

決算説明会資料 コンポーネント&プラットフォーム成長戦略

沖電気工業株式会社
常務執行役員
コンポーネント&プラットフォーム事業本部長
齋藤 政利

140th Anniversary
Towards **2031**

2021年5月10日

製品中心からコンポーネントとプラットフォーム提供へ

社会課題を解決するコンポーネント（※1）の開発・提供
強みであるモノづくりをプラットフォーム化してサービス提供

◆ 事業機会

- 労働力不足、感染症対策への対応
- システムと人とを繋ぐハードは益々必要

◆ OKIの強みを活かし注力領域を拡大

- 自動化、効率化/無人化、非接触、非対面を実現する機器
- モノづくり総合サービス
- インストールベース活用（運用サービスなど）

◆ グローバルパートナー戦略

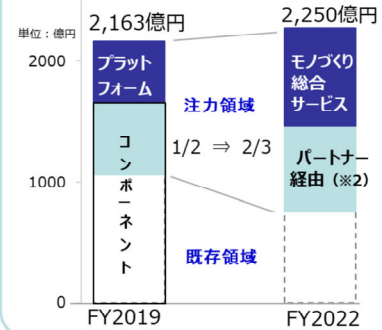
- 自前販売からグローバルパートナーへ

◆ 多様な顧客ニーズの対応力強化

- 技術融合、開発体制強化（700人体制）

FY2022 目標

- 売上： 2,250億円
- 営業利益： 85億円

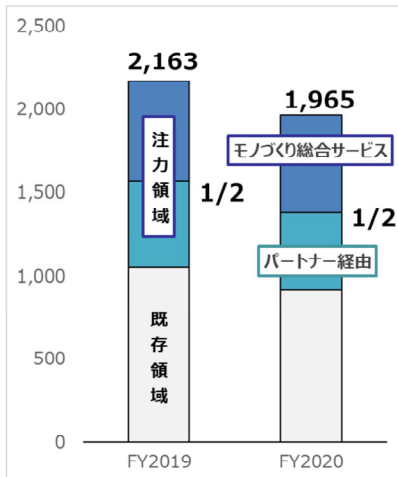


※1：端末、モジュール ※2：運用サービス含む

- 名称はC&Pで略して、お話しします。
- C&Pの中計2022のゴールは、成長に向けたビジネスモデルシフトです。
- KPIは右下のグラフ。自動機やプリンターで構成されるコンポーネント領域では、パートナー経由での売上拡大を目指します。
- EMSグループで構成されるプラットフォーム領域では、モノづくり総合サービス全体の売上拡大を目指します。
- 中計2022の目標は、この二つの注力領域の売上比率を2分の1から3分の2に拡大することです。
- この後、注力領域の成長戦略についてお話しします。

KPI（ビジネスモデルシフト）は1年遅れ

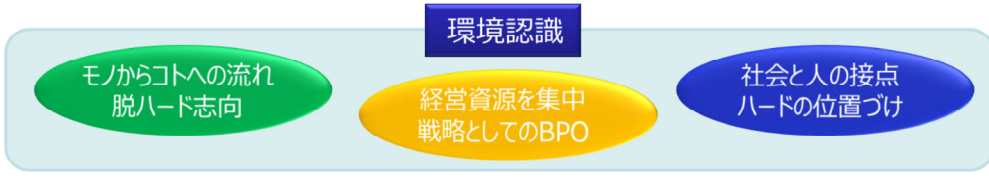
〔KPI〕ビジネスモデルシフト（億円）



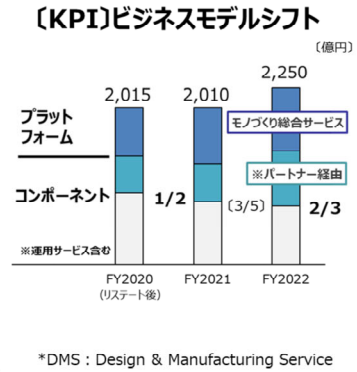
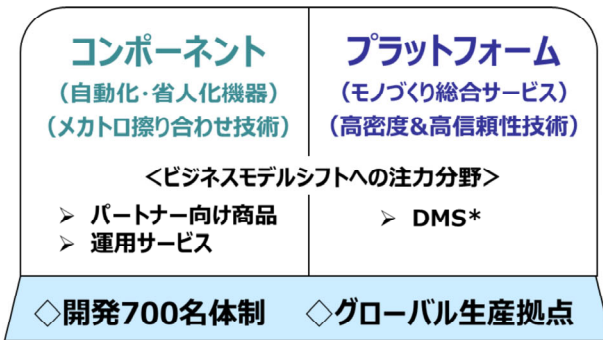
後半より国内市場の需要回復を想定したが

- ◆注力領域は成長に至らず（約60億減）
 - ◇モノづくり総合サービス
 - ・主要顧客の需要回復に遅れ発生
 - ◇パートナー経由
 - ・流通・小売向けの需要が想定下回る
- ◆構造改革〔体質強化〕は計画通り進捗
 - ・海外販社統廃合／生産拠点改革
 - ・子会社統合／リソースの成長分野シフト

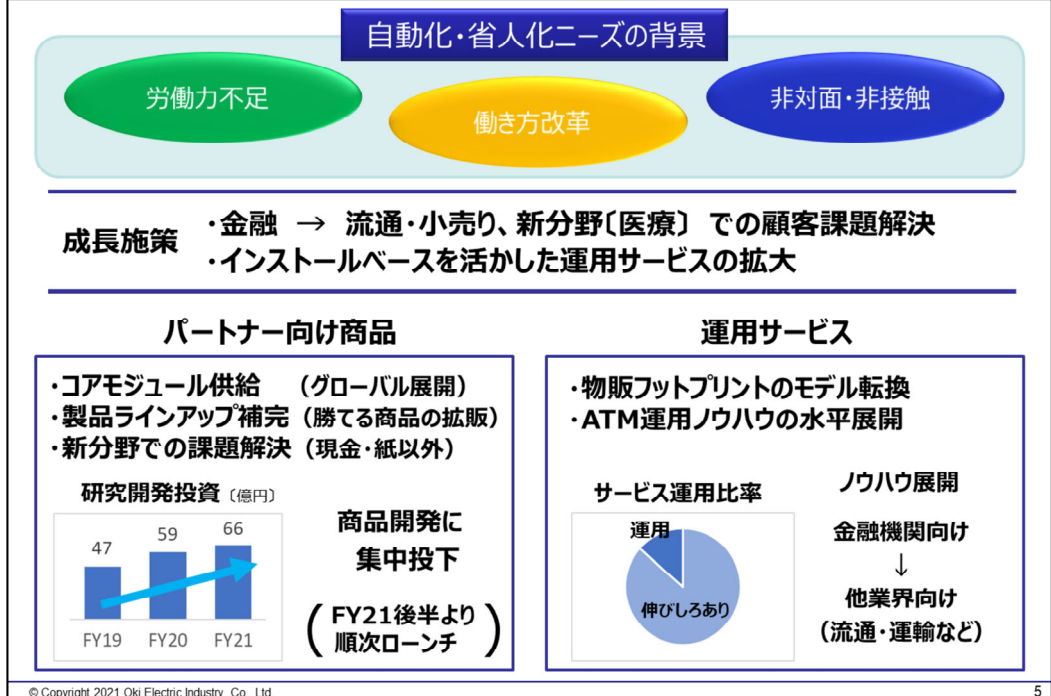
- 前期は、コロナ影響およびその長期化により、KPIのビジネスモデルシフトは、結果として1年遅れの認識です。
- 主な要因は、モノづくり総合サービスの、主要顧客の需要回復が遅れたこと。パートナー経由のビジネスでは、流通、小売向けの機器の受注が想定を下回ったことです。
- しかしながら、今期の成長を支えるための構造改革は、計画通りに進捗しております。



〔成長のキーワード〕 **社会の大丈夫をつくる黒子役となる**



- まず、社会およびお客様企業における事業環境について。
- 経営資源をコアプロセスに集中すること、モノからコトへのシフトが起こっていること、サイバーとリアルのつながりの重要性が問われていることなどが挙げられます。
- そのような中で、われわれは自動化、省人化の端末やモジュールを提供する、コンポーネント事業と、モノづくりそのものをサービスとして提供する、プラットフォーム事業を展開しています。
- 成長のキーワードは、社会の大丈夫をつくる黒子役となることです。商品、モジュールサービスを、これまではOKIブランドで提供してきましたが、今後はそれだけではなく、パートナー企業の皆様により広く提供していくことを目指しております。このビジネスモデルシフトにより、C&P事業を成長させていくことを目指しております。
- この中計期間において、特に力を入れていく分野が、パートナー向け商品、運用サービス、DMSの3点です。これらを実現するために、3事業統合によって構築した開発700名体制と、グローバル生産拠点を注力分野に集中投下してまいります。
- お客様からOKIがパートナーとして認識いただくためには、黒子役になることですが、やはり、市場マーケットを知らずには信頼はおかれなれないと思います。昨年設立したビジネスコラボレーション推進本部を中心に、マーケティングを精鋭化し、リソースも増やし、お客様の信頼を得られるようにしていきたいと思っています。



- コンポーネント領域のパートナー向け商品と運用サービスの、二つの成長施策についてお話しいたします。
- 従来は、金融市場に軸足を置いた商品提供が中心でしたが、これからは、成長が見込まれる流通、小売、さらには医療の新分野にシフトしていきます。
- パートナー向け商品は、現在数多く開発プロジェクトが同時進行しており、今期後半から続々と商品ローンチが始まる予定です。そのため、投資額を大幅に増やすと同時に、その投資配分も従来の領域から、注力領域であるリテール向けの機器にシフトしています。
- 一方、我々は国内数々の端末でインストールベースを持っています。この物販で築いたフットプリントを、運用サービスという形へビジネスモデルシフトしています。
- 現在サービス適用状況を見ると、当社のフットプリントのまだ20%程度の水準であり、拡大の余地はまだあると認識しています。昨今のお客様における運用効率化のニーズへのソリューションとして、この運用サービスを更新、拡大していきます。
- このように、リテール領域へのシフト、リカーリング領域へのシフトを積極的に行っていきたい。そのために、商品開発、サービスメニューの開発の準備は計画通りに進んでおり、一つの例ですが、リテール向けの大型OEM受注済み案件もすでにあります。
- さらに運用サービスの方では、これまでは金融業界へのサービスがほとんどでしたが、それ以外の業種に対してもアプローチ中であり、ATM運用で培ったノウハウを活用して、サービス拡大を図っていきたく思っております。
- ここでも、OKI自身にマーケットの知識がないことには、お客様から信頼されることはなく認めていただけません。この分野においても、マーケティングは鍵になるという認識です。

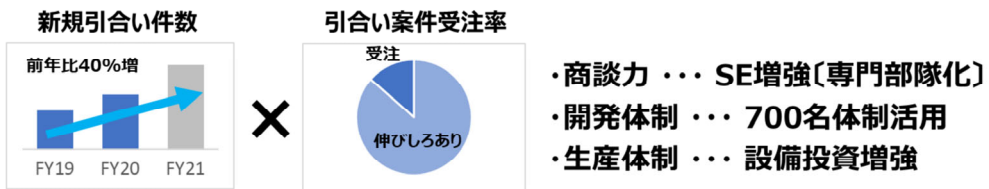


成長施策

- ・製造 → 設計・製造・保守サービスへ受注プロセス拡大
- ・実装基板 → ユニット → 装置全体へ受注対象拡大

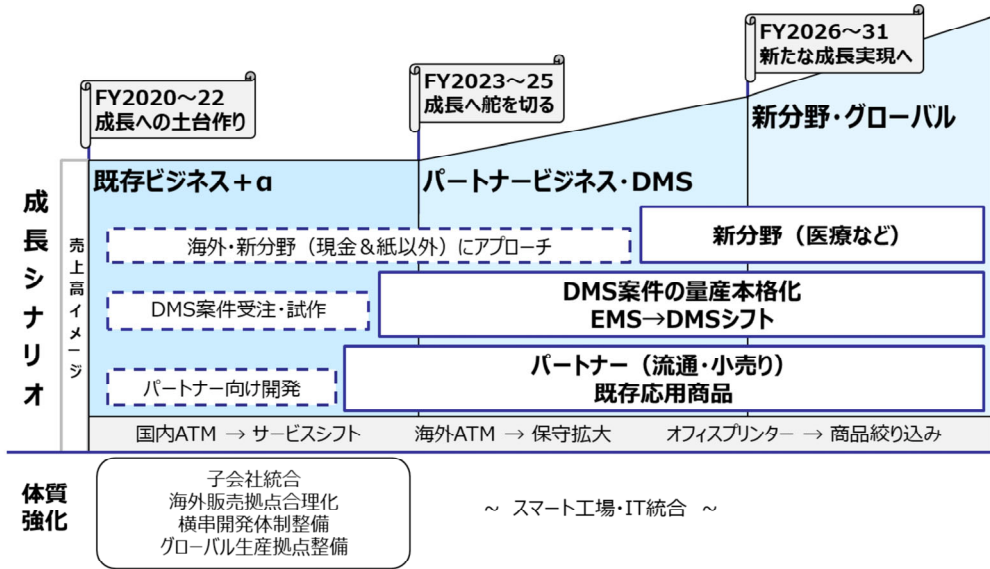
DMSビジネス環境

新規引合いは旺盛〔社会インフラ・産業〕 …… 受注件数拡大が鍵



- プラットフォーム領域のプロセス拡大および対象範囲の拡大、この2つの施策をお話しします。
- プロセス拡大は、既にご案内のとおり、これまでは生産受託だけでしたが、今後は商品開発設計、これらの上流プロセスから保守サービスの下流プロセスまでを含めて、受託可能なプロセスを上下に拡大していくことを意味しております。
- 対象範囲の拡大とは、3事業を統合したことによる効果や、特にメカトロ技術等々も活用して、これまでは基板実装が中心ではございましたが、そこからユニットへ、最終的には装置全体へ受注対象を拡大していくことを意味しております。
- これらの施策に対し、幸いにも引き合いは旺盛であり、商談件数も順調に伸びております。しかしながら受注率は低迷しており、現時点においてもまだまだ伸びしろがあると考えております。
- これらの旺盛なオポチュニティをどのように獲得していくか、その課題は各プロセスでの対応力不足と考えており、商談力、開発力、生産力共に増強を図りたいと思っており、今中計期間を通して、これらを強化していきたいと思っております。
- 冒頭申し上げた、主要顧客の需要回復の遅れに関しましては、前期第4クォーターから急速に回復しているセグメントでもあり、半導体装置分野においては3月、4月では従前を上回る受注をいただいております。
- このように、プロセス拡大と対象範囲の拡大をすることで、モノづくり総合サービスの事業成長を図ってまいります。

<成長キーワード> 社会の大丈夫をつくる黒子役となる



- これまで、C&Pにおける注力領域の成長戦略をお話してきました。ここにその内容を、時間軸も含めてエッセンスを示しておきます。破線部分は、開発投資フェーズを意味します。3事業統合で集約した開発リソースを、注力分野に集中投下していきます。実線部分は、収益貢献フェーズを意味します。開発した商品、サービスが、成長ドライバーとして売上拡大し、収益貢献してまいります。
- 中計2022では、注力領域に先行投資をしつつ、既存領域とプラスアルファ、プラスアルファとは注力領域の頭出し部分です。ここで収益を確保していきます。
- 次の中計にて、これまで説明したような投資によって出来上がったパートナー向けの商品と、DMS量産によってトップラインを押し上げていくことを目指します。
- 残念ながら、コロナという未曾有の事業環境下で収益面での回復は遅れておりますが、中計2022の活動にて最も大事な、成長の土台づくりのための施策は、着実に進んでおります。苦しい状況ではありますが、昨今のサプライチェーンの不安定化へのリスク回避需要も重なり、前期第4クォーターだけで見れば、2019年度を大幅に上回るパフォーマンスは出ています。
- 従って、体質強化の構造改革、トップラインの拡大のための先行開発投資、そして市場のマーケティングを緩めることなく実行し、事業成長を実現したい所存です。

「社会の大丈夫をつくっていく。」

「“目指す姿”の実現に向けOKIグループが取り組むこと」を示すキーマッセージ

社会とともに持続的に成長する企業を目指し、
モノづくり・コトづくりを通して、
より安全で便利な社会のインフラを支えます。

