

過去からの決別を果たし、 業績のV字回復と成長基盤の確立に 挑みます。



代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充

中期経営計画2年目を振り返って

最初の2年間で「事業の選択と集中」「グローバル構造改革」を完遂

当社は、2023年度から「高収益企業への回帰」を目指した3カ年の中期経営計画をスタートさせました。中期経営計画の最初の2年間(2023年度～2024年度)は「事業の選択と集中」に加え、当初計画にはなかった「グローバル構造改革」を追加施策として実施し、経営改革に注力しました。

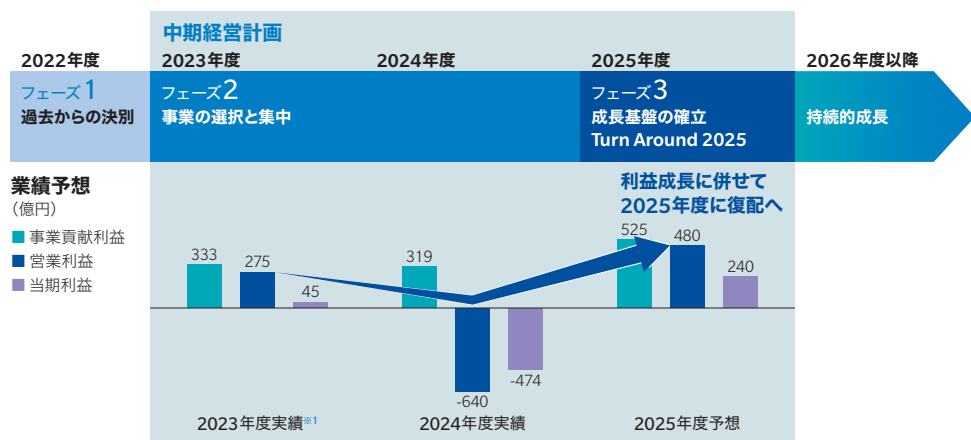
「事業の選択と集中」では、グループのすべてのビジネスユニットの位置づけを「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分類し、各ユニットへの期待と役割を明確化しました(→P16)。このうち「非重点事業」は第三者資本を活用し、プレジジョンメディシンやマーケティング・プリント・マネジメント(MPM)サービスの事業を譲渡しました。また、「方向転換事業」では、DW-DXや画像IoTソリューションにおいて事業の地域やサービス領域を絞り込みました。2年間で当初計画していた、これらの施策をすべて実行できたと考えています(→P18)。

「グローバル構造改革」においては、2024年度に、約190億円の構造改革費用を計上しましたが、2024年度と2025年度で約240億円の構造改革効果が得られる見込みです。また、「事業の選択と集中」と合わせて、最終的に約5,500人の人的資本の最適化を行いました。今後はさらなるDXの推進やAIの活用により、人員数を抑制しながら業務の生産性とサービスの向上を図ります(→P18)。

2024年度は、今期実施しなければ将来に禍根を残すという覚悟のもと、これら経営改革の実行にともなう一過性の費用や損失、将来の事業計画を見直したことによる減損損失などを計上しました。結果として、営業損失は640億円、当期損失は474億円となりました。また、2024年度の会計監査において、連結調整における未実現利益消去の計算に関して監査法人から指摘があり、114億円を売上原価として計上し事業貢献利益も減益となりました。2024年度は、2022年度以来の営業損失となりましたが、構造改革や事業の選択と集中を将来に先送りせず、経営改革を完遂することによって、2025年度以降の成長基盤の確立にエネルギーを注げるようになったと考えています(→P20)。

CEOメッセージ

中期経営計画の位置づけ



※1 非継続事業を除く

バランスシート改善とキャッシュ創出力強化により、財務基盤を強化

上述の経営改革実行の目的として、財務基盤の強化が挙げられます。2023～2024年度には、棚卸資産および売上債権の圧縮を通じてバランスシートを着実に改善するとともに、キャッシュ創出力を強化しました。また、非重点事業や方向転換事業に位置づけた事業の譲渡で得た対価を活用し、有利子負債を大幅に削減しました。これにより、金利上昇にともなう支払利息の低減も図りました。

2025年度は、設備など成長投資に資金を振り向ける一方、引き続き有利子負債を削減し、さらに収益を改善することで、配当を再開する予定です（→P22）。

安定的な収益確保や将来の事業成長に向けて、事業管理体制を強化

当社は、プレジジョンメディシン事業などの大きな減損喪失が発生した過去の反省を踏まえ、「事業管理体制の強化」として、安定的な収益の確保や将来の事業成長を支える仕組みづくりを進めてきました。その一環として、減損損失の計上に際してこれまでの社内の認識や考え方を改め、国際会計基準に基づく定期的な減損テストに加えて、社内での自主的な減損のモニタリング体制を整備し、減損の予兆を早めに把握できる体制を整えました。

また、新規事業の開発プロセスも見直しました。当社では、新規事業開発ではステージゲート制度を採用していますが、次のステージへの移行条件を一層厳格に適用するようにしました。加えて今後は、顧客価値や技術の検証をこれまで以上に徹底することで、確度の高い有望なテーマに絞って新規事業開発を進めていきたいと考えています。顧客価値や技術の検証により確証を持ってから中期の将来計画に織り込んでいく予定です。

中期経営計画最終年度(2025年度)の重点方針

利益をV字回復させ、将来に向けた成長基盤を確立する

中期経営計画の最終年度である2025年度は、「Turn Around 2025」と位置づけ、次の2つの重点方針を掲げています。1つ目の方針は、営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益のV字回復を実現するとともに、ROE5%以上を達成し、株主の皆様への配当を再開することです。ROE5%では資本市場の期待値にまだ届いていませんが、ROE8%以上に高めていくための最初のステップとして必達事項であると考えています。そのために、これまでの経営改革の効果と事業の利益成長により、足元の業績をしっかり伸ばしていきます。2つ目の方針が、2026年度以降にもつながる「成長の芽」となる新規事業を確実に具現化していくことです。

2025年度の業績予想は、売上高は事業譲渡や円高の影響により、前期比で減収となる見込みですが、実質ベースでは2%の増収を見込んでいます。事業貢献利益は、事業成長と経営改革の効果によって増益に転じて525億円、事業貢献利益率は5%と見込んでいます。また、営業利益480億円、親会社の所有者に帰属する当期利益240億円を見込んでいます。これによりROE5%の達成を実現し、株式配当は年間10円を目指します。

また2025年度の外部環境については、世界的に米国の相互関税による影響が見込まれますが、第1四半期決算時において、今年度の業績予想にこの相互関税影響を反映しました。すでに実行している価格対応やチャネル戦略、地域戦略等のGo To Market戦略の見直しや、経費の追加削減により吸収していきます。なお、相互関税影響は今期にとどまらないことから、低関税率国への引き続きの生産シフトや、事業軸から地域軸に重きを置くことによる構造のスリム化など、具体的な施策の検討および実行を加速していきます。

CEOメッセージ

業績見通し

(億円)

	2023年度 非継続事業を 含む	2023年度 非継続事業を 除く	2024年度	2025年度 (予想)
売上高	11,599	11,077	11,278	10,500
事業貢献利益	260	333	319	525
営業利益	260	275	-640	480
親会社の所有者に帰属する当期利益	45	45	-474	240
1株当たり配当額	5円	5円	0円	10円
ROE	0.9%	0.9%	-9.5 %	5%

既存事業のさらなる収益改善に向けて

2025年度以降の収益基盤の強化に向け、2024年度に実施した「事業の選択と集中」および「グローバル構造改革」による効果に加え、各事業においてさらなる収益改善に取り組んでいきます(→P27)。

デジタルワークプレイス事業のオフィスユニットは堅調に推移しており、グローバル構造改革の効果を創出するとともに、コスト削減やDXの推進により生産・販売・サービスの効率化を図り、収益力の強化を進めています。

プロフェッショナルプリント事業のプロダクションプリントユニットでは、新製品投入によるヘビープロダクションプリント(HPP)機シェア1位を維持するとともに、ミッドプロダクションプリント(MPP)機はシェア1位を奪回することで、中大手商業印刷の顧客を中心に引き続きノンハード収益を拡大します。

一方で、2024年度は、機能材料、センシング、ヘルスケア、産業印刷の各ビジネスユニットにおいて収益成長に遅れが生じており、これを経営課題として認識しています。

機能材料ユニットでは、大型テレビ向けの新樹脂フィルム「SANUQI」の販売拡大や新素材フィルム「SAZMA」の販売開始に向けた準備に注力しています。2024年度は想定を超えるスピードで需要の変化が進んだため、供給が追いつきませんでしたでしたが、すでに

「SANUQI」の生産能力の拡大に向けた対策を講じています。また、市場ニーズに対応した高透過モデルのTAC(トリアセチルセルロース)フィルムも投入することにより、2025年度は需要を的確に捉え、巻き返しを図ります。

センシングユニットの光源色計測装置において、2024年度に収益が悪化した要因として、大手顧客による設備投資の先送りにより、生産ラインに使われる検査装置の導入が計画通りに進まなかったことが挙げられます。今後は、設備投資の市況を見極めつつ、土台の部分をいかに底上げしていくかが課題です。大手顧客の需要に応えられる体制を整えるとともに、自動車外観検査や、広範囲の波長を多数に分割して撮像するハイパースペクトルイメージングを応用した計測機器を含めて、成長する事業構造への転換を進めていきます。

ヘルスケアユニットは、2024年度に中国のアナログフィルムの需要が減少し、成長が停滞しました。一方で、当社が世界で唯一提供している「X線動態解析システム」に引き続き注力しています。国内では大規模病院や国立病院を中心に導入が始まっているものの、普及ペースはまだ期待した水準には達していません。現在は、X線動態解析システムの導入によって、臨床現場にどのような付加価値が生まれるかについて具体的な症例を数多く蓄積している段階です。また、外部の医療機関・研究機関との連携を強化し、キー・オピニオン・リーダー (KOL)による情報発信を通じて、次期中期経営計画でしっかりと結果を出したいと考えています。

産業印刷ユニットでは、デジタルラベル機のシェア1位堅持と一層の市場拡大や、B2サイズUVインクジェット機の新製品(AccurioJet 30000)の投入により市場のデジタル化を加速させます。これまでB2サイズ大判印刷対応のインクジェットデジタル印刷機(AccurioJet KM-1e)の設置台数が伸長し、インクなどの消耗品ビジネスも順調に伸びています。また、印刷物の高付加価値化を実現する加飾印刷では、当社のデジタル印刷機でプリントした印刷物を、MGI社(仏)の加飾印刷機で二次加工することで、従来にはない高級感や立体感を備えた印刷物に上げることが可能です。こうした他社にはない加飾印刷のソリューションをお客様にパッケージで提案できていない部分もまだあり、さらなる伸長を期待しています。さらに、差別化されたソリューションの展開として、当社独自の強みである画像処理・色彩分析技術と感性脳工学を融合した、人の感性を定量的に可視化するデザイン解析サービス「EX感性」ソリューションも展開しています。今後、当社独自のトータルソリューションとしての価値を継続的に高めることで、持続的な成長を実現していきます。

既存事業からの「飛び地」ではなく「滲み出し」で、将来の「成長の芽」を育てる

このように既存事業の収益力強化と業績回復に注力すると同時に、将来を見据えた中長期的な成長をけん引する新規事業の創出に取り組んでいます。具体的には、既存事業から派生した精密加工、樹脂成形、成膜、分光計測といった技術をAIで強化することで、将来性の有望なテーマの事業化に取り組んでいます。既存事業と接点がない“飛び地”のM&Aを実行した結果、思い通りの成果を得られなかった過去の失敗を糧にして、今後は既存事業で培った技術やノウハウを活かし、既存事業からの滲み出し領域に着目することで新規事業創出の成功確度を高めていきます。

例えばインダストリー事業の半導体製造装置向け光学コンポーネントは、すでに顧客との間で強固な信頼関係を築いていますが、今後需要の拡大に応えるため設備増強も行い、生産体制を強化していきます。また、他にも再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングなどの領域にもチャレンジしていきます。これらは、いくつかの技術テーマの中から市場の成長性、競争優位確立の可能性、事業としての収益創出の蓋然性などを評価しながら選別しました。前述の新しい新規事業開発プロセスに基づき、技術・事業面からのPoCをしっかりと行い、潜在的な顧客価値を十分に検証した上で、中長期の売上・利益計画に反映し、利益の拡大に貢献する事業に育てるために適切な投資を実施していきます。

これらの「成長の芽」の多くは、トップダウンではなく、2030年を見据えたマテリアリティに基づいて事業現場からのボトムアップによって生まれてきたものです。このように事業現場から次々と「成長の芽」が生まれつつあることをとても心強く感じています。新規事業は、携わる現場の人間の「必ず花を咲かせたい」というパッションがなければ、うまくいきません。このように現場の想いを受け止めながら、しっかりとプロセスを通じて評価・選別を行い、推進すべき取り組みを後押ししていくことが、私たち経営陣の役割であると考えています。

2026年度以降の中長期的な成長に向けて

トップライン成長による利益創出で、将来的にROE8%を目指す

2025年度にROE5%を確実に達成し、次のステップとしてROE8%、さらにはそれ以上の

水準を目指していくためには、まず事業による利益の持続的成長が不可欠です。そこで既存事業においては、お客様の需要を先読みしてしっかり対応していくことが重要です。当社では、これまで成長が見込める市場にフォーカスし、シェア獲得を目指す「ジャンルトップ戦略」を推進してきましたが、今後は、すでにシェア1位の製品やサービスはそのポジションを堅持し、2位以下であれば1位奪取にこだわる「領域No.1」戦略へと進化させていきます。

一方、ビジネスモデルにおいては、すでに情報機器事業や画像ソリューション事業の一部において継続的に収益を確保できるリカーリングビジネスを推進しており、株主・投資家の皆様からも高く評価されています。今後は、このリカーリングビジネスモデルを他の事業領域にも広く展開し、各事業戦略の策定と実行を通じて、収益の向上につなげていきたいと考えています。

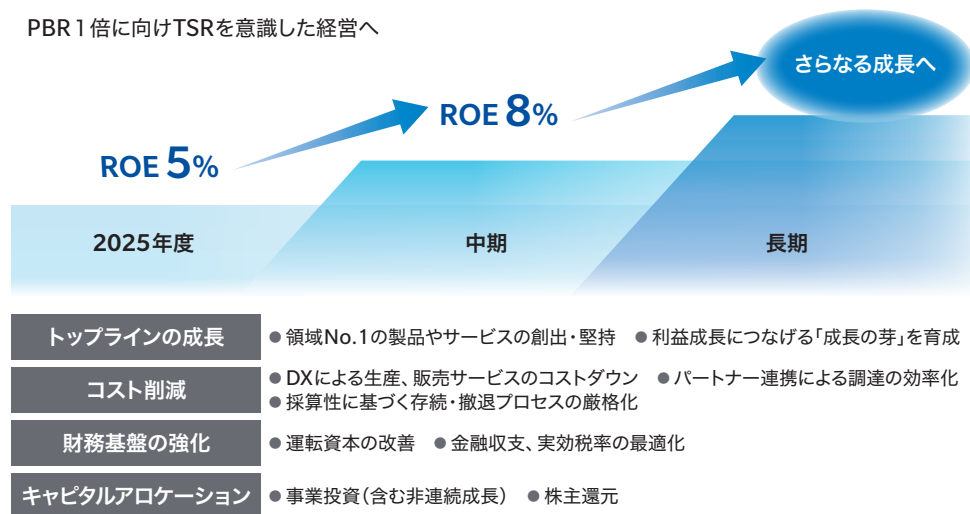
また、前述の「成長の芽」となるテーマを事業化することによって、早期の利益貢献を実現していきます。

コスト削減による利益創出にも引き続き注力します。2024年度には、情報機器領域に

中長期的なROE向上施策

2025年度以降の成長に向けて

PBR 1 倍に向けTSRを意識した経営へ



CEOメッセージ

において富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との合併会社「グローバルプロキアメントパートナーズ株式会社」を設立し、原材料および部材の調達機能において新たな取り組みを進めています。本合併会社を通じて、両社が保有する幅広いサプライヤーネットワークを活用し、商品の安定供給体制の構築やコストダウンなど、事業基盤の強化に取り組めます。

また「データ活用×AI技術」による生産性向上にも注力し、一人当たりの売上高や事業貢献利益の進捗状況を継続的にモニタリングしていきます。

さらに、株主資本コストと投下資本効率をより強く意識し、日頃から各事業の資本効率を追求する経営に変えていかなければならないと考えています。

事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献

当社は「事業活動を通じてお客様や社会の課題を解決する価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社自身も持続的に成長していくこと」を目指しています。これまでご紹介してきた成長戦略は、こうしたサステナビリティ経営の実践でもあります。例えば、前述の「成長の芽」として紹介した再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングなどは、いずれも当社がマテリアリティとする「気候変動への対応」と「有限な資源の有効利用」に貢献するテーマです。

また2025年度の達成を目標として掲げている「カーボンマイナス※」の実現についても、2024年度は想定通りに進んでおり、確実に達成していきたいと考えています。

さらに社会的に関心が高まっている人権への対応に関しても、人権デュー・デリジェンスの実施など先駆的に取り組んできました。これからもグループはもちろん、サプライチェーン全体を視野に入れた人権への取り組みを強化していく方針です(→P47)。

※カーボンマイナス：自社製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量(スコープ1,2,3排出量)を削減すると同時に、顧客や取引先といったステークホルダーとの連携によってCO₂削減貢献量(スコープ4)を生み出し、それがスコープ1,2,3排出量を上回る状態となること。削減貢献のインパクトを生み、高めることで当社ビジネスの競争力につなげていく目標。

PBR1倍以上を目指し、株主価値を意識した経営を推進

現在の株価水準については、当社の業績や経営に対して資本市場が厳しい評価をしている結果と真摯に受け止めています。

今後、事業の利益成長を着実に進めるとともに、次期中期経営計画において「成長の芽」を育て、研究開発の価値を株主価値に反映することでPBR1倍以上の達成を目指していきたいと考えています。

また当社では、これまでも役員報酬の一部を株式報酬としていましたが、より一層株主と同じ目線に立った経営を実践していくために、2026年度から執行役の株式報酬制度の評価指標にTSR(株主総利回り)を導入します。株主価値向上への貢献を執行役のインセンティブとすることで、これまで以上に株主価値を意識した経営にシフトしていきます。

当社は、過去から決別し、次のステージへと進む準備が整いました。私は、社内向け決算説明会「CEO LIVE!」などを通じて、「もはや過去を理由にした言い訳は許されない。この先は保守的な成長の絵を描くのではなく、次の成長を切り拓く意識をもって、勝負していかなければならない」と従業員に伝えています。私自身も、その意識を引き出して実現へと導くことで、本当に会社を変えていくことが自らの役割だと思っています。ステークホルダーの皆様には、今後とも一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



社内向け決算説明会「CEO LIVE!」では、従業員からの質問に何でも答えています。説明会後の懇親会では、ざっくばらんに話しながら、私自身もたくさんの気づきをもらっています。



国内外の拠点への訪問も継続。タイの拠点を訪れた際の一枚です。

中期経営計画(2023-2025)の進捗

中期経営計画の基本方針と各事業の位置づけ

事業の選択と集中により、 高収益企業への回帰を目指す

本中期経営計画では、「事業収益力の強化」「収益基盤強化のために構造改革を実行」「事業管理体制の強化」の3つの取り組みを通じ、財務・非財務目標(→P19)を確実に達成するとともに、成長軌道を描き、高収益企業への回帰を目指します。

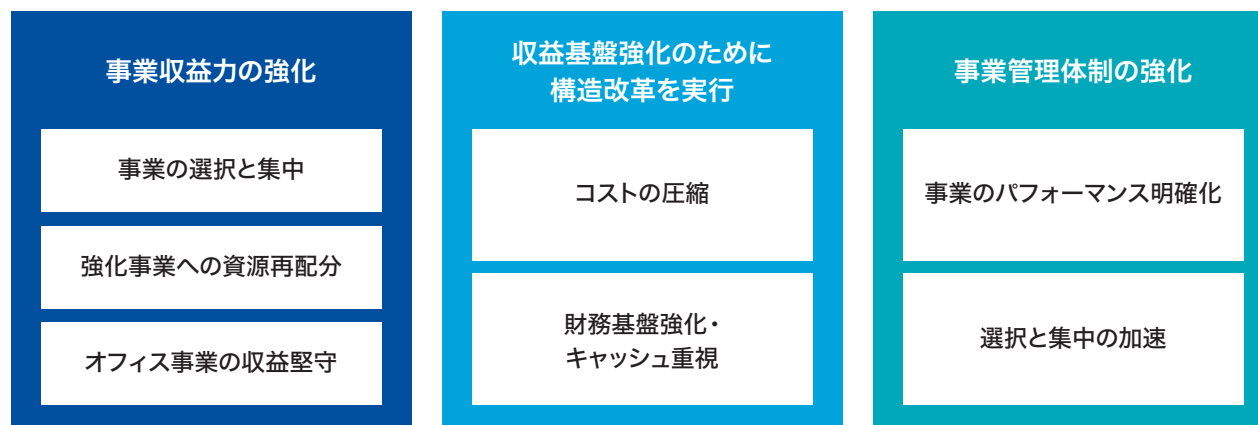
「事業収益力の強化」に向けては、事業の選択と集中を図り、強化事業の成長を追求するとともにオフィス事業の収益力を強化し、事業貢献利益の増大を目指します。「収益基盤の強化」については、事業の選択と集中に加え構造改革を実行し、コスト圧縮を進めます。「事業管理体制の強化」については、事業のパフォーマンス明確化と選択と集中を加速する仕組みの構築に取り組みます。

事業の選択と集中を図るため、 各事業の位置づけを見直し

本中期経営計画においては、事業の選択と集中を図るため、各ビジネスユニットの位置づけを「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに見直し、各事業に対する期待と役割を明確にしています。

強化事業は、さらなる事業拡大によりコニカミノルタの成長をけん引します。収益堅守事業は、安定的なキャッシュの創出を担い、さらに収益力を強化していきます。非重点事業は、第三者資本の活用も視野に入れてベストオーナー視点であり方を定めていく事業です。方向転換事業は、事業の全部あるいは一部の方向性を再設定し、選択と集中を完遂したのちに成長軌道に乗せていきます。

中期経営計画の基本方針 高収益企業への回帰



各事業の位置づけ

■インダストリー ■デジタルワークプレイス ■プロフェッショナルプリント ■画像ソリューション

目指す方向性		対象事業	
強化事業	事業の拡大により当社の成長をけん引	インダストリー強化領域 ^{※1}	ヘルスケア
		プロフェッショナルプリント強化領域 ^{※2}	
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	マーケティングサービス	光学コンポーネント(強化領域以外)
		プレジジョンメティシン	
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	

※1 インダストリー強化領域: 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)

※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

中期経営計画(2023-2025)の進捗

2024年度の経営改革の成果

過去からの決別を期した経営改革を 2023-2024年度で完遂

2024年度は多くの経営改革に取り組み、計画した施策はすべて完遂しました。

事業の選択と集中

非重点事業においては、プレジジョンメディシンは譲渡契約の締結、マーケティングサービスはMPMサービス※の譲渡契約の締結、光学コンポーネントは中国生産子会社1社の持分譲渡契約の締結が完了しました。

方向転換事業においては、DW-DXは展開国・地域とサービス商材を絞り込みました。画像IoTソリューションは、展開国・地域の絞り込みや欧米での構造改革を実行したほか、Mobotix社の譲渡

契約を締結しました。これらの施策により、非重点事業、方向転換事業の赤字が縮小し、2025年度には黒字化を予定しています(→P18)。

収益基盤の強化

情報機器事業においては、オフィスユニットを中心に収益が着実に拡大しています。また、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との合併会社「グローバルプロキュアメントパートナーズ株式会社」を設立し、原材料および部材の強固な供給体制の構築を進めています。また今後の情報機器の生産効率の観点から、中国・無錫の生産工場での生産を終了し、中国・東莞とマレーシア、日本に生産拠点を移転しました。生産体制の再編によりグローバルでの供給網を複線化させ、生産体制の最適化を図ります。

グローバル構造改革においては、人的資本の最適化および

DXを推進し、当初の計画を上回る効果を得られる見通しです(→P18)。

また財務基盤の強化に向けて、事業譲渡によって得られたキャッシュを中心に有利子負債の削減を進めており、2025年度末に向けて計画通り進捗しています(→P22)。

中期経営計画で強化事業と位置づけた一部のビジネスユニットにおける、収益性の悪化や成長の遅れについては経営課題と認識し、引き続き改善に向けた取り組みを加速していきます(→P19)。

事業管理体制の強化

「事業管理体制の強化」では減損の予兆モニタリングの強化や新規事業開発のプロセスの見直しなど、成長を支える基盤づくりや企業文化の変革などに取り組んでいます(→P21)。

事業の選択と集中と、収益基盤の強化の成果

事業の選択と集中	非重点事業の第三者資本活用	☑	●プレジジョンメディシン：事業譲渡契約締結 ●マーケティングサービス：MPMサービス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社の持分譲渡契約締結
	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、2025年度は黒字化に目途 ●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	☑	●情報機器事業の収益・キャッシュ創出力向上 ●富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との合併会社設立 ●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人的資本の最適化 ●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

事業管理体制の強化の成果

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
成長に向けた 変革	●新規事業開発のプロセス見直し
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

※ MPM：マーケティング・プリント・マネジメント。大手グローバル企業のマーケティング部門を対象としたサービス。

「事業の選択と集中」「グローバル構造改革」の成果

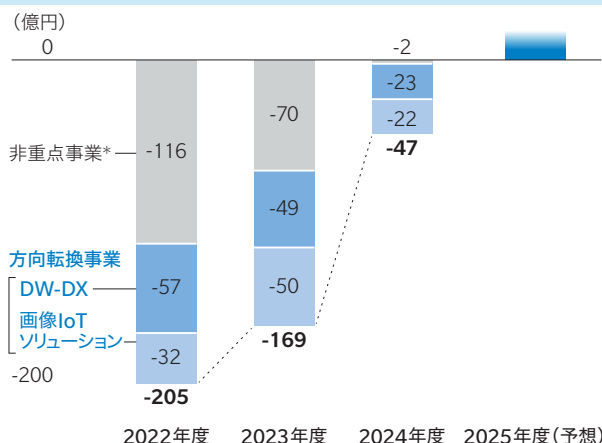
非重点事業の譲渡と方向転換事業の
戦略見直しによって事業貢献損失が縮小

非重点事業については第三者資本の活用を検討し、先述の通りプレジジョンメディシン、マーケティングサービス、光学コンポーネントのそれぞれのビジネスユニットで譲渡契約を締結し、2025年度中にはすべての契約について譲渡まで完了する見込みです。方向転換事業についてはDW-DX、画像IoTソリューションでそれぞれ成長戦略の方向性を再設定し、施策を実行しました。

本中期経営計画前の2022年度は、非重点事業、方向転換事業を合わせて事業貢献損失が205億円ありましたが、これらの施策の結果、2024年度は47億円と損失幅を大きく削減しました。2025年度には黒字化を予定しています。

「事業の選択と集中」の成果

非重点事業および方向転換事業の事業貢献利益推移



*非重点事業：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算値。
プレジジョンメディシンは2023年度まで実績を含む。2024年度以降は非継続事業として除外

グローバル構造改革の完遂により
コスト削減効果が発現

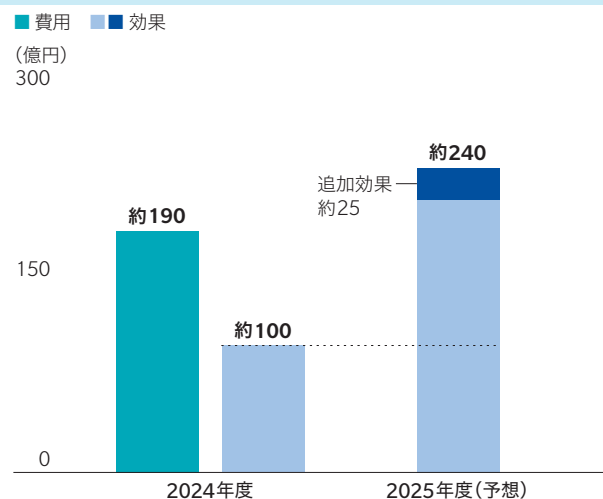
グループ全体の生産性を向上させるため、グローバル構造改革として人的資本の最適化を図ると同時にDXを推進し、一人当たりの生産性が高い組織への変革を目指しています。

人的資本の最適化については、2025年度における当初計画と比較して2,400人規模の削減を予定していましたが、複数の機能や地域で追加の施策を実行し、グループ人員減少数は当初の想定を上回る結果となりました。

費用としては2024年度に約200億円の一過性費用計上を見込んでいましたが、追加の施策をあわせて約190億円に圧縮することができました。また効果は、2024年度に約100億円の利益改

「グローバル構造改革」の成果

グローバル構造改革にかけた費用と効果



善となりました。2025年度はさらに約140億円の利益改善効果を生み出し、合計約240億円の効果を見込んでいます。

また人員数を抑制しながら持続的な成長を続けるため、DXによる業務の生産性向上を推進しています。生成AIの活用など業務の自動化を図り、従業員が人にしかできない付加価値の高い業務にシフトできるよう進めています。

販売・サービスや生産・開発などの領域では、デジタルデータとAIの活用を進め、業務の質と効率を高めることで、生産性の向上とお客様へのサービス向上に努めました。2025年度は、数多くあるDX推進テーマのなかから、投資対効果が得られるものを中心に積極的に推進していく予定です(→P53)。DXを通じて収益性を改善し、今後の成長領域への投資に備えていきます。

人的資本の最適化の成果

従業員の減少数および生産性向上の取り組み



2025年度のV字回復と今後のさらなる成長に向けて

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

本中期経営計画の最終年度である2025年度は、「Turn Around 2025」と位置づけ、コニカミノルタを再び成長軌道に戻す基盤を構築します。

財務目標としては、ROE改善を最も優先順位の高い目標としています。事業の選択と集中を通じて当期純利益率を向上させ、また運転資金や棚卸資産などを最適化し、バランスの取れた財務

主な財務目標

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2025年度 中期計画 (2024年4月時点)
売上高 (億円)	11,599	11,278	10,500	10,500
事業貢献利益率	2.2%	2.8%	5.0%	5%以上
ROE	0.9%	-9.5%	5%	5%以上

主な非財務目標

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画
従業員エンゲージメントスコア		6.8	6.8	7.7
自社製品 ライフサイクルの CO ₂ 排出	2005年比 削減率	63%	62%	61%以上
	排出量	75万トン	78万トン	80万トン以下
お客様・社会のCO ₂ 削減貢献量		63万トン	68万トン	80万トン以上

基盤を構築することで、ROE5%の達成を目指します。

売上高は、事業の選択と集中により一部の事業を譲渡した影響で、2023年度の計画設定当初からは減少しますが、事業貢献利益率は経営改革の効果もあり、計画通り5%以上を達成する見込みです。

強化事業については、一部事業で成長の遅れがあるものの、各事業の課題を見極め、それらに対する施策を実行することで事業を成長させます。具体的には、産業印刷では新製品の投入などにより成長を加速します。また、機能材料では注力分野のシェア拡大、センシングとヘルスケアでは収益性の改善を図ります。

2025年度 事業別の戦略課題と施策(→P30-34)

デジタルワークプレイス事業

オフィス：

- 高速機拡大とノンハード下落の最小化による中長期収益の最大化
- DXによる生産・販売・サービスの効率化

DW-DX：

- 2024年度に実行した事業の選択と集中の効果創出
- 業務効率化サービスとAI SaaSサービス※1の拡大

プロフェッショナルプリント事業

プロダクションプリント：

- ヘビープロダクションプリント(HPP※4)とミッドプロダクションプリント(MPP※5)の拡大
- DXによる生産・販売・サービスの効率化

産業印刷：

- UVインクジェットデジタル印刷機とデジタルラベル印刷機の拡大
- 販売・サービス体制の強化

※1 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

※2 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

※3 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特性が特長のフィルム

※4 HPP：Heavy Production Print、月間耐久印刷量100万枚以上、商業印刷向け商品

※5 MPP：Mid Production Print、月間耐久印刷量30-100万枚、商業印刷向け商品

また非財務指標として従業員エンゲージメントの向上(→P51)、CO₂排出削減(→P42)にも取り組んでいます。

本中期経営計画ではROE5%を最優先に取り組んでいます。並行して、今後の「成長の芽」として中長期の利益成長を目指した技術の育成にも取り組んでいます(→P24)。次期中期経営計画以降でROE8%、そしてさらなる成長を目指し、引き続き企業価値を向上させていきます。

インダストリー事業

センシング：

- ディスプレイの機能進化を捉えた光源色計測の拡大
- ハイパースペクトルイメージング、自動車外観検査のグローバル拡大

機能材料：

- SANUQI※2の生産能力強化、VA位相差フィルムの競争力強化
- 新製品SAZMA※3で表面保護領域へ参入

IJコンポーネント：

- 工業用途向けインクジェットヘッドの拡大

光学コンポーネント：

- 半導体製造装置向け光学コンポーネントの拡大

画像ソリューション事業

ヘルスケア：

- X線動態の価値訴求によるデジタルX線の拡大
- 医療ITサービスのグローバル拡大

常務執行役
平井 善博

2024年度はグローバル構造改革、事業の選択と集中、将来事業計画の適正な見直しなどを行い、結果として大幅な赤字を計上しました。しかし、赤字は一過性の要因が大半であり、将来的に目指すべき収益水準達成への蓋然性を高めることができたと考えています。また、有利子負債を844億円削減するなど、財務バランスの改善も着実に進みました。

2025年度は業績のV字回復と復配を果たし、次期中期経営計画への橋渡しとなる重要な年度です。米国関税の引き上げやリセッションの可能性などのマイナス要素はあるものの、グループ総力を挙げて、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

今後の経営においては、ROEの向上に加え、投下資本効率を意識した各事業の一層の利益創出と筋肉質化に注力します。2025年度目標のROE5%はミニмумレベルであり、8%以上を目指していく必要があります。そのために事業成長に取り組むことはもちろんですが、有利子負債の削減や税金費用の適正化なども含めた当期利益の水準改善に注力していきます。

当社は、2024年度までに赤字事業を中心とする事業の選択と集中を実施し、2025年度からは各事業が効率的に収益を上げているかをチェックし、対処していく経営ステージへと前進します。今後は、株主資本コストと投下資本効率を経営に浸透させ、企業価値向上を実現していくとともに、利益還元の間でも株主の皆様に報いていく所存です。

2023-2024年度の振り返り

「グローバル構造改革」「事業の選択と集中」の完遂

中期経営計画初年度の2023年度は、最重要目標として掲げていた営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益（以下、当期利益）の黒字化を達成し、営業キャッシュ・フロー833億円の創出により、運転資本や有利子負債を中心としたバランスシートの改善を進めました。

2024年度は、円安の影響もあり、売上高は前年度比1.8%増の1兆1,278億円となりました。利益面では、グローバル構造改革により販管費を抑制し、一部の効果を取り込みましたが、連結決算における未実現利益の消去計算を見直した結果、事業貢献利益は319億円となり、前年度比4.2%減となりました。

事業別では、デジタルワークプレイス事業は増益でしたが、それ以外の3事業は減益となり、強化事業と位置づけた一部の事業（産業印刷、機能材料、センシング、ヘルスケア）にも課題が残りました。また、一過性費用として、グローバル構造改革や事業の選択と集中（→P18）に加え、センシング、産業印刷、ヘルスケアの各ユニットにおいて、のれんおよび有形・無形固定資産の減損損失を計上したことにより、営業損失は640億円となりました。さらに、米国などでの事業計画を見直したことで、繰延税金資産の取り崩し（約180億円）を実施しました。また事業の選択と集中の一環として、プレシジョンメディシン事業を譲渡したことで、同事業の売却益を含んだ親会社の所有者に帰属する当期損失は474億円となりました。

これらのグローバル構造改革、事業の選択と集中、将来事業計画の適正な見直しなどにより、2023年度比で約1,900億円の総資産の圧縮につながりました。

このように、2024年度は経営改革などを推進したことで、結果として大きな損失を出し、ステークホルダーの皆様にご心配

をおかけすることになりました。しかし、2023-2024年度で「事業の選択と集中」を計画どおり完遂したことにより、最終年度である2025年度の「成長基盤の確立」への準備を整えることができました。

2024年度 一過性の要因

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
事業譲渡益	
プレシジョンメディシン	+約500億円

2025年度 財務影響

事業貢献利益：計+155億円（前年度比）	
グローバル構造改革効果（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
期首総資産：計-約1,900億円（2023年度末比）	
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

企業価値向上に向けて

事業成長と経営改革効果の創出によりROE 5%を達成し、早期に8%以上を目指す

2025年度は、「成長基盤の確立 Turn Around 2025」というスローガンを掲げ、新たなフェーズに進みます。営業利益および当期利益をV字回復させ、ROE5%を達成し、その先のROE8%以上につなげていく考えです。ROE向上を図るためには、当期利益率、総資産回転率の改善が重要であることから、ROEツリーで要素を分解して改善を進めています。

財務戦略

当期利益率の向上

2025年度は、前年度に実施した構造改革効果を取り込んでいきます。また、強化事業の収益力強化や方向転換事業の転換後の売上高拡大によって事業成長を図るほか、DXなどによる販管費の抑制を推進します。これらにより、デジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業の増益と、画像ソリューション事業のブレイクイーブンを目指しています。

また、有利子負債の削減による金融収支の改善も引き続き進めていきます。税金費用については税負担の高い水準が続いてきました。この主な要因であった海外赤字子会社における税効果不適用という課題に対して、子会社の収益構造の見直しを図ることで、実効税率を改善します。これにより、当期利益は240億円の黒字化を計画しています。2026年度以降も、これらの施策を継続することで、利益率のさらなる改善を目指します。

なお、2025年度は、米国相互関税引き上げの影響を-140億円と試算しています。価格対応に加え、Go To Market戦略の見直しや、経費の追加削減、低関税率国へのさらなる生産シフトなどにより、影響を吸収します。

総資産回転率の向上

中長期的には事業成長による増収を図ることも必要ですが、2023年度および2024年度は総資産の縮減を優先し、棚卸資産・営業債権の適正化や、事業の選択と集中による資産圧縮、事業売却のキャッシュインも活用した有利子負債の削減を進めてきました。

その結果、2024年度の総資産回転率は0.92倍となり、2022年度の0.80倍から改善しました。2025年度には0.93倍とし、運転資本の圧縮などに加えて売上高を伸長させることで、早い段階で1.0回転への改善を目指します。

財務レバレッジの適正化

2022年度までの3次にわたる中期経営計画での大型投資(約2,900億円)、2019年度の新リース会計(国際会計基準)の導入によるリース資産・負債(約1,000億円)のオンバランス化などに加え、赤字による自己資本の減少もあって、財務レバレッジは高い水準で推移してきました。

2022年度の財務レバレッジは2.9倍でしたが、有利子負債の削減や資産圧縮などにより、2024年度は2.6倍となりました。2025年度には、さらなる有利子負債の削減を進めることで2.3倍(自己資本比率43%)までの改善を見込んでいます。

2026年度以降は、コニカミノルタにとっての最適な財務レバレッジの水準である2倍程度を目指します。

事業管理体制の強化

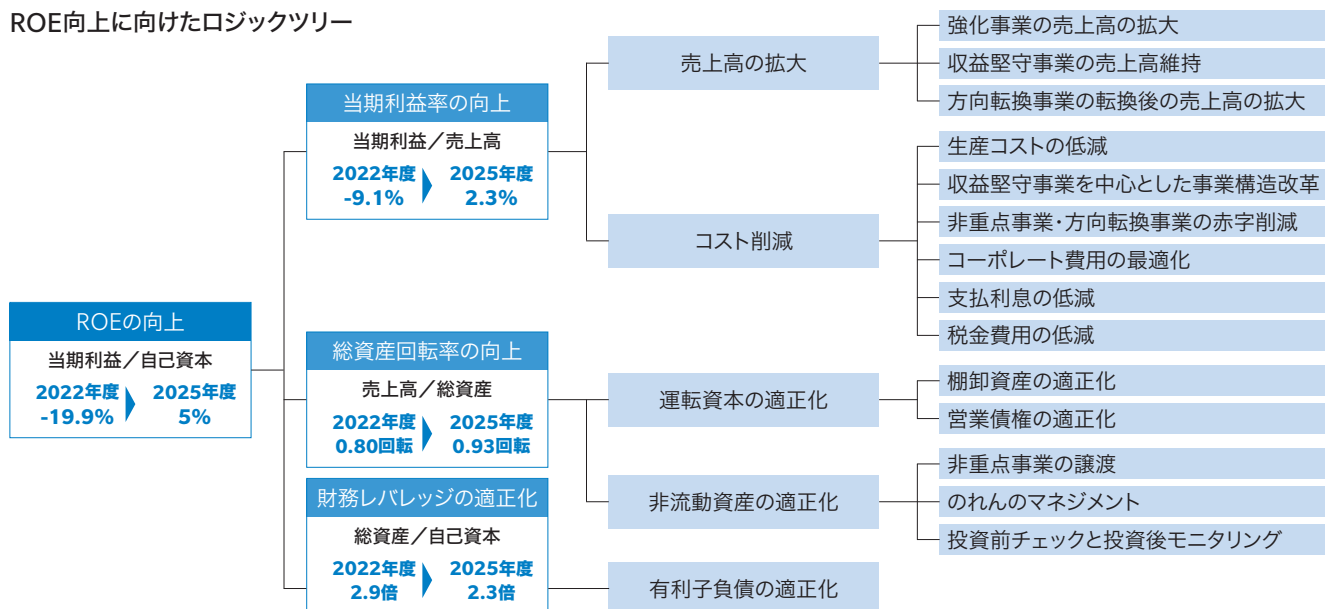
資本コストを意識した経営ステージへ

過去の巨額の減損損失の発生を踏まえ、2023年度には投資評価・事業レビューの方法を見直すとともに、従来は期末に行っていた減損リスクのモニタリングを四半期毎に行うよう強化しました。また、資本効率に基づく経営管理として、事業別ハードルレートと比較したKM-ROIC[※]の状況や財務などをモニタリングしています。これにより、事業存続・撤退などの判断を行う事業ポートフォリオ管理の徹底を図ります。

近年は赤字事業を中心とする立て直しや撤退にフォーカスしてきましたが、事業の選択と集中の完遂により、今後は、黒字事業を対象とする資本コストを意識した経営ステージへと移行します。

※ KM-ROIC：分子を事業貢献利益、分母を事業資産(運転資本+のれん+有形・無形固定資産)とした独自指標

ROE向上に向けたロジックツリー



注 ROEは期首・期末平均値、総資産回転率と財務レバレッジは期末値を用いて算出

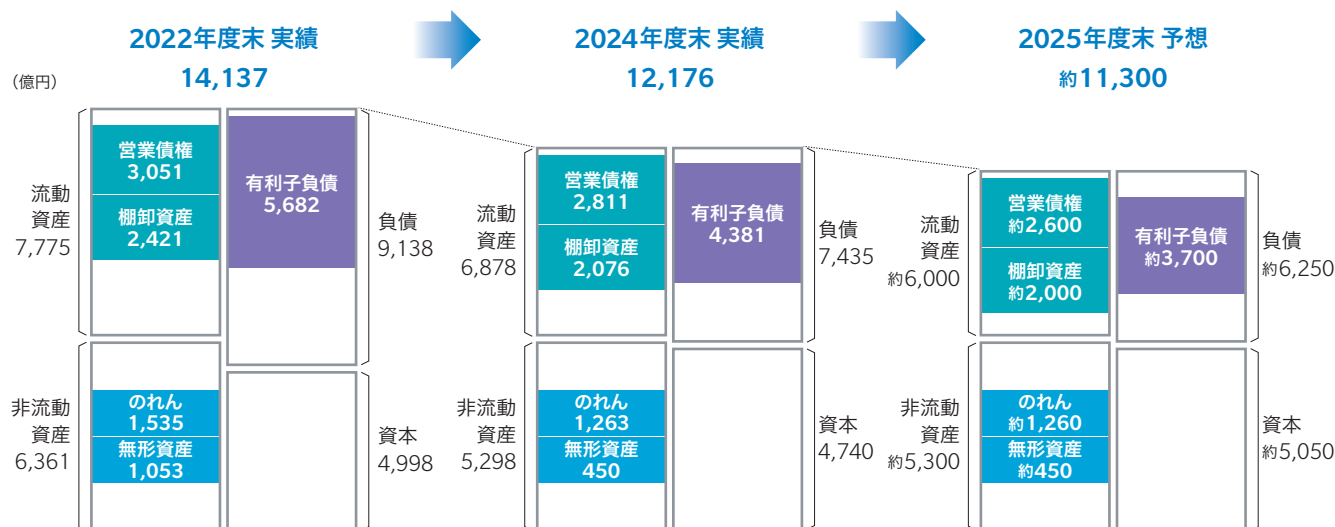
バランスシート改善

資産圧縮と有利子負債の削減による財務健全性の向上

営業債権・棚卸資産の適正化による運転資本の改善と、事業資産削減や資産売却にともなうキャッシュインによる有利子負債（含むりーす負債）の削減を進めています。これらにより、総資産は2022年度末の14,137億円から、2024年度末は12,176億円へと1,961億円削減しました。のれんについては、ピーク時は2,465億円（2021年度末）でしたが、2024年度は1,263億円まで減少しました。資本に占めるのれん割合もピーク時の44%から27%に減少し、財務の安全性は高まっています。

現在、中期経営計画の仕上げとなる2025年度末までに、もう一段の総資産削減を目指しています。特に有利子負債を3,700億円まで削減し、Net D/E Ratioは2022年度末の0.8から2025年度末に約0.55を目指すなど、財務バランスの適正化を進めていきます。

バランスシート改善



キャピタルアロケーション

営業キャッシュ・フロー創出や事業譲渡等によるキャッシュインによる、有利子負債の大幅削減、事業投資・株主還元強化

2023-2024年度は、運転資本の改善(+526億円)などにより、1,344億円の営業キャッシュ・フローを創出しました。なお、2024年度に発生した減損損失や繰延税金資産の取り崩しなどの一過性費用はノンキャッシュであることから、キャッシュ・フローには影響していません。また、プレジジョンメディシン事業などの事業譲渡によるキャッシュインは投資キャッシュ・フローにおいて688億円となり、営業キャッシュ・フローと合わせたキャッシュを、事業投資（868億円）、有利子負債の返済（1,616億円）、配当（24億円）にアロケーションしています。

2025年度も営業キャッシュ・フロー創出に取り組み、強化事業や「成長の芽」を中心に戦略的かつ厳選した事業投資を行うとともに、さらなる有利子負債の削減を進めながら、復配を目指します。

株主還元方針

2025年度、年間10円の復配の実現

2024年度は、構造改革や事業の選択と集中、減損損失などの計上により当期損失となったため、期初見通し通りに無配としたことについて、株主の皆様にお詫び申し上げます。

2025年度は、営業利益480億円、当期利益240億円への黒字転換、ROE5%の達成を計画しており、配当については1株当たり年間10円の見通しです。

2026年度以降は、ROE8%の早期達成を可能とする利益成長とキャッシュ創出により、企業価値を向上させるとともに、株主の皆様への還元をさらに強化していく方針です。

配当方針

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。

キャピタルアロケーション方針

		今回予想			中期経営計画 (2024年4月時点)
		2023-2024 年度	2025年度	3カ年累計	
キャッシュイン	営業 キャッシュ・ フロー	1,344億円	750億円	約2,100億円	2,700～ 3,000億円
	事業譲渡等	688億円	140億円	約820億円	-
キャッシュアウト	事業投資 (設備・投融資・ その他)	868億円	450億円	約1,300億円	1,500億円
	負債削減	1,616億円	350億円	約1,940億円	1,200～ 1,500億円
	配当	24億円	25億円※	約50億円	

※ 中間配当 5円分によるキャッシュアウト、通期では 10円

常務執行役
江口 俊哉



中期経営計画の技術戦略では、「強化事業拡大のための技術開発の強化」と「将来成長のための技術の仕込み」の2点に注力しています。前中期経営計画までの約10年間は、買収による技術獲得に重きが置かれてきましたが、その一方で当社の強みであるコア技術の強化などが不足していました。その反省から、今こそ当社のコア技術を成長の原動力とすることが持続的成長のために重要だと考えています。

当社は長い歴史の中で、複数のコア技術を融合することで新たな事業を創出してきました。その流れを受け継ぎ、「強化事業拡大のための技術開発の強化」では、全社でAIやデータサイエンスの活用を推進し、コア技術をさらに高度化していくことで競争優位性を強化していきます(→P24)。

「将来成長のための技術の仕込み」では、社会に必ず求められ、大きな市場成長が期待されるGX(グリーントランスフォーメーション)技術に注力しています(→P26)。そのなかで、脱炭素社会の実現に向けた有望領域である再生プラスチック活用、バイオものづくりの製造工程の計測システム、ペロブスカイト太陽電池向けバリアフィルムなど、当社のコア技術とAI技術の組み合わせで強みを発揮し続けられる成長事業候補を設定。産業技術総合研究所などとの外部連携も行いながら、事業化に向けた技術開発を本格的に開始しています。

今後もマテリアリティを軸に、社会が求める“みたい”に応える技術開発で社会課題の解決に挑戦し続けます。

技術戦略の基本方針

中期経営計画における技術戦略の重点課題の1つ目は、「強化事業を拡大するための技術開発の強化」です。強化事業(インダストリー領域、プロフェッショナルプリント領域の強化領域、ヘルスケア領域)では、これまでコニカミノルタのコア技術で競争力を高めてきました。さらに今後は、事業をまたぐ形で要素技術を融合させた技術の開発を進めていきます。また、コア技術が活かせる新たな領域を開拓し、顧客課題に応える製品・サービスを提供することで事業拡大を目指します。

重点課題の2つ目は、「将来成長のための技術の仕込み」です。この取り組みにおいては、想定される将来社会からバックキャストして考え、「有限な資源の有効活用」と「気象変動への対応」に貢献する技術開発に注力することを決めました。仕込むべき研究開発テーマについては、コニカミノルタが強みとする“センシング技術+AI技術”が活かせることと、将来社会が求める成長市場であることを軸に判断し、積極的に取り組んでいきます。

前中期経営計画以前の課題認識

- 成長事業創出を急ぐため、買収による技術獲得を積極に行ったが、“飛び地”技術のため成果につながらなかった。
- 中長期視点で必要となる技術やコア技術などの継続的な強化が手薄となっていた。

本中期経営計画の技術戦略基本方針

1 強化事業拡大を加速する技術開発(AIの積極活用)

2 成長のための技術の仕込み(GX技術への積極投資)

詳細情報: コニカミノルタのテクノロジー
<https://research.konicaminolta.com/jp/>

技術戦略の全体像

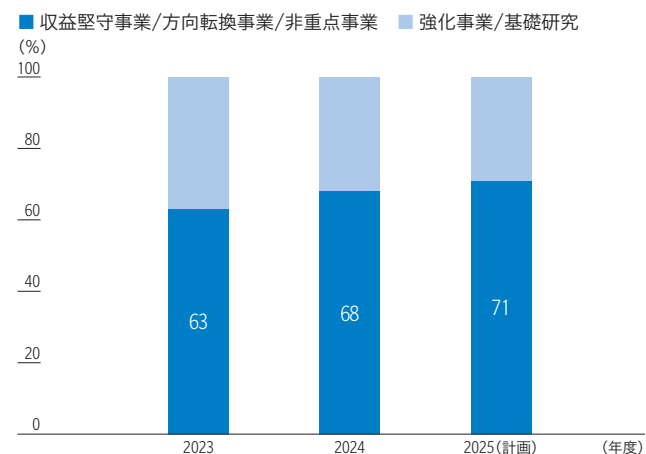
中期経営計画では全社の事業を「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分類し、研究開発投資の投資配分の最適化を行ってきました。

2025年度は、中期経営計画の最終年度にあたる重要な節目であり、コニカミノルタの技術戦略も次期中期経営計画を見据えた移行期に入っています。それに合わせ、2025年度には強化事業と基礎研究への研究開発投資比率を71%に拡大する計画です。これにより、成長が期待される重点事業領域における製品力・サービス力の向上を図るとともに、市場の変化に応じた技術対応力の強化を進めています。

また、脱炭素社会の実現に向けた有望領域の技術についても、基礎研究を中心に研究開発投資を強化しています。次期中期経営計画にもつながる重要な技術の仕込みとして適切に投資を実行していきます。

これらの取り組みを通じて、コア技術とAIやデータサイエンスの融合をさらに進め、事業競争力の強化と社会課題の解決の両立を目指した技術戦略を継続的に推進していきます。

研究開発費の内訳



詳細情報: テクノロジーレポート
<https://research.konicaminolta.com/jp/report/>

強化事業の拡大に貢献する技術開発

強みを生み出すコア技術の融合と進化

コニカミノルタは、これまで保有する複数のコア技術を融合させることで優位性の高い技術を生み出してきました。

例えば、プロフェッショナルプリント事業では、電子写真技術に分光・測色技術を組み合わせ、自動品質最適化ユニット「IQ-501」を開発しました。この開発では、コニカミノルタの高精度な用紙搬送技術と、印刷画像のセンシング技術、ユニット内でのリアルタイムデータ処理を高度に融合させています。本製品を搭載した商業印刷やラベル印刷の製品は、ダウンタイムによる損失の低減がお客様から高く評価されています。

ヘルスケア事業では、X線動態画像の撮影技術と画像解析技術を融合し、従来のX線静止画像では見えない生体組織の動き情報を取得する技術を開発しました。この技術により、慢性閉塞性肺疾患における呼吸機能検査が動画の解析で可能になり、検査負担の軽減効果が期待できると報告されています。

さらに、今後の社会的ニーズに対してコニカミノルタが強みを発揮

すべき領域として、半導体製造装置向け光学コンポーネントの開発にも注力しています。半導体需要は、今後もAIや自動運転といった分野を中心に長期的な拡大が見込まれており、これにともない半導体回路の高速化・大容量化および多層化が進んでいます。同時に、プロセスの微細化が進むことで、光学レンズに求められる精度も一層厳しくなっています。コニカミノルタは、長年培ってきた光学設計・加工技術を最大限に活かし、拡大する需要や厳しい顧客要求に応えるために、高精度光学コンポーネントの開発、供給を強化していきます。

AI・データサイエンスの活用による開発効率向上

コニカミノルタは早い時期からDXの実践に取り組み、DX専門人材による効率化を進めています。グループ内で育成されたDX専門技術者は1,000人を超え、現場のメンバーと一体で取り組むことで、毎年多数の業務改革を実現しています。

そうした業務改革のなかで、データ活用推進が結実した一例が「インクジェット (IJ) インクのデータ駆動型開発」です。IJインクは、射出時は低粘度、着弾後は高粘度と相反する性質を実現することが求められる複雑な製品であるため、材料設計には高度な技術と

精緻な制御が必要になります。コニカミノルタでは、実験と評価のプロセスを自動化し、人手を介さずに多くの条件を検証できる仕組みを構築し、実験スピードと検証の幅を大幅に向上させました。また、実験から得られた膨大なデータに予測モデルや画像解析、AIを組み合わせることで材料探索などの効率を高め、手戻りの少ない開発プロセスを実現しました。これにより、開発期間の大幅な短縮と品質の安定化を両立し、大きな成果を上げています。

Voice IJインクのデータ駆動型開発



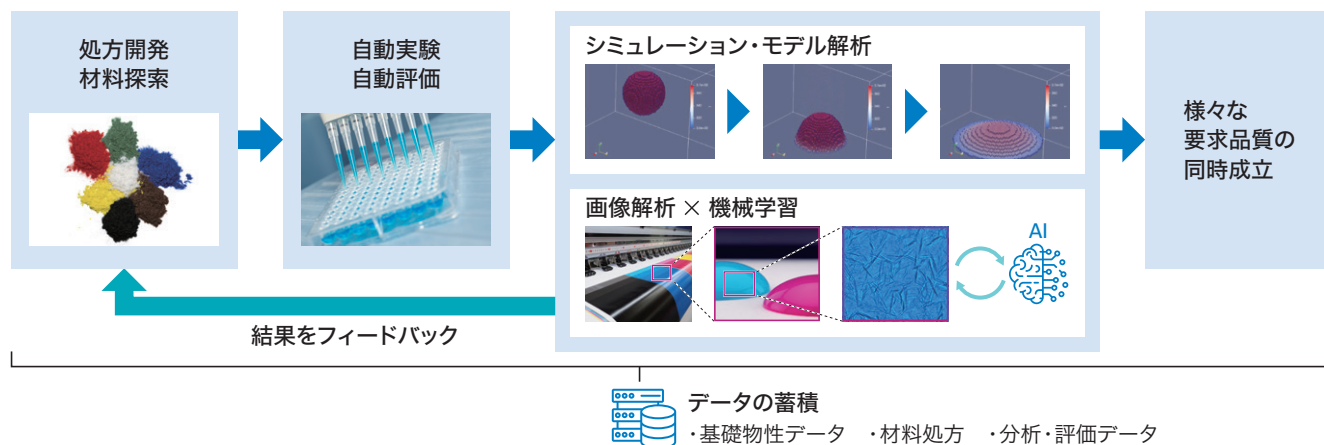
技術開発本部
データサイエンスセンター
宮内 真帆

当社のIJインクは射出時と着弾時の物性を緻密に制御して開発することで、高速高画質印刷を可能にしています。従来は、各チームがターゲット毎に開発を行っていたため、開発効率と他プロジェクトへの技術展開の面で課題がありました。

IJインクのデータ駆動型開発プロジェクトでは、材料とその組み合わせ毎のインクの画像データを多量に取得し、インクの性能を予測できる機械学習モデルを開発しました。並行して、印刷時の複雑な制御因子をマップ化するとともに、射出や着弾時のインクの振る舞いを再現するシミュレーションモデルを開発しました。これらのモデルは、理論から演繹的に導かれる結果と矛盾せず、今後の材料設計の探索範囲拡大とスピード向上につながります。

今後、この事例を当社グループ全体に展開し、データ駆動型の材料開発を進めていくことで、開発効率と技術力の向上につなげていきたいと考えています。

インクジェットプリンター用インクのデータ駆動型開発



将来成長のための技術の仕込み

環境負荷低減のための技術開発

持続的成長に向けた技術の仕込みとしては、主に環境負荷低減に関するテーマに投資し、イノベーションを加速します。例えば、循環型社会の実現に向けた取り組みとして、コア技術である材料技術から発展した再生プラスチック材料製造分野では、廃プラスチックからアップグレードリサイクルした再生プラスチックの外販を開始しました。また、コニカミノルタグループの製品であるハイパースペクトルカメラは、廃プラスチックの弁別・分析に使われています。原料選定においては光学技術、再生材製造においては材料技術と、複数の技術を組み合わせ、リサイクルの生産性や品質を高めることで、社会課題解決に貢献していきます。

また、微生物を用いて非化石由来の原料から材料を合成する「バイオものづくり」では、複雑なプロセスをモニタリングする技術の開発を進めています。この取り組みでは、コニカミノルタが保有するセンシング技術を結集し、微生物の複雑な挙動を可視化することで、バイオものづくりの安定化とコストダウンを目指しています。

2025年には、バイオものづくり領域において、ハイパースペクトルイメージング(HSI)とAI技術を活用した異常検知モデルを組み合わせ、開発した高生産株検出システムが、日本農芸化学会で高い評価を得ました。

さらに、次世代太陽電池の有力候補である軽量・柔軟なペロブスカイト太陽電池(フィルム型)の本格的な社会実装に向け、耐久性の課題を克服する水蒸気バリアフィルムの開発も進めています。かつて有機EL照明事業で開発した技術と、成膜技術、量産ノウハウを活かすことで早期量産化を目指します。

コニカミノルタは、今後も社会に必要なとされ続ける企業であるために、環境負荷低減に貢献する技術の先行開発に積極的に取り組んでいきます。

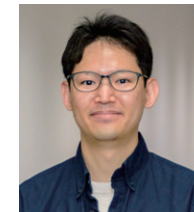
社会実装のためのオープンイノベーション

バイオものづくりに関する技術開発では、産業技術総合研究所とバイオプロセス技術連携研究ラボを設立し、微生物の培養と分離、精製などの先端バイオものづくりのプロセス実現を目指すとともに、そのモニタリング技術開発に注力しています。

また、最先端のAI技術領域で世界トップレベルの研究を行っているトロント大学と2020年から開始した共同研究は、5年間の延長契約を締結しました。引き続き画像AIの処理性能向上や製造品質管理へのAI活用、環境負荷低減に貢献する新規材料開発などに向けて、最先端技術の獲得に注力していきます。

コニカミノルタは、今後もオープンイノベーションを積極的に推進し、革新的な技術の社会実装を加速させていきます。

Voice トロント大学との共同研究



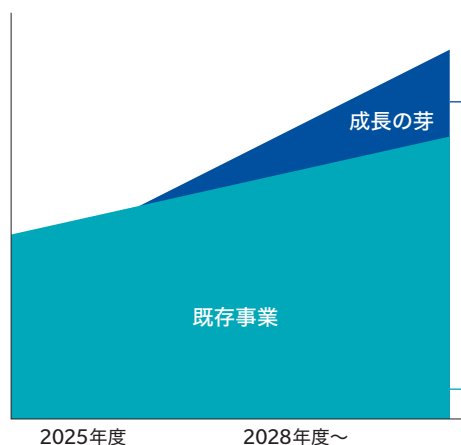
技術開発本部
システム技術開発センター
青山 卓也

トロント大学との共同研究では、AI技術とその産業応用に精通した教授の指導のもと、幅広いケースで使用できるデータ予測と要因分析を支援できるAIモデル構築技術を研究しています。特に、当社のフィルム生産工場を対象に、複雑な工程での品質の安定化を目指した技術開発に取り組んでおり、生産トラブルへの対処法をAIが作業員のノウハウに近い形で導き出す成果も得られています。

私はこの共同研究プロジェクトを通して、グローバルに産学両面の現状を知り、課題を捉える視点が得られました。それと同時に、この技術が環境負荷低減をはじめ、多くの社会課題に対して応用できる可能性を実感し、自分の研究が果たすべき役割の大きさを強く意識するようになりました。

今後、これまでに検証したAIモデルの効果や大学で学んだ技術・知見と、別テーマで共同研究に取り組んでいるメンバーの成果を融合させ、材料開発などへの社会実装を通じて、さまざまな社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

利益成長のイメージ



中長期で取り組んでいる新たなテーマ

既存事業	コア技術	AI強化 光学/計測/材料	新たなテーマ
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
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

知的財産戦略

成長基盤の確立へ向けた知的財産の戦略的活用

中期経営計画の最終年度である2025年度は、「成長基盤の確立」の年と位置づけ、既存事業の深化に加えて、将来成長のための技術の仕込みを行っています。この取り組みにおいて重要となるのが、それらの技術に関する知的財産の戦略的活用です。コニカミノルタでは、各事業に設定された中期目標の達成に向けて、知的財産をどのように活用するかをバックキャストで設計し、知的財産戦略を事業戦略と緊密に連携させています。その際に、事業が目指す方向性に対して知的財産がどのように貢献するのかをストーリーとして描き、その実現に必要な知的財産活動を具体化しています。

知的財産戦略を支えるDXの取り組み

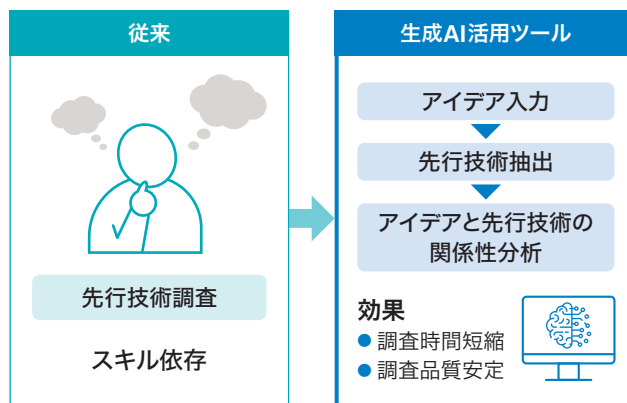
知的財産活動をさらに加速・高度化するために、DXへの積極的な投資を実行し、AIを活用した自動化によって、従業員がルーチン業務から解放され、より創造的で付加価値の高い業務に注力できるよう環境の整備を進めています。こうしたDXによる変革は、知的財産部門だけでなく、開発部門をはじめとする全社的な知的財産活動の効率化と高度化に寄与しています。

知的財産部門における具体的な取り組みとして、知財業務の棚卸やプロセスの可視化を行い、その上でAIを活用したデジタルツールを導入し、先行技術調査、自社技術・人財の探索、外国特許出願といった各業務の自動化・効率化に取り組んでいます。

また、従来は各開発者のスキルに依存していた先行技術調査について、発明のアイデアを簡単な文章で入力するだけで容易に先行技術を抽出できるツールを開発しました。AIを活用したこのツールは、抽出された先行技術と対象アイデアとの関係性を分析する

こともでき、開発者はその分析結果を参考にアイデアの改善を行うことができます。このツールの導入により、先行技術調査に要する時間を大幅に短縮するとともに、調査品質のばらつきを抑制することが可能となりました。

知的財産部門でのAI活用



標準化戦略への取り組み

標準化は単なる規格遵守にとどまらず、市場創出・拡大のためのビジネス戦略ツールであり、知的財産戦略と連携することで競争優位性を高める鍵となります。そうした考えから、コニカミノルタは標準化戦略を全社機能として組織化することを目指したプロジェクトを2024年度から開始しました。

本プロジェクトにおいては、複数の戦略的な事業テーマについて、事業立ち上げや事業拡大に資する標準化戦略の検討を行うとともに、社内教育・標準化人材育成などを進めています。

今後、知的財産戦略と併せて、成長事業の開発や強化事業の拡大のためのビジネス戦略ツールとしての活用をより強化していきます。

脱炭素社会に貢献する知的財産

将来における「気候変動への対応」や「有限な資源の有効利用」といった重要な社会課題を的確に捉え、それらの課題からバックキャストの発想でアプローチすることにより、コニカミノルタは早い段階から環境負荷の低減や脱炭素社会の実現に寄与する技術開発に取り組んできました。その成果として、GX技術に関する特許を多数出願してきました。

今後は、これらの特許を含む知的財産のなかから、事業の選択と集中の動きに合わせて、特に有望なものを厳選し、今後の成長分野におけるコア技術を支え、守るものとして戦略的に活用していく方針です。

具体的には、将来成長のための技術の仕込みとして期待される分野のうち、バイオものづくりやペロブスカイト太陽電池(フィルム型)バリアフィルムなど、脱炭素社会の実現に貢献する技術領域において、特許やノウハウをはじめとする知的財産を積極的に活用・保護し、技術優位性の確保と持続的な企業価値の向上を図っていきます。

知的財産報告書

知的財産権に関する戦略や活動実績などについては、Webサイトに掲載している知的財産報告書で詳しく説明しています。

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html