

<主な Q&A>

Q : COVID-19 によるサプライチェーンへの影響を改めて教えてほしい。英国・フランスでの工場停止や、中国・東南アジアからの部品調達の遅延など、これまでの状況の整理をお願いしたい。

A : 中国では、20 年 1 月末から 2 月にかけて、生産ができない状況となった。湖北省に弊社の生産拠点はなかったが、従業員が移動制限等により出勤ができなかったことが影響した。また、一部の部品について仕入先が稼働せず、生産に影響が及んだ。幸いにも、主力の複合機は深圳から東莞への生産拠点移管に備えて在庫を形成していたため、大きな影響はなかった。

3 月に入ってからは、生産は再開したものの、中国から海外へ輸出するにあたっての物流が滞り、その調整に多少時間を要した。中国での完成品のほか、日本へ供給する部品にも影響が出たので、日本での完成品生産にも一部影響が出た。

英国・フランスには主に消耗品の生産拠点があるが、2-3 週間の稼働停止はあったが、需要も停滞したので、結果的に影響は軽微だった。

現在ほどの生産拠点でも COVID-19 による影響は生じていない。

ただ、トナーの充填工場が米国にあり、米州への供給を担っている。米国では感染者が依然増加傾向にあるため、当工場の稼働停止リスクを鑑み、2 週間程度の在庫を積み増して備えている。

Q : 通期の営業利益見通し 100 億円を、四半期の推移でみた場合のイメージを知りたい。

A : Q2 でほぼブレイクイーブン、Q3 で少しプラスに転じて、Q4 では通常の四半期レベルの営業利益に戻したい、というイメージ。

Q : 通期見通しでの MFP の売上前提を知りたい。また、7 月の状況はどうか。

A : 7 月の詳細は現在集計中だが、改善傾向が続いている。

通期見通しは、ロックダウンなどの制約・解除の状況の差異、地域ごとの回復状況を踏まえ、国・地域ごとに通期の予測を立て、計画を策定している。

Q : 第 2 四半期以降の構造改革費用と用途は？

A : 米国の人員最適化に伴い、Q1 で 19 億円の一過性費用があった。Q2 でも同様の用途、規模を予定している。Q3 以降は効果の刈り取りとなる。

Q : 緊急施策として 700 億円の効果創出を行うとあったが、施策に伴う投資はどの程度か。一過性の費用として 85 億円とあったが、他に見込んでいるものをしりたい。

A : 社内のデジタル化推進費用として今年度は 90 億円を見込んでいる。一過性の費用 85 億円以外にも、小規模に費用が発生するものもあるが、700 億円の効果にネットされている。(経費・原価削減 550 億円と売上向上策による 150 億円の利益創出で、700 億円の改善を図る)

Q : 緊急対応策と恒久実施策として示されたなかに、選択と集中の徹底があったが(「決算概要」P.24)、すでに縮小検討している事業など何か具体的な考えがあれば知りたい。

A：19 次中計期間で選択と集中をすすめてきた。資本効率の視点ではまだ低収益事業はある。精査して進めていく。具体的にはお話しできない。

Q：緊急対応策と恒久実施策として示された生産拠点の最適化の詳細を知りたい。

A：これまでは、オフィスプリンティングの MFP 生産を前提とした、消費地生産と適地集約生産という考え方だった。商用印刷や産業印刷の生産は、既存の MFP 主体の生産拠点に担わせてきた。今後は、事業ごとに適切な拠点の専用工場化を推進していきたい。例えば商用印刷は小ロットに適した工場にすることや、MFP は生産量の減少に応じたモジュール化・自動化によって適正化していく必要がある、などを考えている。

Q：FY20 キャッシュフローアロケーション試算（「決算概要」P.31）に、「FY20 末手元確保 2,800 億円程度（追加株主還元 1000 億円を含む）」との表記がある。通期の営業利益見通しを 100 億円としているが、この 1,000 億円の還元を今期中に実施するとの意図か。追加株主還元の考え方をアップデートしてほしい。

A：19 次中計の総括である追加株主還元の実施については、本日の説明にあったように、今後の事業変化や成長に向けて必要な投資規模、フリーキャッシュフローの見通しなどを精査しながら、継続的に検討する。この図は単に、年度末の手元現金に、追加株主還元の原資を含んでいることを示したものの。

Q：新中期経営計画の発表時期や、その考え方についてアップデートしてほしい。

A：今年度を変化加速・緊急対応の一年とし、続く 2021 年度・22 年度の 2 年間を中計期間と位置付けた。については、21 年 4 月からの新中計開始前、1-3 月に発表したい。

次中計は、さらにその次の 3 年間にやろうとしたことを前倒しすることになると考えている。デジタルサービスの会社に大きく舵を切るが、事業内容だけでなく、あるべき組織の形や人材戦略を含めた形で説明したい。

Q：MFP の出力量が、前年比 90%までしか戻らない想定とのこと、2021 年度以降はどうみているか。

A：2021 年度以降も、COVID-19 影響の生じる以前の水準へ戻ることはないと考えている。2-3 年かけて落ち込む想定だったものがこの 1 年で生じた。今後、在宅勤務の浸透やオフィス面積の縮小が進むことで、さらに下がっていく可能性も想定しなければならないと考えている。

デジタル化の状況は、国や地域による違いが大きいことを今回学んだ。今後も、地域ごとに電子化の度合いをモニタリングしていく必要がある。管理単位をこまやかにし、スピーディーに変化へ対応していきたい。

Q：オフィスサービス事業の成長性・収益性の見通しについて知りたい。また、営業利益の寄与度がオフィスプリンティング事業を上回る時期はいつ頃を想定しているか。

A：来期以降、昨年までの伸び以上の成長率を狙いたいと考えている。IT サービス・アプリケーションでの売上が伸び、サブスクリプションの契約が増加すると、月次の収益が積み増していくことになる。日本の 6 月を例に挙げると、アプリケーション販売で、年間 50 億円の売上に相当するサブスクリプション契約を獲得できた。こうした積み重ねで、先々には、オフィスプリンティングのノンハードの落ち込みを代替していきたいと期待している。

具体的な成長率や収益性、オフィスプリンティングの営業利益との関係については、新中計発表時期に説明したい。