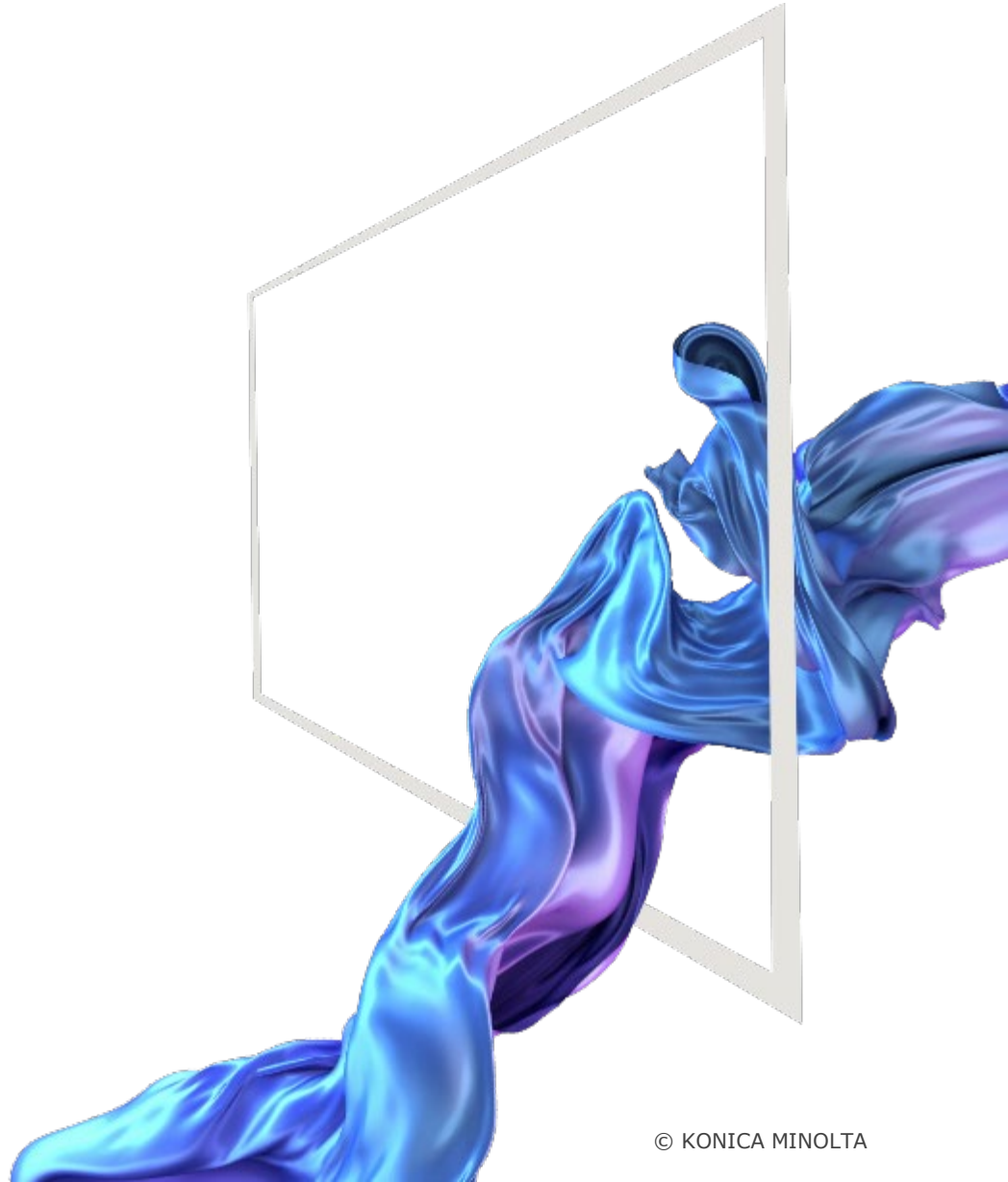
コニカミノルタ株式会社

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

2025年4月24日



Giving Shape to Ideas

資料中※：p.24の用語集をご参照ください

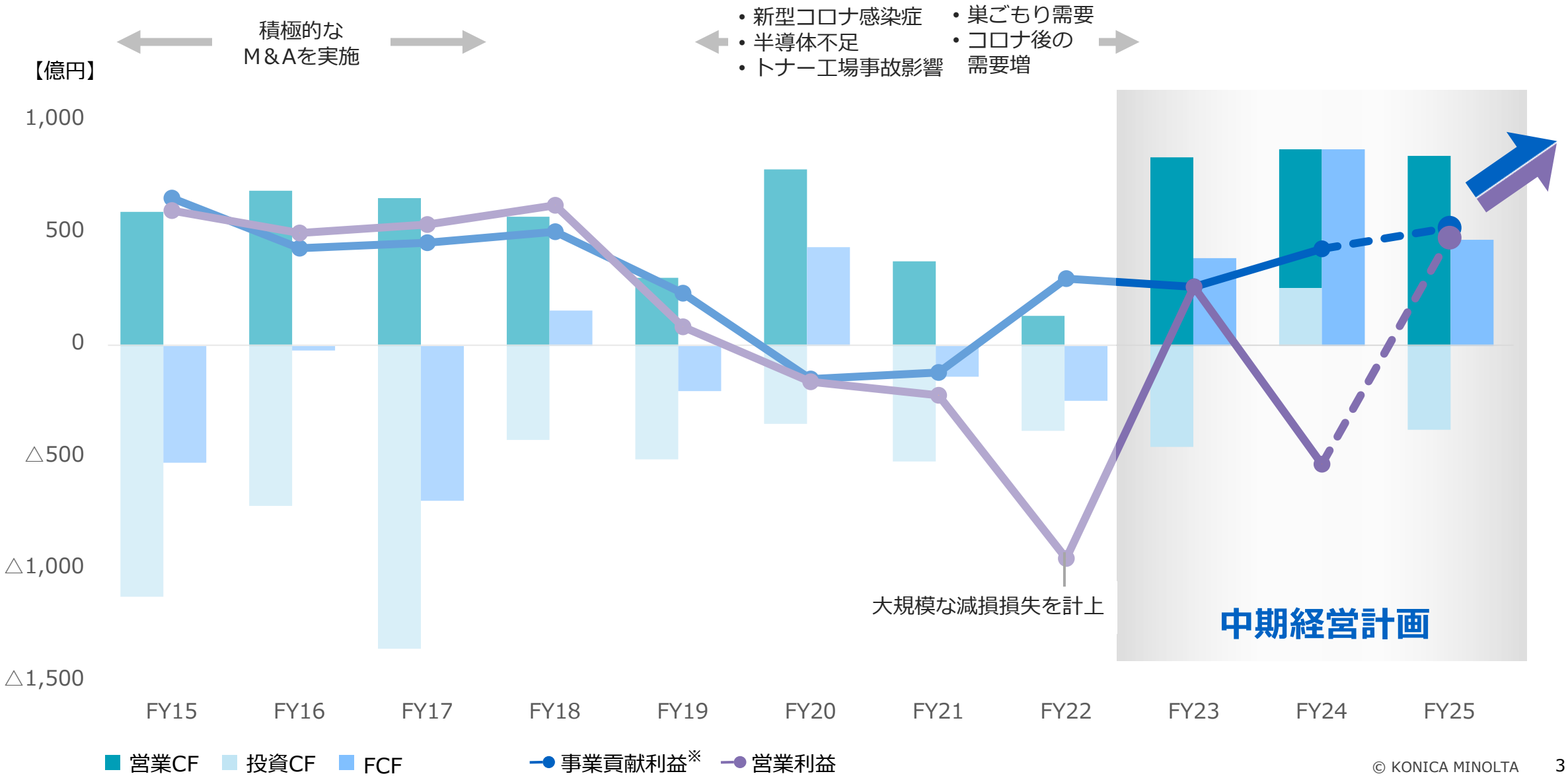
© KONICA MINOLTA

中期経営計画2年目の振り返り

過去から決別し、事業の選択と集中を推進

© KONICA MINOLTA

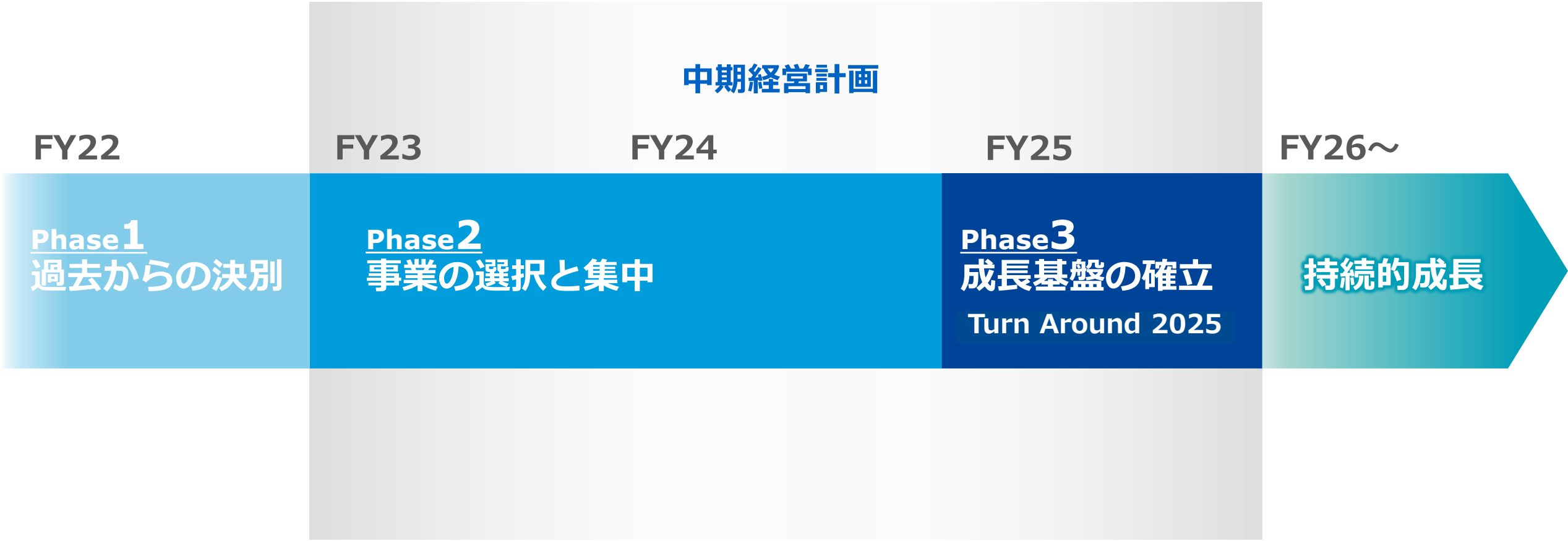
FY24は過去から決別し、戦略的新規事業の位置づけを見直し、事業の選択と集中を実行



© KONICA MINOLTA

中期経営計画の位置づけ

①事業貢献利益の増大　②事業の選択と集中と構造改革による収益基盤強化　③事業管理体制の強化



© KONICA MINOLTA

事業管理体制の強化

	これまでの成果	今後の取り組み
成長を支える基盤づくり	● 減損モニタリングの見直し・強化 ● 役員数削減と役割の明確化、権限委譲 ● 月次管理報告の見直し・削減 ● 役員朝会による情報伝達スピード向上	● 投資評価の厳格化 ● 採算性に基づく継続・撤退プロセスの厳格化 ● 部門間・地域間の人財の流動化
成長に向けた変革	● 新規事業開発のプロセス見直し	● 新規事業：顧客価値・技術検証の進化 ● 組織課題に応じたDX人財配置による生産性の向上
企業文化	● 意見の傾聴、議論ができる風土醸成 ● 経営陣と従業員の対話の機会増加 ● 等身大の経営目標設定	● 事業・組織の融合 ● Challenging & Achievable

© KONICA MINOLTA

これまでの成果 | 事業貢献利益の増大、事業の選択と集中と構造改革による収益基盤強化

事業の選択と集中と収益基盤の強化を進め、FY24で経営改革を完遂

事業の選択と集中	非重点事業の第三者資本活用	☑	●プレシジョンメディシン：事業譲渡完了 ●マーケティングサービス：MPM ※の事業譲渡契約締結 ●光学コンポーネント：中国生産子会社1社の持分譲渡完了
	方向転換事業の戦略方向性の再設定	☑	●DW-DX：再編による赤字縮小、FY25黒字化に目途 ●画像IoTソリューション：Mobotix社の株式譲渡契約締結
収益基盤の強化	情報機器事業※の収益拡大	☑	●オフィス、プロダクションプリントの収益性改善 ●富士フイルムBI社との合弁会社設立 ●中国・無錫工場の生産終了
	グローバル構造改革	☑	●グローバル構造改革実行による収益性改善 ●生産性向上の取り組みによる効果創出
	財務基盤強化	☑	●運転資本圧縮、有利子負債の削減を推進中

課題：一部事業（産業印刷・機能材料・センシング・ヘルスケア）の成長遅れ

© KONICA MINOLTA

事業の選択と集中を2年で完遂

FY24 一時費用および損失

- グローバル構造改革　△190億円
- 事業の選択と集中　△約280億円
- 資産の減損損失　△約510億円
- 繰延税金資産の取り崩し　△約180億円

FY24 事業譲渡益

- プレシジョンメディシン　約500億円

FY25 財務諸表

FY25 事業貢献利益

計 +155億円（対前年）

内訳

- 構造改革効果（追加分含む）　+140億円
- 事業の選択と集中による収益改善　+15億円

総資産

計 △約1,900億円（対FY23期末比）

内訳

- 事業の選択と集中　△約1,200億円
- 資産の減損損失　△約510億円
- 繰延税金資産の取り崩し　△約180億円

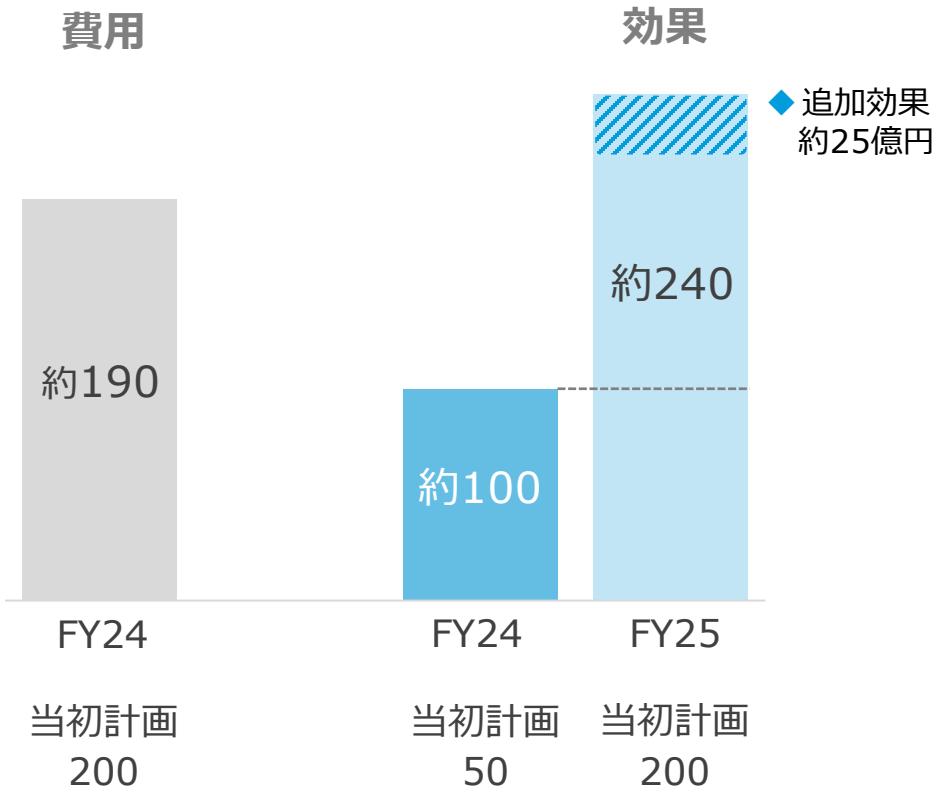
© KONICA MINOLTA

グローバル構造改革と事業の選択と集中

- 当初想定していたグローバル構造改革に加え、いくつかの機能や地域で追加の施策を実行
- 事業の選択と集中と合わせて一層の効率化と収益の改善に貢献

グローバル構造改革

（億円）



グループ人員減少数

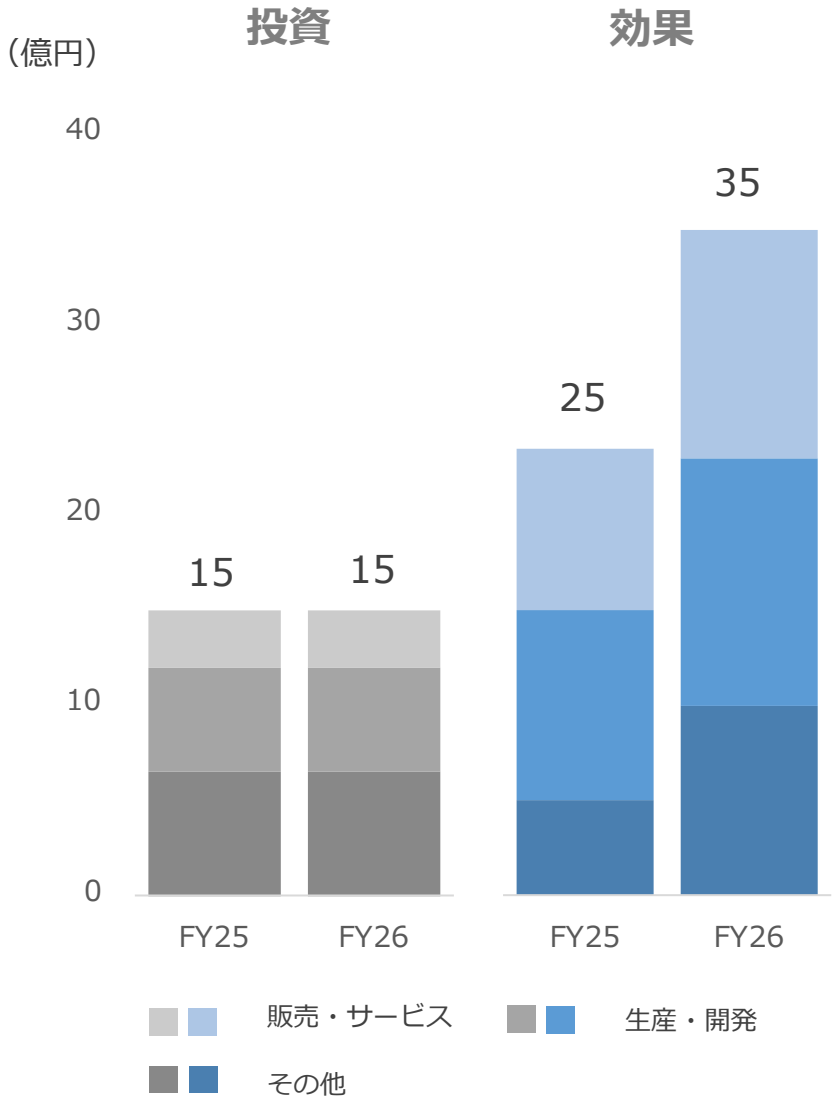
グローバル構造改革（派遣・請負含む）	計画	実施
総数	2,400人	約2,700人

◆うち追加の収益改善施策（24年10月以降）：約300人
（情報機器米国販売会社、光学コンポーネント大連、ヘルスケア、センシング等）

事業の選択と集中（派遣・請負含む）	実施
プレシジョンメディシン マーケティングサービスのMPM Mobotix 光学コンポーネント上海 DW-DX一部事業譲渡	約2,800人

© KONICA MINOLTA

DXによる生産性向上 | データとAI活用により、業務遂行の質とスピードを高める



販売・サービス

- データ主導の営業業務効率化により売上増加、販売スタッフの増加抑制/削減
- サービスプロセス上流での問題解決加速による生産性の向上

生産・開発

- AIによる開発工数の低減
- マーケット状況の予見により調達リスクを回避
- データ統合や分析を活用した生産間接部門の業務増加抑制/削減

© KONICA MINOLTA

FY24業績予想修正

【億円】

	FY23	FY24	
	実績 *1	前回見通し（2025年2月時点）	今回見通し
売上高	**11,077**	**11,340**	**11,250**
事業貢献利益	**333**	**420**	**430**
営業利益	**275**	**△ 140**	**△ 530**
親会社の所有者に帰属する当期利益	**45**	**0**	**△ 380**

為替レート　【円】		*2	
USドル	144.62	151.93	152.58
ユーロ	156.80	162.37	163.75

2月から今回の変化

● 事業貢献利益への影響

デジタルワークプレイスの上振れ

● 営業利益への影響

【億円】

全株式譲渡による営業損失（事業の選択と集中）	金額
マーケティングサービス　MPM事業	△98
画像IoTソリューション　Mobotix社	△104
減損損失	
ヘルスケア	△55
DW-DX	△25
産業印刷　MGI社	△140

● 当期利益への影響

非継続事業からの利益(Ambry Genetics社譲渡)	金額
Tempus社への株式譲渡益の調整など	+80
繰延税金資産の取り崩し	
海外子会社	△140

*1：非継続事業を除外した数値
*2：3Q累計実績レートと4Q想定レートの加重平均

© KONICA MINOLTA

2025年度
- Turn Around 2025 -

© KONICA MINOLTA

Turn Around 2025

- 事業成長と経営改革の効果の創出によりROE5%を目指す
- 復配 10円を目指す

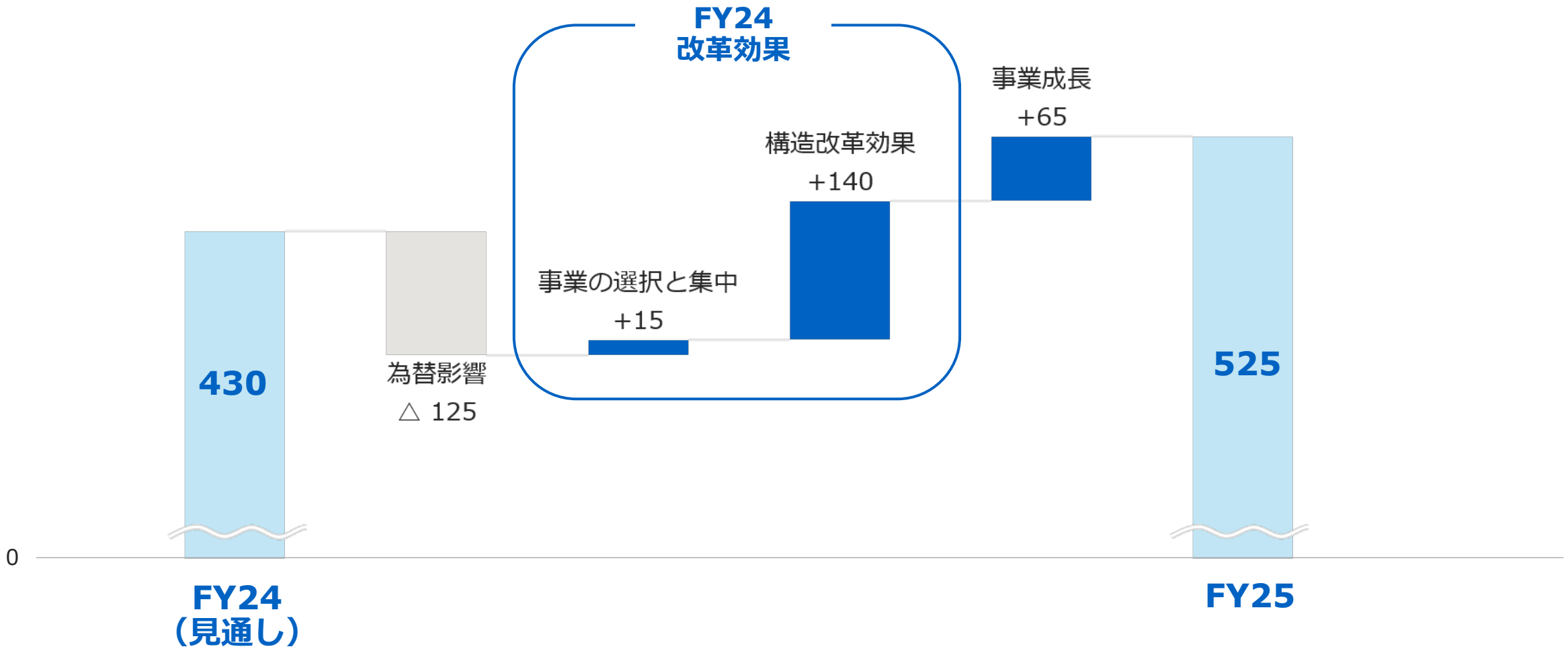
【億円】

	FY24（見通し）	FY25	FY25中期計画（2024年4月時点）
売上高	**11,250**	**10,500**	**10,500**
事業貢献利益	**430**	**525**	**利益率5%以上**
営業利益	**△530**	**480**	**-**
親会社の所有者に帰属する当期利益	**△380**	**240**	**-**
ROE	**-**	**5%**	**5%以上**
為替レート　【円】			
USドル	152.62	145.00	135.00
ユーロ	163.70	150.00	140.00

- 米国相互関税の影響は約160億円 (日本時間4/23時点米国政府公表の情報を基に試算)、上記には織り込んでいない
- Go To Market戦略の見直し、経費の追加削減、低関税率国への生産のさらなるシフト検討等により影響の吸収を目指す

FY25 | 事業貢献利益

【億円】



FY25 | 事業別の戦略課題と施策

デジタルワークプレイス

オフィス：収益力強化

- グローバル構造改革の効果創出とコスト削減
- DXを活用した生産・販売・サービスの効率化

DW-DX：黒字化

- FY24に実行した事業の選択と集中の効果
- 業務効率化サービスとAI SaaSサービス※の拡大

インダストリー

センシング：収益性改善

- グローバル一体でのキーアカウントマネジメント
- ディスプレイの機能進化を捉えた光源色用の回復

機能材料：大型TV領域フィルムのシェア拡大

- SANUQI ※の生産能力強化、VA位相差の競争力強化
- 新製品SAZMA ※で表面保護領域へ参入

プロフェッショナルプリント

プロダクションプリント：高PV顧客のシェア拡大

- 新製品投入によるHPP※シェア１位堅持とMPP※拡販
- DXを活用した生産・販売・サービスの効率化

産業印刷：黒字化と成長加速

- デジタルラベル機シェア１位堅持と一層の市場拡大
- UVインクジェット機 新製品投入でデジタル化加速

画像ソリューション

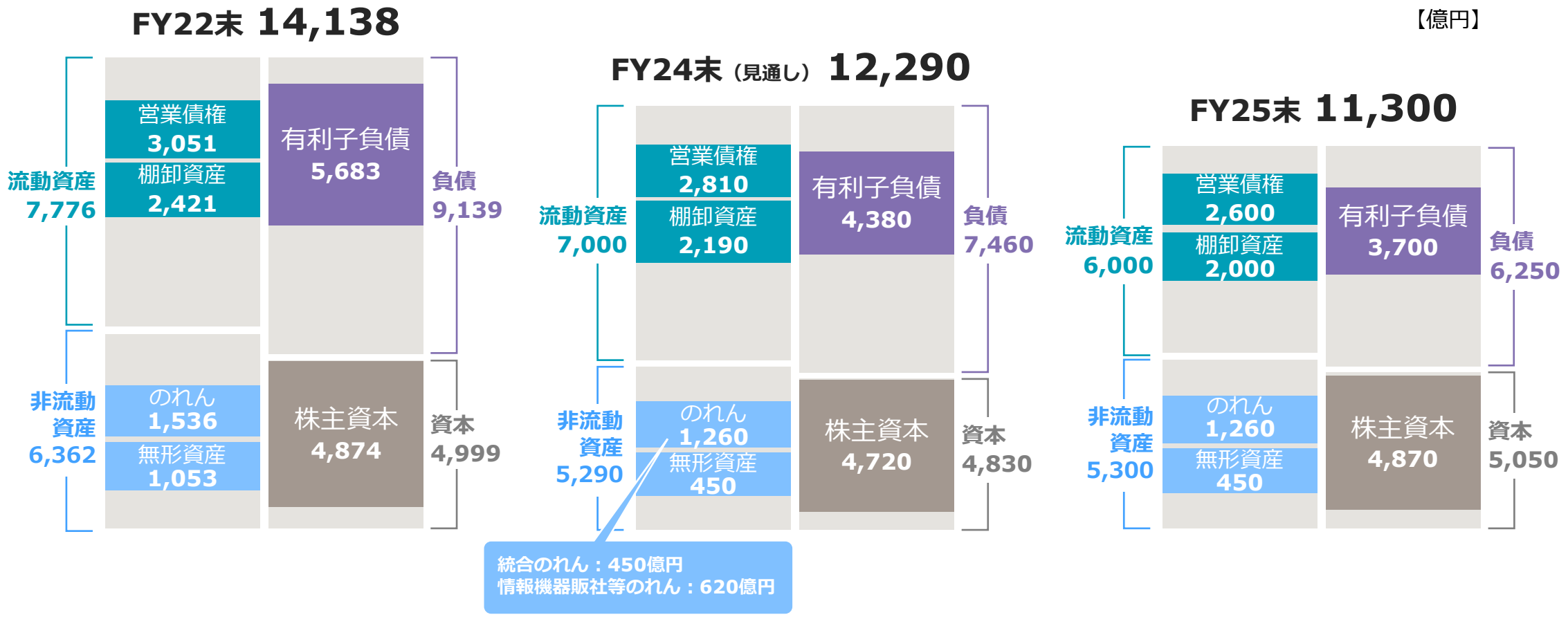
ヘルスケア：収益性改善

- 当社が唯一世界で提供するX線動態の拡大
- 医療ITサービスと、インド・アジアが成長けん引
- DXを活用した生産・販売・サービスの効率化
- 開発体制を見直し製品力強化と開発効率改善

© KONICA MINOLTA

バランスシート | 事業の選択と集中により資産圧縮と有利子負債削減を目指す

【億円】



総資産回転率	0.80倍	0.92倍	約0.93倍
Net D/E Ratio	0.80	0.74	約0.55
	USドル：133.53 ユーロ ：145.72	USドル：149.52 ユーロ ：162.08	USドル：145.00 ユーロ ：150.00

© KONICA MINOLTA

中長期の利益成長を目指して

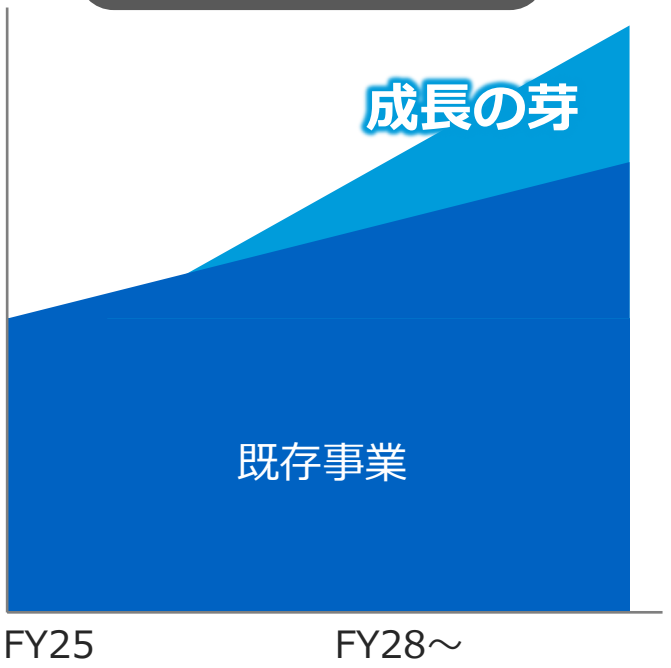
売上総利益に貢献できる技術の育成を加速

© KONICA MINOLTA

コア技術とAI強化で中長期の成長の芽を創出

既存事業	コア技術		AI強化 光学/計測/材料	テーマ
光学 コンポーネント	精密加工	×	光学設計 シミュレーション	半導体製造装置向け 光学コンポーネント
成長の芽				
情報機器 センシング	樹脂成形	×	高精度 廃材分析	再生プラスチック 材料製造
機能材料 (有機EL照明)	材料/製膜	×	ハイバリア層	ペロブスカイト太陽電池 バリアフィルム
センシング	光学計測	×	微生物の 状態測定	バイオものづくりの プロセスモニタリング

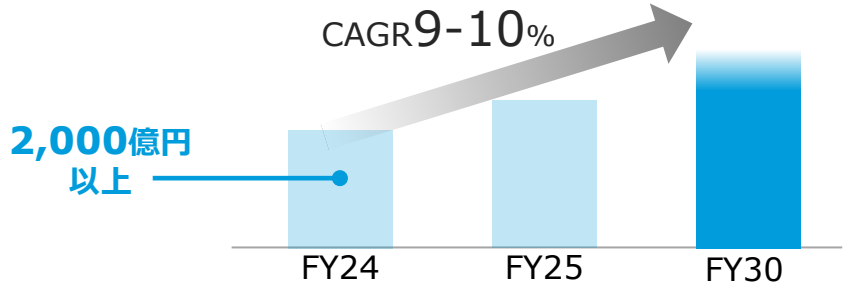
利益成長のイメージ



半導体製造装置向け光学コンポーネント

「市場拡大」と「業界構造の変化」を捉えた非連続な成長を目指す

対象市場の成長



市場成長×業界構造の変化

機会

- ミドル領域※の成長と主要サプライヤーの供給力不足
- AIや自動運転などによる半導体需要の高まり
- マルチチップ実装による製造工程の進化

超精密加工・組立技術を基にしたカスタマイズカ

強み

- ハイエンド光学設計技術
- 超精密加工技術（研磨・薄膜など）
- 精密組み立て・位置合わせ技術
- 顧客とのオープンな連携関係に基づくカスタマイズカ

戦略とアクション

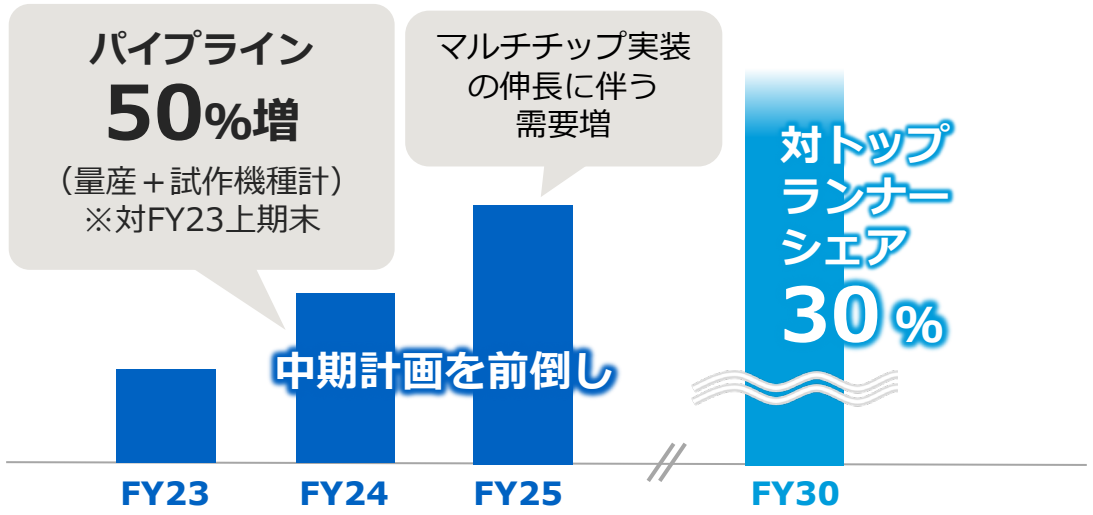
ミドル領域の生産体制強化：足元の成長加速

- 設備増強と超精密加工の新拠点増設による生産体制強化

DUV領域※への拡大に向けた投資：中長期の成長

- 次世代加工技術、クリーン技術などへの投資

売上高トレンド（CAGR20%以上）



© KONICA MINOLTA

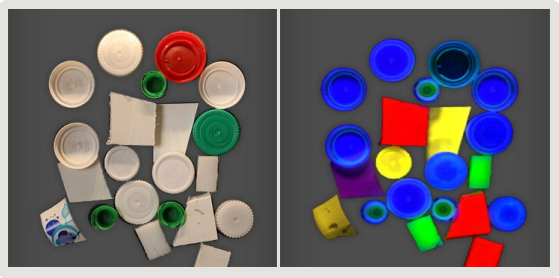
成長の芽 | 再生プラスチック材料製造

- 課題：バージン材と比較し品質のばらつき、高価格
- ニーズ：環境規制が進む中、使い勝手の良い再生プラスチックの製品搭載を進めたい
- 市場規模（電子機器向け）：FY25市場規模 500～1,000億円　～FY30 CAGR 9%

回収 → 選別 → 破砕・洗浄 → 混練 → 成形

高品質・高機能な再生プラスチック材料を安価に製造する技術を開発し顧客に提供

多種混在原料の高精度分析



HSI ※データ等 × AI解析

品質の安定化、原料コスト低減

アップグレードリサイクル

フレーク

ポリマーアロイ技術
による添加剤付加

ペレット

ペレットの高機能化（難燃性、耐久性）

© KONICA MINOLTA

成長の芽 | ペロブスカイト太陽電池（フィルム型）バリアフィルム

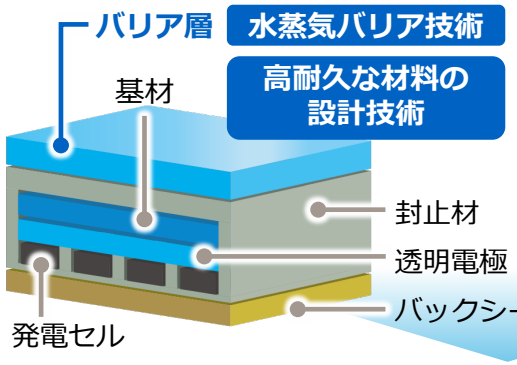
- 課題：ペロブスカイト太陽電池の低耐久性、部材コストの高止まり
- ニーズ：発電効率と耐久性を両立した安価なバリアフィルム
- 市場規模（バリアフィルム）：FY30想定市場規模 300～500億円[*1]

製品開発・設計 | 部材選定 | 製造 | 検査 | 最終製品化

高耐久で競争力のあるバリアフィルムを顧客に提供

有機EL照明技術を活かし水分に強いフィルムを開発

ペロブスカイト太陽電池断面図



× マテリアルズインフォマティクス

ペロブスカイト太陽電池の耐久性向上

製膜技術を活かしたフィルムの量産

機能材料事業の生産技術 × プロセスインフォマティクス

バリアフィルムのコスト低減

さらなる展開の可能性

ペロブスカイト太陽電池の品質検査（膜質）

HSI × AI解析

発電効率の向上・製造コスト低減

*1：2030年度発電量からバリアフィルム生産量を試算し当社推定

© KONICA MINOLTA

成長の芽 | バイオものづくりのプロセスモニタリング

- 課題：微生物由来の複雑現象は微妙な条件の違いが歩留まりや品質に大きく影響
- ニーズ：培養タンク内の状態の見える化と制御を容易にすることで生産効率を上げたい
- 市場規模（バイオものづくりの分析・測定システム）：FY30想定市場規模 500～1,000億円[*1]

微生物開発 **優良株選別** | **培養・分離** | 精製・加工 | 最終製品化

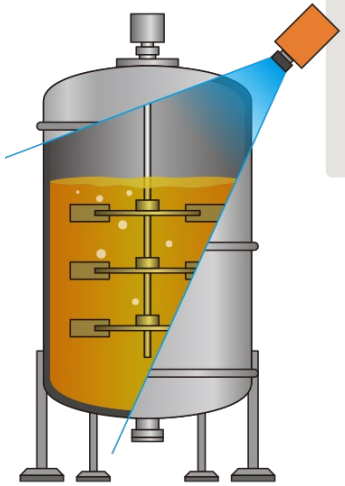
AI強化センシング技術によるバイオ生産マネジメントシステムを顧客に提供

光学計測技術を応用

産総研グループ AIST GROUP

高生産株の効率的なスクリーニング

複数の計測技術を組み合わせ、AI解析で強化



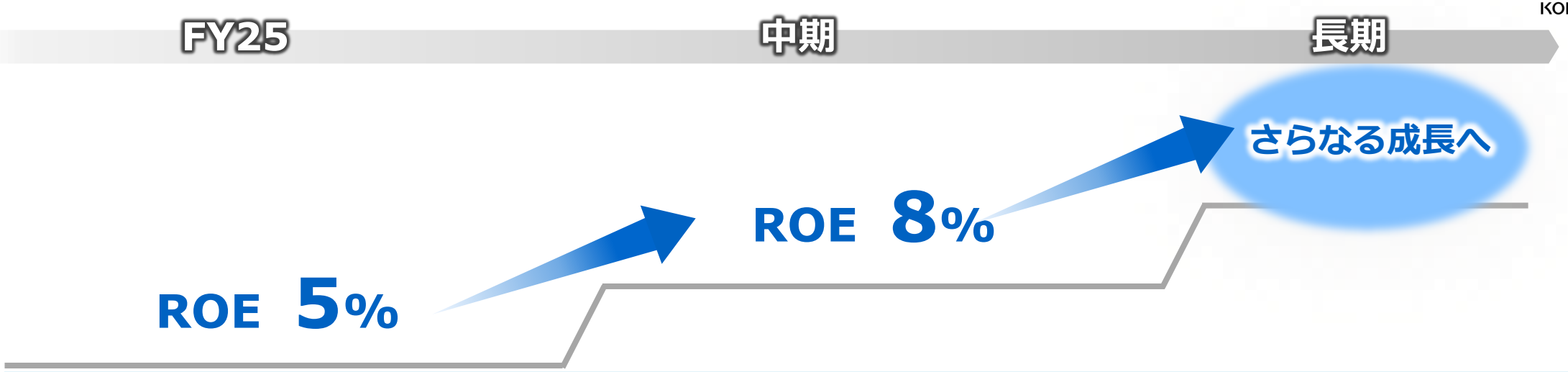
タンク内の状態の見える化、制御

安定性と再現性の向上

*1：バイオものづくり（医薬品市場などを除く）の市場規模予測をもとに、培養・分離プロセスのモニタリング市場規模を当社推定

© KONICA MINOLTA

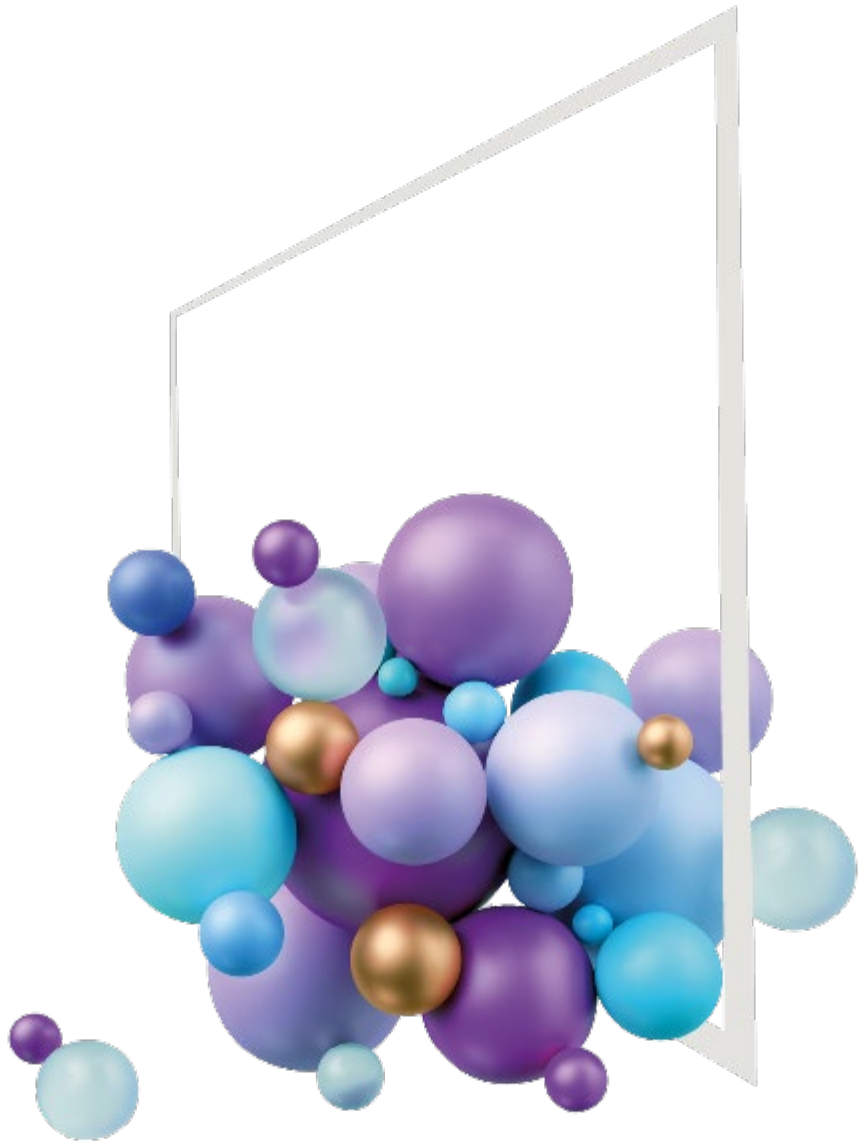
PBR1倍に向けてTSRを意識した経営へ



トップラインの成長	● No.1領域の創出と強化および堅持 ● インダストリー、プロフェッショナルプリント事業の伸長 ● 成長の芽における早期利益貢献の実現
コスト削減	● 生産DXによる一層の生産コストダウン ● グローバルプロキュアメントパートナーズによる調達の効率化 ● 販売サービスのDXによるコスト削減 ● 採算性に基づく存続・撤退プロセスの厳格化
財務基盤の強化	● 金融収支の改善 ● 運転資本の改善 ● 実効税率の最適化
キャピタルアロケーション	● 事業投資（含む非連続成長） ● 株主還元

© KONICA MINOLTA

APPENDIX



© KONICA MINOLTA

用語集

P3他	**事業貢献利益**	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
P6他	**MPM**	Marketing Print Management。大手グローバル企業のマーケティング部門を対象として、顧客の販促用印刷物の投資対効果を最適化するサービス
P6他	**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
P14	**AI SaaSサービス**	AIを用いた通訳、ナレッジマネジメント、学習支援などの自社開発サービス
P14	**SANUQI**	ディスプレイ用の電子デバイスの構成部材として使用される、COP素材の新樹脂フィルムの商標。耐水性、耐熱性、透明性に優れた特性を有するフィルム
P14	**SAZMA**	ディスプレイ用の電子デバイスの構成部材として使用される、アクリル素材の新フィルムの商標。従来品にはない表面加工のしやすさと光学等方性が特長のフィルム
P14	**HPP/MPP**	プロダクションプリント機のセグメント Heavy Production Print、月間印刷量100万枚以上 Mid Production Print、月間印刷量30-100万枚
P18	**ミドル領域** **DUV領域**	光源の波長帯域。VIS(可視), UV(紫外), DUV(深紫外), VUV(真空紫外)の順に波長が短くなり、より微細な半導体の回路パターンの形成・検査等に用いられる。ミドル領域は、VISとUVを指す
P19他	**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の分別が可能となる

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。