



**SHINKA 2019**

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて



コニカミノルタ株式会社  
2020年3月期（2019年度）

# 決算説明会

代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛

2020年 5月26日

## 1. 19年度総括：

- 重点取組みの進捗
- COVID-19の事業別影響

## 2. 20年度経営方針：

- **事業環境の見方**（特にCOVID-19影響）
- **重点方針**
  - ① 収益性の持続的な改善と強化
  - ② 手元流動性の確保
  - ③ 固定費削減の徹底
  - ④ 資本生産性の向上
  - ⑤ 組織体制の変革
- 各事業（主力事業）の取り組み

## 3. ポストコロナとその先を見据えて

【億円】

	2019年度 通期	2018年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	外部・特殊要因 を除く前期比	2019年度 4Q	2018年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比	外部・特殊要因 を除く前年同期比
<b>売上高</b>	<b>9,961</b>	<b>10,591</b>	△ 6%	△ 3%	△ 1%	<b>2,491</b>	<b>2,815</b>	△ 12%	△ 9%	△ 1%
<b>営業利益</b>	<b>82</b>	<b>624</b>	△ 87%	△ 75%	△ 12%	<b>△ 24</b>	<b>119</b>	—	—	+ 34%
親会社の所有者に帰属する <b>当期利益</b>	<b>△ 31</b>	<b>417</b>	—			<b>△ 52</b>	<b>80</b>	—		
<b>為替レート(円)</b>										
<b>USドル</b>	108.74	110.91	△2.17			108.92	110.20	△1.28		
<b>ユーロ</b>	120.82	128.41	△7.59			120.11	125.15	△ 5.04		

※外部・特殊要因：為替、米中関税、CRE関連損益、構造改革費用、減損等一過性費用、COVID-19影響

## 売上高

- 4Qは為替に加え、COVID-19影響の大きく受けたが、多くは営業活動の制約に起因する減収。需要の消失や競争力の低下はなく、実質ベースではほぼ前年並みを確保。
- 通期でも外部・特殊要因を除く実質ベースでは、1Qをボトムとして2Qから回復、その後も安定的に推移。先行費用を投じてきた新規事業のトップラインは大幅伸長。

## 営業利益/ 当期利益

- 4Qは外部・特殊要因を除く実質ベースでは増益。QoQでの改善基調も持続。上期末に想定した下期見通しを超過して着地。
- 通期では上期に発生した原価低減効果遅れに、外部・特殊要因が加わり営業利益は大幅減益。当期利益は赤字を計上。下期追加構造改革費用は予定通り計上。

# 2019年度 通期 業績 | 事業セグメント別売上高と営業利益



【億円】

売上高	2019年度 通期	2018年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	外部・特殊要因 を除く前期比	2019年度 4Q	2018年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比	外部・特殊要因 を除く前年同期比
オフィス事業	5,465	5,879	△7%	△4%	△2%	1,343	1,514	△11%	△9%	△2%
プロフェッショナルプリント事業	2,101	2,277	△8%	△4%	△1%	514	627	△18%	△15%	△5%
ヘルスケア事業	879	909	△3%	△2%	+1%	247	298	△17%	△16%	△8%
産業用材料・機器事業	1,096	1,167	△6%	△5%	△2%	267	283	△6%	△5%	+7%
産業用光学システム	308	352	△12%	△10%	△5%	82	90	△8%	△6%	+10%
材料・コンポーネント	788	815	△3%	△3%	△1%	185	193	△4%	△4%	+6%
新規事業	412	347	+19%	+22%	+23%	118	92	+29%	+31%	+33%
バイオヘルスケア	306	259	+18%	+21%	+22%	83	69	+20%	+21%	+27%
その他	106	87	+21%	+26%	+24%	36	23	+58%	+61%	+52%
コーポレート他	8	12	△30%	△14%	△14%	2	2	+20%	+49%	+49%
全社合計	9,961	10,591	△6%	△3%	△1%	2,491	2,815	△12%	△9%	△1%

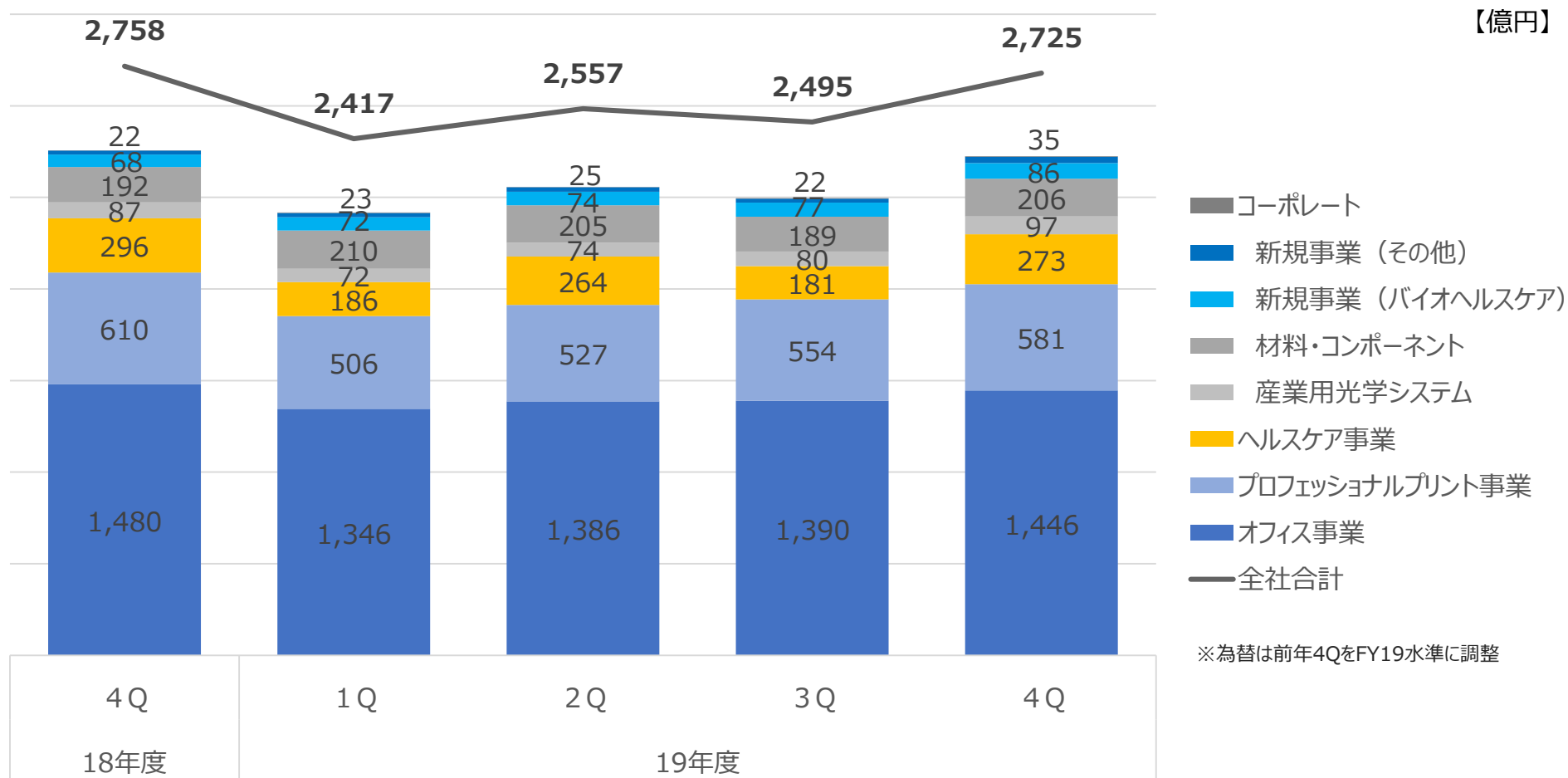
営業利益 (右側：営業利益率)	2019年度 通期	2018年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	外部・特殊要因 を除く前年同期比	2019年度 4Q	2018年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比	外部・特殊要因 を除く前年同期比
オフィス事業	239 4.4%	472	△49%	△39%	△18%	13 1.0%	128	△90%	△83%	△13%
プロフェッショナルプリント事業	44 2.1%	138	△69%	△54%	△10%	△7 1.3%	51	—	—	+8%
ヘルスケア事業	6 0.7%	24	△73%	△54%	+11%	1 0.2%	12	△95%	△90%	△5%
産業用材料・機器事業	192 17.5%	209	△8%	△8%	+0%	38 14.4%	39	△1%	△0%	+63%
新規事業	△177 —	△193	—	—	—	△29 —	△53	—	—	—
コーポレート他	△222 —	△26	—	—	—	△41 —	△58	—	—	—
全社合計	82 0.8%	624	△87%	△75%	△12%	△24 1.0%	119	—	—	+34%

※外部・特殊要因：為替、米中関税、CRE関連損益、構造改革費用、減損等一過性費用、COVID-19影響

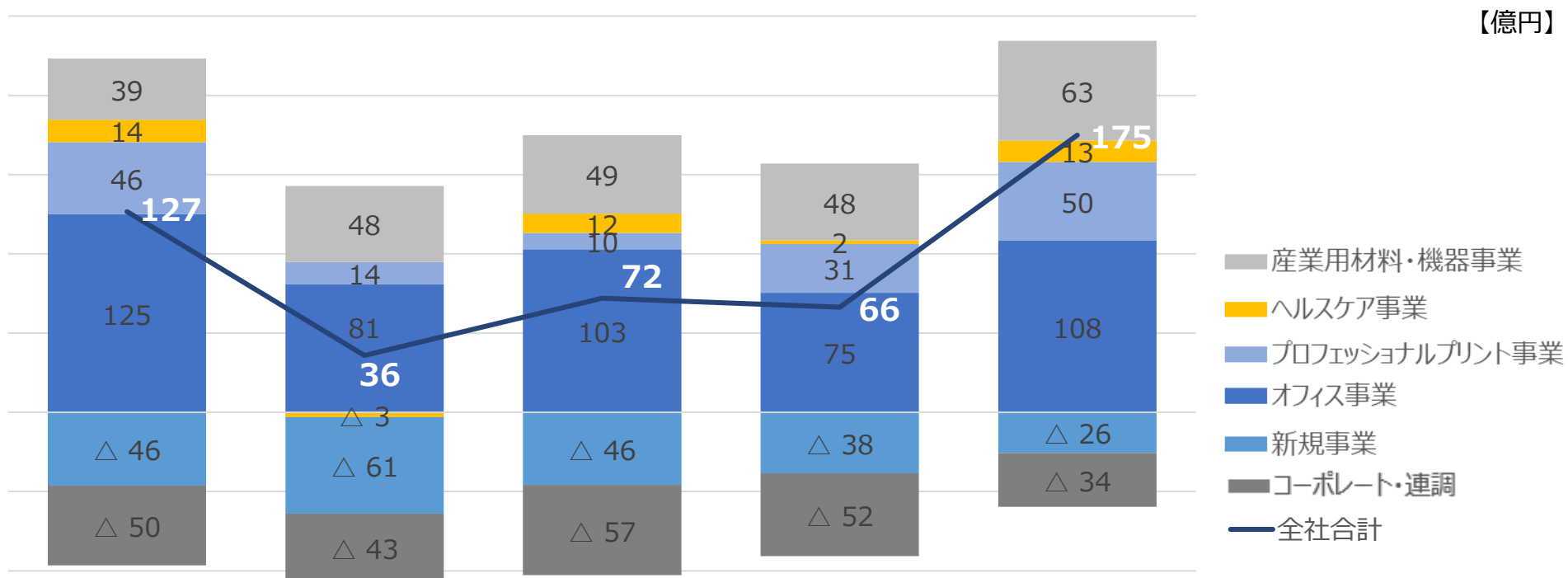
2月までは中国を除き概ね想定通りに推移も、3月に他地域へのCOVID-19拡大に伴い販売や受注済の機器設置などの事業活動に大きな制約が発生。

事業	影響	売上影響額	利益影響額
オフィス・プロ フェッショナル プリント	供給：中国2工場(1/19-2/10) / マレーシア工場(3/18-4/15) / 仏工場(3/18-4/8)の稼働停止も当期への影響は軽微 販売：中国(2-3月)、欧米(3月)でのロックダウンが主に 直販及び中小ディーラーで営業/受注/設置に影響	オフィス 100億円強 プロプリ 70億円弱	オフィス 50億円強 プロプリ 30億円弱
ヘルスケア	供給：Essential Businessとして中国工場含め稼働、影響無し 販売：一部の特需はあったが、各地域でのロックダウンにより病院の 休診・外来患者数大幅減による影響	30億円弱	10億円強
材料コンポ	供給：生産は国内拠点に集約されており影響無し 販売：在中パネルメーカーの稼働率低下も部材確保の動きもあり 影響軽微。在中IJプリンタメーカーからの需要減が影響。	20億円程度	5億円強
産業用光学	供給：日独米の生産拠点からの供給は影響無し 販売：中国、欧州の設置先の投資抑制や設置延期による影響	15億円程度	10億円程度
新規事業	WPHはオフィス同様、バイオヘルスケアは3月の米国 ロックダウンで検査数が減少も前年同期を大幅に超過	5億円弱	5億円弱
<b>全社</b>		<b>230億円</b>	<b>110億円</b>

外部・特殊要因を除く実質ベースでの売上高は、1Qはオフィス新製品の寄与に遅れが生じた影響で前年割れしたが、全社では2Qより回復し、その後も安定的に推移。



外部・特殊要因を除く営業利益は19年度1Qに底打ち。オフィス新製品効果の拡大、プロダクションプリントの復調、新規事業の収益性改善などが4Qの実質増益に結実。



※為替は前年4QをFY19水準に調整

4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
18年度		19年度		

事業	YoY QoQ	対前年同期	対3Q
オフィス	△17億(△13%) +33億(+44%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seg.4新製品効果が限定的となり利益ミックス悪化。但しA3カラー販売台数ではシェア伸長、19.7%(+1.2%)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州で新製品のモメンタムが加速、大口案件の設置も寄与。</li> </ul>
プロフェッショナル プリント	+4億(+8%) +19億(+60%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売体制強化とIQ-501の顧客価値訴求の効果発現し、カラーMPP/LPPでシェア40%超のNo1維持。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロダクションプリント・産業印刷共に上期からの改善基調は持続。</li> <li>■ HPPのPV貢献はFY20以降。</li> </ul>
ヘルスケア	△1億(△5%) +11億(5倍)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ DRは米国の病院向けは成熟化が進むも、欧州、アジア、南米で販売増。超音波も診療科、地域の広がり成長持続。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 最大の需要期として売上増。デジタルX線動画撮影システムの実績化も進展。</li> </ul>
産業用材料・ 機器	+24億(+63%) +15億(+30%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料：商品ポートフォリオ転換戦略が奏功。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料：3Qに影響した顧客の在庫調整が完了。</li> </ul>
新規	+21億(赤字縮小) +13億(赤字縮小)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ バイオヘルスケア：営業力、商品力強化で遺伝子診断が大幅増収となり収益性向上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ バイオヘルスケア：RNA検査の展開拡大で遺伝子診断の増収基調が継続。</li> <li>■ トップライン伸長度に合わせた経費コントロールが効果。</li> </ul>



## 期末配当について

- 2020年5月12日発表の通り、期末配当はCOVID-19感染拡大の影響を受ける状況下、2019年度業績や経営環境を踏まえ、誠に遺憾ではありますが、1株あたり10円とさせていただきます。
- 本日開催した当社取締役会で決議いたしました。

## 役員報酬について

- 係る業績を考慮し、執行役の業績連動報酬は大幅減少となることに加えて、代表執行役社長及びそのほかの執行役、並びに取締役会議長は、役位、職責に応じて役員報酬を一部自主返上することとする。

# 2020年度経営方針

## 通期業績予想

- COVID-19による影響で、世界各地において経済活動の制限が継続しており、国によって緩和の兆しも見えるが第二波の懸念もあり、予断をゆるさない状況が続く。
- かかる状況下においては、業績予想を合理的に算定することが困難であるため、20年度の業績予想は未定とする。
- 今後、業績予想の算定が可能になった時点で、速やかに公表予定。

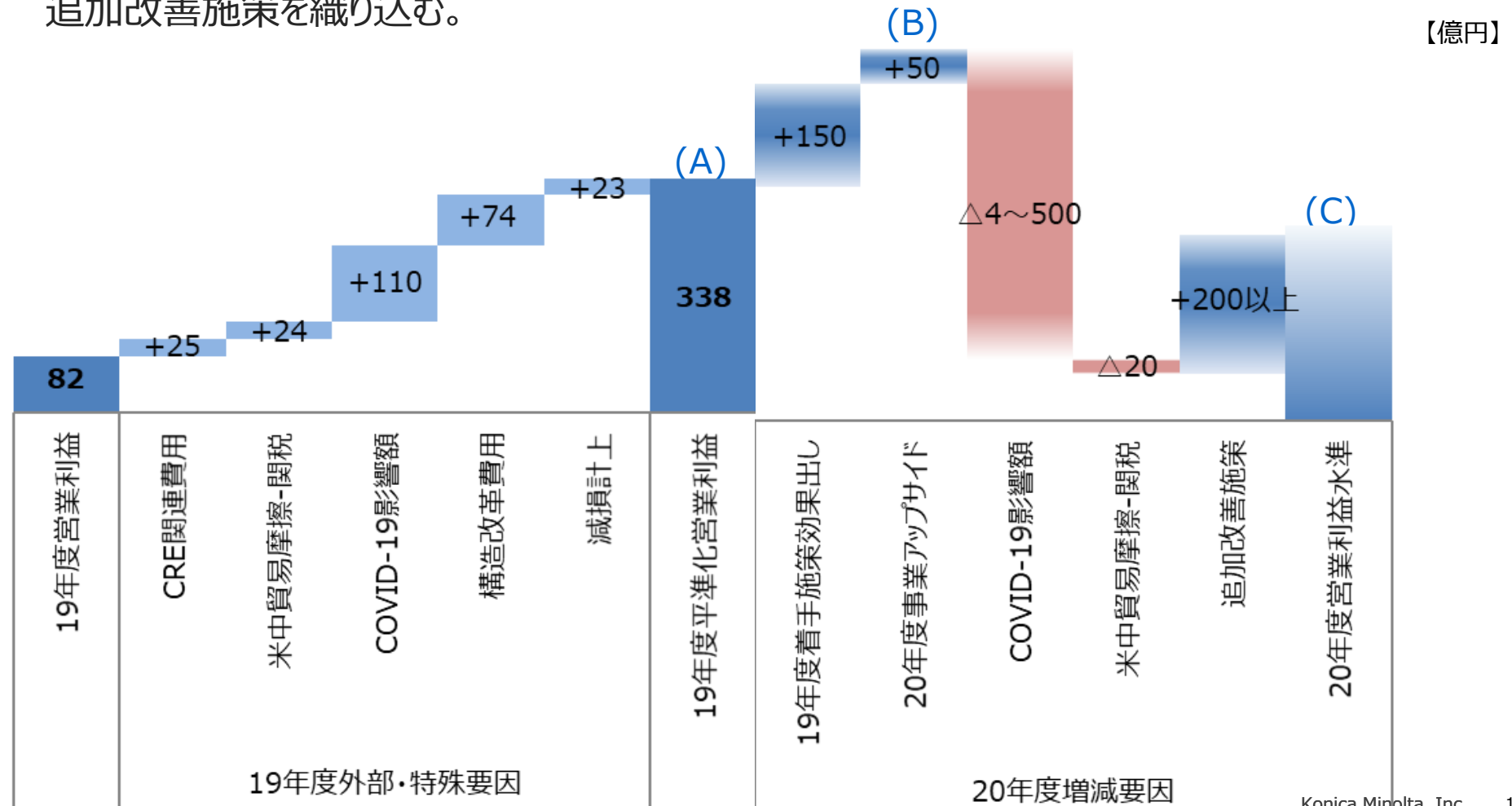
## 配当予想

- 当社の基本方針には変更無し  
『連結業績と成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、積極的に株主様へ利益を還元』
- 但し、本日時点では業績予想を合理的に算定することが困難であり、また手元流動性の先行きも見通せないことから、配当予想は未定とする。



## 2020年度 19年度平準化利益からの増減要因

- A) 19年度の営業利益から外部・特殊要因を戻した実質ベースの19年度の営業利益。  
 B) 19年度の構造改革効果、各事業の稼ぐ力を織り込んだ数字が20年度のベースライン。  
 C) Bを起点に、COVID-19のダウンサイドリスクを想定、リスクを打ち返すための固定費削減など追加改善施策を織り込む。



- FY20のCOVID-19影響は下記前提を置いた場合、特に1Qは19年度4Qより更に拡大、2Q以降は経済活動は再開も、向こう1～2年は波を繰り返しながら、ポストコロナに移行。

	1Q	2Q	3Q/4Q
日本/欧米での 経済活動	緊急事態宣言/ロックダウン下で経済活動低下	経済活動再開	経済活動本格化
オフィス/Workplace Hub	ハード：営業活動の制約から販売減少 ノンハード：テレワーク下でPVも減少	地域、セクターによる差はあるが、職場への回帰に伴いハード需要は徐々に回復	ハード：販売台数は前年レベルに近づいていくが、A3/A4の商品構成などに変化の可能性 ノンハード：テレワーク浸透でPV減継続
プロフェッショナル プリント	ハード：営業活動の制約を受け販売減少 ノンハード：経済活動停滞でPV減少、ラベルは堅調	地域、セクターによる差はあるが、経済活動再開に伴いハード需要、PVは徐々に回復	ハード：景気減速により商業印刷企業の投資意欲の回復に時間を要する可能性 ノンハード：商業印刷全体のPVは減少、デジタル印刷のPVは伸びる。
ヘルスケア/ バイオヘルスケア	画像診断：医療機関混乱で機器購入の優先度低下 遺伝子診断：来院数減少に比例し受注数が減少	患者の来院数の戻りに従い、需要は地域差はあるも正常化へ向かう	COVID-19前のレベルに戻る 感染拡大抑制に寄与するプライマリケアの画像診断、バイタルセンシング、医療ITは需要増 バイオヘルスケア：オンライン問診、COVID-19治療薬の研究・治験ニーズ拡大
産業用材料・機器	FPD関連メーカーの中国生産の回復。	ディスプレイ製品のアプリケーション別に影響に濃淡。	TVは景気減速の影響、スマートフォン、PCはテレワーク需要で堅調

## 方針

- ① 収益性の持続的な改善と強化
- ② 手元流動性の確保
- ③ 固定費削減の徹底
- ④ 資本生産性の向上
- ⑤ 組織体制の変革

- ① 製造原価低減の遅延解消、追加施策の成果出し
- ② 業容転換加速のための19年度追加構造改革  
(19年度下期の追加一時費用 61億円、  
上期実施分含めた19年度年間費用 74億円)

20年度想定年間  
効果額

150億円



事業面での19年度上期から下期への収益力改善のモメンタムを維持、加速させて、20年度に向けて利益回復額を拡大

- **オフィス:** フルラインアップで新エンジン搭載製品に切り替え、年間を通してフルスイング。Managed IT serviceによる顧客のIT管理、セキュリティ対策などのワンストップ提供、Managed Content Serviceで紙依存のワークフローのプロセス改革、生産性向上の支援を強化。
- **プロフェッショナルプリント:** HPP 新製品、KM-1新製品は 20 年度上期から寄与、下期は LPP 新製品を投入。合わせて商業・産業印刷の課題発掘・解決に向けたコンサルティング提供を強化。
- **産業用材料・機器:** 計測機器はディスプレイ需要の波を捉え、地域戦略を深化。機能材料は新アプリケーション展開の収益貢献。
- **ヘルスケア:** X線動態解析加速、医療ITによる収益力向上。
- **新規:** トップライン拡大の本格化、トップライン伸長度に応じた販管費コントロール。

### 手元流動性の確保及びキャッシュフロー管理の徹底

キャッシュを最重視し「手元流動性の一層の確保」及「事業運営」の両面からキャッシュフロー管理を徹底。

- グループ各社の手元流動性の一層の確保（19年度：現金及び現金同等物の残高約900億円）
  - 4月に金融機関から850億円の資金調達を実行
  - 複数の金融機関との間で締結している既存コミットメントラインは全額未使用のまま1,000億円を維持
  - 追加で当月、複数の金融機関から新たなコミットメントライン2,000億円を締結
  - 平時は売上の2ヶ月分を念頭にしているが、3倍弱に当たる6ヶ月分程度の十分な流動性を確保済
- 事業運営
  - 在庫削減徹底、設備投資及び投融資の選別と抑制、全業務の在り方を見直し徹底した効率化追求



施策	
③固定費削減の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポストコロナに適合した組織の在り方、働き方に抜本的に変革（対面販売・サービスのリモート化、オペレーションのDX化）</li> <li>■ そのために最適化された人財配置、経費の執行を徹底</li> </ul>
④資本生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ KM-ROICの徹底活用／在庫絞り込み、CCC大幅改善</li> <li>■ 基盤事業はキャッシュカウ化を徹底、設備投資を抑制</li> <li>■ M&amp;A等投融資は過去投資の成果出しを最優先とし、将来の成長に必要不可欠な案件に絞り込んで実行</li> <li>■ 事業ポートフォリオ・ジャンルトップ戦略の適用強化</li> </ul> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 10px; text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>市場/事業の規模と成長性</p> <p>×</p> <p>当社無形資産の強みにより継続的に勝てるか</p> <p>×</p> <p>当社ビジョン・戦略との適合性</p> </div>
⑤組織体制の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自律的かつ機動的に行動する組織体制を確立するため、守りと攻めのタスクフォースを始動。トップダウンでの実行力とボトムアップでの新たな発想の活用のミックスでこの未曾有の危機に立ち向かい、脅威を攻める機会に転換</li> </ul>

## 顧客のCOVID-19対策に対応したソリューションを機動的に展開、社会課題解決を支援

事業	取り組み内容
全社	各国政府指示に従い、物理的対応が必要な場合以外はIT活用により、原則在宅勤務実施。物理的対応が必要な場合も万全な安全対策を実施。
オフィス	国内では中小企業のテレワーク導入における課題解決のため、リモートFAX機能の無償提供に加え、セキュリティを確保した公衆WifiサービスなどのITサービスや、人事や労務、助成金申請などの労務相談ができるサービスを整備。欧米においても在宅勤務パッケージを提供。
プロフェッショナルプリント	キンコーズでソーシャルディスタンスを測れる“今だけ帯”の無償提供の他、フロアシートやバナー、手洗いシール、飛沫防止パーテーションの販売を開始。マーケティングサービスのグローバルサプライヤーネットワークを活用したフェースシールド調達と無償提供。
ヘルスケア	武漢病院への超音波診断装置の寄付、各地で断続的に増加するDR・超音波需要への対応、パルスオキシメーター需要への対応、地域医療連携（infomity）ソリューション提供。
バイオヘルスケア	米国州政府などの要請を受け、自前の検査ラボとRNA検査技術を活用して企業・雇用主・医療関係者からのCOVID-19のPCR/抗体検査受託。治療薬研究支援を開始。
状態監視	AI解析によるサーマルカメラの検温スクリーニングソリューションの提供（非接触・リアルタイム、複数人同時測定、イベントドリブンアラート、セキュリティ機能）。

# ポストコロナとその先を見据えて

新しい働き方、コミュニケーションが定着、当社が目指す戦略の妥当性には確信を持つが、環境変化の時間軸が早まるため、実行のスピードがキー。デジタルトランスフォーメーションを加速させ、主要事業でのバリュージャンルトップの確立を目指す。

## ■ デジタルワークプレイス

働き方、ワークフロー改革でプリントレスが加速する時代に顧客生涯価値を持続的に向上。中堅・中小企業や官公庁に強固な情報セキュリティを確立しながら遠隔での協働を実現するソリューションの提供拡大。

## ■ デジタル印刷

商業・産業印刷業界の変動への対応力向上を支援するオンデマンドでのプレス（印刷）を含めたプロセス全体を短縮するソリューションの提供。

## ■ 画像IoT

見えないリスクの可視化、予知、サービスをプラットフォーム化することで将来も起こる危機のダメージの抑制。将来の市場拡大とともに成長する新たな収益の柱を構築。

## ■ ヘルスケア

医療は必要不可欠なものであり需要は回復。感染症対応も含めた遠隔画像診断システム、X線動態解析とAI読影支援システム、医療画像管理と施設間連携をサポートする「infomity（インフォミティ）」、Point Of Careや予防医療、個別化医療が進み、当社の分子レベル診断サービス、CAREプログラムによるオンラインカウンセリング、従業員健康管理プログラムの販売機会拡大。

ウイルスと共存する人類のために、健常者のリスク診断 CAREプログラムによる企業の従業員管理プログラムの展開。創薬支援でも加速するウイルス治療薬の診療データベース提供による研究支援、創薬支援事業の拡大。

## ■ 産業用材料・機器

新しい働き方の広がりに伴って需要の拡大が期待されるノートPCやタブレット、スマートフォンなどの中小型ディスプレイ用に販売機会。中長期的にも紙に替わる表示媒体としてディスプレイのアプリケーションの多様化は継続すると想定。移動体においても自動運転、安全運転支援の進化に伴い、入出力デバイスの活用の進展を見込。

機能材料は新樹脂SANUQIを武器に新たなアプリケーションの拡大、計測機器では今後多様化が進むディスプレイの波を活用。高収益を狙う事業群として「稼ぐ力」に磨き。

## 顧客の働き方の成熟度に合わせたサービスを提供、価値創造を支援 一歩先の「働き方」を、データに基づき提案

デジタルワークプレイス  
を守るセキュリティ



紙に縛られず  
いつでも働ける環境

- 紙削減、業務プロセス最適化、自動化
- All in one IT



**成熟度 Lv.1**

プロセスがITでつながり、  
デジタル化がはじまり、  
「いつでも」働くことができる

**成熟度Lv.0**  
紙や帳票に縛られている  
働く場に縛られている

どこでも働ける環境

- オフィス空間デザイン
- モバイルITインフラ
- データ分析サービス



**成熟度 Lv.2**

現場同士がデジタルでつながり、  
「どこでも」働くことができる

だれとでも働くことができる環境

- 社内外コラボレーション
- ナレッジ・マネジメント
- 意思決定支援



**成熟度 Lv.3**

必要な人やナレッジがつながり、  
いつでもどこでもだれとでも、  
価値創造できる

デジタル印刷によりサプライチェーン変革を実現し、環境負荷を低減へ

## 自動化、省人化に加え、印刷業者の付加価値ビジネスへの転換を支援

ジャンルトップの自動検査機能、高画質印刷、加飾から、ポストプレスまでの一貫生産システムに、独自のプロセス改善ノウハウ、マーケティングの高付加価値ソリューションを組み合わせ提案

COVID-19における  
印刷業者の  
DX変革を支援

### オンデマンドプロダクション

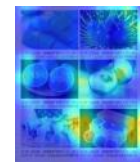
- 生産工程全体の効率化・コスト低減、廃棄物削減
- 品質状況・稼働状況の見える化、経営支援
- 感性評価により印刷効果、価値の見える化  
科学的に印刷物の標準化と特殊化を提案



デジタルカッター



注目性予測



視線計測

### スマートパッケージ

- 商品、消費別に効果の蓄積・分析  
売れるデザイン支援
- パッケージ、ラベルの  
高付加価値化  
(流通分析・マーケティング支援)



高付加価値印刷+プリンテッドエレクトロニクス



パッケージのIoT化

### オンデマンドプリント

- 印刷の品質と付加価値・用途拡大  
(高画質・加飾、メディア多様性)
- 自動化による生産性向上と品質安定化  
(段取り・ダウンタイム、検品作業の削減)



# COVID-19対策の強力な武器を提供



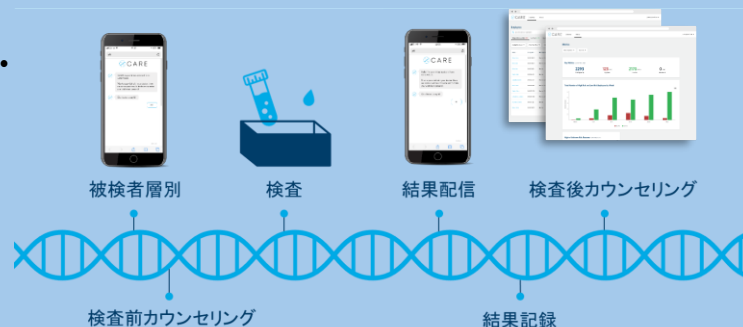
領域/課題

解決方法

## CARE for COVID-19 プログラム (COMPREHENSIVE ASSESSMENT RISK & EDUCATION)

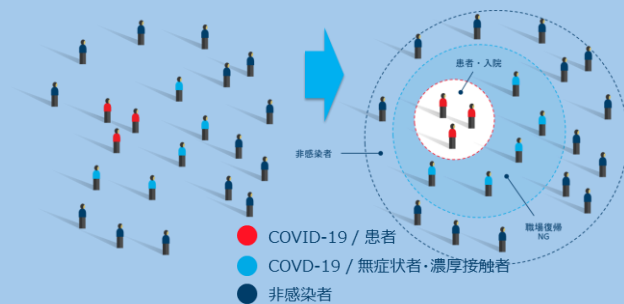
従業員の安心と安全を提供する感染予防・健康管理プログラム、6月より米国から展開

- 早期診断／POC症状管理
  - ・オンラインカウンセリング (AI Chatbot)
- 高精度分子レベル診断サービス
  - ・遺伝子 (PCR検査)
  - ・タンパク質 (抗原・抗体検査)
- 患者ポータル (Telemedicine)



患者・従業員のエンパワーメント

従業員の健康管理



## COVID iPACS (Medical Image Datasets for COVID-19 Research)

産官学連携でCOVID-19治療薬の研究開発支援用画像データベースの構築を5月より展開

We are coming together to support the fight against COVID-19



コロナウイルスの特徴

診断

発症の有無、  
時期が不明確

ポピュレーション・  
マネジメント  
社会的インパクト  
が多大

創薬・治療  
治療法が未確立



# 産業のバリューチェーンの現場に密着、顧客と価値を創り、育み、 ライフシーン、ビジネスシーンに感動を提供

創造的で持続的  
社会を支援

デジタル時代の入出力の変革を  
支える事業の滲み出し拡大

材料  
コンポーネント  
分野

産業用  
光学システム  
分野

感動と生活に関わる  
価値づくりを支援  
色計測から外観品質に  
ジャンルトップを拡大

## ビルや大規模施設内の入館時における感染拡大防止に貢献

- ① 体温測定
- ② 顔認証 (マスク着用の有無)
- ③ ソーシャルディスタンス確保



## 見えないリスクの可視化、データ蓄積・解析により予知し、 人間や社会に忍び寄るリスクの予防、安心安全な社会に貢献

- ① 医療
- ② 介護
- ③ セキュリティ
- ④ 労働安全
- ⑤ 重要インフラ監視



# Appendix

【億円】

## 売上高・営業利益

FY18		1Q	2Q	3Q	4Q		
売上高	OP	1,257	1,275	1,257	1,304		
	ITS	179	197	200	210		
営業利益		93	134	116	128		
FY19		1Q	2Q	3Q	4Q	YoY	
売上高	OP	1,164	1,209	1,196	1,166	△ 11%	△ 16%
	ITS	181	177	194	177		
営業利益		77	94	54	13	△ 90%	

四半期推移

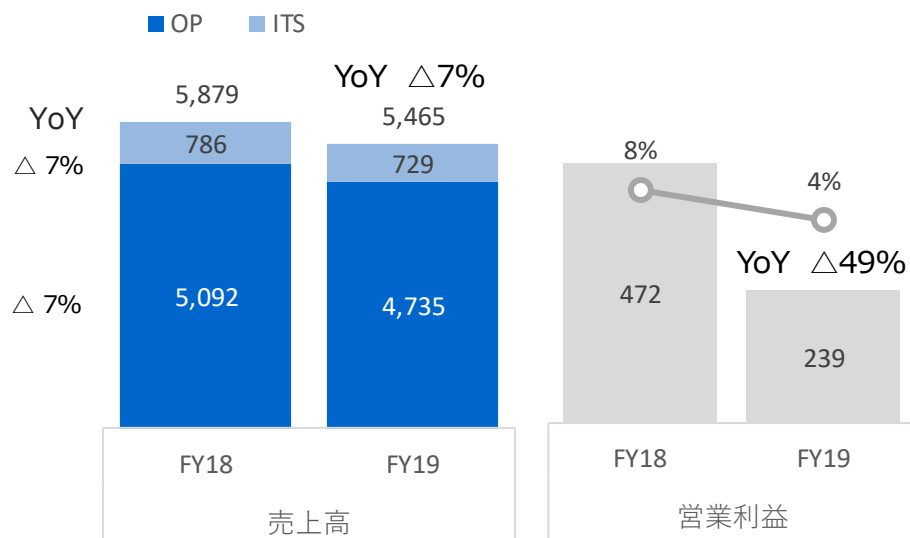
## 4Qの概況

### オフィス (OP)

- 欧州は大口案件設置進捗もあり、主力のカラー Seg2/3新製品が牽引して1-2月のカラー販売台数は+12% (3月△6%)。
- 北米は1-2月のカラー販売台数△5% (3月△37%)、期末販売に向け主力のSeg4新製品投入直後のロックダウンで本格寄与ならず。
- 製造原価低減施策は予定通り進捗。
- 欧米を中心に3月のPVは7割程度に減少、日本は前年並み。ノンハード収益に一部影響顕在化。

### ITサービスソリューション (ITS)

- 欧米でのロックダウン後もテレマーケティングで、在宅勤務に関連するソリューションなどの需要増加に対して、リモートでの商談クローズもしているが、影響大きく減収



累計

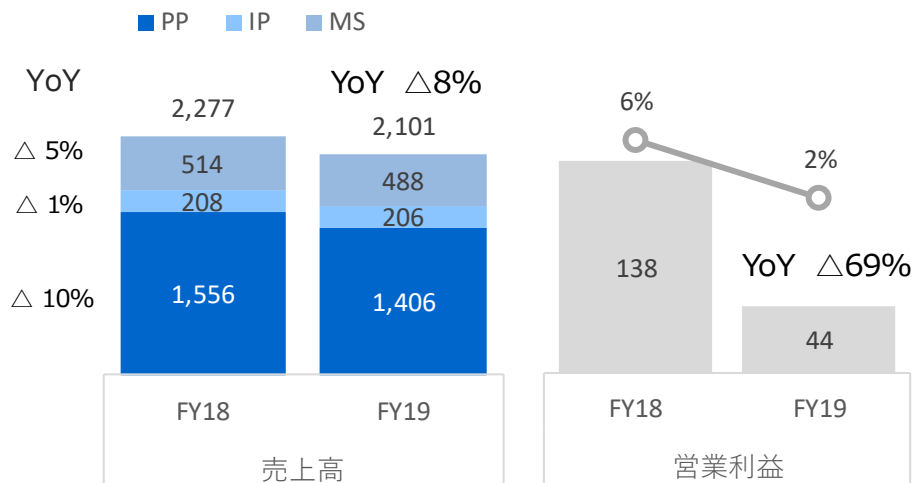
【億円】

## 売上高・営業利益

FY18		1Q	2Q	3Q	4Q		
売上高	PP	365	383	392	416		
	IP	35	59	41	73		
	MS	134	116	126	138		
営業利益		17	37	33	51		
FY19		1Q	2Q	3Q	4Q	YoY	
売上高	PP	342	354	375	335	△ 20%	
	IP	38	58	51	60	△ 18%	
	MS	126	115	128	119	△ 14%	
営業利益		11	10	29	△ 7	△ 113%	

四半期推移

累計



## 4Qの概況

### プロダクションプリント (PP)

- COVID-19影響で市場が大きく縮小する中、カラーMPP及びLPP市場シェア1位を維持。
- 当社初のHPP機は計画の2倍の受注を獲得。
- 欧米を中心に3月のPVは7-8割程度に減少、日本は前年並み。中国は大幅減。ノンハード収益に一部影響顕在化。

### 産業印刷 (IP)

- ハードはKM-1、加飾印刷機共に受注伸長も、行動制限による設置延期で受注残が増加。好調だったラベル印刷機も落ち込んだ。
- ノンハード売上は大幅に伸長継続。

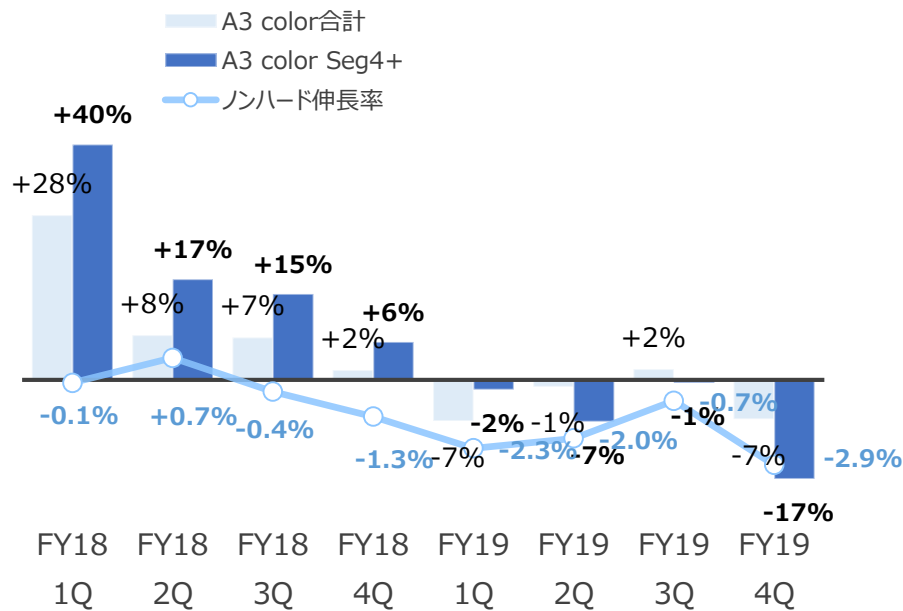
### マーケティングサービス (MS)

- 高付加価値サービスへのシフトを継続も、減収。欧州プリント減影響もありのれん減損17億を計上
- COVID-19によりキンコース店舗来客大幅減。

## オフィス

- 1月より各国順次カラーSeg4新製品が加わり、COVID-19で4Qカラー機市場△12.6%も当社は△6.7%に踏み留まり、FY20に向けて新製品による競争力を拡大。
- ノンハードはOne rate、Free-to-Fee、シフトレフト施策等の採算向上施策を拡大・加速。

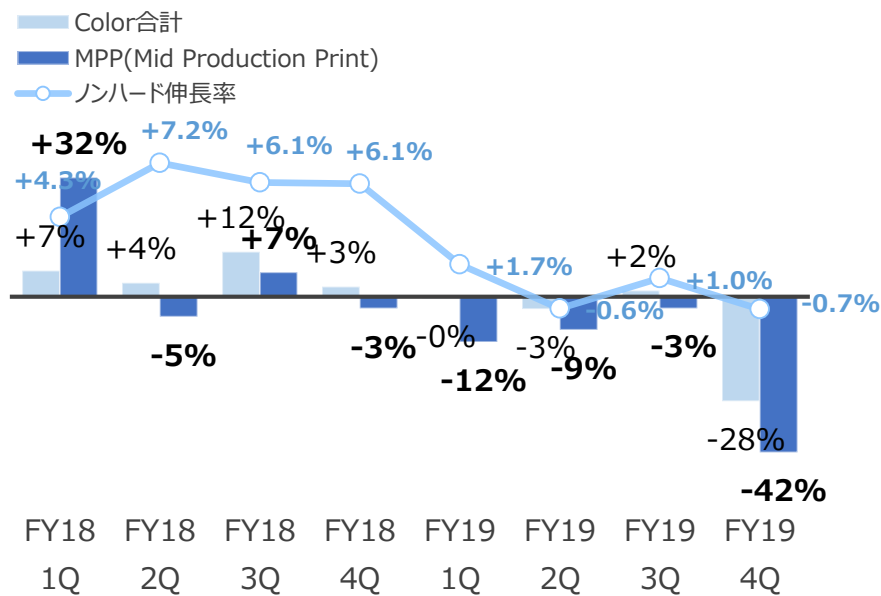
### A3カラー複合機販売台数対前年伸長率



## プロダクションプリント

- 2月に当社初のHPP機の販売を予定通り開始し、大量印刷市場に参入。FY20以降、大量印刷市場での販売を拡大し、ノンハード収益拡大に寄与させる。
- ノンハードはロックダウンが緩和された中国では週次で増加に転じており、各国での今後の回復期に備える。

### PPカラー機販売台数対前年伸長率



【億円】

### 売上高・営業利益

FY18		1Q	2Q	3Q	4Q	
売上高	HC	170	196	194	275	
	HIT	16	21	14	23	
営業利益		△ 2	10	3	12	
FY19		1Q	2Q	3Q	4Q	YoY
売上高	HC	169	242	166	224	△19%
	HIT	18	23	15	23	+1%
営業利益		△ 3	7	2	1	△95%

四半期推移

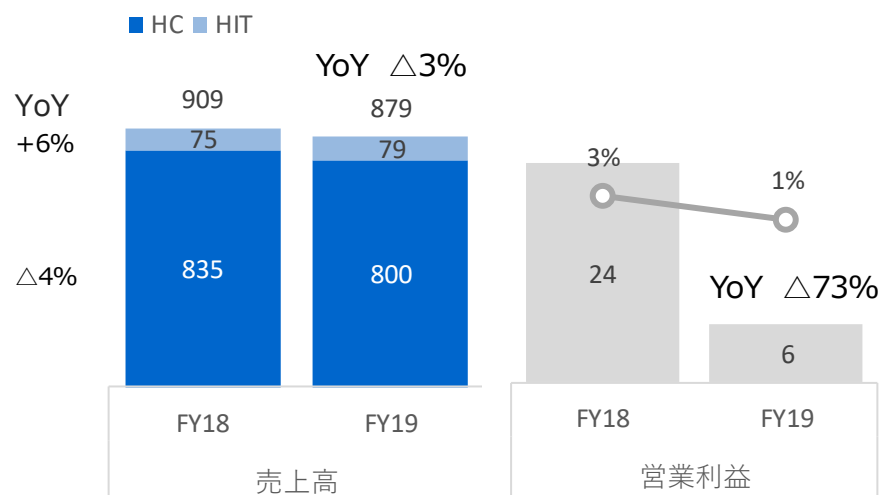
### 4Qの概況

#### ヘルスケア (HC)

- DRは、欧州・アジアで販売数量増、南米でも大型案件獲得。日本・米国ではCOVID-19の影響を受け販売が減少し、全体として減収。
- 超音波診断装置は、日本で産科向け新製品に加え透析・麻酔等の新領域向け販売が好調に推移し、欧州・アジアも堅調で増収。
- デジタルX線動画撮影システムは、呼吸器科・整形外科で確実に実績化、設置を進める。大学病院での好評価は継続。米でも臨床研究を積極的に推進。

#### 医療IT (HIT)

- 日本では大型、小型PACSともに前年を上回る。
- 北米では受注ペースの鈍化・COVID-19の影響等により減収。



累計

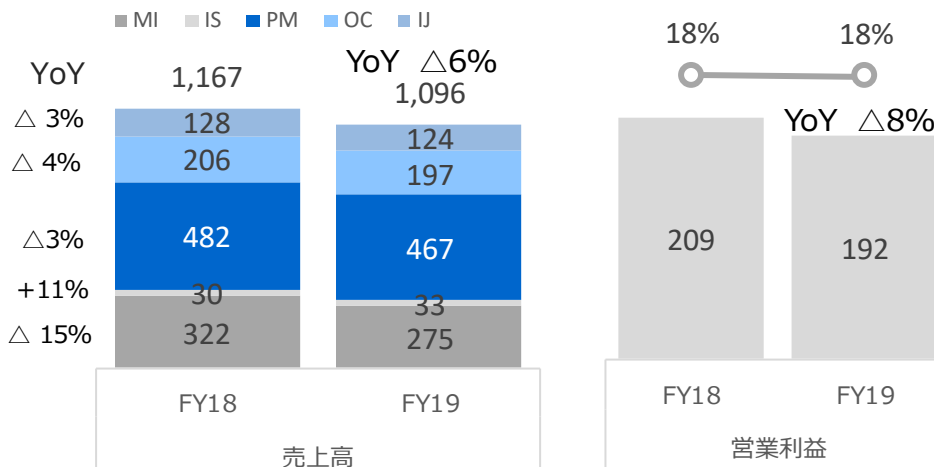


【億円】

### 売上高・営業利益

FY18		1Q	2Q	3Q	4Q	
売上高	MI	96	72	77	76	
	IS	5	7	5	13	
	PM	126	117	129	109	
	OC	56	54	49	47	
	IJ	33	30	28	37	
営業利益		68	47	56	39	
FY19		1Q	2Q	3Q	4Q	YoY
売上高	MI	66	67	73	70	△ 9%
	IS	6	8	7	12	△ 7%
	PM	126	119	108	113	+4%
	OC	48	53	52	44	△ 7%
	IJ	36	32	29	27	△ 27%
営業利益		48	49	56	38	△ 1%

四半期推移



累計

### 4Qの概況

#### 産業用光学システム：計測機器 (MI)、映像ソリューション (IS)

- 計測機器：光源色向け需要は回復傾向にあったもののCOVID-19により納品の翌期への後ずれが発生、物体色向けはCOVID-19による需要停滞傾向が強まった上に営業活動の制約もあって減収。
- 5月末に買収したスペインのEines社もCOVID-19影響により売上の翌期への後ずれ発生。

#### 材料・コンポーネント：機能材料 (PM)、光学コンポーネント(OC)、IJコンポーネント (IJ)

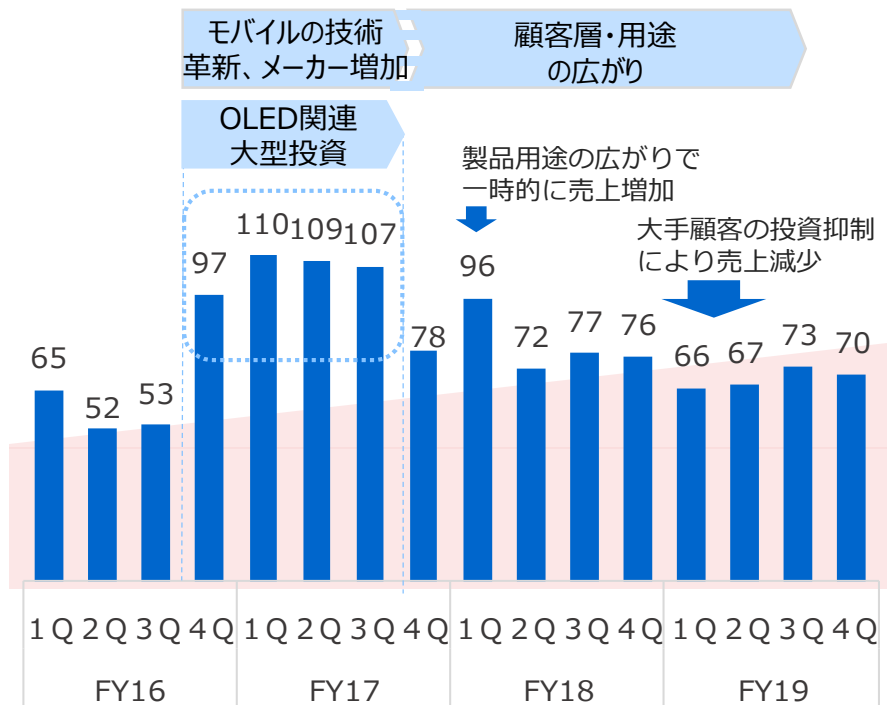
- 機能材料：偏光板メーカーの稼働が低調も部材在庫確保の動きにより高付加価値製品の販売は堅調で増収。
- 光学コンポーネント：COVID-19の影響で減収。
- IJコンポーネント：アジア地域でCOVID-19の影響を強く受け、販売が急減速し減収

【億円】

### 計測機器

- ディスプレイ大手顧客の投資抑制が続くなか、中韓顧客からの引き合いは継続するも、上期の米中貿易摩擦、下期のCOVID-19影響で伸張しきれず。
- 買収したEines社は自動車向け外観計測事業を順調に立ち上げるも、COVID-19により一部売上が翌期となる。

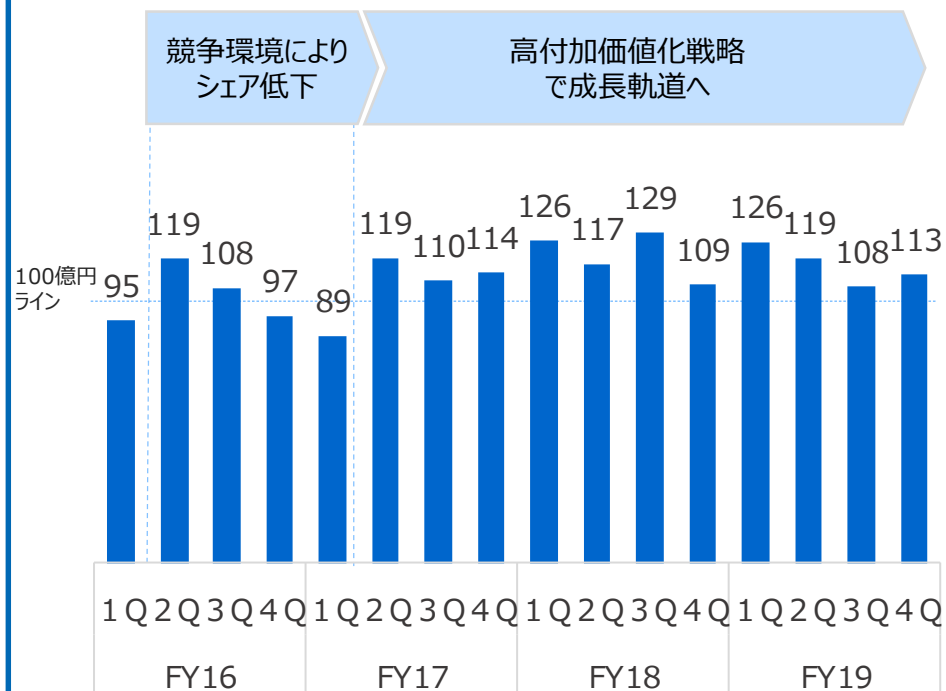
#### 計測機器売上高推移



### 機能材料

- 中計の施策である高付加価値戦略をやりきり、大型TV用のSANUQIフィルムを上市し顧客層が拡大。更なるライナップ拡大で継続的な事業成長を図る。
- ディスプレイ市場はCOVID-19の世界的な広がりにより、TV領域で強く影響を受けることが懸念される一方で、リモートワーク拡大による需要が見込まれる。

#### 機能材料売上高推移



【億円】

### 売上高・営業利益

FY18		1Q	2Q	3Q	4Q	YoY		
売上高	BHC	59	65	66	69		+20%	
	その他	20	23	22	23			
営業利益		△ 51	△ 35	△ 54	△ 53	+58%		
FY19		1Q	2Q	3Q	4Q			
売上高	BHC	72	74	77	83			-
	その他	23	25	22	36			
営業利益		△ 64	△ 46	△ 38	△ 29			

四半期推移

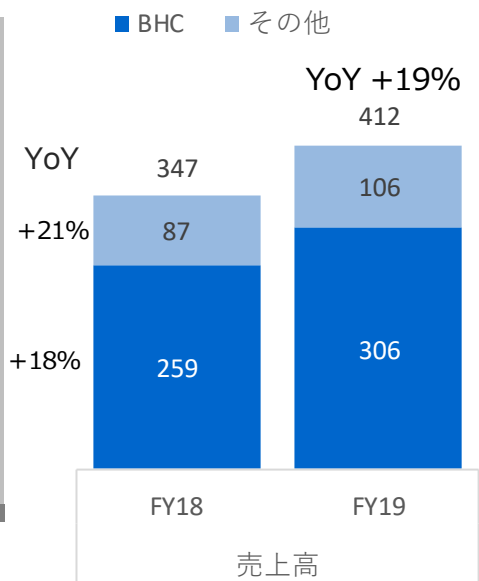
### 4Qの概況

#### バイオヘルスケア (BHC)

- 遺伝子検査は、RNA検査の数量が計画超過継続し、検診機関向け検査(CARE program)は、インフラ開発遅延により計画を未達も、全体の検査数は+50%。
- 創薬支援は、がん治験分野の受注が継続して増加、中枢神経系は市場回復の兆しによりパイプライン増加も受注は低調継続。

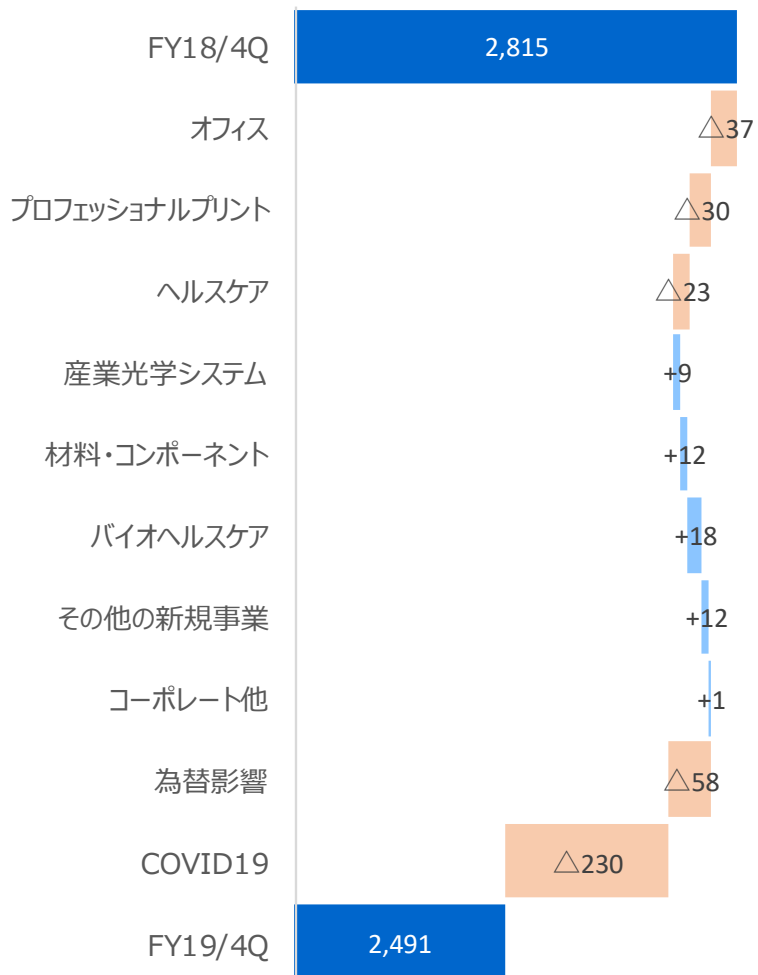
その他： ワークプレイスハブ (WPH)、状態監視、QOL、など

- WPH販売地域は26カ国、北米21都市に展開。
- 計画には大幅未達も欧州が牽引して顧客数増加、米国でもパイプライン顧客が増加。
- 獲得顧客や社内サポートのフィードバックを反映したファームウェア V1.9をリリース。
- 顧客単価は維持、業種ソリューションやスターターパッケージなど継続展開。



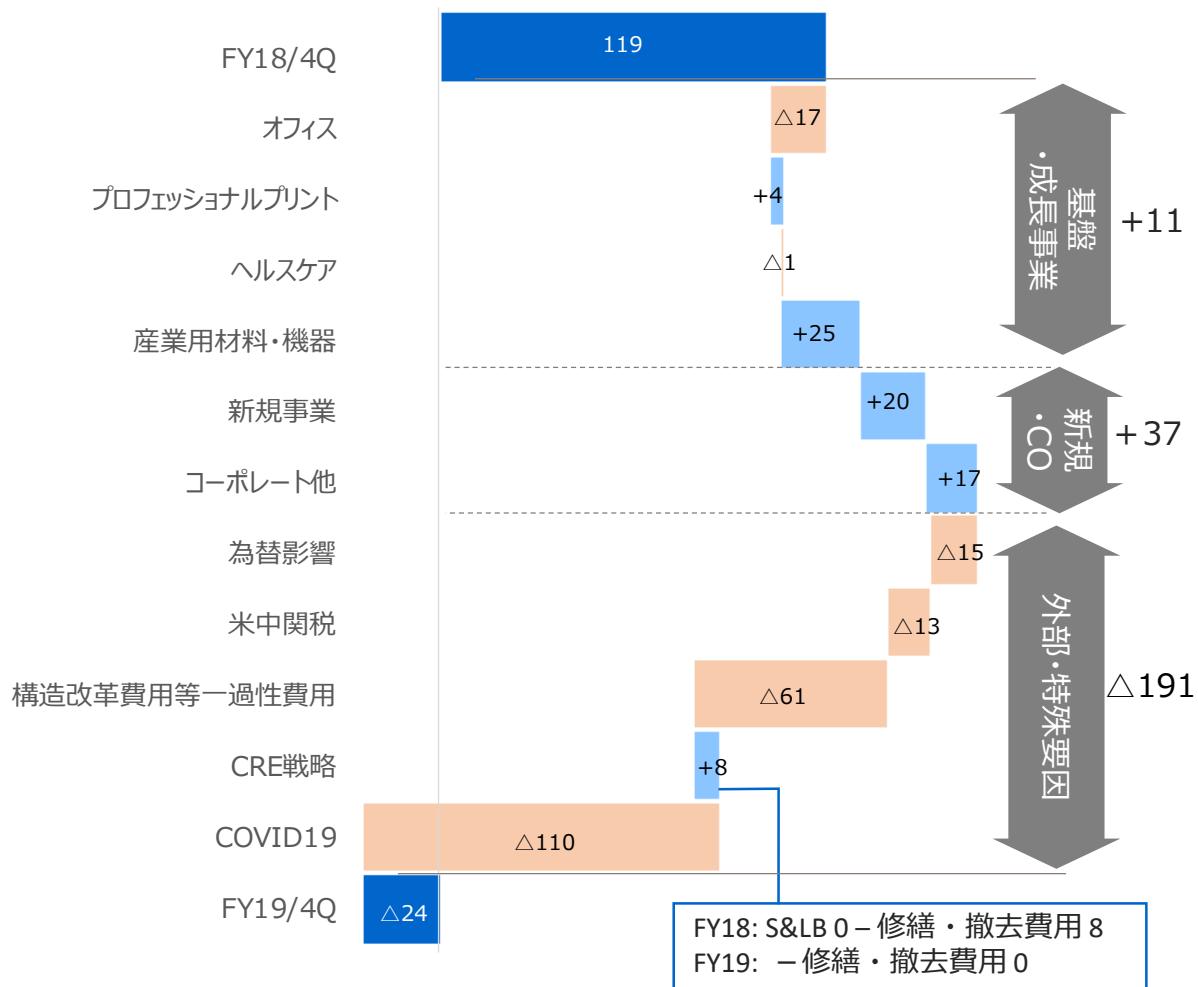
累計

## 売上高 (4Q)

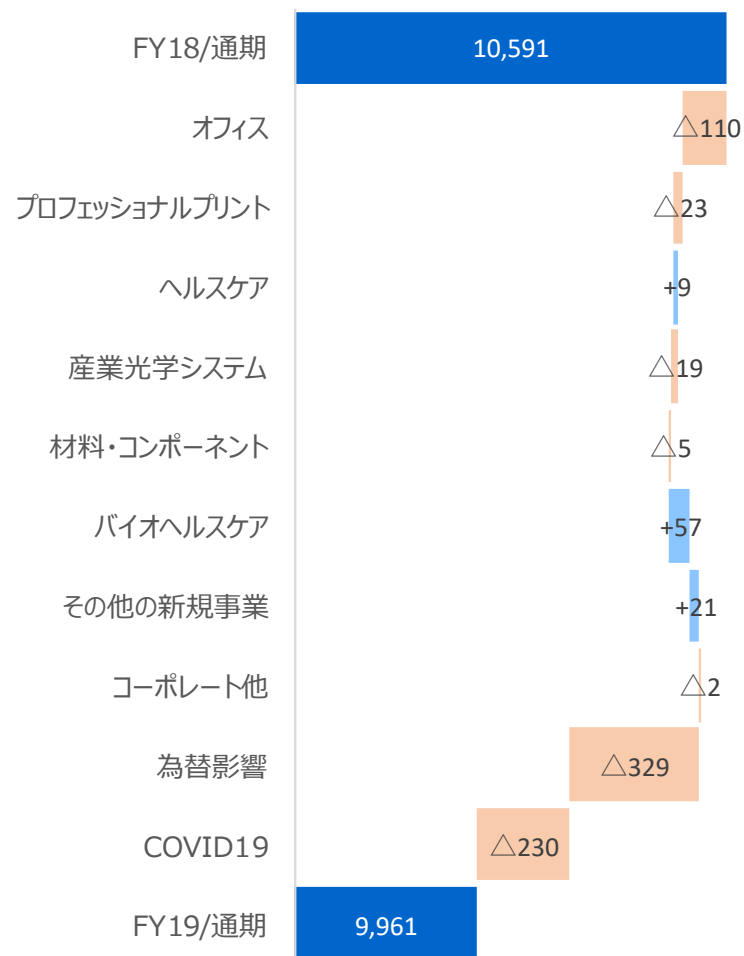


## 営業利益(4Q)

【億円】

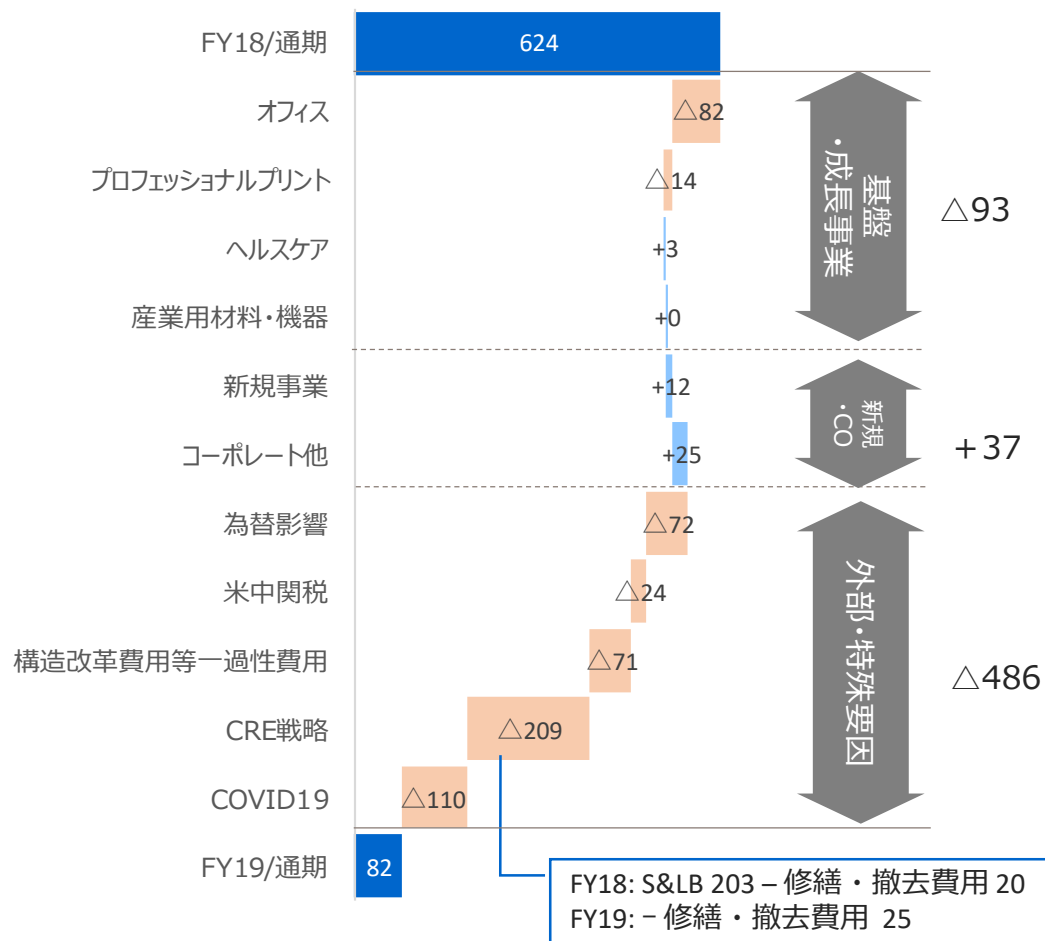


## 売上高 (累計)



## 営業利益 (累計)

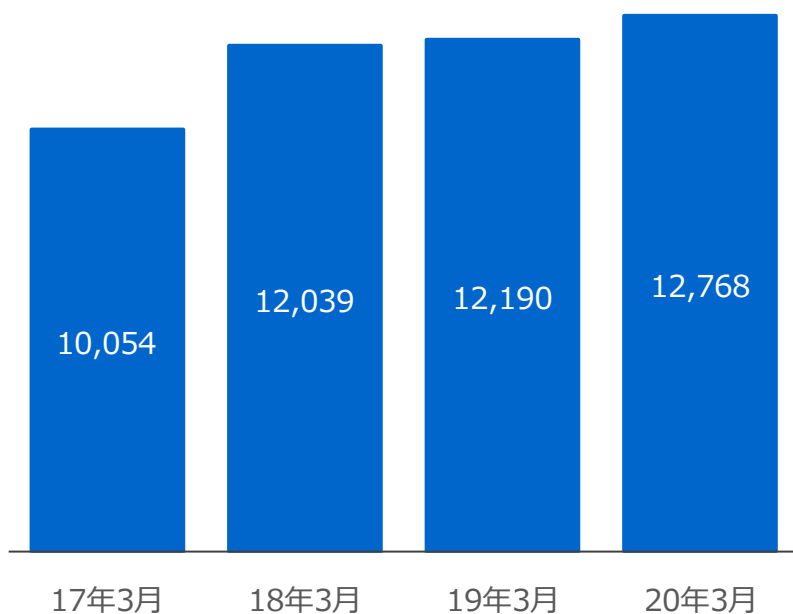
【億円】



### 資産合計（総資産）

【億円】

主に、IFRS第16号適用による使用権資産計上による増加（期首時点1,109億円）及び棚卸資産の増加により増加。

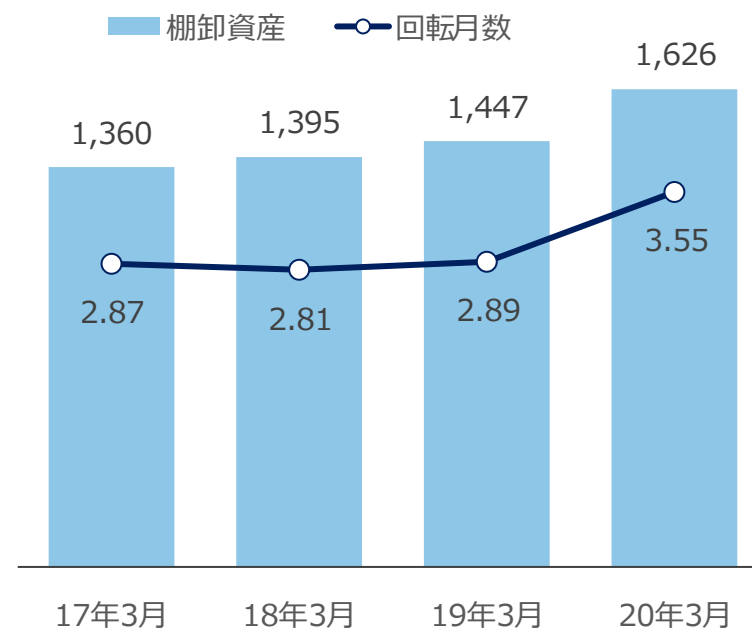


※期首時点の使用権資産1,109億円

### 棚卸資産・回転月数

【億円】

COVID-19影響による2-3月の販売減による一時的な在庫増加。

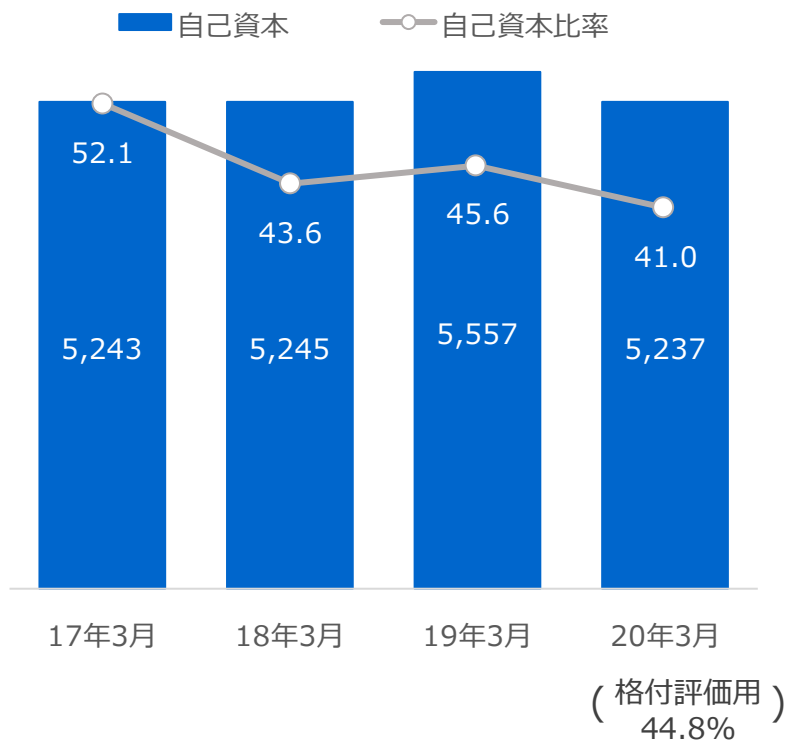


棚卸資産回転月数 = (当期末棚卸資産残高) / (直近3カ月の平均売上原価)

### 自己資本・自己資本比率

【億円】

主に為替換算差額と配当により自己資本が減少。IFRS第16号適用による使用権資産オンバランス化もあり、自己資本比率が低下も実態に変化無く、格付用自己資本比率は50%近い水準を維持



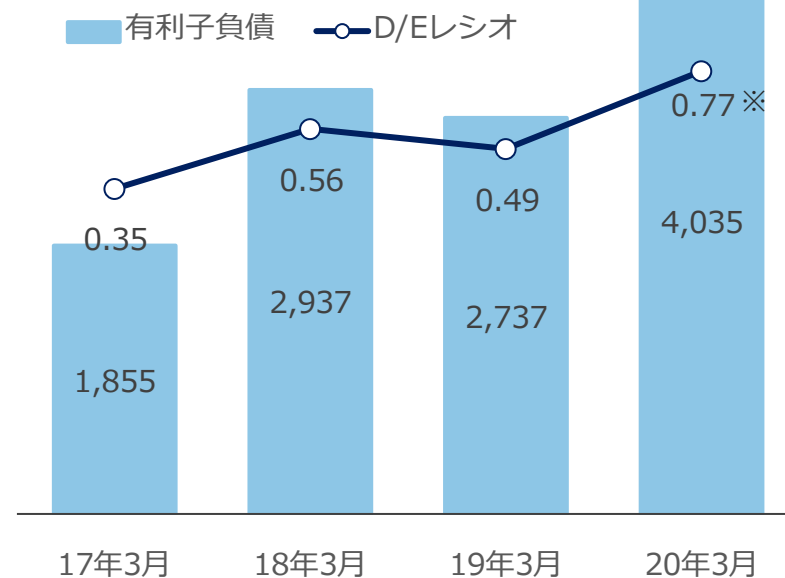
(参考) IFRS第16号影響を除く自己資本比率は45.0% (同格付評価用49.2%)

自己資本=親会社の所有者に帰属する持分  
自己資本比率=親会社の所有者に帰属する持分/総資産

### 有利子負債・D/Eレシオ

【億円】

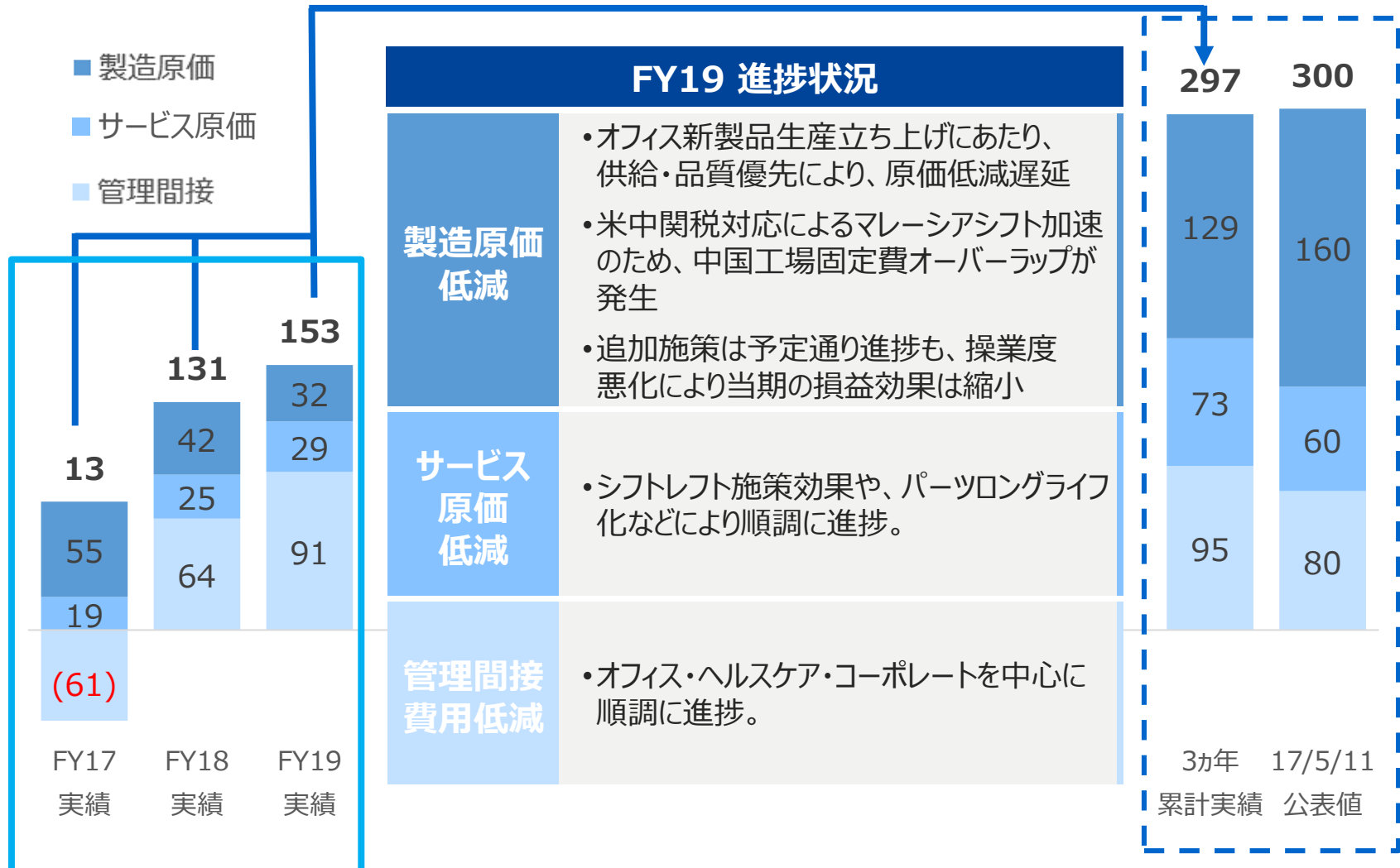
主にIFRS第16号適用によるリース負債オンバランス化による増加 (期首時点1,120億円)。



※ IFRS第16号影響を除くD/Eレシオは0.55

【億円】

## 製造原価低減は未達となったが、サービス・管理間接は超過達成





【億円】

	2019年度 通期	2018年度 通期	前期比	2019年度 4Q	2018年度 4Q	前年 同期比
売上高	9,961	10,591	△6%	2,491	2,815	△ 12%
売上総利益 (売上総利益率)	4,663 46.8%	5,089 48.0%	△8% △ 1.2pt	1,118 44.9%	1,312 46.6%	△ 15% △ 1.7pt
営業利益 (営業利益率)	82 0.8%	624 5.9%	△87% △ 5.1pt	△ 24 -1.0%	119 4.2%	- △ 5.2pt
税引前利益 (税引前利益率)	3 0.0%	601 5.7%	△100% △ 5.6pt	△ 53 -2.1%	122 4.3%	- △ 6.4pt
親会社の所有者に帰属する当期利益 (親会社の所有者に帰属する当期利益率)	△ 31 -0.3%	417 3.9%	- △ 4.2pt	△ 52 -2.1%	80 2.8%	- △ 4.9pt
E P S (円)	△ 6.21	84.33		△ 10.60	16.10	
設備投資額	508	525		166	190	
減価償却費及び償却費	570	590		147	150	
研究開発費	740	784		169	190	
FCF	△ 199	157		67	△ 12	
投融資	79	140		29	92	
為替レート [円] USD	108.74	110.91	△ 2.17	108.92	110.20	△ 1.28
EUR	120.82	128.41	△ 7.59	120.11	125.15	△ 5.04

\* 減価償却費及び償却費：IFRS16による使用权資産償却費は含まない（19年度4Q累計実績は201億円、4Qは50億円）

# Appendix 販売管理費・その他の収益・費用及び金融収支明細

【億円】

	2019年度 通期	2018年度 通期	前期比	2019年度 4Q	2018年度 4Q	前年 同期比
<b>販売管理費</b>						
販売変動費	440	469	△29	101	114	△13
研究開発費	740	784	△44	169	190	△21
人件費	2,035	2,113	△78	493	535	△42
その他	1,214	1,216	△1	307	314	△7
販売管理費 計	4,431	4,582	△151	1,070	1,153	△82
*為替影響額：	△118億円（除く為替 △33億円）			△21億円（除く為替 △62億円）		
<b>その他の収益</b>						
有形・無形資産売却益	3	205	△202	2	0	+1
その他収益	43	49	△6	16	19	△3
その他の収益 計	46	254	△208	17	19	△2
<b>その他の費用</b>						
固定資産除売却損	37	31	+6	3	12	△9
固定資産減損損失	14	3	+11	8	0	+8
のれん減損損失	17	6	+11	17	6	+11
その他費用	129	96	+33	60	41	+19
その他の費用 計	197	137	+61	89	59	+30
<b>金融収支</b>						
受取利息・受取配当金-支払利息	△48	△21	△27	△19	△5	△13
為替差損益	△27	△4	△23	△10	△1	△9
その他	△2	8	△10	1	10	△9
金融収支 計	△77	△17	△60	△28	4	△32

前年同期比較  
(FY19/累計 vs. FY18/累計)

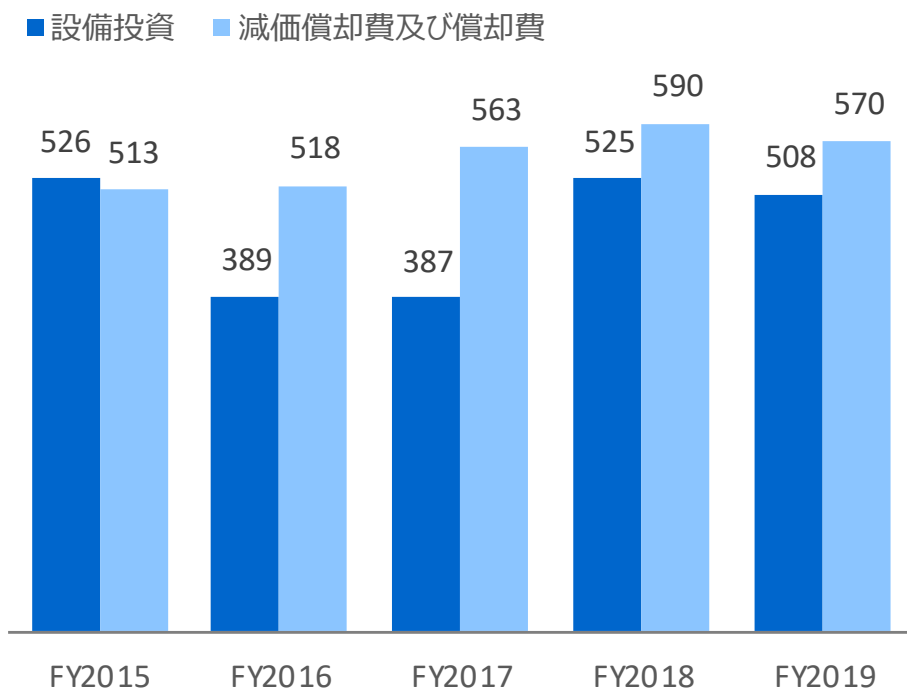
	オフィス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	産業用 材料・機器	新規事業	コーポレート他	合計
<b>[要因]</b>							
為替影響	△48	△21	△5	△1	+4	△2	△72
数量増減他	△165	△18	△3	△29	+34	+7	△174
価格変動	△53	△17	△18	△3	-	-	△91
コストダウン	+27	△7	+6	+6	-	-	+32
経費増減	+43	△5	+5	△1	△19	+10	+33
その他収益費用	△38	△27	△3	+9	△11	△202	△272
<b>[営業利益]</b>							
増減額（前年同期比）	△233	△95	△18	△17	+7	△187	△542

前年同期比較  
(FY19/4Q vs. FY18/4Q)

	オフィス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	産業用 材料・機器	新規事業	コーポレート他	合計
<b>[要因]</b>							
為替影響	△9	△6	△1	△0	+1	△0	△15
数量増減他	△115	△35	△9	△2	+13	+2	△147
価格変動	△13	△3	△5	△3	-	-	△24
コストダウン	+11	△0	+2	+2	-	-	+14
経費増減	+34	+7	△1	+8	+9	+5	+62
その他収益費用	△23	△21	+3	△4	+2	+11	△32
<b>[営業利益]</b>							
増減額（前年同期比）	△115	△58	△12	△1	+25	+17	△143

## 設備投資・減価償却費及び償却費

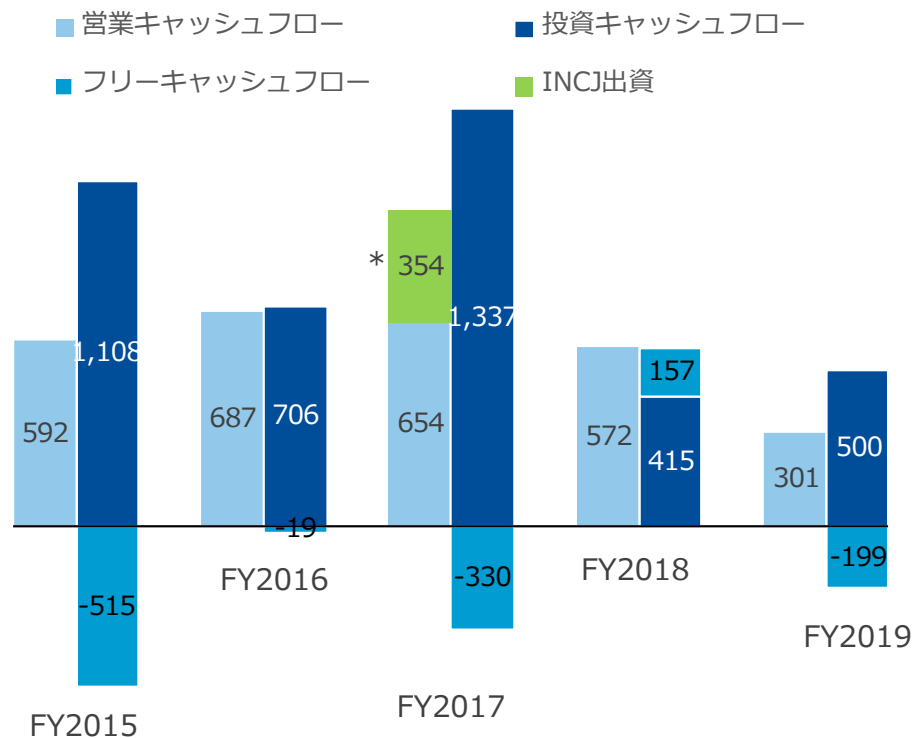
【億円】



\* 減価償却費及び償却費：IFRS16による使用权資産償却費は含まない

## フリーキャッシュフロー

【億円】



\* AG社買収時産業革新機構（INCJ）出資分

【億円】

	2020年度 業績見通し	2019年度 実績	前期比
売上高	—	9,961	—
営業利益	—	82	—
(営業利益率)	—	0.8%	—
税引前利益	—	3	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	—	△ 31	—
(親会社の所有者に帰属する当期利益率)	—	-0.3%	—
EPS (円)	—	-6.21	
ROE (%) *1	—	—	
設備投資額	—	508	
減価償却費及び償却費 *2	—	570	
研究開発費	—	740	
FCF	—	△ 199	
投融資	—	79	
為替レート [円] USD	—	108.74	
EUR	—	120.82	

\*1 ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末平均）

\*2 減価償却費及び償却費：IFRS16による使用権資産償却費は含まない

# Appendix 主な通貨の為替レートと収益影響度

【為替レート：円】

【影響額、感応度：億円】

	FY18	FY19	対前年影響額		為替感応度*2	
	通期	通期	売上高	営業利益	売上高	営業利益
米ドル	110.91	108.74	△69	+1	+33	△1
ユーロ	128.41	120.82	△133	△67	+18	+6
ポンド	145.68	138.24	△21	+1	+3	+0
欧州通貨*1	—	—	△187	△66	+25	+10
人民元	16.54	15.60	△28	△9	+29	+12
豪ドル	80.92	74.14	△27	△7	+4	+1
その他通貨	—	—	△18	△2	—	—
予約影響額	—	—	△1	+11	—	—
合計	—	—	△329	△72	—	—

\*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）

## ■ 地域別売上高構成比 (円貨ベース)

	FY2017				FY2018				FY19			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	13%	13%	12%	12%	13%	12%	12%	12%	12%	13%	13%	14%
北米	34%	34%	33%	31%	33%	33%	33%	33%	34%	33%	33%	33%
欧州	36%	36%	38%	40%	36%	36%	36%	36%	36%	34%	37%	37%
その他	17%	17%	17%	17%	18%	19%	18%	18%	17%	19%	17%	16%

## ■ 地域別売上高増減 (為替除く)

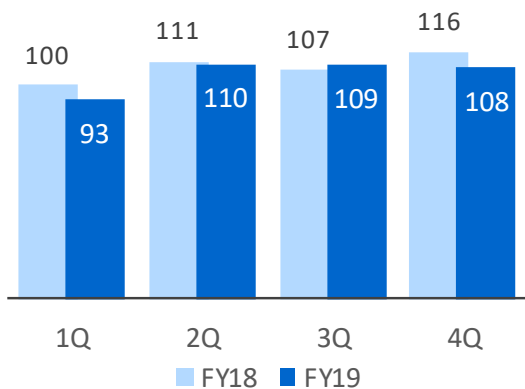
	FY2017				FY2018				FY19			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	+2%	0%	△1%	△1%	+4%	+1%	+2%	+3%	△8%	+4%	+1%	△3%
北米	+2%	+3%	△3%	+8%	+5%	+4%	+5%	+4%	△2%	△2%	△3%	△12%
欧州	△1%	+2%	+1%	+4%	+4%	+1%	+1%	+0%	△2%	△1%	+6%	△7%
その他	△10%	△8%	△5%	△2%	+16%	+8%	+10%	+10%	△18%	+4%	+1%	△52%

## ■ ハード売上に占めるカラー比率

	FY2017				FY2018				FY19			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
オフィス	69%	72%	72%	72%	73%	73%	73%	74%	72%	73%	72%	75%
PP	78%	76%	80%	78%	81%	80%	80%	81%	78%	82%	76%	80%

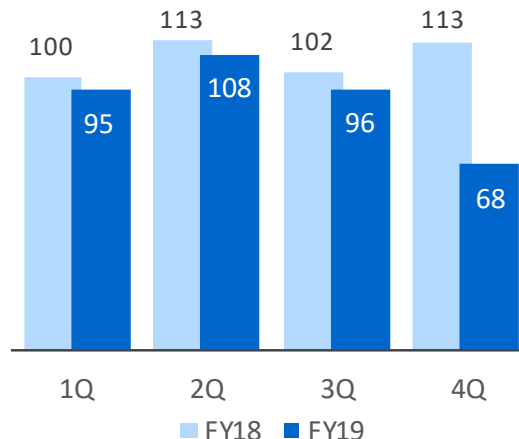
■ A3カラー-MFP 販売台数

YoY  $\Delta$ 7%



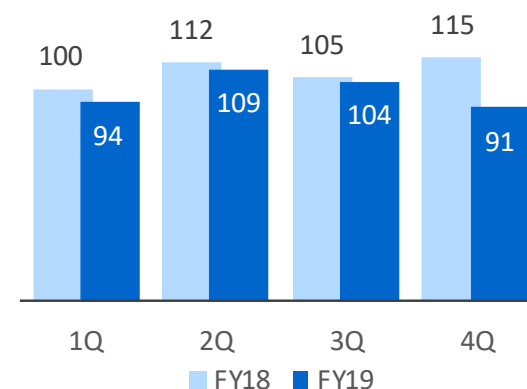
■ A3モノクロMFP 販売台数

YoY  $\Delta$ 40%



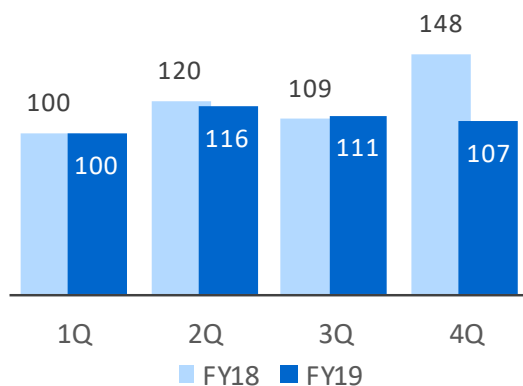
■ A3MFP トータル販売台数

YoY  $\Delta$ 21%



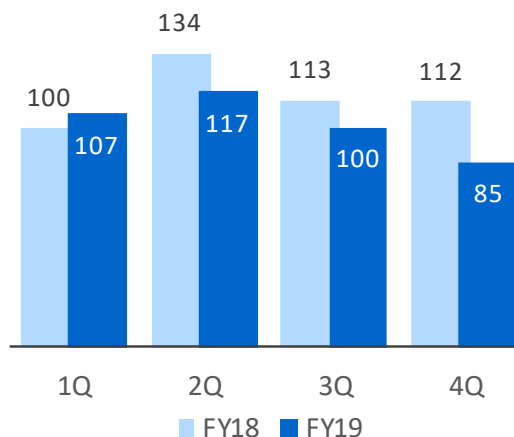
■ カラープロダクションプリント 販売台数

YoY  $\Delta$ 28%



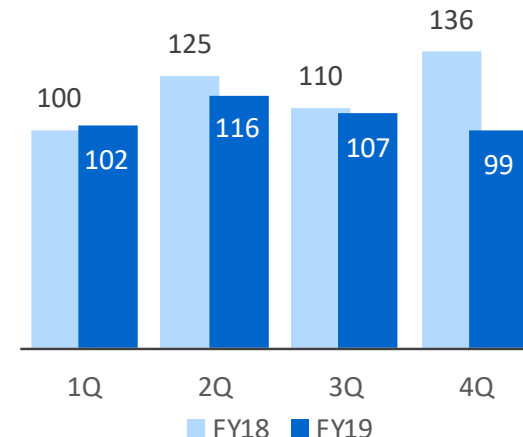
■ モノクロプロダクションプリント 販売台数

YoY  $\Delta$ 24%



■ プロダクションプリント トータル販売台数

YoY  $\Delta$ 27%



\* 2018年度1Qを100とした場合の指数

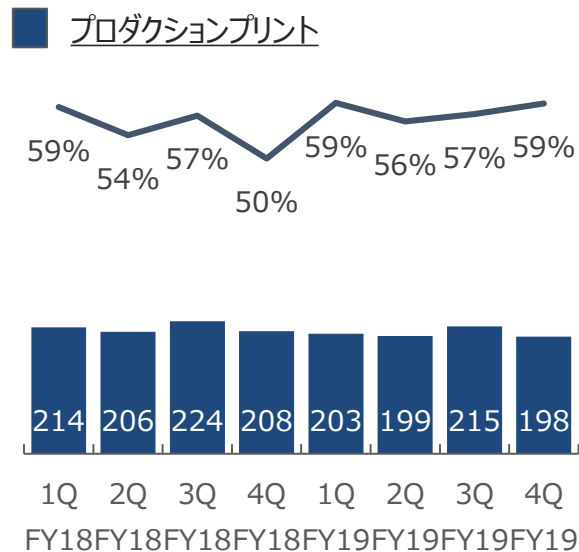
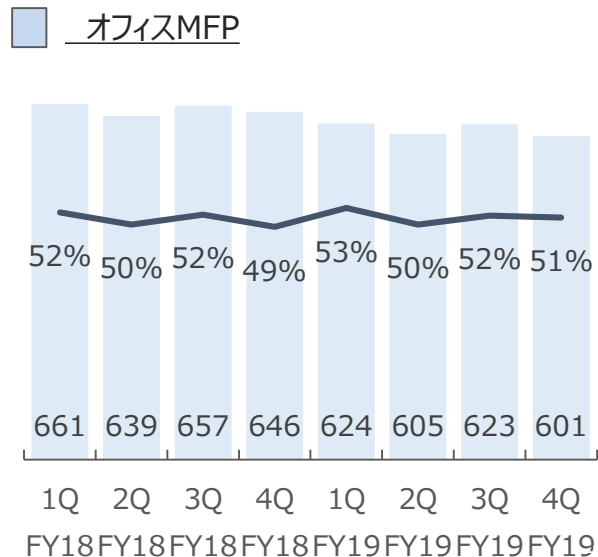


# Appendix オフィス事業/プロフェッショナルプリント事業 | ノンハード売上



KONICA MINOLTA

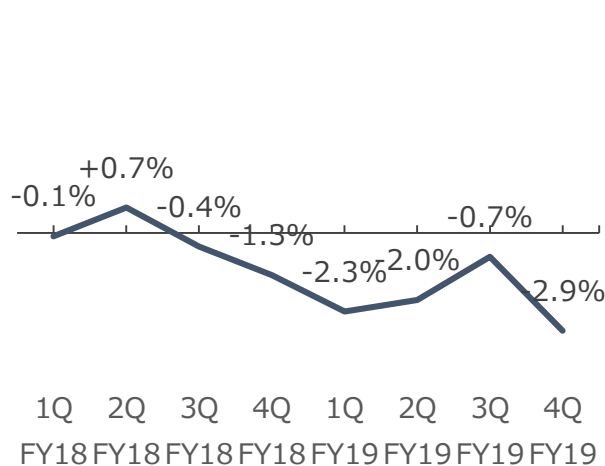
【億円】 ノンハード売上高・ノンハード比率



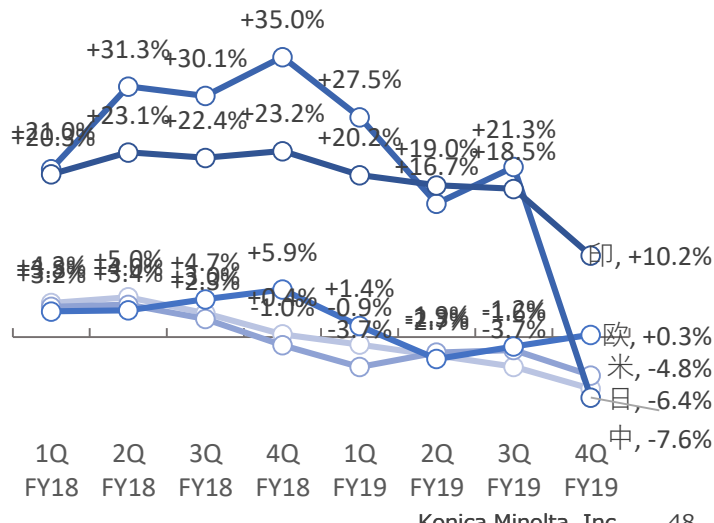
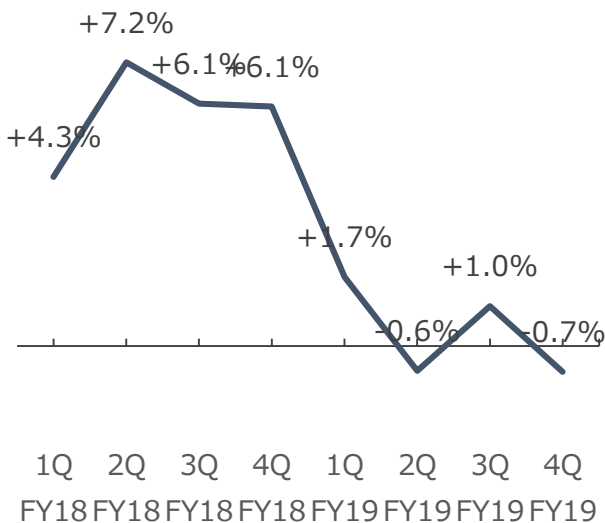
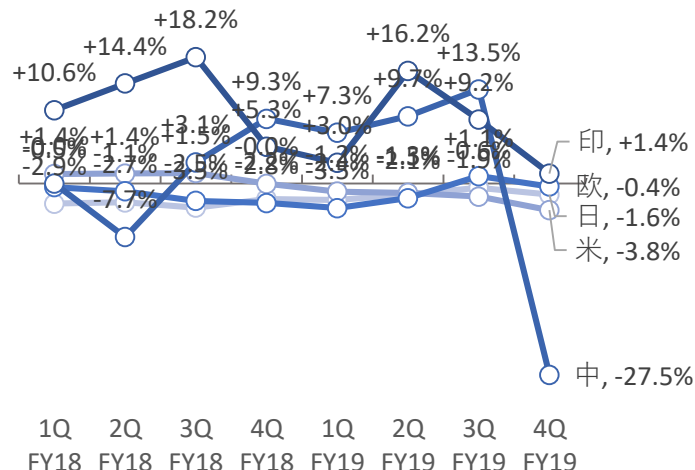
ノンハード売上高前年伸長率

(現地通貨ベース)

【全社】



【地域別】



# Appendix セグメント別四半期推移

【億円】

	FY17				FY18				FY19			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>【売上高】</b>												
オフィス事業	1,330	1,465	1,482	1,562	1,435	1,472	1,457	1,514	1,346	1,386	1,390	1,343
プロフェッショナルプリント事業	490	522	539	592	534	559	558	627	506	527	554	514
ヘルスケア事業	195	233	240	296	186	216	209	298	186	264	181	247
産業用材料・機器事業	287	313	301	281	316	280	288	283	281	279	269	267
産業用光学システム	117	115	111	88	101	79	82	90	72	74	80	82
材料・コンポーネント	170	198	190	194	215	201	206	193	210	205	189	185
新規事業	19	23	57	74	78	88	88	92	96	99	99	118
バイオヘルスケア	-	-	36	54	59	65	66	69	72	74	77	83
その他	19	23	21	20	20	23	22	23	23	25	22	36
コーポレート・連調	1	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2
全社合計	2,324	2,558	2,622	2,810	2,552	2,619	2,605	2,815	2,417	2,557	2,495	2,491
<b>【営業利益】</b>												
オフィス事業	53	148	98	150	93	134	116	128	77	94	54	13
プロフェッショナルプリント事業	16	9	26	42	17	37	33	51	11	10	29	△ 7
ヘルスケア事業	△ 5	34	10	17	△ 2	10	3	12	△ 3	7	2	1
産業用材料・機器事業	61	59	56	59	68	47	56	39	48	49	56	38
新規事業	△ 27	△ 32	△ 44	△ 56	△ 51	△ 35	△ 54	△ 53	△ 64	△ 46	△ 38	△ 29
コーポレート・連調	△ 11	△ 100	△ 59	36	31	△ 2	4	△ 58	△ 63	△ 66	△ 52	△ 41
全社合計	87	118	86	248	154	192	159	119	6	49	51	△ 24

# 2019年度 開示セグメント

**基盤事業** 高付加価値販売とコスト構造改革により収益力を強化し、中計期間中の利益を支える事業

**成長事業** 前中計で先行投資したリソースを活用し、基盤周辺で高収益化を目指す事業

**新規事業** IoT時代の新ビジネスモデルを確立し、高収益化を目指す事業

事業区分

※ヘルスケア、計測機器等、一部のBUはメイン事業に加えて、事業部内に育成中の成長事業を内包するケースあり。

事業本部	基盤事業	成長事業	新規事業
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス</li> <li>ITS</li> </ul>		Workplace Hub
プロフェッショナル プリント	プロダクションプリント (PP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業印刷 (IP) <small>テキスタイル</small></li> <li>マーケティングサービス</li> </ul>	
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア <small>超音波</small></li> </ul>	医療IT	バイオヘルスケア
産業用光学システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>計測機器 <small>外観計測</small></li> </ul>	映像ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>QOL</li> <li>状態監視 <small>デジタル マニファクチャリング</small></li> </ul>
材料・コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能材料 <small>新規フィルム</small></li> <li>IJコンポーネント</li> <li>光学コンポーネント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>素材</li> <li>OLED</li> </ul>	

- ・**複合機（MFP: Multi Functional Peripheral）スピードセグメント：オフィス事業**  
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）
- ・**IQ-501(インテリジェントクオリティオプティマイザー)：プロフェッショナルプリント事業**  
印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化し、調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット。
- ・**X線動態解析/デジタルX線動画撮影システム：ヘルスケア事業**  
X線画像を連続的に撮影することで患部の動きを観察することができより詳しい診断を可能にする装置およびシステム
- ・**infomity:ヘルスケア事業**  
医療機関の診療を様々なかたちで支援するICTサービスプラットフォーム。複数の医療機関で撮影画像やレポート内容などの診察情報を共有できる「連携BOXサービス」、読影依頼をする事が出来る「遠隔読影支援サービス」などを提供。
- ・**RNA（リボ核酸）検査：バイオヘルスケア事業**  
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。
- ・**Workplace Hub（WPH/ワークプレイスハブ）：新規事業**  
当社が提供するエッジIoTプラットフォーム。複合機にサーバーを搭載して、現場（エッジ）でリアルタイムでデータを分析、パターン可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。



**KONICA MINOLTA**