

OKIグループ 事業戦略説明会 EMSセグメント

2023年6月1日

上席執行役員

EMS事業部長 西村 浩

01 セグメントの概要

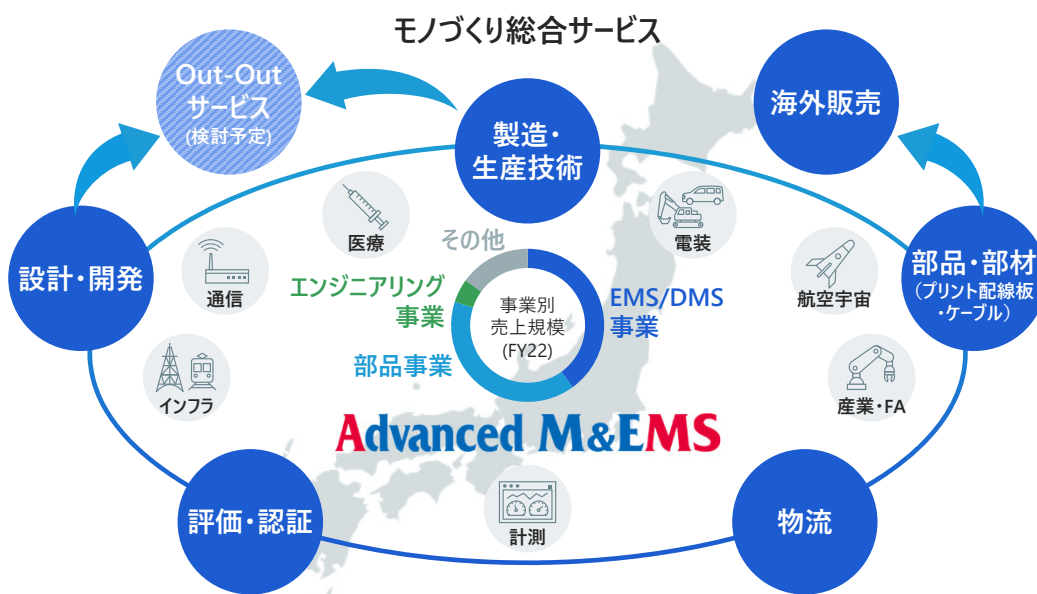
02 目指す姿〔事業ビジョン〕

03 目指す姿の実現に向けた事業戦略

04 中期経営計画2025の方針・目標

05 中期経営計画2025の戦略・重点施策

設計から製造、信頼性試験までワンストップでモノづくり総合サービスを提供
変種変量、高品質、高付加価値の製品製造に注力



© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

- EMS事業部は、主にEMS事業や部品事業、エンジニアリング事業で構成されている事業体で、設計から製造、エンジニアリングサービスまでのプロセスを網羅するモノづくり総合サービスを提供しております。
- そしてOKIで培いました通信やATM等での技術力を強みにいたしまして、社会インフラであります産業計測や医療、航空宇宙分野などの「変種変量」「高品質」が求められるモノづくりに注力しております。
- 設計や部品、基板や装置組立、エンジニアリングの部分的なプロセスのみのサービスも提供することによりまして、お客様のニーズに柔軟に対応できることも強みの一つです。
- 海外生産を要望されるお客様もいらっしゃることから、将来的にはOKIの海外生産拠点を活用いたしましたEMSのOUT-OUTサービス提供を検討してまいります。

顧客製品を生産面で支える製造プラットフォームを目指す

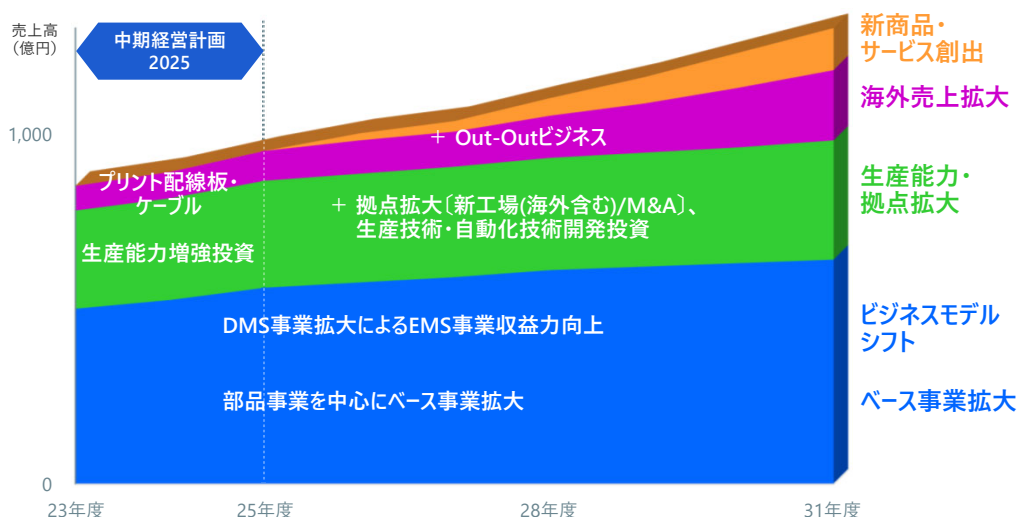


© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

4

- 次に目指す姿〔事業ビジョン〕です。
- EMS事業部はお客様の製品を製造面で支える製造プラットフォームを目指してまいります。
- 製造プラットフォームといいますのは、モノづくりでのお客様からの困りごとに対しまして、現状では個別に対応させていただいておりますが、将来的にはお客様の困りごとに関通項を見いだしまして、それをプラットフォーム商品としてご提供できる事業へと進化させたいと考えています。
- そしてEMS事業は、お客様製品の生産を通して、安心・安全な社会インフラの実現に貢献します。
- 次に、EMS製品のリサイクルを推進、また自社工場の省エネにも積極的に取り組んでまいりまして、持続的なモノづくりの環境を実現してまいります。
- 3番目として、昨今の人手不足に対応いたしまして自動化技術の開発や導入に、積極的に取り組むとともに、生産性を向上し、従業員の労働環境改善を実現してまいります。

ビジネスモデルシフトや成長投資により、26年度までに売上高1,000億円超の事業体実現。
売上高(CAGR)5%以上/営業利益率5%以上の事業成長を目指す。

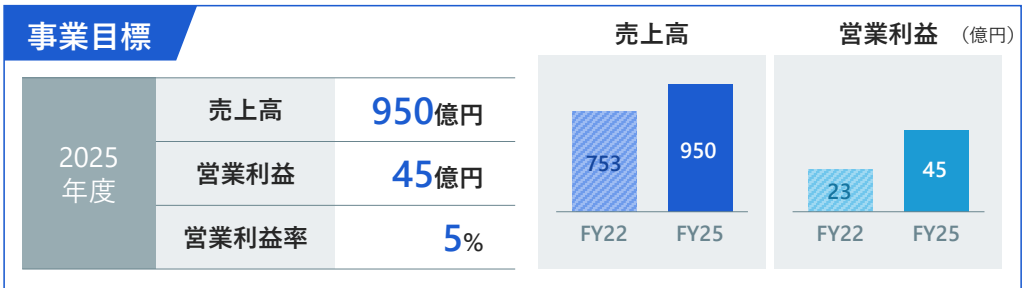


© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

5

- 次に目指す姿の実現に向けた長期的事業戦略です。
- EMS事業部は、2026年に1000億円を超える事業体へ成長するべく、増収増益を基本方針として、目指す姿の実現に向けて、4つの大きな戦略に取り組めます。
- まずは青い部分ですが、こちらは、EMSからDMSへビジネスモデルをシフトすることで収益力を向上するとともに、ベース事業の拡大をしております。
- 2番目の緑の部分ですが、こちらは成長市場におきまして、成長を支える土台となります設備投資を積極的に行いまして、自動化を含めた、生産環境の整備に取り組んでまいります。
- 3番目の紫の部分ですが、こちらは海外展開です。既存の部品事業の売上拡大を図るとともに、EMS事業のOUT-OUTサービスの展開に向けた検討を進めてまいります。
- 最後はオレンジの所になりますが、新サービスの創出です。こちらは、将来への取り組みいたしまして、EMSグループ各社の持つ尖った技術を組み合わせました新商品の企画開発とか、生産拠点の特性を踏まえた自動化技術をシステム化いたしまして、お客様へソリューションとして提供することの取組も進めてまいります。

事業方針：成長投資による生産体制強化で、成長市場・新市場での売上拡大



事業戦略

- 1 ビジネスモデルシフト → DMS力強化によるEMS収益力向上
- 2 ベース事業拡大 → 好調な市場(FA・半導体)へ追従する生産体制の整備
- 3 海外売上拡大 → 優良顧客との共創関係強化、OKI-G販売チャネルの活用

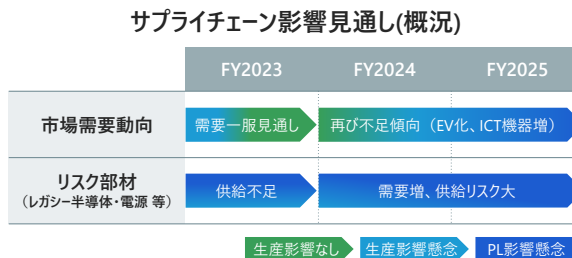
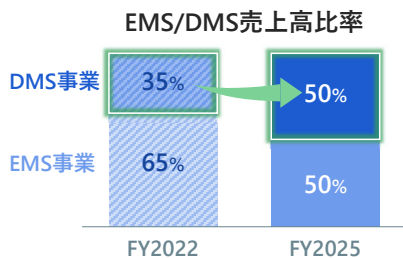
- 次に中計2025の方針と目標です。
- 先にお話しいたしました目指す姿を実現するために、直近3年間で3つの施策に取り組んでまいります。
- まず一つ目が、EMSからDMSへのビジネスモデルシフト。
- 二つ目が部品事業を中心としたベース事業の拡大。
- 三つ目が海外展開となります。
- 次頁以降、これら3つの戦略・施策についてご説明させていただきます。

ビジネスモデルシフト：DMS力強化によるEMS収益力向上

FY25 主要KPI (対FY22)	EMS/ DMS	売上高比率 +15%
-----------------------	-------------	----------------------

EMS/DMS
事業

DMS成長市場(EV/航空宇宙)での新規顧客獲得	SE機能増強、営業/技術/生産の連携強化
受済み案件の早期量産化	プロジェクトマネジメント専門部隊編成による量産化までの期間短縮
サプライチェーン影響改善による受注案件の早期売上化	生産調達統括本部との連携強化によるOKI調達力強化 課題対策スピードアップ
EMS→DMSシフトによるコスト競争力強化	開発段階からの原価作り込みと、生産性を考慮した設計



- まずは事業戦略の1つ目の重点施策になりますが、EMSからDMSへのビジネスモデルシフトになります。
- DMSの強化施策につきましては、前中計期間に取組みをスタートさせておりまして、受注も堅調に推移しております。
- しかしながら、DMS案件といたしましては、売上・利益の計画に対し未達の結果となっております。
- 課題としては開発から量産までの期間が想定よりも長期化した事と、受注案件の規模が小規模であった事に加えまして、昨今の半導体不足によるサプライチェーンも大きく影響いたしました。
- この課題を踏まえて、今中計では以下の施策に取り組んでまいります。
- まず、一番目として、SE機能を大幅に増強し、 営・技・生の連携を深めてまいります。
- そして、規模が大きく、付加価値の高い案件の獲得活動に注力してまいります。
- 特に、好調な半導体や産業分野に加えまして、これから成長が期待されますEV関連や、EMSグループの強みであります航空・宇宙分野を成長市場と位置付けまして、新規顧客開拓に取り組んでまいります。
- そしてまた、量産化までのスピードを重視し、事業部にプロジェクトマネジメント専門部隊を編成いたします。
- 新規案件の立上げに関しては、内外のコミュニケーションを強化できる体制を整備することで、開発から量産までの期間短縮に取り組んでまいります。

- 次に、サプライチェーン影響についてですが、足元では一部部材で改善傾向が見られるものの、レガシー半導体などは入手性が悪い状況が継続すると見ております。そこで、生産調達統括本部との情報共有を密にしていり、変化の兆しを一早く捉えて、スピード感を持った顧客、ベンダーとの交渉に臨み対策を進めます。
- また、入手性の悪い部品から切り替え設計の顧客提案を22年度より進めておりますが、こちらの対策も継続して推進してまいります。
- DMSシフトによるコスト強化施策といたしましては、開発段階からモノづくりに取り組むことによりまして、OKIの調達が得意とする共通部材や、作り易さを設計に取り入れることで付加価値を高めてまいります。これにより利益率の改善を図ってまいります。

ベース事業拡大：好調な市場（FA・半導体）へ追随する生産体制の整備

FY25 主要KPI (対FY22)	部品 事業	売上高	営業利益
		+20%	+10%

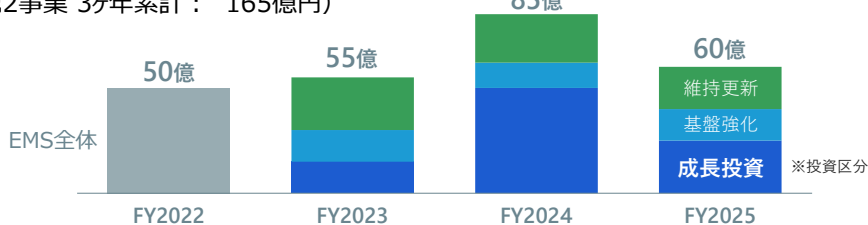


部品事業を中心とした成長投資で、生産能力増強による売上拡大

基盤強化・維持更新投資で、生産性向上による利益拡大

部品 事業	ケーブル	FA・ロボット・工作機械分野向け生産能力増強、拠点拡大 【85億】
	プリント 配線板	半導体・航空宇宙分野向け生産能力増強、工程能力向上 【65億】
エンジニアリング事業		EMC・計測事業拡大に向けた能力強化 【15億】

EMS 3ヶ年累計： 約200億円 設備投資計画
(上記2事業 3ヶ年累計： 165億円)



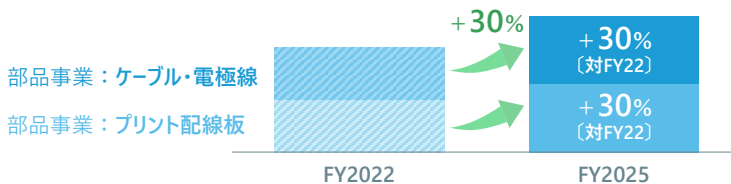
- 次に、重点施策2つ目として、ベース事業の拡大についてです。
- 部品事業が中心となりますが、既存の成長分野のお客様から増産要請が多くいただいておりますので、市場成長に追随した生産能力を備えるべく、積極的に設備投資を行なってまいります。
- 今中計期間に、EMSで総額約200億円の投資を計画しています。
- 具体的には、
 - ・部品事業のケーブルで85億円
 - ・プリント配線板で65億円
 - ・エンジニアリング事業で15億円
 と合計約165億円、全体の約80%を占めております。
- 投資目的の観点で整理いたしますと、成長投資で約90億円、製造基盤強化で40億円、更新投資で約70億円を計画しております。
- 成長投資で売上を拡大し、自動化などの製造基盤投資と最新設備への更新投資で生産性向上による利益拡大を目指してまいります。

海外売上拡大：優良顧客との共創関係強化、OKI-G販売チャネルの活用

FY25 主要KPI
(対FY22)海外売上高
+30%EMS/DMS
事業
部品事業

部品事業	プリント配線板	北米・アジア半導体装置市場での顧客との共創強化によるシェア拡大 ・ 超高多層・超高精細技術、及び量産能力 北米航空宇宙市場への参入 ・ 国内認定・ノウハウを活用
	ケーブル・電極線	欧米のFA・ロボット市場での顧客との共同開発による量産売上拡大
	OKI-G海外販社のチャネル活用による新規顧客獲得	
EMS/DMS事業		Out-Outサービス(EMS)の検討・基盤整備

海外売上高



© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.

9

- 最後に3つ目として、海外売上拡大施策になります。
- 部品事業が中心となりますが、既に海外売上実績がございます。プリント配線板とケーブル・電極線につきまして、次の拡大施策を実施してまいります。
- まずプリント配線板につきましては、北米・アジアを中心に好調な半導体関連のお客様との共創関係を強化してまいりまして、新規受注の獲得により売上拡大を目指してまいります。また、国内で保有する航空・宇宙分野の認定を強みに、海外での認定獲得にチャレンジすることで、新規市場参入を目指します。
- 次にケーブル・電極線につきましては、既に一部のお客様とは共同開発を進めておりますが、我々の強味を生かした新商品の開発を進めることによりまして、海外での量産売上拡大に取り組めます。
- 共通施策としていたしまして、OKIグループの海外拠点や販社の持つチャネルを活用した販路の拡大によりまして海外の新規顧客獲得、売上拡大にチャレンジしてまいります。
- その結果として、海外売上に関しては、22年度実績に対して（25年度）30%増を目指します。
- 加えまして、将来の海外売上拡大の施策といたしまして、EMSのOUT-OUT製造サービスの検討にも着手致します。これは海外生産を希望なされるEMSのお客様ニーズにお応えしまして、OKI海外製造拠点を活用した製造サービスを想定しています。検討結果を踏まえて、事業性の検証やサービス立上に向けた事業基盤整備にも取り組んでまいります。

OKI *Open up your dreams*



社会の大丈夫をつくっていく。

© Copyright 2023 Oki Electric Industry Co., Ltd.