
中期経営計画 2019 の振り返りと 今後の事業の方向性

1. 中期経営計画 2019 の振り返り
2. 今後の事業の方向性

2020年5月13日
沖電気工業株式会社
代表取締役社長 鎌上信也

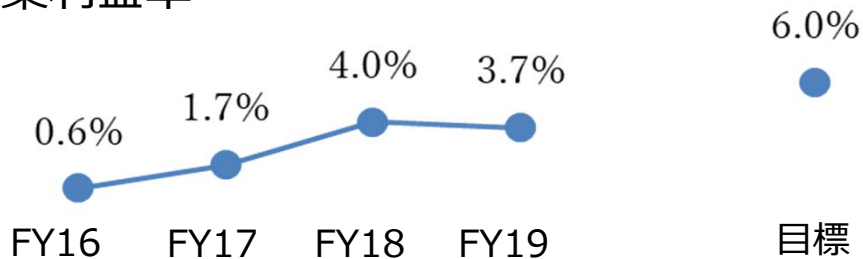
1.中期経営計画2019の振り返り

2.今後の事業の方向性

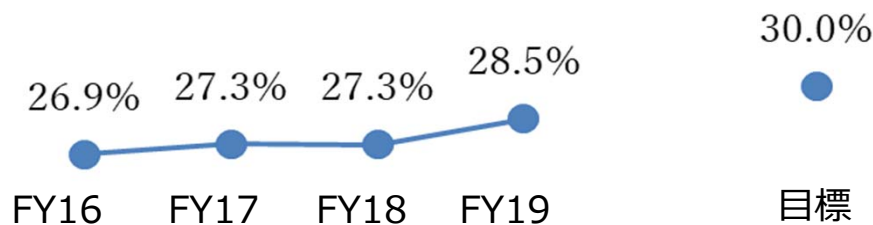
1.1 経営目標

- 営業利益率はメカトロSが成長への軌道に乗せられなかった結果、目標未達
- 自己資本比率の目標未達も、内部統制・財務体質は着実に改善

営業利益率



自己資本比率



セグメント別売上高／営業利益【億円】

セグメント	[億円]	16実績	19実績	19目標
情報通信	売上高	1,744	2,291	2,050
	営業利益	144	208	160
	営業利益率	8.3%	9.1%	7.8%
メカトロS	売上高	1,009	707	1,200
	営業利益	-118	-3	90
	営業利益率	-11.7%	-0.4%	7.5%
プリンター	売上高	1,124	923	1,050
	営業利益	10	28	70
	営業利益率	0.9%	3.0%	6.7%
EMS	売上高	432	598	600
	営業利益	21	21	35
	営業利益率	4.9%	3.5%	5.8%
OKI連結全体	売上高	4,516	4,572	5,000
	営業利益	25	168	300
	営業利益率	0.6%	3.7%	6.0%

1.2 重点施策

事業戦略	活動結果
◆情報通信	
安定収益確保と新事業創出	<ul style="list-style-type: none"> ・更新需要獲得に加え、各事業の連携／融合で安定収益確保 ・成長分野では多くの共創パートナーを獲得、事業化推進中
◆メカトロS	
成長軌道への回帰	<ul style="list-style-type: none"> ・成長への回帰は未実現も海外構造改革が一巡、ベース固めは実現 ・流通分野への参入、サービス事業収益化実現も、ビジネス転換は途上
◆プリンター	
戦略転換での安定収益化	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト構造改革によりBEP引き下げを実現 ・新商品、体制等インダストリープリントへのシフト遅れにより収益悪化
◆EMS	
1000億事業への通過点	<ul style="list-style-type: none"> ・成長への設備投資、M&Aにより売上は継続して伸張 ・新分野開拓不足、顧客ニーズ高度化と主要市場環境変化により成長鈍化
共通施策	<ul style="list-style-type: none"> ・運転資本、CCCは改善 ・ガバナンスに対する意識は向上するも、体制強化に伴い費用が増大

1.3 次期中計に向けた課題

- 「ハード事業」という大きな枠組みの中でのリソース再配置
 - ・環境変化への対応、タイムリーな商品投入ができる開発体制強化
 - ・生産受託サービスにおける上流設計需要への対応
- マーケットアクセス力強化、コスト構造改革

	次期中計に向けた課題
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> ・より安定した収益基盤構築に向けた事業ポートフォリオの拡充
メカトロS	<ul style="list-style-type: none"> ・自動化技術を応用したATMに代わる成長エンジンの創出 ・保守収益、モジュール拡販等の海外戦略
プリンター	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィスプリンター市場縮小、各社インダストリー領域に向かう中での事業の在り方検討
EMS	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客開拓を中心とした市場ポートフォリオバランスの改善 ・上流設計ニーズに対する対応体制強化
共通施策	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の標準化によるガバナンス強化、シェアード化、効率化推進によるコスト削減

1. 中期経営計画 2019 の振り返り

2. 今後の事業の方向性

2.1 OKIを取り巻く市場環境

環境変化：

● グローバル

- 不確実性（景気変動、紛争、地域主義等）
- 環境問題（気候変動/水/資源・廃棄物）
- 相次ぐ自然災害
- 技術革新（5G、AIなど）

● 国内

- 労働力不足
- 少子高齢化の進展
- インフラ老朽化

◆ 新型コロナウイルスがもたらすパラダイムシフト

- ・グローバルizmからナショナリズム化の助長
- ・個人の行動変容、消費対象の変化／ダウンサイズ
- ・オンライン診療等非対面でのサービス、タッチレスエコノミーの拡大

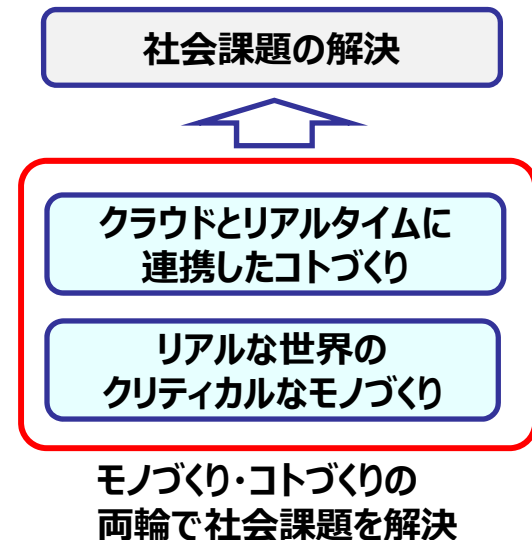
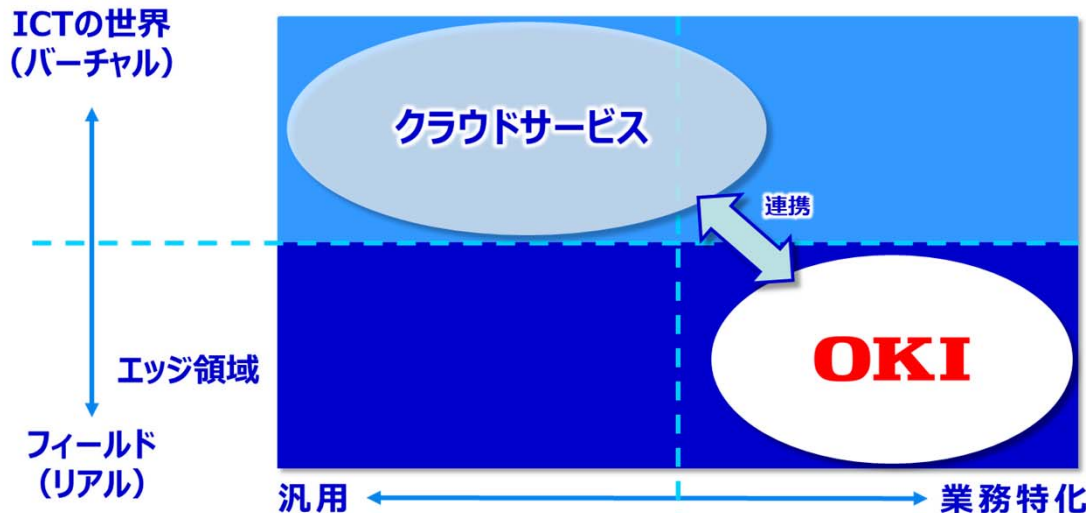
リスク：個人の行動変容による既存商品の需要減

機会：新たなサービスニーズの拡大、変化に伴う商品開発スピード加速の必要性

クリティカルなモノ・コトづくりを通じて社会課題を解決

◆ **OKIの強み** = 顧客基盤×インストールベース×技術力

- ・顧客基盤 : 社会インフラサービス提供者を中心としたOKIのお客様
 - ・インストールベース : エッジ領域の機器群及びそれらを核としたソリューションの実績
 - ・技術力 : クリティカルなモノづくり（※）及びネットワークとリアルタイムに繋ぐ技術
- ※ : 高信頼性、高可用性、耐障害性、耐環境性 等



社会課題の解決を通じた持続的成長を実現するため 事業ポートフォリオを再構築

- ◆ OKIの事業の特性：社会インフラサービスに関わる事業が多い
 - ※ 新型コロナウイルス等、短期的な影響が大きくても、中長期的には安定的
 - ⇒ 本領域を中心とした事業ポートフォリオを作り上げる

- ・市場の期待とのGAP
- ・経営残課題



- 1) 強みが発揮できる事業ポートフォリオの再構築
 - ・共創等コンセプト実証中案件の事業化促進
 - ・EMSからDMSへの発展
 - ・プリンターは事業会社から事業部門へダウンサイジング
 - ・新たな機会を踏まえた商品の創出
- 2) モノづくり強化、事業化促進のための投資
- 3) 経営基盤強化とコーポレート部門コスト削減

2030年
SDGs
目標達成

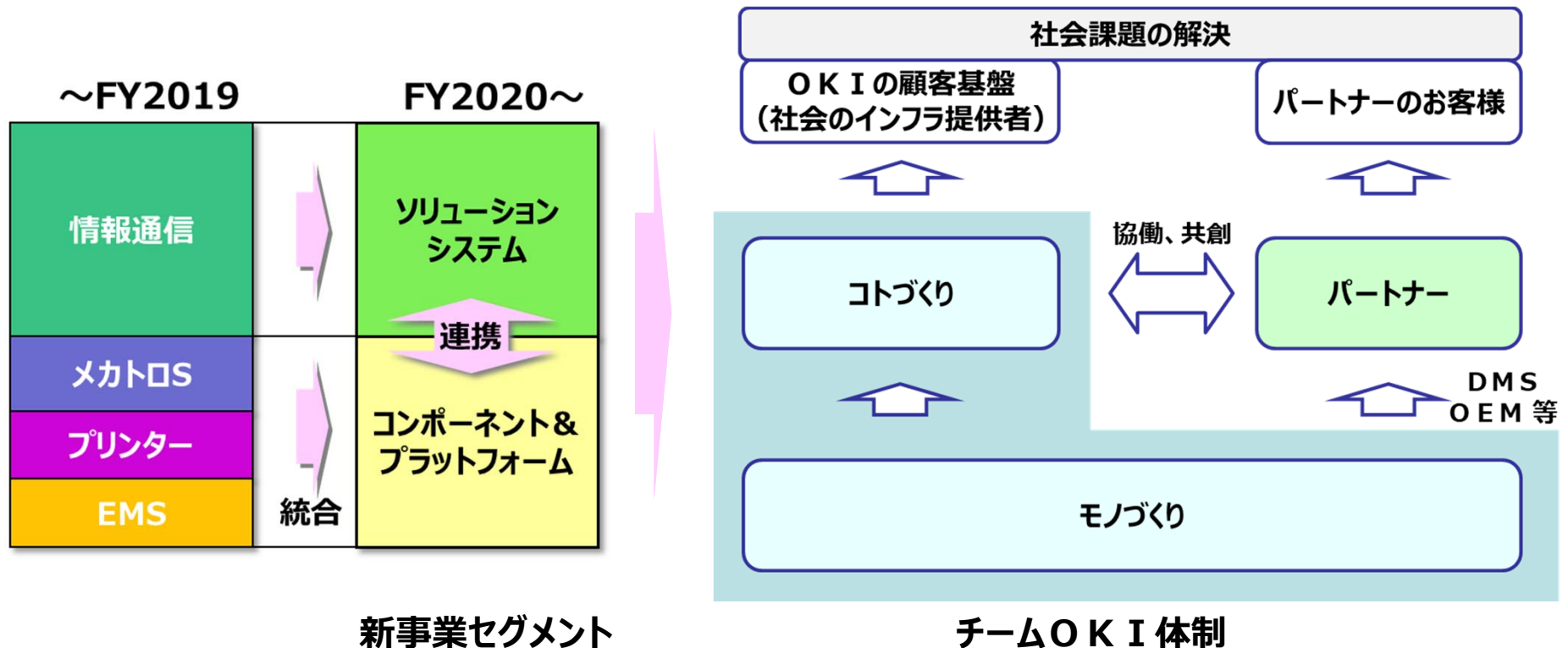
2031年
OKI創業
150周年



2.4 チームOKI体制の構築

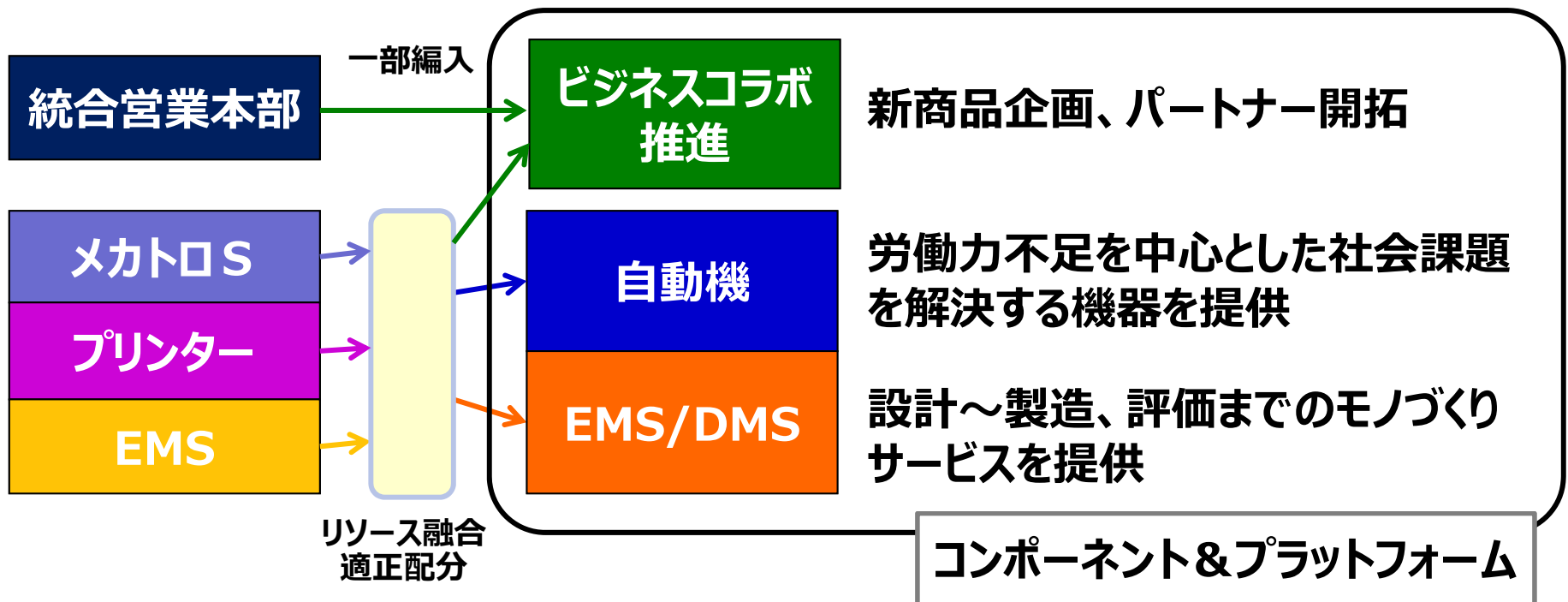
多様化するニーズへの対応と商品力強化のため、**全社レベルでの技術の融合／統合を図る**

- **第一歩として、ハードウェアを中心とした3事業を統合、設計／開発リソースを再配置**



2.4 チームOKI体制の構築 ～3事業統合のシナジー～

- **ビジネスコラボレーション推進**：統合営業本部の一部を編入、
営業／マーケティング機能強化
- **自動機**：メカトロS／プリンターの開発／設計リソースを融合
- **EMS/DMS**：プリンターの設計技術者をシフト、上流工程強化





Open up your dreams

参考資料 用語集

用語	説明
EMS	Electronics Manufacturing Service : 電子機器受託製造サービス。
BEP	Break Even Point : 損益分岐点。
サービス事業	お客様の持たざる経営を支援するため、機器販売ではなく、リース・運用保守・コールセンター業務などをトータルなサービスとして提供。
インダストリープリント	産業用の印刷市場。各種のラベル、チケット、店頭広告、野外用の大型ポスター・看板、カーラッピング、交通標識、医療用画像印刷分野などが対象。
M&A	Mergers and Acquisitions : 企業と企業の間で行われる、合併や買収、事業提携などの取引。
CCC	Cash Conversion Cycle : 企業が仕入れのために現金を投入した後、どのくらいの日数で現金を回収できるかを表す指標。
タッチレスエコノミー	様々なセンサーを利用し、画面やボタンなどに触れずに機器、サービスが利用できる社会。
DMS	Design and Manufacturing Service : 単なる受託製造（EMS）ではなく、製品コンセプト検討や設計といった開発段階から、総合的にサポートするサービス。