

Part3 ガバナンス

- 60 取締役一覧
- 62 執行役一覧
- 63 コーポレートガバナンス
- 71 リスクマネジメント

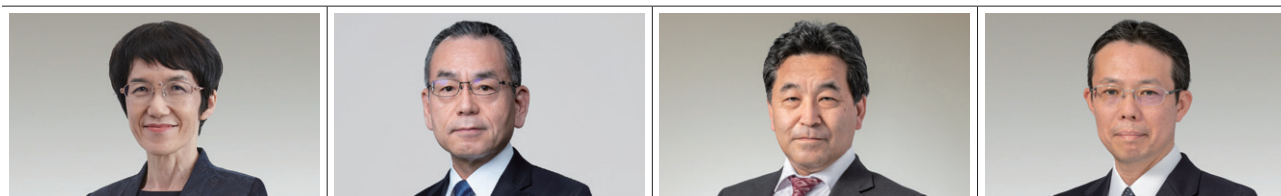
取締役一覧 2023年6月20日現在



氏名・役職	大幸 利充	程 近智	佐久間 総一郎	市川 晃	峰岸 真澄
主な略歴	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 当社執行役員、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO 2017年4月 同執行役員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員情報機器事業管兼オフィス事業本部長 2020年4月 同取締役専務執行役員情報機器事業管兼経営企画、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員社長兼CEO 現在に至る	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 7月 アクセンチュア株式会社相談役 2021年6月 同退任 2021年7月 ベイヒルズ株式会社相談役 現在に至る 2022年6月 当社取締役兼取締役会議長 現在に至る	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 2023年6月 日鉄ソリューションズ株式会社顧問 現在に至る	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	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
所有株式数	50,631	0	9,700	3,700	0
在任年数	5	5	3	2	1
取締役会出席状況(2022年度)	13/13	13/13	13/13	13/13	10/10
所属委員会 (◎は委員長)	指名委員会	○		◎	○
	監査委員会			◎	
	報酬委員会			○	◎
スキル マトリックス	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	●	●	●	

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

取締役一覧



氏名・役職	社外取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 澤田 拓子	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 鈴木 博幸	取締役 常務執行役 葛原 憲康	取締役 常務執行役 平井 善博
主な略歴	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 現在に至る 2023年6月 当社取締役 現在に至る	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	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 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 現在に至る	1991年4月 株式会社三菱銀行入行 2019年6月 株式会社三菱東京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 現在に至る
所有株式数	0	61,289	37,408	7,300
在任年数	0	4	0	0
取締役会出席状況(2022年度)	-	13/13	-	-
所属委員会 (◎は委員長)	指名委員会	○	○	
	監査委員会	○	○	
	報酬委員会	○	○	
スキル マトリックス	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	●		●	

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

執行役一覧 2023年6月20日現在



取締役 代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充

1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。法務業務、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、情報機器事業に携わり、同事業の経営企画や米国販社社長を務める。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。2022年4月より取締役代表執行役社長兼CEOに就任し、現在に至る。



取締役 常務執行役
葛原 憲康

担当職務
経営企画本部長

1990年コニカ株式会社に入社。以来、液晶ディスプレイフィルムなど新規事業開発に携わる。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年から開発統括本部長も兼務。2022年から材料・コンポーネント事業の管掌とともに経営企画担当としてグループ全体の経営戦略策定をリード。2023年から取締役兼常務執行役となり、経営企画本部長に就任し、現在に至る。



常務執行役
亀澤 仁司

担当職務
インダストリー事業開発、センシング事業、
光学コンポーネント事業、I/IIコンポーネント事業、
機能材料事業 管掌

1985年ミノルタカメラ株式会社に入社し、一貫してセンシング事業に携わる。2011年にはセンシング事業の開発部長に就任。ディスプレイ計測事業と物体色計測事業を中核としたセンシング事業の顧客密着の価値開発を推進。2015年にセンシング事業部長に就任。海外の複数メーカー買収の企画・実行とPMI®を遂行し事業拡大をリード。2023年に常務執行役に就任し、インダストリー強化領域の事業と組織横断的な事業開発を管掌。現在に至る。

※ post merger integration



専務執行役
藤井 清孝

担当職務
プレジジョンメディシン事業担当 兼
REALM IDx,Inc.会長

1981年マッキンゼー・アンド・カンパニー社に入社し、米国投資銀行本社にてM&Aアドバイザーに就任。その後、SAPジャパンやレイ・ヴィトン・ジャパンの代表取締役社長など数多くの企業経営経験を経て、2016年に当社に入社し、ヘルスケア事業本部長として執行役に就任。2018年専務執行役に就任し、プレジジョンメディシン事業担当、現在に至る。



常務執行役
江口 俊哉

担当職務
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

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し、コニカミノルタグループ全体の技術戦略を主導、現在に至る。



取締役 常務執行役
平井 善博

担当職務
経理、財務、リスクマネジメント 担当

1991年株式会社三菱銀行に入社し、電機・情報通信等の大手企業のグローバルファイナンスに20年以上携わる。2019年に当社に入社。財務部長としてキャッシュマネジメント強化やグローバルネットワーキング導入による為替リスクの本社一元管理等を推進。2021年に上席執行役員、2023年に取締役兼常務執行役に就任し、経理、財務を担当するとともに、リスクマネジメントにも取り組み、現在に至る。



専務執行役
畑野 誠司

担当職務
特命担当

1982年株式会社三菱銀行に入社し、多業種の大手企業のグローバル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などを推進。2011年に当社に入社、2014年に取締役兼常務執行役に就任し、経営戦略、CSR、広報、ブランド推進、リスクマネジメント、経理、財務の担当役員を歴任。2022年に取締役兼専務執行役に就任。2023年より専務執行役として特命担当、現在に至る。



常務執行役
岡 慎一郎

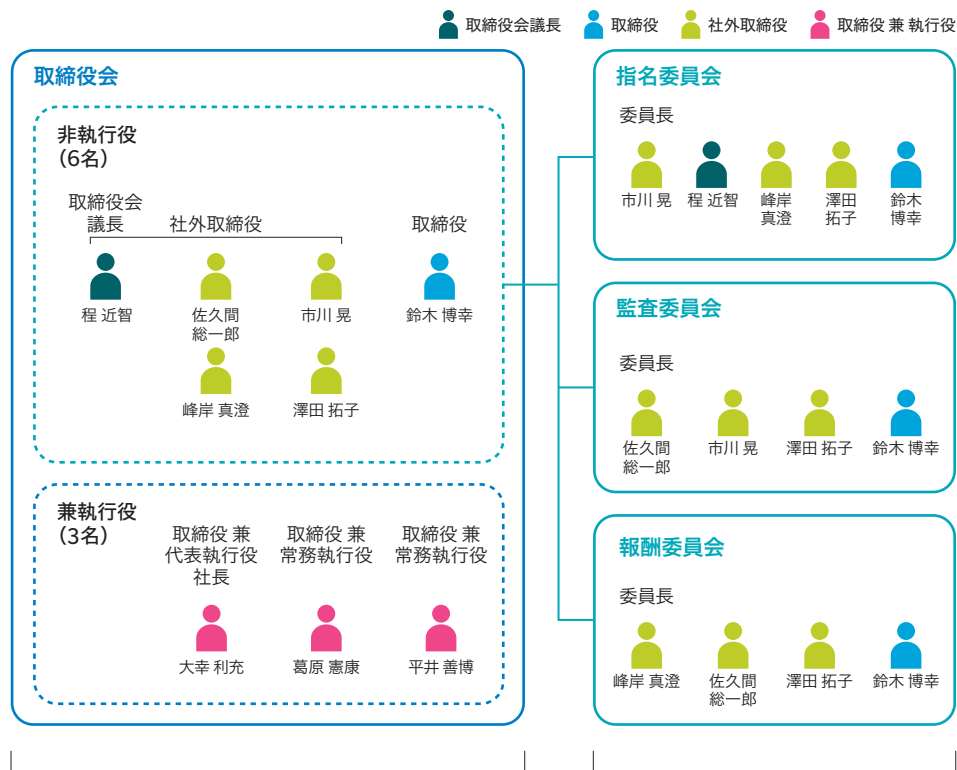
担当職務
人事、総務、秘書、危機管理、
ダイバーシティ推進 担当

1991年株式会社東芝に入社し、人事業務を担当。その後ユニテッドテクノロジーズ、米国IBM、日本コカ・コーラ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年に当社に入社し執行役、2021年に常務執行役に就任。2023年には人事、ダイバーシティ推進に加え、総務、秘書、危機管理を担当、現在に至る。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

取締役会および三委員会の構成



取締役会の特長

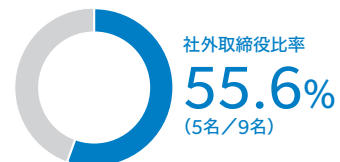
- 社外取締役全員が独立役員
- 社外取締役が過半数
- 議長は社外取締役
- 執行役を兼務しない社内取締役は1名以上

三委員会の特長

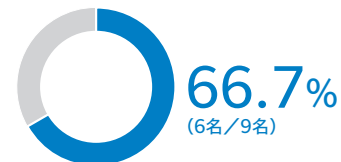
- 委員長は社外取締役
- 執行役を兼務する取締役は委員を務めない

コーポレートガバナンス委員会(任意設置)の構成
 委員長: 佐久間 総一郎* 委員: 程 近智*, 市川 晃*, 鈴木 博幸, 大幸 利充
 *は社外取締役

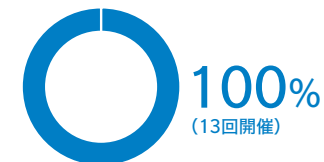
取締役会メンバー構成



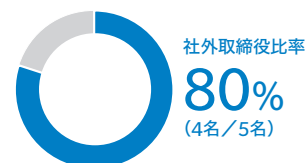
非執行取締役比率



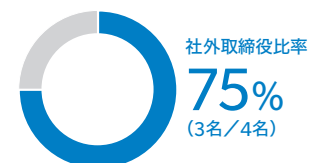
取締役会出席率(2022年度)



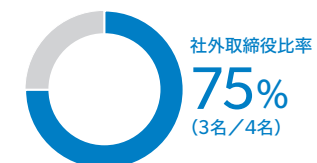
指名委員会メンバー構成



監査委員会メンバー構成



報酬委員会メンバー構成



メンバー構成・比率は2023年8月時点

取締役会・三委員会の役割と2022年度の開催状況

	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・定款など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・執行役の行う業務執行を含む)を監督します。	13回	100%	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。	10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%
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。	8回	97%	96%

コーポレートガバナンスの高度化に向けて

当社は、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り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。

2023年6月、法定三委員会に加え任意で設置したコーポレートガバナンス委員会の取り組みを通じて、当社のコーポレートガバナンスの実効性を継続的に進化させていきます。

また当社は、「コーポレートガバナンス基本方針^{※1}」に定める「基本的な考え方」に基づき、「コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日付改訂版)」の各原則のすべてを実施しています。なお、コーポレートガバナンス報告書^{※1}において、14^{※2}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。

※1 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>

※2 補足原則4-10①に関する開示は指名委員会等設置会社は対象外です。従って、実際は13原則についての開示となります。

■ 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		
取締役会 取締役	2000・取締役数の削減(執行役員制の導入) 2002・独立社外取締役を2名招聘 ・取締役の任期を1年に短縮	2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 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	2022・独立社外取締役を取締役会議長に選定 2022・社内取締役を6名から4名に減員。独立社外取締役を過半数とする体制に移行 2023・取締役会傘下の専門委員会としてコーポレートガバナンス委員会を設置
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定 → 2010・取締役会規則 → 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 → 2021・「コーポレートガバナンス基本方針」の一部改定		
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・2022・取締役会の実効性評価(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・「代表執行役社長の後継者計画(育成と選定)」の監督を開始	2021・当該計画の監督完了(取締役会で新代表執行役社長を選定) 2021・取締役候補者に期待する専門性および経験(いわゆるスキル・マトリクス)を開示(従来は指名委員会内部で作成、活用) 2022・新たな「代表執行役社長の後継者計画(育成と選定)」の監督を開始
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 → 2009・報酬決定方針における業績連動の制定 → 2020・2023・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 2023・中期株式報酬に非財務指標を導入		
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		

透明性の高いガバナンス体制を追求した 当社の基本方針

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、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つとしています。

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なかから選定します。なお、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、担当の執行役が取締役懇談会などの場を活用し事前説明をするなどの対応を行う場合があります。2022年度は、定期的に社外取締役のみの会合を設定する(原則、取締役会終了後)など、さらなる取締役間のコミュニケーションの充実を図りました。

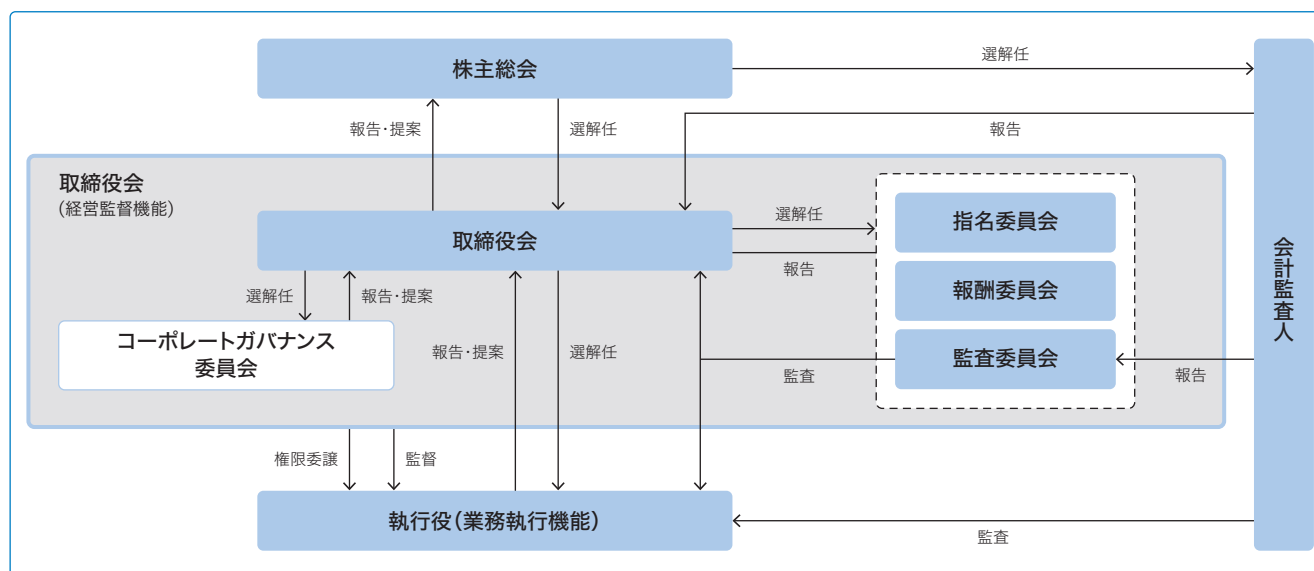
コーポレートガバナンス委員会の設置

当社は2023年6月20日付でコーポレートガバナンス委員会を設置しました。これは2022年6月開催の定時株主総会以降、取締役会構成において社外取締役が過半数となり、社外取締役が取締役会議長に就任したことにともない、コーポレートガバナンスの在り方を再整理し高次元に進化させることを狙ったものです。取締役会傘下の専門委員会として、法定三委員会それぞれの法的役割とは別に定めておくべき運用ルールの策定など、コーポレートガバナンスの全体設計および運用に関して包括的・横断的に検討するために設置しました。委員会は5名前後の委員で構成し、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することとしています。

2022年度取締役会での主な議題

- 2025中期経営計画の検討状況の報告
- 2023年度経営計画大綱および基本予算の検討状況の報告
- プレジジョンメディシン事業の資本政策の報告
- 事業ポートフォリオ転換後の全社設計検討状況の報告
- コーポレートガバナンス委員会設置の承認
- 「取締役会実効性評価」を踏まえた2022年度取締役会運営方針の報告
- 2022年度定時株主総会運営方針の報告

コーポレートガバナンス体制



取締役候補の指名にあたっての方針と手続

取締役全体

指名委員会は毎年、コーポレートガバナンス委員会による取締役会・委員会の構成や選任基準等に関するレビューを踏まえ、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等により、取締役候補の選定を充実させることを方針に掲げ、選定を行っております(2023年6月のコーポレートガバナンス委員会設置にともない、今後は同委員会が取締役会・委員会の構成や選任基準のレビューを行います)。なお、2022年度は主に以下の項目について慎重に議論、意見交換を行い、対応について確認しました。

取締役会議長

当社定款の定めにより取締役会議長は執行役を兼任しない取締役のなかから選定します。昨年度は他社を含む社外取締役としての豊富な経験、当社ガバナンスへの深い理解、取締役会運営のリード役としての適性等から妥当と判断した社外取締役を取締役会議長に選定しました。今回も同様の理由から社外取締役を取締役会議長に選定しました。

取締役の総数および人数比率

当社コーポレートガバナンス基本方針の定めに従い、指名委員会で確認し、昨年度の構成(総数9名、社外5名・社内4名、非執行6名・執行役兼務3名)を継続することとしました。なお、議論の多様性と意思決定のスピードの両立が可能な社外取締役の人数規模は、5名ないし6名と考えております。

＜執行役を兼務しない社内取締役の人数＞

同じく当社コーポレートガバナンス基本方針の定めに基づき、常勤の監査委員として一定の監査の質を確保するために、昨年度の状況(1名)を継続することとしました。

社外取締役

- 「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うえで、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。
- 指名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します。なお、参考情報として、グローバル企業の「会長」等を中心に独立性、年齢、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。
- 上記により集約した被推薦者から、指名委員会は候補者を絞り込み、順位を決定します。
- 候補者の順位に従い、指名委員会委員長およ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。上記を踏まえ今年度は、研究開発、経営戦略策定、新規事業育成およびDX推進等に関する豊富なかつグローバルレベルでの知見を持ち、当社の経営課題に有益な監督や助言が期待できる新任候補者を選定しました。

社内取締役

- 「社内取締役」の候補者は、執行役社長による次年度執行体制構想を社内指名委員と共有した上で、執行役を兼務しない取締役候補者案、執行役兼務取締役候補者案を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。
- 原案を基に指名委員会において審議します。今年度、執行役を兼務しない取締役には、内部監査に豊富な経験があり、常勤監査委員として監査委員の実効性を高めることが期待できる候補者を選定しました。また、執行役を兼務する取締役には、執行役社長に加えて、経営企画・経営戦略を担当する執行役および経理・財務を担当する執行役の2名を候補者に選定しました。

※ 取締役候補の選定方針と手続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>

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
澤田 拓子

この度、当社の社外取締役に就任しました。私はこれまで塩野義製薬株式会社で開発部門、経営戦略などを経験し、なかでも日本の企業としては珍しく横ぐしを通す機能の拡充に努めてきました。産学連携や社内におけるグローバル機能、またそのガバナンスの確立に多くの力を割いてきたと言っても良いかもしれません。現在、薬剤耐性菌(AMR)アクションファンドのアジア唯一の取締役、バイオコミュニティ関西の委員長や関西経済連合会スタートアップエコシステム委員会委員長、京都大学の産学官連携担当理事などを兼務しています。今回、社外取締役就任の打診を受けた際には、日本企業のなかでもコーポレートガバナンスにもっとも早期から取り組んできた先駆者であるコニカミノルタの執行やガバナンスについて学ぶとともに、私のヘルスケア領域における研究開発、経営戦略策定、新規事業育成およびDX推進等の経験を活かしてお役に立てるのではないかと考え、お引き受けしました。その後、中期経営計画や現在の課題に関する説明を受け、この1年が如何に当社にとって重要な年度であるかを痛感するとともに、社内の意思決定や業務プロセスなどの改善・透明化に関してもお役に立てるのではないかと考えています。大きな目標に向かう際、決して一直線に進むものではありませんが、主要な目標に沿った進め方や意思決定であるかどうかを議論していきたいと存じます。

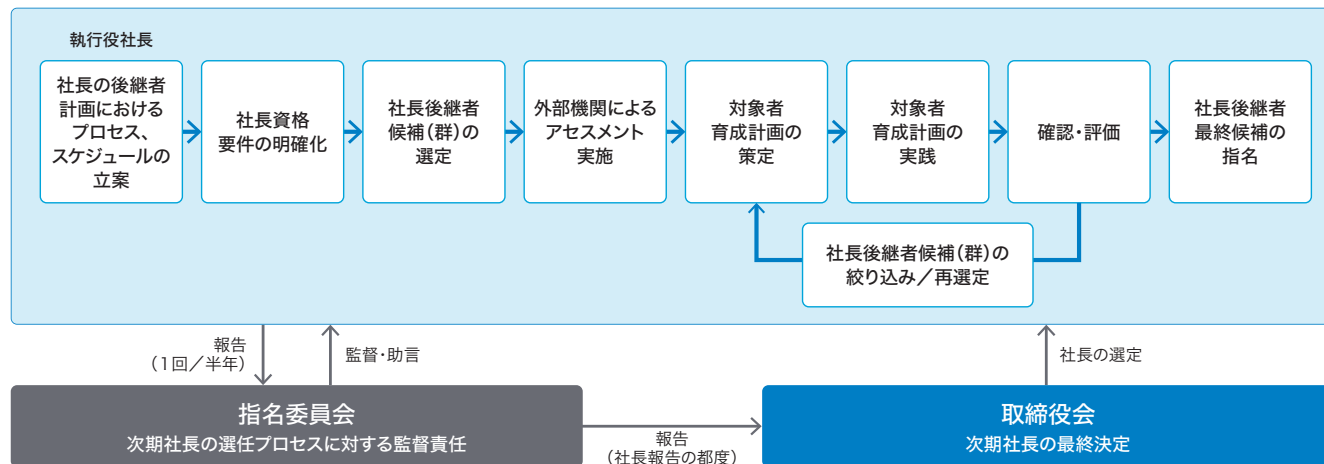
執行役社長の後継者計画

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。

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。次期執行役社長の後継者候補群の選定については、右記の経営幹部候補人材(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。

執行役社長の後継者計画における機能・役割



経営幹部候補人材(執行役および執行役員など)の育成計画

会社経営を担う次世代リーダーを計画的に配置・育成するため、執行役社長と部門トップの個別対話を通じてポテンシャル人材を可視化したうえで、すぐに事業・機能のトップを担える人材、あるいは3~5年後を見据えた後継者を明確にし、候補人材の成長に向けて担わせる役割を定める場を設定しています。特に、変化の激しい時代に質の高い意思決定をするためには経営層の多様性が必須と考え、女性候補は個別のテーマとして議論し、また、若手ポテンシャル層や海外人材も後継者候補として議論の対象としています。

2022年度は18部門のトップと社長が1on1のセッションを行い、約20名の部門間ローテーションと、約30名の役割拡大につなげました。さらに約20名を厳選し、個々人に合わせた外部エグゼクティブ育成プログラムへ派遣しています。

取締役会の実効性評価

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、コーポレートガバナンス・システムの構築・運用が、当社の持続的な成長、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評価を実施しています。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きました。

なお、取締役会議長が社外取締役に交代した初年度である2022年度は、2016年度に続き2度目の第三者評価を実施しました。第三者の視点を入れることで客観性を高めること、ならびに新しい視点を取り込むことを意図し、アンケートおよびインタビューを外部機関に委託しました。

また、取締役会での有効な議題設定に向けて、議題の重要度と実際の議論の質・量のギャップ分析を新たな視点として加えました。

第三者機関による2022年度実効性評価 実施プロセス

2023年 2~3月	アンケートの配付、回収
4月	個別インタビュー実施、結果分析・評価のとりまとめ
5月	取締役懇談会(報告および議論)
6月	取締役会議長による「2023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)

2022年度取締役会実効性評価の詳細

取締役へのアンケートでは、外部機関の定型質問に加え当社固有の課題を引き出すことを意識した質問を設定し、各取締役へのインタビューではより踏み込んだ対話を通じて課題を抽出すると同時に、自己評価を通じた気づきにつなげることを狙いとしていました。評価結果を2023年度のコーポレートガバナンス委員会の活動に活かし、当社のコーポレートガバナンスを一層進化させていきます。

結果総括

取締役会議長のもと取締役会の実効性向上に努めてきた結果、一定の改善を確認することができました。一方で、中長期的な企業価値向上を促す観点で当社のガバナンスは改善の途上であり、対応すべき課題も浮き彫りになりました。

2022年度に改善した点

社外取締役による取締役会議長就任	社外取締役が取締役会議長に就任し、実効的な監督機能を発揮する観点からアジェンダ設定や議事進行を担っている。
取締役会内外の議論の充実	取締役会に加えて取締役懇談会の機会も活かし、重要テーマについて議論を交わす機会を積極的に持った。
取締役同士のコミュニケーション充実	社外取締役同士のミーティングを導入したほか、社長と議長の1on1ミーティングなどコミュニケーション機会を増やしたことで、取締役会の役割について認識共有の機会となった。

今後に向けた課題

取締役会の役割の再定義	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス委員会において、取締役が果たすべき役割の議論を通じて目指す方向の共通認識をつくり上げ、属人的にならず高い監督機能を発揮できる仕組みにつなげる。 執行の経営判断を後押しする場として、監督と執行のあるべき距離感の共通認識を醸成する。
取締役会構成に関する認識合わせ	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の役割の共通認識をベースに、企業価値向上に資する取締役会構成について議論し、方向性を確認する。
戦略議論のさらなる高度化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役懇談会等を活用して中期経営計画達成に向けた戦略の議論を深め、足元の経営課題をモニタリングするサイクルを確実に回す。 実質的な議論ができるよう社外取締役への情報提供を工夫する。
取締役会および委員会の運営効率化	<ul style="list-style-type: none"> 資料の事前配付と取締役会議題の事前説明実施の改善を図る。 取締役会・各委員会・取締役懇談会の枠組みのなかで、開催回数・形式の効率化の余地を検討する。

2023年度取締役会運営方針概要

取締役会の実効性評価および当社の現状を踏まえ、定時株主総会直後の取締役会において、取締役会議長により以下を骨子とする運営方針が提示されました。

2023年度取締役会運営で注力するポイント

- 2023年度計画の必達に向け、事業の選択と集中の進捗、コスト構造改革、財務基盤・キャッシュフローの強化を重点的にモニタリングする。
- 事業の選択と集中の先にある姿を見据え中長期計画をブラッシュアップし、重点領域を深掘りする。
- 強化すべきマネジメントシステムの特定と方策、人財ポートフォリオの再構築と企業文化の再生、イノベーション力の評価と戦略適合性確認へのモニタリングを通じて、執行力のさらなる向上を図る。
- 経営課題の本質的な議論を深めるための執行と監督の新たな距離感、役割認識、仕組み等を論点とし、2023年6月に立ち上げたコーポレートガバナンス委員会の場を活用しコーポレートガバナンスのさらなる高度化を図る。
- アジェンダのさらなる絞り込みや取締役への情報提供の工夫、事務局体制強化を通じて、取締役会・委員会の運営効率化を進める。
- 執行と監督のさらなるコミュニケーションを含め、社外取締役エグゼクティブセッションの充実を図る。

目標達成の動機づけにつなげる役員報酬制度

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、当社企業グループ全体の価値の増大に資するものとし、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、この趣旨に沿って定めた役員報酬決定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などを決定します。

2023年度からの新中期経営計画の開始にあたり、戦略的重点施策推進と目標達成の動機づけにつなげるために、役員報酬制度を見直しました^{※1}。また、中長期的な企業価値向上に向け、中期株式報酬の評価項目として非財務指標^{※2}を導入しました。

※1 報酬構成比を固定報酬から年度業績連動金銭報酬へ5%シフト、評価指標の見直しなど
 ※2 CO₂排出量削減率および従業員エンゲージメント

役員報酬体系

非執行の社内取締役については、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。

「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)および年度業績目標の達成度ならびに、各執行役の戦略的重点施策の推進状況に基づいて、支給額を決定します。

「中期株式報酬(非業績連動型)」は役割および在任年数に基づき、「中期株式報酬(業績連動型)」は中期経営計画で掲げた目標の達成度に応じて、「長期株式報酬」は役位または役割および在任年数に基づき、それぞれ当社株式の交付数を決定します。

役員報酬の構成

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
	社外取締役	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%
	その他の執行役	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%

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
		営業利益額	当期利益額 40%	総資産回転率 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) 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)		
	財務指標(連結)	非財務指標	
評価指標 [※]	ROE	CO ₂ 排出量削減率	従業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			

※ すべてグループ連結

取締役または執行役ごとの報酬などの総額

区分	取締役			執行役	
	社外	社内	計		
合計(百万円)	79	74	153	338	
固定報酬	人員(名)	6	3	9	7
	金額(百万円)	79	55	134	291
業績連動報酬(注3)	人員(名)	-	-	-	7
	金額(百万円)	-	-	-	35
株式報酬(注4)	人員(名)	-	3	3	7
	金額(百万円)	-	18	18	11

- (注1) 上記人数には、2022年6月17日開催の第118回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名および社内取締役2名を含んでおります。2023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7名であります。
- (注2) 社内取締役は、上記の3名のほかに3名(執行役兼務)ありますが、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、2022年度において費用計上すべき額を記載しております。
- (注4) 株式報酬につきましては、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交付等の報酬見込額を算定し、2022年度において費用計上すべき額を記載しております。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)を含めております。
- (注5) 上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来からの退任時報酬につき、当時の報酬委員会の決議に基づいて2022年度中に以下のとおり支払っております。
・取締役(1名) 1百万円(2022年6月17日退任)

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、2022年度は、保有意義の希薄化が認められた2銘柄(みなし保有株式を除く)を売却しました(売却金額は923百万円)。

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・戦略など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。

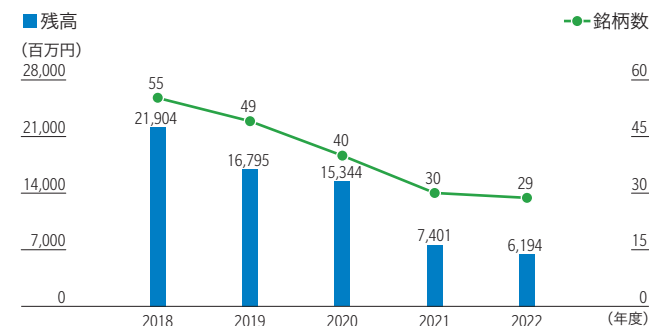
- ・重要な資産の譲渡
- ・合併または完全子会社などによる株式の異動
- ・有利発行による第三者割当増資
- ・敵対的買収防衛策の導入

政策保有株式の内訳

	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	20	633
非上場株式以外の株式	9	5,560

- ※ 上記合計額の連結純資産(親会社の所有者に帰属する持分合計)に対する比率は1.3%です。
※ 上記には、みなし保有株式を含めていません。

政策保有株式の推移



リスクマネジメント

リスクの影響度と発生頻度を検証し、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いと、リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの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

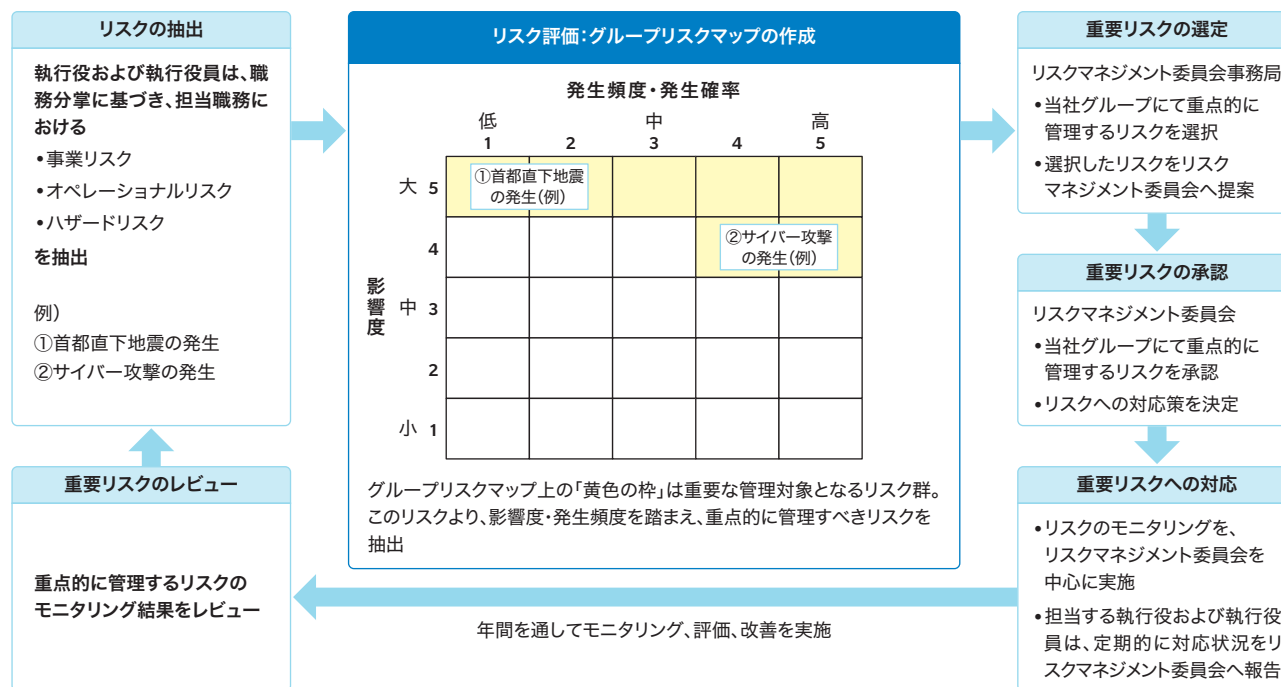
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象となるリスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、執行役および執行役員が抽出した全リスク項目を、定量的な「影響度」と「発生頻度・発生確率」にマッピングし、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な事態が発生した場合は、必要に応じ

て、委員長の判断により臨時委員会を招集することとしています。同委員会で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の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



リスクマネジメント

主なリスクと対応策

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	対応策
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、ユーロなど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。また、多通貨建てのグローバル間決済を、金融機関提供のネットティングシステムを利用し行っており、子会社が持つ為替変動リスクを当社に集約することにより為替リスクの集中管理および効率的な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	先進国のオフィスにおける出力機会の減少リスクに対処するため、複合機を活用したスキャンサービス、ドキュメントマネジメントサービスの拡大に努めています。また、中国・インドをはじめとするまだ出力機会に成長余力のある国・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・規制の動向および地政学リスクの変化には、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、コンサルタントなど、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分野のコア技術とIoT・AIに代表されるデジタル技術を融合した「見えないものをみえる化する技術」をプロダクトとして具現化、インダストリー、ヘルスケア、プロフェッショナルプリント、デジタルワークプレイス各事業を通じて顧客に提供し、次世代技術変化のもたらすリスクに対応しています。
新製品への移行	中	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、各種規制への準拠（安全・環境・セキュリティーなど）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、企業買収など	中	特定時期なし	中	他社との協業・企業買収に際して、当社との戦略的適合性、計画の蓋然性、投資額の妥当性、リスク対応など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きます。
生産・調達など	中	1年以内	中	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。
グローバルサプライチェーン	中	1年以内	大	主力事業である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では、物流実態に応じた販売拠点の在庫見直しシミュレーションを適宜実施し、将来の在庫見直しに応じて各地域への供給量の振り分け、物流ルートの柔軟な変更を行い、販売への影響を回避しています。
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。品質に起因するリスク極小化と顧客満足度向上に向けたグループ全体の品質マネジメントを統括しています。
人権	中	特定時期なし	中	グローバルに事業を展開する企業として、コニカミノルタグループ行動憲章、コニカミノルタグループ人権方針、コニカミノルタサプライチェーン行動規範において、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。また、これらの方針に基づき人権デュー・デリジェンスを実施し、人権尊重に努めるとともに当社グループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、人権の尊重を求めています。
大地震・自然災害・感染症など	中	特定時期なし	大	災害や、感染症の発生、戦争・テロ行為・サイバー攻撃などが起こった場合の情報を、危機管理担当役員が集中管理し、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	当社グループは生産工程の効率化を徹底して追求するとともに、生産技術の開発・改善を進め、CO ₂ 排出削減とコストダウンを同時に実現する「サステナブルファクトリー活動」を推進しています。気候変動による物理的影響が顕在化した場合への適応策として、原材料の供給ルートを粗原料まで遡り把握し安定供給リスクが高い原材料は、調達先の複数確保や代替材料の検討に取り組んでいます。
知的財産権	低	特定時期なし	小	技術など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・地域においては、商標権などに基づいて、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	大	IoT人財の育成・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。IT人財の認定制度を設け、各人財が目指すべきハードルを明確にしたうえで、必要となるスキル教育プログラムを用意し人財の育成強化を図っています。人財獲得では、長期インターンシップや大学との連携強化を行い、IoT分野の優秀な学生の獲得につなげています。
情報セキュリティー	高	特定時期なし	大	情報セキュリティーについて、ネットワークの監視を行い、多様化する攻撃によるサービス停止の早期発見に努めるとともに、定期的にネットワーク侵入テストを実施し、悪用される脆弱性を早期確認する対応を行っています。また、新型コロナウイルス感染症の収束以降も在宅勤務を継続する従業員向けに、セキュリティーに配慮した物理的な勤務環境を提供すべく、外部からの不正アクセス防止のため暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境と会社支給パソコン以外の会社のネットワーク接続制限を実現しています。