

環境激変こそ大きなチャンス

●2008年度は、当社グループが策定した中期経営計画『FORWARD 08』の最終年度として、その成長戦略に沿って、情報機器及びオプト事業を中心に上期までは業績は好調に推移しました。しかしながら、下期に入って深刻化した世界的な景気悪化は、当社グループの事業及び業績に大きな影響を与えました。

このような状況の中、当社は緊急的な経費削減など収益確保のための様々な取り組みを強化しましたが、当期の売上高は前年比12%減の9,478億円、営業利益は53%減の563億円、当期純利益は78%減の152億円となりました。1年前倒しのペースで進捗していた中期経営計画『FORWARD 08』の利益目標は、残念ながら未達となりました。

この厳しい状況の中で、私は本年4月からコニカミノルタグループを率いる代表執行役社長のポジションに就きました。

私は、2009年度も、2008年度同様に厳しい事業環境が続くものとみています。むしろ、現在直面している事業環境の激変は、単なる一過性の景気後退ではなく、社会全体の既存の枠組みが大きく変わろうとしている転換点にあると考えています。このような変革の時期こそ、強大な競合会社に立ち向かうチャレンジャーの立場にある当社にとっては、自らを進化させるチャンスであり、自らの市場ポジションを高めるチャンスと捉えるべきではないでしょうか。ただし、このチャンスを生かすには、自らの変化を感じ取り、自らが新しい流れを創り出す力をつけなければなりません。

私は、新体制のスタートにあたり、当社グループを「足腰のしっかりした力強く成長を続ける会社」そして「世の中に支持され必要とされる会社」にしたいというビジョンを描き、そのことをグループの全社員に対して訴え、共有しました。そして、その実現に向けた最初のステップとして『経営方針<09-10>』を策定しましたので、そのアウトラインについてこの機会に少しご説明したいと思います。（詳細は12ページをご参照ください。）

足腰のしっかりした会社となるために

●この世界不況を乗り越え、益々激化する企業間競争に勝ち残っていくために企業体質改革を行います。売上の伸びが見込めな

い現下の厳しい経営環境にあっても、確実にフリー・キャッシュ・フローを創出できる企業体質となることを目指します。具体的には、固定費の削減、バランスシートのスリム化、既存事業の取捨選択を徹底して進めます。

同時に、すべての企業活動をお客様起点の発想からスタートさせ、常に先を見た思考や行動を起こす企業集団となることを目指します。開発・生産・販売・サービス、すべての業務プロセスにおけるイノベーション、ビジネスモデルのイノベーションを進めていきます。また、社会からの要請が益々厳しくなる環境に対する取り組みについても、規制対応は当然のこと、当社が展開する事業・製品・サービスにおいては、業界トップクラスの環境性能・品質をお客様に提供していきます。

力強く成長を続ける会社となるために

●当社は、成長が見込まれる特定の事業領域や市場に経営資源を集中しトップポジションを確保する『ジャンルトップ戦略』を強力に推進してきました。情報機器事業では、欧米市場においてオフィス用カラー MFPやプロダクションプリント分野でトップグループのポジションを、オプト事業では大型液晶テレビ用VA-TACフィルムやBD用光ピックアップレンズなどで圧倒的なシェアを獲得するなど、強いビジネスを創出し、確かな成果を上げてきました。

しかし、これまでの成功の中だけにとどまっていたのでは、力強い成長を持続的に実現する企業にはなれません。『ジャンルトップ戦略』をさらに強化し、揺るぎない市場ポジションを確立する必要があります。ただし、それらの成功事業についても、やがて市場は成熟し、成長スピードも鈍化するでしょう。今の業容の中にとどまっていたのでは、力強い成長を持続的に実現する企業にはなれません。当社の強み分野において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、業容を拡大する必要があります。特に、プロダクションプリント分野とオプトデバイス分野を核として、意識的に業容拡大を目指します。これらが短中期的な時間軸での成長シナリオです。

さらに、中長期的な時間軸では、次の成長を牽引する新たな事業領域を切り開き、力強く成長し続けることを目指します。具体的には、「環境・エネルギー」と「健康・安全安心」の分野は、当

▶▶▶ Leadership

社グループの高い技術ポテンシャルを活かし、パラダイムシフトを起こす可能性がある有望な分野です。例えば、当社がこれまで写真関連の事業で培ってきた技術資産を活かし事業化を進めている有機EL照明は、次世代照明光源として期待される、有望分野の一つです。

社会から必要とされる会社となるために

●企業が社会から存在を認められるとともに健全に発展するためには、社会的責任をしっかりと果たすと同時に、社会的な貢献を行うことが求められます。

私たちは、製造業に携わる企業の使命として、地球温暖化防止を最重要テーマの一つとして位置づけています。CO₂の削減や省資源の取り組みは重要です。当社グループでは『エコビジョン2050』及び『中期環境計画2015』を策定し、独自のCO₂削減目標を設定し、その達成に向けて具体的な活動を開始しています。しかし、これだけでは十分ではありません。今後は、削減に向けた努力だけでなく、有機EL照明に代表される、当社のコア技術を生かした技術革新を通じて地球環境問題の解決に貢献していきたいと考えています。

●リーダーとしての私が果たすべきミッションは、強い意志を持って、『経営方針<09-10>』を確実に遂行し、しっかりした結果を出すことです。そして、そのことは、私が描く「足腰のしっかりした力強く成長を続ける会社」そして「世の中に支持され必要とされる会社」を実現することであり、新しいコニカミノルタを創り上げることでもあります。そのために、わたしは、高い戦略性を持ち、大胆にそして勇気をもって挑戦し、当社グループの企業価値の向上に精力的に取り組んでまいります。株主・投資家の皆様のご理解とご支援をお願いいたします。

2009年6月23日



代表執行役社長
松崎 正年

