OKI

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

フェニックス21飛翔

◇ 次期フェニックス計画◇

フェニックス21計画の進捗と成果

フェニックス21飛翔の狙い

（基本施策1）ネットワーク型経営の推進

（基本施策2）新たな事業価値の創出

企業ビジョンの実現

2001年3月29日

沖電気工業株式会社

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

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」として企業価値を高め、
e社会に貢献する優良成長企業を目指す

ネットワーク型カンパニー経営の追求

株主価値	ROE　12%（2005年度目標） 純利益　300億円（2005年度目標）
顧客価値	ネットワークソリューションの提供 売上高　1兆円（2005年度目標）
社員価値	コンピテンシーやスキルの向上 市場価値と成果による処遇

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

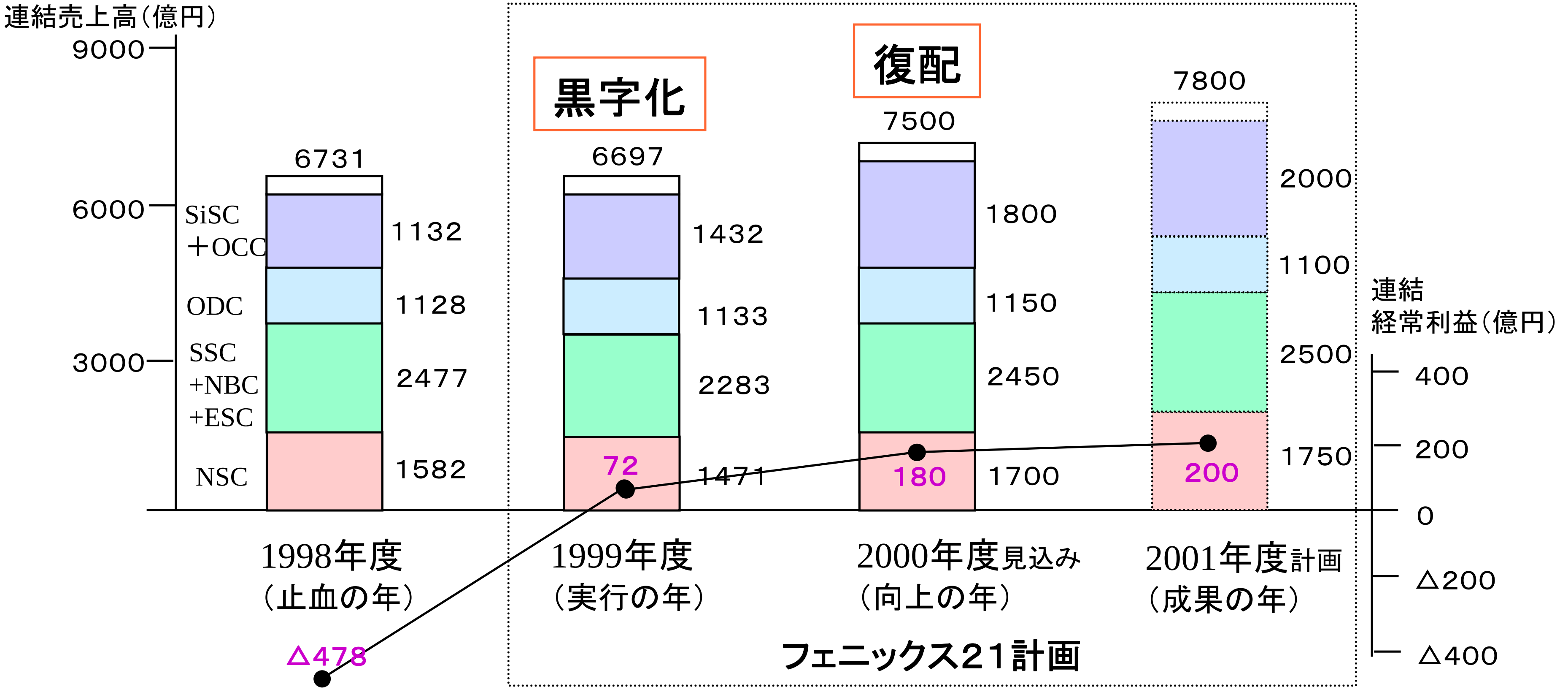
OKI

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

フェニックス21計画 1998年9月発表

■ 経営再建方針 ■

新しいビジネスモデルに転換してスピードある事業運営を行い、
「ネットワークソリューションの沖」として、
グループをあげてグローバルなネットワーク社会の発展に貢献する



現在までの計画は前倒しで実現できたが、環境の変化に対応した軌道修正が必要

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

OKI

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

2001年度への取り組み

市場の急速な
変化に
必ずしも十分に
追随できていない

→

フェニックス21計画の
2001年度数値目標は下回るが
安定収益企業へ向けた
事業構造の転換はほぼ実現

←

年金負担や時価
会計の影響を
必ずしもすべて
吸収しきれない

2001年度の施策

◆2001年度はフェニックス21計画の「成果の年」そして次期計画の「準備の年」と位置付ける（古きものを灰に）

◆フェニックス21計画の成果を確実なものとし、次への飛躍に向けて戦略や施策の修正を積極的に行う（未だ変革の道半ば）

◎金融市場の変化を捉えた戦略の再構築（SSC）
◎急変しているNTT市場への次なる対応策（NSC）
◎LSI事業（SiSC）の新たな成長シナリオ（投資効率の追及）
◎保守サービス事業（OCA）の収益力強化
◎光コンポーネント事業（OCC）の成長加速
◎プリンタ事業（ODC）の収益力改善

◆収益力確保と成長のために「事業の選択と資源の集中」を再実施する

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

フェニックス21飛翔の狙い

☆計画の目的

◆安定収益企業としての構造改革を目指したフェニックス21計画の成果を踏まえて、「ネットワークソリューションの沖電気」として優良成長企業を目指す

☆計画期間

◆2005年のありたい姿を目標とした中期計画とする

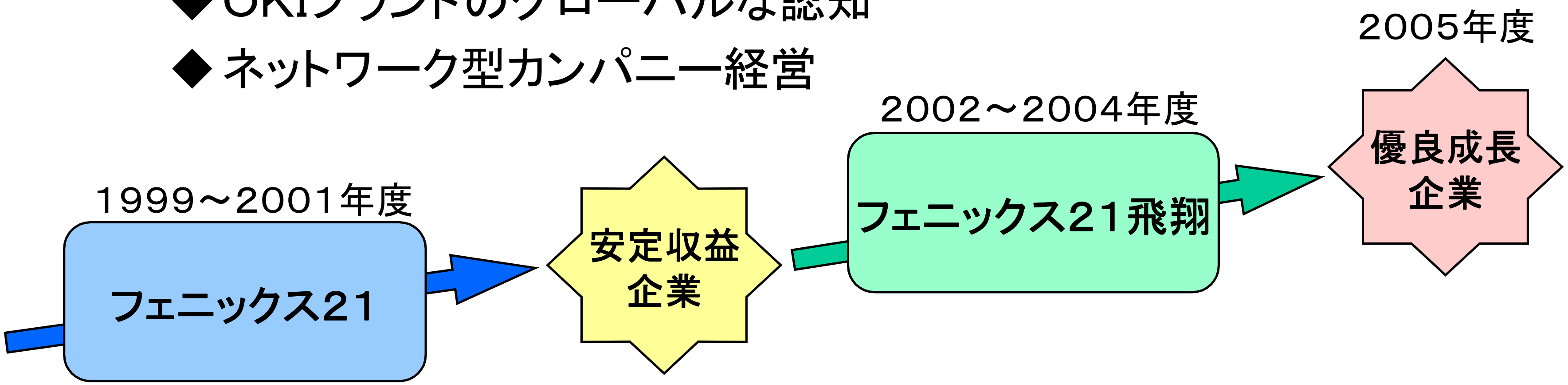
☆キーコンセプト

◆ネットワークソリューションの沖電気（ビジョンの実現）

◆企業価値の増大（スピード、収益・成長性）

◆OKIブランドのグローバルな認知

◆ネットワーク型カンパニー経営



©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

e社会™

☆21世紀はe社会である

◆e社会の中核になるeビジネスを実現するためには従来のビジネスインフラに内包される「ひずみ」を正すことが必要である

◆「ネットワークソリューションの沖電気」がネットワークインフラ上に3つのサービスブリッジを創造することで、ひずみに閉じ込められていた価値を解放し、e社会作りに貢献する

e社会

グローバルに張り巡らされた
ネットワークを基盤として
時間と空間の制約を超え
国・地域や文化の障壁を崩し
あらゆる社会活動が「個」を
中心に公平で安全・確実に
行われる

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

コンバージェンスConvergence®

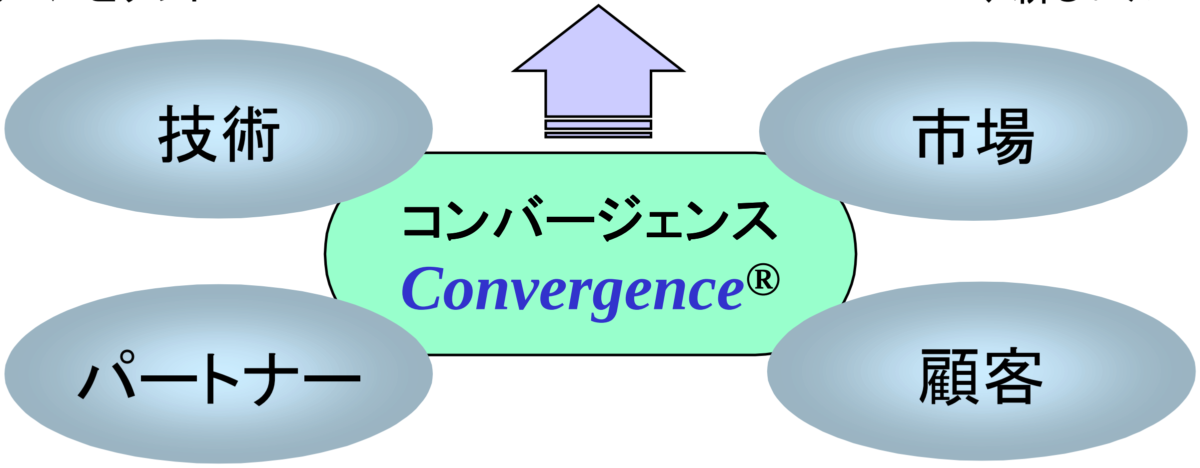
☆コンバージェンス（融合）がe社会を実現する

◆従来の枠組みにとらわれない「コンバージェンス（融合）」をスピード感を持って実現し、e社会にネットワークソリューションを提供する

◆オープン技術と独自技術
◆情報と通信
◆シリコンとソフト

ネットワークソリューション

◆業界の境の消滅
◆新市場の創出
◆新しいルールのeビジネス



◆グローバルパートナーとのアライアンス

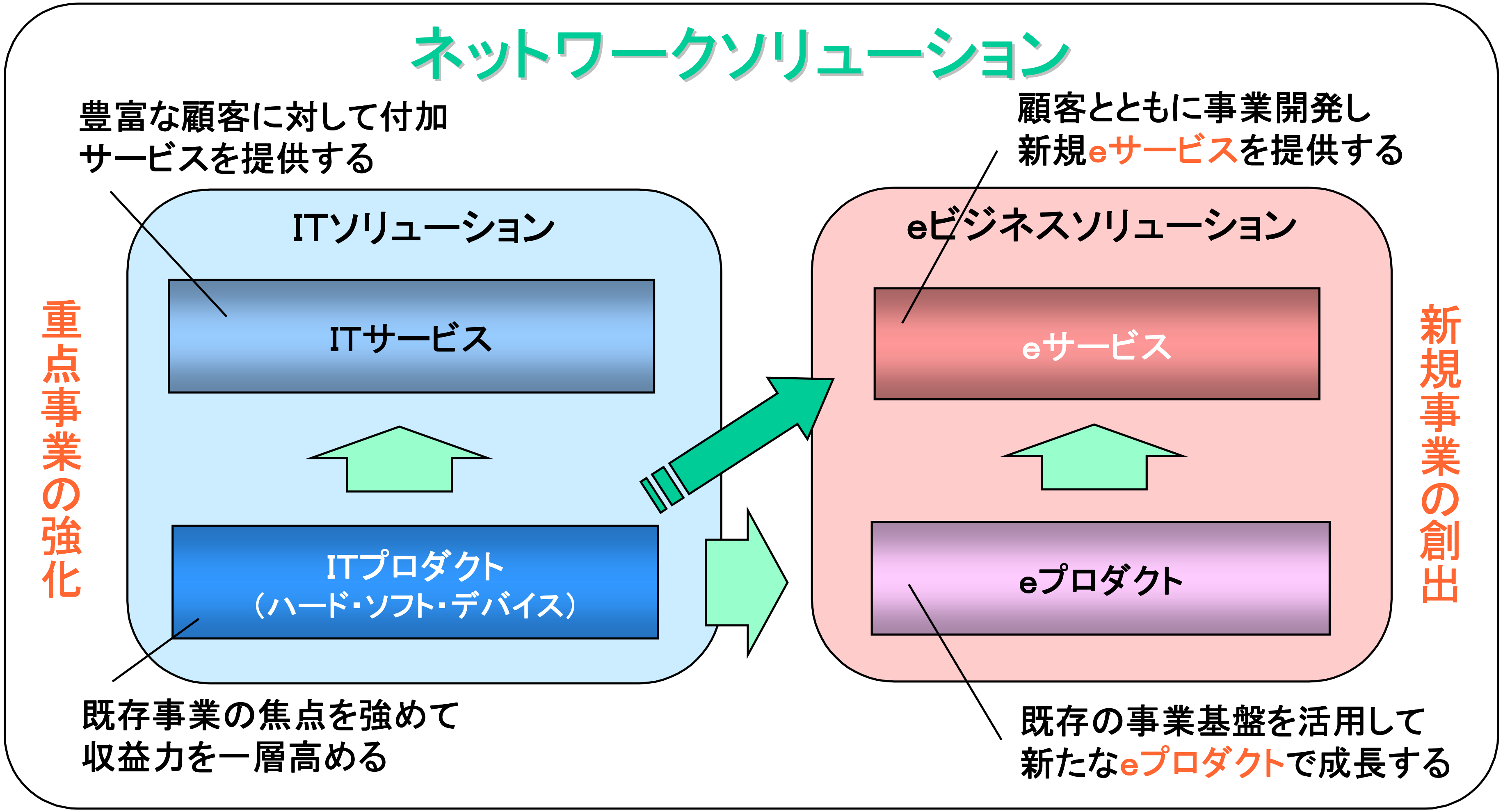
◆新ビジネスの共同開発
◆顧客同士の融合支援
◆顧客業務のアウトソーシング

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

成長の方向付け

☆ 新たな成長の機会を急拡大するeビジネス市場に求める

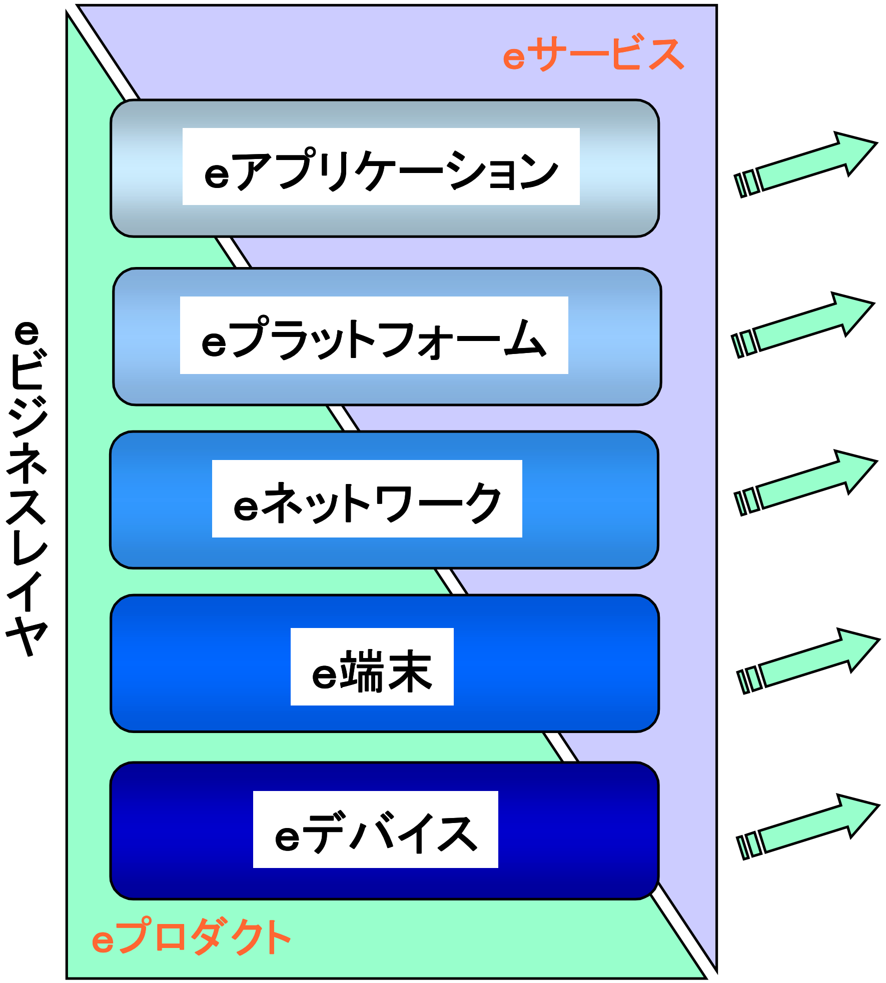
◆ 従来のITプロダクトで収益を追求し、新しいeサービスで拡大する



©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

eビジネスソリューション

☆５つのレイヤでeプロダクトとeサービスを提供する



- ネットワークの活用を前提とした新しい **eアプリケーションサービス**が繁栄する
- e社会のビジネス基盤（**eプラットフォーム**）がネットワーク上に整備・強化される
- ネットワークの需要がeビジネスとともに増大し**eネットワークインフラ**が成長する
- ネットワークに適合したeビジネスの新たな**e端末**が求められる
- ネットワークや端末に組み込まれる新たな**eデバイス**が求められる

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

成長に向けた経営方針

☆経営方針

◆「ネットワークソリューションの沖電気」としてe社会に貢献し、グローバルに認知される**優良成長企業**を目指す

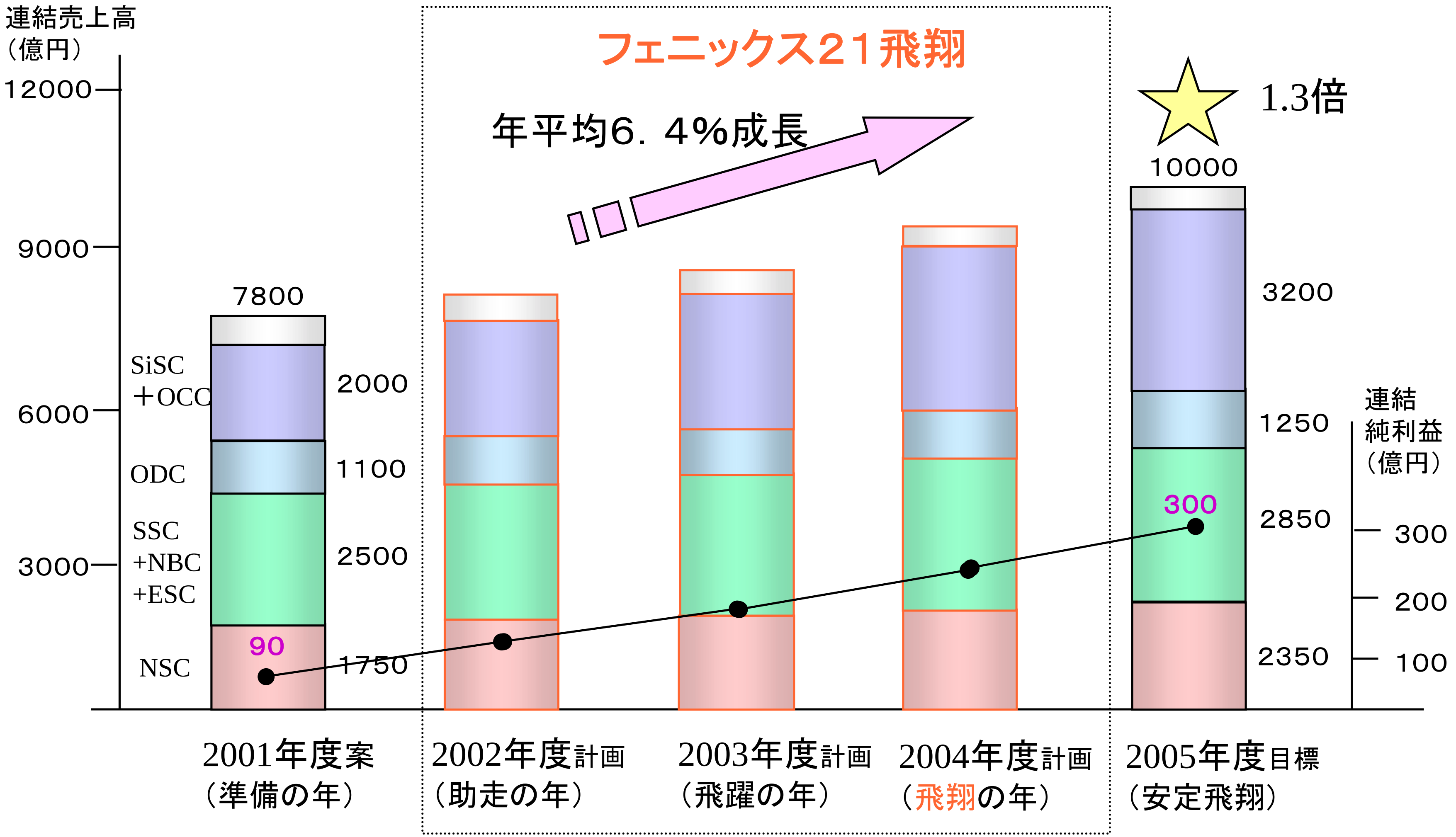
◆ネットワーク型カンパニー経営を軸として、**新たな事業価値の創出**と**成長の原動力強化**により、収益性と成長性を確保し、企業価値を増大させる

	指標	2001年度計画案	2005年度目標
企業価値	収益性＝ROE	6%（純利益90億円）	12%（純利益300億円）
企業価値	成長性＝売上高	7800億円（前年対比4%成長）	1兆円（年平均6．4%成長）
	D／E レシオ	2．0（有利子負債2900億円）	1．3（有利子負債一定）

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

成長目標

☆2005年度連結売上高：1兆円



©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

セグメント情報

セグメント	カンパニー	2001年度計画案		2005年度目標	
		売上高	営業利益	売上高	営業利益
情報 （内プリンタ）	SSC、NBC、ESC ODC	3600 （1100）	75	4100 （1250）	280
通信	NSC	1750	70	2350	190
デバイス	SiSC、OCC	2000	280	3200	380
合計（共通費控除後）		7800	300	10000	700

（億円）

SSC：システムソリューションカンパニー
NSC：ネットワークシステムカンパニー
SiSC：シリコンソリューションカンパニー
ODC：沖データ

NBC：ネットビジネスソリューションカンパニー
ESC：エンタープライズソリューションカンパニー
OCC：オプティカルコンポーネントカンパニー

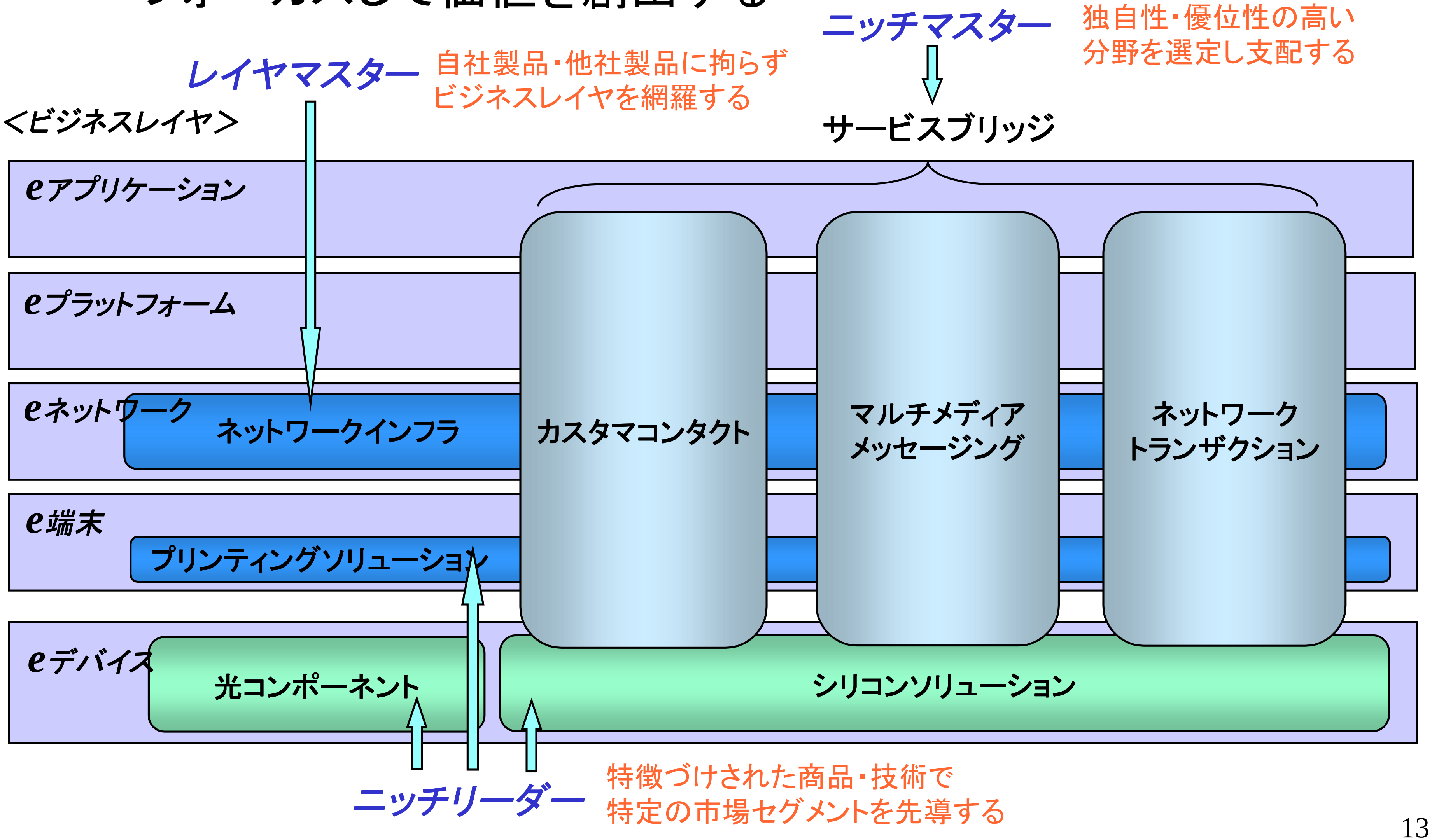
©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

OKI

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

成長ドメイン

☆沖電気グループの強みを生かせる事業ドメインにフォーカスして価値を創出する



©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

ドメイン別成長戦略（1）

ネットワークソリューションの中核をなす4ドメイン

ドメイン	カスタマコンタクト	マルチメディアメッセージング	ネットワークトランザクション	ネットワークインフラ
定 義	顧客接点を持つサービス企業に対するソリューション	ｺﾝﾋﾟｭｰﾀｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ，ﾃﾚｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ技術に基づくﾒｯｾｰｼﾞﾝｸﾞｿﾘｭｰｼｮﾝ	決済やセキュリティを核としたeビジネスソリューション	ブロードバンドIPネットワークやそのサービスを提供するソリューション
主な市場	金融、旅客交通、流通、官公庁	通信キャリア、一般企業、官公庁	ネットビジネス、金融、官公庁、製造業	通信キャリア、一般企業、官公庁
成長戦略	＜ニッチマスタ＞ ◎eチャネル／バックヤードへの注力 ◎共同センタ／ネットワークの構築 ◎ATM運用監視サービスの拡大 ◎システム機器（メカトロ）の新規開拓	＜ニッチマスタ＞ ◎先進商品の投入 ◎メッセージングセンタ構築ソリューションの提供 ◎ITSサービスなどへの適用	＜ニッチマスタ＞ ◎ネットビジネス向け決済・取引ソリューション ◎電子政府向けネットワークアプリケーション ◎製造業向けERP／SCMの拡大	＜レイヤマスタ＞ ◎特徴あるエッジ、光アクセス商品の提供 ◎統合的なネットワーク構築・運用サービスの提供
担当カンパニー	SSC	NSC、（＋SSC）	NBC、ESC、（＋SSC）	NSC
2005年度 売上高目標 （年平均伸長率）	2250億円 3%↑	950億円 15%↑	450億円 11%↑	1550億円 4%↑

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

ドメイン別成長戦略（２）

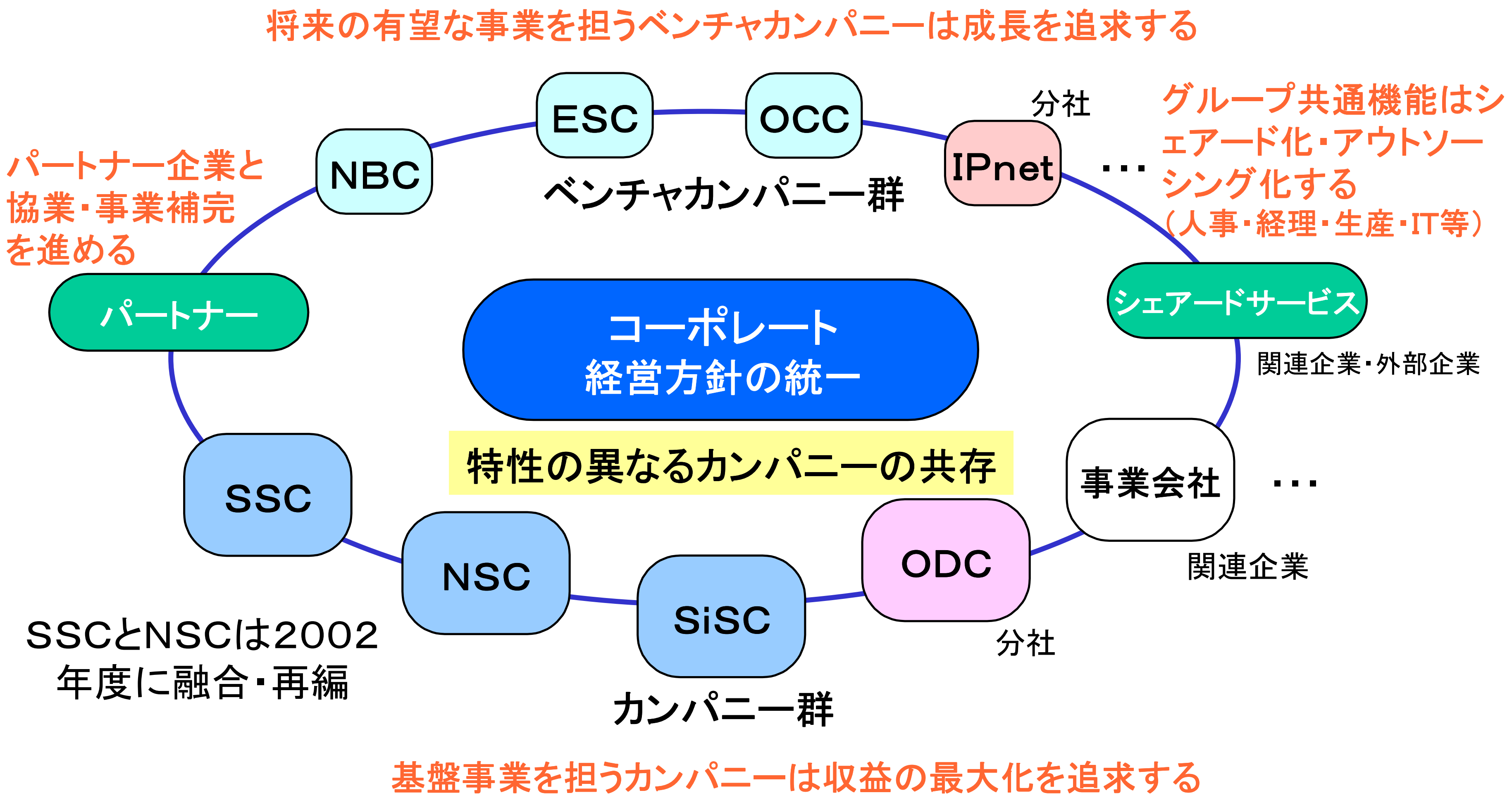
ネットワークソリューションを支えるドメイン

ドメイン	シリコン	光コンポーネント		プリンティング
定 義	LSIによるソリューション	光半導体技術をコアとした光コンポーネント		LEDヘッドを特徴としたページプリンタとそれを用いたソリューション
主な市場	デジタルコミュニケーション	通信機器ベンダ（主に北米）		一般オフィス、特定業種（グルーバル市場）
成長戦略	<ニッチリーダ> ◎システムLSI・システムメモリ：SPA展開・独自ソリューションで拡大 ◎ASDRAM・ロジックLSI・ファンダリ：長期安定顧客の確保	<ニッチリーダ> ◎10Gb/s商品で市場確保 ◎次世代40Gb/s商品の開発に注力		<ニッチリーダ> ◎低価格カラーページプリンタで市場席巻 ◎SIDM水平プリンタで市場拡大
担当カンパニー	SiSC	OCC		ODC
2005年度 売上高目標 （年平均伸長率）	2600億円 10%↑	600億円 32%↑		1250億円 3%↑

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

ネットワーク型カンパニー経営

☆ネットワーク型カンパニー経営を軸として
競争力の高いビジネスモデルを実現する



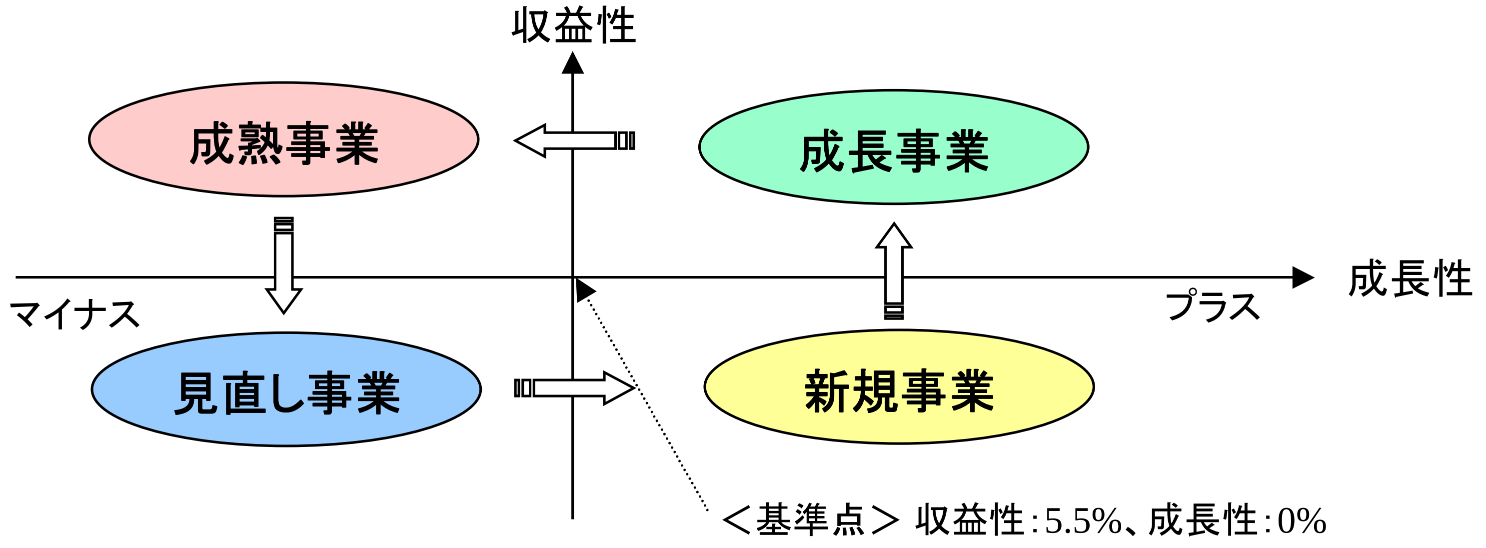
©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

成長への事業選択

☆企業価値を高めるために事業を厳しく選択する

◆収益性・成長性の2つの観点から選択基準（ハードル指標）を設定し、事業評価を行う

	条 件	ハードル指標
既存事業	収益性を維持・強化している FCFを生み出している	沖EVA：プラス FCF：プラス
新規事業	成長性を確保している 収益化の目処が立っている	売上高伸長率：20％ 沖EVA：3年間累積でプラス



©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

経営マネジメントの強化

☆グローバルに通用する経営体制

◆企業経営と事業遂行との分離（2000年度から）

〇執行役員制の導入

◆コーポレートガバナンスの強化（2001年度から）

〇社外取締役の任用

〇経営諮問委員会（外部委員招聘）、報酬委員会の設置

◆経営品質の向上

〇経営品質の観点からカンパニー考査の実施

☆グループ連結経営の強化

◆グループ企業毎にミッションを定義

◆ミッションに合わせた経営目標の設定（バランススコアカード）

☆マネジメントサイクルの短縮

◆四半期マネジメントの実施

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

OKI

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

成長の原動力強化

☆ネットワーク型カンパニー経営を軸として
成長の原動力を強化する

成長の原動力

事業構造の組替え

Ｍ＆Ａ、協業、ベンチャ出資による事業スピードの加速
事業整理による負の資産処理（事業効率の改善）

事業開発力の強化

ネットワークソリューションを強化する先進商品の開発
新規事業企画・開発の強化、無形資産の商品化

調達力の強化

ネットワークソリューションに寄与する先端商品の調達
e調達による調達コストの徹底的低減（年１０％削減）

生産構造の転換

国内生産体制の再編（生産カンパニー化）
アジア圏へのシフト（ATM、ネットワーク機器、プリンタ等）
半導体中先端生産投資

人的資源の再配置

人材の融合と転換（年1000人）
雇用の多様化・流動化

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

事業開発力・調達力の強化

☆ ネットワークソリューション先進商品・事業の創出

◆ 研究開発の選別強化・スピードアップ

○研究開発テーマの絞込みと戦略のトレース

○研究開発費の増強：売上高比率7％（外部投資・技術導入も含む）（注）

◆ 先進技術・商品のＡ＆Ｄ(Acquisition&Development)

○ベンチャファンドの創設、ベンチャネットワークの確立

☆ 調達コストの低減

◆ e調達の加速

○マーケットプレイスへの参加、WebEDIの活用

○調達専門部門の設置（2000年度から実施）

◆ 現地調達率の増強

○海外生産拠点での調達力強化

– 現地調達部門の設置

⇒ 調達コストの年10％削減

（注）事業部門のＲ＆Ｄ 従事者の人件費は含まない

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

生産構造の転換

☆装置生産（SSC＋NSC＋ODC）

◆商品の試作開発力、生産量変動対応力、短TAT、低コストの実現に向けて生産体制を再編する

○SSC／NSCの生産機能を「生産カンパニー」として分離する（2002年度以降）

○プリンタ生産をタイ・中国の二拠点とする

☆半導体生産（SiSC＋OCC）

◆ 高いQCDに対する顧客の要望を満たすためにLSI工場を維持・拡大する

○自社中先端ラインは、デファクトプロセスをベースに、当社独自の優位プロセスによる高付加価値化を図る

⇒ 戦略的パートナーとのアライアンス

○最先端プロセス商品の試作・量産用に外部ファブを活用する

◆ 光コンポーネント工場は、SiSCと連携し既存工場の有効活用を図る

©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved

OKI

人的資源の融合と転換

☆ 成長をもたらす人的リソースの最適配置

◆グループ人員（国内）＝21000人（2001年度末）

– 沖本体＝8000人、国内関企＝13000人

◆ 人材の融合と転換（年1000人規模）

○情報と通信の人的融合（SSC／NSC）

– SSC ： eチャネルへ、NSC ： IPネットワークへ

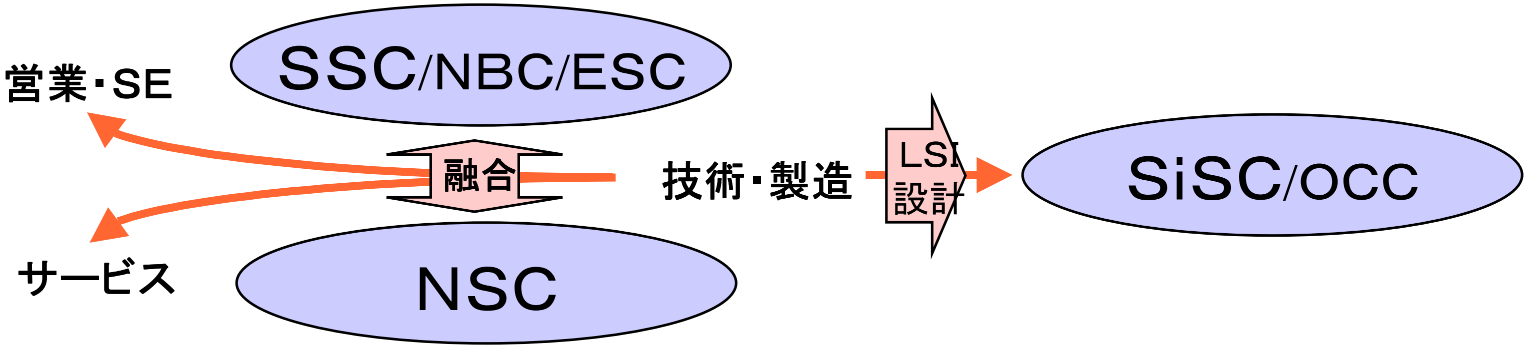
○システムLSI設計技術者の増強（SSC／NSCからSiSCへ）

○市場アクセス力の強化（営業／SE部門への人的シフト）

○サービスビジネスの強化（サービス部門への人的シフト）

○海外生産の拡大

◆コンピテンシーモデル・職務グレード（2000年度導入）の定着



©2001 OKI Electric Industry Co. Ltd., All rights reserved