

財務責任者メッセージ



代表取締役副社長執行役員

寺本 禎治

一人ひとりが力をフルに発揮できる 企業文化づくりに注力

財務基盤の改善と効果的な投資

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基本方針として、コロナ禍前の2019年度水準への業績回復を図るとともに、2026年度以降の将来事業の創出につながる活動を展開することを掲げています。その中で財務・投資戦略として、格付「BBB（トリプルBフラット）」の維持を前提に、財務基盤の改善を図りつつ、事業拡大に向けた投資を実行しています。

2024年度業績の振り返り

2024年度は、売上高4,525億円、営業利益186億円となりました。売上高は3期連続の増収となり、5期ぶりに4,500億円を超えることができました。また、営業利益は一過性のマイナス要因をカバーし、前年度水準を確保しました。一過性要因を除く実質的な事業利益は増加しており、収益力は向上しています。ROE・自己資本比率はいずれも中期経営計画2025の目標を前倒しで達成し、収益性・財務体質はともに着実に回復しています。

全社を挙げて進めているカルチャー改革の一環として、2024年度には営業体制の大幅な見直しを実施し、営業部門と事業部門がより密接に協働する一体運営体制を構築しました。これまでOKIの組織では、部門ごとの縦割り運営の意識が強く、たとえば運転資本管理のように部門を超えた対応が必要な場合であっても部門間連携が機能しにくいといった課題がありました。こうした構造を是正するため、営業部門と事業部門が同じ市場や同じ運営目標をターゲットとして連携を強化した結果、現場の意識変化や一体感の醸成が進むとともに、業務運営やリソース活用が改善し、組織全体としての成果の創出へつながるようになりました。

2025年度の実践

PBR1倍以上に対する取り組み

2025年度は前年度までの大口需要が一巡して、平常期の事業環境となります。本当の意味でOKIの実力が問われる年です。現中期経営計画がスタートしてからの2年間で、各事業部のビジネスへのコミットメントや実行力が一層強くなってきたと感じています。とりわけ利益に対するマインドや目標達成へのこだわりの意識が組織全体で高まってきました。この流れをさらに強化しつつ、中期経営計画2025の達成に向けて全社一丸となって取り組んでいます。

2024年度の当期純利益は125億円と予想を上回る水準で着地し、2025年度も140億円を見込んでいます。こうした業績の状況を踏まえて、2024年度は15円の増配を実施しました。今年度もさらに5円の増配を予定しています。

PBR1倍以上の実現と定着のためには、数値目標の達成だけでなく、約束を守る企業文化と安定して利益を生み出す事業体質への変革が不可欠であり、全社を挙げて『新しいOKIづくり』に取り組み、持続的な成長と市場からの信頼確立に努めていきます。

ROIC経営の実現に向けて

2024年度からROICを試行導入し、事業部ごとにROICを意識した事業戦略の議論を始めました。2024年度は、社外取締役とのオフサイトミーティングのテーマに『ROIC経営』を取り上げるなど、役員が一堂に会して議論を重ね、各事業のROICツリーを構成するドライバーやKPIを点検しながら改善策を練り上げていきました。これらの過程において、それぞれの事業部の取り組み方針や対応策を共有する機会があったことは、相互に好影響をもたらしました。その結果、各事業部の経営スタッフがROICの意義を理解し、具体的な道筋を描けるようになってきています。他方で、共通資産の考え方など、ROICを本格活用するうえでの課題も具体的に出てきています。2025年度は、これらの課題を踏まえつつROIC経営の本格スタートに向けた準備を整え、来年度から始まる次期経営計画期間において、ROICによる事業性評価をベースにした事業ポートフォリオ変革を加速していきたいと思います。

キャッシュアロケーション

現中期経営計画においては、営業キャッシュ・フローの着実な創出と政策保有株式の縮減による資金確保がキャッシュインの柱です。

営業キャッシュ・フローの創出のためには、収益力の向上とともに全社横断的な運転資本マネジメントの強化が不可

欠です。この点については、営業・事業の連携強化により具体的な成果が表れています。政策保有株式に関しては、プリンター開発・生産部門のエトリア社への参画に伴う株式取得分を除き、2025年度末までに対純資産比率で20%以下まで縮減することが目標です。2024年度は8銘柄を売却、残る銘柄数は57となり、純資産比率は24%と目標に着実に近づいています。

一方で、キャッシュアウトについては、共創ファンドの活用など成長に向けた戦略的な投資を最優先としつつ、メリハリをつけた資金配分を行っています。成長投資は計画どおり3年間で約180億円を見込んでおり、パブリックソリューション事業などの成長分野へ積極的に投資しています。

ROICの活用などにより資本効率の最大化を常に意識した経営を実践し、事業成長と財務基盤の強化を図りつつ、安定的・継続的な株主還元を行っています。

未来を示す

OKIは今、歴史の転換点に立っています。

まずは中期経営計画2025の最終年度である今年度の業績目標を確実に達成し、3期連続の増配を実現することで、市場からの信頼をより一層高めていきたいと思います。

今、私たちに求められているのは、企業理念や行動指針のもとで、OKIとしての価値創造の方向性を明確にし、それをサステナビリティや財務目標と結びつけて成長ストーリーとして発信することです。『新しいOKIづくり』の鍵は、お客様やパートナーの皆様とのつながりや、人や組織間のつながりにこそあると考えています。OKIの社内だけを眺めてみても、人と組織がもっともっと縦・横・斜めに有機的につながることによって新たなアイデアや付加価値が見出せるものと確信しています。一人ひとりがその能力を解き放ってさまざまな着想や工夫を持ち寄り、OKIの技術と掛け合わせれば、これまで見ていなかった新たなアップサイドが発現するはずです。社内外のステークホルダーの方々との対話を最大限増やして、組織の垣根を越えて知恵を寄せ合いたいと思います。

財務責任者として、部門や立場を超えた縦・横・斜めのつながりをさらに強め、一人ひとりが力をフルに発揮できる企業文化づくりに注力します。OKIの持つ技術や知恵を掛け合わせ、これまでにない新たな価値の創出に挑戦しながら、全員が一丸となり「成長への舵切り2nd Stage」に向けて着実に歩みを進めていきます。