

CFOメッセージ



執行役 CFO
(最高財務責任者)
武田 睦史

2021年3月期の進捗

- 新型コロナウイルス感染症の影響下で事業継続性を確保
- 市場環境の回復がみられ始めた下期以降、資源のリアロケーションによる企業価値最大化に資する施策を実施

今後取り組む施策

- Transform Olympusの「ファイナンストランスフォーメーション」を実行段階に移し、「潜在価値の顕在化」「オペレーションモデルの再構築」「ステークホルダーとの対話の進化」を念頭に、企業価値の最大化を図る
- 最適資本構成を意識し財務健全性と資本効率性のバランスを追求
- 事業投資を最優先に、キャピタルアロケーションを行う

“ 経営資源配分の最適化によって事業成長と効率化を両立し、持続的な企業価値向上を目指します ”

新型コロナウイルス感染症の対応下で医療分野のレジリエンスを確認

2021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た2023年3月期までの3年間の1年目にあたります。2020年3月期からさらなる成長を見込んでおりましたが、残念ながら減収減益となりました。新型コロナウイルス感染症の影響による売上減少が最大の要因ですが、下期以降は回復基調が顕著になり、特に第4四半期は内視鏡事業・治療機器事業ともに前期比2桁成長しました。当期もこのモメンタムが継続することを見込み、大幅な増収増益を予想しています。

2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態に直面し、さまざまな緊急対応が求められました。感染拡大の影響が徐々に顕在化してきた2020年3月、事業継続性を担保し、患者さんや医療従事者の皆さまに製品を供給し続けられるよう、まずは資金の確保を最優先課題とし、追加的な資金調達を

行いました。同時に、社内計画の予算をゼロベースで見直し、まずは支出の抑制を図りました。一方、市場環境に回復の兆候が見られた段階で、持続的成長のための前向きな打ち手を講じる方向にシフトしました。

いま振り返ると、2021年3月期は当社の強み・弱みを改めて確認する機会になったと認識しています。例えば新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった上期において、固定費率は当社の課題であり、改善の余地があることを強く実感しました。市場環境が落ち着きを見せると直ちに回復基調に転じた医療分野については、消化器内視鏡を中心とした強固なプラットフォームを背景に、レジリエンスが備わっていることを示すこともできました。製品を届け続ける使命感、また持続的成長のための新たな取り組みを一步でも先に推し進める意志など、患者さん、医療従事者の皆さま、株主の皆

さまなどステークホルダーに対する従業員のコミットメントの強さも確認できました。当社がグローバル・メドテックカンパニーとして、持続的に成長を遂げるため、

一つのマイルストーンとして掲げた2023年3月期の営業利益率20%超という目標に向け、自信につながるいくつかの学びがありました。

重点施策—事業成長と効率性の両立を重視した資源配分

2021年3月期における、具体的な成果や背景などを紹介します。消化器内視鏡の新システム「EVIS X1」の導入、医療分野における複数のM&A、映像事業の譲渡、社外転進支援制度など大きな施策に加え、全社変革プラン「Transform Olympus」に関するさまざまな打ち手を講じました。企業価値最大化のため、いかに経営資源配分を最適化すべきか、差別化できるケイパビリティ(能力)を特定し、そうでないものから、いかに資源をリアロケーション、つまり入れ替え・再配分を行うかを考え、これらの取り組みを実行しました。

企業文化の変革、業務改善および業績の向上を目的としたTransform Olympusは、ボトムアップのテーマに加え、各執行役が責任を持つトップダウンの施策から構成されています。私は「ファイナンストランスフォーメーション」のオーナーとして、ファイナンス部門が会社全体の付加価値の拡大を支援できるよう、三つの方針を掲げています。一点目は「潜在価値の顕在化」です。これまで数多くの取り組みからオリンパス全体で価値創出に努めてきましたが、依然としてベストプラクティスと比較してさらなる価値創出の機会がある、あるいは事業環境変化に伴い、またゼロベースで考えることにより、新たな価値創出の機会が生まれると考えております。調達活動について、事例を紹介します。現在、私がオーナーとなり間接材調達のグローバル化を推進しております。価値顕在化の途上にありますが、グローバル企業における調達のベストプラクティスでは、

直接材・間接材は組織、さらにプロセスを含めてすべて一本化され、調達責任者が管理・統制しています。これは、効率化に加え、責任ある調達活動の強化にもつながります。当社では、まずはグローバルでプロセス、ツールなどの統一を目指します。

二点目の方針は、一点目の方針である「潜在価値の顕在化」を支え、最適なソリューションに導くためのファイナンス機能における「オペレーティングモデルの再構築」です。地域を主軸として運営してきたファイナンス部門を、機能を軸とし、グローバルで管理する、またビジネスパートナーとして事業と一層の協働を図ることができ体制に変更することにしました。地域の枠を超えた人材配置も含まれます。

「ファイナンストランスフォーメーション」の三点目は、「ステークホルダーとの対話の進化」です。情報開示の質を向上させ、当社の企業価値を適切にご理解いただくことを強く意識します。財務情報の背景説明なども改善余地がありますが、企業価値創造の主要ドライバーである製品、パイプライン関連情報について特にグローバル・メドテックカンパニーとしての水準には残念ながら至っていないと認識しております。2021年3月期から主要製品パイプラインの開示を開始し、一つのステップを踏み出しましたが、ステークホルダーの皆さまの声にも耳を傾けながら、グローバル・メドテックカンパニーとして相応しい水準を目指し、情報開示を強化します。

2023年3月期 財務ガイダンスおよび参考指標

		[2023年3月期 目標水準]
財務ガイダンス	営業利益率*1	> 20%
	フリーキャッシュフロー成長率*1	> 20%*2
参考指標	ROIC*1	> 20%
	EPS成長率*1	> 25%*2

*1 特殊要因調整後
*2 2020年3月期以降の年平均成長率

財務規律を維持した最適資本構成

企業価値の最大化はキャッシュフローの最大化によって成し遂げられます。「営業利益率20%超」という当社の経営戦略の目標の達成にはキャッシュフロー成長も重要な役割を果たします。この認識のもと、改めて資産や設備投資と事業成長との関連性や、投資に対するリターンについて、評価手法も整備しながら見直しを進めています。CCC(Cash Conversion Cycle)の改善、特に在庫に関して競合他社比較で改善の余地があることを認識し、2021年3月期から見直しを計画しておりましたが、新型コロナウイルス感染症対応により供給の継続性を重視した対応を行いました。引き続き医療機器メーカーとしての供給責任を踏まえつつ、在庫水準の適正化に向けて見直しを行ってまいります。

財務健全性を測る指標として、前回の中期経営計画「16CSP」で当社は自己資本比率50%を確保することを目標としていましたが、当時抱えていたリスクが解消された現在、資本コストの最適化を考慮するフェーズにあると考えております。グローバルな競合他社に比べると水準が低い有利子負債／EBITDA倍率を一

つの目安とし、今後も安定的に創出されるキャッシュフローも踏まえ、レバレッジをさらに効かせることも可能であると認識しています。また、外部環境や企業としての成長ステージに左右されるものではありませんが、調達コスト(格付水準)を意識しながら財務健全性と資本効率性のバランスを追求し、資本コストの低減を図ります。

格付情報(2021年7月末現在)

	格付対象	格付
格付投資 情報センター (R&I)	長期債	A
	短期債	a-1
スタンダード& プアーズ (S&P)	長期債	BBB+
	短期債	—

成長投資と株主還元を両立するキャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションで最優先すべきは事業投資です。当社が株主の皆さまから資金を預かっている以上、オリンパスならではの付加価値を創出できる事業投資を行い、株主価値を高めるべきだと考えています。経営戦略に沿って、引き続き医療分野、特に治療機器事業の注力3領域(消化器科(処置具)、泌尿器科、呼吸器科)を中心とした事業投資、M&Aを進めていきます。

また、配当は安定的かつ継続的に向上させることを目指します。医療分野の消化器内視鏡を中心とした強固なプラットフォームを礎とし、当社は今後も一定水準のフリーキャッシュフローを生み出せると考えています。そのため、運転資金と投資に備えた一定の手元流動性を確保した上で、余剰となる資金があれば自己株式の取得も検討します。取得した自己株式は、使用用途が明確な場合以外は速やかに消却します。この考えに基づき、当社では2021年6月に約7,200万株の自己株式を消却しました。

当社が円滑な資金調達の上にさまざまな企業活動に取り組むことができている背景には、創出した企業価値に対する市場からの一定の評価があると認識しています。企業価値の指標の一つとして、TSR(Total Shareholder Return: 株主総利回り)を、経営層を中心に意識していくことが理想だと考えています。2022年3月期の役員報酬制度については、執行役の長期インセンティブ報酬の指標が再整理され、業績連動型株式報酬の評価指標は、営業利益とTSR、ESGの3つに変更、またTSRの割合は20%から40%へと増加しました。この変更により、株主と経営陣が利害を一層共有できる制度になったと考えています。

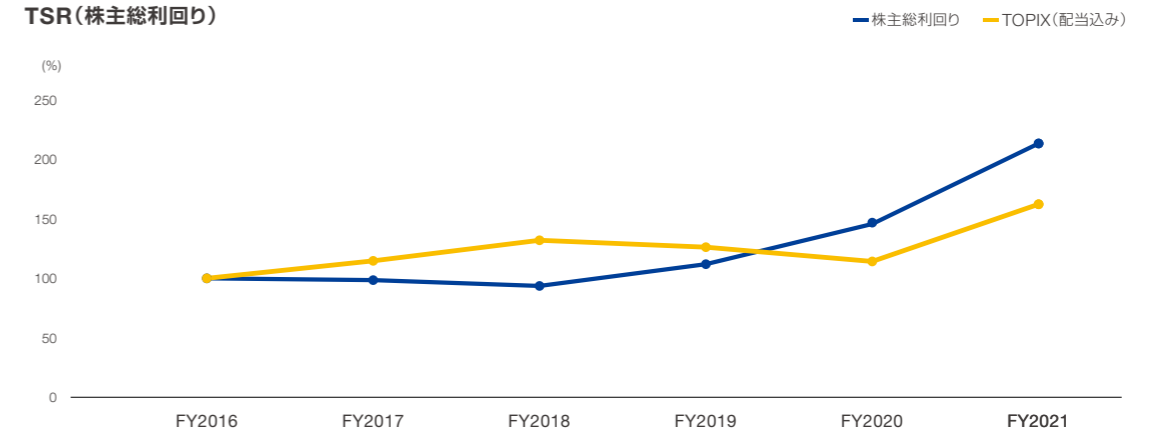
“ステークホルダーの期待に応え、提供価値を最大化し、選ばれ続ける企業を目指します”

すべてのステークホルダーへの提供価値を最大化

企業価値を持続的に成長させるためには、すべてのステークホルダーからの支持を継続的に得られていることが肝要です。当社の場合、例えば売上は、患者さんや医療従事者のニーズに合致した製品・サービスを提供し顧客満足を得た結果です。また、各種調達、人材、委託など、当社において費用として認識されるものは、多様なステークホルダーとの関係の上に発生するものであり、当社の利益のみを優先するのではなく、ステークホルダーとの適切なバランスを追求する必要があります。それぞれのバランスを保つこ

とでステークホルダーへの提供価値を最大化し、持続性を担保できる、と私は考えており、そのためには、すべてのステークホルダーから選ばれる企業であり続けなければなりません。当社は製品・サービスの提供から始まり、多様なパートナーとの関係など、さまざまなステークホルダーの期待に応え、選ばれ続ける企業を目指しています。

TSR(株主総利回り)



株主還元

	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
配当	7円	7円	7.5円	10円	12円
配当性向(連結)	22.4%	16.8%	125.7%	25.4%	119.4%
総還元性向(連結)	22.4%	23.2%	125.7%	205.6%	118.8%

(注)当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2019年3月期以前についても株式分割実施後の基準に換算した数値を記載しています。