

2021年5月10日

## 2020年度決算説明会 質疑応答

沖電気工業株式会社

### 全体感

Q：FY21 計画について、営業利益および経常利益が 120 億円に対して、当期純利益が 35 億円となっている。特別損益含め、特殊要因があるのか。

A：海外事業を中心とした構造改革を 2 年がかりでやっている。FY21 も前期並みの構造改革費用を織り込んでいる。

Q：前回の説明では、海外人員約 500 人減少させるうち、350 人ぐらいが減り、進捗していた印象。人員の削減幅が減るにも関わらず、前期と同レベルの構造改革費用が掛かる背景はなにか。

A：FY19 末約 800 名に対して、FY20 末は約 585 名。3 割削減は実施済み。FY21 では、400 名程度まで減らす。中計通り、FY19 対比、欧州 7 割減、米州 8 割減、アジア 3 割減を計画。これらの費用を織り込んでいる。

Q：FY21 営業利益 120 億円計画の前提を確認したい。中計 3 年間で、共通機能の改革やプリンター構造改革などにより 180～190 億円の改善が想定されている。この構造改革の寄与度は、FY21 どのぐらいか。中計目標が FY22 営業利益 200 億円に対して、FY21 が 120 億円の計画。これは、投資が増えているからなのか、コロナ状況も織り込んだ慎重な計画なのか、FY21 の数字の作り方を確認したい。

A：短期的に見ると、FY21 の営業利益は当初想定より若干弱含み。その要素は大きく 3 つ。1 つ目はコロナ影響。C&P の海外事業が大きく影響を受けている。FY20 後半から緩やかに回復に向かうと想定していたが、長期化している。2 つ目は投資。国内外問わずコロナ影響等もあり、上市のタイミングが後ろ倒しになっている。新しいフロンティア開拓も見えてきていることもあり、投資は緩めずに当初計画通り継続。3 つ目は構造改革効果の出方。本社費用を中心とする共通機能の改革による 40 億円削減については、中計 3 年目に一番効果が出る。FY20 では物流費等を中心に 5 億円程度、FY21 は 15 億前後。海外人員や調達コスト改革による 140 億円削減については、着実に効果は出てきている状況。調達コスト 3 年 100 億円削減については、各年効果は大体 3 分の 1 ずつ。

Q：中計目標である FY22 営業利益 200 億円に対する感触を確認したい。

A：FY20 はコロナにより大分厳しいスタートとなった。特に C&P の海外 ATM 事業。インド、インドネシアをはじめとする東南アジア、ロシアの入札案件が軒並みシフトした影響が大きかった。ただ、コロナ影響により案件はシフトしているが、案件そのものが無くなった訳ではない。全体的な計画としては、開発も含めて順調に進んでいるという認識である。FY22 計画に対しては、既に受注した案件もあり、大体見通せる状況にある。SS については FY23 から大型案件が幾つか開始する予定で、その工事進行基準等の影響もある。実現可能な数値と見ている。

Q：配当性 30%、安定配当を方針とされている中、FY21 増配を計画し、配当性向はさらに高まる。積極的な成長投資もしていく中、今回の判断に至った背景を確認したい。

A：安定配当を非常に重視している。配当性向は一つのベンチマーク。一過性やノンキャッシュ要因を考慮した場合の 3 割はどのような水準であるか、ということも視野に入れた上で、FY20 は 20 円、FY21 は 30 円の配当を計画。配当可能原資を毀損することなく投資と成長を両立できると、総合的に判断した。

Q：FY21 のコロナ影響を確認したい。

A：FY21 のスタートとしては、国内の製造業については、好調なスタートが切れると見ている。半導体検査装置関連の引き合いは、2 月、3 月ぐらいから急激に受注が増加している。自動車関連は、FY20 末ぐらいから急に立ち上がり、復活してきている。SS については、エアライン、鉄道関係は引き続き影響が長引くと見ているが、通信関係、社会インフラ系がその分を補い、計画的には延伸した部分をカバーできると見ている。

Q：2022 年、2023 年に向けて、SS と C&P のそれぞれの WACC と ROIC のイメージはあるか。資本コストを上回る ROIC を出すポートフォリオを組んでいるのか。基本的な経営の考え方を含めて、聞きたい。

A：現段階においては、一律で一つの指標を提示する形にはまだ至っていない。ROIC や WACC の考え方は、SS と C&P で目標値が違うと思っている。本中計においては、この 2 つの事業セグメントを分け

ているが、将来的には、例えば C&P が単独事業ではなく、顧客への提供形態、全体の中での商品構成という形に、段々と事業形態を変えていきたいと思っている。

### **ソリューションシステム成長戦略**

Q：OKI の DX 領域とはなにか。

A：資料 5 ページにあるとおり、デジタイゼーション、デジタルイゼーション、そして DX（デジタルトランスフォーメーション）、これらに関する案件を、DX 領域としている。エンタープライズ、パブリックのそれぞれの分野において、非常にデジタル化が進んでおり、顧客も DX 投資としてどんどん増えている。

Q：中計目標達成の確度を確認したい。FY22 の売上がかなり伸びる見立てになっている。数年後に予定している大型案件は、中計期間中に貢献するのかどうか含め、コメントしてほしい。

A：FY19 より工事進行基準を導入したため、FY23、FY24 にサービスインする案件についても、FY22 への売上を織り込んでいる。内容としては、パブリック系が多く、消防指令や防災など。キャリア系の 5G を含めた DX を支えるネットワーク投資も引き続き旺盛。

Q：さまざまなプラットフォーマーがいる中で、OKI が目指すプラットフォームとは何か。全社共通のものなのか、各セグメントでそれぞれあるものなのか。また、そこでのポイントは、他社の場合、M&A を実施することと考えるが、それについては今どうなっているのか。或いは、他社のビジネスモデルとは違う考え方なのか、教えてほしい。

A：一般的なプラットフォーマーは、GAFA&M、日本では日立もいる。こうしたプラットフォーマーとは連携しつつ、OKI はエッジ領域でのプラットフォームを提供している。Intel とのアライアンスで OpenVINO というミドルウェアを使うことにより全社的なエッジ側の共通プラットフォームとしている。これの非常に良いところは、学習したいろいろなモデル、Google のモデルや Microsoft のモデルを変換することで、エッジで使えるということ。これはとても重要。その結果として、パブリックソリューション、エンタープライズソリューションへのエッジソリューションが提供できる。

M&A に関しては、まだ言えないが、具体的に進行している案件がある。ベースの領域を補完してその上で新しい領域も出せるようなものと考えている。

Q：クラウドとは連携し、エッジの方で共通となるセンサーネットワークなどを提供するというところと考えるが、そのレイヤーのレベルが道路交通・防災と、金融流通運輸・製造とで、位置づけが違うように感じる。同じように AI、5G、6G の中でのスペック、ミッションクリティカルの度合い、レイテンシーなども微妙に違う。そこは共通化していくのか？それとも個別にエッジやプラットフォームが存在する、と理解すれば良いのか？

A：エッジ領域の一つの特性は、現場、しかも業務特化であるということ。OKI は長年、道路や航空管制、鉄道関係の指令、消防の司令などを手掛けきた。こうしたミッションクリティカル性が高いものについては、技術的な要素があれば誰でもできるということではない。そういったことを活かす。一方、フロ

ント系の金融サービスなどは、スピードが重視されるケースもある。そういった意味で、位置づけは違う。ただ、実感として、DX や OKI の AI モデルについては、センサー、ネットワーク、データ解析、クラウド連携等、これらは共通化できると考える。そこにおけるクリティカル度をどうするかは、OKI が力を発揮するところ。アーキテクチャー的には共通化できる要素が非常に高いと思っている。

Q：設備投資について、FY21、FY22 の累計で 170 億円の計画となっている。新工場新設 60 億円の計画はあるにしても、これまでに比べると高い水準にある。工場新設を除いて、設備投資の主な内訳はなにか。

A：計画には、生産以外に開発に使う設備も含んでいる。SS は事業領域が広い。そのため、設備もかなり幅広く投資する。具体的には、AI エッジの交通関係、防災関係、建設関係など。顧客と実証実験をやっており、OKI の設備を使っている。そういった要素がある。また海洋関連に関しては、評価設備があるが、その老朽化対応も含めて、大きな設備投資を行う予定である。

クラウド基盤に関しては、パブリッククラウドとの連携を今後より強化するが、プライベートクラウドとのハイブリッドである部分がある。データセンターにおけるクラウド基盤の更改等もある。

Q：ローカル 5G×AI エッジは、かなりユニークで OKI らしい。実際それが勝っているかどうか。また、どれぐらいの手持ちの案件が見えてきているのか、状況を確認したい。

A：ローカル 5G×AI エッジ。ビジネスが本当に成り立つのはいつかという話題もある。一方、OKI は 140 年間、ネットワーク通信をやってきた。それぞれがどういう動きをするかというのは、大体分かっている。例えば、この中計期間、FY22 では、サブギガ帯、920 メガ帯を使ったアプリケーションであるスマートメーターの売り上げを見込んでいる。これはローカル 5G ではないが、ローカルなネットワークという共通の使われ方である。また、これはローカルではなくパブリックかもしれないが、LTE ゲートウェイというもので、ATM のネットワークである ISDN の置き換えが非常に進んでいる。広い意味で、固定網から無線や移動網に、その場で一番大事な、リーズナブルな技術に置き換えが進んでいる。

ローカル 5G に対して期待しているのは、光ファイバーの置き換えができるようなネットワーク。日本でも大きい工場では、構内に光ファイバーがかなり入っている。それを置き換える際、無線であるが、高信頼性で高い帯域が取れるローカル 5G に興味を持たれている比較的大きい製造業がたくさんいる。そこでやりたいことは、まさに AI エッジ。いろいろなセンサーなどでデータ収集をやっていきたいということ。その辺はビジネスとの組み合わせがあるが、間違いなくこの流れがどんどん進んでいくと考えている。

### **コンポーネント&プラットフォーム事業**

Q：ATM 技術のリテール転用について、具体的にはどのような製品を想定しているのか。

A：キャッシュレスの時代になっても、現金を扱うところは出てきている。その一方で、人手不足などもあり、リテールにおいて、現金のリサイクル需要は出てきている。ただ、OKI は POS もやっていないし、リテールのノウハウもない。従って、OKI は心臓部である現金処理機を提供することによって、パートナー企業がリテールに適したシステムを構築する。この組み合わせが一番分かりやすく、一番近い将来出てくる

であろうパートナーだと思っている。

更に、リテールだけでなく、医療においても、薬や医療の検査機器といったところに対して、メカトロの技術や高信頼性の技術を適用していきたいと考えている。

Q：FY22 数値も含め、営業利益がかなりジャンプアップする計画になっている。収益面の回復が想定より1年遅れているという話もあった。中長期の10年後を含めてのロードマップを示しているが、FY22の営業利益については、中長期的な目線で先行投資をし続けて、かつ足元コロナもあるので、ここは少しビハインドする可能性を想定したほうが良いのか。数値のイメージ感を確認したい。

A：FY21については、EMS 関係の半導体装置関係が、この3月、4月に急速な回復を見せている。昨年是一部主要顧客の需要回復が遅れたが、その回復が確実に見えてきているということであり、C&P 全体の回復が見込める。一方、中計未達に関しては、先行投資が続いている要因もある。今中計では、それが成果として出てくるものはわずかであると考えている。従って、その先行投資が続いている分若干のビハインドがある。加えて、コロナの影響をどこまで見るかが結構大きなことだと考えている。FY20のコロナ影響については、案件が消滅したとは思っておらず、これはシフトしていると考えている。そのシフト分をどのぐらい見込むか。ここがかなり大きな要素である。コロナによって左右される部分が結構あるという中で、その間を取っているのが、今のFY21計画である。

Q：資料7ページの収益性のイメージ観を教えてください。旧EMSのメンテナンスや計測が増えると、収益性が上がるイメージを持っていた。一方で、（医療などの）新分野は恐らく先行投資があるので、急速には収益性は出ないだろうと推察する。これまでの金融向けと比較して、パートナー経由で、流通・小売り向けに出した場合、収益性はどう変化してくるのか。

A：金融向けは、収益性は良かったが、ボリュームがあってこそその収益性であった。今回のリテールシフトにあたり、OKIはコアとなる心臓部分のみをパートナーに提供するので、トップライン的には金融ATMに比べてそこまで高くないと思っている。ただ、OKIの得意領域を提供するので、利益率は高くなる。そのときの物量のBEPも低く抑えられるので、少量多品種をいろいろなパートナーに提供して、パートナーの皆様が市場に提供するというモデルを作りたいと思っている。ただ、そこには少々時間が掛かる。EMSについては、生産だけでなく、設計、開発から評価を含めて、保守、運用サービスまで手掛けると、それなりの利益率を稼げるとしている。

プリンターも、オフィスプリンターから、より特徴のあるインダストリー系のプリンターにシフト。リテール系が多いが、今までの消耗品ビジネスモデルから脱却することによって、本体でも収益を取っていく考え。

Q：EMSからDMSへ、というチャレンジは非常に有意義。一方で、マーケティング力の課題認識をされている。開発においては、今までプリンター、ATMという分かりやすいターゲットがある中で仕事してきた人たちも、新しいものをどんどん取り込んでいくというかたちに変えていく必要があると思う。こういったカルチャーの転換について、取り組んでいる事例があれば教えてください。

A：EMS、DMSは、今まで顧客自身がビジネスの中核として行っていたことを、OKIに任せていただくこと。まず信頼関係がなければ絶対に発注頂けない。更に、ただ単に言われたものを作っているだけだと、

下請けになってしまい、価格競争になってしまう。今まで金融で培ったノウハウ等を、例えば仕様に盛り込むとか、提案をするといったことをどんどんやっていきたいと思っている。そのためにはやはり市場を知らなければいけない。世の中で起こっていることを知らなければいけない。リテールおよび医療等々を絞り込んだ上でやっていきたいと思っている。金融のプロから、リテール側を見るという面でも、顧客にとって価値のある情報はある。

カルチャー転換について、C&P グループ全体で取り組んでいる。3 事業統合して、関係会社も含めて45 社ぐらいがグループに属している。例えば、若い人が提案をしたことに対して、プロジェクトを組む等。生産統括本部では、スマート工場のネタを作る等実行している。スモールサクセス、アーリーサクセスを目指して、若い人を集めた活動を積極的に行い、早めに成果を作らせる。それをみんなに見せることによって、カルチャーの転換をしていくということをコーポレート部門とともに展開している。

(注) 本資料における予想、見通し、計画等は、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断される一定の前提に基づいております。したがって実際の業績は様々な要因により異なる可能性があります。なお、記載内容につきましては実際のやり取りに即しておりますが、理解しやすいように部分的に編集を加えております。