

<主な Q&A>

Q：販売・MIX の 2018 年度 Q4 は 10 億円の減益要因だったと思うが、実質 10 億円の増益だったとする背景は？

A：ご指摘の通り 2018 年度 Q4 は 10 億円の減益要因だが、事業譲渡による非連結影響で約 20 億円の減益要因を含んでおり実質的には 10 億円の増益となる。その 10 億円の増益の内訳は、オフィスプリンティングで 30 億円の減益、オフィスサービスで 40 億円の増益となっている。

Q：2018 年度 Q4 の販売・MIX が実質 10 億円の増益となったが、2019 年度はそれを 4 倍、つまり 4 四半期続くと考えても良いか？

A：四半期毎に事業の変動があり、単純に 4 倍となるわけではない。ただ、プラスマイナスある中でも、通期では前年比プラスマイナスゼロには抑えたい。

Q：2018 年度はオフィスサービスが好調だったが、Windows10 マイグレーションの影響が少なからずあったのではと思われる。2019 年度は、2018 年度実績の上にさらに同じ角度で伸ばすことができるのか？

A：確かに 2018 年度は Windows10 マイグレーションが売上面でプラスに働いた。2019 年度も引き続き好調に推移するものと考えているが、Windows マイグレーション需要がピークアウトするであろう 2020 年度以降は、売上面での影響は多少あるものと考えている。ただし、PC 単体販売の利益率はあまり大きなものではないため、利益額としての影響は限定的と考えている。

Q：米中貿易摩擦について、今回米国が関税対象品目の税率を 10%から 25%に引き上げることを表明しているが、どのような影響になりそうか？

A：当社の商品で関税対象になっているのは、デジタル印刷機本体とアクセサリ、プリンターのオプション、プロジェクターのアクセサリなどで、該当商品の全社売上に対する構成比は小さい。仮に関税が 10%から 25%に引き上げられたとしても、新たに大きな損失が出るとは考えていない。

Q：2019 年度の増減益チャートについて、構造改革費用が 120 億円と従来前提よりも積み増されている。新たな構造改革に手を付けるということだと思うが、この構造改革は 2019 年度で終わるものか、2020 年度以降も追加的に構造改革費用を計上して行っていくものなのか？また、2019 年度の構造改革効果 165 億円は、2018 年度までに行った構造改革による効果なのか、2019 年度新たに行うものの効果も含まれているのか。もし含まれているとしたら、どの程度含まれているのか。

A：2019 年度構造改革効果は、2018 年度実施した施策による効果も含んでいる。また、2019 年度費用を積み増して取り組む構造改革は、実際にこれまでの構造改革で業務を見直した結果、新たに出てきた課題への追加対応を行うもの。構造改革は、2019 年度で一段落するものと考えている。

(Q&A)2018 年度通期決算

Q：来年度以降どのくらいの構造改革を想定できるか？

A：大きな塊ではなく、2 桁億円程度と考えている。

Q：2019 年度のオフィスサービスの売上が 150 億円程度の増収に対し、営業利益では 70 億円程度の増益を見込んでいる。かなり利益率の良いビジネスが伸びてくるということになるが、業種業務ソリューションなどの案件が積み上げてきているということか？

A：現時点までにも日本ではスクラムパッケージなど業種業務ソリューションが順調に伸びてきており、大きな利益貢献をしている。また日本だけでなく、欧米でもそれぞれの地域の体制・ノウハウ・仕組みを活用して自分たちの得意なサービス・ソリューション提案を行うことで利益寄与してきており、それらの寄与も見込んでいる。

Q：紹介のあった車載関連製品、ヘルスケア、AM 事業などの、来年度以降の飛躍に向けたもののうち、特に期待されているもの、いち早く業績貢献しそうなものは？

A：産業プロダクツの車載関連製品であるステレオカメラ、HUD は既に受注が取れてきており、2019 年度から業績貢献が始まる。ヘルスケア事業の DNA 標準プレートは 7 月に発売しようと考えているが、学会等でもかなり評価されている。売上金額としてはそれほど大きなものではないが、利益面で期待している。

Q：中計目標で掲げた営業利益 1,000 億円に対し、2019 年度はもう手に届くところまで来ているが、これまで計画通りきているところとそうでないところについて、どのようなものがあるか？

A：オフィスプリンティングは、MFP の売価マネジメントも進展し、1 台ごとの収益率もかなり上向いてきた。一方、MFP 出荷台数のシェアは想定よりも低下してしまっており、その 2 つの要素のトータルではほぼ計画通りとなっている。オフィスサービスは、想定よりも利益貢献をしてきており、オフィスプリンティング、オフィスサービストータルではプラスになっている。総じて計画から大きく外れているものはないと考えている。

Q：中計において既存事業であるオフィスプリンティングは、今後縮小していくという高い危機意識を持ちながら、ビジネスをハンドリングしてきているが、この見通しは現在でも変わっていないか？思っていたよりも悪くなっている、あるいは良くなっているというところはあるか？

A：オフィスプリンティングの売上が徐々に落ちてきているのは事実。ただし、我々の既存事業の対象はオフィスのお客さま、あるいは働くお客さまと考えると、オフィスプリンティング、オフィスサービスを一体として、まだまだ伸ばしていけると考えている。では、なぜ現在の中計でオフィスプリンティング、オフィスサービスという 2 つの事業単位を分けたかという、オフィスサービスの利益率を明確に向上させなければならないということと、オフィスプリンティングの利益が落ちていくことを実際に可視化して手のひらに載せない適切な手段を講じられないということで、あえて 2 つに分けてマネジメントしている。次の中計では事業単位をそれまでの進捗状況を踏まえて見直すことも考えている。

(Q&A)2018 年度通期決算

Q：2019 年度の販売・MIX の見通しがプラスマイナスゼロと従来よりも改善する見通しだが、新製品効果などで特殊なもので、来年度はまた減益要因になってしまう可能性はあるか？あるいは着実に良くなっているもので、来年度、再来年度も心配なくて良い状況になったと考えて良いか？

A：2018 年度の販売・MIX マイナス 225 億円が特殊だったと考えている。理由としては、マイナス 225 億円のうち、1 つは非連結影響で 100 億円の減益要因があったこと、またもう一つは一昨年度（2017 年度）の米国の販売改革前の駆け込み販売が大きくなり、その反動で 2018 年度は約 100 億円の減益要因となった。マイナス 225 億円は、この 2 つの特殊要因の合計 200 億円が影響したもので、残りのマイナス 25 億円分も、MFP 新製品やオフィスサービスなど他の事業で十分カバー可能だと考えており、2019 年度は、プラスマイナスゼロは維持できると考えている。

Q：今回の新製品のコスト競争力を利用して、価格を下げてシェアを取り戻していくということはあるか？

A：新製品は、1 月に発売して以降、お客さまからも大変ご好評をいただいている。従来から取組んでいく採算重視販売を行いつつ、販売台数も伸ばしていきたい。今回の新製品は様々な切り口で新たに付加価値を載せており、またそれをしっかり提案できるだけの教育やインフラ・仕組みの準備をしている。この新たな付加価値をテコに収益性を維持しながら、販売台数も伸ばしていきたい。加えて、商談案件ごとの収益率、またはソリューションなどの付加価値をどう載せていくかということこれまで可視化できるようにしてきた。以前よりきめ細かいメッシュで商談・案件の状況を把握できるようになったことで、シェア獲得にこだわってよいケース、そうでないケースなどの指示を地域、商品ごとに出している。

Q：構造改革費用は、当初の計画では中計期間累計で 500 億円程度と saying したが、2 年累計でほぼ 500 億円を計上してきている。さらに 2019 年度 120 億円を使う計画だが、構造改革効果については、当初計画の 3 年間累計 1,000 億円から 1,050 億円と 50 億円しか増えていない。本来はもっと構造改革効果は出るべきではないかと思われる。保守的な見通しと考えても良いか？

A：施策を実施するタイミングなどにより、2019 年度に実施した施策の効果全てが当年度中に発現するわけではない。一部の効果は 2020 年度にずれ込むものがある。2020 年度にずれ込む効果としては、現時点では 2 桁億円レベルのものと考えている。

(Q&A)2018 年度通期決算

Q：全社費用が他社比で多いように思う。全社費用の中で、事業にひも付くものがあれば事業側に配賦されるべきだと考える。セグメントを細分化してビジネスをより現実的に見ていくという社長の意図からすれば、現状は決してよい状態ではないのではと考える。そのような観点から、全社費用のうち特に研究開発費が適正な規模・内容になっているのかについて、問題意識を持っているのか教えて欲しい。

A：直近 2 年間の全社費用は年 860～880 億円だが、ここには構造改革費用や一時費用なども含まれて、実質的には 660 から 680 億円となっている。それを 2022 年度に 550 億円の規模にまで落としていこうとしている。その点からもまだまだ課題は山積の状態と考えている。事業へ配賦すべき部分に関しても、もう少し精緻に可視化できるようにしなければならないと考えている。研究開発費については、1,100 億円レベルで推移しているが、開発テーマそのものにしっかりと経営が関わりながら是々非々で実施を判断する仕組みに変えてきている。それにより、研究開発費は、既存事業向けのものとは効率化を図りながら成長につながるものへと既にシフトをし始めている。研究開発費総額はあまり変わっていないが、中身はかなり変わってきている。