

OKIグループ 新経営計画（骨子） 2026年度～2031年度

本資料は新経営計画の骨子となります。
詳細は、5月ごろの公表を予定しております。

2026年3月5日
代表取締役社長 森 孝廣

1 はじめに これまでのOKIの歩み

2 企業理念 (Purpose / Vision / Value)

3 中期経営計画2025の振り返り

4 新経営計画 骨子

1881年の創業以来、「進取の精神」で社会課題解決に挑戦

1881年

止められない社会インフラを支え続けていく



創業者 沖牙太郎

日本初の
通信機器メーカーとして誕生

創業者の言葉
『自己の運命を開拓せん』



OKIの新たなコミットメント

Purpose	進取の精神をもって、 社会の大丈夫を創っていく。
Vision	人と技術で価値を創造する 「未来デザイナー」となる。
Value	誠実 ⁺
OKI Spirit	『自己の運命を開拓せん』



2024年度（昨年度）、経営目標レベルに前倒し到達

中計2025
テーマ

(1) FY19水準へ業績回復し、棄損した財務基盤を回復
 (2) FY26以降の将来事業の創出

(単位：億円)

		2022年度 実績	中期経営計画 経営目標	2024年度 実績	2025年度 見通し(※)
成長性	売上高	3,691	4,500	4,525	4,300
	営業利益	24	180	186	200
	当期純利益	△28	100	125	190
収益性	営業利益率	1%	4%	4%	5%
財務健全性	自己資本比率	25%	30%	35%	37%
資本効率性	ROE	△3%	8%	9%	9%
株主還元	配当性向	—	30%以上	31%	30%以上

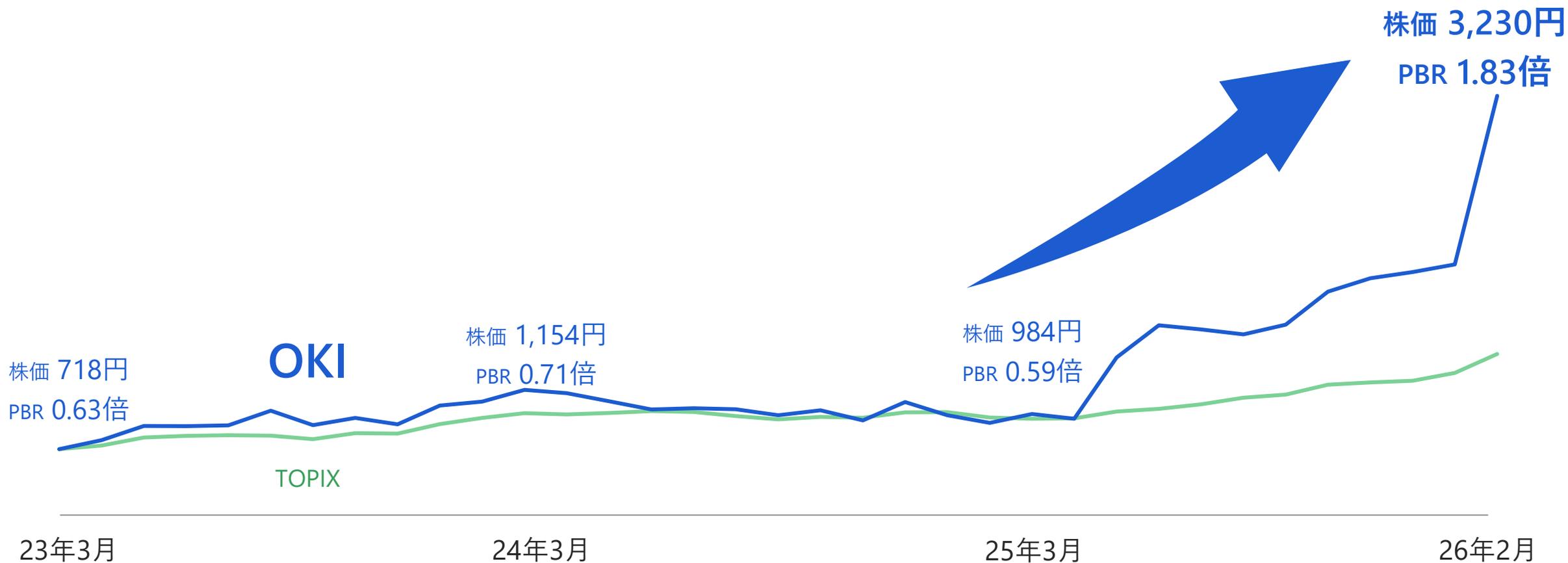
(※) 3Q決算時の予測

成長への舵切り 1st STAGE

- 事業ポートフォリオの見直し**
 - ・プリンタ開発生産機能のエトリア社統合
 - ・小型モーター事業譲渡
 - ・FPT社との戦略的パートナーシップ契約
- 営・技・生の機能強化**
 - ・グローバルR&D拠点開設
 - ・ATM海外生産強化（ベトナム・インド）
- 将来事業の創出**
 - ・ISO56001/56002認証取得
 - ・CFB技術のビジネス化（半導体市場）
- 財務基盤改善と効果的な投資**
 - ・売上高・営業利益ともにFY19水準へ回復
 - ・自己資本比率・ROE改善
- サステナビリティ経営の実践**
 - ・環境関連目標の達成
 - ・女性管理職比率目標の達成

(※) ATM：Automatic Teller Machine

株価 4.5倍 / PBR 1.83倍 (26年2月末時点)



守りから攻めへの経営シフト

成長への舵切り 1st STAGE

テーマ

- (1) FY19水準へ業績回復し、
棄損した財務基盤を回復
- (2) FY26以降の将来事業の創出

	2022年度 実績	2025年度 見通し(※)
格付	BBB	
売上高	3,691億円	4,300億円
営業利益率	1%	5%
ROE	△3%	9%
自己資本比率	25%	37%
配当性向	—	30%以上

(※) 3Q決算時の予測

成長への舵切り 2nd STAGE

テーマ

知的資本経営の実践

(理念浸透×戦略高度化×実行力強化)

- (1) 価値創造モデル
- (2) 事業戦略
- (3) 経営システム改革
- (4) 人財投資

OKI創業150周年 FY31目標

格付	A
売上高	6,000億円以上
営業利益率	7%以上
ROE	10%以上
自己資本比率	40%以上
配当性向	35%以上

OKI独自の知的資本を強化し、社会価値を創出

Purpose

進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。

知的資本の強化

社会・関係資本		社会の安心・安全をリードする 社会インフラ企業・金融機関・官公庁との長年の信頼関係の発展	
組織資本	プロセス	イノベーションマネジメントシステムを ベースとした顧客価値のデザイン	経営システム改革
	デジタル/ 技術/ ナレッジ	実践的なナレッジを蓄積し問題解決に活かす、エッジプラットフォーム	
製造資本		現実世界と情報世界の変換技術	唯一無二のコアコンポーネント技術
人的資本		ミッションクリティカル領域で信頼性を保証する HW/SW設計・生産・保守含めた“トータルでのモノづくり力”	
		顧客現場のプロフェッショナル	
		経営戦略を自分事としてデザインできる人財	

(※) 自然資本は社会・関係資本、及び、製造資本に含む

(※) HW/SW : Hardware/Software

事業コンセプト

① コア事業の革新

② 高成長市場への挑戦

情報通信



AI・半導体/航空・宇宙



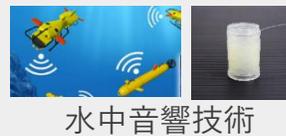
当社独自領域



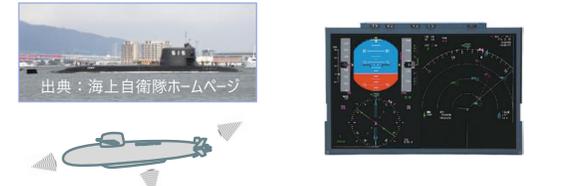
防災・国土強靱化



防衛産業/海洋



OKIの特長が出せる顧客現場に特化

	既存アセット	外部環境変化	目指す姿
金融領域 	多様な金融端末と全国保守網  ATM 保守網 SmartCashStation	 お客様が本業にリソースを注力 運用アウトソースニーズの拡大	未来の店舗オペレーション 
ネットワークインフラ領域 	「ネットワーク端末」「音声通信」 「大規模ネットワーク SI」  GE-PON (光アクセス端末) 大規模IP電話システム	 次世代ネットワークの導入・普及 (6G、IOWN®等)	キャリアグレードのモノづくり/SI 高度なネットワーク運用提供 
ディフェンス領域 	 <small>出典：海上自衛隊ホームページ</small> ソナー コックピットディスプレイ	 政府による防衛予算の増加	国内外装備品需要への対応 (技術開発 & 供給能力) 

「IOWN®」は、NTT株式会社の商標又は登録商標です。

OKIの特長が出せる顧客現場に特化

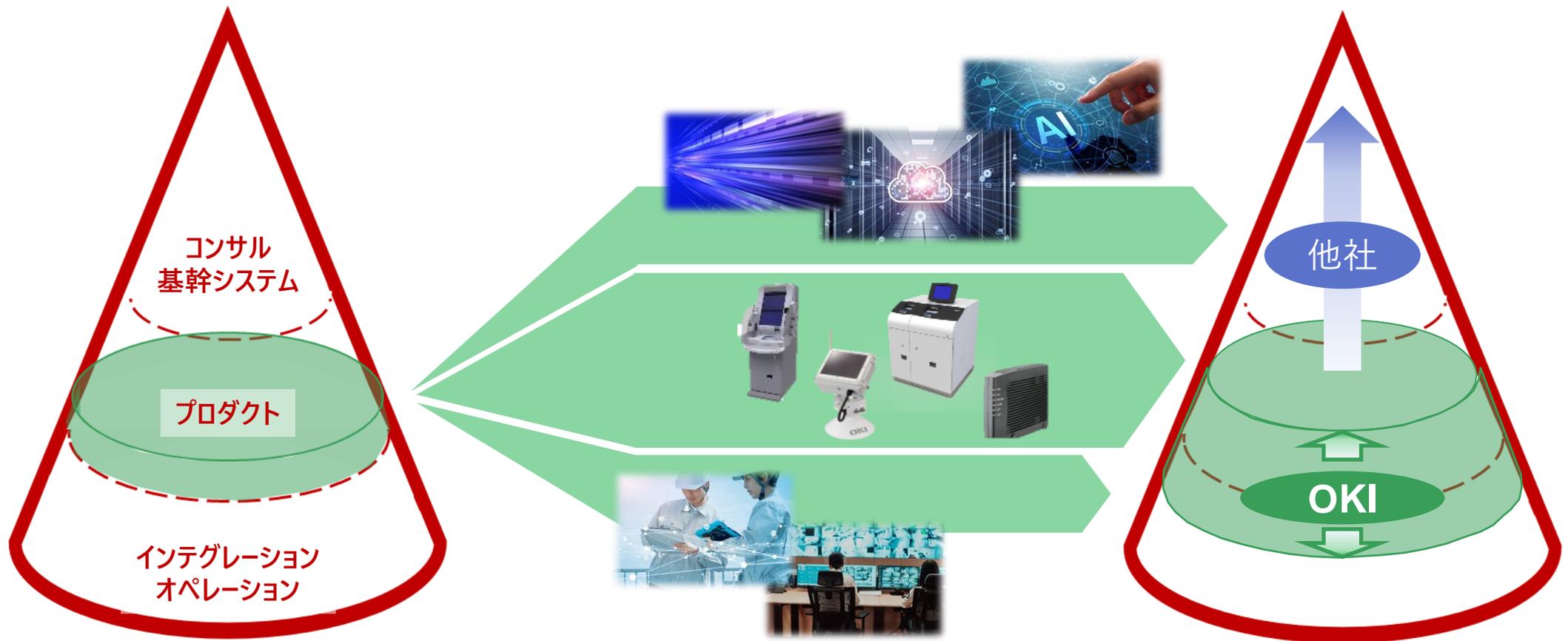
	既存アセット	外部環境変化	目指す姿
社会インフラ領域 	高速道路の路側システム  料金所ETCシステム	自動運転の普及に向けて 道路状況の迅速な検知ニーズが増加	モビリティ向け情報提供 
	航空管制システム  リモートRADIO（遠隔地）	官民連携による航空技術の 国際展開加速	国内外の安全な空の確保 
	防災・消防システム   消防指令システム 防災情報システム	防災無線・情報連携、広域連携、 高度化ニーズの高まり	地域・お客様の安全安心 

唯一無二のコアコンポーネントで新たな価値を創出



(※) CFB : Crystal Film Bonding、FPC : Flexible Printed Circuits、NW : Network、PKG : Package

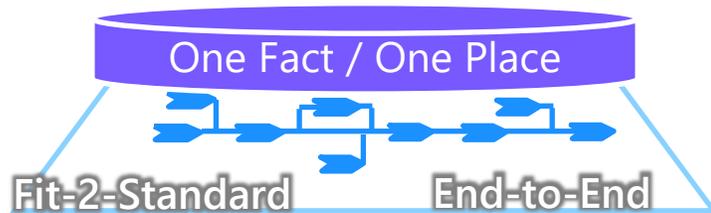
レイヤーマスターを目指す



「未来デザイナー」へ進化するための、社内変革基盤の構築
SAP Business Suite × グローバルコミュニケーションインフラ

徹底した業務効率化

省力化
+
付加価値の高い仕事へ



経営スピードの向上

経営情報
↓
意思決定リードタイムの短縮

AIエージェント

セキュリティ+ 可用性

ミッションクリティカルを
支えてきたOKIの
“仕事の基盤”



ゼロトラスト型グローバルコミュニケーション

SAP Business Suite

2028年度稼働予定

この経験を外部化し、ビジネスへ

価値創造の源泉は、社員一人ひとりが「未来デザイナー」

人的資本ポリシー

手を挙げ挑戦・行動し続ける人財の成長機会をつくり、個人の成長へつなぐ

価値創造モデルを駆動させる起点として、人的資本へ積極投資（2.5倍）

学び・実践の機会の拡充

・グローバルチャレンジ拡充（FY24～）



・ミラインターン拡充（FY24～）



・経営人財育成プログラムの高度化 Nextリーダープログラム（FY26）

意識変革・浸透策

社員一人ひとりが「未来デザイナー」

・未来デザインワークショップ (ワールドカフェ方式)



・未来デザインシート

社員一人ひとりが、持ち場持ち場で『社会の大丈夫』とは何かを問い続け、日々、考えて行動する

思い切り働く環境づくり

・人事制度の刷新

・福利厚生制度の拡充

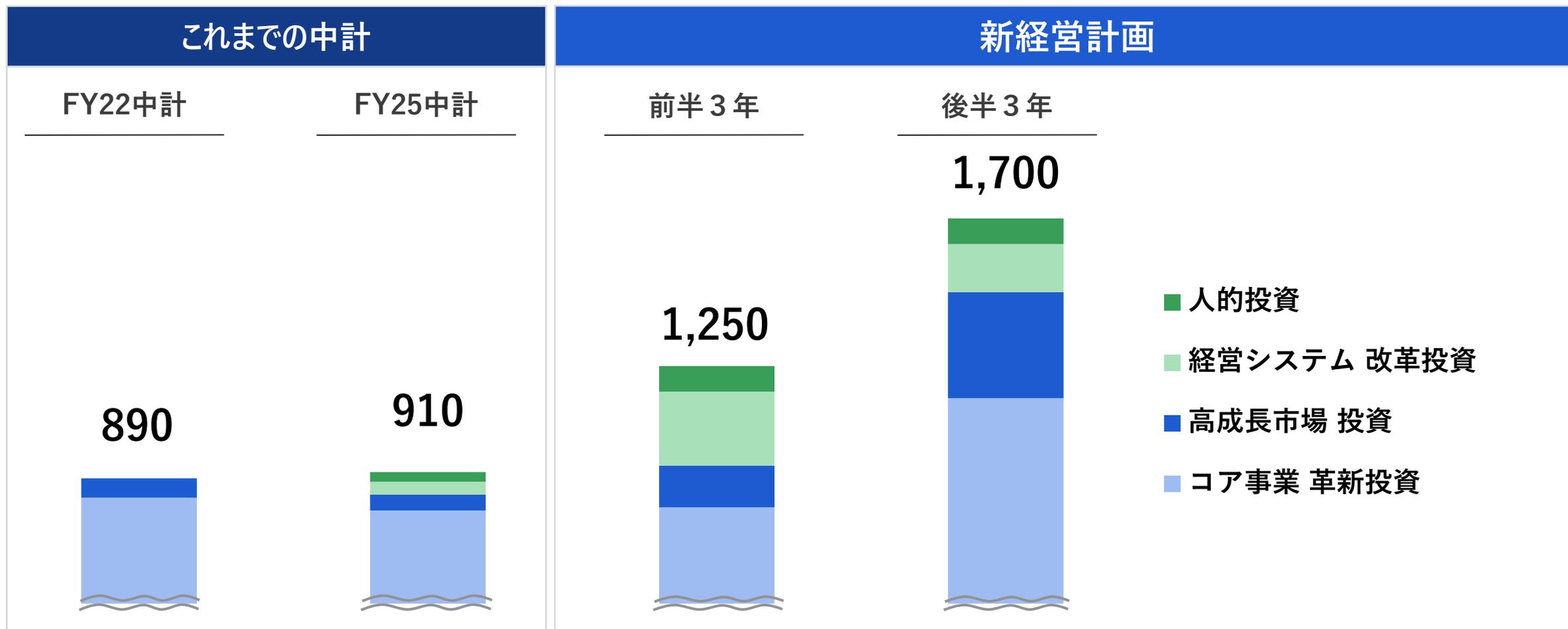
- ・カフェテリアプランの導入（FY27～）
- ・OKIグループ従業員持株会に奨励金【一律20%】導入（FY26.4）
- ・信託型株式給付ESOP（インセンティブ）導入予定（FY26.10）

・新オフィス エンゲージメントセンター開設 (FY28 高輪GWのオフィス開設)



知的資本、事業戦略の実現へ向けて

単位：億円



沖電気工業 から OKI へ

用語	説明
知的資本経営	自社固有の知的資本（人財、技術、組織力、顧客ネットワーク等）を可視化し、それらを有効に組み合わせて価値創造することで、持続的な企業価値向上を実現する経営手法
価値創造モデル	企業が保有する多様な資本を投入（インプット）し、独自の事業活動を通じて、どのような価値（アウトカム）を社会やステークホルダーに提供するかを示す全体像。持続的な企業価値向上のためのストーリーを構造化したもの
知的資本	IIRCで提唱された6つの基本分類に準拠しつつ、財務資本以外の広義の資本として定義。「人的資本」「製造資本」「組織資本」「社会・関係資本」の4つで構成される。自然資本は社会・関係資本及び製造資本に含む。
未来デザイナー	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個人、組織、企業、及びその姿勢
GE-PON	Gigabit Ethernet-Passive Optical Networkの略称で、光ファイバーを用いて高速データ通信を複数ユーザーで共有する技術のひとつ
リモートRADIO	空港の映像及び業務に必要な情報を、遠隔地にいる運用者に提供する装置
CFB	「Crystal Film Bonding」の略称で、半導体を薄膜化し、分子間力を用いて異種材料接合する技術

用語	説明
シリコンフォトニクス	シリコン基板上に光回路を形成し、光で信号を生成・変調・伝送・分岐・合波・検出する技術
PKG基板	半導体素子を実装あるいは接合し、外部の電子回路と電氣的に接続するための基板
SAP Business Suite	SAP社が掲げるIntelligent Enterpriseを実現するための包括的なサービス提供形態
ゼロトラスト型グローバルコミュニケーション	ゼロトラスト型ネットワークでセキュリティを担保したグローバルERP
グローバルチャレンジ	海外での勤務を希望する若手社員が、OKIグループ海外拠点で募集している求人ポジションに応募することができ、選考を経て実際に海外拠点で働くことができる制度
ミライターン	「越境学習」型の研修施策で、希望した社員が職場や業界を超えて他社・他業界のプロジェクト等に参加し、新たな気付き・知見・スキルを得て、自己成長につなげることができる制度
未来デザインワークショップ	全社や部門のビジョンを自分事として捉え、自身の意志に基づいた未来像を描き、対話を通じて共感を促すための場。「どうありたいのか」を自らの言葉で語るプロセスを上位層から順に構築することで、全社的な意識変革と同時に、組織・人のつながりを通じた付加価値の創出を目的とする。
未来デザインシート	全社や部門のビジョンを自分事として捉え、自身の意志に基づいた未来像とその実現に向けたアクションを可視化し共有するためのツール。能動的な行動変容と相互理解を促すことを目的とする。

※本資料における業績予想および事業計画などは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断される一定の前提に基づいております。したがって、実際の業績は様々な要因により、これらと異なる可能性があることをご承知おきください。

※億円単位の数値の表示方法について：

各項目の数値は、それぞれの数値の億円未満を四捨五入して表示しています。
また増減については、億円単位の数値を元に計算しています。