

取締役一覽 2024年6月18日現在

氏名・役職	大幸 利充	程 近智	佐久間 総一郎	市川 晃	峰岸 真澄
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 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代表取締役 現在に至る 2022年6月 当社取締役兼取締役会議長 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、人事労務、環境、各海外事務所担当) 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 7月 日鉄ソリューションズ株式会社顧問 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	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 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
所有株式数*	151,775 (93,059)	0	13,500 (0)	6,200 (0)	0
在任年数	6	6	4	3	2

氏名・役職	澤田 拓子	鈴木 博幸	葛原 憲康	平井 善博
主な略歴	1977年4月 塩野義製薬株式会社入社 2007年4月 同執行役員兼医薬開発本部長 2010年4月 同常務執行役員兼医薬開発本部長 2011年4月 同専務執行役員兼Global Development Office統括 2015年6月 同取締役兼専務執行役員兼経営戦略本部長 2017年4月 同取締役兼上席執行役員兼経営戦略本部長 2018年4月 同取締役副社長 2022年7月 同取締役副会長 現在に至る 2023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 同執行役員経営監査室長 2019年6月 同取締役 現在に至る	1990年4月 コニカ株式会社入社 2009年4月 コニカミノルタオプト株式会社機能材料事業本部開発部長 2014年4月 当社アドバンストレイヤーカンパニー機能材料事業部長 2015年4月 同執行役員機能材料事業本部長 2016年4月 同常務執行役員機能材料事業本部長兼OLED事業担当 2017年4月 同常務執行役員材料・コンポーネント事業本部長 2018年4月 同常務執行役員材料・コンポーネント事業本部長兼開発統括本部長 2022年4月 同常務執行役員経営企画担当兼材料・コンポーネント事業管掌 2023年4月 同常務執行役員経営企画本部長 6月 同取締役常務執行役員経営企画本部長 2024年4月 同取締役常務執行役員インダストリー事業管掌 現在に至る	1991年4月 株式会社三菱銀行入行 2019年6月 株式会社三菱UFJ銀行退職 7月 当社入社、同財務部長 2021年4月 同上席執行役員財務部長兼情報機器事業管理担当 2022年4月 同上席執行役員財務部長兼経理担当 2023年4月 同常務執行役員経理、財務、リスクマネジメント担当 6月 同取締役常務執行役員経理、財務、リスクマネジメント担当 2024年4月 同取締役常務執行役員経理、財務、法務、リスクマネジメント、コンプライアンス担当 現在に至る
所有株式数*	0	141,943 (61,301)	89,515 (46,843)	33,227 (23,427)
在任年数	1	5	1	1

* 所有株式数は、株式報酬制度にもとづく交付予定株式を含んだ数値です。カッコ内の数字は、そのうちの交付予定株式数を表しています。

存在意義

中長期の経営戦略

事業戦略

経営基盤の強化

ガバナンス

データセクション

取締役一覧

スキルマトリックス

	在任年数	取締役出席状況 (2023年度)	所属委員会			主なスキル							
			指名委員会	監査委員会	報酬委員会	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
大幸 利充	6年	16/16				●	●		●				●
程 近智	6年	16/16	○				●			●			●
佐久間 総一郎	4年	16/16		◎	○		●				●	●	●
市川 晃	3年	16/16	◎	○	○	●	●		●				
峰岸 真澄	2年	16/16	○		◎	●	●		●		●		●
澤田 拓子	1年	11/11	○	○			●	●	●				●
鈴木 博幸	5年	16/16	○	○	○				●			●	
葛原 憲康	1年	11/11						●	●				●
平井 善博	1年	11/11					●		●	●			

※ 2023年6月の定時株主総会後に発足したコーポレートガバナンス委員会は、全委員が全7回出席しました。

※ 「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営を含みます。

主要なスキルの選定理由

- 上場企業トップ経験： 最高経営責任者として、株主・投資家との対峙を含む経験及び見識を活かし、経営戦略やマネジメントの質の向上において、監督・助言機能を発揮するため。
- グローバル経営・経験： 複雑な経営環境や多様な文化への理解及び現場経験等により、事業のグローバル展開やグループガバナンスにおいて、監督・助言機能を発揮するため。
- 技術・研究開発/モノづくり： メーカーとしての付加価値の高い製品/サービスの提供や技術をベースに差別化した継続的な価値提供、生産戦略の策定及び実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 営業/マーケティング： 事業環境変化や顧客ニーズの多様化を踏まえた営業戦略/マーケティング戦略の策定及び実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 財務・会計/投資家目線： 健全な財務基盤の構築、中長期目線での戦略的投資や株主還元の実現において、監督・助言機能を発揮するため。
- 人財マネジメント： 会社の持続的成長に向けた人的資本の最大化や風土改革の実践において、監督・助言機能を発揮するため。
- ガバナンス/内部統制/法務： 法令/企業倫理の遵守、攻めと守りのガバナンス・内部統制の構築及び運用により、経営の透明性・妥当性・実効性を確保するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。
- 事業転換/新規事業育成/DX： データやデジタル技術を活用した会社自体の変革と当社事業の転換、及び新規事業育成を加速するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。

執行役一覧

2024年6月18日現在

氏名	役職	担当	プロフィール
大幸 利充	取締役 代表執行役社長 兼 CEO	経営企画担当	1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。法務業務、プリンター営業、プリンター販売会社でのマーケティングおよび事業企画業務に従事。コニカとミノルタの経営統合後は、情報機器事業に携わり、同事業の経営企画や米国版社社長を務める。2020年からは取締役専務執行役として情報機器事業に加え、経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より取締役代表執行役社長兼CEOに就任し、現在に至る。
葛原 憲康	取締役 常務執行役	イングストリー事業管掌	1990年コニカ株式会社に入社。以来、液晶ディスプレイフィルムなど新規事業開発に携わる。2016年常務執行役就任。2017年より材料・コンポーネント事業本部長、2018年から開発統括本部長も兼務。2022年から経営企画担当としてコニカミノルタグループ全体の経営戦略の策定をリードした後、2024年より現職。
江口 俊哉	常務執行役	技術管掌	1989年コニカ株式会社に入社。写真印刷機器、情報機器 (FAX、プリンター) などのシステムLSI開発や、デジタルカメラや医用機器のシステム設計に従事。IoTサービスPF開発統括部長を経て、2021年に常務執行役 技術担当に就任。現在は、技術管掌とデザインセンター、知的財産部の担当を兼務。
岡 慎一郎	常務執行役	人事、総務、秘書、危機管理、 プレジジョンメティン事業担当	1991年株式会社東芝に入社し、人事業務を担当。その後ユナイテッドテクノロジーズ、米国IBM、日本コカ・コーラ株式会社の人事ディレクター、株式会社マクロミルの執行役員社長兼グローバルCHROを経て、2020年にコニカミノルタ株式会社に入社し執行役、2021年に常務執行役に就任。人事担当として、コニカミノルタのビジネスモデル変革を支えるグローバルタレントの獲得・育成に取り組むとともに、事業現場に入り込んで組織変革を主導している。
亀澤 仁司	常務執行役	イングストリー事業開発、 センシング事業、 光学コンポーネント事業担当	1985年ミノルタカメラ株式会社に入社し、一貫してセンシング事業に携わる。2011年にはセンシング事業の開発部長に就任。ディスプレイ計測事業と物体色計測事業を中核としたセンシング事業の顧客密着の価値開発を推進。2015年にセンシング事業部長に就任。海外の複数メーカー買収の企画・実行とPMI (post merger integration) を遂行し事業拡大をリード。2023年に常務執行役に就任し、現在に至る。
平井 善博	取締役 常務執行役	経理、財務、法務、リスクマネジメント、 コンプライアンス担当	1991年株式会社三菱銀行 (現：株式会社三菱UFJ銀行) に入社し、電機・情報通信等の大手企業のグローバルファイナンスに20年以上携わる。2019年にコニカミノルタ株式会社に入社。財務部長としてキャッシュマネジメント強化やグローバルネットワーキング導入による為替リスクの本社一元管理などを推進。2021年に上席執行役員、2023年に取締役兼常務執行役に就任し、経理、財務を担当するとともに、リスクマネジメントにも取り組み、2024年度より法務、コンプライアンスも担当し、現在に至る。
一條 啓介	執行役	コニカミノルタジャパン株式会社 代表取締役社長	1992年コニカ株式会社に入社し、ヘルスケア事業の国内営業に従事。2004年上海でヘルスケア中国版社を立ち上げ、2008年帰国後「AeroDR」事業立ち上げを担当。2013年ヘルスケア米国版社の上級副社長となり、2017年国内版社であるコニカミノルタジャパンでデジタル製品販売を推進。2020年ヘルスケアカンパニープレジデント、2023年4月代表取締役社長に就任。情報機器やセンシング事業も管轄し、顧客の真の成功支援に注力。2020年グループ業務執行役員、2023年上席執行役員、2024年執行役に就任し、現在に至る。
上村 裕之	執行役	品質担当	1994年コニカ株式会社に入社し、写真システム、プリントサービスの企画・開発、医療機器のソフトウェア開発、事業横断のソフトウェア開発力強化活動などに携わる。2018年より、グループ共通の品質保証課題への対応に従事。2019年に新規事業品質保証部長、2022年に共通品質保証センター長、2023年に品質本部副本部長を経て、2024年に執行役に就任。コニカミノルタグループの品質マネジメントをリードし、現在に至る。
大須賀 健	執行役	情報機器事業改革推進担当	1985年ミノルタカメラ株式会社に入社。財務・経営管理、情報機器事業の販売企画、国内外の販売現法で企画・営業・経営を25年経験。2011年より情報機器事業の欧州統括会社社長を務め、2013年に執行役に就任。2014年帰国後、CFO、情報機器事業統括・営業・サービス担当役員、オフィス事業本部長、コニカミノルタジャパン株式会社社長を歴任。2023年に特命担当として社長を補佐、2024年には情報機器事業改革推進担当の任を受け、現在に至る。
岡村 美和	執行役	広報、IR担当	1989年に株式会社リコーに入社し採用を担当。1990年から山之内製薬株式会社 (現 アステラス製薬株式会社) にて人事、広報、IR、予算、調達を担当。IRでは合併やM&A、予算では中期経営計画や投資評価を担当、米国駐在を経験。2018年から株式会社J-オイルミルズにて、IR機能やサステナビリティ機能の立ち上げなどに従事し、執行役員を務めた。2022年にコニカミノルタ株式会社に入社し、広報部長兼IR担当として執行役員に就任。2023年に上席執行役員、2024年に広報、IR担当の執行役に就任し、現在に至る。
高山 典久	執行役	情報機器事業管掌	1991年ミノルタカメラ株式会社に入社し、複合機関連のソリューション開発に21年間従事。その後、経営戦略や新規事業開発などを歴任。2019年にグループ業務執行役員に就任後、欧州にてDXビジネスを創成期からリードした。2024年4月に執行役 情報機器事業管掌に就任し帰国。現在は、中期の事業成長に向け意欲的に取り組んでいる。
村山 明子	執行役	取締役会室、経営監査担当	1990年コニカ株式会社に入社。フォト感材事業の海外販売部門で企画業務および大手OEM顧客や海外販売子会社支援に携わる。2003年のコニカとミノルタの経営統合を経て、2006年より情報機器事業の商品企画に従事。4年間の労働組合本部への出向を経て2014年に経営監査部門に職場復帰。2019年に経営監査室長、2021年に執行役員、2023年に上席執行役員に就任。2022年7月より取締役会室長兼務の経営監査担当役員となり、2024年に執行役に就任し、現在に至る。
吉村 裕介	執行役	画像ソリューション事業管掌	1999年日本IBM株式会社に入社、その後、ソニー株式会社に移籍し、いずれもディスプレイデバイス開発のエンジニアとして従事。2008年からはアーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社 (戦略コンサルティングファーム) に参画し、大手企業の経営戦略・事業戦略・技術戦略などの策定を支援。2013年にコニカミノルタ株式会社に入社、以来、全社経営戦略策定および事業開発をリード。2020年経営企画部長、2022年には上席執行役員に就任。2023年からはイメージング技術とAI・IoT技術を活用する事業推進・技術開発を全社的に主導。2024年に執行役に就任し、現在に至る。

存在意義

中長期の経営戦略

事業戦略

経営基盤の強化

ガバナンス

データセクション

コーポレートガバナンス

当社コーポレートガバナンスの進化の歴史

当社は、会社法上の機関設計として、国内でいち早く委員会等設置会社(現指名委員会等設置会社)を選択し、経営の監督と業務執行を分離し、コーポレートガバナンスの先進企業として、コニカミノルタ流ガバナンスを追求してきました。

以降、指名・監査・報酬の三委員会では、独立性を高める観点から自社ルールとして、社長を委員に選ばず、各委員会の委員長はすべて社外取締役としています。これにより、例えば社外を含む取締役の選解任に関する議案の内容は、社外取締役委員長のもと指名委員会が決定しています。2022年6月からは独立社外取締役が取締役会議長を務め、取締役の過半数を独立社外取締役とするなど独立性をさらに高め、コーポレートガバナンスの進化を図ってきました。

一方で、コーポレートガバナンスの外形を整えて以降、当社流ガバナンスの哲学は必ずしも社内を意識的に継承されてきたとは言えず、20年の時を経て、取締役間で監督・執行の機能に対する認識・理解にはばらつきがあることが、2022年度の実効性評価でも浮き彫りになりました。また先進的な設計の一方で、近年の業績がともなっていないという課題認識もあり、取締役会の実効性向上に資する議論の場として、2023年6月にコーポレートガバナンス委員会を設置しました。当社が置かれている状況や経営戦略も踏まえ、中長期的な観点から当社にとって最適かつ経営に資するコーポレートガバナンスのあり方について議論を重ねています。

※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Web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の実効性向上に向けた取り組みの変遷

	2000年度～	2010年度～	2020年度～
コーポレートガバナンス全般	2003 指名委員会等設置会社(現)移行	2015 コーポレートガバナンス基本方針策定	2023 コーポレートガバナンス委員会設置
取締役会議長	2003~ 社内非執行取締役		2022~ 独立社外取締役 2023 議長選定プロセス整備
独立社外取締役	2003~ 1/3以上(4名) 2006 独立性基準策定	2018~ 1/3以上(5名)	2022~ 過半数(5名)
取締役会	在任期間(基準)	2003~ 4年	2021~ 4年(最長6年) 2024~ 6年(最長8年)
実効性評価	2004 開始(アンケート)	2016・2022 外部評価(アンケート/インタビュー)	2023 取締役個人の自己評価/事務局によるインタビュー開始
年度運営方針		2014 策定開始	
指名委員会			2019 女性候補者選定(1名)
社長の後継者計画		2015 監督・助言開始	
スキルマトリックス		2015~ 委員会内部で作成	2021~ 開示 2024~ スキル選定理由開示
監査委員会		2006 会計監査人の変更	
報酬委員会	報酬決定方針他	2003 報酬決定方針策定	2017 クローバック条項導入
株式報酬制度	2005~2016 株式報酬型ストック・オプション制度		2020 長期株式報酬導入 2017 中期業績連動株式報酬導入 2023 非財務指標導入
その他		2006 相談役制度廃止	

コーポレートガバナンス

取締役会のミッションを実現するための体制と仕組み

取締役会では、当社への理解を前提に、社内の論理にとらわれない独立社外取締役による監督機能の発揮と、執行側のアカウンタビリティ発揮の双方を両輪で回すことで、重要テーマのモニタ

リングサイクルを短縮し、意思決定のスピードを上げることを目指しています。

変化する環境下において迅速かつレジリエントな執行を実現し、

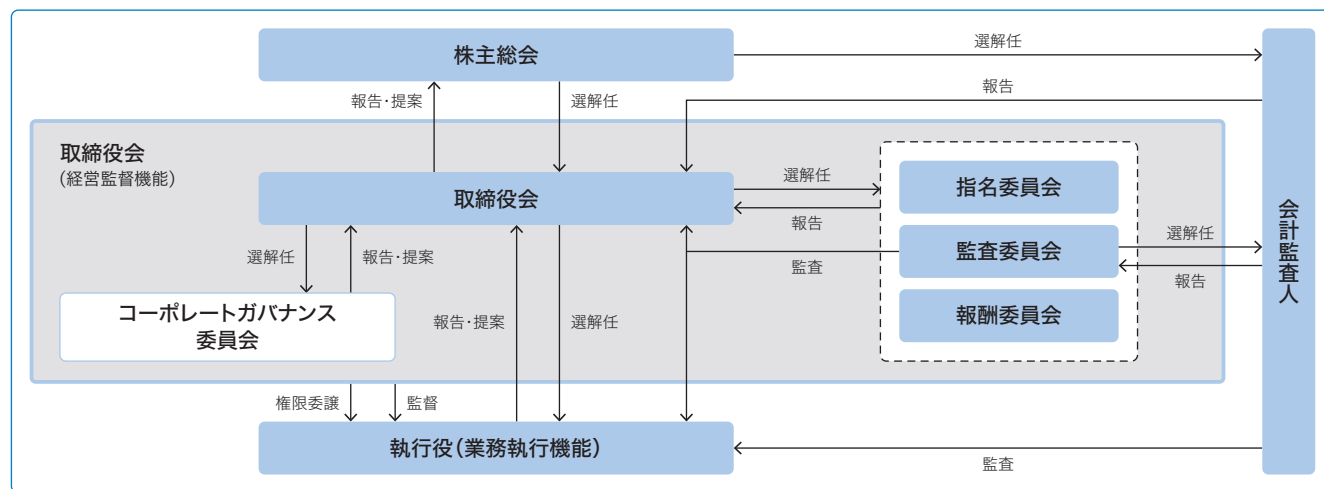
株主を含むステークホルダーの視点を考慮した多様で客観的な監督機能を発揮するために、それを支える法定・任意の体制を整備しています。それぞれに期待される行動指針は以下のとおりです。

コーポレートガバナンスに関わる各種会議体

会議体	体制	2023年度開催回数 (出席率)	期待される行動指針
取締役会	法定 <ul style="list-style-type: none"> 議長は社外取締役 社外取締役が過半数(55.6%) 	16 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、以下に努める <ul style="list-style-type: none"> 業務の決定を執行役に大幅に委任したうえで、中長期の企業価値への影響が大きい重要議題を集中的に議論する 執行の能力発揮の最大化に努めると同時に、指名委員会および報酬委員会の審議・決定を通じて経営のパフォーマンスを評価する
取締役懇談会	任意 <ul style="list-style-type: none"> 全取締役が参加 	11 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会での議論の質向上により重要な経営課題への取り組みを加速させるため、執行の検討の初期段階において意見交換を行うと同時に、取締役会が重視するポイントを確認する
エグゼクティブセッション	任意 <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役のみの会合 	12 (98%)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会・取締役懇談会后に、社外取締役のみで率直な意見交換を行う 執行の提案に対し社外取締役間で理解を深め、次回の取締役会での発言をより建設的なものにする 必要に応じて執行に個別に内容をフィードバックし、取締役会の実効性を向上させる役割を果たす
指名委員会	法定	7 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> 現在および将来において、企業価値向上に向けた最適な監督(取締役)・執行体制となるよう、持ち得る機能を最大限発揮する責任を負う 中長期でのサクセッションプランを担保する一方、CEOの再任・不再任／選解任については取締役会の決議に先立ち慎重に審議する
監査委員会	法定 <ul style="list-style-type: none"> 委員長は社外取締役 執行兼務取締役は選定しない 委員の過半数が社外取締役(指名80%、監査75%、報酬75%) 	13 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制の仕組みだけでなく、運用状況などの実態を把握するため、社内非執行取締役を常勤監査役とし、その実効性を担保する 社外取締役は就任初年度に必ず監査委員の職務を担うことで、当社固有の課題や内部統制上の課題を肌で感じ、当社への理解を深める
報酬委員会	法定	5 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画および年度予算の目標達成への動機づけとなるよう、取締役および執行役の報酬システムを決定する 執行役の戦略的重点施策は半期でモニタリングと助言を行い、年度末には財務指標を含めて目標達成状況を公正に評価する 評価結果について社内外への説明責任を負い、次年度以降の監督、および執行のさらなる能力発揮と改善につなげる
コーポレートガバナンス委員会	任意 <ul style="list-style-type: none"> 委員長は社外取締役 委員の過半数が社外取締役 社長が委員となる唯一の委員会 	7 (100%)	(2023年度に設置) <ul style="list-style-type: none"> 当社が置かれている状況や将来のビジョンなどを踏まえ、当社のあるべきガバナンスの姿を明らかにする 2023年度の成果:指名委員会と報酬委員会の連携の重要性に着目した評価部会の設置、取締役会議長の選定プロセスの明確化、執行力向上のための2024年度執行体制の審議、社外取締役の在任期間の基準変更など
評価部会	任意 <ul style="list-style-type: none"> 全指名委員、報酬委員が参加 	1 (100%)	(2023年度に設置) <ul style="list-style-type: none"> 報酬委員会による半期、年度末の執行役個人別評価に対するモニタリング結果を指名委員会と共有し、指名委員会によるCEOサクセッション計画への監督、および執行役選解任の審議に反映する

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制



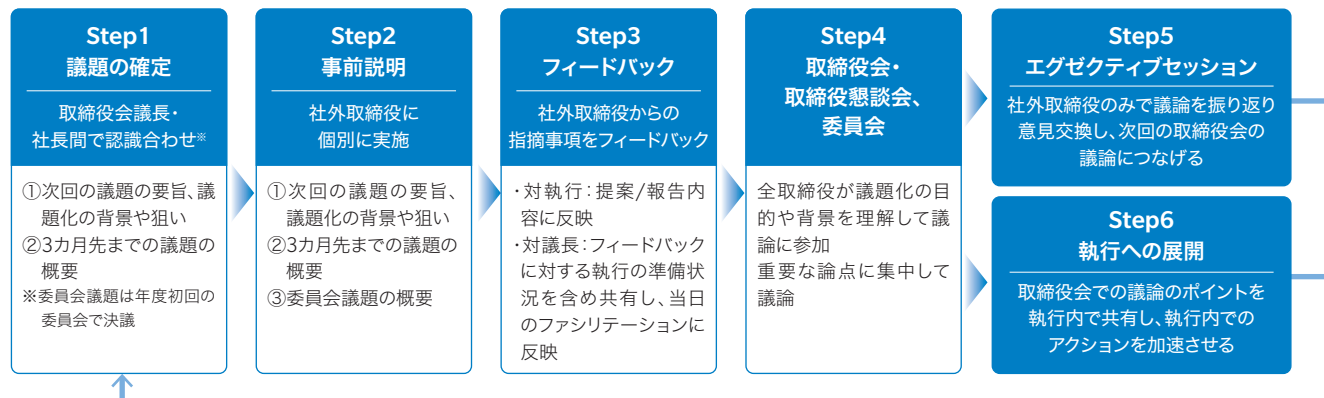
取締役会の実効性を担保する仕組み

会社法で定める監査委員会室の設置に加えて、当社は取締役会と指名委員会・報酬委員会の事務局として取締役会室を設置しています。

取締役会室は、監督と執行の双方と信頼関係を築きながら公正

な立場を堅持し、コーポレートガバナンスのプロフェッショナルとして確固とした信念を持って、取締役会がその期待される役割を發揮できるよう、当社のコーポレートガバナンスの維持向上を主体的にサポートします。取締役会他の開催にあたり、以下の仕組みを取締役会室が主体となって運用し、実効性を担保しています。

取締役会運営を支える仕組み



取締役候補選定のプロセス

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)に移行した際のガバナンスに対する基本的な考え方※を受け継ぎ、社外取締役の選任において、高い独立性・透明性を担保するプロセスを実行しています。

指名委員会は、「指名委員会が取締役候補者の指名を行う際の方針と手続き」および「取締役選任基準」を定め、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。

※ 社長に対するチェック機能が重要であるとの考え方

取締役候補選定のプロセス

取締役全体	<ul style="list-style-type: none"> 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。社内外別に新任候補者の人数を想定
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> 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、再任予定の社外取締役との組み合わせにおいて、新任社外取締役に求める要件(知識・経験・能力)を決定 指名委員長の要請に基づき、指名委員および他の社外取締役、および代表執行役社長から幅広く候補者を推薦 参考情報として事務局が作成した候補者データベースを指名委員へ配付 集約した被推薦者から候補者を絞り込み、順位を決定 指名委員会委員長および必要に応じて委員長が指名する委員が面談し、社外取締役就任を打診
社内取締役	<ul style="list-style-type: none"> 執行役社長による次年度執行体制構想を社内指名委員と共有したうえで、指名委員会に共同提案 原案を基に指名委員会において審議

コーポレートガバナンス

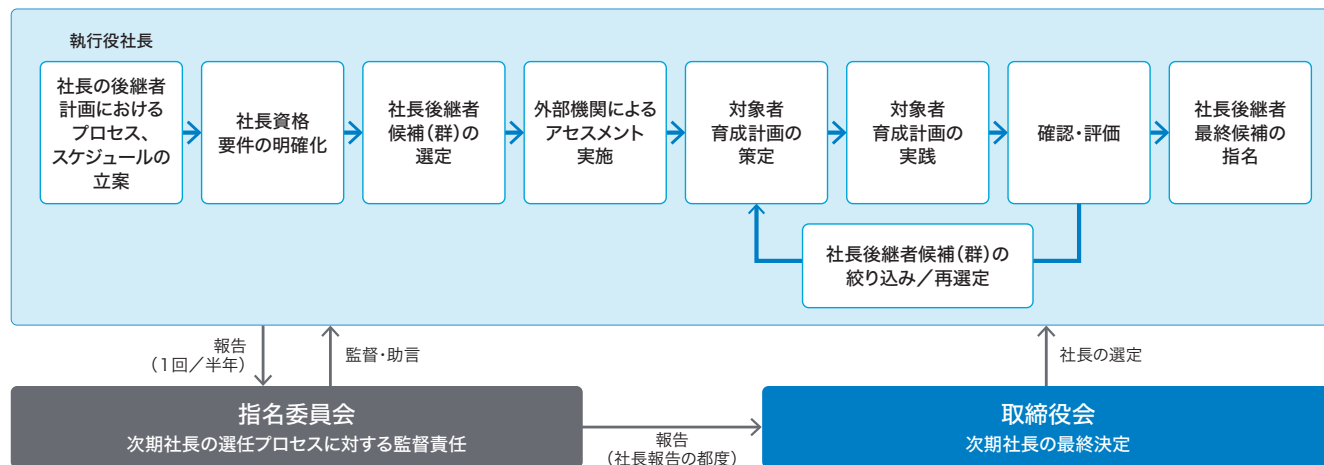
執行役社長の後継者計画

指名委員会は、執行役社長から適切な時期に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。執行役社長は後継者計画のプロセスにおいて、外部アセスメントにより社長後継者候補の強みや課題等を客観的に把握します。また、指名委員会の委員(社外取締役4名、非執行社内取締役1名)は、取締役会等の会議体あるいは拠点視察等の場で、社長後継者候補の説明や応答について自ら確認しています。

2023年度の委員会において、後継者計画のモニタリングに際しては以下の視点が重要であるとあらためて認識し、2024年度の指名委員会の活動に反映することを確認しました。

- 普遍的に求める資格要件と、経営状況に応じて求める資格要件の両輪でプロセスを回す
- 候補者の能力・成果を可視化し評価する仕組みの整備
- 次期後継者候補を選定する際の成果およびポテンシャルを裏付ける取り組みの実績の事例共有

執行役社長の後継者計画における機能・役割



なお、次期執行役社長の後継者候補群の選定については、以下の経営幹部候補人材(執行役および執行役員など)の育成プロセスのなかで継続的に対応しています。

経営幹部候補人材(執行役および執行役員など)の育成計画

会社経営を担う次世代リーダーを計画的に配置・育成するため、執行役社長と部門トップの個別対話を通じてポテンシャル人材を可視化したうえで、すぐに事業・機能のトップを担える人材、あるいは3~5年後を見据えた後継者を明確にし、候補人材の成長に向けて担わせる役割を定める場を設定しています。特に、変化の激しい時代に質の高い意思決定をするためには経営層の多様性が必須と考え、女性候補は個別のテーマとして議論し、また、若手ポテンシャル層や海外人材も後継者候補として育成の対象としています。

2023年度は全部門(21部門)トップと社長が経営人材育成および活用についてのセッションを実施し、19名のローテーションと、

31名の役割拡大につなげました。さらに18名を厳選し、個々人に合わせた外部エグゼクティブ育成プログラムへ派遣しています。

取締役会の実効性評価

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、取締役会および委員会の実効性評価を実施しています。

実施要領

目的	取締役会および委員会の実効性に関する分析・評価を行い、機能の向上を図る
対象者	全取締役(9名)
方法	Webアンケート、個別インタビュー
実施主体	内部(3~4年に1回、第三者機関による評価を実施、直近では2022年度に実施)
評価項目	取締役会、各委員会の構成・運営・討議、執行の監督態勢、議論の重要度と議論量のギャップ、個人による自己評価
プロセス	①準備(評価方法の検討、アンケートの設計) ②Webアンケート ③個別インタビュー(アンケート結果の分析を元に事務局が実施) ④分析(評価結果分析、課題と対応策(仮説)のまとめ) ⑤コーポレートガバナンス委員会にて、評価結果報告・課題の認識合わせと対応策の議論(全取締役出席) ⑥取締役会にて、対応策の報告 ⑦取締役会、および各委員会の次年度方針に反映

コーポレートガバナンス

取締役会実効性評価 結果総括

取締役会議長のもと取締役会の実効性向上に努めてきた結果、2024年度以降に向けて課題はあるものの、2022年度からの改善が見られ、スコアによる定量評価、インタビューならびにコーポレートガバナンス委員会での意見交換を通じた定性評価の両面から、実効性は十分なレベルであることを確認しました。

2022年度に抽出された課題に対する2023年度評価結果

2022年度 課題	2023年度 評価結果
1. 取締役会の役割再定義	大きく改善。 議長・社長の同時交代を背景に社内外の取締役がOne Teamとなることを目指したフェーズは乗り越えたと評価。
2. 取締役会構成に関する認識合わせ	
3. 戦略議論のさらなる高度化	継続課題。 下表に記載の項目について2024年度も改善に取り組む。
4. 取締役会・委員会の運営効率化	

2023年度 取締役会実効性評価結果

以下の結果を、2024年度の取締役会運営方針、および委員会活動方針に反映しています。

2023年度に改善した点	<ul style="list-style-type: none"> ①取締役会の構成変化(社外取締役議長・社外取締役過半数)によるガバナンスの向上 ②取締役会・懇談会での活発な議論と執行への反映 ③委員会間・社外取締役間の連携強化による情報対称性の担保 ④新設のコーポレートガバナンス委員会、エグゼクティブ・セッションの有効活用
今後に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> ①中長期戦略(サステナビリティ・人的資本経営含む)の深堀り ②スピードをとまなう施策の推進 ③取締役会・委員会の効率運営 ④中長期課題としてのコーポレートガバナンスの在り方(多様性、中期戦略に連動した社外取締役の要件等)

取締役会運営方針

2023年度の振り返り

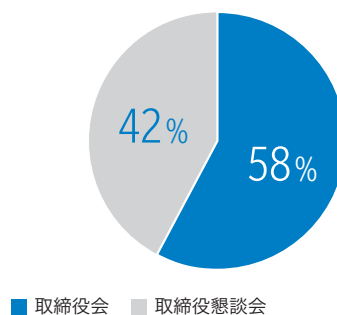
2024年6月の定時株主総会直後の取締役会において、取締役会議長より示された前年度の振り返りは以下のとおりです。

2023年度運営方針	振り返り
1. 2023年度計画の必達に向けた取締役会での重点モニタリング領域	事業の選択と集中の議題に、取締役懇談会も活用し十分な時間を費やし、非重点事業の資本政策(Invicro全社持分譲渡など)、情報機器事業の業務提携に向けた協議の開始などの成果につなげた。
2. 戦略議論のさらなる高度化 事業の選択と集中の先にある姿	中長期の成長戦略には十分な時間を費やすことができず、実効性評価でも継続課題として認識された。
3. 執行力のさらなる向上	2023年度は対外公表値を上回る結果となり、コミットした目標を確実に達成できた。
4. コーポレートガバナンスの高度化	取締役会の構成変化(社外取締役議長・社外取締役過半数)によるガバナンスの向上が取締役会実効性評価でも確認された。中長期のコーポレートガバナンスのあるべき姿は継続審議。
5. 取締役会・委員会の運営効率化	取締役会議長・社長間での議題の認識合わせや社外取締役への事前説明の実施、書面報告の活用などにより効率化を図った。
6. 社外取締役エグゼクティブ・セッションの充実	社外取締役のみの会合は昨年度より回数を増やして開催。社外取締役と執行役・執行役員との懇談の場も複数回設定。それぞれ、監督機能と執行力の向上に寄与。

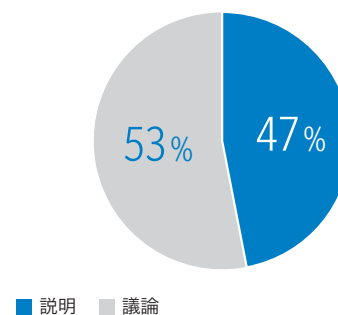
参考) 2023年度の実効性評価結果

取締役会および取締役懇談会の総開催時間に占めるそれぞれの割合、議論の割合や、最も時間を費やした議題の占める割合について以下に示します。

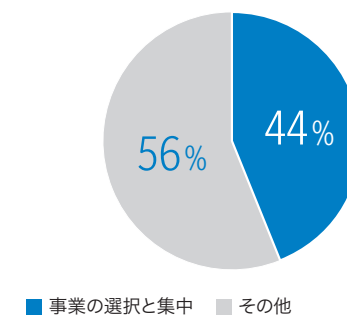
取締役会・取締役懇談会の割合



取締役会・取締役懇談会に占める説明・議論の割合



取締役会・取締役懇談会において『事業の選択と集中』に関する議題が占める割合



※ 2023年6月の第119回定時株主総会後、2024年5月末までに開催された取締役会および取締役懇談会の時間を集計。

コーポレートガバナンス

2024年度 取締役会運営方針

2024年度は負の遺産を清算し、中長期の成長に向けた新しいコニカミノルタの姿を明らかにする年になります。2025年度から成長に向けた新たな章を始めるために、2024年度に取締役会が特に注力するポイントは以下のとおりです。

1. 構造改革の完遂	将来に向けた構造改革の完遂後、生産性等が確実に向上しているかをモニタリングする。
2. 中長期の成長戦略	事業の選択と集中完遂後の事業ポートフォリオを示し、「コニカミノルタが勝てる領域はどこか」の問いと、当社のマテリアリティと事業の結びつきについて、資本市場をはじめとするステークホルダーが納得できる成長戦略をもって答えていく。
3. イノベーションで利益を生む会社になるためのケイパビリティとカルチャー	当社の持つケイパビリティおよびカルチャーの点から過去をレビューし、イノベーションを事業化し利益を出せる会社にするために必要な要素を明らかにする。
4. 2024年度予算、中期経営計画の達成	チェックポイントを明確にし、確実な計画達成に向けモニタリングを行なう。
5. コーポレートガバナンスのあるべき姿の明確化	コーポレートガバナンス委員会の継続テーマとして、執行力強化における取締役会の関与のあり方、および合理的な意思決定をするための取締役会のあり方(取締役会構成、取締役候補の要件等)を再定義する。
6. 取締役会・委員会の効率運営	さらなる効率運営を目指し、継続して取り組む。また、取締役会議論の執行へのフィードバック強化により、次の取締役会に向けた事前説明の内容充実を図る。
7. エグゼクティブ・セッションの充実	社外取締役のみの会合、および社外取締役と執行役員・執行役員との接点創出も相互理解の場として継続する。

目標達成の動機づけにつなげる役員報酬制度

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、報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・維持できるレベルを目標とします。

報酬委員会は、この趣旨に沿って定めた役員報酬決定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。

2023年度からの中期経営計画の推進にあたり、目標達成の動機づけにつなげるために、役員報酬制度を見直しました^{※1}。また、中長期的な企業価値向上に向け、中期株式報酬の評価項目として非財務指標^{※2}を導入しました。

^{※1} 報酬構成比を固定報酬から年度業績連動金銭報酬へ5%シフト、評価指標の見直しなど
^{※2} CO₂排出削減量および従業員エンゲージメント

制度運用の充実、報酬ガバナンスの実効性向上

本中期経営計画期間は、財務指標に表れない、あるいは財務指標の一時的な悪化をともなう施策であっても、当社の中長期的な企業価値の向上のために、戦略的に必要な施策を経営陣が適切に実行していきます。中期経営計画1年目から事業の選択と集中および成長基盤の確立を進めるための戦略的重点施策を重視し、その達成状況をインセンティブとして適切に評価するため、制度運用の充実を図りました。年度の初め(5月)と中間(11月)の

報酬委員会において、代表執行役社長から各執行役の戦略的重点施策の重要課題および進捗状況の説明を受け、各重要課題の難易度や社長の関与度などを確認しつつ、報酬委員会による監督および助言を行いました。年度終了後、5月開催の報酬委員会において、社長から2023年度の目標達成状況に基づく各執行役評価の提案と社長自身の目標達成状況に関する自己評価の説明を受け、評価項目とした経営指標に従って算定される報酬部分と合わせて各執行役の年度業績連動金銭報酬の支給額を決定しました。

なお、中間での重要課題の進捗状況などは、指名と報酬の両委員会メンバーが参加する「評価部会」の形式で同時に報告を受けました。報酬委員は年度終了後の最終評価に向けての中間情報としています。指名委員は次年度の執行体制を決議する取締役会に先立ち、指名委員会において社長から新執行体制案の説明を受けて事前審議する際の中間情報としています。評価部会および報酬委員会では、豊富かつ多様な経営経験を有する各委員から、社長による各執行役に対するミッション付与や、経営計画から重要課題ごとの達成目標への落とし込みなどに対しても的確かつ有意義な助言がなされています。

コーポレートガバナンス

役員報酬の構成

取締役	社内取締役 (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	短期的な業績反映部分を排した構成	
	社外取締役	固定報酬			役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみ	
執行役	執行役社長	固定報酬 45%	年度業績連動金銭報酬 30%	中期株式報酬 (業績連動型) 15%	長期 株式報酬 10%	金銭報酬支給額および当社株式の交付数決定の基準は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> 年度業績連動金銭報酬：当該年度の業績水準(連結営業利益)、年度業績目標の達成度、各執行役の戦略的重点施策の推進状況 中期株式報酬(非業績連動型)：役割および在任年数 中期株式報酬(業績連動型)：中期経営計画で掲げた目標の達成度 長期株式報酬：役員または役割および在任年数
	その他の 執行役	固定報酬 50%	年度業績連動金銭報酬 30%	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
評価指標等	20%	40%			40%
	営業利益額	当期利益額 40%	総資産回転率 30%	KMCC-ROIC 30%	各執行役の戦略的重点施策の 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			

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)		
評価指標*	財務指標(連結)	非財務指標	
	ROE	施策によるCO ₂ 排出削減量	従業員エンゲージメントスコア
	80%	10%	10%
	中期経営計画最終年度の目標達成率に連動		

(注1) 構成要素の比率は設計上の理論値を記載しています。

(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。

* グループ連結

取締役または執行役ごとの報酬などの総額

区分	取締役			執行役	
	社外	社内	計		
合計(百万円)	88	40	128	406	
固定報酬	人員(名)	6	1	7	9
	金額(百万円)	88	31	120	250
業績連動報酬(注3)	人員(名)	-	-	-	9
	金額(百万円)	-	-	-	102
株式報酬(注4)	人員(名)	-	1	1	9
	金額(百万円)	-	8	8	54

(注1) 上記人数には、2023年6月20日開催の第119回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名および執行役(取締役兼務)1名を含んでいます。2024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1名、執行役は8名です。
 (注2) 社内取締役は、上記の1名のほかのべ5名(執行役兼務)いますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しています。
 (注3) 業績連動報酬につきましては、2023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等の報酬見込額を算定し、2023年度において費用計上すべき額を記載しています。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)を含めています。
 (注5) 上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来の退任時報酬につき、当時の報酬委員会の決議に基づいて2023年度中に以下のとおり支払っています。
 ・執行役(取締役兼務)(1名) 14百万円(2023年6月20日退任)

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、2023年度は、保有意義の希薄化が認められた6銘柄(みなし保有株式を除く)を売却しました(売却金額は2,668百万円)。

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。

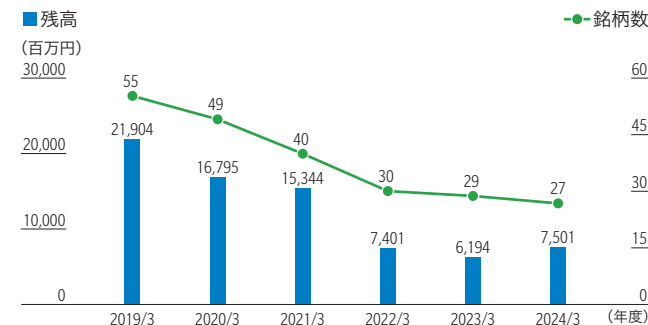
- ・重要な資産の譲渡
- ・合併または完全子会社などによる株式の異動
- ・有利発行による第三者割当増資
- ・敵対的買収防衛策の導入

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	19	708
非上場株式以外の株式	8	6,792

※ 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1.4%です。

政策保有株式の推移



コーポレートガバナンス

株主・投資家との対話

コニカミノルタは、資本市場との双方向のコミュニケーションを通じて企業価値を最大限に高めていくことが、株主・投資家の皆様の期待に応えていくことにつながると考えています。そのため、「コニカミノルタグループ行動憲章」に掲げた「企業情報の適時かつ公正な開示」の理念に則し、積極的なIR(Investor relations: 投資家向け広報)活動を行うことで、グループ全体の活動を正しくご理解いただくよう努めています。証券アナリストや機関投資家、個人投資家などの皆様に向けて、四半期ごとに決算説明会を開催し、ニュースリリースを含め情報発信ツールの一層の充実化を図っています。フォローアップのための個別取材やミーティングに随時対応するほか、経営トップによる投資家訪問も実施しています。証券会社が主催する国内外でのカンファレンスにも積極的に参加して投資家の皆様との直接のコミュニケーションにも取り組んでいます。

また近年、投資の意思決定において、財務情報だけでなく、ESGに対する活動を考慮に入れる「ESG投資」が急速に広がっていることを踏まえ、サステナビリティ経営をテーマにした投資家向け説明会も実施しています。

こうした活動を通じて得られたステークホルダーの皆様からのご意見・ご指摘は、適宜、経営層に共有し、取締役会や経営会議などの場でもフィードバックすることで、経営の改善に活かしています。また全従業員に対しても、社内向け決算説明会「CEO LIVE！」などで資本市場の声をフィードバックして意識改革や企業価値を高める行動を促しています(→P14)。



「Gomez IRサイト
ランキング2023」
総合1位



「大和インターネット
IR表彰2023」
優秀賞

株主・投資家との対話

投資家との対話実績(2023年度)

投資家面談	約160回
うちマネジメント出席回数	社長:23回 役員:59回
社長スモールミーティング	2回
取締役会議長スモールミーティング	1回
インダストリー事業スモールミーティング	1回
カンファレンス・訪問(国内外)	9回(延べ75社)
国内株主エンゲージメントミーティング	7社

IR説明会開催実績(2023年度)

Konica Minolta Day (会場&オンライン)	1回 参加者数:約50名
インダストリー事業説明会 (工場見学&オンライン)	1回 参加者数:約80名
個人投資家向け説明会 (オンライン)	2回 参加者数:約500名

詳細情報:IR説明会

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other_event/index.html

株主・投資家からの主なご意見・ご要望

- **中期経営計画の基本方針や施策について**
方向性や方針は強く支持。「事業の選択と集中」などの課題施策は実行スピードの強化を要望。
- **ROEについて**
早期にROE5%以上への改善を要望。
- **サステナビリティ経営について**
ESGの取り組みによる事業価値創出との結びつきを確認したい。
- **決算説明会など**
資料の情報が過多で分かりにくい。
- **統合報告書の内容**
現場で活躍する人財や、顧客との共創による価値創造の事例などを知りたい、など。

社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会(2023年度)

機会	頻度
投資家・証券アナリストとミーティングでいただいた意見を経営会議で報告	各四半期決算前後 および都度
市場の反応を取締役会で報告	
社内向け決算説明会で、投資家やアナリストの声を社員に共有	
カンファレンス・投資家訪問の総括とフィードバックを取締役会・経営会議などで報告	

株主・投資家の声を受けた主な改善対応

- 早期の収益性向上の要望に対し、2024年度において「事業の選択と集中」「グローバル構造改革」などの施策断行を議論し実行計画を策定
- サステナビリティ説明会、事業説明会などを通して社会課題を解決する事業の取り組み事例を紹介
- 決算説明会などで資料の文字数を減らし、グラフや図を用いて視覚的に短時間で理解される形に修正
- 統合報告書コンテンツの改善(→詳細はP2「編集方針」参照)

リスクマネジメント

リスクの影響度と発生頻度を検証し、重要リスクを特定

コニカミノルタでは、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える「不確実性」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いうえで、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、コニカミノルタ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。コニカミノルタの執行役員および執行役員は、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、委員は執行役員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となるリスク項目ごとに、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、コニカミノルタグループでの対応を月次で進捗管理しています。

詳細情報: リスクマネジメント

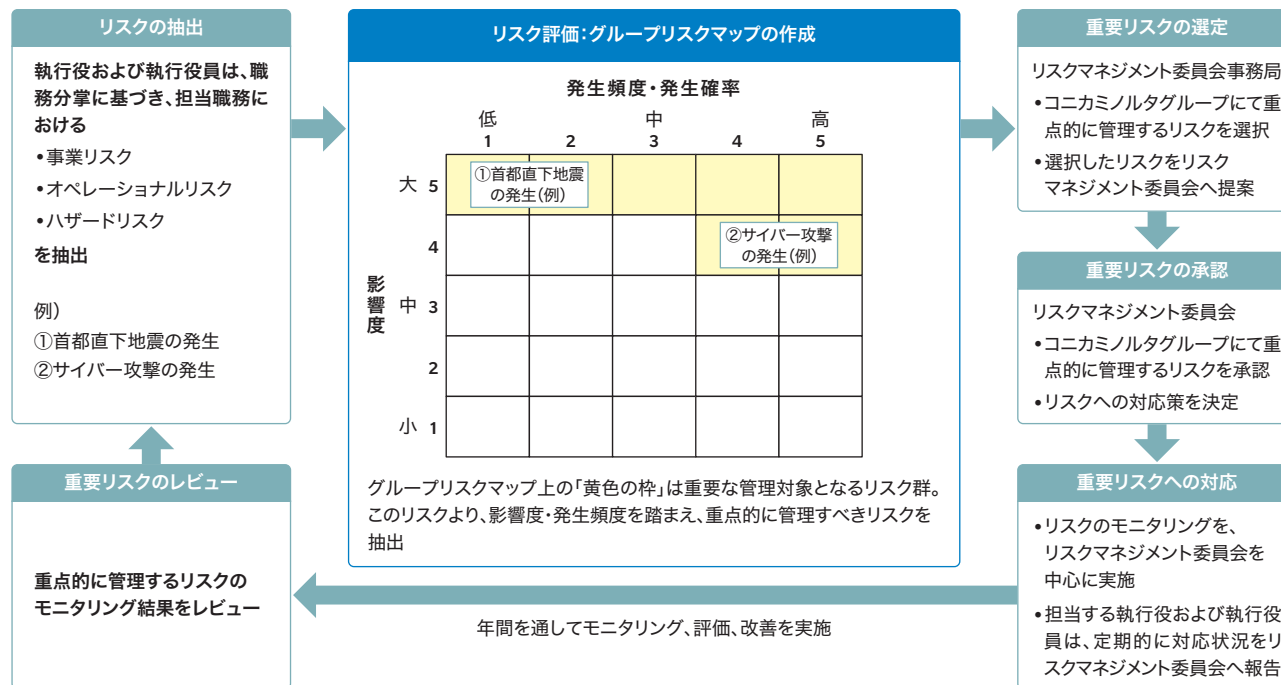
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/risk/index.html>

また、執行役員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、

委員長の判断により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員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



リスクマネジメント

主なリスクと対策

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	対策
為替レートの変動	高	1年以内	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。また、多通貨建てのグローバル間決済を、金融機関提供のネットティングシステムを利用し行っており、子会社が持つ為替変動リスクを当社に集約することにより為替リスクの集中管理および効率的な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	先進国のオフィスにおける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、インドをはじめとする出力機会に成長余力のある国・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・規制の動向および地政学リスクの変化には、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、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、画像ソリューションの各事業を通じて顧客に提供し、次世代技術変化のもたらすリスクに対応しています。
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、各種規制への準拠（安全・環境・セキュリティーなど）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・企業買収などに際して、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きます。
生産・調達など	中	1年以内	中	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、物流ルートを柔軟に変更するなど、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。品質に起因するリスク極小化と顧客満足度向上に向けたグループ全体の品質マネジメントを統括しています。
人権	中	特定時期なし	中	グローバルに事業を展開する企業として、コニカミノルタグループ行動憲章、コニカミノルタグループ人権方針、コニカミノルタサプライチェーン行動規範において、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。また、これらの方針に基づき人権デュー・デリジェンスを実施し、人権尊重に努めるとともに当社グループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、人権の尊重を求めています。
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取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	当社グループは生産工程の効率化を徹底して追求するとともに、生産技術の開発・改善を進め、CO ₂ 排出削減とコストダウンを同時に実現する「グリーンファクトリー活動」を推進しています。気候変動による物理的影響が顕在化した場合への適応策として、原材料の供給ルートを粗原料まで遡り把握し安定供給リスクが高い原材料は、調達先の複数確保や代替材料の検討に取り組んでいます。
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	IT人財の育成・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人財の認定制度を設け、各人財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財の育成強化を図っています。人財の獲得では、長期インターンシップや大学との連携強化を行い、IT分野の優秀な学生の獲得につなげています。
情報セキュリティー	高	特定時期なし	大	情報セキュリティーについて、ネットワークの監視を行い、多様化する攻撃によるサービス停止の早期発見に努めるとともに、定期的にネットワーク侵入テストを実施し、悪用される脆弱性を早期確認する対応を行っています。また、新型コロナウイルス感染症の収束以降も在宅勤務を継続する従業員向けに、セキュリティーに配慮した物理的な勤務環境を提供すべく、不正アクセス防止のための暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境と会社支給パソコン以外の会社ネットワーク接続制限を実現しています。

リスクマネジメント

人権

人権は、すべての人間が持って生まれた権利であり、普遍的な価値の一つです。近年、国際社会で、ビジネスが人権に与える影響の大きさについて、人々の意識が高まっています。

コニカミノルタは、グローバルに事業を展開する企業として、コニカミノルタグループ行動憲章、人権方針、サプライチェーン行動規範のなかで、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。これらの方針に基づき、人権デュー・デリジェンスを実施し、人権尊重に努めています。

人権方針

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、コニカミノルタグループ人権方針を制定しています。本方針に基づき、コニカミノルタグループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、人権の尊重を求めています。

人権デュー・デリジェンス

コニカミノルタは人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、自社の事業活動がステークホルダーに対して及ぼす潜在的・顕在的な人権リスクの特定、人権への負の影響の防止または軽減策の検討・実施、進捗状況についての情報開示を継続して行っています。

新規および追加投資の際には、デュー・デリジェンス項目に人財に関する項目を盛り込み、投資の適性を評価しています。

人権への負の影響の特定、評価(インパクトアセスメント)

はじめに、コニカミノルタグループの事業活動や取引の結果として、潜在的または顕在的に負の影響を受けるステークホルダーとその人権課題を抽出しました。次に、抽出した負の影響を受けるステークホルダーとその人権課題に対して影響度を評価し、優先度が高いと思われる人権課題を特定しました。

評価は定期的に見直すとともに、優先度が高いと特定した人権課題に関しては、人事/法務/調達/品質/IT/サステナビリティを担当する各部門がそれぞれ目標設定、施策の検討・実施を行っています。

是正、苦情処理メカニズム

人権に関する懸念を通報できる制度を活用して、人権侵害の申し立てがあった場合には、速やかに調査し、コニカミノルタが人権に対する負の影響を直接的に引き起こした、あるいはこれに関与したことが明確である場合、社内外のしかるべき手続きを通して是正策を講じていきます

詳細情報: 人権

<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/rights/index.html>

情報セキュリティ

情報およびITの利活用は企業活動に欠かせないものであり、企業が保有するさまざまな情報を有効に活用していくうえでは、情報セキュリティの確保が最重要課題であると認識しています。コニカミノルタは情報の損失、漏洩、破壊などのリスクに応じた適切な管理を実施することが事業継続につながり、お客様の信頼を高めるものと考え、継続的な改善に取り組んでいます。

情報セキュリティの推進

コニカミノルタは、代表執行役社長および統括ITセキュリティ責任者に任命されたIT企画管理組織担当役員のリーダーシップのもと、グループ全体における情報セキュリティマネジメントシステム体制を確立し、ワールドワイドにグループ会社のITセキュリティレベル向上を目標とした継続的な改善を推進しています。また、日本国内のグループ会社すべてで、ITに限らず紙媒体、サービス、人員など、管理する情報のセキュリティ（機密性、完全性、可用性）

を確保するため、情報セキュリティマネジメントの国際規格であるISO/IEC 27001認証を2009年より継続して取得しています。その活動のなかで、年1回、情報セキュリティのリスク評価をし、リスクの高いものに対してリスク対応計画を策定し実施しています。四半期ごとに各事業の代表者が出席する情報セキュリティ推進責任者会議を開催し、リスク対応計画の進捗、インシデントのサマリーを中心に活動内容を情報セキュリティ統括管理責任者へ報告し、必要な対応の指示を受けPDCAを実施しています。さらに、機密情報管理に関する規程の制定、運用および機密情報へのアクセス・持出の制限と監視を行う仕組みの構築による不正使用、情報漏洩防止の対策を実施しています。また、個人情報保護および情報セキュリティに関する教育を、役員から非正規までを含むすべての国内グループ従業員を対象に、毎年1回以上実施しています。

海外においても、ISO/IEC 27001認証の取得を推進しています。また、海外のすべてのグループ会社に、全従業員への、毎年1回以上のITセキュリティに関する教育の実施を義務づけています。

また、近年増加しているサイバー攻撃については、経済産業省策定の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づき、経営層がサイバーリスク対策の重要性を認識し、グループ全体でインシデントに備えた体制(KM-CSIRT[※])を整備するなど、グローバルなITセキュリティ対策を実施しています。

なお、金融商品取引法(J-SOX法)で求められているIT統制の一部にあたるITセキュリティ統制についても、グループ内での整合性を確保しながら推進しています。

[※] KM-CSIRT (Computer Security Incident Response Team) : コニカミノルタのセキュリティ事故対応チーム