Message from CFO

CFOメッセージ



財務規律を貫き、知的資本を成長と企業価値につなぐ

中期経営計画2025の振り返り ――収益構造の改善と財務基盤の回復に一定の成果

2023年度にスタートした中期経営計画2025（中計2025）では、「成長への舵切り1st STAGE」として収益力の回復と財務基盤の改善を経営目標に掲げ、「事業ポートフォリオの見直し」や「営業・技術・生産の機能強化」などの施策を着実に実行してきました。

最終年度となる2025年度は、売上高4,216億円、営業利益188億円、経常利益208億円、親会社株主に帰属する当期純利益215億円となりました。自己資本比率は中計2025スタート時点の25.4%から40.5%へ大きく改善し、また、ROEは13.2%に、PBRは0.63倍から1.24倍へと大幅に良化しました。所期の経営目標はおおむね達成し、安定した利益水準の確保と財務基盤の構築に一定の成果を上げることができたと認識しています。

事業ポートフォリオ面では、この間、小型モーター事業の譲渡やプリンター事業における開発・生産機能のエトリアとの統合を行うとともに、自動化機器事業では日立製作所との事業統合による再編を進めました。

中計2025は、成長に向けた第1段階として、収益力と財務体力の回復に主眼を置いたものであり、将来事業の本格的な成長や新たな収益の柱の確立については、まだ途上にあります。また、外部環境の不確実性が高まる中、事業の持続的な成長と企業価値向上を実現していくためには、成長戦略の具体化と実行、収益構造の強化、経営管理の高度化が不可欠であることは言うまでもありません。

		2022年度実績	中期経営計画経営目標	2024年度実績	2025年度実績
成長性	売上高	3,691	4,500	4,525	4,216
	営業利益	24	180	186	188
	当期純利益	△28	100	125	215
収益性	営業利益率	1%	4%	4%	4.5%
財務健全性	自己資本比率	25%	30%	35%	40.5%
資本効率性	ROE 一過性要因※を除く	△3%	8%	9%	13% (10%)
株主還元	配当性向	–	30%以上	31%	26%

※一過性要因（エトリア参画に伴う特別利益）を除いた実質的な数値

Message from CFO
CFOメッセージ

経営計画2031 ――新しいOKI創りのスタート

OKIは145年にわたる歴史の中で培われた伝統と企業文化を持ち、ミッションクリティカルなモノづくり・コトづくりを通じて社会に貢献してきました。一方で、従来はお客様からのご要望に着実に応えることをあまりに重視してきた結果、お客様や社会の潜在的な課題を自ら捉え、先回りして提案する点では、十分とは言えない面がありました。こうした姿勢が、環境変化への対応力や環境変化を先取りする力の課題にもつながってきたと認識しています。

中計2025の3年間で、こうした役員・社員のマインドセットにも、徐々にではありますが、変化の兆しが表れ始めました。自ら考え、主体的に行動しようとする姿勢が広がりつつあります。

当社は、創業150周年を迎える2031年に向けて、まさに大転換期にあります。今こそ、創業時の「志」に立ち戻って、『進取の精神』を掲げ、「生き生きとした力強い会社」「社会になくてはならない会社」「お客様や社会の潜在課題を捉え、未来の姿をともに描き、新しい価値を創る会社」へと生まれ変わるべく全社を挙げて「新しいOKI創り」に取り掛かります。そうした強い想いを込めて経営計画2031をスタートしました。

知的資本経営を支える財務戦略 ――資本配分と財務規律の両立

OKIは、その長い歴史と多岐にわたる事業領域の中で、OKIならではの独自の技術やノウハウ、知恵、アイデア、あるいはお客様との信頼関係や現場力といったさまざまな強み、すなわち「知的資本」を蓄えてきました。しかしながら、これまでは受け身体質や部門ごとの縦割り意識などから、せっかく持っているこれらの強みを全社横断的に有効に活用できていませんでした。これまでの延長線上では、今後の成長は見込めないことは明らかです。経営計画2031では、OKIが持つ「知的資本」を可視化し、強化し、有機的につなぎ合わせて、社会価値を創り出す「価値創造モデル」を展開します。

こうした変革を継続して支えていくためには、資本配分と財務規律の両立が不可欠です。

金融ソリューション事業における自動機合弁会社の立ち上げをはじめとする「コア事業の革新」、新設したアドバンストコンポーネント事業における「高成長市場への挑戦」、そして事業戦略を支える経営基盤強化のための「経営システム改革」は、事業成長とさらなる構造改革を進める経営計画2031の柱であり、資本配分上の重点領域と位置づけています。

今後6年間、こうした成長投資や基盤投資を着実に進めていきますが、一方で財務規律は緩めません。事業利益の改善、運転資本の圧縮、投資判断の精度向上などを進め、「投資→成果→キャッシュ創出→再投資」の循環を確立していきます。自己資本比率40%以上を維持しながら必要な投資をやり切ることが、CFOとしての重要な責務だと考えています。

キャッシュアロケーション ――基盤投資と成長投資

経営計画2031では、6年間累計で2,950億円の投資を計画しています。前半3年は、金融ソリューション事業におけるフィールドオペレーションサービスの基盤整備やディフェンスシステム事業の供給能力増強などのコア事業に対する投資、およびSAP導入をはじめとする経営システム改革に係る投資を中心に1,250億円程度の投資を予定しています。後半3年間では、コア事業へのさらなる投資に加えて、シリコンフォトニクスの技術開発など次世代を見据えた高成長市場への投資を加速させ、3年累計で1,700億円程度の投資を行う計画です。また、OKIを支える人財の育成に、これまで以上に積極的に投資していきます。

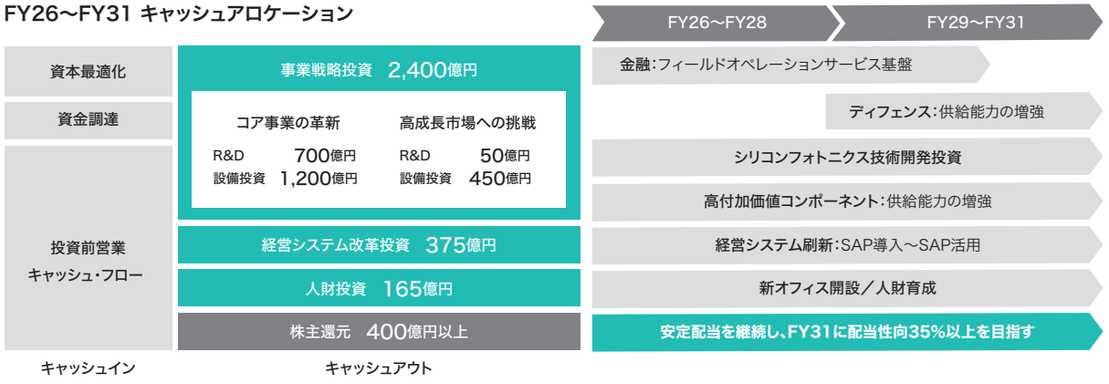
経営システム改革と人的資本

経営システム改革では、6年間で375億円の投資を行います。長年マイグレーションを繰り返してきた現在のERPに替えて、2028年の稼働に向けてSAP Business Suiteを導入する予定です。戦略の高度化に見合った新経営システムに刷新すると同時に、それに合わせて業務プロセスも再構築します。

徹底した業務の効率化を進め、付加価値の高い仕事へのリソースシフトを図るとともに、経営情報を迅速に共有し、意思決定のリードタイムを短縮するなど、経営スピードを格段に上げていきます。2031年度には、現状対比40%以上の生産性向上を目指します。

また、人財投資には、今後6年間で従来の2.5倍となる165億円を投じ、次世代経営を担う人財の発掘・育成を強化するとともに、「社員一人ひとりが『未来デザイナー』」をスローガンに、積極的なチャレンジを促す仕組みを構築します。

FY26～FY31 キャッシュアロケーション



Message from CFO
CFOメッセージ

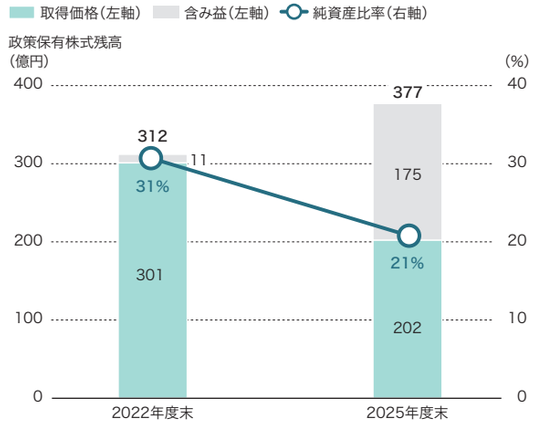
キャッシュの創出 ――事業収益の改善と政策保有株式の縮減

投資の原資確保に向けては、事業利益の拡大および利益率の向上による営業キャッシュ・フローの創出力強化に努めるとともに、資本の最適化を進め、投資と株主還元の両立を図っていきます。

資産の現金化の大きな柱である政策保有株式については、さらなる縮減を進めます。投資家の皆様との対話などを踏まえて、経営計画２０３１では、みなし保有を含めたすべての政策保有株式を対象として、その純資産比率を目標とする方針に見直しました。この基準では2025年度末時点の対純資産比率は43%となりますが、これを2028年度末に20%未満、2030年度末に10%未満にまで縮減します。株式保有の合理性を厳格に点検しながら、着実に売却を進めるとともに、これにより創出されたキャッシュを成長性と収益性の高い領域へ振り向けることで、企業価値の向上につなげていきます。

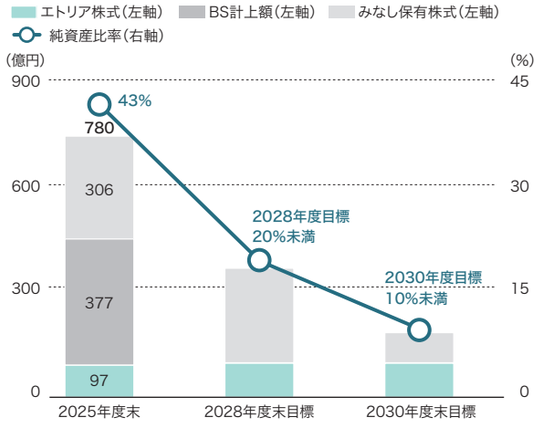
中期経営計画2025
[純資産比率：みなし保有株式・エトリア株式を除く]

2025年度末純資産比率：21%　目標水準（20%程度）を達成



経営計画２０３１
[純資産比率：みなし保有株式・エトリア株式を含む]

創出した資金は成長への投資、株主還元などに充当



持続的な企業価値の向上に向けて ――資本効率の向上と市場評価の改善

中長期的な企業価値の向上に向けては、市場評価を意識した経営を一段と強化します。中計2025の期間に、株価やPBRなどの市場評価指標は改善しました。業績回復や財務体質の改善に対する一定の評価であると受け止めていますが、これからが本番です。市場から持続的に評価されるためには、収益力の伸長、資本効率の改善、質の高い成長投資などの実績を継続的に示していく必要があります。

その観点から、ROICの活用を含む資本効率を意識した経営管理の高度化に取り組んでいます。この3年間でROICは改善してきているものの、まだ資本コストを上回る水準には至っていないとの認識です。現在は、事業別にROICツリーを活用した施策の展開を進めている段階ですが、事業特性を踏まえた算出方法や活用の在り方を慎重に整理しながら、さらなる経営管理の高度化につなげていきます。

今後の抱負と株主・投資家の皆様との対話

経営計画２０３１は、「成長への舵切り2nd STAGE」として「守りから攻めへの経営シフト」を実践するものです。「ミッションクリティカルな現場領域での価値創出」へ事業モデルを本格転換する中で、ストック型収益の拡大と収益性の向上を通じて、2031年度の売上高を6,000億円以上に、営業利益率を7%以上に着実に引き上げます。

また、財務面では、自己資本比率40%以上、ROE10%以上、配当性向35%以上を財務規律として維持しながら、財務の健全性を高め、格付「A」の取得を目指します。

こうした財務・資本政策を含めた諸施策について、株主・投資家の皆様との建設的な対話を一層充実させ、企業価値の向上に努めていきます。株主・投資家の皆様との対話は、当社の変革の進捗や課題を率直にお伝えし、さまざまなご意見をいただく貴重な機会です。誠実な対話を通して、経営の質を高めるとともに、信頼関係を築いていきたいと考えます。

財務の安定性を維持しつつ、成長投資と株主還元の両立を図り、変革をやり遂げる。私はCFOとして、約束を守る財務運営を積み重ねながら、OKIの変革を着実に前へ進めていきます。知的資本経営の実践により、現場の実行力を全社的な知見へと高めるとともに、社員の一人ひとりが「未来デザイナー」として新しいOKIを築くことに誇りを感じる、そうした会社創りに邁進していきます。