

インダストリー事業



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。
- 製造現場における省プロセス・省力化、品質や成分検査における安定性や生産性の向上、および環境負荷低減の要請。
- 国際情勢の変動が影響を及ぼす半導体のニーズ急増とサプライチェーンの変化。
- 自動車業界におけるCASEと呼ばれる技術革新の加速による製造設備の更新、および新規プレイヤーの参入によるエコシステムの変化。
- 製造現場や重要セキュリティ管理施設などにおける、AIを活用した検知、解析、予知予測ニーズ、およびそれらを活用したデータサービスの提供ニーズの高まり。

リスク

- 地政学的要因や景気後退による個人消費の低下や設備投資抑制のリスク。
- 新技術開発による代替品リスク。

市場成長率

センシング	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%
機能材料	大型TV(LCD+OLED)	+4%
IJコンポーネント	成長領域(工業用途+ プリントオンデマンド用途)	+48%
画像IoTソリューション	ネットワークカメラ	+11%

※当社推定。機能材料は面積ベース、他事業は金額ベース

前中期経営計画の振り返り

センシング事業は、ディスプレイ用計測需要を着実に捉えるとともに、外観検査やハイパースペクトルイメージング(HSI)産業用途の販売を伸長させ、利益拡大の目標を大幅に達成しました。機能材料事業は、市場の在庫調整の影響を受けましたが、TV領域位相差フィルムは中型・大型ともに堅調に推移しました。ただし大型向けの比率は目標未達となりました。IJコンポーネント事業は工業用途向けの伸長は堅調に推移したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け目標にはやや未達でした。画像IoTソリューション事業は、半導体等部材の供給制約、主要市場である欧州の景気低迷等の影響を受け、当初想定していた成長が見込めず、売上拡大による売上総利益増の目標は未達となりました。

前中期経営計画の設定KPIと結果

		2022年度目標	2022年度実績
センシング	外観検査・HSI産業用途の売上高比率:17%		12% ^{※1}
	TV領域位相差フィルムの大型向け率:30%以上		21% ^{※2}
機能材料	モバイル領域での機能化率:50%以上		51% ^{※2}
	工業印刷、プリントオンデマンド用途の 売上高成長率:合計20~30%		15%
画像IoT ソリューション	画像IoTプラットフォームのパートナー数:125社		122社

※1 売上高は対前年増収ながら、基盤事業の大幅拡大につき目標17%には未達

※2 当社販売比率

新中期経営計画における戦略

基本戦略

インダストリー事業では、中規模安定市場を選定し、高シェアを維持することで営業利益率20%以上を実現してきました。コア技術を強みとし、開発、製造、顧客サポートが一体となり、お客様と

の強固な関係を構築することで価値を共創してきました。今後注力する分野を「ディスプレイ」「モビリティ」「半導体製造」と定め、強化事業であるセンシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コン

ポーネント(産業用途)を中心に戦略的に投資し、顧客のモノづくりバリューチェーンにより密接した事業開発を推進していきます。

センシング

ディスプレイ計測で5割以上のシェアを確保する光源色・物体色計測領域を基盤とし、戦略的な買収や提携により計測の対象領域を拡大し、業界トップクラスのシェアを獲得しています。

光源色・物体色計測装置は、次世代ディスプレイの進化の需要を捉えるとともに、顧客を包括的に支援することでトップポジションを継続し、収益の拡大を目指します。

外観検査は、自動車をはじめとした差異化できる領域で、産業や顧客のニーズに応じていきます。(→P37)

可視光だけでなく非可視光域も計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を応用した計測機器は、市場成長が期待

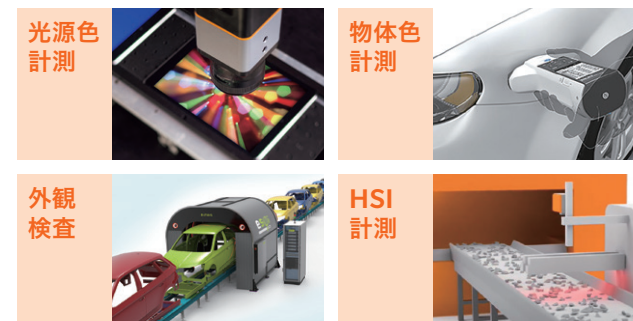
されるリサイクル、食品、製薬などの分野で検査、ソーティング(分別)用途の利用拡大を目指します。

今後も各業界での変曲点を捉え、顧客のエッセンシャルパートナーとして、製造業の品質向上、ロス低減、資源の循環を支えています。

戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
外観検査・HSI産業用途の売上高成長率	22%

事業領域



機能材料

機能材料は、「大型パネル向け位相差フィルム」と「中小型向け薄膜フィルム」を主力製品とし、伸長する大型TV、中小型モバイル、車載用などの各種ディスプレイの幅広い用途に対応しています。コニカミノルタの製膜技術は、溶液型ベルト式を採用しており、材料の自由度が高く、材料に機能を付与するような添加剤を加えることができる点が強みです。この技術を活かしてジャンルトップを実現しています。

耐水性などに優れた新樹脂「SANUQI(サヌキ)フィルム」を含む位相差フィルムでは4割以上のシェアを獲得しています。(→P38) また、従来より薄い薄膜フィルムをいち早く展開し、モバイル用途でジャンルトップを獲得するなど、市場の変化を捉えた商品を展開しています。

ディスプレイ市場は成熟していますが、TVの大画面化の進化にともない従来より広幅のフィルム需要は増加しています。コニカミノルタでも2.3~2.5mの広幅フィルムに対応するための生産設備を増強するなど、市場の変化を捉えることで引き続き事業成長を目指します。

戦略的KPI

	2025年度目標
新樹脂大型領域の売上高構成比率	55%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	10%以上

ディスプレイフィルムの長尺・超広幅化



IJコンポーネント

コニカミノルタのIJ（インクジェット）ヘッドは、屋外広告などのサイングラフィックス用途、コニカミノルタ製品「Accurio Jet KM-1」などの商業印刷用途、また、プリント基板やディスプレイなどの製造工程上のパターン形成などに使用される工業用途、軟包材パッケージ印刷などのプリントオンデマンド用途など、さまざまな分野で使用されています。

既存のサイングラフィックス用途、商業印刷用途などは、利益を支える基盤領域として、今後も継続的に一定の需要が期待でき、安定した成長率を見込んでいます。工業用途、プリントオンデマンド用途など、従来の工法からIJヘッドへの置き換えを図っていく領域を成長領域とし、市場は年10%以上の伸長が予想され、コニカミノルタも売上の伸長を見込んでいます。（→P32）

コニカミノルタの強みは「ケミカル技術」「精密加工技術」「顧客

対応力」です。特にフィルムで培ったケミカルの力を活かし、各種インクやケミカルとの適合性の高いIJヘッドを開発。特殊なインクが多く、高い耐久性が求められる工業用途で市場をリードしています。また性能要求が高く、カスタム化の要望も多い工業用途においては、顧客対応力を活かし、システムを含めた提案でワークフロー改革を支援しています。これらをもとにIJ化を推進し、利益拡大を目指します。

戦略的KPI

	2022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	41%	60%以上

コニカミノルタの強み



光学コンポーネント(産業用途)

光学コンポーネントユニットのうち、モビリティや半導体製造装置向けなど産業用途を強化領域と設定しています。コア技術である材料・微細加工・光学設計、精密組立を組み合わせた差別化技術により、「見えないものをみえる化」し、付加価値を高めることで、事業を拡大しています。

特に半導体製造装置の市場規模は年々拡大しており、この市場の上流での提案を強化し、高成長領域へシフトしていきます。また、これまでに築いた顧客アライアンスを活かし、コンポーネントの提供に留まらず、光学設計やシミュレーションを含めたソリューションを提案していきます。

戦略的KPI

	2025年度目標
産業用途領域の売上高構成比率	50%以上

画像IoTソリューション

画像IoTソリューションユニットは、製造業を中心とした幅広い顧客に高付加価値の画像解析サービスを提供しています。

MOBOTIX AG社(ドイツ)が有するネットワーク監視カメラは、高耐久性、サーマル技術、エッジAI処理の性能を強みとしており、これにコニカミノルタ独自の多様なセンサーデバイスと画像AI技術を組み合わせた画像IoTプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」を接続することで、さまざまな業種業態の現場で、重大な事故

や災害につながる異常や予兆をいち早く検知、解析し、未然防止にも貢献しています。またMOBOTIX AG社が買収したVAXTOR Ltd.社(スペイン)は、自動ナンバープレート認識技術を強みとし、交通インフラ領域を中心に順調に案件を獲得しています。今後もAIを活用したソリューションを迅速に開発し、コニカミノルタのグローバルな販売体制との連携を強化することで、事業の高収益化を推進し、社会の安心・安全に貢献していきます。

戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
アウトドア・サーマル用途MOBOTIXカメラのソリューションパッケージ売上高伸長率	16%

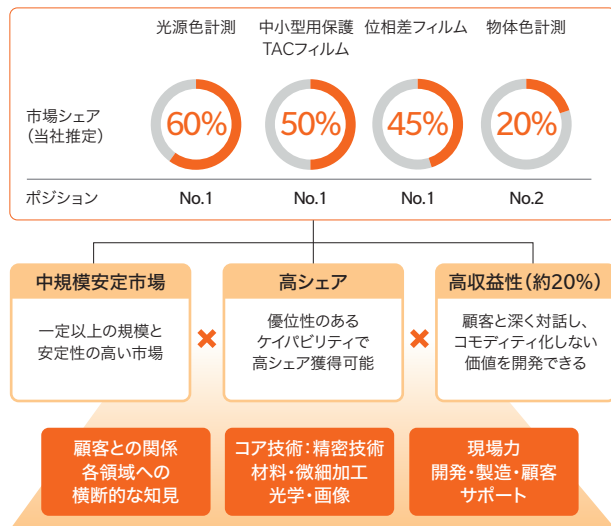
産業バリューチェーンを軸にした、インダストリー事業強化領域の中長期成長戦略

インダストリー事業の高シェア領域に共通する「成功要件」

インダストリー事業は、当社の強みである「精密技術」と、開発・製造・顧客サポートが一体となった「現場力」をてこに、共通する3つの成功要件に基づき構築されています。1つ目は一定以上の市場の規模とその安定性、2つ目は当社が優位性のあるケイパビリティを発揮し高シェアが獲得可能であること、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開発により収益性を維持できることです。ディスプレイ市場は規模が大きく安定成長しており、位相差フィルムや光源色計測装置ではコア技術と現場力で差別化されています。また、当社は産業バリューチェーン(VC)の川中で複数の顧客やパートナーと長期に深く連携しており、それが参入障壁となり価値の低下が起きづらい環境です。これにより、既存領域は営業利益率約20%の高収益を維持してきました。

センシング分野は、上述の成功要件に合致したオーガニックな成長に加え、買収も活用してVC上のつながりを深め存在感を増すことで、利益率を維持したまま過去10年で売上高を4倍以上伸ば

インダストリー事業強化領域の成功要件

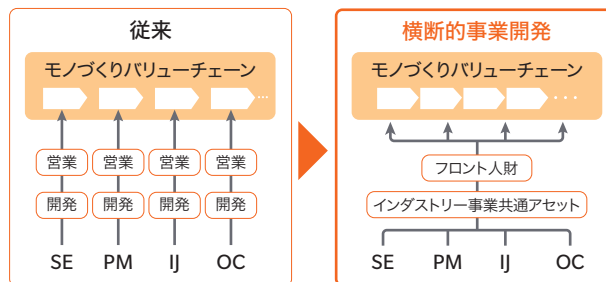


しています。ディスプレイ光学検査領域では、欧米の同業2社を買収し、今では50%以上のシェアを確保しています。なかでも、買収したRadiant社(米国)の電子機器向け外観検査や画像処理技術は、当社が手掛ける自動車向け検査ビジネスを加速させ、Eines社(スペイン)の買収につながり、シェアを大きく伸ばしています。非可視光域のイメージングを実現するHSI技術を持つSpecim社(フィンランド)の買収も同様で、リサイクル、食品、製菓等の安全・安心・衛生領域に対し、より高い分析能力を提供できるようになりました。

インダストリー事業横断での事業開発強化

インダストリー事業を取り巻く急激な市場の変化をキャッチし、ニーズを充足するためには注力すべき産業を定め、祖業から引き継ぐ当社の強みであるコア技術を適用、革新しながら価値につなげる必要があります。そのため、各注力分野のマーケットプレイスごとに人財を配置し密着することで市場の課題に迅速に対応できる事業開発体制を構築しました。従来の事業ユニットを超えて横断的に動き、各産業VCと技術を俯瞰できるフロント人財が、インダストリー事業全体に蓄積された顧客関係や技術資産を活用して、顧客課題の解決に継続的に向き合うことにより信頼を高め、優先的に選ばれるサプライヤーを目指します。

事業横断型の事業開発体制へ



SE=センシング PM=機能材料
IJ=インクジェットコンポーネント
OC=光学コンポーネント

中長期で取り組む注力領域

今後中長期ではディスプレイ、モビリティ、半導体製造の3つの産業に注力します。これらの市場は特有の変化・発展による「揺らぎ」があり、「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ります。「揺らぎ」に呼応して既存領域で培った顧客との価値共創は既に進んでおり、技術を複合的に組み合わせ応用することで高い優位性を発揮し、VC上で欠かせない存在となることを目指します。

ディスプレイ

デバイスの進化にともなう新しい表示方式の開発加速

- 低環境負荷の材料を用いた、フォルダブル型など厳しい使用環境に耐える次世代機能性フィルムの開発、販売拡大
- IJ技術と材料技術を組み合わせ、従来工法では達成できない高精度化と工程簡素化を両立する製造プロセスの開発

モビリティ

CASEによる技術革新の加速

- 自動車塗装の外観検査工程の自動化ソリューションの販売拡大
- ADAS(安全運転支援)化を支える光学技術の展開
- IJ技術に代表される必要な部位に必要なだけ材料を定着させるデジタル塗布技術を拡張する低環境負荷コーティングの開発

半導体製造

外的要因によるサプライチェーンの大変動

- 10年以上顧客に密着し継続してきた半導体製造装置向け超精密光学系部材のビジネスへの段階的な戦略投資による拡大
- 顧客基盤と材料技術や製造ノウハウを活かした、新たなプロセス材料のビジネスへの進出