

コニカミノルタ株式会社

証券コード：4902

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充

2024年11月24日

コニカミノルタの概要



| | |
|-------|---------------------------------------|
| 本社所在地 | 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー |
| 代表者 | 代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充 |
| 設立 | 1936年12月22日（創業1873年） |
| 資本金 | 37,519百万円（2023年3月31日現在） |
| 決算期 | 3月31日 |
| 売上高 | 11,304億円（2023年3月末決算） |
| 従業員数 | 単体：4,407名 連結：39,775名（2023年3月31日現在） |

技術

人財

特許資産の質

Clarivate Top 100 (*)
グローバル・イノベーター
2年連続選出

(*)「影響力」「成功率」「グローバル性」「技術分野の広さ」の4つの要素で卓越性を評価し、世界の革新的企業・組織上位100社として選出

研究開発費

639億円
(売上高比率 約6%)

画像IoT人財

約850人
データサイエンティスト
約400人を含む

経営理念 —— **新しい価値の創造**

経営ビジョン —— **Imaging to the People**

お客さまの「**みたい**」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業人と社会の持続的な成長に貢献する、足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業



原点となる4つのコア技術を活かし人々の「**みたい**」に応える



事業領域とジャンルトップ戦略の成果

「成長が見込める領域」「勝算のある領域」にリソースを集中して
市場での**トップポジション**を狙う

カセット型DR
(デジタルX線投影装置)
国内クリニック市場で
トップクラスのシェア



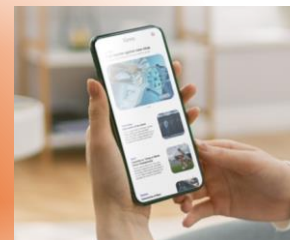
ヘルスケア

**超音波
診断機器**
国内整形市場で
トップクラスのシェア



12%

光源色計測機器
ディスプレイ向け
シェア**5割以上**



12%

VA-TAC フィルム液晶テレビ用で
トップクラスのシェア



インダストリー

デジタルワークプレイス



53%

A3カラー複合機
世界約**40**カ国で
トップクラスのシェア
(No.1 or 2)



プロフェッショナルプリント

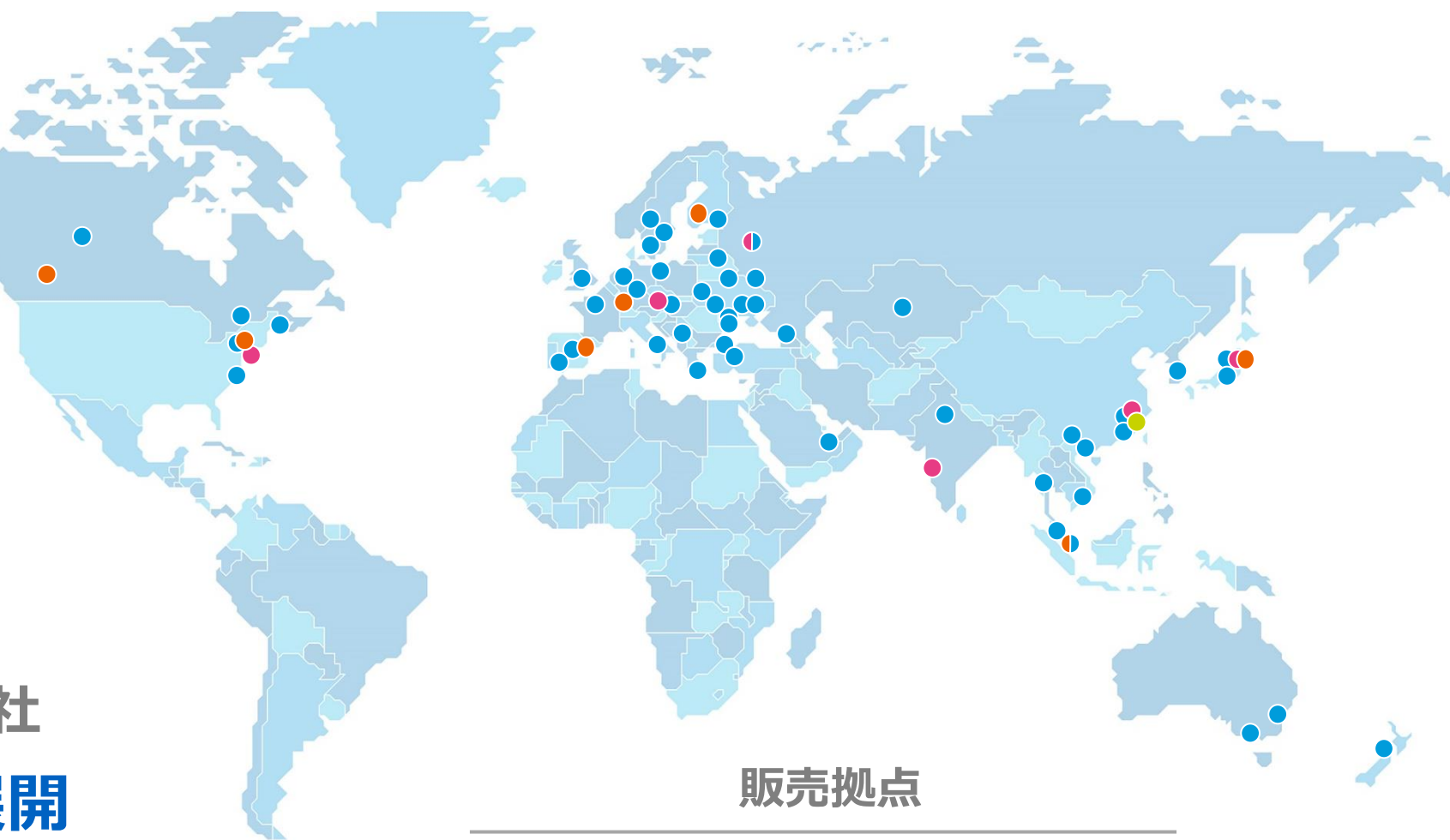
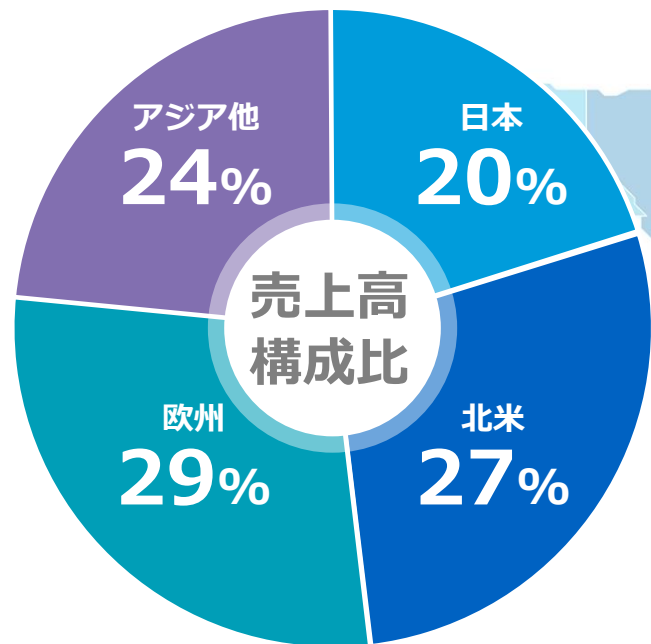
22%

カラーデジタル印刷機
世界約**40**カ国で**トップクラス**のシェア (No.1 or 2)



売上高
構成比

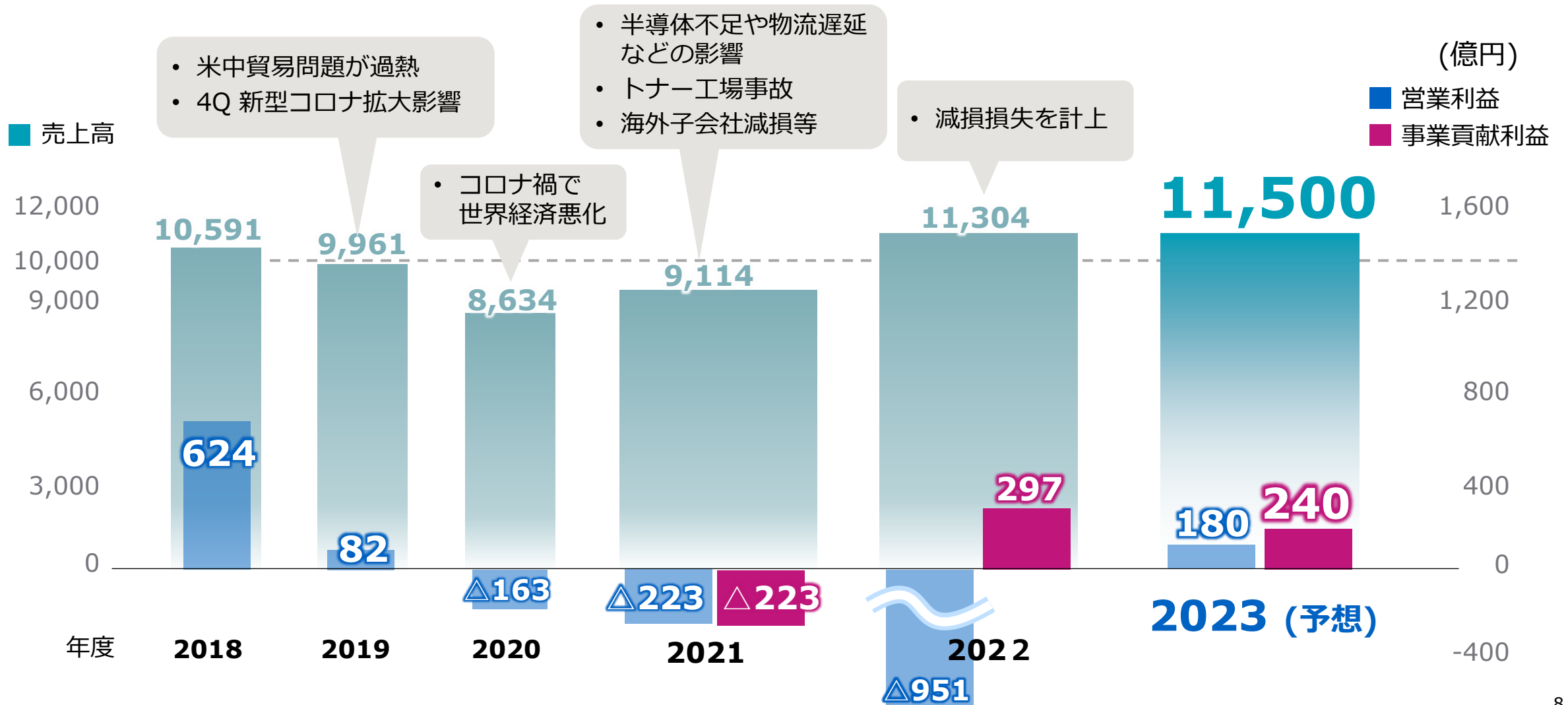
グローバルな事業展開による強固な顧客基盤



グループ会社数計177社
約50カ国に拠点展開
150カ国超に事業展開

直近5年間の業績推移

2019年度から新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたが、
事業の稼ぐ力、事業貢献利益は回復傾向



株価 / 営業利益 推移

株価

(円)

1,600
1,400
1,200
1,000
800
600
400
200
0

PBR 1倍
(目安)

(億円)

800
600
400
200
0
-200
-400
-600
-800
-1000

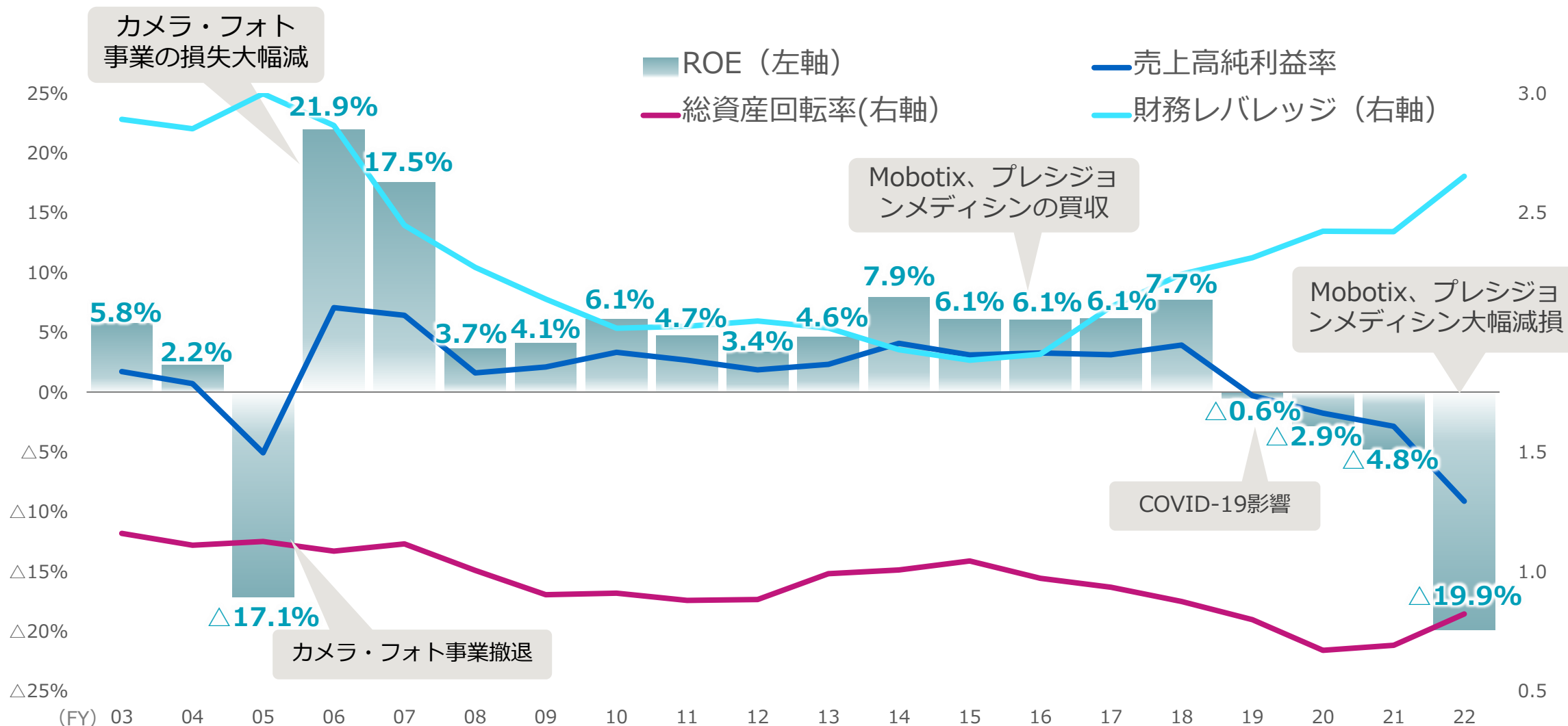
2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023
(業績予想)

営業利益



経営統合以降のROE推移

$$ROE = \text{売上高純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$



*1 FY03はコニカとミノルタの経営統合により、自己資本は期末数値、当期利益はコニカとミノルタの合算値で算出

*2 FY14よりIFRS適用

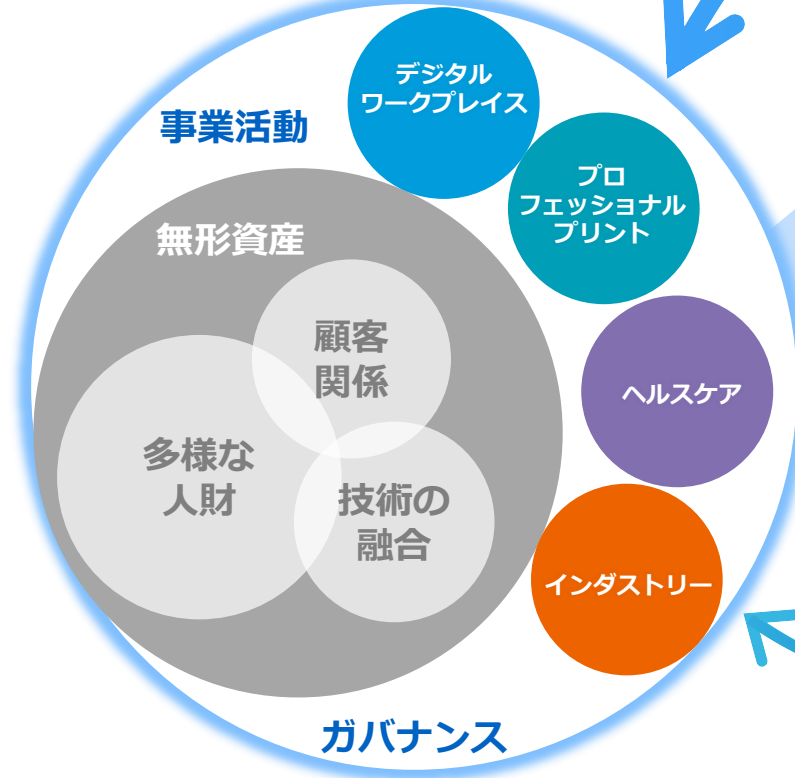
弊社の中期経営計画について



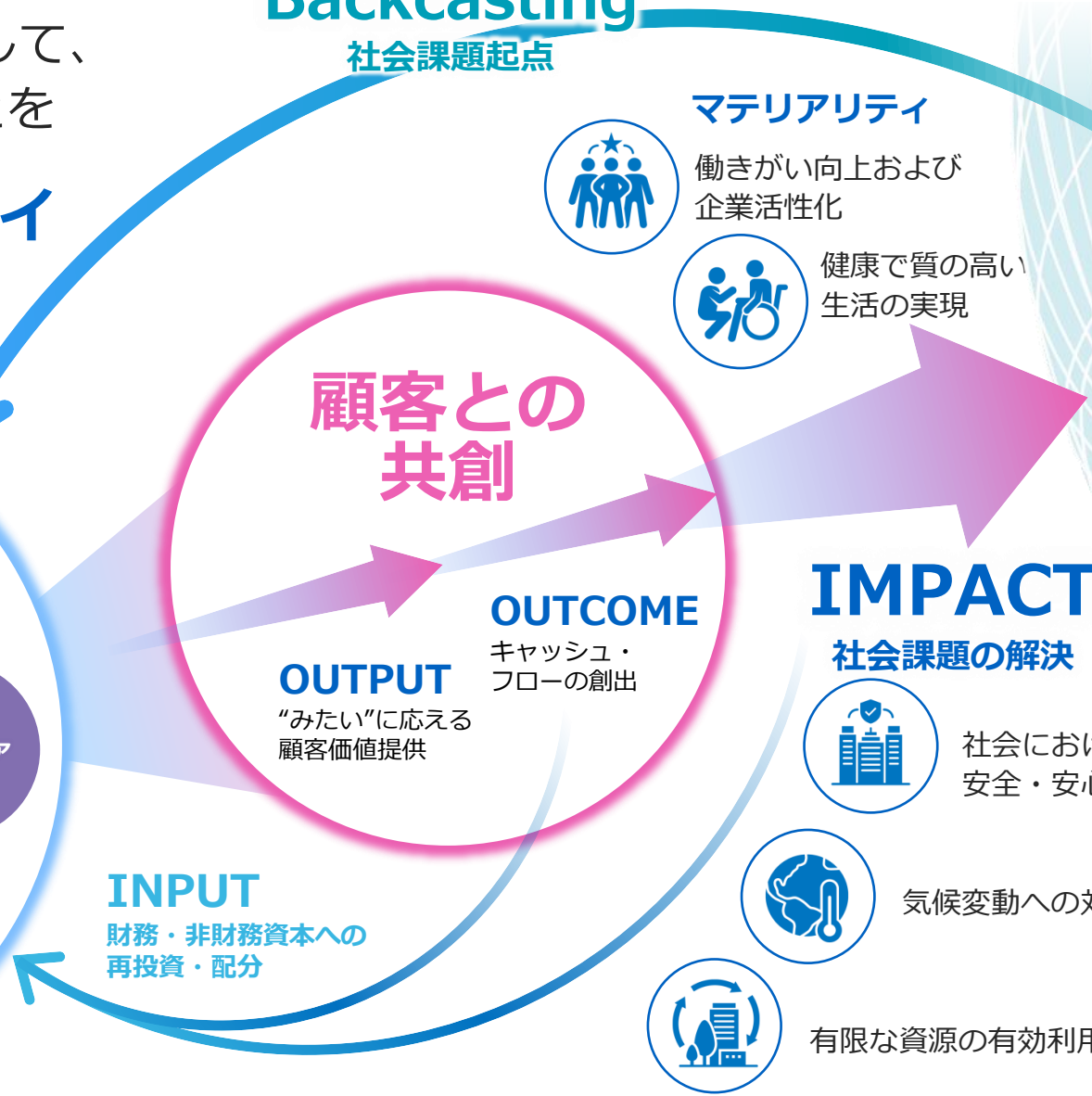


2030年の社会課題から逆算して、
いま私たちが成すべきことを

5つのマテリアリティ (重要課題) と特定



Backcasting 社会課題起点



将来的な
社会課題

2030
経営ビジョンの実現

Imaging to the
People

等身大の経営

不確実な環境下でも達成可能な計画を実行し、自信と信頼を回復

高収益企業への回帰

事業収益力の強化

事業の
選択・集中

強化事業への
資源再配分

オフィス事業の
収益堅守

収益基盤強化のために
構造改革を実行

コストの圧縮

財務基盤強化・
キャッシュ重視

事業管理体制の強化

事業のパフォーマンス
明確化

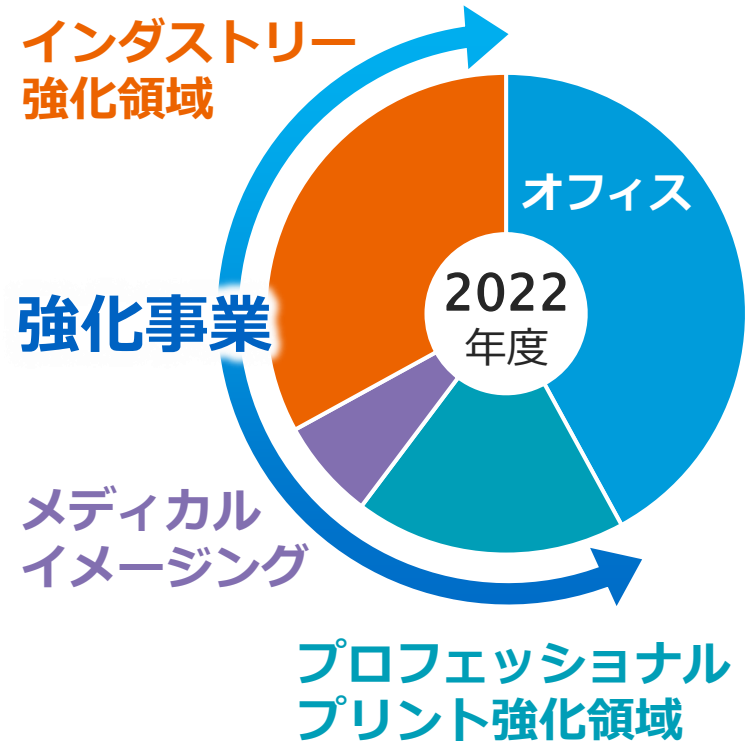
選択と集中の加速

事業の選択・集中 各事業の位置づけ

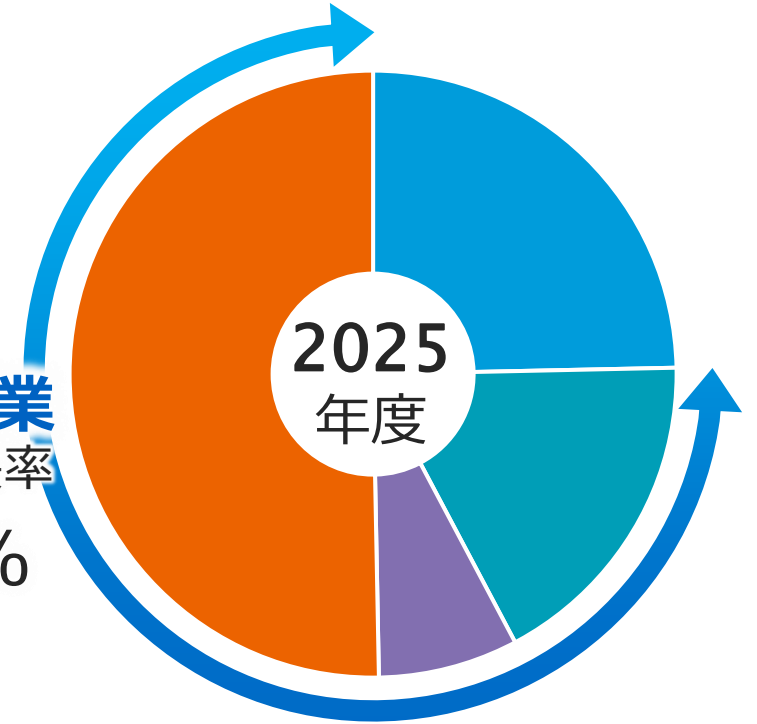
| | インダストリー事業 | ヘルスケア事業 | プロフェッショナル プリント事業 | デジタル ワークプレイス事業 |
|--------------------------------------|--|------------------------|-------------------------|-------------------|
| 強化事業 事業の拡大により 当社の成長をけん引 | 機能材料 IJ コンポーネント センシング 光学コンポーネント (産業用途) | ヘルスケア (メディカルイメージング) | プロダクション プリント 産業印刷 | |
| 収益堅守事業 安定的なキャッシュの創出 | | | | オフィス |
| 非重点事業 第三者資本の活用など | 光学コンポーネント (非産業用途) | プレジジョン メディシン | マーケティング サービス | |
| 方向転換事業 成長に向けた 戦略方向性の再設定 | 画像IoT ソリューション | | | DW-DX |

事業の選択と集中による稼ぐ力の向上

事業貢献利益の割合（強化事業とオフィスユニット）



強化事業
平均成長率
10%



事業貢献利益率（全社）

2022年度
2.6%

2025年度
5.0%
以上

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

インダストリー事業

ヘルスケア事業

プロフェッショナル プリント事業

デジタル ワークプレイス事業

強化事業

事業の拡大により
当社の成長をけん引

機能材料

IT 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)

ヘルスケア
(メディカルイメージング)

プロダクション
プリント

産業印刷

収益堅守事業

安定的なキャッシュの創出

オフィス

非重点事業

第三者資本の活用など

光学コンポーネント
(非産業用途)

プレジジョン
メディシン

マーケティング
サービス

方向転換事業

成長に向けた
戦略方向性の再設定

画像IoT
ソリューション

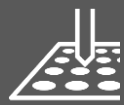
DW-DX

インダストリー強化領域の戦略

成功要件：中規模安定市場×高シェア×高収益（20%以上）

顧客を起点に価値を共創し、グローバル経済を牽引する領域に進出

コア技術：精密技術



材料 微細加工 光学 画像



顧客との関係

各領域への横断的な知見

現場力

製造・営業・顧客サポート

ディスプレイ



モビリティ



半導体
製造



インダストリー事業
横断での事業開発

微小な欠陥を検出し外観の品位・機能を守る 自動車の外観検査技術

課題

☹️ 人の目に依存した
外観の欠陥検査

☹️ 自動車製造の現場での
人手不足



- 生産ライン上の自動車の検査を自動化し
生産性の向上と省力化を実現
- 複数拠点で同時に色、光沢を高精度に
計測でき、**商品の品質管理に貢献**



欧州からアジアや米国へ**地域拡大**
外装の傷の検査から領域を拡大し、**すき間・段差、
部品の不良などの検査でも実績**

2023年10月10日開催 インダストリー事業説明会の参考動画をご覧ください

https://www-stg.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other_event/index.html#231010

高付加価値な画像診断を提供し、グローバルで医療のデジタル化を拡大

高付加価値な画像診断
ITソリューション



×

90年の歴史で培った
顧客基盤
キーオピニオン
リーダーとの価値共創

早期発見



簡便に高度な診療
を可能に

低侵襲
診療



医療の
デジタル化



臓器の“動き”の観察、定量化を可能にする

X線動画撮影・動態解析技術

課題

- ☹️ 肺の機能診断の検査は負担が大きい
- ☹️ 移動困難な患者様の病態を把握するのが難しい

- X線動態解析により、**従来より簡易な方法**で機能診断が可能
- 動態解析をX線回診車に搭載し、**移動が困難な患者様などの状態を正確に知ることができる**

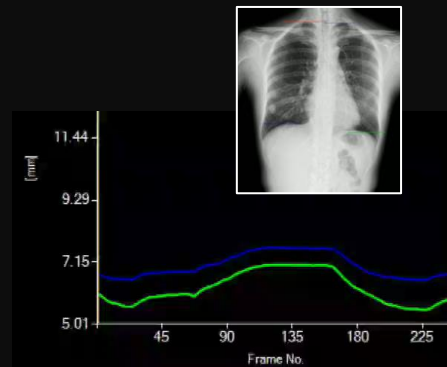


動態回診車



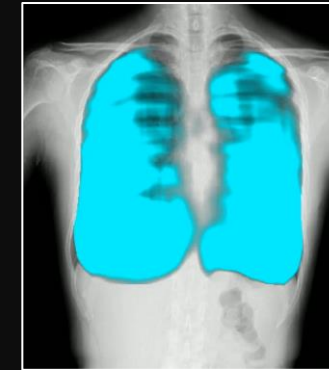
識別能向上

見たいものを
より見やすく



動きの定量化

客観的な情報による
裏付け



肺機能情報の可視化

単純X線でも
機能診断を可能に

印刷サプライチェーン全体を変革し、デジタル印刷市場の拡大をリード

光学、自動化技術
高付加価値印刷の提案力



印刷サプライチェーン
全体の現場との接点

印刷会社、
ブランドオーナー、物流会社

印刷サプライ チェーンを変革

自動化・
省プロセス

高付加価値
印刷

環境負荷の
最小化



事業の選択・集中 収益堅守事業について

インダストリー事業

ヘルスケア事業

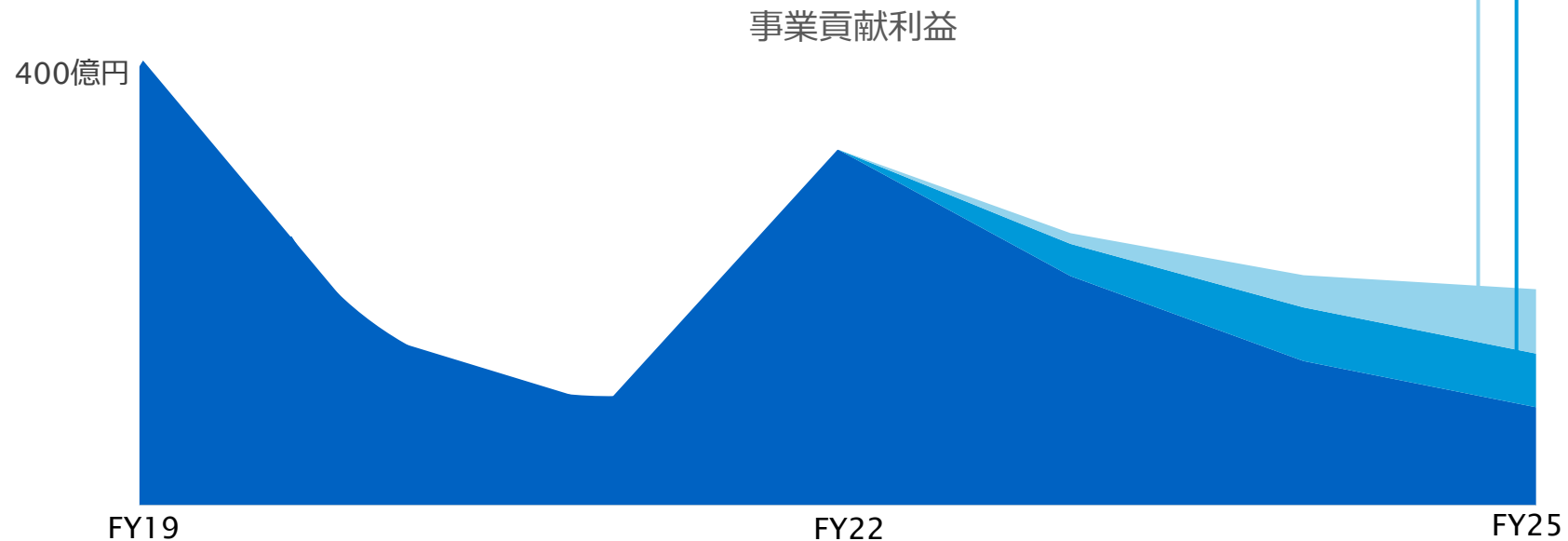
プロフェッショナル プリント事業

デジタル ワークプレイス事業

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| <p>強化事業 事業の拡大により 当社の成長をけん引</p> | <p>機能材料</p> <p>IJ コンポーネント</p> <p>センシング</p> <p>光学コンポーネント (産業用途)</p> | <p>ヘルスケア (メディカルイメージング)</p> | <p>プロダクション プリント</p> <p>産業印刷</p> | |
| <p>収益堅守事業 安定的なキャッシュの創出</p> | | | | <p>オフィス</p> |
| <p>非重点事業 第三者資本の活用など</p> | <p>光学コンポーネント (非産業用途)</p> | <p>プレジジョン メディシン</p> | <p>マーケティング サービス</p> | |
| <p>方向転換事業 成長に向けた 戦略方向性の再設定</p> | <p>画像IoT ソリューション</p> | | | <p>DW-DX</p> |

- One Rate（独自の課金モデル）拡大によるノンハード収益維持、MIFリモートメンテナンス、オフィスソリューション*の重ね売り、DXによる販売オペレーション費用削減
- モノづくりコストダウン、調達パートナー戦略、リユースモデル展開による収益源の確保
- 中長期成長を支える次世代製品の投入によるサービス効率化の実現（FY25以降）

利益推移見通し



要因

← COVID-19影響、半導体不足 → ← 受注残解消 →
← プリント量 減少（対FY19 FY22：83% → FY25：70%） →
← トナー供給不足 →



*オフィスソリューション：コンテンツマネジメント、文書管理ソリューション、セキュリティソリューション

事業の選択・集中 非重点事業・方向転換事業について

インダストリー事業

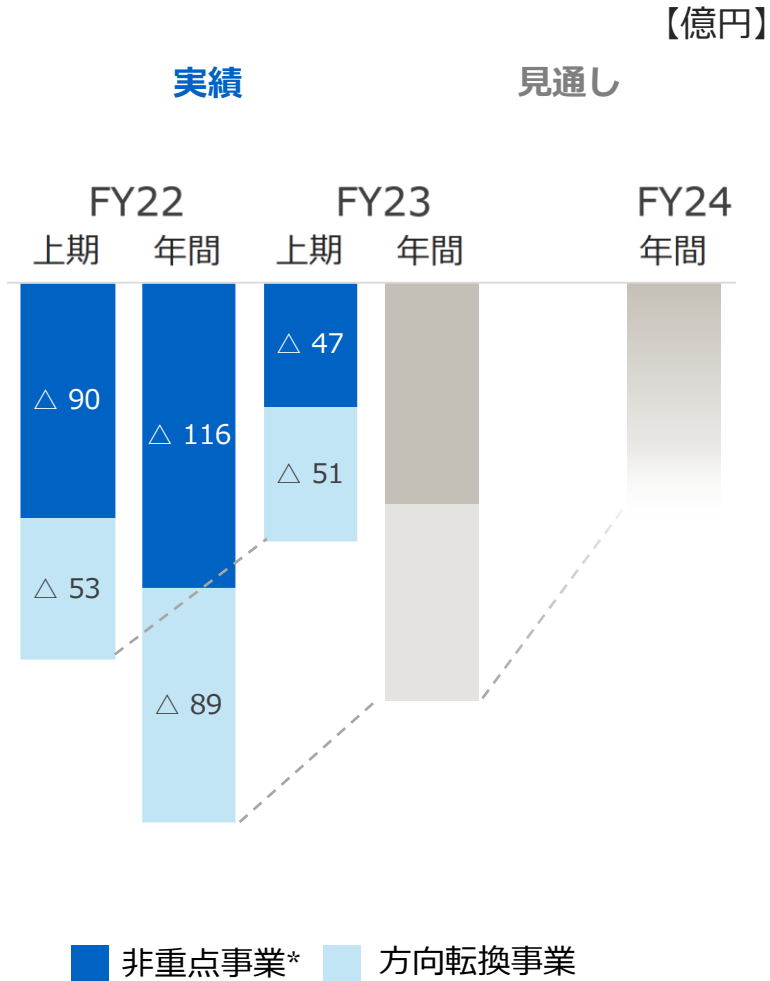
ヘルスケア事業

プロフェッショナル プリント事業

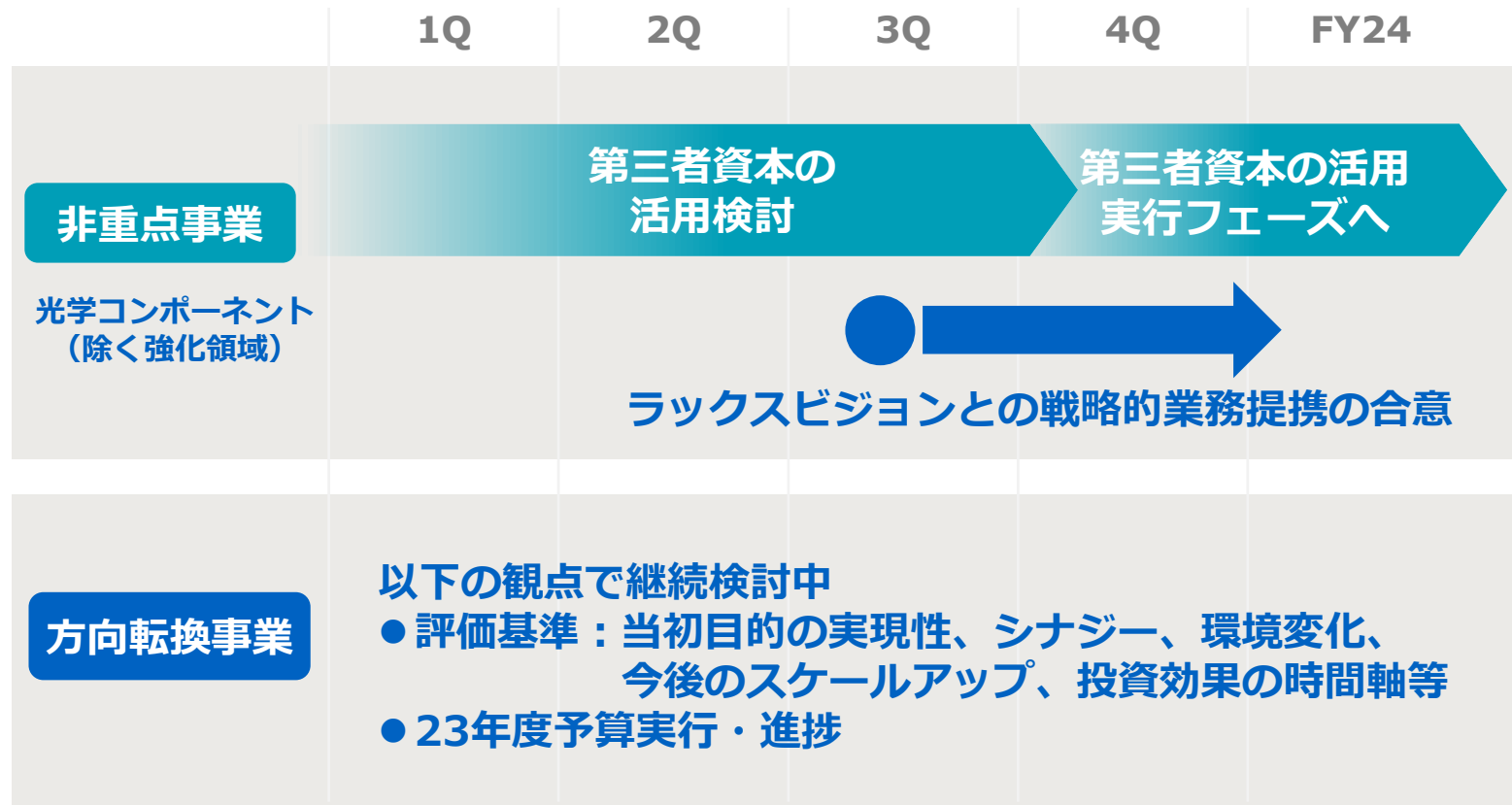
デジタル ワークプレイス事業

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| <p>強化事業 事業の拡大により 当社の成長をけん引</p> | <p>機能材料</p> <p>IJ コンポーネント</p> <p>センシング</p> <p>光学コンポーネント (産業用途)</p> | <p>ヘルスケア (メディカルイメージング)</p> | <p>プロダクション プリント</p> <p>産業印刷</p> | |
| <p>収益堅守事業 安定的なキャッシュの創出</p> | | | | <p>オフィス</p> |
| <p>非重点事業 第三者資本の活用など</p> | <p>光学コンポーネント (非産業用途)</p> | <p>プレジジョン メディシン</p> | <p>マーケティング サービス</p> | |
| <p>方向転換事業 成長に向けた 戦略方向性の再設定</p> | <p>画像IoT ソリューション</p> | | | <p>DW-DX</p> |

事業貢献利益 推移



事業の選択と集中の進捗



* 非重点事業：プレシジョンメディシンとマーケティングサービスの合算値

中長期的な成長に向けて



ROE

5%
以上

5%を早期達成し、8%以上を目指す
ROIC : 5%以上

当期純利益率

2.5%
以上

- 強化事業の拡大
- オフィス事業の収益堅守
- 収益構造の改善

総資産回転率

1.0
回転

- 運転資金の最適化
- 在庫の最適化
- 資産の圧縮・最適化

財務レバレッジ

2.0
倍

- 財務基盤の強化

FY23-25累計

キャッシュイン

営業CF
3,000~3,300
億円

事業成長

棚卸資産の最適化

戦略在庫の平準化など

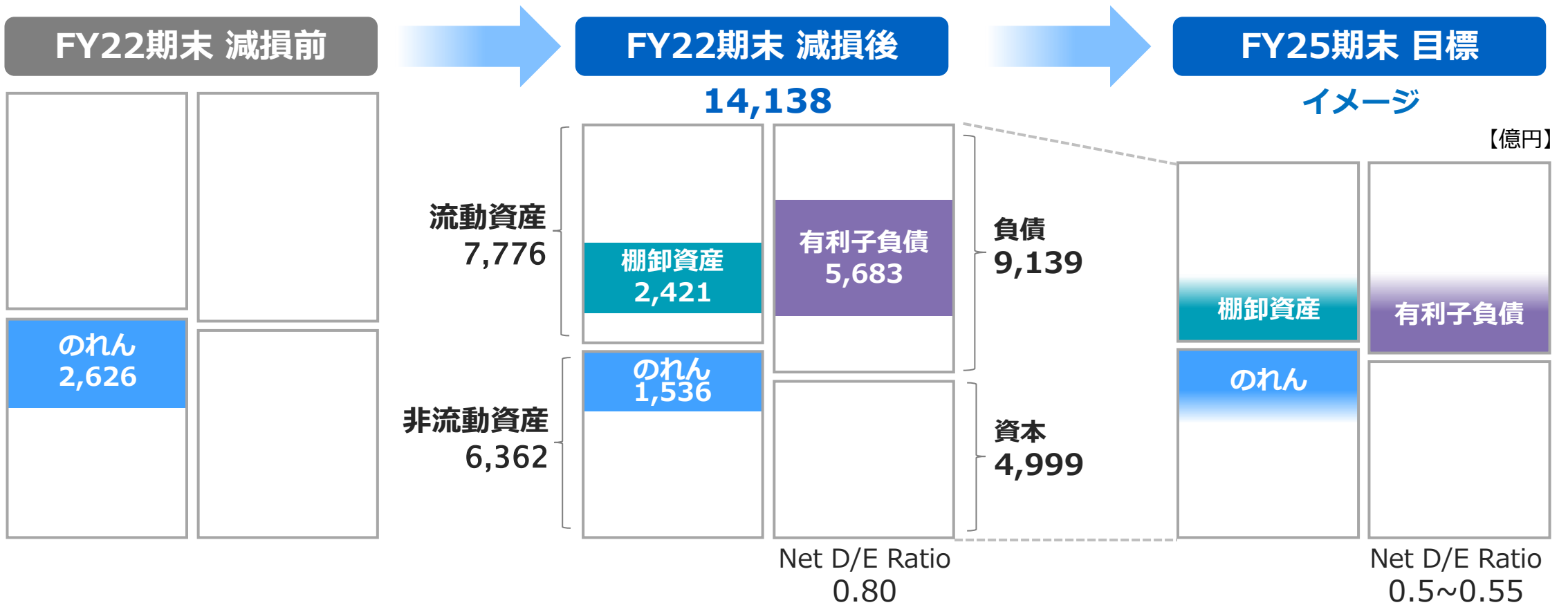
キャッシュアウト

事業投資
(設備・投融資・その他)
1,500 億円

負債削減+配当
1,500~1,800
億円

財務基盤の強化 資産効率の改善

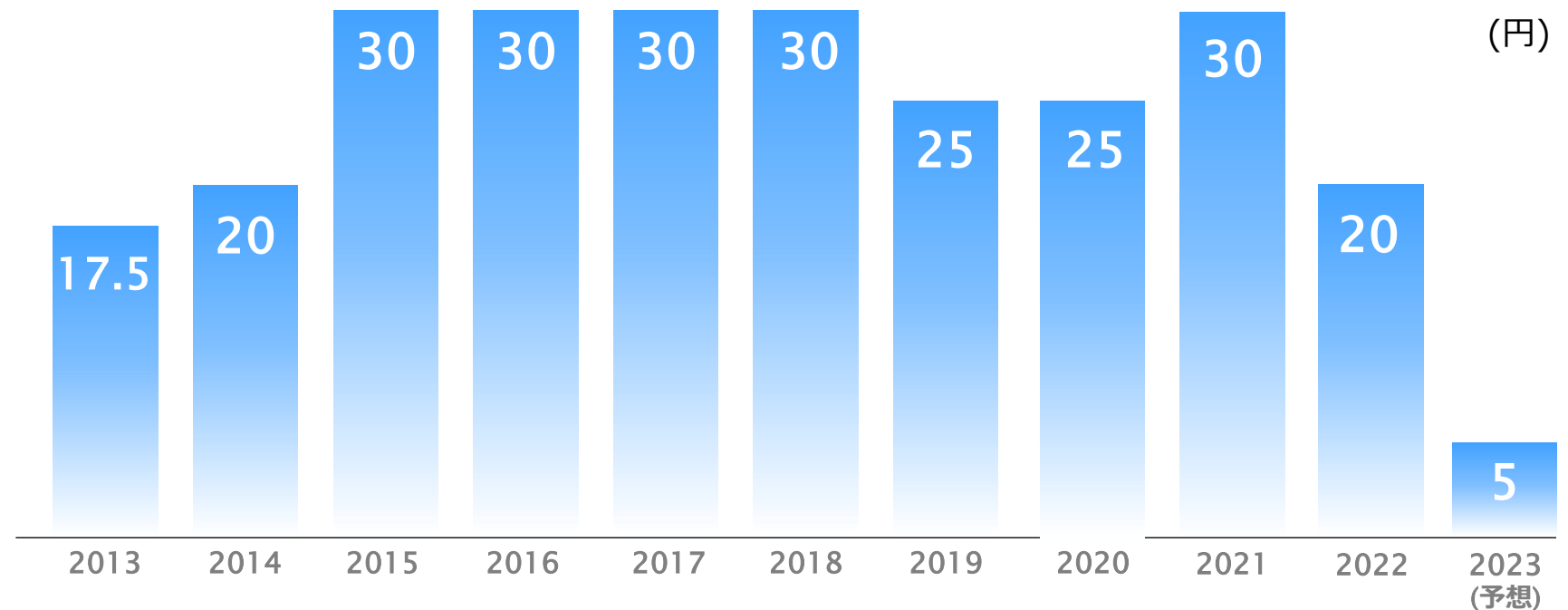
- 運転資本（棚卸資産）の適正化、戦略在庫の平準化
- 非流動資産（有形・無形）の最適化
- 総資産回転率 0.80倍 → 1.0倍を目指す
- 有利子負債の圧縮、Net D/E Ratio 0.80 → 0.5~0.55 を目指す



基本方針

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを基本方針としております。

配当金（年間）



年度

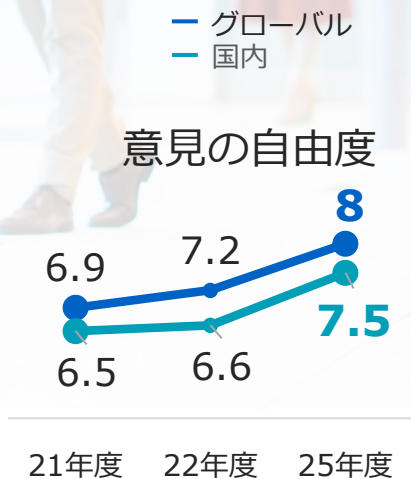
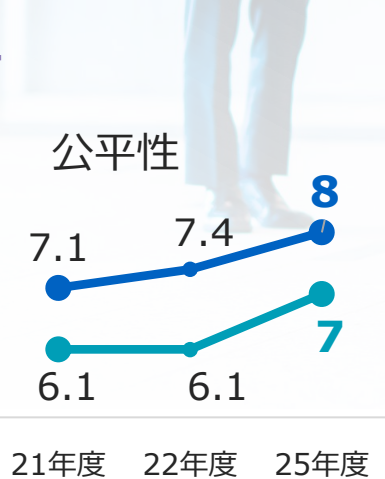
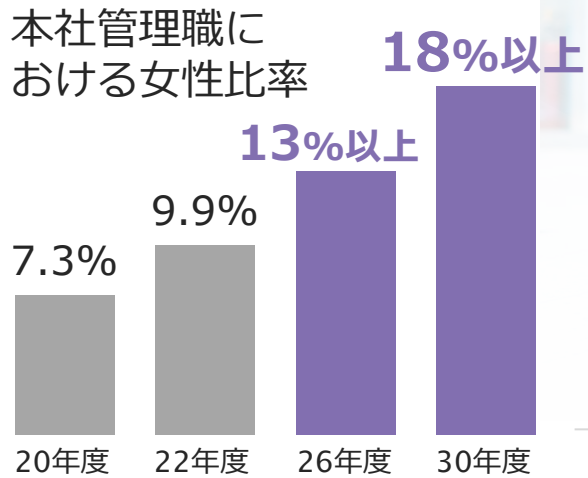
非財務指標

| | FY2022推定 | FY2025計画 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| 従業員エンゲージメントスコア | 6.6 | 7.7 |
| 自社製品ライフサイクルのCO2排出 (2005年比削減率) (排出量) | 58% 86万トン | 61% 80万トン |
| 顧客・取引先のCO2削減貢献量 | 60万トン | 80万トン以上 |

カーボン
マイナス
5年前倒し

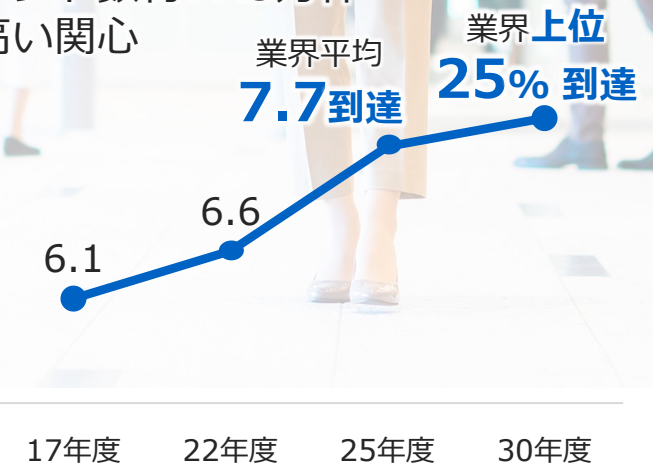
Diversity, Equity & Inclusion

ダイバーシティ経営宣言の策定 (2023年)

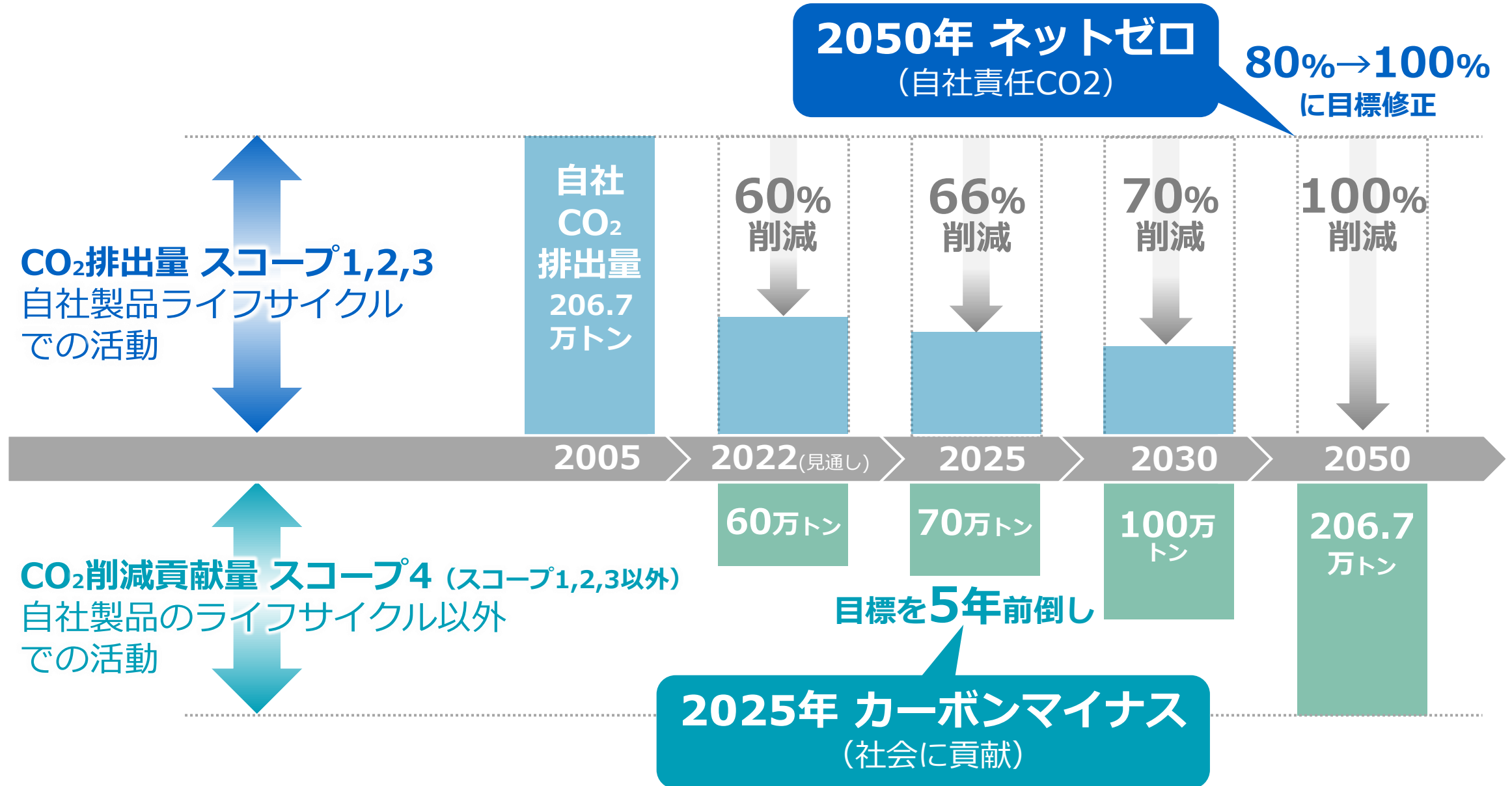


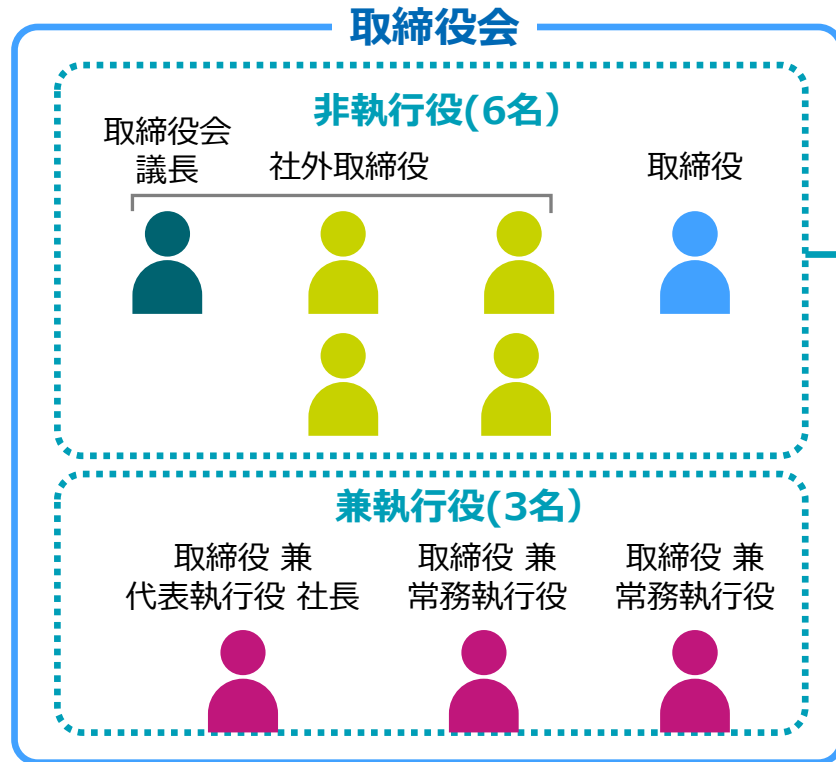
エンゲージメントスコア

グローバルで回答率90%以上、コメント数約17.5万件と高い関心



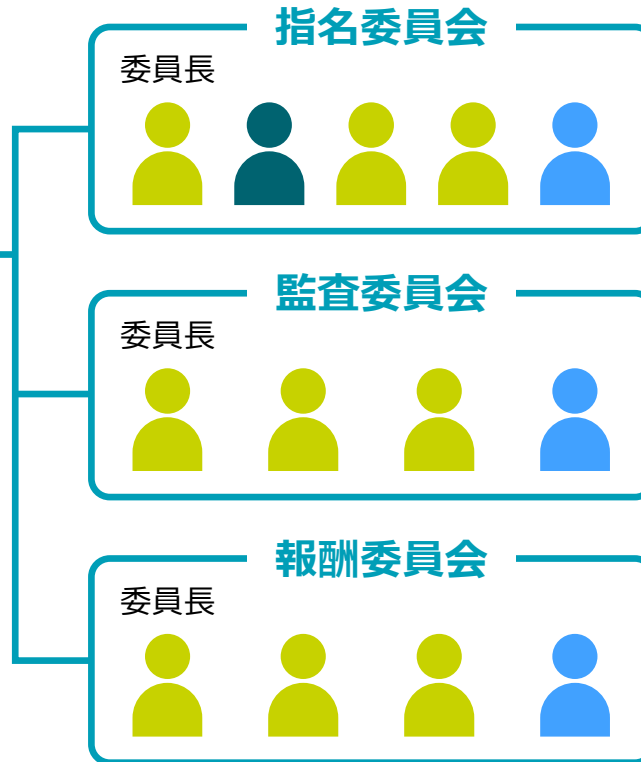
気候変動への対応：2050年にネットゼロ（自社責任CO2）





取締役会の特徴

- 社外取締役全員が独立役員
- 社外取締役が過半数
- 議長は社外取締役
- 執行役を兼務しない社内取締役は1名以上

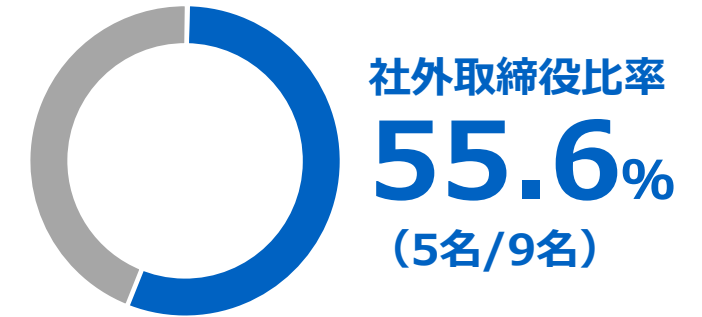


三委員会の特徴

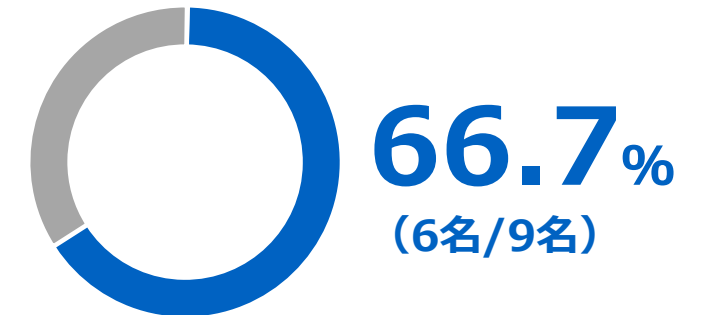
- 委員長は社外取締役
- 執行役を兼務する取締役は委員を務めない



取締役会メンバー構成



非執行取締役比率



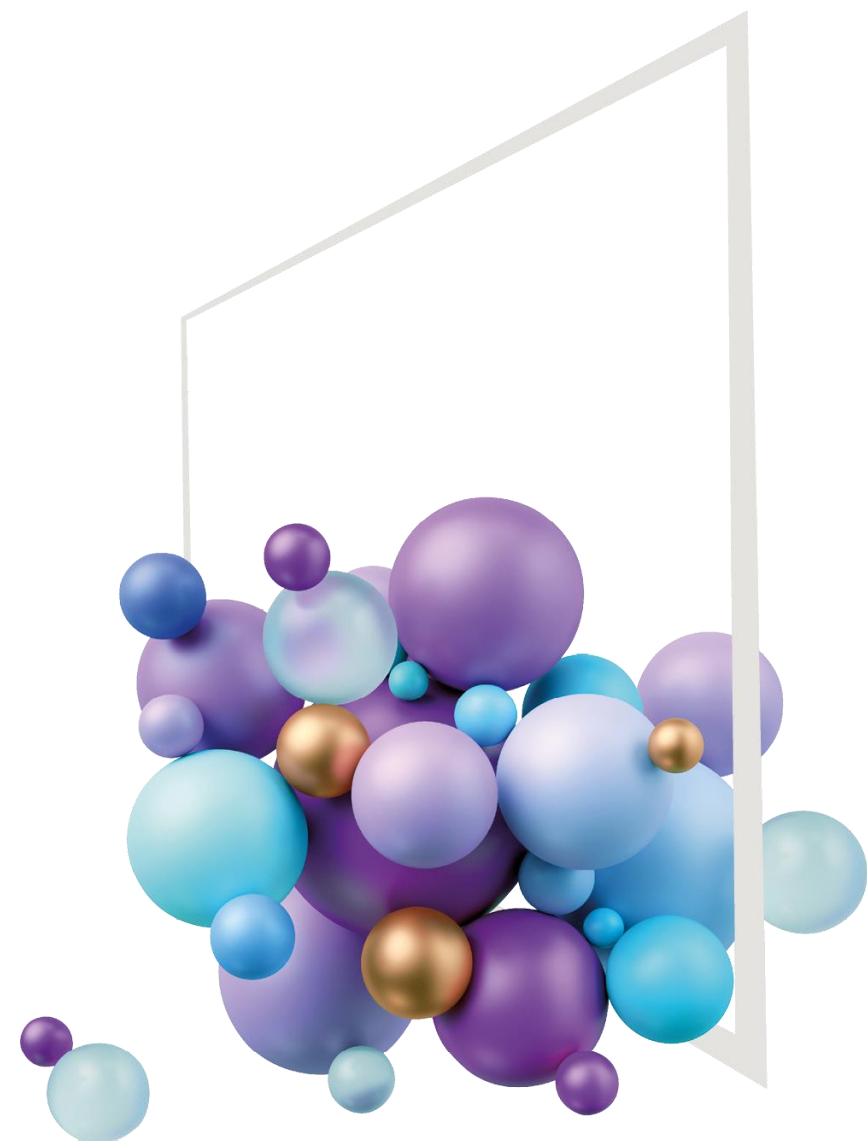


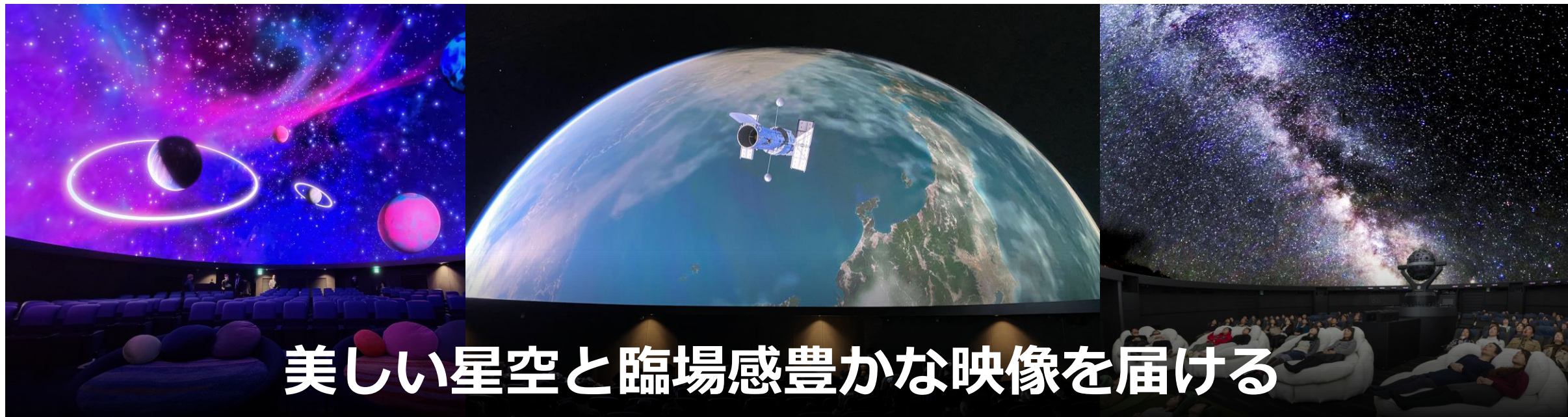
KONICA MINOLTA

150

YEARS

APPENDIX





美しい星空と臨場感豊かな映像を届ける

60年近くにおよぶ歴史のなかで培われた確かな技術とノウハウをベースに、
投映機器の開発・製造から、施設建設・運営まで、プラネタリウムをトータルプロデュースしています。

事業内容

- プラネタリウム番組制作
- 投映機器の開発・製造
- 施設の設計・建設
- 施設の運営・サポート

自社運営 施設

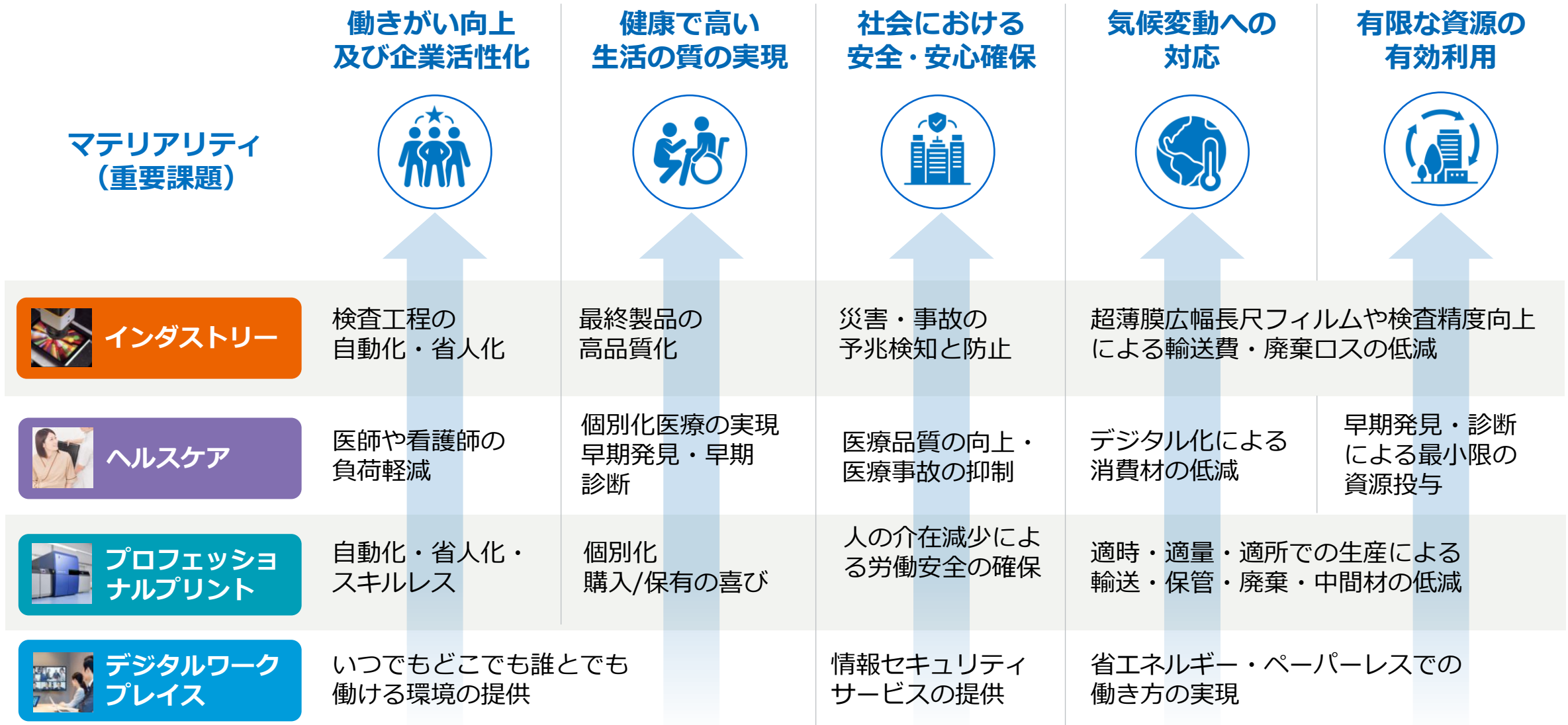
- コニカミノルタプラネタリウム“満天”in 池袋サンシャインシティ
- コニカミノルタプラネタリウム“天空”in 東京スカイツリータウン
- コニカミノルタプラネタリア TOKYO in 有楽町マリオン
- コニカミノルタプラネタリア YOKOHAMA in 横濱ゲートタワー
- コニカミノルタプラネタリウム“満天” in イオンモール Nagoya Noritake Garden



2024年、今を未来へつなげるために。
コニカミノルタの挑戦はつづきます。



事業を通じたマテリアリティ (重要課題) の解決





KONICA MINOLTA

150

YEARS

- **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。