

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**
本資料に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。

The essentials of imaging

目次



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



<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

The essentials of imaging

2

スライド2:

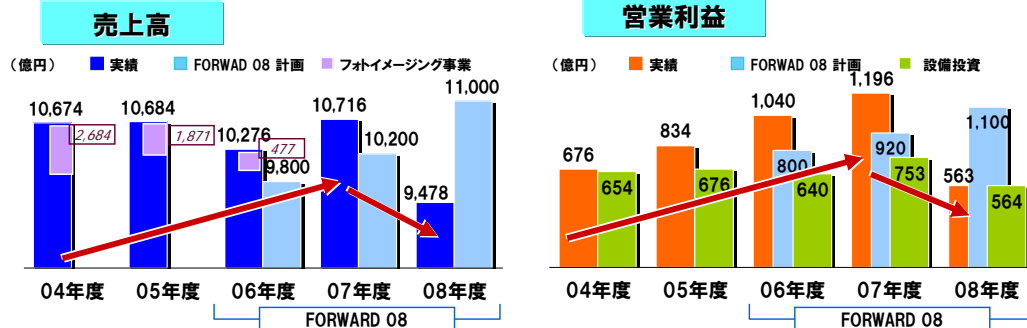
当社グループが2006年度から2008年度の3か年の中期計画として取り組んできた<FORWARD 08>は、「新たな事業付加価値を増大し、グループ成長と企業価値の最大化を目指す」ことを目標として取り組んできた。

これまでIRを通じて情報発信しているとおり、事業面での主な成果としては、「成長分野への集中とジャンルトップ戦略の遂行」、「ジャンルトップ戦略を加速するための業務提携や買収などの実施」、「選択と集中の徹底」の3点である。

中期経営計画<FORWARD 08>の総括



業績推移(収益目標vs実績)



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。

The essentials of imaging

3

スライド3:

売上高(左側グラフ)については、2006年度、2007年度は着実に成長を果たした。フォトイメージング事業を終息させながら、その売上減少を他の継続事業の成長で補完してきた。営業利益(右側グラフ)についても2006年度、2007年度は売上成長及び積極的な設備投資とともに毎年増益を維持してきた。しかしながら、2008年度は世界同時不況や急激な円高の進行など事業環境が激変し、大変残念ながら計画は未達となった。この状況の中で大いに危機感をもって、2009年度における収益確保に向けて当社グループの体質強化と構造改革の取り組みに着手しているところである。

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

スライド4:

2009年及び2010年に対する認識であるが、我々を取り巻く諸環境の激変は、一時的なものではなく、世の中自体が大きく変わろうとしているのではないかと見ている。しかしながら、この世の中が変わるときこそ、自分たちのポジションを上げるチャンスであると考えている。

変化を捉え、自ら“パラダイムシフト”を起こし、新しい流れを創り出し、次の成長につなげることで、新しいコニカミノルタを創っていきたいと考えている。

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

スライド5:

この直面する激変を乗り越えるための当社グループの指針として「経営方針<09-10>」を定めた。その基本方針は、次の3点である。第一は、「企業体質改革の実行」である。第二は、「強い成長の実現」である。そして第三は、「風土改革」である。これらを同時進行的に実行していく考えである。

企業体質改革の実行： サバイバル



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

The essentials of imaging

6

スライド6:

「企業体質改革の実行」について、まず生き残り(サバイバル)のための体質改革として、重点施策を3点あげた。

第一は、「固定費削減」である。2009年度は前年比300億円以上の固定費削減を行う。製造部門及び販売部門における固定費削減、その他費用削減、更に賞与削減にも踏み込んだ。

第二は、「バランスシートのスリム化によるフリーキャッシュフローの確保」である。2009年度は300億円以上のフリーキャッシュを創出する考えである。在庫圧縮を進め、売掛・買掛のサイトを改善していく。

第三は、「既存事業の取捨選択」を徹底し、赤字事業や不採算事業を見直し、経営資源は重点事業へシフトしていく。

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

The essentials of imaging

7

スライド7:

「企業体質改革の実行」のイノベーションとは、あらゆる業務において常に先を見たイノベーションな思考や行動を起こす企業集団に変わろうということを主旨としている。

第一は、業務プロセス革新、即ち、仕事のやり方を変えていくことである。

第二は、成熟しつつある既存事業のビジネスモデルを変えていくことが緊急の課題である。

第三は、「環境経営を強化」していくことである。単なる環境規制への対応にとどまらず、「環境」を当社グループの成長のための競争軸に据えた取組みを進めていく。

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

The essentials of imaging

8

スライド8:

既存事業の強化については、<FORWARD 08>の成長を牽引してきた情報機器事業及びオプト事業において「ジャンルトップ戦略」を更に推し進め、当社のポジションを強固なものにしていく。

オフィスMFPでは、2009年度は高速から中速領域まで新製品を投入し、ラインアップを一新する。お客様のコストや経費削減に貢献できること、省エネ設計や最新のセキュリティなど時流に合った訴求ポイントをもっている。

プロダクションプリントでは、ライト領域での強みを堅持した上で、更にハイボリュームな領域や高画質な領域へ拡大していく。2009年度及び2010年度はコアとなる新製品を予定している。

TACフィルムでは、VA-TACなど現有ビジネスでのポジションを堅持するとともに、新しい分野へも展開していく考えである。

光ピックアップレンズについては、技術力の強みを背景にしてコスト競争力を強化し、当社のもつ圧倒的なポジションを堅持していく。

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。

The essentials of imaging

9

スライド9:

既存事業の業容拡大は、次の3年前後の時間軸で、当社グループをどう成長させるかの核心となる。それには、プロダクションプリント分野とオプトデバイス分野をこれまで以上に意識的に成長させる考えである。

プロダクションプリント分野では、ライト領域での成果を活かして、ミッド/ヘビー領域へと拡大していく。当社ならではのコストパフォーマンスの高い商品作りとともに、新しいビジネスモデルを提案していきたい。

オプトデバイス分野では、オプト事業がもつ現有技術に加えグループ内のコア技術を複合化させることでアプリケーションを拡げ、情報家電以外の新しい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

The essentials of imaging

10

スライド10:

5年から10年後の時間軸、或いはその先を見据えて当社グループの持続した成長を支えていくのが新事業である。そのような長期視点での社会ニーズを睨み、「環境・エネルギー」と「健康・安全安心」の2つの分野で新しい事業を興し、社会貢献を果たしていきたいと考えている。ものによっては、近々に事業化を始めるものもある。

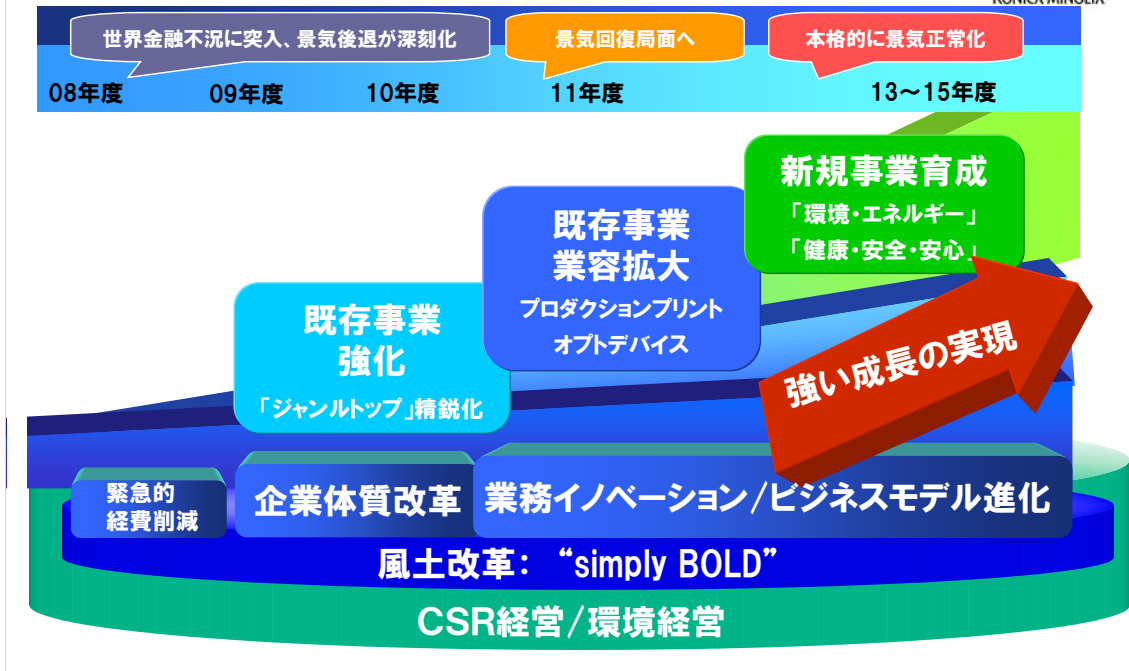
「環境・エネルギー」分野としては、有機EL照明の事業化を進めている。当社独自の塗布技術とRoll-to-Roll技術によって、広く世の中で使っていただけるコストを実現したい。

「健康・安全安心」分野では、当社独自の光学技術、光計測技術などを融合させて画期的な機器やモジュールを創出し、早期診断や産業プロセスに向けて当社ならではの新しい価値を提供していきたいと考えている。

経営方針<09-10>： 要約



KONICA MINOLTA



スライド11:

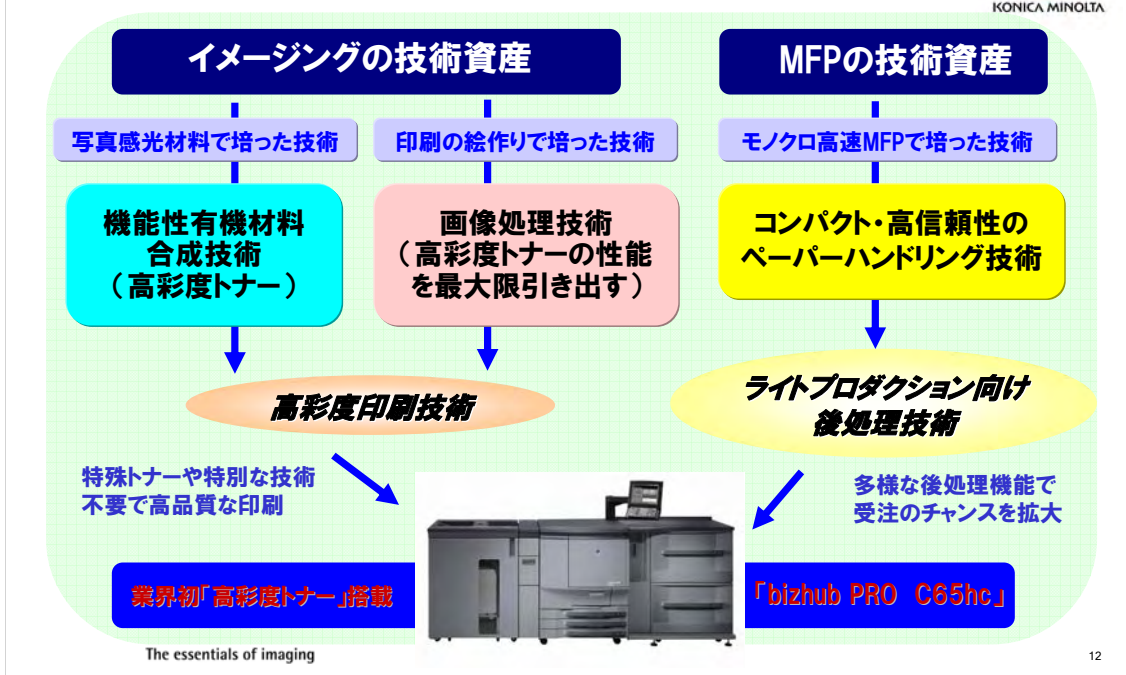
これまで説明したことを要約するとこのような図となる。

CSR経営をベースとして、風土改革を進める。体質改革によって足腰のしっかりした会社を作り、併せて業務のイノベーションやビジネスモデルの進化に取り組んでいく。事業面では、向こう2年の時間軸では既存事業を強化し、更に3年前後は意識的に業容拡大を進めていく。そして5年、10年の長期視点では新事業を育成していくことで、力強い成長を続ける企業となることを目指す。このような取り組みによって、企業価値の増大につなげていきたい。

既存事業の強化を支える技術： プロダクションプリント



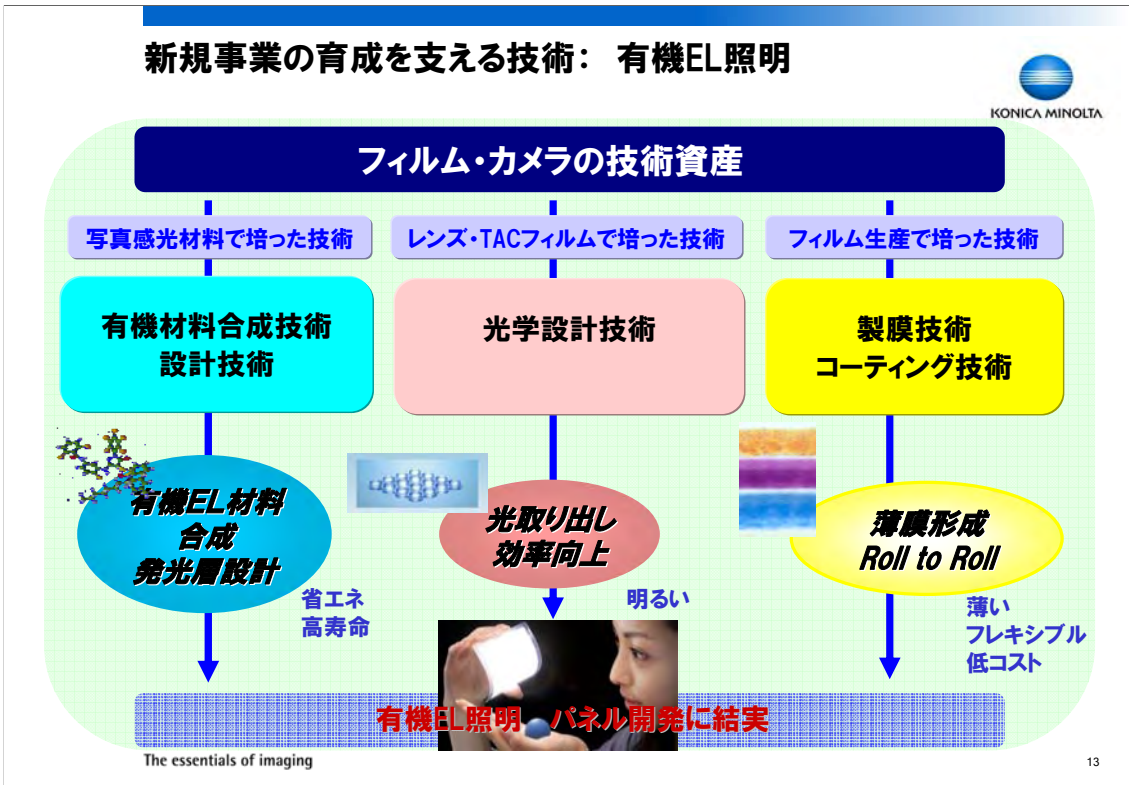
KONICA MINOLTA



スライド12:

重合トナーは、プロダクションプリント分野の業容拡大を支える当社の強み技術である。消耗品としての強みだけでなく、ハード本体、特にエンジン設計を楽にすることができるので、トータルとしてのコスト競争力に有利である。最近では、色域を従来トナーより広げた高彩度トナーの開発にも成功した。写真で培った幅広い色材料のライブラリーが貢献している。

新規事業の育成を支える技術： 有機EL照明



スライド13:

有機EL照明についても、当社の強みは写真で培った有機材料の合成技術や設計技術、塗布やロールtoロール技術である。コスト競争力を考えると、塗布タイプが最終的な解とされているが、その実現に向けては当社とGE連合が最も進んでいると確信している。

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

The essentials of imaging

14

スライド14:

2009年度の業績予想については、事業環境は楽観視できないため、売上高は厳しめに見ている。その中で体質改革を確実に実行し、この利益計画の達成に取り組んでいく。研究開発費や設備投資についてもメリハリをつけて執行していく。

なお、2009年度の配当については、配当方針に沿って、1株当たり5円減配の年間15円とさせていただく予定である。

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%
グループ計	8,800	9,478	△ 678	-7%

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	-
グループ計	450	563	△ 113	-20%
(営業利益率)	5.1%	5.9%		

The essentials of imaging

15

スライド15:

事業セグメント別の売上高及び営業利益の内訳はご覧のとおりである。

中長期視点での収益成長イメージ

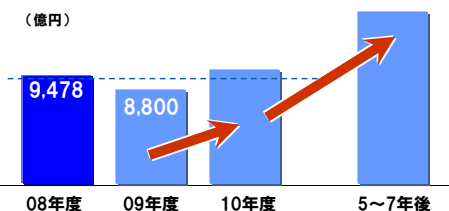


KONICA MINOLTA

09年度及びそれ以降の業績見通し

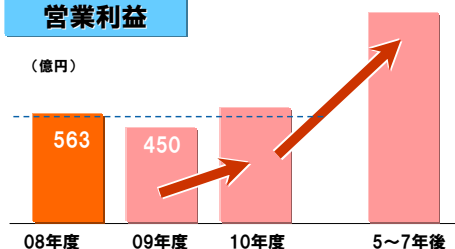
売上高

(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。

The essentials of imaging

16

スライド16:

激変する経済環境の中では、先行きについて明確に見通すことは極めて難しいが、経営方針<09-10>で描く、中長期の収益成長のイメージはこのようになる。

2009年度については、今回公表した業績予想を確実に達成することに全力を挙げて取り組む。

次の2010年度については、増収増益基調に転じて2008年度以上の売上・利益水準へ回復を目指す。

そして、5~7年後の収益規模のイメージとしては、経営方針<09-10>の取り組みによって、力強い成長を実現させていく。