

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

透明性あるガバナンス体制のもと
迅速かつ的確な意思決定を通じて
OKIの企業価値向上の取り組みを牽引する

中期経営計画2025の進捗や次期経営計画への期待について、ガバナンスの実効性、企業文化や組織風土、ROIC経営の深化、人財ポートフォリオの強化などをテーマに意見交換を行いました。

ガバナンスの実効性と自由闊達な組織風土

斎藤 OKIのガバナンスに対する私の認識をお話しますと、取締役会は所定のルールに従って適正に運営されており、ガバナンスの実効性は十分に確保されていると認識しています。事務局や執行サイドから上程される議案も、近未来の投資案件からOKIグループの中長期戦略まで、経営と事業に関わるさまざまなテーマが網羅されています。取締役会は年齢・性別・職歴・専門分野の異なる多彩な人財で構成されており、開かれた風土のもとで忸度のない意見交換が行われています。

木川 取締役会における自由闊達な意見交換こそ、意思決定の透明性を担保するための基礎条件だと感じています。社長をはじめとする社内取締役や執行役員は、私たち社外取締役の指摘や提言に真摯に向き合ってくださいまし、取締役会以外でもさまざまな機会を捉えて、重要議案の説明が行われ、情報の共有が図られています。役員同士が本音で語りあう風土があること、それはガバナンスの実効性を高めるうえで欠くことのできない要素だと理解しています。

川島 私もガバナンスの実効性は十分に担保されていると認識しています。取締役会の議長を務めている関係から、上程議案を検討する事前ミーティングにも参加しているのですが、中長期的な企業価値の向上を図るうえで何を議論するべきかという視点に立って過不足のない議案選択が行われていることを高く評価しています。また、取締役会だけでなく、重要な経営テーマについて議論を行うオフサイトミーティングも随時開催されており、ガバナンスに関わる諸機関が適正かつ柔軟に機能していることもOKIの優れた点だと言えるでしょう。

強みであり弱みでもあるOKIの誠実な企業文化

斎藤 OKIの強みは、長い歴史の中で培ってきた技術力、特にセンシングなどの独創技術とそれを支える人的基盤だと考えています。しかし、その技術や人財をどのように稼ぐ力に昇華させていくかという点については、いまだ取り組み途上という印象です。OKIは2023年4月に始動した中期経営計画2025よりROIC視点の事業運営を本格化していますが、これは事業・案件の取捨選択や戦略の策定において、技術や人財の優位性を事業運営にしっかりと反映させていく一つの契機になるものと受け止めています。

川島 誠実な企業文化とお客様重視の経営、これらはOKIの強みであり、同時に弱みでもあると感じています。OKIグループは創業から140年以上にわたり、堅実な経営を徹底しつつ、お客様の信頼と期待に応えてきました。ただ、伝統ある企業であるがゆえに、自分たちの力で新しい領域を切り拓いていくという積極果敢な姿勢にやや欠ける面があることも否定できません。チャレンジするためのリソースを豊富に保有しているものの、それが製品開発や投資活動に活かしきれていないところに物足りなさを感じています。

木川 モノづくりに根差した技術こそ、OKIの市場における優位性の源泉だと理解しています。我が国のメーカーの多くがソフトウェア領域に軸足を移しつつある今、独創的なテクノロジーを中心軸に多彩なソリューションを創出し、企業価値の向上を実現できる会社はそれほど多くないでしょう。OKIはお客様のニーズに的確に対応することで信頼を獲得し、着実な発展を遂げてきましたが、今後は世間とは逆のプロダクトアウトの発想で、市場の潜在的なニーズを掘り起こし、それを形に変えていくことが、さらなる成長への鍵だと考えています。



ROIC経営のさらなる深化を追求する

川島 OKIは東証から「資本コストと株価を意識した経営」が要請される以前から、資本効率を重視した事業運営を実践してきました。しかし、ROICという明確な指標を用いた経営管理を開始したのは、2023年とそう古いことではありません。現在は、ROICが活かせる事業・部門と活かしにくい事業・部門を峻別し、ROICに基づく事業運営がどこまで有効かを検討している段階と言えるでしょう。ROIC経営が本格化するのには、2026年4月にスタートする次期経営計画からだと思います。

木川 ROEやROICなど資本の効率性を示す指標について、OKIの社内にその重要度に対する認識が浸透しつつあることは確かです。しかし、それらの数値をどのように捉え、実際の事業活動にどのように活かしていくかという点に関しては、いまだ取り組み途上という印象を持っています。ROICが大事なKPIであることは間違いないので、ROIC向上の取り組みと事業戦略との関連が社員によく見える形で、次期経営計画をつくり込んでいくことが大切でしょう。

斎藤 川島取締役が指摘されたとおり、ROIC経営は緒に就いたばかりだと感じています。事業ごと、投資案件ごとにROICの在り方は異なるので、明確なベンチマークを設定したうえで、同業他社と比較して自社の資本効率性はどうなのかを検証することが重要です。つまり、ROIC重視の事業運営は、収益性の高いビジネスモデルをどのように構築していくのかという経営課題と密接に関連しているということです。ROIC向上の取り組みを入口にして、ビジネスモデルの変革を推し進め、稼ぐ力、具体的には営業利益率の継続的な拡大を図っていく、ROIC経営とはそうしたプロセス全体を表す概念だと受け止めています。

木川 私も斎藤取締役と同じ意見です。部門や事業によってROICの持つ意味は違いますし、インベストメントキャピタルの投下量によって期待利益率は異なってきます。お客様に十分な対価を払っていただけるビジネスポートフォリオを構築しているかどうかを表す一つの評価軸であり、事業の成否を分ける絶対的な指標ではありません。全社レベルでROICの絶対値を設定し、達成できた、達成できなかったという単純な基準で経営を評価するのは早計でしょう。

現中期経営計画の成果と課題を踏まえて、次の成長ステージへ

斎藤 最終年度を迎えている中期経営計画2025では、「事業ポートフォリオの見直し」「営・技・生の機能強化」「将来事業の創出」「財務基盤の改善と効果的な投資」「サステナビリティ経営の実践」という5つの取り組みに注力することにより、縮小均衡から脱却し、成長へと舵を切ることを目指してきました。現在までの進捗を概観すると、情報通信システムや金融機関向けATMなどプリンター以外の海外展開が加速していますし、全社横断プロジェクトである「Yume Pro」や共創ファンドへの投資などを通じて、イノベーション創出の取り組みを本格化しています。現中期経営計画は順調に進捗し、多数の成果を上げつつあるという認識です。

川島 現中期経営計画の経営成績は、売上・収益の短期的な変動はあるものの、総じて堅調に推移していると見ていいでしょう。問題はこれから何をするのかということです。次期経営計画では事業環境予測を踏まえて確実性の高い計画を立案し、実行していかなければなりません。私たち社外取締役も、適切な助言活動を通じて実効性の高い経営戦略・事業戦略の策定に寄与していきます。多彩な分野でOKIならではの価値を創造し、中期経営計画2022以来のキーメッセージである「社会の大丈夫をつくっていく。」を企業活動のすべての領域で体现していく意義ある次期経営計画になるものと確信しています。

木川 現在の中期経営計画は、OKIが次のステージに歩みを進めるための、いわばマイルストーンだと捉えています。社員一人ひとりが将来を見据えて仕事や業務の良い流れをつくり、飛躍への土台をつくる態勢準備の期間と言ってもよいでしょう。そして、次期経営計画は、過去の中期経営計画とは根本的に異なる、まったく新しい思想に基づく計画になります。将来の目指す企業ビジョンからバックキャストして、各年度に注力すべき施策を明確化する。そのうえで、株主・投資家の皆様に、OKIが成長に向けて社員の総力を結集し勝負しているという強いメッセージを、戦略の進捗と成果という具体的な形で発信していく。それが次期経営計画における優先命題の一つだと考えています。

人財ポートフォリオを強化するための取り組み

川島 私が2018年に社外取締役に就任してから7年あまりが経過しましたが、この期間にOKIの人的資本や人財育成に対する考え方や具体的な取り組みは大きく変わってきました。それまでは同じ部署で経験を積み、上の職位に昇っていくという、いわゆる「サイロ型人事」が慣例となっていました。経営全体を見たときに、さまざまな分野でスキルを磨いた人財が不可欠との理解が定着し、ユニットを超えたジョブローテーションが実施されるようになってきました。また、中堅幹部と社外取締役の交流の機会が増え、外部視点に立った経営観、事業観を共有できるようになりました。人と組織の多様性についても、いまだ十分とは言えませんが、かなり進展してきたという印象です。

木川 OKIのマネジメントは人的資本経営の重要性を深く認識し、人的基盤の拡充に前向きに取り組んでいると評価しています。重層的な教育研修システムにより人財の育成に努めるとともに、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、社員の成長支援、働きやすい職場環境の整備などさまざまな施策を推進しています。もちろん、お客様を第一に考え、誠実に業務に取り組む姿勢は、社員の中にDNAとして染みこんでおり、それがOKIの美点であることは言うまでもありません。そこに、目標や課題に思い切って挑戦する開拓者精神や個性を尊重する企業風土が加わることで、人財ポートフォリオはより強固なものとなり、組織力もさらに高まっていくのではないのでしょうか。人的資本の拡充を重要な経営テーマに掲げる森社長の舵取りを、大きな期待をもって見守っていきたいと思います。

斎藤 戦略的なジョブローテーションや社員の能力向上を図るタフアサインメントなど、OKIは過去数年、人財の育成と活用に関わるさまざまな取り組みを進めてきました。その成果が顕在化するのはいくらか先かもしれませんが、特にシニア層のリスキリングや若手社員の能力開発は着実に進展しつつあるという感触を抱えています。今後、求められるのはSNSの積極活用でしょうか。SNSの多彩なチャネルを活用して、OKIの人財戦略や技術戦略を発信することは、適正な企業評価の獲得に寄与するものですし、何より採用活動にプラスの効果をもたらすものだと考えています。



夢を共有し、夢を託せる企業グループをめざして

■ 木川 産業と暮らしのあり方が変化し、先端テクノロジーが次々に生み出されている現代社会において、企業が単独で価値創造プロセスを進化させることは容易ではありません。OKIがこの先も継続的に発展していくための大事なポイントは、とくにグローバル市場において信頼できるパートナーと共創関係を構築しつつ、OKIの強みをスピーディに世界に広げていくことだと考えています。自前主義に固執しては、成長のスピードを上げることはできません。そうした意味でも、2025年から本格化した共創ファンドへの出資は、OKIの今後にとって画期的な取り組みだと受け止めています。引き続き、ステークホルダーの皆さまから夢を託していただける企業グループの創造に向けて職務を全うしていきます。

■ 斎藤 経営と事業の変革をどこまで進めていくことができるか、それが最大の経営テーマだと認識しています。事業内容が重なっている子会社・関係会社が結構ありますし、「Oneファクトリー」構想を推進していく上で、生産拠点の集約や再編を検討する必要が出てくるかもしれません。また、日本のモノづくりをリードする企業として、製造過程における環境負荷の低減や、社会インフラの構築・更新ニーズへの対応など、自然環境と経済社会のサステナビリティに貢献していくこともOKIの大切な役割です。私は社外取締役のひとりとして、OKIの次代の経営のあり方、モノづくりのあり方を探求していきたいと決意しています。

■ 川島 本日はOKIの経営戦略ならびにガバナンスについて率直な意見交換ができました。ここで得られた気づきや知見を今後の経営に役立てていきたいと思います。また、企業価値の拡大に向けたOKIの取り組みとその成果を、資本市場と社会に発信し、潜在的な可能性を反映した妥当性ある企業評価の獲得に努めてまいります。



新任社外取締役メッセージ

現在、私は社会人向けビジネススクールである中央大学戦略経営研究科の教授として、チェンジ・リーダーの育成を行っています。チェンジ・リーダーとは、変化を脅威ではなく機会と捉え、そうした変化を意味あるものとするために変革の担い手となる人のことです。かつてないほど激しい環境変化に世界が直面している現在、OKIにおいてもそのようなチェンジ・リーダーが変革を起こしていかなければ、生き残ることは難しいのではないのでしょうか。

私の専門領域はイノベーションマネジメントですが、イノベーションとは新しい技術を創ることではなく、新しい価値を創ることです。OKIの企業理念には「世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する」とありますが、何が「快適で豊かな生活」でありそれをどのように実現するかは、人により、また時代により異なります。だからこそ、OKIは時代に合った新しい価値を提供し続けていかなければならないのです。OKIには豊かな技術資源やものづくりの伝統がありますが、それをどのように「新しい価値」として世界に提供していくのか。チェンジ・リーダーの育成とイノベーションに関する私の知識と経験を提供することで、今後のOKIの発展に貢献してまいりたいと思います。



社外取締役
遠山 亮子