

2021 年 3 月期 質疑応答の主な内容

1. 20 年度比の 21 年度の営業利益計画の販管費要因の約 2,500 百万円の内訳について。戦略的営業活動への投資とコロナで縮小した経費の戻りの割合はどの程度か。また営業活動への投資とはどういったものか

- 営業活動への投資などと経費の戻りは、約 6:4 の割合で見ている。営業活動への投資は、マーケティング活動のほかに、ソリューションのパッケージ化のための開発や、クラウドサービス構築のための費用などを含む。戻る経費については、コロナ禍の終息が見えず不透明な状況ではあるが、活動再開できる前提で費用を算出している

2. 21 年度の日本事業はどの市場が牽引していくか。自動化ニーズの高まりは今後も続くか

- リテール市場が好調である。マニュファクチャリング市場の一部業界で回復が遅れている。サプライ販売は市況回復により全般的に回復傾向にあるが、市場・業界によってまだ模様である。メカトロ販売は、お客さまの設備投資再開に時間を要して市場の動きに遅行するという 20 年度 Q4 の傾向が続くと考え。そのため、日本事業の業績が 21 年度中に 19 年度水準へ戻るとは見込んでいない。市場別に好調業界のお客さまへの取り組みを強化して 22 年度以降の本格回復につなげるよう活動する。

自動化推進については、20 年度は前年比減となったが、過去数年の推移や現在の商談数からも、今後もニーズの高まりが続くと考えている。

なお、海外は 21 年度中に 19 年度水準に戻ると見ている

3. 説明資料 33 ページの Tagging for Sustainability について。ソースタギングとモノから取得した情報をプラットフォームに届けることで、どのような新しい事業機会が発生するのか、具体的に説明してほしい

- バーコードなど既存技術による一般的な物品管理は、同じ型の製品の色・サイズ・形状などに細分化して識別する単品単位であり、同じ条件の製品には同一 ID が振られ、個々を識別していない。

事例紹介した容器のトラック&トレースでは、製造から、消費者による使用状況やリサイクル回収状況などサプライチェーンを通じた情報取得のために、製造段階で個品を識別する ID を付与する「ソースタギング」が必要である。従来から当社はさまざまな市場・業界のお客さまのモノの動きに着目して情報化するソリューションを提供してきたため、蓄積ノウハウをこの「ソースタギング」で活用したビジネスができる。ちなみに、画像認識技術が管理に有用とされているが、全く同じ表示のパッケージであったり、重なりなどでカメラに写らなかったりするモノは個別に識別が難しいという難点がある。

ソースタギングで個々のモノを識別して状態情報が可視化できるようになると、そのモノの使われ方などが把握できるようになり、それを商品企画や品質管理、廃棄ロス低減など、各工程で新たなベネフィットを生み出すソリューションビジネスにつながる。

昨今、持続可能な経済システムの実現が求められる中で、ソースタギングによって情報化が可能となるトラック&トレース情報の利活用に向けてプラットフォームに多様な情報を最適な形で届けるビジネスは、新

たな機会であると考えている

4. 説明資料 39 ページの営業スタイルの変革は、既に実施しているのか。日本・海外、お客さまの市場ごと
に組みの差はあるか

- 日本では既に取り組みを開始した。デジタルマーケティングで全市場を対象に見込み案件の拡大、コールセンターによる案件絞り込み、そして商談化した案件情報を CRM（顧客管理システム）で管理している。受注の詳細情報を現在は別システムに登録している。

新 IT インフラ構築後は、現在は別システムで動いている情報をつなぎ、これらを利活用する。これにより商談を効率的に進めたり、ノウハウを形式知化したりする。そして、できるところから海外に展開する。ちなみに海外において、商談管理は現在も CRM にて日本・海外で情報共有している

5. 「コト売り」を社内ではどう英訳しているか

- 「コト売り」や「現場力」など、私たちが事業推進上、特に重要と捉えている言葉は、日本語のまま、グローバルな共通言語として使っている。但し、これらの言葉に含まれる思想などの背景は、各国の言語で社員に説明して浸透させている

6. 21 年度の日本事業は積極的な投資を進めることで理解したが、22 年度から利益率が上昇する要因として、コスト減少効果と、それ以外の構成比はどの程度か

- コスト減少効果は全体の一割程度と見ている。そのほかは市場ごとの施策効果、利益率が高いマニファクチャリング市場の売上回復や、全般的なお客さまの投資意欲の回復による高粗利率のメカトロ販売の伸長など、市場と商品のミックス改善によって増益を見込んでいる

7. 説明資料 39 ページの日本事業「売り方の改革」の効果は、どのように利益率上昇に織り込まれているか

- ①～④の 4 つの施策のうち、大きく分けると(A)(B)(C)の 3 つで、同程度の貢献割合となる
- (A)①キラーコンテンツの強化、(B)②バリューチェーンの最適化・③売り方の改革、(C)④原価低減であり、考え方は、以下の通りである
 - (A) 共通解化などによる粗利率の改善：個別で提供していたソリューションの共通解化や、ラベルの標準化などによって商品ミックスを改善し、粗利率を向上させる
 - (B) 販管費率の低下：バリューチェーンの最適化で手戻りや、(①と関連するが) 共通解化・標準化で個別対応を減少させる。その創出工数を販売活動に振り向けることで営業担当がより付加価値の高いソリューションに時間を割くことができ、また資料にあるマーケティング、コンタクトセンター、本部のサポートが加わって 1 人あたりの売上高を伸長させ、販管費率を低下させる
 - (C) 原価低減による粗利率の改善：組織横断の取り組みで、複層的に粗利率を改善させる

(以上)