

OKI、防衛銘柄に転身へ ATM・プリンターの「残存者利益」活用 10/6 日経新聞 電子版

OKI が防衛銘柄へ転身しようとしている。2022 年に就任した森孝広社長のもと構造改革を進め、1 日にはプリンターの開発・生産を [リコー](#) と [東芝テック](#) の連合に集約した。ATM やプリンターなど市場が成熟している事業で安定した利益を稼ぎ、防衛や新規事業を伸ばす原資とする。

1 日、リコーと東芝テックが共同出資する事務機生産会社エトリアに OKI が合流し新体制が始動した。キックオフイベントで OKI の森社長は「これまで OKI が培ってきた人や技術を生かすチャンスをいただいた」と安堵した。



【関連記事】[リコー・東芝・OKI の事務機連合が始動](#) [開発・生産を統合](#)

ペーパーレス化で事務機市場が縮小するなか、コストを抑えながら事業を継続することに一定のめどを付けた。

ATM でもキャッシュレス化で市場は成熟している。OKI は国内金融機関向け ATM で約 4 割のシェアを持ち、[日立製作所](#)傘下の日立チャネルソリューションズと市場を二分している。6 月には[富士通](#)が 28 年に ATM の提供を終了することを発表し、今後ハードは OKI が供給する。

「ATM は 10 年や 20 年のスパンではなくなる」（森社長）とし、安定した「残存者利益」を享受できるとみる。

ATM やプリンターが「キャッシュカウ」なら、今後の成長の柱と期待するのは防衛などの社会インフラ事業と半導体関連など新規事業だ。

日本最初の通信機器メーカーとされる OKI は、自衛隊向け通信システムや水中音響システムに強みをもつ。23 年には民間への転用も視野に、水中音響計測施設を 33 年ぶりに刷新した。従来は国内の販路は自衛隊しかなく収益の拡大余地が小さかったが、防衛品の民間転用や海外輸出が商機となる。

25 年 3 月期の防衛装備品など特機システム事業の売上高は 552 億円と 22 年度の約 2 倍に急伸した。とくに潜水艦など向けの水中音響システムの受注が好調で、想定を上回るほどの勢いがあるという。

新規事業の創出も急ぐ。森社長が主導し社員全員参加型のイノベーション活動を 23 年から本格的に始めた。31 年度には医療や物流、高度遠隔運用、半導体の 4 分野の新規事業の売上高を合わせて最大 1000 億円規模にすることを目指している。

23 年には半導体ウェハー最大手の[信越化学工業](#)と共同で、省エネにつながる窒化ガリウム（GaN）を使ったパワー半導体の素材を低コストでつくる技術を開発した。同技術を生かした半導体の量産を 26 年度に目指す。

25 年 7 月には[船井総研ホールディングス](#)（HD）と協業し中小の物流企業による共同配送を支援するシステムを開発すると発表した。

改革を急ぐ背景には事業の縮小が続いたことがある。過去には NEC と富士通と並び、NTT に通信機器を納める「電電ファミリー御三家」とも呼ばれ、1997 年度の売上高は 7600 億円以上あった。それが足元では 4500 億円台にとどまる。内向きな文化が改革を遅らせたためだ。

森社長は 22 年の就任から改革を断行し、8 つあった事業部を 5 つに統合。100 近くあった子会社を統合し半減させた。25 年度までの中期経営計画で目標とした売上高と営業利益は 24 年度に前倒しで達成した。

課題は海外展開だ。縮小が続いた海外事業の再出発として 23 年にグローバル事業推進本部を立ち上げたが、OKI の売上高の海外比率はわずか約 1 割。縮小均衡から脱するには、さらなる一手が求められる。(田口典佳)