

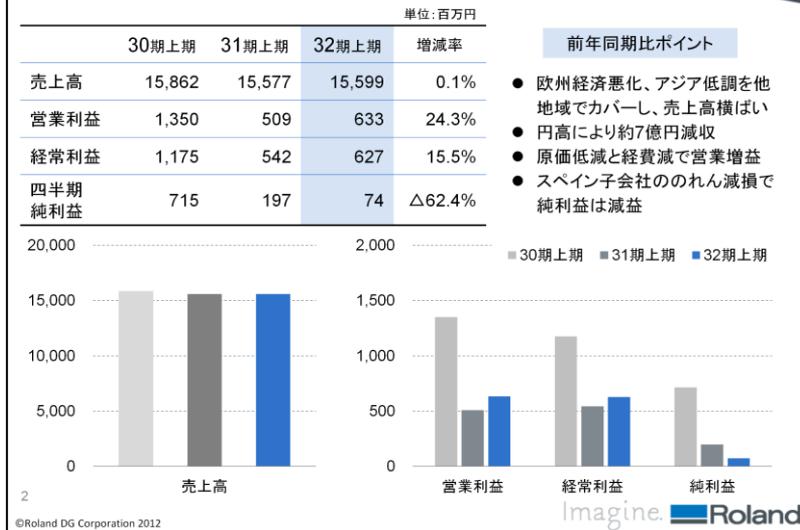
第32期(2013年3月期) 中間決算説明会

ローランド ディー.ジー.株式会社
代表取締役社長 富岡 昌弘
2012年11月12日

Imagine.  Roland®

32期(2013年3月期)第2四半期累計(上期)の決算報告をさせていただきます。

32期(2013年3月期)上期 連結業績



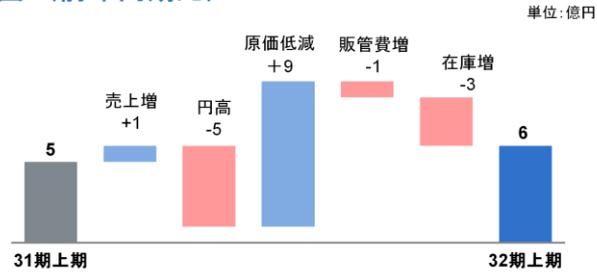
上期の経営環境は、欧州では債務問題の深刻化による景気低迷や、中国を中心とするアジアでは、輸出や投資の伸びが鈍化し景気拡大に減速感がみられ、為替相場は大幅な円高で推移するなど厳しい状況が続きましたが、新製品効果などにより売上高については前年同期並みを確保することができました。

利益面では、原価低減の効果や販売費及び一般管理費が前年同期を下回り、営業利益、経常利益は増収となりました。

一方、四半期純利益はスペイン子会社の「のれんの減損」などが影響し、減益となりました。

なお、為替円高により、前年同期と比べ、売上高ではマイナス7億円、営業利益ではマイナス5億円の影響がありました。

32期上期 連結営業利益
増減要因 (前年同期比)



期中平均レート(単位:円)

	31期上期	32期上期	円高率
USD	82.04	79.94	2.8%
EUR	115.00	103.47	10.0%
GBP	132.60	125.73	5.2%
DKK	15.42	13.92	9.7%
AUD	84.76	82.36	2.8%
THB	-	2.56	-

※連結子会社決算期は1-12月

※DKK=デンマーククローネ

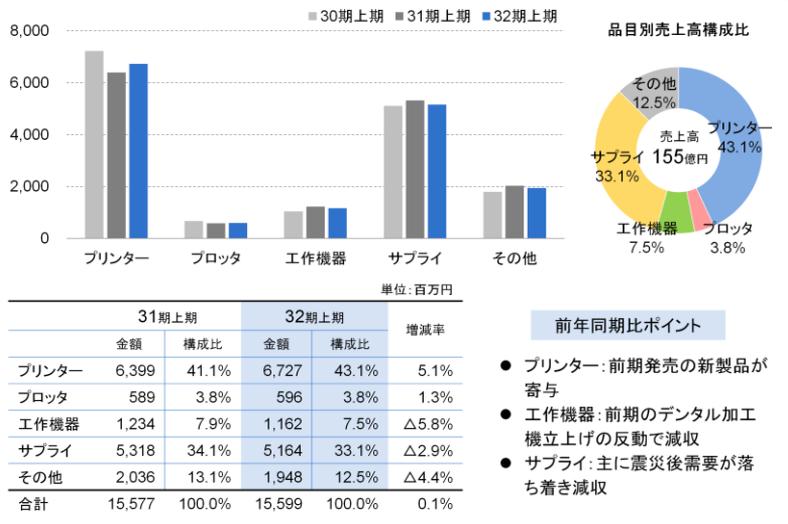
※AUD=オーストラリアドル

※THB=タイバーツ

3

連結営業利益の増減要因ですが、前年同期と比較すると、円高影響や販管費の増加、在庫増加の影響を原価低減などでカバーして、合計では、1億円の増益となりました。

32期上期 連結品目別売上高

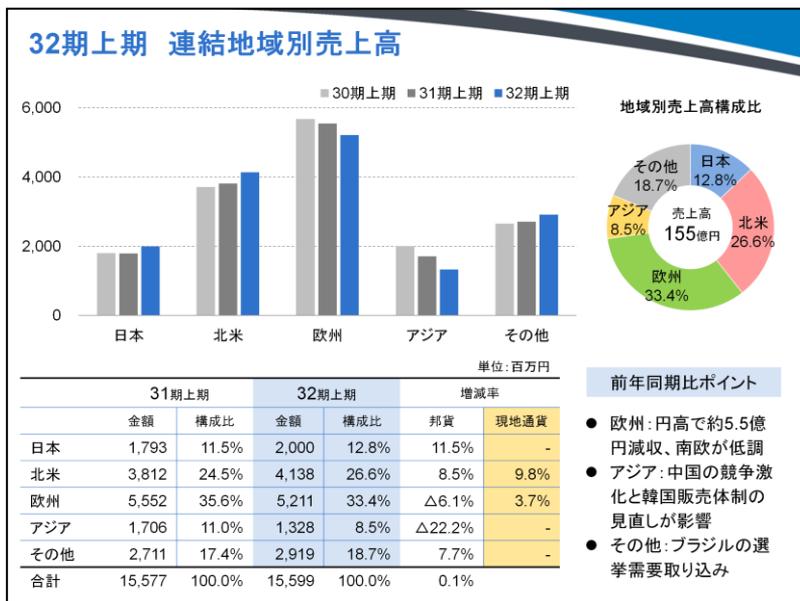


品目別売上高ですが、プリンターは、主力のメタリックプリンターVSシリーズが底堅い販売だったことに加え、前期に投入したUVプリンターや溶剤デスクトッププリンターの新製品効果が継続しました。

工作機器では、主力の切削加工機や彫刻機は堅調でしたが、前期に立ち上げたデンタル加工機DWXシリーズでは、システムベンダーや販売代理店への初期出荷が集中した前年同期と比べると減少し、工作機器は減収となりました。

サプライは、前年同期の震災後需要が落ち着いたことなどで、減収となりました。

また、品目のその他では、サービスパーツが海外向けを中心に減少した結果、減収となりました。



地域別売上高ですが、日本では、UVプリンターの新製品LEF-12の販売促進活動が奏功し、また、顧客への直接アプローチ活動の成果により増収となりました。

北米では、UVプリンターの新製品効果や工作機器のデンタル加工機が売上を伸ばし、順調に推移いたしました。

一方、欧州では、イギリスやロシアにおいて販売力強化の取組みが成果を上げたことや、北米同様、新製品効果などによって現地通貨ベースでは増収となったものの、南欧地域の景気悪化や大幅な円高進行により減収となりました。

アジアでは、競争の激しい中国において販売が伸び悩んだことに加えて、韓国では、直接マーケティングによるUVプリンターや3D製品などの新市場開拓を視野に入れて、販売体制の見直しを行っているため販売面への影響があり、大幅な減収となりました。

その他の地域ですが、ブラジルは、南米の主な市場として注力しており、安定した市場に成長しています。販売力強化の取組みに加えて、当上期には、統一地方選挙の需要を取り込んで売上を拡大しました。また南アフリカの在庫調整が一巡したこともあり、その他地域は増収となりました。

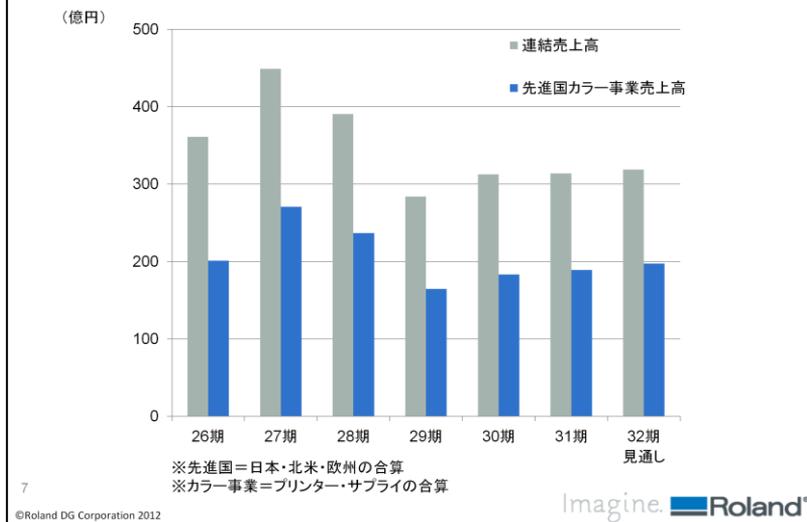
カラー事業 | 先進国サイン市場

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

ここからは、各事業の状況についてご説明いたします。
まずは、カラー事業の先進国サイン市場の状況です。

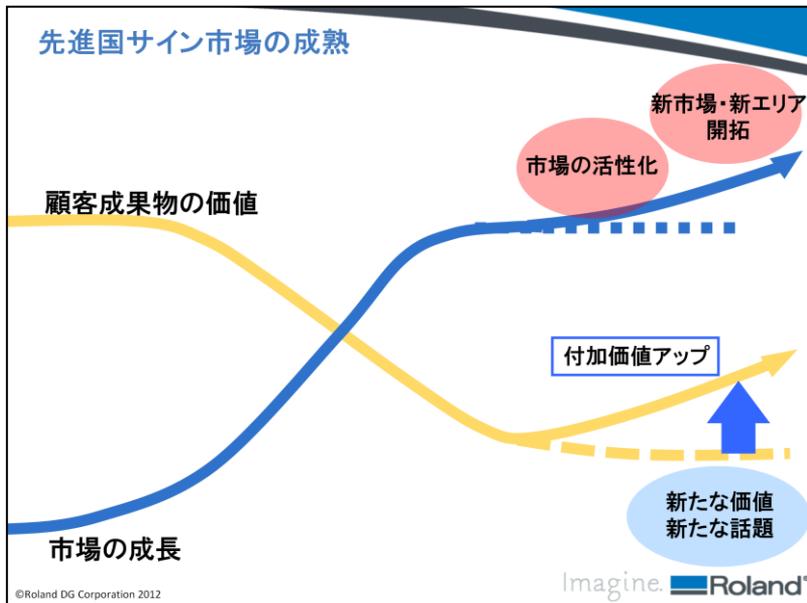
先進国カラー事業の売上高推移



当社では、1997年のインクジェットプリンター発売以来、欧米を中心とした先進国でサイン製作のデジタル化を提案し、市場として確立してきました。

多品種少量かつオンデマンドのニーズであるサイン市場では、溶剤インクとビニールシートの組み合わせがベストソリューションとして受入れられるとともに、充実した販売網や独自のプリント&カット機能などによる高付加価値をもたらす提案で、市場の拡大と共に当社も大きく成長しました。

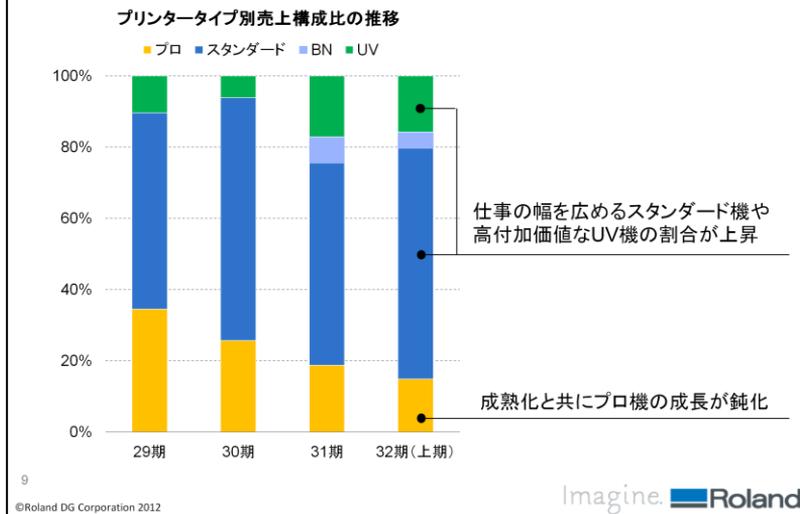
しかし、ここ数年の市場の成熟や金融混乱にともなう世界経済の悪化の影響もあり、先進国サイン市場の成長は鈍化しました。



先進国では、サイン市場の成熟とともにユーザーの製作物の価格競争が進んで付加価値が下がり、そこへ経済環境の悪化による広告需要の減退も加わり、市場の動きが鈍化しているのがここ数年の状況です。

当社では、この環境変化を察知して、市場を活性化させるための取組みや、先進国以外すなわち新興国地域の開拓を行ってまいりました。

スタンダード機種へニーズが変化



また、比較的プロ機種よりも、青で示した購入しやすい価格帯のスタンダード機種の割合が増えています。

当社では、このニーズの変化をいち早く捉えて、スタンダード機種へ軸足を移すとともに、まったく新しい価値を提供するUVプリンターの提案を進めてまいりました。

先進国サイン市場に新しい価値を提案

メタリックやUVによる付加価値提案で市場活性化

メタリックプリンター



VSシリーズ



屋内外看板
バナー



ポスター



BN-20



店舗装飾



アパレル

UVプリンター



LEJ-640



クラフトボード



屋内看板

10

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland®

そのひとつが、インクジェットでは世界初のメタリックシルバーインクによる新しい価値の提案です。

従来は特殊印刷でしか表現できなかった、キラキラと輝くきらびやかな金や銀などのメタリック表現をオンデマンドで実現することが可能となり、差別化や優位性を求めるサイン業者に受入れられ、市場を活性化しました。

さらに、印刷分野全般の市場開拓を進めているUVプリンターによって、サイン製作の提案も進めています。

前期に発売したLEJ-640は、ロールシートに加えて、フラットな板状の素材にも印刷できる「ハイブリッドUVプリンター」です。板状のクラフトボードやアクリル板などへ直接印刷できます。

この特徴を活かして、当社の強みであるサイン業界に、UVプリンターでのサイン製作を提案し、高付加価値を求めるサイン業者への導入が進んでいます。

待望のプロ機種ニューモデルを発売

プロが求める機能を備えたフラッグシップモデル



ドイツの展示会で
「Best of 2012 Award」を受賞

新型インクECO-SOL MAX2搭載

グレーの色再現性が向上



11

©Roland DG Corporation 2012

XR-640

従来機種

Imagine. Roland®

そして今年の9月には、プロ用機種の新製品「SOLJET PRO4 XR-640」を投入しました。

XR-640は、新型プリントヘッドを左右対称に2基搭載しており、サイン製作のプロが求める画質や表現力、多用途、生産性などの全てを満たすフラッグシップモデルです。

メタリックシルバーインクや白インクへ対応していることに加えて、新たにライトブラックインクを採用したことにより、アパレルメーカーや化粧品メーカーなどが好むモノクロ写真や、質感のある表現に重要なグレーの色再現性が飛躍的に向上しました。(後ろにポスターを展示しています)

またプロ用機種の64インチサイズでは業界初となるプリント&カット機能も搭載しており、大型の看板やバナー製作だけでなく、多彩な用途に対応します。

さらに、乾燥性を大幅に向上させることで、美しくシャープな画質を実現する低溶剤インクの第2世代「ECO-SOL MAX2」を採用するなど、サインのプロのニーズを盛り込んでいます。

9月の発売以来、国内外の市場の評価は大変高く、好評を得ています。10月にドイツで開催されたビジュアルコミュニケーションに関わる国際見本市の展示会では、サインメイキング部門においてプリンターメーカーとしては唯一、当社のXR-640が栄誉ある賞を受賞しました。

先代モデルのXCシリーズ発売から6年が経過し、買い替えのタイミングを迎えており、既存ユーザーはもちろん、製品力に加えてサービスサポート力の優位性で、新規ユーザーの獲得を目指します。

顧客ニーズに合ったラインアップ

充実したラインアップによりユーザーのビジネスに
合った顧客視点での付加価値提案を展開

多用途 プロ機種



多用途 スタンダード機種



プリント専用 エントリー機種



デスクトップ機種



12

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland®

成熟が進み、他社の新たな市場参入も見られる先進国サイン市場ですが、プロ機種の新製品を投入したことで、多用途のプロ機種からエントリーモデルやデスクトップサイズの小型機種まで、サイン業界とその周辺のユーザー用途に合わせて提案できる強みを、さらに高めることができました。

XR-640を頂点として、ユーザーのビジネスを理解した顧客視点での付加価値提案やソリューションの提供を行うことで、サイン市場での地位を強固にしていきます。

カラー事業 | 新興国サイン市場

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

続いて、新興国サイン市場の状況です。

中国市場での取組み

中国現地メーカーとの競争激化

現地ニーズを盛り込んだ専用モデルの投入で競争力向上を図る

特長

- 圧倒的な高画質
- 専用設計によるムダ排除
- 高コストパフォーマンス
- 安心安全を提供



VersaArt
水性プリンター RA-640

14

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. 

アジアの中心である中国市場の状況について、ご説明します。

当社では、将来の市場拡大を睨み、数年前から本格的なマーケティングを行い、中国市場の開拓に取り組んでいます。現地では、サイン製作に水性プリンターを使い、インクは安いサードパーティ品を使用するなど、価格重視の傾向のため、先進国とは異なるニーズが存在します。

そこで当社では、先進国モデルをベースに経済状況に合った価格帯で製品を投入し、一定の成果を上げてきた一方、現地メーカーが力をつけてきたことで競争は激しくなっており、付加価値を生み出しにくい市場になっているのが現状です。

こうした状況を踏まえて、上期には、ダイレクトマーケティングに基づいた中国専用設計モデルとして、現地メーカーよりも圧倒的な高画質を実現したコストパフォーマンスの高い新製品バーサアートRA-640を投入し、市場におけるポジション確立を図っています。

中国での直接マーケティングを本格化

Roland DG China 設立

- ・2012年10月設立完了、翌1月営業開始
- ・市場ニーズをダイレクトに把握
- ・プリント&カット、UVなどの市場開拓
- ・ブランドイメージを構築



Roland DG Chinaのオフィス

水性プリンター中心

低溶剤・UVプリンターへ



VersaArt
RA-640



溶剤プリンター



プリント&カット機能



UVプリンター

クリエイティブセンターを中心とした用途提案で
高付加価値市場を創出

15

©Roland DG Corporation 2012

さらに、8月に発表させていただきましたが、中国に現地販売子会社「Roland DG China」を設立し、来年1月の営業開始を目指しております。

DGチャイナでは、ローランドブランドの構築や中国の高い成長を取り込むため当社が直接マーケティングを行うとともに、プリント&カット機種やUVプリンターなど付加価値の高い製品を提案していきます。

また、最近では、水性プリンターから、低溶剤プリンターを導入するお客様も徐々に増える傾向にあります。これは当社にとっては追い風であり、すでに20箇所の設置が完了しているクリエイティブセンターやアカデミー活動などを通じて、先進国と同様の付加価値市場の創出に取組み、市場の健全な成長につなげてまいります。

カラー事業 | UVプリンター

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

印刷全般を対象とする、新市場への提案を進めているUVプリンターについて、ご説明いたします。

サイン市場にも浸透

スクリーン印刷からの置き換えを提案



LEJ-640



- 板状の厚物に直接印刷
- サインに高付加価値印刷と効率化を提供
- 環境面での貢献

17

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland®

2008年から市場へ投入している当社のUVプリンターは、従来のUVプリンターにない高画質、高精細印刷や立体的な表現、透明インクによる光沢表現、プリント&カット機能などにより、個性やデザイン性を重視するサイン以外の分野を開拓してきました。

UVプリンターは、印刷する素材の表面にUVインクが載った瞬間に、紫外線を照射することでインクが硬化して印刷します。

溶剤インクでは印刷する素材がビニールシート主体でしたが、UVプリンターでは、フィルムやプラスチック、革や布、ガラスなどさまざまな素材に印刷できます。

この特徴を活かして、前期に発売したハイブリッドタイプのLEJ-640は

、
スクリーン印刷で行われていたサイン製作を置き換えるものとして、当社の強みであるサイン市場にも浸透しました。

オリジナルグッズ製作者へ浸透

小物への加飾用途にパッケージ提案



LEF-12

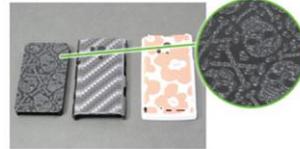


専用治具をセットで提案

“個性化”ニーズに対応



革への加飾



スマホケースへの加飾

18

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland

同じく前期に発売した立体物へ直接印刷が可能なLEF-12は、世界にひとつだけのオリジナルを求める個性化のニーズを捉えて、世界的に導入されました。特に「スマートフォンケース」のカスタマイズ用途として、すぐにビジネスが始められるように、専用治具をセットにしたビジネスパッケージとして提案し、国内外ともに追加導入や複数台まとめた導入事例が増えています。

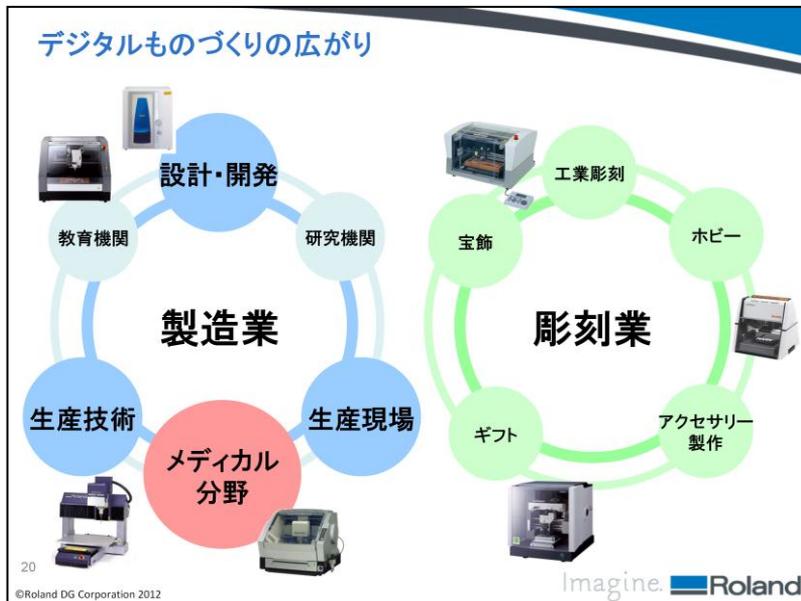
個性化を求めるニーズは、当社の彫刻機やメタルプリンターなどで、すでに販売網が確立されており、今後も当社の強みを発揮できる分野として注力していきます。

3D事業 | デンタル分野

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

続きまして、3D事業で市場開拓を進めている「デンタル分野」についてご説明いたします。



3D事業では、ものづくりの分野でデジタルの3次元データを活用して、作業の自動化や効率化をおこなう工作機器を展開しています。

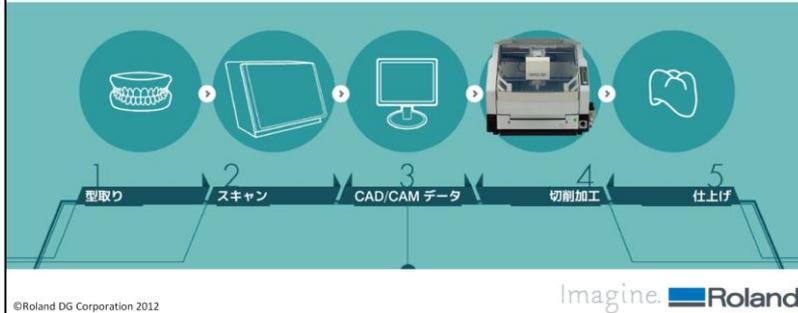
製造業や彫刻業を中心として、デジタルデータを活用したものづくりが広がっています。

当社では、個人一人ひとりに個別の対応が求められ、デジタルデータの活用が進む医療・メディカル分野の中でも、特に歯科医療の分野に注力しています。

義歯素材が金属からジルコニアへ



ジルコニア加工のデジタルワークフロー



デンタル業界では、歯の治療で使われる入れ歯や被せ物の義歯素材が金属からジルコニアに変わるなかで、切削加工のプロセスが必要とされています。

そのニーズに、当社の切削加工機DWXシリーズが受け入れられました。

DWXは、義歯成形システムの「加工機」部分であるため、義歯成形の工程で必要となるスキャナやCAD／CAM工程との連動など、デジタル加工の知識が不可欠です。

トータルソリューションを確立

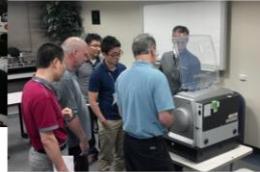
独自のデジタル義歯加工の提案が奏功



イタリア子会社のデンタルルーム



DWX-50



販社やユーザーへのデジタル加工の
教育・技術サポート体制を構築

22

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland®

DWXは、前期に本格的に立ち上げましたが、当初から市場の注目を集めることができ、代理店やシステムベンダーへの出荷を中心に、売上が拡大しました。

一方で、最終ユーザーとなる歯科技工所には、加工機の知識だけでなくデジタルデータを使って義歯を作り出す、デジタル工程を知っていただくことが課題であることがわかりました。

この課題を解決するため、当社では、初めてデジタルの義歯加工を始める歯科技工所に向けて、実際の歯科医院や技工所をイメージしたラボを

イタリアやアメリカの子会社を中心に開設し、教育を行っています。

これにより、デジタル工程への不安や疑問を無くすことで、販売に結びついています。

パーソナル分野

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

続いて、パーソナル分野への新製品をご紹介します。

第1弾 クラフトマシン

iModela iM-01

 フィギュア
 オリジナルアクセサリ
 消しゴムハンコ
 ...
 ..


LOVE



24

第2弾 カuttingマシン

iDecora iD-01

 ステッカー
 シール
 アイロンプリント
 ...
 ..


昨年11月に発売したiModelaは、パソコンの画面上のバーチャルな世界だけでなく、アイデアを実際にカタチにして、見て触って楽しみたいというモノづくり本来のヨロコビを提供するものです。特設WebサイトやSNSを通じてマーケティングを行い、ホビー用途を中心にユーザー層が広がりました。

そして、11月1日に発表したパーソナル市場向けのiCreateシリーズ第二弾は、ステッカー用シートやアイロンプリント用シートを自動で切り抜くことができるCuttingマシン「iDecora」です。

身の回りのものをカスタマイズしたりデコレーションして、自分だけのオリジナルアイテムを手軽に簡単に作り出すことができます。

iModelaで開拓したホビーユーザーに加えて、特に身の回りの小物を個性豊かにデコレーションしておしゃれを楽しむ女性をターゲットとしており、パーソナルユーザー層を一層広げ、オンリーワンの喜びを提供してまいります。

モノづくりは、デジタルで便利になったものの、CADの進化によって仮想部分が発達し、手や道具を使ってカタチにする現実のモノづくりとのかい離が生じています。

アイデアをカタチにして、見て触って実感する楽しさを提供することは、我々の命題であり、マサチューセッツ工科大学発祥の、「新しいモノづくり」や「つくる文化」を広めるFabLab(ファブラボ)などへ積極的に参画し、次世代モノづくりや創造性を豊かにする教育に貢献していきたいと考えます。

生産面での競争力強化

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

次に、生産面での競争力強化について、ご説明いたします。

海外生産開始で競争力を向上



Roland Digital Group (Thailand) Ltd.



グローバル生産拠点として
量産開始



2012年10月1日 量産第一号機完成セレモニー

26

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland®

当社初の海外生産工場として、タイ工場の建設を進めてきましたが、8月末に建物が完成し、10月には量産機第一号を出荷することができました。

日本の生産方式「デジタル屋台」をタイ工場でも採用していますが、現地作業者の習熟スピードも速く、品質においても国内生産と遜色がないなど、順調に稼働しています。

今後は、現地での部品調達を増やしてコストダウンを進めるとともに、グローバル生産拠点と位置付けて競争力強化につなげてまいります。

国内工場の生産効率向上

製品ごとに最適な生産方式を導入



1人1台屋台生産とライン生産を融合



複数台の検査・調整工程を同時に実施



新しいチャレンジで生産性を向上



27

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland®

タイ工場の新設で、将来的なコスト競争力の強化を図っていくと同時に、国内工場では、従来の生産方式にとらわれず、生産効率向上へのチャレンジを継続しています。

当社の特徴でもある、1人1台のデジタル屋台生産にライン生産の考え取り入れた「セルライン生産」は、昨年10月から導入を開始しています。比較的生産台数が多い機種に採用し、工程を複数の作業員で分担し、1人あたりの負担を減らすことで、トータルの作業時間を短縮します。

また、製品の検査・調整工程を一人で複数台受け持つ「1人複数台生産」では、従来課題となっていた検査・調整工程での待ち時間を、検査を行っている間に、もう1台の検査の準備に取り掛かることで、ムダをなくすことができました。

今後も、国内工場では、常に先端のものづくりを追求し、生産効率を上げていくことで高機能・高付加価値製品の競争力を高めるとともに、タイ工場と連携するマザー工場としての役割を果たしていきます。

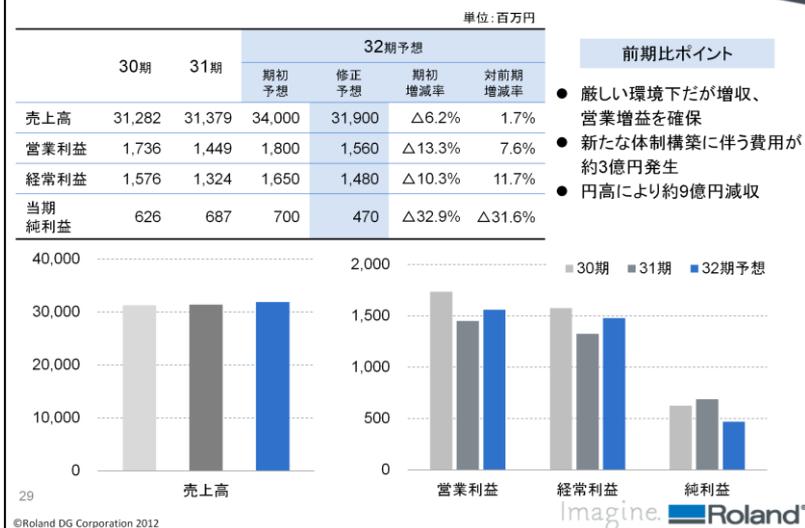
第32期(2013年3月期) 通期 連結業績 予想

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

次に、通期の連結業績予想についてご説明いたします。

32期通期 連結業績予想



世界の経済環境は、欧州債務問題の深刻化や新興国経済の減速、円高など景気の先行きが一層不透明となっています。

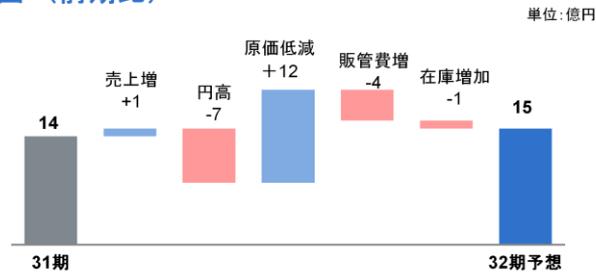
このようななか、当社では、9月に発売を開始したプロ向けプリンターの新製品や新興国市場の販売強化などに取組んでまいります。

しかしながら、欧州やアジアを中心に売上の減少が見込まれることに加え、中長期的な成長の実現に向けた「GlobalOne構造改革」を推進する上で経費が発生することから、11月7日にお知らせの通り、期初の業績予想を修正いたしました。

前期比では、売上高、営業利益、経常利益ともに前期を上回る見通しですが、当期純利益は「のれんの減損」により、減益となる見込みです

。

32期通期 連結営業利益
増減要因 (前期比)



期中平均レート(単位:円)

	31期	32期見直し想定	円高率
USD	79.84	80.00	△0.2%
EUR	111.14	101.00	9.1%
GBP	128.08	125.00	2.4%
DKK	14.91	13.60	8.8%
AUD	82.46	82.00	0.6%
THB	-	2.54	-

※連結子会社決算期は1-12月

※DKK=デンマーククローネ

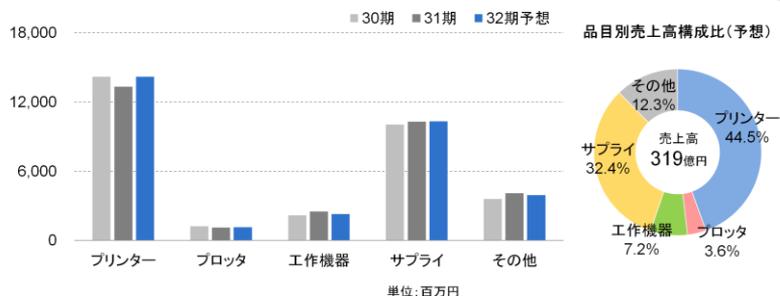
※AUD=オーストラリアドル

※THB=タイバーツ

30

連結営業利益予想の増減要因ですが、前期と比較すると、上期と同様に、円高影響や構造改革「GlobalOne」で必要となる体制構築のための経費を含む販管費の増加、在庫増加の影響を原価低減などでカバーして、合計では1億円の増益を見込んでいます。

32期通期 連結品目別売上高予想



単位:百万円

	31期		32期予想		増減率
	金額	構成比	金額	構成比	
プリンター	13,324	42.4%	14,190	44.5%	6.5%
プロッタ	1,125	3.6%	1,140	3.6%	1.3%
工作機器	2,507	8.0%	2,290	7.2%	△8.7%
サプライ	10,313	32.9%	10,330	32.4%	0.2%
その他	4,108	13.1%	3,930	12.3%	△4.3%
合計	31,379	100.0%	31,900	100.0%	1.7%

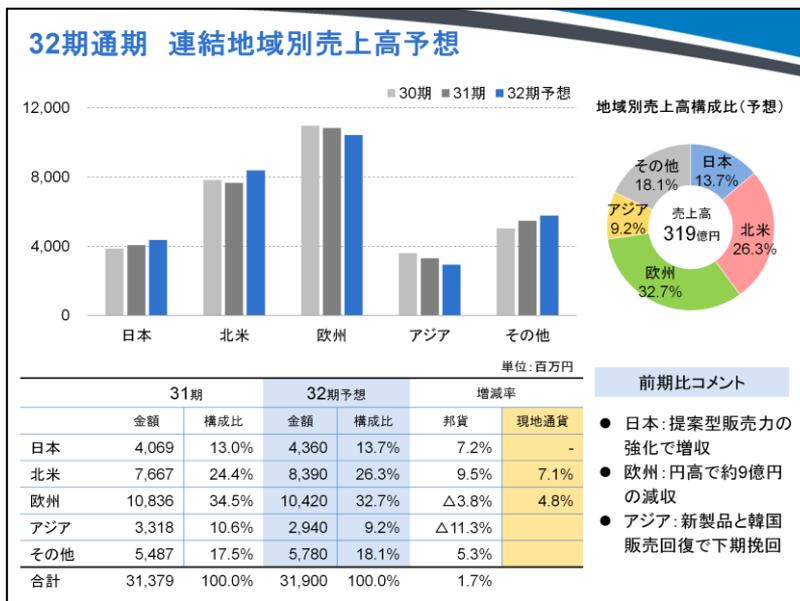
前期比コメント

- プリンター:新製品やUVが貢献
- 工作機器:前期のデンタル加工機立上げの反動があり減収
- サプライ:通期では前期並み

通期の品目別売上高予想ですが、プリンターは、UVプリンターによる日用品や小物への印刷提案に加えて、プロ機種と新興国向けの新製品効果で増収を見込んでいます。

一方、工作機器では、デンタル加工機が順調な販売となるものの、切削加工機や彫刻機などが減少する見込みであり、減収を予想しています。

なお、サプライは、上期では減収だったものの、通期では前期並みとなる見込みです。



地域別売上高予想ですが、日本や北米では、プリンターの新製品やUVプリンターなどが売上に貢献し、引き続き好調を持続する見込みです。

欧州では、円高の継続や経済悪化の影響など不透明な状況が続くと恐れ、減収を予想しております。

アジアでは、中国において上期に投入した新興国向けプリンターの販売拡大に努めます。また韓国では、当上期には、販売体制の見直しにともない大幅な減収となりましたが、第4四半期からは販売が回復する見通しです。今後は当社からの直接マーケティングにより、アジアの先進国として市場を確立したいと考えています。これらの要因により、アジアは、通期では減収となるものの下期は前年同期並みとなる見込みです。

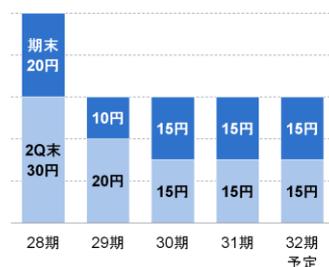
その他の地域では、中南米や南アフリカで堅調な販売を見込んでいます。

株主還元

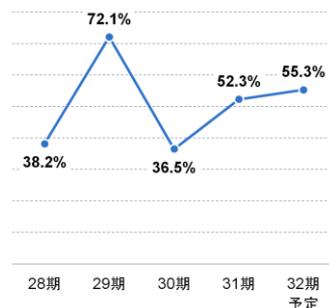
32期(2013年3月期)
1株配当金 30円を予定
※前期比同額

配当方針
配当性向(単体)30%を目標

1株配当金



配当性向(単体)



33

©Roland DG Corporation 2012

Imagine. Roland®

株主還元についてです。

当社は、配当に関する基本方針として、単体の利益に対する配当性向30%を目標に掲げていますが、株主様への利益還元を最優先と考え、

安定した配当の維持に努めています。

当期(32期)は、第2四半期末の配当を15円、期末15円と合わせて年間では30円とする予定です。

これにより、利益に対する配当性向は年間で55.3%となる見込みです。

GlobalOne 構造改革

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®

ここから、中長期の取組みの動きをご報告いたします。



当社は従来、先進国のサイン市場に集中して、効率の良い事業を運営してまいりました。当社が急成長した10年は世の中が急速にデジタル化した10年であり、先進国経済は順調で、我々のビジネスはとても時流に合ったものでした。

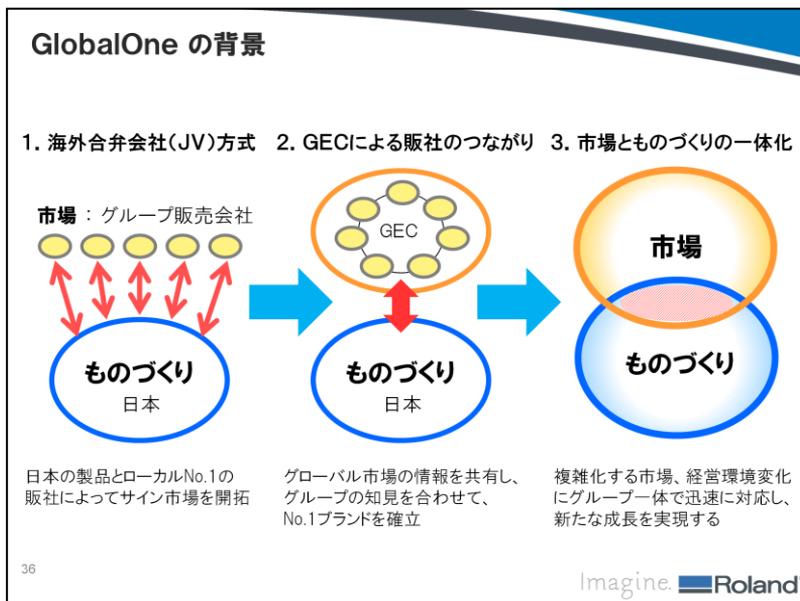
しかし今後、絶えず変化を続ける経済環境や技術環境において継続的に成長するためには、

- ・基盤のインクジェット技術、デジタル印刷の展開
- ・デジタル化の機運が高まる分野で、新たな事業軸を確立すること
- ・新興国や、発展途上の市場を開拓すること

が不可欠です。

これらの実現に向けては、技術強化、グローバルマーケティング、海外生産など事業基盤の整備を進め、新たな「成長の芽」が出始めました。

この「成長の芽」をスピードを上げて確実に育てるために、グループを挙げて構造改革「GlobalOne(グローバルワン)」をスタートいたしました。



当社では、ヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアの先進国地域を7社の販売子会社でカバーしてまいりました。

1. 合弁会社(ジョイントベンチャー)方式でスタートし、各販売会社は日本の開発した製品を、現地に最適な方法で提案し、販路を開拓しました。

販社社長の企業家精神も手伝い、顧客との信頼関係を構築しながら、ローカルでサイン市場のNo.1ブランドを築きました。

2. 2000年代に入ると、グローバル化やIT化とともに、世界同時に情報が行き渡り、市場が動くようになりました。そこで、販売会社が横につながり、グローバルの情報を共有する機能として、GEC(Global Executive Committee)を結成しました。GECによって、グループの知見を合わせた先進国全体の大きな戦略を推進し、競争の激しい現在もトップシェアを維持しています。

3. しかし今後、複雑化する市場、激しさを増す環境変化に迅速に対応するには、市場とものづくりとの距離をなくさなければなりません。「GlobalOne」と名付けた構造改革でグループを一体化し、変化に柔軟な組織をつくります。



市場側のプロセス、ものづくり側のプロセスを見直し、密接に連動させるとともに、市場とものづくりを直結する重なる部分は、「戦略会議」として全体の情報を集約し、中長期の経営戦略を立案して、進捗をマネジメントします。



成長牽引力の強化

① グローバル営業力

販売網の増強
既存のチャネルをグローバルに活用し、
先進国市場の深耕とともに新興市場の開拓を加速

② 技術主導力

コア技術の増強、市場一体型ものづくりにより、
継続的に「新たな価値」を提案する

③ 事業開発力

独自の視点とデジタル技術が活きる分野の
市場開発と事業化

38

Imagine. 

また、グループ一体化とともに進めていく、GlobalOneの重要な課題は「成長牽引力」の強化、育成です。

①グローバルに事業を推進する営業力「グローバル営業力」

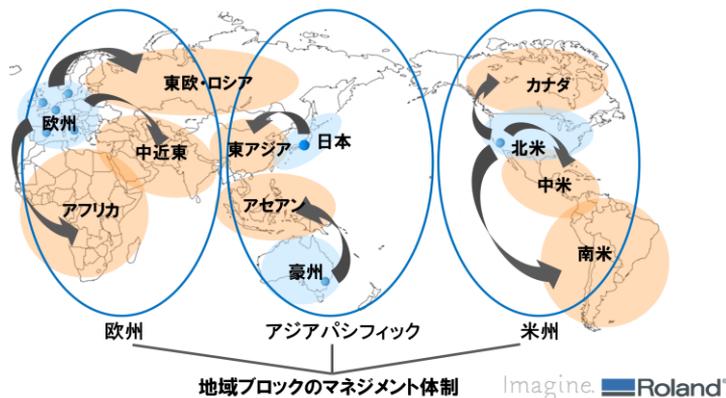
②技術志向の会社として、成長をリードするモノづくりの力「技術主導力」

③新たな分野で市場を開発し、事業化する「事業開発力」です。

成長牽引力 ① グローバル営業力

既存のチャンネルをグローバルに活用し、先進国市場の深耕とともに新興国の開拓を加速

- ・ 新興国や途上国においても市場密着型の営業、マーケティングをおこなう
- ・ ソリューション提案型の事業モデルをグローバルに展開する
- ・ 地域ブロック体制の経営現地化により市場密着度を高める



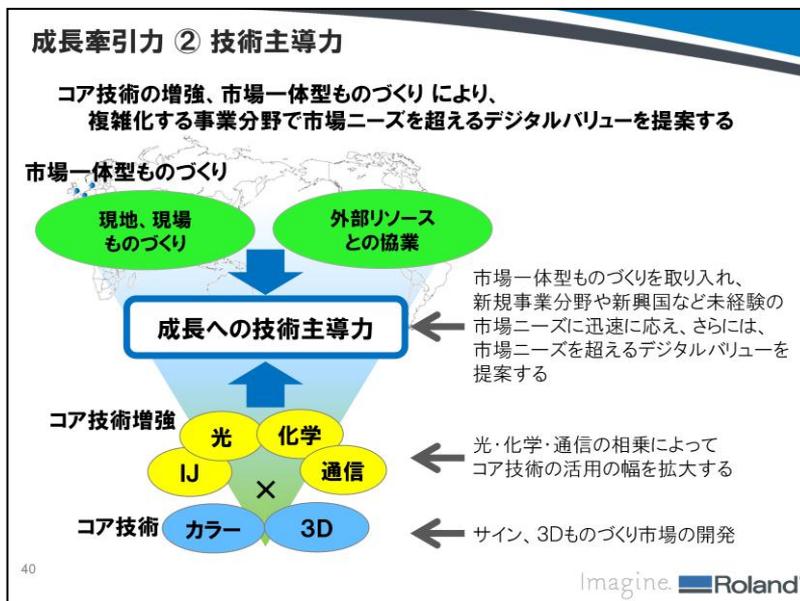
まず、グローバル営業力です。

「新たな価値の提案」をビジネスモデルとする当社において、販売子会社は、それまで世の中に無かった製品の価値を顧客に伝え

、トータルソリューションで顧客をサポートして成長し、サイン市場や3Dものづくり市場を形成してまいりました。

従来、現地代理店に販売を委託してきた新興国市場においても、グループ販売子会社が蓄えた強みを生かし市場開拓を担当することで、グローバル成長を加速させ、サイン市場だけでなく新規分野のビジネス基盤を作ります。

また、個社単位のマネジメントを地域ブロックのマネジメントに切り替え、知見を結集して地域の隅々までカバーします。



次に技術主導力の強化です。

当社では従来、「ものづくり」がグループの成長をリードし、日本の技術力とアイデアで新たな価値を生み出してまいりました。

今後、複雑化する事業分野で成長を果たすためには、市場の求める価値をスピーディかつフレキシブルに実現する技術力が不可欠です。

一つはインクジェット技術の強化です。

サイン事業で培ったインクジェットの用途を広げるとともに、細分化するデジタル印刷ニーズへの技術対応力を備えてまいります。

また、一つは、コア技術に光、化学、通信の技術を付加することで、「カラー&3D」の活用領域を広げます。

さらに「GlobalOne」においては、現地・現場開発や外部リソースの活用など、市場一体型ものづくり体制を取り入れ、市場と共に価値を作りこみ、

未経験の市場に挑戦します。

これら新たな成長を牽引する技術主導力を育成し、市場ニーズを超えるデジタルバリューを継続的に提案できるグループを目指します。

成長牽引力 ③ 事業開発力

独自の視点とデジタル技術が活きる分野の市場開発と事業化を推進する

- ・ グローバル営業力と技術主導力を一体化した事業モデル開発力で市場の変化を取り込み、新たな分野の事業化を実現する

新たな事業分野

■ デジタル印刷

多様化する印刷ニーズをインクジェット技術で実現する

■ 3D

デジタル技術で、ものづくりの価値を高める

■ 医療

デジタル技術で安心と安全を提供する

■ パーソナル

アイデアをカタチにできるデジタルものづくりを提供する

41

imagine. Roland®

そして、事業開発力です。

当社では、デジタル化と今後の発展が見込まれる、デジタル印刷、3D、医療、パーソナル分野での事業化を新たな成長の柱として取り組んでいますが、GlobalOneによって、市場と技術のプロセスを結び付けて、深く顧客価値を創り出すグループ全体の事業開発力が今後のモデルになります。

グローバル営業力と技術主導力を基盤とする事業開発力で新たな分野の事業化を実現します。

収益構造の改革

① 付加価値の向上

市場とものづくりの一体化により、製品・サービスの顧客価値を高め、付加価値を向上

② コスト競争力強化

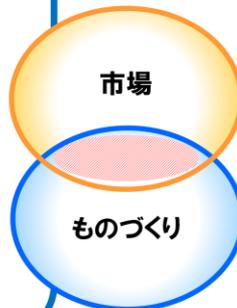
海外生産、調達の本格稼働、為替効果、国内生産の更なる効率化により製品原価を低減する

タイ工場本格稼働

③ 事業運営の効率化

バリューチェーンの抜本的見直しと、成長分野への資源再配分により、費用対効果を最大にする

欧州シェアードサービス会社稼働



次に、収益構造の改革です。

①市場とものづくりの一体化により製品・サービスの顧客価値を高め、付加価値を向上します。

②海外生産、調達の本格稼働、国内生産の効率化により製品原価を低減し、コスト競争力を強化します。

③グループ全体の組織再編やシェアードサービス会社設立といった、バリューチェーンの見直し、成長分野へのリソース配分により、費用対効果を最大化します。

グループ一体化でブランド力や顧客価値を高めると同時に、事業の抜本的な合理化と効率化を進め、継続的に利益を生み出す柔軟で引き締まった企業体質をつくります。

成長基盤の構築

① グループ人材の活用

グループの人材を適材適所で再配置し、実績ある優れた人材をグループ経営の基幹人材として活用する

② グローバル人材の育成

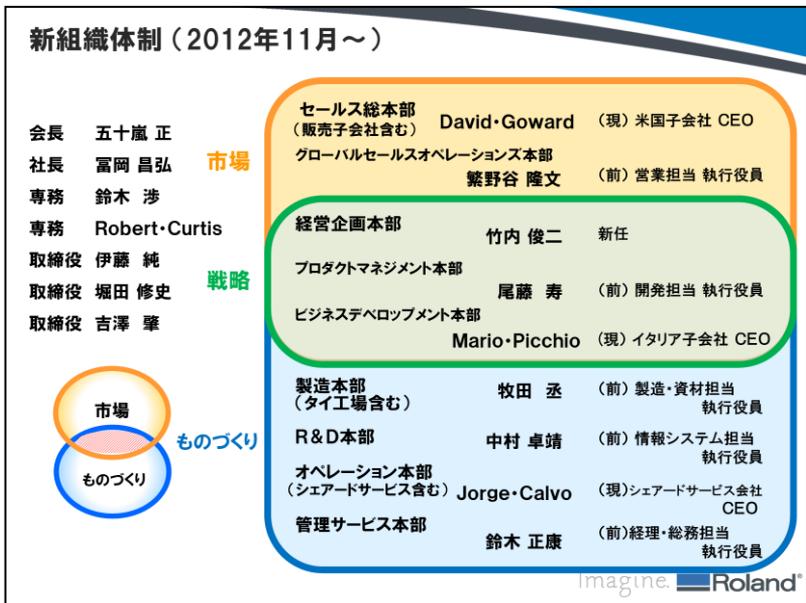
グローバルイノベーションを主導する人材を育成するとともに、多様な人材が活躍できる組織体制を構築する



最後に成長の基盤となる人材育成についてです。

①「GlobalOne」を進めるにあたっては、全ての人材を適材適所で再配置し、実績ある優れた人材は国籍を超えてグループ経営の基幹人材として活用します。

②次世代を担うグローバル人材の育成においては、育成と登用のプログラムを設けて、グローバルイノベーションを主導する人材を計画的かつ継続的に輩出します。



具体的な動きとして、この11月に大きく組織改編をおこないました。

市場側では、営業全体を統括するセールス総本部の本部長に、米国販売子会社のCEO、デビッド・ゴワードが就任しました。

また、事業開発をおこなうビジネスディベロップメント本部に、イタリア子会社のCEO、マリオ・ピッキーノ、

グローバルSCMやITを統括するオペレーション本部は、欧州シェアードサービス会社のCEO、ホルヘ・カルボが担当します。



半年前に「GlobalOne」を掲げてチャネルを再編し、海外生産をスタートさせてきました。

今回の組織改編では、従業員一人一人が構造改革を実感し、会社全体が動き出しています。

「GlobalOne」の狙いは、組織の多様性をぶつかり合わせて「新たな価値」を創り出していくことです。市場と直結して、ダイナミックかつスピーディに

「お客様の喜びや驚き」をカタチにし、収益に結び付けていくことです。

これは、当社の蓄えてきた強みが活きる、ユニークでサステイナブルなビジネスモデルの構築であり、具体的計画に落とし込んで、着実に進めてまいります。

止まない変化の中で30年の節目を経て、改めて、「創造の喜びを世界に広める」という経営理念が、当社の継続的成長を支える原点と再認識しています。

いま一度、「お客様にとって価値あるものを創る喜びや楽しさ」をグループ一体で感じ、ダイナミックに実現して、「世界中」に広めていける会社を目指し、構造改革に取り組んでまいります。

本資料に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらは現時点(2012年11月12日現在)で入手可能な情報に基づき当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。従いまして、これらの業績見通しのみによって投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。

Imagine.  Roland®

ローランドディー・ジー株式会社

46

©Roland DG Corporation 2012

Imagine.  Roland®