

CFOメッセージ



執行役 CFO
(最高財務責任者)
武田 睦史

すべてのステークホルダーへの 持続的な価値提供と企業価値 の最大化を目指します”

企業としてのレジリエンスを高めて 経営戦略のマイルストーンを達成

2023年3月期は、2019年11月に発表した経営戦略でマイルストーンとしていた3年間の最終年度でした。この3年を振り返ると、初年度から新型コロナウイルスの感染拡大に始まり、半導体などの部品の供給不足、ウクライナにおける戦争などの地政学リスクの高まり、原材料価格の高騰など、数多くの向かい風にさらされましたが、患者さんや医療従事者に製品やサービスを供給し続けるという使命を果たすことで、3年間での上高は年率4.6%*と伸長しました。企業変革プラン「Transform Olympus」で推進した各種効率、効果を高める施策を通して、費用および資源配分の適正化を図ってきたことも成果を上げ、経営戦略で掲げた調整後営業利益率20%超というマイルストーンを達成することができました。経営戦略の重点項目の一つとして位置づけていた事業ポートフォリオの見直しについても、映像事業、科学事業の譲渡を実行し、医療にフォーカスした企業として、長期的かつ持続可能な成長を図るフェーズに移行することができました。従業員一人ひとりのマインドセットも大きく変化し、組織としてレジリエンスが高まったと感じています。

* 2020年3月期を起点とした3年間における為替影響調整後の継続事業ベースのCAGR（年平均成長率）

オリンパスを次の成長ステージへ 進めるための新経営戦略

2023年5月には新たな経営戦略を発表しました。患者さんを中心に据えながら、3つの基本的な指針として「患者さんの安全と持続可能性」、「成長のためのイノベーション」、「生産性の向上」を掲げています。また、経営目標のKPIは成長性と収益性を重視して3つに絞り、売上成長は年平均5%程度、EPSは年平均約8%、営業利益率は前年度に達成した20%水準を維持することを掲げました。フリーキャッシュフローの最大化を起点としつつも、企業価値や株価との連動性が高く、かつ扱いやすさや分かりやすさなども強く意識してこれらの指標に帰結しました。前回のマイルストーンの達成には、指標の分かりやすさが功を奏したと考えています。今後3年間も約30,000人の従業員が共通言語で常に対話し、期待通りに成果を上げることができると確信しております。

患者さんの安全を最優先として取り組む品質保証・法規制対応は、費用面さらには売上成長にも影響を与えると見込んでいますが、市場成長に加え新製品群などの成長ドライバーが順調に成長に貢献する見通しです。特に「EVIS X1」は2024年3月期中頃には最大の市場である米国で上市を予定しており、中国での上市も控えています。2024年3月期以降も持続的成長のため、イノベーションへの投資は継続する一方で、費用最適化にも力を入れ続けます。2019年に開始したTransform Olympusでこれまで成果が顕在化していない、もしくはいまだ進行中の生産性改善に向けた数多くの施策が売上原価率改善や販管費適正化として今後も現れ続ける見込みです。例えば地域軸で運営を続けてきた当社にとって、調達分野はコスト最適化を図る余地のあるグローバルな課題の一つです。具体的な取り組みや焦点を当てるべきテーマを特定し、成果も徐々に出ております。グローバルでのオペレーティングモデルをさらに進化させる取り組みでは、効果と効率を上げることができると期待しています。グローバルビジネスサービス(GBS)は、構築したプラットフォームのさらなる活用を継続的に検討しています。過去3年間で強化できた適応力、レジリエンスにさらなる磨きをかけ、環境変化にも迅速かつ柔軟に対応しながら新たな経営戦略で掲げる目標の達成を図ります。

ファイナンス機能のさらなる強化

ファイナンス機能は3つの基本的な指針の実現とKPIの達成に向けて活動しています。地域を主軸として運営してき

たファイナンス機能を事業・機能別のビジネスパートナーという枠組みに変更し、日々のビジネスニーズを適時適切に捉え、リソースのアロケーションを支援するなど、これまでとの距離感とは異なり、事業に寄り添ったファイナンスに変化しています。事業と密にコミュニケーションを図っているため、これまで以上にトップラインの成長と費用を適切に把握・管理できるようになり、これからの3年間では研究開発や基盤強化といった成長投資の枠が確保された見通しを立てることができています。加えて、バランスシートの最適化の取り組みなど、KPIには直接的に現れない活動を通して、価値創造に貢献しています。また、この3年間で約9割の政策保有株を削減し、2023年6月末時点で保有する上場企業株は1社のみです。事業成長に貢献しない資産の処分も進めています。2023年3月期の土地売却に伴う収益は大きくキャッシュフローに貢献しました。CCC(Cash Conversion Cycle)の改善、とりわけ在庫に関しては改善の余地がある領域だと捉えており、大きな検討テーマです。過去2年間は部品供給不足等の状況においても当社の製品をお客様に安定的に供給するため、優先度を下げざるを得ない状況でしたが、現在ではグローバルに開発からデリバリーまでEnd to Endでの変革を進めています。税務機能も強化し、法令を遵守することを大前提にキャッシュフローの改善機会がないか総点検中です。ファイナンス機能としては、360度に意識を向けて精緻に把握し、フォローしていくことでさまざまな面で各事業、機能を支援しています。

持続的な価値提供に向けた キャピタルアロケーション

当社では、引き続き事業成長と生産性向上への投資によって、キャッシュ創出力を向上させる方針です。キャピタルアロケーションについては、持続的に成長し株主価値を上げるために、当社だからこそ価値を付加できる領域への事業投資を最優先としています。この約4年間では合計で約1,400億円のM&A・投資を実行していますが、今後も経営戦略に沿って、医療分野における注力領域または高成長が見込める関連分野におけるタックインM&Aに注力します。領域としては、消化器科・泌尿器科・呼吸器科の3つを中心に事業投資やM&Aを推進する方針です。

一方で株主還元について、配当は安定的かつ段階的な増配を目指す方針に沿って、2023年3月期では5期連続の増配となる前期比2円増の16円としました。今後3年間においても継続して増配する見通しを立てています。また

2023年5月15日から2024年1月31日までの期間において1,000億円を上限とした自社株式の取得を実施しています。自社株式の取得は2022年以降3回目です。過去2回では約800億円を自社株取得に充当しました。今後も増配を継続しつつ、資金の需要や供給の見通しを踏まえ、資本コストの最適化、財務的な規律、EPS成長率などを強く意識し、機動的に自社株式の取得を行います。

すべてのステークホルダーに選ばれる企業へ

私は、持続的な企業価値の向上を実現する上では、患者さんやそのご家族・医療従事者・投資家・従業員・協業先・規制当局・社会などすべてのステークホルダーからの支持を継続的に得ることが最重要だと考えています。企業活動の成果を財務諸表で見ると、売上から始まり最終的には税金を納めた後の1株あたり利益になりますが、その中にはそれぞれのステークホルダーが求める価値に対して企業が提供した結果が反映されています。例えば、売上は製品やサービスが源泉となりますが、医療の安全性と有効性を同時に追求し、患者さんなどに十分な価値を提供できているか、そのためどのような投資が必要なのかを考えます。従業員は製品やサービスの創造と提供に対する誇りや喜びに加えて競争力のある報酬を得ているか、生産性や従業員エンゲージメントを高めるための投資は十分行われているか、そして協業先、サプライヤーなどとはWin-Winの関係になる経済条件であるか等にも目を向ける必要があります。これらを満たして最終利益成長が株主に提供されていることが重要であり、持続的に財務的な成果を出すためには、ステークホルダーからの期待に当社が十分に応えているかどうかをいつも確認し続けなくてはなりません。

当社では、ステークホルダーと成果を共有できる仕組み構築が可能なものは積極的に取り入れています。オリンパスグループの中長期の成長により貢献することを期待し、取締役および執行役向けに導入していた株式報酬制度を2023年3月期から対象を拡大し、上級管理職の従業員に対しても導入しました。当社の経営陣は、株主の皆さまと同じ目線に立ち、企業価値および株主価値の向上により一層取り組んでまいります。

私たちは厳しい環境下においても、経営戦略で掲げたマイルストーンを達成した経験をもとに、次の経営課題解決に向けて動き出しています。これからも新たな目標の達成に向けてレジリエンスを高め続け、すべてのステークホルダーへ価値を届け、選ばれ続けることを常に考え、企業価値の持続的成長・最大化を目指します。