

# トップインタビュー

Q

2009年度は企業体質改革を着実に実行できましたか？

A

構造改革、変動費・固定費削減や在庫圧縮、運転資本の改善によるバランスシートのスリム化など、低成長下でも確実に利益とフリー・キャッシュ・フローを創出する企業体質へと変わりました。

2009年度は、売上や利益の伸びが期待できない事業環境にあったため、損益分岐点の引き下げとフリー・キャッシュ・フローの創出に焦点を当てた経営を行いました。

具体的には、国内外生産体制の最適化、買収した販社を含む海外販売部門の拠点・人員の適正化など構造改革を実行すると同時に、経費削減による固定費削減を徹底的に行いました。これらの施策により約380億円の固定費削減を達成することができました。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も精力的に取り組み、有利子負債は前期末から330億円減り、1,973億円となりました。これら施策の結果、2009年度はフリー・キャッシュ・フロー729億円を創出しました。当初の300億円

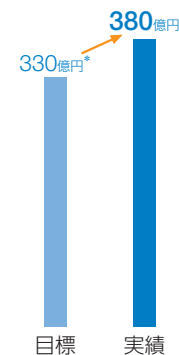
厳しい環境を好機と捉え、「攻め」「守り」の両面で積極的に施策を断行します。



創出という目標を大きく上回り、2009年度は「足腰を強くする」ための第一歩を踏み出した年になったと考えています。

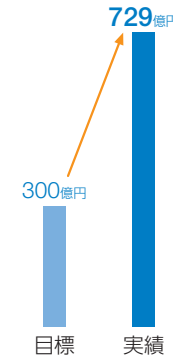
しかしながら、企業体質改革に終わりはありません。商品の企画、開発、生産、販売など全ての機能におけるお客さま視点でのプロセス改革を実行するとともに、物流、調達、ITの領域において、グループ横断の改革活動を断行するなど、引き続きグループ全体としての競争力強化に取り組んでいきます。

固定費の削減



\*2009年度当初目標

フリー・キャッシュ・フローの確保





2010年度の方針について、詳しく説明してください。



「既存事業の売上伸長」「アジア市場での本格展開」「業容拡大・新規事業展開の加速」「業務の質の向上」の4つを重要課題として、取り組みを推進します。目先の成長のみならず5年先、10年先まで持続した将来成長を見据えた「攻めの経営」へ舵を取ります。

2010年度の経済環境は、新興国経済の拡大と先進国経済の持ち直しが期待される一方、雇用環境、長期金利、為替動向などマクロ指標に対する不安要素もあり、決して楽観視できる状況ではありません。しかし、当社はこのような厳しい経済環境であろうとも、2期連続減収減益の流れを断ち切り、2010年度を「成長軌道への転換点」と位置付け、5年先、10年先の成長を見据えた「攻めの経営」へ舵を取ります。

この「攻めの経営」の具体策として、①「既存事業の売上伸長」、②「アジア市場での本格展開」、③「業容拡大・新規事業展開の加速」、④「業務の質の向上」という4つの課題を設定し、これらへの取り組みを着実に進めます。

「既存事業の売上伸長」では、オフィス用のMFP（コピー、プリンター、スキャナ、ファックスなど多彩な機能を有する複合機）領域で新製品投入やコスト競争力の強化を進め、カラーMFP市場でのトップグループのポジション堅持を目

指します。また、商業印刷市場向けに、デジタル印刷システムの新ブランド「bizhub PRESS（ビズハブプレス）」シリーズを投入し、プロダクションプリント事業の大幅拡大に努めます。大型液晶ディスプレイ用のVA-TACフィルム（視野角拡大フィルム）やハードディスク駆動装置（HDD）用ガラス基板においては、積極的な投資で生産能力増強を図り、販売量、シェア両方の拡大を目指します。

「アジア市場での本格展開」では、情報機器・医療機器・メディカル事業等が中心となって、中国・インドに当面のターゲットを絞り、当社製品の販売・サービスの拡大に取り組みます。生産面でも中国やマレーシアへの生産シフトを一層推進すると同時に、現地調達の拡大やコストダウンによる競争力強化を推進します。

「業容拡大・新規事業展開の加速」では、プロダクションプリント事業の一層の拡大に加え、当社の強みである光学技術を応用したLED照明

周辺部材の量産を立ち上げ、デジタル家電以外の領域へオプト事業の業容の拡大を図ります。また、次の成長をけん引する新たな事業領域を育成していきます。中でも、当社のコア技術が活かせる「環境・エネルギー」の分野に照準を絞ります。具体的には、米国のゼネラルエレクトリック社との戦略的提携にもとづき、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いきます。このほか、米国のベンチャー企業であるコナルカ社と資本・業務提携を結び、有機薄膜太陽電池の事業化も目指しています。

これらの施策を力強く推進するためにグループ全体での「業務の質の向上」は欠かせません。運転資本の効率化や生産力強化などを加速化するとともに、グループ全体最適の視点からあらゆる機能のプロセスを見直し、効率化・強化につなげていきます。

Q

株主への還元はどう考えていますか？

A

連結配当性向25%以上を中長期的な目標にしています。

2009年度の年間配当金は、1株当たり15円としました。

剰余金の配当などの決定に関する方針としましては、連結業績及び成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、株主の皆さまへ継続的に利益還元することを基本としています。当社では、具体的な配当指標として、連結配当性向25%以上を中長期的な目標としています。自己株式の取得については、当社の財務状況や

株価の推移なども勘案しながら、利益還元策の一つとして適切に判断していきます。

当期は、上半期に当初の想定を大きく超える事業環境の悪化により減益となりましたが、予定通り第2四半期末配当7円50銭（支払済み）、期末配当7円50銭と年間15円の配当としました。

2010年度も引き続き厳しい経営環境に置かれていることを考慮して、1株当たり配当金は第2四半期末、期末とも7円50銭、年間配当金として15円を予定しています。

1株当たり配当金と配当性向の推移

