

コニカミノルタ株式会社

第122回定時株主総会

主な質問と回答

日 時： 2026 年 6 月 17 日（水） 10:00

場 所： 東京国際フォーラム／動画配信

<ご留意事項>

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

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

【業績・株価】

Q. 4 年前の社長就任時に株価 1000 円を目指すと述べていたが、株価は競合と比較して上昇していない状況にあります。1000 円の株価は実現可能なのでしょうか。また、株価に対する責任についてどのように認識していますか。

A.（大幸）この 1 年で TOPIX が大きく上昇する中で当社の株価は伸びが十分ではなく、水準としても満足できるものではないと認識しています。株価が上昇しきれていない要因は、オフィス事業の需要減少という構造的な課題に加え、当社として「どの領域で、どの程度利益成長を実現するのか」という成長ストーリーを十分具体的に示し切れていないことにあると考えています。今後は、成長領域における収益貢献の時期と規模を具体的に示し、その進捗を適切に発信していくことで、企業価値の向上に取り組んでまいります。

Q. 直近の配当水準や、オフィス事業におけるペーパーレス化の進展などの事業環境を踏まえ、業績回復および配当水準の回復に向けて、どのように考えていますか。

A.（大幸）当社のオフィス事業は今後も構造的な縮小を前提として対応していく必要がありますが、サービスによる収益や効率化により利益を維持し、安定的なキャッシュ創出を図っていきます。その上

で、市場からの評価を高めるためには、オフィス事業以外の成長領域について時期や規模を明確に示すことが不可欠であると認識しています。

Q. 原油価格上昇に伴う、原材料価格上昇や供給リスクの影響と対応について教えてください。

A. (鎌田) ナフサや樹脂など石油由来材料については供給リスクが想定される分野ではありますが、複線化調達を進めてきた結果、現時点で生産に大きな支障は生じていません。一方で、コスト上昇については引き続き不透明な状況にあり、予断を許さない環境です。生産、物流への影響を週次でモニタリングし、全社的な情報共有を通じて迅速に対応することで影響の最小化に努めております。

Q. 為替変動による影響および今後の収益改善に向けた取り組みについて教えてください。

A. (平井) 当社の収益構造は、米ドルについては為替変動による収益への影響を受けにくい構造となっています。これは、生産および販売を主にドル建てで行っていることによるものです。一方で、ユーロについては、為替変動の影響を受ける構造となっています。足元ではユーロは想定レートに対して円安となっていることから、現時点では収益に対してプラス要因となっています。為替変動に対しては、本社において一括で為替ヘッジを用いて、リスクを適切にコントロールしております。

【新規事業】

Q. 中期経営計画において新規事業の売上目標が 150～200 億円規模とされている点について、実現可能性をどのように考えていますか。

A. (大幸) 新規事業は不確実性が高い領域であることから、過度に楽観的な前提を置かず、実際に売上として確実に積み上げられると考える金額を設定いたしました。また、中期経営計画にご指摘の新規事業の売上は含んでいません。この前提で、2026 年度から 2028 年度の累計で非連続な成長からの売上は 150 億円規模を期待しています。

Q. インダストリー事業を強化するという方向性は妥当であると考えます。情報機器事業とは人材特性が異なると思いますが、この事業への人財配置や育成、リーダーシップの在り方について教えてください。

A. (葛原) インダストリー領域は従来の情報機器のビジネスとは特性が異なるため、専門性を重視した人財配置を行っています。また、顧客との対話を通じて価値を創出できる事業開発人財の育成を進めています。

A. (大幸) 事業を立ち上げた人財がそのままリーダーシップを担うことが重要であり、そのような考え方に基づき今後の人財配置を進めてまいります。

【研究開発・AI 活用】

Q. AI 活用含む医療分野に期待しています。将来の成長に向けた研究開発投資の考え方について教えてください。

A. (吉村) 研究開発は将来の成長の源泉であり、売上高に対して一定水準の投資を継続的に確保していく方針です。その上で、AI の活用などにより開発効率を高め、限られた資源を中長期の成長領域へ重点的に配分していきます。特にヘルスケア AI、センシング、材料の分野に注力していきます。

A. (大幸) 研究開発費は年間約 550 億円規模を維持しており、そのうち約 25%を中長期領域、約 75%を既存製品の進化や 3 年以内で成果が見込まれる領域に配分しています。今後もメリハリのあつ投資を行い、確実な成果創出につなげてまいります。

Q. AI の活用を推進するにあたり、人財育成や教育についてどのように取り組んでいますか。

A. (加藤) 当社では、専門分野で研究開発に従事する人財に対しては高度な教育を実施するとともに、全従業員を対象とした教育も展開しています。教育内容については、AI やデータ活用の技術そのものの理解にとどまらず、それらをどのように事業や社会への価値提供につなげていくかという観点を重視しています。

Q. サイバーセキュリティへの対応についてどのように考えていますか。

A. (加藤) 近年、サイバー攻撃は多様化・高度化しており、どの企業においても被害が発生し得るという前提に立って対策を進めています。具体的には、「侵入を防ぐ対策」と「万一侵入された場合の被害を最小化する対策」の両面で行っています。また、製造現場を中心にバックアップ、代替運用の整備を進めることで、万一の事態においても事業継続が可能となる体制を整えています。さらに、復旧訓練や社員教育の実施により、組織としての対応力の向上にも取り組んでいます。

【製品・サービスに関して】

Q. 高齢者にとって複合機は操作が難しく使いにくいと感じています。改善の検討をお願いします。

A. (高山) 複合機は成熟した製品であり、今後は機能性能に加え、操作性や使い勝手の向上がより重要になると認識しています。これまでも、簡易操作画面の提供や、米国においてはアクセシビリティ基準を踏まえハンディキャップのある方の操作性基準への対応を進めてきました。今後も、実際の利

用環境も踏まえながら、誰にとっても使いやすい製品設計を進め、操作性の向上に取り組んでまいります。

【人財・ガバナンス】

Q. 業績向上や中期経営計画の達成により配当は増加しましたが、貢献した社員に対してどのような形で還元していくのか教えてください。

A. (大幸) 当社では、役員については単年度評価に加えて、中期経営計画の3か年の数値目標を設定し、その達成状況に応じて報酬が変動する仕組みを採用しています。一方で、従業員については、中期経営計画全体の達成を直接的に賞与へ反映する仕組みとはしておらず、単年度の業績計画の達成状況に基づき賞与を決定しています。現在、事業貢献利益の増加に応じて賞与水準がより大きく上昇するよう、従来よりも評価カーブの傾斜を高める仕組みへの見直しを進めており、結果が出た際には従業員に対しより適切な還元を図りたいと考えています。

Q. 新規事業は成果が出るまでに時間を要するので短期的には成果が見えにくいですが、新規事業推進に対して社員のモチベーションをどのように高めていきますか。

A. (岡) 社員は当社にとって最も重要な資産であり、その力を最大限発揮するためにはエンゲージメントの向上が不可欠です。そのため、中期経営計画の背景や方向性について、社長自らが各地域で直接説明を行い、社員の理解を深める取り組みを進めています。新規事業においては短期的な成果だけでなく、多面的な評価を行い、適切な処遇につなげております。

Q. 社外取締役の貢献および女性人財の登用について、どのように評価し、今後どのような方針で進めていきますか。

A. (大幸) 当社では、ガバナンス強化の観点から取締役会の構成を見直しており、現在は社外取締役が過半を占め、議長も社外取締役が務める体制としています。これにより、経営に対して社外の視点からの監督・助言がより適切に機能する体制を整えています。例えば、中期経営計画の策定など重要な意思決定の場面では、社外目線からの厳しい意見が提示されており、議論の質の向上に大きく寄与していると認識しています。

また、多様性の観点では、取締役および執行役の女性比率は3割を超えています。今後も、性別にかかわらず意欲と能力のある人財を積極的に登用し、多様な視点を経営に取り入れていく方針です。一方で、外国籍人財の登用についてはまだ限定的であり、グローバルでの事業展開を踏まえ、多様性のさらなる向上に向けて人財戦略を強化してまいります。

Q. 企業スポーツは縮小していく趨勢ですが、陸上部の位置づけや今後の方針を教えてください。個人的には陸上競技や駅伝が大好きで応援しているので、続けていただきたいです。

A. (岡) 陸上部を応援いただき、ありがとうございます。当社の陸上部は、選手を正社員として採用し、業務と競技活動を両立する形で運営している点に特徴があります。選手は社員の一員として日常業務に取り組みながら競技に臨んでおり、社内の仲間が会社を代表して競技に挑む姿を示すことに意義があると考えています。ここ数年間結果が出ていませんでしたが、昨年度からは新たな監督体制のもと競技力向上に向けた取り組みを強化し、ハーフマラソンで優勝する選手が出るなど成果も現れ始めています。