

---

# 中期経営計画2019

(FY2017~FY2019)

---

1. 中期経営計画2016総括
2. 中期経営計画2019骨子
3. 個別事業戦略
4. 成長を支える共通施策

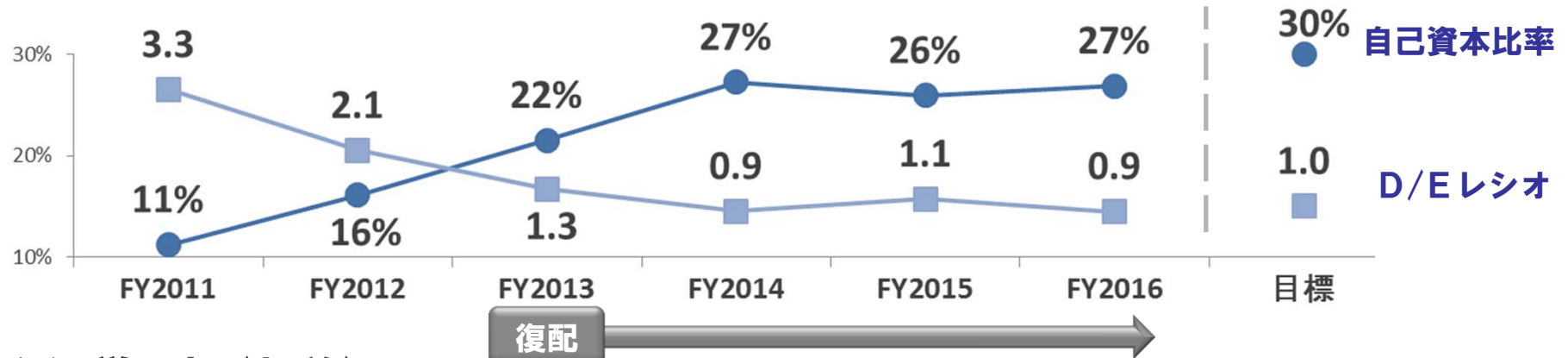
2017年5月26日  
沖電気工業株式会社  
代表取締役社長 鎌上信也

- 1. 中期経営計画2016総括**
2. 中期経営計画2019骨子
3. 個別事業戦略
4. 成長を支える共通施策

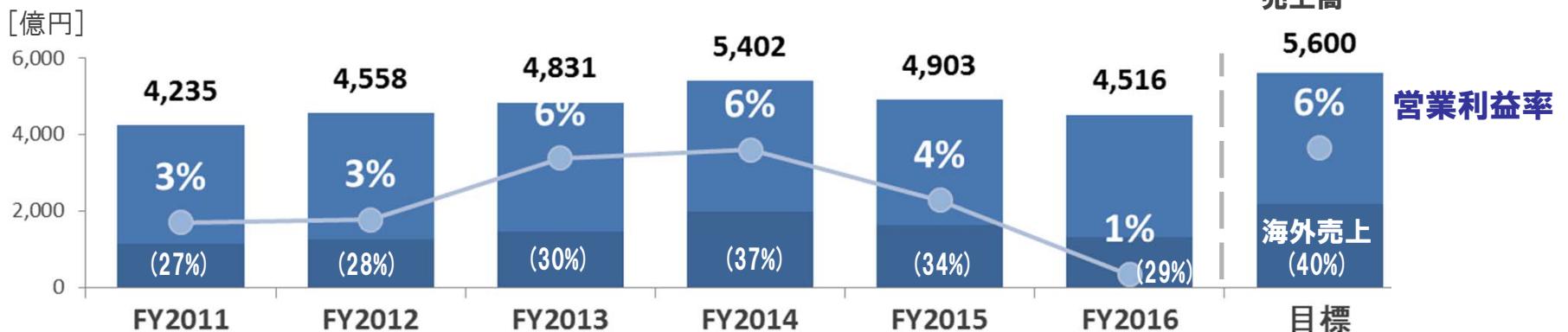
# 1.1 経営目標（実績）

- 自己資本比率は5ポイント改善、D/Eレシオは目標達成
- 営業利益率6%は一時的には達成も持続できず目標未達

## ◆経営目標（財務）



## ◆経営目標（収益）



## 1.2 重点施策（事業戦略）

重点施策	活動結果	評価
<b>◆安定収益の確保</b>		
国内インフラ更新需要獲得	更新需要獲得、ピークアウト見据えた事業構造作りも実現	○
中国ATM市場拡大	急成長もパートナー問題や需要反動への対応遅れで急減速	×
プリンター構造改革	構造は作れたが、為替悪化や戦略の見誤りで効果打ち消し	×
<b>◆持続的成長の実現 ①グローバル市場での事業拡大</b>		
ATMグローバル市場開拓	アジア新興国を中心に販売台数拡大	○
ブラジル子会社立上げ	経済不況と環境変化への対応遅れで売上低迷、黒字化遅延	×
付加価値プリンターの投入	オフィス市場の急激な市況悪化と価格競争に対応できず	×
<b>◆持続的成長の実現 ②お客様の持たない経営を支援</b>		
EXaaSサービス強化	戦略レベル→商品レベルの販売活動に方針変更	×
EMSでの新分野開拓	M&A活用し、医療・航空・宇宙分野を開拓	○
<b>◆持続的成長の実現 ③次世代社会インフラ分野への参入</b>		
OKIの得意なICT活用	インフラ点検/医療事務で共創パートナーと具体化推進中	○

## 1.3 活動総括と次期中計に向けての課題

「安定収益の確保」と「持続的成長の実現」を目指して活動

### ◆成果

- 財務体質の改善
- 情報通信の収益力向上
- EMSの持続的成長
- 成長事業育成の種まき
  - ・次世代社会インフラ
  - ・メカトロ新興国市場

### ◆反省

- 収益を持続させる力が不足
  - ・事業環境変化への対応の遅さ
  - ・海外事業戦略の甘さ
  - ・特定市場に依存した収益構造



海外事業のガバナンスの弱さ

### ◆次期中計に向けての課題

グループガバナンス体制の見直しを加速させながら  
 ①主力事業の建て直し、②成長事業の育成 を実現する

1. 中期経営計画2016総括
- 2. 中期経営計画2019骨子**
3. 個別事業戦略
4. 成長を支える共通施策

## 2.1 中期経営計画2019の位置づけ

「中期経営計画2019」は、  
 「安定して収益確保のできる会社」の実現のため、  
 「稼ぐ力の強化」に最注力し、  
 持続的な成長と進化を遂げていくための基盤作りを行う

### 中期経営計画2019

<注力課題>

**「稼ぐ力の強化」**

持続的な成長と進化を  
 遂げていくための基盤作り

「安定して収益確保のできる会社」

～ 環境変化への対応力 ～

- ・ 稼ぐ事業をバランスよく保有
- ・ 次の成長の種を作りだす力
- ・ 逆風環境に耐えうる体力
- ・ 攻めと守りのガバナンス運用

企業価値の向上  
 ステークホルダーへの還元

## 2.2 基本方針

**「稼ぐ力の強化」 OKIの「強み」に集中 × パートナー戦略で実現**

**情報通信事業でベースラインを確保しつつ  
メカトロ/プリンター事業の建て直しと成長事業の育成を行う**

### セグメント別事業戦略

事業	本中計での位置づけ	注力キーワード
情報通信	安定収益確保と新事業創出	次世代社会インフラ IoT
メカトロ	成長軌道への回帰	新興国 流通市場 戦略商品
プリンター	戦略転換での安定収益化	ニッチ市場 LED 軽量経営
EMS	1000億事業への通過点	新市場領域 M&A

### 成長を支える共通施策

**研究開発 人財マネジメント ガバナンス強化 キャッシュ創出**



## 2.3 経営目標

### < 経営目標 >

◇営業利益率6%

◇自己資本比率30%以上

「稼ぐ力の強化」による収益性の向上にこだわりながら、  
財務体質改善と安定的な株主還元を行っていく

#### <業績目標>

	FY2016		FY2019
売上高	4516億円		5000億円
営業利益	25億円	稼ぐ力の 強化	300億円
自己資本	969億円		1200億円
株主還元	50円配当/株		安定配当

<為替レート> USD:110円 EUR:115円

1. 中期経営計画2016総括
2. 中期経営計画2019骨子
- 3. 個別事業戦略**
4. 成長を支える共通施策

## 3.1 情報通信事業

- 社会インフラ市場での安定収益確保と新事業創出
- 融合技術を強みに「IoTのOKI」を目指す

(融合技術：センシング×ネットワーク×データ処理)

- **IOTをチェンジドライバー**
  - ・ 次世代社会インフラをターゲット  
(交通・建設/インフラ、防災・医療等)
- **融合技術活用と共創**
  - ・ センシング/ネットワーク/データ処理
  - ・ 業務特化型アプリケーションで  
お客様のデジタル変革(DX)を支援
- **事業創出を支える取り組み**
  - ・ 異業種アライアンス
  - ・ オープンイノベーション

(DX：デジタルトランスフォーメーション)

<DXでのポジショニング>

端末側(センシング/ネットワーク)



基幹側(サーバー/ネットワーク)

<収益目標>

[億円]	FY2016	FY2019
売上高	1,774	2,050
営業利益	144 (8%)	160 (8%)

## 3.2 メカトロシステム事業

- OKIの基幹事業としてメカトロ商品拡販で成長
- ハード商品開発力を強みに「R-ATM 世界一」を目指す

(R-ATM：紙幣還流型ATM)

### ➤ 海外市場での収益拡大

- ・ インド/東南アジアへの戦略商品投入
- ・ ブラジル黒字化、中国安定収益化

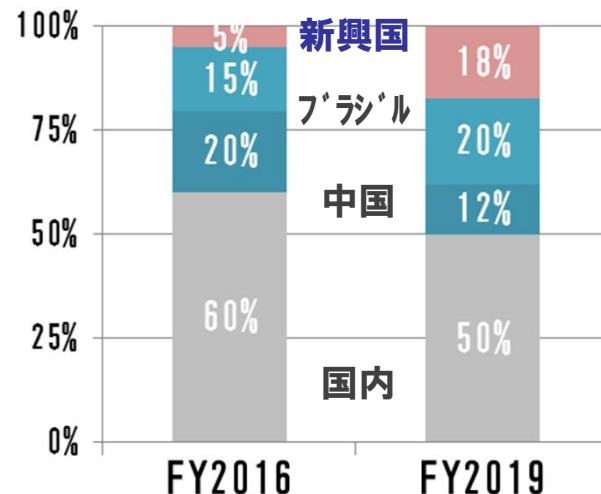
### ➤ グローバル事業体制の整備

- ・ 販売/保守パートナーシップ
- ・ コスト競争力強化への生産拠点再編

### ➤ 国内流通市場でのシェア拡大

- ・ 成長するコンビニ市場をターゲット
- ・ 小型ATM・現金処理機の拡販

<売上構成比>



<収益目標>

〔億円〕	FY2016	FY2019
売上高	1,009	1,200
営業利益	△118 (-)	90 (8%)

### 3.3 プリンター事業

- ニッチ戦略への転換と会社機能の軽量化で安定収益化
- LED技術を強みにユニークなプリンター会社を目指す

#### ➤ インダストリープリント

- ・ デザイン/流通/医療市場に注力
- ・ 「媒体対応力」で勝る商品を投入

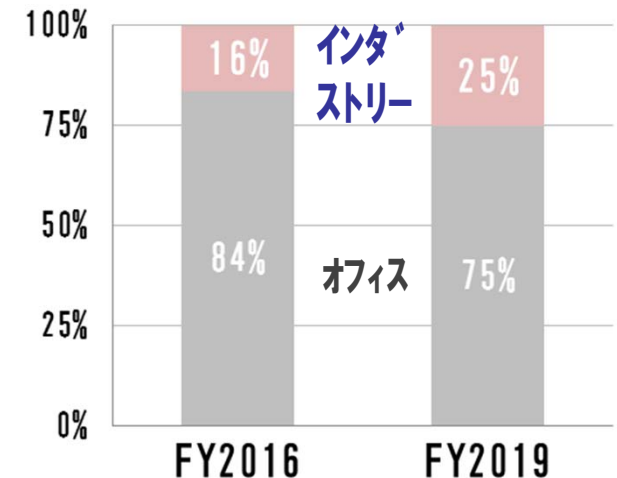
#### ➤ 戦略転換に沿った会社機能の軽量化

- ・ オフィス向け開発商品の絞込み
- ・ 海外販社／生産／本社機能改革

#### ➤ LEDの強みを活かしたビジネス

- ・ LEDコスト低減で競争力を強化
- ・ 「小型」「長寿命」を強みに外販拡大

<売上構成比>



<収益目標>

〔億円〕	FY2016	FY2019
売上高	1,124	1,050
営業利益	10 (1%)	70 (7%)

## 3.4 EMS事業

- 市場トレンドを捉えた新市場開拓とM&Aで更なる成長
- 設計&生産一貫受託を強みに1000億事業を目指す

### ➤ 国内ハイエンド市場に注力

- ・ ブランド力を活かし得意業種を深耕
- ・ 航空・宇宙拡大、電装(試作)領域開拓

### ➤ M&Aの積極活用

- ・ 新規顧客や新たな技術を獲得
- ・ 生産能力拡大(設備・人財)

### ➤ モノづくり力の更なる強化

- ・ 高密度実装・品質保証技術への投資
- ・ グループ全体での規格認証取得拡大

<市場ターゲット>

高品質・高信頼性



<収益目標>

[億円]	FY2016	FY2019
売上高	432	600
営業利益	21 (5%)	35 (6%)

1. 中期経営計画2016総括
2. 中期経営計画2019骨子
3. 個別事業戦略
- 4. 成長を支える共通施策**

## 4.1 研究開発・新事業創出

「OKIの技術」×「共創」×「オープンイノベーション」で  
注力市場での新事業創出を目指す

注力研究テーマ	融合させるコア技術	将来像
スマートセンシング	センシング×ネットワーク ×データ処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コトを考える端末</li> <li>・OKI製品のIoTデバイス化</li> </ul>
人にやさしいメカトロ	メカトロ×HMI×対話AI	

研究開発投資 450億円 (中計3ヵ年累計)

**OKI**

×

各業界で強みを持つ  
企業との共創

×

オープン  
イノベーション

社会インフラを中心とする注力市場での新事業創出

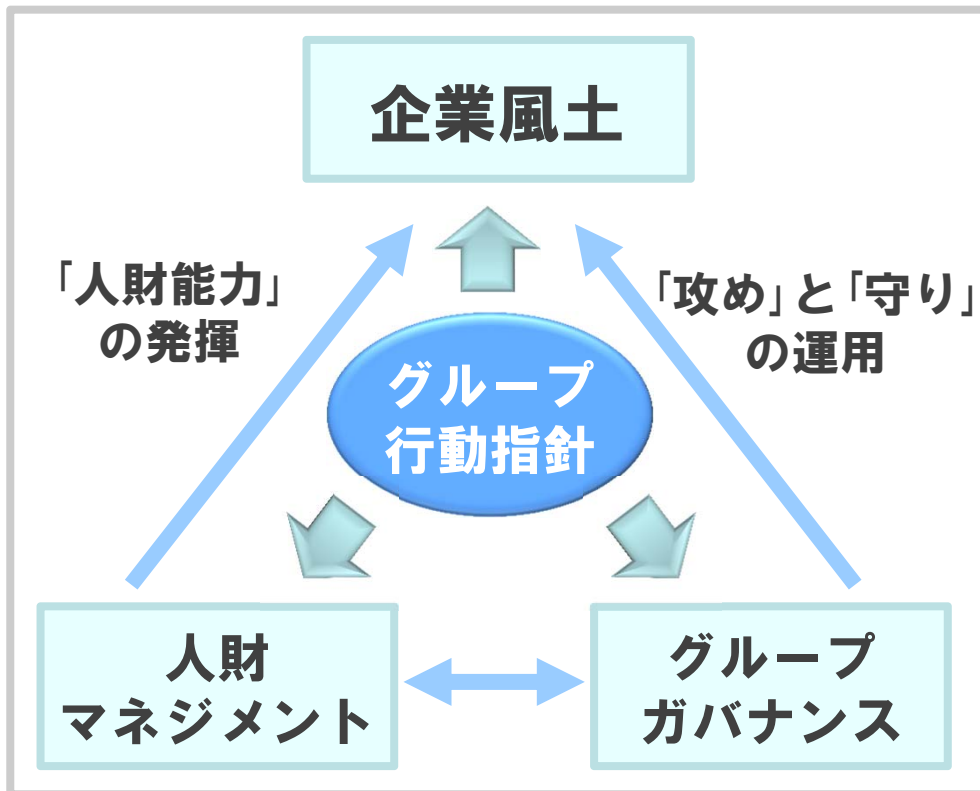
(HMI：ヒューマンマシンインターフェース)



## 4.2 人財マネジメント・ガバナンス強化

- 最も大切な「人財」が能力を最大限に発揮できる環境作り
- 「攻め」と「守り」のガバナンス運用ができる体制作り

### <取り組みイメージ>



(行動指針：OKIグループの全ての役員・社員が共有する価値観)

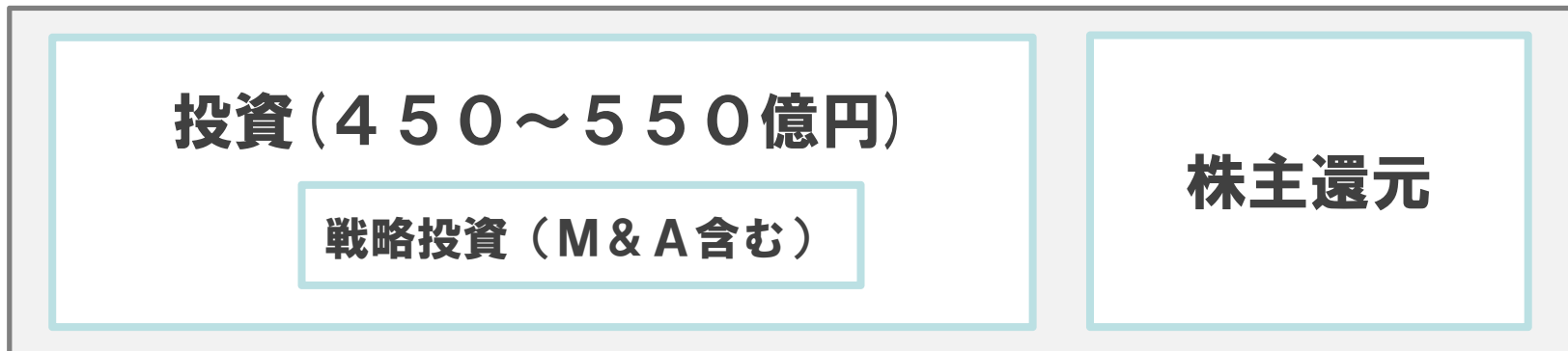
### ◆主な取り組み

- 働き方改革
- 女性活躍推進
- やる気を引き出す  
評価制度の確立
- 子会社の見直し
- 海外地域統括機能の新設
- 内部統制専任組織の運用

## 4.3 財務・投資方針

- 運転資本改善と効率化による総資産圧縮を継続して実行
- 成長事業・新規事業向けに選択的に重点投資

(中計3ヵ年累計)



# 最後に

～ 繋ぎ続けて創る未来 ～ 創業150周年(2031年)を目指して



➤ 目指す姿の実現

“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

➤ 中期経営計画2019

FY2019

持続的な成長と進化  
高収益企業

FY2017～

「稼ぐ力の強化」  
持続的な成長と進化を  
遂げていくための基盤作り

「安定して  
収益確保のできる会社」  
営業利益率6%

**OKI**  
Open up your dreams



*Open up your dreams*

## 参考資料 FY2013～FY2016業績推移

(◎が経営目標)	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
売上高 [億円]	4,831	5,402	4,903	4,516
海外売上高比	30%	37%	34%	29%
営業利益 [億円]	272	324	186	25
◎営業利益率	5.6%	6.0%	3.8%	0.6%
自己資本 [億円]	887	1,196	1,067	969
◎自己資本比率	22%	27%	26%	27%
◎D/Eレシオ	1.3	0.9	1.1	0.9
有利子負債額 [億円]	1,190	1,076	1,221	870
1株当たり配当金 (注)	3円	5円	5円	5円 (50円)

(注) 2016年10月1日に株式併合を実施。株式併合後の基準で換算した年間配当金は50円です。

## 参考資料 用語集

用語	説明
D X	Digital transformation : 「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念
E X a a S	OKIのクラウドサービスのブランド名称。 運用負荷低減、業界ガイドライン準拠の高信頼、高セキュリティを顧客価値として提供。
E M S	Electronics Manufacturing Service : 電子機器受託製造サービス。
H M I	Human Machine Interface : 人間と機械が情報をやり取りするための手段や、そのための装置やソフトウェアなどの総称
I C T	Information and Communication Technology : 情報通信技術。情報処理や通信に関連する技術、産業、設備、サービスなどの総称。
I o T	Internet of Things : 様々な「モノ」がインターネットを通じてクラウドやサーバーに接続され、 情報交換することにより相互に制御する仕組み。
L E Dエンジン	電子写真式プリンタの画像書き込み用の光源として小型・超寿命のL E Dを用いたプリンター機構部分
R - A T M	紙幣還流型A T Mの略称。 入金した現金を装置内で還流することにより出金用現金として使用できるA T M（現金自動預け払い機）。
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、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
現金処理機	流通店舗がレジで使用するつり銭機や金融機関等がバックヤードで使用する現金管理装置の総称。
小型A T M	主にコンビニ等に設置される一部機能を簡略化した狭スペース対応型A T M。
対話A I	人工知能（A I）を用いて、ユーザーに対してあたかも実際の人間と対話しているような受け答えを行う技術。
媒体対応力	紙や塩ビをはじめ多彩な媒体・サイズに印刷できる能力。



*Open up your dreams*

**<将来情報に関する注意事項>**

**\*本資料における将来業績に関する目標等の数値は、公表時点の事業環境に基づくものであり、今後の事業環境変化により実際の業績が異なる可能性があります。**