

# インダストリー事業

## 担当役員メッセージ



常務執行役  
インダストリー事業管掌  
高原 憲康

インダストリー事業は、当社の変革の歴史を通じて磨き続けた技術と、真摯に懐に飛び込み続けて獲得したお客様からの信頼に基づく共創活動によって、業界をリードする商品・サービス群を提供しています。

当社が提供する価値の基盤となる技術は、祖業から変遷しつつ磨き続けてきた光学・材料・微細加工などのコア技術に、AIなどを加えて複合化したものです。一方、事業において技術は重要ですが、当事業の特長は技術を価値に変換するプロセスにあります。私たちは技術自体ではなく「技術を使って実現するストーリー」を価値と捉え、その価値提供によって常にお客様の革新を実現するパートナーであり続けることを目指しています。

そして、この価値提供を支えているのが、こだわりをもった人材による、開発・製造・顧客サポートが一体となった「現場力」です。当事業では、お客様の事業領域を軸に、「技術」と「現場力」を掛け合わせた事業横断での価値共創活動によって実現できるストーリーを増やし、事業を変革していきます。その先鋒として昨年発足したインダストリー事業開発センターでは、当社の技術に加え、グローバルな顧客関係や開発体制、販売・子会社といったアセットを横断的かつ重層的に活用し、お客様のそれぞれの事業領域へアプローチしています。すでに注力領域の一つであるディスプレイ領域においては、新規アプリケーションの拡大という成果が出始めており、今後はさらなる拡大を目指す方針です。

## インダストリー事業の中長期成長戦略

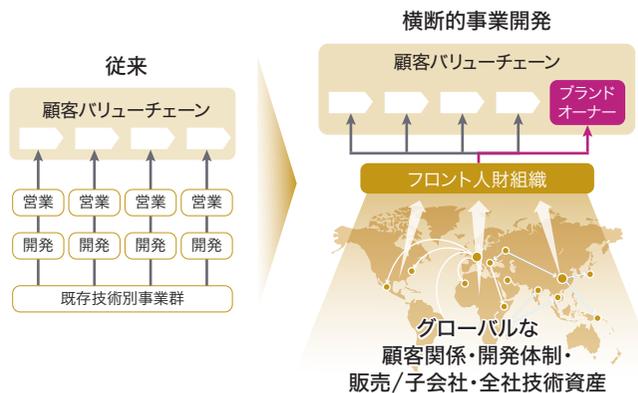
### 顧客との共創を通じたマテリアリティの実現と成長

インダストリー事業では、強みであるコア技術をもとに、「現場力」による顧客との共創を通じて、産業で欠かせない部材や計測・検査を提供し、マテリアリティとして掲げる社会価値の実現に貢献しています。例えば、製造・検査工程の自動・省力化を通じた「働きがいの向上および企業活性化」、デジタル化や新材料の提供によるロス低減や高度な計測・判別による「有限な資源の有効利用」や「気候変動への対応」といったマテリアリティへの取り組みを推進しています。中期経営計画では、当事業をコニカミノルタの中長期成長をけん引する強化事業と位置づけ、経営資源を優先配分しています。

### インダストリー事業に共通する3つの「成功要件」

当事業を構成するセンシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネントの4事業には、共通する3つの成功要件があります。1つ目は一定以上の市場の規模とその安定性、2つ目は優位性があるケイパビリティを発揮して高シェアの獲得が可能であること、3つ目は製造業における顧客と深い対話ができ、コモディティ化しない価値の創造により収益性を維持できることです。また、バリューチェーンにおける複数の顧客やパートナーと長期にわたって深く連携しており、それが参入障壁となって価値の低下が起きづ

### 事業横断での事業開発強化



らい環境にあります。これらの要件を満たすことにより、既存領域は高い収益性を維持し続けています。

### 事業横断での事業開発強化

中長期での事業開発では、成功要件に合致する、新たなビジネスの機会が生まれやすい環境にあるディスプレイ、モビリティ、半導体製造の3つの領域に注力しています。これら領域の市場の変化を捉え、そこで活動する顧客の課題・ニーズへの迅速な対応を目指して、従来の製品別事業ユニットを超えた市場・顧客目線で、バリューチェーンと技術を俯瞰できるフロント人財を各注力領域に配置。さらに、フロント人財が業界をリードするブランドオーナーに密着することで需要をいち早く察知し、新規ソリューションを開発できる優位なポジションを確保。技術資産やグローバルな顧客関係を活用しながら、顧客との共創を通じた新たな事業開発を推進しています。

### 顧客との共創を通じた事業開発の成果

#### ディスプレイ



外部環境：  
デバイス進化にともなう新表示方式の開発加速

- ICTブランドオーナーに対して事業横断のアプローチを行うことにより、非偏光板用途の高機能フィルムで、次世代中小型ディスプレイ向け案件を受注

#### モビリティ



外部環境：  
CASEによる技術革新の加速

- 自動車外観検査装置をスズキ相良工場に国内初導入、スズキ他工場とともに、グローバルでのパイプラインが拡大

#### 半導体製造



外部環境：  
外的要因によるサプライチェーンの大変動

- 半導体製造装置向け超精密光学系部材のビジネスで可視光領域の新機種案件獲得

# インダストリー事業

## センシング

### 市場環境認識

#### 機会

- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化、多様なデバイスへの用途拡大
- 製造業の自動化・DXトレンドに合わせた自動車工場設備の更新・新設、品質検査における省プロセス・省力化

- 資源の有効活用や気候変動への対応の要請

#### リスク

- 顧客の設備投資サイクルによる需要減退

#### 市場成長率(2023-2025年)

光源色・物体色	+4%
自動車外観	+15%
ハイパースペクトルイメージング(HSI)	+10~15%

### 戦略と進捗

当事業では、色を数値化する技術をベースに、あらゆる産業界に光と色の“物差し”を提供してきました。ディスプレイ計測で5割以上のシェアを持つ光源色計測や幅広い産業で使われる物体色計測を基盤とし、戦略的な買収も実行しながら事業規模を拡大。さらなる事業成長を目指して、自動車外観検査、人間の目に見えない波長を計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を活かせる領域での新たな収益の柱の構築を進めています。

光源色・物体色計測装置では、ディスプレイの技術革新を機会と捉え、収益の拡大を目指します。光源色計測は長期的な成長、物体色計測は安定的な成長を見込んでおり、2025年度に向けては需要の回復を想定しています。

自動車外観検査では、強みとするAIによる画像解析技術で生産ラインの品質検査の自動化に貢献してパイプラインを拡大し、中期的な売上成長を見込んでいます。HSI技術を応用した計測機器は、市場成長が期待されるリサイクル分野を含めた幅広い領域で検査・分別用途の利用拡大を目指します。

今後も各業界の変曲点を捉え、製造業の品質向上、ロス低減、資源の循環を支えていきます。

### 戦略的KPI(2022年度比)

	2023年度実績	2025年度目標
外観検査・HSI産業用途の売上高成長率	+5%	+22%

## 機能材料

### 市場環境認識

#### 機会

- 次世代ディスプレイの進化による新たな機能への需要や多様なデバイスへの用途の拡大
- ディ스플레이の大型化によるフィルム需要拡大
- 偏光板メーカーにおけるラインの新設、広幅化

#### リスク

- 景気後退にともなうディスプレイ市場の需要減退
- ディ스플레이技術の変遷による既存製品市場の縮小
- エネルギー、原材料の高騰によるコスト上昇

#### 市場成長率(2023-2025年)

大型TV(LCD+OLED)	+4%
----------------	-----

### 戦略と進捗

当事業は、大型TV、中小型モバイル、車載用などの各種ディスプレイに対応したフィルムを展開しています。コニカミノルタの製膜技術は、材料選択の自由度の高さや、添加剤によるフィルムへの機能付与が強みです。この技術を活かして「長尺・広幅・薄膜」を実現し、ジャンルトップを築いています。

大型TV領域の市場では、偏光板メーカーでラインの広幅化が加速しています。当事業では、この需要をSANUQI(サヌキ)フィルムとSAZMA(サツマ)フィルムの2つの新樹脂で確実に捉え、シェア拡大を目指しています。また、既存ラインを活用しつつ、広幅化が可能な後延伸ラインを増設することで、広幅フィルムの需要に応えつつ生産能力の増強も実現しています。

中小型領域では、薄膜の液晶偏光板保護フィルムでジャンルトップを確立しています。加えて、サプライチェーン下流のニーズを汲み取り、直接の顧客との共創と、強みである材料処方技術の2つの要素を柱に新製品を実現し、成長を図ります。

これら2つの領域の成長に加え、フィルムの長尺化によって端材やロール交換時の製造ロスの低減に貢献するなど、サプライチェーン全体のものづくりの効率化を通じて、社会課題解決にも取り組みます。

### 戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
新樹脂大型領域の売上高構成比率	8%	20%以上
新樹脂中小領域および新事業領域の売上高構成比率	1%	10%以上

# インダストリー事業

## IJコンポーネント

### 市場環境認識

#### 機会

- アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが加速する中でインクジェット方式での印刷需要の高まり
- 製造現場における製造プロセスの変化や省プロセス・省力化
- 資源の有効活用や環境負荷低減への対応の要請
- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化

#### リスク

- 景気後退にともなう顧客の需要減退

### 市場成長率(2023-2025年)

成長領域(工業用途+ プリントオンデマンド用途)	+48%
-----------------------------	------

### 戦略と進捗

当事業のIJ(インクジェット)ヘッドの強みは、祖業である写真フィルム事業で培ったケミカル技術を活かし、多種多様なインクと適合性の高いヘッドを提供できる点にあります。

屋外広告向けなどのサイングラフィックス用途や、商業印刷用途などは、利益を支える基盤領域として、継続的な需要が期待できます。特に大型看板用プリンターは、東南アジアやインドなどの経済成長が続く地域で需要が増加しているなか、コニカミノルタのヘッドは耐久性・生産性の高さで評価が高く、今後も安定した成長を見込んでいます。

プリント基板・ディスプレイなどの製造工程上のパターン形成用途などの工業分野では、省力化や材料のロス低減を目的として、IJ方式への置き換えが進んでいます。この領域は年10%以上の市場成長率が見込まれ、成長領域と位置づけています。なかでも特殊なインクが多用される工業用途では、耐久性の高いヘッドが要求されるため、当事業の強みであるケミカル技術により市場をリードしています。

当事業は、顧客の開発現場に深く入り込み、きめ細やかなサポートを提供してきました。今後も、ヘッド周りのサポートやインクとの最適なマッチングにとどまらず、顧客との協働によるワークフロー変革も促進し、顧客商品の価値向上を支援することでIJ化を推進していきます。

### 戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
成長領域(工業用途+プリントオンデマンド用途)の売上高構成比率	39%	60%

## 光学コンポーネント

### 市場環境認識

#### 機会

- 国際情勢の変動が影響を及ぼす半導体のニーズ急増および製造プロセスの変化、要求精度の高度化
- 半導体製造におけるミドル領域(UV ~ Visible)で安定供給できるレンズメーカー減少

#### リスク

- 景気後退にともなう顧客の需要減退
- 一時的な半導体業界の成長鈍化
- 新技術開発による代替品リスク

### 市場成長率(2023-2025年)

半導体製造装置	+11%
---------	------

### 戦略と進捗

当事業では、祖業の写真関連事業で培ってきた光学技術をもとに、光ディスク用ピックアップレンズや映画館などで使用される高輝度のプロジェクター用光学ユニットなど、幅広い光学製品を展開しています。そのなかで、研磨を含む精密加工技術や光学メーカーとしては珍しい材料技術、幾何光学から波動光学に至るハイエンドな光学設計技術を強みとし、より要求精度の高い産業用途にフォーカスすることで、高成長領域へのシフトを目指しています。

特に、長期的な需要増加が見込まれている半導体は、製造工程内で多くの光学コンポーネントが使用されています。当事業は、すでに半導体製造装置の有力企業に可視光から紫外線の波長を使ったミドル領域において製品を提供すると同時に、装置メーカー・ガラスメーカーと10年以上にわたって連携関係を構築しており、引き続きニーズを汲んだ製品開発を推進していきます。中長期的な事業拡大に向けては、紫外線の中でより波長の短いDUV/VUVへ領域を拡大し、この領域でもシェア獲得を目指すべく、次世代技術の導入を含めた設備投資に着手しました。

今後も、積極的にケイパビリティを獲得して新たな価値創造を実現する基盤を強化するとともに、超高精度な製品開発に取り組み、社会課題の解決を通じた企業活性化や質の高い生活の実現に寄与していきます。

### 戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
産業用途領域の売上高構成比率	17%	50%以上

顧客との価値共創事例1

機能材料

培ってきた技術を活かした長尺・広幅化の実現で  
ディスプレイの大型化にともなう業界の課題に貢献



ディスプレイの大型化が進むなか、  
ロス・コスト増に直面するディスプレイ業界

当社では、液晶ディスプレイ用偏光板保護フィルムにおいて、従来の巻長を倍以上にした「長尺フィルム」と、現在の主流幅を超える最大2.6m幅の「広幅フィルム」を提供しています。

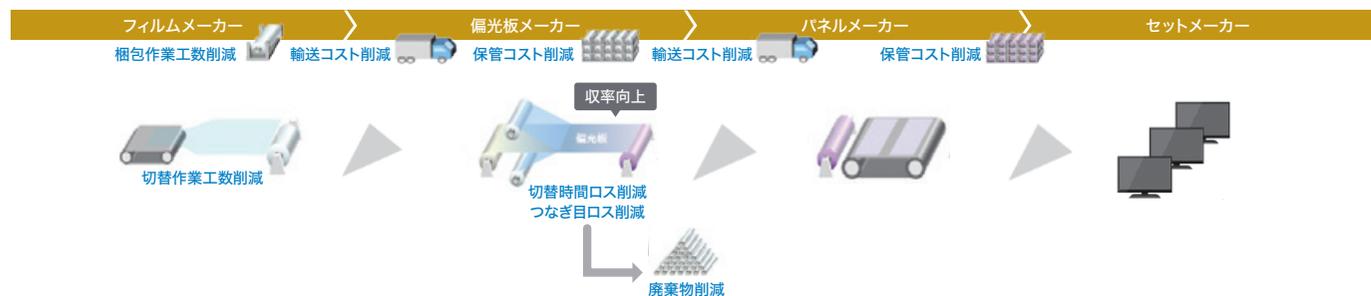
近年、偏光板メーカーでは、ディスプレイ大型化にともない、液晶偏光板保護フィルムの使用効率低下によるロスや、輸送・資材などのコスト増の課題を抱えていました。当社は、サプライチェーン全体のロス・コスト・環境負荷を最小化することを目的に、フィルムの長尺・広幅化を目指しました。しかし、当初、顧客は品質と加工性において実績のある製品から切り替えることを懸念し、長尺・広幅化の提案はなかなか受け入れられませんでした。そうしたなかで、顧客価値に直結する対話を粘り強く継続することで共創へとつながり、長尺・広幅フィルムの採用が実現しました。

培ってきた技術による課題解決と  
価値訴求で顧客の生産性向上に貢献

長尺化にあたっては、TACフィルムから培ってきた溶液流延製膜の技術を活かし、滑り性を付与したフィルムを作製することで巻き取り時の変形不良を抑えることに成功しました。また、広幅化では、コア技術である製膜・光学設計技術をベースに、「原反成膜」―「後加工延伸」という新生産方式で拡幅することで、大きな設備変更をとまわずに幅選択の自由度を実現しました。

長尺・広幅フィルムは、顧客に製品を届けるまでの物流・保管および自社と顧客双方の生産時の切り替えロスの削減などのワークフロー効率化を促進し、さまざまなロス・コストの削減に貢献する製品です。当社は今後も顧客に信頼されるパートナーとして、ディスプレイ業界における課題に貢献していきます。

長尺化によりサプライチェーン全体のロス・コスト・環境負荷を最小化



Voice



機能材料事業部  
品質保証部  
山本 智弘(右)  
開発統括部 製品開発部  
古山 智政(左)

お客様との関係構築こそが、  
価値提供の第一歩

長尺・広幅化にあたっては、お客様のさまざまな部門のキーマンを見定めて効果的にアプローチし、理想のサプライチェーンを語り続けたことで、最終的に長尺・広幅化のメリットが認められました。その後、お客様からは、「長尺化によって最大30%近くも物流・工程ロスが低減できる見込み」という声や、「コニカミノルタ起点でサプライチェーン全体のスマート化を引っ張ってほしい」という期待の声をいただいています。当社の強みは、お客様の困りごとを瞬時にくみ上げて、その解決策を共に考えられる関係を構築している点にあると感じています。今後も、お客様の困りごとにも真摯に向き合い、真の価値を提供できる企業として、さらに精進していきたいと考えています。

顧客との価値共創事例2

センシング

関連するマテリアリティ



働きがい向上および  
企業活性化



社会における  
安全・安心確保

## 自動化した外観検査ソリューションで、 自動車生産プロセスの効率化・品質向上に貢献



### フォード社と自動車製造ラインの 品質検査ソリューションを共創

Eines社は、自動車外観検査のリーディングカンパニーです。1992年に創業し、フォード社の欧州での生産における重要拠点であるスペイン工場の近くに位置し、お客様の現場に密着してソリューションを開発し、導入してきました。

自動車業界では、当時から人手不足が課題で、製造ラインの自動化ニーズが高まっています。なかでも、製造ラインの最終工程における車両品質検査は、目視検査への依存度が高く、検査員への身体的な負荷が大きいほか、目視による主観的な検査では精度にばらつきが生じるという課題もあり、ブランド価値を毀損するリスクになりかねません。

Eines社は、自動車製造ラインにおいて、複数の品質検査の統合と自動化を実現した「All-in-Oneインライン品質管理システム」をフォード社と共創。業界が抱える課題に一つのソリューションを提示しました。

### 自動車業界の課題解決に貢献し、 コニカミノルタグループでグローバルに事業拡大

本システムは、隙間段差測定、外観部品の取り付け最終検査、破損検査の3つの検査を自動化し、検査員による検査精度のばらつきを排除した客観性を実現。検査員が長時間目視確認する単純作業や過酷な環境からも解放しました。また、一つのシステムに統合したことで、工場内の専有面積やエネルギー消費を削減しただけでなく、可動部を持たないトンネル型装置により作業員の安全性を担保しました。さらにお客様の要望や対象車種の変更に合わせて、3つの検査機能を個別に更新することができるため長く使用いただくことができます。お客様の環境負荷とコストを最小化しながら品質を向上させ、競争優位性をもたらしています。

Eines社は、スペインで築いたソリューションを欧州地域に拡大し、2019年にコニカミノルタの傘下に入りました。Eines社の開発力に、コニカミノルタの光学技術・画像AI技術を加えることで、ソリューションの付加価値をさらに高め、グローバルに事業を拡大しています。今後も自動車製造プロセスに多様な検査ノウハウと技術を提供し、業界のさらなる発展と効率化に貢献していきます。

### Voice



Eines Vision Systems  
エンジニアリング  
ビジネスユニットリーダー  
アントニ・ペレラ・イ・  
ヴェルネッタ

### お客様との信頼関係を強化して 品質管理工程のさらなる改善に努める

私は、エンジニアリングの専門知識と市場への深い知識を活かして、研究開発に注力する専任チームを率いています。新しい技術の評価や試作品の開発にも取り組んでおり、そこからより競争力が高く革新的な製品が生み出され、当社をこの分野の第一線に押し上げていることに大きなやりがいを感じています。

当社は、フォード社との30年以上にわたる信頼関係のもと、お客様の生産環境でソリューションを実行して、成果を出してきました。今後もお客様との連携を強化して、品質管理工程のさらなる改善に向けた革新的ソリューションの開発に努めていきます。

### Eines社の沿革

