

コニカミノルタ株式会社  
インダストリー事業説明会  
主な質問と回答

日 時： 2021年10月6日（水）13:00～15:30

方 式： オンライン／テレフォンカンファレンス

<ご留意事項>

「主な質問と回答」は、説明会にご出席になれなかった方々の便宜のため、参考として掲載しています。説明会でお話したこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご了承ください。

【材料コンポーネント】

Q) IJヘッドについて、競合も伸張させている領域だと思いますが、競合他社に対するコニカミノルタの強みを改めて教えてください。また現状シェアはどの位でしょうか。

A) 当社のIJヘッドは、低価格で大量に販売していくものではなく、ケミカル耐性、ケミカル適正をIJヘッドの設計に積極的に取り入れて高付加価値化しています。様々な酸、アルカリ、溶剤等、適用範囲が広く、非常に高粘度なインクに対しても対応可能です。耐久性も市場から評価されており、特に工業用途では非常に明確な差が出ています。LCDのODFプロセスや新しいQD OLEDでも当社のヘッドが選択されていることから、実績としてご理解いただけたと思います。これらの背景としては、ケミカル会社としてのバックグラウンドがあり、フィルムで培ったケミカルの技術者が深く開発に関与して取り組んでいることによる強みとして特徴を出しています。現状のシェアは分野で色々異なりますが、新しく展開している工業用途領域では

50%以上のシェアで展開している分野が複数あります。

Q) IIヘッドの成長領域、基盤領域はそれぞれ、どこが大きく、どれくらい伸びる計画か教えてください。

A) ソルダーレジストの部分を強く展開しており、まずはここを伸ばしていきます。現段階では25年度の具体的なアイテム等には、まだ完全に紐づいてないのですが、ソルダーレジスト、ディスプレイのQDを含む領域に注力します。

Q) IIのインクビジネスをどの様に考えているでしょうか？現状の比率や今後の見通し、ビジネスモデル等を教えてください。

A) 工業用途領域を強くするために、インクは必須と考えています。  
大型印刷やサインディスプレイ等ではインクに付加価値を出しにくいのですが、工業用途は顧客からインクに対する要求も厳格で付加価値が高いため、当社のケミカルの技術力で積極的にヘッドと組み合わせて展開していきます。  
IIはサブスクの要素もあって収益性は高いのですが、インクも加えることでより顧客と密接になり、顧客と一緒に進化していき、収益性もドライブしていくことを期待して進めています。現時点でインクが占める割合は多く無く、数%程度です。今後、インクの比率を上げていきます。

Q) SANUQIはフィルムビジネスの中の構成比として現状どれくらいでしょうか？

また、QD OLEDの本格展開が予定されていますが、SANUQIにとっては優位になると推測していますが、いかがでしょうか。

A) 現状、SANUQIは数量的には10%以下ですが、SANUQIだけに頼ったビジネスプランではなく、SANUQIでハイエンドの高い領域を押さえながら、既存フィルムの販売数量を引き上げることで、全体をSANUQIの伸長分以上に伸ばしていきます。  
QD OLEDでの使用はまだ具体的に決まっていますが、反射防止としてはOLED TV用のフィルムとしてニーズがあり、SANUQI-QWPへの引き合いが強く、評価が

高いため、大きく伸びると期待しています。

Q) SANUQI に関して、ポリマーから溶融押し出しで生産する他フィルムメーカーとの違いや、差別化・競争力を教えてください。

A) ここが競争力のポイントと考えていますが、当社の生産方法は材料に添加剤を加える事が容易にできます。SANUQI 大型TV向けには一部、フィルムを綺麗に巻き取りし易くする事に添加剤を使用しています。また、OLED 向けには、色素を添加することで、機能を容易に付加しています。溶融型で原材料から作ることは、一見コストが低く見えますが、こうした機能を加える事が難しいため、顧客の様々な要望に応えることが難しくなります。逆に溶液型は顧客の細かい様々な要望に応えられる事が特徴であり、ここがお客様に響いて、非常に興味を持って頂いています。

Q) モバイル・スマホ向けにこういった対応ができますか？

A) 中小型向けは TAC、COP もありますが、アクリルも同様なプロセスで製膜し、延伸と組み合わせ溶液プロセスを活用する事で、数ミクロンのフィルム生産が可能です。市場で色々な用途展開のために検討して頂いています。材料も含めた様々なプロセスで、顧客要望に応えられるところに非常に強く関心を持っていただいています。中小型はどのような要望が将来、具体的に出てくるか分かりませんが、そうした要望にいち早く柔軟に対応していきます。

Q) 保護フィルムとしてPET、アクリル等が増加していますが、御社への影響について教えてください。

A) 当社は既に 5 年位前から保護フィルムとしてはTV用では真正面で戦わず、積極的に数量を減らして、位相差フィルムを増やしてきました。保護フィルムは、新しいアクリルの様な材料も含めて、長尺化していく戦略も積極的に展開していきます。今後、保護フィルムの領域では TAC をこれ以上何か積極的に活用しようとは考えて

いません。

#### 【画像 IoT ソリューション】

Q) FORXAI は基本的には日本での展開が中心でしょうか？グローバル展開の状況を教えてください。

A) 現時点では日本でのみのパートナー企業様から開始し、グローバルには来年度から展開を考えています。データを扱うプラットフォームのため GDPR 等の対応も含めて慎重に広げていきたいと考えています。欧州の案件でプラットフォームに関係がない画像 AI のアルゴリズム等の展開は一部開始しているをご理解ください。

Q) 介護ソリューション等で情報取り扱いの規制がある場合、システムプラットフォーム自体としての強みはありますか？

A) エッジ、エッジ側のサーバー、クラウドと3つの部分で処理を切り替えられるプラットフォームのため、顧客案件によっては個人情報に関わる部分は施設側サーバーのみで蓄え、解析した結果だけをクラウドに上げて、施設間のデータを分析する等の使い分けが可能です。サービスに応じてシステムを自由に振り分けていく使い方ができます。

Q) 画像 IoT の売上と収益の改善見通しですが、20年度の売上は90億円位で、30億円前後の赤字だったと思いますが、来期にはブレイクイーブンに持ち込む見立てだと思えます。25年度に向けた成長ドライバーとして、リカーリング等が増える計画であり、計画通り進めば収益の貢献も大きくなりそうですが、この辺りの考え方を整理してください。

A) 売上成長のグラフは、MOBOTIX 単体事業と新規事業の合算値です。MOBOTIX の単体事業は比較的、市場成長が確かなものである事に加え、欧州中心で取り組んできたものを積極的に他地域にも拡大させていきます。また FORXAI を使ったソリューシ

ョン型ビジネスを提案していきます。

新規事業については主にソリューション、ソフトウェアソリューションを中心に積極的に販売していきます。投資が先行する部分もありますが、MOBOTIX 事業に追いつき、追い越していくイメージを持って取り組んでいます。

Q) WPH (ワークプレイスハブ) の展開の苦労から学んで、FORXAI の軌道修正等をした事があれば教えてください。

A) ビジネスモデル的に WPH はスタート地点が異なります。WPH はまず MFP のハードがあり、そこにサービスソリューションを追加していくモデルでした。一方、FORXAI はハードが中心ではなく、プラットフォームと A I アルゴリズムのサービスから先行して、パートナーと一緒に開始していくモデルです。

ただし、WPH も FORXAI も目指すのはサービスソリューションの提供なので、当社としては両方の考えを合わせながら技術的にも、チャネル的にもサービスビジネスへの転換を目指していきます。また、WPH について少し補足しますと、OS を変更して進めていますが、最初の攻め方が大きく異なり、FORXAI はパートナーを活用して裾野を広げて進めています。WPH は直販が中心でしたが、FORXAI はパートナー戦略を優先して取り組んでいます。WPH から学び、地域によってはこうした進め方が正しいと考えて取り組んでいます。

#### 【センシング事業】

Q) ミニ LED がビジネスとして立ち上がり始めていますが、マイクロ LED も立ち上がると言われていきます。ミニ LED はどの位まで需要が続くと見立てをされているか教えてください。

A) どちらも非常に微小な発光デバイスですが、応用分野が異なってくると見えています。ミニ LED はバックライトの代わりとしてポジションを既に持っています。バックライトで用いることで LCD は深みのあるコントラストが実現でき、OLED やマイクロ

LED を採用しにくい大型モジュール等の展開を担っていくと見ています。一方、マイクロ LED は今後伸びる期待のデバイスであり、開発が年々進んでいると認識しています。小さなデバイスからの立ち上がりが想定され、ミニ LED とは違う用途の拡がりを期待しています。

Q) ミニ LED は今年 3 月から量産を開始し増産していると思いますが、御社製品の需要に好影響はありますか。また、マイクロ LED の立ち上がり時期をいつと見ていますか？

A) ミニ LED については、昨年度から需要がはじまり、今年度にもありました。マイクロ LED の立ち上がり時期は明確には言えませんが、開発の競争、あるいは技術の進化、コストダウンに向けて、量産として使用される方向に向かってしていると見ています。我々もこれらの開発、試作時期をターゲットとしていますが、それ以外の OLED 需要もありますので、これらの機会も逃さないように計画していきます。

Q) 御社はヘルスケア事業で X 線のハンドリングができると思いますが、センシング事業として X 線を使う事も事業を拡げる上で可能性はあるのでしょうか。

A) 当然我々の事業として、あらゆる光線や光源は可能性から外さないスタンスです。X 線を使う際の特徴としては、内部の検査で差別化領域を選択できるかが重要と考えます。当面、センシングで具体的な計画はありませんが、当社内の横の繋がりで X 線の応用先を検討するケースもあり、今後の手段の一つとして考えています。

コーポレート R&D としては、開発段階ですが X 線の非破壊で物体の中身の構造が見える、特にポリマーの成型プロセスや、内部の残留応力、歪み等、電池の分野や CFRP 等の強化型プラスチック材料などの領域に応用することを R&D として進めています。事業側もより川上で原材料の知見が必要となる材料コンポーネントと連動しながら実際に進めています。計測分野で材料の検査に領域が広がることにより、材料コンポーネント事業とセンシング事業の動きが大きな一つの塊りとなりますので、そ

こに向けた仕込みを R&D としても進めています。

Q) センシングの基盤事業の 22 年度は、21 年度よりも上回る計画ですが、この背景を教えてください。過去に 17 年度に大口案件が増加した後に、調整が入り下がりましたが、来年度をどの様に想定していますか。

A) 22 年度の基盤事業の成長には、バリューチェーンの変化点での展開を入れています。加えて自動車、物体色分野の拡がり、我々が 19 年～20 年にかけて投入してきた製品の寄与からも基盤事業の伸張を計画しています。21 年度 1Q で大きな実績を伸ばしているため、一過性と思われるかもしれませんが、継続的にディスプレイの投資と新モデル、新デバイスへの投資による複数プロジェクトを予定していますので、22 年度の計画はポジティブに捉えています。

Q) スマホメーカーとして北米以外のプレイヤーとして中国のメーカーなども加わってくるなど、バリューチェーンも絶えず変化する中で、中国以外の国でも展開可能性があると思いますが、それらを来年は見込めるのでしょうか？

A) 米国から韓国や中国と広がってきたバリューチェーンは毎年変化していますし、中国から他地域への拡大も考えられます。インドは戦略的に重点地域と考えています。

#### 【インダストリー事業全体】

Q) 全体的に顧客との密接な関係力を強調されましたが、これまで実現できている背景を教えてください。また、今後この分野に経営資源を投入する他企業も増えてくると思われそうですが、競合に対するコニカミノルタの強み、差別化は何でしょうか？外部から見ても分かり易い差はありますか？

A) インダストリーとして、事業自体の規模は大きくありません。営業、生産、開発、管理機能も含めて、拠点集中型でリアルタイムに当日入ってきた情報を直ぐに全部門シェアしながら事業を運営しています。こうした仕組みに加えて、開発は前広に色々

な技術を用意して、顧客に言われたものに応えるだけではなく、こちらから開発の切り口で顧客に入り込んで提案していくことを意識しています。また、開発できたものは直ぐに試作を作るなど柔軟な体制で行っています。

事業によって異なりますが、機能材料は少ない営業と開発部隊と一緒に営業活動を行っています。IJ はサイン領域については代理店を活用しますが、工業用途では直接営業と開発が向かい合って行うなど、事業によって使い分けています。

他社との差別化としては、こうした仕組みとテクノロジーの活かし方の部分で、予測先行型で動いている所があると思います。当然、他社も工夫して行っていると思いますが、戦略の根本として一貫して実施している部分が当社の強みだと思います。

センシングは、販売チャネル活用も含めて直販・代理店を上手くミックスしています。もともとは、カメラ、複写機の拠点を活用してスタンダードな商品を扱ってきましたが、昨今は、大きなアカウントに対して技術と営業のペアリングを重視し、グローバルに地域を跨いでチームを編成して運営しているのが特徴かと思っています。

Q) 画像 IoT の MOBOTIX の取組みについて、過去から取組み始めて成果が思ったほど十分取り込めて無かった印象ですが、これまでの背景と今後の成長計画に繋がる変化は何でしょうか？

A) MOBOTIX はドイツではプレゼンスが高かったため、新しいソリューションビジネスへの転換の意識改革が進んでいませんでした。地域によってはクラウド型のサービスとの組み合わせ要望があっても、技術的な準備が進まなかった等の戦略的な課題がありました。昨年度、方針を転換し「A I 中心のインテリジェント領域で勝つ」を明確な戦略として、ハードもサービスもコニカミノルタと一緒に組んで作っていきます。これからは FORXAI の共通プラットフォーム上で一緒に展開し、販路もチャネルも拡大していきます。簡単に言うと老舗のカメラメーカーから、クラウドを使ったサービス、監視モニタリングソリューション会社に変えていきます。

以上