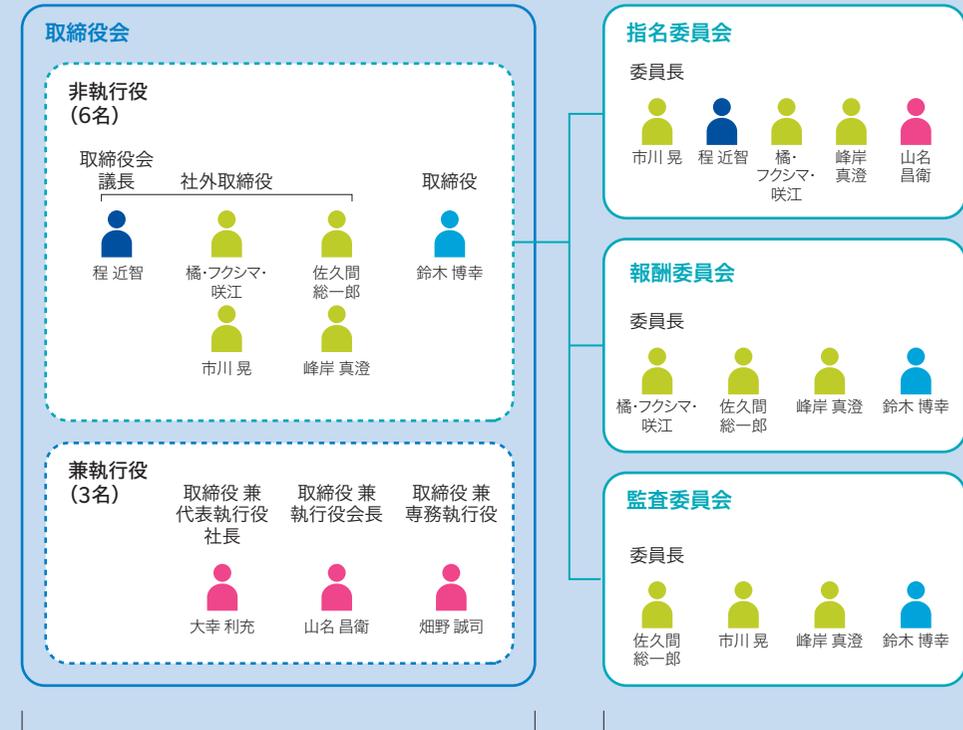


ガバナンス

2003年のコニカミノルタ発足以来、機関設計として「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を採用し、属人性を排したガバナンスを追求しています。経営の監督と執行を分離し実効性の高い監督機能を確保するとともに、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しています。これらにより、経営の透明性・健全性・効率性を向上させ、企業価値の向上を目指しています。

取締役会および三委員会の構成



取締役会の特長

- 社外取締役全員が独立役員
- 社外取締役が過半数
- 議長は社外取締役
- 執行役を兼務しない社内取締役は1名以上

三委員会の特長

- 委員長は社外取締役
- 代表執行役を兼務する取締役は委員を務めない

取締役一覧

氏名・役職	取締役 代表執行役社長 大幸 利充	社外取締役 取締役会議長 指名委員 程 近智	社外取締役 報酬委員会委員長 指名委員 橘・フクシマ・咲江	社外取締役 監査委員会委員長 報酬委員 佐久間 総一郎	社外取締役 指名委員会委員長 監査委員 市川 晃
主な略歴	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 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 当社執行役員、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO 2017年4月 同執行役員プロフェッショナルプリント事業本部長 2018年6月 同取締役常務執行役員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員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 2022年4月 同取締役代表執行役社長兼CEO 現在に至る	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6月 当社取締役 現在に至る 2018年7月 アクセンチュア株式会社相談役 2021年6月 同退任 2021年7月 ベイヒルズ株式会社相談役 現在に至る	1980年6月 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社 1987年9月 ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社 1991年8月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社入社 1995年5月 コーン・フェリー・インターナショナル株式会社米国本社取締役 2000年9月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長兼米国本社取締役 2001年7月 同代表取締役社長兼米国本社取締役 2007年9月 同代表取締役社長 2009年5月 同代表取締役会長 2010年7月 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 現在に至る 2019年6月 当社取締役 現在に至る	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 2020年6月 当社取締役 現在に至る 7月 日本製鉄株式会社顧問 現在に至る	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 2021年6月 当社取締役 現在に至る
所有株式数	42,131	0	0	6,100	1,200
在任年数	4	4	3	2	1
取締役会出席状況(2021年度)	14/14	14/14	14/14	14/14	10/10
所属委員会 (◎は委員長)	指名委員会	○	○		◎
	監査委員会			◎	○
	報酬委員会			◎	
スキル マトリックス	上場企業トップ経験	●			●
	グローバル経営・経験*	●	●	●	●
	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	●	●		●	

*「グローバル経営・経験」には、グローバル経営の実践経験および海外事業に関する経験を含みます。

取締役一覧

氏名・役職	 社外取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 峰岸 真澄	 取締役 監査委員 報酬委員 鈴木 博幸	 取締役 執行役会長 指名委員 山名 昌衛	 取締役 専務執行役 畑野 誠司
主な略歴	1987年 4月 株式会社リクルート入社 2003年 4月 同執行役員 2004年 4月 同常務執行役員 2009年 6月 同取締役兼常務執行役員 2011年 4月 同取締役兼専務執行役員 2012年 4月 同代表取締役社長兼CEO 10月 株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長兼CEO 2021年 4月 同代表取締役会長兼取締役会議長 現在に至る 2022年 6月 当社取締役 現在に至る	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	1977年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社 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株式会社常務取締役 2006年 6月 当社取締役常務執行役 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兼CEO 2022年 4月 同取締役執行役会長 現在に至る	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 2022年 4月 同取締役専務執行役社長補佐（経営全般）兼経理、財務、リスクマネジメント管掌 現在に至る
所有株式数	0	54,789	116,971	33,030
在任年数	0	3	16	8
取締役会出席状況(2021年度)	—	14/14	14/14	14/14
所属委員会 (◎は委員長)	指名委員会	○	○	
	監査委員会	○	○	
	報酬委員会	○	○	
スキル マトリックス	上場企業トップ経験	●		●
	グローバル経営・経験	●		●
	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	●		●	

取締役会議長メッセージ



社外取締役
程 近智

プロフィール

経営コンサルティングおよびITサービスを提供するアクセンチュア株式会社の経営に長年携わり、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する。2018年6月に当社の社外取締役に就任。2022年6月から取締役会議長に就任。

コニカミノルタのコーポレートガバナンスを新たなステージへと進化させる

取締役会議長への就任にあたって

2022年6月より取締役会議長に就任いたしました。松崎前議長は長年にわたり当社のコーポレートガバナンスの実効性向上および進化に多大な貢献をされたので、後継者として責任の重さを感じています。

当社において社外取締役が議長に就くのは初めてのことです。就任を打診された後、指名委員会等設置会社で議長として活躍されている方々にお話を伺ったところ、社外取締役が議長を務めることで執行側の発言が活発になるとの指摘がありました。社外の人間が議長として議事運営にあたることによって、社内でのヒエラルキーなどを気にせず発言できるようになるからです。また、経済産業省が2020年に発表した「社外取締役の在り方に関する実務指針」において、「社外取締役も、①取締役会の適切な議題選定（アジェンダセッティング）及び②取締役会の活性化のための運営上の工夫等について、積極的に働きかけることが望まれる」との記載があります。

これらを踏まえ、当社においても社外取締役が議長を務めることを契機に、コーポレートガバナンスをさらに一步前に進められるのではないかと考え、就任を受諾しました。業務執行に対するモニタリングやアドバイスにとどまることなく、社外取締役ならではの外部の知見や資本市場の目線などを活かして執行陣の戦略立案を能動的にバックアップする。そういった新しいガバナンスのステージへと進むことができれば良いと思います。私自身、アセットマネジメント

会社の社外取締役やプライベートエクイティファンドのアドバイザーを務めています。そこでの経験や知識を踏まえ、今後は議長として、株主はもちろん社内外の幅広いステークホルダーの皆さんと多面的にエンゲージメントができるのではないかと捉えています。

さらに2022年6月の定時株主総会をもって、取締役会は社外取締役5名・社内取締役4名となり、社外取締役が過半数となりました。昨年度は社外取締役5名・社内取締役6名であり、コーポレートガバナンス・コードが求める「社外取締役1/3以上」はクリアしていましたが、過半数を実現したことは大きな前進であると自己評価しているところです。また、当社の社外取締役は知識・経験・能力のバランスの面から見て最適な人材で構成されています。この社外取締役と社内取締役および執行体がこれまで以上に力を合わせ、事業ポートフォリオ転換を加速させます。

2022年度の取締役会の運営方針

2022年度は、次の3つの大きな方向性のもと、取締役会を運営する方針です。

1つ目の方向性は、注力すべき戦略領域を絞り込み、PDCAサイクルを回してその進捗状況を監督することです。2022年度は「事業ポートフォリオ転換」「執行力の向上」「信頼回復・自信回復」の3つとしました。事業ポートフォリオ転換を重要戦略に掲げながら、計画どおりの成果が得られず、当社業績は低迷しています。これまでも取締役会でその要因や解決すべき課題などについて議論しま

取締役会議長メッセージ

したが、状況打開には至っていません。2022年度はこれら3つの注力すべき戦略領域に関して、四半期に1回の頻度でPDCAサイクルを回しながら、取締役会の重要なアジェンダとして議論を重ねていきたいと考えます。

2つ目の方向性が、これまで以上に株主や投資家の皆様の目線に立ったコーポレートガバナンス体制を構築することです。私に限らずほかの取締役からも指摘があったのですが、取締役会や執行陣には、当社に対する資本市場の見方、ライバル企業の状況などを客観的に捉えるという視点がまだまだ足りないと感じています。今後、取締役会はもちろん執行側の会議体において、資本市場が当社に何を期待しているのかといった議題を頻繁に取り上げていく必要があると思います。

そして3つ目の方向性は、当社のコーポレートガバナンスを次のステージへと昇華させることです。これまで日本企業のトップランナーとして、コーポレートガバナンスの進化・改革に取り組み、その実効性向上を図ってきましたが、欧米の企業はさらに先に進んでいます。例えば米国では、資本市場に明るい取締役が執行陣と協働し、彼らの経営戦略立案を支援する「Board3.0」モデルに関する議論が盛んに行われています。これをそのまま導入すれば良いとは考えてはいませんが、現在のモニタリングボードとしての実効性を一層高めつつ、日本社会に適した次世代のガバナンスの在り方を検討することも取締役会の大切な役割です。前述のように、社外取締役がより能動的に戦略立案をバックアップしていくことは、そうした試みの一つになるはずです。

新社長を中心とする執行陣への期待

当社は2015年に代表執行役社長の後継者計画に対する取り組みを開始し、指名委員会がそのモニタリングを行いました。具体的には、「①社長資格要件の明確化」→「②社長後継者候補(群)の選定」→「③外部機関によるアセスメント実施」→「④対象者育成計画の策定および実践」→「⑤確認・評価」→(必要に応じて⑥候補者(群)の絞り込み/再設定の後、再度④および⑤を経て)→「⑦社長後継者最終候補の指名」というプロセスです。指名委員会は、定期的に当時の山名社長から報告を受け、これに対する監督や助言を行いました。結果、取締役会決議により次期社長に選定されたのが現在の太幸社長です。私も指名委員の一人として選定プロセスに関与しましたが、太幸社長には、事業ポートフォリオ転換を成し遂げるための粘り強さや、チームを一つにまとめる力があると考えています。

2022年度は中期経営計画「DX2022」の最終年度です。残念ながら当社は、自ら掲げた目標を複数年にわたり達成できていない、3期連続でROEがマイナス、2期連続で営業損失という厳しい状況にあります。太幸社長を中心とする新執行陣には、実態を重く受け止めたうえで、今年度こそは確実に結果を出してくれることを期待します。

取締役会も危機感を持って全力でサポートしていきます。2022年度の注力すべき戦略領域の一つに「執行力の向上」を設定したのもそのためです。当社の社外取締役には、業容転換を実現させた方もいれば、経営危機を乗り越えた方もいます。このような経験や知

見をもとに、私たち社外取締役は戦略立案に対する選択肢をこれまで以上に示すつもりです。さらに社外取締役同士の密なコミュニケーションのために、2022年度からは、社外取締役のみによる会合を年4回開催する予定です。また、社外取締役に社長、執行役会長を加えた会合も年に2回程度開催することを検討中です。

取締役会は、これからも経営執行を実効的にモニタリングすることはもちろん、戦略立案や執行力の向上に関して積極的に支援することによって、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

指名委員長メッセージ



社外取締役 市川 晃

プロフィール

森林資源を活かして木材・建材、住宅・建築など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、企業価値向上を実現。同社の代表取締役社長を経て、現在は代表取締役会長を務める。2021年6月から当社社外取締役に就任。

次期代表執行役社長の選任プロセスについて

当社は、コーポレートガバナンス・コードが施行された2015年から、代表執行役社長の後継者計画に対する取り組みを開始しました。この取り組みにおける指名委員会の機能と役割は、社長から半年に1回の頻度で、後継者候補の選定、育成計画の策定・実践、進捗状況の確認・評価などに関する報告を受け、後継者計画に対して監督、助言を行うことです。私が指名委員会の委員に就いた2021年6月以降は、後継者候補について、過酷な環境に果敢に正対する経営トップに相応しい資質や使命感を備えているか、次の中期経営計画を適切に立案・実行するためのビジョンや考え方を保有しているかなどを中心に確認と検証を進めました。

このようなプロセスを経て、指名委員会は、大幸新社長が冷静沈着で論理的な思考の持ち主であり、何事にも真摯に向き合う姿勢と最後までやり遂げようとする強い意志を有しており、厳しい状況が続く当社の経営を任せるのに最適な人財であることを確認しました。

大幸社長を中心とする新執行陣に対して望むのは、適切に将来のビジョンを描く一方で、業績の早期回復を果たすことです。2年連続の営業損失という悪い流れを止めたいと、新たな中期経営計画をスタートさせ、次のステップに進むことを期待しています。また、山名会長には、前社長として大幸社長と力を合わせることで執行体制のさらなる強化を図っていただきたいと思います。

2022年度ガバナンス体制の変化

指名委員会は、取締役会構成の在り方のレビューを継続的に実施してきました。2021年度のレビューにおける取締役会構成に関する考え方や方向性の確認を経て、2022年度の当社ガバナンス体制は大きく変化しました。

その一つが社外取締役の取締役会議長就任です。これまで、代表執行役社長退任者の議長就任が続きましたが、当社の経営組織

基本規則には「執行役を兼任しない取締役から議長を選定する」との定めがあり、社外取締役の議長就任を妨げていません。今回議長に選定された程取締役は、指名委員会等設置会社を含む企業の社外取締役としての豊富な経験を有していること、当社のガバナンスに対する理解が深いことなどから、DX推進による企業価値向上を目指す当社の取締役会運営をリードしていただくことが期待できます。

取締役会の人数構成にも注目すべき変化がありました。昨年度の社外取締役5名・社内取締役6名から社外取締役5名・社内取締役4名となり、社外取締役が過半数になったことです。

これらを背景に、取締役会はこれまで以上にステークホルダー目線に立ち、より透明性の高いコーポレートガバナンス体制になっていくと考えています。

また、今回、株式会社リクルートホールディングスの峰岸代表取締役会長兼取締役会議長を新たな社外取締役として迎えました。多様な事業を展開する同社で顕著な実績を残され、企業トップとして、事業開発、ITサービス事業およびグローバル経営に関する豊富な知見をお持ちです。事業ポートフォリオ転換によりダイナミックな変革を指向する当社において、新規事業の収益化に向けたモニタリングやアドバイスをはじめとして、幅広く活躍していただけるものと期待しています。

今後の運営方針について

2022年6月の第1回指名委員会において、「2022年度指名委員会の年間方針」が承認されました。概要は次のとおりです。

- 取締役会構成の在り方および候補者の専門性や経験に関する検討・確認。これらを踏まえた取締役候補者の決定。
- 代表執行役社長の後継者計画に関する監督、助言。
- 執行役／執行役員候補者群および執行役／執行役員の育成に関する監督、助言(含む次世代人材)。

指名委員長メッセージ

・検討課題への対応。

大幸社長の後継者計画に関する取り組みはすでに始まっており、これまでと同様に、社長から計画の内容や進捗状況などに関する報告を受け、委員会として監督、助言をしていきます。

また、社長およびマネジメントチームメンバーを対象者とした360度評価の実施については、執行側の議論を軸に、指名委員会として監督の立場で助言することを検討します。

なお、指名委員会は「株主総会に提出する取締役候補者案の決定」および「代表執行役社長の後継者計画の監督」という責務を果たすことに加えて、当社の組織力が的確に機能しているかということについて議論すべきであると私は考えています。社外取締役就任後1年が経過するなかで、当社には素晴らしい現場力があることを実感しました。しかしながら、その力はなかなか成果に結びつかず、事業ポートフォリオ転換には至っていません。この現場力を組織力および企業力に変えて、会社の発展・事業の成長をドライブさせることが執行陣の役割ですが、その力がまだ十分に発揮できていないように感じています。指名委員会としてもこの点にも関心を払い、執行陣の強化に努めていく必要があると思います。そのためにも、現執行陣はもちろん、次の執行役/執行役員と想定されるメンバーとの対話の機会を増やしていきたいと考えています。

「代表執行役社長の後継者計画(2015年～2021年度)」の取り組みの概要

1.コーポレートガバナンス・コード対応

- 1) 2015年12月、指名委員会として「代表執行役社長後継者計画」に対する取り組みを開始。
- 2) コーポレートガバナンス・コードの施行(2015年6月)に伴い、当社はコーポレートガバナンス基本方針の制定(同年9月)および経営組織基本規則の改定(同年10月)を実施。

2.機能および役割分担の明確化

- 1) 取締役会：代表執行役社長(以下、社長)の決定権限を有する。
- 2) 指名委員会：次期社長の選任プロセスに対する監督責任を負う。
- 3) 社長：「代表執行役社長後継者計画」の工程とスケジュールの立案、および実行。当該計画の内容および進捗状況を指名委員会に報告。

3.取り組み状況

- 1) 資格要件の明確化、後継候補者(群)の選定、タフミッション付与を含む育成計画の策定・実践、育成状況の確認・評価などについて、社長は半年に1回の頻度で指名委員会に報告。
- 2) 指名委員会は当該報告を受け「代表執行役社長後継者計画」について監督、助言を実施。あわせて、都度、取締役会での委員会活動報告において、必要な情報を提供。

4.結果

- 1) 2022年2月度の指名委員会において、専務執行役の大幸利充(当時、以下、大幸)を次期社長候補とすることを最終確認。
- 2) 2022年2月度の取締役会において、大幸を次期社長に選定することについて、全会一致で承認可決。

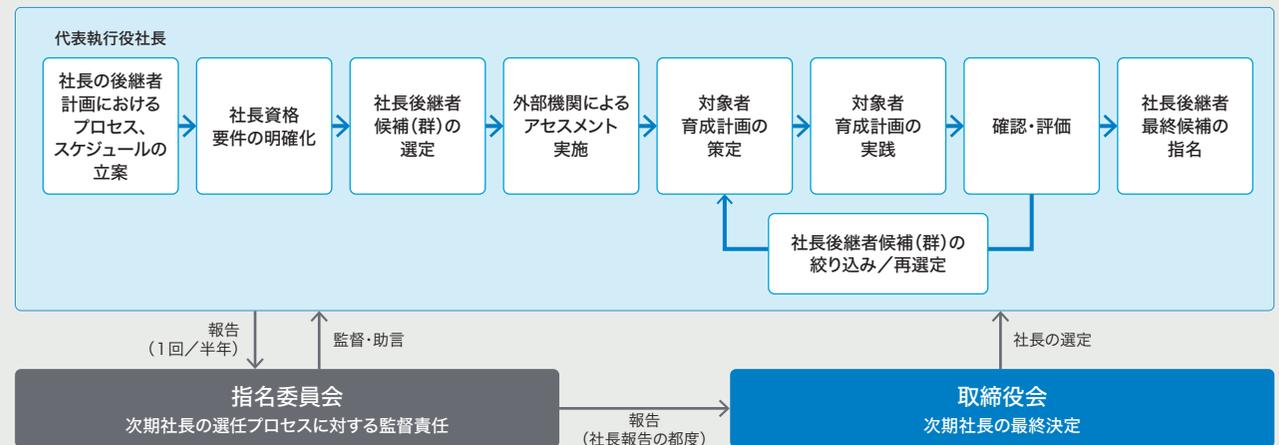
経営幹部候補人財(執行役および執行役員など)の育成計画

執行役および執行役員等の経営幹部候補人財の育成にも計画的に取り組みました。人財委員会により、候補人財の選定および育成計画・配置計画が策定されました。

具体的な取り組み内容は次のとおりであり、執行役社長から指名委員会に対して報告がなされました。(1回/年の頻度)

- ・自社次世代経営者育成プログラムの実施
- ・前取締役会議長によるコーチング
- ・社長による個別ミーティング
- ・元社外取締役によるコーチング
- ・社外(国内、国外)の幹部育成プログラムへの派遣

代表執行役社長の後継者計画における機能・役割



監査委員長メッセージ



社外取締役
佐久間 総一郎

プロフィール

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って携わり、企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有する。2020年6月に当社の社外取締役に就任。

2021年度の重点テーマと2022年度の監査方針

監査委員会は、以下の3点を2021年度の重点テーマとし、監査に取り組みました。まずは、中期経営計画「DX2022」(以下、「DX2022」)に掲げたDX推進や新規事業の収益改善の進捗状況に関する監査、および過去の買収などによる減損リスク、新型コロナウイルス感染症による事業への影響など、各種リスクへの対処状況についての確認。2点目は、グループの利益創出ドライバーの一つであるインダストリー事業から特定の部門をピックアップし、事業管理体制と業務の有効性を監査すること。3点目は、企業価値向上に向けたESGへの取り組み状況に関する、5つのマテリアリティに照らした監査の実施です。

さらに、2021年度は、株式会社コニカミノルタサプライズのトナー工場において7月および8月の2回にわたり発生した爆発事故への対応を監査することとなりました。執行陣による、事故の原因究明、影響分析および再発防止策などの取り組みについて、それらが適切に遂行され、企業としての責任を適正に果たしたかを検証しました。

2022年度は「DX2022」の最終年度です。中期経営計画における戦略目標の達成状況に関する監査が最も重要なタスクとなります。もちろん、計画の達成/未達事項を見るだけでなく、計画的・組織的に、先を見据えて取り組んでいるかという観点から監査していきたいと考えています。

監査委員会の運営について

監査委員会の委員はいずれも長く企業経営に携わり、多くの実績を上げてこられた方々です。つまり、経営に関する豊富な経験と高い見識を備えたメンバーですから、どのような監査テーマを取り上げても、本質的な領域にまで議論を深めることができます。これが当社の監査委員会の大きな特長です。

例えば、ある事業の在庫管理に関する問題を取り上げた際も、単に計数的な項目の点検にとどまるのではなく、「根底には、関与して

いる子会社に、企業体質あるいは競争力不足などの抜本的な課題があるのではないか」といった議論へと発展しました。また、別の事業の監査においても、事業管理体制の精査に加え、人財面が同事業の重要な経営課題であることに着目し、「買収した海外子会社間での人事交流によるシナジー創出も検討すべきではないか」といった提言にも至りました。

このような対応は、より実効性の高い監査を実現するためにも非常に重要です。今後も、現場、現物に立脚しながら、経営課題の解決につながる本質的な議論ができるよう、メリハリの効いた議事運営を心がけてまいります。

中長期的な企業価値向上に向けて

新型コロナウイルス感染症の長期化のほか、東欧での地政学的情勢による不確実性の高まりやエネルギー価格の高騰など、当社を取り巻く経営環境は急速かつ劇的に厳しさを増しています。欧州や米国、アジアなどを主要市場とするグローバル企業であることから、これらにより当社経営はさまざまな影響を被る恐れがあります。中長期的な企業価値向上を実現するためには、顕在化した事象および今後起こり得る事柄が当社にどのような影響をもたらすかを分析し、必要な対策をタイムリーに講じることが大切です。監査委員会は、今後もリスクアプローチに基づき執行状況を効率的かつ効果的に監査することを通じて企業価値向上を支えていきます。

本年4月、代表執行役社長が交代となりました。これに伴い、執行陣は新たな体制で、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組むこととなります。その方向性が、当社の経営ビジョン「Imaging to the People」と整合しているかについてもきちんと見ていきたいと考えています。

報酬委員長メッセージ



社外取締役
橘・フクシマ・咲江

プロフィール

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、同社日本法人社長、会長、G&Sグローバル・アドバイザー株式会社の代表取締役社長を歴任。元経済同友会副代表幹事。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見識を有する。2019年6月に当社の社外取締役に就任。

報酬委員会における主要テーマ

当社は、2020年4月の中期経営計画「DX2022」のスタートにあたり、確実な戦略遂行と目標必達に対する各執行役の意識・意欲のさらなる向上を目的に、報酬決定方針を改定し、役員報酬体系の一部見直しました。また、報酬委員会は、現在当社が推進中の事業ポートフォリオ転換完遂後の当社役員に相応しい役員報酬体系に向けて、検討を開始しました。その一環として、2021年度は次の2つのテーマを中心に議論しました。

1つ目は、役員報酬体系のベンチマーク企業群の見直しです。毎年、当社役員報酬体系の市場競争力確認のためにベンチマーキングを実施しています。これまではベンチマーク対象のカテゴリーを「電気機器・精密機器」としてきましたが、事業ポートフォリオ転換推進につれて従来とは異なる業界との競争が増加しています。そこで議論の結果、ベンチマーク対象の枠組みを「電気機器・精密機器企業群」から「競合企業群」へと変更しました。従来の業界に加えてケミカルやIT・DXなどさまざまな業種業界のなかから、適切な競合企業を新たに抽出し、当社の現況に相応しいベンチマーク企業群に再構成しました。

2つ目は、以前からの継続的検討課題ですが、事業ポートフォリオ転換の成果出しを促す役員報酬体系への見直しです。見直しの結果、2020年度からは、執行役に対する「年度業績連動金銭報酬」の評価指標や支給率の改定に加えて、執行役および非執行の社内取締役に対する「長期株式報酬」を導入しました。まだその効果は十分に現れてはいませんが、業績を上げた人には手厚く、業績が不十分な人には厳しく、といった信賞必罰のメリハリが効いた制度に近づいており、今後の当社報酬ガバナンスの方向性を示すものと考えています。今後も、例えば固定報酬・業績連動報酬・長期インセンティブの比率の見直しや、新たな評価項目の追加など、さまざまな角度から最適な役員報酬体系を追求していきます。

さらに私が報酬委員長に就任した2020年度からは、代表執行役社長との次年度重点経営課題確認も含む評価面談を開始しまし

た。これは、「年度業績連動金銭報酬」の支給額決定の際に、評価要素の一つである執行役個人別評価に関して、社長本人の自己評価をもとに、重点経営課題に対する達成度を報酬委員会において評価し、その結果を委員長から社長へフィードバックし、次年度の重点経営課題を確認する仕組みです。今年度は、新社長とはすでに重点経営課題は確認済みですので、それを基に年度末には新社長との面談を実施する予定です。

報酬委員会の運営方針と今後の課題

当社の報酬委員会は、コニカミノルタとは異なる業界での経営経験を有する社外取締役3名と、グループ内の事情を熟知した非執行の社内取締役で構成されています。各委員とも海外経験も豊富で、グローバルな報酬体系や、インセンティブにおける人財の「市場価値」の重要性をよく理解されています。私自身も米国や日本においてグローバルな人財コンサルティングの仕事を経験し、中長期的な企業価値向上のためには、「市場価値」の高い人財の確保・育成が不可欠であると考えています。さらに、各委員の海外グループ会社での優秀な現地人財採用の難しさや、その際の報酬インセンティブ効果の日本とは異なる状況の経験等に基づく意見から、活発な議論を重ねています。そうした議論を活かしつつ、国内外の成功事例の中から「良いとこ取り」する形で、当社にとって最も効果的な役員報酬体系を見出したいと考えています。

今後の検討課題としては、ESGやSDGsの視点や、外部による企業価値評価やTSR（株主総利回り）との連動などの株主視点をさらに強く反映させた報酬制度の導入があります。また、当社は海外事業の比重が高く、今後は役員が多国籍化やグローバルな異動も増えると予想されますので、国内のみならずグローバルな人材市場で競争力のある報酬体系の構築に向けた検討も急がねばならないと考えています。

コーポレートガバナンス

会社の持続的な成長および 中長期的な企業価値向上に資するガバナンスへ

当社は、会社の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^{※1}」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。

また当社は、「基本的な考え方」に基づき、「コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日付改訂版）」の各原則のすべてを実施しています。

なお、コーポレートガバナンス報告書^{※1}において、14^{※2}の基本原則、原則、補充原則の全てについて詳細に開示しています。

※1 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>

※2 補足原則4-10①に関する開示は指名委員会等設置会社は対象外です。従って、実際は13原則についての開示となります。

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。

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		
取締役会 取締役	2000・取締役数の削減（執行役員制の導入） 2002・独立社外取締役を2名招聘 ・取締役の任期を1年に短縮	2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 2006・社外取締役2名による初の海外拠点（中国生産子会社）視察を実施	2018・独立社外取締役を4名から5名に増員 2022・独立社外取締役を取締役会議長に選定 2022・社内取締役を6名から4名に減員。独立社外取締役を過半数とする体制に移行
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定 → 2010・取締役会規則 → 2018・取締役会規則を一部改定 を一部改定 2015・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定 → 2021・「コーポレートガバナンス基本方針」の一部改定		
実効性評価	2004・取締役会の実効性に関する自己評価（アンケート方式）を開始 → 2014・自己評価の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始 2016・取締役会の実効性評価に関するアンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託		
指名委員会	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・「代表執行役社長の後継者計画（育成と選定）」の監督を開始	2021・当該計画の監督完了（取締役会で新代表執行役社長を選定） 2021・取締役候補者に期待する専門性および経験（いわゆるスキル・マトリクス）を開示（従来は指名委員会内部で作成、活用） 2022・新たな「代表執行役社長の後継者計画（育成と選定）」の監督を開始
監査委員会	2006・会計監査人の変更		
報酬委員会	2003・報酬決定方針の制定 → 2009・報酬決定方針における業績連動の報酬の内容を一部改定 → 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 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 → 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・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

透明性の高いガバナンス体制を追求した 当社の基本方針

当社取締役会は、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執行役に大幅に委任し、取締役会としての重要決議事項は「経営の基本方針」「内部統制システム」「執行役の選任」の3つとしています。

また、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しています。さらには、執行役を兼務しない取締役のなかから、取締役会議長を選定すると定め、取締役会の監督の実効性を確保しています。指名委員会、監査委員会、報酬委員会は、それぞれ委員の過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役のなかから選定します。なお、代表執行役を兼務する取締役は、いずれの委員にも選定しません。

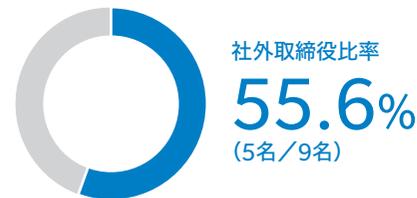
2021年度取締役会での主な議題

- ・中期経営計画「DX2022」の承認、および当該計画の部門別進捗状況の報告
- ・2022年度経営計画大綱および基本予算の検討状況の報告
- ・プレジジョンメディシン事業の資本政策の報告
- ・サステナビリティ関連事項*の報告
*当社マテリアリティの特定とアプローチ、マネジメント力と実行力、ステークホルダーとの協働、人財力強化、イノベーションマネジメントなど
- ・改訂コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)の各原則への対応要領の承認
- ・プライム市場への上場申請の承認
- ・コーポレートガバナンス基本方針の一部改定の承認
- ・「取締役会実効性評価」を踏まえた2021年度取締役会運営方針の報告
- ・2021年度定時株主総会運営方針の報告

取締役会は原則として月1回の頻度で開催しています。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、社外取締役に対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。

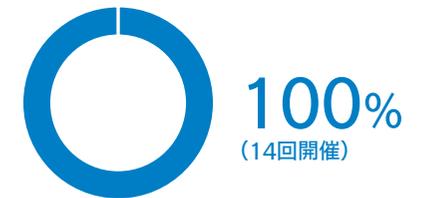
取締役会メンバー構成



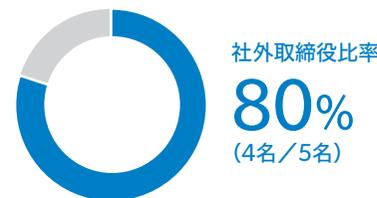
非執行取締役比率



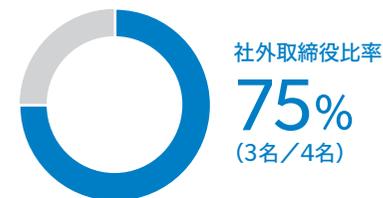
取締役会出席率(2021年度)



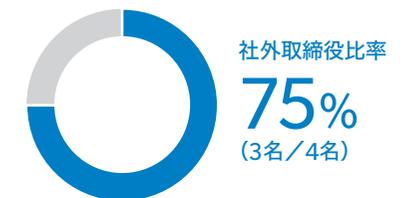
指名委員会メンバー構成



監査委員会メンバー構成



報酬委員会メンバー構成



メンバー構成・比率は2022年8月時点

取締役会・三委員会の役割と2021年度の開催状況

	役割	開催回数	全取締役出席率	社外取締役出席率
取締役会	取締役会は、法令・定款などの定めるところに従い、当社の業務を決定し、かつ取締役および執行役の職務の執行(代表執行役・執行役の行う経営執行を含む)を監督します。	14回	100%	100%
指名委員会	株主総会に提出する取締役の選任およ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、適切な時期に後継者の計画(育成と選定)についての報告を受け、監督を行います。	10回	100%	100%
監査委員会	取締役およ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。	13回	100%	100%
報酬委員会	取締役および執行役が受ける個人別の報酬、賞与其他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益の内容を決定します。	12回	100%	100%

コーポレートガバナンス

取締役候補の指名にあたっての方針と手続

取締役全体

指名委員会は、例年、取締役会および三委員会の構成をレビューしています。今回の候補者選定にあたり、①取締役総数、人数比率（社外取締役と社内取締役、非執行取締役と執行役兼務取締役）、②社外取締役の在任期間、③ダイバーシティ、④取締役会議長のサクセッション、⑤常勤の監査委員などを務める社内取締役の在り方、等を中心に慎重に議論しました。その結果を踏まえ、今年度の実効性に関する方針を次のように確認しております。

1. 実効的な経営の監督に必要な専門性および経験を有していることの裏付けとなる人数規模として捉えた場合、社外取締役の人数は5名ないし6名程度が適当であること。また、社外取締役の在任期間は従来の4年を基本としたうえで、指名委員会の決議に基づき2年の延長を可能とすること、つまり最長で6年の在任期間とすること。
2. 社外取締役を取締役会議長に選定すること。
3. 監査委員会において常勤の監査委員として一定の監査の質の確保を担うため、執行役を兼務しない社内取締役は1名以上必要とすること。
4. 代表執行役社長のほか、執行役会長を含む数名の役付執行役を執行役兼務の取締役とすること。

本方針に従い策定した取締役候補者案では、取締役会は社外取締役が過半数（9名中5名）となることに加え、社外取締役を取締役会議長に選定することにより、さらに透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制への進化を図りました。

また、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、最も重視しています。なお、新任社外取締役には、企業トップとして事業開

発、ITサービス事業およびグローバル経営に関する豊富な知見を持ち、有益な監督・助言が期待できる候補者を選定しました。

社外取締役

1. 指名委員長より指名委員、ほかの社外取締役、および代表執行役社長に対して、左記選定方針に従った候補者の推薦を依頼。その際、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も参照。
2. 当社の中期的経営課題への取り組みに関する監督の担い手という観点で、指名委員会は推薦された候補者に関する議論、および次年度の実効性に関する候補者に相応しい人財の絞り込みと順位づけを実施。
3. 順位づけに従い、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。

社内取締役

1. 代表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。そのうえで、選定方針に従って、非執行取締役候補者案、執行役兼務取締役候補者案を両方で議論し、指名委員会に共同提案。
2. 指名委員会は、提案を審議、決定。

※ 取締役候補の選定方針と手続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>

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、当社コーポレートガバナンス・システムの構築・運用が、当社の持続的な成長、中長期的な企業価値向上の実現に資するものとなっているか否かを確認するため、毎年、過去1年間の活動を振り返り、取締役会および三委員会の実効性について自己評価を実施しています。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、さらなる実効性の向上を図ってきました。

なお、2016年度は、「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」では気づか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。

これまで、ガバナンスの実効性を高めるための改善点や課題を見つけるといった目的で設問を作成しており、特にここ数回は、着眼点を特定して質問を設定しました。

一方で、今回は取締役会議長交代という節目を迎えることから、当社ガバナンスの実効性の現状について、俯瞰して把握できるように設問を作成しました。

2021年度の実効性評価の実施プロセス

2022年3月～4月	取締役へのアンケート配付、回収
2022年5月	アンケートに対する回答、評価の結果を集約集約内容を報告（取締役懇談会）
2022年6月	新取締役会議長による「2022年度取締役会運営方針」の説明、質疑応答および意見交換（定時株主総会直後の取締役会）

コーポレートガバナンス

2021年度取締役会実効性評価の詳細

1. 設問の構成

以下のカテゴリとし、それぞれ複数の質問を設定しました（回答は5段階評価）。あわせて、カテゴリごとに自由記述欄を設けました。

- (1) 総括的質問（企業価値向上への貢献、実効性の確保など）
- (2) 取締役会の運営・議論（議題設定、議題における議論・監督の質）
- (3) 取締役会の運営・議論（議事運営、議事進行中の説明・発言の質）
- (4) 委員会
- (5) 取締役会・委員会の環境
- (6) 取締役会の構成

2. 回答、評価及び意見

カテゴリ	各取締役からの回答、評価、意見など
(1)	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の実効性は一定レベルにはあるものの、必ずしも十分とはいえない。 • 取締役会および三委員会の当社企業価値向上に対する貢献度は一定の水準に到達しているが、企業価値向上とは業績あるいは株価の向上であると捉えた場合、必ずしも十分というわけではない。
(2)	<ul style="list-style-type: none"> • サステナビリティ関連議題における、監督または議論の充実度の捉え方は、取締役間でギャップがある。 • 執行陣のリスクテイクに対する監督については、建設的な審議またはリスクテイク後の監督などに改善の余地があるのではないか。
(3)	<ul style="list-style-type: none"> • 執行陣の説明がやや的確でない、人によって巧拙やバラつきがあるといった印象を受ける場合がある。 • 非執行の取締役から、経営の監督という観点からの質問や意見を必ずしも得ていないと感じるケースが存在する。
(4)	<ul style="list-style-type: none"> • 執行役人事に関する議論および重要ポストの後継者計画の監督について、その一部には若干の課題があるのではないかと思っている。
(5)	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会資料は、その内容・分量および配付のタイミングの改善が必要。 • 取締役に対するトレーニングは、さらに充実させると良い。
(6)	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル企業というスタンスで、ジェンダー、国籍、年齢等の多様性を捉えた方が良いと思う。 • 技術・研究開発、モノづくりに関する経験・知見を有する取締役の不在は、取締役会の議論・判断においてリスクとなり得る。 • 外部環境の変化などに合わせ、社外取締役の在任期間にメリハリをづけられるようにすることが望ましい。そのためには、取締役間での相互評価の実施が検討課題ではないか。

2022年度取締役会運営方針概要

1. 運営方針の考え方

以下の「IOT²」の考え方により、当社独自の実効性の高いコーポレートガバナンス体制を目指す。



2. 本年度におけるさらなる進化項目

- 「モニタリングボード」として、本年度に注力すべき戦略的ポイントに絞り、継続的にPDCAサイクルを回していきます。
- 株主／投資家目線の比重を高めることで、さらなるガバナンス体制の強化を図ります。
- 監督側と執行側の進化した距離感を醸成し、チームワークをさらに向上させます。

3. 取締役会の焦点

- 早期の黒字転換を最優先課題とします。
- インパクトの大きい戦略テーマに焦点をあて、事業ポートフォリオ転換に向けた執行力の向上を通じて、市場からの信頼回復と社員の自信回復を目指します。

コーポレートガバナンス

基準を明確にした役員報酬制度を導入

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などを決定します。

役員報酬体系

取締役(非執行の社内取締役)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(中期株式報酬(非業績連動型)および長期株式報酬)」で構成します。また、社外取締役の報酬は、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとしています。

執行役については、「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「株式報酬(中期株式報酬(業績連動型)および長期株式報酬)」で構成しています。

「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、支給額を決定します。

「中期株式報酬(非業績連動型)」は役割および在任年数に基づき、「中期株式報酬(業績連動型)」は中期経営計画で掲げた目標の達成度に応じて、「長期株式報酬」は役位または役割および在任年数に基づき、それぞれ当社株式の交付数を決定します。

役員報酬の構成

役員	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%
	その他の 執行役	固定報酬 51 ~ 55%	年度業績連動 金銭報酬 29 ~ 25%	中期 株式報酬 (業績連動型) 12%	長期 株式報酬 8%

年度業績連動金銭報酬の評価指標

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*1・基盤事業部門			新規事業部門	
評価指標など	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*2 25%	各執行役の 重点施策推進 状況などを反映
	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				

*1 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 KMCC-ROICは、当該年度業績連動金銭報酬を固定するための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。

中期株式報酬(業績連動型)の評価指標

項目	中期株式報酬(業績連動型)		
	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
評価指標	(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			

コーポレートガバナンス

取締役、執行役ごとの報酬などの額

		取締役			執行役
		社外	社内	計	
合計(百万円)		64	169	234	391
固定報酬	人員 (名)	6	3	9	10
	金額 (百万円)	64	127	192	280
業績連動報酬	人員 (名)	—	—	—	10
	金額 (百万円)	—	—	—	29
株式報酬	人員 (名)	—	3	3	10
	金額 (百万円)	—	42	42	81

注1 上記人数には、2021年6月17日開催の第117回定時株主総会開催日に退任した社外取締役および執行役の各1名を含んでおります。2022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9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、2021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)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報酬見込額を算定し、2021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。

意義・合理性をもとに政策保有株式の保有を判断

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、2021年度は、保有意義の希薄化が認められた7銘柄(みなし保有株式を除く)を売却しました(売却金額は5,460百万円)。

政策保有株式の内訳

	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	22	1,820
非上場株式以外の株式	8	5,579

※ 上記合計額の連結純資産(親会社の所有者に帰属する持分合計)に対する比率は1.3%です。

※ 上記には、みなし保有株式を含めていません。

議決権行使は投資先との対話の重要な一手段であり、当社はず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・戦略など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など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などによる株式の異動
- 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

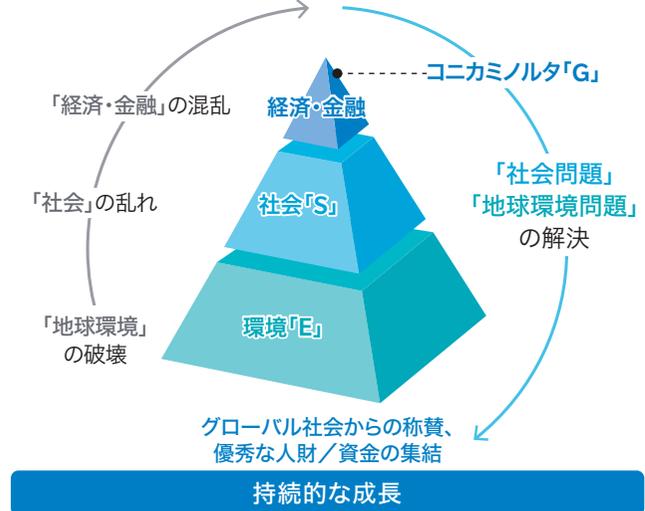
サステナビリティガバナンス

基本的な考え方

コニカミノルタは、「新しい価値の創造」という経営理念のもと、その時代に求められる新しい価値を追求しながら、社会とともに発展してきました。社会のサステナビリティを追求することは、企業のサステナビリティを高めていくことにもつながります。地球環境の破壊によって社会が乱れれば、経済・金融に影響を及ぼします。しかし地球環境や社会の問題解決を図ることができれば、将来的なリスクに備えるとともに、企業の成長の機会になり得ます。

当社の経営ビジョンは「Imaging to the People」、お客様とともにイノベーションを通じて進化し続けることで持続可能な社会の実現に貢献する企業となっていくことを表しています。当社は、地球環境や人間社会のための新しい価値創造と、事業の成長とを同時に満たすイノベーションに挑み続けています。

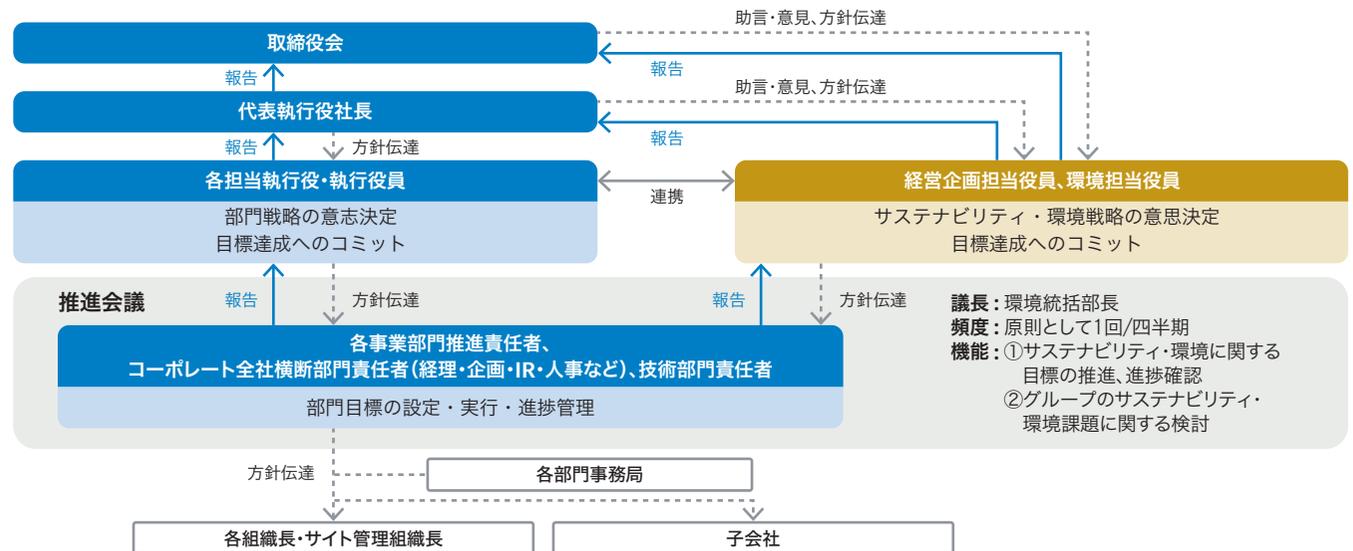
サステナビリティ経営の考え方



サステナビリティマネジメント体制

コニカミノルタでは、取締役である代表執行役社長がサステナビリティマネジメント全体についての最高責任と権限を有し、サステナビリティマネジメントの有効性について責任を担っています。代表執行役社長のもと、サステナビリティを担当する各役員がグループ全体のサステナビリティマネジメントを推進しています。サステナビリティを担当する各役員は、サステナビリティに関する中期計画を策定し、会社全体の経営計画として取締役会の承認を受けます。サステナビリティを担当する各役員は、サステナビリティマネジメントにおける進捗状況や課題について代表執行役社長、および取締役会に設置された監査委員会へ報告します。また、中期経営計画「DX2022」（2020年度～2022年度）で掲げたサステナビリティに

サステナビリティマネジメント体制



関する計画について、毎年度、サステナビリティを担当する各役員が取締役会で進捗状況を報告し、助言や意見を得ています。

グループ全体のサステナビリティに関する中期計画を推進する機関として、「推進会議」を設置しています。同会議は、サステナビリティを推進する主要部門を事務局とし、各事業部門ならびに経営企画、IR、人事などのコーポレート企画管理部門や技術部門の各組織長に任命された推進責任者がメンバーとして参加し、サステナビリティに関する中期計画、年度計画の審議、四半期ごとの進捗状況の確認やグループのサステナビリティ課題に関する検討を行います。

なお、2017年度からは、ESGなどの非財務指標を執行役の業績評価項目に盛り込むことにより、経営活動の一環としてサステナビリティを進めています。

サステナビリティガバナンス

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1 課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。

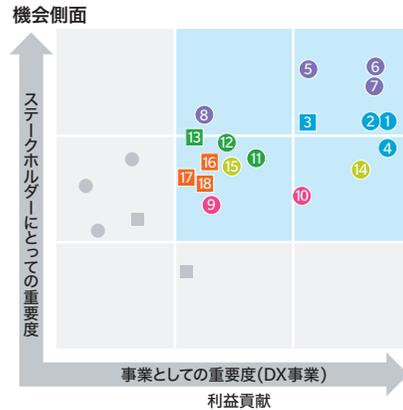
リストアップにあたっては、ストックホルム・レジリエンス・センター*の「SDGsウェディングケーキモデル」を参照しました。このモデルはSDGsの概念を表す構造モデルとして作成され、SDGsで設定されている17の目標の関係性をつかむことにつながります。17の目標が「ECONOMY」「SOCIETY」「BIOSPHERE」の3層に分類されており、「BIOSPHERE」が土台となって持続可能な「SOCIETY」「ECONOMY」を支え、「SOCIETY」の目標を達成することで持続可能な「ECONOMY」の基盤を作ることができます。この関係性を念頭に置きながら、課題を抽出しました。

また抽出にあたっては、コニカミノルタが関連する、あるいは関連する可能性がある事業領域、そのサプライチェーン/バリューチェーンを範囲として、社会・環境変化や規制・政策動向、ステークホルダーからの要請事項などを考慮して進めています。

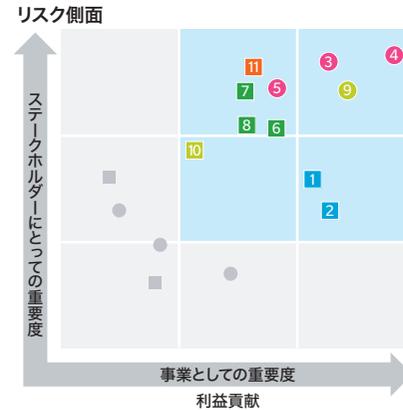
* スtockホルム・レジリエンス・センター：
<https://www.stockholmsresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>

STEP 2 課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題のなかから、特にコニカミノルタの事業に関連性の高い分野を抽出したうえで、マテリアリティ分析(重要度評価)を行いました。コニカミノルタのマテリアリティ分析は、リスクと機会の側面をそれぞれ評価している点に特徴があります。リスクと機会をそれぞれ評価することで、SDGsを進めるにあたり、企業に期待されている「社会・環境課題を機会と捉えビジネスを通じて解決することで事業成長を図る」ことを実践しています。マテリアリティ分析は、それぞれ「ステークホルダーにとっての重要度(お客様、お取引先、株主・投資家、従業員など)」と「事業にとっての重要度(財務的な影響度)」の2軸で5段階評価し、優先順位をつけました。



- 1 デジタル技術を使った「働き方」のソリューション提供による、お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出
- 2 現場で働く人のワークフローを変革する製品、サービスの提供による、お客様企業のサプライチェーンでの生産性と働きがいの向上
- 3 新しい価値を生み出す源泉である「人財」の潜在力を引き出し、「個が輝く」組織へ
- 4 中小企業のデジタルデバインド(IT格差)解消による、人手不足の解消とサイバーセキュリティの強化
- 5 画像IoTを使ったシステムと現場オペレーションのコンサルティングサービスによる介護業務のワークフロー変革と介護業界の労働力創出
- 6 高付加価値の医療サービスを提供することで、疾病予防、疾患を早期発見し、医療費を削減
- 7 遺伝子検査技術などを活用した創業プロセスの革新による、医薬品開発の効率化
- 8 途上国における医療サービスのアクセシビリティ向上
- 9 ガスなどを可視化する製品、サービスの提供による、お客様企業の現場および社会の安全・安心向上
- 10 高度な計測・検査を可能にする製品、サービスの提供による、お客様企業の品質確保
- 11 製造プロセスへのソリューション提供による、お客様・社会のエネルギー/CO₂負荷低減
- 12 働き方変革ソリューションの提供による、ペーパーレス、ユビキタス社会の実現
- 13 DXを活用したお取引先の環境負荷低減支援による飛躍的なCO₂削減とコスト削減の実現
- 14 オンデマンド生産による無駄のないお客様企業のサプライチェーン構築
- 15 お客様企業のワークフロー、サプライチェーンのロス削減
- 16 SDGsイノベーション創出が埋め込まれた企業文化の形成
- 17 投資家とのESGリレーションの向上
- 18 ESGを活用した顧客関係強化



- 働きがいの向上および企業活性化
- 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
- 横断的課題
- 事業での価値創出
- 自社活動(機能)での価値創出

- 1 急速な制度・環境の変化にともなう社内のスキルと業務とのミスマッチの発生
- 2 ダイバーシティを重視した環境づくりの停滞による、従業員の多様性と自律性、イノベーション力の低下
- 3 製品・サービスにおいて、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が起きた場合の社会的信用の失墜
- 4 製品・サービスにおいて、情報漏洩・プライバシー侵害につながる重大なセキュリティ事故が発生した場合の社会的信用の失墜
- 5 生態系汚染やヒトへの健康被害につながる物質の使用による操業・製品出荷への影響
- 6 エネルギー価格の高騰/原料不足による部材コストアップ/供給の不安定化
- 7 エネルギー価格の高騰/原料不足によるペーパーレスの進行
- 8 異常気象によるサプライチェーンの寸断
- 9 サークラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下
- 10 水資源の枯渇・水リスクによる生産の遅延・停滞
- 11 ビジネスパートナーのガバナンス不足による社会的信用の低下

STEP 3 妥当性確認、特定

サステナビリティに関する中期計画を推進する機関である推進会議では、これらのマテリアリティの評価プロセスおよび分析結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを確認します。特定したマテリアリティは、経営層による審議のうえ、取締役会による承認を受けています。本マテリアリティ特定プロセスについて、毎年見直しが行われます。この見直しにより、課題設定と計画の妥当性を担保しています。

中期経営計画期間におけるサステナビリティ目標と活動進捗

働きがい向上および企業活性化

2030年に目指す姿: 自社およびお客様・社会での生産性を高め、創造的な時間を創出し、個々が輝ける環境を整備

テーマ	指標	2020年度		2021年度		2022年度
		実績	目標	実績	目標	目標
お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出		今後、策定公開予定				
人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり	幹部候補人材の戦略的配置(%) ^{※1}	70	70	98	100	100
	DXリーダー ^{※2} 育成数(人)	-	-	24	27	40
	従業員エンゲージメントスコア	GES ^{※3} 設計	GES設計	GESスコア6.4 課題抽出と 目標設定	GES実施 課題抽出と 目標設定	GES実施 対FY21 スコア10% UP
	女性管理職比率(%) ^{※4}	7.3	-	9.1	8	10%以上
	女性新卒採用比率(%) ^{※4}	23	30%以上	35	30%以上	30%以上維持

※1 戦略的リーダーシップポジションに対する人材配置割合 ※2 DXリーダー:顧客ニーズにデジタルで応えるリーダー ※3 GES(Global Employee Survey):グローバル従業員意識調査 ※4 対象範囲:各年度の翌4月1日時点のコニカミノルタ株式会社正従業員対象

健康で高い生活の質の実現

2030年に目指す姿: 自社およびお客様・社会での健康で高い生活の質を提供し、個々の豊かな生活を実現

テーマ	指標	2020年度		2021年度		2022年度	
		実績	目標	実績	目標	目標	
お客様の健康で高い生活の質を提供		今後、策定公開予定					
いきいきと働くことのできる安全で快適な 職場(会社)の実現	組織健康度向上	38	15	69	30	50	
	従業員健康度 ^{※3}	Level 4職場の削減率(%) ^{※1}	-	-	5.1	5	10
		組織健康度上位レベル移行率(%) ^{※2}	24%増	4%減	30%減	8%減	12%減
		フィジカルハイリスク者(最も健康リスクの高い従業員)数 ^{注1}	15.1%増	3%減	10.1%増	7%減	13%減
	メンタル不調によるのべ休務日数 ^{※4}						

注 対象範囲:コニカミノルタ株式会社。ただし、フィジカルハイリスク者数(注1)の目標と実績については、FY2021以降、対象範囲を国内グループ従業員に拡大

※1 ストレス度が最も高いLevel 4職場(4段階のストレスチェック結果で、最もストレス度が高いと判定された職場)数の2019年度実績からの削減率 ※2 組織健康度調査の結果が、3.5未満から3.5以上(上位レベル)に改善した職場数の前年比増減割合

※3 2019年度実績からの増減率 ※4 2021年度に算定方法を変更したので2020年度に遡って実績を修正しています

社会における安全・安心確保

2030年に目指す姿: お客様・社会の労働や暮らしにおける安全・安心を高めるとともに、自社製品・サービスのリスクを最小化

テーマ	指標	2020年度		2021年度		2022年度
		実績	目標	実績	目標	目標
お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供		今後、策定公開予定				
自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化	健康に影響を与える物質の排除	社会・環境価値	化学物質に起因する重大事故 ^{※1} 発生件数	0	0	0
		経済価値	化学物質管理における重大な事業損失額(円)	0	0	0
	製品・サービス使用時における安全性確保を強化	社会・環境価値	製品の重大事故 ^{※2} 発生件数	0	0	0
		経済価値	製品安全における重大な事業損失額(円)	0	0	0
	重大な情報セキュリティ事故の徹底排除	社会・環境価値	情報セキュリティの重大事故 ^{※3} 発生件数	0	0	0
		経済価値	情報セキュリティの重大事業損失額(円)	0	0	0

※1 重大事故:製品使用者の生命、健康に重大な被害を及ぼした場合、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象 ※2 重大事故:製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な被害を及ぼした場合が対象

※3 重大セキュリティ事故:製品セキュリティに関し、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象

中期経営計画期間におけるサステナビリティ目標と活動進捗

気候変動への対応

2030年に目指す姿: 自社のCO₂排出を削減しつつ、お客様・調達先でのCO₂削減を拡大し、社会のカーボン量をマイナスに

テーマ	指標	2020年度		2021年度		2022年度		
		実績	目標	実績	目標	目標		
お客様の業務プロセス変革でエネルギー・CO ₂ を削減	社会・環境価値	CO ₂ 削減貢献量*1 (万トン)	57.8	59	57	70	64	
	経済価値	ソリューション売上高 (億円)	508	560	564	660	710	
自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO ₂ を削減	製品ライフサイクルCO ₂ *2	排出量 (万トン)	82.1	-	79	-	97	
		2005年比削減率 (%)	60	-	61	-	57	
	自社生産拠点での環境負荷低減*3	社会・環境価値	CO ₂ 削減量 (万トン)	0.4	0.4	1.2	1.0	1.8
		経済価値	エネルギー削減金額換算 (億円)	0.79	0.89	2.7	2.1	3.5
		社会・環境価値	再生可能エネルギー調達によるCO ₂ 削減量 (万トン)	0.7	0.6	1	1.2	2.0
		社会・環境価値	再生エネルギー利用率 (%)	6.5	-	8.5	-	10
	自社製品サービスの使用による環境負荷低減	社会・環境価値	CO ₂ 削減量 (万トン)	1.4	1.6	2.5	2.8	5.0
		経済価値	サステナブルソリューション売上高 (億円)	6,760	7,700	5,970	6,900	6,900
	DXを活用した調達先の環境負荷低減*3	社会・環境価値	CO ₂ 削減貢献量*1 (万トン)	0.11	0.1	0.28	0.21	0.5
		経済価値	エネルギー削減金額換算 (億円)	0.16	0.15	0.43	0.32	0.77
DXを利用したお客様とのエンゲージメント強化	経済価値	顧客関係強化件数*4	285	320	303	-	408	
		商談参画件数*5	212	160	153	-	181	
		売上貢献額 (億円)*6	6.92	7	8.92	-	10	

注 2021年度に施策効果の算定方法を変更したので2020年度に遡って目標、実績ともに修正しています

*1 CO₂削減貢献量: お客様・お取引先・社会におけるCO₂削減量 *2 製品ライフサイクルCO₂: 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO₂排出量 *3 中計期間中に実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計

*4 顧客関係強化件数: 環境関連の技術やノウハウをお客様に提供することで得られた商談機会の数。当該年度の商品別提案件数の合計 *5 商談参画件数: 顧客関係強化件数のうち、見積もり提出にいたった提案商品件数 *6 売上貢献額: 商談参画件数のうち、販売にいたった商品の売上高合計額

有限な資源の有効利用

2030年に目指す姿: 自社資源の有効利用を進めつつ、お客様・調達先などでの資源の有効利用貢献量を創出

テーマ	指標	2020年度		2021年度		2022年度		
		実績	目標	実績	目標	目標		
お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用	社会・環境価値	お客様における排出物削減量 (万トン)	32	33	32	35	35	
	経済価値	ソリューション売上高 (億円)	530	580	599	710	780	
自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用	自社生産拠点での環境負荷低減*	社会・環境価値	排出物削減量 (万トン)	0.06	0.05	0.13	0.10	0.17
		経済価値	排出物削減金額換算 (億円)	1.3	1.1	2.6	2.0	3.0
	自社製品サービスの使用による環境負荷低減	社会・環境価値	省資源・再生資源活用量 (万トン)	1.2	1.4	1.2	1.4	1.5
		経済価値	サステナブルソリューション売上高 (億円)	6,760	7,700	5,970	6,900	6,900

注 2021年度に施策効果の算定方法を変更したので2020年度に遡って目標、実績ともに修正しています

* 中計期間中に実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計

TCFDの提言に基づく開示

気候変動問題への対応

当社の環境経営は、「環境課題を解決していくことで、事業を成長させ、さらには新しい事業を創出していくこと」をコンセプトとし、気候変動をはじめとした地球環境課題の解決に貢献するとともに、会社の成長を図ることで、世の中から必要とされる会社になることを目指しています。地球規模での気候変動問題を解決するには、自社だけの取り組みでは限りがあります。当社は、お客様、お取引先を中心とするステークホルダーとの連携によって地球上のCO₂削減に積極的に関わっていく「カーボンマイナス」の実現を目指しています。カーボンマイナスとは“自社責任範囲と定められるCO₂排出量に比べて、責任範囲外でのCO₂削減の貢献量を多くすること”と当社が定義しています。当社の製品・事業に直接関わるCO₂排出量(スコープ1、2、3排出量)よりも多くの排出削減貢献を社会・お客様の元で創出する状態の早期実現を目指しています。自社の社会的責任を果たすだけでなく、ステークホルダーが社会的責任を果たす活動の支援をすることで、脱炭素化の効果を加速するとともに、当社とステークホルダーの結びつきを強め、ともに事業成長していくことを目指します。

低炭素社会に向けた移行計画

当社では、低炭素社会の実現に向けて、科学的根拠に基づくCO₂削減の2030年中期目標(SBT: Science Based Targets)を設定しています。目標達成に向けた移行計画として、省エネ生産技術開発、再生可能エネルギー由来電力の導入、ペーパーレス事業へのビジネス転換、CO₂フリー燃料の導入検討などのCO₂削減施策を、短期・中期・長期で設定し、自社責任範囲のCO₂排出量を削減する計画を策定しています。また、製品サービスの“as a Service”化の需要変化を見込み、DXを中心としたビジネスへの転換を推進

しており、売上創出とCO₂削減貢献の両立を目指す経営計画を策定しています。具体的には、企画・開発段階で製品やサービスに脱炭素化に向けた価値を盛り込む「サステナブルソリューション活動」、生産時の脱炭素を目指す「サステナブルファクトリー活動」、サプライヤーとともに脱炭素を目指す「カーボンニュートラルパートナー活動」、販売・サービスにおいてお客様の脱炭素を支援する「サステナブルマーケティング活動」や「環境デジタルプラットフォーム」などを進めます。お客様先でのオンデマンド生産、働き方改革、エッジコンピューティングなどにより、大量生産・大量廃棄の事業モデルを革新、そしてデジタル社会でのエネルギー抑制を支援していきます。また、再生可能エネルギー導入計画については欧州、北米、日本、中国、ASEANを中心とした前倒しを検討しています。

当社では2025年に向けて、事業ポートフォリオの転換を図っていきます。事業ポートフォリオの転換によるインダストリー事業を中心とした事業拡大によりスコープ1、2排出量が増加するリスクがあります。そのため、上記活動に加え、インターナルカーボンプライシングを活用したCO₂排出抑制の施策も検討しています。またこのポートフォリオ転換を通じて、産業印刷事業領域などの拡大により、お客様先でのCO₂排出量を大幅削減でき、お客様のカーボンゼロの早期実現を後押ししていきます。例えば、オンデマンドプリント、オンデマンド生産で印刷業界などにおけるお客様のワークフローを変革するサービスを提供し、お客様企業の生産性を向上することで、稼働時間の無駄をなくしエネルギー使用量削減に寄与します。

当社は、G20金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に2018年に賛同しました。TCFDのフレームワークに沿って、気候変動問題への取り組みを開示します。

ガバナンス

気候関連のリスクおよび機会に係る組織のガバナンス

当社は、2008年に「2050年までに自社製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減する」という目標を設定し取締役会で承認しました。2017年には、お客様、お取引先を中心とするステークホルダーとともに、当社の製品・事業に直接関わるCO₂排出量よりも多くの排出削減貢献を社会・お客様で創出する「カーボンマイナス」を目標に追加しました。そして2020年には、長期の経営ビジョンにおいて当社が取り組むべき5つのマテリアリティの一つとして「気候変動への対応」を設定すること、気候変動への対応の目標としてカーボンマイナスの達成時期を2030年へ前倒しすることを取締役会で承認しました。

また、当社では、代表執行役社長が気候変動問題に対する最高責任と権限を有し、気候変動を含む環境マネジメントの有効性について責任を負うものとしています。そして代表執行役社長から任命された役員(グループ環境責任者)が気候変動問題を含む環境マネジメントを推進し、中期計画を作成するとともに、その進捗状況について経営執行会議および取締役会へ定期的に報告し、経営課題として審議しています。またグループ環境責任者は、環境マネジメントの進捗状況や気候変動問題を含む課題について、代表執行役社長および取締役会議長、取締役会に設置された監査委員会へ毎月報告しています。監査委員会は代表執行役社長を中心とした環境マネジメント全体の執行状況を継続的に監視・検証しています。2021年度は、5月に開催した取締役会で、サステナビリティ経営の中期的な取り組みとして、5つのマテリアリティの一つである「気候変動への対応」のゴールと重点活動について報告しました。12月に開催した監査委員会で、「気候変動への対応」を含めたサステナビリティ経営の仕組みと管理プロセスについて報告しました。取締役会の監

TCFDの提言に基づく開示

督のもと、中期サステナビリティ計画を推進しています。

戦略

気候関連のリスクおよび機会に係る組織の事業・戦略・財務に対する影響

気候変動の物理的影響が顕在化し地球環境が破壊されれば、経済や金融に混乱を引き起こす可能性があるといわれています。これは、当社の事業にとってもリスクであると認識しています。一方、ビジネスを通じて環境課題を解決することで機会を創出することができ、企業の持続的な成長へつながると考えています。当社は、最先端の技術を積極的に取り込み、強みとする画像IoT技術とデジタル入出力の技術を融合させることで、気候変動を含む社会課題の解決に寄与するソリューションを生み出すデジタルカンパニーへの業容転換を進めています。

そして、2020年度に策定した長期の経営ビジョンにおいて「気候変動への対応」をマテリアリティとして特定し、2030年までに「カーボンマイナス」を実現することを目標に設定しました。モノからコトへ、お客様への提供物が変化していくなかで、製品プロダクツに関わるCO₂排出量だけではなく、サービスを加えてCO₂を削減し事業成長につなげることを目指します。この目標をバックカスティングし、気候変動対策に関わる中期目標および年度計画を、製品の企画・開発、生産・調達、販売などの事業中期計画と連動させることで、ビジネスを通じてカーボンマイナス目標の達成を目指しています。

リスク管理

気候関連のリスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス

当社は、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけ、中長期的な視点でリスクを評価しています。短期・中期的には、気候変動を含む環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つとして位置づけ、リスクマ

ネジメント委員会において管理しています。また、中長期的な観点から、「低炭素社会へ移行した場合」と「気候変動の物理的影響が顕在化した場合」の2つのシナリオで気候変動リスクの影響度と不確実性を評価し、管理しています。

気候変動への対応に関する計画や施策について、四半期ごとに推進会議において審議するほか、リスクの変化度合いを見直すローリング作業を同会議にて毎年2回行い、リスクを再評価しています。計画の進捗状況については、グループ環境責任者から代表執行役社長に毎月報告されています。また重要な環境課題についても、グループ環境責任者から執行の経営会議、リスクマネジメント委員会などに報告されています。取締役会では、気候変動への対応に関する経営計画の進捗について定期的に報告を受け、その執行状況を監督しています。

指標と目標

気候関連のリスクおよび機会を評価・管理するために使用する指標と目標

製品ライフサイクルCO₂排出量には、スコープ1, 2のすべて(生産段階、販売・サービス段階のCO₂排出量)と、主要なスコープ3(調達段階、物流段階、製品使用段階のCO₂排出量)が含まれます。長期的には2050年までに自社の製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減、中期的には2030年までに60%削減(科学的根拠に基づく目標としてSBT認定取得)、短期的には2022年度に57%削減を目標としています。2021年度の実績は約79万トンで、2005年度比で61%削減となりました。また、自社の製品ライフサイクルの範囲外において、私たちが排出するCO₂よりも多くの排出削減貢献を社会・お客様の元で創出する「カーボンマイナス」を2030年までを期限として実現します。2021年度のCO₂削減貢献量の実績は58万トンでした。また、化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、自社の事業活動で使用する電力の調

達を2050年までに100%再生可能エネルギー由来に、中期的には2030年までに30%、短期的には2022年度に10%以上に高める目標を設定しています。2021年度は8.3%まで到達しました。

気候変動シナリオ分析の実施と結果

地球温暖化対策の枠組みであるパリ協定の合意のもと、世界全体が加速的かつ野心的に低炭素社会へ移行する場合、世界各地で気候変動の著しい物理的影響が顕在化してしまう場合の2つのシナリオを想定し、将来にわたり当社グループの業績に影響を及ぼす事業リスクと、気候変動における課題の解決に先手を打って対応することで創出できる事業機会を、それぞれ特定しています。シナリオ分析を行う際の枠組みとして、気候シナリオ分析の対象事業分野の特定、重要な気候関連リスクおよび機会の特定、気候変動に関する既存の科学的シナリオの検討、シナリオに対するリスクおよび機会とその財務影響の検討と明確化、今後の対応の方向性・方針・戦略の検討のプロセスを経て実施しています。

これらのシナリオ分析結果を踏まえ、売上比率の高い複合機を中心とした従来のモノ売りから“as a Service”モデルへ転換しDXを中心とした事業成長を見込める経営計画を策定しました。そして、長期の経営ビジョンにおいて取り組むべき5つのマテリアリティの一つとして「気候変動への対応」を設定、気候変動への対応の目標としてカーボンマイナス達成時期の2030年への前倒しを取締役会で承認しました。また、製品ライフサイクルCO₂排出量の削減、CO₂削減貢献量、再エネ電力利用率の各目標のさらなる前倒し達成を検討しています。

TCFDの提言に基づく開示

気温上昇が2°C以下に抑えられ、世界全体が低炭素社会へ移行した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社への影響		対象セクター	分類	財務影響	時間軸	対処
調達・製造コストの上昇	•ステークホルダーからの再生可能エネルギー調達 の要求	インダストリー デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	市場 評判	中	短期	生産・研究開発・販売拠点における再生可能エネルギー由来電力の導入
	•化石資源・化石燃料の代替化	インダストリー	政策・法律	中	長期	CO ₂ フリー燃料の導入検討
	•新たな排出規制・税制への対応	インダストリー	政策・法律	中	短～中期	省エネ生産技術開発
製品開発コストの上昇	•新たな製品エネルギー効率規制と市場への対応	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	政策・法律 市場	中	短期	環境ラベル新基準相当の製品省エネ設計、公共調達・入札要件への対応
製品サービスの需要変化による売上減少	•オフィスにおける紙の出力機会の減少	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	市場	中	短～中期	ペーパーレス事業へのビジネス転換
	•非持続的な資源利用、非再生利用設計による製品競争力の低下	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	政策・法律 評判	中	中期	再生材の利活用、製品3R設計

気候変動の「機会」への対処

当社への影響		対象セクター	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	•データセンターの利用を最小化するエッジコンピューティング	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント インダストリー	製品サービス	大	中期
	•無駄な生産を抑えるオンデマンド生産プロセス	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	大	短～中期
	•多様な働き方を支えるコネクテッドワークプレイス	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	大	短～中期
	•エネルギーを削減する材料加工プロセス革新ソリューション	インダストリー	製品サービス	中	短～中期
	•シェールガスなどパイプラインの漏洩検査システム	インダストリー	製品サービス	小	短～中期
	•企業の環境・サステナビリティ経営を支援するエコシステム	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	小	短～中期
	•使用済み樹脂の再生材化技術	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	小	短～中期

気温上昇が2°Cを超え、気候変動の物理的影響が顕在化した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社への影響		対象セクター	分類	財務影響	時間軸	対処
生産能力減少による収益減	•気候パターンの変化にともなう自然資源の供給量不足・供給停止	インダストリー	慢性物理	大	長期	特定の自然資源に依存しない製品開発
	•大規模気候災害の発生にともなうサプライチェーン分断	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	急性物理	大	中期	事業継続管理(BCM)の構築、消耗材の地域別分散生産および供給、人・場所・国・変動に依存しない生産体制
	•水資源の枯渇・取水制限	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	慢性物理	小	長期	生産・調達拠点の水リスク評価、水使用量の削減
製品サービスの需要変化による売上減少	•異常気象および森林火災の発生にともなう森林資源へのアクセス制限	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	慢性物理	大	長期	ペーパーレス事業へのビジネス転換

気候変動の「機会」への対処

当社への影響		対象セクター	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	•急性的な異常気象・自然災害への防災・減災に貢献する画像IoT・センシングソリューション	インダストリー	製品サービス	中	中期
	•災害医療現場における画像診断を活用したヘルスケアソリューション	ヘルスケア	製品サービス	小	中期

- 使用した科学的シナリオ: IPCC RCP2.6、RCP8.5 IEA 2DS、CPS
- リスクと機会の分類: 移行リスク(政策・法律、技術、市場、評判)、物理的リスク(急性物理、慢性物理)、機会(資源効率、エネルギー、製品/サービス、市場、レジリエンス)
- 「財務影響」の定義と評価基準: 「大」追加コストまたは利益減少 10億円以上/「中」追加コストまたは利益減少 1~10億円/「小」追加コストまたは利益減少 1億円未満
- 「財務効果」の定義と評価基準: 「大」利益創出 100億円以上/「中」利益創出 10~100億円/「小」利益創出 10億円未満
- 「時間軸」の定義と評価基準: 「長期」10年以上/「中期」3~10年以内/「短期」1~3年以内

リスクマネジメント

リスクの影響度・発生頻度を検証し、重要リスクを特定

当社は、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える「不確実性」であると捉えています。その意味において、リスクマネジメントは、リスクのマイナス側面だけでなく、収益の源泉としてのプラス側面からも捉えたうえで、リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンを最大化を追求していく活動であるといえます。

そうした考えのもと、リスクマネジメント委員会を設け、グループの事業活動における各種リスクを総合的・体系的に管理しています。リスクマネジメント委員会は、当社グループ各社のリスクマネジメント体制の構築と強化を支援する役割を担っており、委員長が指名したメンバーにより構成されます。当社の執行役および執行役員は、各々の担当職務に関するリスクマネジメントを行うことが義務づけられており、委員は執行役および執行役員により構成されています。

リスクマネジメントプロセス

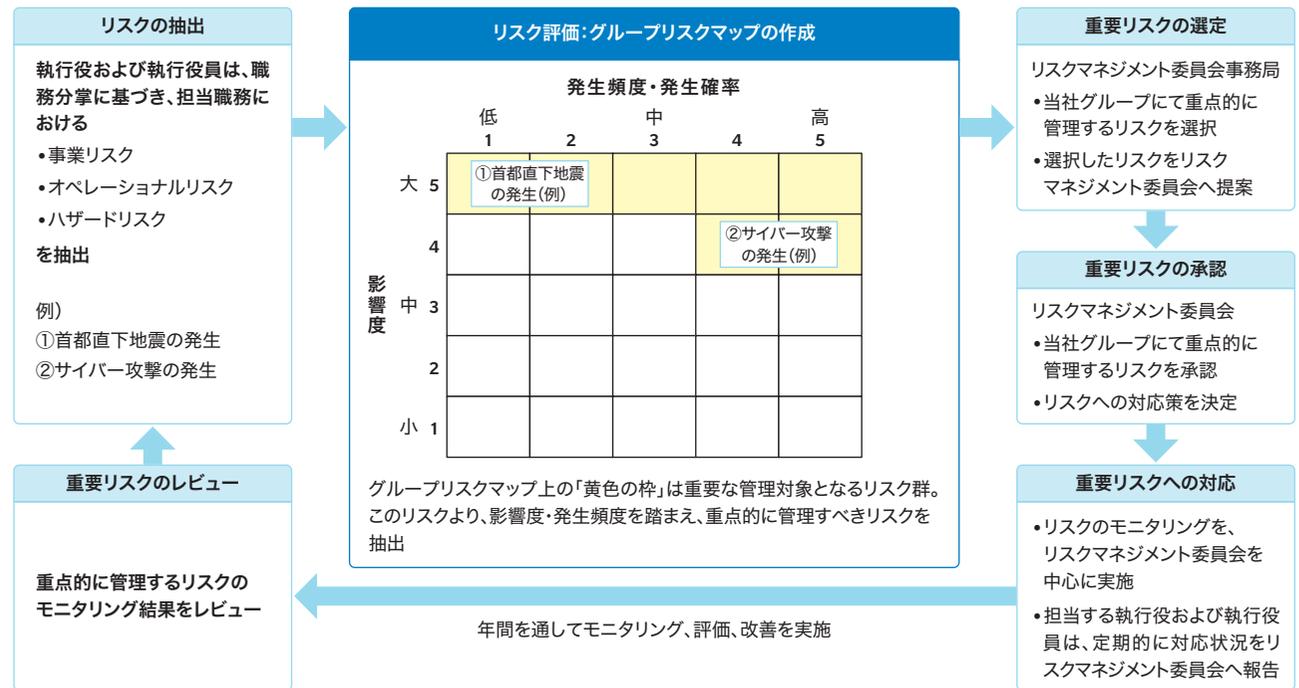
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象リスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、執行役および執行役員が抽出した全リスク項目を、定量的な「影響度」と「発生頻度・発生確率」にマッピングし、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。

また何らかの予測不能な事態が発生した場合は、必要に応じて

委員長の判断で、臨時委員会を招集することとしています。同委員会で重要度が高いと判断されたリスクについては、月次・四半期の単位で対応策の進捗状況をレビューし、特に重要と判断したリスクに対しては、委員長から指名された執行役および執行役員が中心となり、グループとしての対応を図っています。

グループ重要リスクの特定フロー



主なリスクと対応策

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	対応策
為替レートの変動	高	特定時期なし	中	為替レート変動の影響を軽減するため、米ドル、ユーロなどの主要通貨では為替予約を中心としたヘッジを行っています。
デジタルワークプレイス事業 プリント環境の変化に 関連するリスク	高	1年以内	大	先進国オフィスでの出力機会の減少リスクに対処するため、複合機を活用したスキャンサービス、ドキュメントマネジメントサービスの拡大に努めています。また、中国・インドをはじめとするまだ成長余力のある国・地域においては、引き続きカラー複合機の設置拡大に取り組んでいます。
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	各国・地域の法律・規制の動向には、常に十分な注意を払い、情報の収集に努めています。各エリアの法務担当者と連携し、海外各地域の実情を把握し、必要に応じ外部の弁護士、コンサルタントなど、専門機関の協力を得て対応を行っています。
次世代技術変化	中	3年以内	中	材料・光学・微細加工・画像の4分野のコア技術とIoT、AIに代表されるデジタル技術を融合した「見えないものをみえる化する技術」をプロダクトとして具現化することにより、デジタルワークプレイス、プロフェッショナルプリント、ヘルスケア、インダストリー各事業を通じて顧客に提供する取り組みを行っています。
新製品への移行	中	3年以内	大	新製品・新サービスへの移行・展開において、開発初期段階から量産に至るまでの各ステップで、試作品、量産前製品、量産品それぞれに対する製品仕様、要求品質、製造コスト、各種規制準拠(安全・環境・セキュリティなど)を中心とした検証とゲート管理を徹底する取り組みを行っています。
他社との協業、企業買収など	中	特定時期なし	中	他社との協業・企業買収に際しては、当社との戦略的適合性、計画の蓋然性、投資額の妥当性、リスク対応などの観点から投資評価を行ったうえで、投資の可否を見極めています。
生産・調達など	高	1年以内	大	主力調達地域である日本、中国、ベトナム、マレーシアに特化した部門を設置し、調達に関わる各地域の規制、制限、変化などの情報を収集することで、対応の迅速化を図っています。また、生産に関するリスク対応および事業環境の変化に対する柔軟性を向上させるため、日本、中国、マレーシアにおいて製品組立の生産拠点を展開しており、近年さまざまな面で高まりを見せる中国のカントリーリスクへの対応として、生産規模の大きい主力製品を中心に中国外生産の比率を高めています。
グローバルサプライチェーン	高	1年以内	大	主力事業であるデジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業では、物流実態に応じた販売拠点の在庫見直しシミュレーションを適宜実施し、将来の在庫見直しに応じて各地域への供給量の振り分け、物流ルートの柔軟な変更を行い、販売への影響を回避しています。
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中	重大品質問題を起こさない仕組み・取り組みとして、品質に関する責任と権限を担う執行役または執行役員を議長とする「品質保証責任者会議」を設置し、グループ全体の品質マネジメントを統括しています。
大地震・自然災害・感染症など	中	特定時期なし	大	災害や、感染症の発生、戦争、テロ行為、サイバー攻撃などが起こった場合の情報を危機管理担当役員が集中管理し、従業員の安全を最優先として適切な対応をとる体制を構築しています。巨大地震をはじめとした災害に対しては防災中期計画に基づき、予防・減災対策、応急対策・初動対応、復旧・復興対策の観点でハード・ソフト両面からの対応実践力の向上を図っています。
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	人為的なCO ₂ 排出の主要因となる化石燃料に依存しない再生可能エネルギー社会へいち早く適合し事業運営することが、持続的に成長できる企業の必須要件であるとの考えから、再生可能エネルギー100%での事業運営を目指す国際リーダーイニシアチブ「RE100」に加盟しています。2050年までに自社の事業活動で使用する電力の調達を100%再生可能エネルギーにする目標を設定しています。
知的財産権	低	特定時期なし	小	技術などを保護する知的財産権を適切に取得・執行することが困難な国・地域において、商標権などに基づいて、行政機関と協力し模倣品の押収や輸入差し止めを行う運営業者と連携し、電子商取引サイトからの出店差し止めを行うなど、さまざまな方法により類似製品の流通阻止に努めています。
人財確保	中	3年以内	大	IoT人材の育成・獲得を重要戦略と位置づけ重点的に施策を進めています。IT人材の認定制度を設け、各人材が目指すべきハードルを明確にしたうえで、必要となるスキル教育プログラムを用意し人材の育成強化を図っています。人材獲得では、長期インターンシップや大学との連携強化を行い、IoT分野の優秀な学生の獲得につなげています。
情報セキュリティ	高	特定時期なし	大	情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育などの対策を講じています。また、テレワーク実施者の増加に対応すべく、よりセキュリティに配慮した勤務環境を提供するため、暗号化通信による安全なネットワーク環境を構築するとともに、会社指定デバイス以外からの社内環境への接続を制限しています。
新型コロナウイルス感染症 拡大の影響	高	1年以内	大	新型コロナウイルス感染症拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、顧客、お取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会や顧客への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持などにも最大限の努力を続けています。特に、生産では以前より自社生産のデジタル化に取り組み、その効果をサプライヤーにも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めています。