

2017年5月26日

経営説明会 質疑応答サマリ

沖電気工業株式会社

Q. EMS 事業について、今後も成長過程で M&A は必要になってくると思いますが、OKI のキャッシュフローだけでは他の事業状況との兼ね合いで制約されてしまい、ここぞというときに買えない可能性もあります。そこで EMS を上場して、独自で資金を調達し、経営するというのも一案です。これについて、どのように思いますか。

A. M&A には事業拡大、生産キャパシティの拡大、新規市場の開拓という色々な目的があると思っています。財務的側面も重要ですが、本事業は PMI も非常に重要です。これまで順調にきているのは、当初から PMI をかなり詰めてやってきているからです。その際、OKI グループとのシナジーも重要だと思っています。大変貴重なご提案ですが、現状では、今の形で事業運営を行っていく所存です。

Q. 情報通信事業について、OKI の強み・伝統ではあるが、この分野、同業他社もみな同じことを言っています。その中で、OKI はどのようにしていくお考えでしょうか。R&D もかなり必要となると見込まれますが、そのリソースはどうするのでしょうか。2030 年、2040 年を考えたときに、日本の人口が減る中、自治体向けビジネスは減っていくでしょう。ライバル社の統廃合が盛んになるという予想もあると思いますが、そういった中でどう対処されていくお考えでしょうか。

A. OKI の ICT 方針は、業務特化型です。全部を網羅するのではなく、強い分野に注力して利益を出していきたいと思っています。OKI はネットワークに強く、大手に供給している実績もあります。リソースについては、おっしゃるとおり、独自でまかないきれない部分もありますので、パートナーリングも進めていきたいと思っています。本中計期間後も、少なくとも日本のインフラ部分ではある程度の投資需要は続くと思っています。例えば、交通の場合、官から民へ、官でやっていた交通的情報を、民でやっていくという事業の逃げ方もあります。また社会インフラの海外展開など、今後の発展の仕方はあると思っています。

Q. 組織図を見ると、OKI は事業別になっています。営業で横串とか、海外事業本部など横断的な組織ではないように見受けられます。ブラジル、中国など海外での失敗が続いていますが、少ないリソースを各事業本部に分散するのではなく、全社で海外事業本部を作ってみるのはいかがでしょうか。ガバナンスも効くと思いますが、いかがでしょうか。

A. 海外事業のガバナンスについては、反省しております。海外統括機能については、営業本部も含めて今年度体制の見直しをしており、ガバナンス強化を図ります。

Q. プリンター市場を見ると、同業他社も苦戦しています。LED、大判に特化することはいいと思いますが、同じようなニッチのところで戦っている企業と連合を組むとか、提携や統合を検討するために子会社としての OKI データという位置づけがあったと思いますが、これまで何もしていません。他社との連携をしないというお考えなのか、場合によっては、ということなのか、教えてください。

A. OKI は特長ある LED 技術はもっています。それを活かして、アライアンスや OEM 供給で連携は深めたいと思っています。

Q. プリンター事業のオフィス用プリンターの見直しについて教えてください。これまで、COREFIDO（コアフィード）戦略で伸びてきました。しかし A3 プリンターにシフトして成長していこうとした所で、足踏みとなったように見受けられます。今後は、A3 機から A4 機に、COREFIDO 3 から 2 へと、活気のあった商品へシフトしていくというお考えなのか、教えてください。

A. 国内では、COREFIDO は継続していきます。プリンター事業全体でみると、売上の大半が海外です。海外向けには COREFIDO はありません。全体感としては、SFP にフォーカスしていきます。

Q. プリンター事業の地域別売上高について、2019 年の売上ベースで、各地域の割合を教えてください。

A. 地域別売上の割合について、2016 年度は、日本 3 割、欧州 4 割、米州 2 割、アジア 1 割です。2019 年度についても、同じような比率を見込んでいます。

Q. メカトロ事業について、ブラジルの立ち上がりが期待できるということですが、中国のように、パートナーシップの検討などしているのでしょうか。

A. ブラジル事業では、ITAUTEC 社を買収しました。当初、もっと早期の黒字化を予定していましたが、2015、2016 年とブラジル経済がどん底でした。当社のビジネスモデルは、現行供給しているシステムでイーブンにして、R-ATM で黒字化を図る計画でした。昨年度末、R-ATM の試行が始まり、黒字化は 2018 年度位を見込んでいます。販売チャンネルは M&A により確立できていますので、自社のチャンネルで販売していく計画です。

Q. インドの高成長が見込まれるとのことですが、韓国メーカーが先行しています。そこにもどのように参入していくのでしょうか。ライバルがいても、OKI の強みを活かして共存していけるのか、それともシェアを取っていかなければいけないというイメージなのか、どのような状況ですか。

A. インド市場については、今後最も伸びる市場であると見ています。確かに、様々な競合他社が参入していますが、R-ATM に特化してみると、やはり日本メーカーが優位な状況

です。価格競争的には韓国メーカーがきていますが、OKI は価格的にも、性能的にも優れた商品でシェアを取っていきたいと思っています。

Q. プリンター事業について、LED ヘッドのコスト削減の取り組みを教えてください。

A. LED ヘッドのコスト削減については、2つの取り組みがあります。1つ目は、製造・設計プロセスから全体の見直しを行っています。2つ目は、LED 部品、エンジン部分を OEM 供給し、物量で稼ぐことです。

Q. プリンター事業の、今後注力していこうとしている UV、水溶系については、ニッチプレーヤーがいて市場開拓型で安定した利益を出している市場だと思います。その中で、OKI はどのようなスタンスで参入していくのか。ニッチがニッチじゃなくなるリスクはあるのか、教えてください。

A. UV を含めた水溶系については、今まさに開発をしているところで、2018 年には上市できるとしています。他社が既に行っている分野にあえて戦いを挑んでいくつもりはありません。用途・業種を細分化し、他社が目を向けない分野を探して、そこで小さな成功を積み上げていくという戦略です。

Q. 情報通信事業について、2016 年度の投資不足が反省点とのことでしたが、具体的にどこに注力すべきだったと思っていますか。その反省点を踏まえて、今後どこに注目していけばいいのか教えてください。

A. これまでのビジネススタイルは、業務特化型でした。お客様は明確で、SI 的要素でしっかりやれば利益が出ていました。今後 IoT で攻めていくという中では、技術面へもっと投資し、分野を拓げる必要があったと思っています。

Q. 中国 ATM 事業について、本中計期間については伸びないとあります。伸びない最も大きな要因は何でしょうか。

A. 都市部で飽和状態というのが一番の要因だと思っています。従って、都市部では、リブレース需要と保守需要を狙っていきます。農村部はまだ若干需要が残っていますので、そこを狙っていきます。併せて、顧客操作型現金処理機の需要も獲得していきたいと思えます。今、中国は電子マネー市場に変化しつつあると思っています。この先の、カントリーリスク、環境変化を考慮してやや保守的に計画に織り込んでいます。

Q. 伸びないと思われるのに、今後新設する海外統括機能の第一弾を中国に新設されるのは、どういう意味があるのでしょうか。

A. ATM については成長が難しいですが、一方で現金に対する効率化、セキュリティ面では現金処理機が注目されています。また、中国ではメカトロ以外にプリンター事業も行っ

ております。今後も OKI にとって中国は重要な市場であり、過去の反省を踏まえ、ガバナンスを強化していこうということで、まず中国に新設いたします。

Q. コスト競争力強化への生産拠点の再編とはどういうことでしょうか。

A. アジア新興国にマーケットを拡げていこうという中で、当初、地産地消の意味合いで中国に生産拠点を構えましたが、人件費が高騰し、コストダウンの意味合いも薄れてきております。新しいマーケットへのアクセスの検討が必要となる中で、生産拠点の見直しを進めていくところです。現時点で、どの地域にどの工場を作るのかということではありません。

Q. メカトロ事業について、ATM 市場予想が横ばい、ないし増えるとなっておりますが、中国やインドはスマホ決済が急成長していると感じています。ブラジル含めアフリカなどまで、2020 年以降一気にスマホ決済に進むのではないかと考えていますが、これについてどのようにみえていますか。またその対策を教えてください。仮想通貨なども注目されている中、セキュリティ面へのアプローチとして、OKI の技術を用いた事業展開をしていく構想があるのか、教えてください。

A. 確かに、世界的に電子マネー決済は伸びてきており、中国を例に見ると、電子マネーの決済件数は大幅に伸びています。その内容を見ると、若者による小額の決済が主です。高齢者や高額決済はまだ現金が主流ですが、今後減っていくと思います。インドについては、まだ ATM が普及していません。銀行業務の効率化という観点から、R-ATM で戦っていけると思っています。当面はさほど心配はないと思いますが、20 年、30 年後を考えると、現金決済は減っていくものと思われるので、セキュリティ面にも対応した電子決済機能を備えた ATM を供給していきたいと考えています。また、情報端末としても攻めていきたいと思っています。

Q. 端末だけの工夫ではなく、OKI の情報通信・ネットワーク技術を使って対応していくアイデアはありますか。

A. 様々な決済形態に対応できるよう金融・流通関係なく、対応していく意識でおります。

Q. メカトロ事業について、電子マネーの普及が速いです。スマホの普及で見たとき、固定電話の通信インフラがなかったために、新興国でスマホが普及したということがあります。ATM で見たとき、インドではインフラが整っていないからこそ、Fintech など、スマホ決済が進むリスクがあると思いますが、それに対する備えはありますか。また、Fintech について、ベンチャーと連携するなど、何かお考えはありますか。

A. 確かに、インフラが整っていないがためのスマホ決済の急速な普及も考えられます。これについては、Fintech への対応や、通信手段としてスマホを利用した ATM などを商品として準備を進めています。Fintech については、単独だけでは難しいところもありますので、

ベンチャーとのパートナーリングなどでしっかり対応していく考えです。

Q. 営業利益率 6%の目標について、前回の中計と同じですが、これは偶然そうになったのか、6%とした意味を教えてください。

A. 6%とした理由は、前中計で達成できなかったということが 1 つです。また、我々の事業を点検した際に、この営業利益率は達成できるだろうと考えております。前中計では色々な問題がありましたが、それらを解決して達成していきたいという思いも込められています。

Q. メカトロ事業について、2 点お伺いします。まず、ブラジルについて、キャッシュディスプレイのリプレース需要でリプレースメントサイクルに入ったのかなとずっと思っていたところです。しかし、底打ちをしたということ以外は顕在化していないように見受けられます。それは景気の問題なのか、稼働台数が減っているのか、それとも競合他社にまわっているのか、教えてください。次に、インドについて、中国の反省を踏まえて、複数のパートナーとお話をされたと認識していますが、狙ってそうになったのか、結果としてそうになったのでしょうか。分散するとそれはそれでデメリットがあると思いますが、いかがでしょうか。また、競合他社はどのようなスタンスか、そのチャンネルは OKI と比べてどうなのか、教えていただけないでしょうか。

A. ブラジルについては、まだリプレースメントサイクルに至っている状態ではなく、定常的なリプレースとっておきまして、急激に拡大するというステージではないと思っております。一部、経済的な問題もあり、ブラジル経済全体的に、投資の抑制がここ 2 年位続いており伸びていないのが状況です。インドのマルチチャンネルについては、私共の方からマルチチャンネルを目指していきたいと思ってしたことです。おっしゃるとおり、デメリットがあるということは重々承知しておりまして、その辺もきちんと勘案してこの販売戦略で進めていきたいと思っております。

(注) 本資料における予想、見通し、計画等は、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断される一定の前提に基づいております。したがって実際の業績は様々な要因により異なる可能性があります。なお、内容につきましては理解しやすいように部分的に加筆・修正をしております。