

KONICA MINOLTA

150
YEARS

RETHINK
TODAY
TO REDEFINE
TOMORROW

多様な視点で
持続可能な社会を実現する

証券コード: 4902

コニカミノルタ株式会社

第119回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2023年6月20日(火曜日)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
2023年6月19日(月曜日)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

- 新型コロナウイルス感染症の感染状況やご自身の体調等をご勘案のうえ、株主様のご体調によっては、ご来場をお控えいただき、書面・インターネット等による議決権行使もご検討ください。
- 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)。
- 記念品(お土産)のご用意はございません。
- 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>

Giving Shape to Ideas

目次

第119回定時株主総会招集ご通知	4
------------------	---

株主総会参考書類

議案	11
----	----

提供書面

事業報告

1. 当社グループの現況に関する事項	29
--------------------	----

2. 会社役員に関する事項	46
---------------	----

連結計算書類	61
--------	----

計算書類	63
------	----

監査報告書	65
-------	----

ご参考

株主通信	72
------	----

株主メモ	82
------	----



コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

大幸 利充

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

当社の2023年3月期(以下、当期)の決算概況についてご説明させていただきます。連結売上高は増収、売上総利益と事業貢献利益*は共に増益となり、事業がもたらす収益は大きく伸長しました。事業で着実に収益を上げ自信を回復していく「等身大」の経営が実を結びつつあると考えています。

このたび、当期末の決算プロセスにおいて、改めて過去の企業買収を中心とした資産の精査を行いました。将来計画を保守的に検討し、最近の金利の上昇を加味した上で減損テストを実施した結果、当初想定していた期間での投資額の回収が困難であると認められたものについて、当期の第4四半期において減損損失を計上しました。

この結果、当期の営業利益と親会社の所有者に帰属する当期利益は大幅な減益となりました。

上記の業績や経営環境を踏まえ、総合的に勘案した結果、2023年3月期の期末配当につきましては無配とし、年間配当を10円/1株(中間10円/1株、期末無配)とさせていただきます。株主の皆様には、多大なるご心配、ご迷惑をおかけしますこと、深くお詫び申し上げます。

2023年4月からは新しい中期経営計画が始まりました。高収益企業への回帰を目指し、事業の選択と集中に取り組みます。インダストリー事業などの強化事業に経営資源を重点的に配分します。また複合機の販売が中心であるオフィスユニットは、収益を堅守する事業と位置づけ、投資を抑制しつつ着実に収益を上げる経営を行います。これと同時に、コスト構造改革と財務基盤の強化を行い、2026年3月期にはROEが5%に到達する計画としています。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

*事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益で、当社独自の利益指標

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)
2023年5月29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119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119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の感染状況やご自身の体調等をご勘案のうえ、株主様のご体調によっては、ご来場をお控えいただきますよう、お願い申し上げます。**なお、総会の様子はインターネットで御覧いただくことができますので、是非ともご利用ください。

また、ご出席されない場合にも、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2023年6月19日（月曜日）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.mufg.jp/>）にアクセスしていただくことにより、**議決権をご行使いただくこともできます。**議決権行使は株主の皆様の大切な権利ですので、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 2023年6月20日（火曜日）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119期（2022年4月1日から2023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119期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

議案 取締役9名選任の件

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

電子提供措置と本書からの一部記載の省略について

当社は、本総会の招集にあたり、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、事業報告等の情報について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第119回 定時株主総会 招集ご通知」として掲載しております。書面につきましては、**会社法に基づく書面交付請求の有無にかかわらず、すべての株主の皆様**に書面にてお送りいたします。

【当社ウェブサイト「株主総会」のページ】

以下URLに記載の「第119回 定時株主総会 <2023年6月20日>」の項目をご覧ください。

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



「第119回 定時株主総会 招集ご通知」は、東京証券取引所のウェブサイトにも掲載しております。以下URLで「銘柄名（会社名）」に「コニカミノルタ」、または「コード」の欄に「4902」を入力して「検索」をご選択、当社情報欄の「基本情報」をご選択、「縦覧書類／PR情報」「株主総会招集通知／株主総会資料」の順にお進みの上、ご覧ください。

【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

ウェブサイト：<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



本招集ご通知の提供書面のうち、下記の事項につきましては、法令及び当社定款第16条第2項に基づき、上記ウェブサイト「第119回 定時株主総会 招集ご通知への記載を省略した事項」として掲

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。

- 事業報告のうち、
 - ・ 財産及び損益の状況の推移
 - ・ コニカミノルタグループネットワーク
 - ・ 会社の株式に関する事項
 - ・ 会社の新株予約権等に関する事項
 - ・ 会計監査人に関する事項
 - ・ 業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項
 - ・ 業務の適正を確保するための体制の運用状況
 - ・ 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
- 連結計算書類のうち、連結持分変動計算書及び連結注記表
- 計算書類のうち、株主資本等変動計算書及び個別注記表

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の「第119回 定時株主総会 招集ご通知への記載を省略した事項」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、当社ウェブサイトの「第119回 定時株主総会 招集ご通知への記載を省略した事項」に掲載の、上記事業報告の項目とで構成されております。

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、その旨、修正前の事項及び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

2023年6月20日 (火)
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

2023年6月19日 (月)
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

2023年6月19日 (月)
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。

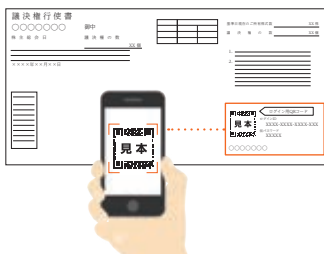
インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、2023年6月19日（月曜日）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ーブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID・仮パスワードを入力する方法

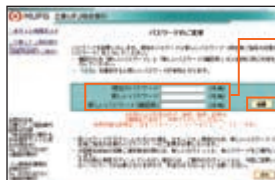
議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 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るのみ実施可能です。（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っては、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。



(株主総会参考書類)

議案

取締役 9 名選任の件

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	13/13回 (100%)
2	程 近 智	取締役 取締役会議長 指名委員	再任 社外 独立役員	13/13回 (100%)
3	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	13/13回 (100%)
4	市 川 晃	取締役 指名委員会委員長 監査委員	再任 社外 独立役員	13/13回 (100%)
5	峰 岸 真 澄	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	澤 田 拓 子		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	13/13回 (100%)
8	葛 原 憲 康	常務執行役	新任	—
9	平 井 善 博	常務執行役	新任	—

(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) 峰岸 真澄氏は、前年の定時株主総会(2022年6月17日開催)において新たに選任されたため、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9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、ここに取締役9名の選任をお願いするものであります。

原案どおり承認可決されますと、取締役会は社外取締役が過半数（9名中5名）となります。また、社外取締役を取締役会議長に選定する予定です。これら昨年度と同様の考え方により、引き続き透明性の高いコーポレートガバナンスの実現を図ります。

併せて、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、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要施策の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16ページから24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13ページから15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
5年	●	●		●				●	—	—	—
5年		●			●			●	○	—	—
3年		●				●	●	●	—	◎	○
2年	●	●		●					◎	○	—
1年	●	●		●		●		●	○	—	◎
—		●	●	●				●	○	○	○
4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57ページから58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25ページから26ページに記載のとおり定めています。

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、知識・経験・能力のバランス・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。

取締役会全体

- 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。

なお、今年度は主に以下の項目について慎重に議論、意見交換を行い、対応について確認しました。

<取締役会議長>

当社定款の定めにより取締役会議長は執行役を兼任しない取締役の中から選定します。昨年度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しました。今回も同様の理由から社外取締役を取締役会議長に選定する予定です。

<取締役の総数及び人数比率>

当社コーポレートガバナンス基本方針の次の定めに従い、指名委員会で確認し、昨年度の構成（総数9名、社外5名・社内4名、非執行6名・執行役兼務3名）を継続することとしました。

- ・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する。
- ・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。
- ・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。

なお、議論の多様性と意思決定のスピードの両立が可能な社外取締役の人数規模は、5名乃至6名と考えております。

<執行役を兼務しない社内取締役の人数>

同じく当社コーポレートガバナンス基本方針の次の定めに従い、常勤の監査委員として一定の監査の質を確保するために、昨年度の状況（1名）を継続することとしました。

- ・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1名以上置く。

社外取締役候補者

- ①「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（知識・経験・能力）を決定します。
- ②指名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。
- ③上記により集約した被推薦者から、指名委員会は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知識・経験・能力とそのバランス・ダイバーシティ（いわゆるスキル・マトリックス）
- ④候補者の順位に従い、指名委員会委員長及び必要に応じて委員長が指名する委員が訪問し、社外取締役就任を打診します。

上記を踏まえ今年度は、研究開発、経営戦略策定、新規事業育成及びDX推進等に関する豊富な且つグローバルレベルでの知見を持ち、当社の経営課題に有益な監督や助言が期待できる新任候補者を選定しました。

社内取締役候補者

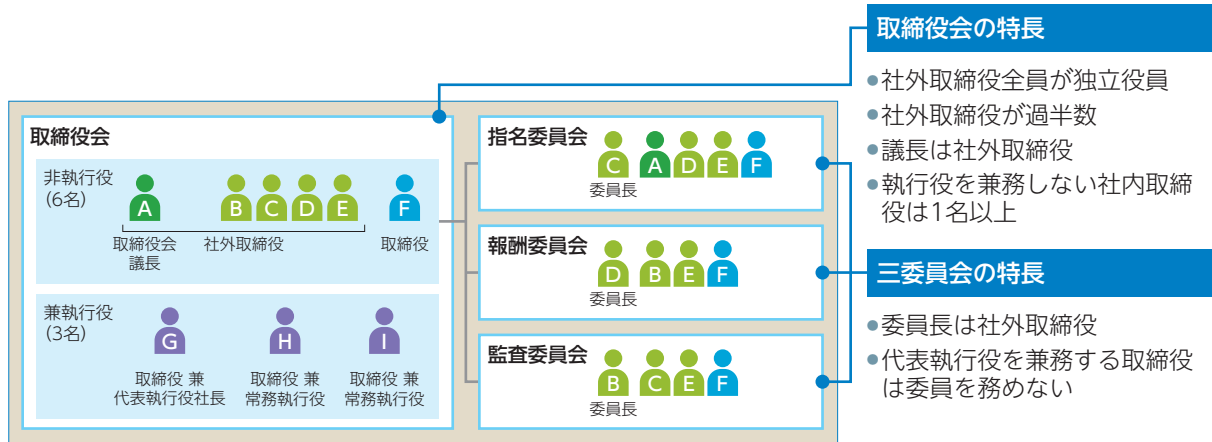
- ①「社内取締役」の候補者は、代表執行役社長の次年度執行体制構想を社内指名委員と共有した上で、次の点を重視して、執行役を兼務しない取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を代表執行役社長と社内指名委員で議論し、指名委員会に共同提案します。
 - ・取締役選任基準
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれの役割
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれに必要な能力・経験等の考え方（いわゆるスキル・マトリックス）
- ②原案を基に指名委員会において審議します。

今年度、執行役を兼務しない取締役には、内部監査に豊富な経験があり、常勤監査委員として監査委員会の実効性を高めることが期待できる候補者を選定しました。

また、執行役を兼務する取締役には、代表執行役社長に加えて、経営企画・経営戦略を担当する執行役及び経理・財務を担当する執行役の2名を候補者に選定しました。

なお、各取締役候補者に期待する専門性及び経験は12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、26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

50,631 株

取締役会への出席状況

13/13回 (100%)

在任年数

5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、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
- 2017年 4月 同執行役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

大幸利充氏は当社の主力事業である情報機器領域において、米国販売子会社CEOや各事業の本部長並びに情報機器事業管掌等を歴任した後、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ました。

2022年4月の代表執行役社長兼CEO就任後は、これまでの教訓を生かし、執行陣を一つに纏め当社の持続的成長に向けた取り組みを進めています。併せて、「事業の選択と集中」「徹底したコスト削減」「経営資産の適正化」を主な方針とした中期経営計画を策定し、グループ最適解に向けて役員全員の統合力発揮により2025年度までに高い企業価値を示す構造への転換を目指します。

現下の当社の経営課題は強化事業と安定収益事業での着実な成果出し、及びその他事業の方向転換や抜本的見直しです。

大幸利充氏は2023年度の社長方針に「赤字からの力強い脱却、将来を切り開く」を掲げており、困難な経営課題への果敢な取り組みにより中期経営計画の目標を達成すべく、全社を力強く牽引しているところです。このため代表執行役社長兼CEO就任2年目となることを前提に、指名委員会は、大幸利充氏を取締役候補者としました。

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 ち
ど 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

13/13回 (100%)

指名委員会への出席状況

10/10回 (100%)

在任年数

5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 ベ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

2022年 6月 同取締役取締役会議長 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社

- 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 (2023年6月退任予定)
- 株式会社マイナビ 社外取締役
- ★ 三菱ケミカルグループ株式会社 社外取締役
- ★ オリックス株式会社 社外取締役
- 株式会社三井住友銀行 社外取締役 (2023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

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月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されているとともに、2022年6月に当社初の社外取締役の取締役会議長に選定されました。取締役会議長として策定した取締役会運営方針の中で取締役会の主な取り組みポイントを明示し、併せてその実践を牽引しています。また、今年度の取締役会実効性評価において第三者機関を活用し、新体制下での取締役会運営など、当社のコーポレートガバナンスの再点検を進めました。

2022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」(55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

アクセンチュア株式会社及びベ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



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

9,700 株

取締役会への出席状況

13/13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

8/ 8回 (100%)

在任年数

3 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、各海外事務所 担当)
2018年 4月	同取締役
6月	同常任顧問
2019年 4月	日本製鉄株式会社常任顧問
2020年 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
- 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月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2022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」(55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

4



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

3,700株

取締役会への出席状況

13/13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%)

報酬委員会への出席状況

1/1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 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

- ★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
- 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月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2022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」(56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

5



みねぎし ますみ

峰岸 真澄

(1964年1月24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

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

6/7回 (86%)

在任年数

1年

■ 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
2022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

★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

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。

当社におきましては、2022年6月の取締役就任後、取締役会及び委員会において尽力されています。2022年6月以降、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」(56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

株式会社リクルートホールディングス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。

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

6



さわだ たくこ

澤田 拓子

(1955年3月11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

1977年 4月 塩野義製薬株式会社入社
 2007年 4月 同執行役員兼医薬開発本部長
 2010年 4月 同常務執行役員兼医薬開発本部長
 2011年 4月 同専務執行役員兼Global Development Office統括
 2015年 6月 同取締役兼専務執行役員兼経営戦略本部長
 2017年 4月 同取締役兼上席執行役員兼経営戦略本部長
 2018年 4月 同取締役副社長
 2022年 7月 同取締役副会長 現在に至る

■ 重要な兼職の状況

★上場会社

★塩野義製薬株式会社 取締役副会長

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割

澤田拓子氏は塩野義製薬株式会社において、前中期経営計画及び現中期経営計画の推進等において中心的役割を果たすとともに、グローバル機能の確立や国内外の産官学との連携にも注力されています。

研究開発、経営戦略策定、新規事業育成及びDX推進等に関する豊富な且つグローバルレベルでの経験と識見に加え、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

塩野義製薬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。

澤田拓子氏は、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

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

61,289 株

取締役会への出席状況

13/13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

8/ 8回 (100%)

在任年数

4 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	ミノルタエムピ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、監査委員会及び報酬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



くずはらのりやす

葛原 憲康

(1966年1月6日生)

新任

所有する当社株式の数

37,408 株

■ 略歴、当社における地位及び担当

1990年 4月	コニカ株式会社入社
2009年 4月	コニカミノルタオプト株式会社機能材料事業本部開発部長
2012年10月	コニカミノルタアドバンストレイヤー株式会社機能材料事業本部副本部長
2014年 4月	当社アドバンストレイヤーカンパニー機能材料事業部長
2015年 4月	同執行役機能材料事業本部長
2016年 4月	同常務執行役機能材料事業本部長兼OLED事業担当
2017年 4月	同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長
2018年 4月	同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長兼開発統括本部長
2022年 4月	同常務執行役経営企画担当兼材料・コンポーネント事業管掌
2023年 4月	同常務執行役経営企画本部長 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、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には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。

葛原憲康氏は、当社コア事業である機能材料事業において技術開発及び事業責任者として、更に材料・コンポーネント事業本部長として継続的な事業成長を実現しました。

また、経営企画を担当する常務執行役として、事業ポートフォリオ転換における強化領域の戦略策定をはじめ、技術・研究開発やモノづくりの豊富な知見を活かし、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、新たに選任をお願いするものです。

候補者番号

9



ひら い よしひろ
平井 善博

(1967年12月5日生)

新任

所有する当社株式の数

7,300 株

■ 略歴、当社における地位及び担当

1991年 4月 株式会社三菱銀行入行

2019年 6月 株式会社三菱東京U F J 銀行退職

7月 当社入社、同財務部長

2021年 4月 同上席執行役員財務部長兼情報機器事業管理担当

2022年 4月 同上席執行役員財務部長兼経理担当

2023年 4月 同常務執行役経理、財務、リスクマネジメント担当 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、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には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。

平井善博氏は、財務・会計に関する高い専門性と豊富な経験に加え、グローバル視点での財務戦略の知見を有しています。また、本年4月より常務執行役として経理、財務及びリスクマネジメントを担当し、新中期経営計画の推進を通じて当社グループの企業価値の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、新たに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、社外取締役に就任している、程近智、佐久間総一郎、市川晃並びに峰岸真澄の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」(56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澤田拓子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」(48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澤田拓子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」(48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、取締役に選任された場合、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2023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。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実業取締役・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、峰岸 真澄、澤田 拓子、鈴木 博幸
監査委員	佐久間 総一郎（委員長）、市川 晃、澤田 拓子、鈴木 博幸
報酬委員	峰岸 真澄（委員長）、佐久間 総一郎、澤田 拓子、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55ページから56ページには、2022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6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。

(提供書面)

事業報告

2022年4月1日から2023年3月31日まで

目次

- 1 当社グループの
現況に関する事項 ————— 29
- 2 会社役員に関する事項 —— 46

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」）における経済情勢は、経済活動が前期の新型コロナウイルス感染症拡大期から回復基調でしたが、世界的な物価高と欧米を中心とした各国の金融引き締め政策により回復が鈍化しました。欧州ではウクライナ情勢の影響によるエネルギー価格の高騰も加わり景気低迷が顕在化し、米国では底堅い個人消費や雇用環境により堅調を維持していましたが、3月には一部金融機関が破綻するなど不透明感が増して景気後退の懸念が継続しました。中国ではゼロコロナ政策に伴う活動制限により経済成長が鈍化しましたが、同政策解除に伴う活動制限の緩和により経済活動が再開しています。日本では、消費者物価は上昇していますが、経済活動の正常化を背景に、抑制されていた需要の回復が続き、景気は緩やかに持ち直し傾向にあります。

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、1兆1,303億円（前期比24.0%増）と、2003年のコニカとミノルタの経営統合以来最高の売上高となりました。地域別では、前期比で北米は約44%、欧州は約27%、中国は約13%、日本は約1%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とプロフェッショナルプリント事業では、受注残高の解消が進み販売数量が増加した結果、ハード、ノンハードともに前期比で増収となりました。ヘルスケア事業では、ヘルスケア分野の日本と米国への販売が好調を維持し、プレジジョンメディシン分野は遺伝子検査数が増加したことにより前期比で83.1%の増収となりました。インダストリー事業は、機能材料ユニットは市場在庫調整の影響により減収となりましたが、センシング分野は過去最高の売上高となり、インダストリー事業全体では若干のマイナスとなりました。増収により売上総利益を拡大させながらも販売費及び一般管理費の抑制を継続し、主にデジタルワークプレイスとプロフェッショナルプリント事業で構造改革を行うなど、当期において等身大の経営を掲げ、業績見通しの達成を目指してまいりました。

事業の選択と集中を加速していく中期経営計画を念頭に、過去の買収を中心とした投資の精査を行い、国際会計基準（IFRS）に基づく減損テストを実施した結果、主にヘルスケア事業のプレジジョンメディシン分野に係るのれんや、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係るのれんなど、当第4四半期連結会計期間（以下「当第4四半期」）において1,166億円の減損損失を計上しました。一方、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、ヘルスケア事業のヘルスケア分野、インダストリー事業のIJコンポーネントユニット、光学コンポーネントユニットは前期比で増益となりました。減損損失を除いた営業利益は業績見通し150億円を上回る215億円となり、事業の稼ぐ力は着実に回復しております。

これらの結果、当期の連結営業損失は951億円（前期は222億円の営業損失）となりました。税引前損失は1,018億円（前期は236億円の税引前損失）、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,031

億円（前期は261億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	6,002	4,654	1,348	29.0%	92	△62	154	—
プロフェッショナルプリント事業	2,526	1,947	578	29.7%	166	10	156	—
ヘルスケア事業	1,378	1,099	279	25.4%	△1,122	△203	△919	—
インダストリー事業	1,375	1,392	△16	△1.2%	108	185	△77	△41.7%
小計	11,282	9,093	2,189	24.1%	△755	△69	△685	—
その他及び調整額	21	21	0	1.0%	△196	△153	△42	—
合計	11,303	9,114	2,189	24.0%	△951	△222	△728	—

(注1) 国際会計基準 (IFRS) に基づいております。

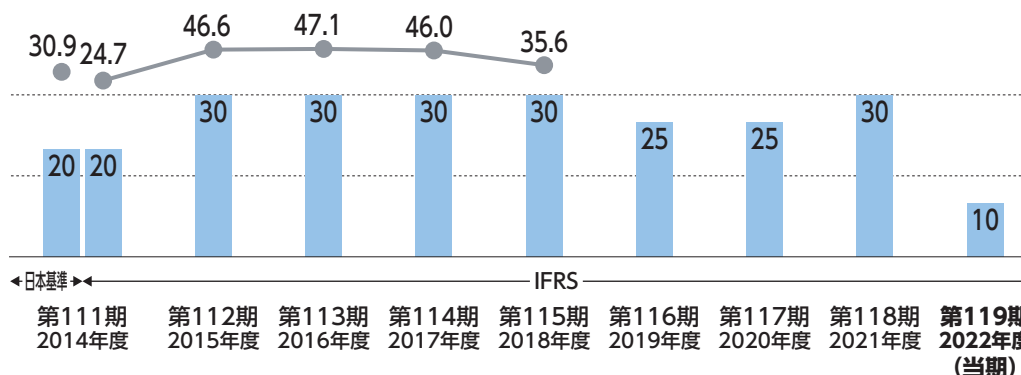
(注2) 売上高は外部顧客への売上高であります。

(注3) プロフェッショナルプリント事業の営業利益の増減は、1,000%以上となるため、「—」と記載しております。

当期末の剰余金の配当につきましては、当期の業績や経営環境を踏まえ総合的に勘案した結果、誠に遺憾ではございますが、無配とさせていただきます。2022年9月30日を基準日にした配当と合わせた年間配当は1株当たり10円となります。

1株当たりの配当金の推移と配当性向

■ 普通配当(円) ■ 記念配当(円) ● 配当性向(%)



(注) 第116期(2019年度)、第117期(2020年度)、第118期(2021年度)及び第119期(2022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 **1,348** 億円 増

4,654

6,002

第118期
2021年度

第119期
2022年度(当期)

営業利益 (単位: 億円)

前期比 **154** 億円 増

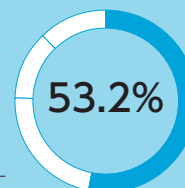
△62

92

第118期
2021年度

第119期
2022年度(当期)

売上構成比



オフィスユニットでは、当期の第1四半期連結会計期間（以下「当第1四半期」）において中国のゼロコロナ政策に伴う活動制限の影響を受けて工場の稼働率が低下していましたが、制限解除後の6月以降、生産能力を増強し回復に努めました。また、長期化していた製品輸送期間も改善しました。A3複合機の販売台数は、欧州、米国、日本など主要地域で増加し、前期比でカラー機は138%、モノクロ機は99%、全体では122%となりました。また、受注残高は、前期末の537億円、当期第3四半期連結会計期間末の364億円から減少し、当期末には158億円となりました（実勢レート換算）。消耗品やサービスなどのノンハード売上高は、地域に差はあるものの顧客企業での出社再開によるプリントボリュームの回復により、全体では増収となりました。これらの結果、オフィスユニットとしては前期比で増収となりました。

ITサービスなどの提供を中心とするDW-DXユニットでは、顧客のIT基盤を一括受託するマネージドITサービスの販売が欧米での受注伸長により拡大するとともにリカーリング売上も増加し、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6,002億円（前期比29.0%増）、オフィスユニットの複合機ハード販売数量及び生産数量増加に伴う売上総利益の増加が寄与し、営業利益は92億円（前期は62億円の営業損失）と増収増益となりました。

オフィスユニット



DW-DX ユニット



お客様へのサービス提供イメージ
(多様化する働き方支援、セキュリティ対策支援など)

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

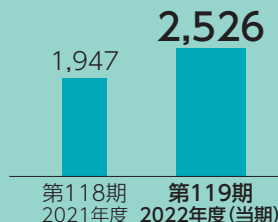
プロフェッショナル プリント事業

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

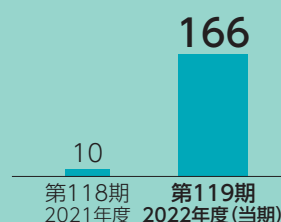
売上高(単位:億円)

前期比 **578**億円 増

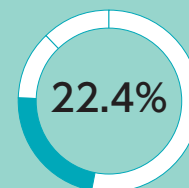


営業利益(単位:億円)

前期比 **156**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、デジタル印刷機の需要は引き続き堅調で、オフィスユニットと同様、中国のゼロコロナ政策に伴う活動制限解除後には生産及び出荷が回復し、当期の機器本体の販売台数は、前期比で、カラー機は130%、モノクロ機は115%、全体では125%となりました。また、受注残高は、前期末の87億円、当期第3四半期連結会計期間末の90億円から減少し、当期末には34億円となりました（実勢レート換算）。消耗品やサービスなどのノンハード売上高は、商業印刷会社でのプリントボリュームが欧米を中心に回復し、インド、アジア地域での需要も増加しました。

産業印刷ユニットでは、欧州、日本でインクジェット印刷機「AccurioJet（アキュリオジェット）KM-1e」の販売台数が増加しました。ノンハード売上高は、印刷会社への短納期、多品種、小ロット需要の高まりを背景に、一般商業印刷（インクジェット印刷）、ラベル印刷、加飾印刷^{*}、テキスタイル印刷の全ての領域で伸長しました。

マーケティングサービスユニットでは、欧米での主要顧客の販売促進活動が活発化したことに加え、日本と韓国でのオンデマンドプリントの拡大により売上が伸長しました。

これらの結果、当事業の売上高は2,526億円（前期比29.7%増）、プロダクションプリントユニットと産業印刷ユニットの売上増加に伴う売上総利益の増加が寄与し、営業利益は166億円（前期は10億円の営業利益）と増収増益となりました。

プロダクションプリントユニット



デジタルカラー印刷装置
AccurioPress C14000

産業印刷ユニット



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



デジタル加飾印刷機



デジタルテキスタイルプリンター



デジタルラベル印刷機

用語
解説

- ※ **加飾印刷**
二スの部分厚盛りによる立体感の表現、あるいは金や銀の箔押しによる高級感の演出といったように印刷物に価値を付加する印刷のことをいいます。

ヘルスケア事業

主要な事業内容

<ヘルスケア分野>

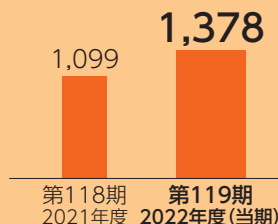
画像診断システム（デジタルX線画像診断、超音波診断システム等）の開発・製造・販売・サービスの提供、医療のデジタル化・ネットワーク化・ソリューション・サービスの提供

<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)

前期比 **279**億円 増

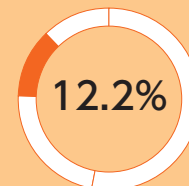


営業利益(単位:億円)

前期比 **919**億円 減



売上構成比



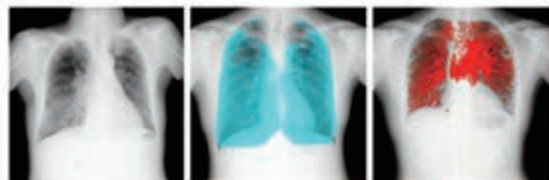
ヘルスケア分野では、X線診断に用いられるDR（デジタルラジオグラフィ）^{※1}の販売台数は、日本の開業医市場で拡大したほか、米国ではX線システム向けを中心に病院市場で増加しました。動態解析システムの販売台数は、日米の大学病院を中心に順調に進捗しました。超音波診断装置の販売台数は、日本の透析治療向けが増加し、整形外科・産科向けは堅調に推移しました。医療ITでは、医療画像管理や遠隔医療、病院と開業医の連携をサポートするITサービス「infomity（インフォミティ）」の販売が日本で拡大し、PACS（医用画像保管・管理システム）^{※2}の販売が日本と米国で伸長しました。これらの結果、ヘルスケア分野は、前期比で増収となりました。

プレジジョンメディシン分野では、遺伝子検査は、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}を中心に遺伝子検査の検査数が増加しました。創薬支援サービスは、米国の新型コロナウイルス感染症拡大時とそれ以降の医療スタッフ不足などの影響により、製薬会社による臨床試験の実施に一部で遅れが生じていますが、緩やかな回復傾向にあります。遺伝子検査、創薬支援サービスともに新型コロナウイルス感染症拡大前の売上高を上回りました。これらにより、プレジジョンメディシン分野は、前期比で増収となりました。また、当期においては、期初に当事業の事業方針を収益性重視に転換し、当第1四半期を中心に人員の適正化や経費削減などに努め、当第4四半期にはAmbry Genetics CorporationとInvicro, LLCの個社で四半期利益が黒字となりました。しかしながら、2017年の買収以降、競合環境の変化、米国での新型コロナウイルス感染症拡大時における予防的な遺伝子診断のための来院者の激減とそれ以降の医療スタッフの不足などにより、病院での診断や健康診断での遺伝子検査の需要成長が想定より大幅に鈍化していること、同じく製薬会社での治験が

大幅に遅延したこと、加えて、他社との協業などの自社戦略の実行遅延など足元の市場変化を踏まえ、事業計画を見直しました。また、直近の金利上昇により減損テストに使用する割引率が上昇したことからも回収可能価額が大幅に低下しました。これらにより、今回、当第4四半期においてのれん等の減損損失1,035億円を計上しました。

これらの結果、当事業の売上高は1,378億円（前期比25.4%増）、ヘルスケア分野では堅調に利益を確保し、プレジジョンメディシン分野では売掛金の回収率の向上、人員最適化や経費削減により赤字幅の縮小に成果がありました。また、上述の減損損失計上により営業損失1,122億円（前期は203億円の営業損失）と増収減益となりました。

ヘルスケア分野

超音波診断装置
SONIMAGE HS1X線動態撮影装置
Aero DR TX

X線動態解析技術

プレジジョンメディシン分野

お客様へのサービス提供イメージ
(遺伝子診断、創薬支援など)

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。
- ※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。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を解析することでより精度の高い検査結果を提供することができます。

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

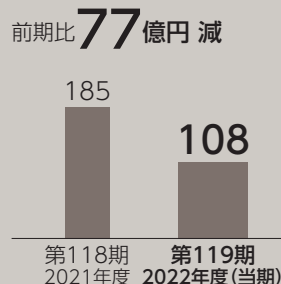
<画像IoTソリューション分野>

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

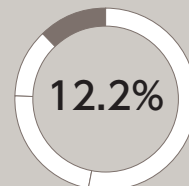
売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



売上構成比



センシング分野では、光源色向け計測器は、当第4四半期にディスプレイ投資が端境期に入った影響を受けたものの、年間では需要を着実に捉えて、前期比で増収となりました。物体色向け計測器は北米及びアジアでの需要がけん引し好調を維持しました。外観計測及びハイパースペクトルイメージング※技術を活用した検査機器でも受注が順調に拡大し、販売が伸長しました。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、前期における新型コロナウイルス感染症拡大による巣ごもり需要の反動で、当期に入りサプライチェーン下流の在庫調整が継続しているものの、当社の主力製品であるTVのVAパネル用位相差フィルムの販売は堅調に推移しました。一方でIPSパネル用位相差フィルム及びITデバイス、スマートフォン用薄膜フィルム販売は先に述べた市場在庫調整の影響を引き続き受け、全体としてフィルムの販売数量が減少し前期比で減収となりました。IJコンポーネントユニットは、主要市場である中国でのゼロコロナ政策解除に伴う活動制限緩和により経済活動が再開し、今後の市場回復への期待を含めた需要を取り込みました。また欧米では高精細プリンタ向けヘッドの販売が好調であったことで、前期比で増収となりました。光学コンポーネントユニットは、産業用途向けレンズの販売において、半導体不足による自動車産業での生産減少の影響を受けたものの、半導体検査装置用レンズの販売が伸長し、プロジェクタレンズ、交換レンズにおける市況回復により販売が堅調に推移し、前期比で増収となりました。これらの結果、材料・コンポーネント分野全体では前期比で減収となりました。

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、前期から影響を受け

ていた半導体等部材の供給制約が当第4四半期に改善しました。またMOBOTIX AG（以下「MOBOTIX社」と、当社の欧米販売会社が連携した販売推進体制を構築し、監視カメラ・アプリケーション・サービスのパッケージ化による大型案件を獲得しました。また、当第1四半期に買収したVAXTOR Technologies,S.L.において、車番認証ソフトウェア販売が好調に推移し、前期比で増収となりました。映像ソリューションユニットは、2021年10月及び2022年3月にそれぞれオープンした名古屋と横浜の直営プラネタリウム館での集客が寄与するなどにより売上が伸長し、前期比で増収となりました。これらにより、画像IoTソリューション分野全体として前期比で増収となりました。

半導体等部材の供給制約及び主要市場である欧州の景気低迷に伴う影響等により、回収可能性を考慮し帳簿価額を回収可能価額まで減額した結果、MOBOTIX社の買収により生じたのれんの減損損失71億円（MOBOTIX社及びその子会社により構成される資金生成単位グループに配分したのれんの減損損失37億円、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22億円、QOLソリューションに係る事業に配分したのれんの減損損失11億円）を当第4四半期に計上しました。また、画像IoTソリューション分野では有形固定資産及び無形資産の減損損失として9億円を計上しました。映像ソリューションユニットでは、プラネタリウムの有形固定資産で減損損失4億円を計上しました。

これらの結果、当事業の売上高は1,375億円（前期比1.2%減）、主に機能材料ユニットでの売上減少による売上総利益の減少、原材料やエネルギーコストの高騰および為替によるコスト増加の影響などにより、営業利益は108億円（同41.7%減）と減収減益となりました。

**用語
解説**

※ ハイパースペクトルイメージング

可視光～非可視光領域の多波長計測技術です。この技術により、物体の表面の色や外観の検査だけでなく、内部成分の検査まで可能となります。

機能材料ユニット



液晶パネル用機能フィルム

センシング分野



光源色、自動車外観計測

IJコンポーネントユニット



インクジェットヘッド

画像IoTソリューションユニット



FORXAI

画像IoTプラットフォーム



(2) 資金調達等の状況

① 資金調達

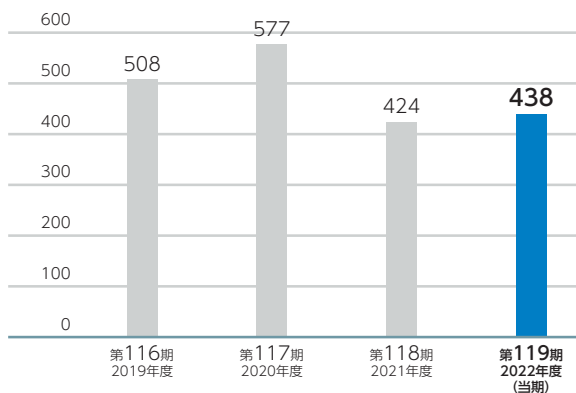
当期末の社債及び借入金残高は、運転資本の増加及び設備投資などによるキャッシュ・フローのマイナスに加え、2023年3月に発生した金融不安の継続リスク対応として現金残高を増やす方針としたことにより、前期末より1,147億円増加して4,690億円となりました。一方、当期末の現金及び現金同等物残高は、前期末より629億円増加して1,805億円となりました。

② 設備投資

当社グループの当期の設備投資の総額は438億円であり、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) 対処すべき課題

当社は、創業から150年、経営統合から20年を迎えた2023年以降も2030年に向けた経営ビジョン「Imaging to the People」を掲げ、イメージング技術を基盤に社会課題の解決につながる価値の創出を目指しています。

中期経営計画「DX2022」期間（2020年度～2022年度）において、当社を取り巻く外部環境は、厳しい状況が続きましたが、2023年度も入社率の低下によるプリントボリュームの低下、欧米を中心とした景気減速の懸念、部材価格やエネルギーコストの高騰など経営環境の不現実性が続くと想定されます。内部環境としては、2021年度に発生した当社の国内グループ会社のトナー工場事故により需要に対して供給が不足する状況が続きましたが、現在は安全性を確保した上での安定した生産と供給を継続しています。また、当社の成長をけん引すると位置付ける事業（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、プロダクションプリントユニット、産業印刷ユニット、ヘルスケア分野）全体では、「DX2022」期間の中期経営計画の利益目標を達成しました。一方で、戦略的新規事業（プレジジョンメディシン分野、画像IoTソリューション分野、DW-DXユニット）の収益改善が計画に対して大幅未達に終わっており、重要な課題と認識しております。

2022年4月からの新経営体制においては、等身大の経営を掲げ、業績見通しの達成を目指してまいりました。オフィスユニット、プロフェッショナルプリント事業を中心に、事業の収益力は着実に向上しています。しかしながら、過去の買収を中心とした投資の精査を行い、国際会計基準（IFRS）に基づく減損テストを実施した結果、当第4四半期において減損損失1,166億円を計上しました。3期連続での営業損失、4期連続の当期損失という結果を改めて重く受け止め、これまで当社が展開してきた施策を総合的に評価し、企業価値向上に資するものは継承し、変革すべき部分については速やかに判断することで企業価値の向上に努めてまいります。

こうした状況と課題認識のもと、当社は2025年度を最終年度とする新たな中期経営計画を策定しました。方針として以下3点を掲げています。

1. 事業の選択と集中を実行する。強化事業の中核を担うインダストリー事業では、事業横断的な事業開発を進める組織を立ち上げ、ターゲット領域での既存事業の成長と新規事業開発の加速を推進する。
2. 構造改革や間接機能の仕分け、販売費及び一般管理費の圧縮などコスト削減を徹底するとともに、経営資産を適正化し、事業活動の効率化を進める。
3. 全社横断機能の再編を実施することで、事業ごとのパフォーマンスを明確化し、継続的に事業の選択と集中を加速させる。

1.については、各事業を新たに「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」と位置づけました。強化事業と位置付けたインダストリー事業、プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケア分野には経営資源を重点的に配分して利益率の向上を図り一層の成長を目指します。特にインダストリー事業ではターゲット領域をディスプレイ、モビリティ、半導体等に定め、強みである材料、光学、微細加工、画像等の「コア技術」をAI活用と事業をまたぐ技術融合により強化し、「顧客との共創」につなげ既存事業の一層の強化と新規事業開発を推進します。デジタルワークプレイス事業のオフィスユニットは、収益堅守事業として、中期的な市場の縮小を見据え、損益分岐点の引き下げなどにより事業価値の最大化に努め、継続的なキャッシュ創出を担う事業とします。当社との戦略適合性を考慮して非重点事業と位置付けたプレジジョンメディシン分野は、当事業の社会的価値が大きく、長期的に潜在的な成長力のある領域ではありますが、今後も継続的に成長投資が必要であるという認識に加え、当社の現状の財務状況を考慮し、準備を進めてまいりました米国株式市場への上場に加え、当事業の成長加速の実現に向け他社への事業譲渡も含めた戦略的選択肢の検討を進めます。また、DW-DXユニット、画像IoTソリューション分野などの方向転換事業は、これまでの課題を踏まえ事業ごとに戦略の方向性を再設定し、事業構造の転換を図ります。

2.については、研究開発テーマ・人財活用のあり方・拠点の機能や構造等の見直しなどにより販売費及び一般管理費を中心とする費用を削減し、収益性を改善させます。また、棚卸資産や売上債権の管理を強化するとともに、厳選した設備投資と拠点の統廃合などにより資産効率の向上を目指します。これらにより、財務基盤の強化を図ります。

3.については、事業ごとの投下資本に対する成果を見える化するとともに厳格に評価し、継続的に経営資源の選択と集中を判断していきます。総資産回転率を改善させるとともに資本を増強することにより、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。これらにより、2025年度をゴールとした財務指標としてROE 5%以上を設定し、企業価値向上を実現していきます。

当社はこれからもサステナビリティを経営の中心に位置付けていきます。「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」、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「働きがい向上および企業活性化」「健康で質の高い生活の実現」「社会における安全・安心確保」「有限な資源の有効利用」「気候変動への対応」に対し、事業を通じて価値創出を具現化していくことで、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。

(4) 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
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 88,111	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 10,035	* 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

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
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
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 India Private Ltd.	千ルピー 1,686,000	*100%	複合機、デジタル印刷システム及び関連消耗品等のインドにおける販売、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 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1) *は、間接所有による持分も含む比率です。

(注2) 重要性の観点から記載する対象会社の見直しを行っております。

(注3) コニカミノルタメカトロニクス株式会社は2023年4月3日に、インダストリー事業に係る、IJコンポーネント並びにプラスチックレンズ加工及び超精密金属加工に関する事業をコニカミノルタIJプロダクト株式会社に、ガラスレンズ加工、光学系組立及び精密金型加工に関する事業をコニカミノルタアドバンストオプティクス株式会社にそれぞれ継承させる新設分割を行っております。

(5) 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	1,652億円
株式会社三井住友銀行	717億円
株式会社りそな銀行	452億円
農林中央金庫	203億円
株式会社みずほ銀行	196億円

(6) 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。

(7) 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、多額の減損損失を計上した結果、3期連続での営業損失となり、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「2期連続して営業損失を計上しないことを確約する」とする財務制限条項に抵触しましたが、当期末後において、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該当する全ての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	大幸 利充	(代表執行役社長)	
社外取締役	程 近智	取締役会議長 指名委員	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 三菱ケミカルグループ株式会社 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 株式会社あおぞら銀行 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 JX金属株式会社 社外取締役 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(委員長) 監査委員	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 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	峰岸 真澄	指名委員 監査委員 報酬委員	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
取締役	鈴木 博幸	監査委員 報酬委員	
取締役	山名 昌衛	指名委員 (執行役会長)	TDK株式会社 社外取締役
取締役	畑野 誠司	(専務執行役)	

(注1) 取締役の程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄の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) 2022年6月17日開催の第118回定時株主総会において、取締役11名全員が任期満了となりました。大幸利充、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、市川晃、鈴木博幸、山名昌衛、畑野誠司の8氏の改選を行い、併せて、峰岸真澄氏が新たに選任され、同日就任いたしました。

(注3) 2022年6月17日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって松崎正年、藤原健嗣、伊藤豊次の3氏は任期満了により取締役を退任いたしました。

(注4) 監査委員の鈴木博幸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	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

(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2022年6月17日開催の第118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) 2023年4月1日付の執行役人事により亀澤仁司、平井善博の両氏が新たに常務執行役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。

2023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	特命担当
常務執行役	葛原 憲康	経営企画本部長
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、総務、秘書、危機管理、ダイバーシティ推進 担当
常務執行役	亀澤 仁司	インダストリー事業開発、センシング事業、光学コンポーネント事業、I/コンポーネント事業、機能材料事業 管掌
常務執行役	平井 善博	経理、財務、リスクマネジメント 担当

(注) なお、執行役会長の山名昌衛氏は本総会終結後、同日開催の取締役会で執行役を退任し、シニアアドバイザーに就任する予定です。

(2) 補償契約に関する事項

当社は、取締役 大幸利充、程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄、鈴木博幸、山名昌衛及び畑野誠司の9氏並びに執行役 大幸利充、山名昌衛、藤井清孝、畑野誠司、葛原憲康、江口俊哉及び岡慎一郎の7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	79	6	79	—	—	—	—
	社 内	74	3	55	—	—	3	18
	計	153	9	134	—	—	3	18
執 行 役		338	7	291	7	35	7	11

(注1) 上記人数には、2022年6月17日開催の第118回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名及び社内取締役2名を含んでおります。2023年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役（執行役非兼務）は1名、執行役は7名であります。

(注2) 社内取締役は、上記の3名のほかに3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。

(注5) 上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来の退任時報酬につき、当時の報酬委員会の決議に基づいて当事業年度中に以下のとおり支払っております。

・取締役（1名） 1百万円（2022年6月17日退任）

(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。

「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、役員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。

「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。

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。

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	87%	80%	12%	84%

* 「（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が、最終的な報酬額については、確定した業績結果に基づく達成率にて算出し、支給します。

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	6%	51%	12%

* 「（2）取締役又は執行役ごとの報酬等の総額」の「株式報酬（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が、最終的な報酬額については、確定した業績結果に基づく達成率にて算出し、支給します。

(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）②2）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）②2）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）②2）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、前記(7)②に記載の当該方針を決定するとともに、当該事業年度の実績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
峰岸 真澄	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

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
程 近智	三井住友DSアセットマネジメント株式会社 株式会社マイナビ 三菱ケミカルグループ株式会社 オリックス株式会社	社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外取締役
橘・フクシマ・咲江	ウシオ電機株式会社 九州電力株式会社 株式会社あおぞら銀行	社外取締役 社外取締役 社外取締役
佐久間 総一郎	JX金属株式会社	社外取締役
市川 晃	住友化学株式会社	社外取締役
峰岸 真澄	ANAホールディングス株式会社	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、適宜助言を行っています。また、次期中期経営計画の策定にあたっては、取締役会の審議に先立つ執行陣からの情報提供や議論を目的とした取締役懇談会に出席しました。取締役会の終了後には、独立した客観的な立場に基づく意見交換や認識の共有化を目的とした社外取締役のみの会合を行っています。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) 程近智氏

2022年6月の定時株主総会後に開催された取締役会において当社初の社外取締役の取締役会議長に選定されました。取締役会運営方針の中で、①モニタリングボードとして2022年度に注力すべき戦略的ポイントに絞り継続的にPDCAサイクルを回すこと、②株主・投資家目線の比重を増すことによる更なるガバナンス体制の強化、③監督側と執行側の進化した距離感の醸成による更なるチームワーク向上、を2022年度の主なポイントとして掲げました。また、今年度の取締役会実効性評価については第三者機関を活用した外部評価を実施し、新体制下での取締役会運営など、当社のコーポレートガバナンスの再点検を進めました。

当事業年度開催の取締役会13回全てに、指名委員会は同10回全てに、監査委員会は2022年6月までの委員在任中に開催された3回全てに、それぞれ出席しました。取締役会においては議長として議題設定をはじめ、議事進行の役割を担うとともに、次期中期経営計画の策定・遂行における監督の在り方、グローバルスタンダード経営、投資家とのエンゲージメントなどについて、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。

2) 橘・フクシマ・咲江氏

当事業年度開催の取締役会13回全てに、指名委員会は同10回全てに、報酬委員会は同8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代表執行役社長との面談を行うなど、客観性と透明性のある運営に努めました。

3) 佐久間総一郎氏

当事業年度開催の取締役会13回全てに、監査委員会は同13回全てに、報酬委員会は同8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・市場環境に基づくモニタリング、事業の機会・リスクを踏まえた地域戦略、コンプライアンス等の内部統制システムなどについて、主に企業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・危機管理についての意見表明を行うなど、内部統制システムの実効性向上に貢献する運営に努めました。

4) 市川晃氏

当事業年度開催の取締役会13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、報酬委員会は2022年6月までの委員在任中に開催された1回に、それぞれ出席しました。取締役会においては、技術・モノづくりベースの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、指名委員会では委員長として、取締役候補者の決定や代表執行役社長が策定した後継者計画の監督にあたり、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。

5) 峰岸真澄氏（2022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7回の内6回に、それぞれ出席しました。取締役会においては、事業ポートフォリオ転換における資源配分の考え方や、事業特性に合わせた経営目標の設定など、取締役会における監督の在り方について、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、社外取締役の程近智、橘・フクシマ・咲江、佐久間総一郎、市川晃、峰岸真澄の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。

※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。
また、本事業報告に記載しておりますグラフ及び図などは、ご参考情報であります。

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認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。

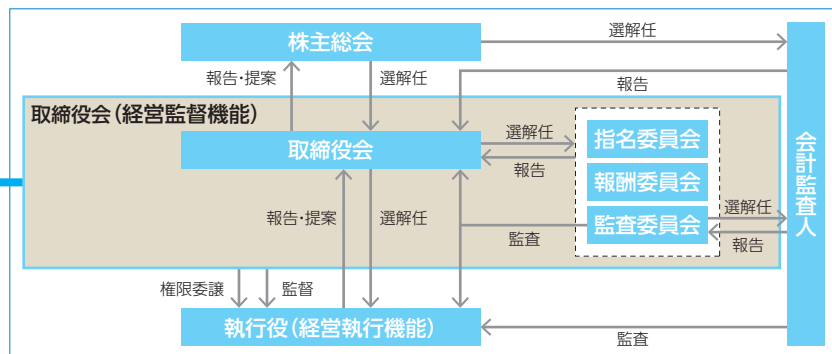
(7) ガバナンス全体の実効性の担保と継続的進化

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、次年度に取り組むべき事項を明らかにし、取締役会運営方針に反映しています。2023年2月の取締役会にて設置を決議したコーポレートガバナンス委員会^(注)の取組みを通じて、当社のコーポレートガバナンスの実効性を継続的に進化させていきます。

(注) 設置は本総会後を予定。

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

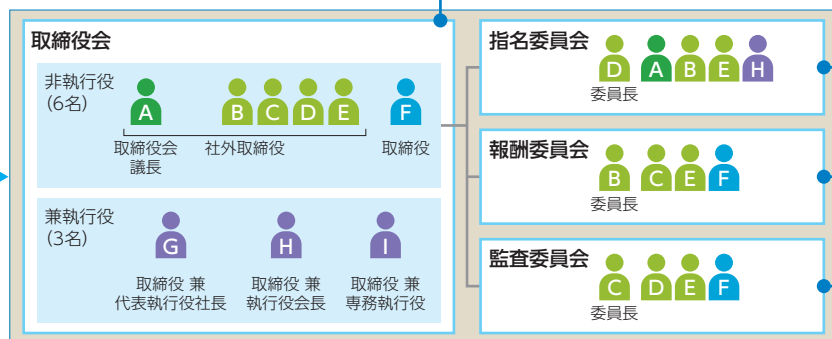
取締役会の特長

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

三委員会の特長

- 委員長は社外取締役
- 代表執行役を兼務する取締役は委員を務めない

取締役会と三委員会の構成 (2023年3月31日現在)



メ モ

A series of 18 horizontal dashed lines for writing.

連結計算書類／ 計算書類／ 監査報告書

目次

連結計算書類 —————	61
連結財政状態計算書	
連結損益計算書	
計算書類 —————	63
貸借対照表	
損益計算書	
監査報告書 —————	65
連結計算書類に係る会計監査報告書	
計算書類に係る会計監査報告書	
監査委員会の監査報告	

連結財政状態計算書 (2023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	180,574
営業債権及びその他の債権	313,494
棚卸資産	242,108
未収法人所得税	4,444
その他の金融資産	2,481
その他の流動資産	34,487
流動資産合計	777,590
非流動資産	
有形固定資産	289,127
のれん及び無形資産	258,886
持分法で会計処理されている投資	391
その他の金融資産	21,444
繰延税金資産	32,648
その他の非流動資産	33,688
非流動資産合計	636,187
資産合計	1,413,777

科目	金額
負債	
流動負債	
営業債務及びその他の債務	200,508
社債及び借入金	284,220
リース負債	17,985
未払法人所得税	3,323
引当金	14,910
その他の金融負債	39,079
その他の流動負債	59,661
流動負債合計	619,688
非流動負債	
社債及び借入金	184,874
リース負債	81,211
退職給付に係る負債	8,839
引当金	7,456
その他の金融負債	1,533
繰延税金負債	4,960
その他の非流動負債	5,335
非流動負債合計	294,211
負債合計	913,899
資本	
資本金	37,519
資本剰余金	204,154
利益剰余金	164,682
自己株式	△ 9,358
新株予約権	427
その他の資本の構成要素	89,999
親会社の所有者に帰属する持分合計	487,424
非支配持分	12,453
資本合計	499,877
負債及び資本合計	1,413,777

連結損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで) (単位：百万円)

科目	金額
売上高	1,130,397
売上原価	644,453
売上総利益	485,943
その他の収益	6,533
販売費及び一般管理費	456,204
その他の費用	131,398
営業損失	95,125
金融収益	4,024
金融費用	10,675
持分法による投資損失	96
税引前損失	101,872
法人所得税費用	1,944
当期損失	103,816
当期損失の帰属	
親会社の所有者に帰属する当期損失	103,153
非支配持分に帰属する当期損失	663

貸借対照表 (2023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	378,241	流動負債	397,797
現金及び預金	106,526	支払手形	8,679
受取手形	1,600	買掛金	60,353
売掛金	63,149	短期借入金	252,820
棚卸資産	62,732	長期借入金 (一年以内返済)	28,280
前払費用	3,411	リース債務	35
短期貸付金	125,417	未払金	26,786
未収入金	8,816	未払費用	8,099
未収還付法人税等	413	未払法人税等	492
その他の流動資産	6,177	前受金	885
貸倒引当金	△4	賞与引当金	4,845
固定資産	565,610	役員賞与引当金	48
有形固定資産	108,082	製品保証引当金	113
建物	41,749	その他の流動負債	6,355
構築物	1,528	固定負債	226,488
機械及び装置	11,331	社債	30,000
車両運搬具	21	長期借入金	179,700
工具器具備品	6,390	リース債務	118
土地	39,437	再評価に係る繰延税金負債	3,019
リース資産	270	退職給付引当金	7,807
建設仮勘定	7,353	株式報酬引当金	231
無形固定資産	22,044	資産除去債務	5,402
ソフトウェア	9,655	その他の固定負債	210
その他の無形固定資産	12,389	負債の部合計	624,286
投資その他の資産	435,483	純資産の部	
投資有価証券	6,482	株主資本	311,403
関係会社株式	271,354	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	48,456	資本準備金	135,592
長期前払費用	2,261	利益剰余金	147,650
前払年金費用	4,200	その他利益剰余金	147,650
繰延税金資産	11,753	繰越利益剰余金	147,650
その他の投資	6,048	自己株式	△9,358
貸倒引当金	△17	評価・換算差額等	7,733
資産の部合計	943,851	その他有価証券評価差額金	1,471
		繰延ヘッジ損益	△568
		土地再評価差額金	6,830
		新株予約権	427
		純資産の部合計	319,565
		負債及び純資産の部合計	943,851

損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	467,328
売上原価	345,841
売上総利益	121,487
販売費及び一般管理費	117,169
営業利益	4,317
営業外収益	
受取利息及び配当金	9,466
雑収入	1,770
営業外費用	
支払利息	2,845
シンジケートローン手数料	1,034
為替差損	269
雑支出	2,346
経常利益	9,059
特別利益	
固定資産売却益	5
投資有価証券売却益	2,639
関係会社株式売却益	23
特別損失	
固定資産売却及び廃棄損	565
投資有価証券売却損	390
投資有価証券評価損	493
関係会社株式評価損	5,197
減損損失	2,176
税引前当期純利益	2,904
法人税、住民税及び事業税	△531
法人税等調整額	1,865
当期純利益	1,570

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

2023年5月19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2022年4月1日から2023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

2023年5月19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2022年4月1日から2023年3月31日までの第119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、2022年4月1日から2023年3月31日までの第119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、意見を表明するとともに、以下の方法で監査を実施しました。

- ① 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、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。
- ② 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。
- ③ 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。

2023年5月19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 ①
監査委員 市 川 晃 ①
監査委員 峰 岸 真 澄 ①
監査委員 (常勤) 鈴 木 博 幸 ①

(注) 監査委員 佐久間 総一郎、市川 晃及び峰岸 真澄は、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 18 horizontal dashed lines.

株主通信

コニカミノルタのサステナビリティ経営

2015年9月の国連サミットにおいて「持続可能な開発目標 (SDGs : Sustainable Development Goals)」が採択されたことを機に、地球温暖化問題や人権問題など、地球・社会の持続可能性 (サステナビリティ) を脅かす課題解決に向け、世界が動き始めました。そうしたなか、資本市場では、財務的観点のみならず、「Environment (環境)」「Social (社会)」「Governance (企業統治)」という観点から企業の持続可能性を評価しようとする「ESG投資」が活発化しています。当社は、2003年の経営統合時から、事業を通じて環境・社会課題の解決に貢献しながら企業としての成長を目指すサステナビリティ経営を推進してきました。地球・社会の持続可能性と自社の持続可能性を追求することで、企業価値の向上を図っていきます。



国際社会の要請の高まり

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

投資家の関心の高まり



外部のESG評価機関から、世界トップクラスの評価

今、世界で拡大するESG投資

近年、世界の投資市場では、短期的な収益を追い求めるのではなく、中長期的な企業価値向上が期待できる企業を選定して投資する動きが広がっています。その投資先選定の「ものさし」として重視されているのが、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）であり、これら3つの観点で優れた経営を行っている企業へ投資することを「ESG投資」といいます。企業がESGに関する課題に対応すること、また、投資家がそのような企業に投資することで環境・社会課題の解決、透明性の高い健全な

資本市場を形成することを目的としています。

昨今の気候変動や人権問題への関心の高まりからESG投資は拡大しており、現在、世界のESG投資額は約4,700兆円、世界の運用資産の約36%に相当します。また、金融機関にESGを考慮した投資活動を求める国連責任投資原則（PRI）には、世界最大手の保険会社や運用会社も含め5,000社以上の金融機関が署名。こうした動向もESG投資の活発化を後押ししています。

世界のESG投資額

約 **4,700** 兆円*

※1ドル=135円で換算



出典: GSIA [Global Sustainable Investment Review 2020]

PRI署名金融機関の運用資産残高合計

約 **16,200** 兆円*

※1ドル=135円で換算



出典: PRI [2022 October - December Quarterly signatory update]

企業における ESG の取り組み例

- | | |
|--------------------------|---|
| Environment （環境） | CO ₂ の排出削減、自然エネルギーの活用、有限な資源の有効利用など |
| Social （社会） | 人財の強化、ダイバーシティ、製品安全、人権、持続可能な調達など |
| Governance （企業統治） | コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、情報セキュリティなど |

コニカミノルタの外部評価

👑 世界の代表的なESG指数の構成銘柄に選定

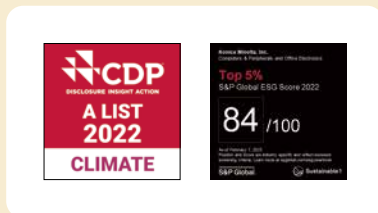
当社のESGへの取り組みが評価され、国際的なESG指数の構成銘柄に選ばれています。英国の「FTSE4Good Index Series」には2003年から、米国のDJSI (Dow Jones Sustainability Index) のAsia Pacific部門の構成銘柄には2009年から連続で選定。また世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した5つの投資指標の各構成銘柄には、2017年の新設当初から連続して選定されています。

※コニカミノルタ(株)のMSCI Indexesへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関係会社によるコニカミノルタ(株)の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産であり、その名称およびロゴはMSCIおよび関係会社の商標またはサービスマークです。



👑 国際的な格付機関から高い評価

持続可能な経済を目指す国際NGOであるCDPからは「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選出され、世界的な信用格付会社である米国のS&P Global社による「The Sustainability Yearbook - 2023 Rankings」では業界における「上位5%」に選定されています。



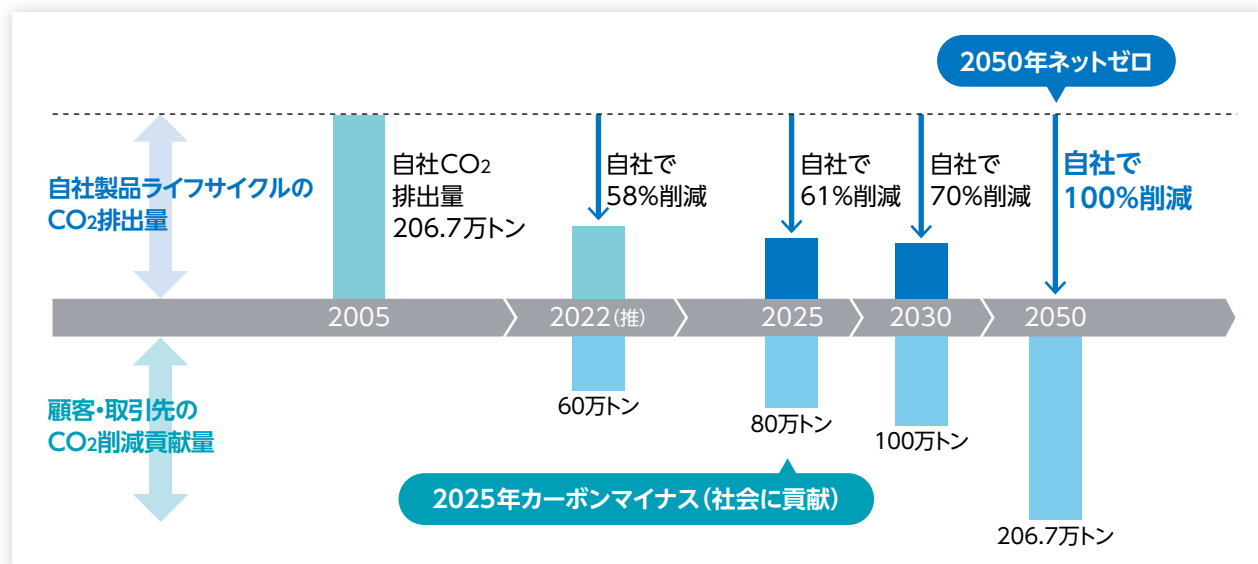
👑 世界で最も持続可能な100社に選定

世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」にあわせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社(Global 100)」に5年連続して選定されています。Global 100は、環境・社会・ガバナンスや、ダイバーシティ、イノベーション能力、環境配慮製品の売上比率などについて評価し、持続可能性の高い企業を選出するものです。2023年は、世界の6,000社を超える企業から日本企業では4社が選出され、その中で当社は最高位となりました。

「環境貢献」で差別化し、事業成長へ

当社は、2009年以来、全世界共通のテーマである脱炭素の実現と、持続的な事業成長の両立を目指しています。

自社の製品・サービスによって、お客様や取引先のCO₂排出削減に貢献



地球温暖化問題が深刻化するなか、当社は、調達から生産、輸送、廃棄にいたる製品ライフサイクル全体でCO₂排出量を2050年までに実質ゼロにするのと同時に、2025年までに「カーボンマイナス」を実現するという目標を掲げています。「カーボンマイナス」とは、当社の製品・サービスや環境ノウハウの提供によってお客様や調達先のCO₂排出削減に貢献し、自社のCO₂排

出量を超える削減貢献量を生み出すことです。

地球温暖化対策がすべての企業にとって経営上の重要課題となる今、当社が製品・サービスを通じて顧客企業のCO₂排出削減に貢献することは、競合他社に対する優位性につながります。このチャンスを捉えて、CO₂排出削減に貢献する事業を推進し、当社の事業成長と地球温暖化防止を同時に追求していきます。

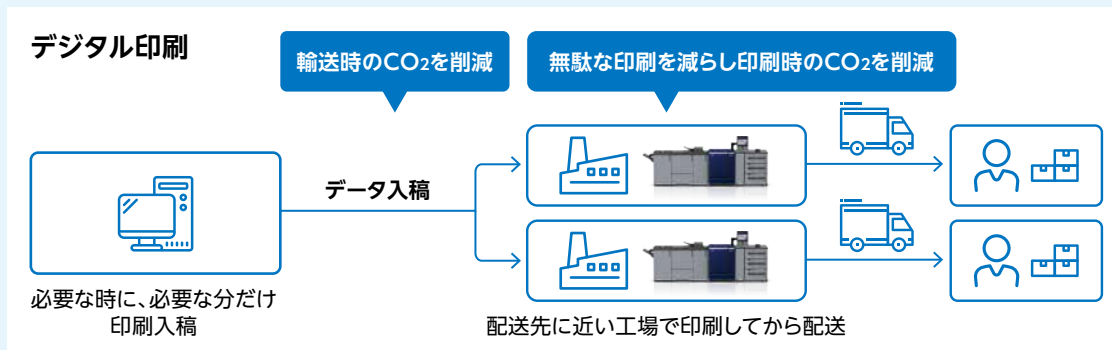
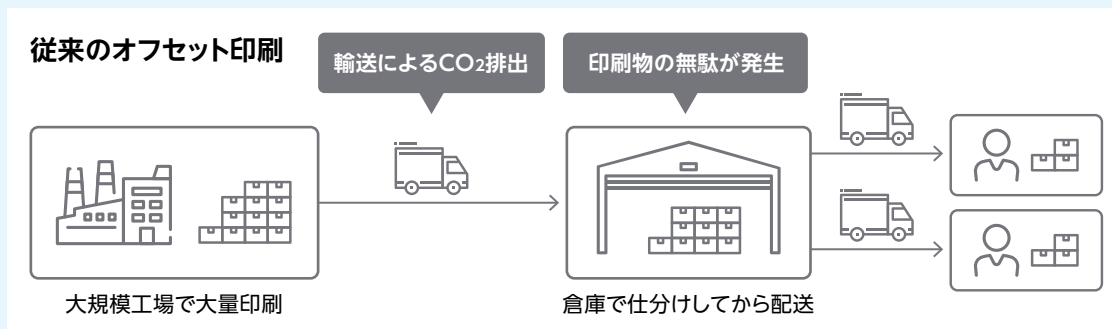
事例

デジタル印刷で大量印刷・大量輸送を減らし、印刷業界のCO₂排出削減に貢献

あらゆる業界で環境対策が喫緊の課題になるなか、印刷業界では、アナログ方式の印刷機で大量に印刷し余剰分を廃棄する従来の印刷のあり方からの脱却が進んでいます。そこでニーズが高まっているのがデジタル印刷です。必要な時に必要な量を印刷できるデジタル印刷は無駄な印刷を抑制できるうえ、配送先に近い工場に分散して印刷すること

で輸送時のCO₂排出量も削減できます。

デジタル印刷機のリーディングカンパニーである当社は、アナログ印刷からデジタル印刷への置き換えを加速するために、当社独自の自動品質最適化機能・自動検品機能を搭載し、無駄のない効率的な印刷を提案することで、印刷業界の顧客企業のCO₂排出削減と事業成長をサポートしています。



多様な人財の力を、全社の力に

Social (社会) に配慮した取り組みのなかでも注力しているのが人財の強化です。

当社は、個々の人財の力を最大限に引き出すことで、企業価値の向上を目指しています。

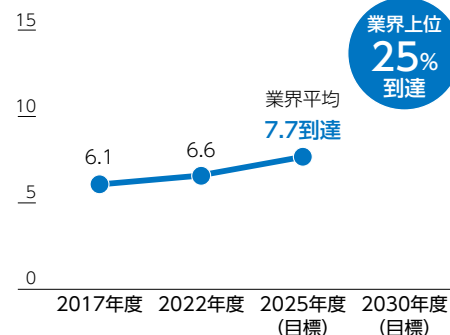
会社と社員の信頼関係を高める

社長就任1年目、世界の現場で社員と対話



個々の社員が能力を発揮できる会社をつくるためには、社員のエンゲージメント(会社に貢献したいと思う姿勢)の向上が不可欠です。そこで社長の大幸は、2022年4月の社長就任以来、社員とのコミュニケーションを重視し、国内外のグループ会社に足を運び、1年間で約5,000人の社員と対話してきました。また、社内向け決算説明会や社内向けWebサイトでも、積極的に質疑応答をして会社と社員の信頼関係を深めています。社員が働きがいを実感できる風土づくりを進め、個の力と会社の力を高めていきます。

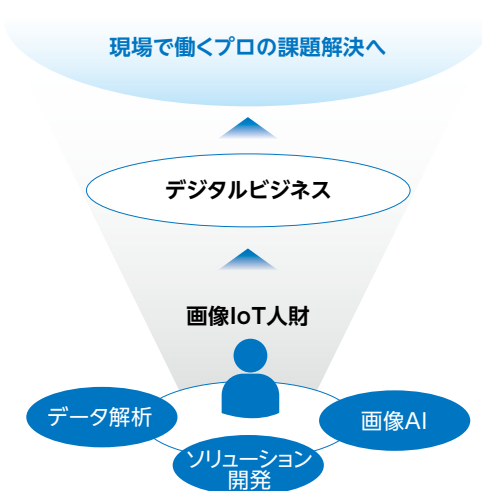
エンゲージメントスコア



社会課題解決に貢献する人財を育てる

これからのデジタルビジネスをけん引する、戦略的人財を育成

当社は、デジタルの力を活用し、社会課題の解決に寄与する事業の創出を目指しています。そうしたデジタルビジネスのエンジンとなるのが、さまざまな機器から画像・動画の情報を取得し、人工知能(AI)で高度に認識・分析する画像IoT技術です。当社がかねてより「画像IoT人財」の社内育成と外部採用を推進し、2023年度中には1,000人、2025年度には全技術者の半分以上になるまで増やす計画です。画像IoT技術は、当社のさまざまな製品・サービスで活用されており、画像IoT人財の育成・強化によって、さらなる付加価値を生み出していきます。



事業の現場で活躍する、画像IoT人財

画像IoT技術で、超音波診断装置を進化させる

入社以来、私は画像認識技術やAIの機械学習技術などを学びながら、医療現場の課題を解決するヘルスケア製品の開発に携わっています。今、取り組んでいるのは超音波診断装置です。

臨床現場で超音波検査をする際、通常は臨床検査技師が検査室で行いますが、患者様の状況によっては医師がベッドサイドで検査する場合があります。そうした時も、迅速かつ正確に診断できるよう、私たちはAIによる超音波画像の自動認識技術を活用し、リアルタイムで正確に検査できる機能の開発を進めています。現在、当社の超音波診断装置は主に画質の高さで支持されています。画像IoT技術で付加価値を高めていくことで、さらなる評価を獲得できるよう尽力していきたいと考えています。



松本 洋日 ヘルスケア事業本部
開発企画部画像処理グループ

2005年入社。開発企画部画像処理グループでヘルスケア事業のX線画像処理に携わり、現在は、超音波診断装置向けAI技術開発のチームを率いる。

150年は、私たちのスタートです。



1873~1959年

日本のカメラ・
写真フィルムの
基礎を築く

1960~1979年

カメラの技術をもとに
複写機事業を
世界に展開

1873年に杉浦六三郎が「小西屋六兵衛店」で写真材料の取り扱いを開始し(コニカの前身)、1928年に田嶋一雄が「日独写真機商店」を創業(ミノルタの前身)。両社は、欧州の先進的な技術を学びながら、自らの手で開発、生産する能力を高め、製造業としての基盤を築いていきました。

両社は世界初の機能を搭載した数々の製品を発売。また、カラーテレビの放送開始にともない、ディスプレイの性能を測定するTVカラーアナライザーの開発に着手。さらに、企業でのオフィスオートメーションが広がるなか、カメラで培った技術をもとに複写機の開発も開始し事業を拡大していきました。

国産初のブランド付
カメラミノルタの
カメラ1号機国産初の
カラーフィルム世界初の
フラッシュ内蔵カメラ

当社初の複写機

世界初の指先測定型
パルスオキシメータ

Episode 1

当社の技術が人類の夢の実現に貢献

1962年、米国の宇宙飛行士がミノルタのカメラで地球周回軌道での撮影に成功。人々の「宇宙からの地球をみたい」という夢を実現しました。この快挙は、世界における日本のカメラの評価を大きく変えました。また、1968年には、アメリカ航空宇宙局(NASA)からの依頼で製造したミノルタの露出計が宇宙船アポロ8号に搭載。NASAにも認められたこの光の計測技術は、後のセンシング事業につながっていきます。



1873年の創業から150年、当社はいつの時代もお客様や社会の課題解決に貢献するために、「見えないものを“みえる化”する」イメージングの力で新たな価値を創出してきました。これからも、人々や社会の持続的成長に貢献し続けます。



1980～2002年
デジタル化に挑み
人々の暮らしと
働き方に革新を



2003～現在
経営理念
「新しい価値の創造」のもと
コニカミノルタが誕生

情報通信技術やデジタル技術の発展にあわせて、複写機を多機能型のデジタルカラー複合機へと進化させるとともに、家庭用のCD・DVD向けの光ディスク用ピックアップレンズや、液晶TV向けの液晶偏光板用TACフィルムの事業を開始。長年培った光学や材料などの画像技術で、時代の変化にともなう機会を捉え、新事業を切り拓いていきました。

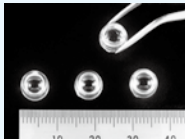
2003年、カメラという同じルーツを持つコニカとミノルタが経営統合。両社の強みを融合させ、成長領域でトップポジションを確立するジャンルトップ戦略を推進してきました。2030年の社会課題を見据え、世界中のさまざまな業種・業態の現場を支える方々に寄り添いながら、お客様企業や社会課題の解決に貢献しています。



当社初のデジタルフルカラー複写機



本格的なオートフォーカス機能搭載一眼レフカメラ [α-7000]



光ディスク用ピックアップレンズ



複合機「bizhub」シリーズ



当社初のデジタル印刷システム



当社初のカセット型デジタルX線撮影装置

Episode 2

デジタル化がもたらした事業機会を捉え、新たな事業の柱を創出


1990年代の民生用デジタルカメラの出現と普及により、祖業の写真用フィルムとフィルムカメラは厳しい状況に陥り、2006年に事業撤退の経営判断をしました。一方、デジタル化にともなうディスプレイ製品の多様化と爆発的な普及を背景に、センシングや機能材料などは事業規模を拡大し、現在では当社の収益をけん引する事業に成長しています。



メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 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.mufg.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.mufg.jp/?sn=4902>

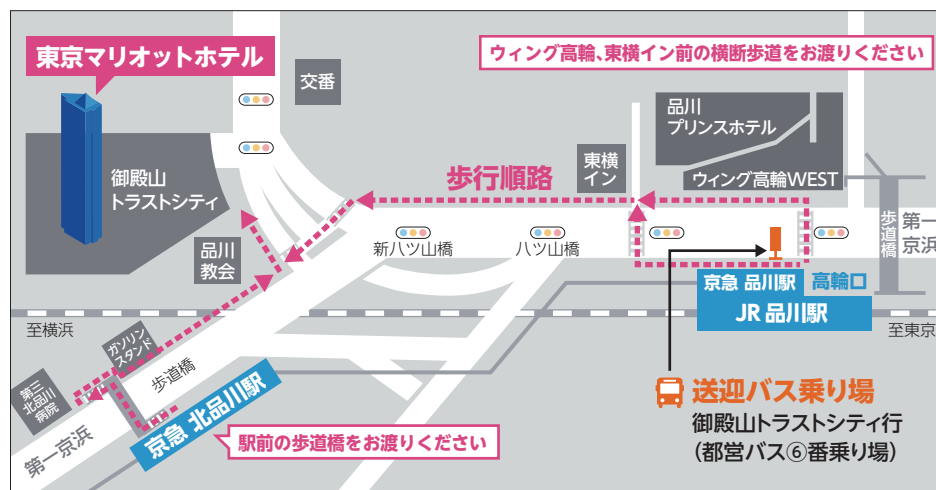
株主総会会場ご案内図

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 2023年6月20日(火曜日) 午前10時 (受付開始：午前9時)

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。変更点など詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載いたしますので、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>



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) 新八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。新八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。

