守りから攻めへの経営シフト

OKIは、創業150周年を迎える2031年を見据え、6年間を計画期間とする経営計画２０３１を策定しました。「知的資本経営の実践」を通じて、事業基盤をさらに強化し、持続的に成長する会社への変革を進めます。中期経営計画2025で築いた安定収益基盤を土台に、OKIの強みである現場力・運用力・高信頼技術を最大限に活かし、単に受注に応えるのではなく、お客様や社会の課題に踏み込みながら新たな価値を創出する「攻めの経営」へとシフトします。その中核となるのが、①価値創造モデルの構築、②そのモデルに基づく事業戦略の再構築、③それらを支える経営システム改革、④すべての原動力となる人財強化です。これらを一体的に推進することで、社会価値の創出と企業価値の向上を両立させます。あわせて、格付「A」、売上高6,000億円以上、営業利益率7%以上、ROE10%以上、自己資本比率40%以上、配当性向35%以上という目標を6年以内に達成し、次の成長ステージへと進んでいきます。

成長への舵切り 1st STAGE

テーマ

(1)2019年度水準へ業績回復し、毀損した財務基盤を回復
(2)2026年度以降の将来事業の創出

	2022年度実績	2025年度実績
格付	BBB	
売上高	3,691億円	4,216億円
営業利益率	1%	4.5%
ROE	△3%	10%※
自己資本比率	25%	40.5%
配当性向	–	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

1. **事業ポートフォリオの見直し**
   - プリンタ開発生産機能のエトリア統合
   - 小型モーター事業譲渡
   - FPT社との戦略的パートナーシップ契約
2. **営・技・生の機能強化**
   - グローバルR&D拠点開設
   - ATM海外生産強化(ベトナム・インド)
3. **将来事業の創出**
   - ISO56001/56002認証取得
   - CFB技術のビジネス化(半導体市場)
4. **財務基盤改善と効果的な投資**
   - 売上高・営業利益ともに2019年度水準へ回復
   - 自己資本比率・ROE改善
5. **サステナビリティ経営の実践**
   - 環境関連目標の達成
   - 女性管理職比率目標の達成

成長への舵切り 2nd STAGE

テーマ

知的資本経営の実践

(理念浸透×戦略高度化×実行力強化)

(1) 価値創造モデル

(2) 事業戦略

(3) 経営システム改革

(4) 人財投資

OKI創業150周年 2031年度目標	
格付	A
売上高	6,000億円以上
営業利益率	7%以上
ROE	10%以上
自己資本比率	40%以上
配当性向	35%以上

価値創造モデル

OKI独自の知的資本を強化し、社会価値を創出

Purpose　進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。

知的資本の強化

社会・関係資本※1		社会の安心・安全をリードする 社会インフラ企業・金融機関・官公庁との長年の信頼関係の発展	
✕			
組織資本	プロセス	イノベーションマネジメントシステムを ベースとした顧客価値のデザイン	経営システム改革
✕			
組織資本	デジタル／技術／ナレッジ	実践的なナレッジを蓄積し問題解決に活かす、エッジプラットフォーム	
組織資本	デジタル／技術／ナレッジ	現実世界と情報世界の変換技術	唯一無二のコアコンポーネント技術
✕			
製造資本		ミッションクリティカル領域で信頼性を保証する HW/SW※2設計・生産・保守含めた“トータルでのモノづくり力”	
✕			
人的資本		顧客現場のプロフェッショナル	
人的資本		経営戦略を自分事としてデザインできる人財	

※1 自然資本は社会・関係資本および製造資本に含む　※2 HW/SW：Hardware/Software

重要課題（マテリアリティ）	社会インフラの“止まらない運用”を支える価値の創出		
	事業活動を通じた環境負荷低減	価値を創出し続ける企業文化への変革	持続的な成長を支えるガバナンス強化

価値創造モデルは、経営計画２０３１の全体像を示すものであり、社会環境の変化や技術進展を捉えながら、OKIが保有する知的資本を活用して「Purpose」「Vision」の実現を目指す価値創造のメカニズムを表しています。

OKIは、マテリアリティである「社会インフラの“止まらない運用”を支える価値の創出」を軸に、社会課題の解決と持続的な成長の両立を図っていきます。その原動力となるのが、お客様との信頼関係、社会や現場の課題解決を担う人財、そして現実世界と情報世界をつなぐ高度な技術やノウハウといった知的資本です。

OKIは、これらの知的資本を強化・連携させることで社会価値を創出し、その成果を企業価値の向上へとつなげていきます。この価値創造の循環こそが、OKIの「価値創造モデル」です。

事業戦略｜事業領域

経営計画2031では、日本政府の成長戦略に定める17の戦略分野と当社の独自視点を踏まえ、「コア事業の革新」と「高成長市場への挑戦」の2つのアプローチで事業戦略を推進します。中期経営計画2025で事業ポートフォリオの見直しや機能強化を進め、財務基盤を回復してきたことを土台に、今後はその成果を成長につなげていきます。コア事業の革新では、当社の強みが発揮できる顧客現場に特化し、社会インフラ価値の向上と収益基盤の高度化を図ります。一方、高成長市場への挑戦では、将来の成長を支える新たな事業領域に踏み込み、次の成長軸の立ち上げを進めます。こうした取り組みを通じて、コア事業の収益力を高めるとともに、新たな成長機会を着実に取り込み、持続的な企業価値向上につなげていきます。

事業コンセプト

① コア事業の革新　② 高成長市場への挑戦

情報通信





ネットワークデバイス




ビジネスコミュニケーション


IP電話システム

AI半導体／航空・宇宙




航空管制


先端技術

防災・国土強靭化




消防指令システム


防災情報システム




エッジデバイス

防衛産業／海洋






ソーナー


ソノブイ



海上自衛隊向け
ネットワークシステム

当社独自領域


運輸旅客


リテール


金融



遠隔運用制御・保守



モノづくり総合サービス


料金所ETC
システム

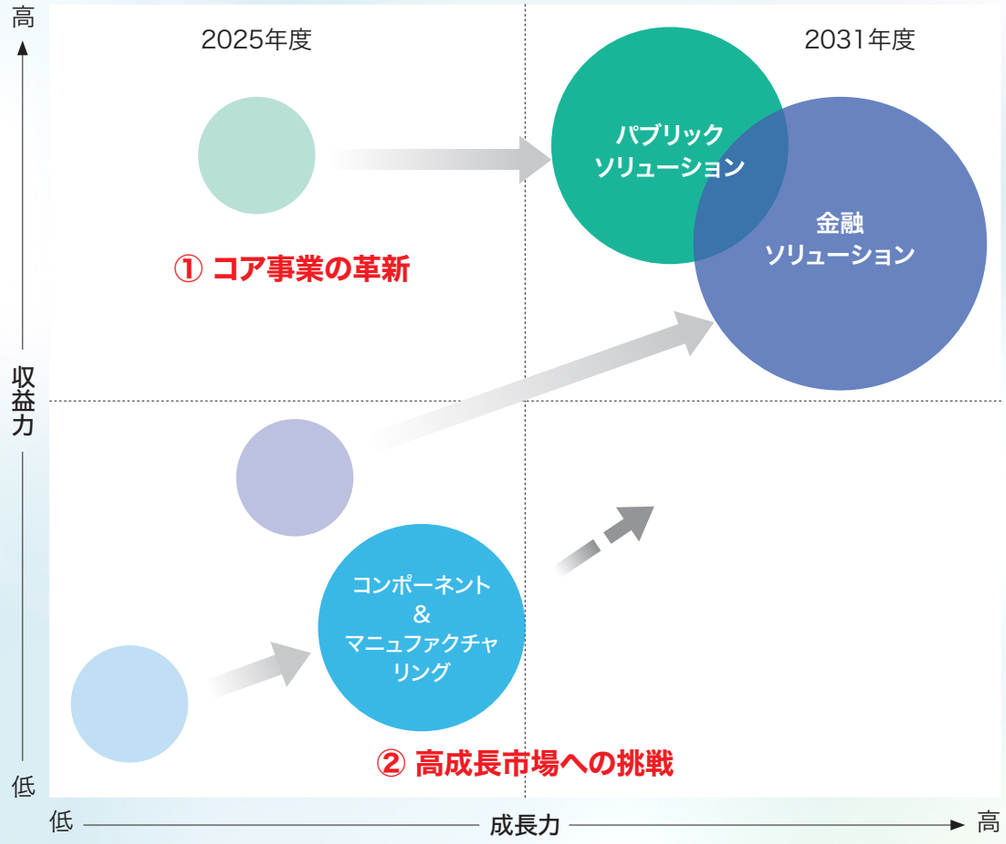



プリンター


製造

事業戦略｜セグメント構成

事業ポートフォリオを3セグメント体制に見直し、各セグメントの役割を明確にしています。パブリックソリューション・セグメントでは、防衛・消防防災・交通・通信などの「止めてはならない現場」に向けて、高収益性を維持しながら規模拡大を図ります。金融ソリューション・セグメントでは、ATMなどのハードウェアに加え、保守・運用を含むフィールドオペレーションサービスを中核に、キャッシュインフラを一気通貫で担う事業へ進化させます。コンポーネント&マニュファクチャリング・セグメントでは、アドバンストコンポーネント事業（ADC）を成長の牽引役としつつ、コンポーネントプロダクツ事業（CPS）・EMS事業の構造改革を進め、高成長市場への展開を加速します。こうしたセグメント戦略を通じて、コア事業の強化と新たな成長軸の確立を両立していきます。



パブリックソリューション・セグメント

当社独自領域規模拡大
（ディフェンス／社会インフラ／ネットワーク）
日本政府の成長分野に連動し、高収益性を維持しながら成長する

金融ソリューション・セグメント

規模&収益力拡大（金融ソリューション）
レイヤーマスター戦略で成長&収益力UPを実現する

コンポーネント&マニュファクチャリング・セグメント

構造改革（ADC／CPS／EMS）
アドバンストコンポーネント事業が牽引する形へ転換する