



KONICA MINOLTA

RETHINK  
WHAT'S  
POSSIBLE

証券コード: 4902

コニカミノルタ株式会社

# 第121回

## 定時株主総会招集ご通知

### 開催日時

**2025年6月17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  
2025年6月16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

### 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ご覧いただけます(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

# 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。  
それにもとない、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。



## 目次

第121回定時株主総会招集ご通知	3	連結計算書類	51
株主総会参考書類		計算書類	53
議案	7	監査報告書	55
提供書面		ご参考	
事業報告		株主通信	61
1. 当社グループの現況に関する事項	23		
2. 会社役員に関する事項	39		



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。

当社は高収益企業への回帰を目指して2023年4月から中期経営計画を始動させました。その中間年度である2025年3月期(当期)は覚悟を持って経営改革を完遂させる年と位置づけ、事業の選択と集中およびグローバル構造改革による人的資本の最適化の諸施策を断行いたしました。当期の業績については、売上高は増収となりました。一方で、当期の監査において、連結調整における未実現利益消去の計算に関して監査法人から指摘があり、売上原価が増加し、事業貢献利益※は減益となりました。また経営改革に伴う一過性の費用と減損損失の計上により、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)は損失となりました。

一方、事業により創出した営業キャッシュ・フローおよび事業譲渡などで得た投資キャッシュ・フローにより有利子負債を大幅に圧縮し、財務健全性の向上に努め、資本効率を改善させました。

2026年3月期は中期経営計画の最終年度となりますが、成長基盤確立の年と位置づけ、Turn Around 2025として以下の2点を重点方針として経営を進めてまいります。

1つめは、経営の正常化です。営業利益と当期利益をV字回復させ、ROE(自己資本利益率)についてはまず5%を達成すること、そして株主の皆様への配当を再開することです。

2つめは、企業価値の向上です。2030年度までの企業価値向上に向けたストーリーを構築し、継続的に株主様をはじめとするステークホルダーの皆様と対話しながら、着実に実行してまいります。

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。当社独自の利益指標

株主各位

(証券コード 4902)  
2025年5月29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121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121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、書面又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、2025年6月16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ご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	2025年6月17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						
3. 目的事項	<table><tr><td>報告事項</td><td>1. 第121期（2024年4月1日から2025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</td></tr><tr><td></td><td>2. 第121期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件</td></tr><tr><td>決議事項</td><td>議案 取締役9名選任の件</td></tr></table>	報告事項	1. 第121期（2024年4月1日から2025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121期（2024年4月1日から2025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
報告事項	1. 第121期（2024年4月1日から2025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121期（2024年4月1日から2025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  
に「第121回定時株主総会招集ご通知」及び「第121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121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121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121回 定時株主総会 <2025年6月17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  
ェブサイトに「第121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                      | ・コニカミノルタグループネットワーク        |
| ・会社の株式に関する事項                       | ・会社の新株予約権等に関する事項          |
| ・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整備に関する事項 |
| ・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 |                           |

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121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121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

2025年6月17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

2025年6月16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

2025年6月16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

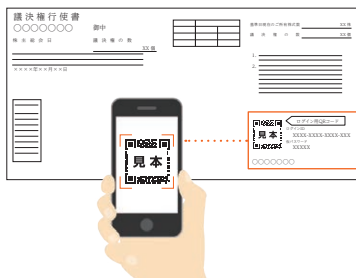
- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金等）は、株主様のご負担となります。
- インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

# 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。

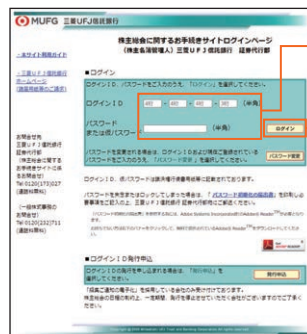


## ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufig.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。



「ログインID・仮パスワード」を入力

「ログイン」をクリック

- 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)



議案 取締役9名選任の件

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、社外取締役を取締役会議長に選定する予定です。取締役候補者は下表のとおりであります。

取締役会において当社の経営課題に対する有益な助言が得られるよう、出身業種・主な経営経験及び得意分野等をスキル・マトリックスとして整理し、知識・経験・能力のダイバーシティを考慮しています。サステナビリティのスキル（注1）に関しては、リスクマネジメント同様、経営を担う者が責任を負うべき上位概念として、すべての取締役に期待するものとしています。

候補者 番号	氏名	当社における現在の地位 及び担当	(注2)				取締役会の 出席状況	在任年数
1	たい こう とし みつ 大 幸 利 充	取締役 代表執行役社長	男性	再任			14/14回 (100%)	7年
2	さ く ま そういちろう 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	14/14回 (100%)	5年
3	みね ぎし ま すみ 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	14/14回 (100%)	3年
4	さわ だ たく こ 澤 田 拓 子	取締役 指名委員 監査委員	女性	再任	社外	独立役員	14/14回 (100%)	2年
5	あら い さ え こ 新 井 佐恵子		女性	新任	社外	独立役員	—	—
6	かわ むら よし ひこ 河 村 芳 彦		男性	新任	社外	独立役員	—	—
7	すず き ひろ ゆき 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		14/14回 (100%)	6年
8	くず はら のり やす 葛 原 憲 康	取締役 常務執行役	男性	再任			14/14回 (100%)	2年
9	ひら い よし ひろ 平 井 善 博	取締役 常務執行役	男性	再任			14/14回 (100%)	2年

(注1) 企業の社会的責任を果たしながらビジネスの持続可能性を両立させる経営戦略の経験

(注2) 再任 は再任取締役候補者、 新任 は新任取締役候補者、 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。



各委員会は、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取締役会によってその委員が選定され、実効的な運営に努め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。

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。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。

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。

上場企業の トップマネ ジメント	グローバル 経営 (注3)	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)		
		製造業界 当社事業 関連業界	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
●	●	●		●	●			●	—	—	—
	●	●				●	●	●	○	◎	—
●	●			●	●	●		●	◎	—	○
	●	●	●	●				●	○	—	—
	●				●		●		○	○	○
	●	●		●	●			●	○	○	◎
		●		●			●		○	○	○
		●	●	●				●	—	—	—
	●	●		●	●				—	—	—

(注3) グローバル経営には海外ビジネス経験を含みます。

## 「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
上場企業のトップマネジメント	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 ＊「グローバル経営」には海外ビジネス経験を含みます。	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。
製造業界 当社事業関連業界	当社事業の持続的な拡大・成長に向け、製造業界あるいは当社事業関連業界の動向、規制・規則及び課題等に関する見識や知見をもとに、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49ページから50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12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。
- ・新任社外取締役候補者については、求める要件及びその優先順位を明確にした上で選定を進める。
- ・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。

＜独立社外取締役＞

- ・現在の独立社外取締役5名のうち2名が指名委員会規程で定める在任期間の基準により退任することから、同数の新任独立社外取締役候補者を上記の要件及び優先順位に準拠して選定。ほかの3名は引き続き独立社外取締役候補者とする。
- これまでの中長期的な視点での議論を継続すると同時に、新たな意見や視点が加わることで、取締役会の更なる活性化を狙う。

＜取締役会議長＞

- ・在任期間の基準により退任する独立社外取締役2名のうち1名が取締役会議長であるため、当社コーポレートガバナンス基本方針別紙で定める選定プロセスに則り、新たな取締役会議長候補者を選定。同プロセスで規定する要件を満たすとともに、経験豊富な経営の観点に加え、当社事業の選択と集中における技術的知見に基づき取締役会での中長期成長戦略議論をリードする役として適任であるため。

＜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8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、洞察性に優れていること
- 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8年とする。具体的には6年を基本とし、指名委員会の決議に基づき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。なお、4年の在任期間を満了した時点で指名委員会による確認を行う。
- 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年間に於いて、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

191,287 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 125,571株)

取締役会への出席状況

14/14 回 (100%)

在任年数

7 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、2022年4月に代表執行役社長兼CEOに就任しました。

過去から決別し、事業の選択と集中を進めて再び成長軌道に乗せるため、2023年からスタートした中期経営計画では、「事業収益力の強化」「収益基盤強化」「事業管理体制の強化」に注力し、方向転換の対象として位置付けた事業の売却や、グローバルでの構造改革を進展させました。同氏の有言実行の姿勢は、当社の成長と変革を支える重要な礎であります。2025年度はTurn Around 2025を方針として掲げ、高収益企業への回帰を目指し、全社を牽引しています。

収益堅守事業である情報機器領域での確実な利益創出と、新規成長領域における戦略推進の両方の舵を取る代表執行役社長兼CEO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てしました。

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、選任をお願いするものです。



候補者番号

2



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

**17,000 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

**14/14 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

**7/7 回 (100%)**

在任年数

**5 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	日本製鉄株式会社常任顧問
2020年	7月	同顧問
	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
- 一般財団法人地球産業文化研究所 代表理事・理事長

## 社外取締役候補者としての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（現日本製鉄株式会社）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。

2024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」に記載の通り、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

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に定める独立役員の候補者であります。



候補者番号

3



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

14/14回(100%)

指名委員会への出席状況

6/6回(100%)

報酬委員会への出席状況

7/7回(100%)

在任年数

3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  
 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。

2024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。

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の間の取引関係は、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

4



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

14/14 回 (100%)

指名委員会への出席状況

6/6 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

2/2 回 (100%)

在任年数

2 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。

2024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。

同氏は、本総会終結後に開催する取締役会において取締役会議長に選定される予定です。当社がコーポレートガバナンス基本方針で定める議長としての要件を満たし、経験豊富な経営の観点に加え、当社の成長領域における技術的知見に基づき取締役会での中長期成長戦略議論をリードする役として適任であります。

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の間の取引関係は、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。

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

5



あら い さ え こ

新井 佐恵子

(1964年2月6日生)

新任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0 株

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

1987年10月 英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所  
1992年 8月 公認会計士登録（1997年1月再登録）  
1993年10月 佐々木公認会計士事務所入所  
1997年 4月 株式会社インターネット総合研究所（IRI）入社  
1998年 9月 同取締役CFO  
2000年 2月 IRI USA, Inc. CFO, Director  
2002年11月 同President, Chief Executive Officer and Secretary, Director  
11月 有限会社グラティア（現有限会社アキュレイ）設立 代表就任 現在に至る

## ■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- 有限会社アキュレイ 代表
- 株式会社teamS 社外監査役
- ★住友ファーマ株式会社 社外取締役（2025年6月退任予定）
- YKK株式会社 社外監査役
- ★花王株式会社 社外監査役
- 白鷗大学 特任教授

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

新井佐恵子氏は、財務・会計の専門知識とグローバル企業での最高財務責任者（CFO）の経験を背景に、複数の企業で監査役や取締役としての経験を積み、コーポレート・ガバナンスや内部統制に関する深い知識を有しています。

当社の持続的成長に向けた中長期の財務戦略策定において、経験から培われた洞察力和分析力を活かすと同時に、国際的な視野を持つ経営者として、当社のガバナンスの維持・向上に貢献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

有限会社アキュレイは当社との間取引関係は無く、また主要株主にも該当いたしません。

新井佐恵子氏は、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

6



かわむら よしひこ

河村 芳彦

(1956年8月20日生)

新任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0 株

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

1979年	4月	三菱商事株式会社入社
2010年	4月	同執行役員
2015年	4月	株式会社日立製作所入社
2017年	4月	同執行役常務
2018年	4月	同執行役専務
2020年	4月	同代表執行役 執行役専務
2022年	4月	同代表執行役 執行役副社長
2024年	4月	同Executive Advisor to The President CEO
2025年	3月	同退任

## ■ 重要な兼職の状況

★上場会社

★サークレイス株式会社 社外取締役  
★株式会社電通グループ 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

河村芳彦氏は、株式会社日立製作所にて最高財務責任者（CFO）として財務戦略の策定と実行において卓越した能力を発揮し、また三菱商事株式会社では電機業界を含む幅広い産業分野での知識とネットワークを構築した経験を有します。

製造業界において多角的にグローバル展開する事業の選択と集中を推進した経験を背景に、財務健全性を維持しつつ持続可能な成長を実現するために、株主価値の最大化を図るための重要な視点をもって、当社のガバナンスの維持・向上に貢献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

株式会社日立製作所と当社の間の取引関係は、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。

河村芳彦氏は、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

148,683 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 67,741株)

取締役会への出席状況

14/14 回 (100%)

指名委員会への出席状況

6/6 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

7/7 回 (100%)

在任年数

6 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 ミノルタエムビ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

## 取締役候補者としての理由

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、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

102,409 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 55,137株)

取締役会への出席状況

14/14 回 (100%)

在任年数

2 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
	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。

経営企画を担当する常務執行役在任時は、あらゆる業務での効率化と人財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結果につなげました。

2024年度以降、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、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

43,921 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 31,721株)

取締役会への出席状況

14/14 回 (100%)

在任年数

2 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

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、法務担当、コンプライアンス委員長、  
リスクマネジメント委員長 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。常務執行役として経理、財務、法務を担当し、コンプライアンス委員会及びリスクマネジメント委員会の委員長を務めております。コーポレートファイナンスの立場から事業の課題と内部統制強化に向き合い、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、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に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、2025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、社外取締役役に就任している、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」（48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、また、新任の社外取締役候補者である新井佐恵子氏及び河村芳彦氏が選任された場合は、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」（41ページ）に記載のとおりであります。また、新任の社外取締役候補者である新井佐恵子氏及び河村芳彦氏が選任された場合は、同様の契約を締結する予定であります。
- (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」（41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になります。なお、当該保険契約は、取締役候補者の任期中である2025年10月に更新する予定であります。

## 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47ページから48ページには、2024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7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

当社は中期経営計画(2023年度 - 2025年度)において、収益力を回復し再び持続的な成長軌道に戻すことを目指し、事業の稼働力である事業貢献利益の増大に取り組んでいます。また、中期経営計画の中間年度である当連結会計年度（以下「当期」）は、覚悟を持って経営改革を完遂する年と位置づけ、事業の選択と集中及びグローバル構造改革に取り組み、これらを計画どおり完遂しました。

事業の選択と集中においては、2024年4月30日にCalyx Services Inc.へのInvicro, LLCの全持分譲渡及び2025年2月3日にTempus AI, Inc.にAmbry Genetics Corporationの全株式譲渡を完了したことに伴い、当期からプレジジョンメディシン事業を非継続事業に分類し、連結損益計算書上、非継続事業からの利益又は損失は継続事業と区分して表示しており、前連結会計年度（以下「前期」）についても同様に組み替えて表示しております。

当期における当社グループの連結売上高は、為替の影響もあり1兆1,278億円（前期比1.8%増）となりました。事業別の売上高は、前期比で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、画像ソリューション事業は円安の影響もあり増収となりましたが、インダストリー事業は減収となりました。

売上総利益は4,794億円（前期比0.9%増）となりました。売上高の増加や主にオフィスユニットの継続的な生産コスト削減をしました。なお、当期の監査において、連結調整における未実現利益消去の計算に関して監査法人から指摘があり、114億円を売上原価として計上しました。

事業貢献利益は319億円（前期比4.2%減）となりました。グローバル構造改革効果による販売費及び一般管理費の抑制などが寄与しました。事業別では、デジタルワークプレイス事業は増益となりましたが、プロフェッショナルプリント事業は先に述べた連結調整における未実現利益消去の計算の影響により減益となりました。また、インダストリー事業、画像ソリューション事業は、減益となりました。

前述の経営改革の実行、及びのれんや有形固定資産等の減損損失などの一過性費用を計上したため、営業損失は640億円（前期の営業利益275億円から915億円の減益）となりました。一過性費用には以下が含まれています。

グローバル構造改革に関わる費用、方向転換事業の選択と集中に関わる費用及び中国生産子会社であるKonica Minolta Business Technologies (WUXI) Co.,Ltd.の生産活動終了に伴う費用等を、事業構造改善費用として216億円（前期は8億円）計上しました。また、当第4四半期連結会計期間（以下、当第4四半期）には、事業の選択と集中としてマーケティングサービスユニットのKonica Minolta Marketing Services Holding Company Limitedの株式譲渡契約、及び画像IoTソリューションユニットのMOBOTIX AGの株式譲渡契約を締結したことに伴い、損失202億円を計上しました。

当第3四半期連結会計期間には、インダストリー事業のセンシングユニットに属するRadiant Vision Systems, LLC及びInstrument Systems GmbHにおいて、236億円ののれんの減損損失を計上しました。また、インダストリー事業の光学コンポーネントユニットに属するKonica Minolta Opto (Dalian) Co., Ltd.は、持分の80%を広州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に譲渡する契約を2023年10月26日付で締結しましたが、クロー징に向けた協議の結果、譲渡対象から外れることとなりました。それに伴い、売却目的保有への分類を中止し、通常の資産及び負債に振り替える過程で回収可能価額まで帳簿価額を減額した結果、有形固定資産等の減損損失を45億円計上しました。

当第4四半期では、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けるフランスの印刷機器メーカーMGI Digital Technology S.A.のれん、有形固定資産及び無形資産の減損損失139億円、画像ソリューション事業のヘルスケアユニットにおいて有形固定資産及び無形資産55億円、デジタルワークプレイス事業のDW-DXユニットに属する連結子会社3社においてのれん及び有形固定資産等の減損損失25億円を計上しました。

これらにより、当期における減損損失は511億円（前期は41億円の減損損失）となりました。

税引前損失は791億円（前期の税引前利益153億円から944億円の減益）になりました。

Konica Minolta Holdings U.S.A., Inc.等、連結子会社の繰延税金資産の取り崩しなどを行った結果、法人所得税費用162億円を計上しました。

Ambry Genetics Corporation全株式のTempus AI, Inc.への譲渡による益、株式譲渡完了に伴う在外営業活動体の為替換算差額の調整による益、及び譲渡価額の一部として取得したTempus AI, Inc.の株式の公正価値評価等による株式譲渡益の調整などにより、当期では450億円を非継続事業からの利益として計上しました。

これらの結果、非継続事業を含めた親会社の所有者に帰属する当期損失は474億円（前期の非継続事業を含めた親会社の所有者に帰属する当期利益45億円から520億円の減益）となりました。

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、非継続事業を除いた継続事業の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	インダストリー 事業	画像ソリュー ション 事業	小計	その他 及び 調整額	合計
売上高	当期	6,163	2,846	1,192	1,069	11,272	6	11,278
	前期	6,149	2,633	1,235	1,051	11,070	6	11,077
	増減	14	212	△43	17	201	0	201
		0.2%	8.1%	△3.5%	1.7%	1.8%	1.5%	1.8%
利益業 貢献	当期	357	129	140	△103	524	△205	319
	前期	327	138	176	△83	557	△224	333
	増減	30	△8	△35	△19	△32	18	△14
		9.4%	△6.0%	△20.3%	－	△5.9%	－	－
営業 利益	当期	139	△131	△127	△259	△379	△260	△640
	前期	329	116	165	△109	502	△227	275
	増減	△190	△248	△293	△150	△882	△33	△915
		△57.6%	－	－	－	－	－	－

（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、当期の業績や経営環境を踏まえ総合的に勘案した結果、誠に遺憾ではございますが、予定どおり無配とさせていただきます。なお、2024年9月30日を基準日とした配当も実施していないため、年間配当も無配となります。

## デジタルワーク プレイス事業

### <オフィス>

複合機およびドキュメントの入力・処理・出力  
によるワークフロー改善ソリューション

### <DW-DX>

中堅・中小企業などのITサービスやデジタル化  
支援、オフィス向け動画・画像解析サービス

売上構成比：54.7%

(単位：億円)

### 売上高

前期比 **14**億円 増

6,149 6,163

2023年度 2024年度(当期)

### 事業貢献利益

前期比 **30**億円 増

327 357

2023年度 2024年度(当期)

### 営業利益

前期比 **190**億円 減

329 139

2023年度 2024年度(当期)

デジタルワークプレイス事業の売上高は、為替の影響もあり6,163億円（前期比0.2%増）となりました。先に述べた連結調整における未実現利益消去の計算の影響がありましたが、オフィスユニットの生産コスト削減の実施、グローバル構造改革に伴う効果や、販売費及び一般管理費の抑制により、事業貢献利益は357億円（前期比9.4%増）となりました。また、グローバル構造改革及び中国生産子会社であるKonica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.の生産活動終了に伴う一時費用などを計上したため、営業利益は139億円（前期比57.6%減）となりました。

オフィスユニットは前期比で増収となりました。A3複合機の販売台数は、前期比でカラー機が92%、モノクロ機が98%、全体では94%となり、ハードの売上はやや減収となりました。消耗品やサービスなどのノンハードは、為替影響もあり増収、為替の影響を除くとほぼ前年並みになりました。

ITサービスなどの提供を中心とするDW-DXユニットは、方向転換事業として位置づけており、当期はユニット内で事業の選択と集中及びグローバル構造改革を進めてきました。特にマネージドITサービスで、収益性に基づき、地域と事業領域の絞り込みを実行した結果、前期比で減収となりました。注力しているビジネスコンテンツ管理や業務プロセス管理を提供するサービスは欧州で好調であり、AIを用いた学習支援サービスや通訳サービスなど自社開発のAI SaaS事業も日本で伸長しました。

## オフィスユニット



オフィス用複合機  
bizhub i シリーズ

## DW-DX ユニット



学校教育向けソリューション  
tomoLinks (トモリンクス)





## 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>

電子写真方式によるデジタルカラー印刷機及び  
印刷現場のワークフローソリューションの提供

### <産業印刷>

B2インクジェット印刷機、ラベル印刷機、加飾  
印刷機、テキスタイル印刷機などのデジタル印  
刷機の提供

売上構成比：25.3%

(単位：億円)

### 売上高

前期比 **212**億円 増

2,633 2,846

2023年度 2024年度(当期)

### 事業貢献利益

前期比 **8**億円 減

138 129

2023年度 2024年度(当期)

### 営業利益

前期比 **248**億円 減

116 △131

2023年度 2024年度(当期)

プロフェッショナルプリント事業の売上高は2,846億円（前期比8.1%増）となりました。売上高は増加しましたが、先に述べた連結調整における未実現利益消去の計算の影響により、事業貢献利益は129億円（前期比6.0%減）となりました。一方で、営業損益は当期にグローバル構造改革に伴う一時費用を計上したこと、当第4四半期に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 S.A.の減損損失を計上したこと、マーケティングサービスユニットにおいてKonica Minolta Marketing Services Holding Company Limitedの株式の譲渡契約の締結に伴う損失98億円を計上したことなどにより、営業損失は131億円（前期は116億円の営業利益）となりました。

プロダクションプリントユニットは前期比で増収となりました。ハードは、地域別では米国で減少、欧州で前年並み、中国とインドなどの地域で増加しました。カラー機の販売台数は101%、モノクロ機は92%、全体では99%となり、ハードの売上は為替の影響もあり増収となりました。特に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機(HPP)の販売台数は前期比で118%と伸長、その他のセグメントは総じて前年並みとなりました。また、消耗品やサービスなどのノンハードも増収となりました。地域別では、ノンハード売上は、インドで増加、欧米や中国で前期並みとなりました。

産業印刷ユニットは前期比で増収となりました。ハードは、テキスタイル印刷、加飾印刷※の販売台数は減少したものの、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」、高速デジタルラベル印刷機「AccurioLabel（アキュリオラベル）400」の販売台数が増加し、全体では増収となりました。ノンハードは、デジタル印刷需要の高まりを背景に、インクジェットデジタル印刷、ラベル印刷、テキスタイル印刷、加飾印刷※の全ての領域で増収となりました。

マーケティングサービスユニットは前期比で増収となりました。プリント調達支援ビジネスは、欧米やアジアでの主要顧客の販売促進活動が活発化し、好調に推移しました。オンデマンドプリントは、韓国での売上が増加しました。

### 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

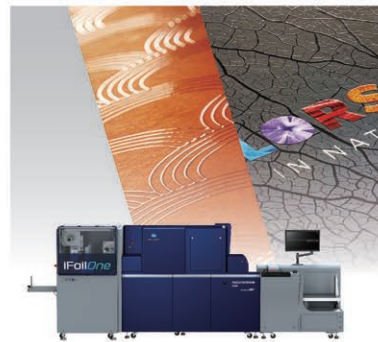


デジタルカラー印刷装置  
AccurioPress (アキュリオプレス) C14000

## 産業印刷ユニット



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



デジタル加飾印刷機  
Accurio Shine (アキュリオシャイン) 3600



デジタルテキスタイルプリンター  
Nassenger (ナッセンジャー) SP-1e



デジタルラベル印刷機  
AccurioLabel (アキュリオラベル) 400



## インダストリー事業

### <センシング>

光源色・物体色計測、外観検査など各種計測機器の提供

### <機能材料>

ディスプレイ用の機能性フィルムの提供

<IJ（インクジェット）コンポーネント>

インクジェットヘッド・インクの提供

### <光学コンポーネント>

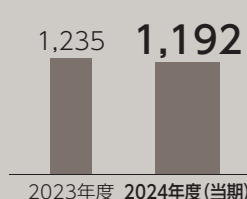
各種レンズの提供

売上構成比：10.6%

(単位：億円)

### 売上高

前期比 **43** 億円 減



### 事業貢献利益

前期比 **35** 億円 減



### 営業利益

前期比 **293** 億円 減



インダストリー事業の売上高は1,192億円（前期比3.5%減）となりました。事業貢献利益は、IJコンポーネントユニットと光学コンポーネントユニットは増益となったものの、機能材料ユニットは棚卸資産の評価損による売上原価の増加などにより、また、センシングユニットは売上減に伴い売上総利益が減少などにより、それぞれ減益となったため、事業貢献利益は140億円（前期比20.3%減）となりました。センシングユニットにおいてRadiant Vision Systems, LLC及びInstrument Systems GmbHの、また、光学コンポーネントユニットにおいてKonica Minolta Opto (Dalian) Co., Ltd.の減損損失をそれぞれ計上したこと、グローバル構造改革に伴う一時費用を計上したことなどにより、営業損失は127億円（前期は165億円の営業利益）となりました。

センシングユニットは前期比で減収となりました。光源色向け計測器で顧客のディスプレイ設備投資抑制の影響を受け大手顧客を中心に需要が減速したほか、一部用途向けの競争激化により売上が減少しました。物体色向け計測器は前期並みの売上となり、ハイパースペクトルイメージング技術を応用した計測器は、リサイクル用途を中心に販売が好調に推移し増収となりました。自動車外観検査用の計測器は販売が順調に推移し増収となりました。

機能材料ユニットは前期比で減収となりました。TVの大型化等によるTAC（トリアセチルセルローズ）フィルムからCOP（シクロオレフィンポリマー）フィルムへのシフトが進捗し、COPフィルムであるSANUQI-VAは需要の増加と採用拡大により売上が増加した一方、主力のTACフィルムの売上が減少しました。また、ITデバイス用薄膜フィルムはITデバイス向けパネル市場の停滞により売上が減少、スマートフォン用薄膜フィルムは売上が堅調に推移しました。

IJコンポーネントユニットは為替の影響もあり前期比で増収となりました。サイングラフィックスプリンター向けヘッド販売は、中国では景気停滞の影響を受け鈍化しましたが、欧米や韓国、インドでは堅調に推移し全体では売上が増加しました。また成長領域である工業用途では段ボール印字用途向けの当社独自の長距離吐出ヘッドを2024年12月に上市するなど新規顧客にアプローチし、アプリケーションの拡大を進めています。

光学コンポーネントユニットは、市場の回復によりプロジェクタ用レンズの売上が増加したものの、Blu-ray等用のピックアップレンズや交換レンズの売上の減少などにより、前期比で減収となりました。なお、注力す

る産業用途では半導体製造装置向け製品の需要が増加し、売上が想定を上回り伸長しました。今後の事業拡大に向けた設備の増強と超精密加工の新拠点増設による生産体制強化への取組みを推進しています。

## 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



分光測色計 CM-3700A Plus

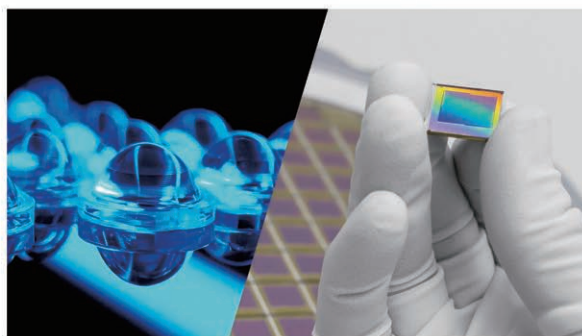
インライン向けすき間・段差検査システム  
eiφis (エイフィス)

## インクジェットコンポーネントユニット



インクジェットヘッド KM800H-MR

## 光学コンポーネントユニット



超高精度研磨レンズ

半導体製造装置向け光学コンポーネント

## 画像ソリューション事業

### <ヘルスケア>

デジタルX線画像診断システム、超音波画像診断システム、PACS（医療用画像保管・転送システム）などの医療ITサービスの提供

### <画像IoTソリューション>

IoTネットワークカメラソリューション、ガス監視ソリューション、介護に関連するソリューションの提供

売上構成比：9.5%

(単位：億円)

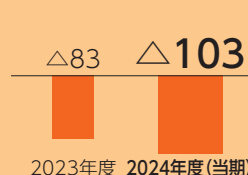
### 売上高

前期比 **17** 億円 増



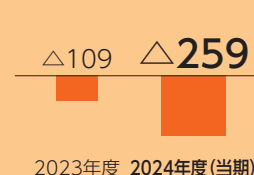
### 事業貢献利益

前期比 **19** 億円 減



### 営業利益

前期比 **150** 億円 減



画像ソリューション事業の売上高は1,069億円（前期比1.7%増）となりました。事業貢献利益は、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で増益となったものの、ヘルスケアユニットが中国でのX線フィルム需要の減少や日本の病院の投資抑制継続の影響、先に述べた連結調整における未実現利益消去の計算の影響により103億円の損失（前期は83億円の事業貢献損失）となりました。画像IoTソリューションユニットでMOBOTIX AGの株式譲渡契約を締結したことに伴う損失104億円を計上したことと、ヘルスケアユニットで55億円の減損損失を計上したことにより、営業損失は259億円（前期は109億円の営業損失）となりました。

ヘルスケアユニットは前期比で減収となりました。X線フィルムは中国での需要減少に伴い、売上が減少しました。DR（デジタルラジオグラフィー）※の売上は日本で減少しましたが、米国とアジアを中心に伸長し、全体では増加しました。医療ITの販売は日米で好調を維持しました。

画像IoTソリューションユニットは前期比で増収となりました。欧米での当社販売会社におけるネットワークカメラを組み合わせたビデオソリューションサービスの売上は堅調に推移しました。また、2023年に買収したシステムインテグレーターであるForce Security Solutions, LLC（本社：米国）は好調を維持しました。

映像ソリューションユニットは前期比で増収となりました。国内事業におけるプラネタリウム直営館での集客が好調に推移しました。

## ヘルスケア



回診用 X 線撮影装置  
AeroDR TX m01

## 画像 IoT ソリューション



ガス監視ソリューション

労働安全支援パッケージ  
ADDSAFE (アドセーフ)

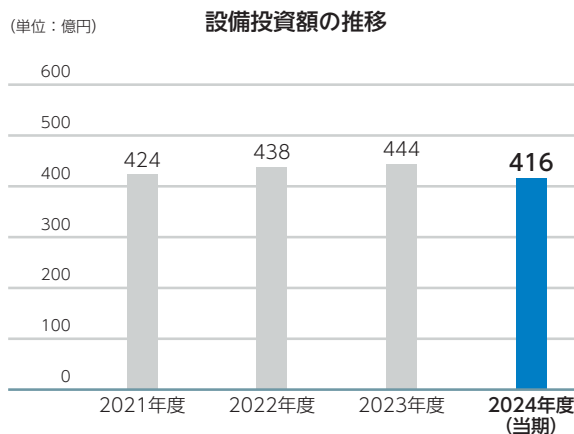
## (2) 資金調達等の状況

### ① 資金調達

当期におきましては、増資・社債発行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416億円であり、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、経営理念「新しい価値の創造」の下、イメージング技術を生かして様々な業種・業態のお客様と価値を共創することでお客様や社会の課題解決に貢献しています。

#### 1. 2025年度 ROE 5 %以上の達成：

2025年度は成長基盤を確立する年として「Turn Around 2025」とし、売上高1兆500億円、事業の成長と2024年度に完遂した経営改革による利益改善効果により、事業貢献利益525億円、営業利益480億円及び当期利益240億円の利益回復を目指し、中期経営計画で目標としたROE 5 %以上を達成します。

2025年度の外部環境は世界的に米国の相互関税による影響が見込まれます。その動向を注視しながら、Go To Market戦略の見直し、経費の追加削減、低関税率国への生産のさらなるシフト検討等により影響の吸収を目指します。

#### (収益基盤の強化)

収益基盤の強化に向けては、2024年度に実施したグローバル構造改革及び事業の選択と集中による効果に加え、各事業で以下の取組みを行うことでさらに改善させていきます。

デジタルワークプレイス事業のオフィスユニットは、為替の影響を含めて売上高の減少を見込みますが、グローバル構造改革の効果創出とともに、コスト削減やDXを活用した生産・販売・サービスの効率化による収益力の強化を行います。

プロフェッショナルプリント事業のプロダクションプリントユニットは、新製品投入によるヘビープロダクションプリント（HPP）機シェア1位の堅持とミッドプロダクションプリント（MPP）機の拡販により、中大手商業印刷の顧客を中心にノンハード収益を拡大します。産業印刷ユニットはデジタルラベル機シェア1位堅持と一層の市場拡大やUVインクジェット機の新製品投入により市場のデジタル化を加速させ、2025年度に黒字化を目指します。

インダストリー事業は、センシングユニットでは顧客のディスプレイ設備投資の回復に伴う収益の改善、自動車外観検査及びハイパースペクトルイメージング技術を活用した検査装置の販売伸長、機能材料ユニットでは需要が増加している新樹脂フィルムSANUQIの生産能力強化とあわせ、新素材フィルムSAZMAの投入により大型TV領域のさらなるシェア拡大を目指します。

画像ソリューション事業のヘルスケアユニットでは当社が唯一世界で提供するX線動態解析システムを引き続き拡大させ、インドやアジアを中心とした地域で医療ITのデジタル化の機会を捉えて、収益改善に取り組めます。

#### (財務基盤の強化)

経営改革として進めた事業の選択と集中により事業譲渡で得た対価を活用して、有利子負債を大幅に削減し、2022年度比で2025年度末には約1,940億円の削減を目指します。また、のれんは2024年度の減損損失の計上により、2024年度末で約1,260億円となりました。棚卸資産・営業債権の最適化による運転資本の圧縮なども進めて、総資産の圧縮を行います。事業の収益力回復や、有利子負債の削減による金融費用の圧縮、赤字子会社の黒字化等による実効税率の適正化等と併せて財務基盤を強化することで、ROE 5 %以上を目指します。



## 2. 将来成長を見据え2025年度中にシナリオを強化：

(領域No.1づくり)

まず、事業の成長として、各既存事業のなかで市場セグメントや領域においてNo.1を獲得できる製品やサービスを創出していきます。既にトップポジションにある製品やサービスはNo.1を堅持していきます。

(利益成長につなげる成長の芽を育成)

当社はこれからもサステナビリティ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。持続可能な社会の実現に向けた取組みの中で、当社にとっても様々な事業機会が生まれています。その中から技術や人財、お客様とのつながりなど、当社の強みをいかせるテーマを厳選して成長につなげてまいります。

具体的には、既存事業から派生した精密加工、樹脂成形、製膜、分光計測などのコア技術をAIで強化することで長期の利益成長をけん引する新たなテーマを育てています。インダストリー事業の半導体製造装置向け光学コンポーネントは、強化領域の一部として既に展開しており、2025年度では設備増強も行い生産体制を強化していきます。また、再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングなどは「成長の芽」として、いくつかの技術テーマの中から市場の成長性、競争優位確立の可能性、事業としての収益創出の蓋然性などを評価しながら選別し、利益の拡大に貢献する事業に育てるために適切な投資を実施していきます。中長期の利益成長を目指し、「成長の芽」による早期の利益貢献を実現させていきます。

(PBR 1 倍に向けTSRを意識した経営へ)

2025年度は本中期経営計画の最終年度として、まずはROE 5%を確実に達成し、2026年度以降の中期でのROEのさらなる改善を目指していきます。また、2026年度以降、執行役に対する株式報酬制度の評価指標としてTSR（株主総利回り）を導入する方針を決定し、評価期間を2025年度から開始します。TSRを意識した経営にシフトしていき企業価値を向上させることにより、早期にPBR 1 倍を達成します。



#### (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
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

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
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 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
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

(注1) \*は、間接所有による持分も含む比率です。

(注2) Konica Minolta Marketing Services EMEA Limitedは、事業譲渡することを2025年3月26日に決定しております。

(注3) Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.は、2024年8月20日に生産活動を終了することを決定し、2025年2月末に生産活動を終了いたしました。それに伴い、2025年4月10日に会社清算を決定しております。

(注4) Ambry Genetics Corporationは、2024年11月5日に全株式の株式譲渡契約を締結し、2025年2月3日に譲渡が完了いたしましたため、重要な子会社の状況から除外しております。

## (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	754億円
株式会社三井住友銀行	463億円
株式会社りそな銀行	387億円
農林中央金庫	204億円
日本生命保険相互会社	157億円

## (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 報酬委員	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 一般社団法人国際住宅建築都市産業協会 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	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) 2024年6月18日開催の第120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。当該9名全員の改選を行い、同日就任いたしました。

(注3) 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	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、プレシ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、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1) \*印は取締役を兼務しております。

(注2) 上記の執行役は2024年6月18日開催の第120回定時株主総会終結後、同日開催の取締役会で選任されました。

(注3) 村山明子氏の戸籍上の氏名は、岡田明子です。

(注4) 2025年3月31日をもって執行役の亀澤仁司、大須賀健の両氏は辞任いたしました。

(注5) 2025年4月1日付の執行役人事により高山典久氏は常務執行役に昇任いたしました。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。

2025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、総務担当、危機管理委員長
常務執行役	平井 善博	経理、財務、法務担当、コンプライアンス委員長、リスクマネジメント委員長
常務執行役	高山 典久	情報機器事業管掌
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、リスクマネジメント担当
執行役	岡村 美和	IR、広報担当
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

## (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、葛原憲康、江口俊哉、岡慎一郎、亀澤仁司、平井善博、一條啓介、上村裕之、大須賀健、岡村美和、高山典久、村山明子及び吉村祐介の13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	90	5	90	—	—	—	—
	社 内	40	1	32	—	—	1	8
	計	130	6	122	—	—	1	8
執 行 役		611	13	336	13	133	13	141

(注1) 2025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13名であります。

(注2) 社内取締役は、上記の1名のほかに3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。

なお、業績連動報酬の算定方法は、「(5) 業績連動報酬等に関する事項」の「②業績連動報酬等の額又は数の算定方法」に記載しておりますが、「業績水準部分」及び「業績目標達成部分」は事業年度末日時点の業績推定値に基づいて算定し、費用計上しております。「個人別評価部分」は基準額を費用計上しておりますが、実際の支給額は事業年度初めに定めた各執行役の戦略的重点施策の推進状況等に基づいて報酬委員会で審議、決定いたします。

(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）の見込額を含めております。



(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	施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量	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、非財務指標として施策によるCO<sub>2</sub>排出削減量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、施策によるCO<sub>2</sub>排出削減量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。

## 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	0%	99%	0%

\* 「（４）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	施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量	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。

## (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) ② 2) 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。	
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。	

## (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。

### ②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（施策によるCO<sub>2</sub>排出削減量・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。  
なお、2025年4月28日開催の報酬委員会にて、株式報酬において評価指標としてTSRを導入する方針を決議した。現中期経営計画につづく2026年度以降の経営の方向性及び戦略を想定し、TSR導入にあたっては、役員の株価向上への動機づけを2025年度からさらに強化すべく、TSRの評価期間を2025年度からスタートすることを確認している。

③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）②に記載の当該方針を決定するとともに、当該事業年度の実績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。

#### ④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	ベイヒルズ株式会社	代表取締役
佐久間 総一郎	一般財団法人地球産業文化研究所	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 一般社団法人国際住宅建築都市産業協会 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 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。



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 <sup>*1</sup> と主な活動状況	
程 近智	取：100%(14/14回)	指：100%(6/6回)

当社初の社外取締役の取締役会議長として3年目を迎え、事業の選択と集中を目指した2024年度をその後の成長に向けた新たな章にするための一年と位置づけ、取締役会の重要モニタリング事項として①構造改革の完遂、②中長期の成長戦略、③イノベーションで利益を生む会社になるためのケイパビリティとカルチャーを掲げました。構造改革の完遂では、人財の最適配置や業務プロセスの効率化・最適化に留まらず、将来に向けた組織構造及びマネジメントの建付けの明確化の議論を深め、中長期の成長戦略では、取締役懇談会の場も活用しながらベースとなるケイパビリティとカルチャーを掘り下げるなど、成長に向けた本質議論をリードしました。6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。

佐久間 総一郎	取：100%(14/14回)	監：100%(13/13回)	報：100%(7/7回)
---------	----------------	----------------	--------------

取締役会においては、事業の選択と集中を加速する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、豊かな経験と高い見識に基づき、経営の健全性に資する発言を適宜行うと同時に、重要な監査委員会議題においては、監査委員会として発揮すべき監督機能を保持しつつ、監査委員ではない取締役との情報非対称性解消を狙った情報共有をリードするなど、委員長として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。2023年6月の設置以降、委員長を務めるコーポレートガバナンス委員会では、あらためて当社ガバナンスのレビューを行い、取締役会構成における社外取締役過半、及び取締役会議長を原則社外取締役とすることを当社ルールとして明文化するなど、持続可能な監督機能を担保する仕組みにつなげました。

市川 晃	取：100%(14/14回)	指：100%(6/6回)	監：100%(13/13回)	報：100%(5/5回) <sup>*2</sup>
------	----------------	--------------	----------------	----------------------------

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、執行による経営判断の前提条件に常に立ち回り、その妥当性を確認することに加え、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。11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、指名委員会委員長として投資家とのエンゲージメントを行いました。また、指名委員会においても、委員長として新任を含む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、当社の経営課題をふまえた最適な取締役会構成と人選や、執行体制のモニタリングに努めました。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。



氏 名	取締役会/委員会の出席率 <sup>※1</sup> と主な活動状況
峰岸 真澄	取：100%(14/14回) 指：100%(6/6回) 報：100%(7/7回)

取締役会においては、当社が掲げる経営指標の目標達成の蓋然性を確認する中で、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とあわせて、十分なリスク評価に基づく合理的な説明責任を執行側に促すなど、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。加えて次期中期経営計画の目標達成のインセンティブとなり得る役員報酬体系の在り方について、今後の検討課題として委員会での議論をリードしました。

澤田 拓子	取：100%(14/14回) 指：100%(6/6回) 監：100%(13/13回) 報：100%(2/2回) <sup>※3</sup>
-------	---

取締役会においては、グローバル企業のマネジメント経験を生かし、多くの海外子会社を統括する当社のコーポレート機能や横断機能の責任体制の在り方に対する示唆など、重要議題において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、当社が事業の選択と集中を進め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。

※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14回、指名委員会は全6回、監査委員会は全13回、報酬委員会は全7回開催されました。なお、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て全5回開催し、全委員の出席率が100%となりました。

※2 市川氏は2024年6月の定時株主総会後の取締役会で報酬委員に選定されたため、その後に開催された委員会を対象として出席率を算出しています。

※3 澤田氏は、2024年6月の定時株主総会まで報酬委員を務めたため、出席すべき報酬委員会は全2回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、期待される役割が充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号のハ）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執行役に大幅に委任して機動的な業務執行を図っています。

また、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得る限られた事項のみを決定します。

更に、取締役会は経営の監督機能を確保することにより、当社の持続的成長、企業価値の向上を実現していきます。

### (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、取締役会から執行役へ大幅に権限委譲することにより、経営執行及び事業執行に関する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、適切な時期に後継者の計画（育成と選定）についての報告を受け、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

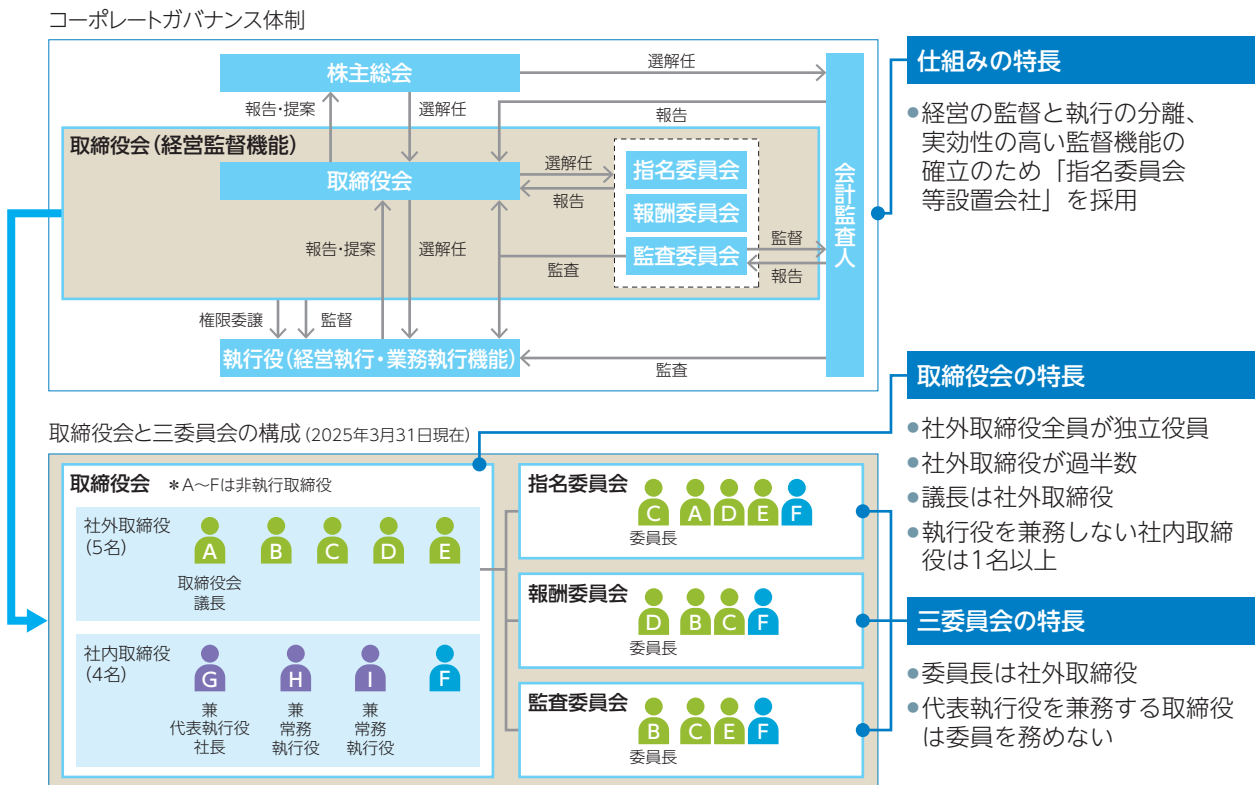
---

報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬、賞与その他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益の内容を決定します。

# (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月に活動期間2年を目途に設置したコーポレートガバナンス委員会では、当社のコーポレートガバナンスを、将来にわたり持続可能な監督機能を担保する仕組みに強化する観点で議論を重ねました。

## コニカミノルタのガバナンスの特長



## 連結財政状態計算書 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資産</b>	
<b>流動資産</b>	
現金及び現金同等物	89,904
営業債権及びその他の債権	289,640
棚卸資産	207,644
未収法人所得税	2,736
その他の金融資産	35,766
その他の流動資産	35,769
<b>小計</b>	<b>661,461</b>
売却目的で保有する資産	26,344
<b>流動資産合計</b>	<b>687,805</b>
<b>非流動資産</b>	
有形固定資産	265,618
のれん及び無形資産	171,327
持分法で会計処理されている投資	1,019
その他の金融資産	20,900
繰延税金資産	27,697
その他の非流動資産	43,272
<b>非流動資産合計</b>	<b>529,835</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,217,641</b>

科 目	金 額
<b>負債</b>	
<b>流動負債</b>	
営業債務及びその他の債務	170,722
社債及び借入金	129,668
リース負債	18,551
未払法人所得税	3,202
引当金	26,256
その他の金融負債	415
その他の流動負債	57,476
<b>小計</b>	<b>406,292</b>
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	15,760
<b>流動負債合計</b>	<b>422,053</b>
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	213,616
リース負債	76,334
退職給付に係る負債	16,656
引当金	8,149
その他の金融負債	1,140
繰延税金負債	2,530
その他の非流動負債	3,080
<b>非流動負債合計</b>	<b>321,509</b>
<b>負債合計</b>	<b>743,562</b>
<b>資本</b>	
資本金	37,519
資本剰余金	203,899
利益剰余金	116,401
自己株式	△ 8,652
新株予約権	188
その他の資本の構成要素	113,798
親会社の所有者に帰属する持分合計	463,154
非支配持分	10,924
<b>資本合計</b>	<b>474,079</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,217,641</b>

## 連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで) (単位：百万円)

科 目	金 額
<b>継続事業</b>	
売上高	1,127,882
売上原価	648,462
<b>売上総利益</b>	<b>479,420</b>
その他の収益	12,028
販売費及び一般管理費	447,492
その他の費用	107,970
<b>営業損失</b>	<b>64,014</b>
金融収益	3,273
金融費用	18,420
持分法による投資利益	4
<b>税引前損失</b>	<b>79,156</b>
法人所得税費用	16,229
継続事業からの当期損失	95,386
<b>非継続事業</b>	
非継続事業からの当期利益	45,069
<b>当期損失</b>	<b>50,316</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者に帰属する当期損失	47,484
非支配持分に帰属する当期損失	2,832

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>252,851</b>	<b>流動負債</b>	<b>263,010</b>
現金及び預金	11,230	支払手形	6,862
受取手形	1,570	買掛金	53,685
売掛金	68,603	短期借入金	127,209
棚卸資産	61,252	長期借入金（一年以内返済）	31,970
前払費用	4,246	リース債務	29
短期貸付金	87,388	未払金	27,218
長期貸付金（一年以内回収）	6,596	未払費用	3,942
未収入金	13,974	未払法人税等	361
未収還付法人税等	92	前受金	398
その他の流動資産	4,622	賞与引当金	4,658
貸倒引当金	△6,726	役員賞与引当金	108
		製品保証引当金	111
		関係会社株式売却損失引当金	2,647
		債務保証損失引当金	1,978
		その他の流動負債	1,827
<b>固定資産</b>	<b>543,592</b>	<b>固定負債</b>	<b>233,469</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>106,491</b>	社債	55,000
建物	39,510	長期借入金	159,850
構築物	1,370	リース債務	54
機械及び装置	10,499	再評価に係る繰延税金負債	3,108
車両運搬具	22	退職給付引当金	9,280
工具器具備品	7,644	株式報酬引当金	516
土地	39,389	資産除去債務	5,463
リース資産	140	その他の固定負債	195
建設仮勘定	7,913		
<b>無形固定資産</b>	<b>14,083</b>	<b>負債の部合計</b>	<b>496,480</b>
ソフトウェア	12,786		
その他の無形固定資産	1,297	<b>純資産の部</b>	
<b>投資その他の資産</b>	<b>423,017</b>	<b>株主資本</b>	<b>293,489</b>
投資有価証券	8,559	資本金	37,519
関係会社株式	300,365	資本剰余金	135,592
関係会社出資金	84,411	資本準備金	135,592
長期前払費用	2,775	<b>利益剰余金</b>	<b>129,030</b>
前払年金費用	12,106	その他利益剰余金	129,030
繰延税金資産	11,049	繰越利益剰余金	129,030
その他の投資	3,766	<b>自己株式</b>	<b>△8,652</b>
貸倒引当金	△17	<b>評価・換算差額等</b>	<b>6,286</b>
		その他有価証券評価差額金	4,544
<b>資産の部合計</b>	<b>796,444</b>	繰延ヘッジ損益	△5,000
		土地再評価差額金	6,741
		<b>新株予約権</b>	<b>188</b>
		<b>純資産の部合計</b>	<b>299,964</b>
		<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>796,444</b>



# 損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	467,313
売上原価	337,215
売上総利益	130,098
販売費及び一般管理費	123,035
営業利益	7,062
営業外収益	
受取利息及び配当金	20,633
雑収入	1,068
営業外費用	
支払利息	5,237
シンジケートローン手数料	971
為替差損	4,705
雑支出	2,426
経常利益	15,423
特別利益	
固定資産売却益	138
関係会社出資金売却益	1,719
特別損失	
固定資産売却及び廃棄損	4,785
投資有価証券売却損	174
関係会社株式評価損	2,163
関係会社株式売却損失引当金繰入額	2,647
債務保証損失引当金繰入額	1,978
債権放棄損	4,500
減損損失	5,837
貸倒引当金繰入額	6,596
退職特別加算金	736
税引前当期純損失	12,138
法人税、住民税及び事業税	△516
法人税等調整額	111
当期純損失	11,732

## 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

2025年5月19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 武 久 善 栄  
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2024年4月1日から2025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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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

2025年5月19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	武 久 善 栄
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2024年4月1日から2025年3月31日までの第121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、2024年4月1日から2025年3月31日までの第121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号ロ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。

2025年5月19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 印
監査委員	市 川 晃 印
監査委員	澤 田 拓 子 印
監査委員（常勤）	鈴 木 博 幸 印

（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

# 2024年度に経営改革を完遂、 2025年度は利益のV字回復、復配へ

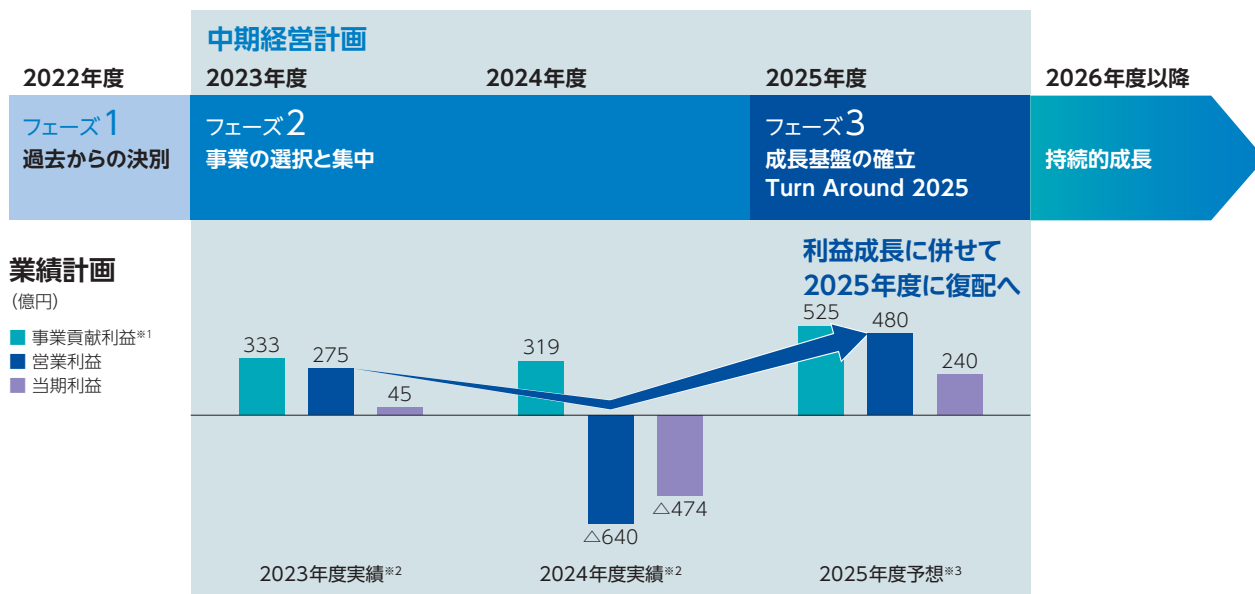


最新の中期経営計画の進捗はこちらの「中期経営計画進捗説明会」をご覧ください

[https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other\\_event/index.html](https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other_event/index.html)

## 中期経営計画の進捗

中期経営計画では、2023～2024年度を持続的成長に向けたフェーズ2と位置づけ、2024年度には事業の選択と集中、構造改革などの経営改革を完遂しました。経営改革に伴う一過性費用を計上しましたが、フェーズ3となる2025年度には、その効果の発現と、強化事業の利益成長により、営業利益と当期利益をV字回復させ、株主様への配当の再開を実現するとともに、将来の成長基盤の確立を目指します。



※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 2023年度および2024年度は非継続事業を除外した後の実績。2023年度は参考値

※3 米国の相互関税による影響についてはP34(3) 対処すべき課題をご参照ください

中期経営計画の成果と今後の取り組み

中期経営計画で進めている「事業の選択と集中」「収益基盤の強化」の主な施策は概ね計画通りに進捗した一方、「成長基盤の確立にむけた仕込み」については適切な投資を含めて取り組みを強化してまいります。

事業の選択と集中	A 非重点事業の第三者資本活用
	B 方向転換事業の戦略方向性の再設定
収益基盤の強化	C 情報機器事業の収益拡大
	D グローバル構造改革
	E 財務基盤強化
今後の取り組み	F 成長基盤の確立にむけた仕込み

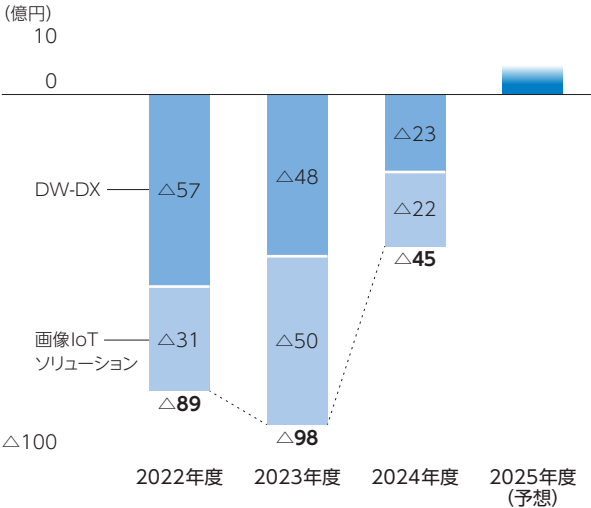
A 非重点事業の第三者資本活用    B 方向転換事業の戦略方向性の再設定

2024年度に計画通り完遂、2025年度は利益改善効果を見込む

非重点事業については、プレシジョンメディシンやマーケティングサービスの譲渡契約が完了しました。

方向転換事業については、DW-DXでは、展開国・地域とサービス商材を絞り込み、画像IoTソリューションでも、展開国・地域の絞り込みや欧米での構造改革を実行したほか、MOBOTIX AGの譲渡契約を締結しました。これにより、2024年度は赤字幅を大きく削減し、2025年度には黒字化を目指します。

方向転換事業の事業貢献利益



C 情報機器事業の収益拡大 D グローバル構造改革

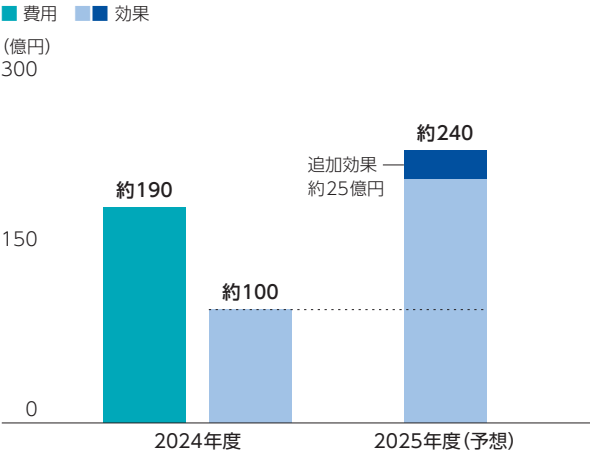
人的資本の最適化、DX推進による生産性向上で収益性を改善

グローバル構造改革として人的資本の最適化を進め、2,700名の人員を削減した一方、データとAI活用により、業務遂行の質とスピードを高めました。

2024年度は約100億円の利益改善効果がありました。2025年度はさらに約140億円の利益改善効果を生み出し、合計で約240億円の効果を見込んでいます。

情報機器事業の収益は計画通り拡大しています。DX推進などにより、引き続き収益性の向上に尽力します。

グローバル構造改革の費用と効果

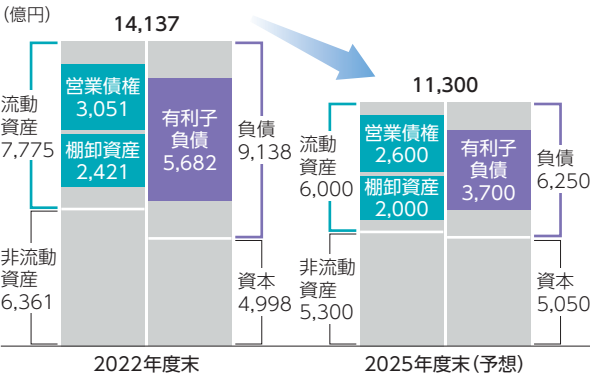


E 財務基盤強化

資産圧縮と有利子負債の削減により、財務健全性の向上へ

当社では、営業債権・棚卸資産の適正化による運転資本の圧縮などを進めています。また事業の選択と集中などに伴う事業資産削減と資産売却によるキャッシュインにより、有利子負債の削減を進めます。これにより、Net D/Eレシオを2022年度末0.8から2025年度末約0.55へ、総資産回転率を2022年度末0.8から2025年度末約0.93へと改善し、財務健全性の大幅な向上を見込みます。

貸借対照表

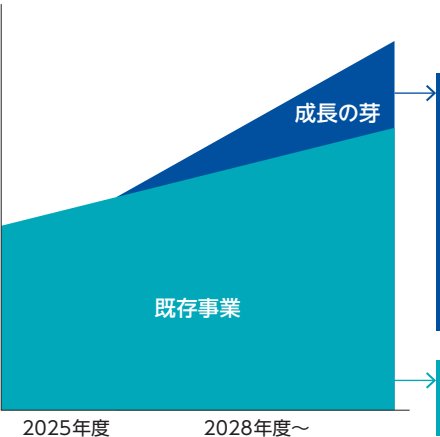


## F 成長基盤の確立にむけた仕込み

# コア技術とAI技術を掛け合わせ、中長期の成長に向けた新たな事業の創出へ

当社は創業以来培ってきた画像／材料／光学／微細加工の4つの分野の「コア技術」と、人工知能（AI）の技術を掛け合わせ、中長期の成長を牽引する新たな事業の創出に取り組んでいます。

### 成長のイメージ



### 中長期で取り組んでいる新たなテーマ

既存事業	コア技術	AI強化 光学/計測/材料	新たなテーマ
情報機器 センシング	樹脂成形	× 高精度 廃材分析	再生プラスチック 材料製造
機能材料 (有機EL照明)	材料／製膜	× ハイバリア層	ペロブスカイト太陽電池 バリアフィルム
センシング	光学計測	× 微生物の 状態測定	バイオもののづくりの プロセスモニタリング
光学 コンポーネント	精密加工	× 光学設計 シミュレーション	半導体製造装置向け 光学コンポーネント

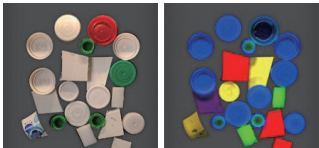
### 半導体製造装置向け光学コンポーネント

当社は10年以上前から、半導体製造装置向けの光学コンポーネントを供給しています。今後も長期的な需要増加が見込まれることから、生産能力増強や対応領域の拡大により、売上高の拡大を目指します。

- 当社の強み**
- 高度な光学設計技術
  - 超精密加工技術（研磨・薄膜など）
  - 精密組み立て・位置合わせ技術
  - 顧客との連携関係に基づくカスタマイズ力

### 再生プラスチック材料製造

世界的に環境規制強化が進むなか、再生プラスチックのニーズが高まっています。当社は、さまざまな原料が混在した廃プラスチックを高精度で分別する計測技術「ハイパースペクトルイメージング（HSI）」をAIによって進化させ、再生プラスチック原料の品質向上を実現します。



多種混在原料をHSIによって解析

当社についてより深くご理解いただくため、  
ウェブサイトには当社の歴史や技術などの情報を掲載していますので、ぜひご覧ください。



## コニカミノルタの“今”を知る

新しい視点から当社の取り組みや考えを発信しています。



広報ブログ「Imaging Insight」  
<https://img-insight.konicaminolta.com/>

## 事業の歴史を知る

長い歴史のなかで新しい価値を創造してきた事業のあゆみを紹介しています。



## 当社の技術を知る

当社の技術開発ビジョンや、最新の開発成果を紹介しています。



テクノロジー  
<https://research.konicaminolta.com/jp/>



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



**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。

