

Chapter 4

価値創造を支える基盤

コーポレートガバナンス基本方針

基本的な考え方

- 経営の監督と執行を分離し、企業価値向上に資するべく経営の監督機能を強化する。
- 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。

具体的に、取締役会および三委員会の構成は、次のとおりである。

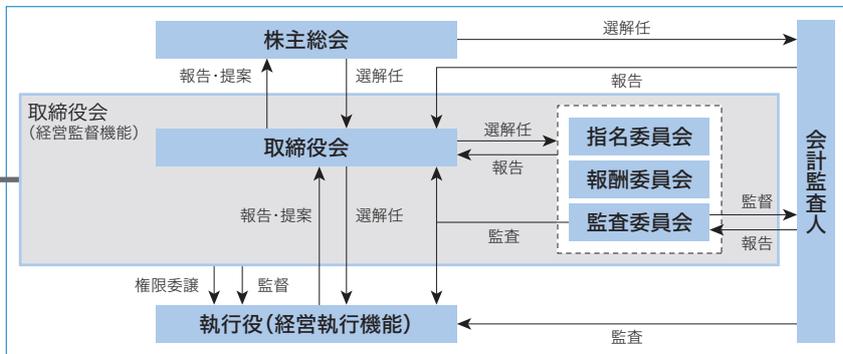
① 取締役会

- 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を取締役総数の過半数とする。
- 執行役を兼務しない取締役から取締役会議長を選定する。

② 指名・監査・報酬の各委員会

- 各委員会ともに5名前後で構成し、過半数を独立社外取締役とする。
- 各委員会の委員長は、社外取締役のなかから選定する。
- 代表執行役社長は、指名委員、監査委員または報酬委員のいずれにも選定しない。

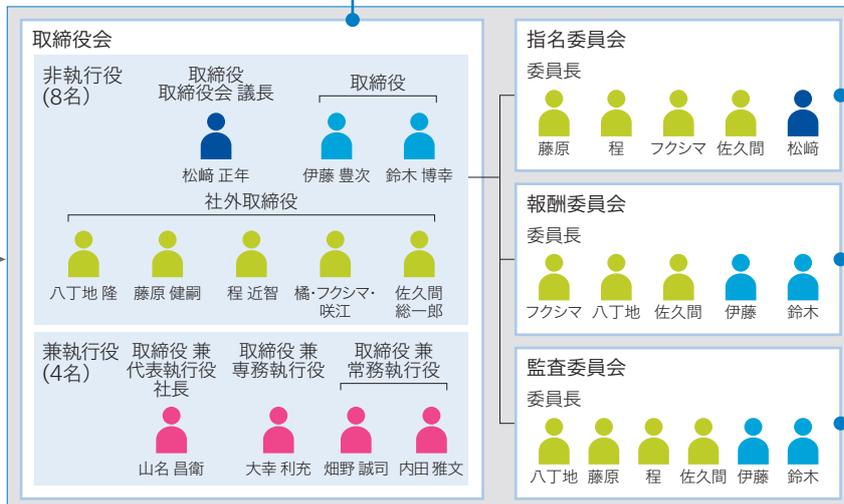
コーポレートガバナンス体制(2020年6月30日現在)



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

取締役会と三委員会の構成



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

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、持続的な成長およ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。

2015年9月に制定した当社の「コーポレートガバナンス基本方針[※]」において、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めています。

■コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2018年6月1日付改訂版）」の各原則のうち、以下を除くすべての原則を実施しています。

原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

＜ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模について＞

原則に規定されているところの「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え」、「多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」は、当社がこれまで、まさに留意してきたことです。一方、多様性としてジェンダーや国際性を考慮するのは当然ですが、「ジェンダーや国際性の面」を必ず含めて適正規模と両立させた構成にすることは約束できませんし、現実的でもありません。

取締役会の実効性確保のために大切なのは、取締役の「属性」ではなく、「資質」であると考えます。

コーポレートガバナンス報告書[※]において、東京証券取引所が開示を求めている11の基本原則、原則、補充原則のすべてについて詳細に開示しています。

コーポレートガバナンス体制の構築、実効性向上への取り組みの変遷

	2000年度～	2010年度～	2020年度～
機関設計	2003・経営統合により当社発足。委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行		
取締役	2000・取締役数の削減（執行役員制の導入） 2002・独立社外取締役 → 2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 → 2018・独立社外取締役を4名から5名に増員を2名招聘 ・取締役の任期を1年に短縮	2006・社外取締役2名による初の海外拠点（中国生産子会社）視察を実施	
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定	2010・取締役会規則を一部改定	2018・取締役会規則を一部改定 2015・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定
実効性評価	2004・取締役会の実効性に関する自己評価（アンケート方式）を開始	2014・自己評価の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始	2016・取締役会の実効性評価に関するアンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託
指名	2006・指名委員会に取締役会議長が参画 ・「社外取締役の独立性」運用基準を制定	2015・代表執行役社長による「後継者の計画（育成と選定）」の監督を指名委員会において開始	
監査	2006・会計監査人の変更		
報酬	2003・報酬決定方針の制定 2005・退職慰労金を廃止し、株式報酬型ストック・オプションを導入	2009・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 2017・報酬決定方針を改定し、株式報酬型ストック・オプションに替えて、中期業績連動株式報酬を導入	2020・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 2020・中期株式報酬に加えて長期株式報酬を導入
その他	2006・相談役制度を廃止		2019・社外取締役にタブレット端末を配付し、取締役会資料の電子配信を開始

※ コーポレートガバナンス基本方針、ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/index.html>

コーポレートガバナンス

ガバナンスの仕組みおよび役員選定・選任

■取締役会および取締役

(1) 取締役候補の選定方針と手続き*

指名委員会は、毎年取締役会・委員会の構成や選任基準のレビューから始めること、キャリア・スキルのバランス・多様性の観点から審議することなどにより、取締役候補の選定を充実させることを方針に掲げ、以下のプロセスで選定を行っています。

取締役全体

- ① 取締役会構成の在り方をレビューし、取締役会の総人数、社外取締役、執行役を兼務しない社内取締役、執行役兼務の社内取締役それぞれの人数案を確認します。
- ② 在任年数または年齢の基準に従い退任予定の取締役を確認し、社外取締役・社内取締役別に新任の候補者とする人数を想定します。

社外取締役

- ③ 「社外取締役」の候補者の選定にあたり、指名委員会で進め方を確認したのち、当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、再任予定の社外取締役との組み合わせを考慮して、新任社外取締役に求める要件(キャリア・スキル)を審議、決定します。
- ④ 委員長は指名委員およびほかの社外取締役、代表執行役社長に各自の情報に基づいて幅広く候補者を推薦することを要請します。なお、参考情報として、優良企業の「会長」などを中心に独立性、年齢、兼職状況などの情報を含めて事務局が作成した候補者データベースを指名委員などへ配付します。
- ⑤ 上記により集約した被推薦者から、指名委員会は後段に示す次の事項を考慮して候補者を絞り込み、順位を決定します。
 - ・取締役選任基準
 - ・社外取締役の独立性基準
 - ・社外取締役に求めるキャリア・スキルとそのバランス・ダイバーシティ
- ⑥ 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

- ⑦ 「社内取締役」の候補者は、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うえで、以下に示す点を重視して、非執行取締役候補者案、執行兼務取締役候

補者案を取締役会議長と代表執行役社長で議論し、指名委員会に共同提案します。

- ・取締役選任基準
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれの役割
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれに必要な能力・経験などの考え方
- ⑧ 原案をもとに指名委員会において審議します。

* 取締役候補の選定方針と手続きに関する内容詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/01-01.html#anc-02>

(2) 社外取締役に期待する役割と個々の選任理由

① 期待する役割

- ・取締役会の重要な意思決定に参画するとともに、そのプロセスの監督を行うこと。
- ・経営方針、経営計画の策定、経営執行状況の報告に対し、自らの経験および知識に基づき助言を行うこと。
- ・当社および株主と経営陣などとの間の利益相反を監督すること。
- ・経営陣や特定のステークホルダーから独立した一般株主の視点に立ち、一般株主の保護および株主共同の利益のために経営を監督すること。
- ・指名・監査・報酬の三委員会委員としての職務を通して経営を監督すること。

* 当社は指名委員会の運用基準として、社外取締役の在任期間(再任制限)を「原則4年まで」と定めています。これは在任期間の長期化にともなって社外性が弱まる懸念があることから定めた基準です。

② 個々の選任理由

氏名	当該社外取締役に選任している理由
八丁地 隆*	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こられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。
藤原 健嗣*	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こられました。企業経営者として豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。
程 近智*	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および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こられました。企業経営者として豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見を有しており、当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。
橘・フクシマ・咲江*	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こられました。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しており、当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。
佐久間 総一郎*	新日本製鐵株式会社およ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こられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。

* いずれの社外取締役も当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しています。

(3) 取締役会の運営

取締役会は原則として月1回のペースで開催しています。開催前には、議案内容の理解を促し、取締役会で活発な議論が交わされるよう、社外取締役に對して資料の事前配付を実施しています。なお、経営上重要な意思決定事項については、担当の執行役が事前説明する場合があります。

また、取締役会の座席配置は、議長と社長を除いて毎回変更し、取締役相互のコミュニケーションや議事のさらなる活性化に配慮しています。

① 2019年度取締役会・三委員会

2019年度における取締役会および三委員会の開催実績、出席率[※]は以下のとおりです。なお、2019年度末日時点の社外取締役能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江の5氏の取締役会および三委員会への出席率は100%でした。

[※] 各取締役に、80%以上の出席率を要請しています。

取締役会と三委員会の開催実績

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	計
開催回数	12	6	13	7	38
全取締役の出席率(%)	100	100	100	100	100
社外取締役の出席率(%)	100	100	100	100	100

② 2019年度取締役会で設定した主な議題

- ・中期経営計画(2017~2019年度)の最終年度における各事業部門ならびにコーポレート部門[※]の進捗状況およびレビューの報告
- ・次期中期経営計画(2020~2022年度)検討状況の報告
- ・バイオヘルスケア事業の取り組み状況報告
- ・新規事業の取り組み状況、進捗状況の報告
- ・政策保有株式に関する考え方およびレビュー報告
- ・有価証券報告書の作成方針の報告
- ・経営上および事業上重要なリスクの報告
- ・2020年度経営計画大綱承認、基本予算報告
- ・2020年度定時株主総会の運営方針報告

[※] サステナビリティ、タレントマネジメント、IRなどへの取り組み状況

③ 取締役のトレーニング

当社では、以下の方針のもと、取締役へのトレーニングおよび情報提供を行っています。

■ 取締役のトレーニング方針

当社は、取締役選任基準に従い、取締役に求められる資質を有する者を指名委員会において取締役候補者に選定するが、新任取締役の知識、経験などの実状にあわせてトレーニングの必要性を確認し、必要な場合はその機会を適宜提供する。

- ・新任の独立社外取締役に就任にあたり当社グループの組織、事業および財務をはじめ、中期経営計画の内容および進捗状況などの情報提供を行う。また、各事業およびコーポレート横断機能に関する基本情報の提供を行う。
- ・独立社外取締役に就任にあたり当社各事業の開発、生産、販売およびサービスなどの現場への視察を実施し、担当の執行役から最新の情報提供を行う。
- ・新任の社内取締役に、外部機関が実施するガバナンスに関する研修の機会を提供するとともに、社外取締役・社内取締役に各種セミナーの情報を連絡し、適宜参加する機会とする。

2019年度実績

- ・国内視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 合計2回実施。のべ3名の社外取締役が参加。
- ・海外視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 1回実施。2名の社外取締役が参加。
- ・社内発表会(価値創造フォーラム) のべ7名の社外取締役が4つの事業領域の社内発表会(価値創造フォーラム)に参加。
- ・執行役コンファレンス(戦略議論、課題検討) すべての社外取締役(計5名)がオブザーバーとして参加(1回)
- ・社外展示会 のべ3名の社外取締役が2つの社外展示会に参加。

④ 社外取締役のサポート体制

取締役会および指名委員会・報酬委員会の事務局として「取締役会室」を、監査委員会の事務局として「監査委員会室」をそれぞれ設置し、各スタッフが社外取締役をサポートすることにより、取締役会および各委員会が適切に機能するよう努めています。社外取締役に対する資料の事前配付、情報提供の一環としての現場視察の企画・提案・同行などを事務局が行い、取締役会における活発な議論と円滑な運営を支えています。

■ 経営執行体制および執行役

(1) 執行役の選任

- ① 取締役会は、当社グループにおける新しい価値の創造を可能とし、かつ、当社の社内外のステークホルダーから十分に納得を得ることができ、執行役たるに相応しい人材を

コーポレートガバナンス

公正かつ適時適切に選任します。その判断基準として「執行役選定基準」を定めます。「執行役選定基準」において、当社グループ内外における経営執行に関する能力および経験、または高度の専門的知識・技術、再任時の年齢制限などからなる資格基準、および高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱を持った実現へのコミットなどの価値基準を充たす執行役を選定します。

- ② 新任執行役の選定プロセスでは、経営幹部候補者研修を経た執行役候補者に対して、書類および面接による1次審査のうえ、外部の視点と日常接している内部関係者の視点の両方を取り入れた客観性および妥当性の高い判断を行うためにアセスメントを実施しています。その結果を踏まえ、代表執行役および人事担当執行役で構成される評価会議において、執行役候補者群を決定します。
- ③ 代表執行役社長は次期執行体制を編成する際、執行役候補者群のなかから執行役として適任と判断する者を選択し、次期執行役選定案を作成し、「執行役の担当職務一覧表」とあわせて取締役会へ提案します。
- ④ 指名委員会は、上記の取締役会提案に先立ち、代表執行役社長から次期執行役選定案を含む、次期執行体制案および各執行役の担当職務案の報告を受け、プロセスの妥当性を含めて監督します。
- ⑤ 指名委員会は執行役候補者の人物像を観察する場が重要と考え、取締役会への陪席や取締役懇談会への報告などの機会を活用します。代表執行役社長から上記執行役人事案の報告を受けたときには、指名委員会はその内容に関して議論を持ち、候補者の適格性や育成課題などの見解を取りまとめ、代表執行役社長にフィードバックします。
- ⑥ 取締役会は、執行役を解任するか否かを決定する際に「執行役選任基準」を十分考慮します。

(2) 執行体制

執行役は、取締役会から委任を受けた業務の決定および業務執行を行います。業務執行の内容については、取締役会の監督と監査委員会の監査を受けることで、経営の効率性・妥当性および適法性・健全性を担保しています。

取締役会において、執行役の選任を行い、執行役のなかから代表執行役および執行役社長、その他の役付執行役を選定するとともに、執行役の職務の分掌を定めます。代表執行役社長およびその他執行役は、取締役会より委任を受けた業務の執行の決定と業務の執行を行います。

取締役会の実効性評価

当社は、2003年に「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）に移行しましたが、「コーポレートガバナンスの仕組みが意図したとおりに機能しているか否か」をチェックするために、その翌年から取締役会の実効性に関する自己評価を開始しました。以降、毎年実施することで改善に活かしています。2016年度には、「第三者」の視点を入れることで客観性を高めること、ならびに従来の「自己評価」では気付いていなかった課題を明らかにすることを意図し、アンケートおよびインタビューを外部機関に委託しました。

現在では、自己評価アンケートの内容を毎年見直ししながら、「評価・結果の分析、次年度取締役会運営方針の策定、運営計画の策定、実行」というPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性を継続的に高めるツールとして活用しています。

2019年度は、当社コーポレートガバナンスがその目的である持続的な成長および中長期的な企業価値の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（以下、「CGコード」という。）の各原則に関する実質的な対応状況と課題を把握することを狙いとしてきました。

■実施プロセス

2019年度に関する実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。

2020年4月	アンケート配付、回収
2020年5月	アンケート評価結果集約 取締役懇談会を開催し、集約内容をもとに意見交換
2020年6月	取締役会議長による「取締役会運営方針（2020年度）」の説明（当社定時株主総会直後の取締役会において）

■取締役会の実効性評価の結果

選択式および記述式のアンケートへの各取締役の回答を集約・分析したうえで、全取締役による意見交換の場を持つことにより、以下のように評価しました。

(1) 取締役会の役割・責務

各取締役の取締役会・三委員会への出席率は100%であり、取締役会はCGコード基本原則4で示されるように、株主からの受託者責任と株主への説明責任を認識し、会社と株主の共同の利益のために適切に行動しています。特に、監督を担う取締役会とCEOを中心とする執行陣のバランスがとれたなかで、企業戦略等経営の大きな方向性について建設的

な議論ができています。ただし、執行陣の適切なリスクテイクにはリスクアナリシスのさらなる高度化をはじめ、執行陣の迅速・果敢な意思決定に対する取締役会のサポートに工夫を要します。

(2) 独立社外取締役の役割・責務など

取締役会には自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ風気があり、独立社外取締役は執行陣と取締役に対する実効性の高い監督を行うとともに、自らの知見に基づき、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図るとの観点から助言を行っています。当社「コーポレートガバナンス基本方針」において、必要と考える場合に開催する旨を定めた「独立社外取締役のみの会合」については、試行することを確認しました。

(3) 審議の活性化のための情報入手・支援体制・トレーニング

取締役会資料の事前配付はタイミングおよび電子化において改善されているものの、さらなる改善が期待されます。国内・海外の工場視察や各事業の社内発表会「価値創造フォーラム」への参加、取締役からの要請による担当執行役とのフォローミーティングを個別に実施するなど、情報提供の支援は適切に運営されています。

(4) 三委員会の役割・責務

指名委員会は、取締役選任議案の内容の決定に加え、CEO後継者計画の監督を適切に実施しています。あわせて、取締役会および指名委員会は、執行陣の評価および人事を概ね適切に行っているが、CEO解任基準については客観性、透明性、適時性の観点からの再点検を示唆する意見がありました。

監査委員会は、内部統制やリスク管理体制の構築および運用の状況を適切に監督し、「守りの機能」を発揮しています。

報酬委員会は、健全なインセンティブとして執行陣の報酬制度の設計・改定および報酬額の決定を適切に実施していますが、経営環境の大きな変化のなかで再点検を示唆する意見がありました。

(5) 取締役会の構成・運営実態

取締役会の人数規模および広義の多様性は、当社ガバナンスの目的に照らして適切です。取締役会議長の議題選定は非常に的確であり、闊達な議論がファシリテイトされています。また、事務局のサポート体制は概ね適切であることを

確認しました。なお、今後の取締役会では、グローバル経営の監督を充実するため、海外子会社の責任者からの報告機会づくりに配慮します。

(6) ガバナンスその他全般(株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示・透明性の確保、株主との対話)

株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示・透明性の確保、株主との対話について、それぞれ適切であるとの一定程度の評価が得られましたが、「当社グループ内の異なる経験・技能・属性を反映した多様性確保の状況」「健全な事業活動倫理の尊重に加えて醸成していきたい企業文化・風土」「非財務情報の開示や法令に基づく開示以外の情報提供の状況」「株主から当社への期待」について、取締役会の議題とすることによりさらに監督の充実を図ります。

(7) 2019年度取締役会運営方針に掲げた事項の取り組みについて

次期中期経営計画の策定過程における戦略議論の深化をはじめ、運営方針に掲げた事項は概ね実施されたことを確認しました。また、執行陣による取締役会での説明や資料が改善されたことにより本質的な議論につながっています。

■ 2020年度取締役会運営方針概要

取締役会実効性評価の結果および取締役懇談会における意見交換の内容を踏まえ、取締役会議長が2020年度の運営方針を策定し、定時株主総会直後の取締役会で説明を行いました。

- 取締役会における質疑の質を維持・向上させる。
- 執行陣の挑戦を後押しし、果敢かつ迅速な意思決定をサポートする。
- 取締役会の議題を引き続きさらに充実させる。
- 取締役会を補完して実効性を高めるための取り組みを行う。
- 実効性向上に資する意見を施策として取り入れる。

コーポレートガバナンス

役員報酬について

■報酬決定方針および役員報酬体系

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います。

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、当社企業グループ全体の価値の増大に資するものとします。報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人財を確保・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、取締役および執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を決定し、この方針に従い取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定します。

2020年3月24日および同年5月25日開催の報酬委員会において、取締役および執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針の一部改定を決議しました(2020年度から適用)。

■役員の本社株保有ガイドライン

社内取締役と執行役を対象に、株主様の目線に立った業績向上や株価上昇への意識をさらに高めるため、「本社株保有ガイドライン」を設けています。

改定後の「報酬決定方針」

①報酬体系

- 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「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)」および「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。
- 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)」および「長期株式報酬」とする。

②総報酬および「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、役位別に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)およ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り組みを含める。

※「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。

- 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、役割およ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。
- 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。
- 取締役(非執行の社内取締役)および執行役に対する「長期株式報酬」は役員退任後、役位または役割、およ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。
- 年度毎の基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。
- 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。
- 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。

2019年度の取締役または執行役ごとの報酬等の総額

		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ならびに社内取締役の各1名を含んでいます。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)いますが、その者の報酬などは執行役に含めて記載しています。また、第115回定時株主総会開催日に執行役を退任し、取締役に就任した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ならびに報酬額を記載しています。

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います。

注4. 株式報酬につきましては、取締役(社外取締役を除く)およ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など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います。

2019年度において報酬等の総額が1億円以上である者は以下のとおりです。

(単位:百万円)

役職・氏名	会社区分	合計	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
執行役 Richard K.Taylor*	連結子会社 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	147	91	56	—

* 執行役 Richard K. Taylorは、連結子会社であるKonica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.から報酬を受けています。

コニカミノルタの役員報酬の構成

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%

コーポレートガバナンス

業績連動報酬の指標、当該指標を選択した理由および業績連動報酬の額の決定方法

■ 年度業績連動金銭報酬

(1) 構成概要(項目、評価指標など)

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				新規事業部門	
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%	各部門の 個別目標	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				個別目標達成率 に連動	

*コーポレート部門は、本社管理部門および全社横断機能を有する部門としています。

(2) 指標、ならびに当該指標を選択した理由

- ①「業績水準部分」の指標は、グループ連結営業利益額です。これは、執行役が果たすべき業績責任を測るうえで、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います。
- ②「業績目標達成度部分」の指標は、コーポレート部門および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およびKMCC-ROICです。これらは当社の持続的成長およ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およ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す。なお、それぞれの指標は同様のウエイト付け(25%)としています。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います。
- ③「個人別評価部分」は、各執行役の重点施策の推進状況などを指標とします。「業績水準部分」および「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す。

(3) 報酬額の決定方法

- ①「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位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。
- ②「業績目標達成度部分」は、コーポレート部門および基盤事業部門の場合、当該各指標のウエイト付けを反映し算出した年度業績目標達成率に役位別標準額を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に役位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。(これは単なる上限引上げではなく(従来は150%)、業績目標に対する必達意識の更なる向上のため、目標達成率と支給率の関係にメリハリを付けたものです。)
- ③「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。
- ④上記3項目の支給額は、報酬委員会で審議、決定します。

■ 中期株式報酬(業績連動型)

(1) 構成概要(項目、評価指標など)

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
(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

(2) 指標、ならびに当該指標を選択した理由

当社の持続的成長およ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およびROICを指標(全てグループ連結)としています。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およ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す。なお、それぞれ40%、30%および30%のウエイト付けとしています。

(3) 報酬額の決定方法

- ①中期経営計画期間の累積営業利益額目標達成率に40%を乗じた値、同期間の累積営業キャッシュフロー目標達成率に30%を乗じた値、ならびに同期間の平均ROIC目標達成率に30%を乗じた値の合計に対して、同期間の役位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。(これは単なる上限引上げではなく(従来は150%)、業績目標に対する必達意識の更なる向上のため、目標達成率と支給率の関係にメリハリを付けたものです。)
- ②役位別標準ポイントは、役位別原資額を基準株価で除して算定します。
- ③基準株価は、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(加重平均)とします。
- ④上記株式交付数は、報酬委員会で審議、決定します。

グループ監査体制

当社は、指名委員会等設置会社として監査委員会を設置していますが、国内子会社は、監査役設置会社として監査役を設置しています。さらに、当社に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。

当社の監査委員会、経営監査室および国内子会社の監査役は各々監査主体としての独立性を維持しつつも、相互に連携・協力し、監査の効率性、実効性を高める努力を行っています。当社は、有限責任あずさ監査法人との間で監査契約を締結し、会計監査を受けています。監査委員会は会計監査人と定期的に協議し、監査方針や監査計画に基づいて、会計監査人の職務遂行が適正に行われる体制などを確認しながら、適正で厳格な会計監査が実施できるよう努めています。

■ 監査委員会の体制と役割

監査委員会は、6名の取締役によって構成され、うち4名は社外取締役です。また、監査委員会を補助する独立した事務局として、常勤の使用人を配置した「監査委員会室」を設置しています。

監査委員会は、取締役・執行役の経営意思決定に関する適法性・妥当性の監査、内部統制システムの監視・検証、会計監査人の監査の方法および結果のレビュー、会計監査人の選任・解任・不再任の決定を行っています。

■ 経営監査室の体制と役割

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、当社および国内・海外子会社の内部監査を行っています。監査にあたっては、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守の観点から、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。

政策保有株式に関する方針

■ 政策保有株式に関する考え方

当社は、保有の意義・合理性が認められる場合を除き、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。保有の意義・合理性については、発行会社との企業連携や事業シ

ナジーが見込めるか、また保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかを毎年個別銘柄ごとに検証したうえで判断します。その結果、保有の意義・合理性が乏しいと判断される株式については、適宜株価や市場動向その他の事情を考慮しつつ売却します。なお、2019年度は、保有意義の希薄化が認められた5銘柄を売却しました(売却金額は1,411百万円)。

■ 政策保有株式に係る議決権行使の基準

議決権行使は投資先との対話の重要な一手段であり、当社はすべての政策保有株式について議決権を行使します。議決権の行使にあたっては、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分検討したうえで、当社および投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるかどうか等の視点に立って判断し、議案ごとに確認を行います。特に株主利益に大きな影響を及ぼし得る以下の項目については、慎重に検討したうえで賛否を判断します。

- 重要な資産の譲渡
- 合併または完全子会社等による株式の異動
- 有利発行による第三者割当増資
- 敵対的買収防衛策の導入

純投資目的以外の目的で保有する投資株式[※]

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	23	2,240
非上場株式以外の株式	26	14,554

※ 当社では、保有する投資株式を、以下のように区分しています。
 ・「純投資目的」で保有する株式：専ら株式価値の変動または配当金を目的として保有する株式
 ・「純投資目的以外の目的」で保有する株式：上記目的に加え、発行会社との企業連携や事業シナジーを見込め企業価値向上に資すると判断し保有する株式

株主・投資家との対話

当社は、「株主との建設的な対話に関する方針」のもと、株主および投資家の皆様との建設的な対話によって持続的な成長と中期的な企業価値の向上を図るために、積極的なIR活動に努めています。ウェブサイトをはじめとした各種IRツールによる情報発信に加え、さまざまな説明会やミーティングを通じて投資家・アナリストの方々との直接対話の機会を積極的に設け、当社の経営方針・戦略をお伝えしています。

コーポレートガバナンス

株主・投資家との主な対話機会

	2019年度実績
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> 来場者数: 38名 議決権行使率: 81.27%
機関投資家ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数: 259回 会社数: 106社
アナリストミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数: 80回 アナリスト数: 18社
投資家・アナリスト向け説明会	<ul style="list-style-type: none"> 開催数: 10回 来場者数: 481名
個人投資家説明会	<ul style="list-style-type: none"> 開催数: 2回 来場者数: 284名

コンプライアンス

■ グループコンプライアンス推進体制

当社では、企業活動におけるすべての行動においてコンプライアンスを最優先すべきものと位置づけ、グループ全体を統括するコンプライアンス推進体制を構築しています。

グループコンプライアンスの最終責任者である当社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、腐敗防止や個人情報保護をはじめとする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、事業およ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、中国お

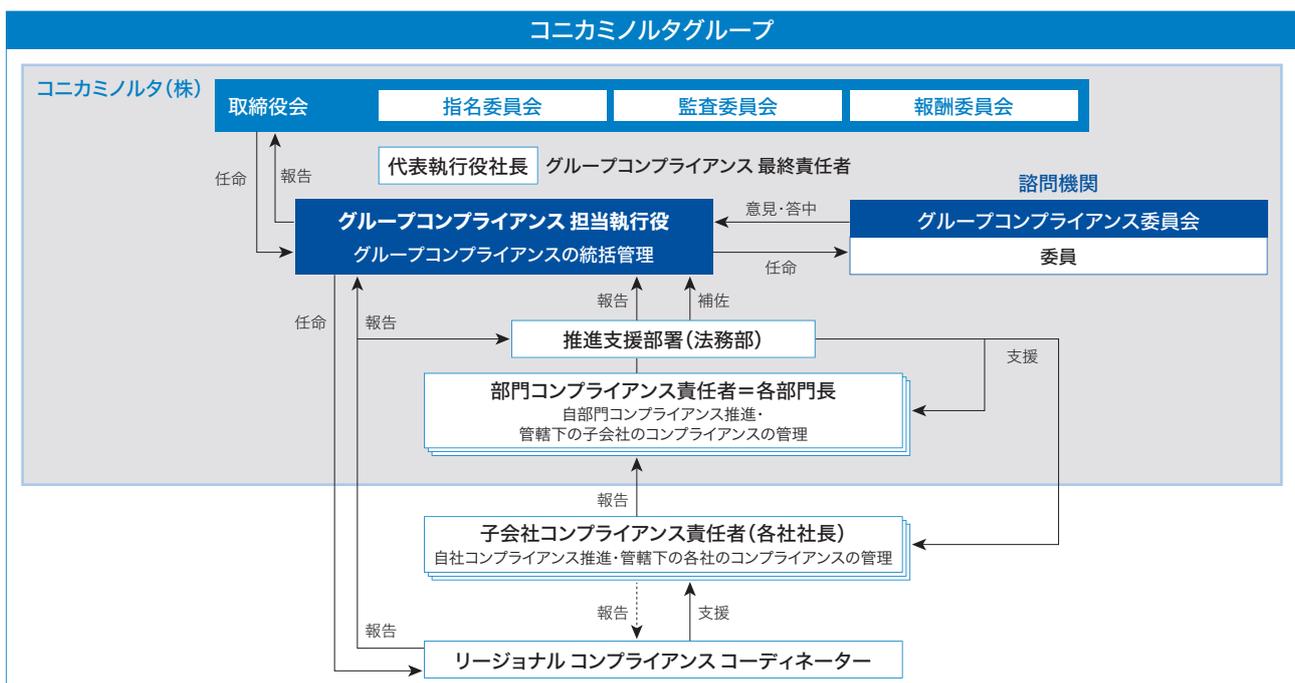
よび東南アジアにおけるリージョナルコンプライアンスコーディネーター（地域コンプライアンス推進支援役）を任命し、海外各地域の実情に応じたコンプライアンス推進活動を海外子会社社長とともに実行しています。

■ 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、法務部長または外部の弁護士に、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、中国およ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。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、グループ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。

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。

コンプライアンス推進体制



リスクマネジメント

■ リスクマネジメント体制

当社は、代表執行役社長をリスクマネジメントおよびクライシスマネジメントの責任者とする管理体制を構築しています。

戦略リスク、財務リスク、環境規制リスク、ハザードリスクなど、企業活動におけるさまざまなリスクに対しては、担当執行役がそれぞれの担当職務に関わるリスク管理(リスクの抽出・評価や対応策設定、状況確認)を行います。また、取締役会で指名された執行役を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を定期的に開催しているほか、必要に応じて臨時にも開催します。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確認するとともに、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確認・見直しを行います。リスクマネジメント委員会の内容は、定期的に監査委員会に報告されます。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速かつ適切な対応と情報公開を行い、事業および社会に及ぼす影響の最小化を図る体制を構築しています。取締役会で指名された危機管理担当執行役を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、クライシス発生時の対応策や行動手順を審議、策定しています。また、クライシス発生時における事態の把握と意思決定を迅速に行うため、緊急連絡体制を

整備するとともに、重大案件については代表執行役社長が陣頭指揮をとる体制を構築しています。特に、2019年から発生した新型コロナウイルス感染症については、最高責任者たる代表執行役社長のもと、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、対応に当たっています。

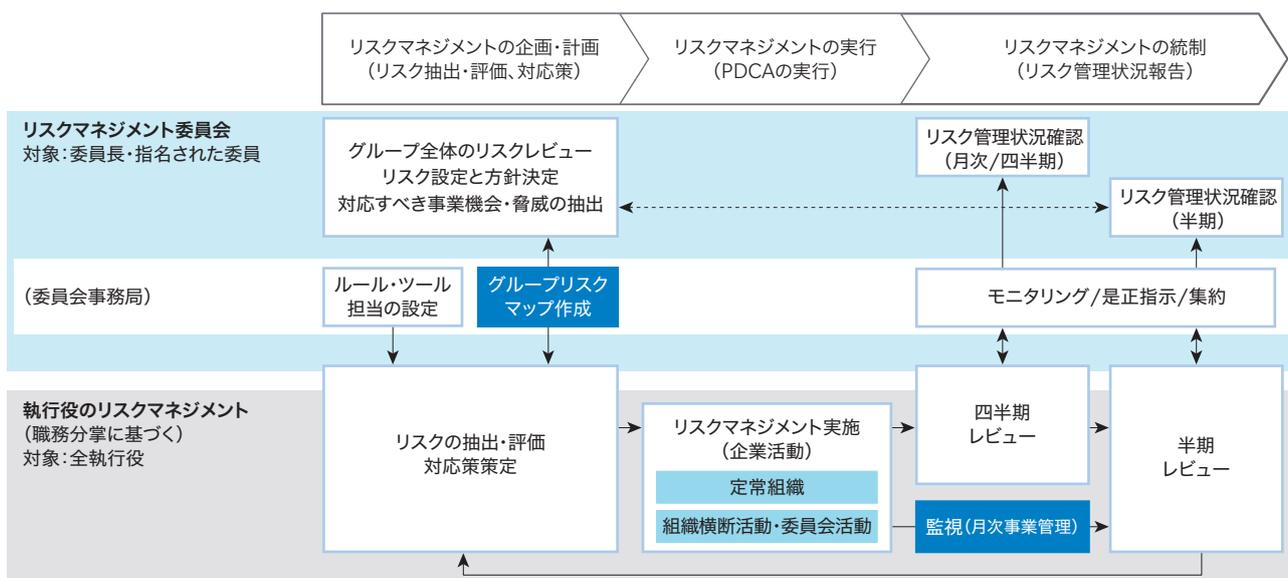
■ リスクマネジメントプロセス

リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象リスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。

加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「本社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員長から指名された委員(執行役)が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、抽出された全リスク項目を、定量的な「影響度」「発生頻度」にマッピングして、網羅性のある「グループリスクマップ」を作成しています。その内容を半期ごとに見直すとともに対応策を協議しています。委員長の判断により、必要に応じて臨時委員会も開催しています。

リスクマネジメントプロセス



役員一覧

取締役一覧



前列(左から):フクシマ、藤原、山名、松崎、八丁地、程
後列(左から):内田、畑野、大幸、佐久間、伊藤、鈴木

取締役 取締役会議長

松崎 正年

- 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 同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

取締役(社外取締役)

八丁地 隆

- 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

取締役(代表執行役社長 兼 CEO)

山名 昌衛

- 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

取締役(社外取締役)

藤原 健嗣

- 1969年 4月 旭化成工業株式会社入社
- 1998年 6月 旭シユ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

取締役(社外取締役)

程 近智

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

取締役(社外取締役)

佐久間 総一郎

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	日本製鉄株式会社常任顧問 現在に至る

取締役

鈴木 博幸

1979年 4月	ミノルタカメラ株式会社入社
1997年 7月	ミノルタエムピ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

取締役(常務執行役)

畑野 誠司

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

取締役(社外取締役)

橋・フクシマ・咲江

1980年 6月	ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
1987年 9月	ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社
1991年 8月	日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社入社
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
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

取締役

伊藤 豊次

1979年 4月	小西六写真工業株式会社入社
2003年 10月	コニカミノルタビジネステクノロジー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)
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 6月	同取締役 現在に至る

取締役(専務執行役)

大幸 利充

1986年 4月	ミノルタカメラ株式会社入社
2012年 6月	コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役経営企画部長兼業務革新統括部長
2013年 4月	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、広報担当 現在に至る

取締役(常務執行役)

内田 雅文

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	同常務執行役技術担当兼品質本部長
6月	同取締役常務執行役技術担当兼品質本部長
2020年 4月	同取締役常務執行役技術担当 現在に至る

役員一覧

執行役一覧 (就任時・昇任時の五十音順にて記載) 2020年10月1日現在

役位	氏名	担当職務
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	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 生産・調達本部 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	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 ヘルスケア事業本部 ヘルスケア事業部長
執行役	岡 慎一郎	人事担当

*は取締役を兼任

持続的な成長を目指すコニカミノルタの経営に対する外部評価

近年、世界の投資市場では、財務面に加えて、人材や環境、企業統治などの取り組みに優れた企業を選定し、投資する「ESG投資」が注目されています。

当社は、国際的なESG投資指標の構成銘柄に選定されています。米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社による「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Indexには2012年から連続で採用され、Asia Pacific Indexには2009年

から連続で採用されています*。また、「FTSE4Good Index Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」にあわせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社」に2年連続して選出されました。

■国内外の著名な投資指標への組み入れ

2020年 7月 「FTSE4Good Index Series」に2003年から連続して選定

2020年 7月 世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した4つの投資指標「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の各構成銘柄に新設当初から連続して選定

2019年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に2012年から連続で採用されるとともにAsia Pacific部門の構成銘柄にも2009年から連続で選定*

2019年 8月 「JPX日経インデックス400」構成銘柄に2012年から連続して採用

* 2020年定期入れ替えは11月30日の予定



■国際的なESG格付け機関からの評価

2020年 3月 EcoVadis社によるサステナビリティ調査において「ゴールド」評価を2016年から連続で取得

2020年 2月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGO「CDP」の気候変動スコアにおいて「A-」の評価を獲得

2020年 1月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付会社S&Pグローバル社による「SAM Sustainability Award 2020」で「シルバークラス」に選定



■日本における各種経営度調査

2020年 8月 戦略的なIT活用に取り組む企業を選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2020」に選定

2020年 3月 「健康経営銘柄」に3年連続5度目の選定

2019年 12月 「第1回 日経SDGs経営大賞」で最高位の大賞を受賞

2019年 5月 「第22回 環境経営度調査」で製造業総合ランキング1位を獲得



* 2019年9月発表時点の情報です。2020年の「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Index、Asia Pacific Index、JPX日経インデックス400は2020年11月に発表予定です。