

取締役会議長



社外取締役 取締役会議長
澤田 拓子

取締役会議長就任にあたって

2025年6月より取締役会議長に就任し、改めて、当社が培ってきた技術力に裏打ちされた企業価値を次の成長へと導くための、ガバナンスの実効性向上に尽力したいと考えています。

地政学リスクの高まり、サプライチェーンの混乱、気候変動対応、そして人々の価値観や社会的行動の多様化など、企業を取り巻く経営環境はかつてないほど不確実性を増しています。そのような時代だからこそ、取締役会が持つ監督機能と戦略的議論の場としての役割は、より一層重要です。私はこれまで、製薬・化学・デジタルなど多様な事業において経営や研究開発などに携わってきました。その経験を活かし、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できるよう、建設的かつ透明性の高い議論の促進に努めていきます。

執行に対する評価

2023年度に始まった「中期経営計画2025」に基づいて実施してきた経営改革について、特に資本効率や収益構造の見直し、

事業の選択と集中の徹底など、執行側は厳しい判断をとまなう改革を着実に実行しました。2024年度までに経営改革を完遂することは、中期経営計画最終年度の2025年度を「成長に向けて舵を切る年」とするための必須条件でしたので、この2年間の執行側の取り組みを評価しています。

一方で、2024年度は最終損益の赤字により無配となり、株主の皆様にはご辛抱をお願いしている状況です。PBRも依然として1倍を下回っており、市場からの信認を得るためには、早期に株主資本コストを上回るリターン(ROE8%以上)を達成することが不可欠です。

2024年度に取り組んだ事業の選択と集中を経て、市場価値を踏まえた各事業が持つ真の強みや競争力を、取締役会でもより深く見極めていきます。特に、成長ストーリーの中核を担うべきインダストリー事業については、中期的な数値目標の実現可能性の検証に加え、執行側が成長に向けて適切にリスクを取り、そのリスクに対する意思決定やモニタリングが十分に行われることが重要です。リスクと機会の両面を踏まえた経営戦略に対し機動的な議論をする場として、取締役会の機能を一層強化していきます。加えて、資本コストを意識した経営判断がなされているか、中長期的な成長の道筋に対して適切なリソース配分がなされているか、戦略を実行するためのクイパビリティがあるかといった観点からも、モニタリングを行います。

また、情報機器事業においてはコスト構造の本質に対する議論を一層深め、もう一段掘り下げる必要があります。プロフェッショナルプリントやヘルスケアなどの領域では、当社の競争優位の源泉を明確にしていきます。

2025年度の実行方針

中長期の成長に向けて当社の将来像を明確にするために、2024年度は「平時ではない年」として負の遺産の整理に専念した執行側の

決意に対し、監督側も同様の優先順位を執行に求めた1年でした。取締役会が執行力向上の観点からの助言や関与を取って優先したとも言えます。

これに対して2025年度は、モノづくり企業としての「持続的な競争優位性」を見極め、議論を深めるという取締役会本来の役割に立ち返りたいと考えています。技術と顧客価値を中核に据えた中長期の成長戦略についての建設的な議論を深め、その過程で形成されるエクイティストーリーに対し、執行と監督の間でコンセンサスを築き、合意したKPIやマイルストーンをモニタリングしていくことが重要です。そして、資本市場を含むすべてのステークホルダーに対して、明確かつ一貫したメッセージを発信していく責任があると認識しています。資本市場は、これ以上の猶予を与えてはくれないでしょう。

これまでの経験や技術の知見に基づく成長戦略に対する期待

私は長年にわたり、研究開発部門と経営の橋渡しの役割を担ってきました。イノベーションは、単に技術的な成果にとどまらず、それをいかに市場や社会価値につなげられるかが鍵になります。その観点から見て、当社が有する画像・材料などの高度な基盤技術は、労働人口減少や資源問題などの社会課題の解決に貢献し得る大きな可能性を秘めています。

今後、これらの技術を社会実装へとつなげていくためには「共創」や「外部との連携」が一層重要になっていきます。私は、社外の目線とエコシステム構築時における技術の価値評価に対する理解をもとに、当社の強みを市場価値に転換する推進力となるよう尽力します。同時に、当社の人財と組織が、急速に進化する科学技術や環境の変化を先取りし、主体的に楽しみながら変革を推進できるような企業風土を醸成することで、真の成長を目指します。

指名委員会委員長



社外取締役 指名委員会委員長
峰岸 真澄

執行役社長の後継者選定プロセスにおける 指名委員会の監督機能

当社は2003年より、委員会等設置会社(現・指名委員会等設置会社)を採用し、法定三委員会の委員長はすべて社外取締役から選定しています。また、独立社外取締役が過半を占める指名委員会が社外取締役のサクセッションプランを主導することで、執行役人事を決議する取締役会が社内の論理に偏らないようにしています。

執行役社長の後継者選定に関する監督と助言においても、透明性と客観性の確保を重視しています。指名委員会は、その監督と助言にあたり、将来の経営環境や事業ポートフォリオを見据えたリーダー像の再定義から取り組んでいます。その上で、候補者に求める資質の明確化を執行役社長に要請し、スキル・マトリックスを活用して候補者の経験・能力を可視化しています。また、候補者の選定と育成のプロセスについて、年2回、社長からの報告を受け、指名委員会が継続的に監督・助言を行います。状況の変化に応じて候補者リストを柔軟に見直し、交代時期を見据えた集中的な育

成と評価も並行して進めます。

さらに、成果へのこだわりや将来を指し示す力といった経営者に必要な資質を評価し、報酬制度と連動させるほか、バックグラウンドや経験、定性的評価(人財をエンパワーしチームを統合する力、海外での現場対応力など)も重視しています。また、社外取締役と後継候補者の接点を設けることで、多面的な理解と納得性をもって取締役会で執行役社長の選定決議ができるよう努めています。

こうした一連のプロセスを通じて、指名委員会として戦略的かつ一貫性のある監督機能を果たしています。

大幸社長の再任に関する監督側の評価

大幸社長の再任については、主に以下の3つの観点から総合的に評価を行いました。

第一に、「重要施策の実行力」です。2024年度は、利益を一時的に圧迫する特別施策について必要性を社内外に丁寧に伝えることで説明責任を果たした点と、グローバルでの人員最適化と事業の選択と集中といった経営改革を完遂した点を評価しました。

第二に、「経営改革の継続性」です。2023年度から始動した中期経営計画を一貫して主導してきた社長の続投が、改革の継続性・実行力の観点から不可欠と判断しました。

第三に、「リーダーシップと組織への影響力」です。「等身大の経営」へと舵を切り、実行可能なチャレンジ目標を適切に設定し、着実に成果を上げるマネジメントスタイルは、社内外からの信頼を獲得しています。社長就任以来の3年間は、過去との決別を明確に打ち出しながら変革を主導し、従業員の間でもその姿勢は前向きに受け止められています。一方で、2025年度以降は、“過去の負の遺産の一扫”から、成長基盤を確立させる新たな段階に入ります。今後は、会社を持続的な成長軌道に乗せるための手腕が問われる

とともに、負の遺産の清算以上に困難な新規事業の立ち上げをけん引する経営者としての真価が、改めて問われることとなります。

執行に対する評価

2022年度の社長就任以降、大幸社長は複数の構造的課題に取り組んできました。2024年4月には従来の多層的な役員体制を見直し、社長直轄で責任を集約する執行体制へ移行しました。これにより、経営機能の明確化と意思決定の迅速化が進みました。私は、取締役会および委員会を通じて、執行の各階層における責任の所在の明確化と、それに基づく厳正な評価の必要性を一貫して求めてきました。グループ全体への浸透には一定の時間を要するものの、私が取締役に就任した2022年当時と比べると、執行役層においては、責任と評価に関する社長のマネジメントが明確に変化していると実感しています。グローバル企業として、こうしたマネジメントが組織全体に定着することが、一層の強化につながります。

また別の観点では、グローバル人財の登用、女性役員のパイプライン構築、年功序列によらない人財登用といったテーマも、指名委員会で繰り返し議論されてきました。特に採用母集団が限られる技術系女性人財については、中長期的なリーダー育成に向けて、制度整備だけでなく企業文化そのものの変革が求められます。

企業も組織も「完成形」は存在しません。変化し続ける環境のなかで自らを常に暫定的な存在と位置づけ、いかにガバナンス体制を適応・進化させ続けるか。それこそが、私たち指名委員会を含む監督機能に課された本質的な使命であると考えています。

取締役一覧・執行役一覧 2025年6月現在

取締役一覧

					
氏名・役職	取締役 代表執行役社長 大幸 利充	社外取締役 監査委員会委員長 指名委員 佐久間 総一郎	社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員 峰岸 真澄	社外取締役 取締役会議長 指名委員 澤田 拓子	社外取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 新井 佐恵子
主な略歴	1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。国内および米国での法務業務やプリンター営業等に従事。コニカとミノルタの経営統合後は、情報機器事業の経営企画や米国販社社長を務める。2018年取締役兼務 常務執行役に就任。2020年には専務執行役として経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より代表執行役社長に就任し、現在に至る。	新日本製鐵株式会社および新日鐵住金株式会社（現日本製鉄株式会社）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、同社代表取締役副社長を務める。2020年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）において、「ゼクシィ」創刊に携わり、人材・販促領域で事業を拡大し、同社事業のデジタル化およびグローバル化を主導。代表取締役社長兼CEOを経て2021年より会長兼取締役会議長。2022年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	塩野義製薬株式会社において、グローバルでの医薬開発、経営戦略等を所管。国内外の産官学と連携し、感染症領域を中心にグローバルヘルスの推進に尽力。同取締役副社長を経て、現副会長。2023年6月に当社取締役に就任。2025年6月より取締役会議長に就任し、現在に至る。	英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）、佐々木公認会計士事務所を経て、株式会社インターネット総合研究所（IRI）の取締役CFO、米子会社CFO、CEOに就任。有限会社グラティア（現有限会社アキュレイ）代表。2025年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。
所有株式数*	191,287 (125,571)	17,000 (0)	0	0	0
在任年数	7	5	3	2	新任

				
氏名・役職	社外取締役 報酬委員会委員長 指名委員 監査委員 河村 芳彦	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	三菱商事株式会社にて執行役員としてITサービス事業に携わった後、株式会社日立製作所に入社。IoT推進、投融资戦略等の最高戦略責任者、最高財務責任者として同社事業の選択と集中を推進。現在は、キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員 兼 キオクシア株式会社副社長執行役員。2025年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	1979年ミノルタカメラ株式会社に入社。人事労政業務や経営管理業務を経験後、取締役として新規事業子会社の経営に携わる。2006年より監査委員会事務局を経て、経営監査室長として内部監査を担当。2012年に執行役に就任。2019年6月には執行役退任と同時に取締役に就任し、現在に至る。	1990年コニカ株式会社に入社。液晶ディスプレイフィルム等の新規事業の開発に携わり、VA-TACフィルムの開発では事業の本格的拡大に寄与。2014年に機能材料事業部長、2015年に執行役、2016年に常務執行役に就任。2023年より取締役に就任し、現在に至る。	1991年株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）に入行。グローバル企業に対するコーポレートファイナンス、再エネ発電等の大規模プロジェクト・ファイナンス、LBOローン、企業再生支援、企業審査等に携わる。2019年にコニカミノルタに入社。2023年に取締役兼常務執行役に就任し、現在に至る。
所有株式数*	0	148,683 (67,741)	102,409 (55,137)	43,921 (31,721)
在任年数	新任	6	2	2

※ 所有株式数は、株式報酬制度にもとづく交付予定株式を含んだ数値です。カッコ内の数字は、そのうちの交付予定株式数を表しています。

執行役一覧

代表執行役社長 兼 CEO **大幸 利充** 常務執行役 **葛原 憲康** 常務執行役 **江口 俊哉** 常務執行役 **岡 慎一郎** 常務執行役 **平井 善博** 常務執行役 **高山 典久** 執行役 **一條 啓介**

執行役 **上村 裕之** 執行役 **岡村 美和** 執行役 **村山 明子** 執行役 **吉村 裕介**

存在意義

中長期の経営戦略

事業戦略の進捗

経営基盤の強化

ガバナンス

データセクション

スキル・マトリックス

取締役会において当社の経営課題に対する有益な助言が得られるよう、出身業種・主な経営経験および得意分野などをスキル・マトリックスとして整理し、知識・経験・能力のダイバーシティを考慮しています。サステナビリティのスキル^{※1}に関しては、リスクマネジメント同様、経営を担う者が責任を負うべき上位概念として、すべての取締役に期待するものとしています。

	在任年数	取締役会の出席状況 (2024年度)	所属委員会(◎は委員長)			取締役(候補者)に期待する専門性および経験								
			指名委員会	監査委員会	報酬委員会	上場企業の トップ マネジメント	グローバル 経営 ^{※2}	製造業界/ 当社事業 関連業界	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
大幸 利充	7年	14/14				●	●	●		●	●			●
佐久間 総一郎	5年	14/14	○	◎			●	●				●	●	●
峰岸 真澄	3年	14/14	◎		○	●	●			●	●	●		●
澤田 拓子	2年	14/14	○				●	●	●	●				●
新井 佐恵子	新任	-	○	○	○		●				●		●	
河村 芳彦	新任	-	○	○	◎		●	●		●	●			●
鈴木 博幸	6年	14/14	○	○	○			●		●			●	
葛原 憲康	2年	14/14						●	●	●				●
平井 善博	2年	14/14					●	●		●	●			

※1 企業の社会的責任を果たしながらビジネスの持続可能性を両立させる経営戦略の経験

※2 「グローバル経営」には、海外ビジネス経験を含みます。

取締役(候補者)に期待する専門性および経験の選定理由

- 上場企業のトップマネジメント: 最高経営責任者として、株主・投資家との対峙を含む経験および見識を活かし、経営戦略やマネジメントの質の向上において、監督・助言機能を発揮するため。
- グローバル経営: 複雑な経営環境や多様な文化への理解および現場経験などにより、事業のグローバル展開やグループガバナンスにおいて、監督・助言機能を発揮するため。
- 製造業界/当社事業関連業界: 当社事業の持続的な拡大・成長に向け、製造業界あるいは当社事業関連業界の動向、規制・規則および課題などに関する見識や知見をもとに、監督・助言機能を発揮するため。
- 技術・研究開発/モノづくり: メーカーとしての付加価値の高い製品/サービスの提供や技術をベースに差別化した継続的な価値提供、生産戦略の策定および実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 営業/マーケティング: 事業環境変化や顧客ニーズの多様化を踏まえた営業戦略/マーケティング戦略の策定および実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 財務・会計/投資家目線: 健全な財務基盤の構築、中長期目線での戦略的投資や株主還元の実現において、監督・助言機能を発揮するため。
- 人財マネジメント: 会社の持続的成長に向けた人的資本の最大化や風土改革の実践において、監督・助言機能を発揮するため。
- ガバナンス/内部統制/法務: 法令/企業倫理の遵守、攻めと守りのガバナンス・内部統制の構築および運用により、経営の透明性・妥当性・実効性を確保するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。
- 事業転換/新規事業育成/DX: データやデジタル技術を活用した会社自体の変革と当社事業の転換、および新規事業育成を加速するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。

コーポレートガバナンス

当社コーポレートガバナンスの進化の歴史

当社は、会社法上の機関設計として、国内でいち早く委員会等設置会社(現指名委員会等設置会社)を選択し、経営の監督と業務執行を分離し、コーポレートガバナンスの先進企業として、コミカミノルタ流ガバナンスを追求してきました。

以降、指名・監査・報酬の三委員会では、独立性を高める観点から自社ルールとして、社長を委員に選ばず、各委員会の委員長はすべて社外取締役としています。これにより、例えば株主総会に提出する社外を含む取締役の選任および解任に関する議案の内容は、社外取締役委員長のもと指名委員会が決定しています。2022年6月からは独立社外取締役が取締役会議長を務め、取締役の過半数を独立社外取締役とするなど独立性をさらに高め、コーポレートガバナンスの進化を図ってきました。

当社が置かれている状況や将来のビジョン等を踏まえ、あるべきガバナンスの姿を明らかにすること、および執行力を強化することを目的に2023年6月に設置したコーポレートガバナンス委員会は、執行と監督の距離感の認識合わせや属人に頼らない仕組みにつながるルールの明文化等、2年間の活動を経て一定の成果を生みました。委員会活動は2025年6月の定時株主総会終了をもって休止し、将来再びコーポレートガバナンスに関する大きな変曲点があり、取締役会実効性評価の結果等から必要性が認められた場合は、既存の委員会規程に則り速やかに活動を再開することを取締役会で決議しております。

※ 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Web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の実効性向上に向けた取り組みの変遷

	2000年度～	2010年度～	2020年度～
コーポレートガバナンス全般	2003 指名委員会等設置会社(現)移行	2015 コーポレートガバナンス基本方針策定	2023 コーポレートガバナンス委員会設置
取締役会議長	2003~ 社内非執行取締役		2022~ 独立社外取締役 2023 議長選定プロセス整備
独立社外取締役	2003~ 1/3以上(4名) 2006 独立性基準策定	2018~ 1/3以上(5名)	2022~ 過半数(5名)
取締役会	在任期間(基準)	2003~ 4年	2021~ 4年(最長6年) 2024~ 6年(最長8年)
実効性評価	2004 開始(アンケート)	2016・2022 外部評価(アンケート/インタビュー)	2023 取締役個人の自己評価/ 事務局によるインタビュー開始
年度運営方針		2014 策定開始	
取締役候補者選定			2019 女性候補者選定 2025 女性候補者2名選定
指名委員会	社長の後継者計画	2015 監督・助言開始	
	スキル・マトリックス	2015~ 委員会内部で作成	2021~ 開示 2024~ スキル選定理由開示
監査委員会		2006 会計監査人の変更	
報酬委員会	報酬決定方針他	2003 報酬決定方針策定	2017 クローバック条項導入 2023 評価部会の設置
	株式報酬制度	2005~2016 株式報酬型ストック・オプション制度	2017 中期業績連動株式報酬導入 2020 長期株式報酬導入 2023 非財務指標導入 2025 TSR指標導入(2026~)を決定
その他		2006 相談役制度廃止	

コーポレートガバナンス

取締役会のミッションを実現するための体制と仕組み

取締役会では、当社への理解を前提に、社内の論理にとらわれない独立社外取締役による監督機能の発揮と、執行側のアカウンタビリティ発揮の双方を両輪で回すことで、重要テーマのモニタリングサイクルを短縮し、意思決定のスピードを上げることを目指しています。

変化する環境下において迅速かつレジリエントな執行を実現し、株主を含むステークホルダーの視点を考慮した多様で客観的な監督機能を発揮するために、それを支える法定・任意の体制を整備しています。それぞれに期待される行動指針は以下の通りです。

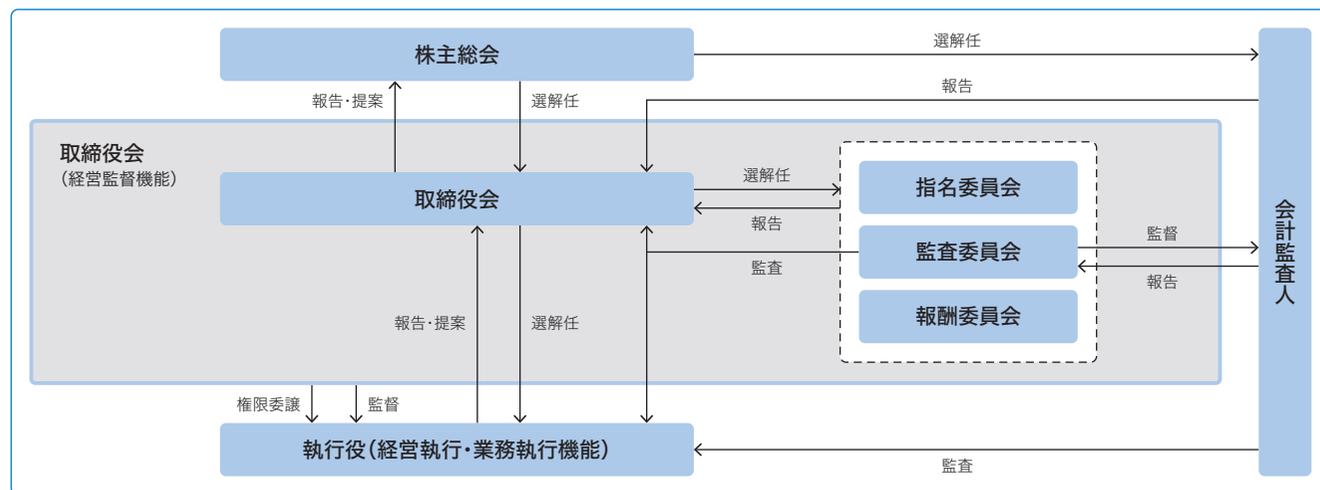
なお、取締役会および法定3委員会(指名、監査、報酬)の全取締役の出席率は100%です。

コーポレートガバナンスに関わる各種機関会議体

会議体	体制	期待される行動指針
取締役会	法定 <ul style="list-style-type: none"> 議長は社外取締役 社外取締役が過半数(55.6%) 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、以下に努める <ul style="list-style-type: none"> 業務の決定を執行役に大幅に委任したうえで、中長期の企業価値への影響が大きい重要議題を集中的に議論する 執行の能力発揮の最大化に努めると同時に、指名委員会および報酬委員会の審議・決定を通じて経営のパフォーマンスを評価する
取締役懇談会	任意 <ul style="list-style-type: none"> 全取締役が参加 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会での議論の質向上により重要な経営課題への取り組みを加速させるため、執行の検討の初期段階において意見交換を行うと同時に、取締役会が重視するポイントを確認する
エグゼクティブセッション	任意 <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役のみの会合 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会・取締役懇談会后に、社外取締役のみで率直な意見交換を行う 執行の提案に対し社外取締役間で理解を深め、次回の取締役会での発言をより建設的なものにする 必要に応じて執行に個別に内容をフィードバックし、取締役会の実効性を向上させる役割を果たす
指名委員会	法定	<ul style="list-style-type: none"> 現在および将来において、企業価値向上に向けた最適な監督(取締役)・執行体制となるよう、持ち得る機能を最大限発揮する責任を負う 中長期でのサクセッションプランを担保する一方、執行役社長の再任・不再任/選解任については取締役会の決議に先立ち慎重に審議する
監査委員会	法定 <ul style="list-style-type: none"> 委員長は社外取締役 執行兼務取締役は選定しない 委員の過半数が社外取締役(指名83%、監査75%、報酬75%) 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制の仕組みだけではなく、運用状況などの実態を把握するため、社内非執行取締役を常勤監査委員とし、その実効性を担保する 社外取締役は就任初年度に必ず監査委員の職務を担うことで、当社固有の課題や内部統制上の課題を肌で感じ、当社への理解を深める
報酬委員会	法定	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画および年度予算の目標達成への動機づけとなるよう、取締役および執行役の報酬システムを決定する 執行役の戦略的重点施策は半期でモニタリングと助言を行い、年度末には財務指標を含めて目標達成状況を公正に評価する 評価結果について社内外への説明責任を負い、次年度以降の監督、および執行のさらなる能力発揮と改善につなげる
コーポレートガバナンス委員会	任意 <ul style="list-style-type: none"> 委員長は社外取締役 委員の過半数が社外取締役 社長が委員となる唯一の委員会 	<ul style="list-style-type: none"> 当社が置かれている状況や将来のビジョンなどを踏まえ、当社のあるべきガバナンスの姿を明らかにする目的で、2023年6月に設置。一定の目的を果たしたことから2025年6月の定時株主総会終了をもって活動を休止 2年間の活動成果:評価部会の設置、取締役会議長選定プロセスの明文化、執行力向上のための2024年度執行体制の審議、社外取締役の在任期間の基準変更、社外過半・原則社外議長選定のルール化など、属人に頼らない仕組みの強化に加え執行と監督の距離感の認識あわせなど、当社のコーポレートガバナンスの基本骨格を確認
評価部会	任意 <ul style="list-style-type: none"> 全指名委員、報酬委員が参加 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会と報酬委員会の連携の重要性に着目、2023年に設置。報酬委員会による半期、年度末の執行役個人別評価に対するモニタリング結果を指名委員会と共有し、指名委員会による執行役社長の後継者計画の監督、および執行役選解任の審議に反映する

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制



取締役会の実効性を担保する仕組み

会社法で定める監査委員会室の設置に加えて、当社は取締役会と指名委員会・報酬委員会の事務局として取締役会室を設置しています。

取締役会室は、監督と執行の双方と信頼関係を築きながら公正

な立場を堅持し、コーポレートガバナンスのプロフェッショナルとして取締役会や委員会がその期待される役割を發揮できるように、当社のコーポレートガバナンスの維持向上を主体的にサポートします。取締役会他の運営にあたっては、以下の仕組みを取締役会室が主体となって運用し、実効性を担保しています。

取締役会運営を支える仕組み



取締役候補選定のプロセス

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）に移行した際のガバナンスに対する基本的な考え方^{*}を受け継ぎ、社外取締役の選任において、高い独立性・透明性を担保するプロセスを実行しています。

指名委員会は、「取締役候補者の指名を行う際の方針と手続き」および「取締役選任基準」を定め、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。

^{*} 社長に対するチェック機能が重要であるとの考え方

取締役候補選定のプロセス

取締役全体	<ul style="list-style-type: none"> 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。社内外別に新任候補者の人数を想定
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> 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、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 指名委員長の要請に基づき、指名委員および他の社外取締役、および代表執行役社長から幅広く候補者を推薦 参考情報として事務局が作成した候補者データベースを指名委員へ配付 集約した被推薦者から候補者を絞り込み、順位を決定 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
社内取締役	<ul style="list-style-type: none"> 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うえで、指名委員会に共同提案 原案を基に指名委員会において審議

執行役社長の後継者計画

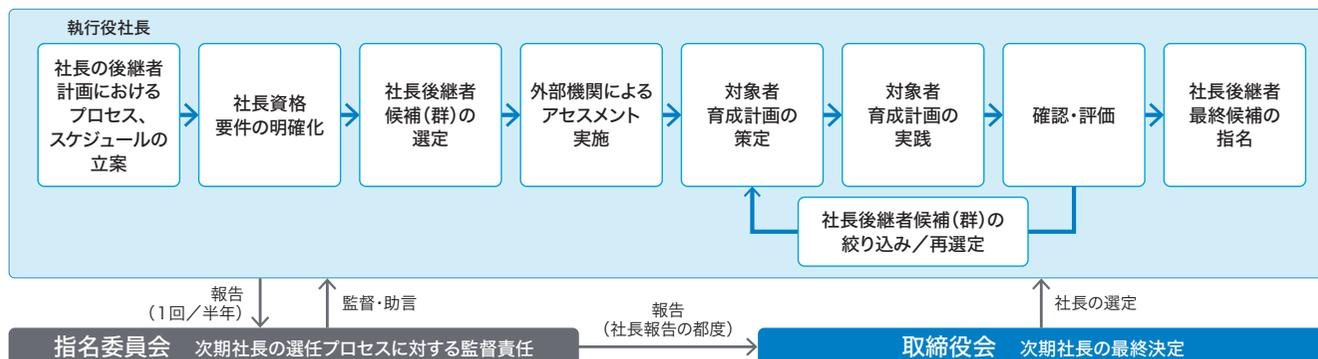
指名委員会は、執行役社長から適切な時期に後継者の計画についての報告を受け、必要な監督を行います。執行役社長は後継者計画のプロセスにおいて、外部アセスメントにより社長後継者候補の強みや課題等を客観的に把握します。また、指名委員会の委員(社外取締役5名、非執行社内取締役1名)は、取締役会等の会議体あるいは拠点視察等の場で、社長後継者候補の説明や応答について自ら確認しています。

2023年度の委員会において、後継者計画のモニタリングに際しては以下の視点が重要であるとあらためて認識し、以降の指名委員会の活動に反映しています。

- 普遍的に求める資格要件と、経営状況に応じて求める資格要件の両輪でプロセスを回す
- 候補者の能力・成果を可視化し評価する仕組みの整備
- 次期後継者候補を選定する際の成果およびポテンシャルを裏付ける取り組みの実績の事例共有

なお、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など)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育成の対象としています。

2024年度は、これに加えて将来の執行役社長候補になりうる次世代リーダーシップ人材に絞って、早期育成のための計画的業務アサインメント・戦略的ローテーション・教育プログラムの提供を検討する場として執行役社長を委員長とする人材委員会を設置しました(→P49)。これらの活動を通して、将来の経営幹部の育成を戦略的に進めていきます。

取締役会の実効性評価

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、取締役会および委員会の実効性評価を実施しています。

実施要領

目的	取締役会および委員会の実効性に関する分析・評価を行い、機能の向上を図る
対象者	全取締役(9名)
方法	Webアンケート、個別インタビュー
実施主体	内部(3~4年に1回、第三者機関による評価を実施、直近では2022年度に実施)
評価項目	取締役会、各委員会の構成・運営・討議、執行の監督態勢、議論の重要度と議論量のギャップ、個人による自己評価
プロセス	①準備(評価方法の検討、アンケートの設計) ②Webアンケート ③個別インタビュー(アンケート結果の分析を元に事務局が実施) ④分析(評価結果分析、課題と対応策(仮説)のまとめ) ⑤コーポレートガバナンス委員会にて、評価結果報告・課題の認識合わせと対応策の議論(全取締役出席) ⑥取締役会にて、対応策の報告 ⑦取締役会および各委員会の次年度方針に反映

2024年度 取締役会実効性評価結果

評価が高かった点	①社外取締役議長・社外取締役過半数によるガバナンスの向上 ②エグゼクティブセッションの有効活用 ③取締役の新旧交代がなかった2024年度は、「自己評価」のスコアは全体的に向上
今後に向けた課題	①取締役会での中長期戦略議論の早期立ち上げ ②取締役会議論の論点明確化(取締役会の運営効率化を含む) ③執行役/重要ポストの後継者に関する監督・助言の実効性向上

コーポレートガバナンス

2024年度 取締役会実効性評価に基づく振り返り

前議長の取締役会運営方針において、2024年度は負の遺産を清算し、中長期の成長に向けたコニカミノルタの姿を明らかにする年と位置づけました。結果として、執行が事業の選択と集中に関する各種施策を完遂したこと、および事業貢献利益の目標値達成においてもコミットする執行力が高まったことを評価できる一年でした。

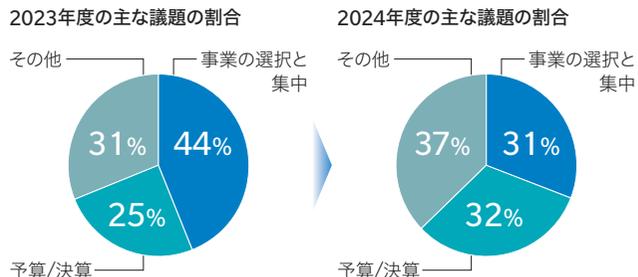
一方、負の遺産の一掃に専念した平時ではない執行の実態に対し、監督側も同様の優先順位を執行に求めた結果、取締役会での中長期の成長戦略に関する腰を据えた議論は、中期経営計画の最終年度である2025年度に本格化する運びとなりました。

	2024年度取締役会 注力ポイント	達成したこと	2025年度の継続課題
構造改革・生産性向上	取締役会は2024年度の構造改革の進捗と、結果として生産性等の目標値が達成できているかに着目しモニタリング	グローバルでの人員最適化施策は執行に一任し、早期超過達成の状況を確認	KPIに沿った生産性向上のモニタリング(執行側からのKPIの提案・取締役会合意に基づく)
中長期の成長戦略	事業の選択と集中完遂後の事業ポートフォリオを示し、「勝てる領域はどこか」の問いに資本市場をはじめとするステークホルダーが納得できる成長戦略を示す	次期中期経営計画策定議論の前哨戦として、コア技術を基盤とした「成長の芽」の情報共有	技術立脚型の中長期成長戦略に軸足を置いた議論、ステージゲートに至るまでのタイムラインとクライテリアの可視化、エクイティストーリーの社内コンセンサスと対外発信
Capability & Culture	イノベーションを事業化し、持続的な利益を創出するために必要なケイパビリティとカルチャーを明らかにする	改定版ステージゲートの厳格運用の方針を明示	ステージゲートの運用状況モニタリング、カルチャー変革の動機付け、KPI設定
コーポレートガバナンス	執行力強化における取締役会の関与のあり方、合理的な意思決定のための取締役会のあり方(構成、候補者要件等)を再定義(コーポレートガバナンス委員会)	過去の投資レビューをふまえたガバナンスのあり方議論と社外過半・社外議長のルール化	モノづくりの競争優位性の議論を監督する取締役役構成、ポートフォリオ転換後のあるべきグローバルでのグループマネジメント体制
運営効率化	取締役会・委員会運営の効率化	書面決議・報告の適宜実施、事前書面配付による取締役会当日の説明省略等の効率運営	スピード感をもった利益創出実現に向け、モニタリングのプロセス管理(議題設定)での監督と執行の目線合わせ
エグゼクティブセッション	執行と監督の相互理解を促進するためのエグゼクティブセッションのさらなる充実	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	議長交代後も継続運用

参考: 取締役会および取締役懇談会において、主な議題が占める割合の推移

- 2024年度の取締役会でもっと多くの時間を割いたのは「予算/決算」。数値必達のモニタリングが強化された。
- 2024年度は、構造改革の一部である「事業の選択と集中」は執行に一任するテーマとし、取締役会は執行から報告を受領。

(注) 2024年6月の第120回定時株主総会后、2025年5月末までに開催された取締役会および取締役懇談会の時間を集計。



2025年度取締役会運営方針

1) 運営方針

- ・モノづくり企業として、技術と市場の接点において顧客課題を解決しうる価値を創出し続ける「持続的な競争優位性」の確認と議論を主軸とする。
- ・執行と監督の分離というコーポレートガバナンスの原則に則り、取締役会は独立した客観的な立場から中長期的視点での監督機能を発揮する。

2) 重要モニタリング項目

① ROE5%達成に向けたモニタリング強化

- ・ROE5%の早期達成を重要な経営目標と位置づけ、執行側が設定するROE改善に向けた重点管理項目に基づき、取締役会として追うべき指標や課題、リスク項目を明確化し、モニタリングを実施する。
- ・取締役会として重要リスクの変動、目標進捗に応じた改善施策の実効性などを定期的にレビューし、必要に応じて対応の是正を促すことで、ROE5%の達成に向けて役割を果たしていく。
- ・取締役会は単なる報告の受領に留まらず、経営の方向性と執行の妥当性に対する実質的な監督を強化する。

② 次期中期経営計画の策定

- ・次期中期経営計画の策定プロセスにおいて、持続的成長と資本効率向上の観点から、戦略の妥当性、リスクの適切な認識と対応、リソース配分の合理性などについて、取締役会としての監督機能を発揮する。
- ・執行側が策定方針・前提条件・進捗を適時・適切に報告することを前提に、取締役会は経営陣との建設的な対話を通じて、計画の実効性確保を支援する。
- ・取締役会では技術および顧客価値に軸足を置いた中長期成長戦略の建設的な議論を深める。その過程で形成されるエクイティストーリーについては経営陣・取締役間の社内コンセンサスを醸成するとともに、資本市場を含むステークホルダーに対して明確かつ一貫した対外発信がなされるよう、監督機能を果たす。

株主価値向上を動機づける
役員報酬制度に向けて

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、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。

現中期経営計画の推進にあたり2023年度に見直した報酬体系^{※1}では、業績連動型中期株式報酬の評価指標として財務指標と非財務指標^{※2}を組み合わせ合わせた運用を開始しています。

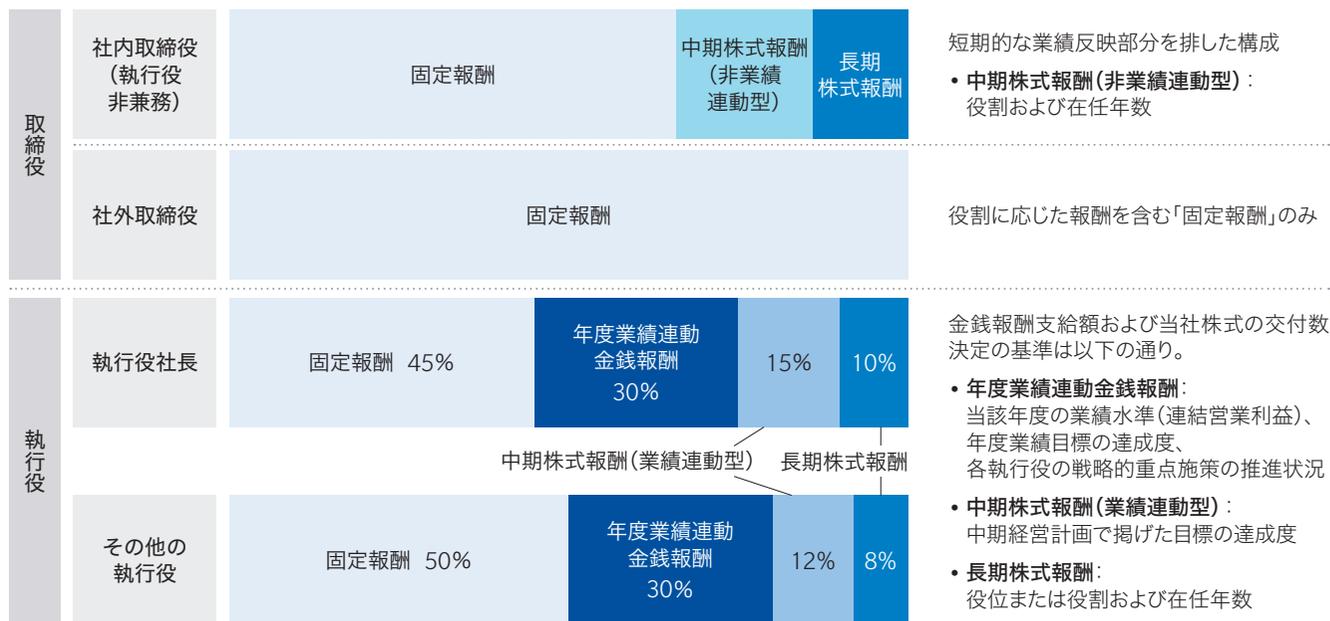
なお、2026年度以降の経営の方向性および戦略を想定し、執行役に対する株式報酬においては評価指標として株主総利回り(TSR)を導入する方針を決定しました。併せて、執行役の株主価値向上への動機づけをさらに強化すべく、TSRの評価期間を2025年度からスタートいたします。

※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排出削減量および従業員エンゲージメントスコア

報酬ガバナンスの実効性向上

本中期経営計画期間は、1年目の2023年度以降、事業の選択と集中および成長基盤の確立を進めるための戦略的重点施策を重視し、財務指標に表れない、あるいは財務指標の一時的な悪化をとまなう施策であっても、当社の中長期的な企業価値の向上のために、戦略的に必要な施策を経営陣が適時適切に実行することに注力しました。その達成状況をインセンティブとして適切に評価するための制度運用の一環として、年度の初め(5月)と中間(11月)の報酬委員会において、代表執行役社長から各執行役の戦略的重点施策の重要課題および進捗状況の説明を受け、各重要課題の難易度や社長の関与度などを確認しつつ、報酬委員会による監督および助言を行いました。2025年5月開催の報酬委員会において、社長から2024年度の目標達成状況に基づく各執行役

役員報酬の構成



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
評価指標等	20%	40%			各執行役の戦略的重点施策の推進状況等を反映
	営業利益額	当期利益額 40%	総資産回転率 30%	KMCC-ROIC 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 構成要素の比率は設計上の理論値を記載しています。
 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 ^{※1}	ROE	施策によるCO ₂ 排出削減量	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		

※1 グループ連結

コーポレートガバナンス

評価の提案と社長自身の目標達成状況に関する自己評価の説明を受け、評価項目とした経営指標に従って算定される報酬部分と合わせて各執行役の年度業績連動金銭報酬の支給額を決定しました。

なお、中間での重要課題の進捗状況などは、指名と報酬の両委員会メンバーが参加する「評価部会」の形式で同時に報告を受けました。報酬委員は、これを年度終了後の最終評価に向けての中間情報としています。指名委員は次年度の執行体制を決議する取締役会に先立ち、指名委員会において社長から新執行体制案の説

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)	90	40	130	611	
固定報酬	人員(名)	5	1	6	13
	金額(百万円)	90	32	122	336
業績連動報酬※1	人員(名)	-	-	-	13
	金額(百万円)	-	-	-	133
株式報酬※2	人員(名)	-	1	1	13
	金額(百万円)	-	8	8	141

注 2025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13名です。

注 社内取締役は、上記の1名のほかに3名(執行役兼務)いますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しています。

※1 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。なお、業績連動報酬の「業績水準部分」および「業績目標達成部分」は事業年度末日時点の業績推定値に基づいて算定し、費用計上しています。また、「個人別評価部分」は基準額を費用計上していますが、実際の支給額は事業年度初めに定めた各執行役の戦略的重点施策の推進状況等に基づいて報酬委員会で審議、決定します。

※2 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交付等の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)の見込額を含めています。

明を受けて事前審議する際の間接情報としています。評価部会および報酬委員会では、豊富かつ多様な経営経験を有する各委員から、社長による各執行役に対するミッション付与や、経営計画から重要課題ごとの達成目標への落とし込みなどに対しても的確かつ有意義な助言がなされています。

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、2024年度は、保有意義の希薄化が認められた1銘柄を売却しました(売却金額は725百万円)。

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。

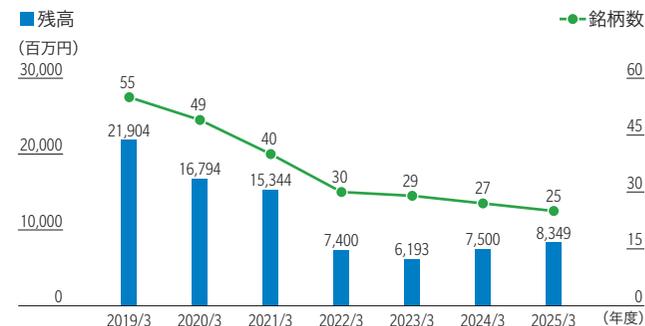
- 重要な資産の譲渡
- 合併または完全子会社などによる株式の異動
- 有利発行による第三者割当増資
- 敵対的買収防衛策の導入

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	18	740
非上場株式以外の株式	7	7,609

注 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1.8%です。

政策保有株式の推移



株主・投資家との対話

コニカミノルタは、資本市場との双方向のコミュニケーションを通じて企業価値を最大限に高めていくことが、株主・投資家の皆様の期待に添えていくことにつながると考えています。そのため、「コニカミノルタグループ行動憲章」に掲げた「企業情報を適時かつ公正に開示」の理念に則し、積極的なIR (Investor relations: 投資家向け広報) 活動を行うことで、グループ全体の活動を正しくご理解いただくよう努めています。四半期ごとの決算説明会、中期経営方針説明会や各事業担当役員による事業説明会などを開催し、ニュースリリースを含め情報発信の一層の充実化を図っています。フォローアップのための個別取材やミーティングに随時対応するほか、経営トップによる投資家訪問も実施しています。証券会社が主催する国内外でのカンファレンスにも積極的に参加して投資家の皆様との直接のコミュニケーションにも取り組んでいます。特に海外投資家に対しては、2024年度は社長による北米・欧州への訪問、IR担当執行役によるアジア訪問に加え、Web会議や電話会議を活用した対話にも取り組みました。また非執行の取締役会議長および独立社外取締役が投資家と対話するガバナンスミーティングを実施しており、2024年度決算説明会では、通常の社長による説明に加え、取締役会議長も登壇しました。

こうした活動を通じて得られたステークホルダーの皆様からの意見・ご指摘は、適宜、経営層に共有し、取締役会や経営会議などの場でもフィードバックし、経営の改善に活かしています。また全従業員に対しても、社内向け決算説明会「CEO LIVE！」などで資本市場の声を伝えて意識改革や企業価値を高める行動を促しています。



「Gomez IR サイト
ランキング2024」
総合2位



「大和インターネット
IR表彰2024」
優秀賞

株主・投資家との対話

投資家との対話実績 (2024年度)

個別ミーティング		210回
うちマネジメント	社長	17回
	役員	88回
スモールミーティング		6回
.. 社長		3回
.. プロダクションプリント・産業印刷事業 (事業担当役員)		1回
.. ガバナンス(社外取締役 取締役会議長)		1回
証券会社主催カンファレンス		6回
IRロードショー		4回
株主エンゲージメントミーティング		20回
.. 社外取締役 取締役会議長		3回*1
.. 執行役		17回

*1 2025年4月含む

詳細情報: IR説明会

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other_event/index.html

株主・投資家からの主なご意見・ご要望

中期経営計画の進捗について

- 過去の振り返りを踏まえた、将来の成長への道筋を知りたい
- 今期で経営改革をやりきってほしい
- 経営改革完了後の課題やリスクを知りたい
- グローバル構造改革の完了後における生産性向上の取り組みについて、特にDXやITによる効率化の具体策を知りたい

ガバナンスについて

- 社外取締役の執行に対する評価や意見を知りたい
- 株主価値向上をより意識した経営を要望

統合報告書の内容

- 多岐にわたる事業を展開していることから、読者が事業内容を理解しやすくするためのガイドがあるとよい、など

社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会 (2024年度)

機会	頻度
投資家・証券アナリストとミーティングでいただいた意見を経営会議で報告	各四半期決算前後 および都度
市場の反応を取締役に報告	
社内向け決算説明会で、投資家やアナリストの声を従業員に共有	
カンファレンス・投資家訪問の総括とフィードバックを取締役会・経営会議などで報告	

株主・投資家の声を受けた主な改善対応

- 過去の振り返りと本中期経営計画の位置づけの明確化
- 経営改革の成果と課題を説明
- DXによる生産性向上の取り組みの定量効果を開示
- 執行役向け株式報酬制度においてTSRの導入を決定
- 社外取締役との対話の機会の充実(ガバナンスミーティングや個別面談の実施、決算説明会への登壇など)
- 統合報告書コンテンツのさらなる改善(→P2)

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

コニカミノルタでは、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、リターンを最大化を追求していく活動であるといえます。

このような考えのもと、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、コニカミノルタ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。コニカミノルタ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、「本社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員長が中心となり、コニカミノルタグループでの対応を月次で進捗管理しています。

詳細情報: リスクマネジメント

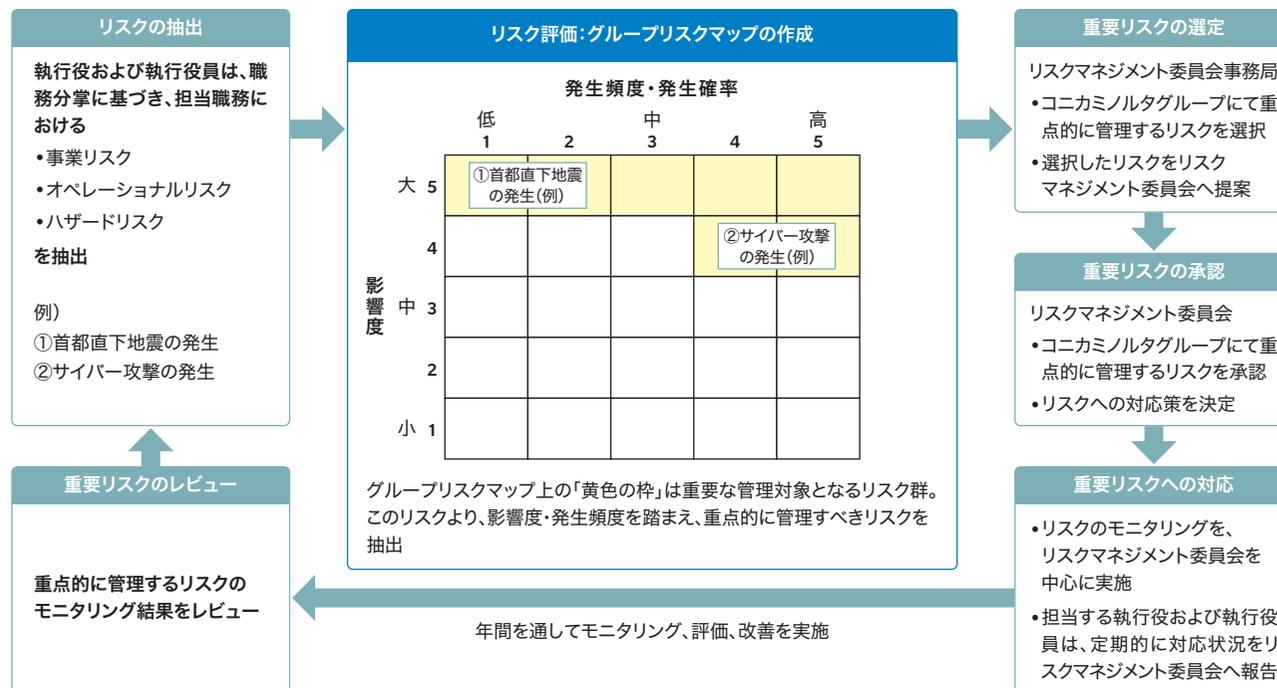
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/risk/index.html>

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

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	参照先
為替レートの変動	高	1年以内	中	→WEB
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	中	3年以内	大	→P32
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	→WEB
次世代技術変化	中	3年以内	中	→WEB
新製品への移行	中	3年以内	大	→右記
他社との協業、企業買収など	中	特定時期なし	中	→WEB
生産・調達など	高	1年以内	大	→WEB
グローバルサプライチェーン	高	1年以内	大	→右記
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中	→WEB
人権	高	特定時期なし	中	→P47
大地震・自然災害・感染症など	中	特定時期なし	大	→右記
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	→P44
知的財産権	低	特定時期なし	小	→P26
人財確保	中	3年以内	大	→P48
情報セキュリティ	高	特定時期なし	大	→右記

情報セキュリティリスクへの対応

昨今、企業を狙ったサイバー攻撃の攻撃手法が高度化、巧妙化しており、中でも、ユーザーアカウントのログイン認証を窃盗し、集中管理されている社内ネットワークに侵入し管理者権限を奪取、不正操作を行うといった被害事例が国内外で多数発生しています。また、各種IT機器やソフトウェアの脆弱性をついた攻撃も増えており、このようなサイバー攻撃に対するリスクは拡大しています。

当社グループにおいても、サイバー攻撃により管理者権限が奪取された場合、不正操作等により、技術、営業秘密、人事等にかかわる当社グループの秘密情報が第三者に漏えいし、不正、売買に使用される等の重大な情報セキュリティインシデントが発生する可能性があります。この場合、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

このようなリスクへの対応策として、情報セキュリティについて、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、攻撃への備えとして、サイバー保険に加入し、事故発生時の対応フローを整備、当社グループ全体を網羅したセキュリティ推進体制において速やかに対処できるようにしています。

リモートワーク勤務を行う従業員向けとしてセキュリティに配慮した物理的な勤務環境を提供するために、外部からの不正アクセス防止のための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。情報漏えい等の注意喚起のため従業員への教育等も定期的に行っています。

さらなる対応強化のため、包括的セキュリティマネジメント体制 (Security Management Office) 下においてグループ各社に対しグローバルセキュリティ基準を制定し、5地域のIT責任者と連携しながら個社ごとのセキュリティ対応レベルの自己評価とその評価

に基づく対策計画の策定・実行を確認するプロセスを運用しています。これらの活動を通じグループ全体のセキュリティレベルの向上を実現しています。

新製品への移行リスクへの対応

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。

グローバルサプライチェーンリスクへの対応

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通しシミュレーションを適宜実施し、将来の在庫見通しに応じて、各地域への供給量の振り分け、物流ルートを柔軟に変更するなど、販売への影響を回避しています。

大地震・自然災害・感染症などのリスクへの対応

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取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。