

社長メッセージ

カルチャー改革を実践し、 成長への舵を切っていきます

代表取締役社長執行役員兼
最高執行責任者

森孝慶



新しいことをやり切るカルチャーに変革していきます

2022年4月より社長兼最高執行責任者となり、6月に代表取締役役に就任いたしました。現在の社会不安と経営環境の中、負うべき責任の重さに身の引き締まる思いです。

私は、長くプリンター事業に携わり、新規市場開拓やマーケティングの分野でキャリアを積んで、ビジネスの拡大に取り組んできました。2020年度は同事業を行う子会社の社長として、OKIへの統合という構造改革にあたっています。昨年末に社長就任を打診され、この時期に自分が指名されたこと、社長としての役割を自問自答する中で、これは会社を変えろということ、長く受け継がれたカルチャーも含めて会社を変えたいという意思の表れであると思い至りました。

子会社から見て感じていたことでもありますが、OKIのカルチャーには、じっくりと手堅く堅実にものごとを進めるという良い面がある一方で、変化の激しい時代には、その手堅さが仇となるという問題があります。その一例が、新規事業や

イノベーション創出のスピード感です。OKIはイノベーションマネジメントシステムを構築して全員参加型のイノベーションを推進し、実際に多くのアイデアも出てくるようになっていますが、その先の実行フェーズに時間がかかりすぎると感じています。新規事業は、半分程度煮詰まったら次に進まない、モノにはなりません。比較的安定した市場を中心にビジネスを展開してきた影響もあるのか、失敗を恐れてのことなのか、議論を尽くすことに重さが置かれすぎ、イノベーションを実行する、そして、事業として成果を出すというところに必ずしもつながっていません。

世の中で起きている変化は、今後もそのスピードが増すことはあっても減速することはありません。過度の慎重さを捨て、よりスピード感、さらには飢餓感をもって新しいことをやり切るカルチャー改革を実践し、トップラインを引き上げて成長へ舵を切ることが私の使命であると認識しています。

中期経営計画2022および2022年度計画について

2021年度～2022年度は長期化するコロナ禍の影響や部材調達難をはじめとしたサプライチェーン問題など、想定を超える外部環境の変化に大きく影響を受けました。その結果、中期経営計画2022の目標値の達成は困難と判断いたしました。2022年度は単年度計画として、「成長に向けた土台作り」を継続しつつ、サプライチェーン影響対策など「環境変化への対応力」を優先課題として取り組みを進めています。喫緊の課題であるサプライチェーン影響の低減に向けては、調達活動の強化、代替設計の促進、お客様への価格適正化など、全社を挙げて実行しています。2022年度は幸い、当社の関連する分野での需要は堅調です。今期業績予想の売上高4,250億円、営業利益90億円の達成に向け取り組んでまいります。

中期経営計画2022の現在までの進捗を振り返りますと、構造改革についてはコンポーネント&プラットフォーム事業の

開発体制強化や子会社の統廃合、海外拠点の見直しなど、概ね計画どおりに進んでいます。一方で、成長戦略については新規事業領域拡大や新商品創出において遅れが出るなど課題が残る状況です。

成長戦略の遅れについては、外部環境の大きな変化も要因の一つではありますが、本質的にはカルチャーの問題があると考えています。成長戦略の実行には、事業拡大への渴望と強い意志が必要です。そして当社のようなメーカーは、投資からその成果が出るまでに時間がかかるため、長期視点でのストーリーと施策の継続性も重要です。縮小均衡から抜け出すためにも、経営層のみならず社員全員がリスクを恐れずにチャレンジできる企業風土の醸成を図っていきます。組織の壁を壊し経営と現場の距離感を縮めることで、社内の活力を高めます。

社長メッセージ

次期中期経営計画に向けて

現在策定中の次期中期経営計画においては、引き続き環境変化への対応力を強化しながら、既存事業の選択と集中を加速するとともに、将来の成長に向けた新規領域への種まきを実行します。成長分野を見極め、これなら競争に勝てるというストーリーをつくり、果敢にチャレンジしていく方向性を示したいと考えています。目指す姿と施策の関連性、KPIを明

確にして、ステークホルダーのみなさまに事業の状況をしっかりとお伝えしていきます。同時に社内に対しても社員や組織の達成意識を高め、組織のサイロ化と積上型マネジメントからの脱却を図り、総合力と瞬発力を高めることで成長への舵切りを確実なものとしていきます。

サステナビリティの取り組みをさらに強化していきます

中期経営計画2022で掲げたサステナビリティ経営の諸施策は、製品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し「社会の大丈夫をつくっていく。」OKIにとっての根幹となるものです。OKIらしい「社会の大丈夫」を実現していくため、次期中期経営計画の策定の中で現在のマテリアリティについてもあらためて検証し、取り組みを強化していきます。

中長期的な環境課題解決に向け環境ビジョンを改定

継続的にマテリアリティを検証する中で、取り組むべき社会課題についてもより深い議論を進めていますが、気候変動を

はじめとする環境問題への取り組みの重要性は従来以上に高まっています。OKIは2022年度、中長期の環境目標を定めた「OKI環境ビジョン2030／2050」における2030年度目標を、SBT（パリ協定と科学的に整合する温室効果ガス削減目標）に準拠した内容に改定し、温暖化防止に関する目標を、SBTの定める1.5℃シナリオの達成を目指す数値としました。

自社拠点におけるCO₂排出量については、2030年度に42%削減（2020年度比）する目標を掲げています。具体的な取り組み例として、2022年7月に本格稼働を開始した本庄工場H1棟（埼玉県本庄市）は、さまざまな環境負荷低減策を取り

入れ、大規模生産施設として日本初となる『ZEB』※認定を取得しました。各事業所においても、H1棟に取り入れた太陽光発電のような再生可能エネルギーの利用なども組み合わせながら、生産設備、ファシリティの高効率化などを検討していきます。

また、製品・ソリューションを通じた環境課題解決をさらに推し進めるべく、環境貢献商品の創出拡大に取り組んでいます。環境ビジョンの2050年目標には、省エネ・創エネの組み合わせなどにより新製品の消費電力実質ゼロ化を目指すことを掲げており、中期的には2030年度の環境貢献商品の売上高比率を50%（2021年度実績31%）とすることを目標としています。

多様な人材の活躍が成長の鍵

次期中期経営計画においてOKIが成長を実現していくためには、多様な人材が活躍すること、そしてモノづくりや成長領域事業を支える人材を強化することが不可欠です。OKIは現中計において、注力技術「AIエッジ」を強化していくため、2022年度末の目標として実践力のあるAI技術者300名の養成を掲げ、中央大学と共同で設立した「AI・データサイエンス社会実装ラボ」での実践型教育などにより、これを2021年度末に前倒しで達成しました。こうした専門性の高い人材を評価し活用する仕組みを構築するとともに、すべての社員が働きやすく、最大限に能力が発揮できる職場を実現すべく、意識の改革や制度の見直しを進め、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。

多様なステークホルダーの信頼に応えるガバナンスを実現

2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂においては、「取締役会の機能発揮」「企業の中核人材における多



様性の確保」「サステナビリティを巡る課題への取り組み」が基本的な考え方として示されました。OKIは2017年6月以降、取締役会の構成において社外役員の割合を常に4割以上としており、2021年からは独立社外取締役が取締役会議長を務めて、毎年の取締役会実効性評価の実施など、ガバナンス向上への取り組みを継続しています。またサステナビリティの推進体制として社長をオーナーとする「サステナビリティ推進ワーキンググループ」を設置し、マテリアリティに基づく取り組みの推進やTCFDに則った開示などを行っています。

今後も、多様なステークホルダーの信頼に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくため、さまざまな取り組みの状況を適切に開示するとともにステークホルダーのみなさまとの対話を進め、課題解決における共創につなげてまいります。

未来を拓き、次にバトンを渡すために

企業理念に掲げた「進取の精神」をもって社会課題の解決に取り組み、社会のインフラを支える製品・ソリューションの提供を通じて社会と自社の持続的な成長を目指す。この、OKIグループの普遍的な存在意義である「社会の大丈夫をつくっていく。」を着実に実践していくためには、現状維持にとどまることなく、成長への舵を切ることが不可欠です。長

年染みついたカルチャーの改革は一朝一夕にできるものではありませんが、不退転の決意をもってやり切り、未来を拓き、次へバトンを渡すために必要な施策を大胆に進めていく覚悟です。

ステークホルダーのみなさまには、引き続き、倍旧のご指導ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

OKIのモノづくり拠点における環境の取り組みをリード

DX新戦略（P33参照）のフラグシップ工場として稼働を開始した本庄工場H1棟。屋根への太陽光発電パネル設置をはじめとする自然エネルギーの活用、高断熱化、稼働状況に連動した照明・空調・換気の制御など、高い環境性能を備えます。さらに地元産の秩父杉の使用など、地域社会との共生にも配慮しています。



※ZEB（Net Zero Energy Building）：快適な室内環境を実現しながら、再生可能エネルギーによる創エネルギーと、断熱性を高めた構造やセンサーなどを駆使した省エネルギーにより、建物で消費する一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。エネルギー削減率により4区分に分類される（生産設備やOA機器などのエネルギー消費量はZEBの計算からは除外）。『ZEB』：100%以上、Nearly ZEB：75%以上、ZEB Ready：50%以上、ZEB Oriented：40%または30%以上