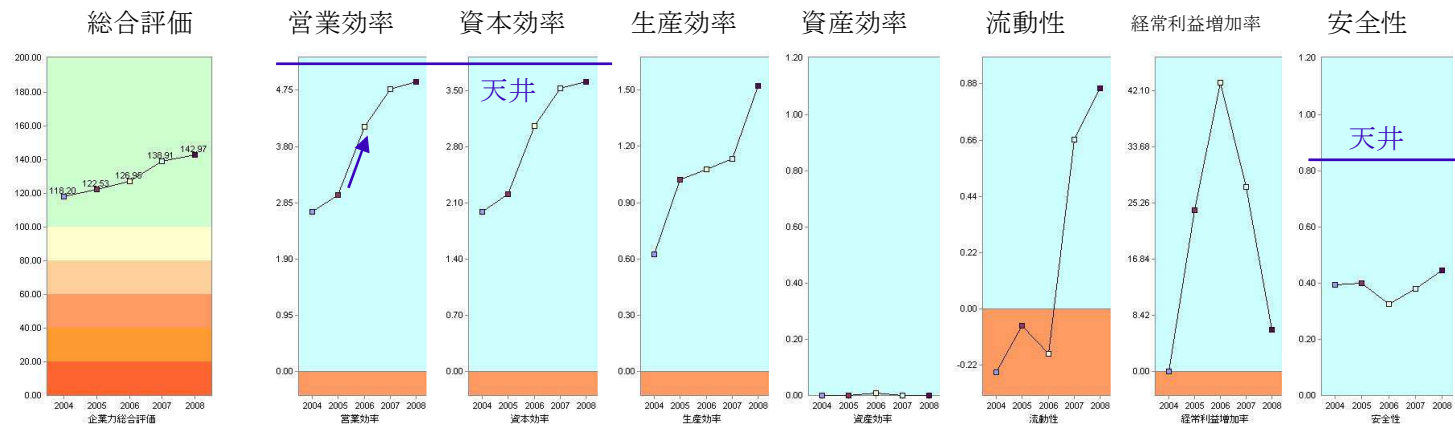


今回は、コニカミノルタホールディングス(株)の分析を見てみましょう。コニカミノルタホールディングス(株)は、自社、子会社 131 社、関連会社 7 社で構成されています。事業はデジタル複合機、プリンタ関係の情報機器事業、光学デバイス、電子材料関係のオプト事業などを行っています。2003 年 10 月にコニカ、ミノルタが合併しました。

それでは、SPLENDID21 による分析結果を見てみましょう。

コニカミノルタホールディングス(株)



コニカミノルタホールディングス(株)は、着実に成長しています。2004 年から 2008 年まで、総合評価はきれいな右肩上がりになっています。

営業効率は「儲かるか」の指標ですがこれも着実に成長しています。2006 年 3 月に営業効率が急伸しています。下の営業効率データを見てください。2006 年は当期利益が 543 億円の赤字になっています。2006 年フォトイメージング事業の終了決定に伴う損失や、同事業に関わる固定資産の減損損失等の特別損失を計上したためです。

それでも営業効率が急伸しているのは、営業効率の戦略的指標が売上高経常利益率であるためです。言い換えれば、売上高経常利益率が、儲かっているか、儲かっていないかの指標として重要で、売上高当期利益率がマイナスでも、営業効率の評価に影響が少ないということです。

このことが一般に理解されていないため、不採算事業のリストラを「売上が減少する」「赤字になる」「お金が出ていく」などの発想で踏み切れない会社があります。

コニカミノルタホールディングス(株) 営業効率データ

単位:円・%

	2004年3月	2005年3月	2006年3月	2007年3月	2008年3月
売上高合計	860,420,000,000	1,067,447,000,000	1,068,390,000,000	1,027,630,000,000	1,071,568,000,000
売上総利益	361,453,000,000	469,647,000,000	493,227,000,000	494,916,000,000	531,343,000,000
売上高総利益率	42.01	44	46.17	48.16	49.59
営業利益	57,531,000,000	67,578,000,000	83,416,000,000	104,007,000,000	119,607,000,000
売上高営業利益	6.69	6.33	7.81	10.12	11.16
経常利益	43,187,000,000	53,618,000,000	76,838,000,000	98,101,000,000	104,229,000,000
売上高経常利益	5.02	5.02	7.19	9.55	9.73
当期利益	12,549,000,000	7,525,000,000	▲54,306,000,000	72,544,000,000	68,832,000,000
売上高当期利益	1.46	0.7	▲5.08	7.06	6.42

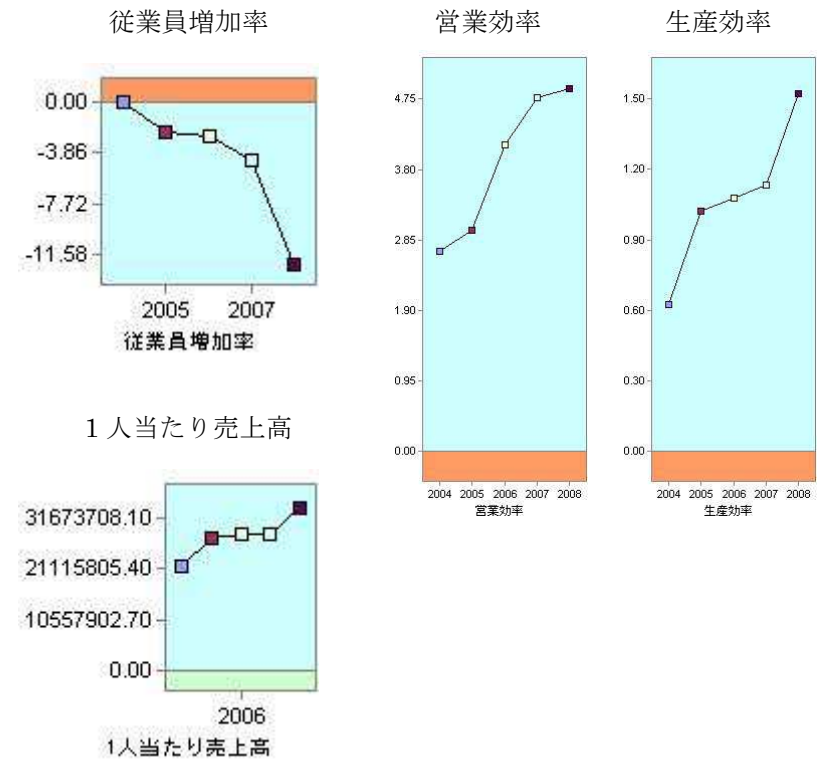
赤字:前期より悪化 青字:前期より改善

恐慌と言われるこの時代、生き抜くために不採算部門のリストラは避けては通れません。

生産効率も着実に伸びています。これは、雇用調整をしているためです。従業員のリストラは失敗すれば士気が下がり、営業効率の下落を引き起こします。コニカミノルタホールディングス(株)に見る限り、そのようなことは起きていません。

右下は、合併前のミノルタの総合評価と営業効率のグラフです。コニカとミノルタの合併比率は 1:0.621 で、ミノルタの株主は 1:1 の比率と比べて総額 1700 億円の損失を受けました。しかし、ミノルタ、コニカは合併して、先に述べた成長を遂げたわけです。

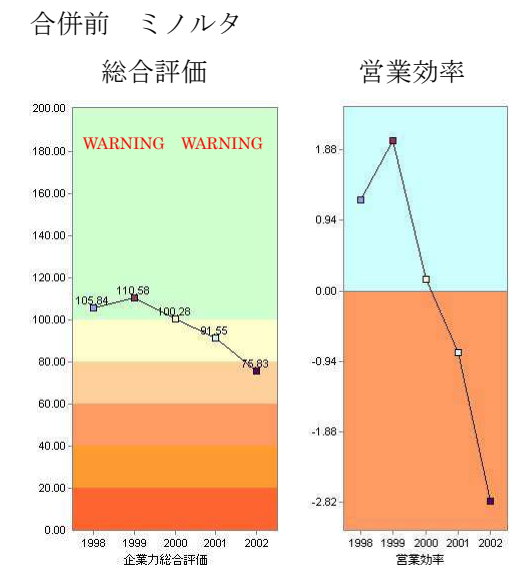
合併は多くのリスクを伴います。しかし、この例に見る限り、合併の価値は高いと言えるでしょう。



## まとめ

2006 年度には中期経営計画「FORWORD 08」を策定し、成長が見込まれる特定の製品・ジャンルへの経営資源を集中し「ジャンルトップ戦略」を進めました。その結果、欧米市場においてデジタル複合機のトップポジションと、ブルーレイディスク方式などのピックアップレンズの圧倒的なシェアを確保するなど、確かな成果を挙げました。

自社を見つめ、成長分野に経営資源を投入する戦略思考の重要性を痛感します。



編集後記 昔、シンデレラ物語を読みました。「意地悪な継母、かわいそうなシンデレラ」というイメージが強く残りました。M&A に対する日本人の漠然とした悲壮感はこちらから来るかも!? かぐや姫や桃太郎を思い出すべきですね。日本人はやさしい、偉い、日本のおとぎ話は素晴らしい!!! 欧米人参ったか!!!

<(^ ^)>

文責 JY

〒541-0054 大阪市中央区南本町 2-3-12 エイディビル 12 階 株式会社 SPLENDID21

tel 06-6265-8621 fax 06-4964-4164 info@sp-21.com URL <http://www.sp-21.com>