

社長メッセージ

「進取の精神」をもって
「社会の大丈夫をつくっていく。」ために。
中期経営計画2025の達成にこだわり抜きます。



代表取締役社長執行役員兼
最高経営責任者

森孝慶

2022年4月の社長就任から1年、2023年4月に最高経営責任者となりました。長く在籍した子会社の社長から転じて、あらためてOKIという会社の全体を理解すべく、あえてこれまでのやり方を踏襲するなどして社内の動きを観察する中で、OKIの問題の核心は縦割りで保守的な企業カルチャーにあると確信し、その変革に取り組んでいます。

昨年の「OKIレポート」でお約束した「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」そして「組織の壁を壊し経営と現場の距離感を縮め、社内の活力を高める」ための施策は、2023年5月に発表した新たな中期経営計画にもしっかりと織り込みました。その内容を含め、OKIグループが成長に舵を切るための考え方や施策についてご説明します。

中期経営計画2022の総括

経営目標として営業利益200億円、自己資本比率30%を掲げた中期経営計画2022は、コロナ禍から派生した需要低迷、調達部品の品不足と価格高騰など外部環境の激変を受け、未達となりました。最終年度の2022年度は危機対応の年と位置づけ、単年度計画の達成を目指しましたが、サプライチェーン影響の低減に向けた調達活動の強化や代替設計、お客様への価格適正化などについて一定の進捗はみえたものの、計画の達成はできませんでした。社長としてその責任を痛感するとともに、慙愧の念に堪えません。

この背景には上述のさまざまな外部要因がありますが、それだけではありません。私は問題の本質は、当社の環境変化に対する対応力が根本的に不足していたことにあると考えて

います。他の企業が同様の環境変化に総力を挙げて対処する中、当社はその対策のスピードとダイナミックさに欠けました。

根幹には、冒頭にあげた企業カルチャー、そして組織構造の問題があります。売上規模の割には過大に細分化された多層組織が事業部ごとの縦割り、前例踏襲や個別最適に陥りがちな保守的な企業カルチャーを助長し、迅速で的確な意思決定を阻害してきたことは否めません。また国内偏重の事業構造も、ビジネス判断における視野を狭める一因となったと考えています。中期経営計画の発表に先立ち2023年4月に実施した事業体制の再編において、事業本部制を廃止し、8事業部を5事業部にシンプル化したことは、この状況を打破するための第一歩でもあります。

新中期経営計画の策定に向けた議論

中期経営計画2022において認識した組織やカルチャーの問題を踏まえ、中期経営計画2025の策定にあたっては、経営層で活発な議論を行うと同時に、より多くの社員の声を聞き、取り入れることを強く意識しました。

具体的には、経営計画の各項目について各事業や関連部門のキーパーソンとワーキンググループのような形で議論を重ね、さらにはそのメンバーが取締役会で検討状況を説明して、取締役と直接意見交換を行うようにしました。その結果、時間はかかりましたが、計画に現場のリアリティを持ち込むことができたと考えています。同時に、このプロセスを通じて、検討に参加した多くのメンバーに、計画を与えられたまま受動的にこなすのではなく、自分ごととして能動的に取り組む

マインドセットの変化が生じ、縦割りではない、組織を超えたコミュニケーションが進みました。社外取締役の皆さんからは、検討のスピード感や進め方について時に厳しい指摘も受けながら、計画案について率直な意見をいただくことができました。

引き続き計画の実行段階においても、現場の状況変化をとらえた進捗管理を行うため、各事業の責任者が施策の進捗について定期的に取締役会へ報告し、適切な助言を受けるようにしています。また施策を各部門、さらには一人ひとりの業務に確実に落とし込み、腹落ち感を高めていくことが重要だと考え、私自身が各拠点を回って意見交換を行うなど、コミュニケーションのさらなる活性化にも力を入れています。

社長メッセージ

中期経営計画2025について

こうした議論を経て策定したのが中期経営計画2025です。「成長へ舵を切り、縮小均衡から脱却する」という基本方針のもと、「2019年度水準へ業績を回復し、棄損した財務基盤を回復」することと「2026年度以降の将来事業の創出」をテーマに、2025年度の売上高4,500億円、営業利益180億円、自己資本比率30%という経営目標を立てました。「成長への舵切り 1st Stage」として掲げた施策をやり切ったこの目標を達成し、創業150周年となる2031年をターゲットに将来事業を拡大する「成長への舵切り 2nd Stage」(2026年度～)へとつなげます。

■ ありたい姿：「3つの貢献分野」を明確化

本計画策定にあたっては、OKIのありたい姿をあらためて整理しました。企業理念に掲げた「進取の精神」のもと「社会の大丈夫をつくっていく。」、すなわち、止まることが許されないミッションクリティカルな商品の提供を通じて社会課題を解決していくことは、OKIグループとして不変のあるべき姿ですが、事業における社会課題解決への貢献をより明確にすべく、マテリアリティと貢献分野をアップデートしました。

マテリアリティの一つに掲げた「社会課題を解決するモノ、コトの実現」において、OKIグループが貢献する分野は「安心・便利な社会インフラ」「地球環境の保全」「働きがいと生産性向上」の3つです。高度成長期に整備されたインフラの老朽化が進む中、その状態を見える化し、遠隔監視や予防保全につなげること、また環境貢献商品の提供を強化し、たとえば水中音響技術を活用した海洋の見える化により環境保全や資源活用に貢献すること、そしてATMで培った技術を活用

した業務の自動化／セルフ化により労働力不足の解消に貢献することなど、各貢献分野における提供価値を具体化し、各事業において、その実現に向け取り組んでいきます。

■ 業績を回復し、棄損した財務基盤を回復

中期経営計画2025ではテーマの一つを「2019年度水準へ業績を回復し、棄損した財務基盤を回復」としましたが、これは過去への回帰を示すものではありません。10年近く続いた縮小均衡から脱却し、成長に舵を切るためには、まず前中計期間中に棄損した財務基盤を回復することが必須であることから、コロナ禍前の2019年度の業績を一つの目安としたものです。前中計期間からの繰り越し案件や大口案件を確実に刈り取ることで利益を拡大するとともに、運転資本の圧縮や資産適正化などを進めます。

そのうえで、成長への舵切りを確実にするための施策の第一として、事業ポートフォリオと事業戦略の見直しを実施しました。新体制における5事業部を4セグメントに整理し、各セグメントの位置づけを「成長」(パブリックソリューション、EMS)と「安定」(エンタープライズソリューション、コンポーネントプロダクト)として明確化しました。各セグメントの具体的な戦略は本レポートの事業概況のページでお伝えしますが、それぞれの位置づけに応じて、子会社を含めたダイナミックかつスピード感のある事業展開を実現するとともに、ROICの視点を導入し、事業マネジメントを強化していきます。

施策の第二として、事業力を高めるため、営業・技術・生産の各機能を強化しました。営業部門については既存のエリア軸の組織を市場軸で再編するとともに、海外事業の強化に向け

グローバル事業推進本部を新設。技術については技術本部を設置し、強みであるエッジ技術を活かした研究開発や先行技術開発に集中して取り組みます。そして生産については、これまで事業部単位に分かれていた生産・調達機能を全社横串でマネジメントする生産調達統括本部を置きました。グループのすべての工場をつなぐ「バーチャルOneファクトリー」構想のもと生産効率を上げ、QCDの最適化を図ります。

■ 将来事業の創出

もう一つのテーマである「2026年度以降の将来事業の創出」については、グループ内におけるモノづくり基盤の強化やイノベーション活動で培った技術やプロセスをプロダクトやサービスに活かすことで「3つの貢献分野」における価値を創造し、「社会インフラ」「製造」「海洋」を注力領域として、社会やお客様の課題解決に貢献するビジネス創出を目指します。

この価値創造戦略の肝となるのが、2017年度から取り組んでいる「全員参加型イノベーション」です。新規ビジネスを継続的に創出する仕組みの整備や教育を実施し、多くのアイデアが出てくるようになっていますが、その先の事業化など、実践に時間がかかりすぎていました。新設したイノベーション事業開発センターにおいてこの活動を強化し、グローバル展開も視野に、将来に向けた事業化を加速します。

さらに今回重視したのが、海外事業のリスタートです。海外事業の中心であったプリンターとATMは世界的な市場のトレンドから縮小傾向にあります。当社の未来を考えた時、国内偏重の事業構造は大きな問題であり、海外事業の拡大は不可欠です。海外販社を全社共通の前線基地と位置づけ、既存商品の拡販、航空ディスプレイ事業やEMSの部品事業の展開などを行うとともに、グローバル視点でのR&D、経営人材の育成にもつなげていきます。2031年度には、海外売上高を現在の500億円規模から1,000億円規模まで引き上げたいと考えています。

■ サステナビリティへの取り組み

中期経営計画2025では、サステナビリティ経営の実践を「成長への舵切り」の施策の一つと位置づけました。事業における「3つの貢献分野」にも示した通り、サステナビリティは「社会の大丈夫をつくっていく。」OKIの経営そのものです。新設したサステナビリティ推進部を中心に、新たなマテリアリティに基づく環境・社会・ガバナンスの活動を組織的に進めていきます。

マテリアリティの一つ「価値を創出し続ける企業文化への変革」においては、多様な人材が前向きに活躍できる環境を実現するため、採用、人材育成、等級制度改訂などに向け年間40億円の人的投資を行います。こうした施策による社員エンゲージメントの向上と、先にあげた「全員参加型イノベーション」、そして組織を越えた自由闊達なコミュニケーションにより、挑戦する風土を実現します。



<p>マテリアリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会課題を解決するモノ、コトの実現 事業活動を通じた環境負荷低減 価値を創出し続ける企業文化への変革 持続的成長を支える経営基盤強化 	<p>安心・便利な社会インフラ</p>  <p>現場見える化、遠隔監視による安心安全なインフラ利用実現</p> <p>データ活用による安心安全な移動手段の実現</p>	<p>地球環境の保全</p>  <p>環境貢献商品の提供</p> <p>海洋見える化による環境の保全、資源の活用</p>	<p>働きがいと生産性向上</p>  <p>セルフ化／自動化による労働力不足解消</p> <p>リアルタイムセンシングによる業務効率化</p>
---	---	---	---

OKIのマテリアリティと「3つの貢献分野」で提供する社会価値

最後に

中期経営計画2025を中心として、OKIの未来に向けた取り組みについてお話ししてきました。当社のようなモノづくり企業における改革には時間がかかることも事実ですが、縮小均衡からの脱却を確実なものとするためにも、短期思考に陥らず、長期的な視点で成長に必要な施策をやり切る覚悟

です。中期経営計画2025の達成にこだわり抜くとともに、全員が「進取の精神」をもって「社会の大丈夫をつくっていく。」OKIグループを実現していきます。

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。