



2020年5月27日

各 位

会 社 名 OKK株式会社
代表者名 代表取締役社長 宮島 義嗣
(コード番号 6205 東証第1部)
問合せ先 上席執行役員 足立 圭介
管理本部長
(TEL. 072-771-1159)

中長期経営計画「Re;Neo Challenge」策定のお知らせ

当社はこの度、中長期経営計画を見直し、2020年度から2025年度までの6年間をその期間とする新たな中長期経営計画「Re;Neo Challenge - リ;ネオ チャレンジ -」を策定しましたので、その概要をお知らせいたします。

記

1. 中長期経営計画の見直し理由とその背景について

2016年度から開始した中長期経営計画「Neo Challenge <ネオ チャレンジ>」でしたが、そこで思うような成果をあげることができず、先般の工作機械業界における空前の好景気においても弊社のみがその波に乗ることができない結果となりました。

その理由として、当初想定していなかった新基幹システムの諸問題の発生が挙げられますが、根本的な原因は、旧態依然とした縦割組織体制の弊害にあるとの結論に至りました。

そこで、この構造的な問題を根本から解決するために、今回、まずは構造改革を最優先で実施し、その効果の中長期経営計画に盛り込む形で見直しました。今後、早期に新体制を軌道に乗せた上で計画の遂行を図って参ります。

2. 計画期間および目標、方針について

本中長期経営計画は2020年度から2025年度までの6年間をその計画期間としておりますが、2020年度から2023年度までの4年間は「再生フェーズ (Re;Neo Challenge 8)」、続く2年間は「成長フェーズ (Re;Neo Challenge 400)」と区分した上で、それぞれの計画期間において次の目標および方針を設定いたしました。

■再生フェーズ (Re;Neo Challenge 8)

【経営数値目標】

- ・売上高 260 億円、粗利益率 29.0%、営業利益率 8.0%

【方針】

- ・構造改革の実施と早期完了
- ・生産力及びアフターサービス強化による収益力向上
- ・顧客満足度の向上
- ・技術開発力の強化

■成長フェーズ (Re;Neo Challenge 400)

【経営数値目標】

- ・売上高 400 億円、粗利益率 29.5%、営業利益率 9.0%

3. その他

中長期経営計画「Re;Neo Challenge - リ;ネオ チャレンジ -」の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

中長期経営計画

[2020年度(163期)～2025年度(168期)]

Re;Neo Challenge

— リ;ネオ チャレンジ —

《 各期間の名称 》

再生フェーズ : Re;Neo Challenge 8 (※営業利益率8%)

成長フェーズ : Re;Neo Challenge 400 (※売上高400億円)

2020年5月27日

OKK 重切削、高剛性の百年品質
OKK CORPORATION

目次

1. 経営理念と経営ビジョン	1
2. 構造改革の実施とその背景	2
3. 計画の概要	3～ 5
4. 各フェーズの到達目標	6～ 7
5. 構造改革の概要	8～ 9
6. 重点施策	10
7. 各重点施策における構造改革の効果	11～ 13
8. 各重点施策の取り組み内容	14～ 18

➤ 経営理念

- ① 顧客第一
顧客の信頼と期待に応える品質とサービスを提供する。
- ② 社会的責任
地球環境と人類社会の調和と発展に貢献する。
- ③ 価値の提供
技術を革新し新しい価値を創造する。

➤ 経営ビジョン

次の100年に向けて、盤石な企業基盤を構築するとともに、安心と信頼に満ち、活気にあふれる企業を目指す。

2. 構造改革の実施とその背景

【はじめに】

2016年度から開始した中長期経営計画「Neo Challenge <ネオ チャレンジ>」でしたが、そこで思うような成果をあげることができず、先般の工作機械業界における空前の好景気においても弊社のみがその波に乗ることができない結果となりました。

その理由として、当初想定していなかった新基幹システムの諸問題の発生が挙げられますが、根本的な原因は、旧態依然とした縦割組織体制の弊害にあるとの結論に至りました。

そこで、この構造的な問題を根本から解決するために、今回、まずは構造改革を最優先で実施し、その効果の中長期経営計画に盛り込む形で見直しました。今後、早期に新体制を軌道に乗せた上で計画の遂行を図って参ります。

3. 計画の概要

【計画期間】

2020年度～2025年度（6年間）（第163期～第168期）

【テーマ】

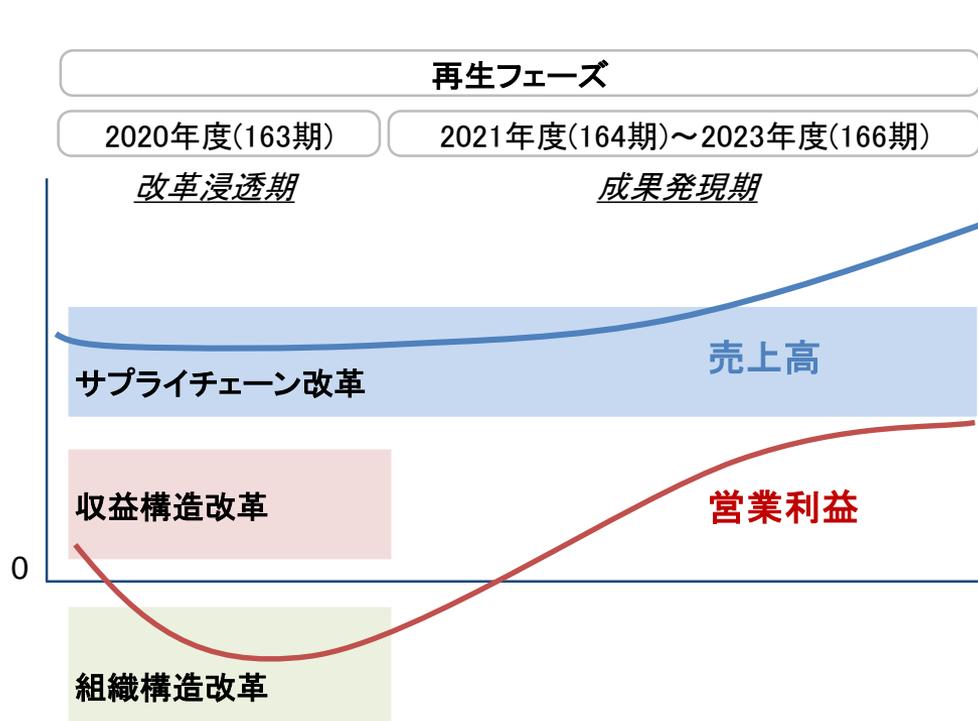
Innovation for next 100

【方針】

計画期間	方針
再生フェーズ (2020年度～2023年度) (163期～166期)	【経営数値目標】 売上高260億円、粗利益率29.0%、営業利益率8.0% 【方針】 <ul style="list-style-type: none">・ 構造改革の実施と早期完了・ 生産力及びアフターサービス強化による収益力向上・ 顧客満足度の向上・ 技術開発力の強化
成長フェーズ (2024年度～2025年度) (167期～168期)	【経営数値目標】 売上高400億円、粗利益率29.5%、営業利益率9.0%

【構造改革～再生フェーズ】

精度の低い見込みによる売上・生産方針を見直し、身の丈に合った売上高で安定的に利益を生み出すことができる筋肉質な収益構造を構築するために、構造改革を実施します。具体的には、各種費用の削減及び、本体売上からサービス売上への利益の源泉のシフトを進めることで、損益分岐点の引き下げを図ります。



現状の問題点

- 生産チャージの高騰
- 物揃えの遅れ
- 分業化による多能工化の遅れ など

改革のポイント

- エンジニアリングからのサプライチェーンの見直し
- 既存在庫の削減
- 受注生産への転換
- 部品供給の仕組みの再構築
- 肥大化した固定費の削減
- 国内外の営業戦略の再構築
- アフターサービス事業の強化
- 商談から据付、アフターサービスまで、一貫通貫のコミュニケーション
- 指示命令系統、情報の統轄管理

【成長フェーズ】

成長フェーズでは、再生フェーズで構築した生産基盤をもとに、更なる効率化、業務改善を図って参ります。

それと同時に、工作機械業界は飽和市場ではなく今後も成長が見込める業界であるため、連結子会社の工場増設によって生産台数の拡大を図り、連結売上高の増加を実現します。

また、BCP (Business Continuity Plan = 事業継続計画) の観点からも、連結子会社の工場増設は必須と考えています。

【対象子会社】

① 大豊機工株式会社

当社の主力機種である立形機を中心に生産能力増強を計画。

② OKK Machinery (THAILAND) Co., Ltd. (技術移転の諸問題については監督官庁と協議しながら進めていきます)

主に横形機を中心に生産能力増強を計画。

合計で**2023年度比1.5倍以上の生産能力増強**を実現します。

4. 各フェーズの到達目標

到達目標

(単位:百万円)

	2019年度末 (162期)	再生フェーズ (2020年度～2023年度)				成長フェーズ (2024年度 ～2025年度)
		2020年度 (163期)	2021年度 (164期)	2022年度 (165期)	2023年度 (166期)	2025年度 (168期)
売上高	21,346	15,000	19,000	24,000	26,000	40,000
営業利益	△290	△3,100	90	1,200	2,080	3,600
営業利益率	△1.4%	△20.7%	0.5%	5.0%	8.0%	9.0%
経常利益	△430	△3,200	70	1,250	2,150	3,700
当期純利益	△9,627	△3,200	40	1,150	1,950	3,300
株主資本合計	4,160	960	1,000	2,150	4,150	9,750
ROE (自己資本利益率)	△82.9%	△37.8%	0.5%	11.9%	16.7%	19.1%
配当性向	-	-	-	-	-	20%以上

※但し、再生フェーズの目標値(営業利益率8%)に到達した時点で、成長フェーズに移行するものとします。

※COVID-19(新型コロナウイルス感染症)の影響により受注動向の見通しがつかないことを加味し、再生フェーズを4年として計画しています。

※2019年度において、構造改革費用を計上し、固定資産の減損処理を行いました。

4. 各フェーズの到達目標

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2019年度末 (162期)	再生フェーズ (2020年度～2023年度)				成長フェーズ (2024年度 ～2025年度)
		2020年度 (163期)	2021年度 (164期)	2022年度 (165期)	2023年度 (166期)	2025年度 (168期)
現金及び預金	3,277	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
棚卸資産	11,594	6,004	5,795	5,555	5,681	6,434
流動資産計	22,030	17,200	17,875	19,398	20,237	25,442
固定資産計	13,187	13,864	14,717	15,636	16,231	19,710
流動負債計	10,950	11,165	11,497	12,227	12,329	14,315
固定負債計	12,650	11,432	12,588	13,106	12,463	13,560
純資産計	11,616	8,467	8,507	9,701	11,677	17,278
(利益剰余金)	(△3,070)	(△6,270)	(△6,230)	(△5,036)	(△3,060)	(2,541)
(土地再評価 差額金)	(7,144)	(7,144)	(7,144)	(7,144)	(7,144)	(7,144)

※2019年度において、構造改革費用を計上し、固定資産の減損処理を行いました。

5. 構造改革の概要

(1) チーム制の導入

- 機械形態ごとにチームを編成し、そのチームで商談から機械据付までを一気通貫で対応します。
- 商談時からチーム(営業・技術・生産部門の混合)で対応して機械仕様を決定し、同時に在庫確認や生産計画を行うことによって、顧客が要求する機械を最短かつ適正価格で提供するなど、これまで以上に顧客に寄り添った対応を行います。
- 各本部は、本部全体に跨る業務、チーム編成に属さない業務及びチーム運営に関連しない業務を行います。

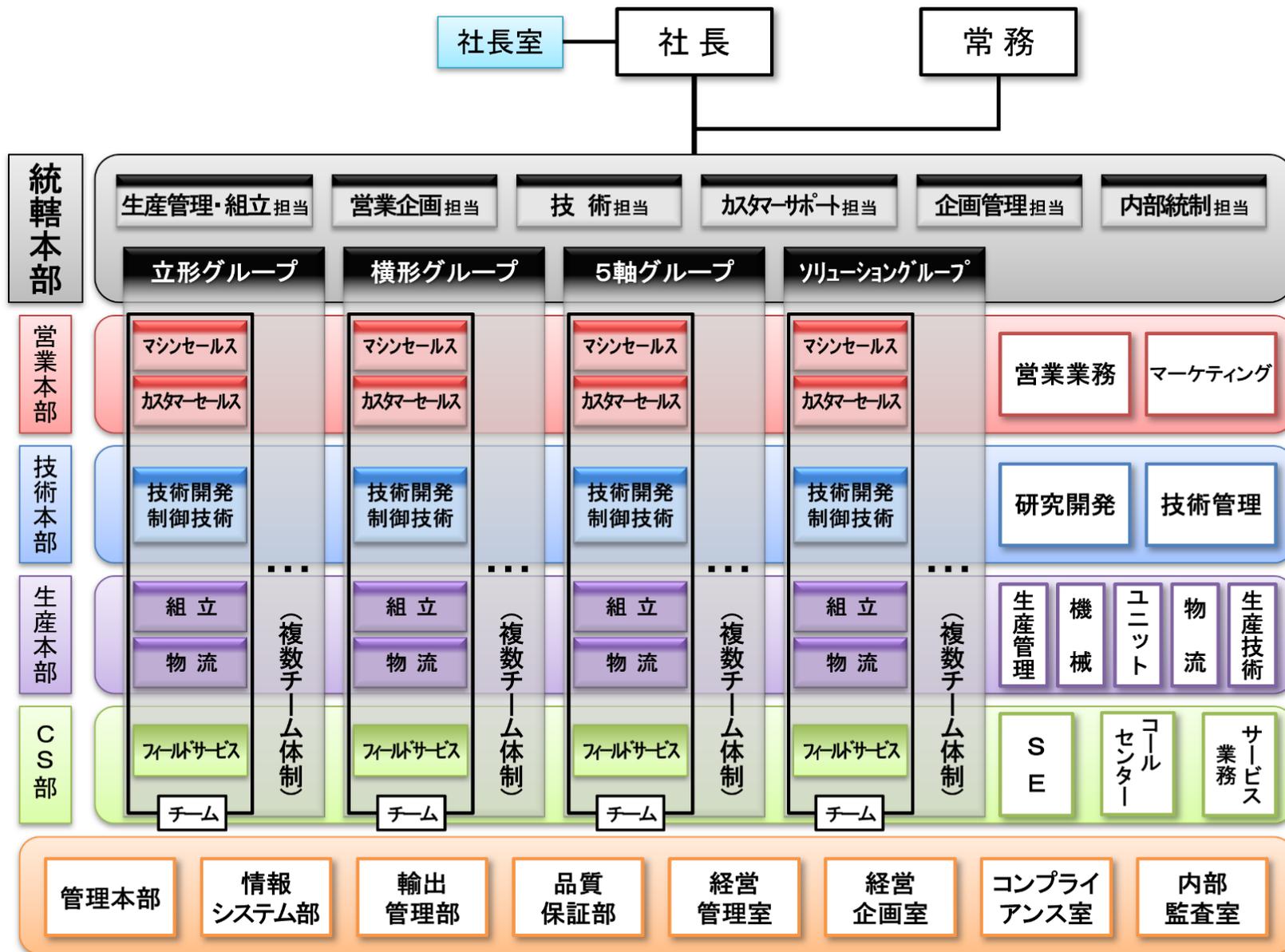
(2) 統轄本部の新設

- チームを管理運営する上で必要な本部機能を統轄本部に移管し、各チームへの指示・命令は統轄本部が強力に行います。

(3) 新褒賞金制度の導入

- チーム及び各従業員に対し、各自の貢献度に連動する褒賞金制度を導入します。

5. 構造改革の概要 (組織体制の概要)



※CS部: カスタマーサポート部

6. 重点施策

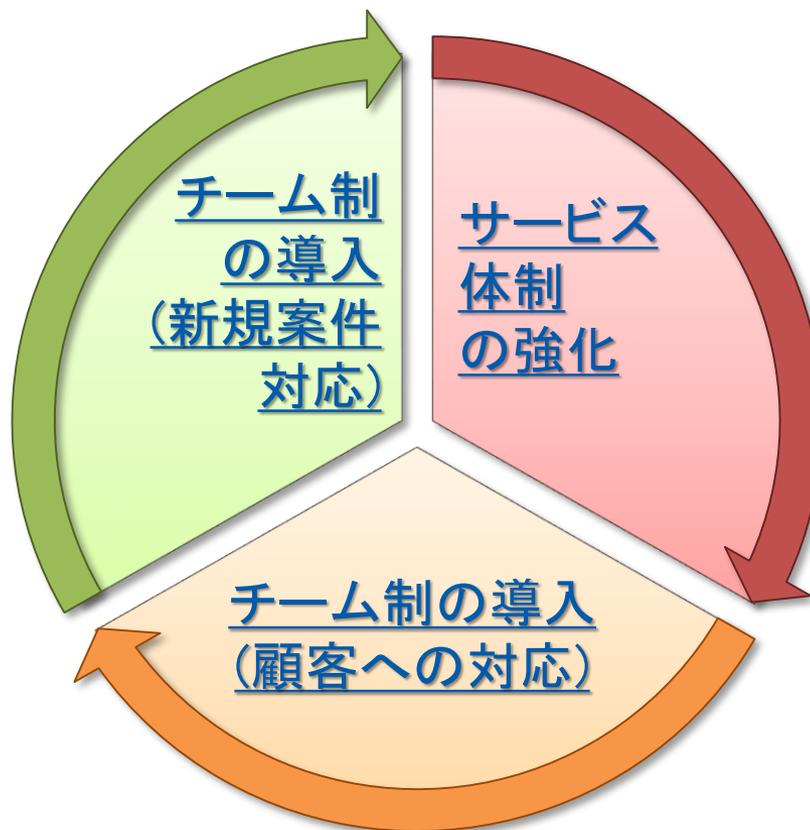
計画を達成するために以下の**重点施策**を掲げ、それぞれに**取り組み内容**を決めて実行していきます。取り組み内容は、市場環境・計画の進捗等を考慮して定期的に見直しを行い、**各フェーズの到達目標値**を達成していきます。



7. 各重点施策における構造改革の効果

②アフターサービスの強化 と ⑤営業基盤の見直しと強化

1つの案件に対して、営業・設計・組立・サービスが1つのチームで活動し、顧客の要望に対して速やかに明確な対応を行うことによって、要求される機械を最短かつ適正価格で提供します。



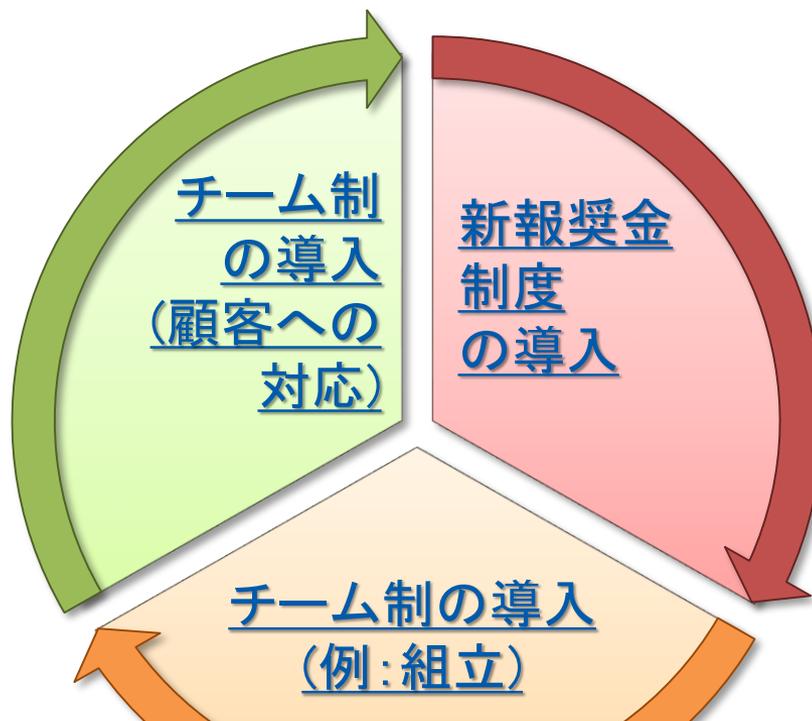
サービス拠点の拡充や営業本部をマシンセールスとカスタマーセールスに分けることによって、顧客への訪問回数を増やします。ここで故障対応以外にも**予防保全**や**提案型営業**に取り組むなど、これまで以上に顧客に寄り添ったサービス対応を行います。

チーム制の導入によって設計や組立も早い段階から顧客への対応に加わることにより、顧客からの更なる信頼向上に努め、次の新規案件の受注に繋がります。

7. 各重点施策における構造改革の効果

③生産基盤の強化と⑨人材基盤の強化

1つの案件に対して、営業・設計・組立・サービスが1つのチームで活動し、お互いの不足分はチーム内でカバーします。これにより、チームは一丸となって、早期の仕様決定・部品手配・組立・据付を目指します。その結果が在庫回転期間の短縮化や適正価格での提供の実現に繋がります。



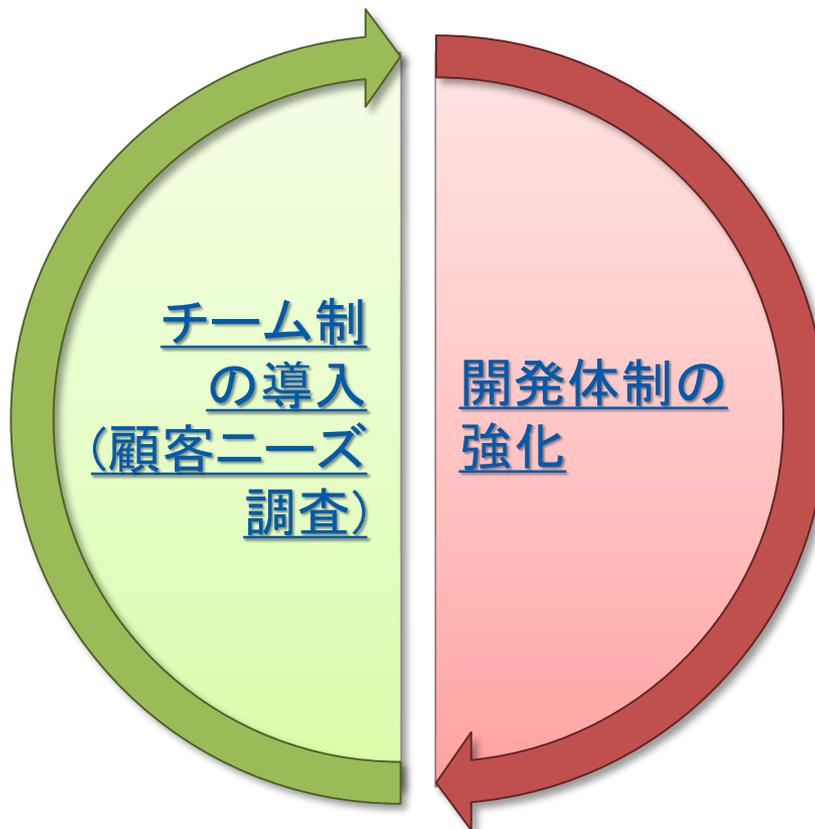
会社への貢献度が高いチーム及び従業員については、会社の業績に関係なく成果分を還元します。これにより従業員のモチベーションの向上を図ります。

これまでの分業制からチーム制を導入することによって、最終的には機械1台を最少人数で組み立てる体制を目指します。たとえ現時点では組立られない部位であっても、熟練者や周囲のメンバーから技術を習得しながら1つ1つ各人ができる範囲を増やしていきます。これによって安定した生産体制と生産能力の向上を図ります。

7. 各重点施策における構造改革の効果

④技術力の底上げと強化 と ⑧成長産業への注力

1つの案件に対して、営業・設計・組立・サービスが1つのチームで活動することになり、設計者も顧客訪問に同行します。これにより、顧客の情報・ニーズを直接見聞きすることができるようになり、これを次の研究・開発に活かしていきます。



技術本部内において開発に携わる人員を増強すると共に、研究、開発(機械とソフトウェア)部門を1つに集約します。また、業務フローの見直しや、同一業務を集約することによって、設計者が本来の設計業務に専念できる時間を増やします。

8. 各重点施策の取り組み内容

各重点施策における取り組み内容の見直し

成長産業への注力

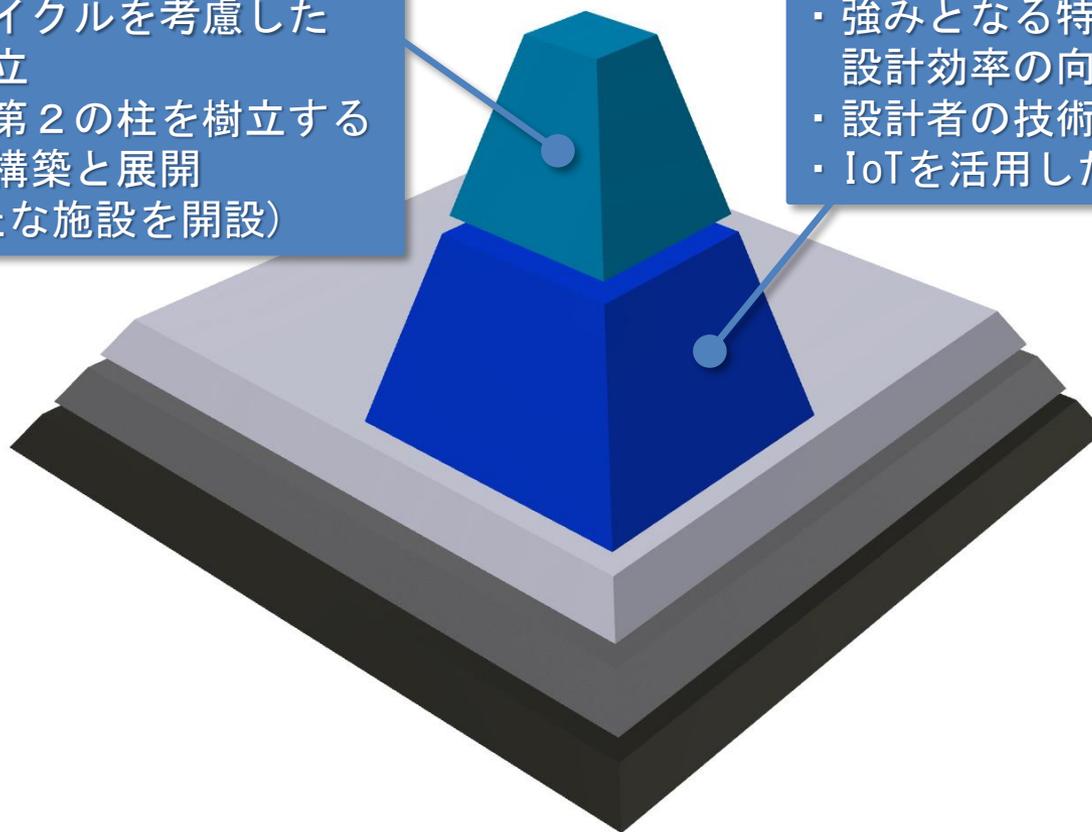
【主な取り組み内容】

- * 開発体制の強化
 - ・ 製品ライフサイクルを考慮した開発体制の確立
 - ・ 収益を支える第2の柱を樹立する
 - └ 新規事業の構築と展開 (外部に新たな施設を開設)

技術力の底上げと強化

【主な取り組み内容】

- * チーム制の導入
 - ・ 強みとなる特殊仕様に対する設計効率の向上
 - ・ 設計者の技術力向上
 - ・ IoTを活用した製品/設備の開発



8. 各重点施策の取り組み内容

各重点施策における取り組み内容の見直し

製品品質の向上

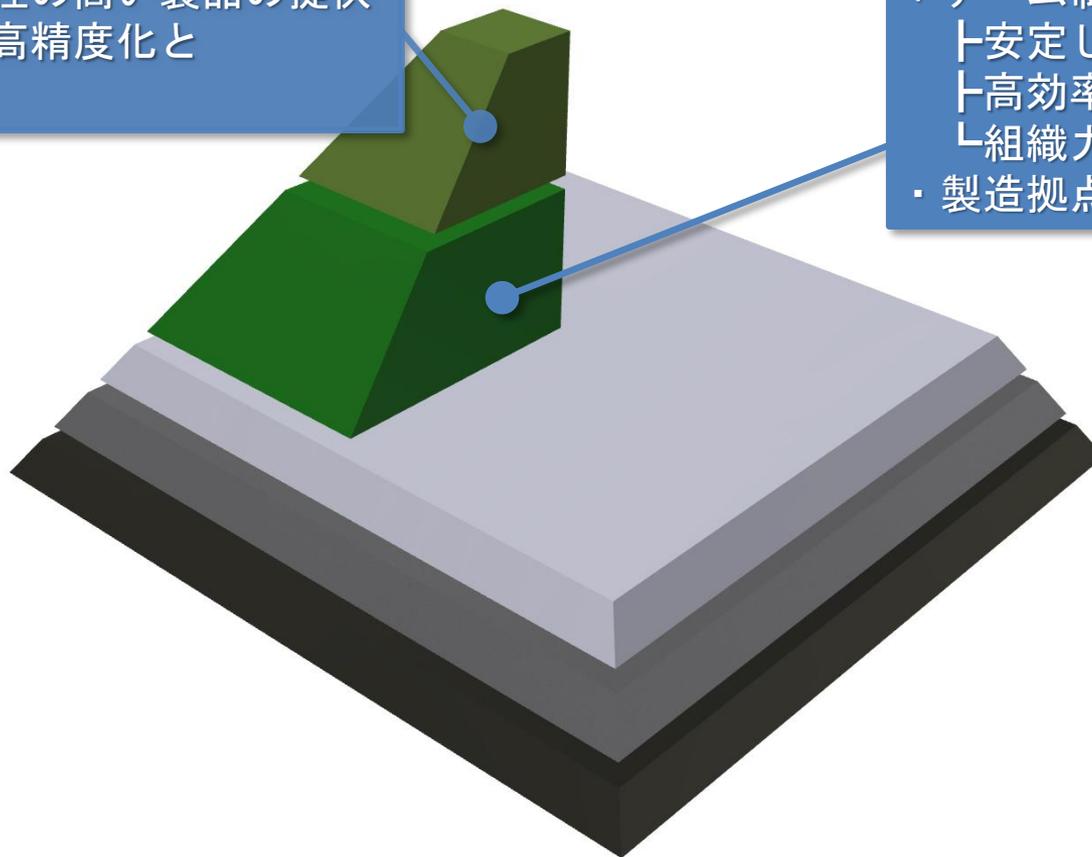
【主な取り組み内容】

- ・ 安定性 & 信頼性の高い製品の提供
- ・ 製品の更なる高精度化と耐久性の向上

生産基盤の強化

【主な取り組み内容】

- * チーム制の導入
 - └ 安定した生産体制の確立
 - └ 高効率生産体制の実現
 - └ 組織力 & 現場力の強化
- ・ 製造拠点の強化



8. 各重点施策の取り組み内容

各重点施策における取り組み内容の見直し

アフターサービスの強化

- 【主な取り組み内容】
- * チーム制の導入
- * サービス拠点の拡充
 - └ 機械を止めない
 - └ 約束したスケジュールで作業を完了
- * CS商品の販売

営業基盤の見直しと強化

- 【主な取り組み内容】
- * チーム制の導入
 - └ マシンセールスとカスタマーセールス体制
 - └ 既存顧客の囲い込み
- ・ 新しいセグメントの開拓
- ・ 海外アフターサービスの強化
- ・ OKKTHをアジアの生産&販売拠点化する
- ・ 北米での販売店とエンジニアリング力の拡充
- ・ 欧州市場での販売拡大

※OKKTH: OKK Machinery (THAILAND) Co., Ltd.

8. 各重点施策の取り組み内容

各重点施策における取り組み内容の見直し

財務戦略の立案・実行

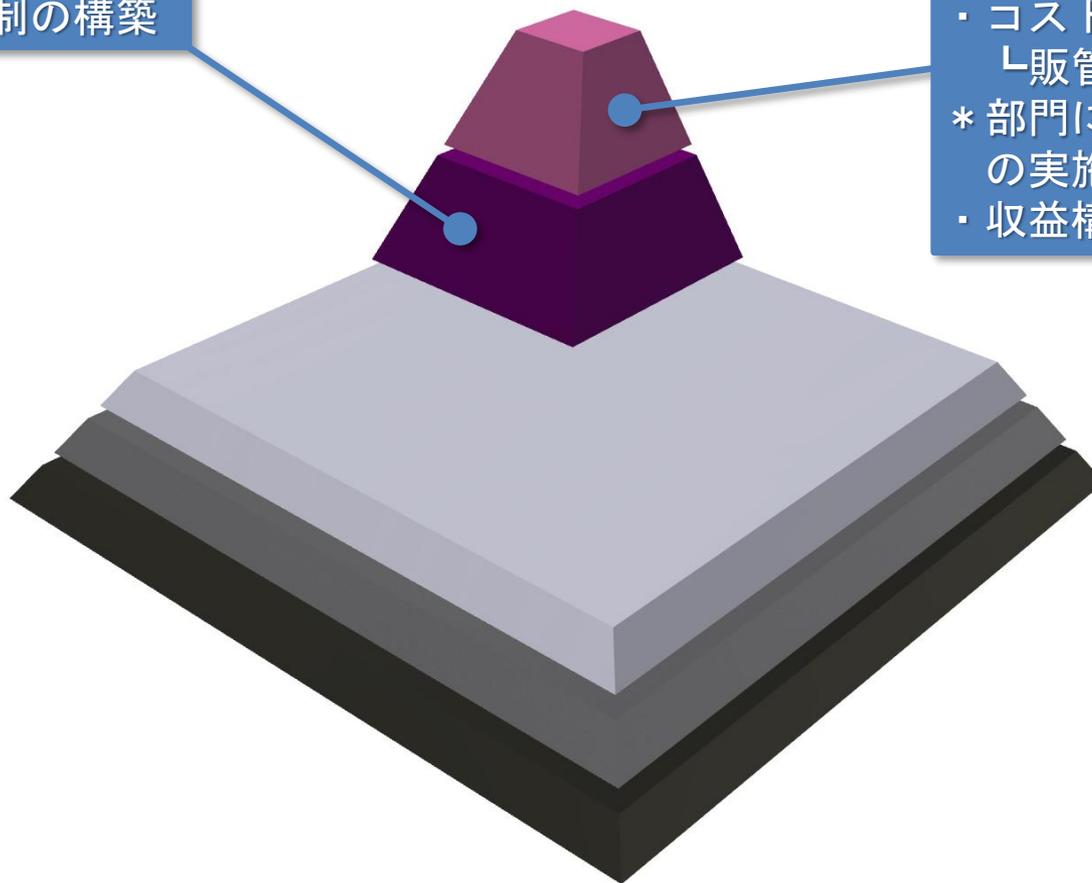
【主な取り組み内容】

- ・ 健全な財務体制の構築

収益力の向上

【主な取り組み内容】

- ・ コストの削減
 - ↳ 販管費の削減
- * 部門に跨る業務改善活動の実施
- ・ 収益構造の見える化



8. 各重点施策の取り組み内容

各重点施策における取り組み内容の見直し

情報通信技術の活用

【主な取り組み内容】

- * ERPシステムの見直し
- ・ 全社ネットワークの強化

企業統治の改革

【主な取り組み内容】

- * 統轄本部による強力な管理体制
- ・ コーポレートガバナンス・コードの積極的な対応
- ・ 企業活動情報が日常的に開示され、いつでも最新情報が取得できる体制にする
- ・ CSR活動を示していく

人材基盤の強化

【主な取り組み内容】

- * 新褒賞金制度の導入
- ・ 適性な人員の確保
- ・ 人材のレベルアップ
- ・ 技能&ノウハウの継承
- ・ チャレンジ風土の醸成
- ・ 女性の活用

