

ローランド ディー.ジー.株式会社

2021-2023 中期経営計画

2021年2月19日

 Roland

前中計期間では一定程度の成果はありながらも、 結果的には大幅な未達

主な成果

- 新ヘッド技術の確立
- インク開発の内製
- DGSHAPEの分社化
- 事業部制の導入
- タイへの一部生産シフト
- Co-Creationの仕組み化

2015/12期¹

前中計目標
(修正前)

前中計目標
(修正後)

2019/12期

2020/12期

売上高

470億

760億

460億

408億

348億

営業利益 / 率

53億
/11%

100億
/13%

45億
/10%

28億
/6.8%

5億
/1.4%

ROE

15%

15%

12%

7.9%

1.0%

配当性向

2

30%

30%

32%

50%

1. 2015/12期は9か月決算を12か月に補正したもの

2. 2015/12期は中間配当のみのため、非表示

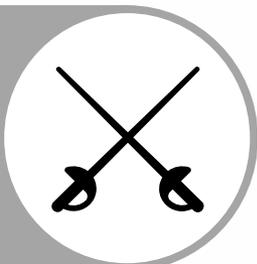
事業環境は厳しく、課題が浮き彫りとなった

市場環境



- ❖ サイン市場全体では横ばい～微減
- ❖ 特に当社の売上の多くを占めるソルベントインクタイプは需要が減少
- ❖ デンタル分野は年率7~8%で成長

競合環境



- ❖ 大手競合が参入し、価格競争が激化
- ❖ 中国などの新興国メーカーも参入
- ❖ デンタル分野では一部新興国メーカーが参入開始

当社状況



- ❖ 新製品の投入数減少
- ❖ 売上が下落する中、固定費の高止まり、収益性は悪化
- ❖ 経営判断のスピードが鈍化

この結果を真摯に受け止め、覚悟を持って変革を実行してまいります

新中期経営計画方針

真に“創造・BEST・共感”のRDGに生まれ変わる

筋肉質で強い組織へ進化し、新たなビジネスの山を創り出す

「ニッチ市場創造型企業」 になる

- 少量多品種へのニーズ増、デジタル化の社会トレンドは、製販技の強み活用のチャンス
- 強みの最大活用とアナログ to デジタルで新規市場を創造する

「デジタルと共創」 で未来を拓く

- 積極的に共創の輪を広げ、デジタル技術による新たな価値の創造と新規市場の開拓をする
- コネクテッドをキーワードに新たな付加価値を創造する

「チャレンジできる社風」 を定着させる

- 新たな価値の創造を目指し、社員1人1人が自らの意志でチャレンジできる共感を呼ぶ企業集団になる

筋肉質な組織に生まれ変わる

- リスクに耐え、チャレンジできる筋肉質な強い組織をつくる

事業ポートフォリオの転換

- 既存事業の徹底した効率化
- 新興国・新領域への展開

**2021-23 中計
基本戦略**

筋肉質な企業体質への変革

- 製造拠点集約
- 固定費削減
- 経営体制・組織刷新

計数目標

	FY2019	FY2020	FY2023
売上高	408億	348億	480億 + α
新事業売上高 (構成率)	-	25億 / 7%	100億 / 20%
営業利益 (率)	28億 / 6.8%	5億 / 1.7%	60億 / 12.5%
ROE	7.9%	1.0%	15%
ROIC	6.5%	0.6%	15%
CCC	163	141	120
配当性向 / DOE ¹	32% / 2.5%	50% / 0.5%	30% / 2%

1. Dividend on Equity: 純資産に対する配当割合

2021-2023 中期経営計画



筋肉質な企業体質への変革

- 製造拠点集約
- 固定費削減
- 経営体制・組織刷新

国内外における経費削減や生産拠点の統合により、 約20億円の固定費削減を目指す

固定費削減 目標

約**20**億円

生産：製造拠点の集約

- 量産機能のタイへの完全移管
- 日本のマザーファクトリー化
- サプライチェーン機能のタイ移管

本社：人員適正化、経費削減

- 早期退職者募集
- 継続的な経費削減

海外販売子会社：地域別再編、経費削減

- 各地域単位での組織再編・効率化
- オンライン・リモートを活用した販売費用の見直し

取締役会構成の見直しを実施

多様性の高いメンバーにてスピーディな経営を実行

役員候補者が有する経験・知見の一覧

		企業経営 専門的知見	製造・技術 研究開発	営業 Marketing	財務会計	法務	資金調達 M&A	Global 経験
取締役	田部 耕平	●	●	●				●
	上井 敏治	●	●		●			●
	エリー・キースメーカーズ	●		●	●			●
	社外(独立) 廣瀬 卓生					●	●	●
	社外(独立) 細窪 政	●		●	●		●	●
	社外(独立) 岡田 直子	●		●				●
	社外 ブライアン・K・ヘイウッド	●			●		●	●
監査役	鈴木 正康				●			●
	長野 直樹				●			●
	社外(独立) 松田 茂樹	●			●			
	社外(独立) 本田 光宏	●			●			●

3月18日株主総会後 予定

事業ポートフォリオの転換

- 既存事業の徹底した効率化
- 新興国・新領域への展開

**2021-2023
中期経営計画**



新興国と新領域で売上高100億円を目指す

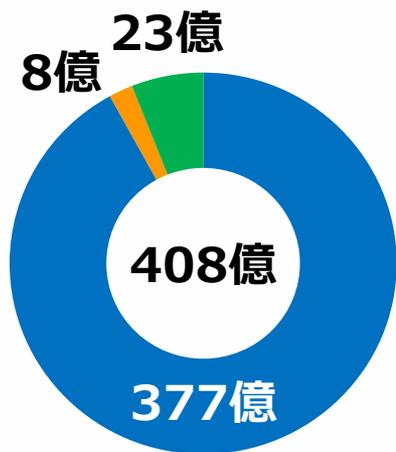
売上高 (円)

既存事業

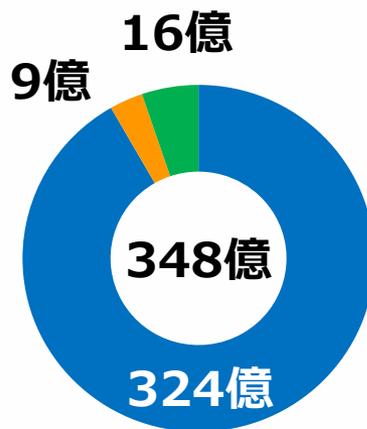
新興国事業

新領域

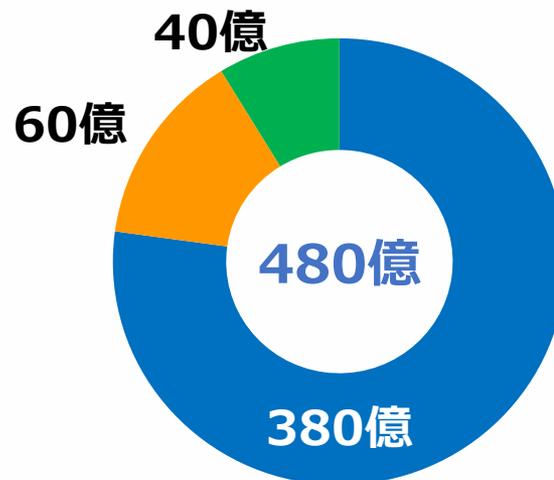
2019



2020



2023



既存事業

ソリューションの多角化と効率性の追求

新興国事業

新興国モデル投入による本格参入

新領域

ニッチ市場を機動的に開拓

事業横断

SaaSモデル、コネクテッド、リモートサービス展開

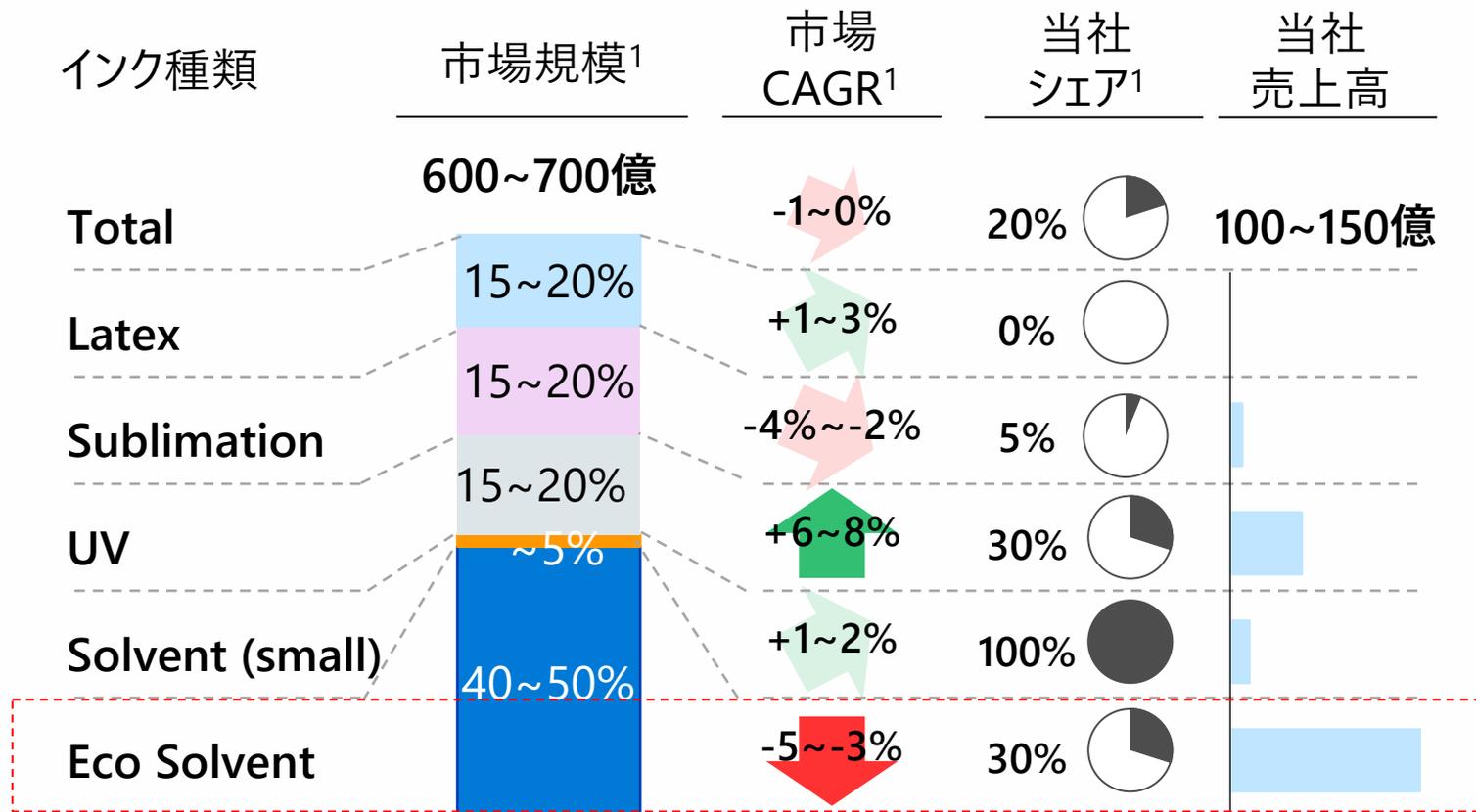
Digital Printing 事業

- 非溶剤系ソリューション強化
- 効率性を追求した事業体制への移行

DGSHAPE 事業

- 歯科アプリケーション（用途）の拡大
- 院内ラボの販路開拓
- 原価低減による効率化

- 市場全体は横ばい～微減
- 当社の売上高の多くを占めるソルベントから他インクへの切り替えが起きている



1. リサーチ会社データをもとに当社推計 (2019時点)
 2. 2019年実績

非ソルベント
強化

既存の顧客基盤を最大活用するために、顧客の他インクへの切り替え需要に対応

- 環境配慮のトレンドが顧客ニーズをシフト

効率化推進

市場全体が伸び悩みの中で、効率化を推進

- 生産拠点統合
- 製品ポートフォリオ見直し
- プラットフォーム開発

現在の主要市場

クラウン・ブリッジの製作



CAD/CAMマシン
グローバル市場規模
400億円

成長率
10%

米国ラボ向け
当社シェア
25%

今後デジタル化を進める領域

デンチャー(入歯)製作

材料コスト削減と切削時間短縮を実現するデンチャーベース製作キットを提案



ブロック作成



切削



完成

CAD/CAMマシン
市場規模
80億円

インプラント用支台製作

インプラント用支台



自社開発した高回転スピンドルで加工できる材料の幅を広げる

CAD/CAMマシン
市場規模
25億円

コロナ感染防止の観点から、 歯科クリニック(チェアサイド)市場の需要が高まる ラボ市場も外注から自国生産に切り替え

- コロナ感染拡大防止のため患者の来院頻度を減らしたい
- 補綴物（被せもの等）の調達時間を短縮したい
- 中国含む新興国への外注から内製化へ（コロナ影響）



歯科クリニックユーザー（米カリフォルニア）

One-Visit治療を目指して、院内で補綴物製作を
実現できる**チェアサイドソリューション**に注目

クリニック向けの市場は現在**600億円**、
今後**年率約8%**程度の成長を想定

新興国事業

新興国モデル投入 による本格参入

- 従来手薄だった新興国市場を開拓
- DP、DGSHAPEともに専用モデルを投入

新興国市場は魅力的だが競合環境に適合した戦略が必要

	DP	DGSHAPE
市場環境	<p>市場規模</p> <p>1200~1300 億円</p> <p>成長率</p> <p>10%+</p>	<p>市場規模</p> <p>80~100 億円</p> <p>成長率</p> <p>20%+</p>
競合環境	<p>スピードとコストに強みを持つ 中・印系の<u>新興国メーカー中心</u></p>	<p>従来は欧州系メーカーが中心 近年<u>新興国メーカーが台頭</u></p>

DP、DGSHAPEともに、既存製品の流用では競争力を保てない
新興国に特化した専用モデルの投入が必要

新領域

ニッチ市場を
機動的に開拓

- パーソナライズ需要の拡大により生まれる新たな「立体物加飾」プリンター市場をターゲット
- 既存のCo-Creationのノウハウを軸に新領域開拓を推進
- DGSHAPEにおいても、医療システム分野等を中心に新事業を開拓

デジタル化により、 プロダクトパーソナライズの流れが加速

顧客接点のパーソナライズ

スマートデバイスやソーシャルメディアの発達によりパーソナライズ・マーケティングが進化

消費者もパーソナライズが当たり前ととらえる時代

プロダクトのパーソナライズ

マーケティングにとどまらず提供商品もパーソナライズ

事業インフラの高度化により、ビジネスにとってもカスタマイズのハードルが低下



製品の加飾に使われるプリンター業界にも変化が予想される

加飾用プリンタの市場特性

	従来の 加飾プリンタ需要	新たな 加飾プリンタ需要	パーソナライズ 需要
バリューチェーン	川上	川下	
プレイヤー	メーカー、製造受託会社、 大手プリント専業会社	小売店、ブランド、ネットショ ップ、中小プリントショップ	エンド顧客
プレイヤー数	少ない	多い	
印刷方式	PAD、スクリーン印刷 等	インクジェット 等	
特徴	大量少品種	少量多品種	
重要ファクター	機能、生産性、価格	操作性、 個別の印刷ニーズのための カスタマイズ対応	

DGはこの新領域をけん引していくポテンシャルを持っている



ニッチ市場創造のDNA

大手でないからこそ戦える市場の創出



Co-Creation開発体制

顧客との「協力開発」を通じたカスタマイズの仕組み



顧客ニーズをくみ取る営業力

コロナ禍でも底力を見せたグローバル販売網



「小型・高操作性」に強い製品群

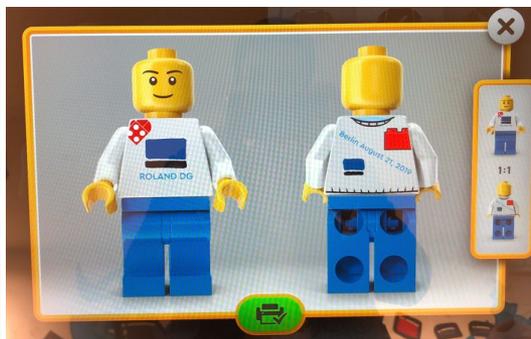
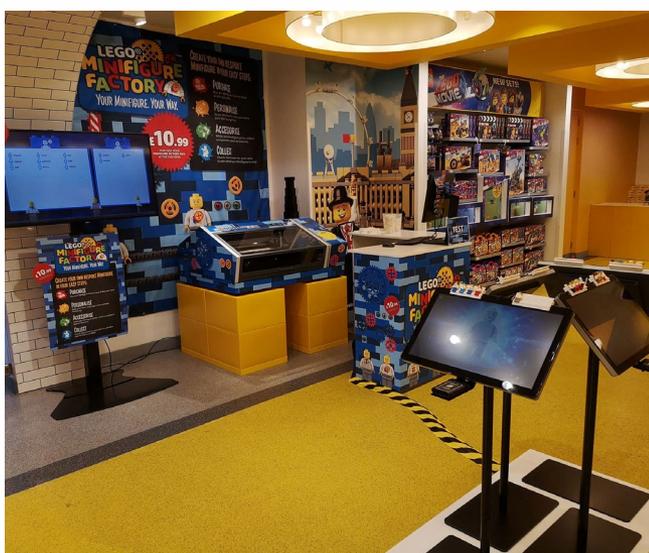
裾野が広がるユーザー層に訴求可能な製品ラインアップ



ポイント

- LEGOのユーザーにて高いパーソナライズニーズ
- カスタマイズリクエスト: 「安全性に配慮したインク搭載」
- 今後は培ったインク技術をヨコ展開

LEGO® Minifigure Factory & SF-200



既存のCo-Creationの実績を足掛かりに、 新領域開拓を推進

現在の売上高
(欧州のみ)

6

億円

2023目標

30

億円

現状：

欧州のみでCo-Creation活動を始動

今後：

欧州での既存製品の他地域展開

専門組織の立ち上げ等を通じたリソースのコミット

新領域に向けた開発・ローンチサイクルを加速



SF-200



S-Series



EJ-Deco

Roland DG コネクテッドサービスのスタート

2021年にサービス上市

Roland DG コネクテッドサービス

メンテナンスサービス: 故障の未然防止によるダウンタイム低減

ワークフローサービス: 業務状況の可視化支援

ビジネスマネジメントサービス: 自動化による業務効率化

マーケットプレイス:
プラットフォームによる
新たな事業機会の提供

2021

2022

2023

財務戦略・方針：キャッシュ創出力を高め、企業価値向上のために最適な投資を実行

Cash Source の最大化

収益性の最大化

- 構造改革・成長戦略の確実な遂行

キャッシュ・コンバージョンの改善

- 在庫削減などを通じ、
CCC 120日水準を目指す

企業価値最大化を目指したCash Use

成長投資の積極化

- 成長領域における開発・人材・販促経費としての活用
- M&A・アライアンスを含めた
+αの成長投資の実行

適切な株主還元の実施

- 成長投資等の資金ニーズを考慮したうえで、適切な余剰資金の分配を実施

配当政策

配当性向30%、DOE 2%を目安として利益還元を実施※1,2

- ❖ 企業価値の持続的な向上を目指し、**成長投資に資金を優先活用**
- ❖ 上記のために必要な内部留保を考慮したうえで、**株主への安定・継続的な還元**を実施する意向
- ❖ 構造改革による一時的な利益下振れや、新事業によるリスクに関わらず安定した利益還元を実施するため、**DOEを追加指標として導入**

※1 DOE (Dividend on Equity): 純資産に対する配当比率

※2 両基準で算出し、いずれか高い金額とする

DGの変革は既に始まっております

創造の喜びを世界に広めよう

BIGGESTより**BEST**になろう

共感を呼ぶ企業にしよう



代表取締役社長
田部 耕平

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、将来の業績に係る見通しです。これらは現時点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、これらの見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。