

# コニカミノルタ株式会社 2023年3月期（2022年度） 決算説明会

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充  
2023年5月15日



Giving Shape to Ideas

© KONICA MINOLTA 1

本日は当社の決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

15時に開示いたしました、当社2022年度決算及び2023年度を初年度とする中期経営計画について、大幸からご説明いたします。

2022年度 業績



## 2003年の統合以来、過去最高の売上高。事業貢献利益は前年より419億円の増加

## 通期売上高

- 通期で過去最高の売上高

## 利益・キャッシュフロー

- 事業貢献利益\*：売上高、売上総利益の増加、販売管理費効率化による増益
- 営業利益：減損損失1,166億円を除くと215億円の黒字（対計画+65億円）
- FCF：棚卸資産の増加によりマイナス

【億円】

	2022年度 通期	2021年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2022年度通期 (減損除く)	前回見通し	減損除く 前回見通し対比
売上高	11,304	9,114	+24%	+11%	11,304	11,200	+1%
売上総利益	4,859	3,927	+24%	+12%	4,859		
(売上総利益率)	43.0%	43.1%	△ 0.1pt		43.0%		
販売管理費 *	4,562	4,049	+13%	+3%	4,562		
事業貢献利益	297	△ 122	-	-	297		
営業利益	△ 951	△ 223	-		215	150	+43%
親会社の所有者に帰属する							
当期利益	△ 1,032	△ 261	-		104	55	+90%
FCF	△ 242	△ 136	-		△ 242	△ 250	-
為替レート (円)							
USドル	135.47	112.38	+23.09		135.47	135.00	+0.47
ユーロ	140.97	130.56	+10.41		140.97	140.00	+0.97

\*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

© KONICA MINOLTA 3

3ページでは、22年度の全社業績のサマリーについてご説明します。

通期の売上高については、2003年度のコニカとミノルタの経営統合以降最高の水準となりました。前回見通しに対しては104億円増加となりました。

利益面では、事業の稼ぐ力の指標であります事業貢献利益が297億円でした。売上高の増加に伴う売上総利益の増加に加え、販売管理費が為替を除く実質ベースで前年度並みに効率化されたことが要因です。

営業利益については、5月10日に適時開示いたしました1,166億円の減損損失を計上したことで大幅な赤字となりましたが、減損を除きますと215億円の黒字となります。これは期初見通し150億円に対しては65億円の超過です。フリーキャッシュフローについては、棚卸資産が増加したことが影響し、マイナスとなりました。

- ・ デジタルワークプレイス：増収増益（生産能力増強による受注残の解消）
- ・ プロフェッショナルプリント：増収増益（ハード伸長、ノンハード回復）
- ・ ヘルスケア：\*メディカルイメージングは堅調、プレジジョンメディシンは収益改善
- ・ インダストリー：センシング・IJコンポーネントは好調、機能材料は減収減益（市場在庫調整の影響）
- ・ プレジジョンメディシン、MOBOTIX関連他で1,166億円の減損を計上

【億円】

売上高	2022年度 通期	2021年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2022年度通期 (減損除く)	前回見直し	減損除く 前回見直し対比
デジタルワークプレイス事業	6,003	4,654	+ 29%	+ 15%	6,003	6,100	△ 2%
プロフェッショナルプリント事業	2,526	1,947	+ 30%	+ 16%	2,526	2,410	+ 5%
ヘルスケア事業	1,378	1,099	+ 25%	+ 13%	1,378	1,320	+ 4%
インダストリー事業	1,375	1,392	△ 1%	△ 9%	1,375	1,355	+ 2%
コーポレート他	21	21	+ 1%	+ 1%	21	15	+ 42%
全社合計	11,304	9,114	+ 24%	+ 11%	11,304	11,200	+ 1%

営業利益	2022年度 通期	営業利益率	2021年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2022年度通期 (減損除く)	前回見直し	減損除く 前回見直し対比
デジタルワークプレイス事業	93	2%	△ 62	-	-	122	105	-
プロフェッショナルプリント事業	166	7%	10	+ 1507%	+ 921%	175	135	+ 23%
ヘルスケア事業	△ 1,122	-	△ 203	-	-	△ 87	△ 95	-
インダストリー事業	108	8%	185	△ 42%	△ 42%	189	195	△ 45%
コーポレート他	△ 196	-	△ 153	-	-	△ 184	△ 190	-
全社合計	△ 951	-	△ 223	-	-	215	150	-

\* メディカルイメージング：ヘルスケア事業（ヘルスケア分野）

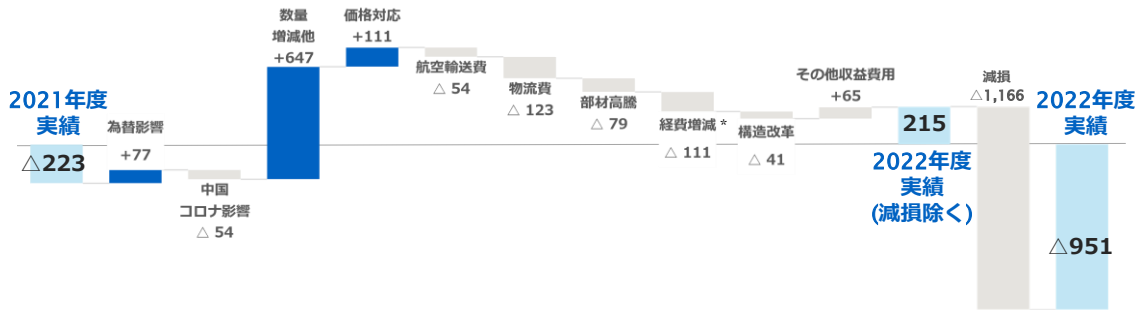
© KONICA MINOLTA 4

4ページは事業セグメント別の売上高と営業利益についてです。デジタルワークプレイスとプロフェッショナルプリントが前年比で大幅な増収増益となりました。その要因については次のページでご説明します。

ヘルスケアとインダストリーについては、減損損失を計上していますが、減損を除いた実質ベースの数字では、ヘルスケアのメディカルイメージングは堅調で、プレジジョンメディシンは収益が改善しました。インダストリーは、センシング、I Jコンポーネントは好調でしたが、機能材料は市場在庫調整の影響が続き減収減益となっております。

## 2022年度 業績 | 営業利益の増減要因 (年間)

【億円】



	FY2021実績	為替影響	中国 コロナ影響	数量増減他	価格対応	航空輸送費	物流費	部材高騰	経費増減*	構造改革 費用	その他 収益費用	FY2022実績 (減損除く)	減損	FY2022 実績
デジタルワーク プレイス事業	△62	+1	△15	+416	+84	△31	△116	△42	△39	△38	△36	122	△29	93
プロフェッショナル プリント事業	10	+61	△24	+173	+16	△20	△6	△8	△43	△1	+18	175	△9	166
ヘルスケア事業	△203	△14	△7	+142	+5	△3	△1	△14	+22	△2	△11	△87	△1,036	△1,122
インダストリー事業	185	+38	△8	△82	+7	△1	△0	△15	△29	-	+92	189	△81	108
コーポレート他	△153	△8	-	△2	-	-	-	-	△23	-	+2	△184	△12	△196
合計	△223	+77	△54	+647	+111	△54	△123	△79	△111	△41	+65	215	△1,166	△951

\*経費増減：航空輸送費除く経費の増減

5ページでは、営業利益の増減を要因別で示しています。売上高の大幅増をけん引したのは販売数量の増加でしたが、デジタルワークプレイスでは生産・供給力増強で受注残の解消が進んだこと、この受注残と言うのは、21年から続いた半導体不足によって、市中から需要があるにもかかわらず供給が追い付かずにキャリーオーバーしてきた注文、これを受注残と表現しています。これについて、今年度末に向けて平準化してきました。プロフェッショナルプリントではハードの販売が伸長したことに加えて、ノンハードが回復したことが主な要因となります。一方、生産・供給力の増強に伴う製造原価に加えて部品費の高騰や物流費用増などのマイナス要因が250億円ほどありましたが、数量増と価格対応でカバーしたことでデジタルワークプレイス、プロフェッショナルプリントともそれぞれ150億円強の増益を果たしました。

# 2023年度業績見通し



150  
YEARS



© KONICA MINOLTA

## 2023年度 業績見通し | サマリー

- 中期経営計画初年度の目標を達成し、2025年度の経営目標達成の蓋然性を高める
- 成長に向けた投資。設備投資、研究開発、投融資は優先順位付け、主に強化領域で計画
- 棚卸資産の適正化によるキャッシュ創出力の増強

【億円】

	2023年度 見通し	2022年度 実績	差異	増減率
売上高	11,400	11,304	+96	+ 1%
事業貢献利益	240	297	△57	△ 19%
営業利益	180	△ 951	+1,131	-
親会社の所有者に帰属する				
当期利益	40	△ 1,032	+1,072	-
設備投資額	520	438		
減価償却費及び償却費*	550	552		
研究開発費	680	639		
FCF	240	△ 242		
投融資	60	25		
為替レート [円]				
USD	135.0	135.5	△ 0.5	
EUR	140.0	141.0	△ 1.0	
RMB	19.0	19.7	△ 0.7	

\*IFRS16による使用権資産償却費は含まない

© KONICA MINOLTA 7

次に7ページ以降で23年度の業績見通しをご説明します。

数字のご説明の前に、23年度業績のポイントを3点お示ししています。

1点目は、後ほどご説明させていただく中期経営計画の初年度として掲げた目標を確実に達成して、2025年の経営目標達成の蓋然性を高めるということです。

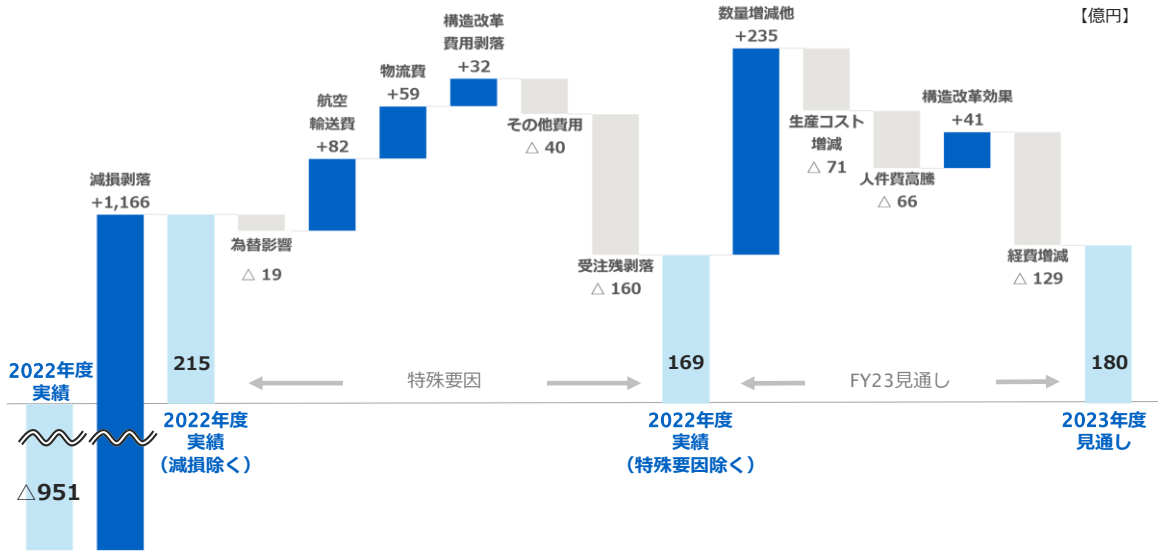
2点目は将来に向けた投資、経費の優先順位を明確にして厳選すること、またその対象を中期経営計画で定めた強化領域に重点的に配分すること、です。

3点目は主に棚卸資産の縮小を進め、営業キャッシュフローを増やし、フリーキャッシュフローの改善につなげるということです。

この3点に基づく2023年度の業績見通しですが、売上高は前年比微増の1兆1,400億円、事業貢献利益は240億円、営業利益は180億円、当期利益は40億円としております。フリーキャッシュフローは240億円の黒字と見込んでおります。営業利益180億円の見通しは22年度の減損損失を除いた実質215億円に対して減益となっている理由については、次のページでその要因を詳しく説明いたします。社長就任以降、ベストベストの条件で達成できる数字は止めると断言し進めています。22年度は減損を除き実質的にはこの方針を実現しましたが、23年度は粗利、販管費もしっかりとボトムラインをおさえ、かなり厳しく見ており前年度に対し減益とはなりますが、ここを発射台としています。

【ポイント】

- FY22特殊要因：航空輸送費、物流費、構造改革費剥落、生産影響含む受注残剥落
- FY23見通し：数量増、価格対応、コスト増



8 ページです。左側は22年度の特異要因、右側には特異要因を除く要因の増減をまとめております。

2021年のトナー工場事故起因による航空輸送の増加や物流費の高騰、構造改革費用などは22年度の一過性のため費用が剥落します。一方で、半導体を中心とした部材不足により溜まった受注残が22年度に解消したため、その分の粗利益は剥落します。

そのため21年と22年を平準化して当社の実力を見る事が必要だと思っております。全事業において販売数量の増加による粗利額の増加が見込まれますが、部材やエネルギー価格の高騰、人件費の高騰等によりコスト圧迫も見込まれます。

また、販売管理費が売上増加に伴い増加するのに加えて、新製品立ち上げ、将来を見据えた研究開発、インダストリーの事業開発費用を含みます。さらに、経済情勢が不安定な面も考慮して、リスク対応的な要素を粗利および販管費にも織り込んでおります。一部、欧州での販売効率化に関わる一時金費用も見込んでいます。



【億円】

売上高	2023年度 見通し	2022年度 実績	対前年 増減	対前年 増減率
デジタルワークプレイス事業	5,900	6,003	△103	△ 2%
プロフェッショナルプリント事業	2,550	2,526	+24	+ 1%
ヘルスケア事業	1,400	1,378	+22	+ 2%
インダストリー事業	1,540	1,375	+165	+ 12%
センシング	480	469	+11	+ 2%
材料・コンポーネント	885	760	+125	+ 16%
画像IoTソリューション	175	146	+29	+ 20%
コーポレート他	10	21	△11	△ 53%
全社合計	11,400	11,304	+96	+1%

9ページと10ページでは、事業セグメント別の売上高、営業利益と事業貢献利益の数字を記載しておりますので、ご参照ください。

23年度から全社共通の費用の配賦を見直しましたので、比較する参考に本社費等配賦調整後として22年度の見直した数字も記載しております。

【億円】

事業貢献利益	A		①		②		A-②	
	2023年度 見直し	利益率	2022年度 実績	利益率	2022年度 実績 本社費等 * 配賦調整後	利益率	対前年 増減	増減率
デジタルワークプレイス事業	200	3.4%	185	3.1%	307	5.1%	△107	△ 58%
プロフェッショナルプリント事業	115	4.5%	181	7.2%	151	6.0%	△36	△ 20%
ヘルスケア事業	△ 35	-	△ 77	-	△ 70	-	+35	-
インダストリー事業	220	14.3%	191	13.9%	205	14.9%	+15	+ 8%
コーポレート他	△ 260	-	△ 183	-	△ 297	-	+37	-
全社合計	240	2.1%	297	2.6%	297	2.6%	△57	△ 19%

営業利益	2023年度 見直し		2022年度 実績 (減損除く)		2022年度 実績 本社費等 * 配賦調整後		対前年 増減	増減率
	利益率	利益率	利益率	利益率				
デジタルワークプレイス事業	170	2.9%	122	2.0%	244	4.1%	△74	△ 61%
プロフェッショナルプリント事業	110	4.3%	175	6.9%	145	5.7%	△35	△ 20%
ヘルスケア事業	△ 40	-	△ 87	-	△ 80	-	+40	-
インダストリー事業	210	13.6%	189	13.8%	204	14.8%	+6	+ 3%
コーポレート他	△ 270	-	△ 184	-	△ 298	-	+28	-
全社合計	180	1.6%	215	1.9%	215	1.9%	△35	△ 16%

\* 本社費等配賦調整：全社に関わる一部費用を、2022年度まで事業セグメントに配賦をしていたが、2023年度から見直しを実施。  
 表中の値は、参考として2022年度実績の費用配賦を2023年度の基準に調整した後の値。  
 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共通費配賦調整を含む。

© KONICA MINOLTA 10

本社費用等の配賦について、各事業がその役務を行っているものもありますが、そうした費用は事業損益の中で吸収しています。

そうした直課以外の費用を一部事業サイドに本社の費用として配賦していたものがありました。それを排除する事によって事業の真の実力を見ていくと共に、残ったCO費用が適切になっているかを見ていくために、今回から修正を行いました。

### 2023年度の配当予想

中期経営計画の基本方針にもとづき、2022年度配当から減配させていただき、当期は以下の配当予想といたします。

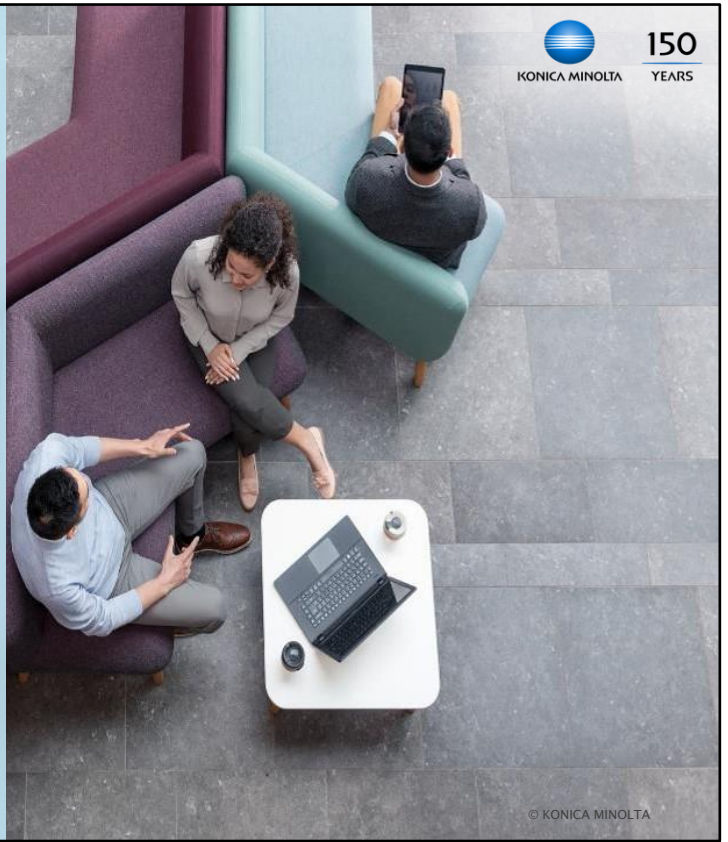
**5円/1株（中間配当0円、期末配当5円）**

最後に、株主還元の方針についてご説明します。

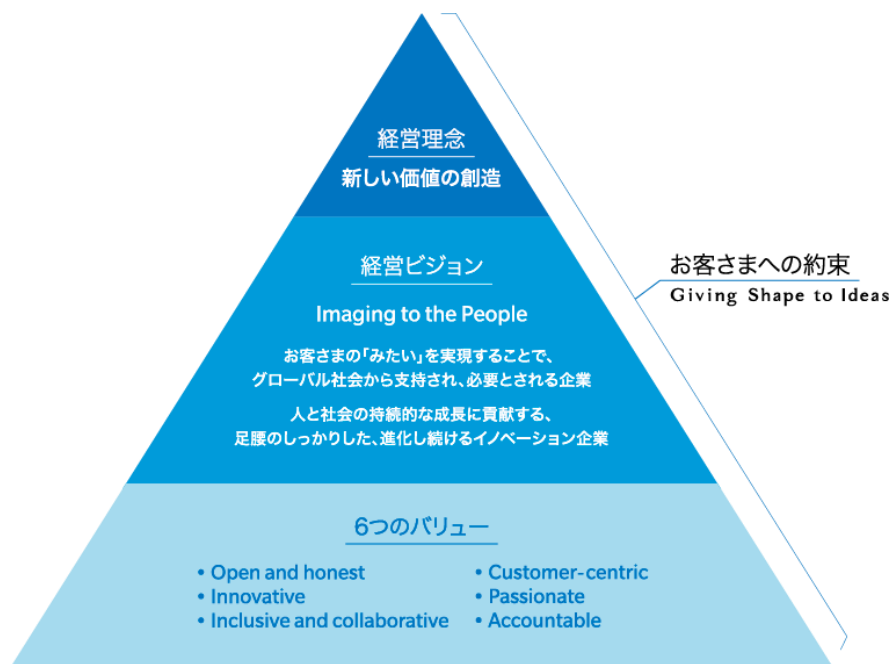
23年度はフリーキャッシュフローが黒字化する見通しですが、中期経営計画の基本方針に基づき、財務健全性の改善を重視するという考え方から、22年度配当から減配させていただき、一株当たり年間5円といたします。

株主の皆さまには大変心苦しく感じておりますが、引き続き、当社へのご支援を賜りたく、よろしくお願いいたします。

## 中期経営計画 について



ここからは、2023年度を初年度とする中期経営計画についてご説明します。

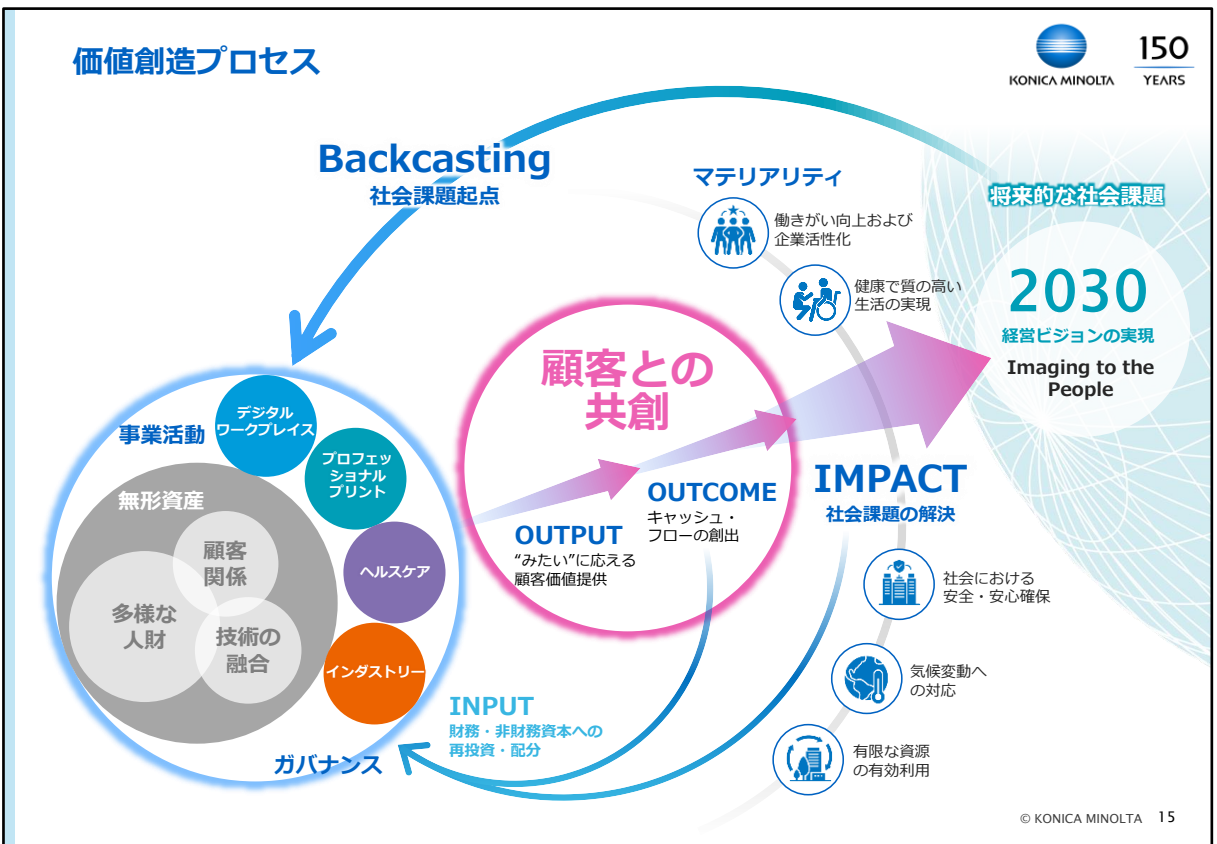


当社は新しい価値の創造を経営理念とし、Imaging to the Peopleを経営ビジョンに、お客さまの「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業となることを目指しています。

画像形成、画像処理を通じて、企業ユーザー、企業で働く人々、企業から提供されるソリューションを欲する最終ユーザー、これらの人々の「みたい」の欲求に応えることで社会課題の解決を目指すという従来からの方針に変更は有りません。



人口構成の変化、気候変動、資源枯渇などの社会課題が顕在化しており、当社は経営理念・経営ビジョンのもと、個々の「みたい」に応えるため、5つのマテリアリティを特定しています。これらのマテリアリティを軸に、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで、中長期の企業価値向上につなげていきます。



当社の「顧客関係」「技術の融合」「多様な人財」といった無形資産を活かして、顧客の皆さまとの共創を通じて、マテリアリティを追求し、社会課題の解決に貢献します。特に今後の強化事業領域においては、既存・潜在を問わずお客様と共に考え、あるいはお客様も気づかないところに提案を持ち込み、共に、課題解決に刺さる価値を創出していくことに拘ったプロセスを展開していきます。

## DX2022の振り返り



(2020年11月27日発表)

● できたこと    ● できなかったこと

22年度の全社経営目標	結果
<b>1</b> 収益性： 営業利益 550億円、 営業利益率 5.3%	<span style="color: #C00040;">●</span> 営業利益 △951億円 (除く減損損失、215億円) 営業利益率 - (除く減損損失、1.9%)
<b>2</b> 財務健全性： 自己資本比率 40%以上 自己資本比率 44%以上* ネットDebt/EBITDA 2.0以下*	<span style="color: #C00040;">●</span> 自己資本比率 34.5% 自己資本比率 37.9%* ネットDebt/EBITDA △17.1*

\* 格付け評価用

© KONICA MINOLTA 17

すでに5月10日に報告させて頂いていますが、2022年度の実績は減損損失の計上で大幅な損失となり、DX2022で目指していた収益性すなわち営業利益・営業利益率、財務健全性すなわち自己資本比率・ネットD/Eレシオともここに記載の通りで、達成できませんでした。

## DX2022の振り返り | 財務目標と結果の要因

(2020年11月27日発表)

● できたこと ● できなかったこと

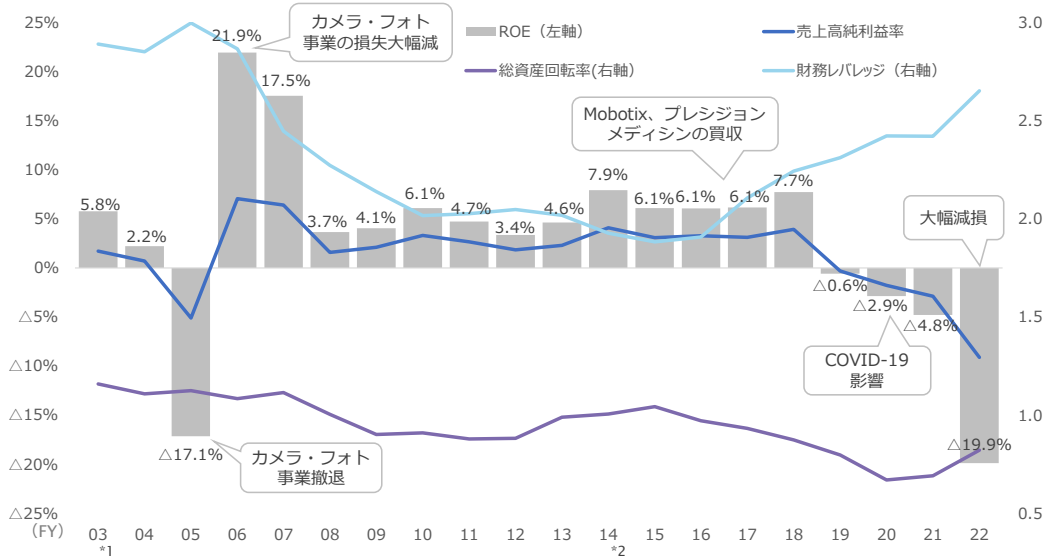
22年度重点方針と結果	結果の要因
<b>1</b> オフィス事業の営業利益を18年度レベル(484億円)に回復 → <b>未達</b>	<p>● (対外) COVID-19影響によるPV減少、サプライチェーン影響、 (対内) トナー工場事故による供給不足</p> <p>● (対内) 構造改革の実行と効果出し</p>
<b>2</b> 20年度の総固定費の水準を維持 → <b>達成</b>	<p>● 水準を維持(現地通貨ベース)</p>
<b>ポートフォリオ転換</b>	
<b>3</b> 新規事業の収益改善を加速 20⇒22年度: △210億円を黒字化 →22年度営業利益: <b>△237億円</b> (減損除く)	<p>● <u>プレジジョンメディシン</u>                      COVID-19の影響で遺伝子検査数の伸長減速、                      治験の遅延、遺伝子分野での協業未実現</p> <p><u>DW-DX</u>                      高収益サービスの伸長に遅れ、販管費の増加</p> <p><u>画像IoTソリューション</u>                      MOBOTIX 半導体等部材高騰による利益率悪化                      VMS(Video Management System) 活用の遅れ</p> <p>● 非重点事業の特定と第三者資本活用の進展</p>
<b>4</b> オフィス事業に続く柱となる事業構築の加速 20⇒22年度: 営業利益を235億円増額 → <b>263億円増額 達成</b>	<p>● センシング、Iコンポーネント、プロダクションプリント、産業印刷、メディカルイメージングが成長</p>

個別の目標では、オフィス事業の営業利益の18年度レベルへの回復を目標としていましたが、新型コロナウイルスの影響やトナー事故の影響等で達成できませんでした。その一方で、全社的には構造改革を実施し効果を出しました。加えて、コスト面の目標として、総固定費を2020年度レベルで維持するとしていましたが、為替影響を除き達成しました。

ポートフォリオ転換では、戦略的新規事業と位置付けたプレジジョンメディシン、DW-DX、画像IoTソリューションの各事業でそれぞれ要因は異なりますが、20年度210億円の営業損失を黒字化する計画が、22年度ではむしろ損失を拡大させ、大きな課題を残しました。

一方で、オフィス事業に続く柱となる事業の育成の加速を目標としていましたが、センシング事業、インクジェットコンポーネント事業、プロフェッショナルプリント事業、メディカルイメージング事業などが成長し、20年度から22年度で263億円の営業利益を増額することができました。なお、この利益貢献は今回の3カ年の中計の方針策定の大きな原動力・支えとなっています。

ROE = 売上高純利益率 × 総資産回転率 × 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

コニカとミノルタの経営統合以降のROEを示したものです。

2018年度のROEは7.7%でしたが、以降、要因は多々ありますが結果だけに注目すると、当期純利益率、総資産回転率ともに悪化しています。

2022年度は、将来にリスクを先送りしないという方針のもと減損の計上に踏み切ったことから、ROEはマイナス約20%となりましたが、減損を除く実質上の利益の水準は回復基調にあると考えています。

- 過去から決別し、戦略的新規事業の位置づけを見直し、事業の選択と集中に取り組む
- バランスシートおよびキャッシュ創出力の改善が急務
- 過去の反省と学びを経営に最大限に生かし、社長としてコニカミノルタを再び成長軌道に乗せるため、全力を注ぐ

私はこの1年間、戦略課題の抽出、対応策、実行の優先順位付けを深く考えてきました。その中で心掛けたことは、未来を切り拓くための前向きな議論と合わせて、過去の経緯にとらわれずに、事実に基づき時間軸も含めて当社の将来に繋がるのかどうかを判断していくという強い意志を持つことでした。執行陣のメンバーにもそういった指導を行い、役員としてのレジリエンス力を鍛え、環境変化にしなやかに対応できる組織作りにも時間を割いてきました。

取締役会とは、定例だけではなく、懇談会という非公式な会議体を含めて議論を重ね、当社の現在地を定め、将来展望を検討してきました。先週発表した大きな減損処理も執行陣の覚悟だけではなく、社外取締役からも過去からの決別を後押しされたものだと考えています。

今回、戦略的新規事業の位置づけを見直し、事業の選択と集中に取り組みます。あわせて、バランスシートおよびキャッシュ創出力を早期に改善していきます。これまでの投資における反省事項を教訓、学びとし、自身のミッションはコニカミノルタを再び成長軌道に乗せることであるという覚悟のもと、この中期経営計画の実行に全力を注ぐ考えです。

## 中期経営計画 (2023-2025)

それでは本題の中期経営計画に入ります。

### 等身大の経営

ベスト条件だけで成立する計画策定を廃止し、  
達成可能な計画を着実に実行し、自信と信頼を回復

### 高収益企業 への回帰

FY22 (前中計) : 減損損失を計上し、B/Sのリスク低減  
事業貢献利益は期初予想を達成  
FY23~24 : 事業の選択と集中の遂行  
FY25 : 成長基盤の確立

#### 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

冒頭に基本方針をご説明します。

等身大の経営という言葉は初めて使ったとき、社内から評価もありましたが、縮小均衡になるのではないかという批判の声もあがりました。等身大の経営とは縮小均衡ではなく、過去からの決別という意味も込めています。ベストな条件だけで成立する計画設定を廃止し、リスクとベネフィットのバランスを織り込んだ達成可能な計画を立案し、着実に実行するというものです。また、成果を上げ、対話を重ねることによって、社員の自信、社外ステークホルダーからの信頼の回復を目指します。

この考えの下、中期経営計画の実行課題を、大きく3つに絞っています。①選択と集中、強化事業への資源の再配分、オフィス事業の安定収益化、を通じた事業収益力の強化、②収益基盤強化のための構造改革の実行、③事業管理体制の強化、の3つに絞りました。本中計で高収益企業へ回帰するため、2022年度に減損損失を計上し、バランスシート上のリスクの低減を図りました。これを起点として、2023年度と2024年度に事業の選択と集中を行います。そして2025年度に成長基盤を確立させることを目指します。従って、この3年間の中でもモードを切り替えます。KM統合以来中計にネーミングをつけてきましたが、今回あえてネーミングは設定せず、2年で集中と選択を果たしていき、その上で将来を見据えた成長に変えていきたいと考えています。

## 当社の目指す姿（FY2025） - 主要な財務指標



150  
YEARS

早期にROE5%を達成し、次期中計期間中に8%以上を目指す

	FY2022	FY2025計画
売上高（強化事業*） （全社）	4,184億円 11,304億円	5,000億円 12,000億円規模
事業貢献利益率**（強化事業*） （全社）	11.5% 2.6%	11~13% 5%以上
ROE	△19.9%	5%以上
為替レート（円）		
US	135.5	135.0
EURO	141.0	140.0

\*強化事業： インダストリー（機能材料+IIコンポーネント+センシング+光学コンポーネント）+メディカルイメージング  
+プロフェッショナルプリント（プロダクションプリント+産業印刷）

\*\*事業貢献利益率は、本社費用等配賦調整後の値

© KONICA MINOLTA 23

2025年度に達成を目指す財務指標は、最も注力する領域である強化事業の売上高として、5000億円、事業貢献利益率は現行水準を維持あるいは若干の改善で11~13%、全社では売上高1兆2000億円、事業貢献利益率5%以上、ROE5%以上とします。強化領域の収益力は相対的に高く、当社の今後の屋台骨となる事業群です。強化領域のウェイトを上げていくことで連結全体の収益性を高めていく方針です。

	目指す方向性	対象事業
<b>強化事業</b>	成長を牽引、事業拡大	プロフェッショナルプリント強化領域*1 インダストリー強化領域*2 ヘルスケア（メディカルイメージング）
<b>収益堅守事業</b>	キャッシュ安定創出	オフィス
<b>非重点事業</b>	第三者資本活用等	マーケティングサービス*3 プレジジョンメディシン 光学コンポーネント(非産業用途)
<b>方向転換事業</b>	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

■ 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+II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）

\*3 本事業内の国内子会社コニカミノルタマーケティングサービス（株）とゴウリカマーケティング（株）間で合併契約を締結し、コニカミノルタの持株比率10.5%へ（2023年4月18日）

これまで「ポートフォリオ転換」という位置づけで、成長性および収益性から、事業を4象限に分け、それぞれをやや総花的に伸ばすという計画としていました。本中期経営計画では全方位的な方針ではなく、各事業に対する期待と役割を明確にし、選択と集中、判断の方向性も示すこととしています。これによって、もともと当社が持つ事業資産の価値顕在化につながり、企業価値向上に資するものと考えています。

強化事業は、プロフェッショナルプリント、インダストリー、ヘルスケアのメディカルイメージングで、前中期経営計画の成功を糧に、今後は、より一段と、当社の成長を牽引し、事業を拡大する事業群で、未来を創ります。

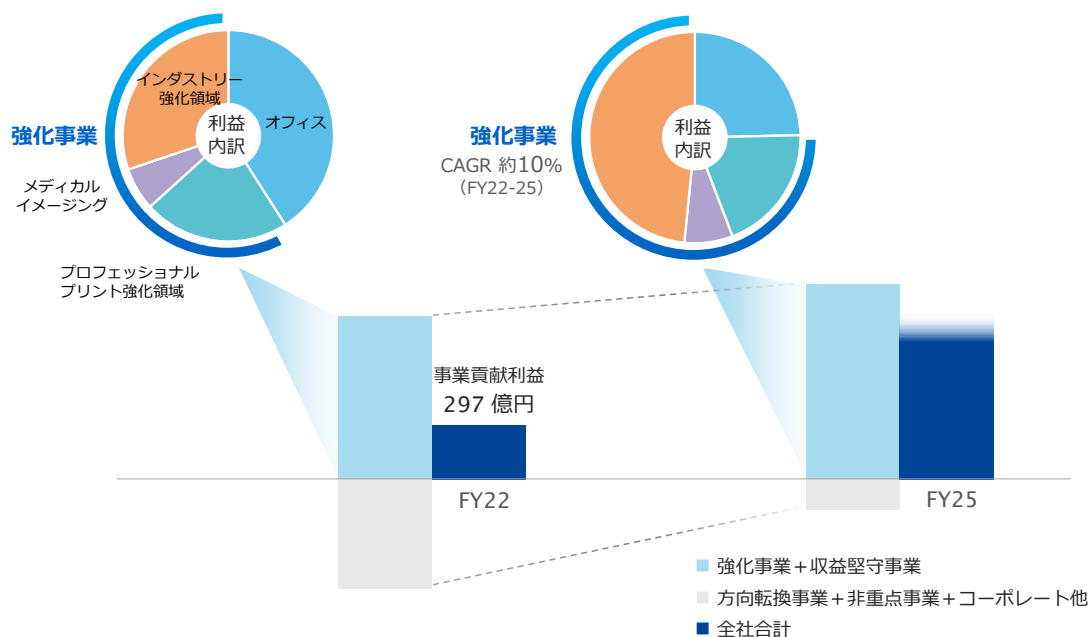
収益堅守事業はオフィスで、キャッシュを安定的に創出する事業です。

非重点事業はマーケティングサービス、プレジジョンメディシンと、光学コンポーネント事業のうち非産業用途で、市場の成長性や事業の社会的貢献価値を認識しつつ、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。その第1ステップとして、マーケティングサービス事業を構成している国内の、子会社については3月末に非連結化の意思決定を行いました。

方向転換事業は画像IoT、DW-DX事業等で、従来は戦略的新規事業と称していました。現在赤字が継続しており、FY23の予算達成状況をベースに、全部あるいは一部の今後の方向性を再設定・判断します。



## FY2025の事業貢献利益構成イメージ



\* インダストリー強化領域：機能材料 + IICコンポーネント + センシング + 光学コンポーネント

\* 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

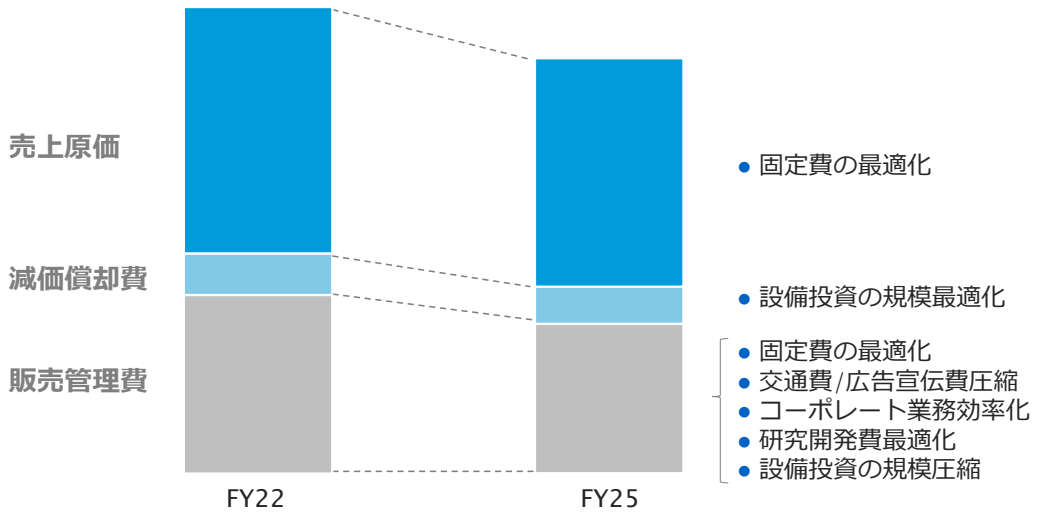
\* 事業貢献利益は、本社費用等配賦調整後の値

売上高の計画数字は先に述べたとおりですが、ここでは事業貢献利益の構成についてご説明します。

2022年度の利益は297億円、事業貢献利益率2.6%でした。2025年度に対売上高比率5%以上まで拡大させていきます。成長のドライバーは強化事業で、10%の年平均成長率を見込んでおります。中でもインダストリーの強化領域を増加させます。パイチャートのオレンジ色部分の比率を増やしていくという事になります。

また、非重点事業、方向転換事業の収益改善および、2023年度の業績見通しでご説明した本社費等配賦費用の削減を通じて、事業貢献利益のマイナス要素を縮小させ、収益力を高めていく考えです。棒グラフの下の方に伸びているグレーの部分の部分を圧縮していくことが25年度に向けたポイントです。

コスト圧縮により事業貢献利益率で1ptの改善を目指す

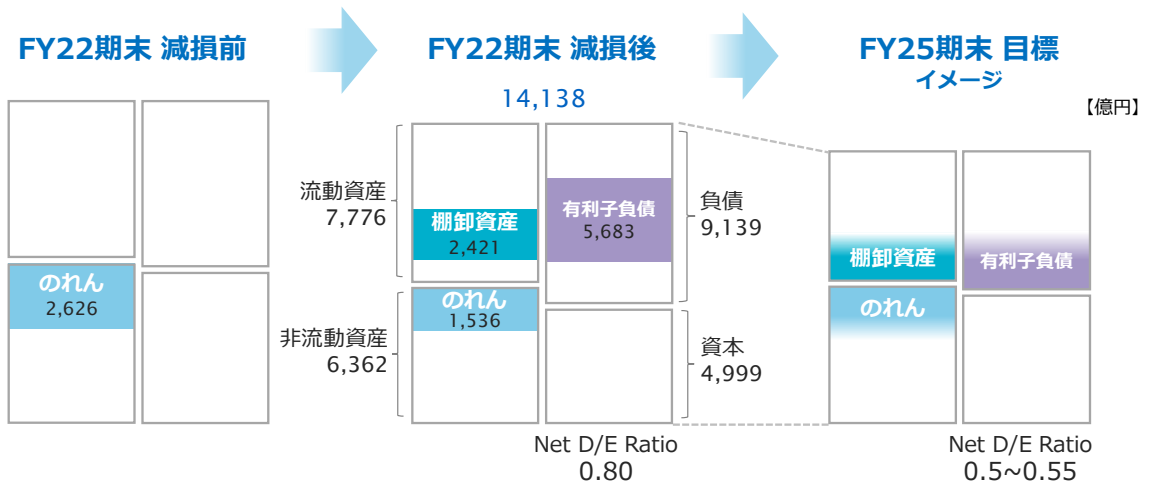


事業の成長だけに頼る計画では、外部環境に変化がある場合、計画に狂いが生じ、達成の難易度が上がってしまいます。

そうした観点で、売上原価、原価償却費、販売管理費を精査し、これら要素だけで利益率1ポイントの改善を図ります。さらに執行上のバックアッププランとしてさらに高めていく為に、専任の役員を任命し、取り組みを既にスタートしています。

## 財務基盤の強化：資産効率改善

- 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



本中計のもう一つの課題はバランスシートの改善です。2022年度期末に増加した棚卸資産、半導体不足への対応で部品まとめ買い等の影響もありましたが、棚卸資産を2023年度中に最適化し、有利子負債の削減に繋げていきます。

一方、2年前のトナー工場の爆発事故の大きなレッスンとして、トナーは当社の収益基盤の生命線であり従来の3か月レベルの在庫では不十分であり、連結在庫は厚めに持っておく事は中計の中でも織り込んでいます。

またのれんについても、現時点ではリスクのない形としましたが、今後も定期的に点検し、必要に応じ有形・無形資産の最適化を図っていきます。これらによって、総資産回転率の1倍を目指します。なお、資本の増強・積み上げもあって、ネットDEレシオは0.5~0.55程度まで現状の0.8から下げていきたいと考えています。

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

中期経営計画3年累計で3,000~3,300億円のキャッシュインを見込んでいます。キャッシュインは運転資本の改善、事業から得られるキャッシュの創出等です。キャッシュインを事業投資と負債の削減に優先的に振り向け、株主の皆さまへの配当はバランスを取りながら実施させていただく予定です。なお、直近は資本の増強が急務であると考えており、配当は利益の改善に従って回復させていただく所存です。株主の皆さまには株主還元とあわせて、企業価値を向上させることで報いていきたいと考えております。

## 事業戦略

続きまして事業戦略に移ります。



## 戦略的投資と重点領域の顧客に密着した事業開発を強化し、コニカミノルタの軸事業へ

### 市場機会

- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化
- 製造現場における省プロセス、省力化と環境負荷低減の潮流
- 国際情勢とニーズ急増による半導体サプライチェーンの変化

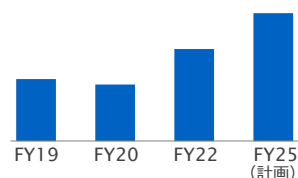
### 強み

- 高シェア、高収益を支える強固な顧客との関係と各領域の知見
- 祖業から引き継ぐ光に関わる精密な設計、加工、材料技術

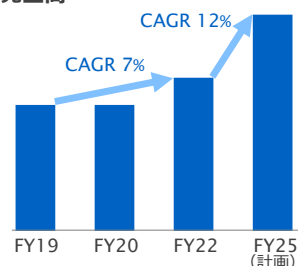
### 方針 コア技術と顧客との関係を軸に、既存領域の成長と中長期の新規事業開発を強化

- 高シェアの既存領域が生み出すキャッシュを、成長性の高い領域へ戦略的投資
- 産業上流向けの光学コンポーネントの強化
- 既存の顧客との関係や技術などの資産をインダストリー事業横断で最大限に活用し、顧客のモノづくりバリューチェーンに密着した事業開発を強化

### 事業貢献利益



### 売上高



\*インダストリー強化領域：機能材料 + Iコンポーネント + センシング + 光学コンポーネント

© KONICA MINOLTA 30

まずはじめに、インダストリー強化領域の方針からご説明します。

インダストリー事業を取り巻く環境として、ディスプレイの進化により、お客様の開発と製造プロセスに変化が生じています。製造の現場ではプロセスの簡略化や省力化、環境負荷の低減に対する期待が高まっています。また、国際情勢の変化等により半導体のサプライチェーンにも大きな変化の波がきています。

当社の強みは、B2Bのお客様との間で構築した強固な関係であり、その関係をもとに、センシング、機能材料、インクジェットコンポーネント、光学とそれぞれの事業領域において知見を蓄積してきました。そのベースとなるのが、祖業から引き継いだ光に関わる精密な設計、加工、材料技術です。

中期経営計画では、インダストリー強化領域が一つの塊りとして重要になり横断的に活動し、それぞれのお客様との関係や技術資産をインダストリー全体で最大限に活用し、お客様のモノづくりバリューチェーンに、より密着した事業開発を行っていきます。高シェアの既存領域が生み出すキャッシュを成長性の高い領域に戦略的に投資し、投資とリターンの好循環で、より一層の事業拡大を目指していきます。

中規模安定市場×高シェア×高収益（20%以上）を成功要件として事業を構築



\*HSI：ハイパースペクトルイメージング

インダストリー事業は中規模安定市場を選定、高いシェア、高収益率20%以上を成功要件として事業を構築しています。コア技術である材料、微細加工、光学、画像の精密技術と、製造、営業、顧客サポートが一体となった現場力で、お客様との価値の共創を実践してきました。

機能材料は、位相差フィルムおよび中小型用保護TACフィルムの市場でジャンルトップとなっています。

今後の成長ドライバーの 後延伸超幅広の SANUQIフィルムの販売を強化するために、従来の半分から1/3程度の投資で生産設備を増強し、需要拡大に対応していきます。すでにこの準備の一部は完了し、さらに増強していきます。

センシングは光源色計測の分野でシェア50%を有しており、ジャンルトップとなっています。今後は競争力の高い計測器で次世代ディスプレイの需要に応えるとともに、スペイン Eines社の自動車外観、フィンランド Specim社のハイパースペクトルイメージング技術を活用した検査機器のグローバル展開を強化し、お客様の省力化、環境課題解決に貢献していきます。

工業用途インクジェットは、高耐久ヘッドと材料のすり合わせ技術を基にしたモノづくりのインクジェット化を加速していきます。

## インダストリー強化領域における中長期の注力分野

- 成功要件を満たし、将来のグローバル経済を牽引する領域への進出・強化
- 「顧客」を軸とし、インダストリー事業横断での事業開発を推進
- バリューチェーン上で既存領域とつながる顧客との提携による価値共創の最大化

### 成長ドライバー



インダストリー横断での事業開発を推進



いまご説明した既存の領域、現在のジャンルトップ製品および中期の成長ドライバーに加え、機能材料、センシング、ICコンポーネント、光学コンポーネントの強化領域それぞれのお客様との関係を活かしながら、コア技術と現場力をかけ合わせて、インダストリー事業横断で中長期の成長を支える事業開発を推進します。

ディスプレイ分野では、①次世代ディスプレイにおいて当社のインクジェット技術を用いることで、顧客の製造工程を簡素化し、環境負荷低減にもつながるビジネスが既に立ち上がっています。

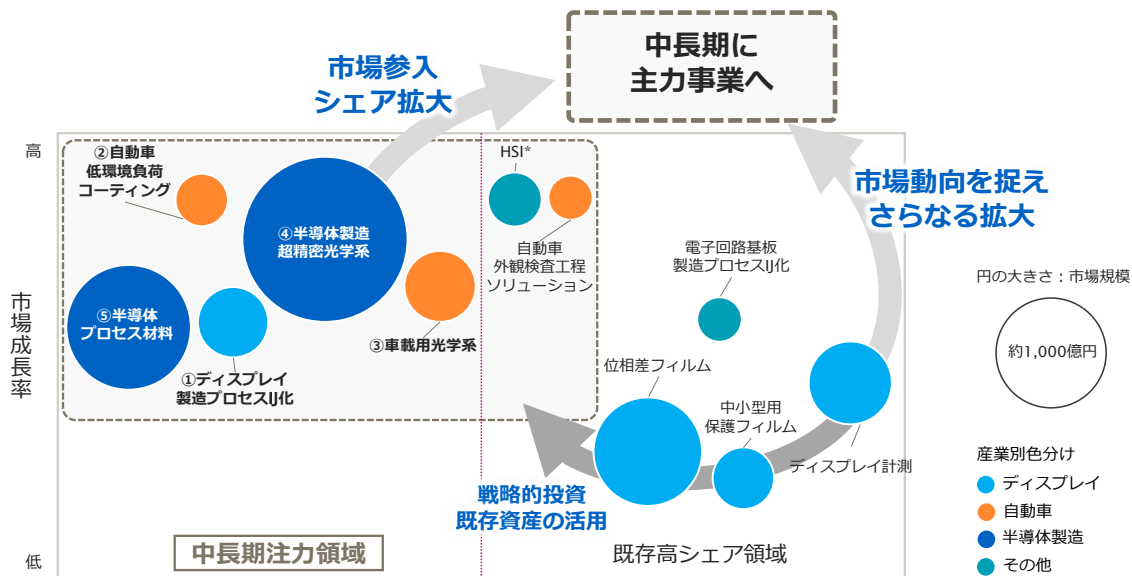
モビリティの分野では、②低環境負荷コーティングや、③車載用光学系の技術を活用して、センシング、インクジェットコンポーネント、光学コンポーネントが協力して、顧客との新しい価値の共創を進めます。

半導体分野においては、光学コンポーネントですでに小規模ながら、④製造装置向けの高精密光学系のビジネスを行っておりますが、ここはもっと大きく伸ばせるとお客様との会話を通じて確認しています。また、当社の材料技術を生かして、⑤半導体プロセス材料の領域にも進出していきます。従来のインダストリーそれぞれの事業でやっていた所に留まらず、事業の枠を超えて価値を創って行こうと考えています。



## インダストリー強化領域の成長性

- 既存資産を活かし、中規模安定×高シェア×高収益を見込める中長期での注力領域を設定
- 既存高シェア領域で創出したキャッシュを、注力領域へ投資し成長を加速



\*HSI: ハイパースペクトルイメージング

© KONICA MINOLTA 33

P32で①～⑤とした分野をP33で円にして市場規模と成長性を表現しています。図の右側にある、既存で高シェアを獲得している領域は今後も市場の成長の機会を捉えて拡大していきます。図の左側にある中長期の注力領域が、今後の市場成長率を考えると伸びる領域であり新しく参入していく分野です。また、図の中央にあるハイパースペクトルイメージングや自動車の外観も、まだ伸びしろのある分野で、点線で括った領域においてプレゼンスを高めていくながら、既存の成長性を発揮するという両輪によって中長期に成長を目指していきます。



## 高付加価値イメージングを軸に、グローバルでデジタル事業の収益拡大

### 市場機会

- 早期発見・低侵襲診療・医療DXニーズの高まり
- アジアなど新興国は医療ニーズ増加によりデジタル市場が伸長
- 一般X線撮影装置市場はグローバルで堅調（CAGR 3%）

### 強み

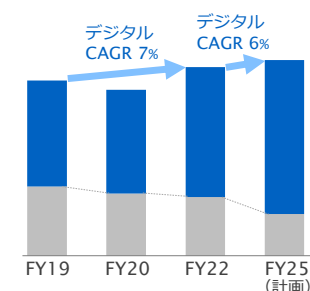
- コア技術に根差した高付加価値画像診断とITソリューション
- 新たな臨床価値を共創するKOL\*1との関係性
- 90年の歴史を通じて培ったブランドと顧客基盤

### 方針

#### 簡便に高付加価値な画像診断を提供し、デジタル事業拡大

- 医療従事者の診療ワークフロー変革を支える開発強化
- KOLとの共創による動態解析の臨床価値の確立・普及を加速
- アジアなど新興国のデジタル事業強化

### 売上高



\*1 KOL: Key Opinion Leader

\*2 デジタル: デジタルX線、HC-IT、超音波診断装置、バイタルセンシング

メディカルイメージングを取り巻く環境は、早期発見、低侵襲診療、医療DXのニーズの高まり、デジタル市場の伸長など、当社にとっての市場機会が豊富にあります。

当社は、X線フィルムから90年間医療現場に寄り添い培ってきたブランドと、顧客基盤をベースにして、コア技術に根差した高付加価値な画像診断とITソリューションを強みとして成長を目指します。

当社のメディカルイメージング事業は、簡便な高付加価値な画像診断の提供に加え、アジアなど新興国を中心にグローバルでデジタル事業の収益を拡大します。

中でも当社が世界で唯一提供できている、動態解析の技術と商品・サービスは、成長の伸びしろとして中長期的に伸ばしていきます。



## コア技術と顧客との共創により、デジタル印刷市場の拡大をリードする

### 市場機会

- 商業・産業印刷ともにデジタル比率が伸長し、市場拡大  
デジタル商業印刷 : CAGR 4%  
デジタルラベル印刷 : CAGR 6%
- 世界的な熟練労働者減少、資源高騰、環境意識の高まり

### 強み

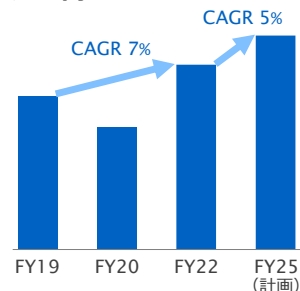
- 印刷会社のみならず、ブランドオーナー、物流会社など印刷のサプライチェーン全体の現場との強い接点
- 自動化、スキルレス、リモート化の当社技術を現場で使いこなすことへの強いこだわり

### 方針

#### 顧客のデジタル化を推進し事業成長と社会課題解決を実現

- 印刷サプライチェーン全体を俯瞰し、デジタル化を阻害する要因を解決
- 環境負荷最小化、省プロセスと高付加価値印刷により、印刷の供給と利用に関わる人々の働きがいの向上

### 売上高



AccurioPress C14000 / C12000



AccurioLabel 400

商業・産業印刷ともに、世界的な熟練労働者の減少、資源の高騰、環境意識の高まりなどの機会もあり、デジタル比率が伸長し市場は4~6%の成長が今後も見込まれています。当社は印刷会社のみならず、ブランドオーナー、物流会社など印刷のサプライチェーン全体の現場との強い接点を持ち、自動化、スキルレス、リモート化という価値を今後も提供していきます。印刷サプライチェーン全体を俯瞰し、デジタル化を阻害する要因を解決することで、顧客のデジタル化を推進します。これらは同時に、環境負荷を最小化するとともに、省プロセスと高付加価値印刷により、印刷を供給する人と活用する人の働きがいの向上に貢献します。

## オフィス事業の収益堅守

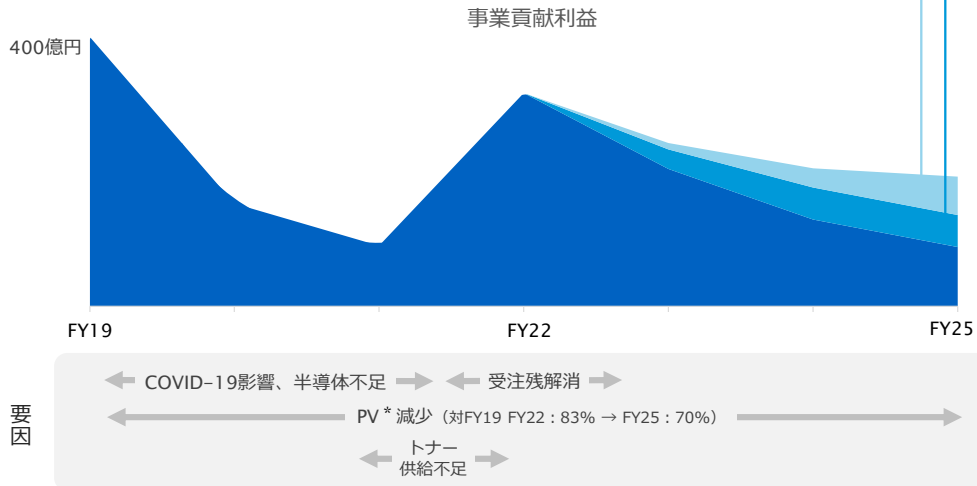


働きがい向上および  
企業活性化



150  
YEARS

- 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）



\*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 \*PV：プリント量

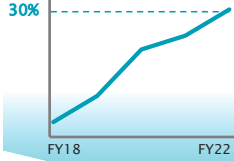
© KONICA MINOLTA 36

オフィス事業の2019年度の稼ぐ力は実質的に約400億円でしたが、新型コロナウイルスの影響、半導体不足、工場事故によるトナーの供給不足等で、2021年度は売上高、利益ともに低下しました。

2022年度は受注残を抱え、生産能力を増強し、解消に尽力し持ち直しました。2025年度にはプリントボリュームが2019年度比で7割まで下落すると想定し、独自の課金モデル、販売・サービスオペレーション改革、モノづくりコストダウンなどを通じて、プリントボリュームが低下しても一定の利益とキャッシュを稼ぐことを最低でも進めていきます。

**One Rate拡大**

カウンター料金とソリューションを固定請求化した、PVに依存しない独自の課金モデル



先行導入の米国では、One Rateによる利益がノンハード全体の3割超過

具体的なアクション

- 1 ワールドワイドへの展開**  
米国で収益性向上が実証されたOne Rateを、他地域へ展開拡大
- 2 サービスパッケージ提案強化**  
保守や業務フロー自動化のソリューションサービスと合わせたパッケージ提案を強化

**販売/サービスオペレーション改革**

デジタルやAIの活用と、独自のサービスパッケージ導入を通じて、現場生産性と顧客価値の向上を両立



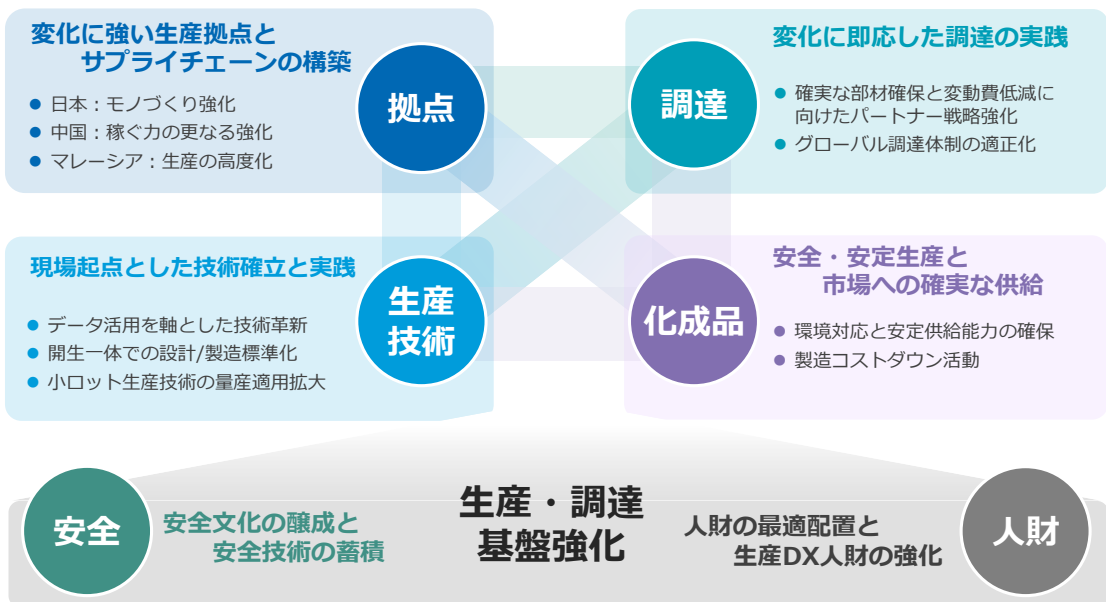
具体的なアクション

- 1 AIパターン分析によるマーケティング**  
高収益性を見込む顧客層を特定し優先アプローチ
- 2 非対面デジタルツールの活用**  
SNSやWebinarを活用したインサイドセールス強化
- 3 One Rateによるプロセス簡素化**  
定額課金で見積り・予算化や請求・支払いの工程簡素化
- 4 サービスパッケージの導入**  
パッケージ化された故障予知、リモートサービス、セルフメンテナンスサービスによる工数削減

ここではOne Rateの拡大と販売、サービスオペレーション改革について言及していません。

OneRate拡大については、プリントの課金をモバイルフォンの様な定額制にするだけでなく、共に使われるソフトウェアをお客様のニーズに応じて翌月から新たに課金をする、不要になったら翌月からその分をOne Rateから減じるような出し入れをニーズに応じてできる事になります。米国からスタートしましたが、全世界に展開していくことで収益を下支えしていきます。

環境変化に即応する力を発揮する「現場力」と「生産経営」を実現



グローバルでサプライチェーンの見直しが迫られている中、当社は、変化に強い生産拠点とサプライチェーンの構築、現場を起点とした技術確立の実践、を通じて、安定してモノを供給し、調達生産が出来ずに販売機会を逸する事が無いように全社を挙げて徹底します。



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
自社製品ライフサイクルのCO <sub>2</sub> 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CO <sub>2</sub> 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

ROEの改善を最も優先順位の高い目標として置いています。そのドライバーは利益率の改善です。当期純利益率を2.5%以上へ改善し、総資産回転率を1倍、財務レバレッジを2倍程度とし、バランスの取れた財務基盤の構築により最低でもROE5%以上を早期に達成を目指します。その上で8%をクリアできる会社になっていきたいと考えています。非財務については、従業員のエンゲージメントスコア、CO<sub>2</sub>削減やカーボンマイナスの5年の前倒し含めた非財務指標の計画達成とあわせて企業価値の向上を目指していきます。

最後にもう一度中期経営計画のポイントについてご説明します。

P22のスライドでご説明しましたが、まずは23年度、24年度で事業の選択と集中を確実にいき、その上で25年度で成長基盤を確立していきます。特に最初の2年と最後の1年でモードを変えて取り組んでいきます。また、P24で各事業の位置づけを説明しました。収益をドライブしていくのは、強化事業、収益堅守事業です。非重点、方向転換事業は現時点で赤字であり、次の3か年では、この赤字を消す事が重要となります。赤字を縮小する事が難しいと考えた場合は、他の手段を視野に入れて、本日ご説明した25年度での財務指標を達成していきます。



KONICA MINOLTA

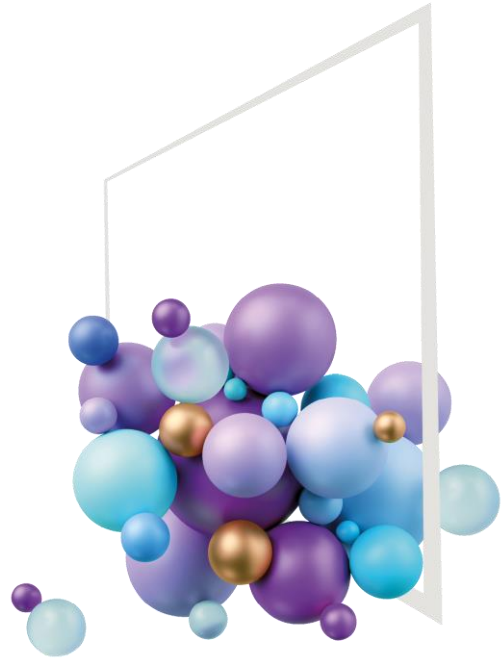
150

YEARS

ご清聴ありがとうございました。



# Appendix



## 外部環境

<b>Politics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際情勢の変化、地政学リスク</li> <li>持続可能性重視の経済政策への転換</li> </ul>	<b>Economy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州の景気低迷、米国の景気後退懸念</li> <li>為替・資源相場のボラティリティ拡大</li> </ul>
<b>Society</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、環境問題への意識の高まり</li> <li>世界人口増、地域により少子高齢化、それに伴う医療費増大</li> <li>ワークライフスタイルの変化</li> </ul>	<b>Technology</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ蓄積・活用の進展（IoT、AI、DX）</li> <li>各産業における自動化、省力化の普及</li> </ul>

## 当社における脅威と機会

<b>脅威 Threat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>景気減速や為替変動による収益への影響</li> <li>部材逼迫や、物流/エネルギー価格高騰</li> <li>新しい働き方によるペーパーレス化進行</li> </ul>	<b>機会 Opportunity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体サプライチェーン変化による参入機会</li> <li>産業バリューチェーンにおける生産性追求</li> <li>環境に配慮した材料や工程への需要増</li> <li>医療ニーズの変化（早期発見、治療へ）</li> </ul>
----------------------	--	---------------------------	--

## 脅威と機会を踏まえた基本方針

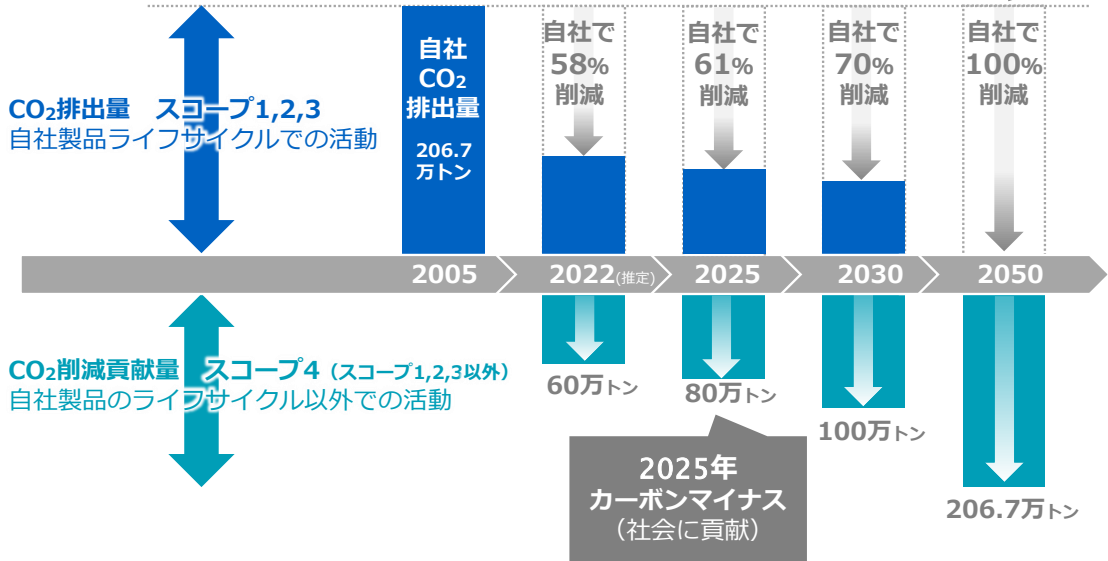
<b>事業収益力の強化</b>	<b>収益基盤強化のために 構造改革を実行</b>	<b>事業管理体制の強化</b>
-----------------	-------------------------------	------------------

# 環境Target : 2050年にネットゼロ



気候変動への  
対応

2050年  
ネットゼロ  
(自社責任CO<sub>2</sub>)

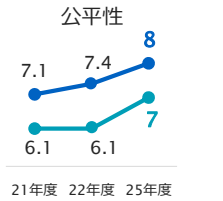
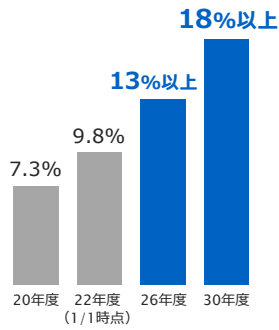


## マテリアリティの具現化に向けた人財指標と目標

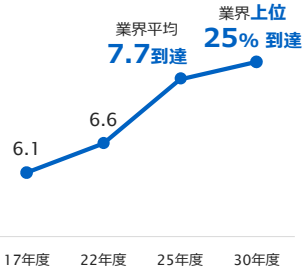
### Diversity, Equity & Inclusion

- ダイバーシティ経営宣言の策定（2023年）

本社管理職における女性比率

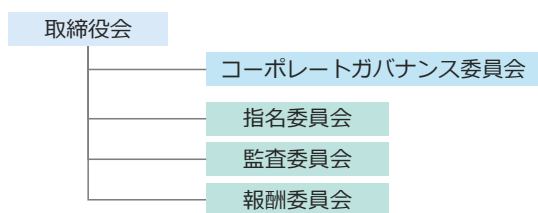


### エンゲージメントスコア



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

## ● コーポレートガバナンス委員会の設置 (2023年6月を予定)

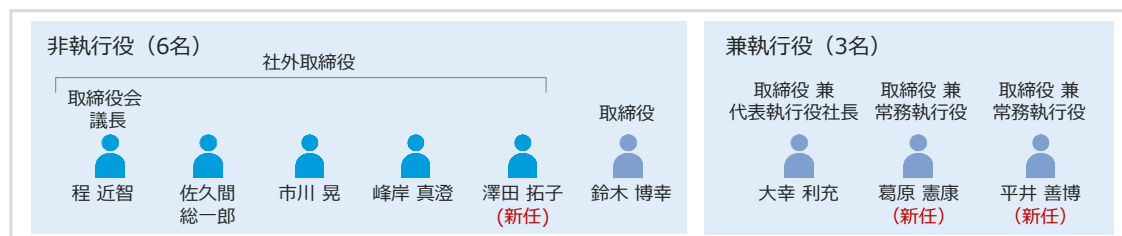


- 指名委員会等設置会社として法定3委員会の独立性・客観性を担保
- コーポレートガバナンス全体の設計・運用の検討



高い実効性を保つコーポレートガバナンスを継続的に進化させ、次世代へ継承

## ● 2023年6月定時株主総会後の取締役新体制 (予定)



外部環境

<b>Politics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際情勢の変化、地政学リスク</li> <li>持続可能性重視の経済政策への転換</li> </ul>	<b>Economy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州の景気低迷、米国の景気後退懸念</li> <li>為替・資源相場のボラティリティ拡大</li> <li>コスト高による設備投資抑制顕在化</li> </ul>
<b>Society</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ影響からの回復</li> <li>ワーク/ライフスタイルの変化の継続</li> <li>気候変動、環境問題への意識の高まり</li> </ul>	<b>Technology</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の利活用が進展継続</li> <li>各産業で自動化・省力化ニーズの高まり</li> </ul>

外部環境を踏まえた事業の見通し

<b>デジタル ワークプレイス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード：受注解消による販売減、新規受注鈍化</li> <li>ノンハード：ワークスタイル変化により緩やかにPV*減少</li> <li>IT/DX：需要堅調</li> </ul>	<b>プロフェッショナル プリント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル印刷へのシフトは不変</li> <li>ハード：欧米景気減速による商談長期化</li> <li>ノンハード*：中堅、大手がけん引しPV*需要増</li> </ul>
<b>インダストリー</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィルム市場：VAパネル向けが先行して緩やかに回復、IT/モバイル向けは低調継続</li> <li>ディスプレイ向け計測器：設備投資の端境期</li> </ul>	<b>ヘルスケア</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディカルイメージング：医療及びITサービスの質の向上や効率化ニーズ増、コロナ補助金による需要増の反動（日本）</li> <li>プレジジョンメディシン：コロナ影響からの緩やかな回復傾向</li> </ul>
<b>共通</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達：半導体など一部品目では改善傾向だが、部材逼迫は継続</li> <li>物流：輸送期間、物流費は改善傾向</li> </ul>		

\*PV：プリント量

## 2022年度 4Q業績 | 全社サマリー

	2022年度 4Q	2021年度 4Q	前期比	為替影響を 除く前期比
売上高	3,094	2,499	+24%	+14%
売上総利益	1,344	1,026	+31%	+22%
(売上総利益率)	43.4%	41.0%	+2.4pt	
販売管理費	1,156	1,042	+11%	+4%
事業貢献利益	188	△ 16	-	-
営業利益	△ 985	△ 121	-	-
親会社の所有者に帰属する				
当期利益	△ 999	△ 129	-	-
FCF	186	△ 39	-	-
為替レート (円)				
USドル	132.34	116.20	+16.14	
ユーロ	142.10	130.39	+11.71	

## 2022年度 4Q業績 | 事業セグメント

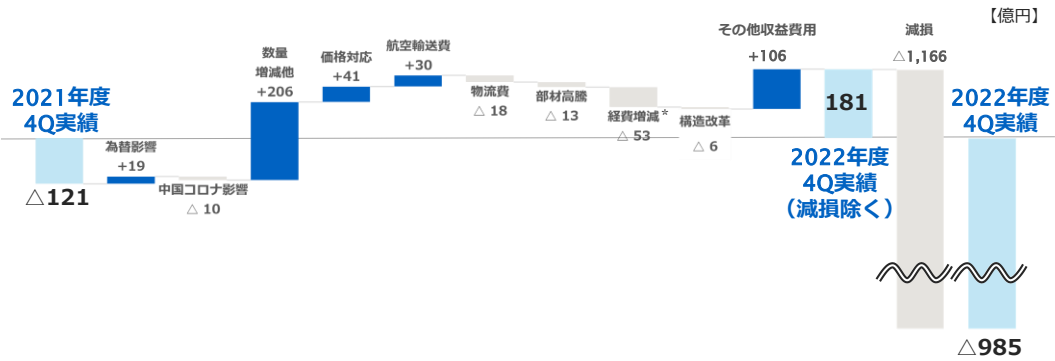
売上高	2022年度 4Q	2021年度 4Q	前期比	為替影響を 除く前期比
デジタルワークプレイス事業	1,631	1,317	+ 24%	+ 13%
プロフェッショナルプリント事業	677	538	+ 26%	+ 16%
ヘルスケア事業	409	256	+ 60%	+ 50%
インダストリー事業	369	379	△ 3%	△ 8%
コーポレート他	7	10	△ 24%	△ 24%
<b>全社合計</b>	<b>3,094</b>	<b>2,499</b>	<b>+ 24%</b>	<b>+ 14%</b>

営業利益	2022年度 4Q	営業利益率	2021年度 4Q	前期比	為替影響を 除く前期比
デジタルワークプレイス事業	78	5%	28	+ 178%	+ 165%
プロフェッショナルプリント事業	54	8%	5	+ 915%	+ 698%
ヘルスケア事業	△ 1,027	-	△ 105	-	-
インダストリー事業	△ 33	-	△ 12	-	-
コーポレート他	△ 58	-	△ 37	-	-
<b>全社合計</b>	<b>△ 985</b>	<b>-</b>	<b>△ 121</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## 2022年度 業績 | 営業利益の増減要因（四半期）

デジタルワークプレイス中心に販売数量大幅増。航空輸送費削減（3Q：△10億円⇒4Q：+30億円）、トナーの市中在庫正常化



	FY21 4Q 実績	為替影響	中国 コロナ影響	数量増減他	価格対応	航空輸送費	物流費	部材高騰	経費増減*	構造改革	その他 収益費用	FY22 4Q実績 (減損除く)	減損	FY22 4Q 実績
デジタルワーク プレイス事業	28	+4	-	+77	+33	+16	△22	△6	△14	△5	△3	107	△29	78
プロフェッショナル プリント事業	5	+12	△7	+40	+5	+16	+4	△2	△25	-	+14	63	△9	54
ヘルスケア事業	△105	△0	△4	+121	+2	△2	-	△3	△1	△0	+0	9	△1,036	△1,027
インダストリー事業	△12	+5	+1	△29	+1	△0	-	△2	△9	-	+93	48	△81	△33
コーポレート他	△37	△1	-	△4	-	-	-	-	△5	-	+1	△46	△12	△58
合計	△121	+19	△10	+206	+41	+30	△18	△13	△53	△6	+106	181	△1,166	△985

\*経費増減：航空輸送費除く経費の増減

# 営業利益増減分析

【億円】

前年同期比 (FY22累計 vs FY21累計)	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
<b>【営業利益】</b>						
為替影響	+1	+61	△ 14	+38	△ 8	+77
数量増減他	+229	+123	+118	△ 105	△ 2	+363
価格対応	+84	+16	+5	+7	+0	+111
経費増減	△ 56	△ 51	+21	△ 29	△ 23	△ 138
その他収益費用	△ 103	+8	△ 1,049	+11	△ 10	△ 1,142
合計	+154	+156	△ 919	△ 78	△ 42	△ 729

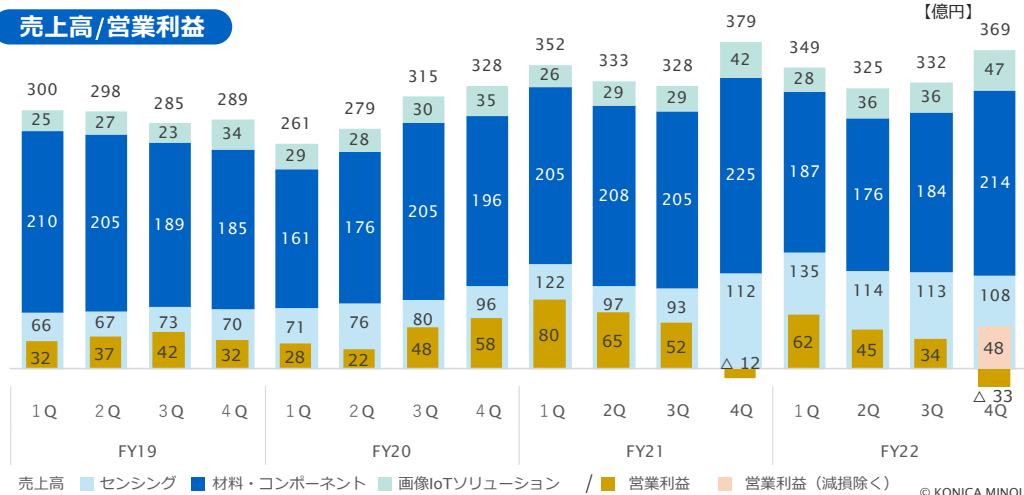
前年同期比 (FY22/4Q vs FY21/4Q)	デジタル ワークプレイス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	インダストリー	コーポレート他	合計
<b>【営業利益】</b>						
為替影響	+4	+12	△ 0	+5	△ 1	+19
数量増減他	+53	+46	+114	△ 30	△ 4	+179
価格対応	+33	+5	+2	+1	+0	+41
経費増減	△ 4	△ 19	△ 1	△ 9	△ 5	△ 37
その他収益費用	△ 37	+6	△ 1,036	+12	△ 11	△ 1,066
合計	+50	+49	△ 921	△ 21	△ 21	△ 864

## 2022年度 業績 | インダストリー事業

- **センシング**：光源色計測器はディスプレイ投資が端境期に入った影響を受け販売減。物体色計測器は欧州や日本で好調。外観計測およびHSI\*産業用途は売上が拡大
- **材料・コンポーネント**：機能材料はディスプレイ市場の在庫調整によるフィルム需要の減少が継続。一方でTV向けフィルムは需要の回復が堅調に進捗
- **画像IoTソリューション**：半導体供給制約が改善。欧米販売会社とMOBOTIX社が連携した販売体制を構築し、監視カメラ・アプリケーション・サービスのパッケージ化による大型案件獲得

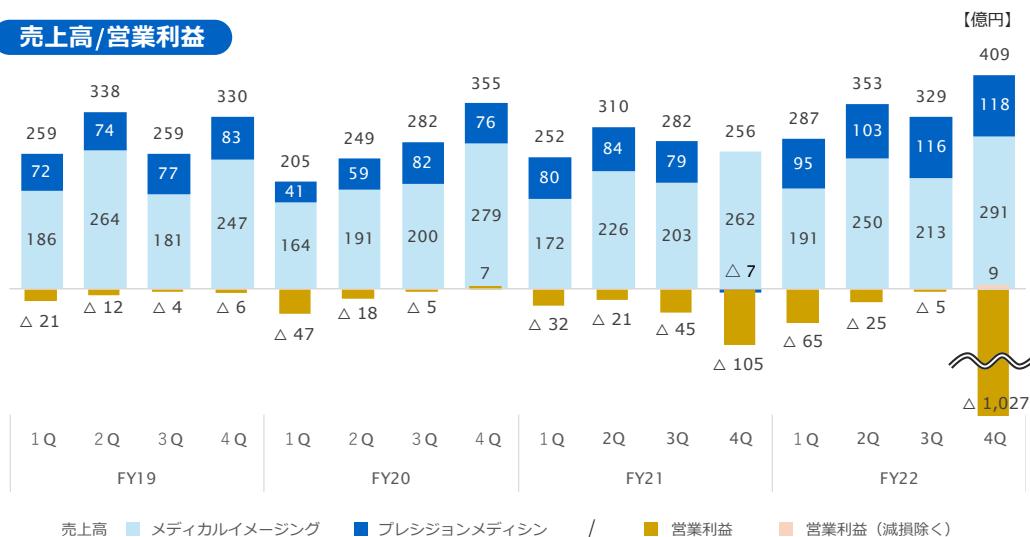
\*HSI：ハイパースペクトルイメージング

### 売上高/営業利益



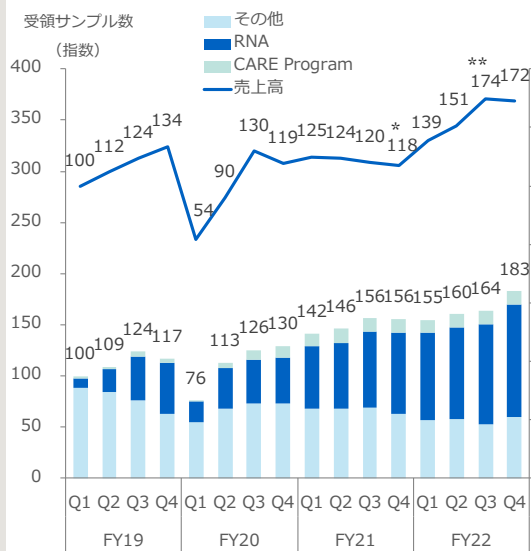
- **メディカルイメージング\***：X線は日米で堅調、米国はX線システムが伸長。超音波は日本の透析向け、アジアで伸長。医療ITは、日本ITサービスinfomity/米国PACSを中心に伸長
- **プレジジョンメディシン**：遺伝子検査の検査数はRNA検査を中心に伸長。売掛金の回収率向上  
創薬支援は治験が穏やかに回復基調。Ambry・Invicroの個社黒字化

## 売上高/営業利益



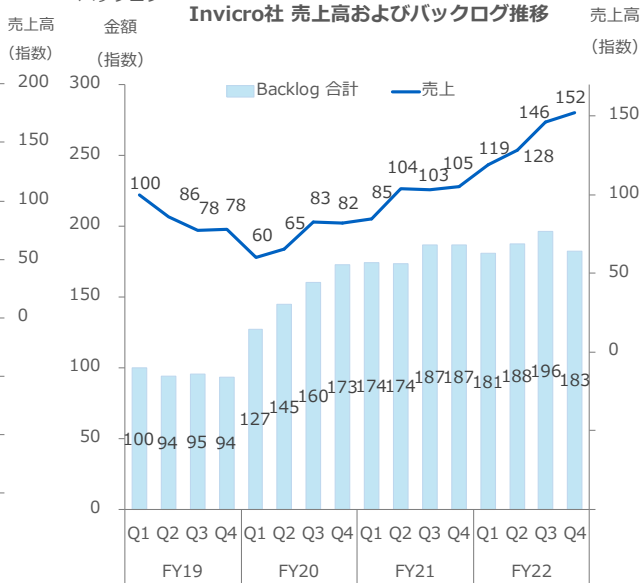
\*メディカルイメージング：ヘルスケア事業（ヘルスケア分野）

Ambry社 売上高および受領サンプル数推移



バックログ

Invicro社 売上高およびバックログ推移

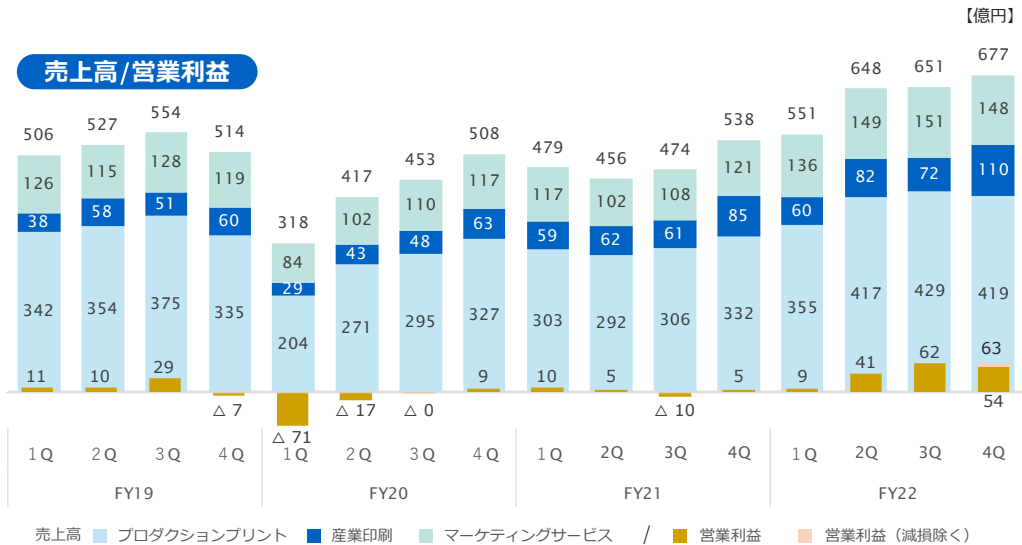


\* 売掛金/売上高減額前  
 \*\* 売掛金/売上高修正を反映

FY19 1Qを100とした時の指数/売上高は円貨ベース

## 2022年度 4Q業績 | 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**：ハードは、カラー機販売台数は前年同期比+43%  
ノンハードはFY19水準に回復。受注残が着実に減少（3Q末 約91億円→4Q末 約35億円）
- **産業印刷**：ハードはインクジェット印刷機（KM-1e）、加飾印刷機、テキスタイル印刷機が増加。  
ノンハードはデジタル印刷化比率が高まり、一般商業印刷、ラベル、加飾、テキスタイルの全ての領域で伸長（ノンハード売上高前年同期比+22%）

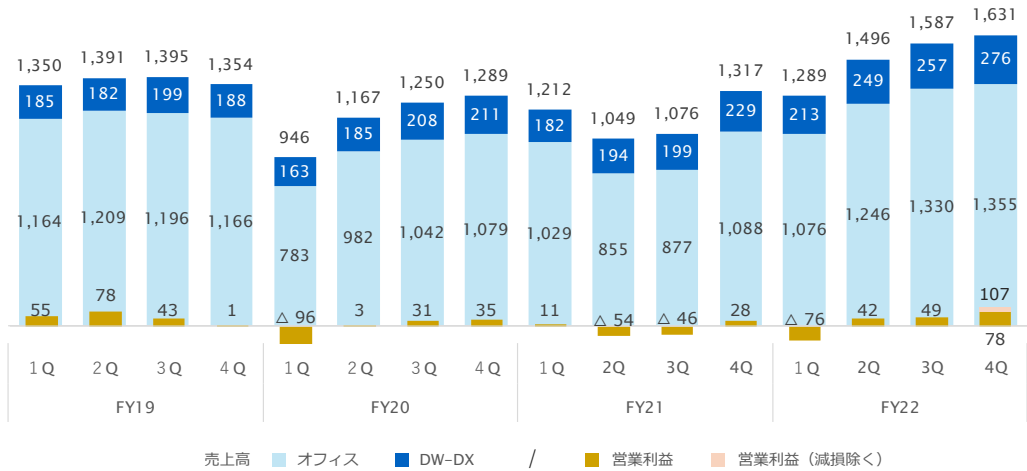


## 2022年度 4Q業績 | デジタルワークプレイス事業

- **オフィス**：A3カラーハード台数は生産量増強と輸送期間短縮を受け前年同期比+17%  
ノンハードは想定通りの水準（FY19比 87%）。受注残が大幅に減少（3Q末 365億円→  
4Q末 約159億円）
- **DW-DX**：欧米でのマネージドITサービス、リカーリング収益が好調

### 売上高/営業利益

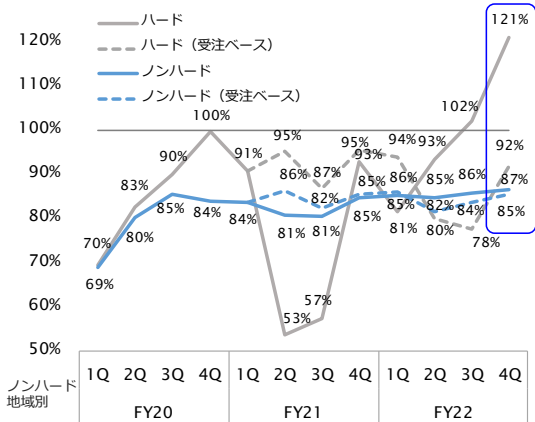
【億円】



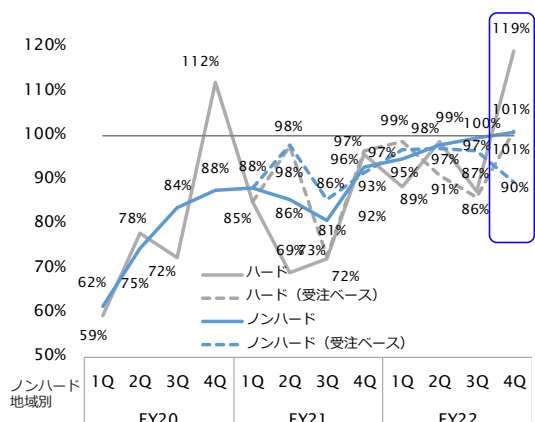
受注残の解消に向けて進展

(2019年度を100%とした場合)

オフィス



プロダクションプリント



地域別	FY20				FY21				FY22			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	85%	90%	94%	92%	92%	87%	91%	89%	89%	87%	89%	89%
米国	62%	73%	78%	81%	77%	75%	74%	82%	77%	80%	81%	82%
欧州	66%	82%	83%	78%	83%	82%	77%	82%	87%	82%	78%	87%
中国	107%	105%	115%	140%	109%	111%	75%	110%	114%	107%	104%	127%
インド	52%	68%	98%	113%	73%	103%	127%	108%	143%	128%	159%	144%
合計	69%	80%	85%	84%	84%	81%	81%	85%	85%	85%	86%	87%

地域別	FY20				FY21				FY22			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	76%	82%	88%	87%	81%	76%	66%	78%	75%	72%	77%	80%
米国	52%	67%	77%	82%	76%	75%	76%	90%	81%	83%	86%	82%
欧州	64%	77%	79%	78%	88%	94%	77%	86%	98%	105%	96%	97%
中国	113%	117%	140%	138%	176%	138%	98%	127%	120%	143%	144%	196%
インド	34%	71%	105%	113%	83%	107%	121%	114%	136%	127%	152%	140%
合計	62%	75%	84%	88%	88%	86%	81%	93%	95%	98%	100%	101%



【億円】

	2022年度 通期	2021年度 通期	前期比	2022年度 4Q	2021年度 4Q	前期比
売上高	11,304	9,114	+24%	3,094	2,499	+24%
売上総利益	4,859	3,927	+24%	1,344	1,026	+31%
(売上総利益率)	43.0%	43.1%	△ 0.1pt	43.4%	41.0%	+2.4pt
販売管理費	4,562	4,049	+13%	1,156	1,042	+11%
事業貢献利益	297	△ 122	-	188	△ 16	-
(事業貢献利益率)	2.6%	-	-	6.1%	-	-
その他収益・費用	△ 1,249	△ 101	-	△ 1,173	△ 105	-
営業利益	△ 951	△ 223	-	△ 985	△ 121	-
(営業利益率)	-	-	-	-	-	-
金融収支	△ 67	△ 13	-	△ 26	6	-
税引前利益	△ 1,019	△ 236	-	△ 1,010	△ 115	-
(税引前利益率)	-	-	-	-	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	△ 1,032	△ 261	-	△ 999	△ 129	-
(親会社の所有者に帰属する当期利益率)	-	-	-	-	-	-
EPS (円)	△ 208.89	△ 52.93	-	△ 202.30	△ 26.09	-
設備投資額	438	424	-	169	148	-
減価償却費及び償却費 *	552	558	-	137	140	-
研究開発費	639	627	-	164	155	-
FCF	△ 242	△ 136	-	186	△ 39	-
投融资	25	0	-	9	0	-
為替レート [円] USD	135.47	112.38	+23.09	132.34	116.20	+16.14
EUR	140.97	130.56	+10.41	142.10	130.39	+11.71

\*IFRS16による使用権資産償却費は含まない

# 販売管理費・その他の収益・費用及び金融収支明細



150  
YEARS

【億円】

	2022年度	2021年度	前期比	2022年度	2021年度	前期比
	通期	通期		4Q	4Q	
<b>販売管理費</b>						
販売変動費	482	364	+117	110	108	+3
研究開発費	639	627	+12	164	155	+9
人件費	2,179	1,947	+232	554	498	+56
その他	1,262	1,111	+152	327	282	+46
販売管理費 計	4,562	4,049	+513	1,156	1,042	+114
*為替影響額：	374億円（除く為替 +139億円）			77億円（除く為替 +37億円）		
<b>その他の収益</b>						
保険金収入	21	25	△4	8	22	△15
休業補償等助成金	0	21	-	0	2	△2
事業譲渡益	-	18	△18	-	-	-
その他収益	44	39	+5	16	17	△1
その他の収益 計	65	103	△37	24	41	△17
<b>その他の費用</b>						
減損損失	1,166	110	+1057	1,166	110	+1057
事業構造改善費用	45	9	+36	6	3	+3
訴訟和解金	32	-	+32	-	-	-
有形固定資産及び無形資産除売却損	11	19	△8	5	4	+1
トナー供給対策費用	10	20	△10	10	20	△10
その他費用	50	47	+3	9	10	△1
その他の費用 計	1,314	204	+1110	1,196	146	+1050
<b>金融収支</b>						
受取利息・受取配当金-支払利息	△ 54	△ 33	△21	△ 16	△ 10	△6
為替差損益	△ 10	13	△23	△ 9	13	△22
その他	△ 3	7	△10	△ 1	3	△4
金融収支 計	△ 67	△ 13	△53	△ 26	6	△32

## セグメント別 研究開発費、設備投資、減価償却費

【億円】

研究開発費	2022年度 通期	2021年度 通期	前期比	2022年度 4Q	2021年度 4Q	前期比
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	279	297	△ 6%	74	70	+6%
ヘルスケア事業	113	111	+2%	29	30	△ 3%
インダストリー事業	140	130	+8%	35	32	+10%
コーポレート他	107	89	+20%	26	23	+12%
全社合計	639	627	+2%	164	155	+6%

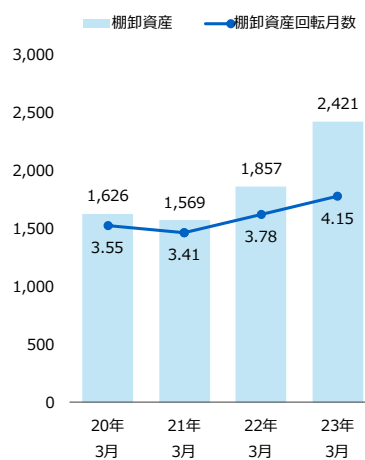
設備投資	2022年度 通期	2021年度 通期	前期比	2022年度 4Q	2021年度 4Q	前期比
デジタルワークプレイス事業/ プロフェッショナルプリント事業	221	211	+5%	89	70	+27%
ヘルスケア事業	68	65	+5%	21	25	△ 13%
インダストリー事業	94	76	+24%	42	30	+43%
コーポレート他	54	72	△ 25%	16	24	△ 31%
全社合計	438	424	+3%	169	148	+14%

減価償却費 * および償却費	2022年度 通期	2021年度 通期	前期比	2022年度 4Q	2021年度 4Q	前期比
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	304	317	△ 4%	75	75	△ 0%
ヘルスケア事業	99	93	+7%	24	28	△ 15%
インダストリー事業	102	98	+4%	26	24	+6%
コーポレート他	47	49	△ 3%	12	12	△ 5%
全社合計	552	558	△ 1%	137	140	△ 2%

\*IFRS16による使用权資産償却費は含まない

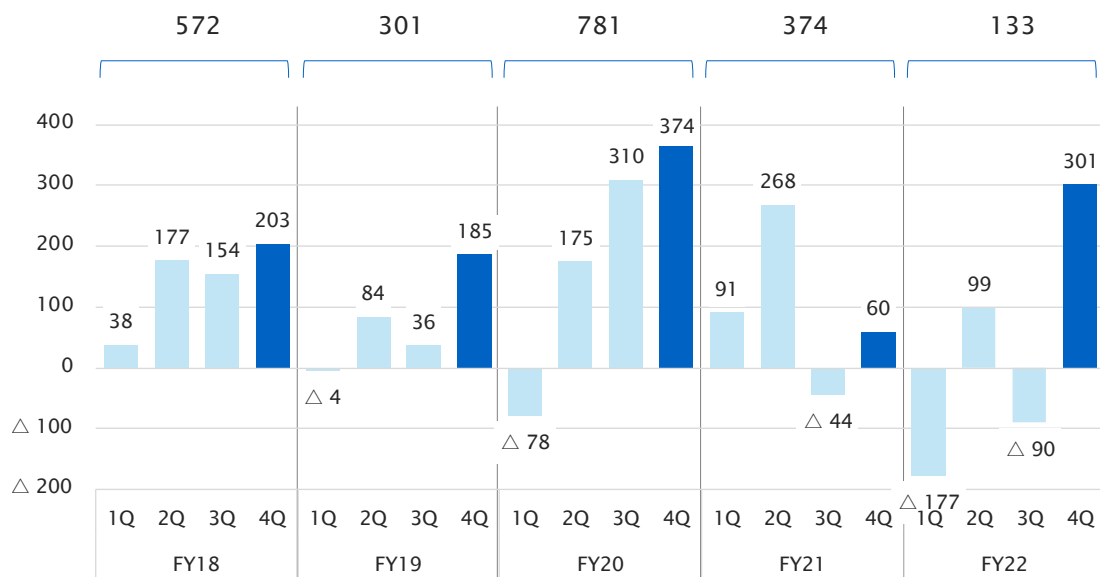
【億円】

	FY20 累計	FY21 累計	FY22 累計
税引前四半期利益（△は損失）	△ 200	△ 236	△ 1,019
減価償却費及び償却費	776	758	753
減損損失及びその戻入益	9	110	1,167
営業債権及びその他の債権の増減（△は増加）	149	40	△ 140
棚卸資産の増減（△は増加）	138	△ 173	△ 469
営業債務及びその他の債務の増減（△は減少）	△ 48	21	23
その他	△ 43	△ 145	△ 182
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>781</b>	<b>374</b>	<b>133</b>
有形固定資産の取得による支出	△ 257	△ 413	△ 218
無形資産の取得による支出	△ 145	△ 198	△ 190
子会社株式の取得による支出	△ 51	-	△ 8
その他	109	100	41
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 343</b>	<b>△ 510</b>	<b>△ 375</b>
<b>フリー・キャッシュ・フロー</b>	<b>437</b>	<b>△ 136</b>	<b>△ 242</b>



# 営業キャッシュ・フローの四半期・通期推移

【億円】



【億円】

	21年3月	22年3月	23年3月		21年3月	22年3月	23年3月
現金及び現金同等物	1,238	1,177	1,806	営業債務及びその他の債務	1,858	1,821	2,005
営業債権及びその他の債権	2,628	2,802	3,135	社債及び借入金	3,153	3,543	4,691
棚卸資産	1,569	1,857	2,421	リース負債	954	943	992
その他の流動資産	384	353	414	その他の負債	1,526	1,459	1,451
<b>流動資産合計</b>	<b>5,820</b>	<b>6,189</b>	<b>7,776</b>	<b>負債合計</b>	<b>7,490</b>	<b>7,766</b>	<b>9,139</b>
有形固定資産	2,925	2,877	2,891	親会社の所有者に帰属する持分合計	5,399	5,498	4,874
のれん及び無形資産	3,475	3,541	2,589	非支配持分	108	117	125
その他の非流動資産	777	774	882	<b>資本合計</b>	<b>5,507</b>	<b>5,615</b>	<b>4,999</b>
<b>非流動資産合計</b>	<b>7,177</b>	<b>7,193</b>	<b>6,362</b>	<b>負債及び資本合計</b>	<b>12,998</b>	<b>13,381</b>	<b>14,138</b>
<b>資産合計</b>	<b>12,998</b>	<b>13,381</b>	<b>14,138</b>				

	21年3月	22年3月	23年3月
自己資本比率(%)	41.5	41.1	34.5
格付け評価用自己資本比率(%)	45.3	44.8	37.9
D/Eレシオ	0.76	0.82	1.17

## 主な通貨の為替レートと為替影響/為替感応度

【為替レート：円】  
【影響額、感応度：億円】

	FY21	FY22	対前年影響額		為替感応度*2	
	年間累計	年間累計	売上高	営業利益	売上高	営業利益
米ドル	112.38	135.47	+730	△ 54	+32	△ 3
ユーロ	130.56	140.97	+187	+82	+18	+6
ポンド	153.56	163.16	+25	△ 0	+3	+1
欧州通貨*1	-	-	+231	+81	+25	+9
人民元	17.51	19.75	+75	+32	+33	+12
その他	-	-	+113	+13	-	-
予約影響額	-	-	△ 0	+6	-	-
合計	-	-	+1,149	+77	-	-

\*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）

## セグメント別四半期推移

【億円】

【売上高】	FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
デジタルワークプレイス事業	1,212	1,049	1,076	1,317	<b>4,654</b>	1,289	1,496	1,587	1,631	<b>6,003</b>
プロフェッショナルプリント事業	479	456	474	538	<b>1,947</b>	551	648	651	677	<b>2,526</b>
ヘルスケア事業	252	310	282	256	<b>1,099</b>	287	353	329	409	<b>1,378</b>
インダストリー事業	352	333	328	379	<b>1,392</b>	349	325	332	369	<b>1,375</b>
コーポレート他	3	4	5	10	<b>21</b>	3	7	4	7	<b>21</b>
全社合計	2,299	2,152	2,164	2,499	<b>9,114</b>	2,478	2,829	2,903	3,094	<b>11,304</b>
【事業貢献利益】	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
デジタルワークプレイス事業	0	△ 56	△ 44	22	△ <b>77</b>	△ 35	46	63	110	<b>185</b>
プロフェッショナルプリント事業	13	4	△ 5	21	<b>33</b>	12	42	63	64	<b>181</b>
ヘルスケア事業	△ 36	△ 23	△ 44	△ 105	△ <b>208</b>	△ 59	△ 23	△ 5	10	△ <b>77</b>
インダストリー事業	80	65	53	82	<b>279</b>	62	45	34	48	<b>191</b>
コーポレート他	△ 37	△ 40	△ 35	△ 36	△ <b>148</b>	△ 40	△ 44	△ 53	△ 46	△ <b>183</b>
全社合計	21	△ 50	△ 76	△ 16	△ <b>122</b>	△ 59	67	102	188	<b>297</b>
【営業利益】	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
デジタルワークプレイス事業	11	△ 54	△ 46	28	△ <b>62</b>	△ 76	42	49	78	<b>93</b>
プロフェッショナルプリント事業	10	5	△ 10	5	<b>10</b>	9	41	62	54	<b>166</b>
ヘルスケア事業	△ 32	△ 21	△ 45	△ 105	△ <b>203</b>	△ 65	△ 25	△ 5	△ 1,027	△ <b>1,122</b>
インダストリー事業	80	65	52	△ 12	<b>185</b>	62	45	34	△ 33	<b>108</b>
コーポレート他	△ 37	△ 42	△ 37	△ 37	△ <b>153</b>	△ 41	△ 44	△ 53	△ 58	△ <b>196</b>
全社合計	31	△ 47	△ 86	△ 121	△ <b>223</b>	△ 110	59	85	△ 985	△ <b>951</b>



## セグメント別四半期推移

【億円】

【売上高】	FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
デジタルワークプレイス事業	1,212	1,049	1,076	1,317	<b>4,654</b>	1,289	1,496	1,587	1,631	<b>6,003</b>
オフィス	1,029	855	877	1,088	<b>3,850</b>	1,076	1,246	1,330	1,355	<b>5,007</b>
DW-DX	182	194	199	229	<b>805</b>	213	249	257	276	<b>995</b>
プロフェッショナルプリント事業	479	456	474	538	<b>1,947</b>	551	648	651	677	<b>2,526</b>
プロダクションプリント	303	292	306	332	<b>1,233</b>	355	417	429	419	<b>1,619</b>
産業印刷	59	62	61	85	<b>267</b>	60	82	72	110	<b>323</b>
マーケティングサービス	117	102	108	121	<b>447</b>	136	149	151	148	<b>584</b>
ヘルスケア事業	252	310	282	256	<b>1,099</b>	287	353	329	409	<b>1,378</b>
メディカルイメージング*	172	226	203	262	<b>863</b>	191	250	213	291	<b>946</b>
プレジジョンメディシン	80	84	79	△ 7	<b>236</b>	95	103	116	118	<b>433</b>
インダストリー事業	352	333	328	379	<b>1,392</b>	349	325	332	369	<b>1,375</b>
センシング	122	97	93	112	<b>424</b>	135	114	113	108	<b>469</b>
材料・コンポーネント	205	208	205	225	<b>842</b>	187	176	184	214	<b>760</b>
画像IoTソリューション	26	29	29	42	<b>126</b>	28	36	36	47	<b>146</b>
コーポレート他	3	4	5	10	<b>21</b>	3	7	4	7	<b>21</b>
全社合計	2,299	2,152	2,164	2,499	<b>9,114</b>	2,478	2,829	2,903	3,094	<b>11,304</b>

\* メディカルイメージング：ヘルスケア事業（ヘルスケア分野）

【億円】

【売上高】	FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
インダストリー事業	352	333	328	379	1,392	349	325	332	369	1,375
センシング	122	97	93	112	424	135	114	113	108	469
材料・コンポーネント	205	208	205	225	842	187	176	184	214	760
機能材料	132	128	127	136	522	113	80	83	116	392
光学コンポーネント	38	44	42	48	172	36	54	54	53	198
I/Oコンポーネント	35	36	36	41	148	37	42	47	45	171
画像IoTソリューション	26	29	29	42	126	28	36	36	47	146
画像IoTソリューション	23	24	21	21	88	20	26	27	30	103
映像ソリューション	3	5	8	22	39	8	9	9	18	43



■ 地域別売上高構成比 (円貨ベース)

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	12%	13%	13%	14%	13%	15%	14%	13%	14%	14%	12%	13%	14%	14%	13%	11%	11%	10%	12%	11%
北米	34%	33%	33%	33%	33%	33%	32%	30%	30%	31%	32%	31%	31%	30%	31%	34%	34%	35%	32%	34%
欧州	36%	34%	37%	37%	36%	35%	37%	37%	37%	37%	37%	35%	35%	36%	36%	37%	33%	36%	37%	36%
中国	6%	6%	5%	4%	5%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	9%	7%	6%	7%	7%	8%	6%	7%	7%
その他	12%	13%	12%	12%	12%	10%	11%	12%	12%	11%	12%	13%	13%	13%	13%	12%	14%	13%	13%	13%

■ 地域別売上高増減 (為替除く)

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	△8%	+4%	+1%	△3%	△2%	△19%	△17%	△7%	△4%	△11%	+12%	△9%	△7%	△2%	△2%	△7%	+19%	+5%	+4%	+5%
北米	△2%	△2%	△3%	△12%	△4%	△34%	△21%	△18%	△8%	△20%	+27%	△12%	△14%	△5%	+0%	△2%	+44%	+32%	+15%	+17%
欧州	△2%	△1%	+6%	△7%	△2%	△31%	△15%	△13%	△9%	△17%	+28%	△13%	△18%	△1%	△3%	+4%	+27%	+35%	+17%	+20%
中国	△4%	△1%	△8%	△40%	△14%	△4%	+6%	+19%	+56%	+16%	+15%	△1%	△21%	△13%	△4%	△12%	+30%	+5%	+22%	+7%
その他	△7%	+2%	+5%	△6%	△1%	△35%	△29%	△11%	△7%	△20%	+37%	+4%	△8%	+9%	+10%	+1%	+83%	+20%	+9%	+15%

■ ハード売上に占めるカラー比率

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
オフィス	72%	73%	72%	75%	73%	69%	76%	75%	74%	74%	74%	72%	73%	77%	75%	73%	76%	74%	76%	75%
PP	78%	82%	76%	80%	79%	75%	80%	80%	81%	79%	79%	82%	80%	79%	80%	77%	82%	80%	78%	79%

## ■ オフィスMFP 販売台数推移 Y o Y

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
A3カラーMFP	93%	99%	102%	93%	97%	72%	84%	92%	92%	85%	132%	62%	55%	103%	84%	89%	192%	196%	117%	138%
A3モノクロMFP	95%	95%	94%	60%	86%	76%	89%	98%	140%	97%	117%	83%	65%	75%	83%	63%	132%	100%	105%	99%
A3MFP合計	94%	97%	99%	79%	92%	74%	86%	94%	107%	90%	126%	71%	59%	91%	84%	79%	162%	153%	113%	122%

## ■ オフィスMFP ノンハード売上高推移

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
ノンハード売上高	624	605	623	601	2453	421	489	531	511	1951	535	513	528	541	2117	593	606	636	599	2434
ノンハード比率	53%	50%	52%	51%	52%	53%	50%	51%	47%	50%	52%	60%	60%	49%	55%	53%	47%	46%	42%	47%

## ■ オフィスMFP ノンハード地域別売上推移（現地通貨ベース） Y o Y

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	97%	100%	99%	98%	98%	85%	90%	94%	92%	90%	108%	98%	97%	97%	100%	96%	99%	98%	100%	98%
米国	99%	99%	98%	95%	97%	62%	73%	78%	81%	74%	124%	103%	94%	101%	105%	100%	107%	110%	100%	104%
欧州	96%	100%	102%	97%	99%	66%	82%	83%	78%	77%	126%	101%	93%	104%	105%	105%	99%	101%	107%	103%
中国	105%	114%	96%	72%	96%	107%	105%	115%	140%	116%	102%	105%	65%	79%	87%	105%	97%	139%	116%	112%
インド	115%	117%	101%	102%	109%	52%	68%	98%	113%	82%	141%	151%	130%	96%	125%	196%	124%	125%	132%	139%
合計	98%	98%	99%	97%	98%	69%	80%	85%	84%	80%	120%	101%	94%	101%	103%	102%	105%	106%	102%	104%

■ プロダクションプリント 販売台数推移 Y o Y

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
カラー機	100%	97%	102%	72%	91%	51%	73%	65%	100%	73%	138%	83%	99%	71%	91%	105%	154%	116%	143%	130%
モノクロ機	107%	87%	89%	76%	89%	59%	68%	71%	95%	72%	122%	83%	90%	83%	93%	86%	134%	114%	133%	116%
合計	102%	93%	97%	73%	90%	54%	71%	67%	99%	72%	132%	83%	96%	74%	92%	98%	147%	115%	140%	125%

■ プロダクションプリント ノンハード売上高推移

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
ノンハード売上高	203	199	215	198	816	122	148	179	175	624	183	179	183	196	740	217	235	260	233	945
ノンハード比率	59%	56%	57%	59%	58%	60%	55%	60%	53%	57%	60%	61%	60%	59%	60%	61%	56%	61%	56%	58%

■ プロダクションプリント ノンハード地域別売上推移 (現地通貨ベース) Y o Y

	FY19					FY20					FY21					FY22				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	97%	98%	94%	93%	96%	76%	82%	88%	87%	83%	107%	93%	75%	90%	90%	93%	95%	117%	102%	101%
米国	96%	101%	96%	94%	97%	52%	67%	77%	82%	69%	146%	111%	100%	110%	114%	106%	112%	113%	91%	105%
欧州	97%	97%	100%	100%	99%	64%	77%	79%	78%	75%	138%	121%	98%	110%	115%	112%	112%	125%	112%	115%
中国	112%	121%	116%	92%	110%	113%	117%	140%	138%	127%	156%	118%	70%	92%	105%	68%	103%	147%	155%	112%
インド	117%	121%	116%	105%	114%	34%	71%	105%	113%	81%	245%	151%	116%	101%	131%	164%	119%	126%	122%	130%
合計	102%	99%	101%	99%	99%	62%	75%	84%	88%	77%	141%	115%	96%	106%	112%	108%	114%	123%	109%	113%

## 2021年3月31日まで

デジタルワーク プレイス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィス(OP)</li> <li>■ ITサービス・ソリューション(ITS)</li> <li>■ ワークプレイスハブ(WPH)</li> </ul>
プロフェッショナル プリント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロダクションプリント(PP)</li> <li>■ 産業印刷(IP)</li> <li>■ マーケティングサービス(MS)</li> </ul>
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア(HC)</li> <li>■ プレジジョンメディシン(APM)</li> </ul>
インダストリー 事業	センシング
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 計測機器(MI)</li> </ul>
	材料・コンポーネント
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料(PM)</li> <li>■ 光学コンポーネント(OC)</li> <li>■ IJコンポーネント(IJ)</li> </ul>
	画像IoTソリューション
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 画像IoTソリューション(IIS)</li> <li>■ 映像ソリューション(VS)</li> </ul>
コーポレート他、QOL	

## 2021年4月1日から

デジタルワーク プレイス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィス(OP)</li> <li>■ DW-DX(DW-DX)</li> </ul>
プロフェッショナル プリント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロダクションプリント(PP)</li> <li>■ 産業印刷(IP)</li> <li>■ マーケティングサービス(MS)</li> </ul>
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア(HC)</li> <li>■ プレジジョンメディシン(APM)</li> </ul>
インダストリー 事業	センシング
	材料・コンポーネント
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料(PM)</li> <li>■ 光学コンポーネント(OC)</li> <li>■ IJコンポーネント(IJ)</li> </ul>
	画像IoTソリューション
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 画像IoTソリューション(IIS)</li> <li>■ 映像ソリューション(VS)</li> </ul>
コーポレート他、QOL	

- ・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)
- ・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
- ・RNA (リボ核酸) 検査 : ヘルスケア事業  
DNA (デオキシリボ核酸) の一次転写物であるメッセンジャーRNA (mRNA) 構造の変化を捉える検査。  
従来のDNAでの検査では臨床的な“意義不明”となっていたDNA変異に対して、転写産物のmRNAを解析することで、より精度の高い検査結果を提供することができる。
- ・CARE Program (Comprehensive Assessment, Risk & Education) : 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。
- ・GenMineTOP がんゲノムプロファイリング検査 : ヘルスケア事業  
東京大学、国立がん研究センターとの共同研究による、腫瘍組織の遺伝子解析。  
DNAだけでなくRNAも解析する、腫瘍組織だけでなく非腫瘍細胞のDNAも解析するという特徴がある。
- ・FORXAI : 画像IoTソリューション事業  
お客様・パートナーと共に、社会のDXを加速させる画像IoTのプラットフォーム。



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

本資料に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。