

## コニカミルタ株式会社

### 中期経営計画「SHINKA 2019」説明会

#### 主な質問と回答

日 時： 2017年5月11日（木） 18:00-19:30

場 所： イイノホール&カンファレンスセンター

#### <ご留意事項>

「主な質問と回答」は、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

**Q：エッジIoTプラットフォームを中心とする新しいビジネスモデルにおいて、顧客が得られるメリットについて教えてください。**

A：顕在化しているニーズとしては、中小、中堅のお客様の課題への解決のご支援があります。情報システム部が持てないという課題があり、会社の生産性の向上や、働き方を改革するのに、各部署が個別にITベンダーに委託しているという実態があります。これでは本当の生産性が進みません。

当社はデジタル複合機やネットワークサービスに関する継続的なお取引があり、そのご請求にITの管理から、クラウド活用、セキュリティ対策、それらを従量制にして、当社にワンストップでサービスしてほしいというご要望があります。エッジプラットフォームを提供しますと、それがシンプルにできるということで、お客様にとってはセキュリティ管理工数の削減、すなわちコストダウンにつながるというメリットをご提供できます。

**Q：経営目標値として、2019年度は750億円以上という営業利益に対してROEは9.5%となっています。「ROE 9.5%」というハードルは高いのではないかという印象もありますが、M&Aの方向性ですとか、その考え方についてコメントをお願いします。**

またM&Aに関しては利益を優先するのか、どうしても欲しければROEは少し犠牲にしても買うとか、優先順位はありますか？

A：M&Aのターゲットについては、事業戦略上のセグメントをきっちり見た上で、EBITDAの高いところを狙いたいと考えています。従いまして、ある程度の金額は投資金額としても入ってくるとは思いますが、無形固定資産の償却等も除いた上である収益が見込めるM&A先を考えたいと思います。

その結果、それほど総資産が増えない形でM&Aを進め、19年度の当期利益については、試算上では500億円の水準を考えています。取って優先順位をつけるとすれば、利益を優先したいと考えています。

Q：19年度において、成長事業で120億円利益創出を見込まれていますが、具体的にどの事業で何億円という内訳があれば教えてください。

A：詳細な開示は、今の段階ではしておりませんが、成長事業の分野で利益貢献の大きい順で言いますと、産業印刷、医療IT、マーケティングサービス、素材・新規フィルム、外観検査、というイメージです。

Q：300億円のコスト改善目標で一番大きなところが製造原価の160億円ですが、「デジタルマニュファクチャリングの成果だ」と横展開」というものを、もう少し具体的に教えてください。また、これを横展開していく上で追加的に費用が発生するのかについても教えてください。

A：中国を中心に生産してきた一部をマレーシアに持っていった理由は、安い人件費を追いかけるというよりも、モノづくりの在り方自体を改革するためです。これをデジタルマニュファクチャリングといいます。自動化を進め、機器と機器の連携で歩留まりを上げる。それが品質とコストの改善につながります。

あるいはデジタルマニュファクチャリングのコンセプトをサプライヤーさんにも提供することによって、サプライチェーンにつながる1段深い製造原価低減を実現するために、1年半前からマレーシアで取り組んできました。

4Qで見ると、まだ製造原価が下がるということまでは進んでいませんが、17年度から18年度には本格的にデジタルマニュファクチャリングによる製造原価低減というステージに入ります。その投資は既に終わっています。

ポイントは横展開ですが、デジタルマニュファクチャリングは、生産機器に取り付けたセンサーから得られるデータを、例えばどこで不具合が起こっているかということ、国を超えて提供し、そこに気付きがあったり、あるいはワークフローの組み方とかスペースの組み方等をデジタル化することによって改善することです。一度マレーシアで確立すると、そのノウハウは横展開できると確信しています。ただ自動化投資については追加投資が必要ですから、このあたりは費用対効果を見て横展開を進めていくということにはなりません。

以上