

収益性と財務体質の改善に取り組み、
ROE5%を早期に達成、
8%以上を目指していきます。

取締役 常務執行役
平井 善博



2022年度の振り返り

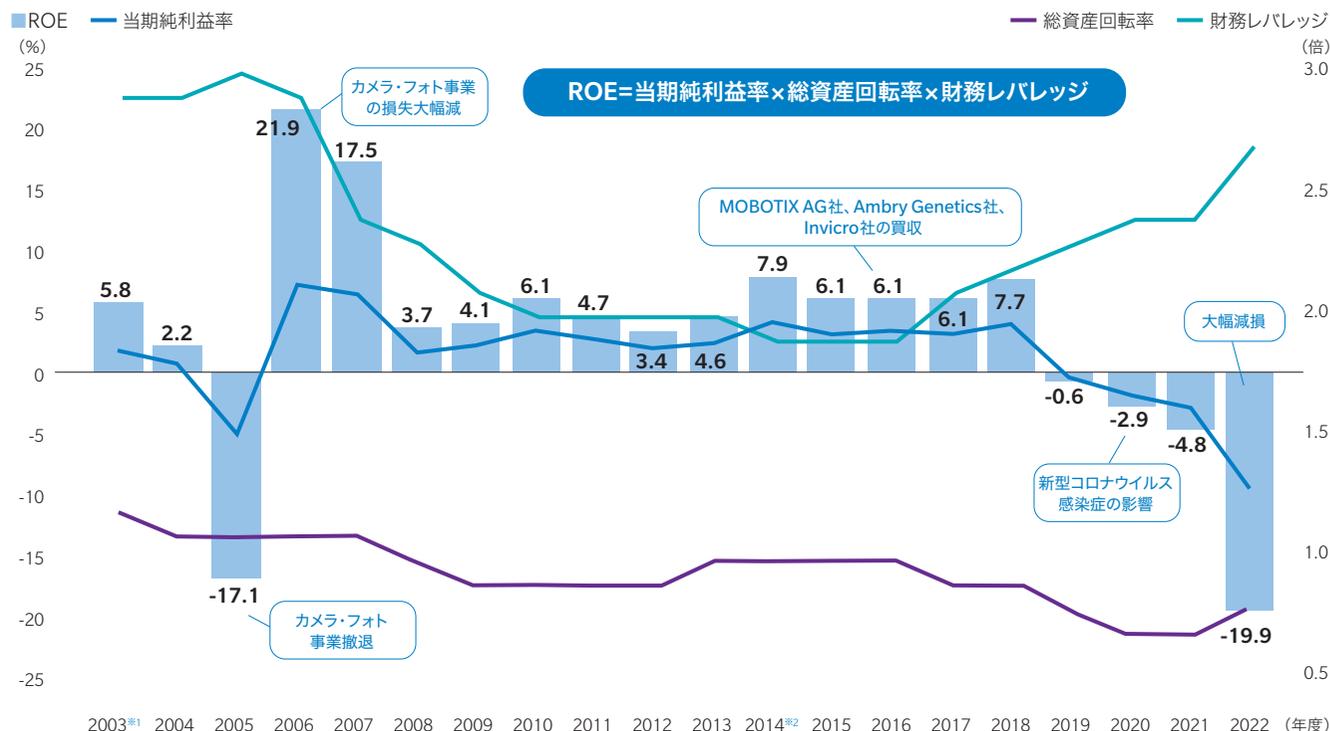
収益力強化やキャッシュ創出力の改善を通じて
財務バランスを改善することが課題

前中期経営計画「DX2022」（2020～2022年度）では、2020年から始まった新型コロナウイルス感染症の拡大に起因するロックダウンによる生産影響、リモートワークの加速にともなうプリント量の減少によるトナーなどのノンハード売上減、部材価格・エネルギーコストの高騰などに加え、2021年度にコニカミノルタサブライズ辰野工場における事故によってトナーの供給不足の影響を

強く受けるなど、厳しい経営環境が続きました。

このような環境のもとでも、2022年度の当社連結売上高は1兆1,303億円(前年度比24%増)と、2003年の経営統合以来、最高の売上高となりました。地域別では、北米は前年度比約44%、欧州は同約27%、中国は同約13%、日本は同約1%と全地域で増収となっています。また、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製品供給の回復によって受注残が解消して販売数量が増加し、ハード・ノンハードともに前年度比で増収となりました。ヘルスケア事業では、メディカルイメージング(ヘルスケア)の日米での販売が好調を維持し、プレジジョン

ROE推移



※1 2003年度はコニカとミノルタの経営統合により、自己資本は期末数値、当期利益はコニカとミノルタの合算値で算出
 ※2 2014年度よりIFRS適用

財務戦略

メディシンは遺伝子検査数が増加したことにより、前年度比83%の増収となりました。これに対して、インダストリー事業は、センシングが過去最高の売上を記録した一方で、機能材料は市場在庫調整の影響を受けて減収となり、事業全体では若干のマイナスとなりました。

一方、事業の選択と集中を検討するなかで、過去の買収を中心とした投資の精査を行い、国際会計基準に基づく減損テストを実施した結果、主にプレジジョンメディシンに係るのれんや、画像IoTソリューションに係るのれんなど、計1,166億円の減損損失を計上しました。これらの結果、2022年度の営業損失は951億円、当期損失は1,031億円となりました。減損損失を除く営業利益は215億円と、期初の業績見通し150億円を超過しており、事業の稼ぐ力は回復しつつあるといえますが、結果的に、多額の減損損失によって、2022年度末の自己資本比率は34.5% (格付け用37.9%)まで低下しました。また、棚卸資産の増加などにより有利子負債が増加、Net D/Eレシオは0.8に上昇、総資産回転率は0.8倍まで低下しており、収益力・キャッシュ創出力の強化によって財務バランスを改善することが急務です。

なお、当社グループは、2022年度の決算において、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などに付されている「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再び抵触しましたが、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、すべての当該金融機関より承諾を得ています。

中期経営計画における財務戦略の基本方針

収益改善と資産効率向上によって財務バランスを改善し、企業価値向上につなげる

新中期経営計画(2023~2025年度)では、「等身大の経営」「高収益企業への回帰」を掲げ、以下の基本方針を定めています。

- ①**事業収益力の強化**: 事業の選択・集中、強化事業への資源再配分、オフィス事業の収益堅守
- ②**収益基盤強化**: コスト構造改革、財務基盤強化(資産効率改善)、キャッシュ重視
- ③**事業管理体制の強化**: 事業のパフォーマンス明確化、選択と集中の加速

■事業収益力の強化

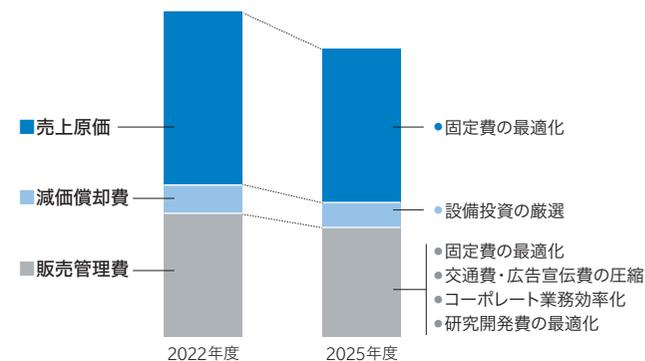
事業収益力の強化については、各事業を新たに「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」に位置づけ、この方向性に沿った施策によって結果を出すことに努めます。

■収益基盤強化

収益基盤強化として、コスト構造改革、資産効率改善による財務基盤強化とキャッシュ創出力改善を進め、本業の収益力を示す全社の事業貢献利益率を2022年度2.6%から、2025年度5%以上に改善することを目指します。この実現のために、コスト構造改革として、研究開発テーマ、人材活用のあり方、コーポレート業務の効率化、拠点の機能などの見直しにより固定費削減を図ります。

また、財務基盤の強化・キャッシュ創出の実現のために、今後は売上や利益に加えて、キャッシュと資産効率を重視する意識を浸

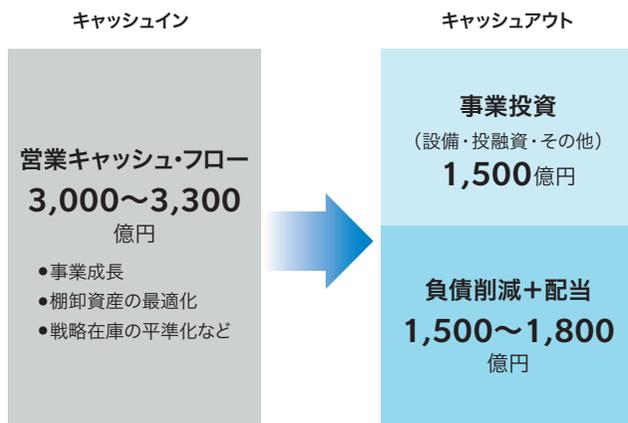
コスト構造の改革



透させることに注力していきます。具体的には、事業ポートフォリオの見直しに加え、売上債権・棚卸資産などの運転資本の圧縮、設備投資の厳選、拠点・不動産の整理、有利子負債の圧縮などによって資産効率化に取り組み、2022年度末に0.8倍であった総資産回転率を2025年度末に1.0倍にまで高めます。特に2022年度末に2,421億円まで増加した棚卸資産については、コロナ禍において受注残を解消するための戦略在庫として意図的に手厚く保有していましたが、今後これを見直して平準化を図ります。

なお、キャピタル・アロケーションとして、2023年度から2025年度までの3年間で営業キャッシュ・フロー累計3,000~3,300億円のキャッシュインを創出し、得られたキャッシュのおよそ半分にあたる1,500億円を戦略的事业投資に活用し、1,500~1,800億円を有利子負債削減および株主様への配当としていく計画です。有利子負債削減によって、Net D/Eレシオを2022年度末の0.8から、2025年度末には0.5~0.55に改善し、財務バランスを適正水準へ戻していきます。

キャピタル・アロケーション(2023~2025年度累計)



■事業管理体制の強化

事業管理体制として、従前より大型投資を実行する際の投資評価を行うプロセスや投資後のレビューについての仕組み、各事業のパフォーマンスをモニタリングする制度*はありました。しかし、2022年度における多額の減損損失計上を踏まえると、既存の仕組みは実効性の観点で不十分であったと認識しています。そこで、投資評価・事業レビューの見直しや減損損失リスクのモニタリング強化に取り組むとともに、迅速にアクションに移す体制に変えるべく取り組んでいます。

事業投資の方針として、前述の資産圧縮などによって得られた原資をもとに、主に強化事業へ投資していきますが、投資評価に関しては、投資判断時点でのリスク検討、バックアッププランを含むPMI計画の策定、撤退基準の明確化などの点について改善を図るとともに、投資後の定期的なモニタリングについて見直しを図るなど、撤退などを含む迅速な案件対応を実現するために従前のプロセスを強化します。

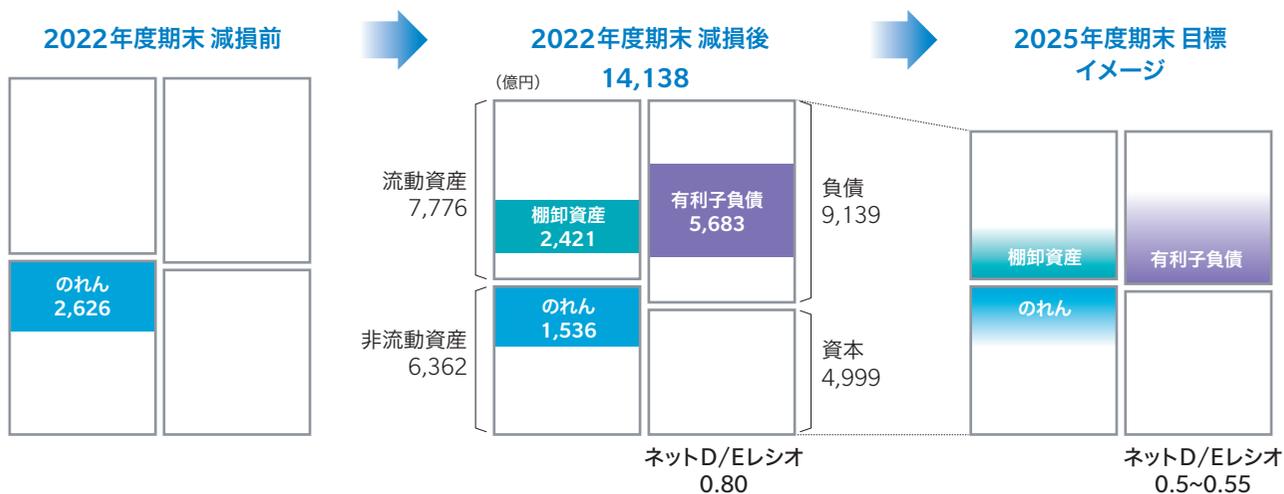
また、事業のレビューでは、事業の位置づけに応じた評価基準をより精緻に設定し、事業の選択と集中に資する具体的なアクションへとつなげていきます。

また、のれんや無形資産が大きく、経営にとって重要性のあるCGU (Cash Generating Units) 事業については、策定する事業計画やKPIの妥当性をより厳しく検証し、月次で進捗をモニタリングして当初の計画に対し未達が見込まれる場合は、迅速に対策を講じて計画達成の蓋然性を上げていきます。また、それでも回復が難しいと判断した場合は、適宜適切なタイミングで資産の再評価を行っていきます。

以上の対応により、収益改善、資産効率の向上を実現し、早期のROE5%を達成します。その達成に向けては、当期純利益率2.5%以上、総資産回転率1.0回転、財務レバレッジ2.0倍を目標としますが、継続的な資本効率と企業価値向上を進め、その先にROE8%以上を目指していきます。

* 事業別ROICや事業別ハードルレートと比較した投下資本収益、財務状況などをモニタリングして事業存続・撤退などの判断を行う仕組み

バランスシートの改善



株主様への利益還元

企業価値の向上と株主様への利益還元の両方を目指す

2022年度の配当につきましては、多額の減損損失にともなう自己資本の毀損や運転資本増などの影響にともなうフリー・キャッシュ・フローの悪化を踏まえ、期末配当を無配、1株当たりの年間配当を10円とさせていただきました。

2023年度についても、財務改善を優先せざるを得ない状況であり、配当見直しについては、中間期は無配、期末配当は1株当たり5円の年間配当5円としております。中期経営計画の基本方針のもと、企業価値のさらなる向上と株主様への利益還元を目指してまいります。