

コニカミノルタ株式会社
2021年3月期（2020年度）第2四半期
決算説明会

代表執行役社長 兼 CEO
山名 昌衛

2020年10月29日

- 20年度上期業績の総括：1Q⇒2Q、月次での変化点とその要因
- 20年度3Q以降に目指す収益構造
- 20年度通期業績見通し、及び 事業別重点取組み
- 22年度に向けた基本方針と目指す利益水準
- 20年度株主還元方針、通期配当予想

20年度上期業績の総括

【億円】

	2020年度 上期	2019年度 上期	前期比	為替影響を 除く前期比	2020年度 2Q	2019年度 2Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比	2020年度 1Q	2019年度 1Q	前年 同期比
売上高	3,847	4,975	△ 23%	△ 22%	2,115	2,557	△ 17%	△ 18%	1,732	2,417	△ 28%
営業利益 (親会社の所有者に帰属する)	△ 279	54	-	-	△ 52	49	-	-	△ 226	6	-
当期利益	△ 222	1	-	-	△ 49	13	-	-	△ 173	△ 12	-
為替レート(円)											
USD	106.9	108.6	-1.7		106.2	107.4	-1.1		107.6	109.9	-2.3
ユーロ	121.3	121.4	-0.1		124.1	119.3	4.8		118.5	123.5	-5.0

2Q 売上高

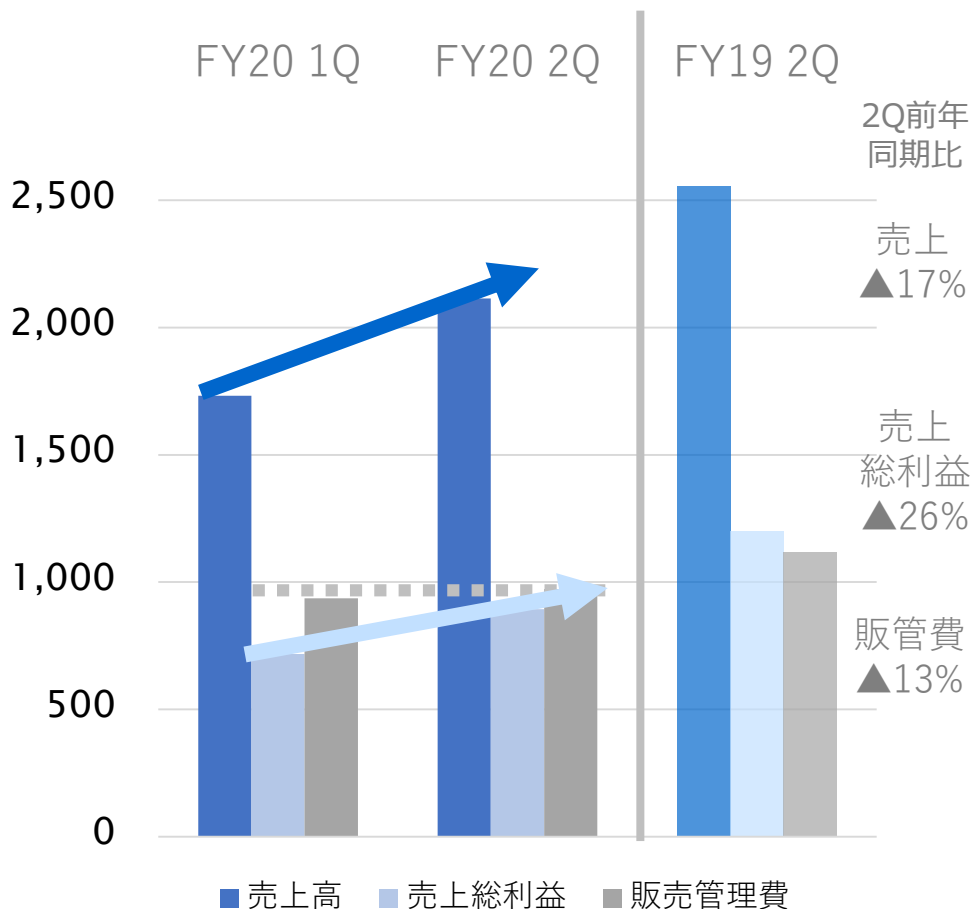
- 全社：需要の回復を生かし、2Q対前年の増減率は1Qの▲28%から▲17%まで縮小。
- 事業別：計測機器が増収、ITサービスは前年並み。他事業もQoQでは増収。
- 地域別：中国が増収、欧州は9割弱に回復、日米は8割弱の回復。

2Q 営業利益/ 資本効率

- 2Q営業利益：1Q決算時の想定通りに回復。9月は単月で黒字化。
- 収益構造：売上総利益（粗利）率は、製品ミックスと在庫削減のための生産調整の影響が残るも、販管費を1Qに続き1,000億円未満に抑制、前年に実施した構造改革効果も寄与。
- 資本効率向上、手元流動性確保：赤字縮小、棚卸資産の大幅削減（対1Q △177億円）により営業CF黒字化（175億円）、設備投資抑制によりFCFも69億円の黒字となり1Qから大幅改善。手元流動性に問題無く、期初借入850億円のうち300億円返済。

需要の回復を着実に売上高の回復に帰結させる一方、経費構造のスリム化で黒字化に向けて進捗

売上高/売上総利益/販売管理費（億円）



売上総利益

- 売上回復に伴い、QoQで粗利率・粗利額ともに改善。
- 北米の売上回復遅れによる製品ミックス悪化は継続、在庫削減加速のための操業度悪化により、粗利率の本格的回復は3Q以降。

販売管理費

- 1Qに続き、1,000億円未満に抑制
- 顧客接点及び需要創出活動のDX化（非対面営業/ウェビナー/オンラインデモ）
- 上記による広告宣伝・旅費交通費・物量費削減

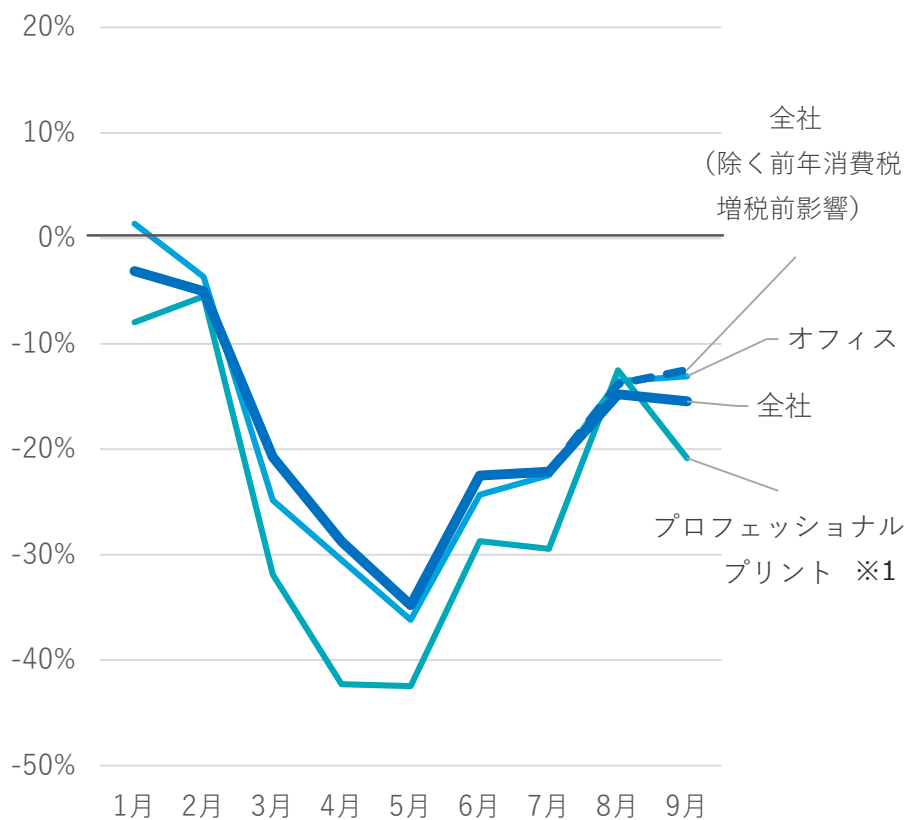
総固定費（売上原価内・販管費内固定費）

- FY19実施済及び、上期に追加した構造改革などにより、対前年で各四半期200億円以上削減。

FY20 (億円)	1Q	YoY	2Q	YoY
総固定費	1,267	△203	1,191	△242
うち総労務費	793	△107	789	△87

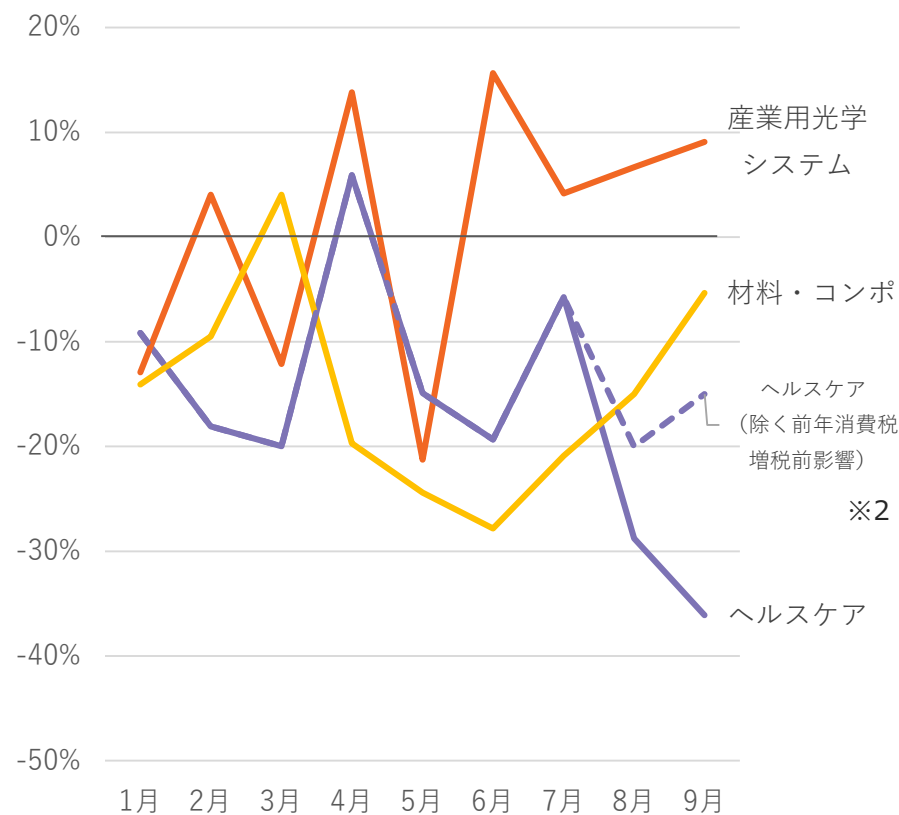
5月をボトムとした売上高の回復基調が継続、各事業とも総じて順調に回復。

全社売上高 対前年増減率 月次推移



※1 プロフェッショナルプリントの9月減収は8月への検収前倒しと10月への遅れによるもの

事業別売上高 対前年増減率 月次推移



※2 ヘルスケアの減収は前年消費税増税駆け込み需要の反動減
破線は同影響額除く減収率

産業用材料・機器は1Qに続き黒字、オフィスとヘルスケアは2Q黒字化。プロフェッショナルプリントは想定通りオフィスより遅れもQoQで大幅改善。新規事業も赤字縮小。

【億円】

売上高	2020年度				2019年度				2020年度	
	上期	上期	前年同期比	為替影響を 除く前期比	2Q	2Q	前年同期比	為替影響を 除く前年同期比	1Q	QoQ
オフィス事業	2,099	2,732	△ 23%	△22%	1,159	1,386	△ 16%	△17%	940	+ 23%
プロフェッショナルプリント事業	735	1,033	△ 29%	△28%	417	527	△ 21%	△21%	318	+ 31%
ヘルスケア事業	355	451	△ 21%	△20%	191	264	△ 28%	△26%	164	+ 16%
産業用材料・機器事業	489	560	△ 13%	△12%	256	279	△ 8%	△8%	233	+ 9%
産業用光学システム	153	146	+ 5%	+7%	80	74	+ 8%	+8%	73	+ 10%
材料・コンポーネント	336	414	△ 19%	△19%	176	205	△ 14%	△14%	161	+ 9%
新規事業	166	195	△ 15%	△14%	91	99	△8%	△9%	75	+ 21%
バイオヘルスケア	99	146	△ 32%	△31%	59	74	△21%	△20%	41	+ 44%
その他	67	49	+ 37%	+37%	32	25	+28%	+26%	35	△ 6%
コーポレート他	3	4	△ 26%	△26%	2	2	△1%	△1%	1	+ 71%
全社合計	3,847	4,975	△ 23%	△22%	2,115	2,557	△17%	△18%	1,732	+ 22%

営業利益 (右側：営業利益率)	2020年度		2019年度		前年同期比	為替影響を 除く前期比	2020年度		2019年度		前年同期比	為替影響を 除く前年同期比	2020年度	
	上期	△	上期	△			2Q	△	2Q	△			1Q	△
オフィス事業	△ 52	△2.5%	171	-	-	-	23	2.0%	94	△76%	△67%	-	75	-
プロフェッショナルプリント事業	△ 88	△11.9%	21	-	-	-	△ 17	△ 4.1%	10	-	-	-	71	-
ヘルスケア事業	△ 5	△1.5%	4	-	-	-	6	3.0%	7	△16%	+1%	-	11	-
産業用材料・機器事業	65	13.2%	97	△34%	△32%	-	32	12.6%	49	△35%	△33%	-	32	△ 1%
新規事業	△ 124	-	△ 110	-	-	-	△58	-	△46	-	-	-	△ 65	-
コーポレート他	△ 74	-	△ 129	-	-	-	△38	-	△66	-	-	-	△ 36	-
全社合計	△ 279	△7.2%	54	-	-	-	△ 52	△ 2.5%	49	-	-	-	△ 226	-

1Q⇒2Q事業別の変化点とその要因



	主要KPI進捗など(YoY)		変化点分析
	1Q	2Q	
オフィス	NH売上 69% A3MFP台数 79% ITS売上 86%	NH売上 80% A3MFP台数 86% ITS売上 100%	<ul style="list-style-type: none"> 中国販売は増収に転じた6月以降のモメンタム継続、欧州は前年比8割強、米国は7割5分強だが着実に回復。いずれも9月に大きく改善。HW・NHの回復に大差無し。 ITSは、欧米ともに大手顧客でのソリューション案件獲得。9月の増収が貢献し前年並みに回復。
プロフェッショナルプリント	PP NH売上 62% PP台数 57% IP NH売上 95%	PP NH売上 75% PP台数 71% IP NH売上 118%	<ul style="list-style-type: none"> PPの需要は、想定通りオフィスに対して遅効性あるが、欧州8割弱、米国7割強に回復。HW・NWに大差無し。 産業印刷は、欧米共にNHが大幅増収。HWは売上計上に必要な検収に時間を要し、受注残が拡大。
ヘルスケア/ バイオヘルスケア (BHC)	DR数量 134% 遺伝子検査数 76% 創薬支援受注残 127%	DR数量 77% 遺伝子検査数 104% 創薬支援受注残 153%	<ul style="list-style-type: none"> 病院・診療所の外来患者数回復に伴い、営業活動拡大。 遺伝子診断：遺伝子検査数が着実に回復。9月はコロナ影響前の2月比93%。COVID19検査数も拡大。 創薬支援：パイプライン増及び治験遅れで、受注残（バックログ）金額が大幅に拡大。3月末比でも150%以上。
産業用材料・ 機器	計測機器売上 71億円 機能材料売上 98億円	計測機器売上 76億円 機能材料売上 116億円	<ul style="list-style-type: none"> スマホ製造関連需要の取り込みにより増収基調維持。 巣籠り需要で大型TVの年末商戦の見通しが改善、サプライチェーン上の在庫調整も収束。9月は増収。

※HW=ハードウェア、NH=ノンハード



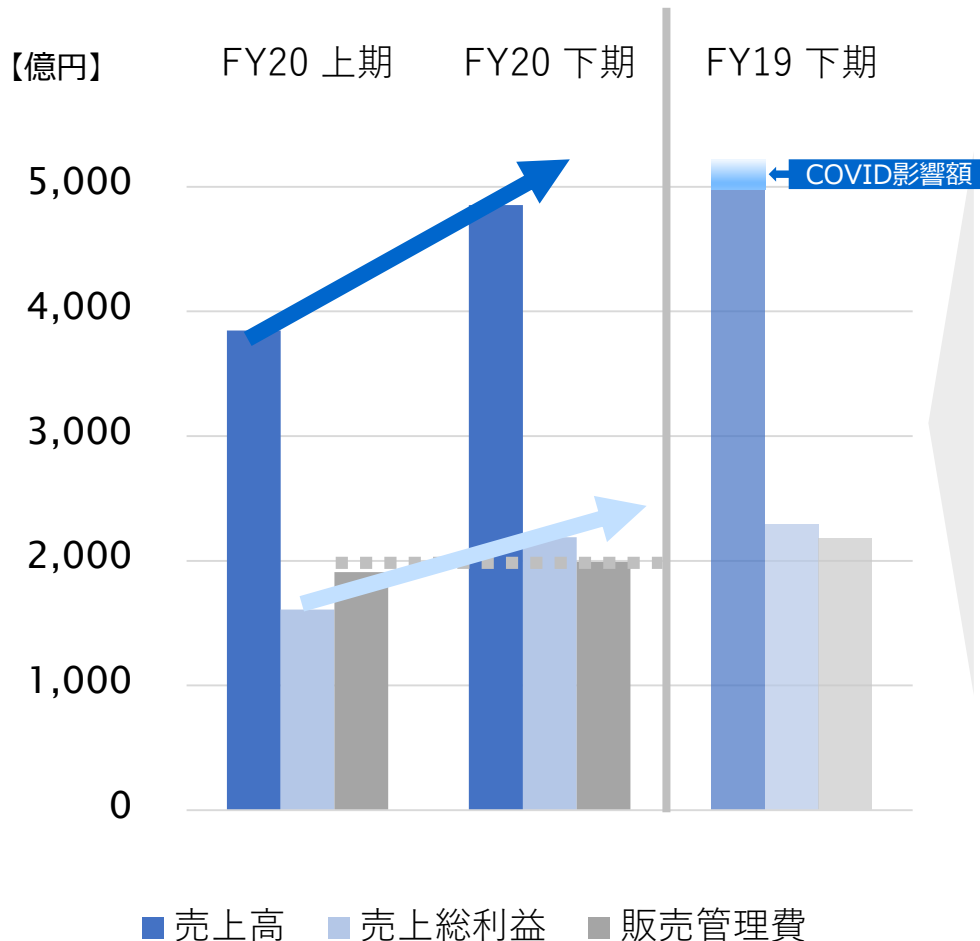
20年度3Q以降に目指す収益構造 20年度通期業績見通し、及び 事業別重点取組み

FY20下期は各国でCOVID-19の第2波・第3波による波を繰り返し、局地的なロックダウンにより経済活動や人々の行動が一定の制約を受ける環境を前提とする。
(20年3-4月に発生した国レベルのロックダウンは当社の主要市場では発生しない前提)

3Q以降の市場環境認識/前提	
各地域での経済活動	<ul style="list-style-type: none"> 中国：プラス成長継続、FY21下期にはGDP成長率もCOVID-19前水準に。 欧米：波を繰り返し、GDP成長率がCOVID-19前水準になるのはFY22以降。
オフィス/WPH	<ul style="list-style-type: none"> プリントボリューム：4Qに前年比9割程度、FY21はFY19比9割、以降年率3-4%減少。 顧客の働き方：COVID-19前とロックダウン期間の中間値程度のリモートワーク比率が継続。 顧客ニーズ：ドキュメントや業務の自動化・電子化需要が拡大、米政府系、自治体等の公共部門や医療などの社会にエッセンシャルな現場での業務変革、負荷軽減など、OCRやRPAに商機。
プロフェッショナルプリント	<ul style="list-style-type: none"> デジタル印刷市場：企業の集中印刷室向けや中小印刷会社からの需要は減少し、中堅大手印刷会社に集約進行、FY21から総印刷市場は縮小もデジタル印刷市場は拡大。 産業印刷：ラベル・パッケージ印刷ボリュームはコロナ禍でも増加、デジタル印刷市場は拡大。
ヘルスケア/バイオヘルスケア(BHC)	<ul style="list-style-type: none"> 診断・検査：米国を除く他地域は、FY20末までに外来患者数は概ねCOVID-19前水準に戻る想定。遺伝子検査は以降成長軌道へ。機器投資の回復には時間を要する。 創薬支援：製薬企業において徐々に治験が再開、以降成長軌道へ。
産業用材料・機器	<ul style="list-style-type: none"> 計測機器：FPD設備投資が踊り場、新規FPDデバイスの登場に合わせて再び成長軌道へ。 機能材料：FPDの多様化により新樹脂フィルム対象市場拡大。FY21から成長軌道へ。

売上高の回復以上に粗利を拡大する一方、スリム化した経費構造を維持し黒字化、収益拡大へ

売上高/売上総利益/販売管理費



売上総利益

- ・ 上期粗利率低下の4つの主要因をそれぞれ改善し、QoQでの増収率以上に粗利の回復幅を拡大
 - ①北米のスローながらも回復基調による製品構成比改善
 - ②生産調整完了、操業度改善による粗利改善
 - ③4Qに向けて経済活動再開に伴うノンハード回復
 - ④予知保全強化による消耗品・交換部品出荷抑制

販売管理費

- ・ 四半期1,000億円未満への抑制の継続
- ・ 労務費：生産性向上を目的とした構造改革効果
- ・ 営業効率化：顧客の層別化、アプローチのDX化

総固定費 (売上原価内・販管費内固定費)

- ・ 総労務費の対前年 四半期ごとに約100億円削減を下期も維持。

	2020年度			2019年度	前期比
	上期実績	下期見通し	通期見通し	通期実績	
売上高	3,847	4,853	8,700	9,961	△13%
営業利益	△ 279	149	△ 130	82	-
		214	△ 65	※オフィス構造改革費用除く営業利益	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	△ 222	42	△ 180	△ 31	-
棚卸資産回転月数	3.8	2.9		3.6	
設備投資	214	261	475	508	
FCF	△ 71	56	△ 15	△ 199	
為替レート(円)					
USドル	106.9			108.7	
ユーロ	121.3			120.8	

通期業績 予想の 考え方

- 売上高：事業環境前提を考慮し、環境の好転に過度に依存しないレベルに設定。
- 営業利益：下期は上期の固定費を維持しながら、売上の回復以上に粗利額を改善、実質営業利益を214億円に向上。その上でオフィス事業の抜本的な収益構造の変革に一時費用65億を追加計上、下期の営業利益は149億円と想定。
- 資本効率：在庫削減を継続し、期末の在庫回転月数は18年度以前の水準への改善。設備投資は三河新工場への投資など厳選しながら抑制。利益創出力の向上と投資抑制により、2Qに続きFCF黒字を継続。

20年度 業績見通し | 事業セグメント別売上高と営業利益

【億円】

売上高	2020年度			2019年度 通期実績	前期比
	上期実績	下期見通し	通期見通し		
オフィス事業	2,099	2,501	4,600	5,465	△ 16%
プロフェッショナルプリント事業	735	1,065	1,800	2,101	△ 14%
ヘルスケア事業	355	445	800	879	△ 9%
産業用材料・機器事業	489	561	1,050	1,096	△ 4%
産業用光学システム	153	172	325	308	+ 6%
材料・コンポーネント	336	414	750	788	△ 5%
新規事業	166	284	450	412	+ 9%
バイオヘルスケア	99	176	275	306	△ 10%
その他	67	83	150	106	+ 41%
コーポレート・連調	3	△ 3	0	8	△ 100%
全社合計	3,847	4,853	8,700	9,961	△ 13%

営業利益 (右側：営業利益率)	2020年度				2019年度 通期実績	前期比
	上期実績	下期見通し	通期見通し			
オフィス事業	△ 52	※ 122	※ 70	1.5%	239 4.4%	△ 71%
プロフェッショナルプリント事業	△ 88	63	△ 25	△ 1.4%	44 2.1%	-
ヘルスケア事業	△ 5	30	25	3.1%	6 0.7%	+ 288%
産業用材料・機器事業	65	85	150	14.3%	192 17.5%	△ 22%
新規事業	△ 124	△ 76	△ 200	-	△ 177	-
コーポレート・連調	△ 74	△ 76	△ 150	-	△ 222	-
全社合計	△ 279	※ 149	※ △ 130	△ 1.5%	82 0.8%	-

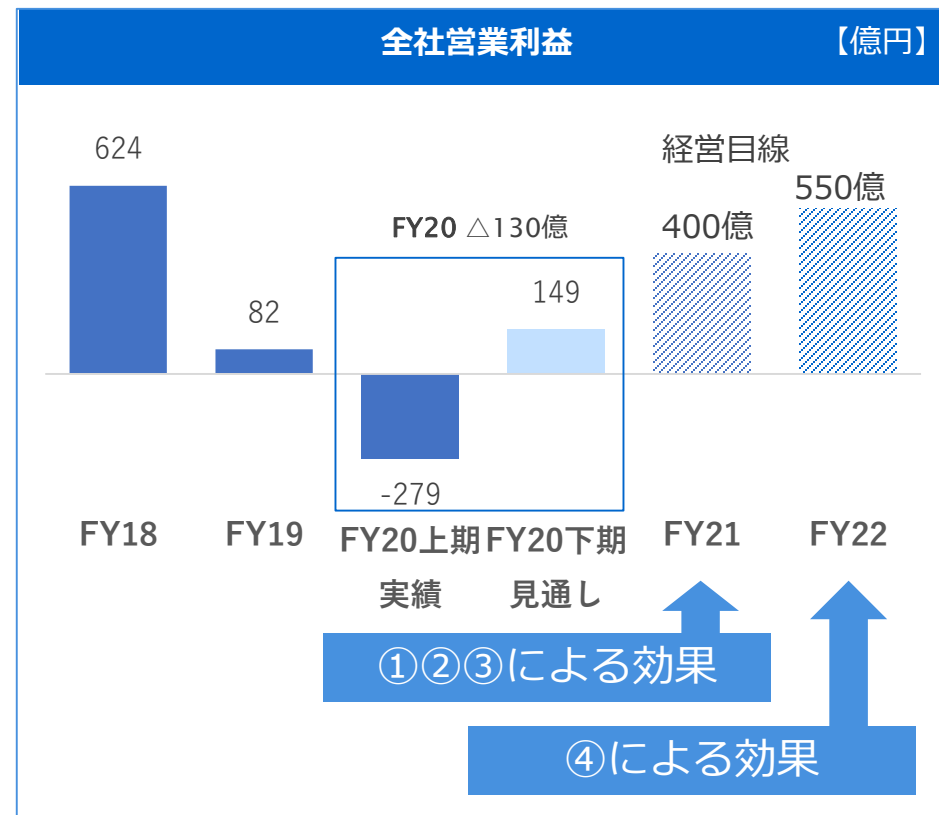
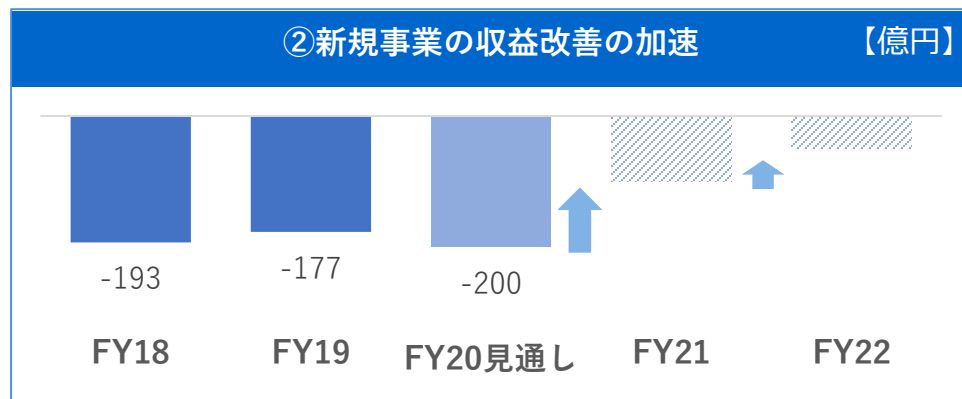
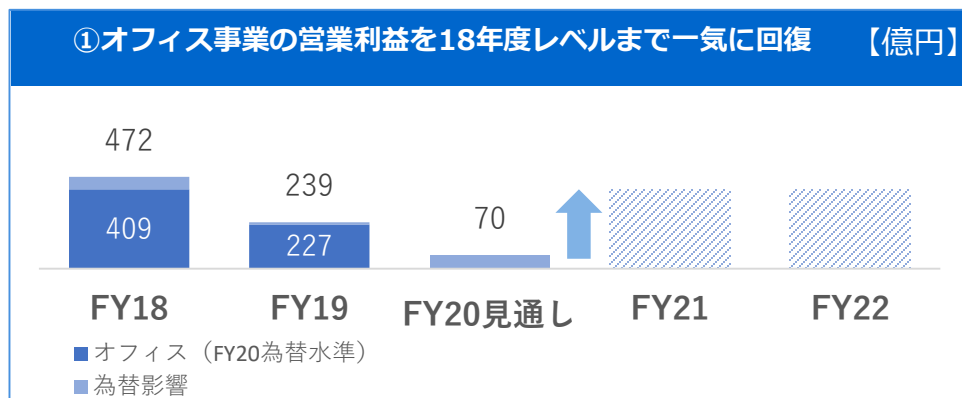
※オフィス構造改革費用 65億円含む

	重点取り組み
オフィス/WPH	<ul style="list-style-type: none"> • MFP : bizhub i-Seriesカラー・モノクロ フルラインナップ完成により獲得した大口案件の確実なクローズ。 • ITサービス : 引き合いが拡大しているテレワークを支援するMITや、医療や政府・自治体などの業務プロセスを支援するECMの拡販。 • WPH : 国内に加え欧米でWorkplace Hub Smartをベースとしたソリューション販売を開始し、直販に加え大手代理店にも展開。
プロフェッショナルプリント	<ul style="list-style-type: none"> • PP/IP : 需要回復の早い印刷通販を行っている中堅・大手印刷会社へのHPP/KM-1eの拡販、PVの早期回復。 • PP : LPP新製品投入。既存顧客の買い替え需要に加え、MPP/HPP機同様の自動化・省人化という特徴で新規顧客への販売を拡大。 • 産業印刷 : 堅調なラベル需要に対応し、簡単操作かつ少人数での高画質印刷が可能なラベル機のさらなる拡販。
ヘルスケア/ バイオヘルスケア (BHC)	<ul style="list-style-type: none"> • モダリティ/医療IT : 地域や診療科の特性に応じたパートナー戦略を推進、高付加価値画像診断機器、医療ITサービスによる診断の高度化支援及び販売強化。 • Ambry : CAREプログラムによる非罹患者を対象とした市場拡大と検査数増。CARE for COVIDを契機とした企業向け遺伝子診断サービスの契約拡大。 • Invicro : 治験再開後の受注残 (バックログ) の刈取りとがん領域の強化。
産業用材料・ 機器	<ul style="list-style-type: none"> • 計測機器 : 自動車外観計測の拡大、非可視センシング領域への事業拡大。 • 機能材料 : 新樹脂フィルムSANUQIを加えた全方位アプリケーション対応 (大画面TV、タッチセンサー用など) による販売拡大。

22年度に向けた基本方針と目指す利益水準 20年度株主還元方針、通期配当予想

22年度に向けた基本方針と目指す利益水準

- ① オフィス事業の営業利益を18年度レベルまで一気に回復
 - ② 新規事業の収益改善の加速
 - ③ 20年度の総固定費の水準維持
 - ④ オフィス事業に続く柱となる事業の構築
- } → 21年度に効果出し
} → 22年度に効果出し



①オフィス事業の営業利益を18年度レベルまで一気に回復

売上拡大・ 効率化

- 成約率向上と効率化の実現
 - 科学的アプローチのグローバル展開による成約率・粗利率向上
 - 顧客層に応じた営業プロセスの最適化（インサイドセールスによる効率化とデジタル顧客接点活用による重ね売り、対面でのコンサルテーションの使い分け）

粗利増 (原価低減)

- 製造原価
 - 開発/生産が一体化した商品設計によるプロセス改革
 - 外部協業による部品購買・共通化設計
 - デジタルマニュファクチャリング投資（自動化、ICT化）の成果刈取り拡大
- サービス原価
 - シフトレフト施策に加え、リモートサービス対応の市場設置機数拡大によるサービス生産性の向上

販売管理費 削減

- 研究開発費
 - MFP開発テーマの絞り込みとソリューションエンジニアの顧客接点部門への異動
- ロジスティクス合理化・最適化
- バックオフィス
 - シェアードサービスの拡大
 - 連結事業管理プロセスの簡素化・迅速化

20年度一時費用、21年度に見込む効果

- 左記施策の結果として、オフィス人員の10%の人員について、再配置、適正化を実施
- 再配置については、今後も伸びるITサービス/WPH、またはオフィス以外の成長領域への配転を検討
- 本構造改革実施に係る当期発生一時費用は約65億円を見込む
- 21年度の対20年度効果額は、労務費（約150億円）・原価・研究開発費の低減を中心に250億円以上の効果を見込む

②新規事業の収益改善の加速

ワークプレイスハブ

- お客様のスキャン速度への要望等対応の柔軟性を高めるためWPHを構成するMFPエンジンはお客様による選択を可能としながら、オフィス開発の資産をWPH展開にもそのまま活用。また、サーバー部分のOSをLinuxベースの専用OSからWindows OSに変更することで、クラウドへの接続性改善と共に、お客様によるアプリケーションソフト導入を容易にする。この変更により商品競争力を高めつつ、WPHに要する開発費用を大幅圧縮（FY21 20億円削減）
- Windows OS対応への変更により、自社・大手ディーラー様・パートナー様によるWPHの取扱いが容易になり、且つ対応アプリケーションソフトも一気に拡大。また業種向けに特化したアプリケーションソフトのパッケージ販売も強化し、エッジ・クラウド両面でWPHを活用して、お客様の業務効率化支援を強化

バイオヘルスケア

- 遺伝子診断：CAREプログラムによる巨大な非罹患者対象の遺伝子検査市場と国内市場（保険予定）への本格参入による事業成長
- 効率化による利益改善：新高速遺伝子解析装置導入による原価低減とAI活用による精度向上と変異解析時間大幅短縮
- 創薬支援の事業成長：遺伝子、病理、医療画像の因果関係を解析できる“Multi-Omics Platform”をクラウドSaaS化し グローバルな治験環境を製薬へ提供
- 資本政策：Ambry社、Invicro社を統合したKMPMはグローバルで中核的存在となり得る分子レベルでの解析プラットフォーム企業として、成長投資の機会は大。新たな資金調達を選択肢を検討

その他の新規事業

- 成長性、収益性/資本効率の観点で、定量的かつ厳正に評価
- 収益性改善が見込めない事業については、他社資本の活用、選択と集中の判断を実施

基盤・成長事業

新規事業

オフィス
事業

+

Workplace
Hub

プロフェッショナル
プリント事業

ヘルスケア
事業

+

バイオ
ヘルスケア

産業用材料・
機器事業

+

状態監視

新セグメント

デジタルワーク
プレイス事業

オフィスや病院、物流、製造といった様々な業種・業態の現場の課題に、“Intelligent Connected Workplace”でお客様のDXや価値創造を支援

プロフェッショナル
プリント事業

自動化・省人化・スキルレスに加え、印刷会社の付加価値ビジネスへの転換を支援。印刷会社の働き方改革と印刷サプライチェーンの変革を支援

ヘルスケア
事業

画像診断と医療ITサービスに加え、遺伝子診断と創薬支援を一体的に推進。疾病の予防、早期発見、早期診断、新薬開発支援という価値を提供

インダストリー
事業

独自の画像IoTプラットフォームとバリュー・サプライチェーン全体への価値提供で、様々な産業のモノづくり最適化と、安全・安心といった価値を提供

オフィス事業の収益構造改革

ペーパーレス化進展により事業環境が厳しさを増す中でも、利益を生み出し続ける構造へと変革

収益構造の
再構築



更なる粘り
(売上・粗利増)

×

オフィス事業に続く柱となる事業の構築

時代とともにイメージングを進化させ、画像IoTプラットフォームによるレイヤーアップにより、計測・検査/診断の領域を成長の柱とする

FY19 → FY22
オフィス事業利益構成比 50% → 40%

時代とともにイメージングを進化させ、計測・検査/診断の領域で事業拡大

産業バリューチェーンに密着した価値創出

産業毎の大きな変曲点を捉え、高収益性・差異化が可能な領域を見極め、ジャンルトップ事業の集合体として高利益率とスケールを両立

事業
(価値創出)

プロフェッショナルプリント

- 個別化・分散化を捉え、
- 自動化・無人化されたオンデマンド一貫デジタル印刷ソリューションを提供
 - バリューチェーン一貫で、個別最適化および在庫/廃棄レスを実現

インダストリー

- 5G, デバイスのプリント/フレキシブル化, 自動車の電動化, などを捉え、
- 計測・検査およびそのデータ活用で、高品質で無駄のないものづくりに貢献

ヘルスケア

- プライマリケア・個別化医療にフォーカスし、
- 患者個々に寄り添い、ライフタイムでのQOL向上に貢献
 - データ活用により疾患メカニズムの解明に貢献

画像IoTプラットフォーム

画像AI・データ解析により価値を増大 ⇒ ビジネスモデルのレイヤーアップを実現

システム

コア技術をベースにした「計測・検査/診断」

技術

可視光計測
+多波長計測

非破壊
超音波、X線タルボ、など

光学コンポ
レンズ、回折格子、など

材料
HSTT、造影剤、など

中間配当および期末配当予想について

- 資本政策：収益構造改革及び事業ポートフォリオ転換により徹底的にキャッシュ創出力を高め、厳選した成長投資を実行しながら、株主還元を維持・向上。
- 20年度決算はコロナ禍で当期赤字に落ちこむが、22年度に向けた基本方針に基づき、21、22年度の利益水準を元の水準に戻すことに蓋然性あり。
- 上記の考え方により、19年度の配当水準を維持し、年間配当予想は25円/1株（中間配当10円/1株・期末配当15円/1株）とする。

20年度 業績見通し | 新セグメント

【億円】

売上高	2020年度			2019年度 実績	前期比
	上期実績	下期見通し	通期見通し		
デジタルワークプレイス事業	2,113	2,537	4,650	5,490	△ 15%
プロフェッショナルプリント事業	735	1,065	1,800	2,101	△ 14%
ヘルスケア事業	454	621	1,075	1,185	△ 9%
ヘルスケア	355	445	800	879	△ 9%
プレジジョンメディシン	99	176	275	306	△ 10%
インダストリー事業	540	635	1,175	1,172	+ 0%
センシング	147	143	290	275	+ 5%
材料・コンポーネント	336	414	750	788	△ 5%
画像IoTソリューション	57	78	135	109	+ 24%
コーポレート他・連調	6	△ 6	0	13	△ 100%
全社合計	3,847	4,853	8,700	9,961	△ 13%

営業利益 (右側：営業利益率)	2020年度				2019年度 実績		前期比	
	上期実績	下期見通し	通期見通し					
デジタルワークプレイス事業	△ 93	93	※	0	-	177	3.2%	-
プロフェッショナルプリント事業	△ 88	63	△	25	-	44	2.1%	-
ヘルスケア事業	△ 66	11	△	55	-	△ 44	-	-
インダストリー事業	51	64	115	9.8%	143	12.2%	△ 20%	
コーポレート他・連調	△ 83	△ 82	△ 165	-	△ 238	-	-	
全社合計	△ 279	149	△ 130	-	82	0.8%	-	

※オフィス構造改革費用 65億円含む



KONICA MINOLTA

Appendix

重点方針		2Q進捗
①収益性の持続的な改善と強化	FY19実施の構造改革効果、製造原価&サービス原価低減	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革効果：予定通り進捗（上期実績44億円/年間目標90億円） 原価低減：変動費削減は予定通り進捗（上期実績12億円/年間目標60億円）
②手元流動性の確保	事業に集中できる資金手当ての実施。徹底した在庫削減と投資抑制	<ul style="list-style-type: none"> FCF：赤字縮小、在庫大幅削減、設備投資抑制により2Q黒字。 期初850億円の資金確保以降、手元流動性に問題無く300億円返済。コミットメントライン3,000億も未使用。
③固定費削減の徹底	顧客接点对応のDX化による経費構造変革、需要創出活動見直しによる広告宣伝費・旅費交通費・物流費削減、これらによる構造改革。また、助成金の活用	<ul style="list-style-type: none"> 緊急施策効果は予定通り進捗（上期実績176億円/年間目標200億円） 総固定費削減も上期YoYで445億円削減、うち、総労務費は196億円の削減。 販管費も1Qに続き2Qも1,000億円以下に抑制。
④資本生産性の向上	KM-ROIC及び投下資本収益管理による事業別資本効率管理強化	<ul style="list-style-type: none"> 生産量の絞込み（粗利率では短期的には悪化）、販売フォーキャスト精度の向上で1Q対比在庫大幅削減（△177億円）。年度末の在庫回転月数3カ月未満に向けて計画通り進捗。 設備投資は選別及び先送りにより上期YoY12%減。
⑤組織体制の変革	変化を機会として捉え、自律的、機動的に行動する組織体制を確立。守りと攻めのタスクフォースによる活動推進	<ul style="list-style-type: none"> 自治体DXビジネスの拡大に向け、攻めの人財シフトを含めた効果の早期化・最大化のための活動を強化中

5月をボトムとした売上高の回復基調が継続、各事業とも総じて順調に回復。
中国は増収に転じ、欧州は9割、日米は8割弱の回復。

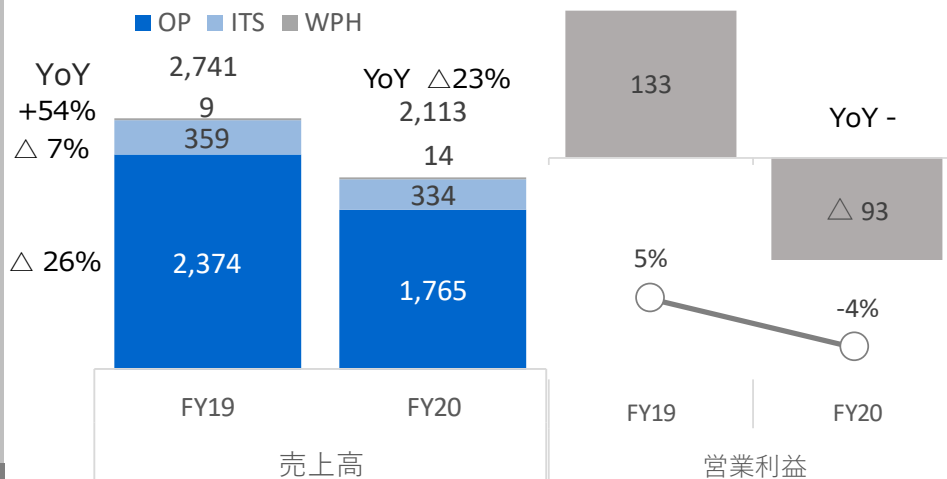
事業	影響	売上影響額	利益影響額
オフィス・プロフェッショナルプリント	<ul style="list-style-type: none"> ハードは顧客訪問を伴う販売活動の制約で商談・設置遅れが影響 ノンハードはオフィスでは顧客企業での出社制限、プロダクションでは顧客の受注減少の影響。ハード/ノンハード共に6月以降に回復傾向 ITサービスや産業印刷ノンハードは前年並み以上に回復 	オフィス 230億円程度 プロプリ 90億円弱	オフィス 60億円程度 プロプリ 50億円強
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> 来院者減少が継続、病院・クリニックの投資判断に遅れ 	30億円弱	15億円程度
材料コンポ	<ul style="list-style-type: none"> IJコンポは顧客の輸出先国でのCOVID-19拡大が影響 光学コンポはエンターテインメント系需要減退の影響でプロジェクタレンズの販売に影響 機能材料は前年並みに回復 	40億円弱	20億円程度
産業用光学	<ul style="list-style-type: none"> 映像ソリューション（プラネタリウム）の動員数回復基調も前年割れ 	10億円弱	5億円程度
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> 米国バイオヘルスケアは遺伝子検査数回復基調もロックダウンによる来院患者減影響継続、創薬支援も治験延期影響が継続 	30億円程度	25億円弱
全社		420 億円程度	175 億円程度

【億円】

売上高・営業利益

FY19		1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	OP	1,164	1,209	1,196	1,166
	ITS	181	177	194	177
	WPH	4	5	5	11
営業利益		55	78	43	1

FY20		1Q	2Q	YoY
売上高	OP	783	982	△ 19%
	ITS	157	177	△ 0%
	WPH	6	8	+58%
営業利益		△ 96	3	△ 96%



2Qの概況

オフィス (OP)

- 主力のカラー機販売台数は1Qから着実に増加、対前年減少幅も改善。
(7月△17%、8月△19%、9月△12%)
- 地域別では中国は増収に転じた6月以降のモメンタム継続、欧州は前年比8割強。米国は7割5分弱だが確実に回復。いずれも9月に大きく改善。
- NHの戻りはW.Wで顕著、1Qから1割以上回復 (対前年NH減少率 1Q△31%→2Q△20%)。

ITサービスソリューション (ITS)

- 欧米ともに大口顧客でのソリューション案件獲得が貢献し、前年並みに回復、9月は増収。

ワークプレイスハブ (WPH)

- 新機種 (WPH Smart)、商材 (マニュアル自動作成ツール等のアプリ) 拡充が寄与し堅調に拡大。対前年で増収。

【億円】

売上高・営業利益

FY19		1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	PP	342	354	375	335
	IP	38	58	51	60
	MS	126	115	128	119
営業利益		11	10	29	△ 7

FY20		1Q	2Q	YoY
売上高	PP	204	271	△ 23%
	IP	29	43	△ 25%
	MS	84	102	△ 11%
営業利益		△ 71	△ 17	-

四半期推移

2Qの概況

プロダクションプリント (PP)

- カラー機モノクロ機共に、1Qに対しての販売台数は増加。対前年減少幅も8月以降改善。
(7月△48%、8月△29%、9月△15%)
欧州8割弱、米国7割強に回復。
- HPPは大口案件受注等により販売台数は好調に推移。
- NHの戻りはW.Wで顕著になり、1Qから1割以上回復
(対前年NH減少率1Q△38%→2Q△25%)。

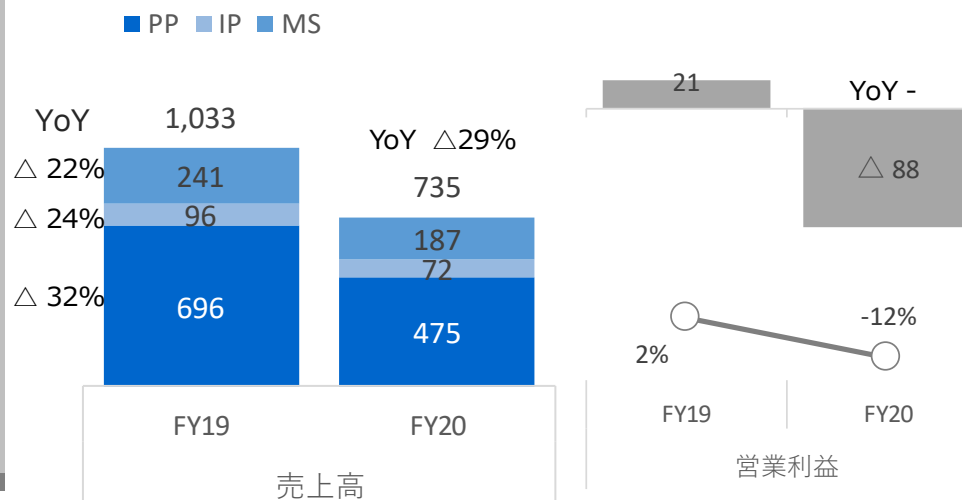
産業印刷 (IP)

- 産業印刷はNH が2Qで増収に転じ、拡大見込み。
- HW は売上計上に必要な検収に時間を要し、受注残が拡大。ラベルは競合販売台数半減の中、欧米での販売増により1Q対比売上拡大。

マーケティングサービス (MS)

- 欧米は顧客企業マーケ・販促活動減少で需要減、亜は売上回復、国内は新規顧客獲得、デジタルソリューションサービス好調により回復傾向。

累計



【億円】

売上高・営業利益

FY19		1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	HC	186	264	181	247
	APM	72	74	77	83
営業利益		△ 21	△ 12	△ 4	△ 6

FY20		1Q	2Q	YoY
売上高	HC	164	191	△ 28%
	APM	41	59	△ 21%
営業利益		△ 47	△ 18	-

四半期推移

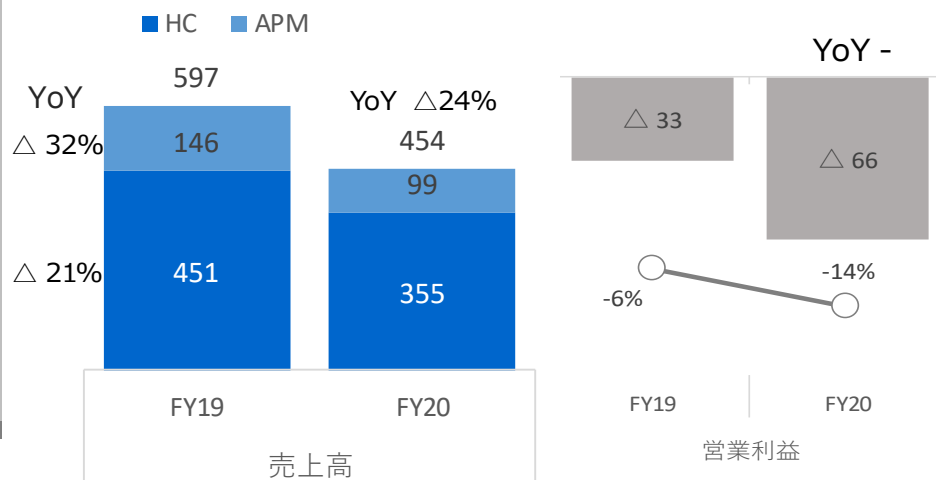
2Qの概況

ヘルスケア (HC)

- DRは、昨年度は国内の消費税増税前の駆け込み需要があった影響もあり前年同期比で数量減。
- 超音波診断装置は、海外・国内産科向けは健闘するも、国内整形外科は前述の駆け込み需要分を補いきれず、前年同期比で数量減。
- 日本はinfomityの販売が継続的に伸長するも、販売活動制限の影響を受けPACSの販売が減少。

プレジジョンメディシン (APM)

- 遺伝子検査は、月ベースのサンプル数は回復基調。重点施策であるRNA検査、CAREプログラム共にサンプル数は伸長。
- 創薬支援サービスは、売上回復基調も治験参加者の減少によるプロジェクトホールドが依然継続中。複数の大型受注獲得により、中枢神経領域における治験バックログが増加。



累計

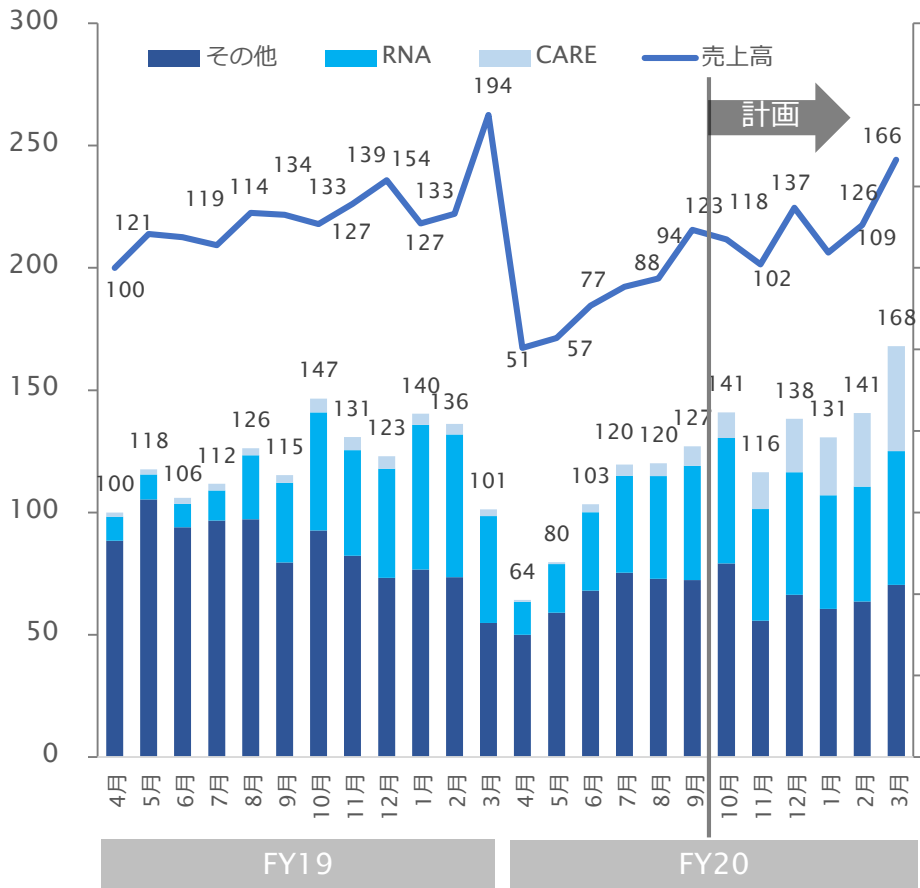
プレジジョンメディシン AG社/IC社：F19-FY20業績推移（売上/KPI）



Ambry (AG社)

※FY19 4月を100とした時の指数

AG社 売上高および受領サンプル数推移*

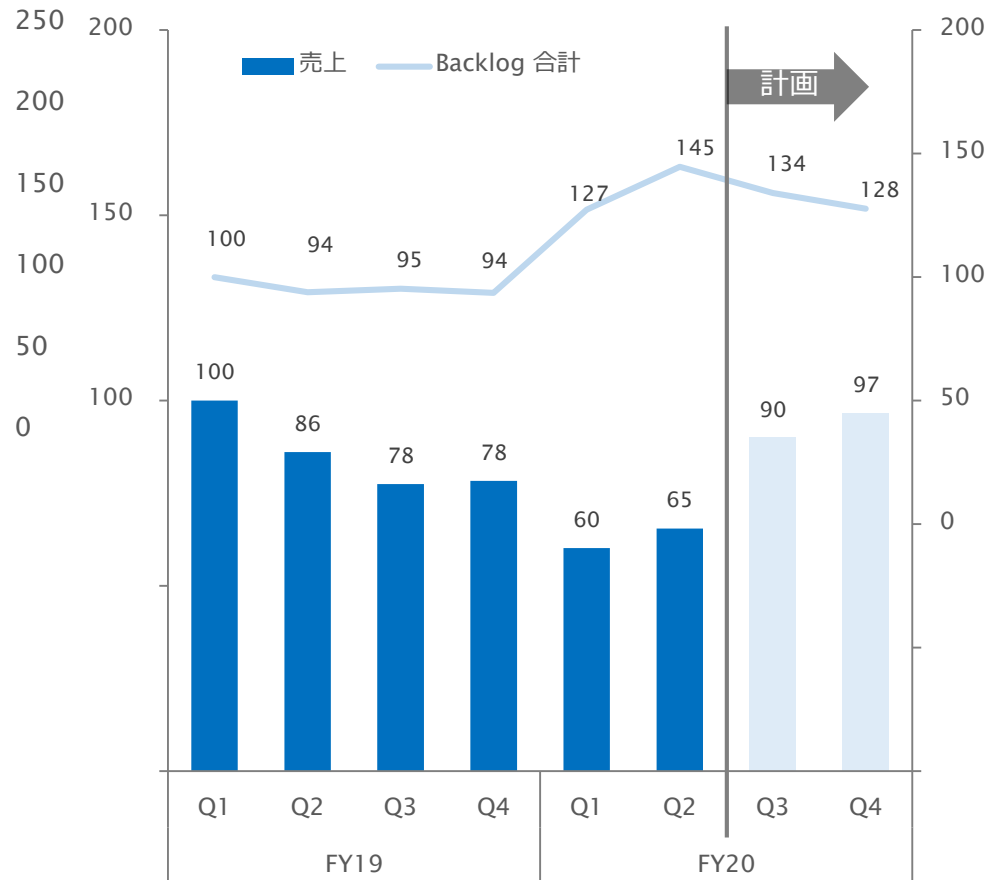


※FY20/10以降は社内計画

Invicro(IC社)

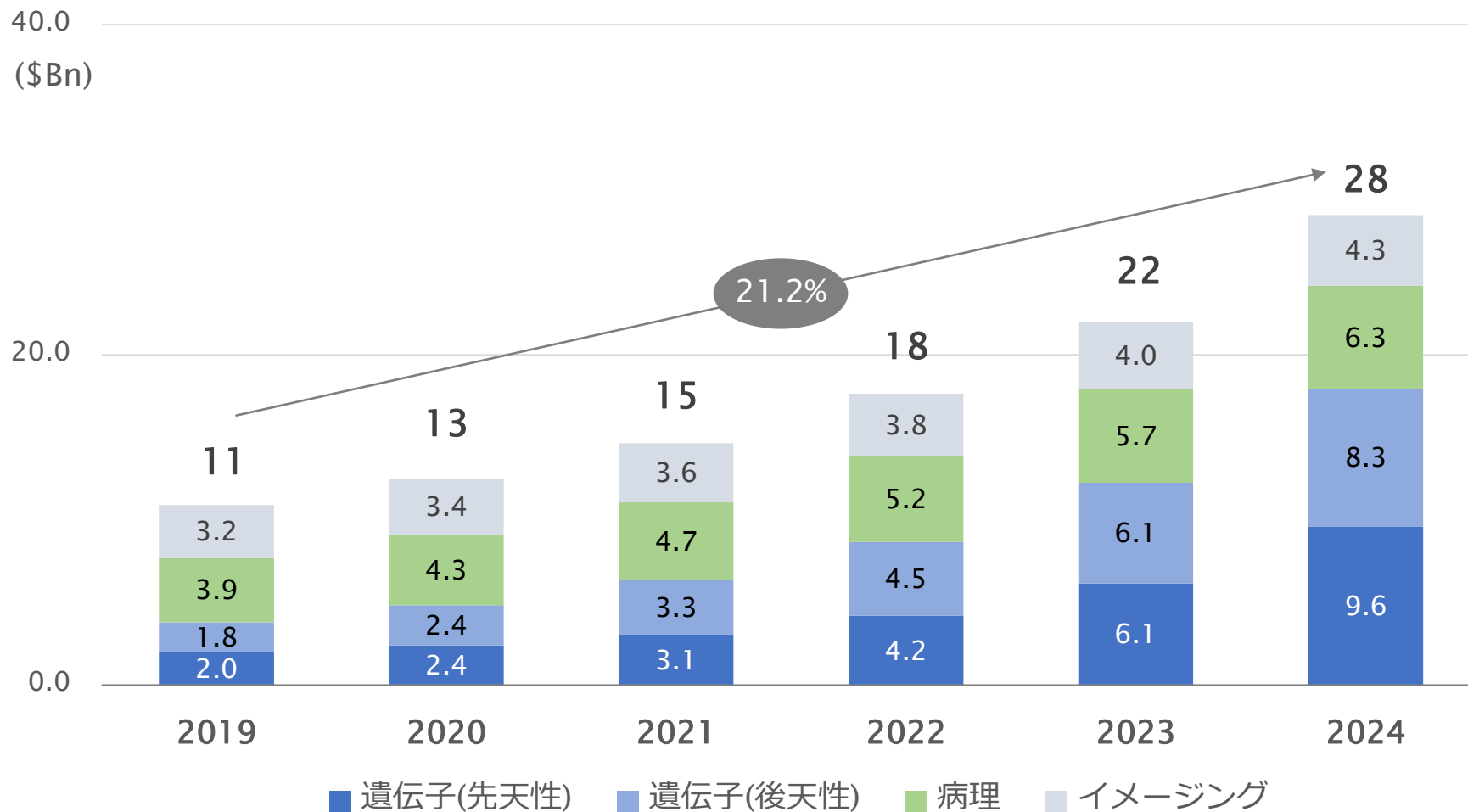
※FY19 1Qを100とした時の指数

IC社売上高およびバックログ推移*

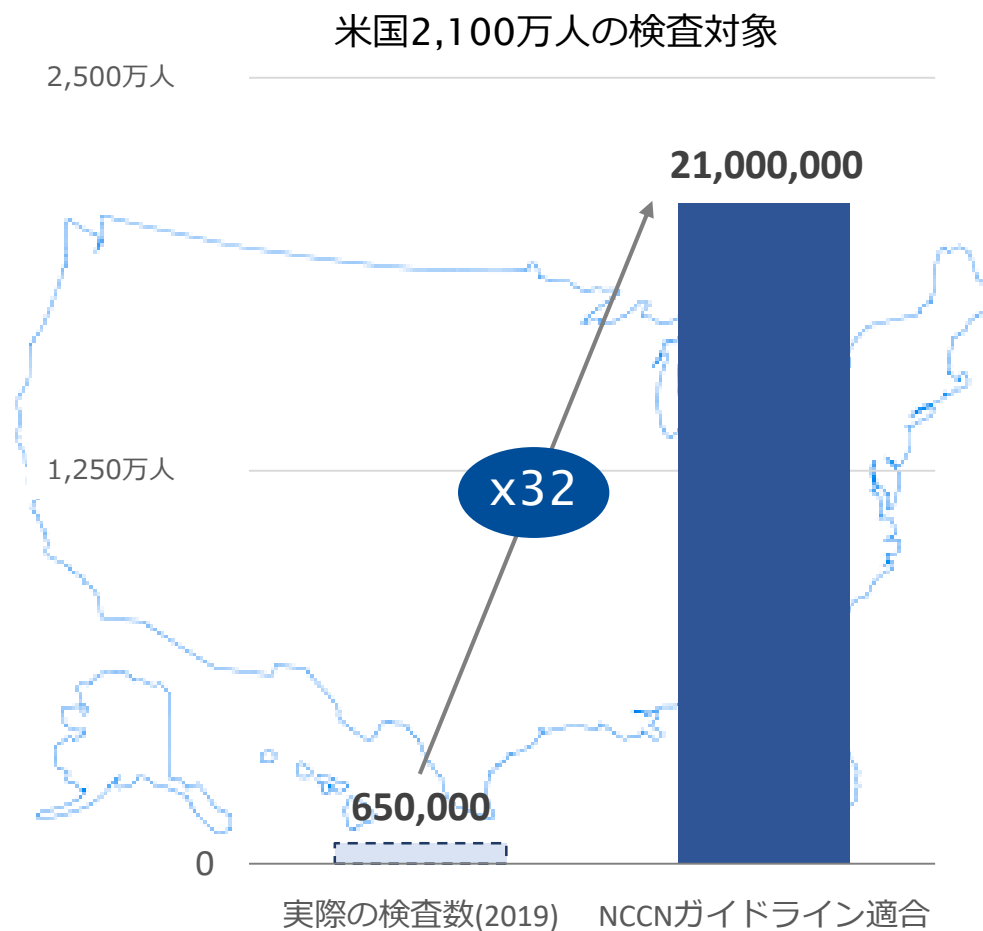


※FY20/3Q以降は社内計画

年率21%の成長を見込むが、次ページのように健常者向け先天性遺伝子診断市場はさらに成長が加速する可能性あり。



CAREプログラムにより先天性遺伝子診断市場は健常者・非罹患者が検査対象となることで19年度検査数の32倍の市場が創出される



【億円】

売上高・営業利益

FY19		1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	MI	66	67	73	70
	PM	126	119	108	113
	OC	48	53	52	44
	IJ	36	32	29	27
	IIS	19	20	16	22
	VS	6	8	7	12
営業利益		32	37	42	31

FY20		1Q	2Q	YoY
売上高	MI	71	76	+14%
	PM	98	116	△ 3%
	OC	38	32	△ 41%
	IJ	25	28	△ 13%
	IIS	27	23	+19%
	VS	2	4	△ 42%
営業利益		28	22	△ 41%

四半期推移

2Qの概況

産業用光学システム：計測機器（MI）

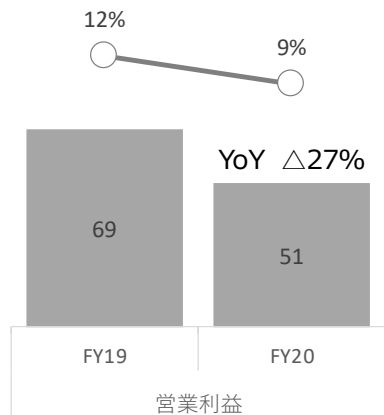
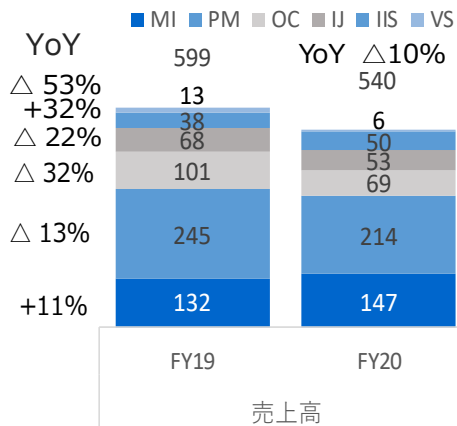
- 物体色向け計測器はCOVID-19影響軽減で売上増。
- 光源色向けは中国等での大手顧客の投資継続で堅調。
- 自動車外観検査はCOVID-19影響による受注の遅延はあるが、商談やデモは回復傾向。

材料・コンポーネント：機能材料(PM)、光学コンポーネント(OC)、IJコンポーネント(IJ)

- PM：高付加価値製品及び超薄膜フィルムの販売好調、売上は前年同期と同等程度まで回復。
- OC：イベントの制約継続により、前年同期比で減収。
- IJ：展示会の再開等COVID-19の影響から回復基調も、前年同期比で減収。

画像IoTソリューション：画像IoTソリューション(IIS)、映像ソリューション(VS)

- IIS：非接触によるMOBOTIXサーマルカメラの販売が好調に推移、前年同期比で増収。
- VS：COVID-19の影響から回復基調も前年同期比で減収。

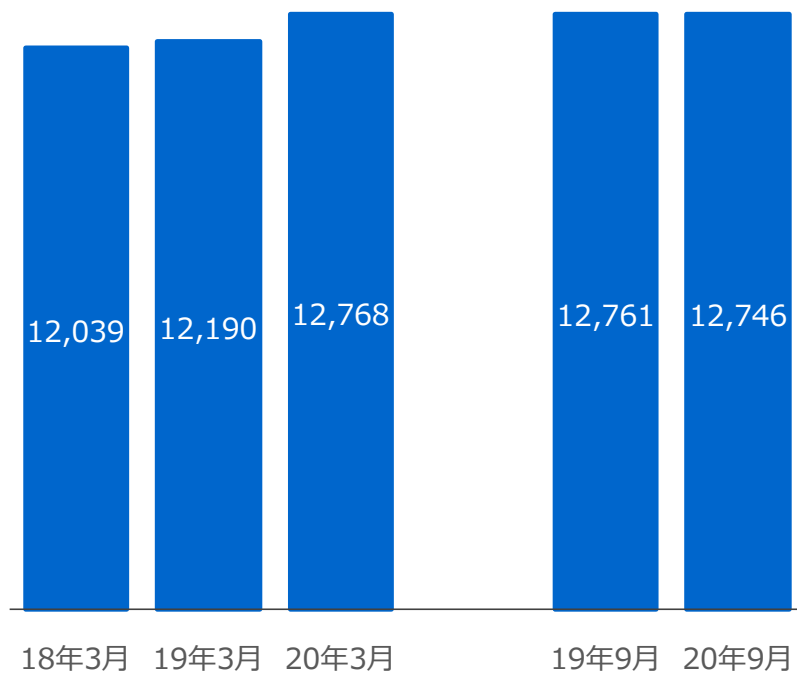


累計

資産合計（総資産）

【億円】

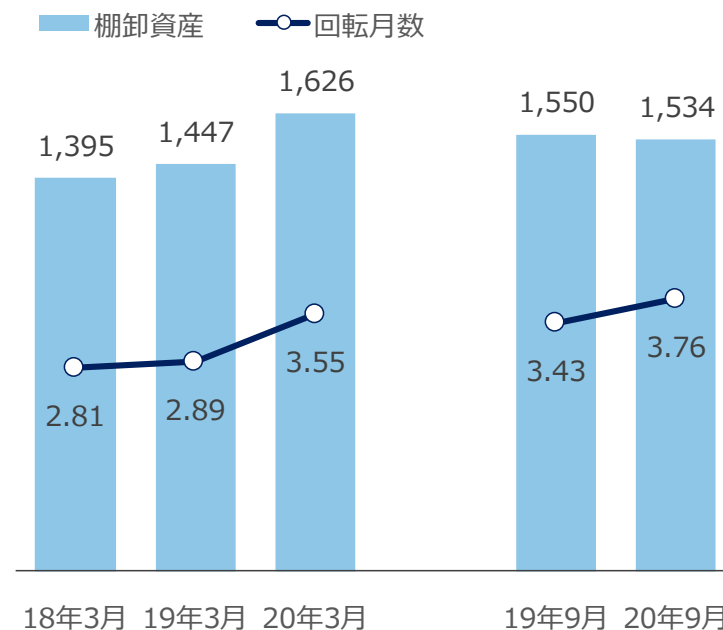
手元流動性確保のための現金増加とコロナ禍での売上債権減少により前期末水準。



棚卸資産・回転月数

【億円】

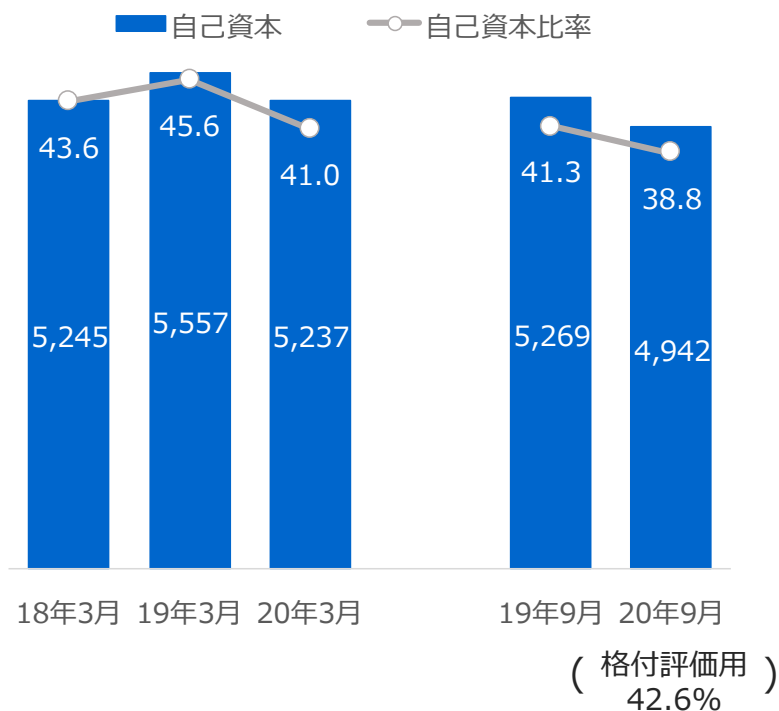
手元流動性確保のための生産の絞り込みによる適正化。期末に向けて2.8ヶ月を目指す。



棚卸資産回転月数 = (当期末棚卸資産残高) / (直近3カ月の平均売上原価)

自己資本・自己資本比率 【億円】

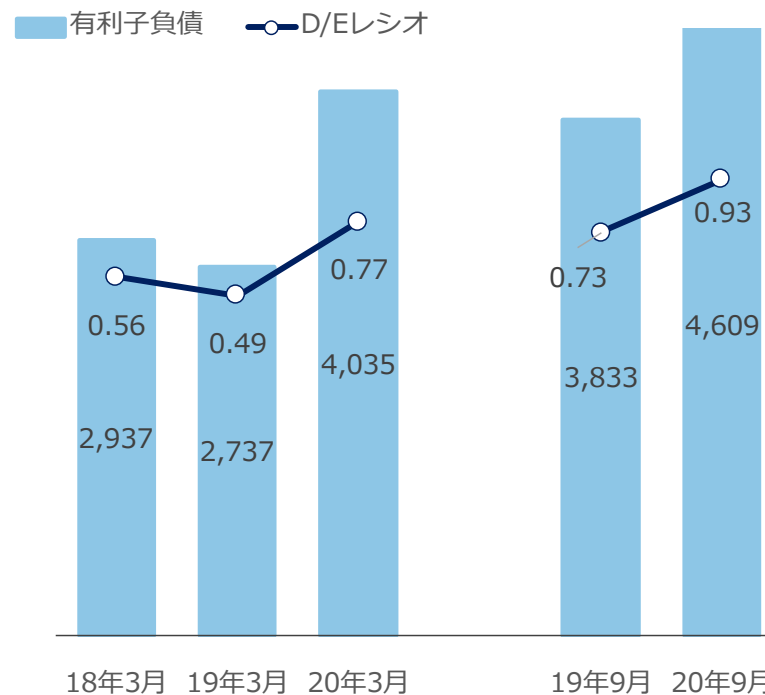
前期末比、当期利益の減少、配当実施により自己資本の減少。



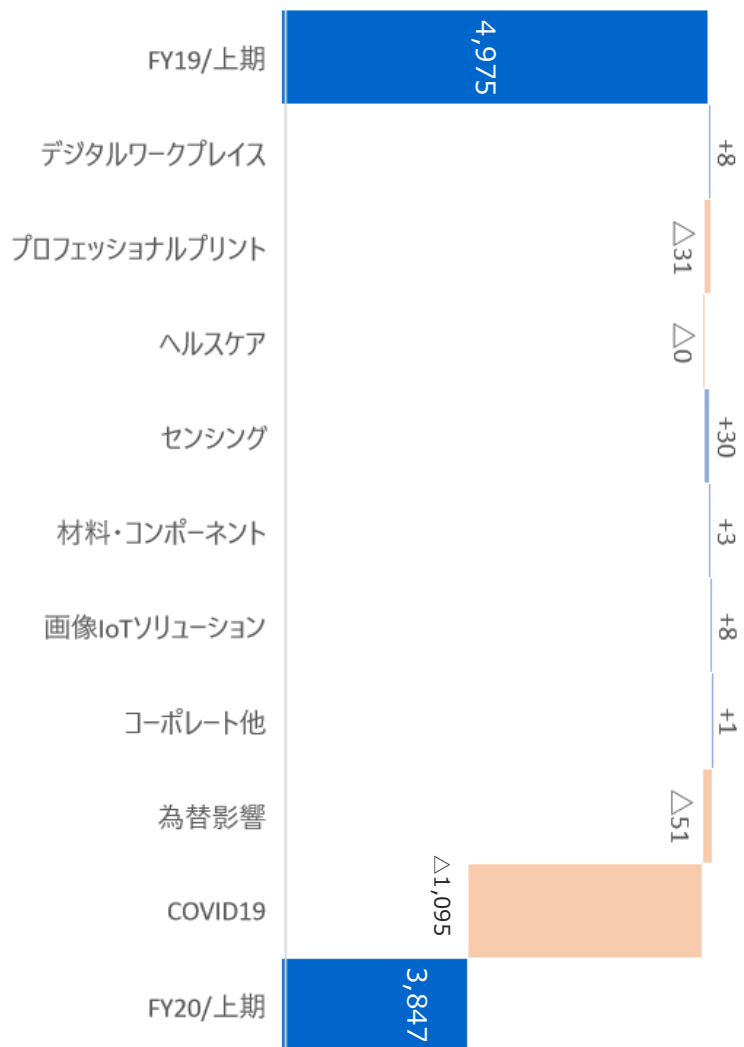
自己資本=親会社の所有者に帰属する持分
自己資本比率=親会社の所有者に帰属する持分/総資産

有利子負債・D/Eレシオ 【億円】

期初借入850億円のうち300億円を返済。
ネットD/Eレシオは0.68。

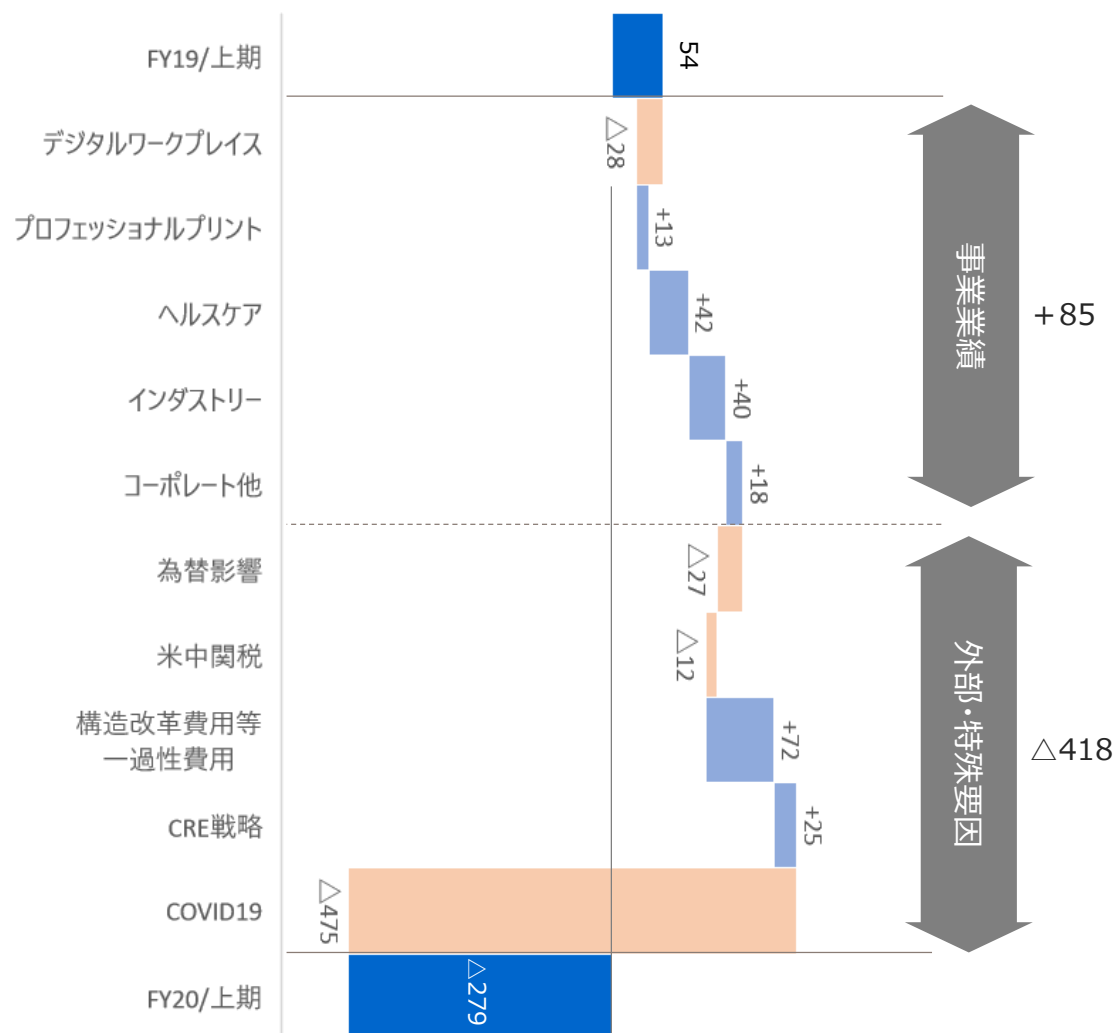


売上高 (上期)



営業利益(上期)

【億円】



【億円】

	2020年度 上期	2019年度 上期	前期比	2020年度 2Q	2019年度 2Q	前年 同期比
売上高	3,847	4,975	△23%	2,115	2,557	△ 17%
売上総利益 (売上総利益率)	1,610 41.8%	2,369 47.6%	△32% △ 5.8pt	893 42.2%	1,202 47.0%	△ 26% △ 4.8pt
営業利益 (営業利益率)	△ 279 -	54 1.1%	- -	△ 52 -	49 1.9%	- -
税引前利益 (税引前利益率)	△ 309 -	16 0.3%	- -	△ 71 -	29 1.1%	- -
親会社の所有者に帰属する当期利益 (親会社の所有者に帰属する当期利益率)	△ 222 -	1 0.0%	- -	△ 49 -	13 0.5%	- -
E P S (円)	△ 44.93	0.21		△ 9.98	2.66	
設備投資額	214	243		150	146	
減価償却費及び償却費	285	281		143	141	
研究開発費	326	387		165	197	
FCF	△ 71	△ 186		69	△ 36	
投融資	37	39		35	2	
為替レート [円] USD	106.9	108.6	△ 1.7	106.2	107.4	△ 1.1
EUR	121.3	121.4	△ 0.1	124.1	119.3	4.8

* 減価償却費及び償却費：IFRS16による使用权資産償却費は含まない

【億円】

販売管理費	2020年度 累計	2019年度 累計	前期比	2020年度 2Q	2019年度 2Q	前年 同期比
販売変動費	161	227	△65	91	114	△23
研究開発費	326	387	△61	165	197	△33
人件費	911	1,026	△115	456	504	△48
その他	511	606	△95	261	303	△42
販売管理費 計	1,909	2,246	△336	973	1,118	△145
*為替影響額：	△19億円（除く為替 △318億円）			4億円（除く為替 △149億円）		
その他の収益						
その他の収益 計	75	12	+64	44	6	+38
その他の費用						
固定資産除売却損	4	31	△27	2	6	△4
事業構造改善費用	28	13	+16	4	9	△4
その他費用	22	36	△15	10	26	△17
その他の費用 計	54	80	△26	16	41	△25
金融収支						
受取利息・受取配当金-支払利息	△ 20	△ 21	+1	△ 11	△ 13	+2
為替差損益	△ 6	△ 15	+9	△ 3	△ 7	+3
その他	△ 5	△ 2	△3	△ 4	1	△4
金融収支 計	△ 31	△ 38	+7	△ 18	△ 19	+1

【億円】

前年同期比較 (FY20/上期 vs. FY19/上期)

【要因】

	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	コーポレート他	合計
為替影響	△18	△6	△2	△2	+2	△27
数量増減他	△392	△171	△60	△53	+4	△673
価格変動	△29	△10	△5	△6	△2	△52
コストダウン	+8	+1	+2	-	-	+11
経費増減	+179	+67	+14	+33	+25	+318
その他収益費用	+27	+10	+19	+9	+24	+90

【営業利益】

増減額（前年同期比）	△226	△108	△32	△19	+52	△333
------------	------	------	-----	-----	-----	------

前年同期比較 (FY20/2Q vs. FY19/2Q)

【要因】

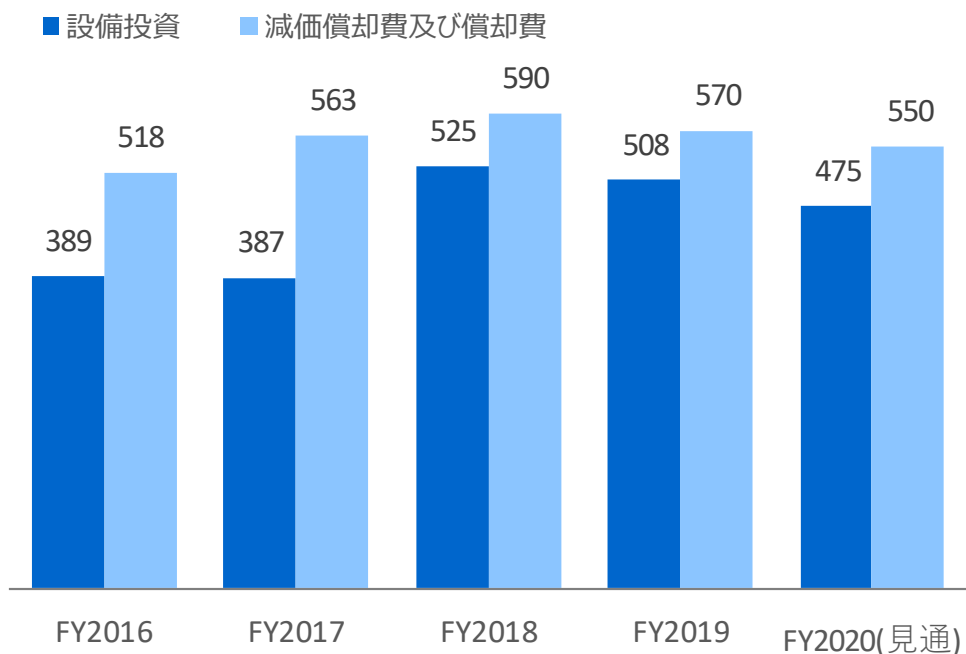
	デジタル ワークプレイス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	インダストリー	コーポレート他	合計
為替影響	△8	△2	△1	△1	+1	△12
数量増減他	△176	△65	△27	△32	+3	△297
価格変動	△2	△3	△1	△1	△2	△10
コストダウン	+5	+1	+1	-	-	+6
経費増減	+78	+36	+5	+15	+15	+149
その他収益費用	+30	+6	+17	+3	+6	+63

【営業利益】

増減額（前年同期比）	△75	△27	△6	△15	+23	△101
------------	-----	-----	----	-----	-----	------

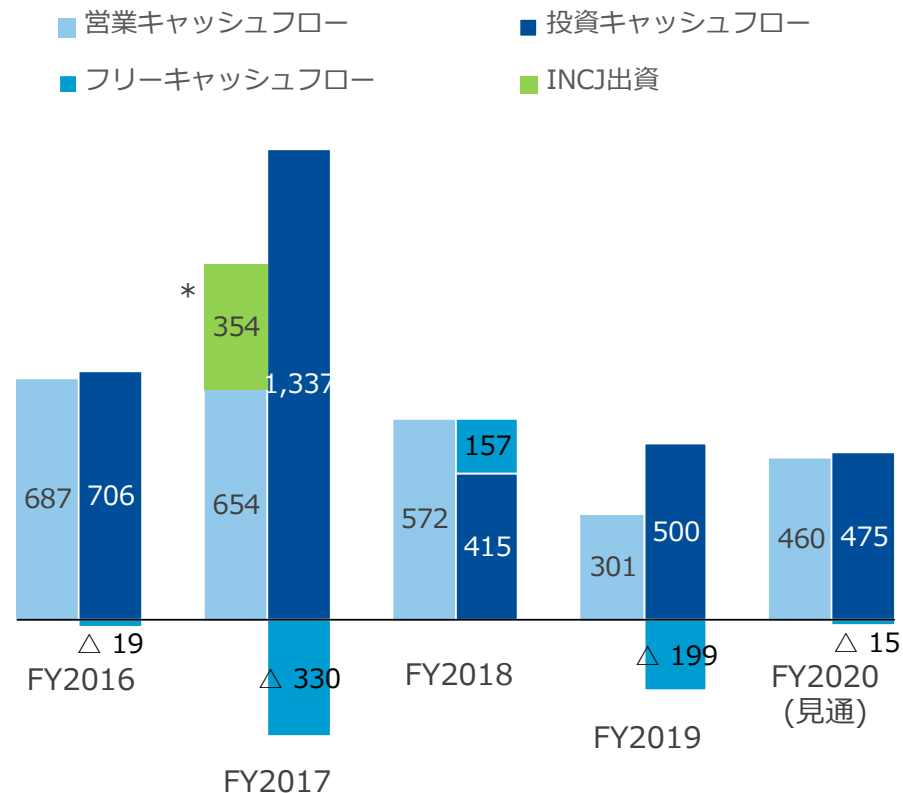
設備投資・減価償却費及び償却費

【億円】



フリーキャッシュフロー

【億円】



* 減価償却費及び償却費：IFRS16による使用权資産償却費は含まない

*AG社買収時産業革新機構（INCJ）出資分

【億円】

	2020年度	2019年度	前期比
	業績見通し	実績	
売上高	8,700	9,961	△13%
営業利益	△ 130	82	—
(営業利益率)	—	0.8%	—
税引前利益	△ 200	3	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	△ 180	△ 31	—
(親会社の所有者に帰属する当期利益率)	—	—	—
EPS (円) *1	-36.27	△ 6.21	
ROE (%)	△ 3.5%	△ 0.6%	
設備投資額	475	508	
減価償却費及び償却費 *2	550	570	
研究開発費	650	740	
FCF	△ 15	△ 199	
投融资	100	79	
	為替レート [円] USD	105.0	108.7
	EUR	120.0	120.8

*1 ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末平均）

*2 減価償却費及び償却費：IFRS16による使用权資産償却費は含まない

【為替レート：円】

【影響額、感応度：億円】

	FY19	FY20	対前年影響額		為替感応度*2	
	累計	累計	売上高	営業利益	売上高	営業利益
米ドル	108.63	106.92	△21	+2	+28	△2
ユーロ	121.42	121.30	+3	△5	+16	+4
ポンド	136.73	135.38	△1	+0	+2	+0
欧州通貨*1	—	—	△8	△5	+22	+7
人民元	15.68	15.26	△6	△2	+29	+8
豪ドル	75.25	73.28	△2	△1	+4	+1
その他通貨	—	—	△13	△3	—	—
予約影響額	—	—	+1	△18	—	—
合計	—	—	△49	△27	—	—

*1欧州通貨：ユーロ/ポンド以外の欧州通貨も含む

*2為替感応度：1円変動時の影響額（年間）



■ 地域別売上高構成比 (円貨ベース)

	FY2018				FY19				FY20	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
日本	13%	12%	12%	12%	12%	13%	13%	14%	15%	14%
北米	33%	33%	33%	33%	34%	33%	33%	33%	33%	32%
欧州	36%	36%	36%	36%	36%	34%	37%	37%	35%	36%
その他	18%	19%	18%	18%	17%	19%	17%	16%	18%	18%

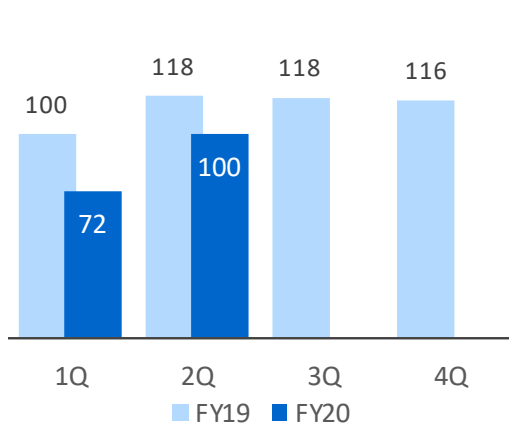
■ 地域別売上高増減 (為替除く)

	FY2018				FY19				FY20	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
日本	+4%	+1%	+2%	+3%	△8%	+4%	+1%	△3%	△19%	△18%
北米	+5%	+4%	+5%	+4%	△2%	△2%	△3%	△12%	△34%	△27%
欧州	+4%	+1%	+1%	+0%	△2%	△1%	+6%	△7%	△31%	△23%
その他	+16%	+8%	+10%	+10%	△6%	+1%	+0%	△17%	△25%	△21%

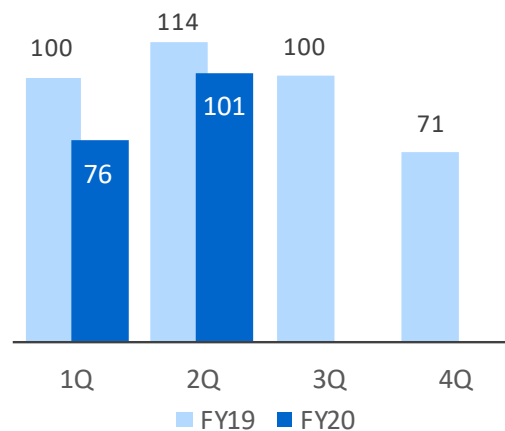
■ ハード売上に占めるカラー比率

	FY2018				FY19				FY20	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
オフィス	73%	73%	73%	74%	72%	73%	72%	75%	69%	76%
PP	81%	80%	80%	81%	78%	82%	76%	80%	75%	80%

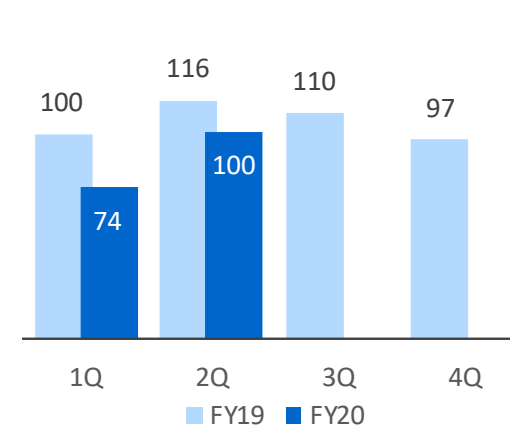
■ A3カラー-MFP 販売台数

YoY Δ 16%

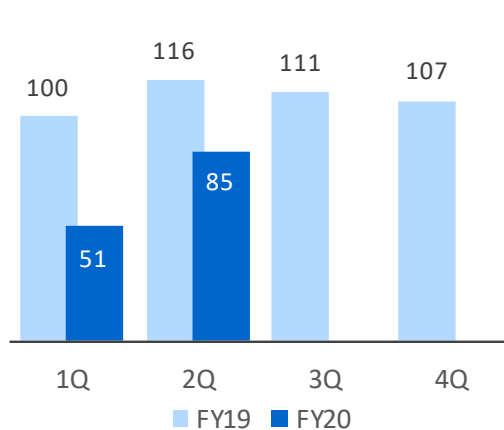
■ A3モノクロMFP 販売台数

YoY Δ 11%

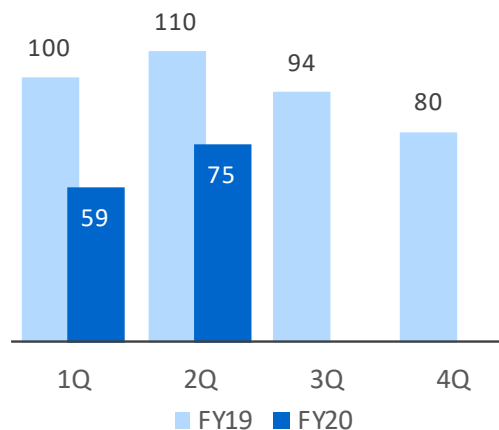
■ A3MFP トータル販売台数

YoY Δ 14%

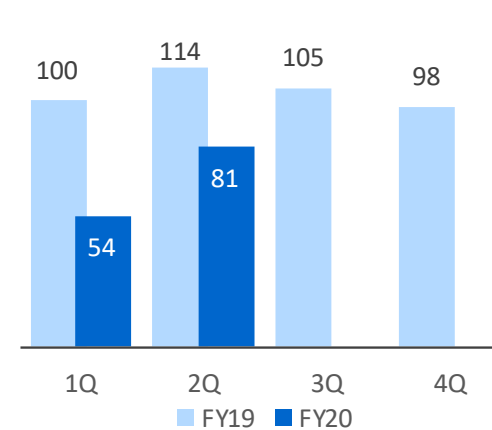
■ カラープロダクションプリント 販売台数

YoY Δ 27%

■ モノクロプロダクションプリント 販売台数

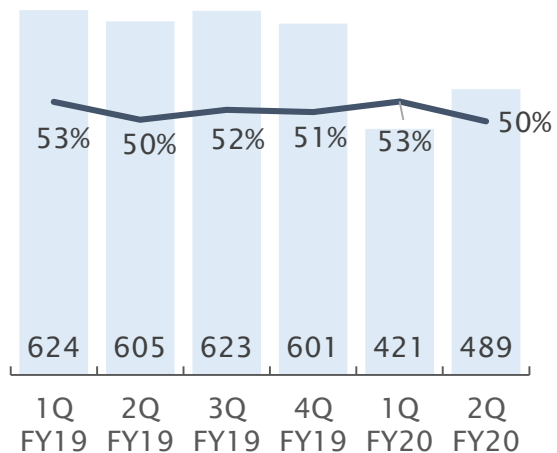
YoY Δ 32%

■ プロダクションプリント トータル販売台数

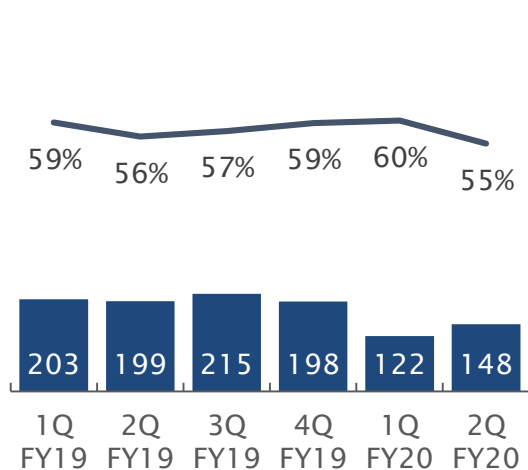
YoY Δ 29%

【億円】 ノンハード売上高・ノンハード比率

■ オフィスMFP



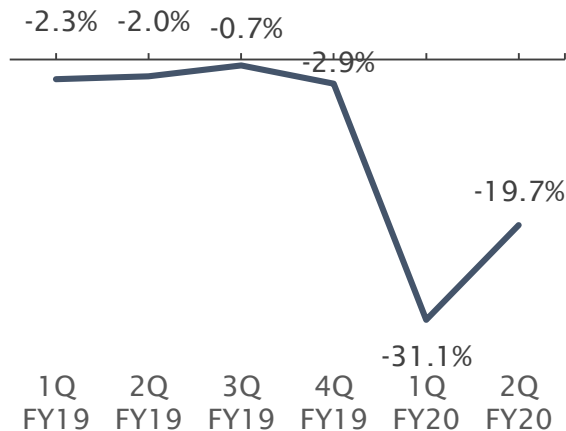
■ プロダクションプリント



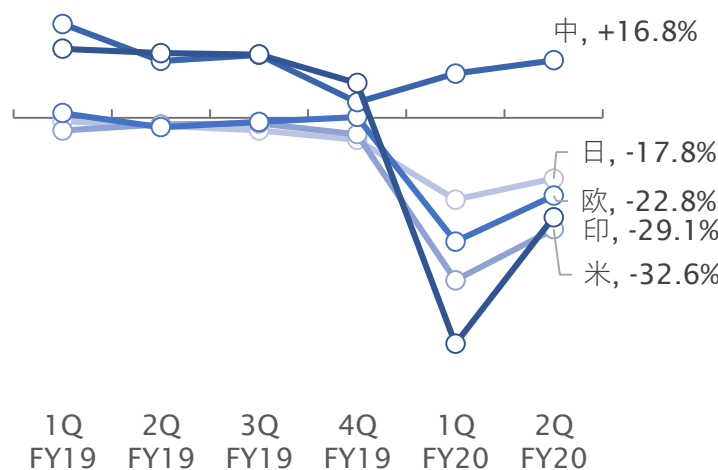
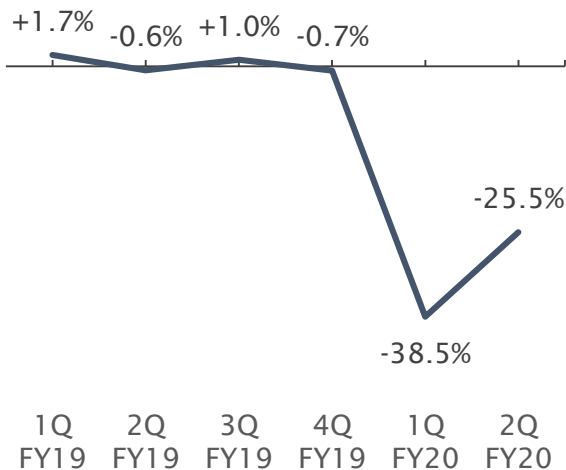
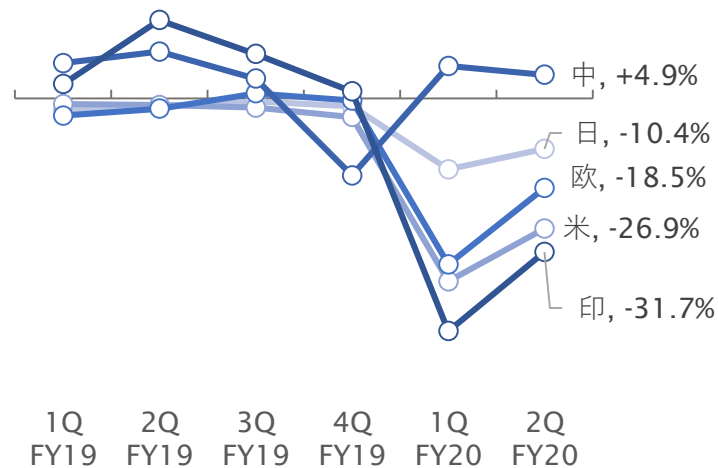
ノンハード売上高前年伸長率

(現地通貨ベース)

【全社】



【地域別】



Appendix セグメント別四半期推移

【億円】

【売上高】	FY18				FY19				FY20	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
デジタルワークプレイス事業	1,435	1,472	1,457	1,514	1,350	1,391	1,395	1,354	946	1,167
プロフェッショナルプリント事業	534	559	558	627	506	527	554	514	318	417
ヘルスケア事業	245	282	275	368	259	338	259	330	205	249
ヘルスケア	186	216	209	298	186	264	181	247	164	191
プレジジョンメディシン	59	65	66	69	72	74	77	83	41	59
インダストリー事業	335	303	310	304	300	298	285	289	261	279
センシング	96	72	77	76	66	67	73	70	71	76
材料・コンポーネント	215	201	206	193	210	205	189	185	161	176
画像IoTソリューション	24	29	26	34	25	27	23	34	29	28
コーポレート他・連調	3	3	5	3	3	3	3	5	2	3
全社合計	2,552	2,619	2,605	2,815	2,417	2,557	2,495	2,491	1,732	2,115
【営業利益】										
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
デジタルワークプレイス事業	77	119	99	106	55	78	43	1	△ 96	3
プロフェッショナルプリント事業	17	37	33	51	11	10	29	△ 7	△ 71	△ 17
ヘルスケア事業	△ 16	9	△ 13	6	△ 21	△ 12	△ 4	△ 6	△ 47	△ 18
インダストリー事業	53	35	43	21	32	37	42	31	28	22
コーポレート他・連調	24	△ 9	△ 3	△ 65	△ 70	△ 65	△ 59	△ 44	△ 41	△ 42
全社合計	154	192	159	119	6	49	51	△ 24	△ 226	△ 52

・**複合機（MFP: Multi Functional Peripheral）スピードセグメント：デジタルワークプレイス事業**

Seg.1 ～20枚機、Seg.2 21-30枚機、Seg.3 31-40枚機、Seg.4 41-69枚機、Seg.5 70～枚機（A4縦、分速）

・**Workplace Hub（WPH/ワークプレイスハブ）：デジタルワークプレイス事業**

当社が提供するエッジIoTプラットフォーム。複合機にサーバーを搭載して、現場（エッジ）でリアルタイムでデータを分析、パターン可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。

・**カラープロダクションプリント機セグメント：プロフェッショナルプリント事業**

ELPP（Entry Light Production Print、月間印刷量10-30万枚、主に大企業の集中印刷室向け低価格帯商品）

LPP（Light Production Print、月間印刷量10-30万枚、商業印刷向け商品）

MPP（Mid Production Print、月間印刷量30-100万枚、商業印刷向け商品）

HPP（Heavy Production Print、月間印刷量100万枚以上、商業印刷向け商品）

・**X線動態解析/デジタルX線動画撮影システム：ヘルスケア事業**

X線画像を連続的に撮影することで患部の動きを観察することができより詳しい診断を可能にする装置およびシステム

・**infomity：ヘルスケア事業**

医療機関の診療を様々なかたちで支援するICTサービスプラットフォーム。複数の医療機関で撮影画像やレポート内容などの診察情報を共有できる「連携BOXサービス」、読影依頼をする事が出来る「遠隔読影支援サービス」などを提供。

・**CARE Program：ヘルスケア事業**

遺伝性乳がんハイリスク群の効果的な拾い上げと遺伝子診断に関わるトータルサポートを行うプログラム。

・**CARE for COVID：ヘルスケア事業**

COVID-19の感染拡大を予防する健康管理プログラム。AI Chatbotによるカウンセリング、PCR検査、遠隔医療の提供により従業員や市民の安心と安全を提供する。

・**SANUQI：インダストリー事業**

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、新樹脂フィルムの商標。

現行セグメント

オフィス事業

- オフィス(OP)
- ITサービス・ソリューション(ITS)

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(PP)
- 産業印刷(IP)
- マーケティングサービス(MS)

ヘルスケア
事業

- ヘルスケア(HC)
- 医療IT(HIT)

産業用材料
・
機器事業

産業用光学システム

- 計測機器(MI)
- 映像ソリューション(IS)

材料・コンポーネント

- 機能材料(PM)
- 光学コンポーネント(OC)
- IJコンポーネント(IJ)

■ 新規事業：バイオヘルスケア(BHC)、ワークプレイスハブ(WPH)、状態監視、QOLなど

コーポレート他

新セグメント

デジタルワーク
プレイス事業

- オフィス(OP)
- ITサービス・ソリューション(ITS)
- ワークプレイスハブ(WPH)

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(PP)
- 産業印刷(IP)
- マーケティングサービス(MS)

ヘルスケア
事業

- ヘルスケア(HC)
- プレジジョンメディシン(APM)

インダストリー
事業

センシング

- 計測機器(MI)

材料・コンポーネント

- 機能材料(PM)
- 光学コンポーネント(OC)
- IJコンポーネント(IJ)

画像IoTソリューション

- 画像IoTソリューション(IIS)
- 映像ソリューション(VS)

コーポレート他、QOL

■ 基盤事業 ■ 成長事業 ■ 新規事業



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。