

第121回 定時株主総会

コニカミノルタ株式会社

議決権数 報告

監查報告

第121期の報告

報告事項 報告

議案内容 説明



株主様からのご発言、ご質問

本日の報告事項

事業の経過及びその成果

招集ご通知 23ページより

中期経営計画の狙い

2025年度に成長基盤を確立

1 事業貢献利益の増大 **2** 収益基盤の強化 **3** 事業管理体制の強化



2024年度に経営改革を完遂

事業の 選択と集中

非重点事業

- プレシジョンメディシン：事業譲渡完了
- マーケティングサービス：MPM*の事業譲渡契約締結
- 光学コンポーネント：中国生産子会社1社の持分譲渡契約締結

方向転換事業

- DW-DX：再編による赤字縮小、FY25黒字化に目途
- 画像IoTソリューション：Mobotix社の株式譲渡契約締結

収益基盤の 強化

情報機器事業の収益拡大

- 情報機器事業の収益・キャッシュ創出力向上
- 富士フイルムビジネスイノベーション社との合併会社設立
- 中国・無錫工場の生産終了

グローバル構造改革

- グローバル構造改革実行による人的資本の最適化
- 生産性向上の取り組みによる効果創出

財務基盤強化

- 運転資本圧縮、有利子負債の削減を推進中

今後の 取り組み

成長基盤の確立に向けた仕込み

*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て、顧客の販促用印刷物の投資対効果を最適化するサービス

人的資本の最適化の成果

人的資本の最適化、DX推進による生産性向上で収益性を改善
今後の成長領域への投資に備える

グループ人員減少数

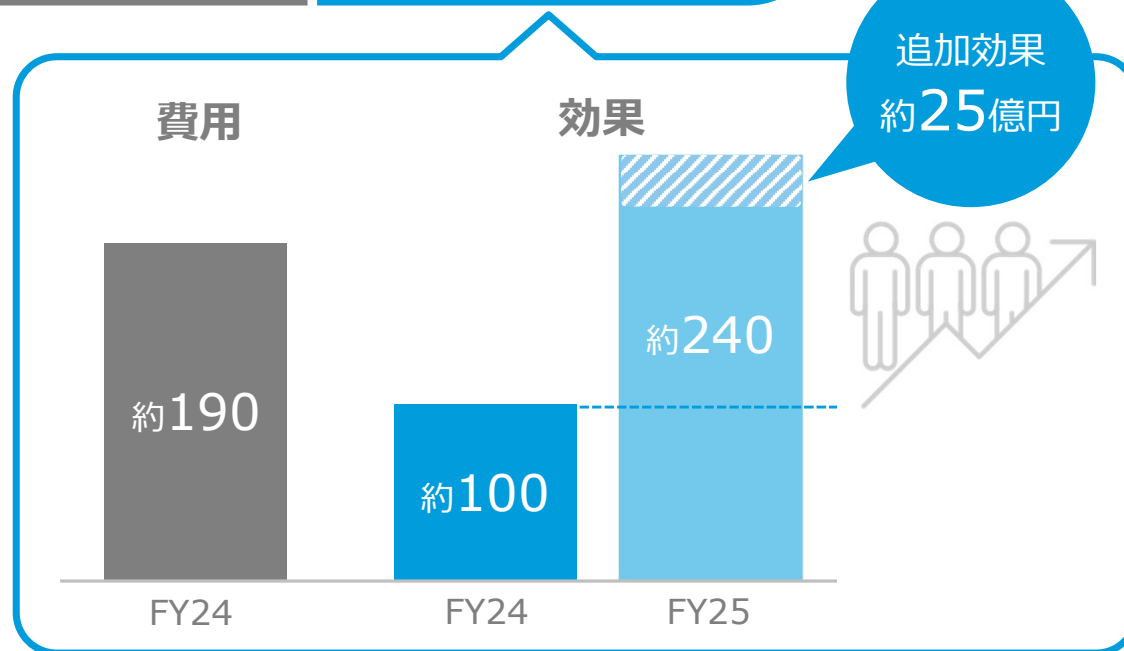
正規・非正規雇用従業員を含む

事業の選択と集中
約2,800人

グローバル構造改革
約2,700人

DX推進

データとAIの活用により、
業務生産性と顧客サービスの
向上を推進



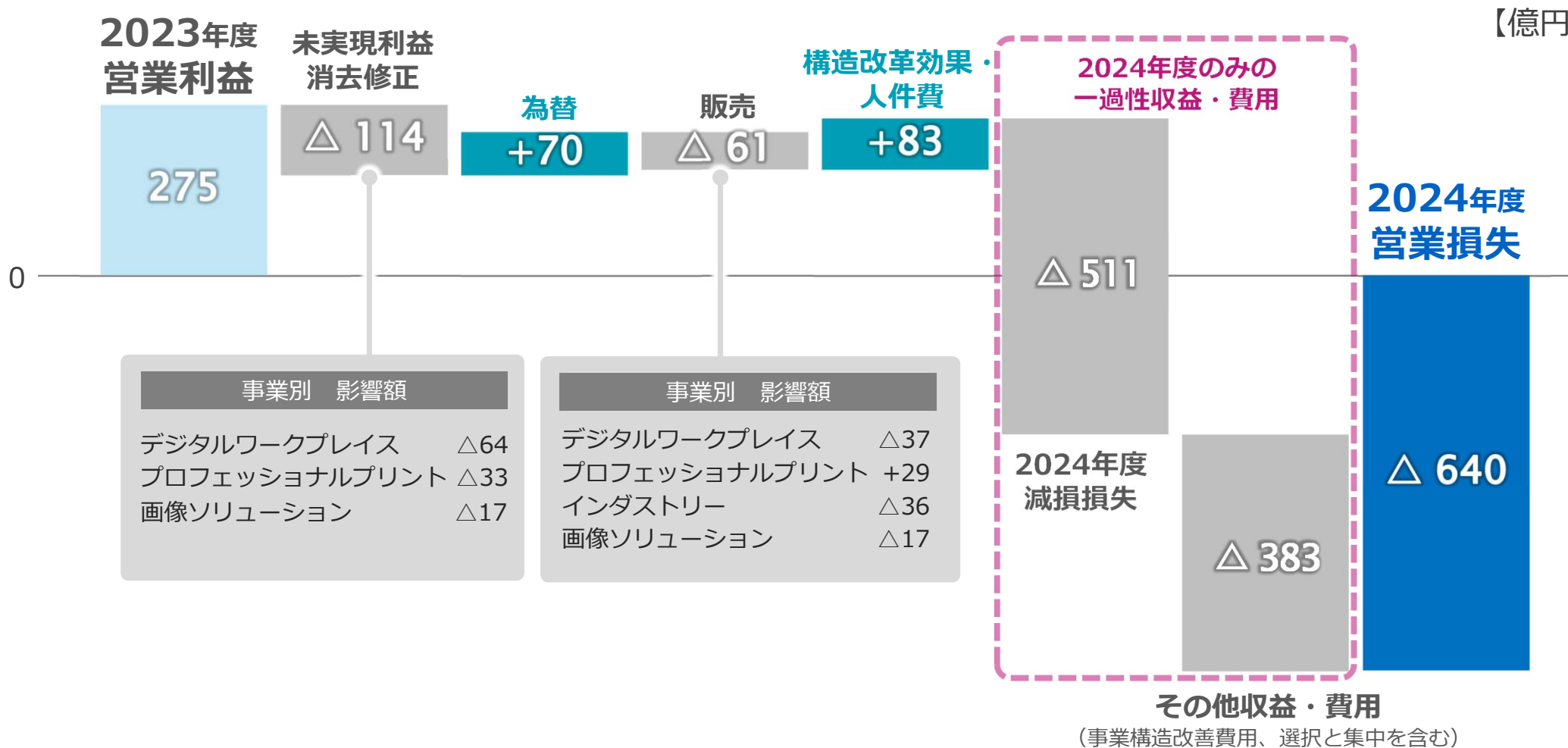
2024年度における当社グループ連結業績

	2023年度	2024年度	前期比
連結売上高	11,077 億円	11,278 億円	+201 億円
事業貢献利益*	333 億円	319 億円	△14 億円
営業利益	275 億円	△640 億円	△915 億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	45 億円	△474 億円	△520 億円
配当	5 円	0 円	△5 円

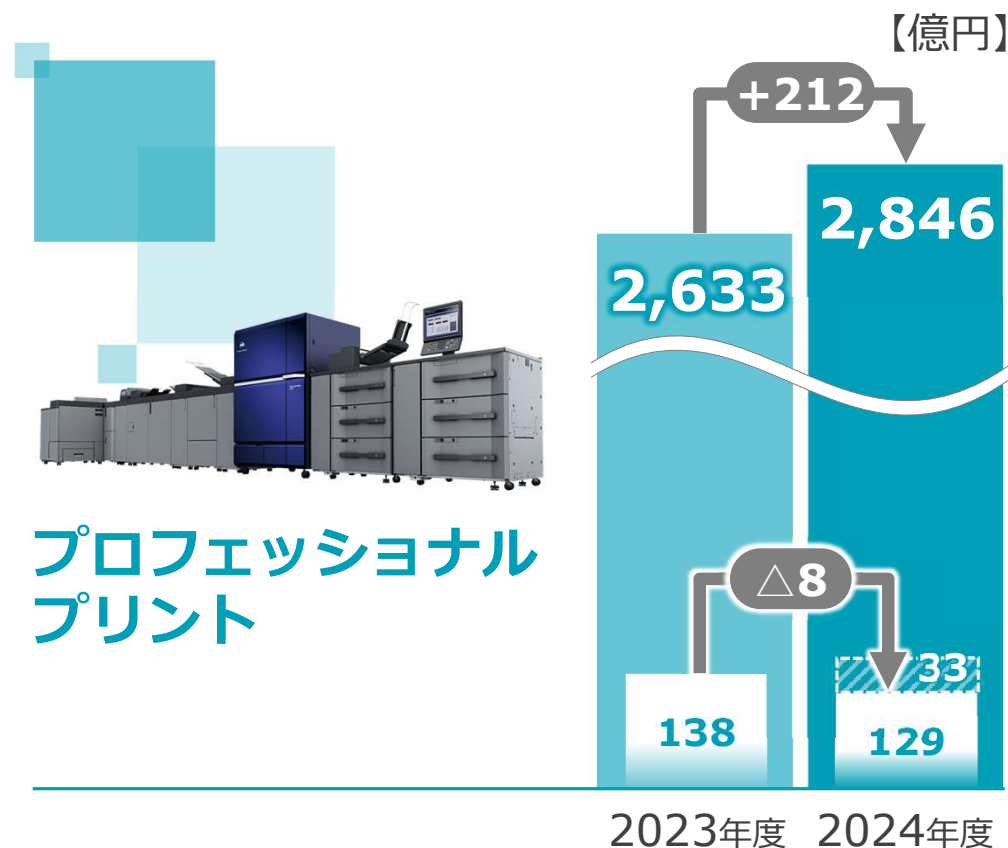
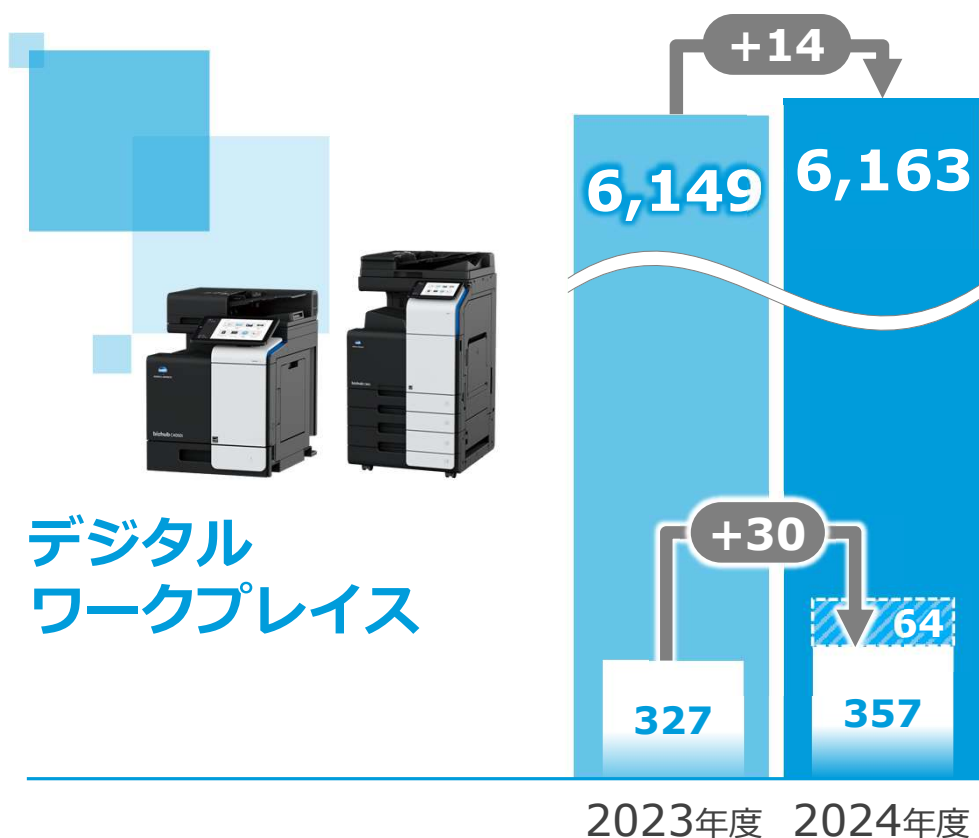
*売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた当社独自の利益指標

2024年度 業績 | 対前期 営業利益の増減要因

【億円】



2024年度 事業業績 | トピックスと対前期増減



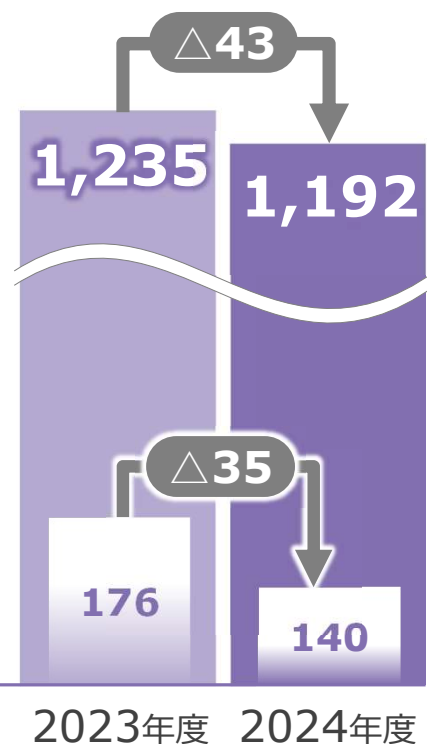
■ 売上高
 ■ 事業貢献利益
 ■ 未実現利益消去の影響

2024年度 事業業績 | トピックスと対前期増減

【億円】



インダストリー

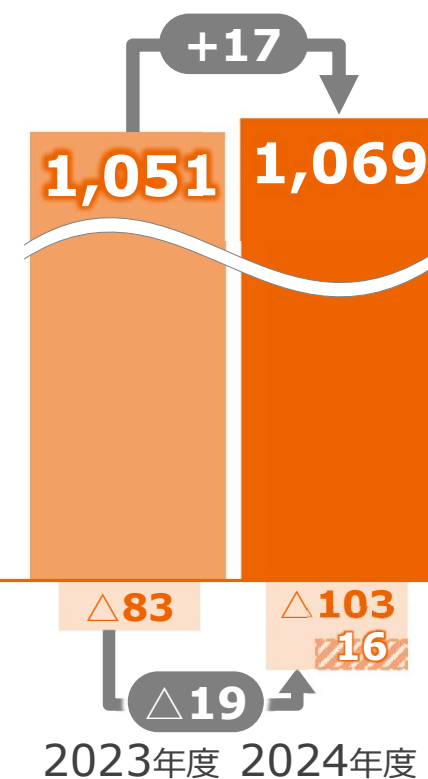


2023年度 2024年度

■ 売上高 ■ 事業貢献利益 ■ 未実現利益消去の影響



画像ソリューション



2023年度 2024年度

対処すべき課題

招集ご通知 34ページより

Turn Around 2025 | 2025年度 業績予想

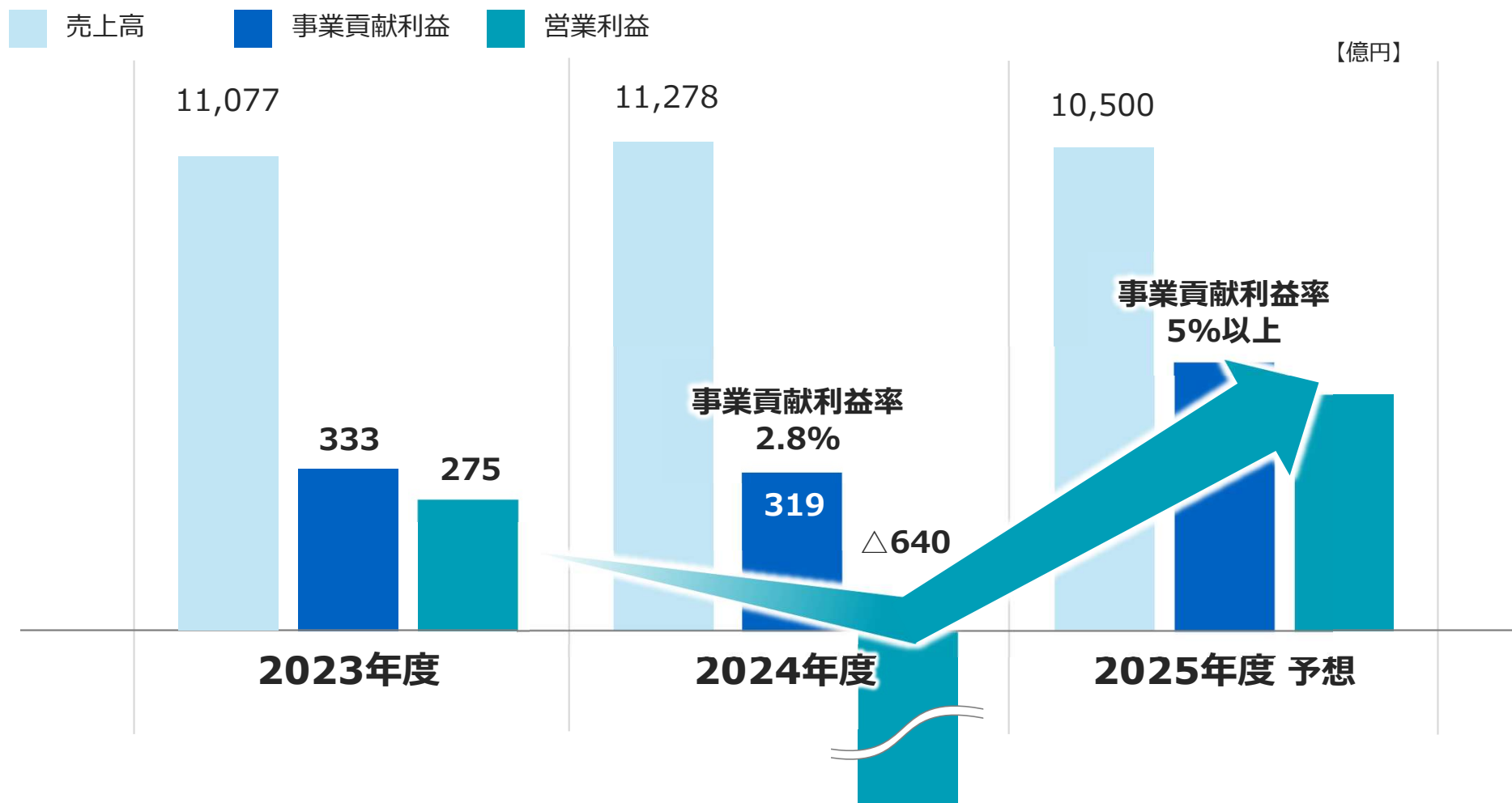
	2024年度	2025年度	前期比
連結売上高	11,278 億円	10,500 億円	△778 億円
事業貢献利益	319 億円	525 億円	+205 億円
営業利益	△640 億円	480 億円	+1,120 億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	△474 億円	240 億円	+714 億円
配当予想	0 円	10 円	+10 円

為替影響△500
事業の選択と集中△500
を含む
実質+2%の増収

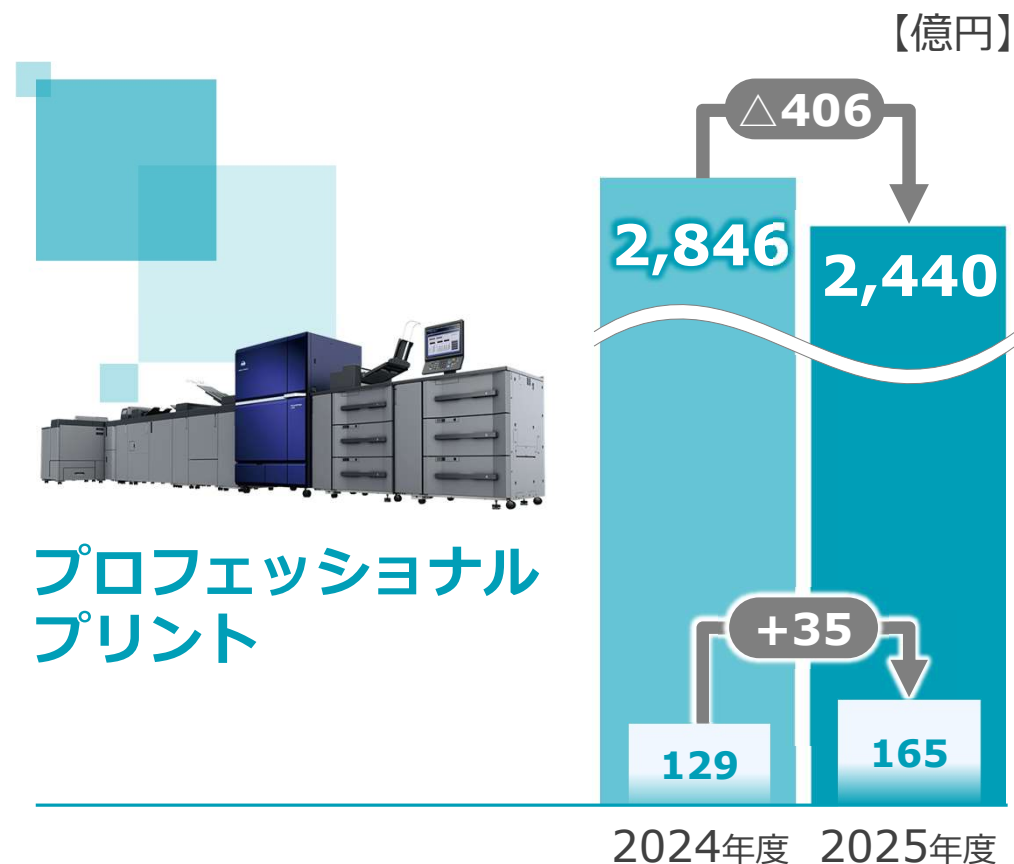
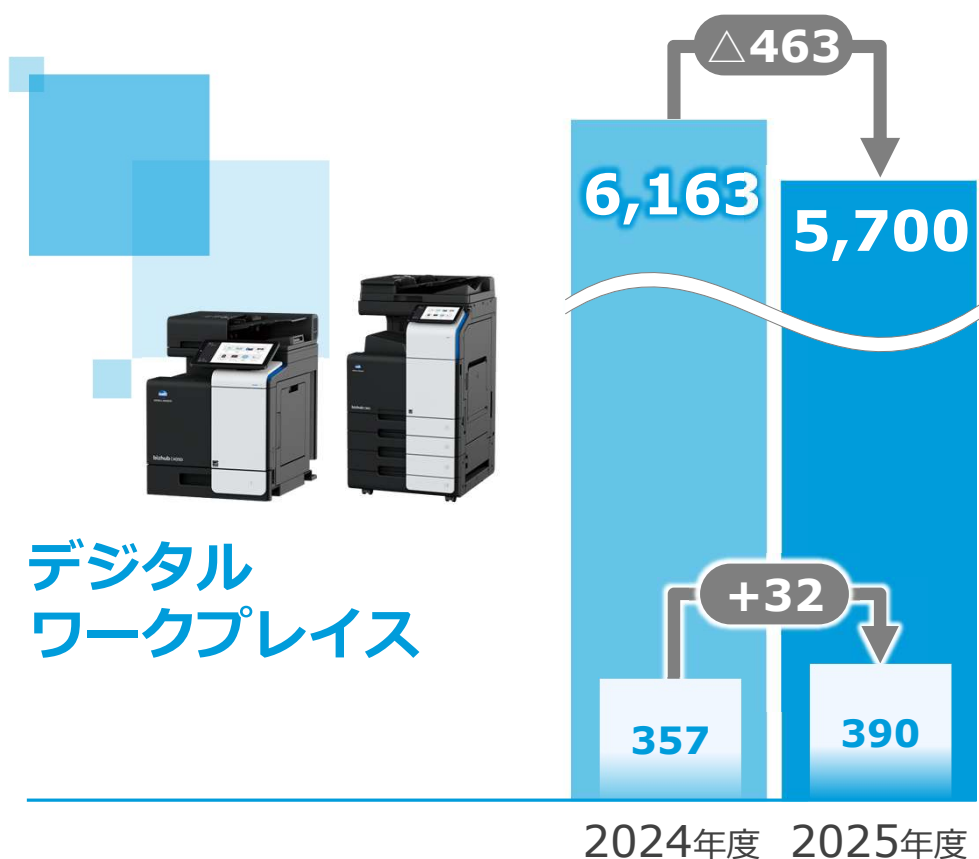
- 事業成長と経営改革の効果の創出によりROE5%、配当10円を目指す
- 米国相互関税の影響160億円は上記に織り込まず、影響の吸収を目指す

(4/23時点 米国政府公表の情報を基に試算)

Turn Around 2025 | 2025年度 業績予想



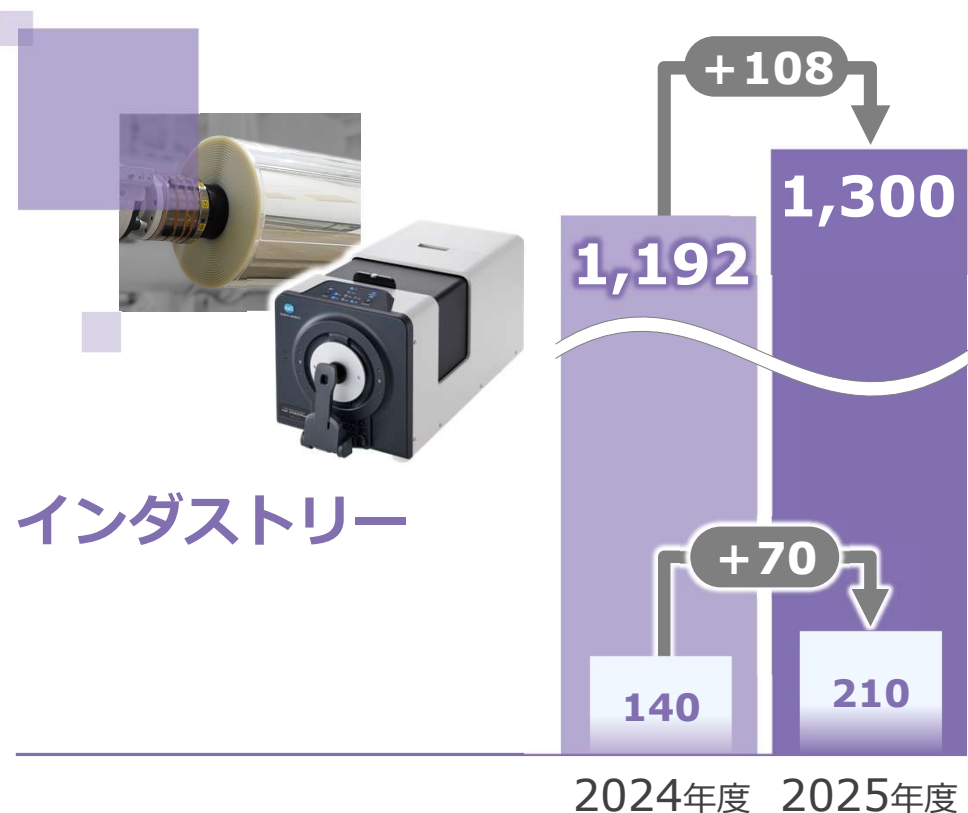
2025年度 事業業績予想 | トピックスと対前期増減



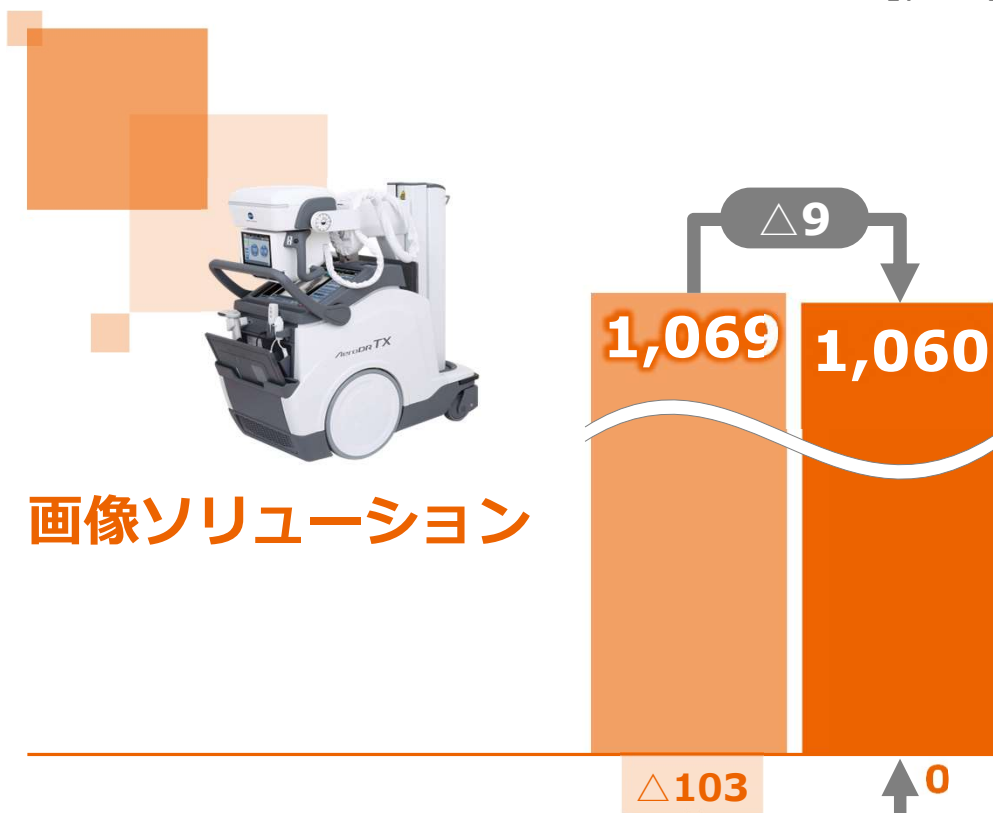
■ 売上高 ■ 事業貢献利益

2025年度 事業業績予想 | トピックスと対前期増減

【億円】



インダストリー



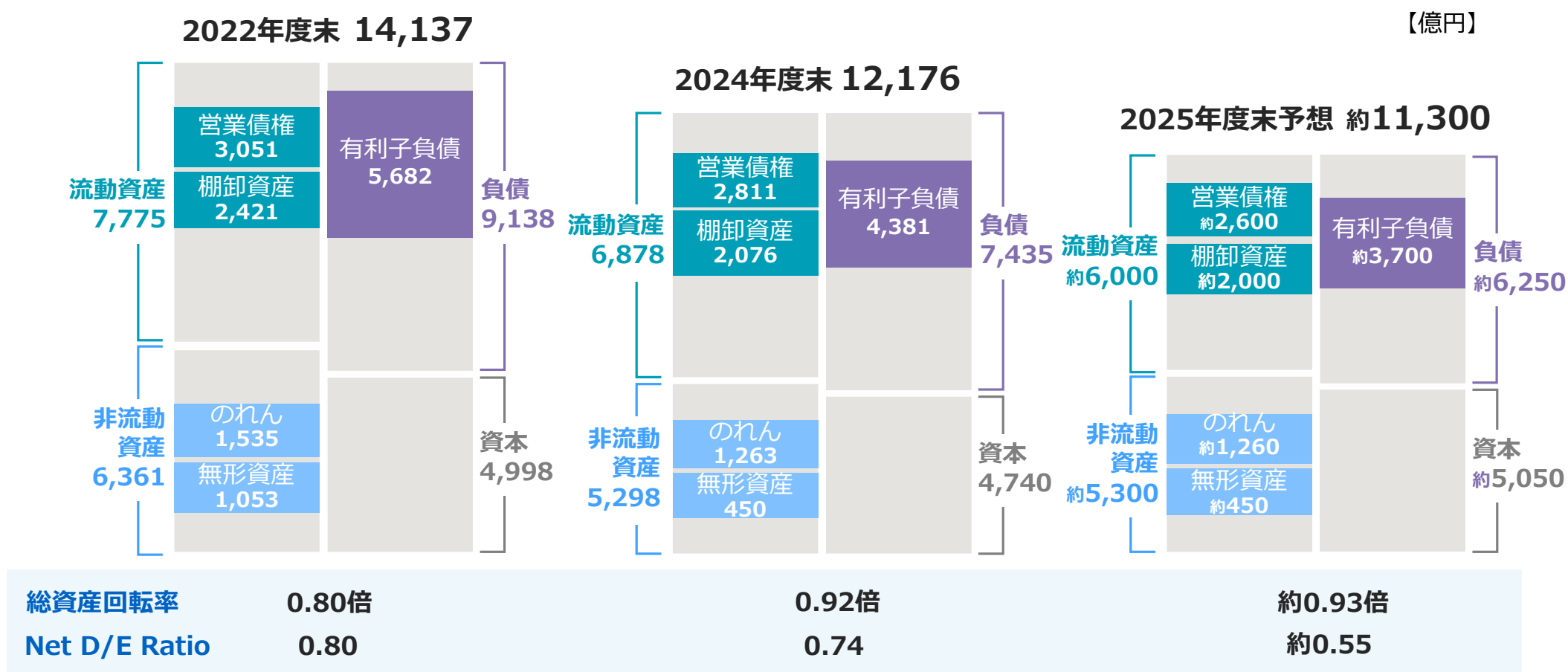
画像ソリューション

■ 売上高 ■ 事業貢献利益

2024年度 2025年度

財務基盤の強化

事業の選択と集中により資産圧縮と有利子負債削減を目指す



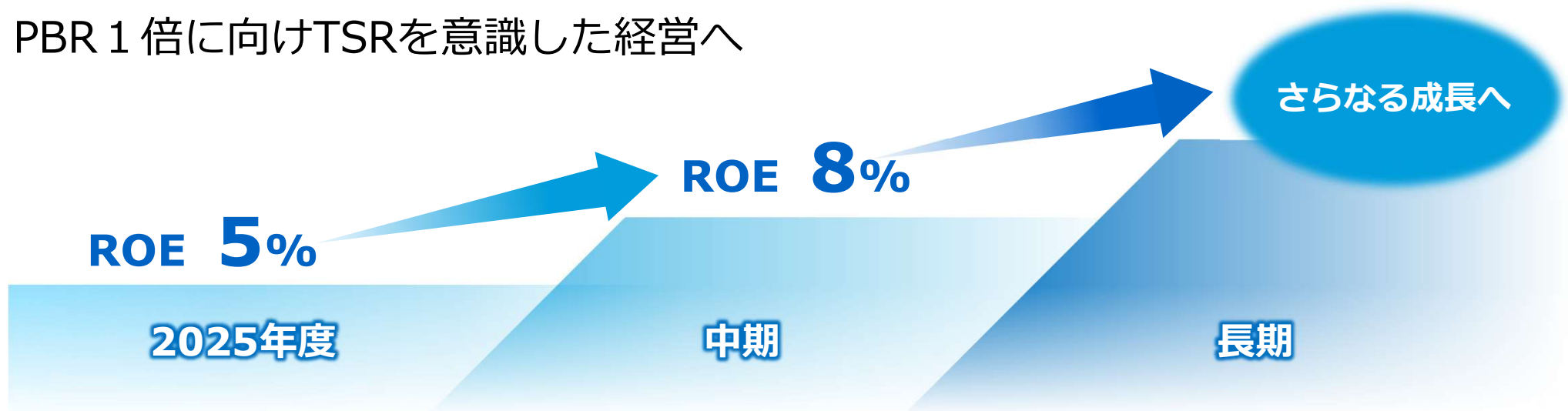
キャピタルアロケーション

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)
		2023-2024年度	2025年度	3か年累計	
キャッシュ イン	営業キャッシュ・フロー	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	

2025年度以降の成長に向けて

PBR 1 倍に向けTSRを意識した経営へ



事業の成長

- 領域No.1の製品やサービスの創出・堅持
- 利益成長につなげる「成長の芽」を育成

コスト削減

- DXによる生産、販売サービスのコストダウン
- パートナー連携による調達の効率化
- 採算性に基づく存続・撤退プロセスの厳格化

財務基盤の強化

- 運転資本の改善
- 金融収支、実効税率の最適化

キャピタルアロケーション

- 事業投資（含む非連続成長）
- 株主還元

コア技術とAI強化で中長期の成長の芽を創出

既存事業	コア技術	AI強化 光学/計測/材料	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	半導体製造装置向け 光学コンポーネント
---------------	------	---	------------------	------------------------

成長の芽

情報機器
センシング

樹脂成形

×

高精度
廃材分析

再生プラスチック
材料製造

機能材料
(有機EL照明)

材料/製膜

×

ハイバリア層

ペロブスカイト太陽電池
バリアフィルム

センシング

光学計測

×

微生物の
状態測定

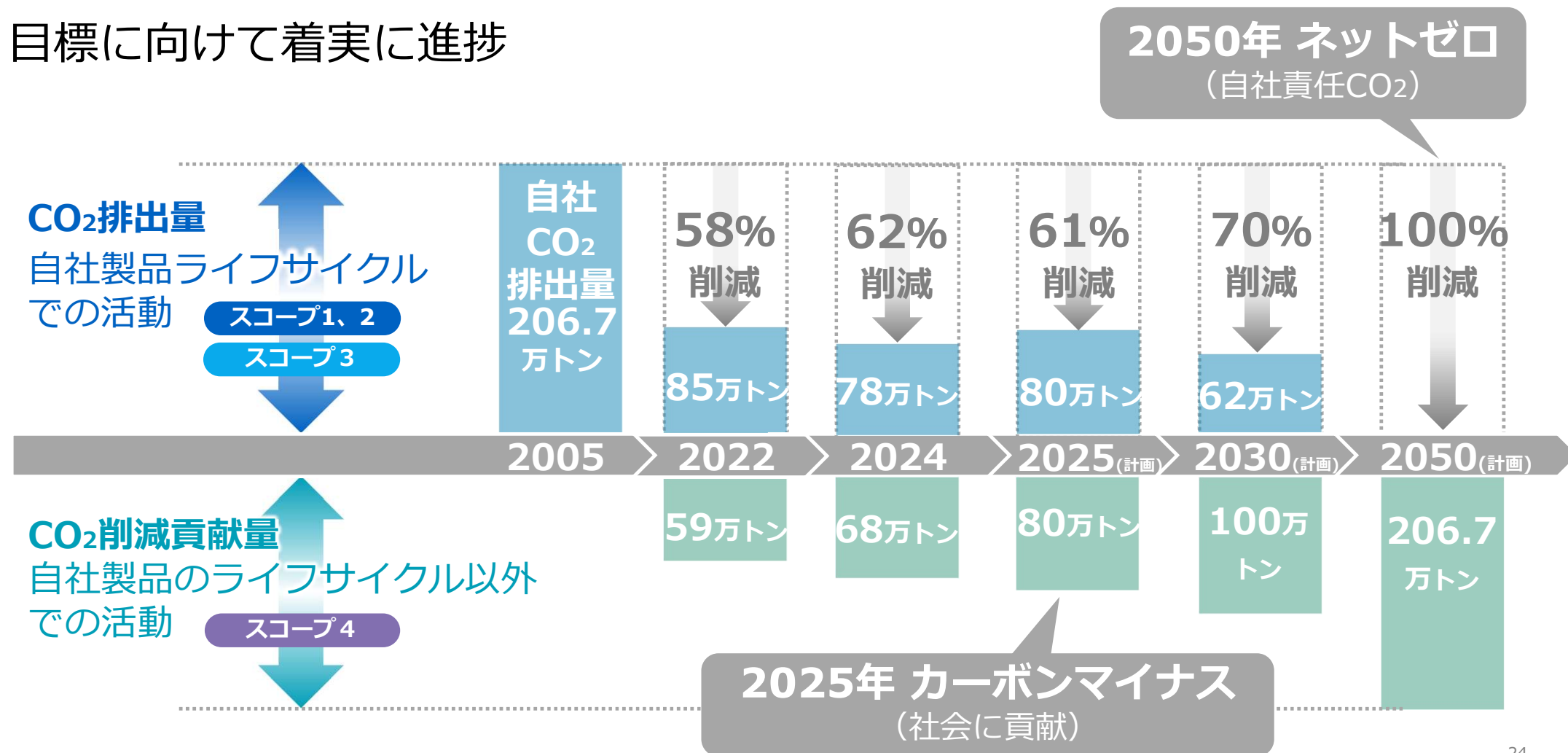
バイオものづくりの
プロセスモニタリング

利益成長のイメージ



2050年CO₂排出ネットゼロに向けて

目標に向けて着実に進捗



議案内容の説明

招集ご通知 7ページより

当社のガバナンス体制

指名委員会等設置会社

経営の監督と執行を分離し、経営の監督機能を強化

取締役

経営の監督（株主総会で選任）

執行役

業務を執行（取締役会で選任）

取締役と執行役



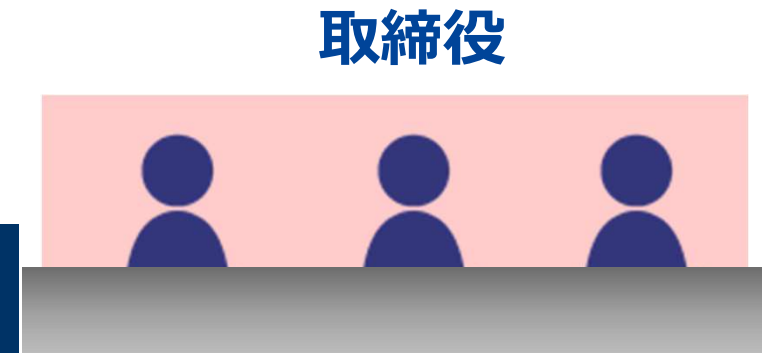
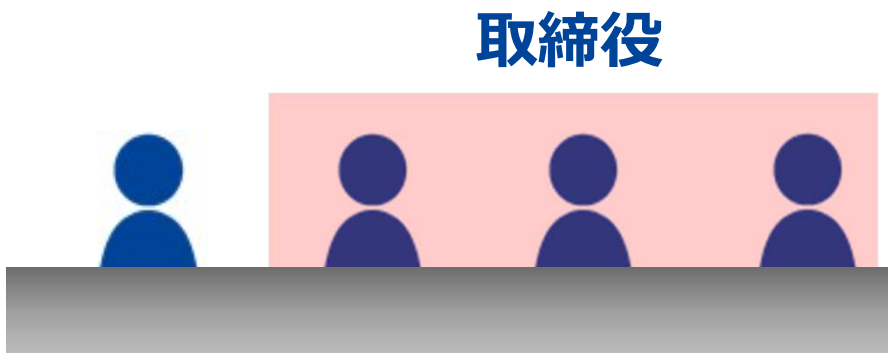
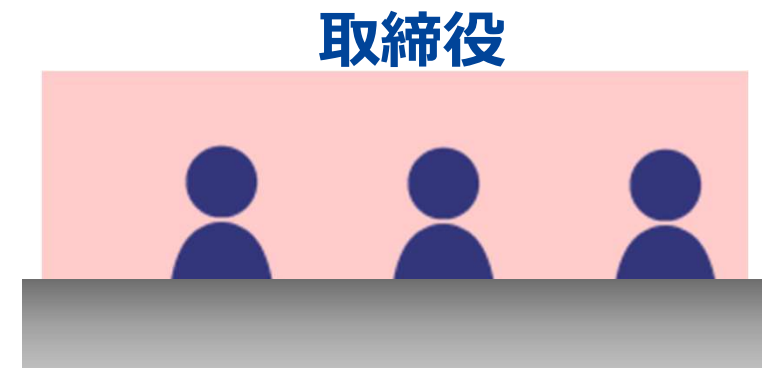
答弁席

議長台

答弁席



取締役と執行役



取締役と執行役

執行役



執行役



答
弁
席

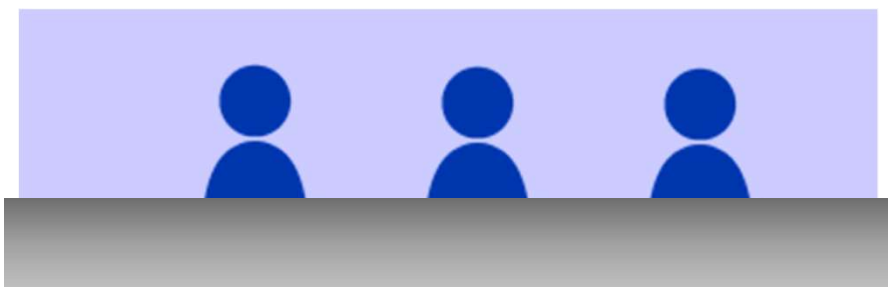
議長台

答
弁
席

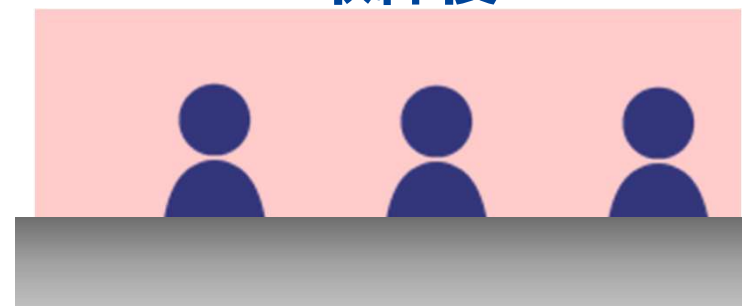


取締役と執行役

執行役

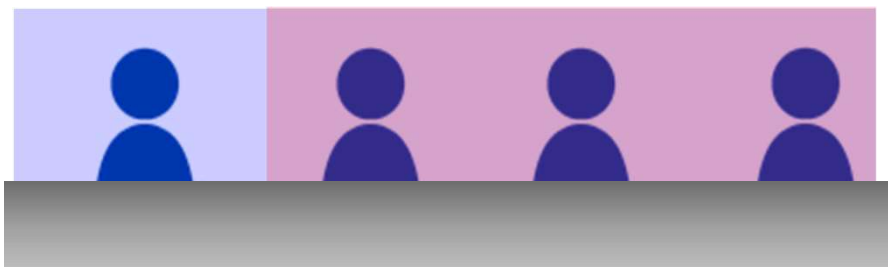


取締役



執行役

取締役



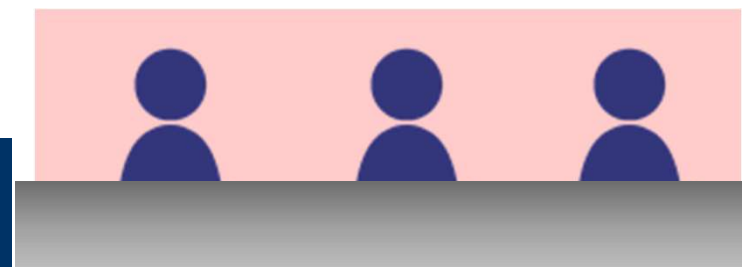
答弁席



議長台

答弁席

取締役



議案 取締役9名選任の件

氏 名			
大幸 利充	再任		
佐久間 総一郎	再任	社外	独立
峰岸 真澄	再任	社外	独立
澤田 拓子	再任	社外	独立
新井 佐恵子	新任	社外	独立
河村 芳彦	新任	社外	独立
鈴木 博幸	再任		

氏 名	
葛原 憲康	再任
平井 善博	再任

社外取締役候補者 (新任)

あらい さ え こ
新井 佐恵子

新 任

社 外

独立役員



- ・グローバル経営、財務・会計、投資家目線、ガバナンス、内部統制、法務に関する豊富な経験・知見

社外取締役候補者 (新任)

かわむら よしひこ
河村 芳彦

新 任

社 外

独立役員



- ・グローバル経営、製造業界、当社事業関連業界、営業マーケティング、財務・会計、投資家目線、事業転換、新規事業育成、DXに関する豊富な経験・知見

議案 取締役9名選任の件

氏 名			
大幸 利充	再任		
佐久間 総一郎	再任	社外	独立
峰岸 真澄	再任	社外	独立
澤田 拓子	再任	社外	独立
新井 佐恵子	新任	社外	独立
河村 芳彦	新任	社外	独立
鈴木 博幸	再任		

氏 名	
葛原 憲康	再任
平井 善博	再任

**取締役候補者の略歴等については
招集ご通知 13～22ページを
ご参照ください**

質疑応答

ご質問に際しましては、

●出席番号

をお願いいたします

ご質問に際しましては、

●出席番号

をお願いいたします

議案採決

議案 取締役9名選任の件



取締役紹介

取締役

たい こう
大 幸

とし みつ
利 充



社外取締役

さ く ま
佐久間

そういちろう
総一郎



社外取締役

みね ぎし ま すみ
峰 岸 真 澄



社外取締役

さわ だ たく こ
澤 田 拓 子



社外取締役

あら い さ え こ
新 井 佐恵子



社外取締役

かわ むら よし ひこ
河 村 芳 彦



取締役

すず き
鈴木

ひろ ゆき
博 幸



取締役

くず はら
葛 原

のり やす
憲 康



取締役

ひら い
平 井

よし ひろ
善 博





**ご多用のところ、
ご出席いただきまして
誠にありがとうございました。**