

# 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

## センシング



分光測色計



FPD/LED評価装置



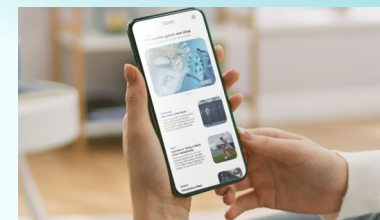
自動車外観  
検査装置



ハイパースペクトル  
イメージング

## 機能材料

ディスプレイ向け機能性フィルム



## 光学コンポーネント



半導体製造装置等向け  
超高精度研磨レンズ



車載カメラ用  
レンズ

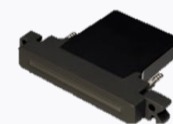


光ピックアップ  
レンズ



プロジェクター用  
光学ユニット

## インクジェット



インクジェットヘッド



水性/機能性/工業用特殊インク



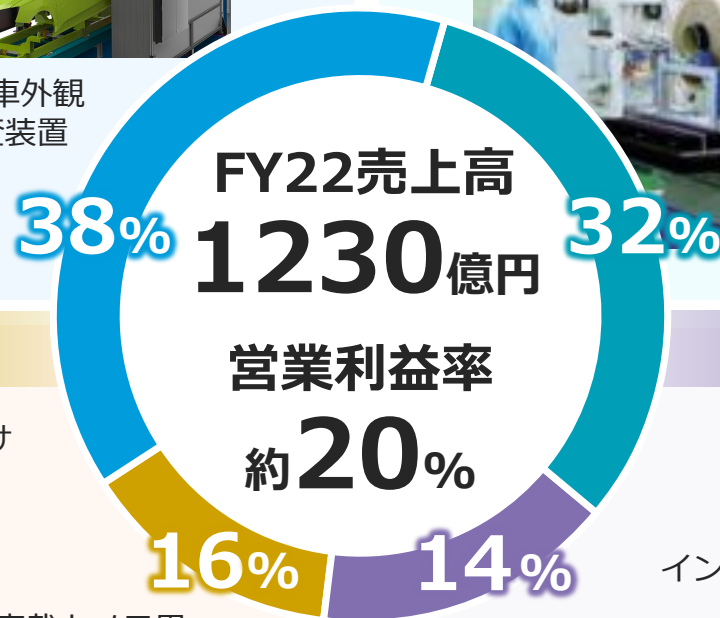
サイン  
グラフィックス



ラベルパッケージ



工業用途 (基板、ディスプレイ)



# インダストリー強化領域事業の強みと成功要因

- 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



ジャンル  
トップ分野

顧客/パートナー

## 機能材料

- 位相差フィルム
- 中小型用保護TACフィルム

- ・ 偏光板メーカー
- ・ ディ스플레이パネルメーカー

## センシング

- 光源色計測（ディスプレイ用）

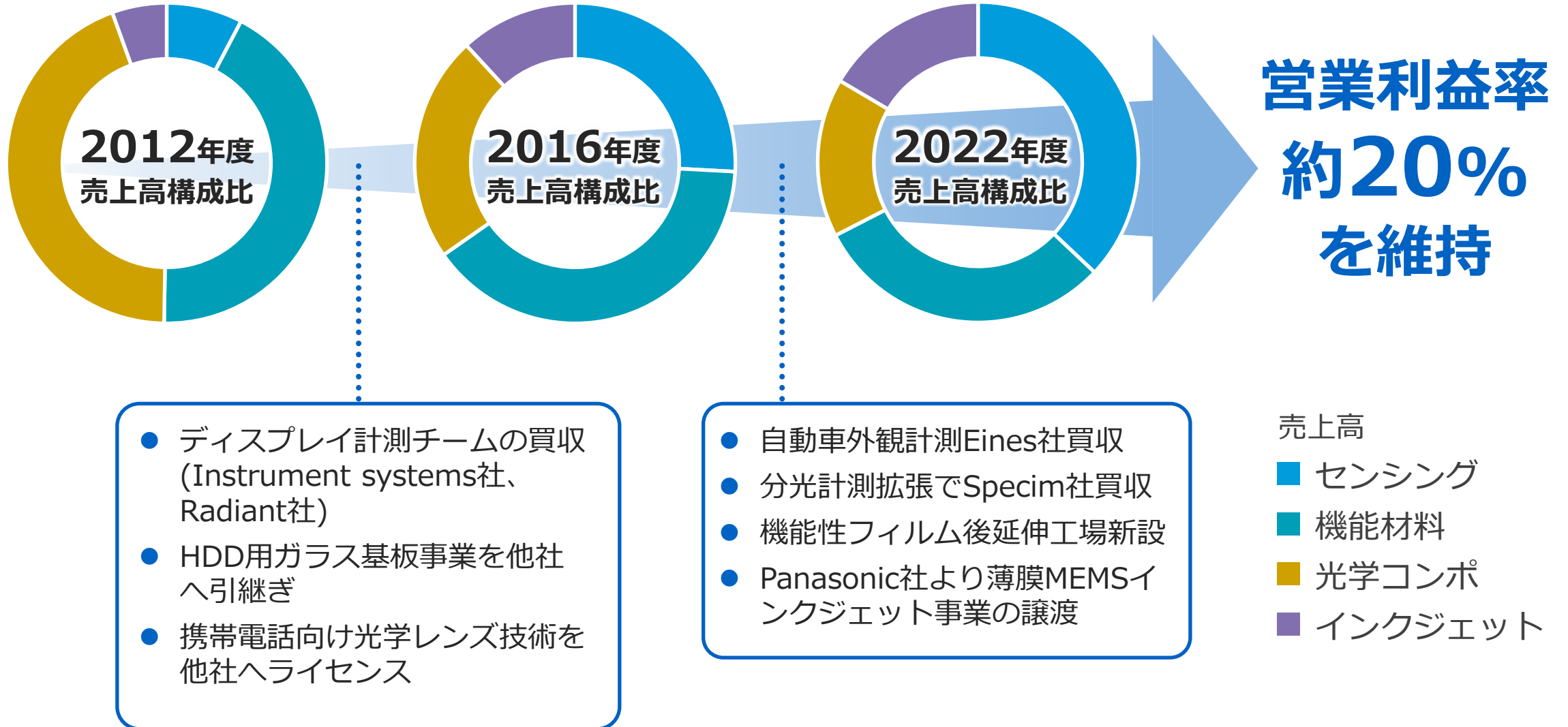
- ・ ディ스플레이パネルメーカー
- ・ ICTデバイスブランドオーナー
- ・ EMS※
- ・ 大手モビリティメーカー

## IJコンポ

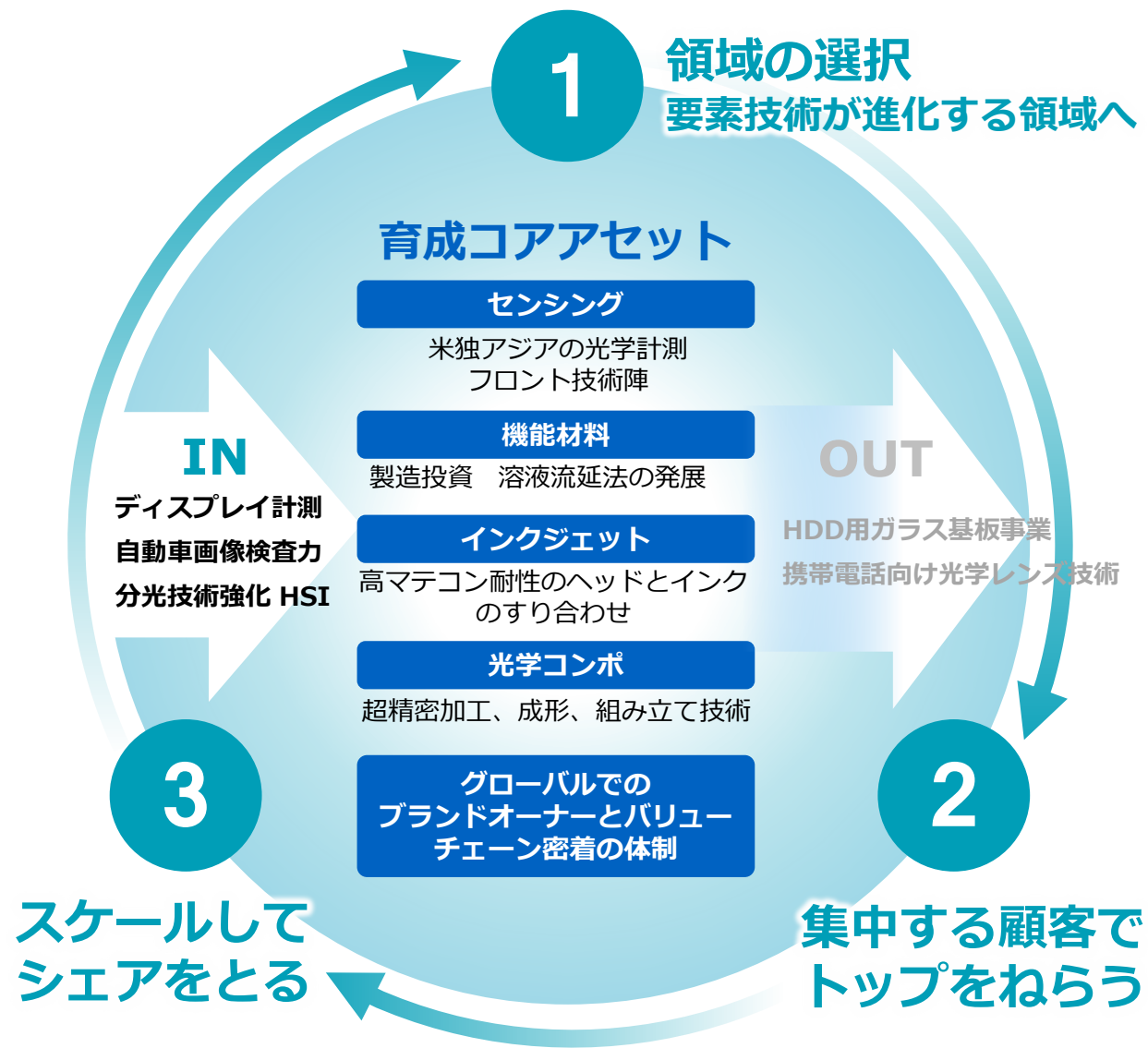
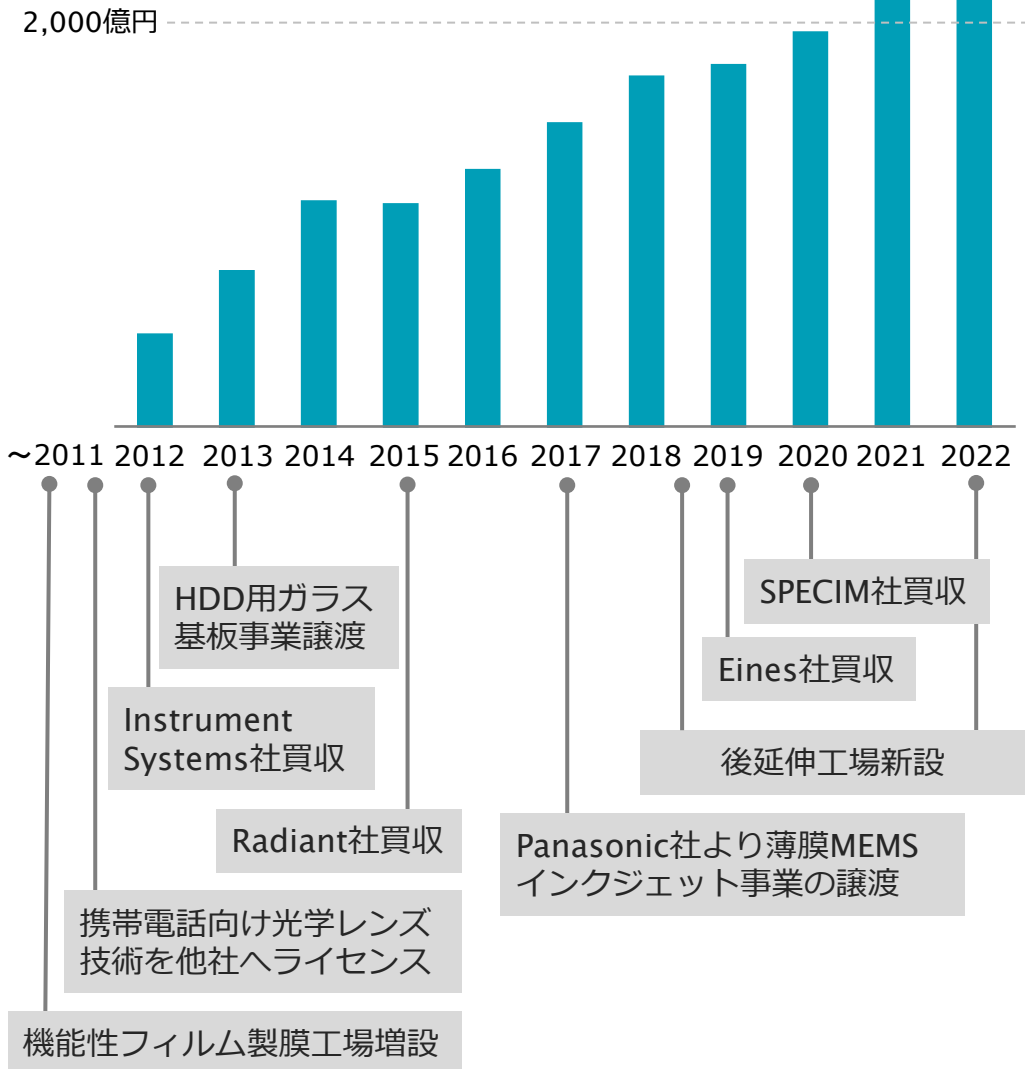
- 工業用途IJヘッド

- ・ 製造装置メーカー
- ・ ディ스플레이パネルメーカー
- ・ ICTデバイスブランドオーナー

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



## インダストリー強化領域の累積FCF





■ デジタルワークプレイス   
 ■ ヘルスケア   
 ■ プロフェッショナルプリント   
 ■ インダストリー

\* インダストリー強化領域：機能材料+IC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）

## 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

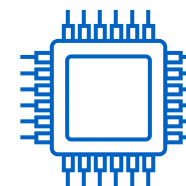
インクジェット

### 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

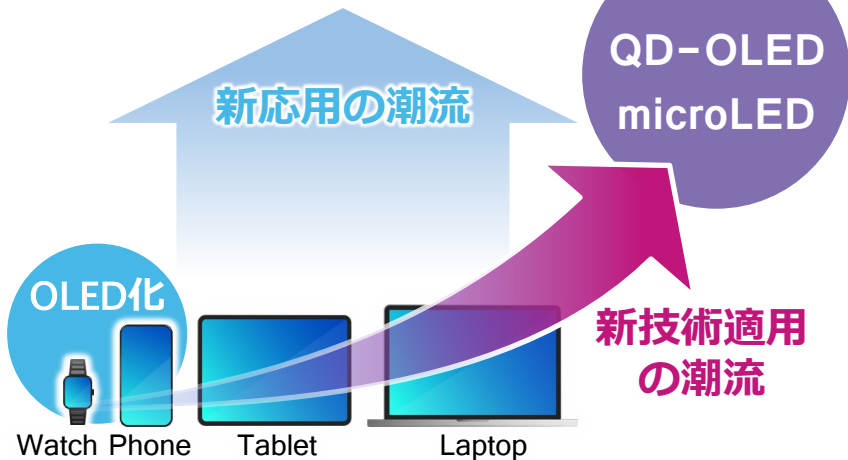


成長にむけた注力事業への  
経営資本（人財・キャッシュ）の優先配分

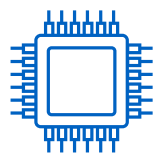
## ディスプレイ



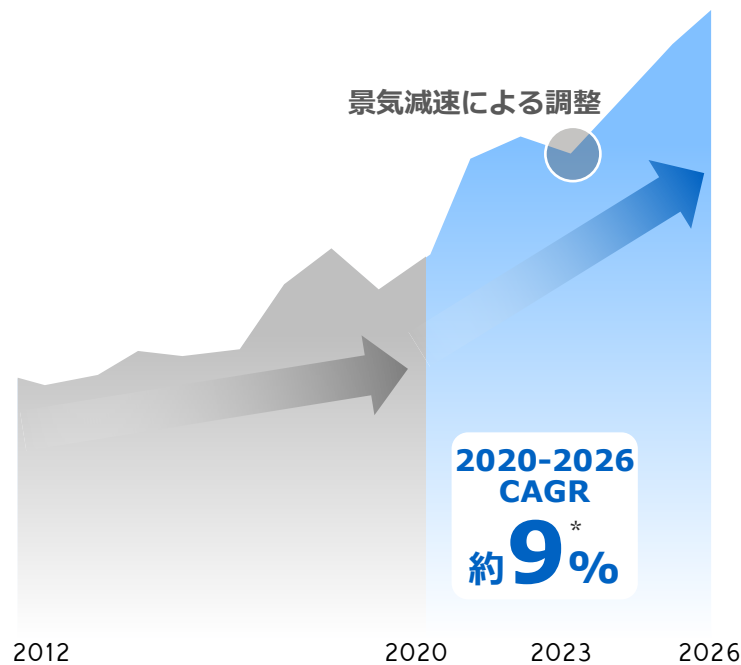
- AR/VRなど新しいデバイスへのディスプレイ技術の応用が進む
- OLEDや次世代表示技術の開発が加速



## 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



\*当社推計

## モビリティ



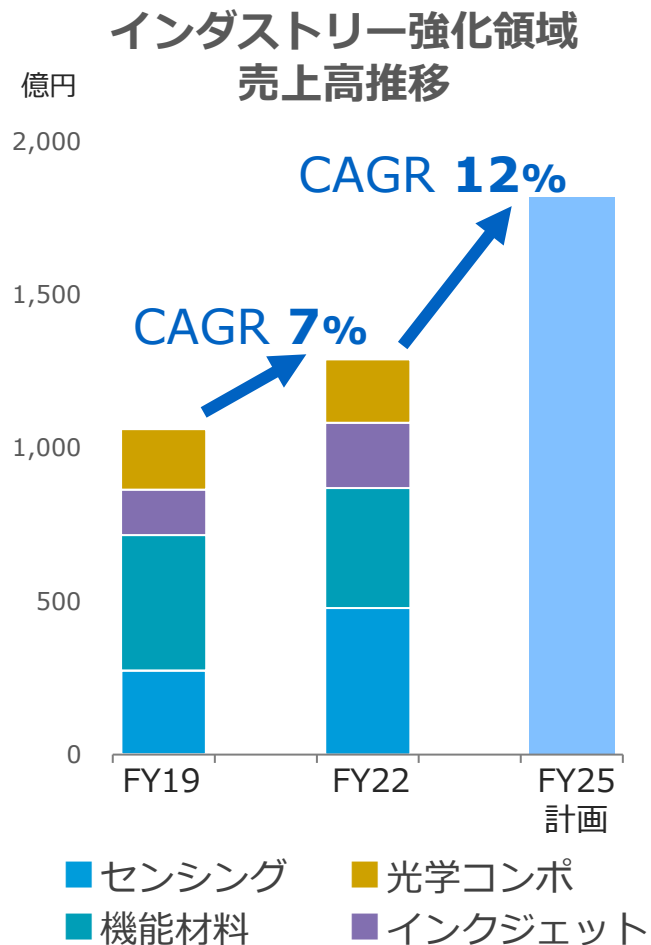
- 生産効率化は自動車産業の永遠の課題
- CASEにより業界全体に大変革





# 中期の成長と注力領域へのキャッシュアロケーション

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

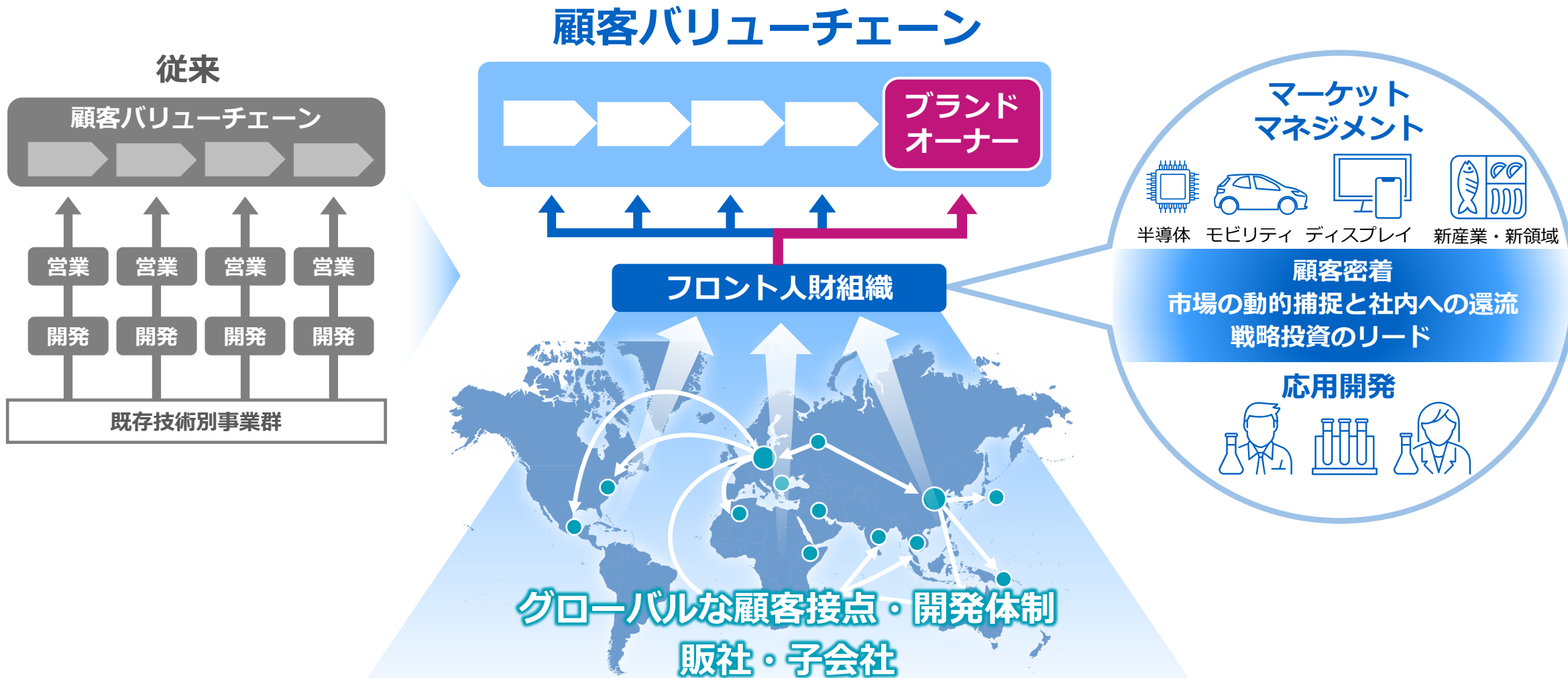


|            |                              | 市場規模 (SAM) | CAGR | シェア           |
|------------|------------------------------|------------|------|---------------|
| 既存<br>高シェア | 物体色計測                        | 560億円      | 4%   | 中             |
|            | 非工業用インクジェット                  | 約500~600億円 | 6%   | 中             |
|            | 工業用インクジェット<br>(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<br>注力  | 半導体製造                        |            |      |               |
|            | ● 光学コンポーネント                  | 1000億円     | 10%  | 低<br>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<br>今後注力 |



\*当社推計

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



## 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



**KONICA MINOLTA**

**150**

---

**YEARS**