



**コニカミノルタ株式会社**

2025 年 3 月期 決算説明会

2025 年 5 月 15 日

## イベント概要

---

[企業名]	コニカミノルタ株式会社
[企業 ID]	4902
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2025 年 3 月期 決算説明会
[決算期]	2025 年度 第 4 四半期
[日程]	2025 年 5 月 15 日
[ページ数]	28
[時間]	17:10 – 17:58 (合計：48 分、登壇：30 分、質疑応答：18 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	7 名 取締役 代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充 (以下、大幸) 取締役 常務執行役 インダストリー事業管掌 葛原 憲康 (以下、葛原)

---

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



取締役 常務執行役 経理・財務・法務・

リスクマネジメント・コンプライアンス担当

平井 善博（以下、平井）

社外取締役 取締役会議長

程 近智（以下、程）

執行役 情報機器事業管掌

高山 典久（以下、高山）

執行役 広報・IR 担当

岡村 美和（以下、岡村）

IR 室 室長

上野 貴彦（以下、上野）

**[アナリスト名]\***

岡三証券

島本 隆司

ジェフリーズ証券

中名生 正弘

野村証券

岡崎 優

\*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

**サポート**

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



# 登壇

**上野：**皆様こんにちは。本日はご多忙の中、お時間をいただきまして誠にありがとうございます。これよりコニカミノルタ株式会社 2025 年 3 月期通期決算説明会を始めます。

初めに、本日のアジェンダと登壇者をご紹介します。まず、代表執行役社長兼 CEO の大幸より、2024 年度業績と 2025 年度業績予想についてご説明いたします。その後、社外取締役、取締役会議長の程から、社外取締役から見た当社の現在地と今後についてご説明をいたします。

また、質疑応答の際に参加する役員もご紹介いたします。インダストリー事業管掌の葛原、経理、財務、法務担当の平井、情報機器事業管掌の高山、広報 IR 担当の岡村です。進行は私 IR 室の上野でございます。よろしくお願いいたします。

それでは早速、大幸さんよろしくお願いいたします。

**大幸：**はい、皆さんこんにちは。本日は当社の決算説明会にご参加いただきありがとうございます。さて早速ですけれども、2024 年度通期決算、2025 年度業績予想について、私から説明をいたします。

## 2024年度 業績 | 全社サマリー



- 売上高：為替効果もあり増収
- 事業貢献利益：減益（構造改革等で改善も、連結調整における未実現利益消去の計算により減）
- 営業利益・当期利益：減益（事業譲渡による営業損失と将来の事業計画を見直した減損損失計上）
- FCF：事業譲渡等により大幅改善

【億円】

	FY23 実績	FY24 実績	前期比	為替影響を除く 前期比	FY24 予想 (2025年4月時点)	予想差異
売上高	11,077	11,279	+2%	△ 2%	11,250	+29
売上総利益	4,751	4,794	+1%	△ 4%	-	-
(売上総利益率)	42.9%	42.5%	△ 0.4pt	-	-	-
販売管理費	4,418	4,475	+1%	△ 2%	-	-
事業貢献利益	333	319	△ 4%	△ 28%	430	△ 111
営業利益	275	△ 640	-	-	△ 530	△ 110
親会社の所有者に帰属する当期利益	45	△ 475	-	-	△ 380	△ 95
FCF	388	757	+95%	-	-	-
為替レート (円)						
USドル	144.62	152.58	+7.96		152.58	-
ユーロ	156.80	163.75	+6.95		163.75	-

当第3四半期連結累計期間より、プレジジョンメディシン事業を非継続事業に分類しています。  
これにより売上高から税引前利益まではFY24期初に遡及して非継続事業を除いた金額です。  
親会社の所有者に帰属する当期利益は継続事業と非継続事業の合算です。  
なお、FY23も同様に組み替えて表示しています。FY23のプレジジョンメディシン事業の実績はP. 30をご参照ください。

© KONICA MINOLTA 5

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



スライド 5 ページになります。全社の 2024 年度サマリーになります。通期実績をこのスライドに掲載しております。売上高につきましては 1 兆 1,279 億円で、前期比で為替影響を除く実質ベースでは若干の減収となりました。

売上総利益については、連結調整における未実現利益の消去計算に関連して、監査法人からの指摘を反映した結果、減益となっています。この件に関しましては、次のページで少しご説明をさせていただきます。

販管費につきましては、主にグローバル構造改革による効果が寄与して実質ベースで 2% の削減となりました。これらによって事業貢献利益は 319 億円となっています。

営業利益、当期利益については、経営改革の完遂に伴う一過性の費用および損失や将来の事業計画を見直した減損テストによる減損損失を計上した結果、営業損失は 640 億円、当期損失は 475 億円となり、減益となりました。

フリー・キャッシュ・フローは、第 4 四半期にアンブリー社の譲渡に伴うキャッシュイン等があり、大幅な改善となっています。

4 月 24 日に公表した業績見通しから連結調整における未実現利益の消去計算の影響により、事業貢献利益および営業利益で約 110 億円、当期利益で約 95 億円の下方修正となっています。2024 年度の配当につきましては、期初見通し通りの無配とさせていただきます。

## 2024年度の業績予想（4月24日公表）からの変更



- 経緯：24年度決算の監査において、連結調整における未実現利益消去の計算に関して監査法人から指摘があり、114億円を売上原価として計上
- 24年度ユニット別影響額：（事業貢献利益および営業利益・ノンキャッシュ）  
オフィス：△64億円 プロダクションプリント：△23億円 産業印刷：△10億円  
ヘルスケア：△17億円
- 25年度への影響：24年度に完了し、25年度以降の業績には影響はない

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



6 ページに移ります。2024 年度決算の監査における連結調整における未実現利益消去の計算に関して、監査法人から指摘があり 114 億円を売上原価として計上しました。各ユニット別の影響額は記載の通りとなります。本件は当期に完了し、2025 年度および以降への影響はございません。

## 2024年度 業績 | 事業貢献利益/営業利益の増減要因



	実額			増減額							実額				
	FY23 営業利益	事業構造改善費用	減損損失その他	FY23 事業貢献利益	未実現利益消去計算	為替	販売	生産・SCM	構造改革効果・人件費	その他	FY24 事業貢献利益	事業構造改善費用	減損損失	選択と集中その他	FY24 営業利益
デジタルワーク プレイス事業	330	△7	9	327	△64	+37	△37	+16	+55	+24	358	△167	△25	△26	140
プロフェッショナル プリント事業	116	-	△22	138	△33	+31	+29	△12	△4	△19	130	△24	△139	△98	△132
インダストリー事業	166	-	△11	176	-	+10	△36	△3	+9	△15	140	△11	△283	25	△127
画像 ソリューション事業	△109	-	△25	△84	△17	△1	△17	△10	+21	+4	△103	△7	△55	△94	△259
コーポレート他	△227	△2	△1	△224	-	+1	-	-	+2	+15	△205	△7	△9	△39	△261
合計	275	△9	△49	333	△114	+78	△61	△10	+83	+9	319	△216	△511	△232	△640

© KONICA MINOLTA 7

7 ページは 2023 年度から 2024 年度への営業利益の増減要因を数字とともに示しております。内容につきましてはご確認をお願いいたします。

## 2024年度 業績 | 事業セグメント別売上高、事業貢献利益、営業利益



	【億円】			
売上高	FY23 通期	FY24 通期	前期比	為替影響を除く 前期比
デジタルワークプレイス事業	6,149	6,164	+ 0%	△ 4%
プロフェッショナルプリント事業	2,634	2,847	+ 8%	+ 4%
インダストリー事業	1,236	1,193	△ 4%	△ 6%
画像ソリューション事業	1,052	1,069	+ 2%	△ 0%
コーポレート他	7	7	+ 2%	+ 1%
全社合計	11,077	11,279	+ 2%	△ 2%

事業貢献利益	FY23 通期	率	FY24 通期	率	前期比	為替影響を除く 前期比
デジタルワークプレイス事業	327	5%	358	6%	+ 9%	△ 2%
プロフェッショナルプリント事業	138	5%	130	5%	△ 6%	△ 29%
インダストリー事業	176	14%	140	12%	△ 20%	△ 26%
画像ソリューション事業	△ 84	-	△ 103	-	-	-
コーポレート他	△ 224	-	△ 205	-	-	-
全社合計	333	3%	319	3%	△ 4%	△ 28%

営業利益	FY23 通期	率	FY24 通期	率	前期比	為替影響を除く 前期比
デジタルワークプレイス事業	330	5%	140	2%	△ 58%	△ 67%
プロフェッショナルプリント事業	116	4%	△ 132	-	-	-
インダストリー事業	166	13%	△ 127	-	-	-
画像ソリューション事業	△ 109	-	△ 259	-	-	-
コーポレート他	△ 227	-	△ 261	-	-	-
全社合計	275	2%	△ 640	-	-	-

© KONICA MINOLTA 8

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com



8 ページが事業別売上利益の中身になります。対前年度の増減をユニットごとに示しております。こちらにつきましても、数字につきましてもご確認をお願いいたします。

## 2025年度 業績予想 | サマリー



KONICA MINOLTA

- 売上高減少：事業の選択と集中、為替影響により減収
- 事業貢献利益・営業利益・当期利益の改善：デジタルワークプレイス、プロフェッショナルプリント、インダストリー増益、画像ソリューション ブレークイーブン、構造改革効果
- 有利子負債削減による金融費用の改善、税金費用の改善
- 配当予想 10円

	FY24 実績	FY25 予想	差異	
売上高	11,279	10,500	△779	【億円】
事業貢献利益	319	525	+206	
営業利益	△ 640	480	+1,120	
親会社の所有権に帰属する 当期利益	△ 475	240	+715	
配当 (円/1株)	0	10	+10	
ROE (%)	-	5	-	
設備投資額	416	450	+34	
減価償却費及び償却費 *1	528	500	△28	
研究開発費	596	580	△16	
FCF	757	445	△312	
				為替感応度 (億円)
				売上高 営業利益
為替レート (円)				
USドル	152.58	145.00	△ 7.58	+26 △ 1
ユーロ	163.75	150.00	△ 13.75	+16 +4
人民幣	21.10	20.00	△ 1.10	+30 +8

- 米国相互関税の影響は約160億円 (日本時間4/23時点 米国政府公表の情報を基に試算)、上記には織り込んでいない
- Go To Market戦略の見直し、経費の追加削減、低関税率国への生産のさらなるシフト検討等により影響の吸収を目指す

\*1 減価償却費及び償却費は、非継続事業分を含む

© KONICA MINOLTA 10

引き続き 2025 年度の業績予想ということで 10 ページになります。2025 年度の業績予想、こちらはずいぶん、4 月 24 日の中計進捗説明から変更はございません。前提となる為替レートは、US ドルで 145 円、ユーロ 150 円として、売上高は 1 兆 500 億円、事業貢献利益は 525 億円、事業貢献利益率は 5%と想定をしております。

2024 年度に実施した経営改革の効果に加え、事業のオーガニックな利益成長も見込んでいます。2025 年度には大きな一過性要因は発生しない見通しで、営業利益は 480 億円、当期利益は 240 億円といたします。これにより中期経営計画で掲げた ROE の目標 5%をクリアしてまいります。

米国相互関税の影響は、上記の数字には織り込んでいません。4 月 24 日にはその影響額を約 160 億円としていました。直近の米中交渉などから、影響額が少なくなる可能性も出てきましたけれども、当社としましては Go To Market 戦略の見直し、経費の追加削減、低関税率国への生産の更なるシフト等、可能なものは既に実行に移しており、影響額の吸収を目指していく考えに変更はありません。

2025 年度の配当予想は 1 株当たり年間 10 円を見込んでおります。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 2025年度 業績予想 | 売上高・事業貢献利益・営業利益



【億円】

売上高	FY24 実績		FY25 予想		差異
デジタルワークプレイス事業	6,164		5,700		△464
プロフェッショナルプリント事業	2,847	*1	2,440		△407
インダストリー事業	1,193		1,300		+107
画像ソリューション事業	1,069		1,060		△9
コーポレート他	7		0		△7
全社合計	11,279		10,500		△779

事業貢献利益	FY24 実績		FY25 予想		差異
		率		率	
デジタルワークプレイス事業	358	6%	390	7%	+32
プロフェッショナルプリント事業	130	5%	165	7%	+35
インダストリー事業	140	12%	210	16%	+70
画像ソリューション事業	△103	-	0	-	+103
コーポレート他	△205	-	△240	-	△35
全社合計	319	3%	525	5%	+206

営業利益	FY24 実績		FY25 予想		差異
		率		率	
デジタルワークプレイス事業	140	2%	390	7%	+250
プロフェッショナルプリント事業	△132	-	165	7%	+297
インダストリー事業	△127	-	210	16%	+337
画像ソリューション事業	△259	-	0	-	+259
コーポレート他	△261	-	△285	-	△24
全社合計	△640	-	480	5%	+1,120

\*1 海外MPM事業 約413億円を含む

© KONICA MINOLTA 11

11 ページになります。ここは事業セグメント別の業績見通しを記載しておりますので、数値についてはご確認をお願いいたします。

## 2024年度業績と2025年度予想 | インダストリー



© KONICA MINOLTA 12

次のページから、事業セグメント別に2024年度の実績および2025年度の見通しのポイントについてまとめております。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

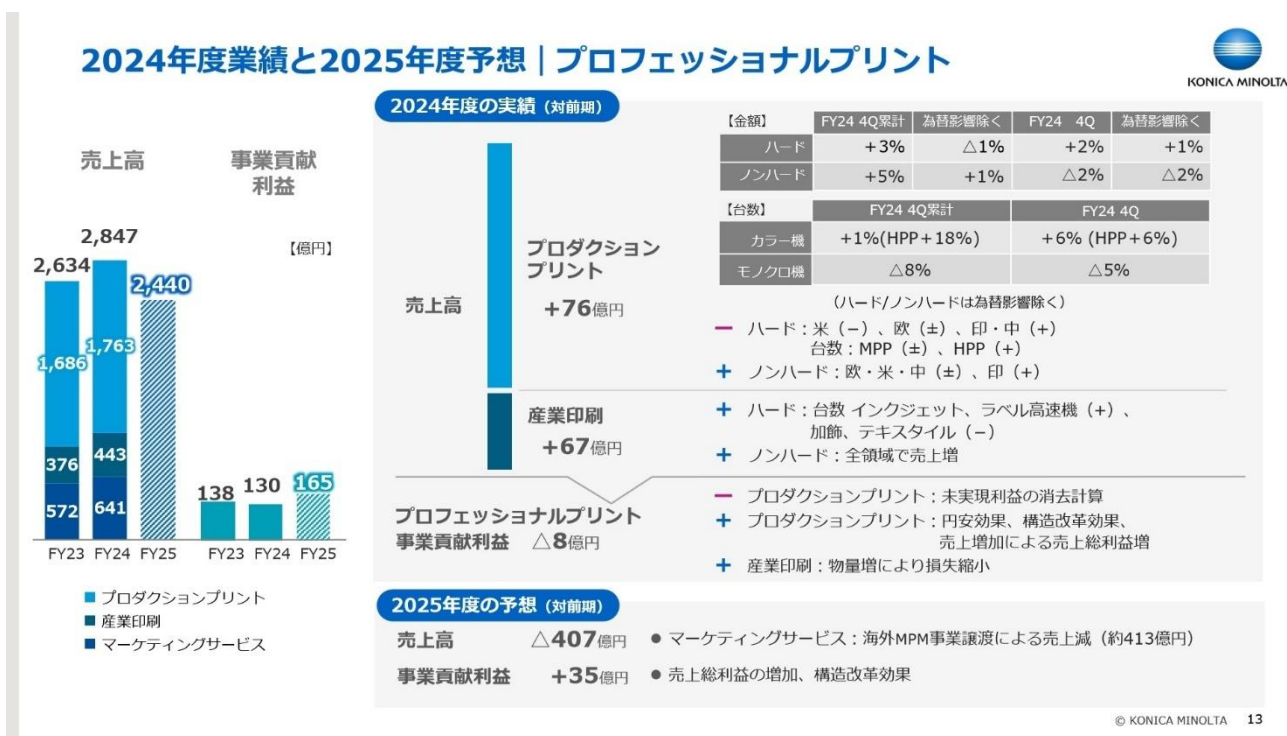




まず、インダストリーになります。2024年度はディスプレイ大手お客様の設備投資抑制の影響により、センシングが減収、機能材料も減収となりましたが、2025年度には、センシングでディスプレイ向け光源色の回復や自動車外観と HSI を引き続き伸長させるとともに、機能材料では大型テレビ向けの新樹脂フィルム SANUQI や新素材フィルム SAZMA の販売を拡大させます。

堅調なインクジェットコンポーネントはモメンタムを持続させ、注力している半導体製造装置向けの光学コンポーネントも生産体制の強化により、売上が増加する見通しとなっています。

インダストリー全体としては 107 億円の増収を見込んでいます。増収効果に加えて、構造改革効果も寄与し、事業貢献利益は 70 億円の増益を見込みます。



次のページで、プロフェッショナルプリントについてご説明します。2024年度はプロダクションプリント、産業印刷ともにノンハードが増収となり、構造改革の効果も寄与しましたがけれども、未実現利益消去の影響により事業貢献利益は 8 億円の減益でした。

2025年度は売上高については、為替の前提を保守的に置いたこと、さらにマーケティングサービスの海外 MPM サービス事業譲渡の影響で、約 410 億円の減収となる見通しですけれども、プロダクションプリントの新製品の投入により、ハイエンドの高速印刷機はシェア No.1 を堅持し、中速印刷機のセグメントでもシェア No.1 奪回を目指してまいります。

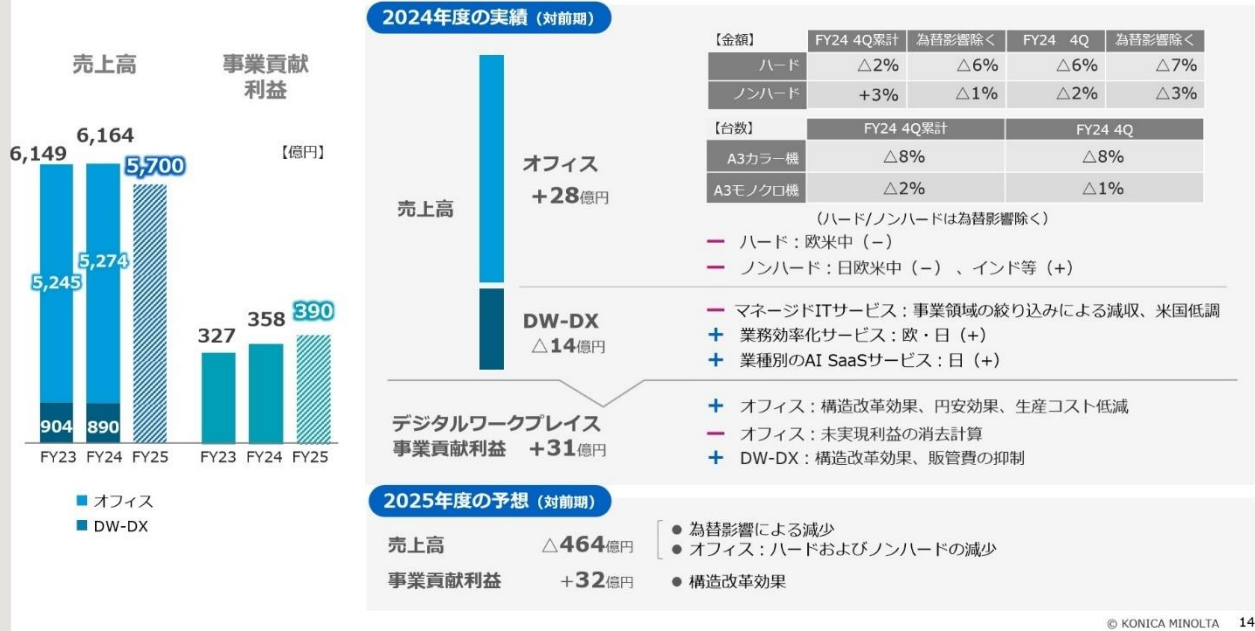
産業印刷は UV インクジェット機の新製品投入により早期に黒字化を目指し、事業貢献利益は増益となる見通しです。

#### サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 2024年度業績と2025年度予想 | デジタルワークプレイス



14 ページは、デジタルワークプレイスになります。2024 年度はハードの販売が欧米や中国で低調でしたが、ノンハードの需要が底堅く推移したこと、円安効果で、売上高は増収となり、事業貢献利益は為替影響、生産コストダウンに加えて、構造改革効果が寄与し 31 億円の増益となっています。

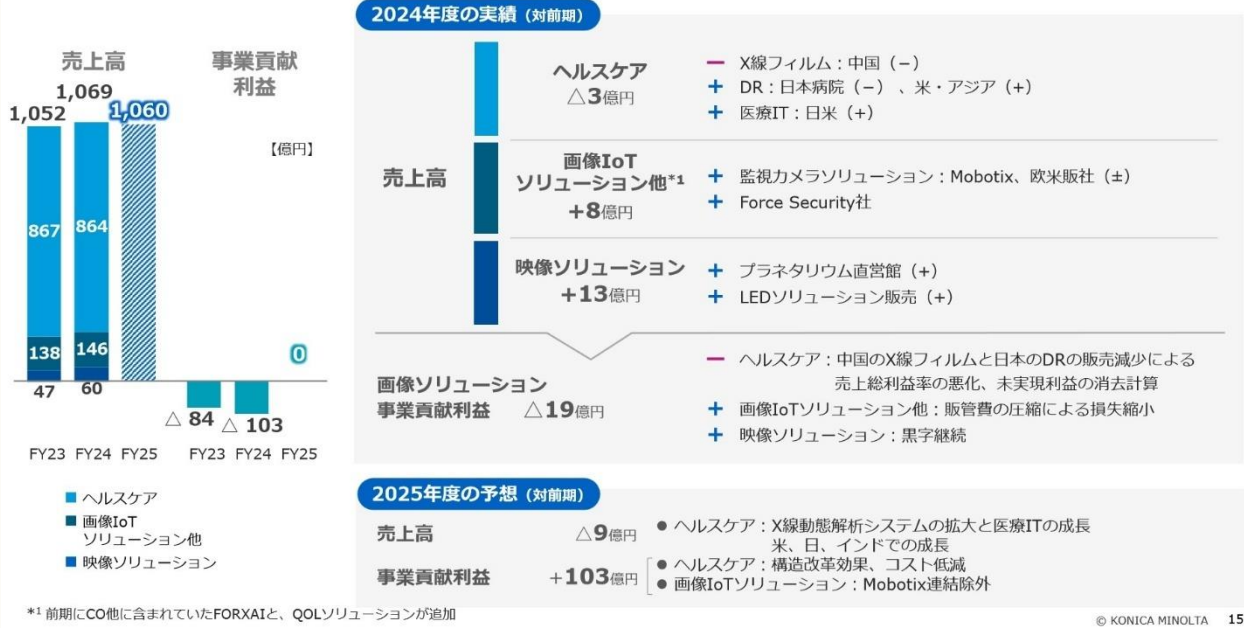
2025 年度では想定している為替の影響と、オフィスのハードおよびノンハードの減収を見込んだことにより、売上高の減収を想定していますが、DW-DX の収益改善、構造改革効果や収益力の強化によって、事業貢献利益は約 30 億円の増益を見込んでおります。

### サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2024年度業績と2025年度予想 | 画像ソリューション



15 ページは、画像ソリューションになります。2024 年度画像 IoT ソリューションが、販管費の圧縮により損失が縮小、映像ソリューションも黒字を継続しましたけれども、ヘルスケアではデジタル X 線撮影装置 DR が日本市場で減少し、中国におけるアナログ X 線フィルムの販売も減少したことにより減収となっています。

これらの減収により粗利減が響き、また未実現利益消去の影響によるマイナスもあり、事業貢献利益は 19 億円の減益となりました。

2025 年度については、売上高は慎重に見ておりますけれども、ヘルスケアでは当社が唯一グローバルで提供する X 線動態解析システムの拡大や、インド、アジアを中心とした地域で医療 IT を伸長させる見込みです。また構造改革の効果と事業の効率化で収益性を大幅に改善いたします。

画像 IoT では Mobotix の譲渡によるコスト削減等を見込んでおり、画像ソリューション全体としての事業貢献利益は 103 億円の増益でブレイクイーブンとなる見通しとなっております。

### サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



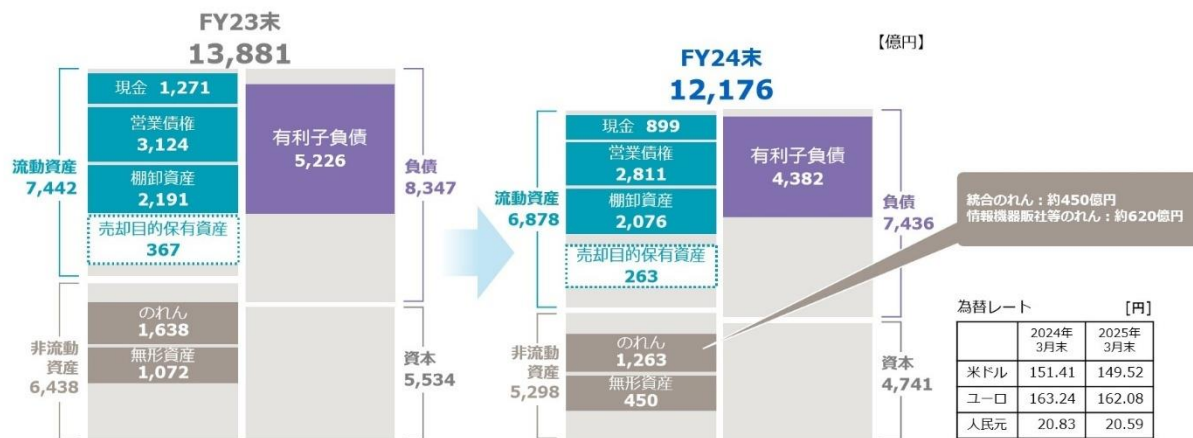
## 財務基盤の強化 | バランスシートの状況

**FY24末実績**  
(FY23末比)

総資産  $\Delta 1,704$ 億円、為替除く実質  $\Delta 1,626$ 億円

- 営業債権： $\Delta 313$ 億円 情報機器事業を中心に圧縮
- のれん： $\Delta 375$ 億円 減損損失など
- 無形資産： $\Delta 622$ 億円 プレジジョンメディシンの事業譲渡、減損損失
- 売却目的保有資産： $\Delta 103$ 億円  
Invicro社、OMS\*社の事業譲渡による減少、MPMサービス事業、MOBOTIX社の事業譲渡契約締結による増加

有利子負債  $\Delta 844$ 億円



\*1Konica Minolta Optical Products (Shanghai) Co., Ltd.

© KONICA MINOLTA 16

16 ページは、バランスシートの状況となります。特に財務基盤の強化という観点での説明となりますけれども、2024 年度の実績では、プレジジョンメディシンの事業譲渡によるキャッシュインを活用した有利子負債の削減などが寄与して、総資産は実質ベースで 1,626 億円の圧縮となっています。

2024 年度末ののれんは 1,263 億円となりますが、内訳に記載がある通り、統合のれんや情報機器事業に関わるのれんであり、事業環境が急変しない限り、現時点では大きな減損損失が発生する可能性は極めて低いと想定しています。このように財務基盤については、安定性、健全性の改善に向けて進捗していると考えております。

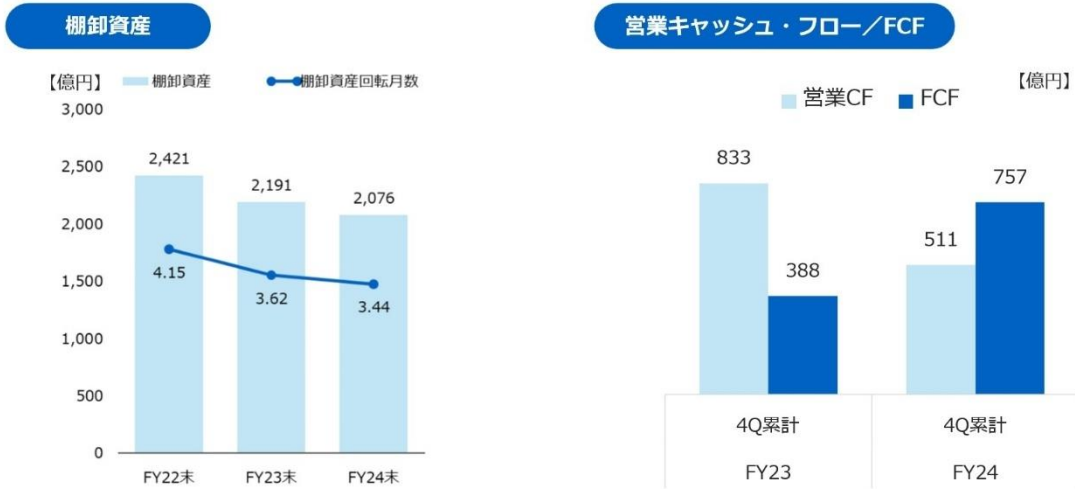
### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 財務基盤の強化 | 棚卸資産、営業キャッシュ・フロー/FCF



- 営業CF：税引前当期利益の減少により322億円悪化
- FCF：プレジジョンメディシン事業の事業譲渡等による改善



© KONICA MINOLTA 17

棚卸資産、キャッシュ・フローとなります。棚卸資産の回転月数は3.4カ月となり、前年度の水準を下回っています。フリー・キャッシュ・フローはプレジジョンメディシンの事業譲渡等により大幅に改善をしている状況です。

## キャピタルアロケーション



- 負債削減を進め、新たな成長ステージを目指す

		今回予想			中期経営計画 (24年4月時点)
		FY23-24	FY25	3か年累計	
キャッシュ イン	営業CF	1,344億円	750億円	約2,100億円	2,700~3,000 億円
	事業譲渡等	688億円	140億円	約820億円	-
キャッシュ アウト	事業投資 (設備・投融資・その他)	868億円	450億円	約1,300億円	1,500億円
	負債削減	1,616億円	350億円	約1,940億円	1,200~1,500 億円
	配当	24億円	25億円*	約50億円	

\* 中間配当5円分によるキャッシュアウト、通期では10円

© KONICA MINOLTA 18

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



18 ページは、キャピタルアロケーションということになります。これについては、2025 年度および中期経営計画 3 カ年累計での見通しとなります。キャッシュインは営業キャッシュ・フローと事業譲渡等により、中期経営計画の計画値と同等の見通しとなっております。

キャッシュアウトは有利子負債の削減を優先的に進め、3 カ年で約 2,000 億円の削減を見込みます。また、2025 年度の 1 株当たり年間 10 円の配当は、中間配当を 5 円で予定をしております。

本中期経営計画の最終年度である 2025 年度は、Turn Around 2025 として、収益の拡大とともに、有利子負債を着実に削減して財務基盤を強化し、2026 年度以降の持続的な成長に向けて、機を逃さない攻めも展開をしてみたいと思っております。

私からの説明は以上となります。どうぞご清聴ありがとうございました。引き続き議長の程さんから説明をさせていただきます。引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

**上野**：大幸さん、ありがとうございました。それでは引き続き、程さんからプレゼンテーションをお願いいたします。

## 取締役会の改革 | コーポレートガバナンスの実効性向上に向けて



### 取締役会

#### 社外取締役が過半数に、社外取締役として初めて議長に就任（2022年）

- ・ 取締役会・懇談会での重要テーマ議論と執行への反映
- ・ 取締役会外の対話：社外取締役の定例会、議長と社長の1on1、社外取締役と社長のミーティング、執行役との接点創出

#### 過去の反省を踏まえた施策の実行

- ・ 信頼できる目標の設定と達成

#### モニタリング機能の強化

- ・ 中期経営計画（2023-2025）素案の段階から社外取締役も議論に加わり検討
- ・ 事業の選択と集中と構造改革の進捗、コスト構造改革、財務基盤強化、中長期の成長戦略、Capability & Cultureを重点モニタリング

### コーポレートガバナンス全般

#### コーポレートガバナンス委員会の設立（2023年6月設立、2025年6月休止）

- ・ 指名委員会と報酬委員会の連携の重要性に着目した評価部会の設置
- ・ 取締役会議長の選定プロセスの明確化
- ・ 執行力向上のための2024年度執行体制の審議
- ・ 社外過半・社外議長のルール明文化

© KONICA MINOLTA 2

**程**：皆さんこんにちは。社外取締役を代表しまして、議長の私が当社の現在地と今後ということで、社外取締役目線から少しお話をさせていただきたいと思います。

まず 1 ページ目ですが、私が社外取締役に就任した 2018 年です。その後 4 年取締役を務め、2022 年、議長になりました。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そんな中、取締役会での議論だとか、またその焦点、そしてガバナンス体制など等を一度見直して、さらに進化するというような大きなミッションを掲げました。

そんな中で、実際始めたときの出発点の問題意識というのは二つ大きくありました。これは、私になる前から、以前から取締役会で議論されていたのですが、ガバナンスはそれなりにしっかり先進的なものを取り込んでいるのだが、なぜ業績に結果が出ないのか。執行力が弱いのか、外部環境のせいなのか、一体何なのかというのが一つの大きな課題です。

二つ目は正直、信頼関係がなかなか弱い、また欠如していた。その信頼関係というのは、社外と執行、またその資本市場と当社、そして社員と取締役会。こちらに書いてあるように社外取締役が過半数に初めてなり、初めて議長が社外取締役になった。

それと社外取締役の任期が4年から6年と、いろいろとそのガバナンス改革をやっていく中で、一体どういったようなチームワークでやっていけば良いかというようなことが、大きな課題でありました。

その信頼が無い一つの例として挙げます。社外取締役からすると、当社は非常に積極的にリスクを取って、成長しようとしているのだけれども、言ったことをなかなか守らない。コミットメントがデリバーできないというのが、1回、2回ではなく、もしかしたら会社の体質として根付いてしまっているのではないかというような問題意識がありました。

そんな中、まずは過去の反省を踏まえた施策の実行と。具体的にはいろんな負の遺産と言われるようなものがあるのではないかなということで、執行側も社外取締役も一緒になって、何が負の遺産なのか。具体的な事業だとか、またそのマネジメントスタイルがどういう問題があったかというのは侃侃諤諤やりながら、最初の数年は取り組んでいたような状況です。

またそのモニタリングの強化も、従来は中計を作るときには、執行側が作ったものを、アドバイスを、また最終的には承認しますが、最初の段階からなかなか入っていけなかったという状態でした。中計はまさしく今年作ろうとしていますが、その前から、助走段階から、執行側と社外取締役が知恵を絞りながら、土台を作っていくというようなこともやりました。

また、モニタリングする項目も、具体的に毎年三つぐらいフォーカスを当ててやってきました。後ほど2024年度、フォーカスの領域をお話したいと思います。

大幸さんになられて、基本的には等身大の経営でやってくと、しっかりとできることをやっていてそれを実現していくと。それと同時に負の遺産も、過去を否定し、果敢にリスクを取った部分は評価しますが、結果が出ないものはもうどんどんやめていくと。あとはなんらかの形で再編してい

---

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



くというような取り組みを、取締役会で侃侃諤諤議論したというのが、この3点かなと思っています。

基本にあるのは、コミットメントをちゃんとデリバーするという組織、そういった筋肉質な組織に執行側も変わってきているのではないかなと思っています。

またコーポレートガバナンス全般に関しては、先ほど申しましたように、社外取締役が過半数であって議長が外部ということで、執行と社外のバランスが非常に社外に偏った中、最適なバランスはどうかということを中心に議論しました。それを実際の規則に落とし、または各委員会の機能がどういうふうには発揮すれば良いか、また連携したら良いかというようなことをしっかりと議論したというのが過去の3年です。

## 2024年度 執行に対する評価



以下の重要モニタリング項目に対して、取締役会として実効性を高く評価

- 1 構造改革の完遂
- 2 中長期の成長戦略
- 3 イノベーションで利益を生む会社になるための  
Capability & Culture

### 課題

FY24は過去の負の遺産の一掃を優先。技術立脚型の中長期の成長戦略に軸足を置いた議論の展開

© KONICA MINOLTA 3

それでは2024年度はどこにフォーカスしたのかと。結果的にこのフォーカスした領域に関して社外取締役としては、執行側に一定の評価をできるのではないかと考えております。

まず一番大きな領域、構造改革の完遂ということで、これは毎年三つぐらいにテーマを絞った中の一番大事な今年のテーマでした。基本的には事業の整理だとか、資産の整理だとかを社長が年初にコミットしたものを、いろんなリスクを勘案した上で、完遂したのではないかなと思います。

結果的には大きな赤字になりましたが、多くの課題は負の遺産を含め一掃できたのではないかなと思っています。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





それと同時に、中長期戦略、先ほど申し上げましたように中計は今年作りますが、社外取締役も中心に、パラレルに成長戦略の議論を始めようじゃないかと。

始めた内容の一つとして具体的なこの会社には、一体、本当の強い技術は何があるのかと。最初から、もう1回基本に戻って、例えば光学、材料、微細化技術、機械、ソフトウェア、ソリューション、そういったような技術がしっかりあるということは確認できた。それをいかに商品、製品開発にして事業に持っていくと。それと同時に、単純に上市するだけではなく、しっかりと儲けていくというところまでのプロセスも設計した、というのが二つ目の2024年度、大きな取締役会のテーマでございました。

三つ目は、もう少し中長期的です。イノベーションで利益を生む会社になるための Capability & Culture、横文字になりましたが、会社の能力だとか文化が変わらないといけないくさんあるのではないかというような仮説のもと、いろいろと執行と議論しました。

具体的には、予算作りの段階からそれを実際予算にして執行すると、それに対してモニターして、ちゃんとデリバリーしたというような基本の動作というか、規律をもって言ったことをちゃんとやるというところの能力は少し欠如しているのではないかと。またはその技術を製品に変えて、価値創造してそれで儲けるというような、これまた基本プロセスありますが、この辺も点検をしたと。

あと、去年はあまり M&A とか買収はなかったのですけれども、過去の、ある意味教訓はたくさんありました。それは買収する前、それと買収した後、これはもう非常に大きなコストをかけて教訓になったわけですが、今後そういった意味で新たに戦略的に買収する際には、2度と同じ間違いを起ささないというにはどうしたら良いかというようなことも時間をかけて検証しました。

あともう一つ大きな話は、企業文化です。私も含め、多くの社外取締役の企業では、非常に成功を収めた企業であります。危機に陥ったこともあります。ただ、当社はそれらと比べて全体的に会社の風土がぬるいと、甘いところがたくさんあるのではないかとということが社外取締役でも議論されました。

ちょっと前後しますが、今まで社外取締役が一緒になって話す機会というのは、私が議長になる前は非常に少なかった。2022年から、毎回取締役会の後にエグゼクティブセッションという形で社外取締役が集まって、本音ベースでこの会社緩いよね、おかしいよねってことを、私が執行側、特に大幸さんにフィードバックして、その背景だとか、どうしたら良いかというようなことを、実直というか、一つ一つ、そういった議論を積み重ねてきたというのが、過去3年ではないかなと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 取締役会のさらなる進化と当社の成長を目指して

定時株主総会に上程する社外取締役候補者（議長および委員長、いずれも候補）



現在の独立社外取締役5名のうち2名が在任期間基準に従い退任。これまでの中長期的な視点での議論を実効的に継続すると同時に、新たな意見や視点を加え、取締役会のさらなる活性化を狙う

取締役会議長



澤田 拓子

監査委員会  
委員長



佐久間 総一郎

指名委員会  
委員長



峰岸 真澄

報酬委員会  
委員長



河村 芳彦  
新任

社外取締役



新井 佐恵子  
新任

期待

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の議論をリードする役として適任。次期取締役会議長候補に選定。

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た企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見。

ITサービス事業化に関するDNAおよび事業開発力を有する企業のトップとして、グローバルテックカンパニーへの変革をリードした経営経験と手腕。

製造業界で多角的にグローバル展開する事業の選択と集中、財務健全性を維持しつつ持続可能な成長を実現するために株主価値最大化を図る視点、総合商社で培った幅広いネットワーク構築力。

財務・会計の専門知識とグローバル企業でのCFO経験、複数企業での監査役および社外取締役の経験で培われた、コーポレートガバナンスや内部統制に関する深い知識。

© KONICA MINOLTA 4

そんな中、私も7年勤めていますし、取締役会も次のステージに向けてさらに進化するってことで、メンバーも2人退任して、2人新しく参画していただくというようなことを予定しております。

ここで皆さんの経歴があると思いますが、全ての方の属した企業はグローバル企業で、多くの企業は物を作っていると、それに危機を迎えてそれを乗り越えてトランスフォーメーションしたと。

特にまた今回、河村さんは、三菱商事、日立製作所という、そういったところでまさしくターンアラウンドから成長に向けてを、体現された経験を持たれています。

そして新井さんも、財務会計の知識はもちろんのこと、実際、実業でCFOもやられたということで、スキルのにも経験的にも、素晴らしいトップクラスのボードがまた結成されているのではないかと私は思っております。

### サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



## 報酬制度改革と執行役向け株式報酬制度へのTSR（株主総利回り）導入



### 報酬制度改革

#### 事業ポートフォリオ転換と企業価値向上に資する報酬制度へ

- ・ 役員報酬体系のベンチマーク企業群の見直し（2022年）
- ・ 長期株式報酬の導入（2020年）、中期株式報酬に非財務指標の導入（2023年）

### 今回決めたこと

（2025年4月28日開催 報酬委員会にて決議）

- ・ 2026年度以降、執行役に対する株式報酬制度の評価指標としてTSRを導入することを決定
- ・ 評価対象：代表執行役社長を含む執行役
- ・ 評価期間：2025年度からその評価期間を開始

### FY25 検討項目

- ・ TSR評価の観測期間（一定期間ローリング型、中期経営計画最終年度の1回評価型、等）
- ・ TSR算定に使用する株価（特定日株価、一定期間平均、等）
- ・ 比較対象（TOPIX相対評価、ピアグループ比較、併用、等）
- ・ TSRの反映比率（報酬スキームにおける構成割合の考え方）
- ・ 相対比較結果に応じた係数（支給率）、等

© KONICA MINOLTA 5

次のページ、私事になりますが、私が属したグローバル企業なのですが、毎回経営会議では、自分たちの株価がどれぐらいで、ベンチマークする企業はどうかというようなのを、毎回それに向けて評価しながら、どういう対応をとればいいのかということを議論しました。

私も他会社の社外取締役をやっていますが、そこまでやっている会社は残念ながら日本では少ないのですが、その代わりには直接的にはならないかもしれませんが、やはり企業価値を高め、しっかり株主に対してリターンを返すという意識を持つことは非常に大事です。

その一つの手段として、TSR、トータルシェアホルダーリターンというものを導入していくという方向で検討しております。そんな中、具体的に来年から導入というよりは今年からですね、起点を今年2025年4月からということで、そこからTSRを執行役に対して測っていくよというようなことを決めました。

詳細ですね、どこの企業とベンチマークするのかだとか、報酬のどれぐらいの部分に影響するのかというようなことはこれから進めますが、もう既にTSRで評価されているということが、スタートしたということをご報告したいと思います。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



### 成長に向けて

Scalable × Sustainable × Repeatable  
拡張性 持続性 再現性

### Shift the gear

取締役会と執行が一丸となって変革

最後のページです。今後への期待ですが、まず一つは成長に向けてということで、キーワードは拡張性、持続性、再現性だと思います。

拡張性というのは、当社は特に社外取締役から見たら、たくさんシーズがあってそれをいろいろとPoCをやっているのですけれども、小粒なものが多すぎると。もう少し多くのをできるだけ早く拡張して、世界レベルで展開することが重要なのではないかなと思います。

例えばジャンルトップって言葉を使っていますが、ジャンルだとちょっと単位が小さいのではないかと。非常に新しいマーケットまたはマーケットシェアを取ってNo.1になっているというような考え方も、もう少し植え付ける必要があるのではないかなと思ったので、一つ拡張性という言葉を使わせていただきました。

あと Sustainable。これは競合に勝って、それから利益を上げて、利益を上げることによってどんどん新しくその商品改良をしていくと、またはそれを拡販していくというようなことで、持続性も重要だと思います。

もう一つは再現性。これはイノベーションを引き起こし、価値創造し、利益を出し続ける能力。先ほど申しました、そこは Capability & Culture とか、非常に関係があります。そういった意味で、一過性ではなく、Repeatable になるような能力と、特に企業文化をしっかりと作っていくことを期待しておりますし、今そういった芽が芽生えているのではないかなと思います。

#### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

その中で最後、今の現在地としては、まさしくギアがシフトされたというふうになっています。また、取締役と執行役が最初はいろいろと信頼関係もなかったです。今は非常にもうワンチームでやっています。取締役会だけではなくその他を含めて、非常にストレートに思ったことをお互いに言い合うというような環境ができているのではないかなと思っています。

振り返りますと、2022年度は大きな減損、赤字になる時でした。過去から決別したというのは2022年度ですね。その後2023年度、2024年度と選択と集中を事業領域でやって、それを確実に行うことによって多くの負の遺産は捨てることができたのではないかなと思います。

今後は成長の基盤を確立し、ROE5%、はっきり言ってまだ低いです。ただ特に製造業というのはそれなりの時間がかかると思いますので、しっかりとした文化と、筋肉質で能力を高く。ある程度、まだまだ時間かかりますが、作っていくスタートは切れたのではないかなと思います。なので、ギアをシフトしたというのが今現在の時点で、今後、今まで申したことを期待しております。

以上です。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 質疑応答

---

**上野 [M]**：程さん、ありがとうございます。それではこれよりご質問をお受けしたいと思えます。ご質問の前には会社名とお名前をお願いいたします。島本さん、よろしくお願いいたします。

**島本 [Q]**：お世話になっております。岡三証券の島本と申します。

私から 2025 年度のデジタルワークスペースのオフィスプリンティングの市場の見方について教えていただきたいのですが、今期の前提となるノンハードの状況と、あと去年、御社非常に好調だったと思いますけれども、それが今年も継続するかどうか、そのあたりについて詳細教えていただけますでしょうか。

**高山 [A]**：はい、情報機器担当の高山から回答いたします。昨年、特に上期は好調でして、下期少し景気の影響を受けまして減速とありますが、通年通して大体好調だった 1 年かなと思っています。今年度 2025 年度に向けてですけれども、当社、中長期的な見方として、ハードウェアは年間 1%ぐらい下落していきますと。ノンハードに関しては 2%ぐらい下落しますということはずっとお伝えしています。

そういった観点で言いますと、ノンハードは想定よりももう少し緩やか、1%も落ちていないかなってというのが市場の状況かと思えますし、当社としてもそのような状況かと思えます。

ハードウェアはマイナス 1%ということに関して大きくは変わっていませんし、中期的な見方も変えていませんが、少し弱含みかなというふうには見えています。ただ、大きなところはハードウェアがマイナス 1%、ノンハードがマイナス 2%という見方は変えていませんし、今の形で進められるかなと思っています。

気になるのは、やはり景気影響で、ヨーロッパとか中国の景気が、低迷が長引いている。もしくはアメリカも今こういう状況ですので、どれだけ影響が出るかわからないというところで、そういった懸念を持っていますけれども、大きな見方としては今申し上げた通りの状況でございます。

以上です。

**島本 [Q]**：ありがとうございます。景況感のところ、第 4 四半期でノンハードで数字が少し落ちているかなというところですが、足元そういった関税等の不透明感を考慮して買い控える動きですとか、そういった動きというのはあるのでしょうか。

---

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**高山 [A]**：今今足元はそれほど想定したほどは感じていないというのが正直なところですが、ただ、産業印刷であるとか、大型投資になってくると、少しそういった案件が出てきているのは事実ですが、全体的に見るとまだ今今はそれほど感じてはいないと思っています。以上です。

**島本 [Q]**：ありがとうございます。2点目がインダストリーについてでして、今期の事業貢献利益を70億円伸ばしていくということで結構大きな金額になるのですが、構造改革の効果と、あとはシンプルな事業売上増加の部分に分けると、どういう今期の増益要因になるのでしょうか。

**葛原 [A]**：はい、インダストリー担当の葛原の方からお答えさせていただきます。構造改革の効果につきましては、一部事業で少しウエートが高かったことを含めて10から15億円ぐらいというところがあります。

それに対して伸ばしていく部分ということでいきますと、まず単純に、今年度の第4四半期で一過性のいろいろな資産の処理とかを行った部分がありまして、それを差し引くと本当に伸ばしていく部分というのが、40億から50億の間ぐらいということです。そこに関しては、機能材料事業がこの下期に大きく想定よりもへこんだ部分がございます、そこをちゃんと取り返していくと。

これは本文の中にも記載されておりますけれども、主力製品であるVA型の位相差フィルム、これをいわゆる従来のTACフィルムの復権と、あと新しいCOPの材料SANUQIとこれの組み合わせでより展開力が図れるところが、この下期の最後のところで改めて見えてきましたので、そういうところで取り返す部分と。あと一部センシング事業ですね、これがこの2年間、なかなかディスプレイで大口案件というところは投資がなかったのですが、少しその辺りの可能性が出てきている部分を加えて実現していくということで見込んでおります。

あとその他インクジェット、光学についてもそれぞれ伸ばしていく形になっておりますが、大きな全体感でいきますと先ほどお話し申し上げたような形になります。

**島本 [Q]**：わかりました。ありがとうございます。最後1点、上期下期の特に事業貢献利益、営業利益のバランスというのは今期の見立てでどのようになるのでしょうか。今期は特別な要素というのは比較的少ないと思いますので、御社の現状の実力というか、通常の季節性みたいなものが出てくるかなと思っておりますが、そのあたり、もし構成があればいただけないでしょうか。

**岡村 [A]**：はい、岡村から回答させていただきます。上期下期の事業貢献利益のバランスですが、1対2ぐらいを想定しています。

**島本 [M]**：わかりました。はい、ありがとうございます。以上になります。

**上野 [M]**：ありがとうございます、続きまして、中名生さん、よろしくお願いたします。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**中名生 [Q]**：ジェフリーズ証券の中名生と申します。よろしくお願いします。

最初、いくつか数字をご説明あったら、恐縮ですが確認させていただきたいのですけれど、デジタルワークプレイスとプロフェッショナルプリントの2025年度の年間のハード、ノンハードの伸び率の前提は為替影響を除くと、どのように置かれているのでしょうか。

**高山 [M]**：高山です。すみません。もう一度。

**中名生 [Q]**：2025年度のプロフェッショナルとデジタルワークプレイスのハード、ノンハードの除く為替伸び率の前提です。伸び率の計画です。

**高山 [A]**：伸び率、すみません、手元に少し数字がないですが、オフィスに関してはほぼハードウェアではブレークイーブン、同じぐらいです。プロダクションプリントが少し、2、3%伸びるという数字になっているかと思います。

**中名生 [Q]**：それは両方ともハードですね。ノンハードは。

**高山 [A]**：オフィスの方ノンハード2%ぐらい、1.5%ぐらい減で、プロダクションプリントの方は2%ぐらい増になっているかと思います。

**中名生 [Q]**：これは景気影響みたいなものを考えると、今年は特にそんなに強くもないように思うのですが、そういうものでもないのでしょうか。影響を吸収してということでしょうか。

**高山 [A]**：2025年度に関しては、オフィスに関しては販社の方は少し伸びてはいますが、実際OEMの関係で、2024年度、2025年度で季節変動みたいなものがありますので、それほど強くは置いてないというのがオフィスです。

プロダクションプリントの方は比較的強めというか、中立ですけど、フェアに置いているかなと考えています。

**中名生 [Q]**：すみません。お伺いした背景は、過去すごく大きなリセッションのとき、リーマンのときとかコロナのときって、やっぱりデジタルワークプレイスにしてもプロフェッショナルにしても、結構大きく市場としては落ちたと思うのですけれど、そういうことは今回は、そういうリセッションにはならないってということですか。

**高山 [A]**：現時点での想定では、そういうリセッションに入るということは想定しておりません。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**中名生 [Q]**：わかりました。すいません。2 点目が画像ソリューションのところ、これも事業貢献利益が今期 103 億円改善する部分というのが、構造改革効果とか、オーガニックな効果とか、連結調整の除外効果とかブレイクダウンして教えていただけますでしょうか。

**岡村 [A]**：はい、岡村から回答させていただきます。画像ソリューションはヘルスケアの改善がドライバーになりますけれども、今年度ですね、減損を行ってまして、減損の対象は償却対象資産になりますので、償却負担が無くなっていくもの。また先ほどの機能材料と同じように、第 4 四半期にいくつか在庫の会計処理等を行っておりますので、そういったものが無くなる、一過性要因が剥落する面。さらに構造改革効果がございまして、そこである程度の打ち返しが可能で、さらに売上がまた戻っていく面を反映するという形になります。

それ以外の事業につきましても、赤字圧縮であるとか、プラネタリウムの事業についても好調を維持して若干数字が乗かっていく、そういう形でかなりの増益を達成するという計画にしています。

**中名生 [Q]**：ありがとうございます。減損とか償却負担がなくなるとか、会計処理とか、うち返しの部分とかっていう、そういうオーガニックじゃない部分で、103 億円のうちのどのくらいを占める感じなのでしょう。

**岡村 [A]**：はい、このウェイトがかなり高くなってまして大体、そうですね、40 から 50 億円ぐらいですね。

**中名生 [M]**：はい、わかりました。ありがとうございます。

**岡村 [A]**：それに加えてすいません。先ほどの未実現利益消去の打ち返しの部分もありますので、大体 6 割から 7 割ぐらいは、いろいろ 2024 年度から 2025 年度の変動というふうに見ていただけるとよろしいかと思えます。

**中名生 [Q]**：ありがとうございます。最後ちょっと漠然とした質問で恐縮なのですが、社外取締役のご説明の中で、最後にコニカミノルタのビジネスは、やっぱりいろんなコアのテクノロジーはあっても一つ一つは小さくて、そういう意味でスケラビリティにかけるといってご指摘があった。一般論としてはもう日本企業全体にそれは言えているとは思いますが、では、コニカミノルタにとって、どういうビジネスをやっていくと、そのスケラビリティの課題っていうのが解消できるというふうに、具体的にどういうビジネスをイメージされて、ご指摘されてるのでしょうか。

**程 [A]**：程からお答えします。具体的なビジネスというよりは、シーズが研究開発段階から製品化のステージに上がって、いろんなステージゲートがあって、最終的には製品となってマーケットに

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



出ていくと、その段階でいくつか具体的に言うとあまりにも長く引っ張りすぎているものがあるがゆえに、他に集中すべき商品また製品で、そちらに集中投下できなかったというような問題もあります。

また、もう一つは、やっぱり大きな流れとして世の中のグリーン化だとか、またはその半導体領域は成長領域だと思いますので、そういった領域、領域もフォーカスしながら、できるだけ早い段階で目利きをしながら落としていくものを落としていくと、それで集中にしていくと、分野を絞っていきながら、集中的にやっていくというプロセスをできるだけきめ細かく早く回していくということが重要なのではないかなと思っています。

具体的な面に関しては、私というよりは執行側から、今日の場合または今後、いろいろ出てくると思いますし、私どもからみてもいくつかそういった領域が出てきているのではないかなと思っています。以上です。

**中名生 [M]**：わかりました。すいません。ありがとうございました。

**上野 [M]**：はい、ありがとうございます。続きまして岡崎さん、よろしくお願いいたします。

**岡崎 [M]**：野村証券の岡崎と申します。よろしくお願いいたします。

**上野 [M]**：お願いします。

**岡崎 [Q]**：私も程さんにお伺いしたいのですが、コニカミノルタにとって最大事業であるオフィスのところで、やっぱり市場が縮小していくという共通認識の中で業界再編というのは非常に大きなうねりとなっているかと思います。

コニカミノルタとしても富士フイルムとの業務提携という動きありましたけれども、他社の動きと比べると少し部分的な提携にとどまっているので、この業界再編に対する取り組みとして遅れている印象もあるかと思います。

社外取締役としてこのオフィスの事務機の業界再編に対するこれまでの取り組みについて、どのように評価しているのでしょうか、教えてください。

**程 [A]**：はい。この話は、私が思い出すだけでも5回ぐらい取締役会とか懇談会だとか、またはその大幸さんと社外取締役のミーティングでも議論してきました。いろんなシナリオオプションは挙げた中ですね、相手があることなので、まずは富士フイルムさんとああいっただ形で調達領域からやっていくということで始めました。

---

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



ただ、いろんなオプションは私たちも議論しておりますし、そんな中、情報機器の領域でプロダクションプリントとか産業印刷というのは、まだ成長領域があると思いますので、そこを見ながら、執行と国内プレーヤーだけでなく海外プレーヤーも含めて全体のランドスケープを見ながら進めていくということです。少しはっきりした答えになっていませんが、常にいろいろなオプションは見ているということで、今日の取締役会でもそういった議論が行われたということを理解していただきたいと思います。

**岡崎 [Q]**：これまでの取り組みのスピード感みたいなのところに対しては十分であったと考えていますか。それとも今後、こういった再編問題を含めてより加速していくというような課題があると考えているのでしょうか。

**程 [A]**：スピード感に関しては満足できないところもあるという意見もあります。ということなので社内でやることもまだまだたくさんあった中、そういった事業再編とかアライアンスに関してなかなか満足というステージにはなっていませんが、そのタイミングが来たらまたいろいろ動きがあるんじゃないかなと思います。

**岡崎 [M]**：わかりました。ありがとうございます。

**上野 [M]**：はい、ありがとうございます。それでは、挙手も見当たりませんので、定刻も近づいてまいりました。これをもちまして本日の説明会を終了させていただきたいと思います。本日は最後までお付き合いいただきましてありがとうございました。今後ともよろしく願いいたします。

[了]

---

## 脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com