コニカミノルタ株式会社

中期経営計画進捗説明会

2025 年 4 月 24 日

イベント概要

[企業名] コニカミノルタ株式会社

[企業 ID] 4902

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 中期経営計画説明会

[イベント名] 中期経営計画進捗説明会

[決算期]

[日程] 2025 年 4 月 24 日

[ページ数] 35

[時間] 13:00 – 14:12
（合計：72 分、登壇：34 分、質疑応答：38 分）

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 6 名
取締役 代表執行役社長 兼 CEO　　大幸　利充（以下、大幸）
取締役 常務執行役 インダストリー事業管掌
葛原　憲康（以下、葛原）

常務執行役 技術管掌	江口　俊哉（以下、江口）
取締役 常務執行役 経理・財務・法務担当	平井　善博（以下、平井）
常務執行役 情報機器事業管掌	高山　典久（以下、高山）
執行役 広報・IR 担当	岡村　美和（以下、岡村）

[アナリスト名]*	
シティグループ証券	芝野　正紘
SMBC 日興証券	桂　竜輔
ジェフリーズ証券	中名生　正弘
モルガン・スタンレーMUFG 証券	山崎　みえ
岡三証券	島本　隆司

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

岡村：これより、コニカミノルタ株式会社、中期経営計画進捗説明会を開始いたします。本日はお忙しい中、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。

本日の説明会に先立ち、11 時半にリリースを 2 点、説明会の資料 1 点を開示しております。Web サイト等でご確認いただけると幸いです。

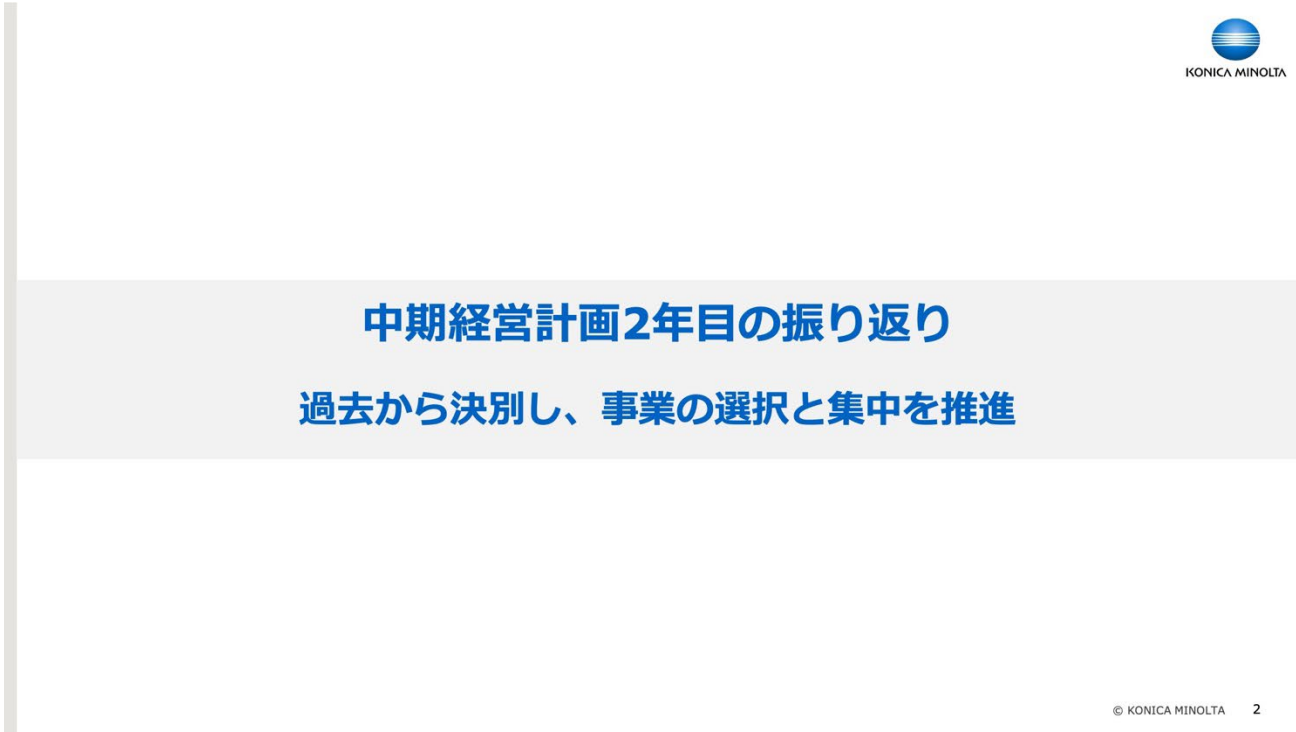
これから、本題に入っていきたいと思います。本日の登壇者は、コニカミノルタ株式会社代表執行役社長兼 CEO の大幸利充です。

質疑応答については、以下のメンバーが大幸をサポートします。常務執行役員、インダストリー事業管掌の葛原憲康、常務執行役、技術管掌の江口俊哉、常務執行役、経理・財務・法務担当の平井善博、常務執行役、情報機器事業管掌の高山典久、司会進行は、広報・IR 担当の岡村が務めます。

この後、大幸からのご説明の間、皆様はカメラ機能のオフ、音声ミュートでお願いいたします。大幸からのご説明の後、皆様からのご質問に回答させていただきます。

質疑応答の時間帯は最大 1 時間を確保しておりますが、本日は決算発表等忙しいかと思いますので、なるべく効率よく進め、前倒しで進行していきたいと思っております。質疑応答については、まず資本市場関係者の方からご質問いただき、その後に報道機関の関係者の皆様からいただきたいと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

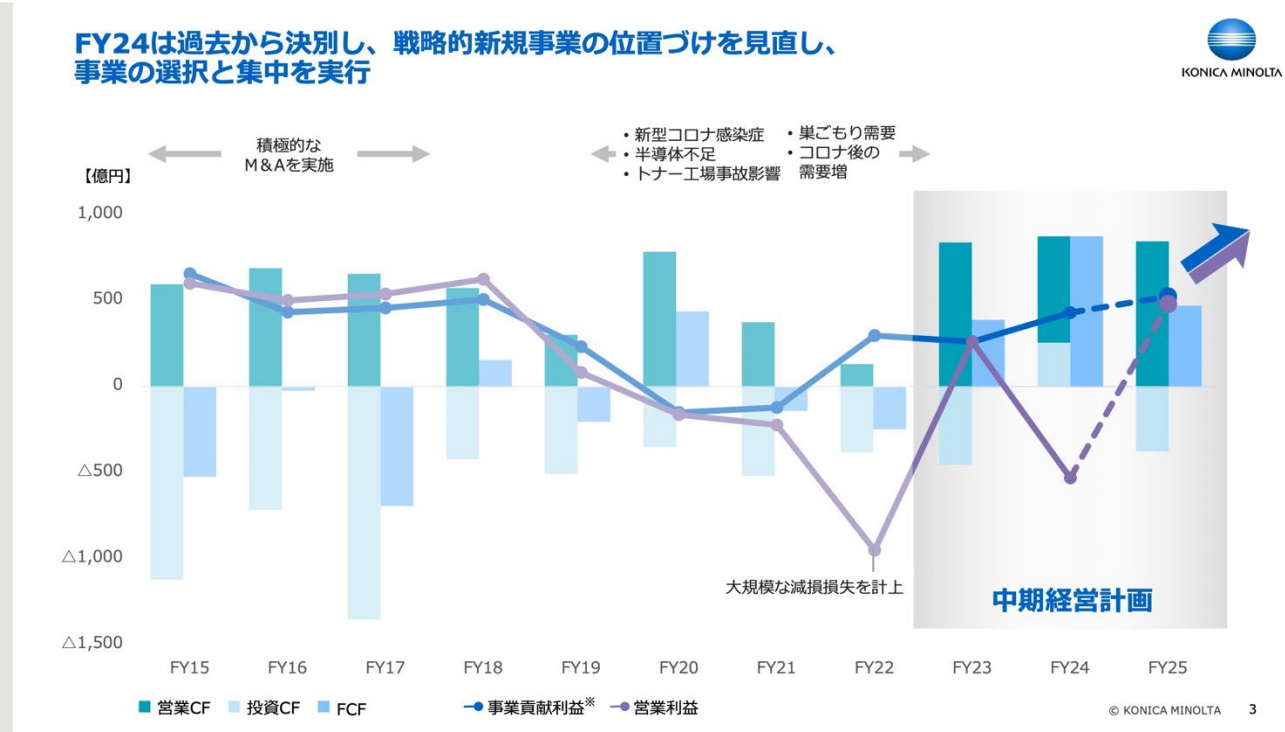
大幸さん、よろしくお願いします。



大幸：皆さん、こんにちは。早速ですが、本日発表しております内容について説明させていただきます。

24 年度の業績予想の修正、その背景にある中期経営計画の進捗、および現時点での 25 年度の見通しや 26 年度以降のさらなる成長に対する取り組みについて私からご説明します。

最初に、中期経営計画 2 年の振り返りという内容です。23 年度の中期経営計画のスタートに当たり、過去から決別し、事業の選択と集中を推進することを目標に掲げてきました。2 年目を終えた今、あらためて過去の振り返りとともに、どこまで改革を推進できたかなどについてお話しします。

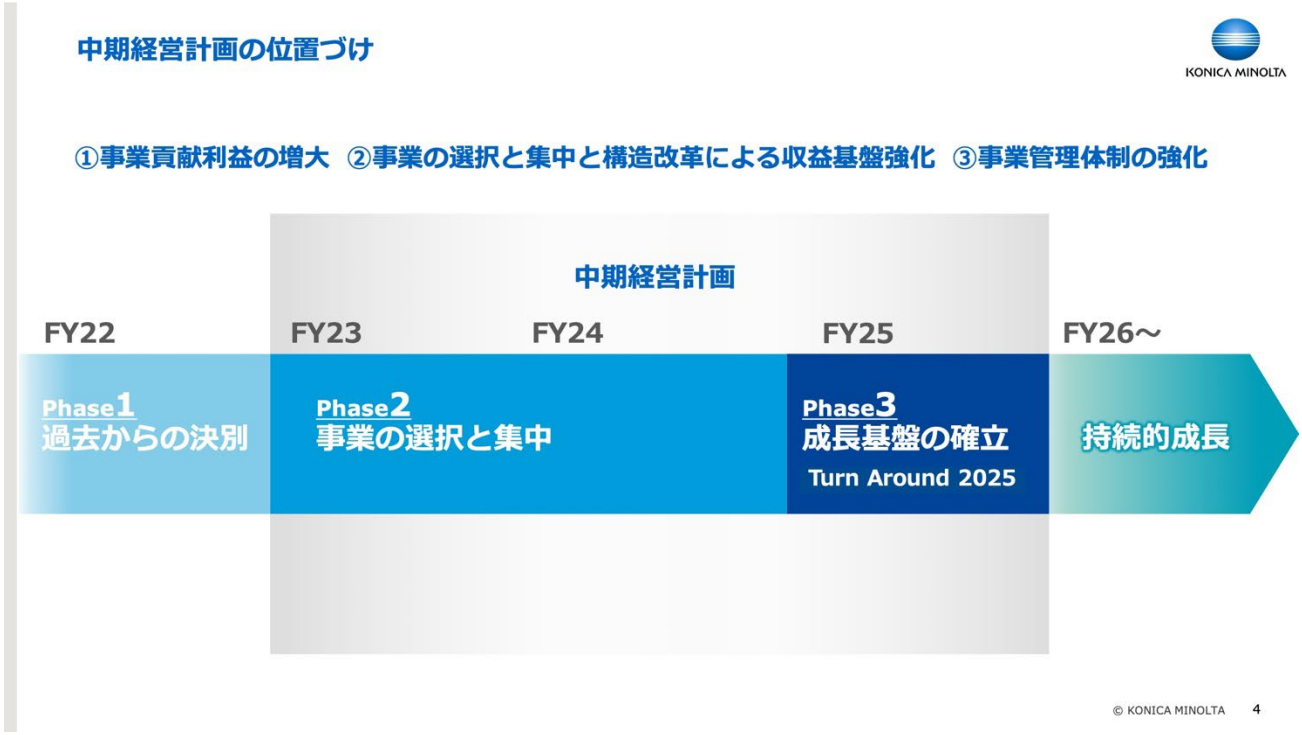


過去 10 年間の振り返りです。15 年度から 17 年度までの 3 カ年で、オフィスプリントのピークアウトを見据え、新しい収益の柱の構築を目指して積極的な M&A を実施し、営業キャッシュ・フローを上回る投資を行ってきました。

20 年度からは、新型コロナ感染症、半導体の不足、トナー工場での事故など、厳しい経営環境下に置かれました。こういった外的要因、内的要因等もあり、20 年度は事業貢献利益、営業利益ともに赤字 2 位転落となった過去があります。

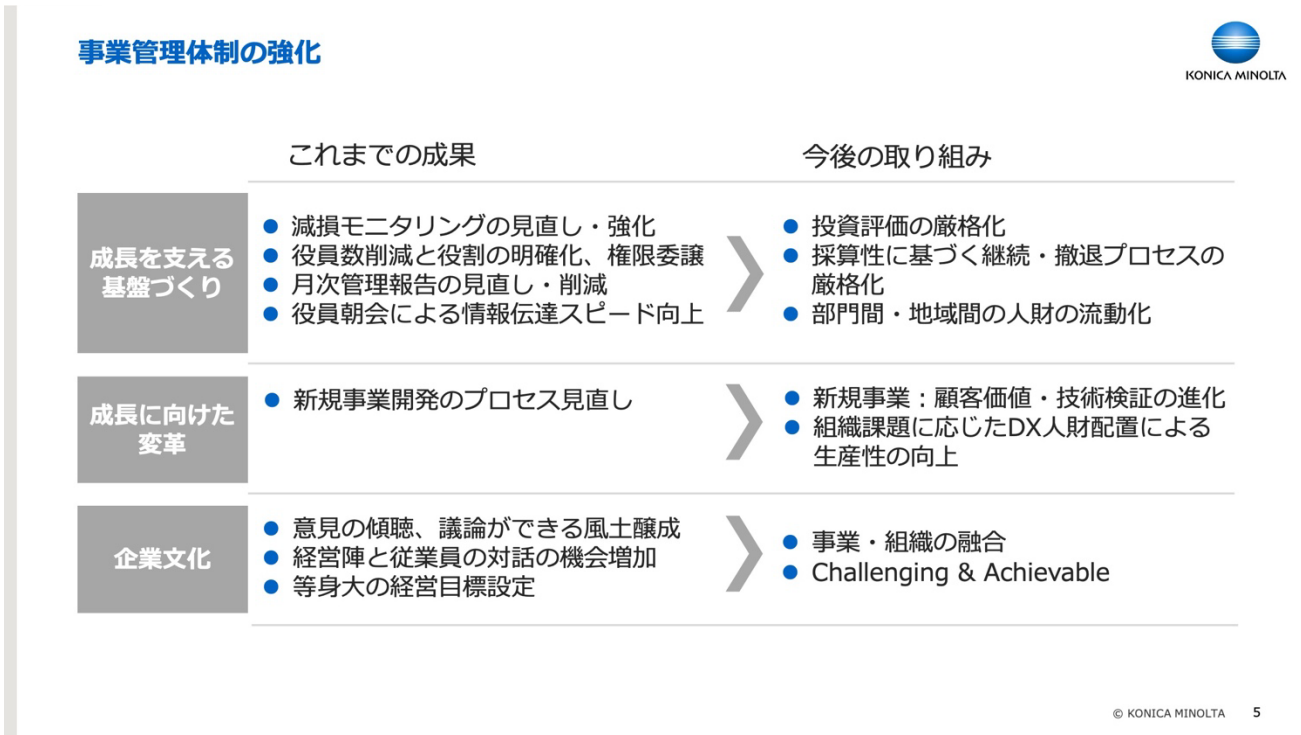
私自身、社長に就任した 22 年度には大規模な減損損失の計上に踏み切り、早期に高収益企業に回帰するため、戦略的な新規事業の位置づけを見直し、事業の選択と集中を進める決断をしました。

そして、24 年度までは、まさにこの事業の選択と集中を完遂させる覚悟をもって臨んできたという経緯になります。



中期計画の最初の 2 年である 23 年度と 24 年度は、事業の選択と集中の実行に加え、グローバル構造改革も追加で実施しています。

また、最終年度の 25 年度は、26 年度以降の持続的な成長に向けた成長基盤を確立する年として、Turn Around 2025 と名付けて取り組んでいきます。



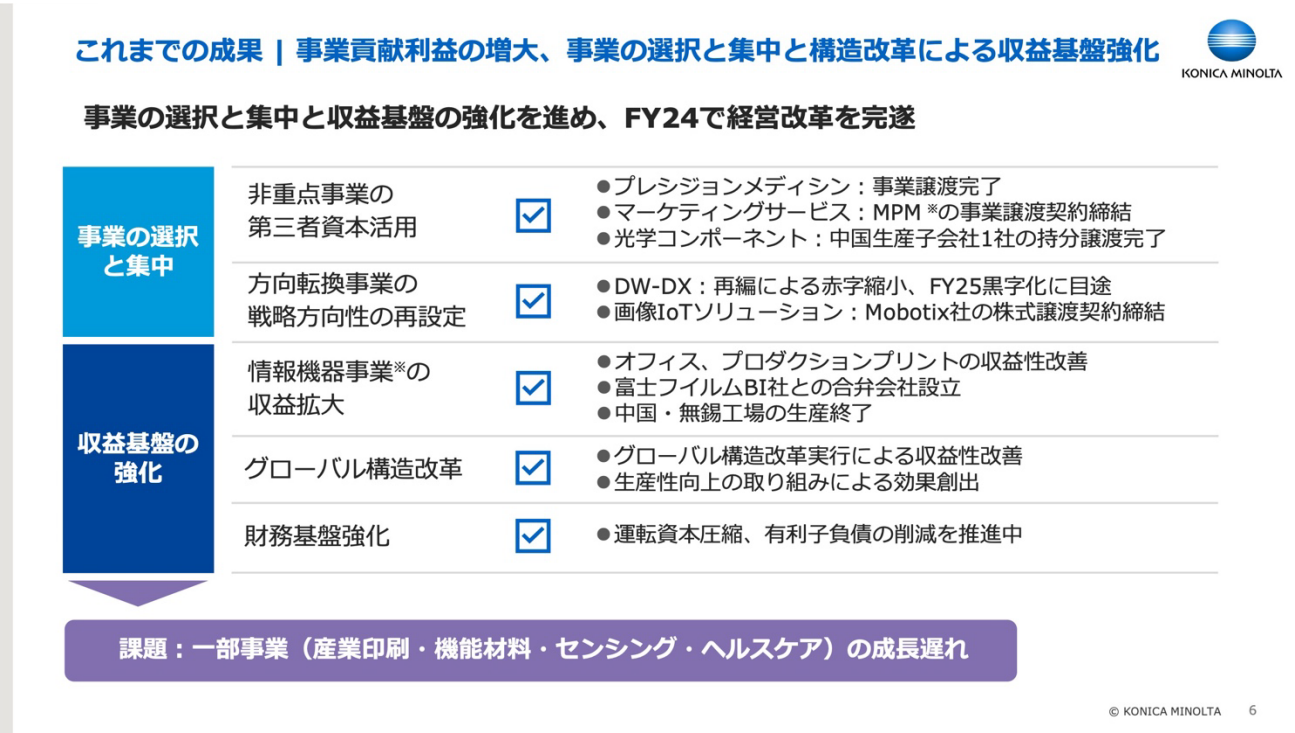
事業管理体制の強化という点について整理しています。過去の反省を踏まえ、経営を内側からよくするための施策として、事業の管理体制の強化に取り組んでいます。

成長を支える基盤づくりとして、減損の予兆モニタリングの強化や、投資評価、事業の継続、撤退プロセス等の見直しを行っています。既に、これらの厳格な運用も開始している状況です。

成長に向けた変革として、新規事業開発のプロセスも見直し、今後は顧客価値や技術検証を従来以上に徹底し、計画してまいります。DX 推進に関しては、ボトムアップによる課題解決とトップダウンによる展開により、さらなる生産性の向上を進めます。

また、企業の変革や改革は、短期的な取り組みだけでは実行できず、企業文化を変えていく必要があると考えています。これまでも、まずは従業員との対話が最重要と考え、四半期決算ごとに質疑を含めた社内説明会や各拠点でのタウンホールミーティングを開催しています。

今後は、さらに経営陣と従業員との対話を増やし、事業や組織の壁を越えて文化を融合させていく取り組みも進めてまいりたいと思っています。

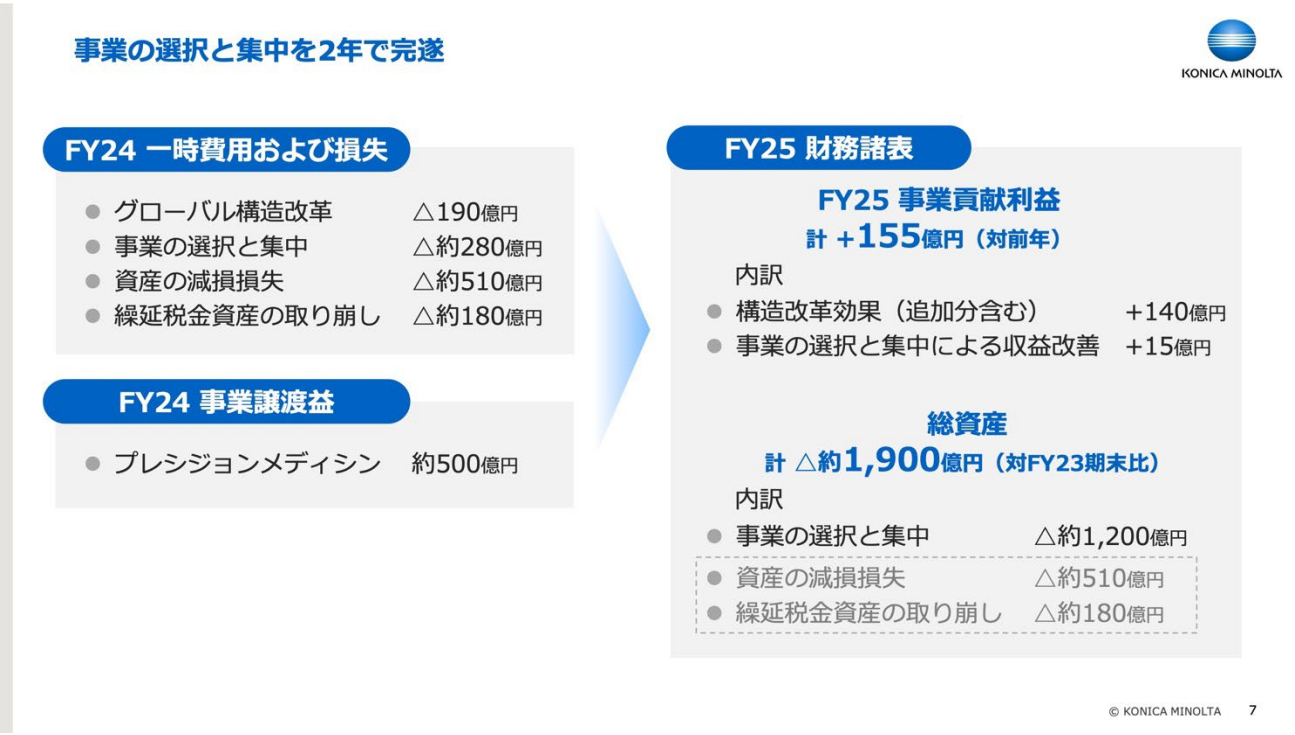


この 2 年間の成果について整理しています。24 年度は、多くの経営改革に取り組み、やろうと設定した施策は全て完遂できたと考えています。

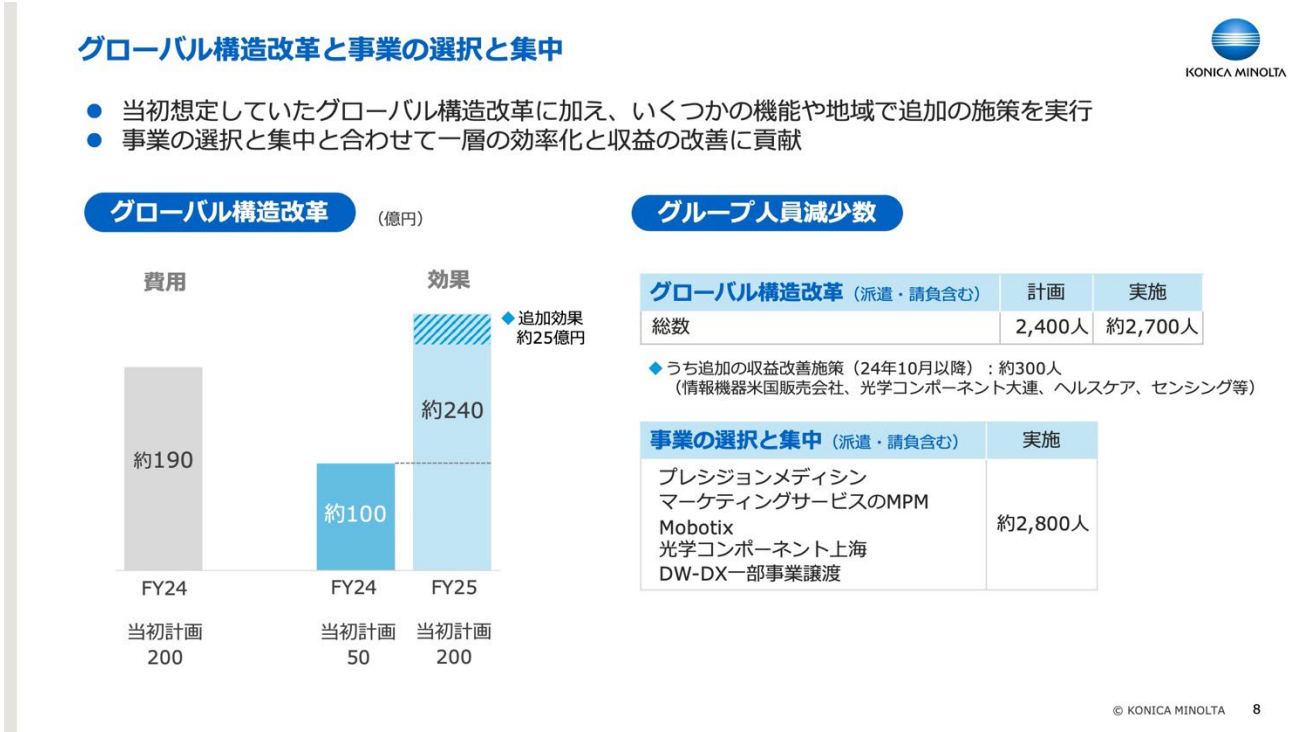
事業の選択と集中の施策については、非重点事業と位置づけたマーケティングサービスにおける海外 MPM サービスの事業譲渡契約、方向転換事業と位置づけた画像 IoT ソリューションにおける Mobotix の株式譲渡契約を 24 年度第 4 四半期にそれぞれ締結しています。

また、収益基盤強化の取り組みでは、オフィス、プロダクションプリントの収益が着実に回復、拡大しています。グローバル構造改革も、当初の計画を上回る効果を得られる見通しです。事業譲渡によって得られたキャッシュを中心に、有利子負債の削減も推進中であり、財務基盤の強化は 25 年度末に向けて計画どおり進捗しています。

一方で、中期経営計画で強化事業と位置づけた一部のビジネスユニットにおける収益性の悪化や成長の遅れについては、引き続き経営課題と認識し、改善に向けて加速していかなければならないと認識しています。

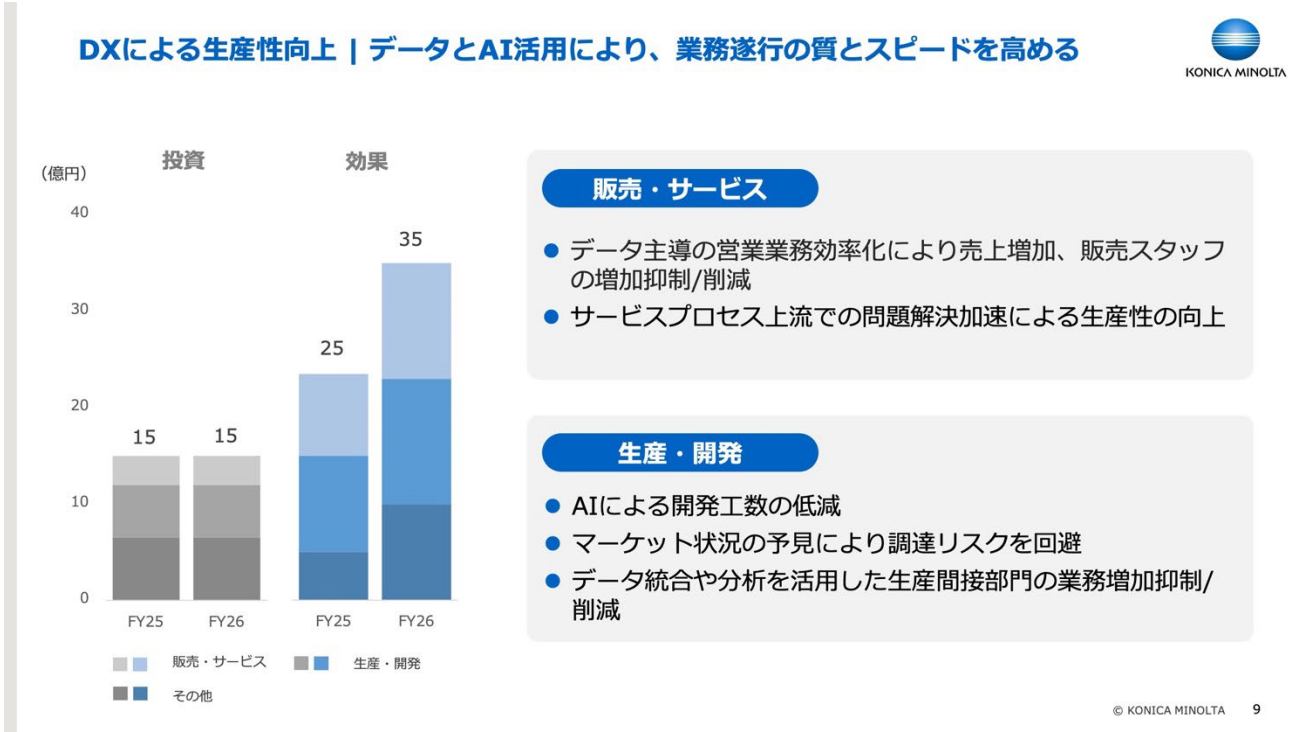


今申し上げた選択と集中を少し数字も含めて説明しています。この 2 年で完遂したことで、事業貢献利益に対する効果とともに、24 年度の施策による総資産の圧縮効果は 25 年度に向けて 1,900 億円となります。さらに、貢献利益も 25 年度に向けて 155 億円という改善が見込まれる状況になっています。



実行してきたグローバル構造改革についての整理です。人員という観点からになります。グローバルの構造改革と事業の選択と集中の実行に伴って、当社グループの人員の変化をスライドの右側にお示ししています。

当初想定に対して、いくつかの機能や地域でも追加の施策を実行しました。また、グローバル構造改革として、24 年度には追加の施策を合わせて約 190 億円の一過性費用を計上する見込みですが、それらによる利益押し上げ効果については 240 億円、そのうち 24 年度で約 100 億円が既に顕在化している 25 年度は、24 年からは 140 億円程度の増加、改善を見込んでいる状況です。

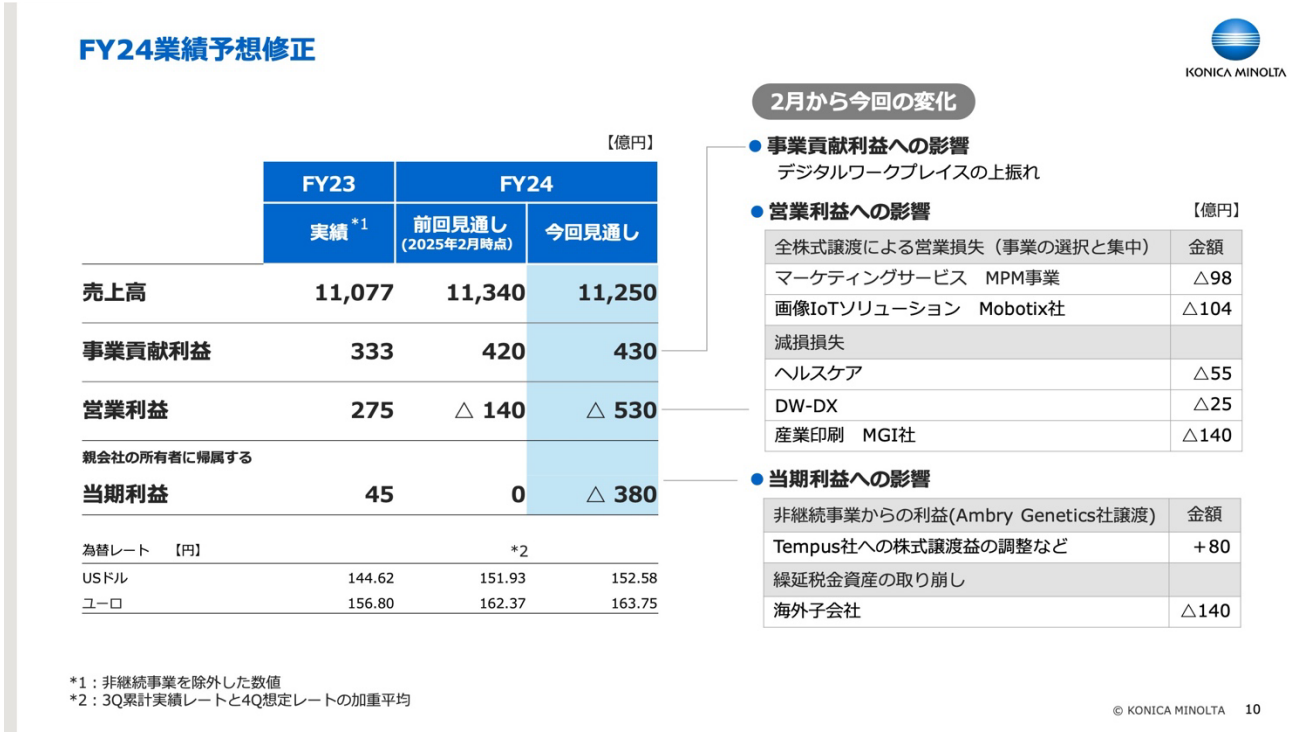


こういう構造改革を進める一方で、DX を活用した生産性の向上にも取り組んでいます。これについて、このスライドで説明しています。

既に、販売サービスや生産開発等の領域において、データ等、AI の活用を進めています。現場のニーズや取り組んでいる案件から、確実に業務の生産性向上、それだけでなく、こういうものを活用し、新たにお客様への提供価値を向上させる、こういうことが目指していく姿であり、それに近づいていると確信しています。

25 年度からは、数多くある DX 推進テーマの中から、投資対効果が得られるものを中心に積極的に推進していく予定です。

また、AI 活用は、そのアウトプットをうのみにしないこともちろん重要ですが、それ以上に活用次第で議論や検討の質が高まって、迅速な意思決定にも導いていく効果が大きく、私自身も先頭に立って AI の活用については社内プロモートを進めていきます。



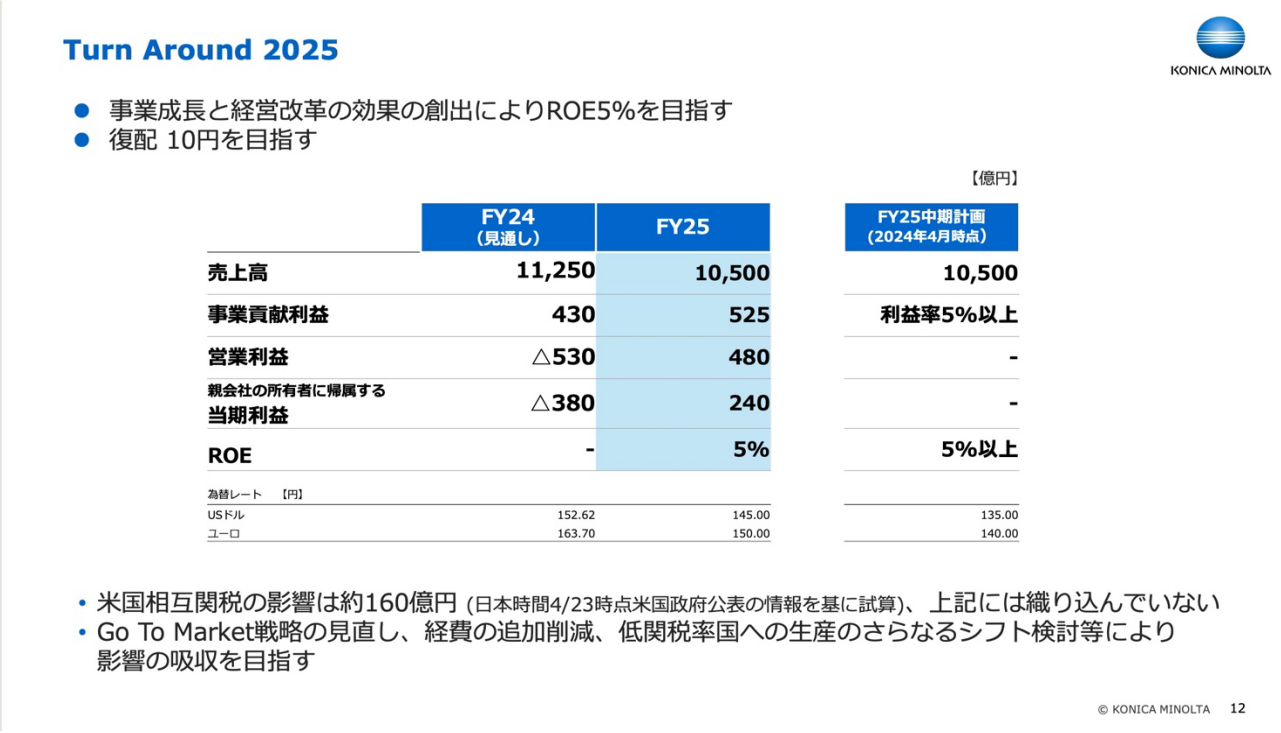
続いて、24 年度の業績予想の修正です。これまでの改革の結果を踏まえ、24 年度の通期業績予想を修正しています。

事業の稼ぐ力の指標としている事業貢献利益、一過性要因の影響を受けない指標であり、期初の見通しを確実にクリアしながら着実に改善を示すことができたと見ています。業績予想を超過し、約 430 億円で着地する見込みとなっています。

次に、第 4 四半期に事業の選択と集中を完遂させたことによって、事業譲渡による営業損失と将来の事業計画を見直した減損テストによる減損損失を織り込み、営業利益は前回の見通しから 390 億円の下方修正をします。

当期利益には、これらの影響に加え、Ambry Genetics 社の事業譲渡対価である Tempus 社への株式譲渡益の調整を利益計上する見込みです。また、海外子会社の繰延税金資産の取り崩しを計上する見込みで、当期利益は前回の見通しから 380 億円の下方修正となります。

続いて、Turn Around 2025 というところで、25 年度について説明してまいります。



まず、これらの 24 年までの経営改革の結果を踏まえた 25 年度の説明となります。売上高は、為替の前提を 24 年度よりも円高に設定しています。それと、事業譲渡などの影響によって、売上高は前年から見ると減収を想定している状況です。インダストリーを中心に既存の事業をしっかりと伸ばしていきますが、減収。

サポート
日本 050-5212-7790
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

一方で、事業貢献利益は、事業成長と先ほどの経営改革の効果により、525 億円に増加する見込みです。

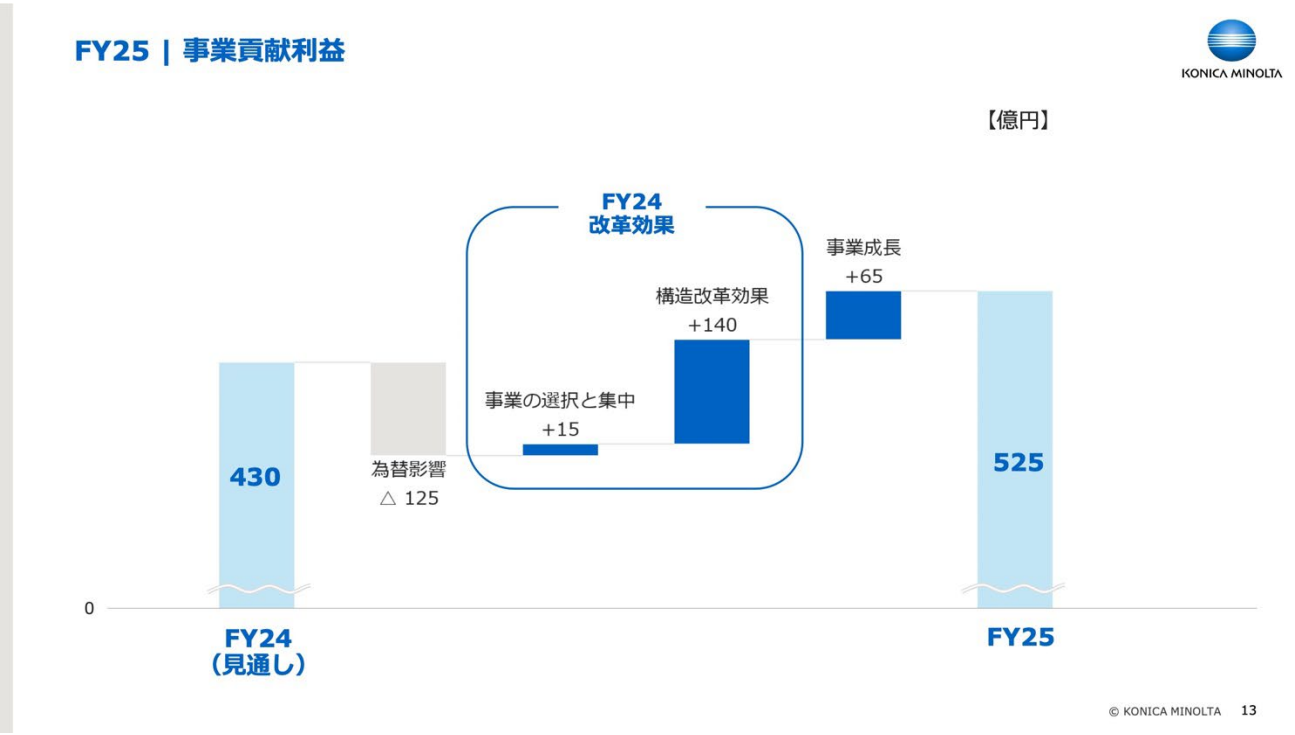
経営改革の完遂により、25 年度は一過性要因がほぼなくなり、営業利益は 480 億円の見込み、当期利益は 240 億円を見込んでおり、ROE は 5%以上を目指すというのが現時点の考え方です。

配当は、25 年度から株主の皆様への再開を行って、年間 10 円を目指してまいります。

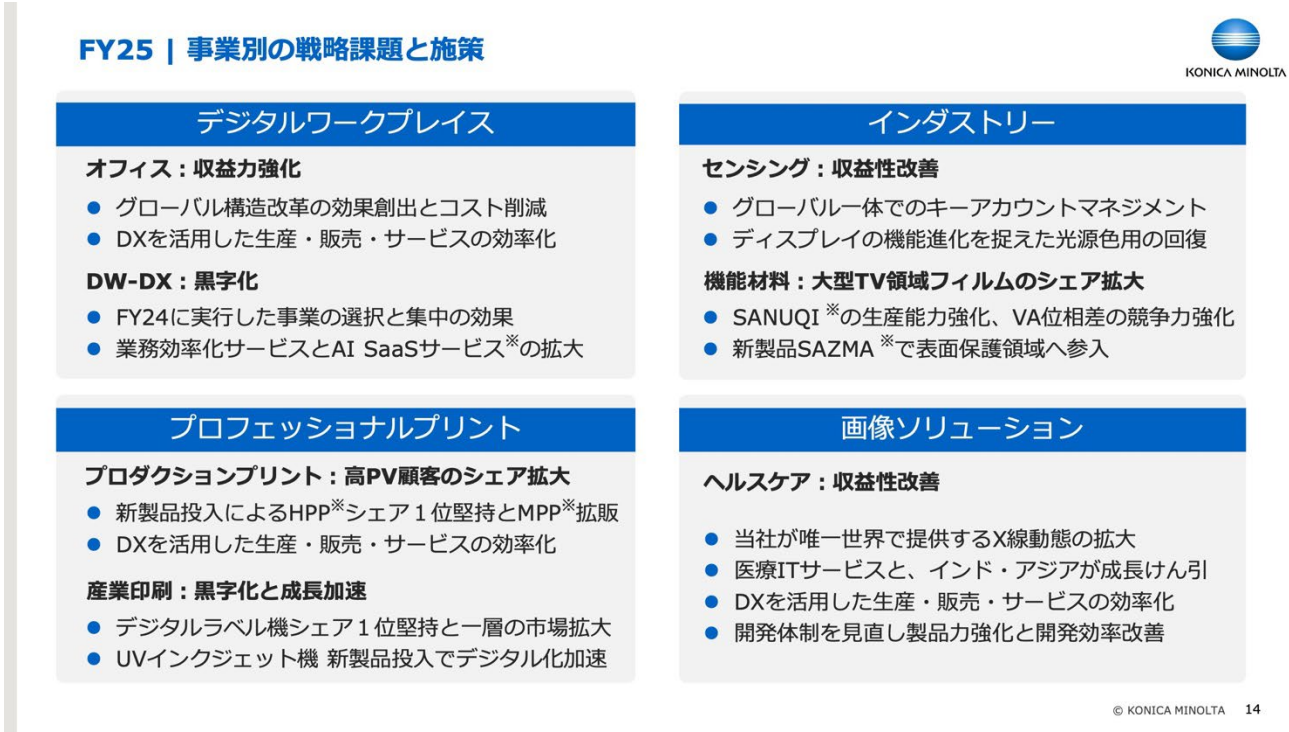
米国の相互関税の影響は不透明な部分がありますが、日本時間の 4 月 23 日までに米国政府により公表されている情報をもとに、約 160 億円と試算しています。

この影響は現時点では、先ほど述べた通期の考え方には反映はしていませんが、Go To Market 戦略の見直し、経費の追加削減、低関税率国への生産のさらなるシフトの可能性を検討し、これらの影響の吸収を目指してまいりたいと思っています。

25 年度は、当社を再び成長軌道に戻す基盤を構築して、Turn Around を実現する年度にしていきたいと考えています。



24 年を起点とした貢献利益に対しての滝チャートという説明です。



25 年度の事業別の主な戦略課題と施策について説明しています。

まず、オフィス事業は、引き続き収益力を強化していきます。特に、先ほど説明した DX を活用した生産・販売・サービス業務の効率化を図ってまいります。DW-DX 事業は、24 年度に実行した改革により黒字化を見込んでいます。

プロフェッショナルプリント事業は、デジタル印刷機の市場成長を捉え、プロダクションプリントの新製品投入により、高速印刷機、特にハイエンドのプロダクションプリントはシェア No.1 を堅持していくことにこだわり、やや成長が滞っていた中速印刷機のセグメントで拡販、もう一度シェア No.1 を目指す取り組みを強化してまいります。

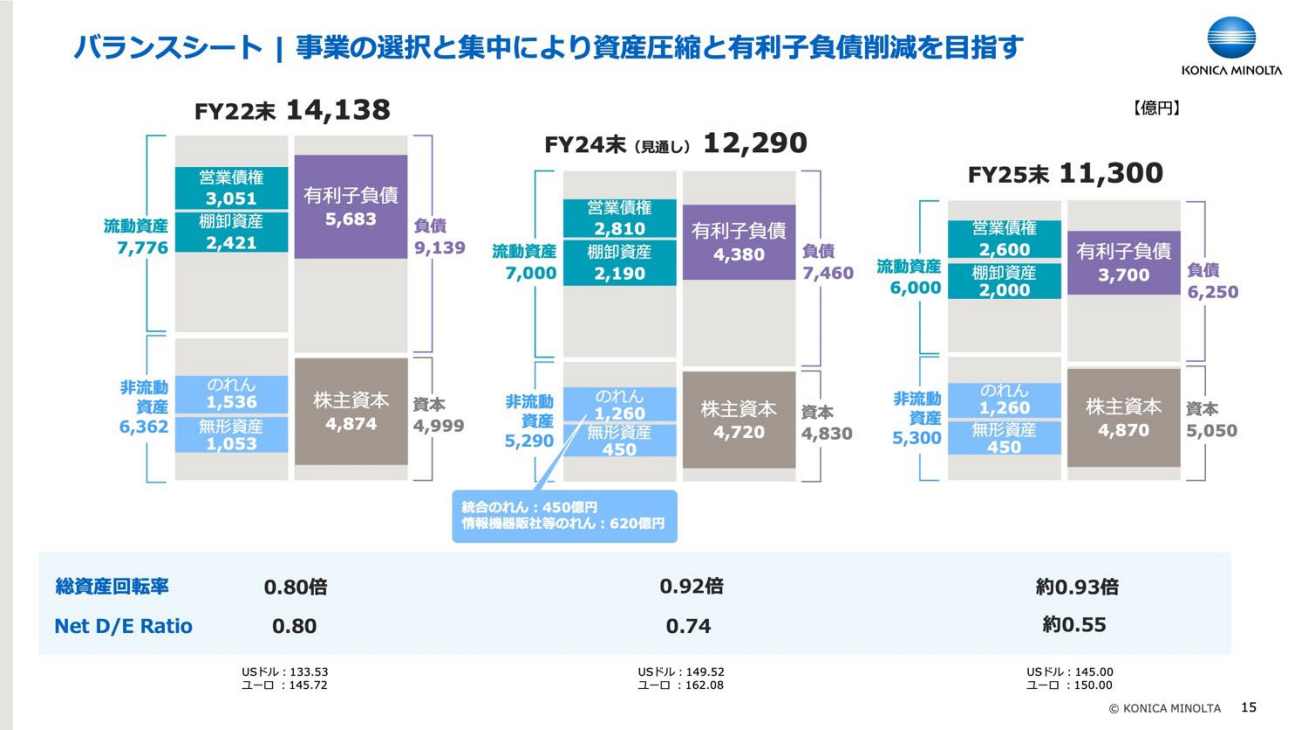
産業印刷事業は、UV インクジェット機の新製品の投入によりデジタル化を加速させ、早期に事業全体としても黒字化を目指すという位置づけです。

インダストリー事業は、成長路線への回帰を目指し、センシング事業はグローバル一体でのキーアカウントマネジメントの体制の見直しや、ディスプレイ向け計測機器の需要回復を織り込み、早期に収益性を改善していく取り組みになります。

機能材料の事業は、需要が増加している新樹脂フィルム、SANUQI の生産能力の強化とあわせて、新素材フィルム SAZMA の投入により、特に大型テレビ領域のさらなるシェアの拡大を目指してまいります。

画像ソリューション事業では、特にヘルスケア事業で収益性改善に取り組みが必要であり、実行してまいります。当社が唯一グローバルで提供できるX線の動態解析システムを引き続き拡大させるとともに、インドやアジアを中心とした地域でデジタル化の機会を捉えて、成長を牽引していきたいと思います。

また、徹底的な生産コストダウンや開発体制の見直しも既に始まっているところです。24年度末に実施した構造改革による効果も上乗せして収益性の改善を実現することになります。



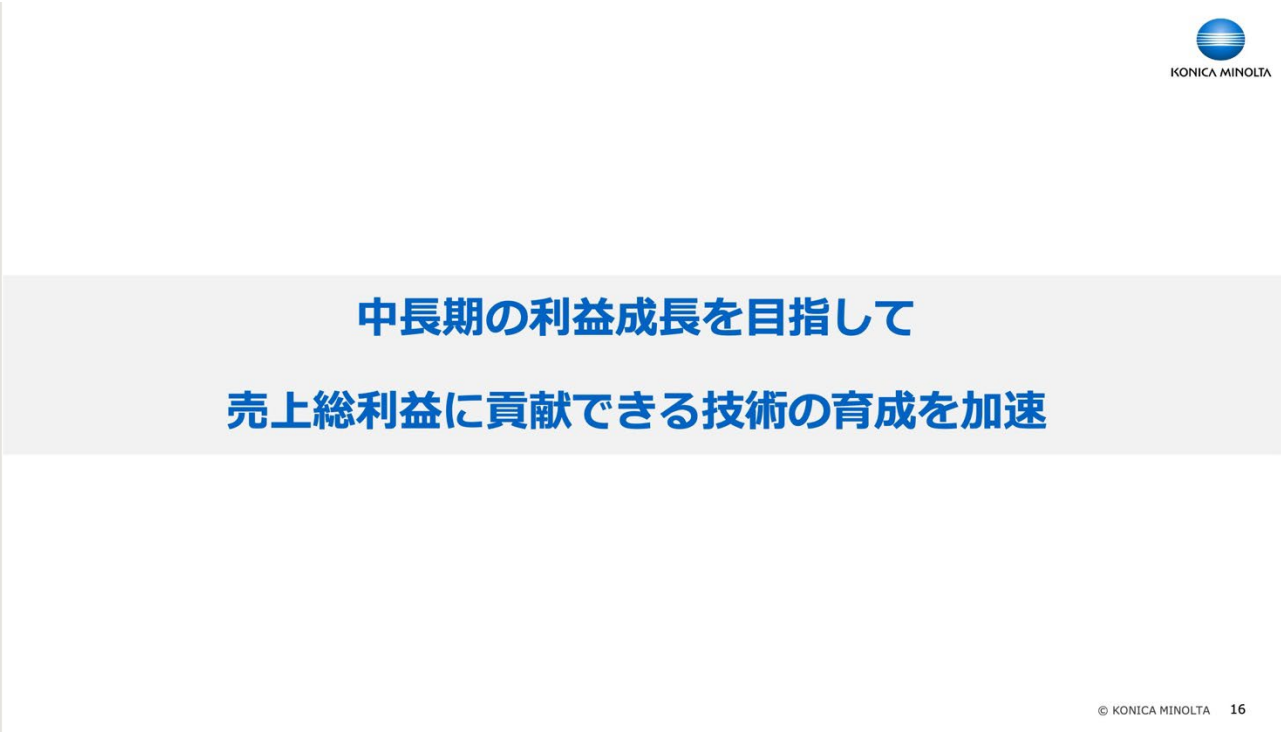
バランスシートです。経営改革として進めた事業の選択と集中により、Ambry Genetics社、Invicro社、光学コンポーネントの上海拠点、海外MPM事業、Mobotix社などの事業譲渡で得た対価を活用して、有利子負債を大幅に削減しているところも既に起こっていますが、さらにこれをきちんと最後まで、25年で仕上げていきます。

有利子負債は24年度末では約1,300億円、25年度末には2,000億円の削減となる見通しで、これによって財務基盤を強化させます。

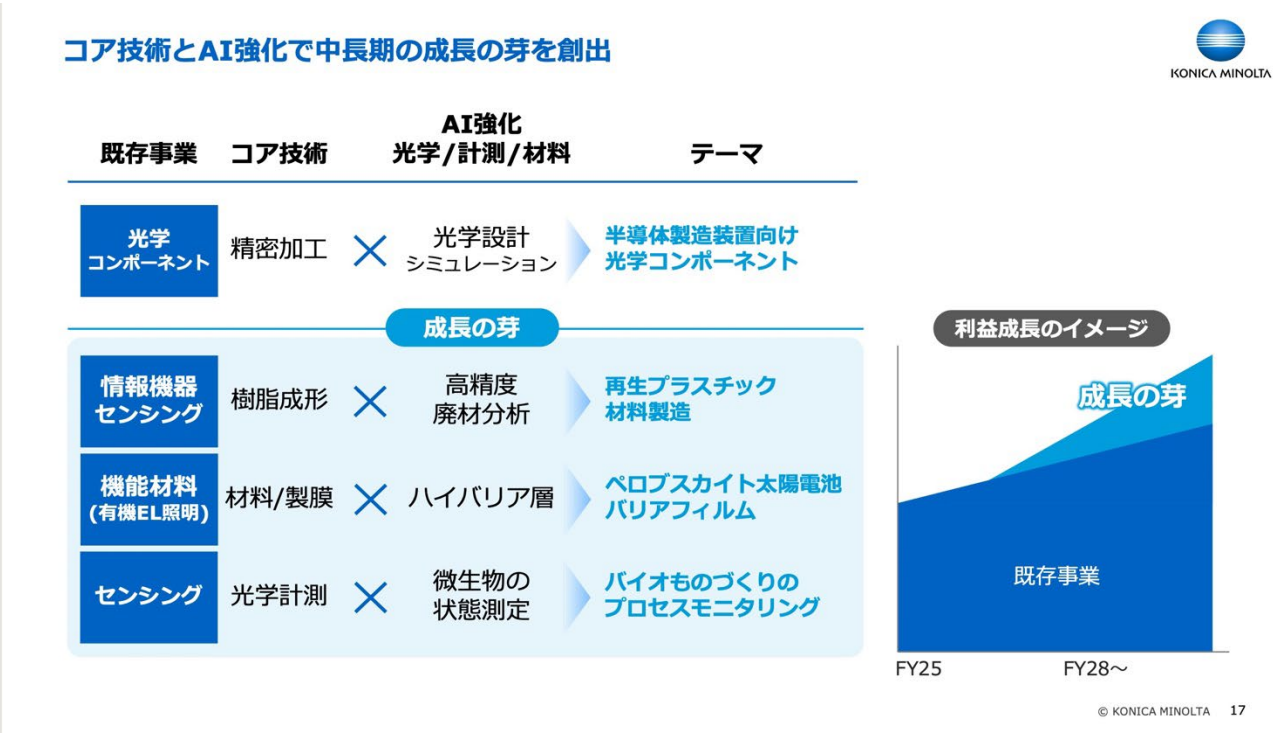
また、のれんは24年度の減損損失の計上により、24年度末で1,260億円となります。一時2,500億円を超える規模でののれんを抱えていましたが、半減しています。

その中でも、現時点ではコニカとミノルタの統合ののれんが450億円、情報機器事業の販社関連が620億円、1,260億円の内数としてありますが、収益改善に取り組んできたこともあり、これらののれんのさらなる減損のリスクは、現時点ではないと見ています。

25 年度末には、主にこれらの資産圧縮と有利子負債の削減によって、総資産回転率は 0.93 倍、ネット D/E レシオは 0.55 を目指していく考えです。



引き続き、中長期の利益成長を目指してというところで、将来について少し話をさせていただきます。



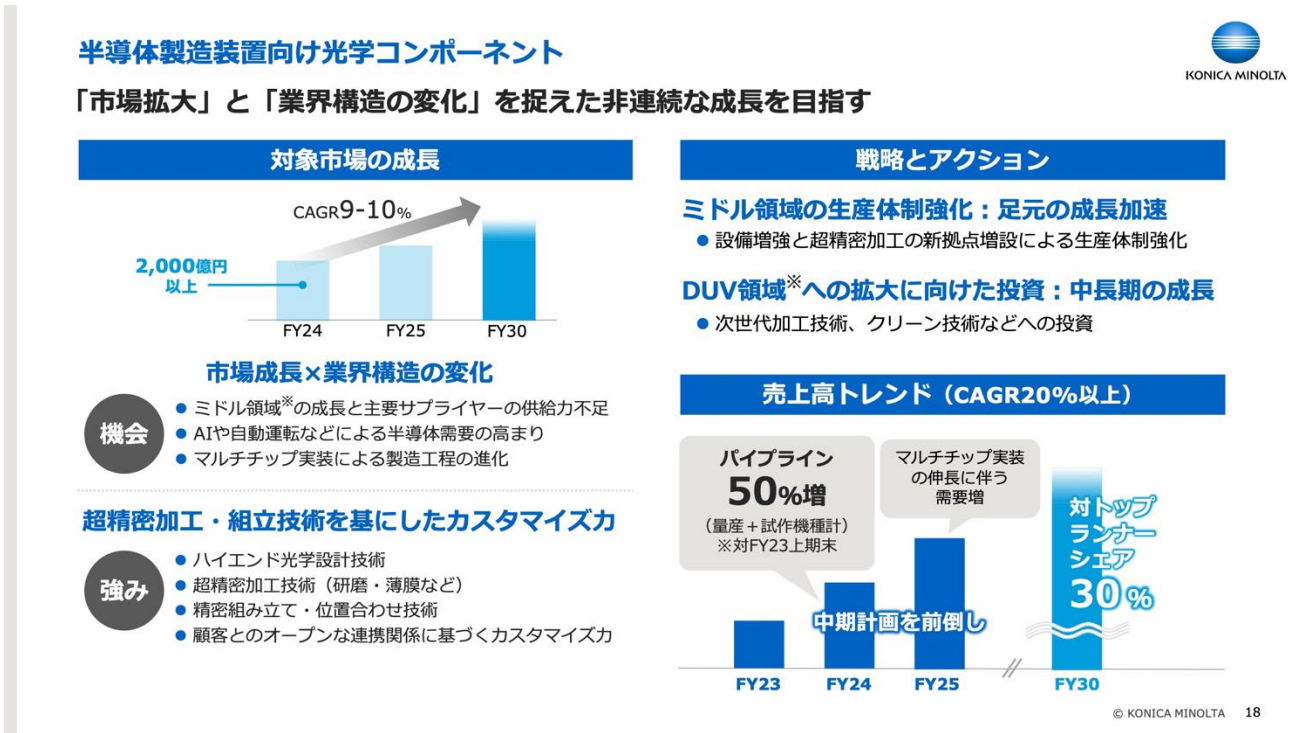
コア技術と AI 強化で中長期の成長の芽を創出していくという説明です。まず、大きく利益成長の将来の可能性として、四つのテーマをここで掲げています。

これらのテーマは共通して、既存事業で培ってきたコア技術に AI を掛け合わせることで、より高度な光学材料の設計やセンシングが可能になり、それらが次世代の成長産業において欠かせない存在となり得るということです。

過去においては、既存事業の領域から飛び地に行くという M&A もやりましたが、そこは過去の失敗を糧にして、われわれは既存からのにじみ出していくというところが、今後の成長の最も重要になる、今までとの変化となります。

半導体製造装置向けの光学コンポーネントは、既に既存の強化領域の一部として事業を展開しており、25 年度では設備増強もして生産体制を強化してまいります。

他の成長の芽のテーマは、次年度以降の中期、長期という期間の中で利益貢献させていくことを目指し、まずは技術と顧客価値の検証をしっかり進めていくというのが現時点での考え、立ち位置になります。



半導体製造装置向け光学コンポーネントについて少し説明します。当社が 10 年以上、お客様と事業を育ててきた半導体製造装置向けの光学コンポーネントです。

半導体製造装置の市場は、今後も安定した高成長が見込まれるとともに、マルチチップ実装により、製造工程の進化、パワー半導体向けを中心としたミドル領域におけるサプライヤーの供給力不足などの業界構造の変化が生まれており、当社の超精密加工、組立技術をもとにしたカスタマイズ対応力を活かして、市場成長以上の非連続な成長を目指していけると考えています。

まず、足元の成長に向けて、25 年度には設備の増強と超精密加工の新拠点の増設による生産体制の強化を進めます。

さらに、今後はより精度が求められる DUV 領域への拡大を目指し、非接触研磨など、精度向上や技術の標準化に寄与する次世代の技術にも投資してまいりたいと思います。

こういう取り組みによって、中長期では CAGR20%以上の売上高成長を実現し、30 年度までにトップランナー比で当社シェアを 30%まで持ち上げていくことを念頭に進めてまいります。

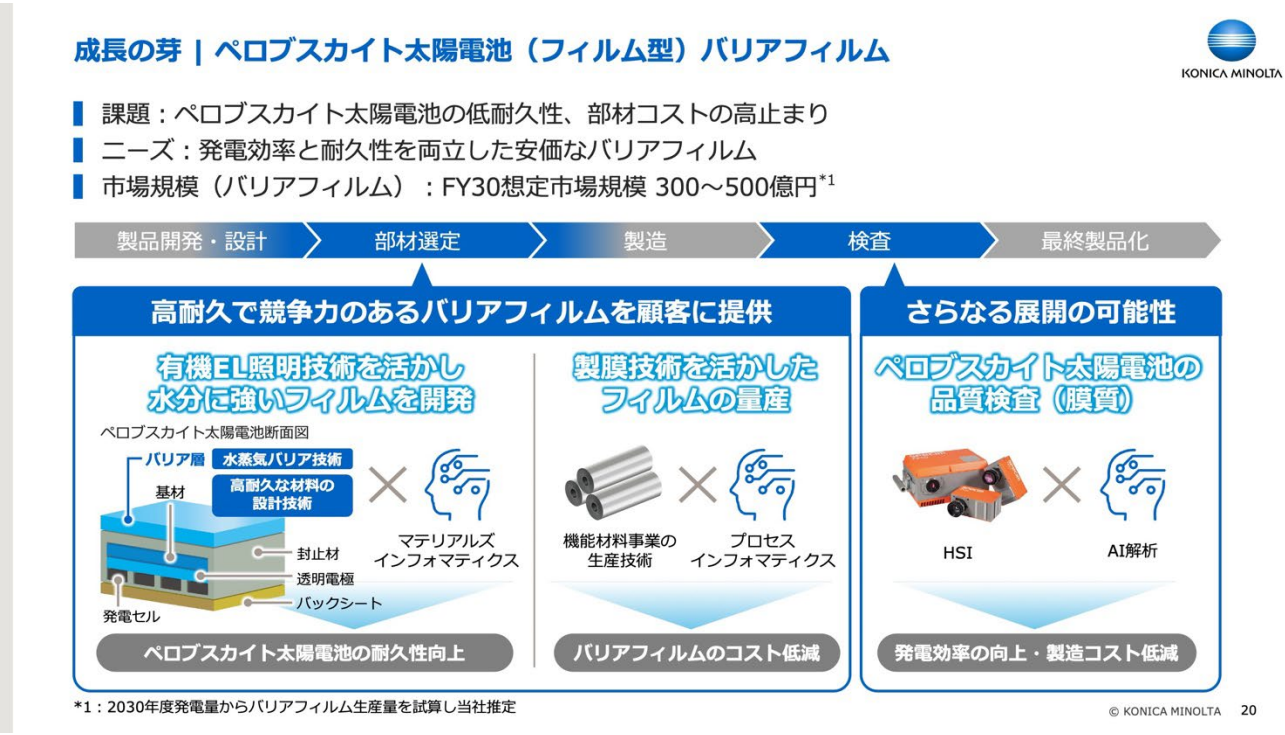
成長の芽の一つとして、再生プラスチックの材料製造です。環境規制強化が世界的に進んでいる中、製造業各社においては、自社製品に再生プラスチックの活用を進めたいというニーズが間違いなく存在しています。

一方で、再生プラスチックの原料となる廃材、これまで廃棄されていた材料はプラスチックの種類や状態がさまざまであるために、現状の再生プラスチック材の大半はバージン材と比べて品質のばらつきが大きいという課題を残しています。また、品質を安定させるための追加プロセスが発生するため、再生材が高くなるという課題も抱えています。

当社は、センシング技術が持つハイパースペクトルイメージング技術で得られるデータを AI で解析することによって、多品種の材料が混在した廃材を高精度に種類別に分析、選別して、再生プラスチック材の品質安定化と原料コスト低減に貢献できるという技術を持っています。

また、ただ再生させるだけではなくて、再生材に難燃性や耐久性などの機能を付加するアップグレードリサイクルの技術を持っています。こういうものをリサイクル業者のお客様に提供していきたいと考えています。

なお、アップグレードリサイクルの技術については、当社の複合機材料の製造で既に実績があり、24 年度からは他社の製品製造にも使われているものです。こういう再生プラスチック材を、まずは電子機器メーカーに対して提供していく、それに加えて、長期的には他の産業にも展開していこうと目論んでいきたいと思っています。



続いて、ペロブスカイト太陽電池、特にフィルム型に関するバリアフィルムの技術、提供可能性です。

フィルム型ペロブスカイト太陽電池は、従来の太陽電池と比較して軽量かつ柔軟であり、また弱い光でも発電が可能という特徴を持っています。今後の再生可能エネルギーの一つとして期待されている領域です。ただし、ペロブスカイトの太陽電池の発電セルは水に弱いため、劣化が早く、耐久性を上げるためには部材コストがどうしても高くなるという課題を現状抱えています。

当社では、有機 EL の照明技術を活かし、高耐久な水蒸気透過度の極めて低いバリア層を持つバリアフィルムの開発ノウハウを蓄積してきました。要は、表面から中に水が浸透しないようにする、そういうバリアフィルムの当社は開発ノウハウを持っているということです。

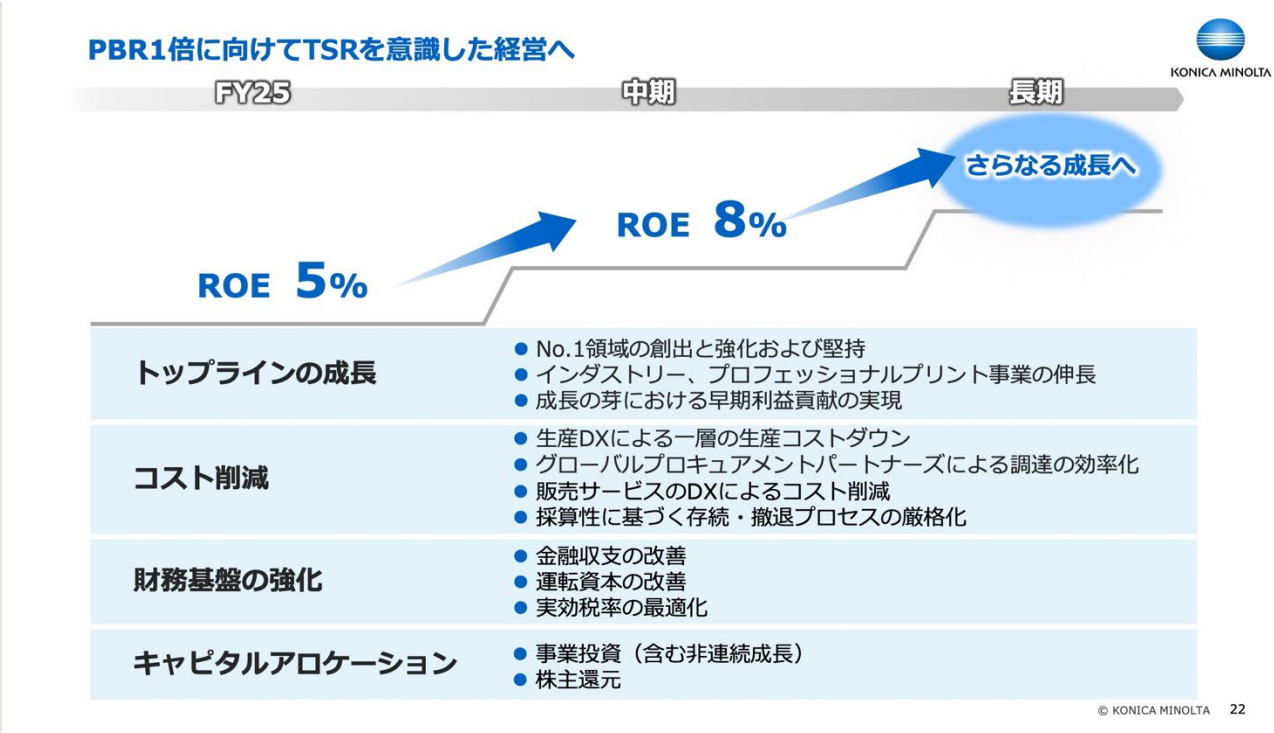
また、長尺のフィルムを広い幅で量産するという、これはもう機能材料のビジネスそのものの強みになりますが、これも活かしながら、これからの技術を使って、耐久性が高く、競争力のあるバリアフィルムを提供し、ペロブスカイト太陽電池の普及に貢献できると考え、現在技術検証を進めています。

また、単にバリアフィルムの提供を目指すだけではなく、センシングの HSI 技術と AI を活用することで、ペロブスカイトの太陽電池の生産工程そのものにおいても使われる検査デバイスも提供できると、こういうところに当社の複合力としてのユニーク性を発揮していきたいと考えています。

成長の芽の最後は、バイオものづくりのプロセスモニタリングです。バイオものづくりは、微生物の能力を活用し、材料や食品、医薬品などを生み出すものづくりです。微生物が作り出す複雑な現象を利用するため、環境や条件の微妙な違いが成果物の歩留まりや品質に大きく影響し、効率的なものづくりの課題となっています。

当社は、強みである先進技術を AI で強化することで、サンプルの安定性と再現性の向上に貢献して、バイオものづくりを行うメーカーに生産マネジメントシステムを提供すべく、技術開発を推進

しているところです。なお、この取り組みは産業技術総合研究所、産総研と共同で推進しており、既に一定の成果も得られている状況です。



最後に、私自身、社長に就任して以来、等身大の経営を掲げ、これまでのベストな条件がそろって成立する計画策定は廃止し、多少条件が悪化しても達成可能な計画を着実に実行し、社内の自信と、何よりもステークホルダーの皆様の信頼の回復を目指してまいりました。

25 年度は、本中期経営計画の最終年度として、まずは ROE5%を確実に達成し、次のステップとして 8%、さらにはそれ以上を目指していきたいと考えています。

事業の成長としては、既存事業の中で市場セグメントや領域においてトップポジションを取れる製品やサービスを創出していきます。既にトップポジションにある製品やサービスは、そのポジションに甘んじることなく、ただ一方で、プライドも持ってさらに強化してトップを堅持していきます。

また、インダストリー事業やプロフェッショナルプリントを伸長させていく方針に変更はありません。継続したコストダウン、コスト削減の徹底等、財務基盤の強化に取り組むことで、将来に向けた事業投資や安定した株主還元につなげてまいりたいと思います。

現状の株価は、上場企業として厳しい評価を受けていると真摯に受け止めております。事業の成長による利益の拡大に取り組み、企業価値を上げて、一日も早く PBR1 倍を目指してまいりたいと思います。

執行陣および取締役と議論を重ねておりますが、今後は TSR を意識した経営にシフトしていく所存です。引き続きご支援をお願いいたします。

以上で、私からの説明を終えます。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

岡村 [M]：それでは、質疑応答に移りたいと思います。芝野さん、お願いします。

芝野 [Q]：ご説明ありがとうございました。シティグループ証券の芝野と申します。3 点お願いします。

まず、冒頭でご説明いただいた、過去 2 年間の取り組みの中でも財務体質の健全化についてうかがいたいと思います。ノンコアの事業の切り離し、そういったところを積極的に進めていただき、だいぶ見通しがついてきたというご説明だったかと思います。

25 年 3 月期の恐らく着地ですと、株主資本比率で見ますと 38%ぐらいなのかなと思います。また、資料内でご提示いただいた来期の見通しで 40%を超えてくるという見通しをお持ちだと思います。

大幸社長の見方として、現時点でのバランスシートの姿、取りあえず十分な健全性があるとお考えなのか、あるいはもう一段、何かしらより健全な姿、例えば株主資本比率で見たらもう少し高いところを目指すべきなのか、あるいは適正な水準にあるとお考えなのか、この辺をまず 1 点目としてうかがいたいと思います。

大幸 [A]：まず、この 2 年の取り組み、それと 25 年度のキャッシュイン等も目指す中で、有利子負債をかなり圧縮してきている、ここ自身は狙った方向に来ているとは考えています。ただ一方で、整理整頓をすることによって、22 年、24 年と当期利益を痛めているところがありますので、自己資本の充実は今後考えていかないといけないと。

もちろん、そのための単年度における当期利益をしっかり残すことも必要ではあり、今まだ具体的なものではありませんが、当期利益以外での資本の充実の可能性、こういうものはどこかのタイミングでは考えないといけないステージはあるかなと見ています。

芝野 [Q]：2 点目です。今後の成長を考えていく上で、今の御社の手元現金等を含めた状況を踏まえ、M&A の活用選択肢についてはいかがお考えでしょうか。

なかなかサイザブルなものを実行するのは簡単ではないのかなと推察しますが、その規模感や、あるいはどういった形の、類いの M&A を行っていきたいのか、この辺について具体的な業種や対象についてはもちろん言及なくても結構ですので、あらためて今のお考えをお聞かせください。

大幸 [A]：今日の説明の中でも申し上げたように、過去、危機感の中から新しい収益の柱をつくろうとして果敢に攻めた時代もあったと。ただ、領域が違っていたとか、もう一つは、いくつか減損もしてきていますが、欲しいという気持ちが先行し過ぎて高づかみしたところもきちんと学びとして活かしていかないといけないと、そういう観点で、もう M&A はこりごりとか、そんなふうには全く思っていません。

特に、今日説明したような半導体から始まって成長の芽を中心にし、時間軸を早めていく上で可能性のあるものは見ていく、そういう気持ちに変わりはないと。

それでは、どれくらいのお金を用意していくかについては、これからしっかり議論を進めていくところなので、今日時点でこれ以上の規模感はなかなか申し上げにくいのが現状です。

芝野 [Q]：3 点目です。今回の発表により、新年度、26 年 3 月期、どういった目線をお持ちであるかもわれわれは理解することができました。また、27 年 3 月期以降、来年を 1 年目とする次の中計期間、あるいはその先に向けて、大幸さん、あるいはコニカミノルタ全社として、さらに成長させていこうというお気持ちがあることもうかがいました。

その上でのご質問です。26 年 3 月期、これ自体がやや不透明な状況であるのはもちろんそうですが、26 年 3 月期から来期、27 年 3 月期にかけて、現時点で想定し得るトップラインのドライバー、ボトムラインのドライバー、それぞれあればうかがいたいです。

具体的には、製品別に今の 26 年 3 月期、新年度から来年度にかけて伸ばせる、あるいは市場として伸びることが期待できるものがあるのか。また、ボトムラインという観点では、既にこの 2 年間、コスト削減に取り組まれてきたわけですが、さらにリーンにする余地があるのか、あるいはそういった問題意識をお持ちなのか、これを最後にうかがいたいです。

大幸 [A]：まず、26 年度以降のドライビングしていく、売上トップラインという観点でいくと、今日説明した中で、一番そこに沿ってくるドライビングフォースになるのは、半導体製造向けの光学コンポーネント、ここは売上だけではなくボトムラインにも効いてくる可能性は十分にあると見ています。

それと、特にこの 2 年は苦しんだ部分がありますが、そういう中でも、テーマを絞り込んだり、当社自身がスリム化した上で、売上成長ももう一段伸ばしていこうとしている機能材料とセンシング、こういうところがトップラインからくるボトムラインに直結し得ると、利益率もそもそもが高い事業ですので、ここは可能性が十分にあると。

それと、特に産業印刷ですね、プロフェッショナルプリントでも、ここの伸びしろは、次年度以降でも当然まだまだ大きいと捉えているところです。

ボトムラインというところで、売上からくる粗利ではないところで、一つ、24 年度に人員の最適化はやりました。一方で、今、足元では予測しがたいところはありますが、トランプ関税の影響を、今日お示ししたように認識している、そういう中で、われわれとしてはコントロールできないものはしょうがない部分がありますが、そういう中でもコントロール可能なことについては先手を打って対処しないといけないと。

そういう意味で、この 1 年で労務費を削減した部分はありますが、まだ売上原価にせよ、販管費にせよ、削減の余地は残っていると思っています。

また、逆にトランプの逆風を機に、われわれ自身でできるもう 1 段、2 段のコストカット、労務費に手を付けることではなくて、増やさないで、いかに効率で必要な仕事が増える部分を賄うかなど、そういうことに、これはどこかでもう終わりということではなく、26 年、27 年と継続して取り組んでいこうと、そこをボトムラインとしての大きなドライバーにしていかないといけないと思っています。

芝野 [M]：ありがとうございました。

岡村 [M]：続きまして、桂さん、お願いします。

桂 [Q]：お世話になっております。SMBC 日興証券の桂です。本日はありがとうございます。二つお願いします。

一つ目は、スライド 6 で、大幸社長がおっしゃった構造改革の完遂というのは、最後、滑り込みというか、3 末に向けてかなり実行されたのはすごくよかったかなと認識しています。一方で、この課題として挙げていただいていた一部事業の成長の遅れ、一部と言いながら幅広い分野になっているかなと思います。ここら辺は、多くは業界環境全体、サイクルに関わる分野ではないかなとも思われます。

今後伸ばしていく中で、どうしてもそこのサイクルは避けられない分野もあるとは思うのですが、ここを成長軌道に乗せていくためには何が必要なのか今考えているところを教えてくださいというのが 1 点です。

大幸 [A]：この 6 ページの課題で、産業印刷、機能材料、センシング、ヘルスケアと挙げています。特に機能材料やセンシング、グローバルなバリューチェーンの中で、われわれ自身はある一角

について関与していっているところで、特に川下のバリューチェーンの動向に左右される、シクリカルな影響はどうしても避けられない部分があります。

ただ、そういう中で、バリューチェーンのどこに何が滞留しているのかなど、そういう情報をきちんと取って、先読みしていく力を付けるしかないということと。それと、これはまだ明確に言い切れないのですが、そうは言いながら、それぞれの事業にも間違いなく底流として確実に読める部分があるわけなので、それと、上に乗っかる部分がシクリカルな影響が全部出そろっちゃうと、単年度であるクォーターで大変なことになると。

ここの部分をわれわれの中でもどうやってうまくずらして、ワーストのピークが重ならない商材の展開をできるかなどですね。これは商品の開発計画にさかのぼってやらないといけないところもありますので、十分なお答えになっているとは言い切れませんが、そういうところを継続的に見ていかざるを得ないかなと思っています。

ただ一方で、ヘルスケアや産業印刷は、少し機能材料あるいはセンシングとは異なる部分はあるかと思っていますので、ここはわれわれが強く打ち出せる領域 No.1 をしっかり柱にした展開を今一度徹底していきたいと考えています。

具体的には、ヘルスケアでいうと、知財も含めて押さえている X 線の動態解析を使ったソリューションの普及は当社しかできませんので、これは徹底的にグローバルで推していく。さらに、産業印刷であれば、領域によってわれわれ自身が No.1 のところがありますから、そこをもうグローバルに強化していく中でのシクリカルな影響を緩和することを考えていきたいと思っています。

桂 [Q]：二つ目は、中計の説明会という中では質問しにくいというか、準備されてきた部分とは違うところだと思うのですが、スライドの 12 で、今回短い時間の中で、米国相互関税影響を試算いただいています。

この 160 億円という試算は、どのような前提、流動的な部分もありますので、外部から見ていてどういう感応度で見ておけばいいかというところの考え方があれば教えていただきたいと。その上で、さまざまな対応を目指し、影響を吸収するよう目指すと書かれていますが、現時点でどういった対応ができる、やろうみたいなディスカッションになっているかをシェアいただければと思います。

大幸 [M]：一部音声が途切れたので、質問を確認させていただきます。今日説明をした 160 億円はどういう前提で試算しているかというのが、最初のご質問でしょうか。

桂 [M]：そのとおりです。

大幸 [A]：説明でも申し上げたように、日本時間の昨日までに、米国政府が官報で示している関税に関する情報をベースにしてまず試算していると、そのときには、手元にある在庫と関税を回避できるオンボード在庫、こういうものもしっかり押さえた上で、関税の対象になり得るものについてアメリカ政府の出している率を使っています。

ただし、7 月 9 日までは相互関税、中国を除くところは一律 10%が指針になっていますから、それをベースにしていますが、7 月 9 日以降は、4 月 3 日に発表された相互関税に戻るという前提での試算になっています。

ですので、今後の 2 国間交渉あるいは中国なども下がるというネット上の試算もありますが、そういうものが変動の幅としては出てくる可能性はあると。ただ、われわれとしてはまだそこの変動については確たる根拠がありませんので、何も見ていないというのがまず 160 億円の前提となります。

それで、それに対してどういう吸収策をというところです。資料でも説明しているように、Go To Market 戦略の見直し、経費の削減、低関税率国への生産のさらなるシフトを掲げています。これは、アメリカの関税の影響をアメリカだけで何とかしよう、アメリカ仕向けだけで何とかしようということではなく、グローバルにありとあらゆる事業においてこういうことを考えることを第一にしています。

具体的に Go To Market の戦略という表現の中には、どうしてもマーケットへの価格もありますし、プロダクトミックス、チャネルミックス、それと地域も含めた見直しとなります。

低関税率国への生産のさらなるシフトという点について申し上げると、特に当社の場合影響が大きいのは情報機器になりますが、アメリカ仕向について、オフィスあるいはプロダクションプリント、これは中国からの本体については、依存はほぼ回避しています。

ただし、どうしてもサプライチェーンとしての中国サプライヤーの存在や、一部アウトソース先がありますから、中国の税率が今のままずっと継続するようなら、もう一段税率の低い国に、今年度のできるだけ早いタイミングでそういったものを逃さないといけないと、そういうことを検討していくことをここで考えています。

桂 [M]：大変よく分かりました。ありがとうございます。

岡村 [M]：続きまして、中名生さん、お願いします。

中名生 [Q]：ジェフリーズ証券の中名生と申します。よろしくお願いします。

1 点目は、バランスシートのお話を出していただいています。これは、今後のキャッシュフローのイメージ、次の中期的なイメージみたいなものはありますか。まだ中計は次の段階で、定量的なご説明はされにくいと思いますが、こういうバランスシート改革をやることによって、どのくらいそのキャッシュ・フローがジェネレートされていて、その株主還元などの余力が増えていくのかという辺りをうかがえればと思います。

平井 [A]：そちらの点について、平井からお答えします。

当然、今おっしゃったように、中計といいますか、26 年度以降については、これからの設計となっていますが、基本的にはバランスシートといいますか、キャッシュ・フローをしっかりと、営業キャッシュ・フローを中心に、しっかりと数字を出していくと、それによってバランスシートもスリム化していくシナリオはなんら変わりません。

キャッシュ・フロー・アロケーションについても現中計から導入していますが、これについても同じような考え方の中で営業キャッシュ・フローを中心として得られた資金を、再投資といいますか、投資、それから還元、配当も含めた還元と、さらなる有利子負債の削減と。

当然ながら有利子負債の削減についても一定のレバレッジは保ちたいと考えておりますので、これを延々と続けるということではなくて、最終的には投資のほうを多く、それから還元のほうにもしっかりと振り分けていきたいと、このコンセプトについては現中計から恐らく変えていかないと私は考えていますので、そのようにご理解いただければと思います。

中名生 [Q]：2 点目は、関税影響をうかがいたいです。関税額が 25 年度でいうと 160 億円ぐらいが試算されるということだと思います。これは、感覚的にいろいろこの影響を吸収する対応はされるでしょうが、そもそもこれは価格転嫁はどのくらい可能なイメージを持っていますか。

大幸 [A]：先ほども Go To Market 戦略の見直しの中で市場価格ということは申し上げましたが、いろいろな影響も出てくるので、どれくらいを今考えているか、ここは申し訳ないですが、回答は控えさせてください。

中名生 [M]：そうですよね。失礼いたしました。以上です。ありがとうございます。

岡村 [M]：続きまして、山崎さん、お願いします。

山崎 [Q]：モルガン・スタンレーMUFG 証券の山崎と申します。ご説明ありがとうございました。私からは 1 点お願いしたいです。

今回、バランスシートの財務目標数値への達成度が、当初のご計画ですと、資産回転率は 1 倍に対して、今回、若干ですが未達になる計算になるのかなと思います。ここに関して、26 年 3 月期末に向けて追加の事業の選択と集中のお考えはあるのか確認させていただけないでしょうか。

岡村 [A]：まず、資産改定率、今は 0.93 倍と出していますが、ざっくりとした面もあり、関税の状況も含め、若干営業債権と棚卸資産を膨らませている状況がありますので、今後、精査を進めていって、当然のことながらこの総資産の 1 兆 1,300 億円の前提を圧縮するほうに行きたいと思っています。

先ほどから申し上げているとおり、事業の選択と集中はいったんこれで終了となりますので、それに伴ったバランスシートの圧縮は今のところ考えていません。

山崎 [M]：承知しました。ありがとうございます。以上です。

岡村 [M]：島本さん、お願いします。

島本 [Q]：岡三証券の島本です。

確認で、この関税影響 160 億円は、事業貢献利益ベースということでよかったですか。

岡村 [A]：そのとおりです。

島本 [Q]：2 点目は、為替のインパクトについて、25 年度の見方をお示しいただいています。御社の為替感応度をストレートに受け取ると、ユーロは効きますが、ドルはむしろ逆を、後で効くことになるので、ここまでの影響が出るのかなとシンプルに感じました。この点についてはどういう内訳で円高影響が効いてくるのでしょうか。

岡村 [A]：岡村からお答えさせていただきます。

いずれにしても、ドル、ユーロともに、実勢で見ると、ユーロは保守、ユーロは 1 円円安になると益が出ますので保守、ドルに関してはニュートラルから若干の利益マイナスになりますので、円高のほうがどちらかというとプラスに働きます。ですので、いずれにしても為替の前提は今保守で組んでいると見ていただければと思います。

島本 [Q]：それ意外、元とかも保守で組んでいるのですかね、そういう意味では。

岡村 [A]：今日は元はお出ししていないのですが、5 月 15 日にはしっかり出しますのでお待ちください。

島本 [M]：分かりました。ありがとうございます。以上になります。

岡村 [M]：これで皆様からのご質問はいったん区切りがついたかなと思いますので、資本市場の皆様からのご質問はここで終了させていただきます。本日は、本当にどうもありがとうございました。引き続き、IR で対応させていただきますので、何かございましたらご質問を別途お願いいたします。

続きまして、メディアの方からのご質問に移りたいと思います。山田さん、どうぞ。

山田 [Q]：日本経済新聞社の山田です。

成長事業の半導体製造装置向け光学コンポーネントについて質問です。設備増強とそういった投資をされるとうかがいました。

これについて、具体的にどういう投資を想定されているのか、投資額はどれくらいになりそうなのかを教えてください。この光学コンポーネントが、どういう製造装置のどのパーツとして使われるのか。それは今後の半導体の市場成長に合わせてどういった形で成長するのか、その辺りの詳細をうかがいたいです。

葛原 [A]：ただ今のご質問には葛原からお答えさせていただきます。

まず、投資の計画は、現時点でまだ具体的なところまで確定していませんので、今日の段階ではそういう確定的な数字、内容は申し上げられませんが、基本的に能力増強と、先ほどお話ししたように、さまざまな観点で第 2 拠点としてつくっていくということで、しっかりとこの需要を捉え、市場成長を超える伸びをしていこうと計画しています。

どの領域でということですが、これはこの分野においてかなりここの細かいところを申し上げるのは、お客様との関係もあり、大変申し訳ないですが、踏み込みきれないところがあります。

ただ、実際にそれがどう成長を見通したらいいのかに関しては、この製造の一連の装置と連動した形で伸びていく領域になっています。

まずその全体の成長があり、その中で当社が新たにこの揺らぎを活用し、しっかりとした位置づけでサプライをさせていただいているところのウエイトをどんどん上げていくと、このトップランナーシェアを 30%まで持ち上げていくことになります。ですので、そのような位置づけで、マーケット規模以上にここは伸ばしていくと、マーケットの伸び以上に伸長させていくとご理解いただければと思います。

山田［Q］：この光学コンポートを搭載する製造装置は、例えば今、半導体産業では微細化や積層化など、いろいろなものがこうなっていると思います。今後、そういう半導体市場のトレンドと一緒に伸びていくような製造装置になるのですか。

葛原［A］：もともとここにありましたように、ミドル領域という表現を使っておりますが、いわゆる極端な細線化領域というよりは、むしろミドル領域でパワー半導体のような需要に合わせてということと。

また、最近は微細化の限界もあって、積層していく、実装のいわゆる中工程と言われているところがかなり注目を浴びていて、そういったところではかなり中心的に使っていただける領域ではないかということで、さまざまなご要望もいただいて、それに応えながら事業を伸ばしていこうとしているところです。

山田［M］：分かりました。ありがとうございます。

岡村［M］：続きまして、東浦さん、どうぞ。

東浦[Q]：お世話になります。日本経済新聞社の東浦と申します。本日は、貴重な機会を設けてくださりありがとうございます。こちらから 2 点ほど質問させていただきたいと思っています。

まず、1 点目に、トランプ関税を試算されたと思うのですが、こちらを業績に織り込まれていない理由をうかがいたいと思います。

大幸［A］：業績に織り込んでいない理由は、まだ 2 国間交渉等も動いているし、どういう数字が本当に年度を通して影響してくるかがなかなか定まりにくいと、この 1 週間ぐらいは、1 日で変わっているわけではないですが、最初の 10 日ぐらいは日々変動し過ぎる、こういうところもあって読めないことがまず大きい理由です。

それと、どういう規模感に最終的になるか分かりませんが、われわれが今試算している規模感の中では、可能な限りの打ち返しもして、吸収していこうと、そう思っているので、現時点では外に置いた示し方をさせていただいたということになります。

東浦[Q]：続いて、2 点目です。本日付で出された、このグローバル構造改革の完了に関するお知らせで、構造改革完了とあります。これはもう 25 年度というところで、今回、26 年 3 月期、構造改革を完了されたというところで、何をもって完了させるのか。

また、先ほどの減損損失など、のれんのこの追加損失の計上可能性はないみたいな話もされていましたが、一方で原価と販管費の削減余地はまだあるとおっしゃっていました。今回、構造改革の完

了を含めて、この黒字予想の達成確度をどれくらいの高さで見積もられているのかをうかがいたいと思います。

大幸 [A]：構造改革、人員最適化について、本日開示しています。これはちょうど 1 年前に構造改革をするときに開示した部分があって、それを起点にしてアクションが終わったのかを今日開示して完了したとお伝えしたことになります。ですから、何をもってというのは 1 年前の適時開示を起点にして、それに対してどうだったかということで、完了と申し上げたことになります。

それと、現時点、今後の影響はのれんについていないと説明しています。のれんの話と、あるいは売上原価と販管費にもう 1 段、2 段削減していこうというのは、直接には関係しない話であって、常に少しでも貢献利益を増やす観点で、効率性を目指す観点で、経費の削減を説明させていただいたということです。

東浦 [Q]：最後に追加で、今回、黒字予想の達成確度に関してどの程度の高さで見積もられているのかをうかがいたいと思っています。

大幸 [A]：22 年度を起点にして選択と集中等を進めていく、そういう中でも、まずしっかり事業そのものからの収益性を高めていかないといけないと、そういうところがまず選択と集中の経営改革を進める中でも同時に進めてきたところです。

そういう観点で、貢献利益が、22 年度以降きちんと伸びてきている、そういう中での、今日 25 年度の 525 億円という数字をお示ししています。それと、いろいろな面で重しになっていた部分を、この 2 年間の改革で整理し、一過性等も 25 年度はないというところで今日お示しした数字になりますので、われわれとしては、これは自信を持ってやっていけると考えています。

東浦 [M]：よく分かりました。ありがとうございます。

岡村 [M]：これをもちまして、本日の説明会を終了させていただきます。本日はお忙しい中、どうもありがとうございました。引き続きよろしくお願いいたします。

［了］

脚注

1. 音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。