社外取締役座談会

OKIグループ経営計画2031のもと、社員の総力を結集して経営と事業の変革を加速し企業活動のすべての領域でパーパスの具現化を追求します

OKIグループは今、新たな企業理念の実現と将来にわたる持続的成長を目指す一段上の成長ステージに足を踏み入れています。この座談会では、OKIの中長期戦略とガバナンスの在り方について、3名の社外取締役が率直に語り合いました。

（左から）

社外取締役
木川 眞

社外取締役
遠山 亮子

社外取締役
斎藤 保



ROIC視点を“発想のツール”として、資本効率を意識した成長投資を実行

斎藤 2025年度をもって中期経営計画2025（中計2025）が終了しました。中計2025では、事業ポートフォリオの見直しや営・技・生の機能強化など5つの重点施策に経営資源を積極投入し、財務面ではROIC視点を目安に、資本効率を意識した実効性のある成長投資を行うことに力を注ぎました。ただ、ROIC経営は必ずしも万能な解決策ではありません。自社の事業を見直し、収益構造を変えていく契機となる指標であり、いわば“発想のツール”として活用すべきものです。中計2025では、プリンター事業の開発・生産機能のエトリアへの事業譲渡を含め、事業ポート

社外取締役座談会

フォリオの再編を行い、社内にROIC視点での経営が浸透しつつあることに確かな手応えを感じています。

遠山 私は2025年6月にOKIの社外取締役に就任しましたので、それ以前のOKIについては詳しくないのですが、この1年だけでも、資本コストや収益性に対する社員の意識が格段に高まってきたことを実感しています。戦略の方向性は正しいのか、計画や施策はOKIの企業価値向上に寄与するのか、それをROEやROICの視点で捉え直すことが、当然の取り組みとして組織の中に定着してきました。中計2025を振り返ると、次の成長を見据えて、事業体制とガバナンス体制を整える基礎固めのステージだったと考えます。

木川 中計2025の3年間は、OKIの今後の流れをつくるという点で、大きな意義を持つ期間だったと捉えています。縦割りの組織構造を刷新し、社員全員が1つの目標に向かってベクトルを合わせることができる企業風土を確立する。事業の成長性・収益性を客観的に分析し、その結果に基づき事業ポートフォリオの変革を加速していく。遠山さんも言われたように、「経営計画2031」を成功に導くために、その推進基盤を準備する助走期間という意味でも大切な3年間でした。社員の意識改革も着実に進展しています。特に役員や管理職の間で、OKIが今変わりつつあるという認識が共有されています。経営計画2031は、経営と事業の変革に向けた社員の意志を形にしていくフェーズだと考えます。そうした進化の面で、ガバナンスに関しては着実に良くなっていると感じていますが、皆さんはどう思われますか。

遠山 取締役会での議論は非常に活発です。皆さん上程議案に対して疑問に思う点や懸念点を率直に指摘されますし、社外取締役が忌憚なく発言できる雰囲気を感じます。時には、鋭い苦言もあり、OKIに対して保守的なイメージを抱いていた私にとって、取締役会での質疑応答は驚きの連続でした。上程された議案を単に承認するのではなく、OKIが直面している経営課題や中長期の企業ビジョンについて内容のある実質的な議論が交わされていることは、ガバナンスが有効に機能するための重要な要素であり、同時にOKIの経営陣が経営と事業の変革に本気で取り組んでいることを象徴するものだと思います。

斎藤 不都合な出来事や問題点こそ迅速かつ正確に報告し、いち早く対策を講じるという“バッドニュースファースト”の考え方が浸透していると思います。健全な事業運営を毀損するおそれのある事象が発生した場合、取締役会に速やかに報告され、情報を共有していますので、ガバナンスは進化していると思います。ただ、OKIは合併やM&Aで拡大してきた会社であり、部門間・グループ会社間の連携が円滑に機能していない側面が一部見られることは否定できません。OKIは2026年4月、コーポレート組織の改編を行いましたが、これを契機に執行側の経営管理体制がより高度化することを期待しています。

企業理念の見直しから始まった経営計画2031の策定

木川 2026年度からスタートした経営計画2031は、140年以上に及ぶOKIの歴史の中でも前例のない画期的な経営計画だと考えています。策定にあたって私は、従来の3年間ではなくもっと長いスパンで企業変革のプロセスを立案し、社内外に発信することが必要だと考え、取締役会でもそのように提案しました。確かに6年間というと、事業環境の変化を見通すことは困難ですし、合理性のある計数目標を設定することも容易ではありません。しかし、人的資本、ブランド、技術開発力、環境や社会への配慮といった非財務価値の継続的な拡大を図るには3年間は短すぎます。経営計画を実効性のあるものにしていくには、OKIが目指す将来の企業像を明確化し、長期的な視点から現状を捉え直したうえで、経営と事業の変革に取り組んでいくことが肝要です。社員の皆さんにとっても、現在の延長線上に設定された数値目標より、経営陣の強い想いが込められた中長期シナリオのほうが、はるかに共感できるのではないでしょうか。



遠山 経営計画2031の策定においては、Purpose、Vision、Valueなど企業理念の見直しから始まりました。OKIグループは幅広い事業を展開していますが、それらは社会インフラの進化を牽引し、安心・安全な社会の実現に貢献するものです。上場企業として利益を出すことは当然ですが、それはあくまで結果であって目的そのものではないと私は思っています。創業以来、変わることのないOKIの使命は、豊かな経済社会の形成に寄与すること。その意味で、「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」というPurposeは、OKIの存在理由と経営姿勢を端的に示すすばらしいものだと感じています。

斎藤 私は中長期の経営計画の本質は成長戦略であり、未来戦略だと考えています。財務・非財務の両面において、中長期の持続的発展を実現していくために何をすべきか、それが経営計画2031の中心軸と言えます。ただ、その成長戦略として

社外取締役座談会

の経営計画を前に進めるには、すべての社員がそれを自分事として理解し、同じ方向を見て進んでいくことが欠かせません。こうした観点で中計2025を振り返ると、未来戦略としての成長シナリオの描き方が十分ではなく、目的や意義も社員に十分には浸透していませんでした。その点、経営計画2031は、社員一人ひとりが自分事として理解できる形にまとめられていることに加え、株主・投資家の皆様にも共感いただけるものになったと自負しています。個人的には、もう少しアグレッシブな計画でもよかったのではないかと思いますが、それは計画の進捗をモニタリングする中で再検討してもらえればと期待しています。



マーケットインの発想で、OKIの新たな成長ステージを切り拓く

木川 経営計画2031の策定にあたり、取締役会で論点になったのは、OKIが培ってきたさまざまな「成長の芽」をどのようにマネタイズできるかということでした。過去の中計2025では、縦割り組織の弊害が残存していたこともあり、全社的な合意形成がなかなか進みませんでしたが、今回は横軸を通した議論を行い、それぞれの事業に資金や人財などの資本をどれだけ投入できるのか、それによってどのような効果が生まれるのかを率直に話し合い、計画の骨子をつくり上げていきました。会社が生まれ変わるための戦略を初心に返って練り上げていった、これはOKIの歴史の中でも画期的なことです。お客様に対する誠実さというDNAをしっかりと堅持しながら、次のステージを切り拓くために挑戦していく、そうした気風が醸成されてきたことを、社員もOKIの変化の兆しとして受け止めていると思います。

遠山 特に印象的だったのは、取締役や執行役員の問題意識が、経営計画の策定プロセスそのものを変えていったことです。従来は積み上げ型で、まず現状を明らかにして、そこにプラスアルファの要素を加えていく形でした。しかし今回は、経営と事業の在り方を根底から問い直す必要があるのではないか、もっと野心的に、これまでの殻を破っていく戦略が求められているのではないかという想いを、策定に関わったすべての役員が共通認識として持っていました。その中から、6年間という期間を見据えた新たな経営計画が生まれたことを高く評価しています。

斎藤 経営計画2031の意義については、お二人が言及されたとおりだと思います。一つ付け加えるとすれば、OKIの事業の在り方が大きな転換点を迎えていることを戦略や施策として具体化・体系化できたという点です。OKIは技術資産を多数保有していますが、これからの時代は、1つの技術だけではお客様のニーズに対応できません。さまざまな技術を組み合わせ、社外パートナーとの共創にも取り組みながら、トータルソリューションを創出していくことが必要です。また、自社のハードウェアを基点としたプロダクトアウトの発想から、産業と社会の動向を捉えて事業を展開するマーケットインへの発想へと、社員の意識もビジネスモデルも変えていかなければならない。そうした面でも経営計画2031は、OKIが次のステージに進むための出発点になるものと考えています。

木川 今、斎藤さんが指摘されたことは、OKIの今後にとって極めて重要な意味を持っています。ウクライナや中東における地政学リスクの高まり、米国の自国優先の通商政策、インフレ経済の定着など、マクロの事業環境は先行き不透明な状況が続いていますが、それはリスクであると同時に新たな成長機会でもあります。もちろん、外部環境の変化の中にビジネスチャンスを見出していくためにはマーケットインの発想が不可欠ですし、積極的なアライアンスによって、お客様だけでなく産業界全体にパートナーとしてのOKIの価値を訴求していくことも必要です。OKIには今、追い風が吹いています。それをうまく活かせるかどうかが、経営計画2031の目標を達成できるかの鍵になると思います。

ハードとソフトを融合したソリューションの創造とグローバル事業の再構築に注力

遠山 国内・海外ともに、「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」というPurposeを実践する条件が揃っています。物価の高騰、少子高齢化による人手不足、自然災害の激甚化など、日本はいろいろな面で大丈夫ではなくなってきましたが、OKIはそうした諸課題を解決できる技術と知見を持っています。問題は、それをどうやってビジネスとして成立させるかということです。OKIはこれまで革新的な技術・製品の創出を通じて社会に貢献してきましたが、以前はその質に見合う正当な対価が得られないケースもあったと聞いています。企業の利益は売価とコストの差額です。コストを下げる努力はもちろん大事ですが、それ以上に、OKIの提供価値をお客様に、そして社会に正しく認識していただくことが重要だと思います。また、現在は縮小しているグローバル領域で、どのように次の成長基盤をつくっていくかも重要な経営課題だと考えます。

社外取締役座談会

木川 グローバル事業については、OKIの経験やネットワークが十分に活かされていないという点で、非常にもったいない状況だと言っていいかもしれません。かつては、ATMやプリンターを中心に、世界でプレゼンスを発揮していましたが、キャッシュレス時代が到来したこともあってATM需要が減少し、それとともにOKIの海外事業も縮退を余儀なくされました。ハードウェア中心の事業展開に限界が見えてきたという側面もありますが、一方でアジアなどではリサイクル型ATMに根強い需要がありますし、ハードとソフトを融合したソリューション提案にシフトすることで、グローバル事業を再構築できると信じています。

斎藤 国内市場が趨勢として縮小基調をたどる中、グローバル展開の再加速は、OKIが持続的な成長を追求するうえで避けて通れない経営命題です。また国内では2026年7月に、AIや半導体などの「戦略17分野」に2040年度までに総額370兆円超の投資を行う方針が閣議決定されるなど、事業環境は悪くありません。ただ、現在の追い風がいつまで続くかは不透明ですので、いくつかのプランを準備しておき、環境の変化を見極めながら、機動的に意思決定を行っていくことが必要です。社員の皆さんには、OKIが提供している製品の上流と下流、つまりバリューチェーン全域を視野に入れてビジネスを創造していくという発想を持って職務に臨んでほしいと思います。

経営と事業に異なる視点を提供し、グループの全体最適を追求する

木川 斎藤さんが言われるように、私もOKIをめぐる環境は決して悪くないと思います。経営計画2031の始動を機に、グループ内に変革への意志がしっかりと根づきつつあります。OKIは1人のリーダーがすべてを統括し、牽引していくというタイプの会社ではありません。組織を変革するためには役員はもとより、社員一人ひとりが意識を変え、PurposeやVisionを日々の業務の中で体現していくことが不可欠です。私たち社外取締役は、戦略や施策の進捗をしっかりとモニタリングし、必要に応じて軌道修正しながら、計画の有効性を高めていきます。同時に、合理性のあるサクセッションプランを策定・運用して、OKIの経営体制をより強固なものにしていきたいと考えています。

遠山 社外取締役の最大の役割は、マネジメントに「異なる視点」を提供することだと考えます。多様なステークホルダーの利益に配慮しつつ、各自の専門性・スキルを活かして、社内の慣例や利害に忖度しない、新たな視点・発想を発信していく。それが経営目標を達成するための大きな力になると信じています。また、OKIは幅広い事業を手がけており、それぞれを管掌する役員や管理職は自身の部門・事業に集中してしまう傾向があります。私たちはOKIの経営を俯瞰して見ることができる立場です。どうすれば、部門ごと・事業ごとの部分最適ではなく、グループの全体最適を実現できるのか、そのことを常に意識しながら職責を果たし、社員の皆さんとともにワクワクする会社をつくっていきたいと思います。



斎藤 OKIは、基本的には技術の会社です。すばらしい技術を持っていて、それが差別化と競争力の源泉になっています。けれども、社員自身がその価値を正確に理解していないように思われます。独創的な技術をシステムやソリューションに転換し、産業・社会を変える新たな価値として提供することにより、OKIの先進テクノロジーをもっと世界にアピールできるのではないでしょうか。それは資本市場においても、OKIの成長性を反映した適正な評価（株価）の獲得につながっていくものだと考えています。今後も、木川さんや遠山さんをはじめ、OKIの役員・社員と力を合わせ、経営計画2031の確実な遂行と事業推進体制のさらなる高度化に貢献してまいります。

Message

新任社外取締役メッセージ

このたび、社外取締役に就任しました尾関幸美です。私はこれまで大学教員として、会社法や金融商品取引法を中心に、コーポレート・ガバナンスに関する研究に長年携わってきました。

OKIは、140年以上の歴史の中で培われた高い技術力をベースに、社会インフラを支える多彩なソリューションを展開している企業だと認識しています。一方で、激変するデジタル社会に対応するためには、さらなる事業構造の変革とスピード感が不可欠であると考えています。

企業法分野の専門家としての私のこれまでの経験を活かし、客観的な視点から事業変革への提言を行うとともに、コーポレート・ガバナンスの一層の向上とビジネス変革に貢献してまいります。特にコンプライアンス体制や内部統制システムの充実・高度化に向けて、取締役会の監督機能が十分に発揮できるよう尽力し、持続的な企業価値の向上を支えていく所存です。建設的な議論を通じてリスクを適切にコントロールしつつ、OKIが次の時代も持続的に企業価値を向上させていけるよう、全力を尽くしてまいります。



社外取締役
尾関（おぜき） 幸美（ゆきみ）