

最終更新日：2020年7月22日

## コニカミノルタ株式会社

代表執行役社長兼 CEO 山名昌衛

問合せ先：コーポレートコミュニケーション室（電話番号 03-6250-2100）

証券コード：4902

<http://konicaminolta.jp>

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

### I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

#### 1. 基本的な考え方

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

#### 「コーポレートガバナンス基本方針」

##### ＜基本的な考え方＞

当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスには、経営の執行における適切なリスクテイクを促す一方、執行に対する実効性の高い監督機能を確立し運用することが必要と考え、監督側の視点からコーポレートガバナンスの仕組みを構築した。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た。

当社のガバナンス体制に関する基本的な考え方は以下のとおりである。

- ・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。

具体的に、取締役会及び三委員会の構成は、次のとおりである。

#### （1）取締役会

- ・独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上にするとともに、執行役を兼務しない取締役を取締役総数の過半数とする。
- ・執行役を兼務しない取締役から取締役会議長を選定する。

#### （2）指名・監査・報酬の各委員会

- ・各委員会は、5名前後の委員で構成し、過半数を社外取締役とする。
- ・各委員会の委員長は、社外取締役の中から選定する。
- ・代表執行役社長は、指名委員、監査委員又は報酬委員のいずれにも選定しない。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、上記の基本的な考え方にに基づき、コーポレートガバナンス・コード（2018年6月1日付改訂版）の各原則の内、以下を除く全ての原則を実施しております。

#### 【原則 4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】について実施しない理由 ＜ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模＞について

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

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

#### 【原則 1-4 政策保有株式】

当社は、政策保有株式に関する方針（縮減方針及び議決権行使基準）を策定、開示しています。

##### （1）政策保有株式に関する考え方

当社は、保有の意義・合理性が認められる場合を除き、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。保有の意義・合理性については、発行会社との企業連携や事業シナジーが見込めるか、また保有に伴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上で判断します。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。

2020年3月末時点の政策保有株式に対する検証結果は以下のとおりです。なお、当社は、個別銘柄ごとの経済合理性の検証及び保有意義の確認を、毎年、経営審議会で行い、結果を取締役に報告しています。

経済合理性は、個別銘柄ごとに、配当金や関連取引の収益が当社の資本コストを上回っているか否かを検証していますが、検証対象の大半の銘柄の関連収益が当社の資本コストを上回っていることが確認されました。

上記に加え定性的な保有意義についても確認し、このうち継続して保有するとしていた銘柄については、投資先との取引関係の維持・強化や企業連携・事業シナジーが見込めることなどを保有目的としていることが確認されました。

併せて、保有の意義・合理性が希薄化してきたことなどから、売却を検討していく銘柄も確認されました。なお、2019年度は、保有意義の希薄化が認められた5銘柄について売却を実施し、売却金額は1,411百万円でした。

## (2) 政策保有株式に係る議決権行使について

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

- ①重要な資産の譲渡
- ②合併または完全子会社等による株式の異動
- ③有利発行による第三者割当増資
- ④敵対的買収防衛策の導入

### 【原則 1-7 関連当事者間の取引】

当社は、役員（取締役又は執行役）との間で、万一会社法に定める利益相反取引を行う場合は、会社法及び取締役会規則に基づき取締役会の承認決議を得ることとしております。また、役員による利益相反取引を把握すべく、役員及びその近親者（二親等内）と当社グループとの間の取引（役員報酬を除く）の有無等を毎年定期的に役員各々に確認しております。このほか、当社と主要株主や子会社・関連会社等の関連当事者との取引については、当社及び株主共同の利益を害することのないよう、第三者との取引と同様に権限規程に基づき社内承認手続きを実施することとしております。

### 【原則 2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は、財務担当執行役、人事部長、経理部長、財務部長、労働組合等で構成される年金資産運用委員会を設置し、企業年金の適切な運用及び管理を行っています。

また、企業年金が運用の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、経理・財務部門での業務経験を有する適切な資質を持った人材を運用担当者に配置しています。なお、国内上場株式については、日本版スチュワードシップ・コードの受入れを表明している運用機関に運用を委託し、そのスチュワードシップ活動のモニタリングを実施しています。

企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反については、①運用機関の選定において運用実績などの定量面のみならず、運用機関の投資方針、運用体制、コンプライアンス等の定性面からも総合的に評価を行う ②運用機関における利益相反管理に係る方針の策定・公表を求める ③議決権行使の判断は委託先運用機関の判断に一任し当社の介入の余地を排除する等により、適切に管理しています。

### 【原則 3-1 情報開示の充実】

当社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、当社の意思決定の透明性、公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するとの観点から以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行っております。具体的には、当社ウェブサイト、統合報告書、CSR レポート、コーポレート・ガバナンス報告書、事業報告その他の報告書、及び株主総会参考書類等において情報開示し、加えて「経営方針説明会」、「個人投資家向け会社説明会」などにおいても主体的な情報発信を行っております。

## (1) 経営理念及び経営計画

経営理念及び経営計画は、統合報告書及び当社ウェブサイトで開示しております。また「経営方針説明会」「個人投資家向け会社説明会」などにおいても積極的に説明しております。本コーポレート・ガバナンス報告書では、以下のとおりリンクを設けております。

経営理念・・・当社ウェブサイトにおいて開示しておりますコニカミノルタフィロソフィーをご参照ください。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/corporate/vision.html>

経営計画・・・当社ウェブサイトにおいて開示しております中期経営計画をご参照ください。

なお、当社では2020年度から始まる新しい中期経営計画の策定を進めて参りましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界各地において経済活動の制限が継続されている状況におきましては、計画のKPIを合理的に設定することが困難であるため、発表時期を未定としております。今後、計画のKPIの設定が可能になった時点で、速やかに発表いたします。

[https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/midterm\\_plan\\_presentations/index.html](https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/midterm_plan_presentations/index.html)

## (2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社ウェブサイトにおいて開示しておりますコーポレートガバナンス基本方針をご参照ください。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/>

## (3) 執行役及び取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続き

本報告書 II. 1.【インセンティブ関係】「該当事項に関する補足説明」及び【取締役・執行役報酬関係】「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

## (4) 執行役の選解任及び取締役候補の指名を行う際の方針と手続き

### (a) 執行役の選解任を行う際の方針と手続き

取締役会は、当社グループにおける新しい価値の創造を可能とし、かつ、当社の社内外のステークホルダーから十分に納得を得ることができ、執行役たるに相応しい人材を公正かつ適時適切に選任いたします。その判断基準として「執行役選定基準」を定めます。「執行役選定基準」において、当社グループ内外における経営執行に関する能力及び経験、又は高度の専門的知識・技術、再任時の年齢制限等からなる資格基準、及び高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱をもった実現へのコミット等の価値基準を充たす執行役を選定します。

新任執行役の選定プロセスでは、経営幹部候補者研修を経た執行役候補者に対して、書類及び面接による1次審査のうえ、外部の視点と日常接している内部関係者の視点の両方を取り入れた客観性及び妥当性の高い判断を行うためにアセスメントを実施しております。その結果を踏まえ、代表執行役及び人事担当執行役で構成される評価会議において、執行役候補者群を決定します。

代表執行役社長は次期執行体制を編成する際、執行役候補者群の中から執行役として適任と判断する者を選択し、次期執行役選定案を作成し、「執行役の担当職務一覧表」と合わせて取締役会へ提案いたします。

なお、指名委員会は、上記の取締役会提案に先立ち、代表執行役社長から次期執行役選定案を含む、次期執行体制案及び各執行役の担当職務案の報告を受け、プロセスの妥当性を含めて監督します。

指名委員会は執行役候補者の人物像を観察する場が重要と考え、取締役会への陪席や取締役懇談会への報告等の機会を活用します。代表執行役社長から上記執行役人事案の報告を受けた時には、指名委員会はその内容に関して議論を持ち、候補者の適格性や育成課題等の見解を取りまとめ、代表執行役社長にフィードバックします。

また、取締役会は、執行役を解任するか否かを決定する際にも「執行役選定基準」を十分考慮します。

#### (b) 取締役候補の指名を行う際の方針と手続き

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

##### <取締役全体>

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

##### <社外取締役>

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

##### <社内取締役>

- ⑦「社内取締役」の候補者は、執行役社長の次年度執行体制構想を取締役会議長と共有した上で、次の点を重視して、非執行取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を取締役会議長と代表執行役社長で議論し、指名委員会に共同提案します。
  - ・取締役選任基準
  - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれの役割
  - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれに必要な能力・経験等の考え方
- ⑧原案を基に指名委員会において審議します。

#### 〔取締役選任基準〕

指名委員会は、透明性、健全性、効率性を果たす企業統治を実行するに相応しい取締役として以下の基準を満たす者を選任することとしています。

- ①心身ともに健康であること
- ②人望、品格、倫理観を有していること
- ③遵法精神に富んでいること
- ④経営に関し客観的判断能力を有するとともに、先見性、洞察力に優れていること
- ⑤当社主要事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと、及び産官学の分野における組織運営経験、又は技術、会計、法務等の専門性を有していること
- ⑥社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること、取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること、及び必置三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること
- ⑦取締役の再任における留意事項及び通算任期数・年齢等の要件は別途定める。社外取締役の在任期間は原則4年までとする
- ⑧その他、株式公開会社としての透明性と健全性・効率性を果たす企業統治機構構築の観点から、取締役に求められる資質を有していること

#### 〔社外取締役の独立性基準〕

社外取締役の独立性基準については、本報告書 II. 1【独立役員関係】「その他独立役員に関する事項」をご参照ください。

#### 〔社外取締役候補に求めるキャリア・スキル及びそのバランス・ダイバーシティ〕

- ①取締役の多様性については、指名委員会規程の「取締役選任基準」の中で「産官学の分野における組織運営経験、又は技術、会計、法務等の専門性を有していること」「社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること」と定めています。
- ②取締役会が戦略的な方向付けを行うために、強化又は補充を要する資質・能力・経験を検討します。
- ③取締役会において当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、再任予定の社外取締役及び新任候補者に関して、出身業種・主な経営経験及び得意分野等の「キャリア・スキルマトリックス表」を作成し、キャリア・スキルのダイバーシティを考慮します。
- ④性別、国籍・出身国・文化的背景、人種・民族などを理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

#### 〔社内取締役の役割と候補者選定の考え方〕

- ①取締役会議長は、取締役会を招集し、議長を務めるだけでなく、コーポレートガバナンスの実効性向上を統括する役割を担います。取締役会においては自由闊達で建設的な議論とすべく議事を進行するとともに、自身も監督や助言の観点から適宜質問等の発言を行います。また、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会運営方針を策定し、定時株主総会後の取締役会において説明します。

取締役会議長には、当社の経営を熟知し、実効性の高い経営の監督が成し得ることから前代表執行役社長を選任しています。なお、当社のコーポレートガバナンス基本方針及び経営組織基本規則においては、社外・社内に関わらず、執行役を兼務しない取締役を取締役会議長とする旨を定めています。

- ②常勤の監査委員として監査委員会において一定の監査の質の確保を担うことができる者を執行役を兼務しない社内取締役に選定します。常勤の監査委員等を担う社内取締役には、監査委員会の実効性を高めるため、当社執行役としての豊富な経営執行の経験が重要と考えますが、特に経理・財務又は内部監査、事業管理、主力事業経営の経験を有することを重要な選任条件としています。
- ③執行役兼務の社内取締役に、取締役会において執行に関する説明責任を果たすとともに活発かつ本質的な審議を行うため、代表執行役社長の他、経験・能力・資質を有することに基づき、経営戦略、経理・財務、技術、主力事業等の主要な職務を担当する執行役であることを選任条件としています。

#### (5) 主要な職務を担当する執行役及び取締役候補の個々の選任・指名の理由

##### (a) 主要な職務を担当する執行役の個々の選任の理由

取締役会において、主要な職務を担当する執行役を選任した個々の理由は、次のとおりであります。

#### 「CEO」：山名 昌衛（代表執行役社長）

当社主力の情報機器事業の事業責任者、グループ経営戦略担当等として経験と実績を有するとともに、2014年4月から代表執行役社長として、当社グループの経営をリードし、中期経営計画「TRANSFORM 2016」及び「SHINKA 2019」の推進により企業価値の向上に注力してきた。更に、当社の事業転換、DX（デジタル事業変革）による持続的成長を目指す次期中期経営計画の策定、厳しい経営環境への対応を推し進め、持続的な利益成長を牽引する経営トップとして最も適任であるため。

#### 「情報機器事業管掌 兼 経営企画、IR 担当」：大幸 利充（専務執行役）

当社主力の情報機器事業において、米国販売子会社 CEO をはじめ、事業企画本部長、プロフェッショナルプリント事業本部長及びオフィス事業本部長を歴任し、同事業に関する経験と実績を有するとともに、同事業に関する投資家との対話や全社中期経営計画策定の経験と実績を有するため。

#### 「経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当」：畑野 誠司（常務執行役）

当社において中期経営計画の策定並びに成長事業及び M&A の推進を統括した経験に加え、経理及び財務をはじめ当社グループの経営管理並びにリスクマネジメントの改革・改善の実績を有するため。

#### 「技術担当」：内田 雅文（常務執行役）

当社情報機器事業の生産技術統括部長をはじめ、生産本部副本部長、社会環境部長及び品質本部長を歴任し、環境経営や品質経営を通して技術と経営を包含する重要な全社横断課題対応を推進した経験と実績を有するため。

(b) 取締役候補の個々の指名の理由

指名委員会において取締役候補者を選定した個々の理由は、次のとおりであります。なお、社外取締役候補者の選任理由は、本報告書Ⅱ.1.「社外取締役に関する事項」をご参照ください。

〔社内取締役候補者とした理由〕（第116回定時株主総会）

松崎 正年（取締役会議長）：

当社及びグループ会社において、分社・持株会社制の下で情報機器事業の開発責任者及び商品戦略責任者、基礎研究及び要素技術開発を担った子会社の社長、当社技術戦略担当役員などを歴任、2009年4月から2014年3月まで代表執行役社長として当社グループの経営をリードし、豊富な経験と実績を有している。2014年4月からは取締役会議長として、コーポレートガバナンスの実効性の更なる向上に努めている。

当社の経営を熟知した監督専任者ならではの取締役会の議題選定、社外取締役の持ち味を引き出す一方、それを補完する質問・意見により監督の質を高めていることが毎年実施している取締役会実効性評価で確認されている。また当社の持続的成長・企業価値向上を目指したコーポレートガバナンス改革を主導している。これらの実績を踏まえ、引き続き取締役候補者とした。なお、同氏は常勤の取締役会議長として十分に時間を確保の上、その任に当たっている。

山名 昌衛（代表執行役社長）：

当社及びグループ会社において、経営戦略・IR担当役員、情報機器事業の販売本部長、事業責任者などを歴任し、豊富な経験と実績を有している。2014年4月から代表執行役社長として、当社グループの経営をリードし、中期経営計画「TRANSFORM 2016」及び「SHINKA2019」の推進により企業価値の向上に注力してきた。前中期経営計画「SHINKA2019」についてはその進捗を振り返り、引き続き経営に活かしている。

当社グループのCEOとして、当社の事業転換、DX（デジタル事業変革）による持続的成長を目指す次期中期経営計画の策定、厳しい経営環境への対応を推し進めている。取締役会において代表執行役として説明責任を果たす一方、経営上重要な意思決定の強化に貢献するため、引き続き取締役候補者とした。

伊藤 豊次：

当社は、監査委員会の実効性を高めるため、豊富な経営執行経験と高度な情報収集力を有する常勤の社内取締役を監査委員に選定することが重要と考えている。伊藤豊次氏は監査委員として執行の経営会議に陪席し、取締役会から執行役に委任された業務に関する決定プロセスの妥当性や内部統制システムの運用状況等を把握するとともに、その内容をフィードバックすることで、監査委員会としての情報の質と量の最適化を図る職務を担う。

伊藤豊次氏は当社の生産技術及び子会社の経営管理、常務執行役として経営品質の改革等を担当し、豊富な経験並びに経営管理及び内部統制に関する相当程度の知見を有している。2018年度からは執行役を兼務しない社内取締役として経営の監督に専念するとともに、監査、報酬の各委員会においては社内委員としての的確に役割を果たした。

当社のガバナンスの維持・向上により企業価値の向上につなげるため、引き続き取締役候補者とした。



鈴木 博幸：

当社は、監査委員会の実効性を高めるため、豊富な経営執行経験と高度な情報収集力を有する常勤の社内取締役を監査委員に選定することが重要と考えている。鈴木博幸氏は監査委員として執行の経営会議に陪席し、取締役会から執行役に委任された業務に関する決定プロセスの妥当性や内部統制システムの運用状況等を把握するとともに、その内容をフィードバックすることで、監査委員会としての情報の質と量の最適化を図る職務を担う。

鈴木博幸氏は監査委員会室において監査委員会を補佐する事務局職務を経験した後、執行役経営監査室長として内部監査を担当し、豊富な経験並びに内部統制に関する相当程度の知見を有している。2019年度からは執行役を兼務しない社内取締役として経営の監督に専念するとともに、監査、報酬の各委員会においては社内委員としての的確に役割を果たした。

当社のガバナンスの維持・向上により企業価値の向上につなげるため、引き続き取締役候補者とした。

大幸 利充（専務執行役）：

大幸利充氏は、当社主力の情報機器事業を管掌するとともに、経営企画及び IR 等を担当する専務執行役として、中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値向上に努めている。取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、引き続き取締役候補者とした。

畑野 誠司（常務執行役）：

畑野誠司氏は、経営管理、経理、財務及びリスクマネジメントを担当する常務執行役として、中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値向上に努めている。取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、引き続き取締役候補者とした。

内田 雅文（常務執行役）：

内田雅文氏は、技術全般を担当する常務執行役として、中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値向上に努めている。取締役会への説明責任を果たしつつ、併せて経営上重要な意思決定に参画するため、新たに取締役候補者とした。

#### 【補充原則 4-1-1 取締役会の役割・責務「経営陣に対する委任の範囲」】

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て機動的な業務執行を図っております。また、取締役会は、経営の基本方針等法令上取締役会の専決事項とされている事項に加え、一定金額以上の投資案件等、グループ経営に多大な影響を与え得る限られた事項のみを決定いたします。

#### 【原則 4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

独立性判断基準は本報告書 II. 1.【独立役員関係】「その他独立役員に関する事項」、資質については本報告書 I . 1.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】「社外取締役候補に求めるキャリア・スキル及びそのバランス・多様性」をそれぞれご参照ください。

#### 【補充原則 4-11-1 取締役会全体としてのバランス、多様性及び規模に対する考え方】

当社は、取締役会で取り扱うべき経営課題を勘案し、定款の定める取締役の人数の範囲内で取締役会を構成します。その際の考え方は、以下のとおりであります。

- (1) 経営の透明性及び監督の客観性を確保するため、取締役総数の3分の1以上を独立社外取締役とするとともに、過半数を「執行役を兼務しない取締役」とする。
- (2) 経営の監督機能をより充実させるとともに、独立社外取締役との連携及び執行役との連絡・調整を強化するため、「執行役を兼務しない社内取締役」を複数名置く。
- (3) 経営上重要な意思決定における審議をより充実させるため、代表執行役社長の他、主要な職務を担当する執行役数名を取締役とする。
- (4) 指名・監査・報酬の三委員会は透明性・客観性を担保する点から各委員長を社外取締役から選定するとともに、各委員会が十分機能するように5名前後で構成し、過半数を独立社外取締役とする。
- (5) 「執行役を兼務しない社内取締役」、「執行役兼務の社内取締役」及び「社外取締役」それぞれの人数構成と組み合わせを考慮すると、現在、取締役会の規模は10名から12名程度が適当と考える。
- (6) 取締役会の多様性については、本報告書I.1.【3-1 情報開示の充実】「社外取締役候補に求めるキャリア・スキル及びそのバランス・ダイバーシティ」に記載している。特に、「ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模」に対する考え方は「コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由」に記載している。

#### 【補充原則 4-11-2 取締役の兼任状況】

当社の指名委員会は、社外取締役の選任基準として「職務遂行を行うための十分な時間が確保できること」と定めるとともに、候補者の選定においてはその兼任状況を慎重に確認しております。なお、第116回定時株主総会で選任された取締役の兼任状況は以下のとおりであります。

なお、当社は、全ての取締役に対して、80%以上の出席率を要請するとともに、その実現のために当社以外の兼職（会社法上の役員就任）は原則3社以内を目安としています。

##### <主な兼任状況(7月17日現在)>

##### ・松崎 正年（取締役会議長）

いちご株式会社（社外取締役）、株式会社野村総合研究所（社外取締役）、株式会社LIXILグループ（社外取締役）

##### ・八丁地 隆（社外取締役）

日東電工株式会社（社外取締役）、丸紅株式会社（社外取締役）

##### ・藤原 健嗣（社外取締役）

旭化成株式会社（相談役）、コクヨ株式会社（社外取締役）、株式会社IHI（社外取締役）

##### ・程 近智（社外取締役）

アクセンチュア株式会社（相談役）、三井住友DSアセットマネジメント株式会社（社外取締役）、株式会社マイナビ（社外取締役）、株式会社三菱ケミカルホールディングス（社外取締役）

・橘・フクシマ・咲江（社外取締役）

G & S グローバル・アドバイザーズ株式会社（代表取締役社長）、ウシオ電機株式会社（社外取締役）、九州電力株式会社（社外取締役）

・佐久間 総一郎（社外取締役）

日本製鉄株式会社（顧問）

#### 【補充原則 4-11-3 取締役会の実効性評価】

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

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

2019年度は、当社コーポレートガバナンスがその目的である持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上の実現にかなうものであるか否かを確認するため、基本に立ち戻り、コーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」という。）各原則に関する実質的な対応状況と課題を把握することを狙いとしました。

##### （1）実施プロセス

2019年度に関する実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。

・2020年4月 アンケート配付、回収

・2020年5月 アンケート評価結果集約

取締役懇談会を開催し、集約内容を基に意見交換

・2020年6月 取締役会議長による「取締役会運営方針（2020年度）」の説明

（当社定時株主総会直後の取締役会において）

##### （2）実施対象

全取締役

##### （3）実施の目的

評価結果を踏まえ、次年度に取締役会として取り組むべき事項を明らかにし、更なる実効性の向上を図るため。

##### （4）設問の構成

・取締役会の役割・責務

・独立社外取締役の役割・責務等

・審議の活性化のための情報入手・支援体制・トレーニング

・三委員会の役割・責務

・取締役会の構成・運営実態

・株主の権利・平等性の確保

・株主以外のステークホルダーとの適切な協働

・適切な情報開示・透明性の確保

・株主との対話

#### (5) 実効性評価の結果

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

##### (a) 取締役会の役割・責務

各取締役の取締役会・三委員会への出席率は100%であり、取締役会はC Gコード基本原則4で示されるように、株主からの受託者責任と株主への説明責任を認識し、会社と株主の共同の利益のために適切に行動している。特に、監督を担う取締役会とCEOを中心とする執行陣のバランスがとれた中で、企業戦略等経営の大きな方向性について建設的な議論が出来ている。ただし、執行陣の適切なリスクテイクにはリスクアナリシスの更なる高度化をはじめ、執行陣の迅速・果敢な意思決定に対する取締役会のサポートに工夫を要する。

##### (b) 独立社外取締役の役割・責務等

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

##### (c) 審議の活性化のための情報入手・支援体制・トレーニング

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

##### (d) 三委員会の役割・責務

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

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

報酬委員会は、健全なインセンティブとして執行陣の報酬制度の設計・改定及び報酬額の決定を適切に実施しているが、経営環境の大きな変化の中で再点検を示唆する意見があった。

##### (e) 取締役会の構成・運営実態

取締役会の人数規模及び広義の多様性は、当社ガバナンスの目的に照らして適切である。取締役会議長の議題選定は非常に的確であり、闊達な議論がファシリテイトされている。また、事務局のサポート体制は概ね適切であることを確認した。なお、今後の取締役会では、グローバル経営の監督を充実するため、海外子会社の責任者からの報告機会づくりに配慮する。

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

株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示・透明性の確保、株主との対話について、それぞれ適切であるとの一定程度の評価が得られているが、「当社グループ内の異なる経験・技能・属性を反映した多様性確保の状況」、「健全な事業活動倫理の尊重に加えて醸成して行き

たい企業文化・風土」、「非財務情報の開示や法令に基づく開示以外の情報提供の状況」、「株主から当社への期待」について、取締役会の議題とすることによりさらに監督の充実を図る。

(g) 2019年度取締役会運営方針に掲げた事項の取り組みについて

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

(6) 2020年度取締役会運営方針概要

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

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

#### 【補充原則 4-14-2 取締役・監査役のトレーニング】

当社は、取締役選任基準に従い、取締役に求められる資質を有する者を指名委員会において取締役候補者に選定しますが、新任取締役の知識、経験等の実情に合わせてトレーニングの必要性を確認し、必要な場合はその機会を適宜、提供いたします。

(1) 新任の独立社外取締役に、就任に当たり当社グループの組織、事業及び財務をはじめ、中期経営計画の内容及び進捗状況などの情報提供を行います。また、各事業及びコーポレート横断機能に関する基本情報の提供を行います。

(2) 独立社外取締役に、当社各事業の開発、生産、販売及びサービス等の現場への視察を実施し、担当の執行役から最新の情報提供を行います。

なお、2019年度の実績は以下のとおりです。

(a) 国内視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社。）

合計2回実施。延べ3名の社外取締役が参加。

(b) 海外視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社。）

1回実施。2名の社外取締役が参加。

(c) 各事業の社内発表会（価値創造フォーラム）

延べ7名の社外取締役が4つの事業領域の社内発表会（価値創造フォーラム）に参加。

(d) 執行役コンファレンス（戦略議論、課題検討）

5名の社外取締役がオブザーバーとして参加（1回）

(e) 社外展示会

延べ3名の社外取締役が二つの社外展示会に参加。

(3) 新任の社内取締役に、外部機関が実施するガバナンスに関する研修の機会を提供するとともに、社外取締役・社内取締役に各種セミナーの情報を連絡し、適宜参加する機会とします。

#### 【原則 5-1 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は、株主及び投資家の皆様との建設的な対話を促進し、これにより当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、積極的な IR（Investor Relations：投資家向け広報）活動に努めています。このような考えに基づき、当社は以下の取り組みを行っております。

##### （１）株主との対話に関する経営陣の指定

当社は、株主及び投資家の皆様との建設的な対話には代表執行役社長が中心となってこれにあたり、IR 担当の執行役及び IR 担当部門がこれを補佐し推進する体制をとっています。

##### （２）社内部署の有機的な連携のための取り組み

当社は、株主及び投資家の皆様との対話につき、IR 担当部門が中心となってその促進にあたり、経営管理、経理、財務、法務、サステナビリティ推進部門及び各事業部門等が連携してこれを支援しています。また、IR 担当部門は、適時かつ適切な対話に資するべく、経営審議会等の主要な会議や企業情報開示委員会とも有機的連携を図っております。

##### （３）個別面談以外の対話の手段の充実に関する取り組み

当社は、株主総会を株主の皆様との重要な対話の場と位置付け、株主総会において、当社事業に関し十分かつ分かり易い情報開示に努め、株主の皆様からの信任を得られるような運営に努めております。また、当社は、四半期毎に実施している「決算説明会」に加え、代表執行役社長による「経営方針説明会」、「個人投資家向け会社説明会」等を随時開催し、株主及び投資家の皆様とのより緊密なコミュニケーションの実現に努めております。

##### （４）株主の意見・懸念のフィードバックのための取り組み

当社は、株主及び投資家の皆様との対話において把握されたご意見や当社に関する懸念を含めた情報が代表執行役社長から取締役会、経営執行会議等の主要会議において適宜、報告しております。

##### （５）インサイダー情報の管理に関する取り組み

当社は、重要な会社情報の開示が適時適切かつ公正に行われることを保証するための「企業情報開示委員会」を設けて情報開示手続きの整備を行っております。また、「グループインサイダー取引防止規程」に則り、重要事実についてはそれを保有する部署の責任者が情報を管理する責務を負い、開示は適時適切かつ公正に行うこととして、一部の株主及び投資家の皆様にのみこれを提供することのないよう情報管理の徹底に努めております。

##### （６）その他の取り組み

当社は、株主名簿上の株主だけでなく、実質株主判明調査等により実質的に投資判断や議決権行使を行う株主の把握に努めており、これら実質株主との対話も重視しております。

株主及び投資家の皆様に対する開示においては、財務情報の開示に加え、代表執行役社長の中長期視点での経営に対する考え方（事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分等に関する具体的施策を含む）、ESG（環境、社会及びガバナンス）情報などの非財務情報の提供についても、より一層注力しております。

## 2. 資本構成 更新

外国人株式保有比率	20%以上 30%未満
-----------	-------------

### 【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	48,831,700	9.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	34,875,000	7.03
株式会社三菱 UFJ 銀行	13,945,007	2.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口 9）	12,844,300	2.59
株式会社 SMBC 信託銀行（株式会社三井住友銀行退職給付信託口）	11,875,000	2.39
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	10,809,234	2.18
野村信託銀行株式会社（退職給付信託三菱 UFJ 銀行口）	10,801,500	2.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口 7）	9,834,300	1.98
大同生命保険株式会社 (常任代理人 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社)	9,040,518	1.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口 5）	8,583,400	1.73
支配株主（親会社を除く）の有無	—	
親会社の有無	なし	

### 補足説明 更新

- ①大株主の状況は、2020年3月31日現在の状況を記載しております。
- ②割合は、自己株式（6,580,147株）を控除して計算しております。なお、自己株式には役員報酬 BIP 信託に係る信託口が所有する当社株式（1,184,094株）は含まれておりません。

③2018年4月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの関係会社である株式会社三菱UFJ銀行及び共同保有者3社が2018年4月1日現在、当社株式を以下のとおり保有している旨の記載があるものの、当社として2020年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、株主名簿上の所有株式数を上記大株主の状況に記載しております。

・株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（共同保有4社）：54,529千株（10.85%）

④公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、以下の会社が当社の株式を相当数保有している旨の記載があるものの、当社として2020年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、以下の（ ）内の保有割合は、自己株式を含んだ発行済株式の総数に対する割合です。

・ブラックロック・ジャパン株式会社（共同保有11社）：36,956千株（7.35%）を2020年1月31日現在で保有

（2020年2月6日付変更報告書）

・野村證券株式会社（共同保有3社）：32,929千株（6.55%）を2020年1月31日現在で保有  
（2020年2月6日付大量保有報告書）

・三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社（共同保有2社）：25,279千株（5.03%）を2018年12月14日現在で保有

（2018年12月20日付変更報告書）

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	電気機器
直前事業年度末における（連結）従業員数	1,000人以上
直前事業年度における（連結）売上高 更新	1,000億円以上 1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上 300社未満

### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

\_\_\_\_\_

### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

\_\_\_\_\_



## II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	その他の取締役
取締役の人数	12 名

#### 【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

#### 会社との関係(1)

更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	K
八丁地 隆	他の会社の出身者								△			
藤原 健嗣	他の会社の出身者								△			
程 近智	他の会社の出身者								△			
橘・フクシマ・咲江	他の会社の出身者											
佐久間 総一郎	他の会社の出身者								△			

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する 補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
八丁地隆		○	○	○	<p>元 株式会社日立製作所 代表執行役 執行役員副社長</p> <p>株式会社日立製作所と当社の取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であります。</p>	<p>&lt;社外取締役選任理由&gt; 1.出身分野における実績と識見を有すること、2.当社と重要な取引関係等がなく独立性が強いこと、並びに、3.取締役会及び委員会の職務につき十分な時間が確保できることを重視しております。八丁地隆氏は株式会社日立製作所において、グローバル経営、事業転換の推進など総合電機メーカーの経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者として豊富な経験と幅広い識見を有しております。引き続き、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。</p> <p>&lt;独立役員指定理由&gt; 当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また、左記のとおり、主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しております。</p>
藤原健嗣	○		○	○	<p>旭化成株式会社 相談役</p> <p>旭化成株式会社と当社の取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であります。</p>	<p>&lt;社外取締役選任理由&gt; 1.～3.は同上。</p> <p>藤原健嗣氏は化学・繊維から電子材料・医薬品・住宅へと多角化した旭化成株式会社において、M&amp;Aを活用して事業を育成するなど、総合化学メーカーの経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者として豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。</p> <p>&lt;独立役員指定理由&gt; 当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また、左記のとおり、主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しております。</p>

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する 補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
程 近 智	○		○	○	<p>アクセンチュア株式会社 相談役</p> <p>アクセンチュア株式会社と当社の取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であります。</p>	<p>&lt;社外取締役選任理由&gt; 1.~3.は同上。 程近智氏はアクセンチュア株式会社において、経営コンサルティング及びITサービスを提供する企業の経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者として豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。</p> <p>&lt;独立役員指定理由&gt; 当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また、左記のとおり、主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しております。</p>
橋 ・ フ ク シ マ ・ 咲 江	○	○		○	<p>G &amp; S グローバル・アド バイザーズ株式会社 代表取締役社長</p> <p>G &amp; S グローバル・アド バイザーズ株式会社と 当社の取引関係は、 ございません。</p>	<p>&lt;社外取締役選任理由&gt; 1.~3.は同上。 橋・フクシマ・咲江氏はコーン・フェリー・インターナショナル株式会社の米国本社取締役をはじめ、同社日本法人のトップとして長年にわたり経営に携わって来られました。また、多くの日本企業の社外取締役を務められました。経営者として豊富な経験、人材マネジメントに関する豊富な経験・知見に加え、コーポレートガバナンスに関する幅広い識見を有しており、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。</p> <p>&lt;独立役員指定理由&gt; 当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また、左記のとおり、主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しております。</p>
佐 久 間  総 一 郎	○	○	○	○	<p>日本製鉄株式会社 顧問</p> <p>日本製鉄株式会社と 当社の取引関係は、 両社において連結売 上高の1%未満であ ります。</p>	<p>&lt;社外取締役選任理由&gt; 1.~3.は同上。 佐久間総一郎氏は新日本製鉄株式会社及び新日鐵住金株式会社（現日本製鉄株式会社）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も含む主要な本社機能を所管し、製造業の経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。</p> <p>&lt;独立役員指定理由&gt; 当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また、左記のとおり、主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しております。</p>

## 【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
指名委員会	5	1	1	4	社外取締役
報酬委員会	5	2	2	3	社外取締役
監査委員会	6	2	2	4	社外取締役

## 【執行役関係】

執行役の人数 <span style="background-color: #92d050; padding: 2px;">更新</span>	23名
---	-----

兼任状況 更新

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無		使用人との 兼任の有無	
		指名委員	報酬委員		
山名 昌衛	あり	あり	×	×	なし
藤井 清孝	なし	なし	×	×	なし
大幸 利充	なし	あり	×	×	なし
畑野 誠司	なし	あり	×	×	なし
葛原 憲康	なし	なし	×	×	なし
市村 雄二	なし	なし	×	×	なし
内田 雅文	なし	あり	×	×	なし
武井 一	なし	なし	×	×	なし
大須賀 健	なし	なし	×	×	なし
竹本 充生	なし	なし	×	×	なし
Richard K. Taylor	なし	なし	×	×	なし
伊藤 孝司	なし	なし	×	×	なし
江口 俊哉	なし	なし	×	×	なし
杉江 幸治	なし	なし	×	×	なし

松枝 哲也	なし	なし	×	×	なし
愛宕 和美	なし	なし	×	×	なし
亀澤 仁司	なし	なし	×	×	なし
Jean-Claude Cornillet	なし	なし	×	×	なし
岡本 圭司	なし	なし	×	×	なし
廣田 好彦	なし	なし	×	×	なし
植村 利隆	なし	なし	×	×	なし
小林 一博	なし	なし	×	×	なし
岡 慎一郎	なし	なし	×	×	なし

### 【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の職務を補助すべき使用人として、常勤の使用人を配置した「監査委員会室」を設置し、監査委員会の事務局にあたるほか、その指示に従い職務を行い、その旨を社内規則に明記し、周知しております。

また、当該使用人の執行役からの独立性及び同使用人が監査委員会から受ける指示の実効性を確保するため、当該使用人の任命、異動、懲戒等の人事権に関わる事項は、監査委員会の事前の同意を得ることとしております。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

監査委員会は、会計監査人と年間相当な回数の会合を持ち、会計監査人の監査方針や監査計画について詳細な説明や、会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための説明等を受けるとともに、監査委員会からも重点監査項目について要望を伝えるなど積極的に意見・情報交換を行い、適正で厳格な会計監査が実施できるよう努めております。また監査法人としての審査体制や内部統制の状況についても説明を受け、確認をしております。監査委員会は、会計監査人の監査の方法及び結果に関する詳細な監査報告を受けるのみならず、都度、監査実施報告書を受領し会計監査人の監査の実施状況の把握に努めています。監査委員会が把握している事実と照合することもあわせ、会計監査人監査の相当性の判断を行っております。

当社は、指名委員会等設置会社で監査委員会を設置しておりますが、国内子会社は、全て監査役設置会社であります。監査委員会は、内部監査部門である経営監査室に加え、各社監査役と、各々監査主体としての独立性を維持しつつも、相互に連携・協力し、監査の効率性、実効性を高める努力を行っております。

経営監査室は、内部監査に関する監査報告書と定期的な監査活動報告書・モニタリング報告書をまとめ、代表取締役社長に報告すると同時に監査委員会にも報告を行っております。

なお、監査委員会は、経営監査室に対し、特別監査を指示できることを規定しております。

## 【独立役員関係】

独立役員の人数

5名

### その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

当社の指名委員会では、2007年に「社外取締役の独立性」運用基準を定めました。社外取締役の独立性基準として、以下の事項に該当しないことと定めております。

#### (1) コニカミノルタグループ関係者

- ・本人がコニカミノルタグループの出身者
- ・過去5年間において、家族（配偶者・子供、2親等以内の血族・姻族）がコニカミノルタグループの取締役・執行役・監査役・経営幹部の場合

#### (2) 大口取引先関係者

- ・コニカミノルタグループ及び候補者本籍企業グループの双方いずれかにおいて、連結売上高の2%以上を占める重要な取引先の業務執行取締役・執行役・従業員の場合

#### (3) 専門的サービス提供者（弁護士、会計士、コンサルタント等）

- ・コニカミノルタグループから過去2年間に年間5百万円以上の報酬を受領している場合

#### (4) その他

- ・当社の10%以上の議決権を保有する株主（法人の場合は業務執行取締役・執行役・従業員）の場合
- ・取締役の相互派遣の場合
- ・コニカミノルタグループの競合企業の取締役・執行役・監査役・その他同等の職位者の場合、又は競合企業の株式を3%以上保有している場合
- ・その他の重要な利害関係がコニカミノルタグループとの間にある場合

また、当社は指名委員会の運用基準として、社外取締役の在任期間（再任制限）を「原則4年まで」と定めています。これは在任期間の長期化に伴って社外性が弱まること懸念されることから定めた基準であります。

## 【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

### 該当項目に関する補足説明 更新

当社は業績連動報酬制度として、執行役を対象に「年度業績連動金銭報酬」に加えて「中期株式報酬（業績連動型）」を導入しています。なお、株式報酬型ストック・オプションは、2016年8月に発行した第12回2016年度株式報酬型ストック・オプションをもって終了しました。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の) 開示状況	個別報酬の開示はしていない
(個別の執行役報酬の) 開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 **更新**

2019年度の報酬額等に関しては以下のとおりであります。

- (1) 社内取締役(4名。執行役非兼務)  
固定報酬 127百万円  
業績連動報酬 支給しておりません。  
株式報酬 31百万円
- (2) 社外取締役(6名)  
固定報酬 63百万円  
業績連動報酬 支給しておりません。  
株式報酬 支給しておりません。
- (3) 執行役(24名)  
固定報酬 525百万円  
業績連動報酬 55百万円  
株式報酬 34百万円

(注1) 上記人数には、2019年6月18日開催の第115回定時株主総会開催日に退任した社外取締役並びに社内取締役の各1名を含んでおります。2020年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役(執行役非兼務)は3名、執行役は24名であります。

(注2) 社内取締役は、上記(1)の4名のほかに4名の執行役兼務者がおりますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しております。また、上記第115回定時株主総会開催日に執行役を退任し、取締役に就任した1名については、執行役分と取締役分をそれぞれ分けて人員並びに報酬額を記載しております。

(注3) 業績連動報酬につきましては、当事業年度において費用計上すべき額を記載しております。



(注4) 株式報酬につきましては、取締役(社外取締役を除く)及び執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式交付等の報酬見込額を算定し、当事業年度において費用計上すべき額を記載しております。

2019年度において報酬等の総額が1億円以上である者は以下のとおりです。

執行役 Richard K.Taylor 147百万円

(内訳: 固定報酬 91百万円、業績連動報酬 56百万円)

※Richard K.Taylorは、連結子会社であるKonica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.から報酬を受けております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

更新

あり

#### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、指名委員会等設置会社として社外取締役が過半数を占める報酬委員会を置き、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に報酬を決定しております。

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるよう役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、当社企業グループ全体の価値の増大に資するものとします。報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・維持できるレベルを目標とします。

報酬委員会は、この趣旨に沿い、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を以下のとおり決定し、この方針に従い取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定するものであります。

2017年度の報酬決定方針改定以降、見直しの必要性について検討、審議を実施した結果、2020年度において、「報酬決定方針」の一部を改定しました。

#### <改定後の「報酬決定方針」>

##### (1) 報酬体系

・取締役(執行役兼務者を除く)については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬としての「固定報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬(非業績連動型)」並びに「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。

・執行役については、「固定報酬」の他、業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は「中期株式報酬(業績連動型)」並びに「長期株式報酬」とする。

(2) 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位別に妥当な水準を設定する。

(3) 「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準(連結営業利益)及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%~200%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連



結経営指標（営業利益・営業利益率・営業キャッシュフロー・KMCC-ROIC（\*））とする。執行役の重点施策には ESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取組みを含める。

\*「年度業績連動金銭報酬」算定のための ROIC であり、それぞれの事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本とする。

（４）株式報酬については次のとおりとする。

・取締役に対する「中期株式報酬（非業績連動型）」は、中期経営計画の終了後、役割及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、中期的な株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに自社株保有の促進を図る。

・執行役に対する「中期株式報酬（業績連動型）」は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて 0%～200%の範囲で当社株式を交付するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図る。中期の業績目標は、中期経営方針を勘案し重要な連結経営指標（営業利益・営業キャッシュフロー・ROIC）とする。

・取締役（非執行の社内取締役）並びに執行役に対する「長期株式報酬」は役員退任後、役位または役割、及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、長期的な株主価値向上への貢献意欲を高める。

・年度毎の基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。

・株式の交付時には、一定割合について株式を換価して得られる金銭を給付する。

・株式報酬として取得した当社株式は、原則退任後 1 年が経過するまで継続保有することとする。

（５）執行役に対する「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「株式報酬」の比率は、最高経営責任者である執行役社長において 50：25：25 を目安とし、他の執行役は固定報酬の比率を執行役社長より高めに設定する。

また、「株式報酬」における「中期株式報酬（業績連動型）」と「長期株式報酬」の比率は 60：40 を目安とする。

（６）国内非居住者の報酬については、法令その他の事情により上記内容とは異なる取扱いを設けることがある。

（７）報酬委員会は、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給制限又は返還を求める。

（８）経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。

<業績連動報酬の指標、当該指標を選択した理由及び業績連動報酬の額の決定方法>

（１）年度業績連動金銭報酬

（a）指標、並びに当該指標を選択した理由

①「業績水準部分」の指標は、グループ連結営業利益額です。これは、執行役が果たすべき業績責任を測る上で、営業利益額は最も適切な指標の一つと判断したためであり、より高い営業利益水準を達成することで、持続的成長と企業価値向上を目指しています。

②「業績目標達成度部分」の指標は、コーポレート部門並びに基盤事業部門の場合、営業利益額、営業利益率、営業キャッシュフロー並びに KMCC-ROIC としております。これらは当社の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上を強く意識したもので、営業利益額は基盤事業の稼ぐ力を強化するた

め、営業利益率は高収益体質への転換を実現するため、営業キャッシュフローは適時適切な戦略展開及び配当の原資確保のため、KMCC-ROIC は投下資本効率の向上のために選定したものであります。

なお、それぞれの指標は同様のウエート付け（25%）としております。

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

- ③「個人別評価部分」は、各執行役の重点施策の推進状況等を指標とします。「業績水準部分」及び「業績目標達成度部分」とは異なる視点、項目で評価を行うためです。

(b) 報酬額の決定方法

①「業績水準部分」は、当該年度におけるグループ連結の営業利益実績額により求められる単価に役員別ポイントを乗じて支給額を算定します。なお、当該単価は、あらかじめ設定されたテーブルに従い決定します。

②「業績目標達成度部分」は、コーポレート部門並びに基盤事業部門の場合、当該各指標のウエート付けを反映し算出した年度業績目標達成率に役員別標準額を乗じて支給額を算定します。基盤事業部門担当の執行役は当該事業連結業績、コーポレート部門担当の執行役はグループ連結業績を適用しております。

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

なお、支給率は目標達成度に応じて0%～200%の幅で変動します。

③「個人別評価部分」は、「業績水準部分」標準額と「業績目標達成度部分」標準額の合計値に対して、代表執行役社長が原案を策定した執行役ごとの評価（-30%～+30%の範囲で評価）を乗じて支給額を算定します。

④上記3項目の支給額は、報酬委員会で審議、決定します。

(2) 中期株式報酬（業績連動型）

(a) 指標、並びに当該指標を選択した理由

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

営業利益額は基盤事業の稼ぐ力を強化するため、営業キャッシュフローは適時適切な戦略展開及び配当の原資確保のため、ROICは中長期的な投下資本効率向上のために選定したものであります。

なお、それぞれ40%、30%及び30%のウエート付けとしております。

(b) 報酬額の決定方法

①中期経営計画期間の累積営業利益額目標達成率に40%を乗じた値、同期間の累積営業キャッシュフロー目標達成率に30%を乗じた値、並びに同期間の平均ROIC目標達成率に30%を乗じた値の合計に対して、同期間の役員別標準ポイント累計を乗じ、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。

なお、支給率は目標達成率に応じて0%～200%の幅で変動します。

②役員別標準ポイントは、役員別原資額を基準株価で除して算定します。

- ③基準株価は、当社が委託者として設定した信託が株式報酬に必要な数の当社株式を株式市場で買付けた際の平均取得株価（加重平均）とします。
- ④上記株式交付数は、報酬委員会で審議、決定します

### 【社外取締役のサポート体制】

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

### 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、 報酬有無等)	社長等 退任日	任期
太田 義勝	名誉顧問	名誉顧問の称号を使用しての 社外活動（経営非関与）	非常勤・無報酬	2014/6/19	1年更新
岩居 文雄	名誉顧問	名誉顧問の称号を使用しての 社外活動（経営非関与）	非常勤・無報酬	2009/6/23	1年更新
田嶋 英雄	名誉顧問	名誉顧問の称号を使用しての 社外活動（経営非関与）	非常勤・無報酬	1999/6/29	1年更新

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

3名

### その他の事項

当社には相談役の制度はありません。（2006年に廃止）

当社は、当社の代表執行役社長又は当社の前身（コニカ株式会社及びミノルタ株式会社）の代表取締役社長を務めた者（「社長経験者」）が、会社法上の役員の地位（取締役）を退いた後、「特別顧問」又は「名誉顧問」に就任する制度を有しており、その概要は以下のとおりです。

- ・「特別顧問」は、当社を代表して行う業界団体・経済団体活動、社会活動や審議会委員などの公益的活動など、当社にとって有用な社外活動を担う場合に委嘱する。報酬は、社長退任時の固定報酬部分の30%程度を目途とする。任期は、75歳又は4年の短い方を上限とする。
- ・「名誉顧問」は、社長経験者が社外活動において名誉称号の使用を希望し、当社にとっても意義がありうると判断する場合に委嘱し、無報酬とする。任期は1年ごとに協議の上更新とする。
- ・特別顧問、名誉顧問とも、経営上の意思決定・判断に影響を及ぼすような権限は一切有さない。
- ・特別顧問、名誉顧問の委嘱及び処遇は、代表執行役社長が決定し、取締役会に報告する。
- ・当該顧問制度については、取締役会決議による社内規程を定めている。

なお上記のとおり、2020年6月30日現在、報酬のある特別顧問は該当者なし、無報酬の名誉顧問は3名おります。

(注) 社長等退任日は、社長経験者が会社法上の役員である取締役の地位を退いた日をさす。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

### （1）取締役会の活動状況

#### ①開催頻度

2019年度は計12回開催いたしました。

#### ②主な検討事項

2019年度には、3カ年中期経営計画「SHINKA 2019」の最終年にあたり、基盤・成長・新規それぞれの事業領域における各事業戦略と重要施策の進捗状況を監督するとともに、次期中期経営計画の策定に向けた審議等を行いました。

#### ③個々の取締役の出席状況

2019年6月18日開催の定時株主総会で取締役3名が退任し、3名が新たに就任しましたが、2019年度には取締役全員が全ての取締役会に出席し、出席率100%でした。

### （2）業務執行

#### （a）取締役会から執行役への権限委譲

取締役会は、業務執行の決定の権限を大幅に代表執行役社長に委任し、取締役会が決定すべき事項として「経営の基本方針」等業務執行の基本的な事項に重点的に取り組むとともに経営執行状況の監督に注力しております。

#### （b）業務執行体制

取締役会は執行役を選任し、その中から代表執行役及び執行役社長その他の役付執行役を選定するとともに、執行役の職務の分掌及び指揮命令関係等を定めます。代表執行役社長その他の執行役は、取締役会決議により委任を受けた業務の執行の決定と業務の執行を行います。

#### （c）経営審議会

代表執行役社長の意思決定をサポートする機関として経営審議会を設置し、グループ経営上の重要事項の審議を行います。

### （3）社外取締役が当社の企業統治において果たす機能及び役割

当社は、一般株主の目線に基づく監督機能を充実することが重要と考え、指名委員会が定めた独立性基準及び株式会社東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の基準に沿って独立性の高い社外取締役を選任しております。日常的な役割としては、経営陣や特定のステークホルダー（大株主・取引先・関係会社等）から独立した一般株主の視点に立ち、特に株主と経営陣との間で利益相反が生じるケースにおいて、一般株主の保護並びに株主共同の利益の確保のために経営の監督を担っております。社外取締役は取締役会の中で、執行役からの提案、あるいは重要課題の検討状況報告に対して、一般株主の視点に立ち発言することに加え、豊富な企業経営経験に基づいて適宜、助言を行い、経営戦略の高度化及び経営の効率性の向上に貢献しております。また、指名・監査・報酬の三委員会においては、社外取締役が各委員長を務めることにより透明性の向上に貢献しております。

なお、社外取締役として有用な人材を迎え入れて、期待される役割が十分に発揮できるよう、当社は社外取締役との間で、損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

#### (4) 指名

(a) 本報告書Ⅰ.1.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】「(4) 執行役の選解任及び取締役候補の指名を行う際の方針と手続き」をご参照ください。

#### (b) 指名委員会の活動状況

##### ①機能、役割

- ・株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定します。
- ・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。

##### ②開催頻度

2019年度は計6回開催いたしました。

##### ③主な検討事項

2019年度には、本報告書Ⅰ.1.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】【原則3-1 情報開示の充実】(4) 執行役の選解任及び取締役候補の指名を行う際の方針と手続き (b) 取締役候補の指名を行う際の方針と手続き、及び同(5) 主要な職務を担当する執行役及び取締役候補の個々の選任・指名の理由 (b) 取締役候補の個々の指名の理由に記載のとおり、取締役候補者の選定を行いました。また、代表執行役社長から後継者選定計画に関する報告を受け、継続的に監督を行ないました。

##### ④個々の委員の出席状況

2019年度には委員全員が全ての委員会に出席し、出席率100%でした。

#### (5) 監査・監督

#### (a) 監査体制

本報告書Ⅱ.1.【監査体制】に記載のとおりであります。

#### (b) 会計監査

##### ①監査法人

2019年度においては、当社は、当社グループの会社法監査と金融商品取引法監査について、あずさ監査法人と監査契約を締結しております。

##### ②継続監査期間

2007年3月期以降。

##### ③業務を執行した公認会計士及び監査業務に係る補助者の構成

(業務を執行した公認会計士)

指定有限責任社員 業務執行社員 大谷 秋洋

指定有限責任社員 業務執行社員 山邊 道明

指定有限責任社員 業務執行社員 佐藤 洋介

(監査業務に係る補助者の構成)

公認会計士32名、その他29名の計61名となっております。

#### (c) 監査委員会

##### ①機能、役割

本報告書Ⅱ.1.【監査体制】に記載のとおりであります。

##### ②開催頻度

2019年度は計13回開催いたしました。

##### ③社内監査委員の役割・活動

当社は、執行役を兼務しない社内取締役を常勤の監査委員として調査を担当する委員に選定し、日常の監査活動を通じて情報を収集させるとともに、社外監査委員が過半数を占める監査委員会での報告を通じて監査の質と量の向上に努めて、監査委員会の実効性を高めております。

社内監査委員は、主に次の活動を行っております。

- ・執行の重要な会議に陪席し、取締役会から執行役に委任された業務に関する決定プロセスの妥当性や内部統制システムの運用状況等を監視しております。
- ・国内外の子会社を含む事業所を往査し、現場責任者からの聴取を通じて、各社、各事業所の実態把握に努めております。
- ・内部監査部門である経営監査室や子会社監査役から相当な頻度でモニタリング報告を受け、気づき事項などの意見交換を通じて、連携して監査機能の充実に努めております。
- ・会計監査人と相当な頻度で会合をもち、会計監査上の重要検討事項等について積極的な意見・情報交換を行うなど、連携して適正で厳格な会計監査が実施できるよう努めております。

#### (6) 報酬決定

(a) 報酬決定に関する方針は、本報告書Ⅱ. 1.「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載のとおりであります。

#### (b) 報酬委員会の活動状況

##### ①機能、役割

取締役及び執行役が受ける個人別の報酬、賞与その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。

##### ②開催頻度

2019年度は計7回開催いたしました。

##### ③主な検討事項

2019年度には、役員個人の報酬の決定に先立ち、報酬体系及び報酬水準のレビューを行いました。その上で、2020年度報酬決定方針及び役員報酬スキームの一部改定に至る審議、決定等を行いました。

##### ④個々の委員の出席状況

2019年度には委員全員が全ての委員会に出席し、出席率100%でした。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に資するコーポレート・ガバナンスには、経営の執行における適切なリスクテイクを促す一方、執行に対する実効性の高い監督機能を確立し運用することが必要と考え、監督側の視点からコーポレート・ガバナンスの仕組みを構築しました。会社法上の機関設計としては、「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を2003年に選択するとともに、属人性を排したシステムとして、コニカミノルタ流のガバナンスをこれまで追求してきました。

当社のガバナンス体制に関する基本的な考え方は以下のとおりであります。

- ・経営の監督と執行を分離し、企業価値向上に資するべく経営の監督機能を確保する。
- ・株主の目線からの監督を担うことができる独立社外取締役を選任する。
- ・これらにより経営の透明性・健全性・効率性を向上する。

#### <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 ・執行役員制の導入、取締役数の削減

2002年度 ・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 年度 ・経営統合により、コニカミノルタホールディングス(株)発足
  - ・委員会等設置会社へ移行
  - ・経営組織基本規則を制定
  - ・独立社外取締役を 2 名から 4 名に増員
  - ・報酬決定方針を制定
- 2004 年度 ・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
- 2005 年度 ・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
- 2006 年度 ・指名委員会に取締役会議長が参画
  - ・相談役制度を廃止
  - ・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
  - ・「社外取締役の独立性」運用基準を制定
- 2009 年度 ・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定
- 2010 年度 ・取締役会規則を一部改定
- 2014 年度 ・取締役会の実効性に関する自己評価（アンケート方式）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
- 2015 年度 ・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定
  - ・代表執行役社長による「後継者の計画」の監督を指名委員会において開始
- 2016 年度 ・取締役会の実効性評価に関するアンケート及びインタビューの実施を外部機関に委託
- 2017 年度 ・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
- 2018 年度 ・取締役会規則を一部改定
  - ・独立社外取締役を 4 名から 5 名に増員
- 2019 年度 ・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
- 2020 年度 ・報酬決定方針における業績連動報酬並びに株式報酬を一部改定



### Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

#### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	<p>株主の皆様への招集通知発送日は、株主総会当日から3週間以上前を目途とし、招集通知発送前に当社ウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイト等に掲載することにより株主の皆様の十分な議案検討期間の確保に努めております。</p> <p>実績としては、第116回（2020年3月期）定時株主総会においては、総会当日から21日前である6月9日（火）に招集通知を発送しました。また、招集通知の発送に先駆け、6月1日（月）（英訳版は6月8日（月））に、当社ウェブサイトにおいて招集通知を掲載しました。</p>
集中日を回避した株主総会の設定	<p>当社は、例年、株主の皆様との建設的対話の充実や正確な情報提供等の観点を考慮し、定時株主総会開催日を、いわゆる集中日の1週間以上前を目安に設定しております。</p> <p>しかしながら、第116期（2020年3月期）定時株主総会は、新型コロナウイルス感染症の影響等により、2020年6月30日（火）に開催しました。</p>
電磁的方法による議決権の行使	<p>当社は、株主の皆様による議決権の電子行使を可能とするため、複数の議決権行使サイトを利用できる環境を整備しております。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォーム</li> <li>・当社の指定する議決権行使サイト (<a href="https://evote.tr.mufg.jp/">https://evote.tr.mufg.jp/</a>)</li> </ul>
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	<p>株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに招集通知及びその英訳を掲載し、国内及び海外の機関投資家の皆様が当該プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、株主総会議案内容等を直接閲覧のうえ、ご検討いただけるよう利便性の向上に努めております。</p>
招集通知（要約）の英文での提供	<p>当社は、株主の海外投資家比率が高いことを踏まえ、海外投資家向けに招集通知の英訳を、当社ホームページ及び東京証券取引所のホームページ等に掲載しております。</p>
その他	<p>第116期（2020年3月期）定時株主総会では、新型コロナウイルス感染症に関する状況を鑑み、株主様の感染防止のため、総会へのご来場を見合わせていただくようお願いいたしました。</p> <p>一方、ご出席を見合わせた株主様のため、インターネットを用いて会場の模様を動画配信し、株主様が傍聴できるようにいたしました。</p> <p>さらに、総会后、当日の報告事項部分の動画を当社ウェブサイトに掲載しています。</p> <p>当社は、例年、株主の皆様にご理解頂くために、株主総会開会前後に、当社グループの商品やサービスの展示を実施しておりますが、本年は、ご来場いただいた株主様と展示係員が間近で会話することによる感染リスクを避けるため、展示を中止いたしました。</p>



当社では、環境に配慮した運営を行っており、招集通知に FSC 認証紙や植物油インキを使用しております。また、総会会場での使用に相当する電力を、太陽光などの自然エネルギー電力として購入することで、間接的に CO2 発生を抑制、地球温暖化防止に貢献しております。

## 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p>コニカミノルタグループに係る重要な情報に関し、迅速、正確かつ公平な開示が行われるよう、コニカミノルタグループ及びその全従業員に対して適用される「行動憲章」をもって企業情報開示にかかる原則を定め、その実現を確実なものとするために「情報開示統制・手続」を制定構築し、周知徹底をするとともに実施しております。</p> <p>詳細につきましては、当社 IR サイトにて和文・英文を公表しております。</p> <p>(和文) <a href="https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/dpolicy/">https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/dpolicy/</a></p> <p>(英文) <a href="https://www.konicaminolta.com/us-en/investors/management/dpolicy/">https://www.konicaminolta.com/us-en/investors/management/dpolicy/</a></p>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	<p>当社では、当社の強みに基づく競争優位性、独自の成長戦略による企業価値向上プロセスを個人投資家に直接伝えるため、社長、IR 担当役員又は IR 担当者による説明会を開催しております。2019 年度は以下のとおり、計 2 回開催しました。</p> <p>2019 年 8 月 31 日(土)八重洲、2020 年 2 月 14 日 (金) 丸の内</p>	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<p>アナリスト・機関投資家向けに四半期ごとに決算説明会を開催し、社長又は経営管理、経理、財務担当役員が直近業績の概要、前年度実績及び対外公表値との差異要因、中長期での持続可能な成長を実現する経営戦略に基づく当年度の経営目標とその重要施策について説明しています。また、個別の事業における当社の強みと独自の施策による競争優位性に対する理解を促進するために事業説明会等を適宜開催しております。2019 年度の実績は以下のとおりです。</p> <p>2019 年 6 月 13 日 (木) 情報機器、機能材料、計測機器、9 月 24 日 (火) プレジジョンメディシン事業、10 月 21 日 (月) ESG、12 月 26 日 (木) 及び 2020 年 1 月 7 日 (火) 経営方針、</p> <p>&lt;非執行取締役による投資家との直接対話&gt;</p> <p>当社独自のガバナンスシステムとその導入の背景と狙い、継続的に実効性を向上させる取組み、また中長期の成長戦略立案その施策の実行に対する建設的な助言と監督などを非執行の取締役会議長及び独立</p>	あり

	<p>社外取締役が国内外の有力投資家との対話により直接伝えるガバナンスミーティングを定期的を実施しています。直近では以下のとおり実施しました。</p> <p>2019年6月7日（金）松崎取締役会議長及び友野社外取締役</p>	
<p>海外投資家向けに定期的説明会を開催</p>	<p>北米及び欧州につきましては、中長期志向の株主との関係の維持強化並びに新規投資家の関係構築を図り、当社の中長期での企業価値向上プロセス（強み、成長戦略、無形資産、経営目標と実行施策及びその KPI、将来の収益ポートフォリオ、それに向けた資本政策と株主還元方針など）に対する理解と支持を得るための直接対話を実現する手段として、社長がそれぞれ年 1 回定期的に大口株主及び新規投資家を訪問しております。</p> <p>また、国内海外問わず証券会社が主催する投資家カンファレンス（ヘルスケアなど特定の事業にフォーカスしたテーマ型カンファレンス含む）には経営管理、経理、財務担当役員、事業担当役員、IR 担当役員又は IR 担当者が適宜参加し、多様な機関投資家に対して経営方針や業績、今後の見通しに関する対話を実施しております。海外投資家の定期的な個別面談、電話会議にも対応しております。</p> <p>日本での四半期ごとの決算説明会のプレゼンテーションはスクリプトを英語で公開するとともに、第 2 四半期及び通期決算発表の様子は動画でも公開しております。</p> <p>&lt;2019 年度決算説明会&gt;  <a href="http://www.magicalir.net/4902/slideshow/2020-05-26-E.html">http://www.magicalir.net/4902/slideshow/2020-05-26-E.html</a></p>	<p>あり</p>
<p>IR 資料のホームページ掲載</p>	<p>当社の統合報告書は、財務的な年次報告に留まらず、経営トップ自らが解説する持続的成長を目指した事業戦略、グローバル企業としての事業展開を支える多様な人財の紹介、また取締役会議長と社外取締役との対談形式によるガバナンスの取組みなど、統合報告として充実した財務 + 非財務情報の提供に努めております。特に、非財務面においては、2003 年の経営統合当初より、いわゆる ESG に対する取組みを経営の根幹に据え、経営の質的な向上を図ってきたことを具体的な事例で紹介しています。外部からの評価としては、GPIF の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選ばれました。また、W I C I ジャパンの第 7 回統合報告優良企業表彰では「統合報告優秀企業賞」に、日興リサーチセンターが優れた統合報告書の認知度を高めることを目的に創設した Integrated Report Award においては「ベストプラクティス賞」に、それぞれ選出されました。</p> <p>（統合報告書）<a href="https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/ar/ar2019/index.html">https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/ar/ar2019/index.html</a></p> <p>当社 IR サイトは、上記の統合報告書のほか、決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書、株主通信、年次財務データ、本コーポレート・ガバナンス報告書、CSR レポート、知的財産報告書、IT パフォーマンスレポート、会社案内などを掲載しており、モーニングスター株式会社が評</p>	

	<p>価する「Gomez IR サイトランキング 2019」において金賞、総合で第 1 位を受賞するなど、高い評価を得ております。</p> <p>(IR 資料室) <a href="https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/">https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/</a></p>
IR に関する部署 (担当者) の設置	<p>戦略的な IR 情報発信の強化を目指し、社長直轄の位置付けで IR 室にて IR 機能を担っています。</p> <p>担当部署 : IR 室 (5 名)</p> <p>担当役員 : 専務執行役 大幸 利充</p>

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>経営理念である「新しい価値の創造」の実現に向けて、経営ビジョンに「グローバル社会から支持され、必要とされる企業」「足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業」を掲げ、社会課題の解決と企業成長の両立を図ることを目指したサステナビリティ経営を実践しております。企業としてあるべき行動を「コニカミノルタグループ行動憲章」として定め、その中においてステークホルダーの尊重について広く規定しております。また、実践のよりどころとして全世界共通の「コニカミノルタグループ行動憲章ガイドンス」を作成し、行動憲章の各項目における望ましい行動を示しております。なお、グループ行動憲章は、10ヶ国語に翻訳し、世界各地のグループ各社で働く従業員に周知徹底しております。さらに、グループで働く社員の信条として、「6つのバリュー」を定め、私たちがビジネスを通じて接するステークホルダーや社会に対する具体的なふるまいや特徴、立ち返るべき判断基準を示しています。その中で、とりわけ“Customer-centric”としてお客様が本当に必要とされていることを提供する存在となることを明確化しております。</p>
環境保全活動、CSR 活動等の実施	<p>&lt;当社のサステナビリティの取組みについて&gt;</p> <p>サステナビリティの取組みは経営戦略そのものであるとの考えのもと、事業活動を通じてビジネス社会、人間社会の進化に資する新たな価値を創出していきたいと考えております。グローバル企業としてさらなる成長を遂げ、持続可能な社会の実現に貢献するため、国連の「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals : SDGs)に提起されている国際社会の課題を見据え、それらをビジネス機会と捉え、自らイノベーションを起こし地球環境や人間社会のために新しい価値を提供すると同時に、当社の持続可能な成長、事業創出につなげることを目指しております。</p> <p>2020 年度より長期ビジョンを据え、地球や社会のあるべき姿を見定め、そこから逆算して今やるべきことを見極め、中期サステナビリティ計画を策定し、当社が「課題提起型デジタルカンパニー」として取り組むべき 5 つのマテリアリティ (注) を新たに定め活動を開始しております。</p> <p>(注 : ①働きがいの向上および企業活性化、②健康で高い生活の質の実現、③社会における安全・安心確保、④気候変動への対応、⑤有限な資源の有効利用)</p> <p>&lt;地球環境課題解決への取組みについて&gt;</p>

地球環境課題は、人類共通の課題であると同時に企業競争力にも影響する課題と認識しております。喫緊の課題である地球温暖化防止に関して、2050年をターゲットとするCO2排出量削減の長期環境ビジョンを掲げ、環境課題の解決に貢献する商品やサービスを提供すると同時に、そのプロセスを通じて企業の成長を実現するため、事業計画と連動した取り組みを進めております。

2017年度には、より意欲的な目標として「カーボンマイナス」を打ち出し、2050年にお取引先やお客様、地域社会といったステークホルダーとの連携により、自社によるCO2排出量を上回るCO2排出削減効果を生み出すことを目指しておりますが、さらにお客様の現場や調達先でのCO2削減をデジタルトランスフォーメーション（DX）で拡大することによって、2030年に前倒しでの達成を計画しております。

これらの目標を達成するため、3つのグリーン活動（グリーンプロダクト、グリーンファクトリー、グリーンマーケティング）を展開し、製品開発から調達・生産・物流・販売・サービス、さらには回収・リサイクルに至るライフサイクル全体を視野に入れ、調達先やお客様を巻き込んだエコシステムにより、環境負荷低減への貢献を目指してまいります。

またこのエコシステムをさらに進化させ、日本の産業界全体で環境ナレッジ、情報、ノウハウを相互に共有して環境経営効率を上げるための「環境デジタルプラットフォーム」を企業16社参加のもとに立ち上げ、当社のみならず、参加企業各社の環境ナレッジ、ノウハウを相互に共有、蓄積し、新たな価値を共創することにより、環境経営効率を向上させ、エコシステムによる環境負荷低減への貢献の拡大を目指してまいります。加えて、環境課題解決と事業成長を両立させる取り組みを発展させ、グローバル、デジタルをキーワードに、環境課題に加えて、SDGs視点の社会課題も解決していくことで、事業貢献度（売上、利益）の拡大を推進してまいります。また、当社は環境問題に関する国際的イニシアチブにも署名・参加しており、2018年7月には「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終提言」への支持を表明しました。さらに2019年1月には、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シップイニシアチブ「RE100」にも加盟し、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にすることを目指しております。

#### <社会課題解決への取組みについて>

さまざまな社会課題が顕在化するなか、高齢化社会の到来、人材不足、多様な働き方への要求などの課題に対して、オフィスや工場、病院や介護施設など、現場で働く方々のワークフロー変革をサポートし、業務の生産性や質の向上を通じて課題解決することで最終的にその先にある社会課題の解決を推進しております。当社の強みとする画像とエッジIoTの技術を生かして具体的には以下のような取り組みを実践しております。

- ・デジタルトランスフォーメーションによる場所に縛られない新しい働き方の提案
- ・高度な遺伝子や動態検査技術、介護ソリューションを通じ、疾病の早期発見や介護受入数の拡大による豊かな生活を提供
- ・画像IoTによる安心・安全な社会への貢献
- ・オンデマンド生産や画像IoT、エッジIoTなどDXを活用し、気候変動問題への貢献
- ・コネクテッドワークプレイスやオンデマンド生産、画像IoTにより、資源を有効活用する働き方への貢献

これらの活動を支える基本要件として、人権が尊重された持続可能な社会の構築が重要との認識のもと、サプライチェーン全体でCSRを推進しております。CSR調達に

	<p>においては「調達方針」と「サプライヤー行動規範」を定め、サプライチェーンにおける、労働（人権）、倫理、安全衛生、環境などについてお取引先と一体となって取り組んでおります。また、「紛争鉱物対応方針」を定め、サプライチェーン最上流での紛争による人権侵害防止の課題に対しても、お取引先への調査を進めるなど取り組みを進めております。</p>
<p>ステークホルダーに対する 情報提供に係る方針等の策定</p>	<p>コニカミノルタグループ行動憲章等において、「私たちは広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を適時かつ公正に開示します。」と規定しております。組織体制といたしましては、企業情報開示委員会を設置し当社グループの重要な会社情報が適時・適切に、かつ公正に開示できるようにしております。</p>
<p>その他</p>	<p>&lt;健康経営の推進&gt;</p> <p>コニカミノルタは、「従業員の健康が全ての基盤」との認識のもと、「健康第一」の風土醸成を通じて健康経営を推進するという理念「コニカミノルタグループ健康宣言」に基づいて、会社と健康保険組合のリソースを最大限活用できるよう、施策立案と推進をワン・マネジメント体制（コラボヘルス）で運営しながら、健康増進策を積極的に展開しております。</p> <p>健康リスク保有者をフィジカル・メンタルの両面からセグメント化し、それぞれの削減目標を設定して、その実現に向けた施策を推進しております。</p> <p>フィジカル面では、国内グループ会社全体で「重症化予防施策」を展開し、定期健康診断の受診後は、リスク保有者に産業保健スタッフが個別指導を行うとともに、病院受診勧奨を強化しております。メンタル面では、全従業員を対象としたストレスチェックを年2回実施し、結果をセルフケアに活用する一方、ストレス度の高い職場については改善策を立案・実行しています。</p> <p>さらに、従業員の健康度を示す複数の指標を設定し、健康度を「見える化」することで、健康意識の向上を図るとともに、健康増進に向けた支援活動を実施しております。このような活動が評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄 2020」に選定、2015年、2016年、2018年、2019年に次いで、3年連続5度目となります。</p> <p>&lt;ダイバーシティの推進&gt;</p> <p>世界約150ヶ国にセールス/サービス体制を持ち、米国、欧州、中国、アジア、その他地域から約80%を売り上げるコニカミノルタは、多様な人財の能力発揮を最大化することが、これまでにない「新しい価値の創造」を継続的に生み出し、企業競争力・企業成長の源泉であることを強く認識し理解しております。そして、女性、外国人、LGBT、障がい者など社員の属性の多様性のみならず、社員の働き方の多様性にも着目して、世界の各拠点でダイバーシティ推進を展開しております。</p> <p>コニカミノルタの米国子会社においては、女性社員のキャリア開発支援を目的とした“Step Forward”プログラム、欧州子会社では、“Women’s Network”の構築や欧州内のグループ会社間異動プログラム“Move Forward”などを展開しております。また、豪州子会社は、積極的なジェンダー平等の取り組みが認められ、政府機関であるWGEA（Workplace Gender Equality Agency）より“Employer of Choice”を4年連続で取得しております。</p> <p>日本においては、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づき、行動計画を策定し、目標達成に向けて取り組んでおります。</p>

2020年4月時点では、女性管理職比率6.7%となり、2019年度末で7%とする目標をほぼ達成いたしました。

執行役・グループ業務執行役員についても、2020年6月時点で女性2名、外国籍3名となっており、女性の活躍を含め経営層の多様性促進にも取り組んでおります。

2017年4月に社長直轄組織としてダイバーシティ推進室（2019年4月「違いを力に！推進室」に改称）を設置し、ダイバーシティ推進の本質理解・浸透を強化し、ダイバーシティを推進する意識・風土の醸成に向けて、経営層向けに外部有識者を招いての講演会や部長職以上対象のワークショップ開催のほか、女性従業員とその上司を対象としたワークショップを連動させて実施し、女性のキャリアプランニングを支援する力の強化を図るなど、活動の範囲を広げています。また、女性活躍に限定せず、広く多様性を受け入れ、力に変える文化を醸成するため、LGBTや異なる民族・文化への理解促進の社員主導でのイベントなども開催しております。過去からの着実な推進活動に加え、こうした取り組みも評価され、女性の活躍しやすい環境づくりに積極的な企業として、厚生労働省から「えるぼし認定」の最高ランクに選定（2016年11月認定）されるとともに、従業員の子育てへの積極的サポートが評価され「プラチナくるみん」の認定（2017年9月）も受けております。

●管理職に占める女性管理職比率（過去3年間）

コニカミノルタ（株）

2017年度 5.5%

2018年度 6.2%

2019年度 6.7%

コニカミノルタグループ（全世界）

2017年度 18.9%

2018年度 18.6%

2019年度 18.3%



## IV 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、会社法に定める「監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項」(会社法第 416 条第 1 項第 1 号ロ)、及び「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」(会社法第 416 条第 1 項第 1 号ホ) に関して、取締役会において決議を行っております。その概要は以下のとおりであります。

#### (1) 監査委員会の職務の執行のために必要な事項

- (a) 監査委員会の職務を補助すべき使用人として、常勤の使用人を配置した「監査委員会室」を設置し、監査委員会の事務局にあたるほか、監査委員会の指示に従いその職務を行う。また、その旨を社内規則に明記し、周知する。
- (b) 前号の使用人の執行役からの独立性及び同使用人が監査委員会から受ける指示の実効性を確保するため、当該使用人の任命、異動、懲戒等の人事権に関わる事項は、監査委員会の事前の同意を得る。
- (c) 当社の経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等の当社グループの内部統制を所管する執行役は、監査委員会に定期的に、かつ報告すべき緊急の事項が発生した場合や監査委員会から要請があった場合は遅滞なく、その業務の状況を報告する。また、当社子会社の内部監査部門、リスク管理部門及びコンプライアンス部門並びに監査役は、当社監査委員会から要請があった場合は遅滞なく、その業務の状況を報告する。
- (d) 当社は、監査委員の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため必要かつ妥当な額の予算を確保して運用する。
- (e) 当社は、監査委員会が選定した監査委員に対し、経営審議会をはじめとする主要な会議に出席する機会を提供する。また、経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等の内部統制を所管する執行役は、当該監査委員から調査・報告等の要請があった場合は遅滞なく、これに応ずる。

#### (2) 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項

- (a) 各執行役は、執行役の文書管理に関する規則及びその他の文書管理に関する社内規則類の定めるところに従い、経営審議会をはじめとする主要な会議の議事録、稟議決裁書その他その職務の執行に係る情報を適切に保存し閲覧が可能なように管理する。
- (b) 当社は、当社グループの事業活動に関する諸種のリスク管理を所管するリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下を含むリスク管理体制の構築と運用にあたる。
  - ・当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーショナルリスクについては、執行役の職務分掌に基づき各執行役がそれぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれぞれを支援する。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行う。

・取締役会で指名された危機管理担当執行役は、企業価値に多大な影響を与えることが予想される事象であるクライシスによる損失を最小限にとどめるための対応策や行動手順であるコンティンジェンシープランの策定にあたる。

・当社グループ各社におけるリスクマネジメント体制の構築と運用の強化を支援する。

(c) 当社は、事業活動全般の業務の遂行状況を合法性と合理性の観点から評価・改善するために、当社グループの内部監査を担当する経営監査室を置き、内部監査規則に従い、内部監査体制の構築と運用にあたる。

(d) 当社は、当社グループにおける財務報告に係る内部統制システム及びその運用の有効性を評価する体制の構築と運用にあたる。

(e) 当社は、当社グループのコンプライアンス体制の構築と運用を所管するコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下を含むコンプライアンス体制の構築と運用にあたる。

・当社グループにおけるコンプライアンスとは、企業活動にあたって適用ある法令はじめ、企業倫理、社内規則類を遵守することと定義づけ、このことを当社グループで働く一人ひとりに対して周知徹底させる。

・コニカミルタグループ行動憲章を定め、これを当社グループ全体に浸透させるとともに、この理念に基づき、コンプライアンス行動指針等を制定する。

・当社グループ各社におけるコンプライアンス推進体制を構築させ、運用させる。特に、当社グループ各社社長に対する監督機能を整備することにより、各社の不正を防止する。

・当社グループのコンプライアンスの違反を発見又は予見した者が通報できる内部通報システムを構築し、運用するとともに、当該通報をしたこと自体による不利益取り扱いの禁止を社内規則に明示し周知する。特に、当社グループ各社からの内部通報を当社が直接受け付けるなどして不正の隠蔽を防止する。また、内部通報システムの担当部署は、通報の内容・状況について定期的に監査委員会に報告する。

(f) 当社は、当社グループ各社の内部統制の実効性を確保するための体制を整え、グループ各社社長の内部統制に関する意識付け、理解促進を図るとともに、各社の特性を考慮した内部統制システムの構築・運用の支援にあたる。当社は、専任組織を当社内に設置し、当社グループ各社における内部統制強化を支援する。

(g) 当社は、経営組織基本規則を定め、前各号の体制を含み、当社及び当社グループの経営統治機構を構築する。また当社は、経営審議会その他の会議体及び権限規程等の社内規則類を通じて、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制の構築と運用に努め、更に当社グループの事業活動の全般にわたる管理・運営の制度を必要に応じて見直すことによって業務遂行の合法性・合理性及び効率性の確保に努める。また、当社は、権限規程等の社内規則類等に基づき、子会社の重要な業務執行、経理・財務執行、人事その他重要な情報について、経営審議会その他の会議体等を通じて当社への定期的な報告又は事前承認申請をさせる。

当社は、上記（１）及び（２）に定めた体制を整備し、その方針に基づき以下のような取り組みを行っております。



当社の経営監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等の当社グループの内部統制を所管する執行役並びに使用人は、監査委員会に対し、毎月書面にて、また定期的な会合にて、その業務の状況を報告し、また必要に応じ、内部統制上の重要事項や課題につき、説明しました。

調査を担当する監査委員は、当期中に開催されたすべての経営審議会、その他各事業の運営会議等の重要な会議に出席し、意思決定の過程及び内容、執行役及び使用人の職務の遂行状況を確認しました。

#### <リスクマネジメント>

当社は、リスクマネジメント委員会を定期的（年2回）及び必要に応じて臨時に開催しています。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの検証・評価を行います。2019年度は、同委員会を2回開催し、2018年度から引き続き、主に米中貿易摩擦に端を発したグローバルでの保護主義的な潮流に対し、事業に影響度の高い地域・国に適用される制裁や新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施しました。

当社は、クライシスに迅速・適切に対応するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員等に周知しています。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報を危機管理担当執行役が集中管理しています。特に、2019年から発生した新型コロナウイルス感染症につきましては、最高責任者たる代表執行役のもと、危機管理担当執行役を危機管理委員長とする社内臨時体制を早期に立ち上げ、対応に当たっております。

#### <品質リスク低減・品質不正防止への取組状況>

当社は、全社横断機能として品質本部を設置し、当社製品の品質維持と不良品の市場流出防止、並びに品質に関するガバナンスの強化に努めております。2019年度は、「安全性評価ガイドライン」、「製品セキュリティガイドライン」、「品質不正防止ガイドライン」などを徹底し、市場製品の品質確保、セキュリティ強化及び品質不正予防を図りました。

#### <内部監査>

当社は、グループ全体の内部監査機能を担う経営監査室を設置しています。

経営監査室は、代表執行役社長の直轄組織としてグループ全体の内部監査機能を担い、当社及び当社子会社の内部監査を行っています。監査にあたっては、財務報告の信頼性、業務の効率性及び有効性、法令遵守の観点から、リスクアプローチによる効率的な監査を進めています。また、監査の指摘事項に対してどのような改善に取り組んでいるかを検証するフォローアップ監査も実施しています。

さらに、主要な子会社にも内部監査部門を設置し、当社の経営監査室との連携を図りながら、グループの内部監査機能を強化しています。2019年度は、地域自律型のグループ監査体制確立を目指すべく、欧州販売子会社の監査体制整備を進めました。

#### <財務報告に係る内部統制>

当社では、企業の不正会計を防止し、財務報告の信頼性を確保することを目的とした金融商品取引法に従い、当社子会社を含む連結グループ139社を対象とした社内評価に基づいて内部統制報告書を作成し、会計監査人による内部統制監査を経て、有価証券報告書と併せて提出しています。2019年度は新たに買

取したフランスの子会社及びそのグループ会社を含む合計 13 社に対し、当社の内部統制評価を新規導入しました。また、新リース会計基準の適用に伴い、必要となる業務プロセスの確立とその文書化を行う等の対応を進めています。

#### <コンプライアンス>

代表執行役社長のもと、取締役会で任命されたコンプライアンス担当執行役がグループコンプライアンス推進上の重要事項を決定し、コンプライアンスを推進、統括する責務を負っています。その遂行のため、コンプライアンス担当執行役の諮問機関として、事業及びコーポレートの各機能を担当する執行役で構成される、「グループコンプライアンス委員会」を組織しています。また、コンプライアンス担当執行役は、さらに、欧州、北米、中国及び東南アジアにおける各担当エリアのコンプライアンス推進支援役を任命し、海外各地域の実情に応じたコンプライアンス推進活動を当社子会社社長とともに実行しています。

2019 年度は、当社の内部通報制度の整備・運用が適切であることが認められ、消費者庁所管の「内部通報制度認証」の自己適合宣言登録事業者として登録されました。また、コンプライアンス意識向上を目的として、当社および日本・海外子会社の全役員・全従業員からコンプライアンス最優先の宣言を取得するとともに、その機会を活用して内部通報制度の周知を図っています。

#### <内部通報制度>

当社は、内部通報窓口の整備、充実に取り組んでいます。日本では、当社グループの従業員が、代表執行役社長、コンプライアンス担当執行役、法務部長又は外部の弁護士に、電話、電子メール、手紙など複数の手段によりコンプライアンス上の問題を連絡、相談する窓口を設けています。北米、欧州、中国及び東南アジアについても、それぞれ全域をカバーする連絡・相談窓口を設置しています。

2019 年度は、日本の内部通報窓口には 32 件、海外における内部通報窓口には 47 件の通報がありましたが、重大な法令違反に関するものはありませんでした。

内部通報を受けた場合には、通報者に不利益を与えないことを確保して調査などを実施し、早期解決を当該部署に指示しています。また、コンプライアンス担当執行役は、これらの内部通報情報を定期的に監査委員会に報告しています。

#### <グループ会社管理>

当社は、当社子会社の内部統制を支援するための専任組織を設けています。専任組織は、関係部門と連携して、各子会社の体制整備や改善活動を支援します。2019 年度は、重要な内部統制 37 設問からなる自己診断ツールを開発し、各子会社が自ら診断し改善活動を行う仕組みを構築・展開しました。また、海外子会社において会計の不適切処理案件を発見したため、地域統括会社と当社内部統制部門とが連携して、是正措置とともに再発防止策を講じました。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

### (1) 基本的な考え方

当社は、企業行動における最高位のグループ規範である「コニカミルタグループ行動憲章」の理念に基づき制定した「コンプライアンス行動指針」において、反社会勢力とは一切関係を持たず、不当要求に対しては毅然とした態度で臨むことを規定しております。

## （２）整備状況

当社は、法務部を対応部署とし、コンプライアンスマニュアルにより全従業員に反社会的勢力に対する行動指針の周知徹底をはかるとともに、社内関係部門及び外部専門機関との協力体制を整備しております。

## 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

### (1) 取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、及び、取締役の選任決議は累積投票によらない旨を定款で定めております。

### (2) 株主総会・取締役会決議に関する事項

当社は、定款第37条で、会計監査報告の内容に無限定適正意見が含まれており、かつ監査委員会の監査報告の内容に会計監査人の監査方法・結果を相当でないと認める意見がない場合に限り、剰余金の配当等を、取締役会で決議することができ、株主総会では決議できないことを定めています。

上記の定款規定を定めている理由は以下のとおりであります。

- (a) いかなる剰余金分配政策が各株主にとって望ましいか、については、税制、安定配当、連結業績、成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の利益の最大化を図る必要がありますが、そのような判断は取締役会が担うのが適切だと考えます。なお、取締役会は剰余金の配当等の決定に関する方針を定めています。
- (b) 上記(a)の判断を行う当社取締役の任期は1年間であり、また、当社は指名委員会等設置会社として、過半数の社外取締役で構成する監査委員会が取締役の職務執行(取締役会)を監査する体制であることから、取締役会が権限を濫用する恐れは極めて小さいと考えます。
- (c) また、剰余金の配当等の決定機関を、取締役会に限定したのは、剰余金の配当政策が各株主の利益に重大な影響を及ぼすことから、株主提案権の行使によって株主総会の目的とすることに適しないと考えるためであります。また、当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、株主総会の決議によらず取締役会決議によって定める旨を定款で定めたことと同様の趣旨で、会社法第165条第2項の規定により、取締役会決議をもって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨を定款で定めております。

### (3) 株主総会の特別決議要件

当社は、定款第17条第2項で、「株主総会の特別決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行うこと」を定めています。

上記の定款規定を定めている理由は以下のとおりであります。

特別決議という株主・当社にとって重要な議案について、万一、定足数の不足という事態が発生しますと、可決・否決以前に決議そのものが成立しなくなるため、会社法の許す3分の1以上という基準に定足数を引き下げることにより、議決権を行使する株主の意思を可能な限り議案の採決に反映させるためであります。

#### （４）取締役及び執行役の責任免除

当社は、取締役及び執行役が、職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって、同法第423条第1項の取締役（取締役であった者を含む。）及び執行役（執行役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において免除することができる旨を定款で定めております。

#### （５）適時開示体制の概要

当社は、グループ会社すべての企業情報の開示が、関連法規にしたがって迅速、正確かつ公平に行われるよう、「情報開示統制・手続き」を制定しております。

その実行を担う組織として、代表執行役社長直轄の社内委員会「企業情報開示委員会」を設置しております。同委員会は、「情報開示統制・手続き」に則った企業情報の開示を一元的に管理・統括し、代表執行役社長を補佐しております。

代表執行役社長が任命した委員長が、経営戦略、リスクマネジメント、CSR、法務、総務やコンプライアンス等を担当する執行役の中から委員を任命し運営しております。同委員会の事務局組織としては、複数の部署の部門長や管理職からなる事務局と、関連法規及びコンプライアンスに習熟したメンバーで構成する事務局補佐担当を設置しております。

## コーポレートガバナンス体制（内部統制システム含む）

