

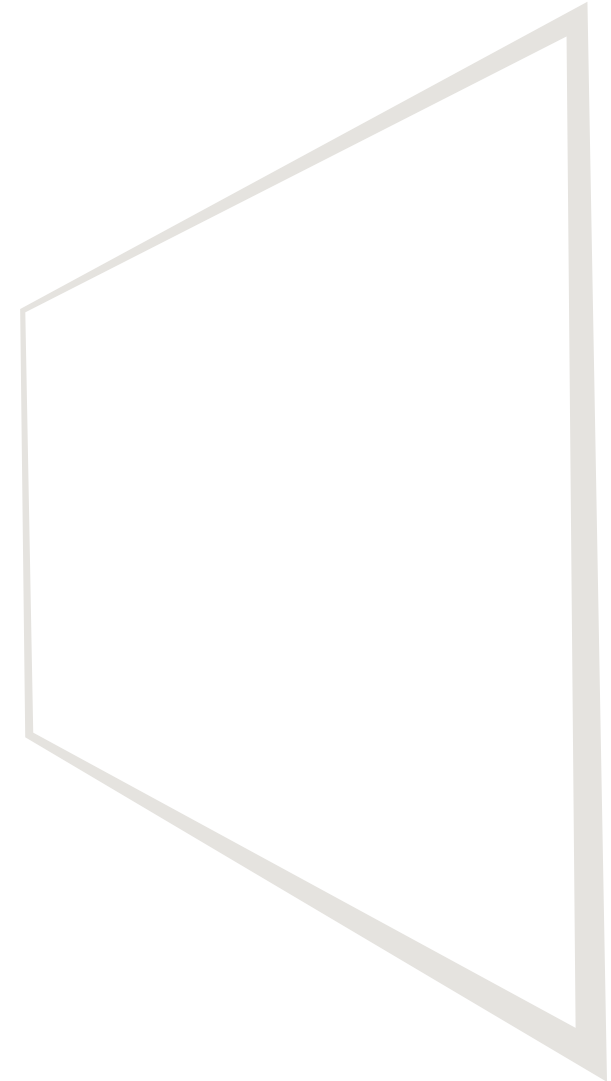
# コニカミノルタ株式会社

## 中期経営計画

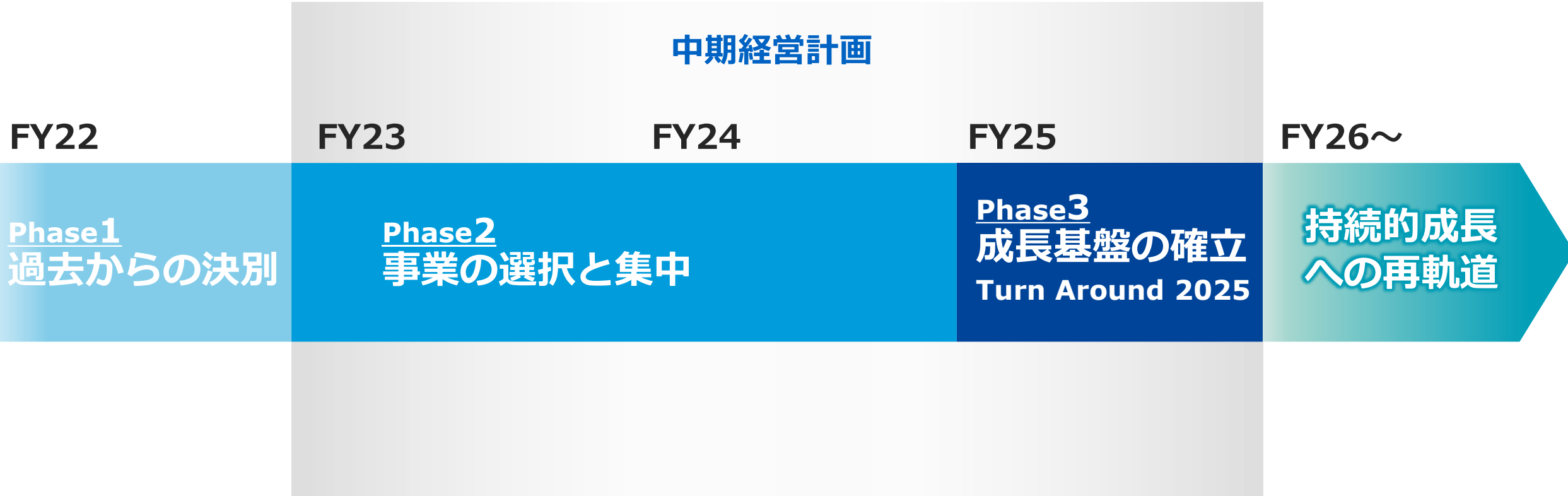
# Corporate Plan 2026-2028

2026年4月23日

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充



# 中期経営計画（2023-2025）の振り返り



## 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
- マーケティングサービス：海外MPM事業譲渡
- 光学コンポーネント：中国生産子会社1社の持分譲渡

### 方向転換事業

- DW-DX：FY25黒字化
- 画像IoTソリューション：MOBOTIX社の株式譲渡

## 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拡大
- 富士フイルムビジネスイノベーション社との調達合弁会社設立
- 中国・無錫工場の生産終了

### グローバル構造改革

- 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

## 将来成長の 準備

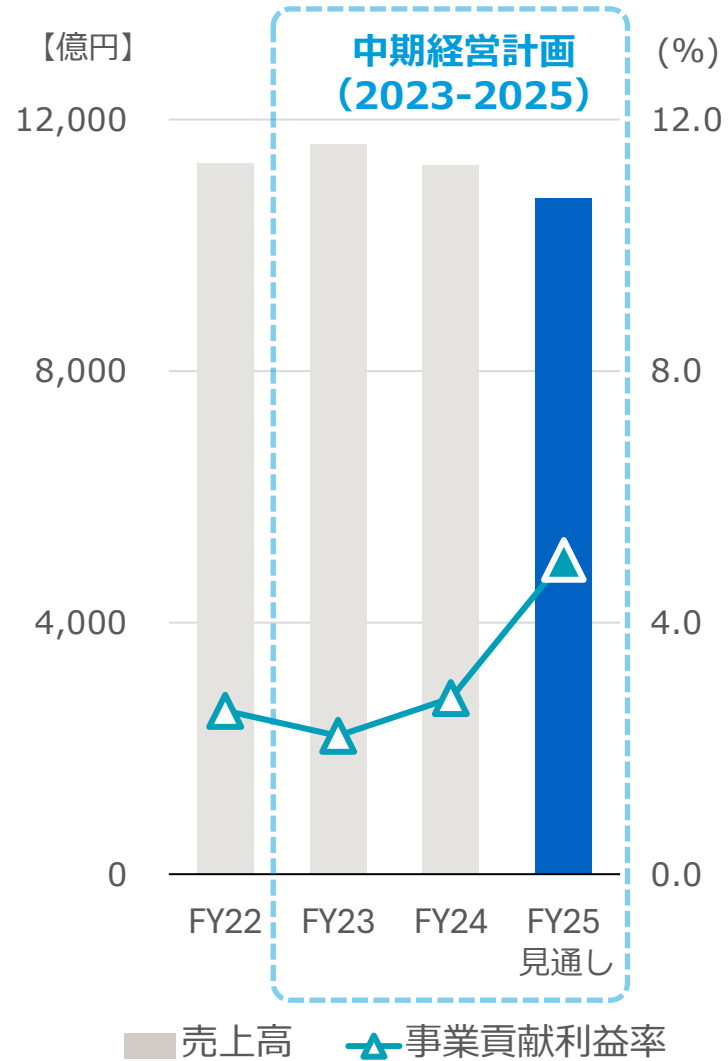
### 成長基盤の確立に 向けた仕込み

- ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム、インテリジェント再生材、半導体検査装置向け光学コンポーネントなど



# 中期経営計画（2023-2025）

## ROE目標5%達成見込み



		FY25計画 (2024年4月公表)	FY25見通し (2026年2月)
売上高	全社	10,500億円	<b>10,750億円</b>
	強化事業*1	4,700億円	<b>4,315億円</b>
事業貢献利益率	全社	5%以上	<b>5.0%</b>
	インダストリー	20%	<b>16.3%</b>
ROE		5%以上	<b>5.2%</b>
	総資産回転率	1.0倍	
	NET D/E ratio	0.5~0.55	
非財務目標	従業員 エンゲージメントスコア	業界平均*2 (7.3)	<b>7.1</b>
	自社製品ライフサイクルの CO <sub>2</sub> 排出量	80万トン以下	<b>約72万トン*3</b>
	顧客での CO <sub>2</sub> 削減貢献量	80万トン以上	<b>約100万トン*3</b>

\*1 強化事業：インダストリー（機能材料 + IJコンポーネント + センシング + 光学コンポーネント） + ヘルスケア + 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）

\*2 世界のテクノロジー企業全般

\*3 4/23時点での25年度実推値。実績確定値は6月以降に発行する各種報告書にて公開を予定。

## 中期経営計画（2023-2025）の課題

- 強化事業\*の目標未達
- 一部事業の採算性
- 財務バランスの改善



## Corporate Plan 2026-2028で取り組むべき課題

**収益基盤のさらなる強化**

\*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）+ヘルスケア  
+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）

# 中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028

## FY2026-2028 長期成長の礎構築

### ROIC経営および事業ポートフォリオマネジメント強化

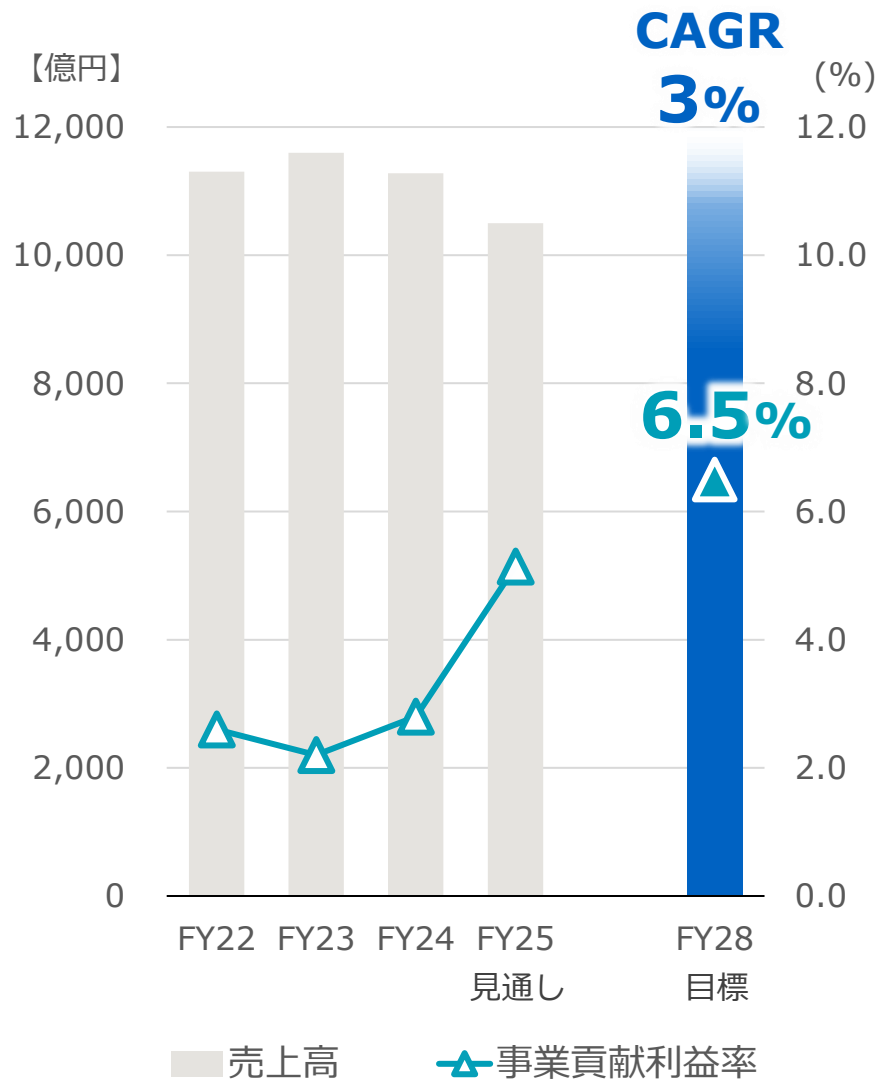
収益基盤の  
さらなる強化

- 売上総利益率の向上
- 販売管理費率の低減
- 財務バランスの改善
- 資本効率の向上



持続的成長に向けた成長の芽の事業化推進

為替	<ul style="list-style-type: none"><li>● USD = 150円、EUR = 175円の前提</li></ul>
金利	<ul style="list-style-type: none"><li>● 金利は日本で利上げ、米国は利下げ、欧州は上昇もしくは横ばいの見通し</li></ul>
米国相互関税	<ul style="list-style-type: none"><li>● 中国：22.5%、その他：15%</li></ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"><li>● 中東地域を巡る地政学的リスクの高まりにより、エネルギーコスト上昇の影響を受ける見込み。FY27以降は、中東地域における合意がなされ、コスト上昇は緩和する見通し</li></ul>
部材調達	<ul style="list-style-type: none"><li>● メモリ価格高騰の影響を織り込み</li></ul>



	FY25見通し (2026年2月)	FY28目標
売上高	<b>10,750億円</b>	<b>CAGR3%</b> FY25-FY28
事業貢献利益率	<b>5.0%</b>	<b>6.5%</b>
当期利益率	<b>2.5%</b>	<b>3.8%</b>
財務レバレッジ		<b>2.2</b>
総資産回転率		<b>0.98倍</b>
ROE	<b>5.2%</b>	<b>8%</b>
ROIC		<b>6%</b>

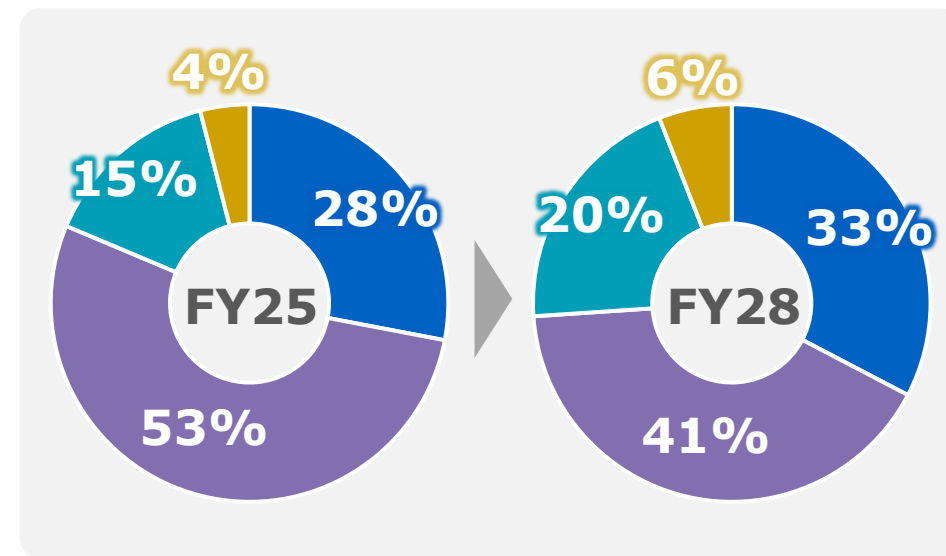
## 売上高

## 事業貢献利益

【億円】

	FY25 見通し (2026年2月)	CAGR (FY25-FY28)	FY25 見通し (2026年2月)	CAGR (FY25-FY28)
インダストリー	1,290	9%	210	15%
デジタルワークプレイス	5,980	2%	400	0%
プロフェッショナルプリント	2,500	5%	110	21%
画像ソリューション (ヘルスケア、QOLソリューション、映像ソリューション)	910	2%	30	24%
コーポレート他 (FY25:画像IoTソリューション*1を含む)	70	-	△210	10%減*2
<b>全社合計*3</b>	<b>10,750</b>	<b>3%</b>	<b>540</b>	<b>13%</b>

## 事業貢献利益 構成比



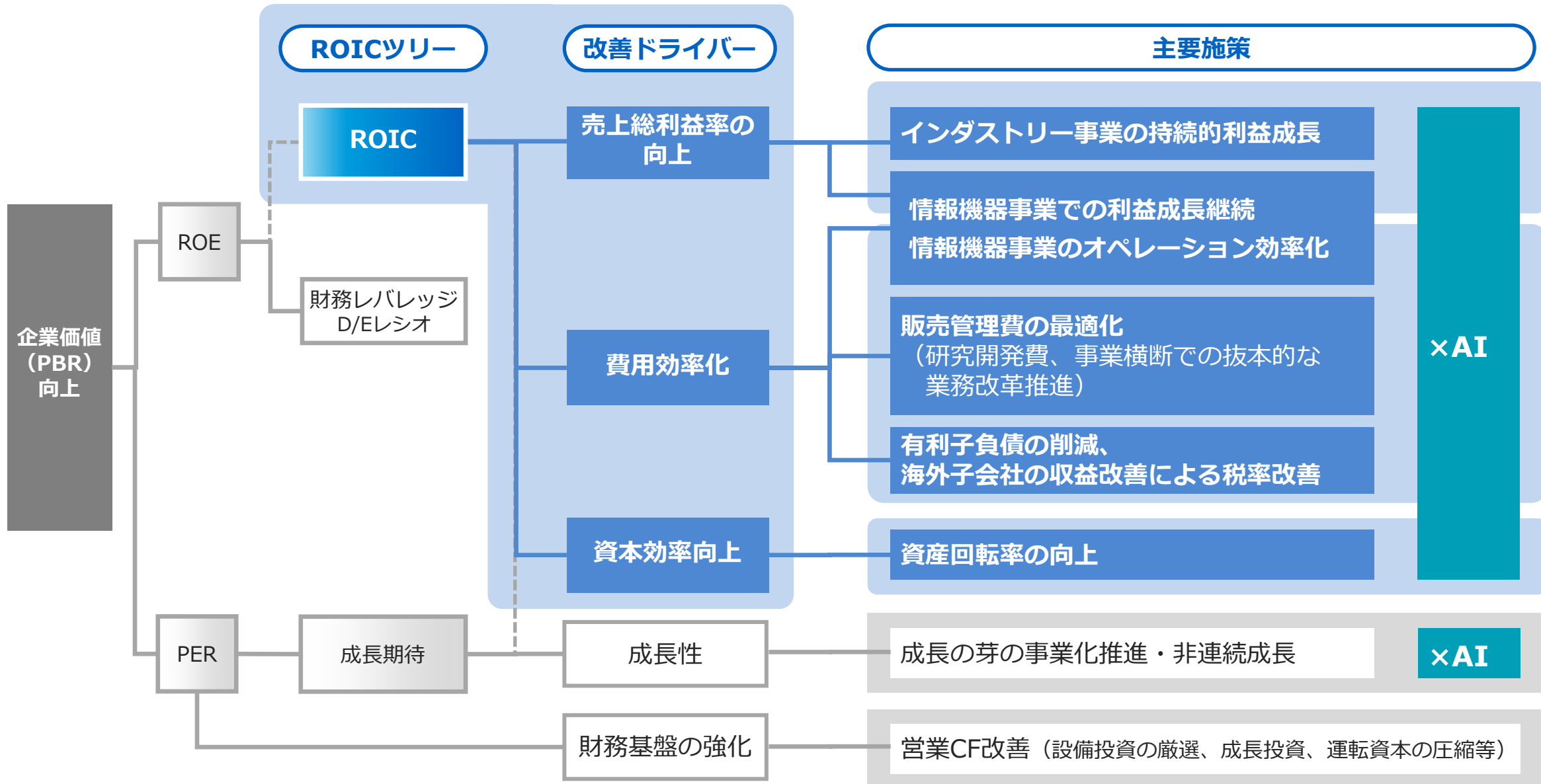
\*1 画像IoTソリューションは、FY26以降各事業に移管

\*2 CAGRではなく単純比較

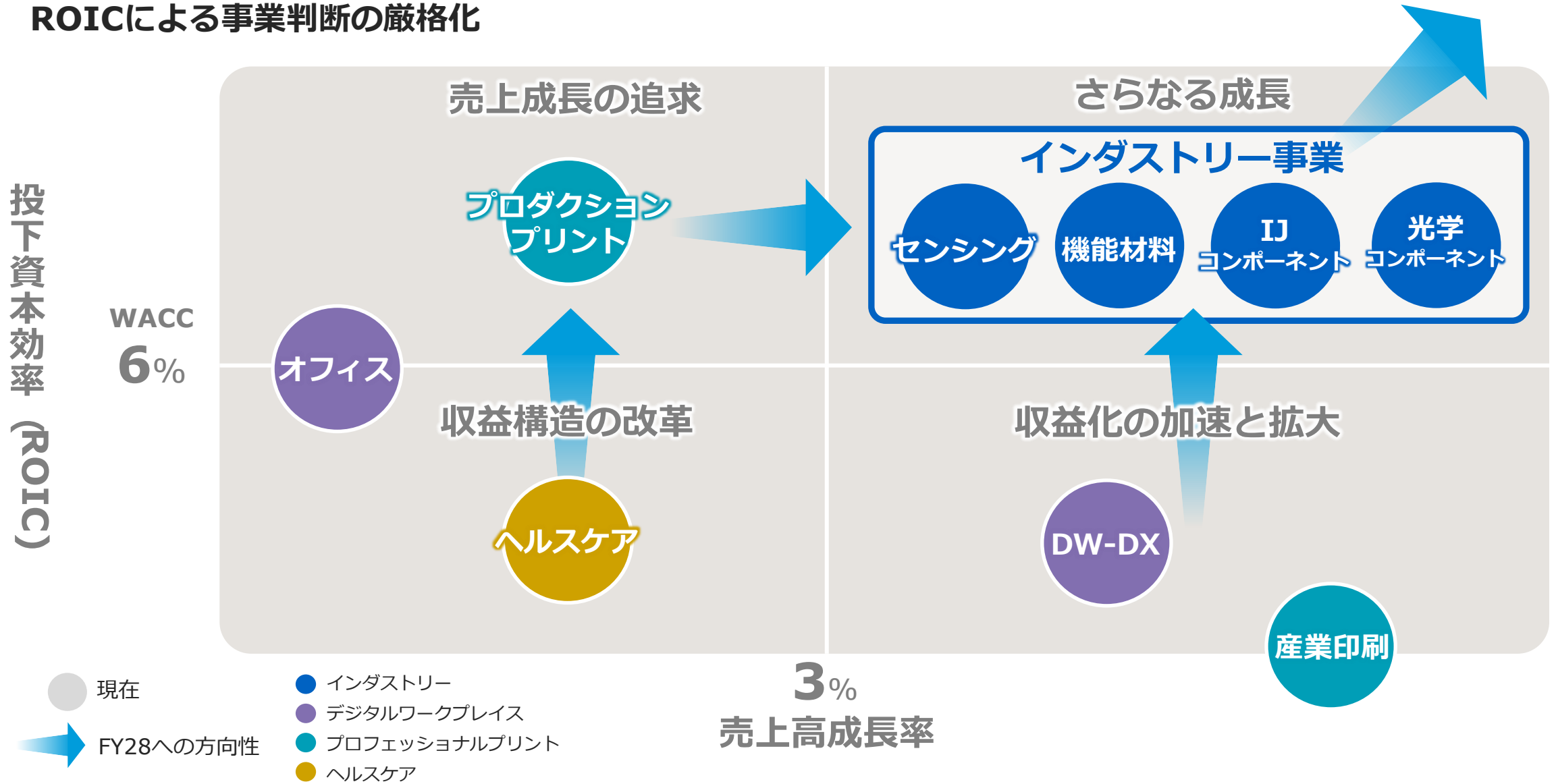
\*3 インオーガニック成長は含まず

\* 中期経営計画期間中にAI活用による効率改善費用80-100億円見込む

# 企業価値向上をめざしたROIC経営の実践

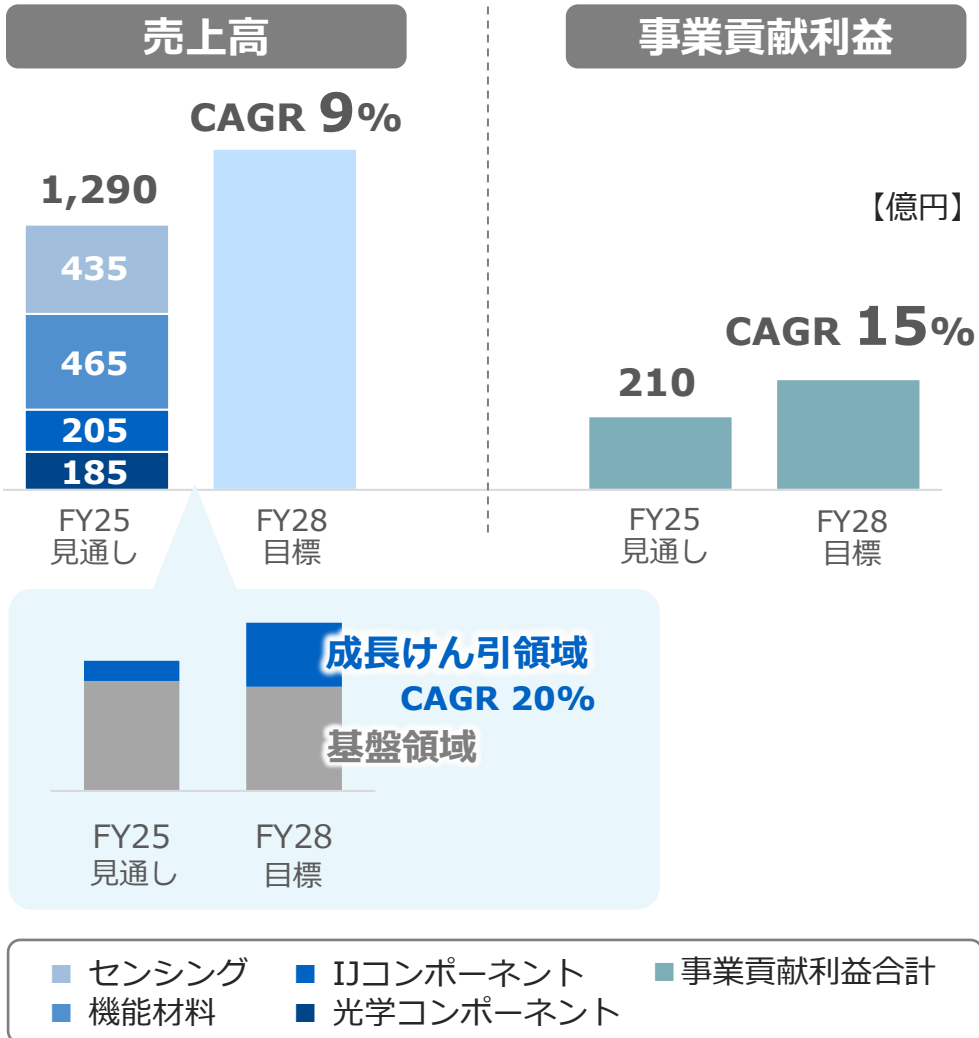


## ROICによる事業判断の厳格化



# インダストリー事業

基盤領域での顧客接点強化、生産効率改善、成長けん引領域の売上拡大



## さらなる成長 青文字：成長けん引領域

### センシング ハイパースペクトルイメージング (HSI)、モビリティの拡大

- HSI：グリーンマテリアル領域への用途拡大による売上総利益向上
- モビリティ：自動車大手顧客へ密着した販売活動強化による売上拡大
- グループのグローバル海外販売会社と一体となった販売力強化

### 機能材料 ディスプレイ用新素材フィルム(SANUQI、SAZMA等)の拡大

- 位相差 (SANUQI)、表面保護 (SAZMA) の販売拡大
- 生産能力の拡大
- 広幅化・高速化による利益率向上

### IJコンポーネント 工業用途、新規アプリケーションの拡大

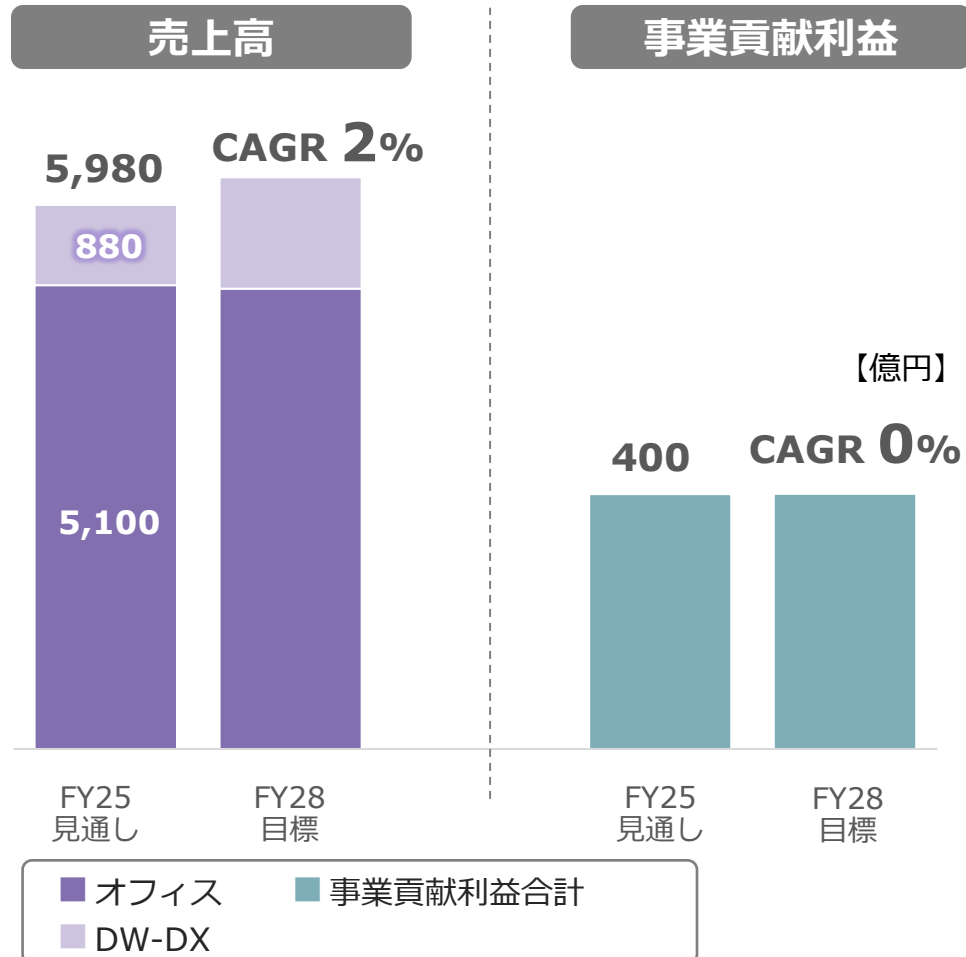
- 長距離吐出や材料適合性の高さを活かした新型ヘッドによる販売拡大
- ヘッド、インク、システム一体型による市場創出

### 光学コンポーネント 半導体検査装置向け光学コンポーネントの拡大

- 生産能力増強によるVIS/UV領域のシェア拡大
- 技術導入によるDUV領域での拡大

## 持続的な成長と収益創出を両立

- オフィスとDW-DXの融合加速によるデジタルワークプレイス事業の成長
- AIトランスフォーメーション（AX）による業界最高水準の生産性実現（情報機器事業共通）



## 収益化の加速

### DW-DX

- MFP起点の業務ワークフロー×AI・セキュリティで高付加価値化しクロスセル拡大、単価向上とリテンション強化によりストック収益拡大
- 国内では教育AI SaaSで新たな収益モデルを確立

## 収益構造の改革

### オフィス

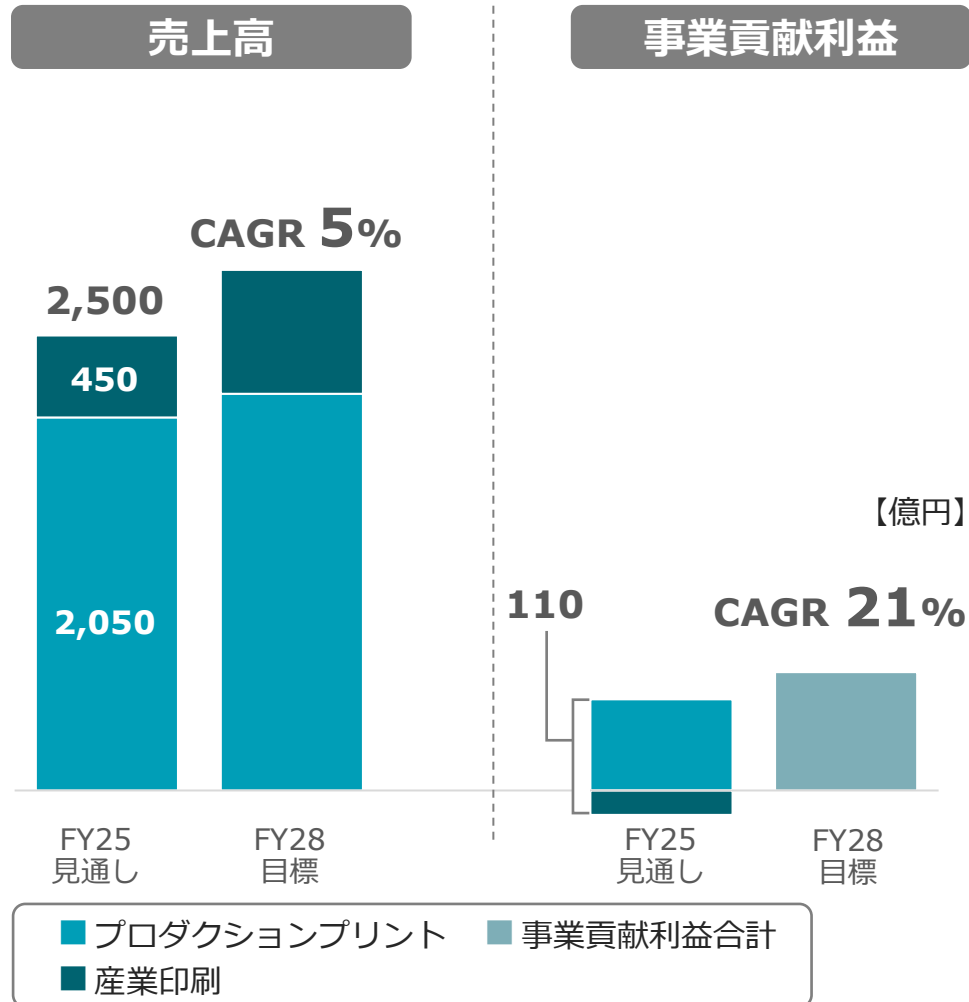
- ハード△1%、ノンハード△2%想定（物量ベース）
- リモートサービス加速・AI活用によるノンハード収益構造改善

## 情報機器事業共通施策

- AI活用
  - AXによるコア業務での競争力向上（開発/生産/営業/サービス）と業務効率化・固定費最適化
- 事業レジリエンスの強化
  - グローバル経済の減速やサプライチェーンリスクなどによる需要変動に対応可能なコスト構造への転換およびBCP対応の強化

## 持続的な成長と収益創出を両立

- 商業・産業印刷におけるアナログtoデジタルシフトのけん引・市場創出



## 売上成長の追求

### プロダクションプリント

- 機器（HPP/MPP中心）+ワークフローソリューションでのデジタルシフト加速
- デジタル化による市場拡大、MPP・HPPの拡販シェア・No.1維持
- ノンハードCAGR：3%（FY25-28）

## 収益化の加速

### 産業印刷

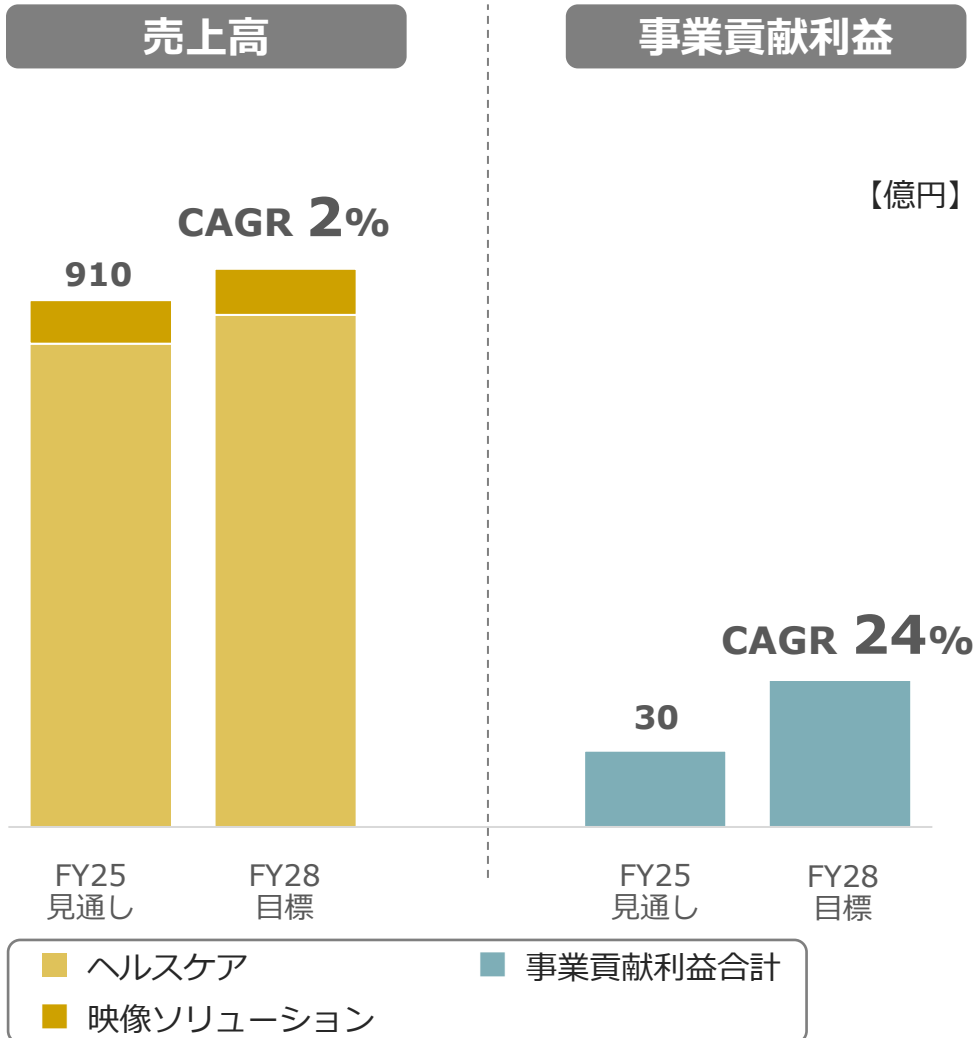
- 商品ポートフォリオ強化によるMIF拡大+ワークフローソリューションでのデジタルシフト加速と収益強化
- ハード売上拡大とノンハード売上比率の向上
- ノンハードCAGR：13%（FY25-28）
- 製品・サービス価格の見直し、顧客課題に踏み込んだ提案強化による収益性の改善

## 情報機器事業共通施策（p15参照）

- AI活用
- 事業レジリエンスの強化

# 画像ソリューション（ヘルスケア、映像ソリューション）

## 収益力の強化と資産効率の改善



## 収益構造の改革

### ヘルスケア

- 事業基盤の改革
  - ・ SCM強化による棚卸資産圧縮
  - ・ グローバルにおける製造・調達コストの削減
- 顧客基盤の拡大
  - ・ X線動態解析のグローバルでの普及拡大による成長
  - ・ 海外医療IT事業の拡大による収益力の強化
  - ・ デジタル機器リカーリング収益の拡大

### 映像ソリューション

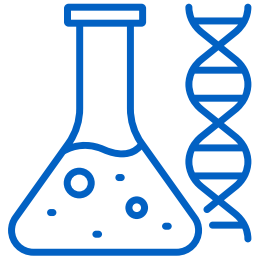
- LEDソリューションの販売拡大による成長

### 画像IoTソリューション

- 商材ごとに判断（一部事業は他事業へ移管済み）
- AI人材の成長事業へのシフト

## 研究開発費

売上高比率 **5%** 水準



### 投資リターンの最大化に向けた戦略的配分

- 中長期成長分野への投資を強化
- テーマのGo/No go判断の厳格化
- 研究開発の効率化

## 固定費効率化

**0.5~1ppt** 改善



### 地域別に事業横断の機能最適化

- 間接部門の業務標準化
- AI活用
- 地域マネジメントの強化
- 各部門での機能性の発揮
- 間接材購買の強化

## 税率

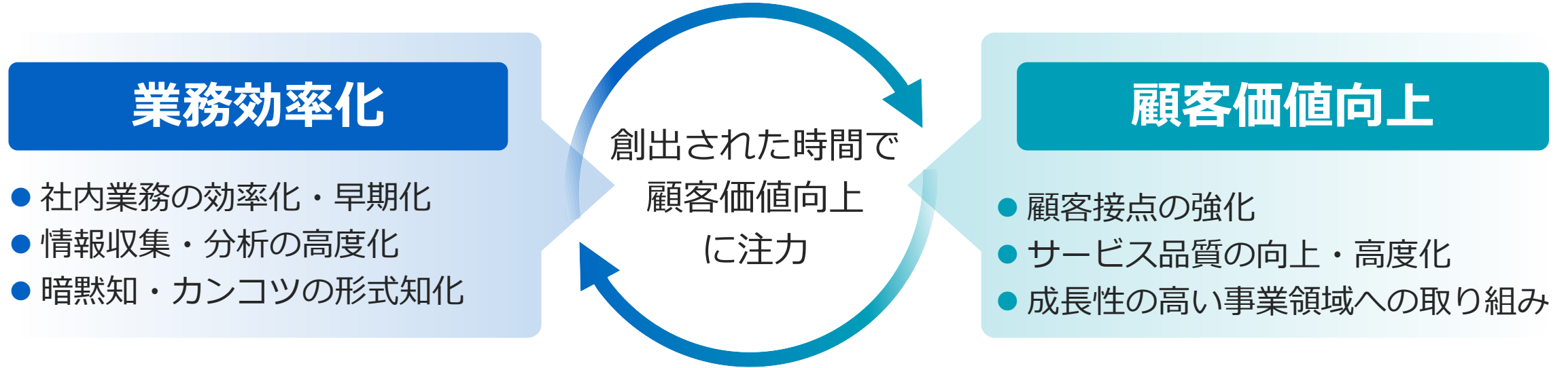
約**30%**



### 税金費用の最適化

- 海外子会社の収益性改善

AI・データの活用により、業務の効率化と高付加価値業務へのシフトを進め、顧客価値と業務生産性を向上



主な取り組み



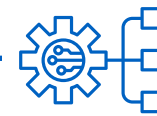
### 販売

- インサイドセールス、E-Commerce拡張
- カスタマーサクセスの仕組み構築
- バックオフィス業務の自動化



### サービス

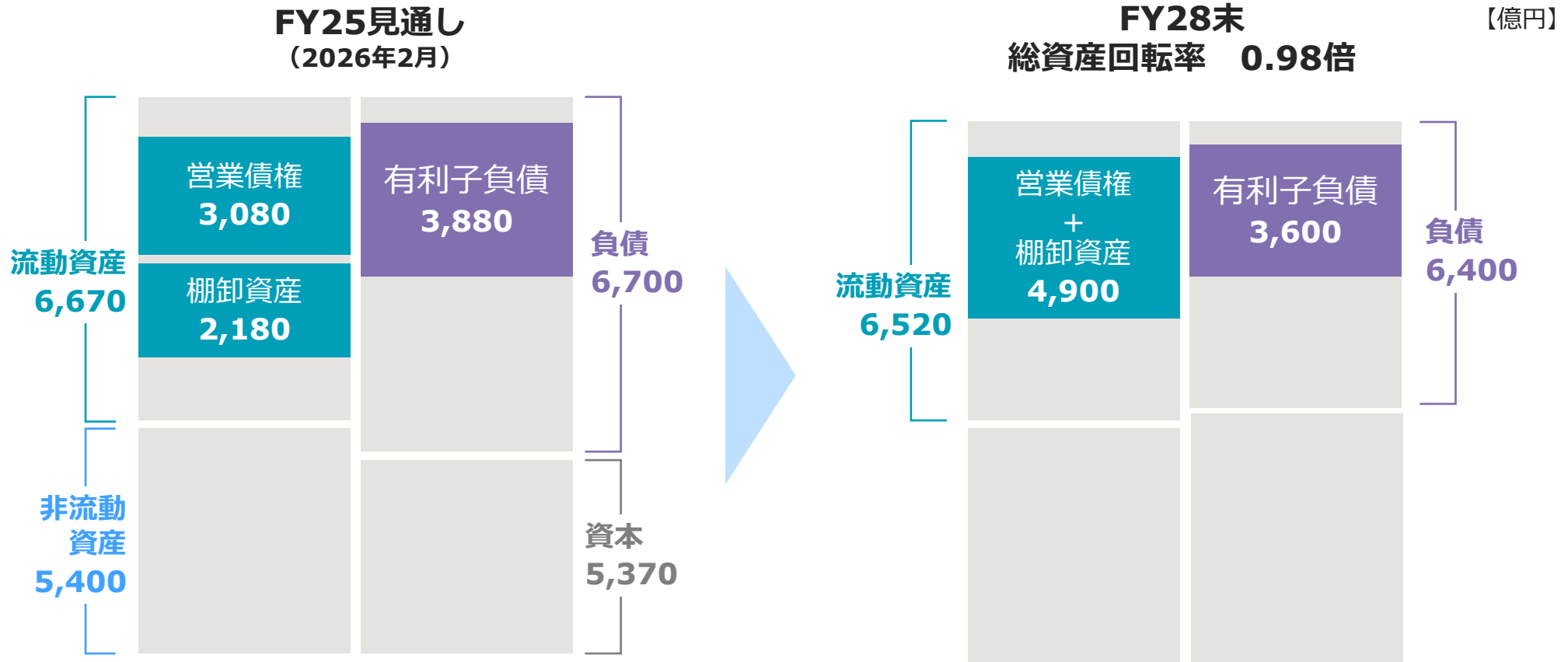
- リモートオペレーション/セットアップ効率化
- 故障予知精度向上、顧客自身で交換可能な消耗部品の拡大/自動発送
- グローバル共通サービスプラットフォーム活用等



### R&D/生産

- AIネイティブ開発への移行
- データ活用による効率化と品質改善
- DX活用による効率化

## 棚卸資産・営業債権の圧縮と有利子負債の削減により資産効率を改善、総資産回転率を向上



## キャピタルアロケーション

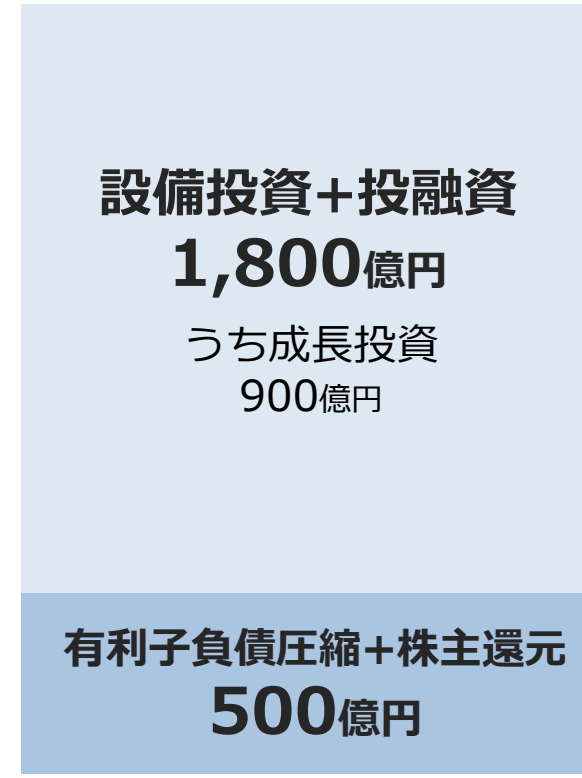
- キャッシュを成長投資に優先的に配分
- 財務体質の強化（有利子負債の圧縮）、株主還元バランスよく配分

### FY26～28累計

#### キャッシュイン



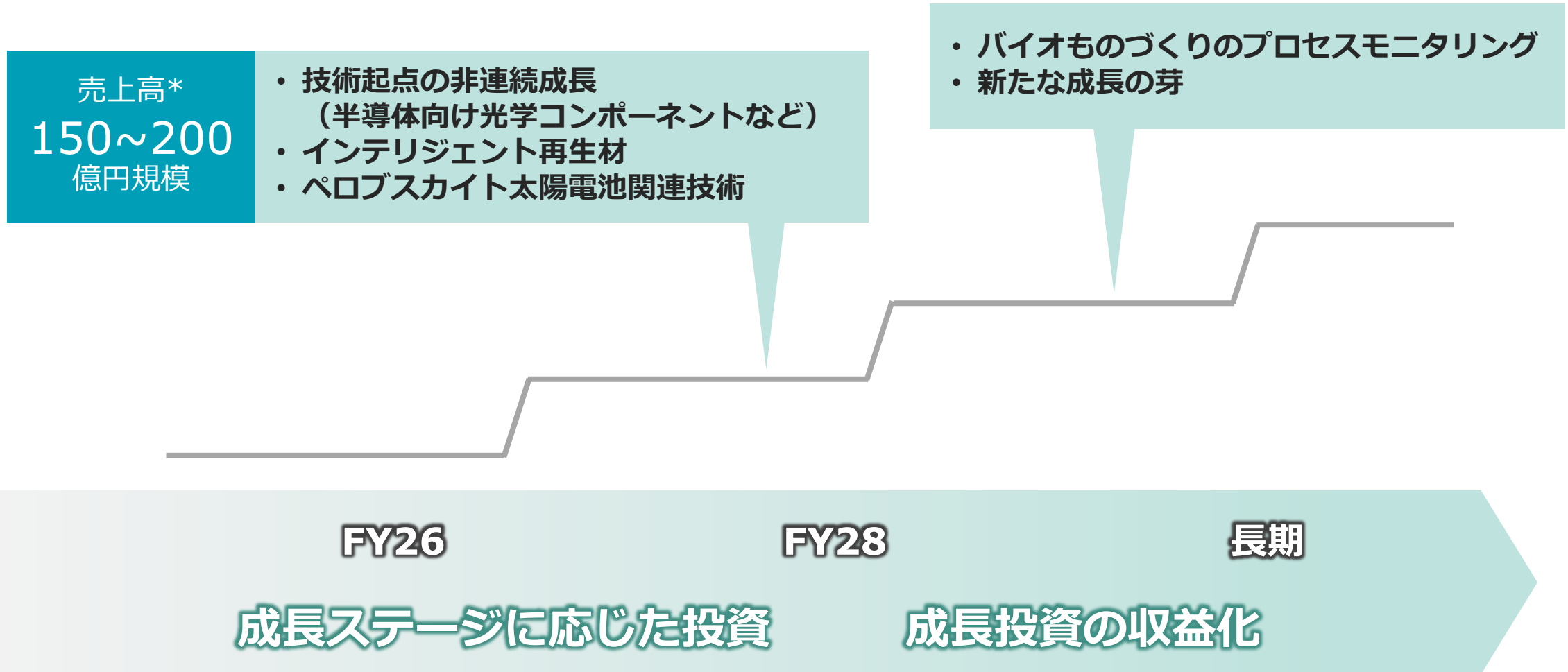
#### キャッシュアウト



# 持続的成長に向けた成長の芽の事業化推進

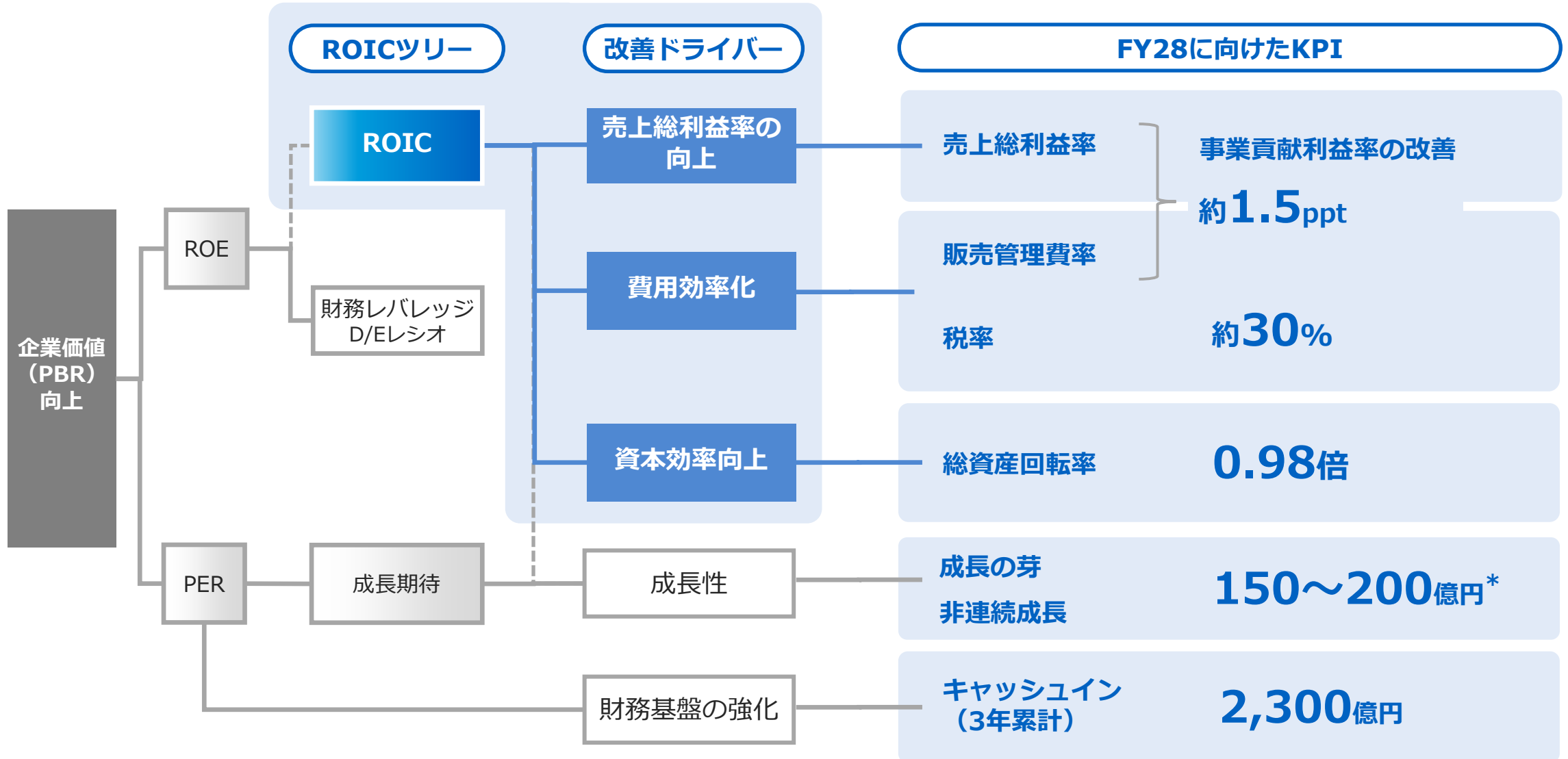
コア技術をベースにAIをかけ合わせ、既存領域に加え成長領域へ拡大





\* 技術起点の非連続成長は中期経営計画の目標の中に含まれていない

# 企業価値向上をめざしたROIC経営の実践 | KPI



\* 技術起点の非連続成長は中期経営計画の目標の中に含まれていない

【億円】

	FY25見通し (2026年2月)	FY26ガイドンス
売上高	10,750	2%前後の増加
事業貢献利益	540	微増

- マクロ環境の織り込み
- 非継続事業：Tempus AI株式の一部は2026年3月末時点で未売却

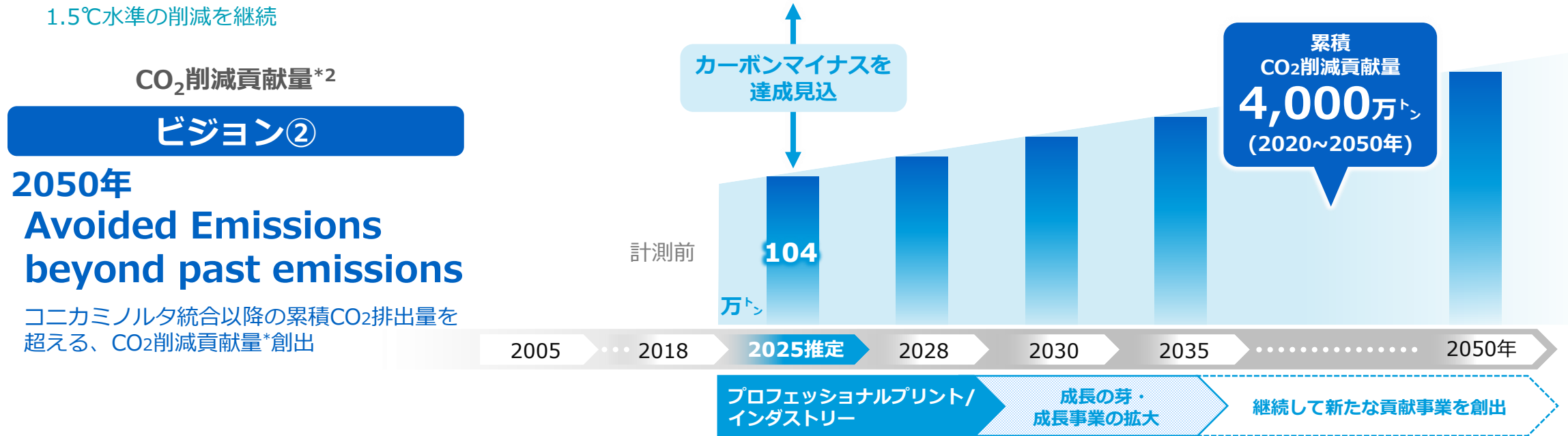
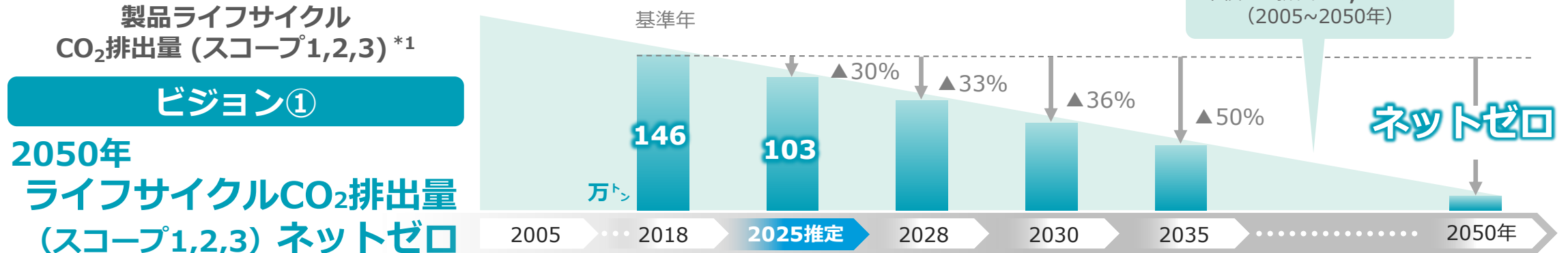


# サステナビリティ



# 環境長期ビジョン

## 脱炭素/サーキュラーエコノミーに貢献する事業を創出



\*1 2026年度より国際基準に合わせて、目標設定対象のスコープ1,2,3のCO<sub>2</sub>排出量の算定範囲・基準を見直し、CO<sub>2</sub>算定精度を向上 (P.5とは基準が異なる)

\*2 削減貢献量 (Avoided Emissions)はスコープ1,2,3以外で、コニカミノルタの製品が導入されなかった場合と比較して顧客のCO<sub>2</sub>削減に貢献した量

## 多様性を武器にし、 相互に切磋琢磨し、 挑戦しつづける企業文化へ変革

- AIの組織的活用促進
  - AIエージェント利用前提での業務・組織設計推進
  - 全社員のAIリテラシー向上
- 協働促進に向けた組織と個の関係性強化
  - エンゲージメントサーベイを通じた対話力強化



## 自ら学び続け、 事業・地域の壁を越え、 結果にこだわり続ける人財を育成

- 事業継続・成長のための人財強化
  - AI/コア技術を中心とするRe-skill・Up-skill
  - コア人財の採用・育成強化
- ナレッジとスキルの継承と共有

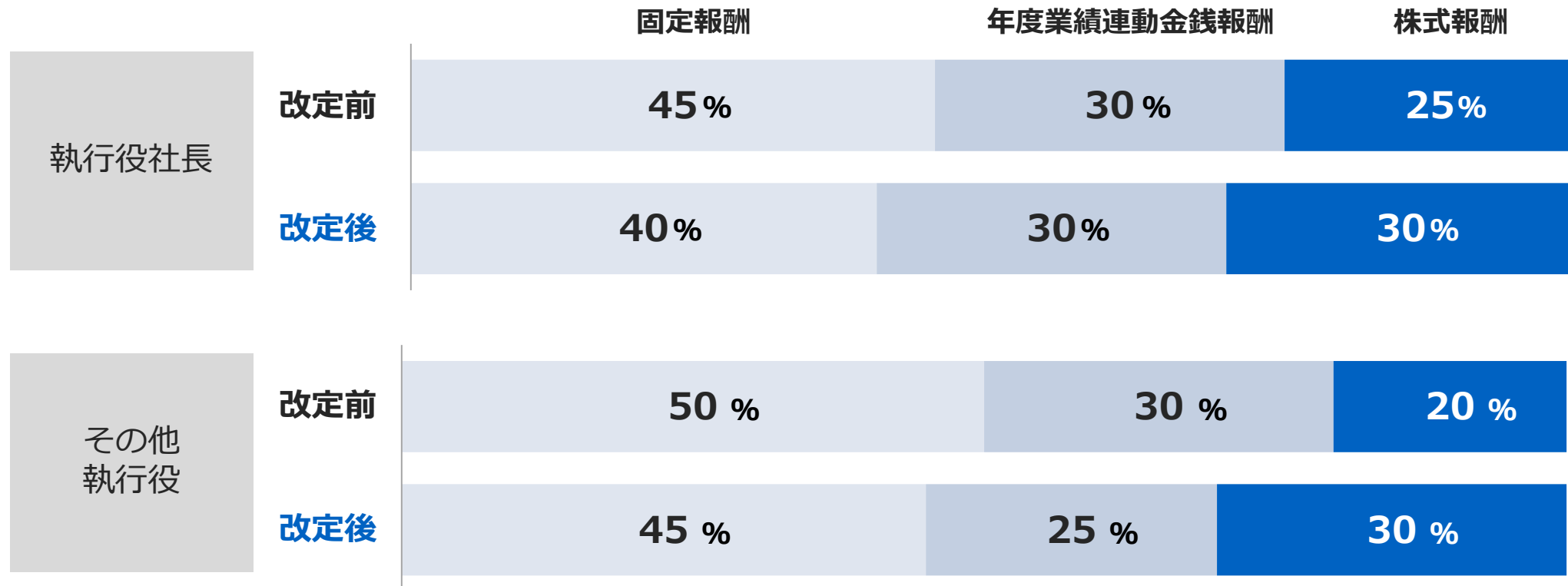
## 事業戦略と連動した 戦略的人財マネジメントを 支える基盤を構築

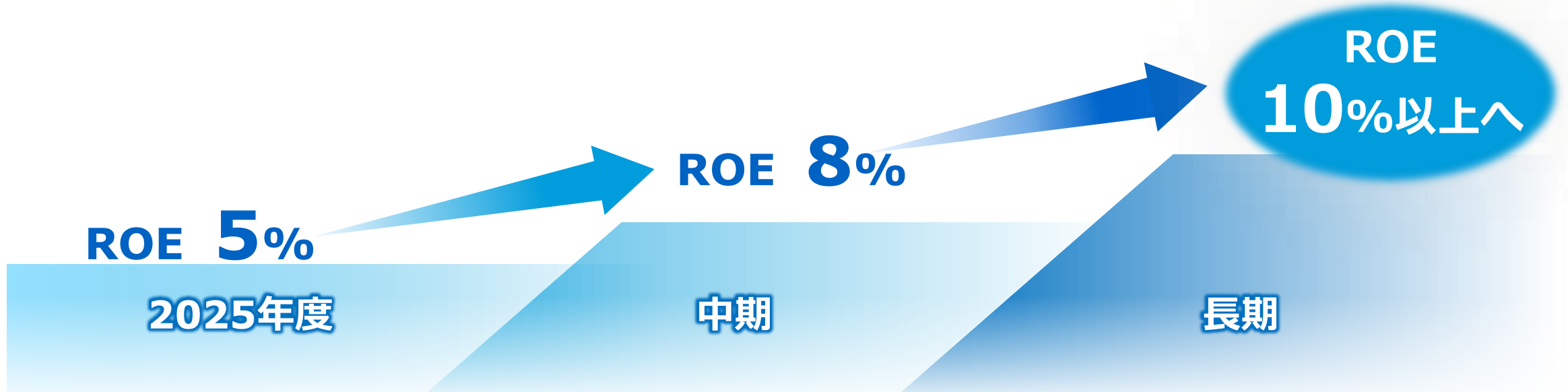
- 将来の事業計画とアラインしたワークフォース予測のギャップ明確化
- グローバルタレントマネジメントシステムの導入

## 中期経営計画達成と連動した役員報酬改定と株主総利回り（TSR）の導入

### 改定ポイント

- 固定報酬比率の引き下げ
- 株式報酬比率の引き上げ
- 株式報酬に自社とTOPIXの配当込みの株主総利回りを比較した成果連動型の仕組みを導入  
 （50%未満 支給率0%、50%以上200%未満 支給率=相対TSR、200%以上 200%）





## 株価を意識した経営

### ガバナンス

- 役員報酬にTSRを導入

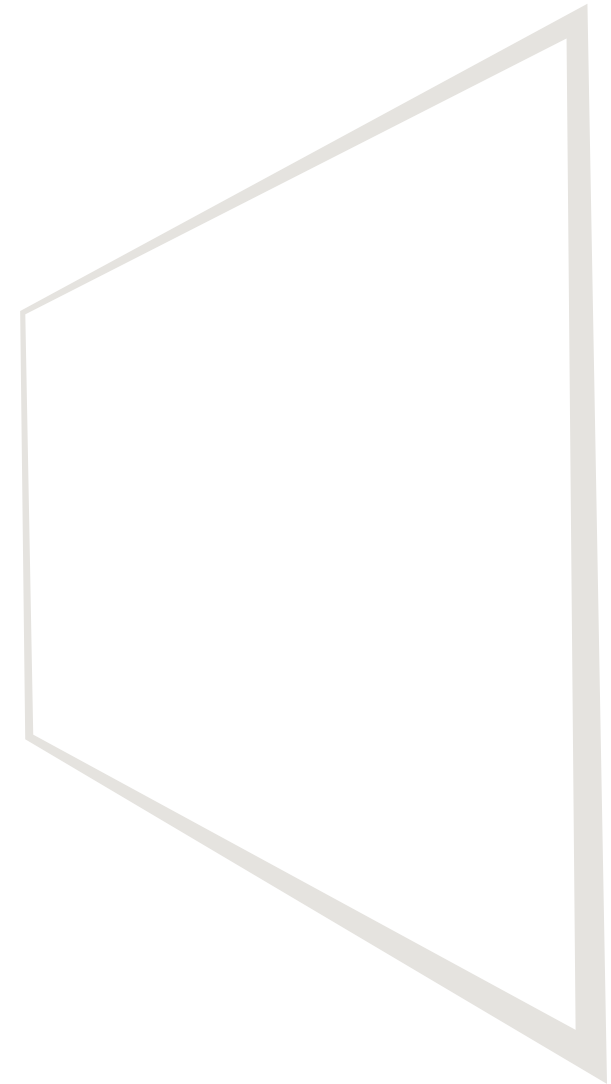
### 執行力の強化

- インダストリー事業を中心とした成長戦略の実行
- 成長の芽の着実な事業化推進
- AI活用によるコスト構造最適化
- 財務体質の強化
- 株主還元の実施

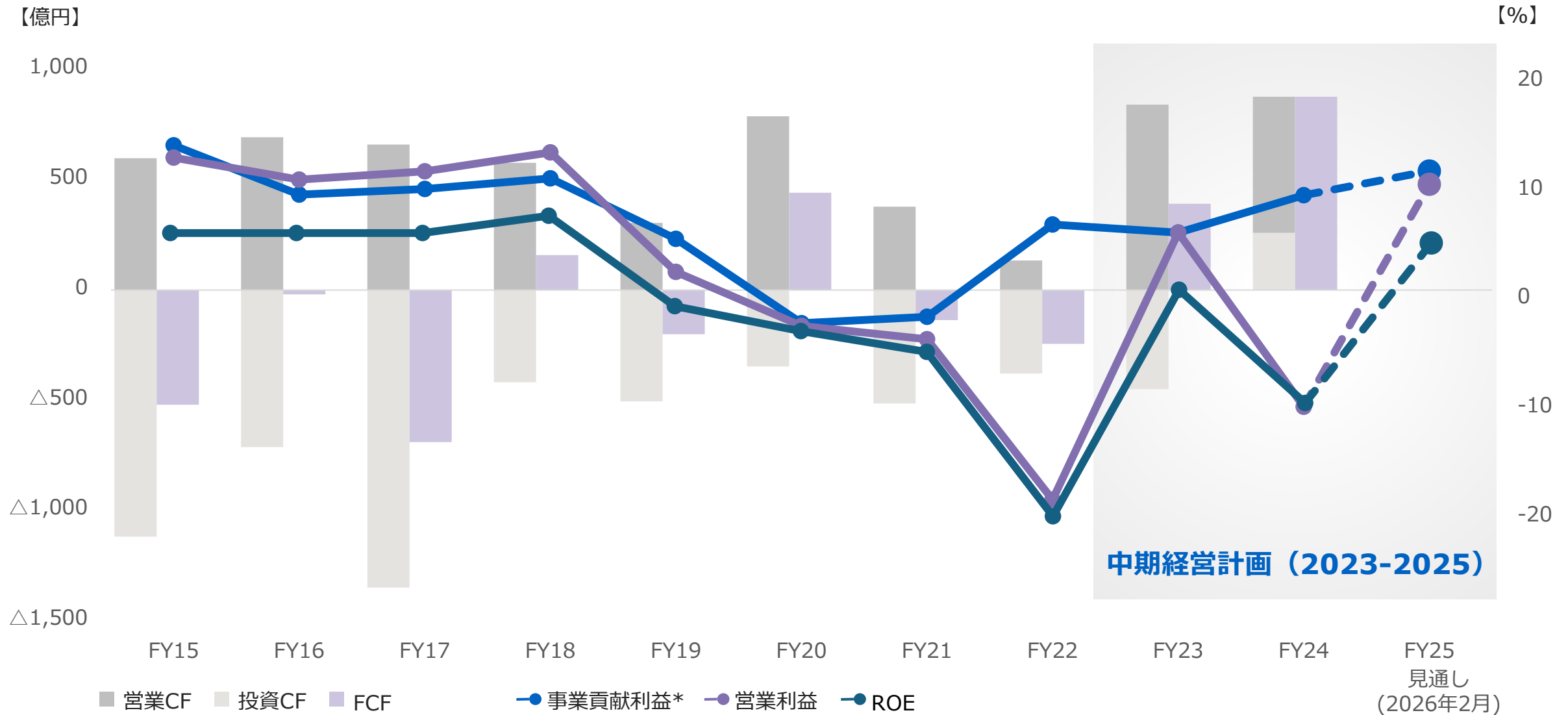


**KONICA MINOLTA**

# APPENDIX



# ヒストリカルデータ | 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



# 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。

- 将来予想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。