

取締役一覧・執行役一覧 2026年6月現在

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 監査委員会委員長 指名委員 佐久間 総一郎	社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員 峰岸 真澄	社外取締役 取締役会議長 指名委員 澤田 拓子	社外取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 新井 佐恵子
主な略歴	1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。国内および米国での法務業務やプリンター営業等に従事。コニカとミノルタの経営統合後は、情報機器事業の経営企画や米国販社社長を務める。2018年取締役兼常務執行役に就任。2020年には取締役兼専務執行役として経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より取締役兼代表執行役社長に就任し、現在に至る。	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、代表取締役副社長を務める。現在は日鉄ソリューションズ株式会社顧問。2020年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）において、「ゼクシィ」創刊に携わり、人材・販促領域で事業を拡大し、同社事業のデジタル化およびグローバル化を主導。代表取締役社長兼CEOを経て、現在は代表取締役会長兼取締役会議長。2022年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	塩野義製薬株式会社において、グローバルでの医薬開発、経営戦略等を所管。国内外の産官学と連携し、感染症領域を中心にグローバルヘルスの推進に尽力。取締役副会長を経て、現在は副会長。2023年6月に当社取締役に就任。2025年6月より取締役兼取締役会議長に就任し、現在に至る。	英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）、佐々木公認会計士事務所を経て、株式会社インターネット総合研究所（IRI）の取締役CFO、米子会社CFO、CEOに就任。現在は有限会社グラティア（現有限会社アキュレイ）代表。2025年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。
所有株式数*	230,399(158,083)	20,300(0)	800(0)	0	2,300(0)
在任年数	8	6	4	3	1

				
氏名・役職	社外取締役 報酬委員会委員長 指名委員 監査委員 河村 芳彦	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 江口 俊哉	取締役 専務執行役 平井 善博	取締役 常務執行役 葛原 憲康
主な略歴	三菱商事株式会社ににて執行役員としてITサービス事業に携わった後、株式会社日立製作所に入社。IoT推進、投融資戦略等の最高戦略責任者、最高財務責任者として同社事業の選択と集中を推進。現在は、キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員 財務統括責任者 兼 キオクシア株式会社副社長執行役員 財務統括責任者。2025年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	1989年コニカ株式会社に入社。デジタル複合機のシステムアーキテクチャ開発、新規事業領域の技術開発に携わる。2017年に執行役に就任しプラネタリウム事業、画像IoT関連事業の担当、および海外子会社の監督役会議長を務める。2021年に技術管掌として常務執行役に就任。2026年常務執行役を退任の後、取締役に就任し、現在に至る。	1991年株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）に入行。グローバル企業に対するコーポレートファイナンス、再エネ発電等の大規模プロジェクト・ファイナンス、LBOローン、企業再生支援、企業審査等に携わる。2019年にコニカミノルタに入社。2023年に取締役兼常務執行役、2026年に取締役兼専務執行役に就任し、現在に至る。	1990年コニカ株式会社に入社。液晶ディスプレイフィルム等の新規事業の開発に携わり、VA-TACフィルムの開発では事業の本格的拡大に寄与。2014年に機能材料事業部長、2015年に執行役、2016年に常務執行役に就任。2022年より経営企画担当を経て、2023年より取締役兼常務執行役に就任し、現在に至る。
所有株式数*	3,400(0)	83,417(50,324)	54,415(40,015)	115,103(63,431)
在任年数	1	新任	3	3

※ 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。

執行役一覧

代表執行役社長 兼 CEO 大幸 利充	専務執行役 平井 善博	常務執行役 葛原 憲康	常務執行役 岡 慎一郎	常務執行役 高山 典久	常務執行役 吉村 裕介	執行役 一條 啓介
執行役 岡村 美和	執行役 村山 明子	執行役 大島 美穂子	執行役 加藤 花子	執行役 鎌田 隆史		

スキル・マトリックス

取締役会において当社の経営課題に対する有益な助言が得られるよう、出身業種・主な経営経験および得意分野などをスキル・マトリックスとして整理し、知識・経験・能力のダイバーシティを考慮しています。サステナビリティのスキル※1に関しては、リスクマネジメント同様、経営を担う者が責任を負うべき上位概念として、すべての取締役に期待するものとしています。

	在任年数	取締役会の出席状況 (2025年度)	所属委員会(◎は委員長)			取締役(候補者)に期待する専門性および経験								
			指名委員会	監査委員会	報酬委員会	上場企業の トップ マネジメント	グローバル 経営※2	製造業界/ 当事業業 関連業界	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	8年	12/12				●	●	●		●	●			●
佐久間 総一郎	6年	12/12	○	◎			●	●				●	●	●
峰岸 真澄	4年	12/12	◎		○	●	●			●	●	●		●
澤田 拓子	3年	12/12	○				●	●	●	●				●
新井 佐恵子	1年	10/10	○	○	○		●				●		●	
河村 芳彦	1年	10/10	○	○	◎		●	●		●	●			●
江口 俊哉	新任	-	○	○	○			●	●					●
平井 善博	3年	12/12					●	●		●	●		●	
葛原 憲康	3年	12/12						●	●	●				●

※1 企業の社会的責任を果たしながらビジネスの持続可能性を両立させる経営戦略の経験。

※2 「グローバル経営」には、海外ビジネス経験を含みます。

取締役(候補者)に期待する専門性および経験の選定理由

- 上場企業のトップマネジメント: 最高経営責任者として、株主・投資家との対峙を含む経験および見識を活かし、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: 複雑な経営環境や多様な文化への理解および現場経験などにより、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。
- 製造業界/当事業関連業界: 当事業の持続的な拡大・成長に向け、製造業界あるいは当事業関連業界の動向、規制・規則および課題などに関する見識や知見をもとに、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、生産戦略の策定および実行において、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および実行において、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・内部統制の構築および運用により、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事業の転換、およ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。

コーポレートガバナンス

ガバナンス設計思想の継承とさらなる進化

当社は、2003年に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）を会社法上の機関設計として採用し、経営の監督と業務執行の分離を徹底してきました。20年余りにわたり、当初のフィロソフィーを継承しながら、過去の重要な経営判断における課題を教訓として、取締役会による監督・牽制機能の実効性を高めるための見直しを重ねるとともに、投資家を含むステークホルダーの視点を取り入れ、「コニカミノルタ流ガバナンス」を発展させています。

指名・監査・報酬の三委員会では、代表執行役社長（以下、社長）を委員に選任せず、各委員会の委員長をすべて社外取締役とすることで、独立性・客観性・透明性の高い意思決定体制を確立しています。さらに2022年6月以降は、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ことで、監督機能を一層強化してきました。

当社は、経営を託すに足る経営者の選解任を監督側が担うという指名委員会等設置会社の設計思想に基づき、指名委員会と取締役会との情報格差の縮小を図るべく、2025年度より全社外取締役を指名委員とする体制へ移行しました。これにより、社長を含む執行役の選解任、後継者計画、取締役候補者の選任等、中長期的な企業価値に関わる重要事項について、社外取締役全員が審議に関与しています。

今後も、監督と執行の適切な緊張関係を維持しつつ、ガバナンスの実効性向上に取り組んでいきます。

※ コーポレートガバナンス基本方針、コーポレートガバナンス報告書は、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	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
	比率（人数）	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）
	独立社外取締役			
	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 自己評価開始（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	取締役候補者選定		2019 女性候補者選定	2025 女性候補者2名選定
	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kill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	2023 評価部会の設置
	株式報酬制度	2005～2016 株式報酬型ストック・オプション制度 2017 中期業績連動株式報酬導入 2020 長期株式報酬導入		2023～2025 非財務指標適用 2026 株式報酬を再構築（業績連動・TSR連動・非業績連動）
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、重要テーマの意思決定の迅速化と実行力の向上を図っています。変化する環境下において機動的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反映した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右記の通りです。

2025年度の取締役会は、次期中期経営計画(2026年度～2028年度)を重要テーマとして位置づけ、集中的に審議しました。取締役会では、事業ポートフォリオの方向性や資本効率向上といったマクロの視点に加え、計画の前提となる諸条件の妥当性、複数シナリオの整理、撤退・再編を含む意思決定を発動する際の基準、事業環境が悪化した場合のバックアップ施策等、目標達成の蓋然性を高める観点で議論を重ねました。

加えて、次期中期経営計画の議論と並行して、報酬委員会において役員報酬体系の改定についても検討しました。変更後の報酬制度では、当該中期経営計画で掲げる経営戦略やリスクテイクの方針との整合性を重視するとともに、株主価値の向上を経営陣により強く意識づけることを目的としました(→P71)。

なお、取締役会および法定三委員会(指名、監査、報酬)の全取締役の出席率は100%です。

2025年度 取締役会の主な議題

- 次期中期経営計画(2026年度～2028年度)の策定
- 2025年度 経営目標達成に向けたモニタリング
- 資金調達(ESG債、社債型種類株等)
- 情報機器事業の方向性を含む中長期ポートフォリオ検討

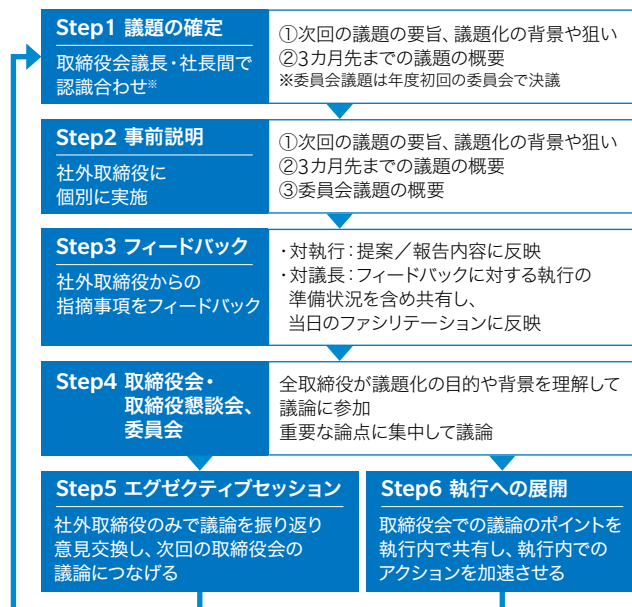
コーポレートガバナンスに関わる各種会議体

会議体	体制		期待される行動指針
取締役会	法定	- 議長は社外取締役 - 社外取締役が過半数(55.6%)	- 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 - 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	全取締役が参加	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体制や進め方などに関する意見交換を行うと同時に、取締役会として重視すべき論点とモニタリングの視点を再確認する
エグゼクティブセッション	任意	社外取締役のみの会合	- 取締役会・取締役懇談会前後に、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		- 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、社長の再任・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	- 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 83%、監査 75%、報酬 75%)	- 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委員とし、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実感し、当社への理解を深める
報酬委員会	法定		- 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 - 執行役の重要課題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	- 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	- 当社のコーポレートガバナンス全体の設計・運用に関する包括的・横断的検討委員会 - 取締役の交代に影響を受けることなく、高い実効性を保つ当社のコーポレートガバナンスを継続的に進化させ、次世代へ継承する - 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目的で、2023年6月に設置。一定の目的を果たしたことから2025年6月の定時株主総会終了をもって活動を休止 - 将来再びコーポレートガバナンスに関する大きな変曲点があり、取締役会実効性評価の結果などから必要性が認められた場合、活動を再開する
評価部会	任意	全指名委員、報酬委員が参加	指名委員会と報酬委員会の連携の重要性に着目、2023年に設置。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、指名委員会による社長の後継者計画の監督および執行役選解任の審議に反映する

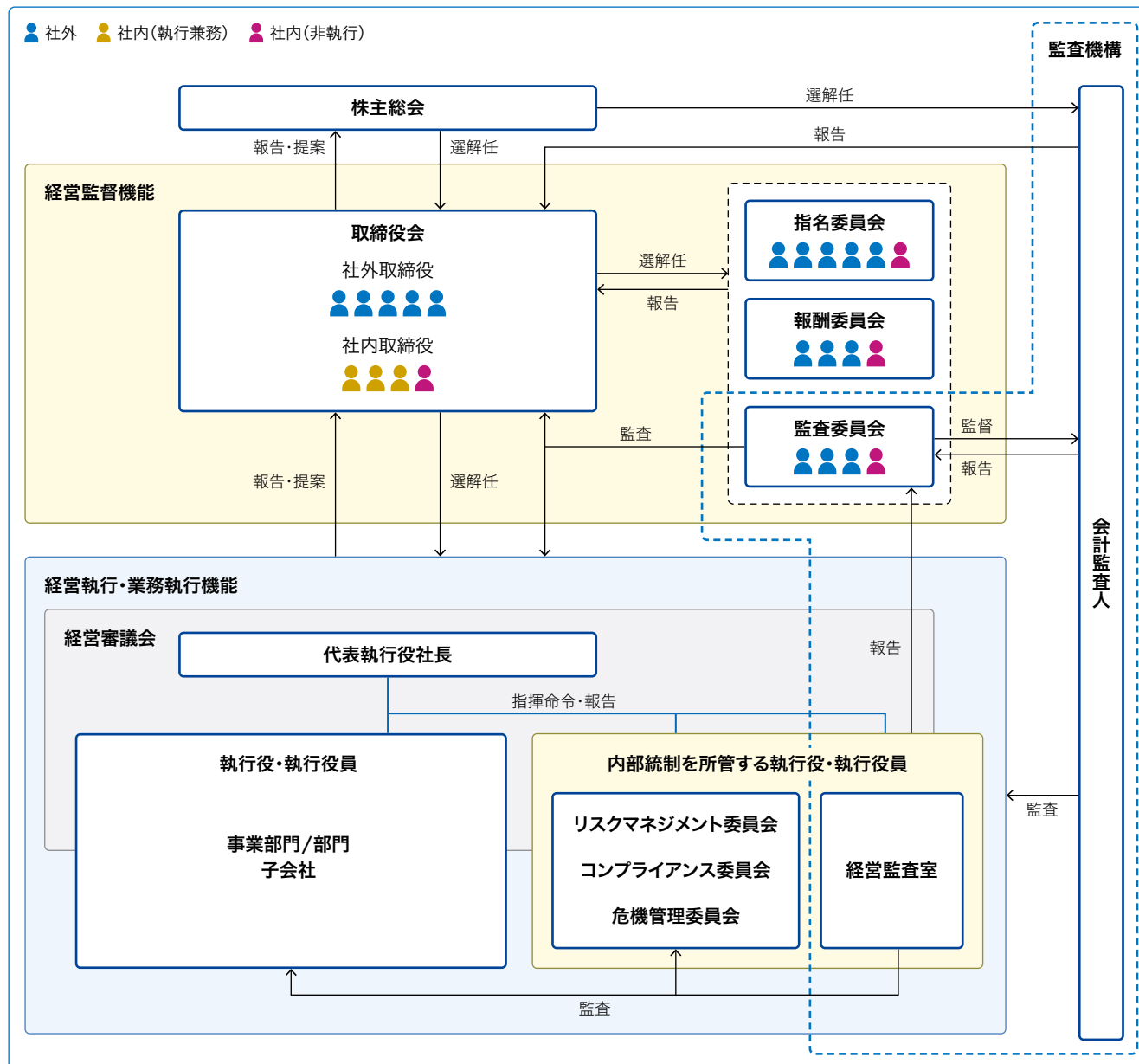
取締役会の実効性を担保する仕組み

当社は、取締役会の実効性向上に向けて事務局機能の強化を図ってきました。定時株主総会後に議長から提示される取締役会運営方針を起点に、事務局が執行側・監督側双方の意向を整理・言語化し、重要課題、定例確認事項、深掘りすべきテーマを区分し、アジェンダ過多や監督の漏れのいずれも生じさせないことを念頭に、年間議題設計に反映します。また、取締役会事務局は、監査委員会で取り上げた「リスクの芽」の取締役会での扱い、社長評価・後継者の議論を監督にどう反映させるか、また報酬設計を経営戦略・リスクテイクの方針とどう整合させるかという観点で取締役会と三委員会の議題を俯瞰し、各会議体の審議が分断されことなく、中長期的な企業価値向上に資する監督機能を発揮できるよう、実効性のあるガバナンス運営を支えます。

取締役会運営を支える仕組み



コーポレートガバナンス体制



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、「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

取締役候補者選定のプロセス

取締役全体	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	- 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	- 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

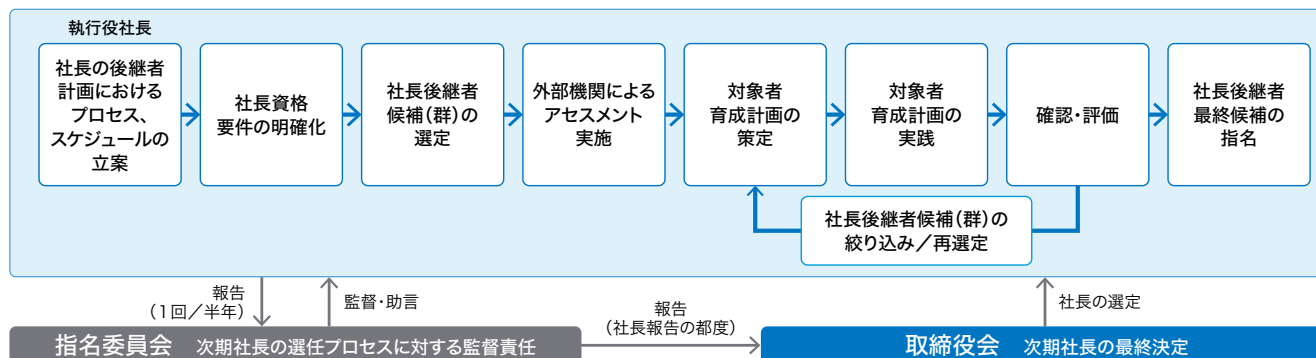
社長の後継者計画

指名委員会は、社長から原則年に2回、後継者の計画について報告を受け、必要な監督を行います。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などを客観的に把握します。また、指名委員会の委員（全社外取締役5名、非執行社内取締役1名）は、取締役会などの会議体あるいは拠点視察などの場で、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。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、指名委員会の活動に反映しています。

- 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

なお、次期社長の後継者候補群の選定については、右記の経営幹部候補人財（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。

執行役社長の後継者計画における機能・役割



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

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、社長と部門トップの個別対話を通じてポテンシャル人財を可視化しています。そのうえで、すぐに事業・機能のトップを担える人財、あるいは3～5年後を見据えた後継者を明確にし、候補人財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財も後継者候補として育成の対象としています。

2025年度には、これに加えて将来の社長候補になりうる次世代リーダーシップ人財に絞って、早期育成のための計画的業務アサイメント・戦略的ローテーション・教育プログラムの提供を検討する場として、社長を委員長とする人財委員会を設置しました（→P44）。

これらの活動を通して、将来の経営幹部の育成を戦略的に進めています。

指名委員会委員長メッセージ



社外取締役 指名委員会委員長
峰岸 真澄

前中期経営計画における経営陣および 経営体制への評価と、今後強化すべき課題

前中期経営計画を振り返ると、当社は事業ポートフォリオの整理やグローバル構造改革を通じ、キャッシュ創出力の維持・改善など、経営基盤を着実に強化してきました。経営陣は掲げた方針・施策を着実に実行し、ステークホルダーへの約束を成果へ結び付ける経営チームへ進化していると評価しています。

一方で、持続的成長と市場期待への対応に向け、さらに踏み込むべき課題も明確です。成長領域の具体化と収益化までの時間軸の明確化、事業計画の数値精度向上と実行力の担保について、取締役会は一層厳格にモニタリングしてまいります。また、市場からは単年度での収益改善への期待も高まっており、より明確なコミットメントを示すとともに、戦略と実績のつながりをわかりやすく説明していく必要があります。

当社は長年培った技術や素材の強みを有しています。これらを既存事業の延長線上にとどめず、新たなビジネスモデルや収益機会につなげるには、優先領域へ資源を振り向ける事業構想力を備えた経営判断が不可欠であり、これが企業価値向上の鍵になると考えています。

ガバナンス面では、社外取締役を含む多様な視点による議論が定着しました。今後はこれを、戦略の進捗や仮説検証、資本効率、収益性改善に結び付く実効性の高いモニタリングへ進化させます。重要テーマごとの責任を明確化し、KPIの妥当性検証を起点とした進捗管理を通じ、執行のスピードと成果をこれまで以上に厳しく見極めてまいります。

指名委員会としては、今後の経営陣には、変革を構想し主導する力と、戦略を確実に実行し成果につなげる力を重視します。経営体制を厳格に見極めながら、持続的な企業価値向上につながるガバナンス強化において責任を果たしてまいります。

新中期経営計画の施策実行に向けて、 社長および経営陣に求められる資質・役割

当社は、事業ポートフォリオマネジメントの強化と、オフィス事業を中心とした情報機器事業の収益改善を新中期経営計画の柱に掲げています。その実現には、経営トップおよび経営陣の意思決定の質と実行力が厳しく問われます。

社長には、全社最適の観点から資源配分を徹底し、事業ポートフォリオの変革を確実に実行する責任があります。成長性と資本効率を踏まえて投資の優先順位を明確化するとともに、構造的課題を抱える事業については、抜本改革を含めた意思決定を先送りせず実行することを求めます。特に情報機器事業では、収益構造改善を具体的な成果として示せるかが、経営の信頼性を測る重要な指標となります。また社長は、戦略を示すだけでなく、進捗管理と成果創出、環境変化への迅速な軌道修正を担う実行責任者であり、その意思決定のスピードと実行力が企業価値を左右します。

経営陣には、高い専門性と全社最適の視点から連携し、戦略を成果へ結び付けることを求めます。KPIへのコミットメントと迅速な対応、変革志向を備え、計画と実行の乖離を生じさせない実行

重視の組織運営が不可欠です。

指名委員会としては、こうした役割を担える経営トップおよび経営陣の選任・評価を一層厳格に行ってまいります。

今後の企業価値向上を実現する 経営体制構築に向けた指名委員会の取り組み

中期経営計画の先も見据え、その時点で会社に最適な経営体制を描き、持続的成長を支える経営基盤を計画的に構築することが重要です。

指名委員会は、経営人財の選任・育成の高度化を重要な責務と位置づけています。当社の戦略や事業ポートフォリオの変化を踏まえ、中長期的に求められる経営人財像を明確化し、それに基づく育成・配置を監督します。重要ポストの後継者計画についても、形式的な候補者選定ではなく、複数候補者に対する継続的かつ客観的な評価・育成プロセスを確認し、その実効性を高めていきます。

また、外部人財の登用も含めた多様な選択肢を排除せず、即戦力の活用によるスピードと多様性を両立できているかを確認します。経営陣の評価についても、短期業績だけでなく、中長期の価値創造への貢献を含む多面的な評価体系を重視し、その結果が経営体制や報酬へ適切に反映され、成果責任の明確化と経営規律の強化につながっているかを監督してまいります。

指名委員会の役割は、これらの取り組みを独立した立場から検証し、必要に応じて選任・解任を含む適切な対応を適切なタイミングで行うことにあります。

実効性のある経営体制は持続的な企業価値向上の前提であり、その成果は市場から常に厳しく評価されます。指名委員会としては、ステークホルダーの期待に照らし、人財戦略と評価制度が実効的に機能しているかを厳格に見極めてまいります。

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。

2025年の実施要項

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
評価項目	取締役会、各委員会の構成・運営・討議、監督機能、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エグゼクティブセッションにて、評価結果報告・課題の認識合わせと対応策の議論 ⑥取締役会にて、評価結果と課題への対応策を報告 ⑦取締役会および各委員会の次年度方針に反映

2025年度の振り返りと2026年度の継続課題

2025年度は、中期経営計画の最終年度として「Turn Around 2025」を掲げ、2026年度以降の持続的な成長に向けた基盤を確立する年として位置づけました。取締役会は、ROIC経営の徹底をはじめ、株主価値の向上を強く意識した経営の実現に向け、投資家視点に立った中長期的な事業ポートフォリオ戦略や価値創出ストーリーの観点から、監督および助言を行いました。

取締役会では、これらの考え方に基づく新中期経営計画の策定を主な議題とし、財務目標、資本構成、コア技術に加え、売上総利益率の向上、費用効率化、資本効率向上に紐づく各施策の実行力、ならびに施策の蓋然性について集中的に討議しました。

一方、新中期経営計画の策定における執行のスピードに改善の余地があることを取締役会実効性評価で確認しました。

	達成したこと	2026年度の継続課題
ROE 5%達成に向けたモニタリング強化	四半期決算報告に基づいた進捗確認、リスクについての対応の是正によりROE目標を超過達成	-
次期中期経営計画策定	中長期戦略議論の早期段階から、資本市場目線での全体設計に基づくエクイティストーリー形成を強く助言	ステークホルダーが納得できるエクイティストーリーの提示
その他主なモニタリング項目	①2026年度中に方向性を決定すべき重要事項としてアジェンダ設定を要請 ②CEO後継者育成計画に対する監督・助言	①情報機器事業を中心とした中長期事業ポートフォリオ議論の深化、加速 ②執行役評価制度・役員候補者育成の仕組みの高度化(指名委員会・報酬委員会)

2026年度取締役会運営方針

1) 運営方針

2026年度は、中長期的な事業ポートフォリオ戦略の議論を深化、加速し、資本構成および収益性を踏まえた利益水準の向上を監督する重要な一年と位置づけます。執行側・監督側双方で、柔軟かつ実効性の高い検討体制を整備するとともに、経営陣とのコミュニケーションを強化します。執行の意思決定の迅速化と質の向上、適切なリスクテイクを後押しし、市場変化に対応しつつ当社のポジショニングを安定的に維持・向上することに資します。

一方で、中期経営計画達成に向けた既存事業戦略や構造最適化施策の実行については、執行側の責任と権限に従い、取締役会は戦略との整合性および進捗をモニタリングします。

2) 重要モニタリング項目

中期経営計画で掲げた各施策のKPIが執行から監督に提示され、当該KPIに基づくモニタリングポイントについて取締役会が合意していることを前提に、2026年度取締役会として重点的に議論する項目は以下のとおりとします。

①中長期的な事業ポートフォリオ戦略議論

情報機器事業を中心とした中長期事業ポートフォリオ戦略の方向性について、インダストリー事業の成長ストーリーも踏まえ、資本効率向上の観点から、戦略の妥当性、リスクの適切な認識と対応、リソース配分の合理性などについて、取締役会としての監督機能を発揮します。

- 特に、情報機器事業の方向性については、執行側が早期に検討体制やスケジュール、マイルストーンを具体化できるよう、非公式な場の活用も含めた建設的な対話を通じて議論を促進し、意思決定スピードの向上を支援します。取締役会事務局は、年間議題案を設計し適時ローリングすると同時に、議論の場を柔軟に設定します。
- 取締役会では資本市場の動向や市場からの当社評価を反映した助言を重視し、新たな成長領域が収益の柱として確立するまでの間、既存事業における利益創出力の最大化に徹底して取り組むことを前提に、経営資源配分、資本構成、資本効率改善を通じた中長期シナリオ形成に関する議論を集中的に行います。

②ROE8%達成に向けたモニタリング

中期経営計画においてROE8%達成の基盤となる既存事業領域の事業戦略や、事業およびコーポレート機能の横断改革による生産性向上、さらなる成長戦略を含む全社重点施策は執行に委ね、四半期ごとの進捗報告を通じてモニタリングを実施します。

3) エクイティストーリーを語り実行する経営チームの組成

指名委員会および報酬委員会と連携し、CEOを含む重要ポストの後継者に関する評価・育成の状況について報告を受け、取締役会としての監督責任を果たします。

執行役の取締役会への登壇機会を通じて、経営チームの多面的な把握に努めます。

役員報酬体系

執行役の目標達成へのインセンティブを一層強化した体系へ

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるよう、役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、当社企業グループ総体の価値の増大に資するものとしします。

また、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ています。

2025年度の報酬委員会では、中期経営計画の目標およびグループ年度予算の達成へのインセンティブを一層強化するため、上記の考え方に従い、役員報酬体系の見直しに関する検討、審議を継続的に実施しました。

その結果を踏まえ、役員報酬制度の改定および2026年度からの適用を決議するとともに、既に導入を決定していた株主総利回り(TSR)連動株式報酬の取り扱いを具体化しました。

改定の主なポイント

報酬構成比率

- 従来の比率に対して、固定報酬比率は全執行役についてマイナス5%、株式報酬は社長がプラス5%、その他の執行役はプラス10%としました。
- これに伴い報酬全体に占める株式報酬の比率は一律30%となり、すべての執行役が一丸となった株主価値向上への取り組みを更に推進します。

業績に連動する報酬の評価指標

- 年度業績連動金銭報酬は「当期利益」、業績連動株式報酬は「ROE」と、それぞれ単一の評価指標としました。
- 2026年度から始まる中期経営計画期間での財務基盤強化に向けて指標を絞り込み、数値目標に強くコミットする方針をより明確にするためです。

TSR連動株式報酬

- 比較対象は配当込みTOPIX成長率、評価期間を直近の3事業年度とし、毎年交付します。
- 当該報酬の導入も株主価値向上の強化を目的としており、インセンティブの即時性を狙い、毎年の株式交付としました。

改定後の役員報酬体系

役員報酬の構成

執行役社長	固定報酬 40%	年度業績連動金銭報酬 30%	業績連動 株式報酬 18%	TSR 連動 株式報酬 12%
その他執行役	固定報酬 45%	年度業績連動金銭報酬 25%	業績連動 株式報酬 18%	TSR 連動 株式報酬 12%

年度業績連動金銭報酬の評価指標等

項目	業績連動部分※2	個人別評価部分※2
ウェイト※1	70%	30%
評価指標	当期利益額(グループ連結)	各執行役の重要課題／個別目標に対する達成度、難易度、社長関与度など
評価要領	グループ年度予算に対する達成率	100%を基準として0%から200%の範囲で代表執行役社長が評価

※1 構成要素のウェイトは設計上の理論値を記載しています。

※2 執行役社長は業績連動部分のみの適用としています。

株式報酬の評価指標等

項目	業績連動株式報酬	TSR連動株式報酬
ウェイト※3	60%	40%
評価指標	ROE(グループ連結)	TSR
評価要領	中期経営計画の最終事業年度目標値(対外公表値)に対する達成率	相対TSR※4 (自社TSR÷配当込みTOPIX成長率)

※3 構成要素のウェイトは設計上の理論値を記載しています。

※4 相対TSRの算定式および定義は以下のとおりです。

- 相対TSR: 対象評価期間における自社TSR÷同期間における配当込みTOPIXの成長率
- 自社TSR: (評価期間終了年度の最終3カ月における自社株価終値の平均値+評価期間における配当額累計)÷評価開始前年度の最終3カ月における自社株価終値の平均値
- 配当込みTOPIXの成長率: 評価期間終了年度の最終3カ月における配当込みTOPIXの平均値÷評価開始前年度の最終3カ月における配当込みTOPIXの平均値
- 評価期間: 直近の3事業年度。移行措置としてTSR連動株式報酬導入の初回のみ直近の2事業年度。

報酬委員会委員長メッセージ



社外取締役 報酬委員会委員長
河村 芳彦

新中期経営計画の開始に合わせて、 役員報酬制度を全面的に見直し

当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会の過半数が社外取締役で構成され、日本企業の中では最もガバナンスが強く機能する体制にあります。したがって、役員の報酬体系・水準は、指名委員会の社長指名と同様に、報酬委員会が最終決定権限を持ちます。

今般、2028年度を最終年度とする新たな中期経営計画のスタートに合わせて、役員報酬制度を全面的に見直しました。これには経営環境の変化という大きな背景と取締役会の重大な決意があります。

私が社外取締役に就任して痛感したのは、当社の経営陣の目線が、かつて在籍した会社と比較して内部に集中するという内向き傾向にあり、経営環境とずれが生じている点です。従来の安定株主が

いて株主総会も形式的なものであった時代はすでに終わり、株式の持ち合いが解消され、機関投資家が主たる株主になる状況になりました。会社はこのような変化に対応できているのでしょうか。

具体的には、資本市場と向き合って経営を行う、実務的には予算や決算において市場コンセンサスを踏まえた視点が不足しているということです。どこの会社でも上場企業である限りは常に市場コンセンサスを意識して目標設定、投資や生産、営業活動を行います。優良な上場企業はP/L上で利益が出ていれば良いということではありません。コンセンサスとの対比が勝負になります。コンセンサスを意識した経営が弱ければ、当然のことですが、資本市場からの反応は厳しいものになり、株価は低迷し、結果、PBR（株価純資産倍率）が0.5前後で低迷するという状態になります。

株式会社である以上は、この資本市場に正面から向き合うということは最も重要な経営課題の一つです。

こうした経営課題に対して社長をはじめとする経営幹部に強く意識していただくために、資本市場と目線を合わせるという意味で株式報酬の導入・拡充を図りました。ここには経営陣の意識改革を促すという取締役会としての重大な決意を反映しています。従来のトップマネジメントの報酬体系では、業績評価にESGなどの定性目標が含まれていて、さらには、報酬の過半が現金支給で株式報酬の比率は小さいものでした。今回は業績評価を定量的な業績目標（予算・中計目標達成）に集中的に連動させ、株式報酬部分の割合を増やしました。これにより経営トップは企業価値向上につながる定量的な業績目標の達成により強くコミットすることにな

り、資本市場と同じ目線に立つことができます。これは決してESGなどの定性的な経営目標を軽視するものではなく、経営目標はその時々経営課題で最も重要なパラメーターに沿って決めるという経営の大原則に基づくものです。

リーダーシップを強化し、 資本市場の期待に応える経営を

もちろん経営幹部の報酬体系の変更だけで、直ちに会社業績が伸長し、資本市場からの評価が高まるわけではありません。会社経営は、製造、営業、研究開発、財務・経理、経営戦略、人事など幅広い分野における取り組みの積み重ねと、それらの総合力によって成り立つものです。そのような中であっても、これらの活動を統合し方向付ける経営のリーダーシップは、会社業績の向上と市場価値の最大化にとって極めて重要な要素であると考えています。今回の報酬体系の変更がこのリーダーシップのあり方に一石を投じ、経営のベクトルが資本市場の期待と合致し、リーダーシップが現場にも浸透し、全社一丸となって新中期経営計画の経営目標達成に向けて邁進することを期待しています。

上場企業である以上、企業価値の向上は最も重要な経営目標です。そうでなければ非上場化したほうが良いと思います。内向き目線で社内の調整に追われる経営とは決別する必要があります。資本市場にコンプライした経営を目指すことが会社発展の原点になります。会社が変われるかどうかの正念場において、報酬委員会としても成果に対して厳格に責任を問う姿勢を堅持してまいります。

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		
報酬額	合計(百万円)		91	40	132	557
	固定報酬	人員 (名)	7	1	8	11
		金額 (百万円)	91	33	124	292
	業績連動 報酬※1	人員 (名)	-	-	-	13
		金額 (百万円)	-	-	-	158
	株式報酬※2	人員 (名)	-	1	1	13
金額 (百万円)		-	7	7	106	

注 2026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11名です。

注 社内取締役は、上記の1名のほかに3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。

※1 業績連動報酬については、当事業年度末において、会計上費用計上すべき額を記載しています。具体的には、「業績水準部分」と「業績目標達成度部分」は事業年度末日時点での業績推定値に基づいて算定した額、「個人別評価部分」は役員報酬内規で定める基準額をそれぞれ費用計上しています。なお、最終的な支給額は確定後の業績および評価を基に報酬委員会が審議、決定しますが、費用計上した金額と異なる額となる可能性があります。

※2 株式報酬については、当事業年度末において、会計上費用計上すべき額を記載しています。具体的には、「中期株式報酬(業績連動型)」は中期経営計画期間の最終事業年度末日時点での業績推定値に基づくポイント数、「中期株式報酬(非業績連動型)」と「長期株式報酬」は役員報酬内規で定めるポイント数を基に、それぞれ将来の当社株式報酬見込額を算定し、費用計上しています。なお、最終的な報酬額やポイント数は確定後の業績などを基に報酬委員会が審議、決定しますが、「中期株式報酬(業績連動型)」については、費用計上した金額と異なる額となる可能性があります。

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、2025年度は、保有意義の希薄化が認められた1銘柄を売却しました(売却金額は152百万円)。

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。

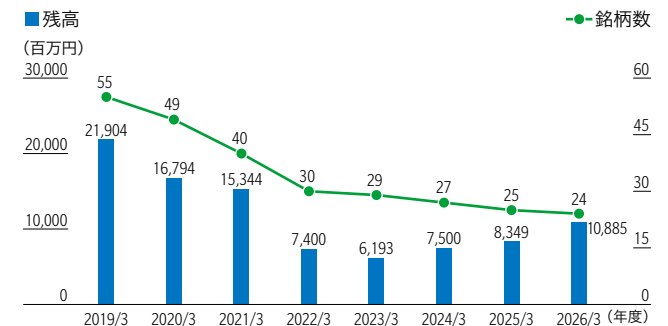
- ・重要な資産の譲渡
- ・合併または完全子会社などによる株式の異動
- ・有利発行による第三者割当増資
- ・敵対的買収防衛策の導入

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	18	750
非上場株式以外の株式	6	10,135

注 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2.0%です。

政策保有株式の推移



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コミュニケーションを通じて企業価値を最大化し、株主・投資家の皆様の期待に応えることを目指しています。この考えのもと、単なる情報開示にとどまらず、投資家の理解の深化と建設的な対話の促進に向けたIR活動を展開しています。

2025年度は、前中期経営計画に基づく経営改革の進展により収益性改善への確度が高まる一方で、資本市場からは将来の成長戦略への関心が高まっていました。こうした状況を踏まえ、当社としてのエクイティストーリーをより明確に発信するため、当社が培ってきた技術を基盤に中長期的な成長を目指す「成長の芽」をテーマとした説明会を3回にわたり開催しました。第1弾として取り上げたインテリジェント再生材をはじめ、各説明会では事業を熟知する事業推進責任者が中心となり、市場の成長性や当社の競争優位性、段階的な投資方針について説明しました。また、パートナー企業やお客様にもご登壇いただき、取り組みの実効性や社会的価値を第三者の視点も交えて紹介することで、機関投資家の期待感の醸成を図りました。また、機関投資家から「サステナビリティへの取り組みと事業成長との関係が見えにくい」とのご指摘を受け、その関連性への理解を深めていただくために、サステナビリティ説明会を開催しました。さらに、2026年度を初年度とする中期経営計画についても、発表前後に資本市場との建設的な対話を重ね、説明内容の充実と理解の促進を図っています。

これらの活動を通じて得られたご意見・ご指摘は、適宜経営層に共有するとともに、取締役会や経営会議でも報告し、経営の改善と高度化につなげています。

社内においても決算説明会に連動した「CEO LIVE！」などを通じて、資本市場からの意見や期待を従業員と共有しています。外部の視点を取り入れることで意識改革を図り、企業価値向上に向けた行動を促しています。

株主・投資家との対話

投資家との対話実績 (2025年度)

個別ミーティング		220回
うちマネジメント	社長	9回
	役員	64回
スモールミーティング		3回
社長	インダストリー事業	1回
		2回
証券会社主催カンファレンス・工場見学会		6回
IRロードショー		1回
株主エンゲージメントミーティング		18回
社外取締役		10回
	執行役	8回

IR説明会実績 (2025年度)

成長の芽 説明会 「インテリジェント再生材」	1回 参加者数:31名
成長の芽 説明会 「ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム」	1回 参加者数:25名
半導体製造装置用光学コンポーネント 事業説明会	1回 参加者数:44名
サステナビリティ説明会	1回 参加者数:36名
個人投資家向け説明会	1回 参加者数:345名

社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会 (2025年度)

機会	頻度
投資家・証券アナリストとの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従業員に共有	
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・投資家からの主なご意見・ご要望と、それを受けた主な改善対応

株主・企業価値を意識した経営

- ・事業部ごとのROICを開示し、資本コストを意識した経営を行うべき
→ 中期経営計画にROICを軸とした事業ポートフォリオマネジメントを活用
→ P19
 - ・成長に対する期待感を醸成すべき
→ 成長の芽に関する説明会やサステナビリティ説明会を開催し、成長性、当社の競争力や取り組みの社会的意義、将来性などを説明
→ [IR関連イベント](#)
 - ・役員報酬の固定報酬割合を見直すべき
→ 執行役に対する役員報酬制度を改定
→ [執行役に対する役員報酬制度の改定に関するお知らせ](#)
 - ・従業員が自社の株式を購入する際のインセンティブを強化すべき
→ 従業員持株会の奨励金付与率を引き上げ
→ [従業員持株会の奨励金付与率の引き上げについて](#)
- #### 中期経営計画、決算説明
- ・不採算事業は採算を明らかにして対策を明確にしてほしい
→ 決算説明会資料で不採算事業の収益性改善の進捗を開示
 - ・情報機器事業における計画の蓋然性が不透明
→ 中期経営計画に対する施策について追加説明
→ [2026年3月期決算説明会](#)

統合報告書の内容

- ・ROE8%実現への道筋と事業戦略の充実化
・環境価値向上と事業価値向上のつながりの説明
→ 統合報告書コンテンツを継続的に改善
→ P1

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。

このような考えのもと、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

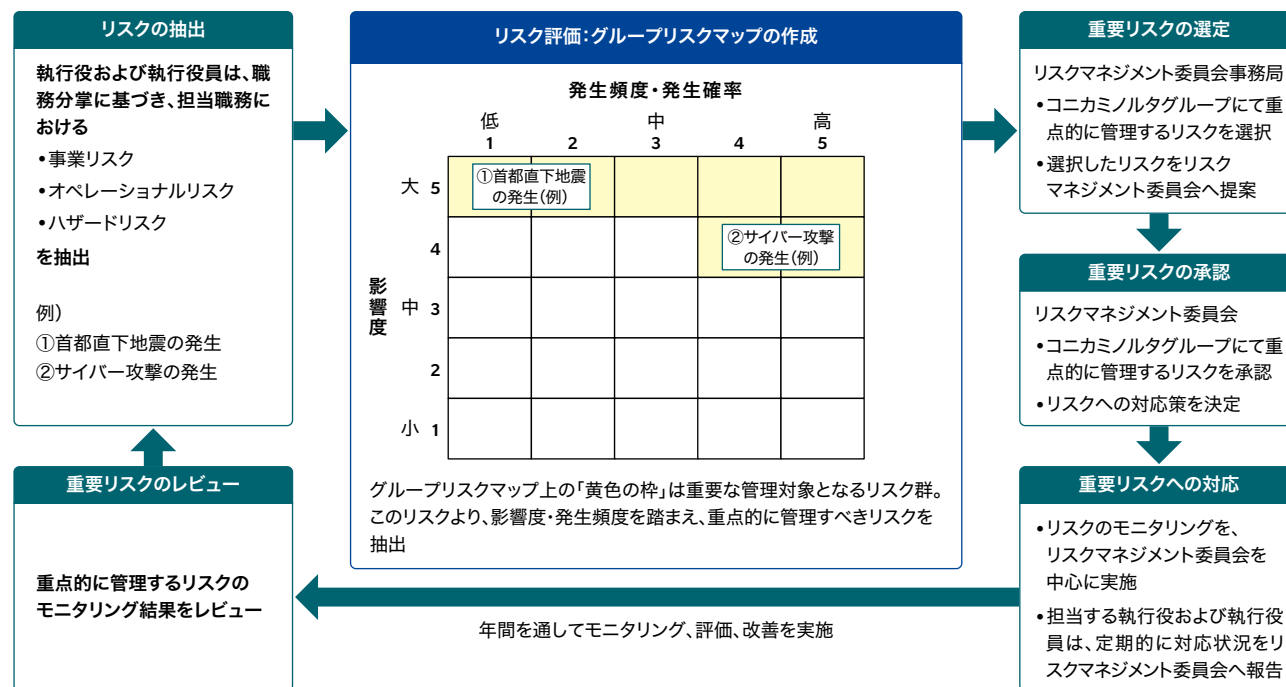
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象となるリスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員が中心となり、コニカミノルタグループでの対応を月次で進捗管理しています。

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



詳細情報：リスクマネジメント

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

リスクマネジメント

主なリスク

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	参照先
経済動向・市場環境	高	1年以内	大	→右記
為替レートの変動	高	1年以内	中	→Web
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	中	3年以内	大	→P26
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	→Web
次世代技術変化	中	3年以内	中	→Web
新製品への移行	中	3年以内	大	→Web
他社との協業、企業買収など	中	特定時期なし	中	→Web
生産・調達など	高	1年以内	大	→P49
グローバル サプライチェーン	高	1年以内	大	→右記
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中	→Web
人権	高	特定時期なし	中	→P61
大地震・自然災害・ 感染症など	中	特定時期なし	大	→Web
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	→P58
知的財産権	低	特定時期なし	小	→P40
人財確保	中	3年以内	大	→P43
情報セキュリティ	高	特定時期なし	大	→右記

注 投資家の皆様から特に関心の高い、「生産・調達など」に関わるリスクについてはP49を、「人権」に関わるリスクについてはP61をそれぞれご参照ください。

詳細情報:リスク情報

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

経済動向・市場環境への対応

主要市場において、インフレの長期化や金融引き締めにもともなう景気後退、ならびにウクライナ情勢や中東情勢の深刻化により、当該地域における経済活動が制約または停止した場合、顧客の投資抑制や個人消費の低迷を通じて、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、各国・地域において、当社グループが予期しない政策、法制度または規制などの変更が生じた場合、事業活動が停滞し、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

こうしたリスクに対し、現地法人との日常的な情報共有を通じて定期的に事業活動の状況を把握するとともに、事業に関連する経済情勢を分析し、経営戦略や業績予想に反映する取り組みを進めています。

グローバルサプライチェーンへの対応

当社グループは、生産および販売活動の多くをグローバルに展開しているため、各国・地域における物流上の問題が当社グループのサプライチェーンに波及し、供給遅延などを通じて経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。特に、主要な輸出先である欧米では、スエズ運河の航行制限にもともなう喜望峰経由への迂回や中東情勢の緊迫化を背景として、輸送リードタイムの長期化、海上輸送市況の悪化、コンテナ運賃の高止まりが継続する可能性があります。

こうしたリスクに対し、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ています。環境変化に即した販売拠点における安全在庫の確保や物流ルートの柔軟な見直しを行うことで、販売への影響を抑制しています。欧州航路では、中東情勢の動向を注視しながら、喜望峰迂回によるリードタイム延伸の影響を踏まえた適切な供給調整を実施し、販売への影響および物流

コスト増加の最小化に努めています。北米航路では、米国の関税政策の動向を踏まえ、適切な供給調整を行っています。

情報セキュリティリスクへの対応

企業を標的としたサイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、ユーザーアカウントの認証情報の窃取による社内ネットワーク侵入や管理者権限の奪取、不正操作といった被害が国内外で増加しています。また、IT機器やソフトウェアの脆弱性を突いた攻撃も拡大しており、リスクは一層高まっています。当社グループでも、サイバー攻撃により管理者権限が奪取された場合、技術情報や営業秘密、人事情報などの機密が第三者に漏えいし、不正利用されるおそれがあります。このような重大な情報セキュリティインシデントが発生した場合、経営成績や社会的信用に重大な影響を及ぼす可能性があります。

こうしたリスクに対応し、ネットワークの常時監視を行い、多様化・高度化するサイバー攻撃によるサービス停止などの兆候を早期検知を図るとともに、定期的なネットワーク侵入テストで脆弱性を把握・是正しています。さらに、サイバー保険の加入や事故対応フローの整備、グループ横断のセキュリティ推進体制を構築し、迅速な対応を可能にしています。従業員のリモートワークでは、暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境の提供や、会社支給の端末以外の社内ネットワーク接続を制限しています。あわせて、従業員に対し、出社・在宅の業務区分の明確化を促し、情報漏えい防止に関する注意喚起を徹底。従業員向けの教育・啓発活動を定期的に実施しています。加えて、グループ各社に対しグローバルセキュリティ基準を制定し、5地域のIT責任者と連携して各社のセキュリティ対応レベルの自己評価および、その評価に基づく対策計画の策定・実行状況を確認しています。これらの取り組みを通じ、グループ全体のセキュリティレベルの継続的な向上を図っています。