

CAFOメッセージ



経営役員
チーフアカウントティング&
ファイナンシャルオフィサー (CAFO)
経理部、財務部、税務部、CAFO室、J-SOX室担当
武藤 直樹

収益の最大化と最適なキャッシュアロケーション により持続的な企業価値向上を目指します

2022年度の振り返り

創立100年の節目である2021年度に公表した5カ年成長戦略GS26が2022年度よりスタートしました。その中で5カ年の財務目標として3つのKPIを定めています。

成長性	売上成長率..... 1桁後半 (5年間平均)
収益性	営業利益率(調整前)..... 20%以上 (5年で)
資本効率性	ROIC..... 10%以上 (5年で) *ROE10%以上

初年度の2022年度は、売上収益が8,202億円、営業利益が1,173億円といずれも過去最高となり、当期利益も増益を確保しました。売上収益は、最大市場の米国を中心にグローバルで心臓血管領域における強い需要が売上を牽引し、為替影響を除いて5%伸長となりました。

利益面では増益を達成したものの、新型コロナウイルス感染症に端を発したサプライチェーン混乱による購入部材コストや電気ガス等のエネルギーコスト、米国における労務費などのインフレの影響と年度終盤の一時的な収益悪化要因も重なり、営業利益率は14.3%と低下、利益額も業績予想を下回る結果となりました。一時的な収益悪化の主な要因は、新規事業である血漿イノベーションの立ち上げ遅れによる固定費の負担増加と、血液・細胞テクノロジーカンパニーと心臓血管カンパニーにおけるコストリカ生産移管のためのコスト増加です。

これらの収益悪化の影響により、ROICは6.8%、ROEは8.4%となりました。業績予想の確度を高めるための経営管理を強化し、市場からの信頼を回復していきたいと考えています。

収益最大化に向けての取り組み

収益改善策の推進

GS26の目標である営業利益率20%以上を達成するために、全社収益改善プロジェクトVC2(Value Creation through Collaboration)を立ち上げ、カンパニー・拠点を越えた収益改善に取り組んでいます。当社では、これまで買収してきた会社の開発力や事業拡大のスピードを損なわぬよう、買収先の組織やオペレーションをあえて統合せず維持するという考え方で経営を行ってきました。VC2ではその方針を一部見直し、コーポレート主導のもと、生産、調達、ロジスティクスや管理などのオペレーションを対象にグループ全体で最適化・効率化を進めています。その一環として、2022年11月に社内組織であるGBS(Global Business Services)を新設し、欧州と米国における発注および支払い機能を集約しました。今後はGBSの機能や対象地域を拡大し、グループ内で共通する業務オペレーションの標準化・効率化を図ることで収益改善をリードしていきます。またオペレーションの標準化・効率化を支えるグループ基幹業務の統合と情報の一元管理を目的としたSAPシステム導入も引き続き進めていきます。

資本効率(ROIC)の向上

GS26の目標であるROIC10%以上の達成に向けて、分子である利益の拡大と、分母である投下資本の効率性向上に取り組んでいます。

投下資本については、運転資本の確実なコントロールで適正化を図ります。具体的には、新型コロナウイルス感染症やサプライチェーン混乱の影響による販売機会損失を避けるため、過去数年間にわたって厚めに確保してきた在庫を適正な水準にしていきます。また在庫にとどまらず売掛金や買掛金の運転資金管理の強化にも努めます。

利益の創出力を高めるために、生産能力増強のための投資を継続的かつ確かなタイミングで実施するとともに、さらなる将来価値や既存事業とのシナジー創出が見込まれるM&A投資も検討していきます。投資判断に際しては、加重平均資本コスト(WACC)をベースに投資内容に応じた不確実性リスクを上乗せしたハードルレートを設定し、事業戦略とリスクを踏まえて正味現在価値(NPV)や内部収益率(IRR)との比較で投資経済性を確認し、リターンを創出する確度の高い投資を厳選して実行します。

ROICをはじめ、GS26の財務目標を達成するためには、事業とコーポレートの進む方向性を一致させながら、事業環境の変化や業績の状況を踏まえて適切な施策をタイムリーに実行していくことが必要です。その実行に向けてグループ全体を主導するのがCAFOの役割であり、そのアカウンタビリティ(結果責任)は非常に大きいと考えています。この役割をサポートすべく、2022年にFP&A(Financial Planning & Analysis)機能を担う組織を設立しました。グループ全体の経営状況を俯瞰し、中長期的な収益改善策の進捗とともに、短期的な年度計画の進捗についても注意深くモニターすることで、スピーディに課題を分析・特定し、CAFOや経営層が適時・的確な経営判断を下せるよう貢献していきます。

■ キャッシュフロー

成長投資の資金の源泉は、事業からのキャッシュリターンが基本です。2022年度では営業キャッシュフローが1,175億円の収入に対し、投資キャッシュフローは591億円の支出、株主還元は780億円でした。

GS26では2026年度までに累計で8千億円から9千億円の営業キャッシュフロー創出を目指しています。そのほぼ半分をGS26における成長・インフラ投資として活用することを想定しています。加えて、外部からの資金調達が必要な場合には、資本効率と財務健全性のバランスを考慮し、金融機関からの借入・社債等を組み合わせた最適かつ機動的な資金調達を行うことで、成長機会を着実に捉えていきます。

■ 株主還元

2022年度に今後の企業価値向上に向けた新施策を打ち出しました。その中の一つである「資本政策の強化」では、資本効率向上・財務レバレッジを高めることに加えて、株主還元の指標を従来の配当性向から総還元性向へと変更することを宣言しました。これまでは配当性向30%を目安としてきましたが、今後は安定的な増配に加えて自己株式取得も活用することで、総還元性向50%以上の水準を目指します。自己株式の取得については、2022年度に500億円の取得と消却を実施し、2023年度においても200億円を予定しています。これにより、総還元性向は2022年度に90%、2023年度は52%となる見込みです。

■ 2023年度計画

2023年度は各カンパニーにおける高収益な成長ドライバーを確実に伸ばしながら、全社的な収益改善策も強化・加速させることで、利益率も確実に改善を図っていきます。カンパニー別ではメディカルケアソリューションズカンパニーの利益率を二桁に戻すことを目指します。

売上収益は、グローバルでの成長を継続し、為替影響を除いて前年を上回る成長率6%を見込んでいます。営業利益については、①高収益品の売上拡大、②価格政策のさらなる積極化、③グローバル生産最適化・効率化により、額・率共に改善を図ります。価格政策においては、低収益化した国内医薬品の薬価は正に加え、当社で吸収できないインフレ影響について、お客様に理解していただき価格転嫁を進める対象を、事業と地域の両面で拡大していきます。グローバル生産最適化・効率化については、目玉であるコスタリカ生産移管の効果を確実に刈り取り、加えてTISの屋台骨を支える愛鷹工場においても、もう一段の効率化を図るプロジェクトを推進しています。

第1四半期は、心臓血管カンパニーのグローバルにおける強い需要が継続し、売上収益は四半期として過去最高でスタートしました。営業利益は為替影響を除き、わずかに減益となりましたが、先述のコスタリカ生産移管の効果も出始め、四半期単位では収益改善の取り組みによるプラス効果がインフレによる収益悪化影響額を初めて上回り、通期の業績予想に対し順調な進捗となりました。

2023年度目標

売上収益	8,540億円	前年度比+4.1%
営業利益	1,325億円	前年度比+12.9%
営業利益率(調整前)	15.5%	前年度比+1.2%ポイント
当期利益	1,010億円	前年度比+13.1%

2023年度の業績目標の達成に向けて企業体質の強化を図るとともに、将来の成長機会を着実に捉えるべく必要な投資も実行していきます。これらの取り組みを通じて持続的な企業価値の向上を実現し、テルモのパーパスである「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」に貢献することで、株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、社会からの期待に応えていきます。