

企業名： オリンパス

レポート名： 統合レポート 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

オリンパスは2019年から三年間「Transform Olympus」を進めており、2022年からは新しいフェーズに移る段階だと統合報告書には書かれている。しかし、そもそもこの「Transform Olympus」自体がどういったものかがあいまいである。統合報告書の64ページにはグローバル・グループ一体経営体制への転換、グローバル人事制度への転換、“Trans Medical”医療事業の再編成、コスト削減及び資本効率改善への取り組みの一つとして1000を超える施策をグローバルで展開、取締役会のダイバーシティ化を伴う指名委員会等設置会社への移行などを行ったと書かれている。しかし、これだけでは施策の具体性があまりなく、何を行ってどのような変化が起こったかが理解しづらいと私は考える。そして、2022年からはボトムアップ型の施策は終了し、各執行役の管轄下で、各事業、機能が主体的に効率的、効果的な取り組みを実行し、変革を続けていく仕組みに変更すると書かれている。しかし、これを実現するために現在何を行っているか、これから何を行うかについての記述があまり見当たらないため、私はこの会社が目指している将来の姿はそれほど理解できなかつた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

オリンパスは統合報告書内で、営業利益率の推移について記述している。これによると、「Transform Olympus」を推進し、2020年には営業利益率が13.5%、2021年には14.1%、2022年には19.3%と数値が伸びていることが述べられている。そして、このように営業利益率が伸びている要因をその年に行った施策に着目して分析している。それによると、「Transform Olympus」の取り組みをトップダウンとボトムアップの両論で推し進め企業変革の文化を醸成したこと、サステナブルな社会に資するESGへの取り組みを強化したこと、科学事業の分社化を正式決定し、分社化に向けた取り組みを加速したことなどがあげられている。これらはオリンパスの競争優位性の一つになっていると私は考える。さらにオリンパスは内視鏡事業、治療機器事業、科学事業を有している。内視鏡事業では主に低侵襲治療を売り出しており、低侵襲治療はオリンパスの競争優位性の一つになっていると私は考えた。治療機器事業と科学事業では、それぞれの事業の特徴については述べられているものの、オリンパスの独自性や競争優位性に関する記述はそれほど見当たらず、競争優位性が理解しづらいと私は感じた。

しかし、統合報告書の44枚目のPDFにはオリンパスの注力領域におけるポジションが示されている。これを見ると消化器内視鏡では売上高の約55%をオリンパスが占めて

おり、シェアが一位であること、消化器処置具においてもオリンパスは売上高の約 30% を占めており、市場シェアが二位であること、ほかにも泌尿器科は市場シェアが二位であり、呼吸器科は市場シェアが一位であることが示されている。よって、オリンパスには必ず競争優位性が存在していることがわかる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

オリンパスの製品の特長に関して言えば、商品の競争優位性に持続性があるとは考えにくい。現在は低侵襲治療を行っているため競争優位性を確保できているかもしれないが、他社もオリンパスに追いつき、低侵襲治療に取り組む可能性が十分あるからである。しかし、私はだからと言ってオリンパスが市場シェアを確保できなくなるとは考えない。オリンパスには新しい競争優位性を生み出す力があると考えているからだ。オリンパスは中国に市場を拡大しているからだ。オリンパスは約 50 年前に他社に先駆けて中国に事業を展開し、さらに内視鏡を販売するだけでなく現地の医師や学会と協力して内視鏡医療の普及にも努めている。さらに並行してサービス拠点におけるアフターサービスの体制や内視鏡医の育成も支援しており、市場の拡大以上に中国で地位を確立していると考えられる。

さらにオリンパスはコーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンド「Olympus Innovation Ventures」も設立している。これによってアリーステージの企業や新興企業にマイノリティ投資を行うことを想定、起業かとのパートナーシップを構築することを狙っている。このことからオリンパスの製品に競争優位性がなくなったとしても、新たに製品を開発し、会社全体の競争優位性を維持できる可能性があると考えられる。だから私は現在のオリンパスの製品の競争優位性に持続性がなくても、新たに競争優位性を生み出すと考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

「Transform Olympus」が行われていた時にはオリンパスは「Olympus Hero」を選出していた。これは執行役が特に積極的に変革を行った従業員を「Olympus Hero」として選出し、表彰するものである。このように成果を高くする社会的インセンティブの仕組みを構築したことで従業員が地域や部門を超えて、お互いを認め合い、組織のモチベーションが向上するなど、マインドセットが大きく変化し、前向きに変革を続ける文化が醸成される。さらにオリンパスでは健やかな組織文化が目指されている。リーダーが明確な戦略を示しオリンパスの未来を導き、部門や地域を超えた連携、オープンで建設的な議論の実現、顧客や市王のトレンドを押さえ、新たな発想を大事に将来のニーズに応えることを目指している。さらに、誰もが決断し、責任を持つことが認められ、自身のキャリアパスを描くことができ、多様考え方を大事に、新しいチャレンジができる風土が醸成されており、魅力的な職場環境の整備とともに従業員のウェルビーイングも大切にされている。私はこのように個人が自分の意志を持ち、真摯に仕事に向き合っている会社では自身の人的価値を上昇させることは可能だと考える。上司に言われたことだけ

をこなし、仕事にやりがいを感じない会社よりも、自身に行動の決定権があり、頭を使って仕事をするオリンパスのような会社のほうが人的資本の価値向上を達成できると私は考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

オリンパスの統合報告書には取締役の対談形式で書かれているものがあつた。普段取締役とかかわることのない消費者や投資家たちにとって、取締役の考えを聞けるのは貴重であるので、対談形式で書かれているものはよかったと感じた。さらにオリンパスがどのような事業を行っているかだけでなく、事業を成長させるために、自身が成長するためにオリンパスの会社内で何が行われているかについての記述があつた点もよかった。一方で、より具体的な情報が良いとなおよいと感じた。「Transform Olympus」では具体的に何が行われたのか、それを行ったことでよかった点、逆に課題となった点などより情報が書かれていると良いと感じた。また具体的な情報が足りないところがあると感じた。PDFの23枚目で事業の効率化についての記述があり、それを読むとオリンパスにはCCCの改善、特に在庫に関して改善の余地があると述べられている。そこで、それを解決するために検討を続けると書かれている。これだけではどのようにこの問題を解決するかがわからない。だから、これからどのような施策を行うか、どのように問題に対処するかなどを具体的に提示したほうが良いと私は考えた。さらに、統合報告書の中でかなり多くの横文字が使われており、読みづらいと感じた。利益をベネフィットと書くなど横文字が多く使われており、誰に向けて統合報告書を作成したのかが受け取れなかった。だから、横文字を使う必要がないところは使わず、読み手が理解しやすいような言葉を使うと良いと私は考えた。

参考文献

オリンパス 統合レポート 2022年3月期

https://www.olympus.co.jp/ir/data/integratedreport/pdf/integrated_report_2022j_A4.pdf

(参照 2023-7-25)