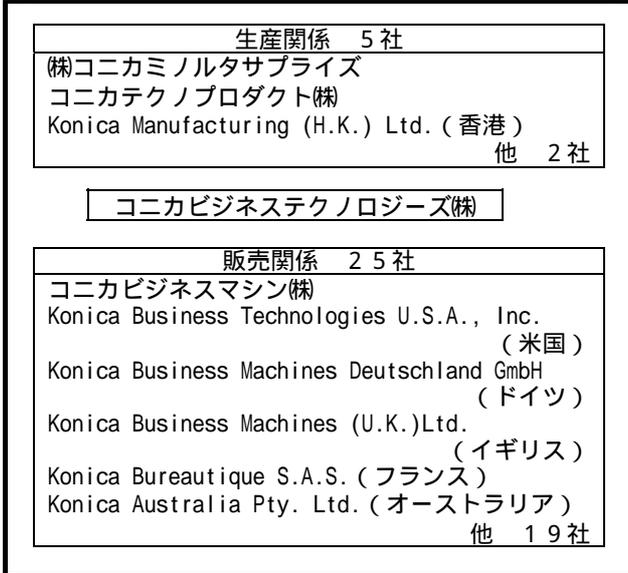


# 1. 企業集団の状況

当社グループは、当社および連結子会社127社ならびに非連結子会社42社、関連会社12社で構成されております。  
 当社は本年4月1日に分社化・持株会社制へ移行したことに伴い、事業区分の方法を従来の「感光材料関連事業」と「情報機器関連事業」の2区分から「情報機器事業」、「オプト事業」、「フォトイメージング事業」、「メディカルアンドグラフィック事業」、「その他事業」の5区分に変更しております。  
 また、当社は本年8月5日にミノルタ株式会社と経営統合しましたが、事業の系統図上は旧ミノルタ(株)は独立して表示しております。旧コニカ(株)は連結子会社65社、非連結子会社18社、関連会社8社で構成され、旧ミノルタ(株)は連結子会社62社、非連結子会社24社、関連会社4社で構成されております。  
 事業の系統図及び経営統合による社名の変更は次のとおりであります。

## コニカミノルタホールディングス(株)

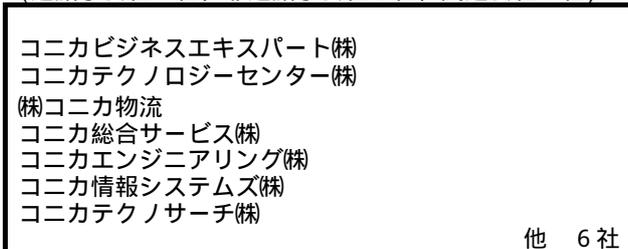
情報機器事業 31社  
 (連結子会社25社、非連結子会社3社、関連会社3社)



メディカルアンドグラフィック事業 12社  
 (連結子会社8社、非連結子会社3社、関連会社1社)



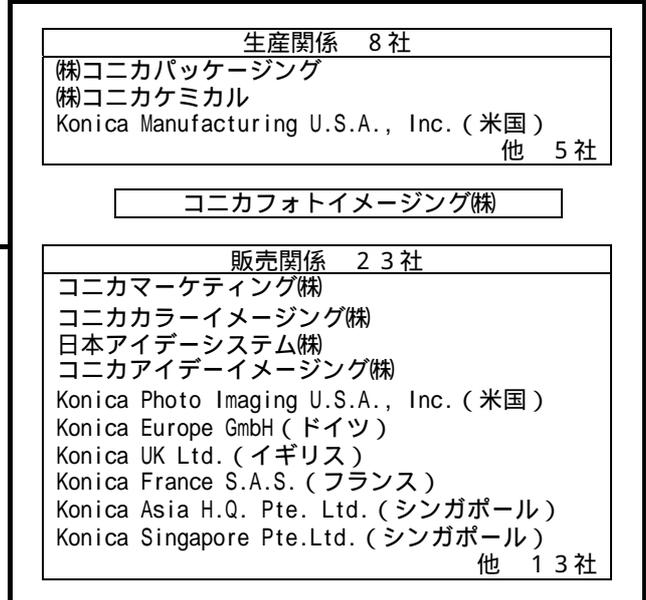
その他事業 13社  
 (連結子会社9社、非連結子会社3社、関連会社1社)



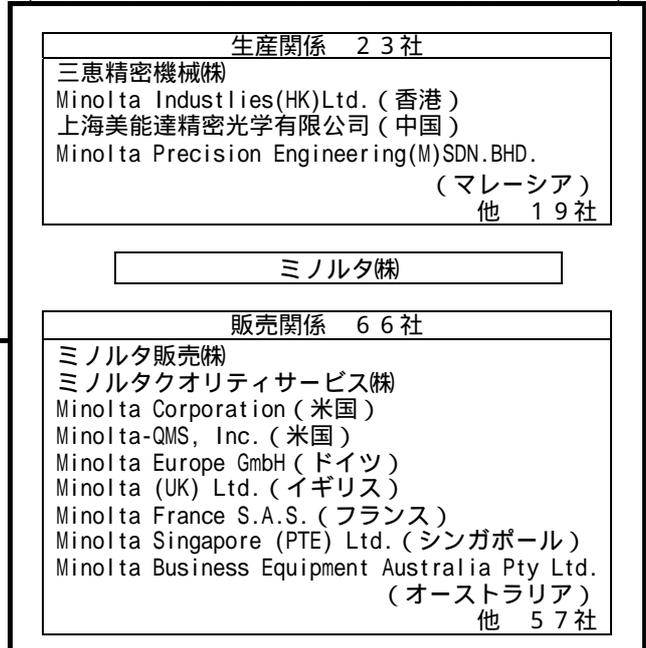
オプト事業 3社  
 (連結子会社3社)



フォトイメージング事業 32社  
 (連結子会社20社、非連結子会社9社、関連会社3社)



ミノルタ(株) 90社  
 (連結子会社62社、非連結子会社24社、関連会社4社)



(注) 1. 系統図は平成15年9月30日現在の状況です。  
 2. 主要な連結子会社のみを記載しております。

経営統合による03年度下半期以降の当社関係会社の社名は以下の通りであります。

情報機器事業

統合後	統合前	
	旧コニカ	旧ミノルタ
コニカミノルタビジネステクノロジーズ(株) コニカミノルタビジネスソリューションズ(株) コニカミノルタテクノプロダクト(株) Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. Konica Minolta Printing Solutions U.S.A., Inc. Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH Konica Minolta Business Solutions (UK)Ltd. Konica Minolta Business Solutions France S.A.S. Konica Minolta Business Solutions Australia Pty. Ltd. Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Ltd.	コニカビジネステクノロジーズ(株) コニカビジネスマシン(株) コニカテクノプロダクト(株) Konica Business Technologies U.S.A., Inc. Konica Business Machines Deutschland GmbH Konica Business Machines (U.K.)Ltd. Konica Bureautique S.A.S. Konica Australia Pty. Ltd. Konica Manufacturing (H.K.) Ltd.	ミノルタ販売(株) Minolta Corporation (米国) Minolta-QMS, Inc. (米国) Minolta Europe GmbH (ドイツ) Minolta (UK) Ltd. (イギリス) Minolta France S.A.S.(フランス) Minolta Business Equipment Australia Pty Ltd. Minolta Industlies(HK)Ltd.(香港)

オプト事業

統合後	統合前	
	旧コニカ	旧ミノルタ
コニカミノルタオプト(株) コニカミノルタオプトプロダクト(株) Konica Minolta Opto (DALIAN) Co., Ltd.	コニカオプト(株) (株)コニカオプトプロダクト Konica (Dalian) Co., Ltd.(中国)	

フォトイメージング事業

統合後	統合前	
	旧コニカ	旧ミノルタ
コニカミノルタフォトイメージング(株) コニカミノルタマーケティング(株) コニカミノルタアイデーシステム(株) コニカミノルタアイデーイメージング(株) Konica Minolta Photo Imaging U.S.A., Inc. Konica Minolta Photo Imaging Europe GmbH. Konica Minolta Photo Imaging (UK) Ltd. Konica Minolta Photo Imaging France S.A.S. Konica Minolta Photo Imaging Asia H.Q. Pte. Ltd. (株)コニカミノルタパッケージング (株)コニカミノルタケミカル Konica Minolta Manufacturing U.S.A., Inc. Konica Minolta Optical Products (SHANGHAI) Co., Ltd. Konica Minolta Precision Engineering Malaysia Sdn. Bhd.	コニカフォトイメージング(株) コニカマーケティング(株) 日本アイデーシステム(株) コニカアイデーイメージング(株) Konica Photo Imaging U.S.A., Inc.(米国) Konica Europe GmbH(ドイツ) Konica UK Ltd.(イギリス) Konica France S.A.S.(フランス) Konica Asia H.Q. Pte. Ltd.、 Konica Singapore Pte.Ltd. (株)コニカパッケージング (株)コニカケミカル Konica Manufacturing U.S.A., Inc.(米国)	Minolta Corporation(米国) Minolta Europe GmbH(ドイツ) Minolta (UK) Ltd.(イギリス) Minolta France S.A.S.(フランス) Minolta Singapore (PTE) Ltd. 上海美能達精密光学有限公司(中国) Minolta Precision Engineering(M)SDN.BHD.

メディカルアンドグラフィック事業

統合後	統合前	
	旧コニカ	旧ミノルタ
コニカミノルタエムジー(株) コニカミノルタエムジーテクノサポート(株) Konica Minolta Medical Imaging U.S.A., Inc. コニカミノルタグラフィックイメージング(株) Konica Minolta Graphic Imaging U.S.A., Inc. コニカミノルタリプロ(株)	コニカメディカルアンドグラフィック(株) コニカメディックサービス(株) Konica Medical Imaging Inc. (米国) コニカグラフィックイメージング(株) Konica Graphic Imaging International, Inc.(米国) コニカリプロ(株)	

その他事業

統合後	統合前	
	旧コニカ	旧ミノルタ
コニカミノルタビジネスエキスパート(株) コニカミノルタテクノロジセンター(株) (株)コニカミノルタ物流 コニカミノルタ総合サービス(株) コニカミノルタエンジニアリング(株) コニカミノルタテクノサーチ(株)	コニカビジネスエキスパート(株) コニカテクノロジセンター(株) (株)コニカ物流 コニカ総合サービス(株) コニカエンジニアリング(株) コニカテクノサーチ(株)	ミノルタ物流(株) ミノルタクオリティサービス(株)

## 2. 経営方針

### (1) 経営の基本方針と中長期的な経営戦略

本年8月5日、当社(旧コニカ株式会社)はミノルタ株式会社と株式交換による経営統合を行い、新統合持株会社「コニカミノルタホールディング株式会社」となり、イメージングにおける入出力分野を事業ドメインとする新しい企業グループを形成いたしました。当社グループは、「新しい価値の創造」を企業理念に掲げ、企業メッセージ「The essentials of imaging」のもと、イメージングの領域で感動創造を与える革新的企業、高度な技術力と信頼性で市場をリードするグローバル企業を目指してまいります。

イメージングの領域は、今後も成長が見込まれる有望な分野ではありますが、デジタル化、ネットワーク化の進展など技術革新が急速に進む一方、その中の企業間競争は世界規模で激化しています。このような経営環境の変化に迅速に対応し、グローバル競争において確かな勝ち残りを果たすため、当社は以下の重点方針をもってグループ経営に取り組んでまいります。

事業ポートフォリオ経営の徹底  
他社の模範となるグループガバナンス運営  
イメージング領域における技術戦略/ブランド戦略の強化  
人事理念に基づいた実力人事の実施  
企業の社会的責任を重視

これらの推進により、グループ全体の競争力と収益力を強化することで新たな事業拡大を図り、新しいコーポレートガバナンス機構の下での公正で透明な経営を実践するとともに、事業ポートフォリオ経営により当社グループの企業価値の最大化を目指します。

更に加えて、これを具現化するために、「事業の主力分野でトップポジションを獲得すること」、「強靱な財務基盤を持ち継続的発展を果たすこと」、「グローバルな視点をもってオープン、フェアな風土を創ること」、「世界に誇れる技術と着想力をもつこと」の4つを経営の基本姿勢として事業運営に取り組んでまいります。

とりわけ、当社グループの中核をなす「情報機器事業」は、統合によるシナジー効果が最も期待できる事業領域です。主力のオフィス分野でのカラー化、ネットワーク化という機を捉えたデジタルカラー複合機やカラーレーザープリンタなど、今後大きな市場成長が期待できる分野に経営資源を集中し、ジャンルトップの獲得を目指します。

また、世界最強の光学デバイス技術を持つ「オプト事業」は当社グループの戦略事業と位置付けており、この事業領域も統合によるシナジー効果が大きく期待できるところです。DVD・CD機器向けの光ビックアップレンズ分野で当社が有する圧倒的市場シェアの維持に努める一方、デジタルカメラ用のレンズユニット、カメラ付携帯電話用のマイクロカメラユニットなど成長分野でのトップシェアを獲得し、事業拡大を推進してまいります。

その他の事業分野においても、デジタル化、ネットワーク化の潮流の中で成長領域に経営資源をシフトし、経営統合のシナジー効果が最大限に発揮できる事業構造への転換を進めてまいります。

### (2) 利益配分に関する方針

国内外の経済環境を含め、当グループを取り巻く事業環境は引き続き厳しいものと予想されますが、今後も統合持株会社である当社の統括のもとで事業ポートフォリオ経営を徹底することにより、「選択と集中」を基本とした経営資源の傾斜的配分を行い、経営効率の向上、収益性の改善及び財務体質の強化に努めてまいります。併せて、グループ各事業の業績変動を分散させ、最適な事業ミックスを構築することにより、企業グループ全体の持続的安定成長を目指してまいります。

利益配分につきましては、将来の事業展開を図るための内部留保資金を確保するとともに、株主の皆様へ安定的な配当を継続することを心がけてまいります。

### (3) 投資単位の引き下げに関する考え方及び方針など

当社は、株式流通の活性化及び投資家層の拡大を目的として、株式投資単位の引き下げを本年の定時株主総会に付議し、株主の皆様の承認を得ました。この趣旨を速やかに実効あるものにするべく、経営統合による統合持株会社となりました本年8月5日より、1単元の株式数を従来の1,000株から500株に引き下げております。

### (4) 会社の対処すべき課題

本年10月、当社グループはこれまでコニカ、ミノルタ両社が有していた全ての事業組織を再編、統合し、「コニカミノルタ」を冠する全く新しい6つの事業会社と2つの共通機能会社に再編成いたしました。当社はグループの持株会社としてこれら8社を統括するとともに、企業価値の最大化を目指した企業グループ運営にあたってまいります。

特に今年度は、統合における経営基盤整備期と位置付け、事業再編を完了、新ブランドの認知度向上と定着化、IT・人事制度等の経営インフラの整備・拡充に取り組めます。

### (5) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況

これまでコニカ、ミノルタ両社ともコーポレートガバナンスの強化を重要な経営課題として認識し、経営の迅速な意思決定と監督の機能、業務執行の機能の分担を明確にするとともに、それぞれの機能強化を図り、公正で透明性の高い経営を実践してまいりました。

本年4月、当社は全事業を分社した「分社化・持株会社制」へと移行し、更に6月にはその持株会社はコーポレートガバナンス体制を一層強化するために、監査委員会、報酬委員会、指名委員会を設置する「委員会等設置会社」へと移行しました。特に、当社の場合、設置した各委員会の長はすべて社外取締役任にその任を委ねております。また、それら社外取締役

には、当社とは利害関係のない4名を選任しております。更に、経営に対する監査・監督機能を強化するため、監査委員会には専任スタッフからなる定常組織を設置しております。

日本では、この2つの制度を同時に採用している企業はまだ少数ですが、当社にとっては、企業価値を高めるために最も適した企業形態であると考えます。

### 3. 経営成績及び財政状態

#### (1) 経営成績

##### 当中間期の概況

当中間期における世界の経済環境は、米国では減税など景気刺激策が奏功したことで景気は回復基調を強め、また、中国・アジア地域も本年前半に猛威を振るったSARSの影響から立ち直り回復基調を示し始めました。その一方で、欧州ではユーロ高による輸出産業の停滞などによりいまだ成長は見られず、わが国経済も株式市場の持ち直しなど一部では緩やかな回復傾向が見られるものの、雇用・所得環境など実態としては引き続き厳しい状況が続きました。なお、当中間期の米ドル及びユーロの平均為替レートは、それぞれ118.71円、132.65円で推移し、前年同期に比べて対米ドルでは6.8%の円高、対ユーロでは14.0%の円安となりました。

このような経済環境の下、当社グループは4月に「分社化・持株会社制」への移行、6月には「委員会等設置会社」の導入、そして8月には株式交換によるコニカ、ミノルタの経営統合など抜本的な経営基盤の改革を断行するとともに、日々激化する市場競争の中でグループをあげてスピーディーな事業経営を行い競争力の徹底的な強化を図り、同時に経営効率の向上に努め、事業収益の維持拡大に取り組んでまいりました。

これらの結果、当中間期の連結売上高は2,784億円と前年同期比ではほぼ横ばい(0.2%減)となりましたが、高付加価値商品への販売シフト、効率経営を目指した構造改革施策などの成果により、利益については、営業利益は前年同期比24.8%増の243億円、経常利益は前年同期比46.2%増の190億円、中間純利益は前年同期比24.4%増の83億円と、それぞれ大幅な増益で中間期としては過去最高益となりました。

事業部門別の状況は以下のとおりです。

(当中間期より分社化・持株会社制への移行に伴い、事業区分の方法を変更しております。なお、当中間期との比較を行うため、前年同期の数値を当中間期において用いた事業区分の方法により組替えて表示しております。)

#### 情報機器事業：デジタル複写機、プリンタなど

(百万円)

	当中間期	前年同期	増減額	増減率
外部売上高	103,644	101,596	2,048	2.0%
セグメント間 売上高	11,346	893	10,453	
売上高計	114,991	102,490	12,501	12.2%
営業利益	13,100	8,896	4,204	47.3%

当事業の外部顧客に対する売上高は1,036億円(前年同期比2.0%増)、営業利益は131億円(前年同期比47.3%増)となりました。

従来から進めてきた中高速機への販売シフトが順調に進んだことに加え、オフィスのネットワーク化に対応して特にカラー機や高速機向けのコントローラなど高付加価値なオプション商品の販売が好調に推移し、売上・利益とも大きく伸びました。重合法トナーの生産拠点であるコニカミノルタサプライズ(株)においては、第2プラントの稼動が5月から始まり、生産能力増強の体制が整いました。一方、この重合法トナーを搭載し世界最高レベルの画質を実現したデジタル複合機のラインアップ拡充を積極的に進め、9月には、毎分51枚の出力を可能とした高速デジタルフルカラー複合機「8050」が高速機の戦列に加わりました。信頼性能・耐久性能が高い当社グループの高速機を武器に、大きなプリントボリュームが期待できる軽印刷分野の市場開拓に注力してまいります。

### オプト事業：光学デバイス、電子材料など

(百万円)

	当中間期	前年同期	増減額	増減率
外部売上高	30,091	24,226	5,864	24.2%
セグメント間 売上高	8,968	108	8,860	
売上高計	39,059	24,335	14,724	60.5%
営業利益	7,396	7,944	548	6.9%

当事業の外部顧客に対する売上高は 300 億円（前年同期比 24.2%増）、営業利益は 73 億円（前年同期比 6.9%減）となりました。

オプト事業は、当社グループが極めて高い優位性を持つ光学技術をコアとする重要な戦略事業です。主力製品である光ピックアップレンズは、DVD のアプリケーションの拡がりとともに AV 機器向け・PC 向けとも数量ベースでは当社グループの持つ圧倒的な市場ポジションは維持しておりますが、単価の下落及び新規参入などの影響もあり、金額ベースではやや伸び悩んだ結果となりました。一方、引き続き市場が拡大を続けているデジタルカメラ向けのレンズユニットの外販向け生産・販売が本格的に立ち上がり、売上・利益とも順調に伸びております。

また、ノートブック PC やカーナビゲーション、携帯電話、液晶テレビなど一連の液晶関連市場の旺盛な成長を背景に、当社グループは TAC フィルムをはじめ高付加価値製品の販売拡大に努めました。

### フォトイメージング事業：写真感光材料、インクジェットメディア、カメラなど

(百万円)

	当中間期	前年同期	増減額	増減率
外部売上高	83,635	94,172	10,537	11.2%
セグメント間 売上高	7,550	742	6,808	
売上高計	91,185	94,915	3,730	3.9%
営業利益	3,028	1,832	1,196	65.3%

当事業の外部顧客に対する売上高は 836 億円（前年同期比 11.2%減）、営業利益は 30 億円（前年同期比 65.3%増）となりました。

カラーフィルム、印画紙、ミニラボ等の銀塩写真関連の分野では、デジタルカメラの伸長により日米欧の先進国を中心として市場縮小が顕在化しております。

当社グループにおいても、カラーフィルム「CENTURIA」シリーズの新製品を積極的に投入しましたが、フィルム自体は前年同期比では数量・金額とも減少となりました。海外市場を中心にシングルユースカメラやデジタルミニラボ「R1 SUPER」の販売が好調に推移し、また、事業構造の転換を図るべく進めてきた、インクジェットメディアや証明写真システムなど非銀塩写真事業も着実に実績を伸ばしています。デジタルカメラ分野では、4メガ3倍ズームを搭載した「Revio KD-410Z」などの販売が好調に推移し、売上・利益に貢献しました。

一方、国内の集配ラボ事業を大幅に縮小するなど構造改革にも精力的に取り組み、事業全体の収益性の改善に努めました。

### メディカルアンドグラフィック事業：医療・印刷用製品など

(百万円)

	当中間期	前年同期	増減額	増減率
外部売上高	58,751	58,043	707	1.2%
セグメント間 売上高	12,488	100	12,387	
売上高計	71,239	58,144	13,095	22.5%
営業利益	4,673	5,411	737	13.6%

当事業の外部顧客に対する売上高は 587 億円（前年同期比 1.2%増）、営業利益は 46 億円（前年同期比 13.6%減）となりました。

景気の波に比較的影響を受けない医療分野、印刷分野においても、デジタル化、ネットワーク化は例外なく進展しています。

当社グループが、病院内のデジタル化にいち早く対応して市場投入したデジタル X 線画像撮影装置「REGIUS MODEL 170」は、当期も北米を中心に好調な販売を維持しています。また、ドライフィルムへの販売シフトを積極的に推進し日米欧の先進国市場での比率を伸ばしました。

印刷分野でもフィルムレス化が進んでいますが、アジアを中心とする海外市場での印刷用フィルムの拡販に努めました。また、前期に市場投入したデジタル色校正システム「デジタルコンセンサス プロ」の拡販に注力し、この市場でのトップシェアの獲得を目指しております。

### 通期の見通し

当下半期の経営環境としては、復調が著しい米国経済が世界経済を牽引し、総じて景気回復が期待されるのですが、一方、米ドルに対する急激な円高の進行もあり、海外比率の高い当社グループとしては今後の為替動向によっては、決して楽観は許されない状況が続くものと予想されます。

そのような環境下、当社グループとしましてもスピードをあげて経営統合の諸施策を実行し、統合の成果として着実に実績に繋げる所存であります。

平成 16 年 3 月期の連結業績見通しは以下のとおりです。

（億円）

	平成 16 年 3 月期	
	中間期実績	通期見通し
売上高	2,784	8,700
営業利益	243	510
経常利益	190	350
当期純利益	83	170

なお、上記業績見通しは下半期の為替レートの前提を以下のとおりとしております。

米ドル： 110 円

ユーロ： 125 円

上記の業績見通しは、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。実際の業績は様々な重要な要素により、大きく異なる可能性があります。

### 配当金について

中間期の配当金につきましては、経営統合後の企業体質の強化と将来の事業展開に備えるための内部留保などを総合的に勘案しつつ、当社の方針であります安定的な配当を継続するため、1株当たり5円とさせていただきます。また、期末の配当金につきましても中間配当と同額の1株当たり5円（年間配当金10円）を予定しております。

### （2）財政状態

#### 当中間期の概況

< キャッシュ・フローの状況 >

（百万円）

	当中間期	前年中間期	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	8,165	26,073	17,908
投資活動による キャッシュ・フロー	8,806	18,819	10,013
計（フリー・キャッシュ・ フロー）	641	7,253	7,894
財務活動による キャッシュ・フロー	745	1,077	1,822

### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは 81 億円 (前年同期比 179 億円減) となりました。税金等調整前中間純利益は順調に増加し 167 億円 (前年同期比 60 億円増) となり、減価償却費は前年同期並の 135 億円となりました。しかしながら、たな卸資産の増加や仕入債務の減少等の運転資本の増加により資金収入は減少いたしました。また、法人税等支払額は 110 億円 (前年同期比 45 億円増) となりました。

### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは 88 億円のマイナス (前年同期は 188 億円のマイナス) となりました。これは主として有形固定資産の取得による支出 86 億円 (前年同期比 91 億円減) によるものです。なお、主なものは、医療用ドライフィルム等の生産能力増強に係わるものです。

### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは 7 億円のマイナス (前年同期は 10 億円のプラス) となりました。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、6 億円のマイナス (前年同期は 72 億円のプラス) となりました。金融機関から短期借入を実行し、配当金を 17 億円支払いたしました。

以上の結果、為替換算差額 1 億円を加算して現金および現金同等物は期首残高よりも 12 億円減少いたしました。さらに新規連結による増加額 4 億円、ミノルタ株式会社との株式交換による増加額 384 億円を加算し、現金および現金同等物の中間期末残高は 895 億円となりました。

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 12 年 3 月期	平成 13 年 3 月期	平成 14 年 3 月期	平成 15 年 3 月期	当中間期
株主資本比率(%)	29.6	30.9	32.5	35.1	33.9
時価ベースの株主 資本比率(%)	30.4	53.1	55.5	65.0	78.9
債務償還年数(年)	3.5	3.6	3.7	2.3	
インタレスト・カバ レッジ・レシオ	5.9	5.5	7.1	14.3	4.5

(注)株主資本比率：株主資本 / 総資産

時価ベースの株主資本比率：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 (中間期は記載を省略しております。)

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

1. 各指標は、いずれも連結ベースの財務指標により算出しております。
2. 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。
3. 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、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息支払額を使用しております。

### 通期の見通し

<キャッシュ・フローの見通し>

通期では、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、100 億円の創出を見込んでおります。