Management Interview

株主の皆さまへ

**コニカミノルタグループは経営統合2年目を迎え
統合効果を早く目に見える形にできるよう
新たなステージにチャレンジしています。**

代表執行役社長 **岩居文雄**

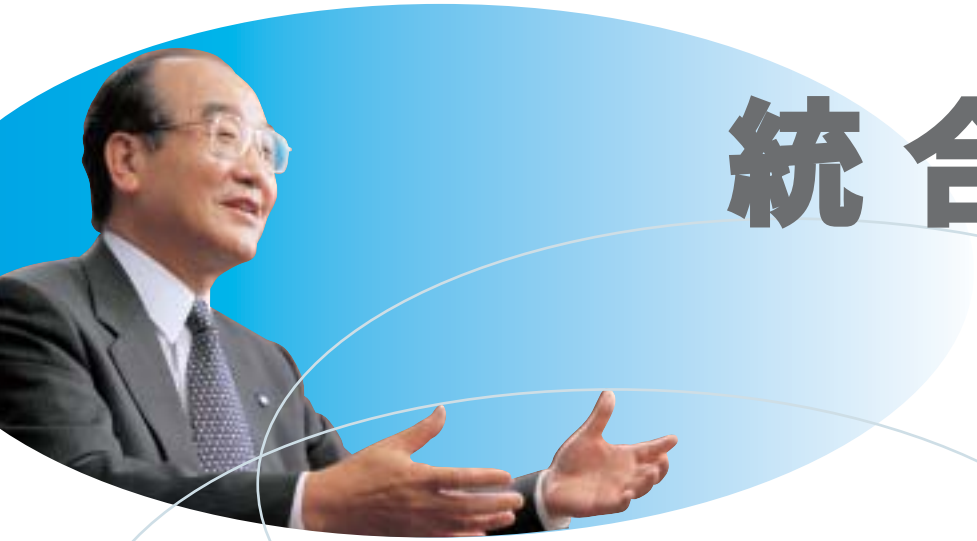
Q 当中間期決算について概要を説明してください。

当中間期の連結売上高は5,351億円、営業利益は325億円となりました。

中核事業の情報機器は、注力分野のカラーMFP*やプリンタが堅調に推移し、売上、利益ともにグループ業績に大きく貢献しました。オプト事業は、主力のピックアップレンズがDVD製品やPCなどの市場在庫の調整で伸び悩みましたが、一方で液晶用保護フィルムの販売が好調だったことなどにより増収・増益となりました。フォト事業は、主にデジタルカメラの価格下落の影響により、残念ながら当期も営業損失を計上しました。

有利子負債の削減については引き続き注力した結果、当中間期末時点では2,664億円となり前期末レベルより若干下げています。

* MFP：コピー、プリンタ、スキャナ、ファックス等多様な機能を有する複合機



統合成果の早期

Q 統合して満1年が経ちましたが良かったこと、また悪かったことは何でしょうか？

当初の予想どおり、情報機器事業とオプト事業では着実に統合効果が生まれてきています。

情報機器事業では重点分野のカラーMFP・プリンタを中心に、開発力の融合から開発チームにさらなる活力が生まれ、その結果、当社の製品ラインアップは大変強力なものになりました。また、販売面ではスピード最優先で統合を進めた結果、大きな混乱もなく両社の販売店網を維持することができました。これは、この統合が各国の販売店やお客さまからも歓迎されたことと受け止めています。

オプト事業は、最もシナジー効果が大きい分野ではないでしょうか。旧コニカのプラスチックレンズの技術、旧ミノルタのガラスレンズ、駆動系やズームの技術はいずれも非常に高水準で、これらを融合することで圧倒的な競争力を持ち、多様な顧客ニーズに応えることができる世界最強の光学デバイスメーカーを目指しています。

一方、残念ながらフォト・カメラ事業は想定以上にフィルム市場が縮小しており、デジタルカメラの価格競争は熾烈を極めています。当中間期も営業損失の計上となりましたが、抜本的な構造改革を当下期以降、早急に進めていく考えです。

Q 統合のカギは人にあると言われますが、社内融合の状況はいかがですか？

統合を成功させるキーは、モノやカネではなく人だと考えています。今「人の融合」について最も力を注いでいるのが、全社をあげた「フュージョン＆チェンジ運動」です。

統合前は違う会社の社員同士ですから、文化や社風が違うのは当たり前です。しかし、昨年末に全社員を対象に意識調査を行った結果、元のコニカ、ミノルタに戻った方がよいと思っている社員は1人もいませんでした。この経営統合が全社員から支持されているものと、心強く感じました。

この統合を成功させる上で大事なことは、社員が力をフルに発揮できるよう、過去にとらわれない全く新しい人事の制度や組織、インフラなどの整備だと思います。社員が自由闊達に議論し、1つの目標に向かって力を発揮できる、そうした環境をつくっていくことが私の大きな仕事であり、そこから統合効果は生まれてくるのだと思います。

実現に向けて

Q ガバナンス体制を変更しましたが、その成果は出ていますか？

当社は昨年6月、委員会等設置会社へ移行し、取締役と執行役の機能を「経営の監督と執行」に明確に分離することで、公正で透明性の高い経営を目指しています。スタート当初感じたことは、「求められるマネジメント（＝経営）の質が今まで以上に高くなった」ということです。当社の場合、3つの委員会（監査、報酬、指名）の長は全て社外取締役ですし、社長の私はどの委員会にも属していません。

現在の取締役会では、重要事項に議題を絞り込み、活発な議論が行われるようになりました。ときにはかなり厳しい意見もいただきますが、従来の取締役・執行役員制度のスタイルにはないメリハリのついたマネジメントになり、私はプラスの方が大きいと思っています。

Q 待望のデジタル一眼レフが発売されましたが、どんな魅力があるのでしょう？

当社の一眼レフ「αシリーズ」のユーザーの皆さまの熱いご期待に応え、レンズ交換式デジタル一眼レフ「α-7 DIGITAL（デジタル）」を11月に発売しました。このカメラは、世界で初めて手ぶれ補正機構をボディ側に搭載したものです。レンズ側に搭載している他社の一眼レフに対して、この「α-7 DIGITAL」の最大の魅力は、今お持ちの全てのαレンズで手ぶれ補正が使えるということです。一眼レフの魅力は、交換レンズによって様々な描写が楽しめることですが、望遠レンズは大きくて重いため、これまでは三脚をつけなければ手ぶれを防ぐことができませんでした。しかし、このカメラを使えばだれでも容易に手ぶれのない、シャープな写真を撮ることができます。

先日、ドイツで開催された世界最大の写真関連の展示会「フォトキナ」に参加しました。当社の「α-7 DIGITAL」を陳列したスタンドはいつもお客さまで溢れ、「これは、いける」という手応えを感じました。

Q 最後に統合2年目にあたっての思いを聞かせてください。

統合初年は経営機構や組織の改革、事業会社の再編など、いわば経営の形づくりの期間で、ほぼやるべき課題はやり遂げました。統合2年目の当期は「基盤整備期」として位置づけ、その器の中身をつくりあげていく1年だと思っています。ITシステム等の経営インフラの整備やコニカミノルタブランドの浸透など、そして何よりも「人の融和」に最も力を入れていきます。

「変革を成し遂げずして成長はない」、この言葉を常に自分に言い聞かせ、自らを鼓舞して昨年来この統合を進めてきました。この変革の先には必ずや大いなる飛躍が待っていると信じています。

株主の皆さまをはじめ全てのステークホルダーの皆さまにとって、魅力的な企業グループ実現に向け、グループ社員の先頭に立ち、私はこの経営統合に全力を注いでいきたいと思っています。

これからも引き続き、皆さまのご支援ご鞭撻をよろしくお願いいたします。