

## 成長戦略の実現に向けた人的資本・知的資本の強化



開発の効率化と人材育成の両輪で  
持続的成長を支える開発基盤を強化

取締役専務執行役員  
開発本部長

小谷 要

### Q. グローリーの知的資本を支えるコア技術について教えてください。

グローリーは、これまで通貨処理機を始めとする数多くの製品を開発してきましたが、こうした事業を支えてきたのが、コア技術である「認識・識別技術」と「メカトロ技術」です。どちらの技術もほぼ究極に近い水準にまで達してきていると思いますが、特に、認識・識別技術について、紙幣・硬貨の真偽を見分ける力はグローリーの技術力の一番の強みとなっています。国によっては、著しく汚れた紙幣や変形した硬貨、さらには紙幣・硬貨上の画像が不鮮明なものが流通しています。こうした通貨の状態に関わらず、本物か偽物かを見抜くことのできる当社グループの技術は、世界トップクラスだと私は考えています。また、機械工学(メカニクス)と電子工学(エレクトロニクス)を高度に融合させたメカトロ技術は、機構の複雑な動きを可能にし、紙幣や硬貨を「数える」「仕分ける」「束ねる」といった機能に集約されています。当社グループのメカトロ技術は、技術研鑽だけでなく、世界中の通貨への対応などさまざまなマーケットの変化に適応することで進化を遂げてきました。

### Q. 通貨処理で培ったコア技術を、今後どのように新たな領域へ展開していきますか。

グローリーの強みである通貨の認識・識別技術は、基本的にセンサーで読み取ったデータに対してソフトウェアで真偽を判定していくものです。当社グループでは、この技術を通貨以外へ応用し、印鑑や手書き文字の情報を読み取る画像処理技術や、厳正な個人認証を可能にした顔認証技術へと発展させています。生体・画像認識技術は今後、医療・介護分野への展開も視野にさらなる進化を図ります。加えて当社グループは、データビジネスに強みを持つ企業との協業を通して、ハードウェアがIoTでつながることで収集されるデータを基に、お客さま向けにソリューションを提供し、ユーザー体験型ビジネスの創出を図る、いわゆる「モノ売り」から「コト売り」へとビジネスモデルの転換を図っていきます。こうしたデータビジネスへの注力を図るうえで必要となるテクノロジーや人材の獲得も、開発本部の重要なミッションです。

## Q. コア技術を支える人的資本について教えてください。

グローリーのコア技術の開発を支えているのが、国内外に約1,400名いるエンジニアです。ハードウェアやファームウェアに関連するコア技術の部分は、日本にいるエンジニアを中心に開発を進め、世界100ヶ国以上に広がるお客さまに向けた仕様にカスタマイズするためのソフトウェアやアプリケーションの開発については、アメリカ、ドイツ、スイス、ポルトガル、中国の5拠点のエンジニアが担っています。

また、今後当社グループがデータビジネスを展開していくうえではITエンジニアのさらなる拡充が必要です。ITエンジニアについては世界中で獲得競争が激化していますが、外部からの人材確保も進めながら、既存のエンジニアのリスキリングや育成を通じて人材の拡充を図っています。AIの活用に関しては、認識・識別といった通貨処理技術を通じてAIの知見を蓄積したエンジニアが当社内にもいます。コア技術を支える部分は、彼らを中心に、オープンソフトウェアなども活用しながら技術の拡充を図っていきます。また、データの統計解析からビジネスへの活用提案までを行うデータサイエンティストについては、AIエンジニアと知見が重なる部分も多々あると考えています。現在は、協業しているアドインテ社の技術や人的リソースの活用に加え、2022年1月に同社と新設した合併会社AGIFT社において、当社のAIエンジニアがアドインテ社のデータサイエンティストとともにデータアナリティクス技術の習得を進めています。データサイエンティストについては、2023年度末までに、当社グループが描くデータビジネス事業を進めていくうえで必要な人数を充足できる見込みです。もちろん、将来的にデータビジネスのボリュームが増えるにしたがって、データサイエンティストのさらなる拡充も検討しています。

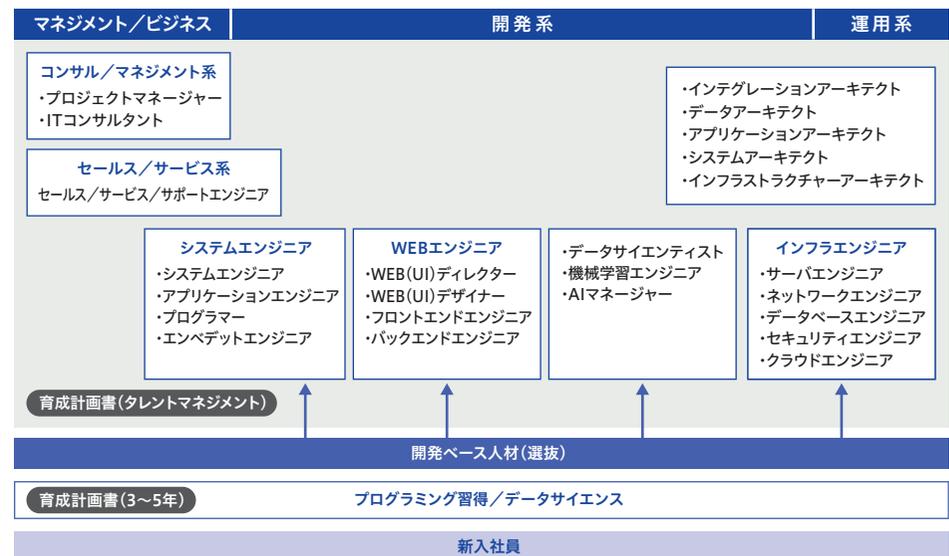


## Q. 人的資本のリソース配分についての考え方を教えてください。

データビジネスの推進によって、システムエンジニアが携わる領域は従来以上に広がっています。例えば、お客さまと接点を持って商品企画の視点でソリューションを考える前工程のエンジニア、ハードウェアに収集されたデータの解析・分析を行うデータサイエンティスト、そしてデータ解析に基づいてお客さまにソリューションを提供し、その後のサポートも担う後工程のエンジニアといった具合に、開発工程以外でもエンジニアへのニーズは高まっています。当社グループが多様なスキルを有するエンジニアを豊富に抱えている点は、データビジネスを推進するうえで大きな競争力となると考えています。

当社グループには、ファームウェアのプログラミング等を行うエンジニアも含め、さまざまな領域を得意とするソフトエンジニアが約600名在籍しています。世界的にエンジニアの採用が難しくなっているなかで、ソフトエンジニアのリスキリングを奨励して業務分野の幅を広げると同時に、コア事業から新領域事業へと人的シフトを図っています。コア事業においては、今あるビジネス規模を維持しつつも、より少人数で、より短い期間に高品質な開発ができる体制を徹底的に追求しています。こうした開発本部の人材戦略は、当中期経営計画期間に限らず次期中期経営計画期間も継続していきます。

### ■ タレントマネジメントのステップ



## Q. 優秀なエンジニア人材を今後も確保し続けるうえで、どのような取組みを行っていますか。

開発本部長として、エンジニア一人ひとりが、モチベーションを高く保ちながら働きがいを持って仕事に取り組む土壌づくりについて、心血を注いで進めています。私自身もエンジニアとして長年働いてきたなかで、概して製造業のエンジニアというのは、クレームのない製品を開発するのが当たり前の要件として求められるため、仕事の成果が周囲に認められる機会があまりないうえ、万が一、クレームや瑕疵があった場合は厳しく追及されるということを感じてきました。

特に優秀な若手エンジニアは、会社に長く勤めることよりも、自身が技術的にチャレンジしたいことが実現できる環境や、キャリアアップにつながることに、大きな魅力やモチベーションを感じています。そこで開発本部では、本人の希望を尊重した人事異動を実現する「チャレンジ面談」を若手エンジニア向けに3年に1度の頻度で実施しています。各人が技術的にどのような挑戦をしたいのか、会社にどう貢献したいのかをアンケートで聞き取り、特に熱意があると感じられる人材を選出して、私と1対1の面談を行います。その内容を踏まえ、より本人の希望に即した人的配置を実現させています。このように社員が主体的にやりたいと思っていることに取り組める仕組みづくりは、組織の活性化にもつながっていると考えています。2022年4月には、開発本部内の各部署に所属していたITエンジニア、AIエンジニア、システムエンジニアなど約60名を集結させたデジタルソリューション開発統括部も発足させました。

また、エンジニアの気持ちを尊重するだけでなく、チーム力を高めていくことにも注力しています。これまで約10年、毎週必ずチーム単位で会議を行い、個人業務の進捗管理と作業ボトルネックの早期発見、相互協力を推進するコミュニケーションメソッドを推進してきました。進捗確認に終始していた会議を、次ステップの段取りを意識しアウトプットイメージを明確に共有する場に変えることで、課題をチーム全員が共有して、早期に対応できるようになりました。これは、グローリーが企業理念で謳う、「求める心とみんなの力」にも通じることだと考えています。私は、エンジニアの成長には、失敗から得る経験と、チームで成功することによる達成感の二つが不可欠だと思っています。

時には失敗や挫折も経験させながら、チームで次々と新しいものを世に出すことで、その喜びや達成感を一人ひとりのエンジニアが感じられるよう努めてきました。こうした開発スタイルが定着していたため、パンデミック下でテレワーク体制に移行しても、開発スケジュールでは一切遅れが見られずに、スムーズに組織が機能しました。また、平均残業時間も10年前の40%程度に減るなど、以前に比べると格段と働きやすい環境になっています。

## Q. そうした開発体制で蓄積された知的財産についての考え方を教えてください。

知的財産戦略には「攻め」と「守り」があると思います。従来、当社の得意とするハードウェア、メカトロニクスの領域で数多く特許を出願してきましたが、5年ほど前から、ビジネス特許やソリューション特許についても積極的に特許を押さえにいく「攻め」の知財戦略へと転換しています。M&Aや資本提携などにおけるデューデリジェンスの際も、相手候補の保有する特許権を見て、当社へのメリットを検討しています。また当社においては知的財産部員が、特許出願に関する手続きにとどまらず、ビジネス特許やアイデア特許の発案に積極的に関わっている点も大きな特長です。彼らは、他社の知的財産情報に常に接しているため、未出願分野や未権利化技術の知識を多く持っており、その視点から当社内に潜在するアイデアを発掘し、出願しています。

より詳細な情報はP.17「知的財産戦略」をご覧ください。

## Q. 最後に、グローリーの持続的成長に向けた考えをお聞かせください。

進化論を唱えたダーウィンは、この世で生き残れる者は、強い者でも賢い者でもなく、自ら変わる者だという考え方を示したと言われます。当社グループも自らビジネスモデルの変革を進めており、開発本部においても、過去に実績のある技術にこだわらず、自らを変えていくことが求められています。通常、新製品開発や設計変更を行うと、後に問題が生じやすく、とても勇気のいることでもあります。その中で、私は新製品・新技術の開発において重視しなければならないのは、「課題解決力」ではなく「問題発見力」だと説いています。ひとたび開発に着手し、各ステップを終わらせてから露呈した課題への対応を行うと、改造やバージョンアップ、再試作などが必要となりタイムロス・費用が発生します。ですから、最も大事なものは、商品企画など開発に着手する前の時点で、どれだけその先に起こりうる問題を予測し、対処できるか、です。そこに対して知恵を絞るには、論理的思考に基づき、原理・原則に沿ってひたすら検討を重ねることが重要になります。私が目指すこの問題発見型の開発スタイルをすべての開発テーマで実現することで、これまで築いてきたコア技術をさらに高みへ進めるとともに、新領域事業の技術的基盤をさらに強化していきたいと考えています。