# コーポレート・ガバナンス



**社外取締役** 

#### 保 斎藤

株式会社IHI相談役 株式会社かんぽ生命保険 社外取締役



### 木川 眞

ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問 株式会社小松製作所 社外取締役 株式会社セブン銀行 社外取締役 株式会社肥後銀行 社外監査役

# 土台作りをやりきり、 「社会の大丈夫をつくっていく。」企業として成長を

2022年を最終年度とする「中期経営計画2022」をスタートさせたOKI。ここでは、企業経営者として 豊富な経験を持つ社外取締役の斎藤保氏と木川眞氏に、中期経営計画立案に至る社外取締役の役割 や将来の目指す姿などについて、ご意見をいただきました。

# 社外取締役の役割について、お考えをお聞かせくだ さい。

斎藤 社外取締役の役割として、株主の視点を持って経営 を監視し、外部の目によるチェックで経営の透明性を高めた り、ガバナンスを強化したりするということがよく言われま す。今回のような中期経営計画立案にあたっては、会社の中 にいてはよくわからない自社の強みを引き出し、将来の戦略 に役立てるようなアドバイスをすることも、マネジメントの決 断を後押しするための社外取締役の役割として重要と考え ます。

木川 社外取締役一般というより、自分自身の果たすべき 役割という視点でお話しすると、私はもともと銀行員で、そ

の後運輸業界に転身して、経営トップとなり、さらに、いくつ かのメーカーで社外取締役も務めさせてもらいました。その 経験から、基本的にエンドユーザー目線、顧客目線といった、 メーカーにない目線での提言ができると考えています。

OKIの強みは内部分析では、「顧客基盤」「インストール ベース」「技術力」の掛け算と整理されているようです。私の ような立場で、OKIを外から見ていると、B to Bの良いお客 様相手に良い仕事をしている印象がある一方で、お客様の 先のエンドユーザーを意識したマーケティングは不十分だと 感じていました。これは、これまで、OKIは優良な顧客に恵ま れており、優良顧客の言うとおりにハードを製造していれば 足りるという時代が長く続いた過去の歴史とも関係がある と思います。

しかし、社会変動の大きな現在、マーケティングが最も重 要であると言っても過言ではない状況です。中でも、OKIに とって直接の顧客である取引先様自身が自分の真のニー ズ、言い換えると取引先様の顧客のニーズを把握しきれて いないケースが多いことから、B to B to CのCを意識した マーケティングが重要であり、今まで気が付かなかったリス クや機会に対して対応していくことをアドバイスしています。

# 2020年10月に発表された「中期経営計画2022」の 策定プロセスには、どのように関わられましたか。ま たその内容へのご意見をお聞かせください。

斎藤 今回の「中期経営計画2022」は、計画立案が2019 年1月にスタートしています。この中期経営計画の立案にあ たっては、前中計の反省の上に立ち、ベンチマーク企業に対 する絶対・相対優位の分析をはじめとした5C分析を丁寧に やるよう助言しました。さらに、中長期的な社会貢献、OKIの 成長する姿、夢のある将来の姿を描くべきとのアドバイスも 行いました。それに加え、中長期的な視点に立つためには、 検討段階で若手を登用すべきとも進言しています。

この中計策定に向けた検討プロセスの中で、OKIは消費者 からは見えないが、裏で黒子として社会基盤に貢献している ことが再認識されたことから、今回の「社会の大丈夫をつくっ ていく。」というキーメッセージが生み出されました。製品をつ くるモノづくりに加えて、ソリューション提供を含むコトづくり、 この2つで、社会課題を解決することを目指しています。

木川 私は、2019年6月に社外取締役に就任したので、計 画立案に関しては途中からの参加でした。就任時点で既に 計画の概要はかなり形になっており、それに対して、外部視 点から率直な意見をいくつか申し上げました。

例えば、今起きているさまざまな社会のパラダイムシフト に関して、それらは新型コロナ禍によって新しく起こったの ではなく、加速しただけであり、今後企業は、社会の変革に 追い付くスピード感で対応しないと世の中から評価されな いことをお伝えしました。そのことも含めて、外部環境を分析 した結果、重要なパラダイムシフトのキーワードが「無人化」 「非接触」「非対面」であり、これらに対応する技術をOKIが 既に保有していることが再認識されています。今起きている パラダイムシフトに対応するものとして、クラウドを重視して いる会社が多いようですが、私はリアルも重要であると考え ています。その点で、クラウドとリアルの接点領域に勝負どこ ろを見いだしたOKIの判断は妥当だと思っています。

また、この中計における、通信キャリアの基幹ネットワーク など投資負担が大きく競争の激しいところで勝負するので はなく、ローカル5G、エッジコンピューティングなど顧客の 顔が見えるビジネスをするという考え方は非常に良いので はないでしょうか。

**斎藤** モノづくりとコトづくりに関して、計画を具現化してい くにあたり、私はこれまでIHIにおいて進めてきた経験を踏ま えて、モノづくりの現場を改善していくにはどうしたらよいの か、コトづくりをもう少し発展的にやっていくにはどうしたら いいのか、などの提言をしています。

例えば、モノづくりに関して、強みのある新製品を企画す る際には、機能、素材、技術などの要素に分解して解析す ることを提言しました。製造に関して言うと、このたび、OKI データとメカトロの製造機能が統合されたことから、OKI データの開発能力を活かした新製品や「紙媒体にインクで 印刷する」という従来のプリンターの概念を超えた新製品の 開発が期待できるのではないかと考えています。ここでは、 小さい成功でも良いので、社内外に具体的な実績を示して いけるような結果を望んでいます。そうすることで、今後のモ ノづくりに弾みがつくのではないでしょうか。

また、モノづくりにおいては、日ごろの改善活動の積み重 ねが大事だと考えていますが、工場などを視察させていただ く中で、現場の設備の老朽化や、日常的な改善活動がうまく 機能していない箇所が散見されました。鎌上社長によると近 年のOKIにおいてはそのあたりが手薄になっており、反省し ているということでした。

日ごろの改善が、品質向上だけでなく、原価低減にもつな がることから、一歩一歩着実に進めることが必要ですし、原 価低減活動に関しては、コスト分析をもう一段、踏み込んで 行うべきだと思います。さらに、設備についても老朽化して いるものが多く見受けられたことから、修繕レベルではなく 抜本的投資が必要だと感じましたので、それに関連する投資 を中計に組み込むように提言しました。

木川 新たな投資でできる工場はスマート工場になるという ことなので、顧客に見学してもらえるような模範工場、デモエ 場になることを目指して投資してほしいと考えています。

斎藤 研究開発費についても、以前は、一部の事業部で、開 発費を節約して利益をねん出するといったこともあったよう です。将来の利益を犠牲にして利益を出しても、持続的な成 長にはつながりません。そのような風潮を一掃し、さらに、将 来に向けた準備として、厳しい環境にあってもやるべきこと はやる必要があると提言しました。今回の計画では研究開

# コーポレート・ガバナンス

発費などの投資も増えており、その点は期待したいと思いま す。

木川 斎藤取締役が開発、製造に関するアドバイスを行っ たのに対して、私は、人財に関するアドバイスを行っていま す。OKIは技術の領域や技術者のレベルは非常に高いと思 いますが、メンバーは総じておとなしい印象があります。新た な取り組みを進めていくには、チャレンジングな人財に変え ていく必要があるので、人財育成プログラムを充実させて、 他流試合の経験を積ませる機会を増やしたり、外部からの人 財をもっと活用したりすることが必要だと提言しました。実 際に、計画の人財マネジメントにはそのあたりの内容が盛り 込まれています。

**斎藤** モノづくりの現場の強化も大きなテーマですが、将来 的に目指す姿である「社会の大丈夫をつくっていく。」過程で は、自社が持っていないリソースが出てくることもあります。 今や自前主義ははやりませんので、目標達成のために自社 に足りない資源はM&Aを実施したり、他社とのパートナー シップで補完したりすることを活発に行っていくことが必要

だと思います。今後に関しては、海外事業でも自社ブランド 製品の販売にこだわらず、パートナーと組んでコンポーネン トを提供する戦略をとるとのことです。

今後、良いパートナーを見つけて、どのようにパートナー シップ戦略を進めていくかについても、アドバイスができれ ばと考えています。

「中期経営計画2022」では、ESGの取り組みも明示 されました。さまざまな社会課題への取り組みについ て、どのようにお考えでしょうか。

★川 ESGの中でも、環境への取り組みはメーカーとして大 きな課題で、やるべきことをやるのはもちろんですが、それ 以上に期待しているのは、OKIという会社の製品・サービス やソリューションによって、社会がこのように良くなっている のだという姿を見せていくことです。

OKIは、これまで培ってきた技術などを活用したエッジコ ンピューティングなどによって、現在起きているさまざまな社 会変化を良い方向に最適化することができる機動性を持っ ていると思います。それを活かして、事業における社会課題 解決を進めていっていただきたい。銀行員時代を含めて、長 く外部からOKIを見てきた私から見て、それができる企業だ と考えています。

斎藤 SDGsが目指しているような社会課題の解決に企業 が取り組む場合、課題それ自身が特別のものではなく、日常 の企業活動がなんらかの社会課題の解決につながるもので なければ、持続的にもできないし、成長も実現できないもの ではないでしょうか。

逆に言うと、あまり大上段に構えなくても、今直面してい る事業における問題に対して地道にソリューションを提供し ていければ、自ずからSDGsをはじめとする社会課題の解決 につなげることができると思います。

世の中一般の流れとして、どの会社もソリューションが大 事だと言いますが、なかなかビジネスが具体化せず、永遠の 課題となっています。OKIの強みは、コンサル、ソフト開発と いった無形のソリューションのみならず、ハードの製造ができ ること、かつ、高品質の製造ができることなので、EMSも開 発を取り込んでDMSへ進化させていくことで、実質的なソ リューションになるのではないでしょうか。

コーポレートガバナンス・コードにも挙げられた取締 役会の責務のひとつに、適切なリスクテイクを支える 環境の整備があります。リスクマネジメントについて のお考えをお聞かせください。

木川 ビジネスにリスクはつきものです。私は、ビジネスとは [臆病に計画して大胆に行動する]ものだと考えています。 つまり、計画に際してはリスクを、大きさ、発生確率などを踏 まえて保守的に検討し、実行する段階では勇猛果敢に活動 するものだと考えています。そこで社長以下の執行がリスク を取れるような前提を整備し、支援していくのがわれわれ社 外役員だと考えています。

**斎藤** リスクマネジメントといえば、有価証券報告書を改訂 するタイミングで、事業リスクをこれまでの一般的な視点で はなく、OKI固有の観点で見直してもらいました。その結果、 リスクのマテリアリティがかなり整理できたと思いますが、こ ういうものは常に時代の変化に対応していくことが必要な ので、不断に見直しが必要です。

過去の事例でリスクをどう考えるかの例として、ブラジル ATM事業の譲渡に際し、執行側で総括を行っています。海 外事業は得てして失敗するので、失敗を今後に活かすのが 大切です。今回の総括により、投資のプロシジャーを整理す るようアドバイスすることができました。

この案件に限らず、投資に際しては、リスクが発生した際 の損切りラインが大事です。投資計画の際にその額を明確 にし、検証するマイルストーンを置いておかないと、ズルズル と継続し泥沼にはまることになってしまいます。予期せぬ事 態も発生するので、その際の融通性を持たせるのも肝要で す。これらのことを念頭に置きながら今後の投資を考えてい くべきでしょう。

木川 現在進行中の投資に関しても、今後は執行側の検証 時期、取締役会での検証時期を明確にし、どうリスクに向き 合うかを明確にしていくのも重要だと思います。

#### 最後に、OKIの将来への期待をお願いします。

木川 現在の中計は2022年度を目標としており、最終年度 はすぐ先に迫っています。現在の状況を考えると、2022年度 はあくまでその先の成長に弾みをつけるための前哨戦だと考 えています。この位置づけに基づき、中計では次の成長に向 けた土台作りのフェーズとしてしっかりした方向付け、体制作 りができたと思います。日標数値に関しては控えめではあり ますが、この期間中にやるべきことをやり、必要な準備をきち



んとできれば、その先には大きな成長が見込めると期待して います。

計画そのものは着実に進めればよいと思う一方で、具体 的な製品、技術に関する説明が少ないようにも感じていま す。パートナーとの共創活動、POCなどで面白いビジネス も出てきているようなので、早めに具体的な製品、技術を 示し、OKIの将来への期待を、投資家を含めたさまざまなス テークホルダーに示せるとよいなと考えています。

斎藤 私も同感です。今回の目標設定は外部から見れば発 展途上のように見えますが、あくまで次の飛躍のための土台 となるものです。ここでやるべきことをやりきれば、OKIは次 に大きく成長できると思います。そのためにも、私は本中計 を遂行するようモニタリングし、助言していくつもりです。事 業ポートフォリオマネジメント、事業再編のシナジー効果をど う出していくのかなどについてKPIを明確にして進捗管理を していく必要があるでしょう。

OKIは、独自の強みを持ち、社会インフラの維持、社会課 題の解決に貢献するための技術・製品・リソースを持ってい ます。これらをうまく活用することで、「社会の大丈夫をつくっ ていく。|企業となっていくことを期待しています。