

財務戦略

専務執行役
平井 善博



2025年度のROEは、2024年度までに実施したグローバル構造改革や事業の選択と集中の効果により6.1%まで大きく改善しました。しかし、企業価値向上に向けては、まだスタート地点に過ぎないことを強く認識しています。企業価値を高めるには、利益を成長させるだけでも、資本効率を高めるだけでも十分ではありません。両立させて初めて持続的な価値向上につながると思っています。株主資本コストを上回る資本収益性の実現に向け、まずはROE8%以上の早期達成を目指します。

利益成長の柱は、インダストリー事業およびプロフェッショナルプリント事業の成長と、デジタルワークプレイス事業のオペレーション効率化です。営業キャッシュ・フローを着実に積み上げ、成長投資、有利子負債の削減、株主還元へ規律をもって分配していきます。また、ROICを経営判断の基軸に据え、資本コストを上回る収益性が見込めない事業は、中期経営計画の最終年度を待つことなく見直し、経営資源を成長・高収益事業へ再分配します。

ROEの向上に加え、「成長の芽」と位置づける領域で着実に成果を創出し、市場からの将来成長への期待を高めることでPERの向上につなげます。ROEとPERの双方を高め、PBR 1倍超を実現し、持続的な企業価値向上を目指します。

中期経営計画(2023-2025)の成果と課題

中期経営計画(2023-2025)(以下、前中計)では、財務基盤の強化を重要課題と位置づけ、バランスシートの改善と有利子負債の削減を進めました。その結果、ネットD/Eレシオは2022年度末の0.80から0.54へ改善し、財務健全性は大きく向上しました。

バランスシートの改善では、総資産の圧縮を進めるとともに、運転資本の適正化にも取り組みました。棚卸資産は2022年度末比で316億円削減しましたが、営業債権は為替影響などにより2022年度末と同水準にとどまっており、引き続き改善すべき課題と認識しています。加えて、事業ポートフォリオの見直しにともなう事業売却などにより、非流動資産を942億円圧縮しました。

また、営業キャッシュ・フローと事業譲渡によるキャッシュ・インを、財務健全性の回復を最優先に配分しました。設備投資などの成長投資を継続する一方で、有利子負債の削減を計画以上に進めた結果、有利子負債は1,700億円減少し、総資産を1,789億円圧縮しました。こうした取り組みにより、Net D/Eレシオが改善するとともに、総資産回転率も0.80倍から0.89倍へ改善しました。一方で、目標とする1倍には届いておらず、資産効率の向上は引き続き重要な経営課題と認識しています。

また、2026年3月には、コニカミノルタとして初めてサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。環境目標の達成と資金調達を連動させる新たな枠組みを導入し、ESGへの取り組みを資本市場との対話や資金調達につなげる基盤を整えました。

中期経営計画

Corporate Plan 2026-2028の方針

ROE8%以上の実現に向けた取り組み

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)では、ROE8%以上の早期達成を目指し、「収益力の向上」「資本効

率の改善」「財務規律の維持」を3つの柱として取り組みます。

計画を着実に実行するため、2026年4月にFP&A(Financial Planning & Analysis)機能を新設しました。各事業・機能部門では、ROICの改善ドライバーに紐づくKPIを設定し、FP&Aが全社横断で進捗をモニタリングします。目標と実績に乖離が生じた場合は、その要因を分析し、必要な施策を迅速に経営へ提言することで、計画の実行力を高めていきます。

利益成長の柱は、インダストリー事業とプロフェッショナルプリント事業です。情報機器事業ではオペレーション効率化に向けた改革を早期に進め、収益力の向上を図ります。また、AIを活用した業務改革を全社横断で進め、販売費及び一般管理費の最適化を図るとともに、研究開発費についても投資リターンを意識した資源配分を徹底します。

資本効率の向上に向けては、営業債権および棚卸資産の適正化を進め、資産回転率の改善に取り組みます。また、金利上昇局面を見据え、有利子負債の削減を継続し、金融収支の改善を図ります。あわせて、グローバルでの機能・間接業務の集約や海外赤字子会社の収益改善を進めることで、グループ全体の収益性と税率の適正化につなげます。

財務目標

2025年度		2028年度目標
売上高	10,877億円	CAGR約3% 2025年度-2028年度
事業貢献利益率	4.9%	6.5%
当期利益率	2.8%	3.8%
財務レバレッジ	2.5	2.2
総資産回転率	0.89倍	0.98倍
ROE	6.1%	8%
ROIC	4.9%	6%

バランスシートの改善

バランスシートの改善は、新中計においても引き続き重要な経営課題です。営業債権と棚卸資産の適正化により運転資本を圧縮するとともに、有利子負債を削減し、総資産の圧縮を進めることで、資本効率の向上を図ります。

2028年度末には、営業債権と棚卸資産の合計を4,900億円まで圧縮するとともに、有利子負債を3,600億円まで削減する計画です。これにより、ネットD/Eレシオ0.5、総資産回転率0.98倍の実現を目指します。

キャッシュ・アロケーション／株主還元

2026年度から2028年度までの営業キャッシュ・フロー（リース負債返済控除後）は累計2,300億円を見込んでいます。これに加え、Tempus AI株式の売却により159億円の追加的なキャッシュ・インを実現しました。

前中計では、財務健全性の回復を最優先としたキャッシュ・アロケーションを実施しました。新中計では、その成果を踏まえ、持続的な成長に向けた投資を本格化するフェーズへ移行します。設備投資・投融資には1,800億円を配分し、このうち900億円をインダストリー事業の非連続成長を含む成長投資に充当します。一方で、有利子負債の削減と株主還元にも659億円を配分し、成長投資、財務規律、株主還元のバランスを重視した資本配分を行います。

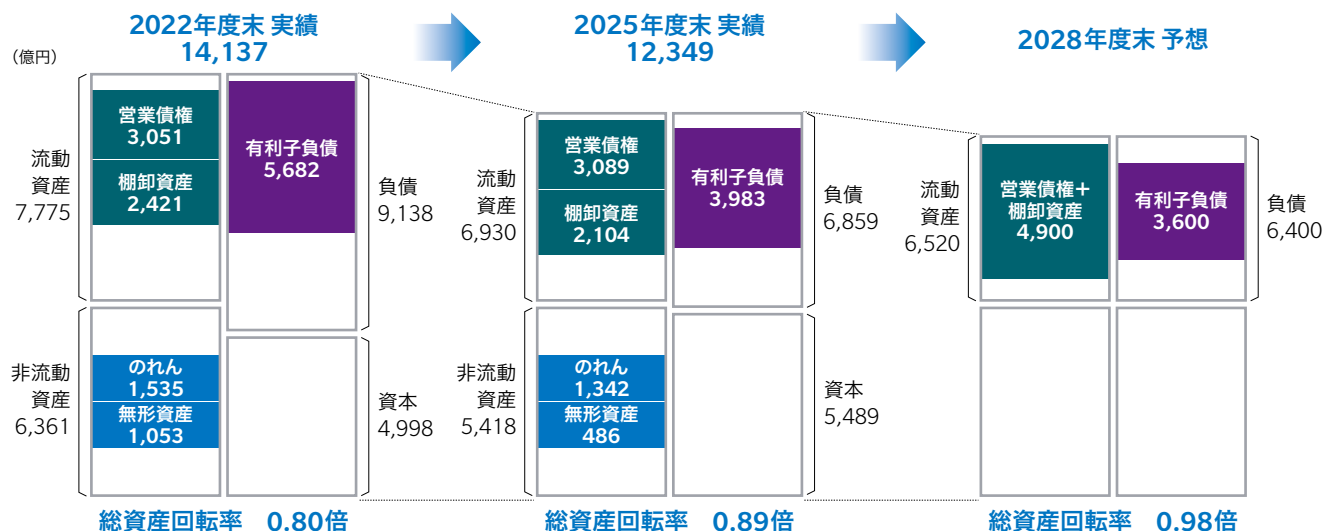
配当方針

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います。

2026～2028年度のキャッシュ・アロケーション

		(億円)
		計画
キャッシュ・イン	営業キャッシュ・フロー	2,300
	事業譲渡等	159
キャッシュアウト	設備投資+投融資(うち成長投資)	1,800(900)
	有利子負債圧縮+株主還元	659

バランスシート改善



事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業ポートフォリオは、投下資本に対する収益性と成長性の両面から評価します。成長投資は、この評価に基づき重点的に配分します。事業評価はROICと売上高成長率の2軸で行い、ROICは2028年度時点での想定WACC（加重平均資本コスト）6%以上、売上高は中期経営計画での年平均売上成長率3%以上を目安とします。これらの基準を満たす事業には優先的に経営資源を配分し、成長を加速させます。一方、基準を満たさない事業については、期限を定めた改善計画を策定し、改善が見込めない場合には、事業領域や展開地域の見直しや撤退も含めて経営判断を行います。また、中期経営計画の終了を待つことなく、毎年度の実績や経営環境の変化を踏まえて事業ポートフォリオを見直し、経営資源を最適に配分していきます。

Topics | サステナビリティ・リンク・ボンドの発行

2026年3月にコニカミノルタとして初めて、サステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。これは、マテリアリティである「気候変動への対応」の目標値と資金調達を連動させる取り組みになります。コニカミノルタにとってのサステナビリティ目標と事業活動を連動した資金調達のルールブックとなる「サステナビリティ・リンク・ボンド・フレームワーク」を策定し、このフレームワークに準じて、債券発行による資金調達を行いました。このサステナビリティ・リンク・ボンドに設定しているKPIはスコープ1,2の温室効果ガス排出削減率(2018年度比)です。SPT*は2030年度までに、KPIとする温室効果ガス排出量を2018年度比で51%削減に整合する各年度目標としています。

※ SPT: Sustainability Performance Targetの略。具体的な数値目標

詳細情報: サステナブルファイナンス

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/sustainability/sustainable-finance/index.html>