

OKI

OKIグループ 新経営計画2031

2026年5月13日

沖電気工業株式会社

1 中期経営計画2025の振り返り

2 新経営計画2031

2-1 事業戦略

2-2 経営基盤強化

2-3 財務戦略

1.中期経営計画2025の振り返り

2024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 実績
成長性	売上高	3,691	4,500	4,525	4,216
	営業利益	24	180	186	188
	当期純利益	△28	100	125	215
収益性	営業利益率	1%	4%	4%	4.5%
財務健全性	自己資本比率	25%	30%	35%	40.5%
資本効率性	ROE 一過性要因 ^{*1} を除く	△3%	8%	9%	13% (10%)
株主還元	配当性向	—	30%以上	31%	26%

成長への舵切り 1st STAGE

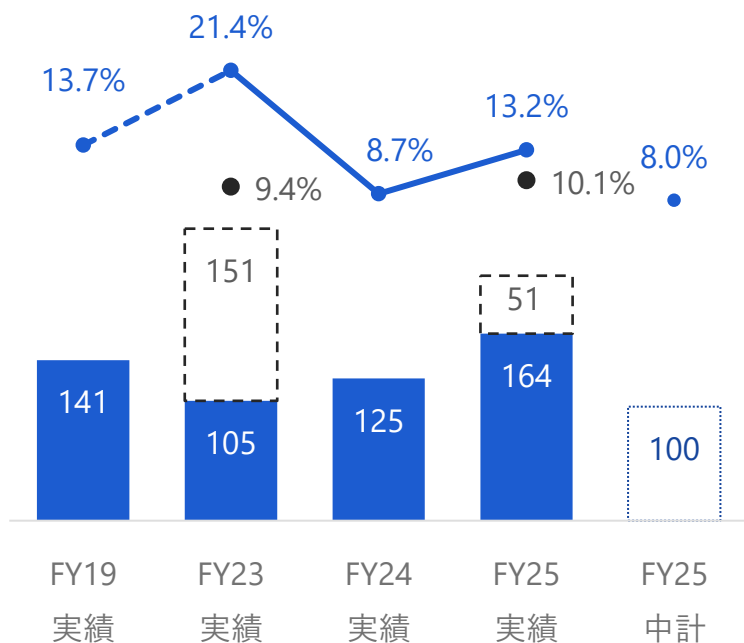
- 事業ポートフォリオの見直し**
 - ・プリンタ開発生産機能のエトリア社統合
 - ・小型モーター事業譲渡
 - ・FPT社との戦略的パートナーシップ契約
- 営・技・生の機能強化**
 - ・グローバルR&D拠点開設
 - ・ATM^{*2}海外生産強化（ベトナム・インド）
- 将来事業の創出**
 - ・ISO56001/56002認証取得
 - ・CFB^{*3}技術のビジネス化（半導体市場）
- 財務基盤改善と効果的な投資**
 - ・売上高・営業利益ともにFY19水準へ回復
 - ・自己資本比率・ROE改善
- サステナビリティ経営の実践**
 - ・環境関連目標の達成
 - ・女性管理職比率目標の達成

(※1) 一過性要因（エトリア社参画に伴う特別利益）を除いた実質的な数値

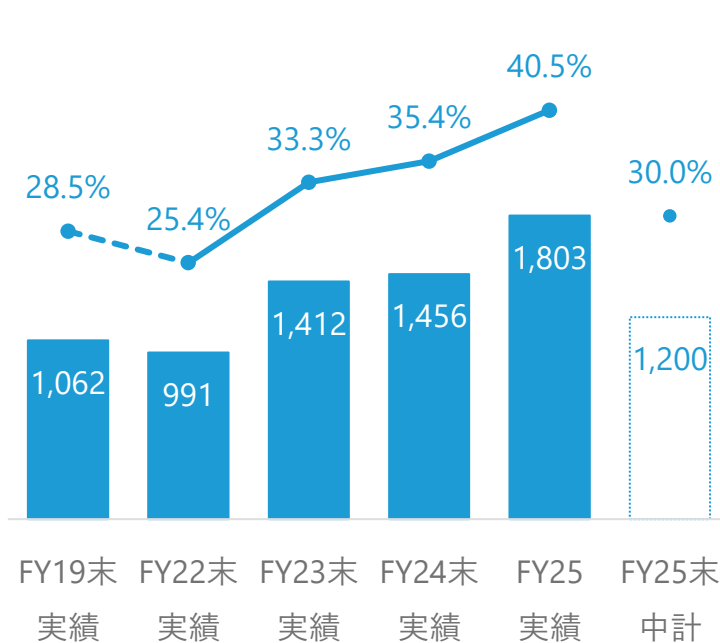
(※2) ATM：Automatic Teller Machine (※3) CFB：Crystal Film Bonding

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

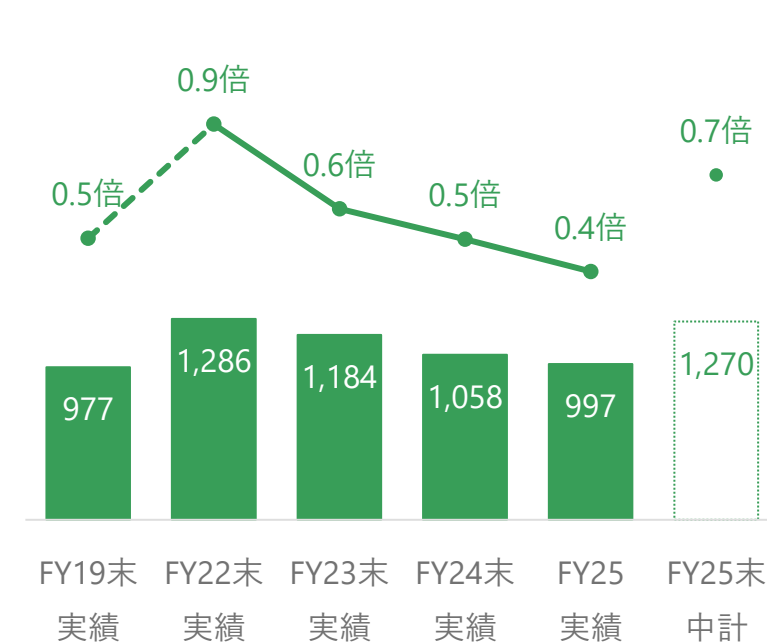
(単位：億円)



自己資本・自己資本比率



有利子負債・ネットD/Eレシオ

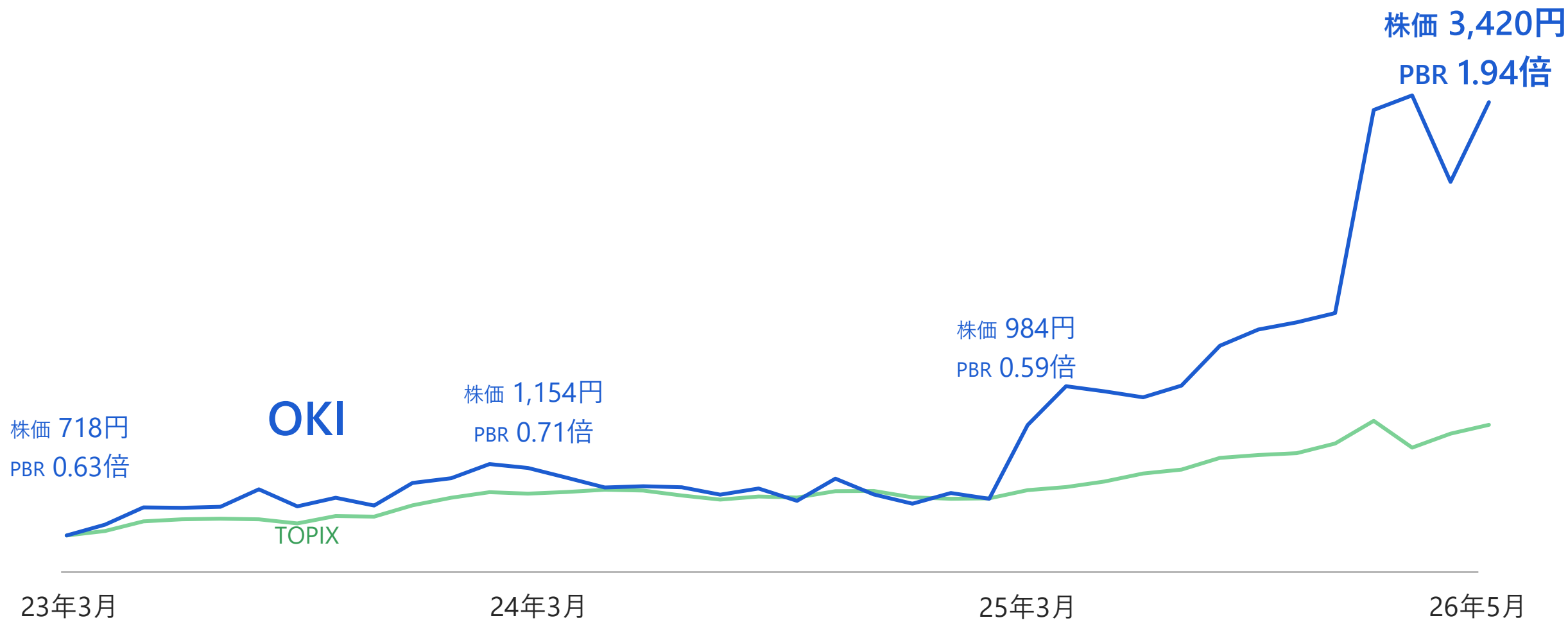


■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ● ROE
 □ 一過性要因 ● ROE(一過性要因除く)

■ 自己資本 ● 自己資本比率

■ 有利子負債 ● ネットD/Eレシオ

株価 4.8倍 / PBR 1.94倍 (26年5月12日時点)



2. 新経営計画2031

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

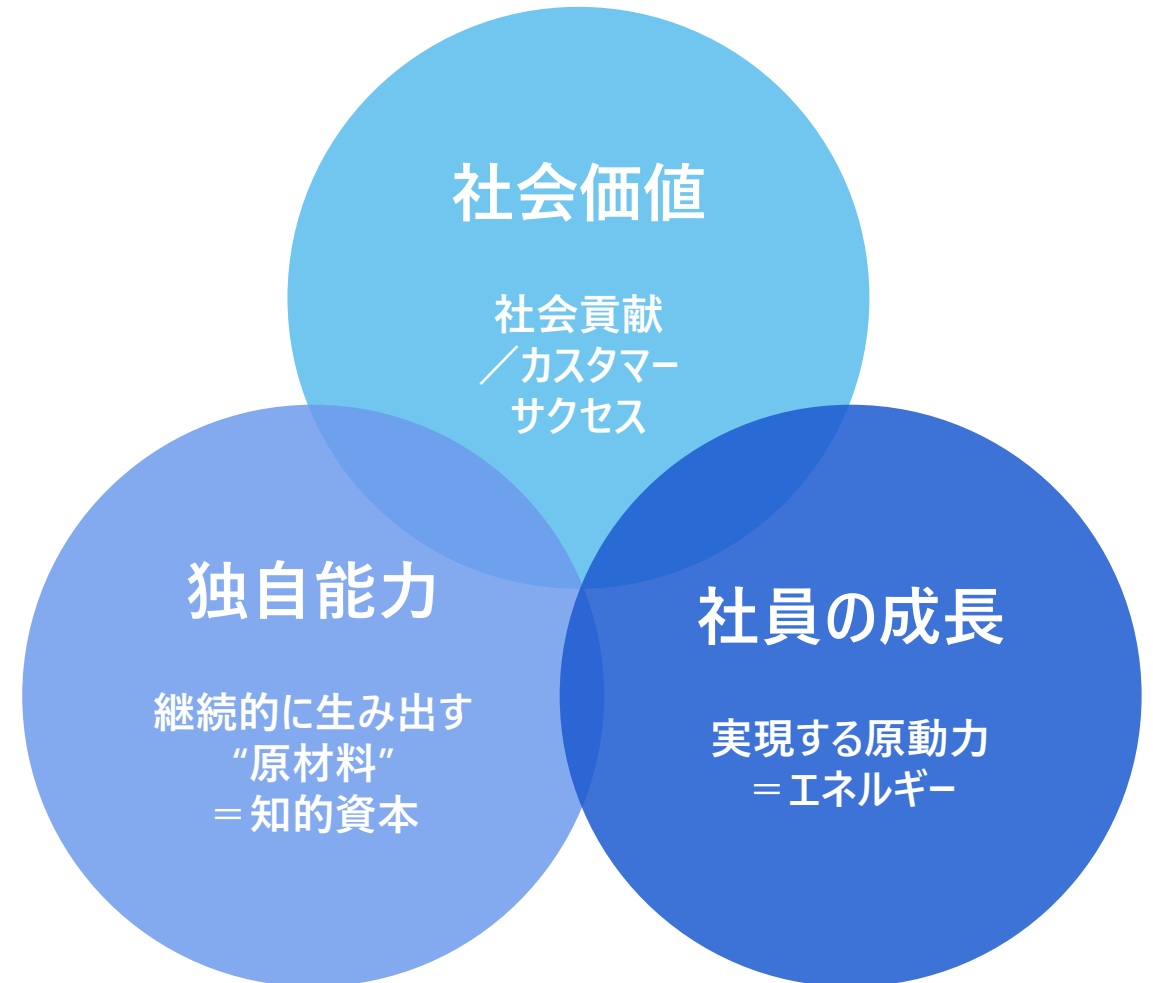
日本初の通信機器メーカーとして誕生

創業者の言葉
『自己の運命を開拓せん』

									
日本初の国産電話機 顕微音機	手動・自動交換機		600型電話機	D10電子交換機	通信モデム (PCLINK)	日本初 VOIPシステム (VOICEHUB)	テレフォニーサー バー(SS9100)	日本初 マルチホッ プ通信システム (SmartHop)	ゼロエナジーゲート ウェイ高感度カメラ
									
ミニコンピューター (OKITAC 5090)	感熱ファクシミリ (OKIFAX7100)	パーソナル コンピューター (if800)	コンピューター・テレ フォニー総合システム (CTstage)	料金所ETC システム	防災情報サービス (DPS Core)	遠隔管制塔装置			
									
さん孔タイプライター (オキタイパ)	世界初還流型ATM (AT-100)	コンビニATM (CP21Z)	窓口端末システム	モジュール型 ATM	セルフ操作型入金機 (SmartCashStation)				
									
世界初LED プリンター	多機能多層配線基板	プリンター用LED アレイ	LEDプリンター (COREFIDO)	異種材料接合技術 (CFB)					

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』



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 実績
格付	BBB	
売上高	3,691億円	4,216億円
営業利益率	1%	4.5%
ROE	△3%	10%※
自己資本比率	25%	40.5%
配当性向	—	26%

(※) 一過性要因（エトリア社参画に伴う特別利益）を除いた実質的な数値

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	
		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
製造資本		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”	
人的資本		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

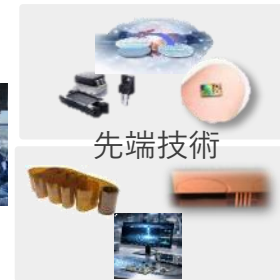
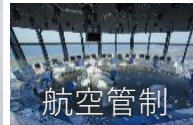
① コア事業の革新

② 高成長市場への挑戦

情報通信



AI・半導体/航空・宇宙



防災・国土強靱化



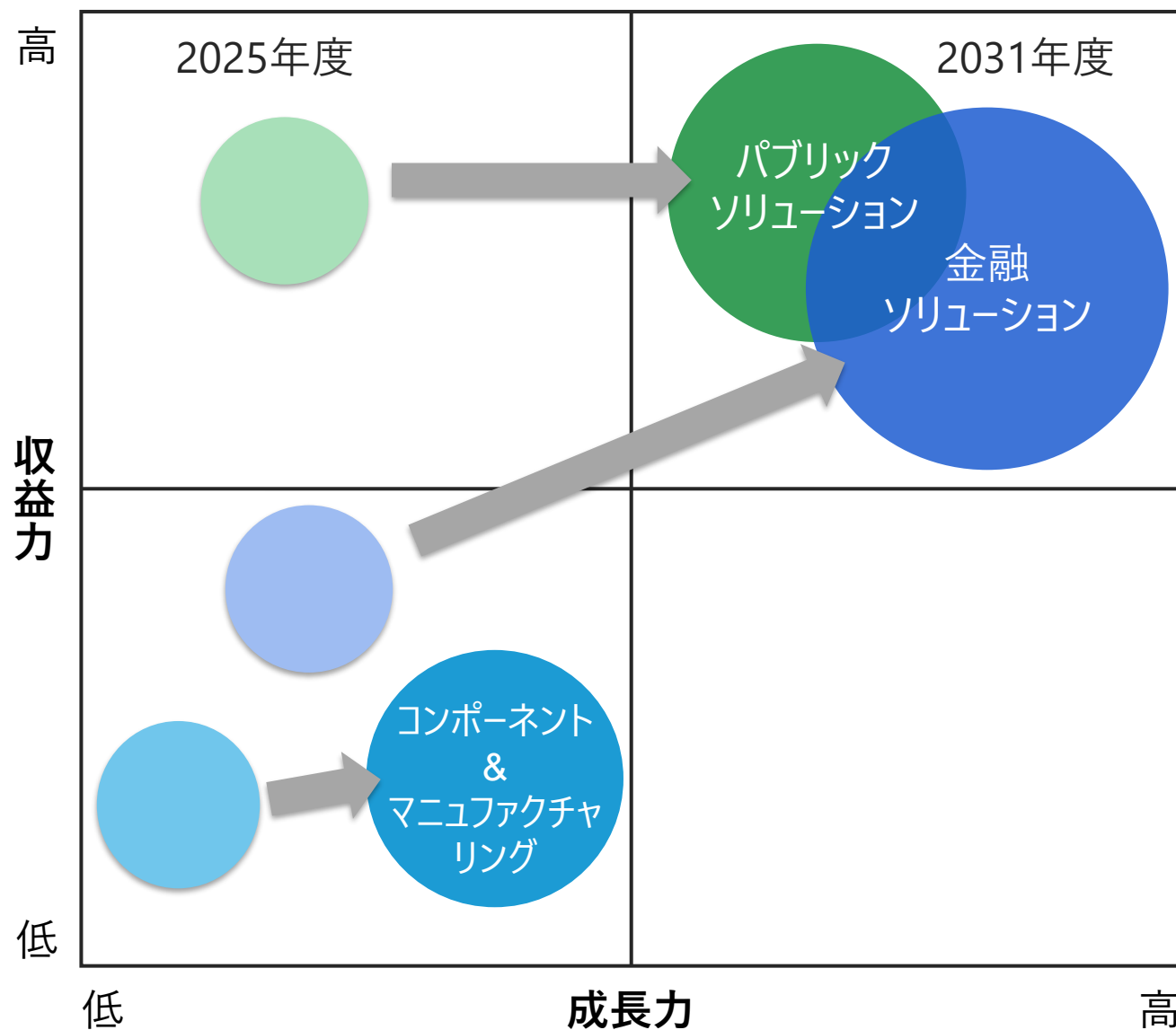
防衛産業/海洋



当社独自領域



2-1. 事業戦略



パブリックソリューション・セグメント

規模拡大

日本政府の成長分野に連動し、
高収益性を維持しながら成長する

金融ソリューション・セグメント

規模 & 収益力拡大

レイヤーマスター戦略で成長 & 収益力
UPを実現する

コンポーネント & マニファクチャリング・セグメント

構造改革

アドバンストコンポーネント事業が
牽引する形へ転換する

政府成長戦略分野を注力・強化

海洋
防衛産業

ディフェンスシステム事業

- ▶ 防衛需要増への対応（生産能力増強）
- ▶ 海外装備品移転への積極対応

国土強靱化
防災

社会インフラソリューション事業

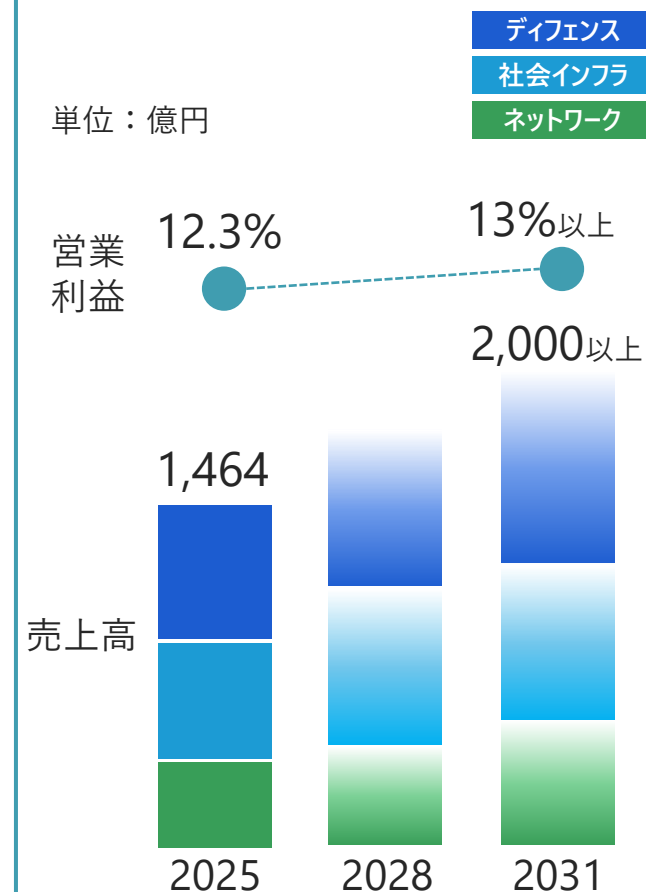
- ▶ 消防防災や道路交通問題への対応力強化
- ▶ 道路・鉄道・航空など民需展開の拡大

情報通信

ネットワークインフラ事業

- ▶ 6G/APN等の次世代ネットワーク転換対応の強化
- ▶ 通信機器、大規模自営ネットワーク事業の取り込み

売上・営業利益率目標



(※)APN オールフォトニクスネットワーク

JV設立をテコにATM、保守運用、サービスを一体で担うレイヤーマスターへ

市場環境 ▶ 事業拡大の好機

国内市場

- ① 継続的なキャッシュインフラ維持
- ② 顧客接点維持の効率的運用ニーズの高まり
- ③ 競合の減少

海外市場

- ① インド・アジアでのリサイクル型ATM拡大余地
- ② 国内サービス事業の現地展開

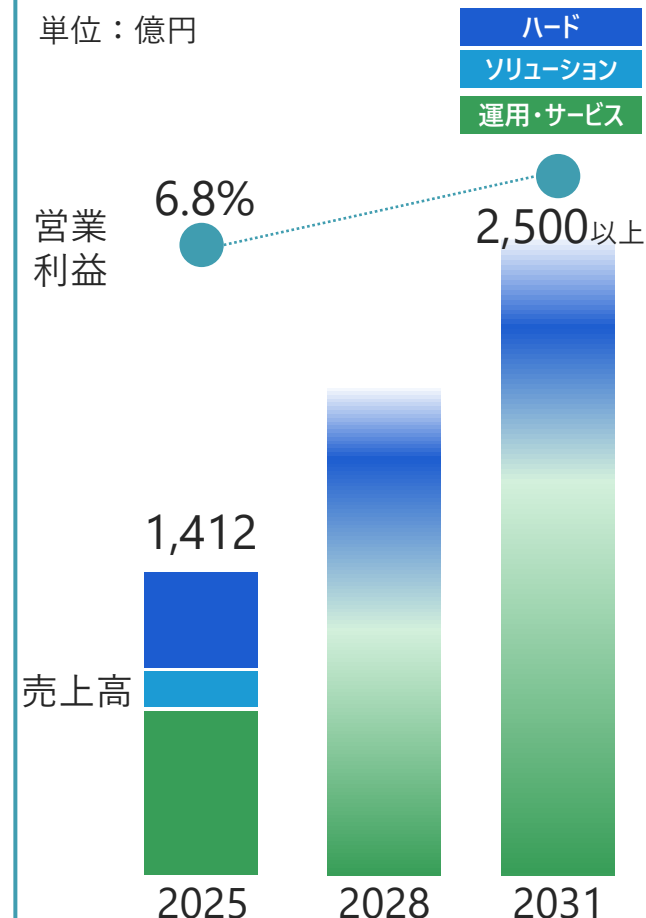
アライアンス

日立：ATM合併会社設立（2026年10月予定）

富士通：自動化機器の供給

売上・営業利益率目標

単位：億円



ハードウェア（エンジンシェア）

国内
銀行ATMシェア



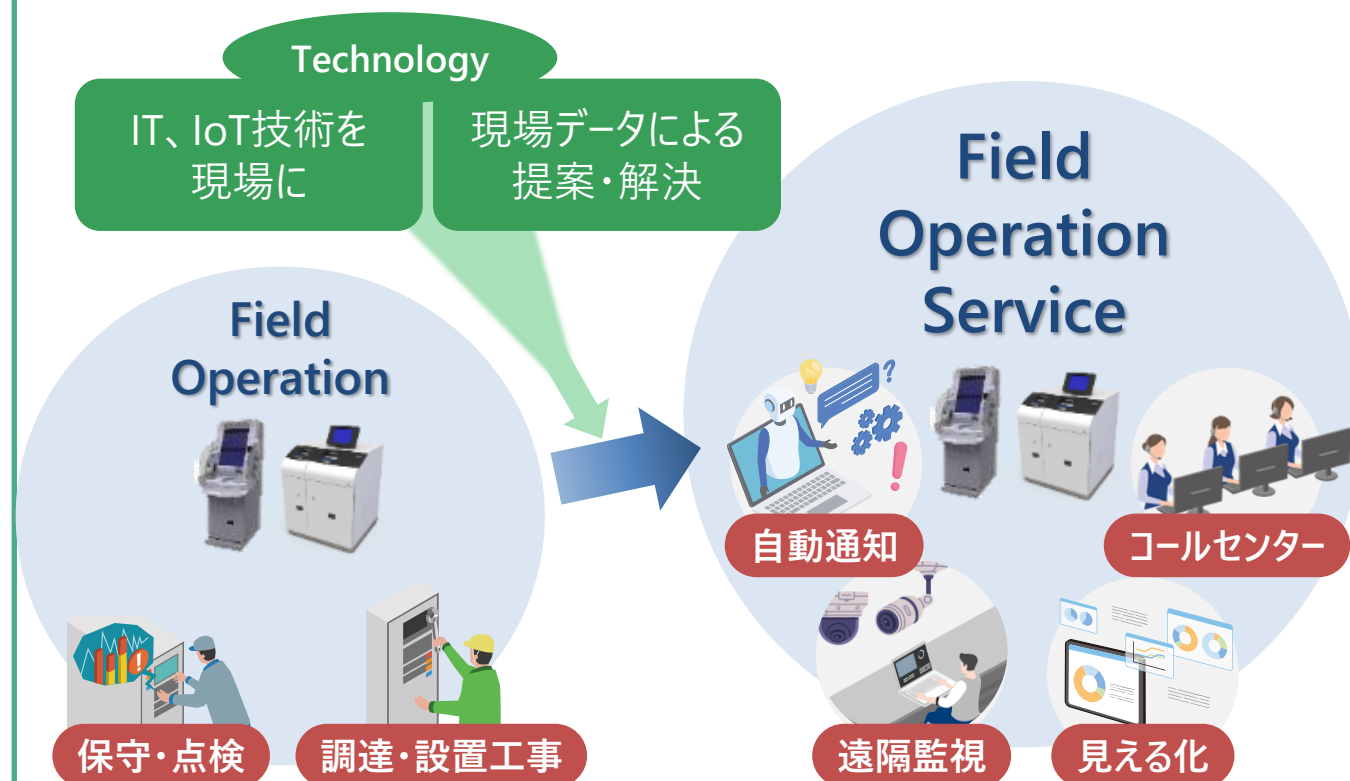
インド
リサイクルATMシェア



- ・商品開発の高度化
- ・生産効率UP
- ・海外事業力強化

フィールドオペレーションサービス

保守・コールセンター対応中心からフルアウトソーシングへ拡大
（未来の顧客接点をデザインし運用高度化）



ADC事業の飛躍とCPS・EMS事業の構造改革

航空・宇宙
AI・半導体

アドバンスコンポーネント事業(ADC)

高成長事業に育成

- ▶ 光電融合市場へ参入 (CFB・シリフォト・光ファイバーなどの部品)
- ▶ 信越化学との共創により、GaNパワー半導体市場へ参入
- ▶ 航空・宇宙市場での高付加価値PCBの提供拡大 (AIサーバー、半導体テスター)

コンポーネントプロダクツ事業(CPS)

構造改革継続

- ▶ プリンター：エトリア統合効果及び商品拡充によるストック型収益の拡大
- ▶ ビジネスコミュニケーション：他社連携含めたビジネススキームの再検討

EMS事業

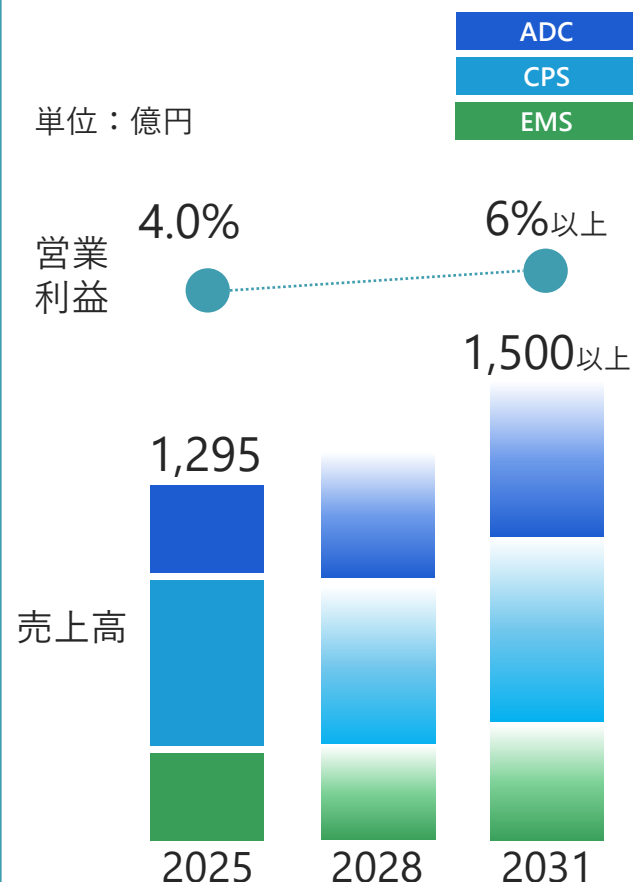
事業体制の見直し

- ▶ 純粋EMS事業に特化したマネジメント体制 (OTC※1・OEC※2はADC事業へ)
- ▶ 既存大手顧客への特化集中

当社独自領域

売上・営業利益率目標

単位：億円



(※1) OKIサーキットテクノロジー株式会社

(※2) 沖電線株式会社

2-2. 經營基盤強化

社員を「未来デザイナー」へ導く、変革の土台を構築

人財投資（2.5倍）

学び・実践の機会

手挙げ制で挑戦・行動し続ける
人財を育成



グローバルチャレンジ

ミライインターン

意識改革

自社のビジョンや戦略を理解し、
未来をデザインする人財を育成

働く環境

刺激が挑戦を加速、社員の力を
最大限に発揮するオフィス

画像提供：JR東日本



TAKANAWA GATEWAY CITY
THE LINKPILLAR 2
にて新オフィス開設(FY28)



品川シーサイドパークタワー
にて新オフィス開設
(FY27)

福利厚生充実

経営システム改革（380億円）

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

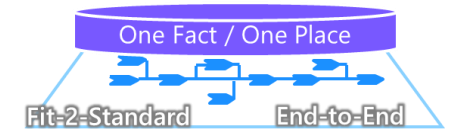
経営情報 → 意思決定リードタイムの短縮

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”

SAP Business Suite 2028年度稼働予定

経営のDX化（CX）



AIエージェントの活用



ゼロトラスト型
グローバルコミュニケーション

経営人財候補プール

'31 300名

挑戦行動の実施率

'31 50%

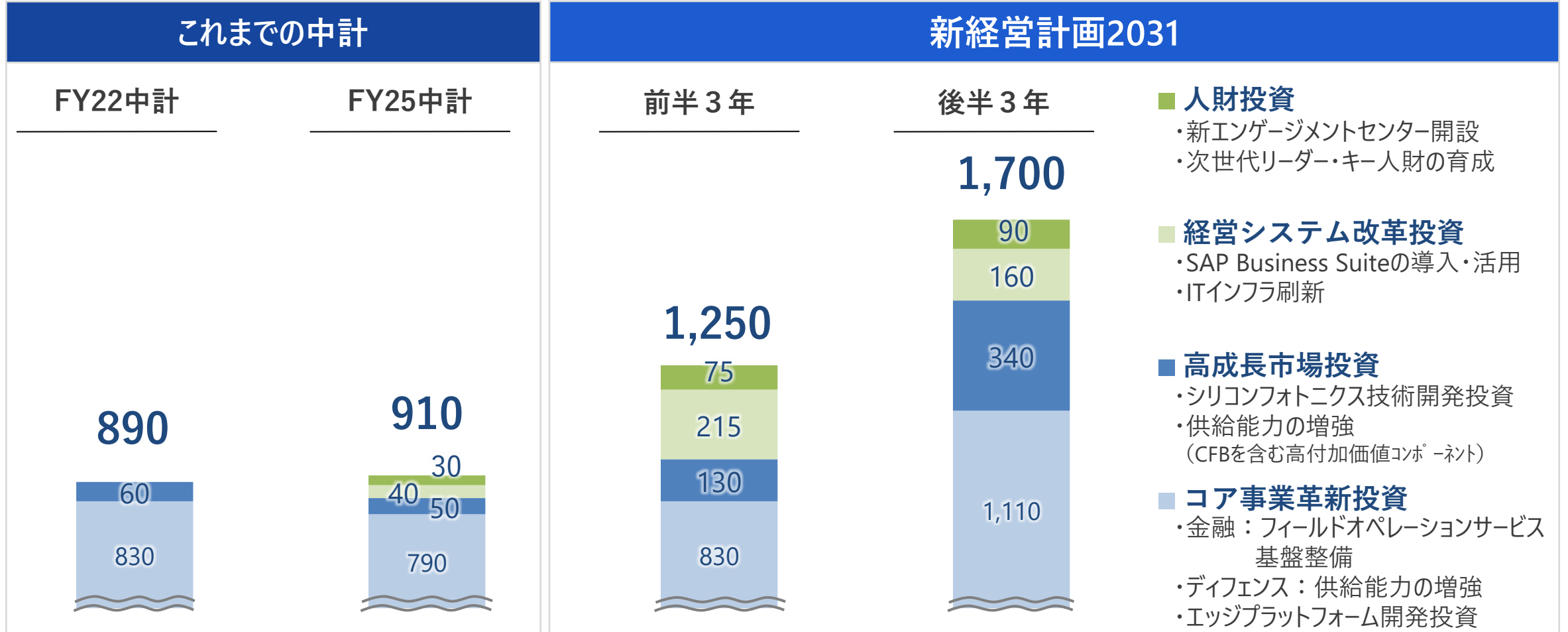
生産性向上

'31 +40%

2-3. 財務戦略

知的資本、事業戦略の実現へ向けて

単位：億円



営業CF、資本最適化により資金を創出 知的資本の強化、事業戦略の実現へ向けて積極投資を実行

FY26～FY31 キャッシュアロケーション

資本最適化	事業戦略投資 2,400億円
資金調達	コア事業の革新： R&D 700 設備投資 1,200 高成長市場への挑戦： R&D 50 設備投資 450
投資前営業CF	経営システム改革投資 375億円
	人財投資 165億円
	株主還元 400億円以上
キャッシュイン	キャッシュアウト

FY26～FY28

FY29～FY31

金融：フィールドオペレーションサービス基盤

ディフェンス：供給能力の増強

シリフォト技術開発投資

高付加価値コンポーネント：供給能力の増強

経営システム刷新：SAP導入 ～ SAP活用

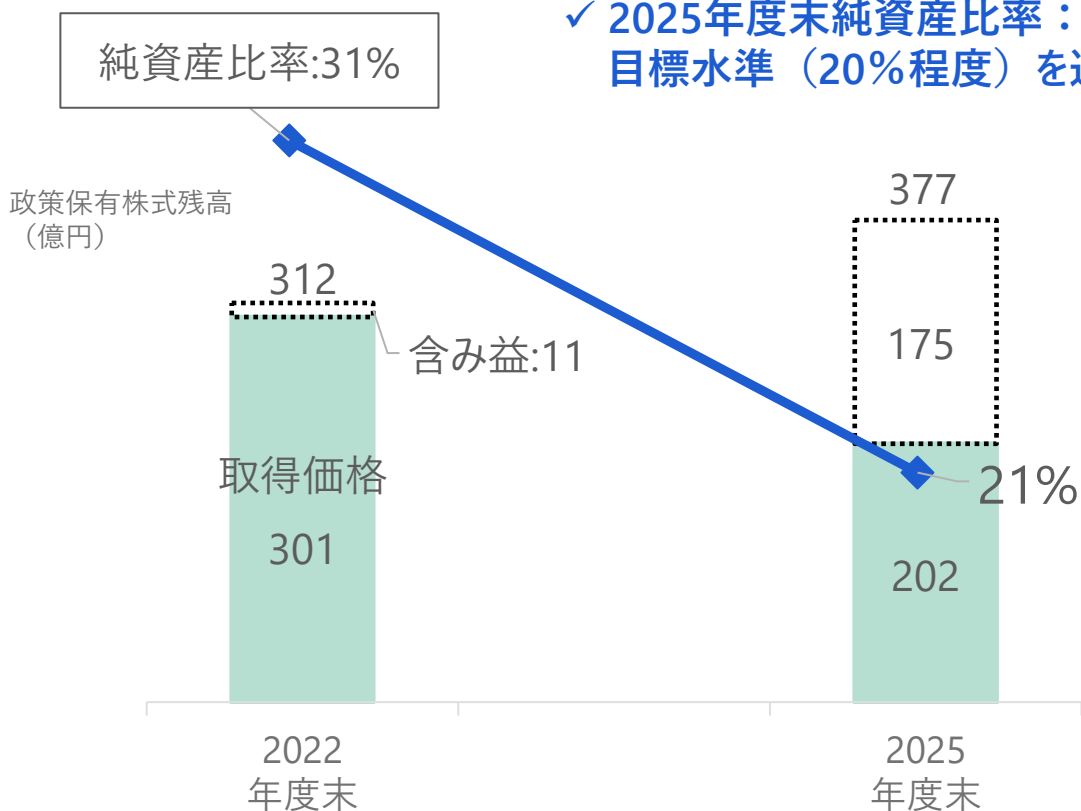
新エンゲージメントセンター開設 / 人材育成

安定配当を継続し、FY31に配当性向35%以上を目指す

純資産比率10%未満の早期達成

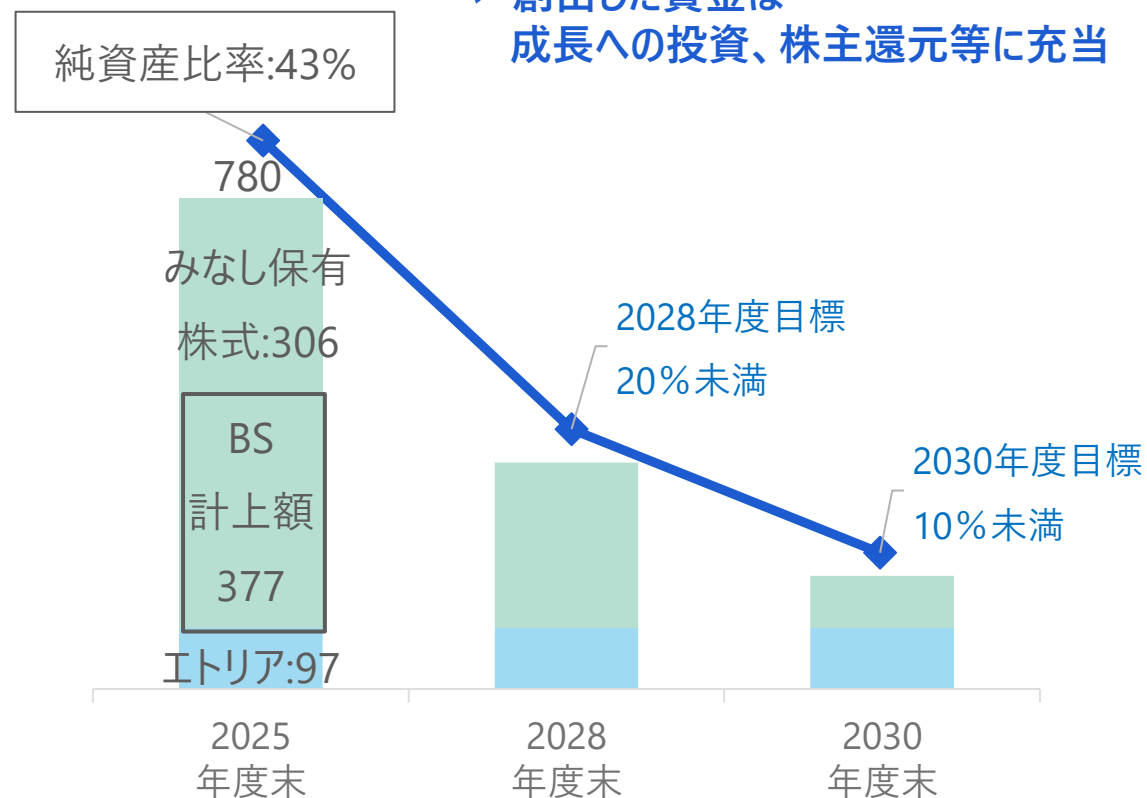
中期経営計画2025

[純資産比率：みなし保有株式・エトリア社株式を除く]

✓ 2025年度末純資産比率：21%
目標水準（20%程度）を達成

新経営計画2031

[純資産比率：みなし保有株式・エトリア社株式を含む]

✓ 創出した資金は
成長への投資、株主還元等に充当

沖電気工業 から **OKI** へ

参考資料

ディフェンスシステム事業



- ▶ 防衛需要増への対応（生産能力増強）
 - ① 沼津新棟建設、 ② 更に拠点拡張検討
- ▶ 海外装備品移転対応
 - ① 豪フリゲート艦向けソナー
 - ② 次期戦闘機（日英伊）向けディスプレイ・制御基板

社会インフラソリューション事業



- ▶ 消防防災や道路交通問題への対応力強化
有資格者(現場代理人、主任技術者、SE)の増強
- ▶ 道路・鉄道・航空など民需展開の拡大
民間向け移動サービス事業の立上げに向けリソース集約

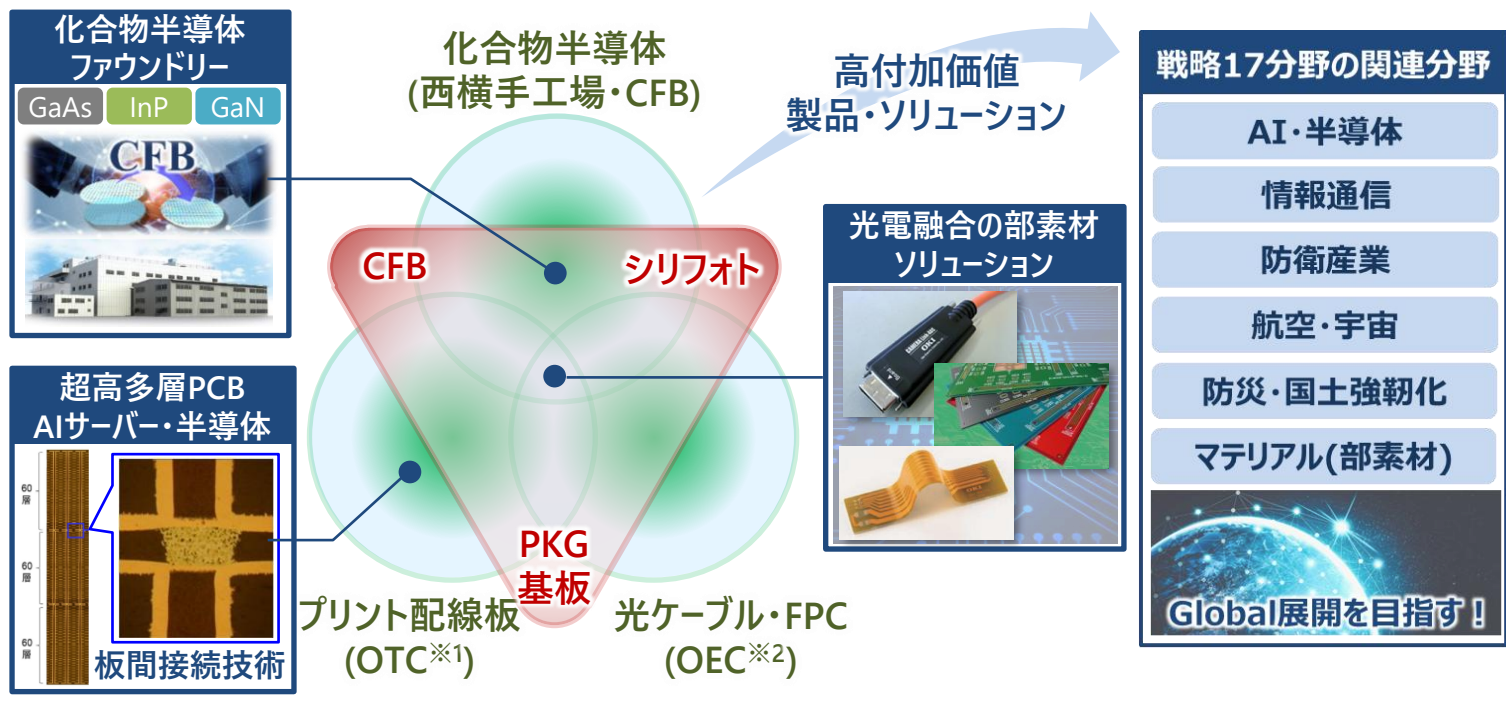
ネットワークインフラ事業



- ▶ 6G/APN等の次世代ネットワーク転換対応の強化
 - ① シリフト技術の商品化 ② アクセス網関連商品の高度化
- ▶ 通信機器、大規模自営ネットワーク事業の取り込み
 - ① アクセス装置の商品ラインナップ拡充と供給力強化
 - ② 大規模自営ネットワークを設計・構築・保守・運用のワンストップ化で拡大

CFB事業・基板事業・ケーブル事業を一体運営 技術オリエンテッドなコンポーネントで高成長市場で高収益事業を創出

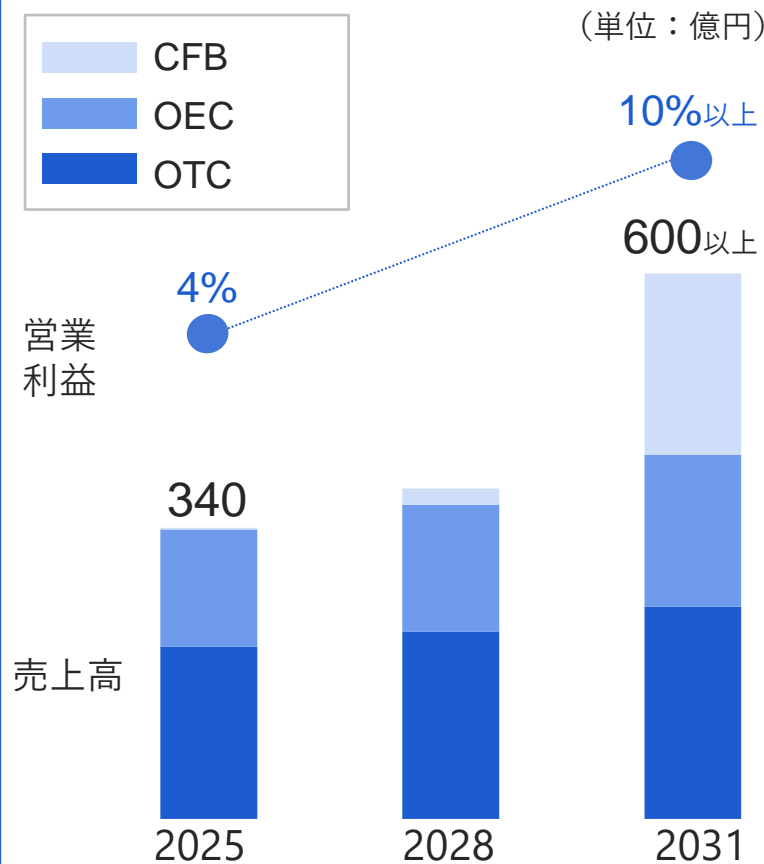
- ▶ コア事業を伸ばしつつ、先端コンポーネントの相乗効果による事業展開
- ▶ 成長市場への積極参画による製品・ソリューションの高付加価値化
- ▶ オープンイノベティブな活動によるアジャイル型の事業展開



(※1) OKI Circuit Technology Co., Ltd.

(※2) Oki Electric Cable Co., Ltd.

売上・営業利益率目標



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
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
ミラインターン	「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。