



経営管理の見える化で
プロアクティブに
環境変化へ立ち向かう

Message from the CFO

執行役
チーフファイナンシャルオフィサー
(最高財務責任者)
境 康

CFOとして、経営戦略の遂行を支え、確実に実行させていく

私は、2019年4月、チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)に就任しました。外部環境が激しく変化する昨今、客観的な根拠に基づき、「常に先を見た行動」を心がけることで、一歩先を行く経営判断を行っていききたいと思います。

当社は、企業変革プラン「Transform Olympus」により、ス

ピードと効率性を向上させることで、より一層の価値創造を実現できるはずで。財務機能を預かるCFOとしては、経営戦略の遂行をしっかりと支えて、確実に実行させていくことが果たすべき重要な役割と考えています。

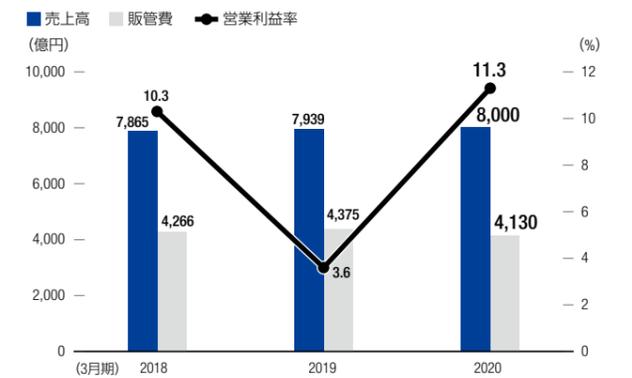
前期の振り返りと2020年3月期の見通し

中期経営計画「16CSP」の3年目となった2019年3月期の業績は、売上高は7,939億円(前期比1%増)、営業利益は283億円(前期比65%減)の増収減益となりました。過去の損失計上先送りに関する証券訴訟の和解金、米国司法省との司法取引締結に伴う費用、中国生産子会社操業停止に伴う費用等、多額の一時費用の計上により、前期比で大幅な減益となりましたが、過去から課題となっていたリスクの削減を図ることができたと認識しています。主力の医療事業においては、消

化器内視鏡、外科、処置具の全分野で堅調に推移し、過去最高の売上高を更新しました。科学事業は増収に加え、費用を効率的にコントロールしたことから、営業利益率は7.8%(前期比1.4pt増)となり、「16CSP」で掲げた営業利益率10%に向けて順調に進捗しました。一方、映像事業は生産拠点再編の影響および競合環境の激化により、大変厳しい実績となりましたが、ベトナム工場への生産移管を完了し、来期以降はこの構造改革効果が現れてくると考えています。

「Transform Olympus」でお示した通り、今後は収益性および資本効率の改善に向けた取り組みを最優先事項として強化していきます。その第一弾の施策として、2020年3月期の販管費は2018年3月期の水準である4,266億円を下回る4,130億円に抑制し、事業運営をコントロールしていきたいと考えています。前期の一時費用がなくなることに加え、販管費を抑制することで、すべての利益項目において大幅な改善を見込み、2020年3月期の売上高は8,000億円、営業利益は前期比約3倍の900億円となる見通しです。

販管費の抑制および売上高・営業利益の見通し



「16CSP」の財務戦略の成果と課題について

「16CSP」では、財務の健全性向上を主眼に置いてきました。有利子負債の圧縮等、財政状態の改善により、自己資本比率は47.3%(2019年3月末)となり、目標水準に着実に近づいています。そうした状況を踏まえ、今後、当社が真のグローバル・メドテックカンパニーとして飛躍するためには、事業の成長と経営効率の向上が非常に重要となります。適切な投資を可能とするキャッシュ・フローを創出し、結果として企業価値を一層向上させる財務戦略をしっかりと進めていきたいと考えています。

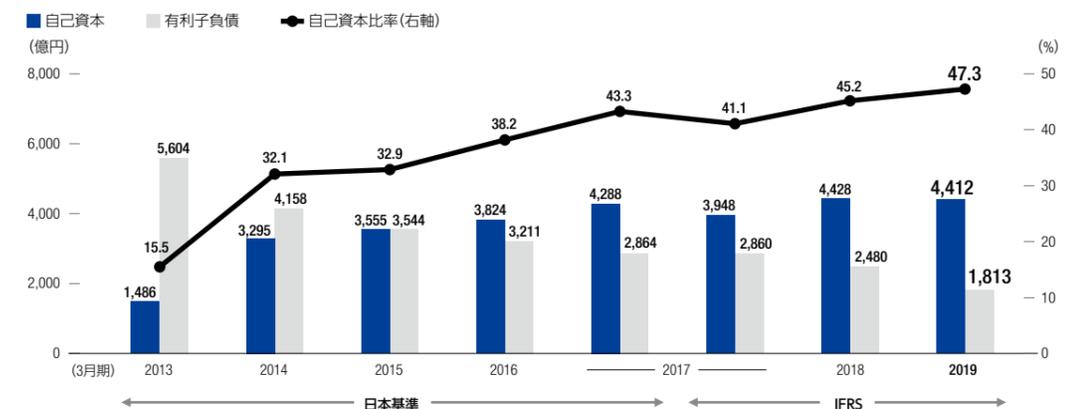
そのために、従来は収益性に関する財務指標が中心でしたが、これからは経営管理の体制強化を含め、バランスシートも重視していかなければならないと考えています。

経営管理の体制強化を進める上で重要なのは「見える化」です。売上の内容および売上に関連する指標だけでなく、製品原価、研究開発費を含む販管費、在庫、設備投資等についても、それぞれの関連性を「見える化」することにより、PDCA

サイクルを適切に回してモニタリングを強化していきます。後追いの実績でフォローすることだけでなく、兆候を素早く見つけて将来予測に結び付け、次の手を打ち、事業の推進につなげていく、つまりプロアクティブに環境変化に対応することで財務機能の役割を果たしていきたいと考えています。



自己資本／有利子負債／自己資本比率



CFOメッセージ

経営戦略における財務指標について

2019年11月に発表した経営戦略では、財務ガイダンスとして、営業利益率20%を定めました。現在、「Transform Olympus」等の取り組みを通じて、収益性の向上を重要な課題として推進しており、2023年3月期までに営業利益率を約11%（2020年3月期見通し）から20%程度まで改善することを目指します。これを中期のターゲットである財務ガイダンスとして、今後3年間での最も重要なターゲットとします。

さらに、財務ガイダンスとして、3つの参考指標も掲げています。1つ目はフリー・キャッシュ・フロー成長率です。本業における「稼ぐ力」をしっかりと成長させていくことと、今後の投資の源泉を創出するという観点から指標としています。2023年3月期までの3年間で年平均20%以上の成長率を達成するのが目標です。

2つ目は、稼ぐ力の「効率性」および事業ごとの収益性を測るという観点からROIC（投下資本利益率）を挙げています。2023年3月期にはROICを20%以上にするのが目標です。フ

リー・キャッシュ・フローで測る成長性の軸とROICで測る効率性の軸の両方を見ていくことで、健全な事業成長が図られると考えています。また、ROICを有効に活用することにより、今まで以上に事業ごとの特性や製品ライフサイクルに応じた判断が可能になると思います。

3つ目がEPS（1株当たり当期利益）成長率です。フリー・キャッシュ・フローの成長により稼ぐ力を向上させ、適正なROICを確保して効率性を高めることにより、最終的には株主価値を最大化したいという意図があります。2023年3月期までの3年間で年平均25%成長と安定した成長をより強く意識していきたいと考えています。

環境の変化に機敏に対応できる効率的な体質をつくる上で、これらの財務指標は大変重要です。経営戦略の財務指標を社内の事業活動において徹底し、ハイパフォーマンスな企業文化を醸成することで、達成を目指します。

2023年3月期 財務ガイダンスおよび参考指標

		2020年3月期	2023年3月期	目標水準
財務ガイダンス	営業利益率*	約11%	>20%	
	フリーキャッシュフロー成長率*	約500億円	>20%	2020年3月期以降の年平均成長率
参考指標	ROIC*	約10%	>20%	
	EPS成長率*	47円	>25%	2020年3月期以降の年平均成長率

*特殊要因調整後

資金効率を向上させる取り組みについて

いまや売上高全体に占める海外売上高が約8割（2019年3月期）である当社にとって、経営資源の一つである「資金」のグローバル集中管理や調達最適化は欠かせない戦略です。そこで、資金効率を向上させる取り組みの一つとして、グローバル・キャッシュ・マネジメントの拡充を進めています。2020年4月からは日本、米国、欧州のグループ会社の余剰資金を欧州にあるグローバル金融ハブに集約させ、資金を取

りまとめるプーリングを始めます。グループ会社の債権や債務の決済日を統一し、お互いの支払額を相殺するネットイング決済も加えることで、100億円規模で必要資金の圧縮が狙えると考えています。

グローバルに円滑な資金調達を行う上では、格付も重要なポイントです。当社は、継続的な財務体質の改善が評価された結果、「16CSP」期間中に2ノッチの格上げが実現しまし

た。今後も、資金調達に効果的な格付水準を維持させながら、財務レバレッジを効かせて資金調達コストの低減を図っていきます。

また、内視鏡の販売では、米国を中心に症例ベースの販売モデルの需要が年々高まっています。2020年3月期からは新リース会計基準（IFRS第16号）が適用となるなど、ビジネスにおける財務機能の役割はより重要になっていくと考えています。すでにリース債権の流動化等の取り組みは行っていますが、今後もバランスシートを意識した施策を実行することにより、事業の遂行にも貢献していきたいと考えています。



グローバルな資金効率最適化に向けたステップ

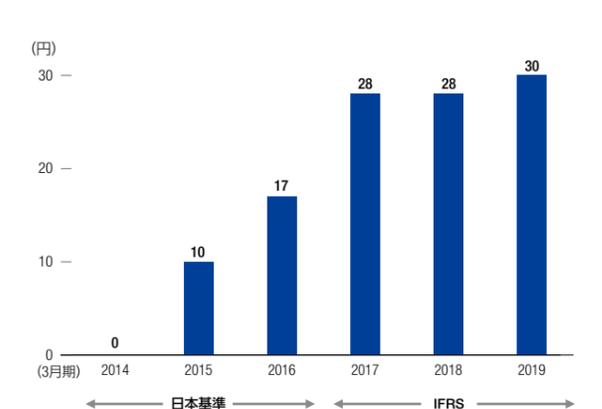


キャッシュアロケーションの考え方について

キャッシュアロケーションでは、従来に増して成長投資を意識しています。事業投資に関しては、成長投資だけでなく、機能強化等にも優先的に投資を行い、特に治療機器事業では戦略に基づくM&Aをより積極的に検討します。

株主還元に関しては、2021年3月期までは中期経営計画「16CSP」の方針である30%の株主還元を目指します。2021年3月期以降はこれまで同様に事業成長への投資を優先しつつ、株主還元を強化していきたいと考えています。

1株当たり配当額



オリンパスのキャッシュアロケーション

