

コニカミノルタ株式会社

第120回定時株主総会

主な質問と回答

日 時： 2024年6月18日（火）10:00

場 所： 東京国際フォーラム／動画配信

<ご留意事項>

「主な質問と回答」は、定時株主総会に出席になれなかった方々の便宜のため、参考として掲載しています。総会でお話したこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご了承ください。

【業績】

Q. 2024年度株主配当無配に対して、役員報酬との関係を教えてください。

A. FY23は営業利益、当期利益で黒字化しましたが、FY24は選択と集中、構造改革の実行によりアクションをやり切る年だと考えています。この結果、事業貢献利益は増加する計画ですが、一過性の費用計上により営業利益は減少し、当期利益は0となる見通しです。よって、FY24は無配の計画と致しました。本来あるべき姿は、利益を上げて株主還元をすることですが、このために必要なプロセスであると考えています。役員報酬は、業績に連動していき、特に短期の業績連動分は減額しています。将来に向けては、過去の負の部分の払拭する必要があり、その覚悟をもって取り組んでいますので、引き続きご支援いただきたく、よろしくお願いいたします。

Q. 為替や金利などの逆風がある中で、一連の改革を通したFY25の経営指標や業績などの達成確度がどれだけあるのか教えてください。

A. FY23の事業貢献利益をベースに事業成長し、FY24の業績目標を達成することが極めて重要だと考えています。FY24からFY25に向けては、人員最適化の効果も含めれば、事業貢献利益は増やせると考えています。ROE5%以上は最低限の目標として開示しています。ROE5%で株主様から許容いただけないことは重々承知しています。当社は過去やると言って守れなかったことを繰り返してきた経緯があり、信頼を回復する必要があります。まずは確実にクリアする線をお示しして、そこから上積みをしていきたいと考え

ています。ROE8%以上を狙うためのステップとして、FY25のROE5%は確実にクリアし収益力をつけていきたいと考えています。

Q. 大幸社長は前回の株主総会で株価を向上させるのが使命と言っていましたが、昨年よりも株価は下がっています。FY25での目標株価を教えてください。

A. この1年で株価が下がったのは株主の皆様にも率直に申し訳ないと思っています。FY23は黒字化し、利益目標を達成しました。また、500億強の借入金返済、営業CF830億の創出と、傷んでいた財務を改善してきました。まずはFY25目標のROE5%以上に改善し、早期にROE8%を達成させ、PBR1倍を目指していきます。

【会社施策】

Q. 事業の選択と集中という中で、2024年度にどのようなことを進めていくのか教えてください。

A. 非重点事業には、自ら始めた事業、多角化を狙い買収をした事業が含まれます。市場環境をはじめ様々な要因で当初の目論見からずれてきている中で、今後も継続すべきなのかを判断の軸にしています。FY17にプレジジョンメディシン事業で、当社としては大きな買収を2社行いました。当初の計画とは大きく環境が異なり、コロナ禍での患者減少や医療従事者の減少などの事業環境の逆風もありましたが、そもそも我々のビジネスモデルへの理解不足があったかもしれません。2社のうち1社のInvicro社はこの4月までに売却し、クロージングまで完了したので連結対象から外れました。これにより利益水準は回復し、キャッシュインもあります。得られたキャッシュは、借入金の返済により財務体質を強化していくとともに、成長投資にも回したいと考えています。FY24はプレジジョンメディシン事業のもう一社もベストオーナー視点で売却を行う計画です。また、マーケティングサービス事業についても、一部の第三者資本活用を検討しています。これらの施策は、進捗に応じて四半期毎に開示し、株主の皆様にご理解いただけるようにします。

Q. 今後の成長という観点で、成長の芽と言っていますが、具体的にどのようなことをするのか教えてください。

A. 一つは、招集通知P.39に掲載されている、再生樹脂を使った事業の拡大を検討しています。もう一つの例として、世界中で盛んに研究されているバイオモノづくりを紹介します。従来は化石由来の物質によるモノづくりが大半を占めていて、CO₂を排出し地球環境を破壊しています。これからは、微生物の力を借りた生物由来の材料を用いるバイオモノづくりに置き換わっていくと考えられています。米国政府の試算では10年後にモノづくり全体の1/3が置き換わる巨大市場になると言われています。センシングの技術を生かして、産総研とバイオものづくりを実用化する研究を昨年からはじめました。過去は買収により技術獲得が比較的飛び地に行きがちでしたが、改めて当社の技術を強化事業や成長事業に投入していきたいと考えています。これは当社の技術戦略における方向転換になります。技術の話になると、何でもできるようなバラ色の絵を描くというのが過去にも何回もありました。この点を反省し、事業化を目指すにあたっては、顧客が価値を認めお金を払っていただけるという面を検証して、最後の事業化をしなければなりません。また、思い込みだけで長期の収益計画を作って事業化をして外すということが無いようにしなければなりません。技術

的な挑戦と顧客が価値を認めてくれることによる事業化の部分に分けて、今後、挑戦していきたいと考えています。

Q. 負債が多い中、社債を発行したようですがその用途を教えてください。

A. 社債は現在 700 億円を発行しています。既存で 300 億円あり、今年 3 月に 400 億円の社債を発行しました。借り入れを増やしたのではなく、既存の借り入れの借り換えで、借入金トータルとしての変化はありません。本取り組みにより支払利息の低減に寄与しています。

Q. ベトナム系の会社との合併や、自動車の外観検査に関する事業について教えてください。

A. ベトナム系 IT 企業との合併会社は、当該企業の高い開発力を生かし、オフィス事業のソフトウェアやファームウェアの開発を担います。外観検査事業は、センシング事業の一部で、自動車外観計測装置は、トンネル型の装置にカメラを複数個つけて、自動車を通りかかると外観を検査する装置です。AI を組み込んで欠陥解析を行っています。新聞報道にもありましたが、スズキ株式会社様の完成車工程で順次設置していきます。検査の人手を減らすことができるので、非常に好評をいただいています。他にも、フォルクスワーゲングループ、フォード社など 15 社で展開しています。また、併せて光学コンポーネント事業の進捗もお話しします。昨年度に中国のレンズ工場の持分の 80%をラックスビジョン社に譲渡しました。ラックスビジョン社によりマーケット情報を得て、我々は上流の技術を国内で開発することに注力していきます。適切な場所で適切なパートナーと事業を進めていくことで、インダストリー事業をさらに拡大していきたいと考えています。

Q. この 3 月まで当社の専務執行役であった藤井氏が現在も REALM IDx, Inc.という遺伝子事業を行っている北米の会社の役員を継続している理由を教えてください。

A. 非重点事業の第三者資本活用について説明しましたが、この事業価値を最大限に高めた上で出口を求めていくことが、会社や株主に資することと考えています。売却相手に対して事業の内容をしっかりと説明して、少しでも価値を高める役目を担う必要があり、現職についています。

【人材】

Q. 人員の最適化をする上で、社員のモチベーション向上に向けてどのような取り組みをしているのか教えてください。

A. 従業員は当社の事業を継続するうえで最も重要な資産であり、株主様と同様に最も重要なステークホルダーと認識しています。モチベーション高く、チームワークを持って働いてもらうことが、株主様含めたステークホルダーに対して利益につながると考えています。当然、グローバル構造改革を発表した時には、従業員の間にも動揺が走ったと認識しています。一方で、この改革は単に人を減らすことではなく、様々な業務プロセスの改善や簡素化、AI 等の新しい技術を用いたチャレンジができる環境を作ることも目的としています。これらにより、従業員一人一人の生産性を向上していきます。これを完遂した際には、収益力も上がり、従業員に報酬で還元できると同時に、株主様に還元できると考えています。報酬に関しては、過去に業績に連動して賞与が低かった時もありましたが、直近の 2 年は従業員の頑張りが直接反映される事業貢献利益は回復しつつあり、これと連動して従業員の賞与もある程度は戻ってきています。まだ同業他社に比べる

と低い水準と認識していますが、今回の構造改革を通じて利益水準を回復し、従業員還元をしっかりとできるようにしたいと考えています。物価や他社動向もみながら適切な報酬を払うことで、従業員のモチベーション、モラルの維持に取り組んでいきます。なお、FY24 は一過性費用 200 億円を用いて人員最適化を計画しています。削減規模は、現時点の規模からの削減ではなく、FY25 に向けて策定した人員計画に対して抑制するものです。成長に必要な人材は、リスキリングも含めて転用し、現在いる人材を最大活用していきます。

Q. 賃上げの実施について実態はどのようになっているか教えて下さい。

- A. 経営状況は厳しいのですが、経営陣で議論を重ねベースアップは勤続年数や年齢に関わらず一律 1 万円としました。それに加え、責任の重さの変化や能力伸長に応じた定期昇給を実施しています。賃上げの水準はトータルで 5% を若干切る水準です。メリハリをつけているので平均で話すのは適切でない部分もありますが、よりパフォーマンスの高い将来を期待する従業員には 5% 以上、そうでない従業員には 1 万円 + α で賃上げを実施しました。海外では物価上昇に応じてメリットインクリースの形で毎年賃上げがされています。2000 年と現在の賃金水準を比較すると、米国では倍以上ですが、日本は横ばいか若干の減少となっています。欧州と比較しても類似のことが言えます。欧米の従業員の生産性がそれに比例して上がったとは言えませんし、海外と日本国内の従業員で生産性の差が大きいとは見ていません。労働組合に対しては、政府の要請に従っているのではなく、定期昇給とは別の一定水準のベースアップをしていきたいと話しています。その中で昨年と今年はベースアップを実施しました。この考え方は大切にしたいと思っておりますし、従業員を裏切らないように可能な限りベースアップを継続できるようにしたいと考えています。

【コーポレートガバナンス】

Q. 会社経営を強化する観点で、指名委員会等設置会社の形態でよいのでしょうか。

- A. 当社は指名委員会等設置会社です。これまでは、前社長が議長を務め、しかも取締役の過半数を社内が占めていました。22 年 6 月の株主総会以降は、社外取締役が過半数、議長も社外取締役として 2 年間経営を行って来ました。前社長と現社長が会社のことを一番よく知っているの、社長と議長が決定すると、それを取締役会で変えるのは簡単ではなかったのですが、現在は社外目線がより強くなったと感じます。コニカとミルタの統合以来、取締役会と三委員会を設置したガバナンスの機能発揮は今が一番できていると考えています。取締役会での議論は、以前は議長対社外取締役の形で社外取締役に発言頂くことが多かったのですが、この 1 年半は社外取締役からより様々な意見が出て、その上で議論を尽くし決定する形に変わってきています。指名委員会等設置会社としては過去よりも機能しているため、しっかり結果を出していく意気込みであり、この形態が当社にとってふさわしいと示せるようにしていきたいと思っています。

Q. 当社株保有のない社外取締役が過半数にとどまっている現状についてどう考えるか教えて下さい。また、今後、社外取締役に当社株式を保有させることについても教えて下さい。

- A. セイムボートの考え方で社外取締役も株式を保有するという考え方もありますし、業績や株価に連動する報酬は適切ではないという考えもあります。当社は後者の考え方にに基づき、社外取締役の報酬は固定報

酬のみとしています。取締役議長の私自身も保有していませんが、株主視点で監督を行うことが責務と考えていますし、毎日株価も見ています。前職はコンサルタント会社でしたが、客観的に判断をするために顧客の株式は保有しないことにしていました。ただし、株式保有をしていないことにより、取締役会に実効性が無くなるということはないと考えています。大幸社長にも厳しく緊張感をもって接するとともに、必要な時には適切なアドバイスをしています。まだ過去のマイナスから完全に脱却し終えていませんが、当社は大きな転換期を迎えています。多少時間がかかっていることに株主様のご不満もあるかと思いますが、取締役の過半数を占める、経営での成功や苦難を乗り越えてきた経験のある社外取締役が、それぞれの英知を取締役に持ち込んで、FY25で上昇軌道に乗るために取り組んでいます。

【株主総会運営】

Q. コロナ禍の前に会場で主な事業内容の展示を株主様向けに行っていましたが、コロナ禍を機に今日現在も展示を行っていません。コニカミルタの事業を理解するために復活してほしいと思います。

A. 来期以降の株主総会で当社として何ができるのか、または、株主総会以外の場で株主の方に事業を理解していただく機会をどのように持てるようにするかは、社内で議論をしていきます。会社ホームページ等にもフィードバックしていきます。

Q. 配当金について、なぜ剰余金の処分という形により株主総会で決議しないのでしょうか。

A. 当社は取締役会で配当を決議するように定款で定められています。配当の基準日後に株主総会が行われますが、基準日の時点で取締役会において機動的に決議をできます。取締役が株主様からの選任を受けて、取締役会の中で業績(予測)に従い、配当を決める対応をしています。

以上