

# 2002年3月期決算説明会

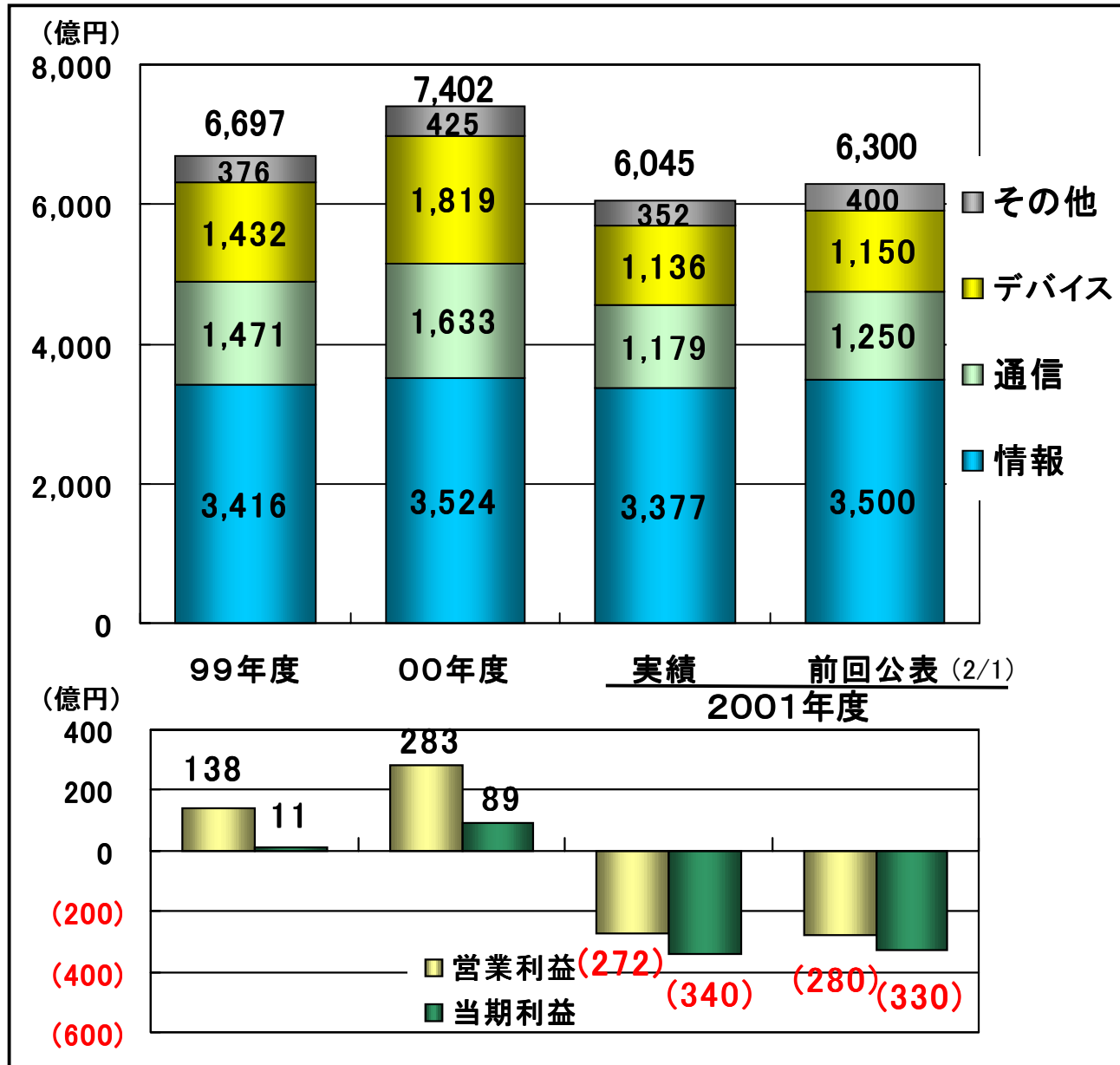
- I 2002年3月期決算概要
- II 2003年3月期業績予想
- III 「フェニックス21飛翔」計画の修正

2002年4月26日

沖電気工業株式会社

<http://www.oki.com/jp>

# 2001年度決算概要(連結)



●国内景気悪化および民間設備投資の減少  
●世界的な通信市場の低迷  
●史上空前の半導体不況

等の要因により対前年比大幅に業績悪化

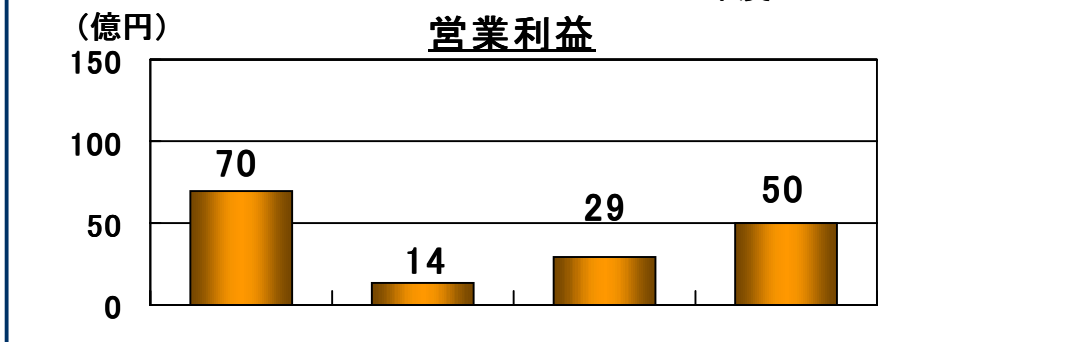
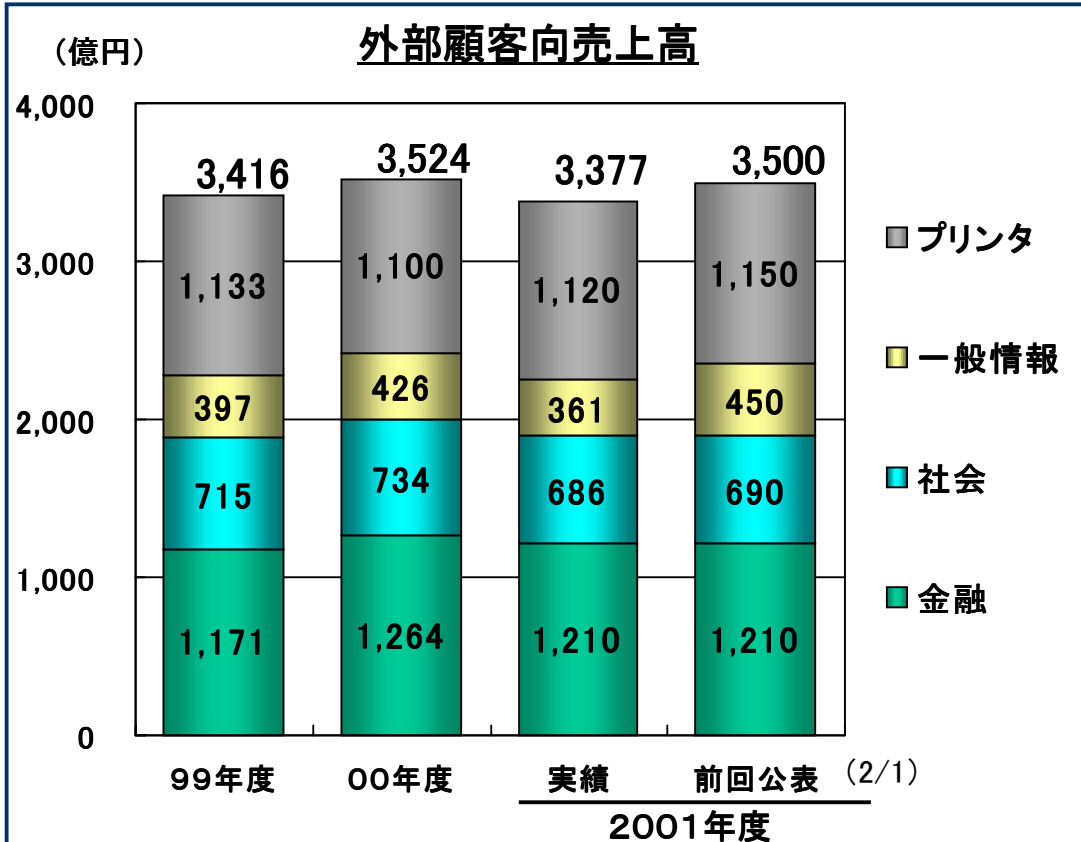
**【売上高:前年実績との差異】**

全社	△1,357億円 (△18.3%)
情報	△147 (△4.2%)
通信	△454 (△27.8%)
デバイス	△683 (△37.6%)
その他	△73 (△17.2%)

**【損益:前年実績との差異】**

営業損益	△555億円
当期損益	△429

# 【01年度実績】情報 売上高・営業利益



## 【情報部門：前年実績との差異】

**売上高**  $\Delta$  147億 ( $\Delta$ 4.2%)

**金融**  $\Delta$  54 ( $\Delta$ 4.3%)

金融機関等の投資抑制により減収

**社会**  $\Delta$  48 ( $\Delta$ 6.5%)

官公市場の価格競争激化により売上減少

**一般情報**  $\Delta$  65 ( $\Delta$ 15.3%)

民間設備投資の後退により売上減少

**プリンタ** 20 ( 1.8%)

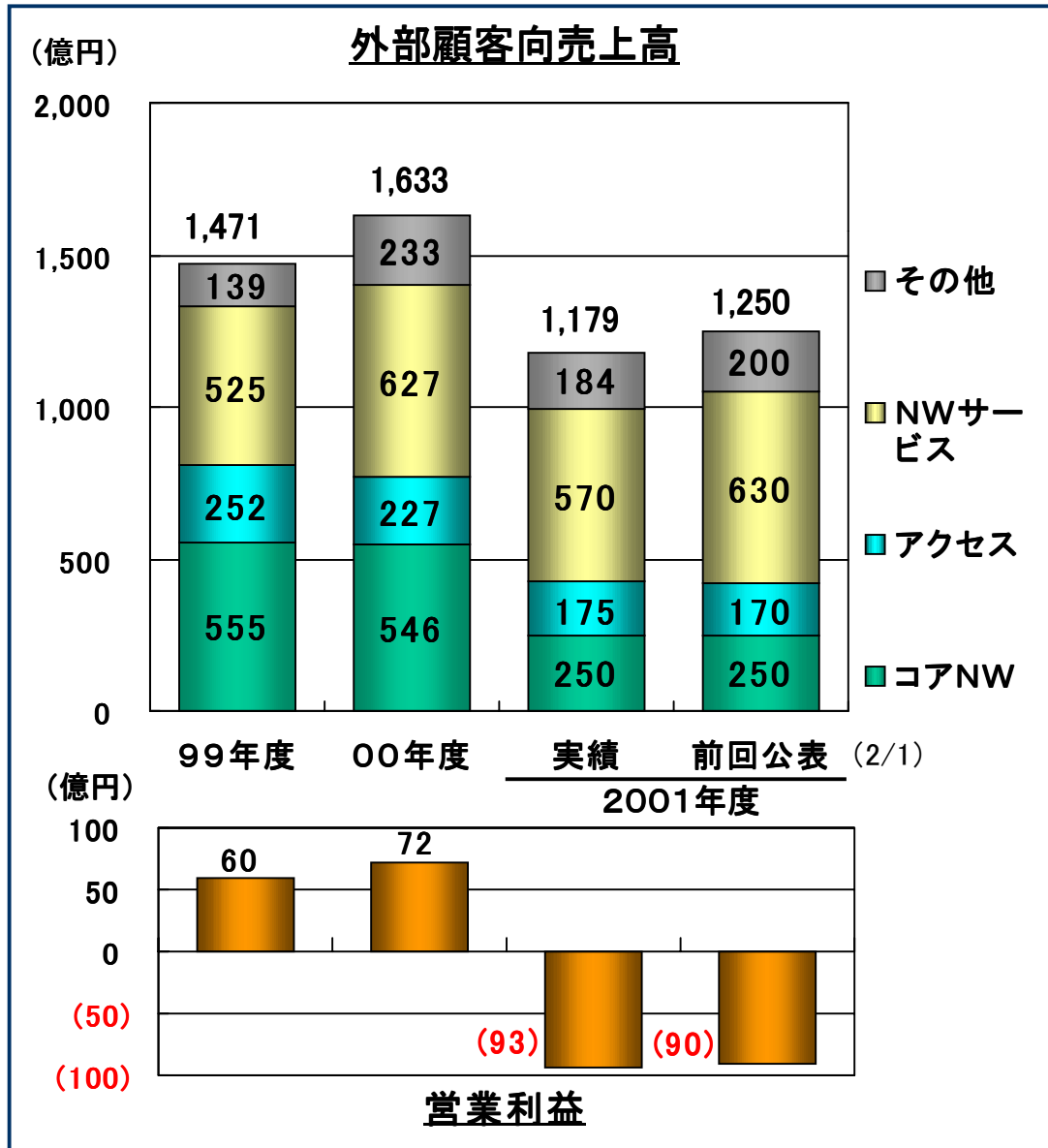
SIDMIは減少したがカラーNIPの売上拡大と円安で増収

**営業利益** + 15 (+96.6%)

売価ダウンの影響を、生産構造改革、海外生産等のコストダウンで吸収し、円安要因等により増益を確保

生産構造改革・ソフト構造改革、海外生産の加速等によるコスト削減を進めたが急激な市場環境変化への対応力が不足しており、当初の利益計画に対しては未達成

# 【01年度実績】通信 売上高・営業利益



## 【通信部門：前年実績との差異】

**売上高  $\Delta 454$ 億円 ( $\Delta 27.8\%$ )**

**コアNW  $\Delta 296$  ( $\Delta 54.2\%$ )**

ISDNサービス需要減による新ノードの減少

**アクセス  $\Delta 52$  ( $\Delta 22.9\%$ )**

光アクセス(A-PON)の売上は倍増したが、  
既存伝送の売上激減で減収

**NWサービス  $\Delta 57$  ( $\Delta 9.1\%$ )**

MoIP、CTI等のIPネットワークは堅調、キャリア  
セレクト等 の既存システムが激減 のため減収

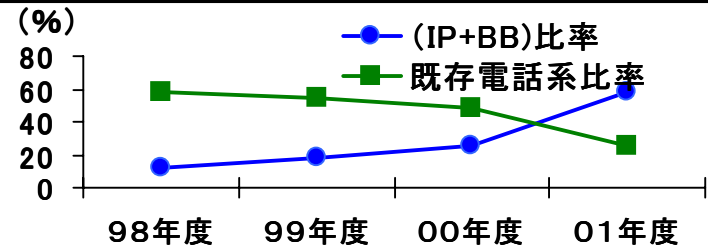
**営業利益  $\Delta 165$  (72 $\rightarrow$  $\Delta 93)$**

売上減少、機種構成悪化により限界利益減少

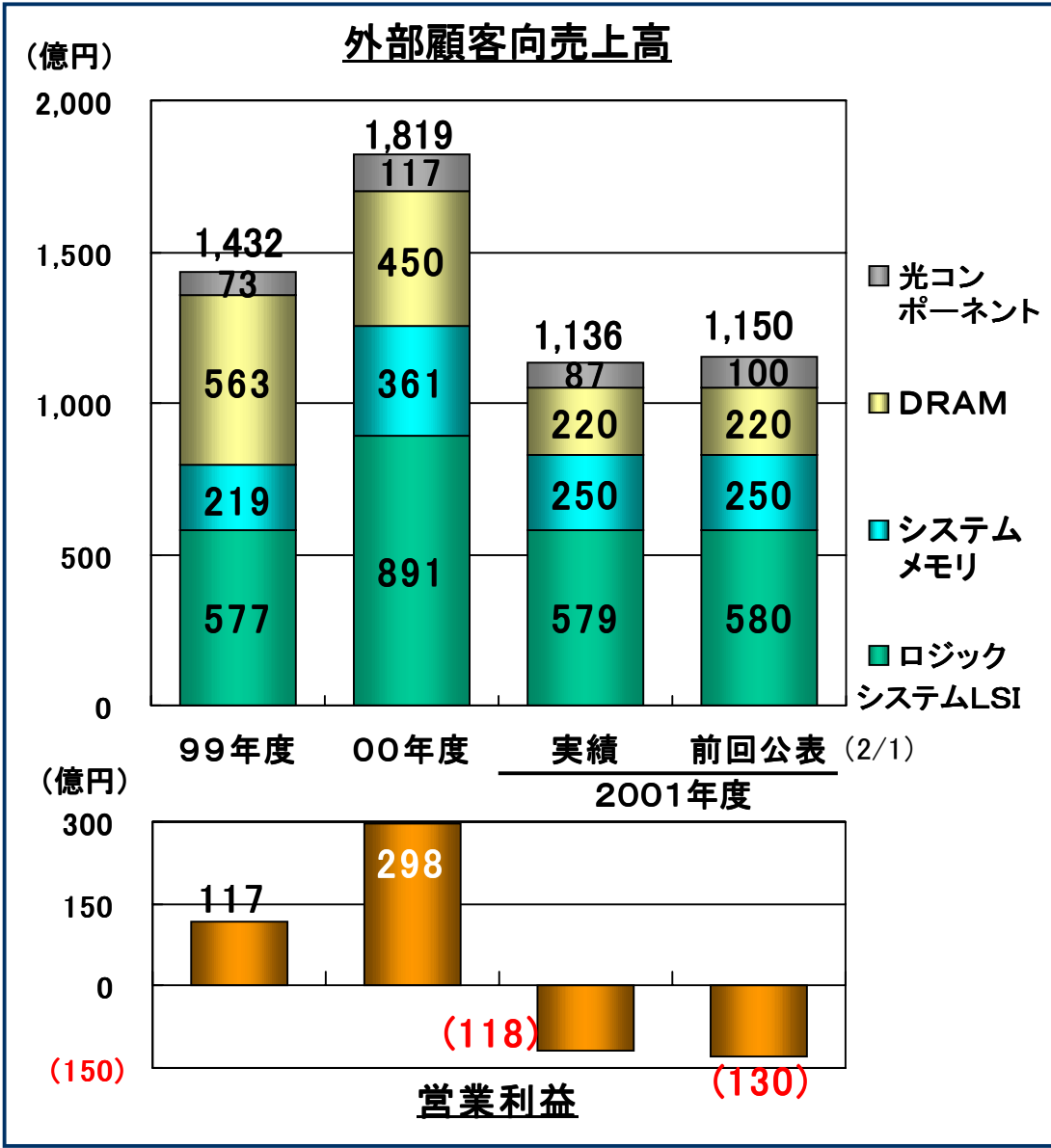
## IPネットワークに重点投資

ブロードバンド・IPネットワークは着実に伸長

BB・IP関連売上比率



# 【01年度実績】 デバイス売上高・営業利益



## 【デバイス部門:前年実績との差異】

**売上高**  $\Delta 683$ 億円 ( $\Delta 37.6\%$ )

**DRAM**  $\Delta 230$  ( $\Delta 51.1\%$ )  
 需給バランス悪化による価格下落、LTAユーザの需要減・在庫調整  
 結果的にはLTAのリスクヘッジが機能せず

**システムメモリ**  $\Delta 111$  ( $\Delta 30.7\%$ )  
 フラッシュメモリの価格下落に追随しP2ROMの価格下落、デジタル家電向けASM 需要減

**システムLSI、ロジック**  $\Delta 312$  ( $\Delta 35.0\%$ )  
 世界的通信不況による通信用LSIの需要減  
 内外の景気後退に伴うその他のLSI需要減

**光コンポーネント**  $\Delta 30$  ( $\Delta 25.6\%$ )  
 北米、国内の光通信市場低迷、在庫調整

**営業利益**  $\Delta 416$ 億円 (298→ $\Delta 118$ )  
 売価下落、物量減による限界利益減、操業損

空前の半導体不況により大幅な減収減益となったが  
 システムLSIへのリソースの集中は継続的に進めている

# 【01年度実績】 P/L(連結)

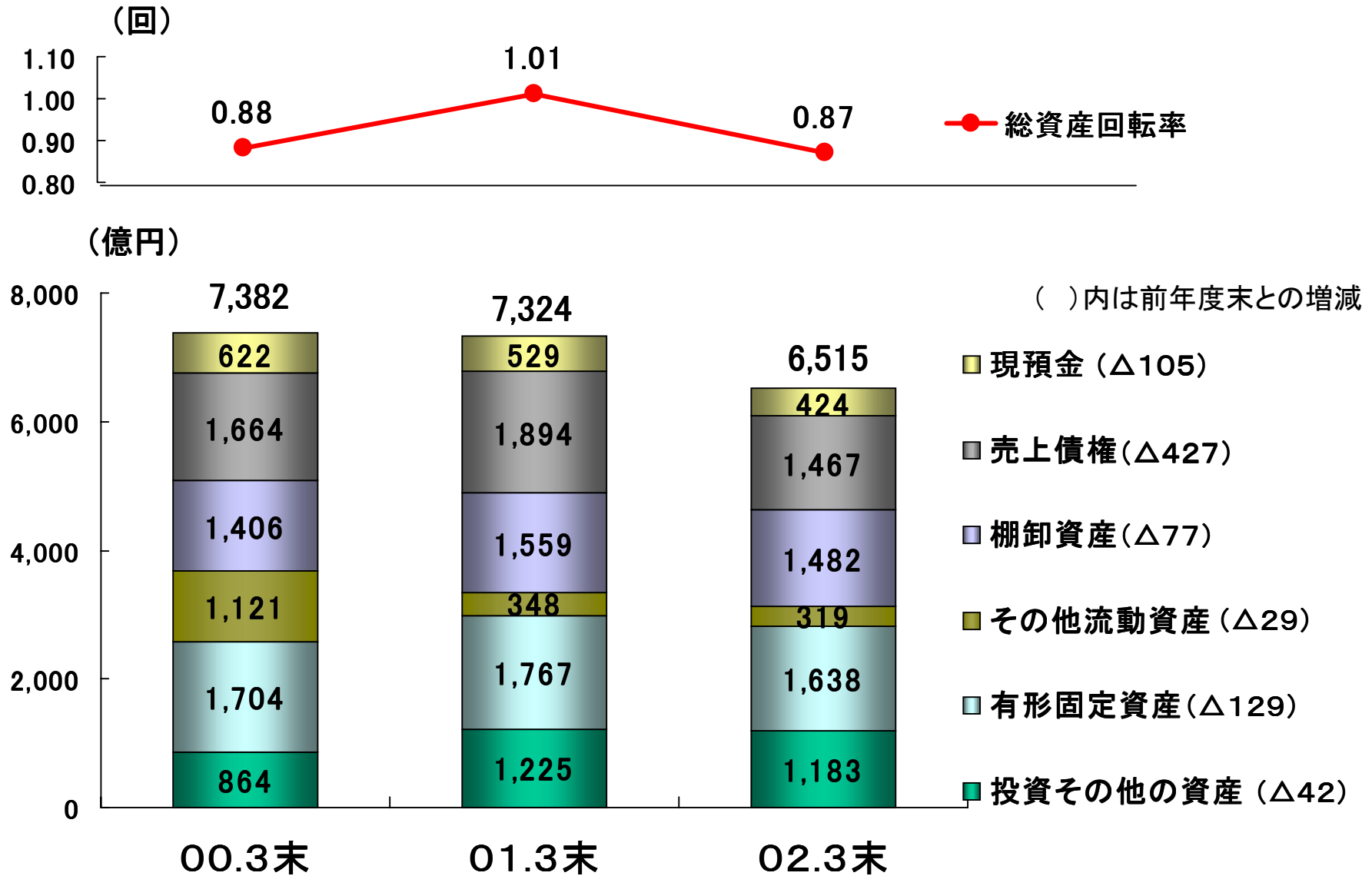
(金額単位: 億円)

	1999年度	2000年度	2001年度		
	実績	実績 (A)	実績 (B)	前年差異 (B-A)	前回公表 (2/1)
売上高	6,697	7,402	6,045	▲ 1,357	6,300
営業損益	138	283	▲ 272	▲ 555	▲ 280
営業外収支	▲ 65	▲ 60	▲ 39	21	▲ 80
経常損益	72	222	▲ 311	▲ 533	▲ 360
特別利益	29	58	120	62	75
特別損失	▲ 36	▲ 95	▲ 379	▲ 284	▲ 245
当期損益	11	89	▲ 340	▲ 429	▲ 330

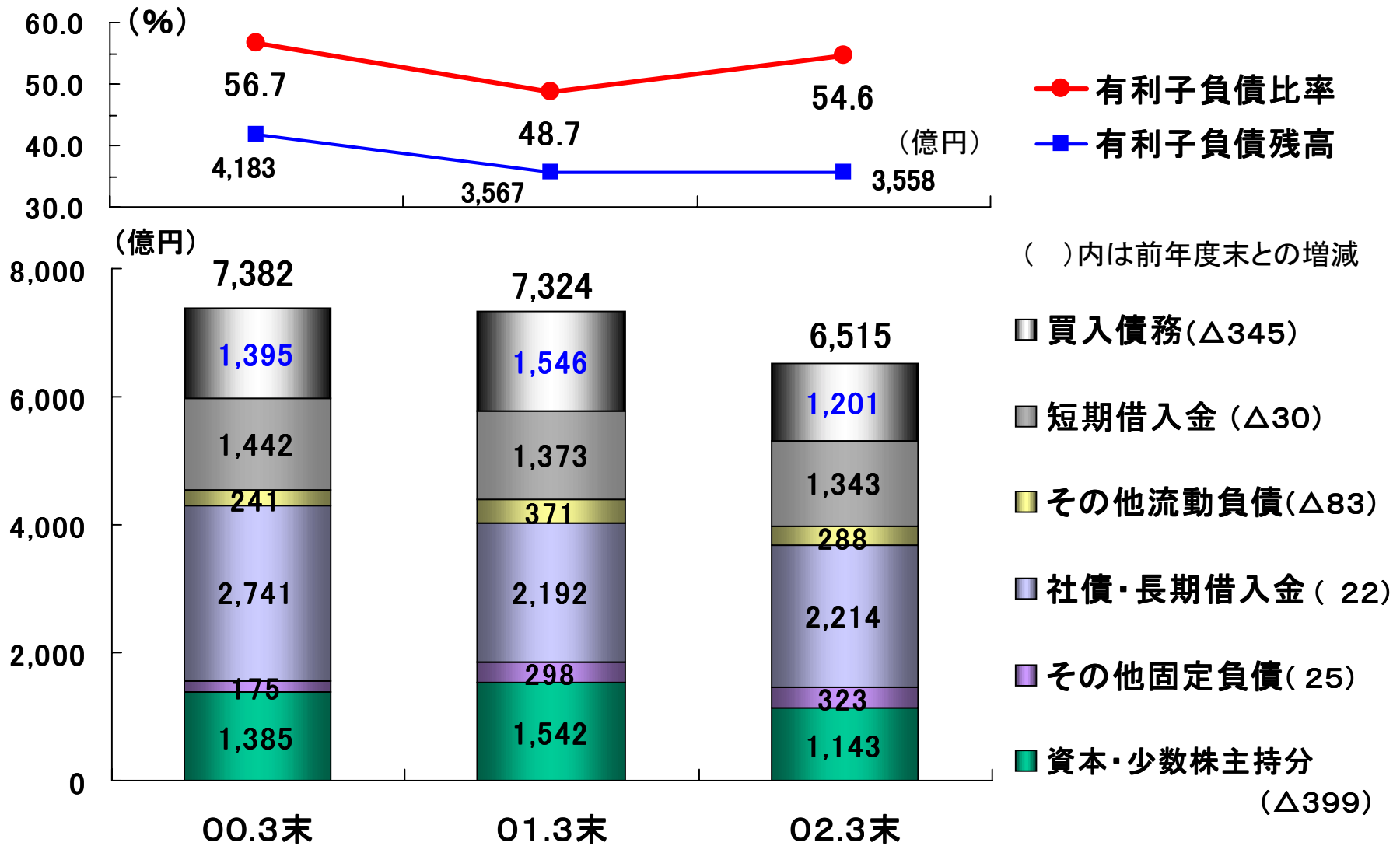
投資有価証券売却益	120
棚卸評価損	▲ 83
投資有価証券評価損	▲ 181
事業再編損	▲ 76
固定資産処分損	▲ 21
貸倒引当金繰入額	▲ 16

# 【01年度実績】貸借対照表 資産の部



注) 為替換算調整勘定は資本の部に組替えている

# 【01年度実績】貸借対照表 負債・資本の部



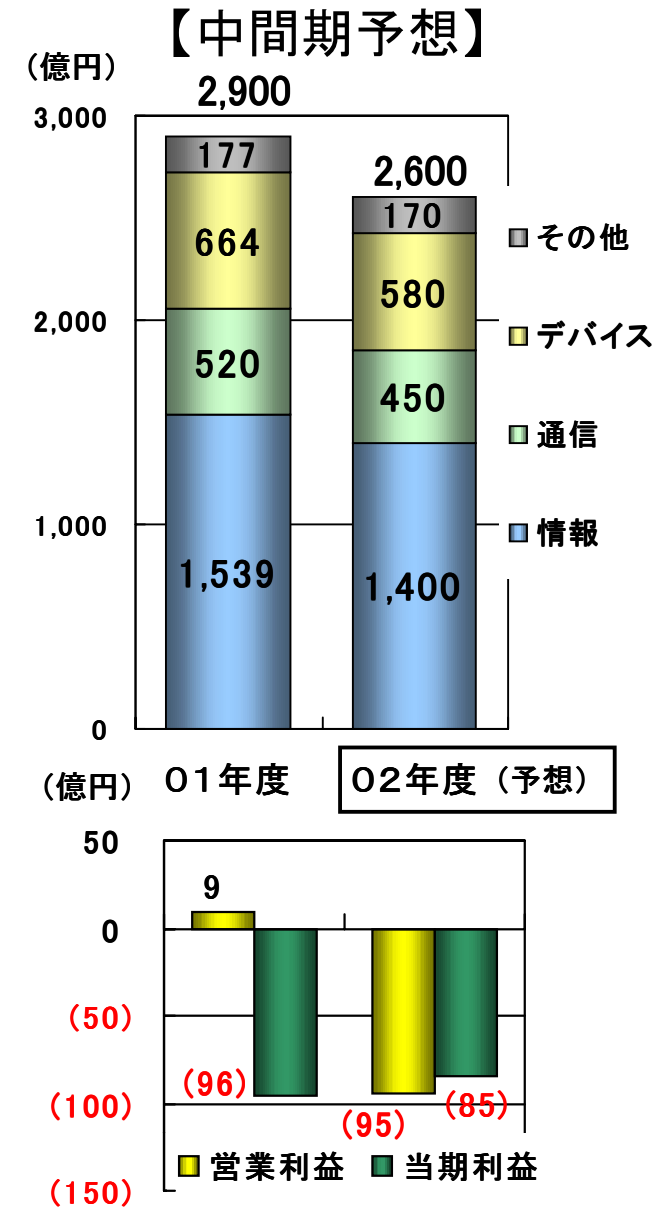
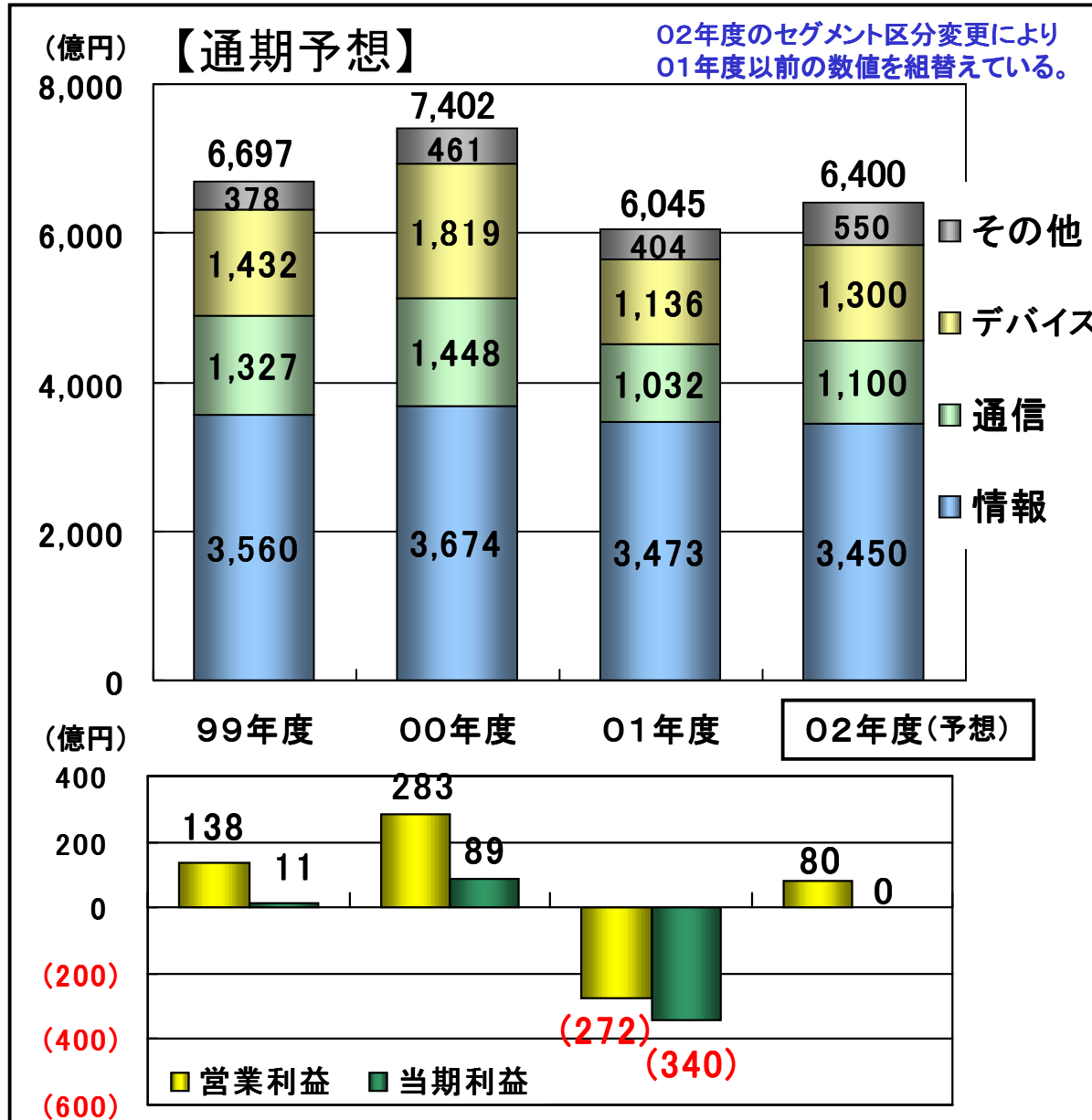
注) 為替換算調整勘定は資本の部に組替えている  
1年内償還予定社債は社債に組替えている。

# 「フェニックス21飛翔」に向けての組織改正

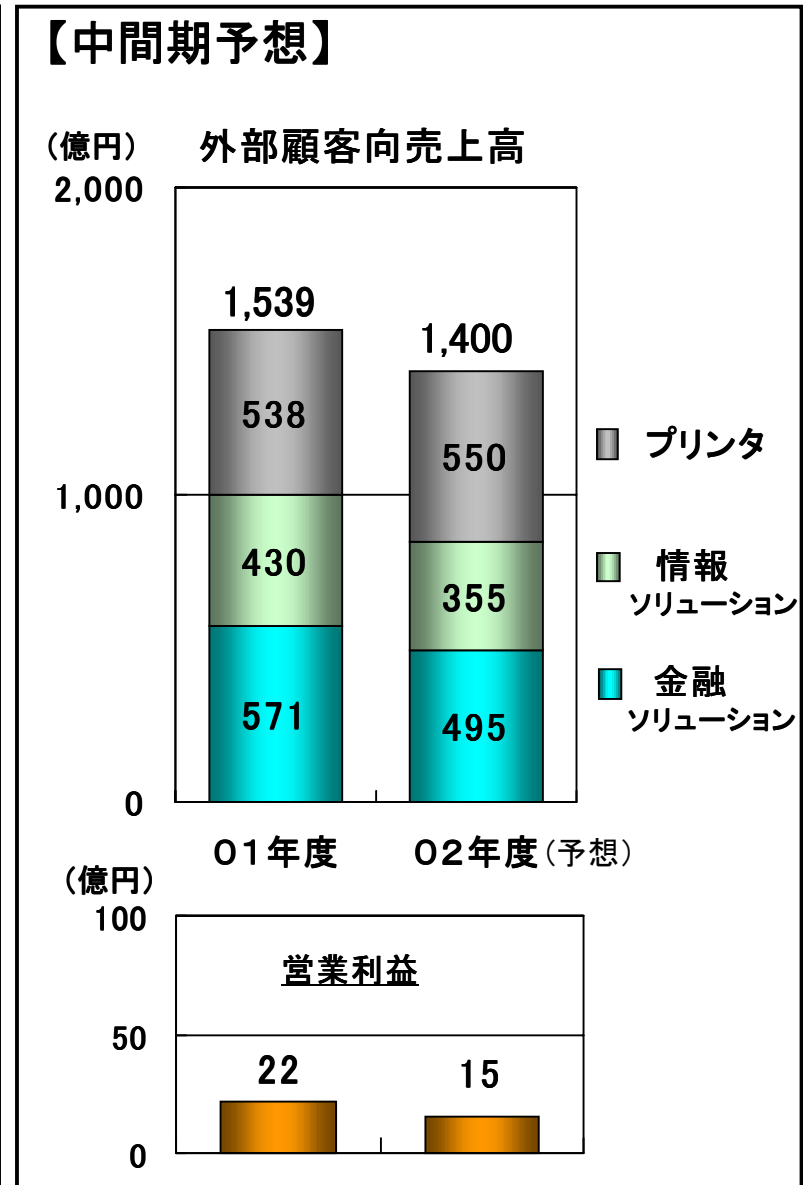
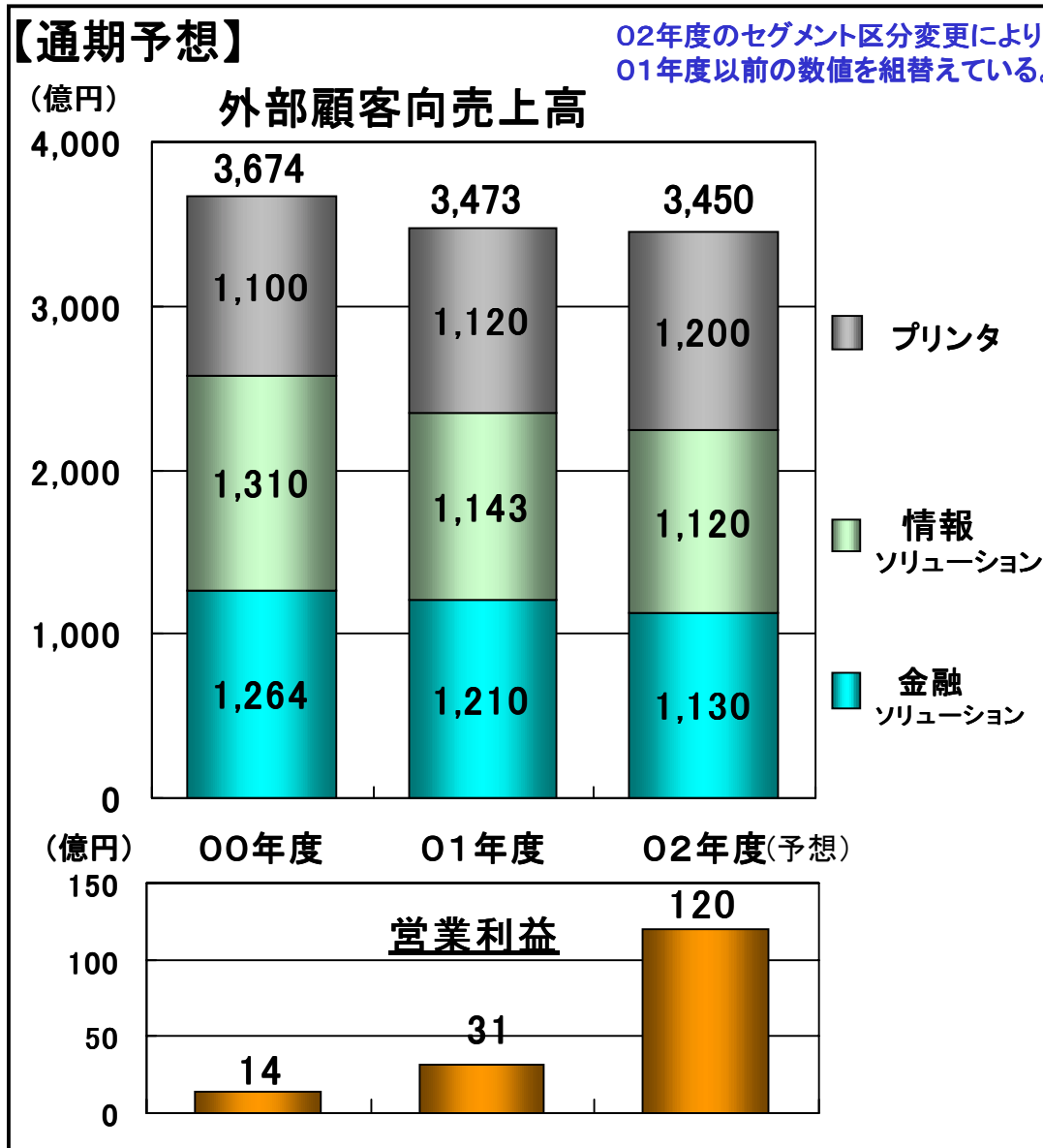
4月1日付組織改正における各カンパニーとセグメント別売上区分との関係

セグメント	カンパニー名	略称	売上区分	主要商品
情報	金融ソリューション・カンパニー	FSC	金融ソリューション	金融機関営業店システム、ATM
	ネットビジネス・ソリューション・カンパニー	NBC		電子商取引でのソリューション(決済、認証等)
	システム・ソリューション・カンパニー	SSC	情報ソリューション	電子政府、ITS、官公庁・旅客向けシステム
	エンタープライズ・ソリューション・カンパニー	ESC		統合ERP(CPM, e-SCM, e-CRM)
	沖データ	ODC	プリンタ	SIDM、カラー/モノクロNIP、サプライ品
通信	ネットワーク・システム・カンパニー	NSC	基幹ネットワーク	キャリアネットワーク機器、保守運用サービス
			NCCネットワーク	IP電話、MoIP、ルータ
			エンタープライズNW	エンタープライズ向けネットワーク機器
	マルチメディア・メッセージング・カンパニー	MMC	基幹NW/NCC-NW/ エンタープライズNW	CTI 商品・ソリューション
	ブロードバンド・メディア・カンパニー	BMC		ビデオサーバ、ビデオ会議システム
	アイピー・ネット	IPnet		ブロードバンドIPソリューション(SI)
デバイス	シリコン・ソリューション・カンパニー	SiSC	ロジック・システムLSI	通信用システムLSI、音源LSI、LCDドライバ
			システムメモリ	P2ROM、ASM、E2PROM
			DRAM	4、16、64Mbit
	オプティカル・コンポーネント・カンパニー	OCC	光デバイス	GaAs IC、光モジュール、光部品
その他	生産サービス・カンパニー	MSC	その他 (コーポレート所管 関連企業売上を含む)	メカトロ・電子機器EMS
	沖電気カスタマアドテック	OCA		保守サービス(売上は対応セグメント別計上)
	沖コンサルティングソリューションズ	OCS		ITコンサルティングサービス

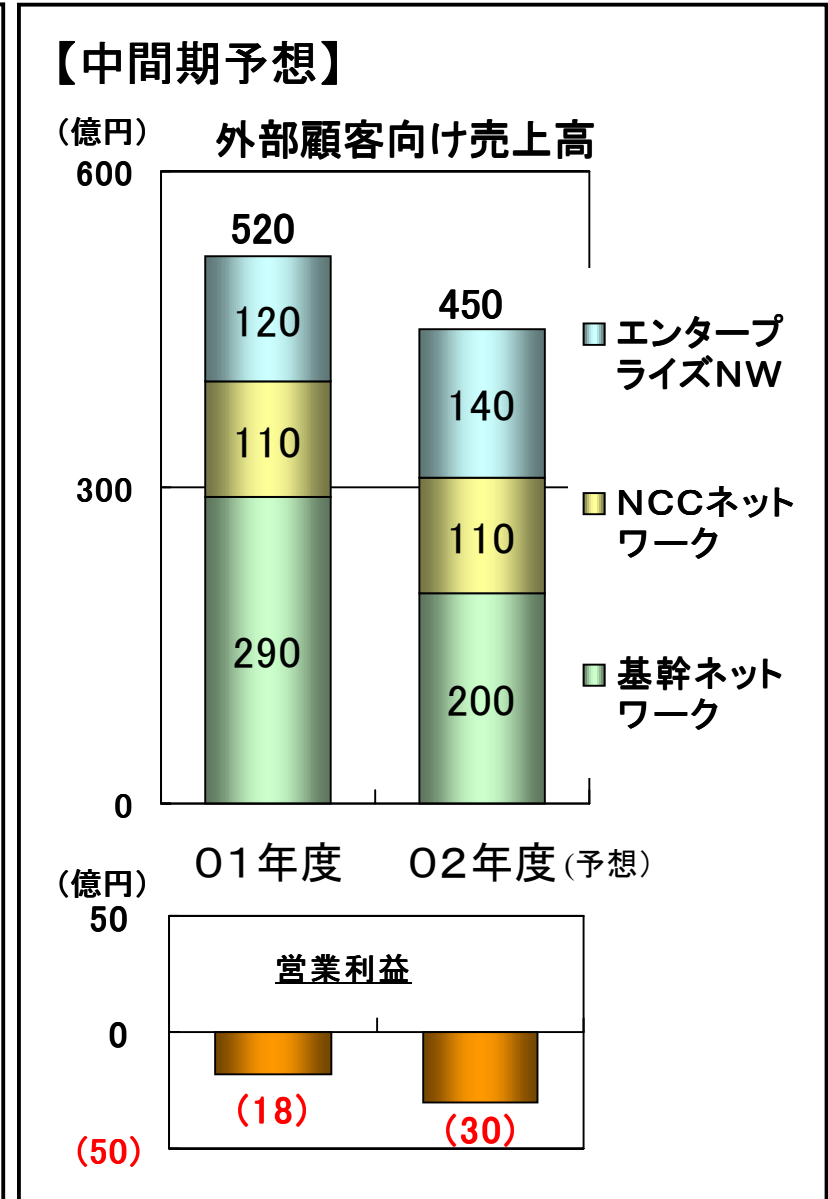
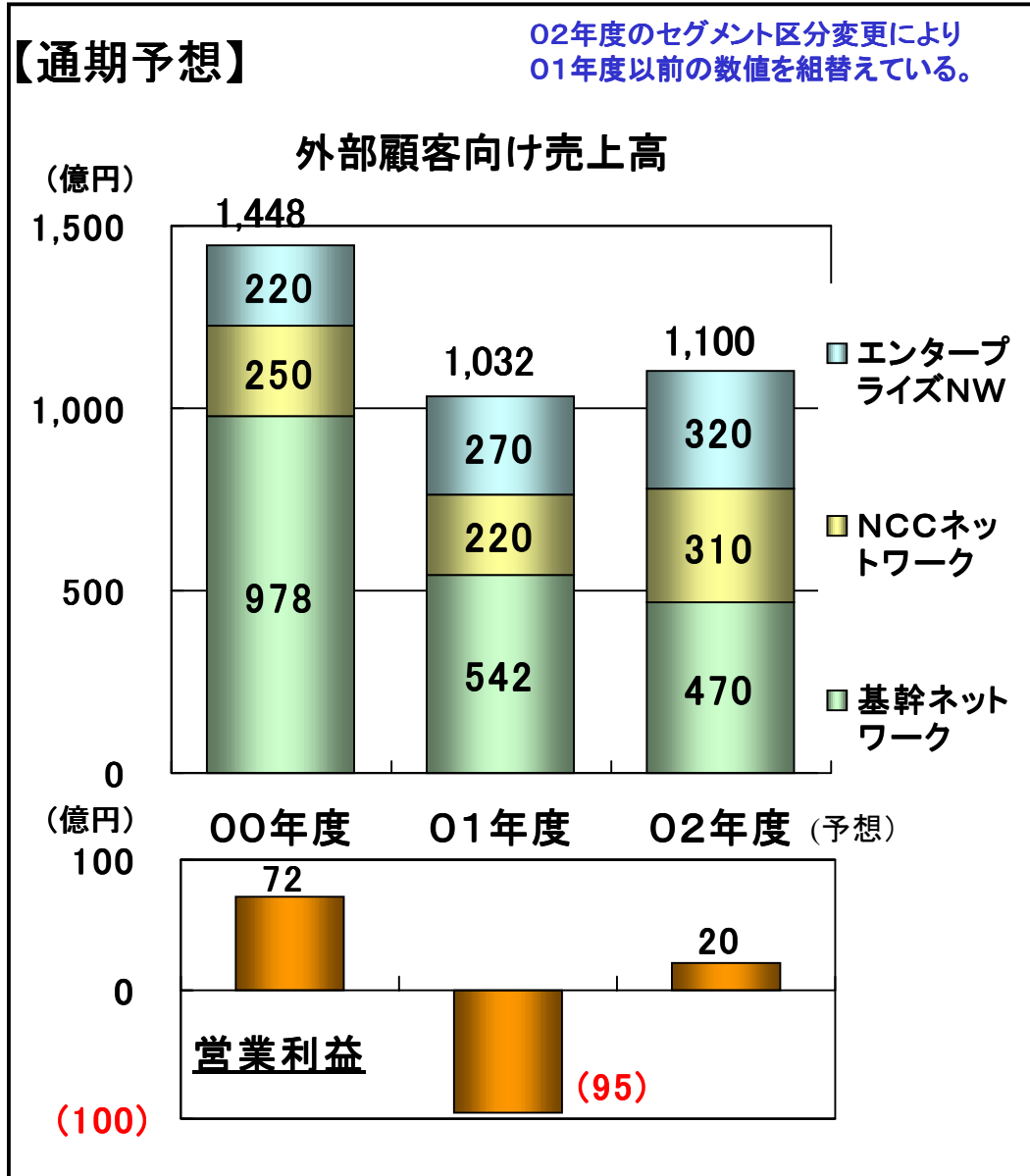
# 【02年度予想】売上高・利益(連結)



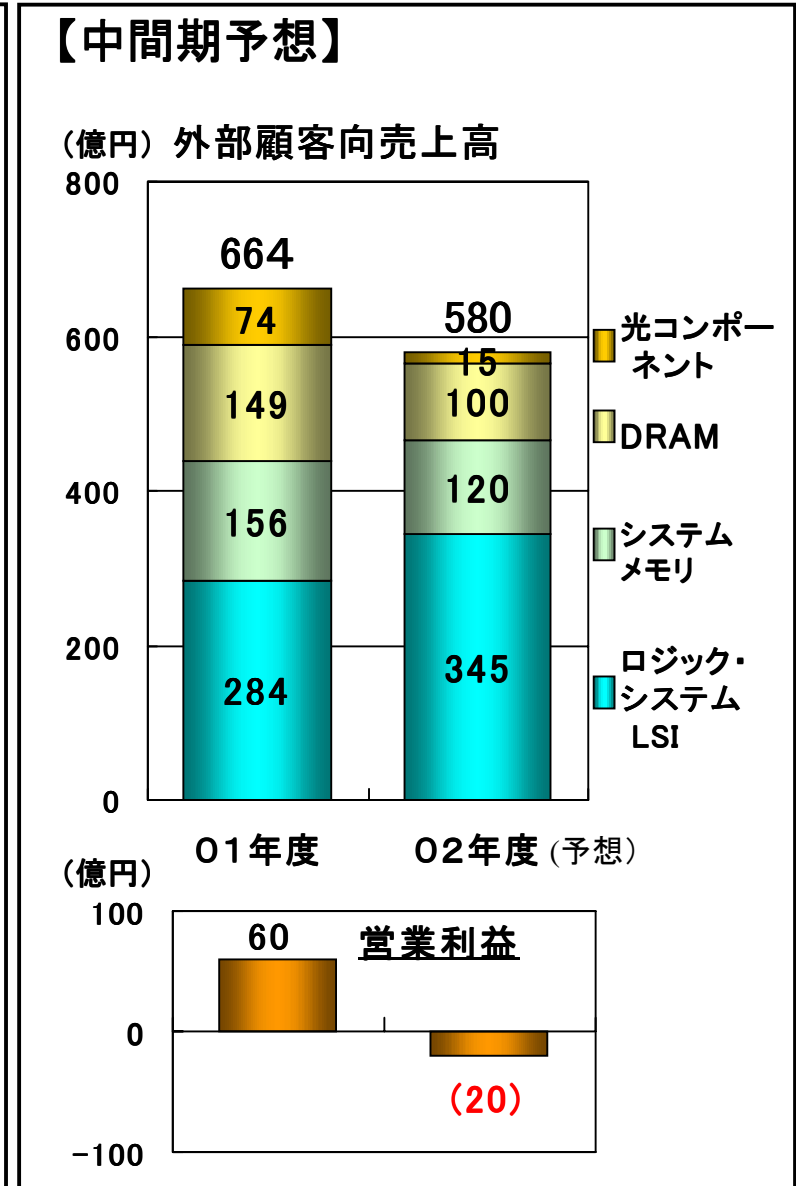
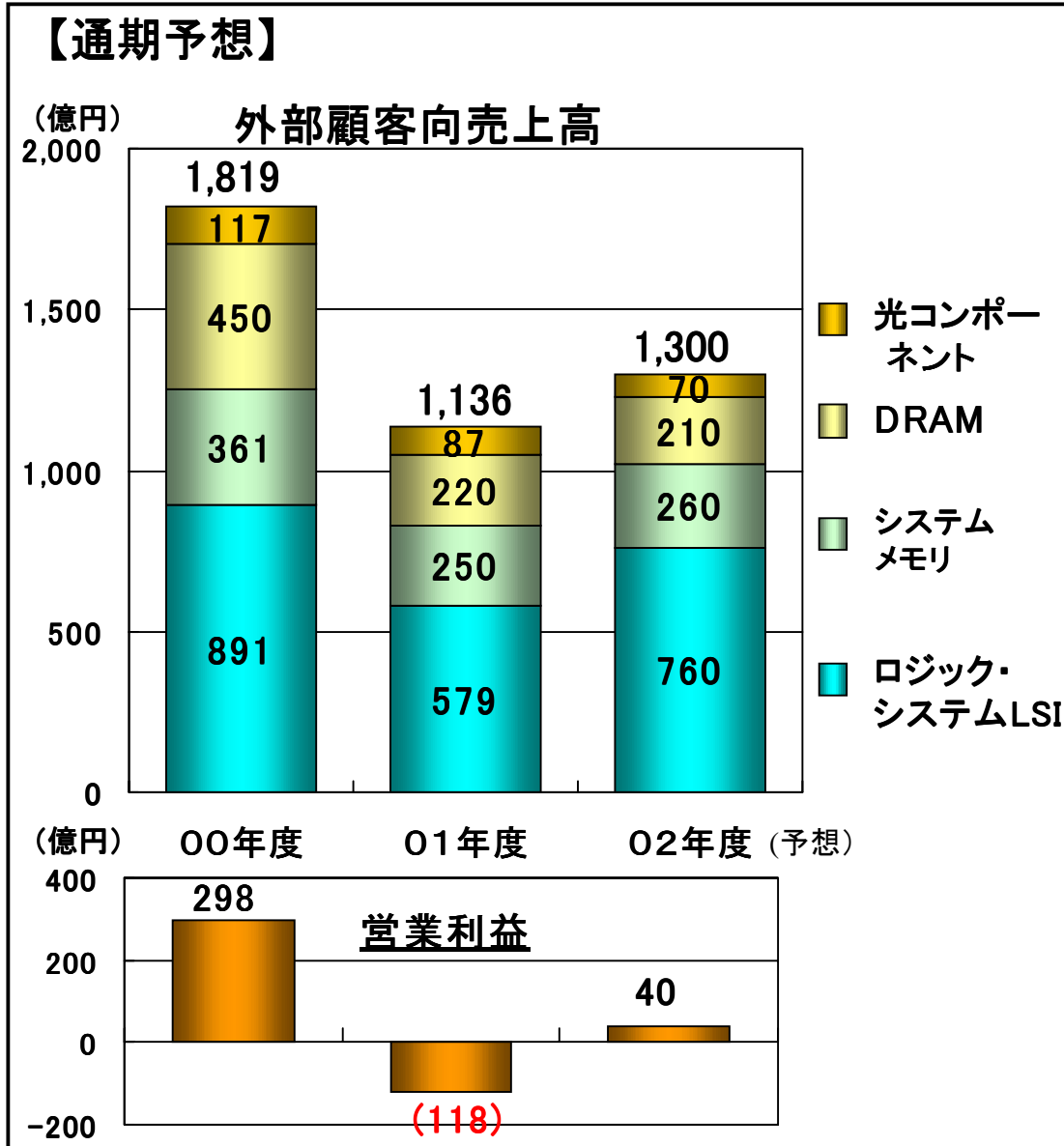
# 【02年度予想】情報 売上高・利益(連結)



# 【02年度予想】通信 売上高・利益(連結)



# 【02年度予想】デバイス 売上高・利益(連結)

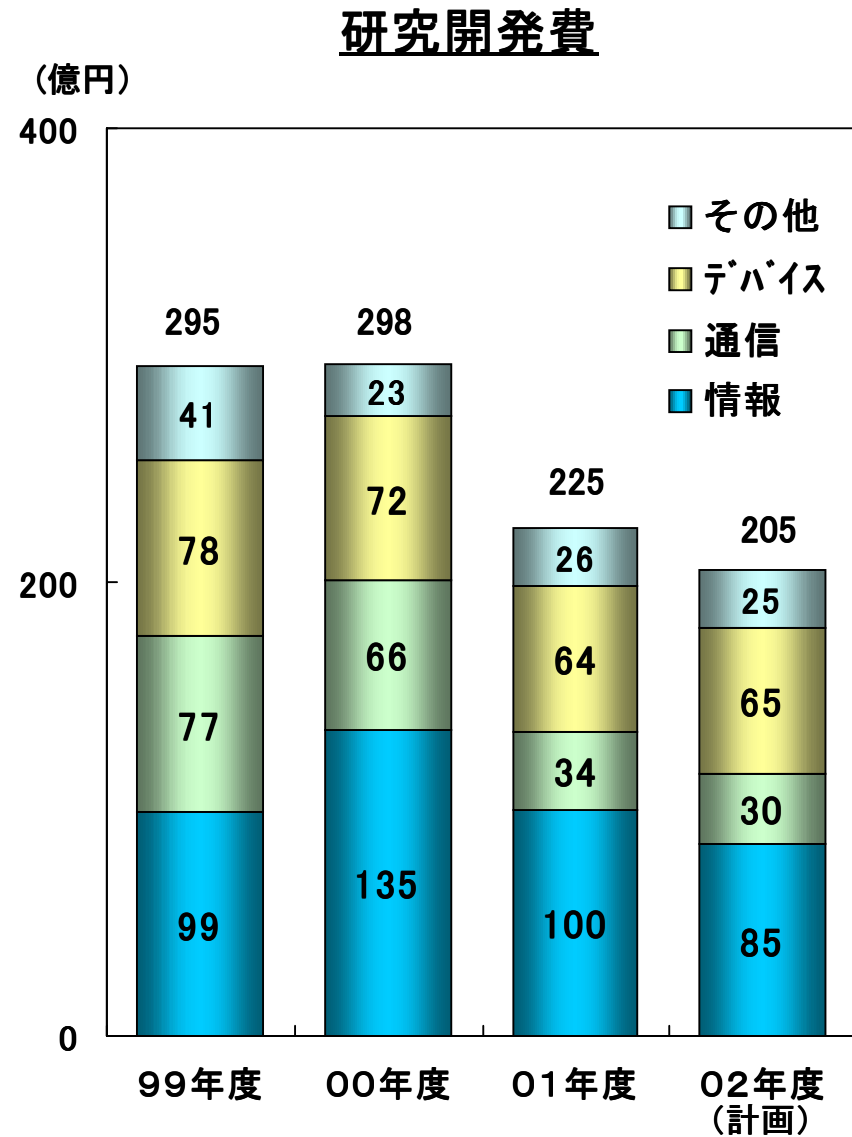
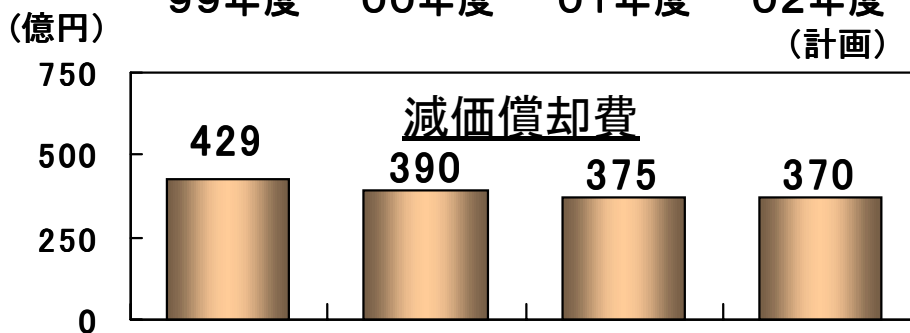
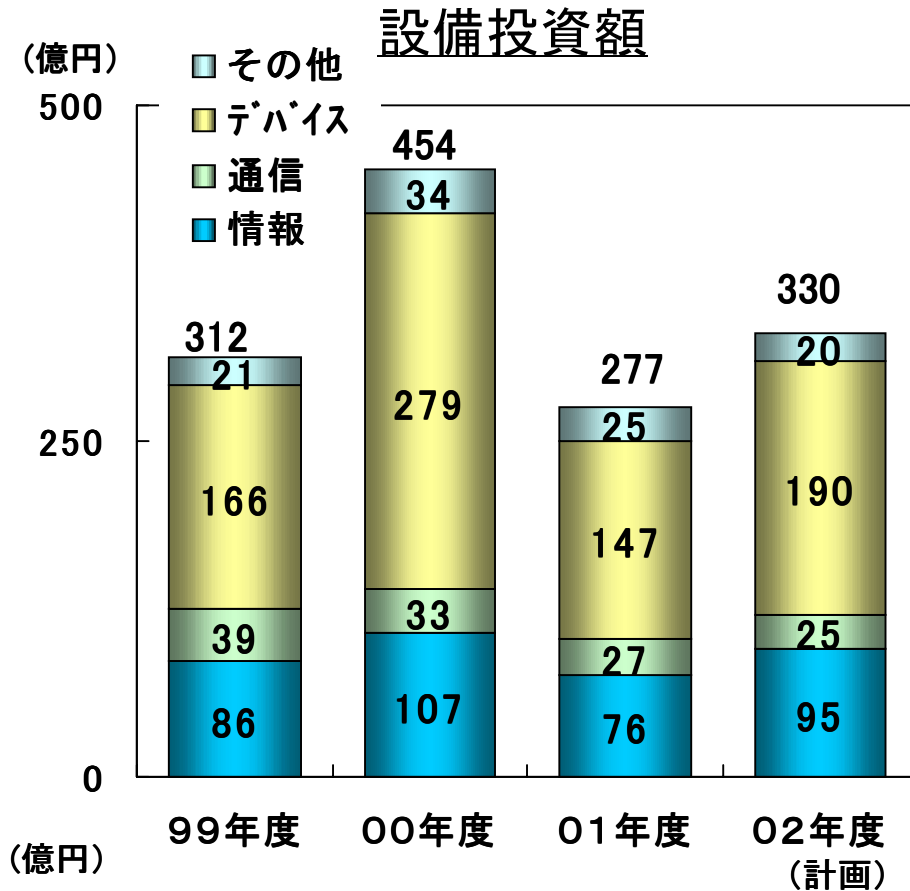


## 【通期予想】 キャッシュフロー(連結)

(金額単位:億円)

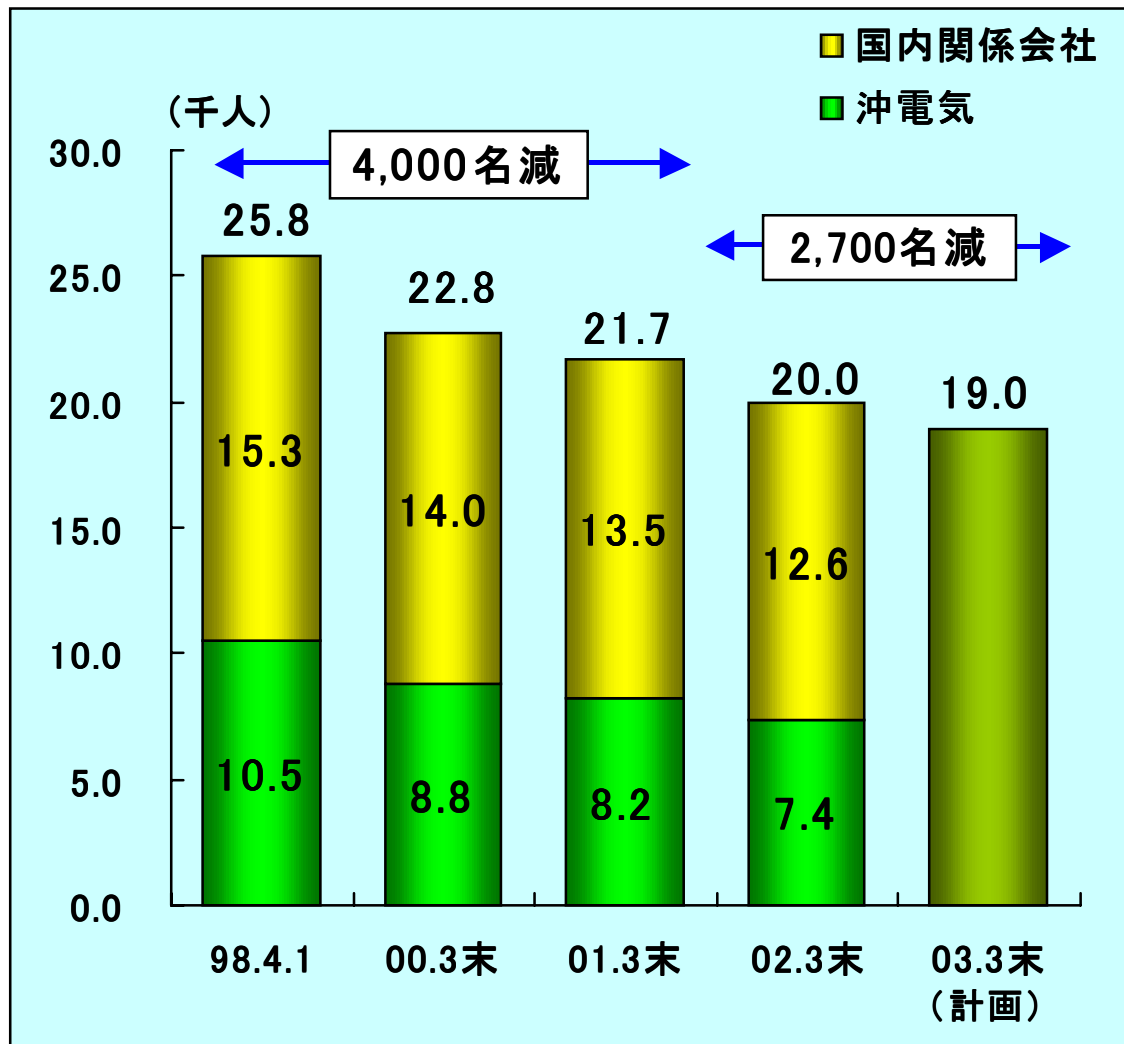
	99年度 実績	00年度 実績	01年度 実績	02年度 計画
<b>I 営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>559</b>	<b>624</b>	<b>169</b>	<b>580</b>
法人税等調整前当期利益	64	184	▲ 570	0
減価償却費	479	492	480	460
運転資金の増減	107	▲ 144	249	130
その他	▲ 91	92	10	▲ 10
<b>II 投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>▲ 434</b>	<b>▲ 139</b>	<b>▲ 258</b>	<b>▲ 380</b>
設備投資支払額	▲ 281	▲ 408	▲ 325	▲ 310
その他投資活動	▲ 153	269	68	▲ 70
<b>( I + II ) フリーキャッシュフロー</b>	<b>125</b>	<b>485</b>	<b>▲ 89</b>	<b>200</b>
<b>III 財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>▲ 545</b>	<b>▲ 635</b>	<b>3</b>	<b>▲ 200</b>
長・短借入金、社債の増減	▲ 545	▲ 635	▲ 15	▲ 200
その他	-	-	18	
<b>( I + II + III ) キャッシュフロー計</b>	<b>▲ 420</b>	<b>▲ 150</b>	<b>▲ 86</b>	<b>0</b>
現金同等物等の期末残高	667	528	454	454

# 設備投資額・減価償却費・研究開発費

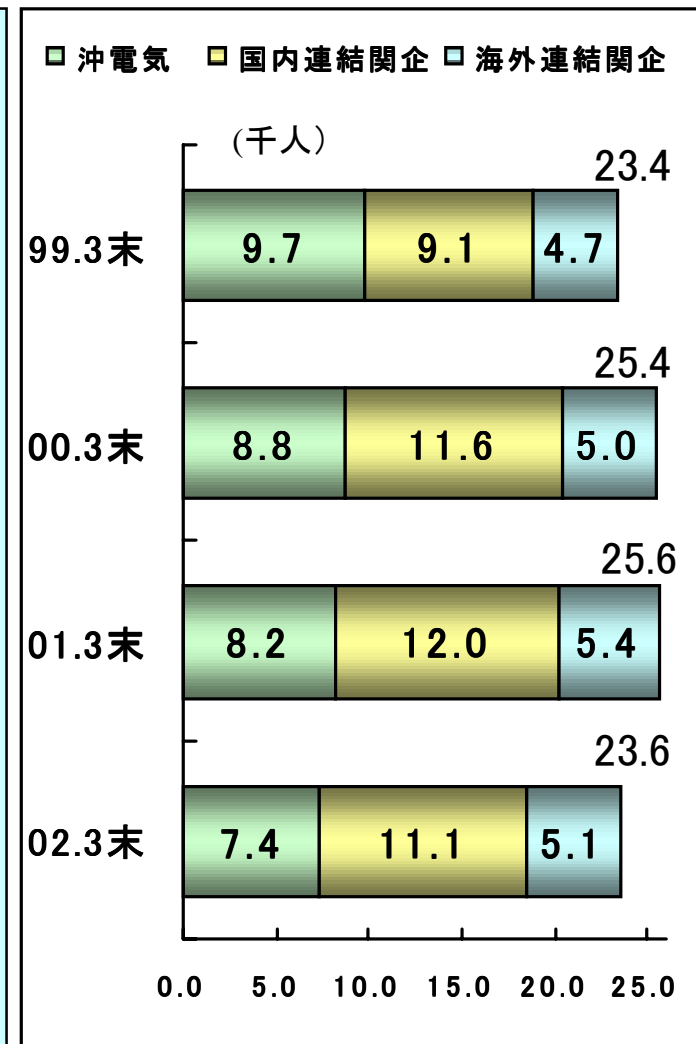


# 期末人員推移～グループ要員のスリム化～

## 国内従業員数推移 (非連結会社を含む)



## 連結従業員数推移



# 「フェニックス21」及び「飛翔準備策」の反省と課題

## フェニックス21 及び 飛翔準備策の概況

### 1. 事業構造転換

- ✓ 受託開発型事業から企画開発型事業へ  
事業の質的転換・事業の選択と集中
- ✓ 収益構造の強化  
売上増強・新規開拓・LTA  
コスト競争力強化: 生産構造改革、調達コスト低減  
固定費削減: 設備投資の効率化、固定費の流動化  
人員のスリム化

### 2. 経営マネジメント体制の変革

- ✓ グループ経営強化、カンパニー制導入
- ✓ 執行役員制、社外取締役、経営諮問委員会導入

### 3. 企業ビジョンの実現

- ✓ 「ネットワークソリューションの沖電気」の推進  
ブランド戦略を強化
- ✓ 企業文化の転換: 人事制度、教育制度改革
- ✓ 環境問題への取組み、リサイクル活動

フェニックス計画: 方向感に間違いはない。

01年10月計画:

売上7,000億円で利益の出る構造は実現

02年2月:

急激な売上減への対応力不足が判明

経営目標大幅未達成

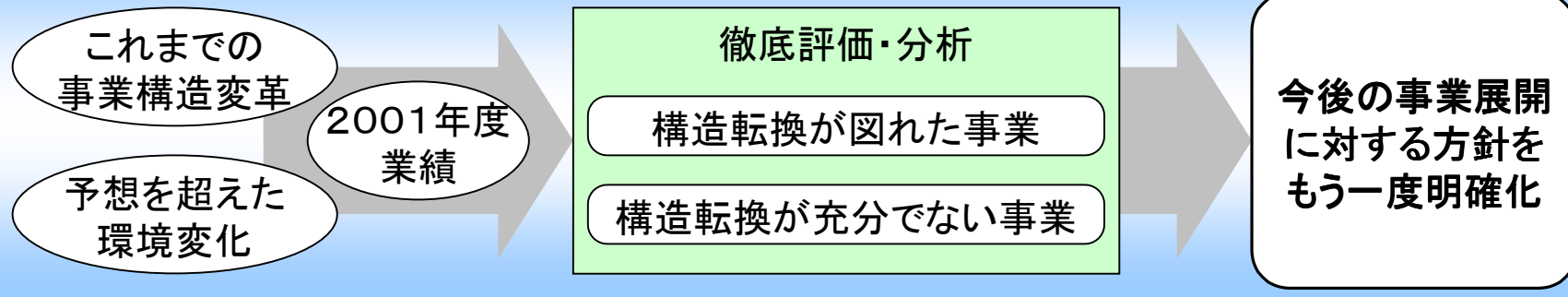
02年2月: 「フェニックス21 飛翔」の追加施策に着手

1. 急激な市場環境変化への対応力強化
2. 更なるコスト競争力の強化
3. 軽量で迅速な経営マネジメント力の強化

02年4月: 「フェニックス21 飛翔」計画  
の修正が必要！！

# 飛翔の修正：現状認識と今後の方針

2001年度の業績を冷静に反省し、次なる手を打ち、市場における評価を再度勝ち取る



## 反省

### 各事業の冷静な評価と今後の対応

一 経営環境の激変に対応可能な事業構造改革の実現度総点検（質の確認）

- ◆ 環境変化への対応力を更に強化し、競争力を増すべき事業
- ◆ 本来強いコンピタンスを有しているが、競争力不足であり、早急に構造転換が必要な事業
- ◆ 新しい変化の中で、今後は収益事業としての展開が期待できない事業

## 「飛翔」の修正

### 必要な追加施策を策定実行

一 市況回復にはあと1年は掛かる

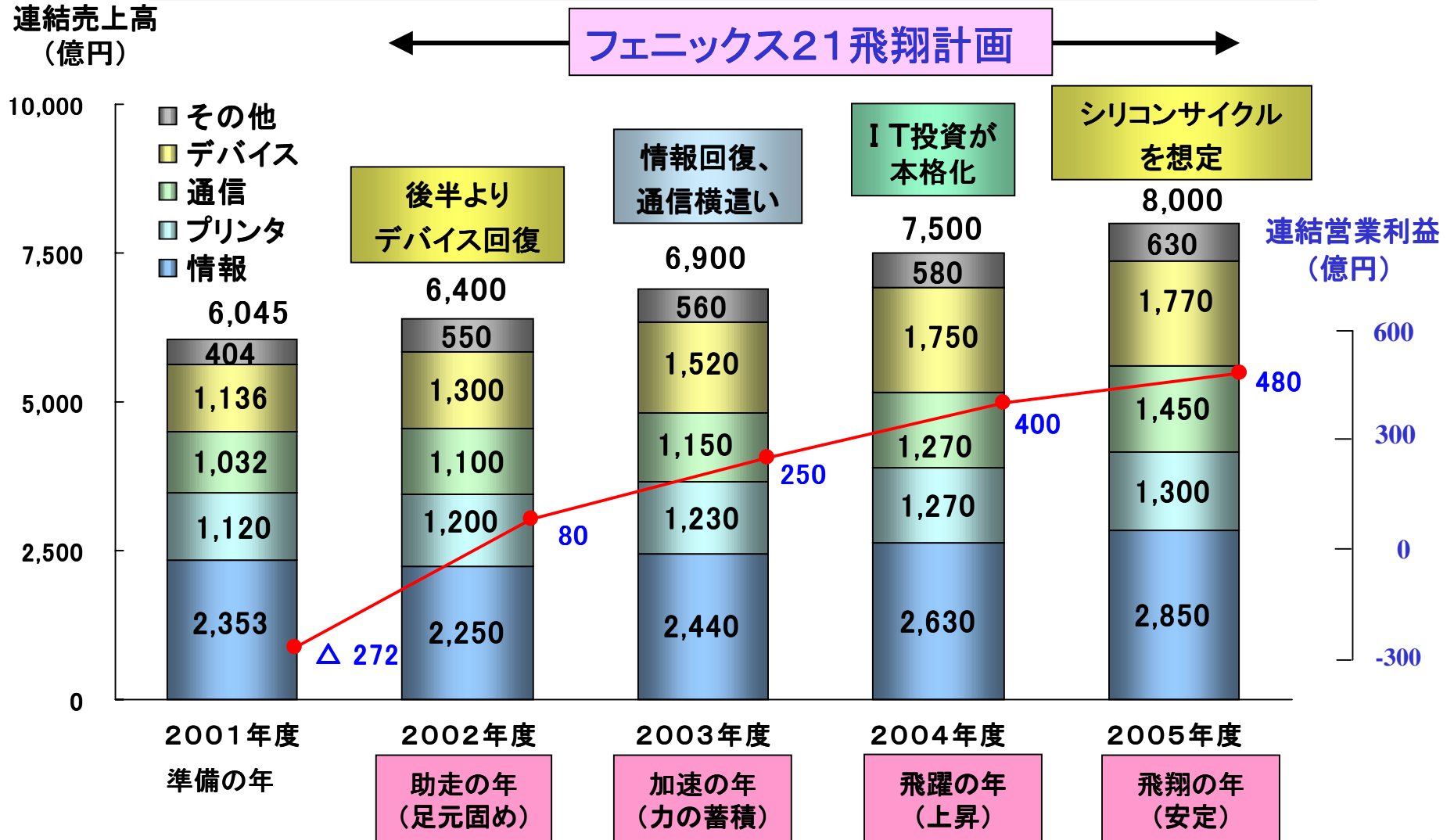
回復の暁にはあらゆる面で「質の変化」が顕著になっている。これに向けて、「質の充実」を実現するため、中期計画を約一年後倒しにする

→ 当社の各事業の強みを、再度「収益追求」の観点から再点検する

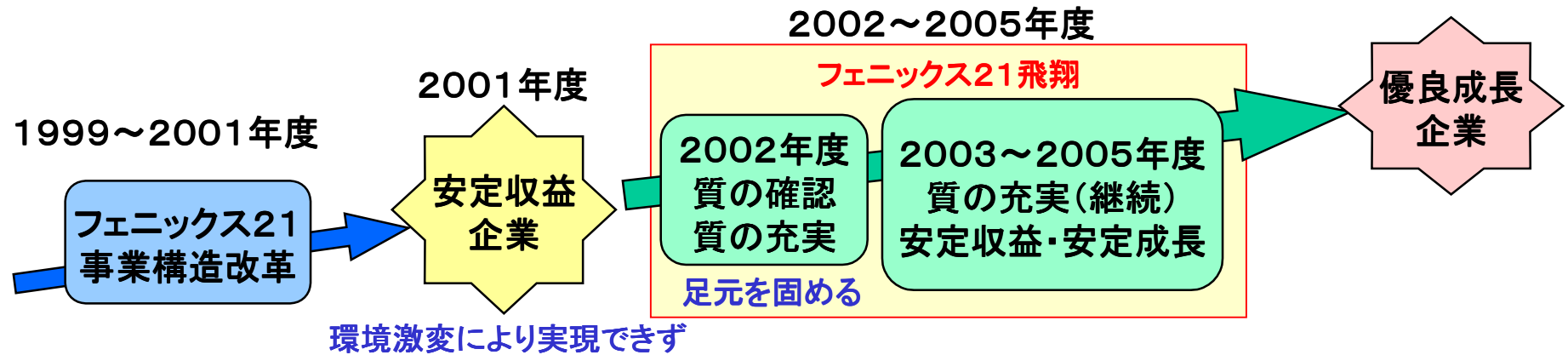
今後の事業展開の基本は「量の拡大」ではなく「質の充実」である  
(激化する競争の中で収益力を追求し、「質の充実」を図れない事業からは撤退する)

# 「フェニックス21 飛翔」修正計画 目標

**量的拡大から質的充実へ**  
ベース成長目標を見直し、安定収益達成を確実にする



# 「質の充実」による収益力向上



## 「フェニックス21飛翔」

2002年度:「質の充実」=「個性」「強み」をさらに鮮明にし「収益力向上」を図る

### 事業の再点検

「個性」「強み」「収益力」を評価

### 引き続き思い切り身を縮める

既存事業の最小資源での最大収益化

### 顧客基盤の強化

既存顧客向け売上の最大化、新規顧客の拡大

### 緊急避難策の実施

固定費削減、変動費低減

### 施策の総点検

フェニックス21及びフェニックス21飛翔準備策の総点検

### 成長期待分野への積極投資

選択と集中の更なる促進

### ネットワーク型カンパニー経営の加速

カンパニー再編、自立事業強化、  
分社化・ベンチャー化加速、スキルビジネス強化

### 状況変化に対応した資源の有効活用

外部リソースの活用(アライアンス、M&A、A&D、海外IPO等)  
既存技術・資源の活用、新規事業への挑戦

2005年度:売上高8,000億円、営業利益480億円を実現し、優良成長企業を目指す

# 2002年度黒字化に向けて

## 各カンパニーとも「収益力向上」に向けた「質の充実」を図る

FSC: 収益力増強、常時営業黒字実現

NSC: ブロードバンドIP事業集中で収益構造実現

SSC: 「選択と集中」強化で収益化構造実現

SiSC: 上期営業利益の黒字化達成

OCC: 市場回復時に向け体質強化

ODC, OCA: 事業拡大による営業黒字継続

- 経営環境の激変に対応可能な事業構造の実現度総点検
- 各事業の強みを「収益追求」の観点から再点検

### 急激な市場環境変化への対応力強化

- ◆ パートナー関係強化による固定費の変動費化
- ◆ 市場対応力を強化した組織への改編
- ◆ ソリューション／サービス／スキル事業への傾斜加速
- ◆ 中国市場展開加速

### 軽量で迅速な経営マネジメント

- ◆ カンパニー機能強化(ビジネス本部制導入)
- ◆ ベンチャーカンパニー増強と若手プレジデント登用
- ◆ 不採算事業の早期収束
- ◆ 新規市場／新興市場へのアクセス力強化

### コスト競争力の徹底強化

- ◆ 固定費削減施策強化、変動費化加速
- ◆ 海外生産拡大、世界のEMSとの提携
- ◆ 調達の効率化促進(VIP21活動)
- ◆ 生産会社自立の早期化

2002年度連結営業利益の黒字化達成

NEW

## 金融ソリューションカンパニー(FSC) 業界No.1戦略展開、収益力増強

- ★ホストメーカーとのアライアンス、ネットワーク戦略、ソリューション創出力等の更なる強化によるATM/営業店/事務集中/ネットワーク/e金融システムのシェア拡大
- ★ATMの徹底的なコストダウン(生産改革、シェア拡大、マーケティング力強化)による海外展開も含めた競争力強化
- ★保険、証券、消費者金融、信販向けソリューション事業の拡大

## システムソリューションカンパニー(SSC) 選択と集中の加速、収益力確保

- ネットワークSI、セキュリティ、VoIPを核とした新規ソリューション創出による事業領域拡大
- 強い既存顧客、有効な保有スキルを活かしたマーケットアクセス力の強化
- 交通事業の選択と集中の加速

## 沖データ(ODC) グローバルマーケティングでカラーNIPの世界制覇

- ★カラーNIP事業への開発・販売資源集中、コスト低減、商品ラインアップ強化
- 既存事業の収益力強化(モノクロNIP、SIDM、消耗品、EMS活用、シェア拡大)
- 商品、市場の「選択と集中」強化、中国積極展開

# 飛翔シナリオ（情報 2/2）

★:集中分野

もっと広く、もっと早く、もっと確かに。  
ネットワークソリューションの 沖電気

## ネットビジネスソリューションカンパニー(NBC) 決済ソリューションのNo.1ベンダ

- ★強力なパートナーシップによる、新規決済ソリューション／サービスの創出
- NTI(Network Transaction management Infrastructure)ソリューションの強化
- アライアンスを活用したマーケットアクセス力、コンサル／SI力の強化

## エンタープライズソリューションカンパニー(ESC) 事業領域の集中

- MAI(Manufacturing Application Integration)ソリューションの強化
- アライアンスを活用したマーケットアクセス力、コンサル／SI力の強化
- 重点顧客維持拡大のための集中的戦略展開

# 飛翔シナリオ（通信）

★:集中分野

## ネットワークシステムカンパニー(NSC) **ブロードバンドIP事業に集中**

- ★IP電話システム事業・光アクセス事業に集中(リソース集中、拡販、シェア拡大)
- ★海外ベンダーとの強力なアライアンスによる、NTT/NCC共通戦略の展開
- スキルビジネスを拡大(各種サポート/エンジニアリングサービス事業の展開)

NEW

## マルチメディアメッセージングカンパニー(MMC) **CTIにおけるNo.1ブランドの維持**

- ★戦略的アライアンス強化、ブランド戦略強化による徹底したシェア拡大
- CTI最先端商品の継続的な投入

NEW

## ブロードバンドメディアカンパニー(BMC) **商品力を活かし、No.1ブランドを確立**

- ★MPEG4技術優位性をコアにした映像配信プラットフォームの展開
- コンテンツプロバイダー、アプリケーションベンダー、販売パートナーとの共同展開

## アイピー・ネット(IPnet) **新規顧客の積極開拓**

- ★統合ネットワークサービスのワンストップソリューションを積極展開
- 沖電気グループ総合力の更なる活用

# 飛翔シナリオ（デバイス）

★:集中分野

もっと広く、もっと早く、もっと確かに。  
ネットワークソリューションの 沖電気

## シリコンソリューションカンパニー（SiSC） ニッチ市場No.1戦略、安定収益力維持

- ★システムLSI事業の強化（ $\mu$ PLATパートナー企業の拡大、ソフトウェア商品化の推進）
- ★商品の個性化を強化し、システムメモリ事業の拡大  
（短TAT、得意アプリケーション領域拡大）
- 設計・生産分離による事業拡大（ファブフリーの設計開発技術、外ファブの積極活用、個性化生産技術開発、ファンダリ事業の自立化・拡大）
- さらなる固定費の削減、変動費化（設計生産性向上による開発費低減、部材費低減）

## オプティカルコンポーネントカンパニー（OCC） 市場回復時に向け体質強化

- 顧客・市場アクセス力の強化（欧米、中国の海外拠点の強化）
- 商品開発力の強化（10G, 40Gb/s用デバイスの技術優位性の維持拡大）
- 固定費の削減、変動費化（生産拠点の集約、人材流動化の推進）

## 飛翔シナリオ（アフィリエイト）

★:集中分野

### 沖電気カスタマアドテック(OCA)

### 事業拡大による収益力強化

- ★サポート対象商品や新規サービスの創出・拡充による売上及び収益力の向上
- サポートサービスのワンストップ化による「安心感」の向上
- ネットワーク関連事業の強化、海外ベンダとの積極アライアンス

NEW

### 生産サービスカンパニー(MSC)

### 世界のハイテク試作工場に向けて

- ★世界のEMSパートナーとの積極連携
- ★メカトロEMS(AMS:Advanced Manufacturing Services)のグローバル展開
- 短TAT、アレンジ対応力、高密度実装を活かした試作EMS事業のグローバル展開

# フェニックス21飛翔

**2005年度連結売上高8,000億円、  
営業利益480億円以上を目指す**

「質の充実」により「収益力向上」を図った上で、  
各事業における成長のシナリオの実現と  
経営マネジメントの継続的強化を図り、  
成長目標を確実に達成する。



成長戦略

2005年度  
連結売上高 8,000億円

もっと広く、もっと早く、もっと確かに。  
ネットワークソリューションの 沖電気

連結営業利益480億円以上



企業変革

**略語説明**

P3.	SIDM	Serial Impact Dot Matrix	P12.	NCC	New Common Carrier
	NIP	Non-Impact Printer	P20.	M&A	Merger and Acquisition
P4.	ISDN	Integrated Services Digital Network		A&D	Acquisition and Development
	A-PON	Asynchronous Transfer Mode Passive Optical Network		IPO	Initial Public Offering
	MoIP	Multimedia over Internet Protocol	P22.	VoIP	Voice over Internet Protocol
	CTI	Computer Telephony Integration	P24.	NTT	Nippon Telegraph and Telephone Corporation
	IP	Internet Protocol		MPEG	Moving Picture Experts Group
	BB	BroadBand	P25.	TAT	Turn Around Time
P5.	DRAM	Dynamic Random Access Memory			
	LTA	Long Term Agreement			
	P2ROM	Production Programmed Read Only Memory			
	ASM	Application Specific Memory			
	LSI	Large Scale Integrated circuit			
P9.	ATM	Auto Teller Machine			
	ITS	Intelligent Transport Systems			
	ERP	Enterprise Resource Planning			
	CPM	Collaborative Product Management			
	SCM	Supply Chain Management			
	CRM	Customer Relationship Management			
	SI	System Integration			
	LCD	Liquid Crystal Display			
	E2PROM	Electric Erasable Programmable Read Only Memory			
	EMS	Electronic Manufacturing Services			
	IT	Information Technology			

**※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。**