

社長・社外取締役  
対談

## 「社会の大丈夫をつくっていく。」ため 「ワクワク感」ある戦略の実践を

OKIでは社長の後継候補者について、現任者と人事・報酬諮問委員会が協働し、企業理念、事業環境を踏まえ、選任基準、要件などを議論しています。2022年4月の新社長誕生のプロセス、そして森社長への期待などについて、人事・報酬諮問委員会の委員長である浅羽茂社外取締役と森社長に語り合っていました。

**浅羽** 今回の社長選任にあたっては、人事・報酬諮問委員会の中で、候補者にふさわしい基本的な資質として三つを掲げました。一つはマルチステークホルダーマネジメント、つまり、顧客、投資家、さらには社会など、多様なステークホルダーに対して、OKIの経営資源の強み・弱みを踏まえてどのような価値を提供するかという問いに答えをもっていること。次に、意志と覚悟、すなわち社長となった際に変革を成し遂げるために必要な胆力が備わっていること。そして最後に、誠実さなど人間性に関する資質です。委員会では、これらを満たす人材は誰かということで人選を進めてきました。

この三つはある意味、どの企業のトップにも求められることといえます。加えて私が重視したのは、今のタイミングにふさわしい資質、つまり、OKIが現在直面している、収益が低位に留まっている状況を打破し、成長軌道に乗せることのできる人材ということでした。森さんはプリンター事業に長く携わり、競争がひしめく中で「COREFIDO」\*という新しいビジネスモデルを立ち上げ、収益を向上させた成功体験をもっています。またプリンター子会社の社長としてOKIへの統合をやり遂げた胆力、そうした厳しい変革にあたってメンバーがついてくる明るさと人間性を備えている。一方で、OKI本体における事業経験は少なく、4月の就任時点では取締役としての経験もないわけですが、その点については、新たに会長兼最高経営責任者となった鎌上前社長や我々社外取締役でカバーできると考えました。

**森** 2021年度の業績が厳しいと想定されるタイミングで私が指名された意味は、現状を変革し活路を拓くことであると考えています。ご説明をいただき、その考えに間違いがないことをあらためて確認できました。

私はプリンター事業一筋ともいえる人間で、「巨大なライ

バル相手に、どうやったら勝てるか」という、いわば「弱者の戦略」を常に考えることを、ほぼ20年間やり続けてきました。弱者が勝つには、狭いところで圧倒的に突き抜けることが必要で、独自性とそれを活かすためのトレードオフをしっかりと決めなくてはなりません。これは、現在のOKIにも必要な視点であると考えています。OKI本体での事業経験が少ないという点をご指摘のとおりであり、より高い目線で事業を理解するとともにカルチャーを変え、実務の中で改革を実践していく集団をつくっていきたくと考えています。

**浅羽** 現在、次期中期経営計画に向けた議論も進んでいますが、OKIは戦略の立案において、技術はしっかりしているもマーケティングが弱いなど、いまひとつ「ワクワク感」がない、面白くないと感じています。現中計のキーメッセージ「社会の大丈夫をつくっていく。」は、言葉としてはとてもよいの

ですが、そこで取り組むと決めた社会課題や領域がまだ総花的です。総花、つまり「なんでもできる」は、「何もやらない」と同義です。次期中計では、OKIらしい「社会の大丈夫」をどうつくっていくかを、より掘り下げて具体的に議論し、強みや得意技を多様な視点でしっかりとらえて、やるべきことを明確に決めていく必要があります。

そうして選んだ社会課題は、全員が腹落ちして、その課題解決のために、どんどん巻き込まれていくものでないなりません。さらに、自分たちが得意とすることを起点に、ストーリーを立てていくべきです。自分たちが得意、他社がマネできないという視点がぶれなければ、変化の激しい時代においても、5年や10年は長続きするビジネスになると思います。そういう意味では、森社長が手掛けたCOREFIDOは面白い事例です。LEDプリンターの強みを静音設計やプリント品質ではなく、「簡易な機構で、壊れにくい」という観点でとらえ直し、そこを起点にしたビジネスモデルとすることで、他社の追随できない戦略にした。同じような発想が、次期中期経営計画における成長戦略で再現できると素晴らしいと思います。

**森** 仰るとおり、他社がマネできないということがポイントになると考えています。他社と同じことをしても、体力のある相手にパワーゲームで負けるだけです。戦うマーケットを絞り込んで、自社の特長を際立たせることが今後のOKIの生きる道だと思っています。例えばCOREFIDO誕生のきっかけは、お客様へのヒアリングの中で、購買理由、つまり製品の真の

強みは「壊れないこと」だとわかったことでした。このように、強みについても、お客様の声を真摯に受け止めつつ、それがどのように競争優位につながるのか、ビジネスにおける勝ち筋につながるのかを深掘りすることが大切です。

次の中計でのありたい姿は、何年後に何をターゲットに、どう取り組むのか、明確にしたいと考えています。OKIの現在の売上高は約3,500億円、これはピーク時の7,200億円の約半分です。規模がすべてではありませんが、OKIがなりたい姿になるには、それなりの存在感が必要です。そのためにも、次の中期経営計画期間中には、必ずや成長軌道に乗せ、在任中に少しでもこれに近い水準にまで近づけていきたい、少なくともその道筋をつけたいと考えています。

**浅羽** 社外取締役としてOKIを見てきて、システム思考だとか要素還元だとかは非常に得意であることがわかりました。もちろん、それはそれでよいところもあると思いますが、現在OKIに必要なのは、還元して分解してメカニズムを明らかにしていくといったことではなく、おおまかな意味付けだけを決めたら、そのあとは個別の案件で何をやるのかという具体化です。森さんはその意味でもうってつけの人材だと思います。

**森** 起こっていることを大きく捉え、やや抽象化して共有することが大事だと思っています。そのうえで、「ワクワク感」のある戦略を、「勝ち切るイメージ」、5年やそこらは負けないぞ、というレベルまで具体的に描ききり、実践していく。そういうOKIになぜ変わらなければいけないのか、なんの目的で改革を行うのかを、メッセージ性をもって社内に伝えていきたいと思っています。

**浅羽** OKIのもつ技術やそれが生み出す社会課題解決、すなわち「社会の大丈夫をつくっていく。」ことへの周りの期待は高いと思います。その期待を実際の形にすることが森社長の使命だと思いますし、十分にそれが実現できる人だと考えています。

**森** 社外取締役のみなさんともより深い議論をさせていただきながら、改革を進め、成果を出していきたいと思っています。本日はありがとうございました。

\*COREFIDO(コアフィード):LEDプリンターのシンプルな構造による高い耐久性とメンテナンス性を活かし、業界初の長期無償保証サービスを実現したビジネスモデル



社外取締役  
浅羽 茂



代表取締役社長執行役員兼  
最高執行責任者  
森 孝廣