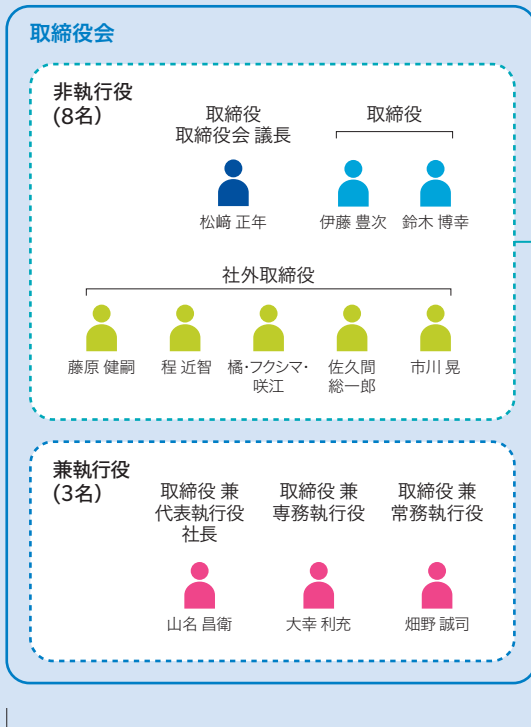


# 価値創造を 支える基盤

ガバナンスを強化し、企業価値の向上へ



## コーポレートガバナンスの概要



### 取締役会の特長

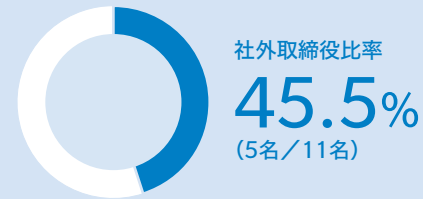
- 議長は執行役を兼務しない
- 社外取締役比率が1 / 3以上
- 社外取締役全員が独立役員
- 執行役を兼務しない取締役が過半数



### 三委員会の特長

- 委員長は社外取締役
- 執行役を兼務する取締役は委員を務めない

### 取締役会メンバー構成



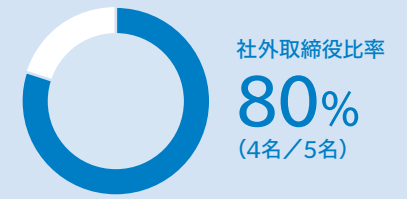
### 非執行取締役比率



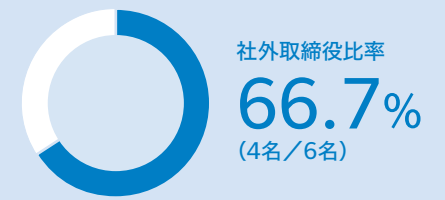
### 取締役会出席率



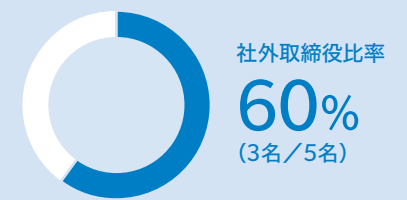
### 指名委員会メンバー構成



### 監査委員会メンバー構成



### 報酬委員会メンバー構成



## 取締役会議長メッセージ



取締役会議長  
松崎 正年

COVID-19により各国で行動制限が発せられ、複合機事業に影響が出始めた時、取締役会では、「複合機事業の売上のうち、ノンハードの売上はCOVID-19が収まっても元には戻らない。この現象は一時的な変化ではなく、構造的な変化だ」という議論をしました。その認識に基づき、2020年度を初年度とする中期経営計画の修正を執行陣に求めました。従来想定していたより早くペーパーレス化が進むという前提に置き換えて、複合機事業の転換と全社事業ポートフォリオ転換を加速し、転換が終わった2025年の姿を描き、それを実現するために2022年までに成し遂げるべきことは何か、という観点で計画を修正するように求めました。取締役会としてまず、修正後の中期経営方針を承認しました。一方、中期経営計画は、執行側に対し、転換をやり切るためのキャッシュの使い方と重点施策について再考を求め、内容を確認後、承認しました。2021年度、2022年度はこれらの方針・計画にしたがって業務執行されます。

2020年度は、不本意ながら赤字決算となりました。しかし、原因がCOVID-19による各国での行動制限にあることは明確であり、それが構造変化をもたらしたとの認識のもと、上述のとおり、中期経営計画の修正を求めました。一方、取締役会としては、2020年度においてうまくできたこと、2021年度以降の業績回復、事業ポートフォリオ転換の達成につながる成果についても認識しておかなければなりません。

私が認識した「成果」は、第一に、複合機事業において、COVID-19の影響を受け売上高が減るなかで固定費削減に取り組み、損益分岐点比率を下げたこと。第二に、各事業がCCC（キャッシュコンバージョンサイクル）の改善に取り組んだ結果、営業キャッシュフローの創出が通期換算で1,000億円相当の水準に回復したこと。第三に、インダストリー事業（事業ポートフォリオ転換後の当社の主役になる事業）を構成する、センシング事業、機能材料事業、画像IoTソリューション事業が、通期増収増益を達成し、戦略が軌道に乗っていることを示したこと。第四に、当社の得意とする画像分野でAIを活用してソリューション提供のためのソフトウェアプラットフォームである、FORXAI（フォーサイ）の提供を開始したこと。FORXAIにより、インダストリー事業に新しい競争軸が付与されるとともに、グローバルなパートナー展開を通じた画像IoTソリューション事業の拡大が可能となります。そして第五に、プレジジョンメディシン事業の事業価値向上のための取り組みが進行したことです。

プレジジョンメディシン事業について、私が参加した投資家とのスモールミーティングでのやり取りをご紹介します。参加した投資家の一人から、「御社を評価するうえで、私たち投資家が見落としている点はあるでしょうか？」という質問をいただきました。私は以下のように答えました。「プレジジョンメディシン事業については、投資家の評価と事業の実

態に食い違いがあるように感じています。当社から決算IRを通じて、当事業について事業利益の計画対比を中心に発信していることも反省しなければならないのですが、当事業は、成長が期待されているTAM<sup>※1</sup> 400億ドル以上の市場<sup>※2</sup>のなかで、技術と販売チャネルを裏づけにすでに一定のポジションを獲得しており、平時(2019年度)の粗利率は59%に達する事業を確立しています。成長市場でのポジション取りと、3段階の成長戦略実現に向けた投資を続けているため、当社グループへの利益貢献には至っていませんが、成長ポテンシャルについて高く評価する関係者も存在しています。買収後まだ利益貢献していない失敗事業と見るか、事業価値を確実に高めている事業と見るかで投資家の評価が違ってきます。質問した投資家にとっても新たな着眼点だったようで、私としては建設的な対話ができたと考えています。

当社では、3カ月先までの取締役会議題、その目的などを、CEOと取締役会議長、取締役会事務局の三者で議論して決めています。私からは、私が年初に策定した取締役会運営方針も参考にして、監督側として確認したいことを議題として提案します。取締役会が承認した経営方針の実行状況を確認するための議題のほかに、過去1年間に設定した特徴的な議題をご紹介します。

当社のマネジメントシステムを総点検して、認識された課

題は何か、課題に対しどう対処するのかについて報告を求めました。同様に、当社の企業風土の総点検・認識された課題・課題への対処の報告を求めました。議題として設定した理由は、これらが、経営方針を実行して結果を出すための実行力に大きく関わるからです。結果が出てから取締役会が意見を言うことも必要ですが、結果の原因となる要素について、現状を知り意見を述べた方がより建設的・効果的であると考えたからです。議題設定の意義と議論した内容について、CEOおよび社外取締役からポジティブな感想が得られました。

企業価値を生む構成要素である、イノベーション力、市場創出力について、外部評価に基づく現状と今後の方向性について議題として設定し、議論しました。イノベーションを創出する力を、当社が組織的に仕組みとして有しており維持できていることは、継続的に高い評価を得ている事実に示されていると思いますが、イノベーション力の稼働力への転換が、組織的に仕組みとしてできていないことが、当社の非財務面での評価が財務的な評価につながっていない原因だと見ています。当面は特定の人財に頼らざるを得ませんので、複合機事業の転換と全社事業ポートフォリオ転換を成し遂げるためには、適材を配ることが必須であると考えています。そうした観点で各事業を引っ張る人財の配置、足りない人財の採用の状況を監督していきます。

ステークホルダーの関心の高いサステナビリティ課題への取り組み状況についても、当然、議題として設定しました。質疑応答を議長の立場で観察していて、この議題に関しては、執行側の方が上をいく、と感じました。社外取締役の質問は、総じて表面的な質問にとどまっているのが現状です。執行側は、私がCEOだった2009年以降、「持続的に成長できる会社になるためには、社会から支持され必要とされる会社にならねばならない」と掲げ、目標を立て実行し実績を積み上げてきましたので、社外取締役との経験の差が表れていると思います。本領域については、新任社外取締役が加わった今年度の議論に期待したいと思います。

以上、取締役会議長として1年を振り返りました。投資家・ステークホルダーの皆様とは、今後とも建設的な対話を続けて参りたいと思います。

※1 TAM: Total Addressable Marketの略。製品・サービスが獲得可能な最大市場規模。  
※2 出所: BCC Research (2021). Biomarkers: Technologies and Global Markets

## 指名委員長メッセージ



### 当社の転換を見据えつつ、指名委員会の主要3テーマへの取り組みを進めていきます。

社外取締役 藤原 健嗣

化学・繊維から電子材料・医薬品・住宅へと多角化した旭化成株式会社において、M&Aを活用して事業を育成するなど、総合化学メーカーの経営に長年にわたり携わり、企業経営者として豊富な経験と幅広い識見を有する。2018年6月に当社の社外取締役に就任。

#### ■ 主要3テーマへの取り組み

指名委員会の主要な活動テーマは、後述する1から3のとおりです。当委員会を構成する社外取締役4名と社内取締役1名（取締役会議長）の計5名が各々の見識・キャリアを活かしながら、これらのテーマについて活発かつ真剣に議論、意見交換などを行っています。

#### 1. 取締役会構成の在り方のレビュー

毎年、指名委員会は、取締役会の監督機能のさらなる実効性向上を目的に、構成比率（社外・社内、執行・非執行）や多様性などの観点から、取締役会の構成の在り方について議論を行います。その結果を踏まえ、次年度の取締役候補者数（取締役会全体、社外・社内、執行・非執行など）を確認するとともに、在任年数または年齢の基準により退任する取締役の人数をもとに、社外および社内の取締役それぞれの新任候補者数を確定します。

#### 2. 株主総会に提出する取締役候補者の決定

上記1の結果に沿って、指名委員会は取締役候補者選定に関する

審議、決定を行います。社外取締役の場合、当社経営課題の適切な監督を前提に、再任候補者との組み合わせを考慮したうえで、新任候補者に求める要件（キャリア・スキル）を議論し、決定します。その要件に照らして指名委員などにより推薦された候補者群をリスト化し、その中から絞り込みと順位づけを行います。順位に従い、指名委員会委員長の私と取締役会議長の松崎さんが訪問し、社外取締役就任を打診します。2021年6月就任の市川晃氏は、企業トップとしての豊富な経営経験とESG/SDGsに関する幅広い知見を保有していることから、当社にとって有益な監督・助言を得ることが期待できると判断し候補者として選定しました。

他方、社内取締役については、まず、執行役社長が取締役会議長に対して、次年度の執行体制構想を伝えます。そのうえで、取締役選任基準、役割、必要な能力や経験などに照らして非執行取締役候補者および執行兼務取締役候補者を取締役会議長と代表執行役社長で議論し、指名委員会に共同提案します。

上記の手続きなどを経て、当委員会は株主総会に提出する取締役候補者を決定します。

#### 3. 執行役社長の後継者計画（育成・選定）に対する監督

後継者計画のプロセスおよびスケジュールを立案するとともに、その計画を実行するのは現執行役社長であり、次期執行役社長の決定権限を有するのは取締役会です。一方、指名委員会は次期執行役社長の選任プロセスに対する監督責任を負います。

具体的には、資格要件の明確化、後継候補者（群）の選定、タフミッション付与を含む育成計画の策定・実践、育成状況の確認・評価などについて、半年に1回の頻度で現執行役社長から報告を受け、これに対して指名委員会として監督、助言を行います。

現執行役社長は指名委員会での意見や指摘などを踏まえ、後継者計画のPDCAサイクルを回すのですが、これはかなり定着しており、次世代・次々世代の人財発掘や育成にも活用されています。また、社外取締役に対して、後継者候補の言動などを現認し、その人物像を把握する機会（取締役会、執行役によるフォーラムなど）が適切に設定されていると感じます。

この主要3テーマに取り組むにあたり、私は自らの経営経験に基づき、トップに求められる要件や育成のポイントなどについて意見やアドバイスをしています。

#### ■ 今後の変化に向けて

コーポレートガバナンスに対する社会のニーズ、あるいは企業の主要課題は大きく変化しつつあります。また、当社は二つの転換（オフィス事業の高付加価値化、オフィス事業に代わる柱となる事業の構築）を進めています。

このような環境変化のもと、今後、取締役および執行役に求められる要件が従来とは異なる可能性は十分にあります。主要3テーマの考え方や進め方を見直すことが必要になることを常に意識しながら、指名委員会が適切に機能するよう運営をまいります。

## 監査委員長メッセージ



**監査の質向上に努めることで、株主の負託に応え、中長期的な企業価値の向上に貢献していきます。**

社外取締役 佐久間 総一郎

新日本製鐵株式会社および新日鐵住金株式会社(現・日本製鐵株式会社)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って携わり、企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有する。2020年6月に当社の社外取締役役に就任。

### 「DX2022」の戦略の推進状況を監査

監査委員会では、DX2022で掲げる基本方針「DXにより高収益ビジネスへと飛躍」「真の社会課題解決企業へ転換」のもと、執行部門が組織的かつ計画的に戦略を推進しているかどうかを念頭に監査を実施しています。

まず、画像IoT技術を活かして進めている「ソリューションビジネスへの業容転換」については、執行部門によるその推進に向けた取り組みが確実かつスピーディーに図られているかを注視するとともに、業容転換に不可欠な画像IoT人財の獲得・育成に向けた取り組みの有効性についても検証しています。次に、業容転換とあわせて進めている「事業ポートフォリオ転換」については、リスク管理や執行部門の意思決定の合理性の観点などから点検しています。

さらに、社会課題解決への貢献の軸としている「5つのマテリアリティ」については、マテリアリティごとに設定している各施策の実施状況を確認し、中長期的な企業価値の向上に資する取り組みとなっているかをフォローしています。加えて、私個人としては、各種政府委員会・

研究会などに参加し、会社法制、コーポレートガバナンスやOECDでの国際投資と責任ある企業行動などに関する制度やルールづくりに携わっている経験も踏まえ、制度変更を見据えた対応やESG/SDGsを巡るグローバルな状況などについてのタイムリーな示唆の提供に努めています。

### 多様なテーマについて議論し、監査を実施

2020年度の重点監査テーマは、「新型コロナウイルスの影響、減損・事業継続リスクなど経営計画の推進上想定されるリスクへの対応状況」「主要事業であるデジタルワークプレイスと新規事業のプレジジョンメディシンの管理体制と業務の有効性」「DX事業における情報セキュリティ管理体制構築と運用状況」「グローバル品質体制の運用状況と有効性」などでした。これらのテーマに関して、社長をはじめとした執行役などとの会合、会計監査人との会合、監査活動のモニタリングなどを通じて実態を確認し、監査委員会で議論してきました。

### 国内外のグループ会社への監査に注力

当社は、この10年間で数十社のM&Aを実施してきたことから、グループ会社の監査にも注力しています。そのなかにあつて、当社グループでは、個社ごとに内部統制が適切に機能している「自律型内部統制」を目指しており、監査においても個社ごとにリスクマネジメントが十分に実践されているのかを注視しています。

また、重要なグループ子会社に設けられているKPIをフォローしつつ、刻々と変化する市場環境への対応状況を点検し、買収企業については、会計監査人の協力のもと、のれんの評価について都度確認をしています。

さらに、海外グループ子会社については、執行部門による管理体制の整備・運用状況や、数字の良し悪しにかかわらず子会社経営が適切に掌握されているかの確認などにも力を入れています。

### 監査の質向上に努め、企業価値の向上に寄与

VUCAの時代といわれている今、これまで以上に柔軟かつ有効な監査が求められています。将来の予測が困難ななかにあつて、私が監査委員長として大事にしたいのは、「コロナ禍の制約があるなかでも、現場、現物に立脚する」「ビジョンや中期経営計画などのマクロな方向性を見失うことなく細部も見る目を持つ」ということです。その上で、グローバル企業を取り巻く森羅万象のなかにも、当社の事業への重要な影響を見出す努力を怠らず、リスクアプローチに基づく監査を着実に実施していきます。

今後も、取締役会、指名委員会、報酬委員会、内部監査部門、会計監査人などとの効果的な連携を通じて日々監査の質向上に努めることで、株主の負託に応え、中長期的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

## 報酬委員長メッセージ



### 中期経営計画「DX2022」にあたり、役員報酬体系のさらなるブラッシュアップを図ります。

社外取締役 橘・フクシマ・咲江

コーン・フェリー・インターナショナル株式会社の米国本社取締役、同社日本法人の社長、会長、G&S グローバル・アドバイザーズ株式会社の代表取締役社長を歴任。元経済同友会副代表幹事。経営者として豊富な経験、人財マネジメントに関する豊富な経験・知見に加え、コーポレートガバナンスに関する幅広い識見を有する。2019年6月に当社の社外取締役に就任。

#### ■ 報酬委員会の現在の姿

2020年度からの中期経営計画「DX2022」の3カ年開始にあたり、報酬決定方針を改定し、これにともない役員報酬体系の一部を見直しました。加えて、報酬委員会としては、当社の発展を担う優秀な人財の獲得ならびにリテンションに向けて、市場価値を考慮した役員報酬体系に関する検討を2020年度において開始しました。

これは、現在、当社が進めているグローバルな事業ポートフォリオ転換とそれともなう業容転換後の当社役員に相応しい報酬体系を検討するもので、今後も継続して議論していきます。同時に、役員株式保有ガイドラインの検討および役員報酬のグローバル化に向けた準備も行っています。

こうしたさまざまな検討を進めるなかで、私は、これまで人財コンサルティングに携わってきた経験をもとに、グローバルな人財の報酬体系・インセンティブなどの市場価値を視野に入れた競争力に加え、透明性、公正性を兼ね備えた役員報酬体系を構築できるように提言を行っているつもりです。

#### ■ 報酬決定方針および役員報酬体系の変更ポイント

報酬決定方針の改定、および役員報酬体系の一部見直しのポイントは3点あります。

一つ目は、執行役に対する「業績連動報酬」の評価指標の見直しです。「年度業績連動金銭報酬」の評価指標は「営業利益額」「営業利益率」「ROA」から、「営業利益額」「営業利益率」「営業キャッシュ・フロー」「KMCC-ROIC<sup>※</sup>」としました。また、「中期株式報酬（業績連動型）」の評価指標は「営業利益額」「ROE」から「営業利益額」「営業キャッシュ・フロー」「ROIC」に変更しました。「営業キャッシュ・フロー」については、事業ポートフォリオ転換のための戦略投資や配当の原資を確保すること、「KMCC-ROIC」「ROIC」については、投下資本効率を向上させることを目的として設定しました。これらは「DX2022」の経営目標とも連動させています。

二つ目は、執行役に対する「業績連動報酬」の支給率の見直しです。「年度業績連動金銭報酬」と「中期株式報酬（業績連動型）」は目標達成度に応じた支給率を0～200%としました。従来の上限

150%を200%に引き上げたのですが、これは単なる上限の引き上げではなく達成率と支給率の関係にメリハリを付けたものです。各執行役に対して業績目標への必達意識をさらに高めてもらいたいという意図によるものです。

そして三つ目が、執行役および非執行の社内取締役に対する「長期株式報酬」の導入です。長期株式報酬は役員退任後、役位または役割、在任年数に基づき当社株式を交付するもので、長期的な株主価値向上への貢献意欲を高めることを目的としています。

これらの改定および見直しにより、当社の持続的成長および中長期的な企業価値向上に向け、当社執行役がこの3カ年において「DX2022」の戦略を着実に実行し、計画を完遂することを支援したいと考えています。

<sup>※</sup> KMCC-ROIC: 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する。

#### ■ 競争力のある役員報酬体系の構築に向けて

「DX2022」のもとで事業ポートフォリオ転換が進むにつれて、従来とは異なる市場での競合が増加することから、新領域での人財確保も重要になります。その段階を迎えた際は、当社役員報酬体系（構成、水準）の状況あるいは位置づけを確認するためのベンチマーク企業の再検討を迅速に行う必要があります。加えて、今後は経営陣の多国籍化が進むものと想定され、グローバル市場における競争力ある報酬体系についての検討が早急に必要になると思われます。

そうした変革期に備える意味においても、常にグローバルな人材市場の動向を意識し、当社の立ち位置を確認しながら、その時々において最適と考えられる役員報酬体系の検討および見直しを進めていきます。

# コーポレートガバナンス

## 会社の持続的な成長および 中長期的な企業価値の向上に資するガバナンスへ

当社は、会社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスには、経営の執行における適切なリスクテイクを促す一方、執行に対する実効性の高い監督機能を確立し運用することが必要と考え、監督側の視点からコーポレートガバナンスの仕組みを構築しました。会社法上の機関設計としては、「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を2003年に選択するとともに、属人性を排したシステムとして、コニカミノルタ流のガバナンスをこれまで追求してきました。2015年9月に制定した当社の「コーポレートガバナンス基本方針<sup>\*</sup>」において、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めています。

また当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2018年6月1日付改訂版）」の各原則のうち、「原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件（ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模について）」を除くすべての原則を実施しています。コーポレートガバナンス報告書<sup>\*</sup>において、この原則を実施しない理由、および東京証券取引所が開示を求めている11の基本原則、原則、補充原則のすべてについて詳細に開示しています。

<sup>\*</sup> コーポレートガバナンス基本方針、ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/index.html>

### コーポレートガバナンス基本方針:基本的な考え方

- 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。

## コーポレートガバナンス体制の構築、実効性向上への取り組みの変遷

	2000年度～	2010年度～	2020年度～
機関設計	2003・経営統合により当社発足。委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行		
取締役	2000・取締役数の削減（執行役員制の導入） 2002・独立社外取締役 → 2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 → 2018・独立社外取締役を4名から5名に増員を2名招聘 ・取締役の任期を1年に短縮 2006・社外取締役2名による初の海外拠点（中国生産子会社）視察を実施		
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定 → 2010・取締役会規則を一部改定 → 2018・取締役会規則を一部改定 2015・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定		
実効性評価	2004・取締役会の実効性に関する自己評価（アンケート方式）を開始 → 2014・自己評価の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始 2016・取締役会の実効性評価に関するアンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託		
指名委員会	2006・指名委員会に取締役会議長が参画 ・「社外取締役の独立性」運用基準を制定	2015・代表執行役社長による「後継者の計画（育成と選定）」の監督を指名委員会において開始	2021・取締役候補者のスキル・マトリックスを開示（従来は、当該候補者選定の際に指名委員会内部で作成、活用）
監査委員会	2006・会計監査人の変更		
報酬委員会	2003・報酬決定方針の制定 → 2009・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 → 2020・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 2005・退職慰労金を廃止し、株式報酬型ストック・オプションを導入 → 2017・報酬決定方針を改定し、株式報酬型ストック・オプションに替えて、中期業績連動株式報酬を導入 → 2020・中期株式報酬に加えて長期株式報酬を導入		
その他	2006・相談役制度を廃止 2019・社外取締役にタブレット端末を配付し、取締役会資料の電子配信を開始		



## コーポレートガバナンス

### 監督と執行を分離した透明性の高いガバナンス体制を構築

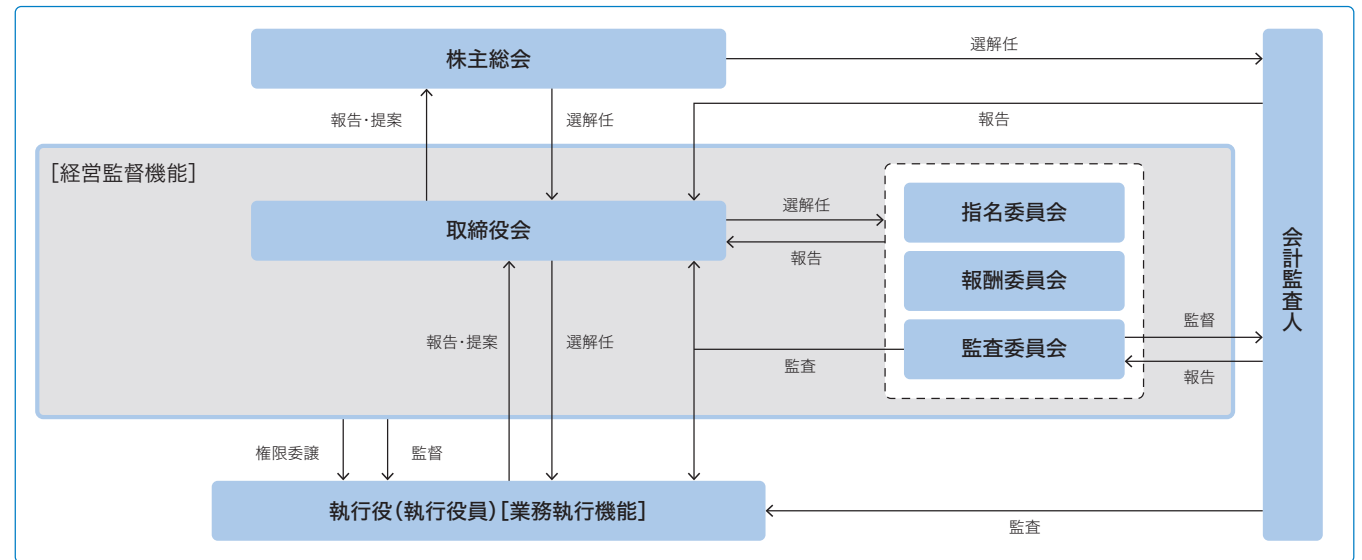
当社取締役会は、指名委員会等設置会社として法令上許される範囲で業務の決定を執行役に大幅に委任して機動的な業務執行を図ります。また、経営の基本方針など法令上取締役会の専決事項とされている事項に加え、一定金額以上の投資案件などグループ経営に多大な影響を与え得る限られた事項のみを決定します。具体的な取締役会としての重要決議事項は「経営の基本方針」「内部統制システム」「執行役の選任」の3つです。

また、独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上にするとともに、執行役を兼務しない取締役を取締役総数の過半数としています。さらには、執行役を兼務しない取締役のなかから、取締役会議長を選定すると定め、取締役会の監督の実効性を確保しています。

指名委員会、監査委員会、報酬委員会は、それぞれ委員の過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役の中から選定します。なお、代表執行役社長を含む執行役を兼務する取締役は、いずれの委員にも選定しません。

取締役会は原則として月1回の頻度で開催しています。開催前には、議案内容の理解を促し、取締役会で活発な議論が交わされるよう、社外取締役に対して資料の事前配付を実施しています。なお、経営上重要な意思決定事項については、担当の執行役が事前説明する場合があります。また、取締役会の座席配置は、取締役会議長と代表執行役社長を除いて毎回変更し、取締役相互のコミュニケーションや議事のさらなる活性化に配慮しています。

コーポレートガバナンス体制(2021年6月17日現在)



取締役会・三委員会の役割と開催状況

	役割	開催回数	全取締役出席率	社外取締役出席率
取締役会	取締役会は、法令・定款等の定めるところに従い、当社の業務を決定し、かつ取締役および執行役の職務の執行(代表執行役・執行役の行う経営執行を含む)を監督します。	13回	99.3%	100%
指名委員会	株主総会に提出する取締役の選任およ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。	7回	97.1%	100%
報酬委員会	取締役およ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。	9回	100%	100%
監査委員会	取締役およ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。	13回	100%	100%

## コーポレートガバナンス

### スキル・キャリアの多様性を重視して取締役会を構成

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2018年6月1日付改訂版)の「原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」については実施していません。

原則に規定されているところの「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え」、「多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」は、当社がこれまで、まさに留意してきたことです。一方、多様性としてジェンダーや国際性を考慮するのは当然ですが、「ジェンダーや国際性の面」を必ず含めて適正規模と両立させた構成にすることは約束できませんし、現実的でもありません。取締役会の実効性確保のために大切なのは、取締役の"属性"ではなく、"資質"であると考えます。

指名委員会では、毎年取締役会・委員会の構成や選任基準のレビューから始めること、キャリア・スキルのバランス・多様性の観点から審議することなどにより、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います。

#### 取締役全体

1. 取締役会構成の在り方をレビューし、取締役会の総人数、社外取締役、執行役を兼務しない社内取締役、執行役兼務の社内取締役それぞれの人数案を確認。
2. 在任年数また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。

#### 社外取締役

3. 候補者の選定にあたり、指名委員会が進め方を確認したのち、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を考慮して、新任社外取締役に求める要

件(キャリア・スキル)を審議、決定。

4. 委員長は指名委員および他の社外取締役、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。
5. 上記により集約した被推薦者から、候補者を絞り込み、順位を決定。
6. 候補者の順位に従い、指名委員会委員長と取締役会議長が訪問し、社外取締役就任を打診。

※ 取締役候補の選定方針と手続きに関する内容詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/01-01.html#anc-02>

#### 社内取締役

7. 「社内取締役」の候補者は、執行役社長の次年度執行体制構想を取締役会議長と共有したうえで、非執行取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を取締役会議長と代表執行役社長で議論し、指名委員会に共同提案。
8. 原案をもとに指名委員会において審議。

#### 取締役のスキル・マトリックス

取締役	取締役候補者に期待する専門性および経験							
	上場企業 トップ経験	グローバル 経営・経験※	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
取締役 取締役会議長	松崎 正年	●	●	●			●	●
取締役 代表執行役社長	山名 昌衛	●	●		●			●
社外取締役	藤原 健嗣	●	●	●				●
社外取締役	程 近智		●		●			●
社外取締役	橘・フクシマ・咲江		●			●	●	
社外取締役	佐久間 総一郎		●			●	●	●
社外取締役	市川 晃	●	●		●			
取締役	伊藤 豊次			●			●	
取締役	鈴木 博幸				●		●	
取締役 専務執行役	大幸 利充		●		●			●
取締役 常務執行役	畑野 誠司		●			●	●	

※ 「グローバル経営・経験」には、グローバル経営の実践経験および海外事業に関する経験を含みます。

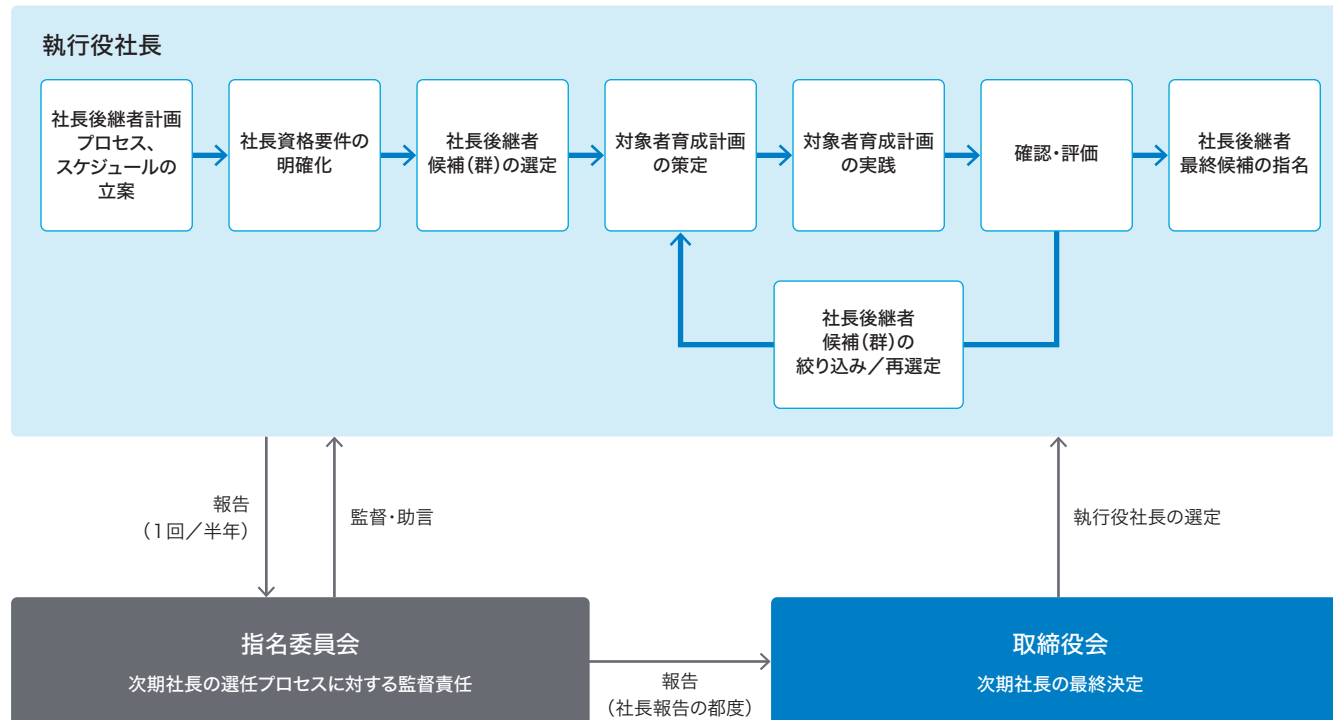
## コーポレートガバナンス

### 執行役社長の後継者計画

執行役社長の後継者計画を進めるにあたり、取締役会、指名委員会および執行役社長それぞれの機能および役割分担を明確化しています。

なお、指名委員会の委員（社外取締役4名、社内取締役1名）は、取締役会等の会議あるいは拠点視察等の場で、社長後継者候補の説明や応答について自ら確認しています。

#### 執行役社長の後継者計画の進め方、役割分担



また、執行役社長は後継者計画のプロセスにおいて、外部アセスメントにより社長後継者候補の強みや課題等を客観的に把握します。あわせて、次期執行役社長を支える経営トップチームについて検討するとともに、その前提となるCxOの後継者計画も確実に進めているところです。次々期執行役社長の後継者候補群の選定については、下記の経営幹部候補人財（執行役および執行役員等）の育成プロセスのなかで継続的に対応しています。

### 経営幹部候補人財（執行役および執行役員等）の育成計画

執行役および執行役員等の経営幹部候補人財の育成にも計画的に取り組んでいます。人財委員会により、候補人財の選定および育成計画・配置計画が策定されます。

具体的な取り組み内容は次のとおりであり、執行役社長から指名委員会に対して報告がなされます。（1回/年の頻度）

- 自社次世代経営者育成プログラムの実施
- 取締役会議長によるコーチング
- 社長による個別ミーティング
- 元社外取締役によるコーチング
- 社外（国内、国外）の幹部育成プログラムへの派遣

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の実効性を評価

当社は、2003年に「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）に移行しましたが、「コーポレートガバナンスの仕組みが意図したとおりに機能しているか否か」をチェックするために、その翌年から取締役会の実効性に関する自己評価を開始しました。以降、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、中長期的な企業価値向上の実現に資するものとなっているか否かを確認するため、毎年、過去1年間の活動を振り返り、取締役会および三委員会の実効性について自己評価を実施してきました。その結果を踏まえ、次年度に取締役会として取り組むべき事項を明らかにし、さらなる実効性の向上を図っています。

2020年度は、「①2つの転換（オフィス事業のデジタルワークプレイスへの移行、オフィス事業に続く柱となる事業の構築。以下、「転換」という）の成果出しに時間を要している」「②2019年7月の通期業績見通しの下方修正以降、市場から当社企業価値に対する厳しい評価が続いている」という実態を踏まえた実効性評価としています。具体的には、上記①および②という実態は当社ガバナンスに起因する可能性があるとの仮説を立てたうえで、現状の把握、課題の明確化、対処方法の確認などを行うことを主題としました。

### 2020年度の実効性評価の実施プロセス

2021年3月～4月	アンケート配付、回収
2021年5月	アンケートに対する回答、評価の結果を集約集約内容をもとに意見交換（取締役懇談会）
2021年6月	取締役会議長による「2021年度取締役会運営方針」の説明、質疑応答および意見交換（定時株主総会直後の取締役会）

### 2020年度の実効性評価の詳細

#### 設問の構成

左記の①および②のそれぞれについて、以下の質問を設定しました。

1. 当社実態（①あるいは②）に影響を及ぼしている（その可能性がある）ガバナンス項目は何か。（下記カテゴリーから選択）  
カテゴリー：「構成、在任期間」「運営要領、議論の質」「執行役の選任、リスクテイクの環境」「当社ガバナンスシステムの根幹」「情報開示、ステークホルダーとの協働」
2. 上記1と判断した理由、根拠は何か。（自由記述）
3. 具体的な改善策、解決策は何か。（自由記述）

#### 実効性評価の結果

設問1～3に対する各取締役の回答、評価、意見などを集約、分析した結果は以下のとおりです。

実態①	実態②
<ul style="list-style-type: none"> <li>・執行役の人事や報酬制度を通じて執行役の成果出しを促すべき。そのためには、経営人財の育成に関する監督も重要となる。</li> <li>・転換を実現するための経営の基本方針に関する議論が不十分である。転換をテーマとした際の審議を充実させる必要がある。</li> <li>・転換実現のための実行力に関わる「内部統制システム（企業目標達成のためのマネジメントシステム）」について、取締役会としての確認に甘さがあった。</li> <li>・社外取締役の在任期間に再考の余地がある。事業ポートフォリオ転換の対象となる事業に通じた社外取締役が必要ではないか。</li> <li>・社外取締役として、成果出しに対してさらに支援あるいは助言できる余地があると感じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで以上に株価を意識した取締役会の議題設定が必要である。</li> <li>・情報開示の内容やタイミングに関する取締役会としての監督の仕方に改善が求められる。</li> <li>・株価または企業価値と、役員報酬体系との連動性を高めることを検討すべき。</li> <li>・当社企業価値に対する市場からの厳しい評価が継続している原因は複数回の対外公表値未達成にあるとの認識のもと、それを正す施策が必要。</li> </ul>

### 2021年度の実効性評価の概要

実効性評価の結果および取締役懇談会における意見交換の内容をもとに策定した「2021年度取締役会運営方針」の概要は以下のとおりです。

1. 執行役人事・報酬制度を通じて、執行役の成果出しを促す。
2. 取締役会の議論・審議の質の向上を図る。
3. 執行陣の実行力に関わる要素の点検を継続する。
4. 社外取締役のさらなる支援・助言のための取り組みを行う。
5. 実効性向上のための改善を継続する。

## コーポレートガバナンス

### 基準を明確にした役員報酬制度を導入

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財を確保・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、取締役および執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を決定し、この方針に従い取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定します。

### 役員報酬体系

取締役（執行役兼務者を除く）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分を排し、基本報酬としての「固定報酬」と「株式報酬（中期株式報酬（非業績連動型）および長期株式報酬）」で構成します。また、社外取締役の報酬は、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとしています。

執行役については、「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「株式報酬（中期株式報酬（業績連動型）および長期株式報酬）」で構成しています。

### 役員報酬の構成

役員	所属	報酬構成			
		固定報酬	年度業績連動金銭報酬	中期株式報酬（業績連動型）	長期株式報酬
取締役	社内（執行役兼務）	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 50%	25%	15%	10%
	専務執行役 常務執行役 執行役	固定報酬 51～55%	29～25%	12%	8%

### 年度業績連動金銭報酬の評価指標

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分				個人別評価部分
		コーポレート部門*1・基盤事業部門			新規事業部門	
評価指標等	営業利益額	営業利益額 25%	営業利益率 25%	営業キャッシュフロー 25%	KMCC-ROIC*2 25%	各執行役の 重点施策推進 状況等を反映
	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				

\*1 コーポレート部門は、本社管理部門および本社横断機能を有する部門としています。

\*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。

### 中期株式報酬（業績連動型）の評価指標

項目	中期株式報酬（業績連動型）		
	グループ連結営業利益額	グループ連結営業キャッシュフロー	グループ連結ROIC
評価指標	（2020年度から2022年度の3年間累積）		
	40%	30%	30%
中期経営計画達成率に連動			

## コーポレートガバナンス

### 取締役または執行役ごとの報酬等の総額

		取締役			執行役
		社外	社内	計	
合計(百万円)		64	188	253	724
固定報酬	人員(名)	6	3	9	22
	金額(百万円)	64	124	188	465
業績連動報酬	人員(名)	—	—	—	22
	金額(百万円)	—	—	—	121
株式報酬	人員(名)	—	3	3	22
	金額(百万円)	—	64	64	137

注1 上記人数には、2020年6月30日開催の第116回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名および同年5月31日付で退任した執行役1名を含んでいます。2021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3名、執行役は23名です。

注2 社内取締役は、上記の3名のほかに4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います。

注3 業績連動報酬については、当事業年度において費用計上すべき額を記載しています。

注4 株式報酬については、取締役(社外取締役を除く)および執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式報酬見込額を算定し、当事業年度において費用計上すべき額を記載しています。なお、その額には、中期経営計画期間の目標達成率に応じて交付する中期株式報酬(業績連動型)を含めています。

### 意義・合理性をもとに政策保有株式の保有を判断

当社は、保有の意義・合理性が認められる場合を除き、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。保有の意義・合理性については、発行会社との企業連携や事業シナジーが見込めるか、また保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかを毎年個別銘柄ごとに検証したうえで判断します。その結果、保有の意義・合理性が乏しいと判断される株式については、適宜株価や市場動向その他の事情を考慮しつつ売却します。なお、2020年度は、保有意義の希薄化が認められた9銘柄(みなし保有株式を除く)を売却しました(売却金額は8,615百万円)。

### 純投資目的以外の目的で保有する投資株式

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	23	2,542
非上場株式以外の株式	17	12,801

注 当社では、保有する投資株式を、以下のように区分しています。

- ・「純投資目的」で保有する株式：専ら株式価値の変動または配当金を目的として保有する株式
- ・「純投資目的以外の目的」で保有する株式：上記目的に加え、発行会社との企業連携や事業シナジーを見込み、企業価値向上に資すると判断し保有する株式

### 政策保有株式に係る議決権行使の基準

議決権行使は投資先との対話の重要な一手段であり、当社はすべての政策保有株式について議決権を行使します。

議決権の行使にあたっては、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分検討したうえで、当社および投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるかどうかなどの視点に立って判断し、議案ごとに確認を行います。特に株主利益に大きな影響を及ぼし得る以下の項目については、慎重に検討したうえで賛否を判断します。

- ・重要な資産の譲渡
- ・合併または完全子会社等による株式の異動
- ・有利発行による第三者割当増資
- ・敵対的買収防衛策の導入

# リスクマネジメント

## リスクの影響度・発生頻度を検証し、重要リスクを特定

当社は、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える「不確実性」であると捉えています。その意味において、リスクマネジメントは、リスクのマイナス側面だけでなく、収益の源泉としてのプラス側面からも捉えたうえで、リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターン最大化を追求していく活動であるといえます。

そうした考えのもと、リスクマネジメント委員会を設け、グループの事業活動における各種リスクを総合的・体系的に管理しています。リスクマネジメント委員会は、当社グループ各社のリスクマネジメント体制の構築と強化を支援する役割を担っており、委員長が指名したメンバーにより構成されます。当社の執行役および執行役員は、各々の担当職務に関するリスクマネジメントを行うことが義務づけられており、委員は執行役および執行役員以上により構成されています。

### リスクマネジメントプロセス

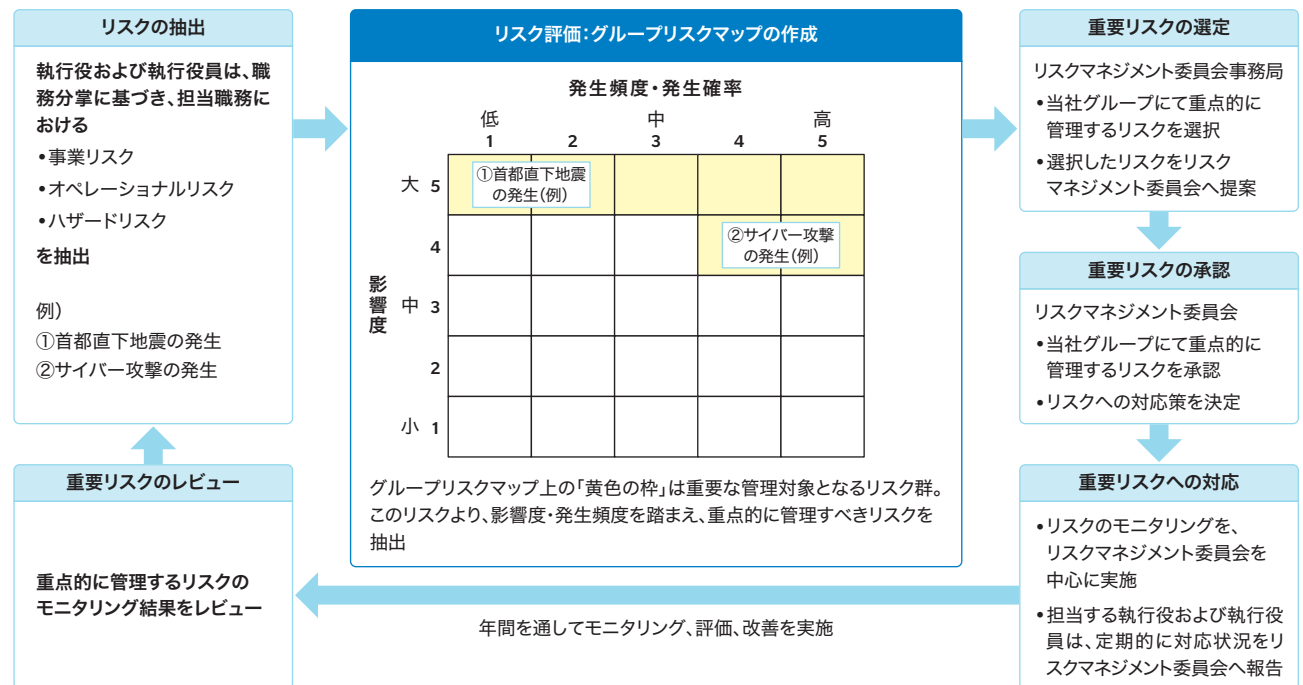
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象リスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員（執行役および執行役員）が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、抽出された全リスク項目を、定量的な「影響度」「発生頻度・発生確率」にマッピングして、網羅性のあるグループリスクマップを作成しています。その内容を半期ごとに見直すとともに対応策を協議しています。

また何らかの予測不能の事態が生じた場合は、必要に応じて委

員長の判断で、臨時委員会を招集することとしています。同委員会でも重要度が高いと判断されたリスクについては、月次・四半期の単位で対応策進捗状況をレビューし、特に重要と判断したリスクに対しては、委員長から指名された執行役および執行役員が中心となり、グループとしての対応を図っています。

### グループ重要リスクの特定フロー



## 主なリスクと対策

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	対策
為替レートの変動	高	特定時期なし	中	為替レート変動の影響を軽減するため、米ドル、ユーロ等の主要通貨では為替予約を中心としたヘッジを行っています。
デジタルワークプレイス事業 プリント環境の変化に 関連するリスク	高	1年以内	大	先進国オフィスでの出力機会の減少リスクに対処するため、オフィスユニットのお客様に対して出力以外にもマネージドITサービスや情報の管理・編集を支援するコンテンツマネジメントサービスを提供することで、お客様のワークフロー改善に資する価値の提供に取り組んでいます。また、中国・インドをはじめとするまだ成長余力のある国・地域においては、引き続きカラー複合機の設置拡大に取り組んでいます。
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	各国・地域の法律・規制の動向には、常に十分な注意を払い、情報の収集に努めています。各エリアの法務担当者と連携し、海外各地域の実情を把握し、必要に応じ外部の弁護士、コンサルタント等、専門機関の協力を得て対応を行っています。
次世代技術変化	中	3年以内	中	材料・光学・微細加工・画像の4分野のコア技術を高度化・融合化するとともにIoT、AI技術と組み合わせることで、当社独自のデータの源泉となる「見えないものを見る化する技術」をさらに発展させ、デジタルワークプレイス、プロフェッショナルプリント、ヘルスケア、インダストリー事業のDXをお客様と連携して進めています。
新製品への移行	低	3年以内	大	新製品・新サービスへの移行・展開において、開発初期段階から量産に至るまでの各ステップで、試作品、量産前製品、量産品それぞれに対する製品仕様、要求品質、製造コスト、環境対応を中心とした検証とゲート管理を徹底する取り組みを行っています。
他社との協業、企業買収等	中	特定時期なし	中	他社との協業・企業買収に際しては、当社との戦略的適合性、計画の蓋然性、投資額の妥当性、リスク対応等の観点から投資評価を行ったうえで、投資の可否を見極めています。
生産・調達等	高	1年以内	大	主力調達地域である日本、中国、ベトナム、マレーシアに特化した部門を設置し、調達に関わる各地域の規制、制限、変化などの情報を収集することで、対応の迅速化を図っています。また、生産に関するリスク対応および事業環境の変化に対する柔軟性を向上させるため、日本、中国、マレーシアにおいて製品組立の生産拠点を展開しており、近年さまざまな面で高まりを見せる中国のカントリーリスクへの対応として、生産規模の大きい主力製品を中心に中国外生産の比率を高めています。
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中	重大品質問題を起こさない仕組み・取り組みとして、品質に関する責任と権限を担う執行役または執行役員を議長とする「品質保証責任者会議」を設置し、グループ全体の品質マネジメントを統括しています。
大地震・自然災害・感染症等	中	特定時期なし	大	災害や、感染症の発生、戦争、テロ行為、サイバー攻撃等があった場合の情報を危機管理担当執行役が集中管理し、従業員の安全を最優先として適切な対応をとる体制を構築しています。巨大地震をはじめとした災害に対しては防災中期計画に基づき、予防・減災対策、応急対策・初動対応、復旧・復興対策の観点でハード・ソフト両面からの対応実践力の向上を図っています。
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	人為的なCO <sub>2</sub> 排出の主要因となる化石燃料に依存しない再生可能エネルギー社会へいち早く適合し事業運営することが、持続的に成長できる企業の必須要件であるとの考えから、再生可能エネルギー100%での事業運営を目指す国際リーダーグリーニシアチブ「RE100」に加盟しています。2050年までに自社の事業活動で使用する電力の調達を100%再生可能エネルギーにする目標を設定しています。
知的財産権	低	特定時期なし	小	技術等を保護する知的財産権を適切に取得・執行することが困難な国・地域において、商標権等に基づいて、行政機関と協力し模倣品の押収や輸入差し止めを行う運営業者と連携し、電子商取引サイトからの出店差し止めを行うなど、さまざまな方法により類似製品の流通阻止に努めています。
人財確保	中	3年以内	中	IoT人材の育成・獲得を重要戦略と位置づけ重点的に施策を進めています。DX推進へ人材シフトを進めるためのIoT転換教育等のRe-skillプログラム、高度専門職への育成を加速するためのITスキル認定等のUp-skillプログラムの整備を進めています。人材獲得では、長期インターンシップや大学との連携強化を行い、IoT分野の優秀な学生を当社に惹きつけています。
情報セキュリティ	中	特定時期なし	大	情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育等の対策を講じています。さらに、製品・サービスに関して開発・設計・製造・販売・保守のすべてのフェーズにおいて委託先を含めてサプライチェーン全体を一貫したセキュリティポリシーにてリスク管理を行うための包括的セキュリティマネジメント体制を2020年度より発足しました。これらを通してセキュリティの強化に努めています。
新型コロナウイルス 感染拡大の影響	高	1年以内	大	新型コロナウイルス感染拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、お客様、お取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会やお客様への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持等にも最大限の努力を続けています。特に、生産では以前より自社生産のDX化に取り組み、その効果をお取引先にも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めています。



## 役員一覧 | 取締役



前列左から フクシマ、程、山名、松崎、藤原、佐久間 後列左から 畑野、伊藤、市川、鈴木、大幸

### 取締役 取締役会議長

#### 松崎 正年

- 1976年 4月 小西六写真工業株式会社入社
- 1997年 11月 コニカ株式会社情報機器事業本部カラー機器開発統括部第二開発グループリーダー（部長）
- 1998年 5月 同情報機器事業本部システム開発統括部第一開発センター長
- 2003年 10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
- 2005年 4月 当社執行役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長
- 2006年 4月 当社常務執行役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長
- 6月 当社取締役常務執行役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長
- 2009年 4月 当社取締役代表執行役社長（最高経営責任者）
- 2014年 4月 同取締役取締役会議長 現在に至る

### 取締役（代表執行役社長 兼 CEO）

#### 山名 昌衛

- 1977年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社
- 1996年 7月 ミノルタ株式会社経営企画部長
- 2001年 1月 Minolta QMS Inc. CEO
- 2002年 7月 ミノルタ株式会社執行役員経営企画部長、情報機器カンパニー情報機器事業統括本部副本部長
- 2003年 8月 当社常務執行役、ミノルタ株式会社執行役員情報機器カンパニー MFP事業部長 兼 情報機器事業統括本部副本部長
- 10月 当社常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 常務取締役
- 2006年 4月 当社常務執行役
- 6月 同取締役常務執行役
- 2011年 4月 当社取締役常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社代表取締役社長
- 2013年 4月 当社取締役専務執行役
- 2014年 4月 同取締役代表執行役社長（最高経営責任者） 現在に至る

## 役員一覧 | 取締役

### 取締役(社外取締役)

#### 藤原 健嗣

1969年	4月	旭化成工業株式会社入社
1998年	6月	旭シエーベル株式会社代表取締役社長
2000年	6月	旭化成工業株式会社取締役
2003年	6月	旭化成株式会社常務執行役員
	10月	旭化成ケミカルズ株式会社代表取締役社長兼社長執行役員
2009年	4月	旭化成株式会社副社長執行役員
	6月	同取締役兼副社長執行役員
2010年	4月	同代表取締役社長兼社長執行役員
2014年	4月	同取締役副会長
	6月	同副会長
2015年	6月	同常任相談役
2018年	6月	同相談役
2018年	6月	当社取締役 現在に至る
2020年	6月	旭化成株式会社特別顧問 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 程 近智

1982年	9月	アクセンチュア株式会社入社
2005年	9月	同代表取締役
2006年	4月	同代表取締役社長
2015年	9月	同取締役会長
2017年	9月	同取締役相談役
2018年	6月	当社取締役 現在に至る
2018年	7月	アクセンチュア株式会社相談役 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 橘・フクシマ・咲江

1980年	6月	ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
1987年	9月	ペイン・アンド・カンパニー株式会社入社
1991年	8月	日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社入社
2000年	9月	日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長兼米国本社取締役
2009年	5月	同代表取締役会長
2010年	7月	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 現在に至る
2019年	6月	当社取締役 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 佐久間 総一郎

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 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	6月	当社取締役 現在に至る
	7月	日本製鉄株式会社顧問 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 市川 晃

1978年	4月	住友林業株式会社入社
2007年	6月	同執行役員経営企画部長
2008年	6月	同取締役常務執行役員
2010年	4月	同代表取締役社長
2020年	4月	同代表取締役会長 現在に至る
2021年	6月	当社取締役 現在に至る

### 取締役

#### 伊藤 豊次

1979年	4月	小西六写真工業株式会社入社
2003年	10月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社生産本部生産技術センター長
2005年	4月	Konica Minolta Business Technologies(Wuxi) Co.,Ltd.(無錫)副総経理(経営企画・品質・環境・技術 担当)
2011年	6月	同取締役モノづくり技術センター長
2013年	4月	当社執行役生産統括部長
2015年	4月	同常務執行役生産統括部長兼全社生産技術担当
2016年	4月	同常務執行役経営品質推進担当
2018年	6月	同取締役 現在に至る

### 取締役

#### 鈴木 博幸

1979年	4月	ミノルタカメラ株式会社入社
1997年	7月	ミノルタエムビーケーデジタルスタジオ株式会社専務取締役
2004年	4月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社MFP海外販売部中国販売推進室長
2006年	6月	当社監査委員会室担当部長
2009年	6月	同経営監査室長
2012年	4月	同執行役経営監査室長
2019年	6月	同取締役 現在に至る

### 取締役(専務執行役)

#### 大幸 利充

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	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
2016年	4月	同執行役情報機器事業 事業企画本部長
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	4月	同常務執行役情報機器事業管掌兼オフィス事業本部長
	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、広報担当 現在に至る

### 取締役(常務執行役)

#### 畑野 誠司

1982年	4月	株式会社三菱銀行入行
2011年	6月	株式会社三菱東京UFJ銀行退職
	7月	当社入社
2013年	4月	同執行役経営戦略部長
2014年	4月	同常務執行役経営戦略部長
	6月	同取締役常務執行役経営戦略部長
2016年	4月	同取締役常務執行役経営企画部長
2017年	4月	同取締役常務執行役経営企画、経営管理全般、リスクマネジメント担当
2018年	4月	同取締役常務執行役経営管理、経理、財務、リスクマネジメント担当 現在に至る

## 役員一覧 | 執行役 (就任時・昇任時の五十音順にて記載) 2021年6月17日現在



代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

担当職務  
ダイバーシティ推進 担当

新興国の市場開拓、英国駐在等での海外販売や、全社経営企画に携わった後、買収した米国プリンター会社のCEOを務める。コニカとミノルタの経営統合推進の一翼を担い、2003年の経営統合以降は、常務執行役として経営戦略を担当。2014年4月より代表執行役社長に就任し、現在に至る。



専務執行役  
藤井 清孝

担当職務  
ヘルスケア事業本部長 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc. 会長

1981年マッキンゼー・アンド・カンパニー社に入社し、米国投資銀行のニューヨーク本社にてM&Aアドバイザーに従事。その後、SAPジャパンやレイ・ヴィトン・ジャパングループの代表取締役社長など数多くの企業経営経験を経て、2016年に当社に入社。ヘルスケア部門の責任者として2018年 専務執行役に就任。



専務執行役  
大幸 利充

担当職務  
情報機器事業管掌 兼 経営企画、IR、広報 担当

国内および米国での法務業務、その後プリンター営業、プリンター販売会社でのマーケティングおよび事業企画業務に従事。コニカとミノルタの経営統合後は、一貫して情報機器事業に携わり、同事業の経営企画や米国版社社長を務める。2020年からは取締役専務執行役として情報機器事業に加え、経営企画、IR、広報も担当。



常務執行役  
畑野 誠司

担当職務  
経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当

1982年株式会社三菱銀行に入社し、さまざまな業種の大手企業のグローバルな企業ファイナンス全般に従事し、M&A/プロジェクト・ファイナンス/トレジャリー・マネジメント等を推進。2011年に当社に入社、2014年に取締役 兼 常務執行役に就任。



常務執行役  
葛原 憲康

担当職務  
材料・コンポーネント事業本部長 兼 開発統括本部長

1990年コニカ株式会社に入社。以来、免疫反応を利用したがんの診断薬、水の電解制菌事業、液晶ディスプレイフィルムなど新規事業の開発に携わる。2016年常務執行役就任。2017年より材料・コンポーネント事業本部長。2018年からは開発統括本部長も兼務。



常務執行役  
市村 雄二

担当職務  
DX改革、DXブランドコミュニケーション、渉外 担当

大手グローバルIT企業にて国内外の営業・企画・事業開発・ベンチャー投資に携わった後、2012年に当社に入社し、M&A やトランスフォーメーションを進めITサービス事業強化や全社の事業開発を担当。2015年に執行役、2018年には常務執行役に就任。



常務執行役  
武井 一

担当職務  
デジタルワークプレイス事業本部長  
兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター) 担当

1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。医療用プリンター、オフィス向け複合機開発に従事。国内外のパートナーとのOEMビジネスを中心に製品開発、プロジェクトマネジャーを経験。執行役 情報機器開発本部長を経て、2020年常務執行役に就任。



常務執行役  
江口 俊哉

担当職務  
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

1989年コニカ株式会社に入社。写真印刷機器、情報機器(FAX、プリンター)などのシステムLSI開発や、デジタルカメラや医用機器のシステム設計に従事。IoTサービスPF開発統括部長を経て、2021年に常務執行役に就任。



常務執行役  
岡 慎一郎

担当職務  
人事 担当

1991年株式会社東芝に入社し、人事業務を担当。その後、ユナイテッドテクノロジー、IBMコーポレーションなどの人事ディレクター、マクロミルの執行役副社長兼グローバルCHROを経て、2020年6月に当社に入社。2021年に常務執行役に就任。

## 持続的な成長を目指すコニカミノルタの経営に対する外部評価

近年、世界の投資市場では、財務面に加えて、人財や環境、企業統治などの取り組みに優れた企業を選定し、投資する「ESG投資」が注目されています。

当社は、国際的なESG投資指標の構成銘柄に選定されています。米国のS&P Dow Jones Indices社による「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Indexには2012年から連続で採用されています。また、「FTSE4Good Index Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」にあわせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社」に3年連続して選定されました。

### 国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2021年 7月 「FTSE4Good Index Series」に2003年から連続して選定

---

- 2021年 7月 世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した4つの投資指標「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の各構成銘柄に新設当初から連続して選定

---

- 2020年 11月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に2012年から連続で採用されるとともにAsia Pacific部門の構成銘柄にも2009年から連続で選定



### 国際的なESG格付け機関からの評価

- 2021年 3月 EcoVadis社によるサステナビリティ調査において最高位の「プラチナ」評価を取得

---

- 2021年 2月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付け会社S&Pグローバル社による「S&P Global Sustainability Award 2021」で「シルバークラス」に選定

---

- 2021年 1月 カナダのCorporate Knights社が発表する「2021年 世界で最も持続可能な100社」に3年連続で選定

---

- 2020年 12月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPにより「気候変動Aリスト」企業として認定。また、2021年2月には「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業にも認定



### 日本における各種経営度調査

- 2021年 4月 経済産業省が定める「DX認定取得事業者」に選定

---

- 2021年 3月 「健康経営銘柄」に4年連続6度目の選定

---

- 2021年 2月 第2回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」(環境大臣賞)の「環境サステナブル企業部門」で銀賞を受賞

---

- 2021年 2月 「環境コミュニケーション大賞」において、殿堂入りの認定

