

OKIグループ 中期経営計画2025

2023年5月10日

代表取締役社長 森 孝廣

企業理念

「進取の精神」をもって、情報社会の発展に寄与する商品を提供し、
世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する。

キーマッセージ

「社会の大丈夫をつくっていく。」

重要課題（マテリアリティ）

- 社会課題を解決するモノ、コトの実現
- 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
- 持続的成長を支える経営基盤強化

安心・便利な
社会インフラ働きがいと
生産性向上

地球環境の保全

社会課題の解決にOKIが貢献する分野

貢献分野で提供する社会価値を具体化

安心・便利な社会インフラ



現場見える化、遠隔監視による
安心安全なインフラ利用実現

データ活用による安心安全な
移動手段の実現

地球環境の保全



環境貢献商品の提供

海洋見える化による
環境の保全、資源の活用

働きがいと生産性向上



セルフ化／自動化による
労働力不足解消

リアルタイムセンシングによる
業務効率化

外部環境激変を受け中計2022は大幅未達 FY22を危機対応年として位置付け、単年度計画とするも未達

(単位：億円)

	FY22中計	FY22計画		FY22実績
売上高	4,650	4,250	▶	3,691
営業利益	200	90	▶	24
当期純利益	120	30	▶	▲28
自己資本比率	30%		▶	25%
ROE	10%		▶	▲3%

収益力・財務基盤低下

中計2022総括

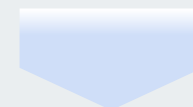
外部要因

コロナ & サプライチェーン影響が事業を直撃

内部要因

環境変化への対応力不足でリカバリー遅延

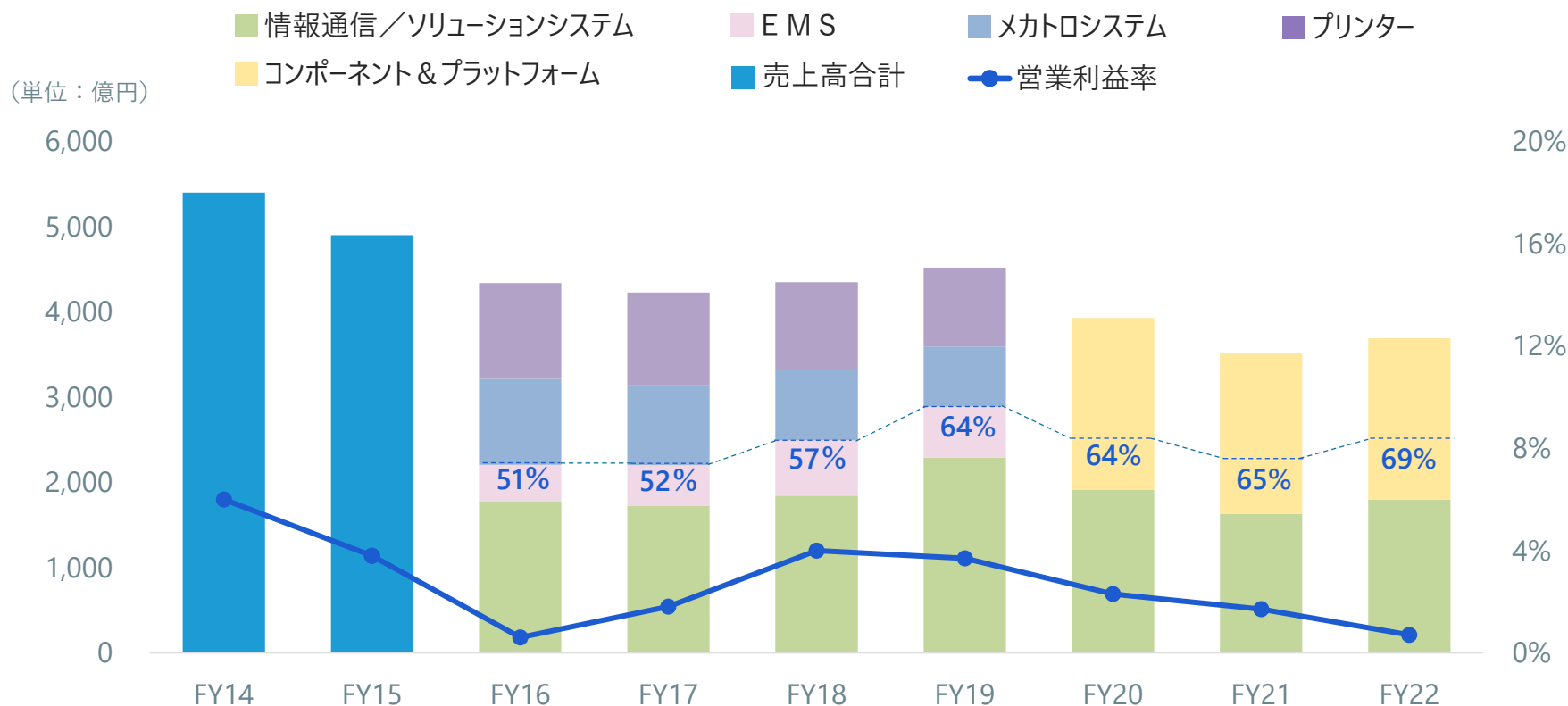
- 部材調達難に対する調達力／生産調整能力
- コスト増に対する原価低減／価格転嫁
- 急激な為替変化に対する為替ヘッジ力



- 細分化された多層組織（2事業本部／8事業部）
- 縦割り文化／保守的な企業カルチャー
- 国内偏重の事業構造

勝てる事業・商品へのポートフォリオの組み替えを行うも 業績は縮小均衡

売上高／営業利益率推移



※ グラフ内の数字はソリューションシステム事業＋EMS事業の売上高全体に占める比率

ソリューションシステム事業：情報通信セグメント (FY16～19) ／ソリューションシステムセグメント (FY20～22)

EMS事業：EMSセグメント (FY16～19) ／モノづくりプラットフォームサブセグメント (FY20～22)

成長へ舵を切り、縮小均衡から脱却する

中計2025テーマ

- ① FY19水準へ業績回復し、棄損した財務基盤を回復
- ② FY26以降の将来事業の創出

成長への舵切り 1st Stage

- ① 事業ポートフォリオの見直し
- ② 営・技・生の機能強化
- ③ 将来事業の創出
- ④ 財務基盤の改善と効果的な投資
- ⑤ サステナビリティ経営の実践

FY2023～

FY2026～

成長への舵切り 2nd Stage

将来事業の拡大

2031年 OKI創業150周年

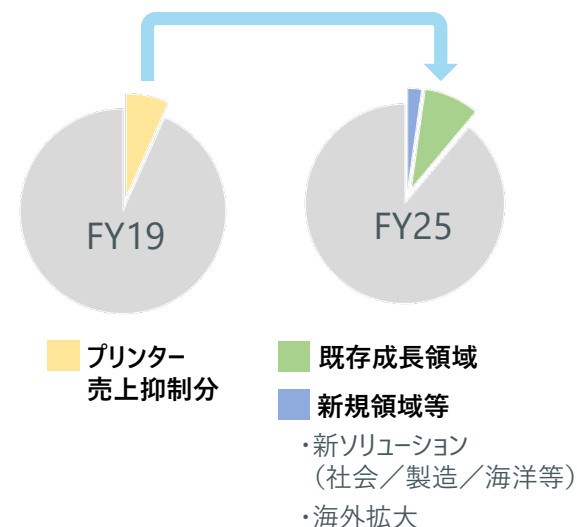
安心・便利な
社会インフラ働きがいと
生産性向上

地球環境の保全

経営目標	売上高	営業利益	自己資本比率
	4,500億円	180億円	30%

縮小均衡から脱却してFY19水準の売上高／営業利益を実現、財務基盤を回復

金額単位：億円		FY19実績	FY22実績	FY25計画
成長性	売上高	4,572	3,691	4,500
	営業利益	168	24	180
	当期純利益	141	▲28	100
収益性	営業利益率	4%	1%	4%
財務健全性	自己資本比率	29%	25%	30%
資本効率性	ROE	14%	▲3%	8%
株主還元	配当性向	31%	—	30%以上

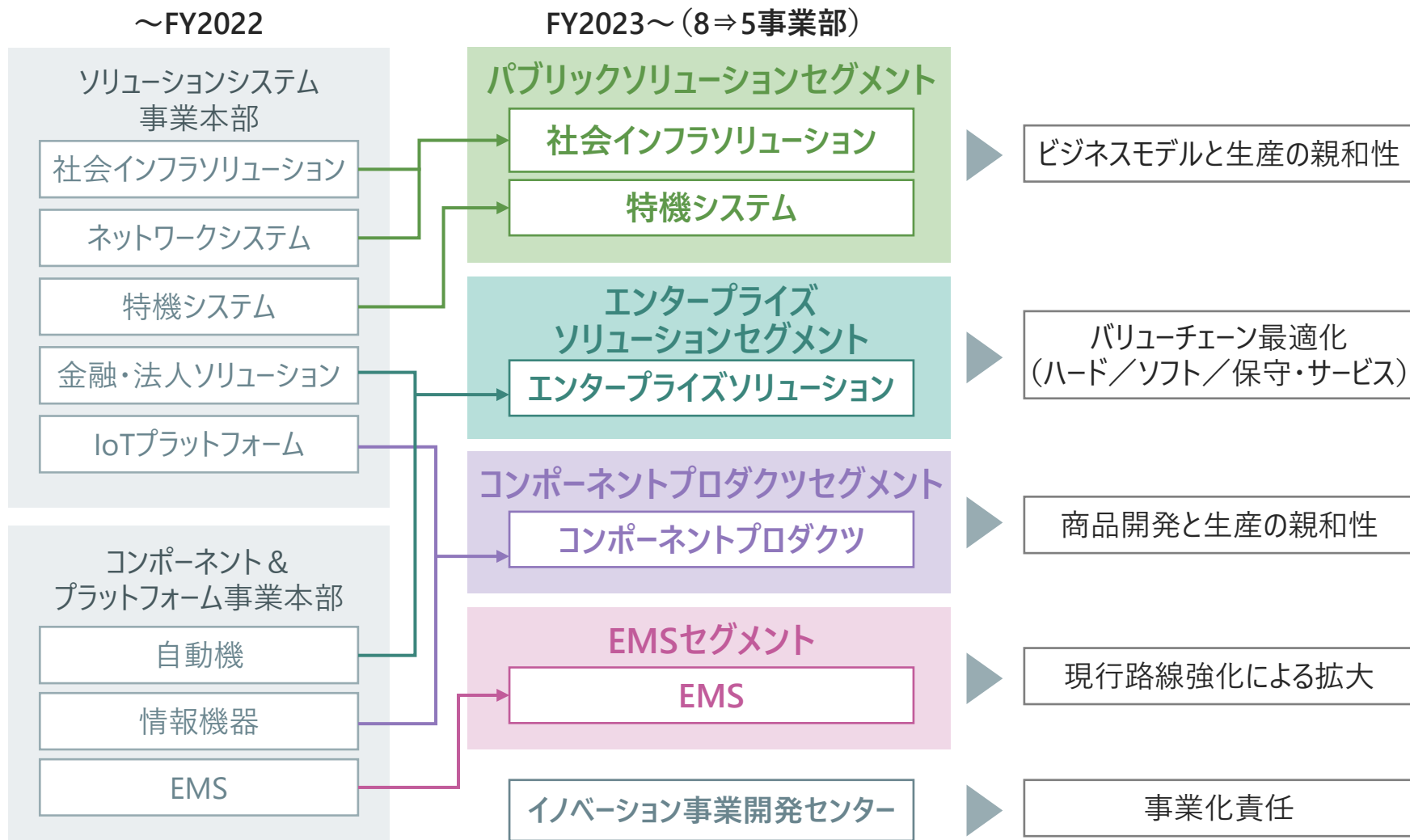


新型コロナ、サプライチェーン
影響前の平常水準

長期的には
ROE10%以上を目指す

事業ポートフォリオを
再構築してFY19水準へ

1. 事業規模適正化 2. 事業のバリューチェーン最適化 3. 事業マネジメント強化



事業の位置付け明確化、収益力向上

		売上高	営業利益 (億円)
パブリック ソリューション	<div>成長</div> <ul style="list-style-type: none">消防／防災案件の更改需要の確保と既存事業の拡大防衛力強化の方針に基づくニーズへの対応注力領域での新ソリューションの創出／グローバル展開	<div><div>957</div><div>1,300</div><div>FY22FY25</div></div>	<div><div>34</div><div>95</div><div>FY22FY25</div></div>
エンタープライズ ソリューション	<div>安定化</div> <ul style="list-style-type: none">金融市場の繰り越し案件と更改需要の確保開発／生産体制の合理化による収益力改善人手不足貢献商品創出とリカーリングシフト	<div><div>1,129</div><div>1,400</div><div>FY22FY25</div></div>	<div><div>15</div><div>90</div><div>FY22FY25</div></div>
コンポーネント プロダクツ	<div>安定化</div> <ul style="list-style-type: none">OEMビジネスへのシフト加速開発／生産体制の合理化による収益力改善海外販社を活用した海外展開商品拡大	<div><div>846</div><div>830</div><div>FY22FY25</div></div>	<div><div>16</div><div>40</div><div>FY22FY25</div></div>
E M S	<div>成長</div> <ul style="list-style-type: none">DMS力強化によるEMS収益力向上部品事業の拡大（設備投資＆グローバル展開）既存優良顧客ベースの海外展開	<div><div>753</div><div>950</div><div>FY22FY25</div></div>	<div><div>23</div><div>45</div><div>FY22FY25</div></div>

機能部門を強化し事業力を底上げ

営業	<ul style="list-style-type: none"> エリア担当制から専門市場担当制へ再編（営業専門性の底上げ） グローバル事業推進本部を新規立ち上げ（海外リスタート） <div> <div>官公営業本部</div> <div>公共・社会インフラ営業本部</div> <div>金融・流通・運輸営業本部</div> <div>産業・製造営業本部</div> <div>グローバル事業推進本部</div> </div>
技術開発	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発及び先行技術開発に特化 <div>技術本部</div> <div> <div>研究開発投資</div> <div>注力分野を絞り込み重点投資</div> <div>350億円（3年間累計）</div> </div>
ソフト	<ul style="list-style-type: none"> ソフトSE集結、品質ロスコスト削減 <div>システムセンター</div> <div> <div>コスト削減</div> <div>品質ロス／調達／加工／物流コスト</div> <div>165億円（3年間累計）</div> </div>
生産	<ul style="list-style-type: none"> 全社生産工場と調達を統合 バーチャルOneファクトリー構想のもと生産効率・QCD最適化 <div>生産調達統括本部</div> <div> </div>

OKIの強みノウハウを活かし、注力領域の社会課題解決にチャレンジ

安心・便利な社会インフラ

地球環境の保全

働きがいと生産性向上

海洋



社会インフラ



製造

現場データ
見える化・解析・予測

社内革新

社会・お客様の課題解決

DX推進のための全社的な
イノベーション活動

全員参加型イノベーション

- Yume Pro活動
- IMS(ISO56002)導入・展開
- 実践 & グローバル化

ビジネスモデル変革

AI、IoTを駆使したエッジ
(現場) ソリューション

エッジプラットフォーム

- AIEッジコンピューティング
- データマネジメント
- 領域別ソリューション

組織の変革

新ソリューション創出

生産性強化

競争力強化

業務プロセスの変革

既存ソリューション強化

製造プラットフォームを目指す
モノづくり基盤強化

モノづくり基盤強化

- バーチャル One ファクトリー
- ポータビリティ、スマート工場
- 環境対応(ZEB/ZEF)





ビジネスプロセス変革

お客様のDXを支援する
プロダクト、サービス

フロントシフト

- 新IoTプロダクト
- ビジネスプロセスサービス
- モノづくり総合サービス
- リカーリング/BPOサービス

イノベーション事業開発センター：イノベーション活動の“実践” & グローバル化

新規領域	顧客課題	OKIの強み×参入戦略
 高度遠隔運用	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力不足 ・生産性向上 	遠隔運用プラットフォーム+マルチベンダー対応のエッジモジュールによる警備、施設管理、製造、工事現場の業務効率化
 物流	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力不足 ・CO2削減 	リアルタイムAIセンシングによる支線から幹線輸送ルート最適化 倉庫統合プラットフォームとの連携でサプライチェーン全体最適化
 ヘルスケア・医療	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力不足 ・健康経営 	行動変容、無線バイタル/バイオセンシング、医療機器製造による健康増進、検査支援
 CFB（※1）	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力不足 ・省電力化 	LEDプリントヘッドのCFB技術を応用 高輝度ディスプレイ、各種半導体ウェハー/機能性フィルム

※1 CFB：クリスタルフィルムボンディング
LEDプリンター事業で培った半導体の接合技術

ビジネスアイデア実践コンテスト

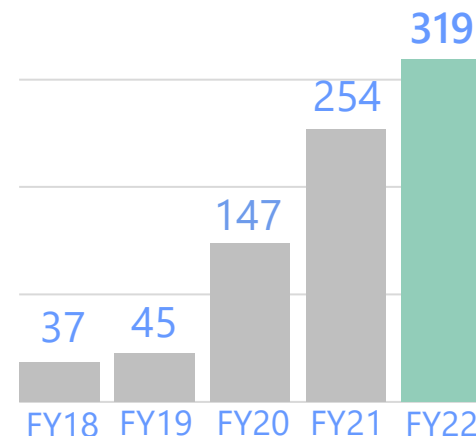
(応募件数)

安心・便利な社会インフラ

地球環境の保全

働きがいと生産性向上

2031年



エッジの高度化を武器にデータを繋いだ提供価値を拡大、グローバルも視野に強化

技術強化
ポイント

- ・アナログ（光・音・無線）とAI処理を活かすエッジのデータを産み出すセンシング技術
- ・タフネス×AIエッジ：動き続ける高品質、耐環境性能を持つデバイス・モビリティを備えたAIエッジ
- ・AIエッジデータを有線・無線ネットワークで集め徹底的に活用、付加価値を拡大するプラットフォーム

地球環境の保全

安心・便利な社会インフラ

働きがいと生産性向上

インフラデータの横断活用
マルチモーダル・データ基盤防災・海洋IoTインフラの拡大
高品位ネットワーク・ラギダイズ交通インフラの高度化
V2X・リアルタイムインタラクション

エッジプラットフォーム

リアルな現場のエッジデバイス

リアルサービスのセルフ化/自動化
高品質コンポーネントインフラのリアルタイムセンシング
フォトリソ・音響・無線・ビジョン

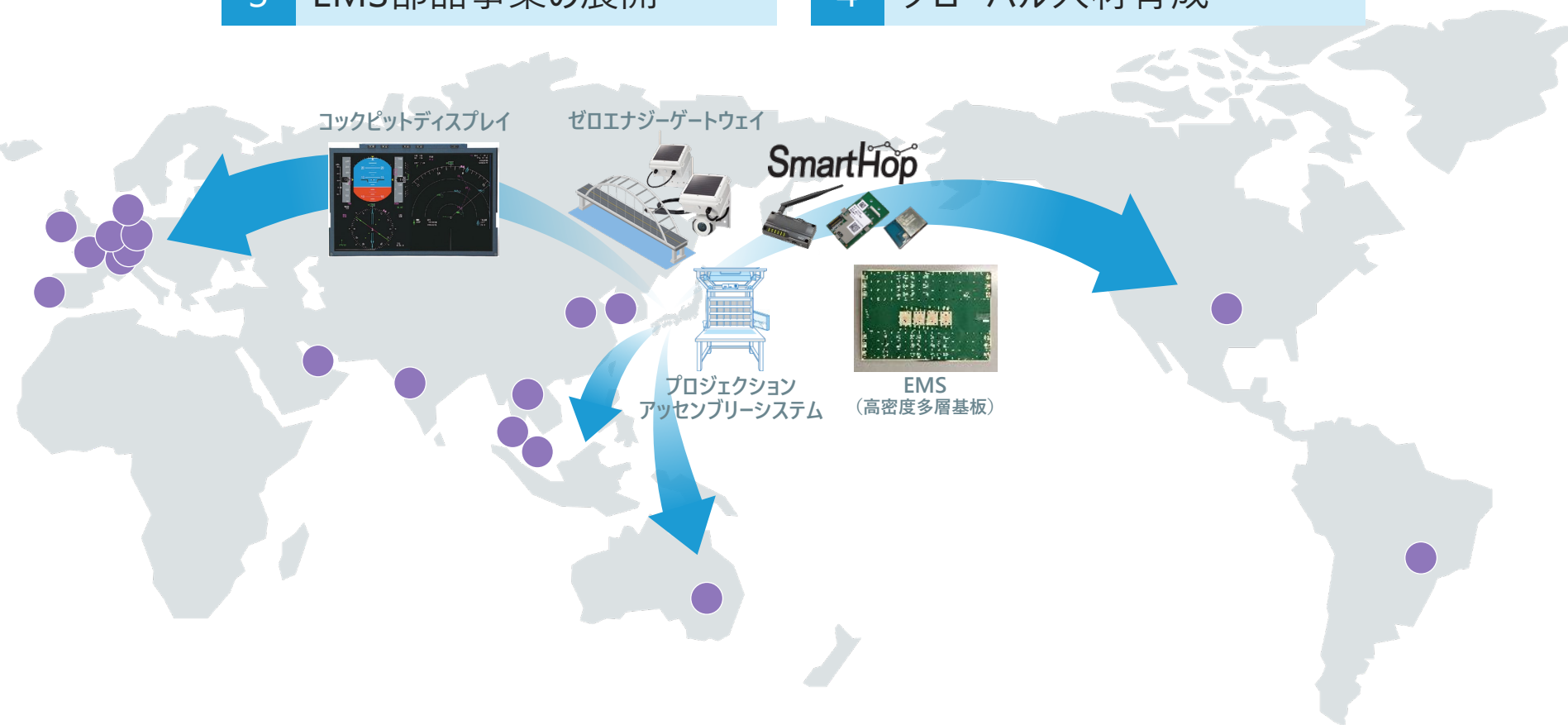
事業個別販社（プリンター・ATM販売拠点）から全社前線基地化

1 保有商品技術のR&D

2 航空ディスプレイ事業強化

3 EMS部品事業の展開

4 グローバル人材育成



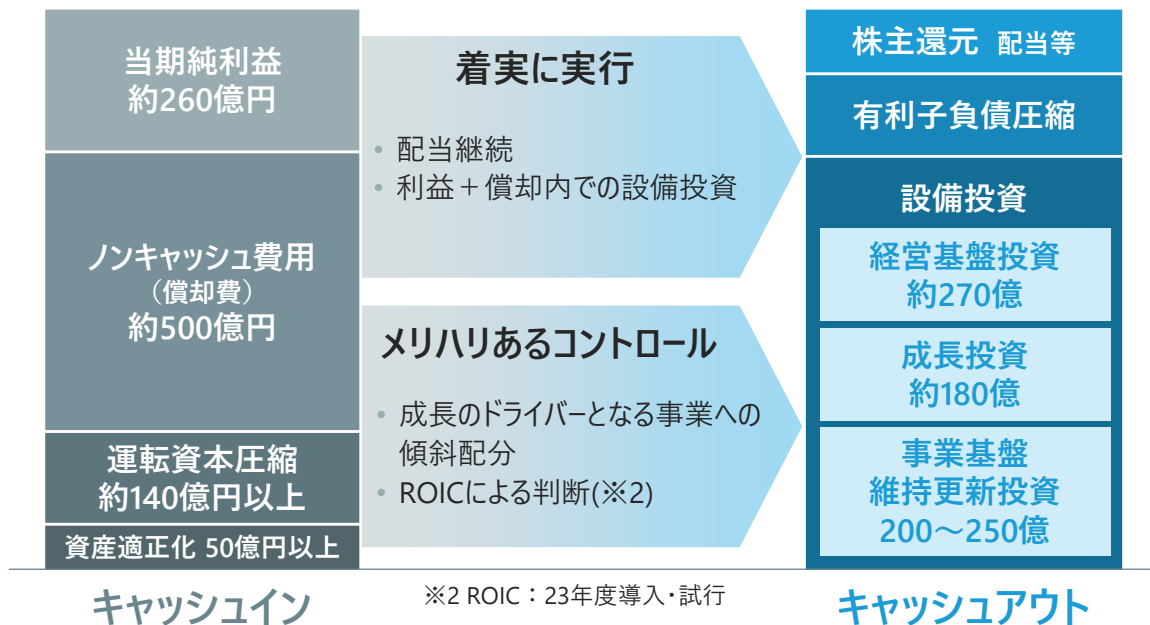
格付BBB(※1)維持を前提に、事業拡大に向けた投資を実行

※1 格付投資情報センター (R&I) による

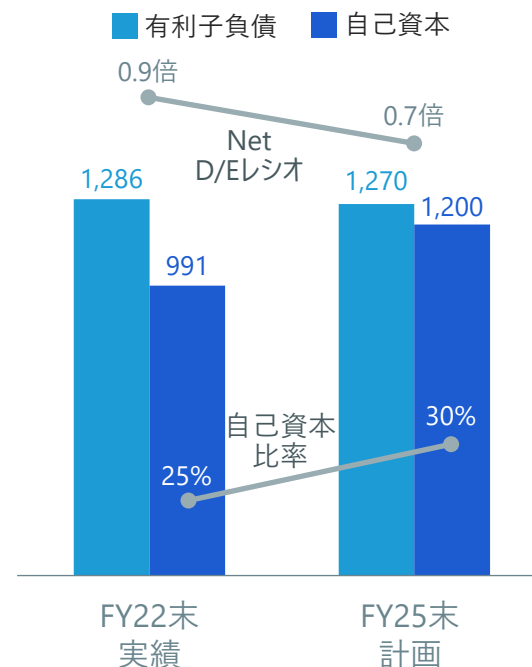
- ・ 繰り越し案件、大口案件を確実に刈り取り、利益化
- ・ サプライチェーン影響で過剰になった運転資本を早期に適正化
- ・ 政策保有株を含む保有資産の最適化
(政策保有株は純資産比率20%程度を目指す)
- ・ ROIC視点に基づく、成長事業への傾斜投資

財務基盤回復を前提に
長期的にROE10%以上を目指す

FY23～25 キャッシュアロケーション



財務基盤 (単位：億円)



事業活動を通じた環境負荷軽減

OKI環境ビジョン2030／2050 温暖化防止目標（2022年9月改定）に基づく取り組みの推進

2030年度 自社拠点CO₂ 42%削減、調達先と製品使用時のCO₂ 25%削減（2020年度比）

2050年度 自社拠点CO₂ 実質ゼロ、新製品消費電力実質ゼロ



取り組み

- ・ 自社拠点の環境負荷低減

2025年度
目標

- ・ 自社拠点CO₂排出量
21%削減（2020年度比）

価値を創出し続ける企業文化への変革

多様な人材が前向きに活躍できる施策の推進

- ・ 「多様性」×「前向き」の実現で社員のパフォーマンスを最大化
- ・ 事業戦略と連動した適正な要員構成、継続的な適所適材の実現

成長に向けた人的資本投資

40億円増（2022年度比）

人材育成／採用／等級制度改訂など

取り組み

- ・ 多様かつ必要十分な人材の確保と登用
- ・ 個人と組織がベクトルを合わせて前向きに活躍できる風土づくり

2025年度
目標

- ・ 女性幹部社員比率 5%
- ・ OKIワークエンゲージメント 働きがいポイント70%

持続的成長を支える経営基盤強化

リスク管理の定着とコンプライアンス意識の徹底：マネジメント体制の進化と継続的な教育の実施

OKIグループ人権方針（2022年10月制定）に基づく取り組み：体制整備とデューディリジェンスの推進

The image shows a group of people running on a grassy hill towards a bright sun, creating a lens flare effect. In the foreground, the leg of a person wearing blue jeans is visible, suggesting they are running alongside the group. The scene is bright and sunny, with green grass and trees in the background.

OKI *Open up your dreams*

社会の大丈夫をつくっていく。

「社会の大丈夫をつくっていく。」企業としてサステナビリティ経営を実践

OKIのありたい姿と貢献分野

重要課題
(マテリアリティ)

社会課題を解決するモノ、コトの実現

- 安全・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
- 地球環境の保全に貢献

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

価値を創出し続ける
企業文化への変革

- 全員参加型イノベーションによる
価値創出
- 多様な人材が
前向きに活躍できる施策の推進

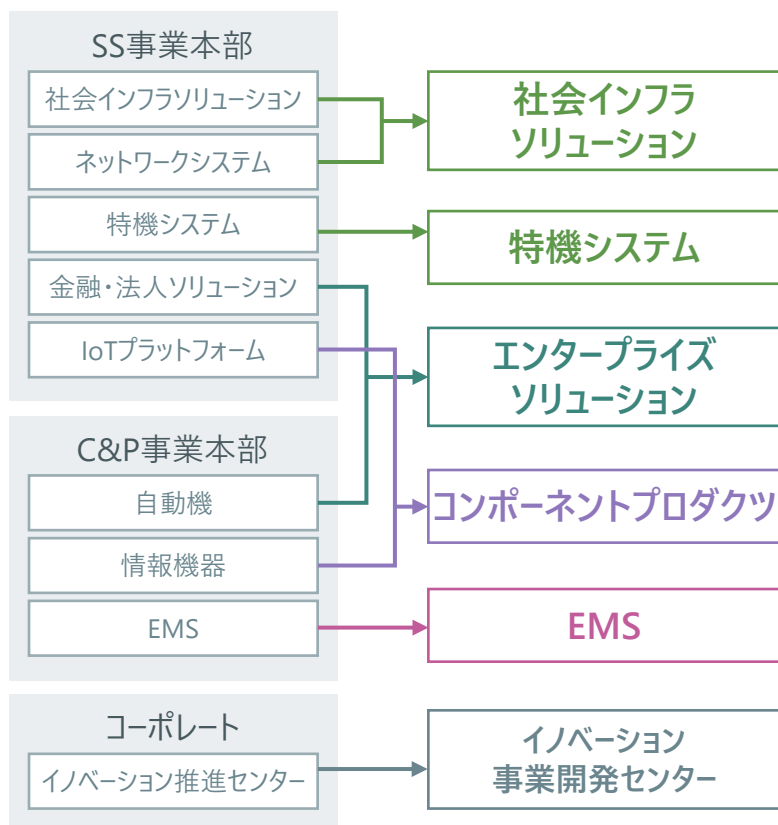
持続的成長を支える
経営基盤強化

- 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／ステークホルダーの期待・要請とOKIをとりまく社会課題

シンプル化と総合力向上を軸とした組織改正を実施

事業

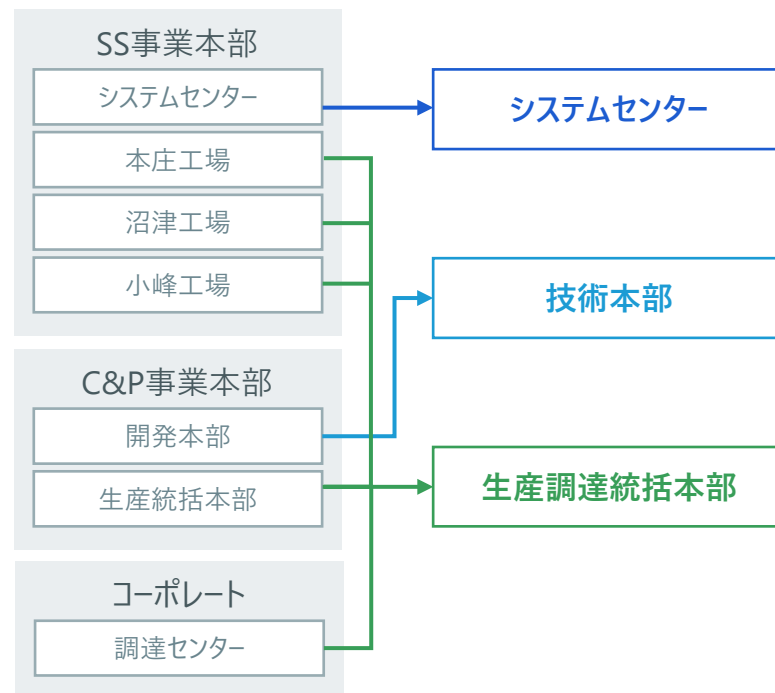
事業本部の廃止、8事業を5事業へ再編
イノベーションを事業部門へ位置づけ

営業

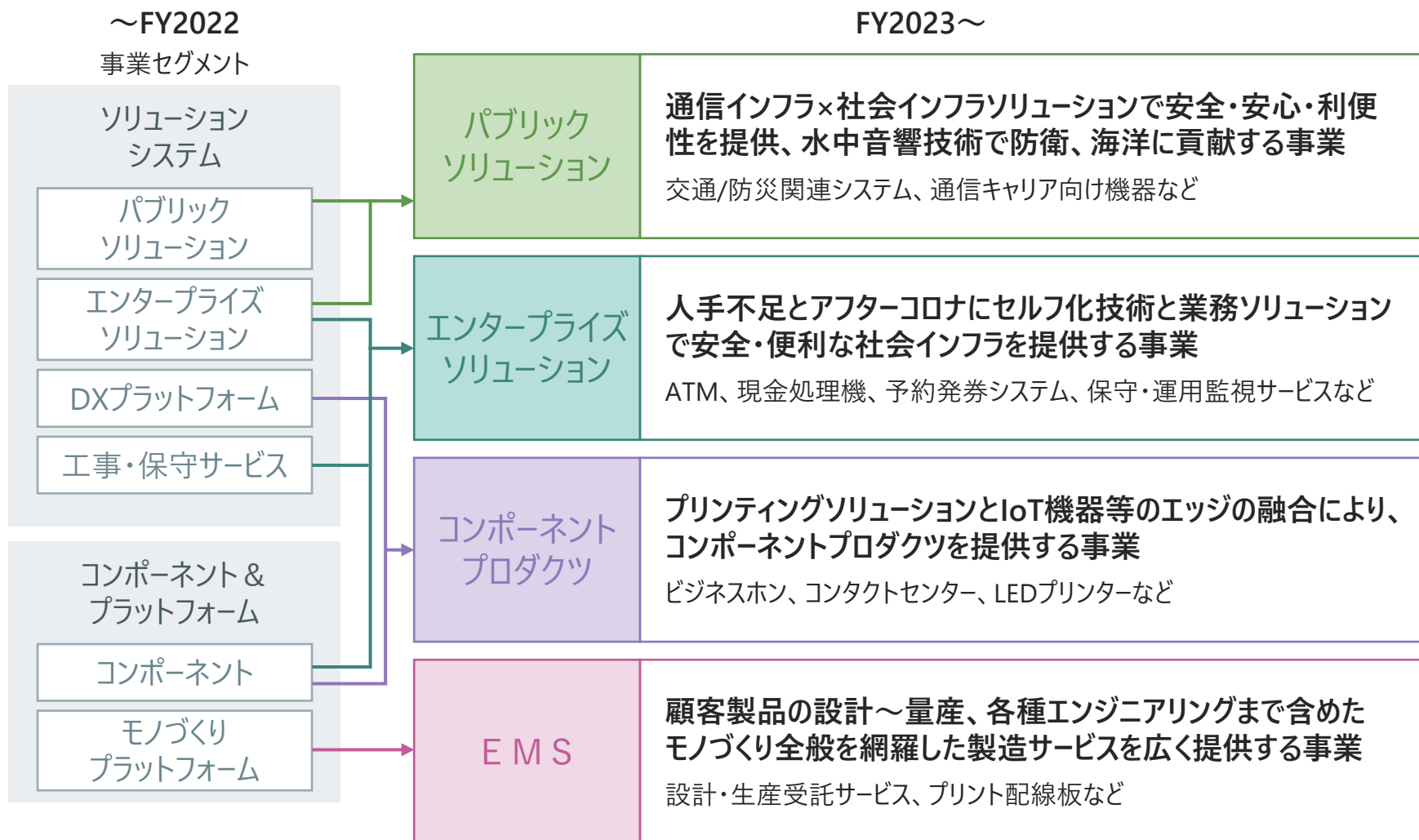
事業軸から
市場軸マネジメント体制へ再編

開発・生産・調達

横断型の組織へ再編



市場軸とバリューチェーンを意識したマネジメント体制に変更



用語	説明
リアルタイムセンシング	センサーなどで対象物の情報をリアルタイムで計測する技術
リカーリング	機器提供とBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）を組み合わせたサービスとして提供するビジネスモデル
DMS	Development & Design Manufacturing Service：電子機器の製造を受託するサービス（EMS）に加え、設計開発まで請け負うサービス
ソフトSE	ソフトウェアの外部設計作業に特化して活動するSE
OVNM ODMT ODMES OTM OPNT OJIP	Oki Viet Nam Company Limited（ベトナム） Oki Data Manufacturing (Thailand) Co, Ltd.（タイ） (株)OKIデータMES（福島） OKI富岡マニファクチャリング(株)（富岡） Oki Precision (Thailand) Co., Ltd.（タイ） (株)OKIジェイアイピー（本庄）
IMS	Innovation Management System：イノベーションを興すことを目的としたマネジメントシステム
AIエッジコンピューティング	AI処理をエッジ領域で汎用的に実行させ、クラウドと連携する技術
バーチャルOneファクトリー	複数の異なる工場業務の共有を通して工場間の連携を強化し、複数の工場をあたかも一つの工場の様に融合すること
ポータビリティ・スマート工場	工場間の生産補完が可能で、人海戦術でなく、自動化技術、IoT技術などを駆使し、省力化、省エネを実現する工場
ZEB／ZEF	Net Zero Energy Building／Factory：設備の省エネルギーや再生可能エネルギーの活用などにより、エネルギー消費量を実質ゼロとなる建築物や生産工場のこと

用語	説明
遠隔運用プラットフォーム	人と多様なロボット、様々なエッジデバイスを連携し、遠隔からリアルタイムかつ直感的に現場対応を行う高度遠隔運用リモートDXのプラットフォーム技術
エッジモジュール	エッジデバイスのうち、ロボットなどに搭載される組み込み型のモジュールのこと
倉庫統合プラットフォーム	人が属人的に行ってきた倉庫の運用を、センシング・AI技術と生産管理ノウハウを活用し、効率的かつ人に依存しない運用（倉庫自動化）を可能とするプラットフォーム
無線バイタル／バイオセンシング	人の体調情報（脈拍、体温等）をセンサーにより読み取り、無線で通信し、モニタリングする技術
エッジデバイス	ネットワークのエッジ（リアルな現場）で動作する機器やセンサなどのデバイスのこと
エッジプラットフォーム	エッジデバイスから得られた様々なデータを繋ぎ合わせることで、データ活用価値を拡大するプラットフォームのこと
ラギダイズ	製品やシステムに、耐熱や耐寒、防水、防塵、耐衝撃といった耐環境性を付与する技術
マルチモーダル	複数の種類や形式のデータに対応すること
V2X	Vehicle to Everything：車両とあらゆるものをつなぐ通信技術
ビジョン	モバイル機器向けや屋外でも利用可能な高い環境耐性、軽量、高速な画像認識技術
ゼロエナジーゲートウェイ	ソーラー発電駆動により外部電源が不要な無線通信に対応したIoTゲートウェイ装置
プロジェクションアッセンブリシステム	プロジェクションマッピングと画像センシングを組み合わせ、工場の作業者のアクションを視覚的にサポートするシステム