



KONICA MINOLTA



**RETHINK  
TODAY  
TO REDEFINE  
TOMORROW**

多様な視点で  
持続可能な社会を実現する

証券コード: 4902

コニカミノーラ株式会社

# 第117回

## 定時株主総会招集ご通知

### 開催日時

2021年6月17日(木曜日)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  
ご注意ください

郵送およびインターネットによる議決権行使期限  
2021年6月16日(水曜日)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、**総会へのご来場をお控え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、
  - ・会場収容人数を大幅に減らす可能性があります(ご用意できる座席数は通常の1/5、100席程度となります)
  - ・展示は行いません
  - ・記念品(お土産)は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>

Giving Shape to Ideas

# 目次

第117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	27
2. 会社の株式に関する事項	47
3. 会社役員に関する事項	49
4. 会計監査人に関する事項	60
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	61
6. 業務の適正を確保するための体制の運用状況	63

連結計算書類	69
--------	----

計算書類	71
------	----

監査報告書	73
-------	----

## ご参考

株主通信	78
------	----

株主メモ	90
------	----

## コニカミノルタフィロソフィー

コニカミノルタは、2030年を見据えた経営ビジョンステートメント「Imaging to the People」を策定しました。それにともない、2003年のコニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」、2030年を見据えて目指す姿を示した「経営ビジョン」、そして価値創造の源泉としての企業文化・風土である「6つのバリュー」で構成されるコニカミノルタフィロソフィーの体系を再整理しました。



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117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117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の拡大防止の観点より、昨年に続き今年度も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、当日のご来場をお控えいただくようお願い申し上げます（なお、総会の様子はインターネットでの動画配信を行いますので、ご来場されない株主様におかれましては、是非とも御利用ください）。

9ページから25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、2021年6月16日（水曜日）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くようお願い申し上げます。

敬 具

記

---

**1. 日時** 2021年6月17日（木曜日）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117期（2020年4月1日から2021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117期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類報告の件

#### 決議事項

**議案** 取締役11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

2021年6月17日 (木)  
午前10時

### 郵送による 議決権行使

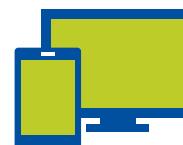


同封の議決権行使書用紙に  
議案に対する賛否を  
ご記入いただき、ご返送ください。

行使期限

2021年6月16日 (水)  
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

2021年6月16日 (水)  
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。

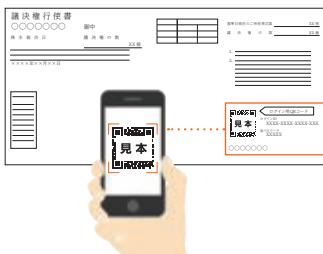
## インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、2021年6月16日（水曜日）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11名選任の件

## 議案

## 取締役 11 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		取締役会の 出席状況
1	まつざき まさとし 松崎 正年	取締役 取締役会議長 指名委員	再任 非執行	13/13回 (100%)
2	やまな しょうえい 山名 昌衛	取締役 代表執行役社長	再任	13/13回 (100%)
3	ふじわら たけつぐ 藤原 健嗣	取締役 指名委員会委員長 監査委員	再任 社外 独立役員	13/13回 (100%)
4	ほど ちかとも 程 近智	取締役 指名委員 監査委員	再任 社外 独立役員	13/13回 (100%)
5	たちばな ふくしま さきえ 橋・フクシマ・咲江	取締役 報酬委員会委員長 指名委員	再任 社外 独立役員	13/13回 (100%)
6	さくま そういちろう 佐久間 総一郎	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	再任 社外 独立役員	9/ 9回 (100%)
7	いちかわ あきら 市川 晃		新任 社外 独立役員	—
8	いとう とよつぐ 伊藤 豊次	取締役 監査委員 報酬委員	再任 非執行	13/13回 (100%)
9	すずき ひろゆき 鈴木 博幸	取締役 監査委員 報酬委員	再任 非執行	13/13回 (100%)
10	たいこう としみつ 大幸 利充	取締役 専務執行役	再任	13/13回 (100%)
11	はたの せいじ 畑野 誠司	取締役 常務執行役	再任	13/13回 (100%)

(注1) 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。

(注2) 佐久間 総一郎氏は、前年の定時株主総会(2020年6月30日開催)において新たに選任されましたので、取締役会への出席回数が異なります。

本総会終結の時をもって取締役12名全員が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11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22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65ページから66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	取締役候補者に期待する専門性及び経験								就任予定の委員会(◎は委員長)		
	上場企業 トップ経験	グローバル 経営・経験 (注3)	技術・ 研究開発 モノづくり	営業 マーケティング	財務・会計 投資家目線	人財 マネジメント	ガバナンス 内部統制 法務	事業転換 新規事業育成 DX	指名 委員会	監査 委員会	報酬 委員会
15年	●	●	●				●	●	○	—	—
15年	●	●		●				●	—	—	—
3年	●	●	●					●	◎	○	—
3年		●			●			●	○	○	—
2年		●				●	●		○	—	◎
1年		●				●	●	●	—	◎	○
—	●	●		●					○	○	○
3年			●				●		—	○	○
2年				●			●		—	○	○
3年		●		●				●	—	—	—
7年		●			●		●		—	—	—

(注3) 『グローバル経営・経験』には、グローバル経営の実践経験及び海外事業に関する経験を含みます。

## 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23ページから24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、このような観点から、企業トップとして豊富な経営経験とESG/SDGsに関する幅広い知見を持ち、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。各取締役候補者に期待する専門性及び経験は、10ページに記載のとおりです。

### 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者で議論し、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

**144,608** 株

取締役会への出席状況

**13/13回 (100%)**

指名委員会への出席状況

**6/7回 (86%)**

在任年数

**15** 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 (2021年6月退任予定)
- 株式会社LIXIL 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

112,671 株

取締役会への出席状況

13/13回 (100%)

在任年数

15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、豊富な経営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、顧客基盤・人材・技術という無形資産を強化することで事業の成長とともに、「SDGs経営」「環境・品質経営」「健康経営」などにも注力しました。

当社グループの最高経営責任者として、当社の事業ポートフォリオ転換、デジタルトランスフォーメーション（DX）による持続的成長を目指す中期経営戦略「DX2022」を策定し、厳しい経営環境の中で全社をけん引し、経営戦略及び諸施策を推進しております。

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



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

13/13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

13/13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	旭化成工業株式会社入社	2009年 6月	同取締役兼副社長執行役員
1998年 6月	旭シユエーベル株式会社代表取締役社長	2010年 4月	同代表取締役社長兼社長執行役員
2000年 6月	旭化成工業株式会社取締役	2014年 4月	同取締役副会長
2003年 6月	旭化成株式会社常務執行役員	6月	同副会長
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	2015年 6月	同常任相談役
2009年 4月	旭化成株式会社副社長執行役員	2018年 6月	同相談役
2018年 6月	当社取締役 現在に至る	2020年 6月	同特別顧問 現在に至る

## ■ 重要な兼職の状況

- 旭化成株式会社 特別顧問
- コクヨ株式会社 社外取締役
- 株式会社IHJ 社外取締役 (2021年6月退任予定)

## ■ 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

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。企業トップとしての豊富な経営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。2020年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」(58ページ)に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、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

藤原健嗣氏が2015年6月から2021年6月まで社外取締役に就任している株式会社IHJ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

4



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

13/13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

2/2回 (100%)

在任年数

3 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
- オリックス株式会社 社外取締役 (2021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

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。2020年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（58ページ）に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、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

5



たちばな さきえ

橘・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

13/13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

9/9回 (100%)

在任年数

2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

## 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。2020年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（58ページ）に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、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2020年5月まで社外取締役に就任していた 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した。

候補者番号

6



さくま そういちろう  
佐久間 総一郎

(1956年2月15日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

2,900 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

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

7 / 7回 (100%)

在任年数

1 年

### ■ 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
2020年 7月	同顧問 現在に至る
2020年 6月	当社取締役 現在に至る

### ■ 重要な兼職の状況

- 日本製鐵株式会社 顧問

### 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ます。

当社におきましては、2020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。2020年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況」（58ページ）に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、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

7



いちかわ あきら  
**市川 晃**

(1954年11月12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 住友林業株式会社入社  
2007年 6月 同執行役員経営企画部長  
2008年 6月 同取締役常務執行役員  
2010年 4月 同代表取締役社長  
2020年 4月 同代表取締役会長 現在に至る

### ■ 重要な兼職の状況

- 住友林業株式会社 代表取締役会長
- 一般社団法人日本木造住宅産業協会 会長

### ■ 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

市川晃氏は木材・建材、住宅・建築、海外住宅・不動産等の事業を展開する住友林業株式会社において、サステナビリティ経営を推進し、中長期の企業価値向上を実現されました。企業トップとしての豊富な経営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。

経営経験に基づくモニタリングや助言を通して、当社ガバナンスの維持・向上に貢献いただけるものと期待し、新たに選任をお願いするものです。

### ■ 独立性について

住友林業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。

市川晃氏は、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

42,266 株

取締役会への出席状況

13/13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

9/9回 (100%)

在任年数

3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。

当社ガバナンスの実効的な運営を確保し、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

44,089 株

取締役会への出席状況

13/13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

9/ 9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 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MFP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。

当社ガバナンスの実効的な運営を確保し、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

33,531 株

取締役会への出席状況

13/13回 (100%)

在任年数

3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
- 2020年 7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 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、中期経営戦略「DX2022」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

**30,830** 株

取締役会への出席状況

**13/13回 (100%)**

在任年数

**7** 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、中期経営戦略「DX2022」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、社外取締役に就任している藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江並びに佐久間総一郎の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」(59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市川晃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。
- (注3) 当社は、取締役候補者が取締役に選任された場合、各氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結する予定であります。当該契約では、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。
- (注4) 当社は、当社取締役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が役員等の地位に基づき行った行為に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなり、その保険料は当社が全額負担しております。すべての取締役候補者は、取締役に選任された場合、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当該保険契約は、取締役候補者の任期中である2021年10月に更新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年間に於いて、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11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、市川 晃、松崎 正年
監査委員	佐久間 総一郎（委員長）、藤原 健嗣、程 近智、市川 晃、伊藤 豊次、鈴木 博幸
報酬委員	橘・フクシマ・咲江（委員長）、佐久間 総一郎、市川 晃、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：ジェンダーや国際性を含む多様性の重要性は十分認識しておりますが、当社の候補者選定においては、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とのマッチングを最優先にしております。

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。

65ページから66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57ページから58ページには、2020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10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。

(提供書面)

# 事業報告

2020年4月1日から2021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 ————— 27
- 2 会社の株式に関する事項 ——— 47
- 3 会社役員に関する事項 ——— 49
- 4 会計監査人に関する事項 ——— 60
- 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 ——— 61
- 6 業務の適正を確保するための  
体制の運用状況 ————— 63

## 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、新型コロナウイルス感染症が世界各地へ拡大し、経済活動に大きく影響しました。欧州では2020年3月以降に実施された大規模なロックダウンが緩和され経済が回復に向かったものの、感染症の再拡大を受けて再び行動規制が強化され景気回復のペースが鈍化しました。米国ではロックダウンの実施で当第1四半期連結会計期間の経済活動が大幅に落ち込み、大規模な経済対策が実施されましたが、行動規制が再び強化され、回復は緩やかにとどまりました。中国では2020年3月には他国に先行して経済活動が再開され、当第1四半期連結会計期間に回復後、経済成長が持続しています。日本経済は2020年5月の緊急事態宣言解除後に回復の兆しが見られ、緊急事態宣言の再発出後も非製造業の経済活動は弱まる一方、製造業は中国向けを中心とした輸出の増加を受けて回復傾向が続きました。2021年3月には欧米を中心にワクチン接種が進み感染者数が減少する等、改善の兆しも見えてきました。

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、8,633億円（前期比13.3%減）となりました。売上高は5月に底を打って以降回復傾向を維持し、四半期ごとに前年同期比の減収率が縮小し、当第4四半期連結会計期間（以下「当会計期間」）の売上高は前期同期間並みとなりました。事業ユニット別では、ITサービス・ソリューション、ワークプレイスハブ、計測機器、画像IoTソリューション、機能材料が当期で増収となり、加えて当会計期間では、産業印刷、ヘルスケア、IJコンポーネントが増収となりました。地域別では、当第3四半期連結会計期間で中国に加え日本やその他アジア地域が増収に転じましたが、欧州では9割弱、米国では8割強の回復となり、また当会計期間では中国、日本、その他アジアは増収基調を継続し、欧州と米国は9割強までの回復となりました。

オフィスユニットは、欧米での販売台数は回復が遅延していますが、中国での販売台数は大きく伸長し前期を上回り、当会計期間にハード売上は増収に転じました。一方、消耗品やサービスなどのノンハードは欧米での回復が遅れ、前期比で減収となりましたが、ITサービス・ソリューションユニット、ワークプレイスハブユニットは、欧米でのITサービス等の需要拡大を捉えて、前期比で増収となりました。プロダクションプリントユニットは、中国では販売台数が前期から大きく伸長し、欧米でも販売台数は当会計期間に大きく回復しましたが、消耗品やサービスなどの回復が遅延し前期比で減収となりました。ヘルスケアユニットは、前期比では減収となりましたが、日本の病院への販売が第3四半期連結会計期間に続き好調を維持し、当会計期間でも増収となり回復傾向となっています。また、プレジジョンメディシンユニットは、ほぼ米国市場が中心で、病院への来院者や治験参加者の減少により前期比で減収となりましたが、遺伝子検査サービスの受領サンプル数は当会計期間に新型コロナウイルス感染拡大以前の水準まで回復しました。インダストリー事業は、主要顧客が中国に多い機能材料ユニットや計測機器ユニットが需要の拡大を確実に捉え前期比で増収となり、事業全体の売上高は前期並みとなりました。

営業損失は162億円（前期は82億円の営業利益）となりました。構造改革関連費用として約80億円を計上したことも影響しました。前期からは大幅な減益となりましたが、売上高を回復しながらも、

当第1四半期連結会計期間に抑制した販売費及び一般管理費の水準を維持した結果、当会計期間の営業利益は83億円となり、当第3四半期連結会計期間から更に利益が増加しました。オフィスユニットの収益力を2018年度水準に戻すための構造改革や製造原価低減などの施策を実施し、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は、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。

税引前損失は200億円（前期は2億円の税引前利益）、親会社の所有者に帰属する当期損失は152億円（前期は30億円の親会社の所有者に帰属する当期損失）となりました。

当社は中期経営戦略「DX2022」を策定し、スタートしております。この「DX2022」の最大の課題は、前中期経営計画「SHINKA 2019」の期間に仕込んできたこと、あるいはやり残したことを、しっかりと実行し、確実に成果につなげていくことです。「DX2022」の基本方針は「デジタルトランスフォーメーション（DX）により高収益のビジネスへと飛躍する」こと、そして「真の社会課題解決企業へと転換していく」ことです。顧客価値をさらに高めていくために、これまで「基盤・成長・新規」の3つに区分していた事業区分を見直すとともに、セグメントについても戦略に従って見直しました。

従来のオフィス事業では、顧客の働き方が変化することによりオフィスでの紙出力減少が加速する中、環境変化に強い収益構造に向けた改革を当期中に実行し、今まで培った顧客基盤を活用して、ITサービス・ソリューションやワークプレイスハブと合わせたデジタルワークプレイス事業として顧客価値を高めます。プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケア事業、及びインダストリー事業では、当社の強みであるイメージングの技術とAIを組み合わせ、計測・検査・診断の領域での顧客価値の提供を拡大することで、これらの事業を今後の成長の柱としていきます。

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	
デジタルワークプレイス事業	4,652	5,490	△838	△15.3%	△27	177	△204	－
プロフェッショナルプリント事業	1,695	2,100	△405	△19.3%	△78	43	△122	－
ヘルスケア事業	1,090	1,185	△94	△7.9%	△64	△43	△20	－
インダストリー事業	1,182	1,171	10	0.9%	156	144	11	8.2%
小計	8,620	9,947	△1,326	△13.3%	△13	321	△335	－
その他及び調整額	12	13	△0	△1.8%	△148	△239	90	－
合計	8,633	9,961	△1,327	△13.3%	△162	82	△244	－

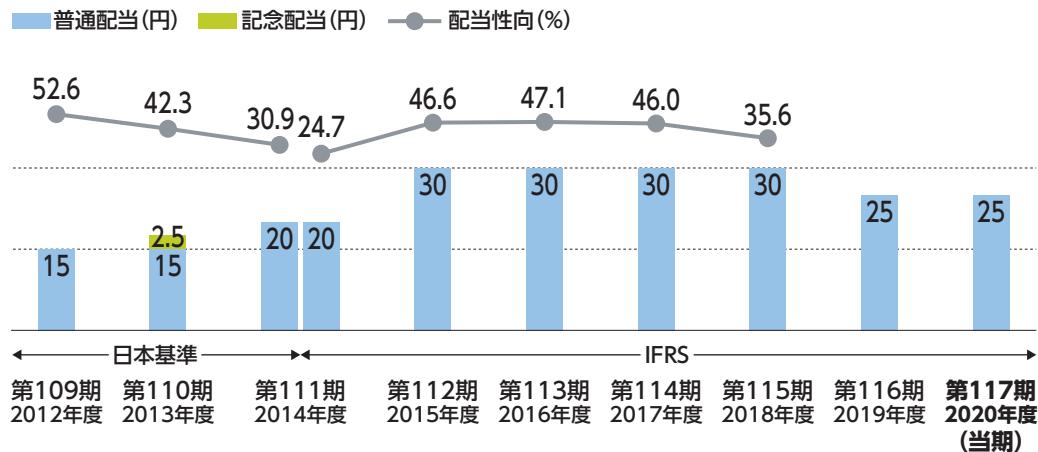
（注1）国際会計基準（IFRS）に基づいております。（注2）売上高は外部顧客への売上高であります。

（注3）中期経営戦略「DX2022」の推進のための組織改編を反映し、当期よりセグメントの区分を変更しております。前期の数値については、変更後の区分方法に基づき作成したものを記載しております。

「オフィス事業」は、従来「その他」に含めていた「Workplace Hub（ワークプレイスハブ）」を組み合わせ、「デジタルワークプレイス事業」という呼称に変更しております。「ヘルスケア事業」には、従来「その他」に含めていた遺伝子診断と創薬支援に関する事業セグメントを含めました。「産業用材料・機器事業」については、「インダストリー事業」という呼称に変更するとともにセンシングや材料・コンポーネントに関する事業セグメントに加えて、従来「その他」に含めていた画像IoTソリューションに関連する事業セグメントを含めております。

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。2020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)及び第117期(2020年度)の配当性向については当期損失となったため、記載していません。

# デジタルワーク プレイス事業

## 主要な事業内容

複合機及び関連消耗品の開発・製造・販売、並びに関連サービス・ソリューション、及びITサービス・ソリューションの提供

## 売上高 (単位: 億円)

前期比 **838** 億円 減

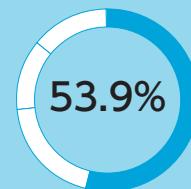


## 営業利益 (単位: 億円)

前期比 **204** 億円 減



## 売上構成比



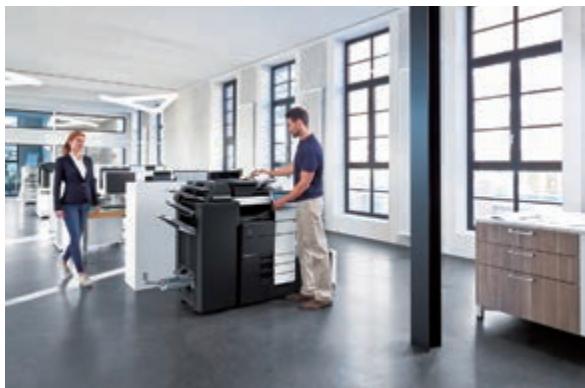
オフィスユニットでは、A3複合機の当期における販売台数は前期比で90%、当会計期間では107%まで回復したことでハード売上は増収に転じました。A3カラー機の販売台数は当期で86%、当会計期間では92%と堅調に回復し、モノクロ機は10月に販売を開始した新製品効果も出始めたことでそれぞれ97%、140%と当会計期間には大きく増加に転じました。地域別では、前期にロックダウンの影響を大きく受けた中国での販売台数が大きく伸長し、前期比では123%、当会計期間では260%となり、日本はそれぞれ84%、95%と回復が進みました。ロックダウンの影響が継続する欧米においては、欧州はそれぞれ76%、85%、北米では73%、84%と回復が遅延しています。一方、消耗品やサービスなどのノンハード売上は、顧客先の従業員出社率低下が継続していることでハード売上に比べて回復が遅れていますが、特に欧米での回復が想定を下回ったことで前期比では減収となりました。オフィスユニット全体としては、当期では前期比で減収減益となりましたが、当第1四半期会計期間を底に売上・利益ともに四半期ごとに回復し、当会計期間では増益となりました。

ITサービス・ソリューションユニットでは、売上高の9割を新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きい欧米が占める状況ではありますが、顧客のIT基盤を一括受託するマネージドITサービスや脆弱性診断なども含むセキュリティサービス、デジタルワークフローソリューションなどの需要拡大と、リモートでの商談や導入活動、オフィスユニットとの連携による見込み顧客創出などにより、四半期ごとに増収幅を拡大し、前期比で増収増益となりました。

ワークプレイスハブユニットでは、7年振りにフルモデルチェンジした複合機「bizhub-i (ビズハブ アイ) シリーズ」をベースとした後継機を「Workplace Hub Smart (ワークプレイス ハブ スマート)」として日本では5月に、欧米では11月に販売を開始したことも寄与して堅調に拡大し、前期比で増収となりました。利益については前期比で減益となり赤字が継続していますが、増収による

売上総利益の増加に加え、開発リソースの再配分による販売管理費の適正化を行ったことで、当会計期間には赤字幅を大幅に縮小しました。また、日本では都道府県や政令指定都市を始めとする自治体へのDX支援サービスを展開しており、連携協定を締結するなど50以上の自治体で業務量調査を実施し、そのデータをAIで解析してデジタルトランスフォーメーション（DX）提案を進め、案件を獲得し始めています。

これらの結果、当事業の売上高は4,652億円（前期比15.3%減）、営業損失は27億円（前期は177億円の営業利益）となりました。



A3カラー複合機



Workplace Hub (ワークプレイスハブ)



# 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 **405**億円 減

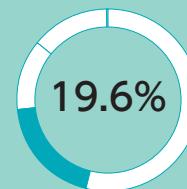


## 営業利益(単位:億円)

前期比 **122**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、各地でのロックダウンなどの継続により企業のマーケティング活動やイベント開催が延期又は減少し、印刷需要の回復やそれに伴う印刷企業の投資判断が遅れたことで、当期における販売台数は前期比で72%となりましたが、当会計期間では99%まで回復しました。2020年2月に発売した当社初のヘビープロダクション機「AccurioPress (アキュリオプレス) C14000シリーズ」はオンラインデモンストレーションなどにより中堅・大手の印刷会社からの受注・販売が好調に推移し、2020年12月に発売したライトプロダクション機の新製品「AccurioPress (アキュリオプレス) C4080シリーズ」の販売への寄与が始まったことなどで、カラー機の販売台数は当期では前期比73%でしたが、当会計期間は100%となりました。また、モノクロ機も当会計期間では95%と堅調な回復となりました。地域別では、前期にロックダウンの影響を大きく受けた中国での販売台数が大きく伸長し、前期比で128%、当会計期間では200%となりました。ロックダウンの影響により回復が遅れていた欧米でも、欧州はそれぞれ67%、87%、北米では71%、108%と当会計期間で大きく回復しました。一方、消耗品やサービスなどのノンハード売上は、四半期ごとに減収幅が縮小していますが、ハード売上に比べて回復が遅延しています。当会計期間に販売・設置したプロダクション機は翌期以降のノンハード売上に貢献する見込みであり、アナログ印刷も含めた総印刷需要は減少する中、当社の提供するデジタル印刷の需要は今後も拡大するという見込みに変更はありません。

産業印刷ユニットでは、機器本体などのハード売上は顧客への設置における制約などにより当期の販売台数は減少しましたが、当会計期間では「AccurioJet (アキュリオジェット) KM-1e」や「AccurioLabel (アキュリオラベル) 230」がけん引して販売台数が増加したことにより、増収に転じました。消耗品やサービスなどのノンハード売上は、当第2四半期会計期間以降継続して増収となっており、今後も売上の拡大を見込んでいます。

マーケティングサービスユニットでは、マーケティング・プロダクション・マネジメントにおいては、欧州で企業のマーケティング関連印刷の減少の影響を受けましたが、日本・アジア地域では増収となり、前期並みの売上となりました。日本でオンデマンドプリントサービスを提供するキンコーズでは、緊急事態宣言などにより法人顧客における販促イベントの中止や延期、研修のオンライン化による受注の減少傾向、店頭では来客数の減少傾向が続きましたが、3月には企業の研修資料や学生の利用回復などにより前年並みの売上高となりました。当期及び当会計期間ともに減収となりましたが、構造改革などの効果も含む販売管理費の抑制などにより、増益となりました。

これらの結果、当事業の売上高は1,695億円（前期比19.3%減）、営業損失は78億円（前期は43億円の営業利益）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



UVインクジェット印刷機  
[AccurioJet (アキュリオジェット) KM-1e]



オンデマンドラベルプリンター  
[AccurioLabel (アキュリオラベル) 230]



# ヘルスケア事業

## 主要な事業内容

### <ヘルスケア分野>

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  
<プレジジョンメディシン分野>  
遺伝子検査、プライマリケア関連サービスの提供、創薬支援

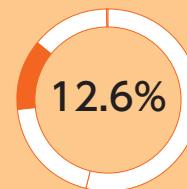
## 売上高(単位:億円)



## 営業利益(単位:億円)



## 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、当期の販売数量は前期並みとなりました。当会計期間では地域によって新型コロナウイルス感染症の影響は異なりますが、日本の病院への販売が引き続き好調であったことをはじめ、欧州、中国、インド等でも販売数量を回復しました。超音波診断装置は、当期の販売数量は前期を上回り、当会計期間の日本での整形外科、透析、産科領域の販売は堅調に推移しました。医療ITは、日本では医療画像管理や施設間連携をサポートするITサービス「infomity（インフォミティ）」の販売が当期にわたり伸長しましたが、米国では新型コロナウイルス感染症拡大による医療機関の経営環境の悪化と投資抑制の影響を受けPACS（医用画像保管・管理システム）※2の販売が伸び悩みました。この結果、ヘルスケアユニット全体では、販売効率を向上するために仕入れ商材の販売を抑制した影響もあり前期比では減収となりましたが、当会計期間では当第3四半期連結会計期間に引き続き増収でした。

プレジジョンメディシンユニットでは、遺伝子検査サービスは、米国での新型コロナウイルス感染症拡大による病院への来院者数減により検査数が減少していましたが、当第3四半期連結会計期間より継続して検査数は回復し、3月には新型コロナウイルス感染症拡大以前の検査数にまで増加しました。また、新型コロナウイルス検査サービスは米国内でのワクチン接種加速により検査数は減少していますが、カリフォルニア州オレンジ郡からの受託は継続しています。創薬支援サービスは、米国では新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、治験参加者の減少による製薬会社の治験開始遅延が継続しているものの、受注残が大きく拡大しており、翌期でのサービス提供が見込まれます。この結果、プレジジョンメディシンユニット全体で前期比では減収となりましたが、遺伝子検査サービスは当第3四半期連結会計期間より黒字を継続しています。

これらの結果、当事業の売上高は1,090億円（前期比7.9%減）、営業損失は64億円（前期は43億円の営業損失）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



Ambry Geneticsでの遺伝子検査

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。

# インダストリー事業

## 主要な事業内容

### <センシング分野>

計測機器等の開発・製造・販売

### <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、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

### <画像IoTソリューション分野>

画像IoT及び映像関連機器の開発・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 **10**億円増

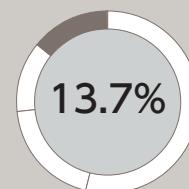


## 営業利益(単位:億円)

前期比 **11**億円増



## 売上構成比



センシング分野(計測機器ユニット)では、物体色向け計測器は中国などの売上好調が継続し、光源色向け計測器も大手顧客の需要が想定以上に伸長した結果、前期比で増収となりました。また、当会計期間において、外観計測では新規受注を複数獲得し、2020年11月に買収したフィンランドのSpecim, Spectral Imaging Oy Ltd.の売上也寄与しました。

材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットは液晶テレビ向け位相差フィルムや、PC、タブレット及びスマートフォン用薄膜フィルム等の高付加価値製品に集中してきました。当期はこれらの需要増加に対応することで、市況を上回る販売量となりました。また、新樹脂フィルム「SANUQI」の本質価値も市場に浸透し、販売数量及び顧客裾野の拡大が進んでいます。これらにより前期比で増収となりました。光学コンポーネントユニットは、車載などの産業用途向けは販売を伸ばしているものの、エンターテインメント向けなどの既存用途において新型コロナウイルス感染症が依然需要に影響しており、前期比で減収となりました。IJコンポーネントユニットは、前期比では減収となりましたが、主要となる中国市場の需要が回復し、その他アジア地域の市場も回復傾向にあります。また大判印刷市場に対しては、高速化の需要に対応することでシェアを拡大しており、当会計期間では増収に転じました。

画像IoTソリューションユニットは、当会計期間では新型コロナウイルス感染症による欧州でのロックダウンの影響もあり、減収となりましたが、非接触による体表温度測定を可能にするMOBOTIX社のサーマルカメラソリューションの販売、画像IoTプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」を展開し、画像IoT技術を活用したプラントや倉庫、物流エリアの安全・安心をみえる化するモニタリングサービス開始等を進め、前期比で増収となりました。

映像ソリューションユニットでは、当会計期間に発生した日本国内の緊急事態宣言の発出によってプラネタリウム直営事業が影響を受けましたが、直営店での徹底した感染対策の実施と周知、機器製造における科学館等からの大型案件の受注、ネットワークやクラウドと連携したプラットフォーム型

サービス「Connected Dome」ビジネスの開始等により、当会計期間では増収となり、当期の売上高は前年並みとなりました。

これらの結果、当事業の売上高は、1,182億円（前期比0.9%増）、営業利益は156億円（同8.2%増）となりました。



液晶偏光板用TACフィルム\*



分光測色計



自動車外観検査



サーマルカメラソリューション

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。

## (ご参考) 当期の活動ハイライト

### 2020年6月

日本の産業界全体で環境ナレッジ、情報、ノウハウを相互に共有して環境経営効率を上げるための「環境デジタルプラットフォーム」を、企業16社参加のもとに立ち上げました。

### 2020年7月

取引先や顧客、地域社会などと連携し、自社CO<sub>2</sub>排出量を上回る削減効果を生み出す「カーボンマイナス」の達成期限を、2050年から2030年に前倒しました。

### 2020年8月

ビジネスモデルの転換による将来性が評価され、戦略的なIT活用に取り組む企業として「デジタルトランスフォーメーション(DX)銘柄2020」に選定されました。

### 2021年1月

世界経済フォーラムの年次総会に合わせて発表される「2021年 世界でも持続可能な100社」に、3年連続で選定(通算4度目)されました。

### 2021年3月

個別化医療分野における網羅的な生体分子情報プラットフォーム「LATTICE™(ラティス)」構想のグローバル展開のため、Amazon Web Services社と連携することを発表しました。

2020年 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2021年 1月 2月 3月

### 2020年8月

GROOVE Xの家族型ロボット「LOVOT(らぼっと)」の表現を拡張する画像IoT/AI技術開発での協業について、共同開発中のシステムを「オープンソースカンファレンス2020 Online/Kyoto」で発表しました。



家族型ロボット「LOVOT(らぼっと)」

### 2020年11月

当社の強みであるイメージング技術をベースに最新のIoT、AI技術を融合させた、顧客やパートナーと共に社会のDXを加速させる画像IoTプラットフォーム「FORXAI™(フォーサイ)」の提供を開始しました。



米コロラド州立大学の実験設備(みえないガスの「みえる化」)

### 2021年3月

新型コロナウイルス感染症の重症化判定にも活用されているパルスオキシメーターについて、従来の約20倍の生産能力を確保しました。今後も安心して購入できる入手しやすい流通経路の確保・拡大を目指します。



パルスオキシメーター「PULSOX-Lite」

### 2021年3月

日本初のLEDドームシステムを導入したプラネタリウムドームシアターを2021年秋に名古屋、2022年春に横浜で開設する予定を発表しました。高輝度・高色域による今までにない臨場感と美しい星空を体験できます。



プラネタリウムドームシアターを開設する予定の「(仮称)ノリタケの森プロジェクト」

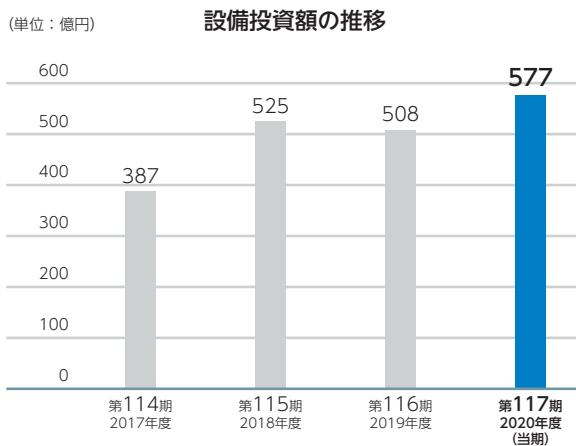
## (2) 資金調達等の状況

### 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577億円であり、デジタルワークプレイス事業及びプロフェッショナルプリント事業並びにインダストリー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114期 2017年度	第115期 2018年度	第116期 2019年度	第117期 2020年度(当期)
売上高	(億円)	10,312	10,591	9,961	8,633
営業利益 (△は損失)	(億円)	538	624	82	△162
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)	(億円)	322	417	△30	△152
基本的1株当たり当期利益(△は損失) (注2)	(円)	65.17	84.33	△6.21	△30.75
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	5,245	5,556	5,237	5,398
資産合計	(億円)	12,039	12,189	12,767	12,997
1株当たり親会社所有者帰属持分 (注2)	(円)	1,060.72	1,123.39	1,058.29	1,093.98
1株当たり配当額(うち1株当たり配当(中間))	(円)	30 (15)	30 (15)	25 (15)	25 (10)
ROE (注3)	(%)	6.1	7.7	△0.6	△2.9

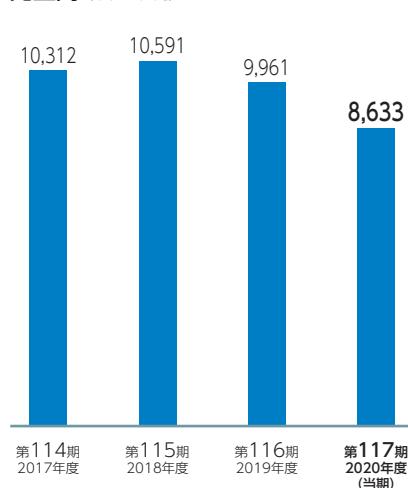
(注1) 国際会計基準 (IFRS) に基づいております。

(注2) 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。

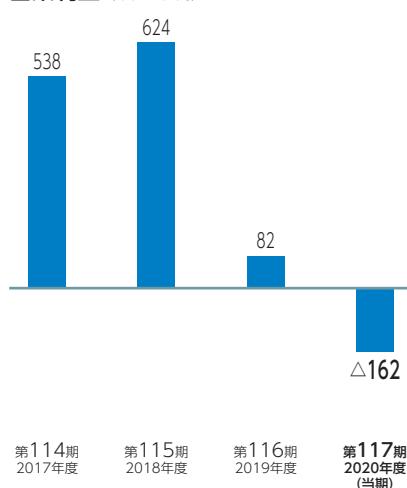
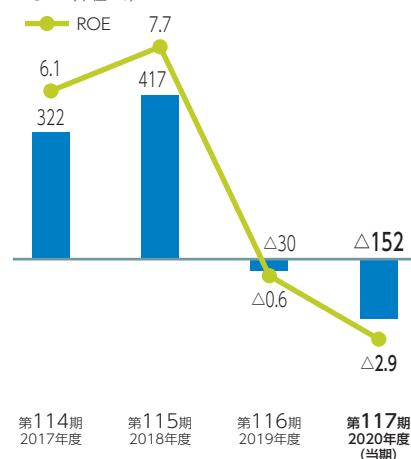
(注3) ROEは、以下のとおり、算出しております。

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. 当社の長期ビジョンとマテリアリティ

当社は、経営理念「新しい価値の創造」の下、2030年に顕在化し得る社会課題を洞察し、顧客接点・技術・人財といった無形資産の強みを生かして「今、何を成すべきか」を突き詰め、そこから当社の社会的存在意義を再構築しました。当社は創業以来150年近くにわたってカメラ、写真事業で培ってきた画像の入出力、画像処理を中核とする「イメージング」技術を活用して、世界中のお客様の「みたい」という想いに応え、人々の生きがいを実現してきました。これこそ私たちの原点であり、これからも引き継いでゆくべきDNAだと考えています。

そして、時代の変化とともに「イメージング」技術を進化させ、お客様企業の現場で働くプロフェッショナルの方々と体験を共にし、お客様自身も気づかない課題をみえる化することで抜本的に生産性や創造性を向上させ働きがいを高めること、また、そのお客様の先にいる人々を含め豊かで持続可能な社会に貢献をすることを当社の社会的存在意義と定義しました。そしてその「人間を基軸とした経営」を行うという意味を含め、経営ビジョンの冒頭に「Imaging to the People」というステートメントを掲げることにいたしました。

加えて、10年後の世界を見据え、当社の無形資産の強みを結集して更にデジタルによる変革で強化することによって、大きな社会価値を生み出せるテーマとして5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。「働きがい向上及び企業活性化」、「健康で高い生活の質の実現」、「社会における安全・安心確保」、「気候変動への対応」、「有限な資源の有効利用」です。この5つのマテリアリティにおいて顧客価値を高め自社の事業の成長を図るとともに、社会価値や環境価値との両立を実現させることで当社の中長期の企業価値向上へとつなげてまいります。

特に、気候変動への対応に関しては、環境トップランナーとして、従来の長期環境ビジョン「エコビジョン2050」目標を大幅に前倒し、2030年に「カーボンマイナス」を実現するという意欲的な目標に変更しました。当社の環境経営のノウハウや技術を顧客や取引先といったパートナーに伝授、共有することで、当社の排出量とパートナーでの削減量の合算値を2030年にはマイナスにするために各種活動を強化しています。

### 2. 中期経営戦略「DX2022」

この長期ビジョンのもと、2022年を最終年度とする中期経営戦略「DX2022」を策定しました。

新型コロナウイルス感染症は、人々の働き方や生活様式、価値観に大きな変容をもたらしました。特に行動制限の長期化によりリモートによる働き方が定着しつつあり、予測していたオフィスプリントの

減少の時期が大きく早まりました。ペーパーレス化の進展により事業環境が厳しさを増す中でも、利益を生み出し続けるオフィス事業構造改革を成し遂げます。一方、世の中に真に求められる価値として、「安全・安心」、「リモート・非接触」、「個別化・分散化」など、が明らかになりましたが、これらは、イメージングやセンシングなどの当社の技術が大きく活きる領域と言えます。

2022年度に向けては、コロナ禍でスリム化した体質を社内でのデジタル活用推進で一層強化しつつ、二つの転換にスピードを挙げて取り組みます。すなわち、オフィスのお客様企業のコロナ禍を経てのニーズ、テレワーク支援、ICTサービス・セキュリティサービス導入支援、業務ワークフロー変革支援による働き方改革の実現などにきめ細かく応えていくデジタルワークプレイス事業への転換が一つ。二つ目は、オフィス事業の依存度を下げ、全社として計測・検査・診断の領域の成長を加速させる事業ポートフォリオの転換となります。「個別化・分散化・省人化」をデジタルで実現するプロフェッショナル・プリント事業、遺伝子を含む早期診断機能をデジタルで高度化し「安全・安心・リモート・個別化」に応えるヘルスケア事業、画像IoTをプラットフォームとして計測・検査の「安全・安心・リモート・省人化」に応えるとともに、材料やフィルム技術を活かし産業のバリューチェーンを変革するインダストリー事業、これらを今後の当社の事業の柱とすべく成長の実現に取り組んでまいります。

2025年度を最終ゴールとありますが、中期経営戦略「DX2022」の最終年度である2022年度に一定の成果を出すため研究開発や人財などの経営資源も成長領域に大きくシフトします。ポートフォリオ転換の完遂にむけて戦略的な成長投資の手を緩めることなく、事業ポートフォリオ管理においては、事業ユニットごとに戦略適合性・成長性・収益性の観点で最適化を追求することで資本効率を高め、財務の健全性を確保しながら、株主様への積極的な還元を行ってまいります。

## (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171社並びに持分法を適用した関連会社2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

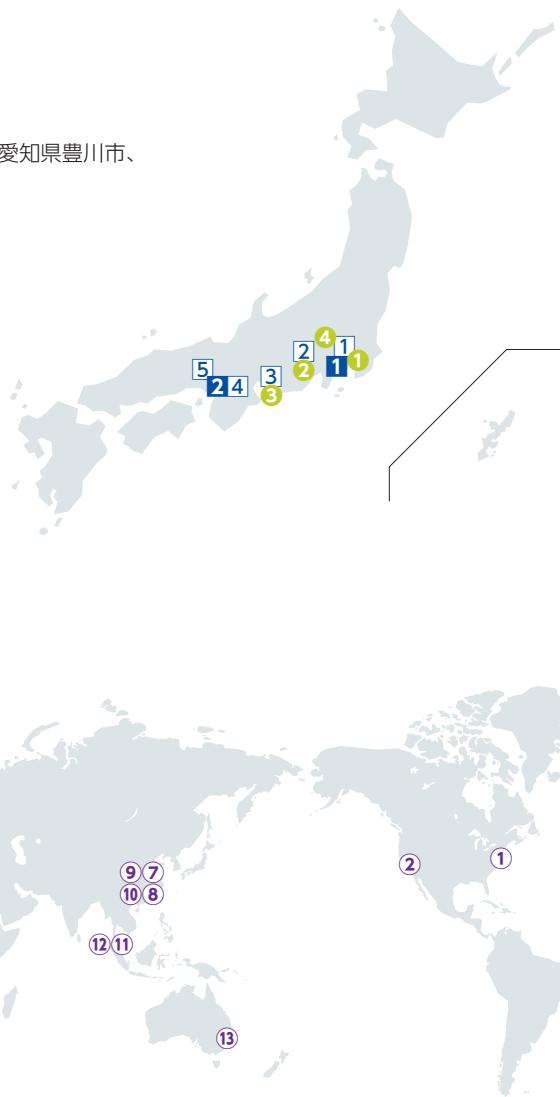
- 1 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.  
Konica Minolta Healthcare Americas, Inc.
- 2 Ambyr Genetics Corporation

## 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)
- 6 Konica Minolta Sensing Europe B.V. (オランダ)

## アジア他

- 7 Konica Minolta Business Solutions (CHINA) Co., Ltd. (中国)
- 8 Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Limited (香港)
- 9 Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd. (中国)
- 10 Konica Minolta Business Technologies (DONGGUAN) Co., Ltd. (中国)
- 11 Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd. (シンガポール)
- 12 Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア)
- 13 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	1,767億円	20.5%
米国	2,254億円	26.1%
欧州	2,501億円	29.0%
中国	857億円	9.9%
アジア	721億円	8.4%
その他	531億円	6.1%
合計	8,633億円	100.0%

(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
40,979名	2,982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、ヘルスケア用機器、産業用測定機器及び関連消耗品等の国内における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
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関連消耗品等の製造・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及び関連消耗品等の米国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供

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、医療用画像診断システム及び関連消耗品の欧州他における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
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及び関連消耗品等のドイツにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
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及び関連消耗品等のフランスにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
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及び関連消耗品等の英国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
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、販促活動の支援及びコンサルティング・サービスの提供
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及び関連消耗品等の中国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Limited	千香港ドル 195,800	100%	複合機及び関連消耗品等の製造・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及び関連消耗品等の製造・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及び関連消耗品等の製造・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及び関連消耗品等の東南アジア地域における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.	千リンギット 135,000	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の製造・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 27,950	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のオーストラリアにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
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
Konica Minolta Sensing Europe B.V.	千ユーロ 41,960	100%	産業用計測機器などの欧州における販売
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	973億円
株式会社三井住友銀行	415億円
株式会社りそな銀行	306億円
日本生命保険相互会社	188億円
農林中央金庫	154億円

## (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。

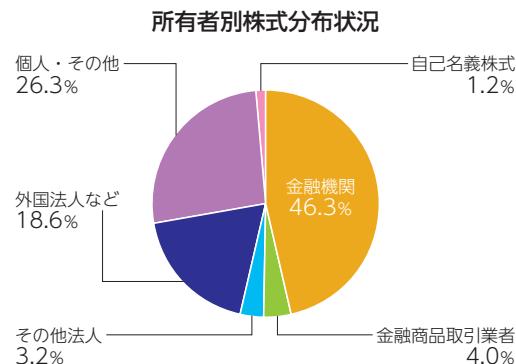
## 2 会社の株式に関する事項 (当期末現在)

(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 6,346,561株を含む。)

(3) 株主数 …………… 108,609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)	51,942千株	10.47%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	32,769千株	6.60%
株式会社三菱UFJ銀行	12,000千株	2.42%
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%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口9)	9,261千株	1.87%
大同生命保険株式会社	9,040千株	1.82%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	8,838千株	1.78%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	6,220千株	1.25%

(注) 当社は、自己株式6,346,561株を保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。また、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(2,809,437株)は含まれておりません。

### (5) 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

株主名	交付された株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く) 及び執行役	478,308 株	25 名
社外取締役	0 株	0 名

## (6) 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方針に関する事項」について、取締役に対する「中期株式報酬（非業績連動型）」及び「長期株式報酬」並びに執行役に対する「中期株式報酬（業績連動型）」及び「長期株式報酬」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、2021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、2,809,437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 株式会社LIXIL 社外取締役
取締役	山名 昌衛	(代表執行役社長)	
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 社外取締役
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 特別顧問 コクヨ株式会社 社外取締役 株式会社IHJ 社外取締役
社外取締役	程 近智	指名委員 監査委員	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	報酬委員 (委員長) 指名委員	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 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
社外取締役	佐久間 総一郎	指名委員 監査委員 報酬委員	日本製鉄株式会社 顧問
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	大幸 利充	(専務執行役)	
取締役	畑野 誠司	(常務執行役)	
取締役	内田 雅文	(常務執行役)	

- (注1) 取締役の八丁地隆、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎の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) 2020年6月30日開催の第116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。
- (注3) 松崎正年、山名昌衛、八丁地隆、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江、伊藤豊次、鈴木博幸、大幸利充、畑野誠司、内田雅文の11氏の改選を行い、併せて、佐久間総一郎氏が新たに選任され、同日就任いたしました。
- (注4) 2020年6月30日開催の第116回定時株主総会終結の時をもって能見公一氏は任期満了により取締役を退任いたしました。
- (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
* 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 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、DXブランド推進、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・ケンドー・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
執行役	岡 慎一郎	人事担当

(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2020年6月30日開催の第116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) 2021年3月31日をもって執行役の竹本充生、Richard K.Taylor、愛宕和美、Jean-Claude Cornilletの4氏は辞任いたしました。

(注4) 2021年4月1日付の執行役人事により江口俊哉、岡慎一郎の両氏は常務執行役に昇任いたしました。また、執行役であった大須賀健、伊藤孝司、杉江幸治、松枝哲也、亀澤仁司、岡本圭司、廣田好彦、植村利隆、小林一博の9氏は当社役員制度の変更により4月1日より上席執行役員に就任し、引き続き経営執行にあたっております。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。

2021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 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、DXブランドコミュニケーション、渉外 担当
常務執行役	内田 雅文	特命担当
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) 担当
常務執行役	江口 俊哉	技術担当、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
常務執行役	岡 慎一郎	人事担当

なお、常務執行役の内田雅文氏は本総会終結後、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	64	6	64	—	—	—	—
	社 内	188	3	124	—	—	3	64
	計	253	9	188	—	—	3	64
執 行 役		724	22	465	22	121	22	137

(注1) 上記人数には、2020年6月30日開催の第116回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名及び同年5月31日付で退任した執行役1名を含んでおります。2021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23名であります。

(注2) 社内取締役は、上記の3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に含めて記載しております。

(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。なお、その額には、中期経営計画期間の目標達成率に応じて交付する中期株式報酬(業績連動型)を含めております。

### (3) 業績連動報酬等に関する事項

①業績連動報酬等の額又は数の算定の基礎として選定した業績指標の内容及び当該指標を選定した理由

#### 1) 年度業績連動金銭報酬

<業績指標の内容>

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分				個人別評価部分
		コーポレート部門・基盤事業部門				
評価指標等	営業利益額	営業利益額 25%	営業利益率 25%	営業キャッシュフロー 25%	KMCC-ROIC 25%	各執行役の 重要施策推進 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				

(注1) コーポレート部門は、本社管理部門及び全社横断機能を有する部門としております。

(注2) KMCC-ROICは、当該年度業績連動金銭報酬を算定するためのROICであり、各事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本としています。

<当該業績指標を選定した理由>

「業績水準部分」の指標は、グループ連結営業利益額としております。これは、執行役が果たすべき業績責任を測る上で、営業利益額は最も適切な指標の一つと判断したためであり、より高い営業利益水準を達成することで、持続的成長と企業価値向上を目指しております。

「業績目標達成度部分」の指標は、コーポレート部門並びに基盤事業部門の場合、営業利益額、営業利益率、営業キャッシュフロー並びにKMCC-ROICとしております。これらは当社の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上を強く意識したもので、営業利益額は基盤事業の稼ぐ力を強化するため、営業利益率は高収益体質への転換を実現のため、営業キャッシュフローは適時適切な戦略展開及び配当の原資確保のため、KMCC-ROICは投下資本効率の向上のために選定したものであります。

なお、それぞれの指標は同様のウエート付け（25%）としております。

また、新規事業部門の場合、事業特性や年度重点施策に合わせて、事業部門ごとに設定した個別目標を指標としております。

「個人別評価部分」は各執行役の重点施策の推進状況等を指標としており、「業績水準部分」及び「業績目標達成度部分」とは異なる視点、項目で評価を行うためであります。

#### 2) 中期株式報酬（業績連動型）

<業績指標の内容>

項目	中期株式報酬（業績連動型）		
評価指標	グループ連結営業利益額	グループ連結営業キャッシュフロー	グループ連結ROIC
	(2020年度から2022年度の3年間累積)		(2020年度から2022年度の3年間平均)
	40%	30%	30%
中期経営計画達成率に連動			

＜当該業績指標を選定した理由＞

当社の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上のために、営業利益額、営業キャッシュフロー並びにROICを指標（全てグループ連結）としております。

営業利益額は基盤事業の稼ぐ力を強化するため、営業キャッシュフローは適時適切な戦略展開及び配当の原資確保のため、ROICは中長期的な投下資本効率向上のために選定したものであります。なお、それぞれ40%、30%並びに30%のウエート付けとしております。

## ②業績連動報酬等の額又は数の算定方法

### 1) 年度業績連動金銭報酬

「業績水準部分」は、当該年度におけるグループ連結の営業利益実績額により求められる単価に役員別ポイントを乗じて支給額を算定します。なお、当該単価は、あらかじめ設定されたテーブルに従い決定します。

「業績目標達成度部分」は、コーポレート部門並びに基盤事業部門の場合、当該指標のウエート付けを反映した上で、年度業績目標達成率から支給率を算定し、役員別標準額にこれに乗じて支給額を算定します。基盤事業部門担当の執行役は当該事業連結業績、コーポレート部門担当の執行役はグループ連結業績を適用しております。

また、新規事業部門担当の執行役は、当該事業部門の個別目標達成率から算定される支給率に役員別標準額を乗じて支給額を算定します。

なお、支給率は目標達成度に応じて0%～200%の幅で変動します。

「個人別評価部分」は、「業績水準部分」標準額と「業績目標達成度部分」標準額の合計値に対して、代表執行役社長が原案を策定した執行役ごとの評価（-30%～+30%の範囲で評価）を乗じて支給額を算定します。

上記3項目の支給額は、報酬委員会で審議、決定しております。

### 2) 中期株式報酬（業績連動型）

当該指標のウエート付けを反映した上で、中期経営計画期間における目標達成率から支給率を算定し、同期間の役員別標準ポイント累計を乗じ、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。

なお、支給率は目標達成率に応じて0%～200%の幅で変動します。

役員別標準ポイントは、役員別原資額を基準株価で除して算定します。

基準株価は、中期経営計画期間あるいは中期経営戦略期間の開始時に、当社が委託者として設定した信託が株式報酬に必要な数の当社株式を株式市場で買付けた際の平均取得株価とします。

上記株式交付数は、報酬委員会で審議、決定しております。

## ③業績連動報酬等の額又は数の算定に用いた①の業績指標に関する実績

### 1) 年度業績連動金銭報酬

	営業利益額	営業利益率	営業 キャッシュフロー	KMCC-ROIC
達成率	78%	79%	183%	78%

\* 迅速かつ確実な業績回復の実現を目的に、2020年度の「達成率」は特別措置として、グループ連結下期計画の業績目標に対する達成率としました（報酬委員会で決議）。

## 2) 中期株式報酬（業績連動型）

	営業利益額	営業キャッシュフロー	ROIC
達成率	－	－	－

\* 「達成率」は中期経営計画期間が終了した後に確定します。

## (4) 非金銭報酬等に関する事項

当社は非金銭報酬として、株式報酬を交付しております。

名称	株式の種類	交付数算定方法	付帯条件
中期株式報酬 (業績連動型)	当社普通株式	前記(3)②2)に記載のとおりです。	交付株式は、原則退任後1年が経過するまで継続保有するものとしします。
中期株式報酬 (非業績連動型)		中期経営計画期間の役位別標準ポイント累計を基に、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。それ以外は前記(3)②2)に記載のとおりです。	
長期株式報酬		役位別ポイントに在任期間を乗じて、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。それ以外は前記(3)②2)に記載のとおりです。	

## (5) 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方針に関する事項

### ①方針の決定の方法

当該方針は報酬委員会で決議しております。

なお、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します。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。

### ②方針の内容の概要

#### 1) 報酬体系

- a) 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、基本報酬としての「固定報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬（非業績連動型）」並びに「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。

- b) 執行役については、「固定報酬」の他、業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬（業績連動型）」並びに「長期株式報酬」とする。
- 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%～200%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・営業キャッシュフロー・KMCC-ROIC（\*））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。
- \* 「年度業績連動金銭報酬」算定のための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する。
- 4) 株式報酬については次のとおりとする。
- a) 取締役に対する「中期株式報酬（非業績連動型）」は、中期経営計画の終了後、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、中期的な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。
- b) 執行役に対する「中期株式報酬（業績連動型）」は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて0%～200%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・営業キャッシュフロー・ROIC）とする。
- c) 取締役（非執行の社内取締役）並びに執行役に対する「長期株式報酬」は役員退任後、役位または役割、及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、長期的な株主価値向上への貢献意欲を高める。
- d) 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。
- e) 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。
- f) 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」「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。
- また、「株式報酬」における「中期株式報酬（業績連動型）」と「長期株式報酬」の比率は60：40を目安とする。
- 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。

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。

③当該事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

報酬委員会は、54ページから56ページに記載の当該方針を決定するとともに、当該事業年度の取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決議する際には、当該方針に従っていることを確認しております。

④報酬体系

取締役	社内 (執行役 非兼務)	固定報酬		中期 株式報酬 (非業績連動型)	長期 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%	中期株式報酬 (業績連動型) 15%	長期 株式報酬 10%
	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 株式報酬 (業績連動型) 12%	長期 株式報酬 8%

**(6) 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
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
八丁地 隆	日東電工株式会社	社外取締役
	丸紅株式会社	社外取締役
藤原 健嗣	コクヨ株式会社	社外取締役
	株式会社IHII	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	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

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) 八丁地隆氏

当事業年度開催の取締役会13回全てに、指名委員会は2020年6月までの委員在任中に開催された1回に、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2020年6月の委員就任後に開催された7回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、サステナビリティ経営、財務戦略、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。

2) 藤原健嗣氏

当事業年度開催の取締役会13回全てに、指名委員会は同7回全てに、監査委員会は同13回全てに、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、生産戦略、事業ポートフォリオ転換・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。

3) 程近智氏

当事業年度開催の取締役会13回全てに、指名委員会は同7回全てに、監査委員会は2020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2020年6月までの委員在任中に開催された2回に、それぞれ出席しました。取締役会においてはアライアンス戦略、DX戦略などについて、主にステークホルダーの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、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) 橘・フクシマ・咲江氏

当事業年度開催の取締役会13回全てに、指名委員会は同7回全てに、監査委員会は2020年6月までの委員在任中に開催された3回に、報酬委員会は当事業年度開催の9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・ダイバーシティ推進、リスクマネジメントなどについて、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、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にあたり、客観性と透明性のある運営に努めました。

5) 佐久間総一郎氏（2020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7回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、経営環境・市場環境からのモニタリング、コンプライアンス等の内部統制システムなどについて、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、リスク管理・危機管理などについて、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、社外取締役の八丁地隆、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎の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	247百万円
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	247百万円

(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 312百万円

### (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及び執行役員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又は執行役員は、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又は執行役員は、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 各執行役及び執行役員は、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、取締役会で任命された執行役又は執行役員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、執行役及び執行役員の職務分掌に基づき各執行役、執行役員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) 取締役会で任命された危機管理を担当する執行役又は執行役員は、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、取締役会で任命された執行役又は執行役員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。2020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新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施、2019年度末から影響が拡大した新型コロナウイルス感染症に関しては、感染拡大によるリスクマネジメントへの影響を同委員会で体系的に整理し、情報を共有いたしました。また、有価証券報告書における事業等のリスクの記載は金融庁の「記述情報の開示の好事例」に選ばれるなど、積極的な情報開示にも取り組んでおります。

また、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。2020年度は、新型コロナウイルス感染症について、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により国内外の対応に当たりました。

### <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。2020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」などを引き続き徹底し、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、代表執行役の直轄組織として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。2020年度は、課題への早期対応につながる地域自律型グループ監査体制確立を目指し、経営監査室の海外分室（米・独・シンガポール）主管でのフォローアップ監査の実施や定常監視活動を進めました。

#### <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、国内外子会社を含む連結グループ143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。2020年度は新たに設立・買収した5社に対し、当社の内部統制評価を新規導入しました。

#### <コンプライアンス>

代表執行役のもと、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、2020年度は1回開催しました。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。また、コンプライアンス意識向上を目的として、当社及び国内外子会社の全役員・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再周知を行いました。

#### <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。国内では、当社グループの役員及び従業員が、法務部長又は外部の弁護士に、電話、電子メール、手紙等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おり、寄せられた通報については、調査の必要性を公正・公平かつ誠実に検討し、通報者に今後の対応について連絡するとともに、内部通報によって得た情報は調査に関わる者のみで共有し、通報者に不利益を与えない運用を行っています。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。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。2020年度は、当社の内部通報制度の整備と運用が適切であると認められ、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の登録を2019年度に引き続き更新しています。また、内部通報制度の更なる強化のため11月より国内外部調達先にも窓口を拡大しました。日本の内部通報窓口には14件、海外における内部通報窓口には44件の通報がありました。重大な法令違反に関するものはありませんでした。

#### <グループ会社管理>

当社は、国内外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。2020年度は、各子会社が内部統制を理解し実践するためのハンドブックを編集、発行しました。また各子会社が自己診断し改善活動を行う取組みを継続し、改善が順調に進んでいることを確認しました。

○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

---

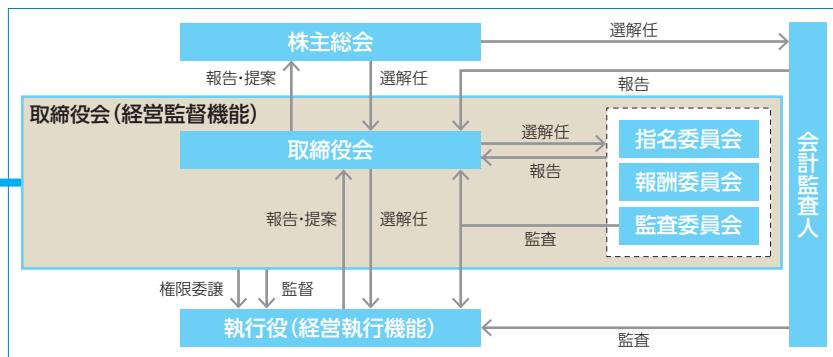
報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。そのために、取締役・執行役各々の役割にふさわしい報酬体系に区分するとともに、中長期業績との連動並びに現金報酬及び自社株報酬の組み合わせを考慮した「取締役及び執行役の報酬決定方針」を定めています。

## (7) ガバナンス全体の実効性の分析・評価

当社は、2004年以降、取締役会の実効性評価を実施しています。当社コーポレートガバナンス・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資するものであるか否かを確認するため、毎年度、過去1年間の活動を振り返り、取締役会及び三委員会の実効性の自己評価を行なっています。その結果を踏まえ、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

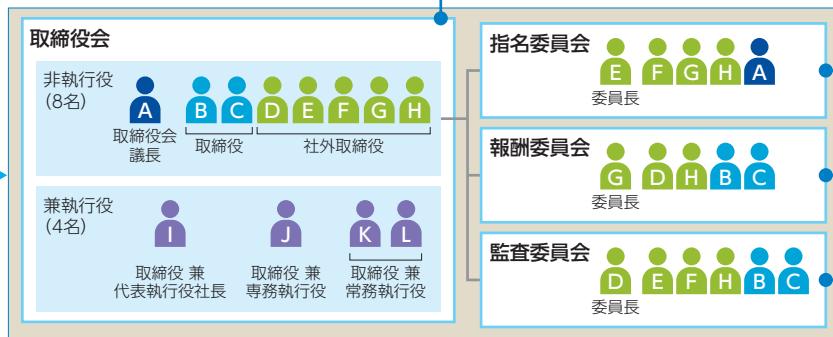
### 取締役会の特長

- 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 (2021年3月31日現在)



メ モ

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

# 連結計算書類 計算書類 監査報告書

## 目次

<b>連結計算書類</b>	69
連結財政状態計算書	
連結損益計算書	
<b>計算書類</b>	71
貸借対照表	
損益計算書	
<b>監査報告書</b>	73
連結計算書類に係る会計監査報告	
計算書類に係る会計監査報告	
監査委員会の監査報告	

## 連結財政状態計算書 (2021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	123,823
営業債権及びその他の債権	262,849
棚卸資産	156,942
未収法人所得税	7,609
その他の金融資産	3,203
その他の流動資産	27,595
<b>流動資産合計</b>	<b>582,024</b>
<b>非流動資産</b>	
有形固定資産	292,535
のれん及び無形資産	347,478
持分法で会計処理されている投資	9
その他の金融資産	36,997
繰延税金資産	36,365
その他の非流動資産	4,342
<b>非流動資産合計</b>	<b>717,728</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,299,752</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	185,793
社債及び借入金	92,072
リース負債	18,833
未払法人所得税	2,234
引当金	12,270
その他の金融負債	34,974
その他の流動負債	53,487
<b>流動負債合計</b>	<b>399,667</b>
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	223,247
リース負債	76,547
退職給付に係る負債	18,191
引当金	7,054
その他の金融負債	5,795
繰延税金負債	11,219
その他の非流動負債	7,327
<b>非流動負債合計</b>	<b>349,382</b>
<b>負債合計</b>	<b>749,049</b>
<b>資本</b>	
資本金	37,519
資本剰余金	203,753
利益剰余金	294,283
自己株式	△9,694
新株予約権	551
その他の資本の構成要素	13,475
親会社の所有者に帰属する持分合計	539,888
非支配持分	10,814
<b>資本合計</b>	<b>550,703</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,299,752</b>

## 連結損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで) (単位：百万円)

科目	金額
<b>売上高</b>	<b>863,381</b>
売上原価	488,726
<b>売上総利益</b>	<b>374,654</b>
その他の収益	14,031
販売費及び一般管理費	389,672
その他の費用	15,280
<b>営業損失</b>	<b>16,266</b>
金融収益	5,010
金融費用	8,756
持分法による投資利益	12
<b>税引前損失</b>	<b>20,000</b>
法人所得税費用	△5,349
<b>当期損失</b>	<b>14,650</b>
<b>当期損失の帰属</b>	
親会社の所有者に帰属する当期損失	15,211
非支配持分に帰属する当期利益	560

貸借対照表 (2021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>240,226</b>	<b>流動負債</b>	<b>190,387</b>
現金及び預金	43,143	支払手形	5,857
受取手形	1,599	買掛金	47,186
売掛金	77,126	短期借入金	51,194
たな卸資産	37,622	長期借入金 (一年以内返済)	31,331
前払費用	3,318	リース債務	79
短期貸付金	54,979	未払金	39,990
長期貸付金 (一年以内回収)	6,413	未払費用	5,308
未収入金	6,856	未払法人税等	369
未収還付法人税等	3,435	前受金	1,131
その他の流動資産	5,735	賞与引当金	4,573
貸倒引当金	△4	役員賞与引当金	119
		製品保証引当金	199
		その他の流動負債	3,044
<b>固定資産</b>	<b>529,401</b>	<b>固定負債</b>	<b>245,302</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>112,548</b>	社債	30,000
建物	45,565	長期借入金	191,449
構築物	1,761	リース債務	62
機械及び装置	15,095	再評価に係る繰延税金負債	3,019
車両運搬具	24	退職給付引当金	11,984
工具器具備品	7,641	株式報酬引当金	276
土地	39,473	資産除去債務	5,342
リース資産	172	その他の固定負債	3,167
建設仮勘定	2,813		
<b>無形固定資産</b>	<b>17,550</b>	<b>負債の部合計</b>	<b>435,690</b>
ソフトウェア	11,392		
その他の無形固定資産	6,158	<b>純資産の部</b>	
<b>投資その他の資産</b>	<b>399,302</b>	<b>株主資本</b>	<b>322,417</b>
投資有価証券	15,649	資本金	37,519
関係会社株式	269,938	資本剰余金	135,592
関係会社出資金	84,943	資本準備金	135,592
長期貸付金	5,395	利益剰余金	158,999
長期前払費用	2,304	その他利益剰余金	158,999
繰延税金資産	13,811	繰越利益剰余金	158,999
その他の投資	7,277	自己株式	△9,694
貸倒引当金	△17	<b>評価・換算差額等</b>	<b>10,969</b>
<b>資産の部合計</b>	<b>769,628</b>	その他有価証券評価差額金	3,011
		繰延ヘッジ損益	1,127
		土地再評価差額金	6,830
		<b>新株予約権</b>	<b>551</b>
		<b>純資産の部合計</b>	<b>333,938</b>
		<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>769,628</b>

## 損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額
売上高		344,321
売上原価		243,325
<b>売上総利益</b>		<b>100,995</b>
販売費及び一般管理費		121,516
<b>営業損失</b>		<b>20,520</b>
営業外収益		
受取利息及び配当金	30,787	
為替差益	2,038	
雑収入	3,419	
		36,244
営業外費用		
支払利息	1,862	
シンジケートローン手数料	1,556	
雑支出	2,195	
		5,614
<b>経常利益</b>		<b>10,109</b>
特別利益		
固定資産売却益	7	
投資有価証券売却益	6,488	
		6,496
特別損失		
固定資産売却及び廃棄損	648	
投資有価証券売却損	32	
投資有価証券評価損	421	
関係会社株式売却損	183	
減損損失	547	
		1,833
<b>税引前当期純利益</b>		<b>14,772</b>
法人税、住民税及び事業税	△137	
法人税等調整額	△1,630	
		△1,767
<b>当期純利益</b>		<b>16,539</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

2021年5月13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2020年4月1日から2021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

2021年5月13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2020年4月1日から2021年3月31日までの第117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、2020年4月1日から2021年3月31日までの第117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、新型コロナウイルス感染症対策として一部監査等にweb会議システムを利用するなどして、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。

2021年5月14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	藤	原	健	嗣	◎
監査委員	程		近	智	◎
監査委員	佐	久	間	総一郎	◎
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、藤原健嗣、程近智及び佐久間総一郎は、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

コニカミノルタは、ウィズコロナ、ポストコロナとも言われる時代に、これからの10年を見据えた新たな経営計画をスタートさせました。

2020年度に策定した長期の経営ビジョン、3カ年の中期経営戦略「DX2022」のもと、不確実な時代にあっても持続的に企業価値を向上し続ける企業へと進化していきます。

今回の株主通信では、見えないものを“みえる化”する「イメージング」技術をはじめとした無形資産、それらを活かした中長期の成長戦略と、これからの当社の成長を牽引する事業の例をご紹介します。

当社の存在意義 ————— 79



成長戦略 ————— 81



## 中長期的に成長を牽引する事業

センシング事業／画像IoTソリューション事業 ————— 83



プレジジョンメディシン事業 ————— 85



ITサービス事業 ————— 87



**Close Up** コロナ禍で顕在化した医療や安全・安心のニーズに応える — 88



# 人々の“みたい”に応え、 新たな価値の創造へ



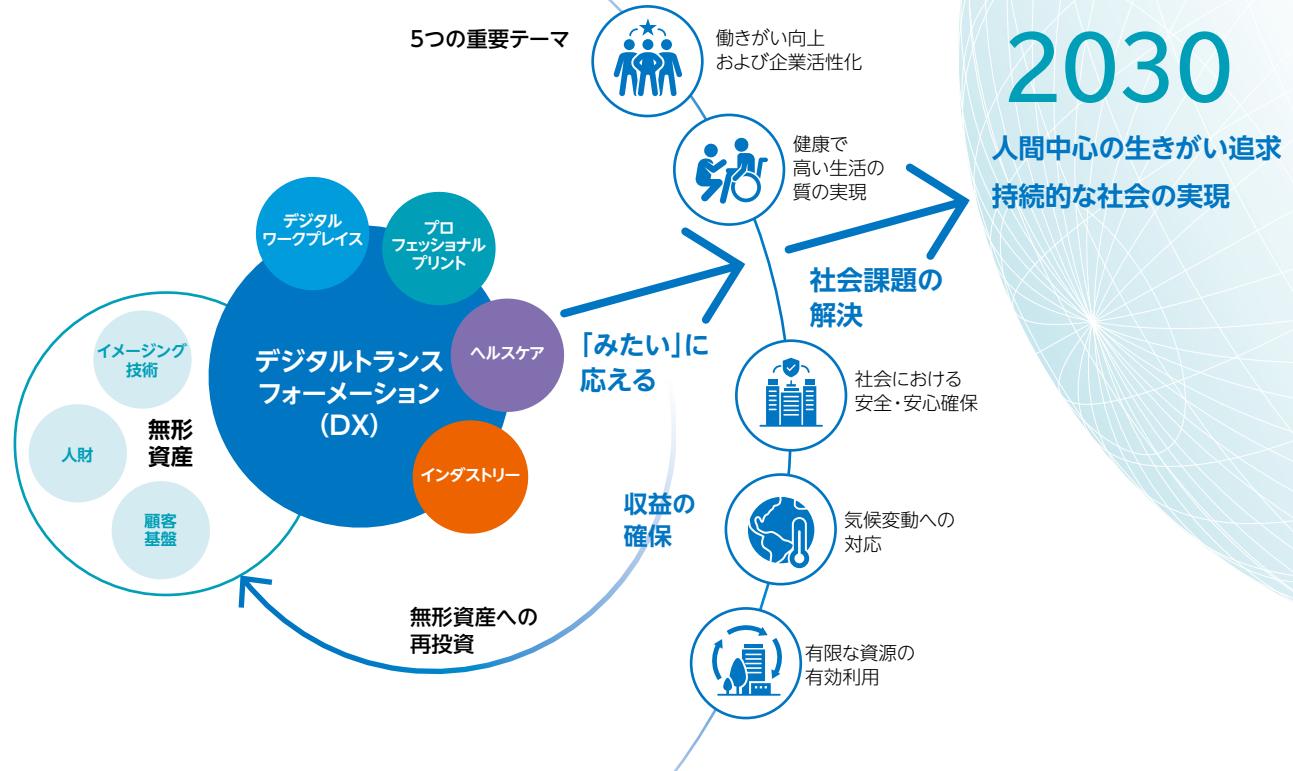
## 当社のDNA——見えないものをみえる化する「イメージング」技術

カメラ、写真事業で培ってきた画像の入出力や処理を中核とする当社独自の「イメージング」技術。この見えないものをみえる化する技術を活かして、時代とともに変化するお客様の「みたい」という想いに応えてきました。その技術が当社のDNAであり、価値創造の原動力となっています。



# 「イメージング」技術を基盤に、DXによってより大きな価値を創造する

当社では、イメージング技術をはじめとして、約200万社の顧客基盤、世界に4万人以上を擁する人財が確固たる強みとなっています。これら無形資産を基盤に、デジタルの力で事業を変革すること(デジタルトランスフォーメーション:DX)によって、企業としての成長と社会課題の解決の両立を実現します。当社が、大きな社会価値を生み出せるテーマとして、「5つの重要テーマ」を特定し、「人間中心の生きがい追求」と「持続的な社会の実現」に貢献していきます。

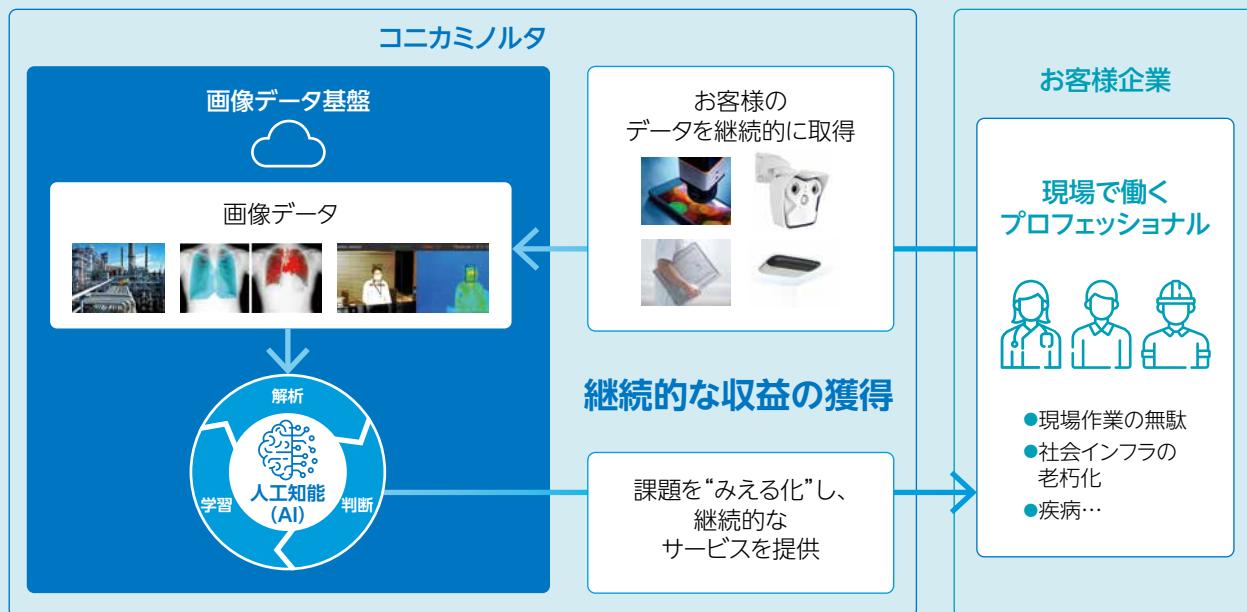


# デジタルの力で、 高収益な ビジネスモデルへ進化



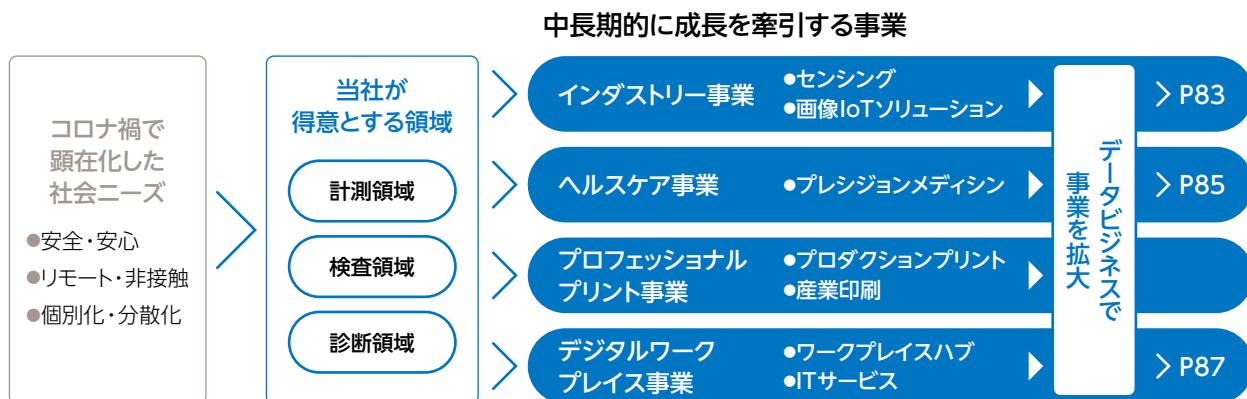
## 画像技術を活かした当社独自のビジネスモデル

当社は、DXによって高付加価値サービスを主体としたビジネスモデルへの業容転換を図っています。お客様の現場から画像などの情報を読み取り、データに変換して人工知能(AI)によって解析することで、現場で働くプロフェッショナルの課題までも“みえる化”できるようになります。そうして特定した課題の解決策を継続的に提示し、サービスを提供することで、お客様との信頼関係を築き、継続かつ安定的に収益を確保できるビジネスモデルの確立を目指します。



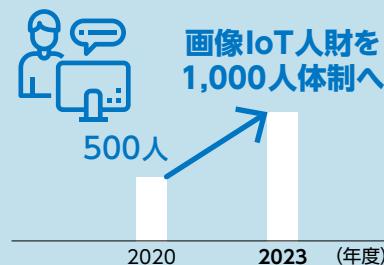
## 計測・検査・診断の領域で 画像技術を活かした新たなビジネスの確立へ

コロナ禍もたらした働き方や生活様式の変化によって、世の中に求められる価値として「安全・安心」「リモート・非接触」「個別化・分散化」などのニーズが顕在化しました。こうしたニーズを背景に、今後、計測・検査・診断といった領域での需要拡大が見込まれます。これらは、当社のイメージング技術をコアとした画像データビジネスが特に力を発揮できる領域です。コロナ禍で顕在化した社会ニーズを、リスクではなく機会ととらえ、DXを一層加速し、次の成長の柱となる事業を創出していきます。



## DXを牽引する人財を強化

画像データビジネスへの業容転換を進めるにあたって、AI技術の開発やデータ分析などを行う画像IoT人財の社内育成や、外部採用を強化しています。現在、500人程度のデジタル人財を、2023年度には1,000人規模へと倍増させる計画です。これらの人財を中核に、新たなビジネスの開発・事業化を進めていきます。



センシング事業／画像IoTソリューション事業

## 産業に潜むリスクを“みえる化”し、安全・安心な社会へ

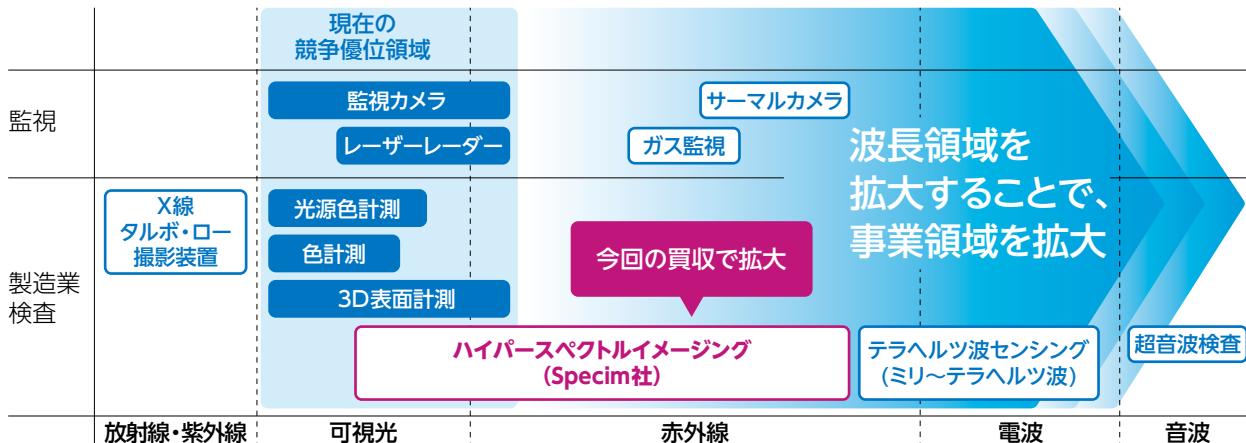
重要  
テーマ社会における  
安全・安心確保健康で高い生活の  
質の実現

### 見えないものを“みえる化”するセンサー技術の拡充

画像データビジネスを推進するにあたって、画像などの情報を読み取るセンサー機器がカギとなります。当社は、世界シェア5割以上のディスプレイ光源色計測器をはじめ、可視光領域において競争力のある製品を展開してきました。今後、センサー機器の波長領域を拡大していくことで、見えないものを“みえる化”する対

象を広げていきます。その一環として、2020年11月に、赤外線などを含むハイパースペクトルイメージング(HSI)市場における有力企業のSpecim社(スペキム社、フィンランド)を買収しました。同社の技術を獲得することで、物体の表面の色や形、外観の検査だけでなく、内部構造や成分の検査まで可能となります。

#### 当社のセンサー領域の拡充の方向性



## 「人行動」「検査」「先端医療」に特化し、画像AI技術を高度化

近年、AI技術が急速に進化しており、多くの企業が開発に力を入れています。

当社も、センサー機器で読み取った画像データをAIで解析する「画像AI技術」の開発を進めています。特に、どの企業にも負けない領域が「人行動」「検査」「先端医療」の3領域です。例

えば、人行動認識や物体検知をより精緻かつ高速で行う画像認識技術は、世界でもトップレベルに到達しています。大量の画像データをAIを使って高速に解析することで、人では見えなかったものが“みえる化”できるようになります。

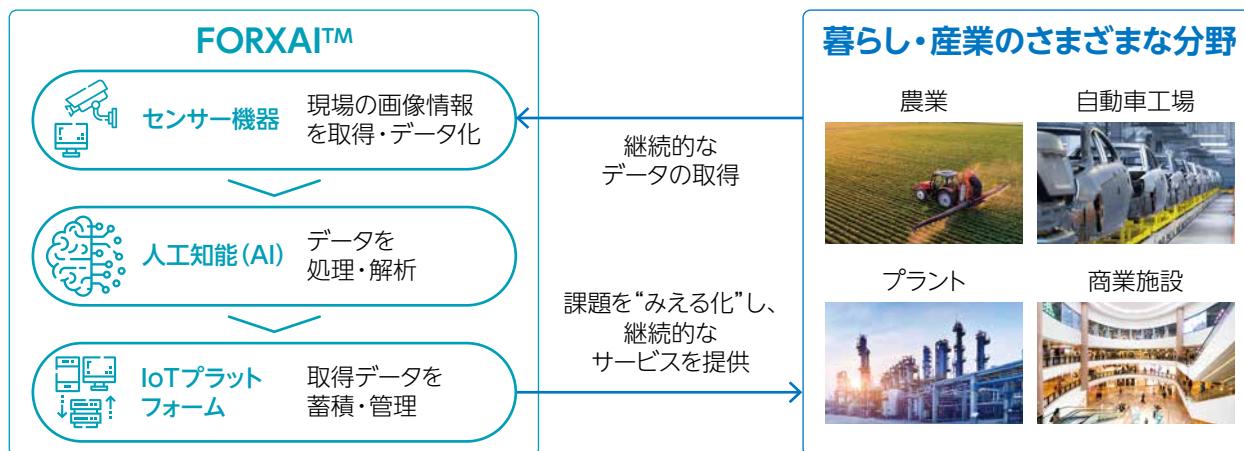
## センサー機器、画像AI技術を組み合わせた画像IoTプラットフォームを提供

当社は、センサー機器、画像AI技術を融合させた画像IoT\*プラットフォーム「FORXAI™（フォーサイ）」の提供を開始しました。例えば、保険会社と連携し、化学プラントにおけるガス漏洩による事故防止を支援するサービスを提供しています。

近年、あらゆる産業で省力化や安全・安心へのニーズが高まるなか、FORXAI™の提供を通じて、モノづくりにおける品質向上や社会の安全・安心に貢献していきます。

※当社では、長年培ってきたセンサー機器に最新の画像AI技術やIoTプラットフォームを組み合わせた独自の技術を「画像IoT」と呼び、DXの推進力として強化しています。

### 画像IoTプラットフォーム



## プレジジョンメディシン事業

# 人体の特徴を“みえる化”する技術で、最適な医療の実現へ



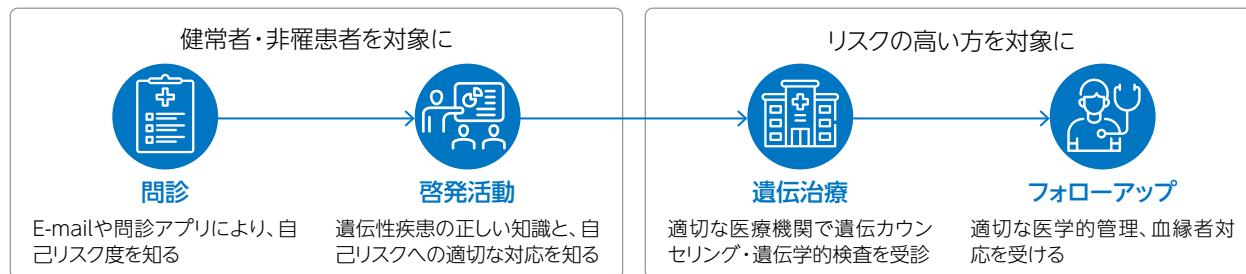
## 世界有数の遺伝子検査実績を基盤に、遺伝子検査サービスを日本で開始

当社グループの米国遺伝子診断会社、アンブリー・ジェネティクス (AG) 社は、業界トップクラスの解析精度に加え、150万人分の解析データ、100人超の遺伝子カウンセラーといった圧倒的な強みを持っています。従来はがん罹患患者向けの遺伝子検査サービスを展開してきましたが、近年は、その対象を健常者・非罹患者に広げた「CAREプログラム」というサービスに注力しています。CAREプログラムでは、問診を通じて遺伝性のがんリスクが高い受診者

を判別し、カウンセリングや検査を実施。その結果をもとに、一人ひとりに合ったがん検診プランを提案します。

そのノウハウを活かして、2021年4月から、日本においても社会福祉法人 聖隷福祉事業団と協働でCAREプログラムを開始しました。乳がんや子宮頸がんなどの検診率の低い日本において、早期発見や予防的治療を実現し、患者様の生活の質向上、さらには医療費の低減に貢献します。

### 健常者・非罹患者を対象とした遺伝子検査サービス「CAREプログラム」

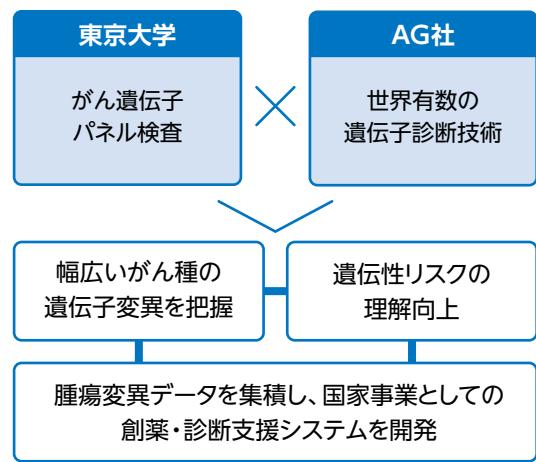


## 東京大学、国立がん研究センターとともに、がん遺伝子パネルの共同研究を推進

当社は東京大学、国立がん研究センターと共同で、がん遺伝子パネル検査の開発を進めています。この検査は一度に多くの遺伝子変異を検出するものです。同大学と同研究所が持つ高い検出・解析技術と、AG社の遺伝子診断技術や知見を融合し、これまでにない高精度・高機能な検査手法の確立を目指しています。

このがん遺伝子パネル検査が実現することで、これまではわからなかった遺伝子変異を把握できるようになるとともに、より多くの検査データを蓄積できるようになります。

### 東京大学との共同研究

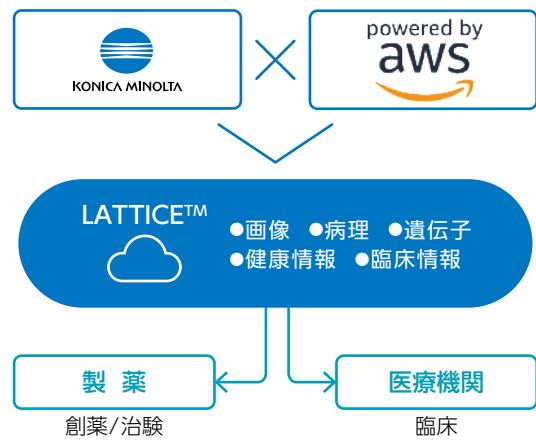


## 統合診断データ基盤を構築し、AWS社と連携してグローバル展開へ

中長期的に新たな価値を生み出していくために、当社グループの遺伝子、病理、医療画像のデータや重要な医療情報を組み合わせ、次世代の診断検査を実現する統合診断データ基盤「LATTICE™(ラティス)」を立ち上げました。

LATTICE™の運用にあたって、米国のアマゾンウェブ サービス (AWS) 社の幅広いサービスや安全性の高いインフラを活用することで、世界中の臨床試験や創薬の現場に最先端の解析サービスを提供していきます。この画期的な取り組みに対してAWS社から投資を受けており、AWS社とは今後5年間にわたって連携していきます。

### 次世代の統合診断データ基盤



## ITサービス事業

## 業務の課題を“見える化”し、働き方改革や生産性の向上に貢献



### 自社実践をもとに、地方自治体のDXを支援

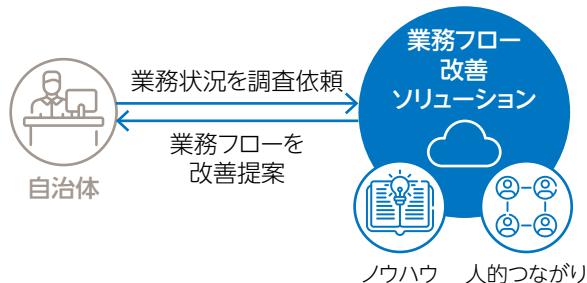
当社は、デジタル技術の活用でいち早く社内の働き方改革に取り組んできました。この自社実践の経験を活かし、当社の主要顧客層である中堅・中小企業に向けて、業務効率化を支援する各種ITサービスを提供しています。

現在、新たに注力しているのが、自治体向けビジネスです。全国の自治体では、人手不足や高齢者の増加により、職員の業務負担が高まっています。そこで当社は50以上の自治体と連携して業務内容を徹底的に調査し、その結果をもとに業務フローの改善を提案。職員が注力すべき政策立案などのコア業務と、そうでないノンコア業務に仕分け、主にノンコア業務にデジタルツールを導入することで業務の標準化、効率化を実現しています。

その知見・ノウハウを活かして、2021年1月には、パートナー企業と共同で自治体業務標準

化AIを開発しました。このAIを用いることで、自治体職員が簡単な入力によって業務効率化のための改善案を導くことが可能となります。将来的には、全国1,000自治体への展開を目指します。

#### 自治体向けの業務フロー改善ソリューション



ソリューションを横展開し、  
全国の自治体の働き方改革に貢献

## Close Up

# コロナ禍で顕在化した医療や安全・安心のニーズに応える

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、医療現場の逼迫が深刻化するとともに、人々の感染予防に対する意識は日々高まっています。

当社は新たな製品・サービスを開発することで、コロナ禍に端を発した社会ニーズに応えていきます。

### 医療従事者の負担軽減

新型コロナウイルス感染症の重症化の目安となる動脈酸素飽和度を、ナースステーションで遠隔モニタリングできる「生体情報モニタリングシステムVS1」を提供。医療従事者の業務効率向上と、感染リスクの低減に貢献します。



### 病院での感染リスクの低減

医療機関向けICTサービス「infomity」に「オンライン診療サービス」機能を追加。高齢者などの感染時重症化リスクが高い患者様も、在宅で安心して受診できる体制づくりを支援します。



### 感染による重症化リスクの早期発見

当社が世界に誇るデジタルX線動画撮影システムの技術を活かし、肺の血液の動きを観察する画像処理技術を開発中です。感染症の診断に役立つと期待が寄せられています。



処理前の画像

肋骨を減弱処理した画像

### パルスオキシメーターの供給拡大

新型コロナウイルス感染症の重症化判定にも活用されているパルスオキシメーターについて、従来の約20倍の生産能力を確保しました。今後、より一層安心して購入いただける流通経路の確保・拡大を図っていきます。



メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines for handwriting practice.

## 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)未滿株式の買い取り・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)

◆Facebook、twitterなどのソーシャルメディアで会社情報をお届けしています。是非ご覧ください。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/siteinfo/socialmedia/index.html>

◆株主の皆様へお知らせをタイムリーに届けする、IRメール配信サービスにご登録ください。

下記、三菱UFJ信託銀行のホームページよりお申込みいただけます。

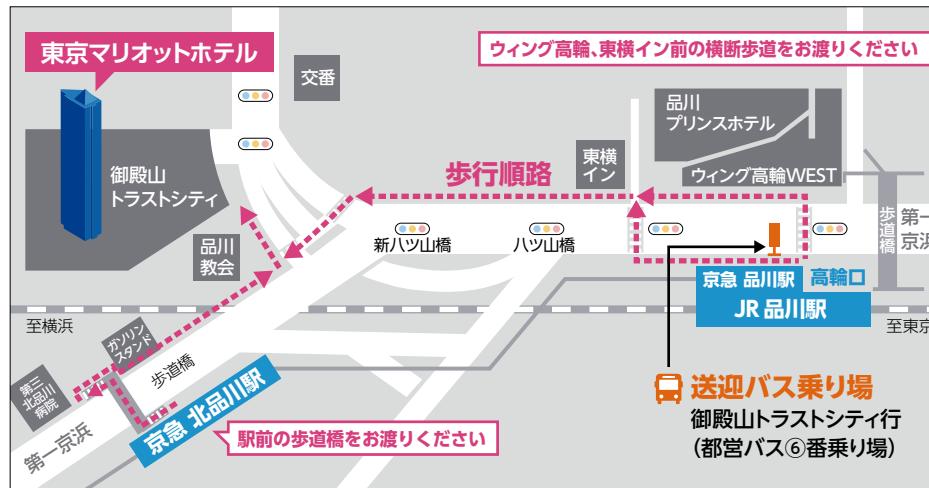
<https://rims.tr.mufg.jp/?sn=4902>

# 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 **2021年6月17日(木曜日)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。



東京マリオットホテル  
外観



## 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。

