

Message from CEO
社長メッセージ

知的資本を磨き、挑戦で未来を拓くOKIへ

代表取締役社長執行役員 CEO

森孝廣

Message from CEO

社長メッセージ

経営計画2031

―― 知的資本経営を軸に、持続的な企業価値向上へ

2026年5月、当社は「経営計画2031」を公表しました。

創業150周年を迎える2031年に向けて、OKIがどのような会社へ進化するのかを示す設計図です。この計画の大きな目的は、会社の考え方そのものを変えることにあります。目の前の事実を前提に対応を積み重ねる「事実前提」の経営から、「私たちは何のために存在するのか」「社会からどのような役割を期待されているのか」「どの強みを磨けば、お客様や社会の未来を変えられるのか」を起点とする「価値前提」の経営へ転換する。そのための道筋を示すものが、経営計画2031です。これからの社会ニーズを捉え、保有する知的資本に磨きをかけ企業成長を実現します。

創業の志

―― 社会の要請に応え、自ら道を拓いた会社

OKIのルーツは、明治初期にまで遡ります。創業者の沖牙太郎は、文明開化の時代に電話機の研究開発に取り組み、政府主導の通信技術研究から独立して、1881年に日本初の通信機器メーカーである明工舎を設立しました。そして、日本初の国産電話機の開発・製造に成功しました。この歩みは、国家や社会の要請に応えたいという志を胸に、自ら挑戦を決断したベンチャー企業の創業そのものであったと考えます。

当社が受け継ぐ「進取の精神」とは、単に新しいものを生み出すことではありません。創業者の「自己の運命を開拓せん」という言葉に象徴されるように、未来を人任せにせず、社会の変化を正面から受け止め、自らの意志で切り拓くことです。今、地政学リスク、技術革新、人口減少、サステナビリティへの要請が複雑に絡み合い、社会インフラの在り方そのものが変わろうとしています。これは脅威であると同時に、OKIにとって大きなチャンスでもあります。お客様とともに現場の課題を解き、パートナーとともに新しい仕組みを創り、投資家の皆様に成長の手応えを示し、社員一人ひとりが自分の挑戦として未来を描く。OKIは、企業理念を守りながら、世代を超えて価値を生み続ける会社へ進化していきます。

縮小均衡からの転換

―― 守る会社から、挑む会社へ

創業以来OKIは、情報通信、システムソリューション、ATM、プリンター、防衛、さらには半導体へと事業領域を広げてきました。高度経済成長期まで社会や技術の進化に沿って順調に成長してきましたが、バブル崩壊後はNTT向け通信インフラ事業や半導体事業といった大きな柱が縮小し、当社は厳しい事業環境に直面しました。かつて7,000億円を超えていた売上規模は、一時3,500億円規模まで縮小しました。

その過程で、会社全体がコア事業を堅実に管理することを重視するようになり、新たな挑戦が生まれにくい企業風土になっていった面があります。私は2022年に社長に就任して以来、この風土を変えることを強く意識してきました。低収益事業を切り離し、低成長市場から撤退することは短期的には合理的ですが、それだけを続ければ会社には何も残りません。だからこそ、成長を目指すという強い信念を持ち、当社が長年培ってきた技術、お客様との信頼関係、現場実装力を見つめ直し、それらを活かした新たな方向性を示すことが、私の経営の出発点でした。

中期経営計画2025では、「成長へ舵を切り、縮小均衡から脱却する」ことを掲げ、業績と財務基盤の回復に取り組み一定の成果は出ました。しかし、これはゴールではなく、むしろ、ここからがスタートです。決められた仕事を確実にやり切る力を土台にしながら、自ら課題を見出し、お客様や社会とともに未来を描き、価値を創り出す会社へ進化します。その変革によりOKIは社会イノベーション企業へ変わっていきます。

成長につなげるための構造改革（1）

―― コア事業をリニューアル

近年進めているプリンター事業やATM事業の再編は、事業撤退や切り離しではありません。保有する技術、人財、顧客基盤を活かし、これからの時代にふさわしい形で事業をリニューアルする取り組みです。

プリンター事業では、技術や人財をエトリア株式会社（エトリア）という広いフィールドで最大限に活かせると考え同社に参画しました。それにより、当社事業としても投資効率の良い事業へと変わっていきます。また、金融事業では、ATMに関して当社が主導する形で株式会社日立製作所（日立製作所）との開発・生産機能を統合し、業界再編を進めています。ATM市場は成熟市

Message from CEO

社長メッセージ

場であるものの、社会インフラとしてのニーズは残り続けます。また、ハード単体のビジネスからフィールドオペレーションサービス事業へと進化させることで成長と収益力を高めていきます。今後もさまざまな分野で、技術提携、ジョイントベンチャー、M&Aなど、さまざまな手法を駆使した変革を模索し、実行していきます。

成長につなげるための構造改革（2）

―― 次の成長の新しい芽

私たちはOKIならではの強みを、新たな成長領域へ展開していきます。その起点は、止めてはならない社会インフラの現場に深く入り込み、そこで磨いてきた技術と信頼です。

海洋分野では、護衛艦や潜水艦などに搭載される水中音響センサーで培ってきた水中音響技術を強化し、ディフェンス事業を成長させるとともに、資源探査、エネルギー、生物多様性の研究など民間転用を図り、社会課題解決にチャレンジします。水中では、光が届きにくいため音の技術が鍵となります。当社は保有する海中音響技術を駆使し、「海中の見える化」をリードします。

当社が駿河湾に保有する民間では国内唯一の海上試験施設も活用しながら、大学、国、地域と連携し、長期的に海洋分野での新たな事業展開を目指します。ディフェンス事業については沼津工場に新棟を建設し、2027年度の稼働を予定しています。それにより主力製品の生産能力を従来比約1.5倍に引き上げる計画です。同時にさらなる需要増に備えるため、2倍以上への能力拡大も検討中です。

もう一つの成長軸が、アドバンストコンポーネント事業です。化合物半導体の接合技術である「CFB（Crystal Film Bonding）」、プリント配線板を手がけるOKIサーキットテクノロジー、ケーブルを手がけるOKI電線を1つの事業に集約し、それぞれの技術を掛け合わせることで高成長市場にチャレンジします。CFBは、化合物半導体基板の表面にある機能層だけを剥がし、異なる基板上に直接貼り合わせる当社独自の技術です。高密度集積、省資源化、大型基板への展開、熱・電気・光の伝わりを阻害しにくいことに特長があり、AI・半導体分野、とりわけ光電融合技術やパワー半導体への貢献が期待されます。当社は、CFBの普及をきっかけに、化合物半導体のファウンドリーとなることを目指しています。インジウムやガリウムといった限られた資源を効率的に活用し、機能層だけを使い、残った基板をリサイクルまたはリユースできる点は、当社ならではの付加価値です。さらに、OKIサーキットテクノロジーは180層という超高多層基板を製造できる数少ないメーカーであり、半導体検査装置や、H3ロケット・人工衛星などの航空・宇宙分野をはじめ、高い品質と認定が求められる分野で強みを発揮しています。こうした認定や実績そのものが、OKIの重要な知的資本であり、参入障壁の高い市場での競争力につながっています。

価値創造モデル

―― 知的資本を起点に、未来のストーリーを描く

私たちが重視したのは、単に当社が持つ有形・無形の資産を棚卸しすることではありません。技術や顧客基盤にとどまらず、創業者の志、お客様から期待されてきた役割、現場で培ってきた実装力や信頼関係まで含めて、OKIの知的資本を掘り下げることで、これから何を大切にし、どの強みを磨き、社会にどのような価値を提供していくのかを明らかにすることでした。過去の延長ではなく、「OKIは将来どうあるべきか」というストーリーを描いていきます。

この考え方が「価値創造モデル」です。知的資本（社会・関係資本、組織資本、製造資本、人的資本）をどのように組み合わせ、磨き、そして、企業価値の向上につなげていくのかを整理したものです。これまでの発想や仕事の進め方を変え、会社全体が同じ価値創造の考え方で動ける組織を目指しています。

経営計画2031を動かす人財

―― 挑戦が人を育て、人が次の挑戦を生む

この経営計画を実際に動かすのは、人です。どれほど優れた戦略を描いても、それを現場で実行し、価値に変えていくのは社員一人ひとりです。経営計画2031では、人財投資に6年間で165億円を投じます。給与だけでなく、若いうちから幅広い経験や挑戦の機会を提供します。海外で挑戦したい社員には早い段階から機会を与え、学びたい社員には積極的に学べる環境を整えていきます。オフィス環境への投資も人財投資の一部だと考えており、高輪ゲートウェイや品川シーサイドに新オフィスを開設する計画です。スタートアップや研究機関が集まる環境に身を置くことで、新しい発想が生まれることを期待しています。社員が成長すれば、お客様への提案は深まり、パートナーとの共創は広がり、新しい事業の種が増えていきます。人が育つことは、社員のためだけでなく、OKIの未来に関わるすべてのステークホルダーにとっての価値創造そのものです。

Message from CEO

社長メッセージ

未来デザイナーになる

社員の積極性を引き出す

人財登用の考え方も変えています。これまでは各部門が推薦した人財を昇進させる仕組みが中心でしたが、現在は自ら手を挙げた社員にも管理職へ挑戦する機会を設けています。自ら挑戦する人が増えれば、組織の空気は変わります。現場から新しい提案が生まれ、部門を越えた連携が進み、お客様や社会の課題に対する解像度も高まります。社員一人ひとりが自ら未来を描き、社会やお客様の課題解決に挑む。その循環が根づいてこそ、会社全体が「未来デザイナー」になれるのです。

未来への約束

こうした挑戦は長期視点と継続性が重要となります。株主還元については、安定的な配当を基本としながら、成長投資や財務基盤とのバランスを重視していきます。当社は今、積極的な成長投資に踏み出しています。この取り組みが中長期での企業価値向上につながり、株主の皆様にとって大きなリターンになると考えています。

私たちが目指すのは、1人の経営者の熱意で一時的に成果を出す会社ではありません。時代が変わっても事業が変わっても、理念を守りながら成長し続ける会社です。お客様にとって信頼できる変革パートナーへ、共創パートナーにとっては新しい市場をともに拓く相手へ、投資家の皆様にとっては長期で期待できる成長企業へ、社員にとっては自らの可能性を広げられる会社へ、OKIは変わっていきます。

これからの私の役割は、計画の進捗をわかりやすくお伝えし信頼を積み重ねることです。お客様、株主・投資家の皆様、お取引先、地域社会、そして社員との対話を重ねながら相互理解を深めます。

OKIはこれからも、進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていきます。創業の志に立ち返り、守るべき理念を守りながら、事業の形を変え、強みを束ね、人が育つ仕組みをつくり、社会インフラを止めないという大きなミッションを果たしていきます。これが、私たちがこれから歩むストーリーです。

創業150周年に向けて、自らの運命を自ら切り拓く会社として大きく成長する。その未来を、皆様とともに実現していきます。これからのOKIに、ぜひご期待ください。

Topics 「経営計画2031」の浸透に向けた取り組み ①

社長キャラバン

経営計画2031の浸透に向け、社長が各拠点を訪問し、ミドル層（部長・課長層）との対話機会の創出を目的とした「社長キャラバン」を実施しています。経営者と社員が率直に対話することで、会社の目指す方向への理解を深めるとともに、社員一人ひとりが自ら考え、挑戦する風土づくりを推進しています。今後も継続的な対話を通じて、組織の成長と企業価値向上につなげていきます。



経営者の想いを直接伝える社長キャラバン

Topics 「経営計画2031」の浸透に向けた取り組み ②

ポップアップトーク

「ポップアップトーク」は、OKIグループ全社員を対象とした、社長と社員が気軽に語り合うコミュニケーション施策です。経営者の考えや社員の声を共有することで、双方の理解を深めています。こうした対話を積み重ねることで、社員と会社がともに成長できる企業風土の醸成を目指しています。



社長と社員の対話の場