



KONICA MINOLTA

**RETHINK
TODAY
TO REDEFINE
TOMORROW**

多様な視点で
持続可能な社会を実現する



コニカミノルタ株式会社

第118回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2022年6月17日(金曜日)午前10時
(受付開始 午前9時)

郵送およびインターネットによる議決権行使期限
2022年6月16日(木曜日)午後5時40分まで

開催場所

**東京マリオットホテル 地下1階
ザ・ゴテンヤマ ボールルーム**
東京都品川区北品川四丁目7番36号

末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください

お知らせ

- 株主様の新型コロナウイルス感染を防ぐため、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出される等、感染拡大が懸念される場合は、**総会へのご来場をお控えいただくようお願いいたします。また、会場収容人数を大幅に減らす可能性があります**(ご用意できる座席数は通常の1/5、100席程度となります)。
- 総会の様子はインターネットでの動画配信により御覧いただけます(詳細は同封のリーフレットをご確認ください)。
- 展示は行いません。
- 記念品(お土産)はありません。
- 運営の変更など、最新の情報については、当社ウェブサイトをご確認ください。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

目次

第118回定時株主総会招集ご通知	3
------------------	---

株主総会参考書類

第1号議案 取締役9名選任の件	9
第2号議案 定款一部変更の件	25

提供書面

事業報告	
1. 当社グループの現況に関する事項	27
2. 会社の株式に関する事項	48
3. 会社役員に関する事項	49
4. 会計監査人に関する事項	59
5. 業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項	60
6. 業務の適正を確保するための体制の運用状況	62
7. 会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方 に関する基本方針	64
連結計算書類	67
計算書類	69
監査報告書	71

ご参考

株主通信	78
株主メモ	90

コニカミノルタフィロソフィー

コニカミノルタは、2030年を見据えた
経営ビジョンステートメント「Imaging to the People」を策定しました。
それにともない、2003年のコニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」、
2030年を見据えて目指す姿を示した「経営ビジョン」、
そして価値創造の源泉としての企業文化・風土である「6つのバリュー」で構成される
コニカミノルタフィロソフィーの体系を再整理しました。



株主各位

(証券コード 4902)
2022年5月26日

東京都千代田区丸の内二丁目7番2号

コニカミルタ株式会社

取締役 大 幸 利 充
代表執行役社長兼CEO

第118回 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第118回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

株主総会は株主様と会社との大事な対話の機会ではありますが、**新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出される等、感染拡大が懸念される場合は、総会へのご来場をお控えいただきますよう、お願い申し上げます。尚、総会の様子はインターネットで御覧頂くことができますので、是非とも御利用ください。**

また、議決権行使は株主の皆様の大切な権利ですので、ご出席されない場合にも、9ページから26ページの株主総会参考書類をご検討の上、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2022年6月16日（木曜日）午後5時40分までに到着するようご送付いただくか、同期限までに当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）より議決権をご行使ください。株主の皆様のご意向を経営に確実に反映させるためにも、議決権行使を、ぜひともお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日時 2022年6月17日（金曜日）午前10時

2. 場所 東京都品川区北品川四丁目7番36号
東京マリオットホテル 地下1階 ザ・ゴテンヤマ ボールルーム
（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください）

3. 目的事項

報告事項

1. 第118期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第118期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

第1号議案 取締役9名選任の件

第2号議案 定款一部変更の件

4. 議決権の行使等のご案内

〔議決権の行使等のご案内〕をご参照ください。

以 上

インターネットによる開示について

本招集ご通知の提供書面のうち、事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」並びに連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第16条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載しておりません。

なお、監査委員会及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載の「連結持分変動計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」とで構成されております。また、監査委員会が監査した事業報告は、本招集ご通知に記載の書類と当社ウェブサイトに掲載の「会社の新株予約権等に関する事項」とで構成されております。

 **ウェブサイト：** <https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に記載すべき事項を修正する場合の周知方法

株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に記載すべき事項を修正する必要がある場合は、修正後の事項を当社ウェブサイトに掲載いたしますのでご了承ください。

 **ウェブサイト：** <https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>

議決権の行使等のご案内

議決権の行使方法には、下記の3方法がございます。

後記の株主総会参考書類をご検討の上、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙を
ご持参いただき、
会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2022年6月17日 (金)
午前10時

郵送による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙に
議案に対する賛否を
ご記入いただき、ご返送ください。

行使期限

2022年6月16日 (木)
午後5時40分到着分まで

インターネットによる 議決権行使



当社指定の議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>
にて議案に対する賛否を
ご入力ください。

行使期限

2022年6月16日 (木)
午後5時40分受付分まで

議決権行使について

1. 議決権行使書による議決権行使において議案に賛否の表示のない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
2. 議決権行使書により複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
3. 議決権の不統一行使をされる場合には株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を当社にご通知ください。
4. 議決権行使書とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
5. インターネットにより複数回議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
6. 当日ご出席の場合は、議決権行使書又はインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

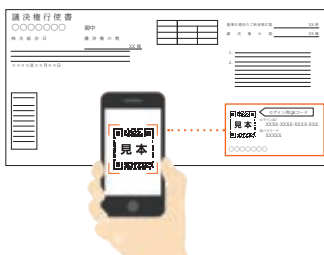
インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、2022年6月16日（木曜日）の午後5時40分まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただきますようお願い申し上げます。
ご不明な点等がございましたら、下記のヘルプデスクへお問い合わせください。

QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufig.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力しクリックしてください。



「ログインID・仮パスワード」を入力
「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録してください。



「新しいパスワード」を入力
「送信」をクリック

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

操作方法などシステムに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

電話 **0120-173-027** (受付時間 9:00～21:00、通話料無料)

機関投資家の皆様へ

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の利用を事前に申し込まれた管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、前記のインターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

なお、機関投資家の皆様が別途ご契約されている議決権行使システムにおいては、当社が指定する議決権行使期限よりも行使期限が早めに設定されている場合もございますので、ご確認の上、お早目にご行使いただきますようお願い申し上げます。

その他注意事項

- インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンから当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスしていただくか、または議決権行使書副票（右側）に記載の「ログイン用QRコード」を読み取ってアクセスしていただくことによつてのみ実施可能です。（ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。）
- インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によつては、ご利用できない場合もございます。
- 株主様以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金等）は、株主様のご負担となります。

メ 毛

[illegible]

第1号
議案

取締役 9 名選任の件

候補者 番号	氏名	当社における現在の地位 及び担当		取締役会の 出席状況
1	大 幸 利 充	取締役 代表執行役社長	再任	14/14回 (100%)
2	程 近 智	取締役 指名委員 監査委員	再任 社外 独立役員	14/14回 (100%)
3	橘・フクシマ・咲江	取締役 報酬委員会委員長 指名委員	再任 社外 独立役員	14/14回 (100%)
4	佐久間 総一郎	取締役 監査委員会委員長 報酬委員	再任 社外 独立役員	14/14回 (100%)
5	市 川 晃	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員	再任 社外 独立役員	10/10回 (100%)
6	峰 岸 真 澄		新任 社外 独立役員	—
7	鈴 木 博 幸	取締役 監査委員 報酬委員	再任 非執行	14/14回 (100%)
8	山 名 昌 衛	取締役 執行役会長	再任	14/14回 (100%)
9	畑 野 誠 司	取締役 専務執行役	再任	14/14回 (100%)

(注1) 再任 は再任取締役候補者、新任 は新任取締役候補者、社外 は社外取締役候補者、非執行 は執行役を兼務しない取締役候補者（社内）、独立役員 は証券取引所届出の独立役員を指します。

(注2) 市川 晃氏は、前年の定時株主総会（2021年6月17日開催）において新たに選任されましたので、取締役会及び委員会への出席回数が異なります。

本総会終結の時をもって取締役11名全員が任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、社内取締役を2名減員し、取締役9名の選任をお願いするものであります。

本議案の取締役候補者が原案どおり選任されますと、取締役会は社外取締役が過半数（9名中5名）となります。これに加え、社外取締役を取締役会議長に選定することにより、さらに透明性の高いコーポレートガバナンス体制への進化を図ります。取締役会及び三委員会は、多様な経営経験を有する独立社外取締役が中心となり、経営改革の着実な推進を監督いたします。

取締役候補者は下表のとおりであります。略歴等は13ページから21ページをご参照ください。取締役候補の指名に当たっての方針と手続については11ページから12ページをご参照ください。

在任年数	取締役候補者に期待する専門性及び経験								就任予定の委員会(◎は委員長)		
	上場企業 トップ経験	グローバル 経営・経験 (注3)	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	指名 委員会	監査 委員会	報酬 委員会
4年	●	●		●				●	—	—	—
4年		●			●			●	○	—	—
3年		●				●	●		○	—	◎
2年		●				●	●	●	—	◎	○
1年	●	●		●					◎	○	—
—	●	●		●				●	○	○	○
3年				●			●		—	○	○
16年	●	●		●				●	○	—	—
8年		●			●		●		—	—	—

(注3) 『グローバル経営・経験』には、グローバル経営の実践経験及び海外事業に関する経験を含みます。

取締役候補の指名に当たっての方針と手続

当社コーポレートガバナンスの基本的な考え方の概要は65ページから66ページに記載のとおりです。また、指名委員会は、取締役選任基準及び社外取締役の独立性基準を22ページから23ページに記載のとおり定めています。

今回の取締役候補の指名に当たっての方針と手続は以下のとおりです。

指名委員会は、例年、取締役会及び三委員会の構成をレビューしています。本議案の候補者選定にあたり、1) 取締役総数、人数比率（社外取締役と社内取締役、非執行取締役と執行役兼務取締役）、2) 社外取締役の在任期間、3) ダイバーシティ、4) 取締役会議長のサクセッション、5) 常勤の監査委員等を務める社内取締役の在り方、等を中心に慎重に議論しました。その結果、取締役会の構成に関する方針を次のとおり確認しています。

①社外取締役の人数は5名乃至6名程度が適当と考えます。事業ポートフォリオの転換及びデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進という課題に当社が取り組む中、実効的な経営の監督に必要な専門性及び経験を有していることの裏付けとなり得る人数規模と捉えています。

また、社外取締役の在任期間について、従来の4年を基本とした上で、指名委員会の決議に基づき更に2年の延長が可能となる旨の基準改定を実施しました。本改定により在任期間は最長で6年となります。これは、当社事業に関する知見の獲得、指名委員会における代表執行役社長後継者計画の監督、取締役会及び三委員会における議論の継続性等について考慮したものです。

②当社定款の定めにより取締役会議長は執行役を兼務しない取締役の中から選定します。今回は、他社を含む社外取締役としての豊富な経験、当社ガバナンスへの深い理解、取締役会運営のリード役としての適性等から妥当と判断した社外取締役を取締役会議長に選定することとしました。

③執行役を兼務しない社内取締役は1名以上必要と考えます。監査委員会において常勤の監査委員として一定の監査の質の確保を担います。

④取締役会において活発かつ本質的な戦略議論を行うため、代表執行役社長の他、執行役会長を含む数名の役付執行役を執行役兼務の取締役とします。

社外取締役候補者の選定にあたっては、多様な視点から業務執行を監督するために、社外取締役全体の専門性、経験、業種の多様性・バランスを考慮することと、当社の中期的経営課題を適切に監督するための専門性・経験を有していることを、最も重視しております。

本年の候補者選定にあたっては、このような観点から、企業トップとして事業開発、ITサービス事業及びグローバル経営に関する豊富な知見を持ち、有益な監督・助言が期待できる候補者を選定いたしました。

社外取締役候補者選定手順

①指名委員長より指名委員、他の社外取締役、及び代表執行役社長に対して、上記選定方針に従った候補者の推薦を依頼。その際、指名委員会事務局が作成した、独立性・年齢・兼職状況・出身企業の売上規模等の情報を含む、優良企業の「会長」等の候補者データベースも参照。

②当社の中期的経営課題への取り組みに関する監督の担い手という観点で、指名委員会は推薦された候補者に

関する議論、及び次年度の取締役候補者に相応しい人財の絞り込みと順位付けを実施。

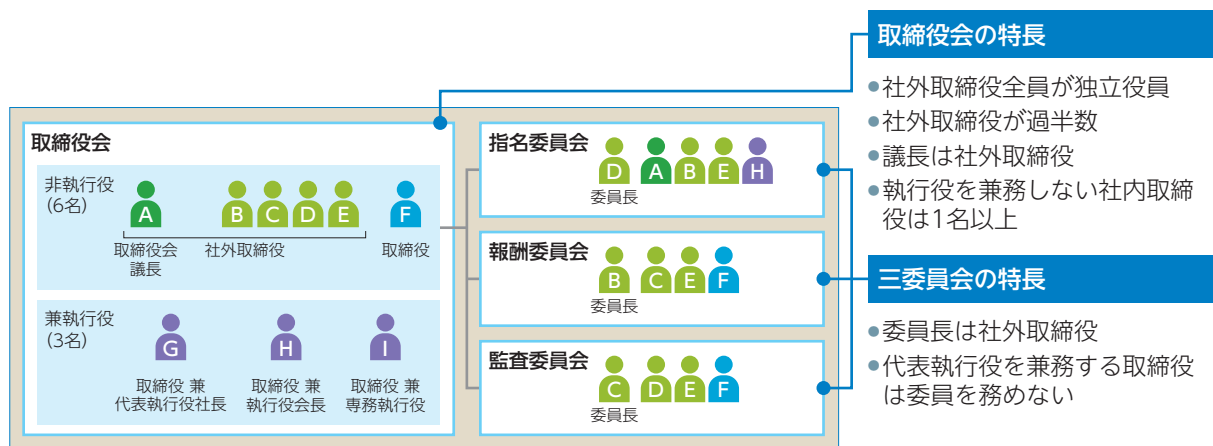
③上記順位付けに従い、指名委員会委員長と取締役会議長が訪問し、社外取締役就任を打診。

社内取締役候補者選定手順

- ①代表執行役社長の次年度執行体制構想を取締役会議長と共有。その上で、上記選定方針に従って、非執行取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を両者で議論し、指名委員会に共同提案。
- ②指名委員会は、提案を審議、決定。

取締役候補者の確定にあたり、当社取締役選任基準、及び社外取締役候補者については更に当社独立性基準に照らして、必要事項を確認しました。各取締役候補者に期待する専門性及び経験は10ページに記載のとおりです。

取締役会及び三委員会の構成案（本議案承認後、同日開催の取締役会及び三委員会で決議予定）



三委員会の委員（予定）については、23ページをご参照下さい。

候補者番号

1



たいこう としみつ

大幸 利充

(1962年11月30日生)

再任

所有する当社株式の数

42,131 株

取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

在任年数

4 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

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ズ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

■ 重要な兼職の状況

なし

取締役候補者とした理由

大幸利充氏は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、プロフェッショナルプリント事業本部長、オフィス事業本部長及び情報機器事業管掌を歴任した後、経営企画及びIR等の担当執行役として、中期経営計画「DX2022」の策定及び推進を通じて当社グループの企業価値向上に尽力してきました。

豊富な経営経験及び実績を有すること、中長期及び短期の経営課題を克服するための当社の新しいリーダーの要件を満たすことから、指名委員会における社長後継者計画に対する監督・助言の結果を受け、取締役会において代表執行役社長兼CEOに選定され、本年4月1日就任しました。

取締役会において代表執行役社長兼CEOとして説明責任を果たす一方、併せて経営上重要な意思決定のための実効的な議論に貢献するため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

2

ほどちかとも
程 近智

(1960年7月31日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

指名委員会への出席状況

10/10回 (100%)

監査委員会への出席状況

13/13回 (100%)

在任年数

4年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1982年 9月 アクセンチュア株式会社入社
2005年 9月 同代表取締役
2006年 4月 同代表取締役社長
2015年 9月 同取締役会長
2017年 9月 同取締役相談役
2018年 7月 同相談役
2021年 6月 同退任
2021年 7月 ペイヒルズ株式会社代表取締役 現在に至る
2018年 6月 当社取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社における会社法上の役員

- ペイヒルズ株式会社 代表取締役
- 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
- ★オリックス株式会社 社外取締役

社外取締役候補者としての理由及び期待する役割

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。企業経営者としての豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2018年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2021年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」(57ページ)に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

同氏は、本総会終結後に開催する取締役会において取締役会議長に選定される予定です。当社と同じ指名委員会等設置会社を含む複数の企業での社外取締役としての豊富な経験や、当社のガバナンスへの深い理解を有していることに加え、「DXを推進して企業価値を高める」を目指す当社の取締役会運営をリードする役として適任であります。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

アクセンチュア株式会社及びペイヒルズ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、主要取引先に該当せず、また両社は主要株主にも該当いたしません。

程近智氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

候補者番号

3



たちばな

さきえ

橘・フクシマ・咲江

(1949年9月10日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

指名委員会への出席状況

10/10回 (100%)

報酬委員会への出席状況

12/12回 (100%)

在任年数

3年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1980年 6月 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
 1987年 9月 ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社
 1991年 8月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社入社
 1995年 5月 コーン・フェリー・インターナショナル株式会社米国本社取締役
 2000年 9月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長兼米国本社取締役
 2001年 7月 同代表取締役社長兼米国本社取締役
 2007年 9月 同代表取締役社長
 2009年 5月 同代表取締役会長
 2010年 7月 G & S グローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 現在に至る
 2019年 6月 当社取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社における会社法上の役員

- 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
- ★株式会社あおぞら銀行 社外取締役 (2022年6月就任予定)

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

橘・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、人財マネジメントに関する豊富な経験・知見に加え、コーポレートガバナンスに関する幅広い識見を有するとともに、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2019年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2021年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」(58ページ)に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

G & S グローバル・アドバイザーズ株式会社は当社との間に取引関係は無く、また主要株主にも該当いたしません。

橘・フクシマ・咲江氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

その他

橘・フクシマ・咲江氏が2012年5月から2020年5月まで社外取締役に就任していたJ・フロント リテイリング株式会社の事業会社(子会社)である株式会社大丸松坂屋百貨店は、制服の受注に関して2018年1月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。同氏は、従前より法令遵守の視点から発言していましたが、本件発生後には再発防止の徹底等の発言を行うとともに、同社グループにおける社内研修やモニタリング体制の強化・充実によるコンプライアンス経営の徹底を監督しておりました。

候補者番号

4



さ く ま そういちろう
佐久間 総一郎

(1956年2月15日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

6,100 株

取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

指名委員会への出席状況

1/ 1回 (100%)

監査委員会への出席状況

13/13回 (100%)

報酬委員会への出席状況

12/12回 (100%)

在任年数

2 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1978年	4月	新日本製鐵株式会社入社
2009年	4月	同執行役員
2012年	4月	同常務執行役員
	6月	同常務取締役
	10月	新日鐵住金株式会社常務取締役
2014年	4月	同代表取締役副社長（総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境 担当）
2018年	4月	同取締役
	6月	同常任顧問
2019年	4月	日本製鉄株式会社常任顧問
2020年	7月	同顧問 現在に至る
2020年	6月	当社取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

- 日本製鉄株式会社 顧問
- JX金属株式会社 社外取締役（2022年6月就任予定）
- 一般社団法人日本国際紛争解決センター 代表理事・理事長

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

佐久間総一郎氏は新日本製鐵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を含む主要な本社機能を所管し、製造業の経営に長年にわたり携わって来られました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2020年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2021年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」（58ページ）に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

日本製鉄株式会社と当社との取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

佐久間総一郎氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

候補者番号

5



いちかわ あきら

市川 晃

(1954年11月12日生)

再任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

1,200株

取締役会への出席状況

10/10回 (100%)

指名委員会への出席状況

9/9回 (100%)

監査委員会への出席状況

10/10回 (100%)

報酬委員会への出席状況

10/10回 (100%)

在任年数

1年

■ 略歴、当社における地位及び担当

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

■ 重要な兼職の状況

★上場会社における会社法上の役員

- ★住友林業株式会社 代表取締役会長
- ★住友化学株式会社 社外取締役（2022年6月就任予定）
- 一般社団法人日本木造住宅産業協会 代表理事・会長

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

市川晃氏は木材・建材、住宅・建築、海外住宅・不動産等の事業を展開する住友林業株式会社において、サステナビリティ経営を推進し、中長期の企業価値向上を実現されました。企業トップとしての豊富な経営経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

当社におきましては、2021年6月取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2021年度においては、事業報告「各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」（58ページ）に記載のとおり、十分に時間を確保の上その任に当たっております。

引き続き当社ガバナンスの維持・向上に、同様の貢献を行っていただけるものと期待し、選任をお願いするものです。

独立性について

住友林業株式会社と当社との取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

市川晃氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

その他

住友林業株式会社における市川晃氏の会長としての役割は、主に経営の監督を行うことであり、担当領域を有さず、日々の業務執行の決定への関与は限定的です。

候補者番号

6



みね ぎし ま す み

峰岸 真澄

(1964年1月24日生)

新任

社外

独立役員

所有する当社株式の数

0株

■ 略歴、当社における地位及び担当

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
2012年10月	株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長兼CEO
2021年 4月	同代表取締役会長兼取締役会議長 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社における会社法上の役員

★株式会社リクルートホールディングス 代表取締役会長兼取締役会議長
★ANAホールディングス株式会社 社外取締役 (2022年6月就任予定)

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

峰岸真澄氏は人材ビジネスから情報事業への拡大、並びにデジタル化及びグローバル化を通して、株式会社リクルートホールディングスのグローバルテックカンパニーへの変革をリードされました。ITサービス事業化に関するDNA及び事業開発力を有する企業のトップとしての豊富な経営経験と幅広い識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しております。

経営経験に基づくグローバル視点からのモニタリングや助言を通して、当社ガバナンスの維持・向上に、貢献いただけるものと期待し、新たに選任をお願いするものです。

独立性について

株式会社リクルートホールディングスと当社の間の取引関係は、両社において連結売上高の1%未満であり、主要取引先に該当せず、また主要株主にも該当いたしません。

峰岸真澄氏は、当社指名委員会が定める社外取締役の独立性基準をはじめ、株式会社東京証券取引所の基準を満たしており、有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の候補者であります。

その他

株式会社リクルートホールディングスにおける峰岸真澄氏の会長としての役割は、主に経営の監督を行うことであり、担当領域を有さず、日々の業務執行の決定への関与は限定的です。

候補者番号

7



すずき ひろゆき

鈴木 博幸

(1957年3月16日生)

再任

非執行

所有する当社株式の数

54,789 株

取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

監査委員会への出席状況

13/13回 (100%)

報酬委員会への出席状況

12/12回 (100%)

在任年数

3 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

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ズ株式会社MFP海外販売部中国販売推進室長

2006年 6月 当社監査委員会室担当部長

2009年 6月 同経営監査室長

2012年 4月 同執行役経営監査室長

2019年 6月 同取締役 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

なし

取締役候補者とした理由

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ます。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います。

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おります。2019年から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確に役割を果たしています。

当社ガバナンスの実効的な運営を確保し、企業価値の向上につなげるため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

8



やまな しょうえい

山名 昌衛

(1954年11月18日生)

再任

所有する当社株式の数

116,971 株

取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

在任年数

16 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1977年 4月	ミノルタカメラ株式会社入社
2001年 1月	Minolta QMS Inc. CEO
2002年 7月	ミノルタ株式会社執行役員経営企画部長、情報機器カンパニー情報機器事業統括本部副本部長
2003年 8月	当社常務執行役、ミノルタ株式会社執行役員情報機器カンパニーMFP事業部長兼情報機器事業統括本部副本部長
10月	当社常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 常務取締役
2006年 6月	当社取締役常務執行役
2011年 4月	当社取締役常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社代表取締役社長
2013年 4月	当社取締役専務執行役
2014年 4月	同取締役代表執行役社長兼CEO
2022年 4月	同取締役執行役会長 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社における会社法上の役員

★TDK株式会社 社外取締役 (2022年6月就任予定)

取締役候補者とした理由

山名昌衛氏は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、豊富な経営経験と実績を有しています。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「TRANSFORM2016」及び「SHINKA2019」の推進により、顧客基盤・人財・技術という無形資産を強化することで、事業の成長を図るとともに「SDGs経営」「環境・品質経営」「健康経営」などにも注力しました。また、当社の事業ポートフォリオ転換、デジタルトランスフォーメーション（DX）による持続的成長を目指す中期経営計画「DX2022」を策定し、厳しい経営環境への対応を推し進めました。

本年4月からは執行役会長として、新規事業強化、戦略的アライアンス・M&A等を担当しながら代表執行役社長をサポートしています。

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、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

9



は た の せ い じ

畑野 誠司

(1959年12月17日生)

再任

所有する当社株式の数

33,030 株

取締役会への出席状況

14/14回 (100%)

在任年数

8 年

■ 略歴、当社における地位及び担当

1982年	4月	株式会社三菱銀行入行
2011年	6月	株式会社三菱東京UFJ銀行退職
	7月	当社入社
2013年	4月	同執行役経営戦略部長
2014年	4月	同常務執行役経営戦略部長
	6月	同取締役常務執行役経営戦略部長
2016年	4月	同取締役常務執行役経営企画部長
2017年	4月	同取締役常務執行役経営企画、経営管理全般、リスクマネジメント担当
2018年	4月	同取締役常務執行役経営管理、経理、財務、リスクマネジメント担当
2022年	4月	同取締役専務執行役社長補佐（経営全般）兼経理、財務、リスクマネジメント管掌 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

なし

取締役候補者としての理由

当社は、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、執行役兼務の社内取締役として主要な職務を担当する役付執行役を選任することが重要と考えています。

畑野誠司氏は、経営全般において代表執行役社長を補佐するとともに、経理、財務、及びリスクマネジメントを管掌する専務執行役として、中期経営計画「DX2022」の推進を通じて当社グループの企業価値向上に努めております。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、引き続き選任をお願いするものです。

- (注1) 各取締役候補者と当社の間にいずれも特別の利害関係はありません。
- (注2) 当社は、現在、社外取締役就任している、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎並びに市川晃の4氏の取締役候補者と責任限定契約を締結しておりますが、その内容の概要は事業報告の「責任限定契約に関する事項」（58ページ）に記載のとおりであります。各氏の再任が承認された場合、また、新任の社外取締役候補者峰岸真澄氏が選任された場合は、同様の契約を締結する予定であります。
- (注3) 当社は、現在、就任している取締役各氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しておりますが、その内容の概要は事業報告の「補償契約に関する事項」（51ページ）に記載のとおりであります。なお、新任の社外取締役候補者峰岸真澄氏が選任された場合は、同様の契約を締結する予定であります。
- (注4) 当社は、当社取締役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しておりますが、その内容の概要は事業報告の「役員等賠償責任保険に関する事項」（51ページ）に記載のとおりであります。すべての取締役候補者は、取締役を選任された場合、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当該保険契約は、取締役候補者の任期中である2022年10月に更新する予定であります。

取締役選任基準

当社指名委員会は、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、洞察性に優れていること
- 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。特に社外取締役の在任期間は最長6年とする。具体的には4年を基本とし、指名委員会の決議に基づき更に2年を所定期間として1回を限度に在任期間を延長することがある
- ⑧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ない
- ⑨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

当社指名委員会は、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年間に於いて、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

各委員会の委員予定

本総会において取締役9名が選任された場合、社外取締役5氏並びに社内取締役の鈴木博幸氏及び山名昌衛氏の中から会社法第2条第12号に定める指名委員会等設置会社の各委員会の委員を選定する予定であります。

なお、当社の委員会においては、委員長を社外取締役から選定すること、併せて、代表執行役社長はいずれの委員にも就任しないことにより、透明性の高い運営に努めております。また、各委員会は社外取締役3～4名に社内取締役1名を加えて構成し、実効的に運営するとともに委員会相互及び各委員会と経営陣との連携にも配慮しております。

指名委員	市川 晃（委員長）、程 近智、橘・フクシマ・咲江、峰岸 真澄、山名 昌衛
監査委員	佐久間 総一郎（委員長）、市川 晃、峰岸 真澄、鈴木 博幸
報酬委員	橘・フクシマ・咲江（委員長）、佐久間 総一郎、峰岸 真澄、鈴木 博幸

よくあるご質問

Q：取締役会にはジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性が大切と言われるが、どう考えているのか？

A：ジェンダーや国際性、職歴、年齢を含む多様性の重要性は十分認識しておりますが、当社の候補者選定においては、適正規模の取締役会を構成する上で、知識・経験・能力の全体的なバランスと当社経営課題に対する適切な監督者という要件とのマッチングを最優先にしております。

Q：社内取締役が監査委員となることに問題はないか？

A：監査委員会を社外取締役だけで構成したのでは監査の質を確保できないというのが当社の考えであります。監査の質を確保するために社内取締役が常勤の監査委員に就任し、会社法に基づく調査を担当します。社内監査委員の情報収集により自身の監査機能を発揮するだけでなく、社外取締役を過半数とする監査委員会における情報を充実し、その監査機能の質を確保しています。

Q：兼職により当社の取締役としての職務に影響がないか？

A：取締役候補者の選定に当たっては、当社取締役会及び各委員会の職務に十分な時間を確保できるかの観点で慎重に検討を行っております。事業報告57ページから58ページには、2021年度における社外取締役の取締役会及び各委員会への出席状況や発言状況を、本議案の各候補者のページには再任候補者8名の取締役会や各委員会への出席状況を記載しているとおり、各候補者は当社のガバナンスに十分に貢献しております。

Q：執行役会長が指名委員となることに問題はないか？

A：現在の執行役会長山名昌衛氏は前代表執行役社長であったことから、当社の状況や経営課題を熟知しており、その知見等を活かして、社長後継者計画の監督（経営陣幹部及び執行役候補者群の育成状況の監督を含む）、社内取締役候補者の選定等の職務を的確に遂行できるものと考えます。

なお、当社の指名委員会規程には、代表執行役である取締役は指名委員会の委員に就くことができない旨の定めがありますが、代表執行役以外の執行役について、指名委員会の委員就任を禁止する旨の定めはありません。

第2号 議案

定款一部変更の件

1.提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- （1）定款変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- （2）定款変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- （3）株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第16条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- （4）上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2.変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

（下線部分は変更箇所を示しております。）

現行定款	変更案
（株主総会参考書類等のインターネット開示） 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法により株主に対して提供することができる。	（削 除）

現行定款	変更案
(新 設)	<u>(電子提供措置等)</u> <u>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</u> <u>2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u>
(新 設)	<u>(附則)</u> <u>第1条 現行定款第16条の削除及び変更案第16条の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という）から効力を生ずるものとする。</u> <u>2 前項の規定にかかわらず、2023年2月末日までの日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第16条はなお効力を有する。</u> <u>3 本附則は、施行日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u>

以 上

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

株主通信

1 当社グループの現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度（以下「当期」）における経済情勢を振り返りますと、当期第2四半期連結会計期間（以下「当第2四半期」）頃から半導体等の部材不足や物流ひっ迫等が経済活動に大きく影響しました。また、新型コロナウイルスの変異株による感染症が各地域へ再拡大しました。当期第4四半期連結会計期間（以下「当第4四半期」）では感染の影響が徐々に改善され景気は回復傾向でしたが、東欧での地政学的情勢により経営環境の不確実性が高まっています。米国では個人消費や雇用情勢は堅調に推移し景気はゆるやかな回復基調となりました。中国ではゼロコロナ政策に伴う局地的な活動制限により、継続していた経済成長が鈍化しています。日本では当第4四半期にまん延防止等重点措置の適用に伴い景気回復は鈍化しました。

こうした経営環境の下、当期における当社グループの連結売上高は、9,114億円（前期比5.6%増）となりました。当第2四半期から回復基調となり前期比で増収となりました。地域別では、前期比で欧州は約4%、北米は約2%、中国は約12%、日本は約0.3%と全地域で増収となっています。事業別では、デジタルワークプレイス事業のオフィスユニットは、半導体等の部材不足やマレーシアでの新型コロナウイルス感染症の変異株拡大を受けた工場停止による生産遅延や当第2四半期に発生したグループ会社の株式会社コニカミノルタサプライズ辰野工場の爆発事故、国際的な輸送期間の長期化により製品供給や部材費および物流費に影響を受けました。この結果、需要に対する製品供給を行うことが出来ず、前期比で約1%の減収となりました。一方で、DW-DXユニットは、欧米でのITサービス等の需要拡大を捉えリカリングビジネスが伸長し、前期比で約5%の増収となりました。プロフェッショナルプリント事業のプロダクションプリントユニットは、上述のトナー工場事故により、トナーの供給が不足したことが影響しましたが、機器本体と消耗品やサービスなどの需要が回復し前期比で約12%の増収となりました。産業印刷ユニットは、好調な需要により前期比で約46%の増収となりました。ヘルスケア事業のヘルスケアユニットは、日本の病院への販売が好調を維持し前期比で約4%の増収となりました。プレジジョンメディシンユニットは、売掛金の回収見込額を見直したことによる売掛金（及び売上）の減額や、米国内での新型コロナウイルス感染症の再拡大により病院への来院者や治験参加者の減少が生じたため前期比で約8%の減収となりました。今後の成長の柱の1つであるインダストリー事業全体では前期比で約18%の増収となりました。特にセンシング分野では約31%の増収となり、材料・コンポーネント分野は約14%の増収となりました。

中期経営計画「DX2022」の最終年度である2023年3月期に向けて、今後の成長に向けた潜在的なリスクを先送りせず、将来の事業計画を保守的かつ慎重に検討した結果、プロフェッショナルプリント事業のマーケティングサービスユニットや、インダストリー事業の画像IoTソリューションユニットにおいて過去の買収により生じたのれんの減損損失109億円を当第4四半期に計上しました。加

えて、ヘルスケア事業のプレジジョンメディシンユニットにおける売掛金の回収見込額を見直し、92億円の売掛金（及び売上）を当第4四半期に減額しました。これらの結果、デジタルワークプレイス事業のオフィスユニット、プロフェッショナルプリント事業のマーケティングサービスユニット、ヘルスケア事業のプレジジョンメディシンユニット、インダストリー事業の画像IoTソリューションユニットでは前期比で減益となりました。一方で、「計測・検査・診断」領域であるプロフェッショナルプリント事業のプロダクションプリントユニット、産業印刷ユニット、ヘルスケア事業のヘルスケアユニット、インダストリー事業のセンシング分野、材料・コンポーネント分野は前期比で増益となりました。

これらにより、当期の連結営業損失は222億円（前期は162億円の営業損失）で前期から拡大となりました。税引前損失は236億円（前期は200億円の税引前損失）、親会社の所有者に帰属する当期損失は261億円（前期は152億円の親会社の所有者に帰属する当期損失）となりました。

当社は2020年度から、2030年を見据えた長期の経営ビジョンと3カ年中期経営計画「DX2022」を推進しています。インダストリー事業は当初の計画どおりに進捗しましたが、全社としてはポートフォリオ転換の途上にあります。また、潜在的なリスクを将来に先送りしない考えのもと、過去の買収に関連するのれんの減損を計上したこともあり、2期連続の営業損失となりました。

短期的にはオフィス事業など主力事業の迅速な収益性の立て直しによる安定したキャッシュの創出、中長期的には2025年度までの事業ポートフォリオ転換の完遂、そして、2030年に向けた5つのマテリアリティ（重要課題）、「働きがい向上および企業活性化」「健康で高い生活の質の実現」「社会における安全・安心確保」「気候変動への対応」「有限な資源の有効利用」に対する価値の創造を実現していきます。

当期のセグメント別の事業の状況につきましては次のとおりです。（単位：億円）

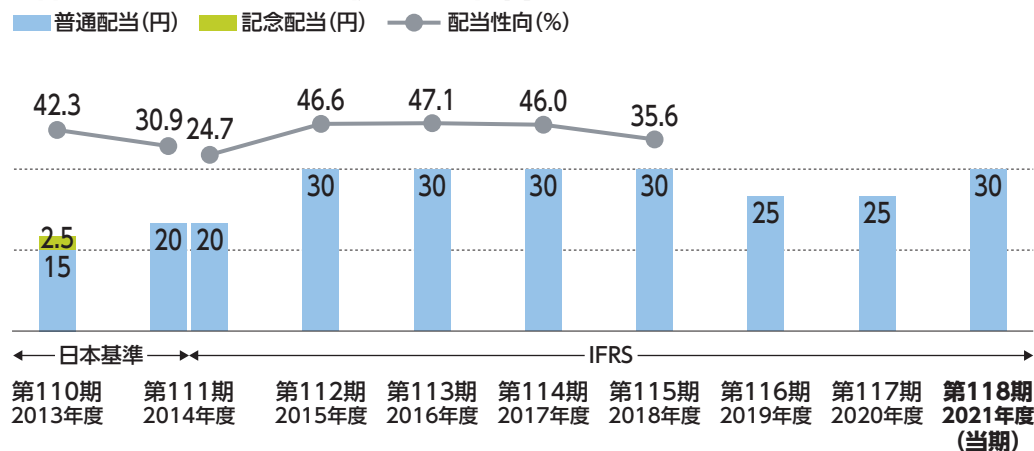
セグメント	売上高				営業利益			
	当期	前期	増減		当期	前期	増減	
デジタルワークプレイス事業	4,654	4,652	2	0.0%	△62	△27	△34	—
プロフェッショナルプリント事業	1,947	1,695	251	14.8%	10	△78	89	—
ヘルスケア事業	1,099	1,090	8	0.8%	△203	△64	△139	—
インダストリー事業	1,392	1,182	210	17.8%	185	156	29	18.7%
小 計	9,093	8,620	472	5.5%	△69	△13	△56	—
その他及び調整額	21	12	8	64.1%	△153	△148	△4	—
合 計	9,114	8,633	480	5.6%	△222	△162	△60	—

（注1）国際会計基準（IFRS）に基づいております。

（注2）売上高は外部顧客への売上高であります。

当期末の剰余金の配当につきましては、予定どおり 1 株当たり15円の配当を実施いたします。
2021年9月30日を基準日とした配当と合わせた年間配当は 1 株当たり30円となります。

1株当たりの配当金の推移と配当性向



(注) 第116期(2019年度)、117期(2020年度)及び第118期(2021年度)の配当性向については当期損失となったため、記載しておりません。

デジタルワーク プレイス事業

主要な事業内容

複合機及び関連消耗品の開発・製造・販売、並びに関連サービス・ソリューション、及びITサービス・ソリューションの提供

売上高(単位:億円)

前期比 **2 億円 増**

4,652 4,654

第117期 第118期
2020年度 2021年度(当期)

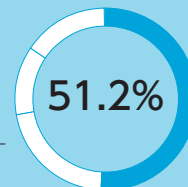
営業利益(単位:億円)

前期比 **34 億円 減**

△27 △62

第117期 第118期
2020年度 2021年度(当期)

売上構成比



オフィスユニットでは、A3複合機の需要は当期第1四半期連結会計期間より継続して回復していますが、半導体等の部材不足とマレーシアでの新型コロナウイルス感染症の変異株拡大を受けた工場停止による生産遅延、また港湾混雑による輸送期間長期化の影響が当第2四半期以降で拡大し、期末での受注残高は約515億円に増加し、販売台数は前期比でカラー機は84%、モノクロ機は83%、全体では84%になりました。新型コロナウイルス感染症は世界的に拡大と収束を繰り返し、顧客企業での従業員の出社再開状況は、国や地域により異なりますが一定の水準に留まっています。この為、トナー工場の事故によるトナー空輸費用の増加や販売活動の抑制による影響はありましたが、消耗品やサービスなどのノンハードの売上は穏やかに回復が続き、前期をやや上回りました。オフィスユニット全体では、前期比で減収となりました。従来のITサービス・ソリューションユニットとワークプレイスハブユニットをあわせたDW-DXユニットでは、複合機の販売に伴いITサービスを提供するオフィス・ソリューションの分野は、複合機の販売台数減少の影響を受け停滞しました。顧客のIT基盤を一括受託するマネージドITサービスは、米国のセキュリティサービスに対する需要を捉えたことが奏功し、欧米でリカリング収益が好調に推移しました。顧客のビジネスプロセス効率化に貢献するデジタルワークフローソリューションは、米国政府系の顧客向けの売上が伸長しました。ワークプレイスハブは、受注数、顧客平均単価ともに増加しました。この結果、DW-DXユニット全体では、前期比で増収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は4,654億円（前期比0.0%増）、営業損失は前述の半導体等の部材不足などによる生産遅延の影響180億円などもあり、62億円（前期の営業損失は27億円）となりました。



A3カラー複合機



Workplace Hub (ワークプレイスハブ)



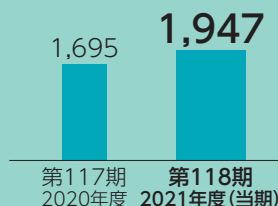
プロフェッショナル プリント事業

主要な事業内容

デジタル印刷システム・関連消耗品の開発・製造・販売、各種印刷サービス・ソリューション・サービスの提供

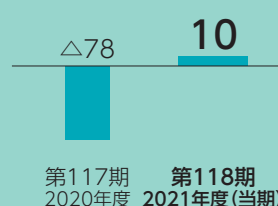
売上高(単位:億円)

前期比 **251** 億円 増

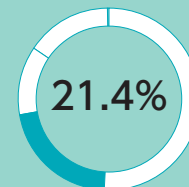


営業利益(単位:億円)

前期比 **89** 億円 増



売上構成比



プロダクションプリントユニットでは、当期の機器本体の販売台数は、前期比でカラー機は91%、モノクロ機は93%、全体では92%になりました。前述の辰野工場の爆発事故により、当期第3四半期連結会計期間（以下「当第3四半期」）よりトナー供給が不足し、それに伴い既存顧客へのトナー供給を優先するために機器本体の販売を一時的に抑制した影響によるものです。消耗品やサービスなどのノンハードの売上高は、中堅大手の印刷会社を中心に商業印刷需要の回復基調が継続し、新型コロナウイルス感染症が欧米でまん延する以前の水準にまで回復しました。この結果、プロダクションプリントユニットは、前期比で増収となりました。また、ユニット全体での受注残高は当第3四半期末から大きな変化は無く、当第4四半期末も約80億円になりました。

産業印刷ユニットでは、機器本体の販売台数は、日用品の堅調な需要回復や欧州アパレル市場の回復に加え、商業印刷会社でのデジタル印刷へのシフトが進み、インクジェット印刷機、ラベル印刷機、テキスタイル印刷機、デジタル加飾印刷※機の全てで増加しました。需要回復による既設機器の稼働率向上に加え、機器本体の好調な販売に伴い稼働台数も増加したことにより、インクジェット印刷機をはじめ全ての分野でノンハードの売上高が伸長しました。これらの結果、産業印刷ユニット全体では前期比で増収となりました。

マーケティングサービスユニットでは、欧州での景気回復、アジアでの新規顧客獲得、及び、主要顧客の販売促進活動の段階的な再開に伴い売上が拡大した結果、前期比で増収となりました。一方、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による販売促進用印刷物需要および収益性の低下により欧州のKonica Minolta Marketing Services EMEA Limitedの買収により生じたのれんの減損損失15億円を計上しました。

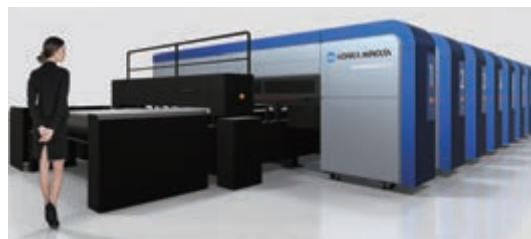
これらの結果、当事業の売上高は1,947億円（前期比14.8%増）、営業利益は10億円（前期の営業損失は78億円）となりました。



デジタル印刷システムの新製品 AccurioPress（アキュリオプレス）C7100



UVインクジェット印刷機
AccurioJet（アキュリオジェット）KM-1e



インクジェットテキスタイルプリンター
Nassenger（ナッセンジャー）SP-1

ヘルスケア事業

主要な事業内容

<ヘルスケア分野>

画像診断システム（デジタルX線画像診断、超音波診断システム等）の開発・製造・販売・サービスの提供、医療のデジタル化・ネットワーク化・ソリューション・サービスの提供

<プレジジョンメディシン分野>

遺伝子検査、プライマリケア関連サービスの提供、創薬支援

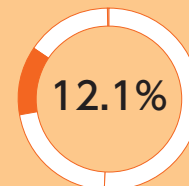
売上高(単位:億円)



営業利益(単位:億円)



売上構成比



ヘルスケアユニットでは、DR（デジタルラジオグラフィー）^{※1}の販売台数は、日本では病院市場を中心に前期を上回り、国外では新型コロナウイルス感染症の診察に用いられる需要の増加を捉え、特にインド、アジア市場で数量が増加しました。また、ベッドサイドでのX線動画撮影を可能にする回診用X線撮影装置「AeroDR（エアロディーアール）TX m01」を世界に先駆けて発売しました。超音波診断装置の販売台数は、国内の整形外科、産科向けを中心に前期を上回るとともに、米州、中国市場でも増加しました。また、新型コロナウイルス感染症の自宅療養者への貸出用途で自治体向けにパルスオキシメーターの販売台数が増加しました。医療ITでは、国内では医療画像管理や施設間連携をサポートするITサービス「infomity（インフォミティ）」の販売が引き続き好調に推移しました。米国ではPACS（医用画像保管・管理システム）^{※2}の販売の回復基調が継続しています。これらの結果、ヘルスケアユニットは前期比で増収になりました。

プレジジョンメディシンユニットでは、遺伝子検査は、米国での新型コロナウイルス感染症再拡大により病院への来院者数減少の影響を受けていますが、検査数は前期の第3四半期連結会計期間に新型コロナウイルス感染症拡大前の水準を超え、以降は回復傾向にあります。また、遺伝子検査の中でも重点施策である生殖細胞系列遺伝子変異を評価するRNA検査^{※3}は順調に検査数が増えています。検診機関向けサービスの「CARE Program」^{※4}の検査数は、米国での新型コロナウイルス感染症再拡大に伴い検診機会が減少した影響を受けています。創薬支援サービスは、当第2四半期には新型コロナウイルス感染症が収束に向かい、製薬会社の治験が再開されましたが、当第4四半期の感染症再拡大の影響により、再度の治験開始と進捗の遅延が生じました。一方で、創薬研究や前臨床の分野では売上が拡大しています。また、子会社であるREALM IDx, Inc.の米国株式市場への上場準備を進めてきた経緯の中で、当期よりREALM IDx社の子会社Ambry Genetics Corporationにおいて、売掛金の回収見込額を、直近回収実績率を基に慎重に見直したことにより、当会計期間末に92億円の売掛金（及び売上）を減額しまし

た。これらにより、プレジジョンメディシンユニットは、前期比で減収となりました。

上記の通り、ヘルスケアユニットが好調に推移しましたが、プレジジョンメディシンユニットの売掛金の回収見込み額の見直しなどの影響もあり、当事業の売上高は1,099億円（前期比0.8%増）、営業損失は203億円（前期は64億円の営業損失）となりました。



回診用X線撮影装置 AeroDR（エアロディーアール）TX m01



超音波診断装置 SONIMAGE（ソニマージュ）HS2



パルスオキシメーター PULSOX Lite（パルスソックス ライト）



Ambry Geneticsでの遺伝子検査

用語解説

- ※1 **DR（デジタルラジオグラフィー）**
レントゲン撮影時に人体を透過したX線の強度分布を検出し、これをデジタル信号に変換してコンピューターによる処理を加えてデータ化する手法又はそのためのシステムのことです。
- ※2 **PACS（医用画像保管・管理システム）**
医療画像処理における画像保存通信システムのことです。DRなどのX線写真やCT、MRIなど大量の画像を管理します。
- ※3 **RNA検査**
遺伝子診断において、DNA（デオキシリボ核酸）の一次転写物であるメッセンジャーRNA（mRNA）構造の変化を捉える検査です。従来のDNAでの検査では臨床的な“意義不明”となっていたDNA変異に対して、転写産物のmRNAを解析することにより精度の高い検査結果を提供することができます。
- ※4 **CARE Program**
遺伝性乳がんハイリスク群の効果的な拾い上げと遺伝子診断に関わるトータルサポートを行うプログラムです。

インダストリー事業

主要な事業内容

<センシング分野>

計測機器等の開発・製造・販売

<材料・コンポーネント分野>

ディスプレイに使用される機能性フィルム、産業用インクジェットヘッド、産業・プロ用レンズ等の開発・製造・販売

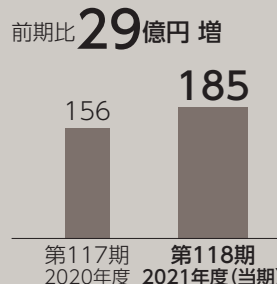
<画像IoTソリューション分野>

画像IoT及び映像関連機器の開発・製造・販売、関連ソリューション・サービスの提供

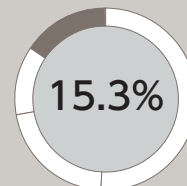
売上高(単位:億円)



営業利益(単位:億円)



売上構成比



センシング分野（計測機器ユニット）では、光源色向け計測器は大手顧客からの受注やアジアでのディスプレイ需要を着実に捉えて売上が増加しました。物体色向け計測器は中国、米国で売上が好調に推移し、外観計測では自動車製造ライン向け案件が順調に増加しました。また、前期にSpecim社を買収して獲得したHSI（ハイパースペクトルイメージング）^{*}技術を活用し、リサイクル向け選別ソリューションの受注を欧州で順調に獲得しました。これらの結果、前期比で増収となりました。

材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットは、大型テレビやIT領域の好調な需要を確実に捉え、液晶テレビ向けの高付加価値製品の販売が堅調に推移しました。年間を通じて新樹脂を含む位相差フィルムや超薄膜フィルムなどの高付加価値製品の販売が伸長し、前期比で増収となりました。IJコンポーネントユニットは、前期から堅調に回復してきた欧州市場において、工業用途および大判印刷用途の大型注文を獲得しました。また、アジア地域における工業用途等の販売増加により、前期比で増収になりました。光学コンポーネントユニットは、一部の顧客で発生した半導体調達不足により自動車向けなどの販売の伸長が鈍化したものの、プロジェクタレンズや交換レンズなどの販売が堅調に推移し、前期比で増収となりました。

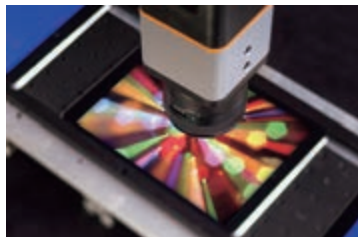
画像IoTソリューション分野では、画像IoTソリューションユニットにおいて、欧州向け監視カメラソリューションの販売が回復していましたが、当第3四半期に新型コロナウイルス感染症の再拡大、また当第4四半期に東欧での地政学的情勢の影響を受けて商談、受注が遅れ、前期比で減収となりました。また、ソリューション開発の遅れ、半導体等の部材の供給制限等が起因し、MOBOTIX AGの買収により生じたのれんの減損損失94億円（同社単体に配分したのれんの減損損失58億円、画像IoTソリューション分野に配分したのれんの減損損失35億円）を当第4四半期に計上しました。一方

で、顧客やパートナーと共に社会のDXを加速させていくために、当社の強みであるイメージング技術をベースに最新のIoT、AI技術を融合させた画像IoTプラットフォーム「FORXAI（フォーサイ）」は戦略的パートナー数を約100社に拡大し、ソリューション展開を加速しています。映像ソリューションユニットでは、日本初の8K LEDドームを採用したプラネタリウムを名古屋と横浜にオープンしました。また、デジタル機器販売が好調に推移し、前期比で増収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は、1,392億円（前期比17.8%増）、営業利益は185億円（同18.7%増）となりました。



ディスプレイ用位相差フィルム

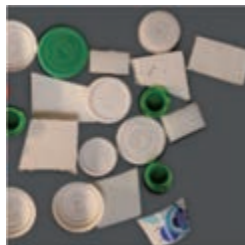


ディスプレイの計測の様子

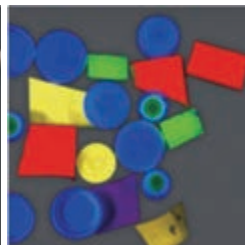


自動車生産の品質検査自動化システム

カラー画像



HSI処理画像



■ PET
■ PP
■ PVC
■ HDPE
■ PS

HSIによるプラスチックの材質別の分類

(ご参考) 当期の活動ハイライト

2021年4月

企業の「デジタルトランスフォーメーション(DX)」を促進することを目的として経済産業省がDXに対応している企業を認定する「DX認定取得事業者」に選定されました。



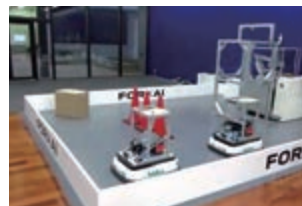
2021年9月

当社が開発した世界初のコンパクトディスク用非球面プラスチックレンズが、国立科学博物館の「未来技術遺産」に登録されました。



2022年1月

NECと共同で、5Gを用いた無軌道型無人搬送車(AGV)の高効率自動制御システムを共同開発しました。工程ごとに共通の産業用ロボットを用いて多品種生産ができ、工程間のモノの移動にも自動化が進んでいる「未来ファクトリー」構想の実現に向け、今後も協業のシナジーを高めていきます。



障害物を検知して迂回するAGV

2022年3月

英クラリベイト社が知的財産データを基に選定する「Clarivate Top100グローバル・イノベーター2022」(世界の革新的企業・組織上位100社)に選出されました。



2021年 4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2022年 1月

2月

3月

2021年4月

聖隷福祉事業団と共に、遺伝子検査による日本初の未病検診プラットフォーム「CARE Program」を開始しました。疾病リスクの早期発見と、診断、予防・早期治療の機会提供拡大を推進してまいります。

2021年10月 2022年3月

日本初のLEDドームシステムによるプラネタリウムドームシアター「プラネタリウム満天NAGOYA」「プラネタリウムYOKOHAMA」を開設しました。



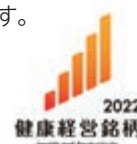
プラネタリウムYOKOHAMA

2022年1月

世界経済フォーラムの年次総会に合わせて発表される「2022年世界で最も持続可能な100社」に4年連続で選定(5度目)されました。日本企業では当社を含む3社が選出されています。

2022年3月

経済産業省と東証が選ぶ「健康経営銘柄」に5年連続で選定(7度目)されました。健康経営の更なる推進で従業員の健康度を向上させ、個が輝く会社を目指します。



2022年3月

オゾン関連製品のリーディング企業タムラテコとオゾン発生装置を初めて共同開発し、DMC-MIKAWA(新三河工場)にて量産化しました。



オゾン発生装置
「バクテクター2.0MD」

(2) 資金調達等の状況

① 資金調達

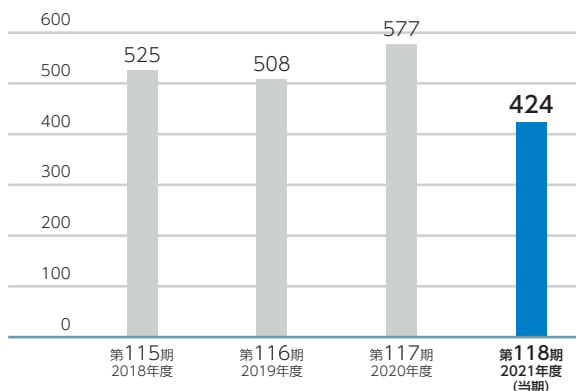
当期末の社債及び借入金残高は、半導体等部材供給ひっ迫やトナー工場事故の影響及び設備投資などによるキャッシュ・フローのマイナスにより、前期末より389億円増加して3,543億円となりました。当社は、複数の金融機関との間で締結した1,000億円のコミットメントライン契約を有しており、当期末時点での未使用残高は650億円です。

② 設備投資

当社グループの当期の設備投資の総額は424億円であり、デジタルワークプレイス事業及びプロフェッショナルプリント事業並びにインダストリー事業を中心に新製品の開発及び製造に係るものに重点的に投資しております。

(単位：億円)

設備投資額の推移



(3) 財産及び損益の状況の推移

区分		第115期 2018年度	第116期 2019年度	第117期 2020年度	第118期 2021年度(当期)
売上高	(億円)	10,591	9,961	8,633	9,114
営業利益 (△は損失)	(億円)	624	82	△162	△222
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)	(億円)	417	△30	△152	△261
基本的1株当たり当期利益(△は損失) (注2)	(円)	84.33	△6.21	△30.75	△52.93
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	5,556	5,237	5,398	5,498
資産合計	(億円)	12,189	12,767	12,997	13,381
1株当たり親会社所有者帰属持分 (注2)	(円)	1,123.39	1,058.29	1,093.98	1,113.71
1株当たり配当額 (うち1株当たり配当 (中間))	(円)	30 (15)	25 (15)	25 (10)	30 (15)
ROE (注3)	(%)	7.7	△0.6	△2.9	△4.8

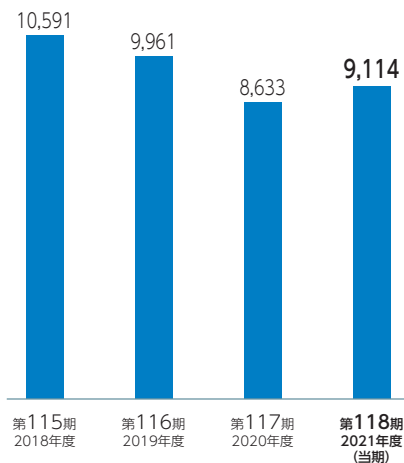
(注1) 国際会計基準 (IFRS) に基づいております。

(注2) 基本的1株当たり当期利益及び1株当たり親会社所有者帰属持分の算定の基礎となる自己株式数に役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式を含めております。

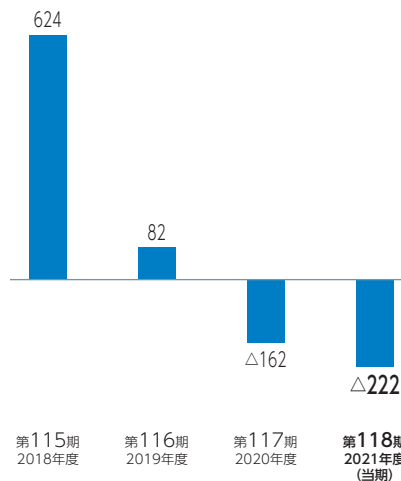
(注3) ROEは、以下のとおり、算出しております。

親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分 (期首期末平均)

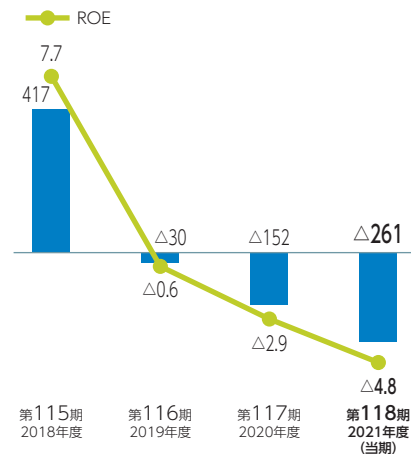
売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



親会社の所有者に帰属する当期利益 (単位: 億円)
ROE (単位: %)



(4) 対処すべき課題

当社は、「新しい価値の創造」という経営理念のもと、1873年の創業以来培った画像の入出力、画像処理・解析を中核とする「イメージング」の技術を活用し、これまで多くの社会的価値を生み出してきました。2003年の経営統合によりコニカミノルタとして発足してからも、その技術力を磨きながら成長が見込める領域かつ勝算のある領域に経営資源を集中するジャンルトップ戦略により、事業ポートフォリオの転換を進めてきました。そして、これからも2030年に向けた経営ビジョン「Imaging to the People」を掲げ、イメージングの技術力を基盤に社会的な課題の解決につながる価値を届けるという想いに変わりはありません。

翌連結会計年度（以下「翌期」）の当社を取り巻く外部環境は、半導体の供給ひっ迫や物流輸送期間の長期化、新型コロナウイルス感染症の中国での再拡大によるロックダウン、東欧での地政学的影響など中期経営計画「DX2022」策定時には想定していなかった厳しい状況が継続すると想定され、「DX2022」で掲げた2022年度の経営指標は見直さざるを得ない状況にあります。2期連続での営業損失という結果に終わったことを重く受け止め、2022年4月に刷新した経営体制では、等身大の目標設定、事業の取捨選択の実行、キャッシュ創出力強化を軸とする経営の舵取りを進め、主力事業の迅速な収益性の立て直しによる安定したキャッシュの創出を最優先課題として取り組みます。具体的には、デジタルワークプレイス事業のオフィスユニットを中心とした構造改革を実施し、並行して中期的な市場の縮小を見据え、モノづくり戦略の見直しを進めることで、2025年度に向けた収益力の抜本的改善を図ります。

翌期以降も経営環境の不透明感は続くと思われますが、2025年度をゴールとした二つの事業ポートフォリオ転換の実行を加速させ、環境変化に強い事業構造と持続的な利益成長が可能な経営基盤の確立を目指します。一つ目は従来のオフィス事業を、自治体の業務変革支援サービスなどを先行事例として業種業態に合わせたソリューションで支援する事業へと、規模を拡大し高付加価値化することによって、デジタルワークプレイス事業に転換することです。二つ目は、そのオフィス事業への依存度を下げ、計測・検査・診断領域の成長を加速させるポートフォリオ転換です。セグメント別では、当期に大きな利益成長を実現したインダストリー事業の成長を加速するために必要な設備投資、M&Aおよび戦略的資本・業務提携を実施していきます。機能材料ユニットでは成長市場であり当社が注力する大型ディスプレイやモバイルディスプレイ領域での販売拡大のための設備投資、センシング分野では計測対象のアプリケーション拡大のためのM&A、強化している画像IoTプラットフォーム事業の収益化を進めます。ヘルスケア事業は、ヘルスケアユニット（モダリテ

ィ、医療IT) において回診用デジタルX線動画撮影装置や画像診断支援AIなどの高付加価値製品・サービスの拡大と戦略的協業の成果拡大を進め、プレシジョンメディシンユニットは今後の成長に向けた投資資金の調達力を自ら備えるべく、引き続き資本政策を進めます。プロフェッショナルプリント事業は、産業印刷ユニットを引き続き伸長させ収益貢献させるとともに、プロダクションプリントユニットでは競争力の高い新製品群による顧客価値提供を拡大します。

当社は、これまでもサステナビリティを経営の中心に位置付けてきました。「持続可能な社会、誰もが生きがいを持って暮らせる社会の実現に貢献することこそが、企業の持続的成長を可能にする」、すなわち社会のサステナビリティを追求することは、企業のサステナビリティを高めていくことに直接つながると考えています。このような長期的な視点に立って、当社が特定した5つのマテリアリティ(重要課題)、「働きがい向上および企業活性化」「健康で高い生活の質の実現」「社会における安全・安心確保」「気候変動への対応」「有限な資源の有効利用」に対して、事業を通じての価値創出を具現化していくことで、株主様を始めとする様々なステークホルダーの皆様に長期的な還元を行ってまいります。

(5) コニカミノルタグループネットワーク（当期末現在）

① 主要拠点

当社グループは、当社を中心に、連結子会社166社並びに持分法を適用した関連会社2社で構成されており、世界各地に開発・生産・販売の拠点を置いて、事業活動を展開しております。

国内の主要拠点

当社

- 1 本社（東京都千代田区）
- 2 関西支社（大阪府大阪市）

その他 1 東京都日野市、東京都八王子市、2 山梨県中央市、3 愛知県豊川市、
4 大阪府堺市、大阪府大阪狭山市、5 兵庫県神戸市

子会社

- 1 コニカミノルタジャパン株式会社（東京都港区）
- 2 株式会社コニカミノルタサプライズ（山梨県甲府市）
- 3 コニカミノルタメカトロニクス株式会社（愛知県豊川市）
- 4 コニカミノルタテクノプロダクト株式会社（埼玉県狭山市）

海外の主要拠点

子会社

米国

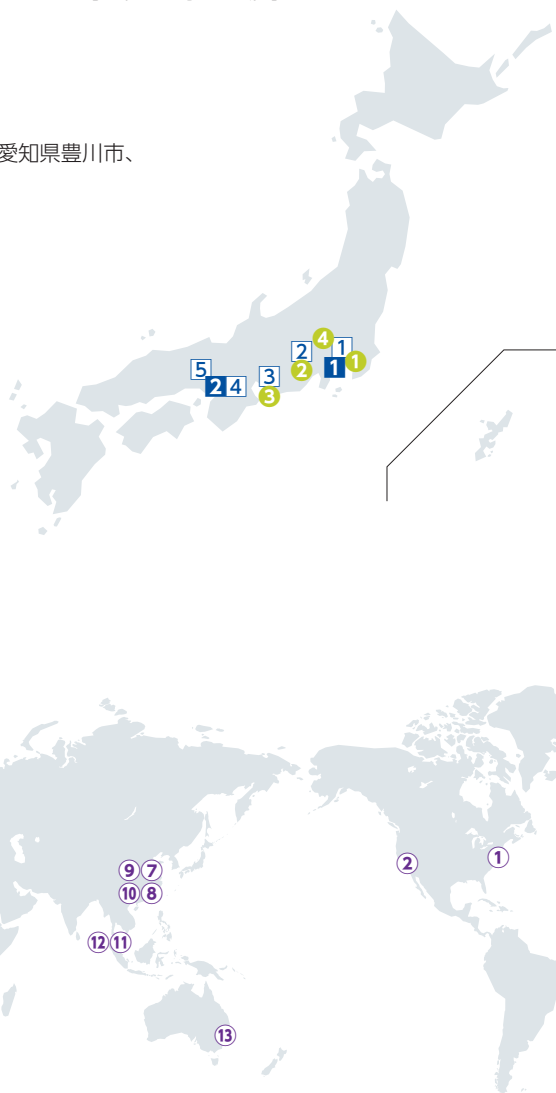
- 1 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.
Konica Minolta Healthcare Americas, Inc.
- 2 Ambry Genetics Corporation

欧州

- 3 Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH（ドイツ）
Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH（ドイツ）
Instrument Systems GmbH（ドイツ）
- 4 Konica Minolta Business Solutions France S.A.S.（フランス）
- 5 Konica Minolta Business Solutions (UK) Limited（英国）
Konica Minolta Marketing Services EMEA Limited（英国）
- 6 Konica Minolta Sensing Europe B.V.（オランダ）

アジア他

- 7 Konica Minolta Business Solutions (CHINA) Co., Ltd.（中国）
- 8 Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Limited（香港）
- 9 Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.（中国）
- 10 Konica Minolta Business Technologies (DONGGUAN) Co., Ltd.（中国）
- 11 Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd.（シンガポール）
- 12 Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.（マレーシア）
- 13 Konica Minolta Business Solutions Australia Pty Ltd（オーストラリア）



(ご参考)

○当期地域別売上高比率

外部顧客への売上高の地域別内訳は、次のとおりです。

地域	売上高	売上高比率
日本	1,772億円	19.5%
米国	2,301億円	25.3%
欧州	2,608億円	28.6%
中国	959億円	10.5%
アジア	858億円	9.4%
その他	612億円	6.7%
合計	9,114億円	100.0%

(注) 売上高は顧客の所在国を基礎として分類しております。
但し、個別に重要な国がない場合は地域として分類しております。

②当社グループの使用人の状況

使用人数	対前期末比
39,121名	1,858名減

(注) 使用人数は就業人員数です。

(6) 重要な子会社の状況（当期末現在）

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
コニカミノルタ ジャパン株式会社	百万円 397	100%	複合機、デジタル印刷システム、ヘルスケア用機器、産業用測定機器及び関連消耗品等の国内における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
株式会社コニカミノルタ サプライズ	百万円 200	100%	複合機、デジタル印刷システム関連消耗品等の製造・販売
コニカミノルタ メカトロニクス株式会社	百万円 90	100%	複合機関連消耗品等、光学デバイス（ピックアップレンズ及びレンズユニット等）の製造・販売
コニカミノルタ テクノプロダクト株式会社	百万円 350	100%	医療用機器等の製造・販売

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	千米ドル 40,000	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の米国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH	千ユーロ 88,101	100%	複合機、デジタル印刷システム、医療用画像診断システム及び関連消耗品の欧州他における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH	千ユーロ 10,025	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のドイツにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions France S.A.S.	千ユーロ 46,290	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のフランスにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Solutions (UK) Limited	千英ポンド 21,000	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の英国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Marketing Services EMEA Limited	千英ポンド 440	* 100%	欧州におけるプリントマネジメントサービス、販促活動の支援及びコンサルティング・サービスの提供
Konica Minolta Business Solutions (CHINA) Co., Ltd.	千中国元 96,958	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の中国における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Technologies Manufacturing (HK) Limited	千香港ドル 195,800	100%	複合機及び関連消耗品等の製造・販売
Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.	千中国元 289,678	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の製造・販売

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
Konica Minolta Business Technologies (DONGGUAN) Co., Ltd.	千中国元 141,201	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の製造・販売
Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd.	千米ドル 56,064	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の東南アジア地域における販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.	千リンギット 135,000	* 100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等の製造・販売
Konica Minolta Business Solutions Australia Pty Ltd	千豪ドル 58,950	100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のオーストラリアにおける販売、並びにそれらの関連サービス・ソリューション及びITサービス・ソリューションの提供
Konica Minolta Healthcare Americas, Inc.	千米ドル 5,300	* 100%	医療用画像診断システム等の米国他における販売
Konica Minolta Sensing Europe B.V.	千ユーロ 41,960	100%	産業用計測機器等の欧州における販売
Instrument Systems GmbH	千ユーロ 600	100%	LED光源・照明関連測定器等の製造、欧米・アジアにおける販売
Ambry Genetics Corporation	米ドル 102	* 75.6%	がん領域を中心とした遺伝子検査サービス

(注) *は、間接所有による持分も含む比率です。

(7) 主要な借入先及び借入額（当期末現在）

借入先	借入額
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	1,147億円
株式会社三井住友銀行	514億円
株式会社りそな銀行	380億円
日本生命保険相互会社	189億円
農林中央金庫	154億円

**(8) 剰余金の配当等を取締役会が決定する旨の定款の定め（会社法第459条第1項）がある
ときの権限の行使に関する方針**

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを基本方針としております。自己株式の取得につきましては、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策の一つとして適切に判断してまいります。

(9) その他当社グループの現況に関する重要な事項**① 継続企業の前提に関する重要事象等**

当社グループは、当連結会計年度において2期連続して営業損失を計上した結果、当連結会計年度末において、複数の金融機関と締結している一部のシンジケートローン契約等に付されている財務制限条項に抵触しましたが、当該抵触を理由とする期限の利益喪失請求を行わないことについて全ての当該金融機関より承諾を得ており、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないものと判断しております。

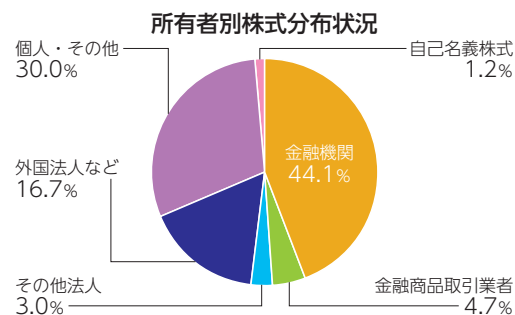
2 会社の株式に関する事項（当期末現在）

(1) 発行可能株式総数 … 1,200,000,000株

(2) 発行済株式の総数 …… 502,664,337株
(自己株式 6,231,826株 を含む。)

(3) 株主数 …………… 144,216名

(4) 大株主（上位10名）



株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	87,813千株	17.69%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	32,463千株	6.54%
株式会社三菱UFJ銀行	12,000千株	2.42%
株式会社SMB C信託銀行（株式会社三井住友銀行退職給付信託口）	11,875千株	2.39%
日本生命保険相互会社	10,809千株	2.18%
野村信託銀行株式会社（退職給付信託三菱UFJ銀行口）	10,801千株	2.18%
大同生命保険株式会社	9,040千株	1.82%
コニカミノルタ従業員持株会	6,823千株	1.37%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,551千株	1.12%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	4,981千株	1.00%

(注) 当社は、自己株式6,231,826株を保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。また、持株比率は自己株式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(2,759,516株)は含まれておりません。

(5) 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

株主名	交付された株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）及び執行役	49,921 株	3 名
社外取締役	0 株	0 名

(6) その他株式に関する重要な事項

当社は、「取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定方針に関する事項」について、取締役に対する「中期株式報酬（非業績連動型）」及び「長期株式報酬」並びに執行役に対する「中期株式報酬（業績連動型）」及び「長期株式報酬」として株式を交付するにあたり、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託と称される仕組みを採用しております。なお、2022年3月31日現在において、役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式は、2,759,516株であります。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び執行役の氏名等

① 取締役（当期末現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
取締役	松崎 正年	取締役会議長 指名委員	いちご株式会社 社外取締役 株式会社LIXIL 社外取締役 株式会社SmarterHR 社外取締役
取締役	山名 昌衛	(代表執行役社長)	
社外取締役	藤原 健嗣	指名委員(委員長) 監査委員	旭化成株式会社 特別顧問 コクヨ株式会社 社外取締役
社外取締役	程 近智	指名委員 監査委員	ベイヒルズ株式会社 代表取締役 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 オリックス株式会社 社外取締役
社外取締役	橘・フクシマ・咲江	報酬委員(委員長) 指名委員	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
社外取締役	佐久間 総一郎	監査委員(委員長) 報酬委員	日本製鉄株式会社 顧問 一般社団法人日本国際紛争解決センター 代表理事・理事長
社外取締役	市川 晃	指名委員 監査委員 報酬委員	住友林業株式会社 代表取締役会長 一般社団法人日本木造住宅産業協会 代表理事・会長
取締役	伊藤 豊次	監査委員 報酬委員	
取締役	鈴木 博幸	監査委員 報酬委員	
取締役	大幸 利充	(専務執行役)	
取締役	畑野 誠司	(常務執行役)	

(注1) 取締役の藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、市川晃の5氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、株式会社東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。

(注2) 2021年6月17日開催の第117回定時株主総会において、取締役12名全員が任期満了となりました。松崎正年、山名昌衛、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、伊藤豊次、鈴木博幸、大幸利充、畑野誠司の10氏の改選を行い、併せて、市川晃氏が新たに選任され、同日就任いたしました。

(注3) 2021年6月17日開催の第117回定時株主総会終結の時をもって八丁地隆、内田雅文の両氏は任期満了により取締役を退任いたしました。

(注4) 監査委員の伊藤豊次、鈴木博幸の両氏が常勤の監査委員として、日常的な情報収集、執行部門からの定期的な報告聴取、現場の往査等を行い、これらの情報を監査委員全員で共有化することを通じて、監査委員会の実効的な審議が可能となっています。

②執行役（当期末現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
* 代表執行役 社長 兼 CEO	山名 昌衛	ダイバーシティ推進担当
専務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長 兼 REALM IDx, Inc. 会長
* 専務執行役	大幸 利充	情報機器事業管掌 兼 経営企画 担当
* 常務執行役	畑野 誠司	経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当
常務執行役	葛原 憲康	材料・コンポーネント事業本部長 兼 開発統括本部長
常務執行役	市村 雄二	DX改革、DXブランドコミュニケーション、渉外 担当
常務執行役	武井 一	デジタルワークプレイス事業本部長 兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター) 担当
常務執行役	江口 俊哉	技術担当、IoTサービスPF開発統括、画像IoTソリューション事業、映像ソリューション事業 担当
常務執行役	岡 慎一郎	人事担当

(注1) *印は取締役を兼務しております。

(注2) 上記の執行役は2021年6月17日開催の第117回定時株主総会終結後、同日開催の取締役会で選任されました。

(注3) 2022年3月31日をもって常務執行役市村雄二氏及び同武井一氏は辞任いたしました。なお、武井一氏は同年4月1日付けで上席執行役員に就任しております。

(注4) 2022年4月1日付の執行役人事により大幸利充氏は代表執行役社長に、畑野誠司氏は専務執行役にそれぞれ昇任し、山名昌衛氏は執行役会長に就任いたしました。同日付の執行役及び担当等の状況は以下のとおりとなっております。

2022年4月1日付執行役

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役 社長 兼 CEO	大幸 利充	
執行役会長	山名 昌衛	
専務執行役	藤井 清孝	プレジジョンメディシン事業担当 兼 REALM IDx, Inc. 会長
専務執行役	畑野 誠司	社長補佐（経営全般） 兼 経理、財務、リスクマネジメント 管掌
常務執行役	葛原 憲康	経営企画担当 兼 材料・コンポーネント事業管掌
常務執行役	江口 俊哉	技術担当、画像IoTソリューション事業、映像ソリューション事業 担当
常務執行役	岡 慎一郎	人事、ダイバーシティ推進 担当

(2) 補償契約に関する事項

当社は、取締役 松崎正年、山名昌衛、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、市川晃、伊藤豊次、鈴木博幸、大幸利充及び畑野誠司の11氏並びに執行役 山名昌衛、藤井清孝、大幸利充、畑野誠司、葛原憲康、市村雄二、武井一、江口俊哉及び岡慎一郎の9氏との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。当社は、当該補償契約によって職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、各取締役及び執行役が、法令違反を認識していたにもかかわらず職務を執行した場合等については、補償を行わないこととしております。

(3) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社の取締役、執行役、執行役員、技術フェロー及び北米を除く全子会社の役員等（以下、「役員等」といいます。）を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、役員等がその地位に基づき行った行為に起因して損害賠償請求がなされたことにより、役員等が被る訴訟等の費用や損害賠償金が補填されることとなり、その保険料は、当社が全額負担しております。当社は、当該保険契約によって職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員等が、法令違反を認識していたにもかかわらず職務を執行した場合等については、役員等に対し費用等は補填されないこととしております。当該保険契約の契約期間は1年間であります。

(4) 取締役又は執行役ごとの報酬等の総額

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

(注1) 上記人数には、2021年6月17日開催の第117回定時株主総会開催日に退任した社外取締役及び執行役の各1名を含んでおります。2022年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役（執行役非兼務）は3名、執行役は9名であります。

(注2) 社内取締役は、上記の3名のほかに4名（執行役兼務）おりますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しております。

(注3) 業績連動報酬につきましては、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。

なお、その額には、中期経営計画期間の目標達成率に応じて交付する中期株式報酬（業績連動型）を含めております。

(5) 業績連動報酬等に関する事項

①業績連動報酬等の額又は数の算定の基礎として選定した業績指標の内容及び当該指標を選定した理由

1) 年度業績連動金銭報酬

<業績指標の内容>

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	営業利益額	コーポレート部門・基盤事業部門				新規事業部門	各執行役の 重要施策推進 状況等を反映
		営業利益額 25%	営業利益率 25%	営業キャッシュフロー 25%	KMCC-ROIC 25%	各部門の 個別目標	
	グループ連結 業績水準に連動	年度業績目標達成率に連動				個別目標 達成率に連動	

(注1) コーポレート部門は、本社管理部門及び全社横断機能を有する部門としております。

(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。

<当該業績指標を選定した理由>

「業績水準部分」の指標は、グループ連結営業利益額としております。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おります。

「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のため、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。

「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ており、「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あります。

2) 中期株式報酬（業績連動型）

<業績指標の内容>

項目	中期株式報酬（業績連動型）		
評価指標	グループ連結営業利益額	グループ連結営業キャッシュフロー	グループ連結ROIC
	(2020年度から2022年度の3年間累積)		(2020年度から2022年度の3年間平均)
	40%	30%	30%
	中期経営計画達成率に連動		

<当該業績指標を選定した理由>

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%並びに30%のウエート付けとしております。

②業績連動報酬等の額又は数の算定方法

1) 年度業績連動金銭報酬

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

「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、当該指標のウエート付けを反映した上で、年度業績目標達成率から支給率を算定し、役位別標準額にこれに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から算定される支給率に役位別標準額を乗じて支給額を算定します。

なお、支給率は目標達成度に応じて0%～200%の幅で変動します。

「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。

上記3項目の支給額は、報酬委員会で審議、決定しております。

2) 中期株式報酬（業績連動型）

当該指標のウエート付けを反映した上で、中期経営計画期間における目標達成率から支給率を算定し、同期間の役位別標準ポイント累計を乗じ、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。

なお、支給率は目標達成率に応じて0%～200%の幅で変動します。

役位別標準ポイントは、役位別原資額を基準株価で除して算定します。

基準株価は、中期経営計画期間あるいは中期経営戦略期間の開始時に、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とします。

上記株式交付数は、報酬委員会で審議、決定しております。

③業績連動報酬等の額又は数の算定に用いた①の業績指標に関する実績

1) 年度業績連動金銭報酬

	営業利益額	営業利益率	営業 キャッシュフロー	KMCC-ROIC
達成率	24%	25%	59%	29%

* 「（２）取締役又は執行役ごとの報酬等の総額」の「業績連動報酬（当事業年度において費用計上すべき額）」を算定する際に使用した達成率を記載しております。

2) 中期株式報酬（業績連動型）

	営業利益額	営業キャッシュフロー	ROIC
達成率	—	—	—

* 「達成率」は中期経営計画期間が終了した後に確定します。

(6) 非金銭報酬等に関する事項

当社は非金銭報酬として、株式報酬を交付しております。

名称	株式の種類	交付数算定方法	付帯条件
中期株式報酬 (業績連動型)	当社普通株式	前記 (5) ② 2) に記載のとおりです。	交付株式は、原則退任後 1 年が経過するまで継続保有するものとしします。
中期株式報酬 (非業績連動型)		中期経営計画期間の役位別標準ポイント累計を基に、1 ポイントあたり 1 株として交付株式数を算定します。それ以外は前記 (5) ② 2) に記載のとおりです。	
長期株式報酬		役位別ポイントに在任期間を乗じて、1 ポイントあたり 1 株として交付株式数を算定します。それ以外は前記 (5) ② 2) に記載のとおりです。	

(7) 取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定方針に関する事項

①方針の決定の方法

当該方針は報酬委員会で決議しております。

なお、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、当社企業グループ総体の価値の増大に資するものとします。報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・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。

②方針の内容の概要

1) 報酬体系

- a) 取締役（非執行の社内取締役）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬として「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）」及び「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。

- b) 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）」及び「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、役位と職務価値を勘案し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。
- a) 取締役（非執行の社内取締役）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。
- b) 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。
- c) 取締役（非執行の社内取締役）及び執行役に対する「長期株式報酬」は役員退任後、役位または役割、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。
- d) 年度ごとの基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。
- e) 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。
- f) 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。
- 2005年6月に廃止された従来の退任時報酬は、報酬委員会において当社における一定の基準による相当額の範囲内で個人別金額を決定いたしました。当該廃止時点以前より在任している各

役員の退任時に支給する予定であります。

③当該事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

報酬委員会は、54ページから56ページに記載の当該方針を決定するとともに、当該事業年度の取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決議する際には、当該方針に従っていることを確認しております。

④報酬体系

取締役	社内 (執行役 非兼務)	固定報酬		中期 株式報酬 (非業績連動型)	長期 株式報酬
	社外	固定報酬			
執行役	執行役社長	固定報酬 50%	年度業績連動 金銭報酬 25%	中期株式報酬 (業績連動型) 15%	長期 株式報酬 10%
	専務執行役 常務執行役 執行役	固定報酬 51～55%	年度業績連動 金銭報酬 29～25%	中期 株式報酬 (業績連動型) 12%	長期 株式報酬 8%

(8) 社外役員に関する事項

①他の法人等の業務執行者との重要な兼職に関する事項

氏 名	法人等の名称	役 職
程 近智	ベイヒルズ株式会社	代表取締役
橘・フクシマ・咲江	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
佐久間 総一郎	一般社団法人日本国際紛争解決センター	代表理事・理事長
市川 晃	住友林業株式会社 一般社団法人日本木造住宅産業協会	代表取締役会長 代表理事・会長

当社との間には、重要な取引関係等はありません。

②他の法人等の社外役員等との重要な兼職に関する事項

氏 名	法人等の名称	役 職
藤原 健嗣	コクヨ株式会社	社外取締役
程 近智	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
	オリックス株式会社	社外取締役
橘・フクシマ・咲江	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

当社との間には、重要な取引関係等はありません。

③当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者等との親族関係
該当事項はありません。

④各社外役員の主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

当社の社外取締役は、取締役会における経営の意思決定及び監督に積極的な発言をもって参画するとともに、指名・監査・報酬の三委員会の職務を前記「(1) 取締役及び執行役の氏名等」に記載のとおり担当しております。併せて、最新の研究開発・事業開発などの社内発表会にオンラインで出席し、情報収集及び現場の人財との意見交換に努めるとともに、適宜助言を行っております。また、取締役会の審議に先立つ執行陣からの情報提供や議論、取締役会運営などに関する取締役間意見交換を目的とした懇談会に参加しています。これらの機会を通して当社ガバナンスの実効性向上に貢献しております。各社外取締役の主な活動状況は次のとおりです。

1) 藤原健嗣氏

当事業年度開催の取締役会14回全てに、指名委員会は同10回全てに、監査委員会は同13回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、新規事業戦略、技術戦略・事業開発、事業ポートフォリオ転換・経営資源の最適化などについて、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、指名委員会では委員長として、取締役会構成に関する様々な切り口からの議論を踏まえた取締役候補者の決定や代表執行役社長の後継者計画の監督及び社長候補者の決定において、客観性と透明性のある運営に努めました。併せて、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社経営の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。

2) 程近智氏

当事業年度開催の取締役会14回全てに、指名委員会は同10回全てに、監査委員会は同13回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においてはアライアンス戦略、DX戦略などについて、主にステークホルダーの視点及び経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社経営の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。

3) 橘・フクシマ・咲江氏

当事業年度開催の取締役会14回全てに、指名委員会は同10回全てに、報酬委員会は同12回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、人財マネジメント戦略・ダイバーシティ推進、リスクマネジメントなどについて、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、報酬委員会では委員長として、役員報酬体系に関わる議論並びに個人別報酬額の決定において、客観性と透明性のある運営に努めました。

4) 佐久間総一郎氏

当事業年度開催の取締役会14回全てに、指名委員会は2021年6月までの委員在任中に開催された1回に、監査委員会は当事業年度開催の13回全てに、報酬委員会は同12回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、経営環境・市場環境からのモニタリング、アライアンス戦略、コンプライアンス等の内部統制システムなどについて、主に法務の視点及び経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、監査委員会においては、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社経営の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行い、委員長として、リスク管理・危機管理を始めとした内部統制システムについての意見表明を行うなど、実効性向上に貢献する運営に努めました。

5) 市川晃氏（2021年6月開催の定時株主総会にて選任されて就任）

就任後に開催された取締役会10回全てに、指名委員会は同9回全てに、監査委員会は同10回全てに、報酬委員会は同10回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては、戦略思考に基づく事業ポートフォリオ転換、現場重視のマネジメントなどについて、主に経験豊富な経営者の観点から経営の監督及び助言のために必要な発言を適宜行っております。また、監査委員会においても、その豊かな経験と高い見識に基づき、当社経営の健全性と効率性の維持・向上に資する発言を適宜行っております。

⑤責任限定契約に関する事項

当社は、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、会社法第427条第1項の規定に基づき、現行定款において、社外取締役との間で、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令の限度において限定する契約（一定の範囲に限定する契約）を締結できる旨を定めております。当該規定に基づき、社外取締役の藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、市川晃の5氏は、当社と損害賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約内容の概要は次のとおりであります。

任期中に社外取締役として職務をなすにつき、善意にしてかつ重大な過失なくその任務を怠ったことにより、当社に対して損害を与えたときは、会社法施行規則第113条に定める金額の合計額に「2」（会社法第425条第1項第1号のハ）を乗じて得た額をもって、損害賠償責任の限度額とする。

4 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

① 当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

公認会計士法第2条第1項の業務（監査証明業務）に係る報酬等の額	269百万円
公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務に係る報酬等の額	－百万円
合計	269百万円

(注1) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額については明確に区分していないため、合計額を記載しております。

(注2) 監査委員会は、会計監査人及び経理・財務担当執行役から説明を受けた当事業年度の会計監査計画の監査日数や人員配置などの内容、前事業年度の監査実績の検証と評価、会計監査人の監査の遂行状況の相当性、報酬の前提となる見積もりの算出根拠を精査した結果、報酬見積額は妥当と判断し、公認会計士法第2条第1項の業務（監査証明業務）に係る報酬等の額について、同意しました。

② 当社及び当社の子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 334百万円

(3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人において会社法・公認会計士法等の法令に対する重大な違反・抵触があった場合、会計監査人が適正に監査を遂行することが困難であると認められる場合又は監査委員会においてより適切な監査体制の整備が必要であると判断する場合には、監査委員会は会計監査人の解任又は不再任について検討します。検討の結果、解任又は不再任が妥当であると判断したときは、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を株主総会に付議します。

また、会計監査人の再任の適否に関しては、会計監査人の職務遂行の状況等を考慮し、每期検討します。

(4) 子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社のうち海外子会社は、上記会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

5 業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項

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す。

(1) 監査委員会の職務の執行のために必要な事項

- ① 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。
- ② 前号の使用人の執行役及び執行役員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。
- ③ 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又は執行役員は、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。
- ④ 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。
- ⑤ 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又は執行役員は、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

- ⑥ 各執行役及び執行役員は、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。
- ⑦ 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、取締役会で任命された執行役又は執行役員が以下を含むリスク管理体制の構築と運用にあたる。
 - 1) 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、執行役及び執行役員の職務分掌に基づき各執行役、執行役員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。

- 2) 取締役会で任命された危機管理を担当する執行役又は執行役員は、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。
- 3) 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。
- ⑧ 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。
- ⑨ 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。
- ⑩ 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、取締役会で任命された執行役又は執行役員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。
 - 1) 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される法令はじめ、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。
 - 2) コニカミノ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。
 - 3) 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。
 - 4) 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。
- ⑪ 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、専任組織を設置し、グループ各社における内部統制強化を支援するとともに、経営課題を早期に共有し、グループとして対策の実行を支援する組織を必要に応じて設け、対応に当たる。
- ⑫ 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。

6 業務の適正を確保するための体制の運用状況

当社は、「業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項」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、執行役員及び使用人は、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、執行役員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。2021年度は、同委員会を2回開催し、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ならびに米中のハイテク冷戦に対し、当社の事業への影響度の高い地域・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。新型コロナウイルス感染症に関しては、感染拡大によるリスクマネジメントへの影響を同委員会で体系的に整理、情報を共有し、各リスク項目への対応状況を確認しました。

有価証券報告書における事業等のリスクの記載は金融庁の「記述情報の開示の好事例」に選ばれるなど、積極的な情報開示にも取り組んでおります。

また、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、執行役や執行役員、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員が集中管理しています。2021年度は、子会社である株式会社コニカミノルタサプライズ辰野工場で発生した2度の爆発事故について、最高責任者である代表執行役のもと、危機管理担当執行役員を委員長とする危機管理委員会を直ちに立ち上げ対応に当たりました。

<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・サービスの品質維持と、不良品（製品・サービス）の市場流出防止、不正発生の防止、インシデント対応など品質に関するガバナンスの強化に努めております。2021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」などを引き続き徹底し、製品・サービスの品質確保、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、代表執行役の直轄組織として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。2021年度は、全社中期経営計画に連動させリスクアプローチをもとに策定した中期監査計画および年度監査計画に従い、内部監査を実施しました。

<財務報告に係る内部統制>

当社は、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、国内外子会社を含む連結グループ141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。2021年度は新たに設立・買収した3社に対し、当社の内部統制評価を新規導入しました。

<コンプライアンス>

代表執行役のもと、取締役会で任命されたコンプライアンス担当執行役員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員の諮問機関として、事業及びコーポレートの各機能を担当する執行役及び執行役員で構成される、「グループコンプライアンス委員会」を組織し、2021年度は1回開催しました。コンプライアンス担当執行役員は、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。2021年度は、コンプライアンス意識向上を目的として、当社および国内外子会社の全役員・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、行動憲章や内部通報制度に関する従業員の意識調査を、日本・中国（2020年度実施）に続いて欧米で実施し、制度の周知とともに改善につなげました。加えて、2020年度の意識調査結果を受けて、コンプライアンスマニュアルや内部通報制度の再周知を実施しました。

<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。国内では、当社グループの執行役、執行役員及び従業員が、法務部長または外部の弁護士に、電話、電子メール、手紙等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おり、寄せられた通報については、調査の必要性を公正・公平かつ誠実に検討し、通報者に今後の対応について連絡するとともに、内部通報によって得た情報は調査に関わる者のみで共有し、通報者に不利益を与えない運用を行っています。また、コンプライアンス担当執行役員は、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。北米、欧州、中国及び東南アジアにおいても、それぞれ全域をカバーする連絡・相談窓口を設置しています。2021年度も当社の内部通報制度の整備と運用が適切であると認められ、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の登録を2020年度に引き続き更新しました。本制度は、2022年1月末で当面休止となりましたが、新たな認証制度への取組みを進めています。なお、2021年度は、日本の内部通報窓口には21件、海外における内部通報窓口には42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。

<グループ会社管理>

当社は、国内外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。2021年度は各子会社が自己診断し改善活動を行う取組みを継続しました（3回目）。2020年度から統制要件のレベルアップを図り、また自己診断結果のチェックを強化したところ、全ての各統制項目において全社平均が2020年度を上回り、改善が順調に進んでいることを確認しました。また、海外子会社において経費不正取得事件が発見されたため、現地と当社で連携し、是正措置と再発防止策を講じました。

7 会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、「新しい価値の創造」という経営理念のもと、お客様の「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業、かつ人と社会の持続的な成長に貢献する、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目指し、株主の皆様のご期待に応えるべく努めております。当社は、当社株式の大規模買付等の提案がなされた場合にこれを受け入れるか否かの判断は、最終的には、株主の皆様に委ねられるべきものと考えております。

大規模買付等のなかには、株主の皆様に株式の売却を強要する場合、株主の皆様が適切な判断を行うために必要な情報が十分に提供されない場合や、企業価値・株主共同の利益を侵害するおそれがある場合等もあり得ます。

現在のところ、当社としては、当社株式の大規模買付等を行おうとする者が現れた場合の具体的な買収防衛策をあらかじめ定めるものではありませんが、そのような買付者に対しては、大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努めます。なお、大規模買付等が企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれがあると合理的に判断する場合、関連法令の許容する範囲内において、適切な処置を速やかに講じるとともに、引き続き企業価値・株主共同の利益の確保及び向上に努めてまいります。

○本事業報告中の記載金額及び株式数は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

ご参考 コーポレートガバナンス体制

(1) 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・効率性を向上させる。

取締役会及び三委員会の構成は、次ページのコーポレートガバナンス体制図のとおりであります。

(2) 取締役会

取締役会は戦略的な方向付けを行うことが主要な役割と考えています。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うる限られた事項のみを決定します。また、経営経験が豊富な社外取締役と、当社の経営執行経験を有し執行役を兼務しない社内取締役により、客観的な立場から執行役による業務執行に対する実効性の高い監督を行います。

(3) 執行役

執行役は、取締役会決議により委任を受けた業務の決定と、業務の執行にあたります。当社は、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取締役会から執行役に大幅に委任し、意思決定の迅速化を図ります。

(4) 指名委員会

指名委員会は、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。また、代表執行役社長から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。

(5) 監査委員会

監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定を行います。

(6) 報酬委員会

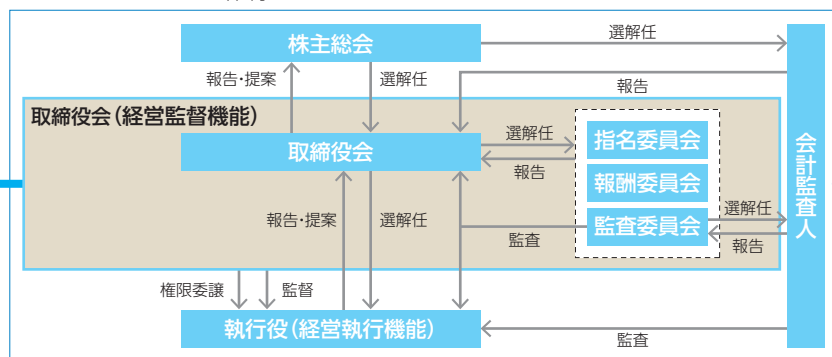
報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。そのために、取締役・執行役各々の役割にふさわしい報酬体系に区分するとともに、中長期業績との連動並びに現金報酬及び自社株報酬の組み合わせを考慮した「取締役及び執行役の報酬決定方針」を定めています。

(7) ガバナンス全体の実効性の分析・評価

当社は、2004年以降、取締役会の実効性評価を実施しています。当社コーポレートガバナンス・システムの構築・運用が、その目的である持続的な成長及び中長期的な企業価値向上の実現に資するものであるか否かを確認するため、毎年度、過去1年間の活動を振り返り、取締役会及び三委員会の実効性の自己評価を行なっています。その結果を踏まえ、次年度に取締役会として取り組むべき事項を明らかにし、更なる実効性の向上に努めてまいります。

コニカミノルタのガバナンスの特長

コーポレートガバナンス体制



仕組みの特長

- 経営の監督と執行の分離、実効性の高い監督機能の確立のため「指名委員会等設置会社」を採用

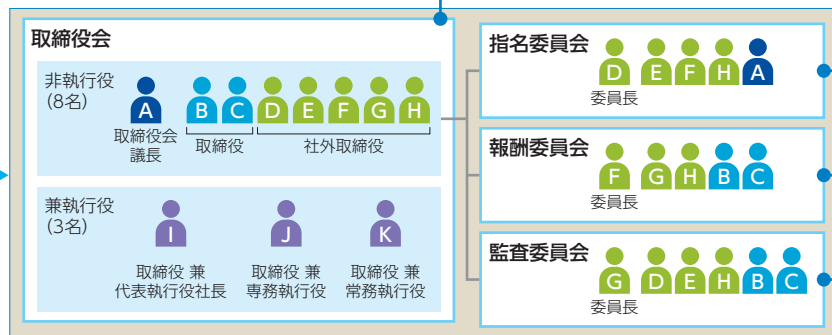
取締役会の特長

- 議長は、執行役を兼務しない
- 社外取締役比率が1/3以上
- 社外取締役全員が独立役員
- 執行役を兼務しない取締役が過半数

三委員会の特長

- 委員長は社外取締役
- 代表執行役を兼務する取締役は委員を務めない

取締役会と三委員会の構成 (2022年3月31日現在)



連結財政状態計算書 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産	
流動資産	
現金及び現金同等物	117,670
営業債権及びその他の債権	280,214
棚卸資産	185,661
未収法人所得税	3,884
その他の金融資産	970
その他の流動資産	30,449
流動資産合計	618,851
非流動資産	
有形固定資産	287,749
のれん及び無形資産	354,094
持分法で会計処理されている投資	9
その他の金融資産	28,320
繰延税金資産	29,570
その他の非流動資産	19,527
非流動資産合計	719,272
資産合計	1,338,124

科 目	金 額
負債	
流動負債	
営業債務及びその他の債務	182,063
社債及び借入金	194,597
リース負債	17,336
未払法人所得税	4,389
引当金	11,319
その他の金融負債	45,095
その他の流動負債	56,192
流動負債合計	510,995
非流動負債	
社債及び借入金	159,709
リース負債	77,012
退職給付に係る負債	10,603
引当金	6,685
その他の金融負債	4,076
繰延税金負債	4,719
その他の非流動負債	2,821
非流動負債合計	265,628
負債合計	776,623
資本	
資本金	37,519
資本剰余金	194,060
利益剰余金	269,461
自己株式	△ 9,517
新株予約権	464
その他の資本の構成要素	57,822
親会社の所有者に帰属する持分合計	549,810
非支配持分	11,690
資本合計	561,500
負債及び資本合計	1,338,124

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで) (単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	911,426
売上原価	518,689
売上総利益	392,736
その他の収益	10,274
販売費及び一般管理費	404,890
その他の費用	20,418
営業損失	22,297
金融収益	6,892
金融費用	8,211
税引前損失	23,617
法人所得税費用	2,589
当期損失	26,206
当期損失の帰属	
親会社の所有者に帰属する当期損失	26,123
非支配持分に帰属する当期損失	83

貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資産の部		負債の部	
流動資産	274,966	流動負債	245,960
現金及び預金	37,122	支払手形	6,842
受取手形	1,343	買掛金	53,983
売掛金	73,665	短期借入金	112,561
棚卸資産	42,224	長期借入金（一年以内返済）	29,588
前払費用	3,482	リース債務	112
短期貸付金	93,383	未払金	26,194
長期貸付金（一年以内回収）	10,001	未払費用	6,318
未収入金	9,745	未払法人税等	1,613
その他の流動資産	4,005	前受金	1,172
貸倒引当金	△6	賞与引当金	4,377
固定資産	527,707	役員賞与引当金	30
有形固定資産	108,130	製品保証引当金	204
建物	43,785	その他の流動負債	2,963
構築物	1,652	固定負債	224,125
機械及び装置	13,034	社債	30,000
車両運搬具	26	長期借入金	174,179
工具器具備品	6,394	リース債務	113
土地	39,437	再評価に係る繰延税金負債	3,019
リース資産	320	退職給付引当金	8,444
建設仮勘定	3,479	株式報酬引当金	477
無形固定資産	21,243	資産除去債務	5,372
ソフトウェア	11,312	その他の固定負債	2,518
その他の無形固定資産	9,931	負債の部合計	470,085
投資その他の資産	398,332	純資産の部	
投資有価証券	11,131	株主資本	322,114
関係会社株式	276,579	資本金	37,519
関係会社出資金	84,943	資本剰余金	135,592
長期貸付金	3,475	資本準備金	135,592
長期前払費用	2,246	利益剰余金	158,520
繰延税金資産	12,416	その他利益剰余金	158,520
その他の投資	7,556	繰越利益剰余金	158,520
貸倒引当金	△17	自己株式	△9,517
資産の部合計	802,673	評価・換算差額等	10,009
		その他有価証券評価差額金	2,637
		繰延ヘッジ損益	540
		土地再評価差額金	6,830
		新株予約権	464
		純資産の部合計	332,587
		負債及び純資産の部合計	802,673

損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	373,208
売上原価	252,913
売上総利益	120,294
販売費及び一般管理費	115,017
営業利益	5,277
営業外収益	
受取利息及び配当金	10,685
為替差益	2,323
雑収入	3,974
営業外費用	
支払利息	1,705
シンジケートローン手数料	1,155
支払補償費	1,125
雑支出	1,936
経常利益	16,338
特別利益	
固定資産売却益	13
投資有価証券売却益	3,236
特別損失	
固定資産売却及び廃棄損	808
投資有価証券売却損	2
投資有価証券評価損	1,090
関係会社株式売却損	776
減損損失	36
税引前当期純利益	16,874
法人税、住民税及び事業税	596
法人税等調整額	1,801
当期純利益	14,476

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

株主通信

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年5月11日

コニカミノルタ株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 大 谷 秋 洋
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 山 邊 道 明
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 佐 藤 洋 介
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、コニカミノルタ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、コニカミノルタ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年5月11日

コニカミノルタ株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大 谷 秋 洋
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	山 邊 道 明
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐 藤 洋 介

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、コニカミノルタ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第118期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第118期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、執行役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。

また、監査委員会が定めた監査基準、監査方針、監査計画、職務分担等に従い、新型コロナウイルス感染症対策として一部監査等にweb会議システムを利用するなどして、会社の内部監査部門その他内部統制所管部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、主要な決裁書類その他業務執行に関する重要な書類等の内容、取締役及び執行役等の職務の執行状況、並びに会社の業務及び財産の状況を確認しました。

子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて子会社を訪問し、事業及び経営管理の状況を把握しました。

事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第1項後段の規定により、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。

また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月12日

	コニカミノルタ株式会社
	監査委員会
監査委員	佐久間 総一郎 印
監査委員	藤原 健嗣 印
監査委員	程 近 智 印
監査委員	市川 晃 印
監査委員（常勤）	伊藤 豊次 印
監査委員（常勤）	鈴木 博幸 印

（注）監査委員 佐久間総一郎、藤原健嗣、程近智及び市川晃は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

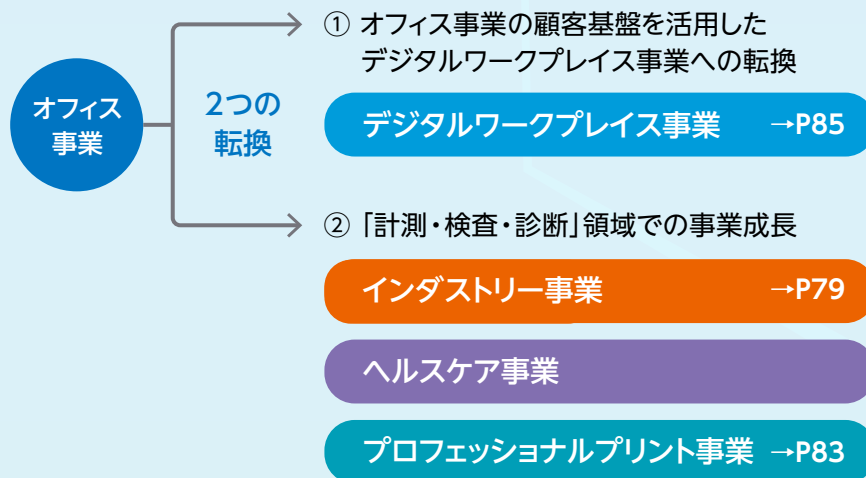
メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

株主通信

当社は今、事業ポートフォリオを転換する変革期にあります。転換の方向性は大きく2つです。一つ目は、「オフィス事業の顧客基盤を活用したデジタルワークプレイス事業への転換」です。そして二つ目が、当社の強みである画像IoTを軸とした「『計測・検査・診断』領域での事業成長」です。これらの転換を2025年度までに完遂させ、高収益な企業への変革を目指します。今回の株主通信では、その2つの転換に向けた事業の例をご紹介します。

オフィス事業に依存しない事業ポートフォリオの実現に向けた2つの転換



モノづくりの変革を支え 当社の成長を牽引するインダストリー事業

ディスプレイ (TV、ICT / モバイル、サイネージ)



- 光源色検査
- 位相差・保護フィルム
- ディスプレイ基材印刷用ヘッド
- ICT機器外観検査
- 基板印刷用ヘッド

自動車／モビリティ



- 外装内装色検査・外観検査
- 車載ディスプレイ用フィルム
- 車体塗装用ヘッド
- 車載レンズ
- 交通監視

製薬・食品・リサイクル・ エネルギー



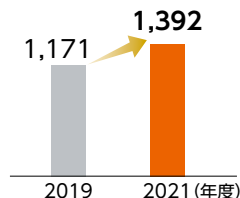
- 色・成分検査
- 異物検査
- 製剤分析
- 軟包装・パッケージ印刷用ヘッド
- ガス監視

インダストリー事業

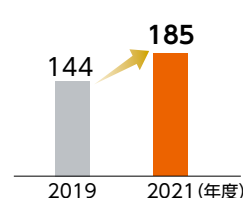
センシング、材料・コンポーネント、画像IoTソリューション

光・色・外観の計測技術を強みとした「センシング分野」、材料・製膜・光学設計・精密加工のコア技術を強みとして顧客のワークフロー変革に貢献する「材料・コンポーネント分野」、人には「見えないもの」や検知困難な変化や兆候を捉える「画像IoT分野」で構成されるインダストリー事業。さまざまな産業のお客様に必要なソリューションを提供することで、当社の利益成長を牽引しています。

売上高(億円)



営業利益(億円)



※2021年度は新規事業である画像IoTソリューションの減損約94億円を含む

機能材料分野

ディスプレイの進化を支える

当社の強み①

サプライチェーンの上流で
顧客との深い関係を構築

当社は、液晶ディスプレイ用偏光板保護フィルムを供給できる数少ないメーカーの一つです。当社は、セットメーカーの要求も見据えて新樹脂の開発、フィルムの機能向上を図ることで、顧客との長期的な信頼関係を構築しています。

コニカミノルタ

フィルム
メーカー

5社～

偏光板
メーカー

10社～

パネル
メーカー

20社～

セット
メーカー

100社～

塗布メーカー

3社～

当社の強み②

フィルムの長尺・超広幅化により、
顧客のワークフロー変革に貢献

ディスプレイの大型化とともに、フィルムの広幅化が要求されています。当社は、独自技術・既存生産ラインを活かして2.3～2.5m幅の需要にも応える超広幅かつ長尺のフィルムを製膜・加工し、サプライチェーンの生産・輸送・保管の効率向上や廃棄物の削減に貢献しています。

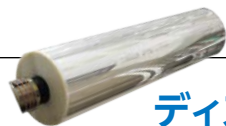


1.3~2.0m



2.3~2.5m

長尺・超広幅化により
作業ロス削減・コスト削減・廃棄物削減



ディスプレイ用高機能性フィルムで、高いシェアを獲得

液晶テレビ用位相差フィルム

シェア
トップクラス
(当社推定)

「位相差」と呼ばれる機能を取り込むことで液晶ディスプレイの視野角拡大を実現し、見やすさを向上させるとともに、薄型化や大画面化のニーズにも応えています。

ノートPC、スマートフォン用
薄膜フィルム

シェア
トップクラス
(当社推定)

ノートPCやスマートフォンのディスプレイ用フィルムにおいて、業界最高水準の薄膜化に成功。耐久性と薄さを両立し、表示機能の保護に貢献しています。



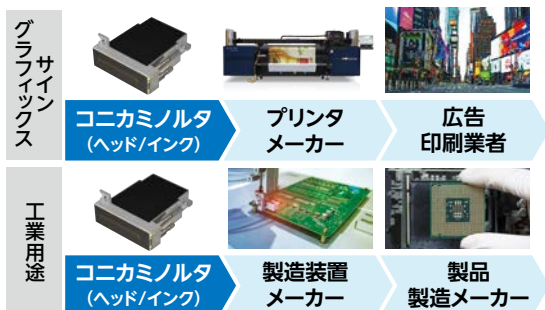
IJコンポーネント分野

インクジェット技術を多様な産業へ

当社の製品

さまざまな用途に応える インクジェットヘッドを提供

サイングラフィックスなどに使われる大判プリンターをはじめ、プリント基板のソルダーレジストマスク工程のパターン形成など、多様な用途向けに高精度なヘッドを提供しています。



当社の強み

培ってきた強みの源泉を活かし 多様なインクジェット化ニーズに対応

カメラで培った「精密加工技術」、溶剤などさまざまな特性を持つ材料に対応可能な「ケミカル力」、これらを顧客ごとにカスタム対応、サポートしてきた「顧客対応力」を活かして、さまざまな顧客ニーズに応えています。



多様なモノづくりの分野へ、インクジェットの用途を拡大

サイングラフィックスや軟包装・パッケージなどの印刷用途を中心に事業を拡大してきましたが、プリント基板やディスプレイ、建材などの工業用途へ新たな機能性インクとインクジェットヘッドの用途拡大を図っていきます。



センシング分野

モノづくりの品質を支える

当社の強み①

見えないものを“みえる化”する技術で
ユニークな計測機器を提供

光の色、明るさを測る「光源色計測」、物の色や光沢を測る「物体色計測」をはじめとして、外装品質検査などに用いられる「外観計測」、目に見えない物質の混入や分布を見分ける「HSI※計測」など、産業に欠かせない機器を提供しています。

光源色
計測物体色
計測外観
計測HSI
計測

※Hyper Spectral Imaging

当社の強み②

顧客からの機種指定により
全世界のサプライチェーンに販路が拡大

顧客であるグローバル企業が当社計測機器を機種指定することでサプライチェーン全体に当社製品を拡販できるビジネスモデルが強みとなり、複数の製品が市場において高いシェアを獲得しています。



ディスプレイ光計測

世界シェア **6割**
(当社推定)



物体色計測

トップクラスの
シェア
(当社推定)

見えないものを“みえる化”する計測機器を拡大

センシング分野では、光源色計測や物体色計測を基盤に、今後、工業製品の的外観計測や、リサイクル、食品製造、製薬などの検査、モニタリングなどの分野へ、戦略的に事業を拡大していきます。

基盤事業

光源色計測



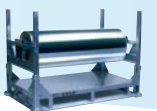
ディスプレイなど

物体色計測



塗料・食品など

工業製品の的外観計測



フィルム



自働車

戦略事業

安全・安心・衛生領域の検査、モニタリング



リサイクル



食品製造



製薬

「多品種・小ロット」「エコ」な印刷ニーズに応える プロフェッショナルプリント事業

商業印刷



ダイレクトメールから高画質写真集・美術本まで、多様な商業印刷ニーズに対応

産業印刷

パッケージ印刷



パッケージを箔押しやニス加工で演出し、店頭での訴求効果をアップ

ラベル印刷



プレゼントにワインを贈る際、日付や名前を入れた金箔ラベルでサプライズを演出

テキスタイル印刷



生地デザインを直接プリントする「テキスタイルプリント」なら、少量でも対応可能

当社のデジタル印刷機



デジタル印刷機



UVインクジェット印刷機



ラベル印刷機



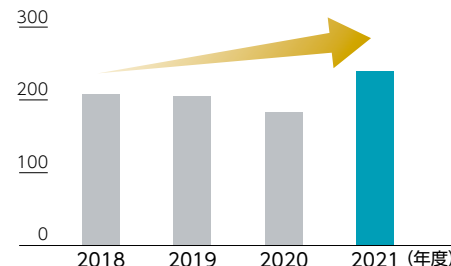
加飾印刷機



テキスタイル印刷機

当社は、“必要な時に、必要な量を、必要な所で出力できる”オンデマンド印刷の利便性、環境性能の高さに早くから着目し、デジタル印刷市場の拡大を牽引してきました。近年では、マーケティング分野で消費者一人ひとりに対応した商品の開発が進んでおり、ラベルやパッケージを少部数印刷するニーズが増えています。当社の産業印刷分野も、コロナ禍においても順調に売上が拡大しています。

産業印刷の売上高(億円)



お客様事例

日本写真印刷コミュニケーションズ株式会社様 美術書に求められるクオリティを “業界初のデジタル印刷”で実現



お客様の課題

- 大判で重量感のある高品質な美術書を印刷したい
- 少部数でもコストパフォーマンスを良くしたい
- コンテンツの質を100%再現したい

解決策

- デジタル印刷で小ロットの重版を実現
- 少ない工数で低コスト印刷を実現
- オフセット印刷を超えた画質を実現

東京国立博物館で天才仏師運慶の展覧会が開催されたのに合わせて、作品集「運慶大全」が株式会社小学館から刊行されました。その印刷を担った日本写真印刷コミュニケーションズ様では、この大判で重量感がある作品集の印刷にあたり、コニカミノルタのUVインクジェット印刷機「AccurioJet KM-1」を採用しました。美術書にデジタル印刷を使用することは業界初の試みでしたが、オフセット印刷を遥かに超える画質と安定性を実現し、これまでの美術書の印刷の歴史を一変させた一冊となりました。



お客様からのメッセージ

オフセット印刷を超える色の再現ができました

「運慶大全」の印刷の話聞いた時、すぐにコニカミノルタさんと共に印刷品質を向上させてきた「AccurioJet KM-1」をデビューさせようと思いました。この機械の性能に我々のノウハウを組み合わせれば、かなり革新的なことになるだろうと確信したのです。例えば、いままでオフセット印刷ではなかなか出せなかった金属的な色合いやオレンジや紫などの中間色、さらには奥行きや立体感までしっかり再現することができました。この一冊で、小学館様と共にデジタル印刷の新たな可能性を世に問うことができたと思います。



日本写真印刷コミュニケーションズ株式会社 東京営業所長
海津 裕一 様

顧客の業種業態ごとに デジタルの力で業務プロセス改善を支援



当社では、これまでに約200万社の顧客との取引を通じて、教育、金融、法律、自治体など多様な業種業態の顧客業務への理解を深めてきました。こうした知見・経験を踏まえ、「Workplace Hub (ワークプレイスハブ)」をプラットフォームとして各業種業態の特性に応じたITサービスを提供しています。情報セキュリティを保ちながらテレワーク環境を構築したり、データ入力などの単純作業を自動化したりと、顧客のデジタルトランスフォーメーション(DX)を支援し、業務の生産性向上に貢献しています。

DX支援サービス事例

東京都の区市町村における 行政手続デジタル化を支援

当社では、自治体のDX支援サービスに注力しており、その一環として、KDDI株式会社ほか2社とともに「東京都 区市町村における行政手続デジタル化支援業務委託」を受託。2021年10月6日～2022年3月31日まで、各区市町村職員とともにデジタルツールの検討・導入、評価する方法や手順を検討してきました。この経験を活かして、今後も他の自治体とも協業し、公民連携によるDXを推進していきます。

TOPICS 1

ソフトバンク株式会社と 映像・画像解析領域で戦略的協業

当社はソフトバンク株式会社と人工知能 (AI) や IoT を活用した映像・画像解析の分野で戦略的協業を行います。両社のプラットフォームを連携させ、用途に応じて2つのプラットフォームから最適なものを組み合わせて利用可能になります。まずは河川の監視や災害発生時の避難所の混雑状況の可視化など、安全・安心の確保に役立つ防災ソリューションを開発し、2022年度中に社会実装することを目指します。

両社が持つ強み

コニカミノルタ

- 画像IoTプラットフォーム「FORXAI (フォーサイ)」
- 画像AI技術
- エッジデバイス
- 画像IoT人材



ソフトバンク

- AI映像解析プラットフォーム「STATION (スタイオン)」
- 豊富な営業力
- 日本最大級の顧客接点
- 通信ネットワーク連携

STATION

TOPICS 2

ベッドサイドでのX線撮影を可能にする 「AeroDR TX m01」を発売

新型コロナウイルス感染性などの疾患のための隔離病棟やICU(集中治療室)などに入院している患者さまの場合、X線撮影室までの移動が難しいという課題があります。当社は、医師がICUや病棟、手術室などを巡回してベッドサイドで診断できる回診用X線撮影装置「AeroDR TX m01」を国内で先行して発売しました。

この装置は、X線の静止画だけでなく動画撮影ができるため、患者さまの呼吸にともなう横隔膜や肺全体の動きも可視化でき、より多くの情報を医師に提供することができます。これによってベッドサイドでの撮影においても、医師の診断レベルを向上させ、適切な治療や重症化予防に貢献できると考えています。



回診用X線撮影装置
「AeroDR TX m01」

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
配当基準日	3月31日若しくは9月30日またはその他決定された基準日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1  0120-232-711 (平日9:00～17:00) ※通話料無料
同郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
公告方法	電子公告 (http://konicaminolta.jp/) ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告による公告ができない場合、東京都において発行する日本経済新聞に掲載。

単元(100株)未満株式の買い取り・買い増し制度をご活用ください。

インターネットアドレス

<https://www.tr.mufig.jp/daikou/>

証券会社にお取引口座をお持ちの株主様は、証券会社にご相談ください。

その他株式のお手続きに関するお問い合わせは

電話

 **0120-232-711** (平日9:00～17:00)

通話料無料(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)

◆Facebook、twitterなどのソーシャルメディアで会社情報をお届けしています。是非ご覧ください。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/siteinfo/socialmedia/index.html>

◆株主の皆様へお知らせをタイムリーに届けする、IRメール配信サービスにご登録ください。

下記、三菱UFJ信託銀行のホームページよりお申込みいただけます。

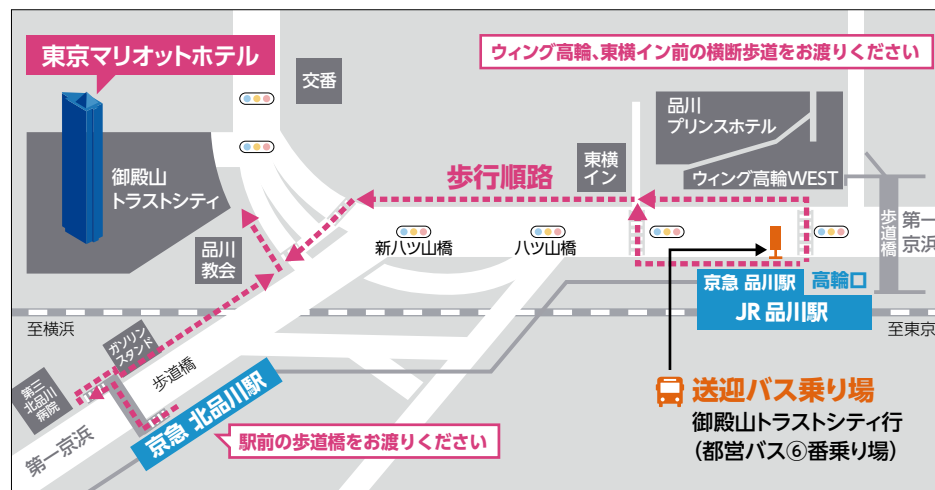
<https://rims.tr.mufig.jp/?sn=4902>

株主総会会場ご案内図

会場 **東京マリオットホテル 地下1階 ザ・ゴテンヤマ ボールルーム**
東京都品川区北品川四丁目7番36号 (電話:03-5488-0234)

開催日時 **2022年6月17日(金曜日)午前10時** (受付開始: 午前9時)

- ◆ 本年の株主総会は、運営の一部が例年と異なっております。変更点など詳細につきましては、招集ご通知に同封するリーフレット、または当社ウェブサイトをご確認ください。
▶ **当社ウェブサイト**: <https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html>
- ◆ 総会会場の閉鎖などの理由により、開催場所・日時など、招集ご通知の記載内容から変更となる場合がございます。その際変更点も、上記のウェブサイトに掲載いたしますので、ご確認ください。



東京マリオットホテル
外観



- 交通**
- 電車** **JR各線・京浜急行線 品川駅(高輪口)より…徒歩10分**
高輪口を出て横断歩道を渡り、左にお進みください。(五反田方面) 新ハツ山橋交差点の横断歩道を渡りホテルまで70m
- 京浜急行線 北品川駅より…徒歩3分**
改札口すぐの歩道橋を渡り、品川駅方面へお進みください。新ハツ山橋交差点の横断歩道手前を左へホテルまで70m
- バス** **JR品川駅高輪口(西口) 都営バス⑥番乗り場(無料送迎バス)**
※バスは、午前8時～午前10時までの間、約5分から10分間隔で運行されております。
※バスの乗車場所と降車場所は異なりますので、ご注意願います。

お願い: 駐車場の用意がございませんので、
電車・バス等の交通機関をご利用ください。



ユニバーサルデザイン(UD)の考え
に基づいた見やすいデザインの文字
を採用しています。

