OKI Open up your dreams

“中期経営計画２０１６”

2014年度～2016年度

2013年11月12日

沖電気工業株式会社

※ 本資料における予想、見通し、計画等は、現時点における事業環境に基づくものであり、今後の事業環境の変化により実際の業績が異なる可能性があります。

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

本日のご説明内容

OKI Open up your dreams

Ⅰ．“中期経営計画２０１３”総括
2011年度～2013年度

1. グループ全体総括
2. 経営基盤強化プログラム総括
3. 成長プログラム総括

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

up your dreams

“中期経営計画２０１６”概要
2014年度～2016年度

1. 目指す姿
2. 環境認識
3. 経営方針
4. 経営目標
5. 経営戦略

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

Ⅰ．“中期経営計画２０１３”総括

2011年度～2013年度

1. グループ全体総括
2. 経営基盤強化プログラム総括
3. 成長プログラム総括

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

1. グループ全体総括

- 経営目標は売上高を除き達成の見込
- 2013年度は復配(3円)予定

＜経営基盤強化プログラム＞
計画通りにコスト大幅削減達成
・退職給付制度改定
・調達コスト削減
・人材適正配置等

＜成長プログラム＞
一定の成果は得られたものの、
売上高目標約8%未達
・メカトロS、社会Sで計画を超える成長
・S&S、プリンタにおいて成長目標未達

	FY10実績	FY13見込	FY13経営目標
売上高	4，327億円	4，800億円	5，200億円
営業利益	63億円	240億円	220億円
自己資本比率	10%	20%	20%以上
ネットDEレシオ	1．9倍	1．0倍	1倍以下
配当	ー	3円	早期復配

S&S：ソリューション＆サービス事業ユニット　社会S：社会システム事業ユニット　メカトロS：メカトロシステム事業ユニット　プリンタ：プリンタセグメント、プリンタ事業ユニット　DEレシオ：負債資本倍率

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

2. 経営基盤強化プログラム総括

➢ 計画した諸施策は完遂

コスト削減

➢FY09コスト水準から、200億円（計画）以上削減の見込

- 生産改革、調達機能統合効果等により、60億円以上を達成見込

FY09比　単位：億円	FY13見込	FY13中計
退職給付制度の改定	35	35
人材適正配置等	110	115

FY09比　単位：億円	FY13見込	FY13中計
生産改革等	60以上	50
調達機能統合効果		

FCFと戦略投資

➢FCFは、26億円の見込

➢戦略投資額*1は、計画通り約260億円の見込

3年間累計値単位：億円	FY13見込	FY13中計
FCF	26	50
戦略投資額	262	260

*1　投資額はキャッシュフローベース　　CF：キャッシュフロー　FCF：フリーキャッシュフロー

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

3. 成長プログラム総括

➢ 中国ATMは計画を超える成長

主要な成果

➢ 中国ATMが中核事業へ成長

➢ 消防・防災需要を目標通り獲得

➢ EMS事業は目標通り成長

	FY10		FY13見込
メカトロS売上高	633億円	⇒	880億円
（中国ATM年間出荷台数	11,800台	→	32,000台）
社会S売上高	320億円	⇒	500億円
EMS売上高	310億円	⇒	390億円

反省点

➢ サービス事業は、商品創出と販売活動において強みを活かしきれず

➢ プリンタ事業は環境変化への対応が遅れ、構造改革が追いつかず、
事業戦略を見直し ⇒ 構造改革が進展し、収益は確実に回復

EMS：EMSセグメント、EMS事業ユニット　ATM：Automated Teller Machine

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

Ⅱ. “中期経営計画２０１６”概要

2014年度～2016年度

1. 目指す姿
2. 環境認識
3. 経営方針
4. 経営目標
5. 経営戦略

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

1. 目指す姿と“中期経営計画2016”の位置づけ

目指す姿

安全で快適な社会の実現に貢献する
高付加価値創造企業グループになる

中期経営計画２０１６

2016年度を「目指す姿」到達のマイルストーンとしたグループ経営計画

経営方針

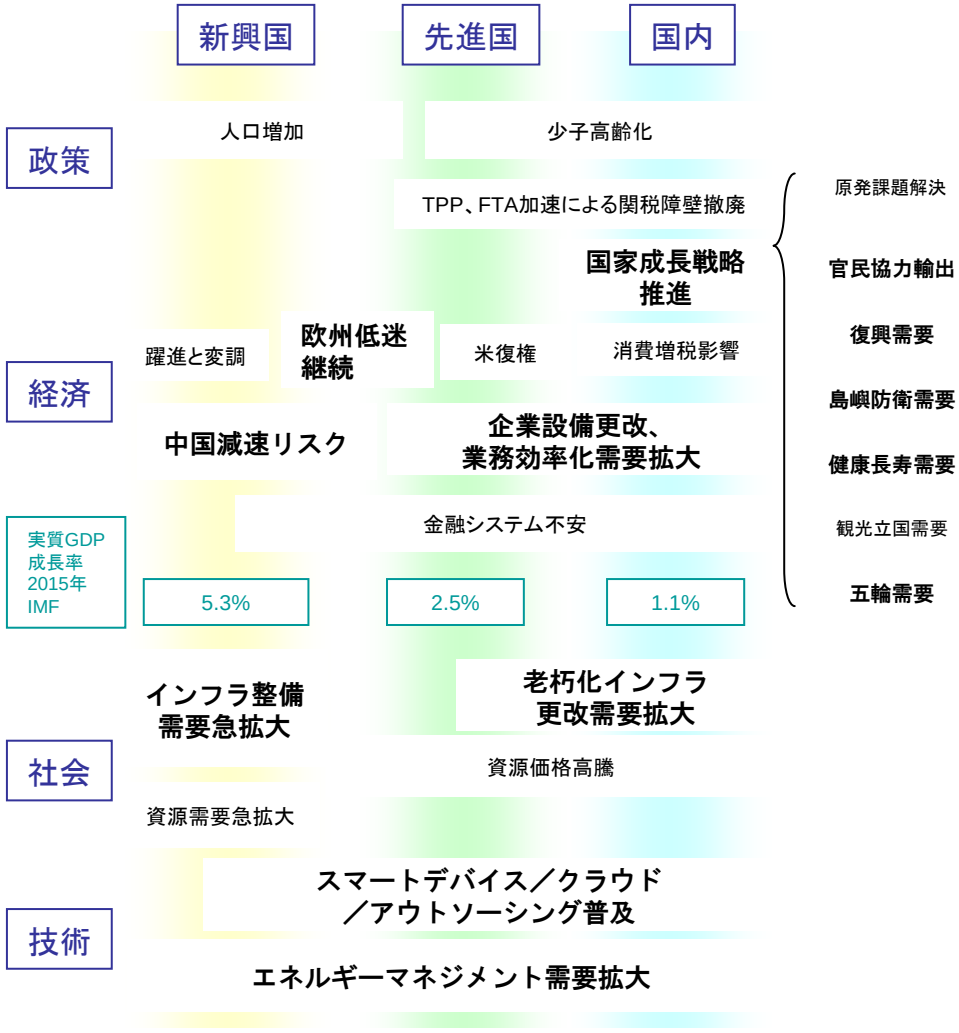
経営目標

経営戦略
事業／財務／重点施策

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

2. 環境認識

- 当社の事業にとって底堅い事業環境
- 成長分野での事業機会創出が鍵



事業環境

- お客様の業務効率化に向けたICT投資、BPO活用が拡大（日本、先進国）
- 社会インフラにおける需要は引き続き堅調（日本）
- 新興国のインフラ整備需要は高い水準を維持

新規事業機会

- 国家成長戦略の推進と五輪需要の活発化（日本）
- 社会インフラ老朽化対策としてのICT活用の進展（日本、先進国）
- スマートデバイス／クラウド普及

BPO：Business Process Outsourcing

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

3. 経営方針

経営方針

安定収益の確保により継続投資を行うことで、
持続的成長を実現する

安定収益の確保

売上拡大に依存せず、
安定した収益を創出する
筋肉質な事業構造を維持し、
得意分野で
収益拡大を図り、
今後の持続的成長を支える。

持続的成長の実現

当社グループの優位性をコアに、
経営リソースの集中投下と、
戦略的アライアンスを推進し、
成長分野で
事業機会最大化を図り、
持続的に成長する企業を目指す。

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

4. 経営目標

経営目標

●営業利益率	●自己資本比率	●DEレシオ
6%	30%以上	1倍以下

計画値

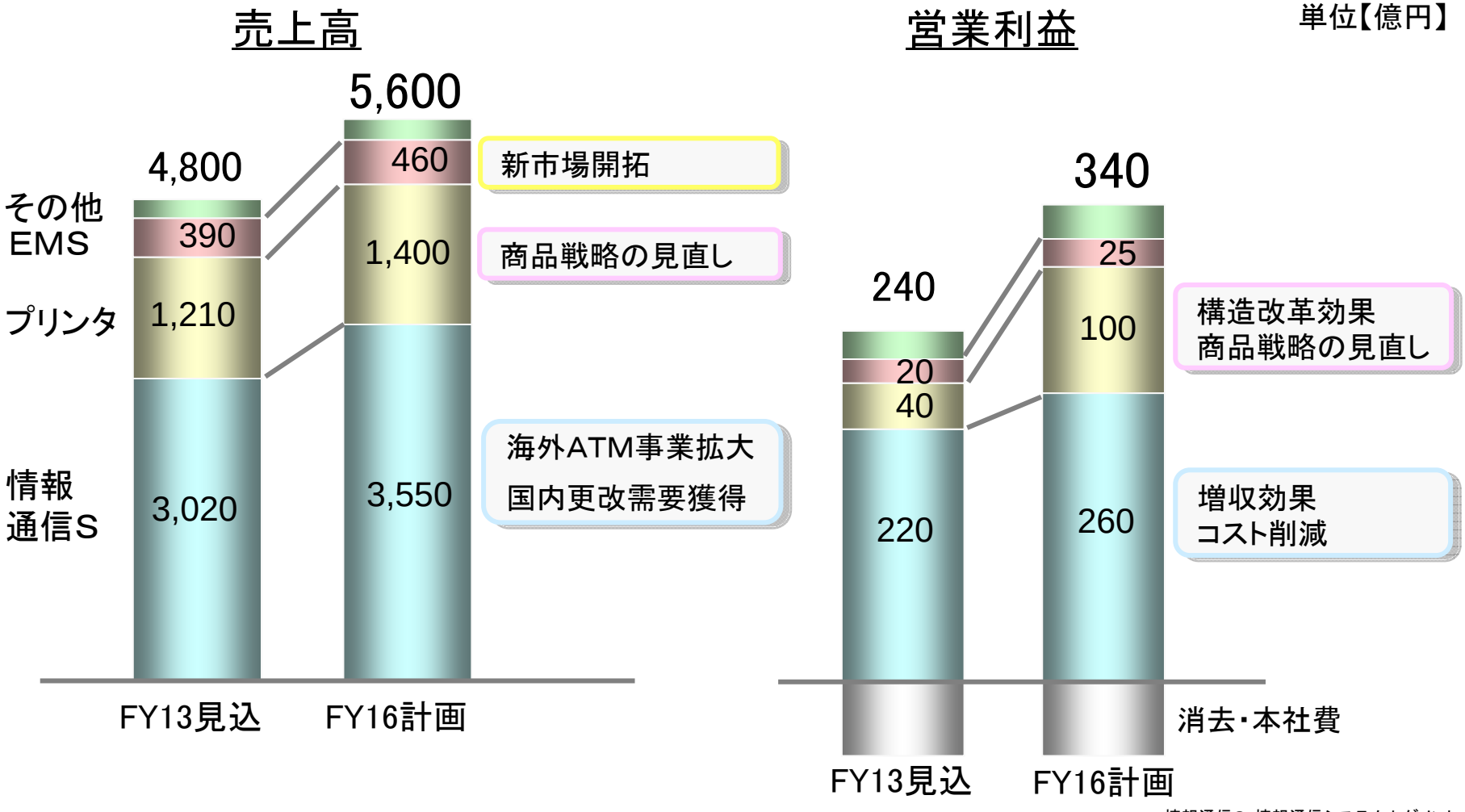
為替前提 ¥95/$ ¥125/€

	FY13見込		FY16計画
売上高	4，800億円		5，600億円
海外売上高	1，470億円	得意分野で収益拡大	2，200億円
営業利益	240億円		340億円
営業利益率	5%		6%
自己資本比率	20%	持続的成長の実現	30%以上
DEレシオ	1．5倍		1倍以下
配当	3円		安定配当

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

4. 経営目標（セグメント別計画）

- 売上高は海外を中心に800億円増収
- 営業利益は情報通信Sとプリンタを中心に100億円増益

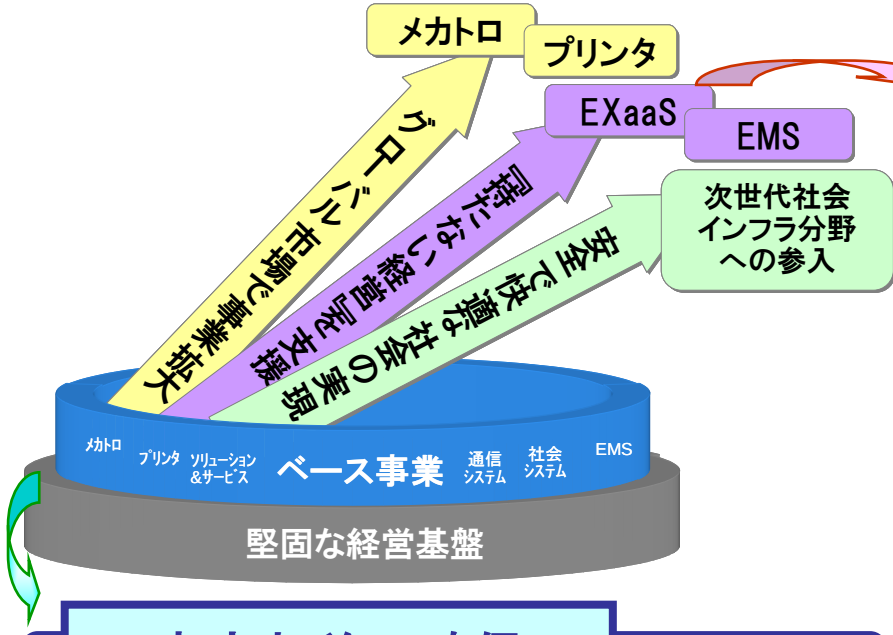


情報通信S：情報通信システムセグメント

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

5. 経営戦略（事業戦略）

- 底堅い事業環境下でのシェアアップ・更改需要確保と利益最大化
- 海外事業の強化と次世代社会インフラ分野への参入



持続的成長の実現

➢グローバル市場での事業拡大

- ✓新規ATM市場開拓とブラジル子会社立上げ
- ✓高付加価値プリンタ商品投入

➢お客様の『持たない経営』を支援

- ✓ATM、情報端末、プリンタを強みにした EXaaSサービスの強化と市場開拓
- ✓保守、ハイエンドEMSで、 医療・新エネルギー分野開拓

➢次世代社会インフラ分野への参入

（安全で快適な社会を実現するICT）

- ✓センシング、ネットワークを強みにした 防災・減災・社会インフラ老朽化対策等

安定収益の確保

- ✓国内金融、中国ATM市場拡大
- ✓社会・通信インフラの更改需要獲得
- ✓プリンタ事業構造改革の効果

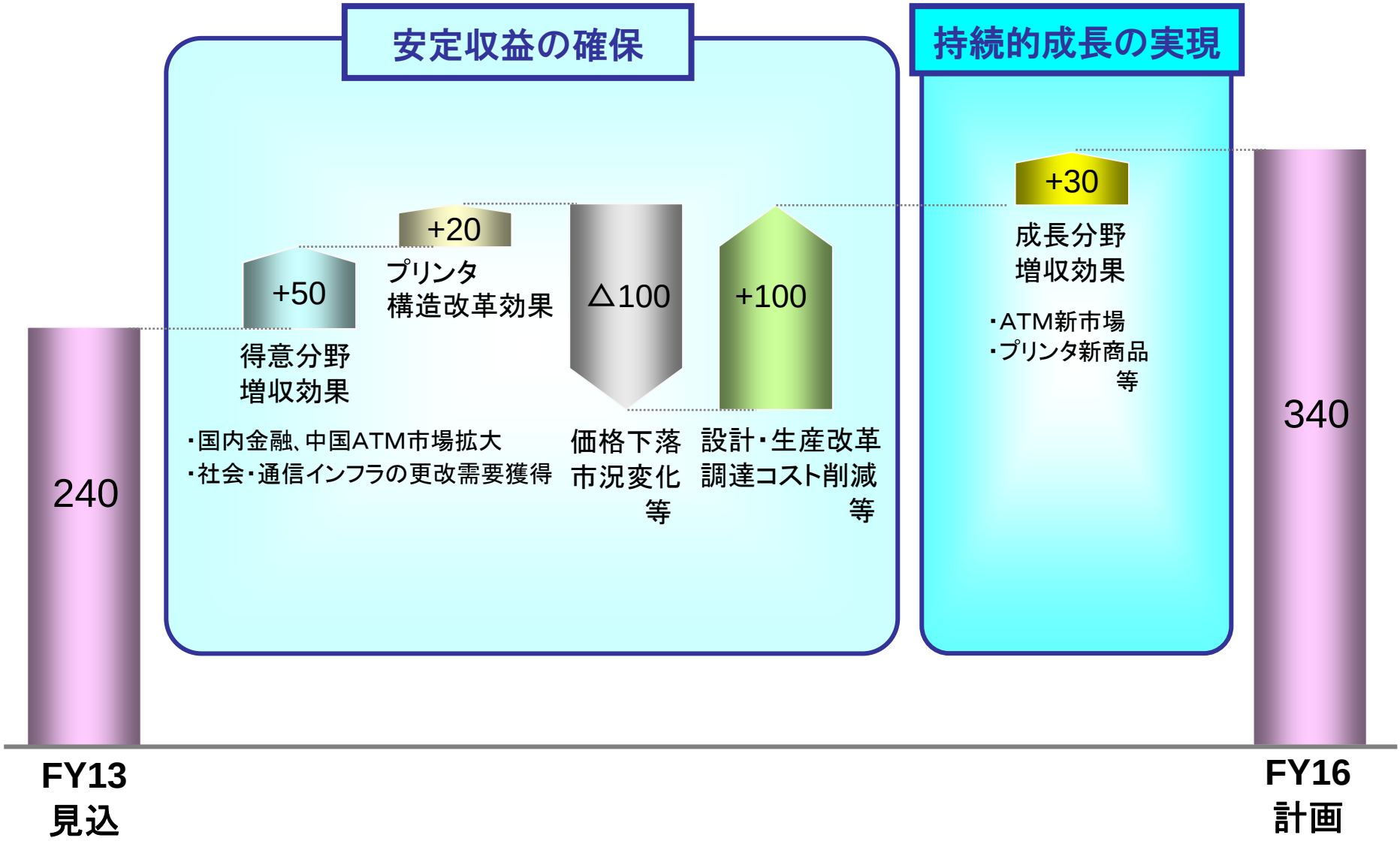
国内金融：銀行ATM、コンビニATM、金融システム、監視・運用・保守等

EXaaS：OKIの提供するクラウドサービスのブランド名

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

5. 経営戦略（営業利益増減要因）

営業利益【億円】



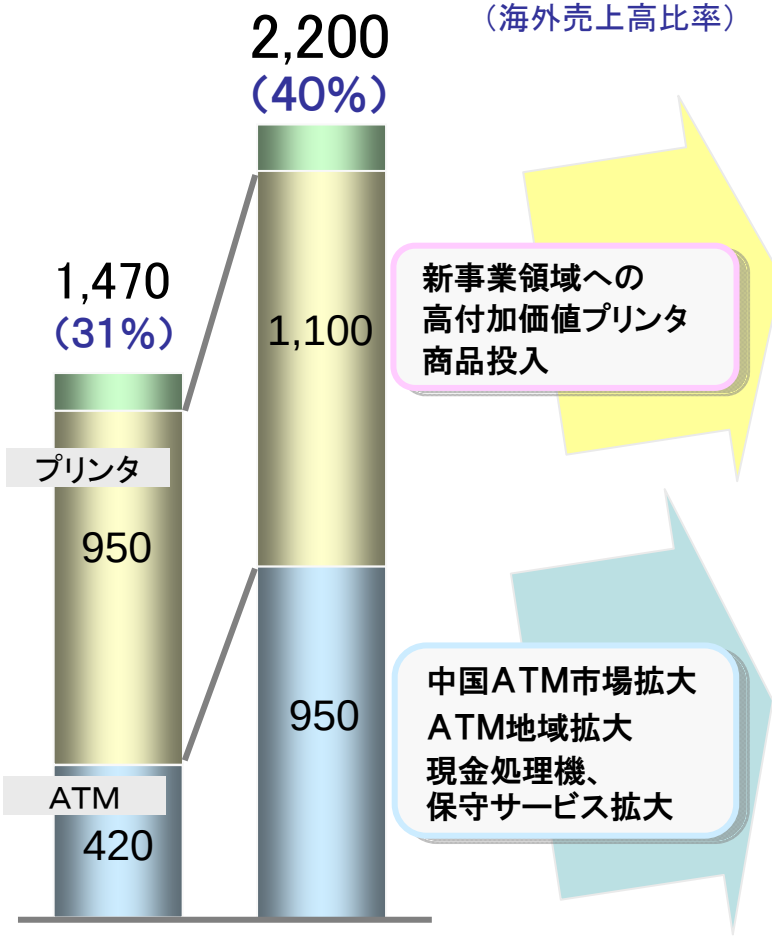
© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

5. 経営戦略（海外戦略）

➢ATM、プリンタを中心に拡大し、海外売上高730億増を目指す

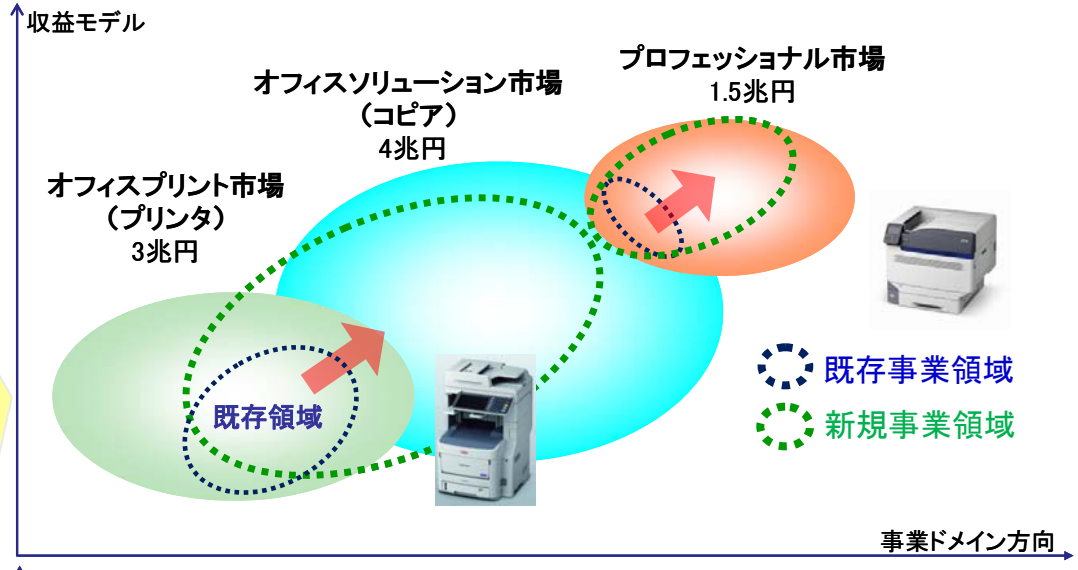
海外売上高計画

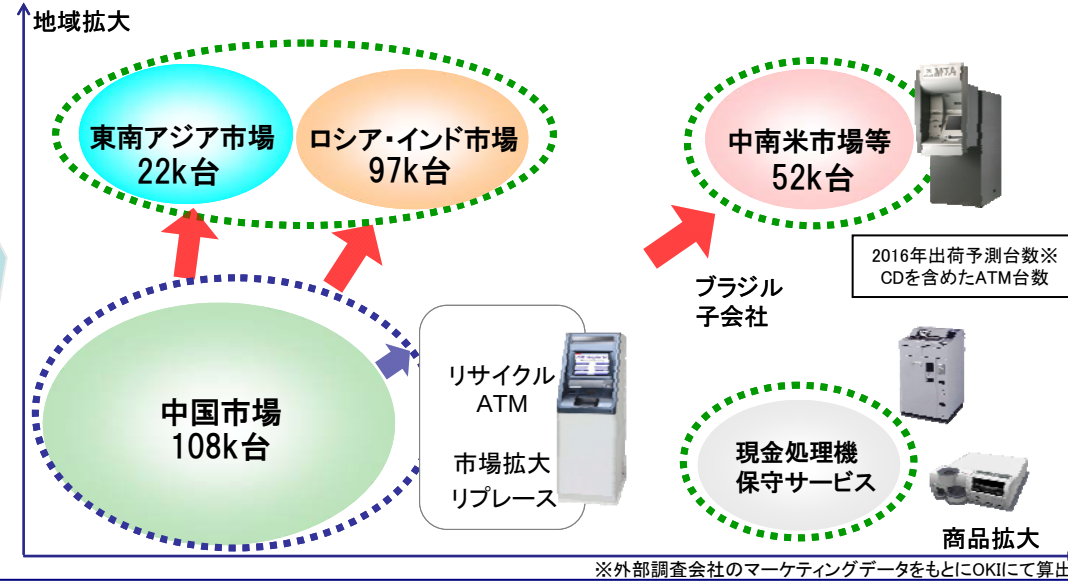
売上高【億円】
（海外売上高比率）



新事業領域への
高付加価値プリンタ
商品投入

中国ATM市場拡大
ATM地域拡大
現金処理機、
保守サービス拡大





※外部調査会社のマーケティングデータをもとにOKIにて算出

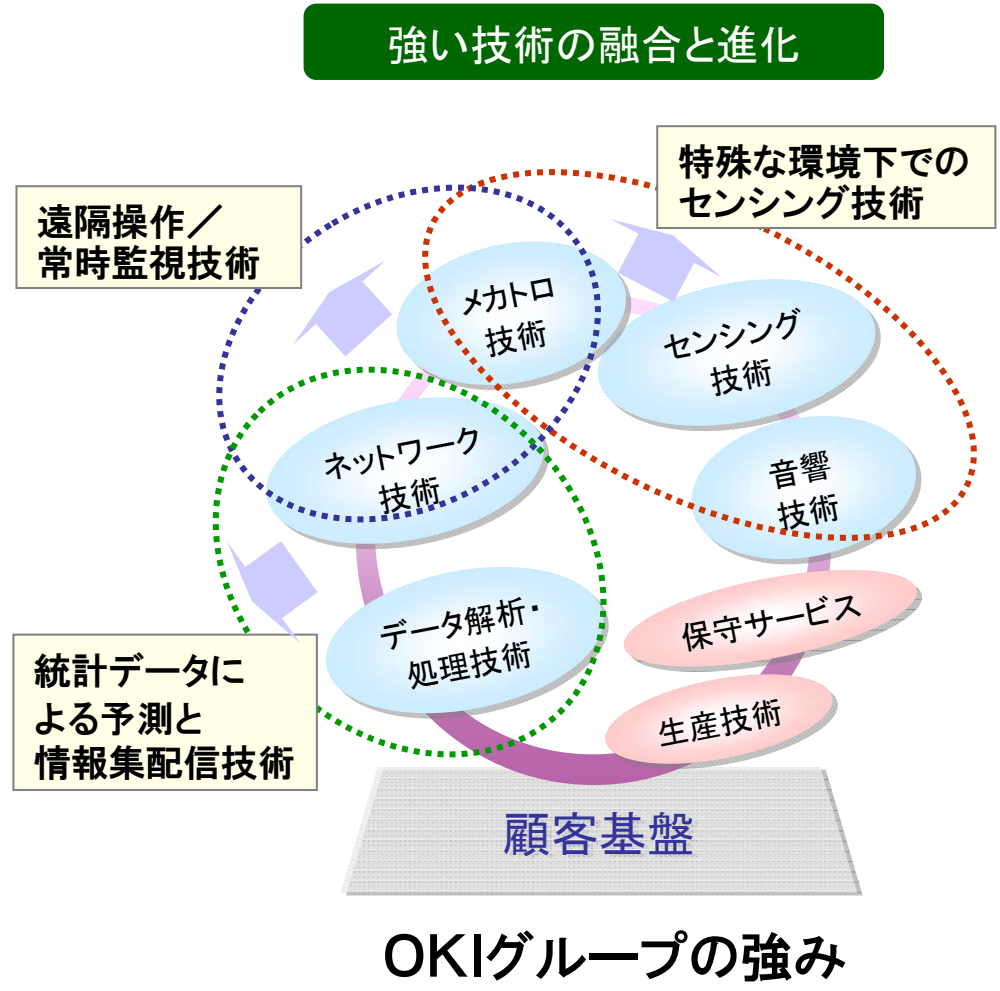
© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

5. 経営戦略（次世代社会インフラ分野への参入）

➢ 重要性が一層増す次世代社会インフラ分野に対して、OKIの強みを活かしたICTシステムの構築/運用/監視/保守サービスを提供するビジネスに参入

安全で快適な社会の実現
重要なICT活用分野

- **防災・減災**：災害の予測・防止のための情報収集、蓄積、解析、配信
- **社会インフラ維持管理**：社会インフラの維持管理における省力化、測定精度向上、作業の効率化
- **次世代交通**：渋滞緩和、環境負荷軽減、歩行者の安全保護を目的とした存在検知



OKIグループの強み

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

5. 経営戦略（重点施策）

- 成長分野への積極投資と人材シフトの実施
- キャッシュ創出力強化

安定収益の確保

価格下落・市況変化への対応

3年間累計コスト削減 【100億円】

- ✓設計・生産改革によるモノづくり強化
- ✓調達コスト削減強化
- ✓SI・サービス品質のマネジメント強化

キャッシュ創出力強化

3年間累計運転資本削減 【150億円】

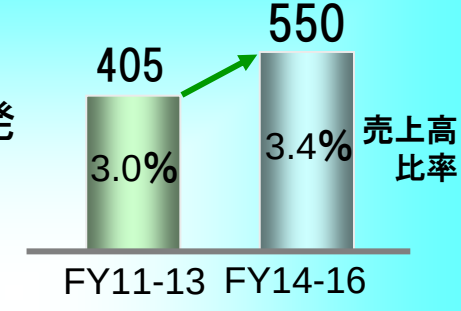
- ✓CCCをKPIとした活動を開始

持続的成長の実現

研究開発強化

- ✓サービス商品開発
- ✓センサ、NW技術
- ✓コスト競争力強化

単位【億円】



戦略資金投下

- ✓海外事業拡大
- ✓次世代社会インフラ
- ✓アライアンス



人材強化 【200人規模】

・成長分野への人材シフト　・グローバル人材採用と人材育成　・女性活躍推進

CCC：キャッシュコンバージョンサイクル

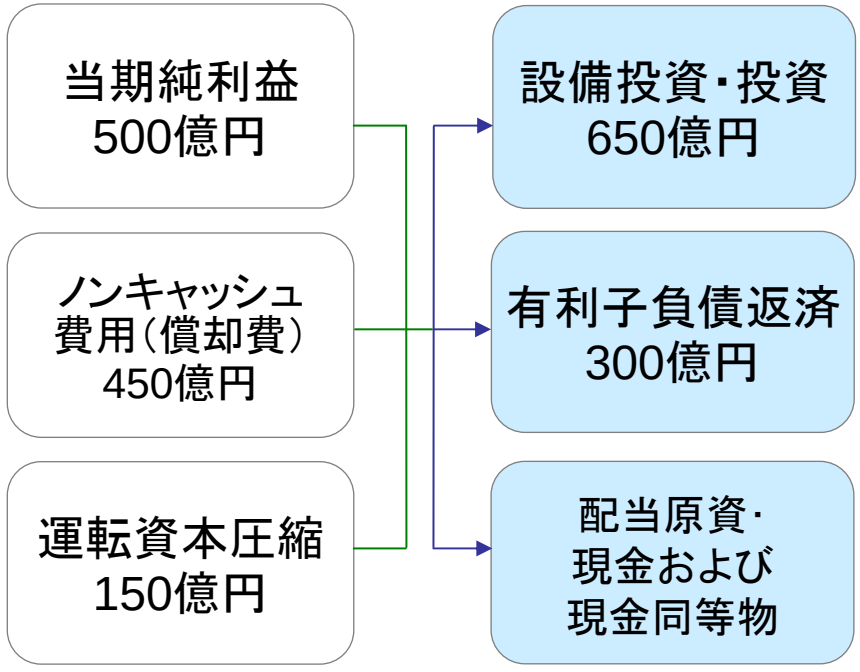
© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

5. 経営戦略（財務戦略）

- 期間利益確保と運転資本圧縮により、財務基盤を強化
- 優先株式の普通株式への転換を促進

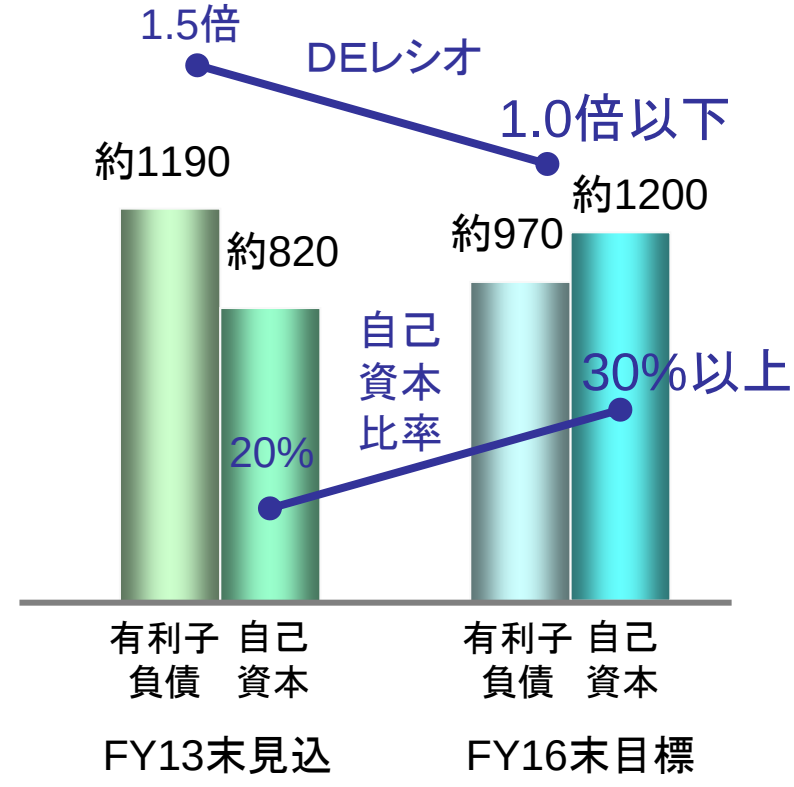
CF計画

（FY14-16　3年累計）



財務基盤

単位【億円】



© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.

まとめ

OKI Open up your dreams

目指す姿

安全で快適な社会の実現に貢献する
高付加価値創造企業グループになる

「安定収益・持続的成長」へ
“モードチェンジ”

中期経営計画２０１６
＜安定収益・持続的成長＞
ベース事業で収益最大化／成長分野で事業機会最大化

中期経営計画２０１３
＜経営再建＞
経営基盤強化プログラム／成長プログラム

＜収益性＞
営業利益率

＜安定性＞
自己資本比率/
DEレシオ

	2010実績	2013見込	2016目標
営業利益率	2％	5％	6％
自己資本比率/DEレシオ	１０%、４倍	２０%、１.５倍	３０%以上、１倍以下

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.



Open up your dreams

© Copyright 2013 Oki Electric Industry Co., Ltd.