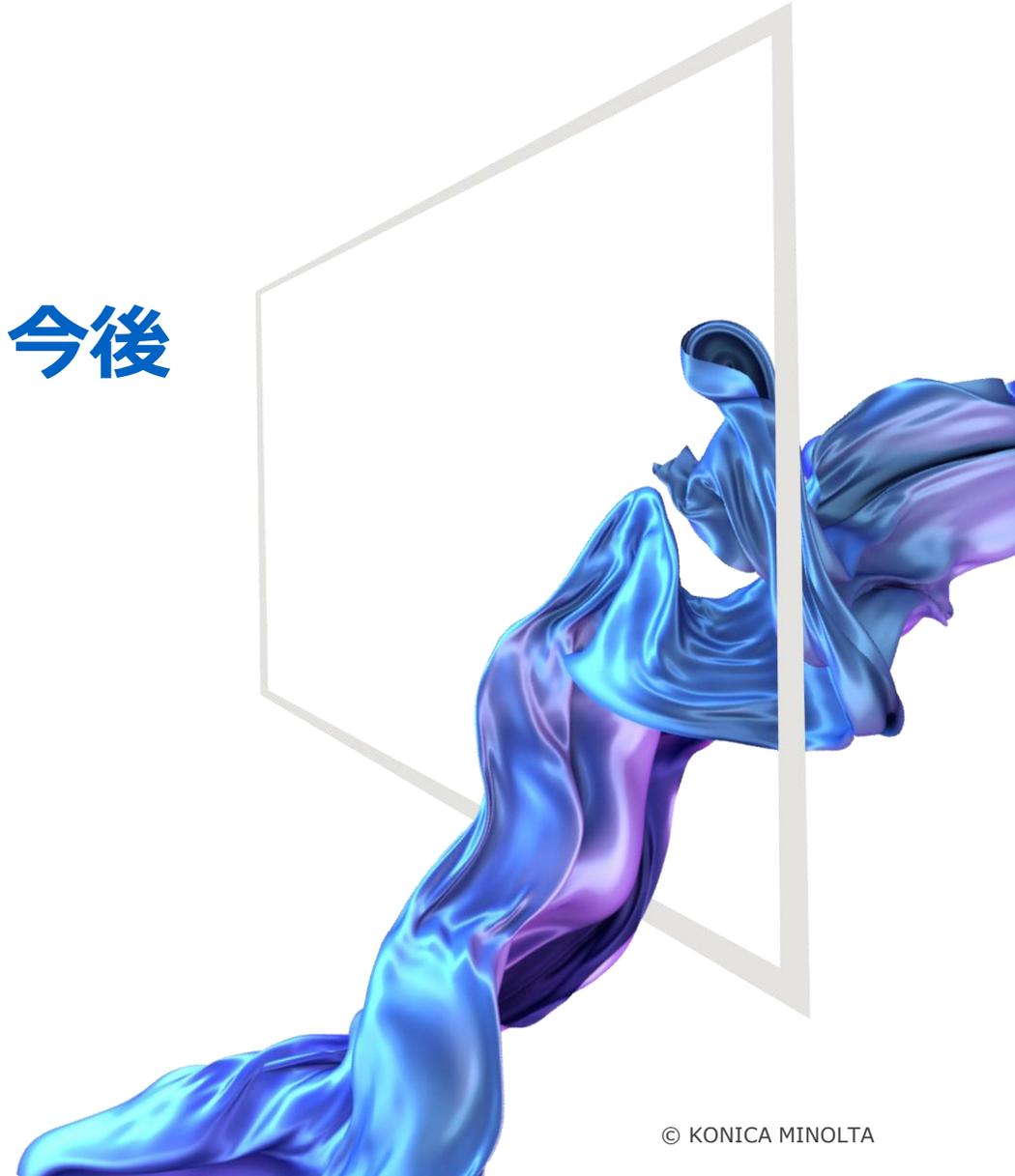


# 社外取締役から見た当社の現在地と今後

社外取締役 取締役会議長 程 近智

2025年5月15日



## 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

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

# 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。

## 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

## 成長に向けて

Scalable × Sustainable × Repeatable  
拡張性 持続性 再現性

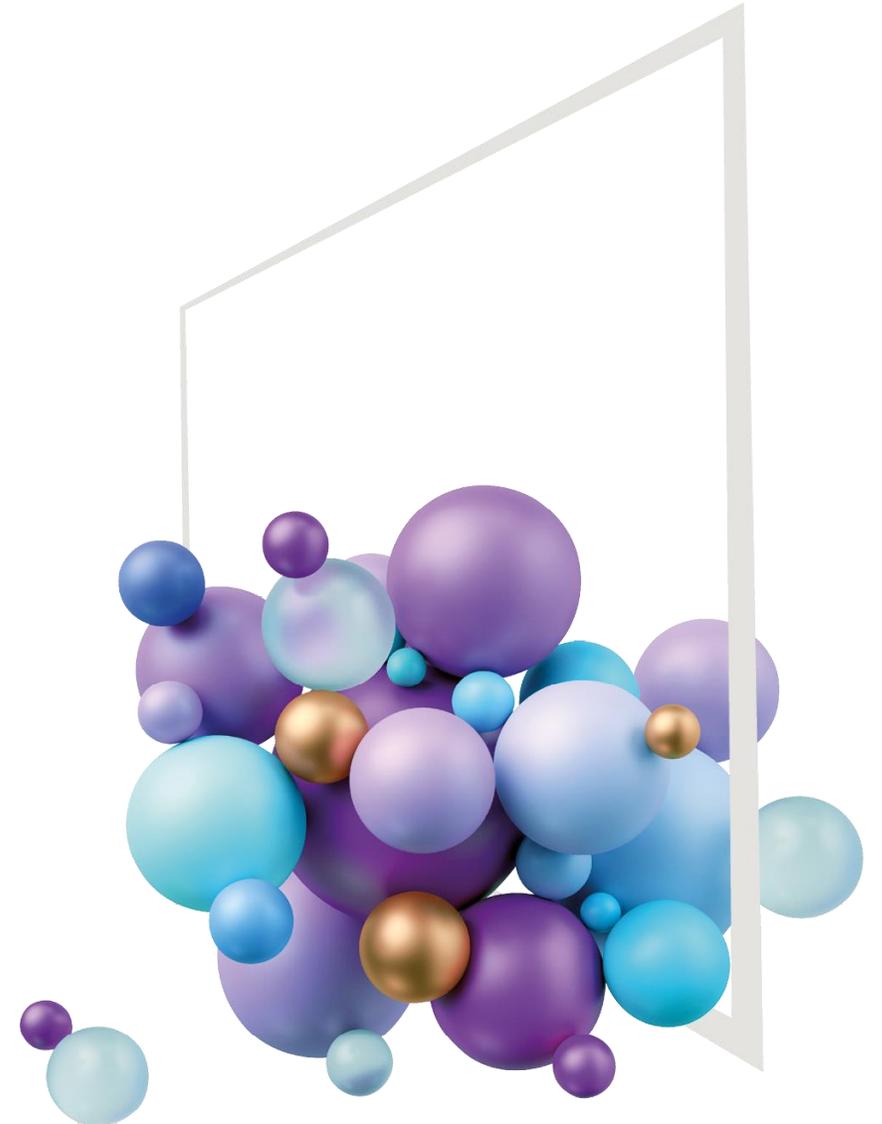
## Shift the gear

取締役会と執行が一丸となって変革

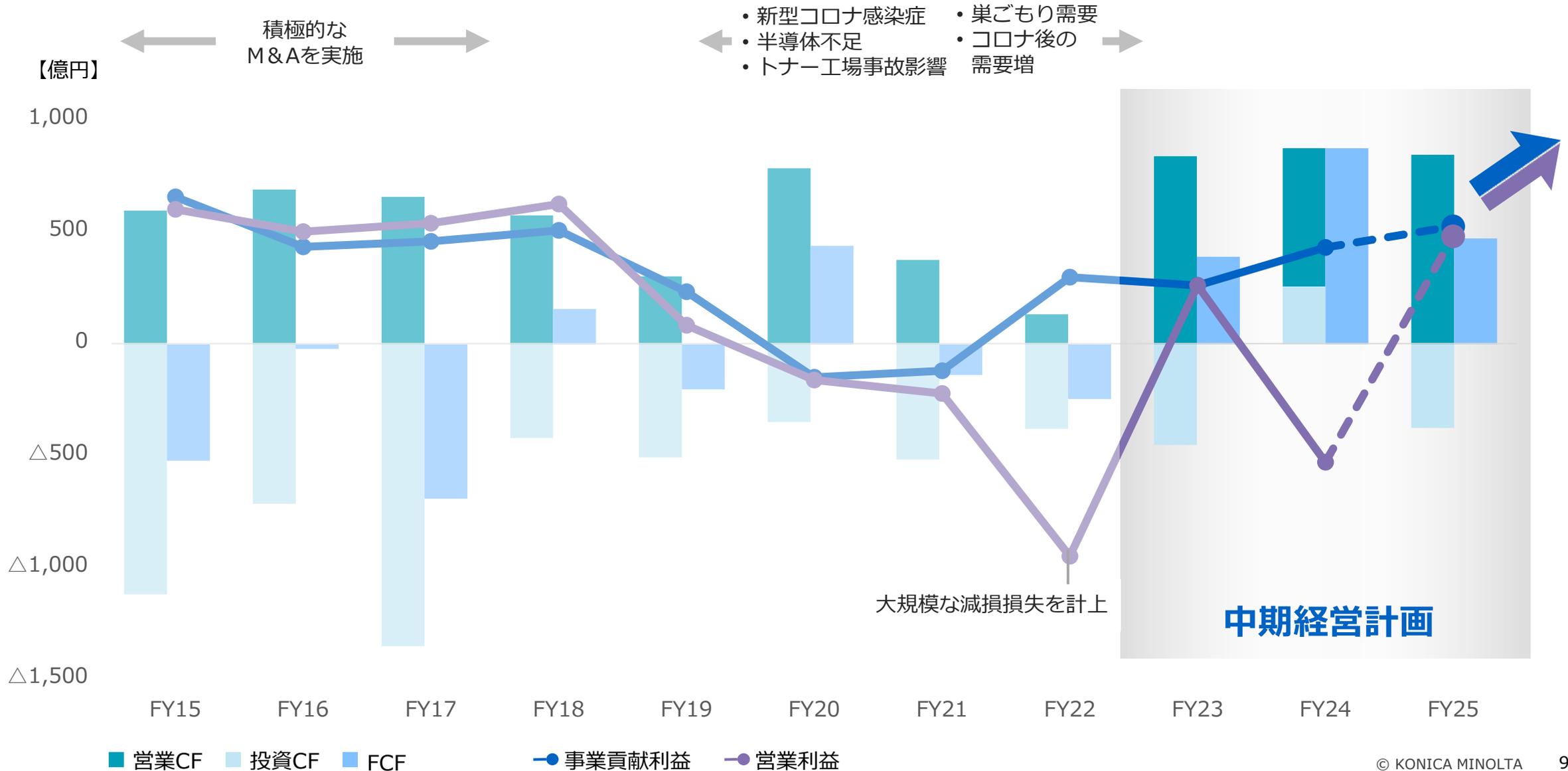


**KONICA MINOLTA**

# APPENDIX



# FY24は過去から決別し、戦略的新規事業の位置づけを見直し、事業の選択と集中を実行



①事業貢献利益の増大 ②事業の選択と集中と構造改革による収益基盤強化 ③事業管理体制の強化





河村 芳彦

## ■ 略歴、当社における地位および担当

- 1979年4月 三菱商事株式会社入社
- 2010年4月 同執行役員
- 2015年4月 株式会社日立製作所入社
- 2017年4月 同執行役常務
- 2018年4月 同執行役専務
- 2020年4月 同代表執行役 執行役専務
- 2022年4月 同代表執行役 執行役副社長
- 2024年4月 同Executive Advisor to The President CEO
- 2025年3月 同退任

## ■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- ★サークレイス株式会社 社外取締役
- ★株式会社電通グループ 社外取締役



新井 佐恵子

## ■ 略歴、当社における地位および担当

- 1987年10月 英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所
- 1992年8月 公認会計士登録（1997年1月再登録）
- 1993年10月 佐々木公認会計士事務所入所
- 1997年4月 株式会社インターネット総合研究所（IRI）入社
- 1998年9月 同取締役CFO
- 2000年2月 IRI USA, Inc. CFO, Director
- 2002年11月 同President, Chief Executive Officer and Secretary, Director
- 2002年11月 有限会社グラティア（現有限会社アキュレイ）設立 代表就任 現在に至る

## ■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- 有限会社アキュレイ 代表
- 株式会社teamS 社外監査役
- ★住友ファーマ株式会社 社外取締役（2025年6月退任予定）
- YKK株式会社 社外監査役
- ★花王株式会社 社外監査役
- 白鷗大学 特任教授

# 現行の執行役向け報酬制度

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%

金銭報酬支給額および当社株式の交付数決定の基準は以下のとおり。

- 年度業績連動金銭報酬：当該年度の業績水準(連結営業利益)、年度業績目標の達成度、各執行役の戦略的重点施策の推進状況
- 中期株式報酬(非業績連動型)：役割および在任年数
- 中期株式報酬(業績連動型)：中期経営計画で掲げた目標の達成度
- 長期株式報酬：役員または役割および在任年数

## 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%			40%
	営業利益額	当期利益額 40%	総資産回転率 30%	KMCC-ROIC 30%	各執行役の戦略的重点施策の推進状況等を反映
	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			

## 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)		
評価指標 <sup>※</sup>	財務指標(連結)	非財務指標	
	ROE	施策によるCO <sub>2</sub> 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		

※グループ連結

(注1) 構成要素の比率は設計上の理論値を記載しています。

(注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。



# KONICA MINOLTA

- 本資料の記載情報

本資料におきましては、四捨五入による億円単位で表示しております。

- 将来予想に係わる記述についての注意事項

本資料で記載されている業績予想及び将来予想は、現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、今後の事業環境により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい。