

2018年5月31日

## 事業戦略説明会 質疑応答サマリ

沖電気工業株式会社

Q1：プリンター事業で確認ですが、インダストリー・バーティカル市場での獲得済み案件として資料に流通と医療の事例の紹介があります。これは、今現状案件が出ている領域であって、例えば2020年度に売上高比率を17%にするにはここがメインとなり、プラスアルファについてはどこかの領域でインダストリーの市場を拡大していくという捉え方でいいのかということ。もう1点、2020年度の売上高比率についてオフィスが60%、インダストリーが17%、特機・大判が23%とありますが、この比率は日本市場ではどうなっているのでしょうか。

A1：最初のご質問について、当社がターゲットとしている業種は地域によって異なります。大枠で言うと医療と流通ですが、流通といっても様々な業態があって、例えばヨーロッパでは自動車の販売業や、国内だと家電量販店などがあります。ですから流通は色々なサブセグメントがあって、資料に掲載しているのは、どちらかと言うと典型的なGMS (General Merchandise Store)系のチェーン店になっています。これ以外のターゲット市場というものもあるので、さらに深掘りをしていきたいと考えています。逆に特定の自動車ディーラーであれば、自動車ディーラーに強いSIerのようなターゲットをグローバルで探しています。従来はディストリビューターがあり、リセラーがあって、それに流すというボックスムービングだったのですが、今は事業活動を大転換しています。必ずしもオンスケジュールで全てがうまくいっているわけではありませんが、この業種に強いローカルなSIerは誰か、そしてそのSIerのシステムインテグレーションに、当社のLEDプリンターが乗るような戦略をグローバルで考えているということです。

また、インダストリー・バーティカルの比率が現在一番高いのは国内です。特に当社が得意としているのは、ドラッグストアです。流通業の方は坪効率を考えます。バックヤードやレジカウンターの裏は、あまりスペースがありません。そこにプリンターを入れようとする、どうしてもレーザーではサイズが大きいので、OKIのプリンターを使っていたということがあります。

Q2：メカトロシステム事業に関する質問です。海外事業の取り組みのところで、本体からモジュールへ軸足を移す、生産ロケーションの再編とありますが、もう少し詳しく教えてください。本体の製造をやめるということではないとの理解でよろしいのか、またブラジルでの人的リソースの最適化について、どういったことを考えているのか教えてください。

A2：海外事業のモジュールについてですが、具体的には BRM(Bill Recycle Module)、認識ユニットを中心に、モジュール販売に軸足を置くということを考えています。お話ししましたように、RG8 という戦略商品を昨年リリースしましたが、初期段階における品質の問題で市場への投入が遅れました。その作り込みがきちんとできましたので、今年度以降は RG8 で勝負できるところは完成品でやっていきたいと考えています。

工場の件ですが、モジュール販売に軸足を徐々に移していくことを計画しておりますので、富岡と深センとブラジルにある工場についての最適な利用を総合的に考えていきます。

最後にブラジルですが、先ほどご説明しましたとおり、ブラジルでの事業はバンキングとリテールとサービスという 3 つの事業構成となっております。それぞれ事業運営の状況が違いますので、最適なリソース配置にしていきたいというのが今の計画です。具体的には人的リソースの削減といったこととなりますが、約 30 億円のコスト構造の改善を計画しています。

Q3：メカトロシステム事業について、中期施策としてのモジュール販売についてですが、それは中国もブラジルもそうするという事なのか教えてください。

次に短期施策について、国内 180 名の人員シフトというのが 2018 年 3 月末時点で 120 名済んでいるとのことですが、その時点でメカトロからどちらに移られたのか、また残りの 60 名はどのようなタイミングでどこに移るのかというのを、可能であれば教えてください。

最後に、短期の 4 つの施策というのは本日時点でもう実際に実行可能と決まっているのかという点と、それが実現するタイミング。その結果、メカトロの利益はどのように今期見ると考えているのかという点を教えてください。

A3：まずブラジル市場については、将来的には有望であることは確かだと思っています。当初はその市場の立ち上がり、これまでの他の市場のように急速に立ち上がるであろうと想定しておりました。ところが、実際はかなりゆっくりしたスピードで立ち上がっているというのが当社の現状認識です。ここまでは急速に立ち上がった場合に備えてということで、ある程度固定費を維持してきましたが、現状のスローな立ち上がりに見合った最適な固定費構造、最小化という形で構造改革を行っていきます。しかしその中でも、既に本体の受注もございますのでお客様への供給、サービス提供、こういった部分でお客様のご迷惑にならないような形で進めていきます。ただ今後のビジネス拡大という点においては、色々なアライアンスパートナーを通じたユニット供給などで、マーケットアプローチを見直していきたいと考えております。

中国につきましては、2013～2014 年頃のような、年間数万台規模の出荷というのはもうありません。中国ではキャッシュレス化が進んでおまして、台数的にもリプレイス程度の台数しかないということです。当社の ATM 本体での供給については、採算に合うような固定費構造の見直し、最小化ということで進めていきたいと考えております。また、その供給する台数に応じた販売体制ということでは、色々なパートナーとアライアンスを組み

ながら、モジュール、ユニットの供給で進めていきたいと考えております。

実際の時期がいつかのご質問につきましては、ブラジルの構造改革の着手ができますのが、第 2 四半期になります。数字として効果が確認できるのはそれ以降ということになるかと思えます。

180 名のシフトにつきましては、120 名が昨年度中に完了したということではなく、シフト先が決まったということです。大半は 4 月からは異動しておりますけれども、残り数十名は五月雨式に異動していくこととなります。追加の 60 名につきましてもこれからです。候補のセグメントはございます。成長領域ということで、情報通信や EMS がその中心となります。

Q4：情報通信事業について、2 つほど確認させていただきたいと思えます。1 つは共創事業の話がありましたが、これは世の中でいうところの PoC (Proof of Concept) みたいなことで、直ちに収入にはつながらない、または収入があっても利益にはなかなか貢献しないビジネスのことを指しているのか否か、もう少し詳しく教えてください。

それから 2 つ目は、先に話に出ましたメカトロの人員シフトというのが、情報通信部門の損益にはどう影響を与えているのか。外注費を減らすことでトータルとしては固定費増になっていない、あるいは一部で済んでいるのか。その辺りをもう少し具体的に教えてください。

A4：まず共創については、基本的な認識は PoC というところを、色々な分野で行っていると考えていただければと思います。ただ、本日ご説明しましたとおり、従来のベース事業という部分にかなり IoT 的な要素がもともと入っております。そこに対して非常にたくさんのお客様があり、その既存のお客様に対して、新しいこともやってみようという提案をする考えになっています。それが顧客深耕という形で、ベースの事業にもプラスになっている部分もあります。その点で、今後の売上に関しても非常に期待できる要素があるというのが 1 つ目です。

もう 1 つのご質問の人員シフトに関しては、メカトロということでハードの技術者であったり、生産というところでは情報通信事業の中で十分使える人材であるということです。結論としては外部流出費用が削減できるということで計画しておりますので、コスト増というのは発生いたしません。

Q5：プリンター事業について、資料の中にプロダクトミックスがどのように変わるかという数字があります。確認ですが、このプロダクトミックスのシフトが限界利益率を上げるということですが、収益性に対してどうインパクトを与えるのかと、消耗品ビジネスの割合に対してどうインパクトを与えるのかというのを教えてください。それなりにオフィス市場にインストールベースがあって、現在の消耗品のビジネスは大きいのではないかと思います。それにどのようなインパクトが出るかというのが気になることです。

A5：おっしゃるように、オフィスプリンターに関してはMIF(Machine in Field)があります。ただこの分野はハードウェア自体を売ると、全体の収益性は当然下がります。ハードウェアというのは結局損をしながら売っているのです、ハードウェアの販売を止めると一時的に消耗品の利益のウェイトが大きくなって、収益率が上がります。ただそれをやると、結局はMIFがどんどんなくなっていくわけです。実は今回の中期経営計画の、当社の大きな一つの賭けでもあるのですが、ラベルプリンターやインダストリー・バーティカルが増えていくスピードと、MIFの減少スピードとの勝負になります。一時的にオフィス向けのハードウェアを売らなければ、あるいは価格をコントロールして、結果的には数量を制限できれば、収益力というのは上がっていくのです。その間に、いわゆるPV(Print Volume)の高いインダストリー・バーティカル商品が増えていかないと、結果的には縮小均衡になってしまうのです。その辺りが一番大きなポイントになります。

限界利益というのは、当社の収益には非常に大きなインパクトがあります。固定費を少々減らすよりも、限界利益を上げた方が実ははるかにインパクトが大きくて、ざっくりした数字ですが、例えば限界利益率を上下に5%プラスした場合と、われわれの固定費をプラスマイナスした場合では、何倍も限界利益率の変動効果の方が大きいと考えています。

Q6：プリンターの販売についてうかがいます。COREFIDOでオフィスプリンターを伸ばしてきて、今MIFも相当あると思います。従来販売ルートもディストリビューター中心だったのが、ディーラーのウェイトがかなり大きくなってきているのではないかと思います。オフィスのウェイトをこれから下げるということになると、ディーラーのモチベーションを下げてしまうのではないかと思います、そのディーラーに対してインダストリーの販売を進められるのかどうか、どのように考えておられるのか教えてください。

A6：特にバーティカル商品について、当社はNIP(Non-Impact Printer)の必要な商品を特定の業務に売るので、ディーラーの扱う商売がそれほど激減するわけではないと考えています。また、COREFIDOはあくまで国内の事業だけです。国内については、実はオフィスは伸びています。現状の収益源も国内のオフィスなので、全体感で言うと国内についてはできる限りオフィス市場を死守しようとはしています。ただこれはバランスなので、結局オフィス用の商品をどうするかという問題になるわけです。

A3対応機はオフィス用にも使え、バーティカルにも使える。やはりそういう商品群になってくるのかなと考えます。ラベルプリンターやチケットプリンターについてはこの3カ年に限って見ると、それほど大きな商売になるわけではありません。どちらかと言うと当社はグローバルOEM、つまりグローバルなマーケットを相手にしているOEMベンダーに対して販売するルートと、SIerを通して販売するルート、特にそれも海外にと考えています。国内と海外だと様子が違うということです。

Q7：メカトロシステム事業について、モジュールの販売先については、これまでのような

金融向けの製品を狙っていくのか、それとも金融以外に使えるような分野があるのであれば、そういったところも狙っていくのかという点を確認させてください。

A7：モジュール販売につきましては、海外の取り組みということでお話をさせていただいております。どういう市場にというのは、当然金融市場もあると思いますが、できれば BRM は流通系のところも考えたい。それは今後どういう形で販売していくかという協議になると思いますので、今はそれ以上のことはお話できません。

Q8：メカトロシステム事業の販売体制を変更して、今後どういった領域を目指すのかということについて現在検討中ということですが、どれ位の時間軸で決定され、業績面がポジティブな方向に効いていくのかという点、また金融向けモジュール市場の競争環境、流通についても競争環境をどのように見ているのかコメントをお願いします。

A8：今年度中には、どういうモジュール販売の形態になるかというのは決めないといけないと考えており、モジュールについては海外向けで、先ほど申し上げました BRM を中心に考えております。それ以外にも、決済が多様化していますので、国内では ATM を応用したような、必要な機能を必要な場所に置くようなモジュール型の端末が出ておりますが、そういうものも OEM 等々で海外にも展開していきたいと考えております。

現状、グローバルでの ATM は、金融機関を中心とする入出金機という機能がメインですが、今後キャッシュレス化が進む中で決済の多様化、情報複合端末という形に進化していきたくて考えております。ですから現金に対するモジュールというのは機能の一部にすぎず、色々な複合機能を持ち合わせてもっとライトな形で展開していきたくて考えます。いわゆる従来の重量な ATM ではなく変化していきたくて。そういった進化をしていく中で、当社の得意なモジュールという形で供給していきたいと考えております。

一方、市場については金融と流通、これがクロスオーバーしていく中で、決済業務をどこがやるかについては、今までのように金融機関がそれを担うという固定概念はなくなっていき、その流れの中でサービスを供給するベンダーも様々な姿になっていきたくて。ということで、あまり限定しないで広くパートナーリングを模索していきたいと考えております。

Q9：プリンター事業について、オフィスプリンターで見たときに、MIF 当たりの消耗品の使用量というのは、この数年どのように推移しているか。世の中で売れている紙の数量だけを見ていくと、日本も減っており、ワールドワイドでそういう傾向なのではないかと思っております。MIF 当たりの消耗品としてはどうなのかということと、この中期経営計画の前提の中では、その点をどのような数字で見ているのかというのを教えてください。

A9：ハードウェアに対する消耗品の売上割合は、リターンレートでわれわれは定義しておりますが、おっしゃるような下がっています。ただ国内は、諸外国に比べるとまだ持ち直しています。というのも、他社も同様だと思っておりますが、いわゆる純正品が多くて、比較的

サードパーティー品が少ないというのが国内マーケットの構造だと思っています。それでも長期的にみれば下がってきてはいます。

問題は海外ですが、特にヨーロッパは国境を超えてサードパーティー品が入ってきたりしておりますので、正確なデータは捕捉しきれないというのが実情です。

**Q10**：メカトロシステム事業に関してですが、リカーリングビジネスの収入拡大という説明について、成熟した国内のマーケットでいうと、どなたか他のプレーヤーが今担っていることを **OKI** が代わりにやる、あるいは全体としてまとめてやっていくと、そういうお話かなと思います。お客様から見たときに、**OKI** にフルアウトソースするというのは、どのようなメリットがあるのかというのを教えてください。

**A10**：フルアウトソースではひとつ大きなお客様がございまして、これからも増えるというのは間違いありません。当社は運用の周辺ビジネスを以前からやっておりますので、その辺りが強みと考えています。

また、例えばメーカーである **OKI** がフルアウトソースをやるときのお客様のメリットといたしますと、ひとつは手間がかからなくなる。それからハードを提供しているのも、より触れる領域といいますか、原因や何かを当社側においてリモートで把握し、より直截的に遠隔でのオペレーション等々もできる。よりスピーディな、遠隔操作的な対応これらを通じたコスト削減が実現できるというのが、お客様にとっての最大のメリットであります。

(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・修正しております。