2023 年 3 月期 第 3 四半期 決算説明会 質疑応答の主な内容

1. 日本事業と海外事業の Q4 および 23 年度の見込みは

- 日本事業は、Q3 までを振り返るとコスト上昇など外部環境変化への対応に時間を要した。累積効果の大きい価格改定活動にリソースを傾けたことで、プリンタ販売や商談のクロージング活動に従来比で十分に注力できなかったことが収益に影響した
- 価格改定活動の状況は、かなり改善されてきた。一方で、プリンタ販売は回復に時間を要する可能性がある。背景には、マニュファクチャリングを中心に業績の回復がスローな業界や好調さが一服した業界からの需要が低位にとどまる可能性があるためだ。24 年度に主力機種（インダストリアル、主にマニュファクチャリングやロジスティクス向け）において新商品をリリースすることから、これ以降に需要が活発化していくとみて対策を計画している
- 全市場を見ると、23 年度以降は需要の回復基調が継続すると予測しているが、楽観視はできない。そのため、価格改定や商談のクロージングなどの取り組みを着実に進めることで、より早期の収益改善をめざす
- 海外事業は、Q3 まではほぼ計画通りに推移した。これは、全地域におけるコト売り*とモノ売りのバランスの取れた営業施策に加え、上期において製造や物流面での改善によってプリンタの供給制約が大幅に解消したことも背景にある
- 同業他社も徐々に供給制約が緩和されつつあることから、Q4 以降の当社業績に影響を及ぼす可能性がある。また、欧米を中心に景気減速の懸念などもあり、先行き不透明な状況が続くため、商談進捗などの管理を継続して強化する

* 商品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、ROI の提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念

2. 価格改定とコスト上昇の Q4 および 23 年度の見込みは

- 海外事業は、メカトロ・サプライともに、コスト上昇に対してほぼリアルタイムに価格改定ができている
- 日本事業は、コスト上昇に対して価格改定の効果発現に遅効性がある。例えば、21 年度後半からのコスト上昇に対して、価格改定活動による効果発現は今期の Q1 以降であった
- 現在、プリンタにおいては部材供給が安定化しており、コスト上昇に一服感があり、この傾向が継続すると見ている。一方で、サプライは 23 年度も引き続きコスト上昇の可能性があり、想定されるコスト上昇に対してその影響を見越した価格改定活動を展開していく。そして 23 年度は、全コスト上昇分に対して価格改定を実施する計画である

3. 23 年度以降の販管費や設備投資の見込みは

- ベースアップなど人件費は増加の可能性があるが、販管費全体を適正化する取り組みを継続する
- 投資については、持続的な成長という観点で優先順位をつけて実施する。例えば RFID の需要が旺盛なことから、安定的な供給体制の確保・増強に向けた投資を増やすべく計画している。また、長期成長の観点では、新規事業への投資もバランスを勘案して進める

4. ロシア事業の現状と今後の対応は

- 食品・飲料や日用品などが主なお客さまであることと、ビジネスがロシア国内で完結することから、堅調に推移している。また、同業他社が原材料の調達難に直面するなど供給制約を抱えるなか、当社はさまざまな工夫で調達面でのハードルをクリアしていることなどが、シェア拡大に寄与している
- ただし、このような状況が今後も継続するかどうかは不透明感が多分にあり、当然あらゆる選択肢を排除せず、引き続き対応を検討している

5. 小瀧氏の体制に対する自身の評価と新体制について教えてください

- 実行できたことは以下の 4 点である
  1 つ目は、本業である自動認識ソリューション事業への集中と、それを進化させる体制を構築した。本業と関わりが必ずしも深いとは言えない事業や、不採算となっていた事業の整理により、事業ポートフォリオを再構築し、ポテンシャルの高い本業に集中できる体制を確立した
  2 つ目は、海外事業を強化・拡大できた。日本との連携により海外にコト売りを浸透させ、市場・業界ごとのターゲット顧客に課題解決のアプローチができるようになった
  3 つ目は、中長期の成長を視野に、IT インフラの整備を進めた。CRM の導入・活用推進や、新システム構築への投資などがそれにあたる
  4 つ目は、IoT 化やデジタル化が進むなか、競争優位となる商品・サービスの開発を進めた。例えばプリンタ共通プラットフォーム開発などである
  一方で、日本事業の回復が想定以上に時間を要していることなど、変革に遅れがあった
- コロナ禍を経て事業環境の変化のスピードが格段に増す中で、当社グループが持続的に成長していくためには、次代に向けて柔軟で大胆な経営を実現する必要があるとの考えから、変革への実行力に優れる小沼にバトンを渡し、新しい経営体制に移行することとした
- 新体制では、社会課題を捉えたソリューションの提供で世界社会の発展に貢献するという、従前からの事業成長・売上伸長を加速させる方針には変更はないが、事業計画の精緻化や進捗管理の徹底を進める
- 日本事業では、サプライの販売予測や CRM による商談管理が進み、計画立案や進捗管理の改善に寄与している。日本でより一層進化させるとともに、海外へもこの管理手法を展開する。これらの改善は、生産や物流面など社内バリューチェーンの最適化につなげていく
- 加えて、優先すべき投資計画から販管費の効率執行と確実な計画遂行で企業価値の向上をめざしていく

（以上）