

コニカミノルタ株式会社
中期経営計画

2014年 5月9日

代表執行役社長 山名 昌衛



KONICA MINOLTA

新中期経営計画の名称



TRANSFORM 2016



1-1. 基本方針

持続的な利益成長の実現

ジャンルトップを進化させ、付加価値を創出することに総力を挙げる

顧客密着型企業への変革

お客様を全ての業務プロセスの起点・判断の軸とし、顧客価値を追求する

強靭な企業体質の確立

「モノづくりの筋肉質化」と「コーポレート改革」により強靭な企業体質を構築する



1-2. 経営目標

	2013年度 実績	2014年度 業績予想	2016年度 目標
売上高	9,438億円	1兆円	1.1兆円 以上
営業利益	581億円	620億円	900億円
営業利益率	6.2 %	6.2 %	8 % 以上
ROE	4.6 %	5.6 %	10 % 以上
為替前提	ドル = 100円 ユーロ = 134円 (日本基準)	ドル = 100円 ユーロ = 135円 (日本基準)	ドル = 100円 ユーロ = 135円 (IFRSベース)



1-3. 経営目標 セグメント別

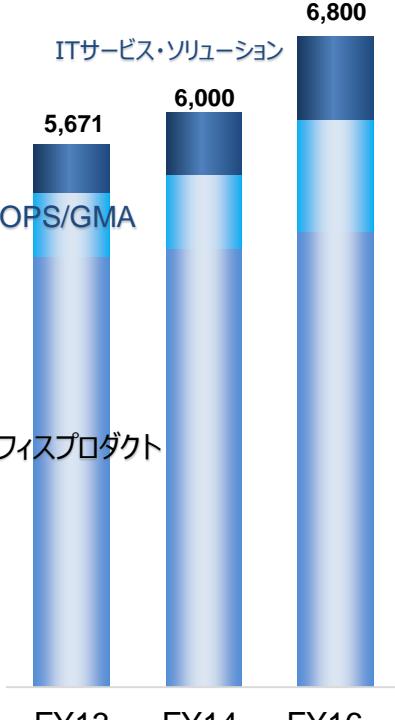
	[億円]			
売上高	13年度 実績	14年度 予想	16年度 目標	
情報機器	7,298	8,000	9,170	
オフィスサービス	5,671	6,000	6,800	
商業・産業印刷	1,628	2,000	2,370	
産業用材料・機器	1,161	1,100	1,400	
機能材料	583	490	600	
産業用光学システム	578	610	800	
ヘルスケア	824	900	1,000	
グループ全体	9,438	10,000	11,000	
営業利益 (右側 : 営業利益率)	13年度 実績	14年度 予想	16年度 目標	
情報機器	639	8.8%	900	9.8%
産業用材料・機器	152	13.1%	120	10.9%
ヘルスケア	45	5.5%	70	7.8%
グループ全体	581	6.2%	620	6.2%



各事業の戦略・施策

2-1. オフィスサービス事業の戦略概要

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の非連続な拡大

事業構成	重要施策	
売上高(億円)		
 OPS/GMA ITサービス・ソリューション FY13: 5,671 FY14: 6,000 FY16: 6,800	<ul style="list-style-type: none"> OPS/GMA/ITSのサービス提供力強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ GMA案件を支援する顧客対応チームの設立 ✓ GSC（グローバルサポートセンター）の運用強化 ✓ 顧客対応力（カスタマイズ、マルチベンダーなど） ✓ APACでの体制強化 	OPS/GMA売上増 (対FY13) FY16 600億円
	<ul style="list-style-type: none"> ITサービス事業拡張によるサービス・ソリューションから入る提案の強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ BPMノウハウの獲得（パーティカルソリューションの水平展開） ✓ KMクラウドの基盤強化 ✓ BIC活用による新規サービスの提供 	Hybrid型での提案比率 100%（日米欧の直販）
	<ul style="list-style-type: none"> 提案力強化、販売チャネルの強化によるMIF、カラーPV増 	MFP販売台数 / カラーPV (FY13を100とした指標) FY16 118 / 130



KONICA MINOLTA

2-2. 商業・産業印刷事業の戦略概要

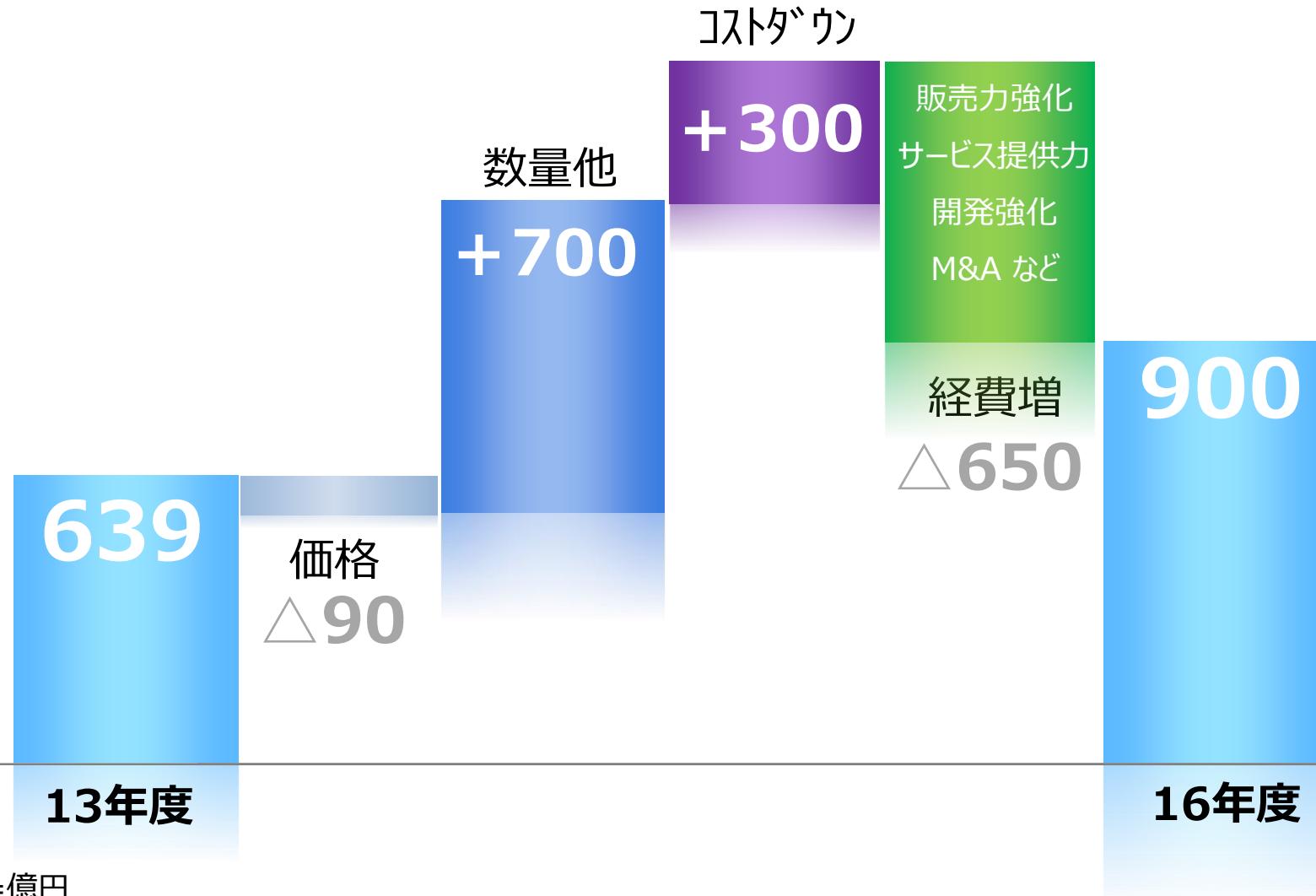
当社特有のMPM、Kinko'sによる大手企業の全印刷需要を対象としたサービスを通じ、印刷会社の当社MIFとPVを非連続的に拡大

事業構成	重要施策																					
売上高(億円) <table><thead><tr><th>事業</th><th>FY13</th><th>FY14</th><th>FY16</th></tr></thead><tbody><tr><td>プロダクションプリント</td><td>1,128</td><td>1,400</td><td>1,800</td></tr><tr><td>MPM</td><td>300</td><td>300</td><td>570</td></tr><tr><td>産業印刷</td><td>100</td><td>300</td><td>500</td></tr><tr><td>合計</td><td>1,628</td><td>2,000</td><td>2,370</td></tr></tbody></table>	事業	FY13	FY14	FY16	プロダクションプリント	1,128	1,400	1,800	MPM	300	300	570	産業印刷	100	300	500	合計	1,628	2,000	2,370	<ul style="list-style-type: none">市場拡大に向けた新製品の開発、上市<ul style="list-style-type: none">✓ MPP機の中堅以上CP顧客の獲得✓ HVユーザーでのKM PVの拡大	PP機販売台数 / カラーPV (FY13を100とした指数) FY16 125 / 150
事業	FY13	FY14	FY16																			
プロダクションプリント	1,128	1,400	1,800																			
MPM	300	300	570																			
産業印刷	100	300	500																			
合計	1,628	2,000	2,370																			
	<ul style="list-style-type: none">MPMサービスのグローバル展開<ul style="list-style-type: none">✓ US, AP地域への展開✓ Charterhouse社のノウハウ活用、M&A	MPM売上増 (対FY13) FY16 200億円																				
	<ul style="list-style-type: none">産業印刷事業の本格立上げ<ul style="list-style-type: none">✓ ジャンルトップ アプリケーションの獲得✓ 資本提携したMGI社とのシナジー発揮✓ 電子写真の応用による産業印刷参入✓ KM-1の上市、顧客開拓	産業印刷売上増 (対FY13) FY16 200億円																				



KONICA MINOLTA

2-3. 情報機器事業 営業利益の拡大





2-4. ヘルスケア事業の戦略概要

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		重要施策	
売上高(億円)		DR売上増 (対FY13)	
FY13	824 モダリティ成長領域 DR・超音波	FY16 140億円	
FY14	900 医療IT	US売上増 (対FY13)	
FY16	1,000 新規領域	FY16 70億円	
● カセット型DRジャンルトップ		ITサービス売上増 (対FY13)	
✓ 商談参画率向上（X線装置とのセット販売等）		FY16 80億円	
✓ 新しい診断価値の提供（動画、タルボなど）			
✓ B2B事業拡大、販売チャネル投資			
● 低侵襲 超音波(US)画像診断装置			
✓ 携帯型製品の投入による市場・チャネル開拓			
✓ 高画質プローブによるジャンルトップ確立（整形・乳腺・内科市場）			
● 医療ITサービス（国内はInfomity）			
✓ クラウド型（電子カルテ、レセコン、PACS）サービス			
✓ 情報ポータルサービスのメニュー拡張			
✓ 地域連携、在宅ソリューションによる契約顧客増			



2-5. 産業用光学システム事業の戦略概要

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	重要施策	
売上高(億円)		
 光学システム 計測機器 レンズ・部材	<ul style="list-style-type: none">● 計測機器事業<ul style="list-style-type: none">✓ 光源色測定器のGMA獲得（モバイル、照明、自動車メーカー）✓ IS社シナジーを生かした製品開発力強化	計測機器事業売上増 (対FY13) FY16 150億円
	<ul style="list-style-type: none">● 産業・プロ用レンズ・部材<ul style="list-style-type: none">✓ 経営資源の集中（交換レンズ、プロジェクタ）✓ 顧客要望への対応力、提案力の強化	交換レンズ、プロジェクタ 売上増（対FY13） FY16 130億円
	<ul style="list-style-type: none">● 業容転換<ul style="list-style-type: none">✓ 光学、微細加工技術を生かした新規領域の開拓✓ コーポレートR&D部門との連携による事業化加速	FY16 50億円 5年後に100億円事業 の創出



2-6. 機能材料事業の戦略概要

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	重要施策																					
<p>売上高(億円)</p> <table border="1"><thead><tr><th>事業</th><th>FY13</th><th>FY14</th><th>FY16</th></tr></thead><tbody><tr><td>TACフィルム</td><td>583</td><td>490</td><td>600</td></tr><tr><td>新機能性フィルム</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>OLED</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>合計</td><td>1073</td><td>1080</td><td>1690</td></tr></tbody></table>	事業	FY13	FY14	FY16	TACフィルム	583	490	600	新機能性フィルム				OLED				合計	1073	1080	1690	<ul style="list-style-type: none">● TACフィルム<ul style="list-style-type: none">✓ 薄膜化によるモバイル中小型向け顧客獲得、新規領域展開✓ TV向けでのニーズ対応を強化した新製品による顧客獲得✓ 生産効率の向上によるコスト低減● ウィンドウフィルム<ul style="list-style-type: none">✓ 販売チャネル（自社、B2B）の開拓● バリアフィルム<ul style="list-style-type: none">✓ ディスプレイ向け顧客獲得● OLED<ul style="list-style-type: none">✓ 特長を生かした用途開発、顧客獲得✓ 量産技術の確立、コスト低減	<p>TAC売上に占める 新製品比率</p> <p>FY16 60%</p> <p>新機能材料の売上増 (対FY13)</p> <p>FY16 150億円</p> <p>(FY20までに 500億円)</p>
事業	FY13	FY14	FY16																			
TACフィルム	583	490	600																			
新機能性フィルム																						
OLED																						
合計	1073	1080	1690																			



KONICA MINOLTA

強靭な企業体質の確立



3-1. モノづくり改革、販管費改革

強靭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

連結粗利率

目標 50%以上
(FY13比 2ポイント改善)

販売管理費構造改革

事業販管費効率化

コーポレート改革

連結販管比率

目標40%以下
(FY13比 2ポイント改善)

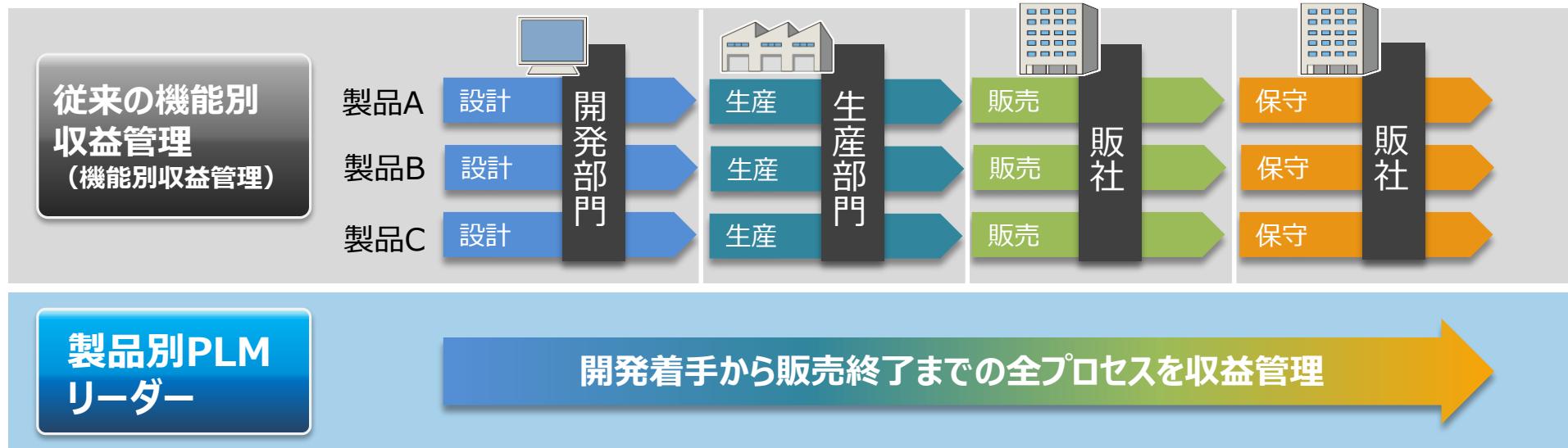
50億円削減



KONICA MINOLTA

3-2. PLM導入による製品別収益最大化

- ・ 全体最適化視点から、製品別のライフサイクルでの収益を最大化する。
- ・ 機種別ライフサイクル損益を積み上げ、事業全体の計画と連動させる。



製品のライフサイクル
収益構造イメージ



3-3. モノづくり改革による製造原価低減

革新的な技術力と徹底的なグローバル調達により、メーカー力復権とコスト競争力を実現する。

戦略	重要施策
<ul style="list-style-type: none">● プロセス改革による生産性向上、原価低減● 生産技術力、非連続な技術革新によるモノづくり強化● グローバル調達拡大と拠点最適化	<ul style="list-style-type: none">✓ 開発、サプライヤーと連携したデザイン・イン、フロントローディングプロセスの確立✓ ICT活用による業務効率化、ロス削減✓ 新規生産技術による部品費の大幅削減✓ 内部保有技術のサプライヤへの活用によるコストダウン（技術調達力強化）✓ WWでの最適購買の実現によるコスト低減✓ 中国トップの生産効率追求、中国一極集中リスク回避による調達・生産安定化



3-4. コーポレート改革

熾烈なグローバル競争に勝ち抜くために必要なコーポレート機能への根本的な変革を実現する。

戦略	重要施策
<ul style="list-style-type: none">● 経営の仕組み高度化・グローバル視点での最適化● 機能・業務の効率化、規模適正化● グローバルプラットフォーム構築● 直接的な事業貢献ができるコーポレート部門への変革	<ul style="list-style-type: none">✓ 機能にあつた責任・権限の最適化・最適地化、国境超えた組織連携✓ 業務標準化、機能の見直しによる効率化✓ ITインフラ、グローバル人事制度、プロジェクト管理など基盤・仕組みの統一（構築）✓ グローバル経営分析基盤の整備✓ イノベーションの仕組み構築・推進✓ グループ人財アッププログラム実行✓ 企業風土・組織変革プログラム実行✓ ブランド価値向上

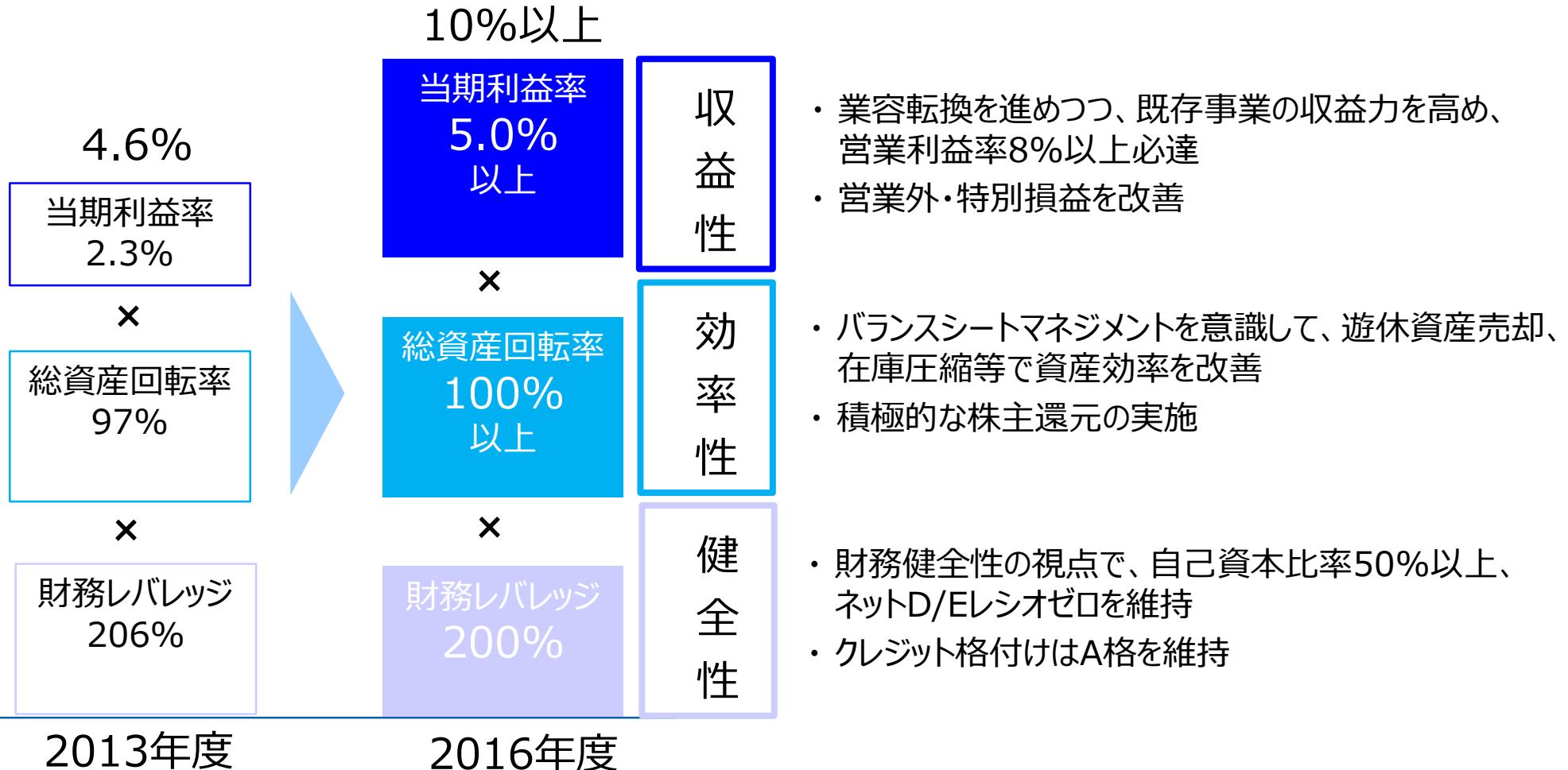


中期経営計画のポイント



4-1. ROE 10%達成に向けて

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

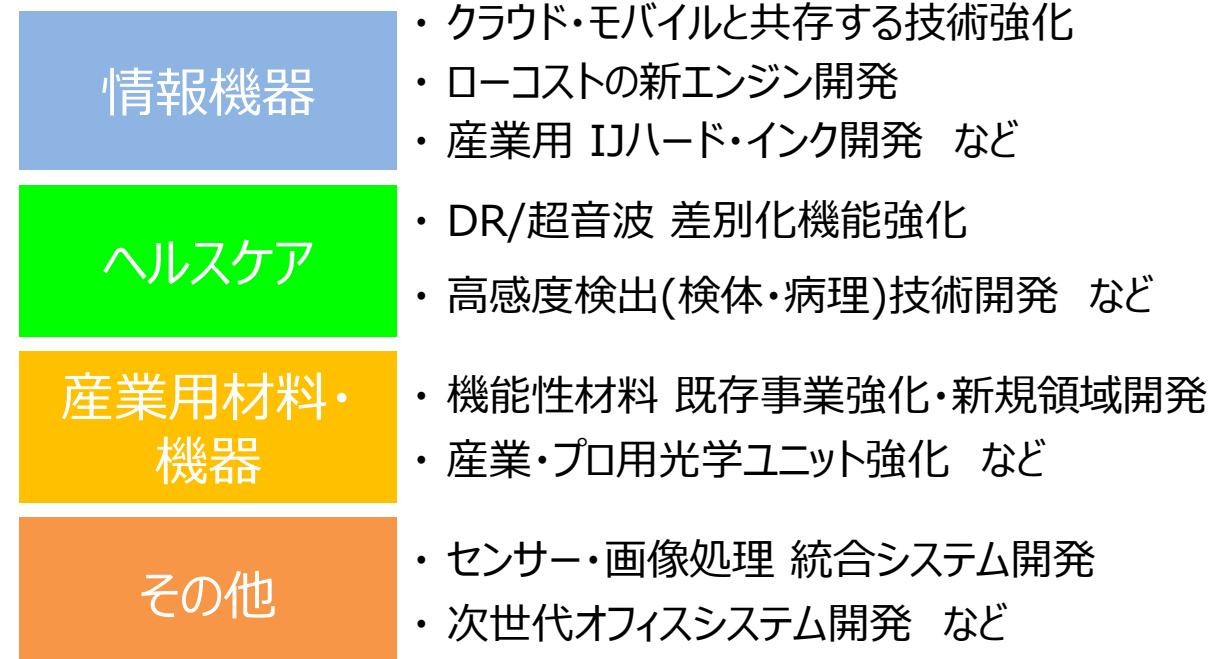
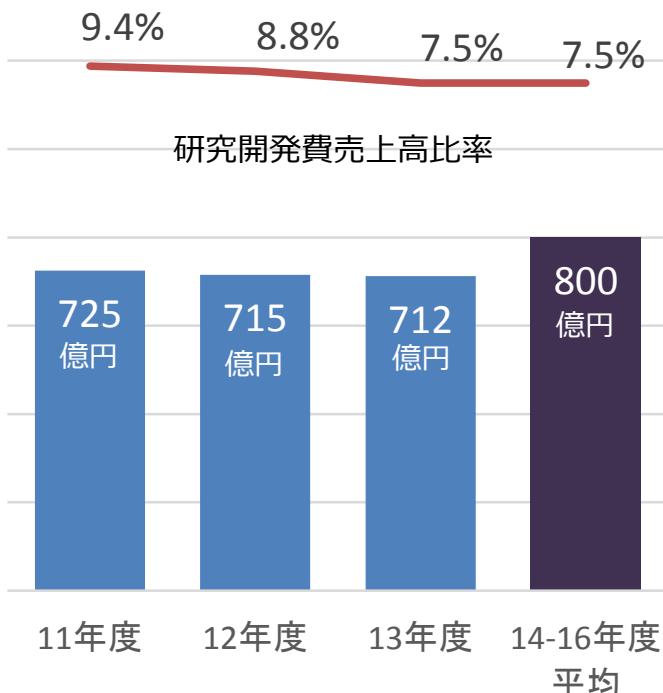


4-2-1. Transform実現に向けた投資計画（研究開発費）

研究開発費

2,400億円（3カ年累計）

- 売上高比率を8%以下に抑えつつ、既存事業強化と新規事業育成を進める



4-2-2. Transform実現に向けた投資計画（設備投資・投融資）

設備投資・投融資

2,400億円 (3カ年累計)

- 14年度に重点投資し、16年度までに成果を創出する。
- 成長分野、新規事業分野に集中投資し、業容転換を一気に進める。



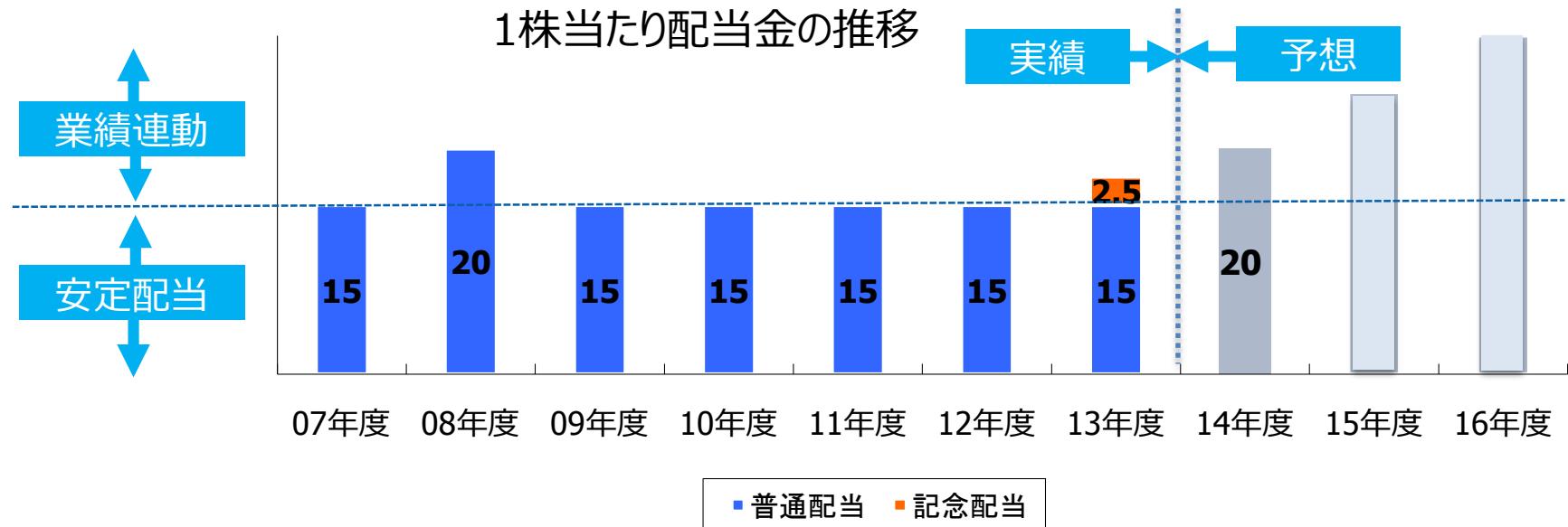


4-3. 株主還元の考え方

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



4-4-1. 2014年度業績予想

- 売上高 : 1兆円 (6%増収)
- 営業利益 : 620億円 (7%増益)
- 当期純利益 : 260億円 (19%増益)
- ▶ 為替前提 : USドル=100円 ユーロ=135円
- 配当予想 : 20円/1株 (年間) 中間・期末 : 10円/1株
※前期より2.5円/1株増配

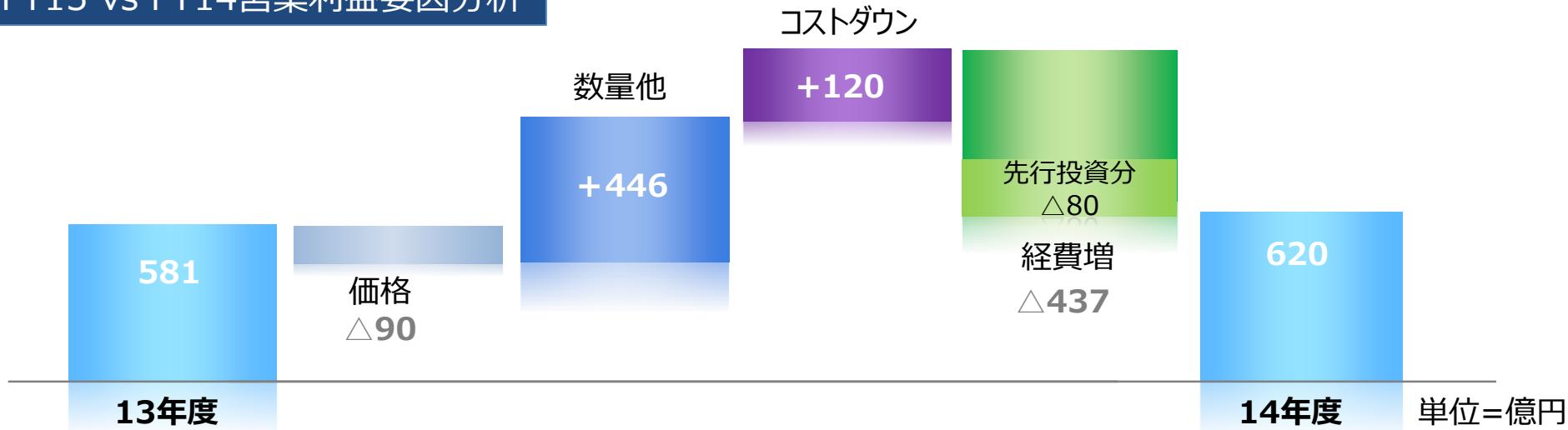


KONICA MINOLTA

4-4-2. 2014年度業績予想のポイント

トランスフォーメーションを加速し、持続的な成長を実現するための投資を行いながら、増益を達成する。

FY13 vs FY14営業利益要因分析



先行投資分 80億円内訳

サービス提供	40億円	サービス事業への人的投資、GMA支援体制構築、OPS成長国強化、BIC増強
研究開発	20億円	次世代エンジン強化、モバイル・クラウドと共に存する技術開発、高画質プローブ開発
新規事業	20億円	新しい機能性材料事業開発



KONICA MINOLTA

補足情報



2014年度業績予想 全社ハイライト

	14年度 予想	13年度 実績	[億円] YoY
売上高	10,000	9,438	6%
営業利益	620	581	7%
(営業利益率)	6.2%	6.2%	
経常利益	570	546	4%
当期純利益	260	219	19%
(当期純利益率)	2.6%	2.3%	
E P S (円)	50.49	41.38	

設備投資額	600	474
減価償却費	550	474
研究開発費	750	712
FCF (営業CF-投資CF)	20	342
投融資	400	145

1円変動時の為替感応度（年間）

	売上高	営業利益
USD	30億円	3億円
euro	16億円	8億円



KONICA MINOLTA

2014年度業績予想 セグメント別ハイライト

売上高	14年度 予想	13年度 実績	[億円] YoY
情報機器	8,000	7,298	10%
オフィスサービス	6,000	5,671	6%
商業・産業印刷	2,000	1,628	23%
産業用材料・機器	1,100	1,161	-5%
機能材料	490	583	-16%
産業用光学システム	610	578	6%
ヘルスケア	900	824	9%
グループ全体	10,000	9,438	6%

営業利益 (右側 : 営業利益率)	14年度 予想	13年度 実績	YoY
情報機器	720	639	13%
9.0%	9.0%	8.8%	
産業用材料・機器	120	152	-21%
10.9%	10.9%	13.1%	
ヘルスケア	70	45	56%
7.8%	7.8%	5.5%	
グループ全体	620	581	7%
6.2%	6.2%	6.2%	

Giving Shape to Ideas



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。