

社外取締役座談会

社外取締役
斎藤 保社外取締役
川島 いづみ社外取締役
木川 眞社外取締役
浅羽 茂

成長戦略の遂行に向けた経営資源の配分

中期経営計画2025の公表以降、取締役会ではそのモニタリングや今後の成長戦略の遂行に向けた経営資源の配分について議論が行われています。今回、適切な経営資源の配分を行うためのROICの導入、人的資本投資、イノベーションへの取り組みについてその評価や課題などを4名の社外取締役に語っていただきました。

成長戦略の遂行における手段としてのROIC視点

浅羽 当社が持続的成長を実現するためには、成長戦略を推進するための投資を着実に実施することが不可欠です。取締役会では、その投資の実施状況を監督しており、特に研究開発や人的資本への投資に注目しています。

斎藤 2024年度からROICを意識していますが、投資に対するリターンを高めていこうというマインドが少しずつ醸成されてきていると実感しています。

一方、私たちが直面している課題の一つが、子会社の整理統合です。進んではいるものの、まだ数が多く、見直しが必要だと感じています。それぞれの子会社に管理部門が存在しており、これは非効率であると捉えています。だからこそ、Oneファクトリー構想に基づいて、これを一つにまとめる必要があります。これまでは子会社ごとにバラバラのシステムを使っていましたが、これを統一することで、子会社の統合が進み、効率化が一気に加速すると考えています。

川島 最適な資源配分という観点で、Oneファクトリー構想は極めて有効です。現状、工場が国内に多くありますが、再編がなかなか進んでいないと私も感じています。これは改善の余地があり、機能的に整理・統合する必要があります。それにあわせて、私は人材の流動性についても活性化する必要があると考えています。

木川 これまで縦割りで事業ごとに評価していたものを、ROICを共通の座標軸として使うことで、各事業の位置づけをより明確にし、将来に向けた事業ポートフォリオの整理と最適化を図ることは、大きな前進です。ただ、成長戦略に位置づけられた事業にROICの考えを導入すると、投資が難しくなることがあります。だからこそ、財務的な許容範囲をしっかりと見極めたうえで、どのような時間軸でリターンを生んでいくのか、そのロードマップをしっかりと提示する必要があります。

斎藤 木川さんが仰るとおり、積極的に投資していく成長事業にはROICは適しませんが、収益率の低い事業の縮小・撤退などを検討するにあたっては有効です。

浅羽 ROIC視点は、全社員が投資効率をしっかりと意識するために不可欠です。これから既存の成熟事業について撤退を検討する場面も出てくるでしょう。ただ、ROICだけを基準にして一律に縮小・撤退を決めるわけではありません。その事業で何を学び、どんな技術やお客様といったアセットを蓄積してきたのかをしっかりと考え、その経験を成長事業にどう活かすかを議論することが、非常に重要です。

木川 今、まさに成長戦略を具体的に描いていくフェーズに突入しました。ここで、ステークホルダーにワクワクしてもらえるようなストーリーをつくり上げることが求められています。少し低迷していた状況が続いていましたが、これからは上昇に転じると確信しています。

川島 取締役会としては、3年ごとの事業計画に対する進捗報告をもとにしっかりと監督していますが、今まさに次の中期経営計画の策定に向けた議論を始めようとしているところです。早めにスタートを切り、皆さんからお話のあった観点も踏まえつつ、成長戦略に関する議論をさらに深めていきたいと思っています。

社外取締役座談会

成長戦略・新規事業創出のための人的資本投資

斎藤 人事・報酬諮問委員会では、経営人材を含めた全体の人材育成について議論を進めています。また、成長分野に対して人的資本を重点的に配分するための計画も策定しています。今、直面している課題は、生産・技術・営業のすべてにおいて知見や経験を持った人材が少ないことだと捉えています。しかし、ローテーションをかけていくことで、事業全般に精通した人材が徐々に育ってくるのではないかと期待しています。

木川 将来に向けた戦略を明確にした後は、OKIらしい人的資本経営のビジョンを描き、そのためのステップをしっかりと踏むことが重要です。まずは、全体の人材ポートフォリオをしっかりと把握し、戦略とのミスマッチがないか、育成が必要な人材が不足しているならどうするのか、そういったことをスピード感をもって議論しています。

人的資本経営は、主役を企業に置か、働く側に置かでその姿が大きく変わります。働く人が「こうしたい」「これを実現したい」という強い想いを持てば、自然と人は育っていきます。その流れをつくり上げるためには、人事制度改革、社員のモチベーション向上、そして人的資本への投資が重要です。その進捗をしっかりと見守っていききたいと思います。

浅羽 人的資本への投資は特に重要です。システムエンジニアなどの専門職に関しては、成長戦略を実現するために必要な人員について、事業部から経営に対してもっと積極的な要請があったほうがよいのですが、現状ではそのような声あまり上がってきていません。

開発人員への投資や配分が適切かどうか、新しい案件が発生した際にエンジニアが足りているのか、といったことを中心に、どのような人材がどれだけ必要なのかについて議論してきました。今後、タレントマネジメントを

導入する際には、トップダウンとボトムアップの健全なディスカッションが必要だと思います。

川島 人的資本の見える化に向けた取り組みを始めたばかりで、人事関連情報に加え、従来各事業部門で管理していた技術スキルデータや、そのほかのスキルデータを総合的に管理していくためのシステムが2023年度に導入されました。このデータベースが機能するようになれば、どこにどのような人材がいるのかを把握しながら、全体を見渡して適切に人材を配置できるようになると期待しています。

浅羽 海外戦略を推進するうえでは、グローバルなデータベースを構築し、それを効果的に活用することが重要です。国内では国際担当の人材、海外では現地法人の人材で活躍している人材がいます。これらを一つにまとめ、グローバルでの人材ポートフォリオをしっかりと構築してほしいです。

木川 人事制度改革には、ジョブ型とメンバーシップ型の二極にとどまらず、全社の縦系と横系を組み合わせたハイブリッドな制度を導入する必要があります。OKIらしい人的資本経営を実現するためには、まずは事業ごとの縦割り評価に横串を入れて、人材の流動化を進めることがスタート地点です。そのうえで、社員一人ひとりが何をやりたいのかをしっかりと吸い上げる仕組みをつくり、やりたいことに挑戦して失敗しても構わないという前提で積極的な挑戦を促すことで、社員のモチベーションを高め、人材の底上げを図ることができると考えています。

社員一人ひとりが前向きなマインドで、仕事に取り組むうえで、ご自身の夢を語れるようになっています。特に、若手社員がさまざまな場面で「これ、おもしろいでしょう」と発信する機会が増えてきており、今後さらにその食欲をもって取り組んでほしいです。



イノベーションへの取り組みに対する評価と期待

斎藤 ハイブリッドであることは私も賛成です。OKIらしさの観点から見ると、企業理念のキーメッセージである「社会の大丈夫をつくっていく。」に向けては、グループ型のイノベーションで、アイデアを出しながら盛り上げていくような進め方がよいと思います。私は当初、全員参加型のイノベーションが可能か疑問に思いましたが、社員の意識が高まり、イノベーションの文化がしっかりと根づいてきました。毎年開催しているビジネスアイデアコンテストへの提案数も年を重ねるごとに確実に増えており、このアプローチが機能していると感じています。

浅羽 提案数は増えていますが、新しいビジネスにつながるか、マネタイズできるかという点はまだ道半ばであり、提案を適切に評価できる人材の育成が非常に重要です。たとえば、ある世界的な食品メーカーでは、提案数が多かったものの評価者が育っていなかったため、当初は社長が一人で評価していたそうです。5年ほど



社外取締役座談会

経ってから評価者が育ち、プロセスがスムーズに進むようになったという事例もあります。このような事例は、当社にとっても参考になるでしょう。

具体的なプロジェクトでは、特にCFBに夢や希望があると期待しています。新規事業を創出するうえでは、技術の潮流を踏まえたIPランドスケープ^{*}を活用して分析することも必要です。

斎藤 同感です。IPランドスケープの部分はもう少し力を入れたほうがよいでしょう。知財的なところには製造ノウハウも含まれているので公開せず、独自に保有しておかないといけない強みです。これを単一製品だけではなく、ほかのところにも応用し、ランドスケープを描いたうえで戦略を練ることで、おもしろい展開になると思います。

木川 CFBは応用範囲が非常に広く、コア事業になる大きなポテンシャルがあります。IPランドスケープを描き、大きな成長戦略の中で活用の仕方を考え、自分たちで守る領域を明確にしたうえで、アクセルを踏むタイミング、広げるタイミングを見極めていく必要があります。

川島 当社の実施する展示会を見に行くと、社員の方が詳しく説明してくれて、興味深い商品やサービスが多くあります。しかし、これが実際に商品化された時に、他社に勝る競争力があるのか、そこまで踏み込んだプランニングが求められると感じています。

木川 これまで当社はお客様に恵まれ、ニーズを実現することで成長してきましたが、ここから一歩進んで、本当の意味での成長戦略を描くことが重要です。そのためにはマーケティングが鍵です。競争相手を分析しながら、お客様の真のニーズに合った新しいマネタイズできる領域を見極め、そこに人的資本を含めた経営資源を集中させなければ、なかなか前には進まないと思います。

斎藤 マネタイズするところまで至っていないのは課題ですね。営業部門がもっと深く関与し、競合分析やマーケット分析を徹底的に行うべきだと思います。

木川 私は、自社だけで成長戦略を描く時代は終わったと考えています。新しい技術をマネタイズしていく時は、どのようなビジネスパートナーと力を合わせて進めるか、グローバルな目線でパートナー戦略を描いていく時代です。ダイナミックに絵を描いてほしいと感じています。

斎藤 既存の事業の延長線上で、お客様のところに出向してでも、お客様のニーズをしっかり把握し、課

題解決につながるソリューションを提供できるようになると、そこからイノベーションが生まれることも期待できます。

川島 当社の社員は堅実で真面目で、自分の仕事をやり切ると意識が強いです。これまでお客様の要望に応えることを中心に取り組んできましたが、今後はその意識を変えていく必要があります。

斎藤 いろんな会社を見ると、シーズベースのほうが合っている会社もあります。当社の強みは、お客様からの要望に対して真面目に最後までやり遂げることですが、一方で、自ら進んで自発的に提案していく取り組みも重要です。どちらがより良いかは、今後さらに検討していくことに期待しています。

木川 経営トップが現場とのコミュニケーションを深め、現場の声をしっかり吸い上げることは素晴らしい動きです。さらに、社長の考え方を対面やイントラネットで社内に発信し、その発信したことを社長自身が行動で示すことで、その姿が社員に見える化され、社員は安心すると思います。社長が先頭に立って変革に取り組む姿勢が、大きな変革に向けた社員への強いメッセージとなります。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

浅羽 当社は「社会の大丈夫をつくっていく。」というキーメッセージを掲げ、経済的価値と社会的価値を両立することを宣言しています。取締役会としても、この宣言を全うしていく所存です。

斎藤 人的資本経営やROIC視点導入は緒に就いたばかりですが、足元での業績は回復しています。ステークホルダーの皆様には、今後にご期待いただきたいと思います。

川島 業績が回復したことで、より将来に向けた、To beへの投資に振り向けることができます。このような当社の姿を知っていただけるよう、情報発信も強化していきます。

木川 私は2019年から当社の社外取締役を務めています。森社長のリーダーシップによって、今、明らかに流れが変わり、勢いがつき始めています。変化のスピードをさらに速めていくので、これからのOKIにぜひご期待いただきたいと思います。

※ IPランドスケープ (Intellectual Property Landscape)：知財情報解析を活用した知財戦略を図ること

