

# 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： 2023年10月10日（水）13:00～15:35

方 式： コニカミノルタ甲府サイトおよびオンライン／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。

#### <インダストリー事業の基盤と成長に向けて>

Q. インクジェットの22年度売上高実績約170億円のうちディスプレイ向けの内訳と、その中期戦略を教えてください。

A. ディスプレイ製造プロセス向けインクジェットの売上高は2桁億円の前半程度です。お客様の製造プロセスにおける新材料のロスを抑制したいニーズを捉えており、現在はTV向けが中心ですが、今後は小液滴化を進め、分解能の高いデバイスも狙ってまいります。

また、中期でもディスプレイ向けの比率がメインとなるほどに大きくなる計画ではありません。インクジェットの製造プロセスへの応用は多岐に渡り、テキスタイルやサインディスプレイなど大型プリンターに組み込まれるもの等もあります。今後は、プリント基板への印刷などの工業用途が成長をけん引していく見込みです。

Q. コニカミノルタは顧客要望を上手に取り込んでいると感じました。販売面で競合との仕組みの違いを教えてください。

A. お客様との接点が当社の生命線であり、特にインダストリー事業では数少ないお客様と深く対話できている事が特徴です。例えば計測機器ビジネスでは、日本人に限らない多様な技術者が、地域の異なるブランドオーナーとサプライチェーンを両にらみで、即座の情報の共有と検証を行っています。一方で機能性フィルムのビジネスでは、開発・生産・販売が一体となって動いており、機密の保持も留意しながら情報を迅速にシェアしています。こういった配置とスピードは他社にないものと認識しています。

Q. 戦略の転換を進めていることは理解し、マーケットも定性的にはリーズナブルな戦略と受け止めました。一方で定量的にはまだ見え辛い部分があるため、課題認識を教えてください。

A. インダストリー強化領域の事業が営業利益率を維持したまま年平均成長率 12%で売上高 1,200 億円強からスケールアップするのはチャレンジングであると理解しています。今後は、事業を入れ替えていく際に当社の強みを生かせる勝ちパターンの中で市場の速い動きに追従しながら、いま見えている分野以外への資本投下も検討してまいります。その中で次の展開として、当社のインダストリー事業はここに張っていくという大きな方向性が必要である事も認識しています。一方、既存領域のキャッシュ創出力を維持する事も成長に必要な条件の一つとなります。

Q. 今回、事業部毎ではない説明が新鮮でした。いつからこのような体制になったのでしょうか？

A. 既存の事業部別の運営では事業機会やお客様との接点を最大限生かせないため、昨年度 1 年間で体制変更を検討し、今年 4 月の新体制で顧客軸への変化を反映しました。フロントには事業開発センターを設置し人財を集め、実行のスピードを上げていきます。既に事業部を越えたお客様へのドアノックや提案を迅速に行っており、商談が生まれてきています。

#### <ディスプレイ領域における事業展開>

Q. インクジェット方式でのパターン形成は OLED 向けと推測しますが、量産品への適応はまだ時間が掛かりますか？

A. どのようなデバイス向けであるかは申し上げられませんが、すでに量産されている製品にも使用されております。

Q. SANUQI は、自社製品の置き換え需要がメインか、それともシェア拡大に貢献しているのでしょうか？また、SAZMA はこれから伸ばす製品だと理解しましたが、その強みは何ですか？

A. SANUQI は純粋なシェア増に寄与しています。SAZMA は広幅と長尺化が強みです。これにより、お客様のフィルム切替のロス低減や費用削減、環境対応に貢献しています。さらに、表面保護の加工性にも優れています。

Q. コニカミノルタのものづくりの強みである溶液方式と後延伸方式は他社にもできる事でしょうか？差別化の要因を教えてください。

A. 当社の強みは、溶液方式と後延伸方式の 2 つを組み合わせられる点です。これにより、生産性を上げながら多様なカスタマイズを可能にしています。

Q. AR/VR 向け計測装置について、現在どの程度の売上が、これを市場予測に基づきいつまでにどの程度まで拡大できるのか教えてください。

A. 明確には答えられませんが、様々な事業機会があり 3 つのビジネスの強みを生かして現在の 2~3 倍の規模にしていくな見込みです。

Q. SANUQI、SAZMA のネーミングの由来は何ですか？

A. お客様からも良く尋ねられ、対話のきっかけのようになっております。元々 SANUQI は当時の営業部長の出身地、SAZMA は元生産部門のトップの出身地が由来です。

Q. 市場のサイクルへの依存度が高いようですが、どのように手を打っているのですか？

A. スマートフォンの需要に依存する点は事実ですが、デバイスだけの動向を追うのではなく、通信など周辺の投資も注視しています。今後は自動車向け拡大や HSI の用途開発などを進め、需要変動に強いポートフォリオを作っていきます。

#### <自動車外観計測事業>

Q. 自動車外観計測事業に関して、欧州以外のマーケティングについてコニカミノルタと Eines 社の役割分担を教えてください。また、トンネル型の競合状況と、それ以外の技術に対する優位性も教えてください。

A. 当社と Eines 社が連携してマーケティングを行っています。欧州発のロコミ情報も重視していますが、Web マーケティングなどで商談の引き合いの誘引も行っています。競合状況については、トンネル型ではグローバルで 2~3 社と競合しています。一方、従来方式ではロボットアーム型もありますが、ロボットアーム型を導入していた高級車メーカーがトンネル型に切り替える動きもあり、現在はトンネル型が優勢と認識しています。

Q. 顧客開拓段階で、かつ最終製品ではない自動車外観計測事業において、その特徴や面白さはどこにあるのですか？

A. Eines 社は、お客様との接点を生かし価値を創出してきた点で当社と共通点があります。自動車産業では当社も物体色、車載ディスプレイ検査、車載用光学系等で接点があります。一方、生産設備ということはお客様の生産戦略に依存し、ブランドオーナーの工場の権限で決められるという点で既存ビジネスと異なる特徴もあります。

面白さとしては、世界で生産される自動車のデータを取得しているという点で、そのデータを眺めて終わりにはしたくないと考えています。

Q. トンネル型計測装置による省力化効果が小さいように感じましたが、その理由と、さらに大規模な省力化が可能かどうか教えてください。

A. お客様により本装置導入の狙いと効果は異なります。省力化に注力するお客様もいれば、品質向上に目を向けるお客様もいます。導入の移行期間という事も影響しており、今後さらなる省力化も可能と認識しています。

#### <半導体製造装置向け光学コンポーネント事業>

Q. 光学コンポーネント事業の 22 年度売上高実績 198 億円のうち、半導体製造装置向けの内訳を教えてください。

A. 光学コンポーネント事業全体の中では、半導体製造装置向けの売上は現時点では小規模に留まっています。市場の規模感から考えると、2030 年度までには 100 億円を超える規模を目指します。

Q. DUV 向けは既に受注は有るのですか？

A. 現状のビジネスは VIS から UV の分野が中心で、長年お客様とビジネスを継続してきました。DUV については、お客様とロードマップを共有しながら技術開発を行っている段階です。

Q. 対象としている工程やアプリケーションは何ですか？

A. 特定の工程やアプリケーションに絞っているわけではなく、半導体製造に関わる分野は広く対象と考えており、レンズの精度と径で領域を定めていきます。

以上