

CFOメッセージ



“ファイナンス機能を強化し、 ステークホルダーへの 提供価値の最大化を図ります”

執行役 CFO（最高財務責任者）
武田 睦史

業績向上の原動力となった レジリエンスなマインドセットへの変化

2022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2年目にあたります。経営戦略の初年度となる2021年3月期の前半は新型コロナウイルスの感染拡大という想定外の事態から大きな影響を受けました。しかしながら、後半からは市場環境が回復し、翌2022年3月期では大幅な売上成長を実現することができました。調整後営業利益率は19.3%と、2023年3月期の20%超というマイルストーン達成に向け大きく前進しました。

すべての事業でトップラインの成長を実現できました。例えば、内視鏡事業では旗艦製品のEVIS X1システム、治療機器事業では泌尿器科をはじめ当社が注力する3領域の製品群などが市場から高く評価された結果です。また、費用面では、新たなオペレーティングモデル構築や成長のための投資を継続する一方、企業変革プラン「Transform Olympus」で推進した各種効率化施策による成果が改善効果として財務諸表上で確認できるようになりました。

従業員一人ひとりのマインドセットが変化してきたことも好業績の大きな原動力となったと考えています。偶然にもTransform Olympusや経営戦略で示した変革に取り組むタイミングと、新型コロナウイルスの感染拡大は時期が重なりました。非常事態においてもオリンパスの製品を必要としていただけのお客様の存在によって、連綿と築き上げた当社への信頼性や製品における評価、そして私たちの存在意義、期待の高さを改めて確認することができました。厳しい事業環境において、

どういった工夫をすればより効率的かつ効果的に運営できるのかを問いかけ、速やかに行動に移すことが必要となる場面も格段に増えました。さまざまな努力が実を結ぶことを体験し、財務的なマイルストーンにこだわる意識も強くなっています。ステークホルダーからの期待を理解し、社員一人ひとりが役割を果たすために、さまざまな状況の変化に力強くもしなやかに適応する力が身につけてきたと感じています。

01 詳しくは、12ページの「真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み」をご覧ください。

ファイナンス機能が 次のフェーズへ向かうための重点施策

さまざまな機能でオペレーティングモデルの変更が行われています。私たちファイナンス機能も、社内外のステークホルダーに付加価値を届けるために各種取り組みを行っています。2022年3月期では、グローバル化とビジネスパートナーという2つをキーワードとして、ファイナンス機能の再定義、組織の再構築に取り組みました。事業との協働体制をグローバルで築くことを目指し、地域を主軸として運営してきたファイナンス機能も事業・機能別のビジネスパートナーという枠組みに変更しました。2023年3月期の予算策定プロセスをはじめ、既にグローバル視点で事業・機能別に適時適切に対応することができています。新たなチームは国籍やジェンダーを超えた構成になっており、多様性とタレントプールの拡大がいわゆるQUICK WIN実現を可能にし、今後も価値を追加できる強固な基盤となると強く信じています。

十分な情報を資本市場に提供し、投資家の方々から当社の企業価値を適正に評価していただくことは上場企業として本質的な使命の一つです。資本市場との対話や情報開示の充実・強化は、ファイナンスの役割や責任をEnd-to-Endで捉えた場合に最後の部分となりますが、これを最重要テーマの一つとして位置づけています。CFO就任以来、メドテックカンパニーとしてあるべき姿に近づけるよう、プロダクトパイプラインやサブセグメントの情報の開示を拡充するなど、いくつかの取り組みをしてきました。2022年3月期における当社の株価収益率（PER）が20倍以上で推移していることが示唆する通り、当社株価には将来価値への期待が織り込まれており、当然ながらパイプライン等の中長期的な成長ドライバーに関する情報の充実が求められます。当社に強い関心を持たれている医療分野の専門知識を持つ投資家や証券アナリストの方々からの高い期待にも応えられるよう、変化する市場からの声にも耳を傾け、情報開示と対話を強化してまいります。

持続的な成長を実現する財務戦略と 経営資源配分

企業価値を高めるためには、時間の価値も踏まえ、現在および将来のキャッシュフローをいかに最大化できるかを強く意識しなくてはなりません。損益の改善に加え、バランスシート上の課題をゼロベースで見直し、打ち手を講じています。まずは十分な価値を生み出さない資産を改めて特定し、効率化施策を加速させました。政策保有株式はこの2年間で約9割を削減、土地などの不動産も売却を進めました。当社では成長機会に限られる事業や機能の譲渡などもいくつか実施しました。CCC（Cash Conversion Cycle）の改善、とりわけ在庫に関しても改善の余地がある領域だと捉えています。一方で、医療という事業特性を踏まえれば、在庫の不足によって供給責任を果たせなくなり、最終的には当社の製品を必要とする患者さんに届けられなくなるリスクも考える必要があります。前年度から半導体をはじめ部材の供給が不安定となっていることも踏まえ、当社にとっての適正な在庫水準を見極めることも課題として、改善に向けて検討を続けます。

キャピタルアロケーションについては、2021年12月のInvestor Dayで改めてその方針をお伝えしました。持続的に成長するため、株主価値を上げるためには当社だからこそ価値が追加できる領域への事業投資を最優先とします。この2年程で医療分野の重点領域を中心に5社のM&Aを実施しました。今後も経営戦略に沿って、医療分野における消化器科・泌尿器科・呼吸器科の3つの領域を中心に事業投資やM&Aを推進する方針です。今後は投資対象に大型案件も視野に入れるなど

幅を広げます。余力のあるレバレッジの活用も視野に入れて、2021年は米ドル建て社債を発行し、調達手段のさらなる多様化も進めております。

配当は段階的な増配を目指しており、2022年3月期では前期比2円増の14円としました。また2022年3月期では2021年6月に約7,200万株の自己株式の消却を実施し、2021年12月から2022年2月にかけては約1,270万株（約300億円）の自社株式を取得しました。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、財務的な規律を強く意識し、機動的な自社株式の取得を検討します。

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必要なのは、患者さん・医療従事者・投資家・従業員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です。それぞれのステークホルダーが求める価値を理解、創造し、手元に届けることができこそ、企業は選ばれ続け、財務的にも盤石な持続的成長を目指すことができます。企業価値は最終的にはフリーキャッシュフローなどで評価されるため、それらの最大化を目指しますが、そこに至る過程でさまざまな思考を巡らせることとなります。従業員、協業先などとは提供される価値に十分見合うようなWin-Winの仕組みや関係構築が必要です。特に従業員については、報酬や福利厚生以外の要素、例えば提供する製品やサービスの社会的な価値、働き方を含む組織健康度、能力開発施策などが当社を選択する上で重要になってきていると認識しております。患者さんのアウトカム向上に向けて規律をもって投資をし、差別化された製品やソリューションを届けることが持続的な収益確保につながります。想定通りに事が進まないことも頻繁に起こり得るため、レジリエンスを高め続けることも選ばれる重要な要件です。変化する要求にも目を配りつつ、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。

なお、2023年3月期の執行役の報酬は、長期インセンティブ報酬の比率をより高めた報酬構成となり、また連動指標として採用している相対TSR（株主総利回り）の比重は40%から60%に増加しました。2年前の20%から3倍に引き上げとなります。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が経営陣への最大の期待であることが確認されております。