



KONICA MINOLTA

RETHINK
WHAT'S
POSSIBLE

証券コード: 4902

コニカミノルタ株式会社

第122回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2026年6月17日(水曜日)午前10時
(受付開始 午前9時)

郵送およびインターネット等による議決権行使期限
2026年6月16日(火曜日)午後5時40分まで

開催場所

東京国際フォーラム ホールB5 (Bブロック5階)
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

コニカミノルタフィロソフィーは、コニカミノルタにとっての軸となる考え方を表したものです。

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』、
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』、
そして『お客さまへの約束』で構成されています。



目次

第122回定時株主総会招集ご通知	3	連結計算書類	65
株主総会参考書類		計算書類	67
議案	7	監査報告書	69
事業報告		ご参考	
1. 当社グループの現況に関する事項	39	株主通信	75
2. 会社役員に関する事項	52		



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。

中期経営計画(2023-2025)においては、「事業の選択と集中」、「収益基盤の強化」、「将来成長の準備」の三点に注力し、収益拡大に向けた施策の推進やグローバル構造改革などを実行してまいりました。また、最終年度である2026年3月期(当期)を「Turn Around 2025」と位置づけ、半導体検査装置向け光学コンポーネント、ペロブスカイト太陽電池、インテリジェント再生材といった成長基盤の確立につながる事業の仕込みに取り組んでまいりました。これらの取り組みにより、一定の基盤整備は進めることができ、当期は目標を上回る水準のROE(自己資本利益率)を達成しました。この成果を踏まえ、株主の皆様への配当を再開しております。今後も残された課題に対応し、さらなる収益基盤の強化に取り組んでまいります。

中期経営計画「Corporate Plan 2026-2028」では、ROIC(投下資本利益率)を基軸とした経営の推進および事業ポートフォリオマネジメントの強化を重点方針と設定いたしました。利益の創出だけでなく、資本を効率的に活用し、持続的に企業価値を向上させることを経営の中核に据え、全社的にROICを重視した経営判断を徹底していきます。これにより、収益力と資本効率の向上を図り、最終的にはROEの持続的な向上につなげていくことを目指します。

また、こうしたROIC経営を支える収益基盤のさらなる強化に向けた取り組みとして、①売上総利益率の向上、②販売管理費率の低減、③財務バランスの改善、④資産効率の向上の四点を重点施策として推進します。企業価値の向上に向け、今後も株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、着実に歩みを進めてまいります。

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。

株主各位

(証券コード 4902)
2026年6月2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122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122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、当日ご出席願えない場合は、書面又はインターネット等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、2026年6月16日（火曜日）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	2026年6月17日（水曜日）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 ホールB5（Bブロック5階）		
3. 目的事項	報告事項	1. 第122期（2025年4月1日から2026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122期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件	
	決議事項	第1号議案 定款一部変更の件 （本店所在地の変更、株主総会の招集場所）	
		第2号議案 定款一部変更の件（社債型種類株式の発行） 第3号議案 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122回定時株主総会招集ご通知」及び「第122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122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122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122回 定時株主総会 <2026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>



【株主総会資料掲載ウェブサイト】

👉 **ウェブサイト** : <https://d.sokai.jp/4902/tei/ji/>



【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122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122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122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

2026年6月17日 (水)
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

2026年6月16日 (火)
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.mufig.jp/>
にて議案に対する賛否を
ご入力ください。

行使期限

2026年6月16日 (火)
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

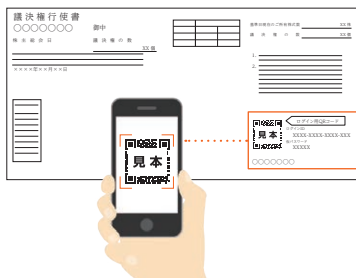
- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金等）は、株主様のご負担となります。
- インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

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。

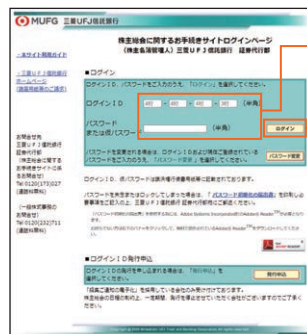


ログインID・仮パスワードを入力する方法

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。



- 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)

第1号議案 定款一部変更の件（本店所在地の変更、株主総会の招集場所）

1. 提案の理由

（1）本店所在地の変更

当社は、コミュニケーションの活性化や業務効率の向上及び経済性の最適化を目的とし、本店を移転することといたします。それに伴い、現行定款第3条に定める本店の所在地を東京都千代田区から東京都港区に変更するものであります。

なお、上記の変更は、2027年3月31日までに開催される当社取締役会において決定する本店移転日をもって効力が発生するものとし、この旨を明確にするため附則を設け、本附則は、効力発生日後、これを削除することといたします。

（2）株主総会の招集地の非限定

機動的な株主総会運営を図るため、株主総会の招集地を限定する現行定款第14条第2項を削除するものであります。

（3）場所の定めのない株主総会（バーチャルオンリー株主総会）

2021年6月の産業競争力強化法（以下「産競法」といいます。）の改正により、上場企業において、定款に定めたとうえで、株主の利益の確保に配慮しつつ、産業競争力を強化することに資する場合として経済産業省令・法務省令で定める要件に該当することについて、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けることを条件として、場所の定めのない株主総会（以下「バーチャルオンリー株主総会」といいます。）の開催が可能となっております。

当社といたしましては、株主総会の開催方法の選択肢を拡充することにより、感染症の拡大や大規模災害の発生等を理由に株主総会が開催できなくなるリスクの低減を図ることができるとともに、遠隔地の株主の皆様を含め、より多くの株主の皆様が株主総会へ出席しやすくなることを通じて株主総会の活性化・効率化・円滑化を図ることができるものと考え、バーチャルオンリー株主総会を開催することができるよう、定款の一部を変更するものであります（上記（2）のとおり現行定款第14条第2項を削除したうえで、バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする条項を同項に新設いたします。）。なお、当社は、上記の経済産業省令・法務省令で定める要件に該当することについて、2026年3月23日付で経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けております。

上記の定款変更によりバーチャルオンリー株主総会の開催が可能となった場合であっても、株主総会の実際の開催方法については、開催の都度、取締役会の決議により決定いたします。この決定に際しては、株主の皆様の権利の保障を最優先とし、当社の状況や社会情勢等を踏まえ、慎重に検討を行います。また、バーチャルオンリー株主総会を開催する場合においては、産競法、会社法その他の関連法令を踏まえ、株主の皆様がご出席いただく際に必要な手続、質問の方法及び議決権の行使方法その他の必要な事項も併せて定めたとうえで、招集通知や当社ウェブサイトにおいて当該事項を株主の皆様へお知らせいたします。なお、株主の皆様からのご質問とこれに対する回答の在り方につきましても、従来と同様、株主の皆様への十分な情報開示を行うという観点から検討を行い、適切に対応いたします。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線部が変更箇所であります)

現行定款	変更案
(本店所在地) 第3条 当社は、本店を東京都 <u>千代田区</u> に置く。	(本店所在地) 第3条 当社は、本店を東京都 <u>港区</u> に置く。
(招 集) 第14条 ②株主総会は、 <u>東京都特別区内においてこれを招集する。</u>	(招 集) 第14条 ② <u>当会社の株主総会</u> は、 <u>場所の定めのない株主総会</u> とすることができる。
(新 設)	(附則) 第3条の変更は、2027年3月31日までに開催される取締役会において決定する本店移転日をもって効力を生じるものとする。なお、本附則は、本店移転の効力発生日後、これを削除する。

第2号議案 定款一部変更の件（社債型種類株式の発行）

1. 提案の理由

当社は、2017年10月に実行したハイブリッドローン（劣後特約付ローン、以下「旧ローン」といいます。）1,000億円について、2022年10月31日をもって全額を期限前弁済するとともに、2022年10月26日付で新たなハイブリッドローン（以下「現ローン」といいます。）契約を締結しました。現ローンは、負債でありながら資本に類似した特徴を有するものとして、格付会社より旧ローンと同等の資本性評価を得ることにより、株式の希薄化なしに財務体質の健全性を確保することを目的としていました。

当社は、2027年に現ローンの借り換えを控え、資金調達方法を多様化させるため、「社債型種類株式」も検討してまいりました。今般、将来の借り換えへの対応体制を早期に整備する上で、「社債型種類株式」が有用な選択肢であると考えております。社債型種類株式の主な特徴は以下のとおりです。

- 株主総会における議決権や普通株式への転換権がないため、当社普通株式の株主（以下「普通株主」といいます。）の議決権の希薄化が生じません。
（買収防衛策を目的としたものではありません。）
- 発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない「非参加型」の種類株式です。優先配当金以外の配当に対する参加権は普通株主の皆様のみが有します。また、社債型種類株式の資本コストは発行時に決定される配当年率相当分であるため、発行から概ね5年間の資本コストは普通株式よりも低いことが想定されます。（注1）
- 自己資本が増加するものの、普通株式に係るROE等の主要な財務指標への影響は限定的となる見込みです。（注2）
- 発行可能株式総数（発行可能な普通株式と社債型種類株式の合計数）の変更を行うものではありません。

（注1）2026年5月14日提出の第1回社債型種類株式に係る発行登録書に記載している5%以下の想定配当年率の範囲内で発行が実現した場合となります。なお、当該水準は、2026年5月14日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。

（注2）普通株式に係るROEやEPSを計算する場合において、基礎となる純資産額や純利益額より社債型種類株式に係る部分（払込金額及び優先配当金）を控除して計算することを想定した場合となります。

本議案は、かかる社債型種類株式の発行を可能とするため、当該株式に関する諸規定を追加する旨の定款変更（以下「本定款変更」といいます。）を行うことについてご承認をお願いするものであります。また、将来において資本拡充の必要性が生じた際に、機動的な発行を実現することを目的として、本定款変更は第5回号までの授權枠を確保する内容としております。

なお、2026年5月14日付で第1回社債型種類株式に係る発行登録書を提出していますが、現時点で社債型種類株式の発行を決定しているものではなく、本定款変更につきご承認が得られた場合には、当社の事業戦略・財務戦略を踏まえて、市場環境に鑑みて最適な発行時期及び発行金額を検討し、取締役会の決議又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定（以下「発行決議等」といいます。）により定めます。また、第2回号以降の具体的な発行や内容についても、今後の資金需要や市場の動向等を総合的に勘案して決定して

まいりますが、定款の定めに従い、第1回号と同様に最大1,000万株の範囲内で、議決権や普通株式への転換権がなく、普通株主の議決権の希薄化が生じないものとなります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線部分に変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
(発行可能株式総数) 第6条 当社の発行可能株式総数は、12億株とする。	(発行可能株式総数) 第6条 当社の発行可能株式総数は、 <u>12億株とし、各種類の株式の発行可能種類株式総数は次のとおりとする。</u> 普通株式 12億株 第1回社債型種類株式 1千万株 第2回社債型種類株式 1千万株 第3回社債型種類株式 1千万株 第4回社債型種類株式 1千万株 第5回社債型種類株式 1千万株
(新 設)	<u>(自己の社債型種類株式の取得に際しての売主追加請求権の排除)</u> 第7条の2 当社が株主総会の決議によって特定の社債型種類株式(第1回社債型種類株式ないし第5回社債型種類株式をいい、第1回社債型種類株式ないし第5回社債型種類株式のうちいずれか一つの種類の株式を意味する場合には、「各社債型種類株式」という。)を有する株主(以下「社債型種類株主」という。)との合意により当該社債型種類株主の有する社債型種類株式の全部または一部を取得する旨を決定し、会社法第157条第1項各号に掲げる事項を当該社債型種類株主に通知する旨を決定する場合には、同法第160条第2項及び第3項の規定を適用しないものとする。
(単元株式数) 第8条 当社の単元株式数は、100株とする。	(単元株式数) 第8条 当社の単元株式数は、 <u>普通株式及び社債型種類株式のそれぞれにつき100株とする。</u>
(新 設)	第2章の2 社債型種類株式

（新 設）

（社債型種類株式優先配当金）

第13条の2 当会社は、第36条第1項に基づき3月31日を基準日として剰余金の配当を行うときは、当該配当の基準日の最終の株主名簿に記録された社債型種類株主または社債型種類株式の登録株式質権者（以下、社債型種類株主と併せて「社債型種類株主等」と総称する。）に対し、普通株式を有する株主（以下「普通株主」という。）及び普通株式の登録株式質権者（以下、普通株主と併せて「普通株主等」と総称する。）に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭（以下「社債型種類株式優先配当金」という。）を支払う。ただし、当該配当の基準日の属する事業年度に次条に定める社債型種類株式優先期中配当金を支払ったときは、その合計額を控除した額とする。

当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格（以下に定義する。）相当額に、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める配当年率（10パーセントを上限とする。以下「本配当年率」という。）を乗じて算出した額（ただし、小数部分が生じる場合、当該小数部分については、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める。）

「発行価格」とは、当該社債型種類株式の募集に際して、その発行前に決定される、当会社に対して払い込まれる1株当たりの金額（当該社債型種類株式の買取引受けによる募集が行われる場合には、当該社債型種類株式の対価として投資家が支払う1株当たりの金額）をいう。

②ある事業年度に属する日を基準日として、社債型種類株主等に対して行う各社債型種類株式1株当たりの金銭による剰余金の配当の額が当該事業年度に係る当該社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金の額に達しないときは、その不足額について、本配当年率を基準として当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法による単利計算により翌事業年度以降に累積する（以下、累積した不足額を「社債型種類株式累積未払配当金」という。）。社債型種類株式累積未払配当金については、前項または次条に定める剰余金の配当に先立ち、社債型種類株式1株につき社債型種類株式累積未払配当金の額に達するまで、社債型種類株主等に対し、金銭による剰余金の配当を行う。

③社債型種類株主等に対しては、社債型種類株式優先配当金の額及び社債型種類株式累積未払配当金の額の合計額を超えて剰余金の配当を行わない。

(新 設)

(社債型種類株式優先期中配当金)

第13条の3 当会社は、第36条第2項または第3項に基づき3月31日以外の日を基準日（以下「期中配当基準日」という。）として剰余金の配当を行うときは、当該配当の期中配当基準日の最終の株主名簿に記録された社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法により決定される額の金銭（以下「社債型種類株式優先期中配当金」という。）を支払う。ただし、ある事業年度に期中配当基準日が属する社債型種類株式優先期中配当金の合計額は、当該事業年度にその配当の基準日が属する社債型種類株式優先配当金の額を超えないものとする。

(新 設)

(残余財産の分配)

第13条の4 当会社は、残余財産を分配するときは、社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭を支払う。

当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額及び残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法により算出される額

②社債型種類株主等に対しては、前項のほか、残余財産の分配を行わない。

(新 設)

(議決権)

第13条の5 社債型種類株主は、すべての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。

(新 設)

(金銭を対価とする取得条項)

第13条の6 当会社は、社債型種類株式について、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める事由が生じた場合に、取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により別に定める日が到来したときは、当該社債型種類株式の全部または一部を取得することができる。この場合、当会社は、当該社債型種類株式を取得するのと引換えに、社債型種類株主に対し、当該社債型種類株式1株につき、当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額及び当該取得の日の属する

事業年度の初日から当該取得の日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法により算出される額の金銭を交付する。社債型種類株式の一部を取得するときは、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定める合理的な方法によって、社債型種類株主から取得すべき当該社債型種類株式を決定する。

(新 設)

（株式の併合または分割等）

第13条の7 当会社は、法令に別段の定めがある場合を除き、社債型種類株式について株式の併合または分割を行わない。

②当会社は、社債型種類株主に対し、株式無償割当てまたは新株予約権無償割当てを行わない。

③当会社は、社債型種類株主に対し、募集株式の割当てまたは募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えない。

④当会社は、株式移転（当会社の単独による株式移転に限る。）をするときは、普通株主等には普通株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当会社の普通株式と同種の株式を、社債型種類株主等には社債型種類株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当会社の社債型種類株式と同種の株式を、それぞれ同一の持分割合で交付する。

⑤前項に定めるときにおける社債型種類株式優先配当金及び社債型種類株式累積未払配当金の調整については、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める方法による。

(新 設)

（優先順位）

第13条の8 各社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金、社債型種類株式優先期中配当金及び残余財産の支払順位は、同順位とする。

(新 設)

（種類株主総会）

第18条の2 種類株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。

②会社法第324条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。

③第14条第2項、第15条、第16条及び第18条の規定は、種類株主総会について準用する。

④第13条の規定は、毎年3月31日から3ヵ月以内に開催される種類株主総会について準用する。

⑤当会社が、会社法第322条第1項各号に掲げる行為をする場合には、法令に別段の定めがある場合を除き、社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議を要しない。

⑥当会社が以下に掲げる行為をする場合において、社債型種類株主に損害を及ぼすおそれがあるときは、当会社の株主総会の決議または取締役会の決議に加え、社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議がなければ、その効力を生じない。ただし、当該種類株主総会において議決権を行使することができる社債型種類株主が存しない場合は、この限りではない。

1. 当会社が消滅会社となる合併または当会社が完全子会社となる株式交換もしくは株式移転（当会社の単独による株式移転を除く。）

2. 当会社の特別支配株主による当会社の他の株主に対する株式売渡請求に係る当会社の取締役会による承認

（ご参考）

本総会において本議案につきご承認が得られた場合には、当社の定款に社債型種類株式に関する定めが新設されます。変更後の定款に基づく社債型種類株式の発行については、本総会の後、市場環境等を勘案しつつ、当社の資本政策に照らして、発行決議等により決定する予定です。なお、第1回社債型種類株式の発行については、2026年5月14日付で発行登録書の提出を行っております。同発行登録書に記載された第1回社債型種類株式の内容は以下のとおりであり、同発行登録書において第1回社債型種類株式の発行予定額は1,000億円を上限としています。当社が第1回社債型種類株式の発行を決定する場合、配当年率を除く第1回社債型種類株式の内容並びに発行数、発行価格及び引受価額を含む募集事項は、発行決議等により決定し、配当年率は、発行決議等の後に、日本証券業協会の定める有価証券の引受け等に関する規則第25条に規定されるブックビルディング方式と同様の方式により、配当年率に係る仮条件を提示して、当該仮条件による需要状況を勘案した上で決定します（かかる配当年率の決定日を以下「条件決定日」といいます）。なお、当該仮条件は、当社が受領する第1回社債型種類株式の公正価値に関する評価報告書、他の事業会社が発行した社債型種類株式の市場価格等及び当社と同程度の信用格付を取得している事業会社が発行している劣後特約付社債等の市場価格等を総合的に踏まえて決定します。

摘要（第1回社債型種類株式の内容）

第1回社債型種類株式の内容は以下のとおりであります。

イ 優先配当金

- (1) 当社は、3月31日を基準日として剰余金の配当を行うときは、当該配当の基準日の最終の株主名簿に記録された第1回社債型種類株式を有する株主（以下「第1回社債型種類株主」といいます。）又は第1回社債型種類株式の登録株式質権者（以下、第1回社債型種類株主と併せて「第1回社債型種類株主等」と総称します。）に対し、当社普通株式（以下「普通株式」といいます。）を有する株主（以下「普通株主」といいます。）及び普通株式の登録株式質権者（以下、普通株主と併せて「普通株主等」と総称します。）に先立ち、以下に記載する額の金銭（但し、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度において3月31日を基準日として剰余金の配当を行うときは、払込期日（同日を含みます。）から当該基準日（同日を含みます。）までの期間の日数に応じて合理的に調整した額の金銭）（以下「第1回社債型種類株式優先配当金」といいます。）を支払います。但し、当該配当の基準日の属する事業年度に第1回社債型種類株式優先期中配当金（下記ロに定義します。）を支払ったときは、その合計額を控除した額とします。

1株につき、その1株当たりの発行価格として定める金額（以下「発行価格」といいます。）相当額に、条件決定日において上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される配当年率を乗じて算出した額

当該配当年率は、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度以降、発行日から5年が経過する日の属する事業年度までは、発行決議等により定める固定の基準金利に、上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される当初のスプレッド（以下「当初スプレッド」といいます。）を加えた率（※）とし、その後の配当年率は、発行決議等により定める変動の基準金利に当初スプレッド及び1パーセントを加えた率とします。但し、配当年率は、定款の定めに従い、いずれも10パーセントを上限とします。

※ 第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度以降、発行日から5年が経過する日の属する事業年度までの期間における配当年率は5パーセント以下を想定しています。なお、当該水準は、2026年5月14日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。

- (2) ある事業年度に属する日を基準日として、第1回社債型種類株主等に対して行う第1回社債型種類株式1株当たりの金銭による剰余金の配当の額が当該事業年度に係る第1回社債型種類株式優先配当金の額に達しないときは、その不足額について、上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される配当年率を基準として発行決議等により定める算定方法による単利計算により翌事業年度以降に累積します（以下、累積した不足額を「第1回社債型種類株式累積未払配当金」といいます。）。第1回社債型種類株式累積未払配当金については、第1回社債型種類株式優先配当金及び第1回社債型種類株式優先期中配当金の配当に先立ち、第1回社債型種類株式1株につき第1回社債型種類株式累積未払配当金の額に達するまで、第1回社債型種類株主等に対し、金銭による剰余金の配当を行います。

- (3) 第1回社債型種類株主等に対しては、第1回社債型種類株式優先配当金の額及び第1回社債型種類株式累積未払配当金の額の合計額を超えて剰余金の配当を行いません。

□ 優先期中配当金

当社は、3月31日以外の日を基準日（以下「期中配当基準日」といいます。）として剰余金の配当を行うときは、当該配当の期中配当基準日の最終の株主名簿に記録された第1回社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、第1回社債型種類株式1株につき、第1回社債型種類株式優先配当金の額の2分の1の額の金銭（但し、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度において期中配当基準日を基準日として剰余金の配当を行うときは、払込期日（同日を含みます。）から期中配当基準日（同日を含みます。）までの期間の日数に応じて合理的に調整した額の金銭）（以下「第1回社債型種類株式優先期中配当金」といいます。）を支払います。但し、ある事業年度に期中配当基準日が属する第1回社債型種類株式優先期中配当金の合計額は、当該事業年度にその配当の基準日が属する第1回社債型種類株式優先配当金の額を超えないものとします。

ハ 残余財産の分配

- (1) 当社は、残余財産を分配するときは、第1回社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、以下に記載する額の金銭を支払います。

1株につき、発行価格相当額に、第1回社債型種類株式累積未払配当金の額及び残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る第1回社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、発行決議等により定める算定方法により算出される額

- (2) 第1回社債型種類株主等に対しては、上記(1)のほか、残余財産の分配を行いません。

二 優先順位

当社の第1回社債型種類株式乃至第5回社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金、社債型種類株式優先期中配当金及び残余財産の支払順位は、同順位とします。

ホ 議決権

第1回社債型種類株主は、すべての事項につき株主総会において議決権を行使することができません。

ヘ 種類株主総会の決議

- (1) 種類株主総会の決議は、法令又は定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行います。
- (2) 会社法第324条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行います。
- (3) 当社が、会社法第322条第1項各号に掲げる行為をする場合には、法令に別段の定めがある場合を除き、第1回社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議を要しません。
- (4) 当社が以下に掲げる行為をする場合において、第1回社債型種類株主に損害を及ぼすおそれがあるときは、当社の株主総会の決議又は取締役会の決議に加え、第1回社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議がなければ、その効力を生じません。但し、当該種類株主総会において議決権を行使することができる第1回社債型種類株主が存しない場合は、この限りではありません。

a. 当社が消滅会社となる合併又は当社が完全子会社となる株式交換若しくは株式移転（当社の単独による株式移転を除きます。）

b. 当社の特別支配株主による当社の他の株主に対する株式売渡請求に係る当社の取締役会による承認

ト 会社による金銭対価の取得条項

- (1) 当社は、第1回社債型種類株式について、払込期日（発行日）（同日を含みます。）から5年を経過した日が到来した場合等、発行決議等により定める事由が生じ、かつ取締役会の決議又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により別に定める取得日が到来した場合は、第1回社債型種類株式の全部又は一部を取得することができます。この場合、当社は、第1回社債型種類株式を取得するのと引換えに、第1回社債型種類株主に対し、第1回社債型種類株式1株につき、発行価格を踏まえて発行決議等により定める額の金銭を交付します。但し、当社は、(i)取得日又は振替取得日（以下に定義します。）のいずれかと決済日（以下に定義します。）が異なる暦年に属する取得を行うことができず、また(ii)4月1日から6月30日までのいずれかの日を取得日又は振替取得日とする取得は、当該振替取得日が属する事業年度の直前事業年度の末日を基準日とする剰余金の配当に係る取締役会の決議の日以降に限り行うことができます。

「振替取得日」とは、本トに記載する金銭対価の取得に基づく振替の申請により当社の振替先口座における保有欄に取得に係る第1回社債型種類株式の数の増加の記載若しくは記録がなされる日又は当該取得に基づく全部抹消の通知により第1回社債型種類株式についての記載若しくは記録の抹消がなされる日をいいます。

「決済日」とは、本トに記載する金銭対価の取得と引換えに支払われる金銭の交付日（営業日に限ります。）をいいます。

- (2) 当社は、当社が本トに記載する金銭対価の取得又は特定の第1回社債型種類株主との合意若しくは会社法第165条第1項に規定する市場取引等による第1回社債型種類株式の取得（以下、本トに記載する金銭対価の取得と併せて「金銭対価取得」といいます。）を行う場合は、金銭対価取得を行う日以前12ヵ月間に、借換必要金額（以下に定義します。）につき、借換証券（以下に定義します。）を発行若しくは処分又は借入れ（以下「発行等」といいます。）することにより資金を調達していない限り、当該金銭対価取得を行いません。但し、発行決議等により定める場合を除きます。

「借換必要金額」とは、借換証券が普通株式の場合には、金銭対価取得がなされる第1回社債型種類株式の評価資本相当額（以下に定義します。）をいい、借換証券が普通株式以外の場合には、金銭対価取得がなされる第1回社債型種類株式の評価資本相当額を、当該借換証券について各信用格付業者から承認を得た資本性（パーセント表示されます。）で除して算出される額（信用格付業者毎に承認された資本性が相違することにより算出される額が異なる場合には、そのうちの大きい方の額）をいうものとし、普通株式と普通株式以外の借換証券を併せた発行等を行う場合は、それぞれの算式を準用します。

「借換証券」とは、以下のa.乃至c.の証券又は債務をいいます。但し、(i)以下のa.乃至c.のいずれの場合においても、借換証券である旨を当社が公表している場合に限り、(ii)以下のa.又はb.の場合においては、当社の連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第2条第3号に定める子会社及

び同条第7号に定める関連会社以外の者に対して発行等されるものに限り、(iii)以下のb.又はc.の場合においては、第1回社債型種類株式の払込期日における第1回社債型種類株式と同等以上の当社における資本性を有するものと各信用格付業者から承認を得たものに限り、

a. 普通株式

b. 上記a.以外のその他の種類の株式

c. 上記a.又はb.以外の当社のその他一切の証券及び債務

「評価資本相当額」とは、第1回社債型種類株式の発行価格の総額相当額に各信用格付業者から承認を得た払込期日における第1回社債型種類株式の資本性（パーセント表示されます。）を乗じた額（信用格付業者毎に承認された資本性が相違することにより算出される額が異なる場合には、そのうちの大きい方の額）をいいます。

- (3) 上記(1)に基づき第1回社債型種類株式の一部を取得するときは、取締役会又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定める合理的な方法によって、第1回社債型種類株主から取得すべき第1回社債型種類株式を決定します。

チ 株式の併合又は分割等

- (1) 当社は、法令に別段の定めがある場合を除き、第1回社債型種類株式について株式の併合又は分割を行いません。
- (2) 当社は、第1回社債型種類株主に対し、株式無償割当て又は新株予約権無償割当てを行いません。
- (3) 当社は、第1回社債型種類株主に対し、募集株式の割当て又は募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えません。
- (4) 当社は、株式移転（当社の単独による株式移転に限り、）をするときは、普通株主等には普通株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当社の普通株式と同種の株式を、第1回社債型種類株主等には第1回社債型種類株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当社の第1回社債型種類株式と同種の株式を、それぞれ同一の持分割合で交付します。この場合における第1回社債型種類株式優先配当金及び第1回社債型種類株式累積未払配当金の調整については、発行決議等により定める方法によります。

リ 自己の第1回社債型種類株式の取得に際しての売主追加請求権の排除

当社が株主総会の決議によって特定の第1回社債型種類株主との合意により当該第1回社債型種類株主の有する第1回社債型種類株式の全部又は一部を取得する旨を決定し、会社法第157条第1項各号に掲げる事項を当該第1回社債型種類株主に通知する旨を決定する場合には、同法第160条第2項及び第3項の規定を適用しないものとします。

ヌ 上場

第1回社債型種類株式は、株式会社東京証券取引所プライム市場への上場申請を予定しています。

社債型種類株式に関するQ&A

社債型種類株式に関するご参考資料として、本Q&Aを作成いたしましたのでご参照ください。

質問	回答
1. 社債型種類株式に係る定款変更を行う目的は何か	・当社は、2017年以降、ハイブリッドローンにより1,000億円を調達するなど、ハイブリッド調達を活用してきました。今回、新たなハイブリッド調達の選択肢を確保することを目的として定款変更を行います。 ・なお、現時点で第1回社債型種類株式の具体的な発行時期は未定ですが、2027年10月29日に初回期限前弁済が可能となる1,000億円のハイブリッドローンのリファイナンスへの活用を含め、今後検討する可能性がございます。
2. 社債型種類株式の特徴は何か	・会社法上の株式ですが、株式と社債の中間的性格を有するハイブリッド・ファイナンスであり、商品性はハイブリッド社債に類似しています。 ・普通株主の皆様への配慮として、社債型種類株式には議決権や普通株式への転換権がありません。 ・社債型種類株式の配当や残余財産の分配順位は普通株式に優先し、発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型の種類株式です。 ・普通株式とは別に、東京証券取引所プライム市場への上場申請を予定しており、個人投資家をはじめとする幅広い投資家の皆様へ投資機会を提供することを企図しています。
3. 財務戦略上、社債型種類株式の役割や資本構成上の位置付けは何か	・社債型種類株式は、普通株主の議決権の希薄化や普通株式に係るROEやEPSへの影響を抑制（※1）しつつ、自己資本を拡充することが可能です。また、格付会社から、発行額の一部に対して格付上の資本性認定を受けることを想定しております。 ・これらの商品性を有することから、普通株主の皆様へ配慮しつつ、適正な資本負債構成を実現するための選択肢の1つであると考えております。 ・更に、社債型種類株式は主に個人投資家を対象としていることから、資金調達手段の多様化にも寄与すると考えております。
4. ハイブリッド社債との類似点及び相違点は何か	・ハイブリッド社債と同様、格付会社（R&I/JCR）より発行額の50%に対して格付上の資本性の認定を受けられる商品性を見込んでおります。 ・他方で、社債型種類株式では、会計上の自己資本を拡充できる点が異なります。加えて、社債型種類株式は東京証券取引所プライム市場への上場を通じて幅広い投資家に検討いただける商品（NISA対象）です。

5. 代表的なハイブリッド調達手法として、ハイブリッドローンやハイブリッド社債が挙げられるが、なぜ社債型種類株式に係る定款変更を行うのか	・当社は、2017年以降、ハイブリッドローンにより1,000億円を調達するなど、ハイブリッド調達を活用してきました。当社は、2027年にハイブリッドローンの借り換えを控え、資金調達方法を多様化させるため、新たに「社債型種類株式」の発行枠を設定することといたしました。 ・なお、本定款変更については、普通株式の議決権の希薄化が生じない資本性調達の選択肢を確保するために行うものであり、現時点では社債型種類株式の具体的な発行時期について決定している事実はありません。 ・また、仮に社債型種類株式を発行する場合には、国内における一般公募を通じ、個人投資家をはじめとする幅広い投資家にご投資いただくことを想定していることから、当社の資金調達手法の多様化が実現できるものと考えております。
6. 普通株主に希薄化等のデメリットが生じないか	・議決権や普通株式への転換権がないため、普通株主の議決権の希薄化が生じません。 ・普通株式による公募増資に比べて、普通株式に係るROEやEPS等への影響に配慮（※1）した調達手法です。社債型種類株式の資本コストは、発行時に決定される配当年率相当分に限定されるため、普通株式に係る株主資本コストよりも低い資本コスト（※2）での自己資本の拡充が可能であることから、当社の既存株主の皆様の利益を保護する資金調達の選択肢の一つであると考えております。
7. 社債型種類株式の発行が普通株式の配当方針に影響を与えないか	・現時点で第1回社債型種類株式の発行は未定ですが、社債型種類株式を発行した場合においても、当社は普通株主の皆様への配当を基本とした利益還元の実現に努めることを基本方針としており、普通株主の皆様への配当可能性を減少させることは想定しておりません。 ・なお、社債型種類株式は、発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型の商品性です。そのため、仮に当社の業績が好調な場合でも業績に応じて優先配当金の金額を増額することはありません。 ・一方、普通株式は、当社の業績が回復し、成長した局面においては、株価上昇の可能性や社債型種類株式の優先配当金を上回る配当を受け取れる可能性があり、その場合、普通株主の皆様が成長の成果を享受することができます。
8. 社債型種類株式の発行によって、普通株式の株価が下落する可能性はあるか	・社債型種類株式は議決権の希薄化が生じないことから、一般的な普通株式の公募増資公表後のような希薄化懸念による株価下落はないものと認識しております。 ・また、普通株式と社債型種類株式ではリスク・リターンの特性が異なるため、当社普通株主が普通株式を売却し、社債型種類株式に乗り換えるケースも極めて少ないと考えており、普通株式の株価への影響も限定的であると想定しております。

9. 複数回号を設定する理由は	・現時点では第1回を含め、発行時期について決定している事実はなく、将来、資本拡充の必要性が生じた際に、機動的な発行を実現することを目的に、第5回までの授權枠を確保しております。 ・この他、将来、当社が発行した社債型種類株式を金銭対価で取得（コール）する場合には、原則として同等以上の資本性調達を行う必要があるとする商品性を想定しているため、当該取得に伴い、同様の社債型種類株式による資本性調達を行うことも想定されます。 ・第2回号以降の具体的な発行や内容についても、今後の資金需要や市場の動向等を総合的に勘案して決定いたしますが、定款の定めに従い、第1回号と同様に最大1,000万株の範囲内で、議決権や普通株式への転換権がなく、普通株主の議決権の希薄化が生じないものとなります。
10. どのような発行形態を想定しているか	・現時点では具体的な発行時期は未定ですが、発行する場合には、国内における一般公募を通じ、個人投資家をはじめとする幅広い投資家にご投資いただくことを想定しております。 ・当社の普通株主である皆様にもご購入いただけることを想定しております。
11. 東京証券取引所プライム市場への上場を検討する理由は	・個人投資家をはじめとする幅広い投資家に投資いただく上で、東京証券取引所プライム市場への上場によって認知度を高めるとともに、売買の機会を提供することが重要と考えたためです。
12. 買収防衛策として利用されないか	・社債型種類株式は、議決権や普通株式への転換権がないため、買収防衛策を目的としたものではありません。 ・社債型種類株式を無償割当等で普通株主に割り当てることも想定しておりません。
13. 第1回社債型種類株式の発行時期と発行金額の予定は	・現時点では発行時期を含めて決定している事実はなく、未定となります。なお、今般の社債型種類株式に係る定款変更が株主総会において承認され、当社の事業戦略・財務戦略を踏まえて、第1回社債型種類株式の発行が最善の調達手法と判断した場合には、市場環境に鑑みて最適な発行時期及び発行金額を検討することを想定しております。 ・2026年5月14日提出の第1回社債型種類株式の発行登録書においては、発行金額を最大1,000億円と設定しております。
14. 第1回社債型種類株式の固定配当の配当年率レンジを5%以下として設定した理由は	・資本と負債の中間の位置付けであるという商品性を踏まえつつ、類似する社債型種類株式・ハイブリッド社債の市場価格等を総合的に勘案し設定しています。 ・なお、当該水準は、2026年5月14日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。

15. 第1回社債型種類株式発行後、普通株式の増配の予定はあるか	・普通株式の配当方針については、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判断いたしますが、配当を基本として利益還元の充実に努めてまいります。 ・なお、現時点で第1回社債型種類株式の発行時期は未定となっております。
16. 第1回社債型種類株式を金銭対価で取得（コール）する予定なのか	・当社が今後、第1回社債型種類株式を発行した際に、発行日の5年後以降に金銭対価で取得（コール）するかは、その時点の事業・財務状況や市場環境等を総合的に勘案して判断します。 ・なお、ハイブリッド・ファイナンスの市場慣行として、多くの投資家が発行日の5年後以降から配当がステップアップするタイミングまでに、取得（コール）されることを期待していることは十分認識しております。

※1 普通株式に係るROEやEPSを計算する場合において、基礎となる純資産額や純利益額より社債型種類株式に係る部分（払込金額及び優先配当金）を控除して計算することを想定した case となります。

※2 2026年5月14日提出の第1回社債型種類株式に係る発行登録書に記載している5%以下の想定配当年率の範囲内で発行が実現した場合の、発行から概ね5年間の資本コストについての想定となります。

免責事項

この文書は当社の社債型種類株式に関して一般に公表するための参考資料であり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘又はそれに類する行為のために作成されたものではありません。今後当社が社債型種類株式を発行する場合において、投資を行う際は、必ず当社が作成する発行登録目論見書、発行登録追補目論見書及びそれらの訂正事項分（作成された場合）をご覧いただいた上で、投資家ご自身の判断で行うようお願いいたします。

また、この文書は米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行う又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。当該目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。なお、本件においては米国における証券の公募は行われません。

第3号議案 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。

各委員会は、社外取締役5氏並びに社内取締役の江口俊哉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。

候補者 番号	氏名				(注1)	当社における現在の地位及び担当 (◎は委員長)				取締役会の 出席状況	在任 年数	就任予定の委員会 (◎は委員長)			
						指名	監査	報酬				指名	監査	報酬	
1	たい	こう	とし	みつ	男性	再任	取締役				12/12回 (100%)	8年	-	-	-
	大	幸	利	充			代表執行役社長	-	-	-					
2	さ	く	ま	そういちろう	男性	再任	取締役				12/12回 (100%)	6年	○	◎	-
	佐久間		総一郎		社外	独立役員	監査委員会委員長 指名委員	○	◎						
3	みね	ぎし	ま	すみ	男性	再任	取締役				12/12回 (100%)	4年	◎	-	○
	峰	岸	真	澄	社外	独立役員	指名委員会委員長 報酬委員	◎		○					
4	さわ	だ	たく	こ	女性	再任	取締役				12/12回 (100%)	3年	○	-	-
	澤	田	拓	子	社外	独立役員	取締役会議長 指名委員	○							
5	あら	い	さえ	こ	女性	再任	取締役				10/10回 (100%)	1年	○	○	○
	新	井	佐恵子		社外	独立役員	指名委員 監査委員 報酬委員	○	○	○					
6	かわ	むら	よし	ひこ	男性	再任	取締役				10/10回 (100%)	1年	○	○	◎
	河	村	芳	彦	社外	独立役員	報酬委員会委員長 指名委員 監査委員	○	○	◎					
7	え	ぐち	とし	や	男性	新任	非常執行役	-	-	-	-	-	○	○	○
	江	口	俊	哉		非執行	常務執行役								
8	ひら	い	よし	ひろ	男性	再任	取締役				12/12回 (100%)	3年	-	-	-
	平	井	善	博			専務執行役	-	-	-					
9	くず	はら	のり	やす	男性	再任	取締役				12/12回 (100%)	3年	-	-	-
	葛	原	憲	康			常務執行役								

(注1) **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。

当社の中長期的な企業価値向上に向けた重要施策の推進に有益な監督と助言が得られるよう、昨年度同様に出身業種・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2）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。

なお、三委員会においても、多様な経営経験を有する独立社外取締役が中心となり、委員長は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、引き続き実効性と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。

（注2）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

候補者 番号	氏名				取締役候補者に期待する専門性及び経験								
					上場企業の トップマネ ジメント	グローバル 経営 (注3)	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
1	たい 大	こう 幸	とし 利	みつ 充	●	●	●		●	●			●
2	さく 佐	くま 久間	そう いちろう	総一郎		●	●				●	●	●
3	みね 峰	ぎし 岸	ま 真	すみ 澄	●	●			●	●	●		●
4	さわ 澤	だ 田	たく 拓	こ 子		●	●	●	●				●
5	あら 新	い 井	さ え	こ 佐恵子		●				●		●	
6	かわ 河	むら 村	よし 芳	ひこ 彦		●	●		●	●			●
7	え 江	ぐち 口	とし 俊	や 哉			●	●					●
8	ひら 平	い 井	よし 善	ひろ 博		●	●		●	●		●	
9	くず 葛	はら 原	のり 憲	やす 康			●	●	●				●

（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63ページから64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28ページに記載のとおり定めています。

指名委員会は、毎年、取締役会及び三委員会の構成や選任基準等に関するレビューを行い、その結果を踏まえ、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、グローバル企業の経営経験者等を中心に独立性、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指名委員会の考え方、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。
- ・ 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名全員を引き続き取締役候補とする。知識・経験・能力のバランス・多様性をこ
れまでどおり保ちつつ、中長期的な視点での監督と助言を通じ、企業価値の持続的な向上を狙う。

＜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も
に、2026年度からスタートした中期経営計画の目標達成に向け、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、新
たな候補者を選定。技術管掌として当社技術の成長をリードしてきた経験を生かし、今後の成長戦略に対
する専門的かつ実効性の高い監督と、常勤監査委員として戦略とリスク管理の両面から監査委員会の実効
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24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。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

230,399 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 158,083株)

取締役会への出席状況

12/12 回 (100%)

在任年数

8 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。

就任から2024年度までの3年間に、方向転換の対象として位置付けた事業の売却による選択と集中とグローバル構造改革を推進し、「事業収益力の強化」「収益基盤強化」「事業管理体制の強化」を実現しました。2025年度においてはその成果を確実に成果に結びつけ、資本効率を意識した経営のもと、ROE5%の達成に向け、全社を牽引してきました。また、2026年度から始まる新中期経営計画においてはROIC経営・事業ポートフォリオマネジメントの高度化を通じて、収益性と成長性の両立を図り、PBR1倍を超えるためのROE8%の早期実現を目標に掲げ、資本市場からの期待に応える経営戦略方針を打ち出しています。

情報機器領域での確実な利益創出と、インダストリー事業の高付加価値化による持続的な利益成長、成長の芽の事業化推進、AI活用による改革、経営最適化を担う代表執行役社長兼CEOとなることを前提に、指名委員会は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、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

20,300 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

12/12 回 (100%)

指名委員会への出席状況

5/5 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

6 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
- ★ニデック株式会社 社外取締役（2026年6月 就任予定）

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。

2025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

日鉄ソリューションズ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。

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

800 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

12/12 回 (100%)

指名委員会への出席状況

5/5 回 (100%)

報酬委員会への出席状況

8/8 回 (100%)

在任年数

4 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。

2025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。

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

12/12 回 (100%)

指名委員会への出席状況

5/5 回 (100%)

監査委員会への出席状況

3/3 回 (100%)

在任年数

3 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
2025年	6月	同副会長 現在に至る
2023年	6月	当社取締役 現在に至る
2025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

- ★塩野義製薬株式会社 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。

2025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2025年度に続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

5



あら い さ え こ

新井 佐恵子

(1964年2月6日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

2,300 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

10/10 回 (100%)

指名委員会への出席状況

5/5 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

6/6 回 (100%)

在任年数

1 年

■ 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
2025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

- 有限会社アキュレイ 代表
- 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
- ★イオンフィナンシャルサービス株式会社 社外取締役（2026年5月就任予定）
- ★株式会社西武ホールディングス 社外取締役（2026年6月就任予定）

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、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、2025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。

2025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

有限会社アキュレイは当社との間に取引関係は無く、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)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

3,400 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

10/10 回 (100%)

指名委員会への出席状況

5/5 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

6/6 回 (100%)

在任年数

1 年

■ 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 6月 キオクシアホールディングス株式会社 副社長執行役員

キオクシア株式会社 副社長執行役員

2026年 4月 キオクシアホールディングス株式会社 副社長執行役員 財務統括責任者
現在に至る

キオクシア株式会社 副社長執行役員 財務統括責任者 現在に至る

2025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

★キオクシアホールディングス株式会社 副社長執行役員 財務統括責任者

●キオクシア株式会社 副社長執行役員 財務統括責任者

★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の重要な視点をもっていると同時に、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、2025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。

2025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。

当社がバナンスの維持・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

キオクシアホールディングス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、またキオクシア株式会社と当社の取引関係も同様であり、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



えぐち としや

江口 俊哉

(1962年7月3日生)

新任

非執行

所有する当社株式の数

83,417 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 50,324株)

■ 略歴、当社における地位及び担当

1986年	4月	赤井電機株式会社入社
1989年	11月	コニカ株式会社入社
2014年	4月	同開発統括本部システム技術開発センター長
2016年	4月	同事業開発本部システム技術開発部長
2017年	4月	同執行役IoTサービスPF開発統括部長
2021年	4月	同常務執行役技術担当、IoTサービスPF開発統括、 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
2022年	4月	同常務執行役技術担当、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
2024年	4月	同常務執行役技術管掌
2026年	4月	同常務執行役特命担当 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、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。

江口俊哉氏は技術管掌として強化事業と成長の芽を持続的成長につなげる“事業開発力強化”の仕組み形成と持続的成長に不可欠な基盤強化となる技術人材育成と標準化活動の体制強化などを通して、当社技術の成長をリードしてきました。

これらの経験を活かしつつ、当社が今後成長ステージに移行していくことに対し、技術面を含め経営を監督し企業価値の向上につなげるため、また、当社ガバナンスの実効的な運営を確保するため、選任をお願いするものです。

候補者番号

8



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

54,415 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 40,015株)

取締役会への出席状況

12/12 回 (100%)

在任年数

3 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

2026年 4月 同取締役専務執行役経理・財務本部長 兼 デジタル推進本部、法務部、
生産戦略部、品質本部 担当、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

取締役候補者としての理由

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。専務執行役として経理、財務、法務に加え、デジタル推進本部、生産戦略部、品質本部を担当し、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のみならず、CEOのパートナーとして生産、品質を含む事業及びグループ全体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。

候補者番号

9



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

115,103 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 63,431 株)

取締役会への出席状況

12/12 回 (100%)

在任年数

3 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事業を牽引しました。なかでも光学事業においては高付加価値化を図るとともに成長事業への転換を推進しました。

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各事業の集中強化領域への横断的なリソース配分の改革実行、成長の芽を含む新規事業領域の牽引など、事業管掌として社長の経営を実行面で支える中核的存在となり、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。

- (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、2026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。また、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、社外取締役就任している、佐久間総一郎、峰岸真澄、澤田拓子、新井佐恵子並びに河村芳彦の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」（62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」（54ページ）に記載のとおりであります。なお、各氏の再任が承認された場合、また、新任の取締役候補者江口俊哉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契約に関する事項」（54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2026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60ページから62ページには、2025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8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

業績全般概況		2024年度	2025年度	増減	
売上高	(億円)	11,278	10,877	△401	△3.6%
売上総利益	(億円)	4,794	4,784	△9	△0.2%
事業貢献利益	(億円)	319	531	212	66.6%
営業利益 (△は損失)	(億円)	△640	498	1,138	—
税引前利益 (△は損失)	(億円)	△791	434	1,225	—
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△は損失)	(億円)	△474	302	777	—
基本的一株当たり当期利益 (△は損失)	(円)	△95.98	61.25	157.23	—
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	757	522	△234	△31.0%

(注1) 事業貢献利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

(注2) 売上高、売上総利益、事業貢献利益、営業利益又は損失、税引前利益又は損失は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示し、親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失は、基本的一株当たり当期利益又は損失は、継続事業及び非継続事業の合算を表示しております。

主要セグメント状況 (億円)		2024年度	2025年度	増減	
デジタルワークプレイス事業	売上高	6,163	6,105	△58	△1.0%
	事業貢献利益	357	387	29	8.3%
	営業利益	139	370	230	165.2%
プロフェッショナルプリント事業	売上高	2,846	2,551	△294	△10.4%
	事業貢献利益	129	110	△18	△14.6%
	営業利益	△131	93	225	—
インダストリー事業	売上高	1,192	1,267	75	6.3%
	事業貢献利益	140	224	83	59.6%
	営業利益	△127	222	350	—
画像ソリューション事業	売上高	1,069	945	△123	△11.6%
	事業貢献利益	△103	△18	84	—
	営業利益	△259	△13	246	—
「その他」及び調整額	売上高	6	7	0	7.6%
	事業貢献利益	△205	△172	32	—
	営業利益	△260	△174	86	—
連結損益計算書計上額	売上高	11,278	10,877	△401	△3.6%
	事業貢献利益	319	531	212	66.6%
	営業利益	△640	498	1,138	—

(注1) 売上高は外部顧客への売上高であります。

(注2) プレシジョンメディシン事業を非継続事業に分類し、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。

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きました。本中期経営計画の2年目までは事業の選択と集中及びグローバル構造改革を実行しました。当連結会計年度（以下「当期」）は中期経営計画の最終年度にあたりますが、中期経営計画で掲げた目標の達成とともに「Turn Around 2025」と位置づけ、持続的な成長に向けた基盤の確立に着手しました。

当期における当社グループの連結売上高は、10,877億円（前期比3.6%減）となりました。インダストリー事業の売上高は伸長しましたが、前期に事業の選択と集中によりプロフェッショナルプリント事業等で事業領域の絞り込みを実行したことと、デジタルワークプレイス事業と画像ソリューション事業の減収が主な要因です。

売上総利益は4,784億円（前期比0.2%減）となりました。減収により売上総利益は減少しましたが、売上総利益率は、1.5ポイント改善しました。インダストリー事業の売上総利益の増加、事業の選択と集中による改善、前期に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および画像ソリューション事業にて連結調整における未実現利益消去の計算を見直した影響の剥落などによるものです。

事業貢献利益は531億円（前期比66.6%増）となりました。事業貢献利益率は2.1ポイント改善しました。売上総利益率の改善に加え、前期に実施したグローバル構造改革や事業の選択と集中の効果などにより販売費及び一般管理費率が0.6ポイント改善しました。

営業利益は498億円（前期は640億円の損失）となりました。

前期には、減損損失511億円、事業構造改善費用216億円、事業の選択と集中に関わる費用202億円を計上しましたが、これらの影響の剥落により、営業利益は事業貢献利益の拡大とあわせて前期比で大幅に改善しています。

なお、米国関税による影響は106億円増加しました。加えて、顧客の投資抑制、米国市況の悪化などの影響を受けましたが、価格対応、製品構成や経費の追加削減などを実行し、当社事業への影響は53億円となりました。

税引前利益は434億円（前期は791億円の損失）となりました。金融収支は、支払利息の減少、為替差益、東京サイト日野（東京都日野市）の土地の不動産信託受益権の取得による益などにより前期比で83億円改善しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は302億円（前期は474億円の損失）となりました。主に前期に実施した事業の選択と集中に伴い発生した税務上の損失に対する繰延税金資産の回収可能性が改善したことにより当期の税金費用が改善しました。また、非継続事業からは、Ambry Genetics Corporation全株式のTempus AI, Inc.への譲渡に伴い譲渡価額の一部として取得したTempus AI, Inc.の株式の公正価値変動による益や、株式の一部売却による損などにより、当期では19億円の損失（前期は450億円の利益）を計上しました。なお、ROEは6.1%（前期は△9.5%）となりました。

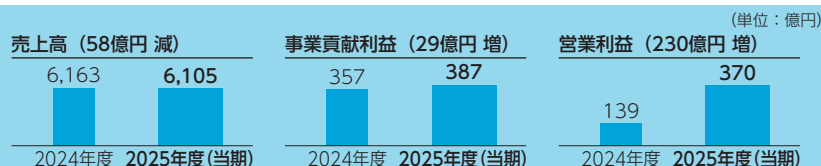
米国関税に関連して、当社は米国当局に対して関税の還付申請を行っております。これらについては、当局による審査を経て還付の可否および還付額が決定されるものであり、現時点においては、還付の可否・還付額・還付時期はいずれも不確実な状況にあります。

また、過去に納付した関税については一定の要件を満たす場合には追加の還付申請を行う可能性があります
が、その対象範囲や申請時期等は現時点で未確定であり、将来の影響については不確実性を伴います。

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、予定してお
りました1株当たり5円から2円増額し、7円の配当を実施いたします。2025年9月30日を基準日とした配
当と合わせた年間配当は1株当たり12円となります。

デジタルワーク プレイス事業

<売上構成比：56.1%>



デジタルワークプレイス事業の売上高は6,105億円（前期比1.0%減）となりました。

オフィスユニットは前期比で減収となりました。ハードは、地域別では米国などで減少したほか、相手先ブ
ランド向け売上が減少しました。消耗品やサービスなどのノンハードは市場における設置台数の減少が影響
し、地域別では米国などで減少しました。

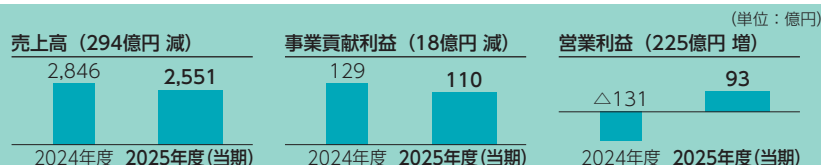
ITサービスなどの提供を中心とするDW-DXユニットは、事業の選択と集中による一部事業の譲渡の影響を受
け、前期比で減収となりました。一方で、欧州におけるビジネスコンテンツ管理や業務プロセス管理を提供する
サービスや日本における自社開発のAI SaaS事業は好調に推移し、事業譲渡の影響を除くと増収となりました。

当事業の事業貢献利益は387億円（前期比8.3%増）でした。オフィスユニットの減収に伴い売上総利益は減
少しましたが、前期に実施したグローバル構造改革の効果に加え、DW-DXユニットにおける事業の選択と集中
の効果も寄与しました。

営業利益は、370億円（前期比165.2%増）となりました。前期に発生した、前述の事業構造改善費用や減損
損失が剥落した影響により、増益となりました。

プロフェッショナル プリント事業

<売上構成比：23.5%>



プロフェッショナルプリント事業の売上高は2,551億円（前期比10.4%減）となりました。

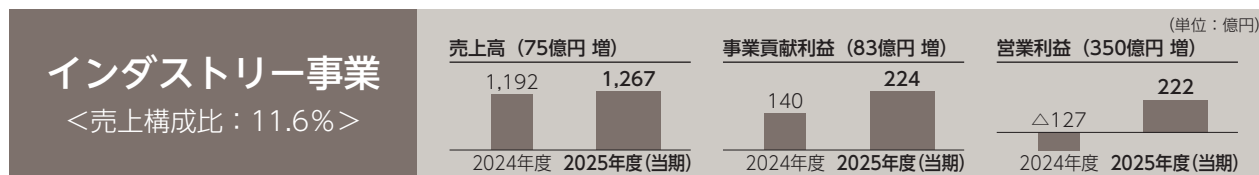
プロダクションプリントユニットは、Konica Minolta Marketing Services Holding Company Limitedの
株式譲渡の影響により前期比で減収となりましたが、この影響を除くと前期並みとなりました。ハードは、米
国や中国で減収となりましたが、インドでは増収となり、為替の影響も加えて前期並みとなりました。消耗品
やサービスなどのノンハードは、欧州やインドなどの地域を中心に伸長し、増収となりました。

産業印刷ユニットは、前期比で増収となりました。ハードは米国関税の影響による商談長期化の影響を受け

減収となりましたが、ノンハードは増収となりました。

当事業の事業貢献利益は110億円（前期比14.6%減）となりました。ハードの売上総利益の減少と、産業印刷ユニットにおける新製品開発にかかる費用の増加が影響しました。

営業利益は93億円（前期は131億円の損失）となりました。その他の費用として、Konica Minolta Marketing Services Holding Company Limitedの株式譲渡に伴う為替換算差額の実現による損等を子会社株式売却損に16億円計上しましたが、前期に発生した前述の事業構造改善費用や減損損失が剥落した影響により、増益となりました。



インダストリー事業の売上高は1,267億円（前期比6.3%増）となりました。

センシングユニットは、前期比で増収となりました。光源色向け計測器では、大手顧客によるディスプレイ設備投資が回復し増収となりました。また、物体色向け計測器は新製品の販売が好調に推移し増収、自動車の外観計測向け検査装置も新規顧客への販売が拡大し増収となりました。一方で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欧州のリサイクル市場での顧客の投資先送りにより減収となりました。

機能材料ユニットは前期比で増収となりました。当第3四半期連結会計期間に発生した生産能力の制約の影響がありましたが、生産は安定化しました。TVなどの大型領域およびスマートフォンなどの中小型領域ともにフィルム需要は堅調に推移し、大型のIPS方式液晶ディスプレイ向けを中心に販売を拡大しました。

IJコンポーネントユニットは、前期比で減収となりました。主にサイングラフィックス市場において、欧州や中国で販売が減少したことが影響しました。

光学コンポーネントユニットは、前期比で増収となりました。注力する半導体検査装置用およびプロジェクタ用レンズの販売が好調に推移しました。

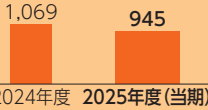
当事業の事業貢献利益は224億円（前期比59.6%増）となりました。センシングユニット、機能材料ユニット、光学コンポーネントユニットの増収に伴う売上総利益の増加、機能材料ユニットの棚卸資産の評価損の剥落による売上総利益の増加、及び販売費及び一般管理費の効率化による減少が寄与しました。

営業利益は222億円（前期は127億円の損失）となりました。前述の減損損失が剥落した影響も寄与し、増益となりました。

画像ソリューション事業

<売上構成比：8.7%>

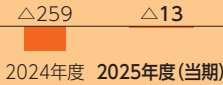
売上高 (123億円 減)



事業貢献利益 (84億円 増)



営業利益 (246億円 増) (単位：億円)



画像ソリューション事業の売上高は945億円（前期比11.6%減）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。DR（デジタルラジオグラフィー）の販売台数は、アジアやインドでは増加したものの、米州と欧州で減少し、前期並みとなりました。医療ITの販売は、新製品効果もあり米国を中心に伸長しました。一方、中国でのX線フィルム需要の減少に加え、日本での仕入れ商材の販売が減少しました。

画像IoTソリューションユニットは、前期比で減収となりました。当社の保有するMOBOTIX AGの全株式を譲渡するなどの事業の選択と集中を進めたことが影響しております。

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。プラネタリウム直営館および機器販売が好調に推移しました。

当事業の事業貢献損失は18億円（前期は103億円の損失）となりました。ヘルスケアユニットにおける販売費及び一般管理費の削減と前期の減損損失計上による減価償却費の減少、画像IoTソリューションユニットにおける事業の選択と集中の効果により、収益性が改善しました。映像ソリューションユニットは安定した収益を確保しております。

営業損失は13億円（前期は259億円の損失）となりました。その他の収益として、MOBOTIX AGの株式譲渡に伴う為替換算差額の実現等による17億円の子会社株式売却益を計上しました。前期に発生した、前述の事業構造改善費用や、事業の選択と集中に関わる費用、減損損失が剥落した影響により、増益となりました。

用語解説 ※ 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す。

オフィス用複合機 bizhub i シリーズ



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

デジタルカラー印刷装置 AccurioPress(アキュリオプレス)C14010



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、各種印刷サービス・ソリューションの提供

産業印刷ユニット

産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

デジタルワークプレイス事業

コニカミノルタの 事業領域

プロフェッショナルプリント事業

インダストリー事業



産業用インクジェットヘッド
KM1024iSHE-HM-LV

機能性フィルム

インライン向けすき間・
段差検査システムeiφis(エイフィス)

半導体検査装置向け
光学コンポーネント

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

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

リ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

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

画像ソリューション事業



ガス監視
ソリューション

回診用X線撮影装置
AeroDR TX m01

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

QOLソリューションユニット

介護業務に係る製品、情報システム及びサービスの開発、販売、コンサルティング(2026年度よりヘルスケアユニットへ組入れ)

画像IoTソリューションユニット

ネットワークカメラを中心としたソリューション・サービスの提供、及び共通基盤技術「FORXAI(フォーサイ)」を活用したソリューションの開発・製造・販売、サービスの提供(2026年度より各事業へ移管)

映像ソリューションユニット

映像関連機器の開発・製造・販売、関連ソリューション・サービスの提供

(2) 資金調達等の状況

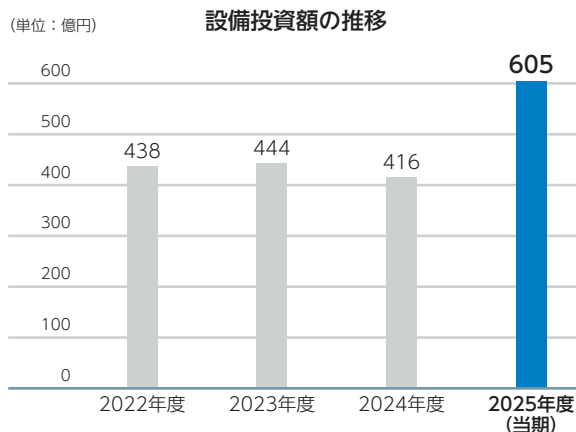
① 資金調達

当期におきましては、借入金返済資金に充当するため、2026年3月に総額235億円のサステナビリティ・リンク・ボンド（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605億円であり、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。なお、設備投資には、過去にセール・アンド・リースバック方式で譲渡した東京サイト日野（東京都日野市）の土地の信託受益権取得の影響が含まれております。



(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・業態のお客様との価値共創を通じて社会課題の解決に貢献しています。

中期経営計画（2023-2025）では、事業の選択と集中およびグローバル構造改革を通じて収益基盤の回復・拡大を進めました。事業の選択と集中では、非重点事業と位置付けたプレジジョンメディシン事業、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、光学コンポーネントユニットの中国生産子会社1社の持分譲渡を行いました。方向転換事業と位置付けたDW-DXユニットは地域の絞り込みとサービス商材の見直し、画像IoTソリューションユニットでは、MOBOTIX AGの株式譲渡を実行しています。これらの取り組みにより事業貢献利益の採算性は大きく改善しました。一方で、インダストリー事業は、前期より回復基調にあります。中期経営計画（2023-2025）では顧客の投資抑制が影響し売上成長は未達となりました。また、米国関税による市況悪化が影響し産業印刷ユニットの収益性が低下しています。一方で、運転資本や有利子負債のさらなる圧縮を要するなど財務バランスの改善に課題が残りました。これらを踏まえ、当社は取り組むべき重要課題を「収益基盤のさらなる強化」と認識し、新しい中期経営計画「Corporate Plan 2026-2028」を策定しました。

（1）長期成長の礎構築：

2026年度を初年度とする「Corporate Plan 2026-2028」は長期的な企業価値向上に向けた礎を構築する期間と位置付けています。中期経営計画（2023-2025）で進めた事業ポートフォリオの再構築を土台に、投下資本利益率（ROIC）を軸とした経営を徹底し、事業ポートフォリオマネジメントを一層強化することで収益基盤をさらに強化していきます。また、中長期の持続的成長に向け、「成長の芽」などの新たな事業についても着実な事業化を進めます。

（2）企業価値（PBR）向上に向けた経営指標とROIC経営：

2028年度までにROE 8 %以上の達成を重点目標とし、これを通過点としてさらなる向上を目指しています。2028年度の目標実現に向け、2025年度を起点とした売上高年平均成長率（CAGR）約3 %、事業貢献利益率6.5%、当期利益率3.8%、全社ROIC 6 %を経営指標として設定しています。ROICを事業評価・資本配分・業務管理の共通軸とし、ROICツリーに基づき改善ドライバーとなる売上総利益率の向上、費用効率化、資本効率の改善を、AI活用も加え推進します。また「成長の芽」の事業化推進や技術を起点とした非連続成長を実行するなどの成長期待の醸成により株価収益率（PER）の向上を図り、ROEおよびPERの改善を通じて企業価値（PBR）の向上をめざします。あわせて、WACCを6%としたROIC基準による事業判断を徹底し、資本効率が不十分な事業については、地域、商材レベルまで踏み込んで収益性改善を行います。過去3年間においても、ROICを指標として事業の選択と集中を進めてきましたが、今後は3年単位ではなく、年度単位での評価と迅速な意思決定を行います。

（3）各事業の取り組み：

デジタルワークプレイス事業では、オフィスユニットとDW-DXユニットの融合を加速し、収益拡大を図ります。オフィスユニットの顧客基盤を起点に、AIやセキュリティを組み合わせた業務ワークフロー型の高付加価値ソリューションを提供します。オフィスユニットは引き続き利益とキャッシュ創出を重視し、プロフ

ェッショナルプリント事業を含めた情報機器事業全体として、AI活用をさらに進化させ、開発、生産、営業、サービスの業務効率化および固定費最適化を徹底的に進めます。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では、デジタル印刷市場の成長を捉え、トップシェアである高速・中速印刷機の拡販に加えてワークフローソリューションのこれまで以上の強化により、顧客の印刷工程のデジタルシフトを支援します。産業印刷は早期の収益力向上を課題とし、商品ポートフォリオ強化やノンハード売上比率の向上により収益性を改善します。インダストリー事業は全社成長をけん引する中核事業と位置付けます。回復基調にあるセンシングユニットではディスプレイ事業を扱う子会社機能を統合し、大手顧客により密着し顧客価値を向上させていく体制を整えています。また、当社グループのグローバル海外販売会社と一体となり、自動車外観検査及びハイパ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力を強化していきます。機能材料ユニットでは、これまで実行に遅れが生じた位相差フィルムSANUQIの拡大や表面保護フィルム領域のSAZMAの拡大を生産安定化、能力拡大により推進します。今後高い成長が見込まれる光学コンポーネントユニットは、半導体検査装置向けの生産能力を増強し、既存VIS/UV領域のシェアを拡大するとともに、新たなDUV領域では2027年度の量産化を計画しています。画像ソリューション事業では、ヘルスケアユニットを中心にSCM強化による棚卸資産の圧縮や、グローバルにおける製造調達コストの削減を進めROIC向上を図ります。当社が唯一世界で提供するX線動態解析システムは国内外の医療機関への導入も進み、診療アウトカム向上につながる応用事例も見つかりつつあり、臨床現場への普及拡大を推進します。収益性に課題があった画像IoTソリューションユニットは、商材ごとに判断を行い、一部シナジーが見込まれる他事業への移管などにより収益性改善を進めています。

（4）AI・データ活用による顧客価値向上と業務変革：

AIデータ活用を手段として、業務効率化と顧客価値の向上を両立させるため、リスクリングを含めた人材・リソースの再配置を全社で進めます。あわせて、これまで取組みの弱かった地域軸ベースで事業横断的な業務プロセスの標準化や機能共通化を進め、地域ごとの機能最適化と固定費の効率化を図ります。

（5）財務基盤の強化とキャピタルアロケーション：

前中期経営計画から継続して、棚卸資産・営業債権の最適化による運転資本の圧縮を進め、資産効率を改善します。事業の収益力向上や有利子負債削減による金融費用の低減、海外子会社の収益性改善等による実効税率の適正化等とあわせ、健全な財務基盤を構築します。キャピタルアロケーションについては、企業価値向上に向けた成長投資を優先しつつ、有利子負債の圧縮および株主還元バランスよく配分していきます。

（6）持続的成長に向けた「成長の芽」の事業化推進：

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。具体的には、材料、光学、画像、微細加工といったコア技術を軸にして、AIで強化することで事業領域を拡張しています。当社の特徴は、単に技術や製品を提供するだけではなく、お客様の業務プロセスそのものを改善することを通じて、より付加価値の高い事業領域へと事業の幅を広げてきました。既存領域に加え、インダストリー事業の半導体検査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います。また、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、インテリジェント再生プラスチック材料などの成長領域について、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ます。このために2029年度以降に拡

大が見込まれる分野に当社の研究開発投資の20%以上を配分し、中長期的な利益成長を実現させていきます。今後も、技術と顧客接点を含めたAIとの共創により、人の働き方や産業のあり方そのものを変革する技術の確立、サーキュラーエコノミー、脱炭素、グリーントランスフォーメーション（GX）といった、お客様や社会の課題を解決する価値の創造に向けて取り組みます。

（7）PBR 1 倍に向けて：

当社は「Corporate Plan 2026-2028」において、ROE 8%を通過点として着実に達成し、これまで以上に株価を意識した経営を一層強化します。収益性・資本効率の改善を積み上げることで、企業価値を向上させ、早期にPBR 1 倍を目指します。

(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 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 (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

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
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、2025年3月26日に全株式の株式譲渡契約を締結し、2025年6月30日に譲渡が完了いたしましたため、重要な子会社から除外しております。

(注3) Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.は、2025年2月末に生産活動を終了し、2025年4月10日に清算を決定いたしましたため、重要な子会社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	595億円
株式会社三井住友銀行	368億円
株式会社りそな銀行	308億円
農林中央金庫	204億円
日本生命保険相互会社	158億円

(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	佐久間 総一郎	監査委員(委員長) 指名委員	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	峰岸 真澄	指名委員(委員長) 報酬委員	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	取締役会議長 指名委員	塩野義製薬株式会社 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	新井 佐恵子	指名委員 監査委員 報酬委員	有限会社アキュレイ 代表 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	河村 芳彦	報酬委員(委員長) 指名委員 監査委員	キオクシアホールディングス株式会社 副社長執行役員 キオクシア株式会社 副社長執行役員 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
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) 取締役の佐久間総一郎、峰岸真澄、澤田拓子、新井佐恵子、河村芳彦の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) 2025年6月17日開催の第121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、佐久間総一郎、峰岸真澄、澤田拓子、鈴木博幸、葛原憲康、平井善博の7氏の改選を行い、併せて、新井佐恵子、河村芳彦の2氏が新たに選任され、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

- (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2025年6月17日開催の第121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) 2026年3月31日をもって執行役の上村裕之氏は辞任いたしました。
(注5) 2026年4月1日付の執行役人事により平井善博氏は専務執行役に昇任、吉村裕介氏は常務執行役に昇任、大島美穂子、加藤花子、鎌田隆史の3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。

2026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	経営企画部 担当
専務執行役	平井 善博	経理・財務本部長 兼 デジタル推進本部、法務部、生産戦略部、品質本部 担当、 リスクマネジメント委員長
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	特命担当
常務執行役	岡 慎一郎	人事部、総務部、映像ソリューション事業部 担当、危機管理委員長
常務執行役	高山 典久	情報機器事業管掌
常務執行役	吉村 裕介	技術管掌 兼 事業開発部、センシング事業部 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 兼 ヘルスケア事業本部 担当
執行役	岡村 美和	IR室、広報部 担当
執行役	村山 明子	取締役会室長 兼 経営監査室長
執行役	大島 美穂子	法務部長 兼 コンプライアンス委員長
執行役	加藤 花子	デジタル推進本部長
執行役	鎌田 隆史	生産戦略部長 兼 デジタルワークプレイス/プロフェッショナルプリント生産・調達 担当

- (注1) 常務執行役の江口俊哉氏は本総会終結後、同日開催の取締役会で常務執行役を退任の予定です。
(注2) 大島美穂子氏の戸籍上の氏名は、阪本美穂子です。
(注3) 加藤花子氏の戸籍上の氏名は、桑花子です。

(2) 補償契約に関する事項

当社は、取締役 大幸利充、佐久間総一郎、峰岸真澄、澤田拓子、新井佐恵子、河村芳彦、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、平井善博、高山典久、一條啓介、上村裕之、岡村美和、村山明子、吉村裕介の11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	91	7	91	—	—	—	—
	社 内	40	1	33	—	—	1	7
	計	132	8	124	—	—	1	7
執 行 役		557	11	292	13	158	13	106

- (注1) 2026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11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、当事業年度末において、会計上費用計上すべき額を記載しております。具体的には、「業績水準部分」と「業績目標達成部分」は事業年度末日時点での業績推定値に基づいて算定した額、「個人別評価部分」は役員報酬内規で定める基準額をそれぞれ費用計上しております。
- なお、最終的な支給額は確定後の業績及び評価を基に報酬委員会で審議、決定いたしますが、費用計上した金額と異なる額になる可能性があります。
- また、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 1）年度業績連動金銭報酬」に記載のとおりであります。
- (注4) 株式報酬につきましては、当事業年度末において、会計上費用計上すべき額を記載しております。具体的には、「中期株式報酬（業績連動型）」は中期経営計画期間の最終事業年度末日時点での業績推定値に基づくポイント数、「中期株式報酬（非業績連動型）」と「長期株式報酬」は役員報酬内規で定めるポイント数を基にそれぞれ将来の当社株式報酬見込額を算定し、費用計上しております。

なお、最終的な報酬額やポイント数は確定後の業績等を基に報酬委員会で審議、決定いたしますが、「中期株式報酬（業績連動型）」については費用計上した金額と異なる額となる可能性があります。

また、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 ２）中期株式報酬（業績連動型）」に記載のとおりであります。

(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、2025年度を最終年度とする中期経営計画において、営業利益額は最も適切な指標の一つと判断したためです。

「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に留意しております。

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 ₂ 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CO₂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CO₂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	93%	98%	84%

* 「（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。

なお、実際に支給する報酬額は、確定した業績結果により算出した達成率を基に算定します。

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 ₂ 排出削減量	社員エンゲージメントスコア
達成率	108%	104%	97%

* 「（４）取締役又は執行役ごとの報酬等の総額」の「株式報酬（当該事業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。

なお、実際に支給する報酬額は、確定した業績結果により算出した達成率を基に算定します。

(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CO₂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。

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%

2026年度からスタートする中期経営計画の策定に関する取締役会における議論と並行し、報酬委員会では目標達成へのインセンティブを一層強化するために、執行役の報酬体系の見直しを審議してまいりました。

3月26日開催の報酬委員会において、「報酬決定方針」で定める考え方に従い報酬体系を改定し、2026年度から適用することを決定しました。

〔報酬決定に関する考え方〕

経営方針に従い株主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て、役員の報酬を決定する。
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する。

改定内容は以下のとおりです。

・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」の構成比率については、全執行役に対する「固定報酬」の比率を5%引き下げ、「株式報酬」の比率を一律30%まで引き上げました。

役位	改定後			改定前		
	固定報酬	年度業績連動金銭報酬	株式報酬	固定報酬	年度業績連動金銭報酬	株式報酬
代表執行役社長	40%	30%	30%	45%	30%	25%
その他の執行役	45%	25%	30%	50%	30%	20%

- ・企業価値を測る業績連動報酬指標として、「年度業績連動金銭報酬」は当期利益の予算達成率、「業績連動株式報酬」は中期経営計画最終年度のROE目標値に対する達成率をそれぞれ単一の指標としました。
- ・今回の改定では、非財務指標（CO₂排出削減量及びエンゲージメントスコア）を外し、財務基盤強化に向けて、数値目標に強くコミットする方針をより明確にしました。これらの非財務指標は、長期的な価値創造に不可欠な要素として引き続き経営の重要なモニタリング項目として位置付けます。
- ・「業績連動株式報酬」に加えて、「TSR連動株式報酬」を適用し、PBR1倍以上の早期達成を目指します。比較対象を配当込みTOPIX成長率、評価期間を直近の3事業年度（＊1）とし、インセンティブの即時性も狙い毎年交付します。

＊1 移行措置としてTSR連動株式報酬導入の初回のみ直近の2事業年度とします。

「業績連動金銭報酬」及び「株式報酬」の評価指標と構成比率は以下の通りです。

＜年度業績連動金銭報酬＞

改定後		
業績連動部分	＊2 当期利益	70%
個人別評価部分	＊2 重点施策の目標達成度	30%

＊2 代表執行役社長は業績連動部分のみの適用とする

改定前			
報酬A	営業利益	20%	
	当期利益		40%
報酬B	総資産回転率	40%	30%
	KMCC-ROIC		30%
個人別評価	重点施策の目標達成度	40%	

＜株式報酬＞

改定後		
業績連動株式報酬	ROE	60%
TSR連動株式報酬	相対TSR	40%

改定前			
中期株式報酬 （業績連動型）	ROE	60%	80%
	CO ₂ 排出削減量		10%
	エンゲージメントスコア		10%
長期株式報酬	役位・在任期間	40%	

新たな報酬設計のもと、執行役にとって長期的な企業価値向上のインセンティブを高め、株主価値向上への貢献につなげてまいります。

(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
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
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	副会長
新井 佐恵子	有限会社アキュレイ	代表
河村 芳彦	キオクシアホールディングス株式会社 キオクシア株式会社	副社長執行役員 副社長執行役員

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
佐久間 総一郎	JX金属株式会社	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
新井 佐恵子	YKK株式会社 花王株式会社	社外監査役 社外監査役
河村 芳彦	サークレイス株式会社 株式会社電通グループ	社外取締役 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等に出席し、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 ^{※1} と主な活動状況			
佐久間 総一郎	取：100%(12/12回)	指：100%(5/5回)	監：100%(13/13回)	報：100%(2/2回) ^{※2}

社外取締役として、当社が直面する課題の本質的な原因を踏まえた的確な監督及び助言を行い、経営の方向性に重要な示唆を与えました。特に、企業法務のバックグラウンドを活かし、事後対応にとどまらない予防的統制の観点から、リスクの未然防止に資する助言を行うとともに、論点の整理や議論を進める順序についても提言し、取締役会における審議の質の向上に貢献しました。監査委員会においては委員長として、内部統制上の重要課題に関し本質的な問いを執行側に提示し議論の深化と対応の高度化を促すと同時に、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しました。指名委員会においては、主に取締役会構成のあるべき姿や執行役の重要ポジションにおける後継者育成に関し、的確な助言を行いました。

峰岸 真澄	取：100%(12/12回)	指：100%(5/5回)	報：100%(8/8回)
-------	----------------	--------------	--------------

取締役会においては、新中期経営計画の策定及び業績見通しの審議に際し、執行側が示す数値前提の妥当性について問いを提起しました。またコミットメントを確実に履行し結果につなげる観点から、執行の実行力についても繰り返し問いかけ、優先順位の明確化を促し、執行の方向付けに貢献しました。指名委員会においては委員長として、代表執行役社長との対話を通じ、実効性を重視した議論を推進するとともに、将来を見据えた強固な経営チームの構築に向けた道筋を示しました。報酬委員会においては、新中期経営計画に連動した役員報酬制度の改定に際し、執行役がコミットした数値の達成に専念できる報酬体系の構築を主眼に、目的に即した要素に絞り込んだ簡素かつ実効性の高い枠組みの整備に寄与しました。

澤田 拓子	取：100%(12/12回)	指：100%(5/5回)	監：100%(3/3回) ^{※3}
-------	----------------	--------------	----------------------------

当社初の女性社外取締役会議長としての初年度において、執行役社長との継続的な対話を踏まえ、取締役会においては多様な意見を引き出す議事進行を実践し、活発な議論を通じて重要な決議事項の意思決定をリードしました。グローバル企業のマネジメント経験及び技術的バックグラウンドを活かし、グローバルでのデータガバナンスに関する課題提起や、技術動向を踏まえた実践的な示唆を行い、継続的に議論すべき重要テーマとして方向付けました。指名委員会においては、主に当社がグローバル企業として目指すべき取締役会構成の在り方について助言を行いました。

新井 佐恵子	取：100%(10/10回)	指：100%(5/5回)	監：100%(10/10回)	報：100%(6/6回) ^{※4}
--------	----------------	--------------	----------------	----------------------------

取締役会においては、株主・顧客・社会などのステークホルダーとしての視点に立ち、経営の前提や意思決定の妥当性に対する本質的な問いかけを重視するとともに、執行に対し実行面でのスピードアップを求めました。また、豊富な社外監査役としての経験を活かし、企業における内部統制の在り方について根本から問い直す姿勢で執行側に向き合い、気づきを促しました。監査委員会においては、会計・財務に関する高い専門性を背景に、財務報告の信頼性や統制環境の適切性に係る議論で監督機能の強化に貢献しました。指名委員会及び報酬委員会においても、当社の過去の経緯や背景への理解を深めつつ、委員としての役割を適切に果たしました。

取締役会においては、一貫して資本市場の視点に立ち監督に徹する姿勢で臨みました。株式会社日立製作所において財務統括責任者を務め、現在はキオクシアホールディングス株式会社並びにキオクシア株式会社において同責任者を務めるなど長年の財務経験を有しております。その専門性を背景に、短期的な対応にとどまらず、マクロの観点から当社の経営課題を捉え、構造的な転換の必要性について継続的に提起し、経営の方向性に対する規律付けに貢献しました。報酬委員会においては委員長として、執行役のインセンティブにつながる報酬体系への見直しを基本的な考え方として議論を主導しました。指名委員会及び監査委員会においても根底に信賞必罰の考え方を据え、各委員会における審議及び意思決定の軸の明確化を促しました。

- ※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12回、指名委員会は全5回、監査委員会は全13回、報酬委員会は全8回開催されました。
- ※2 佐久間氏は2025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。
- ※3 澤田氏は、2025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。
- ※4 新井氏、河村氏は2025年6月の定時株主総会で取締役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財を迎え入れて、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、社外取締役の佐久間総一郎、峰岸真澄、澤田拓子、新井佐恵子、河村芳彦の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、中長期的な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

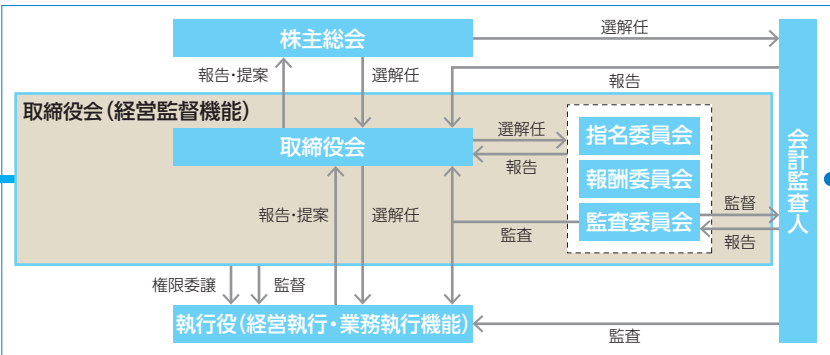
報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬、賞与その他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益の内容を決定します。

(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。

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

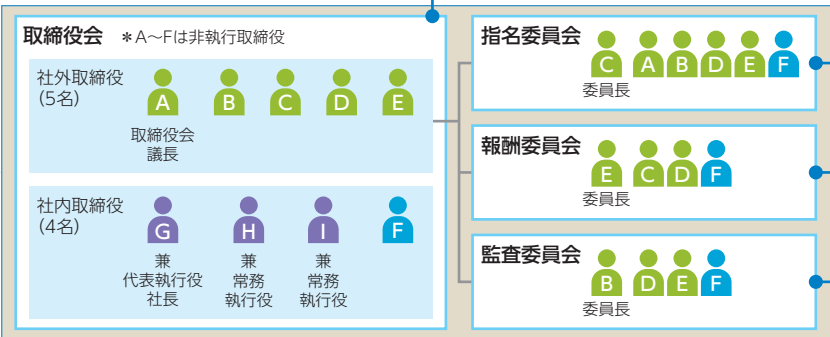
取締役会の特長

- 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 (2026年3月31日現在)



連結財政状態計算書 (2026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	110,762
営業債権及びその他の債権	316,640
棚卸資産	210,467
未収法人所得税	3,562
その他の金融資産	14,122
その他の流動資産	37,461
流動資産合計	693,017
非流動資産	
有形固定資産	259,533
のれん及び無形資産	182,775
持分法で会計処理されている投資	1,086
その他の金融資産	23,601
繰延税金資産	28,235
その他の非流動資産	46,659
非流動資産合計	541,892
資産合計	1,234,909

科 目	金 額
負債	
流動負債	
営業債務及びその他の債務	172,737
社債及び借入金	113,670
リース負債	19,962
未払法人所得税	6,481
引当金	14,114
その他の金融負債	2,088
その他の流動負債	65,540
流動負債合計	394,596
非流動負債	
社債及び借入金	215,969
リース負債	48,709
退職給付に係る負債	15,688
引当金	4,039
その他の金融負債	873
繰延税金負債	2,957
その他の非流動負債	3,104
非流動負債合計	291,342
負債合計	685,938
資本	
資本金	37,519
資本剰余金	203,664
利益剰余金	145,680
自己株式	△ 8,894
新株予約権	158
その他の資本の構成要素	158,377
親会社の所有者に帰属する持分合計	536,505
非支配持分	12,466
資本合計	548,971
負債及び資本合計	1,234,909

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで) (単位：百万円)

科 目	金 額
継続事業	
売上高	1,087,738
売上原価	609,315
売上総利益	478,423
その他の収益	7,419
販売費及び一般管理費	425,232
その他の費用	10,741
営業利益	49,869
金融収益	4,848
金融費用	11,298
持分法による投資損失	7
税引前利益	43,411
法人所得税費用	9,642
継続事業からの当期利益	33,768
非継続事業	
非継続事業からの当期損失	1,932
当期利益	31,836
当期利益の帰属	
親会社の所有者に帰属する当期利益	30,268
非支配持分に帰属する当期利益	1,568

貸借対照表 (2026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	246,318	流動負債	286,411
現金及び預金	24,454	支払手形	4,043
受取手形	950	買掛金	56,572
売掛金	68,699	短期借入金	138,809
棚卸資産	57,997	長期借入金（一年以内返済）	14,850
前払費用	3,936	社債（一年以内償還）	30,000
短期貸付金	75,839	リース債務	30
未収入金	10,262	未払金	27,351
未収還付法人税等	132	未払費用	4,559
その他の流動資産	4,364	未払法人税等	111
貸倒引当金	△319	前受金	1,813
固定資産	577,702	賞与引当金	4,638
有形固定資産	123,434	役員賞与引当金	172
建物	35,392	株式報酬引当金	257
構築物	1,291	製品保証引当金	107
機械及び装置	10,145	その他の流動負債	3,093
車両運搬具	16	固定負債	227,623
工具器具備品	7,905	社債	48,500
土地	58,254	長期借入金	165,670
リース資産	93	リース債務	36
建設仮勘定	10,335	再評価に係る繰延税金負債	3,108
無形固定資産	14,889	退職給付引当金	8,647
ソフトウェア	13,459	株式報酬引当金	386
その他の無形固定資産	1,430	資産除去債務	1,082
投資その他の資産	439,378	その他の固定負債	192
投資有価証券	11,247	負債の部合計	514,035
関係会社株式	305,389	純資産の部	
関係会社出資金	84,411	株主資本	301,103
長期前払費用	3,250	資本金	37,519
前払年金費用	19,205	資本剰余金	135,592
繰延税金資産	12,298	資本準備金	135,592
その他の投資	3,592	利益剰余金	136,885
貸倒引当金	△17	その他利益剰余金	136,885
資産の部合計	824,021	繰越利益剰余金	136,885
		自己株式	△8,894
		評価・換算差額等	8,724
		その他有価証券評価差額金	6,903
		繰延ヘッジ損益	△4,920
		土地再評価差額金	6,741
		新株予約権	158
		純資産の部合計	309,985
		負債及び純資産の部合計	824,021

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額
売上高		417,011
売上原価		310,455
売上総利益		106,555
販売費及び一般管理費		103,852
営業利益		2,703
営業外収益		
受取利息及び配当金	10,594	
為替差益	1,865	
雑収入	1,189	13,648
営業外費用		
支払利息	5,969	
シンジケートローン手数料	1,021	
雑支出	1,787	8,778
経常利益		7,573
特別利益		
固定資産売却益	97	
投資有価証券売却益	87	
関係会社株式売却損失引当金戻入益	416	601
特別損失		
固定資産売却及び廃棄損	737	
減損損失	985	
債権放棄損	50	1,773
税引前当期純利益		6,402
法人税、住民税及び事業税	△2,366	
法人税等調整額	△1,585	△3,952
当期純利益		10,354

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

2026年5月21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	中 島 悠 史

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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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

2026年5月21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	中 島 悠 史

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2025年4月1日から2026年3月31日までの第122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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、２０２５年４月１日から２０２６年３月３１日までの第１２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。

2026年5月21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	新 井 佐 恵 子 印
監査委員	河 村 芳 彦 印
監査委員（常勤）	鈴 木 博 幸 印

（注）監査委員 佐久間 総一郎、新井 佐恵子及び河村 芳彦は、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

経営改革をやり切り、 新中期経営計画で長期成長の礎を築く

新中期経営計画の詳細はこちら

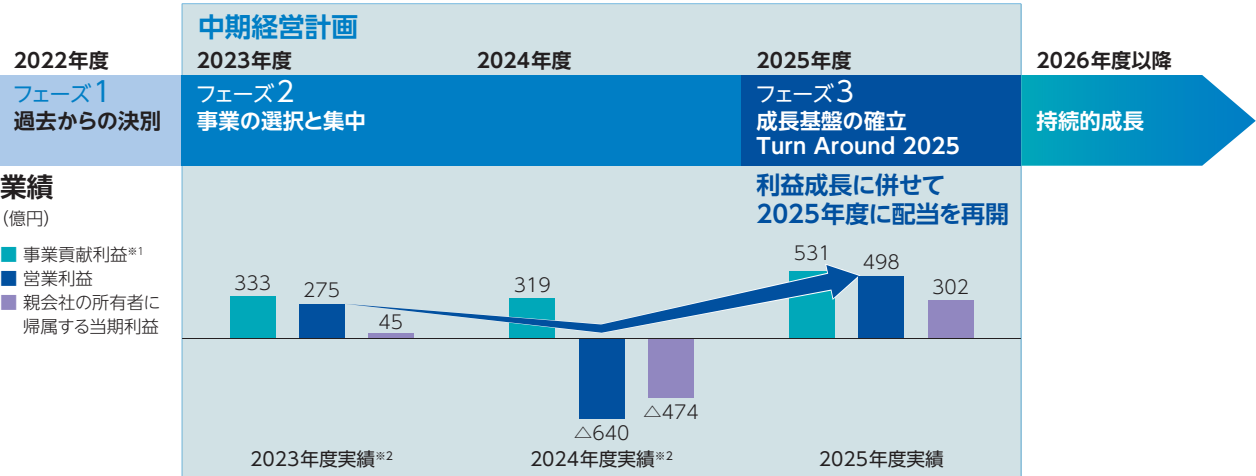
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/midterm_plan_presentations/index.html



■ 中期経営計画 (2023-2025) の総括

中期経営計画 (2023-2025) では、事業の選択と集中およびグローバル構造改革を実行しました。また、成長基盤の確立につながる事業の仕込みに取り組んできました。これらの実行によ

り、一定の基盤整備は進めることができ、2025年度には収益力が回復し、ROEは6.1%と目標を上回る水準を達成しました。これらの成果を踏まえ、株主の皆様への配当を再開しております。



*1 事業貢献利益：売上高から売上原価、販売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

主な成果

事業の選択と集中	・非重点事業：プレジジョンメディシンおよびMPM*サービスの事業譲渡を完了、光学コンポーネントの中国生産子会社1社の持分譲渡を完了 ・方向転換事業：DW-DXの黒字化、MOBOTIX AGの株式譲渡を完了
収益基盤の強化	・情報機器事業の収益拡大：中国・無錫工場の生産終了など ・グローバル構造改革：人的資本の最適化、生産性向上の取り組みにより効果創出 ・財務基盤の強化：運転資本の圧縮、有利子負債の削減
将来成長の準備	・中長期の成長に向けた新たな事業創出の取り組み

* MPM (Marketing Print Management)：大手グローバル企業のマーケティング部門を対象としたサービス

■ 中期経営計画「Corporate Plan 2026-2028」の基本方針・経営指標

基本方針

本中期経営計画は、長期成長の礎を構築する期間と設定し、ROICを基軸とした経営の推進および事業ポートフォリオマネジメントの強化を重点方針としています。前中期経営計画

で残された課題にも対応し、収益基盤の一層の強化に取り組みます。あわせて、将来の持続的成長に向け、これまで育成してきた新たな事業の創出を着実に推進していきます。

経営指標

本中期経営計画では、2028年度にROE8%の達成を目指し、収益力と資本効率のさらなる改善を重視しています。インダストリー事業とプロフェッショナルプリント事業の成長に加えて、人工知能(AI)活用や固定費の圧縮などを通じた販売管理費の効率化を進め、事業貢献利益率および当期利益率の向上を図ります。

投下資本に対する効率の観点では、ROIC6%

を目標とし、ROICを重視した経営判断を徹底し、事業ポートフォリオマネジメントを一層厳格に進めていきます。

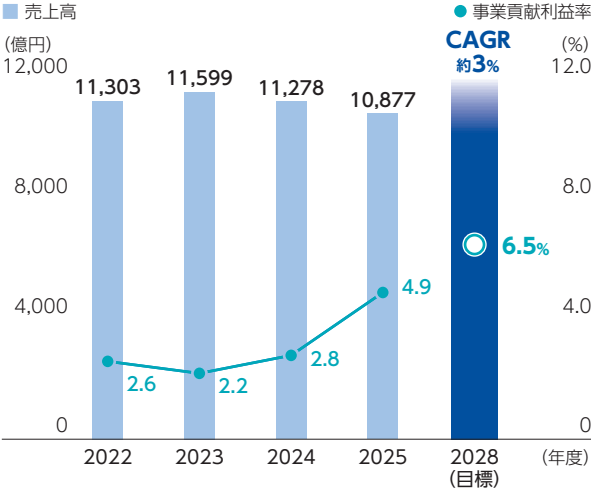
あわせて、運転資本の適正化や有利子負債の削減を通じて財務基盤を強化し、総資産回転率0.98倍を目指します。効率的な資産活用により持続的な企業価値の創出につなげていきます。

財務目標

	2025年度	2028年度(目標)
売上高	10,877億円	CAGR*約3% (2025年度-2028年度)
事業貢献利益率	4.9%	6.5%
当期利益率	2.9%	3.8%
財務レバレッジ	2.4	2.2
総資産回転率	0.89倍	0.98倍
ROE	6.1%	8%
ROIC	4.9%	6%

※CAGR(Compound Annual Growth Rate)：年平均成長率

売上高／事業貢献利益率



■ 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つの分野における「コア技術」と、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。

既存事業	コア技術	AI強化 光学／計測／材料	新たなテーマ
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	半導体検査装置向け光学コンポーネント
機能材料	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
情報機器、センシング	樹脂成形	× 高精度廃材分析	インテリジェント再生材
センシング	光学計測	× 微生物の状態測定	バイオものづくりのプロセスモニタリング

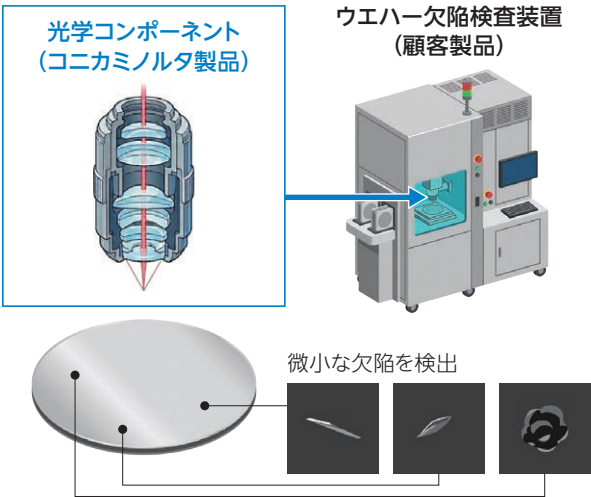
半導体検査装置向け光学コンポーネント

当社は10年以上にわたり、半導体検査装置向けの光学コンポーネントを供給してきました。半導体の微細化や構造の高度化、検査項目の多様化を背景に生産能力の増強や対応領域の拡張を進め、売上拡大を目指します。

当社の光学コンポーネントは、高度な光学設計技術、超精密加工技術、ならびに精密な組立・位置合わせ技術を強みとしています。ウエハー検査工程においては、検査精度を左右する重要なキーパーツとして採用されています。

顧客である装置メーカーとの連携のもと、微小な欠陥を高精度に検出するニーズに応えることで、顧客の競争力向上に貢献していきます。

半導体の検査工程を支える装置メーカーと連携



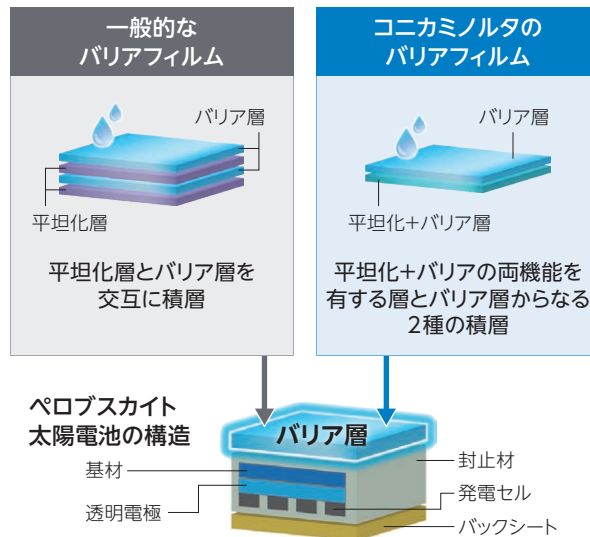
ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム

脱炭素社会の実現に向け、次世代太陽電池としてペロブスカイト太陽電池への期待が高まっています。軽量で柔軟性が高く、設置場所の制約が少ない点が特長である一方、水分に弱く、長期耐久性の確保が課題とされています。

一般的なバリアフィルムでは、防湿性を確保するためにバリアの多層構造が必要となり、生産効率の面で課題があります。

当社は、一般的なバリアフィルムと比べ、少ない層数で高い防湿性を実現する技術を保有しており、ペロブスカイト太陽電池向けに開発を進めています。これにより、生産効率の向上に加え、ペロブスカイト太陽電池の安定した動作および耐久性の向上に貢献していきます。

バリアフィルムの層構造比較

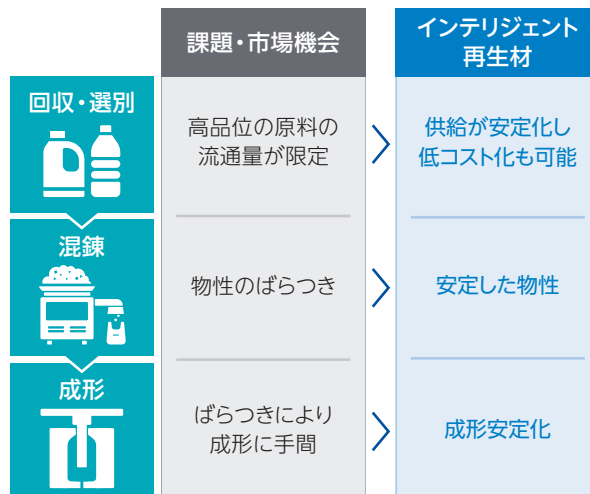


インテリジェント再生材

世界的な環境規制の強化を背景に再生プラスチックへのニーズは高まっています。一方で、廃プラスチックを原料とするため、品質のばらつきや、高品位原料の安定確保が課題となっています。

当社は、ハイパースペクトルイメージングを含むセンシングデータから原料の物性を予測し、その物性に合わせた製造条件を最適化するAIを開発しました。これにより、廃プラスチックの品質によらず安定した再生プラスチック（ペレット：粒状に加工された成形用原料）の提供を実現します。さらに、併せて開発した最適な成形条件をリコメンドするAIによって、成形工程の安定化にも貢献していきます。

再生プラスチック工程における課題と解決アプローチ





当社についてより深くご理解いただくため、
ウェブサイトにて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.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three 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 ホールB5 (Bブロック5階) 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：駐車場の用意在りませんので、
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。

