

## 社長メッセージ

# 「社会の大丈夫をつくっていく。」 その矜持を持ち 新たな価値の創造へ

代表取締役社長執行役員

森孝慶

## OKIの矜持「社会の大丈夫をつくっていく。」

OKIは長年、情報通信機器企業として幾度もの環境変化を乗り越え、当社の強みである技術力と人財を活かし、社会インフラを支えてきました。

日常当たり前に使っているインターネットや通信が途絶えないのは、裏側で支えている人たちの存在があつてのことですが、それを想像しながら生活することは多くありません。最近では、2024年7月に発行された新紙幣が全国で問題なく流通できたのも、その一例だと思います。生活者が普段の生活をいつまでも安心・安全・便利に過ごしていくために、私たちは、社会インフラを維持・発展させています。画期的なイノベーションを次々に生み出す会社ではないかもしれませんが、目立たぬところで果たすべき役割を着実に全うすることが、OKIの矜持です。

## 中期経営計画2025の実践とその先

私たちは、3年前に新型コロナウイルス感染症拡大の影響をともに受けました。資材調達が困難となり、生産活動にも多大な制約を受け、2022年度は最終赤字に終わりました。これは私が社長に就任した年でもあります。メーカーとして求められる役割を十分に果たせず、お客様や株主・投資家、社員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の期待に応えることができませんでした。今のままではいけないと痛感し、会社を変える決意をしました。会社を変えるといっても、一朝一夕に変えられるものではありません。当時のOKIの現状を踏まえると、華やかで斬新な手法ではなくまずは足を固め、確実にやるべきことを徹底することにしました。コア事業を立て直し、業績を平時に戻すことに重心を置き、現場任せにせず経営も現場に入り込み、全社一丸となって業績回復を図ってきました。その結果、財務基盤はコロナ禍前の2019年度当時の水準まで回復し、中期経営計画2025で公表した目標をおおむね達成できる見込みです。

これまで2年間の取り組みにより、着実に業績は回復基調にあります。しかしながら、このレベルで満足はできません。今後は、さらに資本コストを強く意識した経営を推進します。企業として持続的な成長を実現していくには、単にお客様のご要望にお応えするだけでなく、自社で保有する知的資本を社会価値につなげ、収益に結びつけなければなりません。そのため、2024年度から知的資本の可視化に着手しました。2025年度は、見える化した知的資本を起点に新たな成長への道筋を描き、次期経営計画を策定します。

## 新たな価値創造の原動力

### ① 全員参加型イノベーション

OKIは2017年度より全員参加型のイノベーション・マネジメントシステム (IMS)、通称「Yume Pro」を推進し、裾野を広げて取り組んできており、イノベーション活動の理解と組織浸透は着実に進んでいます。この成果の一端として、2024年9月には国内の製造業としては初めてイノベーション・マネジメントシステムの国際規格ISO 56002<sup>※1</sup>に基づく、BSI Kitemark認証<sup>※2</sup>を取得しました。さらに、2025年7月には日本で初めて、また電子機器・装置メーカーとしては世界で初めてイノベーション・マネジメントシステムの新たな国際規格ISO 56001<sup>※3</sup>に基づくBSI Kitemark認証を取得しました。

今後は、事業化を視野に入れた戦略的なパートナー共創に注力し、ユースケースを積み上げていきます。これにより、幅広い分野への横展開の探索と、特定領域への縦方向の深化を両輪として推進し、ビジネス創出を加速します。これらの活動に社員を積極的に参画させることで、自らビジネスを構想し、実行まで主体的に遂行できる「自律型」リーダーを育成します。

※1 ISO 56002：国際標準化機構 (ISO) が策定したイノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格で、イノベーションを組織的、効率的に興すためのマネジメント手法を規格化している。

※2 BSI Kitemark：BSIが発行している認証マーク。国内では、BSIグループジャパン株式会社が認証機関として実施している。

※3 ISO 56001：2024年9月に国際標準化機構 (ISO) によって発行された、イノベーション・マネジメントシステムの要求事項を定めた規格。

### ② グローバル活動

OKIの海外ビジネスは年々減少しており、海外売上高比率はピーク時の40%から10%に落ち込んでいます。当社の成長・発展には海外ビジネスの開拓が不可欠と考え、2023年度から「海外リスタート」の活動を開始しました。

海外ビジネスを活性化するためには、技術とビジネスの両面で能力を磨き上げなければなりません。

技術面においては、2024年度に、米国Plug and Play社とパートナーシップ契約を締結し、スタートアップを中心とした技術探索を目的にシリコンバレーに技術拠点を開設しました。また、2025年6月にはフォトニクス技術の強化を目的に、その製品化・社会実装が進んでいるドイツのベルリンに研究開発拠点を設立しました。

ビジネス面においては、グローバルサウス地域での社会課題解決・ビジネス創出を目的に、共創ファンドへの出資やベトナムFPT社との戦略提携などを実行しました。

OKIの強みは、ミッションクリティカルなモノづくり技術と得意領域での社会実装力です。こうした強みを背景にインドや東南アジアなどを中心に社会インフラの発展途上地域で、新たなビジネスを生み出していきます。

これらの活動は、将来のビジネスの種を蒔くための投資ですが、同時にグローバル人材・経営人材を育成していくための人的投資とも捉えています。

## 社長メッセージ

## ③ 人的資本の最適化

企業成長の源泉は「人財」にあります。これまでのOKIは過去の人事制度を踏襲してきました。現在、人財戦略を抜本的に見直し経営戦略と連動した人財戦略を構築中です。

2025年度は、不確実性高まる世の中を生き抜くための人的投資とは何かを問い直し、その基盤づくりに注力しています。

社内では年齢や役職にとらわれない自由闊達なコミュニケーションを促進し、失敗を恐れずチャレンジできる風土の醸成により、社員が創造力を最大限に発揮できる仕掛けを拡充しました。

また、多様な価値観に触れる機会を増やすため、社外で実践的な経験を積む制度を強化しています。外部で得た知見やネットワークを社内へ還元することで、組織全体のレジリエンスと競争力の向上を目指します。

座学よりも実学、知識よりも体験を重視した諸施策を強化し、社員の成長を促進していきます。

これからOKIは経営戦略を高度化していきます。その戦略を確実に実行できる組織・人財の高度化を図っていきます。

## ④ 事業ポートフォリオの変革

既存事業の価値再定義、新規事業の育成、事業の選別などを戦略的に行うことで、効率的な事業運営を実行中です。中期経営計画2025では、個別最適な細かく分かれた事業セグメントの在り方から脱却するため、2023年度に8事業を5事業に集約し成長事業と安定化事業を定義することで、経営資源配分の見直しを行いました。さらに、営業部門も市場別の組織体制に変更したことで各事業と営業の連携が親密となり、市場との距離が縮まりました。この事業ポートフォリオの見直しで、環境変化への対応力も向上し業績が改善されました。しかしながら、事業ポートフォリオの変革は道半ばにあり、次期経営計画でさらに進化した形を描きます。そのうえでROICなどの確な指標で事業を評価し、事業マネジメントの高度化を図ります。



## 技術力と人財を活かして、新たな価値を創造する「未来デザイナー」を目指す

OKIは創業以来140年以上にわたり、情報通信機器や社会インフラ、ATMなど、「絶対に止めてはならない現場」でお客様の安心と社会の大丈夫を支えてきました。私たちが誇るモノづくり力の本質は、時代や技術が変わっても、「つくる」「つなぐ」「とめない」という強い責任感に根差した価値提供にあります。この責任感のもと、今までのOKIはお客様から言われたことを愚直に実現することが基軸の会社でした。

こうしたOKIのDNAやカルチャーは、社会インフラを支える意味で間違いなく良いのですが、不確実性が高まり、お客様にも解がない時代となった今日、それだけでは足りません。OKIは、知的資本を新たな時代のコトづくりへと進化させる必要があります。そのために、長い歴史で積み重ねてきた多様な経験と、お客様・パートナー・社会との信頼を活かし、技術だけでなく現場で培った知見やノウハウ、課題解決力を掛け算し、お客様や社会とともに新たな価値を共創する力を養っていきます。

これからのOKIは、お客様や共創パートナーと一体となって新たな価値を創造する「未来デザイナー」へと生まれ変わります。多様な人財の意欲とアイデアが有機的に交わり、モノとコト、技術と現場・データ・人をつなぐ「集団知」により、新しいビジネスや社会ソリューションを生み出していきます。この進化が、これからの社会の大丈夫をつくり、そしてこれからのOKIの成長の源泉になると確信しています。

## 終わりに

中期経営計画2025の実行を通じ、業績も社内の雰囲気も良い方向に向かっています。

2025年度は、現中期経営計画を完遂すると同時に、さらなる高みを目指し改革を加速させながら次期経営計画につなげていきます。その進化の姿は次期経営計画でお示ししますので、ご期待ください。