

コニカミノルタ株式会社

中期経営計画の進捗について

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充

2024年4月4日

Giving Shape to Ideas



© KONICA MINOLTA

本日は当社の説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
本日開示いたしました、中期経営計画の進捗および現時点での25年度までの見通し
や、さらなる成長に対する取り組みについて、私、大幸からご説明いたします。

覚悟をもって2024年度に大きな経営改革を完遂する

① 事業収益力の強化 ② 収益基盤強化 ③ 事業管理体制の強化

- 過去から決別し、改革に向けて大きな一歩を踏み出し、成果が出つつある
- 強化学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する
- 生産性を向上させる構造改革をグローバルで実行し、事業の選択と集中を加速させる

こちらに、本日お伝えしたいポイントをまとめております。

本中期経営計画では、実行課題を、①事業収益力の強化、②収益基盤強化、③事業管理体制の強化、の3つに絞り、進めています。事業収益力の強化については、過去の経緯にとらわれず、時間軸も含めて当社の将来に繋がるのかどうかを判断の軸にしてきました。事業の選択と集中に向けたアクションとして、非重点事業のプレシジョンメディシンにおけるInvicro社の持分譲渡や、光学コンポーネントにおける産業用途での高付加価値領域へのシフトを目的とした、中国生産子会社2社の80%持分譲渡などの取組みを進めています。また、収益堅守事業としたオフィス事業については、収益力が着実に向上するなど、初年度である23年度に一定の成果を出せたと考えております。なお、23年度決算については精査中ではありますが、売上高及び営業利益、FCFはおおむね計画通り進捗しています。

収益基盤の強化につきましては、有利子負債の削減や運転資本等の資産圧縮を進めています。また、営業キャッシュフローは主に運転資本の圧縮により23年度3Q累計では465億円の黒字となり、順調な進捗となりました。

24年度には、強化学業の成長を追求するとともに、事業の選択と集中に向け、非重点事業と方向転換事業でのアクションを加速させ、事業収益力をさらに強化していきます。本日、リリースでも出しましたが、生産性を向上させる構造改革をグローバル全体で進めることで、事業の選択と集中を加速させ、中期経営計画で掲げた収益基盤強化を着実に完遂させます。

中期経営計画
アップデート

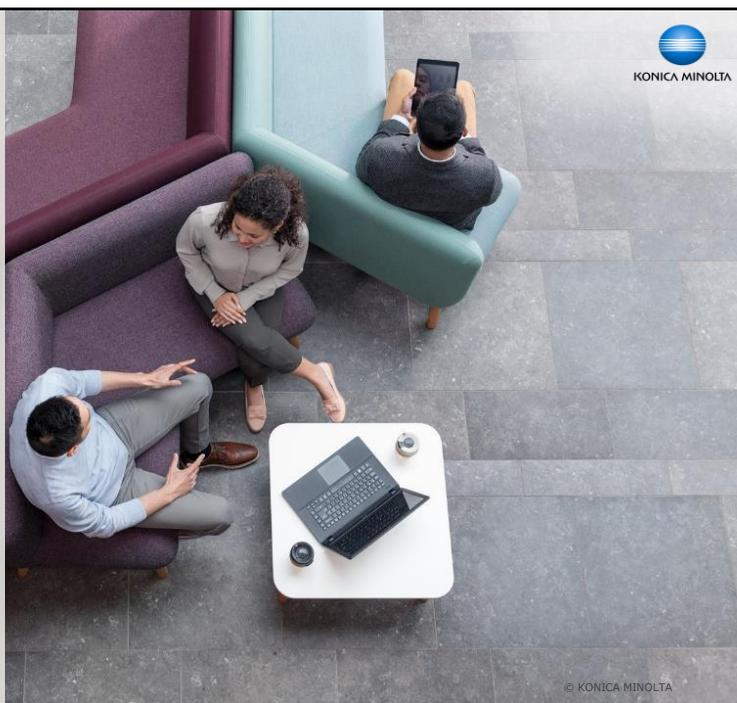


中期経営計画の位置づけ



4 ページで、本中期経営計画の位置づけを改めてご説明します。
 本中計を始動させる前の22年度には、大型買収による「のれん」の圧縮を行い、大幅な減損損失を計上しました。
 23年度から本中計を始動させましたが、23年度、24年度をフェーズ2として事業の選択と集中を2025年3月末までに完遂させて収益基盤の再構築を目指します。
 特に24年度は、グローバル構造改革によって生産性を向上させるために事業戦略や機能戦略と呼応した人財施策を実行し、情報機器事業では従来から申し上げているアライアンス可能性も追求していきます。
 また、26年度以降の持続的な成長を実現させるために、25年度は成長基盤の確立をフェーズ3として、強化戦略を本格化し、長期を見据えた準備も加速させます。
 当社の3ヶ年計画の中で、24年度は極めて重要な年となります。

主要事業の動向

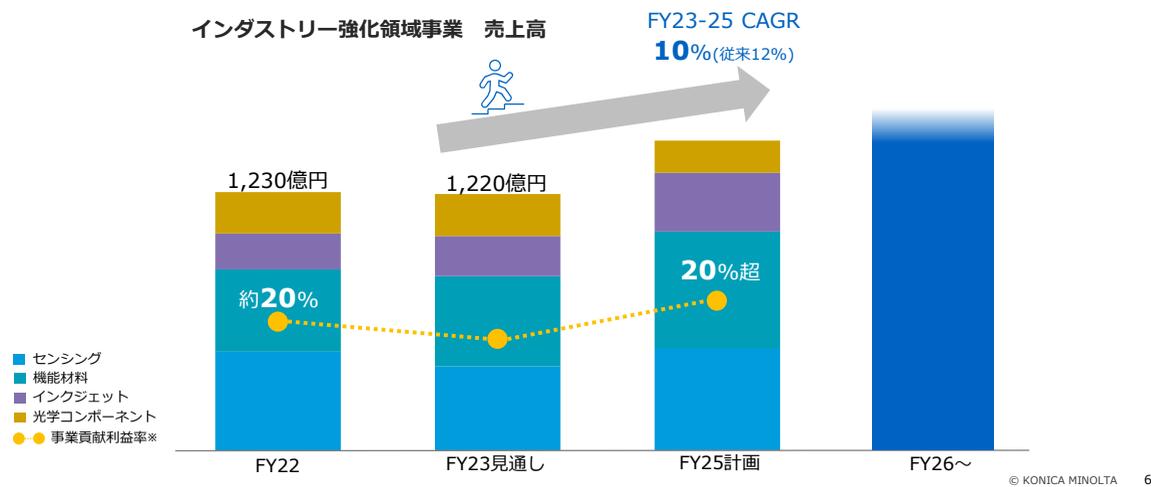


ここからは、事業戦略として、主要な強化学業のインダストリーと収益堅守事業のオフィスなどについて、今後の取り組みをご説明します。

インダストリー事業 | 中規模安定市場×高シェア×高収益で成長をけん引



- 市況とそれに連動した製品開発の遅れで売上成長は従来から1.5年の遅れも、中長期の成長性に影響なし
- 光学コンポーネントの戦略的業務提携による産業用途へのシフトで収益性向上
- グローバル構造改革による生産性向上



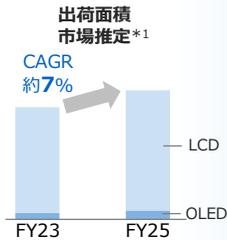
6ページです。インダストリー事業は、中規模安定市場を選定し、高いシェア、高収益率を成功要件として事業を構築しています。足元では、顧客におけるスマートフォン生産設備の遅れやディスプレイなどの市況の悪化と、それに伴う機能材料の製品開発の遅れにより当初の計画値を下回りましたが、25年度以降に向けた中長期の成長性に変わりはないと見ています。また、事業貢献利益率は、光学コンポーネントの産業用途へのシフトの取り組みや、後ほどご説明しますが全社で実行するグローバル構造改革による生産性の向上により、20%を超える水準を目指していきます。

中期成長ドライバー | ディスプレイ分野

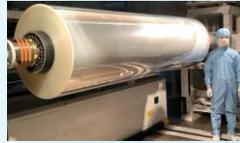


FY24以降の市況の回復をベースに、ディスプレイの潮流を捉えて注力製品を伸ばす

ディスプレイ大型化

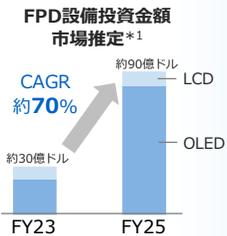


- 完成品メーカー向けパネル需要の回復
- 後延伸超幅広SANUQIフィルムの拡大



業界最大
~2.6m幅

次世代ディスプレイ

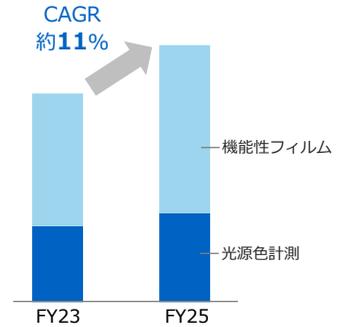


- 次世代ディスプレイ向け高機能フィルムの展開
- 大手顧客の設備投資遅れから回復基調、OLED向け中心に光源色計測が拡大



分光放射輝度計
CS-3000HDR

コニカミノルタ 売上高



*1 自社推定

© KONICA MINOLTA 7

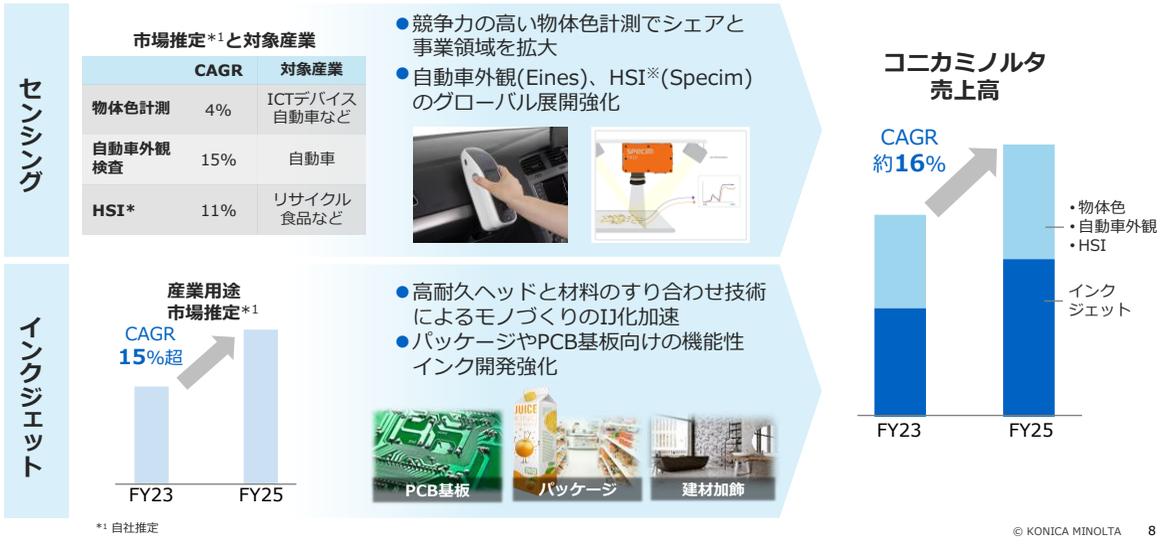
7ページは、成長ドライバーの1つであるディスプレイ分野です。ディスプレイパネルの大型化により23年度から25年度のディスプレイ市場の年平均成長率は面積ベース約7%と見ています。一方、その部材を提供する偏光板メーカーでは、効率的な生産のために広幅ラインの導入が急速に進んでおり、それに伴い広幅フィルムの需要が高まっています。この広幅フィルムを提供することが顧客の生産効率化に寄与し、業界で成長する大きなポイントと見ております。当社新樹脂のSANUQIは主にこの「広幅シフト」に対応した大型の位相差フィルム用の製品であり、当社は位相差フィルムで既に高いシェアを獲得しておりますが、SANUQIによりさらなる拡大を図ります。設備面では、広幅化のための後延伸ラインを増設し、既存の製膜ラインを活用しつつ後加工により生産数量を拡大することで市場成長以上の事業成長を実現します。

センシングの光源色用計測は、当初の見込みより大手顧客の設備投資が遅れた影響を受け、期初に見ていた23年度売上計画を下回りましたが、25年度にはOLEDディスプレイ向けを中心とした計測機の需要増加やAR/VR等のディスプレイの多様化が本格化すると見込んでいます。こうした機会を捉えて、ディスプレイ分野合計で23年度から25年度の売上高年平均成長率11%の実現を目指してまいります。

中期成長ドライバー | モビリティほか注力分野



グローバルに成長する注力分野のモノづくりの変革機会を捉えて拡大



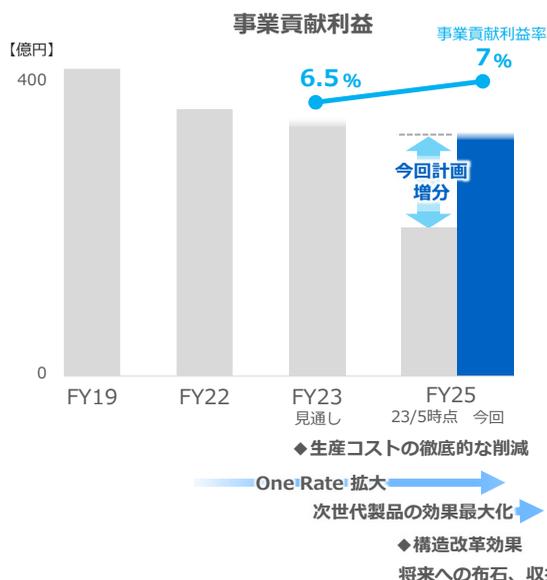
このページでは、モビリティなどディスプレイ以外の領域の注力分野について説明します。

まずセンシング事業について、競争力の高い計測機器を展開している物体色の分野は、グローバルのシェアを伸ばすとともに、ICTデバイスや自動車を中心とする事業領域をさらに広げる事で、市場の安定成長以上の伸長を目指します。また、自動車外観計測やハイパースペクトルイメージングの分野は、市場はまだ大きくありませんが、平均成長率10%以上を継続しており、既に確立しているプレゼンスと技術力を生かし、グローバルの展開をさらに強化します。特に自動車外観ではパイプラインの積み上げが着実に進んでおります。

インクジェット事業は、PCB基板やパッケージ、建材の加飾向け等の産業用途において市場自体の立ち上がり当初見込みより遅れていますが、市場の平均成長率を15%以上と見ており、当社の強みである高耐久ヘッドと、材料のすり合わせ技術により、モノづくりのIJ化に貢献し、事業を拡大していきます。さらに、産業用途で用いられる特殊な機能性インクの開発にも注力し、ヘッドと組み合わせた販売でさらにIJ化を促進していきます。

これらの分野を合計して、23年から25年の平均成長率16%を計画しており、ディスプレイ分野の回復と合わせて、インダストリー事業の成長を支えていきます。

オフィス事業の収益力強化



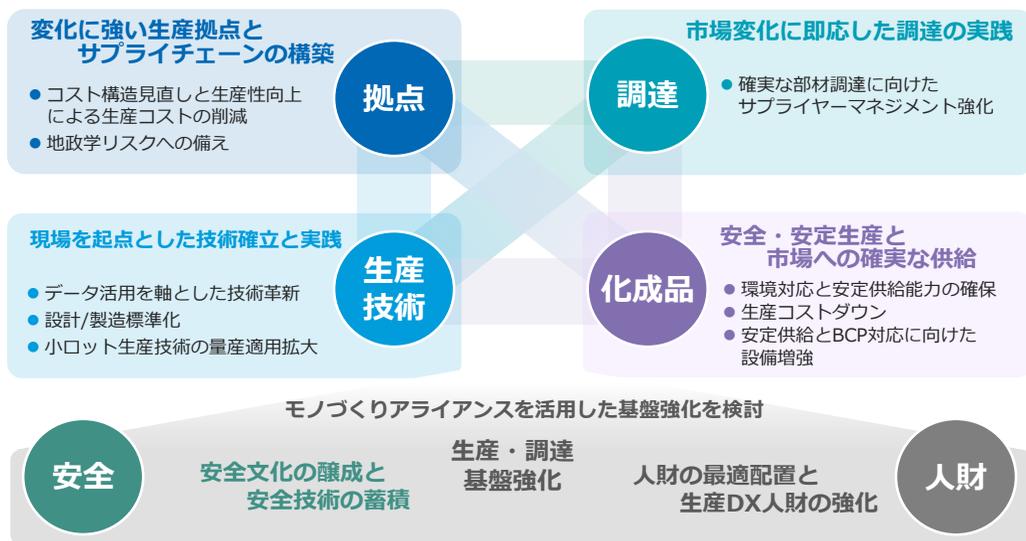
オフィス事業の戦略

- **ノンハード売上総利益率の維持**
One Rate※の拡大、サービスオペレーション費用削減（リモートサービスの拡大）
- **FY24にグローバル構造改革を実施、FY25に効果出し**
- モノづくり戦略の実施
- 中長期成長を支える次世代製品の投入による商品力向上とさらなるサービス効率化の実現

9ページではオフィス事業についてです。オフィス事業は収益堅守事業と位置づけ、利益とキャッシュ貢献に重点を置くことに変更はありません。足元では、プリントボリュームの減少は想定範囲内であり、One Rateなどの取り組み成果もあって、粗利水準は維持されています。また、23年度では、徹底して生産コストを削減することができ、当初計画以上の利益を創出しています。今のところは、中計で想定した以上にプリントボリュームの減少が加速されるような新たな要素は見当たりません。当社のノンハード売上前提も年3~4%の下落前提を改めて、2%程度に収まると想定しております。

すでに中計を超過するペースで収益力が向上していますが、これに満足はせずに、さらに収益力を強化するために、これまで進めているAI活用による販売・サービスの効率化を継続し、グループ全社のグローバル構造改革をオフィス事業でも実行し、オペレーションのさらなる生産性向上により収益力強化を徹底して、25年度に効果を出していきます。

これにより、オフィス事業の事業貢献利益は、中計前提から大きく拡大し、25年度には300億円の水準へ、貢献利益率も7%以上を狙っていける考えです。



10ページです。環境変化に即応できる供給体制の構築に向けて、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や市場変化に即応した調達の実践、3年前のトナー工場事故での教訓を生かした化成品の安全・安定生産と市場への確実な供給、それを支える生産DX人財の強化と、安全文化の醸成や安全技術の蓄積、これらによって、生産・調達の基盤を強化します。また、長期的には市場の縮小傾向が想定されるため、従来から申し上げている通り、投資の効率を上げていくことが必要になると考えて、アライアンスの可能性も引き続き追求していきます。



ここからは、中計最終年度の2025年度に向けた取り組みの進捗と24年度の施策、目指す姿についてご説明します。

グローバル構造改革

あらゆる業務で効率化を追求、人財を強化し、一人当たりの生産性が高い組織へ変革

人財強化・労働生産性の向上施策

- DX（生成AI活用など）による全業務の生産性向上
- 適材適所の人財配置
- プロフェッショナル人財育成のための教育投資継続
- 対話重視によるエンゲージメント向上

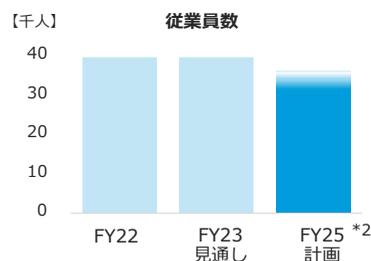
人的資本の最適化

グローバルで**2,400人規模** *1

（正規・非正規雇用従業員を含む）

- 想定費用：FY24 約200億円
- 想定効果：FY25 **約200億円** *1

一人当たりの事業貢献利益
（FY22を1とする）



*1 2025年度における当初計画との比較

*2 譲渡確定している事業分を控除

© KONICA MINOLTA 12

12ページです。中計3か年計画を達成するため、そしてその後の持続的な成長を実現するために、事業の選択と集中を加速し、当社グループの生産性向上、すなわち社員一人当たりの売上高、利益額の最大化を図るための施策をグループレベルで実行していきます。これらをグローバル構造改革と位置付けます。

人的資本の強化と労働生産性を向上させるため、次の施策を実行します。生成AIの活用などの導入を通して、オペレーションだけでなくある程度判断を伴う業務も自動化し、人にしかできない付加価値の高い業務に人財がシフトできるよう積極的な投資を行っていきます。

また強化する事業や地域を中心とした適材適所の人財配置や、人財育成の教育投資は継続して実施し、対話を重視してエンゲージメントを向上させます。

さらに生産性向上に向けてグループ全社で人的資源の最適化を図り、正規・非正規従業員をあわせて、25年度における当初計画と比較して2,400人規模の削減を24年度中に実行予定です。これに伴う24年度の一過性の費用は約200億円前後を見込む一方、利益への効果は25年度計画比で少なくとも200億円を見込んでいます。

本グローバル構造改革における人的資本の最適化は強化事業や収益堅守事業が中心ですが、この他に事業の選択と集中により、非重点事業と方向転換事業の人員も減少していくこととなります。

これらにより一人当たりの生産性が高い組織に変革していきます。

Invicro譲渡 InvicroをCalyxに譲渡

- Invicroの事業成長を加速させるためには、今後も継続的に成長投資が必要であり、ベストオーナー視点で持分譲渡が適当と判断
- 製薬会社とグローバル臨床研究コミュニティ向けに、メディカルイメージングとIRT/RTSM* を持つ世界有数のサービスプロバイダーであるCalyxへの譲渡を決定

今後の方針

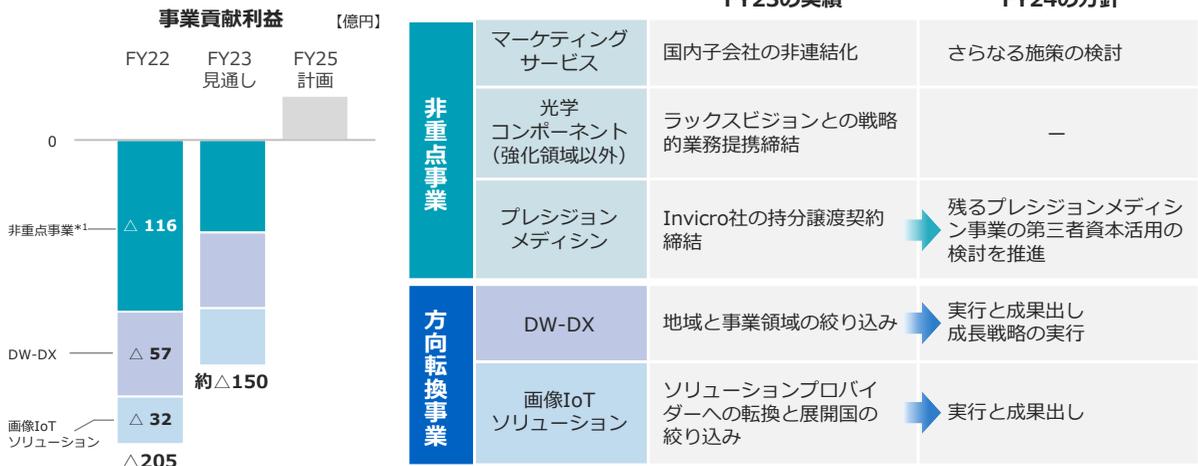
- 残るプレシジョンメディシン事業（遺伝子検査事業）も第三者資本活用の検討を積極的に推進

* IRT : Interactive Response Technology
RTSM : Randomised Trial Supply Management

© KONICA MINOLTA 13

13ページでは、3月7日に締結しましたプレシジョンメディシン事業におけるInvicro社の持分譲渡についてご説明します。Invicro社は創薬支援のための画像解析、医療画像データ分析サービス事業を提供しています。当事業のさらなる成長加速の実現に向けては今後も継続的に成長投資が必要であることから、ベストオーナー視点で、Invicro社の当社持分をCalyx（カリックス）社へ譲渡することが最善の選択であると判断いたしました。残る遺伝子検査事業についても、第三者資本活用を積極的に検討していく予定です。

事業の選択と集中の進捗 | 非重点事業/方向転換事業



*1 本グラフの非重点事業は、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計

14ページでは、非重点事業と方向転換事業の23年度の進捗と24年度の方針についてご説明します。左のグラフにお示ししていますが、非重点事業と方向転換事業の赤字幅は縮小しております。非重点事業では、マーケティングサービスの国内子会社非連結化、光学コンポーネントの強化領域以外の中国工場やプレジジョンメディシンのInvicro社の持分譲渡を実行しました。先ほどご説明したように、残りのプレジジョンメディシン事業、マーケティングサービスの一部でも、ベストオーナー視点で第三者資本の活用を検討中です。方向転換事業につきましては、DW-DXは、収益性の見通しに基づく地域と事業領域の絞り込みを24年度に実行し、利益成長が可能な事業への転換を目指します。また画像IoTソリューションは、ソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込みを行い、利益創出の成果を出していきます。これらは24年度に実行する計画で進めており、改めて実行結果をもってご報告させていただきます。

事業ポートフォリオ | 目指す姿



2026年以降の成長に向けて、2025年度に目指す姿



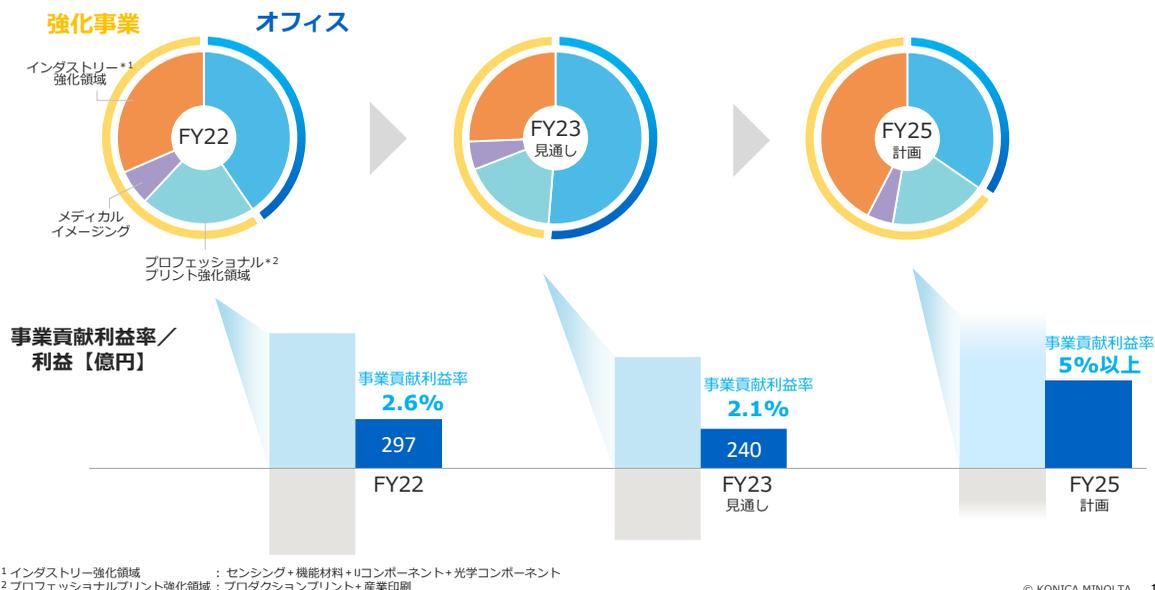
インダストリー ヘルスケア プロフェッショナルプリント デジタルワークプレイス

© KONICA MINOLTA 15

15ページでは、25年度に目指す姿を記載しています。収益堅守のオフィスはキャッシュ安定創出を担い、さらに収益力を強化していきます。方向転換事業は、選択と集中を完遂し成長軌道にのせていきます。

また、長期を見据えた「成長の芽」についてもしっかりと育て、持続的な成長を目指します。こちらは後ほどご紹介いたします。

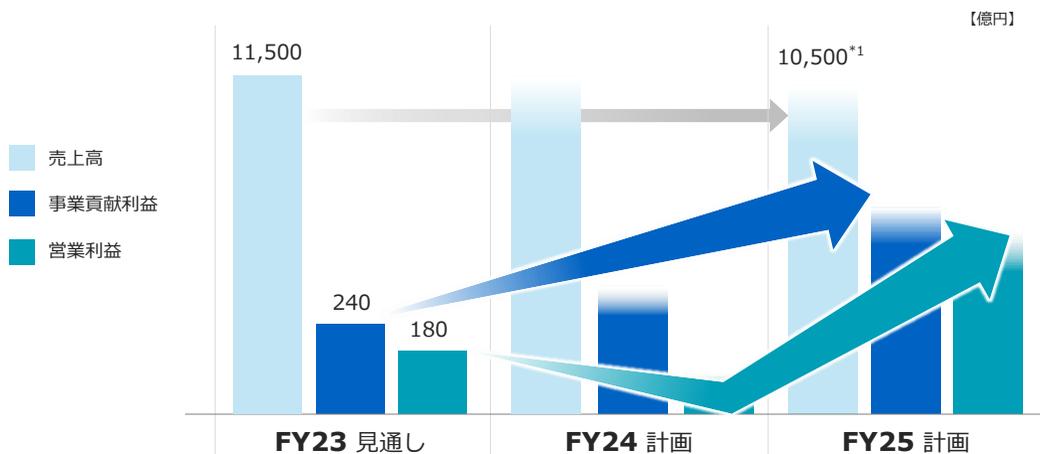
事業ポートフォリオ | 強化事業とオフィス事業で収益力を拡大



16ページは事業貢献利益の構成イメージです。当初の目標通りに25年度には対売上高比率5%以上まで拡大させます。成長のドライバーは強化事業で、特にインダストリーの強化領域を増加させます。

また、オフィスでも収益力を着実に拡大させ、非重点事業や方向転換事業の収益改善および、全社グローバル構造改革を通じて生産性を向上することで、全社の収益力を高めて中計の利益目標の達成を目指していきます。

業績計画 | 2024年度に構造改革一時費用を営業利益に織り込み 2025年度以降の成長へ



想定為替レート	(実績)	FY23	FY24	FY25
	FY22			
USD	135.5	140.0	140.0	135.0
EUR	141.0	140.0	150.0	140.0

*1 非重点事業の非連結化後

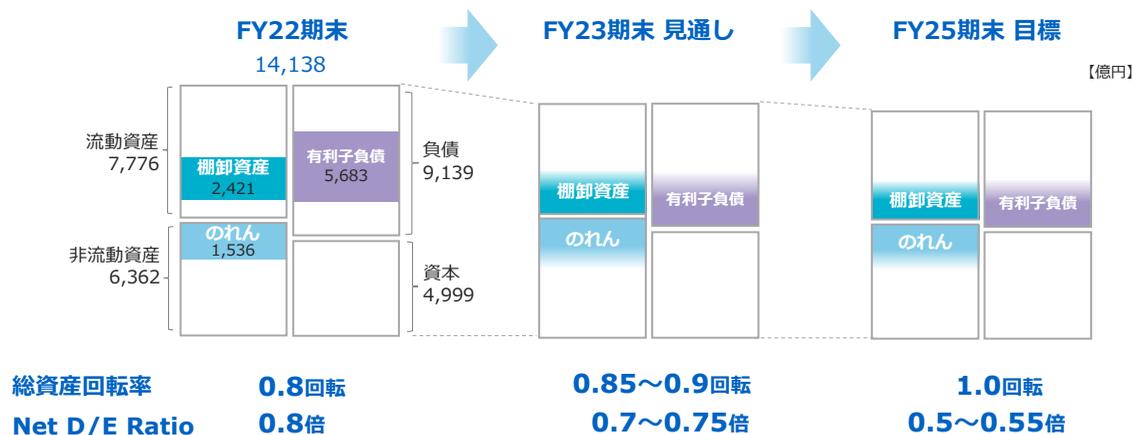
© KONICA MINOLTA 17

17ページでは24年度と25年度の売上高、事業貢献利益、営業利益のイメージを記載しています。24年度の業績見通しは23年度本決算説明会時にご説明する予定ですが、事業貢献利益は計画どおり伸張させます。営業利益は、人的資本の最適化と、事業の選択と集中の完遂による一過性費用の計上が、一時的な押し下げ要因となる見込みです。25年度からはこの効果を織り込み、営業利益も本格的かつ持続的な成長を見込んでいます。

財務基盤の強化 | 資産効率改善



事業の選択と集中、運転資本の最適化により、資産効率改善



© KONICA MINOLTA 18

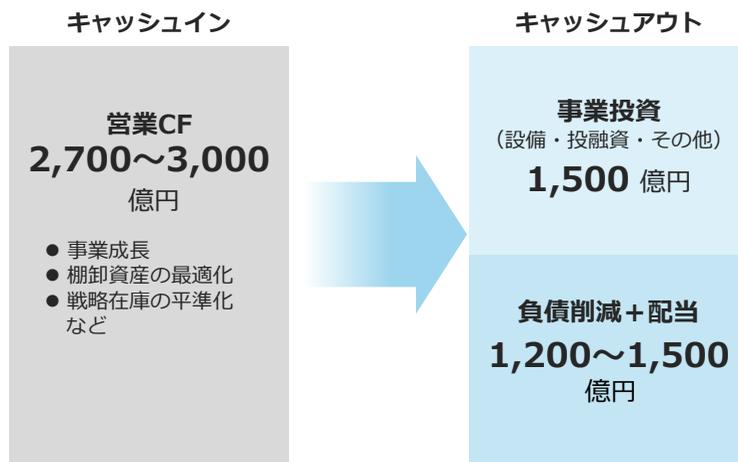
18ページでは、本中計のもう1つの課題であるバランスシートの改善です。事業の選択と集中を進めるとともに、運転資本の最適化を進めて資産効率を改善していきます。当初の計画どおり、棚卸資産を最適化し、有利子負債の削減に繋げていきます。特に金利上昇による支払利息の増加や税金費用の最適化も課題と認識し、改善を進めます。

これらによって、目標の総資産回転率の1回転を目指します。また、主に有利子負債の圧縮によりネットDEレシオは0.5~0.55程度まで下げていく計画も変更ありません。

キャピタルアロケーション



FY23-25累計



© KONICA MINOLTA 19

19ページでは、キャピタルアロケーションの説明となります。
こちらは、当初の中計からキャッシュインを保守的に計画し、営業キャッシュフロー3年累計で2,700~3,000億円と見込んでいます。運転資本の改善や、事業から得られるキャッシュの創出等により、事業投資と有利子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利益の改善に従って回復させていただく所存です。事業投資につきましては、強化事業の成長に向けた対象を厳選しながら投資をしていきます。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。

財務指標 | 中期経営計画で掲げた2025年度の収益性、資産効率の達成を目指す



		実績	見通し	計画		
		FY22	FY23 24年 2月時点	FY25 23年5月時点	FY25 23年見通し踏まえ	
収益性	売上高 (億円)	強化事業	4,184	-	5,000	4,600
		全社	11,304	11,500	12,000	10,500 ^{*1}
	事業貢献利益率	強化事業	11.5%	-	11~13%	11~13%
		全社	2.6%	2.1%	5%以上	5%以上
資産効率	ROE	△ 19.9%	0.8%	5%以上	5%以上	
	当期利益率	-	0.3%	2.5%以上	2.5%以上	
	総資産回転率	0.8回転	0.8回転	1.0回転	1.0回転	
	財務レバレッジ	2.7倍	2.8倍	2.0倍	2.0倍	

FY25 想定為替レート：1ドル=135円、1ユーロ=140円

*1 非重点事業の非連結化後

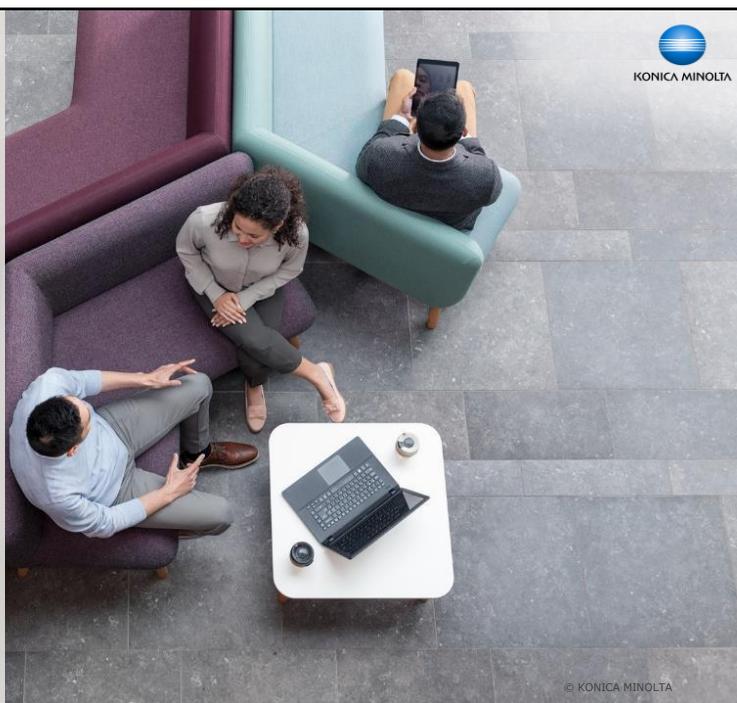
© KONICA MINOLTA 20

20ページには、収益性や資産効率の目標数値を記載しています。

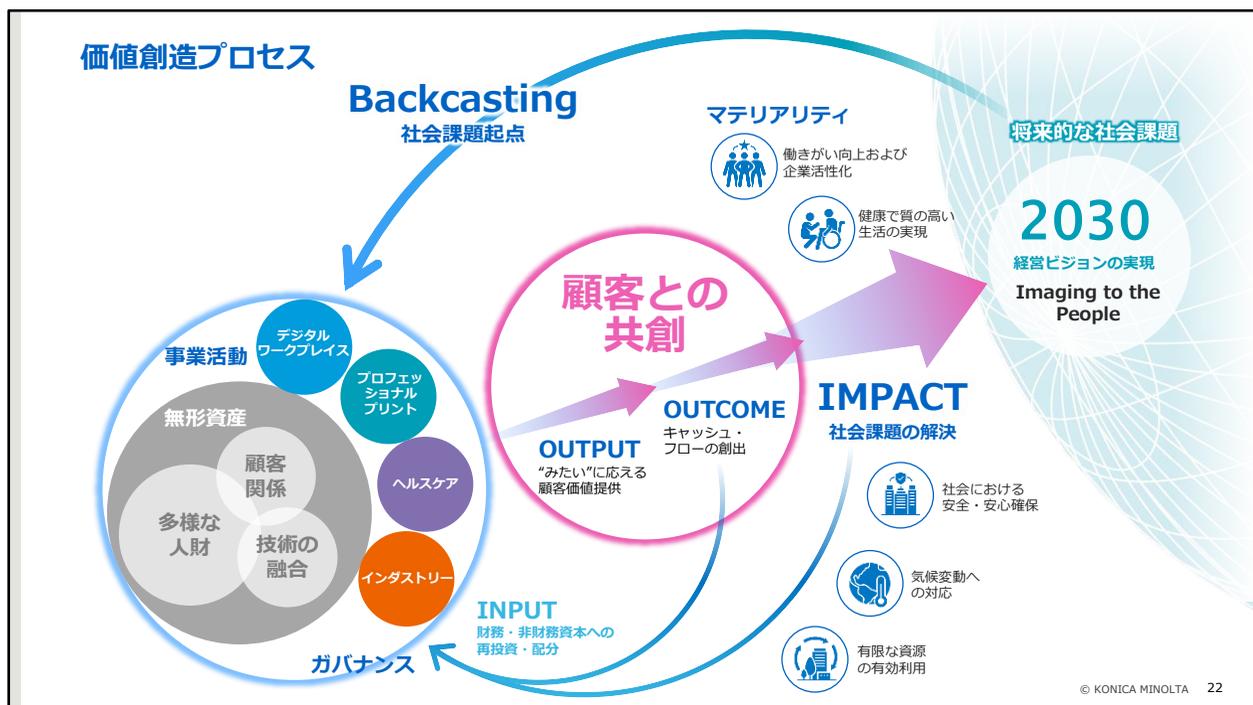
25年度に達成を目指す財務指標は、最も注力する領域である強化事業の売上高は、先にご説明したインダストリー事業の状況とメディカルイメージング事業で米国を中心に市場の回復が遅れていることもふまえ、5,000億円から4,600億円としています。事業貢献利益率の目標は変わらず現行水準を維持、あるいは若干の改善で11~13%を見込んでいます。全社での売上高は非重点事業の第三者資本活用等の施策計画を反映させ1兆500億円としますが、ご説明した施策を通じて事業貢献利益率5%以上、ROE5%以上の目標を達成します。強化事業のウェイトを上げていくことで連結全体の収益性を高めていく方針に変わりはありません。

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が、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回転、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ROE5%以上を目指していきます。

持続的成長の実現にむけて

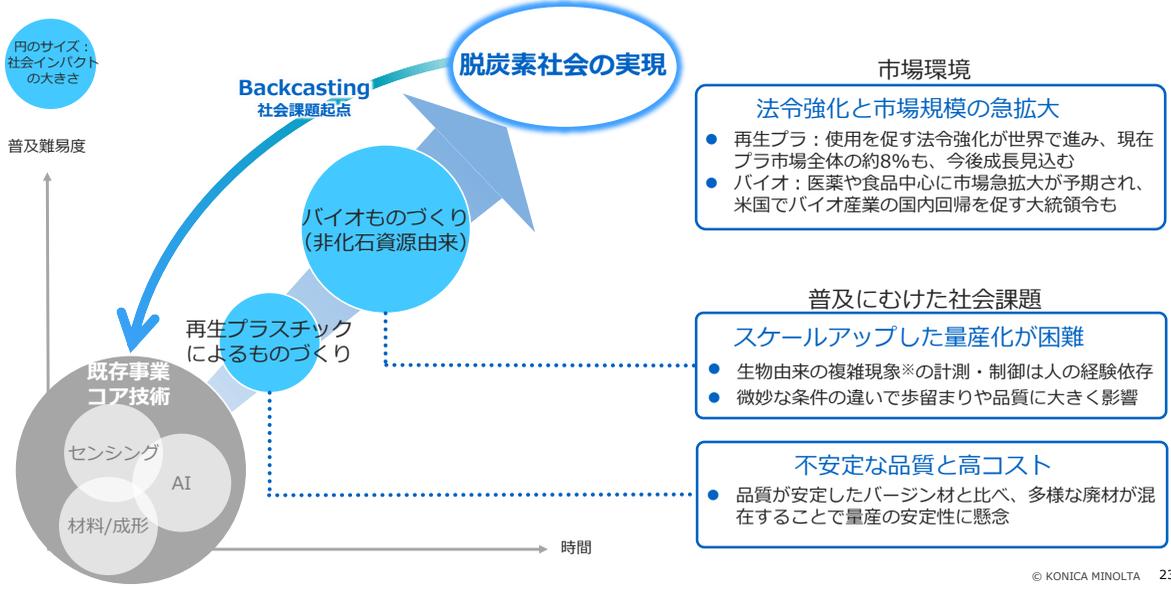


ここからは、現中期経営計画以降の持続的な成長にむけた長期目線の取り組みについてご説明します。



22ページで示しているのは当社の価値創造プロセスになります。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、社会課題の解決に貢献していくことには変わりはありません。この価値創造プロセスを基にして、長期を見据えて今後注力していく分野についてご説明いたします。

脱炭素に根差したものづくりの実現に向けて



23ページです。環境対応において重要なテーマである脱炭素社会の実現に向けて、当社が強みとするセンシング、材料・成形、AIなどのコア技術を、2つの分野で活かせると考えており、仕込みを着実に進めています。

まずは再生プラスチックによるものづくりです。多様な廃材が混在することで量産の安定性に懸念のある再生プラスチックは、現時点ではプラ材全体市場の8%に留まっていますが、使用を促す法規制が世界的に強化されており、市場の拡大が見込まれます。

もう一つは、「バイオものづくり」です。時間軸として普及は少し先の技術ですが、生物由来の原料を使うものづくりは複雑現象のため製造条件の設定が難しく、歩留まりや品質が安定せず、量産のスケールアップに大きな課題を抱えています。一方で、化石資源に依存せず食品や医薬品などを製造できるこの技術は、将来的に大きく拡大していくと見られています。

それぞれの分野について、次のスライドで詳しくご説明します。

環境に貢献する再生プラスチック材料関連技術



有限な資源の
有効利用



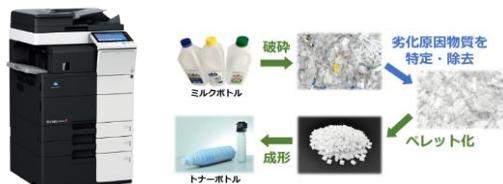
気候変動への
対応



KONICA MINOLTA

自社製品への再生材使用

- 複合機の再生材使用率で業界トップクラス
- 強み：高PCR[※]材の処方設計、高品質射出成形



センシング

- HSI[※]分野においてグローバルトップシェア
- 強み：高精度でプラスチック種を判別できる多波長分光計測技術



コニカミノルタの材料・センシング・AI技術を組み合わせ、
再生材サプライチェーンにおいて、脱炭素社会に貢献する新たな価値の提供を目指す

© KONICA MINOLTA 24

再生プラスチックの分野では、すでに当社の既存の事業で取り組みが進んでいます。オフィス事業では、複合機の再生材使用率で、かねてから業界トップクラスを誇っており、これを支えているのは「高PCR材料」と呼ばれるリサイクルプラスチック使用率の高い材料をばらつきや強度の面で品質の高いプラスチック材料にする高度な処方設計技術と射出成形技術です。

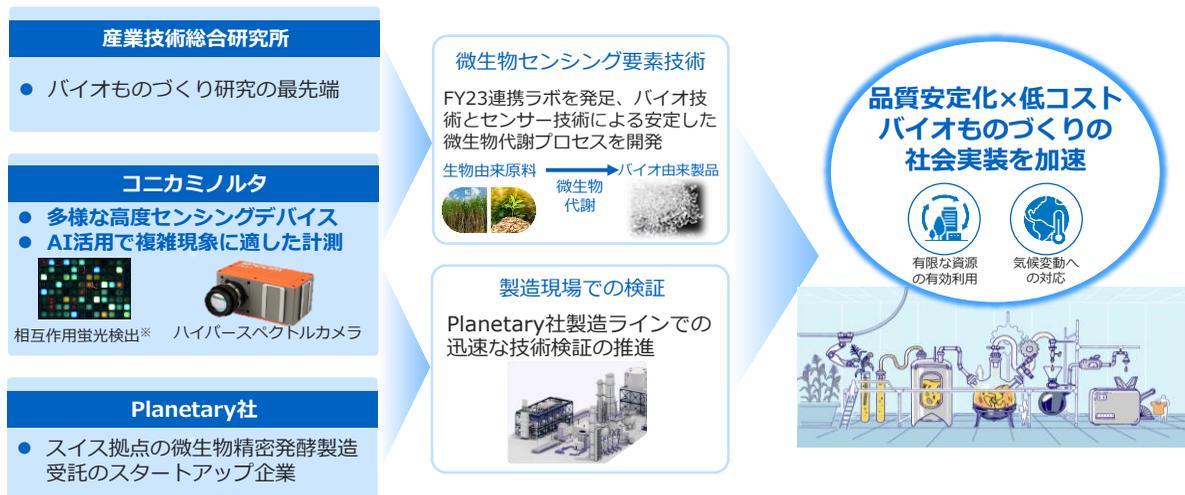
また、センシング事業では、買収したSpecim社が展開するハイパースペクトルカメラが、廃プラスチックの選別用途で実績No.1であり、特に、流通量が多いのにも関わらず、赤外線では判別できず選別の難しかった黒色プラスチックも判別できる計測技術を保有しています。

こうした材料・センシングにAI技術を加えて、安定した品質とコストに課題のある再生プラスチック材のサプライチェーン上で、新たな価値を提供し、マネタイズする検討を進めています。

生物由来原料から、微生物の代謝により多様な物質をつくるバイオものづくり



センシング×AIでバイオものづくりの製造プロセスの社会実装に貢献する



© KONICA MINOLTA 25

最後の25ページでは、バイオモノづくりについて説明します。

バイオものづくりは、生物由来の原料から微生物の代謝によって多様な物質を作る技術で、化石資源に依存せず医薬品や食品、工業製品の製造ができるので、CO₂排出削減への貢献が将来的に期待できる技術です。

当社はハイパースペクトルをはじめ多様なセンシングデバイスを扱うことができ、さらにAIと組み合わせることで、微生物による発酵の様な複雑な現象をリアルタイムに計測できる技術も開発しています。こうした当社独自の技術を高く評価いただいた業界のパートナーと協業し、社会実装の加速を目指しています。

バイオものづくり研究の先駆者である産業技術総合研究所とは昨年連携ラボを発足し、生物由来の原料を微生物が代謝するプロセスを、当社のセンシング技術によってモニタリングし、品質安定化とコスト低減につながるシステムの要素技術開発を進めています。

また、スイスの微生物発酵の製造受託を行うスタートアップであるプラネタリー社との提携により、同社がもつ製造ラインの現場で、スケールアップに向けた迅速なPoCを行おうとしています。

まだスモールスタートの段階ですが、既存事業の強みに根差した長期の取り組みを今後も進めていきます。



KONICA MINOLTA

以上で、中期経営計画の進捗についてのご説明を終えます。
本日はご清聴どうも有難うございました。

APPENDIX

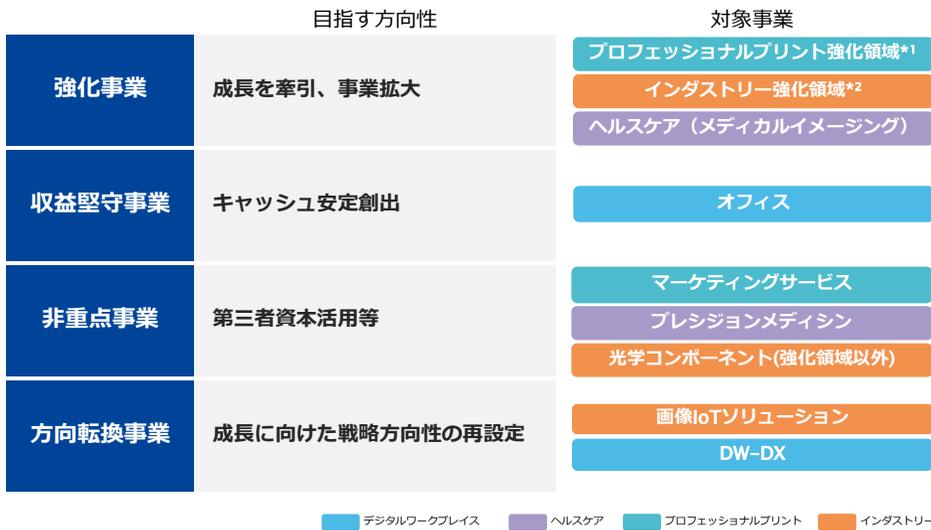


Giving Shape to Ideas

© KONICA MINOLTA

P4	情報機器事業	デジタルワークプレイス事業とプロフェッショナルプリント事業の総称
P6他	事業貢献利益(率)	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
P8,24	HSI	Hyperspectral imaging (ハイパースペクトルイメージング)。広範囲の波長を多数に分割して撮像する方法。当技術を用いることで、人の目やRGBカメラでは判別が不可能なプラスチックの種類が分別が可能となる
P9	One Rate	毎月変動する従来の複合機の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自の課金モデル
P23	複雑現象	微生物発酵のように化学的・生物的・物理的要因が複雑に絡み合った生物由来のプロセス
P24	PCR	Post-Consumer Recycled。使用済みの製品を回収し再生資源化すること
P25	相互作用蛍光検出	飲料・化学品など、複雑な組成の液状物を扱う製品の品質や工程の管理に活かす当社が開発したセンシング技術

中期経営計画における事業の位置づけ



*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）



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。