



常務執行役
平井 善博

2024年度はグローバル構造改革、事業の選択と集中、将来事業計画の適正な見直しなどを行い、結果として大幅な赤字を計上しました。しかし、赤字は一過性の要因が大半であり、将来的に目指すべき収益水準達成への蓋然性を高めることができたと考えています。また、有利子負債を844億円削減するなど、財務バランスの改善も着実に進みました。

2025年度は業績のV字回復と復配を果たし、次期中期経営計画への橋渡しとなる重要な年度です。米国関税の引き上げやセッションの可能性などのマイナス要素はあるものの、グループ総力を挙げて、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

今後の経営においては、ROEの向上に加え、投下資本効率を意識した各事業の一層の利益創出と筋肉質化に注力します。2025年度目標のROE5%はミニマムレベルであり、8%以上を目指していく必要があります。そのために事業成長に取り組むことはもちろんですが、有利子負債の削減や税金費用の適正化なども含めた当期利益の水準改善に注力していきます。

当社は、2024年度までに赤字事業を中心とする事業の選択と集中を実施し、2025年度からは各事業が効率的に収益を上げているかをチェックし、対処していく経営ステージへと前進します。今後は、株主資本コストと投下資本効率を経営に浸透させ、企業価値向上を実現していくとともに、利益還元の間でも株主の皆様に報いていく所存です。

2023-2024年度の振り返り

「グローバル構造改革」「事業の選択と集中」の完遂

中期経営計画初年度の2023年度は、最重要目標として掲げていた営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)の黒字化を達成し、営業キャッシュ・フロー833億円の創出により、運転資本や有利子負債を中心としたバランスシートの改善を進めました。

2024年度は、円安の影響もあり、売上高は前年度比1.8%増の1兆1,278億円となりました。利益面では、グローバル構造改革により販管費を抑制し、一部の効果を取り込みましたが、連結決算における未実現利益の消去計算を見直した結果、事業貢献利益は319億円となり、前年度比4.2%減となりました。

事業別では、デジタルワークプレイス事業は増益でしたが、それ以外の3事業は減益となり、強化事業と位置づけた一部の事業(産業印刷、機能材料、センシング、ヘルスケア)にも課題が残りました。また、一過性費用として、グローバル構造改革や事業の選択と集中(→P18)に加え、センシング、産業印刷、ヘルスケアの各ユニットにおいて、のれんおよび有形・無形固定資産の減損損失を計上したことにより、営業損失は640億円となりました。さらに、米国などでの事業計画を見直したことで、繰延税金資産の取り崩し(約180億円)を実施しました。また事業の選択と集中の一環として、プレジジョンメディシン事業を譲渡したことで、同事業の売却益を含んだ親会社の所有者に帰属する当期損失は474億円となりました。

これらのグローバル構造改革、事業の選択と集中、将来事業計画の適正な見直しなどにより、2023年度比で約1,900億円の総資産の圧縮につながりました。

このように、2024年度は経営改革などを推進したことで、結果として大きな損失を出し、ステークホルダーの皆様にご心配

をおかけすることになりました。しかし、2023-2024年度で「事業の選択と集中」を計画どおり完遂したことにより、最終年度である2025年度の「成長基盤の確立」への準備を整えることができました。

2024年度 一過性の要因

一時費用および損失	
グローバル構造改革	-190億円
事業の選択と集中	-約280億円
資産の減損損失	-約510億円
繰延税金資産の取り崩し	-約180億円
事業譲渡益	
プレジジョンメディシン	+約500億円

2025年度 財務影響

事業貢献利益: 計+155億円(前年度比)	
グローバル構造改革効果(追加分含む)	+140億円
事業の選択と集中による収益改善	+15億円
期首総資産: 計-約1,900億円(2023年度末比)	
事業の選択と集中	-約1,200億円
資産の減損損失	-約510億円
繰延税金資産の取り崩し	-約180億円

企業価値向上に向けて

事業成長と経営改革効果の創出によりROE 5%を達成し、早期に8%以上を目指す

2025年度は、「成長基盤の確立 Turn Around 2025」というスローガンを掲げ、新たなフェーズに進みます。営業利益および当期利益をV字回復させ、ROE5%を達成し、その先のROE8%以上につなげていく考えです。ROE向上を図るためには、当期利益率、総資産回転率の改善が重要であることから、ROEツリーで要素を分解して改善を進めています。

財務戦略

当期利益率の向上

2025年度は、前年度に実施した構造改革効果を取り込んでいきます。また、強化事業の収益力強化や方向転換事業の転換後の売上高拡大によって事業成長を図るほか、DXなどによる販管費の抑制を推進します。これらにより、デジタルワークプレイス事業、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増益と、画像ソリューション事業のブレークイブンを目指しています。

また、有利子負債の削減による金融収支の改善も引き続き進めていきます。税金費用については税負担の高い水準が続いてきました。この主な要因であった海外赤字子会社における税効果不適用という課題に対して、子会社の収益構造の見直しを図ることで、実効税率を改善します。これにより、当期利益は240億円の黒字化を計画しています。2026年度以降も、これらの施策を継続することで、利益率のさらなる改善を目指します。

なお、2025年度は、米国相互関税引き上げの影響を-140億円と試算しています。価格対応に加え、Go To Market戦略の見直しや、経費の追加削減、低関税率国へのさらなる生産シフトなどにより、影響を吸収します。

総資産回転率の向上

中長期的には事業成長による増収を図ることも必要ですが、2023年度および2024年度は総資産の縮減を優先し、棚卸資産・営業債権の適正化や、事業の選択と集中による資産圧縮、事業売却のキャッシュインも活用した有利子負債の削減を進めてきました。

その結果、2024年度の総資産回転率は0.92倍となり、2022年度の0.80倍から改善しました。2025年度には0.93倍とし、運転資本の圧縮などに加えて売上高を伸長させることで、早い段階で1.0回転への改善を目指します。

財務レバレッジの適正化

2022年度までの3次にわたる中期経営計画での大型投資(約2,900億円)、2019年度の新リース会計(国際会計基準)の導入によるリース資産・負債(約1,000億円)のオンバランス化などに加え、赤字による自己資本の減少もあって、財務レバレッジは高い水準で推移してきました。

2022年度の財務レバレッジは2.9倍でしたが、有利子負債の削減や資産圧縮などにより、2024年度は2.6倍となりました。2025年度には、さらなる有利子負債の削減を進めることで2.3倍(自己資本比率43%)までの改善を見込んでいます。

2026年度以降は、コニカミノルタにとっての最適な財務レバレッジの水準である2倍程度を目指します。

事業管理体制の強化

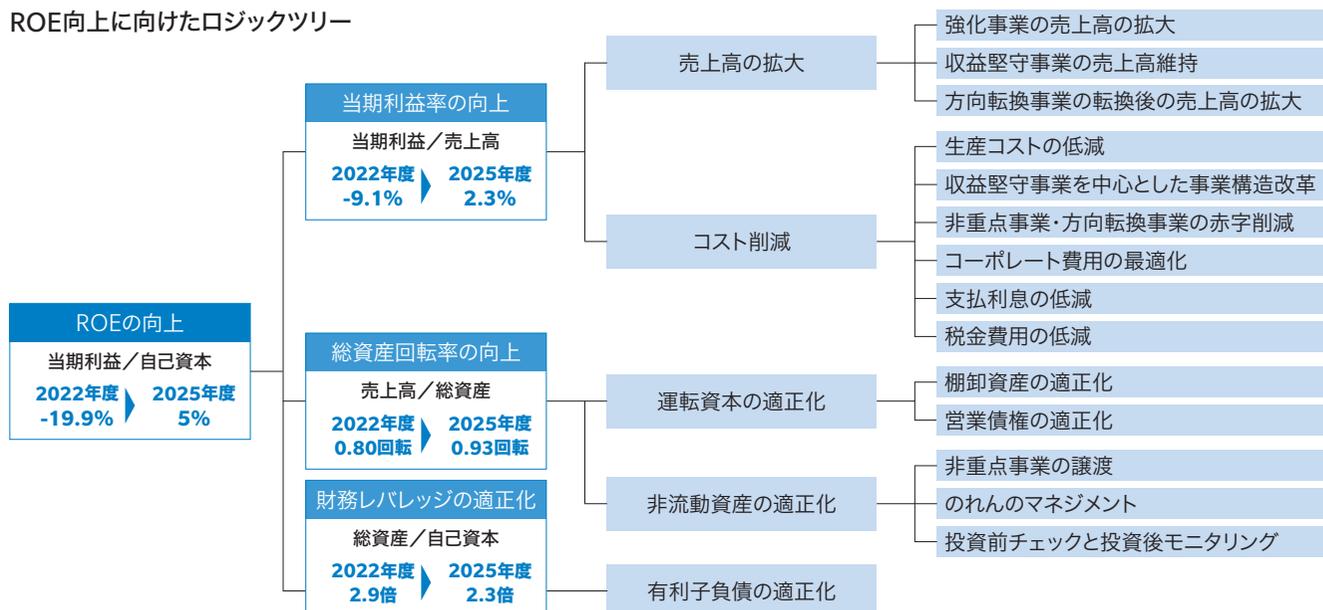
資本コストを意識した経営ステージへ

過去の巨額の減損損失の発生を踏まえ、2023年度には投資評価・事業レビューの方法を見直すとともに、従来は期末に行っていた減損リスクのモニタリングを四半期毎に行うよう強化しました。また、資本効率に基づく経営管理として、事業別ハードルレートと比較したKM-ROIC*の状況や財務などをモニタリングしています。これにより、事業存続・撤退などの判断を行う事業ポートフォリオ管理の徹底を図ります。

近年は赤字事業を中心とする立て直しや撤退にフォーカスしてきましたが、事業の選択と集中の完遂により、今後は、黒字事業を対象とする資本コストを意識した経営ステージへと移行します。

* KM-ROIC：分子を事業貢献利益、分母を事業資産(運転資本+のれん+有形・無形固定資産)とした独自指標

ROE向上に向けたロジックツリー



注 ROEは期首・期末平均値、総資産回転率と財務レバレッジは期末値を用いて算出

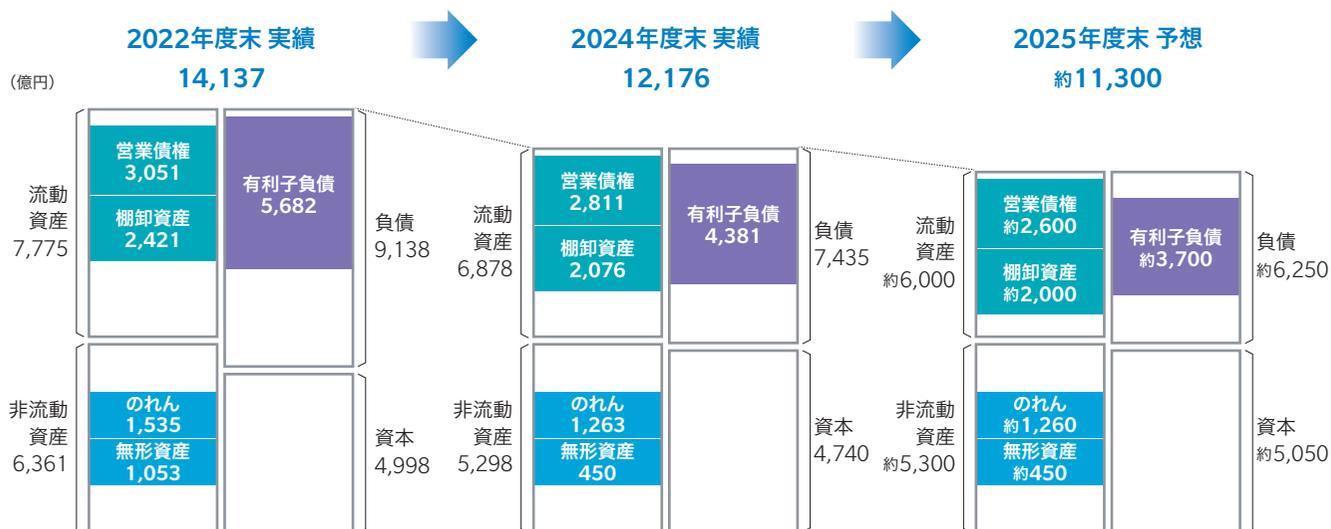
バランスシート改善

資産圧縮と有利子負債の削減による財務健全性の向上

営業債権・棚卸資産の適正化による運転資本の改善と、事業資産削減や資産売却にともなうキャッシュインによる有利子負債(含むリース負債)の削減を進めています。これらにより、総資産は2022年度末の14,137億円から、2024年度末は12,176億円へと1,961億円削減しました。のれんについては、ピーク時は2,465億円(2021年度末)でしたが、2024年度は1,263億円まで減少しました。資本に占めるのれん割合もピーク時の44%から27%に減少し、財務の安全性は高まっています。

現在、中期経営計画の仕上げとなる2025年度末までに、もう一段の総資産削減を目指しています。特に有利子負債を3,700億円まで削減し、Net D/E Ratioは2022年度末の0.8から2025年度末に約0.55を目指すなど、財務バランスの適正化を進めていきます。

バランスシート改善



キャピタルアロケーション

営業キャッシュ・フロー創出や事業譲渡等によるキャッシュインによる、有利子負債の大幅削減、事業投資・株主還元強化

2023-2024年度は、運転資本の改善(+526億円)などにより、1,344億円の営業キャッシュ・フローを創出しました。なお、2024年度に発生した減損損失や繰延税金資産の取り崩しなどの一過性費用はノンキャッシュであることから、キャッシュ・フローには影響していません。また、プレジジョンメディシン事業などの事業譲渡によるキャッシュインは投資キャッシュ・フローにおいて688億円となり、営業キャッシュ・フローと合わせたキャッシュを、事業投資(868億円)、有利子負債の返済(1,616億円)、配当(24億円)にアロケーションしています。

2025年度も営業キャッシュ・フロー創出に取り組み、強化事業や「成長の芽」を中心に戦略的かつ厳選した事業投資を行うとともに、さらなる有利子負債の削減を進めながら、復配を目指します。

株主還元方針

2025年度、年間10円の復配の実現

2024年度は、構造改革や事業の選択と集中、減損損失などの計上により当期損失となったため、期初見直し通りに無配としたことについて、株主の皆様にお詫び申し上げます。

2025年度は、営業利益480億円、当期利益240億円への黒字転換、ROE5%の達成を計画しており、配当については1株当たり年間10円の見直しです。

2026年度以降は、ROE8%の早期達成を可能とする利益成長とキャッシュ創出により、企業価値を向上させるとともに、株主の皆様への還元をさらに強化していく方針です。

配当方針

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。

キャピタルアロケーション方針

項目	2023-2024年度	今回予想		中期経営計画 (2024年4月時点)
		2025年度	3カ年累計	
営業キャッシュ・フロー	1,344億円	750億円	約2,100億円	2,700~3,000億円
事業譲渡等	688億円	140億円	約820億円	-
事業投資 (設備・投融資・その他)	868億円	450億円	約1,300億円	1,500億円
負債削減	1,616億円	350億円	約1,940億円	1,200~1,500億円
配当	24億円	25億円*	約50億円	-

* 中間配当5円分によるキャッシュアウト、通期では10円