

## 財務責任者メッセージ

サステナブルな成長に向け、  
構造改革と積極投資を  
引き続き行っていきます。

代表取締役副社長執行役員  
財務責任者

星 正幸



OKIグループは「社会の大丈夫をつくっていく。」をキーワードとし、モノづくり・コトづくりを通してより安全で便利な社会のインフラを支える企業グループを目指して、「中期経営計画2022」に沿ったさまざまな施策を推進しています。

中期経営計画2022は、社会構造の変化とそれに伴う新しいニーズに応える商品やサービスを提供し、持続的な成長を遂げるための土台作りと位置づけており、初年度となる2020年度は設計リソースシフト、関係会社再編などの構造改革に取り組む一方、ソリューションシステム、コンポーネント&プラットフォームの両事業において、注力領域への積極投資を進めています。

OKIの資本政策に関する基本的な考え方は、以下のとおりです。

### 資本政策

#### 基本戦略

社会に深く根差した企業として持続的に企業価値を向上させて社会へ貢献し、ステークホルダーへ還元する。

#### 基本方針

1. 成長投資の実行
2. 強固な財務基盤の確保
3. 安定的、継続的な株主還元

#### 財務健全性

- 成長投資を行いながらリスクの許容ができる株主資本水準を維持する。
- 資本効率と安定的な成長投資資金の確保のバランス=最適資本構成を追求する。
- 自己資本比率とDELシオを健全性の指標とし、これを公表する。

#### 財務指標について

基本方針に基づき2022年度終了時の目標を以下のとおり定めました。

自己資本比率	DELシオ	配当性向	ROE
30%	1.0以下	30%以上	10%

今後も構造改革を進めるとともに、革新的な技術開発や新分野の開拓を行うための積極的な投資を計画していますが、一方で、新型コロナウイルス感染症の終息が見通せない環境下で適切なリスク判断もより重要となっています。財務責任者としては、社会や事業ポートフォリオが変わっても財務の方針は変えず、攻め(成長投資)と守り(財務規律)の調和を図り、持続的な成長を着実に歩むことが責務であると考えています。

今後一層、株主・投資家のみなさまのご期待に沿うことができるように努めてまいります。みなさまにおかれましては、引き続きOKIグループの未来にご期待いただき、ご支援をいただきますようお願い申し上げます。

#### 株主還元

- 安定した配当が継続できるように努める。
- 稼ぐ力を維持しながらキャッシュ・フローを考慮したうえで、成長投資と株主還元のバランスを取ることを主眼とした配当を実施する。
- 長期保有の株主様へ報いることを重視する。

#### 資産効率

- 株主価値を最大化するため資産効率の改善に努める。
- 総資産回転率改善：資本配分の適正化に努める。運転資本の最適化を図る。

## 財政状態および経営成績等の分析

### 2020年度業績

2020年度は、大型案件や工事進行基準の適用範囲拡大など、前期の一過性要因による影響のほか、ブラジル子会社の事業譲渡や新型コロナウイルス感染症など複数の要因が重なり、売上高は前期比643億円減少の3,929億円となりました。利益面については、一部では構造改革効果の寄与はあるものの、新型コロナウイルス感染症による減収影響が大きく、営業利益は同73億円減少の95億円、経常利益は同44億円減少の94億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純損益は、事業ポートフォリオの見直しに伴う事業構造改善費用46億円を計上したことに加えて、繰延税金資産の一部取り崩しなどがあり、同143億円減少の2億円の損失となりました。

なお、当期における新型コロナウイルス感染症の影響額は、売上高で約270億円、営業利益で約65億円、それぞれマイナスの影響がありました。

財政状態については、総資産は前期末から7億円増加し3,732億円となりました。自己資本はその他の包括利益累計額が113億円増加した一方で、普通配当を43億円実施したことなどにより、前期末から68億円増加し1,130億円となりました。その結果、自己資本比率は30.3%となりました。資産では主に退職給付に係る資産が106億円増加した一方で、受取手形及び売掛金が59億円、棚卸資産が48億円減少しています。負債では、主に支払手形及び買掛金が50億円減少しています。なお、借入金は前期末から3億円増加し780億円となりました。

### 2021年度の見通し

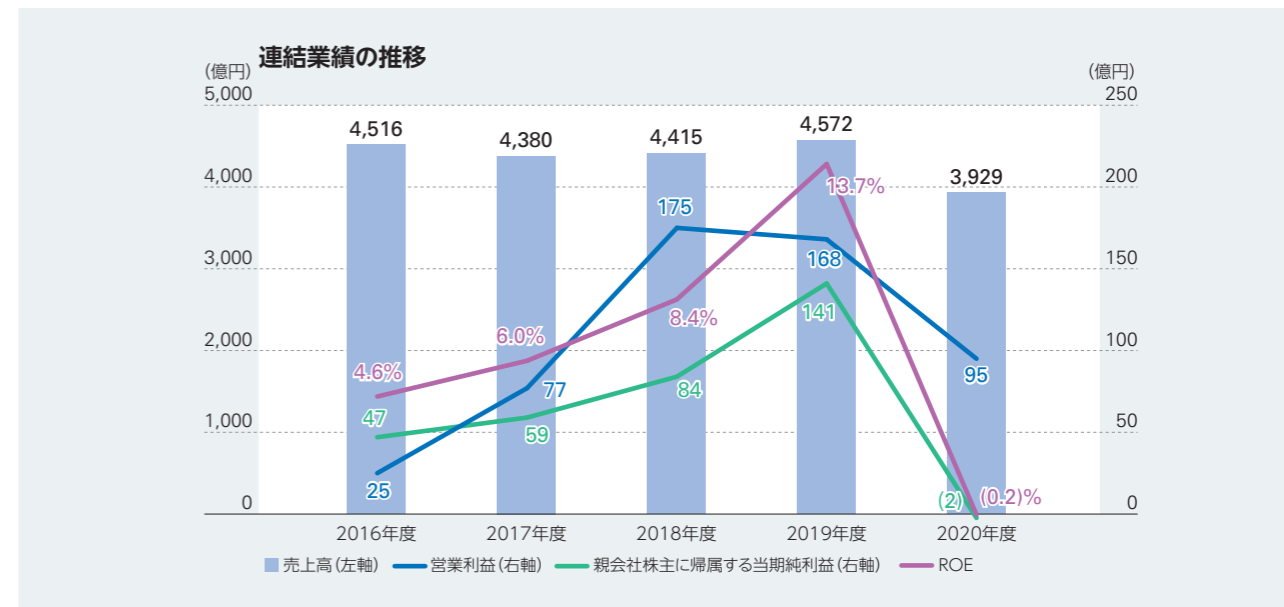
2021年度は、売上高は前期比71億円増加の4,000億円、営業利益は同25億円増加の120億円、経常利益は同26億円増加の120億円、そして親会社株主に帰属する当期純利益は同37億円改善の35億円と、増収増益となる見通しです。

2021年度も成長に向けた収益体質強化のための構造改革を進めています。具体的にはグループ共通機能のコスト改革として2020年度で物流費その他業務見直し・効率化により約7億円、調達コスト約31億円の削減を実行、今年度も引き続き取り組んでいます。

また、海外戦略見直しに伴う海外販売拠点の縮小により海

外販社人員の3割削減を実施、2022年度までに6割削減に向けて2021年度も人員削減を計画、それに伴い2020年度と同程度の事業構造改革費用の計上を予定しています。あわせて、これらの人員削減による固定費削減効果を見込んでいます。

また、事業ポートフォリオの再構築の一環として、プリンター子会社であるOKIデータを2021年4月1日付でOKI本体へ統合しました。共通機能の統合・合理化による効率的な事業運営を行うとともに、コンポーネント&プラットフォーム事業にて戦略分野へのリソースシフトを加速し、プリンターに使われて



## 財務責任者メッセージ

きた技術を活かした新商品開発推進など、統合効果を創出し ていきます。

中期経営計画2022では、成長投資として3年間で700～800億円の設備投資および400億円の研究開発投資を計画 しています。設備投資については2021年度310億円を計画 しており、環境への取り組みとして災害に強く、生産施設初 のネット・ゼロ・エネルギー・ビル(ZEB)を実現するなど環境負 荷低減に配慮した自社スマート工場新設プロジェクト60億 円のほか、ソリューションシステム事業におけるDX領域売上

拡大のための開発設備やコンポーネント&プラットフォーム事 業におけるパートナー向け新商品開発など、成長のための土 台作りとしての投資を計画しています。研究開発についても 2021年度125億円を計画しています。これらの投資により、 ソリューションシステム事業ではDX領域の売上を2020年度 369億円から2021年度400億円、2022年度700億円以上 の実現を目指します。コンポーネント&プラットフォーム事業 においても新商品開発を加速し、2022年度売上2,250億円 達成を目指します。

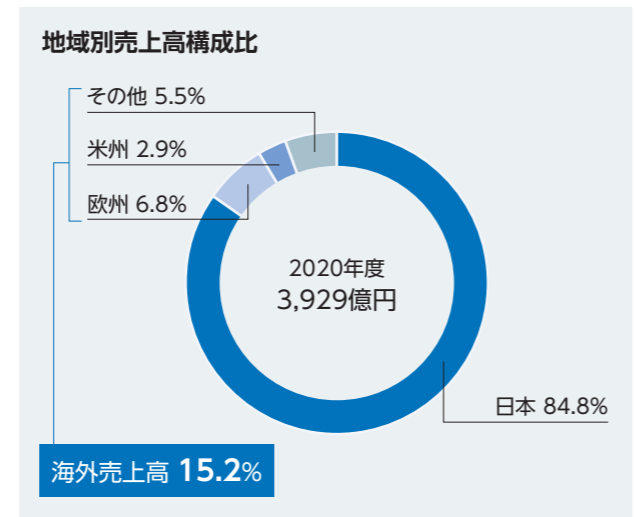
## 構造分析

### 売上高の構成・概要

OKIはソリューションを提供するソリューションシステム事 業とハードウェアの商品および生産サービスを提供するコン ポーネント&プラットフォーム事業を展開しています。2020 年度実績の売上高における構成比はほぼ均衡しています。ソ リューションシステム事業の主要な顧客については、中央官 庁や自治体などの公共機関、通信キャリア、メガバンク、鉄道 会社や航空会社などの公共性の高い大型民間企業など国内 の信用力の高い顧客層が主体となっており、公共部門に 対する売上高はおよそ3分の1となります。コンポーネント& プラットフォーム事業では国内のATM設置台数においては トップクラスのシェアとなっています。とりわけコンビニエンス ストアに代表される流通市場での設置台数では70%を超 えるシェア\*を誇ります。モノづくり総合サービスは多品種少 量、変種変量の生産に対応する独自のサービスを提供し、信 頼性の高いモノづくりで同業他社との差別化を図っていますが、国内の製造業を中心とした顧客数は1,000社を超え、既 存顧客によるリピートオーダーにより安定した売上を確保し ています。プリンタービジネスに関しては、売上の約3分の2 が海外向けとなっており、OKIグループ全体の海外売上の大 部分を占めています。

また、2020年度の売上高における海外比率は、新型コ ロナウイルス感染症拡大の影響やプリンター事業において勝 てる商品を軸とした海外戦略の抜本的な見直しを進めてい ることを受けて低下し、約15%となりました。地域別に見ると 欧州が6.8%、米州が2.9%、その他が5.5%となります。

※当社調べ



### 為替変動による収益への影響

OKIグループにおける海外売上高約15%の多くはプリン ターによるものであり、そのうちおよそ60%がEUR建て取引 となっています。このため、ユーロに対して円高が進展する場 合は売上の減少要因となり、営業利益段階においてマイナス 影響があります。

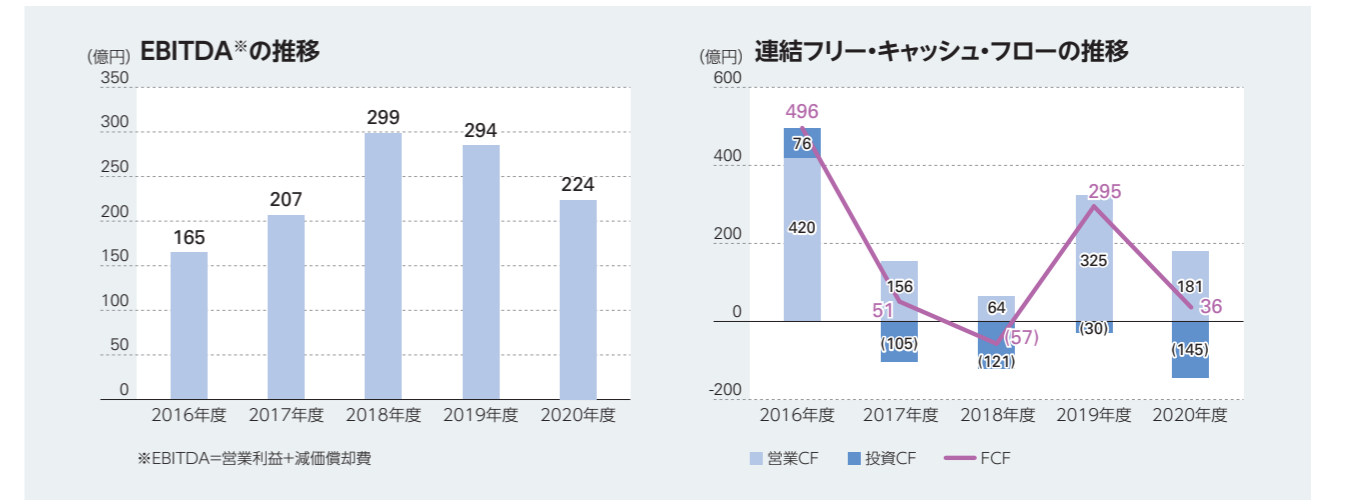
一方で、OKIの主力工場は、タイのアユタヤ、ベトナムのハ

イフォンにあり、それぞれの工場において、主要な調達部材 の取引は米ドル建てとなっています。米ドル建ての取引は、 売上高に対して仕入高が超過となっています。このため、相 殺後の金額における米ドルに対しての円高進行は部材費の 減少要因となり、営業利益段階においてプラス影響があり ます。

## キャッシュ・フロー

OKIの事業はEBITDAが示すように、基本的には、安定的 なキャッシュ・フローを創出しています。ソリューションシステム 事業はシステムインテグレーションが活動の中心となってい ることや、コンポーネント&プラットフォーム事業のハードウ ェア生産は、高額な装置の導入などを必要としない組み立て工 程が主体であることなどから、通常では多額の設備投資を必 要とせず、フリー・キャッシュ・フローが大きくマイナスになるこ とはありません。

ただし、中期経営計画2022の3年間では、成長への土 台作りとして、700～800億円の設備投資と400億円の研 究開発投資を計画しています。いずれも前中期経営計画期 間の投資額を大幅に上回るもので、2020年度は設備投資 163億円、研究開発投資112億円を実施しました。2021年 度は設備投資と研究開発投資を合わせて435億円を計画し ており、投資キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを上 回る見通しです。



## バランスシート

非事業用資産については、保有意義の定期的な検証を行 うプロセスを設けて、継続的に見直しを進めています。優先 順位をつけて適宜売却を進めるなどして、圧縮に努めていま す。また、事業用資産については、事業ごとに売上債権、棚卸 資産など、運転資本の増減に関して月次で報告と検証の場

を設け、その効率化に努めています。余剰資金については、 有利子負債の返済に充てるなどして、資産全体の効率化を 図っています。こうした取り組みの結果、財務状態は健全性 を保ち、安定的に推移しています。

