

シティグループ証券 主催 インダストリー事業スモールミーティング

2025年10月17日

コニカミノルタ株式会社

常務執行役 インダストリー事業管掌 葛原 憲康



狙い

- 高収益基盤の強化と成長市場への展開拡大

これまでの成果

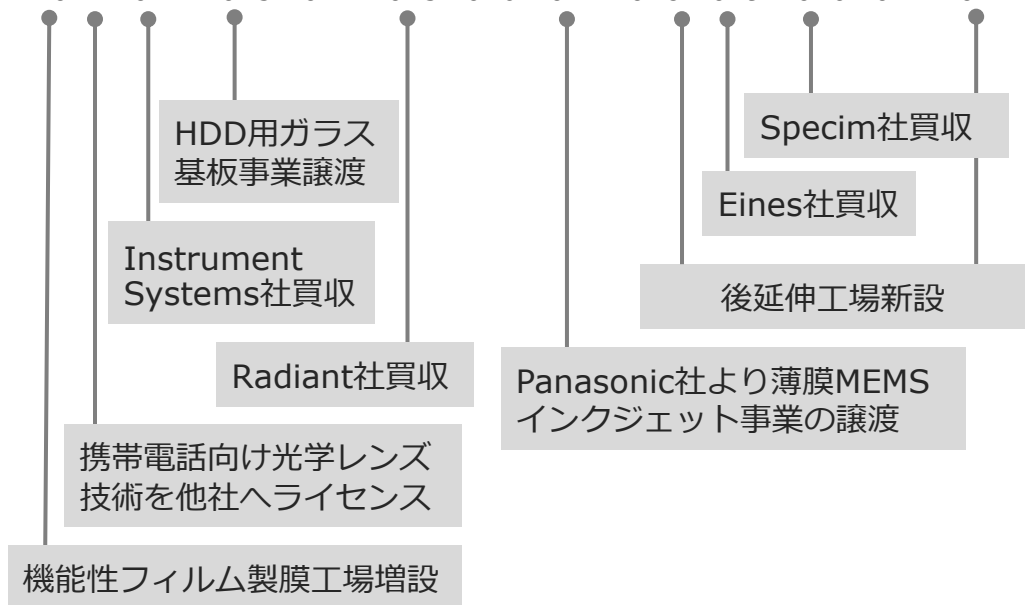
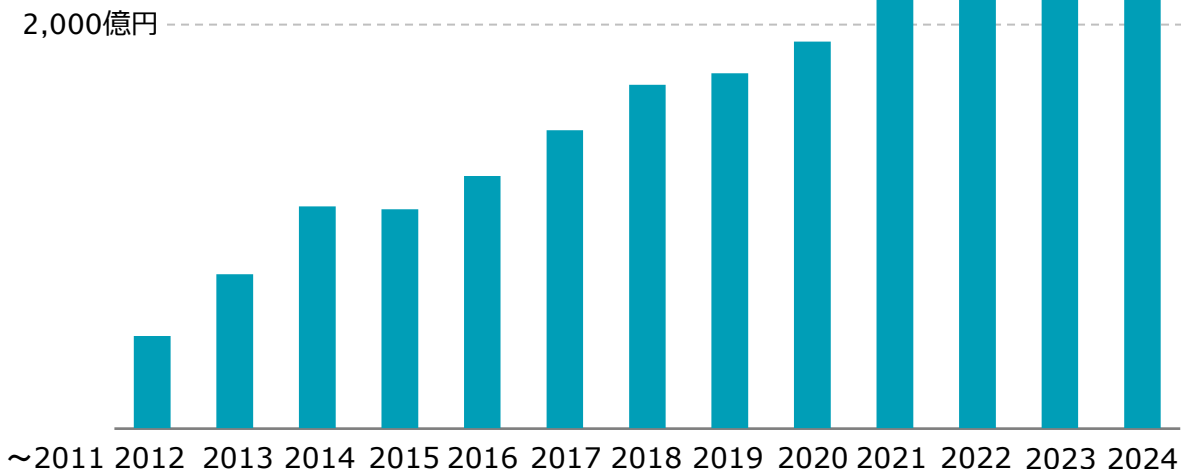
- 光学コンポーネント事業の事業ポートフォリオ再編
- 半導体製造装置用光学領域の仕込みと顧客関係の強化
- インクジェットヘッドの工業用途拡大

課題

- OLEDディスプレイ関連投資の見極め
- 機能性フィルム新製品投入の遅れ
- 機能性フィルム生産能力の安定化

インダストリー事業の累積FCFと主要製品

インダストリー事業の累積FCF



センシング



機能材料



ディスプレイ向け機能性フィルム

IJコンポーネント



インクジェットヘッド



水性/機能性/工業用特殊インク

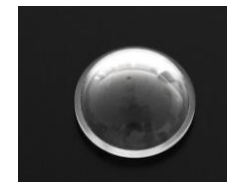
光学コンポーネント



光ディスク用ピックアップレンズ



プロジェクター用光学ユニット



半導体製造装置用光学コンポーネント

確かな市場

- 最低限の利益プールがある市場 (約1,000億円)
- 底堅い需要と安定収益を維持できる顧客を保有



高シェア

- グローバル巨大企業が参入しない (レッドオーシャン化しない) 市場
- 技術に加え、高い製造・営業・サポート力により顧客へ多面的に価値を提供



高収益性

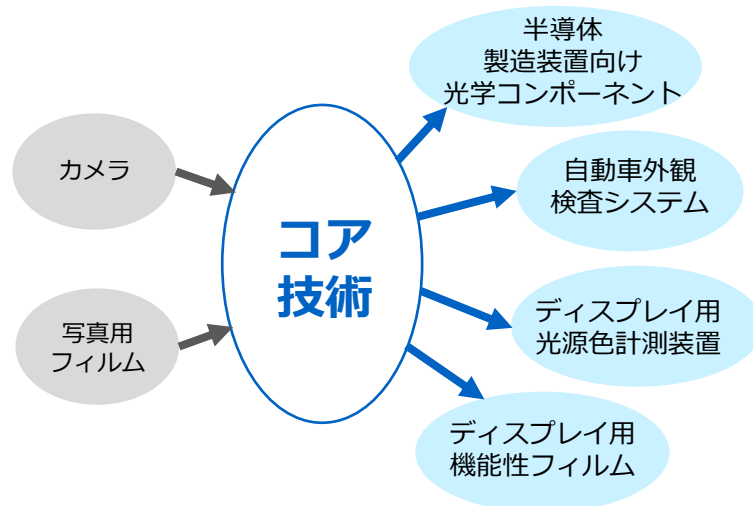
- 20社程度の少数顧客に深く食い込んで、スイッチングハードルを構築
- 競合企業が少なく、かつ低価格企業が未参入のため価格・利益率が維持

新しい市場への展開でもこのパターンは変わらない

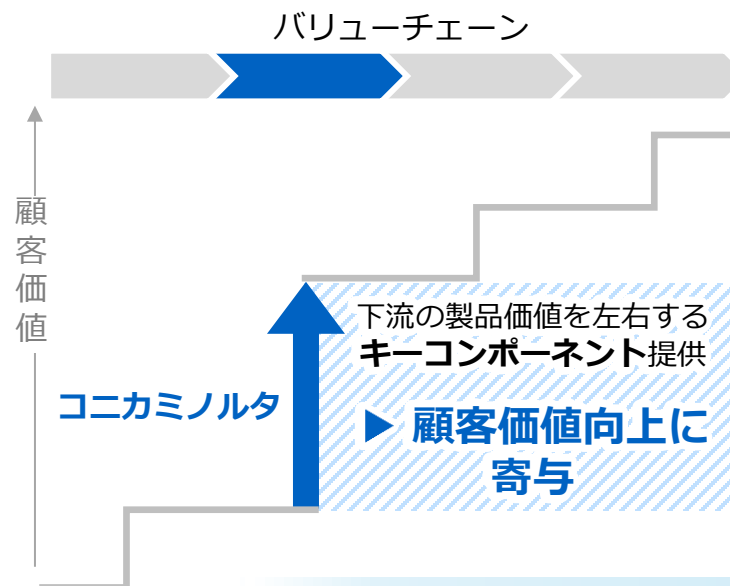
インダストリー事業の戦い方 ～これまでも、これからも～

最終製品での売上規模ではなく、産業全体を俯瞰しバリューチェーン上流で顧客価値を増幅

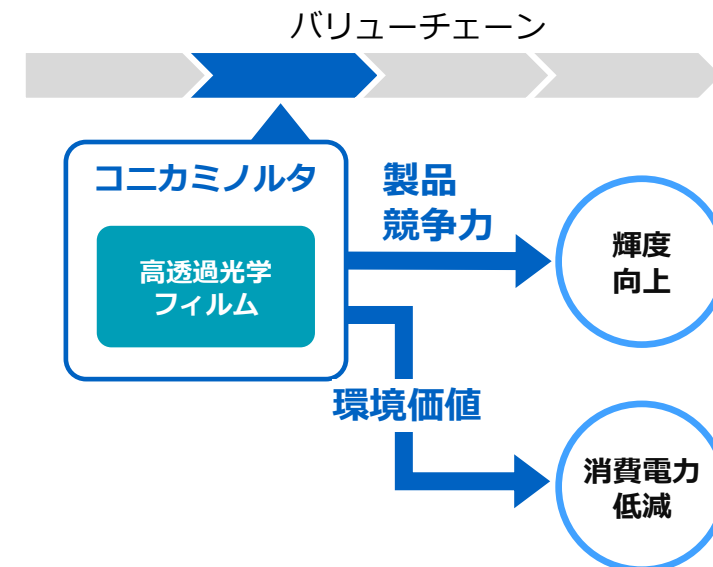
成熟製品をコア技術に分解し
新市場にキーコンポーネントを展開



産業の肝を上流で押さえ、
領域No.1 & 高利益率を獲得



上流で付加価値を創出することで、
エンド市場における製品競争力、
環境価値(CO₂削減Scope4)に貢献



技術を活用して実現する顧客価値向上のストーリー

インダストリー事業の展開の型 ～さらなる進化～

これまで

技術を軸とした製品で市場展開、シェアNo.1獲得
 ▶ 市場の変化を捉え新製品をリリース

市場

ディスプレイ

サイングラフィックス・
広告

デジタル機器

食品・化粧品

...

製品

市場の変化を察知

技術を軸とした製品開発

画像

材料

光学

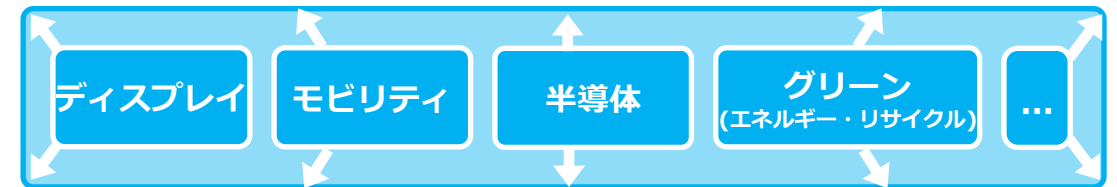
微細
加工

コア技術

コニカ
ミノルタ

今後のさらなる進化

変化 & 成長期待のある新しい市場を特定
 ▶ 不足する技術を獲得・強化、新市場でもシェアNo.1



製品提供

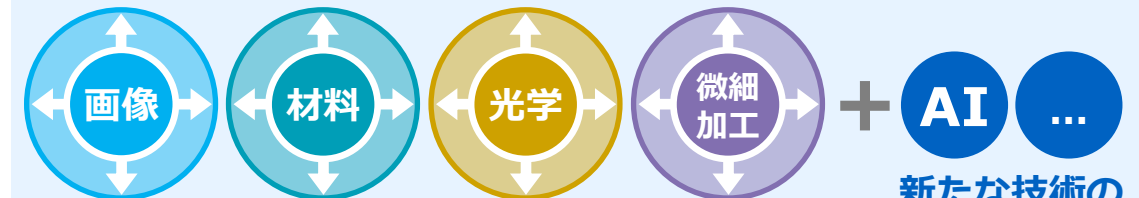
製品提供

製品提供

不足技術の
フィードバック

不足技術の
フィードバック

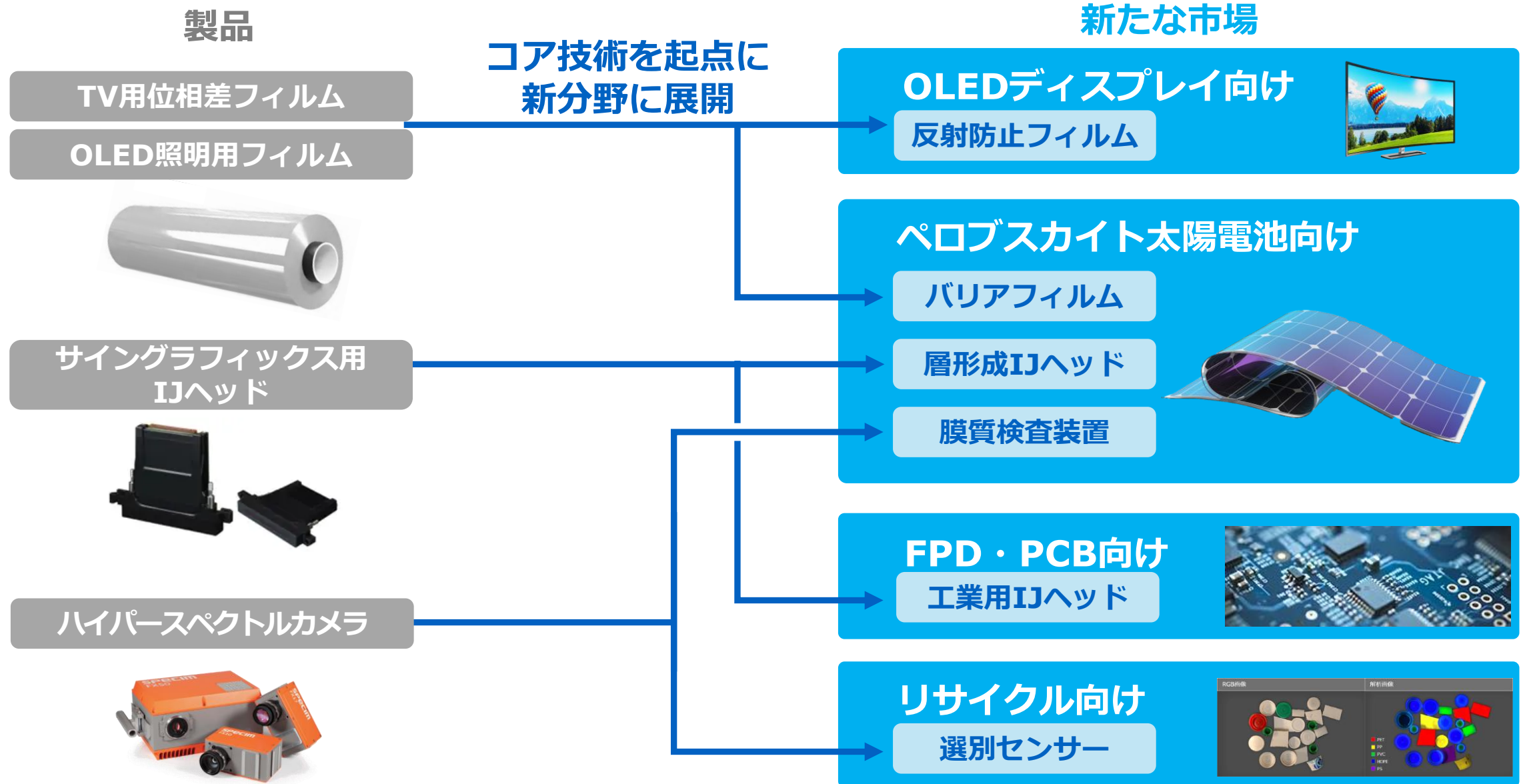
追加投資による技術獲得



コア技術の拡大

新たな技術の
獲得

インダストリー事業の展開の型 拡大の事例



生産技術の強化・生産DX推進による
生産能力の拡大

光学
コンポーネント

機能材料

産業を俯瞰した上での
キーアカウントマネジメント体制強化

センシング

機能材料

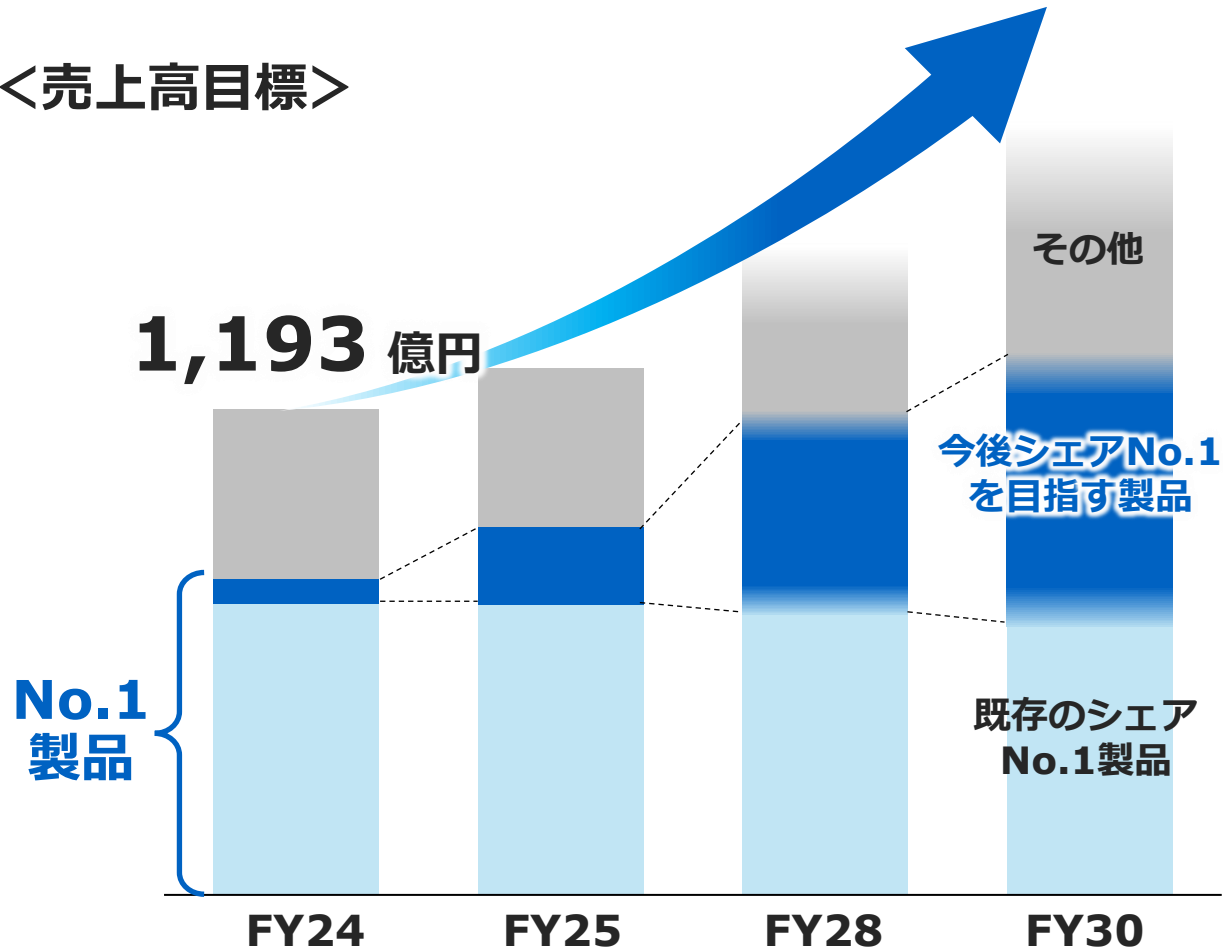
工業用プリントおよび
工業用ものづくり領域の強化

IJ
コンポーネント

インダストリー事業の成長曲線

インダストリー事業の売り上げ構成の過半数はNo.1製品によって構成。今後、更なる競争力強化、戦略的成長製品の上市により、No.1製品比率を高めながら事業成長を図っていく

<売上高目標>



成長を牽引する製品群

半導体	● 半導体製造装置用光学コンポーネント
ディスプレイ	● OLED用光源色計測機器 ● OLED用機能性フィルム ● 大型位相差・保護フィルム
モビリティ	● 自動車外観検査システム
その他	● 工業用IJヘッド（塗布/層形成、プリント）



KONICA MINOLTA

- 本資料の記載情報

本資料におきましては、四捨五入による億円単位で表示しております。

- 将来予想に係わる記述についての注意事項

本資料で記載されている業績予想及び将来予想は、現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、今後の事業環境により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい。