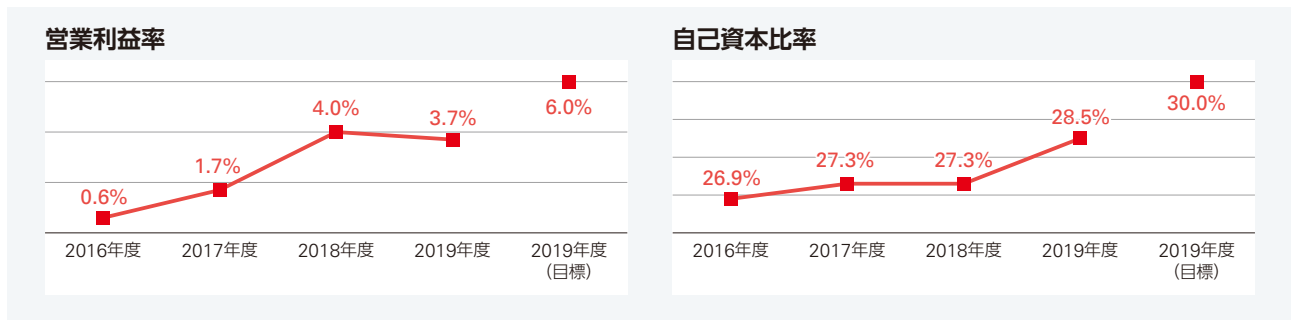


中期経営計画2022

2020年10月29日に「中期経営計画2022」を発表しました。これまでにご説明した社会、経済に対する認識に立ち、OKIが目指すべき姿に到達するまでの最初の3年間で実行しなければならない行動計画をまとめたものです。以下はその骨子となります。

前中期経営計画の振り返り

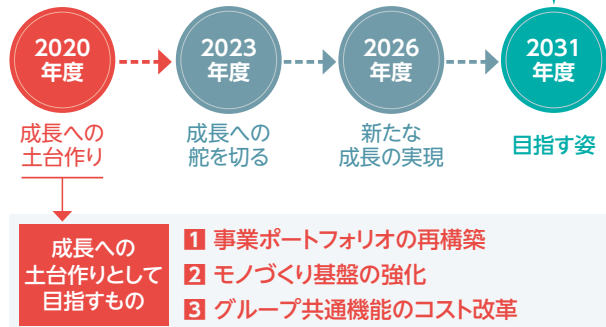
中期経営計画2019は「稼ぐ力の強化」に注力し、経営目標として、①営業利益率6%、②自己資本比率30%以上、の2項目を掲げて活動を進めてまいりました。結果、営業利益率は3.1ポイント改善、自己資本比率は1.6ポイント改善し、財務体質は着実に改善しましたが、残念ながら目標には届きませんでした。ハード事業という枠組みの中でのリソースの再配置とマーケットアクセス力の強化、コスト構造改革が課題として残りました。



新中期経営計画の位置づけ

中期経営計画2022は、社会課題の解決を通じた持続的成長を実現するための土台作りと位置づけました。そのためにまず前中期経営計画の振り返りで認識した事業上の課題の解決にめどをつけます。すなわち、売上が低迷するメカトロシステム事業、プリンター事業を見直し、ハードを中心とした事業の利益率の改善を図ります。ガバナンス強化により増大した間接部門の費用削減を行います。取り組みを通じて加速する市場変化への対応力を強化します。

OKI創業150周年



経営目標

成長へ向けた事業ポートフォリオの入れ替えを行いつつ、2019年度以上の営業利益、安定した経営基盤の構築を実現します。

| 前中計実績(2019年度) | | 中計目標(2022年度) | | 経営目標 | |
|---------------|---------|--------------|---------|--------|-------|
| 売上高 | 4,572億円 | | 4,650億円 | 営業利益 | 200億円 |
| 営業利益 | 168億円 | | 200億円 | 自己資本比率 | 30% |
| 当期純利益 | 141億円 | | 120億円 | | |
| 自己資本 | 1,062億円 | | 1,150億円 | | |
| 自己資本比率 | 28.5% | | 30% | | |
| 株主還元 | 50円配当/株 | | 30%以上 | | |
| ROE | 13.7% | | 10% | | |

成長に向けた構造改革

事業ポートフォリオの再構築

ハードウェアを中心とした3事業を統合した枠組みの中で再構築を実施し、非接触・非対面(セルフ・リモート)型端末、労働力不足を解決する自動化、業務効率化端末などのこれからの成長が期待できる注力領域へリソースの再配置を行います。

ハード技術者のシフトをはじめ開発リソースの融合を進めます。モノづくりサービス、社会課題を解決する機器の創出に活用します。また、営業・マーケティング機能の強化のため、ビジネスコラボレーション推進本部を新設しています。

海外事業については抜本的な見直しを行います。プリンター事業は、世界で勝てる、競争力がある業務用のラベルプリンターなどの機種に集中します。この方針により、北米では、2020年いっぱいまでプリンター機器本体の販売を終了し、欧州では人員削減、拠点統廃合などで効率化を図ります。自動機事業については戦略に合わない地域での事業は縮小、撤退します。

販売戦略を見直し、これまでの自社ブランドでの製品展開にこだわらず、今後はコンポーネント提供モデルでもビジネス拡大を目指します。今後の新たな商品に関しては、グローバルパートナーと連携する戦略とし、OKIの海外拠点をグループで活用していきます。北米についてもプリンター販売子会社であるOKI Data Americasをコンポーネント事業拡大の拠点として活用していきます。

プリンター事業の見直しに合わせ、プリンター事業を展開する子会社OKIデータはOKI本体に吸収合併し、共通機能の統合による合理化を図ります。

モノづくり基盤の強化

モノづくりを進化させ、世界で勝てる技術開発を目標に改革します。お客様やパートナーが求めるコスト競争力、品質、スピードを実現するため、最適拠点での生産、コスト低減に向けた改革を行います。

具体的な取り組み

- ハードウェア事業を統合し、700人規模の開発体制を構築する
人財スキルをデータベース化、技術の融合を進め、多様化するニーズへの対応力を強化する。
- ハード3事業統合による生産機能の最適化を目的に、生産子会社を統合、再編する
生産ロードマップ、生産技術開発などをグループで統括する機能を設置・強化する。
併せて、プロセスの統合、ITの統合を進める。
- OKI自らManufacturing DXを進め、今後のモデル工場になりうるスマート工場化を行う
ニーズの変化や、ローカル5Gなどの先進技術に対応するフレキシブルな生産を実現する。
地域社会との共存や環境負荷に配慮する。
- グループ全体で調達機能を統合し、集中購買や開発購買により、原価を低減する

グループ共通機能のコスト改革

共通部門の改革により、3年間で、調達コスト100億円、人件費・経費40億円の削減を行います。

OKIグループ全体での調達部門の統合により、サプライチェーンマネジメントを強化し、さらなるコスト低減を進めます。

調達コスト削減の取り組み

- 統合による物量集中を活かし、取引先マップを再編する
- 企画段階からの調達活動、コンカレント活動を強化する

調達コスト

100億円削減
(3年累計)

人件費・経費については、グループ横串で最適化します。

人件費・経費削減の取り組み

- ノンコアの業務についてはアウトソースすることで、コストの最適化を図る
- テレワークをはじめとする柔軟な働き方によるオフィス改革を進め、生産性を向上させる
- 共通機能の業務標準化を進め、シェアード範囲を拡大し、オペレーションコストを削減する
- 外部流出コストの低減を図る

人件費・経費

40億円削減
(3年累計)

中期経営計画2022

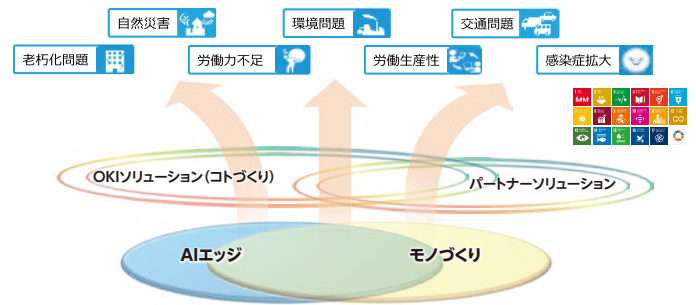
成長戦略

自然災害、感染症拡大などの7つの社会課題をターゲットに、AIエッジ技術とモノづくりの強みを活かし、お客様やパートナーとの協働、共創で社会課題を解決し、成長することを目指します。

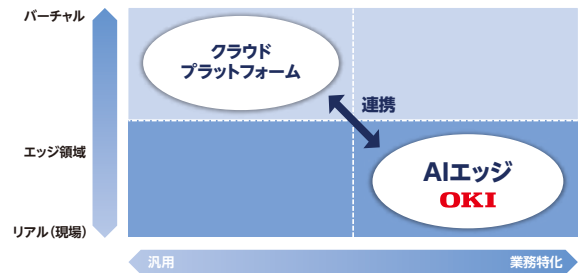
OKIの強みは、顧客基盤、インストールベース*、技術力です。官公庁、金融、運輸など社会インフラサービスの提供者であるお客様に対し、リアルなエッジ領域で多くの機器やソリューションを提供してきた実績があります。

社会課題の起きているリアルな現場をターゲットに「AIエッジ」技術が強みとして事業を展開していきます。AIエッジはエッジにインテリジェンスを持たせ、リアルな世界で処理します。高精細な動画、大量のリアルタイムセンサー、ローカル5Gでの高速大容量通信など、エッジでの処理が重要となっています。多くのベンダーがバーチャルの世界に注力する中、OKIは業務特化したリアルな現場に注力していきます。クラウドサービスのベンダーとネットワークで連携し、社会インフラを支え、あるいは社会課題を解決するソリューションを提供します。

OKIとして取り組むべき社会課題



OKIのポジション



*インストールベース：エッジ領域の機器群およびそれらを核としたソリューションの実績

イノベーション

OKIは研究開発センターとイノベーション機能を統合し、イノベーションを推進する体制を整えました。社会に貢献する新しい事業や商品を、継続的に創出し続けるために、イノベーション・マネジメントシステム (IMS) ISO56002のプロセスに基づき、将来の柱となる中長期的な事業の創出を目指します。全社でイノベーションと現業を、2階建ての仕組みとしてプロセスを重ね合わせて連携させます。初期段階から、事業部に対して緊密に情報提供し、アドバイスももらいながら、一緒に育てていくようなプロセスとし、イノベーションを事業部にスムーズにバトンタッチできるようにします。

図に示した4つの産業分野において、「AIエッジ」の強みを活かした研究開発と事業開発を融合し、ニューノーマルでの社会課題解決に向けた共創を進めています。

新規分野 × 共創プロジェクトの推進



成長投資

成長戦略の土台となる施設・設備・ITシステムを配備・導入することを目的に、M&Aも含め、3年間で700億円～800億円の投資を行います。最適拠点での生産を実現するモノづくり基盤の強化、スマート工場化、OKIグループとしてのDX推進に向けたERP刷新、IT統合などを対象とします。

また、「クリティカルなモノ・コトづくりを通じて社会課題を解決する企業」であり続けるために必要な先進技術の研究、新たなDXソリューション、コンポーネントの開発、「AIエッジ」関連技術の開発などを目的に、3年間で400億円の研究開発投資を行います。

設備投資

700億円～800億円
(3年累計)

研究開発投資

400億円
(3年累計)