

トップインタビュー

Q1 2008年度業績の総括をお願いします。

A1 当社グループは、2006年に3か年の中期経営計画『FORWARD 08』を策定し、成長が見込まれる事業領域や市場に経営資源を集中して事業拡大を図り、その中でトップポジションを目指す「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およびプロダクションプリント（デジタル印刷）向けカラーMFP（デジタル複合機）分野でトップグループのポジションを固めました。オプト事業では大型液晶テレビ用VA-TACフィルム（視野角拡大フィルム）やDVD用光ピックアップレンズで圧倒的なシェアを獲得しています。

2008年度もこの戦略に則り、情報機器事業では新製品を投入し、商品競争力を強化しました。またプロダクションプリント分野に強みを持つ欧州の情報機器メーカー、オセ社との戦略的業務提携や米国の大手情報機器販売会社、ダンカ・オフィス・イメージング社の買収など、同事業の成長を加速させるグローバル戦略にも積極的に取り組みました。オプト事業ではVA-TACフィルムの新製品やBD（ブルーレイディスク）用光ピックアップレンズの販売を精力的に展開しました。

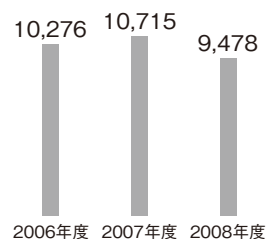
しかしながら、第3四半期に入って、金融危機が一層深刻

化し、経済活動は世界的規模で急速に悪化しました。情報機器事業では、企業の投資抑制や経費削減が顕著となり、MFPの新規設置台数が伸び悩みました。個人消費の冷え込みによりデジタル家電メーカーが大幅な減産調整を行なったため、オプト事業の主要製品の受注が急減しました。このように急激な世界景気の悪化は、当社グループの事業に大きな影響を与えました。同時に、急進した円の独歩高も海外販売比率の高い当社の業績には大きな打撃となりました。

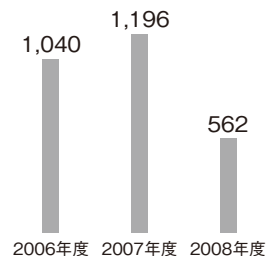
こうした状況を踏まえ、当社グループでは生産性の改善やコストダウンの徹底、設備投資の抑制、経費削減に注力するなど、総力を挙げて諸施策の推進に努めました。これらの結果、2008年度の連結売上高は9,478億円（前期比12%減）となりました。また、利益については急進した円高の影響を受け、営業利益は562億円（同53%減）、経常利益は454億円（同56%減）、当期純利益は151億円（同78%減）となりました。

期末配当につきましては、厳しい経営環境ではありますが、株主の皆さまの日頃のご支援にお応えするため、第2四半期末にお知らせした通り1株当たり10円とさせていただきます。

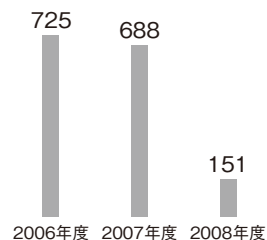
連結売上高（億円）



連結営業利益（億円）



連結当期純利益（億円）



Q2 この難局を乗り越えるために、『経営方針〈09-10〉』ではどのように対処するのでしょうか。

A2 内外の経済情勢の先行きは、なお予断を許さず、当社グループにとってもさらに厳しい経営環境が続くものと予想されます。とりわけ欧米諸国の景況や為替動向は、海外販売比率が70パーセントを超す当社グループの事業や業績に、大きな影響を与えます。また、当社グループの関連市場における需要動向については、液晶関連など一部には回復の兆しが見られるものの、長引く不況によって企業の投資抑制や経費削減は当面継続されると思われ、情報機器や医療機器などの事業における本格的な需要回復にはまだ時間を要するでしょう。

私は、現在の状況は一過性の景気減速ではなく、既存の枠組みなど世の中全体が大きく変わろうとしている転換点だと見ています。そして、このような時こそ、むしろ当社グループのポジションを高める絶好のチャンスだと捉えています。それを実現するため、守りと攻めの両面から企業体質改革を進めていきます。

激変する事業環境の中で、当社グループが企業間競争に勝ち残る（サバイバル）ためには、スリム化と選択・集中を早期に断行しなければなりません。固定費を削減し、

バランスシートをスリム化し、不採算事業を取捨選択することです。これらの施策によって、売上の伸びに依存せずとも、確実に利益とフリー・キャッシュ・フローを生み出せるような企業体質へ改革していきます。

しかし、こうした守りの施策だけでは、当社グループのさらなる成長は望めません。すべての企業活動を顧客起点の発想にたって、常に先を見た革新的（イノベーション）な思考・行動を起こす企業集団とならなければなりません。開発・生産・販売・間接などすべての業務プロセスを革新し、顧客起点のマーケティングとビジネス構築を徹底していきます。また、環境経営を一層強化することも重要です。環境対応は当然のこと、業界トップクラスの省エネ技術の開発や、環境・エネルギー関連の新事業の創出など、環境を成長のための競争軸に据えた取り組みを進めていきます。

Q3 『経営方針〈09-10〉』で示している、強い成長を実現させる 具体的なシナリオを聞かせてください。

A3 まず第一に、カラーMFPやプロダクションプリント分野、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」をさらに強化し、市場における当社のポジションをより揺るぎないものにしていきます。

次に、新たな価値をお客さまに提供し、更なる業容拡大を目指します。特に、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、お客さま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事業領域を拡大していきます。

そして、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」の分野での新事業の育成です。

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（エレクトロルミネッセンス）の事業化を米国GE（ゼネラルエレクトリック）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、来たるべき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。

直面する環境の激変を乗り越え、これらの施策を着実に遂行していくには、自らの力で“パラダイムシフト”を引き起こせる風土を作り上げることが必要です。そのことを“simply BOLD（シンプリー・ボールド※）”という合言葉に凝縮し、全世界のグループ各社で風土改革を推進しています。同時に、自律性とチャレンジ精神を備えたグローバル人材を育成し、広く活用する人事制度や組織マネジメントを革新させ、新しい「コニカミノルタ」を創りあげていきます。

※「simply BOLD」とは、目の前にある目標や夢に向かって大胆な発想で勇気ある挑戦を続けるというコニカミノルタグループ社員の合言葉です。



行動