

## 新経営計画骨子説明会 質疑応答

### (説明会概要)

- 日時： 2026年3月5日(木)15.00-16.15
- 形式： OKI 本社説明会会場およびオンライン配信
- 説明・応答者： 代表取締役社長執行役員兼最高経営責任者 森孝廣

### (質問者 A)

- Q1：中期経営計画 2025 を、社長はどのように評価しているか。うまくいった点と、次期計画に持ち越した課題は何か。
- A1：前計画は「やれることはやった」が、本当の意味での改革は道半ばとの認識である。個別最適の集合体だった経営から、会社全体で最適化するオペレーションに転換し、特にコロナ影響からの需給回復では全社で支える運営が機能した。結果として19年度水準程度に戻した段階であり、ここで満足せず次の段階に進む必要がある。到達感は「三合目～四合目」との表現で、体力がついた今、もう一段上を目指す。
- Q2：2031年度目標（売上高 6,000 億円以上、営業利益率 7%以上等）は、最低ラインなのか。利益率改善幅が小さく見えるが、どのような考えか。また、成長が期待できる領域はどこか。
- A2：2031年度目標は「最低ライン」と位置づけ、可能なら前倒しでの達成をめざす。メーカーの成長は時間を要し、M&A なしで急拡大しにくい構造も踏まえて設定した。将来的には 1 兆円規模を見据えるが、本計画はその中間のマイルストーンである。期待領域は金融を最重視しつつ、防衛、社会インフラ（道路等）、ネットワークも着実に積み上げる。防衛は需要増でも短期で倍増は難しく、生産設備増強を伴うため中長期で伸ばす。社会インフラは SE 等の工数不足がボトルネックで、人材増により受注拡大余地がある。
- Q3：収益性が厳しい事業（例：プリンター、EMS 等）をどのように構造改革していくのか。
- A3：プリンターは業界再編の流れの中で、他社連携を含めた「形を変えた事業継続」により価値を出せると考えている。EMS を含むものづくりの在り方は検討中であり、明らかになり次第説明機会を設ける。

### (質問者 B)

- Q4：CFB の市場規模に変化はあるか。立ち上がりスピードは加速しているか。海外アライアンス（例：Fraunhofer 等）の方針はどうか。
- A4：市場規模の定義は社長として即答を控え、詳細は事業責任者から改めて説明する。FY26 の事業化は数億円規模から開始し、期間中に数百億円レベルを目指す。パートナー連携（信越化学工業とのパワー半導体、NTT イノベティブデバイスとの光電融合等）は継続し、投資回収は長期前提で投資体力を見ながらスケールアップする。海外拠点・提携は、保有技術資産を外部知見と掛け合わせて果実を大きくする狙いである。

### (質問者 C)

- Q5：社名変更のスケジュールはいつか。狙いは何か。
- A5：手続きはこれからで、最終的には株主総会での決議事項である。狙いは、今が真のターニングポイントとの認識のもと、社外へのコミットメントに加え社内の意識変革の契機とすること、またグローバルで「OKI」ブランドが浸透しやすい点であ

る。

(質問者 D)

- Q6：投資計画の内訳として、人的投資・経営システム改革投資の具体額は開示されるのか。どの領域に最も注力するのか。
- A6：図示のスケールは概算として妥当で、比率としての見方は可能である。最も大きい比率は、利益の源泉であるコア事業の革新投資となる。人的投資は従来比 2.5 倍（中計期間 6 年間で 150～160 億円規模）を目安として示した。

(質問者 E)

- Q7：6 力年計画の目標達成に M&A は織り込んでいるのか。M&A の投資規模感や狙う分野は何か。
- A7：M&A は明言できないが、織り込み得ると認識頂いてよいが、規模ありきではなく戦略適合を優先し、合致する案件があれば実行する。投資規模は身の丈を踏まえ、現実的には数十億～数百億円程度を想定するが、大きな機会があれば市場に問う形もあり得る。対象は「ものづくり」と「現場オペレーション」に資する領域を中心とする。
- Q8：人的投資 2.5 倍は、既存社員の強化か採用か。
- A8：外部人材獲得も継続するが、主な投資先は既存社員のレベルアップである。

(質問者 F)

- Q9：金融領域の成長に関し、富士通との提携が本計画期間中に与えるインパクトは何か。
- A9：金融機関では人手不足が深刻で、他社の撤退等で困っている領域が残っている。OKI が保守も含めて引き受ける覚悟で、全国サービス網や海外生産拠点も活かし、単なる端末販売ではなく現場オペレーション効率化、顧客接点の最適化、アウトソーシングサービスまで含めた提案領域拡大を狙う。金融は中期的に「2 倍程度」への拡大意欲がある。
- Q10：計画初年度に森社長が最も注力する社内変革のポイントは何か。
- A10：最大の焦点は意識改革である。「言われたことをやる」姿勢から脱し、現場知見を基に自ら提案し価値を創造する「未来デザイナー」への転換を進める。手挙げた意欲ある社員に学びと実践機会を集中的に提供し、ロールモデルを増やして裾野を広げる。PVV、事業戦略、経営システム改革、人的資本施策を一体で回し、前半 3 年は試行錯誤しつつ変革を進め、後半 3 年で成果を出す設計である。

以上

(注)本資料における予想、見通し等は、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異なる可能性があります。なお、記載内容につきましては実際のやり取りに即しておりますが、理解しやすいように部分的に編集を加えております。