



KONICA MINOLTA



コニカミノルタ株式会社

# 第116回

## 定時株主総会招集ご通知

開催日時

2020年6月30日(火曜日)午前10時(受付開始 午前9時)

受付開始時間が例年と異なりますので、お間違えのないよう  
ご注意願います

郵送およびインターネットによる議決権行使期限  
2020年6月29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

### 新型コロナウイルス感染症の対策に関するお知らせ

- 株主様ご自身の新型コロナウイルス感染を防ぐため、**総会へのご来場は、見合わせていただくようお願い申し上げます。**  
議決権行使は、**議決権行使書のご返送又はインターネットによる事前の議決権行使をお願いいたします。**
- 総会会場での「密閉」「密集」「密接」を避けるため、
  - ・**会場収容人数の大幅減**(ご用意できる座席数は例年の1/5、100席程度となります)
  - ・例年行っていた**展示の取りやめ**
  - ・**記念品(お土産)の取りやめ**といたします。あらかじめご了承ください。
- 総会の様子はインターネットでの動画配信により御覧いただけます。**
- 詳細については、**同封のリーフレット又は当社ウェブサイトをご確認ください**(招集ご通知発送以降に総会運営に変更が生じた場合も、同じウェブサイトに記載いたします)。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

# 目次

第116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	55
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	56
6. 業務の適正を確保するための体制の運用状況	58

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	72
------	----

株主メモ	81
------	----

## 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

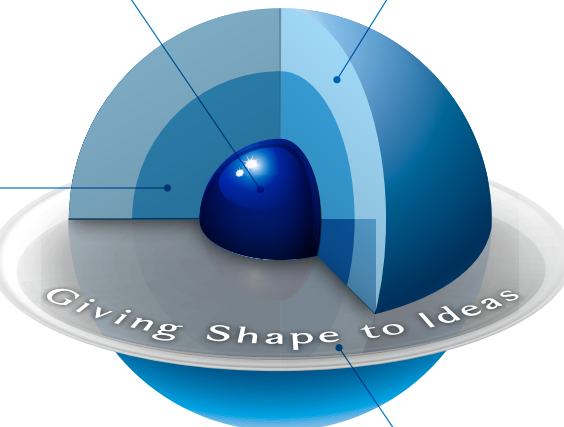
私たちは、正しいと信じることにこだわり、すべての人・社会とオープンで誠実なコミュニケーションをすることこそ、相互信頼と偽りのない真実に裏付けされた長きにわたるパートナーシップを築くと信じています。

#### 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。

株主各位

(証券コード 4902)  
2020年6月9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116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116回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

株主総会は株主様と会社との大事な対話の機会であり、本来であれば多くの株主様にご出席を賜りたく存じます。しかしながら、新型コロナウイルス感染症に関する現状を鑑み、今年度、株主様におかれましては、可能な限り、議決権行使書のご返送又はインターネットにより事前に議決権を行使いただき、当日のご来場を見合わせていただくことをお願い申し上げます。お手数ながら、9ページから26ページ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、2020年6月29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.mufg.jp/>）より議決権をご行使いただくようお願い申し上げます。

敬 具

記

---

**1. 日時** 2020年6月30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116期（2019年4月1日から2020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116期（2019年4月1日から2020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

2020年6月30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

2020年6月29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

2020年6月29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

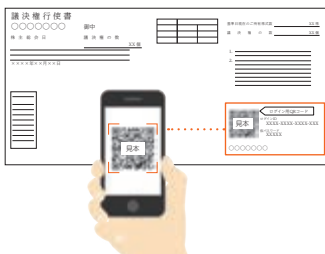
インターネットによる議決権行使は、2020年6月29日（月曜日）の午後5時40分まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただきますようお願い申し上げます。

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

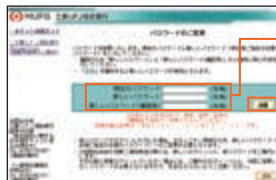
議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 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、前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。）
- 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。





(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	八丁地 隆 はっちょうじ たかし	取締役 監査委員会委員長 指名委員	再任	社外	独立役員
4	藤原 健嗣 ふじわら たけつぐ	取締役 指名委員会委員長 監査委員	再任	社外	独立役員
5	程 近智 ほど ちかとも	取締役 指名委員 報酬委員	再任	社外	独立役員
6	橘・フクシマ・咲江 たちばな ふくしま さきえ	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	再任	社外	独立役員
7	佐久間 総一郎 さくま そういちろう		新任	社外	独立役員
8	伊藤 豊次 いとう とよつぐ	取締役 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	取締役 監査委員 報酬委員	再任	非執行	
10	大幸 利充 たいこう としみつ	取締役 専務執行役	再任		
11	畑野 誠司 はたの せいじ	取締役 常務執行役	再任		
12	内田 雅文 うちだ まさふみ	取締役 常務執行役	再任		

(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  
橘・フクシマ・咲江、鈴木 博幸、内田 雅文の3氏は、前年の定時株主総会（2019年6月18日開催）におい  
八丁地隆氏、藤原健嗣氏は、前年4月から前年の定時株主総会終結の時まで報酬委員に就任しておりました  
監査委員会の出席回数が異なります。

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60ページから61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
14年	12/12回 (100%)	6/6回(100%)	—	—	○	—	—
14年	12/12回 (100%)	—	—	—	—	—	—
3年	12/12回 (100%)	6/6回(100%)	13/13回(100%)	1/1回(100%)	—	◎	○
2年	12/12回 (100%)	6/6回(100%)	13/13回(100%)	1/1回(100%)	◎	○	—
2年	12/12回 (100%)	6/6回(100%)	3/3回(100%)	7/7回(100%)	○	○	—
1年	9/ 9回 (100%)	6/6回(100%)	10/10回(100%)	6/6回(100%)	○	—	◎
—	—	—	—	—	○	○	○
2年	12/12回 (100%)	—	13/13回(100%)	7/7回(100%)	—	○	○
1年	9/ 9回 (100%)	—	10/10回(100%)	6/6回(100%)	—	○	○
2年	12/12回 (100%)	—	—	—	—	—	—
6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。

で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が異なります。

ので、報酬委員会の出席回数が異なります。また、程近智氏は、同期間に監査委員に就任しておりましたので、

## 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っても、このような観点をもっと重視し、製造業の経営かつ法務及び内部統制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

**105,700 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

**6/ 6回 (100%)**

在任年数

**14 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
- 株式会社LIXILグループ 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

72,200株

取締役会への出席状況

12/12回 (100%)

在任年数

14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」及び「SHINKA2019」の推進により企業価値の向上に注力して来ました。前中期経営計画「SHINKA2019」についてはその進捗を振り返り、引き続き経営に活かしております。

当社グループの最高経営責任者として、当社の事業転換、DX（デジタル事業変革）による持続的成長を目指す新中期経営計画の策定、厳しい経営環境への対応を推し進めております。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



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%)

指名委員会への出席状況

6/6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

1/1回 (100%)

在任年数

3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 (2020年6月 社外取締役就任予定)

## ■ 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。

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。2019年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」(53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

4



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

12/12回 (100%)

指名委員会への出席状況

6/6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

1/1回 (100%)

在任年数

2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
1998年 6月	旭シュエーベル株式会社代表取締役社長
2000年 6月	旭化成工業株式会社取締役
2003年 6月	旭化成株式会社常務執行役員
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
2009年 4月	旭化成株式会社副社長執行役員
6月	同取締役兼副社長執行役員
2010年 4月	同代表取締役社長兼社長執行役員
2014年 4月	同取締役副会長
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
- 株式会社IHII 社外取締役
- コクヨ株式会社 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

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。2019年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（53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間の取引関係は、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

藤原健嗣氏が2015年6月から社外取締役に就任している株式会社IHII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

5



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

12/12回 (100%)

指名委員会への出席状況

6/6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

7/7回 (100%)

在任年数

2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DS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
- 株式会社三菱ケミカルホールディングス 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。2019年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（53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

6



たちばな

さきえ

橋・フクシマ・咲江

(1949年9月10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

6/6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

6/6回 (100%)

在任年数

1年

### ■ 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	ペイン・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
2019年 6月	当社取締役 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
- ウシオ電機株式会社 社外取締役
- 九州電力株式会社 社外取締役 (2020年6月就任予定)

### 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

橋・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、人財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ます。

当社におきましては、2019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。2019年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」(53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、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。

橋・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

橋・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

7



さくま そういちろう  
**佐久間 総一郎**

(1956年2月15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

1978年	4月	新日本製鐵株式会社入社
2009年	4月	同執行役員
2012年	4月	同常務執行役員
	6月	同常務取締役
	10月	新日鐵住金株式会社常務取締役
2014年	4月	同代表取締役副社長（総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境 担当）
2018年	4月	同取締役
	6月	同常任顧問
2019年	4月	日本製鐵株式会社常任顧問 現在に至る

## ■ 重要な兼職の状況

なし

## ■ 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

佐久間総一郎氏は新日本製鐵株式会社及び新日鐵住金株式会社（現日本製鐵株式会社）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、製造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、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

日本製鐵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。

佐久間総一郎氏は、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

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

23,100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

7/7回 (100%)

在任年数

2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、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)

再任  
非執行

所有する当社株式の数

**15,500** 株

取締役会への出席状況

**9/9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

**6/6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 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  
2019年 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。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。2019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、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

10



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

15,100株

取締役会への出席状況

12/12回 (100%)

在任年数

2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
2020年 4月	同取締役専務執行役情報機器事業管掌兼経営企画、IR、広報、DXブランド推進 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。

大幸利充氏は当社主力の情報機器事業を管掌するとともに、経営企画及びIR等を担当する専務執行役として、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



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

**18,300** 株

取締役会への出席状況

**12/12回 (100%)**

在任年数

**6** 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

12



うちだ まさふみ

内田 雅文

(1959年1月22日生)

再任

所有する当社株式の数

16,581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

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
6月	同取締役常務執行役員技術担当兼品質本部長
2020年 4月	同取締役常務執行役員技術担当 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。

内田雅文氏は技術全般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。



(注1) 各取締役候補者と当社間にいずれも特別の利害関係はありません。

(注2) 当社は、現在、社外取締役に就任している八丁地隆、藤原健嗣、程近智、並びに橘・フクシマ・咲江の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」(54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佐久間総一郎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）、程 近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間 総一郎、松崎 正年
監査委員	八丁地 隆（委員長）、藤原 健嗣、程 近智、佐久間 総一郎、伊藤 豊次、鈴木 博幸
報酬委員	橘・フクシマ・咲江（委員長）、八丁地 隆、佐久間 総一郎、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2019年6月に就任した当社初の女性取締役であります。

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。

60ページから61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52ページから53ページには、2019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11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 18 horizontal dashed lines for writing practice.

(提供書面)

# 事業報告

2019年4月1日から2020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	55
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	56
6	業務の適正を確保するための体制の運用状況	58

## 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、欧州では前期後半から引き続き経済低迷が継続し、英国のEU離脱は1月に決定したものの英国とEUでの交渉が続くことから先行きの不透明感は継続しました。米国と中国においては、貿易摩擦を起因とした追加関税の実施などにより経済成長が減速し、製造業を中心に顧客企業の投資意欲が減退しました。日本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。また、これらの経済情勢を受けて、前期比で円高傾向が継続しました。2020年に入り、新型コロナウイルス感染症の各地域への拡大に伴い、2月以降、中国や欧米でのロックダウンなどにより経済活動が大きく減速しはじめました。

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、9,961億円（前期比6.0%減）となりました。前期比での円高影響は△329億円でした。事業セグメント別では、オフィス事業は、欧州がげん引して回復の兆しを見せていましたが、中国や北米での販売減の影響を受けて減収、プロフェッショナルプリント事業のプロダクションプリントユニットは、北米がげん引して為替を除く実質での増収に転じていましたが、ASEANを除く全地域で販売減となり減収となった一方、成長事業と位置付ける産業印刷では実質増収を維持しました。ヘルスケア事業は中国を除く地域で販売が伸長したものの、中国での減収が影響し、減収となりました。産業用材料・機器事業は、機能材料ユニットでは顧客の在庫調整による影響、Iコンポーネントユニットや計測機器ユニットでは主要顧客が中国に多く、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたことなどにより、減収となりました。なお、新型コロナウイルス感染症の連結売上高への影響額は、230億円程度と見積もっております。

中長期での持続的な成長を目指す取組みとして将来の収益の柱にすべく投資を継続している新規分野では、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）」の販売地域を当期を通じて9カ国から26カ国に拡大させ、販売活動を強化し顧客数を増加させています。バイオヘルスケア分野では、遺伝子診断の精度を飛躍的に向上させるために世界で初めて商用化した生殖細胞系列遺伝子変異を評価するRNA検査が医療機関から高い評価を受け、遺伝子検査の受託数を大幅に増加させています。また、更なる事業拡大を目指して、検診機関向けのサービスを本格展開するための準備を進めました。これらの進展により、新規分野は大幅な増収となりました。

営業利益は82億円（前期比86.8%減）となりました。前期比での円高影響は△71億円でした。前期に資産流動化による収益202億円を計上していたことや、米中貿易摩擦に起因した追加関税24億円を負担したこと、構造改革費用として74億円を計上したことも影響しました。新型コロナウイルス感染症の営業利益への影響額は110億円程度と見積もっております。

前期からは大幅な減益となりましたが、当期前半におけるオフィス事業、プロフェッショナルプリント事業での収益性低下を改善するために、翌期での年間寄与を見込んで追加した構造改革や製造原価低減などの施策、並びに商品の高付加価値化による販売の競争力強化を狙いとして投入した新製品への切り替えは、計画通りに進捗しました。構造改革につきましても、当期に投じた費用を上回る利益押し上げ効果が翌期に発現すると見込んでおります。

税引前利益は2億円（前期比99.5%減）、親会社の所有者に帰属する当期損失は30億円（前期は親会社の所有者に帰属する当期利益417億円）となりました。

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）

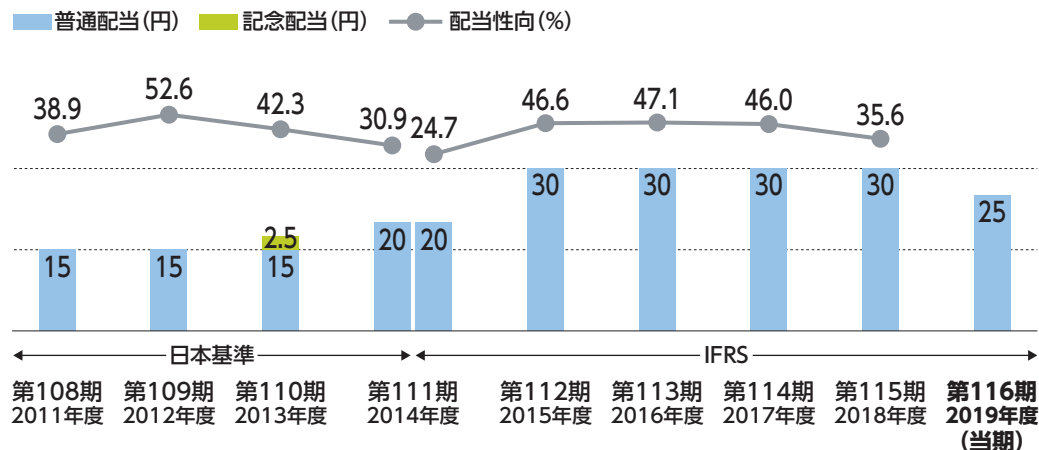
セグメント	売上高				営業利益			
	当期	前期	増減		当期	前期	増減	
オフィス事業	5,464	5,878	△414	△7.0%	238	471	△233	△49.4%
プロフェッショナルプリント事業	2,100	2,277	△176	△7.8%	43	138	△94	△68.5%
ヘルスケア事業	878	909	△30	△3.4%	6	23	△17	△73.1%
産業用材料・機器事業	1,096	1,167	△70	△6.1%	192	209	△17	△8.3%
小計	9,540	10,232	△692	△6.8%	480	843	△362	△43.0%
その他及び調整額	420	358	62	17.3%	△398	△219	△179	—
合計	9,961	10,591	△630	△6.0%	82	624	△542	△86.8%

（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、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける状況下、上記の業績や経営環境を踏まえ、総合的に勘案した結果、誠に遺憾ではありますが、前期より5円減額し1株当たり10円とさせていただきます。2019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25円となります。

## 1株当たりの配当金の推移と配当性向



（注）第116期（2019年度）の配当性向については当期損失となったため、記載しておりません。

## (ご参考) 当期の活動ハイライト

## 2019年5月

日本マイクロソフトとの包括的な協業を発表。ワークスタイル変革やヘルスケア分野などにおけるお客様のデジタルトランスフォーメーションを支援する変革を一層推進します。

## 2019年6月

次世代がん遺伝子パネル検査に関して、**東京大学、国立がん研究センター研究所と共同研究開発を開始**。日本のがんゲノム医療体制の推進に本格的に参画します。

## 2019年12月

持続可能な開発目標(SDGs)に積極的に取り組み、企業価値向上につなげている先進企業として評価され、「**日経SDGs経営大賞 大賞**」を受賞しました。

## 2020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た「**2020年世界で最も持続可能な100社**」に、**2011年、2019年に続き選定**されました。

## 2020年2月

中国における新型コロナウイルス感染症拡大対策支援のため、肺炎患者が集まる武漢市の6病院へ、**超音波診断装置 SONIMAGE HS1 計8台を寄付**しました。

2019年 4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2020年 1月

2月

3月

## 2019年6月

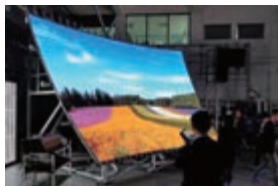
マレーシアで企業連合「**Smart Industrial Centre**」に参画。従来のバリューチェーンの枠組みを超えて競争力のある生産体制を作り上げ、グローバルでのデジタルマニュファクチャリング構想を推進します。



当社主導で誕生した企業連合「Smart Industrial Centre」開業式に出席したマハティール前首相

## 2019年7月

LEDドームシステムの国内販売を開始。スクリーンに自発光LED素子を配置することで、今までにない臨場感を提供します。当社のドーム施工ノウハウも活かし、プラネタリウムなどのさまざまな分野に展開します。



自発光LED素子を配置したスクリーン

## 2019年12月

複合機「bizhub(ビズハブ) iシリーズ」のカラー中高速機を拡充。オフィスのセキュリティ強化の支援や、リモートメンテナンスによる常時監視・保守などで、顧客の働き方改革を支援します。



複合機「bizhub(ビズハブ) iシリーズ」

## 2020年3月

5Gを活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)推進のため、**NECとの協業に合意**。その第一弾として、今秋竣工の開発拠点「**Innovation Garden OSAKA Center**」高槻新棟にて、ローカル5G検証環境を整備します。



Innovation Garden OSAKA Centerの外観(イメージ)



# オフィス事業

## 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

売上高 (単位: 億円)

前期比 **414** 億円 減

5,878

5,464

第115期  
2018年度

第116期  
2019年度(当期)

営業利益 (単位: 億円)

前期比 **233** 億円 減

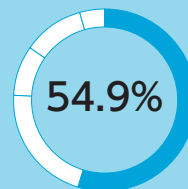
471

238

第115期  
2018年度

第116期  
2019年度(当期)

売上構成比



オフィスユニットでは、当第3四半期連結会計期間に新製品効果でカラー機の販売台数が増加に転じましたが、販売活動が最も活発になる2月から3月にかけて、新型コロナウイルス感染症の影響により、特に中国においてA3複合機の販売台数が大きく減少しました。日本や欧州では新型コロナウイルス感染症の影響が出始めましたが、ロックダウン前までの新製品効果などによりカラー機の販売台数は前年並みとなった一方、カラー高速機の主力市場である北米では、期末に向けて2月に新製品を投入したタイミングでのロックダウンが大きく影響し、直販を中心に販売台数が減少しました。これらにより当期のカラー機の販売台数は前期比で減少に転じ、モノクロ機は前期比での減少幅が拡大しました。

ITサービスユニットでは、採算向上のため一部のITサービスのメニューを絞り込み、サービスサポートの標準化・自動化により更なる収益性向上を図っておりましたが、3月に売上が減少し、当期としても減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は5,464億円（前期比7.0%減）、営業利益は米中貿易摩擦による関税19億円や構造改革費用58億円を計上したことも影響し、238億円（同49.4%減）となりました。



A3カラー複合機 bizhub (ビズハブ) C650i



A4カラー複合機 bizhub (ビズハブ) C4050i

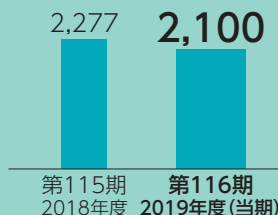
## プロフェッショナル プリント事業

### 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

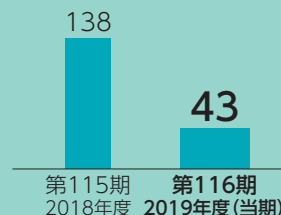
### 売上高 (単位: 億円)

前期比 **176** 億円 減

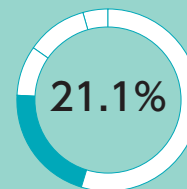


### 営業利益 (単位: 億円)

前期比 **94** 億円 減



### 売上構成比

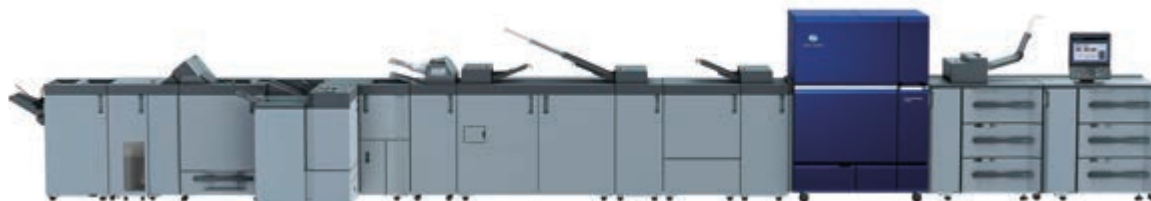


プロダクションプリントユニットでは、当第3四半期連結会計期間に品質最適化ユニット「IQ-501」による価値訴求などの施策効果もあり北米での復調が見られ、2月に発売した当社初の高速機「AccurioPress (アキュリオプレス) C14000シリーズ」の受注も順調で大量印刷領域への進出を果たしましたが、新型コロナウイルス感染症の影響による顧客への設置遅延や投資抑制、投資判断の延期により、ASEANを除く全地域で販売台数が減少しました。

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」の販売は直販で大きく伸長しました。ラベル印刷機とデジタル加飾印刷※機の販売は新製品や販売能力増強の効果で伸長し、ターゲットとする市場でトップクラスのシェアを継続しました。

マーケティングサービスユニットでは、高付加価値サービスへのシフトを継続し、米国やアジアがけん引して販売は伸長しましたが、2月後半からの顧客企業のマーケティング活動減退や、オンデマンド印刷を展開するキンコーズでの店舗来客の減少により減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は2,100億円(前期比7.8%減)、営業利益は米中貿易摩擦による関税5億円やマーケティングサービスユニットにおける子会社ののれんの減損損失16億円の計上をしたことも影響し、43億円(同68.5%減)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) C14000

用語  
解説

※

加飾印刷

ニス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。

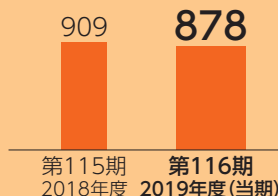
# ヘルスケア事業

## 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

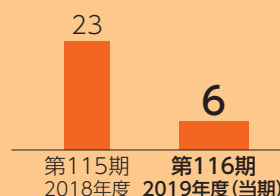
## 売上高(単位:億円)

前期比 **30**億円 減

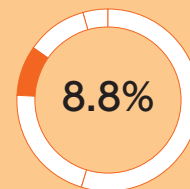


## 営業利益(単位:億円)

前期比 **17**億円 減



## 売上構成比



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は、日本、欧州、アジアは年間を通じて販売数量を伸ばし、米州は南米の販売が好調に推移したことで、全体として販売数量は前期比で増加しました。超音波診断装置は日本では産科向け新製品の効果と透析・麻酔等の新領域向け販売数量の増加により当期を通じて販売を順調に伸ばし、海外でも欧米、アジアを中心に販売が伸長しました。ヘルスケアユニット全体では、新型コロナウイルス感染症の影響により中国での売上が減少したこともあり、減収となりました。

医療ITユニットでは、北米でPACS（医用画像保管・管理システム）※2の大型案件を受注し、日本でもPACSの販売が堅調に推移しました。また、アジアにおいてもPACSの販売を開始し、当期後半の厳しい経済環境の中で増収を維持しました。

これらの結果、当事業の売上高は878億円（前期比3.4%減）、営業利益は子会社の拠点売却に係る固定資産評価減5億円を計上したことも影響して、6億円（同73.1%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）HS2

## 用語解説

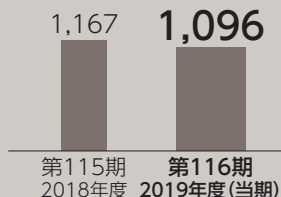
- ※1 DR（デジタルラジオグラフィー）  
レントゲン撮影時に人体を透過したX線の強度分布を検出し、これをデジタル信号に変換してコンピューターによる処理を加えてデータ化する手法又はそのためのシステムのことです。
- ※2 PACS（医用画像保管・管理システム）  
医療画像処理における画像保存通信システムのことで、DRなどのX線写真やCT、MRIなど大量の画像を管理します。

## 産業用材料・機器事業

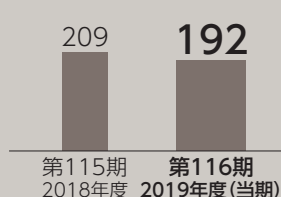
## 主要な事業内容

<材料・コンポーネント分野>  
ディスプレイに使用される機能性フィルム、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

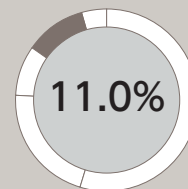
## 売上高(単位:億円)

前期比 **70**億円減

## 営業利益(単位:億円)

前期比 **17**億円減

## 売上構成比



材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットで高付加価値製品の販売へのシフトが堅調に推移しましたが、当期後半に顧客の一時的な在庫調整などの影響を受け、通期ではやや減収となりました。前期まで仕込んできた新樹脂フィルムは顧客認定が進み販売を開始しており、商品ポートフォリオの転換・顧客層の広がりは計画どおり進捗しています。光学コンポーネントユニットは、プロジェクト用レンズの販売が当期を通じて堅調に推移しましたが、その他の光学部品の販売が減少し減収となりました。Iコンポーネントユニットは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で販売が急減速し減収となりました。これらにより、材料・コンポーネント分野全体として減収となりました。

産業用光学システム分野では、計測機器ユニットで、物体色向け計測器の需要の停滞傾向が新型コロナウイルス感染症による事業活動の制限によってさらに強まり、光源色向け計測器は前期に見られたディスプレイ製品の多様化に伴う大口需要が当期に減少した影響を当期後半で持ち直しつつあったところ、新型コロナウイルス感染症により事業活動が制限されたり、中国での通関に通常より時間を要した結果、顧客への納品が翌期に持ち越され、ユニット全体で減収となりました。中国や韓国の顧客からの引き合いは継続しており、当期末から商談が再開しつつあります。

これらの結果、当事業の売上高は、1,096億円（前期比6.1%減）、営業利益は192億円（同8.3%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。

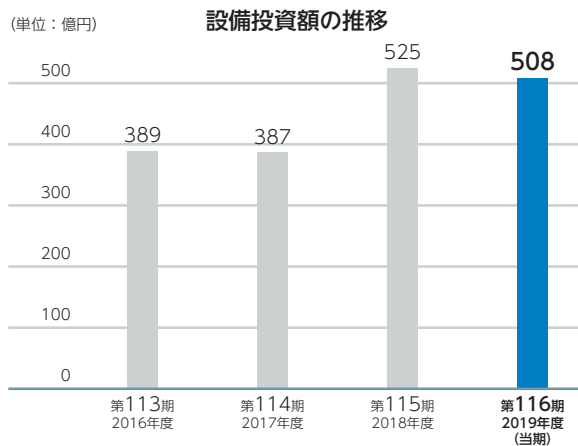
## (2) 資金調達等の状況

### 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508億円であり、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113期 2016年度	第114期 2017年度	第115期 2018年度	第116期 2019年度(当期)
売上高	(億円)	9,625	10,312	10,591	9,961
営業利益	(億円)	501	538	624	82
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)	(億円)	315	322	417	△30
基本的1株当たり当期利益(△は損失)(注2)	(円)	63.65	65.17	84.33	△6.21
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	5,243	5,245	5,556	5,237
資産合計	(億円)	10,054	12,039	12,189	12,767
1株当たり親会社所有者帰属持分(注2)	(円)	1,057.92	1,060.72	1,123.39	1,058.29
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)	25 (15)
ROE(注3)	(%)	6.1	6.1	7.7	△0.6

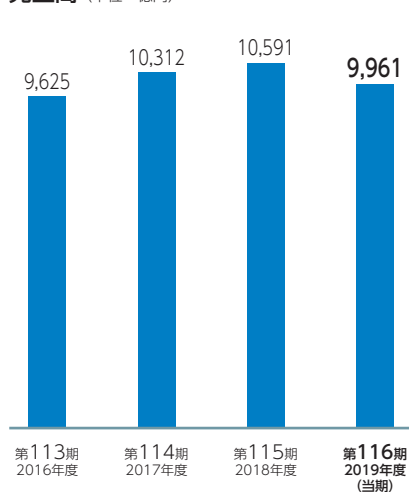
(注1) 国際会計基準(IFRS)に基づいております。

(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。

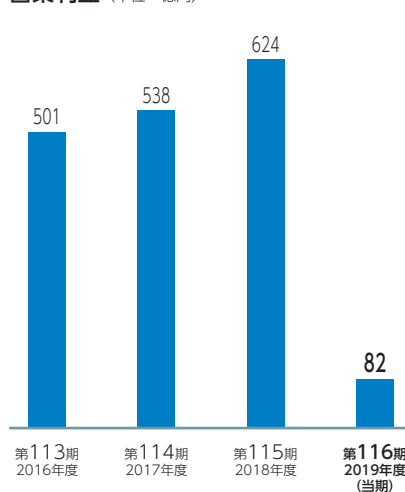
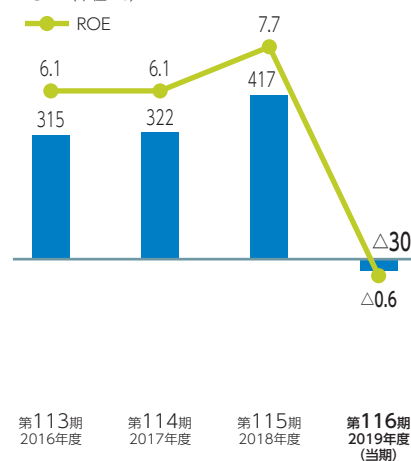
(注3) ROEは、以下のとおり、算出しております。

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)

売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)

親会社の所有者に帰属する当期利益 (単位: 億円)  
ROE (単位: %)

## (4) 対処すべき課題

### 1. 当社の経営理念

当社は経営理念「新しい価値の創造」の下、画像の入出力、画像処理を中核とする独自技術でイノベーションを生み出し、世界中のお客様の「みたい」という欲求に応えてきました。顧客企業の業務プロセスに潜むムダやミスリスク、印刷や製造の現場における熟練した職人の勤やひらめきへの依存、健康な生活や安定した社会を脅かす疾病の微かな兆候や遺伝子変異などの潜在的なリスク、これらを見える形で示し、当社ならではの価値の提供によって顧客や社会の課題を解決する企業を目指してまいりました。

### 2. 2020年度の重点取組み

2019年度前半においては、欧州の景気低迷やそれに伴う対ユーロでの円高の進行、米中貿易摩擦を起因とする米中経済の減速など当社を取り巻く外部環境が悪化したことに加え、オフィス事業の中低速カラー複合機の新製品への切り替え時における製造原価低減遅れなど、社内要因が重なり、オフィス、プロフェッショナルプリント事業を中心として基盤事業の収益性が低下しました。2019年度後半には米中貿易摩擦に端を発する追加関税の影響も加わりましたが、収益性改善に向けて追加した取組みは順調に推移し、1月以降、オフィス事業の高速カラー複合機の新製品や、新たに参入するカラー高速デジタル印刷領域において新製品を発売するなど順次高付加価値化を進めました。また2020年度での年間寄与を見込み計画していた構造改革は予定通り遂行しました。

しかしながら、2月以降の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、生産・販売活動に大きな制約が加わりました。特に、欧米ではロックダウンにより確定受注していた機器の設置やサービス提供の遅延に加えて、新規受注活動が制約され、売上における欧米の構成比率が高いという当社の事業特性もあり、業績への影響が大きく出る結果となりました。しかし、これは営業活動そのものが出来ないことに起因する収益の悪化であり、需要の消失や競争力の低下に起因したものではありません。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により多くの事業において売上、利益の悪化影響を受ける中、機能材料分野は従前より取り組んできた商品ポートフォリオ戦略が奏功し、収益力強化を達成しました。

新型コロナウイルス感染症による影響は、2020年度第1四半期には更に拡大し、その後も予断を許さない状況が続くと想定されます。一旦落ち着きをみせても経済活動への影響は、拡大したり縮小したりの波を1-2年繰り返すとの前提に立ち、環境変化に耐えうる強じんな事業構造の構築を進めてまいります。2020年度の重点方針として、次の5点に取り組んでまいります。

- ① 収益改善施策の継続と強化：2019年度に実施した構造改革の成果の創出。在庫削減を優先し、生産量を絞る中での原価低減と新製品投入による競争力強化、新型コロナウイルス

感染症の影響が継続する時期に高まる需要に応える事業での社会課題の解決支援（中小企業向けテレワーク支援、医療画像による早期診断など医療現場の負担低減、ビルや大型施設の入館時検温システムなど）。

- ② 手元流動性の確保：資金面での不安を感じることなく、事業に集中できる態勢の整備にむけ、月商約6カ月分の資金手当の実行。徹底した在庫削減と設備投資抑制。
- ③ 固定費の削減：デジタル技術を活用した非対面での販売やサービス提供へのシフトを加速、顧客起点での業務プロセスのデジタル革新。働き方を抜本的に見直し、そのために最適化された人員の配置と経費の執行。
- ④ 資本生産性の向上：事業利益をベースとした独自指標であるKM-ROIC及び投下資本収益管理による事業別資本効率管理強化。設備投資の抑制、M&Aなどの投融資は過去の投資の成果出しを最優先し、将来の成長に必要な案件に絞り込んで実行。
- ⑤ 組織体制の変革：変化を機会として捉え、自律的、機動的に行動する組織体制を確立。ボトムアップで社会価値創造を実践する風土、人財の育成。

### 3. 中長期での成長に向けて

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、世の中のあり方が大きく変わろうとしています。これまでの常識にとらわれず、人と人、人と社会がつながり、相互に支えあうことによって、自律的により良い社会を創っていきこうという価値観が浸透し、世界を満たしていくと予測しています。

当社は、創業以来培ってきた「見えないものが見える化」する技術を活かして、オフィス領域では中堅、中小企業のお客様の業務プロセスにおける非効率やリスク、デジタル印刷領域では産業の需要変動で生じるロスや地球環境への負荷、ヘルスケア領域では健常に見える人に忍び寄る感染症や疾病のリスクを可視化するなど、ビジネスの現場で働くプロフェッショナルの潜在力や創造力を引き出すことにより、より多くの人々が生きがいを感じる社会づくりに貢献していきます。

ポストコロナの世界に正面から向き合い、社会とともに持続的に成長する企業に至る道筋は平坦なものではなく、当社がこれまで進めてきたデジタル化、データ化を軸とする変革を大胆に前に進めなければならないことも強く認識しています。過去にフィルム・カメラという祖業からの撤退を決断したように、本格的に到来するペーパーレスへの対応を加速するなど、環境変化を先取りし、事業ポートフォリオを抜本的に再構築します。当社独自のバリューチェーントップの考え方に基づく事業の戦略的な集中を大胆に進め、社会から必要とされ、支持されながら社会とともに進化し続ける企業を目指してまいります。



## (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170社並びに持分法を適用した関連会社及び共同支配企業4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 コニカミノルタメカトロニクス株式会社（愛知県豊川市）
- ④ 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

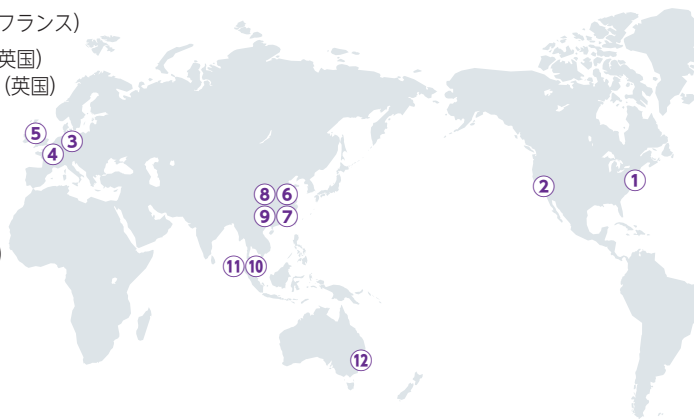
- ① Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.  
Konica Minolta Healthcare Americas, Inc.
- ② Ambry Genetics Corporation

##### 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	1,917億円	19.3%
米国	2,797億円	28.1%
欧州	2,942億円	29.5%
中国	792億円	8.0%
アジア	784億円	7.9%
その他	725億円	7.2%
合計	9,961億円	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
43,961名	399名減

(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 メカトロニクス株式会社	百万円 90	100%	複合機、プリンター関連消耗品等、光学デバイス（ピックアップレンズ及びレンズユニット等）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
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

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
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	845億円
株式会社三井住友銀行	372億円
株式会社りそな銀行	235億円
日本生命保険相互会社	187億円
農林中央金庫	104億円

## (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。

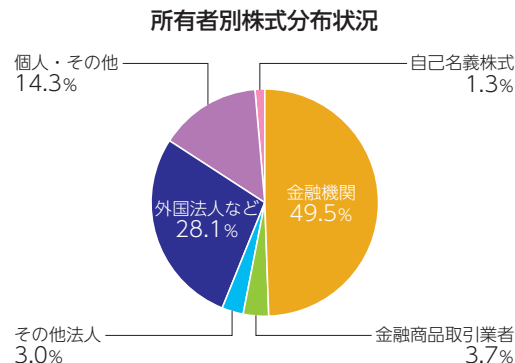
## 2 会社の株式に関する事項 (当期末現在)

(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 6,580,147株 を含む。)

(3) 株主数 …………… 59,587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)	48,831千株	9.84%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	34,875千株	7.03%
株式会社三菱UFJ銀行	13,945千株	2.81%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	12,844千株	2.59%
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%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	9,834千株	1.98%
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5)	8,892千株	1.79%

(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 (1,184,094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、2020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、1,184,094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 株式会社LIXILグループ 社外取締役
取締役	山名 昌衛	(代表執行役社長)	
社外取締役	能見 公一	報酬委員 (委員長) 監査委員	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) 指名委員	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 (委員長) 監査委員	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 報酬委員	アクセンチュア株式会社 相談役 三井住友DS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 株式会社三菱ケミカルホールディングス 社外取締役
社外取締役	橘・フクシマ・ 咲江	指名委員 監査委員 報酬委員	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
取締役	伊藤 豊次	監査委員 報酬委員	
取締役	鈴木 博幸	監査委員 報酬委員	
取締役	畑野 誠司	(常務執行役)	
取締役	大幸 利充	(常務執行役)	
取締役	内田 雅文	(常務執行役)	

(注1) 取締役の能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江の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) 2019年6月18日開催の第115回定時株主総会において、取締役12名全員が任期満了となりました。松崎正年、山名昌衛、能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智、伊藤豊次、畑野誠司、大幸利充の9氏の改選を行い、併せて、橘・フクシマ・咲江、鈴木博幸、内田雅文の3氏が新たに選任され、同日就任いたしました。

(注3) 2019年6月18日開催の第115回定時株主総会終結の時をもって友野宏、塩見寛、塚塚國博の3氏は任期満了により取締役を退任いたしました。

(注4) 監査委員の能見公一氏は農林中央金庫及び株式会社おぞら銀行で金融業経営の経験があり、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) 監査委員の伊藤豊次、鈴木博幸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おります。

## 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	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 技術戦略部長 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）プラン 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	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	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	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

(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2019年6月18日開催の第115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) 2020年3月31日をもって執行役の仲川幾夫、秦和義、長谷川亨の3氏は辞任いたしました。

(注4) 2020年4月1日付の執行役人事により大幸利充氏は専務執行役に、武井一氏は常務執行役に昇任いたしました。また、植村利隆、小林一博の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。

2020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 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc. 会長 兼 CEO
専務執行役	大幸 利充	情報機器事業管掌 兼 経営企画、IR、広報、DXブランド推進 担当
常務執行役	若島 司	人事担当
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	DX改革、渉外 担当
常務執行役	内田 雅文	技術担当
常務執行役	武井 一	デジタルワークプレイス事業本部長 兼 BIC(ビジネスイノベーションセンタ ー)、One KM推進 担当
執行役	大須賀 健	コニカミノルタジャパン株式会社 代表取締役社長
執行役	竹本 充生	生産・調達本部長
執行役	<small>リチャード・グント・テイラー</small> Richard K. Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	伊藤 孝司	生産・調達本部 副本部長 兼 同本部生産統括部長
執行役	江口 俊哉	IoTサービスPF開発統括、画像IoTソリューション事業、映像ソリューション 事業 担当
執行役	杉江 幸治	品質本部長
執行役	松枝 哲也	法務部長 兼 総務、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	センシング事業部長
執行役	<small>ジャン・クロード・コーニエ</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	情報機器開発本部長
執行役	植村 利隆	プロフェッショナルプリント事業本部長
執行役	小林 一博	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

なお、常務執行役の若島司氏は5月31日付で執行役退任の予定です。後任として、岡慎一郎氏が6月1日付で執行役に就任する予定です。



## (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	63	6	63	—	—	—	—
	社内	159	4	127	—	—	4	31
	計	222	10	190	—	—	4	31
執行役		615	24	525	24	55	24	34

- (注1) 上記人数には、2019年6月18日開催の第115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。2020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24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115回定時株主総会開催日に執行役を退任し、取締役就任した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。
- 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。

**コニカミノルタの役員報酬の構成 \* 執行役の構成比率は業績目標を100%達成した場合の標準値**

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		

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の退任時に支給する予定であります。

当社は、中期経営計画（SHINKA 2019）のスタートに合わせて、2017年4月に報酬決定方針を改定しました（中期業績連動株式報酬の導入等）。2017年度以降見直しの必要性について検討、審議を実施した結果、2020年3月24日開催の報酬委員会で、報酬決定方針の一部改定を決議しました（2020年4月1日から適用）。

具体的には、「年度業績連動金銭報酬」及び「中期業績連動株式報酬」について以下の改定を行いました。

<目標達成度に関わる経営指標の一部見直し>

・年度業績連動金銭報酬

改定後：営業利益、営業利益率、営業キャッシュフロー、KM-ROIC（\*）

\*KM-ROICとは当社独自の考え方により設定したROICであり、それぞれの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ます。

・中期業績連動株式報酬

改定後：営業利益、営業キャッシュフロー、ROIC

<目標達成度と支給率の関係の見直し>

改定後：目標達成度に応じて0%～200%（\*）の幅で支給

\*単なる支給率上限の引き上げではなく、業績目標に対する必達意識の更なる向上のため、達成度に応じて確定する支給率にメリハリを付けたものです。

#### (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
藤原 健嗣	安全工学会	会長
橘・フクシマ・咲江	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

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
能見 公一	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
八丁地 隆	日東電工株式会社	社外取締役
	丸紅株式会社	社外監査役
藤原 健嗣	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IH I	社外取締役
程 近智	三井住友DS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
	株式会社三菱ケミカルホールディングス	社外取締役
橘・フクシマ・咲江	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

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) 能見公一氏

当事業年度開催の取締役会12回全てに、監査委員会は2019年6月の委員就任後に開催された10回全てに、報酬委員会は当事業年度開催の7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、新規事業育成、経営環境・市場環境の把握及び分析

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、役員報酬体系の一部改定並びに個人別報酬額の決定等にあたり、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。

## 2) 八丁地隆氏

当事業年度開催の取締役会12回全てに、指名委員会は2019年6月の委員就任後に開催された6回全てに、監査委員会は当事業年度開催の13回全てに、報酬委員会は同年6月までの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、リスクマネジメント、アライアンス・M&A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、リスク管理・危機管理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。

## 3) 藤原健嗣氏

当事業年度開催の取締役会12回全てに、指名委員会は同6回全てに、監査委員会は同13回全てに、報酬委員会は2019年6月までの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、新規事業戦略、開発・技術戦略の高度化、経営資源の最適化などについて、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、指名委員会では委員長として、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、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。

## 4) 程近智氏

当事業年度開催の取締役会12回全てに、指名委員会は同6回全てに、監査委員会は2019年6月までの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7回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、ビジネスモデル変革、IoT戦略、株主・投資家視点などについて、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。

## 5) 橘・フクシマ・咲江氏（2019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、指名委員会は同6回全てに、監査委員会は同10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、タレントマネジメント戦略、グローバル視点での経営管理などについて、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、社外取締役の能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江の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	234百万円
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	－百万円
合計	234百万円

(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。

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 299百万円

### (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

なりリスクの抽出・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ィンジェンシー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。当社は、専任組織を当社内に設置し、当社グループ各社における内部統制強化を支援する。
- 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。2019年度は、同委員会を2回開催し、2018年度から引き続き、主に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・国に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。特に、2019年から発生した新型コロナウイルス感染症につきましては、最高責任者たる代表執行役のもと、危機管理担当執行役を危機管理委員長とする社内臨時体制を早期に立ち上げ、対応に当たっております。

### <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。2019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」などを徹底し、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。2019年度は、地域自律型のグループ監査体制確立を目指すべく、欧州販売子会社の監査体制整備を進めました。

#### <財務報告に係る内部統制>

当社は、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139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。2019年度は新たに買収したフランスの子会社及びそのグループ会社を含む合計13社に対し、当社の内部統制評価を新規導入しました。また、新リース会計基準の適用に伴い、必要となる業務プロセスの確立とその文書化を行う等の対応を進めています。

#### <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。

2019年度は、当社の内部通報制度の整備・運用が適切であることが認められ、消費者庁所管の「内部通報制度認証」の自己適合宣言登録事業者として登録されました。また、コンプライアンス意識向上を目的として、当社および日本・海外子会社の全役員・全従業員からコンプライアンス最優先の宣言を取得するとともに、その機会を活用して内部通報制度の周知を図っています。

#### <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。2019年度は、日本の内部通報窓口には32件、海外における内部通報窓口には47件の通報がありましたが、重大な法令違反に関するもの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を支援するための専任組織を設けています。専任組織は、関係部門と連携して、各子会社の体制整備や改善活動を支援します。2019年度は、重要な内部統制37設問からなる自己診断ツールを開発し、各子会社が自ら診断し改善活動を行う仕組みを構築・展開しました。また、海外子会社において会計の不適切処理案件を発見したため、地域統括会社と当社内部統制部門とが連携して、是正措置とともに再発防止策を講じました。

○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う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。

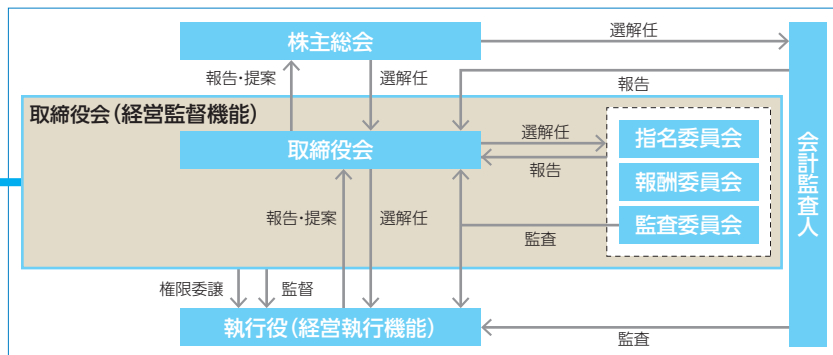
## (7) ガバナンス全体の実効性の分析・評価

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。

当社ガバナンス・システムの構築・運用が、その目的である持続的な成長及び中長期的な企業価値向上の実現にかなうものであるか否かを確認するため、基本に立ち戻り、コーポレートガバナンス・コード各原則の実質的な対応状況と課題を把握することを狙いとして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

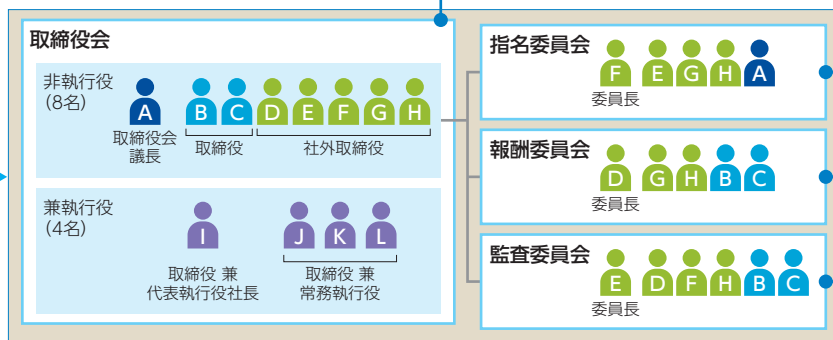
### 取締役会の特長

- 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

取締役会と三委員会の構成 (2020年3月31日現在)





# 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 (2020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	89,901
営業債権及びその他の債権	260,850
棚卸資産	162,575
未収法人所得税	4,775
その他の金融資産	6,113
その他の流動資産	26,938
<b>流動資産合計</b>	<b>551,154</b>
<b>非流動資産</b>	
有形固定資産	309,457
のれん及び無形資産	337,785
持分法で会計処理されている投資	644
その他の金融資産	38,394
繰延税金資産	34,562
その他の非流動資産	4,770
<b>非流動資産合計</b>	<b>725,614</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,276,768</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	162,886
社債及び借入金	59,267
リース負債	18,456
未払法人所得税	286
引当金	12,028
その他の金融負債	2,927
その他の流動負債	47,556
<b>流動負債合計</b>	<b>303,409</b>
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	230,027
リース負債	95,760
退職給付に係る負債	33,840
引当金	15,205
その他の金融負債	46,381
繰延税金負債	11,973
その他の非流動負債	6,404
<b>非流動負債合計</b>	<b>439,593</b>
<b>負債合計</b>	<b>743,002</b>
<b>資本</b>	
資本金	37,519
資本剰余金	196,135
利益剰余金	307,179
自己株式	△9,684
新株予約権	728
その他の資本の構成要素	△8,133
親会社の所有者に帰属する持分合計	523,745
非支配持分	10,020
<b>資本合計</b>	<b>533,766</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,276,768</b>



## 連結損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで) (単位：百万円)

科目	金額
<b>売上高</b>	<b>996,101</b>
売上原価	529,780
<b>売上総利益</b>	<b>466,321</b>
その他の収益	4,615
販売費及び一般管理費	443,071
その他の費用	19,654
<b>営業利益</b>	<b>8,211</b>
金融収益	4,923
金融費用	12,594
持分法による投資損失	255
<b>税引前利益</b>	<b>284</b>
法人所得税費用	3,371
<b>当期損失</b>	<b>3,086</b>
<b>当期損失の帰属</b>	
親会社の所有者	3,073
非支配持分	12

貸借対照表 (2020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>229,964</b>	<b>流動負債</b>	<b>159,824</b>
現金及び預金	22,594	支払手形	8,234
受取手形	1,553	買掛金	42,693
売掛金	68,499	短期借入金	37,704
たな卸資産	42,496	長期借入金 (一年以内返済)	23,060
前払費用	3,251	社債 (一年以内返済)	10,000
短期貸付金	68,882	リース債務	100
長期貸付金 (一年以内回収)	4,645	未払金	25,730
未収入金	7,641	未払費用	4,994
未収還付法人税等	2,058	未払法人税等	325
その他の流動資産	8,399	前受金	401
貸倒引当金	△60	賞与引当金	4,647
		役員賞与引当金	50
		製品保証引当金	228
		株式報酬引当金	518
		その他の流動負債	1,133
<b>固定資産</b>	<b>521,331</b>	<b>固定負債</b>	<b>262,003</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>110,750</b>	社債	30,000
建物	51,736	長期借入金	199,192
構築物	1,563	リース債務	100
機械及び装置	18,776	再評価に係る繰延税金負債	3,019
車両運搬具	28	退職給付引当金	13,373
工具器具備品	9,969	資産除去債務	13,850
土地	25,219	その他の固定負債	2,466
リース資産	170		
建設仮勘定	3,284	<b>負債の部合計</b>	<b>421,827</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>17,973</b>	<b>純資産の部</b>	
ソフトウェア	12,665	<b>株主資本</b>	<b>315,944</b>
その他の無形固定資産	5,307	資本金	37,519
		資本剰余金	135,592
<b>投資その他の資産</b>	<b>392,607</b>	資本準備金	135,592
投資有価証券	17,143	<b>利益剰余金</b>	<b>152,516</b>
関係会社株式	261,450	その他利益剰余金	152,516
関係会社出資金	84,943	繰越利益剰余金	152,516
長期貸付金	5,796	<b>自己株式</b>	<b>△9,684</b>
長期前払費用	2,143	<b>評価・換算差額等</b>	<b>12,794</b>
繰延税金資産	11,201	その他有価証券評価差額金	2,213
その他の投資	9,946	繰延ヘッジ損益	3,751
貸倒引当金	△17	土地再評価差額金	6,830
<b>資産の部合計</b>	<b>751,295</b>	<b>新株予約権</b>	<b>728</b>
		<b>純資産の部合計</b>	<b>329,468</b>
		<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>751,295</b>

## 損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>売上高</b>	<b>430,914</b>
売上原価	295,481
<b>売上総利益</b>	<b>135,432</b>
販売費及び一般管理費	137,047
<b>営業損失</b>	<b>1,614</b>
営業外収益	
受取利息及び配当金	20,957
雑収入	1,303
営業外費用	
支払利息	1,972
シンジケートローン手数料	1,101
為替差損	2,032
量産化試作品処分損	1,219
雑支出	1,773
<b>経常利益</b>	<b>12,545</b>
特別利益	
固定資産売却益	4
投資有価証券売却益	570
事業譲渡益	799
特別損失	
固定資産売却及び廃棄損	3,384
投資有価証券売却損	27
投資有価証券評価損	175
債権放棄損	216
減損損失	700
<b>税引前当期純利益</b>	<b>9,416</b>
法人税、住民税及び事業税	△652
法人税等調整額	△2,030
<b>当期純利益</b>	<b>12,100</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

2020年5月25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  
東京事務所指定有限責任社員 公認会計士 大谷 秋洋 ㊞  
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

## 監査意見

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2019年4月1日から2020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。

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、全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。

## 監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

## 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、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項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子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

2020年5月25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  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 大谷 秋洋 ㊞  
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

#### 監査意見

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第116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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

#### 監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

#### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 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、2019年4月1日から2020年3月31日までの第116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。

2020年5月26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	能	見	公	一 ㊟	
監査委員	藤	原	健	嗣 ㊟	
監査委員	橘	・	フクシマ	・	咲江 ㊟
監査委員（常勤）	伊	藤	豊	次 ㊟	
監査委員（常勤）	鈴	木	博	幸 ㊟	

(注) 監査委員 八丁地隆、能見公一、藤原健嗣及び橘・フクシマ・咲江は、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



# 株主通信

磨き上げた技術で優れた製品を提供する製造業の原点にはこだわりながら、お客様に寄り添い、お客様と社会の課題を提起し、その解決に貢献するデジタルカンパニーへ——。当社は今、業容転換のまっただ中にいます。

足元では、新型コロナウイルスの感染防止に最大限に配慮しながら、お客様のビジネスを支える製品の生産と供給、医療やビジネスの最前線のサポートに必死に取り組む一方、将来の社会、産業の変化を予測し、そこに潜む課題を解決する新たな価値を創出する取り組みを世界中の当社グループ社員が自律的に推進しています。

今回の株主通信では、課題提起型デジタルカンパニーとして持続的な成長を目指す当社の取り組みをご紹介します。

Close Up

新型コロナウイルスの感染拡大が続くなか、  
私たちは、現場で働く人々の活動を支援します



特集1

高速印刷機のジャンルトップを目指して

75



特集2

世界各地の社員が新たな価値創出に挑戦

77



特集3

中長期的な企業価値向上のために

79



# 新型コロナウイルスの感染拡大が続くなか、 私たちは、現場で働く人々の活動を支援します

グローバル社会がかつてない危機に直面している今、当社では、自分たちに何ができるのかを考え、多岐にわたる事業それぞれの分野で支援・ソリューションの提供を開始しています。その一部をご紹介します。これらの支援・ソリューションがこの困難な状況に少しでも力になればと願っています。

## 事例1 | 医療の最前線で働くプロフェッショナルの活動を支援

### 米国アンブリー・ジェネティクス (AG) 社が PCR検査を開始

グループ会社である遺伝子診断企業のAG社は、州政府の要請を受け、新型コロナウイルス感染の有無を調べるPCR検査の提供を5月から開始しました。今後、企業向けサービスも始める予定で、患者様や、社会機能を維持するために働く人々の安全・安心・健康を広く支援していきます。



6,000㎡を超えるAG社の大規模ラボでPCR検査を立ち上げ

AG社の優れた遺伝子診断技術と大規模ラボを活用し、週に数千件の検査を受け入れます。検査は、AG社の遺伝子診断サービスにオンラインを組み合わせた独自のシステムで提供します。医療従事者や企業の従業員がすぐに受検できるようにすることで、自らの感染を知らずに人に接触するリスクの軽減に貢献します。

今後、このPCR検査を日本でも展開することを検討しています。

### 米国インヴィクロ (IC) 社が 治療薬の研究に参加

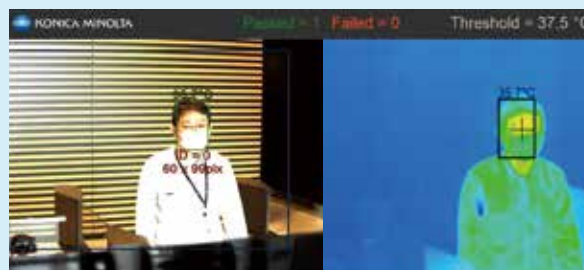
同じくグループ会社である創薬支援企業のIC社は、大手製薬会社による新型コロナウイルス治療薬の研究に参加する予定です。IC社のノウハウと実績を最大限に発揮して、世界中から望まれている治療薬の早期開発に貢献していきます。

## 事例2 | サーマルカメラによって、ビルや施設内での感染拡大防止に貢献

当社は、グループ会社である独モボティクス社のサーマルカメラで表面温度が高い方の特定をサポートするアプリケーションを開発。ビルや施設の入口付近に設置したサーマルカメラで入館者の体表温度を測定し、発熱している可能性がある人をいち早く検知、管理者に通知します。複数人を非接触・リアルタイムで測定するため、衛生的かつ効率的な検知が可能です。欧州を起点にシンガポール、米国で展開しており、日本でも提供を開始しています。

当社は新型コロナウイルスの流行当初から、

サーマルカメラの提供を通して表面温度が高い方の特定を支援してきました。この新たなアプリケーションにより検出精度向上を実現し、ビルや施設内での感染拡大防止に貢献していきます。



入館者の顔の体表温度を測定

## 事例3 | 自宅でも安全な通信環境を実現し、企業のテレワーク導入を支援

外出自粛の要請にともない、企業にはテレワークが推奨されています。しかしながら中堅・中小企業のなかには、社員の自宅における通信環境のセキュリティ不安から、テレワークに踏み切れない企業が多いのが現状です。

そこで当社は、国内初のテレワーク通信インフラとなる「bizhubSpot」を、4月から提供を開始しました。bizhubSpotは、全国のビジネス用Wi-Fiスポットと自宅経由の通信を暗号化するサービスが安価で使い放題になるため、社外でも安心して仕事ができる環境を実現します。

さらに、社労士法人などと協業し、テレワーク

導入にともなう労務管理の支援サービスも開始。当社は企業に寄り添うパートナーとして労務相談からICT環境の整備までを一貫してサポートすることで、中堅・中小企業のテレワーク導入と働き方改革を支援していきます。



社外でも安心して使用できる通信インフラを提供

# 高速印刷機の ジャンルトップを目指して

印刷会社を顧客とする商業印刷事業において、当社は今年、高速機領域に参入しました。他社にない強みを活かして顧客の課題を解決し、市場をリードしていきます。



## 当社初の高速機を発売し 事業の成長を加速します

当社が注力するカラーデジタル印刷機の市場には、低速機、中速機、高速機の領域があります。当社は低速機、中速機で高い世界市場シェアを有し、特に中速機領域では40%以上のトップシェアを維持しています。

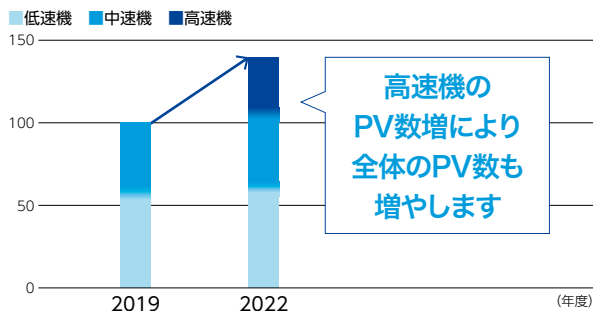
近年、個人向けのダイレクトメールやカタログなどデジタル印刷ならではの用途が拡大しています。従来よりもさらに高い生産性・運用効率、

自動化、および高品質を実現するデジタル高速機の需要拡大も見込まれています。

そこで当社は、新たに高速機領域に参入するため、当社初となる高速機「AccurioPress C14000シリーズ」を2020年2月に発売しました。

事業の収益を継続的に上げていくには、印刷機の販売台数はもちろん、印刷枚数（プリントボリューム＝PV）の拡大も重要です。高速機領域に参入することで、さらに多くのPVを獲得し、商業印刷領域での事業の成長をさらに加速していきます。

当社の商業印刷機におけるカラーPV数の推移予想



※2019年度を100とした場合の指数

## 顧客の業務効率向上と ビジネス機会拡大に貢献します

デジタル印刷の需要増加の背景には、印刷現場での人手不足や熟練職人の高齢化などのさまざまな課題が深刻化しているということがあります。

こうした課題に対し、当社は計測機器事業の技術を活用して独自開発した自動品質最適化

ユニット「IQ-501」を提供し解決を図ってきました。

「IQ-501」は、これまで人手に頼っていた濃度や色の調整、紙の表裏位置調整、検品作業などの自動化を実現するユニットです。当社のカラー中速機の80%超に搭載され、世界中のお客様から高い評価を獲得しており、当社が多くのお客様から選ばれる大きな要因になっています。

この度、「IQ-501」に加え、「AccurioPress C14000シリーズ」を新たに提供し、お客様のさらなる業務効率向上とビジネス機会拡大を支援することで市場ニーズを喚起します。そして顧

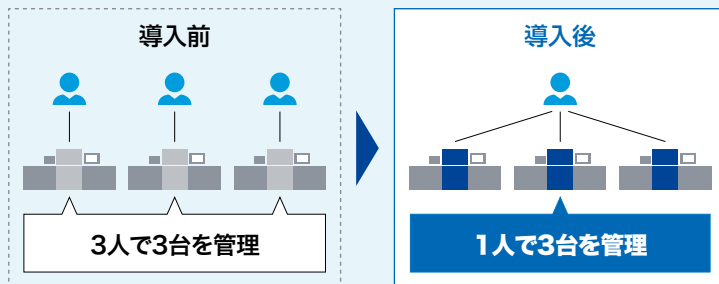
客提供価値を高め、中速機同様に高速機領域でもジャンルトップを目指していきます。



## AccurioPress C14000シリーズ + IQ-501の導入による課題解決例

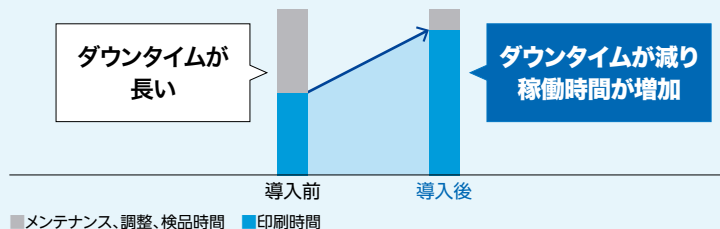
### 印刷現場の省人化

「オペレーションに手間がかかる」という課題を、多様な印刷メディアにも対応しながら、調整や色合わせ、検品を自動化することで解決します。



### 印刷機の稼働率向上

「トラブルが多い、メンテナンスに時間がかかる」という課題を、リアルタイム自動安定化の機能で解決します。



# 世界各地の社員が 新たな価値創出に挑戦

当社の成長の源泉は「人財」です。

世界中にいる4万人以上の社員一人ひとりが、日々新たな価値創出に取り組んでいます。



## 当社の未来を切り拓く 社員たちの変革と進化

「課題提起型デジタルカンパニー」を目指す当社では、各社員が自ら変革に取り組んでいます。お客様の仕事現場にある潜在的な課題を提起し、そこで働く人たちと共に解決への解を導き出すのは、何をおいても社員自身だからです。

当社の世界各地の拠点では、社員主導のさまざまな“革新”活動が展開されています。

例えば日本では、情報機器開発本部の「Next活動」や、材料系の技術交流会から発展した「LETS活動」などを推進。また欧州では、人財開発プログラム「TIP」(Technology Innovation Program)によって社内起業が活発化しています(次ページ参照)。

さらに当社では、社員主体の革新的な取り組みを奨励するために、「Transform Awards」という表彰を毎年行っており、世界各地から多数の応募があります。

社員による意欲的な取り組みは組織を活性化し、「うねり」となって、コニカミノルタの事業を力強く成長させる原動力になります。

### Transform Awards 2019の 受賞プロジェクト(一部)

- 事業の枠にとらわれず顧客の倉庫管理の課題を総合的に解決(シンガポール)
- 装飾印刷が可能な世界初のデジタルラベルプリンターを開発(日本・フランス)
- 複合機の販売にデータ分析を活用し収益を向上(米国)
- 「コニカミノルタ流デザイン思考の型」の構築と実践展開(日本)



## 現場発のイノベーション活動例



### Next 活動 ボトムアップで新しい価値を創造する

未来のコニカミノルタのために、普通の業務から一歩踏み出して、自由な発想で事業の種を探し、育て、花を咲かせる活動です。参加メンバーは、「Pitch」という発表の場でアイデアを売り込んだり社内スポンサーを募るなどして、事業化を目指しています。



Next事務局長  
大柴知美



有志団体LETS代表  
本谷昭博

### LETS 活動 部門を超えた社員の交流で自分たちの可能性を広げたい

当社の人やノウハウをフル活用し、お客様の課題解決につなげるため、部門の枠を超え、有志での学びを続けています。社内で技術交流会を実施したり、他企業と働き方や事業創出について考えたりと、一歩踏み出すことで個人のスキル向上と組織の活性化を図っています。



### TIP 才能と意欲を引き出し社内起業を促進する

欧州で人財開発プログラム「TIP」を展開しています。各国から毎年約50人が参加し、グループのネットワークを通じてサービス開発や経営に必要な知識やノウハウを半年かけて学び合っています。革新的な企業文化が育ち、新たなビジネスが誕生しています。



TIP創設者  
Juliane Frenzel

# 中長期的な 企業価値向上のために

世界的な環境・社会課題を機会と捉え、課題解決につながるイノベーションを生み出すと同時に事業の成長につなげることで、企業価値の向上を目指します。



## 「環境・社会課題の解決」と 「事業の成長」の同時実現を目指します

近年、投資先の選定にあたり、財務面に加えて、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)を評価軸として企業の中長期的な成長可能性を判断する「ESG投資」が広がっています。「世界持続可能投資連合(GSIA)」によると、2018年の世界のESG投資額は約3,400兆円に達しています。

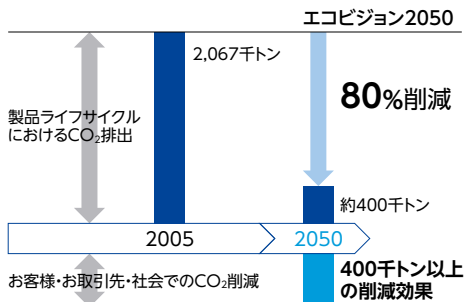
日本でも、世界最大の機関投資家である「年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)」が、2017年からESG投資による運用を開始したことから注目が集まっています。

また、「持続可能な開発目標(SDGs)」が2015年に国連で採択されて以降、企業による環境・社会課題解決に資する事業創出への期待が高まっています。

### 環境負荷の低減

#### カーボンマイナス

自社だけでなくお客様・お取引先のCO<sub>2</sub>排出削減にも貢献



### 社会課題を解決する事業

#### HitomeQケアサポート

介護現場の働き方を変革し、人手不足の解消に貢献



#### 個別化医療

正確で効率的ながん診断や新薬開発に貢献





当社では、こうした世界的な潮流が台頭する以前から、環境・社会課題の解決と事業の成長を同時に実現する取り組みを続けてきました。

例えば、2009年1月に長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定し、お客様やお取引先のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献することで、自社が排出する以上のCO<sub>2</sub>削減効果を生み出す「カーボンマイナス」という目標を設定し、社会全体のCO<sub>2</sub>削減を目指しています。また、当社のコア技術で

ある“見えないものを見る化する”技術を活かして、介護施設向けサービス「HitomeQ(ヒトメク)ケアサポート」(旧ケアサポートソリューション)や、創業の効率化を支援する「個別化医療」などの社会課題を解決する新規事業の創出に取り組んでいます。

こうした取り組みを続けることで、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

## 当社の経営に対する社外からの評価

### 「日経SDGs経営大賞 2019」で最高位の大賞を受賞

この賞は、日本経済新聞社実施の「第1回日経SDGs経営調査」の結果に基づき、「SDGs経営に積極的に取り組み、企業価値向上につなげている先進企業」を選出するものです。今回、当社の環境・社会課題解決につながる幅広い取り組みが評価され、大賞を受賞しました。



日経 SDGs  
経営大賞 2019

### 「2020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、カナダのCorporate Knights社が毎年「世界で最も持続可能な100社」を発表しています。2020年は、世界の主要企業7,395社のなかから日本企業は6社が選定され、当社は2011年、2019年に次いで、2年連続3度目の選定となりました。

### GPIFがESG指数に採用した全インデックスに選定

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資のための指数として採用した4つの責任投資インデックス\*の全てに選定されています(2020年3月現在)。

\*「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」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」




IRサイト内に当社のESG情報をまとめたページを開設しました。こちらもぜひご覧ください。

「[コニカミノルタのESG](https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/esg/index.html)」ページ <https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/esg/index.html>



## 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)

メ モ

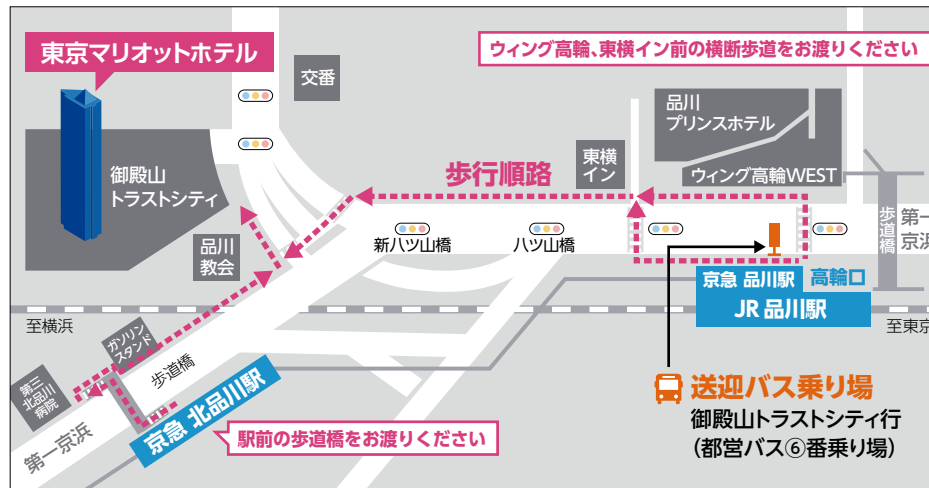
Handwriting practice lines consisting of multiple horizontal dashed lines.

# 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 **2020年6月30日(火曜日)午前10時** (受付開始: 午前9時)

- ◆ 本年の株主総会は、運営の一部が例年と異なっております。変更点など詳細につきましては、招集ご通知に同封するリーフレット、または当社ウェブサイトをご確認ください。  
▶ **当社ウェブサイト**: <https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>
- ◆ 総会会場の閉鎖などの理由により、開催場所・日時など、招集ご通知の記載内容から変更となる場合がございます。その際変更点も、上記のウェブサイトに掲載いたしますので、ご確認ください。



## 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、左にお進みください。(五反田方面) 新八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ください。新八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ください。



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。

