

持続的成長を支えるコーポレートガバナンス

2021年3月11日

執行役

秘書室長兼カンパニーセクレタリー 愛宕 和美

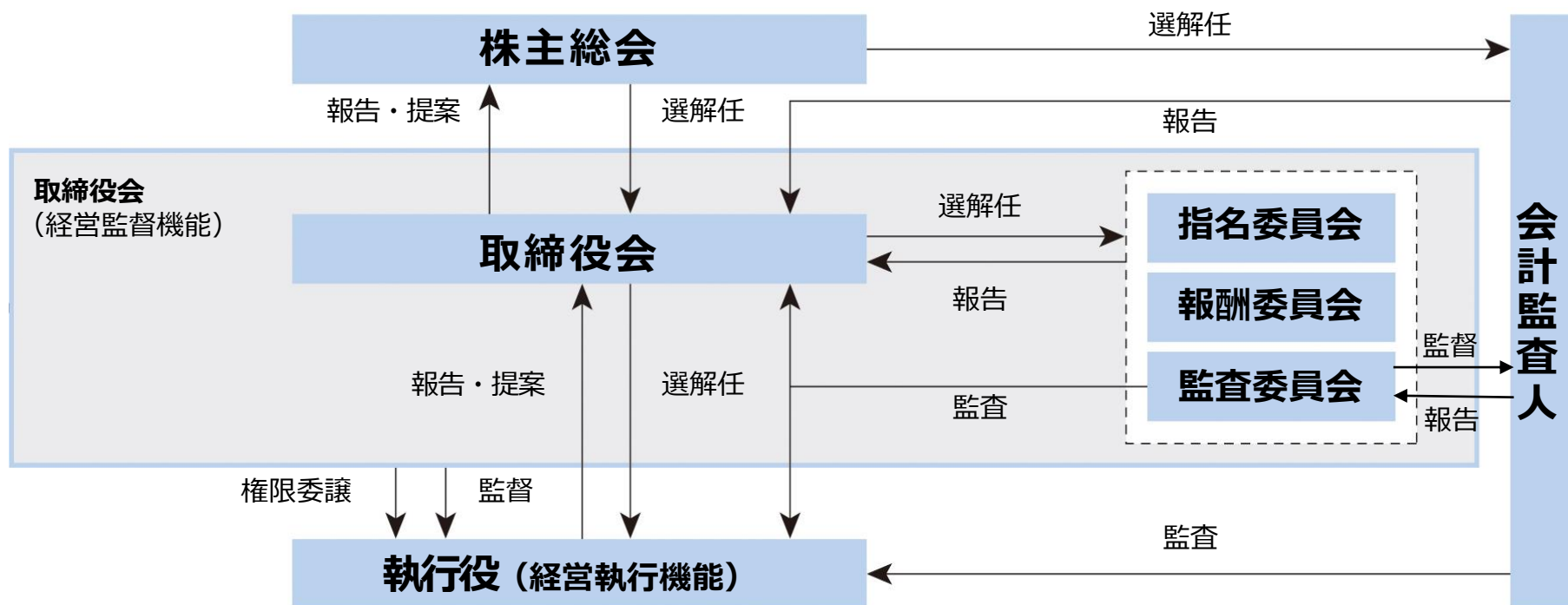
持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する コーポレートガバナンス

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。

ルーツは経営トップの問題意識

- 経営統合前、当時コニカの代表取締役会長だった経営者の問題意識：
「**自分は社長の時、社内でチェックされている気がしなかった。これで良いのだろうか？**」
- 「属人性（経営者個人の倫理観・資質）に依存しない、チェック機能の働くガバナンスの仕組みを構築することが必要」との考えに至る。
- 自ら代表権を捨て監督側に回ることを決意し、監督する立場で、仕組みを設計。
- **委員会等設置会社を採用**して、複数の社外取締役の目が入り、業務の執行と経営の監督を分離した仕組みを構築。
- 仕組みを設計し、「**経営組織基本規則**」等の規則・基準に定めた。



仕組みの特長

- **経営の監督と執行の分離**、実効性の高い監督機能の確立のため「**指名委員会等設置会社**」を採用
- 取締役会は監督に徹し、執行にかかる**権限を大幅に執行役に移譲**
 - ↳ 取締役会での業務執行にかかる**重要決議事項は3つ**

① 経営の基本方針、② 内部統制システムの構築、③ 執行役の選任

取締役会と三委員会の構成（2021年3月時点）

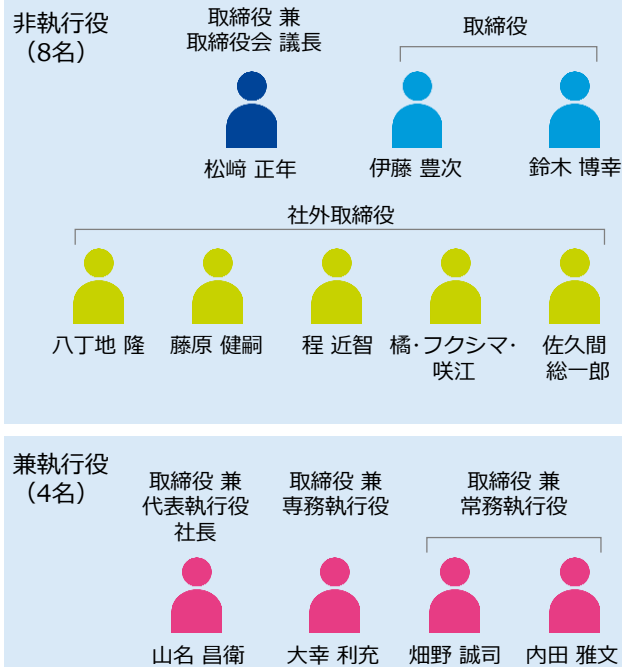
取締役会の特長

- 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



指名委員会



報酬委員会



監査委員会



指名委員会

役割：取締役候補者の決定

- 委員長は社外取締役
- 取締役候補者の妥当性チェック（多様性・規模・三委員会の編成を考慮）
- **社長後継者計画の監督も行う**

報酬委員会

役割：取締役/執行役の個人別の報酬決定

- 委員長は社外取締役
- **報酬決定方針を定める**

監査委員会

役割：取締役及び執行役の監査（適法性・妥当性）

会計監査人の監督

- 委員長は社外取締役
- 常勤社内取締役が委員となり調査担当
- 内部統制担当の執行役らから定期報告を受ける

執行役兼務の取締役はどの委員会にも入らない
つまり社長は取締役の指名や報酬の決定に関わらない！

経営の監督

- 株主目線、第三者の目で経営執行の妥当性を監督。
- 戦略・計画の妥当性、実行の妥当性。
- 執行側の考え・行動が、「企業価値向上」という目標に反すると感じたら制する。

取締役会での意思決定

- 取締役会決議事項について、1票を投じる。

委員会委員としての役割

- 3委員会の委員ないし委員長として監督・意思決定を行なう。

当社ガバナンスシステムが適正で実効的かをチェック

- システム構築・運用状況、システムが機能する前提についてチェック。
- 「取締役会評価アンケート」等を通じて意見表明。



毎年取締役会議長より示される取締役会運営方針にて以下が審議強化議題

大型M&Aは承認の前にも検討状況を前広に報告し議論

- 経験豊かな社外取締役と戦略面の議論、リスクについてQ A、助言
- 新規性・不確実性から事業への不安やリスクの大きさを不安視する声がある一方
- 背中を押す発言、デューデリジェンスについての助言もあり

M&A実施後はPMIの進捗報告を複数回実施

**不確実性が高い新規事業の進捗はきめ細かくモニタリング
特にWorkplace Hub、産業印刷、状態監視、QOLなど**

**取締役会は
リスクテイクを促す一方、シナジー・リターンの見込みを慎重に議論**

執行役の報酬体系と構成：固定・業績連動・株式の3本立て

執行役	執行役社長	固定報酬 50%	年度業績連動 金銭報酬 25%	中期株式報酬 (業績連動型) 15%	長期株式報酬 10%
	他の執行役	固定報酬 51～55%	年度業績連動 金銭報酬 29～25%	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

- 年度の業績（連結営業利益額）、業績目標の達成度、各執行役の重点施策の推進状況を反映して支給額決定。

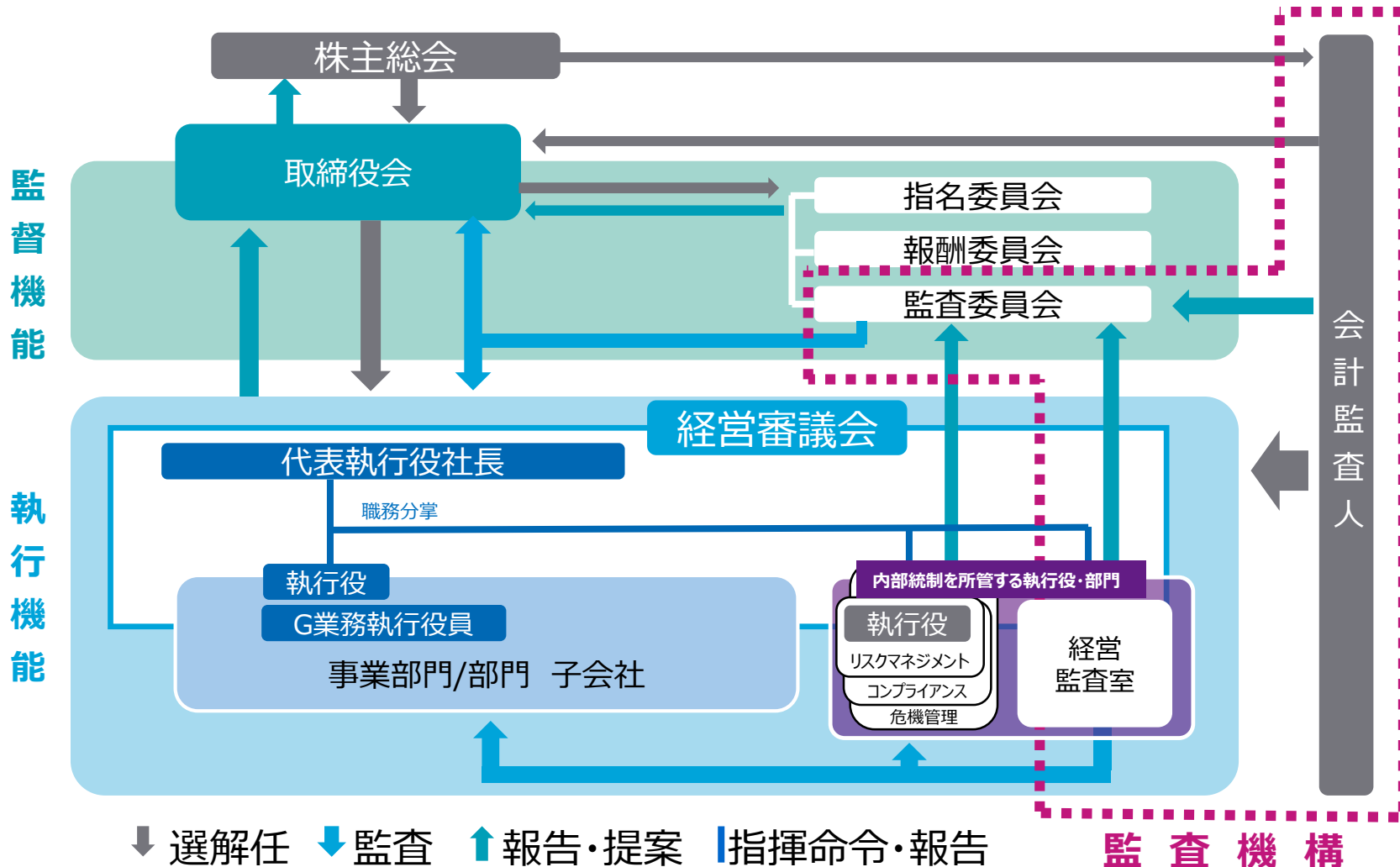
株式報酬

- 中期的な株主価値向上への貢献意欲を高め、株式保有促進を図るのが目的。
- ①業績連動の中期株式報酬と②退任後に株式を交付する業績非連動の長期株式報酬の2本立て（2020年度～）

2020年度 報酬方針改定

- 新中計に沿った指標として、連結営業CFとROICを新たに採用
- 業績達成率に基づく支給率にメリハリ（0－200%）

内部統制システムの構築は取締役会で決議
内部統制システムの運用状況は監査委員会がモニタリング



取締役会と執行陣の関係は車の両輪



取締役会と執行陣の関係はOne Team

ラグビーの監督と選手

親と子

どんな時も当社の持続的成長を支える岩盤

今こそ、この両輪が同期してDX2022の結果出しへ

参考資料

参考：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

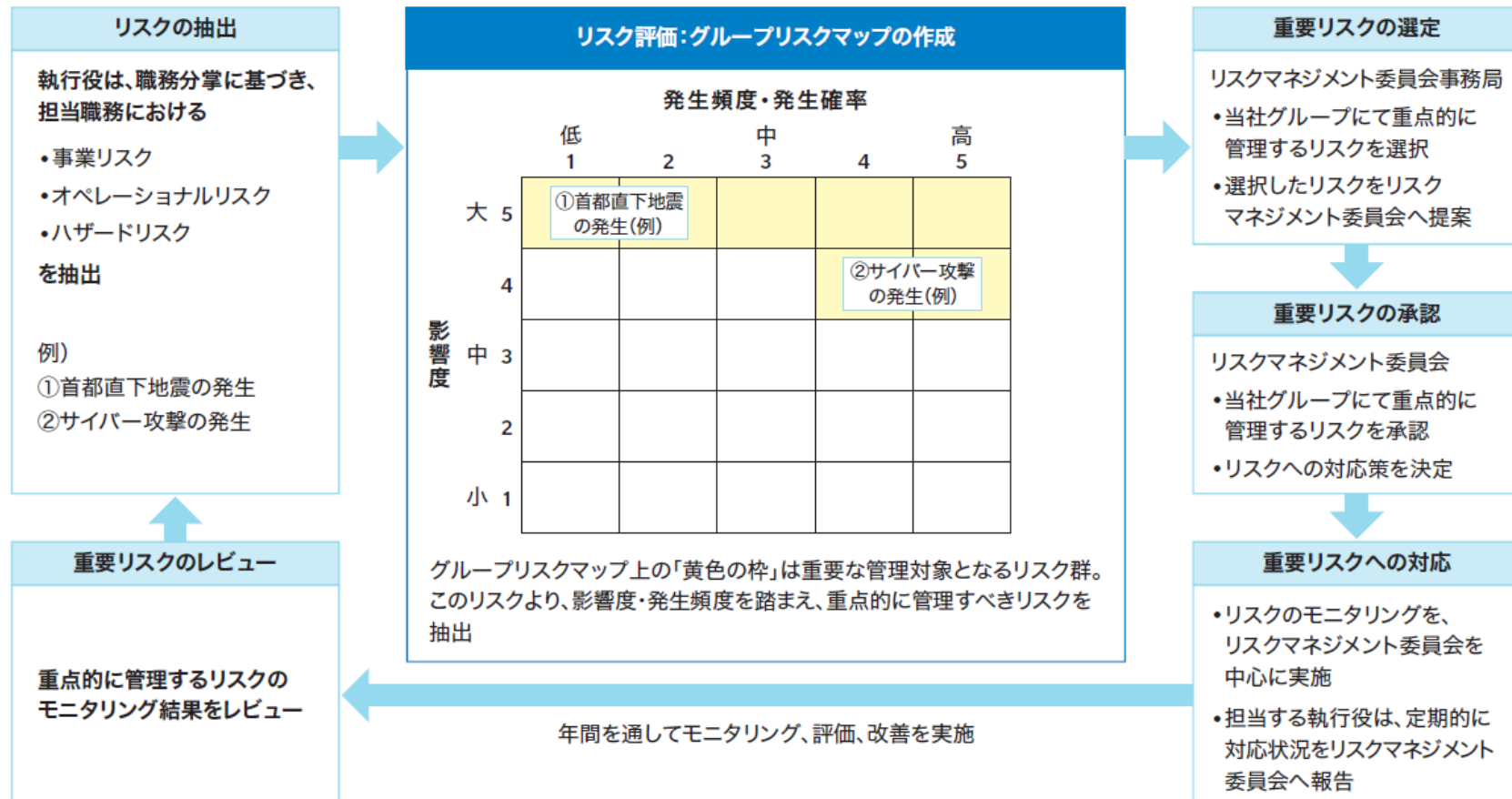


KONICA MINOLTA

	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	2018 ・ 独立社外取締役を4名から5名に増員
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 2015 「コーポレートガバナンス基本方針」制定 2018 ・ 取締役会規則を一部改定		
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 ・ 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	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		
監査	2006 ・ 会計監査人の変更		
報酬	2003 ・ 報酬決定方針の制定 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 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 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 ・ 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 ・ 中期株式報酬に加えて長期株式報酬を導入		
CGコード対応	2015 ・ CGコード（コーポレートガバナンス・コード）対応 2018 ・ 改定CGコード対応		

リスクマネジメント委員会にて各種リスクを統合的・体系的に管理 グループ重要リスクをフローに則り特定し管理 2020年6月の有報よりリスクマネジメントに関する開示充実

グループ重要リスクの特定フロー





KONICA MINOLTA