



市場環境が変化する中、持続性と存在感の確立、グローバルな発想と行動、社会からの評価の向上を図ります。

## 2013年度目標



## 重点テーマ

目標の達成に向けた戦略、施策を5つの重点テーマとしてまとめました。各テーマへの取り組みを経て、着実な成長を遂げていきます。



## 成長戦略に関するQ&A

中期経営計画『Gプラン2013』達成に向けて、主力の情報機器事業を中心にポイントとなる今後の市場見通しや当社のポジションに関して、定量的なデータ含め質問形式でまとめました。

中期経営計画トップ **成長戦略** 収益力強化 事業展開力強化 グループ構造戦略  
 「グローバル企業」へのレベルアップ 成長戦略に関するQ&A

## 成長戦略

「成長」、「飛躍」、「創造」の3つの戦略軸により、事業規模の拡大を図ります。



### 事業別の成長戦略

#### 情報機器事業

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します。

#### オプト事業

TACフィルムの収益基盤に加え、成長領域で第2、第3の収益の柱を確立します。

#### ヘルスケア事業

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を図ります。

[中期経営計画トップ](#) [成長戦略](#) **収益力強化** [事業展開力強化](#) [グループ構造戦略](#)  
[「グローバル企業」へのレベルアップ](#) [成長戦略に関するQ&A](#)

## 収益力強化

環境変化の中にあっても「利益を出す経営」を徹底していきます。

### 収益力強化

#### 商品およびビジネスモデル変革

新たな業容・業態や新興国における  
事業展開で高い利益を創出

販売体制の  
最適化

#### コストダウン・生産性向上

生産技術革新  
自動化・省力化

#### 拠点・機能の最適化

中国、インドにおける  
開発・生産リソース活用

#### 商品およびビジネスモデル変革

今後も持続した成長が見込まれる新興国や成長領域において、十分な収益を出せる商品開発やビジネスモデルの変革に取り組みます。そのため、開発、生産、サービスを地域や製品の特性に応じて最適化していきます。さらにモノや情報の流れなど、業務プロセスを効率化し、収益性の向上を図ります。

#### コストダウン・生産性向上

新興国の企業による大幅な製品のコストダウンが進行し、価格競争が激化しています。こうした環境の中でも勝ち抜けるよう、生産における自動化・省力化、生産技術の革新によって生産性の向上を図り、コスト競争力を強化します。また、開発プロセスを継続的に改善することで、リードタイムの短縮を図ります。

#### 拠点・機能の最適化

中国やインドにおける開発・生産リソースを活用することで、生産拠点と機能の最適化を図ります。

## 事業展開力強化

成長領域への感度を高くし、能動的に素早く展開し、確実に成長を実現します。

### スピード

スピード一に事業機会を捉えていくために、さまざまなリスクやチャンスへの感度をより高めていきます。その上で、さらに行動のスピードを高めます。時間をかけて事業を確立していくのではなく、機動的な経営判断を、いかにスピードをもって事業展開に反映させていくかが重要です。

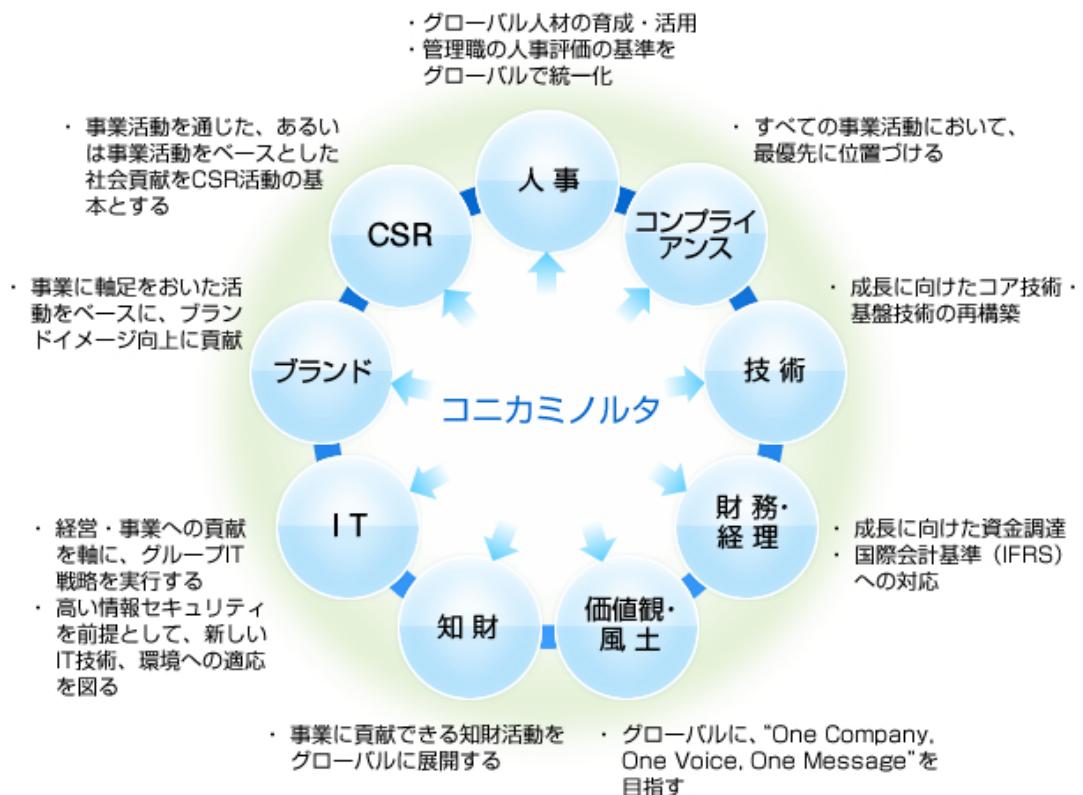
そのために、事業開発の加速化と展開力の強化を図ります。そして、M&A、アライアンスについても、機会に対し機敏な経営判断で臨みます。

### リアルタイムマネジメント

機動的な経営判断のためには、現状を適切に把握する能力、さらに情報をしっかりと認識した上の判断力が肝要です。そのため、データマネジメントを徹底し、より高次の経営を実現してきます。具体的には、SCM(Supply Chain Management)における最適化の向上、CRM(Customer Relationship Management)の徹底、パイプラインマネジメントの強化を図ります。

## グループ横断戦略

グローバルベースで経営基盤の一層の強化を目指します。



当社グループの統轄機能を果たしているホールディングスの各機能を、今後3年間で高めていきます。  
特に、「グローバル視点」での統轄がポイントです。

## 「グローバル企業」へのレベルアップ

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



## 成長戦略に関するQ&A

**Q1** 『Gプラン2013』では「成長の実現・規模の拡大」を掲げていますが、「規模の拡大」の意図するところをもう少し詳しく教えてください。

**A1** わたしが目指している「規模の拡大」とは、「利益の規模の拡大」を意図しています。それを実現する手段としては、売上規模の拡大が必要となります。利益率を向上させることも重要な手段のひとつです。『Gプラン2013』では3年後の具体的な数値目標として、「売上高:1兆円以上」、「営業利益率:8%以上」と設定しました。これらを達成することで当社の営業利益は800億円以上となり、現状の利益水準を倍増することを目指しています。

わたしが「利益の規模の拡大」に拘る理由は大きくは二つあります。一つには、より大きな利益を稼ぐことができれば、より大きなリスクをとることができるようになります。設備増強や企業買収など成長のための投資をより大きなスケールで実行することができます。このような成長のための投資が売上の規模を拡大し、さらに利益の規模を拡大するという好循環が生まれます。もう一つは、利益の規模を大きくすることで、リーマンショックの時のような事業環境の激変に対する耐久力をより強くすることができます。わたしたちの企業活動はさまざまな外的要因の変化の影響を受けていますが、利益の規模が大きければ、むしろそのような環境の激変を成長のチャンスと捉えることもできるようになります。わたしは、このGプランの実行を通して、当社をこのような「利益の規模の成長」に拘る、強い企業グループに変えていきたいと考えています。

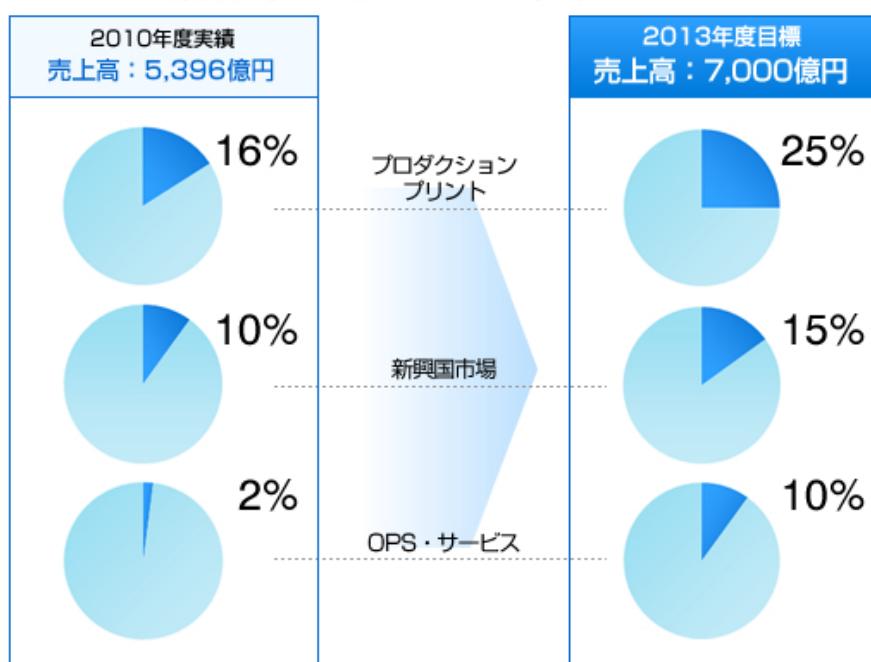
言うまでもありませんが、「利益の規模の拡大」は株主の皆様への利益還元として配当額の成長にもつながるもので。株主・投資家の皆様の視点からも当社をより魅力ある企業グループへと変えていくことが、わたしの社長としての重要なミッションだと心得ています。



**Q2** 情報機器事業における各成長ドライバーの現状と最終年度の事業規模について教えてください。

**A2** まず、プロダクションプリントでは、これからも新製品の開発に鋭意取り組み、商品ラインアップの強化を図ります。また、顧客の業種・業態に応じたアプローチによって販売拡大を実現し、事業規模の倍増を目指します。次に、今後も市場成長が見込まれる新興国市場においては、A3MFPの専用モデルに加え、A4MFPもラインアップを拡充し、中国などのアジアを中心に販売拡大を加速します。最後に、OPS(Optimized Print Services)対応力のさらなる強化については、現在推進しているITベンダーの買収等を加速することで、顧客対応力を強化し、売上に占めるOPS・サービス比率を拡大させていきます。また当社の高い顧客対応力の裏づけとして、GMA(Global Major Account)における売上も拡大させます。

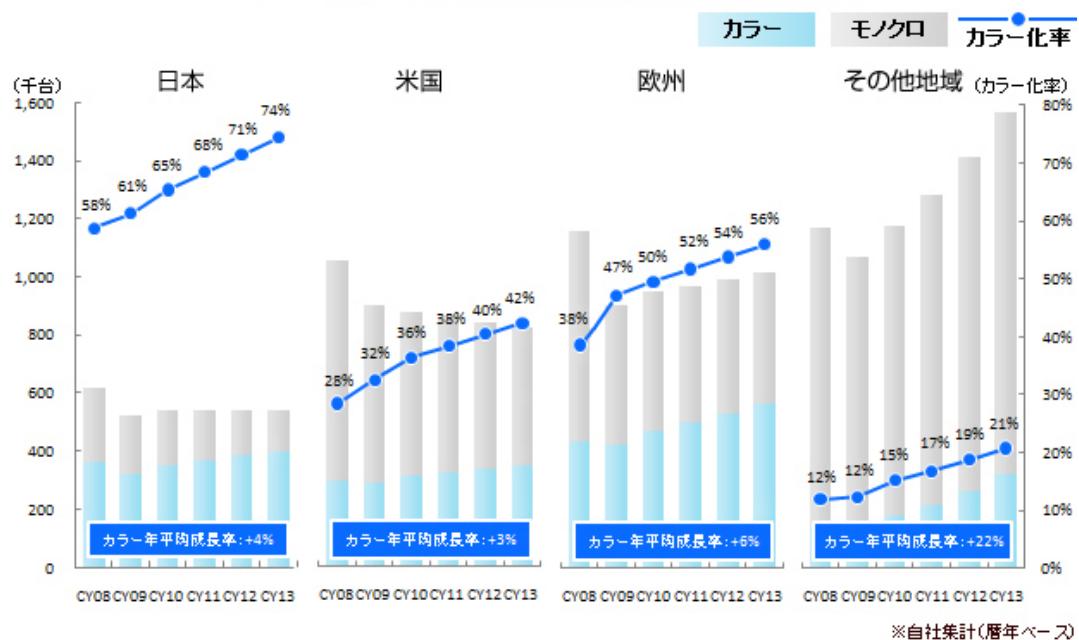
情報機器事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



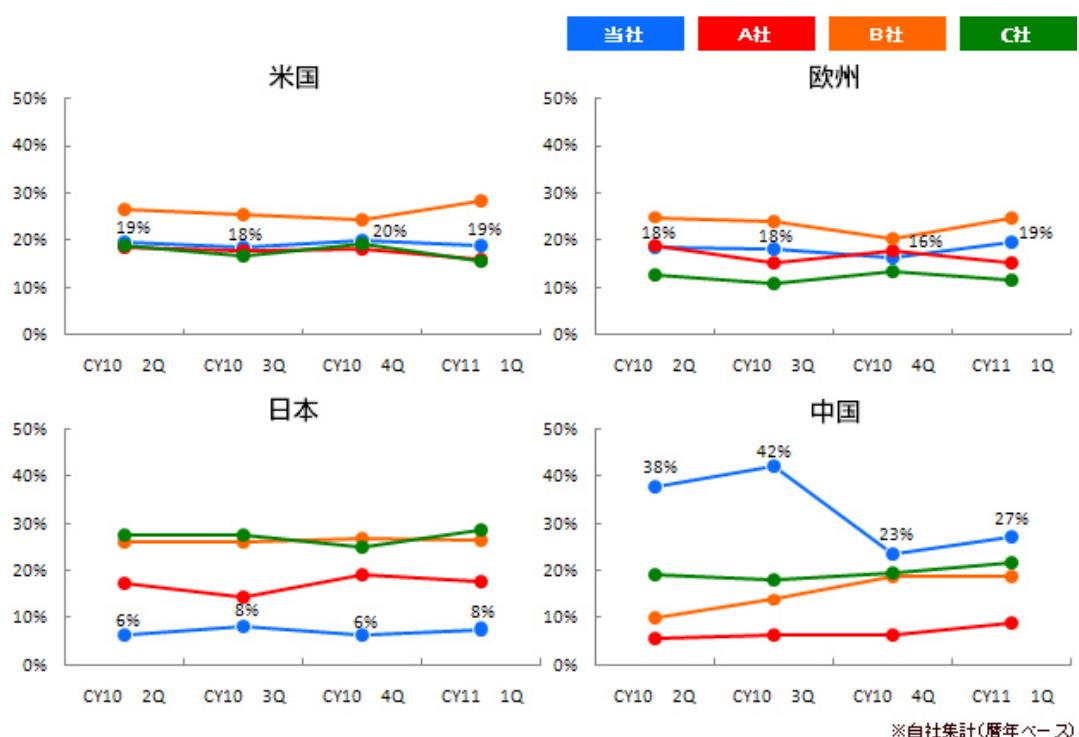
**Q3** オフィスMFPを成熟市場と見る意見もありますが、その中で今後も成長は見込めるのでしょうか。

**A3** 確かに日本、北米、欧州といった先進国市場におけるMFP総台数の大きな成長は見込めませんが、当社は統合以来「ジャンルトップ戦略」を推進しており、高付加価値のカラーMFPの販売に注力してきました。特に当社が強い販売基盤を持つ米欧市場では、今後もカラー化へのシフトが進むものと考えています。一方、今後も持続した成長が見込まれる新興国においては、当社は専用機の投入や販売力強化に注力しており、中国ではカラー、モノクロともにトップポジションを堅持しています。今後もこの強固な市場ポジションをベースにして、カラーMFPを主体とした販売拡大に取り組み、ノンハード収益の拡大を伴った事業成長を目指します。

A3MFP市場 地域別販売台数の推移および今後の見通し



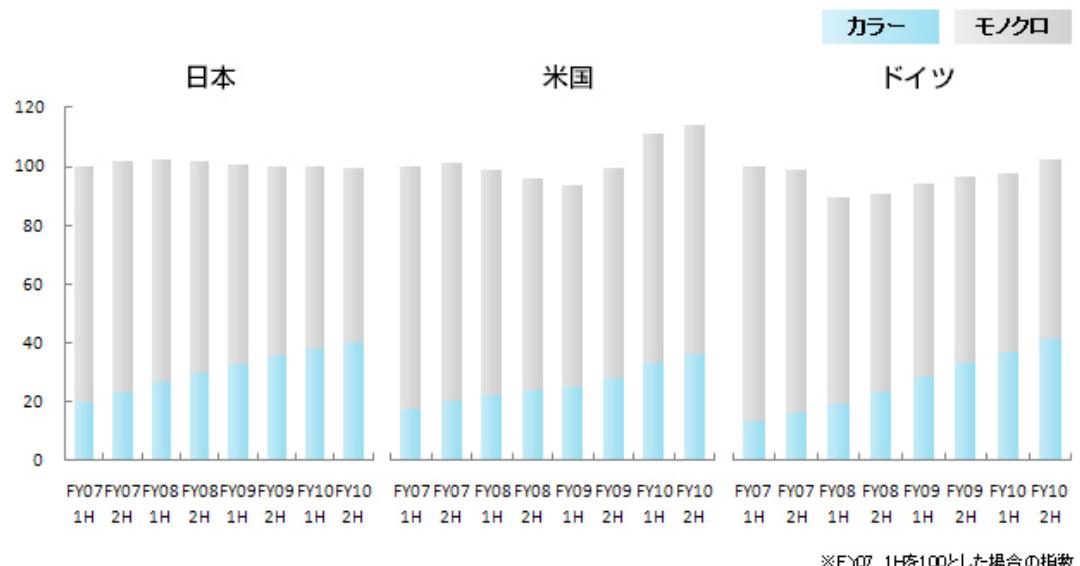
カラーA3MFPにおける地域別シェアの推移



**Q4** タブレットPCなどの台頭により、プリント出力需要が今後低下する懸念はないのでしょうか。

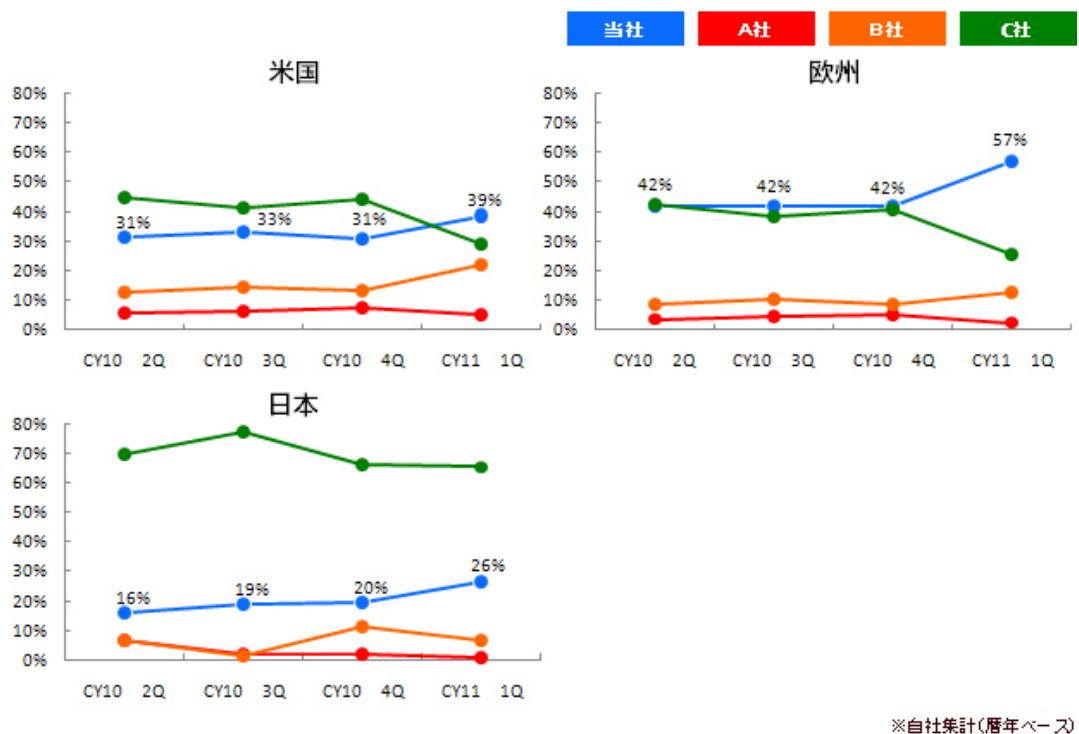
**A4** 当社はカラーの「ジャンルトップ戦略」を推進する中で、カラー出力を必要とするオフィス顧客への販売に注力してきました。その結果、主力の米欧市場におけるカラー機の市場設置台数は着実に積み上がっています。それに伴いカラーの出力枚数は着実に増加しており、消耗品を主体としたノンハード売上も成長トレンドを維持しています。一方、プロダクションプリントでも、これまでカラー、モノクロともに販売台数を伸ばしており、顕著なプリント出力の増加が続いているです。

当社オフィス分野におけるコピーおよびプリントボリュームの推移

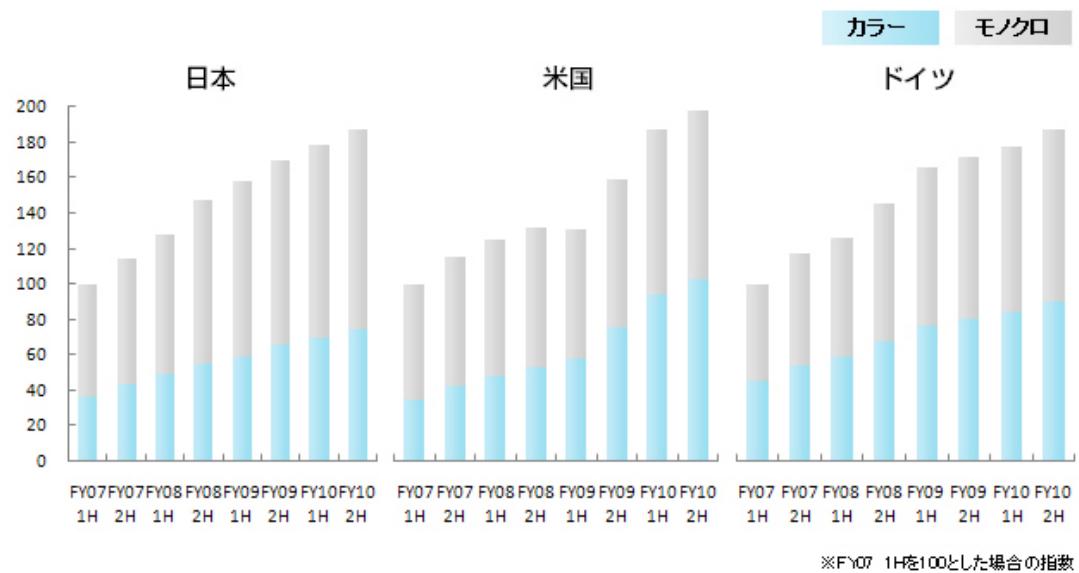


※FY07 1Hを100とした場合の指数

プロダクションプリント機における地域別シェアの推移



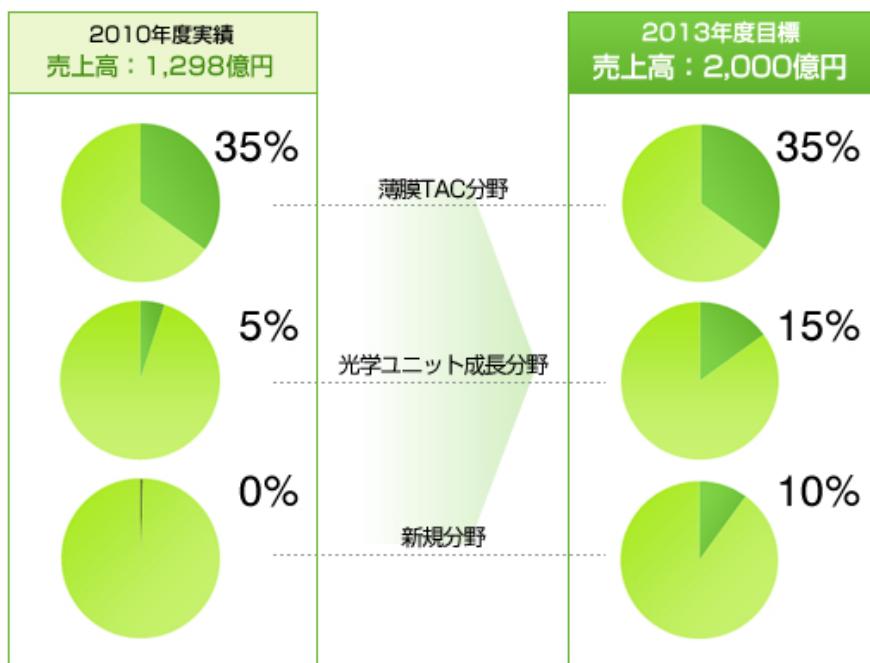
当社プロダクションプリント分野におけるコピーおよびプリントボリュームの推移



**Q5** 情報機器事業以外の成長ドライバーについて、将来の成長イメージを教えてください。

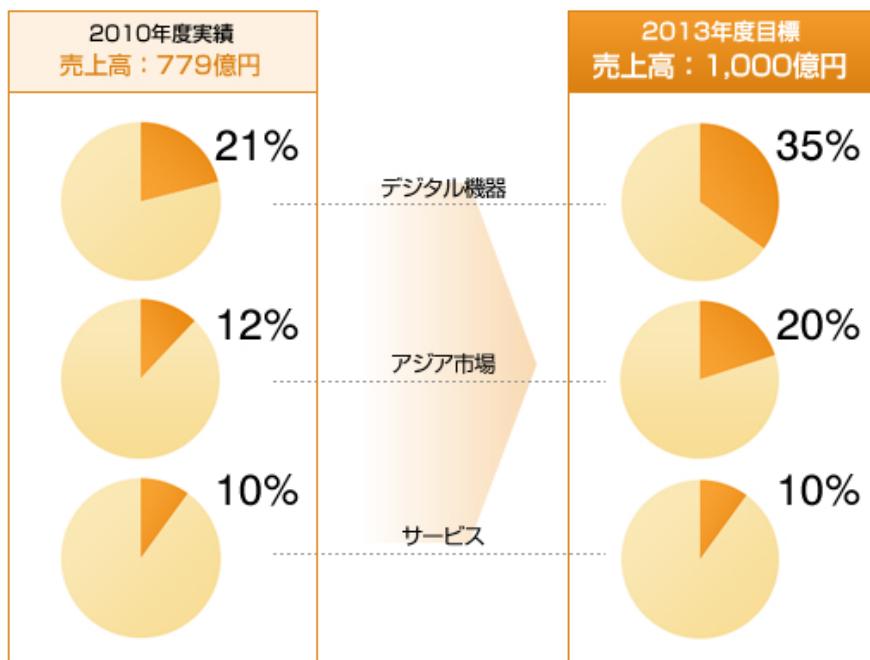
**A5** オプト事業は、TACフィルム分野で当社が得意とする薄膜、超広幅技術を武器に、大型液晶TVに使われる視野角拡大用VA-TACフィルムを一層強化します。さらにスマートフォンやタブレットPCに採用されているIPSパネル向けでも事業拡大を狙います。光学ユニット分野では、成長が見込まれるミラーレス一眼やスマートフォン向けに、販売拡大を目指します。また、新規分野としては、次世代照明として急速に拡大しつつあるLED照明市場に向けて、当社の強みである光学技術を活かした各種製品を投入することで、事業化を加速します。

#### オプト事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



一方、ヘルスケア事業では自社開発によるDR(デジタルラジオグラフィー)や、中小型CR(コンピューテッドラジオグラフィー)のラインアップを拡充することにより、デジタル機器の売上拡大を目指します。小型CRについてはコスト競争力を強化し、成長市場である中国、インドを中心にアジア市場において販売を強化します。また、これらのデジタル機器の販売拡大に伴う顧客基盤をベースにして、保守、メンテナンスといったサービス売上の拡大を図るとともに、ネット活用などによる新たな付加価値サービスを展開し、事業拡大を目指します。

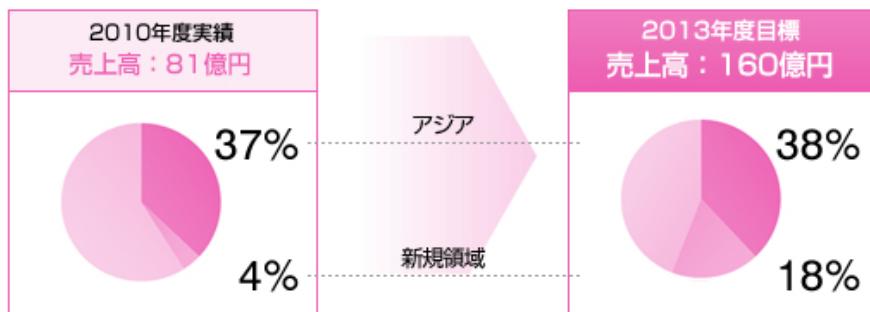
#### ヘルスケア事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



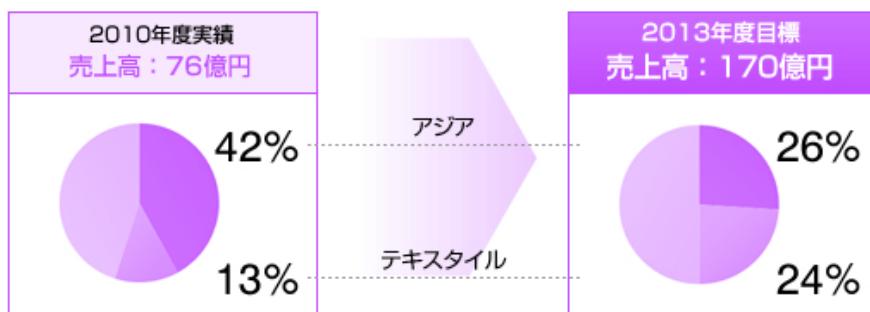
## Q6 その他の成長戦略や、新規事業の進捗状況についても教えてください。

**A6** 計測機器事業では、生産設備増強が続くアジア市場を中心とした事業拡大に加え、太陽電池計測など新規分野での事業拡大を目指します。産業用インクジェット事業においては、インクジェットのプリントヘッドなどコンポーネント分野で、屋外広告など需要拡大が続くアジア市場を重点強化するとともに、テキスタイル分野では商品のラインアップ拡充により、欧州、アジアを中心に海外での事業規模を拡大します。

計測機器事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



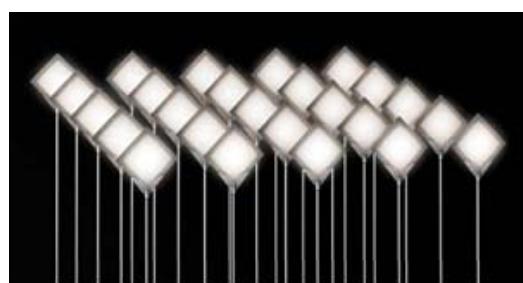
産業用IJ事業 成長ドライバーの事業拡大イメージ



新規事業の進捗に関しては、まず、オプト事業で進めているLED照明事業の第一弾として、棚用照明モジュールを受注、11年度より出荷を開始します。今後はガラス材料技術、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年度には事業化を本格化します。また、有機EL照明事業に関しては、市場の立ち上がりが本格化するタイミングを見定めながら、蒸着方式および塗布方式両面での製品化に取り組みます。まず、蒸着方式については、当社が開発した製品をPhilips社(ドイツ)へ生産委託することにより、11年秋より製品出荷を開始予定です。また、塗布方式についても引き続き技術開発を進めます。有機薄膜太陽電池については、Konarka社(米国)との共同開発による技術成果を12年度中に評価し、その後の方針を判断する予定です。



LED照明



Symfos KONICA MINOLTA が提案する  
くらしをデザインする新しい“あかり”

**Q7 成長戦略に向けた、研究開発費や設備投資額について教えてください。**

**A7** 研究開発費は3カ年累計で約2,500億円、設備投資および投融資は同期間で累計約2,200億円を見込んでいます。成長の実現に向けて、攻めの姿勢で積極的に投資を実施していくつもりです。また、成長分野におけるM&Aや戦略的提携などに対する投資枠を相応に確保しています。

**Q8 株主還元の考え方について教えてください。**

**A8** 配当については、連結配当性向25%以上を方針としています。戦略投資の推進を勘案しつつ配当性向に沿って、収益成長に連動した増配を実施していきたいと考えています。また、その他の施策として、株価の推移などを勘案し、資本効率の向上による株主還元策としての自己株式取得についても、実施時期を適切に判断していきたいと考えています。