

コニカミノルタ株式会社

第121回定時株主総会

主な質問と回答

日 時： 2025 年 6 月 17 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。

【経営方針・体制に関して】

Q. 指名委員会等設置会社はガバナンスが優れている企業とのことだが、このように業績が低迷することについて、結果責任をどのように認識していますか。

A. （程）ご指摘は重く受け止めています。2015 年から 2017 年頃に、プレジジョンメディシンなど最先端医療領域などに約 1,000 億円の投資を行いました。残念ながら、良い結果が出ませんでした。自分が社外取締役就任した際は任期が 4 年でしたが、もう少し任期を長くしないと、社長就任から経営結果まで見届けることができないので、私が提言して任期を 6 年、最大 8 年までに変えました。ガバナンスも社外取締役が主導で厳しい判断をしています。リーマンショック前は ROE は 8%以上でしたが、その時期がピークで、平均すると 5%、現在はマイナスの水準です。コーポレートガバナンスの視点から ROE5%の目標は最低レベルと認識しています。この現実を執行側にも改めて認識してもらい、株主目線の視点も多く議論に入れています。ROE8%を早期に目指す必要があります。当社は良い技術はたくさんあるし、社員もまじめで良い社員がたくさんいます。また、社会課題を解決する会社になりつつあります。負の遺産をだいたい整理しましたので、これから成長回帰して ROE5%、8%を達成していくと見ています。日本の製造業を再生してきたノウハウを持っている新任の取締役も含めて再スタートします。製造業は時間がかかる部分がありますが ROE10%に向かって、成長軌道に向かっていきます。けじめをつけて次の世代にバトンタッチすること、私自身は責任を取りたいと思います。

- A. (大幸) 2022 年の株主総会以降、過半数が社外取締役、さらに取締役会議長が社外取締役に
なったことにより 3 年間で過去の失敗を認めて整理ができました。議長が社内取締役で、取締役の過半数
が社内取締役の状態だった場合、ここまでスムーズに実行できたかどうかは不明です。今後はこれまでの整
理の話から転換し、投資に向けた話も増えると思います。ガバナンス体制を変えたことの真価を発揮してい
きます。

Q. 構造改革を行う中で、人員最適化を行ったが、役員はどのような形で痛みを共有したのでしょうか。

- A. (大幸) 構造改革に関する役員の減俸ですが、今回実施したグローバルの人的資本の最適化は中期
経営計画策定時には計画をしていませんでしたが、2023 年度末に追加での実行を決めました。これは、
課題を 2025 年度以降に持ち越さないために実行しました。現時点でオフィスの利益は安定していますが、
プリントボリュームは緩やかに減少傾向にあり、どこかで必ず人的な余剰感が発生します。それに対して先に
手を打つべく、リスキングにより能力開発し役割を転換するということを実施したうえで、人的資本の最適
化を行いました。執行役の短期の業績連動報酬は前年度と比較して 60%以上と大きく減少しています。
この形で痛みを共有し、私自身はこの件だけではなく、さらに短期の業績連動報酬の半分は受領辞退を
し、従業員にも説明しています。このような形で執行としての責任を示していると考えています。

Q. プレジジョンメディシン事業責任者の藤井氏は関連会社も含めて在籍していないのでしょうか。

- A. (岡) 藤井氏は 2024 年 3 月末で専務執行役を退任しました。その後米国の子会社である Realm
社にて Ambry 社の事業譲渡に携わっていましたが、2025 年 2 月 4 日で事業譲渡が完了し、その時を
もって Realm 社の取締役を辞任し、現在は当社グループを離れています。

【業績に関して】

Q. 新規事業の状況（特にプレジジョンメディシン事業の売却経緯）について教えてください。

- A. (大幸) 2015 年頃からオフィスのプリントボリュームの長期的な傾向を見越して、当時の経営陣が多角
化を目指し、いくつかの大型買収をしてきました。今回の中期経営計画で、残す事業と残さない事業を整
理しましたが、株主の皆様にはご心配をおかけしていると認識しています。先を見越した多角化自体が間
違いであったとは言えませんが、投資の判断の上で、投資後の実行力や体制、上手いかない場合の財
務状況への影響などを考慮することについて、現時点では反省すべき点があると考え、学びとしています。
責任は、今後の成長に向けて全力に取り組むことで果たしていきたいと考えていますので、引き続きご支援
をお願い致します。

Q. のれんと無形資産を合わせると約 1,700 億円ありますが、事業別の内訳を教えてください。

- A. (平井) 6/13 に開示しました有価証券報告書の P.161～P.162 に記載があります。2024 年度末で
のれんは 1,263 億円あります。うち 1,036 億円はデジタルワークプレイスのキャッシュジェネレーションユニッ
トという CGU に属していて、大部分を占めます。それ以外はセンシングの Radiant 社が 50 億あります。

事業の計画を達成することで減損のリスクは最小限に抑えることができますので、しっかりと取り組んでいきます。

- A. (大幸) 補足をします。コニカとミノルタの 2003 年の経営統合時に、「統合のれん」が発生しています。従来は、のれんは定額消却をしてきましたが、2014 年に国際会計基準 IFRS に移行後は、のれんの定額償却はなくなりました。毎年減損テストを実行して、必要な場合には減損を計上しています。情報機器事業でコニカとミノルタの「統合のれん」で償却していない部分が相当残っていますが、オフィスやプロフェッショナルプリントで収益を確保していくことで、のれんの減損リスクは最小限にする経営を進めています。

【株価に関して】

Q. 株価は株式市場が決めるものとはいえ、昨今、低迷しています。具体的な株価向上策はあるのでしょうか。

- A. (大幸) 株価は、去年の総会当日と今年の総会の前日でほぼ変わっていません。去年の株主総会で株価向上策を問われ 900 円近いところを目指したいとお答えしましたが、いろいろな要因がありますが結果的には株価は変化なく、株主の皆様には申し訳なく、お詫び申し上げます。この 1 年の企業価値の向上に対する取り組みをご説明します。オフィスは、効率化やコストダウンなど利益を確保することを第一の優先課題としました。また、オフィスは固定のお客様から月々の収入を得ることができるため、キャッシュも創出できています。この点は予定通り進捗しています。また、事業の選択と集中も進めてきました。第 2 四半期の決算発表前に Ambry 社の事業譲渡を実行し、利益とキャッシュの創出が出来ました。この際の株価が最高値でした。その後、事業譲渡による損失、足元の事業状況により減損損失を計上しました。2025 年度に向けて負の遺産を残さないという覚悟で臨みましたが、結果的には株価向上にはつながりませんでした。これに加えて、年初から米国相互関税の影響により市場全体が影響を受けました。先を読む力や実行力が足りなかった点と、外部環境による株式市場全体からの影響によって現在の株価になっていると認識しています。3 年間かけて整理をしてきたので、今後は株価を上げていかなければならないと認識しています。一番重視しているのは、現在の事業で利益を最大限創出することです。オフィスのみでなく中期的に、やや停滞気味のインダストリーで利益を改善する必要があります。また株主の皆様にご期待していただくよう、埋もれている技術により今の事業以上に今後何ができるのかを示していきます。

これらの取り組みにより株価を向上させることができると確信しています。2024 年度には繰り延べ税金資産の取り崩しなども行いました。有利子負債の削減による支払利息の軽減、税率の適正化など、事業による利益面のみでなくあらゆる方面から当期利益を向上させる努力をし、株価を向上できるようにしていきます。また、新たな株主を開拓したり、現株主の皆様にご長期保有していただくために、社長も含めた役員がエンゲージメントを強化し、株主様の意見も聞き、必要なことは経営に取り入れていきます。

【事業・技術に関して】

Q. 当社の画像ソリューション事業、特にヘルスケア事業について、患者様の負担軽減または課題をしっかりと見つける観点で、当社の技術の検査での更なる活用を考えてほしい。

- A. (吉村) ヘルスケア事業への期待と応援をいただき、誠にありがとうございます。整形外科の領域ではプライマリーイメージングと呼んでいますが、簡易で安価に用いられるすそ野の広い領域で、当社は X 線診断、

超音波診断を提供しています。ご指摘内容は、まさに当社が取り組むべき内容です。技術的には、画像と AI を組み合わせて生体信号をより顕著に取り出し、今まで見えなかったような疾患や兆候を見えるようにする取り組みを行っています。事業報告で紹介している X 線動態解析などもその一例です。テクノロジーを研ぎ澄まして、社会課題、患者様の課題に取り組んでいきます。今いただいた課題をダイレクトに解決できるとは限りませんが、お客様の目線からいただいた課題を取り込み、我々の技術を研鑽して、世の中に提供していきたいと考えています。このような形で努力を続けますので、今後とも応援と期待を頂きたいと考えています。

Q. カナダのトロント大学との共同研究の内容を教えてください。

A. (江口) トロント大学は AI 技術の父と言われるノーベル賞受賞者のヒントン教授が在籍する大学です。AI の技術者が世界中から集まり、高度な先端技術を所有しています。このような大学と共同研究することは当社にとっても栄誉なことですし、派遣されている技術者もプライドを持って働ける環境です。共同研究の内容ですが、2020 年から AI 技術の先端技術を 5 年ほど先取してテーマ設定しています。最初の 5 年はデータを活用して当社の技術を強くする研究を行い、例えば機能材料のフィルムの歩留まりを極限まで高める取り組みをしています。様々な事業で生産の安定化や品質向上に寄与しています。まだ、社外に公表している成果は少なく、社内で活用している成果が多かったです。次の 5 年は成長の芽として様々な材料開発に活用し、AI 技術を活用することで、これまでできないと考えられていたような機能を持つ材料を短期間で開発することができます。また、将来社会が求めるような環境負荷を低減することに貢献できるような技術を作り上げるために優秀な技術者を派遣していきます。成果については、今後、皆様に適宜紹介し技術の価値をご理解いただけるようにしていきたいと考えています。

Q. 今後の成長事業として、半導体製造向けの光学コンポーネントや半導体材料、新聞に掲載されていたペロブスカイト太陽電池関連部材などが期待できると感じているが、可能な範囲で現状の詳細を教えてください。

A. (葛原) インダストリー事業は、当社の長い歴史の中で培ってきた様々な要素技術を組み合わせ、お客様のバリューチェーンに価値を提供し、成長してきました。半導体製造装置向けの光学コンポーネントは、歴史は長く 10 年位お客様と取り組んできました。最近、半導体は微細化が進んでいますが、技術的な限界もあり半導体を積層するチップレットと呼ばれる技術が注目されています。前工程と後工程がありますが、この部分は前工程と後工程の間の中工程です。大きな投資が必要になる領域ではなく、コンベンショナルな技術で対応できる領域です。長年積み上げた顧客との信頼関係により、この領域で案件が増えています。現在は大阪狭山に工場がありますが、ここでの能力増強をするともに、新規工場の設備投資も行いたいと考えています。先ほど過去の投資の失敗の話もありましたが、インダストリー事業では 2000 年代後半のディスプレイ領域の成長局面において、毎年のように 100 億円規模の工場投資を行い、現在は収益源となっています。培ったお客様との関係性を生かし、確実に技術を仕上げ、投資も行いながら成長させたいと考えています。こういった領域をさらに増やしていきたいと考えています。

A. (江口) 成長の芽のペロブスカイト太陽電池については、招集通知 P.64 の 2 段目に記載されています。ここで紹介している成長の芽は、当社の持つ技術を生かして、これから世の中に大きく貢献していきたいと考えている領域です。ペロブスカイト太陽電池の分野では、当社の機能材料の材料と成膜の技術で、約 10 年前に有機 EL 照明で開発した技術です。ペロブスカイト太陽電池は水分に弱く、水蒸気の透過を防ぐバリアフィルムが必要になります。ここで用いられる性能は、かつて開発した有機 EL 照明で用いられる性能よりも低いいため、この技術を転用できることがわかりました。これを生かして事業を起こしていくことを考えています。ペロブスカイト太陽電池は、日本発の技術であり、原料も日本で調達できるので、国策で推進している事業です。2030 年には原発 1 基分の発電を目指しており、当社はペロブスカイト太陽電池向けの材料提供を 2027 年に開始することを目指しています。また、塗布工程にはインクジェット技術や、検査工程でセンシングの計測技術の活用の可能性もあります。事業性を確認しながらしっかりと進めていきます。

A. (大幸) 補足します。半導体製造装置向けの光学コンポーネントは、長年のお客様から、品質やデリバリーの面でお客様に認めていただいたという、トップや役員からではなく、現場起点のテーマです。各事業場を訪問して、話を聞いた中で可能性を十分に感じ、リソースを増強して取り組んでいます。ペロブスカイト太陽電池のテーマも、はじめは計測機器の導入の話からはじまりましたが、技術的には拡がり期待できると聞き取り組んでいます。規模は小さくとも長い間の取り組みにより良い技術があり、可能性を膨らませていく考えで取り組んでいます。期待に応えられるよう取り組んでいきますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。

Q. 今後の当社の成長に向けて、インダストリーや画像ソリューションの技術を統合してイノベーションを行い、これらを使ってプライベートショーをやるくらいの成長を期待しています。

A. (葛原) 大変力強いエールを送って頂きありがとうございます。当社のインダストリーや画像ソリューション事業は、祖業のカメラ・フィルム事業を終了し、世の中が水平分業となる中で産業においてコアとなる技術は残し、これを使って成長してきました。現在、事業の業績は苦しい中ですが、これらの事業が創出したキャッシュは累積して 2,000 億円を超えます。デジタルとアナログの変換の機能が高度化していく中で、従来の技術に AI を掛け合わせた当社の技術は産業に非常に刺さっていると考えています。半導体、画像、ディスプレイ、検査装置などのそれぞれの分野や領域で技術の進化の刺激を受けて成長してきました。当社の技術のみでできるわけではなく、お客様やパートナー様と協力しながら成長させていきたいので、当社の技術も含めて、伝わりやすく露出していくことも大切であり、関係役員、従業員一同が気を引きしめて一層努力していきますので、引き続き応援をよろしくお願いいたします。

【事業認知の施策】

Q. 当社の展開する事業を、広く株主様に認知してもらうためにどのような展開をしていくか。

A. (平井) 昨年度の株主総会のご意見を受け、多くの株主様に情報発信をする方法について、株主総会に来ていただいた株主様だけでなく、来場されない多くの株主の方に公平に情報を届けるために、社内で議論を重ねてきました。当社 Web サイトには様々な切り口で情報を発信していますので、これらを活

用することになりました。招集通知の P.65 に 3 つの切り口で紹介しています。コニカミノルタの今を知るという観点で広報部が作成している Web サイトであり、当社の社員による様々な取り組みを紹介しています。当社の歴史を知るという観点で、創業から 151 年を経た現在について、歴史を振り返りながら紹介しています。また、これらに付随する技術についてもテクノロジーのページでご紹介しています。QR コードがついていますのでぜひご参照ください。引き続き当社の状況の御理解が進むよう努力します。

以上