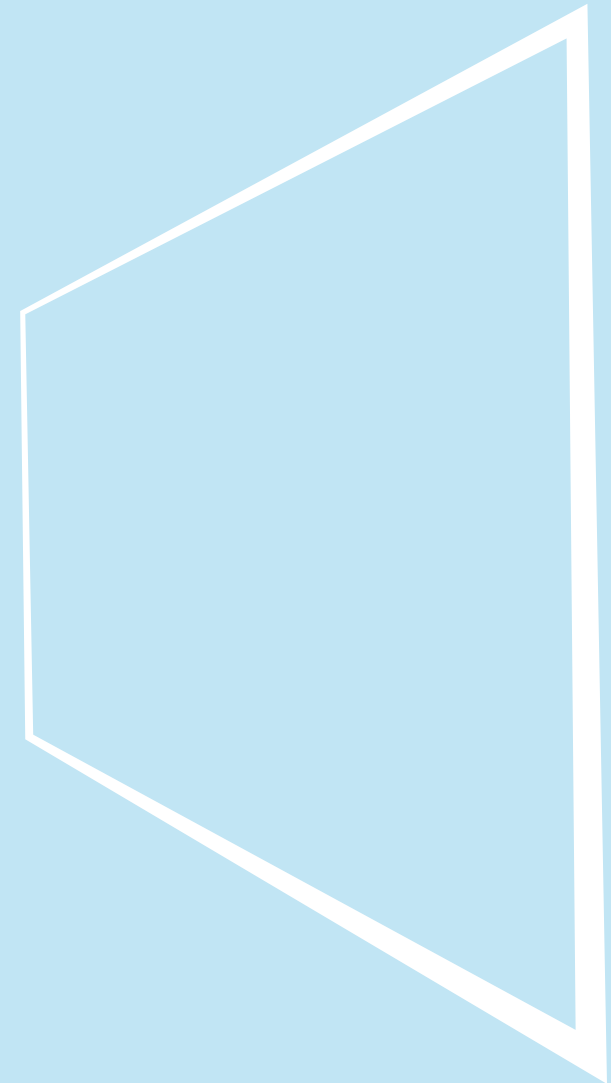


# コニカミノルタ株式会社

## 証券コード：4902

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充

2025年12月15日



## コニカミノルタの概要



KONICA MINOLTA

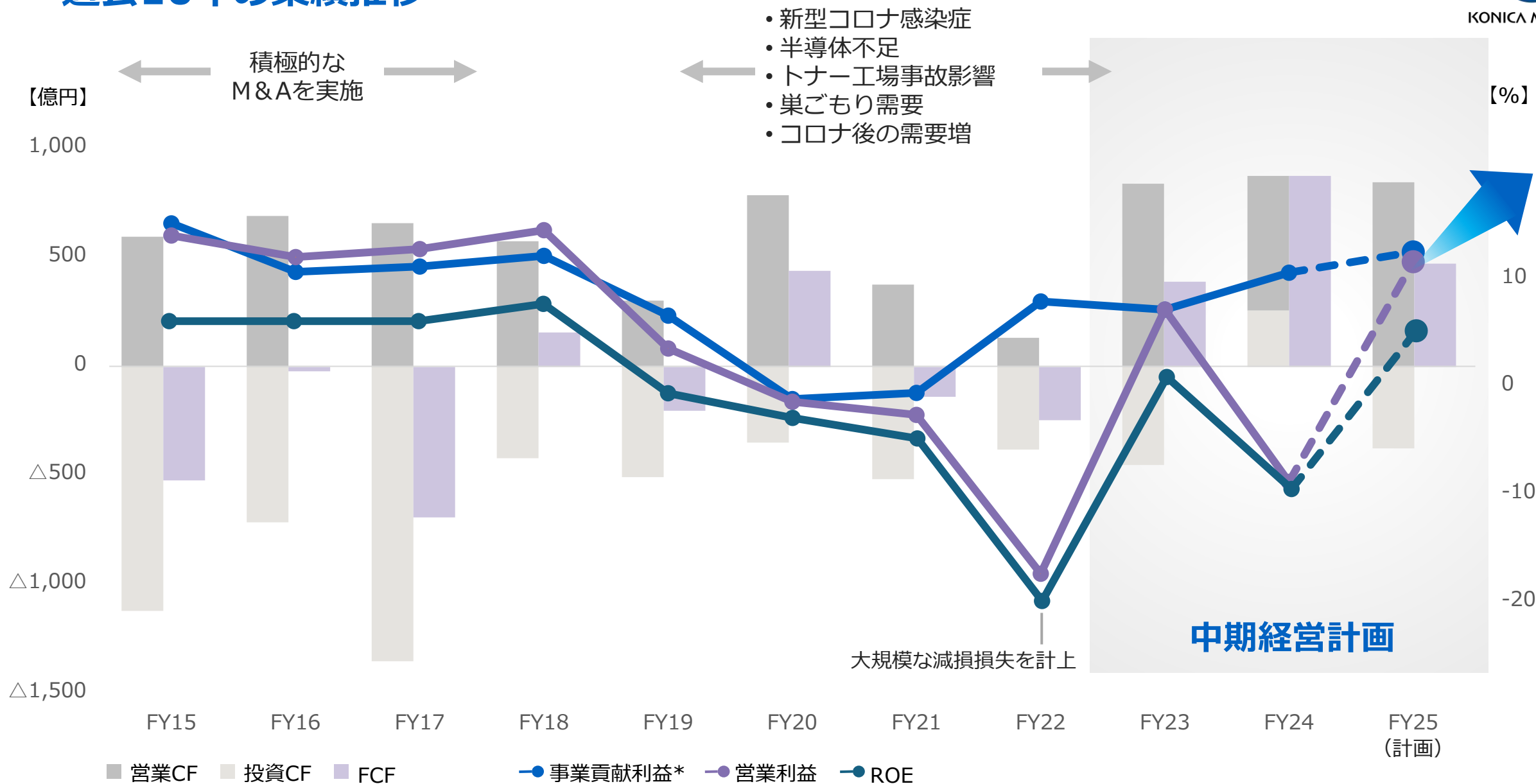


## 経営理念 —— 新しい価値の創造

祖業のカメラ・フィルム事業から培った4つのコア技術を、  
事業の形を変えても絶えず磨き、新しい価値を創造していきます

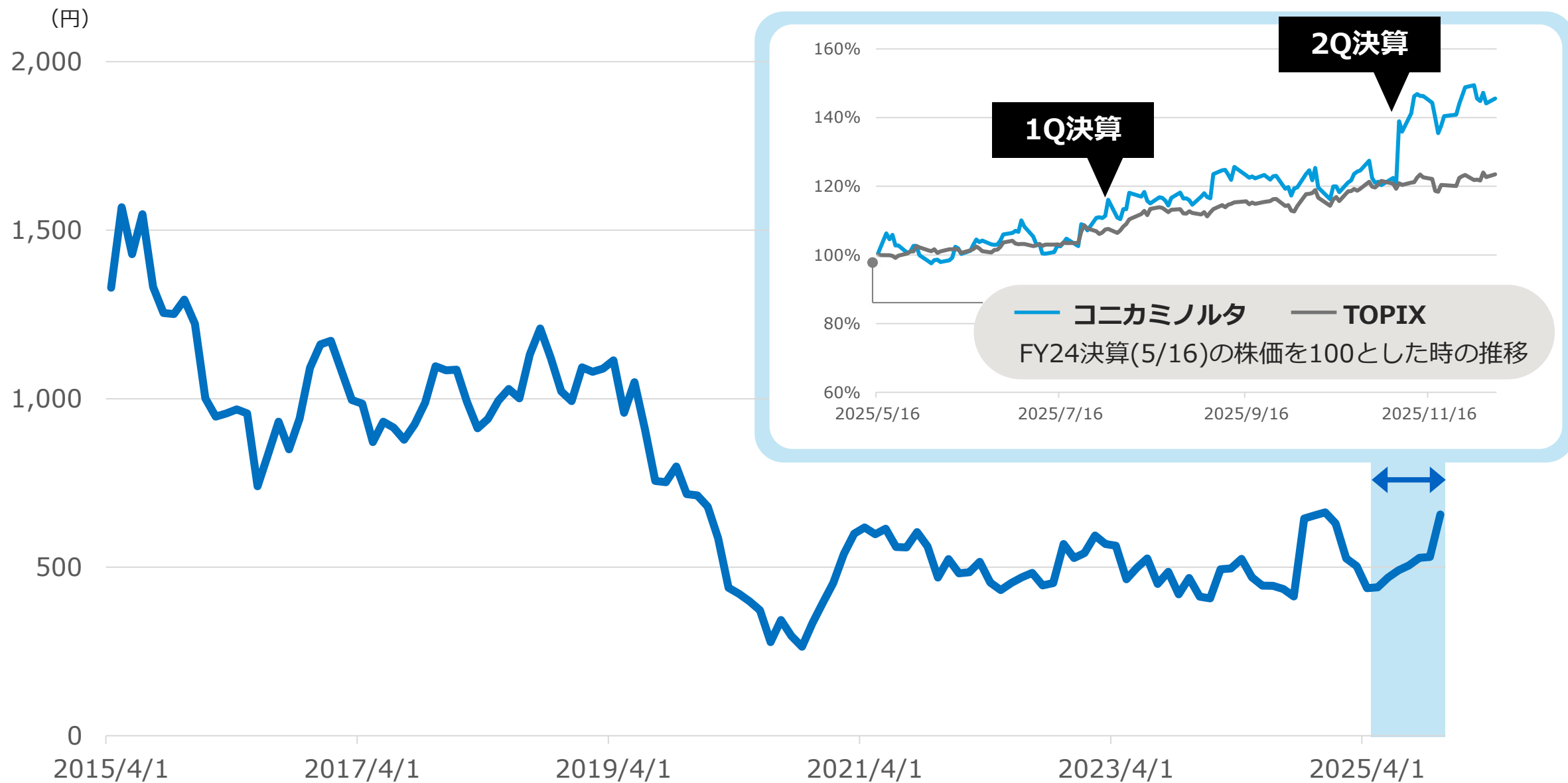


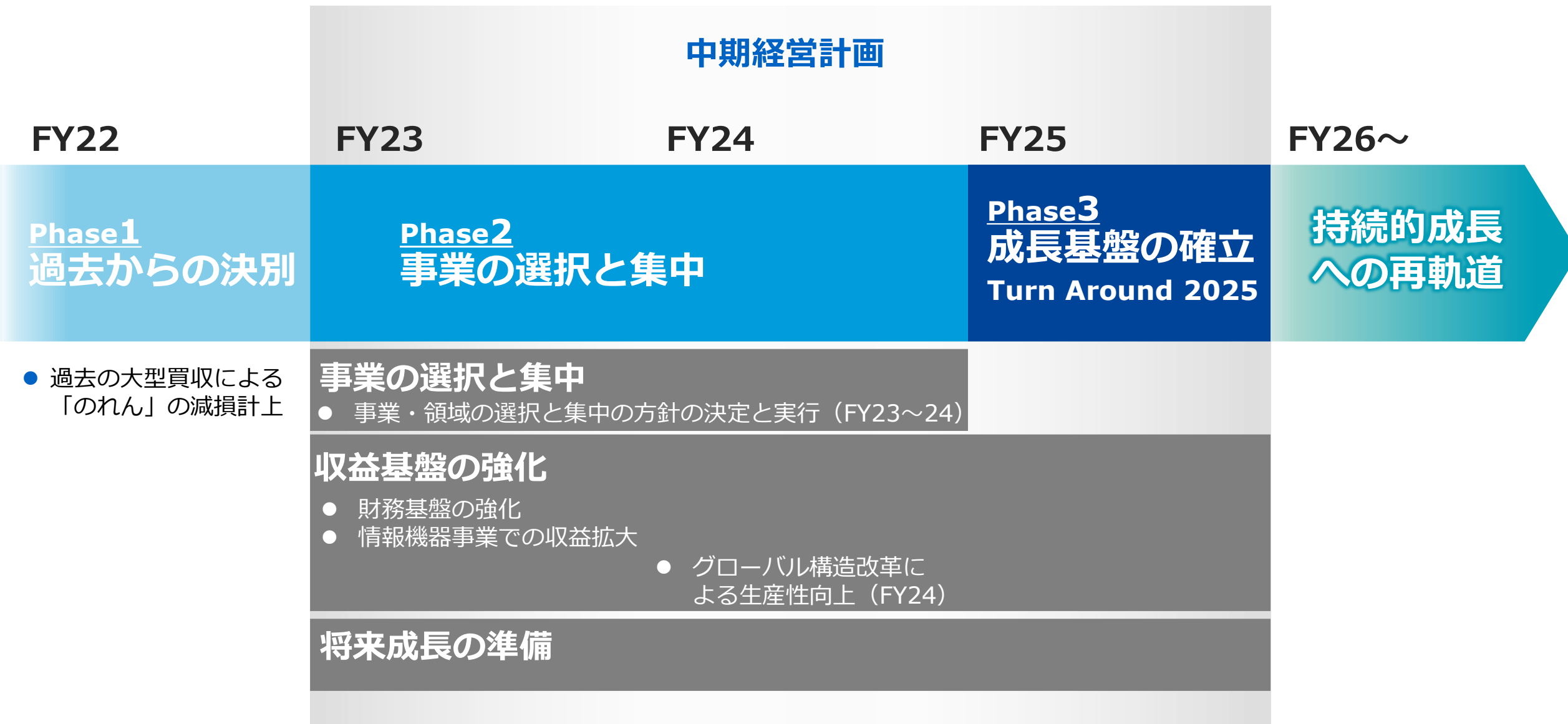
# 過去10年の業績推移



\* 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

# 株価推移







# 中期経営計画（2023～2025） | これまでの成果

## 2024年度に経営改革を完遂

### 事業の 選択と集中

#### 非重点事業

- プレシジョンメディシン：事業譲渡完了
- マーケティングサービス：MPM\*の事業譲渡契約締結
- 光学コンポーネント：中国生産子会社1社の持分譲渡契約締結

#### 方向転換事業

- DW-DX：再編による赤字縮小、FY25黒字化に目途
- 画像IoTソリューション：Mobotix社の株式譲渡契約締結

### 収益基盤の 強化

#### 情報機器事業の収益拡大

- 情報機器事業の収益・キャッシュ創出力向上
- 富士フイルムビジネスイノベーション社との合併会社設立
- 中国・無錫工場の生産終了

#### グローバル構造改革

- グローバル構造改革実行による人的資本の最適化
- 生産性向上の取り組みによる効果創出

#### 財務基盤強化

- 運転資本圧縮、有利子負債の削減を推進中

### 将来成長の 準備

#### 成長基盤の確立に向けた仕込み

\*Marketing Print Management。大手グローバル企業のマーケティング部門を対象として、顧客の販促用印刷物の投資対効果を最適化するサービス

## FY24に計上した損益

### 一時費用および損失

計  $\Delta$  1,160億円

- グローバル構造改革
- 事業の選択と集中
- 資産の減損損失
- 繰延税金資産の取り崩し など

### 一時収益

計 +500億円

- プレシジョンメディシン事業譲渡

## FY25の効果

### 事業貢献利益の増加

計 +155億円  
(対FY24)

- 構造改革効果
- 事業の選択と集中による収益改善

### 総資産の圧縮

計  $\Delta$  約1,900億円 約13%の圧縮  
(対FY23期末比)

- 事業の選択と集中
- 資産の減損損失
- 繰延税金資産の取り崩し

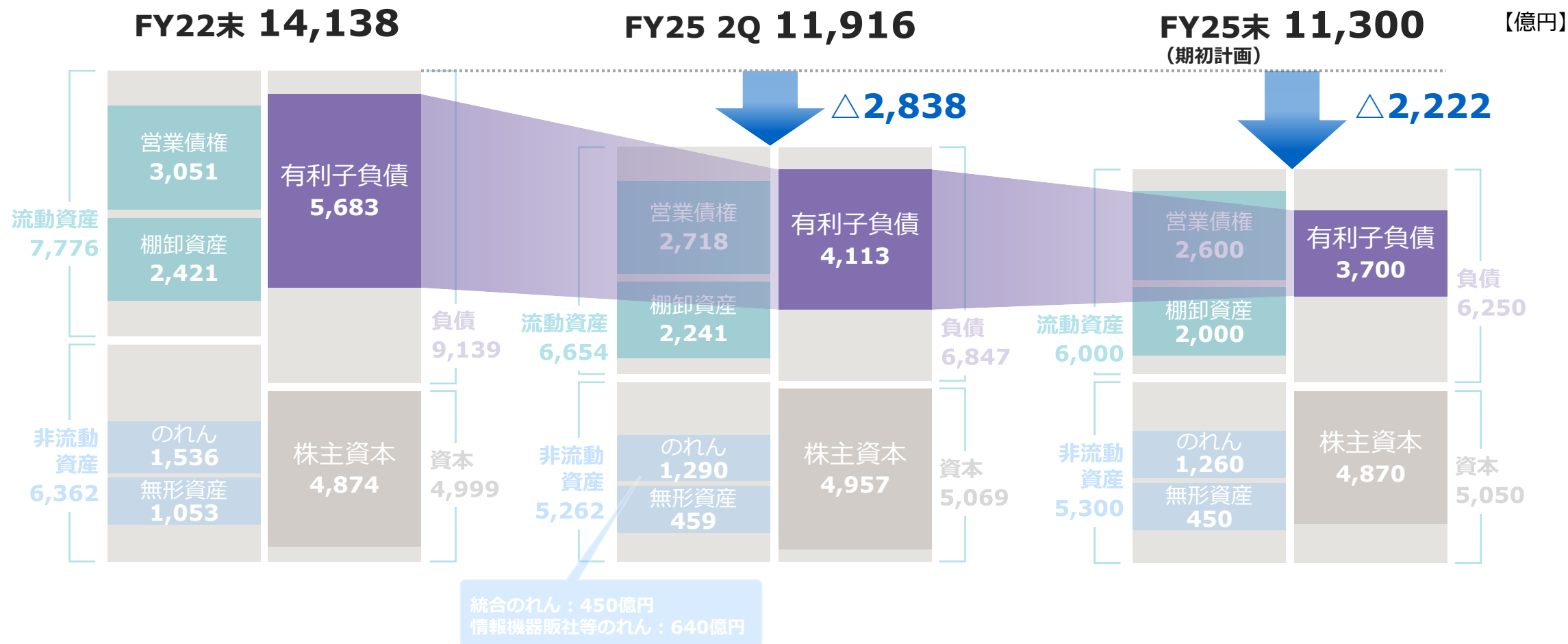


# 中期経営計画（2023~2025） | 財務指標

			計画			
			FY22	FY23	FY24	FY25
収益性	売上高		11,304	11,600	11,279	<b>10,500</b>
	事業貢献利益		297	260	319	<b>540</b>
	事業貢献利益率		2.6%	2.2%	2.8%	<b>5.1%</b>
	当期利益		△1,032	45	△475	<b>270</b>
	当期利益率		-	0.4%	-	<b>2.6%</b>
資産 <sup>*1</sup> 効率	総資産回転率		0.80回転	0.84回転	0.93回転	<b>約1.0回転</b>
	財務レバレッジ		2.9倍	2.6倍	2.6倍	<b>約2.0倍</b>
	ROE		△ 21.3%	0.8%	△ 10.3%	<b>5%以上</b>
	為替	USドル	135.47	144.62	152.58	145.52
			ユーロ	140.97	156.80	163.75
					166.53	

\*1 期末値

# バランスシート | 事業の選択と集中により資産圧縮と有利子負債削減を目指す



Net D/E Ratio

0.80

USドル：133.53  
ユーロ：145.72

0.64

USドル：148.88  
ユーロ：174.47

約0.55

USドル：145.00  
ユーロ：150.00

# キャピタルアロケーション

金利上昇を踏まえ、今中計では負債削減を優先  
改革フェーズを終え、今後は成長投資と株主還元にも配分

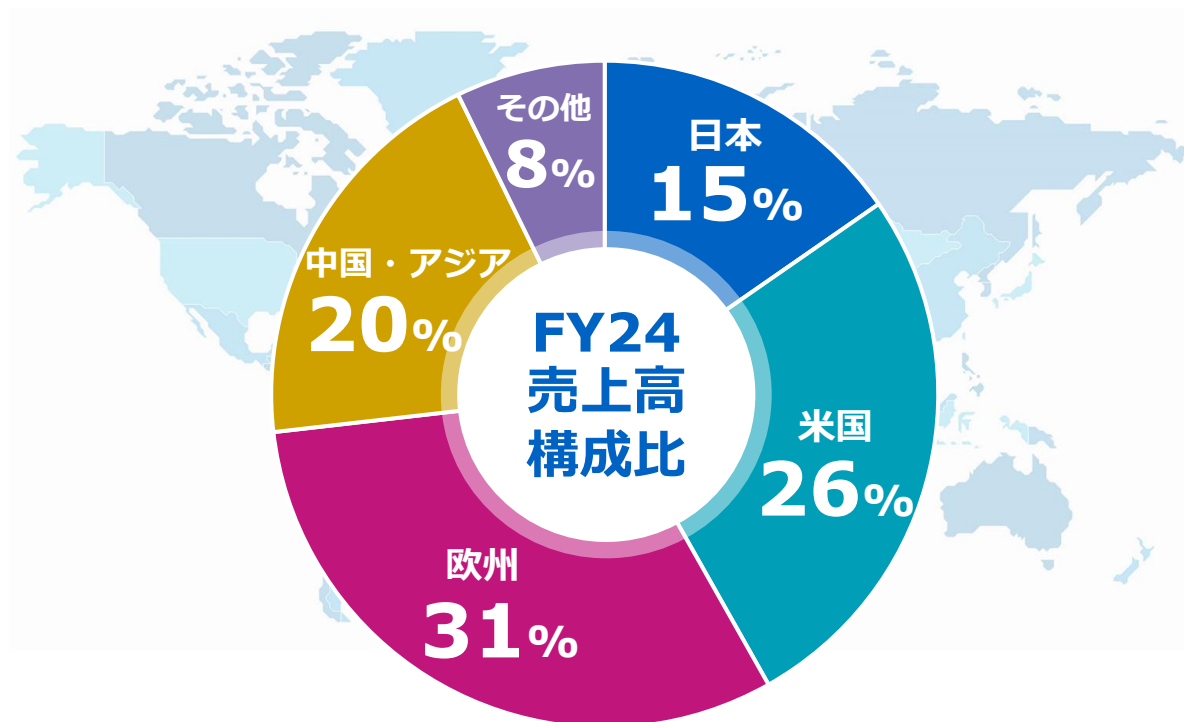
		2023-2024年度	2025年度	今回予想 3か年累計
キャッシュ イン	営業キャッシュ・ フロー	1,344億円	750億円	約2,100億円
	事業譲渡等	688億円	140億円	約820億円
キャッシュ アウト	事業投資 (設備・投融資・その他)	868億円	450億円	約1,300億円
	負債削減	1,616億円	350億円	約1,940億円
	配当	24億円	25億円* (10円/株)	約50億円

\* 中間配当5円分によるキャッシュアウト。通期では10円予定。

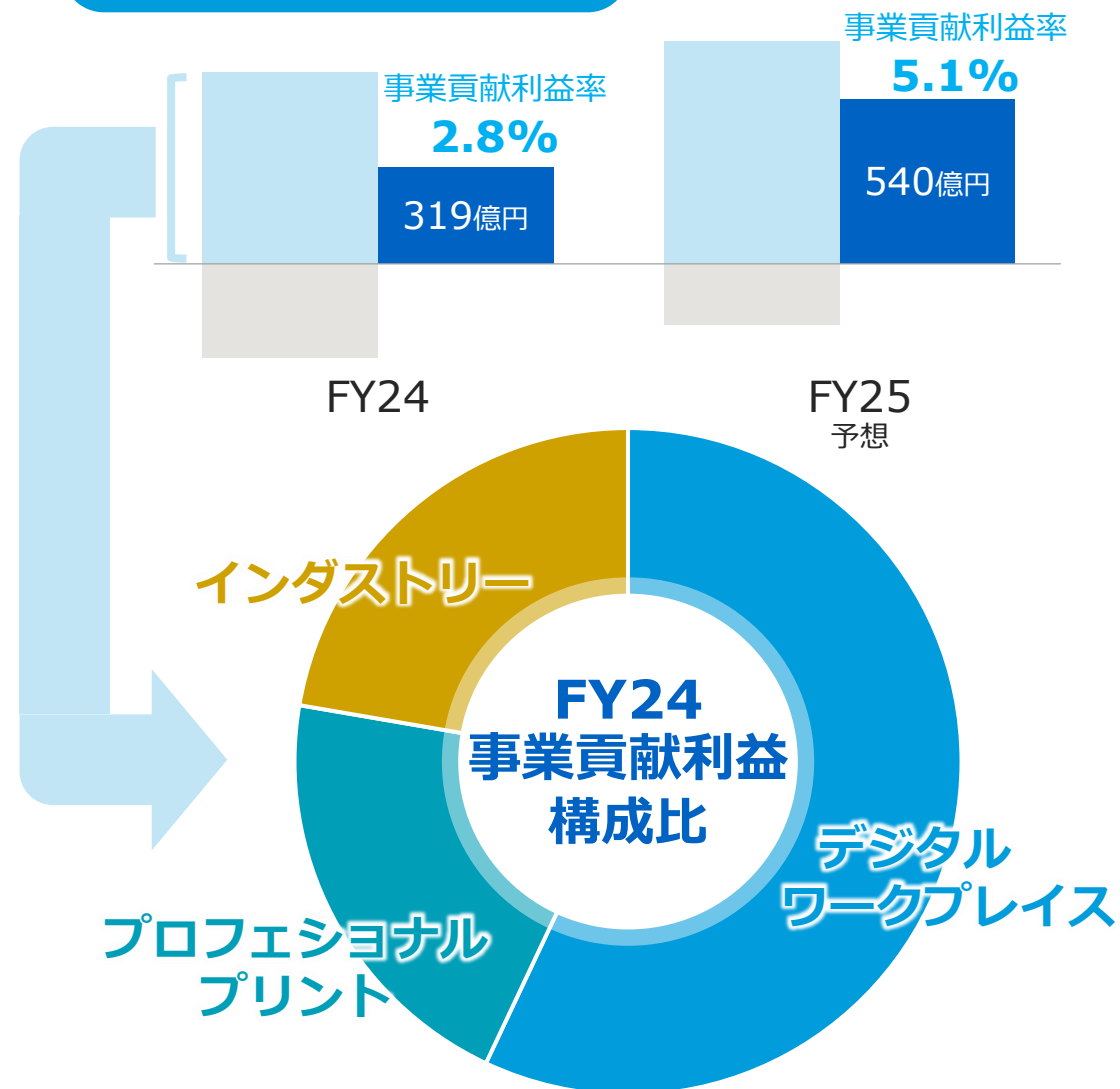
# 売上高・事業貢献利益の構成比

## 売上高（地域別）

欧米を中心に事業展開  
米国相互関税の影響は打ち返し策で吸収する計画



## 事業貢献利益（事業別）



## インダストリー事業の詳細

- 確かな市場×高シェア×高収益性を成功要件に、様々な産業市場で活躍
- コア技術を基に、ものづくりサプライチェーンの中で領域No.1製品を構築

### コニカミノルタの技術・強み

- 祖業から引き継ぐ精密技術や材料の合成、加工技術などを複合
- 製造・営業・顧客サポートなどの現場力による多面的な価値提供

#### センシング

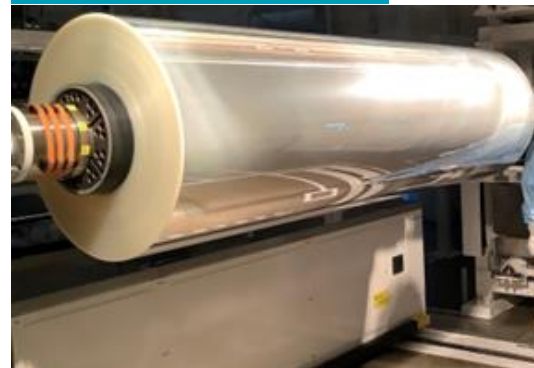


ディスプレイ用  
計測機器



自動車外観  
検査システム

#### 機能材料



ディスプレイ向け機能性フィルム

#### IJコンポーネント



インクジェットヘッド

#### 光学コンポーネント



プロジェクター用・  
半導体製造装置用



# プロフェッショナルプリント事業の詳細

- ・ アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトにより市場拡大
- ・ 高画質印刷と顧客への提案力により市場創出

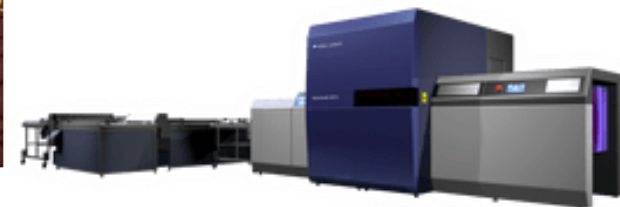
## コニカミノルタの技術・強み

- 画像＋材料 電子写真・インクジェット方式の高画質化技術
- 光学 自動品質管理技術

### プロダクションプリント



### 産業印刷



# デジタルワークプレイス事業の詳細

- ・ オフィスプリントの穏やかな減少に対し、生産・販売・サービスの効率化による安定した利益創出
- ・ 業務効率化や課題解決のためのソリューション/サービスの提供

## コニカミノルタの技術・強み

- 欧米での直接販売体制と顧客基盤
- AI 顧客課題に刺さる業務効率化サービスとAI SaaSビジネス



コトバル  
KOTOBAL

学校教育向けソリューション  
tomoLinks



# 画像ソリューション事業の詳細

- 高付加価値診断画像の提供
- 医療機器とIT一体での付加価値最大化

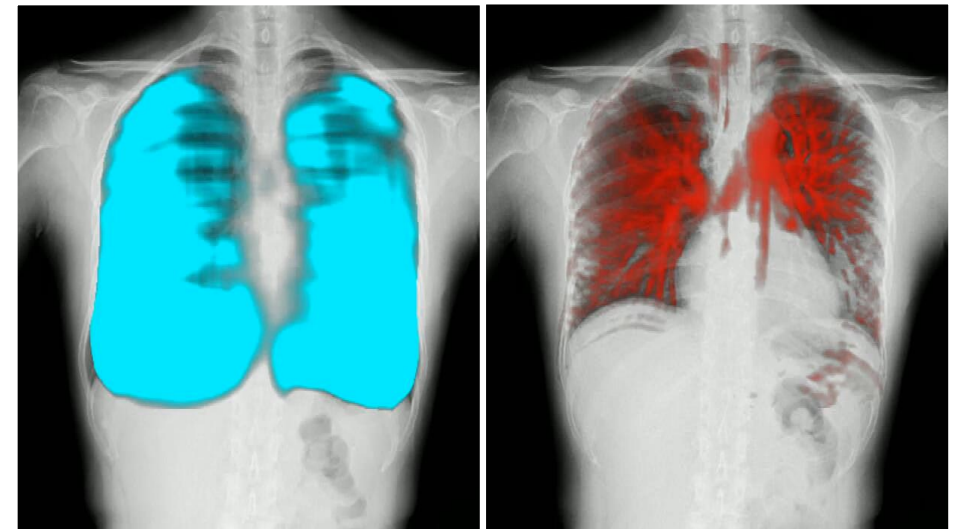
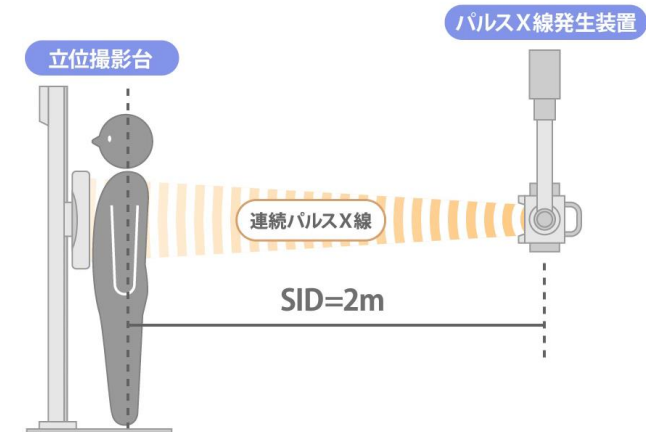
## コニカミノルタの技術・強み

- 画像 X線・超音波診断画像形成技術
- 画像 画像処理およびAI活用

### ヘルスケア



### X線動態解析



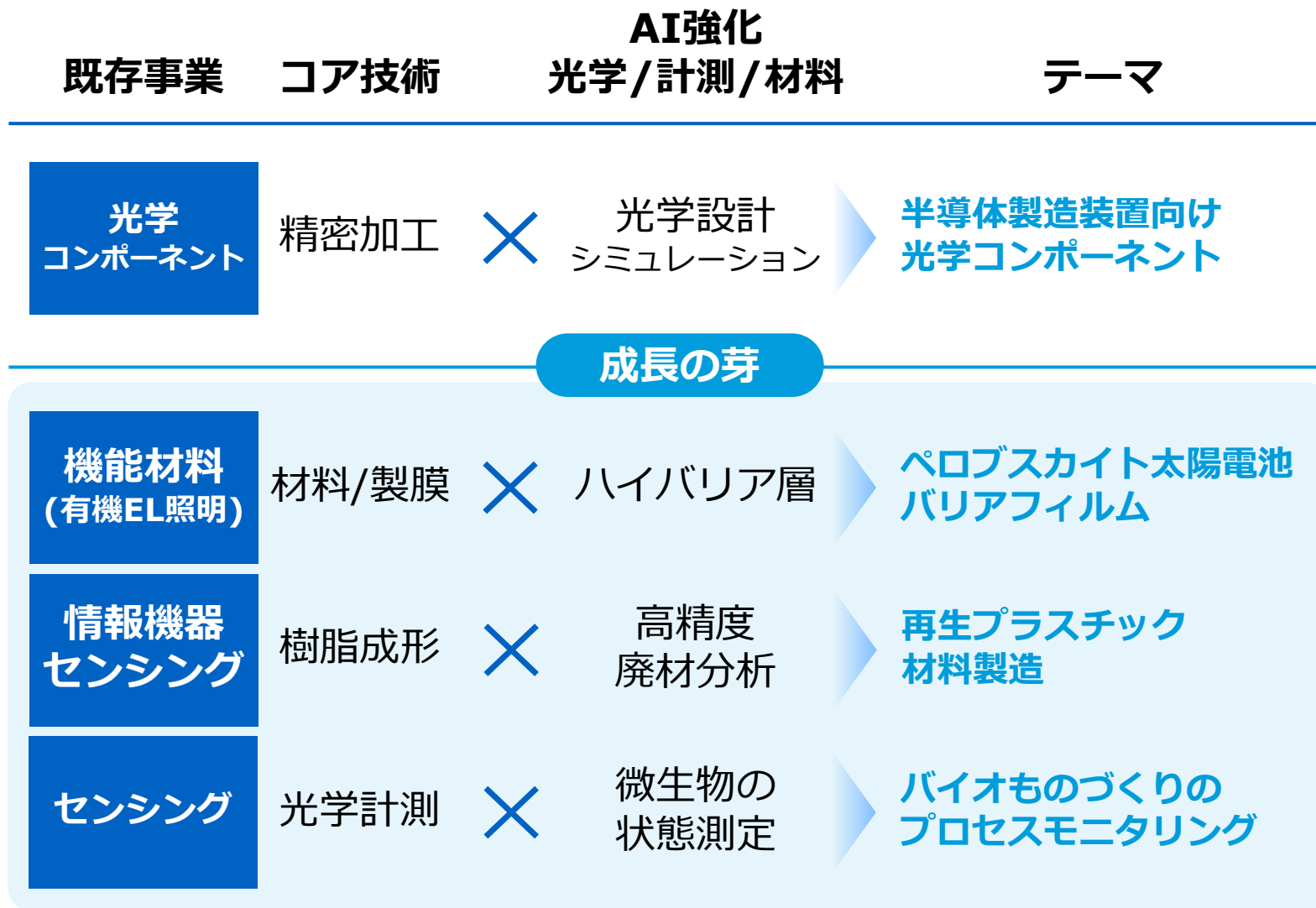
### 肺機能情報の可視化

# 中長期的な成長に向けて

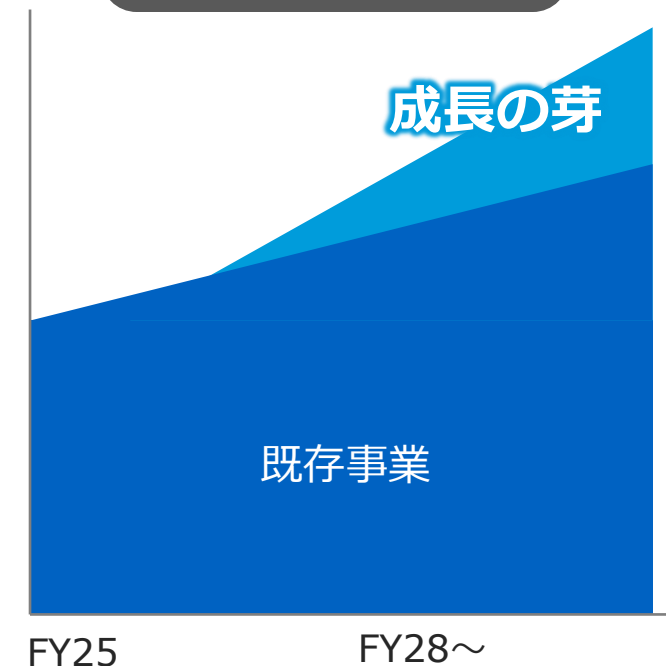


KONICA MINOLTA

# コア技術とAI強化で中長期の成長の芽を創出

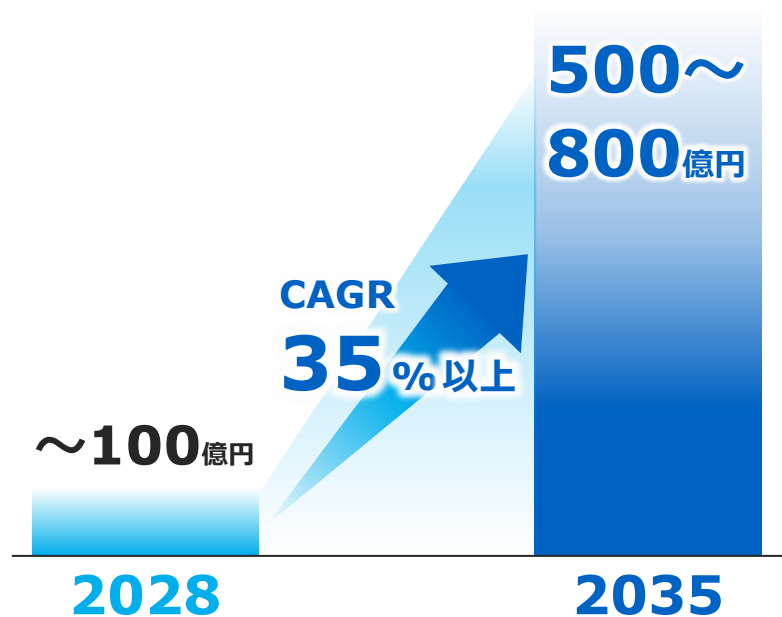


利益成長のイメージ

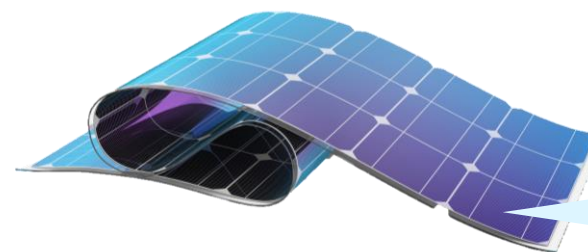




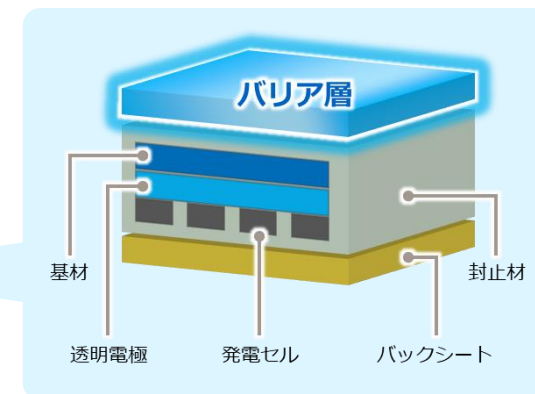
## ペロブスカイト太陽電池 バリアフィルム市場\*



\* 市場規模、CAGRはコニカミノルタにて試算



ペロブスカイト太陽電池



### 課題

水分侵入による  
発電セルの劣化

量産スケールアップ  
における品質低下

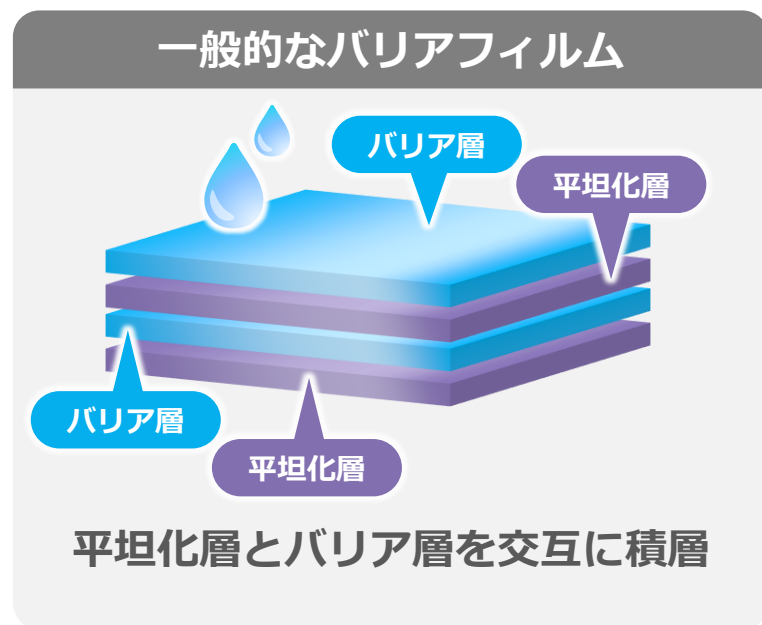
### コニカミノルタの バリアフィルム

水分侵入を抑制する  
ハイバリア層形成

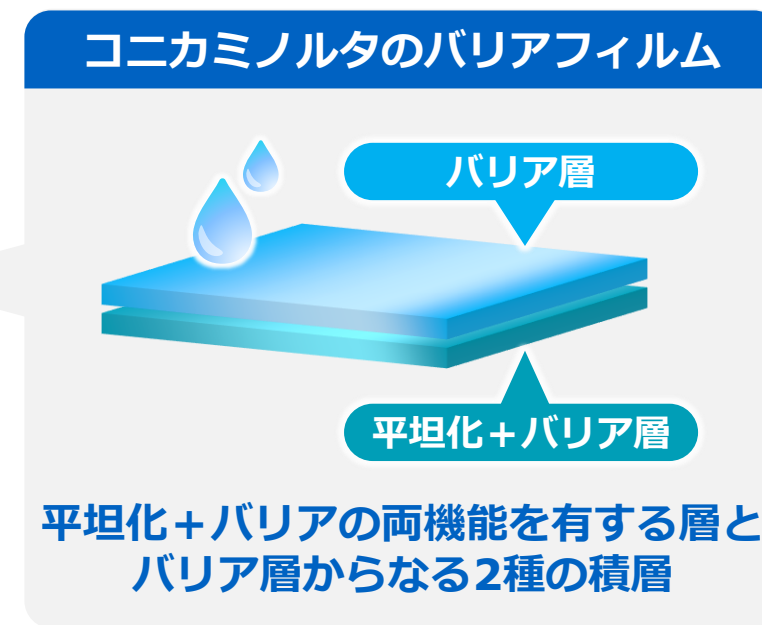
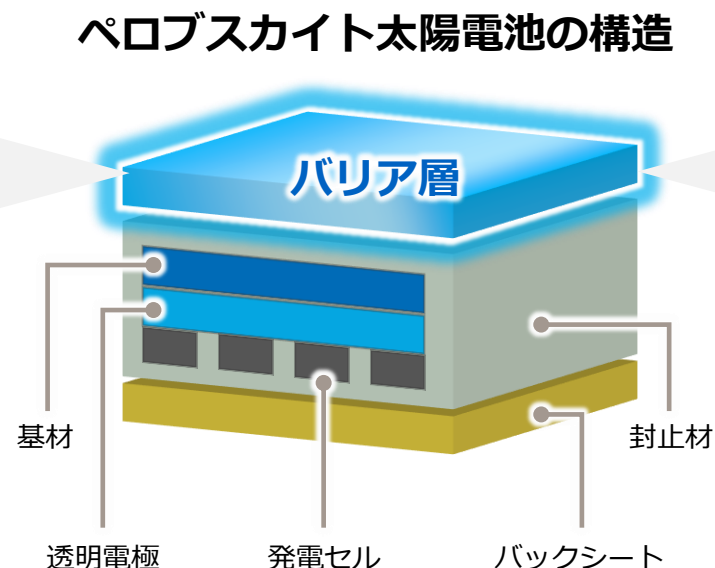
機能性フィルム事業  
で培った生産技術

# 成長の芽 | ペロブスカイト太陽電池（フィルム型）バリアフィルム

フィルム事業の技術と設備を活かし、ペロブスカイト太陽電池の耐水性改善に貢献



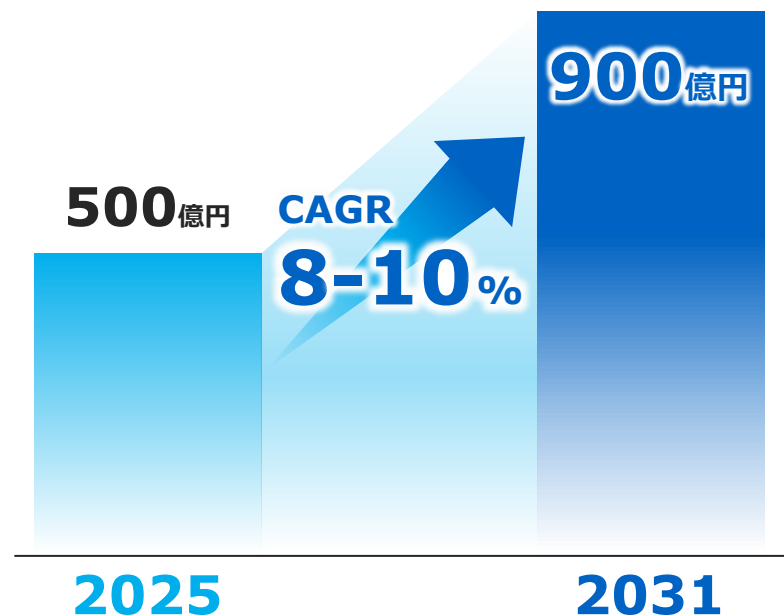
ハイバリア化には多層化が必要



少ない層数でハイバリア化を実現

独自のセンシング・AI技術を用いたアップグレードリサイクルにより、  
資源循環社会の実現に貢献

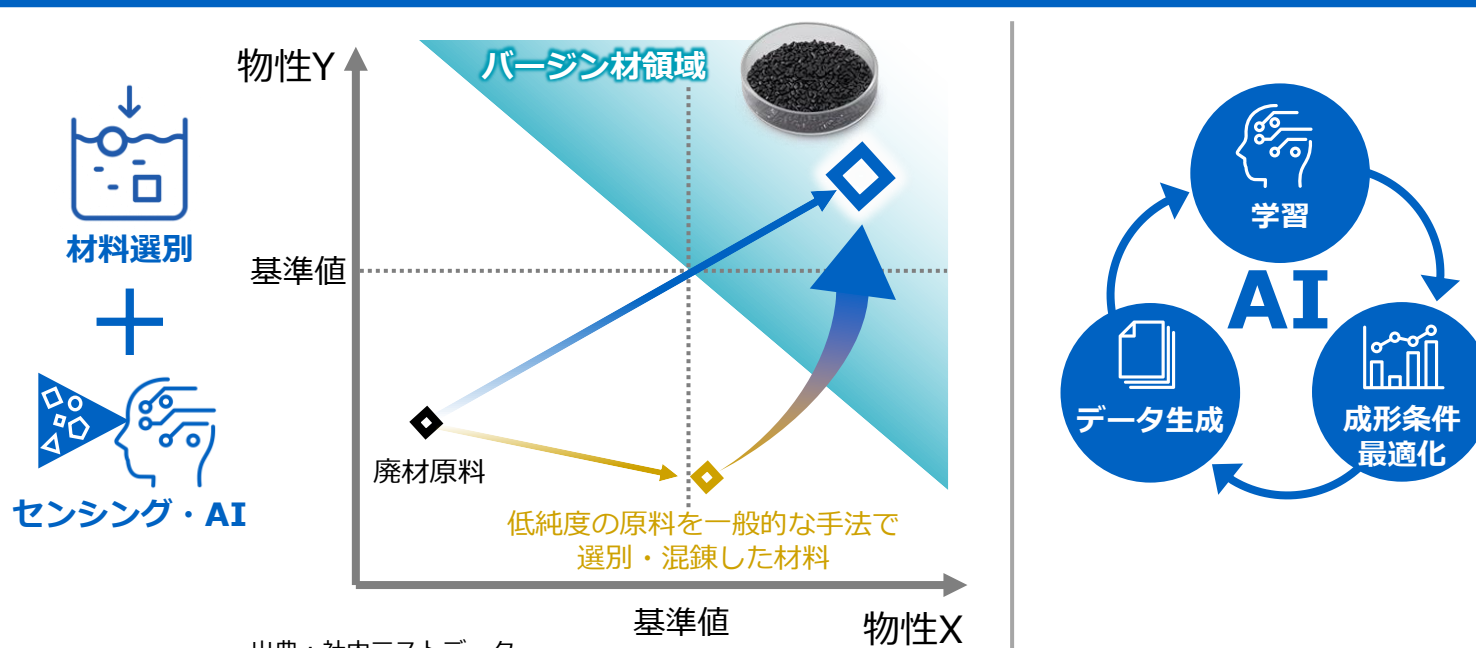
再生プラスチック市場\*  
(電子機器・家電、アジア)



\* 市場規模、CAGRは市場調査結果をもとに  
コニカミノルタにて試算



高品質・高機能な再生プラスチック材料を安価に製造する技術を顧客に提供

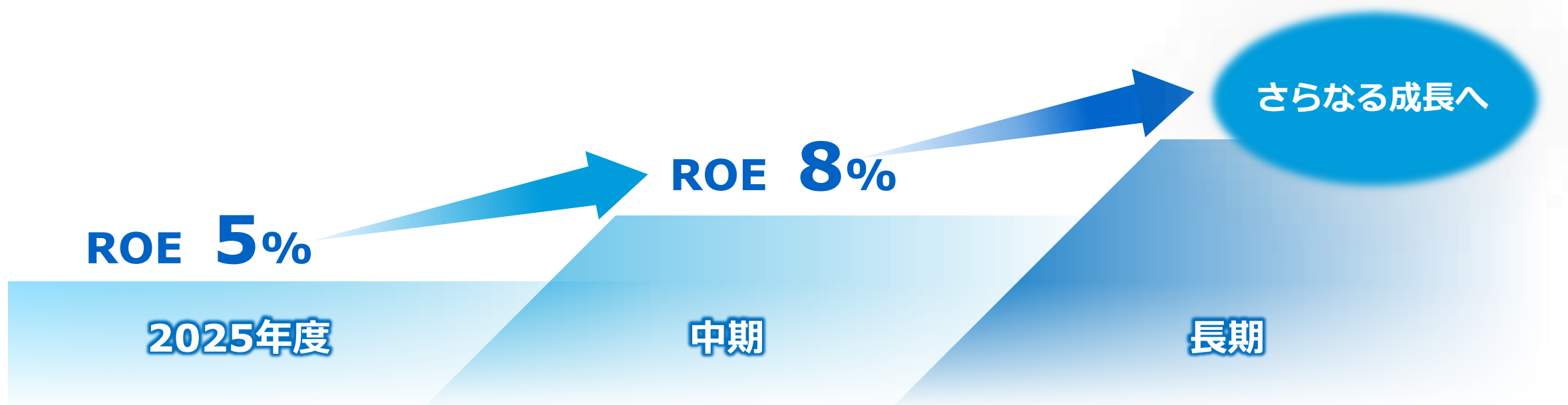


出典：社内テストデータ

# 2025年度以降の成長に向けて



KONICA MINOLTA



## 事業の成長

- 領域No.1の製品やサービスの創出・堅持
- 利益成長につなげる「成長の芽」を育成

## コスト削減

- DXによる生産、販売サービスのコストダウン
- パートナー連携による調達の効率化
- 採算性に基づく存続・撤退プロセスの厳格化

## 財務基盤の強化

- 運転資本の改善
- 金融収支、実効税率の最適化

## キャピタルアロケーション

- 事業投資（含む非連続成長）
- 株主還元



# コニカミノルタの サステナビリティ

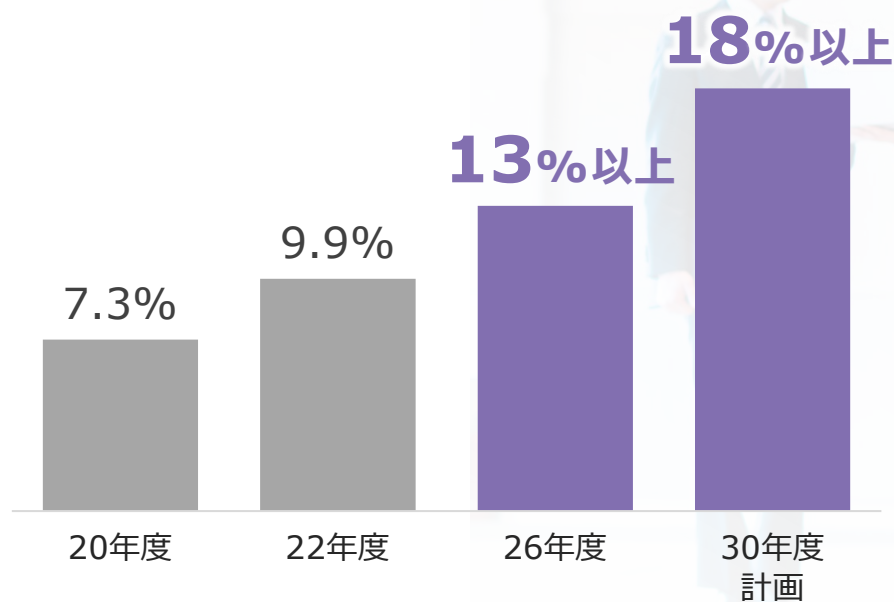


KONICA MINOLTA

## Diversity, Equity & Inclusion

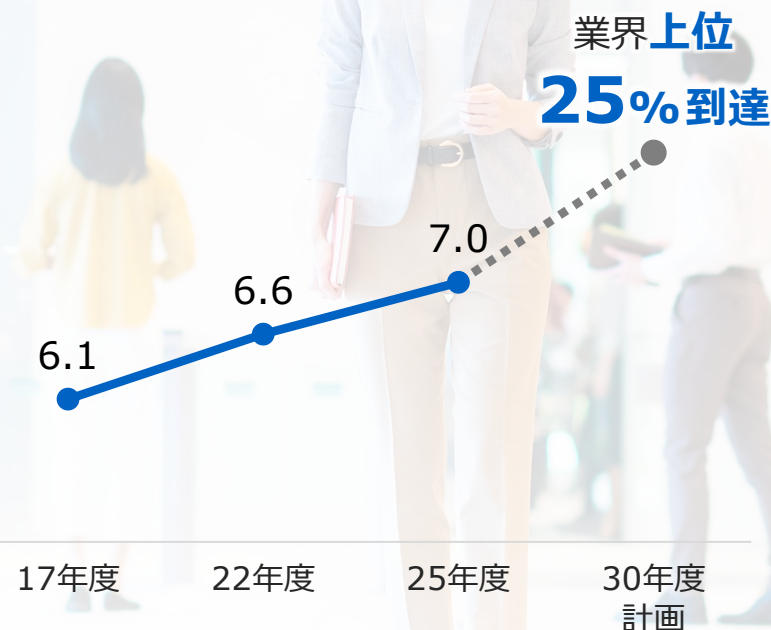
### ダイバーシティ経営宣言の策定（2023年）

本社管理職における女性比率



## エンゲージメントスコア\*

グローバル従業員意識調査を継続的に実施  
回答率90%以上、コメント数約12.4万件と  
高い関心

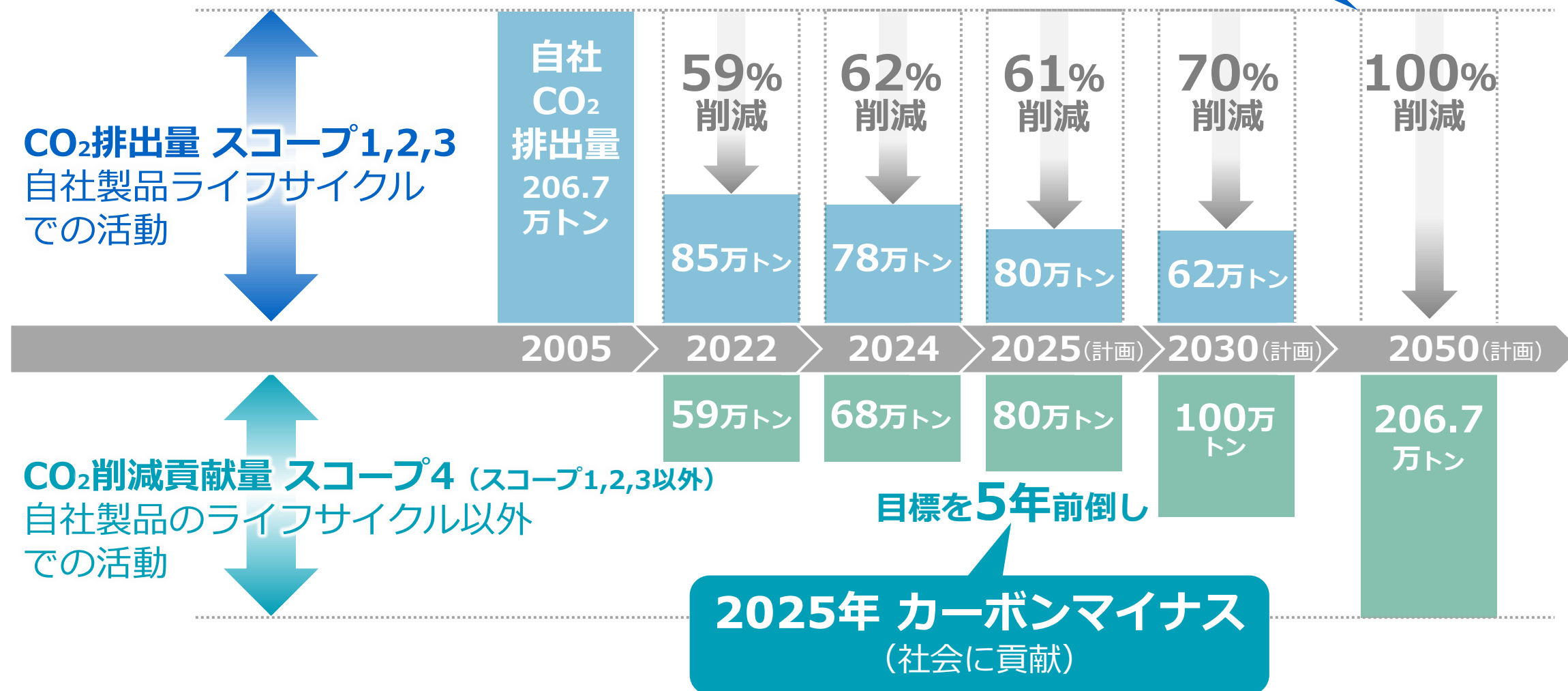


\* Your Voice (Global Employee Survey) における、該当設問  
「社外の人に、コニカミノルタで働く事をどの程度勧めますか」の回答平均点

# 気候変動への対応：2050年にネットゼロ（自社責任CO<sub>2</sub>）

**2050年 ネットゼロ**  
(自社責任CO<sub>2</sub>)

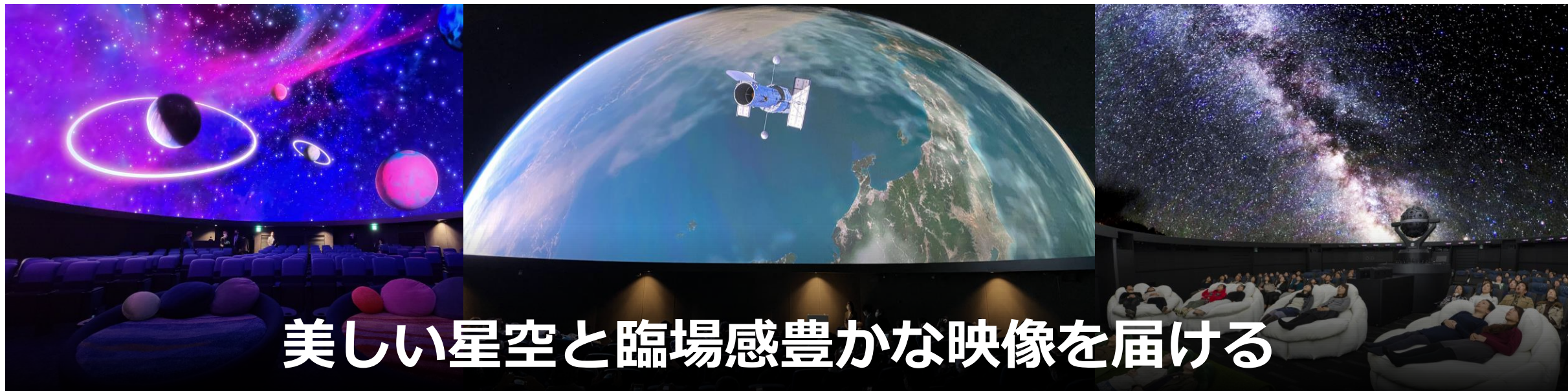
**80%→100%**  
に目標修正





- GPIFのESG指数である全インデックスに9年連続で選定
- 「FTSE4Good Index Series」にも22年連続で選定





## 美しい星空と臨場感豊かな映像を届ける

約70年におよぶ歴史のなかで培われた確かな技術とノウハウをベースに、  
投映機器の開発・製造から、施設建設・運営まで、プラネタリウムをトータルプロデュースしています。

### 事業内容

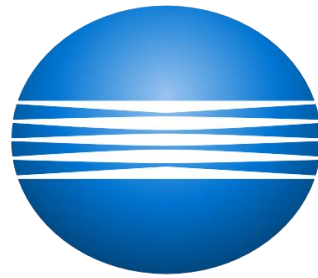
- プラネタリウム番組制作
- 投映機器の開発・製造
- 施設の設計・建設
- 施設の運営・サポート

### 自社運営 施設

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

### 採用 実績

- TAKANAWA GATEWAY CITY LUMINE 空間装飾
- 大阪・関西万博 JAXA Experience Theater“The Moon” など



**KONICA MINOLTA**