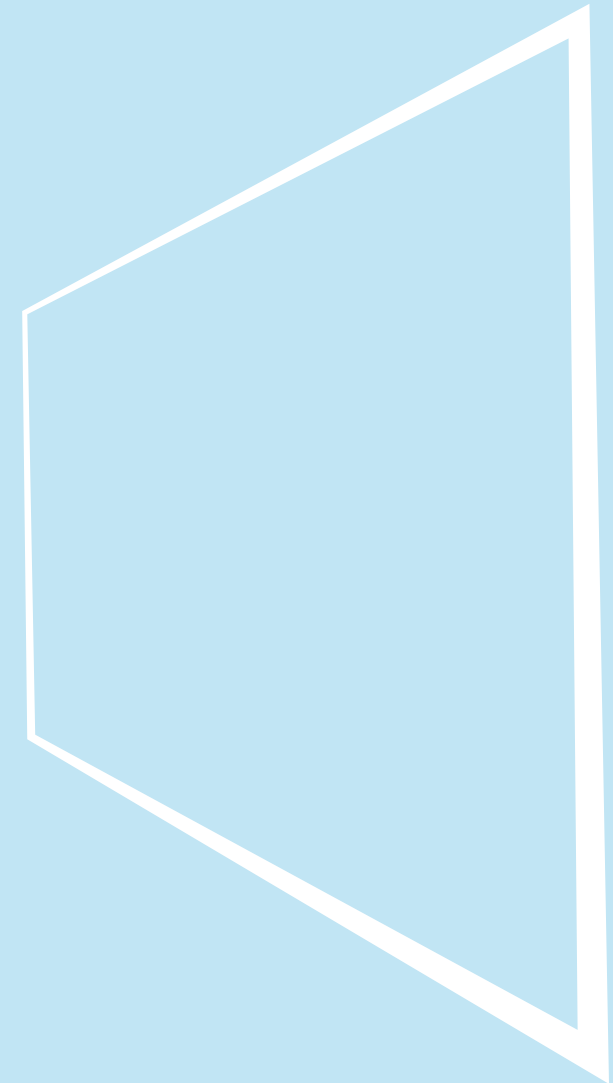


コニカミノルタ株式会社

証券コード：4902

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充

2026年8月22日



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



事業領域と主要製品

「成長が見込める領域」「勝算のある領域」にリソースを集中して
市場での領域No.1を狙う

カセット型DR*

国内クリニック市場で
トップクラスのシェア

超音波診断機器

国内整形市場で
トップクラスのシェア

光源色計測機器

ディスプレイ向けシェア 5割以上

液晶テレビ用

VA-TAC フィルムで
トップクラスのシェア

画像ソリューション

デジタルワークプレイス

インダストリー

プロフェッショナルプリント

売上高
構成比
(2025年度)

9%

12%

56%

23%

A3カラー複合機

世界約40カ国で
トップクラスのシェア

カラーデジタル印刷機

世界約40カ国でトップクラスのシェア

*デジタルX線投影装置

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

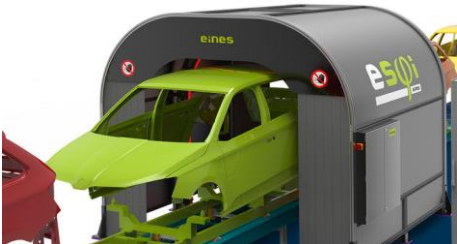
コニカミノルタの技術・強み

- 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

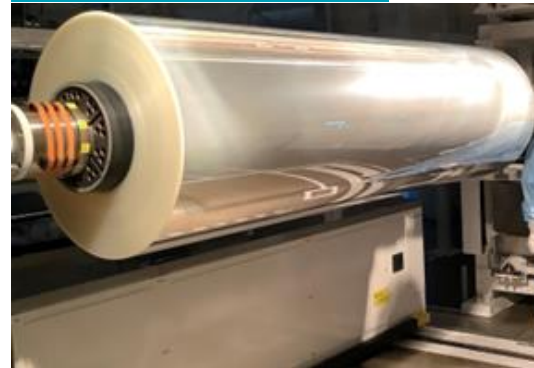


ディスプレイ用
計測機器



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



プロジェクター用レンズ



半導体検査装置向けレンズ

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

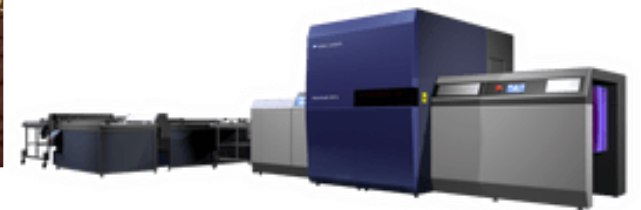
コニカミノルタの技術・強み

- 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

オフィス



DW-DX



コ ト バ ル
KOTOBAL

学校教育向けソリューション

tomolinks

 **BLUEIRISIQ™**
A KONICA MINOLTA DIVISION

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

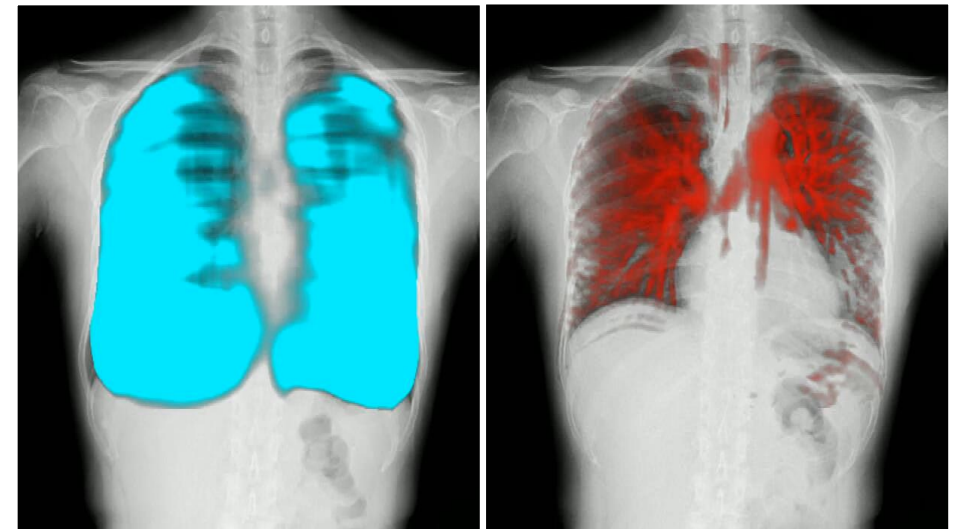
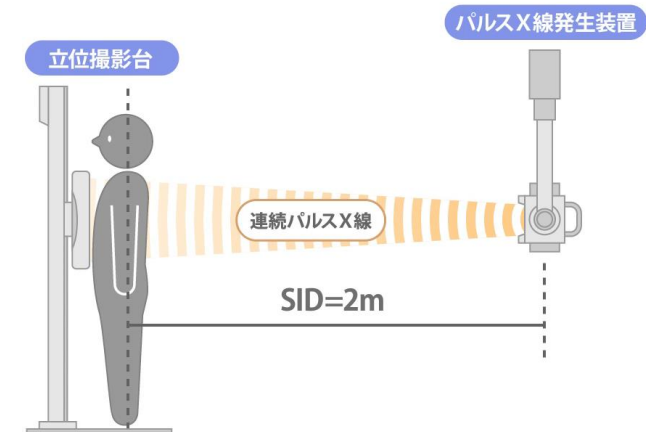
コニカミノルタの技術・強み

- 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

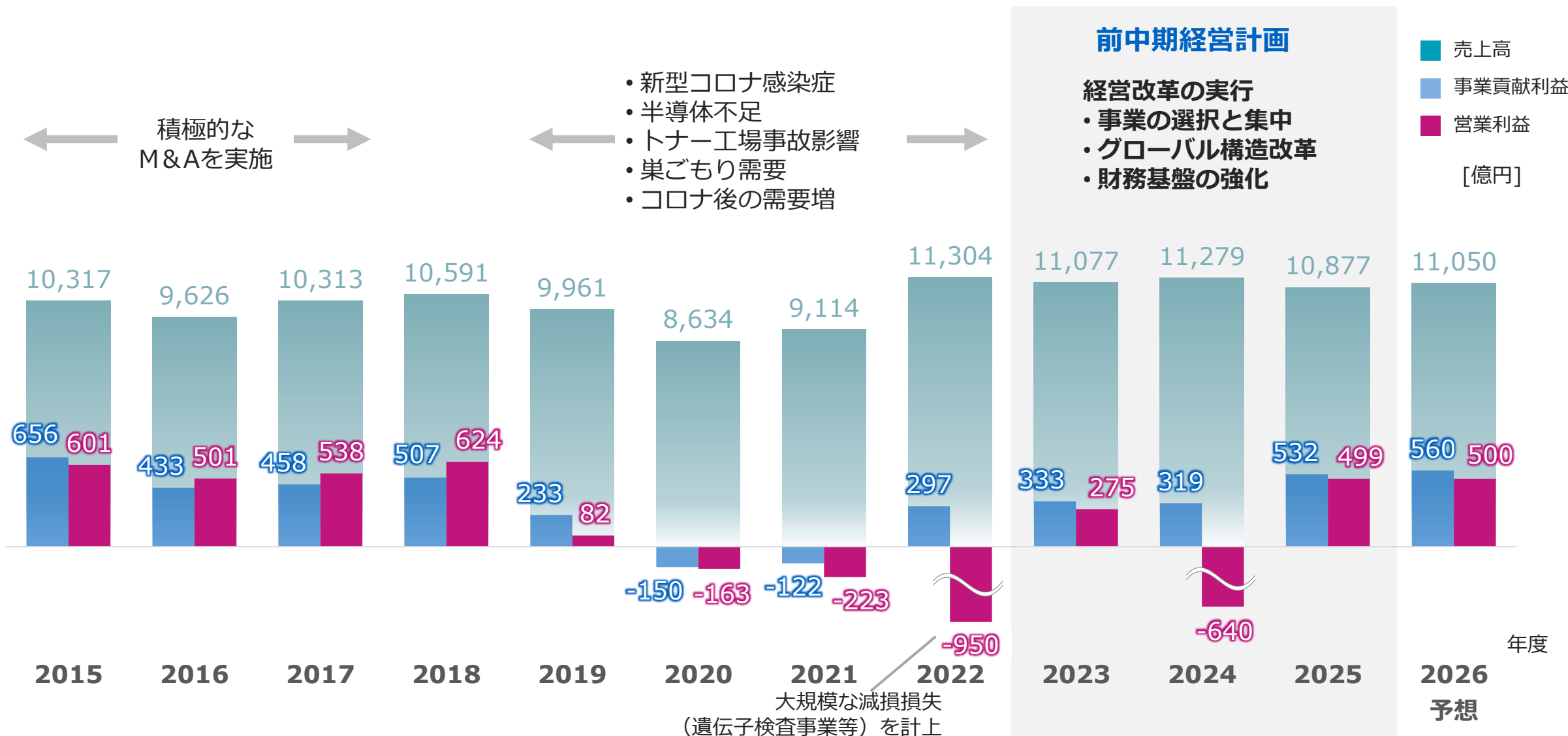


X線動態解析



肺機能情報の可視化

● 前中計期間に事業の選択と集中・グローバル構造改革などの経営改革を実行



* 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

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028

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

- Corporate Plan 2026-2028にてROE 8%を早期に実現

	2025年度 実績	2026年度 予想	2028年度 目標
連結売上高	10,877億円	11,050億円	CAGR* 3% 2025年度-2028年度
事業貢献利益率	4.9%	5.1%	6.5%
当期利益率	2.8%	2.6%	3.8%
ROE	6.1%	5.2%	8.0%

CAGR*:年平均成長率

中期経営計画 | 事業別売上高・事業貢献利益

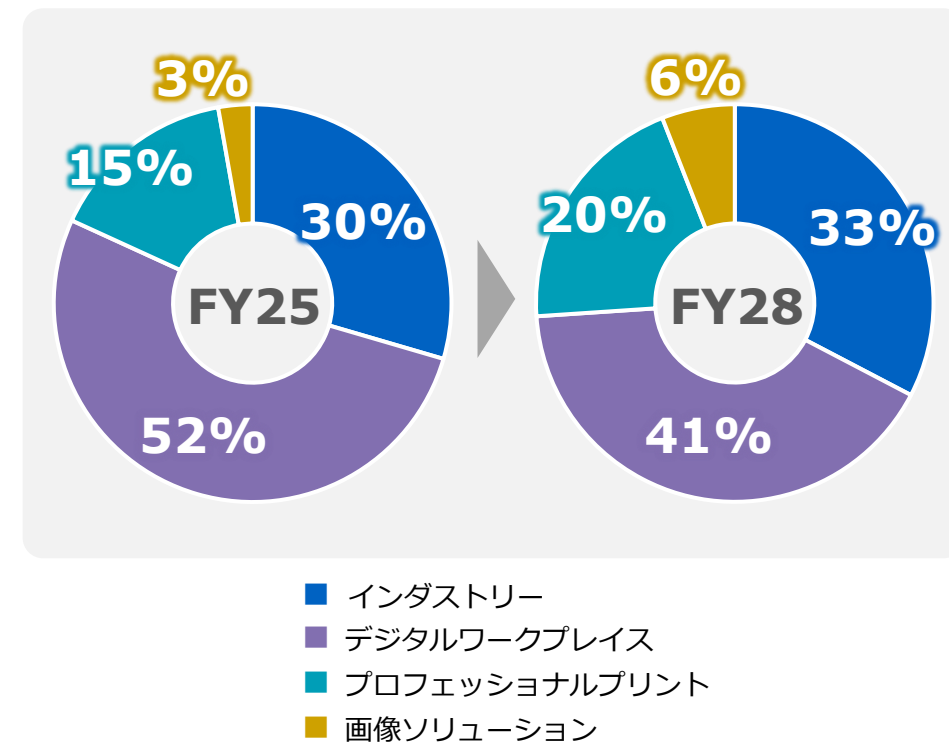
売上高

事業貢献利益

【億円】

	FY25 実績	CAGR (FY25-FY28)	FY25 実績	CAGR (FY25-FY28)
インダストリー	1,275	9%	213	14%
デジタルワークプレイス	6,143	1%	376	2%
プロフェッショナルプリント	2,552	4%	111	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)	886	3%	20	42%
コーポレート他 (FY25:画像IoTソリューション*1を含む)	41	-	△188	-
全社合計*2	10,877	3%	532	14%

事業貢献利益 構成比

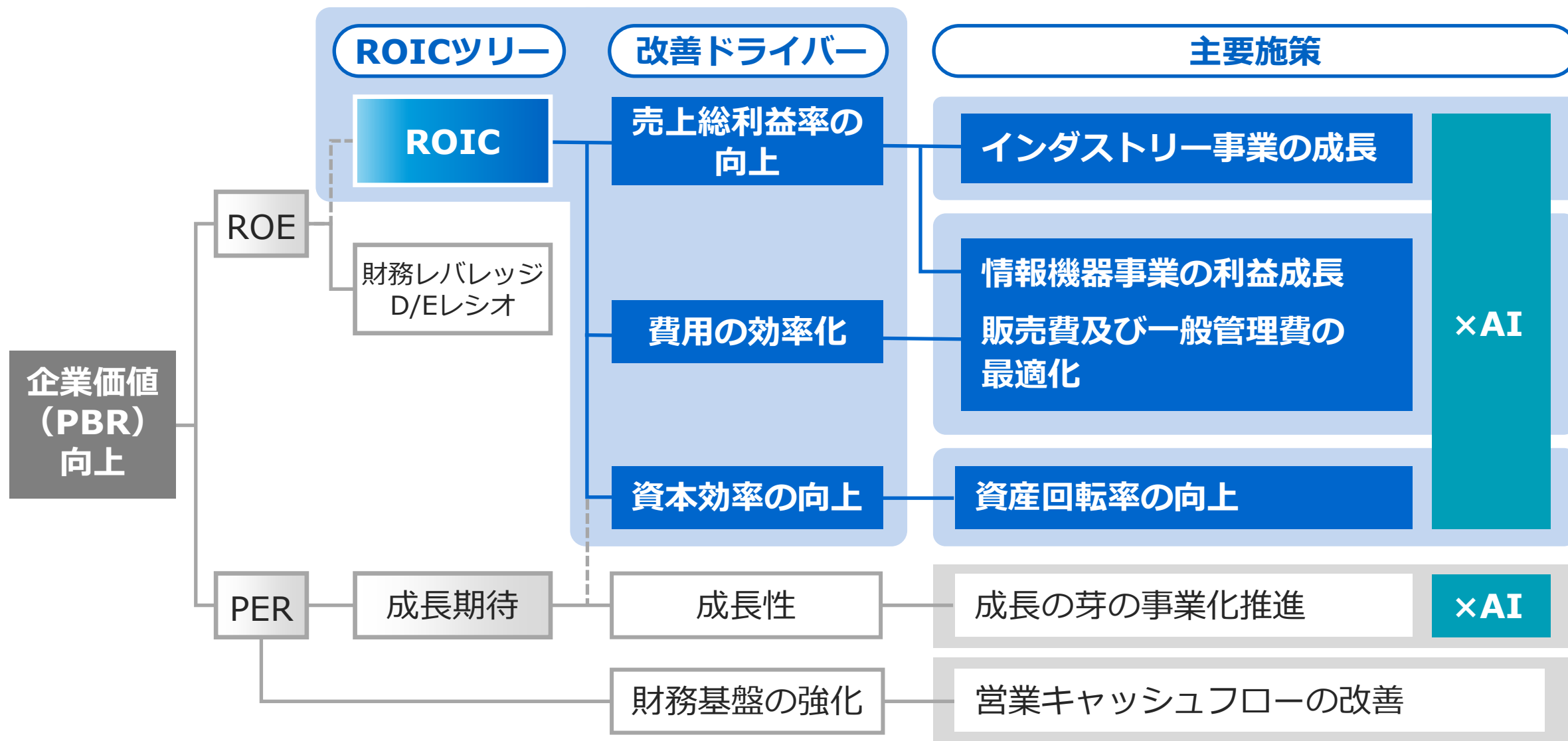


*1 画像IoTソリューションは、FY26以降各事業に移管

*2 インオーガニック成長は含まず

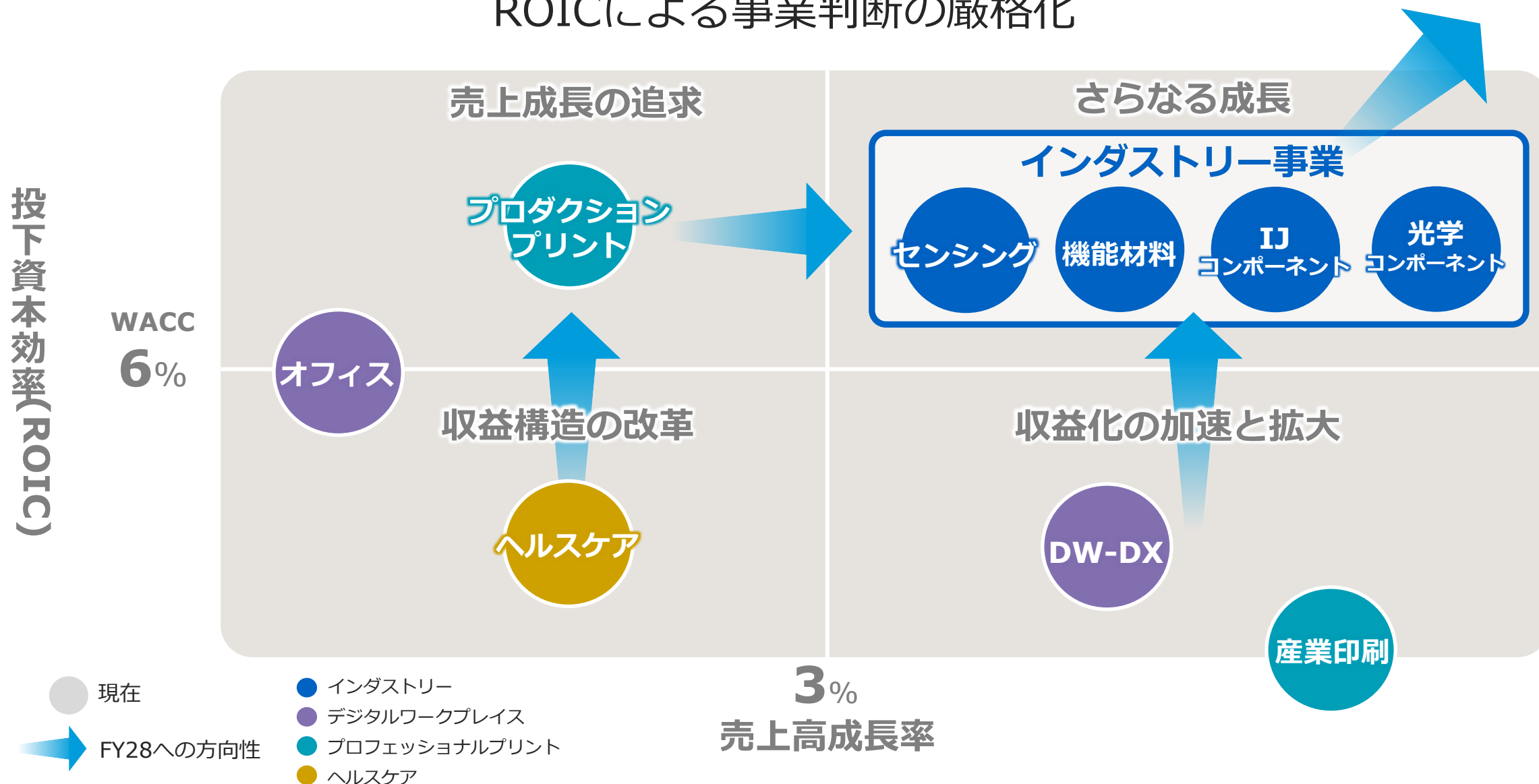
* 中期経営計画期間中にAI活用による効率改善費用80-100億円見込む

企業価値向上をめざしたROIC経営の実践



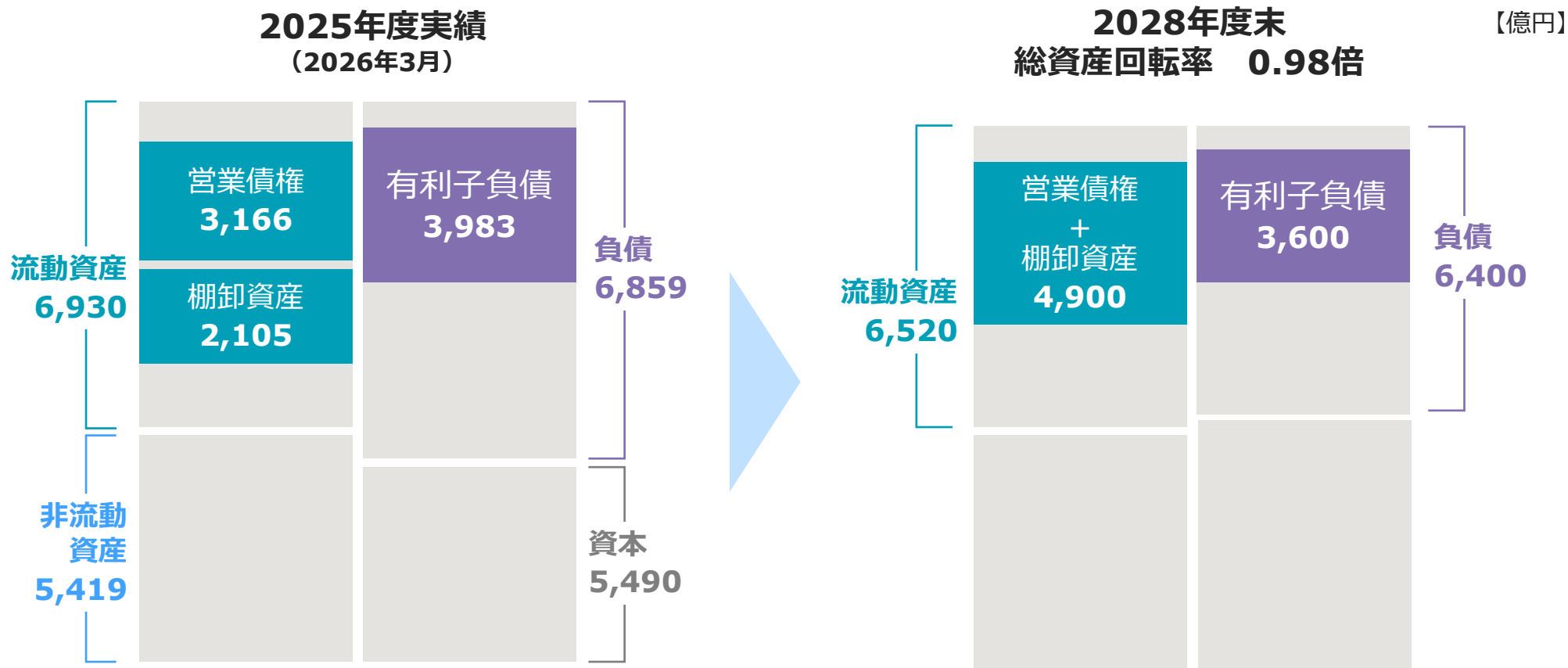
事業ポートフォリオマネジメント

ROICによる事業判断の厳格化



バランスシート

- 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

2026～2028累計

キャッシュイン



キャッシュアウト



※ 6/30 までにTempus AI株式の売却完了。キャッシュインは4/23中期経営計画発表時より160億円増加

2026年度業績

2026年度 Q1（4月-6月）実績

- 全社：為替・関税還付を含めると順調なスタート
- インダストリー：順調に伸長
- デジタルワークプレイス：関税還付を含む。4月/5月出遅れ、6月回復

【億円】

	売上高				事業貢献利益			
	FY25 Q1実績	FY26 Q1実績	前年 同期比	FY26 年間予想	FY25 Q1実績	FY26 1Q実績	前年 同期比	FY26 年間予想
インダストリー	288	318	+10%	1,360	39	53	+34%	245
デジタルワークプレイス	1,397	1,491	+7%	6,190	71	89	+26%	375
プロフェッショナルプリント	532* (643)	581	+9%	2,580	14	43	+206%	155
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)	183	193	+5%	920	△6	△12	—	25
コーポレート他	1	2	—	—	△27	△57	—	△240
全社合計	2,512	2,585	+3%	11,050	92	116	+26%	560

* FY26からの事業組替にあわせて、FY25の実績についても新区分に組み替えて表示

* 1 FY25 Q1実績は事業の選択と集中含まず

収益性改善の取り組み

- 米国関税還付（Q1に74億円）などを活用し、
2028年度に想定していた収益性改善の顕在化の前倒しを図る

情報機器事業*

グローバル全体での収益構造変革

- AI活用による業務効率化・自動化
- トップラインの成長

150-180億円の利益創出

管理間接機能

日米欧で事業横断の機能最適化

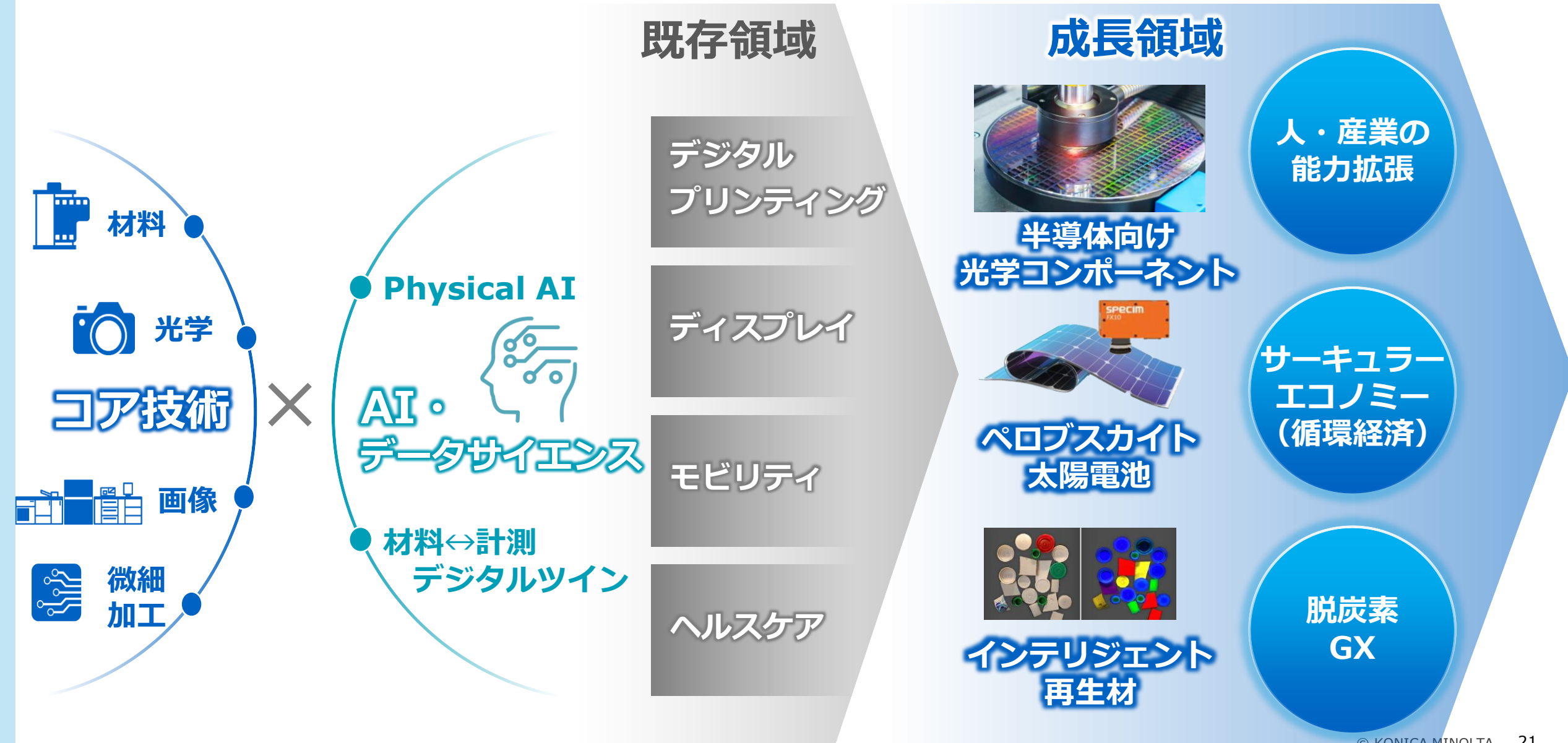
- AI活用・デジタルツインによる業務改革
- 間接部門の業務標準化

30-50億円の利益創出



KONICA MINOLTA

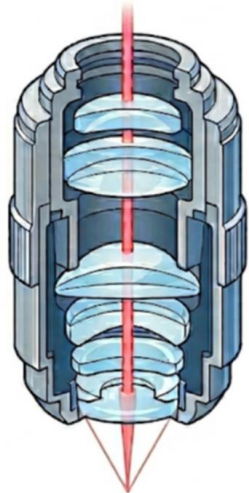
今後のさらなる
成長に向けて



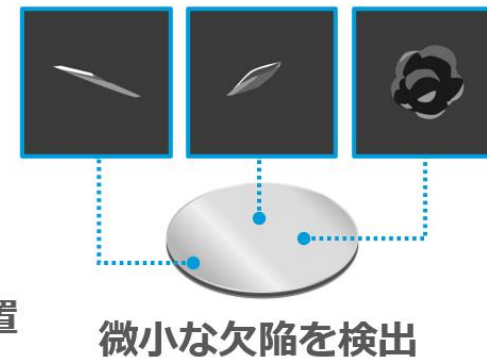
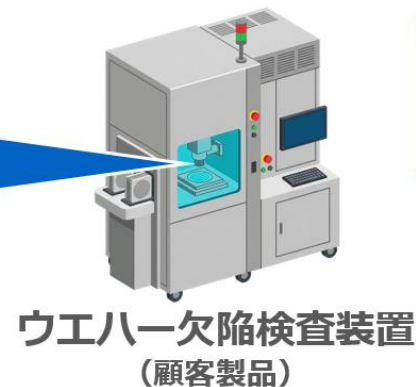
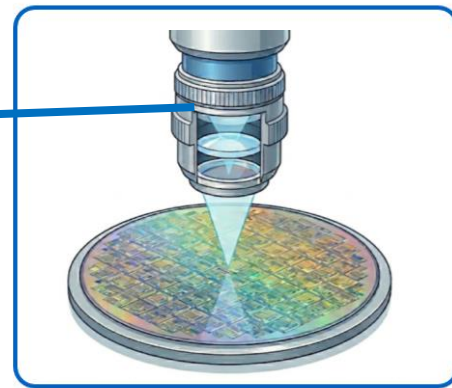
成長の芽 | 半導体検査装置向け光学コンポーネント（レンズユニット）

AI向け半導体などの需要増により高い成長率を見込む

祖業から培ってきた
光学技術を活かした
ハイエンドの
レンズユニットを提供



前工程
パートナーとの連携で検査工程を支える



後工程

生産能力

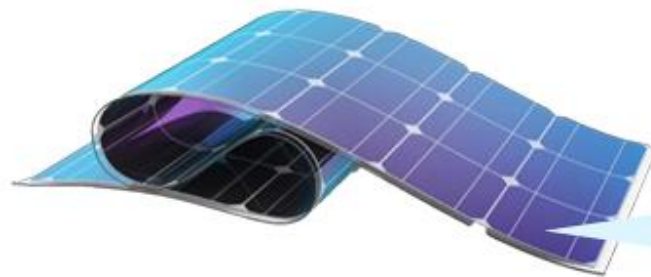
FY28末までに **5.6** 倍に増強
(FY24比)

売上高目標

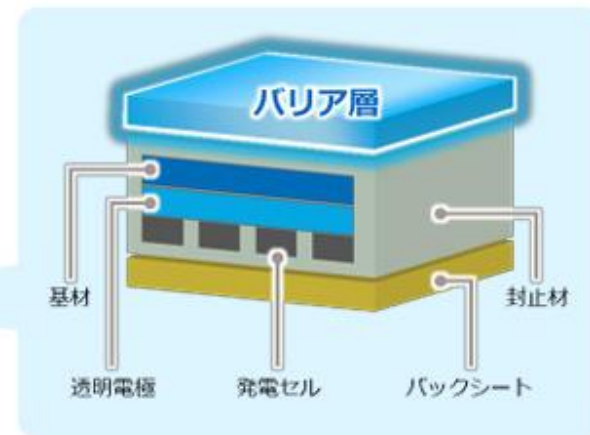
CAGR **40** %
(FY25~FY30)

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

急速な成長を見込むペロブスカイト太陽電池市場にて、
高機能材料を武器に事業拡大を目指す



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

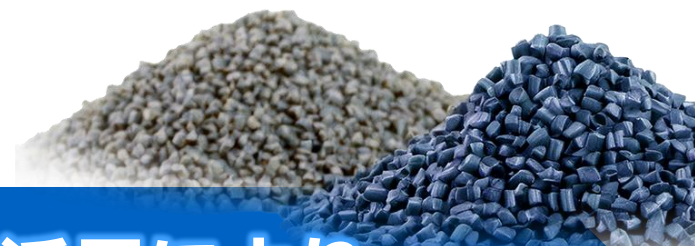
水分侵入を抑制する
ハイバリア層形成

機能性フィルム事業
で培った生産技術



平坦化+バリアの両機能を有する層と
バリア層からなる2種の積層

15年前から自社製品への再プラ利用を推進
AIを掛け合わせた高品質な再生材を社外へ提供



AI活用により
より高品質な再生材へ

2011

2014

2018

2024

自社複合機に
再生プラスチック
初採用

トナーボトルに
廃材由来の
HDPE*1を採用

複合機にPCR*2材を
最大37%使用

社外製品に
展開開始

自社複合機への展開



社外製品に展開

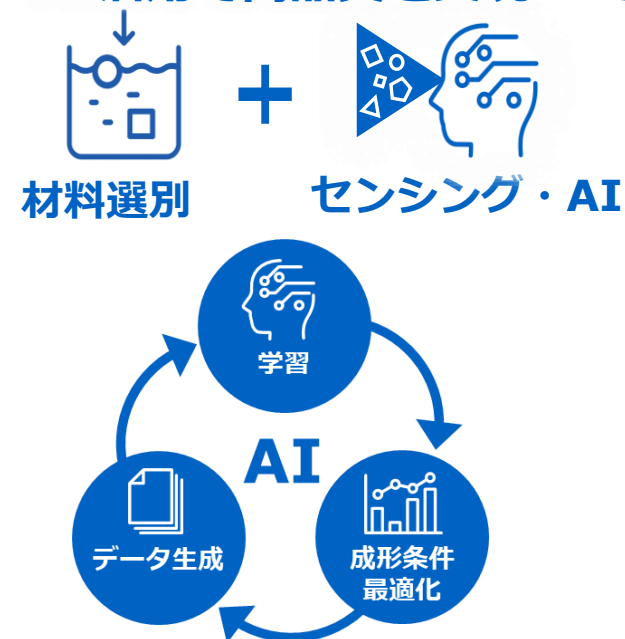


NECプラットフォームズ製
Wi-Fiルータ



サトー製
ラベルプリンター

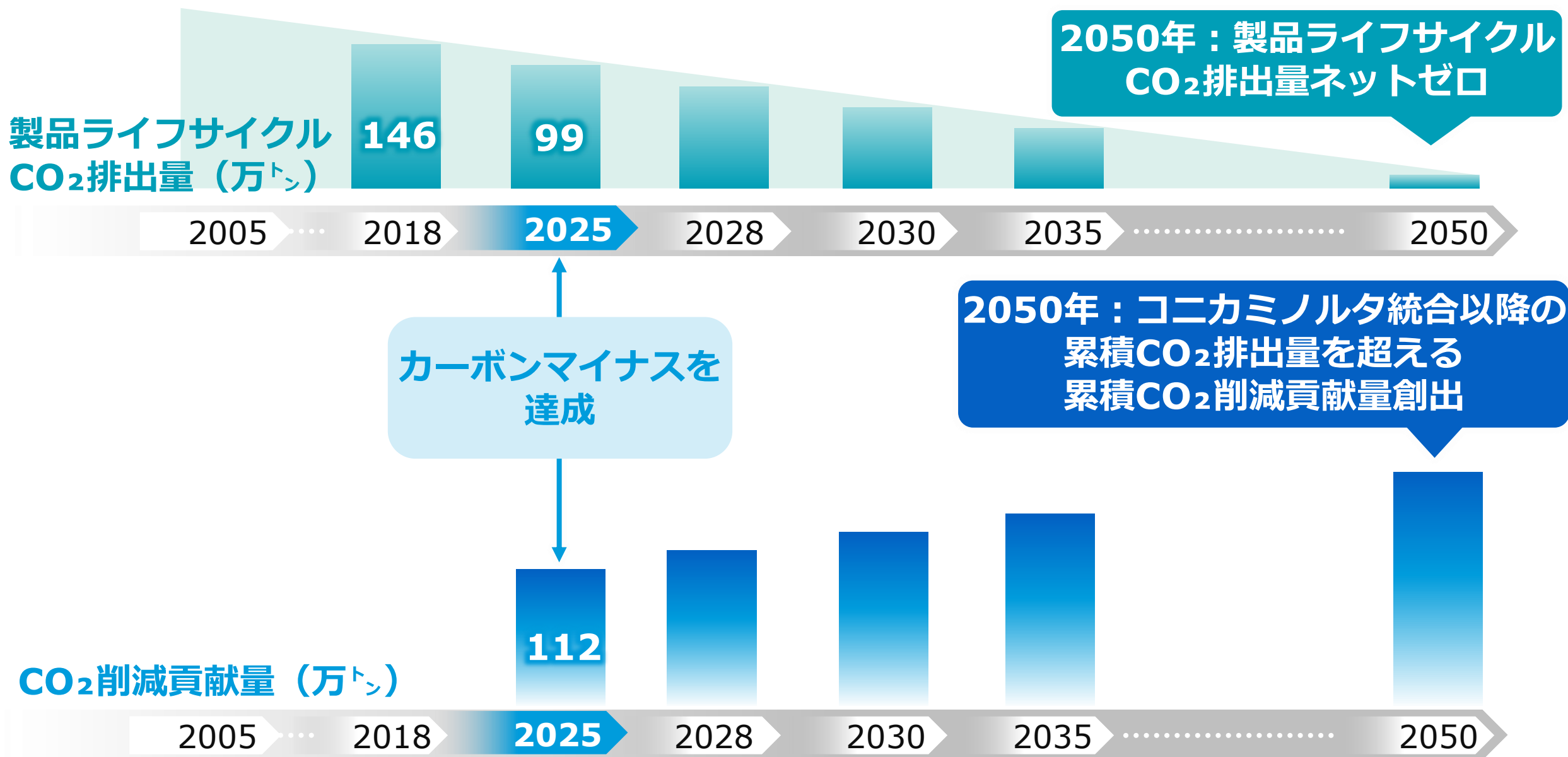
AI活用で高品質を実現

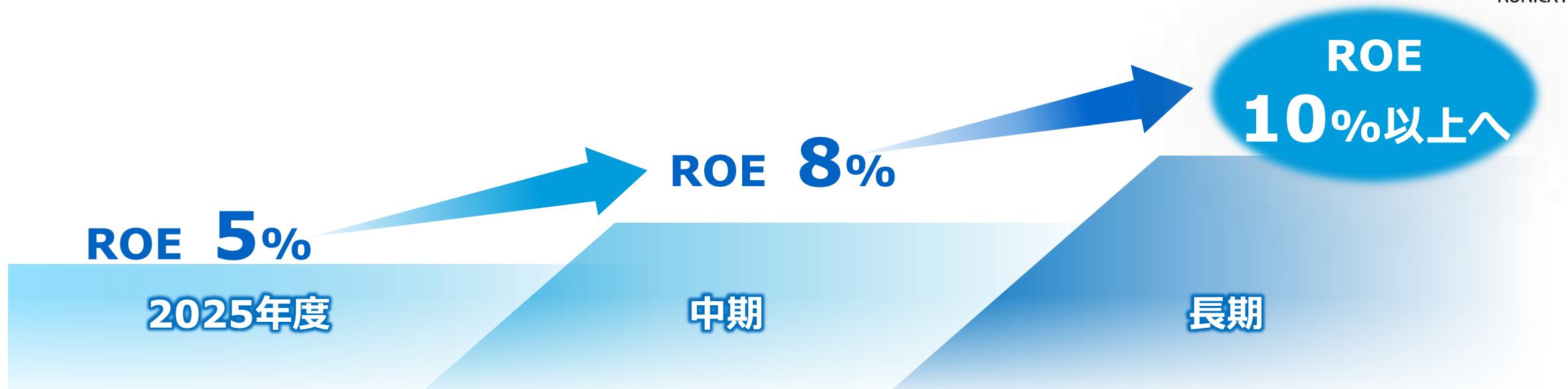


*1 High-Density Polyethylene: 高密度ポリエチレン

*2 Post-Consumer Recycled material: 消費・活用されたことがあるリサイクル材

長期環境ビジョン | 気候変動への対応





ガバナンス

- 役員報酬にTSRを導入

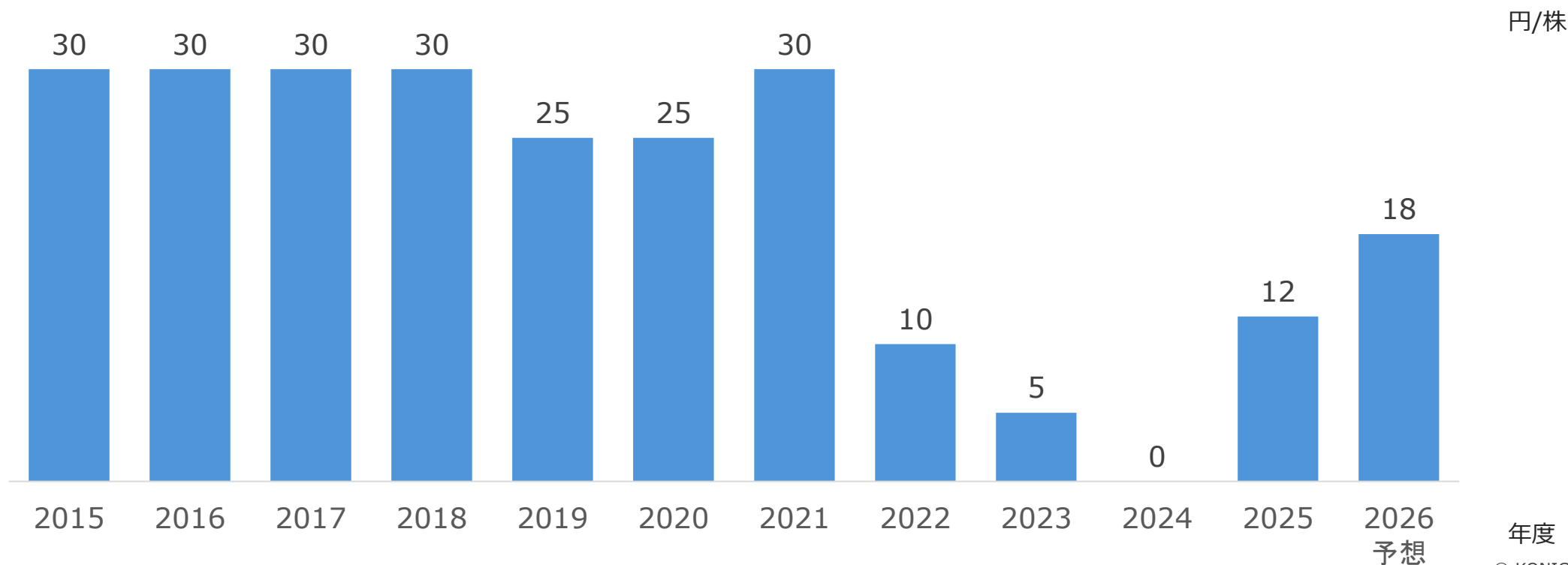
株価を意識した経営

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

業績回復とともに株主還元を強化し、継続的な増配を目指す

- 2025年度 実績：12円/株
継続事業からの当期利益およびFCFが想定を上回る着地だった点を踏まえ期初予想の10円から2円増配
- 2026年度 予想：18円/株





KONICA MINOLTA