

# コニカミノルタ株式会社 経営方針説明会

2014年 4月 21日

代表執行役社長 山名 昌衛



# TRANSFORM

## 2016

## KM経営統合の主旨

1. 熾烈なグローバル競争の中で、トップティアーとして勝ち残る
2. ジャンルトップを進化させ積み重ねることで、持続的な成長を実現する
3. DNAを進化させコニカミノルタのブランドを輝かせる  
(誇りを持てる会社にする)

私の使命 : 率先して、この三つの目的を完遂すること。

Key word : 「優れた成長戦略」「実行力」「強靱な企業体質」

成長戦略

## 事業の高付加価値化

顧客本位で業容を転換し、付加価値を創出することに総力を挙げる

### 顧客志向の徹底

- ▶ 顧客あるいは顧客の顧客を徹底的に知り尽くす
- ▶ お客様を全ての業務プロセスの起点・判断の軸とし、顧客価値を追求

### One KMで総力を結集

- ▶ ワンカンパニーとして当社が保有する技術やコア・コンピタンスを融合し、高付加価値ソリューションを創出

### スピーディーな実行力

- ▶ 「勝ちに拘る強い集団」の形成
- ▶ 自社の経営資源で足りない部分については、戦略的アライアンスやM&Aを実行

実行力

企業体質

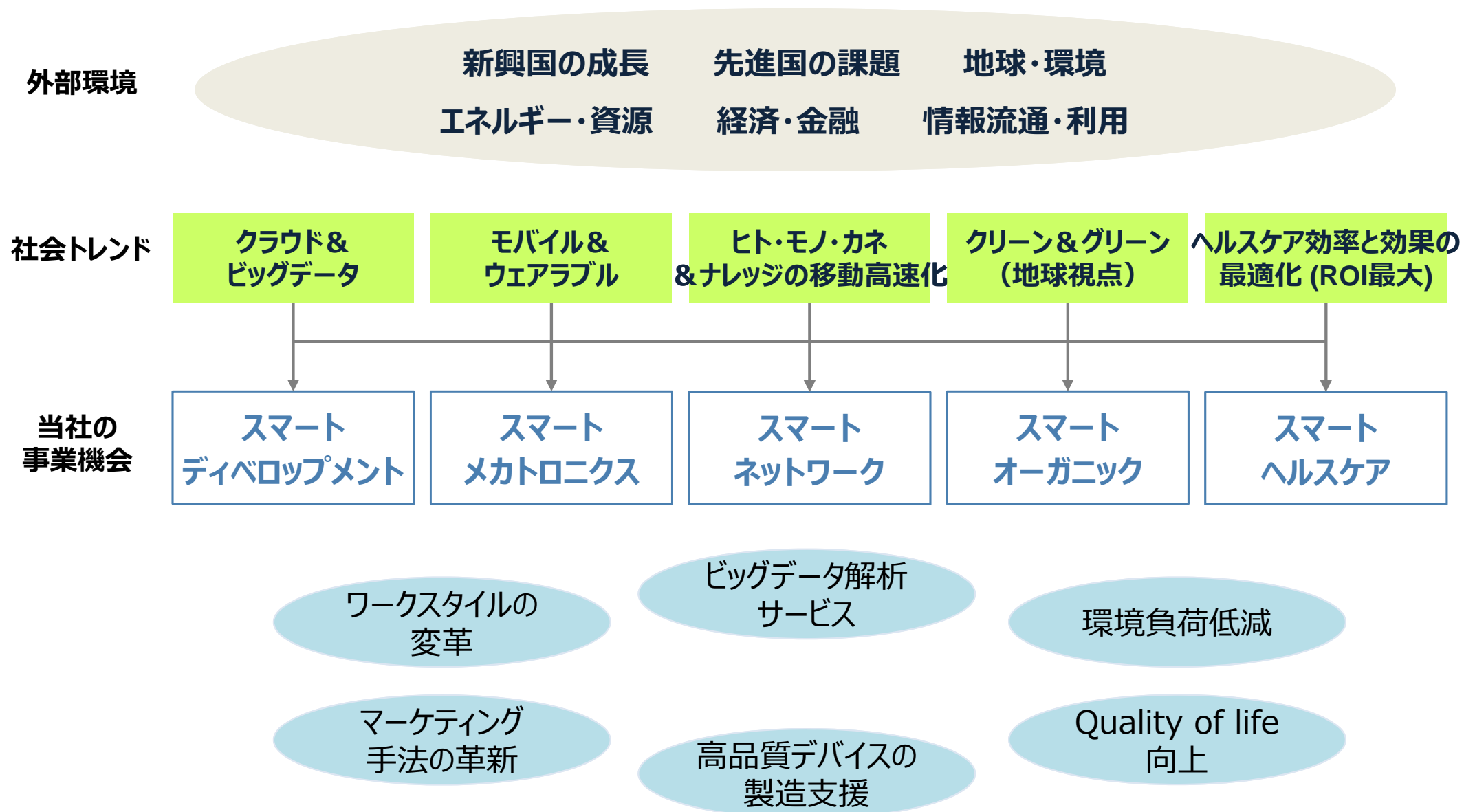
## 強靱な企業体質の確立

「モノづくりの筋肉質化」と「コーポレート改革」により強靱な企業体質を構築

## 1-2. 経営目標 (IFRSベース)

	3年後 (2016年度)	5年後 (2018年度)
売上高	1.1 兆円 以上	1.3 兆円 以上
営業利益	900 億円	1,300 億円
営業利益率	8 % 以上	10 %
ROE	10 % 以上	-
為替前提	ドル = 100円 ユーロ = 135円	

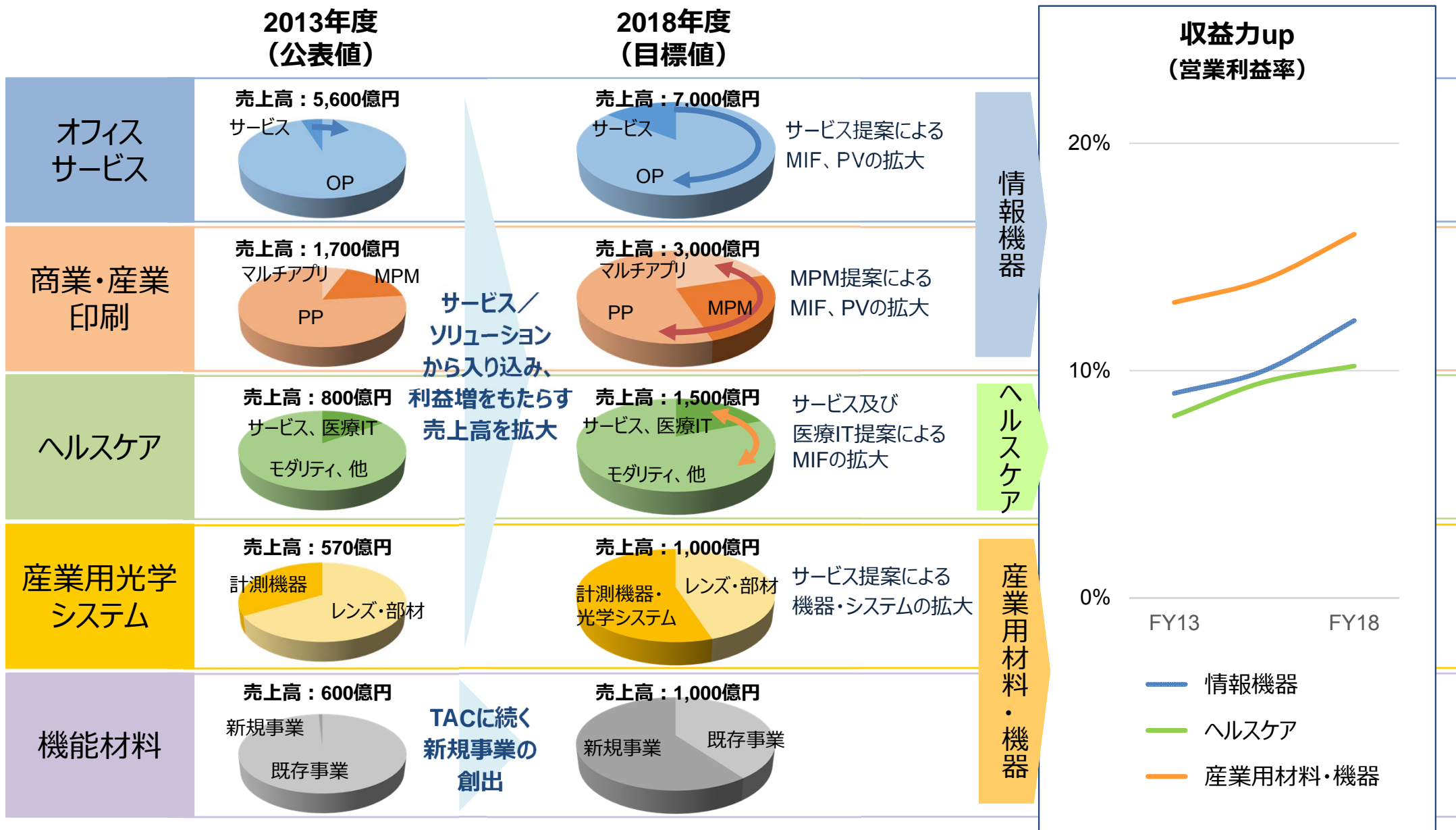
# 2-1. 経営環境の変化と当社の事業機会



# 2-2. 5年後に目指す事業像



KONICA MINOLTA



注：産業用印刷はプロダクションプリント及びインクジェット事業を含む



# オフィスサービス事業戦略



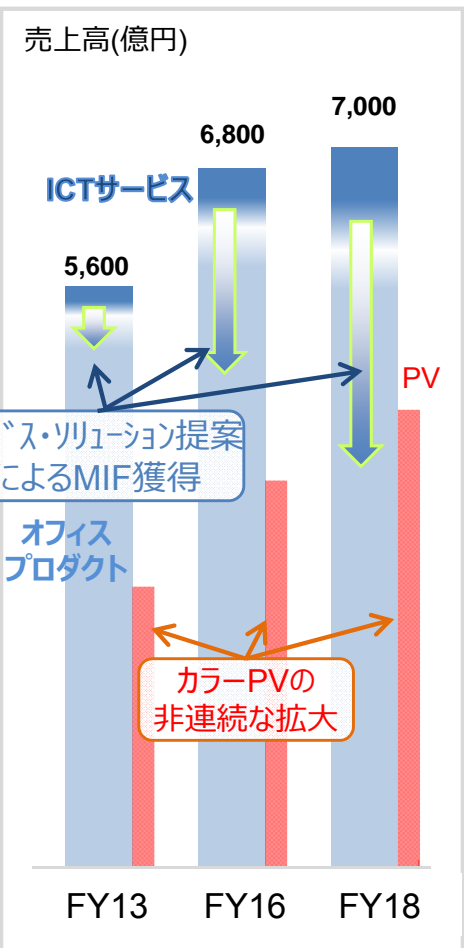
# 3-1-1. オフィスサービス事業の戦略概要



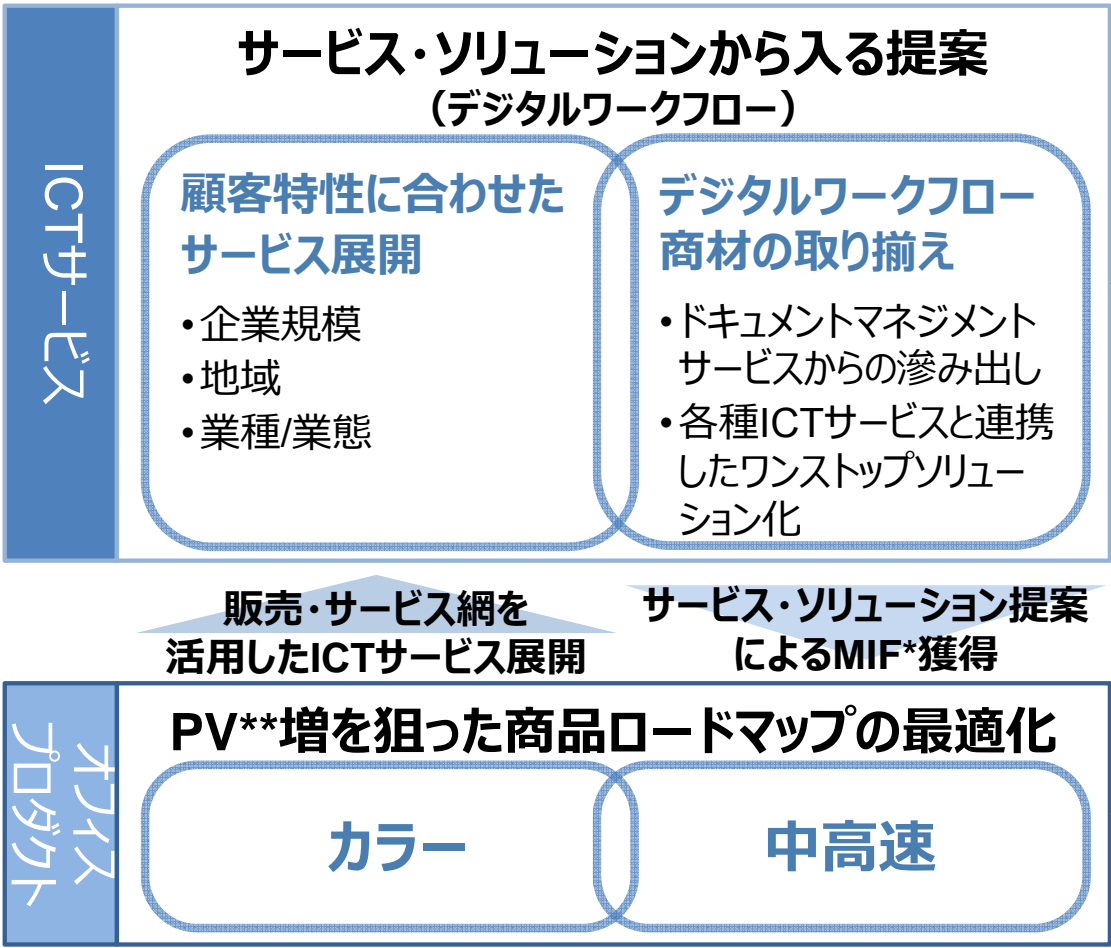
KONICA MINOLTA

サービス・ソリューションから入る提案（顧客企業のデジタルワークフローに入り込む）により MIF\*獲得とそれに伴うPV\*\*を非連続に拡大

## 事業構成



## 戦略



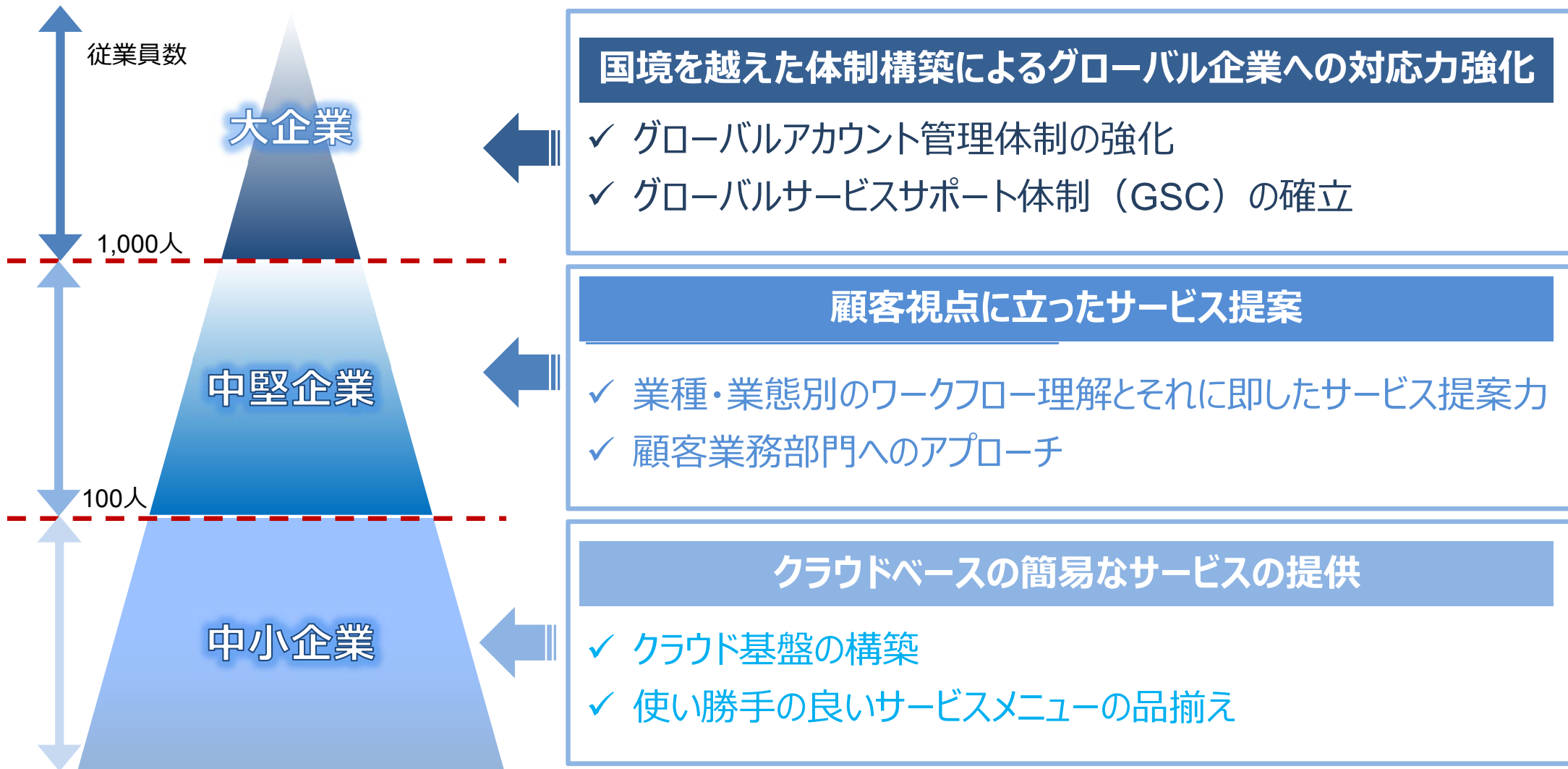
## 勝ち筋

- 強い直販力活用（欧州からグローバル）
  - グローバルオペレーション、プロセス統合
  - 業界で一步先んじた買収IT企業と融合した新サービス展開
  - 中堅企業を中心とした最強の直販部隊
  - マルチベンダー対応
- 
- 材料・光学技術を活用したカラー領域での差別性

## 3-1-2. オフィス事業戦略：顧客セグメント毎の切り口

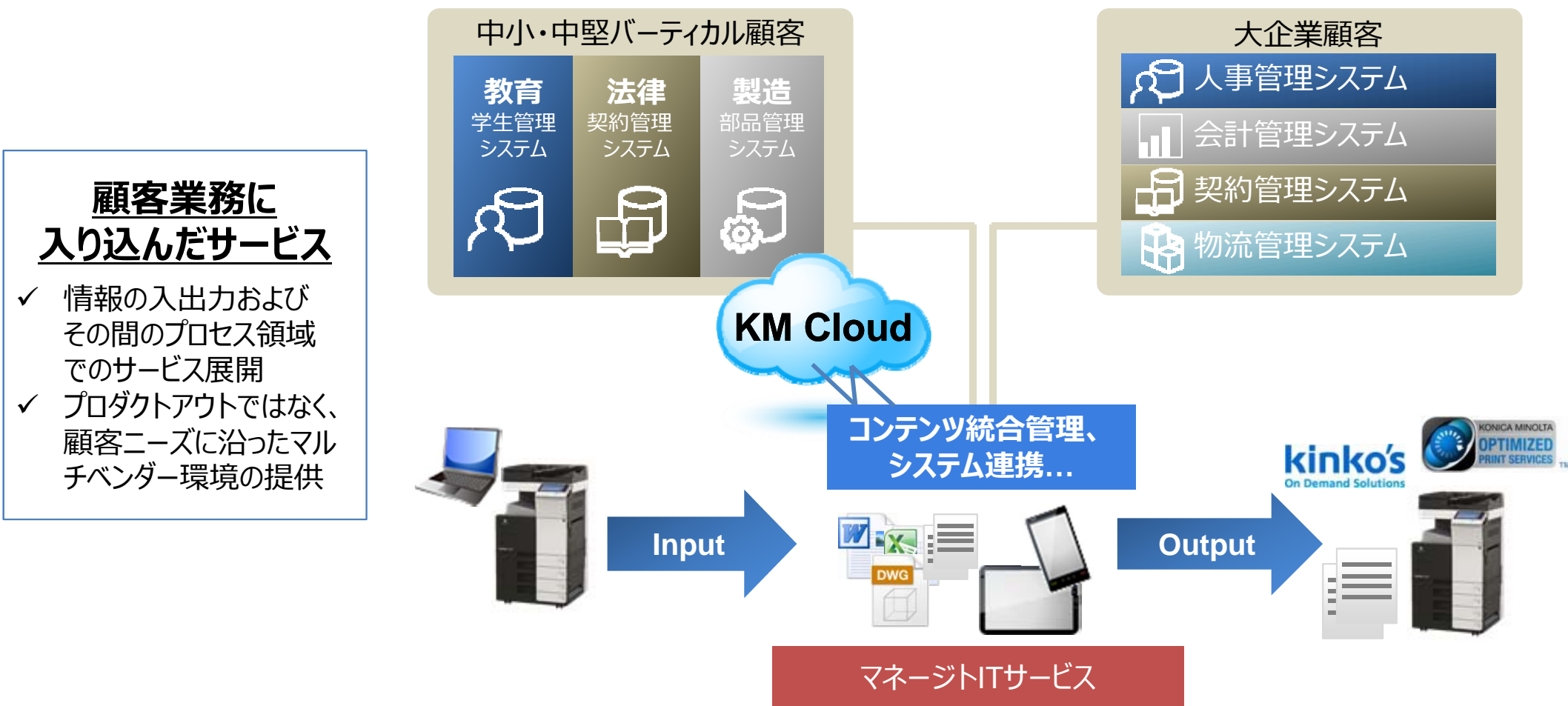
ターゲット顧客

戦略



GSC : Global Support Center  
OPS : Optimized Print Services

# 3-1-3. オフィス事業戦略：デジタルワークフローサービス



**体系化されたサービス事業基盤**

- ✓ サービスメニュー・サービスレベル、サービスプロセス・標準化、プラットフォーム/インフラ



# 商業・産業印刷事業戦略

# 3-2-1. 商業・産業印刷事業の戦略概要

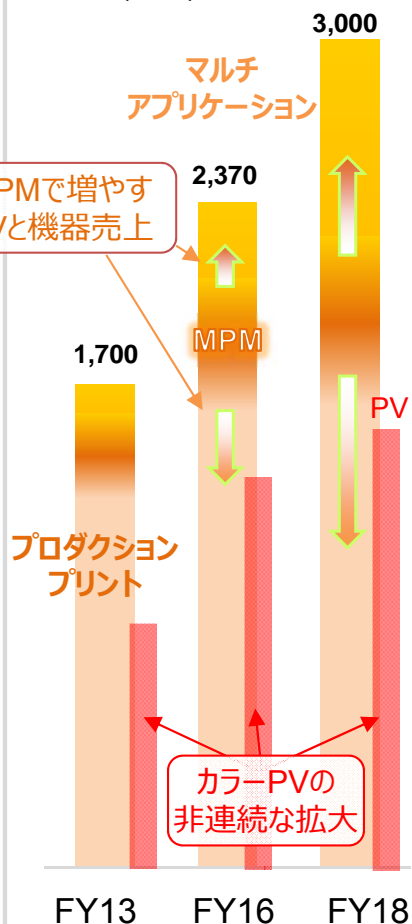


KONICA MINOLTA

当社特有のMPM、Kinko'sによる大手企業の全印刷需要を対象としたサービスを通じ、印刷会社の当社MIFとPVを非連続的に拡大

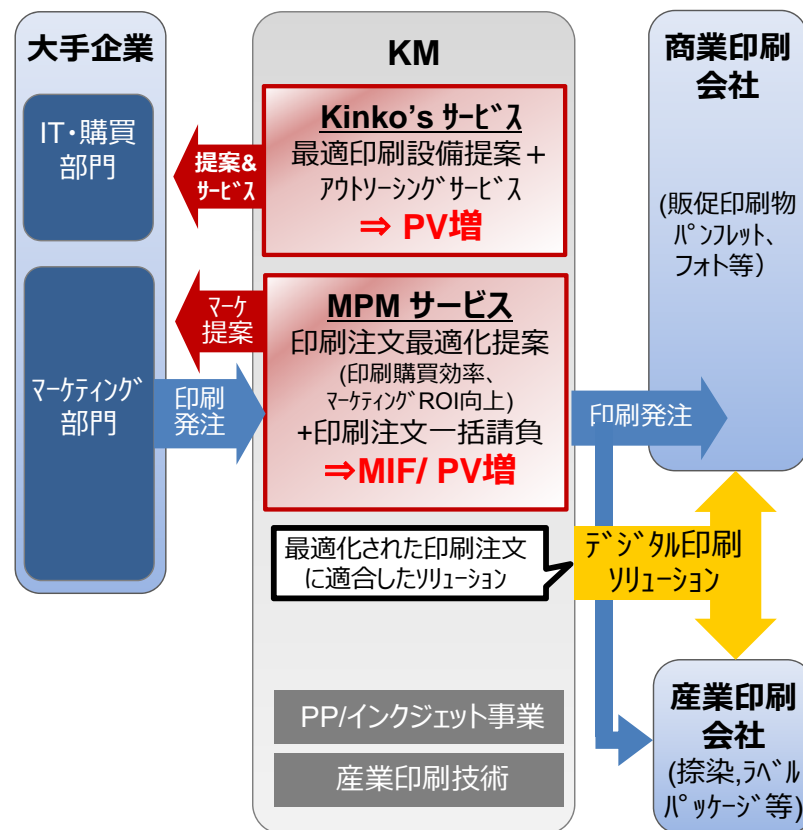
## 事業構成

売上高(億円)



## 戦略

### MPM、Kinko'sビジネスモデルによるMIF/PV増



## 勝ち筋

- PPのLPPとMPP領域でジャンルトップ
- MPM、Kinko'sモデルのサービス保有
  - 商業印刷・産業印刷の機器ベンダー中、保有する競合は無し
  - MPM、Kinko'sの最終印刷顧客である企業に対するサービス
- グローバルサービス能力 (育成中)
- 商業用から産業用へのアプリケーションで 強い市場創出力
- PP/インクジェット事業基盤、産業印刷関連技術、グループ間シナジー
  - 捺染事業実績、フォト事業実績、MGI提携等
  - 高彩度トナー、インクジェット技術等
  - カラーマネジメント(計測事業とのシナジー)

## 3-2-2. 印刷事業拡大戦略



KONICA MINOLTA

オフィス、プロダクションプリント領域で培ってきた電子写真技術、およびコンポーネント（ヘッド）、捺染事業で磨いてきたインクジェット技術により、紙以外の“モノ”への印刷領域へと事業拡大

### “消えないモノ”への印刷による事業拡大

#### 機能性印刷

▶ インクジェット技術、材料技術、MGI社ノウハウなどの結集による機能性印刷（Printed Electronics）や3D Printingなど次世代ビジネス領域での差別化技術構築

#### テキスタイル（捺染）

▶ ヘッド・インク・プロセスの高度なすり合わせ技術によるジャンルトップ戦略

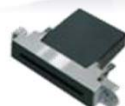


#### ラベル・パッケージ、商業印刷

▶ 電子写真方式による高コストパフォーマンスなラベル印刷機から参入  
▶ 商業印刷機（KM-1）で培ったインクジェット技術によりラベル・パッケージ領域で事業拡大



#### コンポーネント事業



### 活用するコンピタンス

#### システム事業

##### ▶ 摺り合わせ技術

- ヘッド、インク、プロセスを併せ持つメーカーとして、組合せで実現できない高度なすり合わせを要求される領域でシステム商品を展開



#### コンポーネント事業

##### ▶ 組合せ技術

- コンポーネント事業によりコストダウン、技術強化を推進し、ヘッドの高性能・高品質化を推進。
- 自社で取り組むべき次世代領域のアンテナ機能



# ヘルスケア事業戦略

# 3-3-1. ヘルスケア事業の戦略概要



KONICA MINOLTA

中小病院、診療所市場において、高診断能モダリティ（DR／超音波）と診断情報（診断画像／医療文書）統合管理／地域連携ソリューションのワンストップ提供でMIF拡大

事業構成	戦略	勝ち筋												
<p>売上高(億円)</p> <table border="1"> <caption>売上高(億円)の推移</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高(億円)</th> <th>構成</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FY13</td> <td>800</td> <td>CR, フィルム, 仕入れ</td> </tr> <tr> <td>FY16</td> <td>1,000</td> <td>モダリティ成長領域: DR・超音波</td> </tr> <tr> <td>FY18</td> <td>1,500</td> <td>新規領域: 医療IT</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(億円)	構成	FY13	800	CR, フィルム, 仕入れ	FY16	1,000	モダリティ成長領域: DR・超音波	FY18	1,500	新規領域: 医療IT	<p><b>新規領域</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代X線画像診断装置（スーパーレントゲン）</li> <li>● 画像診断支援ソフト・サービス</li> <li>● 体外診断</li> </ul> <p><b>医療IT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Infomity</b> 中小病院、診療所向けクラウド型診断画像保管 / 連携サービス</li> <li>● <b>医療情報統合管理サービス</b> 診断画像と医療文書情報をクラウド上に統合管理。</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>相乗効果</b></p> <p><b>モダリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>カセット型DR</b> 低被曝、最軽量、高画質で市場優位維持。</li> <li>● <b>超音波画像診断装置</b> 高分解能プローブ、深度優位性、モバイル性、使い勝手・価格面で差別化。</li> </ul>	<p><b>勝ち筋</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 画像処理技術による高画質化、高診断能化</li> <li>● 著名な先生、研究機関、病院との強力なネットワーク</li> </ul> <p><b>相乗効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社モダリティMIF（国内診療所:10,000 施設超）への確実な医療IT導入</li> <li>● マルチPACSベンダーに対応可能なクラウド型データ共有の仕組み提供</li> <li>● One-KMとしての総力を結集した医療画像と文書の統合管理ソリューションの提供</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小病院、診療所市場に求められるモダリティ開発力 （早期診断を実現しうる診断能の実現）</li> <li>● 医療ITサービスとのシームレス連携による顧客価値増大 （最適なデジタル診断ワークフロー提案）</li> </ul>
年度	売上高(億円)	構成												
FY13	800	CR, フィルム, 仕入れ												
FY16	1,000	モダリティ成長領域: DR・超音波												
FY18	1,500	新規領域: 医療IT												



# 3-3-2.ヘルスケア事業戦略：医療情報統合管理サービス

## KMの強み

- 5 医療画像と文書の統合管理ソリューション提供能力 (One KMとして総力結集)
- 4 医療情報クラウドネットワーク提供能力 (infomity)
- 3 マルチベンダーに対応可能なデータ管理/共有ソリューション
- 2 顧客基盤 (中小病院、診療所)
  - ・診療所顧客：10,000施設超
  - ・強力な国内販売網
- 1 早期発見を実現するための、高診断能のX線/超音波画像診断装置開発力



# 産業用光学システム事業戦略

# 3-4-1. 産業用光学システム事業の戦略概要



KONICA MINOLTA

今後成長が見込める産業分野の大手顧客に対して、計測機器事業で培った提案力を進化させ、ソリューション・サービスを含めた機器やシステムによる新たな価値を提供

事業構成	戦略	勝ち筋								
<p>売上高(億円)</p> <table border="1"> <caption>売上高(億円)の推移</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高(億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FY13</td> <td>570</td> </tr> <tr> <td>FY16</td> <td>800</td> </tr> <tr> <td>FY18</td> <td>1,000</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(億円)	FY13	570	FY16	800	FY18	1,000	<p><b>光学システム事業（新規）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 非破壊検査システム： 老朽化する社会インフラの保守点検</li> <li>● 障害物監視システム： 周囲状況を察知して危険回避</li> <li>● 見守りシステム： 介護施設、在宅での安全、安心サービス</li> </ul> <p><b>計測機器</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業用途向け計測機器： LED／照明分野での成長に加え、ディスプレイ、自動車、航空等の成長分野で事業拡大</li> </ul> <p><b>レンズ・部材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルシネマ用プロジェクターレンズ： 成長分野の4Kシネマ用で拡大</li> <li>● 交換レンズ： ミラーレスを含め、全フォーマットに拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● センシング技術： 磁気センサー、レーザーレーダー、マイクロ波センサー、X線、超音波</li> <li>● 情報処理技術： センサーフュージョン統合処理、ネットワーク、クラウド連携</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 色計測技術： 高精度計測機器の幅広いラインナップ</li> <li>● 顧客基盤： 各産業分野におけるトップベンダーの地位</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルシネマ用プロジェクターレンズ： 高精度光学系の開発提案力</li> <li>● 交換レンズ： プロ仕様の操作感、高信頼性</li> </ul>
年度	売上高(億円)									
FY13	570									
FY16	800									
FY18	1,000									

## 3-4-2. 計測機器事業成長戦略



KONICA MINOLTA

産業分野毎に、計測機器を必要とする顧客が最初に声をかけるトップベンダーの地位獲得  
 ハイエンドからミドルレンジまで測定機器のラインナップ充実  
 測定標準化を主導する研究機関を始め、大手企業から中堅企業顧客でトップシェア獲得

**FY12 IS社買収によりLED/照明分野でジャンルトップの地位獲得**



LED/照明分野

コニカミノルタ既存顧客

研究機関

買収企業顧客



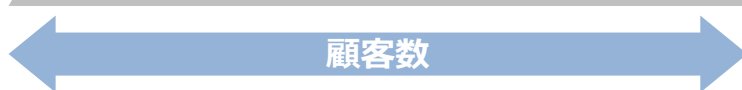
大手企業



中堅企業

小企業～個人

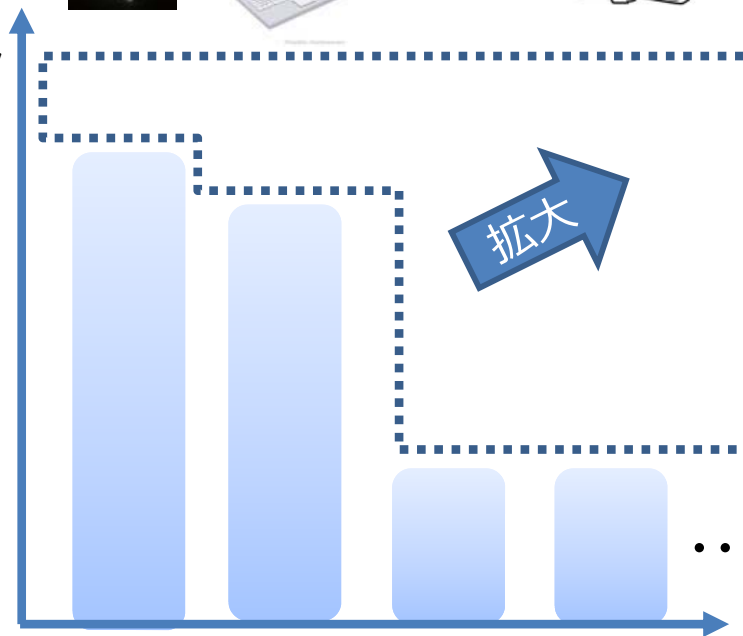
顧客数



**FY14～ 他分野でのジャンルトップを目指し、機器開発・顧客基盤獲得を実行**



シェア



LED / 照明    ディスプレイ    自動車    航空

産業分野



# 機能材料事業戦略

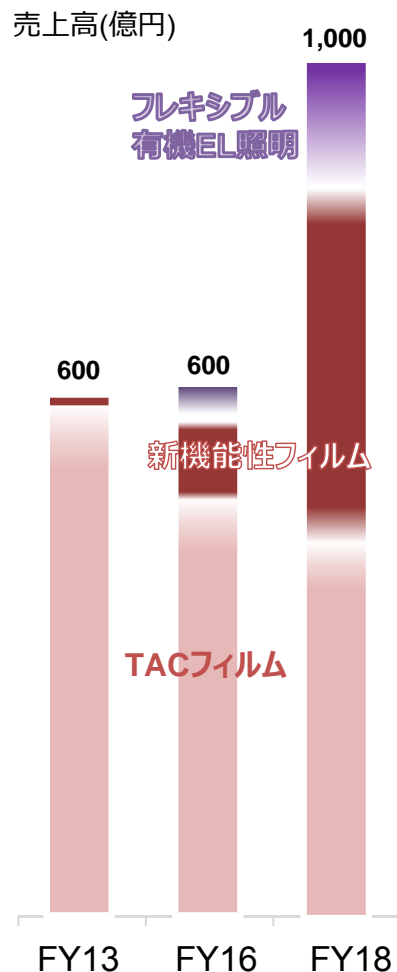
# 3-5-1. 機能材料事業の戦略概要



KONICA MINOLTA

成長分野の顧客ニーズを先取りし、写真フィルム～有機EL開発で培った独自技術を起点に新たな事業を創出

## 事業構成



## 戦略

### フレキシブル有機EL照明

- 「軽い・薄い・曲がる」の特徴を活かした領域にフォーカス



### 新機能性フィルム

- ウィンドウフィルム
- バリアフィルム
- 有機EL基幹技術、当社コア技術の活用


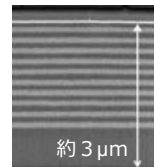



### TACフィルム

- スマートフォンなど成長領域の獲得
- 薄膜新商品による既存領域での巻き返し



## 勝ち筋

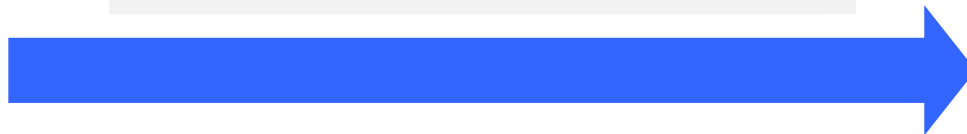
- 競合他社を差別化・凌駕する技術の確立
  - 高度な分子設計に基づく機能性有機材料合成技術 
  - 写真フィルムを基に独自の進化を遂げた超精密塗布技術 
- お客様の潜在ニーズを先取りしたタイムリーな開発の実行
  - VA-TAC、薄膜TAC 
- 多様化する製品群を顧客提案・販売していく事業展開力の獲得
  - 社内外のリソース導入

# 3-5-2. 機能性材料の成長戦略



世界初の「樹脂基板フレキシブル有機EL照明」の量産工場

基幹技術・量産技術の高度化、  
新しい価値を活かした市場開拓  
➡ 将来の「ジャンルトップ」事業へ



フレキシブル  
有機EL照明



擦り合わせ

有機EL照明向け  
独自技術・デバイス

透明電極  
青色発光材料  
光取り出し構造  
封止材料  
ロール・トゥ・ロール



他用途に  
部材事業展開

ディスプレイ分野  
エネルギー分野

有機EL基幹技術、  
当社コア技術の活用  
➡ 新機能性フィルムを事業化

ウィンドウフィルム



コア技術  
機能性有機材料合成技術  
機能性有機材料設計技術  
高速製膜技術  
光学設計技術

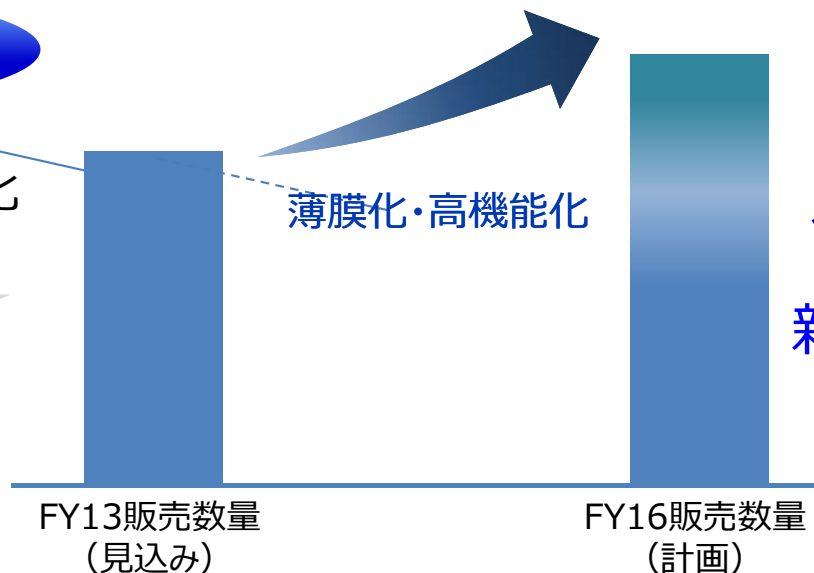
TACフィルム



### 3-5-3. TACフィルム、有機EL照明事業の戦略

#### TACフィルム

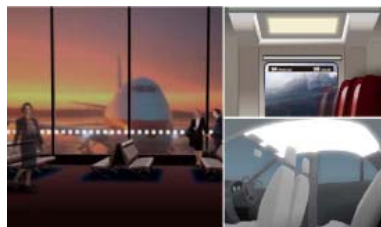
- ① ノートPC市況の悪化
- ② 材料の多様化



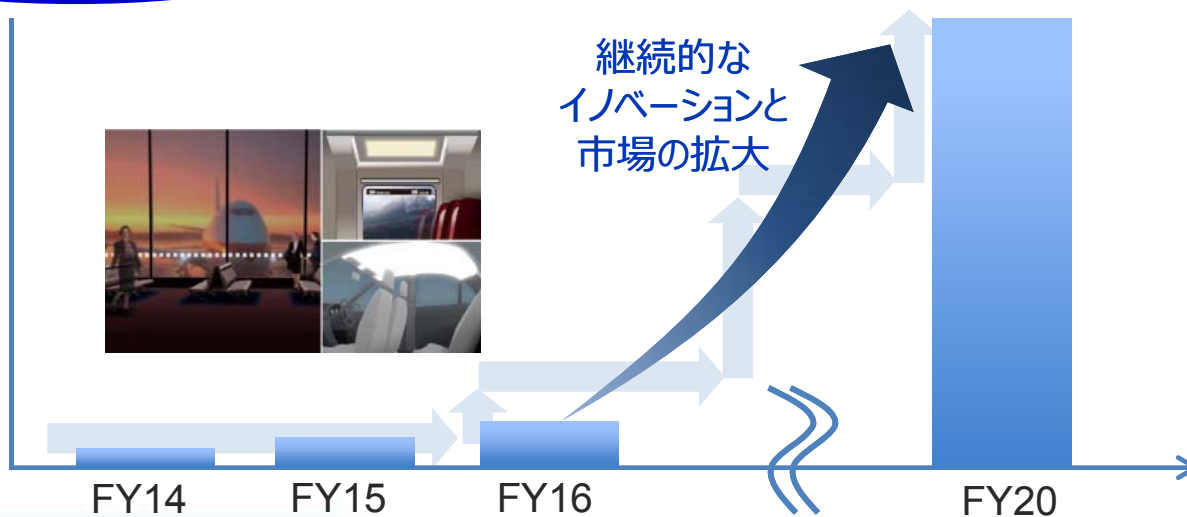
スマートフォン等の成長領域の獲得  
新商品による既存領域での巻き返し

#### 有機EL照明

500億円



継続的な  
イノベーションと  
市場の拡大



中期的なターゲットとして  
「軽い・薄い・曲がる」という  
有機ELの特長を活かした  
領域にフォーカス



# 事業の高付加価値化

# 4-1. 顧客起点・顧客密着型のビジネスプロセス



## 4-2. オフィス事業戦略：BIC (Business Innovation Center)



KONICA MINOLTA



### BIC設立の目的

- 市場・顧客に密着した新たな商材・サービスの開発
- 新たな企業文化の醸成、人材育成

### BICの機能

- マーケティング・顧客価値特定化（市場ニーズ、技術シーズ）
- 事業の開発及び立上げ（サービスの設計・開発・投資、オープンイノベーション、顧客との価値検証）



※異質な事業経験者をトップ及びキースタッフとして現地リクルート

# 4-3. One Konica Minoltaの実現

顧客	商業・産業印刷	一般オフィス	医療	製造業	その他（流通等）
販売/サービスプラットフォーム	グローバルに連携可能な販売網 従量課金プラットフォーム（共通認証基盤）				
ネットワークプラットフォーム	クラウド対応 色管理	KMクラウド	診断医療情報ソリューション		クラウド対応
ソリューション/サービス		インテリジェントオフィス	新診断サービス		コンテンツサービス
		デジタルワークフロー			
		マネージドITサービス			
ハードウェア		OPS	医療ICTサービス		
		MPM・MMS			
	産業用デジタル印刷機	OLED照明	モダリティ		
コンポーネント	T-POD PP	次世代デバイス			
	IJヘッド 組込測色センサ	MFP			
研究開発 / コア技術		材料技術	光学技術	微細加工技術	画像技術
				産業用光学システム 産業用光学部材 機能性材料	



# 強靱な企業体質

## 強靱な企業体質への転換

### モノづくり 改革

#### PLM導入による製品別収益最大化

#### 製造原価 低減

- 共通化・点数削減、プラットフォーム化、スケーラブル化
- 現地調達力、サプライヤー巻き込んだデザイン・イン
- 消耗品高耐久化、消費量低減技術
- 生産工程改革、事業間シナジーカ
- 固定費削減

### サービス生産性 改革

#### 保守サービス コスト低減

- セットアップ効率化
- リモートメンテナンス、リモートサポート

### 販売管理費 構造改革

#### 事業販管費 効率化

- 既存事業・既存業務の効率化、構造改革（付加価値型にシフト）
- プロセスマネジメント(CRM/SFA活用)

#### コーポレート改革

- 機能・業務の効率化、組織規模の適正化による費用削減
- グローバルプラットフォーム構築（経理、税務、資金、人事など）
- 直接的な事業貢献ができるコーポレート部門への変革

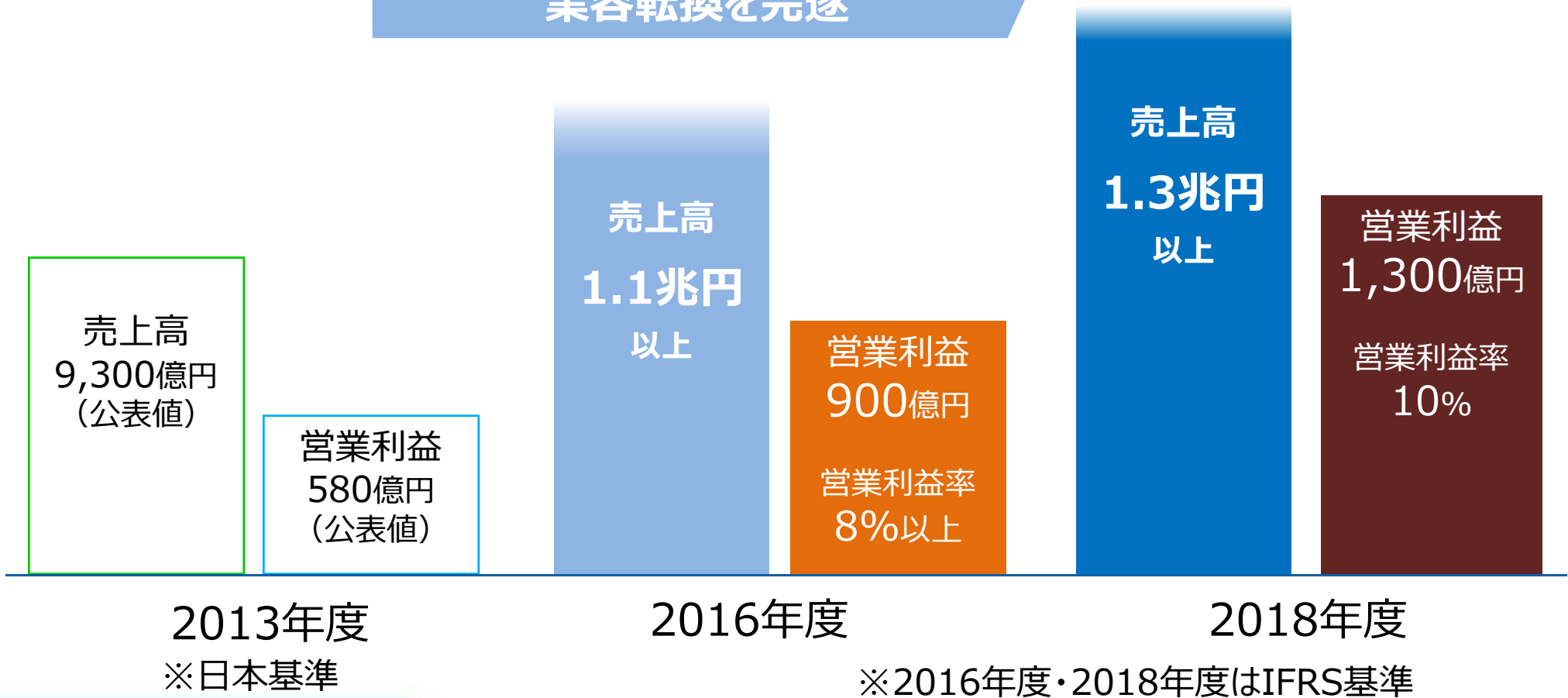


# 業績目標

# 6-1. 業績目標：「5年後に目指す姿」と新中期経営計画

持続した成長を実現、5年以内に過去最高益を更新

新中期経営計画  
業容転換を完遂





## 6-2. ROE



KONICA MINOLTA

ROEを重要な経営指標と位置づけ、16年度にROE10%以上を目指す

10%以上

当期利益率  
5.0%  
以上

収  
益  
性

- ・ 業容転換を進めつつ、既存事業の収益力を高め、営業利益率8%以上必達
- ・ 営業外・特別損益を改善

×

総資産回転率  
100%  
以上

効  
率  
性

- ・ バランスシートマネジメントを意識して、遊休資産売却、在庫圧縮等で資産効率を改善
- ・ 積極的な株主還元の実施

×

財務レバレッジ  
200%

健  
全  
性

- ・ 財務健全性の視点で、自己資本比率50%以上、ネットD/Eレシオゼロを維持
- ・ クレジット格付けはA格を維持

4%

当期利益率  
1.9%

×

総資産回転率  
97%

×

財務レバレッジ  
200%

2013年度  
(公表値ベース)

2016年度

## 6-3. 投資計画（2014年度～2016年度）

研究開発費

2,400億円（3力年累計）

設備投資  
投融资

2,400億円（3力年累計）

## 6-4. 株主還元の考え方

株主還元を重要な経営課題と位置づけ、充実・強化に取り組む

### 配当方針

新中期経営計画の確実な達成を前提として増配を目指す

### 自己株式取得

成長投資の進捗とFCFの見通し、株価の推移等を勘案し、適切に判断する



**KONICA MINOLTA**

- **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及び将来予想は、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。

Giving Shape to Ideas