

財務戦略

担当役員メッセージ



常務執行役
平井 善博

当社は2014年以降、将来のオフィスプリントのピークアウトを見据え、大型投資を通じたポートフォリオ転換に取り組んできましたが、想定していた成果は得られず、財務基盤は傷んでしまいました。事業の持続的成長には、バランスの取れた財務基盤は必要不可欠であり、これ以上、財務レバレッジを利かせることは避けなければなりません。

財務基盤の改善においては、ROEを早期に8%以上に引き上げること、また、本中期経営計画より導入したキャピタル・アロケーションを実践することが重要なポイントです。ROEを構成する売上高当期利益率と総資産回転率を改善すれば、傷んだ財務基盤は自ずと改善に向かいます。また、事業貢献利益*の大幅な改善とキャッシュ・コンバージョン・サイクル改善によって営業キャッシュ・フロー創出力を強化し、キャピタル・アロケーションの方針に沿って有利子負債の削減を進めます。

2021～2022年度は財務制限条項に抵触したため、思い切った改革に踏み出すことができない状況でしたが、2023年度の黒字転換で、ようやく改革実行のステージに移行できます。2024年度は事業を成長させるとともに、構造改革や赤字事業の見直しを行い、2025年度以降に狙う収益水準達成の蓋然性を高めます。

企業のライフサイクルにおいては、事業の新陳代謝が必要な時期があります。痛みは伴いますが、事業継続、事業価値最大化のために必ず通過しなければならない道筋です。ステークホルダーの皆様のご理解をいただきながら、目標達成に向け取り組んでいきます。

2023年度の振り返り

2023年度の最重要目標であった営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益の黒字化を達成できたことは大きな成果でした。また、営業キャッシュ・フロー833億円の創出は、P/Lだけでなく、運転資本を中心としたバランスシートのスリム化、資産運用の効率化、キャッシュ・フロー重視の経営が社内に浸透し始めた証左であり、ROE改善に向けた第一歩を踏み出せたと評価しています。また2022年度の巨額な減損損失の発生を踏まえて減損リスクのモニタリング強化を開始し、一部の事業で減損損失が発生したものの、通期の損益見通しを左右する変動要素となることはなく、初年度の取り組みとしては一定の成果を出せたと考えています。

一方、さらなる収益力と財務バランスの改善は継続的な課題です。黒字転換できたとはいえ、利益水準は満足できるレベルとはいえません。特に、強化事業であるプロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業のセンシング・機能材料ユニットについては、市況に左右されずに収益拡大を続けられる事業構造にすることが喫緊の課題です。また、金融収支や税金費用などの改善も必要であり、これらの課題解決がROEを早期に8%以上に持ち上げていくための重要なポイントです。

中期経営計画における財務戦略

ROE改善に向けて

コニカミノルタのPBRは2023年度末で0.4倍台となっており、早期に1倍以上に回復させるためにも、まずはROEを8%以上に引き上げる必要があります。そのためには売上高当期利益率と総資産回転率の改善が重要です。この実現に向けて、ROEロジックツリー（→P20）で要素分解し、進捗管理を行っています。

* 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。当社独自の利益指標

当期利益率の向上

本業の収益率を表す事業貢献利益率は、2023年度は2.2%とまだ十分な水準ではありません。強化事業の事業成長や事業の選択と集中による赤字事業の収益改善などに加え、2024年に実施するグローバル構造改革による生産性向上と利益改善効果（約200億円）によって、2024年度に3.4%、2025年度には5%以上に改善を図ります。2024年度については、グローバル構造改革と事業の選択と集中の費用を見込むため、営業利益は減益となりますが、2025年度の経営目標の達成と2026年度以降の持続的な利益成長に向けて「通過せざるを得ない経路」と考えています。

また、金融収支の改善のために有利子負債の削減を進めています。キャピタル・アロケーションとして、2025年度までの3力年で得られた累計キャッシュの1,200～1,500億円を有利子負債削減および株主様への配当に配分する計画で、2023年度は457億円の有利子負債の返済を実施するなど、巡航速度で進めています。

税金費用の圧縮については、2023年度で69%となっている実効税率の改善が必須です。税率悪化の主な要因は海外の赤字子会社における税効果の不適用や繰延税金資産の取り崩しが生じていることにあります。課題となる子会社の収益構造の見直しによって、2025年度以降の実効税率を大幅に改善すべく取り組んでいます。

総資産回転率の向上

棚卸資産・営業債権の適正化による運転資本の圧縮などを進めており、2023年度の総資産回転率は0.84と改善中です。従来からの取り組みに加え、事業ポートフォリオの見直しなどにもなう事業資産削減と、資産売却にともなうキャッシュインによって、有利子負債の削減を進めます。これにより、2025年度には総資産回転率を1.0まで改善することを目指します。

財務戦略

財務レバレッジの適正化

コニカミノルタは、「2014～2022年度までに合計約2,900億の大型投資を行い、必要資金を主に借入金で賄ったこと」「2019年度の国際会計基準の変更によって、1千億円を超えるリース資産・負債がオンバランスしたこと」「2019年度から4期連続で当期赤字となったこと」が、財務レバレッジが高止まりしている主たる要因です。財務バランスの改善は急務であり、有利子負債の返済などによる総資産の圧縮によって、2023年度の財務レバレッジ2.7倍を、2025年度には2.0倍(自己資本比率50%)まで改善させます。Net D/Eレシオは、2022年度末の0.80から2023年度末には0.73に改善しており、2025年度末には0.5～0.55とし、財務バランスを適正方向に戻していきます。

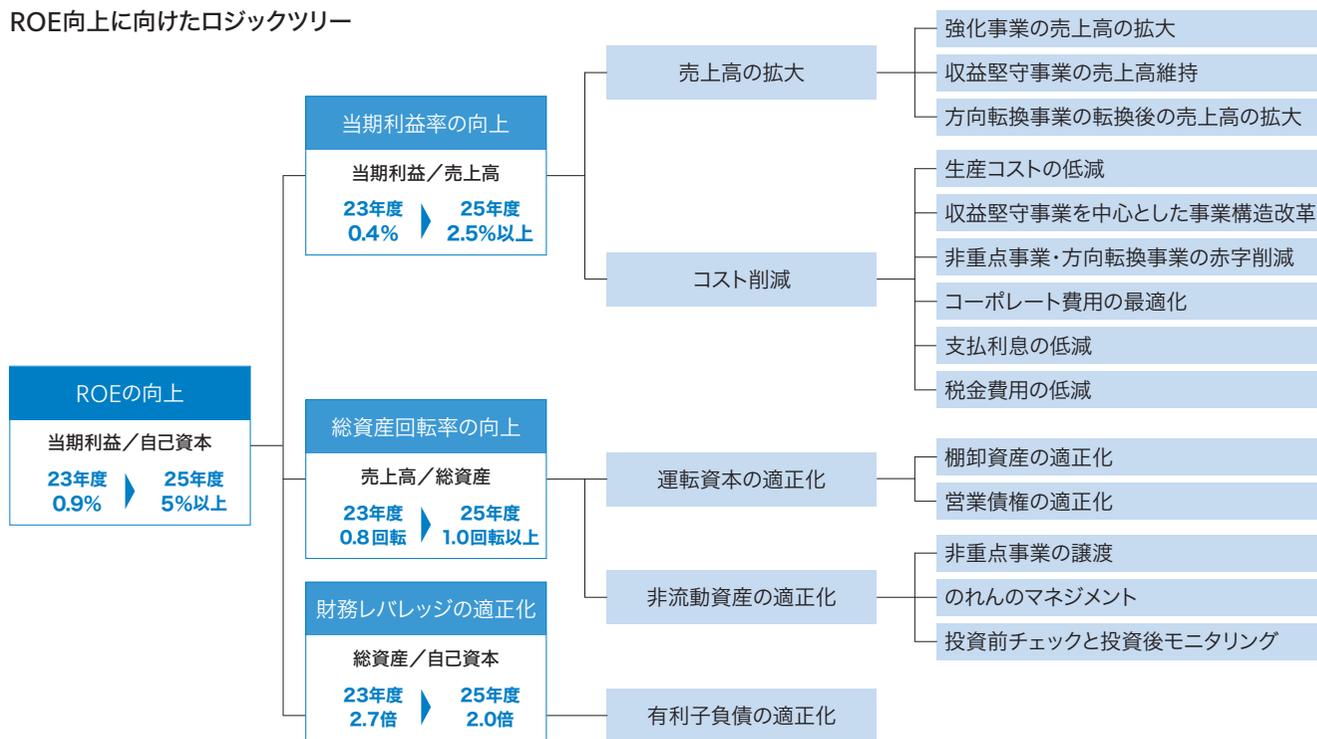
株主様への利益還元

コニカミノルタでは、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、株主還元の基本方針としています。

2023年度の配当については、利益、キャッシュ・フローの公表値を達成したことにより、期初の予定どおり、期末に一株当たり5円の配当を実施させていただきました。

2024年度の配当については、親会社の所有者に帰属する当期利益をゼロと予想していることから、中間・期末とも無配予定とさせていただきます。当期利益をゼロと予想する中で配当を行うことは、中長期の観点から、コニカミノルタのみならず、株主の皆様への利益を損なう可能性があるかと判断しました。このような状況となり、株主の皆様に対し、大変申し訳なく思っております。早期復配とその先の増配を目指すために、2024年度は、2025年度の業績大幅回復に向けたあらゆる施策を遂行していきます。

ROE向上に向けたロジックツリー



バランスシート改善

