



安定した収益確保が
できる会社を実現し、
持続的な成長と進化を
遂げていくための
基盤作りを行います。

沖電気工業株式会社
代表取締役社長

鎌上信也



最新のデジタル技術による新しい変革が、社会のさまざまな場面で起きています。ICTの進展からもたらされるデジタル変革は、お客様の事業環境に大きな影響を与えていきます。このような将来環境の中でOKIは、社会インフラを支える企業として、安全で快適な社会の実現に貢献する商品やサービスを提供し、常にお客様に安心をお届けします。そして、持続的な成長と進化を実現させるための企業活動を通して、ステークホルダーのみなさまの信頼にお応えしていきます。

2016年度の業績

「中期経営計画2016」の最終年度となる2016年度は、情報通信事業を中心とした国内事業については概ね計画どおりでしたが、メカトロシステム事業やプリンター事業の海外事業における物量減などにより、売上高は前期比387億円減少の4,516億円となりました。営業利益は、中国向けATM事業の債権に対して貸倒引当金繰入額を計上したことにより、同161億円減少の25億円となりました。経常損失は、営業外費用に為替差損48億円を計上したことなどから、同138億円悪化の24億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益として関係会社株式売却益126億円、退職給付信託返還益78億円を計上した一方、特別損

失として固定資産売却損24億円、独占禁止法関連損失25億円を計上したことなどから、同19億円減少の47億円となりました。

財政状態については、総資産は前期末から511億円減少の3,607億円となりました。自己資本は、親会社株主に帰属する当期純利益を47億円計上した一方で、その他の包括利益累計額が82億円減少したことおよび普通配当を43億円実施したことなどにより、前期末に対して98億円減少の969億円となりました。自己資本比率は前期末比1.0%増加の26.9%、DEレシオは0.9倍で前期末比0.2倍の減少となりました。

2017年度の計画

「中期経営計画2019」の初年度である2017年度の計画は、売上高は前期比34億円増収の4,550億円、営業利益は同105億円増益の130億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、同33億円増益の80億円としました。「中期経営計画2016」に引き続き「安定して収益確保のできる会社」を目指し、持続的な成長と進化を遂げていくための基盤作りを行います。

事業別の状況につきましては次のとおりです。情報通信事業は既存事業で安定収益を確保しながら、新規事業については、中長期的な成長事業となるように投資を行っていきます。メカトロシステム事業は、中国向けATM市場は引き続き踊り場にあるものの、ブラジル子会社の業況の改善やその他の新

興国市場でのATM拡販を見込んでおります。プリンター事業は、構造改革を実施し安定収益の確保を最優先に取り組んでいきます。EMS事業は、これまで同様に新規領域を開拓し事業伸長を図っていきます。

2017年度計画	
売上高	4,550億円
営業利益	130億円
親会社株主に帰属する当期純利益	80億円

中期経営計画2016の振り返り

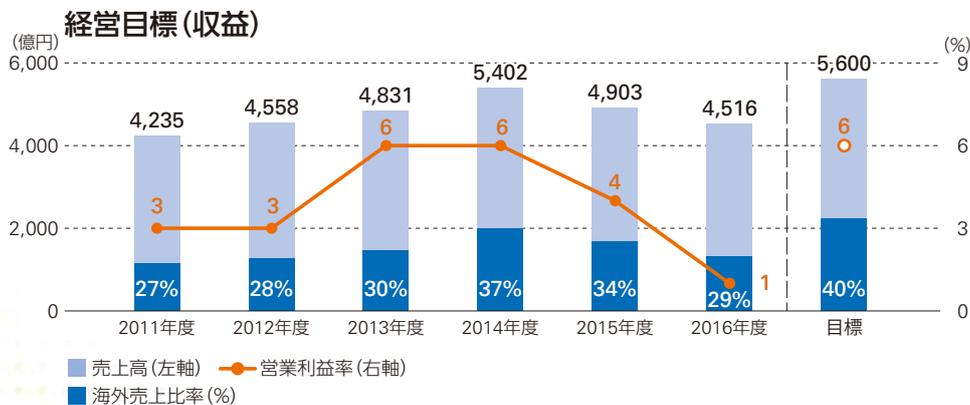
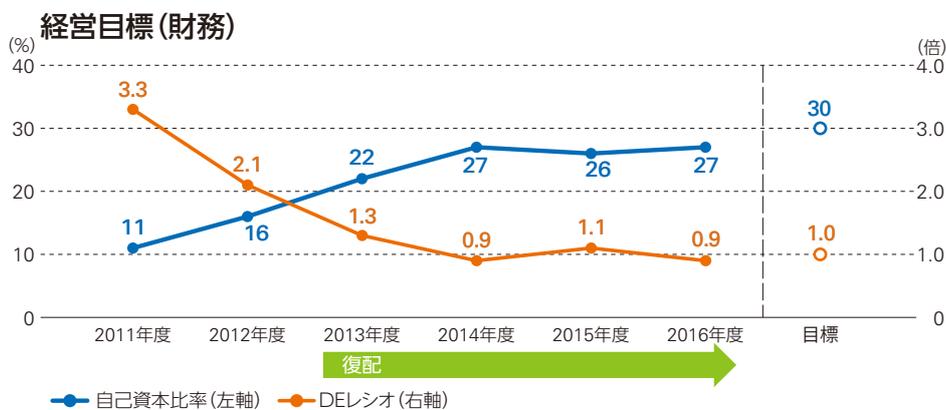
「中期経営計画2016」では、自己資本比率30%以上、DEレシオ1倍以下、営業利益率6%を経営目標とし、「安定収益の確保」と「持続的成長の実現」を目指して事業活動を行ってきました。

3年間の活動の成果としては、最終年度となる2016年度に自己資本比率を5ポイント改善、DEレシオは目標の1倍以下を実現し、財務体質を着実に改善しました。また、情報通信事業の収益力向上、EMS事業の持続的成長、そして次世代社会インフラ領域とメカトロシステムの新興国市場での成長事業育成の種まきについても、概ね実現できました。

その一方で、反省点としては、営業利益率について本計画の初年度には一旦達成したものの、2015年度以降の急激な事業環境の変化に迅速に対応することができず、メカトロシステム、プリンターの海外事業の業績が悪化し、収益力を継続することができませんでした。これは「稼ぐ力」を定着させることができなかったということであり、振り返ってみると、その原因は大きく3つあると考えています。

- ① 海外市場で起こった急激な環境変化に対して、タイムリーな経営判断ができていなかったこと
- ② 経営判断のベースにある海外事業の戦略検討・マネジメントが楽観的で客観性に欠けていたこと
- ③ OKI全体が中国という特定市場に依存した収益構造になってしまっていたこと

これらを踏まえて次期中期経営計画で取り組むべき経営課題は、2016年度から対応しているグループガバナンス体制の見直しを加速させながら、メカトロシステム事業およびプリンター事業を早期に立て直すことです。そして次世代社会インフラ領域とメカトロシステムの新興国市場での成長事業の育成に取り組むことです。



中期経営計画2019

▶基本方針

OKIは2017年5月に2019年度を最終年度とする3カ年計画「中期経営計画2019」を策定しました。「安定して収益確保のできる会社」の実現のために「稼ぐ力の強化」に最注力し、持続的な成長と進化を遂げていくための基盤作りを行います。そのためにOKIは強みである特長ある技術・商品開発力とお客様との長年の信頼関係で培った業務ノウハウを強化します。この強みと新しいビジネスを生み出す共創活動や事業プロセスなどについて外部の力を積極的に活用していく「パートナー戦略」を掛け合わせることによって、「稼ぐ力の強化」を実現していきます。

事業戦略については、情報通信事業で収益のベースラインを確保し、メカトロシステム事業では競争力のある戦略商品により、収益力を早期に立て直します。プリンター事業では、



戦略の転換により安定利益を実現します。順調な成長を続けているEMS事業では、さらなる成長を追求します。これらに加えて、次世代社会インフラなどの新規成長事業を創出し、育成することを目指します。

▶経営目標

「中期経営計画2019」の経営目標は、営業利益率6%、自己資本比率30%以上です。業績目標としては、最終年度となる2019年度売上高5,000億円、営業利益300億円、自己資本1,200億円を掲げました。稼ぐ力の強化による収益性の向上にこだわりながら、財務体質の改善と安定的な株主還元を目指していきます。

経営目標	
営業利益率	6%
自己資本比率	30%以上

業績目標			
	2016年度実績		2019年度目標
売上高	4,516億円	稼ぐ力の強化	5,000億円
営業利益	25億円		300億円
自己資本	969億円		1,200億円
株主還元	50円配当/株		安定配当
		為替前提	¥110/\$ ¥115/€

▶セグメント別の事業戦略

各事業については、位置づけと注力分野を明確にし、事業活動を行っていきます。情報通信事業はOKIグループの主力事業として、社会インフラ市場を中心に安定収益を確保しながら、IoTをチェンジドライバーに新規事業の創出を目指します。メカトロシステム事業は、新興国へのコスト競争力に優れた戦略商品の投入と、国内流通市場向けに商品ラインアップ

を充実させることで、売上(収益)拡大を目指します。プリンター事業は、OKIが得意とする高機能、高品質な商品開発力を活かせるインダストリー・プリンティング市場に注力するニッチ戦略への転換を行います。EMS事業は、国内ハイエンド市場に注力し、航空・宇宙や電装(試作)などの新規領域の開拓とM&Aを積極活用し、1,000億円事業を目指します。

▶成長を支える共通施策

研究開発・新事業創出

OKIは得意とする技術にさらに磨きをかけるため、2つの注力する研究開発テーマを設定します。1つは保有技術をベースに光・音・画像などを活用し、センシングの高度化により現場の深層情報を分析する「スマートセンシング」です。もう1つは、メカトロ端末をヒトと社会の接点に位置づけ、「人にやさしい最適なパーソナルサービス」を実現する「人にやさしいメカトロ」になります。この2つの注力テーマを含め、3年間で約450億円の積極的な研究開発投資を行います。そして特長ある技術をベースに特定分野に強みを持つ企業と共創しながら、オープンイノベーションを積極的に活用し、注力市場での新事業創出を目指します。

人財マネジメント・ガバナンス強化

持続的な成長と進化を実現させるために重要な「人財」については、既に活動をスタートし成果も出始めている女性活躍推進の取り組みに加えて、働き方改革についても新たに発足させたプロジェクトチームが強力に進めていきます。また、社員がより積極的に行動して変革に挑戦できるように、よりやる気を引き出せる人事評価制度に改善します。コーポレート・ガバナンスについては、マネジメント環境をよりシンプルに整理し、実効力のある体制を構築して攻めと守りのガバナンスを実現します。

財務・投資方針

運転資本の改善と資産の効率化によって創出した資金と手元資金を元に、3年間で450~550億円を成長事業・新規事業に対して選択的な重点投資を実行します。



「攻めと守りのガバナンス」実現に向けて

OKIは2017年2月、「消防救急無線のデジタル化」に関する独占禁止法違反について、公正取引委員会より排除措置命令と課徴金納付命令を受けました。本件に関し、ステークホルダーのみなさまに多大なご迷惑、ご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

OKIはこの反省にたってグループとしてのコンプライアンスの徹底およびリスク管理の強化を図るとともに、経営の公

正性・透明性の向上、意思決定プロセスのさらなる迅速化によって中長期的な企業価値の向上を実現すべく、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおります。その一環として、取締役会においては独立社外取締役の複数化、人事・報酬諮問委員会の設置など、監督機能強化につながる諸施策を推進しており、引き続き持続的成長に向けた中期的な経営戦略などの議論を重ねていきます。

社会的責任を果たすために

OKIは、企業理念に根差した社会的責任を果たすため、OKIグループが共有する価値観の基礎として「OKIグループ企業行動憲章」および「OKIグループ行動規範」を定め、その徹底を図っております。また、環境負荷低減への積極的な取り組みを推進するため、「低炭素社会の実現」「汚染の予防」「資源循環」「生物多様性保全」の4つの分野で2020年の目標を設定した「OKIグループ環境ビジョン2020」を策定して

おります。

引き続き「国連グローバル・コンパクト」参加企業として、人権・労働・環境・腐敗防止の10原則に関わる活動の強化を図るとともに、企業活動のさまざまな側面において社会課題を的確に認識し、持続可能な社会づくりに貢献できるよう取り組んでいきます。

株主への還元

OKIは、株主のみなさまへの安定的かつ継続的な利益還元を最重要課題として取り組んでおります。2016年度の配当金につきましては、1株当たり中間配当金2円、期末配当金30円の配当を実施しました。なお、2016年10月1日付の株式併合(10株を1株)を考慮しますと、実質の1株当たり年間配当金は50円になります。2017年度の配当金は、事業計画

と株主還元方針に基づき、1株当たり中間配当金20円、期末配当金30円の年間配当金50円を計画しております。「中期経営計画2019」では、財務体質の改善のため自己資本比率30%以上を目標とし、自己資本を強化します。配当につきましては今後も安定的かつ継続的な実施を目指します。

おわりに

OKIは今年、創業から136年を迎えます。「中期経営計画2019」を実行していくなかで、「稼ぐ力の強化」「安定して収益確保のできる会社」を実現することが、OKIを支えてくださるみなさまの期待に応えることだと考えております。これからも持続的成長と進化を遂げながら、140年、150年と「繋ぎ

続けて創る未来」を実践していきます。ステークホルダーのみなさまには、今後もより一層のご支援、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2017年8月