



## 社外取締役 座談会 中期経営計画2025を 成長へのターニングポイントに

OKIは、「成長へ舵を切り、縮小均衡から脱却する」を基本方針とする中期経営計画2025をスタートさせました。この計画の策定にあたり認識した前中期経営計画の課題などの総括、そして新計画の策定プロセスにおける議論の状況や今後の進捗に対する注視ポイントと期待などを、4人の社外取締役が語り合いました。

### 中期経営計画2022の総括

**川島** 「成長への土台作り」として、事業ポートフォリオの入れ替えとともに2019年度以上の営業利益と安定した経営基盤の構築を目指した中期経営計画2022は数値面で大幅な未達となり、単年度計画とした2022年度の目標も達成できませんでした。この要因には新型コロナウイルス感染症拡大や部品調達難などの外部環境変化があり、やむを得なかった部分もありますが、OKI自身の要因、そして数値以外の成果といった点は総括が必要です。たとえば組織構造に

関しては、この期間中に、縦割りによるサイロ化からの脱却といった見直しへの議論が進みました。

取締役会議長としては、外部環境が刻々と変化する中で、必要な手を打つための報告が必ずしも適切なタイミングで入っていなかった印象があり、この点は問題であったと思います。

**木川** 中期経営計画2022において目標数値が未達となったこと、成長戦略など当初目指したことができなかったことは、重く受け止める必要があると考えています。サプライ

チェーンの問題など、今回の危機は産業界全体に広がったものですが、OKIにおいてはこうした危機に対する備えが足りておらず、打ち手が遅れてしまったことは否めません。この経験を学びとして、危機への対処法を確立していく必要があるでしょう。

一方で川島さんから組織構造のお話もあったとおり、成長に向けた事業ポートフォリオの入れ替えという点に関しては、この期間中に事業再編の断行に向けた明確な方向付けができたという評価をしています。これが中期経営計画2025における新たな事業体制にもつながっており、今後の成長に向けた大きな転換点だったと位置づけてよいと考えています。

**斎藤** 私も計画未達そのものに関しては、仕方のない面もあったと考えています。しかしながら、環境変化への対応にスピード不足を感じたのも事実です。中期経営計画2022でテーマにあげた「モノづくり基盤の強化」という点においても、今一步という印象はぬぐえませんが、生産拠点のあるべき姿を描き環境などに配慮した本庄地区の工場新設、さらには「全員参加型のイノベーション」が進みつつあることや航空分野への新規参入などは、前中計期間における成果と言えると思います。

**浅羽** 中期経営計画2022は、厳しい環境の中で、利益をあげながら同時に成長の種まきをするという難しい試みでしたが、未達となったのは残念です。レジリエンスの弱さも何度か指摘してきましたが、半導体不足の問題への対応などにおいて、代替設計や価格適正化などさまざまなアイデアを出し粘り腰で取り組んだところには、OKIの底力を垣間見ることができたという評価をしています。

### 中期経営計画2025策定における議論

**川島** 新たにスタートした中期経営計画2025については、ここにいる4人の社外取締役全員がその策定プロセスをチェックしてきました。計画案がまとまった形で出てくるのに時間がかかり、取締役会での議論がなかなか進まない面もありましたが、今回のプロセスについて皆さんの印象はいかがですか。

**木川** 中計の策定に時間がかかったというのは同感です。その大きな理由として、森社長が新任、かつグループ会社の社長から転じており、OKI本体では取締役ですらなかったということがあってと思います。森さんが最終責任者として牽引していく以上、森さんのやりたいことを取り入れていくため

に時間がかかったのは理解できます。

その意味で、進まなかったことは必ずしもマイナスの面だけでなく、時間をかけたことで、森社長の考えや想いを盛り込むことに成功した点はプラスであったと思います。また今回の検討プロセスで良かったと思うのは、経営陣だけが考えた計画ではなく、社員がみんなで作っているという感じが伝わってきたことです。

**川島** 確かに、計画案の個々の項目の説明においても、その検討に実際に参加しているキーパーソン、これまで取締役会で報告をくださった方よりも年代的にも若い方たちが、「自分たちはこういうことをやりたい」という言葉で伝えてくれました。これは、これまでの中期経営計画にない検討プロセスであったと思います。

**斎藤** 正直、出来上がった中計には、若干洗練されていないところも感じられ、もう少し早く議論を始めていけば、と思うところはあります。それでも、中堅社員を中心に若い人たちの意見を積極的に取り入れた内容になったことは、大いに評価できると感じています。

**木川** もう一つ、良かったと感じたのは、森社長が前任者のしがりみなどにとらわれずに自分の考えを打ち出したという点で、これは非常にインパクトがあったと思います。それまでボードメンバーでなかった人がいきなり社長に選ばれたら、最初は発言しづらいのが当然ですし、OKIのように歴史があって、しかも縦割り組織が確立している会社であればなおさらのことです。にもかかわらず、森さんはいい意味で「空気を読まない」で、自由に発言される。そうすることで、これまでの風土を壊しつつあり、その考えが中計に反映されているというのもまた、評価できるポイントかと思っています。

**浅羽** これまでの経営陣にも「変えないといけない」という意識はあったと思いますが、ここにきて、森社長が、森さんならではのキャラクターを活かして、明るく、今までの常識を破壊している印象があります。たとえば、「社会の大丈夫をつくっていく。」はOKIらしくてとてもよいキーメッセージですが、それによってどの分野に貢献するかという考え方がこれまでは総花的で、具体的な成長戦略につながっていないことを指摘してきました。そこを森さんが、若手を集めて、どこでどう戦うか、貢献分野や成長領域を絞り込むことをやった。これは、カルチャー改革という面でも評価できると考えています。

**斎藤** 話が少し変わりますが、今回の中計策定においては、ROIC導入に関する議論が進みました。OKIのように複数の

コーポレート・ガバナンス

事業、それも収益力や成長性にばらつきのある企業において、一律に測る物差しを導入することには抵抗感があり、これまで導入が難しいと考えられてきた面がありました。今回、ROICのような物差しの導入にまで議論が進んだことで、今まで見えていなかった会社のありようが「見える化」され、今後のポートフォリオマネジメントに生きてくるはずと考えています。

**木川** 今後の事業の方向性、事業ポートフォリオをどうしていくかという議論においては、客観的な数値であるROICに加え、その会社のもつ歴史、顧客、事業の大きさなどを踏まえて総合的に判断していくことが必要ですが、まずはROICを導入していくことで、経営者として事業を検討する材料が増えるのはよいことではないでしょうか。

中期経営計画達成のために

**川島** 中期経営計画2025がスタートした今、社外取締役としては、計画が当初の目標を達成できるよう、進捗を定期的にフォローし監督していくことが重要な役割となります。

議長として執行側には、計画の進捗状況の報告にあたり、単に事実を報告するのではなく、その中で何がうまくいかなかったか、そこをどう変えていこうと考えているのかなど、社外取締役から具体的なアドバイスや意見交換ができるような形で情報を上げてもらいたいと考えています。

**木川** 仰るとおりですね。経営経験のある社外取締役という立場から、自分の役割は、変化のスピードがこれだけ早い中であって、中長期的な会社の方向性はこれでよいのか、常に目を光らせていくことだと考えています。着地に向けた状況の報告も大事ですが、今起きている変化が計画にどのようなインパクトを及ぼすのかという視点が重要で、その見地に立った課題や投資の必要性など、時には「言い過ぎ」と思われることがあっても発言をしていくことができれば、と考



ています。

**斎藤** 今回の中計は、数字的にはトップラインと利益の両方をしっかりやっけていこうというもので、そのために事業ポートフォリオも見直しました。3年間という非常に短い期間において、ポートフォリオマネジメントが有効に機能するよう、スピード感をもって手を打っていかないとはいけません。そこが大きな関心事の一つですし、その監督をしていくのが取締役としての役割だと思っています。

また、サステナビリティの観点では、まずモノづくりを行う企業として、脱炭素に代表される環境負荷低減の取り組みをしっかりとチェックしていきたいと考えています。また企業文化に関わるころでは、多様な人材が活躍するための制度の見直しなどが進んでおり、その成果に期待しています。

**川島** サステナビリティについては欧州を中心に開示に関するルールづくりも進んでいますが、今回OKIとしてマテリアリティをアップデートしたように、事業活動上の必要性と関係づけて考えていくべきです。たとえばダイバーシティに関していえば、今後の成長に向けてグローバル展開を強化しようとしているOKIでは、そのために必要な外国人材の採用、評価などについても議論が必要でしょう。女性活躍については少々目標値が低いように感じますが、改善するという方向性は打ち出されており、その取り組みを確実に進めていただきたいと思います。

**浅羽** サステナビリティに関する取り組みにおいて重要なのは、「開示のための開示」であってはならないという点だと思います。OKIは社会課題の解決を事業のテーマとしており、今回の中計で整理された3つの貢献分野を見ても、サステナビリティは事業そのものであると言えますね。

「成長への舵切り」に向けて

**斎藤** 中期経営計画2025は、「成長への舵切り」の施策として、将来事業の創出を掲げています。私は研究部門や工場で行っている社内向けの展示会、発表会などに何度か参加していますが、なかなか面白いものも多く、研究開発段階にあるこれらのシーズを営業部門などとの連携によってニーズと結びつけることができれば、十分な成長の源泉になるものもありそうです。「全員参加型イノベーション」は、こうした技術のシーズや社員のアイデアをビジネスに結びつける仕組みだと思いますので、これをうまく使えば面白い展開になると期待しています。

**木川** 価値を創出するための仕組みとしてはもう一つ、「バーチャルOneファクトリー」の取り組みに期待しています。これはOKIグループの全工場を横串でマネジメントして、トータルで生産の効率化やQCD、サプライチェーンの最適化につなげようという取り組みですが、その現場での実践の中で培った技術やノウハウをお客様向けのビジネスモデルやソリューションに活かしていくという戦略も、新中計の中に織り込まれました。現場により近いところの課題を解決する技術はOKIの得意技ですから、OKI自身のモノづくり基盤強化の取り組みからお客様のモノづくりの課題を解決するサービス、プラットフォームが創出できれば、まさにOKIらしい「社会の大丈夫をつくっていく。」の一つになると思います。

**浅羽** 昨年の「OKIレポート」の記事で森社長と対談し、「戦略にワクワク感がない」とお伝えしたのですが、新中計においては、たとえば海洋事業など、明らかに以前よりワクワクするテーマが出てきています。これを事業として具体化して、本当にワクワクする戦略とするためには、狩猟民族のように、常にアンテナを尖らせ、ビジネスの種があったならばこれを必ず事業にする、熱量のようなものが重要です。全員が



社外取締役座談会



「自分が事業を作るんだ」という意識で取り組める会社になれば素晴らしいですし、そのような企業風土の醸成については、森社長の発信力、熱を伝播させる力に期待しています。

**木川** 同様に企業風土的な視点で、ワクワクという言葉をお借りすれば、すべての社員が新しいことにワクワクして挑戦し、この会社においてよかったと実感できるようなムーブメントを継続してほしいですね。それによって、お客様軸においては、現場の課題を持つお客様に徹底的にフレンドリーな、「OKIはこんなところまでちゃんとやってくれる」というプロダクトを次々と生み出す企業になってもらいたいと考えています。

**斎藤** 「成長への舵切り」のために非常に重要なもう一つのポイントは「海外事業のリスタート」ですね。既存の販社などの海外拠点に複合的な役割をもたせ、さまざまな事業のプロダクトやソリューションを提供するとともに、イノベーションの起点としても活用していくことにより、創業150周年を迎える2031年には真のグローバル企業になってほしいと考えています。また製品レベルで言えば、その頃にはトップシェアの製品がいくつもあるような企業であってほしいし、そのポテンシャルは十分にあると思っています。

**川島** 斎藤さんも言われたとおり、中期経営計画2025で掲げた「成長への舵切り」は2025年度で終わるものではなく、2026年度以降は将来事業をさらに拡大して、2031年を目指す構想となっています。中期経営計画2025の施策をやり切って目標を達成することはもちろんですが、その後の成長を成し遂げ、創業150周年を迎えて振り返った時に、この3年間で「あのときにやった中計によって会社が変わったことがよかったね」と言えるターニングポイントになっていることを期待しています。我々社外取締役も、そのための役割をしっかりと果たしていきたいと思っています。