2023 年 3 月期 決算説明会 質疑応答の主な内容

1. 営業利益について、2 月 10 日に開示した計画と 22 年度実績のギャップは。23 年度の日本事業における見通しの確度は

- 日本事業の計画未達と連結消去（未実現利益）の影響が大きい。日本事業の未達は、プリンタ需要の偏在化によって販売が計画から後ろ倒しとなり、粗利が低下したことに起因する。また、一部のプリンタ障害対応などで販管費が増加したことも影響した
- その中で 23 年度の日本事業は、人手不足や効率化など社会課題の変化に伴い、RFID や自動化の需要は底堅く推移することを見込む。また価格改定効果の顕在化、顧客ターゲティング精緻化と接点の最適化など営業活動の高度化などが進捗する。バリューチェーン改革も本格化させ、収益体質の底上げに取り組む
- 以上のことから、23 年度の計画を達成することをめざす

2. 高度化したソリューションが提案できる営業担当者の割合は

- 現状は約 2 割の営業担当者が RFID などのソリューションを提案できている
- 需要が旺盛であり、この割合を向上すべく、積極的にリソースを投下して取り組みを進めている。お客さまの課題やソリューション提案に知見、経験を持つメンバーを市場別にチーム編成し、そこが核となって各拠点の営業担当者に知見の展開を進めている。加えて、RFID や自動化など、商品や技術に特化したチームもあり、上述の市場別チームと連携して営業担当者をサポートしている
- また、Web などでの教育や動画などの販促資料の拡充など、コロナ禍での働き方改革によりオンラインで成果をだすことにも注力してきており、効果が出ている
- 25 年度には連結売上に占める RFID、自動化、ソフトウェアの売上の構成比は 15%をめざしている

3. 23 年度の営業利益について増減要因は

- 日本事業は、増収効果、価格改定とミックス良化による粗利改善を見込むことで増益を計画している
- 海外事業は、ロシア事業が影響して対前年比で減益の計画。ロシア事業を除くベースでは増益を見込んでいる
- ロシア事業の減益の背景は、22 年度は同業他社で供給制約があった。一方で当社は供給の工夫によりシェアを伸長させたことで、売上・利益ともに好調だった。23 年度はこの状況も落ち着き、通常水準に戻ることを見込んでいる

4. 米州のベース事業で Q4 実績が低調な背景は

- リテール市場が景気後退の影響を受けて計画よりも売上が減少した。これは直販だけでなく、ディストリビューターでもプリンタ在庫が増加したことで調整が入り、販売が低調に推移した。景気後退の影響は、短期的と見ている
- また、体制強化のために人的資本に投資したことで販管費が増加した。しかし、この投資はソリューションビジネスの強化を企図しているもので、効果は今後着実に顕在化すると見込んでいる

5. ロシア事業の今後の方針は

- 株主価値を毀損しないことを念頭に、あらゆる選択肢を排除せずに検討を続けている
- 現状を鑑み、ロシア子会社との輸出入や新規投資の停止など、一定の制約を持って当面は事業の継続を前提としている
- また、23 年度からは担当執行役員を新たに配置して、本社からも事業をより確実に管掌できる体制を敷いた

6. バリューチェーン改革は数年前からの取り組みだったが、変化点は。目標と進捗について教えてください

- コロナ禍、サプライチェーン混乱による部材調達難、原材料高騰による価格改定活動などの外部環境の変化が重なり、眼前の目標達成に優先度を上げて取り組んだ結果、本改革への対応が遅滞していた。しかし、このような状況が一服し、今期より日本事業統括直轄の改革プロジェクトチームを複数作り、各チームが既に活動を開始している
- 現在、8 つほどのプロジェクトで実態を精査して KPI、KGI を策定している。当社はお客さまごとの個別解を強みにしてきたことでサプライ基材が同業他社に比して多くあるなど、清流化・効率化可能な部分がある。これらを具体的に最適化していくことで、着実に成果を出す考えである

7. 説明資料 38 ページの意思決定の迅速化で、具体的な変化点について教えてください

- 4 月の新体制スタートから執行役員会に権限移譲を行い、決裁金額の上限を引き上げた
- 同時に、非業務執行取締役がメンバーとして参画する経営戦略会議を新設し、中長期成長戦略の方向付けを行うことで、執行側の意思決定の適切性を確保する
- このことで中長期方針に基づき、執行側で責任を持ち、迅速に取り組んで成果を出せるよう企図した。新市場へも迅速に、具体的に取り組んでいく
- 加えて、投資案件を検討する「案件検討委員会」を執行役員会の下部組織に置くことで、従来と同等のガバナンスレベルを担保する

（以上）