簾代を除く)

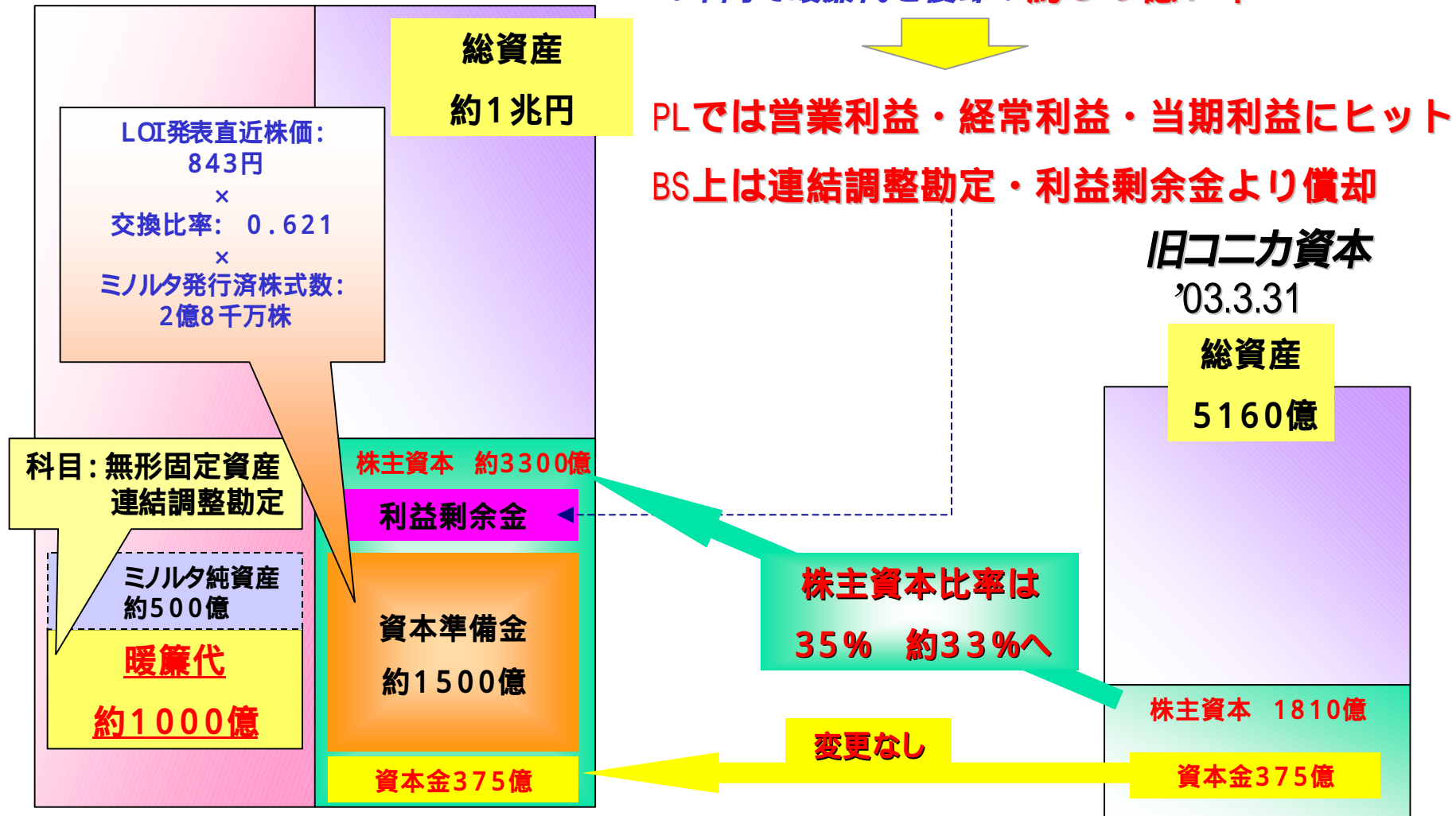
【億円】	為替レート:US\$ 115円、EURO 120円				03年1月公表値
	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2005年度
売上高	10,872	11,420	12,000	13,000	13,000
営業利益	772	690	980	1,500	1,500
当期利益	291	260	350	700	580
FCF	929	100	260	530	
投資・投融資	454	530	550	600	
有利子負債	3,228	3,100	3,000	2,500	2,560
株主資本	2,390	2,600	2,900	3,550	3,600
総資産	8,832	8,900	9,000	9,300	9,800
営業利益率	7.1%	6.0%	8.2%	11.5%	11.5%
ROE	12.2%	10.0%	12.1%	19.7%	16.1%
ROA	3.3%	2.9%	3.9%	7.5%	5.9%
株主資本比率	27.1%	29.2%	32.2%	38.2%	36.7%
D/Eレシオ	1.35	1.19	1.03	0.70	0.71

配当額は10円(年間50億)で算定

暖簾代の償却、BSへの影響

- 暖簾代を20年間で償却
- 統合後の資本及び暖簾代のイメージ
コニカミノルタBS

20年間で暖簾代を償却：約50億/年



グループ連結計数目標(暖簾代を含む)

【億円】	為替レート:US\$ 115円、EURO 120円				03年1月公表値
	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2005年度
売上高	10,872	11,420	12,000	13,000	13,000
営業利益	772	665	930	1,450	1,500
当期利益	291	235	300	650	580
FCF	929	100	260	530	
投資・投融資	454	530	550	600	
有利子負債	3,228	3,100	3,000	2,500	2,560
株主資本	2,390	3,575	3,825	4,425	3,600
総資産	8,832	9,875	9,925	10,175	9,800
営業利益率	7.1%	5.8%	7.8%	11.2%	11.5%
ROE	12.2%	6.6%	7.8%	14.7%	16.1%
ROA	3.3%	2.4%	3.0%	6.4%	5.9%
株主資本比率	27.1%	36.2%	38.5%	43.5%	36.7%
D/Eレシオ	1.35	0.87	0.78	0.56	0.71

連結調整勘定(暖簾代):1000億円

暖簾代償却費:50億円/年間(20年償却):営業利益、経常利益、当期利益に影響

配当額は10円(年間50億)で算定

各社別計数目標（暖簾代を除く）

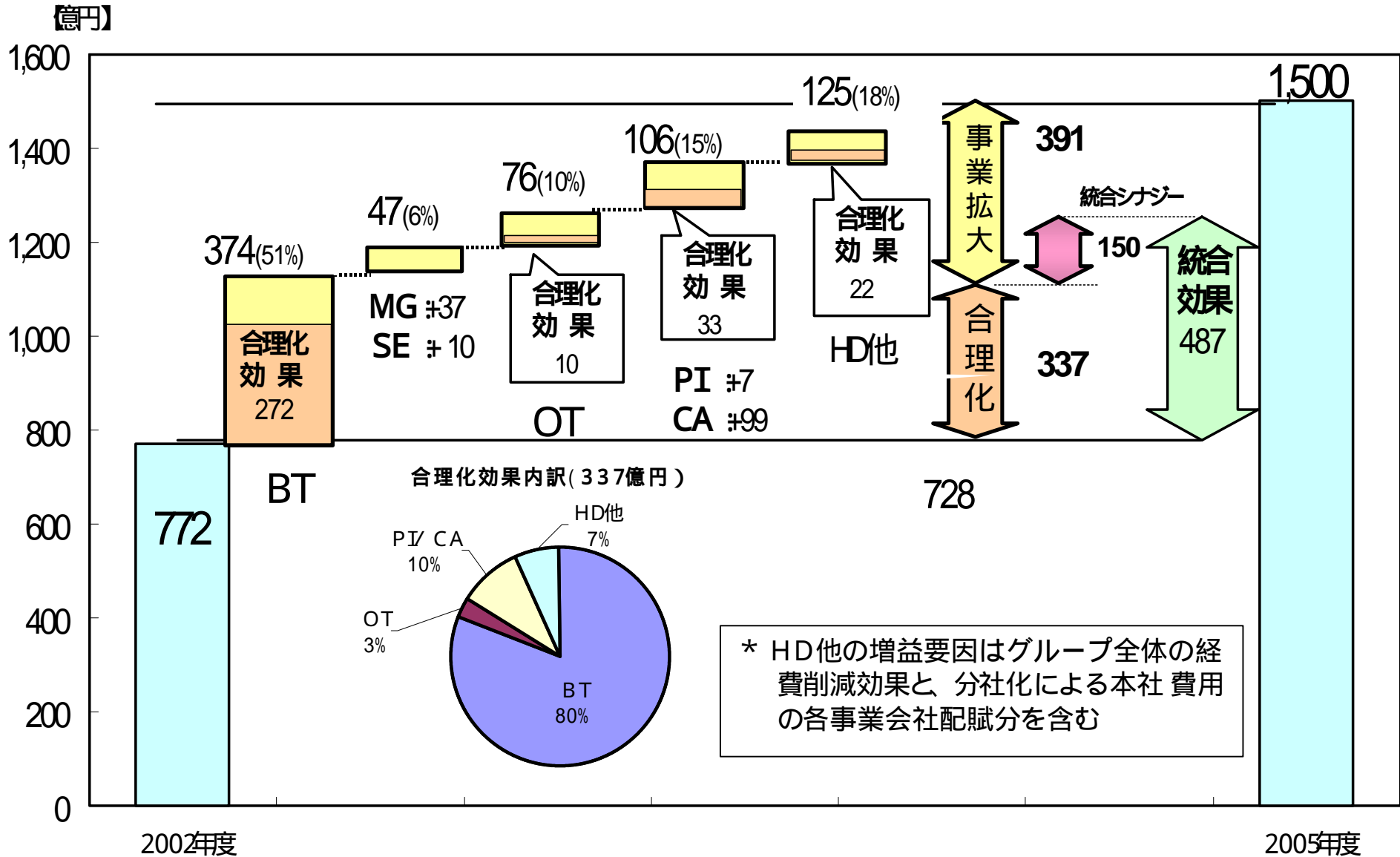
【億円】 為替レート US\$ 115円、EURO 120円

		2002年実績	2003年予算	2005年
BT	売上高	5,947	6,170	7,000
	営業利益	526	455	900
PI	売上高	1,631	1,660	1,500
	営業利益	83	40	90
CA	売上高	1,176	1,610	2,000
	営業利益	21	58	120
OT	売上高	541	1,080	1,200
	営業利益	124	120	200
MG	売上高	1,174	1,530	1,400
	営業利益	93	90	130
SE	売上高	97	105	130
	営業利益	20	20	30
HD他 調整含む	売上高	306	-735	-230
	営業利益	-95	-93	30
合計	売上高	10,872	11,420	13,000
	営業利益	772	690	1,500

* 売上は各事業会社間の取引を差し引いたNETの金額

* 暖簾代は除く

営業利益の増加要因



統合による費用と効果

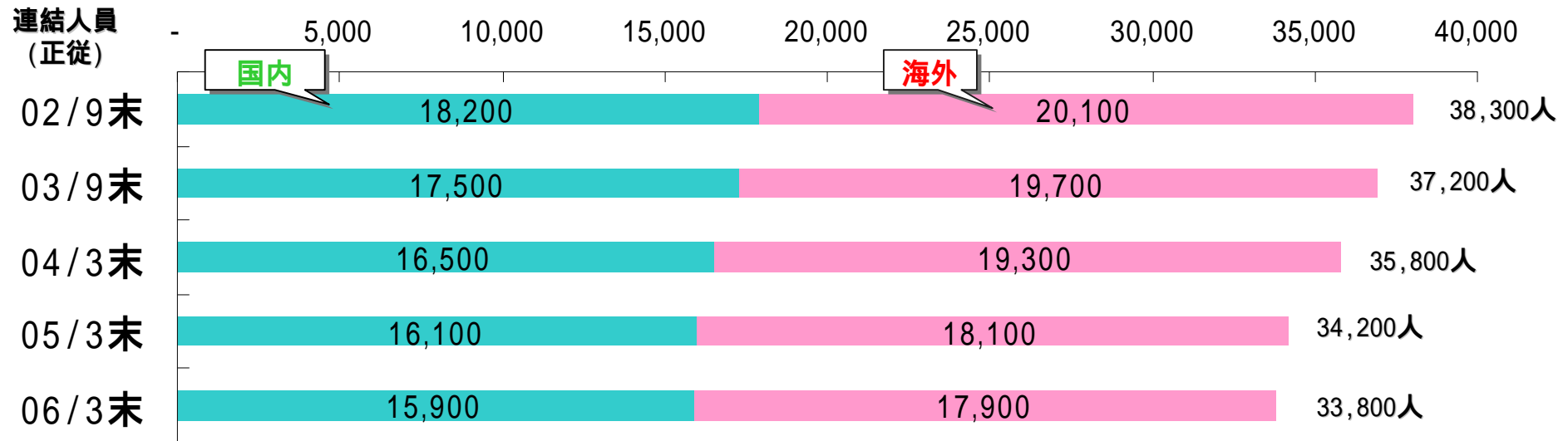
■ 03～05年度統合費用と効果の推移

単位：億円

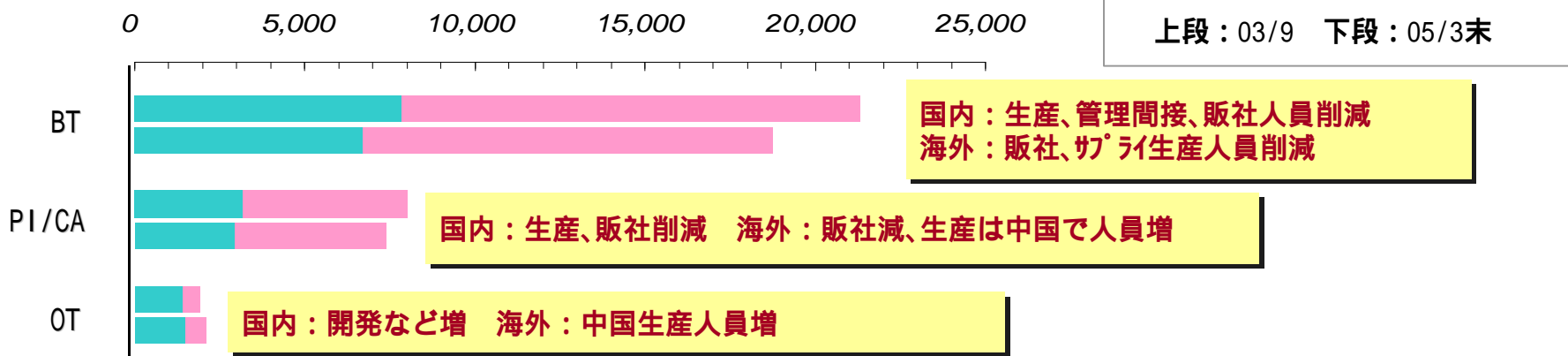
	03年度	04年度	05年度
統合費用 (内販管費項目)	210 (120)	230 (130)	40 (30)
合理化効果	10	210	340
販売ロス	50	50	0
販売拡大(販売シジ -含む)	0	100	340
営業利益への影響	160	130	650
営業利益の増減(対前年)	82	290	520

人員計画

- 強化領域（販売・開発）の資源強化、資源シフト。（職種転換含む）
- 重複機能・重複会社(関係会社)統合による人員合理化。
- グループ人員：4,500名 削減

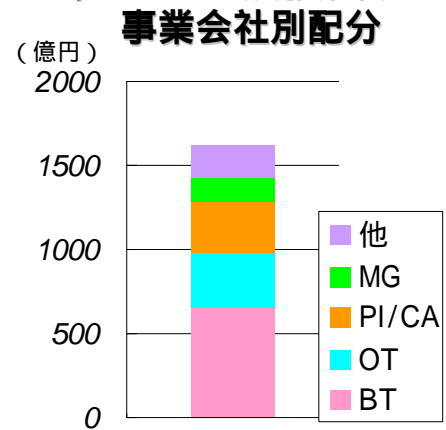


■ 事業別人員計画 (03/10 05/3末)

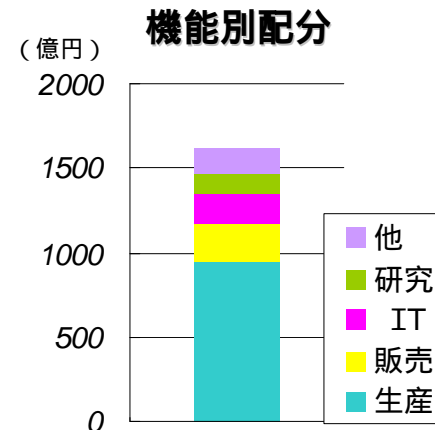


設備投資と配分

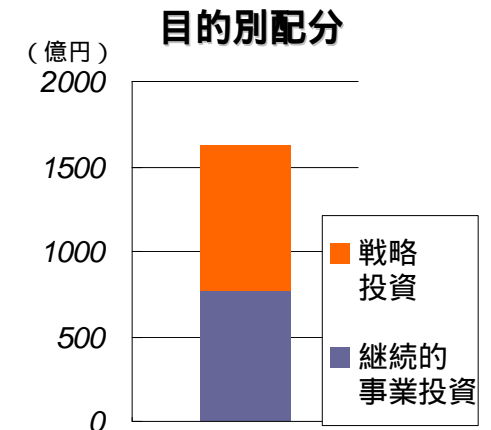
- 03～06年度(4年間)で、1,620億円の設備投資。
(減価償却費とほぼ同額、除くレンタル投資)
- BT、OTに重点投資する。



BTに40%、OTに20%、PI/CAに19%



生産に59%、販売に14%、ITに11%、研究に7%
* 生産950億円、販売220億円、
IT 180億円、研究120億円

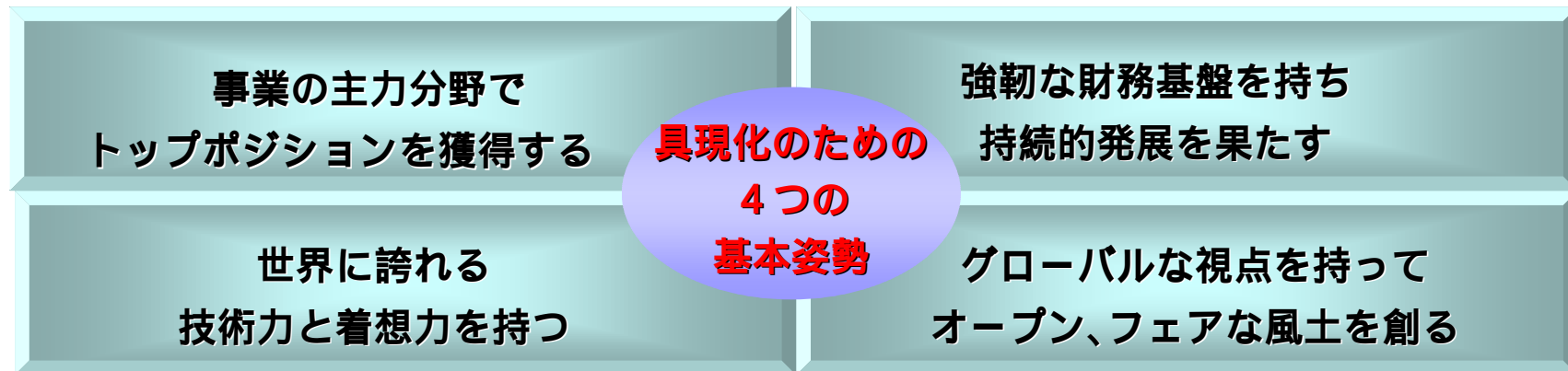


継続的事業投資47%
戦略投資53%

BT	650 億円	継続的事業投資	280 億円
		戦略投資	370 億円
OT	330 億円	継続的事業投資	30 億円
		戦略投資	300 億円
PI/CA	300 億円	継続的事業投資	200 億円
		戦略投資	100 億円
MG	150 億円	継続的事業投資	60 億円
		戦略投資	90 億円
HD/TC/BE	190 億円		

コニカミノルタの企業像

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 ”



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企業を目指し、	(ビジョン)
過去の成功体験や慣習にとらわれずに、	(障害物の認識)
お客様の視点に立ち、	(座標軸の認定)
自らの価値を高め、常に変革し続ける	(具体的行動)
人を尊重します	

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。