

# インダストリー事業の基盤と 成長に向けて

2023年10月10日

常務執行役

亀澤 仁司

Giving Shape to Ideas

© KONICA MINOLTA


インダストリー強化領域4事業とインダストリー事業開発センターを担当している亀澤でございます。本日はインダストリー事業基盤の強みと成功要因と今後の成長に向けて何を重視し配分をしていくのかを中心にお話をしたいと思います。



まず本日まで説明するインダストリー事業の定義ですが、当社の強化事業に位置付けられる4つの事業から構成された売上高1230億円、営業利益率が約20%の事業領域としております。

- 祖業から引き継ぐコア技術を基に、ものづくりサプライチェーンの中でジャンルトップ製品を構築
- 中規模安定市場×高シェア×高収益（20%以上）が成功要因



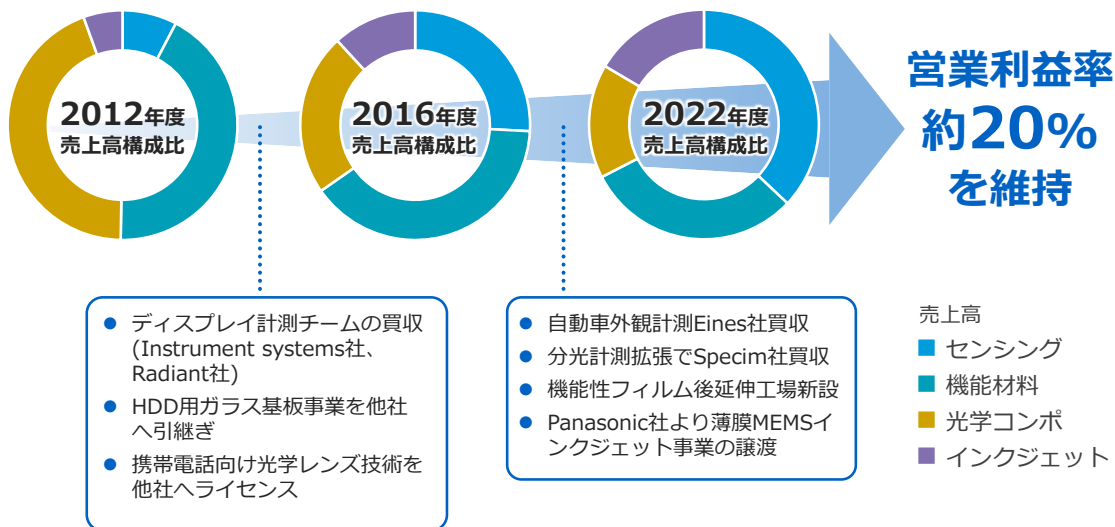
	機能材料	センシング	IJコンポ
<p> ジャンル トップ分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 位相差フィルム</li> <li>● 中小型用保護TACフィルム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 光源色計測（ディスプレイ用）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工業用途IJヘッド</li> </ul>
顧客/パートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 偏光板メーカー</li> <li>・ ディスプレイパネルメーカー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ディスプレイパネルメーカー</li> <li>・ ICTデバイスブランドオーナー</li> <li>・ EMS※</li> <li>・ 大手モビリティメーカー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造装置メーカー</li> <li>・ ディスプレイパネルメーカー</li> <li>・ ICTデバイスブランドオーナー</li> </ul>

※EMS(electronics manufacturing service)：製造受託企業

© KONICA MINOLTA 3

本事業領域は祖業から引き継ぐ精密技術や材料の合成、加工技術を基にしながら、お客様へ密着する現場力によりジャンルトップ製品を構築しております。

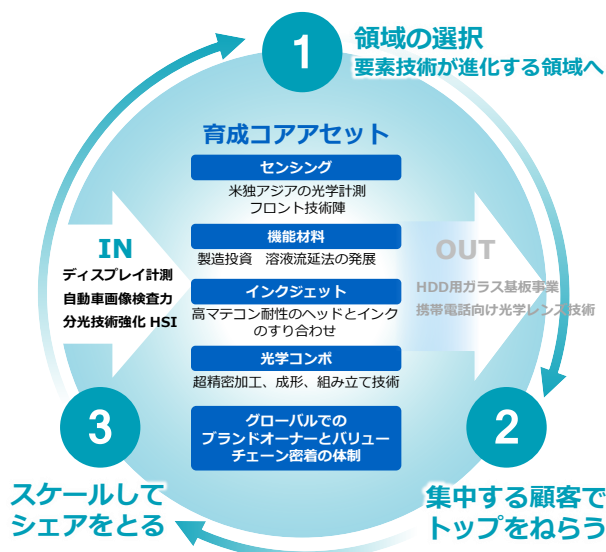
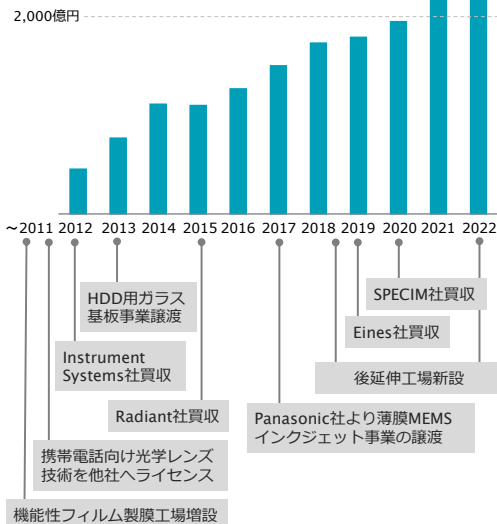
今までを紐解きますと、中規模安定市場、即ち、底堅い需要と安定収益を維持できる顧客がいる中規模の市場の選択と、レッドオーシャンを避け、技術以外にサポートなど多面的な価値提供にて高シェアが持続できること、そして、お客様の数や競合の数はそれほど多くなく集中することにより収益性を維持してきたこと、これらを成功要因として抽出することができます。



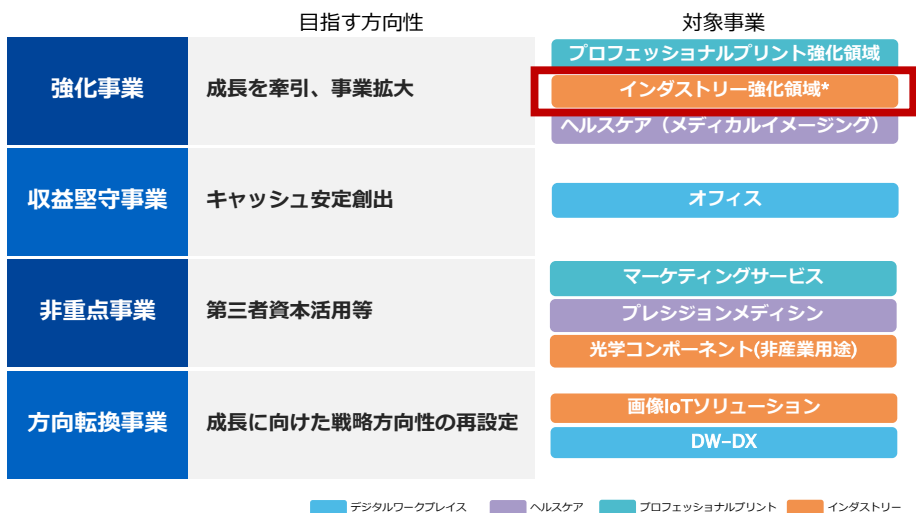
インダストリー事業では注力領域を変化させてきました。2012年では光学コンポーネントと機能材料事業の比率が高く、その後、モバイルデバイスの革新でディスプレイの変化を察知したセンシング事業が2社の買収によってディスプレイ計測のグローバルチームを形成、また、光学コンポーネント関連ではハードディスクガラス基板事業と携帯電話向けレンズ技術を他社へ引き継ぎライセンスをし、見直しをはかることで2016年には売上比率は大きく変化しました。

その後、将来の成長の種となる買収や、機能性フィルムの設備投資、着実に拡大するインクジェット事業が薄膜MEMS技術を導入するなど、将来の成長の種へ投資をし、2022年の構成はよりバランスをとり、利益率20%の維持をはかってきました。今後も、社会と対象市場の変化を見極め、高収益の持続を狙っていきます。

## インダストリー強化領域の累積FCF



約10年間のFCFについてお話しするために一旦起点を2012年といたします。毎年着実に営業キャッシュフローを創出し、買収と譲渡、設備投資を実行しながら、累積FCFは10年で2000億円を超過しました。4つの事業それぞれに特徴をもち、コアアセットを育成してまいりましたが、今後につながる共通の勝ちパターンをあらためて考えますと、第1にレッドオーシャンでなく要素技術が進化する領域の選択があり、第2にリソースを集中すべきお客様を定め、そこで徹底的に磨き、お客様からの信頼、トップをねらうこと、そして第三にお客様を広げ、あるいは業界標準をとることでスケールしてシェアをとる型が浮かび上がります。今後新たな投資の領域を選び実行をしていく際に、このパターンが有効か、不足アセットは取得可能か、徹底的に吟味しリターンにつなげてまいります



\* インダストリー強化領域：機能材料+IIコンポーネント+センシング+光学コンポーネント（産業用途）

さて、あらためて当社の中期経営計画において、インダストリー事業を強化事業として位置付けた上で、現在事業を構成している4つの事業においても、光学コンポーネントの一部については非重点事業と位置づけ、第三者資本活用等の選択肢を検討し実行していくこととしています。

ものづくりサプライチェーンの川上～川中の  
精密ソリューションプロバイダーとして真っ先に声がかかる存在へ

これまでのインダストリー事業

- 中規模安定市場×高シェア×高収益を成功要因として事業群を構築
- 「製品」を軸とした事業推進

センシング

機能材料

光学  
コンポーネント

インクジェット

これからのインダストリー事業

- 成功要因を満たし、将来のグローバル経済を牽引する領域への進出・強化
- 従来の製品軸の組織から、顧客（＝産業）軸の組織への転換



ディスプレイ



半導体製造



モビリティ

2023年

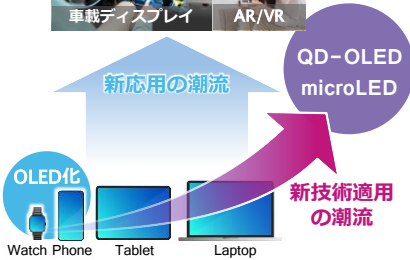
成長にむけた注力事業への  
経営資本（人財・キャッシュ）の優先配分

当社のインダストリー事業はものづくりサプライチェーンの川上から川中の精密ソリューションプロバイダーとして、真っ先に声がかかる存在を目指しております。これまでの事業毎、製品毎を軸とした事業推進から、注力領域を定め、顧客軸、産業軸へ転換をはかり、経営資本を優先配分して、スピードを上げなければなりません。

### ディスプレイ



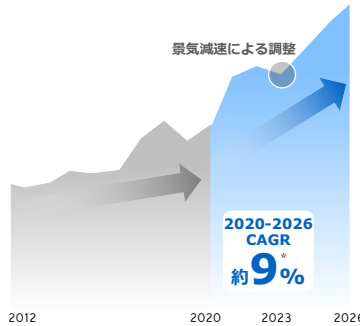
- AR/VRなど新しいデバイスへのディスプレイ技術の応用が進む
- OLEDや次世代表示技術の開発が加速



### 半導体製造



- デジタル化の加速に伴い半導体産業の成長は加速
- サプライチェーンの変化により需給バランスにゆらぎ



### モビリティ



- 生産効率化は自動車産業の永遠の課題
- CASEにより業界全体に大変革



© KONICA MINOLTA 8

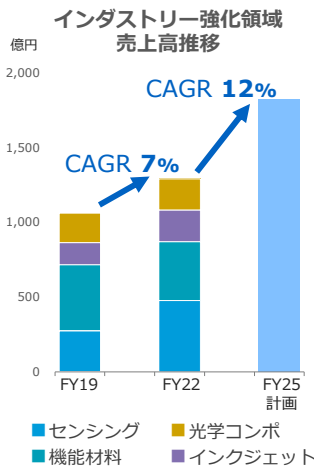
次に、当社が3領域を選択する狙いについてお話しします。  
 ディ스플레이領域ではAR/VRヘッドセット用の計測機器提供を従来から進めて参りましたが、近年参入が増加しており、生産用途の需要も増大すると想定しております。  
 また次世代表示技術であるQD-OLEDやmicroLED等はおお客様の用途に応じて採用がみこまれますし、変化するスペックや特性に対応して計測の機会も継続すると見えています。  
 また、ディスプレイフィルムの機会については本日次のセッションで詳しくお話をさせていただきます。

半導体製造については中長期の成長性をもち、最先端への注力傾向もあります。しかし、我々はその最先端の注力傾向に一気に進むのではなく、需給の変動などにより、ゆらぎが生じる領域を狙ってまいります。本ご紹介する半導体製造装置用光学コンポーネント事業もその狙いに沿った選択とご理解ください。

モビリティについて、当社は持続する生産の効率化において、自動車外観計測を通じて貢献をしてまいります。勿論CASE時代で起こりえるモビリティの変化を想定し、当社の技術を融合、発展した機会も継続して狙って参ります。



中期の成長を支える既存高シェア領域で創出したキャッシュを、注力領域へ投資し中長期の成長を加速



	市場規模 (SAM)	CAGR	シェア	
既存高シェア	物体色計測	560億円	4%	中
	非工業用インクジェット	約500~600億円	6%	中
	工業用インクジェット (ディスプレイ製造向け含む)	約300~400億円	8%	高
	ディスプレイ			
	● 位相差+中小型向け保護フィルム	1300億円	2%	高
● 光源色計測	550億円	4%	高	
中長期注力	半導体製造			
	● 光学コンポーネント	1000億円	10%	低今後注力
	モビリティ			
	● 自動車外観計測	150億円	15%	市場創出期今後注力



\*当社推計

インダストリーの中期経営計画の構成は既存高シェア領域と中長期注力領域の二つに大きくわかれます。

既存のシェアの高い領域はディスプレイ以外を含め大きく4領域に分かれます。顧客接点があり要求の変化を捉えられる位置にありますので、お客様側の新しいデバイスだけでなく、低環境負荷などのニーズ変化も想定されますので、市場動向をとらえた拡大と、当社でやるべき収益性の確保につとめ、中長期に成長させる領域への原資ともいたします。

中長期注力領域では本日この後ご紹介します半導体製造の光学コンポーネント事業と、自動車外観計測事業については中期経営計画期間中に合わせて、まずは三桁億円に近い売上を狙っていきますが、このほかにも勝ちパターンが適用できる成長領域への参入を検討してまいります。

顧客（＝産業）を軸とした横断的な事業開発により、中長期の成長をけん引



当社は今年の4月に顧客軸、産業軸を中心とする組織改編を行いました。フロントの人財はマーケティングと技術人財の混成で、一つの事業のソリューションをお客様にもちこむのではなく、顧客課題の本質へのアプローチをめざし、事業を越えて価値提案することを目指しております。グローバルな顧客接点、開発体制、販売会社等、子会社のアセットを活用し、新しい組織による事業を越えた動きによって、Go To Brandの実行を加速しております。

進捗

ICTブランドオーナーへのフィルムや  
インクジェットの技術を活用した提案を加速

アクション

計測機器が高シェアを持つ領域に、インダストリー横断での価値提案

変化 1

ICT向け機能性フィルムでカスタマイズが進捗、業界が直面する  
新デバイス開発提案へ波及

変化 2

インクジェットによる材料塗布や、光学事業のガラス成形技術の応用へも糸口

次の狙い

計測や車載用光学系などビジネスが限定的だった  
モビリティブランドオーナーへの提案加速

アクション

グローバル販売拠点やEines社の顧客接点を活用し、  
既存商材を越えた提案を開始

インダストリー横断での事業開発に関する実例としては、ICTブランドオーナーに対して従来は計測機器が主力だったところを、フィルムやインクジェットの技術を活用した提案を加速し、

機能性フィルムでのカスタマイズがこの提案によって進捗していますし、環境対応材料など要求の変化に対し提案を続けています。

インクジェットや光学事業のガラス成形技術などはまだ初期段階ですが、新体制により当社の複数の技術と人財が進化し得る機会に結びついていることを確信しています。

次の狙いはモビリティの領域で、計測機器や車載用光学系などに限らず、モビリティブランドオーナーやTier1, 2のメーカーへの提案を加速することです。

当社の欧州の販売拠点や自動車外観計測を担うEines社の顧客接点を活用し、既存商材を越えた提案を開始しております。

以上の通り、力強い成長と収益性の両立をめざし、インダストリーの成功要因、勝ちパターンや中長期の狙い、顧客軸への転換と組織体制の変更などについてご説明しました。



KONICA MINOLTA

150

YEARS

ご清聴ありがとうございました。