

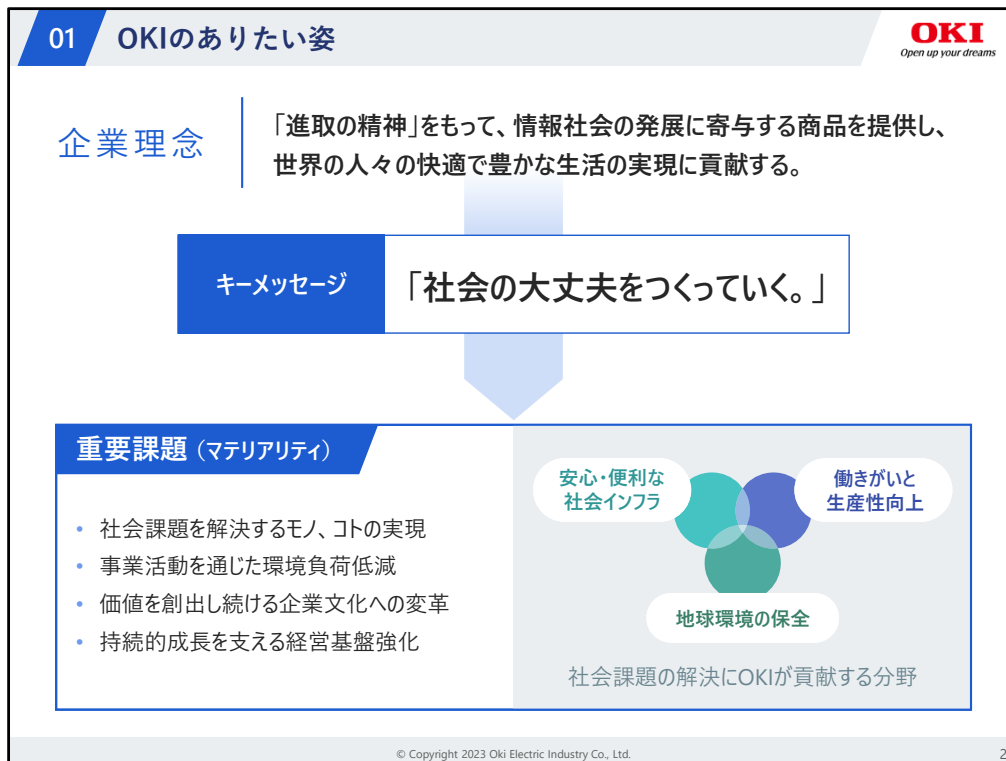
**OKI** *Open up your dreams*

# OKIグループ 中期経営計画2025

2023年5月10日

代表取締役社長 森 孝廣

© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.



- はじめに、OKIのありたい姿についてです。
- 当社は『進取の精神』で、『社会の大丈夫をつくっていく。』をキーマッセージに活動しています。  
止まることが許されないミッションクリティカルな商品提供を通じて社会課題を解決しています。
- OKIの企業理念や目指す姿に変更はありませんが、今回中計の検討にあたり、マテリアリティと事業の関係をより明確にすべく、貢献分野とマテリアリティを整理し直しました。
- 貢献分野は、  
「安心・便利な社会インフラ」  
「地球環境の保全」  
「働きがいと生産性向上」の3つです。
- マテリアリティは  
「社会課題を解決するモノ、コトの実現」  
「事業活動を通じた環境負荷低減」  
「価値を創造し続ける企業文化への変革」  
「持続的成長を支える経営基盤強化」の4つです。
- これらの実行を通し、中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

## 貢献分野で提供する社会価値を具体化

## 安心・便利な社会インフラ



現場見える化、遠隔監視による  
安心安全なインフラ利用実現

データ活用による安心安全な  
移動手段の実現

## 地球環境の保全



環境貢献商品の提供

海洋見える化による  
環境の保全、資源の活用

## 働きがいと生産性向上



セルフ化／自動化による  
労働力不足解消

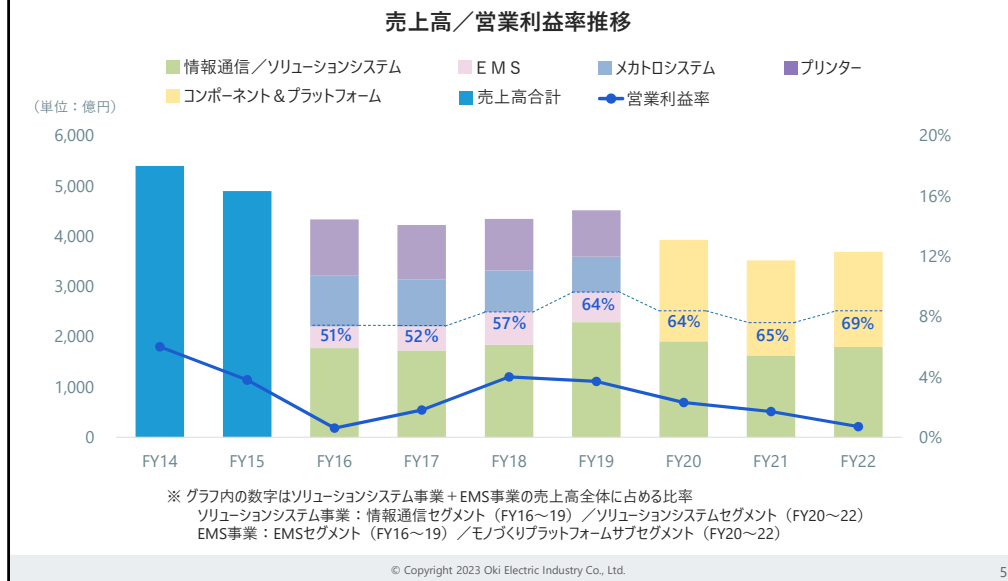
リアルタイムセンシングによる  
業務効率化

- 本ページでは、前のページでお示した「貢献分野」の具体例をご説明します。
- まず、『安心・便利な社会インフラ』です。  
高度成長期に整備されたインフラの老朽化が進んでいます。  
これらインフラの状態を見える化し、遠隔監視や予防保全に繋がっていきます。
- そして、二つ目は『地球環境の保全』です。  
環境貢献商品の提供は元より、更には防衛事業で培った水中音響技術を活用して、海洋の見える化に取り組みます。  
それにより、環境保全、資源活用に貢献していきます。
- そして、三つ目は『働きがいと生産性向上』です。  
ATMで培った技術を活用して、金融機関だけではなくリテール市場や自治体などの業務セルフ化に取り組みます。  
それにより、労働力不足の解決に繋がっていきます。
- このように、各貢献分野における提供価値を具体化し、実現に向け取り組んでいきます。

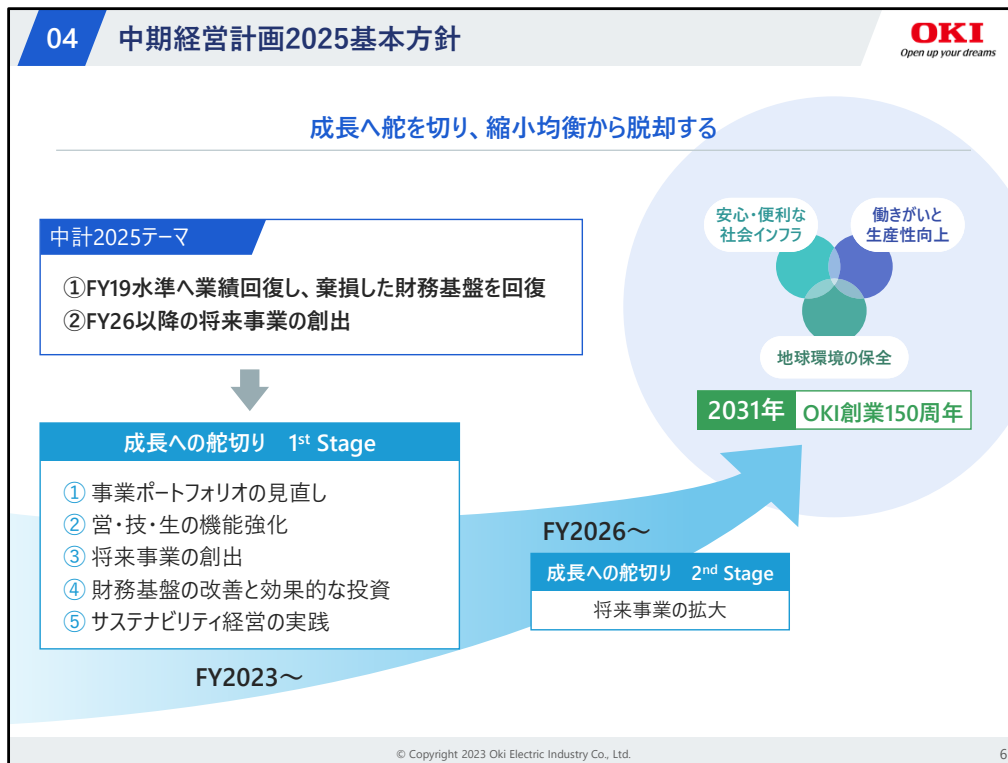


- ここから中期計画の中身に入ります。まず、前期中計の総括です。
- 新型コロナ、サプライチェーン問題など、外部環境が激変する中、中期計画は未達となりました。  
昨年度は危機対応の年として位置付け、単年度計画としましたが、その計画も未達に終わりました。
- このような結果となりましたこと、大変申し訳なくこの場をお借りしてお詫び申し上げます。
- このような結果になった原因は何処にあるのか？  
確かに外部要因が切っ掛けになったのは事実ですが、問題の本質は当社の環境変化への対応力不足にあったのではないかという考えに至りました。他の企業が総力を挙げて対策する中、当社はその対策の『スピードとダイナミックさ』に欠けました。
- このような問題の根幹には、
  - ・細分化され多層化した組織構造
  - ・縦割りで保守的なカルチャー
 があります。  
更には、ビジネスが国内偏重になり視野が狭くなっていることも起因していると考えました。

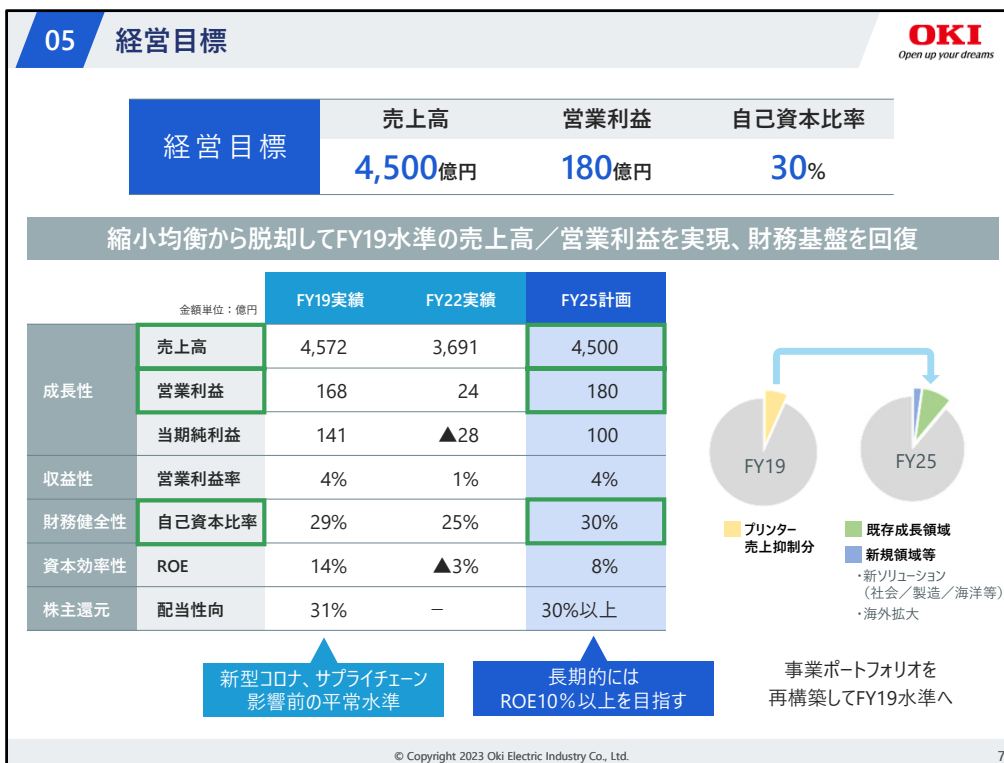
勝てる事業・商品へのポートフォリオの組み替えを行うも  
業績は縮小均衡



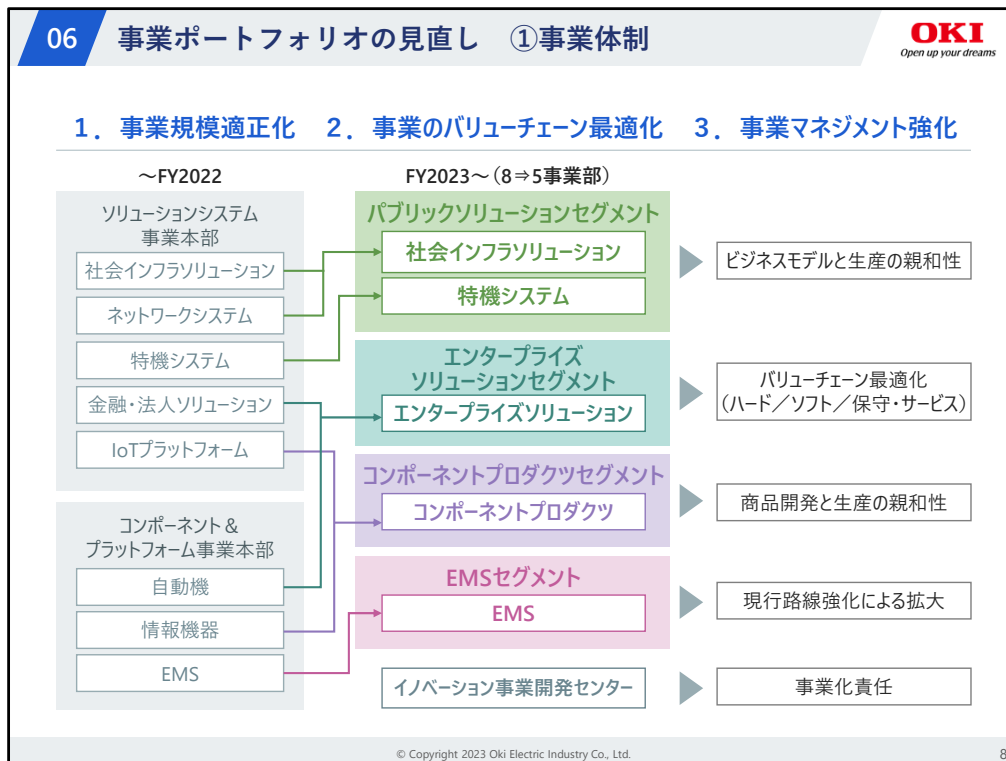
- こちらのグラフは、過去9年間の売上高と営業利益率の推移です。
- 2017年度から、勝てる事業・商品へ、ポートフォリオ転換を行ってまいりました。その結果、ソリューションシステム事業やEMS事業の売上比率が高まり、一旦は売上高・営業利益ともプラスに転じました。しかし、2020年度から息切れ状況となり、縮小均衡から抜け出せない状況です。
- 何故、こうなるのか？  
そのポイントは、今までのセグメントではメリハリの利いた事業戦略を描きにくい点が挙げられます。具体的には、同一セグメントに成長させるべき事業と効率化すべき事業が混在しており、ポートフォリオマネジメントを難しくしていました。
- このような観点から、後ほどお話しするセグメント変更を行うと伴に、先ほど述べました問題の根幹にメスを入れ、当社を成長企業へ変えていきます。



- このような問題意識から、中期計画の基本方針を『成長への舵切り、縮小均衡から脱却』としました。  
まずは業績を2019年度水準へと回復し、更には次期中計に向けた将来事業を創出することをテーマにしました。
- この基本方針に基づき、この3年を『1st Stage』として、5つの施策に取り組めます。
  - ① 当社の潜在能力を引き出す、「事業ポートフォリオと事業戦略の見直し」
  - ② その事業力を高める、「営・技・生の機能強化」
  - ③ 持続的成長に向けた、「将来事業の創出」
  - ④ 経営安定化に向けた、「財務基盤の改善と効果的投資」
  - ⑤ 「サステナビリティ経営の実践」
- この5つの施策については、この後に説明を付け加えます。

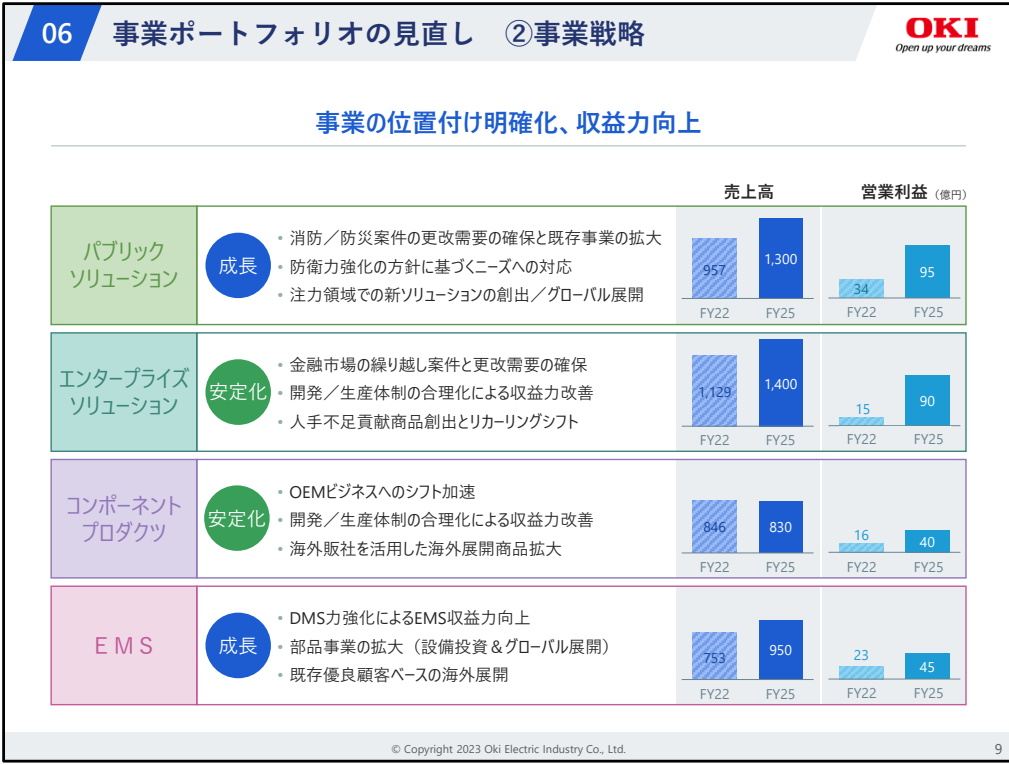


- こちらが具体的な中計目標値です。
- 2025年度、売上高4,500億円、営業利益180億円、自己資本比率30%としました。
- 勝てる領域、成長する領域へと、事業ポートフォリオを変えていながら、業績を2019年度水準まで戻します。
- この目標値は、プリンタ事業の合理化で減った売上が成長領域で補うことを意味します。この目標値をクリアできれば、縮小均衡から脱却した状態にあると考えました。
- また、財務については、自己資本比率を30%以上に回復することを優先し、ROEは8%と致しました。  
しかしながら、長期的にROE10%以上を目指すことには変わりはありません。



- ここからは、『成長への舵切り』の5つの施策をご説明します。
- まず一つ目、事業ポートフォリオと戦略の見直しについてです。
- 今年度より事業体制をシンプルにしました。  
事業本部を廃止して8つの事業部を5つに統合し、それに合わせて事業セグメントを4つに再編しました。
- 狙いは3つあります。
  - ①事業規模を売上高1000億レベルに統一して、施策のダイナミックさと展開スピードを高めること。
  - ②事業のバリューチェーンを最適化し、事業収益力を高めること
  - ③ROIC視点を導入し、事業マネジメントを強化すること。
 この3点です。
- 「パブリック」は、社会インフラ、ネットワークシステム、特機システムをまとめました。ビジネスモデルと生産体制に親和性のある事業を融合し、新規領域への強化を図ります。
- 「エンタープライズ」は、ハード、ソフト、保守・サービスを、子会社も含めて結合することで、バリューチェーンを最適化し、サービス事業の拡大をはかります。
- 「コンポーネントプロダクツ」は、商品開発と生産体制に親和性の高い、情報機器とIoT事業を一緒にして、新たなIoT商品を創出していきます。
- そして「EMS」は、高品質で多品種少量生産力を生かした『モノづくりサービス』を現行路線で成長させます。
- また、新規事業開発を加速する為、イノベーション事業開発センターを新設し、事業化までの責任を負う組織としました。





- そして、4セグメントの事業戦略です。
- 今回、各事業セグメントの位置付けを明確にしました。
- パブリックとEMSは着実に成長させる事業、エンタープライズとコンポーネントプロダクツは安定化させる事業としました。
- パブリックは、消防や防災等の大型更改需要を確保しながら、事業領域の拡大を図ります。高まる安全保障需要への取組みを強化すると共にグローバル展開への取組みを開始します。
- エンタープライズは、今中計期間においては、サプライチェーン影響により溜まった需要や新規更改需要を確保することで数字を伸ばします。同時に、その需要が一巡した後の事を考え、開発や生産体制の合理化やリカーリングビジネスへのシフトを図り、事業を安定化させます。
- コンポーネントプロダクツは、OEM拡大と開発/生産の合理化により、収益力の改善を図ります。
- EMSは、DMS力の強化を進めると同時に、好調な部品事業の生産体制を増強することで、成長させていきます。
- 尚、各事業の詳しい戦略は、6月1日に予定しておりますIR Dayでご説明する予定です。

## 機能部門を強化し事業力を底上げ



© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

10

- 続いての施策は、事業力を高める為の『営・技・生』の強化です。
- これまで当社は、各々の事業部単位にこれらの機能が分かれていました。当社の事業規模感を勘案すると、事業個別マネジメントよりも、全社横串マネジメント体制の方が良いと判断し、変更を加えました。
- 営業体制は、これまでのエリア担当制から市場担当制に変え、専門性の高い営業組織としました。また、海外ビジネス強化のため、グローバル事業推進本部を新設し、海外での活動量を高めます。
- 技術開発、ソフト、生産は、それぞれ総合力を発揮できる体制にしました。技術開発は、成長領域へ向けた研究開発及び先行技術開発に集中して取り組みます。注力分野を絞り込み、350億円の研究開発投資をおこないます。
- ソフトは、全社横断組織とした上で、ソフトSEを集結し、品質向上・ロスコスト削減を図ります。
- 生産は、全ての工場を一つに繋げるバーチャルOneファクトリー構想のもと、調達機能も統合し、QCDの最適化を進めます。それにより、調達・生産・物流、品質コストを3年間で165億円の削減を図ります。

## OKIの強みノウハウを活かし、注力領域の社会課題解決にチャレンジ

安心・便利な社会インフラ

地球環境の保全

働きがいと生産性向上

海洋



社会インフラ



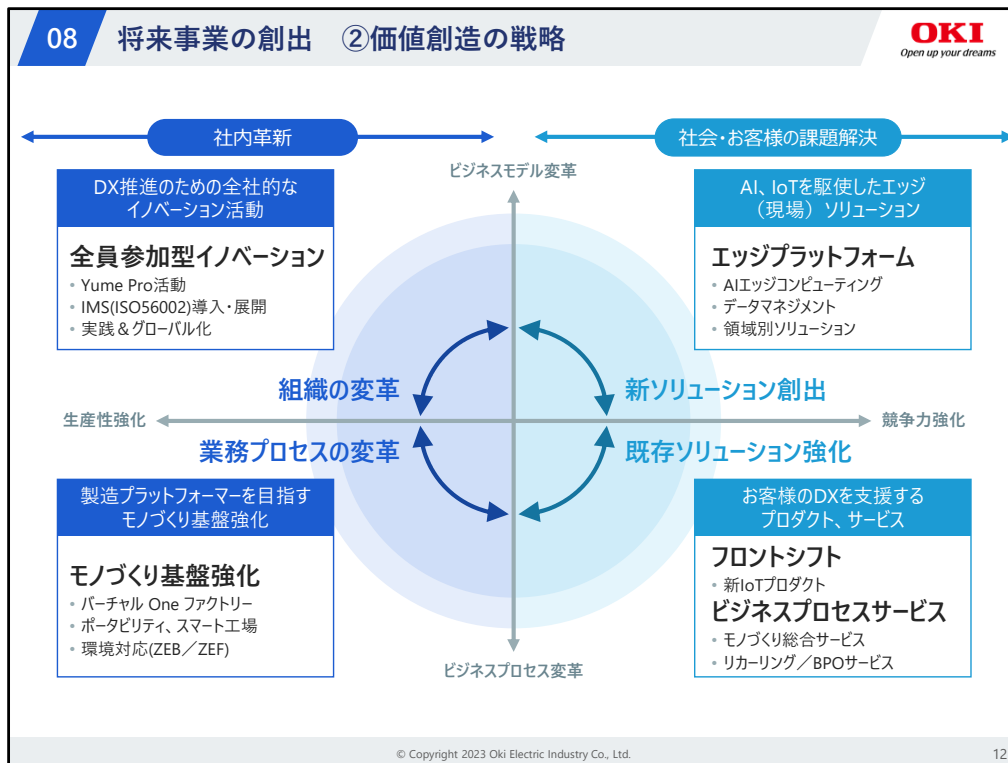
製造

現場データ  
見える化・解析・予測

© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

11

- 続いての施策は、将来事業の創出についてです。
- このページは、将来事業として注力する領域を表しています。  
これまで培ったエッジ技術やノウハウを活用し、既存事業だけではなく成長が見込まれる新しい領域にチャレンジします。
- その注力領域は、社会インフラ、海洋、製造です。
- 2025年までには、道路・鉄道等の『インフラ監視』・『流域治水』、交通データを活用した『高度遠隔運用』・『物流の効率化等』のソリューションを強化します。  
更にその先に、海洋領域への技術開発、EMSや社内製造で培った『モノづくりノウハウ』を活かした、商品創出にチャレンジしていきます。



- こちらは、将来事業の創出に向けた、価値創造の戦略を表したものです。
- 左サイドの社内革新を、右サイドの『社会やお客様の課題解決』に繋げていく内容を描いています。
- 社内革新においては、全員参加型イノベーション活動とモノづくり基盤強化を進化させることで、会社としての創造性と生産性を高めていきます。
- そして、社内革新で生み出した力を、当社が得意とするAI、IoTを駆使したエッジソリューション領域や、お客様のDX化を支えるプロダクトや『ビジネスプロセスサービス』の強化に生かしていきます。

## イノベーション事業開発センター：イノベーション活動の“実践”&amp;グローバル化

新規領域	顧客課題	OKIの強み×参入戦略
高度遠隔運用	・労働力不足 ・生産性向上	遠隔運用プラットフォーム+マルチベンダー対応のエッジモジュールによる警備、施設管理、製造、工事現場の業務効率化
物流	・労働力不足 ・CO2削減	リアルタイムAIセンシングによる支線から幹線輸送ルート最適化 倉庫統合プラットフォームとの連携でサプライチェーン全体最適化
ヘルスケア・医療	・労働力不足 ・健康経営	行動変容、無線バイタル/バイオセンシング、医療機器製造による健康増進、検査支援
CFB (※1)	・労働力不足 ・省電力化	LEDプリントヘッドのCFB技術を応用 高輝度ディスプレイ、各種半導体ウエハー/機能性フィルム

※1 CFB：水晶フィルムボンディング  
LEDプリンター事業で培った半導体の接合技術

## ビジネスアイデア実践コンテスト



© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

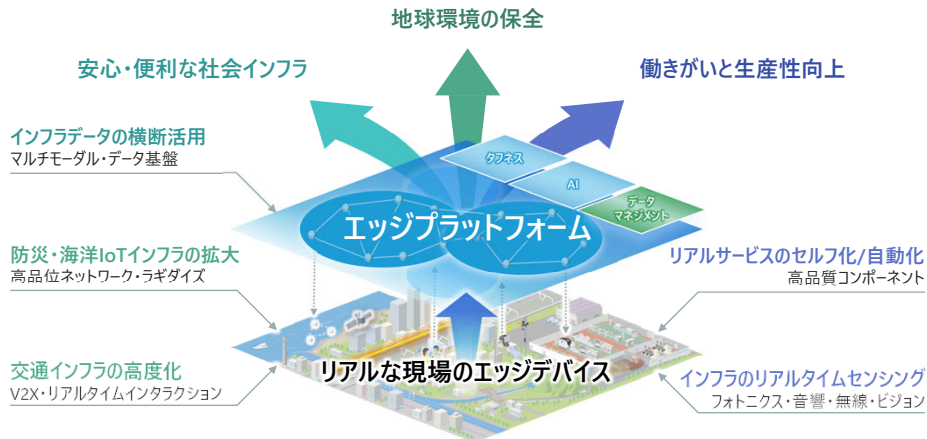
13

- この価値創造の戦略のパワーの源となるのが、『全員参加型イノベーション活動』です。
- これまで当社は、イノベーション研修、イノベーションマネジメントシステムの導入など、全社員にイノベーションへの意識を高める活動を重点的にやってきました。  
その結果、右下のグラフにある通り、年々ビジネスアイデア数が増加してきました。
- 現在、この活動を通じて、表にある領域で新規事業化に向けた取り組みを行っています。
- 今中計では新設のイノベーション事業開発センターで、この活動を強化すると共に、グローバル展開していきます。
- このような取り組みを通して、2031年度には500億円程度のビジネス創出を目指します。

## エッジの高度化を武器にデータを繋いだ提供価値を拡大、グローバルも視野に強化

技術強化  
ポイント

- ・アナログ（光・音・無線）とAI処理を活かすエッジのデータを産み出すセンシング技術
- ・タフネス×AIエッジ：動き続ける高品質、耐環境性能を持つデバイス・モビリティを備えたAIエッジ
- ・AIエッジデータを有線・無線ネットワークで集め徹底的に活用、付加価値を拡大するプラットフォーム



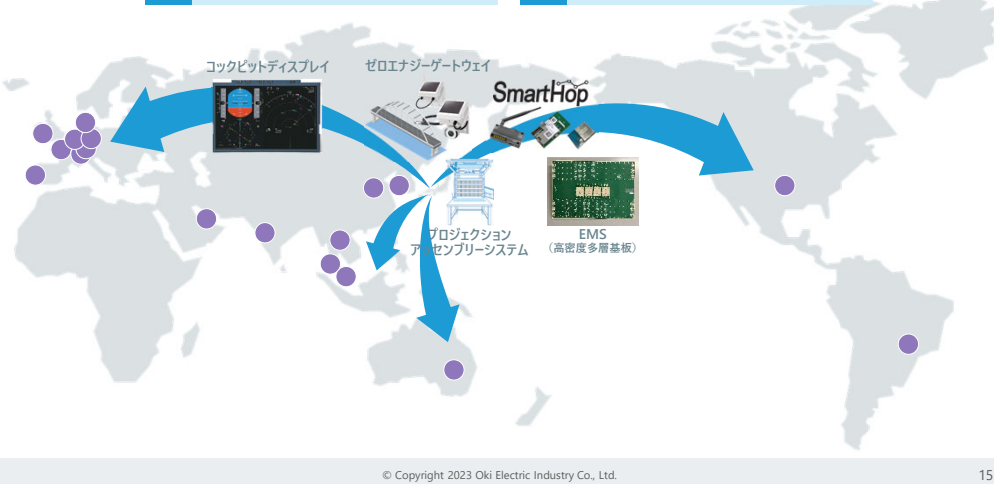
© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

14

- 将来事業創出に向けたもう一つのポイントが、技術強化です。
- 当社事業の貢献分野に対して、強みであるエッジ技術を更に強化していきます。
- コア技術の情報通信技術はもとより、センシング技術の信頼性と耐環境性を高めていきます。
- リアルな現場のエッジデバイスから吸い上げられるデータを、より価値あるものに深化させる技術を磨くことで、エッジデバイスからエッジプラットフォームへビジネス領域拡大を狙います。
- まずは、当社が得意とする既にエッジデバイスが入っている領域や、お客様をメインにビジネスモデルの確立を急ぎます。

## 事業個別販社（プリンター・ATM販売拠点）から全社前線基地化

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 1 保有商品技術のR&D | 2 航空ディスプレイ事業強化 |
| 3 EMS部品事業の展開 | 4 グローバル人材育成    |



- 続いて、将来事業創出に向けた最後のポイントが、海外事業です。
- これまで、海外事業はプリンターとATMが中心で、それぞれが販売拠点を持って展開してきました。その為、近年は合理化メインの活動となり、規模が縮小しています。このタイミングで海外販社の位置付けを変え、全社共通の前線基地として機能させることにしました。
- 既存商品の拡販は勿論ですが、それに加えてまずは航空ディスプレイ事業／EMSの部品事業の展開を行います。
- 更に重要なのは、グローバル視点での技術や商品のR&D活動です。最新技術の探索及びパートナー発掘活動を行う新たな拠点も検討していきます。
- そして、このようなチャレンジ活動から当社の将来を担う経営人材を育成していきます。
- このような取り組みを強化していき、2031年度には、現在の海外売上高を500億程度から1,000億円程度にすることを目指します。

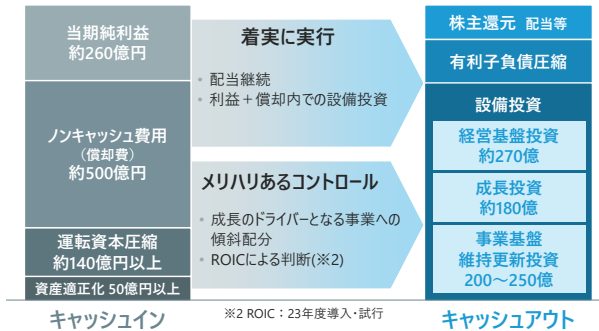
## 格付BBB(※1)維持を前提に、事業拡大に向けた投資を実行

- ・ 繰り越し案件、大口案件を確実に刈り取り、利益化
- ・ サプライチェーン影響で過剰になった運転資本を早期に適正化
- ・ 政策保有株を含む保有資産の最適化  
(政策保有株は純資産比率20%程度を目指す)
- ・ ROIC視点に基づく、成長事業への傾斜投資

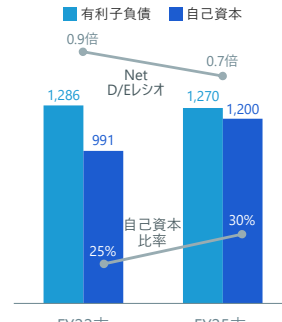
※1 格付投資情報センター (R&amp;I) による

財務基盤回復を前提に  
長期的にROE10%以上を目指す

## FY23～25 キャッシュアロケーション



## 財務基盤 (単位：億円)



© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

16

- こちらは、財務・投資戦略です。
- 格付けBBB（トリプルBフラット）の維持を前提に、財務基盤を改善しつつ効果的な投資を行っていきます。  
左下の図が、中計期間における「キャッシュアロケーション」の形を示したものです。
- 「キャッシュイン」については、営業利益UPや棚卸削減による運転資本の圧縮。
- 更には、政策保有株を含む保有資産の最適化を図ります。
- 「キャッシュアウト」は、創出したキャッシュを原資に、「株主への還元」「有利子負債の圧縮」そして「設備投資」を行っていきます。  
特に、設備投資については、成長のドライバーとなる事業に積極投資するなど、メリハリをつけた投資をおこないます。
- この判断にあたっては、事業別のROIC（投下資本利益率）を導入することも検討していきます。
- 「Net D/Eレシオ」「自己資本比率」など、各種財務指標は、この3年間で改善を図っていきます。
- そして財務基盤の回復を前提に、ROEも10%以上となることを目指します。




10 サステナビリティ経営の実践 OKI  
Open up your dreams

---

**事業活動を通じた環境負荷軽減**

OKI環境ビジョン2030／2050 温暖化防止目標（2022年9月改定）に基づく取り組みの推進

2030年度	自社拠点CO <sub>2</sub> 42%削減、調達先と製品使用時のCO <sub>2</sub> 25%削減（2020年度比）	
2050年度	自社拠点CO <sub>2</sub> 実質ゼロ、新製品消費電力実質ゼロ	

取り組み	・ 自社拠点の環境負荷低減	2025年度 目標	・ 自社拠点CO <sub>2</sub> 排出量 21%削減（2020年度比）
------	---------------	--------------	---

---

**価値を創出し続ける企業文化への変革**

多様な人材が前向きに活躍できる施策の推進

- 「多様性」×「前向き」の実現で社員のパフォーマンスを最大化
- 事業戦略と連動した適正な要員構成、継続的な適所適材の実現

成長に向けた人的資本投資  
**40億円増**（2022年度比）  
人材育成／採用／等級制度改訂など

取り組み	・ 多様かつ必要十分な人材の確保と登用 ・ 個人と組織がベクトルを合わせて前向きに活躍できる風土づくり	2025年度 目標	・ 女性幹部社員比率 5% ・ OKIワークエンゲージメント 働きがいポイント70%
------	--	--------------	---

---

**持続的成長を支える経営基盤強化**

リスク管理の定着とコンプライアンス意識の徹底：マネジメント体制の進化と継続的な教育の実施  
OKIグループ人権方針（2022年10月制定）に基づく取り組み：体制整備とデューデリジエンスの推進

© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd. 17

- 施策の最後、サステナビリティ経営についてです。  
マテリアリティの非財務施策として、『環境対策』、『人的資本投資』、『企業のガバナンス』への取組を強化します。
- 環境対策については、「OKI環境ビジョン」に2050年までの温暖化防止目標を掲げました。その上で、2025年度目標として、自社拠点のCO<sub>2</sub>排出量を21%削減します。
- 人材については、多様な人材が前向きに活躍できる取り組みを積極推進し、社員のパフォーマンス向上をはかります。  
また、事業戦略と連動した、リスクリングを推進し人材流動化を図ります。  
このような考え方のもと、今年度から人的資本投資として、採用、人材育成、等級制度改訂などで、年間40億円の投資をおこないます。  
25年度までには、女性幹部社員比率を5%以上に、そして『OKI独自のワークエンゲージメント働きがいポイント』を70%以上に引き上げます。
- また、リスク管理の定着とコンプライアンス意識の徹底。更には昨年制定した人権方針に基づく取組を進め、ガバナンスを継続強化していきます。



- 以上が中期計画の概要です。
- この中期計画の実行を通じ、会社を前向きで未来志向の成長企業へと企業カルチャーに変えていきます。  
そして、日本の『社会の大丈夫をつくる企業』からグローバルで『社会の大丈夫をつくる企業』へと飛躍させていきます。

「社会の大丈夫をつくっていく。」企業としてサステナビリティ経営を実践

OKIのありたい姿と貢献分野

重要課題  
(マテリアリティ)

社会課題を解決するモノ、コトの実現

- ・安心・便利な社会インフラに貢献
- ・働きがいと生産性向上に貢献
- ・地球環境の保全に貢献

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

価値を創出し続ける  
企業文化への変革

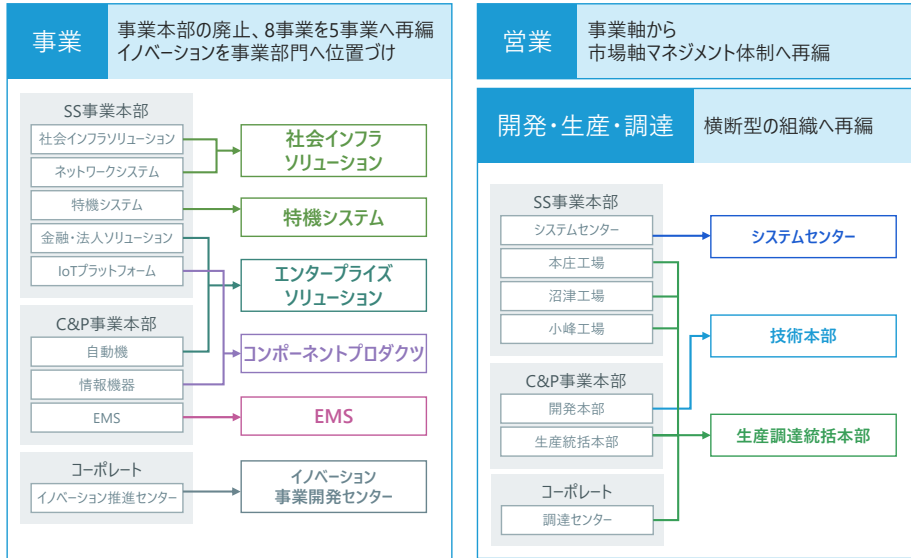
- ・全員参加型イノベーションによる  
価値創出
- ・多様な人材が  
前向きに活躍できる施策の推進

持続的成長を支える  
経営基盤強化

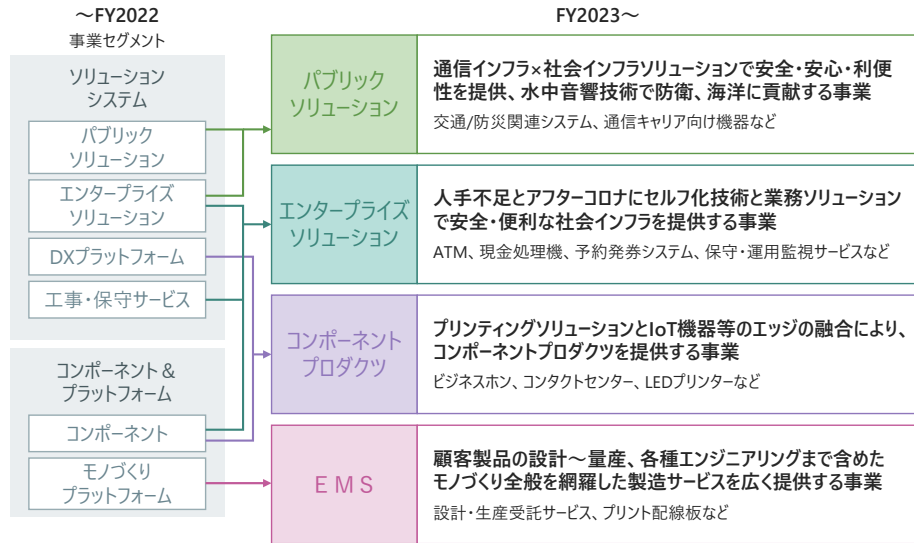
- ・リスク管理・コンプライアンスの徹底
- ・人権尊重の徹底
- ・責任ある調達活動の推進

社会／ステークホルダーの期待・要請とOKIをとりまく社会課題

シンプル化と総合力向上を軸とした組織改正を実施



市場軸とバリューチェーンを意識したマネジメント体制に変更



用語	説明
リアルタイムセンシング	センサーなどで対象物の情報をリアルタイムで計測する技術
リカーリング	機器提供とBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）を組み合わせたサービスとして提供するビジネスモデル
DMS	Development & Design Manufacturing Service：電子機器の製造を受託するサービス（EMS）に加え、設計開発まで請け負うサービス
ソフトSE	ソフトウェアの外部設計作業に特化して活動するSE
OVNM	Oki Viet Nam Company Limited（ベトナム）
ODMT	Oki Data Manufacturing (Thailand) Co, Ltd.（タイ）
ODMES	(株)OKIデータMES（福島）
OTM	OKI富岡マニュファクチャリング(株)（富岡）
OPNT	Oki Precision (Thailand) Co., Ltd.（タイ）
OJIP	(株)OKIジェイアイピー（本庄）
IMS	Innovation Management System：イノベーションを興すことを目的としたマネジメントシステム
AIエッジコンピューティング	AI処理をエッジ領域で汎用的に実行させ、クラウドと連携する技術
バーチャルOneファクトリー	複数の異なる工場業務の共有を通して工場間の連携を強化し、複数の工場をあたかも一つの工場の様に融合すること
ポータビリティ・スマート工場	工場間の生産補完が可能で、人海戦術でなく、自動化技術、IoT技術などを駆使し、省力化、省エネを実現する工場
ZEB/ZEF	Net Zero Energy Building/Factory：設備の省エネルギーや再生可能エネルギーの活用などにより、エネルギー消費量が実質ゼロとなる建築物や生産工場のこと

用語	説明
遠隔運用プラットフォーム	人と多様なロボット、様々なエッジデバイスを連携し、遠隔からリアルタイムかつ直感的に現場対応を行う高度遠隔運用リモートDXのプラットフォーム技術
エッジモジュール	エッジデバイスのうち、ロボットなどに搭載される組み込み型のモジュールのこと
倉庫統合プラットフォーム	人が属人的に行ってきた倉庫の運用を、センシング・AI技術と生産管理ノウハウを活用し、効率的かつ人に依存しない運用（倉庫自動化）を可能とするプラットフォーム
無線バイタル/バイオセンシング	人の体調情報（脈拍、体温等）をセンサーにより読み取り、無線で通信し、モニタリングする技術
エッジデバイス	ネットワークのエッジ（リアルな現場）で動作する機器やセンサなどのデバイスのこと
エッジプラットフォーム	エッジデバイスから得られた様々なデータを繋ぎ合わせることで、データ活用価値を拡大するプラットフォームのこと
ラジダイズ	製品やシステムに、耐熱や耐寒、防水、防塵、耐衝撃といった耐環境性を付与する技術
マルチモーダル	複数の種類や形式のデータに対応すること
V2X	Vehicle to Everything：車両とあらゆるものをつなぐ通信技術
ビジョン	モバイル機器向けや屋外でも利用可能な高い環境耐性、軽量、高速な画像認識技術
ゼロエナジーゲートウェイ	ソーラー発電駆動により外部電源が不要な無線通信に対応したIoTゲートウェイ装置
プロジェクションアッセンブリシステム	プロジェクションマッピングと画像センシングを組み合わせ、工場の作業者のアクションを視覚的にサポートするシステム