



KONICA MINOLTA



**RETHINK
TODAY
TO REDEFINE
TOMORROW**

多様な視点で
持続可能な社会を実現する

証券コード: 4902

コニカミノルタ株式会社

第120回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2024年6月18日(火曜日)午前10時
(受付開始 午前9時)

郵送およびインターネットによる議決権行使期限
2024年6月17日(月曜日)午後5時40分まで

開催場所

東京国際フォーラム B棟5階 ホールB5
東京都千代田区丸の内三丁目5番1号

会場が昨年と異なります。ご来場の際は、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照いただき、お間違えないようにお気を付けください

お知らせ

- 議決権は株主の皆様の大切な権利です。株主の皆様のご意向を経営に確実に反映させるためにも、議決権行使書のご返送又はインターネットによる議決権行使を、ぜひともお願いいたします。
- 総会の様子はインターネットでの動画配信により御覧いただけます(詳細は同封のリーフレットをご確認ください)。
- 記念品(お土産)のご用意はございません。
- 運営の変更など、最新の情報については、当社ウェブサイトをご確認ください。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

Giving Shape to Ideas

目次

第120回定時株主総会招集ご通知	4
------------------	---

株主総会参考書類

議案	9
----	---

提供書面

事業報告

1. 当社グループの現況に関する事項	26
2. 会社役員に関する事項	44

連結計算書類	59
--------	----

計算書類	61
------	----

監査報告書	63
-------	----

ご参考

株主通信	69
------	----



コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

大幸 利充

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

はじめに、当社の2024年3月期(以下、当期)の決算概況についてご説明させていただきます。連結売上高は増収、利益面では事業貢献利益*は減益でしたが、営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は大幅な改善となりました。当期利益は2019年3月期以来の黒字となり、キャッシュ創出力も向上しました。また、棚卸資産の圧縮や有利子負債の縮小によるバランスシートの改善が進みました。

高収益企業への回帰を目指して2023年4月から始動させた中期経営計画の初年度として、着実なスタートを切ることができたと考えています。

事業の選択と集中への取り組みにおきましては、プレジジョンメディシン事業の一部の事業の持分譲渡や、光学コンポーネント事業の強化領域以外での持分譲渡の契約を締結するなど、大きな一歩を踏み出しましたが、2025年3月期はさらに加速していきます。

さらにグループ社員一人当たりの生産性向上を図るために、人財強化や労働生産性の向上施策に取り組むとともに、2025年3月期には人的資本の最適化を行い、グローバルでの構造改革を実施していきます。

事業の選択と集中、構造改革の実行により一時的に費用が発生するなど過渡的には痛みも伴いますが、中期経営計画の最終年度である2026年3月期の経営目標ROE5%以上などの達成を確かなものにするべく全社一丸となって取り組む所存です。

上記の当期業績および今後の経営方針を踏まえて総合的に勘案した結果、当期の期末配当は当初お知らせしていた通り5円とさせていただきます。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

*事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益で、当社独自の利益指標

コニカミノルタフィロソフィー

コニカミノルタは、2030年を見据えた経営ビジョンステートメント「Imaging to the People」を策定しました。それにともない、2003年のコニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」、2030年を見据えて目指す姿を示した「経営ビジョン」、そして価値創造の源泉としての企業文化・風土である「6つのバリュー」で構成されるコニカミノルタフィロソフィーの体系を再整理しました。



株主各位

(証券コード 4902)
2024年5月28日

東京都千代田区丸の内二丁目7番2号

コニカミルタ株式会社

取締役 大 幸 利 充
代表執行役社長兼CEO

第120回 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第120回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、ご出席されない場合にも、書面またはインターネットにより議決権を行使することができます。議決権行使は株主の皆様のご大切な権利ですので、株主総会参考書類をご検討の上、後記「議決権の行使等のご案内」をご参照いただき、2024年6月17日（月曜日）午後5時40分までに議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。また、総会の様子はインターネットで御覧いただくことができますので、こちらも是非ともご利用ください。

敬 具

記

1. 日時 2024年6月18日（火曜日）午前10時

2. 場所 東京都千代田区丸の内三丁目5番1号 東京国際フォーラム B棟5階 ホールB5
(前回と会場が異なっておりますので、お間違えのないようご注意ください)

3. 目的事項

報告事項	1. 第120期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
	2. 第120期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）計算書類報告の件

決議事項 議案 取締役9名選任の件

4. 議決権の行使等のご案内 [議決権の行使等のご案内] をご参照ください。

以 上

電子提供措置について

当社は、本総会の招集にあたり電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第120回定時株主総会招集ご通知」及び「第120回定時株主総会招集ご通知への記載を省略した事項」として電子提供措置事項を掲載しております。

書面につきましては、書面交付請求をされた株主様には「第120回定時株主総会招集ご通知」を、書面交付請求をされていない株主様には「第120回定時株主総会招集ご通知」のうち株主総会参考書類と事業報告の一部を、それぞれご送付しております。

【当社ウェブサイト「株主総会」のページ】

以下URLに記載の「第120回 定時株主総会 <2024年6月18日>」の項目をご覧ください。

👉 **ウェブサイト** : <https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

「銘柄名（会社名）」に「コニカミノルタ」、又は「コード」の欄に「4902」を入力して「検索」をご選択、当社情報欄の「基本情報」をご選択、「縦覧書類／PR情報」「株主総会招集通知／株主総会資料」の順にお進みの上、ご覧ください。

👉 **ウェブサイト** : <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



※1 電子提供措置事項のうち、下記の事項につきましては、法令及び当社定款第16条第2項に基づき、上記ウェブサイト「第120回定時株主総会招集ご通知への記載を省略した事項」として掲載しております。

① 事業報告のうち、

- ・財産及び損益の状況の推移
- ・会社の株式に関する事項
- ・会計監査人に関する事項
- ・業務の適正を確保するための体制の運用状況
- ・会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針
- ・コニカミノルタグループネットワーク
- ・会社の新株予約権等に関する事項
- ・業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項

② 連結計算書類のうち、連結持分変動計算書及び連結注記表

③ 計算書類のうち、株主資本等変動計算書及び個別注記表

※2 監査委員会及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、上記ウェブサイトの「第120回定時株主総会招集ご通知」に記載の各書類と上記②③とで構成されております。また、監査委員会が監査した事業報告は、「第120回定時株主総会招集ご通知」に記載の各書類と上記①とで構成されております。

※3 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトとその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載いたします。

議決権の行使等のご案内

当日ご出席による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙を
ご持参いただき、
会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2024年6月18日 (火)
午前10時

郵送による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙に
議案に対する賛否を
ご記入いただき、ご返送ください。

行使期限

2024年6月17日 (月)
午後5時40分到着分まで

インターネットによる 議決権行使



当社指定の議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>
にて議案に対する賛否を
ご入力ください。

行使期限

2024年6月17日 (月)
午後5時40分受付分まで

議決権行使について

1. 議決権行使書において議案の賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示をされたものとしてお取り扱いいたします。
2. 議決権行使書により複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効といたします。
3. 議決権の不統一行使をされる場合には株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を当社にご通知ください。
4. 議決権行使書とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効といたします。
5. インターネットにより複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効といたします。

機関投資家の皆様へ

前記のインターネットによる議決権行使以外に、株式会社ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

その他注意事項

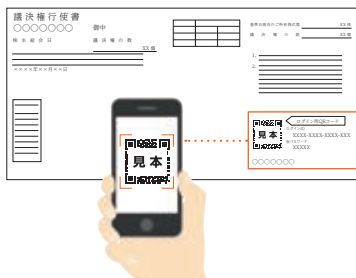
- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金等）は、株主様のご負担となります。
- インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

インターネットによる議決権行使のご案内 (毎日午前2時30分から午前4時30分までは取り扱いを休止します)

QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインできます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトアクセスしてください。

- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力しクリックしてください。




- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

操作方法などシステムに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
電話 **0120-173-027** (受付時間 9:00～21:00、通話料無料)

株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
配当基準日	3月31日若しくは9月30日またはその他決定された基準日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1  0120-232-711 (平日9:00~17:00) ※通話料無料
同郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
公告方法	電子公告 (http://konicaminolta.jp/) ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告による公告ができない場合、東京都において発行する日本経済新聞に掲載。

単元（100株）未満株式の買い取り・買い増し制度をご活用ください。

インターネットアドレス

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

証券会社にお取引口座をお持ちの株主様は、証券会社にご相談ください。

その他株式のお手続きに関するお問い合わせは

電話

 **0120-232-711** (平日9:00~17:00)
通話料無料（三菱UFJ信託銀行 証券代行部）

◆Facebook、X（旧twitter）などのソーシャルメディアで会社情報をお届けしています。是非ご覧ください。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/siteinfo/socialmedia/index.html>

◆株主の皆様へお知らせをタイムリーにお届けする、IRメール配信サービスにご登録ください。下記、三菱UFJ信託銀行のホームページよりお申込みいただけます。

<https://rims.tr.mufg.jp/?sn=4902>

議案

取締役 9 名選任の件

候補者 番号	氏名	当社における現在の地位 及び担当		取締役会の 出席状況
1	大 幸 利 充	取締役 代表執行役社長	男性 再任	16/16回 (100%)
2	程 近 智	取締役 取締役会議長 指名委員	男性 再任 社外 独立役員	16/16回 (100%)
3	佐久間 総一郎	取締役 監査委員会委員長 報酬委員	男性 再任 社外 独立役員	16/16回 (100%)
4	市 川 晃	取締役 指名委員会委員長 監査委員	男性 再任 社外 独立役員	16/16回 (100%)
5	峰 岸 真 澄	取締役 報酬委員会委員長 指名委員	男性 再任 社外 独立役員	16/16回 (100%)
6	澤 田 拓 子	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	女性 再任 社外 独立役員	11/11回 (100%)
7	鈴 木 博 幸	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	男性 再任 非執行	16/16回 (100%)
8	葛 原 憲 康	取締役 常務執行役	男性 再任	11/11回 (100%)
9	平 井 善 博	取締役 常務執行役	男性 再任	11/11回 (100%)

(注1) 再任 は再任取締役候補者、社外 は社外取締役候補者、非執行 は執行役を兼務しない取締役候補者（社内）

独立役員 は証券取引所届出の独立役員を指します。

(注2) 澤田 拓子、葛原 憲康、平井 善博の3氏は、前年の定時株主総会（2023年6月20日開催）において新たに選任されましたので、取締役会及び委員会への出席回数異なります。

本総会終結の時をもって取締役9名全員が任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、ここに取締役9名の選任をお願いするものであります。

本議案が原案どおり承認可決されますと、取締役会は社外取締役が過半数（9名中5名）となります。また、社外取締役を取締役会議長に選定する予定です。これら昨年度と同様の考え方により、引き続き透明性の高いコーポレートガバナンスの実現を図ります。

併せて、取締役会及び三委員会は、多様な経営経験を有する独立社外取締役が中心となり、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要施策の推進を監督いたします。

取締役候補者は下表のとおりであります。

在任年数	取締役候補者に期待する専門性及び経験								就任予定の委員会(○は委員長)		
	上場企業 トップ経験	グローバル 経営・経験 (注3)	技術・ 研究開発 モノづくり	営業 マーケティング	財務・会計 投資家目線	人財 マネジメント	ガバナンス 内部統制 法務	事業転換 新規事業育成 DX	指名 委員会	監査 委員会	報酬 委員会
6年	●	●		●				●	—	—	—
6年		●			●			●	○	—	—
4年		●				●	●	●	—	◎	○
3年	●	●		●					◎	○	○
2年	●	●		●		●		●	○	—	◎
1年		●	●	●				●	○	○	—
5年				●			●		○	○	○
1年			●	●				●	—	—	—
1年		●		●	●				—	—	—

(注3) 『グローバル経営・経験』には、グローバル経営の実践経験及び海外事業に関する経験を含みます。

「期待する専門性及び経験」の選定理由

期待する専門性及び経験	選定理由
上場企業 トップ経験	最高経営責任者として、株主・投資家との対峙を含む経験及び見識を活かし、経営戦略やマネジメントの質の向上において、監督・助言機能を発揮するため。
グローバル経営・経験	複雑な経営環境や多様な文化への理解及び現場経験等により、事業のグローバル展開やグループガバナンスにおいて、監督・助言機能を発揮するため。
技術・研究開発 モノづくり	メーカーとしての付加価値の高い製品／サービスの提供や技術をベースに差別化した継続的な価値提供、生産戦略の策定及び実行において、監督・助言機能を発揮するため。
営業 マーケティング	事業環境変化や顧客ニーズの多様化を踏まえた営業戦略／マーケティング戦略の策定及び実行において、監督・助言機能を発揮するため。
財務・会計 投資家目線	健全な財務基盤の構築、中長期目線での戦略的投資や株主還元の実現において、監督・助言機能を発揮するため。
人財マネジメント	会社の持続的成長に向けた人的資本の最大化や風土改革の実践において、監督・助言機能を発揮するため。
ガバナンス 内部統制 法務	法令／企業倫理の遵守、攻めと守りのガバナンス・内部統制の構築及び運用により、経営の透明性・妥当性・実効性を確保するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。
事業転換 新規事業育成 DX	データやデジタル技術を活用した会社自体の変革と当社事業の転換、及び新規事業育成を加速するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。

取締役候補の指名に当たっての方針と手続

当社コーポレートガバナンスの基本的な考え方の概要は56ページから57ページに記載のとおりです。また、指名委員会は、取締役選任基準及び社外取締役の独立性基準を14ページに記載のとおり定めています。

指名委員会は、毎年、コーポレートガバナンス委員会による取締役会・委員会の構成や選任基準等に関するレビューを踏まえ、知識・経験・能力のバランス・多様性の観点から審議することで取締役候補の選定を充実させることを方針に掲げ、以下のプロセスで選定を行っております。

取締役会全体

- ①在任年数又は年齢の基準に従い退任予定の取締役を確認し、社外取締役・社内取締役別に新任の候補者とする人数を想定します。

社外取締役候補者

- ②「社外取締役」の候補者の選定にあたり、指名委員会で進め方を確認した上、当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、再任予定の社外取締役との組み合わせにおいて、新任社外取締役に求める要件（知識・経験・能力）を決定します。
- ③指名委員長は指名委員及び他の社外取締役、代表執行役社長に各自の情報に基づいて、幅広く候補者を推薦することを要請します。なお、参考情報として、グローバル企業の「会長」等を中心に独立性、年齢、兼職状況等の情報を含めて事務局が作成した候補者データベースを指名委員等へ配付します。
- ④上記により集約した被推薦者から、指名委員会は次の事項を考慮して候補者を絞り込み、順位を決定します。
 - ・取締役選任基準
 - ・社外取締役の独立性基準
 - ・社外取締役に求める知識・経験・能力とそのバランス・ダイバーシティ（いわゆるスキル・マトリックス）
- ⑤候補者の順位に従い、指名委員会委員長及び必要に応じて委員長が指名する委員が面談し、社外取締役就任を打診します。

社内取締役候補者

- ⑥「社内取締役」の候補者は、代表執行役社長の次年度執行体制構想を社内指名委員と共有した上で、次の点を重視して、執行役を兼務しない取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を代表執行役社長と社内指名委員で議論し、指名委員会に共同提案します。
 - ・取締役選任基準
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれの役割
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれに必要な能力・経験等の考え方（いわゆるスキル・マトリックス）
- ⑦原案を基に指名委員会において審議します。

取締役会の構成等のレビューにおけるコーポレートガバナンス委員会の考え方、及びその結果は以下のとおりです。

＜レビューにあたっての考え方＞

- ・ 当社の中長期的な経営課題や経営戦略を考慮し、取締役会は、持続的な成長及び企業価値向上を目指すに
あたり適切な総数及び構成とする。

＜レビューの結果＞

- ・ 取締役の総数は9名、その構成は独立社外取締役5名及び社内取締役4名とする。
- ・ 取締役会議長は独立社外取締役から選定する。
- ・ 社内取締役のうち1名は執行役を兼務しない取締役とし、常勤の監査委員とする。
- ・ 執行役を兼務する社内取締役は経営戦略等を踏まえ、取締役会において果たすべき役割を考慮して人選する。

上記をもとに指名委員会で議論した結果、以下のとおりとすることを確認しました。

＜取締役候補者＞

- ・ 任期満了となる取締役9名全員を引き続き取締役候補とする。現在のボードメンバーにより中長期的な視
点での議論を継続することが妥当と考えるため。

＜取締役会議長＞

- ・ 現在の取締役会議長を引き続き候補者とする。取締役会議長に求める要件を十分に満たしているとともに、2023年度からスタートした中期経営計画の目標達成に向けた、取締役会運営の的確なリードを期待で
きるため。

＜執行役を兼務しない取締役＞

- ・ 現在の執行役を兼務しない取締役を引き続き候補者とする。内部監査に関する経験が豊富であり、常勤監
査委員として監査委員会の実効性を高めることが期待できるため。

＜執行役を兼務する社内取締役＞

- ・ 現在の執行役を兼務する取締役を引き続き候補者とする。代表執行役社長に加えて、経理・財務を担当す
る執行役及びインダストリー事業を管掌する執行役をメンバーとし、経営上重要な意思決定における説明
責任を果たすと同時に実効的な議論に貢献するため。

なお、各取締役候補者に期待する専門性及び経験は10ページに記載のとおりです。

取締役選任基準

当社指名委員会は、透明性、健全性、効率性を果たす企業統治を実行するに相応しい取締役として以下の基準を満たす者を選任することとしています。

- ①心身ともに健康であること
- ②人望、品格、倫理観を有していること
- ③遵法精神に富んでいること
- ④経営に関し客観的判断能力を有するとともに、先見性、洞察力に優れていること
- ⑤当社主要事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと、及び産官学の分野における組織運営経験、又は技術、会計、法務等の専門性を有していること
- ⑥社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること、取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること、及び必置三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること
- ⑦取締役の再任における留意事項及び通算任期数・年齢等の要件は別途定める。特に社外取締役の在任期間は最長6年とする。具体的には4年を基本とし、指名委員会の決議に基づき更に2年を所定期間として1回を限度に在任期間を延長することがある
- ⑧性別、国籍・出身国・文化的背景、人種・民族などを理由に取締役候補の対象外とすることはない
- ⑨その他、株式公開会社としての透明性と健全性・効率性を果たす企業統治機構構築の観点から、取締役に求められる資質を有していること

社外取締役の独立性基準

当社指名委員会は、社外取締役の独立性基準として、以下の事項に該当しないことと定めております。

- ①コニカミノルタグループ関係者
 - ・本人がコニカミノルタグループの出身者
 - ・過去5年間において、家族（配偶者・子供、2親等以内の血族・姻族）がコニカミノルタグループの取締役・執行役・監査役・経営幹部の場合
- ②大口取引先関係者
 - ・コニカミノルタグループ及び候補者本籍企業グループの双方いずれかにおいて、連結売上高の2%以上を占める重要な取引先の業務執行取締役・執行役・従業員の場合
- ③専門的サービス提供者（弁護士、会計士、コンサルタント等）
 - ・コニカミノルタグループから過去2年間に年間5百万円以上の報酬を受領している場合
- ④その他
 - ・当社の10%以上の議決権を保有する株主（法人の場合は業務執行取締役・執行役・従業員）の場合
 - ・取締役の相互派遣の場合
 - ・コニカミノルタグループの競合企業の取締役・執行役・監査役・その他同等の職位者の場合、又は競合企業の株式を3%以上保有している場合
 - ・その他の重要な利害関係がコニカミノルタグループとの間にある場合

候補者番号

1



たいこう としみつ

大幸 利充

(1962年11月30日生)

再任

所有する当社株式の数

151,775 株

(うち、株式報酬制度に基づき取得予定又は交付予定の株式の数 93,059株)

取締役会への出席状況

16/16 回 (100%)

在任年数

6 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1986年 4月	ミノルタカメラ株式会社入社
2012年 6月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社取締役経営企画部長兼業務革新統括部長
2013年 4月	当社グループ業務執行役員、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
2015年 4月	当社執行役、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
2017年 4月	同執行役プロフェッショナルプリント事業本部長
2018年 6月	同取締役常務執行役情報機器事業管掌兼オフィス事業本部長
2020年 4月	同取締役専務執行役情報機器事業管掌兼経営企画、IR、広報、DXブランド推進 担当
2022年 4月	同取締役代表執行役社長兼CEO 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

なし

取締役候補者とした理由

大幸利充氏は当社の主力事業である情報機器領域において、米国販売子会社CEOや各事業の本部長並びに情報機器事業管掌等を歴任した後、経営企画及びIR等の担当執行役として、当社グループの企業価値向上に尽力しました。

2022年4月の代表執行役社長兼CEO就任以降、執行陣を一つに纏め当社の持続的成長に向けた取り組みを進めています。併せて、「事業の選択と集中」「徹底したコスト削減」「経営資産の適正化」を主な方針とした中期経営計画を策定し、グループ最適解に向けて役員全員の統合力発揮により2025年度までに高い企業価値を示す構造への転換を目指します。

大幸利充氏は事業ポートフォリオの選択と集中の2024年度完遂を目指し、「事業収益力の強化」「収益基盤強化」「事業管理体制の強化」を掲げ、困難な経営課題への果敢な取り組みにより中期経営計画の目標を達成すべく全社を力強く牽引しているところです。過去から決別し、改革に向けて大きな一歩を踏み出し、成果が出つつあります。このため代表執行役社長兼CEO就任3年目となることを前提に、指名委員会は大幸利充氏を取締役候補者としました。

取締役会において代表執行役社長兼CEOとして説明責任を果たす一方、併せて経営上重要な意思決定のための実効的な議論に貢献するため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

2



ほど ちかとも
程 近智

(1960年7月31日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0 株

取締役会への出席状況

16/16 回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/ 7 回 (100%)

在任年数

6 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1982年 9月 アクセンチュア株式会社入社

2005年 9月 同代表取締役

2006年 4月 同代表取締役社長

2015年 9月 同取締役会長

2017年 9月 同取締役相談役

2018年 7月 同相談役

2021年 6月 同退任

2021年 7月 ベイヒルズ株式会社代表取締役 現在に至る

2018年 6月 当社取締役 現在に至る

2022年 6月 同取締役取締役会議長 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- ベイヒルズ株式会社 代表取締役
- 株式会社マイナビ 社外取締役
- ★ 三菱ケミカルグループ株式会社 社外取締役
- ★ オリックス株式会社 社外取締役
- 株式会社三井住友銀行 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

程近智氏はアクセンチュア株式会社において、経営コンサルティング及びITサービスを提供する企業の経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者としての豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2018年6月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力するとともに、2022年6月に当社初の社外取締役の取締役会議長に選定されて以降、取締役会による重要モニタリング項目を運営方針の中で明示し、その実践を牽引しました。取締役会議長によるリードのもと、監督と執行の間で信頼感を持ちつつも緊張感のある対話が活発になされたことにより、取締役会議論が執行に反映されたことが、2023年度の取締役会実効性評価からも確認できました。

2023年度においては、当社ウェブサイトに掲載しております事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

ベイヒルズ株式会社と当社の取引関係は、両社において、連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また両社は主要株主にも該当いたしません。

程近智氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

候補者番号

3



さくま そういちろう
佐久間 総一郎

(1956年2月15日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

13,500 株

(うち、株式報酬制度に基づき取得予定又は交付予定の株式の数 0株)

取締役会への出席状況

16/16 回 (100%)

監査委員会への出席状況

13/13 回 (100%)

報酬委員会への出席状況

5/ 5 回 (100%)

在任年数

4 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1978年 4月	新日本製鐵株式会社入社
2009年 4月	同執行役員
2012年 4月	同常務執行役員
6月	同常務取締役
10月	新日鐵住金株式会社常務取締役
2014年 4月	同代表取締役副社長 (総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境、各海外事務所 担当)
2018年 4月	同取締役
6月	同常任顧問
2019年 4月	日本製鐵株式会社常任顧問
2020年 7月	同顧問
2020年 7月	日鉄ソリューションズ株式会社顧問 現在に至る
2020年 6月	当社取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- ★日鉄ソリューションズ株式会社 顧問
- JX金属株式会社 社外取締役
- 一般財団法人地球環境文化研究所 代表理事・理事長

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

佐久間総一郎氏は新日本製鐵株式会社及び新日鐵住金株式会社 (現日本製鐵株式会社) において、法務、内部統制・監査を中心に、総務、人事労政、環境、ITを含む主要な本社機能を所管し、製造業の経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2020年6月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。

2023年度においては、当社ウェブサイトに掲載しております事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

日本製鐵株式会社及び日鉄ソリューションズ株式会社と当社との取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

佐久間総一郎氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員候補者であります。

候補者番号

4



いちかわ あきら

市川 晃

(1954年11月12日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

6,200 株

(うち、株式報酬制度に基づき取得予定又は交付予定の株式の数 0株)

取締役会への出席状況

16/16 回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/ 7 回 (100%)

監査委員会への出席状況

13/13 回 (100%)

在任年数

3 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1978年 4月 住友林業株式会社入社
2007年 6月 同執行役員経営企画部長
2008年 6月 同取締役常務執行役員
2010年 4月 同代表取締役社長
2020年 4月 同代表取締役会長 現在に至る
2021年 6月 当社取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- ★住友林業株式会社 代表取締役会長
- ★住友化学株式会社 社外取締役
- 一般社団法人日本木造住宅産業協会 代表理事・会長
- 公益財団法人都市緑化機構 代表理事・会長

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

市川晃氏は木材・建材、住宅・建築、海外住宅・不動産等の事業を展開する住友林業株式会社において、サステナビリティ経営を推進し、中長期の企業価値向上を実現されました。企業トップとしての豊富な経営経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2021年6月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。

2023年度においては、当社ウェブサイトに掲載しております事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです

独立性について

住友林業株式会社と当社との取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

市川晃氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

その他

住友林業株式会社における市川晃氏の会長としての役割は、主に経営の監督を行うことであり、担当領域を有さず、日々の業務執行の決定への関与は限定的です。

候補者番号

5



みねぎし ますみ

峰岸 真澄

(1964年1月24日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

16/16回(100%)

指名委員会への出席状況

7/7回(100%)

監査委員会への出席状況

3/3回(100%)

報酬委員会への出席状況

5/5回(100%)

在任年数

2年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1987年 4月 株式会社リクルート入社
 2003年 4月 同執行役員
 2004年 4月 同常務執行役員
 2009年 6月 同取締役兼常務執行役員
 2011年 4月 同取締役兼専務執行役員
 2012年 4月 同代表取締役社長兼CEO
 2012年10月 株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長兼CEO
 2021年 4月 同代表取締役会長兼取締役会議長 現在に至る
 2022年 6月 当社取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- ★株式会社リクルートホールディングス 代表取締役会長兼取締役会議長
- ★ANAホールディングス株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

峰岸真澄氏は人材ビジネスから情報事業への拡大、並びにデジタル化及びグローバル化を通して、株式会社リクルートホールディングスのグローバルテックカンパニーへの変革をリードされました。ITサービス事業化に関するDNA及び事業開発力を有する企業のトップとしての豊富な経営経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2022年6月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。

2023年度においては、当社ウェブサイトに掲載しております事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

株式会社リクルートホールディングスと当社間の取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

峰岸真澄氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

その他

株式会社リクルートホールディングスにおける峰岸真澄氏の会長としての役割は、主に経営の監督を行うことであり、担当領域を有さず、日々の業務執行の決定への関与は限定的です。

候補者番号

6



さわだ たくこ
澤田 拓子

(1955年3月11日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

11/11回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/7回 (100%)

監査委員会への出席状況

10/10回 (100%)

報酬委員会への出席状況

3/3回 (100%)

在任年数

1年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1977年 4月 塩野義製薬株式会社入社

2007年 4月 同執行役員兼医薬開発本部長

2010年 4月 同常務執行役員兼医薬開発本部長

2011年 4月 同専務執行役員兼Global Development Office統括

2015年 6月 同取締役兼専務執行役員兼経営戦略本部長

2017年 4月 同取締役兼上席執行役員兼経営戦略本部長

2018年 4月 同取締役副社長

2022年 7月 同取締役副会長 現在に至る

2023年 6月 当社取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社

★塩野義製薬株式会社 取締役副会長

●アルサーガパートナーズ株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

澤田拓子氏は塩野義製薬株式会社において、前中期経営計画及び現中期経営計画の推進等において中心的役割を果たすとともに、グローバル機能の確立や国内外の産官学との連携にも注力されています。研究開発、経営戦略策定、新規事業育成及びDX推進等に関する豊富な且つグローバルレベルでの経験と識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2023年6月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。

2023年6月以降、当社ウェブサイトに掲載しております事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

塩野義製薬株式会社と当社との取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

澤田拓子氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

候補者番号

7



すずき ひろゆき

鈴木 博幸

(1957年3月16日生)

再任

非執行

所有する当社株式の数

141,943 株

(うち、株式報酬制度に基づき取得予定又は交付予定の株式の数 61,301株)

取締役会への出席状況

16/16 回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/ 7 回 (100%)

監査委員会への出席状況

13/13 回 (100%)

報酬委員会への出席状況

5/ 5 回 (100%)

在任年数

5 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1979年 4月	ミノルタカメラ株式会社入社
1997年 7月	ミノルタエムピーケーデジタルスタジオ株式会社専務取締役
2004年 4月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社MFP海外販売部中国販売推進室長
2006年 6月	当社監査委員会室担当部長
2009年 6月	同経営監査室長
2012年 4月	同執行役経営監査室長
2019年 6月	同取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

なし

取締役候補者とした理由

当社は、監査委員会の実効性を高めるため、豊富な経営執行経験と高度な情報収集力を有する常勤の社内取締役を監査委員に選定することが重要と考えています。

鈴木博幸氏は監査委員として執行の経営会議に陪席し、取締役会から執行役に委任された業務に関する決定プロセスの妥当性や内部統制システムの運用状況等を把握するとともに、その内容をフィードバックすることで、監査委員会としての情報の質と量の最適化を図る職務を担います。

鈴木博幸氏は監査委員会室において監査委員会を補佐する事務局職務を経験した後、執行役経営監査室長として内部監査を担当し、豊富な経験並びに内部統制に関する相当程度の知見を有しております。2019年から執行役を兼務しない社内取締役として経営の監督に専念しております。監査委員会の他に、指名委員会及び報酬委員会においても社内委員としての的確に役割を果たしています。

当社ガバナンスの実効的な運営を確保し、企業価値の向上につなげるため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

8



くずはらのりやす

葛原 憲康

(1966年1月6日生)

再任

所有する当社株式の数

89,515 株

(うち、株式報酬制度に基づき取得予定又は交付予定の株式の数 46,843株)

取締役会への出席状況

11/11 回 (100%)

在任年数

1 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1990年 4月	コニカ株式会社入社
2009年 4月	コニカミノルタオプト株式会社機能材料事業本部開発部長
2012年10月	コニカミノルタアドバンストレイヤー株式会社機能材料事業本部副本部長
2014年 4月	当社アドバンストレイヤーカンパニー機能材料事業部長
2015年 4月	同執行役機能材料事業本部長
2016年 4月	同常務執行役機能材料事業本部長兼OLED事業担当
2017年 4月	同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長
2018年 4月	同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長兼開発統括本部長
2022年 4月	同常務執行役経営企画担当兼材料・コンポーネント事業管掌
2023年 4月	同常務執行役経営企画本部長
2023年 6月	同取締役常務執行役経営企画本部長
2024年 4月	同取締役常務執行役インダストリー事業管掌 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

なし

取締役候補者とした理由

当社は、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、執行役兼務の社内取締役には主要な職務を担当する役付執行役を選任することが重要と考えています。

葛原憲康氏は、当社コア事業である機能材料事業において技術開発及び事業責任者として、更に材料・コンポーネント事業本部長として継続的な事業成長を実現しました。

2023年度は経営企画を担当する常務執行役として、あらゆる業務での効率化と人材強化を基盤とした一人当たりの生産性が高い組織への変革を目指し、グローバルでの構造改革施策立案をリードしました。

2024年度は、技術・研究開発やモノづくりの豊富な知見と事業立上げの経験を活かし、強化領域であるインダストリー事業の戦略の実行を加速するため、同事業の事業管掌として当社グループの企業価値向上に努めております。

取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

9



ひらい よしひろ

平井 善博

(1967年12月5日生)

再任

所有する当社株式の数

33,227 株

(うち、株式報酬制度に基づき取得予定又は交付予定の株式の数 23,427株)

取締役会への出席状況

11/11 回 (100%)

在任年数

1 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1991年 4月 株式会社三菱銀行入行

2019年 6月 株式会社三菱UFJ銀行退職
7月 当社入社、同財務部長

2021年 4月 同上席執行役員財務部長兼情報機器事業管理担当

2022年 4月 同上席執行役員財務部長兼経理担当

2023年 4月 同常務執行役経理、財務、リスクマネジメント担当

2023年 6月 同取締役常務執行役経理、財務、リスクマネジメント担当

2024年 4月 同取締役常務執行役経理、財務、法務、リスクマネジメント、コンプライアンス担当 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

なし

取締役候補者とした理由

当社は、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、執行役兼務の社内取締役には主要な職務を担当する役付執行役を選任することが重要と考えています。

平井善博氏は、財務・会計に関する高い専門性と豊富な経験に加え、グローバル視点での財務戦略の知見を有しています。また、2023年4月より常務執行役として経理、財務及びリスクマネジメント、加えて本年4月より法務及びコンプライアンスを担当しております。コーポレートファイナンスの立場から事業課題に向き合い、中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値の向上に努めております。

取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、引き続き選任をお願いするものです。

- (注1) 各取締役候補者と当社の間いずれも特別の利害関係はありません。
- (注2) 各候補者が所有する当社株式の数は、2024年3月31日時点における当社普通株式の所有数と株式報酬制度に基づき退任後に取得予定又は交付予定の株式数を合算したものです。
〔株式報酬制度に基づき取得予定又は交付予定の株式数の説明〕
株式報酬型ストックオプション制度（2016年度に廃止）としての新株予約権の行使により取得予定の株式の数、及び株式報酬制度（長期株式報酬、2020年度から導入）により交付予定の株式の数を合算したものです。
なお、新株予約権の権利行使は、役員退任日翌日から1年経過した以降に可能となります。退任後に交付予定の株式の50%に相当する株式は、納税資金確保のために市場で売却された上で、その売却代金が給付される予定です。
- (注3) 当社は、現在、社外取締役现就任している、程近智、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄並びに澤田拓子の5氏の取締役候補者と責任限定契約を締結しておりますが、その内容の概要は事業報告の「責任限定契約に関する事項」（55ページ）に記載のとおりであります。各氏の再任が承認された場合は、同様の契約を締結する予定であります。
- (注4) 当社は、現在、就任している取締役各氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しておりますが、その内容の概要は事業報告の「補償契約に関する事項」（46ページ）に記載のとおりであります。
- (注5) 当社は、当社取締役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しておりますが、その内容の概要は事業報告の「役員等賠償責任保険に関する事項」（46ページ）に記載のとおりであります。すべての取締役候補者は、取締役に選任された場合、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当該保険契約は、取締役候補者の任期中である2024年10月に更新する予定であります。

各委員会の委員予定

本総会において取締役9名が選任された場合、社外取締役5氏並びに社内取締役の鈴木博幸氏の中から会社法第2条第12号に定める指名委員会等設置会社の各委員会の委員を選定する予定であります。

なお、当社の委員会においては、委員長を社外取締役から選定すること、併せて、代表執行役社長はいずれの委員にも就任しないことにより、透明性の高い運営に努めております。また、各委員会は社外取締役3～4名に社内取締役1名を加えて構成し、実効的に運営するとともに委員会相互及び各委員会と経営陣との連携にも配慮しております。

指名委員	市川 晃（委員長）、程 近智、峰岸 真澄、澤田 拓子、鈴木 博幸
監査委員	佐久間 総一郎（委員長）、市川 晃、澤田 拓子、鈴木 博幸
報酬委員	峰岸 真澄（委員長）、佐久間 総一郎、市川 晃、鈴木 博幸

よくあるご質問

Q：取締役会にはジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性が大切と言われるが、どう考えているのか？

A：ジェンダーや国際性、職歴、年齢を含む多様性の重要性は十分認識しておりますが、当社の候補者選定においては、適正規模の取締役会を構成する上で、知識・経験・能力の全体的なバランスと当社経営課題に対する適切な監督者という要件とのマッチングを最優先にしております。

Q：社内取締役が監査委員となることに問題はないか？

A：監査委員会を社外取締役だけで構成したのでは監査の質を確保できないというのが当社の考えであります。監査の質を確保するために社内取締役が常勤の監査委員に就任し、会社法に基づく調査を担当します。社内監査委員の情報収集により自身の監査機能を発揮するだけでなく、社外取締役を過半数とする監査委員会における情報を充実し、その監査機能の質を確保しています。

Q：兼職により当社の取締役としての職務に影響がないか？

A：取締役候補者の選定に当たっては、当社取締役会及び各委員会の職務に十分な時間を確保できるかの観点で慎重に検討を行っております。事業報告53ページから54ページには、2023年度における社外取締役の取締役会及び各委員会への出席状況や発言状況を、本議案の各候補者のページには再任候補者9名の取締役会や各委員会への出席状況を記載しているとおり、各候補者は当社のガバナンスに十分に貢献しております。

1 当社グループの現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度（以下「当期」）における世界の経済情勢は、ウクライナ情勢などによる不確実性の高まりや世界的な物価高と各国の金融引き締め政策により、欧州を中心に経済成長は鈍化傾向にあります。米国では引き締めの金融環境のなかでも良好な雇用情勢や所得環境による底堅い個人消費が景気を押し上げて経済が堅調に推移しました。中国では不動産不況の影響と消費低迷により経済成長が鈍化しました。日本では、物価高により消費は停滞しましたが、インバウンド需要の増加などもあり景気は緩やかに回復しています。新興国のインドは、国内外からの投資と内需がけん引して好調な景気が継続しています。

こうした経営環境の下、当期における当社グループの連結売上高は、円安の進行もあり1兆1,599億円（前期比2.6%増）と、2003年のコニカとミノルタの経営統合以来最高の売上高となりました。地域別では、前期比で欧州は約5%、北米は約3%、アジア（除く中国）は約8%の増収、日本は約2%、中国は約1%の減収となりました。事業別ではデジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケア事業、インダストリー事業の全ての事業で増収となりました。

売上高と売上総利益は、前期の半導体不足起因の受注残解消による一過性の販売増加の反動がありましたが、為替の影響もあり前期比で増加しました。また、販売費及び一般管理費の抑制に努め、為替の影響を除くと実質では費用の削減となりましたが、事業貢献利益は対前期37億円減の260億円（前期比12.5%減）となりました。営業利益は大きな減損損失を計上した前期から大幅増の260億円（前期は951億円の営業損失）となりました。

なお、当期にプロフェッショナルプリント事業の産業印刷ユニットにおいて、フランスの印刷機器メーカーMGI Digital Technologyでの減損損失21億円や、インダストリー事業の映像ソリューションユニットにおけるプラネタリウム直営館の集客低下などによる減損損失17億円と画像IoTソリューションにおけるドイツMobotix AGの減損損失2億円を計上しました。

一方で、プレジジョンメディシンユニットにおけるInvicro, LLCの持分譲渡に伴う公正価値評価により、売却目的保有資産に係る減損損失戻入益を36億円及びAmbry Genetics Corporationで減損損失戻入益を34億円計上しました。

金利上昇や為替等の影響により金融収支は122億円のマイナスとなり、税引前利益は135億円（前期は1,018億円の税引前損失）となりました。また、主に海外子会社の当期損失に係る繰延税金資産を認識することができなかったことで、税負担率が高くなり親会社の所有者に帰属する当期利益は45億円となりました。前期比では大幅な増益となり（前期は1,031億円の親会社の所有者に帰属する当期損失）、2019年3月期以来の黒字となりました。

当期において中期経営計画で非重点事業と位置付けたプレジジョンメディシンユニットは、当社に

おける事業の戦略適合性を考慮するとともに、今後も継続して成長投資が必要であるという点を踏まえ、2024年3月に創業支援サービスを担うInvicro, LLCをCalyx Services Inc.への全持分譲渡契約を締結し、2024年4月に譲渡が完了しました。残るプレジジョンメディシンユニット（遺伝子検査サービス）も第三者資本活用の検討を積極的に推進していく予定です。また、光学コンポーネントユニットにおいては、2023年10月にラックスビジョンズイノベーションテクノロジー有限公司と中国生産子会社2社の80%の持分譲渡契約を締結し、クロージングに向けた対応を進めています。

なお、当期から報告セグメントの区分を変更しております。前期比較については、前期の数値を変更後の報告セグメントの区分に組み替えた数値で比較分析しております。

当期のセグメント別の事業の状況につきましては次のとおりです。

(単位：億円)

セグメント		デジタル ワークプレイス 事業	プロフェッショナル プリント 事業	ヘルスケア 事業	インダストリー 事業	小計	その他 及び 調整額	合計
売上高	当期	6,149	2,633	1,389	1,395	11,568	31	11,599
	前期	6,002	2,526	1,378	1,370	11,277	26	11,303
	増減	146	107	11	25	290	5	296
		2.4%	4.3%	0.8%	1.8%	2.6%	19.4%	2.6%
利事業 貢献	当期	327	138	△65	123	522	△262	260
	前期	306	150	△70	217	604	△306	297
	増減	20	△12	4	△93	△81	44	△37
		6.6%	△8.3%	—	△43.0%	△13.4%	—	△12.5%
営業 利益	当期	329	116	△12	93	527	△266	260
	前期	214	135	△1,115	134	△629	△321	△951
	増減	114	△19	1,102	△41	1,157	55	1,212
		53.5%	△14.3%	—	△30.5%	—	—	—

(注1) 前期比較については、前期の数値を変更後の報告セグメントの区分に組み替えた数値で比較分析しております。

(注2) 国際会計基準 (IFRS) に基づいております。

(注3) 売上高は外部顧客への売上高であります。

当期末の剰余金の配当につきましては、予定どおり1株当たり5円の配当を実施いたします。なお2023年9月30日を基準日とした配当は実施していないため、年間配当は1株当たり5円となります。

メ モ

A series of 20 horizontal dashed lines for writing.

デジタルワーク プレイス事業

<オフィスユニット>複合機及び関連消耗品の開発・製造・販売、並びに関連サービス・ソリューションの提供
<DW-DXユニット>ITサービス・ソリューションの提供

売上構成比：53.2%

(単位：億円)

売上高

前期比 **146**億円 増

6,002 6,149

第119期 第120期
2022年度 2023年度(当期)

事業貢献利益

前期比 **20**億円 増

306 327

第119期 第120期
2022年度 2023年度(当期)

営業利益

前期比 **114**億円 増

214 329

第119期 第120期
2022年度 2023年度(当期)

オフィスユニットでは、A3複合機の販売台数は、前期比でカラー機は87%、モノクロ機は80%、全体では84%と減少しました。これは、中国の景況が悪化したこと、また前期に欧米など主要地域において半導体不足に起因する受注残の解消という一過性の販売増があった反動を受けたことが主な要因です。消耗品やサービスなどのノンハード売上高は、前期の受注残の解消の反動を受けましたが、カラープリント量の下落緩和や、複合機連携アプリケーション・サービスの伸長、為替の影響があり全体では増収となりました。これらにより、オフィスユニットとしては、前期比で増収となりました。また直販ビジネスの強化や、主に機器生産の人員・経費の最適化による固定費削減及び部材原価低減などによるコストダウン、物流の正常化や当社の航空輸送利用減による物流費の減少により、売上総利益や事業貢献利益が増加しました。

ITサービスなどの提供を中心とするDW-DXユニットでは、欧州において業務プロセス管理サービス、日本においてクラウド商材やAIを活用した自社開発ソリューションの販売が伸長し、前期比で増収となりました。また、販売費及び一般管理費を抑制し、事業貢献損失を縮小しました。

これらの結果、当事業の売上高は6,149億円（前期比2.4%増）、事業貢献利益は327億円（前期比6.6%増）、営業利益は329億円（前期は減損損失の計上等もあり前期比53.5%増）と増収増益となりました。

オフィスユニット



bizhub i シリーズ

DW-DX ユニット



自治体・ホテル向け多言語通訳サービス
KOTOBAL (コトバル)

プロフェッショナル プリント事業

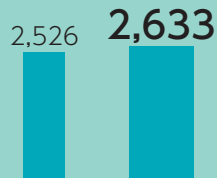
<プロダクションプリントユニット> 商業印刷市場向けデジタル印刷システム・関連消耗品の開発・製造・販売
 <産業印刷ユニット> 産業印刷市場向けデジタル印刷・関連消耗品の開発・製造・販売
 <マーケティングサービスユニット> 各種印刷サービス・ソリューションの提供

売上構成比：22.8%

(単位：億円)

売上高

前期比 **107**億円 増

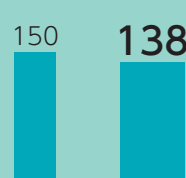


第119期
2022年度

第120期
2023年度(当期)

事業貢献利益

前期比 **12**億円 減

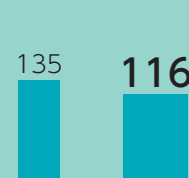


第119期
2022年度

第120期
2023年度(当期)

営業利益

前期比 **19**億円 減



第119期
2022年度

第120期
2023年度(当期)

プロダクションプリントユニットでは、デジタル印刷機の販売台数は、欧州や中国での景気減速による投資抑制の影響を受けたこと、またオフィスユニット同様に前期の受注残の解消による一過性の販売増があった反動を受けたことにより、前期比でカラー機は96%、モノクロ機は84%、全体では92%と減少しました。一方で、注力している印刷速度が最も速いヘビープロダクションプリント(HPP)が前期比で131%伸長したこと、また為替影響もあり、デジタル印刷機全体で増収となりました。消耗品やサービスなどのノンハード売上高については、インドや中国での印刷需要が増加したことや、為替影響もあり増収となりました。これらの結果、プロダクションプリントユニットでは前期比で増収となりました。

産業印刷ユニットでは、インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet（アキュリオジェット）KM-1e」、ラベル印刷機、加飾印刷[※]機の販売台数が増加しました。ノンハード売上高は、市場における印刷機稼働台数の増加と顧客におけるデジタル印刷化比率が高まったことで伸長しました。これらの結果、前期比で増収となりました。

マーケティングサービスユニットでは、国内販売子会社であるコニカミノルタマーケティングサービス株式会社の連結除外により前期比で減収になりましたが、売上総利益は前期比で増加しました。

これらの結果、当事業の売上高は2,633億円（前期比4.3%増）、人件費の高騰による影響を受けて販売費及び一般管理費が増加し、事業貢献利益は138億円（前期比8.3%減）となりました。産業印刷ユニットにおいて当第4四半期連結会計期間にフランスの印刷機器メーカーMGI Digital Technologyの減損損失を計上したことなどにより、営業利益は116億円（前期比14.3%減）となり、増収減益となりました。

用語
解説

※

加飾印刷

ニスの部分厚盛りによる立体感の表現、あるいは金や銀の箔押しによる高級感の演出といったように印刷物に価値を付加する印刷のことをいいます。

プロダクションプリントユニット



デジタルカラー印刷装置
AccurioPress C14000

産業印刷ユニット



インクジェット印刷装置
Accurio jet (アキュリオジェット) KM-1e



デジタル加飾印刷機



デジタルテキスタイルプリンター



デジタルラベル印刷機

ヘルスケア事業

<ヘルスケアユニット>医療用画像診断システムの開発・製造・販売、並びに関連サービスの提供、医療現場のデジタル化・ネットワーク化、診断サービス・ソリューションの提供
 <プレジジョンメディシンユニット>遺伝子検査・創薬支援サービスの提供

売上構成比：12.0%

(単位：億円)

売上高

前期比 **11** 億円 増

1,378 1,389

第119期 第120期
2022年度 2023年度(当期)

事業貢献利益

前期比 **4** 億円 増

△70 △65

第119期 第120期
2022年度 2023年度(当期)

営業利益

前期比 **1,102** 億円 増

△1,115 △12

第119期 第120期
2022年度 2023年度(当期)

ヘルスケアユニットでは、X線診断に用いられるDR（デジタルラジオグラフィ）^{※1}の販売は、国内における前年度の政府補正予算による受注増からの反動と、米国での金利や人件費の高騰を背景とした設備投資の抑制により、病院市場の成長が減速したことで前期から大きく減少しました。また、日本の病院市場向け仕入れ商材の販売も減少しました。一方で、当社が注力しているX線動態解析システムの販売は、米国の病院市場を中心に順調に拡大しました。これらの結果、ユニット全体では前期比で大幅な減収となりました。DRの販売減少による売上総利益の減少に加えて、生産量の減少に伴う稼働率の悪化の影響で、ヘルスケアユニットの事業貢献利益は前期から大きく減少しました。

プレジジョンメディシンユニットでは、遺伝子検査サービスは、米国内での市場の回復を受け、生殖細胞系列遺伝子変異を評価するRNA検査^{※2}を中心に遺伝子検査数が前期比で増加しました。米国で同事業を担うAmbry Genetics Corporationは、増収に伴う売上総利益の増加のほか、売掛金の回収率向上やラボの稼働率向上により、四半期ベースで継続して黒字となりました。創薬支援サービスは、米国内での治験実施状況の改善により臨床試験向けと前臨床向けともに、前期比で増収となりました。なお、上述した様に米国で同事業を担うInvicro, LLCのCalyx Services Inc.への全持分譲渡は2024年4月に完了しました。このInvicro, LLCの持分譲渡に伴う公正価値評価により、売却目的保有資産に係る減損損失戻入益36億円を計上しました。また、Ambry Genetics Corporationの事業が順調に推移していることから減損損失戻入益34億円を計上しました。

これらの結果、当事業の売上高は1,389億円（前期比0.8%増）、プレジジョンメディシンユニットは赤字幅を縮小したものの、ヘルスケアユニットにおける売上高減少に伴う売上総利益の減少の影響を受け、事業貢献損失は65億円（前期は70億円の事業貢献損失）、営業損失は12億円（前期はのれん等の減損損失1,035億円の影響があり1,115億円の営業損失）と増収、損失の縮小となりました。

ヘルスケアユニット



X線動態回診車
Aero DRTX

超音波診断装置
SONIMAGE H51

プレジジョンメディシンユニット



お客様へのサービス提供イメージ
(遺伝子診断、創薬支援など)

用語 解説

※1 DR (デジタルラジオグラフィー)

レントゲン撮影時に人体を透過したX線の強度分布を検出し、これをデジタル信号に変換してコンピューターによる処理を加えてデータ化する手法又はそのためのシステムのことで、

※2 RNA検査

遺伝子診断において、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です。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ます。

インダストリー事業

＜センシングユニット＞計測機器等の開発・製造・販売、関連ソリューション・サービスの提供
 ＜光学コンポーネントユニット＞産業・プロ用レンズ等の開発・製造・販売
 ＜IJコンポーネントユニット＞産業用インクジェットヘッド等の開発・製造・販売
 ＜機能材料ユニット＞ディスプレイに使用される機能性フィルム等の開発・製造・販売

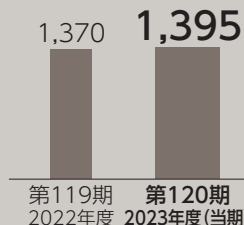
など

売上構成比：12.1%

(単位：億円)

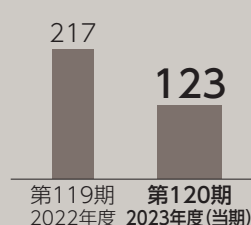
売上高

前期比 **25億円増**



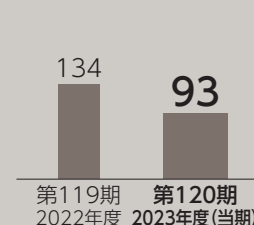
事業貢献利益

前期比 **93億円減**



営業利益

前期比 **41億円減**



センシングユニットでは、物体色向け計測器及び自動車の外観計測向け検査装置の売上は堅調に増加しました。一方、光源色向け計測器は、大手顧客を中心としたディスプレイ設備投資抑制等の影響で需要の低迷が継続し、センシングユニット全体では前期比で減収となりました。

機能材料ユニットは、当社の主力製品であるテレビのVAパネル用位相差フィルムの販売数量がセットメーカーのパネル需要の面積ベースでの増加もあり、堅調に推移しました。特に大型テレビ向け「SANUQI」フィルムは需要が強まり販売を拡大しました。また、ITデバイス、スマートフォン用薄膜フィルムのサプライチェーンにおける在庫が解消に向かい、需要が回復傾向となり、特にスマートフォン用薄膜フィルムの販売が堅調に推移し、前期比で増収となりました。さらに、新たなスマートフォン用高機能性フィルムを販売開始したほか、インダストリー事業横断でICTブランドオーナーへアプローチしたことで、次世代ディスプレイ向けの偏光板用以外の機能性フィルムを受注し、量産を開始しています。

IJコンポーネントユニットは、サイングラフィックスプリンター向けヘッド販売が好調に推移し、特に中国上海で開催された世界最大規模のサイングラフィックス関連展示会の活況により販売が増加しました。また成長領域においては、新規市場向けへの採用事例が増えたことにより、前期比で増収となりました。

光学コンポーネントユニットは、産業用途である半導体製造装置向けの販売は好調に推移しましたが、プロジェクト用レンズの販売が中国、欧州市況の影響により低調となり、前期比減収となりました。

画像IoTソリューションユニットでは、欧米での監視カメラソリューションの販売が順調に進んだこと、また前期に買収した自動ナンバープレート認識ソリューションを提供するVAXTOR Technologies,S.L. (本社：スペイン) の販売が好調を維持したことから、前期比で増収となりました。

映像ソリューションユニットでは、プラネタリウム直営館での集客は計画を下回ったものの前期並

みであったこと、また2019年に買収したデジタルプラネタリウムの世界的トップメーカーであるRSA Cosmos S.A.（本社：フランス）の販売が好調に推移したことなどにより、前期比で増収となりました。

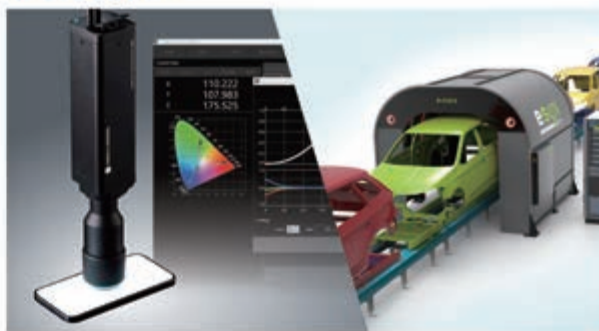
これらの結果、当事業の売上高は1,395億円（前期比1.8%増）、事業貢献利益はセンシングユニットにおける売上高減に伴う売上総利益の減少などにより123億円（同43.0%減）となりました。営業利益は、画像IoTソリューションユニット及び映像ソリューションユニットにおける減損損失や、光学コンポーネントユニットにおける中国の生産子会社の持分譲渡における一過性費用の増加などにより、93億円（同30.5%減）と増収減益となりました。

機能材料ユニット



液晶パネル用機能フィルム

センシングユニット



次世代ディスプレイカラーアナライザー

光源色、自動車外観計測

IJコンポーネントユニット



インクジェットヘッド

画像IoTソリューションユニット



(2) 資金調達等の状況

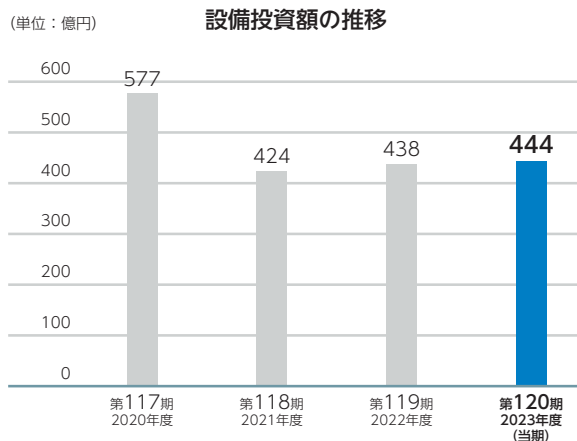
① 資金調達

当期におきましては、社債償還資金及び借入金返済資金に充当するため、2024年3月に総額400億円の無担保社債を発行しました。

なお、増資による新たな資金調達は行っておりません。

② 設備投資

当社グループの当期の設備投資の総額は444億円であり、デジタルワークプレイス事業及びプロフェッショナルプリント事業を中心に新製品の開発及び製造に係るものに重点的に投資しております。



(3) 対処すべき課題

当社は経営ビジョンにImaging to the Peopleを掲げ、お客様の「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され必要とされる企業になることを目指しています。

2024年3月期を初年度とする3ヶ年の中期経営計画では、これまで当社が展開してきた施策を総合的に評価し、企業価値向上に資するものは継承し、変革すべき部分については速やかに判断することが必要不可欠と認識して、高収益企業への回帰を目指し、赤字からの脱却、収益基盤とキャッシュ創出力の強化に取り組んできました。その結果、当期は当期利益までが黒字となり、営業キャッシュフローは833億円とキャッシュ創出力も向上しました。また棚卸資産の削減等による運転資本等の資産圧縮や有利子負債の縮減によるバランスシートの改善が進みました。事業の選択と集中については、過去の経緯にとらわれず、時間軸も含めて当社の将来につながるのかを判断の軸に取り組んでおります。当期におきましては、非重点事業と位置付けた、プレジジョンメディシンユニットにおける創薬支援サービスを担うInvicro,LLCの全持分譲渡や、光学コンポーネントユニッ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%持分譲渡の契約を締結するなど、収益基盤の再構築に向けて大きな一歩を踏み出しました。

強化事業と位置付けたインダストリー事業、プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケアユニットには経営資源を重点的に配分して利益率の向上を図り一層の成長を追求します。特にインダストリー事業は、ターゲット領域をディスプレイ、モビリティ、半導体製造等に定め、強みである材料、光学、微細加工、画像等の「コア技術」をAI活用と事業をまたぐ技術融合により強化し、「顧客との共創」につなげて高い市場シェアを保有する既存事業の一層の強化と新規事業開発を推進します。

収益堅守事業と位置付けたオフィスユニットは利益とキャッシュ貢献に重点を置いております。新型コロナウイルス感染症拡大前からプリントボリュームは減少していますが、当社独自の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）などの取り組み成果もあって、売上総利益の水準を維持しています。また、当期は徹底した生産コストの削減により、当初計画以上の事業貢献利益を創出しています。現時点では、プリントボリュームは、中期経営計画の想定内で推移しており、減少が加速されるような新たな要素は見当たりません。しかし、長期的には市場の縮小傾向が想定されるため、投資効率を向上させることが必要と判断し、オフィスとプロダクションプリントユニットにおいて他社とのアライアンスも積極的に実行していきます。地政学リスクについても課題を認識し、対応を図っていきます。

非重点事業と方向転換事業においては、アクションを加速させ、2025年3月期に事業の選択と集中を完遂することを目指してまいります。

また、当社は事業の持続的な成長を実現するため、全社的に生産性の向上や業務効率の向上を迫

求して労働生産性が高い組織に変革していきます。そのために生産性・効率性の障害を特定し、業務プロセスの見直しや生成AI活用などのツール導入などを通して、生産性・効率性の改善を図るとともに、適材適所で現場の課題解決に専念できる体制を強化して参ります。

事業の成長による事業貢献利益は継続して拡大しますが、事業の選択と集中やグローバルでの構造改革を確実に実行するためには痛みも伴い、2025年3月期に一時的費用の計上を見込んでいます。

これらの取り組みにより、現中期経営計画の最終年度2026年3月期には環境変化に強い事業構造と持続的な利益成長が可能な経営基盤を確立させ、経営目標ROE 5%以上の達成を実現します。当面は財務基盤の強化を優先させていただきますが、業績とキャッシュフローを勘案し、株主の皆様に納得いただける配当水準への復帰と利益成長と併せて株主還元の強化を図っていきたく考えています。

当社はこれからもサステナビリティ、すなわち持続可能性を経営の中心に位置付けていきます。当社が目指すサステナビリティは、「事業活動によってお客様や社会の課題を解決する価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに会社が成長していくこと」です。それを可能にするのは当社の無形資産である多様な人財、イメージング技術の融合、お客様とのつながりです。

2030年に社会が直面する課題を見据えて、当社が掲げている5つのマテリアリティ＝重要課題の中で、特に「有限な資源の有効利用」や「気候変動への対応」には、当社が既存事業で培い、保有するセンシング、材料・成形、AIなどのコア技術を活かせると考えており、環境・脱炭素に根差した事業の実現に向けた投資も行っていきます。

事業を通じた価値創出を具現化し、当社を社会とともに持続的に成長する会社に変革することにより、さまざまなステークホルダーの皆さまに長期的な還元を行ってまいります。

事業の選択と集中——各事業の位置づけ

	インダストリー事業	ヘルスケア事業	プロフェッショナル プリント事業	デジタル ワークプレイス事業
強化事業 事業の拡大により 当社の成長をけん引	センシング 機能材料 IJコンポーネント 光学コンポーネント (産業用途)	ヘルスケア (メディカルイメージング)	プロダクションプリント 産業印刷	
収益堅守事業 安定的なキャッシュの創出				オフィス
非重点事業 第三者資本の活用など	光学コンポーネント (非産業用途)	プレシジョンメディシン	マーケティングサービス	
方向転換事業 成長に向けた 戦略方向性の再設定	画像IoTソリューション			DW-DX

(4) 重要な子会社の状況 (当期末現在)

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
コニカミノルタ ジャパン株式会社	百万円 397	100%	複合機、デジタル印刷システム、ヘルスケア用機器、産業用測定機器及び関連消耗品等の国内における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
株式会社コニカミノルタ サプライズ	百万円 200	100%	複合機、デジタル印刷システム関連消耗品等の製造・販売
コニカミノルタ メカトロニクス株式会社	百万円 90	100%	複合機関連機器等の製造・販売
Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	千米ドル 40,000	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の米国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH	千ユーロ 88,121	100%	複合機、デジタル印刷システム、医療用画像診断システム及び関連消耗品の欧州他における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH	千ユーロ 10,055	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のドイツにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions France S.A.S.	千ユーロ 46,290	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のフランスにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions (UK) Limited	千英ポンド 21,000	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の英国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Marketing Services EMEA Limited	千英ポンド 440	* 100%	欧州におけるプリントマネジメントサービス、販促活動の支援及びコンサルティング・サービスの提供

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
Konica Minolta Business Solutions (CHINA) Co., Ltd.	千中国元 96,958	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の中国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Limited	千香港ドル 195,800	100%	複合機及び関連消耗品等の製造・販売
Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.	千中国元 289,678	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の製造・販売
Konica Minolta Business Technologies (DONGGUAN) Co., Ltd.	千中国元 141,201	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の製造・販売
Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd.	千米ドル 56,064	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の東南アジア地域における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.	千リンギット 135,000	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の製造・販売
Konica Minolta Business Solutions India Private Ltd.	千ルピー 1,686,000	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のインドにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions Australia Pty Ltd	千豪ドル 58,950	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のオーストラリアにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Healthcare Americas, Inc.	千米ドル 5,300	* 100%	医療用画像診断システム等の米国他における販売
Konica Minolta Sensing Europe B.V.	千ユーロ 41,960	100%	産業用計測機器等の欧州における販売
Instrument Systems GmbH	千ユーロ 600	* 100%	LED光源・照明関連測定器等の製造、欧米・アジアにおける販売
Ambry Genetics Corporation	米ドル 102	* 98.6%	がん領域を中心とした遺伝子検査サービス

(注1) *は、間接所有による持分も含む比率です。

(注2) コニカミノルタメカトロニクス株式会社は2023年4月3日に、インダストリー事業に係る、IJコンポーネント並びにプラスチックレンズ加工及び超精密金属加工に関する事業をコニカミノルタIJプロダクト株式会社に、ガラスレンズ加工、光学系組立及び精密金型加工に関する事業をコニカミノルタアドバンストオプティクス株式会社にそれぞれ継承させる新設分割を行っております。

(注3) 2024年1月10日に、株式会社INCJが保有する当社連結子会社のREALM IDx, Inc.の全株式を、グループで追加取得したことにより、その子会社であるAmbry Genetics Corporationに対する当社の出資比率が増加しております。

(5) 主要な借入先及び借入額（当期末現在）

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	1,129億円
株式会社三井住友銀行	584億円
株式会社りそな銀行	439億円
農林中央金庫	204億円
日本生命保険相互会社	187億円

(6) 剰余金の配当等を取締役会が決定する旨の定款の定め（会社法第459条第1項）があるときの権限の行使に関する方針

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを基本方針としております。自己株式の取得につきましては、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策の一つとして適切に判断してまいります。

(7) その他当社グループの現況に関する重要な事項

特記すべき重要な事項はありません。

2 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び執行役の氏名等

① 取締役（当期末現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
取締役	大幸 利充	(代表執行役社長)	
社外取締役	程 近智	取締役会議長 指名委員	ベイヒルズ株式会社 代表取締役 株式会社マイナビ 社外取締役 三菱ケミカルグループ株式会社 社外取締役 オリックス株式会社 社外取締役 株式会社三井住友銀行 社外取締役
社外取締役	佐久間 総一郎	監査委員(委員長) 報酬委員	日鉄ソリューションズ株式会社 顧問 JX金属株式会社 社外取締役 一般社団法人日本国際紛争解決センター 代表理事・理事長 一般財団法人地球産業文化研究所 代表理事・理事長
社外取締役	市川 晃	指名委員(委員長) 監査委員	住友林業株式会社 代表取締役会長 住友化学株式会社 社外取締役 一般社団法人日本木造住宅産業協会 代表理事・会長 公益財団法人都市緑化機構 代表理事・会長
社外取締役	峰岸 真澄	報酬委員(委員長) 指名委員	株式会社リクルートホールディングス 代表取締役会長兼取締役 会議長 ANAホールディングス株式会社 社外取締役
社外取締役	澤田 拓子	指名委員 監査委員 報酬委員	塩野義製薬株式会社 取締役副会長 アルサーガパートナーズ株式会社 社外取締役
取締役	鈴木 博幸	指名委員 監査委員 報酬委員	
取締役	葛原 憲康	(常務執行役)	
取締役	平井 善博	(常務執行役)	

(注1) 取締役の程近智、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄、澤田拓子の5氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、株式会社東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。

(注2) 2023年6月20日開催の第119回定時株主総会において、取締役9名全員が任期満了となりました。大幸利充、程近智、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄、鈴木博幸の6氏の改選を行い、併せて、澤田拓子、葛原憲康、平井善博の3氏が新たに選任され、同日就任いたしました。

(注3) 2023年6月20日開催の第119回定時株主総会終結の時をもって、橘・フクシマ・咲江、山名昌衛、畑野誠司の3氏は任期満了により取締役を退任いたしました。

(注4) 監査委員の鈴木博幸氏が常勤の監査委員として、日常的な情報収集、執行部門からの定期的な報告聴取、現場の往査等を行い、これらの情報を監査委員全員で共有化することを通じて、監査委員会の実効的な審議が可能となっています。

② 執行役（当期末現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
* 代表執行役 社長兼 CEO	大幸 利充	
専務執行役	藤井 清孝	プレジジョンメディシン事業担当 兼 REALM IDx, Inc. 会長
専務執行役	畑野 誠司	特命担当
* 常務執行役	葛原 憲康	経営企画本部長
常務執行役	江口 俊哉	技術担当、画像IoTソリューション事業、映像ソリューション事業担当
常務執行役	岡 慎一郎	人事、総務、秘書、危機管理、ダイバーシティ推進担当
常務執行役	亀澤 仁司	インダストリー事業開発、センシング事業、光学コンポーネント事業、I/Oコンポーネント事業、機能材料事業管掌
* 常務執行役	平井 善博	経理、財務、リスクマネジメント担当

(注1) *印は取締役を兼務しております。

(注2) 上記の執行役は2023年6月20日開催の第119回定時株主総会最終後、同日開催の取締役会で選任されました。

(注3) 2024年3月31日をもって専務執行役の藤井清孝、畑野誠司の両氏は辞任いたしました。

(注4) 2024年4月1日付の執行役人事により一條啓介、上村裕之、大須賀健、岡村美和、高山典久、村山明子、吉村祐介の7氏が新たに執行役に就任いたしました。同日付の執行役及び担当等の状況は以下のとおりとなっております。

2024年4月1日付執行役

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役 社長兼 CEO	大幸 利充	経営企画担当
常務執行役	葛原 憲康	インダストリー事業管掌
常務執行役	江口 俊哉	技術管掌
常務執行役	岡 慎一郎	人事、総務、秘書、プレジジョンメディシン事業、危機管理担当
常務執行役	亀澤 仁司	インダストリー事業開発、センシング事業、光学コンポーネント事業担当
常務執行役	平井 善博	経理、財務、法務、リスクマネジメント、コンプライアンス担当
執行役	一條 啓介	コニカミノルタジャパン株式会社 代表取締役社長
執行役	上村 裕之	品質担当
執行役	大須賀 健	情報機器事業改革推進担当
執行役	岡村 美和	広報、IR担当
執行役	高山 典久	情報機器事業管掌
執行役	村山 明子	取締役会室、経営監査担当
執行役	吉村 裕介	画像ソリューション事業管掌

(注) 村山明子氏の戸籍上の氏名は、岡田明子です。

(2) 補償契約に関する事項

当社は、取締役 大幸利充、程近智、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄、澤田拓子、鈴木博幸、葛原憲康及び平井善博の9氏並びに執行役 大幸利充、藤井清孝、畑野誠司、葛原憲康、江口俊哉、岡慎一郎、亀澤仁司及び平井善博の8氏との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。当社は、当該補償契約によって職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、各取締役及び執行役が、法令違反を認識していたにもかかわらず職務を執行した場合等については、補償を行わないこととしております。

(3) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社の取締役、執行役、執行役員、技術フェロー及び北米を除く全子会社の役員等（以下、「役員等」といいます。）を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、役員等がその地位に基づき行った行為に起因して損害賠償請求がなされたことにより、役員等が被る訴訟等の費用や損害賠償金が補填されることとなり、その保険料は、当社が全額負担しております。当社は、当該保険契約によって職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員等が、法令違反を認識していたにもかかわらず職務を執行した場合等については、役員等に対し費用等は補填されないこととしております。当該保険契約の契約期間は1年間であります。

(4) 取締役又は執行役ごとの報酬等の総額

		報酬額						
		合計 (百万円)	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬	
			人員 (名)	金額 (百万円)	人員 (名)	金額 (百万円)	人員 (名)	金額 (百万円)
取締役	社外	88	6	88	—	—	—	—
	社内	40	1	31	—	—	1	8
	計	128	7	120	—	—	1	8
執行役		406	9	250	9	102	9	54

(注1) 上記人数には、2023年6月20日開催の第119回定株主総会開催日に退任した社外取締役1名及び執行役（取締役兼務）1名を含んでおります。2024年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役（執行役非兼務）は1名、執行役は8名であります。

(注2) 社内取締役は、上記の1名のほかにのべ5名（執行役兼務）おりますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しております。

(注3) 業績連動報酬につきましては、当事業年度において費用計上すべき額を記載しております。

(注4) 株式報酬につきましては、取締役（社外取締役を除く）及び執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式報酬見込額を算定し、当事業年度において費用計上すべき額を記載しております。なお、その額には、中期経営計画期間の目標達成率に応じて交付する中期株式報酬（業績連動型）を含めております。

(注5) 上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来からの退任時報酬につき、当時の報酬委員会の決議に基づいて当事業年度中に以下のとおり支払っております。

・執行役（取締役兼務）（1名） 14百万円（2023年6月20日退任）

(5) 業績連動報酬等に関する事項

①業績連動報酬等の額又は数の算定の基礎として選定した業績指標の内容及び当該指標を選定した理由

1) 年度業績連動金銭報酬

<業績指標の内容>

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分			個人別評価部分
評価指標等	20%	40%			40%
	営業利益額	当期利益額	総資産回転率	KMCC-ROIC	各執行役の 重要施策推進 状況等を反映
		40%	30%	30%	
グループ連結 業績水準に連動	年度業績目標達成率に連動				

(注1) 構成要素の比率は設計上の理論値を記載しております。

(注2) KMCC-ROICは、当該年度業績連動金銭報酬を算定するためのROICであり、各事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本としています。

<当該業績指標を選定した理由>

「業績水準部分」の指標は、グループ連結営業利益額としております。これは、執行役が果たすべき業績責任を測る上で、営業利益額は最も適切な指標の一つと判断したためであり、より高い営業利益水準を達成することで、持続的成長と企業価値向上を目指しております。

「業績目標達成度部分」の指標は、当期利益額、総資産回転率及びKMCC-ROICとしております。これらは当社の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上を強く意識したもので、当期利益額は抜本的な収益力回復を果たすことでROEの改善を図るとともに配当原資を確保するため、総資産回転率は最適なキャッシュアロケーションを徹底しつつ総資産の圧縮及び有利子負債の削減により効率的な資産運営を目指すため、KMCC-ROICは投下資本効率の向上のために選定したものであります。

「個人別評価部分」は各執行役の戦略的重点施策の推進状況及び目標値等を指標としており、「業績水準部分」及び「業績目標達成度部分」とは異なる視点、項目で評価を行うためであります。特に財務指標に表れない、あるいは財務指標の一時的な悪化を伴う施策であっても当社の中長期的な企業価値の向上のために戦略的に必要な施策は適時適切に実行していくことを留意しております。

2) 中期株式報酬 (業績連動型)

<業績指標の内容>

項目	中期株式報酬 (業績連動型)		
評価指標	財務指標	非財務指標	
	ROE	CO ₂ 排出量削減率※	社員エンゲージメントスコア
	80%	10%	10%
中期経営計画最終年度の目標達成率に連動			

<当該業績指標を選定した理由>

当社の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上のために、財務指標としてROE、非財務指標としてCO₂排出量削減率※及び社員エンゲージメントスコアを指標（全てグループ単位）としております。

ROEは株主に対する責任としての経営効率を強化するため、CO₂排出量削減率※は気候変動への対応という社会課題解決を図りつつ環境価値を事業成長につなげていくため、社員エンゲージメントスコアは人財育成・人財獲得及び組織力強化によるパフォーマンス最大化を図るために選定したものであります。

※当初「CO₂排出量削減率」を指標として設定した気候変動への対応においては、生産量・販売量の影響を考慮し、「施策によるCO₂排出削減量」に改定することを2024年4月23日開催の報酬委員会において決議しました。

②業績連動報酬等の額又は数の算定方法

1) 年度業績連動金銭報酬

「業績水準部分」は、当該年度におけるグループ連結の営業利益実績額により求められる単価に役位別ポイントを乗じて支給額を算定します。なお、当該単価は、あらかじめ設定されたテーブルに従い決定します。

「業績目標達成度部分」は、当該指標のウエート付けを反映した上で、年度業績目標達成率から支給率を算定し、役位別標準額にこれに乗じて支給額を算定します。執行役は全員共通でグループ連結業績を適用することによりグループ最適解に向けて役員が統合力を発揮することを意図しております。

なお、支給率は目標達成度に応じて0%～200%の幅で変動します。

「個人別評価部分」は、役位別標準額に対して、代表執行役社長が原案を策定した執行役ごとの戦略的重点施策の達成状況に対する評価（100%を基準に0%～200%の範囲で評価）を乗じて支給額を算定します。本評価については、客観性及び公平性を担保するため、報酬委員会は期初に代表執行役社長から執行役ごとの戦略的重点施策及び目標値の説明を受け、取締役会において決定する年度経営計画大綱及び中期経営計画との整合性を確認します。

上記3項目の支給額は、報酬委員会で審議、決定しております。

2) 中期株式報酬（業績連動型）

当該指標のウエート付けを反映した上で、中期経営計画期間の最終事業年度における目標達成率から支給率を算定し、同期間の役位別標準ポイント累計を乗じ、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。

なお、支給率は目標達成率に応じて0%～200%の幅で変動します。

役位別標準ポイントは、役位別原資額を基準株価で除して算定します。基準株価は、中期経営計画期間の当初3か月間の平均株価とします。

上記株式交付数は、報酬委員会で審議、決定しております。

③業績連動報酬等の額又は数の算定に用いた①の業績指標に関する実績

1) 年度業績連動金銭報酬

	当期利益額	総資産回転率	KMCC-ROIC
達成率	32%	100%	139%

* 「(2) 取締役又は執行役ごとの報酬等の総額」の「業績連動報酬(当事業年度において費用計上すべき額)」を算定する際に使用した達成率を記載しておりますが、最終的な報酬額については、確定した業績結果に基づく達成率にて算出し、支給します。

2) 中期株式報酬(業績連動型)

	財務指標		非財務指標	
	ROE	CO ₂ 排出量削減率※	社員エンゲージメントスコア	
達成率	—	—	—	

* 「達成率」は中期経営計画期間が終了した後に確定します。

※①②) <当該業績指標を選定した理由>の※部分に記載のとおり「施策によるCO₂排出削減量」に改定しました。

(6) 非金銭報酬等に関する事項

当社は非金銭報酬として、株式報酬を交付しております。

名称	株式の種類	交付数算定方法	付帯条件
中期株式報酬 (業績連動型)	当社普通株式	前記(5)②2)に記載のとおりです。	交付株式は、原則退任後1年が経過するまで継続保有するものとしします。
中期株式報酬 (非業績連動型)		中期経営計画期間の役位別標準ポイント累計を基に、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。それ以外は前記(5)②2)に記載のとおりです。	
長期株式報酬		役位別ポイントに在任期間を乗じて、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。それ以外は前記(5)②2)に記載のとおりです。	

(7) 取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定方針に関する事項

①方針の決定の方法

当該方針は報酬委員会で決議しております。

なお、当社は指名委員会等設置会社として社外取締役が過半数を占める報酬委員会を置き、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に報酬を決定しております。

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるよう役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、当社企業グループ総体の価値の増大に資するものとしします。報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・維持できるレベルを目標としします。

報酬委員会は、この趣旨に沿い、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を以下のとおり決定し、この方針に従い取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定するものであります。

②2023年度方針改定の考え方

当事業年度に中期経営計画をスタートすることに合わせて、2023年3月27日及び5月16日に開催した報酬委員会において、報酬決定方針の一部改定を決議しました。

具体的には、経営方針と報酬ガバナンスをリンクさせるため、「年度業績連動報酬」及び「中期株式報酬（業績連動型）」の評価指標並びに報酬構成比について改定を行いました。

③方針の内容の概要

1) 報酬体系

- a) 取締役（非執行の社内取締役）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬として「固定報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬（非業績連動型）」及び「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。
- b) 執行役については、「固定報酬」の他、業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬（業績連動型）」及び「長期株式報酬」とする。

2) 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位と職務価値を勘案し妥当な水準を設定する。

3) 「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）及び年度業績目標の達成度、並びに各執行役の戦略的重点施策の推進状況に基づいて、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～200%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（当期利益・総資産回転率・KMCC-ROIC（*））とする。

* 「年度業績連動金銭報酬」算定のためのROICであり、それぞれの事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本とする。

4) 株式報酬については次のとおりとする。

- a) 取締役（非執行の社内取締役）に対する「中期株式報酬（非業績連動型）」は、中期経営計画の終了後、役割及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、中期的な株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに自社株保有の促進を図る。
- b) 執行役に対する「中期株式報酬（業績連動型）」は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて0%～200%の範囲で当社株式を交付するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図る。中期の経営目標は、中期経営方針を勘案し重要な連結財務指標（ROE）及び非財務指標（CO₂排出量削減率※・社員エンゲージメントスコア）とする。
- c) 取締役（非執行の社内取締役）及び執行役に対する「長期株式報酬」は役員退任後、役位または役割、及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、長期的な株主価値向上への貢献意欲を高める。
- d) 年度ごとの基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。
- e) 株式の交付時には、一定割合について株式を換価して得られる金銭を給付する。
- f) 株式報酬として取得した当社株式は、原則退任後1年が経過するまで継続保有することとする。

5) 執行役に対する「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「株式報酬」の比率は、最高経営責任者である執行役社長において45：30：25を目安とし、他の執行役は固定報酬の比率を執

行役社長より高めに設定する。

また、「株式報酬」における「中期株式報酬（業績連動型）」と「長期株式報酬」の比率は60：40を目安とする。

- 6) 国内非居住者の報酬については、法令その他の事情により上記内容とは異なる取扱いを設けることがある。
- 7) 報酬委員会は、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給制限又は返還を求める。（いわゆる「クローバック条項」）
- 8) 経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。
※2024年4月23日開催の報酬委員会の決議により「施策によるCO₂排出削減量」に改定しました。

④当該事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

報酬委員会は、前記（7）③に記載の当該方針を決定するとともに、当該事業年度の取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決議する際には、当該方針に従っていることを確認しております。

⑤報酬体系

取締役	社内 (執行役 非兼務)	固定報酬		中期 株式報酬 (非業績連動型)	長期 株式報酬
	社外	固定報酬			
執行役	執行役社長	固定報酬 45%	年度業績連動 金銭報酬 30%	中期株式報酬 (業績連動型) 15%	長期 株式報酬 10%
	その他執行役	固定報酬 50%	年度業績連動 金銭報酬 30%	中期 株式報酬 (業績連動型) 12%	長期 株式 報酬 8%

(8) 社外役員に関する事項

①他の法人等の業務執行者との重要な兼職に関する事項

氏名	法人等の名称	役職
程 近智	バイヒルズ株式会社	代表取締役
佐久間 総一郎	一般社団法人日本国際紛争解決センター 一般財団法人地球産業文化研究所	代表理事・理事長 代表理事・理事長
市川 晃	住友林業株式会社 一般社団法人日本木造住宅産業協会 公益財団法人都市緑化機構	代表取締役会長 代表理事・会長 代表理事・会長
峰岸 真澄	株式会社リクルートホールディングス	代表取締役会長 兼取締役会議長
澤田 拓子	塩野義製薬株式会社	取締役副会長

当社との間には、重要な取引関係等はありません。

②他の法人等の社外役員等との重要な兼職に関する事項

氏名	法人等の名称	役職
程 近智	株式会社マイナビ 三菱ケミカルグループ株式会社 オリックス株式会社 株式会社三井住友銀行	社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外取締役
佐久間 総一郎	JX金属株式会社	社外取締役
市川 晃	住友化学株式会社	社外取締役
峰岸 真澄	ANAホールディングス株式会社	社外取締役
澤田 拓子	アルサーガパートナーズ株式会社	社外取締役

当社との間には、重要な取引関係等はありません。

③当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者等との親族関係 該当事項はありません。

④各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

当社の社外取締役は、取締役会における経営の意思決定及び監督に積極的な発言をもって参画するとともに、指名・監査・報酬の三委員会の職務を前記「(1) 取締役及び執行役の氏名等」に記載のとおり担当しております。併せて、最新の研究開発・事業開発などの社内発表会に出席し、情報収集及び現場の人財との交流により当社の理解を深め、適宜助言を行っています。取締役会の審議に先立つ情報共有や議論を目的とした取締役懇談会に出席し、執行の検討初期段階から取締役会の考えを伝えることで、中期経営計画達成に向けた事業の選択と集中の加速と執行力

向上に貢献しています。取締役会の終了後には社外取締役のみの会合を行い、独立した客観的な立場に基づく意見交換や認識の共有化を行うことで、取締役会での議論をより深化させる好循環を生み出しています。これらの取り組みにより、当社ガバナンスの実効性向上に貢献しております。各社外取締役の主な活動状況は次のとおりです。

2023年6月の定時株主総会後に発足したコーポレートガバナンス委員会は、佐久間取締役を委員長とし、全委員が全7回中7回出席しました。

取：取締役会

指：指名委員会

監：監査委員会

報：報酬委員会

氏名	取締役会/委員会の出席率(※1)	主な活動状況
程 近智	取 ：100% (16/16回) 指 ：100% (7/7回)	<p>当社初の社外取締役の取締役会議長として2年目を迎え、中期経営計画の初年度として①2023年度計画の必達に向けた取締役会での重点モニタリング領域への集中、②戦略議論の更なる高度化、③執行力の更なる向上、④コーポレートガバナンスの高度化、を取締役会運営方針として掲げました。その方針に沿い、取締役会の議題の論点を明確にして議題設定し、議事進行においては多様性の観点から幅広い意見を公平に扱うことで活発な議論が行われるよう努めました。12月と3月には、監督機能を発揮する際に重視している視点をもとに投資家とのエンゲージメントを行いました。経験豊富な経営者の観点及びステークホルダーの視点を執行に反映させることを意識し、経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。</p>
佐久間 総一郎	取 ：100% (16/16回) 監 ：100% (13/13回) 報 ：100% (5/5回)	<p>取締役会においては、投資効率の向上に向けた仕組みの整備や執行の責任体制の明確化、事業の選択と集中の加速のための事業売却等の重要課題等に関し、企業法務の視点も含めて経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、監査委員会においては、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社経営の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行い、委員長として、リスク管理・危機管理についての意見表明を行うなど、内部統制システムの実効性向上に貢献する運営に努めました。今年度より新設されたコーポレートガバナンス委員会では委員長を務め、当社のコーポレートガバナンスのあるべき姿についての議論を深め、指名委員会と報酬委員会の連携強化のための評価部会設置や、議長選定プロセスの整備などの成果に繋げました。</p>

氏名	取締役会/委員会 の出席率(※1)	主な活動状況
市川 晃	取 : 100% (16/16回) 指 : 100% (7/7回) 監 : 100% (13/13回)	<p>取締役会においては、当社が事業の選択と集中を進める中で、会社の目指す姿をトップダウンで発信する重要性に加え、現場重視のマネジメントを通じて、会社が一体となって目標達成に向かえるよう、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、指名委員会では委員長として、取締役候補者の決定や代表執行役社長が策定した後継者計画の監督にあたり、客観性と透明性のある運営に努めました。併せて、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社経営の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。</p>
峰岸 真澄	取 : 100% (16/16回) 指 : 100% (7/7回) 監 : 100% (3/3回) ^{※2} 報 : 100% (5/5回)	<p>取締役会においては、事業の選択と集中の確実な実行に向け、コーポレート機能の強化や執行役の責任体制の明確化、取締役会がモニタリングすべきKPIを目標に明確に紐づけて示すことなどを執行に求め、執行の行動変容を促しました。中長期の企業価値向上を目指し、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、報酬委員会では委員長として、役員報酬体系に関わる議論並びに個人別報酬額の決定において、客観性と透明性のある効率的な委員会運営に努めました。</p>
澤田 拓子	取 : 100% (11/11回) 指 : 100% (7/7回) 監 : 100% (10/10回) 報 : 100% (3/3回) ^{※3}	<p>取締役会においては、重要議題において専門性を生かした示唆により取締役会の意思決定を支える助言を行いました。また、技術を事業化するにあたりニーズ把握の重要性や競争優位性の明確化に拘ることを執行に求め、当社がポートフォリオを転換する過程で重要となる成長領域についても、技術的な見地から、また経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。併せて、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社経営の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。</p>

※1 委員会出席率は、委員として出席すべき委員会の開催回数を母数として出席率を算出しています。取締役会は全16回、指名委員会は全7回、監査委員会は全13回、報酬委員会は全5回、コーポレートガバナンス委員会は全7回が開催されました。

※2 峰岸氏は2023年6月の定時株主総会まで監査委員を務めたため、出席すべき監査委員会は全3回として出席率を算出しています。

※3 澤田氏は、2023年6月の定時株主総会で取締役に選任されたため、その後に開催された取締役会、委員会を対象として出席率を算出しています。

⑤責任限定契約に関する事項

当社は、社外取締役として有用な人材を迎え入れて、期待される役割が十分に発揮できるよう、会社法第427条第1項の規定に基づき、現行定款において、社外取締役との間で、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令の限度において限定する契約（一定の範囲に限定する契約）を締結できる旨を定めております。当該規定に基づき、社外取締役の程近智、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄、澤田拓子の5氏は、当社と損害賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約内容の概要は次のとおりであります。

任期中に社外取締役として職務をなすにつき、善意にしてかつ重大な過失なくその任務を怠ったことにより、当社に対して損害を与えたときは、会社法施行規則第113条に定める金額の合計額に「2」（会社法第425条第1項第1号の八）を乗じて得た額をもって、損害賠償責任の限度額とする。

※本事業報告中の記載金額及び株式数は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。
また、本事業報告に記載しておりますグラフ及び図などは、ご参考情報であります。

ご参考 コーポレートガバナンス体制

(1) 基本的な考え方

当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスには、経営の執行における適切なリスクテイクを促す一方、執行に対する実効性の高い監督機能を確立し運用することが必要と考え、監督側の視点からコーポレートガバナンスの仕組みを構築しました。会社法上の機関設計としては、「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を2003年に選択するとともに、属人性を排したシステムとして、コニカミノルタ流のガバナンスをこれまで追求してきました。当社のガバナンス体制に関する基本的な考え方は以下のとおりであります。

- ・ 経営の監督と執行を分離し、企業価値向上に資するべく経営の監督機能を確保する。
- ・ 株主の目線からの監督を担うことができる独立社外取締役を選任する。
- ・ これらにより経営の透明性・健全性・効率性を向上させる。

取締役会及び三委員会の構成は、次ページのコーポレートガバナンス体制図のとおりであります。

(2) 取締役会

取締役会は戦略的な方向付けを行うことが主要な役割と考えています。経営の基本方針等法令上取締役会の専決事項とされている事項に加え、一定金額以上の投資案件等グループ経営に多大な影響を与えうる限られた事項のみを決定します。また、経営経験が豊富な社外取締役と、当社の経営執行経験を有し執行役を兼務しない社内取締役により、客観的な立場から執行役による業務執行に対する実効性の高い監督を行います。

(3) 執行役

執行役は、取締役会決議により委任を受けた業務の決定と、業務の執行にあたります。当社は、指名委員会等設置会社として法令上許される範囲で業務の決定を取締役会から執行役に大幅に委任し、意思決定の迅速化を図ります。

(4) 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定します。また、代表執行役社長から後継者の計画についての報告を受け、必要な監督を行います。

(5) 監査委員会

監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定を行います。

(6) 報酬委員会

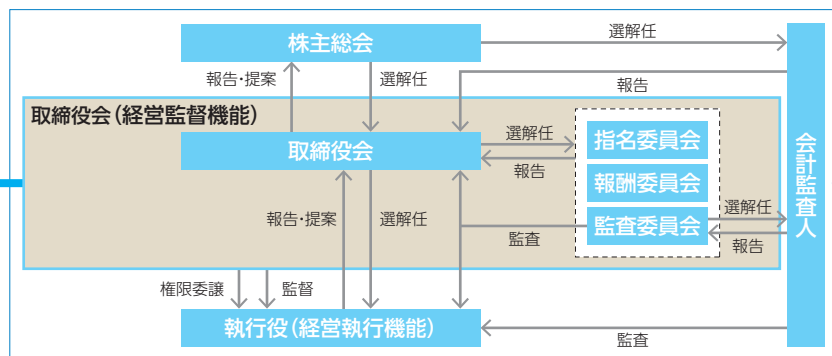
報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。そのために、取締役・執行役各々の役割にふさわしい報酬体系に区分するとともに、中長期業績との連動並びに現金報酬及び自社株報酬の組み合わせを考慮した「取締役及び執行役の報酬決定方針」を定めています。

(7) ガバナンス全体の実効性の担保と継続的進化

当社は、2004年以降、取締役会の実効性評価を実施しています。当社コーポレートガバナンス・システムの構築・運用が、その目的である持続的な成長及び中長期的な企業価値向上の実現に資するものであるか否かを確認するため、毎年度、過去1年間の活動を振り返り、取締役会及び三委員会の実効性の自己評価を行っています。その結果を踏まえ、次年度に取り組むべき事項を明らかにし、取締役会運営方針に反映しています。2023年6月に設置したコーポレートガバナンス委員会では、中長期的な観点から当社にとって最適かつ経営に資するコーポレートガバナンスのあり方について議論を重ねています。

コニカミノルタのガバナンスの特長

コーポレートガバナンス体制



仕組みの特長

- 経営の監督と執行の分離、実効性の高い監督機能の確立のため「指名委員会等設置会社」を採用

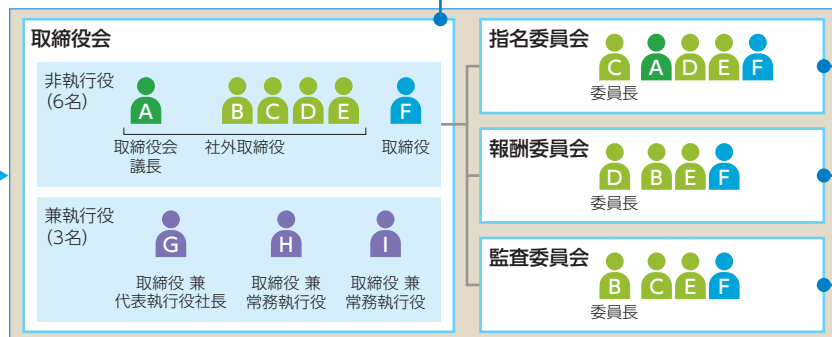
取締役会の特長

- 社外取締役全員が独立役員
- 社外取締役が過半数
- 議長は社外取締役
- 執行役を兼務しない社内取締役は1名以上

三委員会の特長

- 委員長は社外取締役
- 代表執行役を兼務する取締役は委員を務めない

取締役会と三委員会の構成 (2024年3月31日現在)



メ モ

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

連結財政状態計算書 (2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産	
流動資産	
現金及び現金同等物	127,134
営業債権及びその他の債権	319,518
棚卸資産	219,065
未収法人所得税	3,642
その他の金融資産	858
その他の流動資産	37,316
小計	707,536
売却目的で保有する資産	36,689
流動資産合計	744,225
非流動資産	
有形固定資産	282,225
のれん及び無形資産	270,980
持分法で会計処理されている投資	88
その他の金融資産	21,781
繰延税金資産	32,166
その他の非流動資産	36,585
非流動資産合計	643,827
資産合計	1,388,052

科目	金額
負債	
流動負債	
営業債務及びその他の債務	193,838
社債及び借入金	198,327
リース負債	20,418
未払法人所得税	3,543
引当金	10,820
その他の金融負債	3,625
その他の流動負債	63,223
小計	493,796
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	10,718
流動負債合計	504,515
非流動負債	
社債及び借入金	228,306
リース負債	75,529
退職給付に係る負債	8,525
引当金	7,863
その他の金融負債	2,319
繰延税金負債	3,435
その他の非流動負債	4,174
非流動負債合計	330,154
負債合計	834,669
資本	
資本金	37,519
資本剰余金	203,831
利益剰余金	167,927
自己株式	△ 8,886
新株予約権	250
その他の資本の構成要素	139,175
親会社の所有者に帰属する持分合計	539,816
非支配持分	13,566
資本合計	553,382
負債及び資本合計	1,388,052

連結損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで) (単位：百万円)

科目	金額
売上高	1,159,999
売上原価	655,322
売上総利益	504,676
その他の収益	15,188
販売費及び一般管理費	478,656
その他の費用	15,116
営業利益	26,091
金融収益	3,116
金融費用	15,405
持分法による投資損失	236
税引前利益	13,566
法人所得税費用	9,366
当期利益	4,199
当期利益の帰属	
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,521
非支配持分に帰属する当期損失	321

貸借対照表 (2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	281,030	流動負債	336,309
現金及び預金	41,755	支払手形	8,162
受取手形	1,607	買掛金	53,506
売掛金	68,935	短期借入金	210,548
棚卸資産	61,233	長期借入金（一年以内返済）	5,350
前払費用	3,546	社債（一年以内償還）	15,000
短期貸付金	91,221	リース債務	31
未収入金	8,085	未払金	25,919
未収還付法人税等	155	未払費用	8,738
その他の流動資産	4,618	未払法人税等	600
貸倒引当金	△129	前受金	1,242
		賞与引当金	4,875
		役員賞与引当金	138
		製品保証引当金	123
		その他の流動負債	2,072
固定資産	613,877	固定負債	245,774
有形固定資産	109,820	社債	55,000
建物	40,718	長期借入金	174,350
構築物	1,477	リース債務	79
機械及び装置	12,565	再評価に係る繰延税金負債	3,019
車両運搬具	24	退職給付引当金	7,278
工具器具備品	8,092	株式報酬引当金	418
土地	39,437	資産除去債務	5,433
リース資産	205	その他の固定負債	196
建設仮勘定	7,300	負債の部合計	582,084
無形固定資産	22,827	純資産の部	
ソフトウェア	10,033	株主資本	307,513
その他の無形固定資産	12,793	資本金	37,519
投資その他の資産	481,230	資本剰余金	135,592
投資有価証券	7,833	資本準備金	135,592
関係会社株式	294,916	利益剰余金	143,287
関係会社出資金	84,943	その他利益剰余金	143,287
長期貸付金	66,366	繰越利益剰余金	143,287
長期前払費用	2,874	自己株式	△8,886
前払年金費用	7,814	評価・換算差額等	5,060
繰延税金資産	11,491	その他有価証券評価差額金	3,220
その他の投資	5,007	繰延ヘッジ損益	△4,991
貸倒引当金	△17	土地再評価差額金	6,830
資産の部合計	894,908	新株予約権	250
		純資産の部合計	312,823
		負債及び純資産の部合計	894,908

損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	425,064
売上原価	313,201
売上総利益	111,862
販売費及び一般管理費	111,547
営業利益	315
営業外収益	
受取利息及び配当金	15,791
為替差益	538
雑収入	2,217
営業外費用	
支払利息	6,564
シンジケートローン手数料	974
雑支出	2,911
経常利益	8,413
特別利益	
固定資産売却益	20
投資有価証券売却益	1,548
特別損失	
固定資産売却及び廃棄損	1,084
投資有価証券売却損	59
関係会社株式評価損	9,962
貸倒損失	1,958
減損損失	88
税引前当期純損失	3,172
法人税、住民税及び事業税	△671
法人税等調整額	1,736
当期純損失	4,237

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年5月20日

コニカミノルタ株式会社
取締役会 御中有限責任 あずさ監査法人
東京事務所指定有限責任社員 公認会計士 大谷 秋洋
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 渡辺 雄一
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 佐藤 洋介
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、コニカミノルタ株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、コニカミノルタ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年5月20日

コニカミノルタ株式会社
取締役会 御中有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大谷 秋洋
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	渡辺 雄一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐藤 洋介

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、コニカミノルタ株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第120期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの第120期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、執行役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査委員会が定めた監査基準、監査方針、監査計画、職務分担等に従い、会社の内部監査部門その他内部統制所管部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、主要な決裁書類その他業務執行に関する重要な書類等の内容、取締役及び執行役等の職務の執行状況、並びに会社の業務及び財産の状況を確認いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて子会社を訪問し、事業及び経営管理の状況を把握いたしました。
- ② 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第1項後段の規定により、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。
また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年5月20日

コニカミノルタ株式会社
監 査 委 員 会
監査委員 佐久間 総一郎 ㊟
監査委員 市 川 晃 ㊟
監査委員 澤 田 拓 子 ㊟
監査委員 (常勤) 鈴 木 博 幸 ㊟

(注) 監査委員 佐久間 総一郎、市川 晃及び澤田 拓子は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

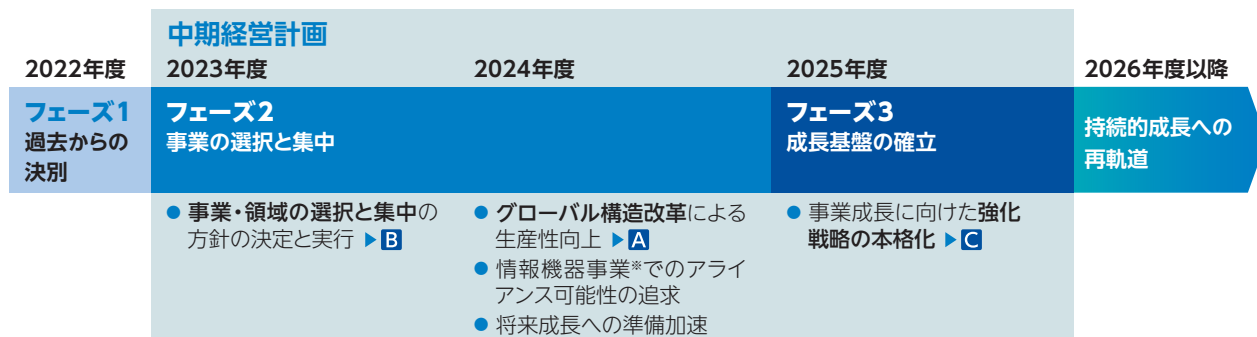
中期経営計画を確実に達成し、高収益企業への回帰を目指す

当社は、中期経営計画(2023~2025年度)において「事業の選択と集中」と「成長基盤の確立」をやり遂げることで、再び成長軌道を描いていきます。

中期経営計画の位置づけ

本中期経営計画を始動させる前の2022年度をフェーズ1とし、過去の大型買収による「のれん」の圧縮を行い、大幅な減損損失を計上しました。そして、2023~2024年度をフェーズ2として「事業の選択と集中」をやり遂げ、フェーズ3として2025年度末までに「成長基盤の確立」を目指します。

2024年度の業績見通しは、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を計上するため、営業利益が一時的に下がる想定です。しかし2025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。

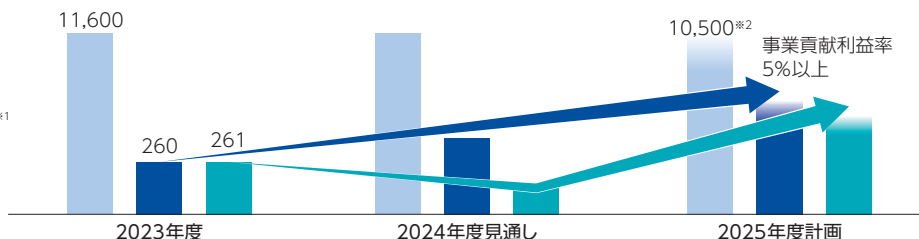


※ デジタルワークプレイス事業とプロフェッショナルプリント事業の総称

業績計画

(億円)

- 売上高
- 事業貢献利益*1
- 営業利益



※1 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

※2 非重点事業の非連結化後

グローバル構造改革

業務の効率化と人員配置の最適化で、生産性を高める

中期経営計画とその後の持続的な成長を実現するため、2024年度は、当社グループの生産性を向上させるグローバルでの構造改革を推進していきます。

具体的には、人的資本の強化と労働生産性を向上させるのと同時に、グループ全体で人的資本の最適化を図ります。これにともない、

2024年度は一過性の費用を約200億円計上する予定ですが、2025年度は約200億円の利益を押し上げる効果が出る見込みです。

これらの構造改革により、一人当たりの生産性が高い組織に変革していきます。

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

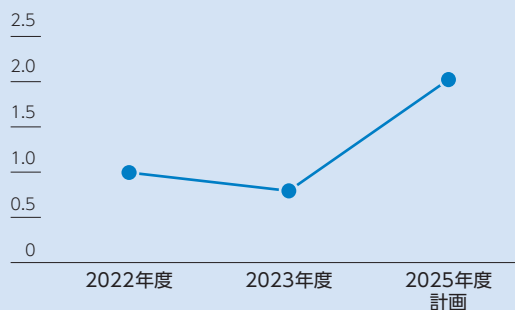
グローバルで**2,400人規模**^{※1}
(正規・非正規雇用従業員を含む)

想定費用：2024年度 約**200億円**

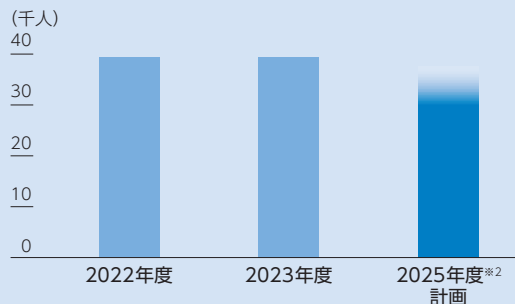
想定効果：2025年度 約**200億円**^{※1}

※1 2025年度における当初計画との比較

一人当たりの事業貢献利益 (2022年度を1とする)



従業員数



※2 譲渡確定している事業分を控除

事業の選択と集中の実行

2024年度までに、非重点事業と方向転換事業の改革に目途をつける

		2023年度の実績	2024年度の方針
非重点事業	マーケティングサービス	国内子会社の連結除外	さらなる施策の検討
	光学コンポーネント (強化領域以外)	ラックスビジョンとの戦略的業務提携 締結	—
	プレジジョンメディシン	Invicro社の持分譲渡契約締結	残るプレジジョンメディシン事業の 第三者資本活用の検討を推進
方向転換事業	DW-DX	地域と事業領域の絞り込み	実行と成果出し／成長戦略の実行
	画像IoTソリューション	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	実行と成果出し

※ 「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つの事業区分については、「対処すべき課題」をご参照ください。

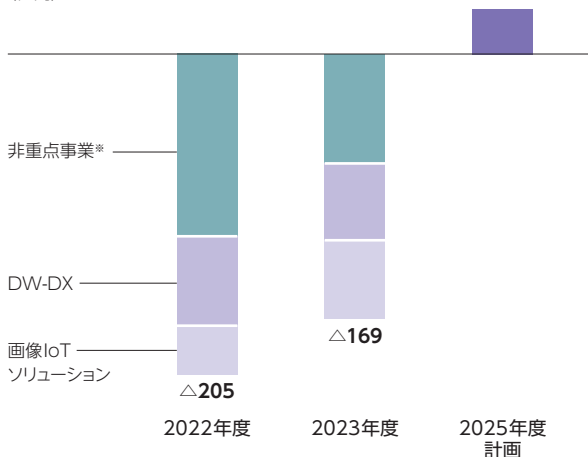
本中期経営計画において、非重点事業と方向転換事業の赤字縮小が重要テーマの一つです。

非重点事業では、マーケティングサービスの国内子会社の連結除外や、プレジジョンメディシンの子会社の持分譲渡を実行しました。

方向転換事業のDW-DXについては、地域と事業領域の絞り込みを2024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、利益を創出していきます。

事業貢献利益

(億円)



※ 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



中長期的な成長を牽引するインダストリー事業

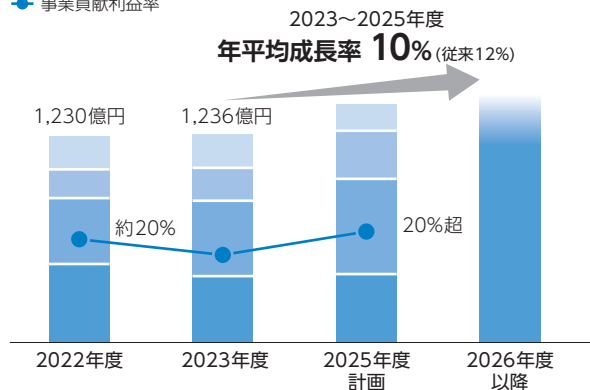
「強化事業」のなかでも、将来の成長ドライバーと位置づけているのが、インダストリー事業です。

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投資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、2025年度以降に向けた中長期の成長性に変わりはないと見えています。

インダストリー強化領域事業 売上高

■ センシング ■ 機能材料 ■ インクジェット ■ 光学コンポーネント
● 事業貢献利益率

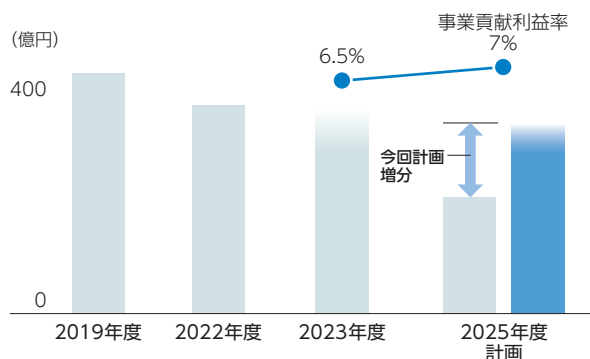


計画を超えるペースで、オフィス事業の収益力が向上

足元では、複合機の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、売上総利益水準を維持しています。また2023年度は、徹底して生産コストを削減することで、当初計画以上の利益を創出しています。

計画策定当初、2025年度のオフィス事業の事業貢献利益は大きく下がる想定でしたが、計画を超過するペースで収益力が向上しています。2025年度には事業貢献利益を300億円水準、事業貢献利益率を7%以上と見込んでいます。

事業貢献利益



* One Rate: 毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をするモデル

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

株主総会会場ご案内図

会場 東京国際フォーラム B棟5階 ホールB5 東京都千代田区丸の内三丁目5番1号
★会場が昨年と異なります。ご来場の際は、お間違えのないようにお気を付けください★



交通 **J R 線** 有楽町駅（国際フォーラム口）より徒歩約3分
東京駅 丸の内南口より徒歩約5分
京葉線 東京駅4番出口（地下1階にて連絡）直結

地下鉄 有楽町線 有楽町駅D5出口（地下1階にて連絡）徒歩約3分

最新の情報につきましては、当社ウェブサイトにてご確認ください。

▶当社ウェブサイト：<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

お願い：駐車場の用意がございませんので、
電車・バス等の交通機関をご利用ください。



ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。

