



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

# 第115回

## 定時株主総会招集ご通知

開催日時

2019年6月18日(火曜日)午前10時

(受付開始 午前8時30分)

郵送およびインターネットによる議決権行使期限

2019年6月17日(月曜日)午後5時40分まで

開催場所

東京マリオットホテル 地下1階

ザ・ゴテンヤマ ボールルーム

東京都品川区北品川四丁目7番36号

末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください

### 目次

第115回定時株主総会招集ご通知	3
<株主総会参考書類>	
議案	9
<提供書面>	
事業報告	
1. 当社グループの現況に関する事項	29
2. 会社の株式に関する事項	44
3. 会社役員に関する事項	45
4. 会計監査人に関する事項	54
5. 業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項	55
6. 業務の適正を確保するための体制の運用状況	57
連結計算書類	63
計算書類	65
監査報告書	67
<ご参考>	
株主通信	71

Environment  
Social  
Governance

価値協創  
ガイダンス

証券コード: 4902

Giving Shape to Ideas

## 経営理念

### 新しい価値の創造

#### 6つのバリュー

バリューとは、私たちの信条そのものであり、もともと持っているDNAです。

私たちがビジネスを通じて接するすべての人・社会に対する具体的な振る舞いや特徴であり、立ち返るべき判断基準でもあります。

#### Open and honest

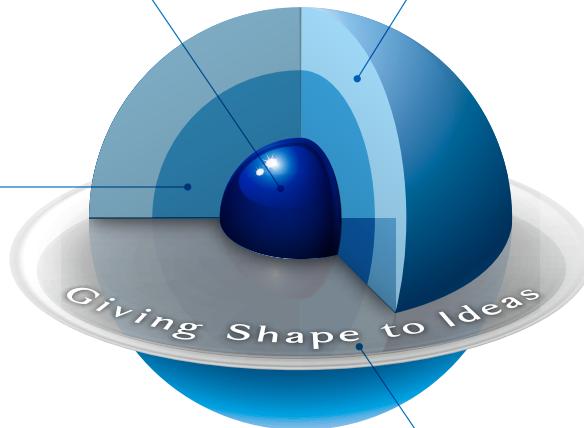
私たちは、正しいと信じることにこだわり、すべての人・社会とオープンで誠実なコミュニケーションをすることこそ、相互信頼と偽りのない真実に裏付けされた長きにわたるパートナーシップを築くと信じています。

#### Customer-centric

私たちは、真にお客さまのために存在します。私たちは、常にお客さまの一步先を考え、お客さまと一緒に問題解決にあたり、お客さまが本当に必要とされていることを提供する存在として、期待を超える感動を、現在そして将来に届け続けます。

#### Innovative

革新こそ私たちの原動力です。私たちの行うあらゆる活動において常に革新的なアイデアを生み出すことこそ、私たちが進化するための源泉だと考えています。



#### Passionate

私たちは、情熱、強い意志、そしてあきらめない心を持つことが、お客さまや社会に真に意義ある貢献をするために不可欠だと考えています。

#### Inclusive and collaborative

多様性に満ちた人とその発想、そしてお客さま・パートナー・私たちを取り巻く社会とのチームワークは大きなパワーを生み出します。私たちは、そのパワーが今までない発想や最大の価値(ベネフィット)を生み出すためになくってはならないものであると考えています。

#### Accountable

私たちは、すべての企業活動において、グループ社員としてまた企業として、主体的に実行し、やり切り、かつその結果に責任を持ちます。また、それらの行動を通して持続的社会的実現、コニカミノルタグループの進化に貢献していきます。

## 経営ビジョン

### グローバル社会から支持され、必要とされる企業

私たちは、「どのように社会の人々のお役に立てるのか」「どのように質の高い社会を実現できるか」を企業活動における発想の原点として持ち続け、全てのお客さまと社会に満足を超える感動を提供することにより、グローバル社会にとってかけがえない企業になることを目指します。

### 足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業

「足腰のしっかりした」とは、質の高い、逆風にも倒れることのない、強固な経営基盤を持つことを意味しています。

その基盤にもとづいて、失敗を恐れず、常に勇気をもって新しい価値を創造し続ける企業になることを目指します。

## お客さまへの約束

### Giving Shape to Ideas

お客さまをはじめとする社会全体の想いをカタチにすることで、質の高い社会の実現に貢献します。

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第115回定時株主総会招集ご通知をご高覧いただくにあたりまして、ご挨拶申し上げます。

当期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)は、中期経営計画「SHINKA 2019」の中間年度として、基盤事業の稼ぐ力を一層強化するとともに、将来の収益の柱となる新規事業の育成も進めてまいりました。

昨今、IoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)といったデジタル技術の目覚ましい進展によって、あらゆる産業や社会でかつてない変革が起きています。当社はこのような時代の変化をチャンスと捉え、ビジネス社会や人間社会が抱える潜在的な課題を洞察し、当社グループの強み技術やお客様とのつながりを生かした最適な解決策を提供する「課題提起型デジタルカンパニー」への進化を目指しています。

そうした当社の取り組みを株主の皆様にご理解頂くために、本年も、当社グループの取り組み事例を展示致します。是非、株主総会にご出席賜り、それら展示もご覧くださいますようお願い申し上げます。

今後もコニカミノルタグループは経営理念「新しい価値の創造」のもと、One KONICA MINOLTAとしてグループの総合力を結集し、持続的な成長を実現する企業を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2019年5月

コニカミノルタ株式会社  
取締役 代表執行役社長兼CEO

山名昌衛

株主各位

(証券コード 4902)  
2019年5月28日

東京都千代田区丸の内二丁目7番2号

**コニカミルタ株式会社**

取締役 山名昌衛  
代表執行役社長兼CEO

## 第115回 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第115回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討の上、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2019年6月17日（月曜日）午後5時40分までに到着するようご送付いただくか、同期限までに当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）より議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

---

**1. 日時** 2019年6月18日（火曜日）午前10時

---

**2. 場所** 東京都品川区北品川四丁目7番36号  
東京マリOTTホテル 地下1階 ザ・ゴテンヤマ ボールルーム  
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)

---

### 3. 目的事項

#### 報告事項

1. 第115期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第115期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）計算書類報告の件

#### 決議事項

**議案** 取締役12名選任の件

### 4. 議決権の行使等のご案内

〔議決権の行使等のご案内〕をご参照ください。

以上

## インターネットによる開示について

本招集ご通知の提供書面のうち、事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」並びに連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第16条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載していません。

なお、監査委員会及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載の「連結持分変動計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」とで構成されております。また、監査委員会が監査した事業報告は、本招集ご通知に記載の書類と当社ウェブサイトに掲載の「会社の新株予約権等に関する事項」とで構成されております。

 **ウェブサイト**：<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

## 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に記載すべき事項を修正する場合の周知方法

株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に記載すべき事項を修正する必要がある場合は、修正後の事項を当社ウェブサイトに掲載いたしますのでご了承ください。

 **ウェブサイト**：<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

## 議決権の行使等のご案内

議決権の行使方法には、下記の3方法がございます。  
後記の株主総会参考書類をご検討の上、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

### 当日ご出席による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙を  
ご持参いただき、  
会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2019年6月18日 (火)  
午前10時

### 郵送による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙に  
議案に対する賛否を  
ご記入いただき、ご返送ください。

行使期限

2019年6月17日 (月)  
午後5時40分到着分まで

### インターネットによる 議決権行使



当社指定の議決権行使サイト  
<https://evote.tr.mufg.jp/>  
にて議案に対する賛否を  
ご入力ください。

行使期限

2019年6月17日 (月)  
午後5時40分受付分まで

## 議決権行使について

1. 議決権行使書による議決権行使において議案に賛否の表示のない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
2. 議決権行使書により複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
3. 議決権の不統一行使をされる場合には株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面により当社にご通知ください。
4. 議決権行使書とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
5. インターネットにより複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
6. 当日ご出席の場合は、議決権行使書又はインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

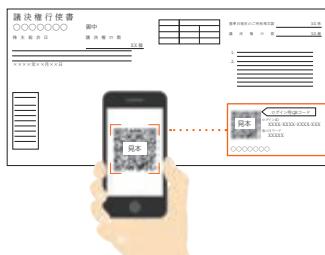
## インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、2019年6月17日（月曜日）の午後5時40分まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただきますようお願い申し上げます。  
ご不明な点等がございましたら、下記のヘルプデスクへお問い合わせください。

### QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力しクリックしてください。



「ログインID・仮パスワード」を入力  
「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録してください。



「新しいパスワード」を入力  
「送信」をクリック

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

操作方法などシステムに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）  
電話 **0120-173-027**（受付時間 9:00～21:00、通話料無料）

## 機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、上記のインターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

なお、機関投資家の皆様が別途ご契約されている議決権行使システムにおいては、当社が指定する議決権行使期限よりも行使期限が早めに設定されている場合もございますので、ご確認の上、お早目にご行使いただきますようお願い申し上げます。

## その他注意事項

- インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォン又は携帯電話（iモード、EZweb、Yahoo!ケータイなど）※ から当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスしていただくか、または議決権行使書副票（右側）に記載の「ログイン用QRコード」を読み取ってアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。（ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。）  
※ 「iモード」は(株)NTTドコモ、「EZweb」はKDDI(株)、「Yahoo!」は米国Yahoo! Inc.の商標又は登録商標です。
- インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。
- 株主様以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金等）は、株主様のご負担となります。また、携帯電話をご利用の場合は、パケット通信料・その他携帯電話利用による料金が必要になりますが、これらの料金も株主様のご負担となります。



(株主総会参考書類)

# 議案

取締役12名選任の件

## 議案

## 取締役 12 名選任の件

候補者 番号	氏名	当社における現在の地位 及び担当		
1	松崎 正年 まつざき まさとし	取締役 取締役会議長 指名委員	再任	非執行
2	山名 昌衛 やまな しょうえい	取締役 代表執行役社長	再任	
3	能見 公一 のうみ きみかず	取締役 報酬委員会委員長 指名委員	再任	社外 独立役員
4	八丁地 隆 はっちょうじ たかし	取締役 監査委員会委員長 報酬委員	再任	社外 独立役員
5	藤原 健嗣 ふじわら たけつぐ	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	再任	社外 独立役員
6	程 近智 ほど ちかとも	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	再任	社外 独立役員
7	橘・フクシマ・咲江 たちばな ふくしま さきえ		新任	社外 独立役員
8	伊藤 豊次 いとう とよつぐ	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	再任	非執行
9	鈴木 博幸 すずき ひろゆき	執行役	新任	非執行
10	畑野 誠司 はたの せいじ	取締役 常務執行役	再任	
11	大幸 利充 たいこう としみつ	取締役 常務執行役	再任	
12	内田 雅文 うちだ まさふみ	常務執行役	新任	

(注) **再任** は再任取締役候補者、**新任** は新任取締役候補者、**社外** は社外取締役候補者、**非執行** は執行役  
藤原 健嗣、程 近智、伊藤 豊次、大幸 利充の4氏は、前年の定時株主総会（2018年6月19日開催）におい  
能見 公一氏は、前年4月から前年の定時株主総会終結の時まで監査委員に就任しておりましたので、監査委

取締役12名全員が本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、ここに取締役12名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は下表のとおりであります。略歴等は12ページから23ページをご参照ください。

なお、当社のコーポレートガバナンス体制については事業報告59ページから60ページ、取締役候補の指名に当たっての方針と手続については11ページをご参照ください。

在任年数	取締役会の出席状況	委員会の出席状況			就任予定の委員会(◎は委員長)		
		指名委員会	監査委員会	報酬委員会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
13年	12/12回 (100%)	7/7回(100%)	—	—	○	—	—
13年	12/12回 (100%)	—	—	—	—	—	—
3年	12/12回 (100%)	7/7回(100%)	3/3回(100%)	6/6回(100%)	—	○	◎
2年	12/12回 (100%)	—	13/13回(100%)	6/6回(100%)	○	◎	—
1年	9/9回 (100%)	7/7回(100%)	10/10回(100%)	5/5回(100%)	◎	○	—
1年	9/9回 (100%)	7/7回(100%)	10/10回(100%)	5/5回(100%)	○	—	○
—	—	—	—	—	○	○	○
1年	9/9回 (100%)	7/7回(100%)	10/10回(100%)	5/5回(100%)	—	○	○
—	—	—	—	—	—	○	○
5年	12/12回 (100%)	—	—	—	—	—	—
1年	9/9回 (100%)	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—

を兼務しない取締役候補者(社内)、**独立役員**は証券取引所届出の独立役員を指します。  
 て新たに選任されましたので、取締役会及び委員会への出席回数異なります。  
 員会の出席回数異なります。

## 取締役候補の指名に当たっての方針と手続

指名委員会は、取締役選任基準及び社外取締役の独立性基準を24ページから25ページに記載のとおり定めています。

指名委員会は候補者選定に先立ち、取締役会及び委員会の構成をレビューし、次年度の実効性向上を推進できる者と、常勤の監査委員として監査委員会において一定の監査の質の確保を担うことができる者を選定すべきと考えています。また、執行役兼務の社内取締役には、取締役会において活発かつ本質的な審議ができるよう、執行役社長とともに主要な職務を担当する役付執行役を選定すべきと考えています。

原則として定めた在任年数制限等に基づき、退任を予定する取締役を確認したのち、社内取締役・社外取締役別の新任候補の人数を想定し、候補者の選定に着手します。

社内取締役候補者として、執行役を兼務しない取締役には、取締役会議長を務めるとともにコーポレートガバナンスの実効性向上を推進できる者と、常勤の監査委員として監査委員会において一定の監査の質の確保を担うことができる者を選定すべきと考えています。また、執行役兼務の社内取締役には、取締役会において活発かつ本質的な審議ができるよう、執行役社長とともに主要な職務を担当する役付執行役を選定すべきと考えています。

社外取締役候補者の選定にあたっては、多様な視点から業務執行を監督するために、社外取締役全体の専門性・経験、業種の多様性・バランスを考慮することと、当社の中期的経営課題を適切に監督するための専門性・経験を有しているかを考慮することを、最も重視しております。

本年の候補者選定にあたっては、このような観点をもっと重視し、グローバルな人財マネジメントに豊富な経験と幅広い知見を持ち、有益な監督・助言が期待できる候補者を選定いたしました。

取締役候補者の確定にあたっては、指名委員会において、当社取締役選定基準と照らし、加えて、社外取締役候補者に対しては当社独立性基準に照らして、確認いたします。

### 社外取締役候補者選定手順

- ①指名委員会事務局において作成した、独立性・年齢・兼職状況・出身企業の売上規模等の情報を含む、優良企業の「会長」等の候補者データベースも参考にして、上記選定方針に従った候補者の推薦を、指名委員長より、指名委員及び他の社外取締役、代表執行役社長に依頼します。
- ②推薦された候補者群から、よりふさわしい人は誰かという観点で、指名委員会で議論し、候補者を絞り込み、順位を決めます。
- ③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します。

### 社内取締役候補者選定手順

- ①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上で、上記選定方針に従って、非執行取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を両方で議論し、指名委員会に共同提案します。
- ②指名委員会は、提案を審議し、決定します。

候補者番号

1



まつざき まさとし

**松崎 正年**

(1950年7月21日生)

再任  
非執行

所有する当社株式の数

**95,500 株**

取締役会への出席状況

**12/12回 (100%)**

指名委員会への出席状況

**7/7回 (100%)**

在任年数

**13年**

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

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	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

## ■ 重要な兼職の状況

- いちご株式会社 社外取締役
- 株式会社野村総合研究所 社外取締役
- 日本板硝子株式会社 社外取締役

## 取締役候補者とした理由

松崎正年氏は当社及びグループ会社において、分社・持株会社制の下で情報機器事業の開発責任者及び商品戦略責任者、基礎研究及び要素技術開発を担った子会社の社長、当社技術戦略担当役員などを歴任し、2009年4月から2014年3月まで代表執行役社長として当社グループの経営改革をリードし、豊富な経験と実績を有しています。2014年4月からは取締役会議長として、取締役会の運営と共に、コーポレートガバナンスの実効性の更なる向上に努めております。

当社の経営を熟知した監督専任者ならではの取締役会の議題選定、社外取締役の持ち味を引き出す一方、それを補完する質問・意見により監督の質を高めていることが毎年実施している取締役会実効性評価で確認されております。また当社の持続的成長・企業価値向上を目指したコーポレートガバナンス改革を主導しております。これらの実績を踏まえ、引き続き、選任をお願いするものであります。なお、同氏は常勤の取締役会議長として十分に時間を確保の上、その任に当たっております。

候補者番号

2



やまな しょうえい

山名 昌衛

(1954年11月18日生)

再任

所有する当社株式の数

69,300株

取締役会への出席状況

12/12回 (100%)

在任年数

13年

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

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

## ■ 重要な兼職の状況

なし

## 取締役候補者とした理由

山名昌衛氏は当社及びグループ会社において、経営戦略・IR担当役員、情報機器事業の販売本部長、事業責任者などを歴任し、豊富な経験と実績を有しています。2014年4月から代表執行役社長として、当社グループの経営をリードし、中期経営計画「TRANSFORM2016」の推進により企業価値の向上に注力して来ました。

当社グループの最高経営責任者として、当社の事業転換による持続的成長を目指した2019年度を最終年度とする中期経営計画「SHINKA 2019」の着実な実行を牽引するとともに、取締役会において代表執行役として説明責任を果たす一方、経営上重要な意思決定の強化に貢献するため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

3



のうみ きみかず

能見 公一

(1945年10月24日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

8,600 株

取締役会への出席状況

12/12回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/7回 (100%)

監査委員会への出席状況

3/3回 (100%)

報酬委員会への出席状況

6/6回 (100%)

在任年数

3年

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

1969年 4月	農林中央金庫入庫
1999年 6月	同常務理事
2002年 6月	同専務理事
2004年 6月	農林中金全共連アセットマネジメント株式会社代表取締役社長
2006年 6月	株式会社あおぞら銀行代表取締役副会長
2007年 2月	同代表取締役会長兼CEO
2009年 7月	株式会社産業革新機構 代表取締役社長CEO
2015年 7月	株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問 現在に至る
2016年 6月	当社取締役 現在に至る

## ■ 重要な兼職の状況

- 株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問
- 西本Wismettacホールディングス株式会社 社外取締役
- スパークス・グループ株式会社 社外取締役

## 社外取締役候補者（会社法施行規則第2条第3項第7号）とした理由

能見公一氏は農林中央金庫及び株式会社あおぞら銀行において金融業の経営に、また株式会社産業革新機構において、投資活動を通じた新規事業の育成、及び企業の自己変革の支援等の業務に携わって来られました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

また、当社におきましては、2016年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2018年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（52ページ）に記載のとおりであり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き取締役会・委員会を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、選任をお願いするものです。

## 独立性について

株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーションは当社との間に取引関係は無く、また主要株主にも該当いたしません。

能見公一氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

候補者番号

4



はっ ちょう じ たかし

八丁地 隆

(1947年1月27日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

12/12回 (100%)

監査委員会への出席状況

13/13回 (100%)

報酬委員会への出席状況

6/6回 (100%)

在任年数

2年

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

1970年 4月	株式会社日立製作所入社
2003年 6月	同執行役常務
2004年 4月	同執行役専務
2006年 4月	同代表執行役 執行役副社長
2007年 4月	株式会社日立総合計画研究所取締役
6月	同代表取締役社長
2009年 4月	株式会社日立製作所代表執行役 執行役副社長
2011年 6月	同取締役
2015年 6月	同アドバイザー
2016年 6月	同退任 現在に至る
2017年 6月	当社取締役 現在に至る

### ■ 重要な兼職の状況

- 日東電工株式会社 社外取締役
- 丸紅株式会社 社外監査役

### 社外取締役候補者（会社法施行規則第2条第3項第7号）とした理由

八丁地隆氏は株式会社日立製作所において、グローバル経営、事業転換の推進など総合電機メーカーの経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

また、当社におきましては、2017年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2018年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（52ページ）に記載のとおりであり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、選任をお願いするものです。

### 独立性について

株式会社日立製作所と当社との取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

八丁地隆氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

候補者番号

5



ふじわら たけつぐ  
**藤原 健嗣**

(1947年2月19日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

9/9回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/7回 (100%)

監査委員会への出席状況

10/10回 (100%)

報酬委員会への出席状況

5/5回 (100%)

在任年数

1年

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

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

### ■ 重要な兼職の状況

- 旭化成株式会社 相談役
- コクヨ株式会社 社外取締役
- 安全工学会 会長
- 株式会社島津製作所 社外取締役
- 株式会社 I H I 社外取締役

### 社外取締役候補者（会社法施行規則第2条第3項第7号）とした理由

藤原健嗣氏は化学・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って来られました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2018年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2018年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（52ページ）に記載のとおりであり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、選任をお願いするものです。

### 独立性について

旭化成株式会社と当社との取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

藤原健嗣氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

### その他

藤原健嗣氏は、2009年6月から2014年6月まで旭化成株式会社の取締役を務めていましたが、2015年に建材事業を営む同社の子会社である旭化成建材株式会社において、過去10年間に請け負った建物の杭工事3,052件のうち、360件でデータの流用・改ざんが行われていたこと等が発覚しました。同氏は、事前には当該事実を認識しておりませんが、旭化成株式会社の取締役在任中は日頃から取締役会において、法令遵守の重要性とその徹底について適宜発言しておりました。

また、藤原健嗣氏が2015年6月から社外取締役に就任している株式会社 I H I は、2019年3月及び4月に経済産業省及び国土交通省から航空機エンジン整備事業の不適切な作業に対して行政処分を受けました。同氏は日頃から同社の取締役会等において法令遵守の重要性について発言を行っており、当該事実判明後には再発防止、コンプライアンスの徹底などを求めています。

候補者番号

6



ほど ちか とも  
程 近智

(1960年7月31日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

9/9回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/7回 (100%)

監査委員会への出席状況

10/10回 (100%)

報酬委員会への出席状況

5/5回 (100%)

在任年数

1年

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

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 7月 同相談役 現在に至る

2018年 6月 当社取締役 現在に至る

### ■ 重要な兼職の状況

- アクセンチュア株式会社 相談役
- 三井住友アセットマネジメント株式会社 社外取締役
- 株式会社マイナビ 社外取締役

### 社外取締役候補者（会社法施行規則第2条第3項第7号）とした理由

程近智氏はアクセンチュア株式会社において、経営コンサルティング及びITサービスを提供する企業の経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者としての豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2018年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2018年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（52ページ）に記載のとおりであり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、選任をお願いするものです。

### 独立性について

アクセンチュア株式会社と当社の取引関係は、両社において、連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また同社は主要株主にも該当いたしません。

程近智氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

候補者番号

7



たちばな さきえ

橘・フクシマ・咲江

(1949年9月10日生)

新任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

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	ベイン・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
1995年 5月	コーン・フェリー・インターナショナル株式会社米国本社取締役
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
2001年 7月	同代表取締役社長兼米国本社取締役
2007年 9月	同代表取締役社長
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

## ■ 重要な兼職の状況

- 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
- J.フロント リテイリング株式会社 社外取締役
- ウシオ電機株式会社 社外取締役

## 社外取締役候補者（会社法施行規則第2条第3項第7号）とした理由

橘・フクシマ・咲江氏はコーン・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をはじめ、同社日本法人のトップとして長年にわたり経営に携わって来られました。また、多くの日本企業の社外取締役を務められました。経営者として豊富な経験、人材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とともに、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しており、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献いただけるものと考え、新たに選任をお願いするものです。

## 独立性について

G & S グローバル・アドバイザーズ株式会社は当社との間に取引関係は無く、また主要株主にも該当いたしません。

橘・フクシマ・咲江氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

## その他

橘・フクシマ・咲江氏が2012年5月から社外取締役に就任しているJ.フロント リテイリング株式会社の事業会社（子会社）である株式会社大丸松坂屋百貨店では、制服の受注に関して2018年1月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。同氏は、従前より法令遵守の視点から発言しておりましたが、本件発生後には再発防止の徹底等の発言を行うとともに、同社グループにおける社内研修やモニタリング体制の強化・充実によるコンプライアンス経営の徹底を監督しております。

候補者番号

8



いとう とよつぐ

伊藤 豊次

(1955年12月20日生)

再任

非執行

所有する当社株式の数

21,900株

取締役会への出席状況

9/9回 (100%)

指名委員会への出席状況

7/7回 (100%)

監査委員会への出席状況

10/10回 (100%)

報酬委員会への出席状況

5/5回 (100%)

在任年数

1年

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

1979年 4月	小西六写真工業株式会社入社
2002年10月	コニカテクノプロダクト株式会社技術センター長
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)
2008年10月	コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社モノづくり技術センター長
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 4月	同常務執行役
6月	同取締役 現在に至る

## ■ 重要な兼職の状況

なし

## 取締役候補者とした理由

当社は、監査委員会の実効性を高めるため、豊富な経営執行経験と高度な情報収集力を有する常勤の社内取締役を監査委員に選定することが重要と考えています。伊藤豊次氏は監査委員として執行の経営会議に陪席し、取締役会から執行役に委任された業務に関する決定プロセスの妥当性や内部統制システムの運用状況等を把握するとともに、その内容をフィードバックすることで、監査委員会としての情報の質と量の最適化を図る職務を担います。

伊藤豊次氏は当社の生産技術及び子会社の経営管理、常務執行役として経営品質の改革等を担当し、豊富な経験並びに経営管理及び内部統制に関する相当程度の知見を有しております。2018年から執行役を兼務しない社内取締役として経営の監督に専念するとともに、指名、監査、報酬の各委員会においては社内委員としての的確に役割を果たしています。

当社のガバナンスを維持・強化し、企業価値の向上につなげるため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

9



すずき ひろゆき

**鈴木 博幸**

(1957年3月16日生)

新任

非執行

所有する当社株式の数

**10,900** 株

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

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MF P 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 現在に至る

### ■ 重要な兼職の状況

なし

### 取締役候補者とした理由

当社は、監査委員会の実効性を高めるため、豊富な経営執行経験と高度な情報収集力を有する常勤の社内取締役を監査委員に選定することが重要と考えています。鈴木博幸氏は監査委員として執行の経営会議に陪席し、取締役会から執行役に委任された業務に関する決定プロセスの妥当性や内部統制システムの運用状況等を把握するとともに、その内容をフィードバックすることで、監査委員会としての情報の質と量の最適化を図る職務を担います。

鈴木博幸氏は監査委員会室において監査委員会を補佐する事務局職務を経験した後、執行役経営監査室長として内部監査を担当し、豊富な経験並びに内部統制に関する相当程度の知見を有しております。今後は、経営執行の経験を活かしつつ、執行役を兼務しない社内取締役として経営の監督に専念するとともに、監査、報酬の各委員会においては社内委員としての確に役割を果たしてまいります。

当社のガバナンスを維持・強化し、企業価値の向上につなげるため、新たに選任をお願いするものです。

候補者番号

10



は た の せい じ

畑野 誠司

(1959年12月17日生)

再任

所有する当社株式の数

16,800 株

取締役会への出席状況

12/12回 (100%)

在任年数

5年

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

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

### ■ 重要な兼職の状況

なし

### 取締役候補者とした理由

当社は、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、執行役兼務の社内取締役として主要な職務を担当する役付執行役を選任することが重要と考えています。

畑野誠司氏は経営管理、経理、財務、及びリスクマネジメントを担当する常務執行役として、中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値向上に努めております。取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

11



たい こう とし みつ

**大幸 利充**

(1962年11月30日生)

再任

所有する当社株式の数

**12,200** 株

取締役会への出席状況

**9/ 9回 (100%)**

在任年数

**1** 年

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

1986年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社  
2002年 4月 Minolta QMS Printing Solutions USA Inc. E.V.P.  
2005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事業統括本部事業戦略部長  
2012年 6月 同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、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 現在に至る

### ■ 重要な兼職の状況

なし

### 取締役候補者とした理由

当社は、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、執行役兼務の社内取締役として主要な職務を担当する役付執行役を選任することが重要と考えています。

大幸利充氏は当社主力の情報機器事業を管掌する常務執行役として、中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値向上に努めております。取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

12



うちだ まさふみ

内田 雅文

(1959年1月22日生)

新任

所有する当社株式の数

9,381株

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

1983年 4月	小西六写真工業株式会社入社
2012年 4月	コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社生産技術統括部長
2013年 4月	当社生産本部副本部長
2015年 4月	同社会環境部長
2016年 4月	同執行役環境経営・品質推進部長兼情報機器事業品質保証担当
2018年 4月	同常務執行役員品質本部長兼サステナビリティ担当
2019年 4月	同常務執行役員技術担当兼品質本部長 現在に至る

## ■ 重要な兼職の状況

なし

## 取締役候補者とした理由

当社は、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、執行役兼務の社内取締役として主要な職務を担当する役付執行役を選任することが重要と考えています。

内田雅文氏は技術全般及び品質を担当する常務執行役として、中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値向上に努めております。取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、新たに選任をお願いするものです。

(注1) 各取締役候補者と当社の間いずれも特別の利害関係はありません。

(注2) 当社は、現在、社外取締役现就任している能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、並びに程近智の4氏の取締役候補者と責任限定契約を締結しておりますが、その内容の概要は事業報告の「責任限定契約に関する事項」（53ページ）に記載のとおりであります。各氏の再任が承認された場合、また、新任の社外取締役候補者橘・フクシマ・咲江氏が選任された場合は、同様の契約を締結する予定であります。

以上

### 取締役選任基準

当社指名委員会は、透明性、健全性、効率性を果たす企業統治を実行するに相応しい取締役として以下の基準を満たす者を選任することとしています。

- ①心身ともに健康であること
- ②人望、品格、倫理観を有していること
- ③遵法精神に富んでいること
- ④経営に関し客観的判断能力を有するとともに、先見性、洞察力に優れていること
- ⑤当社主要事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと、及び産官学の分野における組織運営経験、又は技術、会計、法務等の専門性を有していること
- ⑥社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること、取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること、及び必置三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること
- ⑦取締役の再任における留意事項及び通算任期数・年齢等の要件は別途定める。特に社外取締役の在任期間は原則4年までとする
- ⑧その他、株式公開会社としての透明性と健全性・効率性を果たす企業統治機構構築の観点から、取締役に求められる資質を有していること

### 社外取締役の独立性基準

当社指名委員会は、社外取締役の独立性基準として、以下の事項に該当しないことと定めております。

- ①コニカミノルタグループ関係者
  - ・本人がコニカミノルタグループの出身者
  - ・過去5年間において、家族（配偶者・子供、2親等以内の血族・姻族）がコニカミノルタグループの取締役・執行役・監査役・経営幹部の場合

## ②大口取引先関係者

- ・コニカミノルタグループ及び候補者本籍企業グループの双方いずれかにおいて、連結売上高の2%以上を占める重要な取引先の業務執行取締役・執行役・従業員の場合

## ③専門的サービス提供者（弁護士、会計士、コンサルタント等）

- ・コニカミノルタグループから過去2年間に年間5百万円以上の報酬を受領している場合

## ④その他

- ・当社の10%以上の議決権を保有する株主（法人の場合は業務執行取締役・執行役・従業員）の場合
- ・取締役の相互派遣の場合
- ・コニカミノルタグループの競合企業の取締役・執行役・監査役・その他同等の職位者の場合、又は競合企業の株式を3%以上保有している場合
- ・その他の重要な利害関係がコニカミノルタグループとの間にある場合

## 各委員会の委員予定

本総会において取締役12名が選任された場合、執行役を兼任しない予定の松崎正年、伊藤豊次、鈴木博幸の社内取締役3氏、並びに社外取締役5氏の中から以下のとおり会社法第2条第12号に定める指名委員会等設置会社の各委員会の委員に就任する予定であります。

なお、当社の委員会においては、特に全ての委員長を社外取締役から選定すること、併せて、代表執行役社長はいずれの委員にも就任しないことにより、透明性の高い運営に努めております。また、社外取締役3～4名と社内取締役1～2名により各委員会を構成し、委員会相互及び各委員会と経営陣との連携にも配慮しております。

指名委員	藤原 健嗣（委員長）、八丁地 隆、程 近智、橘・フクシマ・咲江、松崎 正年
監査委員	八丁地 隆（委員長）、能見 公一、藤原 健嗣、橘・フクシマ・咲江、伊藤 豊次、鈴木 博幸
報酬委員	能見 公一（委員長）、程 近智、橘・フクシマ・咲江、伊藤 豊次、鈴木 博幸

## よくあるご質問

Q：取締役会にはジェンダーや国際性の面を含む多様性が大切と言われるが、どう考えているのか？

A：当社は、適正規模の取締役会を構成する上で、知識・経験・能力の全体的なバランスと当社経営課題に対する適切な監督者という要件を最優先する考えであります。その観点での多様性は重視しますが、ジェンダーや国際性の観点から女性や外国人の選定を必須とすることは現実的ではないと考えています。

本総会において選任をお願いしております橘・フクシマ・咲江氏は、人財マネジメントに関して日本及び米国において豊富な経験及び幅広い知見を有していることから、取締役会におけるキャリア・スキルのバランスの点から適任と考えています。なお、同氏は当社初の女性取締役候補者であります。

また、当社において多くの社外取締役及び社内取締役は、それぞれグローバルな経営経験を通して国際性を備えていると考えています。

Q：社内取締役が監査委員となることに問題はないか？

A：監査委員会を社外取締役だけで構成したのでは監査の質を確保できないというのが当社の考えであります。監査の質を確保するために社内取締役が常勤の監査委員に就任し、会社法に基づく調査を担当します。社内監査委員の情報収集により自身の監査機能を発揮するだけでなく、社外取締役を過半数とする監査委員会における情報を充実し、その監査機能の質を確保しています。

Q：社外取締役が取締役会の過半数を占めないことに問題はないか？

A：当社はコーポレートガバナンス基本方針において、「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（社外取締役及び社内取締役）を取締役総数の過半数とする。」と定めています。これは、実効的に経営の監督を行うためには、社外取締役だけでなく、社内をよく知る“執行役を兼務しない社内取締役”を取締役会議長や常勤の監査委員として置くことが必要と考えているためです。つまり、執行役を兼務しない取締役（社外取締役及び社内取締役）が取締役会の過半数を占めることが重要と考えています。

なお、指名委員会においては毎年、取締役会の構成をレビューし、従前の取締役会構成の妥当性を確認した上で候補者の選定を行っています。

59ページから60ページに記載の「ご参考：コーポレートガバナンス体制」もご覧ください。

Q：兼職により当社の取締役としての職務に影響がないか？

A：取締役候補者の選定に当たっては、当社取締役会及び各委員会の職務に十分な時間を確保できるかの観点で慎重に検討を行っております。事業報告51ページから52ページには、2018年度における社外取締役の取締役会及び各委員会への出席状況や発言状況を、本議案の各候補者のページには再任候補者9名の取締役会や各委員会への出席状況を記載しているとおり、各候補者は当社のガバナンスに十分に貢献しております。

メ 毛

A series of horizontal dashed lines for writing practice, consisting of 18 lines.



(提供書面)

# 事業報告

2018年4月1日から2019年3月31日まで

目次

1	当社グループの現況に関する事項	29
2	会社の株式に関する事項	44
3	会社役員に関する事項	45
4	会計監査人に関する事項	54
5	業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項	55
6	業務の適正を確保するための体制の運用状況	57

## 1 当社グループの現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度（以下「当期」）における経済情勢を振り返りますと、欧州では中国向けなど製造業の輸出が減少し、英国のEU離脱をめぐる先行き不透明感の継続なども影響して経済成長が鈍化しました。米国では中国への輸出が年度後半に減少したものの、旺盛な個人消費を背景に内需は成長を持続し、設備投資も堅調に推移しました。中国は米国との貿易摩擦の影響を受けた製造業の設備投資が落ち込み、経済成長が減速しました。我が国経済は不透明感が継続する世界経済の影響も受け、輸出や設備投資が伸び悩みましたが、全体としては緩やかな成長を持続しました。

こうした経営環境の下、当期における当社グループの連結売上高は、1兆591億円（前期比2.7%増）となりました。事業セグメント別では、オフィス事業はカラー複合機の販売台数が高速機を中心に伸びたことに加えて、ITサービスが売上を拡大したことも寄与し、増収となりました。プロフェッショナルプリント事業はデジタル印刷システムの販売がカラー機とモノクロ機共に高速機を中心に伸長し、成長事業と位置付ける産業印刷ユニットの販売も拡大したことにより増収となりました。ヘルスケア事業は一部仕入商品の販売を終了した影響もあり減収となりました。産業用材料・機器事業は機能材料ユニットやIJコンポーネントユニットの売上が伸長し、需要が落ち着いた計測機器ユニットの減収を補って、前期並みとなりました。

営業利益は624億円（前期比16.0%増）となりました。中期経営計画において注力してきた基盤事業の収益力強化の施策が奏功して、オフィス事業やプロフェッショナルプリント事業が増益となったことにより、前期比で増益となりました。

税引前利益は601億円（前期比22.4%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は417億円（同29.3%増）となりました。

当社は高収益企業になることを目指し、中期経営計画「SHINKA 2019」において次の3領域での事業育成に積極的に取り組んでおります。

1. モノとモノがつながるIoT時代にふさわしい高付加価値サービス
2. 本格的な商業・産業印刷のデジタル化推進
3. プレジジョン・メディシン（個別化医療）分野への本格参入

本中期経営計画の中間年度である当期におきましては、特に次の2項目に注力することにより、お客様の業務上の課題や社会的課題の解決に積極的に取り組んでまいりました。

1. 基盤事業における抜本的な収益力強化
2. 新規分野における着実な事業成長

「基盤事業における抜本的な収益力強化」につきましては、オフィス事業やプロフェッショナルプリント事業では、当社独自の付加価値型販売を推進し、高速機の販売増につなげました。また、お客様の使い勝手や魅力品質を追求し、2019年度に発売を予定している新製品の開発・生産準備が順調に進みました。産業用材料・機器事業では、機能材料ユニットでの新樹脂フィルムの開発・量産準備が進み、本格販売の準備が整いました。

「新規分野における着実な事業成長」につきましては、当社の提供するエッジIoTプラットフォームである「Workplace Hub (ワークプレイス ハブ)」の販売を欧米から開始しました。期待していた顧客価値(ニーズ)や価格設定が想定通りであったことを確認し、販売地域は9カ国に拡大しました。プレジジョン・メディシン(個別化医療)分野におきましては、国内事業会社を設立し事業を開始すると共に、米国にグローバル本社を設立し、買収した米国の2社を含めた一体運営によるシナジー戦略を推進しています。

これらの取り組みにより、「SHINKA 2019」の最終年度となる2019年度、更にはその先に向けての事業展開を確かなものとする事が出来ました。

当期のセグメント別の事業の状況につきましては次のとおりです。(単位：億円)

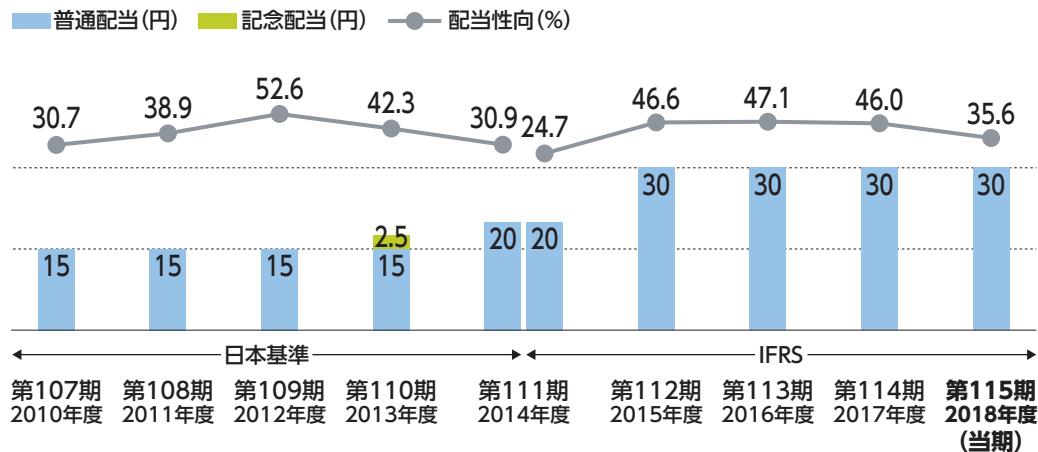
セグメント	売上高				営業利益			
	当期	前期	増減		当期	前期	増減	
オフィス事業	5,878	5,838	39	0.7%	471	449	22	5.1%
プロフェッショナルプリント事業	2,277	2,142	134	6.3%	138	92	45	49.2%
ヘルスケア事業	909	965	△55	△5.8%	23	55	△31	△57.0%
産業用材料・機器事業	1,167	1,182	△15	△1.3%	209	234	△25	△10.7%
小計	10,232	10,129	103	1.0%	843	832	11	1.4%
その他及び調整額	358	183	174	95.4%	△219	△293	74	—
合計	10,591	10,312	278	2.7%	624	538	85	16.0%

(注1) 国際会計基準(IFRS)に基づいております。

(注2) 売上高は外部顧客への売上高であります。

当期末の剰余金の配当につきましては、予定どおり1株当たり15円の配当を実施いたします。2018年9月30日を基準日とした配当と合わせた年間配当は1株当たり30円となります。

## 1株当たりの配当金の推移と配当性向



## 当期の活動ハイライト

### 2018年9月

世界的に権威のあるESG投資指標の一つ「Dow Jones Sustainability World Index」において2年連続で産業セクターリーダーに選定されました。

### 2018年11月

一般X線撮影装置を用いて動画を撮影できるデジタルX線動画撮影システムを開発。X線動画解析ワークステーション「KINOSIS(キノシス)」を発売しました。

### 2018年11月

日本科学技術連盟が実施した第10回「企業の品質経営度調査」において、総合ランキング1位を獲得しました。

### 2018年12月

開発・生産のグローバル最適化によるデジタルトランスフォーメーション加速の環境として、日本において分散している開発・生産機能の集約・再編を発表しました。

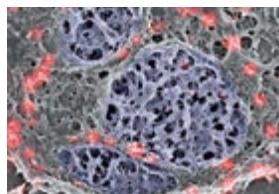
### 2019年1月

世界経済フォーラムの年次総会(ダボス会議)に合わせて発表される「2019年世界で最も持続可能な100社」に、当社が選定されました。

2018年 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2019年 1月 2月 3月

### 2018年7月

日本で個別化医療分野におけるサービスを製薬企業や医療機関に提供する新会社「コニカミノルタプレジジョンメディシンジャパン」を設立しました。



細胞上の蛍光ナノ粒子の発光

### 2018年11月

プラネタリウム投映機「コスモリープΣ」が、2018年度「グッドデザイン金賞」を受賞しました。この投映機は、有楽町の「コニカミノルタプラネタリア TOKYO」などに導入されています。



コニカミノルタ プラネタリアTOKYOに設置されたコスモリープΣ

### 2018年11月

日本市場に最適化された「Workplace Hub(ワークプレイス ハブ)」プラットフォームおよび関連するアプリケーション・サービス群の日本発売(2019年春予定)を発表しました。



Workplace Hub AIO(複合機とのAll-In-One BOX)

### 2019年1月

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シップイニシアチブ「RE100」に加盟しました。2050年までに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ことを目指します。

RE 100 | °C 

## オフィス事業

売上高(単位:億円)

前期比 **39億円増**

5,838 5,878

第114期 第115期  
2017年度 2018年度(当期)

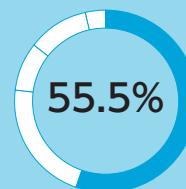
営業利益(単位:億円)

前期比 **22億円増**

449 471

第114期 第115期  
2017年度 2018年度(当期)

売上構成比



### 主要な事業内容

複合機及び関連消耗品の開発・製造・販売、関連ソリューション・サービスの提供

### 当期の事業報告

オフィスユニットでは、A3複合機の販売台数は、モノクロ機が減少したもののカラー機が大幅に伸長したことにより、全体では前期比で増加しました。カラー機は欧米や日本などの先進国においては前期に投入した高速機の販売が拡大し、中国やASEAN、インドなどの成長国においては低速機から高速機まで大幅に伸長するなど、当期の重点施策として取り組んできた地域戦略の成果が現れました。

ITサービスユニットでは、米国、欧州共に買収による新規連結効果に加えて、エッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub (ワークプレイス ハブ)」の販売体制を構築する一環としての、マネージドITサービス\*の販売及び提供能力強化が成果を上げ、前期比での増収をけん引しました。

これらの結果、当事業の売上高は5,878億円(前期比0.7%増)、営業利益は471億円(同5.1%増)となりました。



A3カラー複合機 bizhub C759



A3カラー複合機 bizhub C659

用語  
解説

※

マネージドITサービス

企業のIT部門の業務全般を支援・サポートするサービスです。PC/Server、OS、ソフトウェア、ネットワークなどの導入計画立案、導入、運用代行・支援、管理、保守、回収代行などのライフサイクルをサポートします。

## プロフェッショナル プリント事業

売上高(単位:億円)

前期比 **134**億円 増

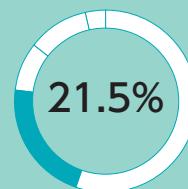


営業利益(単位:億円)

前期比 **45**億円 増



売上構成比



### 主要な事業内容

デジタル印刷システム・関連消耗品の開発・製造・販売、各種印刷サービス・ソリューション・サービスの提供

### 当期の事業報告

プロダクションプリントユニットでは、カラー機、モノクロ機共に販売台数が前期比で大幅に増加しました。カラー機は欧州が販売をけん引し、中国やインド、ASEANなどの成長国でも販売台数が大幅に伸長しました。モノクロ機は米国や成長国で販売が増加しました。

産業印刷ユニットでは、インクジェットデジタル印刷機の「AccurioJet（アキュリオジェット）KM-1」の販売台数は前期から大幅に増加、ラベル印刷機、MGI社製のデジタル加飾印刷※機の販売でもターゲットとする市場でトップクラスのシェアを獲得しました。販売地域も従来の欧米に加え中国やASEAN、インドなど成長国に拡大、専門性を持った人材を増やし販売体制を強化しました。

マーケティングサービスユニットでは、大口顧客の需要回復による増収に加え、高付加価値サービスへのシフトを加速したことにより、収益性も改善しました。

これらの結果、当事業の売上高は2,277億円（前期比6.3%増）、営業利益は138億円（同49.2%増）となりました。



デジタル印刷システム AccurioPress（アキュリオプレス）C3080・自動品質最適化ユニットIQ-501

用語  
解説

※

加飾印刷

二つの部分厚盛りによる立体感の表現、あるいは金や銀の箔押しによる高級感の演出といったように印刷物に価値を付加する印刷のことをいいます。

## ヘルスケア事業

売上高(単位:億円)

前期比 **55億円減**

965

909

第114期  
2017年度第115期  
2018年度(当期)

営業利益(単位:億円)

前期比 **31億円減**

55

23

第114期  
2017年度第115期  
2018年度(当期)

売上構成比

8.6%

## 主要な事業内容

画像診断システム（デジタルX線画像診断、超音波診断システム等）の開発・製造・販売・サービスの提供、医療のデジタル化・ネットワーク化・ソリューション・サービスの提供

## 当期の事業報告

ヘルスケアユニットでは、DR（デジタルラジオグラフィー）※1の販売数量は日本で伸長したものの米国の病院向けが落ち着いた影響で前期を下回りました。X線診断の高度化を目指すデジタルX線動画撮影システムを11月に販売開始し、導入した医療機関から高い評価を得ています。超音波診断装置は整形外科分野でのジャンルトップ維持と前期に譲受した産婦人科対象の事業が貢献し、日米を中心に販売数量を堅調に伸ばしました。医療ITユニットでは、PACS（医用画像保管・管理システム）※2の販売数量は減少したものの、医療ITサービスプラットフォーム「infomity（インフォミティ）」を中心としたサービス事業の売上高が伸長しました。

当事業全体では、収益性の低い仕入商品の販売を終了したこともあり前期比減収、また前期に計上した資産流動化による収益などの一過性要因の影響に加えて、米国でのDRの販売減もあり、減益となりました。

これらの結果、当事業の売上高は、909億円（前期比5.8%減）、営業利益は23億円（同57.0%減）となりました。



カセット型デジタルX線撮影装置 AeroDR（エアロディーアール）fine



超音波診断装置 SONIMAGE（ソニマージュ）MX1

用語  
解説

## ※1 DR（デジタルラジオグラフィー）

レントゲン撮影時に人体を透過したX線の強度分布を検出し、これをデジタル信号に変換してコンピューターによる処理を加えてデータ化する手法又はそのためのシステムのことです。

## ※2 PACS（医用画像保管・管理システム）

医療画像処理における画像保存通信システムのことです。DRなどのX線写真やCT、MRIなど大量の画像を管理します。

## 産業用材料・ 機器事業

売上高(単位:億円)

前期比 **15億円減**

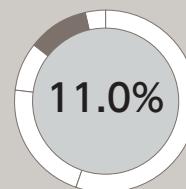


営業利益(単位:億円)

前期比 **25億円減**



売上構成比



### 主要な事業内容

<材料・コンポーネント分野> 液晶ディスプレイに使用されるTACフィルム※、有機EL照明、産業用インクジェットヘッド、産業・プロ用レンズ等の開発・製造・販売

<産業用光学システム分野> 計測機器等の開発・製造・販売

### 当期の事業報告

材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットは伸長市場を中心に位相差フィルムなどの高付加価値製品の販売が引き続き堅調に推移し、前期比で大幅な増収となりました。今後の戦略を担う新樹脂製品の開発も順調に進捗し、市場での認知も進みました。光学コンポーネントユニットはプロジェクター用光学部材とカメラ用交換レンズの販売が堅調でしたが、その他の光学部品の販売減少により前期比減収でした。IJコンポーネントユニットはアジアでの既存顧客からの受注が当期を通じて堅調に推移し増収となりました。

産業用光学システム分野では、計測機器ユニットでの需要の波を捉えたビジネスチャンス拡大傾向は継続しているものの、前期の増収をけん引した顧客のディスプレイ関連投資の反動もあり、減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は、1,167億円（前期比1.3%減）、営業利益は産業用光学システム分野の減収の影響も受け209億円（同10.7%減）となりました。



液晶偏光板用  
TACフィルム



イメージング輝度計

用語  
解説

※ TAC（トリアセチルセルロース）フィルム  
酢綿（さくめん）を主材料とした液晶偏光板用保護フィルムの総称です。液晶ディスプレイの構成部材である偏光板の保護膜として主に使用されています。TACはもともと、写真用フィルムの基材として開発されたものですが、不燃性、透明性、表面外観、電気絶縁性などに優れることから、新たな用途開拓が進んでいます。

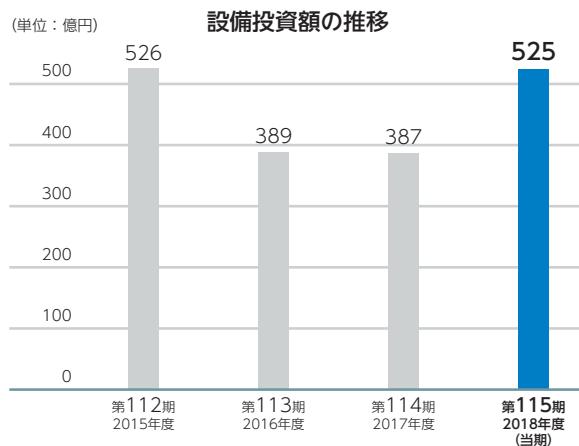
## (2) 資金調達等の状況

### ① 資金調達

当期におきましては、増資・社債発行による新たな資金調達は行っておりません。

### ② 設備投資

当社グループの当期の設備投資の総額は525億円であり、オフィス事業及びプロフェッショナルプリント事業並びに産業用材料・機器事業を中心に新製品の開発及び製造に係るものに重点的に投資しております。



## (3) 財産及び損益の状況の推移

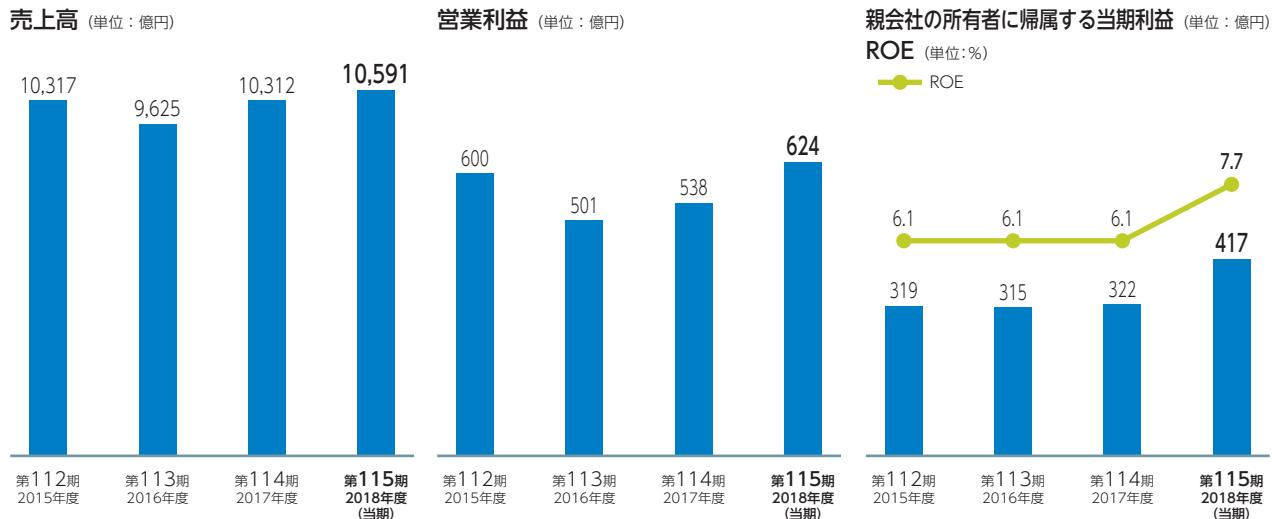
区分		第112期 2015年度	第113期 2016年度	第114期 2017年度	第115期 2018年度(当期)
売上高	(億円)	10,317	9,625	10,312	10,591
営業利益	(億円)	600	501	538	624
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	319	315	322	417
基本的1株当たり当期利益(注2)	(円)	64.39	63.65	65.17	84.33
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	5,142	5,243	5,245	5,556
資産合計	(億円)	9,763	10,054	12,039	12,189
1株当たり親会社所有者帰属持分(注2)	(円)	1,037.96	1,057.92	1,060.72	1,123.39
1株当たり配当額(うち1株当たり配当(中間))	(円)	30 (15)	30 (15)	30 (15)	30 (15)
ROE(注3)	(%)	6.1	6.1	6.1	7.7

(注1) 第112期(2015年度)から国際会計基準(IFRS)に基づいております。

(注2) 第114期(2017年度)から基本的1株当たり当期利益及び1株当たり親会社所有者帰属持分の算定の基礎となる自己株式数に役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式を含めております。

(注3) ROEは、以下のとおり、算出しております。

親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)



#### (4) 対処すべき課題

当社グループは、これまでオフィス、プロダクションプリント、ヘルスケア、産業用材料・機器分野でグローバルに製品を提供し、業種・業態別に業務課題を解決するITサービスを製品の提供価値に付加することで事業の拡大と高付加価値化を図ってきました。

一方で今、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）、ロボティクス、などの技術進展により、あらゆる産業でデジタル変革のスピードが加速しています。また、持続可能な世界の実現に向けて、社会的課題を解決する企業としての役割、重要性が高まっています。

このような環境の中、当社グループが今後更なる成長を実現するためには、当社の強みである既存事業領域における競争優位性及び収益性をさらに強固にするとともに、成長・新規事業で取組んでいる新たな分野での事業規模の拡大に挑戦していく必要があると考えています。

既存事業においては、使い勝手や魅力品質を追求した競争力のある大型新製品の市場投入、自動化の促進による製造コスト削減、故障予知・遠隔サポート拡大によるサービス費用低減、情報・デジタル技術活用による管理・間接業務の生産性向上など品質を重視しながら効率化に取り組み、更なる収益性の向上を目指します。

また、成長・新規事業においては、当社グループが強みとする画像にこだわり、独自のデジタル技術で「見えないものを見る化」することに軸足を置いています。また、それらによって得られるデータや画像を業務の現場で集積し解析することでよりセキュリティの高い新しい価値を生み出していきます。

具体的には、「Workplace Hub（ワークプレイス ハブ）」による働き方改革、産業印刷による印刷プロセスの革新とジャンルトップ戦略の強化、製造現場での技術・技能の継承と安全の確保、科学的介護の追求、個別化医療の促進などに本格的に取り組んでおります。当期においては、当社が提供する顧客価値が想定通りに評価され、競争優位性を確立できると確信を得ました。2019年度は成長・新規事業の規模拡大のための経営資源の投入を優先します。そのため、中期経営計画「SHINKA 2019」で営業利益750億円以上としていた2019年度の経営目標は営業利益660億円に見直しますが、成長・新規事業を将来の収益の柱とするための道筋を確かなものとしたします。

そして、これらの事業を通じて業務の大幅な効率化に留まらず、働く人の創造性発揮、高齢化社会の生活の質の向上に寄与し、ビジネス社会・人間社会の進化への貢献を目指します。

持続可能な世界の実現には、企業のたゆまないイノベーション創出とそれを社会的課題解決の価値に昇華させる人財力の強化が欠かせません。当社グループでは、グローバルな視点で多様性ある人財を発掘・育成し、若手世代への人的投資を怠らず、行動指針である「6 Values」の浸透を図り、グループ一丸となって経営理念である「新しい価値の創造」に引き続き挑戦してまいります。

## (5) コニカミノルタグループネットワーク（当期末現在）

### ① 主要拠点

当社グループは、当社を中心に、連結子会社174社並びに持分法を適用した関連会社及び共同支配企業5社で構成されており、世界各地に開発・生産・販売の拠点を置いて、事業活動を展開しております。

### 国内の主要拠点

#### 当社

- 1 本社（東京都千代田区）
- 2 関西支社（大阪府大阪市）

その他 1 東京都日野市、東京都八王子市、2 山梨県中央市、3 愛知県豊川市、  
4 大阪府堺市、大阪府大阪狭山市、5 兵庫県神戸市

#### 子会社

- 1 コニカミノルタジャパン株式会社（東京都港区）
- 2 株式会社コニカミノルタサプライズ（山梨県甲府市）
- 3 コニカミノルタテクノプロダクト株式会社（埼玉県狭山市）

### 海外の主要拠点

#### 子会社

##### 米国

- 1 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.  
Konica Minolta Healthcare Americas, Inc.
- 2 Amby Genetics Corporation

##### 欧州

- 3 Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH（ドイツ）  
Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH（ドイツ）  
Instrument Systems GmbH（ドイツ）
- 4 Konica Minolta Business Solutions France S.A.S.（フランス）
- 5 Konica Minolta Business Solutions (UK) Limited（英国）  
Konica Minolta Marketing Services EMEA Limited（英国）

##### アジア他

- 6 Konica Minolta Business Solutions (CHINA) Co., Ltd.（中国）
- 7 Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Limited（香港）
- 8 Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.（中国）
- 9 Konica Minolta Business Technologies (DONGGUAN) Co., Ltd.（中国）
- 10 Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd.（シンガポール）
- 11 Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.（マレーシア）
- 12 Konica Minolta Business Solutions Australia Pty Ltd（オーストラリア）



## (ご参考)

## ○当期地域別売上高比率

外部顧客への売上高の地域別内訳は、次のとおりです。

地域	売上高	売上高比率
日本	1,976億円	18.7%
米国	2,937億円	27.7%
欧州	3,185億円	30.1%
中国	867億円	8.2%
アジア	833億円	7.9%
その他	791億円	7.4%
合計	10,591億円	100%

(注) 売上高は顧客の所在国を基礎として分類しております。但し、個別に重要な国がない場合は地域として分類しております。

## ②当社グループの使用人の状況

使用人数	対前期末比
44,360名	1,061名増

(注) 使用人数は就業人員数です。

## (6) 重要な子会社の状況 (当期末現在)

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
コニカミノルタ ジャパン株式会社	百万円 397	100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター、ヘルスケア用機器、産業用測定機器及び関連消耗品などの国内における販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
株式会社コニカミノルタ サプライズ	百万円 200	100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター 関連消耗品などの製造・販売
コニカミノルタ テクノプロダクト株式会社	百万円 350	100%	医療用機器などの製造・販売
Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	千米ドル 40,000	* 100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター 及び関連消耗品などの米国における販売、及びそれらの関連ソリューションサービス

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH	千ユーロ 88,101	100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター、医療用画像診断システム及び関連消耗品などの欧州他における販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH	千ユーロ 10,025	* 100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などのドイツにおける販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
Konica Minolta Business Solutions France S.A.S.	千ユーロ 46,290	* 100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などのフランスにおける販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
Konica Minolta Business Solutions (UK) Limited	千英ポンド 21,000	100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などの英国における販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
Konica Minolta Marketing Services EMEA Limited	千英ポンド 440	* 100%	欧州におけるプリントマネジメントサービス
Konica Minolta Business Solutions (CHINA) Co., Ltd.	千中国元 96,958	100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などの中国における販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Limited	千香港ドル 195,800	100%	複合機、プリンター及び関連消耗品などの製造・販売
Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.	千中国元 289,678	* 100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などの製造・販売
Konica Minolta Business Technologies (DONGGUAN) Co., Ltd.	千中国元 141,201	* 100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などの製造・販売
Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd.	千米ドル 56,064	100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などの東南アジア地域における販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.	千リンギット 135,000	* 100%	複合機の製造・販売及び複合機、デジタル印刷システム、プリンター関連消耗品などの製造・販売

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
Konica Minolta Business Solutions Australia Pty Ltd	千豪ドル 24,950	100%	複合機、デジタル印刷システム、プリンター及び関連消耗品などのオーストラリアにおける販売、及びそれらの関連ソリューションサービス
Konica Minolta Healthcare Americas, Inc.	千米ドル 5,300	* 100%	医療用画像診断システムなどの米国他における販売
Instrument Systems GmbH	千ユーロ 600	100%	LED光源・照明関連測定器などの製造・販売
Ambry Genetics Corporation	米ドル 102	* 60%	がん領域を中心とした遺伝子検査サービス

(注) \*は、間接所有による持分も含む比率です。

## (7) 主要な借入先及び借入額（当期末現在）

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	857億円
株式会社三井住友銀行	339億円
株式会社りそな銀行	186億円
日本生命保険相互会社	179億円
大同生命保険株式会社	97億円

## (8) 剰余金の配当等を取締役会が決定する旨の定款の定め（会社法第459条第1項）があるときの権限の行使に関する方針

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績や成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益還元することを基本としております。配当額の向上と機動的な自己株式の取得を通じて、株主還元の充実に努めてまいります。

## (9) その他当社グループの現況に関する重要な事項

特記すべき重要な事項はありません。

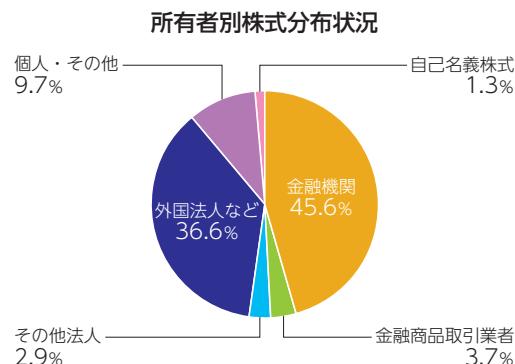
## 2 会社の株式に関する事項 (当期末現在)

(1) 発行可能株式総数 … 1,200,000,000株

(2) 発行済株式の総数 …… 502,664,337株  
(自己株式 6,758,446株 を含む。)

(3) 株主数 ……………… 39,033名

### (4) 大株主 (上位10名)



株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	45,068千株	9.09%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	31,637千株	6.38%
株式会社三菱UFJ銀行	13,945千株	2.81%
株式会社SMB C信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875千株	2.39%
日本生命保険相互会社	10,809千株	2.18%
野村信託銀行株式会社 (退職給付信託三菱UFJ銀行口)	10,801千株	2.18%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	10,088千株	2.03%
大同生命保険株式会社	9,040千株	1.82%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	8,741千株	1.76%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	8,583千株	1.73%

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式 (1,250,538株) は含まれておりません。

### (5) その他株式に関する重要な事項

当社は、「取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の概要」について、取締役に対する「中期株式報酬」及び執行役に対する「中期業績連動株式報酬」として株式を交付するにあたり、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託と称される仕組みを採用しております。なお、2019年3月31日現在において、役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式は、1,250,538株であります。

## 3 会社役員に関する事項

### (1) 取締役及び執行役の氏名等

#### ① 取締役（当期末現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
取締役	松崎 正年	取締役会議長 指名委員	いちご株式会社 社外取締役 株式会社野村総合研究所 社外取締役 日本板硝子株式会社 社外取締役
取締役	山名 昌衛	(代表執行役社長)	
社外取締役	友野 宏	指名委員 (委員長) 監査委員	新日鐵住金株式会社 相談役 住友化学株式会社 社外取締役 日本原燃株式会社 社外取締役 学校法人鉄鋼学園 理事長
社外取締役	能見 公一	報酬委員 (委員長) 指名委員	株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問 西本Wismettacホールディングス株式会社 社外取締役 スパークス・グループ株式会社 社外取締役
社外取締役	八丁地 隆	監査委員 (委員長) 報酬委員	日東電工株式会社 社外取締役 丸紅株式会社 社外監査役
社外取締役	藤原 健嗣	指名委員 監査委員 報酬委員	旭化成株式会社 相談役 株式会社島津製作所 社外取締役 コクヨ株式会社 社外取締役 株式会社IHI 社外取締役 安全工学会 会長
社外取締役	程 近智	指名委員 監査委員 報酬委員	アクセンチュア株式会社 相談役 三井住友アセットマネジメント株式会社 社外取締役 株式会社マイナビ 社外取締役
取締役	塩見 憲	監査委員 報酬委員	
取締役	伊藤 豊次	指名委員 監査委員 報酬委員	
取締役	畑野 誠司	(常務執行役)	
取締役	腰塚 國博	(常務執行役)	
取締役	大幸 利充	(常務執行役)	

(注1) 取締役の友野宏、能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智の5氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、株式会社東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。

(注2) 2018年6月19日開催の第114回定時株主総会において、取締役10名全員が任期満了となりました。松崎正年、山名昌衛、友野宏、能見公一、八丁地隆、塩見憲、畑野誠司、腰塚國博の8氏の改選を行い、併せて、藤原健嗣、程近智、伊藤豊次、大幸利充の4氏が新たに選任され、同日就任いたしました。

(注3) 2018年6月19日開催の第114回定時株主総会終結の時をもって釜和明、安藤吉昭の両氏は任期満了により取締役を退任いたしました。

(注4) 監査委員の塩見憲氏は当社執行役として事業経営管理担当の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

(注5) 監査委員の塩見憲、伊藤豊次の両氏が常勤の監査委員として、日常的な情報収集、執行部門からの定期的な報告聴取、現場の往査等を行い、これらの情報を監査委員全員で共有化することを通じて、監査委員会の実効的な審議が可能となっています。

## ②執行役（当期末現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
* 代表執行役 社長兼 CEO	山名 昌衛	ダイバーシティ推進担当
専務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc. 会長 兼 CEO
常務執行役	若島 司	人事、総務 担当
* 常務執行役	腰塚 國博	技術担当
常務執行役	大須賀 健	特命担当
* 常務執行役	畑野 誠司	経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当
常務執行役	浅井 真吾	生産本部長
常務執行役	葛原 憲康	材料・コンポーネント事業本部長 兼 開発統括本部長
常務執行役	市村 雄二	産業光学システム事業本部長 兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター)、 渉外 担当
常務執行役	内田 雅文	品質本部長 兼 サステナビリティ推進担当
* 常務執行役	大幸 利充	情報機器事業管掌 兼 オフィス事業本部長
常務執行役	仲川 幾夫	デジタルワークプレイス事業、DX(デジタルトランスフォーメーション)ブラン ド推進、IT 担当
常務執行役	秦 和義	経営企画部長 兼 IR、広報、One KM推進 担当、関西支社長
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
執行役	竹本 充生	生産本部副本部長
執行役	武井 一	情報機器開発本部長
執行役	リチャード・ケント・テイラー Richard K.Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	伊藤 孝司	経営管理部長
執行役	江口 俊哉	IoTサービスPF開発統括部長
執行役	杉江 幸治	プロフェッショナルプリント事業本部長
執行役	松枝 哲也	法務部長 兼 知的財産、コンプライアンス、危機管理 担当
執行役	愛宕 和美	秘書室長 兼 カンパニーセクレタリー担当
執行役	亀澤 仁司	産業光学システム事業本部センシング事業部長
執行役	長谷川 亨	ヘルスケア事業本部副本部長 兼 同本部ヘルスケア事業部長
執行役	ジャン・クロード・ゴニエ Jean-Claude Cornillet	Konica Minolta Business Solutions France S.A.S. 社長

(注1) \*印は取締役を兼務しております。

(注2) 上記の執行役は2018年6月19日開催の第114回定時株主総会終結後、同日開催の取締役会で選任されました。

(注3) 2019年3月31日をもって執行役の浅井真吾氏は辞任いたしました。

(注4) 2019年4月1日付の執行役人事により大須賀健氏が執行役に役位変更し、岡本圭司、廣田好彦の2氏が新たに執行役に就任いたしました。同日付の執行役及び担当等の状況は次ページのとおりとなっております。

2019年4月1日付執行役

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役 社長 兼 CEO	山名 昌衛	ダイバーシティ推進担当
専務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長、プレジジョンメディシン事業部長 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc. 会長 兼 CEO
常務執行役	若島 司	人事、総務 担当
常務執行役	腰塚 國博	特命担当
常務執行役	畑野 誠司	経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当
常務執行役	葛原 憲康	材料・コンポーネント事業本部長 兼 開発統括本部長
常務執行役	市村 雄二	産業光学システム事業本部長 兼 BIC (ビジネスイノベーションセンター)、渉外 担当
常務執行役	内田 雅文	技術担当 兼 品質本部長
常務執行役	大幸 利充	情報機器事業管掌 兼 オフィス事業本部長
常務執行役	仲川 幾夫	デジタルワークプレイス事業、DX(デジタルトランスフォーメーション)ブランド推進、IT 担当
常務執行役	秦 和義	経営企画部長 兼 IR、広報、One KM推進 担当、関西支社長
執行役	大須賀 健	コニカミノルタジャパン株式会社 副社長
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
執行役	竹本 充生	生産本部長
執行役	武井 一	情報機器開発本部長
執行役	<small>リチャード・クイント・テイラー</small> Richard K.Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	伊藤 孝司	経営管理部長
執行役	江口 俊哉	IoTサービスPF開発統括部長
執行役	杉江 幸治	プロフェッショナルプリント事業本部長
執行役	松枝 哲也	法務部長 兼 知的財産、コンプライアンス、危機管理 担当
執行役	愛宕 和美	秘書室長 兼 カンパニーセクレタリー担当
執行役	亀澤 仁司	産業光学システム事業本部センシング事業部長
執行役	長谷川 亨	ヘルスケア事業本部副本部長 兼 同本部ヘルスケア事業部長
執行役	<small>ジャン・クロード・コーニリエ</small> Jean-Claude Cornillet	Konica Minolta Business Solutions France S.A.S. 社長
執行役	岡本 圭司	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH 社長
執行役	廣田 好彦	IoTサービスPF開発統括部副統括部長 兼 品質本部副本部長

なお、常務執行役の腰塚國博氏、執行役の鈴木博幸氏は本総会終結後、同日開催の取締役会で執行役を退任の予定です。

## (2) 取締役又は執行役ごとの報酬等の総額

		報酬額						
		合計 (百万円)	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬	
			人員 (名)	金額 (百万円)	人員 (名)	金額 (百万円)	人員 (名)	金額 (百万円)
取締役	社外	57	6	57	—	—	—	—
	社内	159	4	127	—	—	4	31
	計	216	10	184	—	—	4	31
執行役		1,063	24	561	24	272	24	229

(注1) 上記人数には、2018年6月19日開催の第114回定時株主総会開催日に退任した社外取締役並びに社内取締役の各1名を含んでおります。2019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25名であります。

(注2) 社内取締役は、上記の4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を含めて記載しております。また、第114回定時株主総会開催日に執行役を退任し、取締役になされた1名については、執行役分と取締役分をそれぞれ分けて人員並びに報酬額を記載しております。

(注3) 業績連動報酬につきましては、当事業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）及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おります。

### (3) 取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の概要

当社は、指名委員会等設置会社として社外取締役が過半数を占める報酬委員会を置き、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に報酬を決定しております。

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様ご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。

報酬委員会は、この趣旨に沿い、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を以下のとおり決定し、この方針に従い取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定するものであります。

#### ① 報酬体系

- 1) 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「固定報酬」と、中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。
- 2) 執行役については、「固定報酬」の他、年度経営計画のグループ業績及び担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成する。

② 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位と職務価値を勘案し妥当な水準を設定する。

③ 「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）及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～150%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・ROA等）とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取り組みを含める。

④ 株式報酬については次のとおりとする。

- 1) 取締役に対する「中期株式報酬」は、中期経営計画の終了後に役割及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに自社株保有の促進を図る。
- 2) 執行役に対する「中期業績連動株式報酬」は、中期経営計画の終了後に目標達成度に応じて0%～150%の範囲で当社株式を交付するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図る。中期の業績目標は、中期経営方針を勘案し重要な連結経営指標（営業利益・ROE等）とする。
- 3) 年度ごとの基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。
- 4) 株式の交付時には、一定割合について株式を換価して得られる金銭を給付する。
- 5) 株式報酬として取得した当社株式は、原則退任後1年が経過するまで継続保有することとする。

⑤執行役に対する「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「中期業績連動株式報酬」の比率は、最高経営責任者である執行役社長において50：25：25を目安とし、他の執行役は固定報酬の比率を執行役社長より高めに設定する。

### コニカミノルタの役員報酬の構成

取締役	社内	固定報酬			中期株式報酬
	社外	固定報酬			
執行役	執行役社長	固定報酬 50%	年度業績連動金銭報酬 25%	中期業績連動株式報酬 25%	
	専務執行役 常務執行役 執行役	固定報酬 51～55%	年度業績連動金銭報酬 29～25%	中期業績連動株式報酬 20%	

### 年度業績連動金銭報酬の構成

項目	年度業績連動金銭報酬				個人別評価部分
	業績水準部分	業績目標達成度部分			
評価指標 など	営業利益額	営業利益額 50%	営業利益率 25%	ROA 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			

### 株式報酬の構成

項目	中期株式報酬	中期業績連動株式報酬	
対象者	取締役 (社内非執行)	執行役 (含む取締役兼務)	
評価指標	役割並びに 在任年数	グループ連結 営業利益額 50%	グループ連結 ROE 50%
		中期経営計画達成率に連動	

- ⑥国内非居住者の報酬については、法令その他の事情により上記内容とは異なる取扱いを設けることがある。
- ⑦報酬委員会は、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給制限又は返還を求める。
- ⑧経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。

2005年6月に廃止された従来の退任時報酬は、報酬委員会において当社における一定の基準による相当額の範囲内で個人別金額を決定いたしました。当該廃止時点以前より在任している各役員は、退任時に支給する予定であります。

**(4) 社外役員に関する事項**

## ①他の法人等の業務執行者との重要な兼職に関する事項

氏名	法人等の名称	役職
友野 宏	学校法人鉄鋼学園	理事長
藤原 健嗣	安全工学会	会長

当社との間には、重要な取引関係等はありません。

## ②他の法人等の社外役員等との重要な兼職に関する事項

氏名	法人等の名称	役職
友野 宏	住友化学株式会社 日本原燃株式会社	社外取締役 社外取締役
能見 公一	西本Wismettacホールディングス株式会社 スパークス・グループ株式会社	社外取締役 社外取締役
八丁地 隆	日東電工株式会社 丸紅株式会社	社外取締役 社外監査役
藤原 健嗣	株式会社島津製作所 コクヨ株式会社 株式会社IH1	社外取締役 社外取締役 社外取締役
程 近智	三井住友アセットマネジメント株式会社 株式会社マイナビ	社外取締役 社外取締役

当社との間には、重要な取引関係等はありません。

③当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者等との親族関係  
該当事項はありません。

## ④各社外役員の主な活動状況

当社の社外取締役は、取締役会における経営の意思決定及び監督に積極的な発言をもって参画するとともに、指名・監査・報酬の三委員会の職務を前記「(1) 取締役及び執行役の氏名等」に記載のとおり担当しております。併せて、適宜、監督・監査の一環として開発・生産・販売などの現場視察や、代表執行役社長・取締役会議長その他の取締役と取締役会運営をはじめ様々な観点から意見交換を行っております。各社外取締役の主な活動状況は次のとおりです。

## 1) 友野宏氏

当事業年度開催の取締役会12回全てに、また指名委員会は同7回全てに、監査委員会は2018年6月の監査委員就任後に開催された10回のうち9回に、報酬委員会は同年6月までの報酬委員在任中に開催された1回に、それぞれ出席しました。取締役会においては、競争優位強化の事業戦略、モノづくり視点からのコストダウン・品質向上、顧客満足度向上などについて

て、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、指名委員会においては委員長として、取締役候補者の決定や代表執行役社長が策定した後継者計画の監督にあたり、客観性と透明性のある運営に努めました。併せて、2018年6月以降の監査委員会においては、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。

## 2) 能見公一氏

当事業年度開催の取締役会12回全てに、また指名委員会は2018年6月の指名委員就任後開催の7回全てに、監査委員会は同年6月までの監査委員在任中に開催された3回全てに、報酬委員会は当事業年度開催の6回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、M&A戦略、新規事業育成、財務戦略などについて、主に投資家視点及び経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、報酬委員会では委員長として、役員報酬体系並びに個人別報酬額の決定にあたり、客観性と透明性のある運営に努めました。併せて、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。

## 3) 八丁地隆氏

当事業年度開催の取締役会12回全てに、また監査委員会は同13回全てに、報酬委員会は同6回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、事業ポートフォリオ経営、エリア戦略、顧客・現場の重視などについて、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、監査委員会においては、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行い、委員長として、リスクマネジメントを始めとした内部統制システムについての意見表明を行うなど、実効性を伴う運営に努めました。

## 4) 藤原健嗣氏（2018年6月開催の定時株主総会にて選任されて就任）

就任後に開催された取締役会9回全てに、また指名委員会は同7回全てに、監査委員会は同10回全てに、報酬委員会は同5回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、経営戦略・事業戦略の高度化、新規事業戦略、サステナビリティ経営などについて、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。

## 5) 程近智氏（2018年6月開催の定時株主総会にて選任されて就任）

就任後に開催された取締役会9回全てに、また指名委員会は同7回全てに、監査委員会は同10回全てに、報酬委員会は同5回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、グローバル経営、ビジネスモデル変革、IoT戦略などについて、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。

## ⑤責任限定契約に関する事項

当社は、社外取締役として有用な人材を迎え入れて、期待される役割が十分に発揮できるよう、会社法第427条第1項の規定に基づき、現行定款において、社外取締役との間で、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令の限度において限定する契約（一定の範囲に限定する契約）を締結できる旨を定めております。当該規定に基づき、社外取締役の友野宏、能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智の5氏は、当社と損害賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約内容の概要は次のとおりであります。

任期中に社外取締役として職務をなすにつき、善意にしてかつ重大な過失なくその任務を怠ったことにより、当社に対して損害を与えたときは、会社法施行規則第113条に定める金額の合計額に「2」（会社法第425条第1項第1号のハ）を乗じて得た額をもって、損害賠償責任の限度額とする。

## 4 会計監査人に関する事項

### (1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### (2) 会計監査人の報酬等の額

#### ① 当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

公認会計士法第2条第1項の業務（監査証明業務）に係る報酬等の額	227百万円
公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務に係る報酬等の額	8百万円
合計	236百万円

(注1) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額については明確に区分していないため、合計額を記載しております。

(注2) 監査委員会は、会計監査人及び経理・財務担当執行役から説明を受けた当事業年度の会計監査計画の監査日数や人員配置などの内容、前事業年度の監査実績の検証と評価、会計監査人の監査の遂行状況の相当性、報酬の前提となる見積もりの算出根拠を精査した結果、公認会計士法第2条第1項の業務（監査証明業務）に係る報酬等の額について、同意しました。

(注3) 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である、「税務アドバイザー業務」等の対価を支払っております。

#### ② 当社及び当社の子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

314百万円

### (3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人において、会社法・公認会計士法等の法令に対する重大な違反・抵触があった場合又は会計監査人が適正に監査を遂行することが困難であると認められる場合には、監査委員会は会計監査人の解任又は不再任について検討します。検討の結果、解任又は不再任が妥当であると判断したときは、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を株主総会に付議します。

また、会計監査人の再任の適否に関しては、会計監査人の職務遂行の状況等を考慮し、每期検討します。

### (4) 子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社のうち海外子会社は、上記会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

## 5 業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項

当社は、会社法に定める「監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項」（会社法第416条第1項第1号ロ）、及び「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」（会社法第416条第1項第1号ホ）に関して、取締役会において決議を行っております。その概要は以下のとおりです。

### (1) 監査委員会の職務の執行のために必要な事項

- ① 監査委員会の職務を補助すべき使用人として、常勤の使用人を配置した「監査委員会室」を設置し、監査委員会の事務局にあたるほか監査委員会の指示に従いその職務を行う。また、その旨を社内規則に明記し、周知する。
- ② 前号の使用人の執行役からの独立性及び同使用人が監査委員会から受ける指示の実効性を確保するため、当該使用人の任命、異動、懲戒等の人事権に関わる事項は、監査委員会の事前の同意を得る。
- ③ 当社の経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等の当社グループの内部統制を所管する執行役は、監査委員会に定期的に、かつ報告すべき緊急の事項が発生した場合や監査委員会から要請があった場合は遅滞なく、その業務の状況を報告する。また、当社子会社の内部監査部門、リスク管理部門及びコンプライアンス部門並びに監査役は、当社監査委員会から要請があった場合は遅滞なく、その業務の状況を報告する。
- ④ 当社は、監査委員の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため必要かつ妥当な額の予算を確保して運用する。
- ⑤ 当社は、監査委員会が選定した監査委員に対し、経営審議会をはじめとする主要な会議に出席する機会を提供する。また、経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等の内部統制を所管する執行役は、当該監査委員から調査・報告等の要請があった場合は遅滞なく、これに応ずる。

### (2) 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項

- ⑥ 各執行役は、執行役の文書管理に関する規則及びその他の文書管理に関する社内規則類の定めるところに従い、経営審議会をはじめとする主要な会議の議事録、稟議決裁書その他その職務の執行に係る情報を適切に保存し閲覧が可能なように管理する。
- ⑦ 当社は、当社グループの事業活動に関する諸種のリスク管理を所管するリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下を含むリスク管理体制の構築と運用にあたる。
  - 1) 当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーショナルリスクについては、執行役の職務分掌に基づき各執行役がそれぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメ

ント委員会はそれぞれを支援する。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行う。

- 2) 取締役会で指名された危機管理担当執行役は、企業価値に多大な影響を与えることが予想される事象であるクライシスによる損失を最小限にとどめるための対応策や行動手順であるコンテンツエンジニアリングプランの策定にあたる。
- 3) 当社グループ各社におけるリスクマネジメント体制の構築と運用の強化を支援する。
- ⑧ 当社は、事業活動全般の業務の遂行状況を合法性と合理性の観点から評価・改善するために、当社グループの内部監査を担当する経営監査室を置き、内部監査規則に従い、内部監査体制の構築と運用にあたる。
- ⑨ 当社は、当社グループにおける財務報告に係る内部統制システム及びその運用の有効性を評価する体制の構築と運用にあたる。
- ⑩ 当社は、当社グループのコンプライアンス体制の構築と運用を所管するコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下を含むコンプライアンス体制の構築と運用にあたる。
  - 1) 当社グループにおけるコンプライアンスとは、企業活動にあたって適用ある法令はじめ、企業倫理、社内規則類を遵守することと定義づけ、このことを当社グループで働く一人ひとりに対して周知徹底させる。
  - 2) コニカミノルタグループ行動憲章を定め、これを当社グループ全体に浸透させるとともに、この理念に基づき、コンプライアンス行動指針等を制定する。
  - 3) 当社グループ各社におけるコンプライアンス推進体制を構築させ、運用させる。特に、当社グループ各社社長に対する監督機能を整備することにより、各社の不正を防止する。
  - 4) 当社グループのコンプライアンスの違反を発見又は予見した者が通報できる内部通報システムを構築し、運用するとともに、当該通報をしたこと自体による不利益取り扱いの禁止を社内規則に明示し周知する。特に、当社グループ各社からの内部通報を当社が直接受け付けるなどして不正の隠蔽を防止する。また、内部通報システムの担当部署は、通報の内容・状況について定期的に監査委員会に報告する。
- ⑪ 当社は、当社グループ各社の内部統制の実効性を確保するための体制を整え、グループ各社社長の内部統制に関する意識付け、理解促進を図るとともに、各社の特性を考慮した内部統制システムの構築・運用の支援にあたる。
- ⑫ 当社は、経営組織基本規則を定め、前各号の体制を含み、当社及び当社グループの経営統治機構を構築する。また当社は、経営審議会その他の会議体及び権限規程等の社内規則類を通じて、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制の構築と運用に努め、更に当社グループの事業活動の全般にわたる管理・運営の制度を必要に応じて見直すことによって業務遂行の合法性・合理性及び効率性の確保に努める。また、当社は、権限規程等の社内規則類等に基づき、子会社の重要な業務執行、経理・財務執行、人事その他重要な情報について、経営審議会その他の会議体等を通じて当社への定期的な報告又は事前承認申請をさせる。

## 6 業務の適正を確保するための体制の運用状況

当社は、「業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項」に定めた体制を整備し、その方針に基づき以下のような取り組みを行っております。

当社の経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等の当社グループの内部統制を所管する執行役及び使用人は、監査委員会に対し、毎月書面にて、また、定期的な会合にて、その業務の状況を報告し、また必要に応じ、内部統制上の重要事項や課題につき、説明しました。

調査を担当する監査委員は、当期中に開催されたすべての経営審議会、その他各事業の運営会議等の重要な会議に出席し、意思決定の過程及び内容、執行役及び使用人の職務の遂行状況を確認しました。

### <リスクマネジメント>

当社は、リスクマネジメント委員会を定期的（年2回）及び必要に応じて臨時に開催しています。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの検証・評価を行います。2018年度においては、同委員会を2回開催し、米中貿易摩擦に端を発したグローバルでの保護主義的な潮流に対し、事業に影響度の高い地域・国を特定し、適用される制裁や新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施しました。

当社は、クライシスに迅速・適切に対応するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員等に周知しています。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報を危機管理担当執行役が集中管理しています。

### <品質リスク低減・品質不正防止への取組状況>

当社は、全社横断機能として品質本部を設置し、当社製品の品質維持と不良品の市場流出防止、並びに品質に関するガバナンスの強化に努めております。2018年度は、「安全性評価ガイドライン」、「製品セキュリティガイドライン」、「品質不正防止ガイドライン」などを発行し、市場製品の品質確保、セキュリティ強化及び品質不正予防を図りました。

### <内部監査>

当社は、グループ全体の内部監査機能を担う経営監査室を設置しています。

経営監査室は、代表執行役社長の直轄組織としてグループ全体の内部監査機能を担い、当社及び当社子会社の内部監査を行っています。監査にあたっては、財務報告の信頼性、業務の効率性及び有効性、法令遵守の観点から、リスクアプローチによる効率的な監査を進めています。また、監査の指摘事項に対してどのような改善に取り組んでいるかを検証するフォローアップ監査も実施しています。

さらに、主要な子会社にも内部監査部門を設置し、当社の経営監査室との連携を図りながら、グループの内部監査機能を強化しています。

### <財務報告に係る内部統制>

当社では、企業の不正会計を防止し、財務報告の信頼性を確保することを目的とした金融商品取引法に従い、当社子会社を含む連結グループ144社を対象とした社内評価に基づいて内部統制報告書を作成し、会計監査人による内部統制監査を経て、有価証券報告書と併せて提出しています。

### <コンプライアンス>

代表執行役社長のもと、取締役会で任命されたコンプライアンス担当執行役がグループコンプライアンス推進上の重要事項を決定し、コンプライアンスを推進、統括する責務を負っています。その遂行のため、コンプライアンス担当執行役の諮問機関として、事業及びコーポレートの各機能を担当する執行役で構成される、「グループコンプライアンス委員会」を組織しています。また、コンプライアンス担当執行役は、欧州、北米、中国及び東南アジアにおける各担当エリアのコンプライアンス推進支援役を任命し、海外各地域の実情に応じたコンプライアンス推進活動を当社子会社社長とともに実行しています。

2018年度においては、グループコンプライアンス委員会を1回開催し重要な施策を決定するとともに、(1)コンプライアンスを支える内部通報制度の強化を目的として、子会社社長が内部通報先となっている会社については当社コンプライアンス担当執行役の通報先への追加、(2)社長以外の経営陣による社長への監督機能の強化を目的とし、各社社長に対して展開してきた教育の経営陣への拡大などを実施しました。

### <内部通報制度>

当社は、内部通報窓口の整備、充実に取り組んでいます。日本では、当社グループの従業員が代表執行役社長、コンプライアンス担当執行役、法務部長又は外部の弁護士に、電話、電子メール、手紙など複数の手段によりコンプライアンス上の問題を連絡、相談する窓口を設けています。北米、欧州、中国及び東南アジアにおいても、それぞれ全域をカバーする連絡・相談窓口を設置しています。2018年度は、日本の内部通報窓口には23件、海外における内部通報窓口には24件の通報がありましたが、重大な法令違反に関するものではありませんでした。

内部通報を受けた場合には、通報者に不利益を与えないことを確保して調査などを実施し、早期解決を当該部署に指示しています。また、コンプライアンス担当執行役は、これらの内部通報情報を定期的に監査委員会に報告しています。

### <グループ会社管理>

当社は、当社子会社の内部統制の実効性を確保するため、2019年1月より専任組織を新設し、支援を推進しています。また、昨年買収した米国子会社においては、コンプライアンス・オフィサーを採用するなど内部統制強化に取り組んでおります。

○本事業報告中の記載金額及び株式数は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

## ご参考 コーポレートガバナンス体制

### (1) 基本的な考え方

---

当社は、持続的な成長及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。当社のガバナンス体制に関する基本的な考え方は以下のとおりであります。

- ・ 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。

取締役会及び三委員会の構成は、次ページのコーポレートガバナンス体制図のとおりであります。

### (2) 取締役会

---

取締役会は戦略的な方向付けを行うことが主要な役割と考えています。経営の基本方針等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等グループ経営に多大な影響を与える限られた事項のみを決定します。また、経営経験が豊富な社外取締役と当社の経営執行経験を有し、執行役を兼務しない社内取締役により、客観的な立場から執行役による業務執行に対する実効性の高い監督を行います。

### (3) 執行役

---

執行役は、取締役会決議により委任を受けた業務の決定と、業務の執行にあたります。当社は、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取締役会から執行役に大幅に委任し、意思決定の迅速化を図ります。

### (4) 指名委員会

---

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任及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。

### (5) 監査委員会

---

監査委員会は、取締役及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。

### (6) 報酬委員会

---

報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。そのために、取締役・執行役各々の役割にふさわしい報酬体系に区分するとともに、中長期業績との連動並びに現金報酬及び自社株報酬の組み合わせを考慮した「取締役及び執行役の報酬決定方針」を定めています。

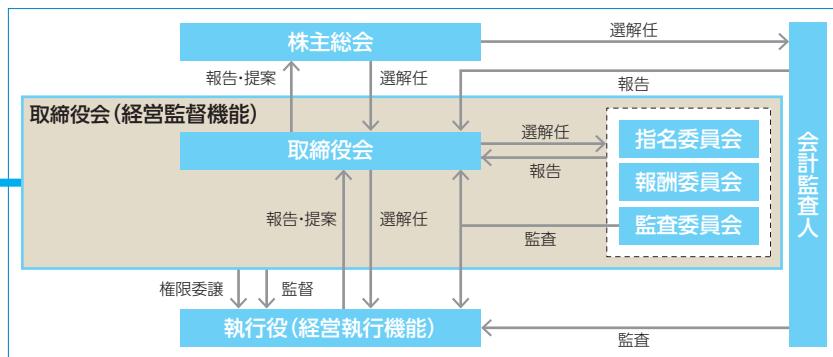
## (7) ガバナンス全体の実効性の分析・評価

当社では、取締役会の実効性評価を2004年から実施しています。取締役会・三委員会の構成や運営、コミュニケーションや事務局サポート等に関するアンケートを実施し、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、課題を抽出し、継続的に改善を図っています。

今年度は、持続的成長及び中長期的な企業価値の向上という当社コーポレートガバナンスの目的に合うガバナンスシステムの構築、システムの運用ができていくかという観点を重視した実効性評価を実施しております。評価結果を踏まえ、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、更なる実効性の向上に努めてまいります。

## コニカミノルタのガバナンスの特長

コーポレートガバナンス体制



### 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
- 社外取締役5名全員が独立役員

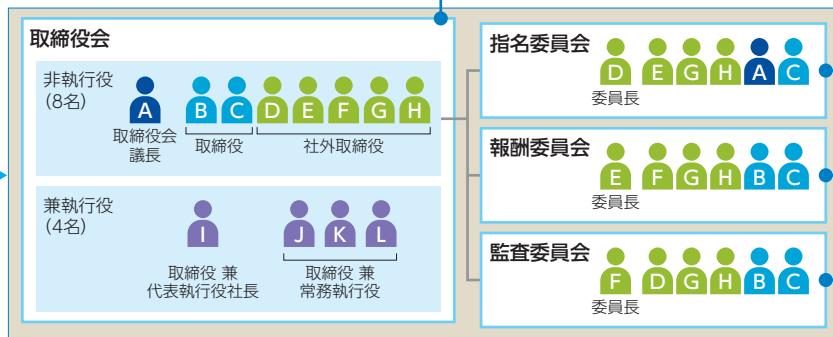
### 取締役会の特長

- 議長は、執行役を兼務しない
- 社外取締役比率が1/3以上
- 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

取締役会と三委員会の構成 (2019年3月31日現在)



メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines for writing practice.



# 連結計算書類／ 計算書類／監査報告書

## 目次

連結計算書類	63
連結財政状態計算書	
連結損益計算書	
計算書類	65
貸借対照表	
損益計算書	
監査報告書	67
連結計算書類に係る会計監査報告書	
計算書類に係る会計監査報告書	
監査委員会の監査報告	

連結財政状態計算書 (2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資産</b>	
<b>流動資産</b>	
現金及び現金同等物	124,830
営業債権及びその他の債権	275,563
棚卸資産	144,703
未収法人所得税	3,305
その他の金融資産	3,406
その他の流動資産	27,128
<b>流動資産合計</b>	<b>578,937</b>
<b>非流動資産</b>	
有形固定資産	207,138
のれん及び無形資産	346,133
持分法で会計処理されている投資	913
その他の金融資産	46,711
繰延税金資産	32,505
その他の非流動資産	6,647
<b>非流動資産合計</b>	<b>640,048</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,218,986</b>

科目	金額
<b>負債</b>	
<b>流動負債</b>	
営業債務及びその他の債務	175,268
社債及び借入金	24,648
未払法人所得税	7,875
引当金	12,260
その他の金融負債	463
その他の流動負債	50,857
<b>流動負債合計</b>	<b>271,374</b>
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	249,088
退職給付に係る負債	38,457
引当金	15,540
その他の金融負債	58,284
繰延税金負債	12,497
その他の非流動負債	7,760
<b>非流動負債合計</b>	<b>381,628</b>
<b>負債合計</b>	<b>653,002</b>
<b>資本</b>	
資本金	37,519
資本剰余金	188,333
利益剰余金	324,628
自己株式	△9,979
新株予約権	836
その他の資本の構成要素	14,350
親会社の所有者に帰属する持分合計	555,689
非支配持分	10,294
<b>資本合計</b>	<b>565,983</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,218,986</b>

## 連結損益計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで) (単位：百万円)

科目	金額
<b>売上高</b>	<b>1,059,120</b>
売上原価	550,231
<b>売上総利益</b>	<b>508,888</b>
その他の収益	25,402
販売費及び一般管理費	458,194
その他の費用	13,652
<b>営業利益</b>	<b>62,444</b>
金融収益	6,091
金融費用	7,772
持分法による投資損失	624
<b>税引前利益</b>	<b>60,138</b>
法人所得税費用	18,409
<b>当期利益</b>	<b>41,729</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者	41,705
非支配持分	24

貸借対照表 (2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>238,626</b>	<b>流動負債</b>	<b>156,920</b>
現金及び預金	54,000	支払手形	10,471
受取手形	2,580	買掛金	48,016
売掛金	71,450	短期借入金	35,430
有価証券	4,000	長期借入金 (一年以内返済)	14,195
たな卸資産	38,695	リース債務	127
前払費用	3,487	未払金	29,734
短期貸付金	48,601	未払費用	6,237
長期貸付金 (一年以内回収)	1,387	未払法人税等	4,249
未収入金	7,660	前受金	839
その他の流動資産	6,768	賞与引当金	5,245
貸倒引当金	△6	役員賞与引当金	245
		製品保証引当金	415
		その他の流動負債	1,711
<b>固定資産</b>	<b>528,053</b>	<b>固定負債</b>	<b>274,757</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>115,414</b>	社債	40,000
建物	54,098	長期借入金	198,079
構築物	1,717	リース債務	223
機械及び装置	16,192	再評価に係る繰延税金負債	3,740
車両運搬具	16	退職給付引当金	15,819
工具器具備品	11,104	株式報酬引当金	448
土地	27,276	資産除去債務	13,839
リース資産	513	その他の固定負債	2,606
建設仮勘定	4,495	<b>負債の部合計</b>	<b>431,677</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>18,023</b>	<b>純資産の部</b>	
ソフトウェア	11,682	<b>株主資本</b>	<b>316,927</b>
その他の無形固定資産	6,341	資本金	37,519
<b>投資その他の資産</b>	<b>394,614</b>	<b>資本剰余金</b>	<b>135,592</b>
投資有価証券	22,291	資本準備金	135,592
関係会社株式	257,642	<b>利益剰余金</b>	<b>153,795</b>
関係会社出資金	84,943	その他利益剰余金	153,795
長期貸付金	4,162	繰越利益剰余金	153,795
長期前払費用	2,558	<b>自己株式</b>	<b>△9,979</b>
繰延税金資産	8,774	<b>評価・換算差額等</b>	<b>17,238</b>
その他の投資	14,260	その他有価証券評価差額金	5,337
貸倒引当金	△17	繰延ヘッジ損益	3,437
<b>資産の部合計</b>	<b>766,679</b>	土地再評価差額金	8,463
		<b>新株予約権</b>	<b>836</b>
		<b>純資産の部合計</b>	<b>335,001</b>
		<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>766,679</b>

## 損益計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目		金額
<b>売上高</b>		<b>452,680</b>
売上原価		302,833
<b>売上総利益</b>		<b>149,847</b>
販売費及び一般管理費		144,101
<b>営業利益</b>		<b>5,745</b>
営業外収益		
受取利息及び配当金	8,473	
雑収入	1,821	10,294
営業外費用		
支払利息	2,059	
シンジケートローン手数料	1,100	
為替差損	800	
量産化試作品処分損	1,777	
雑支出	2,326	8,064
<b>経常利益</b>		<b>7,976</b>
特別利益		
固定資産売却益	20,280	
投資有価証券売却益	1,564	
関係会社株式売却益	446	22,292
特別損失		
固定資産売却及び廃棄損	2,444	
投資有価証券評価損	8	
関係会社株式評価損	14,355	
減損損失	22	16,830
<b>税引前当期純利益</b>		<b>13,437</b>
法人税、住民税及び事業税	2,892	
法人税等調整額	2,849	5,742
<b>当期純利益</b>		<b>7,695</b>

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

株主通信

## 連結計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2019年5月10日

コニカミノルタ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 小林 茂 夫 ㊞  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 山 邊 道 明 ㊞  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 佐 藤 洋 介 ㊞  
業務執行社員

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、コニカミノルタ株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

## 連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、コニカミノルタ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2019年5月10日

コニカミノルタ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 小林 茂 夫 ㊞  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 山 邊 道 明 ㊞  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 佐 藤 洋 介 ㊞  
業務執行社員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、コニカミノルタ株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの第115期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

## 計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの第115期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、執行役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。

また、監査委員会が定めた監査基準、監査方針、監査計画、職務分担等に従い、会社の内部監査部門その他内部統制所管部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、主要な決裁書類その他業務執行に関する重要な書類等の内容、取締役及び執行役等の職務の執行状況、並びに会社の業務及び財産の状況を確認しました。

子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて子会社を訪問し、事業及び経営管理の状況を把握しました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第1項後段の規定により、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。

また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年5月13日

コニカミノルタ株式会社  
監 査 委 員 会

監査委員	八 丁 地 隆	Ⓔ
監査委員	友 野 宏	Ⓔ
監査委員	藤 原 健 嗣	Ⓔ
監査委員	程 近 智	Ⓔ
監査委員（常勤）	塩 見 憲	Ⓔ
監査委員（常勤）	伊 藤 豊 次	Ⓔ

(注) 監査委員 八丁地隆、友野宏、藤原健嗣及び程近智は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

メ モ

A series of 20 horizontal dashed lines for writing.

## 特集1 プロフェッショナルプリント事業

# 商業印刷の好調により 営業利益が前期比49%増加

各地域のニーズに対応した地域戦略によって、安定収益基盤の商業印刷、成長性の高い産業印刷ともに、世界各地で販売台数を伸ばし、収益を拡大させています。

## 需要が旺盛な成長国での拡販により、販売台数が大幅に増加

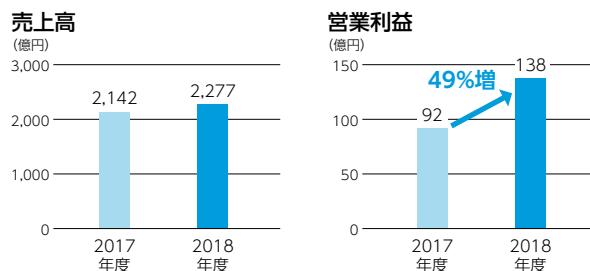
プロフェッショナルプリント事業では、需要が高まるデジタル印刷市場において、独自の戦略によって販売台数を伸ばしています。

1つ目は地域戦略です。欧米では高品質な印刷ニーズに応じて販売を拡大。加えて中国やインドなどの成長国では、アナログ印刷からデジタル印刷への切り替え需要を取り込み、大幅に販売を拡大させています。

2つ目は、高付加価値化戦略です。お客様企業の課題解決や、少量・多品種印刷、短納期といったニーズに細やかに対応し、販売価格の維持・向上を図っています。(→次ページ参照)

こうした戦略により、特に商業印刷分野における販売台数、消耗品販売の増加が牽引し、2019年3月期の営業利益は、前期比で49%増加しました。

## プロフェッショナルプリント事業の売上高・営業利益



## 成長国における商業印刷分野の販売台数伸長率\*



\*2017年度を100とした場合の指数

## 商業印刷分野

### 印刷現場の課題解決に貢献する高付加価値化戦略で、さらなる販売拡大へ

高付加価値化による収益拡大に大きく貢献しているのが、デジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「IQ-501」です。

現在、多くの印刷会社では、濃度や色調の補正などを現場のオペレーターが担っており、品質管理や業務効率の面で大きな課題になっていました。そこで当社では、独自の色計測技術も活かして「IQ-501」を開発し、作業の自動化による品質、生産性の向上を実現。お客様企業が

らも高く評価されています。さらに、2019年2月からは「IQ-501」に業界初の自動リカバリ印刷機能を追加するオプションを発売。目視で行っていた検品と不適合品の除去などを自動化することで、印刷現場でのさらなる省力化や品質向上に貢献します。



お客様の声

共同印刷様

一連の調整を自動で行えるため調整作業の時間が減ったうえ、ボタン一つで簡単に調整できるようになりました。従来、サービスエンジニアに依頼していた調整も自分たちで自動ででき、稼働停止時間の低減につながっています。



IQ-501



デジタル印刷システム  
「AccurioPress C6100」

## 産業印刷分野

### マーケティング効果を高める高付加価値な印刷サービスで、収益の成長へ

近年、マーケティングの世界では、ラベルやパッケージを少部数で作成したり、贈答用ワインのラベルに名前や日付を金箔で印刷したりと、消費者の個別ニーズに合わせてよりきめ細かな対応が求められています。

そこで当社は、パッケージやラベルなどのデジタル印刷機を提供し、印刷会社様とともにマーケティング効果を高める印刷を追求。また、ニス加工や箔押しなどの加飾印刷を得意とする

フランスMGI社にも出資し、高付加価値化による差別化を図っています。



箔押しやエンボス加工など、商品の魅力を訴求する高付加価値印刷ニーズに対応

# がんの克服に貢献する 個別化医療事業が、日本でも本格始動

個別化医療事業について、新会社を設立し、  
いよいよ日本でも本格的な事業活動を開始します。

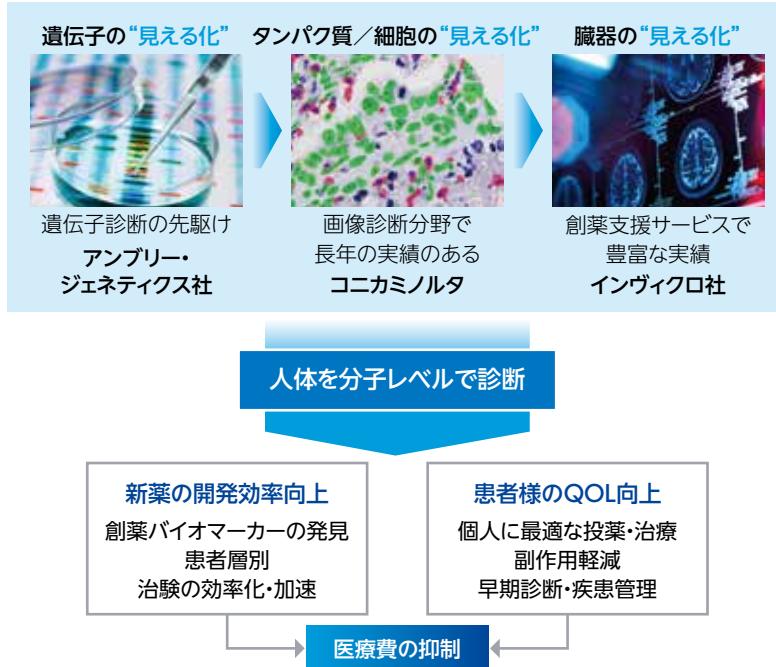


## 独自の“見える化”技術により、個々の患者様に最適な投薬・治療を

今、がんに関して、重大な副作用や膨れ上がる医療費が社会課題になっています。そうした問題を解決するため、当社は、長年培ってきた独自の技術と、米国のグループ会社2社の技術を融合することで、患者様個々の身体に最適な投薬・治療を施し副作用を軽減する個別化医療の事業展開に取り組んでいます。

将来の収益の柱にしていくため、2018年に設立した米国のグローバル本社を軸に事業体制を強化しています。

### 当社が実現したい個別化医療





## 新会社を設立し、日本での個別化医療事業を本格的に開始

日本における個別化医療に目を向けると、米国に比べてまだ普及していない現状があります。そうしたなか当社は、国内でいち早く個別化医療事業を確立するため、コニカミノルタプレジジョンメディシンジャパン株式会社を設立。3社が持つ先進的な技術・ノウハウを活かしたサービスを提供する販売会社として、2018年10月から製薬会社や研究機関、医療機関に向けてサービス提供を開始しました。

新会社には、製薬業界において30年以上の豊富なキャリアを持つ代表取締役社長・益尾憲をはじめ、医療・製薬業界出身のエキスパートを結集しています。

今後、早期診断の高度化や新薬開発の効率化を支援するとともに、日本における個別化医療の環境整備にも挑戦していきます。

### プレジジョンメディシンジャパンの使命 「見える化」で“いのち”に寄り添う

#### 3つのチャレンジ



#### 良い薬を 早く患者へ

製薬会社への創薬支援を通じて、良い薬をより早く効率的に患者様に届ける



#### 早期診断・最適 治療を患者へ

患者様の疾病リスクを遺伝子レベルで特定し、最適な治療方法の選択を可能にする



#### 個別化医療を実現する システムを患者へ

個別化医療が進む米国のノウハウを持ち込み、日本における個別化医療の環境整備に貢献する

益尾社長インタビュー



## 創薬の効率化を支援。 日本での個別化医療の普及にも 尽力していきます。

コニカミノルタプレジジョンメディシンジャパン株式会社 (KMPMJ)

代表取締役社長 **益尾 憲**

### プロフィール

第一製薬の研究開発職、グラクソ・スミスクラインの日本のコマーシャル部門のトップ、アストラゼネカのオンコロジービジネス日本代表などを経て、2018年、現職に就任。

私が製薬業界からKMPMJへの転身を決意したのは、コニカミノルタに大きな可能性を見いだしたからにほかなりません。昨今、医療の世界では「医工連携」が注目されていますが、コニカミノルタのメーカーとしての技術力を活かして「医工連携」に挑戦したいと考えました。

さらに、個別化医療の先進国である米国に拠点があるということも強みです。例えばアンブリー・ジェネティクス社には100万件以上の遺伝子診断実績があり、100人位の遺伝子カウンセラーが登録されています。こうした資産がグループにあることは、日本での事業展開においても大きな強みとなります。

KMPMJでは、米国のグループ2社とも協力しながら、国内の製薬会社や研究・医療

機関と積極的に意見交換をしています。我々の技術は多くの研究者の関心を集めています。目下の注力分野は製薬会社に向けたビジネスです。独自の技術をバイオマーカー化することで、創薬にかかる膨大なコスト・時間の低減や、成功率の向上という大きな課題解決に貢献していきます。同時に、遺伝子診断の保険適用や、患者様に適切な情報を提供する遺伝子カウンセラーの整備など、個別化医療の普及に向けた環境づくりも進めています。

患者様の予後を改善し医療費を軽減するには、早期介入こそが最大の特効薬になります。我々の技術で早期診断・治療を支え、将来的には予防への貢献も視野に入れながら日本の個別化医療をリードしていきます。

# 直営施設の旗艦店 「プラネタリア TOKYO」が 有楽町にオープン



美しい星空・宇宙、迫力ある臨場感映像、音楽、ライブ、VR(仮想現実)、カフェ——  
ここでしか味わえない体験を提供

池袋の“満天”、押上の“天空”に次ぐ3つ目の直営館となる「コニカミノルタプラネタリア TOKYO」が、2018年12月、東京・有楽町マリオン9階にオープンしました。「プラネタリア TOKYO」は、「宙(そら)と大切なコトに出逢う」をコンセプトに2つのドームシアターと体験型VRアトラクション

を備え、美しい星空や宇宙など迫力ある映像を、音楽やライブパフォーマンスなどとともに上映しています。また、従来のプラネタリウムにはなかった飲食サービスも提供しています。ここでしか味わえない夢と感動、癒やしをお届けし、当社の認知度やブランド価値向上を目指していきます。

## 多目的デジタルドームシアター【DOME1】



ライブパフォーマンスや、音楽の生演奏と映像との融合など新たなコンテンツを提供。企業や団体向けイベントなどにも活用できます。

## プラネタリウム【DOME2】



グッドデザイン金賞を受賞した「コスモリーブΣ」。銀河をイメージした西陣織のプレミアムシートなど、映像の美しさに加えて、空間の美しさや心地よさを提供します。

## 体験型VRアトラクション【VirtualLink】



進化したVR(仮想現実)システムにより、ゲームとは一線を画す臨場感と美しい星空、宇宙のグルーピング体験を提供します。

## 持続的な成長を目指す当社の経営が国内外の機関から高い評価を獲得

近年では、人材や環境への取り組みなど、非財務情報に基づく企業評価が世界的に広がっています。当社は国内外の評価機関から高い評価を獲得しています。

### 国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2018年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に  
7年連続で採用されるとともに、産業セクターリーダー企業に選定
- 2018年 8月 「JPX日経インデックス400」構成銘柄に6年連続で採用
- 2018年 7月 「MSCI ESG Leaders Indexes (旧MSCI Global SRI)」の構成銘柄に9年連続\*で採用
- 2018年 7月 「FTSE4Good Index series」に15年連続で採用
- 2018年 7月 世界最大の公的年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  
3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」の構成銘柄に選定

※2010年より以前の組み入れの有無については情報なし

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



### 国際的なCSR格付け機関からの評価

- 2019年 2月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付会社  
RobecoSAM社の格付において2年連続で「ゴールドクラス」に選定
- 2019年 1月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOであるCDPIにより、  
「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業として2年連続で認定
- 2018年12月 EcoVadis社によるサステナビリティ調査において「ゴールド」評価を3年連続で取得
- 2018年 7月 CSR評価会社「ISS-oekom」によるCSR格付において、トップクラスの評価である  
「Prime(プライム)」に認定



### 日本における各種経営度調査

- 2019年 2月 経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄」に選定
- 2018年12月 当社のIRサイトが「Gomez IRサイトランキング」で金賞を受賞、総合1位を獲得
- 2018年11月 「第10回 企業の品質経営度調査」で総合ランキング1位を獲得



### 「2019年 世界で最も持続可能な100社」に選定

世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」に合わせ、毎年、カナダのCorporate Knights社が「世界で最も持続可能な100社」を発表しており、社会情勢や地球環境が変化するなか、さまざまな観点から持続可能性の高い企業が選定されます。2019年は、対象となる世界の主要企業7,536社のなかから、日本企業では8社が選出され、当社も2011年以来、2回目の選出となりました。

## 株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
配当基準日	3月31日若しくは9月30日またはその他決定された基準日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1  0120-232-711 (平日9:00～17:00) ※通話料無料
同郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
公告方法	電子公告( <a href="http://konicaminolta.jp/">http://konicaminolta.jp/</a> ) ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告による公告ができない場合、東京都において発行する日本経済新聞に掲載。

単元(100株)未満株式の  
買い取り・買い増し制度をご活用ください。

インターネットアドレス

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

証券会社にお取引口座をお持ちの株主様は、証券会社にご相談ください。

その他株式のお手続きに関するお問い合わせは

電話

 **0120-232-711** (平日9:00～17:00)

通話料無料(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)









# 株主総会会場ご案内図

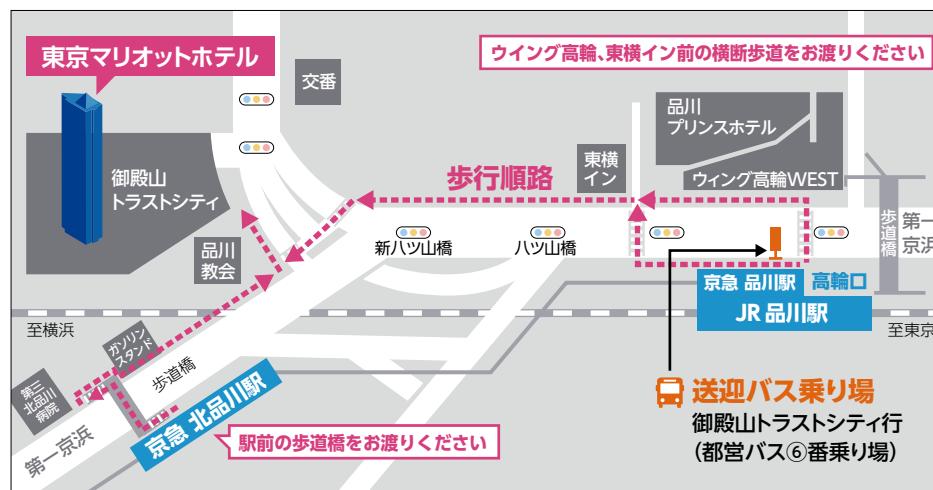
会場 **東京マリオットホテル 地下1階 ザ・ゴテンヤマ ボールルーム**  
東京都品川区北品川四丁目7番36号 (電話:03-5488-0234)

開催日時 **2019年6月18日(火曜日)午前10時** (受付開始: 午前8時30分)

## 展示会場のご案内

本年もコニカミノルタグループの現行製品・サービス、将来技術等をご紹介する展示会場を設けておりますので、是非ともお立ち寄りください。

開場時間 **8:30 ~ 9:50 / 株主総会終了後 ~ 13:00**



- 交通**
- 電車** JR各線・京浜急行線 品川駅(高輪口)より…徒歩10分  
高輪口を出て横断歩道を渡り、左にお進み下さい。(五反田方面) 新ハツ山橋交差点の横断歩道を渡りホテルまで70m
- 京浜急行線 北品川駅より…徒歩3分  
改札口すぐの歩道橋を渡り、品川駅方面へお進み下さい。新ハツ山橋交差点の横断歩道手前を左へホテルまで70m
- バス** JR品川駅高輪口(西口)ウイング高輪EAST前 都営バス⑥番乗り場(無料送迎バス)  
※バスは、午前8時~午前10時までの間、約5分から10分間隔で運行されております。  
※バスの乗車場所と降車場所は異なりますので、ご注意願います。

お願い: 駐車場の用意がございませんので、電車・バス等の交通機関をご利用下さい。



ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。

