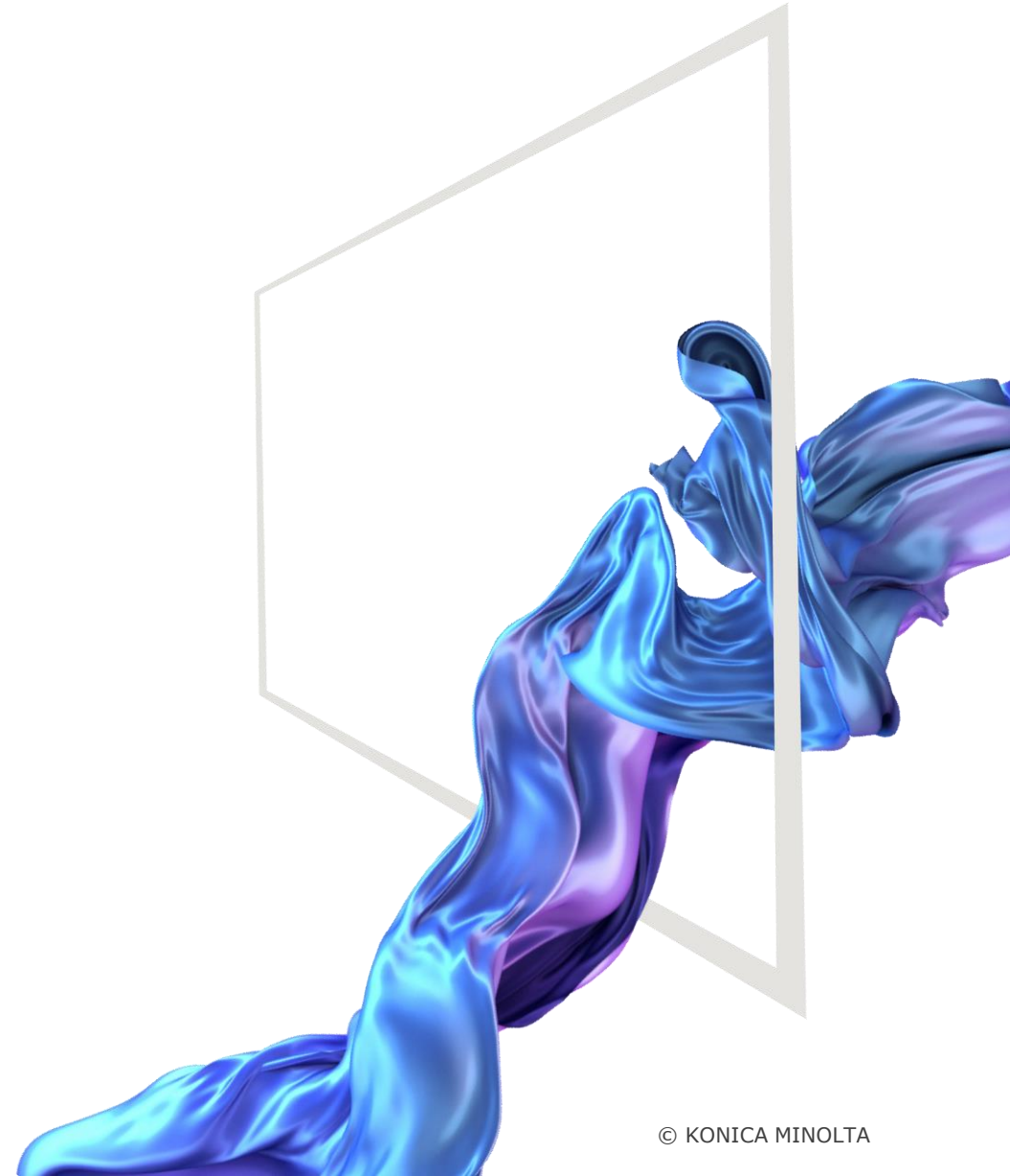


コニカミノルタ株式会社

中期経営計画の進捗について

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充

2024年4月4日



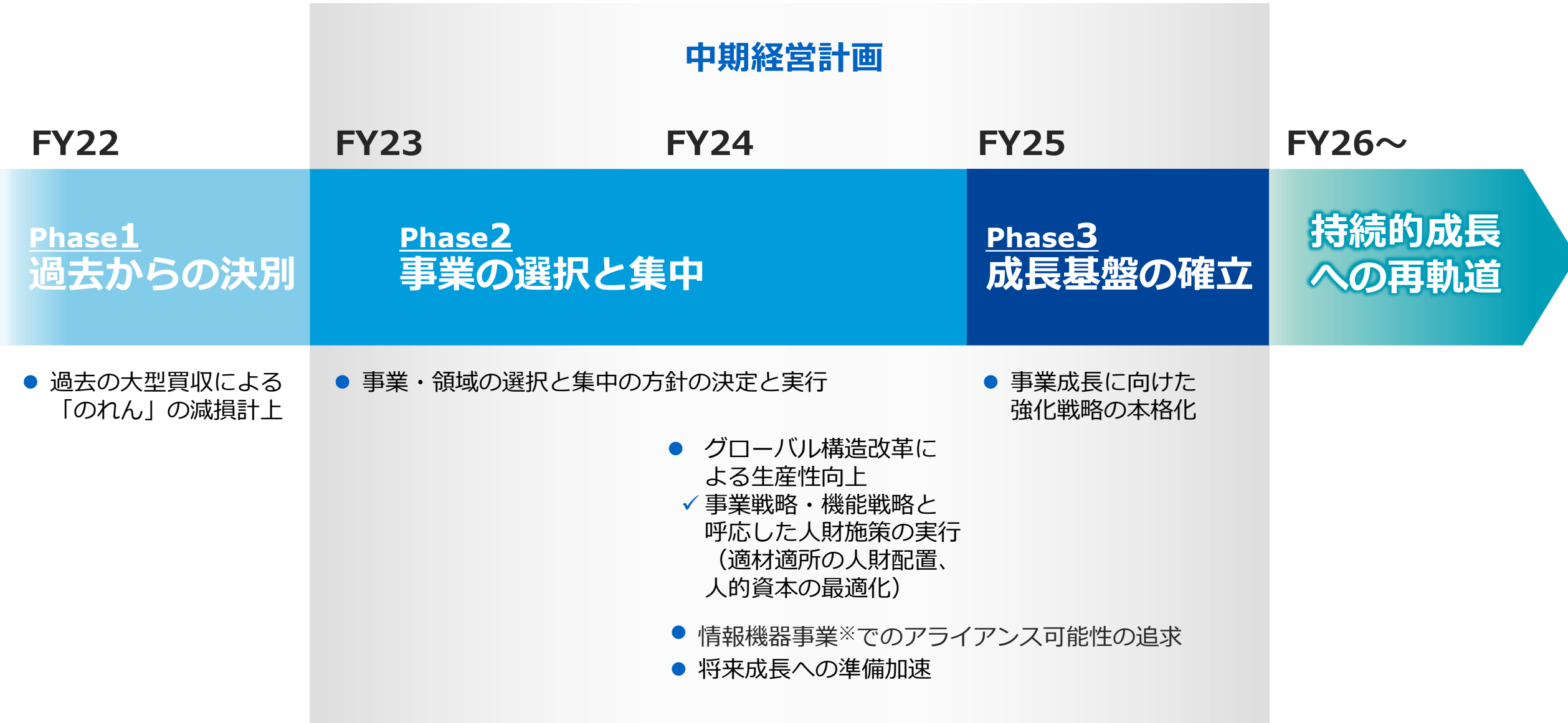
覚悟をもって2024年度に大きな経営改革を完遂する

① 事業収益力の強化 ② 収益基盤強化 ③ 事業管理体制の強化

- 過去から決別し、改革に向けて大きな一歩を踏み出し、成果が出つつある
- 強化事業の成長を追求するとともに、オフィス事業の収益力を強化する
- 生産性を向上させる構造改革をグローバルで実行し、事業の選択と集中を加速させる

中期経営計画 アップデート





※巻末の用語集をご参照ください（以下、同様）

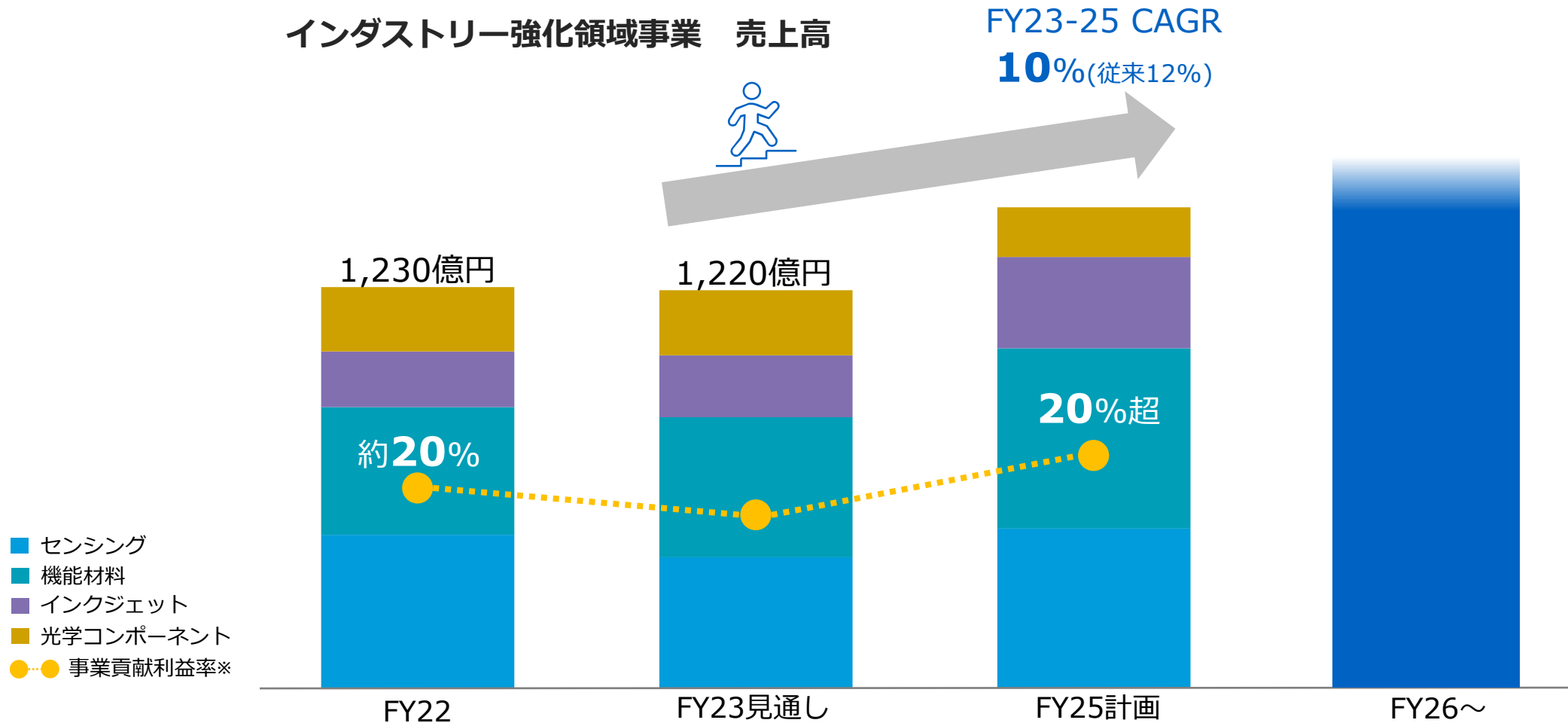
主要事業の動向



KONICA MINOLTA

インダストリー事業 | 中規模安定市場×高シェア×高収益で成長をけん引

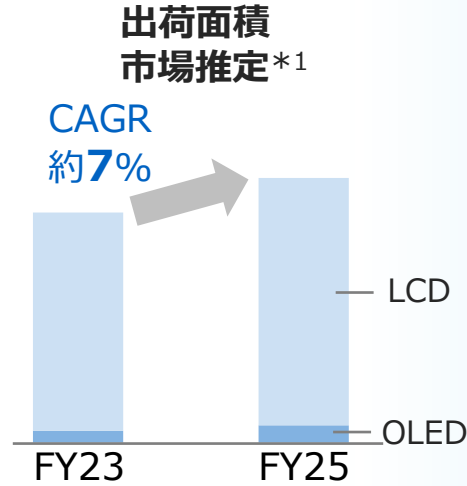
- 市況とそれに連動した製品開発の遅れで売上成長は従来から1.5年の遅れも、中長期の成長性に影響なし
- 光学コンポーネントの戦略的業務提携による産業用途へのシフトで収益性向上
- グローバル構造改革による生産性向上



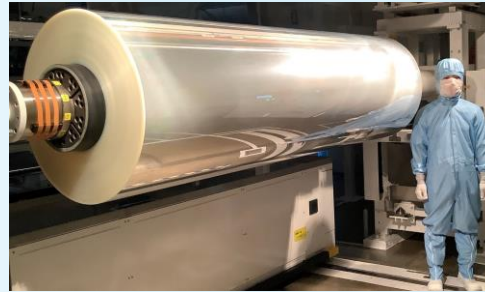
中期成長ドライバー | ディスプレイ分野

FY24以降の市況の回復をベースに、ディスプレイの潮流を捉えて注力製品を伸ばす

ディスプレイ大型化

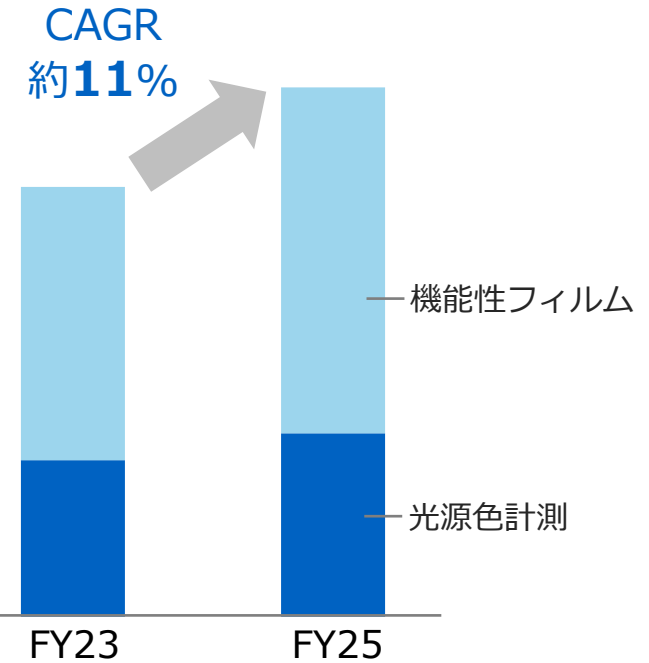


- 完成品メーカー向けパネル需要の回復
- 後延伸超幅広SANUQIフィルムの拡大

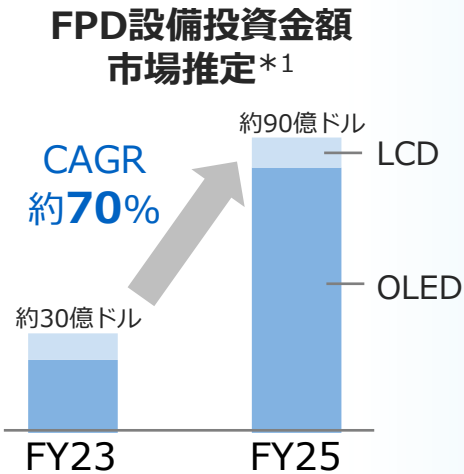


業界最大
~2.6m幅

コニカミノルタ
売上高



次世代ディスプレイ



- 次世代ディスプレイ向け高機能フィルムの展開
- 大手顧客の設備投資遅れから回復基調、OLED向け中心に光源色計測が拡大



分光放射輝度計
CS-3000HDR

*1 自社推定

中期成長ドライバー | モビリティほか注力分野

グローバルに成長する注力分野のモノづくりの変革機会を捉えて拡大

センシング

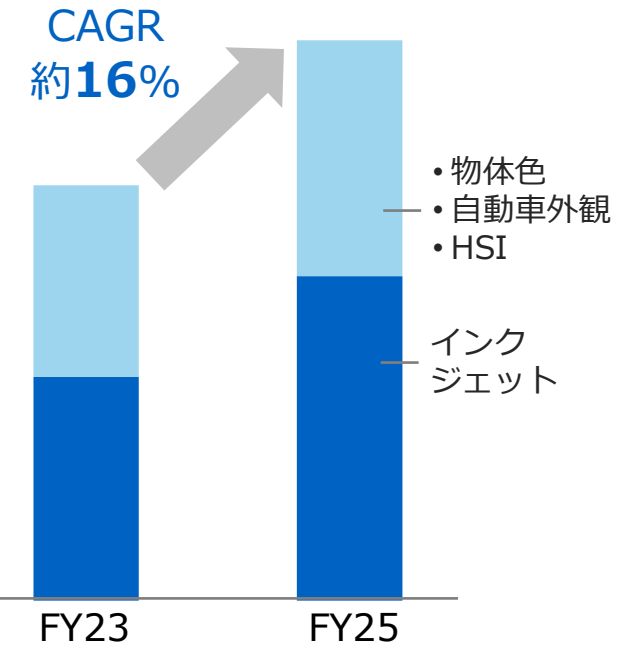
市場推定*1と対象産業

	CAGR	対象産業
物体色計測	4%	ICTデバイス 自動車など
自動車外観検査	15%	自動車
HSI*	11%	リサイクル 食品など

- 競争力の高い物体色計測でシェアと事業領域を拡大
- 自動車外観(Eines)、HSI※(Specim)のグローバル展開強化

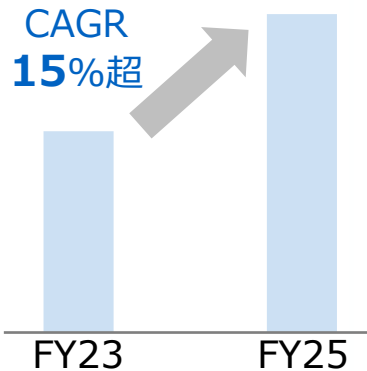


コニカミノルタ 売上高



インクジェット

産業用途
市場推定*1



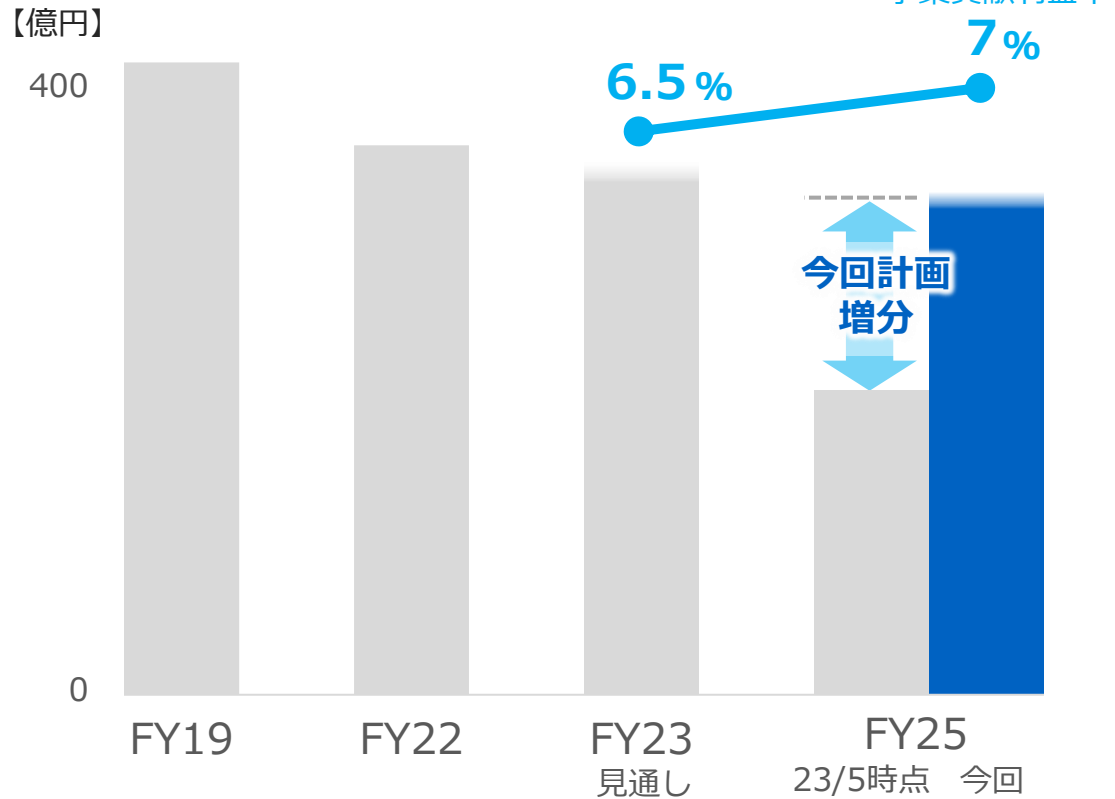
- 高耐久ヘッドと材料のすり合わせ技術によるモノづくりのIJ化加速
- パッケージやPCB基板向けの機能性インク開発強化



*1 自社推定

オフィス事業の収益力強化

事業貢献利益



◆生産コストの徹底的な削減

One Rate 拡大

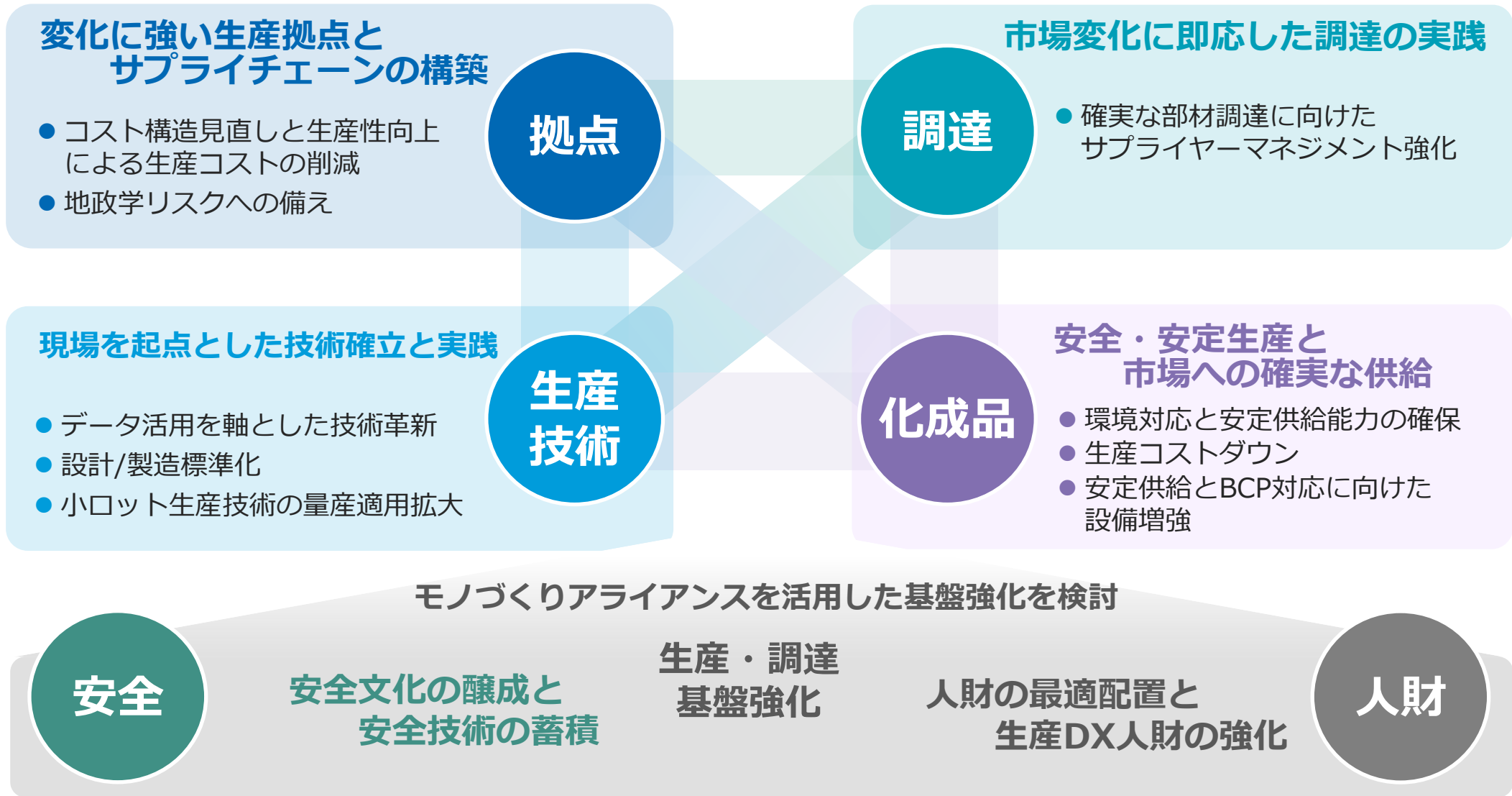
次世代製品の効果最大化

◆構造改革効果

将来への布石、収益力強化の加速

オフィス事業の戦略

- **ノンハード売上総利益率の維持**
One Rate[※]の拡大、サービスオペレーション費用削減（リモートサービスの拡大）
- **FY24にグローバル構造改革を実施、FY25に効果出し**
- モノづくり戦略の実施
- 中長期成長を支える次世代製品の投入による商品力向上とさらなるサービス効率化の実現



2025年度に向けて



KONICA MINOLTA

グローバル構造改革

あらゆる業務で効率化を追求、人財を強化し、一人当たりの生産性が高い組織へ変革

人財強化・労働生産性の向上施策

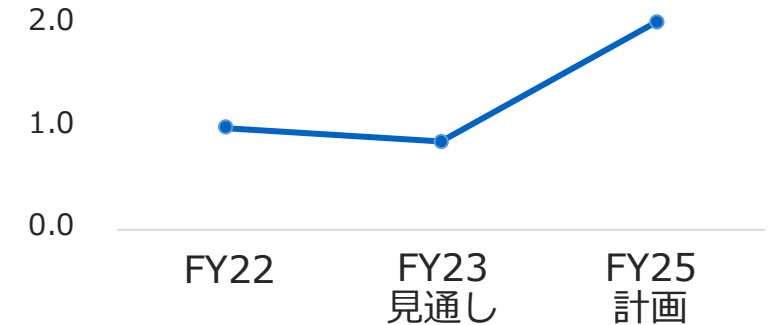
- DX（生成AI活用など）による全業務の生産性向上
- 適材適所の人財配置
- プロフェッショナル人財育成のための教育投資継続
- 対話重視によるエンゲージメント向上

人的資本の最適化

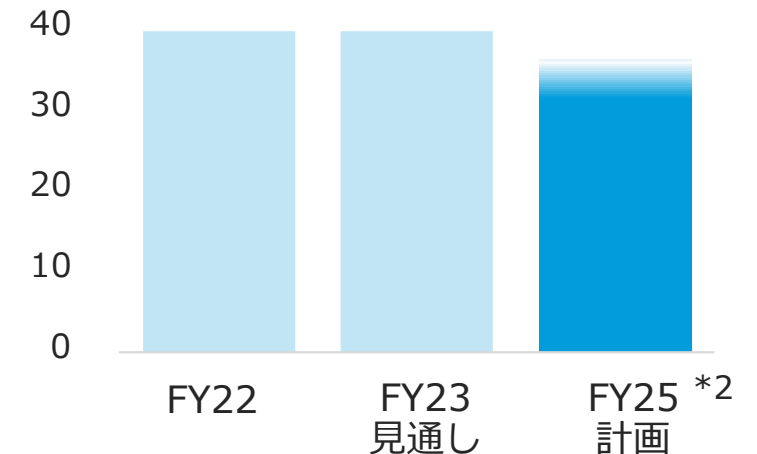
グローバルで2,400人規模 *1
 （正規・非正規雇用従業員を含む）

- 想定費用：FY24 約200億円
- 想定効果：FY25 **約200億円** *1

一人当たりの事業貢献利益
 (FY22を1とする)



【千人】 従業員数



*1 2025年度における当初計画との比較

*2 譲渡確定している事業分を控除

Invicro譲渡

InvicroをCalyxに譲渡

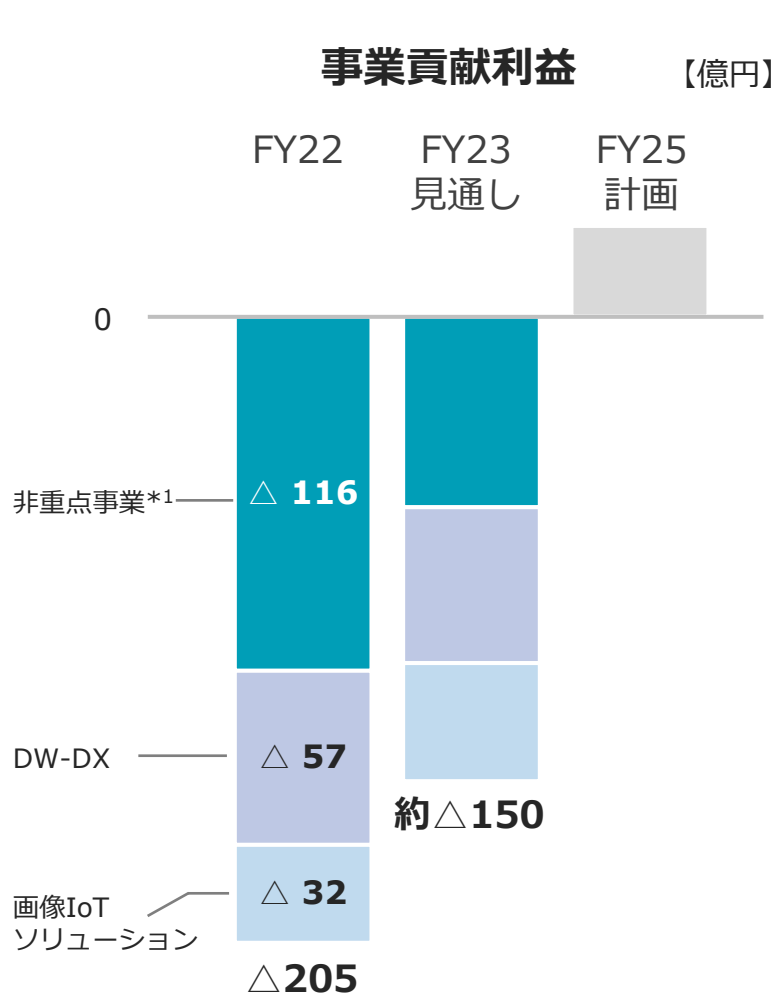
- Invicroの事業成長を加速させるためには、今後も継続的に成長投資が必要であり、ベストオーナー視点で持分譲渡が適当と判断
- 製薬会社とグローバル臨床研究コミュニティ向けに、メディカルイメージングとIRT/RTSM* を持つ世界有数のサービスプロバイダーであるCalyxへの譲渡を決定

今後の方針

- 残るプレシジョンメディシン事業（遺伝子検査事業）も第三者資本活用の検討を積極的に推進

* IRT : Interactive Response Technology
RTSM : Randomised Trial Supply Management

事業の選択と集中の進捗 | 非重点事業/方向転換事業



*1 本グラフの非重点事業は、プレジジョンメディシンとマーケティングサービスの合計

		FY23の実績	FY24の方針
非重点事業	マーケティングサービス	国内子会社の非連結化	さらなる施策の検討
	光学コンポーネント(強化領域以外)	ラックスビジョンとの戦略的業務提携締結	—
	プレジジョンメディシン	Invicro社の持分譲渡契約締結	残るプレジジョンメディシン事業の第三者資本活用の検討を推進
方向転換事業	DW-DX	地域と事業領域の絞り込み	実行と成果出し 成長戦略の実行
	画像IoTソリューション	ソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込み	実行と成果出し

2026年以降の成長に向けて、2025年度に目指す姿

対象事業

2025年度に目指す姿

強化事業

プロフェッショナルプリント

インダストリー

ヘルスケア（メディカルイメージング）

成長を牽引、事業拡大

収益堅守事業

オフィス

キャッシュ安定創出、
収益力強化

方向転換事業

画像IoTソリューション

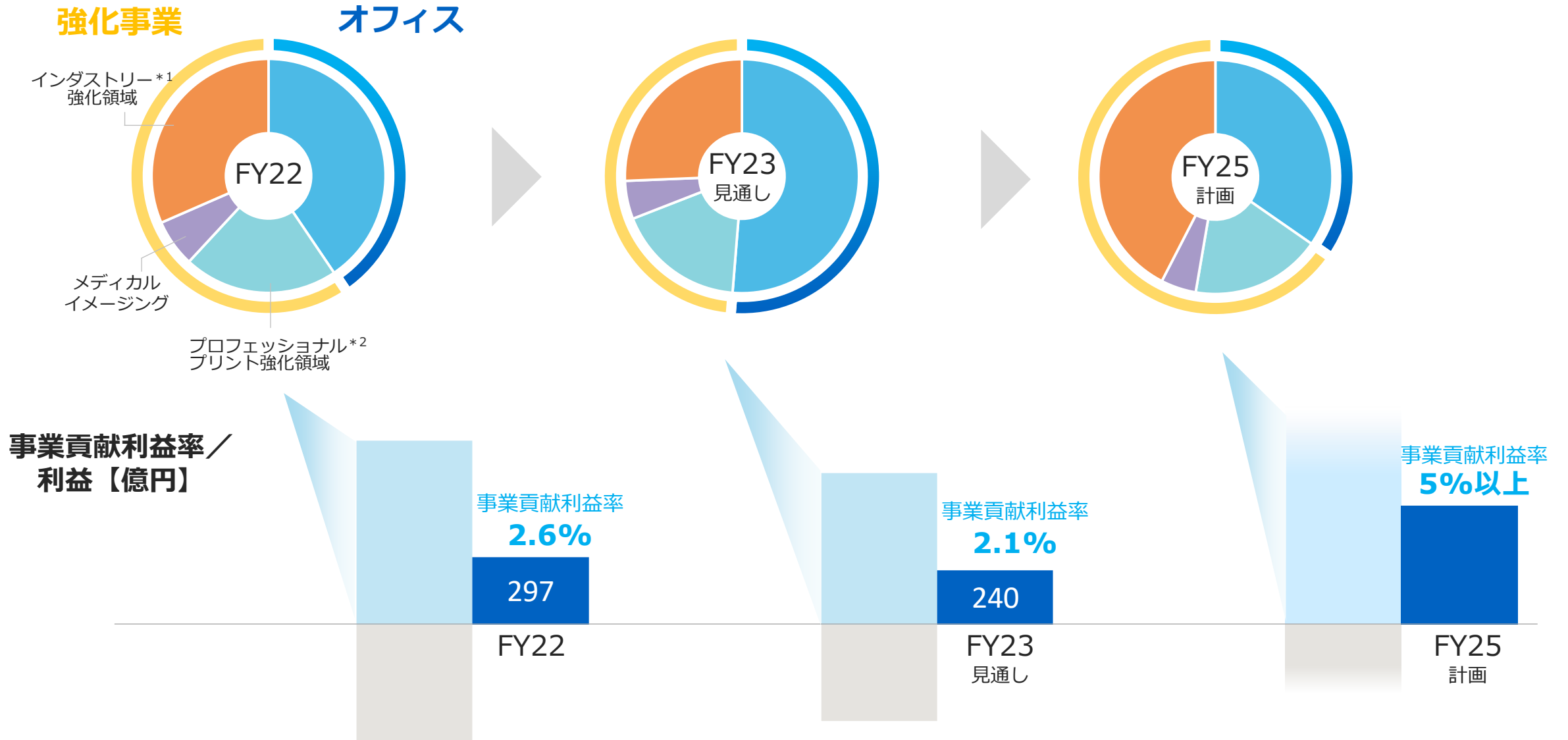
DW-DX

選択と集中を完遂し、
成長軌道へ

長期を
見据えた
成長の芽



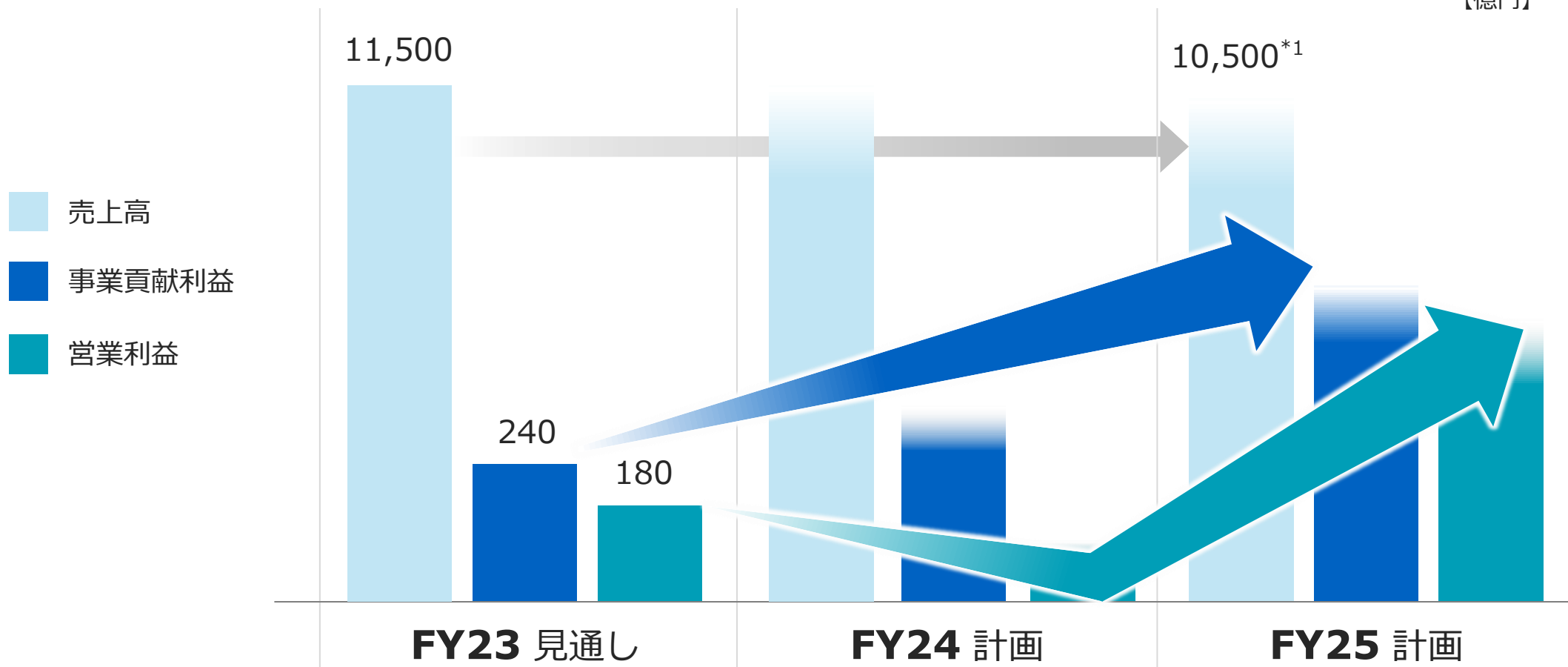
事業ポートフォリオ | 強化事業とオフィス事業で収益力を拡大



*1 インダストリー強化領域 : センシング+機能材料+ICコンポーネント+光学コンポーネント
 *2 プロフェッショナルプリント強化領域 : プロダクションプリント+産業印刷

業績計画 | 2024年度に構造改革一時費用を営業利益に織り込み 2025年度以降の成長へ

【億円】



想定為替レート	(実績)	FY23	FY24	FY25
	FY22			
USD	135.5	140.0	140.0	135.0
EUR	141.0	140.0	150.0	140.0

*1 非重点事業の非連結化後

事業の選択と集中、運転資本の最適化により、資産効率改善



総資産回転率 **0.8回転**

Net D/E Ratio **0.8倍**

0.85~0.9回転

0.7~0.75倍

1.0回転

0.5~0.55倍

FY23-25累計

キャッシュイン

営業CF
2,700~3,000
億円

- 事業成長
- 棚卸資産の最適化
- 戦略在庫の平準化など

キャッシュアウト

事業投資
(設備・投融資・その他)
1,500 億円

負債削減+配当
1,200~1,500
億円

財務指標 | 中期経営計画で掲げた2025年度の収益性、資産効率の達成を目指す

		実績	見通し	計画	
		FY22	FY23 24年 2月時点	FY25 23年5月時点	FY25 23年見通し踏まえ
収益性	売上高 (億円)	強化事業 4,184	-	5,000	4,600
		全社 11,304	11,500	12,000	10,500 ^{*1}
	事業貢献利益率	強化事業 11.5%	-	11~13%	11~13%
		全社 2.6%	2.1%	5%以上	5%以上
資産効率	ROE	△ 19.9%	0.8%	5%以上	5%以上
	当期利益率	-	0.3%	2.5%以上	2.5%以上
	総資産回転率	0.8回転	0.8回転	1.0回転	1.0回転
	財務レバレッジ	2.7倍	2.8倍	2.0倍	2.0倍

FY25 想定為替レート：1ドル=135円、1ユーロ=140円

*1 非重点事業の非連結化後

持続的成長の実現にむけて



KONICA MINOLTA

価値創造プロセス

Backcasting

社会課題起点

マテリアリティ



働きがい向上および
企業活性化



健康で質の高い
生活の実現

将来的な社会課題

2030

経営ビジョンの実現

Imaging to the
People

顧客との 共創

OUTCOME

キャッシュ・
フローの創出

IMPACT

社会課題の解決

OUTPUT

“みたい”に応える
顧客価値提供

INPUT

財務・非財務資本への
再投資・配分

事業活動

デジタル
ワークプレイス

プロフェッショナル
プリント

ヘルスケア

インダストリー

無形資産

顧客
関係

多様な
人財

技術の
融合

ガバナンス



社会における
安全・安心確保



気候変動への
対応



有限な資源
の有効利用

脱炭素に根差したものづくりの実現にむけて



有限な資源の
有効利用



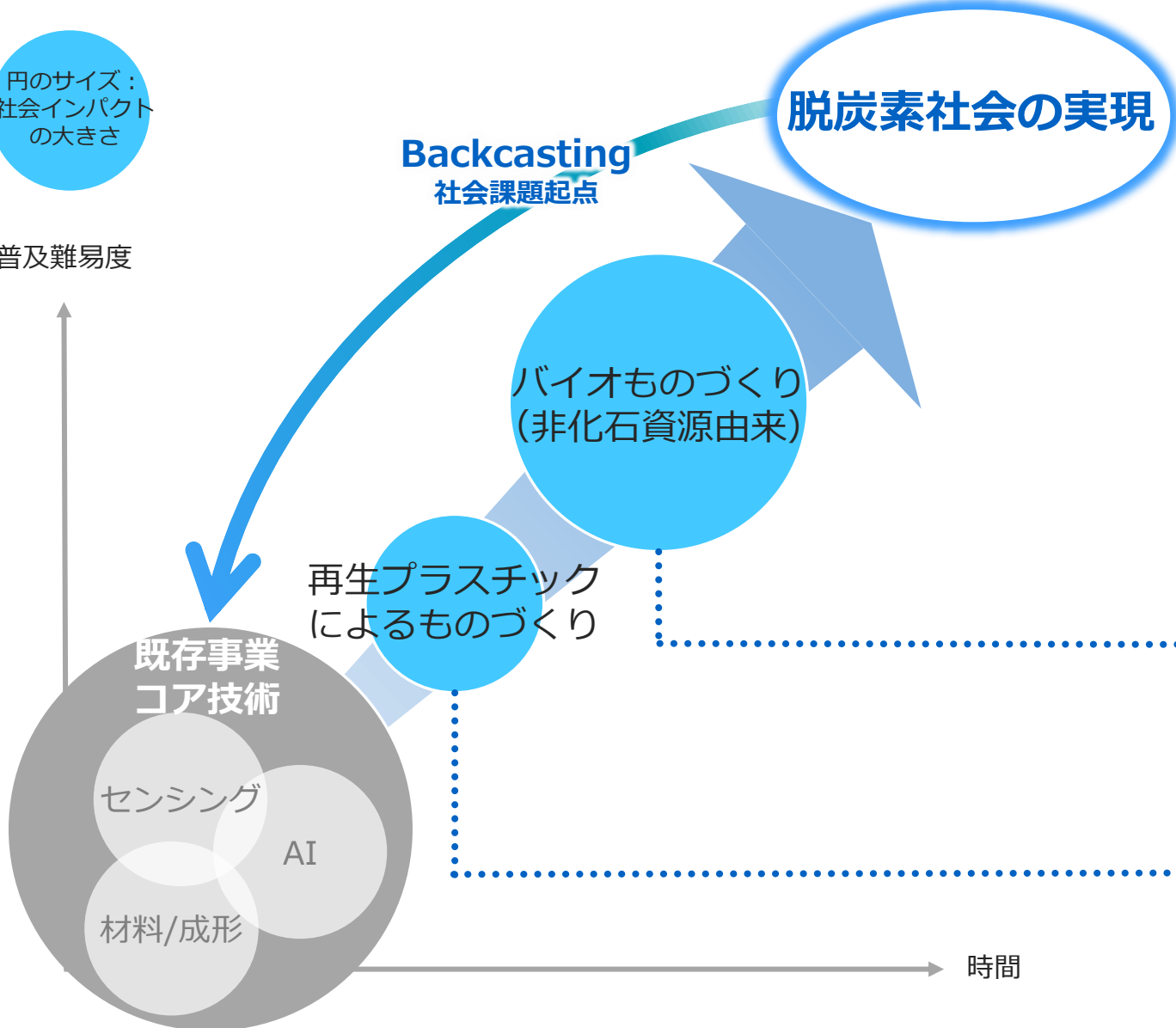
気候変動への
対応



KONICA MINOLTA

円のサイズ：
社会インパクト
の大きさ

普及難易度



脱炭素社会の実現

Backcasting
社会課題起点

バイオものづくり
(非化石資源由来)

再生プラスチック
によるものづくり

既存事業
コア技術

センシング

AI

材料/成形

時間

市場環境

法令強化と市場規模の急拡大

- 再生プラ：使用を促す法令強化が世界で進み、現在プラ市場全体の約8%も、今後成長見込む
- バイオ：医薬や食品中心に市場急拡大が予期され、米国でバイオ産業の国内回帰を促す大統領令も

普及にむけた社会課題

スケールアップした量産化が困難

- 生物由来の複雑現象※の計測・制御は人の経験依存
- 微妙な条件の違いで歩留まりや品質に大きく影響

不安定な品質と高コスト

- 品質が安定したバージン材と比べ、多様な廃材が混在することで量産の安定性に懸念



有限な資源の
有効利用



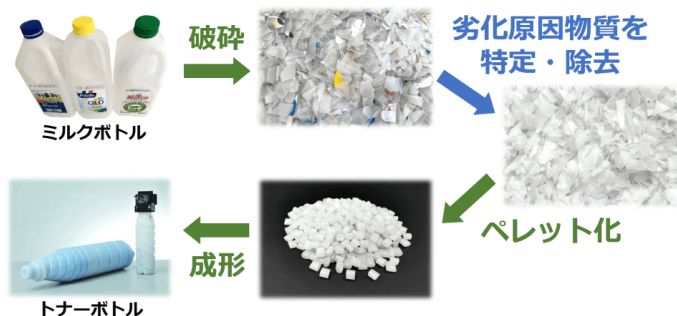
気候変動への
対応



KONICA MINOLTA

自社製品への再生材使用

- 複合機の再生材使用率で業界トップクラス
- 強み：高PCR[※]材の処方設計、高品質射出成形



センシング

- HSI[※]分野においてグローバルトップシェア
- 強み：高精度でプラスチック種を判別できる多波長分光計測技術



コニカミノルタの材料・センシング・AI技術を組み合わせ、
再生材サプライチェーンにおいて、脱炭素社会に貢献する新たな価値の提供を目指す

生物由来原料から、微生物の代謝により多様な物質をつくるバイオものづくり

センシング×AIでバイオものづくりの製造プロセスの社会実装に貢献する

産業技術総合研究所

- バイオものづくり研究の最先端

コニカミノルタ

- 多様な高度センシングデバイス
- AI活用で複雑現象に適した計測



相互作用蛍光検出※



ハイパースペクトルカメラ

Planetary社

- スイス拠点の微生物精密発酵製造受託のスタートアップ企業

微生物センシング要素技術

FY23連携ラボを発足、バイオ技術とセンサー技術による安定した微生物代謝プロセスを開発

生物由来原料 → バイオ由来製品



微生物代謝



製造現場での検証

Planetary社製造ラインでの迅速な技術検証の推進



品質安定化×低コスト
バイオものづくりの
社会実装を加速



有限な資源の有効利用



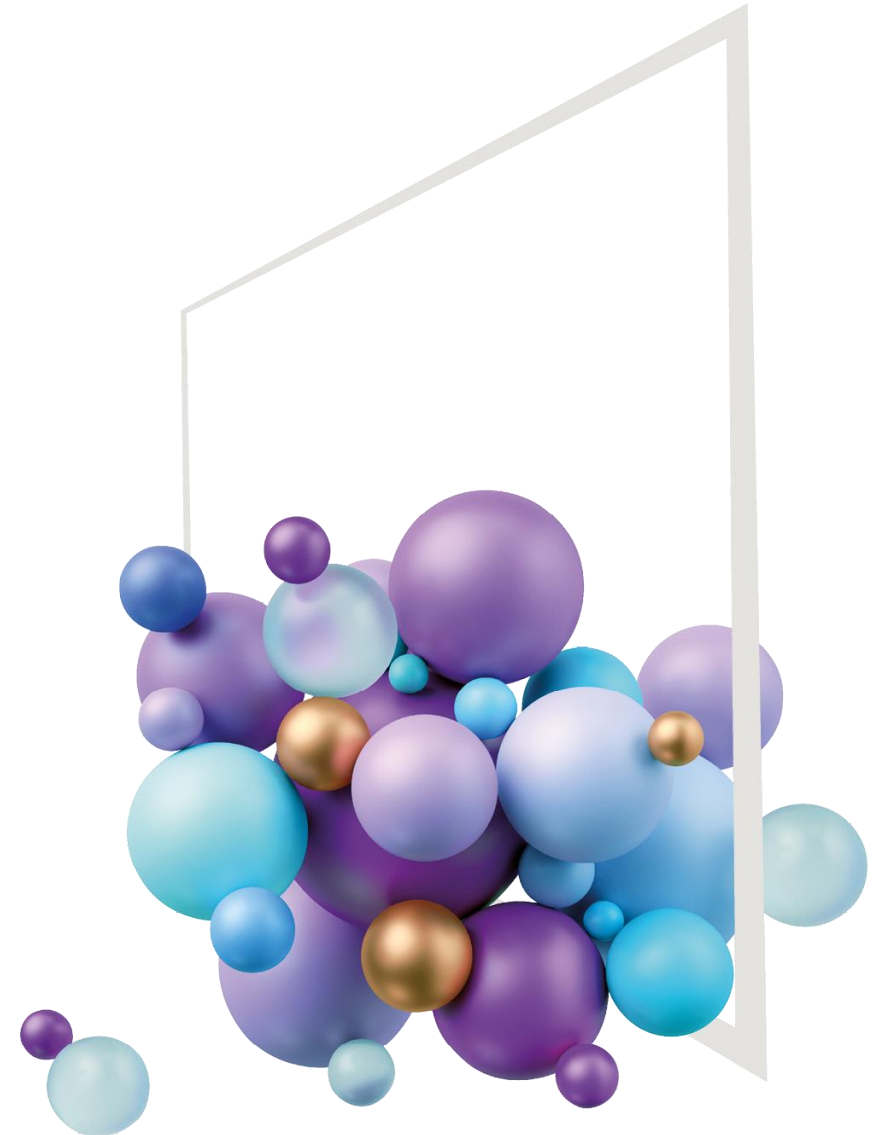
気候変動への対応





KONICA MINOLTA

APPENDIX



P4	情報機器事業	デジタルワークプレイス事業とプロフェッショナルプリント事業の総称
P6他	事業貢献利益(率)	売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出した利益指標
P8,24	HSI	Hyperspectral imaging (ハイパースペクトルイメージング)。広範囲の波長を多数に分割して撮像する方法。当技術を用いることで、人の目やRGBカメラでは判別が不可能なプラスチックの種類が分別が可能となる
P9	One Rate	毎月変動する従来の複合機の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自の課金モデル
P23	複雑現象	微生物発酵のように化学的・生物的・物理的要因が複雑に絡み合った生物由来のプロセス
P24	PCR	Post-Consumer Recycled。使用済みの製品を回収し再生資源化すること
P25	相互作用蛍光検出	飲料・化学品など、複雑な組成の液状物を扱う製品の品質や工程の管理に活かす当社が開発したセンシング技術

中期経営計画における事業の位置づけ

	目指す方向性	対象事業
強化事業	成長を牽引、事業拡大	<div style="background-color: #00A0C0; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">プロフェッショナルプリント強化領域*1</div> <div style="background-color: #E67E22; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">インダストリー強化領域*2</div> <div style="background-color: #8E44AD; color: white; padding: 5px;">ヘルスケア（メディカルイメージング）</div>
収益堅守事業	キャッシュ安定創出	<div style="background-color: #00A0C0; color: white; padding: 5px; text-align: center;">オフィス</div>
非重点事業	第三者資本活用等	<div style="background-color: #00A0C0; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">マーケティングサービス</div> <div style="background-color: #8E44AD; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">プレジジョンメディシン</div> <div style="background-color: #E67E22; color: white; padding: 5px;">光学コンポーネント(強化領域以外)</div>
方向転換事業	成長に向けた戦略方向性の再設定	<div style="background-color: #E67E22; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">画像IoTソリューション</div> <div style="background-color: #00A0C0; color: white; padding: 5px;">DW-DX</div>

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

*1 プロフェッショナルプリント強化領域：プロダクションプリント+産業印刷

*2 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）



KONICA MINOLTA

- 本資料の記載情報

本資料におきましては、四捨五入による億円単位で表示しております。

- 将来見通しに係わる記述についての注意事項

本資料で記載されている業績予想及び将来予想は、現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、今後の事業環境により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい。