

コニカミノルタグループ
2014年（平成26年）3月期
第4四半期決算及び中期経営計画説明会

主な質問と回答

日 時： 2014年5月9日（木） 16:00-17:30

場 所： JPタワー ホール&カンファレンス 4Fホール

<ご留意事項>

「主な質問と回答」は、決算説明会に出席になれなかった方々の便宜のため、参考として掲載しています。説明会でお話したこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。
また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご了承ください

【全社に関する Q&A】

Q：14年度業績予想に関し、13年度比120億円のコストダウンの内訳を教えてください。また経費増437億円から先行投資分80億円を差し引いても、過去数年間と比較すると大きく増えているので、何で増えているのか、定量的に説明してください。

A：まずコストダウンの120億円のうち、2/3以上は情報機器事業が寄与します。それ以外ではヘルスケア事業でのコストダウンに注力します。

先行投資分を除いた経費増の主は情報機器事業、特に海外での売上増を目指した新規M&A、非連結会社の連結することに伴う人的投資などが含まれます。経費増のうち7,8割は情報機器事業に関するものです。また情報機器、ヘルスケア、計測機器の各事業をパーティカル化して高付加価値化を進める一環としてグローバルなITシステムを強化します、その費用増も一因となります。

Q：IFRS（国際会計基準）を適用した場合の13、14年度における営業利益の水準はどうなるのか、説明してください。

A：13年度は特別損失を大きく計上した関係でIFRSを適用すると営業利益が150億円程度減少することになります。14年度も100億円程度の特別損失を見込んでおり、営業利益は日本基準とほぼ同等となります。

Q：14年度の業績予想では産業用材料機器事業が32億円の減益となっていますが、HDDガラス基板事業の撤退や携帯レンズ事業の適正化といった13年度からの改善要因もある中で、利益の増減を主要製品別に説明してください。

A：HDDガラス基板事業の撤退などによる改善効果は50-60億円程度あるので、マイナス要因が80-90億円近くあることとなります。その要因は二つありますが、大部分がTACフィルムです。数量、単価ともに計画上は厳しめの想定をしています。執行上は計画以上の売上及び利益を狙っていきます。もうひとつは16-18年に向けた新たな機能材料、及び産業用光学システム事業の事業推進に関する費用です。

【情報機器に関する Q&A】

Q：情報機器事業の戦略に関しては御社が先を行っている印象がありますが、そのベースになる考え方があれば教えてください。

A：ポイントは2つあります。1つは当社の直販が中堅企業、従業員数でいえば100-500名規模のお客様と密接な関係を築いているということです。グローバルにそういう傾向がありますが、その規模のお客様は当社に対して複合機だけではなく、業務効率の向上のご支援やクラウドなどサービスなどのサービスをワンストップで提供してほしいという要望をお持ちです。そういった顧客層に対して欧米で買収したITサービス会社と当社の既存販社の直販部隊と一緒にアプローチすることによって、よりお客様の業務に深く入り込んだソリューションを提供できるようになり、既存のドキュメントサービス以外の新しい課金モデルを構築することが可能になると確信しています。

ただ、その際にもOPSを通して当社のカラー複合機の中高速機をお客様のセンターマシンとして導入していただくことに繋げることを大切にします。それが事業における利益の源泉になるからです。

2つ目のポイントはプロダクションプリントに関するのですが、商業印刷を取り巻く環境は依然厳しいものがあり、オンデマンドの導入比率がまだ10%程度であるにも関わらず、新製品を投入してもなかなか浸透しない状況です。従って、商業印刷のお客様である大手企業からオンデマンドによる印刷物の発注が増えるようにすることが重要だと考えています。

そのためにKinko'sやCharterhouseなど印刷の受託による印刷コストの変動費化サービスを自ら手掛け、大手企業のマーケティング予算を効率化するノウハウを身につけ、それを商業印刷のお客様に啓蒙します。商業印刷のお客様に単に印刷機器を提供するのではなく、商業印刷顧客のお客様である大手企業のマーケティング部門に貢献することで商業印刷企業とそのお客様である大手企業がwin-winの関係を築くご支援をすることで印刷需要を増やし、結果として当社の出力機器からのプリントボリュームを増やすということが当社の戦略です。

直販の営業力及びサービス力の質的な転換を進めることで、中堅企業や商業印刷企業のビジネスプロセスに深く入ることが可能になりますが、そうした力をワールドワイドに有していることが当社の強みであり、これが中長期的に生きてくるというのが基本的な考え方です。

Q：販管費比率を2ポイント下げの一環でコーポレート改革の説明がありましたが、情報機器事業ではOPSやプロダクションプリント強化で投資を増やしているのに、効果が相殺されるリスクはないでしょうか。

A：コーポレート改革については中長期の要素技術開発を担当する開発統括本部の仕事のやり方を事業に紐づく形に変え、その経費の使い方にメスを入れることを最重要課題として取り組みます。

事業においては売上を増やし、業容を変えるため、必要な人的資源は質的にも量的にも強化しなければいけません。それを優先しながら、管理間接部門においては仕事のやり方を変え、経費を削減することに注力します。

情報機器の販管費構造については新規の質的な転換のための採用やM&Aは必要ですから、既存の販売のやり方についてはプロセスマネジメント改革を行います。お客様ごとのライフサイクルでの収益を

管理して直販と再販を最適化することによって、全ての営業のプロセスを高付加価値化し、従来型の販売にかかっていた費用を削減する取組みも同時並行的に進めて事業販管費を下げていきます。

Q：プロダクションプリントの顧客構成に関し、商業印刷と企業内印刷（CRD）の比率を教えてください。また、今後のポテンシャルの見方、注力する分野についても説明してください

A：顧客構成については開示していませんので、概略の説明になりますが、地域ごとにかなり特性が異なります。欧州は企業内印刷の比率が高く、米国は商業印刷が多い傾向があります。日本のお客様は圧倒的に商業印刷が多いです。アジアその他地域では商業印刷の比率を高める取組みを進めています。全体でいえば、商業印刷の顧客構成の方が若干高くなっているという状況です。

Q：地域ごとに売り方が違うような印象がありますが、KPI の設定も地域ごとに変わっているのでしょうか？米国では商業印刷のデジタル化が進んでいるうえで、画質にもあまりこだわらないという市場特性があるから売りやすいということもあるのではないのでしょうか。

A：概ねご指摘の通りです。米国の商業印刷においては当社が先導する形で商業印刷のデジタル化を推し進めてきました。最近では中堅以上の商業印刷企業にカラーのミッドプロダクション(MPP)機の販売が増え、カラーのプリントボリュームが急速に拡大してきています。商業印刷のデジタル化を進めながら、企業内印刷を開拓し、成長余地を生かしたいと考えています。

欧州では強い直販力を生かして企業内印刷を増やすことで欧州におけるプロダクションプリント事業の成長をけん引してきた経緯がありますが、ここ1,2年はカラーMPP機で中堅以上の商業印刷への販売を伸ばした結果、商業印刷のビジネスの構成比が高まっています。

【産業用材料・機器事業に関する Q&A】

Q：有機 EL 照明について、投資額 100 億円というのは立ち上がってきていない事業に対する投資としては大きいと思いますが、投資を決定するに至った要因を説明してください。

A 有機 EL 照明の量産工場に投資する判断をしたポイントは 3 つあります。10 年のスパンで見ますと、照明において有機 EL のコスト競争力が LED を凌駕するタイミングが来ると考えており、そこをブレイクスルーすれば薄い、曲げられるといった有機 EL の特長が生きてきます、1 つ目のポイントは中長期の観点で有機 EL 照明を事業の柱にするため、コスト競争力強化に向けた投資が必要と判断したことです。

2 つ目は当社の強みであるロール・ツー・ロール方式を採用することになりますが、ロール・ツー・ロール方式の場合、小さい規模のうちには小さい投資でやるということではできません。100 億円の投資は大きいですが、世界的にみても ロール・ツー・ロール方式で量産できる企業は数社しかなく、その点にこだわったということです。

3 つ目のポイントはバリアフィルムです。バリアフィルムは照明以外にも用途開発が可能であり、新たな機能材料のひとつとしてバリアフィルムの技術開発と事業推進を加速するという狙いがあります。

有機 EL 照明の量産工場への投資については、これら 3 点の複合的な判断をして決定しました。

Q：チャネルとしては御社自身で照明を売っていくということですか？

A：短期的には完成品としての照明を自ら売るための販売チャネルの構築に大きな経営資源を投下する、あるいはそのための M&A を行うということは優先的な課題ではありません。照明よりも先に立ち上がる想定される中小型のディスプレイや特殊照明に対して、B2B 的な売り方をしていくということを主軸として考えています。

以上