

# Innovation

Q

2008年度の業績のレビューをお願いします。

A

2008年度の業績を振り返ると、上半期と下半期とでは大いに状況は変わりました。

上半期は、当社がこれまで進めてきた『ジャンルトップ戦略』に沿って、情報機器事業ではカラーMFPやプロダクションプリントが、またオプト事業では大型液晶テレビ用VA-TACフィルム、BD用光ピックアップレンズ、ガラスHD基板などが好調に推移しました。特に、オプト事業では半期ベースでは過去最高益を達成しました。

しかしながら、昨年9月の米国大手金融機関の経営破綻を契機として世界的な金融不安の拡大が实体经济に大きな影響を与え、下半期の事業環境は一変しました。MFPのお客様である一般企業では経費削減や設備投資の抑制が顕著となり、金融市場の混乱からリース会社の与信審査が厳格化しました。その結果、MFPの新規設置台数は伸び悩みました。一方、個人消費の冷え込みに対応してオプト事業の納入先となるデジタル家電メーカー各社が急激な減産調整を行いました。その結果、いずれの製品についても受注量が急減しました。さらに、下半期に入って急速に進行した円高の影響も加わり、当社グループの事業及び業績には大きなダメージとなりました。

このように環境が急変する中、2008年度収益確保のための緊急的に経費削減の取り組みを強化するとともに、2009年度以降の事業環境を見据えた企業体質強化の取り組みにも着手しました。なお、これについては2009年度の最重要施策の一つとして継続して遂行していきます。



Q

厳しい事業環境の続く2009年度はどのように取り組んでいきますか？

A

何よりも第一に取り組むべきことは、現在の厳しい経営環境の中にあっても、強い存在として勝ち残るため、企業体質の強化を実行することです。

2009年度は、売上や利益の伸びは期待できない事業環境にあるため、損益分岐点とフリー・キャッシュ・フローに焦点を当てた経営を行います。300億円以上の固定費削減によって損益分岐点を引き下げ、バランスシートのスリム化を徹底して2009年度は300億円を超えるフリー・キャッシュ・フローの創出を目指しています。また、不採算事業の取捨選択を継続して行い、経営資源を有効に活用していきます。即ち、厳しい事業環境の中で、「守り」を徹底します。

しかしながら、こうした守りの経営だけでは縮小均衡に陥り、将来への発展は望めません。守りだけでなく、「攻め」の経営も同時に進めます。全ての業務プロセスを見直し、お客様起点の発想でのビジネスモデルの革新を行います。

当社が取り組む、守りと攻めの両面からの企業体質改革の実行は強い成長を実現するためには必要不可欠です。これを確実に実行し2010年度には増収増益に転じたいと考えています。当社は、これまでも構造改革をスピード感をもってやってきましたが、さらに踏み込んだ企業体質改革を行います。『経営方針<09-10>』を策定しましたが、スタートの年として2009年度は、「足腰を強くする」ための大切な年だと認識しています。

#### 中期経営計画『FORWARD 08』の事業面での成果

- 成長分野に集中する『ジャンルトップ戦略』を確実に遂行
- M&Aや戦略的業務提携を積極的に実施
- 成長事業へ経営資源を集める「選択と集中」の徹底

Q

どのようにして、常に力強い成長を実現していきますか？

A

第一に、『ジャンルトップ戦略』をさらに精鋭化することで既存事業を強化し、市場における当社のポジションをゆるぎないものにしていきます。オフィス向けMFP分野では、カラー新製品投入による商品力、マーケティング力、コスト競争力を強化し、欧米市場でのトップグループのポジションを堅持します。また、プロダクションプリンティング分野では、上位機種を投入しライト市場にとどまらず、ミッド・ヘビー市場へアプローチします。Océ社との戦略的提携も有効に活用します。オプト事業では、VA-TACの次世代製品の展開とコスト競争力の強化、光ピックアップレンズの徹底したコスト競争力強化を行い、圧倒的なポジションを堅持します。

次に、お客様に対して新たな価値を提供することを

“

何よりも第一に取り組むべきことは、現在の厳しい経営環境の中にあっても、強い存在として勝ち残るため、企業体質の強化を実行することです。

”

コンセプトとして、既存事業の業容をさらに拡大させます。具体的には、プロダクションプリント分野とオプトデバイス分野に注力します。プロダクションプリント分野では、業界トップの重合法トナー技術とライトプロダクション領域で培ったモノ作り思想を活かした次世代コア製品を本格展開し、ミッド・ヘビー領域や商業印刷分野での拡大を強力に進めていく考えです。それには、私たち自ら印刷業務を取り込んでワークフローやカラーマネジメントの知見を蓄積し、お客様にとって使い勝手のよい、当社ならではのソリューションを提供していくことが重要です。また、オプトデバイス分野についても、光学、画像処理、センシングなど当社グループ内のコア技術を複合化することで使用用途を拡げ、情報家電分野以外の新しいマーケットに進出していきます。

さらに先を見据えて、社会的ニーズがますます高まる「環境・エネルギー」、「健康・安全安心」の分野での新事業を育成します。材料、光学、微細加工、画像のコア技術を高度化・複合化させた新たな事業を立ち上げ、それらの提供を通して大きな社会貢献を果たしたいと考えています。具体的には、「環境・エネルギー」分野では、次世代照明として期待される有機EL照明の事業化を米国GE社との戦略的提携のもとで進めています。これらの取り組みを進め、景気回復時には機を逸することなく成長軌道を捉え、強い成長を実現させる考えです。

これらのことを力強く推進し、やりきるためには、自らの力で“パラダイムシフト”を引き起こせる活性化した企業風土の構築が不可欠です。グループ社員一人ひとりが強い意志を持ち、風土改革・意識改革を行い、将来の成長へつなげていきます。

Q

**有機EL照明が将来の成長のキーとなる  
とのことですが、コニカミノルタの優位性  
はどこにあるのでしょうか？**

A

当社は、既に「蒸着方式」を用いた「リン光発光タイプ」の有機ELデバイスの開発に成功しています。これは、写真のフィルムやカラーコピー機の感光体で培った有機材料、合成技術、多層膜設計技術、光学設計技術といった当社独自の技術を組み合わせ実現したものです。

有機EL照明では「蛍光発光タイプ」がすでに数社から蒸着方式を用いて製品化されていますが、発光効率と耐久性で蛍光灯に大きく劣っていました。コニカミノルタの開発した「リン光発光タイプ」の有機EL照明デバイスは、実験室レベルで蛍光灯に匹敵する発光効率と寿命を実現しています。また、発光効率の高さにより、蛍光灯に比べて約30%、白熱電灯に比べて約85%の省電力が可能です。さらに水銀などの有害物質を含まず、リサイクルの手間も抑えられます。このため、「リン光発光タイプ」の有機EL照明は、照明の世界に大きな変革をもたらす次世代技術として期待されています。

一方で、エコロジーの観点からも注目されている有機EL照明が世の中で広く受け入れられるには価格もキーとなりますが、既存の一般照明の価格を実現することは大きな課題です。当社は、この優れた「リン光発光タイプ」の材料を大量生産に適した「塗布方式」でコーティングした有機EL照明デバイスを開発することで、

“

これらの取り組みを進め、景気回復時には機を逸することなく成長軌道を捉え、強い成長を実現させる考えです。

”

この課題をクリアしようとしています。このハードルは非常に高いものですが、当社の強みである写真フィルムで培った塗布、有機材料、多層設計技術を駆使して、実現に向けて取り組んでいます。

有機EL照明は、米国GE社との戦略的業務提携により2010年度の商業化を目指しています。グループの収益として大きく貢献してくるのは5～10年といった時間軸で捉える必要がありますが、コニカミノルタの将来の大きな事業の柱となるようしっかりと育てていきます。

Q

**コニカミノルタのコーポレートガバナンスの特徴について教えてください。**

A

当社は、コーポレートガバナンスを強化することで、経営の透明性を高め、経営判断を迅速化させることが企業価値の増大につながると考えています。当社は、委員会設置会社を採用し、経営の監督と執行を分離しています。取締役会においては、その構成は、社外取締役を含め、執行を兼務しない取締役が過半数を占め、取締役会議長も執行役を兼務しない取締役が務めています。社外取締役の選任においては、独立性を重視し、当社と重要な取引関係がないことを条件としています。また、持株会社制を採用し、変化の激しい経営環境に対応できる体制を整備することで、経営判断の迅速化を図り、競争力を強化しています。

Q

**CSR経営に対する考えを教えてください。**

A

当社は、CSRの取り組みを経営そのものと考え、さまざまなステークホルダーの皆様に対して、そして地球環境保全への責任を果たすことで、信頼され、期待される存在となることを目指しています。特に「地球環境保全」については、最優先課題のひとつとして取り組んでいます。当社では、地球温暖化防止に向けたCO<sub>2</sub>排出量削減や省資源の取り組みをグループ全体で強力に

推進するとともに、有機EL照明など独自の技術を駆使し、「環境・エネルギー」分野で社会に貢献することがこれからの時代に求められるメーカーとしてのCSRだと考えています。

Q

**配当方針についてどうお考えですか？**

A

当社は、剰余金の配当などの決定に関しては、連結業績及び成長分野への戦略投資など総合的に勘案しつつ、株主様への継続的に利益還元することを基本としています。具体的な配当の指標としては、連結配当性向25%以上を中・長期的な目標としています。なお、2008年度の年間配当金は1株あたり20円としました。

