

# コニカミノルタグループ 経営方針<09-10>

2009年5月14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

- **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、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。

1. 中期経営計画<FORWARD 08>総括
2. 経営方針<09-10>骨子
  - 2-1. 企業体質改革の実行： サバイバル/イノベーション
  - 2-2. 強い成長の実現： 既存事業強化/業容拡大
  - 2-3. 強い成長の実現： 新規事業育成
3. 09年度業績予想
4. 中長期視点での収益成長イメージ

# 中期経営計画<FORWARD 08>の総括



KONICA MINOLTA

## <FORWARD 08>の基本方針

新たな事業付加価値を増大し、グループ成長と企業価値の最大化を目指す

1. グループ総力を挙げての成長を図る
2. 新たな企業イメージを構築する
3. グローバルに通用するCSR経営を推進する

## 事業面での主な成果

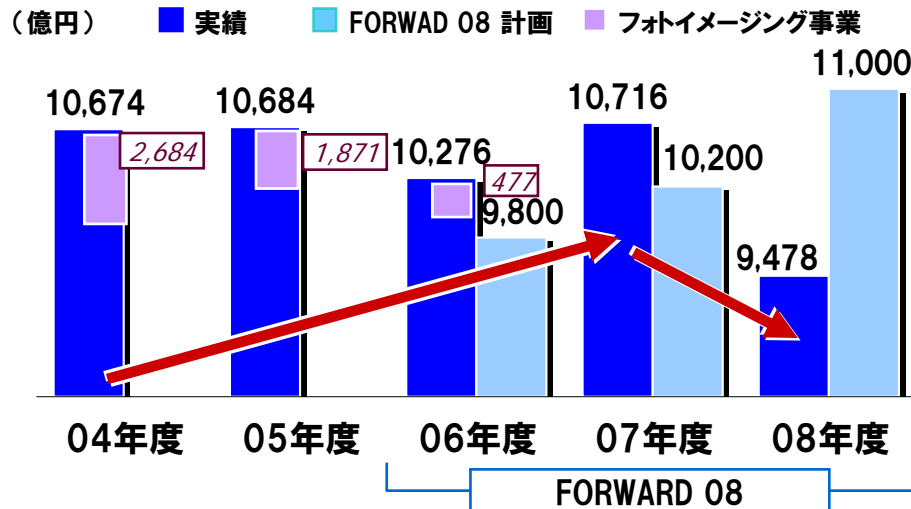
1. 成長分野への集中と「ジャンルトップ戦略」の確実な遂行
  - ・情報機器事業 : オフィス向けカラーMFP、ライトプロダクションプリント向け高速カラーMFP
  - ・オプト事業 : VA-TACフィルム、BD用ピックアップレンズ
2. 「ジャンルトップ戦略」を加速するためのM&A及び提携
  - ・オフィス及びプロダクションプリント分野におけるOce(蘭)との戦略的業務提携の締結: 08年4月
  - ・米国の独立系大手事務機ディーラーDankaの買収: 08年6月
3. 「選択と集中」を徹底し、BtoBの成長事業へ経営資源を傾注
  - ・写真関連事業(写真用フィルム、感光紙、ミニラボ、カメラ)の終息: 07年3月
  - ・印刷用フィルム事業の終息: 09年3月

# 中期経営計画<FORWARD 08>の総括

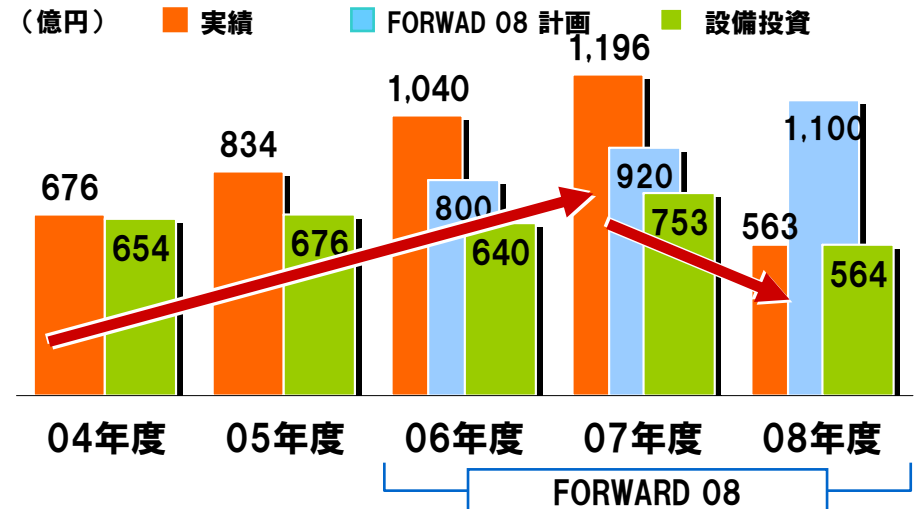


## 業績推移(収益目標vs実績)

### 売上高



### 営業利益



1. 「ジャンルトップ戦略」に沿い、オフィスカラー、ライトプロダクション、オプトの成長分野での重点投資を加速。
2. 07年度には、中計利益目標を1年前倒して達成。
3. 08年度は、世界同時不況及び急激な円高進行の影響を受け、計画未達。09年度の収益確保に向けたグループ体質強化・構造改革に着手。

## 環境の激変

- ・マクロ経済の急悪化(世界同時不況)
- ・急激な円の独歩高
- ・世界的な信用収縮、需要の縮小

一時的な景気後退ではなく、  
世の中が大きく変わろうとしている

業務プロセスやビジネスモデルを進化させ、  
自らのポジションを上げるチャンス

自ら“パラダイムシフト”を起こし、  
激変を乗り越え、  
新しいコニカミノルタを創る

- ・変化を捉え、
- ・新しい流れを創り出し、
- ・成長につなげる

## 1. 企業体質改革の実行

サバイバル : 選択・集中とスリム化の早期断行  
イノベーション : 革新的な思考と行動

## 2. 強い成長の実現

既存事業の強化/業容拡大  
新規事業の育成

## 3. 風土改革：“simply BOLD”

大胆な発想と勇気ある挑戦

# 企業体質改革の実行： サバイバル



KONICA MINOLTA

激変する事業環境の中、企業としての勝ち残りを賭して、  
スリム化と選択・集中を早期に断行する。

## 固定費削減

09年度目標： ▲300億円以上  
(08年度比)

- ・製造固定費及び販売固定費の削減
- ・研究開発費の圧縮
- ・賞与削減(業績連動型賞与)

## B/Sスリム化によるFCF確保

09年度目標： 300億円以上創出

- ・在庫圧縮： 在庫回転日数40日目標
- ・債権債務サイト改善
- ・投資抑制： 設備投資<減価償却費

## 既存事業の取捨選択

赤字・不採算事業を見直し、  
経営資源を重点事業へシフト

- ・プリンター事業： A4カラー複合機に集中
- ・レンズユニット事業： 標準モジュールに注力
- ・グラフィック事業： フィルム生産・販売を終了

# 企業体質改革の実行：イノベーション



KONICA MINOLTA

すべては顧客起点の発想にたち、常に先を見たイノベーション的な思考・行動を起こす企業集団を目指す。

## 業務プロセス革新

開発・生産・販売・間接すべての業務プロセスの生産性を高める

- ・戦略と連動した先行管理の徹底
- ・業務全面見直しによる質的向上
- ・ITの高度活用

## ビジネスモデル革新

顧客起点のマーケティングとビジネス構築を徹底する

- ・顧客視点の商品/サービスの徹底
- ・サービス収益モデルの構築
- ・「業界標準モジュール」の展開

## 環境経営強化

「環境」を成長のための競争軸に据えた「環境立社」を目指す

- ・MFP・プリンター：トップクラスの省エネ性能
- ・新規事業：「環境・エネルギー」の大型新事業
- ・環境対応：全ての活動で業界トップを目指す



# 強い成長の実現： 既存事業の強化



KONICA MINOLTA

「ジャンルトップ戦略」の精鋭化によって既存事業の競争力を強化し、揺るぎない市場ポジションを確立する。

## 情報機器事業

### オフィスMFP

カラージャンルトップを深耕し、  
欧米市場でのトップグループ堅持

・09年度カラーMFP新製品シリーズの拡販

### プロダクションプリント

ミッド/ヘビー領域、商業印刷への  
アプローチを本格化

・モノクロ/カラーとも上級機種を展開

## オプト事業

### TACフィルム

現有ビジネスでのポジション堅持と  
新領域への展開

・VA-TAC次世代製品と新製品展開

### 光ピックアップレンズ

徹底したコスト競争力強化により  
圧倒的ポジションを堅持

・海外生産体制の強化

# 強い成長の実現： 既存事業の業容拡大



KONICA MINOLTA

強み分野/コア技術を活かしたイノベーションで、新たな顧客価値を提供し、更なる業容拡大を図る。

## プロダクションプリント

業界トップの重合トナーとライトプロダクションで培ったモノ作り思想を活かした次世代コア製品を本格展開し、ミッド/ヘビープロダクション及び商業印刷分野での業容拡大を強力に推し進める。

自ら印刷業務まで取り込んで蓄積したワークフローやカラーマネジメントの提案力を活かし、デジタルカラー印刷領域における「ジャンルトップ」を確立する。

## オプトデバイス

光学、画像処理、センシングなど当社グループ内のコア技術の複合化によってアプリケーションを拡げ、「情報家電」分野以外の新領域へ業容を拡大する。

# 強い成長の実現： 新規事業の育成



KONICA MINOLTA

「環境・エネルギー」、「健康・安全安心」の分野で社会貢献を果たし、情報機器分野、情報家電分野以外の新しい事業領域を創出する。

## 「環境・エネルギー」分野

写真感光材料・ディスプレイ部材で培った材料・薄膜技術を極め、住空間領域で当社ならではの特徴ある「環境・エネルギー」部材事業を創出

### 有機EL照明

次世代照明のトップポジションを狙う。 ・GE社との協業を推進し、10年度中に事業化

更に、薄膜新領域として、省エネ関連機能性フィルムの事業化を目指す

## 「健康・安全安心」分野

当社独自の光センシング技術を応用した機器・モジュール事業を創出し、医療診断及び産業プロセス分野で「健康・安全安心」の新しい価値を提供

# 経営方針<09-10>： 要約



KONICA MINOLTA

世界金融不況に突入、景気後退が深刻化

景気回復局面へ

本格的に景気正常化

08年度

09年度

10年度

11年度

13～15年度

既存事業  
強化

「ジャンルトップ」精鋭化

既存事業  
業容拡大

プロダクションプリント  
オプトデバイス

新規事業育成

「環境・エネルギー」  
「健康・安全・安心」

強い成長の実現

緊急的  
経費削減

企業体質改革

業務イノベーション/ビジネスモデル進化

風土改革：“simply BOLD”

CSR経営/環境経営

# 既存事業の強化を支える技術： プロダクションプリント



KONICA MINOLTA

## イメージングの技術資産

写真感光材料で培った技術

機能性有機材料  
合成技術  
(高彩度トナー)

印刷の絵作りで培った技術

画像処理技術  
(高彩度トナーの性能  
を最大限引き出す)

高彩度印刷技術

## MFPの技術資産

モノクロ高速MFPで培った技術

コンパクト・高信頼性の  
ペーパーハンドリング技術

ライトプロダクション向け  
後処理技術

特殊トナーや特別な技術  
不要で高品質な印刷

多様な後処理機能で  
受注のチャンスを拡大

業界初「高彩度トナー」搭載

「bizhub PRO C65hc」



# 新規事業の育成を支える技術： 有機EL照明



KONICA MINOLTA

## フィルム・カメラの技術資産

写真感光材料で培った技術

レンズ・TACフィルムで培った技術

フィルム生産で培った技術

有機材料合成技術  
設計技術

光学設計技術

製膜技術  
コーティング技術

有機EL材料  
合成  
発光層設計

光取り出し  
効率向上

薄膜形成  
Roll to Roll

省エネ  
高寿命

明るい

薄い  
フレキシブル  
低コスト

有機EL照明 パネル開発に結実

# 09年度通期業績予想



KONICA MINOLTA

【億円】	09年度 予想	08年度 実績	対前年 増減	対前年 増減率
売上高	8,800	9,478	△ 678	-7%
営業利益	450	563	△ 113	-20%
(営業利益率)	5.1%	5.9%		
経常利益	380	454	△ 74	-16%
税前利益	300	332	△ 32	-10%
当期純利益	170	152	18	12%
(当期純利益率)	1.9%	1.6%		
為替レート	US\$ 95.00 € 125.00	100.54 143.48		
研究開発費	750	818		
設備投資額	500	612		
減価償却費	700	702		
FCF	300	174		
配当(円)	15.00	20.00		

参考: 1円当たりの為替感応度(08年度通期の営業利益への影響額)・・・US\$/0.5億円 €/8.5億円

# 09年度通期業績予想 セグメント別売上高/営業利益



売上高	09年度 予想	08年度 実績	対前年 増減	対前年 増減率
情報機器	5,900	6,237	△ 337	-5%
オプト	1,550	1,734	△ 184	-11%
メディカル&グラフィック	1,100	1,259	△ 159	-13%
その他事業	150	155	△ 5	-3%
HD他	100	94	6	6%
<b>グループ計</b>	<b>8,800</b>	<b>9,478</b>	<b>△ 678</b>	<b>-7%</b>

営業利益	09年度 予想	08年度 実績	対前年 増減	対前年 増減率
情報機器	410	526	△ 116	-22%
(営業利益率)	6.9%	8.4%		
オプト	170	125	45	36%
(営業利益率)	11.0%	7.2%		
メディカル&グラフィック	20	31	△ 11	-35%
(営業利益率)	1.8%	2.4%		
その他事業	10	11	△ 1	-11%
HD他	△ 160	△ 130	△ 30	-
<b>グループ計</b>	<b>450</b>	<b>563</b>	<b>△ 113</b>	<b>-20%</b>
(営業利益率)	5.1%	5.9%		

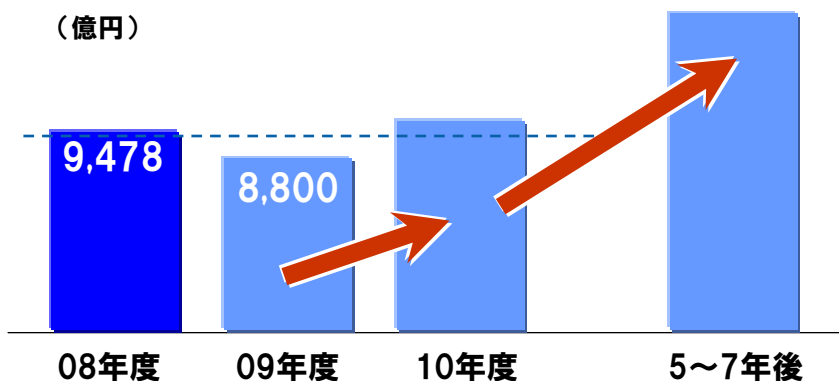


# 中長期視点での収益成長イメージ

## 09年度及びそれ以降の業績見通し

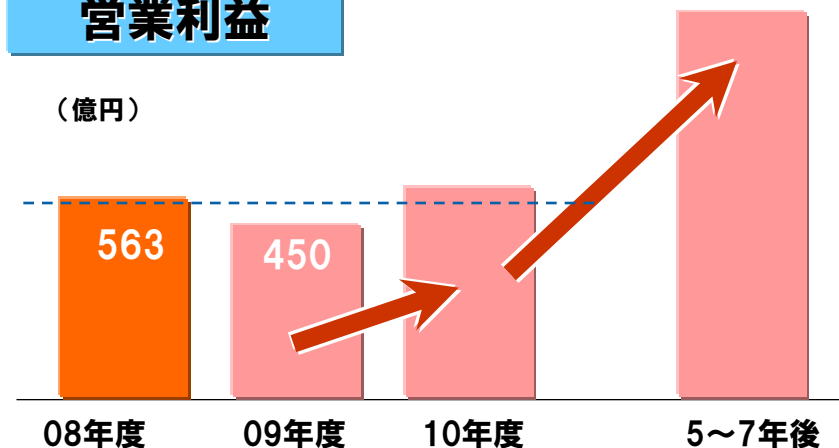
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



## マネジメントのミッション

- 09年度 : 企業体質改革を完遂し、厳しい環境下でも業績底割れを食い止め、年度目標の確実な達成を目指す。
- 10年度 : 増収増益に転じて08年度以上の収益水準への回復を果たし、強い成長の実現につなげる。
- 5~7年後: 既存事業と新規事業を成長ドライバーとして強い成長を実現する。