

コニカミノルタ株式会社

IR day 無形資産・機能戦略のDX説明会

主な質問と回答

日 時： 2021年3月11日（木）9:30 ～ 12:45

方 式： オンライン／テレフォンカンファレンス

<ご留意事項>

「主な質問と回答」は、説明会にご出席になれなかった方々の便宜のため、参考として掲載しています。説明会でお話したこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご了承ください。

【技術戦略に関して】

Q) 新規事業の仕込みの機能として取り組んできた BIC（Business Innovation Center）の現状について、新しい全社的な技術戦略や方向性の中での位置づけをアップデートしてください。

A) BIC には当初から2つの目的がありました。1 つ目は、顧客の現場でビジネスをすることで事業を創出すること。現状は小粒ですが新たな新規事業を創出しており今後も続けていきます。2 つ目は、今回の無形資産にもつながりますが、スピーディーに、タグボートの様に新規事業開発を先導していき、そうした機能をマザーシップ、つまり会社全体に移植し、カルチャーを大きく変える役割。例えば BIC メンバーが開発部隊のイノベーションプログラムに入り込み、指導していく、また欧州のイノベーションに投資ノウハウを提供するといった活動等を行っています。新たな企業文化の醸成、人財育成という面を強化しており今後期待できるどころです。費用については、これまでと同じくらいの金額をかけていく予定です。

Q) P.16 に記載の研究開発費用のアロケーションに関して、複合機に関する研究開発費は今後 3 年間で削減されていく方向ですが、背景となる機種数の削減、外部リソースの活用等、どのような前提、検討等があるかを教えてください。

A) 複合機は、機種数はかなり絞り、ライフサイクル・フルモデルチェンジのタイミングは少し延ばしていきます。しかし、イヤーモデルとしてお客様の使い勝手を良くするソフトウェアの開発は続け、操作しやすい製品に更に進化させていく。また、エンジンの省エネ等の環境対応や、原価低減は必須であり、これらの開発は続けていきます。開発面でも自社だけではなく、様々な企業とのアライアンスの可能性も検討をしていきます。

Q) 同業他社は、自社の生産リソースを活用して第三者に供給する様な事業機会を強調していますが、御社は、そうした外部リソースを使う側か、あるいは生産リソースを提供する事も計画しているのでしょうか。

A) 同業でも調達面等で一緒にできる協業可能性は検討中です。また、複合機やプロダクションプリントは、本体だけではなく、オプションにもかなりのウェイトがかかっており、相手様次第で、当社から提供できるもの、あるいは提供されるものもあると考えています。ファームウェア、ソフトでの改良は進めていきますが、提供の仕方についても、従来とは異なるビジネスモデルを追求していきます。

Q) P.9 で FORXAI のプラットフォームが先端医療にも活かせるという説明ですが、プレジジョンメディシン事業の Ambry Genetics (AG) 社、Invicro(IC)社との連携は、今ほどの様にできていて、今後どのように展開していくのか教えてください。

A) プレジジョンメディシンの技術 AI は、DNA と RNA 解析に加え、当社独自のたんぱく質の解析技術 HSTT によるガン細胞の検知と分類を、画像と材料技術の組み合わせで独自の強みの領域としています。AG 社の遺伝子分析、たんぱく質の分析、これらが組み合わさった時にマルチオミクスという技術に発展します。そのためのプラットフォーム「LATTICE」を先日発表しました。このプラットフォーム環境で技術を組み合わせ、顧客が求める新しい製薬技術等に発展させる話しを始めている段階です。今後、LATTICE が完成すれば、こうしたサービスを拡大していきます。

また、IC 社は、検査している状況を画像 AI 化する技術を持ちます。これらの組み合わせで、製薬業界に貢献できると考えています。LATTICE の開発スケジュールは、詳細は来週の事業説明会で説明しますが、サービスの利用開始は FY22、本格的には 3 年後を目途に展開する計画です。

Q) AI 関連の人財を拡張する計画だが、海外・国内の割合はどれ位でしょうか。今後、海外開発の拠点と人数を増やしていきますか？

A) 画像 IoT 人財約 1,000 名のうち、国内 500 名、海外 500 名規模です。国内は育成中心、海外では採用や、M&A で引き上げます。海外開発拠点は、主に欧州と米国で 15%位。特にソフトウェア開発を中心に展開しているので、この開発拠点を軸にして採用を進めていきます。

Q) AI分野の人財に対する需要は世界的に活況で、採用するのが難しい状況だと思いますが、人財に対する投資については、どの様に計画をしていますか。

A) 採用する際の報酬レベルは高いと認識して、それを前提として採用計画を立てています。欧州、米国における研究開発機関を起点に、AIに強い大学ともネットワークを作っており、そこを介して優秀な人財を確保していきます。

【生産調達戦略に関して】

Q) 現場からの課題解決で、具体的に生産性改善に結びついている具体例、これからDX活用して改善に結び付く実例を教えてください。

A) P.11にあるテーマで一番多い事例は、準間接系の品質と物流関係で、特に品質向上が一番多いです。生産現場等で、品質を改善したいテーマは多々あります。また、積極的に進めているのは、間接系領域では、例えば、生産計画の立て方、在庫の持ち方、部品発注等のサプライチェーンの最適化。生産経営に関する変動費、固定費のとらえ方、今後コストダウンがどの様に効いてくるかの予測等が具体的な事例です。

Q) 生産力強化として、製造原価低減として複合機で6%減、プロダクションプリント（PP）機種で9%減の説明がありましたが、全社的にはどの位の原価低減が可能と考えていますか。

A) 中長期的な全社計画の数字を提示する機会は改めて設定予定です。

P.15に記載あるようにオフィス2%/年、PPでは3%/年で、変動費のウェイトが多く、この辺りを中心に計画しています。2%、3%等の数字は、事業として要求される市場での販売価格対応等を考慮した目標値の設定でもあります。

【人財戦略に関して】

Q) 女性管理職の比率に関して、DX人財を増やし育成を重要視する中で、理工系の新入社員が増えるなど、事業構造上、ダイバーシティの進捗が進みにくい状況はあるのでしょうか。

A) 女性比率を高めることが難しいとは思っていません。現段階において、新卒採用では女性比率（50%）のガイドライン等も出していません。ここ数年の実績を平均すると新卒全体に対する女性割合は4割位ですが、あくまでも人物本位で採用しています。一方、人事から、各部門に対し、社外からのキャリア採用時の候補者リストに女性を入れる要請を行っています。最も大きな課題は、こういった女性社員に対し、どのようにして当社で長く働いてもらえる環境を提供していくか、です。入社時に4割でも、そこから減っていくことが課題です。育成プロセスの策定や、ロールモデルを作り、将来像をしっかり提示する事等を重視しています。

Q) 人事担当の岡さんは、昨年 6 月に外部から御社に入社たと認識しています。その背景を考えると独自のミッションがあると思いますが、特に御社で実現すべきと考える課題は何か教えてください。

A) 大きくは 2 つあると考えています。1 つは、当社は海外への事業展開を早くから実施してきており、グループ全社員の 3/4 が海外人財のグローバルカンパニーであるにも関わらず、人財の活用、リーダーシップ育成が日本本社・日本国内に偏っています。これは私の当社への入社の一動機の一つでしたが、日本国外において、ビジネスにしっかり貢献してもらえらる優秀人材を抽出し、適切に育成、活用する。本社主要ポジションにアサインして、ビジネスを向上させる。この機会がまだまだ多くあると感じています。2 つ目は、当社ビジネスポートフォリオがオフィス領域から新しい領域へシフトしていくなかで、そのエンジンとなる事業・社内のDX実現には人財が不可欠です。どのようにしてDX加速をドライブする人財を確保・育成していくのが、人事としての課題と機会と考えています。

Q) DX 推進として、各企業が獲得すべき人財は似ていると思いますが、御社の採用競争力を高めるために重要と考えていることは何でしょうか？

A) ポイントは 3 点あります。

1 つは、当社のカルチャーや人事・福利厚生制度は他社に比べても進んでいるところが多いです。イノベーションにつながる活動に若手社員が自ら手を挙げ、活動を起こし、会社がサポートする姿勢、また、副業の解禁等、社員の自己実現をサポートする当社の仕組みは非常に魅力的と考えています。

2 つ目は、グローバル展開している会社であり、世界中で活躍できる場、機会、風土がある。こうした所で活躍したい人財にはアピールできるポイントになると考えます。

3 つ目は、当社は過去に経営統合や合併、事業の転換等を複数経験しているため、当社社員は変化に対して非常に柔軟な対応ができると思います。そうした中で、社外から来る人財も彼らが持つ新しいアイデアや知見をしっかりとアピールでき、実現できる場があるので、これも魅力的と思います。

Q) 社員に対して、中期経営計画・DX に対する社員の腹落ち度、理解度のサーベイをされているようですが、結果について内容を教えてください。

A) DX2022 については、今年の 7 月にサーベイをする予定です。DX や中期経営計画について、コミュニケーションは始めていますが、全世界でしっかりと社員への説明が完了した際にサーベイを行う予定です。

Q) IT、IoT 分野の人財について、人数を増やして勝負していくのか、あるいはスーパースター的なスキルを持った数名が引っ張っていくのでしょうか。

A) スーパースター的な方は多人数ではありませんが、社外から経験者、スキルのある人財を採用しています。そして、彼らの持つスキル、経験、技術等を実行フェーズに落としていく社員は、ある程度人数が必要だと考えています。ここは社内で、ある程度スキル・経験を持った人財を教育・育成することで確保できると考えています。

元々、IT サービスは欧米でのオフィス事業とのシナジーを背景に、買収で獲得してきています。例え

ば、米国で最初に買収した All Covered 社の経営トップは、グローバルに本事業を展開していく本社機能のトップとして、今なお牽引しています。また IT サービスプロバイダーであるフランスの Serians 社の経営トップは、MFP 販売を含めた直販部隊のトップも担っています。こうした事業を牽引するのに必要な人財をリテンションしながら取り組んでいます。

【環境経営に関して】

Q) ペーパーレスに関する考え方についてですが、環境側面から紙の使用についてはどの様に捉えているかを教えてください。

A) P.21 に記載していますが、TCFD の 2050 年までの長期を見据えたシナリオ分析を考えています。紙の分野は、長期的に見てペーパーレスが進んでいくと考えており、サステナビリティとしては、気候変動の側面からもペーパーレスのリスクと機会は存在していると考えています。as a Service モデルへの事業進化が対応策と捉えています。

社会としてのペーパーレスは、長い期間で捉える必要はありますが、一方、当社事業の側面からすると、商業印刷、産業印刷では、現在アナログ印刷が主流であり、リードタイムが長いと、結果として使えない紙まで排出してしまい、使用されなかった在庫は廃棄されています。そこを DX 化して紙の使用量を変えていきます。

また、紙の出力が減っていくなかで、スキャンした画像等を AI で解析するとオフィスで使われている印刷物のデータ傾向が分かり、それに基づいて働き方の変え方を提案していきます。ワークフロー変革の提案を実施して、ビジネスの機会として捉えていく事が、ペーパーレス社会への貢献に繋がると考えています。

【ガバナンスに関して】

Q) 取締役会にて、Ambry Genetics 社やプレジジョンメディシン事業についても議論を重ねられたと伺いましたが、社外取締役会のメンバーに、この特殊な分野に経験ある方が入っていない様に見受けられますが、問題はないのでしょうか。社外取締役の選定に関して、この分野において詳しい方を選定する等の議論はなかったのでしょうか。

A) プレジジョンメディシン事業については、米国で専門家のアドバイザリーボードを設置しています。取締役会では、当社の事業展開を見据え、ヘルスケア領域も展開している化学業界の旭化成社出身の藤原氏に 2018 年から社外取締役として入っていただいています。

以上