

トップインタビュー

TIME FOR ACTION

経営方針<09-10>

コニカミノルタグループは、「足腰のしっかりした、力強く成長し続ける企業」「世の中に支持され、必要とされる企業」を目指し、2010年3月期および2011年3月期の2カ年を取り組み期間とする『経営方針<09-10>』を策定・実行しています。

基本方針

1. 企業体質改革の実行
2. 強い成長の実現
3. 風土改革

既存事業の強化

情報機器事業やオプト事業における「ジャンルトップ」を精鋭化する

情報機器事業

欧米市場でのトップグループを堅持

- オフィス用MFP: カラージャンルトップをさらに進め、欧米市場でのトップグループを堅持する
- プロダクションプリント: ミッド・ヘビー領域、商業印刷へのアプローチを本格化する

オプト事業

市場ポジションの堅持とコスト競争力の強化

- TACフィルム: 現有ビジネスでのポジション堅持と次世代製品・新製品の展開を進める
- ガラス製ハードディスク基板: 需要拡大に対応して生産能力を拡大する
- 光ディスク用ピックアップレンズ: 徹底したコスト競争力を強化し、圧倒的市場ポジションを堅持する

2011年3月期重要課題

～成長軌道への転換～

- 既存事業の売上伸長・業容拡大
- アジア市場での本格展開
- 新規事業展開の加速

強い成長の実現

緊急的経費削減

企業体質改革の実行

風土改革

CSR経営

2009年3月期

2010年3月期

2011年3月期

既存事業の業容拡大

プロダクションプリント分野やオプトデバイスで新たな価値を創出する

プロダクションプリント

ミッド・ヘビー領域および商業印刷分野への業容拡大

- 業界トップレベルの重合法トナー技術とライト領域でのモノづくりで培ったお客様起点の発想(ノウハウ)を活かし、デジタルカラー印刷領域におけるジャンルトップを確立する

オプトデバイス

デジタル家電以外の新しい事業領域を拡大

- 光学技術を活用してLED照明分野への参入を果たし、デジタル家電以外の新領域へ進出する

新規事業の育成

「次の時代をつくる新たな事業」を創り上げ、社会貢献を果たす

環境・エネルギー分野

有機EL照明事業、有機薄膜太陽電池事業を育成

- 有機EL照明：優位技術を活かし新規事業としての基盤を確立する

健康・安全安心分野

医療診断および産業プロセス分野で新しい価値を提供

- 独自の光センシング技術を応用した機器・モジュール事業を創出する

新規事業の育成

次の時代をつくる新たな事業を創り上げ、社会貢献を果たす

既存事業の業容拡大

プロダクションプリント分野やオプトデバイスで新たな価値を創出する

既存事業の強化

情報機器事業やオプト事業における「ジャンルトップ」を精鋭化する

業務イノベーション／ビジネスモデル進化

“simply BOLD”

環境経営

2012年3月期～

2014～2016年3月期

QUESTION

『経営方針<09-10>』の概要をお聞かせください。

ANSWER

『経営方針<09-10>』は「企業体質改革の実行」「強い成長の実現」「風土改革」の3点を骨子としています。

私は、2008年秋以降の金融危機に端を発した世界的な景気減速を、一過性のものでなく、世の中が変わろうとする大きな転換点と見ております。むしろこのような時こそ当社のポジションを高めるチャンスと捉え、力強く成長する企業を目指し、2009年5月に『経営方針<09-10>』をスタートさせ、2010年3月期、2011年3月期をその取り組みの期間と位置づけました。

まず一つ目の方針「企業体質改革の実行」では、厳しい経済環境の中でも売上の伸びに期待することなく確実にフリー・キャッシュ・フローを創出できる足腰のしっかりした強い企業体質を作ると同時に、すべての業務プロセスを革新し、お客様起点のマーケティングとビジネスモデルの構築を徹底してまいります。

二つ目の方針は「強い成長の実現」です。素早く成長軌道に乗るためには成長を力強く推進する事業の存在が必要です。まずオフィス用カラーMFPやプロダクションプリント分野、オプト事業のディスプレイ部材やレンズ関連分野など、既存事業のジャンルトップを精鋭化させるとともに、それら分野における強みを活かしてさらなる業容拡大を図っていきます。さらに、社会的ニーズの高まっている環境・エネルギー、健康・安心安全の分野において、5年、10年先の成長の柱になる新しい事業を育成してまいります。

三つ目の方針は「風土改革」です。グローバル競争に勝ち残っていくために、困難を乗り越え、自ら変革し、パラダイムシフトを引き起こす活性化した企業風土を構築しなければなりません。

当社グループが「たくましく力強い成長を続け、社会から必要とされる企業となる」という強い意志を持って、その実現に向けて経営方針を力強く推進していきます。

QUESTION

『経営方針<09-10>』の1年目となる2010年3月期の成果をお聞かせください。

ANSWER

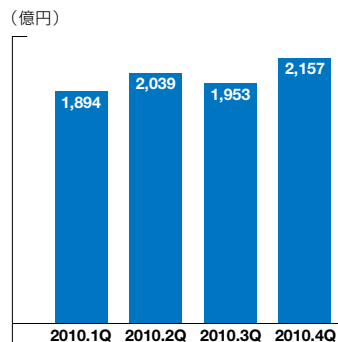
企業体質の改革は目標以上の成果を上げるとともに、2010年3月期後半からはグループ業績も回復基調を取り戻しました。

2010年3月期は、売上高や利益の伸びを期待できない事業環境でのスタートとなり、このような状況の中でもフリー・キャッシュ・フローを確実に創出できる企業体質の確立を最優先課題として取り組みました。具体的には、国内外生産体制の最適化、海外販売部門の拠点および人員の適正化など、構造改革の実行や経費削減を中心とした固定費削減を徹底的に行い、損益分岐点の引き下げに注力しました。加えて、たな卸資産の圧縮や設備投資の抑制、債権債務のサイト改善によるバランスシートのスリム化に努めました。この結果、当初の目標であった300億円を大幅に上回る729億円のフリー・キャッシュ・フローを創出し、有利子負債については1,973億円となり、前期末から330億円減少しました。

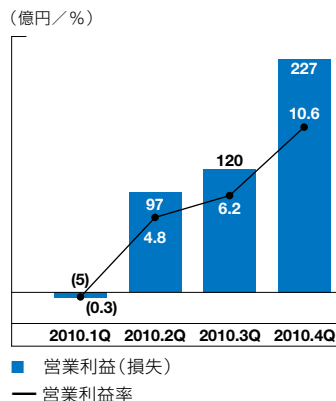
業績面については、情報機器事業ではカラーMFPの新製品を積極投入したことによる需要喚起が奏功し、2010年3月期後半から販売状況は勢いを取り戻してきています。オプト事業については、液晶テレビやパソコンの市況回復の追い風を捉えて、TACフィルムやガラス製ハードディスク基板の販売が堅調に推移しています。このように、当社グループの業績は確実に回復基調を取り戻しつつあります。

「たくましく力強い成長を続ける」という点では、継続して取り組むべきことがあります。この1年、手を打つべきところはしっかり打ち、たくましく強い会社の実現に向けての改革活動を断行します。

四半期ごとの売上高の推移



四半期ごとの営業利益(損失)および営業利益率の推移



QUESTION

『経営方針<09-10>』の2年目となる2011年3月期の取り組みについてお聞かせください。

ANSWER

「成長軌道への転換点」と位置づけ、「攻めの経営」へ舵を切ります。

2011年3月期の経済環境は、新興国経済の拡大と先進国経済の持ち直しが期待されていますが、雇用環境や長期金利の上昇、為替動向などマクロ指標に対する不安要素は払拭されず、楽観できる状況ではありません。このような事業環境の中、当社グループは2011年3月期を「成長軌道への転換点」と位置づけ、2期連続減収減益の流れを断ち切るとともに、5年先、10年先の成長を見据え、「攻めの経営」へと舵を切ります。具体的には、「既存事業の売上伸長・業容拡大」「アジア市場での本格展開」「新規事業展開の加速」の3つの重要課題を設定し、取り組みを着実に進めてまいります。



QUESTION

「既存事業の売上伸長・業容拡大」についてお聞かせください。

ANSWER

お客様の目線に立ち、本当に必要とされる製品・サービスの強化を図ります。

オフィス用MFP分野において、成長を維持するためには、新製品の投入やコスト競争力の強化によって商品競争力を高めるとともに、当社グループが強い基盤を持つ顧客層に対して、お客様の視点でのオフィスの効率化・生産性の高い環境を提案・提供するOPS (Optimized Print Services)を強化するとともに、専任販売体制によるパーティカルマーケティングに力を入れていきます。

プロダクションプリント分野においては、競合他社に先んじてライト領域を切り拓き、トップポジションを堅持してきました。ライト領域で培われた技術や販売のノウハウについては今後、ミッドおよびヘビー領域、成長が見込まれる商業印刷市場において業容を拡大していく考えです。具体的には、新製品の投入、戦略的パートナーシップの積極的推進、ワークフローやアプリケーションなどのソフトウェアを含めたソリューション開発力強化に注力します。

また、需要の伸びが期待され、当社が高い競争力を持つ大型液晶ディスプレイ用VA-TACフィルムやガラス製ハードディスク基板においては、生産能力の増強を図り、販売量、シェアの両方の拡大を目指します。さらに、光学技術を活用して成長著しいLED照明分野へ参入し、デジタル家電以外の分野に業容を拡大します。

その他、産業用の用途の拡大が期待されるインクジェットの分野においては、大判インクジェットプリンター用のプリントヘッドおよびインクなどに加えて、インクジェット技術の商業印刷分野への拡大を見越して、産業用プリンターの販売に業容を拡大させていきます。

QUESTION

「アジア市場での本格展開」についてお聞かせください。

ANSWER

高い成長が見込まれるアジア地域での展開を本格化させます。

成長著しいアジア市場での展開が、当社グループの今後の成長を牽引する重要な鍵を握っていると考えています。情報機器事業やメディカル事業が中心となって、中国やインドを中心にアジア地域での当社製品の販売・サービスの拡大に取り組みます。生産面については、中国ではMFPやプリンター、光学レンズなどの生産拠点を構えていますが、より一層生産性を高め、コスト競争力を持った生産活動を進めていきます。また、生産地あるいは周辺アジア地域での原材料や部品の調達を拡充することで、さらなるコスト競争力の強化を図る考えです。マレーシアではガラス製ハードディスク基板を生産していますが、お取引先様に近いところでの生産拠点として、今後も同地域内での生産強化を進めていく考えです。

アジアは生産拠点であると同時に、巨大消費地でもあります。「アジアで造りアジアで売る」という視点に立ち、そのお国柄に合った製品を企画し、積極的に販売を拡大していきます。

QUESTION

「新規事業展開の加速」についてお聞かせください。

ANSWER

「環境・エネルギー」分野における事業展開を進めます。

新規事業に取り組むにあたっては、(1)10年先、20年先の時間軸で成長が持続すること、(2)競争に勝つために当社の強みを発揮できること、(3)世の中の役に立てること、以上の3つの観点を評価軸としています。

特に、社会的ニーズがますます高まる「環境・エネルギー」分野に注力しています。具体的にはLEDと並んで次世代照明光源として期待される有機EL照明事業の立ち上げを進めており、量産技術の確立と顧客開拓のためのサンプルや限定販売用製品を生産するために、パイロットラインの建設を進めています。

QUESTION

『経営方針<09-10>』で述べている「企業体質改革の実行」をさらに推し進めるために必要なことは何ですか。

ANSWER

業務の質を高めることを常に意識しています。

「足腰のしっかりした、力強く成長を続ける企業」になるためには、業務の質的向上は欠かすことができない命題であると考えています。こうした考えを実践するべく、企画・開発・生産・物流・販売を含むあらゆる業務でお客様視点でのプロセスの見直しと改善を進め、グループ横断の改革活動をより活発化させていきます。

私の目指す企業像は、「力強く成長する企業」そして「世の中に支持され、必要とされる企業」です。コニカミノルタをそういう企業に発展させるために、業績面での成長のみならず、仕事の仕方を進化させていかなければなりません。また、個人個人が高い志を持ち、発想を拡げ、革新的なマインドでチャレンジする精神を持つ、そういった風土を育てることも重要です。そのために、グループ全体で“simply BOLD”（高い志と勇氣ある行動）をスローガンに掲げ、活動を展開しています。

