

# コニカミノルタグループ 中期経営計画

## G PLAN 2013

2011年5月12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 松崎正年

## I. 企業体質改革の実行（サバイバル/イノベーション）

成果： 固定費380億円削減（09年度）、FCF960億円創出（09-10年度）  
未達： 10年度は状況変化に即応できず、四半期業績のブレが大きかった

## II. 強い成長の実現（既存事業の強化/新事業の育成）

成果： プロダクションプリントやグローバルOPS体制整備、VA-TACシェア回復  
未達： カラージャンルトップで既存事業を伸ばすも、円高影響を吸収できず。

## III. 風土改革（simply BOLD）

成果： 意識改革活動“simply BOLD（大胆な発想と勇気ある挑戦）”  
をグループワイドに本格展開



1) 成長の実現による規模の拡大

2) 「真のグローバル企業」への進化

3) 「コニカミノルタ」ブランドの認知度向上

(1) 成長戦略

(2) 収益力強化

(3) 事業展開力強化

(4) グループ横断戦略

(5) 「グローバル企業」へのレベルアップ

# (1) 成長戦略





## ジャンルトップ戦略を推進し、成長領域での売上拡大を実現

### 成長に向けた重点施策

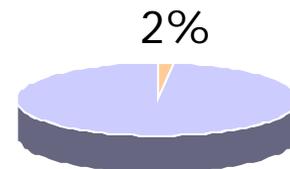
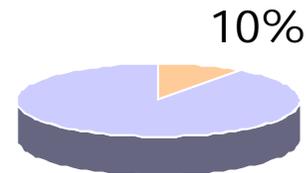
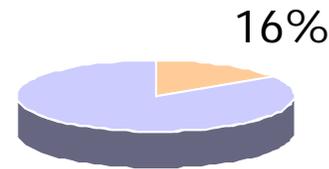
#### 【オフィス】

- ▶ カラー新シリーズ投入によるジャンルトップポジションの向上
- ▶ A4商材を拡充し、中国・アジアを中心に新興国展開を加速
- ▶ OPS対応力の更なる強化、GMA売上の拡大、業種業態別のサービス展開

#### 【プロダクション プリント】

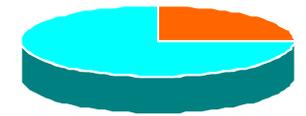
- ▶ ライトからヘビーまで品揃え拡充
- ▶ 業種別に顧客志向のアプローチを集中強化
- ▶ カラーPVにおいてトップポジション獲得

2010年度実績  
売上高：5,396億円



2013年度目標  
売上高：7,000億円

【プロダクションプリント】  
25%



【新興国市場】  
15%



【OPS・サービス】  
10%

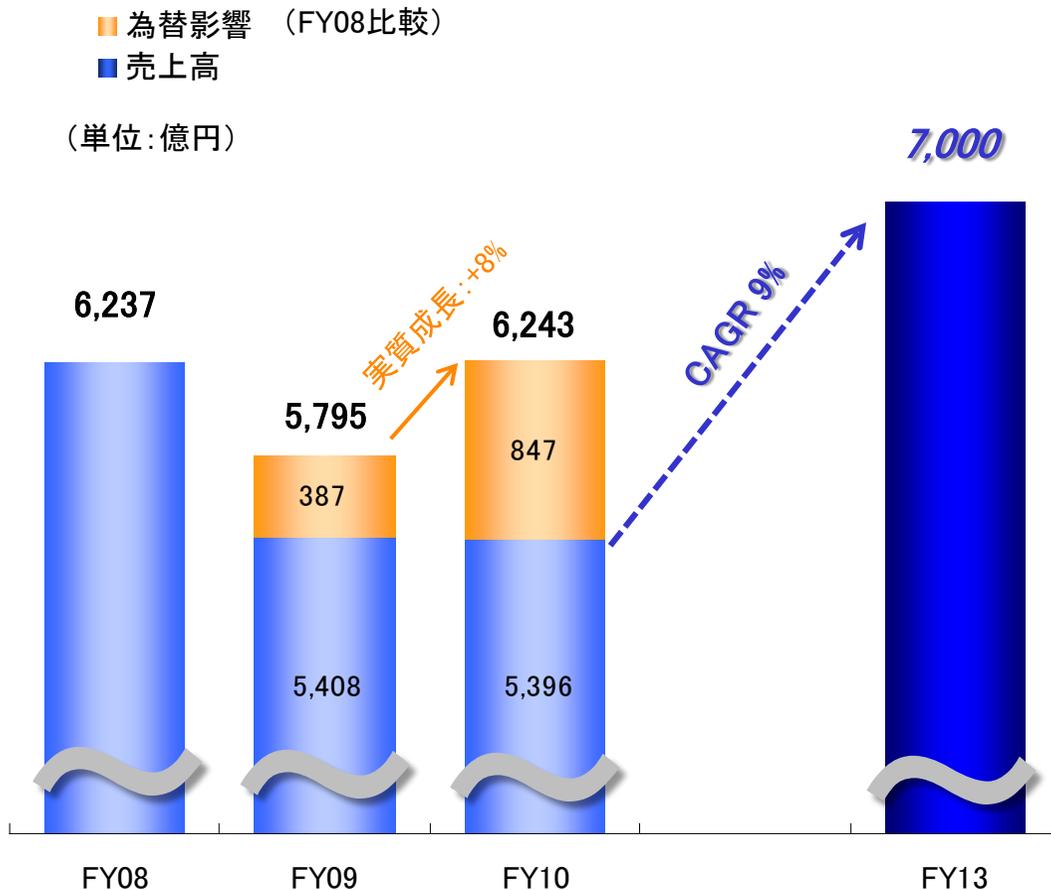


# 成長戦略： 情報機器事業(参考)

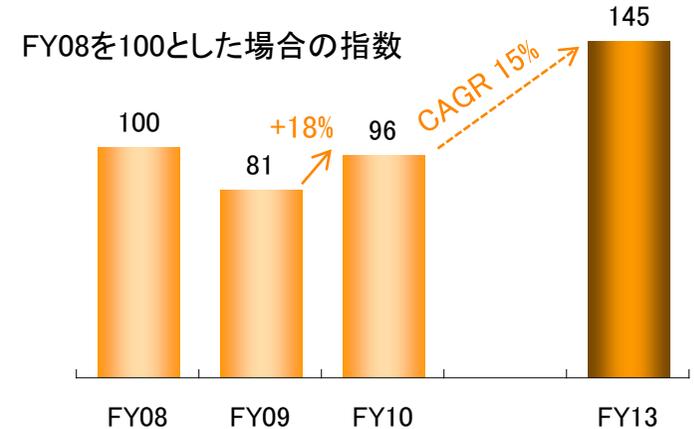


KONICA MINOLTA

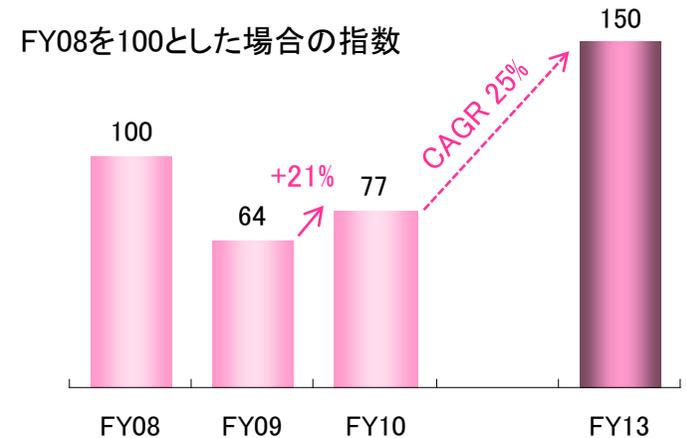
## 為替影響を加味した売上高の実質成長



## A3カラーMFP 販売台数



## カラーPP機 販売台数



# 成長戦略： オプト事業



KONICA MINOLTA

TACフィルムの収益基盤に加え、成長領域で第2、第3の収益の柱を確立

## 成長に向けた重点施策

### 【TACフィルム】

- ▶ 薄膜・超広幅を武器に、VA-TAC及びIPS領域での成長確保

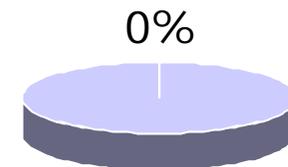
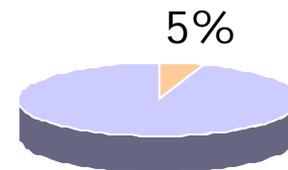
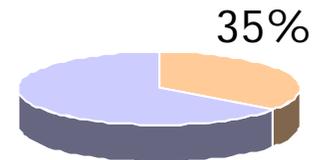
### 【光学ユニット】

- ▶ 一眼レフ交換レンズ、スマートフォン向けなど成長領域で販売拡大

### 【新規領域】

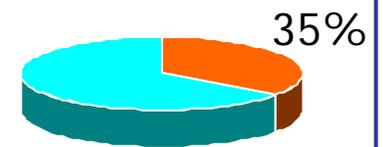
- ▶ LED照明関連を中心に事業化を加速

2010年度実績  
売上高：1,298億円

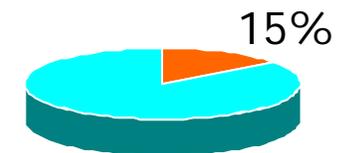


2013年度目標  
売上高：2,000億円

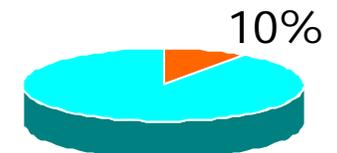
### 【薄膜TAC領域】



### 【光学ユニット成長領域】



### 【新規領域】





## デジタル機器、ITサービスで収益成長を実現できる体質へ転換

### 成長に向けた重点施策

#### 【デジタル機器】

- ▶ 自社開発のDRラインアップの本格展開と、クリニック市場での小型CRジャンルトップ拡大

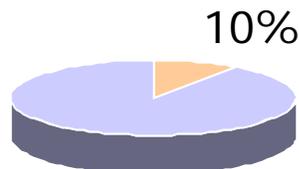
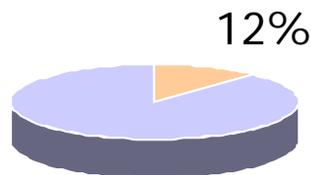
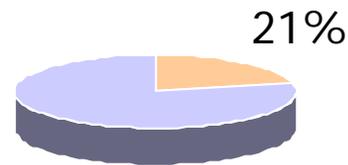
#### 【アジア市場】

- ▶ 中国、インドを中心にアジア市場で販売強化

#### 【サービス】

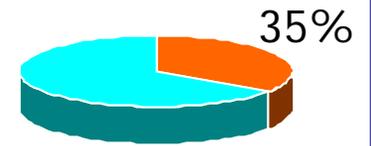
- ▶ デジタル機器の顧客基盤をベースに、保守を中心としたサービス収益に加え、ネット活用による新たな付加価値サービスを拡大

2010年度実績  
売上高：779億円

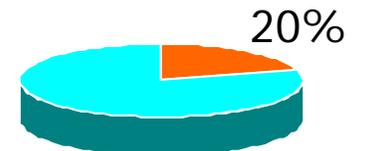


2013年度目標  
売上高：1,000億円

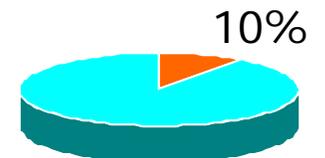
#### 【デジタル機器】



#### 【アジア市場】



#### 【サービス】



# 成長戦略： その他事業



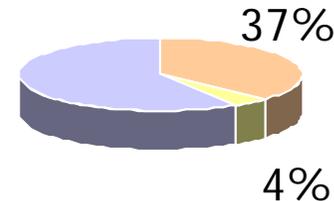
KONICA MINOLTA

## 計測機器事業

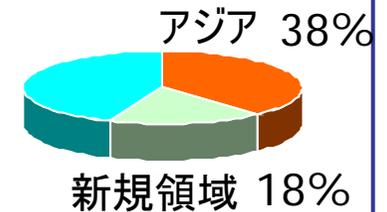
### 【成長に向けた重点施策】

- ▶ アジアを中心とする新興国市場での拡大
- ▶ 太陽電池計測など新規分野の拡大

2010年度実績  
売上高：81億円



2013年度目標  
売上高：160億円

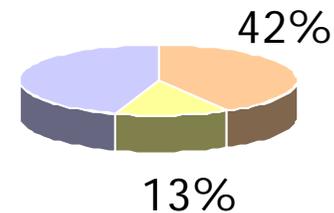


## 産業用IJ事業

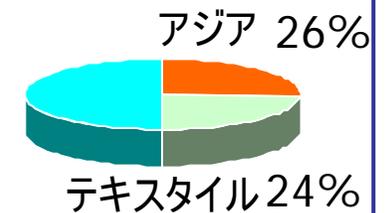
### 【成長に向けた重点施策】

- ▶ コンポーネントはアジア市場を重点強化
- ▶ テキスタイルはフルライン化で海外（アジア・欧州）市場を強化

2010年度実績  
売上高：76億円



2013年度目標  
売上高：170億円



## 省エネ、創エネ分野に次代の事業の柱を確立し、広く社会に貢献

### LED照明



- ▶ LED照明事業の第一弾として、棚用導光照明モジュール（写真はサンプル）を受注。11年度中に出荷開始
- ▶ ガラス材料技術、薄膜技術を活用した革新的な蛍光体塗膜技術を確立し、12年度に事業化予定

### 有機EL照明



- ▶ 事業化方針を見直し、塗布方式・蒸着方式両面での製品化に取り組む。11年度中に蒸着方式による少量販売開始し（写真はサンプル）、事業化を加速。
- ▶ GE社との契約満了に伴い、提携関係を終了

### 有機薄膜太陽電池

- ▶ コナルカ社との共同開発の技術成果を12年中に評価し、その後の方針を判断

## (2) 収益力強化

環境変化の中にあっても「利益を出す経営」を徹底

商品及び  
ビジネスモデル変革

- ▶ 新興国、新たな業容・業態でも十分に利益を出せる商品・ビジネスモデル

コストダウン  
生産性向上

- ▶ 生産技術革新、自動化・省力化
- ▶ ロス低減、生産性向上

拠点・機能の最適化

- ▶ 中国、インドにおける開発・生産リソースの活用

### (3) 事業展開力強化



KONICA MINOLTA

成長領域への感度を高くし、能動的に素早く展開し、確実に成長を実現

#### スピード

- ▶ スピーディな事業開発と展開力
- ▶ M&A、アライアンスのスピードアップ

#### リアルタイムマネジメント

- ▶ データマネジメント力のレベルアップ
- ▶ SCM、CRM、パイプラインマネジメントの強化

## (4) グループ横断戦略



KONICA MINOLTA

グローバルベースで経営基盤の一層の強化を目指す

人事

- ▶ グローバル人材の育成・活用

技術

- ▶ 成長に向けたコア技術・基盤技術の再構築

財務・経理

- ▶ 成長に向けた資金調達
- ▶ 国際会計基準(IFRS)への対応

CSR・ブランド

- ▶ 事業に軸足をおいた活動をベースに、ブランドイメージ向上に貢献

## (5) グローバル企業へのレベルアップ



KONICA MINOLTA

One Group, One Company: 世界全体で一つの会社として「全体最適」を追求

- ▶ グローバルに発想し、グローバルな視点で行動
- ▶ 「グローバルに展開すること」と「ローカルに任せること」の切り分け
- ▶ グローバルに通用する仕事・コミュニケーション

売上高

▶ 1兆円以上 /2013年度

営業利益率

▶ 8%以上 /2013年度

ROE

▶ 10%以上 /2013年度

研究開発投資

▶ 2,500億円 /3カ年合計

設備投資・投融資

▶ 2,200億円 /3カ年合計

配当方針

- ▶ **連結配当性向25%以上**  
戦略投資の推進を勘案しつつ、配当性向に沿って今後の収益成長に連動して増配を志向

その他の施策

- ▶ **自己株式取得**は、株価の推移等を勘案し、資本効率の向上による株主還元策として適切にその実施時期を判断