

中期経営計画2022 「社会の大丈夫をつくっていく。」

沖電気工業株式会社
代表取締役社長 鎌上信也

2020年10月29日

- 1. OKIの事業環境及び目指す姿**
- 2. 成長に向けた構造改革**
- 3. 成長戦略**
- 4. 経営目標**

- 1. OKIの事業環境及び目指す姿**
2. 成長に向けた構造改革
3. 成長戦略
4. 経営目標

1.1 OKIを取り巻く市場環境

多くの社会課題が顕在化、また変化のスピードが加速

環境変化：

◆グローバル

- 不確実性（景気変動、紛争、地域主義）
- 環境問題（気候変動/水/資源・廃棄物）
- 相次ぐ自然災害
- 技術革新（5G、AI）

◆国内

- 労働力不足
- 少子高齢化の進展
- インフラ老朽化

◆新型コロナウイルスがもたらすパラダイムシフト

- デジタルシフトの加速
- グローバリズムからナショナリズムの助長
- 個人の行動変容、消費対象の変化／ダウンサイズ
- 非対面でのサービス、タッチレスエコノミーの拡大

1.2 OKIの目指す姿

クリティカルなモノづくり・コトづくりを通じて社会課題を解決

停止出来ない社会インフラサービスを支える

◆クリティカルなモノづくり：

高信頼性、高可用性、耐障害性、耐環境性機器の開発

◆クリティカルなコトづくり：

機器群とクラウドとをリアルタイムに連携させたソリューション

<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。

<目指す姿>

“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

<キーメッセージ> 「社会の大丈夫をつくっていく。」

1.3 重要課題（マテリアリティ）の設定

中長期的な企業価値向上を目指しESGの取り組みを強化

OKIの目指す姿と取り組むべき社会課題

重要課題（マテリアリティ）

社会価値をつくりだすために

◆社会課題を解決するモノ、コトの実現

社会課題：老朽化問題、自然災害、交通問題、環境問題、労働力不足、労働生産性、感染症拡大



経営基盤の強化のために

◆ステークホルダーの期待に応える企業活動の実現

誠実な企業活動（ガバナンス、内部統制、情報開示）、気候変動への対応、人財マネジメント



◆モノづくりを支える基盤の強化

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

1.4 重要課題（マテリアリティ）への取り組み

社会課題解決
環境問題

環境貢献製品を創出し社会課題を解決、地球に貢献

◆ 温暖化防止

- FY2030：ライフサイクルCO2削減 FY2013対比 40% 削減
- FY2050：工場を含む全拠点使用するエネルギー 実質CO2排出量 ゼロ化
(製品/拠点の省エネ・再エネ + 環境製品貢献で ゼロ化実現)



◆ SDGs達成への貢献

- お客様の環境課題の解決に資する商品の創出と提供
- サプライチェーンにおける革新的なモノづくり・コトづくり
・工場のゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）化 実現



人財マネジメント
モノづくりを支える基盤強化

持続的成長に向けた人事施策の推進

◆モノづくりと成長領域事業を支える人財の育成・確保

- モノづくりの現場を元気に！ ～ワークエンゲージメントを高める各種制度の導入～
・スキルアセスメント活用による新商品対応力強化、モノづくりを支える人事制度
- AI人財（AIエッジ領域を担う要員）を大幅増強
・AI教育・育成プログラム整備、大学連携

◆ダイバーシティの推進 ～全ての社員が働きやすく最大限に能力が発揮できる職場の実現～

- ニューノーマルに対応する多様な働き方の整備
- シニア、障がい者等多様な人財が活躍できる環境整備・支援

1. OKIの事業環境及び目指す姿
- 2. 成長に向けた構造改革**
3. 成長戦略
4. 経営目標

2.1 中期経営計画2019の振り返り ～前期中計の残課題～

- 「ハード事業」という大きな枠組みの中でのリソース再配置
 - ・環境変化への対応、タイムリーな商品投入ができる開発体制強化
 - ・生産受託サービスにおける上流設計需要への対応
- マーケットアクセス力強化、コスト構造改革

	次期中計に向けた課題
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> ・より安定した収益基盤構築に向けた事業ポートフォリオの拡充
メカトロS	<ul style="list-style-type: none"> ・自動化技術を応用したATMに代わる成長エンジンの創出 ・保守収益、モジュール拡販等の海外戦略
プリンター	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィスプリンター市場縮小、各社インダストリー領域に向かう中での事業の在り方検討
EMS	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客開拓を中心とした市場ポートフォリオバランスの改善 ・上流設計ニーズに対する対応体制強化
共通施策	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の標準化によるガバナンス強化、シェアード化、効率化推進によるコスト削減

2.2 中期経営計画2022の位置づけ ～成長への土台作り～

社会課題の解決を通じた持続的成長を実現するための土台作り

前期中計の残課題 +

コロナ影響によるパラダイムシフト／パラダイムチェンジ

- ◆弱みが強調された事業（プリンター、海外）の対策加速
- ◆キーワードの変化（無人化、非接触、非対面）への対応



～FY2022

成長への土台作り

- 1) 事業ポートフォリオの再構築
- 2) モノづくり基盤の強化
- 3) グループ共通機能のコスト改革

ポートフォリオの入れ替えを行いつつ、FY2022にはFY2019以上の収益を実現、成長軌道へ

2030年
SDGs
目標達成

2031年

OKI創業
150周年

FY2026～

新たな成長の実現

FY2023～

成長へ舵を切る年

2.3 事業ポートフォリオの再構築

市場環境変化の加速に鑑み、強みを活かせる領域に注力

戦略分野へのリソースシフトを更に加速

- ◆ **ハードウェアを中心とした3事業（※1）のセグメント統合（2020年4月）**
 - **設計／開発リソースシフト** : **モノづくり総合サービス、社会課題を解決する機器提供へ**
 - **ビジネスコラボレーション推進新設** : **営業／マーケティング機能強化**
- ◆ **勝てる商品を軸とした海外戦略抜本見直し**
 - **プリンター機種種の絞り込み（業務用、OEM）と海外販売拠点の大幅縮小**
 - **コンポーネント提供モデルへのシフト**
 - **グローバルパートナー戦略を実現する海外拠点のグループ活用**
- ◆ **プリンター事業会社の本社統合**
 - **コーポレート機能一元化**
 - **設計／開発体制統合** : **技術者のリソースシフト**
 - **統合営業本部との営業部門統合** : **営業／マーケティング機能強化**

※1 : メカトロS、プリンター、EMS

2.4 モノづくり基盤の強化

モノづくり基盤の強化により競争力強化を図る

- ◆ お客様が求めるモノをタイムリーかつ持続的に提供
- ◆ 顧客価値向上、コスト低減の実現
- ◆ 技術融合、開発体制強化（700人体制）
 - ハード人財スキルマップによる技術見える化、メカ/エレキ技術の融合
- ◆ 生産機能再編、最適化
 - 生産機能再編（海外生産拠点見直し、生産子会社統合/再編）
 - グループ統括機能設置（生産ロードマップ、生産企画、生産技術開発）
 - “バーチャル One Factory”実現のためのプロセス統合、IT統合
- ◆ スマート工場化（Manufacturing DXのモデル工場）
 - ニーズの変化・技術の進化に応え続けられるフレキシブル工場
 - 地域社会と共存、災害に強く、環境負荷低減に配慮
- ◆ グループ内調達部門の統合、サプライチェーン再構築

2.5 グループ共通機能のコスト改革

グループ共通機能に着目したコスト改革

▲ 100億円
(3年間累計)

【調達コスト】

グループ内調達部門の統合、サプライチェーン再構築

- ◆ サプライチェーンマネジメント (SCM) 強化
 - 統合の優位性を活かした取引先マップ再編
- ◆ 企画段階から調達活動、コンカレント活動の強化
 - 分散する調達戦略機能を集約し開発購買部門を強化

▲ 40億円
(3年間累計)

【人件費・経費】

ポートフォリオ再編に合わせたグループ横串機能の最適化

- ◆ 物流事業の譲渡/アウトソース化
- ◆ 柔軟な働き方によるオフィス効率化
- ◆ グループシェアード会社での業務範囲を拡大
- ◆ 外部流出コストの削減

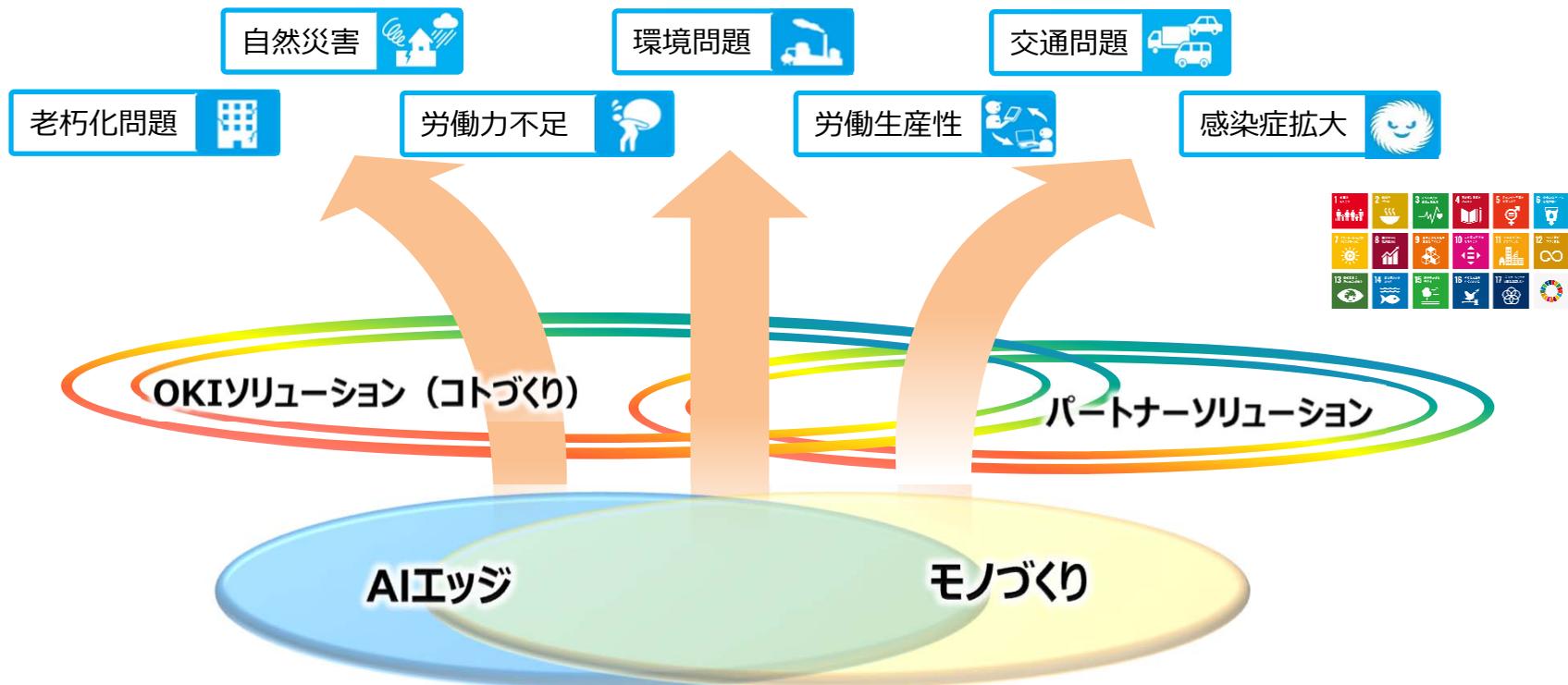
- 1 .OKIの事業環境及び目指す姿
- 2 .成長に向けた構造改革
- 3 .成長戦略**
- 4 .経営目標

3.1 OKIの成長戦略

OKIの特長あるモノづくりとAIエッジ技術を融合 より多くのお客様の課題解決へ

お客様／パートナーとのリレーション強化による課題、ニーズの的確な把握
OKIの強み／特長を融合、社会課題ソリューションの提案型企業への転換

OKIとして取り組むべき社会課題

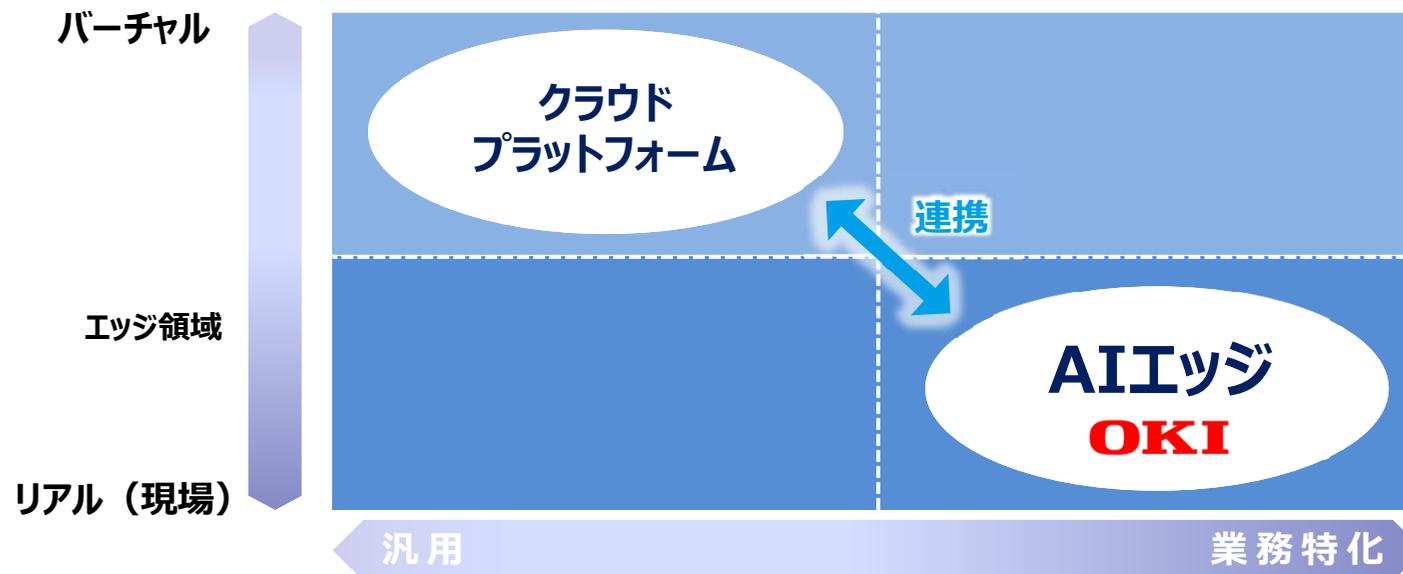


3.2 OKIのポジション

リアルな現場の機器群とAIエッジ技術による現場データの見える化及びクラウドと連携したリアルタイム処理

◆OKIの強み = 顧客基盤×インストールベース×技術力

- 顧客基盤 : 社会インフラサービス提供者を中心としたOKIのお客様
- インストールベース : エッジ領域の機器群及びそれらを核としたソリューションの実績
- 技術力 : クリティカルなモノづくりと高信頼な端末で培ったAIエッジ技術



3.3 注力技術

AIエッジ技術により社会インフラを高度化

エッジ領域を社会の隅々まで拡大、安心・安全で持続可能な社会へ



3.4 ソリューションシステム成長戦略

AIエッジによりお客様のDXを支援

DXソリューションの社会実装を進め、持続的成長を図る
お客様やパートナーとの共創ソリューションで、社会課題を解決する

◆ 事業機会

- ニューノーマル時代到来によるDXの更なる加速
- 技術革新（5G、AI）によるソリューション拡大
- 情報量増大による分散処理（エッジコンピューティング）の重要性増加

◆ AIエッジ戦略による社会実装の加速

- エッジ領域における端末技術、ネットワーク技術と豊富なユースケースを強みとしてDX推進
- お客様の既存システムのDXを積極支援

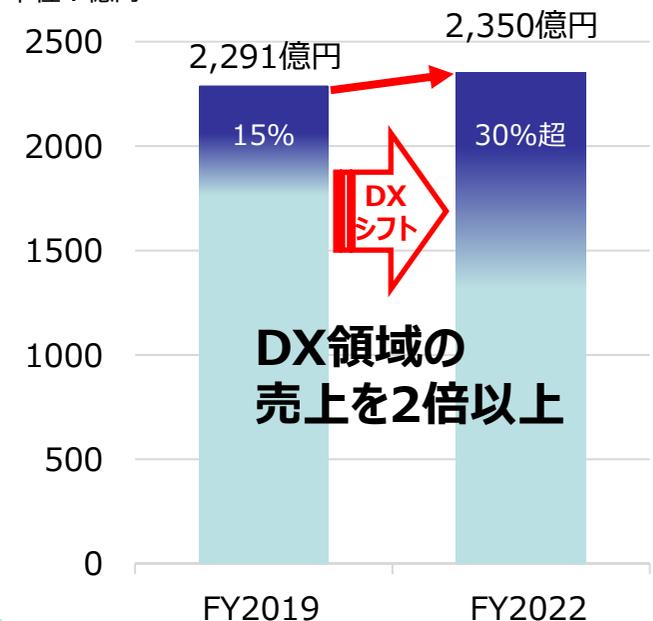
◆ お客様/パートナー共創によるビジネス創出

- お客様、パートナーとのエコシステム構築
- 創出したソリューションの水平展開

FY2022 目標

- 売上： 2,350億円
- 営業利益： 190億円

単位：億円



3.4 ソリューションシステム成長戦略 ～エコシステム～

お客様との共創で新規ソリューションの創出によりビジネス拡大

OKIの強みであるAIエッジ技術、イノベーションでパートナー共創
共創を通してDXソリューションの社会実装を進める



3.5 コンポーネント&プラットフォーム成長戦略

製品中心からコンポーネントとプラットフォーム提供へ

社会課題を解決するコンポーネント（※1）の開発・提供
強みであるモノづくりをプラットフォーム化してサービス提供

◆ 事業機会

- 労働力不足、感染症対策への対応
- システムと人とを繋ぐハードは益々必要

◆ OKIの強みを活かし注力領域を拡大

- 自動化、効率化/無人化、非接触、非対面を実現する機器
- モノづくり総合サービス
- インストールベース活用（運用サービスなど）

◆ グローバルパートナー戦略

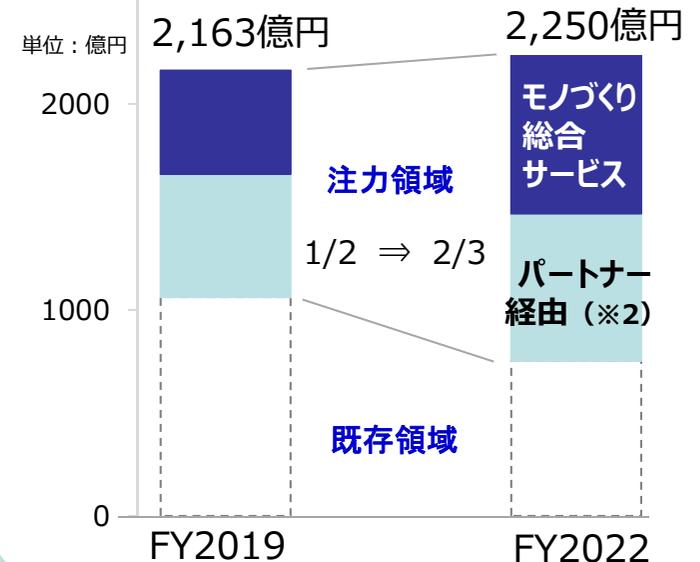
- 自前販売からグローバルパートナーへ

◆ 多様な顧客ニーズの対応力強化

- 技術融合、開発体制強化（700人体制）

FY2022 目標

- 売上： 2,250億円
- 営業利益： 85億円



※1：端末、モジュール

※2：運用サービス含む

3.5 コンポーネント&プラットフォーム成長戦略 ～グローバルパートナー戦略～

マーケットアクセス力強化、新商品創出強化を グローバルパートナーとの協働にて実現

◆ 社会課題解決を目指すパートナーに、コンポーネントとプラットフォームを提供

自動化、効率化／無人化、非接触、非対面に必要な特長のあるハードで、
先進国での多様化する課題に対応し、世界で勝てるコンポーネントを開発・提供

モノづくり総合サービスの提供による設計・開発・生産支援

OKIの強み

お客様の要求を実現する技術力・ノウハウ

自動化技術

特長のあるハード、メカ・エレキの擦り合わせ技術

高品質・安定供給

高難易度/変種変量変流

3.6 イノベーション

ニューノーマルに向けた新規分野に挑戦

研究開発と事業開発を融合したイノベーションで新規分野に挑戦

◆ 新規分野×共創プロジェクトの推進

ニューノーマルに向けた課題解決を目指し、AIEツジの強みを活かした新規分野の共創・イノベーションを推進



3.7 成長投資

設備投資

成長戦略の土台となる施設・設備・ITシステムをグループ全体に配備・導入

研究開発投資

「クリティカルなモノづくり・コトづくりを通じて社会課題を解決する企業」であり続けるために必要な先進技術の研究

700～
800億円
(3年間累計)

↑
450億円
(前中計実績)

【設備投資】(含むM&A)

- ◆モノづくり基盤強化 : “バーチャル One Factory” を実現
製品特性に応じて最適拠点で生産
- ◆スマート工場化 : 世界をリードする生産工場
- ◆DX推進 : ERP刷新、IT統合

400億円
(3年間累計)

↑
300億円
(前中計実績)

【研究開発投資】(含むイノベーション推進)

- ◆新たなDXソリューション、コンポーネントの開発
- ◆注力5技術 : センシング、ネットワーク、インテリジェンス (AI)
ロボティクス、ユーザー・エクスペリエンス
- ◆共創・イノベーション推進 : Yume Proプロセス

1. OKIの事業環境及び目指す姿
2. 成長に向けた構造改革
3. 成長戦略
- 4. 経営目標**

4. 経営目標

経営目標

営業利益：200億円

自己資本比率：30%

成長へ向けた事業ポートフォリオの入れ替えを行いつつ、
FY2019以上の営業利益、安定した経営基盤の構築を実現

前期中計実績	FY2019
売上高	4,608億円
営業利益	168億円
当期純利益	141億円
自己資本	1,062億円
自己資本比率	28.5%
株主還元	50円配当/株
ROE	13.3%



中計目標	FY2022
売上高	4,650億円
営業利益	200億円
当期純利益	120億円
自己資本	1,150億円
自己資本比率	30%
株主還元	30%以上
ROE	10%

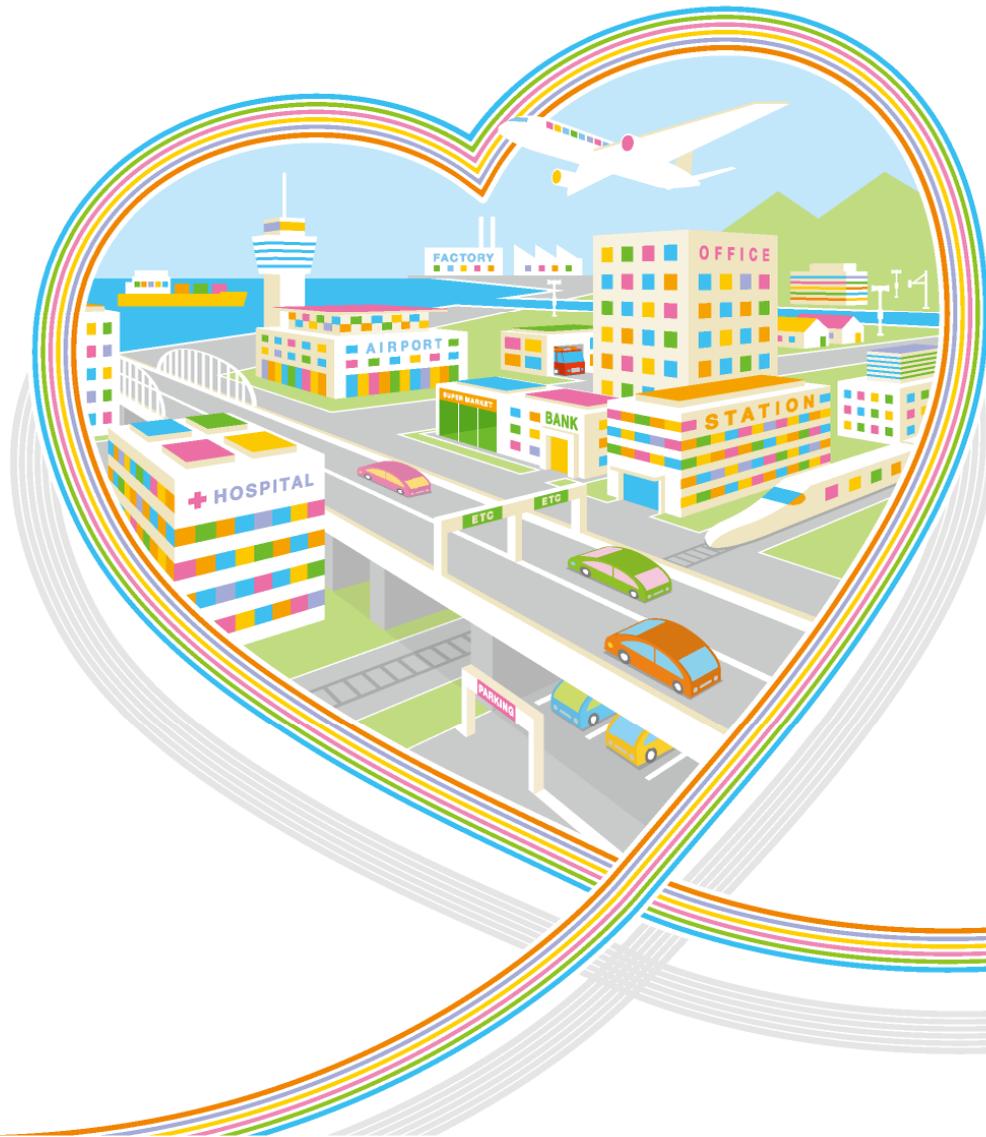
最後に

「社会の大丈夫をつくっていく。」

「“目指す姿”の実現に向けOKIグループが取り組むこと」を示すキーメッセージ

社会とともに持続的に成長する企業を目指し、
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ます。





Open up your dreams

【参考】OKIが目指す社会課題解決の世界

DXが加速したスマートシティ

自然災害



労働力不足



感染症拡大



避難誘導

高度遠隔運用センター

インフラ・ロボットの遠隔運用監視

サプライチェーン自動化

構内外配送・自動受付

非接触決済端末

ETC多目的サービス
xR・空中ディスプレイ

河川水位/映像監視

ゼロエネルギーIoT



道路・橋梁・港湾保全

光ファイバー・水中測深ドローン

警備・施設リモート管理

AI・センシング・ロボット

海洋安全・効率化

光ファイバー・フライングビュー・船上処理



用語集

用語	説明
AIエッジ領域	AI処理を「エッジ領域」で汎用的に実行させ、クラウドとの連携により実現する「AIエッジコンピューティング」。このAIエッジコンピューティングを活用したソリューションが適用できるビジネス領域
DX	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
Manufacturing DX	製造業が抱える課題をデジタル変革により解決し、スマート工場を実現するOKIのコンセプト。
Yume Pro プロセス	SDGsに掲げられている社会課題を解決するため、共創による新たなイノベーションを創出するOKIのイノベーション・マネジメントシステムを推進していく活動
コンカレント活動	製品の企画・開発段階からのコスト削減、生産性向上等の取り組みを行うこと
コンポーネント提供モデル	自動化・業務効率化/無人化、非接触、非対面を実現する特長のある装置、端末、モジュールを提供していくこと
ゼロ・エネルギー・ビル (ZEB)	快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物
タッチレスエコノミー	様々なセンサーを利用し、画面やボタンなどに触れずに機器、サービスが利用できる社会
バーチャルOne Factory	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
プラットフォーム化	強みであるモノづくりそのものをプラットフォーム化して「お客様の設計・生産現場」としてサービス提供すること
モノづくり総合サービス	モノづくりそのものをサービスとして提供する取組み。単なる製造受託だけでなく、企画・設計を含む上流から、品質を保証する信頼性評価、保守サービスといったモノづくりに関わるサービスをワンストップで提供すること。
ユーザー・エクスペリエンス	モノやサービスを利用して得られる体験や経験のこと
ライフサイクルCO2削減	製品の原料採取から製造、利用、廃棄までのライフサイクル全体での二酸化炭素削減
ワークエンゲージメント	従業員の熱意、活力といった就業意欲や充実感