

OKI

OKIグループ 経営計画2031

2026年5月13日

沖電気工業株式会社

© Copyright 2026 Oki Electric Industry Co., Ltd.

- 経営計画2031についてご説明します。
既に3月5日にその骨子を説明しておりますので、前回ご説明した部分は省略し、アップデートした部分を中心にご説明します。

1 中期経営計画2025の振り返り

2 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

➤ ご説明内容はこちらの通りです。順を追ってご説明します。

1.中期経営計画2025の振り返り

- 最初に、前中期経営計画を振り返ります。

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

成長への舵切り 1st STAGE

(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%

1. 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

2. 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）

3. 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）

4. 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

5. 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

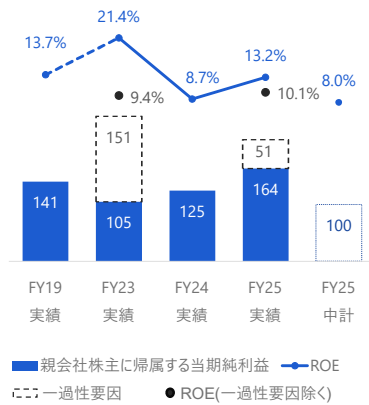
© Copyright 2026 OKI Electric Industry Co., Ltd.

4/32

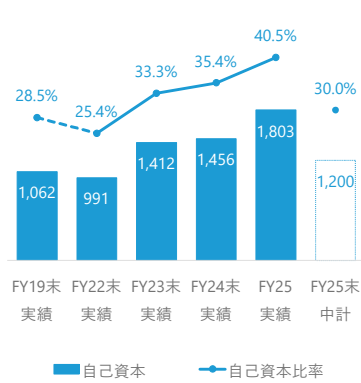
- 当社は、この3年間で喫緊の対策を着実に実行し、2022年度の最終赤字から業績を回復しました。また、財務体質を改善し、安定的な配当が可能となりました。
- 売上高4,000億円台で営業利益率4～5%、ROEは一過性要因を除く実力値で10%程度と、安定した水準まで向上しています。

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

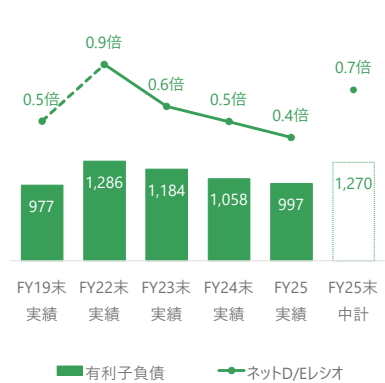
(単位：億円)



自己資本・自己資本比率

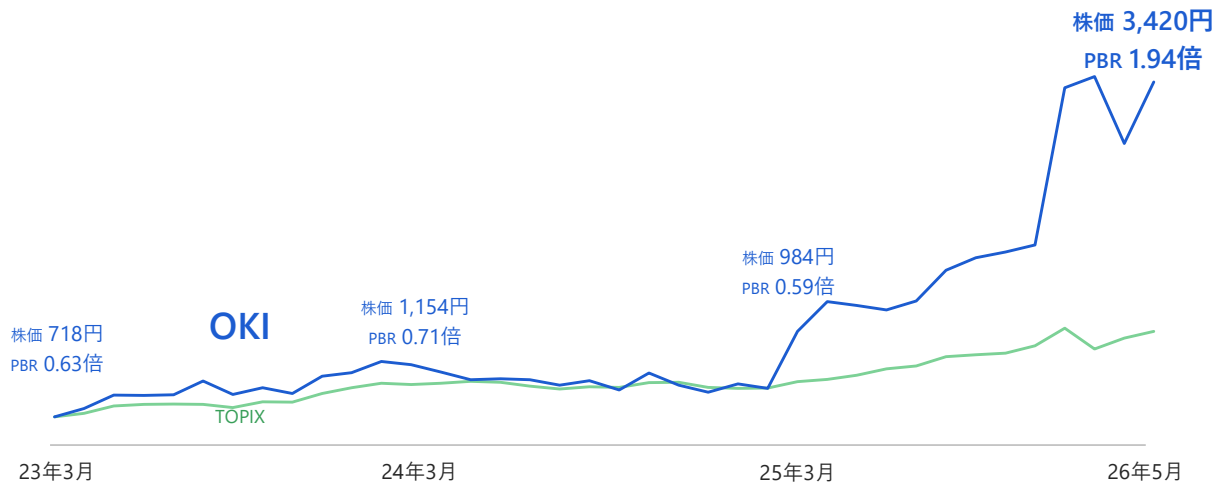


有利子負債・ネットD/Eレシオ



- 経営目標の達成度は、こちらの通りです。
- ROE・自己資本比率・有利子負債の全てにおいて目標値を大きくクリアしました。

株価 4.8倍 / PBR 1.94倍 (26年5月12日時点)



- 株価も昨日終値で、3年前の718円から約5倍となり、PBRも0.63倍から1.9倍に上昇しました。

2. 経営計画 2031

- このような結果を踏まえ、更なる飛躍を目指す為のものが「経営計画 2031」です。前半部分は、3月の計画骨子と重複しますので要点のみをご説明します。

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



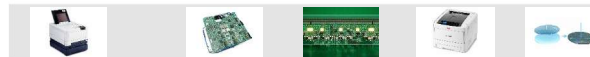
日本初の国産電話機 顕微音機 手動・自動交換機 600型電話機 D10電子交換機 通信モデム (PCLINK) 日本初 VOIPシステム (VOICEHUB) テレフォニーサーバー (SS9100) 日本初 マルチホップ通信システム (SmartHop) ゼロエナジーゲートウェイ高感度カメラ



ミニコンピュータ (OKITAC 5090) 感熱ファクシミリ (OKIFAX7100) パーソナルコンピュータ (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 (オキタイバ) 世界初選流型ATM (AT-100) コンビニATM (CP21Z) 窓口端末システム モジュール型ATM セルフ操作型入出金機 (SmartCashStation)



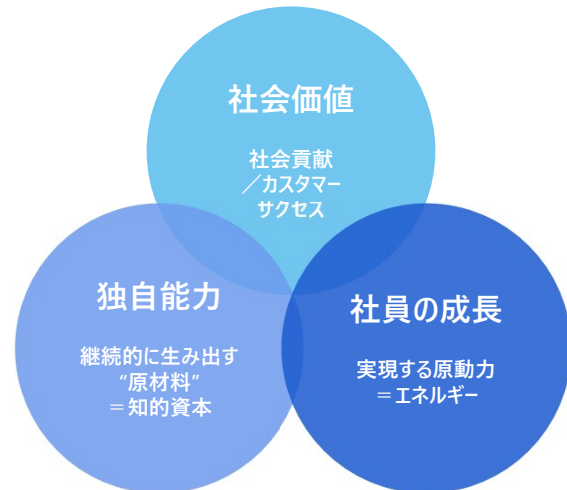
世界初LEDプリンター 多機能多層配線基板 プリンター用LEDアレイ LEDプリンター (COREFIDO) 異種材料接合技術 (CFB)

創業者の言葉
『自己の運命を開拓せん』

- 当社は1881年の創業以来、日本初、国産電話機の開発を始めに、止まってはならない社会インフラを支え続けてきました。
- 通信・情報処理、交通・防災、防衛など、幅広い分野でミッションクリティカルな商品・サービスを提供してきました。
- 2031年に創業150年を迎える当社は、大きな転換期にあります。お客様のご要求に忠実に対応する受注型から、社会と共に未来を創造する、未来デザイン型企业へ変わります。
- この転換をはかるためのものが、今回の「経営計画2031」になります。前半の3年間でその為の課題を全てやりきり、後半の3年間で成果に結びつける、そんな考え方で進めていきます。

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』



- 経営計画2031の実行にあたり、企業理念体系を再制定しました。
創業者の思いに立ち返り、社員全員で共有共感できるシンプルなものに変えました。
- 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：誠実プラス
- OKI Spirit：『自己の運命を開拓せん』
- この新たなPVV + OKIスピリットを心の支柱として、
「社会価値」・「独自能力」・「社員の成長」に拘り、好循環しながら成長する。
そんな会社にしていきます。

守りから攻めへの経営シフト

成長への舵切り 1st STAGE			成長への舵切り 2nd STAGE		OKI創業150周年 FY31目標	
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			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)		格付	A
			(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		売上高	6,000億円以上
	2022年度 実績	2025年度 実績			営業利益率	7%以上
格付	BBB				ROE	10%以上
売上高	3,691億円	4,216億円			自己資本比率	40%以上
営業利益率	1%	4.5%			配当性向	35%以上
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

© Copyright 2026 Oki Electric Industry Co., Ltd.

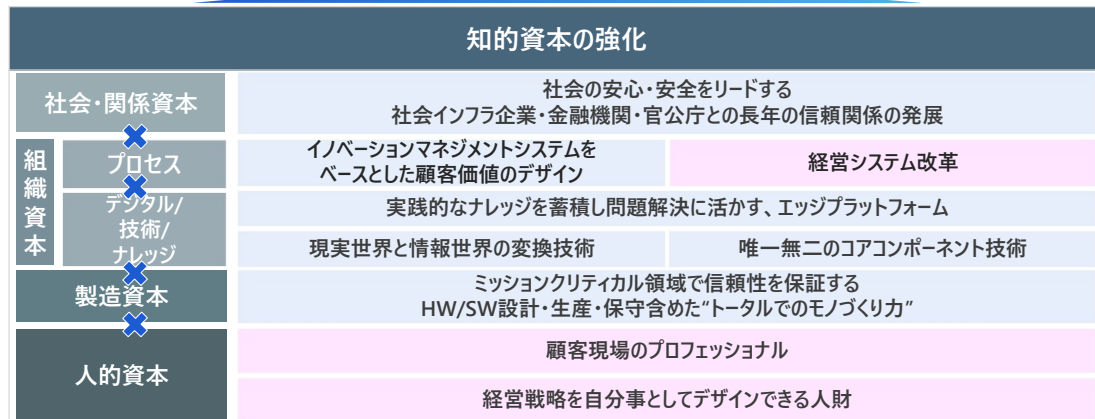
10/32

- こちらは「経営計画2031」の目標値です。
- 売上高を6,000億円以上に、営業利益率を7%以上に、ROEを10%以上とし、格付けAを目指します。
- そのアプローチ方法として、知的資本経営をテーマに、こちらの4項目を実行し、経営を進化していきます。
 - ①価値創造モデルの構築
 - ②そのモデルに基づく事業戦略の再構築
 - ③それらを支える経営システム改革
 - ④全ての原動力・推進力を高める人財強化

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。



(*) 自然資本は社会・関係資本、及び、製造資本を含む

(*) HW/SW : Hardware/Software

© Copyright 2026 Oki Electric Industry Co., Ltd.














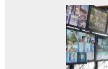


11/32

- こちらはのスライドは、価値創造モデルです。
- 経営計画2031全体を貫くもので、当社が価値を生み出すメカニズムを表しています。
- 当社固有の知的資本を個々に強化し、それらを有機的につなげることで、持続的な企業価値向上を図っていきます。

事業コンセプト

① コア事業の革新

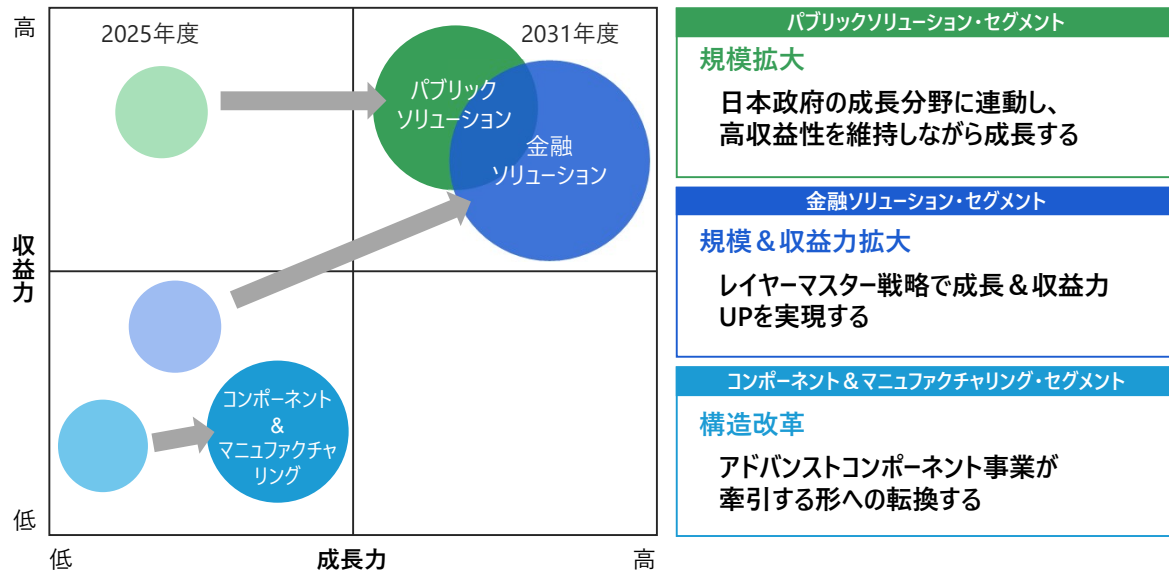
② 高成長市場への挑戦

情報通信		AI・半導体/航空・宇宙		当社独自領域	
 <p>ネットワーク デバイス</p>  <p>ビジネス コミュニケーション</p> <p>IP電話システム</p>	 <p>AI・半導体</p>  <p>航空管制</p>  <p>先端技術</p>	 <p>運輸旅客</p>  <p>リテール</p>  <p>金融</p>			
 <p>防災・国土強靱化</p>  <p>消防報告システム 防災情報システム</p> <p>エッジデバイス</p>	 <p>防衛産業/海洋</p>  <p>コックピット ディスプレイ</p>  <p>ソナー 水中音響技術</p>	 <p>遠隔運用制御・保守</p>  <p>スマートビル 総合ビジネス</p>  <p>材料管理 システム</p> <p>プリンター 製造</p>			

- 事業戦略については、先般、日本政府から出された成長戦略投資分野と当社の独自視点をベースに『コア事業を革新させ』、更には『高成長市場への挑戦』を実行します。
- 以降の4ページは、3月の骨子説明済みですので割愛し、その代わりに事業戦略の中身についてご説明します。

2-1. 事業戦略

➤ ここから事業戦略の説明に入ります。

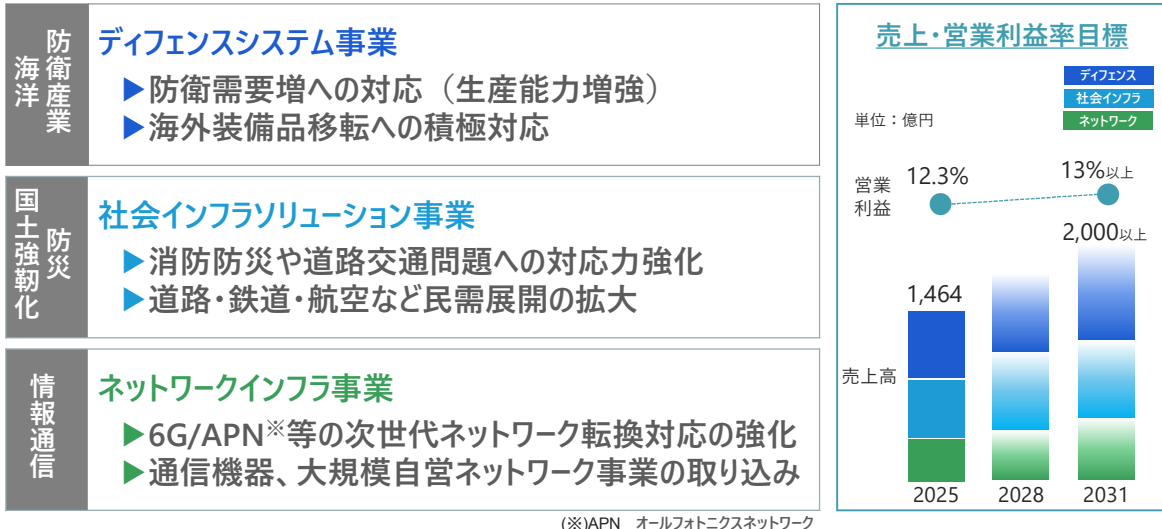


© Copyright 2026 Oki Electric Industry Co., Ltd.

14/32

- こちらは、セグメントの構成です。
経営計画2031を進めるにあたり、先ほどお話ししたとおり、セグメントを3つに再編しました。
 - ①パブリックソリューションセグメント
 - ②金融ソリューションセグメント
 - ③コンポーネント & マニファクチャリングセグメント
- これは、各事業戦略とビジネス特性を踏まえるとともに、各セグメントの売上規模感を2,000億円程度を念頭に考えたものです。
- ①パブリックソリューションは、防衛・消防防災・交通、情報通信の領域で、高収益を維持しながら規模拡大を図ります。
- ②金融ソリューションは、ATMなどのハードウェアを活用し、キャッシュインフラを維持・進化させるレイヤーマスターポジションを確立し、成長と収益力の両方を高めます。
- ③コンポーネント & マニファクチャリング（C&M）は、新設のアドバンスコンポーネント事業で、AI・半導体などの高成長市場領域に踏み込み、次のOKIを支える成長軸へと転換していきます。

政府成長戦略分野を注力・強化



- ▶ パブリックソリューション・セグメントは、ディフェンス・社会インフラ・ネットワークの3事業で構成されます。このセグメントでは、2031年度に売上高2,000億円以上、営業利益率13%以上を目指します。
- ▶ ディフェンスは、防衛需要の増加に対応した生産能力増強を着実に進めるとともに、海外装備品移転への対応を強化し、長期的な成長を実現します。既に、沼津の開発・生産拠点の拡大投資を進めています。
- ▶ また、豪州向けフリゲート艦や日英伊による次期戦闘機の開発にも積極的に参加しています。
- ▶ 社会インフラは、公共需要への対応力を強化を図るとともに、民間の運輸旅客領域へのビジネス拡大を図ります。
- ▶ ネットワークは、次世代ネットワークへの転換に対応し、通信機器および大規模自営ネットワーク事業の取り込みを推進します。

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

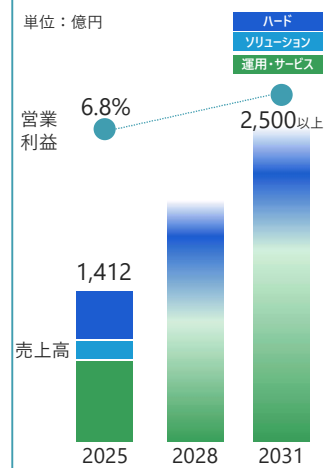
国内市場 ①継続的なキャッシュインフラ維持
②顧客接点維持の効率的運用ニーズの高まり
③競合の減少

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合弁会社設立（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



- 次に、金融ソリューション・セグメントです。
- このセグメントは、当社にとって最大の成長機会と捉え、事業拡大を進めます。2031年度には売上高2,500億円以上、営業利益率の向上を目指します。具体的な数値は、日立製作所様とのJV設立が実現した段階で改めて公表します。
- キャッシュレス化は世界的に進んでいますが、対象市場ではその進展は急速ではありません。国内ATM台数の減少トレンドや新興国での需要を見ても、事業機会は依然として十分にあります。
- 一見地味な市場ですが、こうしたキャッシュインフラを維持・発展させる中核的な存在となるために、日立製作所様とのJV設立や富士通様へのハードウェア供給など、アライアンスを強化しています。
- この点にご関心をお持ちの方も多いと思いますので、補足します。

ハードウェア（エンジンシェア）

国内
銀行ATMシェア

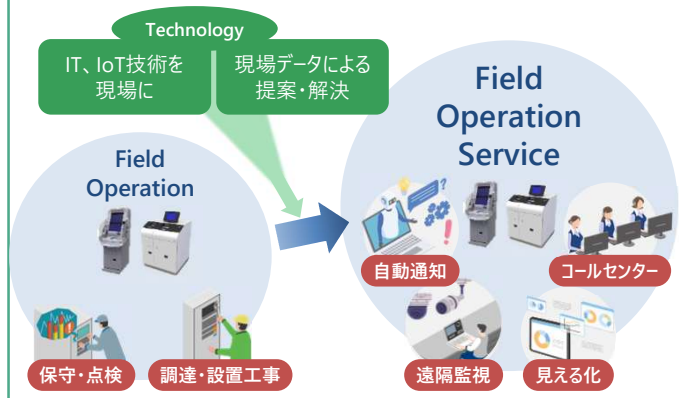
インド
リサイクルATMシェア



- ・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）

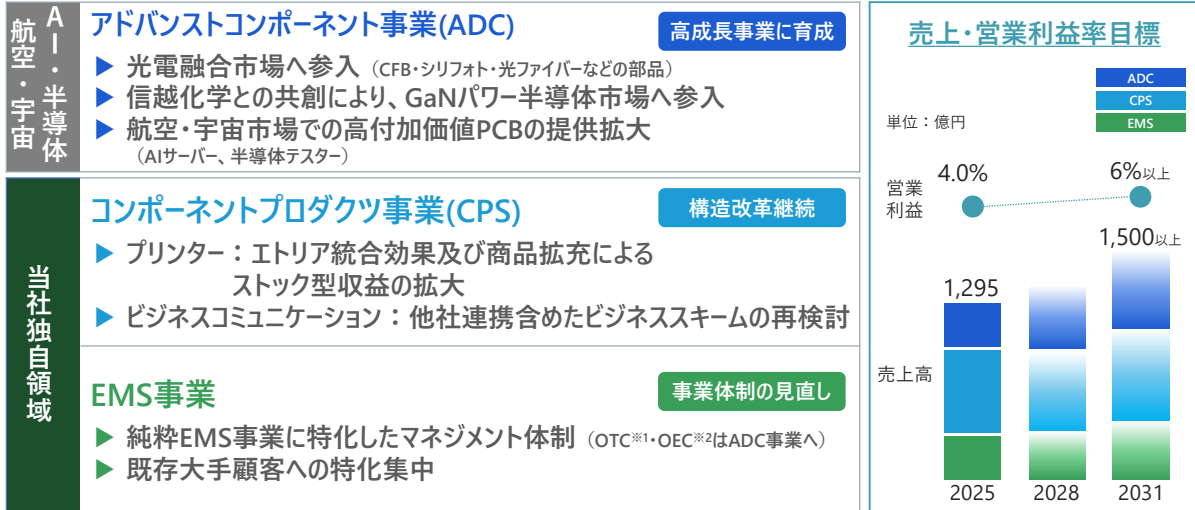


© Copyright 2026 OKI Electric Industry Co., Ltd.

17/32

- まず、ハードウェアについてです。
- 今回のアライアンスにより、当社のシェアは大きく向上します。国内では、ブランドシェアやチャンネルは変わりませんが、エンジンシェアは飛躍的に拡大します。また、注力市場であるインドにおけるリサイクルATMのシェアも1位を目指します。
- これらの物量を背景に、新JVにおいて、
 - ・商品開発の高度化
 - ・生産効率UP
 - ・海外事業力強化
 を実現し、利益を伴う成長を目指します。
- さらに、フィールドオペレーションサービスに関しては、これまでの保守やコールセンター中心のビジネスからフルアウトソーシングビジネスへの拡大を図ります。保有する技術やノウハウを生かし、未来の店舗などにおける顧客接点の在り方や運用の高度化をデザインしていきます。
- これらを実現し、キャッシュインフラの現場をハードウェアから運用サービスまで一気通貫で担うレイヤーマスターのポジションの確立し、社会的役割を果たすとともに、事業の発展を実現します。

ADC事業の飛躍とCPS・EMS事業の構造改革



(※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

© Copyright 2026 Okii Electric Industry Co., Ltd.

18/32

- ▶ 次に、コンポーネント&マニファクチャリング・セグメントです。
- ▶ このセグメントは、ADC（アドバンスコンポーネント）事業の飛躍と、CPS・EMS事業の構造改革という二つの軸で、2031年度には売上高1,500億円以上、営業利益率6%以上を目指します。
- ▶ ADC事業では、CFB・シリコフォトニクス・光ファイバーなどの部品を強みに、光電融合市場やGaNパワー半導体市場での事業化を加速します。
- ▶ さらに、AIサーバーや半導体テスター向けの高付加価値プリント基板事業を強化し、高成長事業へ育成していきます。
- ▶ 2031年までに、それぞれの分野で事業化を実現し、その後の飛躍に向けた投資を進めていきます。

2-2. 経営基盤強化

- 続いて、経営基盤強化についてご説明します。

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 の 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）



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%

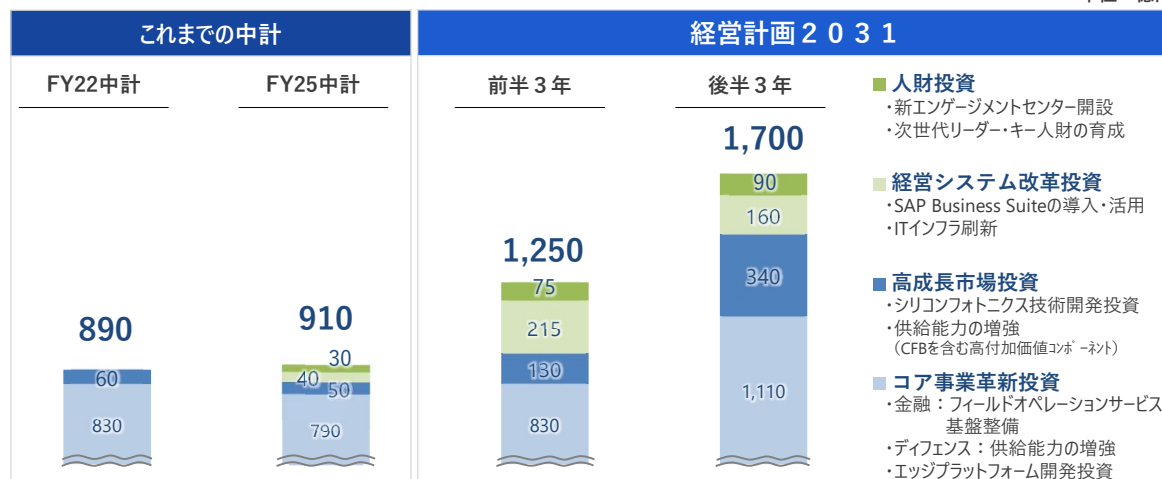
- 経営計画2031の実行力を支えるため、それを担う人財強化の投資と、生産性向上に向けた経営システム改革を実行します。
- 人財投資は、6年間で従来の2.5倍となる170億円を投じ、次世代経営を担う人財の発掘・育成と、社員一人ひとりが「未来デザイナー」をスローガンに積極的にチャレンジを促す仕組みを構築します。
- 学びと実践の場づくり、オフィス環境、福利厚生 の 充実など、総合的な施策を通じ、社員の潜在能力を引き出します。
- 目標KPIは、次世代経営人財300名の確保と、挑戦行動の実施率50%以上とします。
- 経営システム改革は、6年間で380億円を投資し、経営のDX化を図ります。
- 前半3年間でSAPを導入した新経営システムを確立し、後半の3年で、
 - ① 経営の高度化・意思決定迅速化
 - ② AI-readyな業務プロセス改革での生産性向上
 を実現します。
- 目標KPIは、間接業務の生産性40%以上とします。

2-3. 財務戦略

- 最後に財務戦略です。

知的資本、事業戦略の実現へ向けて

単位：億円

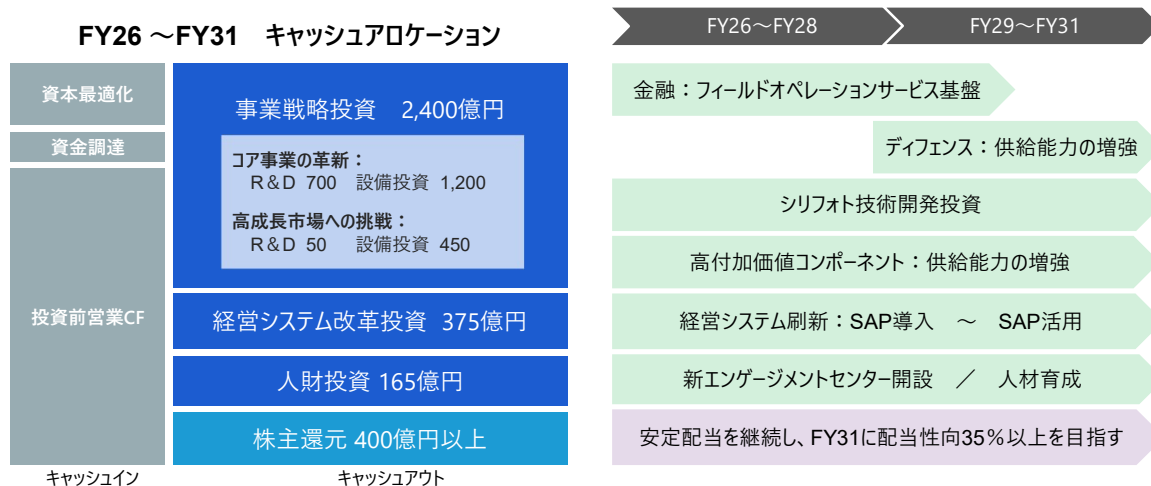


© Copyright 2026 Oki Electric Industry Co., Ltd.

22/32

- 経営計画 2031 における投資計画の概要です。
- 知的資本と事業戦略の実現に向け、従来の投資規模を1.5倍から2倍に引き上げます。
- 高成長市場への投資が後半3年で大きく増えているのは、アドバンスコンポーネント事業の開発が軌道に乗った段階で大規模設備投資を計画しているためです。
- なお、この数値には、今後発生するM&Aに関わる投資は含まれていません。

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

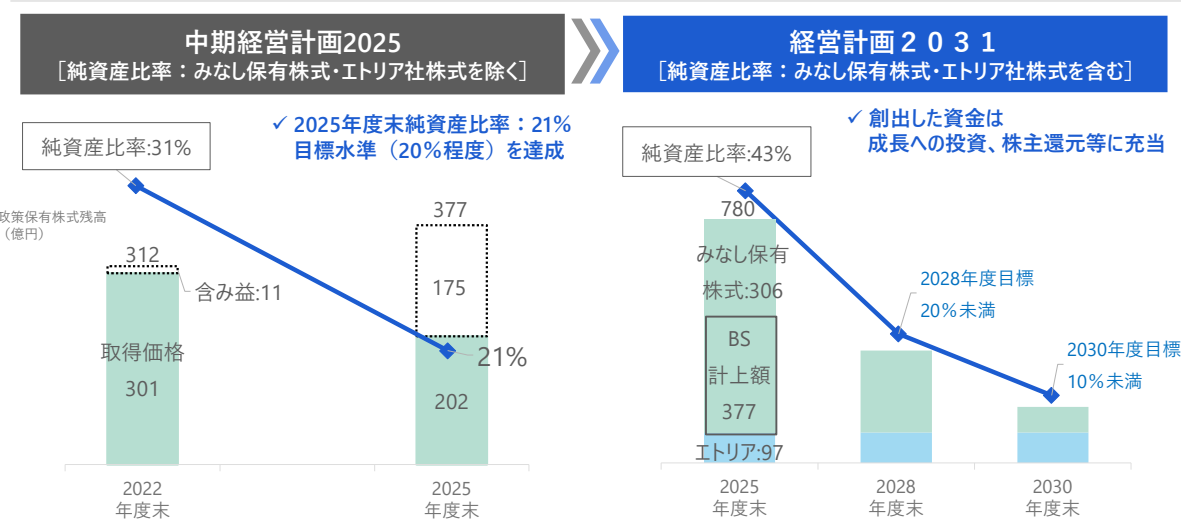


© Copyright 2026 Okai Electric Industry Co., Ltd.

23/32

- こちらが、6年間の投資計画を実行するためのキャッシュアロケーションとなります。
- 営業キャッシュフローと政策保有株式の縮減を含む資本最適化により資金を創出し、事業戦略や、それを支える経営システム改革や人財投資に活用します。
- 株主還元については、安定配当を継続し、2031年度に配当性向35%以上の実現を目指します。

純資産比率10%未満の早期達成



© Copyright 2026 OKI Electric Industry Co., Ltd.

24/32

- そして、政策保有株式についてです。
- 前回の中期経営計画2025では、株式売却を進めたものの、時価上昇の影響もあり、時価ベースでは増加しました。
今後は、政策保有株式について、特殊事情を除き基本的にゼロ化を目指します。
- 経営計画2031では、遅くとも2030年度末までに純資産比率10%未満に縮減することを目標とします。

沖電気工業 から **OKI** へ

- 以上が、経営計画2031のご説明でした。
- 最後に、社名を「沖電気工業」から「OKI」へ変更します。
OKIの新時代の一步を踏み出すこのタイミングでの変更が最良と考えています。
株主総会での承認を得た上で、来年4月に実施する予定です。
- ご清聴ありがとうございました。

参考資料

OKIのありたい姿と貢献分野

重要課題
（マテリアリティ）

社会インフラの“止まらない運用”を支える価値の創出

- ・現場を止めない社会インフラの実装
- ・現場起点の価値提供による生産性向上の貢献
- ・培った知見を活かした新領域への価値提供

事業活動を通じた
環境負荷低減

- ・自社拠点の環境負荷低減
- ・製品・サービスを通じた環境貢献

価値を創出し続ける
企業文化への変革






- ・学びと実践の機会の創出
- ・次世代リーダー・経営人財育成
- ・多様な人財が活躍できる組織づくり

持続的な成長を支える
ガバナンス強化

- ・リスク管理・コンプライアンスの徹底
- ・人権尊重の徹底
- ・責任ある調達活動の推進

社会やステークホルダーの期待・要請とOKIを取り巻く社会課題

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 	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

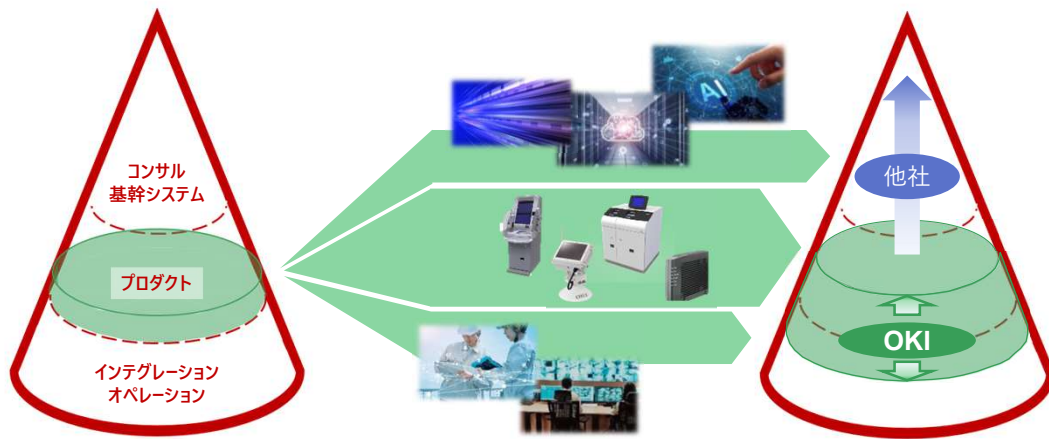
	既存アセット	外部環境変化	目指す姿
社会インフラ領域 	高速道路の路側システム  料金所ETCシステム	自動運転の普及に向けて 道路状況の迅速な検知ニーズが増加	モビリティ向け情報提供 
	航空管制システム  リモートRADIO (遠隔地)	官民連携による航空技術の 国際展開加速	国内外の安全な空の確保 
	防災・消防システム   消防指令システム 防災情報システム	防災無線・情報連携、広域連携、 高度化ニーズの高まり	地域・お客様の安全安心 

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



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さください。

※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。