89年の伝統あるベンチャー企業

~新市場創造の歴史と未来~

代表取締役社長CEO 平野 脱

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様に心よりお見舞い申し上げます。また 最前線で治療やワクチン接種に従事されている医療従事者の皆様にも、心からの 感謝を申し上げます。

当社も新型コロナウイルス感染症拡大の影響により2020年度は世界各地で事業活動への大きな制約を被りました。しかし、現在は回復基調が明らかになり、再び力強く未来へと歩もうとしています。こちらでは当社の事業領域である「医・食・住」のビジネスの成り立ちからその具体的な経緯も交え、社長・平野聡がトプコンの現状とこれからを皆様へお伝えします。



トプコンと「コロナ禍」



コロナ禍はトプコンのビジネスに どのような影響がありましたか?

新型コロナウイルスの蔓延により世界経済が停滞するなか、私は確信したことがあります。

当社のビジネスは"エッセンシャルビジネス"(人々の日常生活になくてはならないビジネス)であり、外部環境の良し悪しに関わらず常に強いニーズがある、ということです。

新型コロナウイルスが猛威を振るい始めた当初、私は強い危機感を持ちました。当社事業は食料生産や医療など人々の生活基盤に関連しているため事業活動の停止対象にはなりませんでしたが、営業活動への制約により受注の量が減り、短期間ではありましたが売上は前年比約5割にまで落ち

込み、工場の稼働率も下がりました。

しかし私たちは未来を信じ続けました。当社が携わる「眼科医療」「農業」「建設」、いわゆる「医・食・住」の分野は、社会がどのような状況に陥ろうと必要なもの。人々が生きる限り必要とされるはずなのです。

グローバルグループの各部門では、上層部の指示を待たず事業を継続させるための様々な策が講じられ、私は社員の力を大変心強く感じました。そして、再び社会が動き出すと――業績はすぐ、力強く回復を始めたのです。この時、私は当社の事業がエッセンシャルビジネスであること、人々の日常生活になくてはならないビジネスを担っていることを再認識しました。

それでも影響は一時的ではあれど甚大で、当社の中期経営計画にも及びました。このため、時間軸への影響を鑑み、 我々は中期経営計画の期間を2022年度までと1年間先延ば ししています。ただし前述の通り、当社のビジネスは厳しい環境下においても社会にとってなくてはならないものです。「『医・食・住』の成長市場において社会的課題を解決し事業を拡大する」という経営ビジョンは一切変えることなく、これまで通りの方針で事業を推進していきます。

トプコン「成長の軌跡」



創業から今日までの成長の歴史について お聞かせください。

当社は"89年の伝統あるベンチャー企業"です。

創業は1932年、当時の社名は「東京光学機械株式会社」で、測量機や双眼鏡、カメラなどを陸軍向けに製造していました。戦後は民需転換し、光学分野の知見を活かして眼

科分野の検査・診断機器の製造を開始、その後は測量機や 眼科用医療機器の輸出を通じ、グローバルに事業を拡大さ せてきました。

そんな中、当社は大きなターニングポイントを迎えました。1990年代から推進していた海外M&A戦略により、我々は「医・食・住」の分野におけるソリューションプロバイダーとなったのです。

当時、我々は測量機の製造・販売を基盤事業としていました。そして、この事業領域を土木分野に展開しようと検討していた際「将来、土木の分野では計測も施工もデジタル化・自動化される」というビジョンを持ったアメリカ・カリフォルニア州のベンチャー企業と出会ったのです。当時私はアメリカに赴任しており、現専務執行役員兼トプコンポジショニングシステムズ社長を務めるレイモンド・オコーナーと共に「この事業には夢がある」と確信、日本の本社を説得し、当時誰もが考えもしなかった「建設機械を自動化する」事業を立ち上げたのです。

その後、この技術は現在の「住(インフラストラクチャー)」 事業の中核的ソリューションへと成長し、アナログ中心であった建設工事のデジタル化・自動化に貢献しています。 具体的に言えば、建設のプロセスである測量から設計、施工、検査の流れを3次元デジタルデータで一気通貫させることで、飛躍的な生産性の向上を実現したのです。現在、土木・建築の業界は世界的に「インフラの需要に対し熟練技能者が不足している」という課題を抱えています。そんな中、当社は建機を工場のロボットのように自動化させ、さらにはデジタル化・IT化により生産性も高め、同時に施工の精度を人間の眼と手では実現できないレベルまで向上させることで、世界中の「住みやすい社会づくり」に貢献しているのです。

「食(アグリカルチャー)」については2006年から事業化に取り組み、農業のデジタル化・自動化を行っています。世界的な人口増加に伴い、将来は食糧が不足する懸念があるからです。このソリューションはIT農業先進国であるオーストラリアのベンチャー企業を買収したことで獲得しました。そして、農家の方々の熟練した技術に依存していたアナログ作業を、計画、播種、育成、収穫まですべてのプロセスにおいてデジタル化することで、生産性の最大化に貢献しています。

また当社は、創業以来培ってきた光学技術を応用し、農作物の窒素の含有量をリアルタイムに解析できる光学式生育センサーというソリューションを持っています。トラクターを走行させるだけで、光学式生育センサーが作物の生

07 TOPCON REPORT 2021

育度合いを検知し、最適な量の肥料や農薬を自動散布する、このソリューションと農機の自動運転を融合させることにより「農業の工場化」が実現できます。これまで熟練者に依存していたトラクターの運転を自動化させ、また、農家の方々の「経験と勘」で行っていた作業を「作業データ」や「収穫データ」にデジタル変換し、これを蓄積することで、農業のDXを実現するのです。

こうして当社は、世界になくてはならない「住」と「食」の事業で、それぞれ、社会的課題を解決するソリューションプロバイダーに転身しました。それが可能になったのは、戦後からグローバル化を進め世界中のニーズに対し敏感であり、また新しいことに次々挑戦する創業以来のベンチャースピリッツがあったからこそです。当社は売上の約8割を海外市場で上げています。そしてこれからも、グローバルな視野を持ち、新しい技術の開発、積極的なM&Aにより、世界中の「医・食・住」に関わる社会的課題の解決に貢献したいと思っています。

トプコンの「今と未来」

0

今後、どのような事業分野の成長に 期待していますか?

「医(ヘルスケア)」の分野でも、「住」「食」の分野と同様の変革を起こそうとしています。眼は重要な器官で「人間は情報の80%を眼から得ている」と言われるほどです。しかし定期的な健診は普及しておらず、今、世界では高齢化に伴う眼疾患の増加が問題になっています。当社はこの課題に対し、ソリューションを提供しています。その代表的な製品がフルオートで網膜の断層画像を撮影できる「3次元眼底像撮影装置(3DOCT)」です。すべての操作をタッチスクリーンにすることで複雑な機械操作をなくし、眼科や病院以外の施設でも使用できる様にしたことで、海外では身近な眼鏡店やドラッグストアで眼の健診が行えるようになっています。この事業を通じて、失明する方の減少に貢献できます。また近年、眼底の画像から眼疾患以外の情報も分かるようになってきました。「眼は身体の窓」とも言われます。今後は眼の健診を通し、全身の健康維持にも貢献します。

また、土木工事に比べ約2倍の市場規模がある建築の分野も、デジタル化は進んでいません。我々はこの分野でも当社のソリューションが貢献できると考えています。具体的には、設計(BIM)というバーチャルなデジタルの世界と実際の建築現場(リアルなアナログの世界)を当社の技術でつなぐこと

で、建築工事におけるデジタルトランスフォーメーション (以下、DX)を実現し、「建築工事の工場化」を進めていきたい と考えています。

新しい事業を開拓するには投資が必要だと 思いますが、その投資の"源泉"を生み出して いる事業について教えていただけますか?

建設、農業分野のDXに対する投資を支えたのは、祖業である測量機のビジネスです。測量機器市場は成熟したマーケットですが、建設現場で必ず使われるもので、需要がなくなることはありません。この市場で当社はトップメーカーとして、革新的な製品をグローバル市場に展開する強力な販売網を通し販売しており、30年以上高いマーケットシェアを持続しています。

一方、アイケアも当社の長い歴史を支えてきた事業です。 眼鏡店向けの視力を測定する機器や、眼科用の検査・診断機器が主力製品です。当社は1970年にアメリカとオランダに海外販売拠点の礎を築き、海外での販路開拓に注力してきました。その結果、現在では世界各国・各地で当社の検眼システムや眼科用検査診断機器が利用されています。この市場は成熟した安定成長市場ですが、発売から10年以上経過しても大きく売上に貢献している製品もあり、高い市場シェアを維持しています。

当社は常に新しいイノベーションを追い続ける企業です。 しかしこれに挑戦できるのは、測量機や検眼・眼科用検査 診断機器のような、グローバルで高いシェアを持つ堅牢な 事業があるからです。

イズムの承継とSDGs

0

トプコンのSDGsへの取り組みについて お聞かせください。

SDGsをはじめとするサステナビリティへの取り組みは、企業の永続的繁栄にとって重要です。そして当社の場合は「医・食・住」の事業そのものが、地球環境の改善も含めた社会貢献に結びついています。

例えば建機の自動化により、建機の稼働時間は約3割低減されます。これを当社のシステムが搭載された建機の総稼働台数に乗じれば、CO2の排出量が全世界で年間約60万トン削減されている、という試算が成り立ちます。農機も同



様で、自動操舵システムにより稼働時間は約2割低減、当社はCO₂排出量が全世界で年間約50万トン削減されていると試算しています。

加えて、医療の分野は、より大きなポテンシャルがあると考えています。眼底は体の中で唯一、血液の流れを直接見ることができる部分です。そのため、世界中のAI開発会社が眼底の画像を解析し、様々な病気の早期発見に取り組んでいます。これが実現すれば、莫大な医療費を削減しつつ、全世界の方に高いQOL(クオリティ・オブ・ライフ=生活の質)を提供できます。中でも当社の機器は安定的に高画質な画像を撮影できるため、AI画像解析にマッチしており、この進歩に大きく貢献できると見ています。

今後は、社会的課題への解決に注力する企業がお客様から選ばれ、就職先にも選ばれる時代です。当社はこれからも事業そのものを通じ、社会への貢献を続けていきます。

Q

最後に、株主や投資家の皆様に 伝えたいメッセージはありますか?

トプコンは、かねてから未来を見つめる企業でした。私が アメリカで前例のない土木工事の自動化事業の立ち上げに取 り組んでいた時、東京の本社から「本当に事業化できるの か?」といった疑問が寄せられました。しかし、当時の幹部をアメリカに呼び、建機が自動で動く姿を見せると、その全員が「将来、土木工事の現場はこう変わる」「投資の回収には時間がかかるかもしれないが進めよう!」と応援してくれたのです。私はそんな「伝統あるベンチャー」の企業風土――トプコンの「イズム」はこれからも変わらないと思います。アイケア事業でも、私の社長就任以来投資を続け、ようやく健診(スクリーニング)事業が花開こうとしています。

ブルーオーシャンに飛び込めば、そこに誰かが描いた地図はありません。新事業は開発だけでなく、普及にも時間がかかります。だからこそ株主や投資家の皆様には私たちと一緒に未来を夢見てほしいのです。昨年未曾有のコロナ禍に直面し、影響が最も深刻な時期に、当社を長年応援していただいている株主から「目先の業績よりも長期視点での成長に期待しています」とご連絡をいただきました。本当に嬉しかった。

そう、今までトプコンの歴史をつくってきたステークホルダーと同様に、世界中の人たちを幸せにするエキサイティングな夢を、私たちと共に――。

TOPCON REPORT 2021 10