OKI

OKIレポート2026



どんなに時代が変わっても、
社会を動かすのは人だと思う。
だから私たちは自ら動く。

OKIは常に現場に立ち
社会インフラを支え続けてきた。

そこで培った技術、モノづくり力、
お客様との信頼関係、
困難を乗り越えてきた力をたずさえて
何がプラスできるかを常に問い続けながら
未来デザイナーとなる。
そしてその力を仲間とともに広げていく。

社会の大丈夫を、
私たちが創っていく。

進取の精神をもって、
社会の大丈夫を創っていく。

OKI

OKIグループが共有する価値観

企業理念

OKI グループは、新しいOKIを社内外のステークホルダーに発信するため、企業理念をPurpose、Vision、Value、OKI Spiritの4つに整理し、再制定しました。
根底にあるのは、創業者・沖牙太郎の創業者理念への回帰です。



OKIグループ社員が一つの「輪」になることをイメージしています。企業理念であるOKI Spiritを中心に配置し、常に全員の心の中にあってほしいという想いが込められています。その周りを3本の企業理念が循環し、それぞれを意識しながら次の行動に繋げていきます。さらに熱い想いを胸に、日々の業務に取り組んで行こうという自らを鼓舞する想いを込めてOKIグループの赤を軸色としています。

Purpose （パーパス）

進取の精神をもって、
社会の大丈夫を創っていく。

Vision （ビジョン）

人と技術で価値を創造する
「未来デザイナー」となる。

Value （バリュー）

誠実$^{+}$

OKI Spirit

『自己の運命を開拓せん』



OKIグループ企業行動憲章・行動規範

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/mng/code/

企業理念PVV+Sシンボルマークについて
社員一人ひとりが企業理念について考え、理解を深めるきっかけとして
OKIグループ全員でシンボルマークを考案しました。
9,523点の応募の中から、社員投票により決定しました。

価値創造の軌跡

OKIは、1881年の創業以来、「進取の精神」のもと、止められない社会インフラを支え続けてきました。日本初の国産電話機の開発をはじめ、通信・情報処理、交通・防災、防衛、金融など幅広い分野で、ミッションクリティカルな商品・サービスを提供してきました。社会インフラが正常に機能することが当たり前とされる中で、目立たないところで果たすべき役割を着実に全うし、社会の安心・安全で便利な暮らしを支えてきました。

創業150年を迎える2031年に向けて、これまで培ってきた技術と信頼を基盤に、お客様のご要求に忠実に対応する受注型企業から、社会とともに未来を創造する未来デザイン型企業へと変革し、新たな価値創造に挑戦していきます。

1881年の創業以来、「進取の精神」で社会課題解決に挑戦

1881年 → **止められない社会インフラを支え続けていく**

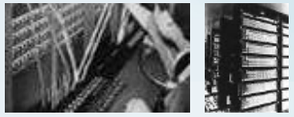


創業者　沖 牙太郎

日本初の
通信機器メーカーとして誕生



日本初の国産電話機
顕微音機



手動交換機・自動交換機



600形電話機



D10電子交換機



通信モデム
（PCLINK）



日本初 VoIPシステム
（VOICEHUB）



テレフォニーサーバー
（SS9100）



日本初 マルチホップ
通信システム
（SmartHop）



ゼロエナジーゲートウェイ
高感度カメラ



ミニコンピューター
（OKITAC 5090）



感熱ファクシミリ
（OKIFAX7100）



パーソナル
コンピューター
（if800）



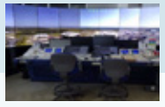
コンピューター・
テレフォニー統合システム
（CTstage）



料金所 ETC
システム



防災情報サービス
（DPS Core）



遠隔管制塔装置



さん孔タイプライター
（オキタイパ）



世界初 還流型 ATM
（AT-100）



コンビニ ATM
（CP21Z）



窓口端末システム



モジュール型 ATM



セルフ操作型入出金機
（SmartCashStation）



世界初 LED
プリンター



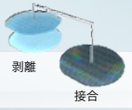
多機能多層
配線基板



プリンター用
LEDアレイ



LED プリンター
（COREFIDO）



異種材料接合技術
（CFB）

創業者の言葉

『自己の運命を開拓せん』

At a glance

進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。

Manufacturing DX ソリューション

まるごとEMS



CFB
(Crystal Film Bonding)



河川監視システム

宇宙航空向け
プリント基板／ケーブル



IP 電話システム

ETC

自動チェックイン端末

コクピットディスプレイ

防災情報システム

ネットワーク型セルフ入出金機

社会インフラ向けソリューション



航空管制
システム



消防指令
システム



道路交通情報
通信システム

ATM

フィールド
オペレーションサービス



プリンター

硬貨紙幣釣銭機

通信システム／
ネットワークデバイス



海洋データ
活用サービス



水中音響計測試験
サービス



創業
1881年
創業者：沖 牙太郎

連結売上高
4,216億円
2026年3月期

従業員数
11,925名
グループ連結、2026年3月31日現在
（単体：4,356名）

グローバル拠点と販売国数
19社
約80の国と地域
2026年5月時点
営業、生産、技術開発拠点

国内保守サービス拠点数
約180拠点
約3,200名・24時間365日体制

イントロダクション

2 OKIグループが共有する価値観
3 価値創造の軌跡
4 At a glance
5 目次・編集方針

マネジメントメッセージ

6 社長メッセージ
10 CFOメッセージ

戦略解説

13 経営計画2031
17 パブリックソリューション・セグメント
21 金融ソリューション・セグメント
23 コンポーネント&マニュファクチャリング・セグメント
27 経営システム改革
28 人財戦略
31 グローバル・技術戦略
33 AIに関する取り組み
34 イノベーション活動

価値創造を支える基盤

35 OKIグループのサステナビリティ
36 OKIグループのマテリアリティ
38 環境への取り組み
41 人権の尊重
42 責任ある調達活動
43 リスク管理／コンプライアンス
45 情報セキュリティ
46 品質マネジメント
47 コーポレート・ガバナンス
52 社外取締役座談会
56 役員一覧

データセクション

58 ESGデータ
60 主要財務・非財務ハイライト
61 株主情報
62 会社情報

編集方針

「OKIレポート2026」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、持続的な成長に向けたOKIグループの取り組みをご理解いただくことを目的に作成しています。中期経営計画2025の実績を振り返るとともに、2026年5月に公表した経営計画2031に基づく価値創造の戦略、それを支える価値創造基盤の取り組みについてわかりやすくお伝えすることを主眼に編集しました。より詳細な情報はWebサイトに掲載していますので、あわせてご覧ください。

対象組織

沖電気工業株式会社および連結子会社
※ただし、範囲が異なる場合は個々にその旨を明記しています。

対象期間

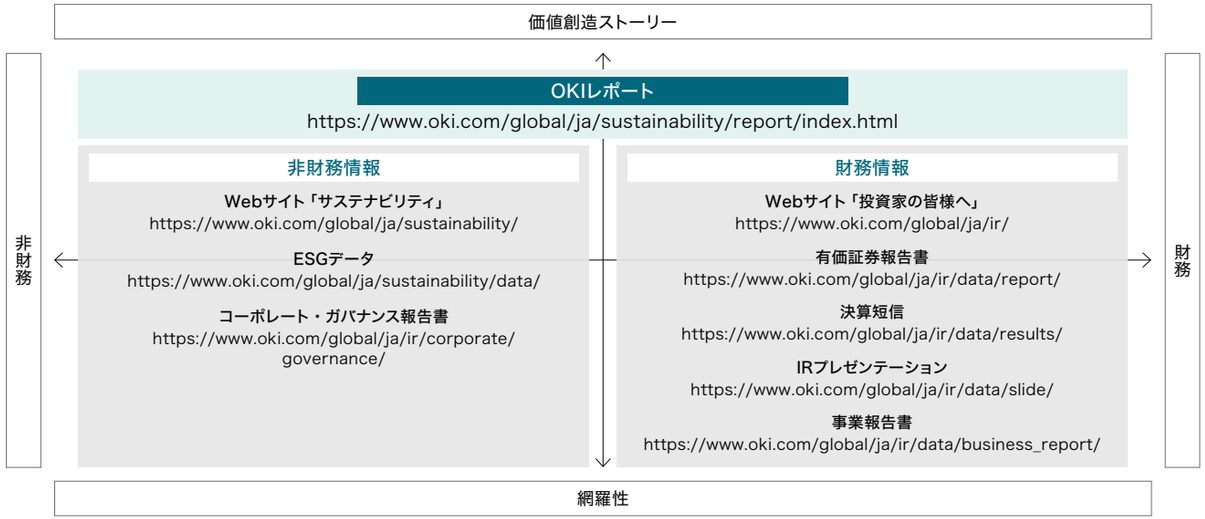
2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部、対象期間以前・以後の情報も含みます。

見通しに関する注意事項

本レポートにはOKIの戦略、財務目標、技術、商品、サービス、業績などの将来予想に関する記述が含まれています。こうした記述は、制作時点で入手可能な仮定やデータ、方法に基づいていますが、これらは必ずしも正しいとは限りません。また、これら将来予想に関する記述は、OKIの分析や予想を記述したもので、将来の業績を保証するものではありません。これらの記述はリスクや不確定要因を含んでおり、さまざまな要因により実際の結果と大きく異なりうることをあらかじめご承知願います。

※記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。

情報開示体系





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

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。

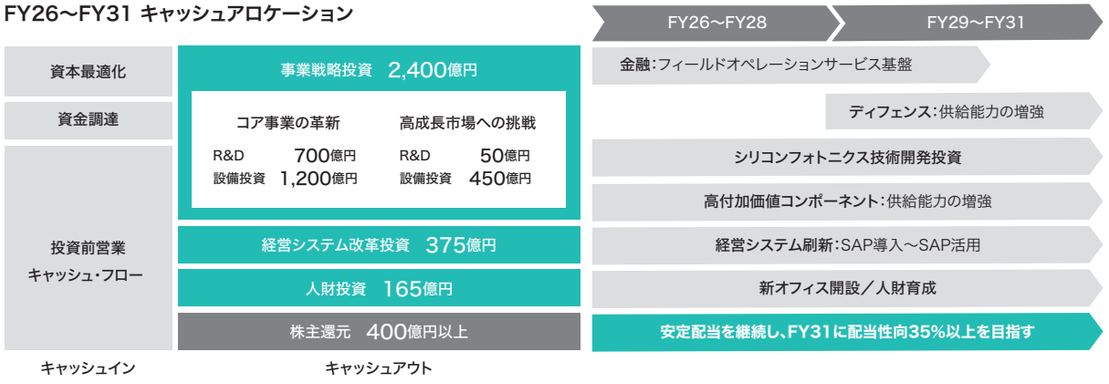
経営システム改革と人的資本

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

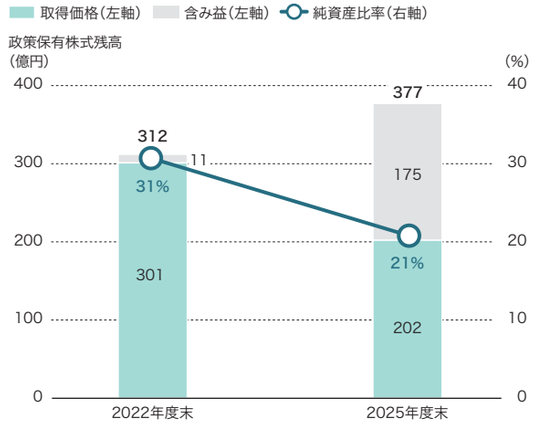
キャッシュの創出 ――事業収益の改善と政策保有株式の縮減

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。

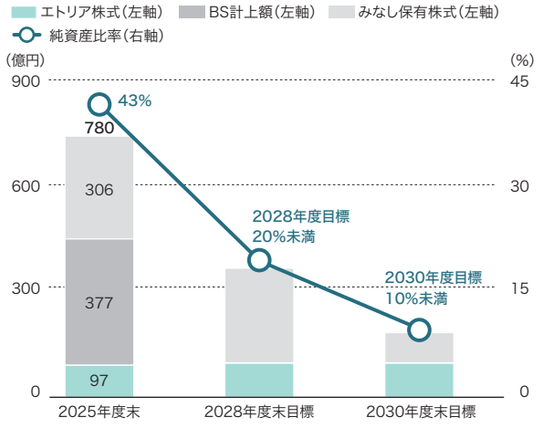
中期経営計画2025
[純資産比率：みなし保有株式・エトリア株式を除く]

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。

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

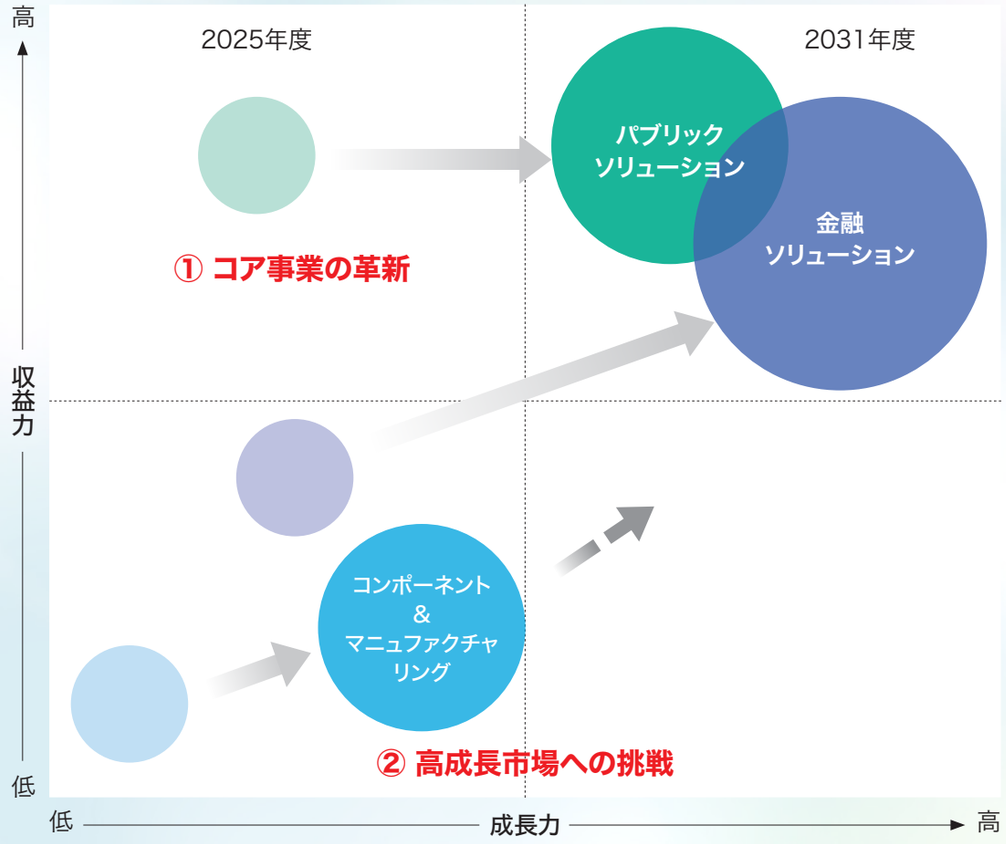



プリンター


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

パブリックソリューション・セグメント

ディフェンスシステム事業



進取の精神をもって「国の安全」「海の安全」「空の安全」に貢献し、社会の大丈夫を創っていきます。

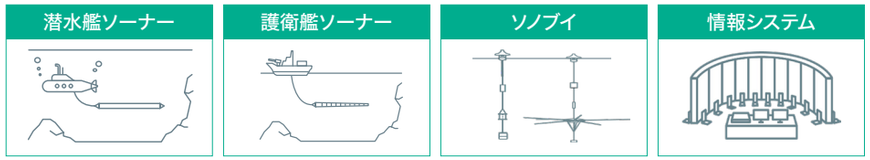
私たちディフェンスシステム事業部は、OKIの基幹事業としてグローバルでの事業成長を目指すとともに、OKIのパーパスである「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」を経営計画2031の活動を通じて実践しながら、社員一人ひとりの自己成長・自己実現も追求していきます。

執行役員 ディフェンスシステム事業部長
本杉 正哉

事業概要・市場の見通し

海上自衛隊を中心とする防衛市場に向けて、ソーナー・ソノブイや情報システムなどの製品・サービスを提供しています。OKIが保有する①高性能センサーに必要な水中音響技術、②過酷な環境下での運用を可能とするラギダイズ生産技術、③長年の実績で培った顧客運用ノウハウは、市場における当社の強みとなっています。

現在の日本の安全保障環境および防衛産業は歴史的な転換期にあります。世界的な防衛予算の増加、政策転換による海外装備移転の促進、AIといったゲームチェンジャーの登場などにより、新たな事業成長の機会が生まれています。OKIはこの事業機会を積極的に捉え、強みを活かせる成長領域にヒト・モノ・カネを資源投下しながら、グローバルでの事業成長を目指します。



当社の強み

2031年に向けたビジョンと成長戦略

経営計画2031においては、拡大する防衛市場を中心に、「国の安全」「海の安全」「空の安全」に貢献する製品・サービスを提供し続けながら、従来の国内安定事業体からグローバル成長事業体への変容を目指します。そして6年間では以下の取り組みを実践していきます。

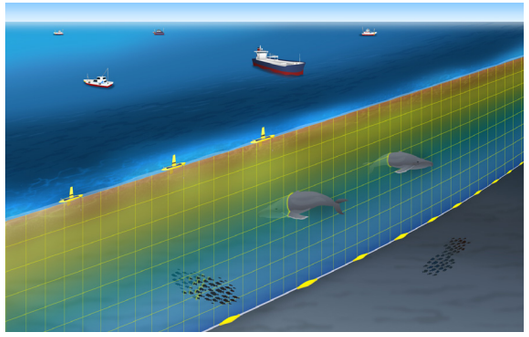
- 製品供給能力の強化
- 新しい事業機会への挑戦
- 保守（維持管理）体制の整備・強化
- 持続的な技術向上への取り組み
- 将来を見据えた民間市場での事業探求

製品供給能力の強化では、静岡・沼津地区において生産新棟の建設に着手しており2027年下期から操業を開始します。続いて新しい事業機会への挑戦では、豪州次期汎用フリゲート調達や日英伊共同による次期戦闘機開発などのプロジェクトに積極的に参画・提案してグローバルでの事業拡大を追求していきます。さらに装備品増加に伴いその重要性が増している保守（維持管理）体制の整備・強化についても、保守営業拠点の新設や整備体制の拡大を行っていきます。そして持続的な技術向上への取り組みでは、自社技術を補完するビジネスパートナーとの連携や、水中音響技術をはじめとするコア技術のさらなる深化を目指したグローバルでのR&D活動を行っていきます。

将来を見据えた民間市場での事業探求では、長期視点で市場拡大が想定される民間海洋市場をターゲットに、保有技術のデュアルユース化による製品開発・事業立ち上げを行っていきます。



米Lazarus AI社と戦略パートナーシップ契約を締結
https://www.oki.com/global/ja/press/2026/z26019.html



海面から海底に至る空間の常時監視技術と海中音源自動識別技術の開発
https://www.oki.com/jp/press/2024/06/z24010.html

Topics ① 豪州次期汎用フリゲート調達プログラムへ装備品を提供

豪州政府は次期汎用フリゲートプログラムにおいて、三菱重工業株式会社（三菱重工業）が建造する「もがみ」型護衛艦の能力向上型である令和6年度型護衛艦（4,800トン型）を選考段階へ進む優先プラットフォームとして2025年8月に選定し、2026年4月に同社との契約締結に至りました。

OKIは、国内の「もがみ」型護衛艦に対して「えい航式パッシブソーナー」などを提供しており、2024年から豪州で開催される防衛関連展示会に出展し、豪州関係者などに対して当社製品の認知度向上を図ってきました。その結果、2026年7月に、豪州次期汎用フリゲートプログラム向けの「えい航式パッシブソーナー」などについて、三菱重工業との契約締結に至りました。この契約により、3隻分の「えい航式パッシブソーナー」などを提供していきます。

今回の海外装備移転および今後の同様の取り組みを通じて防衛事業の成長に取り組んでいくことで、進取の精神をもって「国の安全」「海の安全」「空の安全」に貢献し、社会の大丈夫を創っていくことを実現していきます。



「もがみ」型護衛艦の能力向上型（4,800トン型）（イメージ）
https://www.oki.com/global/ja/press/2026/z26026.html

提供：三菱重工業株式会社

Topics ② 沼津工場に新たな生産棟を建設

沼津工場（静岡県沼津市）では、水中音響システム・水中音響センサーなどを設計、生産しています。この沼津工場について、防衛分野における需要拡大への対応および水中音響技術の民生分野への展開を含むデュアルユースへの取り組みの一環として、新たな生産棟を建設します。この生産棟は2027年9月の竣工、同年12月頃の稼働開始を予定しています。

近年の安全保障環境の変化を背景に、防衛関連市場は中長期的な成長が期待されています。また、海洋分野においても、海洋資源開発、海洋環境保全、海洋インフラの維持・保全など、多様な課題やニーズが顕在化しています。

OKIは、1950年代より水中音響に関する技術開発に取り組み、防衛分野を中心に水中音響システムなどの設計・製造において、長年にわたる実績と高い信頼を築いてきました。このたび、沼津工場に新たな生産棟を建設することで、生産ラインを増設し、防衛事業における製品供給能力を強化します。これにより、ソーナー・ソノブイといった水中音響センサーなどの生産量を2023年度比で約5割増加させ、防衛・海洋関連分野の需要に対して、安定的に応えられる供給体制を一層強化します。

今後も、長年にわたり培ってきた水中音響に関する技術と安定的な生産基盤を活かし、安心・安全な社会の実現に貢献していきます。また、長期視点での市場拡大が想定される民間海洋市場をターゲットに保有技術のデュアルユース化を推進し、社会課題の解決につながる新たな価値の創出に取り組んでいきます。



沼津工場新生産棟（イメージ）
https://www.oki.com/global/ja/press/2026/z26005.html

パブリックソリューション・セグメント

社会インフラソリューション事業



社会インフラの安心・安全を支え、運用高度化とデータ活用で未来を創る事業へ挑みます。

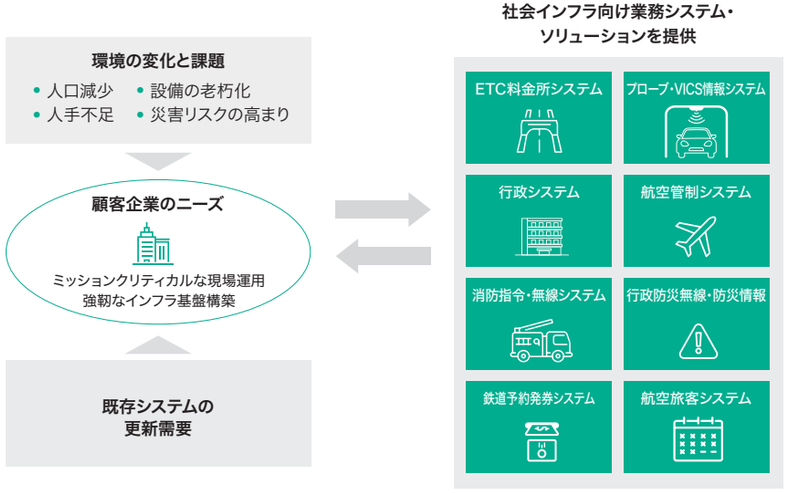
モビリティ、消防防災、行政など、社会の基盤を支える領域において、安心・安全で円滑な運用の実現に貢献してきました。今後は、現場で培ってきた知見、技術、人財を基盤に、装置やシステムの提供にとどまらず、保有データを活用した運用の高度化や新たな価値創出にも取り組みを広げていきます。監視と保守を一体で提供しながら、お客様の現場に寄り添い、課題解決をともに進めるパートナーとして、確かな信頼を積み重ねていきます。

執行役員 社会インフラソリューション事業部長
田辺 博

事業概要・市場の見通し

交通、航空管制、行政、防災、消防、空港、エアライン、鉄道など、社会インフラに関わるお客様に対し、ミッションクリティカルな現場運用を安全かつ確実に継続するための業務システムやソリューションを提供しています。

社会インフラを維持していくうえで、既存システムの更新需要は今後も継続すると見込まれます。一方で、人口減少や人手不足、設備の老朽化、災害リスクの高まりなど、事業環境を取り巻く課題は一層複雑化しています。こうした環境の中で、お客様には、より高度で効率的、かつ安心・安全な現場運用を支える基盤がこれまで以上に求められると考えています。



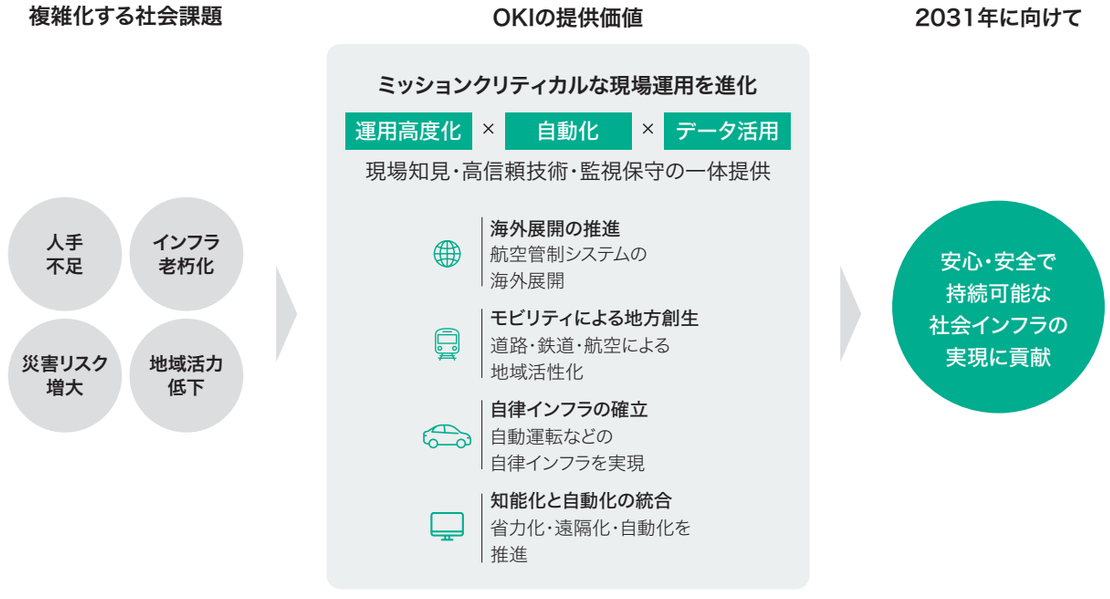
2031年に向けたビジョンと成長戦略

社会課題が一層複雑化する2031年に向けて、技術を平時の安定、有事の確実性、そして運用のしやすさへとつなげ、未来の社会基盤をともに設計・実装する存在を目指します。

政府の成長戦略である防災・国土強靭化の流れを捉え、消防防災や道路交通問題への対応力を強化するとともに、道路・鉄道・航空など民需の拡大を成長機会として取り込みます。加えて、少子高齢化に伴う労働力不足が深刻化する中、現場の省力化・自動化・遠隔化を推進し、限られた人財でも安定的に社会インフラを支えられる仕組みの実現に取り組みます。

特に、航空管制システムの海外展開、道路・鉄道・航空のモビリティによる地方創生、自動運転などの自律インフラの確立を重点テーマとし、知能化と自動化の統合によって、より安全で持続可能な運用を実現します。

さらに、これまで培ってきた現場知見と技術力を基盤に、人財育成、新商品開発、外部連携を継続的に進めることで、社会インフラの高度化と地域・産業の発展に貢献し、持続的な成長を実現していきます。



パブリックソリューション・セグメント

ネットワークインフラ事業



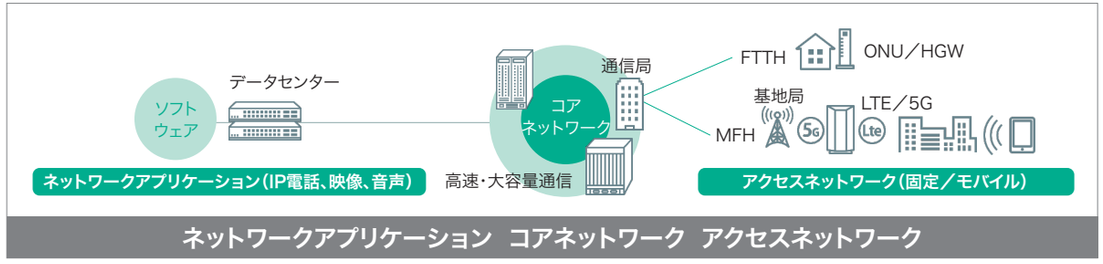
祖業で培ったネットワーク技術で、社会の安心・安全な「つながり」を進化させ、つくり、守り、支えます。

祖業で培ってきたネットワーク技術と「つなげるチカラ」を礎に、社会の安心・安全なつながりを支え、進化させていきます。次世代のネットワーク技術やAIの活用で、通信基盤の高度化と安定運用を実現し、確かな品質でお客様のご期待を超え、未来を支える存在を目指します。

執行役員 ネットワークインフラ事業部長
向井 崇

事業概要・市場の見通し

社会の安心・安全な「つながり」を進化させ、つくり、守り、支えることを使命に、通信事業者向けネットワーク機器をはじめ、重要インフラ向けの自営ネットワークや運用ソリューションを提供しています。近年は、6Gやオールフォトニクスネットワーク（APN）など次世代ネットワークへの移行、既存通信設備の更新、さらに電力・鉄道・道路などの社会インフラ領域でのネットワークの高度化が進んでいます。また、AI活用やセキュリティ強化、災害や障害に強いレジリエントな通信基盤への期待も高まっており、特に保守・運用領域における人手不足が懸念されています。このため、AIの導入により運用の効率化や自動化を進め、現場における人的負担を軽減することが急務です。OKIは技術力とシステムインテグレーション（SI）力を活かして成長を加速させるだけでなく、保守・運用のサービス事業への展開も視野に入れ、社会の信頼を支える存在となることを目指していきます。



2031年に向けたビジョンと成長戦略

祖業で培ってきたネットワーク技術を磨き、最先端の技術を先取りし、世界中を「つなげるチカラ」で社会に貢献する存在を目指します。2031年に向けて、以下の3つの柱を中心に成長戦略を推進していきます。

第一に、過去から培ったアナログ音声などのレガシー環境を責任を持って運用し、その重要性を再確認するとともに、次世代ネットワーク（6G／APN）への対応を強化します。シリコンフォトニクス（シリフォト）技術の商品化を進め、高速化・省電力化を実現し、新たなビジネスチャンスを創出します。また、アクセス網関連商品の高度化を推進していくことで、急速に変化する通信インフラの要請に的確に応え、顧客ニーズに応える体制を構築します。

第二に、重要インフラ市場のデータセンター（DC）および電力、鉄道、道路の自営ネットワーク事業を拡大します。設計・構築から保守・運用までをワンストップで提供する体制を整備し、安心・安全を提供し続けることでお客様の信頼を高めます。この領域ではAIとセキュリティを活用し、信頼性の向上と運用の効率化を図り、お客様の期待を超えるサービスを提供します。

第三に、保守・運用のサービス事業への展開を加速します。人的リソースの不足を補うためにAI技術や自動化技術を導入し、運用状況の可視化、異常検知の自動化、そして障害発生時にはOKIグループの保守リソースを活用することで迅速な対応を実現します。これにより、お客様に安心を届ける体制を整えるとともに、新たなサービス提供を行い、長期的なパートナーシップを構築していきます。

これらの取り組みにより、2031年には事業の持続的な成長を実現し、社会全体の安心・安全なネットワーク基盤の確立に貢献していきます。

❶ レガシー維持から次世代NWへ

- レガシー維持と次世代ネットワーク
- シリコンフォトニクス技術
- アクセスネットワークの高度化



ONU／HGW

❷ 重要インフラNWへの拡大

- 重要インフラを支える
  ⇒DC／電力／鉄道／道路



- ワンストップサービス
  ⇒設計／構築／保守運用
- AI＋セキュリティでの運用効率化

❸ 保守運用サービス事業の加速

- 可視化＋自動化による迅速対応
- OKIグループの保守活用



- 長期的なパートナーシップ

金融ソリューション・セグメント

金融ソリューション事業



現場データ利活用とサービス型ビジネスへの転換で成長を目指します。

金融ソリューション事業は、経営計画2031の根幹を担う重要事業です。現場の業務効率化やデータ利活用・AI技術導入を積極的に推進し、保守・運用まで含めたフィールドオペレーション(FO)サービス事業の拡大を目指します。「人」と「知」への投資を積極的に行い、サービス領域拡大を通じて金融市場に新たな価値を創造し、OKIらしい責任と挑戦を実現していきます。

執行役員 金融ソリューション事業部長
大野 浩志

事業概要・市場の見通し

金融機関やリテール業界を中心に、ATM・セルフ端末、現金管理機器などを提供し、業務効率化や省人化を支援しています。単なる機器販売だけでなく、保守・運用・監視・点検といったサービスを組み合わせ、顧客の非競争領域の事務処理や業務を効率化し、セルフサービスへシフトする製品・サービスを展開しています。現金管理やセキュリティ対策のニーズは継続しつつ、今後は金融機関の業務負担や人手不足の深刻化、セルフ化端末への移行など、市場環境や顧客ニーズの変化が加速しています。特にATM台数は緩やかに減少傾向ですが、社会インフラとしての役割やアウトソース志向が強まり、機器提供からマネージドサービスへニーズが変化しています。競合はシェア拡大や事業効率化を進めており、国内外ともサービスモデルの高度化が求められる時代に突入しています。

OKIを取り巻く事業環境

少子高齢化	人手不足・省人化ニーズの拡大
セルフ化	窓口業務の機械化・自己完結化
キャッシュレス	ATM台数の減少・機器の再編

世の中のニーズ

安心・安全	止まらない	低コスト
どこでも同じサービス	周辺サービス	

2031年に向けたビジョンと成長戦略

2031年に向け、単なる金融機器の提供にとどまらず、データを起点としたサービス型ビジネスの高度化・拡大を進めます。ATMやセルフ端末の提供に加え、設計の共通化や業務効率化によるコスト低減、さらに保守・運用・監視・点検までを一括して担うフィールドオペレーション(FO)サービスの拡大を推進します。その中核となるのが、機器から得られる現場データの解析・利活用による新たな価値創出と、フィジカルAIやソフトウェア・ディファインド・ハードウェアへの積極投資です。

注力領域としては、コア事業のシェア拡大と収益力強化、保守業務の高度化・効率化、そして国内で培った高度化サービスモデルの海外展開を掲げています。また、FOサービスの拡大に向けては、外部パートナーとの共創やグループ間連携を強化するとともに、データアナリストやAIと協働できる技術者の育成など、人財の発掘・育成にも注力します。さらに、競合他社が撤退する領域や未注力分野において独自のバリューチェーンを構築し、顧客の業務プロセス全体を支えるワンストップ体制の強化を図ります。

設備開発・研究開発では、現場運用に求められる自動復旧や高可用性への対応、ハードウェアの共通化と海外生産拡大によるコスト競争力の向上、ソフトウェアの個別最適化、データ基盤の拡充を進めます。

市場変化や顧客ニーズの高度化、金融機関のアウトソース志向を的確に捉え、売上・利益・シェアの好循環を生み出す新たな事業価値を創出していきます。これらの取り組みを全社横断で推進し、OKIらしい金融ソリューション事業の進化を目指します。

2031年に向けた成長戦略

金融・行政・生活を支える現場機能の社会インフラへ



金融ソリューション・セグメント

特集 | 日立製作所との合弁会社「OHチャネルイノベーションズ株式会社」を発足

社会インフラの維持・継続と、新たな成長へ

2026年10月1日、OKIと日立製作所は、ATMを含む自動化機器事業を担う合弁会社「OHチャネルイノベーションズ株式会社（OHCI）」を発足しました。出資比率はOKI60%、日立製作所40%です。OHCIは、ATMなどの自動化機器およびソリューションの企画、開発、製造、販売から、保守・運用・監視を含むサービスまでを一貫して提供します。金融分野を中心に、流通、公共、交通、ヘルスケアなどの幅広い領域で事業を展開していきます。



OHCIの事業領域

事業統合の背景と目的

少子高齢化やキャッシュレス化、デジタル化、非対面・セルフ化の進展などにより、金融機関における顧客接点の在り方は大きく変化しています。国内のATM市場が縮小傾向にある一方、海外では紙幣還流型ATMへの需要が拡大しており、ATM事業には引き続き成長機会があります。また、ATMは金融サービスを支える重要な社会インフラであり、その安定的な供給が求められています。

こうした環境変化を踏まえ、OKIと日立グループの強みを結集し、金融インフラを支え続けるとともに、多様化する顧客接点への対応とグローバル市場での成長を目指します。

OKIの強み
- モノづくり／製品の価値を運用サービスで向上
- 一貫生産によるQCコントロール

製造ノウハウ・保守網・事務代行を組み合わせたサービスモデル

日立チャネルソリューションズの強み
- モノづくり／製品の価値をソリューションで向上
- 部品調達型開発による設計・生産ができる（最新技術の取り込みが容易）

ハードを高機能化するソリューションの品揃え



発足にあたって

OHチャネルイノベーションズとして新たなスタートを切りました。OKIと日立グループが培ってきた技術力、モノづくり力、運用力を結集し、人とサービスをつなぐ接点から新たな価値を創出するとともに、社会に安心と信頼を継続的にお届けします。技術とイノベーションを原動力に持続的な成長を実現し、より豊かな社会の発展に貢献してまいります。

OHチャネルイノベーションズ株式会社
代表取締役社長執行役員 **中津 正太郎**

「顧客接点価値創造企業」への進化

OHCIの強み　メカトロニクス　×　ソリューション　×　サービス

両社の強みを掛け合わせ、構想・企画から導入、その後の運用・改善までを一貫して提供することで、顧客接点を進化させ、新たな価値を創出していきます。こうした強みを基盤に、3つの方向で事業を拡大していきます。

3つの成長方向

価値を高める（サービス化）	製品・機器	ソリューション	監視・保守・運用	BPO・マネージドサービス
	製品からソリューション、そしてサービスへ			
市場を広げる（新領域の事業化）	金融を中核に	流通・公共・交通	ヘルスケアなど	強み・知見を展開
	金融の実績をヘルスケアなどの新天地へ			
地域を広げる（海外事業の拡大）	日本・アジアの基盤	アジア・EMEA・北米	製品＋保守・運用	パートナー事業
	日本からアジア、EMEA（欧州・中東・アフリカ）、北米へ			

価値を高める
パートナー企業との連携を通じてエコシステム全体の価値を高め、お客様に新たな価値を届ける中核的な役割を担っていきます。

市場を広げる
金融領域で培った信頼性やメカトロニクス技術を活かし、新たな領域でお客様の課題解決に取り組みます。

地域を広げる
100を超える国・地域で培った事業基盤を活かし、インドや東南アジアを中心に紙幣還流型ATMの需要を取り込むとともに、マネージドサービスや、キャッシュレス決済を含むチャネルソリューションの提供を拡大します。

成長を通じた新たな価値創出

機器の自動化や運用高度化によるお客様の生産性向上、利用者の安心で快適なサービス体験、持続可能で安定した社会インフラの維持・高度化に貢献していきます。

社会インフラを支える責任を果たしながら、お客様や社会との接点における新たな価値創出に挑戦していきます。

コンポーネント&マニュファクチャリング・セグメント

アドバンストコンポーネント事業



唯一無二のコアコンポーネントとソリューションを武器に、高成長市場に参入し、存在感を高めていきます。

生成AIの登場により、データセンターやエッジ端末など社会基盤を支えるコアコンポーネントの価値は一層高まっています。OKIはCFB、光学設計などの先端技術、プリント配線板、ケーブル・FPCなどの高付加価値コンポーネントを提供してきました。アドバンストコンポーネント事業部では、これらの強みを結集し、唯一無二の製品・ソリューションの提供を通して、OKIを未来を創造する企業へと進化させます。

執行役員 アドバンストコンポーネント事業部長
鈴木 貴人

事業概要・市場の見通し

CFB事業では、化合物半導体の機能層のみを成長ウエハーから剥離し、異種材料基板上へ接合することで、新機能の実現や材料の有効活用、生産性向上に貢献します。そして、パートナーの皆様と光電融合、GaNパワー分野のエコシステム構築を目指します。

OKIサーキットテクノロジーでは、プリント配線板の一貫した開発ソリューションの提供により、パートナーの皆様へ付加価値の高いプリント配線板を提供し、半導体、防衛・宇宙などの高成長分野へのさらなる貢献を目指します。

OKI電線では、これまで培ってきた製造ノウハウを結集し、高信号品質・高耐久の電線やフレキシブル基板をパートナーの皆様に提供することで、FA産業機器、半導体産業、計測機器などの高成長分野に一層貢献していきます。

CFB事業

唯一無二の異種材料接合技術



光電融合 | GaNパワー

OKIサーキットテクノロジー

一貫したプリント配線板開発ソリューション



半導体 | 防衛・宇宙
通信・放送 | 計測機器

OKI電線

顧客ニーズに応える耐久性と先進技術



半導体 | 防衛・宇宙
FA産業機器 | 計測機器

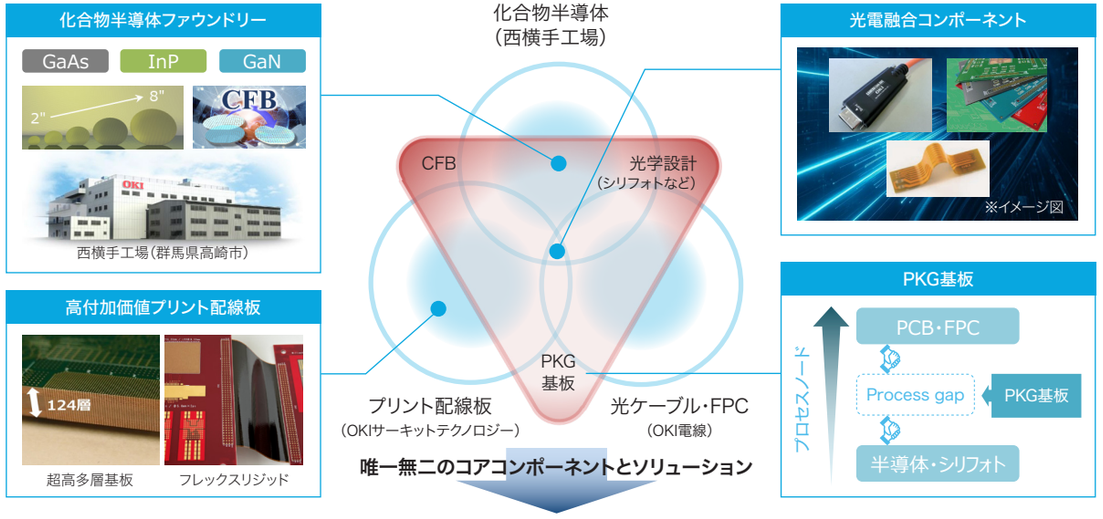
2031年に向けたビジョンと成長戦略

CFB事業では、CFBの普及を契機に、GaAs(ガリウムひ素)、InP(インジウムリン)、GaN(ガリウムナイトライド)などの化合物半導体デバイスメーカーの皆様との連携を強化し、西横手工場(群馬県高崎市)の多様なウエハーサイズ対応力と、焦点深度の深いフォトリソグラフィー対応力を掛け合わせ、日本を代表する化合物半導体ファウンドリーへと進化します。

OKIサーキットテクノロジーでは、超高多層基板、フレックスリジッド基板、銅コインめっき基板などの高付加価値基板をパートナーの皆様に提供し、生成AIの発展に必要なデータセンター、あるいは半導体などの高成長分野への進出を加速します。さらに、技術力に裏づけられた防衛省認定、JAXA認定を後ろ盾として、参入障壁の高い防衛・宇宙産業への進出も加速します。

OKI電線では、高品質・高信頼性が求められるロボットケーブル、フレキシブル基板などをパートナーの皆様に提供し、FA産業機器、半導体などの高成長分野への貢献を高めます。さらに、光ファイバー製品と、化合物半導体デバイス、光学設計を掛け合わせた付加価値の高い光電融合コンポーネントを新たに創出することで、データセンターなどの高成長分野への進出にも挑戦します。

アドバンストコンポーネント事業部では、成長市場を意識した各事業成長の推進と同時に、CFB、光学設計などの独自技術を、新たに拡充を目指すPKG基板技術と有機的に結合し、唯一無二のコアコンポーネントとソリューションの創出を目指します。



日本成長戦略会議が定めた戦略17分野に係る分野

AI・半導体 | 情報通信 | 防衛産業 | 航空・宇宙 | 防災・国土強靭化 | etc.

Topics ① 光電融合分野のサプライチェーン強靭化に貢献するCFB技術

CFB事業では、注力分野である光電融合とGaNパワーのうち、2026年度の量産開始を目指す光電融合において、CFBの特長を活かしたサプライチェーン強靭化を進めています。生成AIの普及により、データセンターで用いられるレーザーダイオード、変調器、フォトダイオードなどの光デバイス需要は急増していますが、その素材となるInPウエハーの供給が追いついておらず、早急な生産能力向上が求められています。

OKIはこの課題に対し、①成長ウエハー上に結晶成長した機能層を有効活用する選択的転写技術、②小口径ウエハーから機能層のみを剥離し、大口径の接合ウエハーへタイル状に転写する基板サイズ変換技術、③機能層剥離後に残る成長ウエハーを再研磨・再利用するリユース、または粉砕して資源回収するリサイクルによる成長ウエハー再利用支援、というCFBの特長を活かした3つのアプローチを推進しています。これらのアプローチにより、機能層活用効率、デバイス生産効率、レアメタル資源循環性を飛躍的に高め、光電融合のサプライチェーンの強靭化に貢献します。そして、パートナーの皆様とともに、化合物半導体循環エコシステムを構築することで、少資源国日本の勝ち筋を見出します。

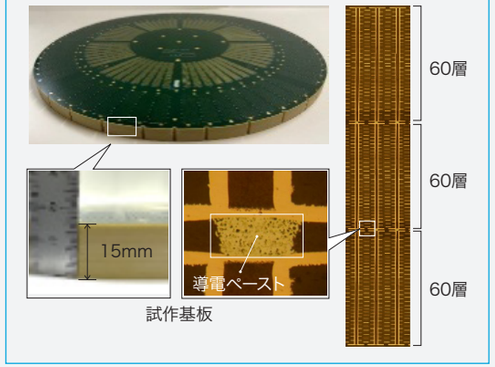
化合物半導体循環エコシステム



Topics ② AI半導体・データセンターを支えるOKIサーキットテクノロジーの超高多層基板技術

OKIサーキットテクノロジーは、次世代AI半導体の検査装置向けに、従来の124層・7.6mmを大きく上回る180層・板厚15mmの超高多層PCBの設計・生産技術を確立しました。本技術は、60層の高多層PCBを3枚積層し、それらを独自の「導電ペースト基板間ビア接続技術」によって接続することで実現します。本技術は、AI半導体・サーバー、次世代通信、宇宙・航空・防衛など、今後、さらなる成長が期待される分野への展開を見据えたものです。OKIサーキットテクノロジーは引き続き、量産技術の確立と設備導入を進め、PCBおよび製造技術のさらなる高度化に取り組んでいきます。

導電ペースト基板間ビア接続技術



Topics ③ 高度化するロボット・FA・AI半導体製造装置を支えるOKI電線の高信頼性ケーブル

近年、ロボット・FA・AI半導体製造装置の高速化・小型化に伴い、ケーブルには高耐熱性や省スペース性が求められています。そこで、平均約20%の細径化を実現した「ORP-SL」と同等の屈曲・摺動・捻回性能を継承しつつ、耐熱温度を105℃へ向上した「ORP-SL 105℃」を開発しました。本製品により、モーター周辺など熱の影響を受けやすい部位や、省スペース化を求めるお客様に、よりご愛用いただけるものと期待します。OKI電線では今後も、お客様のニーズに応えるため、基礎研究・製品開発に努め、高付加価値配線ソリューションを提供していきます。

開発に成功した「ORP-SL 105℃」



コンポーネント&マニュファクチャリング・セグメント

コンポーネントプロダクツ事業



プロダクトをコアとした新価値創造で、現場の大丈夫を創り、選ばれ続ける事業への飛躍を目指します。

私たちは、誠実を土台にした現場起点の提案と実装を通して、お客様の業務が「止まらない、仕事が回る、守られる」という「現場価値」を、パートナーやお客様自身とともに徹底的に追求し、OKIの特長あるプロダクトをベースとした価値創造でお客様に貢献していきます。

常務理事 コンポーネントプロダクツ事業部長
井上 崇

事業概要・市場の見通し

プリンターおよびPBX・ビジネスフォン市場は縮小傾向が続いていますが、プリンター領域ではエトリアとの統合により、コスト競争力や供給力、多彩な製品力を武器に「現場価値創造」を軸とした独自の仕組みを構築し、安定基盤をより強固にしています。PBXについても、音声コミュニケーションを核に、業務アプリケーションとの連携や現場課題の解決に貢献することで、お客様の現場業務に密着した価値提供を進めています。両事業とも中期経営計画2025において構造改革を遂行し、収益力を高め、事業の安定化を図りました。

一方、インフラ老朽化や災害リスクの増加など、社会的要請の高まりを受けて、「現場を止めない」インフラモニタリングを主軸とするエッジデバイス分野での事業成長に期待しています。

海外でのPoCも順調に進展しており、商用段階への歩みを進めています。今後は海外市場への本格参入を契機に、現場・地域密着の対応力で「安心・大丈夫」を社会の隅々まで届けていきます。



A4モノクロ
LEDプリンター(B433dn)



A4 LEDカラー
複合機(MC554dnw)







加速度センサー



ZE-IoTカメラ

2031年に向けたビジョンと成長戦略

現場起点の製品・サービスと運用支援により、お客様の負担を最小化し、止まらない現場を実現します。プリンター、ビジネスコミュニケーション、エッジデバイスの技術・ノウハウを結集し、製品提供から運用・保守・カスタマイズ、データ活用までを一体化します。これにより、各事業の強みを融合した「現場価値創造レイヤー」を確立し、お客様に選ばれ続ける競争優位性と持続的な成長を実現します。

プリンター事業

セルフメンテナンス、現場負担ゼロ、止めない運用サービスを実現する「現場価値創造レイヤー」主導権を握り、他社では実現困難な、止まらない現場価値でお客様から選ばれる企業モデルを実現します。

ビジネスコミュニケーション(PBX・ビジネスフォン・コンタクトセンター)事業

現場に密着した運用・保守・カスタマイズサービスの提供、現場課題解決型の付加価値機能の実装により、音声コミュニケーションの現場価値を一層高める「現場価値創造レイヤー」で唯一無二の存在を目指します。

エッジデバイス事業

現場の運用を理解し、現場にとって実のある運用サポート、止めない運用サービスを提供するために、エッジデバイスが収集するデータを現場の運用にとって価値ある情報へと変換し、活用可能とすることで「現場価値創造レイヤー」での主導権をとり、競争力を強化します。

現場価値創造レイヤー

顧客	運用オペレーション	プロダクトをコアとした現場基軸での価値創造
共創	顧客に寄り添ったオペレーションSuite	…運用基準・セルフ/自動化・AI化・統計分析・コンサルティング
共創	プロダクト(サービス/カスタマイズ)	…特長ある機能・差別化(小型・軽量・タフネスなど)
提携	保守・維持管理	…オールインワン(定期メンテナンス・保守)・保守パートナー
提携	販売	…直販・間販・SIパートナー
提携	生産	…生産品質/製造技術
提携	技術	…とがった技術

コンポーネント&マニュファクチャリング・セグメント

EMS事業



モノづくりでお客様の未来を支え、
社会課題の解決と持続可能な価値創造を推進します。

これまで、お客様の工場として「もたない経営」を支える「まるごとEMS」を推進し、工場の保有・拡大に伴う経営上の負荷や、事業運営に関わるさまざまな業務負担を引き受けてきました。2026年度には、モノづくりにおけるデータ活用・DX能力を新たな知的資本として加えました。これらの密接な連携により、お客様のモノづくりを包括的に支援するプラットフォームとして、レイヤーマスターに挑戦していきます。

執行役員 EMS事業部長
前野 蔵人

事業概要・市場の見通し

OKIは長年にわたり、社会インフラを支えるハイエンド製品の事業を通じて、設計、生産技術、品質保証、管理運営に関するノウハウを培ってきました。EMS事業では、これらの強みを活かし、AI・半導体、情報通信、交通、医療、航空宇宙など、ミッションクリティカルで社会の未来に不可欠な領域において、製造業を中心とするお客様に幅広いモノづくりサービスを提供しています。具体的には、数量変動が大きく、少量多品種で高付加価値な製品の生産に対し、高効率な段取り替え能力を備えた高密度な量産体制を提供しています。さらに、部材調達、品質保証、環境対応、きめ細かなキッティング、ERP・DXなどのSIを組み合わせた管理運営能力を「まるごとEMS※」として包括的に提供しています。

近年、半導体需要の変化、自国生産主義の拡大、地政学リスクの高まりなどに伴うサプライチェーンの不安定化が進み、工場運営の難易度は年々高まっています。その結果、多くの製造業で、「もたない経営」への関心が高まっています。一方で、経済安全保障や日本成長戦略を背景に、国内生産の重要性が再評価され、製造拠点の国内回帰も進むとみています。こうした環境のもと、製造市場のニーズは単なる製造受託にとどまらず、モノづくりの運営全般を支援するサービスへと変化していくと見込んでいます。



※まるごとEMS：各種事業で培ってきたOKIのモノづくりを、お客様のモノづくりとして包括的に提供するサービス

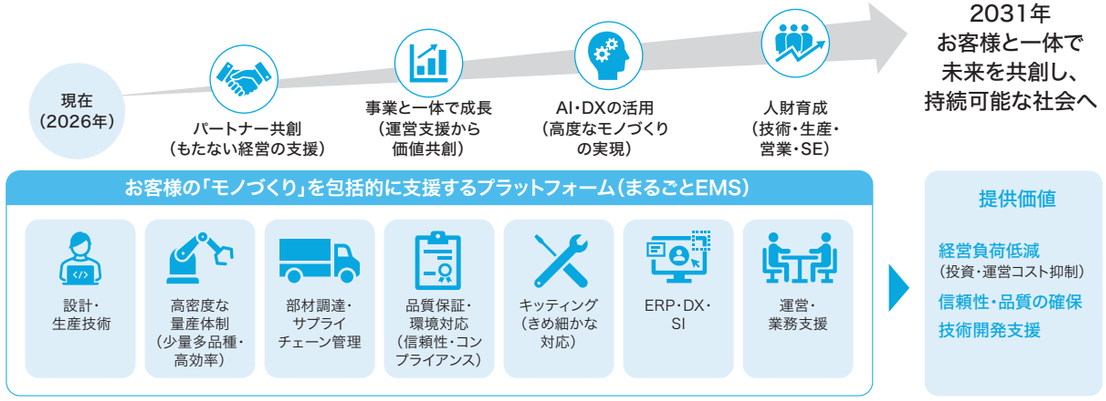
2031年に向けたビジョンと成長戦略

このように変化する市場環境を踏まえ、OKIは「まるごとEMS」をさらに磨き、「もたない経営」を強力に支援するパートナーへと事業を変革していきます。生産機能の再編を進めようとしているお客様に対し、大型投資や運営コストの増加を抑制するだけでなく、信頼性、業務プロセス、技術開発といった付加価値を提供することで、お客様の事業と一体で成長するモデルへとシフトしていきます。

加えて、政府の強力な支援を背景に市場成長が期待される戦略17分野などの特定領域においては、バリューチェーンを拡大して対応を進めていきます。たとえば、グローバルなパートナーとのアライアンスも含め、お客様との研究開発を推進して技術力を強化するほか、多種多様な製品を手がけてきたEMSとしての柔軟性の高い生産能力を新たな分野にも発揮し、強みを活かすことで事業を拡大していきます。

これらと並行して、AIを活用した生産性向上にも取り組んでいきます。グローバルに大量生産を担うEMS企業は、自動化プロセスの採用に積極的ですが、少量多品種の生産を担うOKIのEMSでは、自動化率を高めることが容易ではありません。しかし、フィジカルAIなどの進展が自動化工程の構築コストを大きく低下させ、今後数年で柔軟な変種変量生産の自動化が進む可能性があります。さらに、多様なお客様の製品製造で培った管理運営ノウハウも、エージェンティックAIなどを活用することで、自動化・共通化が実現可能になってきています。こうした技術トレンドを取り込み、将来の労働力確保の課題に備えるとともに、人に依存した生産から自動化を活用した生産へと、製造資本の転換を図っていきます。

2031年に向けてこれらの変革を実現するために、将来の技術と生産の進化を見通せる人財に加え、新たな顧客層とのパートナーリングを担い、お客様とともに未来を創造できるコンサルティング能力を備えた営業・SE人財の育成を強化していきます。



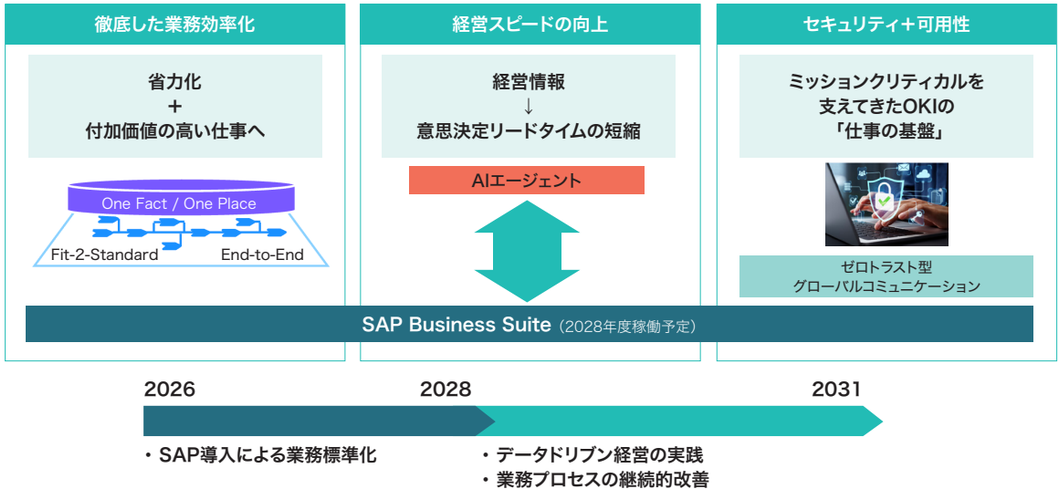
経営システム改革

戦略の高度化には、それに見合った経営システムとそれを実行する人財・組織能力が必要になります。
現在のERPは長年マイグレーションを繰り返してきたもので、将来を見据えこのタイミングで刷新し、業務プロセスを全面的に見直す決断をしました。

「未来デザイナー」へ進化するための、社内変革基盤の構築

戦略の高度化にはそれに見合った経営システムへの刷新が必要であり、そのためには、時代の最新・最良のシステムを先駆けて導入し、そのシステムに合わせた業務プロセスを構築することが必要です。これは、これまで慣れ親しんだ業務手順からの脱却を意味する果敢なチャレンジになります。経営計画2031の前半3年間で、SAPを導入した新経営システムを確立します。

それにより、常に最新AIを駆使した、経営スピード向上・全業務における徹底的な業務効率化・生産性向上を実現します。また、同時にセキュリティ＋可用性が共存する仕事の基盤を整備します。ゼロトラスト型のグローバルコミュニケーション・インフラを構築し、国内外で安全に、スムーズに、同じスピード感で協働できる「仕事環境」を整えます。ミッションクリティカルを支えてきたOKIとして、セキュリティと可用性は妥協しません。

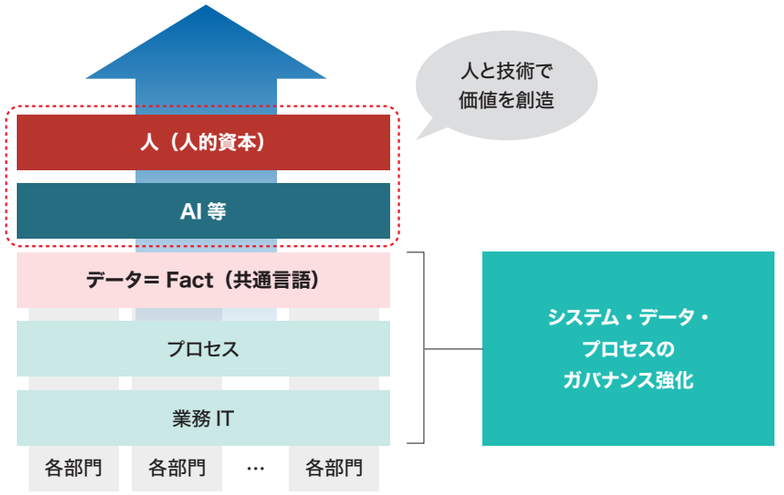


目指す変革の北極星：現場のFACTを組織、個人の力に変える

OKIの従来のシステム、プロセスは各部門が使いやすいよう部分最適で構築されてきました。その結果、各システムで統一性のないデータが生成され、経営判断に必要なデータの可視化に多くの人手、時間がかかっていました。

この状況から脱却し、社員一人ひとりが生き生きと働くための変革の北極星（ありたい姿）を「現場のFACTを組織、個人の力に変える」としました。

SAP導入を契機に、プロセスの標準化も進め、一貫性のあるデータ（FACT）がシステムから生成されるよう改革を推進することにより、データの可視化にとられていた多くの工数を、付加価値を生む業務へシフトします。そして、この一貫したデータを共通言語として、社員の誰もが参照、利用可能とすることにより改革のベクトルが同じ方向に向くようにします。加えて、データを利活用するAI基盤も整備していきます。AI活用により判断を高度化し、価値創造の質とスピードを向上させます。



人財戦略

人財は「変革の源泉」

経営計画2031実現に向け、事業変革を実行する人と組織へ

中期経営計画2025では、経営戦略と人財戦略の連動性をより一層高めていく方針のもと、人財マネジメントを支えるさまざまな仕組みの整備を進めてきました。特に、社員の自律的キャリア形成を仕組み化し、多様な人財が活躍することで組織パフォーマンスの最大化を図ることを目的として、主体的な挑戦を促す制度や経営人財を育成する仕組みを整備するとともに、多様な人財が活躍できる環境を着実に構築してきました。

経営計画2031では、事業ポートフォリオの変革に応じて、As-IsとTo-Beのギャップを捉え、事業戦略の実現に必要な人財ポートフォリオを構築し、必要な人財の獲得・育成・配置を進めることで、変革を推進する人財・組織を一層強化していく必要があります。

市場や顧客ニーズが大きく変化する中、これまでの延長線上だけでは次の成長は描けません。事業ポートフォリオを変革するには、技術専門性をさらに磨くとともに、個人・組織・事業に蓄積された知識や経験を掛け合わせ、新たな価値を生み出す力が必要です。事業を変えるために、人と組織から変えていきます。

今後は、制度・仕組みの整備にとどまらず、経営戦略の実現に向けて、社員一人ひとりの挑戦と成長を引き出し、事業成果につなげる人財マネジメントへと進化させていきます。

「経営戦略と連動した人財マネジメント」へ進化

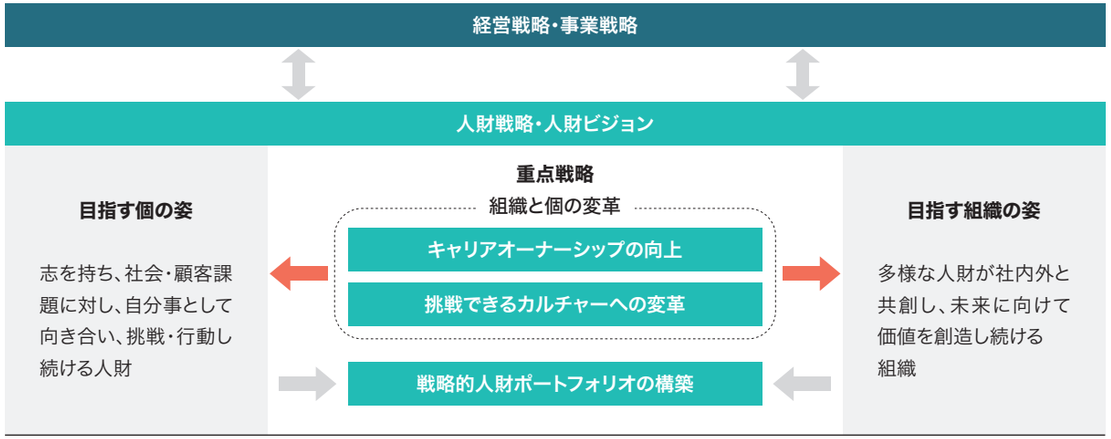
経営計画2031では、価値創造を実現するためには、社員一人ひとりが自ら未来を描き、社会やお客様の課題解決に挑み、その挑戦と成長のサイクルを組織に根づかせることが重要であると位置づけています。そして、会社全体が「未来デザイナー」となることを目指しています。

その実現に向けて、組織と個人のありたい姿を示す「人財ビジョン」を定め、「キャリアオーナーシップの向上」「挑戦できるカルチャーへの変革」「戦略的人財の獲得・育成・配置」を3つの重点戦略として推進します。社員一人ひとりの挑戦・成長を通じて、組織の実行力を高めていきます。

人財を、組織と企業の成長を支える重要な経営資本として位置づけ、社員の成長を支援する人財投資として、6年間で165億円を投資する計画です。

こうした考え方のもと、事業戦略の実現に必要な専門性・経験・人財像を明確にするとともに、戦略的人財ポートフォリオの構築を推進します。採用・育成・配置・評価・登用を一体的に運用し、新たな価値を創造し続ける企業を目指します。

中期経営計画2025実績		今後の課題
挑戦を促す制度・仕組み	● 管理職任用への手挙げ制導入 ● 必要なスキル・経験を獲得する機会の提供（ミラインターン、グローバルチャレンジ） ● 専門人財を育成するための複線型キャリア体系整備	● 事業戦略実行に必要な人財・スキルの明確化 ● 事業別人財ポートフォリオの構築 ● 個の挑戦・成長を組織能力・事業成果につなげる
変革マインドの醸成	● イノベーションや挑戦行動を評価する仕組みの導入 ● 変革をリードする人財の登用・育成強化（管理職登用、部長任用の仕組み） ● 経営人財の育成体系強化	



人財戦略

人財・組織能力を段階的に高度化

経営計画2031の6年間を3つのフェーズに分け、事業戦略と連動した人財マネジメントを段階的に高度化していきます。各フェーズにおいて着実に成果を創出しながら、個人の成長と組織カルチャーの変革を加速させ、経営戦略の実現を支える人財・組織能力を高めていきます。

FY26～FY27
戦略人財の可視化・重要施策への反映

- キャリア形成、登用の仕組みの整備
- PVV+Sを体現する行動の評価への反映
- 人財・スキル・経験を可視化するためのデータ整備

FY28～FY29
事業別に採用・育成・配置・登用を一体運用

- 挑戦経験を育成・登用・配置方針に反映
- マネジメント・組織運営変革による挑戦行動加速
- データに基づく人財マネジメント実装

FY30～FY31
人財・組織能力の向上により事業成果創出

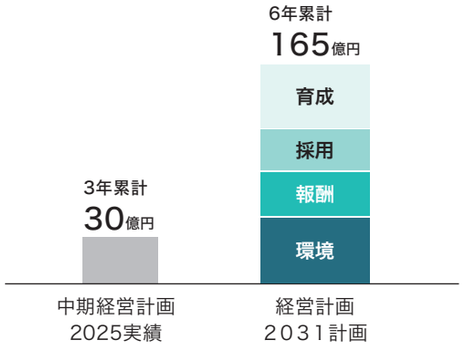
- 挑戦経験を育成・登用・配置に実装・定着
- 人財ポートフォリオに基づく必要人財の充足・最適配置
- 各仕組みの事業現場での定着・成果創出

人的資本への投資を、事業成長につながる人財・組織能力へ転換

経営計画2031では、6年間で165億円の人的資本投資を計画しています。採用・育成に加え、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境の整備にも継続的に投資し、人財・組織能力の向上につなげます。

また、社員が価値創造に集中できるオフィス環境の整備も人的資本投資の一環と位置づけ、高輪ゲートウェイや品川シーサイドなどをはじめとする拠点の環境整備を進めます。人的資本投資を人財・組織能力の向上を通じて事業成長につなげ、企業価値の向上を目指します。

人的資本投資計画



事例：グローバルチャレンジ ― 海外での実践を、次の成長へ

中期経営計画2025では、社員一人ひとりの挑戦を後押しするため、社外での越境経験や海外での実践機会を拡充してきました。挑戦を通じて得た経験や気づきを本人の成長にとどめることなく職場に還元し、次の挑戦を生み出す。その循環が参加者の視野や行動の変化につながっています。

2025年度からは、「グローバルチャレンジ」に短期派遣制度を新設しました。米国シリコンバレーで技術探索や海外での市場調査など、社員が自らの可能性を広げる新たな挑戦機会を拡充しています。

個人の成長を組織の成長へ

前年度のグローバルチャレンジ参加者が集まり、自らの経験を振り返り、何を体験し、何を感じ、何を学んだのか、そしてその経験を仕事にどう活かしているのかを発表会で共有しました。

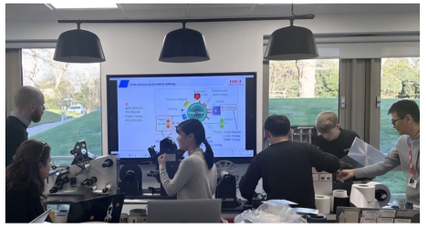
発表会には、グローバル担当役員、人財戦略担当役員をはじめ、上司や職場メンバーが参加。経験や学びを職場へ共有することで、次の挑戦者への機会創出や、組織における変化・再挑戦につながる循環を生み出しています。



グローバルチャレンジ参加者の気づきと今後の挑戦



【松本 圭介】前年度よりも視座を高め、これまでの経験や自身のアセットを組み合わせてグローバル事業の柱をつくる。



【齊藤 美由起】現場起点で市場を理解し、日本と海外拠点それぞれの強みを活かして協働することが、特に海外事業では重要。



【小川 菜穂】今回の短期派遣の経験を通じて、常時募集のプログラムや2カ月よりも短期間の機会を新設し、よりたくさんの人が気軽に海外を経験できる体制が必要。

人財戦略

経営戦略を実現する人財を育み、個の力を組織の力につなぐ

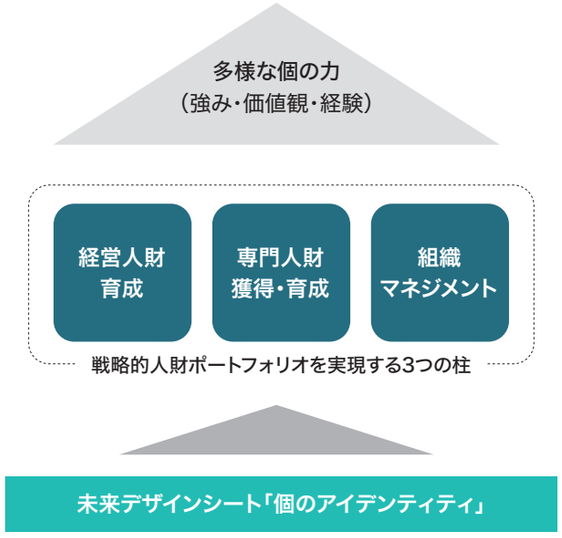
経営計画2031の実現には、社会の未来を構想し、事業変革をリードする人財と、多様な経験・専門性を持つ人財が重要となります。OKIが培ってきた技術力、品質・信頼性、顧客・現場への深い理解を継承・高度化するとともに、成長領域や新たな事業モデルに必要な人財を育成し、外部からの獲得や社外との共創も積極的に推進していきます。

異なる経験や専門性を持つ人財が、事業課題を起点に対話・共創し、個人の知識や経験を組織の「集団知」へと高めることで、事業変革を実行する組織能力の向上と、持続的な企業価値向上につなげます。

2031年に目指す人財・組織の姿

経営計画を自分事としてデザインできる人財・組織

「一人ひとりが未来デザイナー」



戦略的人財ポートフォリオを実現する
3つの柱と未来デザインシートの全社展開

経営戦略を推進する経営人財育成

- 経営人財候補の計画的な発掘・育成
- ストレッチアサインによる経験の提供
- 実践を通じた見極めと計画的な登用

事業領域ごとの専門人財獲得・育成

- 事業戦略に必要な人財・スキルの可視化
- 人財ポートフォリオに基づく獲得・育成・配置
- イノベーション、AI、グローバル人財など

集団知を生み出す組織マネジメント

- 挑戦を後押しするマネジメント力の強化
- 社内外人財と共創、部門を超えた連携促進

未来デザインシートの全社展開

社員一人ひとりが「未来デザインシート」で下記の項目を明確にし、上司との対話を通じて、本人の意思や強みを組織の方向性と結びつけることで、会社のパーパスの実現を目指す。

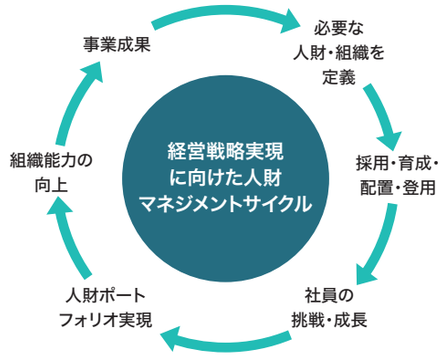
- 自らの将来のキャリアを考える
- 会社のパーパスやバリューと自分の仕事を結びつける
- 自分が実現したい価値や行動を明確にする

挑戦を支える仕組みを整え、成果を継続的に検証

人事施策を実行することをゴールとせず、社員の行動変容、組織能力の向上、事業成果へのつながりを継続的に検証しながら、人財戦略を進化させていきます。

採用・育成・配置・登用、組織開発を一体的に運用していくことで、価値創造を継続的に実現する組織づくりを目指します。

経営戦略実現に向けた人財マネジメントサイクルとモニタリングKPI例



視点	モニタリングKPI例
必要な人財・組織定義	● 経営人財候補プール
個の挑戦・成長	● 挑戦行動実施率
人財ポートフォリオ実現	● 重要ポジション充足率
組織能力の向上	● エンゲージメントスコア

2031重点KPI

挑戦行動実施率
2031年 **50**%
多くの社員が挑戦し、価値創造につなげる

経営人財候補プール
2031年 **300**名
持続的な成長をリードする人財を
計画的に育成・輩出

グローバル・技術戦略

知的資本経営の実践に向けた、グローバル×技術戦略



研究開発、マーケティング、新事業を横串で連携させ、技術・市場・事業を一体で進める技術経営を通じて、知的資本の強化に取り組んでいます。また、2026年度より知的財産室を研究開発部門下に位置づけ、IPランドスケープを踏まえた研究開発を一層強化しています。加えて、グローバルサウス市場をはじめとする海外展開においても、現地に根差した共創パートナーとの連携を深め、技術とグローバルな知見を掛け合わせることで、社会実装と価値創出を加速していきます。

取締役常務執行役員 CTO
加藤 洋一

社会課題の解決とグローバル展開を支える技術戦略

OKIは、140年以上にわたり培ってきた情報通信、ネットワーク、ハードウェア、光技術を基盤に、社会インフラの「止まらない／止めない」を実現する技術力と社会実装力を進化させてきました。人口減少・高齢化に伴う社会インフラ現場の担い手不足、激甚化する自然災害、経済安全保障への対応など、社会課題が一層複雑化する中、OKIは変革のパートナーとして世界中に新しい当たり前を届けるため、顧客・社会課題起点で価値を構想し、技術とケイパビリティを掛け合わせて、新たな価値と事業機会の創出につなげる取り組みを加速します。

技術戦略の3つのアプローチ

未来技術	モノづくり高度化	現場データ活用
将来の事業成長を担う技術	製造現場・プロセスの革新	データの利活用による価値創出
●自社技術の深掘り コア技術の磨き込み・高度化 ●共創による獲得 スタートアップ・大企業・大学・研究機関などとの連携 ●未踏領域の探索・育成 「進取の精神」で技術のフロンティアを開拓	●設計プロセスの高度化 デジタルエンジニアリングの推進 ●生産プロセスの高度化 自動化・自律化、プロセス革新 サプライチェーンの強靭化 ●品質と信頼性のつくり込み 高品質・高信頼な製品やサービスの提供	●産業横断的なデータ共有 オープンなデータ連携による価値共創 ●人とAIの協働 現場判断の高度化・自律化支援 ●暗黙知の形式知化 技能・ノウハウの継承と標準化

注力技術

- AI…取得したデータから価値を抽出し認識・予測・最適化・意思決定支援を行う
- ネットワーク…現場・設備・人・システムを途切れずにつなぎデータと制御の流通を成立させる
- ハードウェア…技術を現実の装置・システムとして機能させ社会実装を成立させる
- センシング…現場の現象・状態を取得し価値創出の起点を形成する
- 共通基盤・プラットフォーム…技術を横断的に接続しデータ運用を統合する

技術とケイパビリティの掛け算で新たな価値を創出

技術戦略では、将来の事業成長を担う「未来技術」の強化・獲得、「モノづくり高度化」による製造現場やプロセスの革新、「現場データ活用」による産業横断的なデータ共有や共創の3つのアプローチで、研究開発成果の早期社会実装を実現し、現場の課題を迅速に解決します。このうち「未来技術」では、自社のコア技術を磨き込み、スタートアップ、大企業、大学・研究機関との共創を通じて技術を機動的に獲得するとともに、未踏領域の探索・育成を進めます。「モノづくり高度化」では、設計・生産プロセスの高度化と技術革新により、品質と信頼性をつくり込みます。「現場データ活用」では、産業横断的なデータ共有、人とAIの協働、技能・ノウハウなどの暗黙知の形式知化を進めます。

この3つのアプローチを横断する注力5技術として、AI、ネットワーク、ハードウェア、センシング、共通基盤・プラットフォームを掲げ、シリコンフォトニクス、光電融合、フィジカルAI、次世代通信、量子技術を重点領域に位置付けます。通信の高速・大容量化、省電力化、現場の自動・自律化、社会インフラの強靭化に加え、防衛分野で培った水中音響技術などを海洋環境の把握や保全をはじめとする民生用途にも展開していきます。あわせて、これらを支える基盤技術や共通アセットの整備を進め、新たな事業機会の創出とグローバル市場での価値提供につなげます。

技術の社会実装を加速させる知財戦略

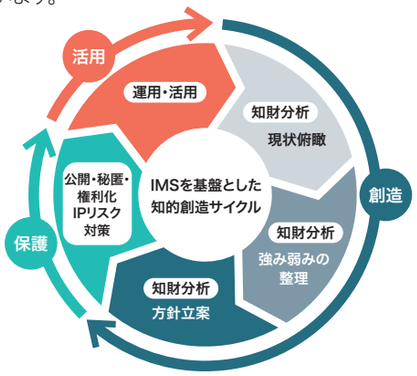
OKIは、知的財産（知財）を事業戦略と研究開発をつなぐ重要な経営資源と位置づけ、イノベーション・マネジメント・システム（IMS）の考え方に基づき、知財活動を「分析」「保護・リスク対策」「活用」の3段階で整理し、体系的に推進しています。

特に「分析」では、IP※ランドスケープ（IPL）を活用し、特許情報に加えて技術動向や市場動向、顧客ニーズを統合的に把握することで、重点技術領域の見極めや事業機会の探索を進めています。

こうした分析結果を研究開発テーマの方向づけや保護および活用方針の検討、他社特許などに対するリスク対策に反映するとともに、将来的な事業活用や協業の可能性も見据えた知財戦略の構築を進めています。

たとえば、光電融合技術に関わるCFBにおいてはグループ間でのシナジーを活用し、参入市場開拓、差別化技術の開発に取り組んでいます。知的財産室とも組織横断で連携し、IPLを活用した差別化技術の特定や戦略的なIPポートフォリオの構築により、技術の社会実装を支援しています。短期的な視点での事業の加速だけでなく、長期的な視点でCFBの事業展望を見据えた技術開発・事業方針の決定にも貢献していきます。

現在は、分析から保護、活用までを一気通貫で結びつける運用の定着に取り組んでおり、今後も知財の力で、技術・事業・経営をつなぎ、知的資本経営の実践に貢献していきます。



※ IP（Intellectual Property）：知的財産

グローバル・技術戦略

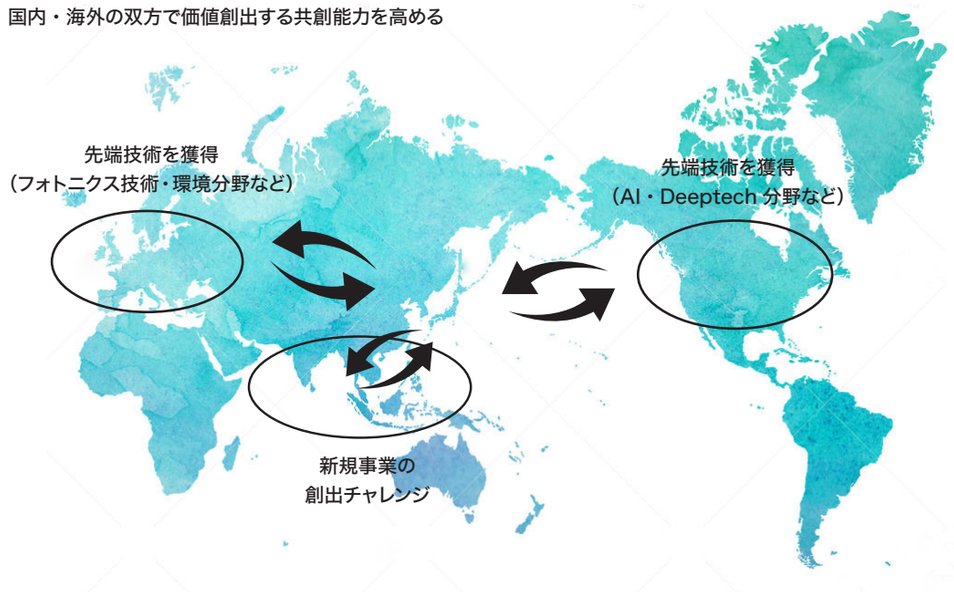
グローバルで技術・知財を社会実装につなげる事業開発

OKIは、現場で安定して使えるか、市場・顧客の課題に応えられるかを考え、技術や知財を国内外の社会・顧客課題と結びつけ、新たな事業として社会実装する取り組みをグローバルに推進しています。

各地域の市場ニーズを起点に、現地のパートナー、スタートアップ、研究機関との共創を進め、技術の適用可能性を検証しながら事業化を目指すグローバル・オープンイノベーション構想を展開しています。

技術・知財を単体で展開するのではなく、OKIグループが有する製品・サービス、顧客基盤、現地ネットワークと組み合わせることで、社会課題の解決に貢献する新たな価値の創出につなげていきます。

国内・海外の双方で価値創出する共創能力を高める



成長市場インドにおける新規事業創出

高い経済成長が見込まれ、社会インフラやデジタル化に対する需要が急速に拡大するインド市場において、OKIの技術を活用した新規事業の創出に取り組んでいます。

OKIのインド拠点および2025年4月からスタートした共創ファンドを活用し、現地の有力なスタートアップとの対話を通じて、顧客・競合・規制・商習慣などの市場環境を多面的に分析し、現地の社会課題や顧客ニーズを的確に捉える枠組みを整備・推進しています。

この挑戦を通じて、OKIの技術が現地の課題解決にどのように貢献できるかを見極め、持続的な事業展開につなげていきます。



インドにおける共創活動

技術×グローバルの未来デザイナーに向けて

グローバルな視座で技術・知財を社会実装し、新たな事業を創出していくためには、技術力に加えて、異なる市場や文化を理解し、市場・顧客の未来をデザインしながら、価値を形にする人財が不可欠です。

コア事業の拡大支援に加え、先端技術の探索や専門性の可視化、重点テーマへの戦略的な人財配置、大学・研究機関との連携を進め、技術と事業をつなぐ橋渡し力を備えたグローバル人財・技術人財を育成します。

特に、海外拠点や現地パートナーとの協働、共創ファンドを通じてつながった現地スタートアップ経営者との本質的な対話、実践的な事業開発機会などを通じて、異なる市場や文化を理解し、グローバル市場で自ら事業機会を見出し、社内外の関係者と協働しながら事業を創出・推進できる人財の育成を積極的に進めます。



世界で若手社員が活躍

AIに関する取り組み

基本的な考え方

OKIでは、人とAIが共生しながら新しい価値を生み出す会社を目指していきます。AIが現場の経験、技術者の知見、蓄積されたデータをつなぎ、部門の垣根を越えた価値創造を進めます。さらにOKIで開発したAI技術を応用して事業化につなげ、将来的にはフィジカルAI領域へも展開していきます。

これまでの取り組みと今後の進め方

OKIは、早期から画像認識などのAI技術の研究開発を続けてきました。また、2019年には「OKIグループAI原則」を策定し、AIガバナンスの確立に取り組み、安心・安全なAIの活用を推進しています。生成AIの活用においては、2023年から安全に利用できる社内生成AIサービス「OKI AI Chat システム」の提供を開始し、今では10,000人を超える社員が利用し、業務を支える基盤となっています。また、2026年度からはソフトウェア開発プロセスへも適用し、AIエージェントを活用した業務プロセスの効率化を推進します。最終的には組織レベルでの業務を効率化し、経営システム改革と連携した経営判断に資するAI活用を目指していきます。

AI-CoE組織の設立

AI活用を加速するために、2027年度からはトップダウン型による全社的なAI戦略を推進するAI専門組織（AI-CoE（Center of Excellence）組織）を立ち上げます。そのために、2026年10月から先行してAI戦略検討プロジェクトを立ち上げ、2027年度の設立に向けて準備しています。そして、2028年度にはAI-Readyな会社へ変革していきます。

フェーズ1（FY26 10月～）
先行プロジェクトとしてスタート
少数精鋭での「小さな司令塔」を立ち上げ、フェーズ2に向けて準備

- 案件の見える化・相談窓口の一元化
- 初年度KPIの策定・四半期レビュー
- AI-HUB候補の選抜・育成設計
- クイックウィン創出と横展開

フェーズ2（FY27～）
正式なAI-CoE組織を立ち上げ
AIに関する責任・権限を持つ組織を確立し、トップダウンによる牽引

- AI-CoE機能の正式設置・人員拡大
- AI活用ポートフォリオ管理
- AIガバナンス／人財戦略／基盤整備の連携
- 全社KPIと経営報告を定着

フェーズ3（FY28～）
AI-Readyな会社へ
AIによる組織レベルでの業務効率化を実施し、新しい価値を創造

- 特化型業務へのAI適用拡大
- 社内データ基盤との連携の実装拡大
- AI人財／HUBネットワークの自走
- AIによる経営判断支援を高度化

AI-CoE組織の役割

AI戦略について、これまで技術本部を中心に右表の7つの項目を検討し推進してきました。AI-CoE組織では、さらに全社を巻き込み、全社に浸透・自走させ、AI活用をより加速させます。

No.	検討項目	検討内容
1	AI戦略	全社AI戦略策定、案件可視化
2	AI活用推進	AIの活用促進のための活動
3	AI環境整備	AI環境の企画・整備
4	AIガバナンス	AIガバナンス、AI品質の規定・運用
5	AIセキュリティ	AIを安全に使うためのセキュリティ整備・監視
6	データ基盤管理	AIで利用するデータガバナンスの規定・運用
7	AI人財育成	AI人財教育設計、各部門等のHUB人財連携

AI活用推進

社員が安全に生成AIを業務に活用できるよう、環境整備と並行して生成AI利用ガイドラインを策定・運用しています。現在、社内生成AIサービスにおける、活発な知見共有や改善活動を行うオンラインコミュニティの参加者は4,000人規模へと拡大しています（2026年10月時点）。また、社員がAIの取り組みや最新動向をタイムリーに把握できるよう、社内サイト内にAI情報ポータルを開設しました。さらに、グローバル展開を見据え、OKIの海外拠点でも生成AIツールを安全に利用できるよう、ガイドラインを現地の法制度に対応させるローカライズを実施しています。

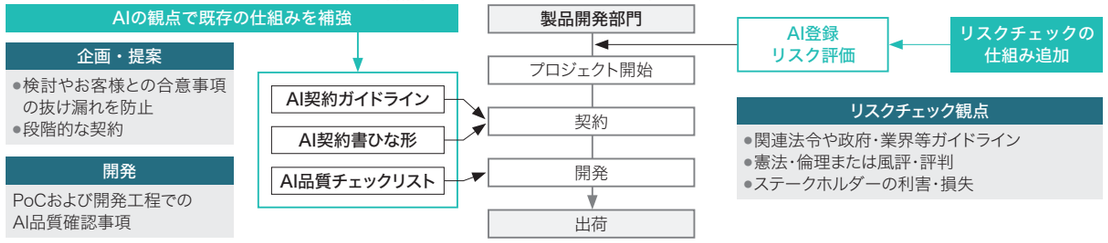
AIガバナンス

OKIでは「OKIグループAI原則」を社員一人ひとりが正しく理解し、AIを安全に使いこなすための仕組みづくりを、リスク管理・品質・人財に関する全社横断ワーキング体制で推進しています。

AIを活用した製品・サービスをお客様へ安心してお届けするため、製品企画や契約・開発時に精査すべきAI特有の観点を組み込んだ品質マネジメントシステムを運用しています。また、提供するAI製品やサービスの法的・倫理的なリスクを評価する仕組みと体制も構築しています。さらに欧州AI規制法（EU AI Act）をはじめ、近年の国際的な法制度などの動向に合わせてAIガバナンスの仕組みを強化するとともに、事業部門でAIリスクや品質マネジメントに対応できるよう現場における有識者の育成も進めています。



品質マネジメントシステムへの組み込み



AI人財育成

AIガバナンスを持続的に機能させるため、基礎から業務活用まで多面的なAI教育を展開しています。新入社員に対しては、AIの一般的な知識からOKIにおける活用状況までを幅広く学ぶ研修を毎年実施しているほか、全社員に向けては生成AI活用リスクや、法制度などの動向について解説したAIリテラシーの一斉教育を行っています。単にツールを使いこなすだけでなく、法的・倫理的リスクを正しく理解し、AIを適切に取り扱える人財を組織全体で育成しています。

イノベーション活動（Yume pro カルチャー改革）

OKIは、2018年4月よりイノベーション・マネジメントシステム（IMS）「Yume Pro」の開発に着手しました。2020年度には全員参加型イノベーションを掲げ、2021年度から全社横断でIMSを構築、2023年8月に全社規程を制定して本格運用を開始しています。OKIでは、ISO 56001に沿った「Yume Pro」の全社導入を通じ、経営層による文化浸透、イノベーション教育、「Yume Proチャレンジ」、それに伴う実践支援、社内規程整備などのIMS推進施策を全方位的に展開することで、国内初のISO 56001の認証を取得しました。さらに、これらの知見と、デザイン思考による実践ノウハウを体系化した「IMS支援サービス」の提供も開始しました。

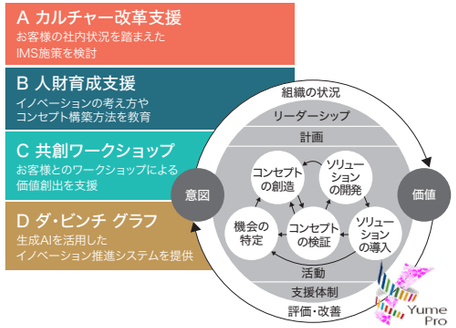
経営計画2031における「未来デザイナー」とは、まさにイノベーション活動そのものであり、IMSを基盤に顧客価値をデザインし続け、社員一人ひとりが意志を持って挑戦できる機会を広げながら、「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」イノベーション活動を加速していきます。

OKIの企業カルチャー改革の取り組み実績

IMS支援サービス提供開始

2025年度、国内初のISO 56001認証取得実績をもとに、「IMS支援サービス」の提供を開始しました。本サービスは、OKIが築いた知見を共有することで、お客様の企業文化や事業特性にあわせた、イノベーション推進体制の構築を加速する支援を行います。これまでに、カルチャー改革支援や重点顧客との共創支援（共創ワークショップ）などのサービス提供を実施し、ご好評をいただいています。

また、本サービスをきっかけにお客様との信頼関係を構築し、IMSを共通言語とした共創プロジェクトも始まっています。今後は、より多くのお客様との関係構築を推進し、知的資本経営の実践に貢献していきます。



出典：ISO 56001 Introduction Figure1

Yume Proチャレンジの進化

「Yume Proチャレンジ」では、過去8年間で数々の新事業や業務改善アイデアを創出。新事業においては商品リリースまで進み、事業拡大フェーズに移行し始めたソリューションも生まれてきています。今後は日常的に価値創造するためのプラットフォーム環境へと進化させ、「未来デザイナー」育成への各種支援や仕組みを提供していきます。

一例として、経営計画2031の事業戦略実現に向けた、コア事業を革新するアイデアの応募促進をはじめ、生成AI活用アイデアについて、AI担当部門とIMS事務局との連携でコンセプト構築を加速しています。また、高成長事業のアイデアは、海外スタートアップ担当部門とIMS事務局との連携で、よりグローバルな課題解決の価値創出を目指します。



半導体接合技術



尿監視支援システム
「ウロミル」

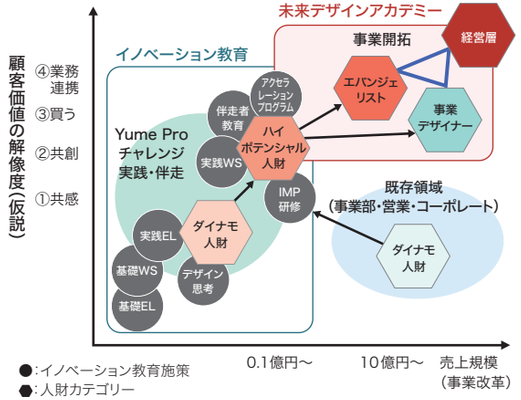


「知的資本経営の実践」に向けた未来デザイナーの育成

未来デザインアカデミー

経営計画2031における知的資本経営を目指すための実行力強化施策として、実践型教育プログラム「未来デザインアカデミー」を開始します。

「未来デザインアカデミー」は、2018年より実施してきたIMSに基づくイノベーション教育で育成されたハイポテンシャル人財の道筋において、さらにハイレベルな「エバンジェリスト」と「事業デザイナー」を育成するプログラムです。「未来デザインアカデミー」での実践型教育により、変化の激しい市場を的確に捉えた将来の事業戦略に向けて、ビッグパートナーとの共創環境の構築、および共創戦略の立案ができる未来デザイナーの輩出を目指します。



AIエージェント「ダ・ビンチ グラフ」



※ 生成AIで作成した画像です。

AIとの対話や文書、業務データ・IoT情報などをOKI独自の「グラフ文書技術」で構造化し、蓄積した知識と生成AIを組み合わせることで、複雑な新規ビジネスの仮説を効率的かつ確度高く構築できるビジネス開発ツールです。新たな顧客価値や事業機会の探索から、ビジネス仮説の具体化までを一貫して支援します。社内では約2,500人が企画立案や知見共有に活用しており、外部への提供に向けて顧客への試行展開も開始しています。

OKIグループのサステナビリティ

OKIグループは、パーパス「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」のもと、社会課題の解決に取り組むとともに、誠実な企業活動を通じてステークホルダーの皆様の信頼に応え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

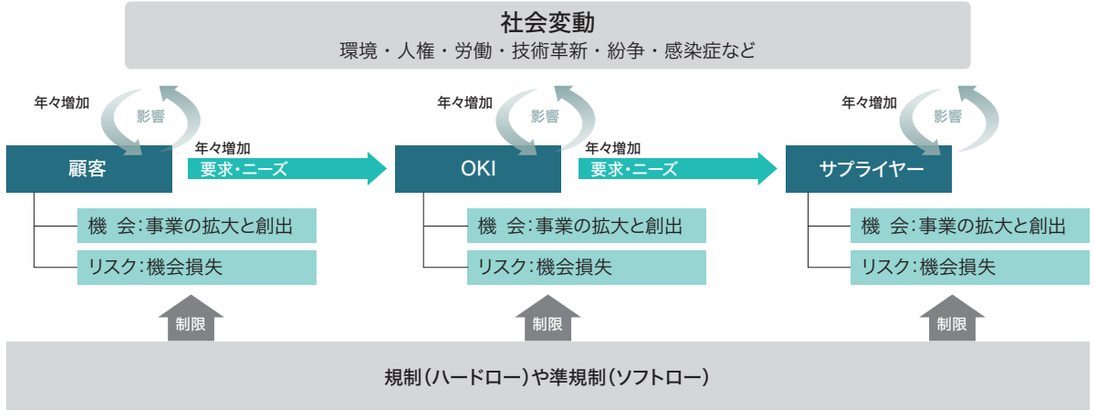
基本的な考え方

近年、気候変動や人権問題、感染症の拡大など、社会や環境を取り巻く課題が複雑化・深刻化し、社会やステークホルダーから、これらの課題解決に向けたOKIグループへの期待や要請が高まっています。こうした外部環境を踏まえ、OKIグループはありたい姿と社会への貢献分野を明確にしたうえで、重要課題（マテリアリティ）を、価値創造戦略の側面と、それを支える経営基盤強化の側面から捉えています。

価値創造戦略では、「社会インフラの“止まらない運用”を支える価値の創出」をマテリアリティとしています。これは、パーパスとして掲げる「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」のもと、止まることが許されないミッションクリティカルな商品・サービスの提供を通じて社会課題の解決に貢献することこそが、OKIグループの変わらぬ姿であるとの考えに基づいています。

経営基盤強化では、「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」を重点に、コーポレート部門・共通基盤部門を中心として、事業活動に伴い生じる負の影響を低減する横断的なマネジメントを推進しています。

OKIの外部環境認識



主な取り組み

2025年度、OKIグループでは当時のマテリアリティのうち「持続的成長を支える経営基盤強化」において「自社における人権尊重」および「サプライヤーにおける人権・環境・倫理」のマネジメントを課題とし、取り組みを進めました。特に人権については、人権デュー・ディリジェンス（人権DD）※の推進に向けて規程整備や体制強化、相談窓口の拡充（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）への加盟）を進め、リスク評価を踏まえて重点管理項目を設定しました。加えて、労働安全衛生マネジメントシステムの強化とサステナブル調達の取り組みの拡充を図りました。

詳細は「人権の尊重」▶P.41および「責任ある調達活動」▶P.42をご参照ください。

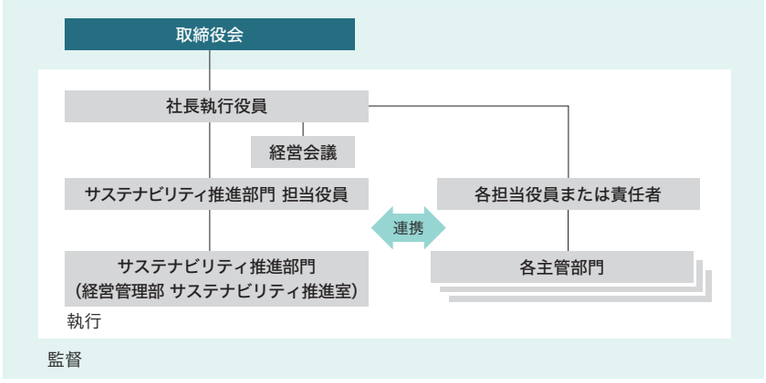
※人権デュー・ディリジェンス：自社の事業活動やサプライチェーン全体で起こりうる人権への負の影響についての特定、防止、軽減、救済の継続的プロセス

サステナビリティ推進体制

OKIグループは持続可能な成長を目的に、特定したマテリアリティに基づく取り組みを推進するため、2023年4月にサステナビリティ推進の専任部門を設立するとともに、サステナビリティ推進部門担当役員を設置しました。さらに、2026年4月には、人権推進プロジェクトを発足し、人権DDの推進体制を強化しました（▶P.41参照）。

サステナビリティに関する重要事項については、経営会議で審議・決定し、取締役会に報告する体制としています。各担当役員または責任者のもと、サステナビリティ推進部門と各主管部門が連携し、サステナビリティに関する取り組みを進めています。

サステナビリティ推進体制（2026年10月1日現在）



OKIグループのマテリアリティ

経営計画2031の策定にあわせ、社会課題や事業環境の変化を踏まえてマテリアリティを更新し、事業活動を通じて推進しています。

経営計画2031の策定にあわせた マテリアリティのアップデートプロセス

STEP1　マテリアリティの見直し

外部環境、企業理念および経営計画2031の方向性を踏まえ、従来のマテリアリティの妥当性を検証し、更新案（新マテリアリティ案）を作成。

① 外部環境分析によるリスク・機会の特定
② 現行マテリアリティの見直し・更新

STEP2　新マテリアリティ案の評価・精緻化

STEP1で整理した新マテリアリティ案について、社内関連部門および社外有識者の意見を踏まえ、重要性を評価。さらに、その結果をもとに、ステークホルダーの期待、事業戦略との整合性、リスク・機会への影響度などの観点から新マテリアリティ案を精緻化。

STEP3　新マテリアリティの確定

検討経緯および精緻化結果を踏まえ、経営会議および取締役会での審議・承認を経て、新マテリアリティを確定。

「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」というパーパスのもと、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立を目指します。

OKIのありたい姿と貢献分野

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

- 現場を止めない社会インフラの実装
- 現場起点の価値提供による生産性向上の貢献
- 培った知見を活かした新領域への価値提供

事業活動を通じた環境負荷低減

- 自社拠点の環境負荷低減
- 製品・サービスを通じた環境貢献

価値を創出し続ける企業文化への変革

- 学びと実践の機会の創出
- 次世代リーダー・経営人財育成
- 多様な人財が活躍できる組織づくり

持続的な成長を支えるガバナンス強化

- リスク管理・コンプライアンスの徹底
- 人権尊重の徹底
- 責任ある調達活動の推進

社会やステークホルダーの期待・要請とOKIを取り巻く社会課題

OKIグループのマテリアリティ

マテリアリティの進捗

中期経営計画2025期間中のマテリアリティとその最終年度である2025年度の実績は、以下のとおりです。

中期経営計画2025（2023～2025年度）のマテリアリティと目標・実績

マテリアリティ	私たちの想い	主な価値創造の貢献分野	2025年度目標	進捗状況（主な2025年度実績）
社会課題を解決するモノ、コトの実現	企業理念に掲げた「進取の精神」のもと「社会の大丈夫をつくっていく。」、すなわち、止まることが許されないミッションクリティカルな商品・サービスの提供を通じて社会課題を解決していくことは、OKIグループとして不変のあるべき姿であり、不断の努力で取り組んでいきます。	● 安心・便利な社会インフラに貢献 ● 働きがいと生産性向上に貢献	● 地域防災の安全確保などに貢献する新商品の開発およびお客様へのシステムまたはサービスの提供 ● お客様が本来業務に集中するための業務効率化や労働力不足へ対応するセルフ化・省人化を実現する商品ラインアップの強化	● 消防・防災システムにおいて、多様化・高度化する業務に対応する商品を展開し、地域防災の安全確保などに貢献 ● セルフ化・省人化を実現する商品を拡販、お客様の業務効率化の推進や労働力不足に対応する事業を強化
		● 地球環境の保全に貢献	● 環境貢献売上高比率 35%※3	● 環境貢献売上高比率 49%※3

マテリアリティ	私たちの想い	主な取り組みテーマ	2025年度目標	進捗状況（主な2025年度実績）
事業活動を通じた環境負荷低減	より良い地球環境を次世代に継承するため、グループ全体の環境方針や環境ビジョンに基づき、事業活動を通じた環境負荷低減に取り組みます。	● 自社拠点の環境負荷低減	● 事業拠点におけるCO_2削減率 21.0%（対2020年度）※3 ● 工場からの廃棄物の削減 再資源化率 84%以上※3	● 事業拠点におけるCO_2削減率 35.0%（対2020年度）※3 ● 再資源化率の維持 87%※3
価値を創出し続ける企業文化への変革	新たな価値の創造には、多様な社会要求の変化に対する柔軟な思考と挑戦が必要です。それを生み出す土台が人的資本の充実やダイバーシティ&インクルージョン、ウェルビーイングであり、その上にイノベーション活動があって、変革に結びつくものと考え、各種の取り組みを進めています。	● 全員参加型イノベーションによる価値創出	● 「Yume Proチャレンジ」応募数 毎年300件以上※3	● 「Yume Proチャレンジ」応募数 250件※3（2023～2025年度平均）
		● 多様な人財が前向きに活躍できる施策の推進	● 女性管理職比率 5%以上※1（2026年4月） ● ワークエンゲージメント ポジティブ回答率 70%以上※2 ● イノベーション人財、グローバル人財、AI人財の育成	● 女性管理職比率 7.1%※1 ● ワークエンゲージメント ポジティブ回答率 57%※2 ● ハイポテンシャル・イノベーション人財226名、グローバルリーダー育成研修受講者累計215名、生成AI利用社員 8,383名※2
持続的成長を支える経営基盤強化	リスク管理とコンプライアンス遵守、人権配慮、サプライチェーンのCSRなどを実践していくことは、社会の一員としての責任を果たすだけでなく、企業価値の向上ひいては社会の持続的成長の実現につながるものと考え、取り組んでいます。	● リスク管理・コンプライアンスの徹底	● リスク管理とコンプライアンスが社員に定着している状態	● 独占禁止法研修受講率※2※4 96.8% ● 個人情報保護と情報セキュリティの研修受講率※2※4 98.5% ● 職場のコンプライアンス研修の受講率※2※4 99.3%
		● 人権尊重の徹底	● UNGPに則った体制が整備され、人権デュー・ディリジェンスの継続的な運用と開示ができている状態	● UNGPに則った人権DDのプロセス規程化と体制整備 ● 製造拠点とサプライチェーンにおける人権・労働安全衛生マネジメント強化
		● 責任ある調達活動の推進	● CSR調達推進プログラムの拡充	● 主要お取引先（約200社）を対象とした新たな調査（3年計画）を開始。2025年度は64社に書面調査を実施

※1 OKI単体　※2 OKIおよび国内連結子会社　※3 OKIおよび連結子会社　※4 コンプライアンス管理者研修は上記の研修で代替し実施していません。

環境への取り組み

環境マネジメント

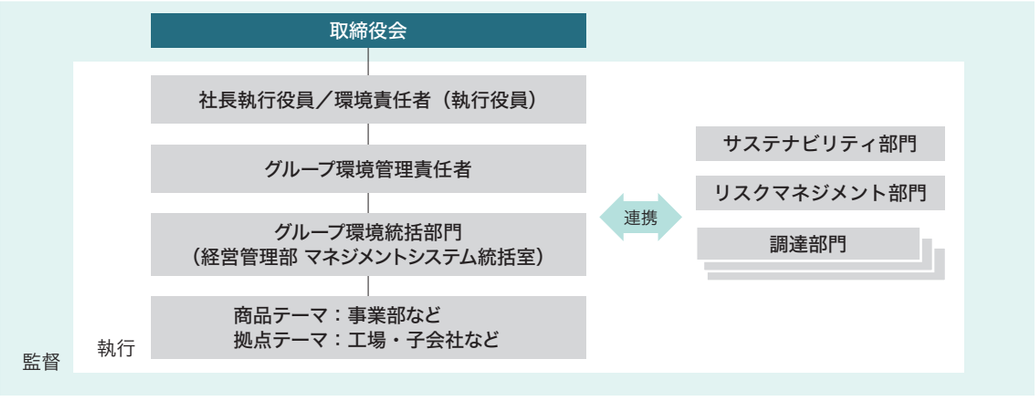
基本的な考え方

OKIグループは、次世代へより良い地球環境を継承することを目指し、「OKIグループ企業行動憲章」および「OKIグループ行動規範」の「環境保全」を環境方針に位置づけています。この方針に基づき、脱炭素、資源循環、汚染の予防および生物多様性の保全を中心とした取り組みを、商品および拠点を軸にライフサイクル視点で推進しています。特に、自社拠点の環境負荷低減と、製品・サービスを通じた環境貢献を重要課題と捉え、中長期目標として「OKIグループ環境ビジョン2030／2050」を策定しています。環境方針・環境ビジョンおよびステークホルダーの要請を踏まえた年次計画に落とし込み、ISO14001（環境マネジメントシステム）に基づき、OKIグループ全体で環境マネジメントを推進しています。

体制・ガバナンス

OKIグループは、本社ならびに国内外のすべての生産拠点・開発拠点でISO14001の認証を取得しています。社長執行役員・環境責任者は、環境方針に基づき、グループ全体の気候変動や生物多様性保全などの重要事項を含む中期計画を立案し、経営会議で審議・決定します。また、事業に大きな影響を及ぼす事項については取締役会に報告します。さらに、環境責任者のもと、環境統括部門がサステナビリティ、リスクマネジメント、調達などの各部門と連携しながら環境マネジメントを推進する体制を構築し、グループ横断的なガバナンスの強化を進めています。

環境推進体制（2026年10月1日現在）



気候変動

OKIグループでは、気候変動の領域において、TCFD※1提言のフレームワークに沿った情報開示を行っています。

※1 TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：気候変動に対する企業の対応について、投資家への情報開示の必要性に関する提言

戦略

1.5℃シナリオにおける社会・経済構造の変化、ならびに気温上昇が約4℃に達するシナリオにおける気候変動の影響を想定し、リスクと機会を特定したうえで対応策を設定することで、将来発生しうる事象への対策を進めています。

シナリオ分析					リスク・機会への対応
カテゴリー	想定する事象	リスク・機会	将来の財務への影響	時間軸※2	
1.5℃シナリオ〈移行リスク〉	脱炭素ニーズの一層の高まり、広範囲化	リスク	• 商品の省エネ基準や顧客要求未達による受注減	中期	• 商品：ハードウェア製品の省電力化 • サプライチェーン：お取引先とのコミュニケーションの強化 • 拠点：省エネの徹底と再エネの導入によるCO_2排出量削減
			• 事業拠点における脱炭素強化に伴うコストアップ	中期	
		機会	• 脱炭素・省力化ソリューション需要の拡大 • 再エネ普及を支援する技術ニーズの拡大 • 商品に対する再エネ駆動型製品の需要拡大	中期	• 商品：脱炭素に資する環境貢献商品の拡大と創出 例：IoTやAIを活用した脱炭素・省力化ソリューションの創出、再エネ駆動型ハードウェア製品の拡大、研究開発の強化（AI軽量化など）
4℃シナリオ〈物理的リスク〉	異常気象の増加と激甚化	リスク	• 拠点・調達先：工場や調達先の被災 • 拠点：気温上昇に伴う空調費用の増加	短期	• 拠点：気候変動BCM／BCPの強化 • 調達先：調達BCPの強化
		機会	• 商品：防災・減災高度化需要の拡大	中期	• 商品：防災情報システムの事業展開強化

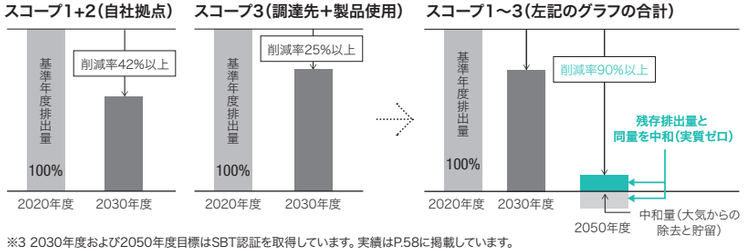
※2 時間軸の定義　長期＝10年以上、中期＝3～10年未満、短期＝1～3年未満

リスク管理

気候変動を含む環境関連リスクの管理に向け、年1回以上、外部・内部事象を踏まえてリスクと機会の影響度・頻度・発生時期を評価し、重要度を特定しています。特定した事項はグループ全体の環境活動計画に反映し、各組織・拠点の実行計画に落とし込み、環境マネジメントシステムにて総合的に管理しています。

指標と目標

気候変動対応に関する各戦略に対し、CO_2排出量削減に向けた指標・目標※3を設定し、管理しています。



※3 2030年度および2050年度目標はSBT認証を取得しています。実績はP.58に掲載しています。

環境への取り組み

生物多様性

OKIグループでは、TNFD[※1]のフレームワークに基づき、戦略および対応方針を策定しています。

※1 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures):自然資本等に関する企業のリスク管理と開示枠組みを構築するために設立された国際的組織

評価

自然との接点(自然資本への依存・影響)

主要事業拠点の周辺において、生物多様性の観点で重要な地域の有無および水リスクを評価した結果、「自然と直接的な接点がある拠点」は確認されませんでした。

依存および影響の評価

依存/影響	優先度の高い項目	事業活動におけるリスクの検証結果
依存	水資源の供給や浄化、水流の調整	水資源への依存は限定的であり、リスクは低い。
	洪水や浸水の緩和	気候変動の進行加速に伴い、一定のリスクあり。
影響	非GHG排出量	排出量への影響は限定的であり、リスクは低い。
	水や土壌への汚染(有害物質の流出)	有害化学物質の排出が自然資本や生態系に影響を及ぼすリスクあり。

戦略

移行リスクおよび物理的リスクの観点から分類し、各区分ごとに主なリスクと機会を整理したうえで、対応方針を策定しています。

リスク区分	リスク/機会	戦略
移行リスク	リスク	• 環境規制強化への対応:水リサイクル、再エネ導入、化学物質低減 • 環境配慮要請への対応:環境配慮型商品の拡大、サプライヤー調査
	機会	• 水資源・生態系保全による安定操業 • 環境貢献商品・省資源化による市場拡大 • 森林保全による社会的評価向上
物理的リスク	リスク	• 淡水資源の供給制約リスク:水使用量の削減 • 生態系サービス低下による災害影響リスク:気候変動BCP/BCMの強化

リスク管理

気候変動と同様に、環境マネジメントシステムにて総合的に管理しています。

指標と目標

生物多様性に関する評価結果を踏まえ、指標・目標[※2]を設定し、管理しています。

指標	要因もしくは生態系サービス	基準年度	2026年度目標
水使用量の削減	水資源	前年度	0.2%以上削減
化学物質の排出抑制	水質汚染、土壌汚染	2015年度	管理化学物質排出量[※3]:年間74,400kg以下
廃棄物の再資源化	土壌汚染	−	再資源化率:84%以上

※2 実績はP.58に掲載しています。
※3 PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)および電機電子業界が定めるVOC(揮発性有機化合物)対象物質

中長期目標

OKIグループは、マテリアリティとして「事業活動を通じた環境負荷低減」を掲げ、中長期目標である「OKIグループ環境ビジョン2030/2050」において温室効果ガス排出量の削減を掲げています。2028年度までの計画策定にあたっては「気候変動」と「生物多様性」を総合的に評価し、脱炭素化を重点的なテーマとして、取り組みを推進しています(右表参照)。

2028年度までの計画策定で検討したマトリックス

OKIの取り組みテーマ	各領域の評価		マテリアリティ
	気候変動	生物多様性	
脱炭素	大	中	●
資源循環	小	中	
汚染予防	小	中	
水資源	小	中	

OKIグループ環境ビジョン2030/2050(抜粋)

環境と経営の融合を推進し、OKIの総合力を活用し、より安全・便利な社会インフラを支え、SDGs達成に貢献します。

2030年度	自社拠点における燃料使用・工業プロセス、および購入した電気・熱の使用によるCO_2排出量(スコープ1+スコープ2)	42%削減(2020年度比)
	調達先から購入した製品・サービス、および販売した製品使用時に伴うCO_2排出量(スコープ3:カテゴリー 1,11)	25%削減(2020年度比)
2050年度	自社拠点を含むバリューチェーン全体(スコープ1+2+3)のCO_2排出量を2020年度比で90%以上削減し、炭素除去等により実質ゼロ(特に自社拠点と新製品の消費電力による排出量の実質ゼロ)を目指す。	実質ゼロ(ネットゼロ)

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/eco/mng/index.html#anchor-target-1

2028年度までの環境活動計画(概要)

テーマ	取り組み内容	2028年度までの行動計画・目標
脱炭素	環境貢献商品の拡大と創出	環境貢献売上高比率 50%以上(2030年度目標の早期達成)
	自社拠点からのCO_2排出量削減(スコープ1+2)	事業拠点におけるCO_2排出削減率 33.6%以上(2020年度比)
	調達先と製品使用時のCO_2排出量(スコープ3:カテゴリー 1,11)	2030年度25%以上の削減に向けたサプライヤーエンゲージメントの完了
資源循環	工場からの廃棄物の削減 使用済み製品の回収とリサイクル	再資源化率 85%以上 リサイクル率 90%以上
汚染予防	化学物質の排出抑制	管理化学物質排出量 年間:74,400kg以下
水資源	水使用量の削減	水使用量0.2%以上削減(前年度比)

具体的な取り組み

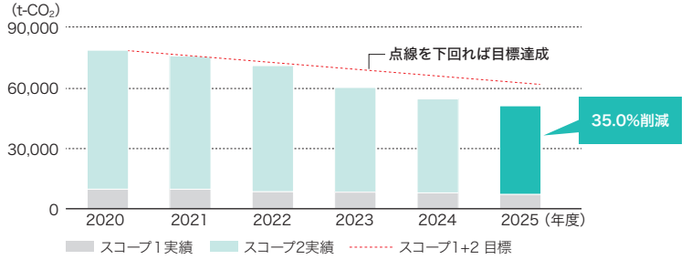
気候変動に対する取り組み

OKIグループは、太陽光パネルの設置、各拠点での再エネ導入により、自社拠点でのCO_2排出量削減の取り組みを計画通り進めています。

拠点のCO_2排出量削減　目標と実績

2025年度目標	2025年度実績	判定
CO_2排出量　21.0%以上削減（2020年度比）	35.0%削減	○

スコープ1＋2総排出量（環境ビジョン進捗状況）





OKIネクステック小諸工場
（長野県小諸市）



OKIクロステックリペアセンター
（埼玉県鴻巣市）

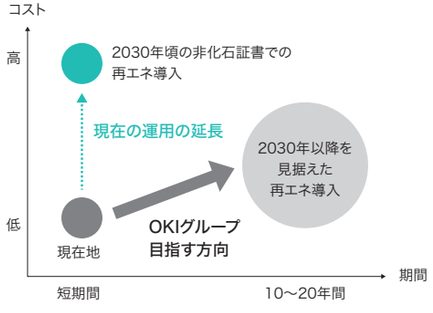
再エネ調達の推進

OKIグループは、環境ビジョンの達成に向けて再生可能エネルギーの導入・調達を積極的に推進しています。

現在は電力の非化石化を保証する非化石証書を中心にエネルギーの脱炭素化を推進していますが、今後のカーボンニュートラル実現に向けた社会的な需要拡大に伴い、非化石証書の調達競争の激化やコスト上昇が想定されます。

このような事業環境の変化を重要なリスクとして認識し、OKIグループでは省エネルギー活動の強化や設備の高効率化、太陽光パネルの設置などを通じて温室効果ガス排出量の削減を計画的に推進しています。

これにより、環境目標の達成と中長期的なエネルギーコストの最適化を両立し、持続可能な事業運営の実現を目指しています。



再エネ調達の目指す方向

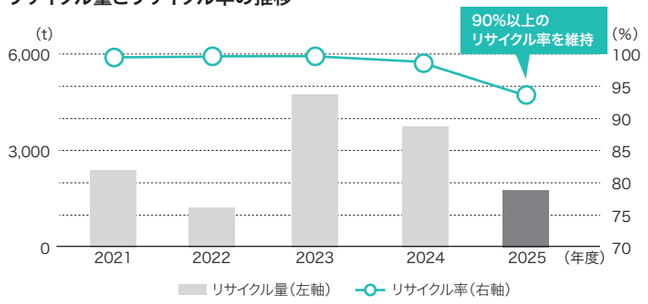
資源循環への活動

OKIグループは、資源循環と経済成長を両立させるサーキュラーエコノミー社会の実現を目指しています。

使用済み製品の回収とリサイクル　目標と実績

2025年度目標	2025年度実績	判定
回収した使用済み製品のリサイクル率 90%以上 （リサイクル率＝再資源化量÷廃棄物量）	93.7%	○

リサイクル量とリサイクル率の推移



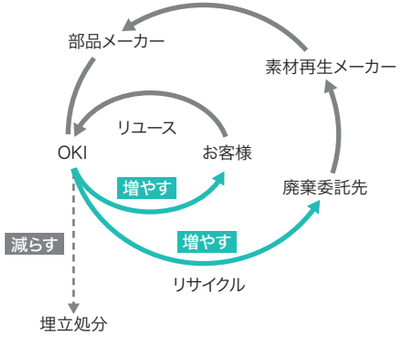
使用済み製品の再資源化

OKIグループは、使用済み製品の回収・再資源化を促進する制度である環境省の「広域認定制度」を、サーキュラーエコノミー社会の実現のために活用し、製品・部材のリユースおよびリサイクルを推進しています。

使用済みのATMなどの金融端末については、本体からユニットやセンサーなどの部材を取り外し、定期保守用の部材として再利用し資源の有効活用を図っています。プリンターなどの情報機器については、トナーカートリッジのリユースを推進しています。リユースが困難な使用済み製品については、素材レベルでのリサイクルを強化しています。

今後、回収した使用済み製品のリサイクル率90%以上を維持し、サーキュラーエコノミーの取り組みを進めます。

OKIのサーキュラーエコノミー



人権の尊重

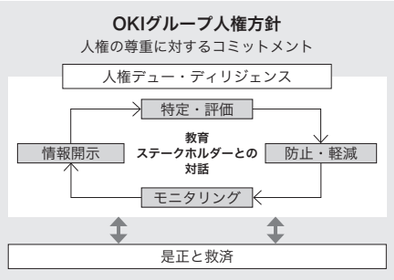
基本的な考え方

OKIグループは、パーパス「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」のもと、社会課題解決への貢献を目指す企業として、事業活動に関わる一人ひとりの人権に配慮することが、あらゆる活動の基盤と認識しています。「国連グローバル・コンパクト」の署名企業として、「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの人権に関わる国際規範を尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）」および、UNGPに基づき制定した「OKIグループ人権方針」に則り、取り組みを推進しています。

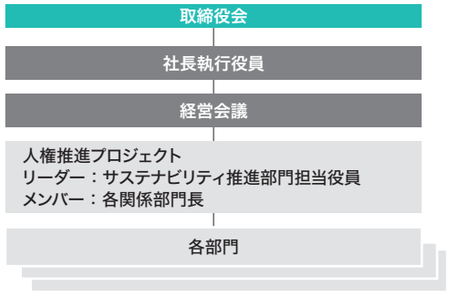
体制

「OKIグループ人権方針」に則った人権デュー・ディリジェンス（人権DD）の体制とプロセスを規程として新たに定め、これに基づき2026年4月に人権推進プロジェクトを発足しました。プロジェクトは、サステナビリティ推進部門担当役員をリーダーに、関係部門が参画する組織横断体制のもと、人権方針改定の企画・立案、人権DD全体の企画・モニタリング、マネジメントレビューならびに重要課題の経営報告を担います。

OKIグループ人権方針の構成



人権推進体制（2026年度）



担当部門

テーマ	担当部門
人権方針の浸透	サステナビリティ推進部門
人権DDの企画・推進	サステナビリティ推進部門
・グループ内の人権・労働関連リスク管理（人権教育を含む）	人事部門・総務部門
・サプライチェーンの人権・労働調査（CSR関連）	調達部門
・AI倫理（AIガバナンス）	技術部門
OKIグループ危機等連絡体制	リスクマネジメント部門
ハラスメント相談窓口	人事部門
外部相談・通報窓口	サステナビリティ推進部門
情報開示	サステナビリティ推進部門

各部門は、プロジェクトのもとで、人権教育・啓発、相談・通報窓口の運用、リスク評価、サプライヤー調査、技術に伴う人権影響への対応、情報開示などを担当しています。

このうち相談・通報窓口の運用については、外部のステークホルダー向けの窓口体制を強化するため、2026年5月からJaCERが提供する対話・救済の仕組みを活用しています。

新マテリアリティの取り組み

マテリアリティ	主な取り組みテーマ	ありたい姿	今後の主な取り組み
持続的な成長を支えるガバナンス強化	人権尊重の徹底	UNGPに則った体制整備、人権DDの継続運用と開示	• OKIグループ人権方針の浸透（役員・社員への人権教育の実施） • 人権推進の取り組みの定着（人権DDと救済プロセスの運用）

人権デュー・ディリジェンスの強化

2025年度は、前年度から取り組む製造拠点とサプライチェーンにおける人権・労働安全衛生マネジメントの強化に向けた施策を継続するとともに、UNGPに則った人権DDを着実に推進するための仕組みの整備を進めました。

製造拠点については、本庄工場（埼玉県本庄市）をグループのモデル工場と位置づけ、労働安全衛生マネジメントシステムの強化を図りました。また、サプライチェーンについては、2025年度に改定した「OKIグループサステナブル調達ガイドライン」に基づき、3年計画のサステナブル調達調査を開始しました（▶ P.42 参照）。

仕組みの整備においては、人権DDのプロセスを規程化して推進体制や対応プロセスを整備しました。

引き続きグループ全体で人権DDを推進していくため、役員・社員への継続的な人権教育により方針や規程の浸透を図り、取り組みの定着につなげていきます。

労働安全衛生にかかる活動の推進

OKIグループは、安全かつ健康に働ける快適な職場環境づくりを企業活動の重要な基盤として位置づけています。OKIでは各地区に「安全衛生委員会」を設置、安全衛生体制を構築し、社員の危険および健康障害の防止・健康増進対策を労使共同で計画的に進めています。年に一度開催する「中央安全衛生委員会」では各地区の活動を評価のうえ、水平展開して、労働災害ゼロを目指した活動を推進しています。OKIの2025年の労働災害度数率※1は0.18（電気機械器具製造業（国内）の平均0.60）、労働災害強度率※2は0.00（電気機械器具製造業（国内）の平均0.01）でした。

今後は、2025年度に本庄工場で整備した労働安全衛生マネジメントの仕組みを他の製造拠点に展開し、さらなる活動の充実を図ります。

※1 労働災害度数率：100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、労働災害の頻度を表すもの
※2 労働災害強度率：1,000延べ労働時間当たりの延べ労働損失日数をもって、災害の重さの程度を表すもの

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/social/humanrights/

責任ある調達活動

基本的な考え方

OKIグループはモノづくりの基盤を支えるため、工場間の連携を強化し、グループ横串での生産・調達活動により効率の最大化・QCDの最適化を目指しています。調達活動においては、ステークホルダーの声に応える持続可能な企業活動にはお取引先の協力が不可欠との認識に立ち、信頼関係の構築に努めるとともに、部材の安定調達とサプライチェーンにおけるサステナビリティの取り組みを推進します。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
OKIグループ資材調達方針　*https://www.oki.com/global/ja/sustainability/social/procure/policy/*
OKIグループサステナブル調達ガイドライン　*https://www.oki.com/global/ja/sustainability/assets_c/uploads/sustainableguide.pdf*
パートナーシップ構築宣言　*https://www.oki.com/global/ja/sustainability/social/procure/supply/*

体制

OKIは、全社の生産工場と調達部門を統合した生産調達本部のもと、各生産拠点を有機的につないでコスト競争力の向上と付加価値の最大化を図る「Oneファクトリー」構想により、グループ全体での強いモノづくりを目指しています。

同本部は各生産拠点を統括するとともに実行機能を横串で俯瞰し、「止まらない工場」「魅力がある工場」「高付加価値商品」をキーワードに、工場間の連携やスマート工場化を強化しています。

同本部下の調達センターは、各工場・事業との連携を密にしながらグループ視点でサプライチェーンにおける課題に対応し、責任ある調達活動を推進しています。

新マテリアリティの取り組み

マテリアリティ	主な取り組みテーマ	ありたい姿	今後の主な取り組み
持続的成長を支えるガバナンス強化	責任ある調達活動の推進	お取引先の協力を得て人権などのリスクを的確に評価し、サプライチェーン全体で責任ある企業行動を推進	重要お取引先（約200社）に2025～2027年度の3年計画でサステナブル調達調査を実施

部材の安定調達に向けた取り組み

OKIは、「部材調達リスク」をグループ横串で管理すべき「共通リスク」と位置づけ、部材の安定調達に向けた取り組みを推進しています。子会社を含めた調達部門間の定期的なミーティングによりお取引先からの資材供給状況を速やかに共有するとともに、グループ内での在庫融通、市場流通在庫品の探索、リードタイムの長期化に応じた早期発注、代替品の採用などの対策を実施しています。また、事業継続の観点から災害発生時に適用する手順書を策定し、お取引先の製造拠点所在地の定期的な調査、有事の連絡方法の改善などを継続的に実施しています。

2025年度は、レアアースやデュアルユース品目に関する輸出規制の動向を受け、お取引先への影響調査を実施のうえ、生産への影響の最小化に取り組みました。

また、2025年夏頃からのメモリー価格上昇傾向を捉えて、需給逼迫を見越しての長期的な必要分の確保を早期に進めました。

サステナブル調達の取り組み

OKIはサプライチェーンにおける人権・労働・安全衛生・環境などのリスクを評価するため、「OKIグループサステナブル調達ガイドライン」に基づくサステナブル調達の取り組みを推進しています。

2025年度からは、前年度に改定した同ガイドラインおよび自己調査票を用いた新たなお取引先調査を開始しました。グループの主要お取引先※約200社に対し3年計画で書面調査を実施するもので、初年度は64社を対象に、説明会を実施のうえで自己調査票への回答を依頼しました。あらかじめ定めた重要項目について課題が確認されたお取引先25社とは訪問・ヒアリングなどを含む対話を行い、重大なリスクがないことを確認しました。

※ グループ取引額上位80%を構成するお取引先

責任ある鉱物調達の取り組み

OKIはRMI（Responsible Minerals Initiative）加盟企業として、OECD（経済協力開発機構）の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に則り、責任ある鉱物調達の取り組みを推進しています。「OKIグループ資材調達方針」に「製品に含まれるタンタル、錫、タングステン、金、およびコバルトなどの鉱物が、紛争地域および高リスク地域で深刻な人権侵害、環境破壊、汚職、紛争などを助長することがないよう、責任ある鉱物調達活動に取り組む」ことを掲げ、お取引先に必要な調査・情報開示への協力を依頼するとともに、お客様からの要請などに基づく鉱物調査を実施しています。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/social/procure/

リスク管理／コンプライアンス

基本的な考え方

OKIグループは、すべてのステークホルダーの皆様の信頼を得ることが企業価値向上の基盤であると認識し、関係法令の遵守はもちろん、社会的良識を持って誠実かつ健全な企業活動を展開することを通じて、世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献することを目指しています。更新したマテリアリティ「持続的な成長を支えるガバナンス強化」において、「リスク管理・コンプライアンスの徹底」を引き続き主な取り組みテーマとして掲げ、グループ統制の強化を積極的に推進しています。

新マテリアリティの取り組み

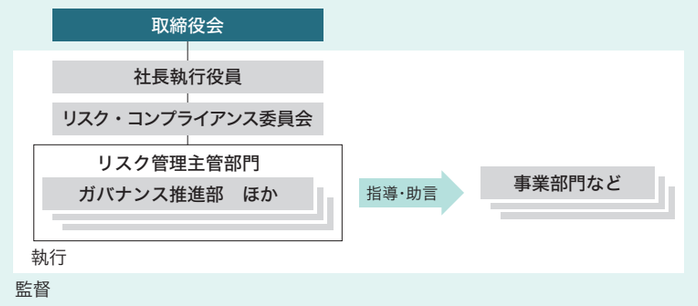
マテリアリティ	主な取り組みテーマ	ありたい姿	今後の主な取り組み
持続的な成長を支えるガバナンス強化	リスク管理・コンプライアンスの徹底	• 高い倫理観に基づく自律的なコンプライアンスの定着 • 実効性のあるリスク管理体制の定着	• コンプライアンスプログラムの高度化 • リスクマネジメントサイクルの実効性強化 • コンプライアンス教育の継続

体制

OKIでは、グループのリスク管理およびコンプライアンスに関する基本方針や重要施策、顕在化したリスクへの対応方針などを審議するリスク・コンプライアンス委員会を設置し、リスク管理体制の構築と運用にあたっています。リスク・コンプライアンス委員会の委員長である社長が、企業経営に影響のあるリスクを素早く見定め、適切かつ迅速に指示・管理ができる体制となっています。

OKIグループでは、生産や営業などの事業活動におけるリスクは、各部門が自らのリスクを特定・分析・評価し、コントロールしています。グループ横断的に共通して存在するリスクは、コーポレートを中心とする主管部門が選定され、当該リスク管理主管部門がリスクの特定とコントロール策の策定、モニタリングを実施するとともにOKIおよび連結子会社各社に対してリスク管理に関する指導・助言を行っています。また、内部監査室がOKIグループのリスク管理およびコンプライアンス推進体制とその実施状況について確認し、必要に応じて経営陣に対して助言・提言・是正勧告を行う体制としています。

リスク管理／コンプライアンス推進体制（2026年10月1日現在）

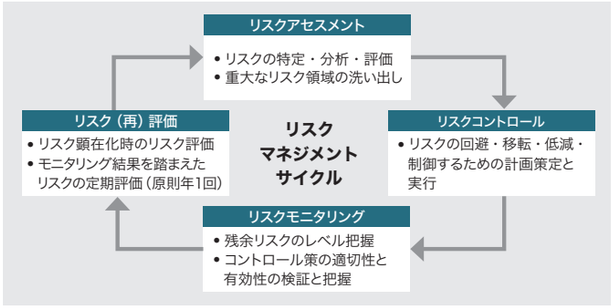


リスク管理の取り組み

グループ横断的に共通して存在するリスクは、当該リスクを主管する部門がリスクの所在・特質・規模を特定・分析・評価し、重大なリスクの所在や体制整備が必要となる領域を洗い出しています。

特定されたリスクは、主管部門がリスクを回避・移転・低減・制御するための具体的なコントロール策を策定するとともに、コントロール策の適切性と有効性を継続的にモニタリングしています。モニタリングの結果や新たに顕在化したリスクは、主管部門が評価し、リスク管理にかかる施策の定期見直し（原則年1回）に反映させています。

また、リスクが顕在化した、もしくは顕在化する懸念を認識した時点でリスク・コンプライアンス委員会に報告する「OKIグループ危機等連絡体制」を整備し、早期の事象把握と迅速なリスク軽減・解決策のための体制を整備しています。



OKIグループの事業や財務に重要な影響を与える可能性がある主要なリスク

① 世界の政治経済の動向に係るもの	⑧ 重要な知的財産関連契約および技術援助契約に係るもの
② カントリーリスクに係るもの	⑨ 品質に係るもの
③ 外国為替の影響に係るもの	⑩ M&A、アライアンスに係るもの
④ 金融市場・金利変動に係るもの	⑪ 環境保全に係るもの
⑤ 法規制に係るもの	⑫ 情報セキュリティに係るもの
⑥ 市場の動向・製品・サービスに係るもの	⑬ 人財に係るもの
⑦ 調達に係るもの	⑭ 人権に係るもの

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/ir/corporate/risk/

緊急・災害時の対応

OKIグループでは、各拠点や子会社に防災対策委員会を設置し、災害発生時においても「生命の安全確保」「二次災害の防止」「地域貢献・地域との共生」「事業の継続」が図れるよう取り組んでいます。このうち「事業の継続」については、不測の事態が発生した場合に備えるためにBCM計画策定ガイドラインを制定し、各部門においてBCM／BCPの策定と定期的な見直しを行っています。

コンプライアンス推進の取り組み

OKIグループは、コンプライアンスの確保のため「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、OKIおよび連結子会社各社の役員・社員はコンプライアンスの意識醸成と徹底に努めています。

また、法令違反・不正行為の早期発見と是正の実効性を確保するため、グループ全社に内部通報などを受け付ける窓口（社内窓口、グループ共通窓口、社外窓口など）を設置し、匿名通報や通報者保護、守秘義務などを定めた内部通報規程に基づいて内部通報制度を運用しています。2025年度のOKIおよび国内連結子会社における通報・相談件数は28件でした。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/governance/compl/penetr/

継続的なコンプライアンス教育

OKIグループは、社員に対するコンプライアンス教育を、各種階層別研修などに加え、グループ全社員を対象にコンプライアンスに関するeラーニングにて実施しています。

具体的には、全社員を必修としたeラーニングを年2回、期間を分けて開講し、OKIグループにおける事業活動を行ううえで必要なテーマについて教育を実施しており、さらに社員がいつでも基礎的なコンプライアンス教育を受講できるeラーニングプラットフォームを設け活用しています。

2025年度の主なコンプライアンス教育（OKIおよび国内連結子会社）

教育の概要	対象	受講率
独占禁止法研修 （動画配信：2026年2月～3月）	国内グループの関連部門社員	96.8%
個人情報保護と情報セキュリティ eラーニング（定期開催、常時開催） （一斉教育：2025年8月～9月）	国内グループの全社員	98.5%
職場のコンプライアンス eラーニング（定期開催、常時開催） （一斉教育：2025年12月～2026年1月）	国内グループの全社員	99.3%

公正な取引のために

OKIグループは事業を行うすべての地域で、あらゆる事業活動、取引関係において法令を遵守し、公正かつ自由な競争に努めています。

腐敗防止の取り組み

OKIグループは、国内外を問わず、贈賄、賄賂、汚職といったリスクを未然に防止するため、贈収賄防止規程を定めています。また、国連グローバル・コンパクトの腐敗防止に関する第10原則に基づく取り組みを意識しつつ、社会・企業双方の持続可能性および透明性を向上させる取り組みとして、贈答・接待の承認手続きや記録などの管理ルールを定め、管理実績の定期的なモニタリングを実施することで腐敗防止の取り組みをより実効性を高いものにする活動を推進しています。なお、2025年度、OKIグループにおいて、各国・地域の腐敗防止関連法令の違反はありませんでした。

独占禁止法遵守の徹底

OKIグループは、OKIおよび連結子会社が事業を行う各国・地域で適用される競争法関連法令を遵守し、適正に業務を行うための基本となる事項を定めた競争法遵守規程を制定しています。また、競合他社との接触を記録する仕組みを導入して運用しているほか、営業・SE部門を中心とした独占禁止法研修を毎年実施しています。なお、2025年度、OKIグループにおいて、独占禁止法の違反はありませんでした。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/governance/compl/justice/index.html

情報セキュリティ

基本的な考え方

OKIグループはOKIグループ企業行動憲章・行動規範のもと、情報セキュリティ体制を整備し、お客様および自社の情報の適正管理・保護に努めています。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
OKIグループ企業行動憲章・行動規範 *https://www.oki.com/global/ja/sustainability/mng/code/*
OKIグループ個人情報保護ポリシー *https://www.oki.com/global/ja/privacy/*

情報セキュリティの取り組み

OKIグループは、事業成長を支えるIT基盤整備の一環として、情報セキュリティの強化を重要な経営課題と位置づけています。リスク・コンプライアンス委員会の定める共通リスクとして「電子情報漏洩」と「サイバー攻撃」を定義し、情報セキュリティ対策が経営として重要な位置づけであることを明示して取り組みを進めています。

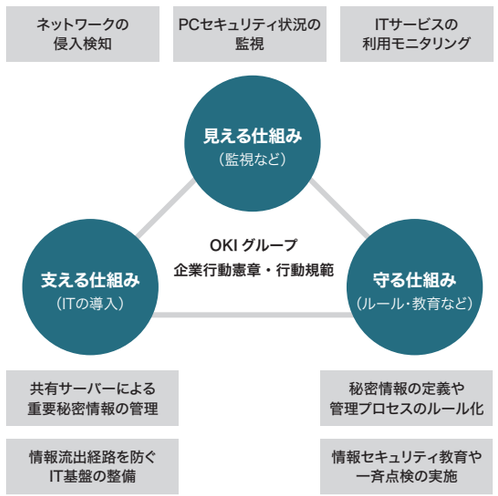
OKIグループ企業行動憲章およびOKIグループ行動規範に基づき、関連規程や業務ルールの整備を進め、お客様からお預かりしたデータや社内加工データの秘密情報を定義したうえで、それらの取得・作成から廃棄に至る業務プロセスにあわせて規程類や実施細則、ガイドラインを整備しています。

また、上記の取り組みのもと、情報セキュリティの運用として「見える・支える・守る」施策を幅広く推進するとともに、セキュリティ事故対応専門組織OKI-CSIRT※を設置し、ISMS（ISO 27001）の仕組みを活用し予防と事故発生時の対応力強化に取り組んでいます。

OKIグループは、システム構築や関連サービス提供における信頼性を高めるため、社内情報システム構築・運用部門やシステム設計・開発部門などで情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の認証を取得しています。国内グループにおいて、継続してISMS認証の拡大に取り組んでいます。

2025年度は、変化するクラウド利用環境や情報セキュリティリスクへの対応力向上を目的として、OKIグループの利用申請制度および運用ルールの継続的な改善を推進し、ガバナンス強化とリスク低減に取り組みました。また、情報セキュリティ対策の強化を通じて、安全かつ適正な利用環境の維持・向上に努めました。

情報セキュリティの3つの仕組み



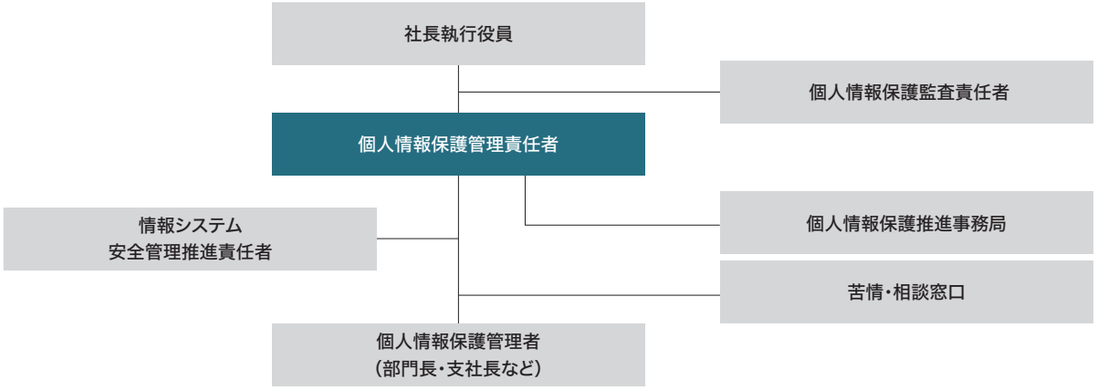
※CSIRT：Computer Security Incident Response Team

個人情報保護の取り組み

OKIグループは、「個人情報保護ポリシー」に基づき、個人情報保護を徹底しています。また、欧州、アジアなど海外事業地域の個人情報保護関連法規についても規則に則した対応を行っています。なお、グループ各社のWebサイトには、適用される地域や国のプライバシー保護法制やCookie規制に照らしたCookieバナーを導入しています。

2026年6月現在、OKIグループの8社がプライバシーマークを取得しています。認定会社では、プライバシーマーク審査機関によるPMSの運用状況などについての現地審査を2年ごとに受けており、適正であると評価されています。

個人情報保護体制（2026年度）



詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/jp/sustainability/governance/security/index.html

品質マネジメント

基本的な考え方

OKIグループは「OKIグループ企業行動憲章」および「OKIグループ行動規範」を品質方針および商品安全に関する考え方と位置づけ、その内容をより具現化することで、品質保証体制の強化と、OKIグループ企業価値の向上を図っています。

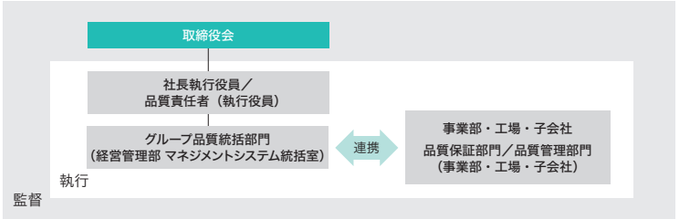


体制

OKIグループは、商品ライフサイクルに関するすべての部門・社員の活動によって商品の品質保証を実現しています。品質責任者のもと、グループ品質統括部門では品質コンプライアンス推進活動やグループ内の品質部門間のコミュニケーション活性化施策など、グループ共通で取り組む品質活動の企画・推進を行っています。また、事業部・工場および子会社の品質部門では、各事業分野の商品の品質維持・向上に向けた施策を実施しています。さらに、これらの部門はお互い連携してグループ全体の活動を推進しています。

OKIグループは、事業特性にあわせた最適な品質保証体制を整備して、すべての生産拠点でISO9001（品質マネジメントシステム）の認証を取得しています。

品質マネジメント体制（2026年10月1日現在）



主な取り組み

❶ QMS有効性向上（業務プロセスとの一体化）

事業本部ごとに構築していた品質マネジメントシステム（QMS）を2023年9月に統合し、QMS認証と組織・体制の一体化に向けた取り組みを進めてきました。2025年度は、QMSと業務プロセスの規定体系を一体化し、業務プロセスへのQMS組み込みに向けた取り組みを開始しました。今後は、有効性の検証をするとともに継続的改善を推進していきます。

狙い	QMSを業務プロセスに自然に組み込み、別物として意識せずに運用すること
効果	QMSの有効性向上に向けた基盤整備の推進

❷ 品質コンプライアンス推進（品質不正防止）

品質コンプライアンス推進活動計画に基づき、各種活動を継続的に実施しています。主な活動としては、社内第三者部門が実現場に出向き調査を行う「現場調査」や、自部門で計画して自ら改善を行い、自浄力向上を図る「品質コンプライアンス点検」、さらに全社員に対して「品質コンプライアンス教育」を行っています。

狙い	品質コンプライアンス推進活動により品質不正を防止
効果	グループ全体の品質不正　0件

品質コンプライアンス推進活動体系図

不正を生まない土壌づくりと不正防止策

活動分類	活動内容
第三者部門で計画して実施する活動（第3線活動）	業務監査
	現場調査
	危機事象案件の監視・提言
	ISO 9001外部監査
自部門で計画して実施する活動（第2線、第1線活動）	QMS内部監査、部門内チェック、工程パトロールなど品質コンプライアンス点検
	製品実現プロセスにおけるデザインレビュー活動
	各部門ソウコミ
	書面調査
意識啓発活動	経営層とのコミュニケーション 社長MBWA、経営層ダイアログなど社員とのソウコミ
	品質部門ダイアログ、品質コンプライアンス教育、グループ社内報、新入社員研修
	OKI・子会社の品質土壌改善活動 品質コンプライアンスの理解・教育活動、品質コミュニケーションなど

第三者部門で計画・実施する活動　自部門で計画・実施する活動

❸ 品質コミュニケーション

品質月間（11月）にあわせ、経営層ダイアログ、品質部門ダイアログなどを実施しています。

狙い	あらためて考える機会である品質月間に、経営層および品質部門とのコミュニケーションの場を設け、品質関連の双方向コミュニケーション（社内呼称ソウコミ）の活性化、人的ネットワークの構築を図る
効果	気兼ねないディスカッションを通じて、品質に関する経営層の考え方・想いを理解。また、品質部門間の施策共有、部門の壁を越えたコミュニケーションを促進

❹ 各事業分野の製品・サービスの品質維持・向上

事業部・工場および子会社では、設計開発から製造および保守まですべてのプロセスにおいて、継続的な改善活動により、常にお客様に満足いただける商品の品質維持・向上に努めています。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/social/quality/

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

OKIグループは、企業理念として「Purpose」「Vision」「Value」および「OKI Spirit」を掲げ、「OKIグループ企業行動憲章」および「OKIグループ行動規範」に示した約束をすべての企業活動の基礎として、多様なステークホルダーの信頼に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

こうした取り組みにあたって、「経営の公正性・透明性の向上」「迅速な意思決定と実行」「適切・公平な情報開示」をコーポレート・ガバナンスの基本方針とし、コーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

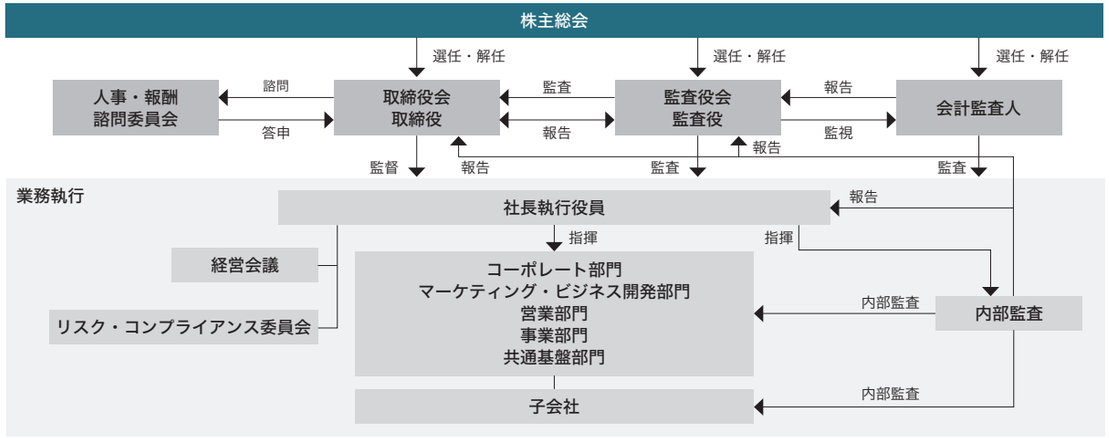
詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/ir/corporate/governance/

コーポレート・ガバナンス体制

OKIは監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が取締役の職務執行状況などの監査を行っています。また、役員の人事ならびに報酬に関する透明性・客観性の確保のため、人事・報酬諮問委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

OKIは、①業務執行と監督を分離し、複数の社外取締役の積極的な関与などにより取締役会の監督機能を強化すること、②経営から独立し、強力な調査権限を有する監査役による客観的な監査を行うこと、③任意の人事・報酬諮問委員会を設置すること、④関連部門間で相互チェックを行い開示につき検討することなどの工夫を行うことにより、「経営の公正性・透明性の向上」「迅速な意思決定と実行」「コンプライアンスの徹底およびリスク管理の強化」「適切・公平な情報開示」が着実に実現できると判断しています。

また、子会社に対するガバナンスを強化するため、2026年4月に制定したグループガバナンス基本規程に基づき、関係会社管理規程に従い各子会社への指導と支援を行っています。



取締役会

2025年度 実施回数 13回

知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成しています。取締役会は8名の取締役で構成（うち4名が独立社外取締役）され、原則として月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、法令・定款に基づき、経営の基本方針など重要事項の決定と業務執行の監督を行っています。

取締役会には意思決定機能と監督機能の両方が求められるため、社内・業務執行取締役と独立社外取締役とのバランスを考慮し、独立社外取締役の占める割合を原則半数以上としています。なお、取締役会の議長は互選により選出していますが、取締役会の独立性・客観性をより一層向上させるために、独立社外取締役が務めています。2025年度は取締役会を13回開催し、毎回全員が出席しました。

社外役員に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会の開催前に資料を配付し、取締役会事務局などより事前説明を行っています。

2025年度における主な審議内容

2025年度は、最終年度を迎えた中期経営計画2025の達成状況および経営計画2031の策定に注力しました。また、オフサイトミーティングの場も活用し、各担当部門からの定期的な報告に基づき、取締役会にて活発な議論が継続して行われました。さらにコーポレート・ガバナンスに関する事項などについて、内部規程の整備のほか、全社的なリスク管理および内部統制の状況、取締役会実効性評価、株主との対話（SR実施計画・SR実施結果）についても継続して議論を深めています。

社外役員の主な活動状況については、第102回定時株主総会招集通知をご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/ir/assets_c/uploads/102all.pdf

取締役会、人事・報酬諮問委員会、監査役会の構成

	氏名	職位	取締役会	人事・報酬諮問委員会	監査役会
取締役	森 孝廣	代表取締役社長執行役員 CEO	○		
	寺本 禎治	代表取締役副社長執行役員 CFO、CHRO	○		
	片桐 勇一郎	取締役専務執行役員 CIO	○		
	加藤 洋一	取締役常務執行役員 CTO	○		
	斎藤 保	独立社外取締役	○	○	
	木川 眞	独立社外取締役	○	◎委員長	
	遠山 亮子	独立社外取締役	◎議長	○	
	尾関 幸美	独立社外取締役	○	○	
監査役	布施 雅嗣	常勤監査役	△		◎議長
	井上 肇	常勤監査役	△		○
	津田 良洋	独立社外監査役	△		○
	小田 康之	独立社外監査役	△		○
	新家 寛	社外監査役	△		○

○構成員　◎議長、委員長　△構成員のほか、出席の権利と義務を有する者

コーポレート・ガバナンス

実効性評価

OKIは、取締役会の目指すべき方向性およびその方向性に対する課題を認識し、共有、改善することにより、取締役会の実効性向上を実現することを目的として、毎年、評価・分析を実施しています。

2025年度の実効性評価の方法について取締役会において議論し、当社の事情に即した調査・評価を行うためには自己評価が適切であると判断しました。他方、評価プロセスの客観性・妥当性を検証するための第三者評価については、数年に1回程度の実施が適当であると判断しています。2025年度の評価の結果、当社の取締役会の実効性は全体として有効に機能していることを確認しました。

アンケート調査 → 個別インタビュー → 取締役会による審議 → 次年度方針策定

監査役会

2025年度 実施回数 17回

監査役会は5名の監査役で構成され、うち3名は独立性の高い社外監査役です。監査役は、株主に対する受託者責任を踏まえ、監査役会で決定した監査方針、方法などに基づき、取締役会やそのほかの重要な会議への出席、取締役などから受領した報告内容の検証、会社の業務および財産の状況に関する調査などを行い、社外取締役、および内部監査部門・会計監査人との緊密な連携のもと、取締役の職務の執行を監査しています。

また、当社は監査役の職務を補助するため、取締役の指揮命令に服さない監査役スタッフを配置しています。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/ir/corporate/governance/structure/#anchor-target-1

執行役員制度

OKIは、取締役会で決定された経営の基本方針などに則って業務を執行する執行役員を設置することで、業務執行と監督を分離し、業務執行に係る迅速な意思決定を図っています。さらに、社長執行役員の意思決定を補佐する機関として、経営会議を設置しています。

内部監査

OKIは社長執行役員直轄の内部監査部門として、内部監査室を設置しています。同室における内部監査要員は、公認内部監査人4名、公認不正検査士3名を含む28名で構成され、グループガバナンス基本規程、内部監査規程に則り、当社各部門および子会社におけるコンプライアンスリスクのマネジメント、業務全般について、その実態を適正に把握するとともに、内部統制遂行上の問題点を発見、改善提案を行い、業務の改善を支えていくことを目的に内部監査を実施しています。

内部統制

OKIは会社法に基づき、取締役会で「内部統制システムの整備に関する基本方針」を決議し、決議内容および運用状況を対外的に公表しています。この基本方針は企業価値向上を目的とし、法令遵守と業務の適正性および効率性を確保する実効性のある内部統制システムの整備を図っています。また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応として、財務報告の信頼性を確保すべく、OKIおよび国内外の主要な子会社に対して内部統制評価を実施しました。評価結果については内部統制報告書として取りまとめ、2026年6月に関東財務局長に提出し、対外的に開示しています。

役員の選解任、報酬

人事・報酬諮問委員会

2025年度 実施回数 12回

OKIは、役員の選任と解任および報酬制度と水準に関する決定プロセスの透明性と判断の客観性を確保するために人事・報酬諮問委員会を設置し、取締役会の諮問に応じて、役員の選解任・報酬について審議し、取締役会に答申します。また監査役候補者の人事については、委員会としての意見を監査役に伝えています。2025年度の同委員会は、取締役会の決議により選定された4名の独立社外取締役で構成され、委員長は独立社外取締役が務めました。2025年度は同委員会を12回開催し、毎回全員が出席しました。

2025年度は、2026年度開始の経営計画2031の推進および経営体制強化に向けた執行体制の検討、また中長期的な成長と企業価値向上のため、業績向上に対するインセンティブとして十分に機能させるための役員報酬制度の審議、さらに長期課題である後継者（経営人財）育成計画の検討などを中心に審議を行い、取締役会に答申しています。

役員の選解任

OKIは、取締役候補者、監査役候補者、執行役員の指名・選任を行うにあたり、法律上の適格性を満たしていることと、以下の事項をあわせて総合的に判断しています。

- **人格、見識、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、遵法精神に富んでいること**
- **OKIグループの企業理念の実現と、持続的な企業価値向上に向けて職務を遂行できること**
- **就任期間の長さ**
- **監査役については、必要な財務・会計・法務に関する知識を有すること**
- **社外役員については当社独立性基準**

取締役、監査役、執行役員の解任案提出の基準は、法令および定款に違反する行為またはそのおそれのある行為があった場合、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合とし、取締役会の諮問に基づいて人事・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申します。

スキル・マトリックスの考え方

OKIは、取締役会がその役割・責務を適切に果たすためには、当社の企業理念および経営計画などを踏まえ、多様な知識・経験や専門性を備えた人員で構成され、各取締役が保有する能力をバランス良く活用することが重要であると考えています。当社が特にスキルの発揮を期待している分野は以下のとおりです。各取締役のスキル・マトリックスは ▶P.57 をご参照ください。

項目	説明
企業経営	事業の収益力を向上させガバナンス体制を強化する、経営戦略・経営管理・事業戦略等
マーケティング	顧客との共創によりエコシステムの構築を推進するスキル
技術・イノベーション	事業のさらなる発展・成長に向けて新規事業を創出するスキル
ヒューマンリソース・マネジメント	持続的成長に必要な人財を確保し能力開発を行うことで、社員がやりがいを感じ、能力を発揮させるスキル
グローバル	成長機会の確保に必要不可欠なグローバル展開を推進するスキル
財務・会計および法務・リスク管理	経営活動・事業活動に係る意思決定のベースとなるスキル
製造・SCM	当社の強みであるモノづくり、競争力を強化するスキル

後継者の選定・育成

社長の後継候補者の選定および育成計画は、現任者および人事・報酬諮問委員会が協働し、企業理念、事業環境を踏まえ、社長の選任基準、人財要件について十分に議論し、作成しています。具体的な社長後継者の選任は、客観性を確保し選任基準、選任プロセスに基づき、多角的に評価し、取締役会から人事・報酬諮問委員会に諮問し、同委員会で審議し取締役会に答申され、決議のうえ決定します。

育成に関しては、経営候補となりうる人財を社内より選抜し経営層が人財を把握したうえで、経営人財向け研修を実施するとともに、部門長以上の役職や子会社社長などの重要ポストへの配置・任用によって経験を積ませ、評価を行っています。

役員報酬（2025年度）

役員報酬に関する基本的な考え方

取締役および執行役員の報酬は、継続して企業価値向上と企業競争力を強化するために、業績向上へのインセンティブとして機能するとともに、優秀な人財を確保できる報酬制度であることを基本的な考え方としています。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/ir/corporate/governance/officers/#anchor-target-3

報酬の構成

報酬体系は、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等から構成されており、固定報酬である基本報酬、業績連動報酬である年次インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬で構成しています。OKIグループの「持続的な成長」を成し遂げることを目的に、「よりアグレッシブな目標設定」や「中長期的成長」に重点を置いた経営へのシフトのための環境整備の一環となっています。中長期インセンティブ報酬については、2023年度から中期経営計画に対応する3年間を業績評価の対象期間とし、その期間の業績達成状況に応じて株式を交付する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）を採用しています。なお、社外取締役の報酬は、基本報酬のみの構成としています。

報酬の種類		内容
基本報酬	固定報酬	・執行役員を兼務している場合にはその役位を中心に、職位に応じて個人別に支給額を決定し、金銭を月次に分割して支給
年次インセンティブ報酬	業績連動報酬	・単年度のOKIグループ連結業績および担当部門別業績と連動した支給金額を個人別に決定し、金銭を年1回支給 ・支給率は、業績による定量評価と社長または人事・報酬諮問委員会の委員による定性評価に応じて0～250%の範囲で決定 ・上位役位の業績連動が高くなるように設定し、支給率100%の際の金額は、基本報酬の35～45%の金額に設定
中長期インセンティブ報酬	業績連動報酬	・業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）を採用 ・業績評価期間を中期経営計画期間である3カ年とし、中期経営計画の業績達成状況に応じて、評価期間終了後に株式を交付（ただし、交付株式の一部は金銭で支給） ・支給率は、目標の達成度に応じて0～250%の範囲で決定 ・上位役位の業績連動が高くなるように設定し、支給率100%の際の金額は、基本報酬の15～20%の金額に設定 ・取締役等が法令等に重要な点で違反したと取締役会が認めた場合等には、株式の交付を受ける権利は喪失（クローバック条項）

業績連動報酬の算定方法

年次インセンティブ報酬は、支給額の80%を定量評価により役位に応じてあらかじめ設定された標準報酬額に業績評価に基づく係数を乗じた額とし、20%を定性評価により支給額を算定します。定量評価に用いる業績評価指標は、OKIグループの持続的な成長を成し遂げるために業績評価指標として適切であると判断された指標（売上高、営業利益、運転資本）を採用します。定量評価は、OKIグループ連結業績連動分および担当部門別業績連動分で構成しています。

中長期インセンティブ報酬は、中長期的な企業価値・株主価値向上ならびに株主との価値共有を図るうえで適切な指標であると判断したROE、ならびに中長期的成長に一層重点を置き中期経営計画との連動性を高めるために適切な指標であると判断した売上高およびESG（自社拠点CO_2排出量の削減率や女性幹部社員比率など）に関する指標を業績評価指標として採用します。その算定方法は、あらかじめ設定した役位別の標準報酬額を、業績評価期間の開始時点の株価で除した数について、業績評価による係数を乗じた数を交付株式数として算定します（ただし、交付株式の一部は交付時の株価で金銭に換算して支給）。

報酬の決定プロセス

取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、人事・報酬諮問委員会において審議した後、同委員会の答申に基づいて取締役会において決定しています。その際には、外部機関の客観的な評価データなどを活用しながら、妥当性を検証しています。

2025年度に開催された人事・報酬諮問委員会は12回で、そのうち6回において役員の報酬制度に関する議論を行い、2回の答申を行っています。

取締役および監査役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）※2
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	年次インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬※1	
取締役（社外取締役を除く）	306	170	40	94	5
監査役（社外監査役を除く）	46	46	—	—	3
社外役員					
社外取締役	55	55	—	—	5
社外監査役	27	27	—	—	3

※1 中長期インセンティブ報酬については、2025年度において費用計上した額を記載しています。
※2 2025年度末の役員の人数と相違があるのは、2025年6月25日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって退任した役員が含まれているためです。

政策保有株式

中期経営計画2025における政策保有に関する方針と検証の内容

中期経営計画2025においては、純資産比率20%程度までの縮減（みなし保有株式を除く）を目標として、計画的に売却を進めていく方針のもと、保有する政策保有株式について毎年取締役会で保有の適否を総合的に判断してきました。

政策保有株式にかかる議決権行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、以下のとおり議案を類型化し、行使基準を設けて判断および行使しています。

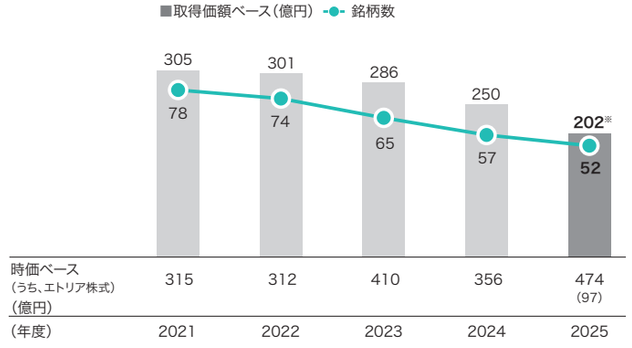
- 役員選任議案の場合には、総数、独立役員の比率等
- 役員報酬議案の場合には、業績、資産状況等
- 剰余金処分議案の場合には、業績、内部留保の状況等
- 買収防衛策、M&A、第三者割当増資の議案については特に慎重に検討

中期経営計画2025における政策保有株式の縮減実績

上記の方針に基づき対応してきた結果、政策保有株式残高は純資産比率21%※となるまで縮減し、時価上昇の影響を受けたものの目標とする水準を達成しました。

※ プリンター開発生産機能の再編に伴い取得したエトリア株式については、純資産比率の算定には含めていません。

政策保有株式の推移



※エトリア株式を除く

経営計画2031における政策保有株式の縮減方針

経営計画2031においても、さらなる政策保有株式の縮減に努めていきます。

経営計画2031では、投資家との対話などを踏まえ縮減目標をより明確にする観点から、みなし保有株式を含めたすべての政策保有株式を対象とし、それに基づいた純資産比率を縮減目標とする方針に変更します。

上記の方針による2025年度末時点の純資産比率は43%となりますが、この水準を2028年度末に20%未満、2030年度末に10%未満にまで縮減します。時価の高騰などがあった場合においても、目標達成に向けて計画的に保有株式の縮減を進めていきます。

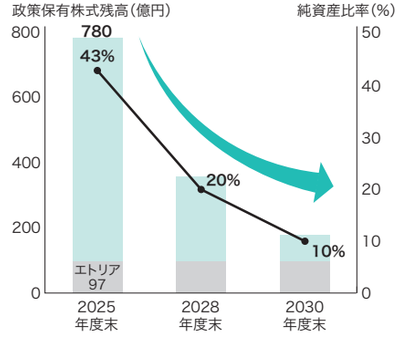
なお、2025年度末残高780億円のうち、約180億円分の売却については2026年5月21日付で適時開示を行っています。

2025年度末残高および銘柄数

	金額（億円）	銘柄数
A：上場株式	320	7
B：非上場株式	154	45
BS計上額計（A+B）	474	52
C：みなし保有株式	306	7
政策保有株式計（A+B+C）	780	59

経営計画2031の縮減目標

※みなし保有株式とエトリア株式を含む



売却により生じた資金の活用

政策保有株式の売却により生じた資金については、中長期的な企業価値向上に向け、主として知的資本の強化、事業戦略の実現、株主還元などに充当していきます。

社外取締役座談会

OKIグループ経営計画2031のもと、社員の総力を結集して経営と事業の変革を加速し企業活動のすべての領域でパーパスの具現化を追求します

OKIグループは今、新たな企業理念の実現と将来にわたる持続的成長を目指す一段上の成長ステージに足を踏み入れています。この座談会では、OKIの中長期戦略とガバナンスの在り方について、3名の社外取締役が率直に語り合いました。

（左から）

社外取締役
木川 眞

社外取締役
遠山 亮子

社外取締役
斎藤 保



ROIC視点を“発想のツール”として、資本効率を意識した成長投資を実行

斎藤 2025年度をもって中期経営計画2025（中計2025）が終了しました。中計2025では、事業ポートフォリオの見直しや営・技・生の機能強化など5つの重点施策に経営資源を積極投入し、財務面ではROIC視点を目安に、資本効率を意識した実効性のある成長投資を行うことに力を注ぎました。ただ、ROIC経営は必ずしも万能な解決策ではありません。自社の事業を見直し、収益構造を変えていく契機となる指標であり、いわば“発想のツール”として活用すべきものです。中計2025では、プリンター事業の開発・生産機能のエトリアへの事業譲渡を含め、事業ポート

社外取締役座談会

フォリオの再編を行い、社内にROIC視点での経営が浸透しつつあることに確かな手応えを感じています。

遠山 私は2025年6月にOKIの社外取締役に就任しましたので、それ以前のOKIについては詳しくないのですが、この1年だけでも、資本コストや収益性に対する社員の意識が格段に高まってきたことを実感しています。戦略の方向性は正しいのか、計画や施策はOKIの企業価値向上に寄与するのか、それをROEやROICの視点で捉え直すことが、当然の取り組みとして組織の中に定着してきました。中計2025を振り返ると、次の成長を見据えて、事業体制とガバナンス体制を整える基礎固めのステージだったと考えます。

木川 中計2025の3年間は、OKIの今後の流れをつくるという点で、大きな意義を持つ期間だったと捉えています。縦割りの組織構造を刷新し、社員全員が1つの目標に向かってベクトルを合わせることができる企業風土を確立する。事業の成長性・収益性を客観的に分析し、その結果に基づき事業ポートフォリオの変革を加速していく。遠山さんも言われたように、「経営計画2031」を成功に導くために、その推進基盤を準備する助走期間という意味でも大切な3年間でした。社員の意識改革も着実に進展しています。特に役員や管理職の間で、OKIが今変わりつつあるという認識が共有されています。経営計画2031は、経営と事業の変革に向けた社員の意志を形にしていくフェーズだと考えます。そうした進化の面で、ガバナンスに関しては着実に良くなっていると感じていますが、皆さんはどう思われますか。

遠山 取締役会での議論は非常に活発です。皆さん上程議案に対して疑問に思う点や懸念点を率直に指摘されますし、社外取締役が忌憚なく発言できる雰囲気を感じます。時には、鋭い苦言もあり、OKIに対して保守的なイメージを抱いていた私にとって、取締役会での質疑応答は驚きの連続でした。上程された議案を単に承認するのではなく、OKIが直面している経営課題や中長期の企業ビジョンについて内容のある実質的な議論が交わされていることは、ガバナンスが有効に機能するための重要な要素であり、同時にOKIの経営陣が経営と事業の変革に本気で取り組んでいることを象徴するものだと思います。

斎藤 不都合な出来事や問題点こそ迅速かつ正確に報告し、いち早く対策を講じるという“バッドニュースファースト”の考え方が浸透していると思います。健全な事業運営を毀損するおそれのある事象が発生した場合、取締役会に速やかに報告され、情報を共有していますので、ガバナンスは進化していると思います。ただ、OKIは合併やM&Aで拡大してきた会社であり、部門間・グループ会社間の連携が円滑に機能していない側面が一部見られることは否定できません。OKIは2026年4月、コーポレート組織の改編を行いましたが、これを契機に執行側の経営管理体制がより高度化することを期待しています。

企業理念の見直しから始まった経営計画2031の策定

木川 2026年度からスタートした経営計画2031は、140年以上に及ぶOKIの歴史の中でも前例のない画期的な経営計画だと考えています。策定にあたって私は、従来の3年間ではなくもっと長いスパンで企業変革のプロセスを立案し、社内外に発信することが必要だと考え、取締役会でもそのように提案しました。確かに6年間というと、事業環境の変化を見通すことは困難ですし、合理性のある計数目標を設定することも容易ではありません。しかし、人的資本、ブランド、技術開発力、環境や社会への配慮といった非財務価値の継続的な拡大を図るには3年間は短すぎます。経営計画を実効性のあるものにしていくには、OKIが目指す将来の企業像を明確化し、長期的な視点から現状を捉え直したうえで、経営と事業の変革に取り組んでいくことが肝要です。社員の皆さんにとっても、現在の延長線上に設定された数値目標より、経営陣の強い想いが込められた中長期シナリオのほうが、はるかに共感できるのではないでしょうか。



遠山 経営計画2031の策定においては、Purpose、Vision、Valueなど企業理念の見直しから始まりました。OKIグループは幅広い事業を展開していますが、それらは社会インフラの進化を牽引し、安心・安全な社会の実現に貢献するものです。上場企業として利益を出すことは当然ですが、それはあくまで結果であって目的そのものではないと私は思っています。創業以来、変わることのないOKIの使命は、豊かな経済社会の形成に寄与すること。その意味で、「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」というPurposeは、OKIの存在理由と経営姿勢を端的に示すすばらしいものだと感じています。

斎藤 私は中長期の経営計画の本質は成長戦略であり、未来戦略だと考えています。財務・非財務の両面において、中長期の持続的発展を実現していくために何をすべきか、それが経営計画2031の中心軸と言えます。ただ、その成長戦略として

社外取締役座談会

の経営計画を前に進めるには、すべての社員がそれを自分事として理解し、同じ方向を見て進んでいくことが欠かせません。こうした観点で中計2025を振り返ると、未来戦略としての成長シナリオの描き方が十分ではなく、目的や意義も社員に十分には浸透していませんでした。その点、経営計画2031は、社員一人ひとりが自分事として理解できる形にまとめられていることに加え、株主・投資家の皆様にも共感いただけるものになったと自負しています。個人的には、もう少しアグレッシブな計画でもよかったのではないかと思いますが、それは計画の進捗をモニタリングする中で再検討してもらえればと期待しています。



マーケットインの発想で、OKIの新たな成長ステージを切り拓く

木川 経営計画2031の策定にあたり、取締役会で論点になったのは、OKIが培ってきたさまざまな「成長の芽」をどのようにマネタイズできるかということでした。過去の中計2025では、縦割り組織の弊害が残存していたこともあり、全社的な合意形成がなかなか進みませんでしたが、今回は横軸を通した議論を行い、それぞれの事業に資金や人財などの資本をどれだけ投入できるのか、それによってどのような効果が生まれるのかを率直に話し合い、計画の骨子をつくり上げていきました。会社が生まれ変わるための戦略を初心に返って練り上げていった、これはOKIの歴史の中でも画期的なことです。お客様に対する誠実さというDNAをしっかりと堅持しながら、次のステージを切り拓くために挑戦していく、そうした気風が醸成されてきたことを、社員もOKIの変化の兆しとして受け止めていると思います。

遠山 特に印象的だったのは、取締役や執行役員の問題意識が、経営計画の策定プロセスそのものを変えていったことです。従来は積み上げ型で、まず現状を明らかにして、そこにプラスアルファの要素を加えていく形でした。しかし今回は、経営と事業の在り方を根底から問い直す必要があるのではないか、もっと野心的に、これまでの殻を破っていく戦略が求められているのではないかという想いを、策定に関わったすべての役員が共通認識として持っていました。その中から、6年間という期間を見据えた新たな経営計画が生まれたことを高く評価しています。

斎藤 経営計画2031の意義については、お二人が言及されたとおりだと思います。一つ付け加えるとすれば、OKIの事業の在り方が大きな転換点を迎えていることを戦略や施策として具体化・体系化できたという点です。OKIは技術資産を多数保有していますが、これからの時代は、1つの技術だけではお客様のニーズに対応できません。さまざまな技術を組み合わせ、社外パートナーとの共創にも取り組みながら、トータルソリューションを創出していくことが必要です。また、自社のハードウェアを基点としたプロダクトアウトの発想から、産業と社会の動向を捉えて事業を展開するマーケットインへの発想へと、社員の意識もビジネスモデルも変えていかなければならない。そうした面でも経営計画2031は、OKIが次のステージに進むための出発点になるものと考えています。

木川 今、斎藤さんが指摘されたことは、OKIの今後にとって極めて重要な意味を持っています。ウクライナや中東における地政学リスクの高まり、米国の自国優先の通商政策、インフレ経済の定着など、マクロの事業環境は先行き不透明な状況が続いていますが、それはリスクであると同時に新たな成長機会でもあります。もちろん、外部環境の変化の中にビジネスチャンスを見出していくためにはマーケットインの発想が不可欠ですし、積極的なアライアンスによって、お客様だけでなく産業界全体にパートナーとしてのOKIの価値を訴求していくことも必要です。OKIには今、追い風が吹いています。それをうまく活かせるかどうかが、経営計画2031の目標を達成できるかの鍵になると思います。

ハードとソフトを融合したソリューションの創造とグローバル事業の再構築に注力

遠山 国内・海外ともに、「進取の精神をもって、社会の大丈夫を創っていく。」というPurposeを実践する条件が揃っています。物価の高騰、少子高齢化による人手不足、自然災害の激甚化など、日本はいろいろな面で大丈夫ではなくなってきましたが、OKIはそうした諸課題を解決できる技術と知見を持っています。問題は、それをどうやってビジネスとして成立させるかということです。OKIはこれまで革新的な技術・製品の創出を通じて社会に貢献してきましたが、以前はその質に見合う正当な対価が得られないケースもあったと聞いています。企業の利益は売価とコストの差額です。コストを下げる努力はもちろん大事ですが、それ以上に、OKIの提供価値をお客様に、そして社会に正しく認識していただくことが重要だと思います。また、現在は縮小しているグローバル領域で、どのように次の成長基盤をつくっていくかも重要な経営課題だと考えます。

社外取締役座談会

木川 グローバル事業については、OKIの経験やネットワークが十分に活かされていないという点で、非常にもったいない状況だと言っていいかもしれません。かつては、ATMやプリンターを中心に、世界でプレゼンスを発揮していましたが、キャッシュレス時代が到来したこともあってATM需要が減少し、それとともにOKIの海外事業も縮退を余儀なくされました。ハードウェア中心の事業展開に限界が見えてきたという側面もありますが、一方でアジアなどではリサイクル型ATMに根強い需要がありますし、ハードとソフトを融合したソリューション提案にシフトすることで、グローバル事業を再構築できると信じています。

斎藤 国内市場が趨勢として縮小基調をたどる中、グローバル展開の再加速は、OKIが持続的な成長を追求するうえで避けて通れない経営命題です。また国内では2026年7月に、AIや半導体などの「戦略17分野」に2040年度までに総額370兆円超の投資を行う方針が閣議決定されるなど、事業環境は悪くありません。ただ、現在の追い風がいつまで続くかは不透明ですので、いくつかのプランを準備しておき、環境の変化を見極めながら、機動的に意思決定を行っていくことが必要です。社員の皆さんには、OKIが提供している製品の上流と下流、つまりバリューチェーン全域を視野に入れてビジネスを創造していくという発想を持って職務に臨んでほしいと思います。

経営と事業に異なる視点を提供し、グループの全体最適を追求する

木川 斎藤さんが言われるように、私もOKIをめぐる環境は決して悪くないと思います。経営計画2031の始動を機に、グループ内に変革への意志がしっかりと根づきつつあります。OKIは1人のリーダーがすべてを統括し、牽引していくというタイプの会社ではありません。組織を変革するためには役員はもとより、社員一人ひとりが意識を変え、PurposeやVisionを日々の業務の中で体現していくことが不可欠です。私たち社外取締役は、戦略や施策の進捗をしっかりとモニタリングし、必要に応じて軌道修正しながら、計画の有効性を高めていきます。同時に、合理性のあるサクセッションプランを策定・運用して、OKIの経営体制をより強固なものにしていきたいと考えています。

遠山 社外取締役の最大の役割は、マネジメントに「異なる視点」を提供することだと考えます。多様なステークホルダーの利益に配慮しつつ、各自の専門性・スキルを活かして、社内の慣例や利害に忖度しない、新たな視点・発想を発信していく。それが経営目標を達成するための大きな力になると信じています。また、OKIは幅広い事業を手がけており、それぞれを管掌する役員や管理職は自身の部門・事業に集中してしまう傾向があります。私たちはOKIの経営を俯瞰して見ることができる立場です。どうすれば、部門ごと・事業ごとの部分最適ではなく、グループの全体最適を実現できるのか、そのことを常に意識しながら職責を果たし、社員の皆さんとともにワクワクする会社をつくっていきたいと思います。



斎藤 OKIは、基本的には技術の会社です。すばらしい技術を持っていて、それが差別化と競争力の源泉になっています。けれども、社員自身がその価値を正確に理解していないように思われます。独創的な技術をシステムやソリューションに転換し、産業・社会を変える新たな価値として提供することにより、OKIの先進テクノロジーをもっと世界にアピールできるのではないでしょうか。それは資本市場においても、OKIの成長性を反映した適正な評価（株価）の獲得につながっていくものだと考えています。今後も、木川さんや遠山さんをはじめ、OKIの役員・社員と力を合わせ、経営計画2031の確実な遂行と事業推進体制のさらなる高度化に貢献してまいります。

Message

新任社外取締役メッセージ

このたび、社外取締役に就任しました尾関幸美です。私はこれまで大学教員として、会社法や金融商品取引法を中心に、コーポレート・ガバナンスに関する研究に長年携わってきました。

OKIは、140年以上の歴史の中で培われた高い技術力をベースに、社会インフラを支える多彩なソリューションを展開している企業だと認識しています。一方で、激変するデジタル社会に対応するためには、さらなる事業構造の変革とスピード感が不可欠であると考えています。

企業法分野の専門家としての私のこれまでの経験を活かし、客観的な視点から事業変革への提言を行うとともに、コーポレート・ガバナンスの一層の向上とビジネス変革に貢献してまいります。特にコンプライアンス体制や内部統制システムの充実・高度化に向けて、取締役会の監督機能が十分に発揮できるよう尽力し、持続的な企業価値の向上を支えていく所存です。建設的な議論を通じてリスクを適切にコントロールしつつ、OKIが次の時代も持続的に企業価値を向上させていけるよう、全力を尽くしてまいります。



社外取締役
尾関（おぜき） 幸美（ゆきみ）

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

取締役 （2026年6月24日現在）



代表取締役社長執行役員
CEO
森 孝廣（もり たかひろ）
在任年数：4年
所有株数：
普通株式 12,600株



代表取締役副社長執行役員
CFO、CHRO
寺本 禎治（てらもと ていじ）
在任年数：3年
所有株数：
普通株式 7,000株



取締役専務執行役員
CIO
片桐 勇一郎（かたぎり ゆういちろう）
在任年数：2年
所有株数：
普通株式 6,700株



取締役常務執行役員
CTO
加藤 洋一（かとう よういち）
在任年数：1年
所有株数：
普通株式 1,900株



取締役
斎藤 保（さいとう たもつ）
社外 独立
在任年数：8年
所有株数：
普通株式 8,600株



取締役
木川 眞（きがわ まこと）
社外 独立
在任年数：7年
所有株数：
普通株式 1,500株



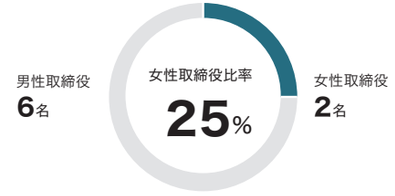
取締役
遠山 亮子（とおやま りょうこ）
社外 独立
在任年数：1年
所有株数：
普通株式 200株



取締役
尾関 幸美（おぜき ゆきみ）
社外 独立
在任年数：—
所有株数：
普通株式 0株

取締役会の構成





監査役 （2026年6月24日現在）



常勤監査役
布施 雅嗣（ふせ まさし）
在任年数：3年
所有株数：
普通株式 20,900株



常勤監査役
井上 肇（いのうえ はじめ）
在任年数：1年
所有株数：
普通株式 1,600株



監査役
津田 良洋（つだ よしひろ）
社外 独立
在任年数：5年
所有株数：
普通株式 0株



監査役
小田 康之（おだ やすゆき）
社外 独立
在任年数：2年
所有株数：
普通株式 2,100株



監査役
新家 寛（にいのみ ひろし）
社外
在任年数：2年
所有株数：
普通株式 3,100株

取締役、監査役の詳細については、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/profile/info/manage/

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス（2026年6月24日現在）

	森 孝廣	寺本 禎治	片桐 勇一郎	加藤 洋一	斎藤 保	木川 眞	遠山 亮子	尾関 幸美
企業経営	●				○	○		
マーケティング	●	●	●		○	○	○	
技術・イノベーション	●		●	●	○		○	
ヒューマンリソース・マネジメント	●	●			○	○		○
グローバル		●		●	○		○	
財務・会計		●				○		
法務・リスク管理	●	●	●		○	○		○
製造・SCM			●	●	○	○		

※上記一覧は各人が保有する知識や経験のすべてを表すものではありません。
●：OKIグループにおける業務執行の経験より獲得している取締役として必要なスキル（最大5つ）
○：当社が特に期待している社外での経験や専門的知識

役員一覧 ── 執行役員 ──（2026年10月1日現在）

森 孝廣	社長執行役員 CEO、内部監査室担当
寺本 禎治	副社長執行役員 CFO、CHRO、コーポレート管掌
片桐 勇一郎	専務執行役員 CIO、ビジネスサービスセンター、システム本部担当
加藤 洋一	常務執行役員 CTO、技術本部長、グローバルマーケティングセンター担当
西村 浩	常務執行役員 生産調達本部長
鈴木 宣也	常務執行役員 営業管掌
磯貝 和俊	常務執行役員 コーポレート管掌補佐、経理財務部担当
本杉 正哉	執行役員 ディフェンスシステム事業部長
前野 蔵人	執行役員 EMS事業部長
加藤 圭	執行役員 グローバルマーケティングセンター長
中西 裕恵	執行役員 人財戦略部共同部長
天本 直弘	執行役員 経営管理部長
田辺 博	執行役員 社会インフラソリューション事業部長
向井 崇	執行役員 ネットワークインフラ事業部長
鈴木 雄一	執行役員 営業管掌補佐、金融ソリューション営業本部長
岡田 浩治	執行役員 人財戦略部共同部長
鈴木 貴人	執行役員 アドバンストコンポーネント事業部長
大野 浩志	執行役員 金融ソリューション事業部長

ESGデータ

Environment 環境

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
温室効果ガス（GHG）排出量 ※1 ※2					
スコープ1※3（t-CO_2）	9,750	8,500	8,290	7,960	7,170
スコープ2（t-CO_2）	65,900	62,400	51,800	46,400	43,800
スコープ1+2※3（t-CO_2）	75,600	70,900	60,100	54,400	51,000
温室効果ガス排出量原単位（スコープ1＋スコープ2）（t-CO_2／百万円）	0.215	0.192	0.142	0.120	0.121
スコープ3※3（t-CO_2）	1,480,000	1,450,000	1,580,000	1,790,000	1,580,000
エネルギー使用量※2					
合計（MWh）	440,000	414,000	354,000	346,000	328,000
再エネ導入量※4（MWh）	86	6,650	36,700	55,000	57,400
廃棄物関連					
廃棄物総発生量※5（t）	16,400	13,700	12,400	11,800	11,600
再資源化率※6（%）	86	85	86	86	87
水使用量					
使用量合計（m^3）	1,789,000	1,761,000	1,660,000	1,625,000	1,609,000
排出量合計（m^3）	1,547,000	1,516,000	1,492,000	1,446,000	1,464,000
PRTR法対象物質※7					
使用量※3（t）	513	477	365	316	382
排出量（大気／水系）（t）	9	6	9	8	8
移動量（廃棄物／製品／下水道）（t）	46	36	34	36	43
管理化学物質排出量※8					
使用量（kg）	54,200	45,000	53,000	50,400	36,500

※1 GHGプロトコルイニシアチブの分類に沿って算出しています。
※2 毎年、第三者検証を受けており、その影響で修正が入る可能性があります。今年度の第三者検証を踏まえた最新データは11月15日以降に下記Webサイトでご確認ください。
https://www.oki.com/global/ja/sustainability/eco/data/index.html
※3 過年度分の一部データにおいて、集計および算定方法の見直しにより修正データを反映しています。
※4 自社施設上の設備における発電および非化石証書などの再生可能エネルギー証書の購入量の合計です。
※5 拠点からの定常的な廃棄物に限り、大規模な工事や移転などに伴う廃棄物は除いています。
※6 再資源化率＝再資源化量÷廃棄物総発生量（有価売却量を含む）
（目標値として社内の取り組みを適正に評価するために工事や移転に伴う廃棄物は規模を問わず除外しています）
※7 PRTR法（化学物質排出把握管理促進法）に関連する主な化学物質取扱量
※8 PRTR法および電機電子業界が定めるVOC対象物質

Social 社会

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数　（　）内はOKI単体（名）	14,850 (4,760)	14,452 (4,740)	14,439 (4,648)	13,906 (4,612)	11,925 (4,356)
男性	11,400 (4,117)	11,123 (4,077)	10,860 (3,959)	10,554 (3,901)	9,663 (3,628)
女性	3,450 (643)	3,329 (663)	3,579 (689)	3,352 (711)	2,262 (728)
臨時雇用者数（名）	2,598 (416)	2,740 (563)	3,016 (708)	3,072 (838)	3,088 (896)
男性	1,604 (289)	1,711 (411)	1,900 (542)	2,010 (645)	2,104 (706)
女性	994 (127)	1,029 (152)	1,116 (166)	1,062 (193)	984 (190)
地域別従業員数（名）	14,850	14,452	14,439	13,906	11,925 (4,356)
日本	11,992	12,086	11,568	11,369	10,991
アジアその他	2,600	2,150	2,671	2,400	873
米州	46	40	36	5	5
欧州	212	176	164	132	56
管理職男女比率　（　）内はOKI単体※5 ※6 **（%）**					
男性	94.9 (96.4)	94.3 (96.1)	93.6 (94.9)	93.3 (93.9)	93.8 (92.9)
女性	5.1 (3.6)	5.7 (3.9)	6.4 (5.1)	6.7 (6.1)	6.2 (7.1)
平均勤続年数※1 **（年）**	19.9	19.9	19.6	19.1	18.4
男性	20.6	20.7	20.4	20.0	19.3
女性	15.4	15.1	15.0	14.2	13.7
月間平均残業時間※1 **（時間／月）**	27.40	26.15	27.56	26.90	25.09
労働者の男女の賃金差異 ※1 ※6 **（%）**					
全労働者	—	70.0	71.0	72.4	73.5
うち正規雇用	—	73.2	73.3	73.7	74.9
うち非正規雇用	—	67.2	62.5	60.1	59.9
有給休暇消化率※1 **（%）**	59.8	62.2	67.6	62.2	66.5
育児休業取得率※1 ※4 **（%）**	63.8	82.9	79.3	102.2	120.2
男性	52.9	81.7	78.6	103.0	134.5
女性	116.7	87.5	81.8	100.0	93.5
障がい者雇用比率※2 **（%）**	2.44	2.60	2.72	2.73	2.73
採用数（新卒）※3 **（名）**	259	240	287	321	363
男性	196	175	217	238	264
女性	63	65	70	83	99
採用数（キャリア）※3 **（名）**	46	66	114	145	124
男性	41	50	88	113	96
女性	5	16	26	32	28
退職率※3　**（　）内はOKI単体（%）**	1.8 (1.6)	2.4 (2.3)	2.5 (2.6)	2.4 (2.7)	2.4 (2.6)
自己都合による退職率※3　**（　）内はOKI単体（%）**	1.6 (1.5)	2.2 (2.2)	2.3 (2.2)	2.1 (2.6)	1.7 (1.7)
従業員一人当たりの年間平均教育研修時間※1 **（時間）**	17.0	23.2	20.3	22.8	21.7
従業員一人当たりの年間平均教育研修費用※1 **（円）**	60,644	68,551	76,660	102,942	105,419
ワークエンゲージメント・ポジティブ回答率※9	54 (64)	53 (62)	53 (61)	57 (63)	57 (64)
健康診断受診率※1 **（%）**	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
労働災害度数率※1 ※7	0.09	0.00	0.00	0.09	0.18
労働災害強度率※1 ※8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

※1 OKI単体
※2 OKIを含む国内の特例適用グループ7社の集計値
※3 OKIおよび国内連結子会社
※4「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規程に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第2号における育児休業等および育児目的休暇の取得割合を算出したものです。
※5 各年度末時点の実績を掲載しています。ただし、2023年度のOKI単年度の実績については、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画上の女性管理職比率の目標数値を年度初時点の数値としているため2024年度初の数値を掲載しています。
※6 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規程に基づき算出
※7 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、労働災害の頻度を表すもの
※8 1,000延べ労働時間当たりの延べ労働損失日数をもって、災害の重さの程度を表すもの
※9 社員意識調査における「働きがい」に関する項目のポジティブ回答率

ESGデータ

Governance ガバナンス

取締役数、監査役数	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月	2026年6月
取締役数（名）	9	8	8	8	8
社外取締役数	4	4	4	4	4
（社外取締役のうち独立役員に指定されている人数）	4	4	4	4	4
女性取締役数	1	1	1	2	2
事業経営経験を持つ社外取締役数	2	2	2	2	2
監査役数（名）	5	5	5	5	5
社外監査役数	3	3	3	3	3
（社外監査役のうち独立役員に指定されている人数）	3	3	2	2	2
女性監査役数	0	0	0	0	0

取締役会出席率	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役全体出席率（%）	100	98.2	100	100	100
監査役全体出席率（%）	100	100	100	100	100

取締役および監査役の報酬等の総額等	2021年度（対象役員の数）	2022年度（対象役員の数）	2023年度（対象役員の数）	2024年度（対象役員の数）	2025年度（対象役員の数）
社外取締役を除く取締役（百万円）	234 (6)	238 (6)	254 (5)	265 (5)	306 (5)
社外監査役を除く監査役（百万円）	46 (3)	46 (2)	46 (3)	46 (2)	46 (3)
社外取締役（百万円）	53 (4)	55 (4)	55 (4)	55 (4)	55 (5)
社外監査役（百万円）	24 (3)	27 (3)	27 (3)	27 (5)	27 (3)

※各報酬等の総額は、事業年度ごとの定時株主総会終結の時をもって退任した役員の報酬等も含まれています。

政策保有株式	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
銘柄数（銘柄）	78	74	65	57	52
貸借対照表計上額の合計額（億円）	315	312	410	356	474

コンプライアンス、公正な企業活動	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
贈賄、腐敗行為に関わる問題発生件数	0	0	0	0	0
通報・相談窓口への相談件数※1	23	42	25	33	28
コンプライアンス管理者研修会受講率※2 **（%）**	100	100	100	100	—
職場のコンプライアンス教育受講率※3 **（%）**	99.9	99.9	100	99.9	99.3
企業献金・ロビー活動等支出額※4 **（百万円）**	0	0	0	0	0

※1 OKIおよび国内連結子会社
※2 OKIおよび国内連結子会社の管理者・推進者（2025年度は実施せず）
※3 OKIおよび国内連結子会社の全社員
※4 OKI単体

社外からの評価

OKIが組み入れられているESGインデックス

FTSE JPX Blosson Japan Index

FTSE JPX Blosson Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

※ FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここにOKIが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index Seriesはグローバルなインデックスプロバイダーであるフトセラッセルが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドやほかの金融商品の作成・評価に広く利用されます。
https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan

※ OKIのMSCIインデックスの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるOKIのスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

外部機関からの評価

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
CDP 気候変動 A-（OKI）

えるぼし認定（OKI、OKI クロステック）

SPORTS YELL COMPANY 2026
スポーツエール カンパニー（OKI）

レジリエンス認証 事業継続および社会貢献 認証・登録番号E00001129
国土強靭化 貢献団体認証（レジリエンス認証）（OKI）

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門
健康経営 優良法人（OKI、OKI クロステック）

プラチナくるみん 子育てサポートしています
プラチナくるみん認定（OKI、OKI サーキットテクノロジー）
くるみん認定（OKI ソフトウェア、OKI クロステック）

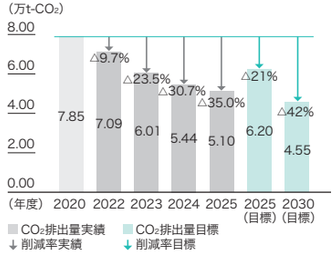
主要財務・非財務ハイライト

（億円）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	4,903	4,516	4,380	4,415	4,572	3,929	3,521	3,691	4,219	4,525	4,216
海外売上比率（%）	33.5	29.1	26.8	22.6	19.7	15.2	15.6	16.5	11.8	11.1	11.0
営業利益	186	25	77	175	168	89	59	24	187	186	188
親会社株主に帰属する当期純利益	66	47	59	84	141	(8)	21	(28)	256	125	215
設備投資（有形・無形）※1	117	142	103	142	192	163	223	187	160	185	158
減価償却費（有形・無形）※1	112	136	122	116	119	118	115	113	132	132	130
研究開発費	133	103	84	107	106	112	115	96	125	110	80
営業活動によるキャッシュ・フロー	(36)	420	156	64	325	174	59	(31)	247	393	206
投資活動によるキャッシュ・フロー	(138)	76	(105)	(121)	(30)	(138)	(176)	(176)	(143)	(196)	(103)
フリー・キャッシュ・フロー	(173)	496	51	(57)	295	36	(117)	(207)	104	197	103
財務活動によるキャッシュ・フロー	111	(440)	(115)	(130)	(92)	(89)	17	233	(157)	(179)	(119)
年度末											
総資産	4,118	3,607	3,718	3,655	3,725	3,715	3,692	3,904	4,234	4,110	4,452
有利子負債（リース債務含む）	1,303	967	936	934	977	948	1,008	1,286	1,184	1,058	997
自己資本	1,067	969	1,002	999	1,062	1,114	1,074	991	1,412	1,456	1,803
財務指標											
営業利益率（%）	3.8	0.6	1.8	4.0	3.7	2.3	1.7	0.7	4.4	4.1	4.5
NET D/Eレシオ	0.8	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5	0.6	0.9	0.6	0.5	0.4
自己資本利益率（ROE）(%)	5.8	4.6	6.0	8.4	13.7	(0.8)	1.9	(2.7)	21.4	8.7	13.2
自己資本比率（%）	25.9	26.9	26.9	27.3	28.5	30.0	29.1	25.4	33.3	35.4	40.5
1株当たり指標※2											
当期純利益（円）	76.10	54.03	67.86	97.16	162.80	(9.47)	23.85	(32.33)	295.93	143.93	247.99
配当金（円）	50	50	50	50	50	20	30	20	30	45	65

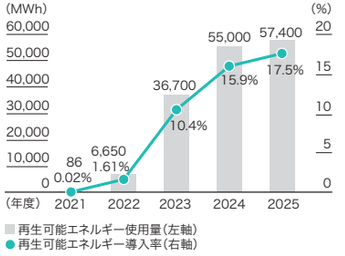
※1 2015年度までの設備投資、減価償却費は有形資産のみの数値です。
※2 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。これに伴い、上記1株当たり指標は、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

自社拠点からのCO_2排出量・削減率
（2020年度比）



SBT（パリ協定と科学的に整合する温室効果ガス削減目標）に準拠したOKIグループ環境ビジョンに基づき、自社拠点からのCO_2排出量削減目標として、2030年度に2020年度比42%削減、2050年度に排出量実質ゼロを設定し、中長期的な視点で取り組みを進めています。

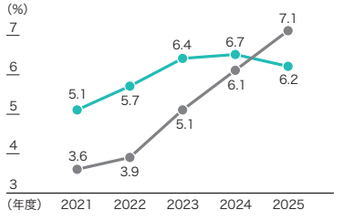
再生可能エネルギー使用量と導入率



SBT1.5℃およびネットゼロ目標の達成に向け、省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの導入を計画的に進めています。太陽光パネルの設置や、非化石証書の活用を通じて、使用エネルギーの脱炭素化を図っています。

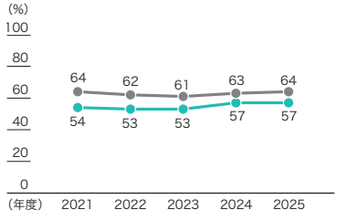
※ 総エネルギー使用量（MWh）に対する再生可能エネルギー使用量（MWh）の割合

女性管理職比率



女性管理職比率については、2026年4月までに5%以上（OKI単体）とすることを目標としてきました。2026年4月1日現在で、7.1%と当初目標は達成しました。引き続き、在籍する女性社員の比率と女性管理職比率が同等となることを目指しており、女性社員が活躍するための取り組みを強化していきます。

社員意識調査の「働きがい」項目のポジティブ回答率



社員のワークエンゲージメント・ポジティブ回答率を2025年度までに70%（OKIおよび国内連結子会社）とすることを目標としています。社員一人ひとりの働きやすさや働きがいの向上を目指し、各種取り組みを行っています。

株主情報

株式数（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	240,000,000株
発行済株式の総数	87,217,602株 （自己株式471,547株を含む）

株主数（2026年3月31日現在）

56,169名

株式上場

東京証券取引所 プライム市場

証券コード：6703

株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

株式事務のお問い合わせ先

証券会社に口座をお持ちの場合

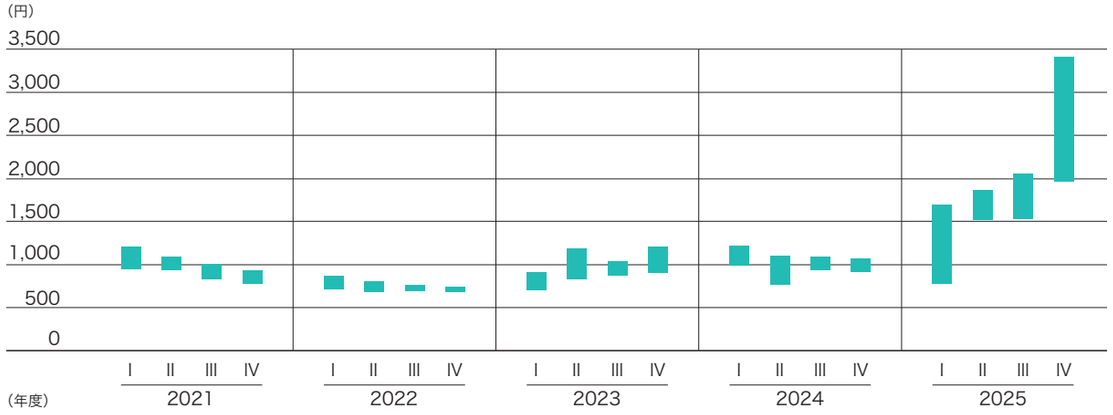
お取引の証券会社

特別口座の場合

みずほ信託銀行株式会社

TEL 0120-288-324（フリーダイヤル）

株価の推移（東京証券取引所）

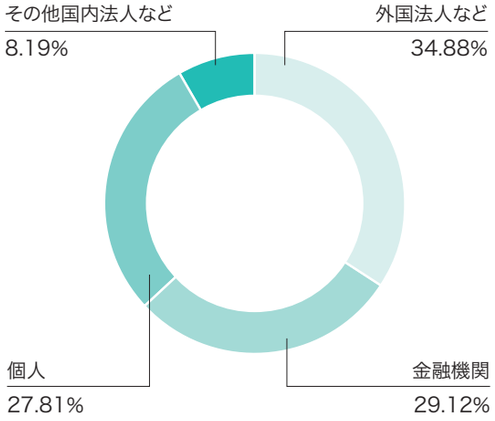


大株主（2026年3月31日現在）

大株主（上位10名）	所有株数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	14,130,630	16.29
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,453,400	6.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,586,129	4.13
沖電気グループ従業員持株会	1,923,161	2.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,520,412	1.75
株式会社みずほ銀行	1,419,648	1.64
明治安田生命保険相互会社	1,400,097	1.61
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2 S/JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/ UCITS ASSETS	1,234,400	1.42
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,223,083	1.41
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,120,485	1.29

※持株比率は、自己株式（471,547株）を控除して算出しています。

所有者別持株比率（2026年3月31日現在）



会社情報

概 要（2026年4月1日現在）

商 号	沖電気工業株式会社
英文社名	Oki Electric Industry Co., Ltd.
創 業	1881年（明治14年）
設 立	1949年（昭和24年）11月1日
資本金	44,000百万円
従業員数	11,925名（連結） 4,356名（単体）※2026年3月31日現在
代表取締役社長執行役員 CEO	森 孝廣
本 社	東京都港区虎ノ門1丁目7番12号
TEL	03-3501-3111
URL	https://www.oki.com/global/ja/

お問い合わせ先

沖電気工業株式会社

経営管理部サステナビリティ推進室

〒108-8551 東京都港区芝浦4丁目10番16号

TEL 03-3454-2111

E-mail oki-report@oki.com

サステナビリティサイト https://www.oki.com/global/ja/sustainability/

IRサイト https://www.oki.com/global/ja/ir/

※「沖電気工業株式会社」は2027年4月1日より、社名を「株式会社OKI」へ変更します。