

経営説明会

2007年3月30日
沖電気工業株式会社

本日の説明内容

I. 経営の課題

II. 事業構造の変革

II-1 実行方針

II-1-1 方針1:事業の選択と集中

II-1-2 方針2:より効率的マネジメントスタイルへの変革

II-1-3 方針3:「強い商品」をベースとした「強い事業の展開」

II-2 07年度の目標設定

II-3 V字回復施策展開

III. 各ビジネスグループの施策

※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。

I-1. 経営の課題：現状の認識

06年度売上高が増収となる中で、営業利益が下がり、遺憾ながら、赤字決算の見通しである。その要因は、OKIの事業・技術・商品が世の中の変化（ニーズ、スピード、競合関係）に対して、「ずれ」が生じたためである。即ち、グローバル化の加速、国内市場の飽和、お客様の投資効率化追及の加速が常態化しているが、その対応が不足している。

結果として、

- ①事業推進力の弱体化
- ②商品競争力不足（変動原価率が悪化）
- ③固定費の抑制不足

等の現象が起こっている。

今、OKIの事業展開が大きな転換点にある。
従来からの方針である企画提案型の活動によって、
『お客様に対して「ユビキタスサービス」提供のお手伝いをする』
これは、NGNに向けた大きな流れをみれば、間違いはない。

OKIグループ全体の活動の総点検を行い、強固な競争力の再構築を行う。

I-2. 経営の課題：現状に至った主たる要因

◆事業推進力の弱体化

- 事業領域拡大によりリソースが分散
- 事業運営のスピードと効率の低下、人材の有効活用不十分
- 飽和した国内市場展開の限界、海外展開を含めた販売チャネル開拓力不足

◆商品競争力不足（変動原価率悪化）

- 商品力低下：競合激化、商品のオープン化加速。売価ダウン、強い技術の不足
徹底したコスト作り込み／生産コストの低減不足
- SI事業加速：OEM、社外品調達増加、自主開発商品の減少、アライアンス不足
差別化技術の再構築、ソフト商品、サービス商品創出不足
- 顧客の投資抑制

◆固定費の抑制不足

- 急速な技術変化によるソフト・ハード技術者のスキルがアンマッチ：効率低下
- 各部門における間接員余剰、固定費過剰

課題を整理し、方針策定

本日の説明内容

I. 経営の課題

II. 事業構造の変革

II-1 実行方針

II-1-1 方針1:事業の選択と集中

II-1-2 方針2:より効率的マネジメントスタイルへの変革

II-1-3 方針3:「強い商品」をベースとした「強い事業の展開」

II-2 07年度の目標設定

II-3 V字回復施策展開

III. 各ビジネスグループの施策

Ⅱ-1. 実行方針

2月15日発表の実行方針の確認

方針1： 事業の選択と集中の加速

- 事業の総点検
- 注力事業と強化すべきビジネスプロセスへのリソースシフト
- 「情報通信融合＋メカトロ＋省エネ」を中心とした技術力強化

方針2： より効率的マネジメントスタイルへの変革

- 組織・運営の整理、関連企業の再編
- 固定費構造の総点検：人材の有効活用、人件費の最適化
- アライアンス戦略強化

方針3： 「強い商品」をベースとした「強い事業」の展開

- 「ユビキタスサービス提供」を軸とした強い商品の創出
- 差別化された競争力再構築（融合、統合、摺合せ）
- 海外事業展開（情報通信の販売、生産）の加速
- 市場アクセス力強化、新規市場開拓

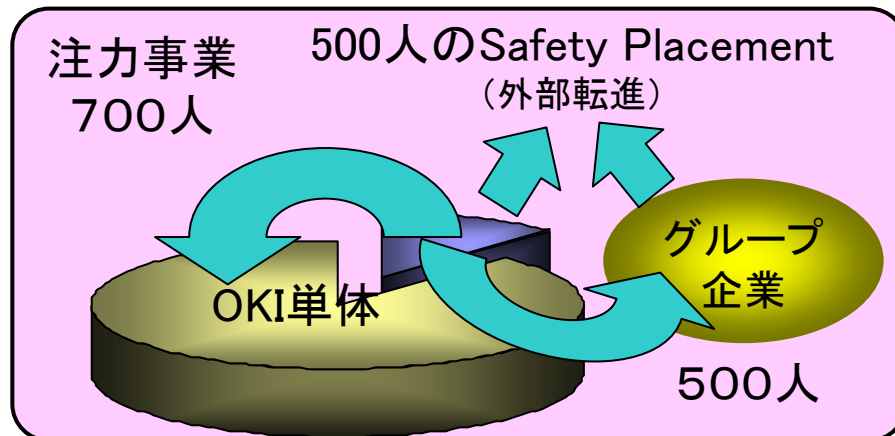
Ⅱ-1-1. (方針1) 事業の選択と集中の加速

■事業の総点検

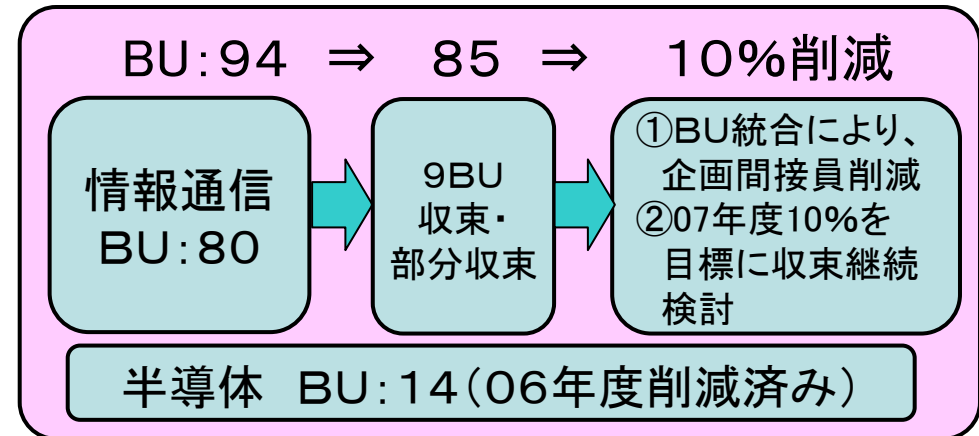
- ◆ 営業利益3%以下の事業は収束対象として検討
 - ▶ リソースを注力事業へシフトし、商品競争力強化、売上拡大の実現
- ◆ シナジーの低い事業は関連企業を含め、分社化・売却の検討

■注力事業と強化すべきプロセスへのリソースシフト

人員の1700人シフト



BU数の削減



■新規注力領域に対応したフルカンパニー、ベンチャーカンパニー設立

Ⅱ-1-2. (方針2)より効率的マネジメントスタイルへの変革

■組織・運営の整理

- ◆ **ビジネスオペレーションの変革**
 - 方針指示、実行、実行管理の3つの役割を明確化し、事業オペレーションをタイムリーに監視
- ◆ **情報通信ビジネスグループ体制の見直し**
 - マーケットに密着した自律性のあるスピーディなオペレーション
 - 事業特性・領域に合わせ3BGへ再編
- ◆ **組織のフラット化による事業実行のスピード加速と柔軟性向上**
 - 部の数を削減
 - ・ 情報伝達・意思決定プロセスの簡素化
 - ・ ライン管理職を削減し、現業へシフト

■固定費構造の総点検

- ◆ 人材の有効活用(社内外、若手、ベテラン)
- ◆ 人件費抑制、人員のシフト、間接員の直接員化
- ◆ 設備投資の抑制、外部流出費用削減

Ⅱ-1-3. (方針3)「強い商品」をベースとした「強い事業」の展開

■ 差別化された競争力再構築

グローバルパートナーとのアライアンスを事業強化の軸に

◆ 情報通信グループ: NGN時代に情報通信を核にメカトロを強みとした事業展開

- 不採算事業を収束し、自社ハード(メカトロ、エレキ)商品の競争力強化
- 組織新設とグローバルなソフト開発体制構築によるソフト・サービス事業拡大
- グローバルビジネス本部新設による海外事業拡大

◆ 半導体ビジネスグループ: 半導体単独事業から*機能モジュール事業への転換

- システムLSI縮小、差別化技術／特定用途向けLSIに注力
 - グループ保有技術をe機能モジュールとしてインテグレートする事業の創出と拡大
- 大型TFTドライバ事業の収益力強化(分社化、アライアンスを含めて検討)
- BEP1100億円構造の実現、更なる改善

*e機能モジュール: エレクトロニック機能モジュール

◆ プリンタビジネスグループ: 多機能型、中上位カラーNIPで収益拡大

- カラーNIP事業はSMB(Small Medium Business: 中小規模事業所)に注力
- SIDM事業の収益力の徹底強化(BRICs中心)
- アライアンスによる国内シェア拡大
- グローバルオペレーションの再点検(アライアンス等を含めて検討)

Ⅱ-2. 07年度目標の設定

07年度にV字回復をはかる

【目標設定】

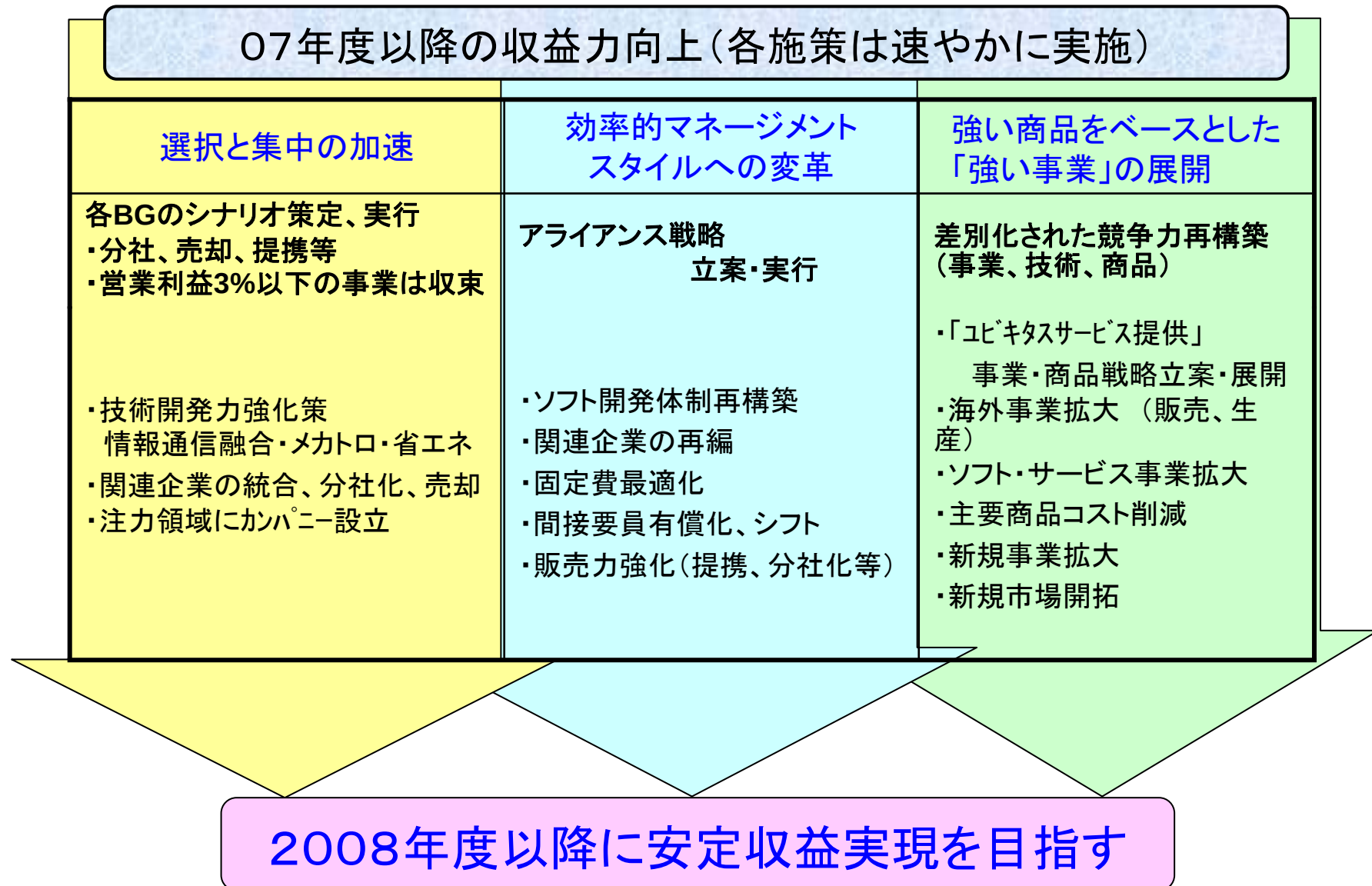
07年度連結営業利益：80億円以上

Ⅱ-3. V字回復施策展開(07年度短期施策中心)

「事業構造の変革」の3方針に基づく諸施策の展開
07年度は固定費の圧縮等の緊急策中心に収益を改善

選択と集中の加速	効率的マネージメント スタイルへの変革	強い商品をベースとした 「強い事業」の展開
<事業総点検> ・BU削減/統合 10% ・リソースシフト 1200人 ・Safety Placement 500人	<組織・運営の整理> 固定費構造の総点検 ・人件費抑制 35億円 ・投資抑制 100億円 ・外部流出費用削減 30億円 ・棚卸削減 15%	<主要商品コスト削減> - 情報通信G 40億円 - 半導体BG 20億円 - プリンタBG 10億円

II-3. V字回復施策展開(07年度以降中長期施策)



本日の説明内容

I. 経営の課題

II. 事業構造の変革

II-1 実行方針

II-1-1 方針1:事業の選択と集中

II-1-2 方針2:より効率的マネジメントスタイルへの変革

II-1-3 方針3:「強い商品」をベースとした「強い事業の展開」

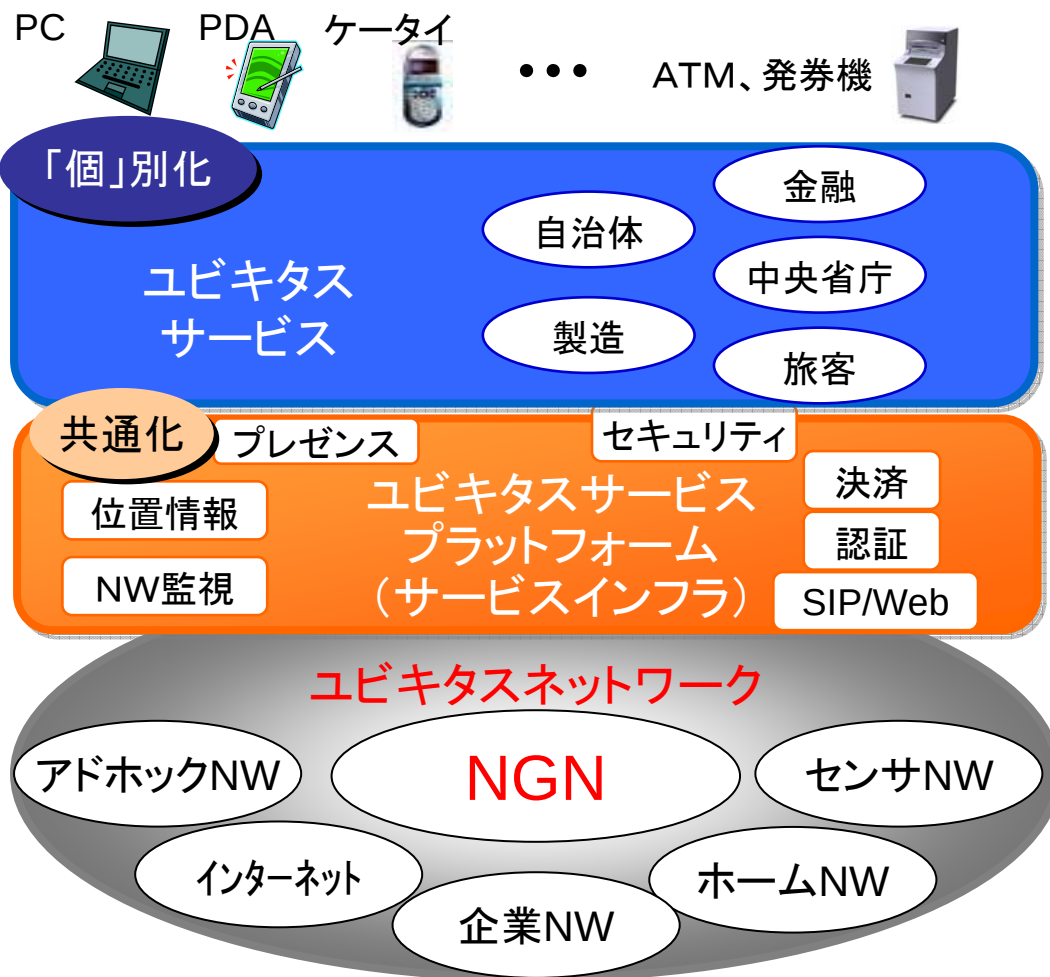
II-2 07年度の目標設定

II-3 V字回復施策展開

III. 各ビジネスグループの施策

Ⅲ-1 情報通信グループの新体制

情報通信事業を事業領域・特性に合わせ3つのビジネスグループで構成
 ・スピード経営 ・自律経営による事業責任明確化 ・グローバル事業展開 ・市場アクセス力強化



Ⅲ-2. 通信ビジネスグループ

事業の目指す姿

NGN時代に対応し、キャリア向けと企業向けNWを融合したサービスインフラ提供
～キャリア事業と企業ネットワーク事業を通信BGに統合
NGN領域で08年度売上高1000億円を目指す～

情報システム向け
ユビキタスサービス

通信インフラ

企業向けPF

キャリア向けPF

ATCA-CA
NGN-QoS

PON
WiMAX
Fixed Modem

ホームNW

キャリア向けと
企業向けNWを融合した
サービスインフラ

NWサービスPF

コアNW

アクセスNW

IPstage

金融機関向け
ユビキタスサービス

コンタクト
センタ

Com@WILL

ルータ
MSPP

OKIの強み

企業向け
ユビキタスサービス

強い商品群によりPFを形成

Ⅲ-2. 通信ビジネスグループ 収益向上策

07年度収益強化のための施策

収益力強化目標：50億円

- GE-PON、CPE等の徹底コスト対策実施
- PBXの変動原価削減、及び外部流出費用の削減
- PBX基本開発R&D一巡、今後は海外対応とコスト低減に注力

08年度収益安定化に向けた施策

07年度もNGN関連に継続投資

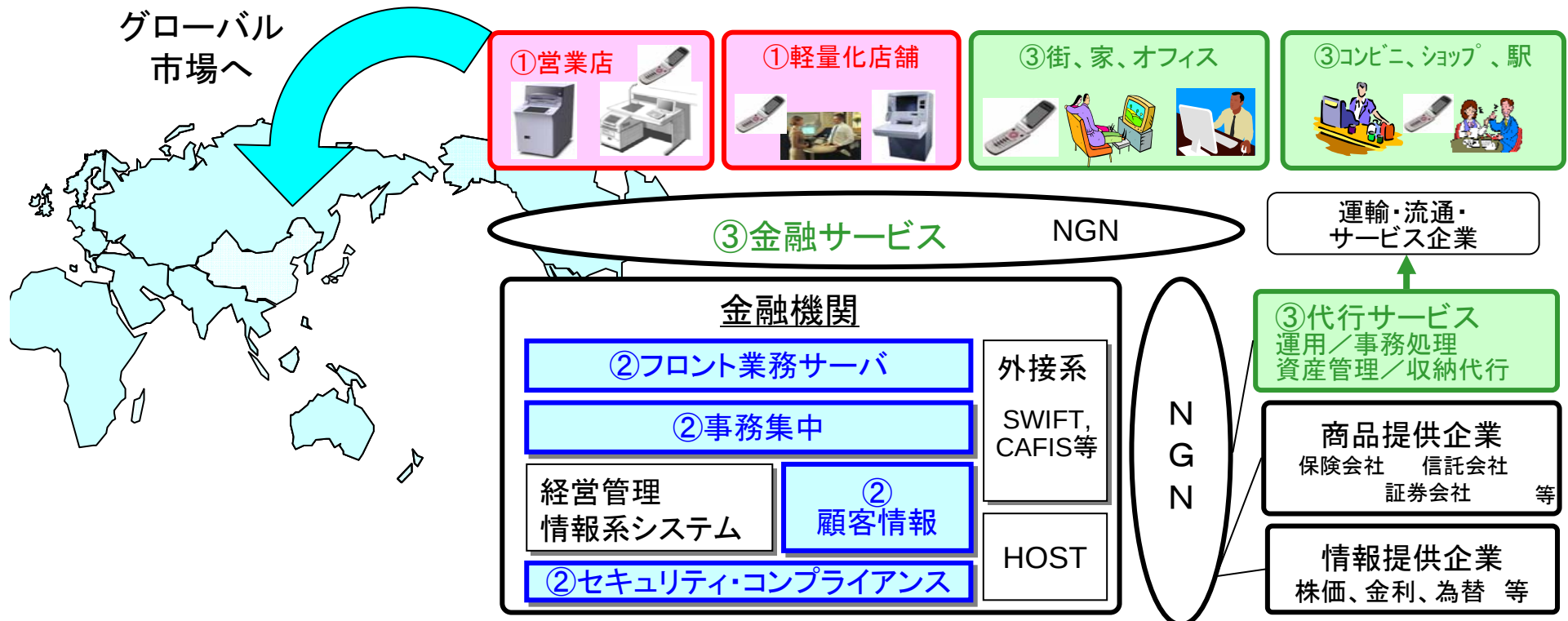
- 06年度からの開発体制(1200名)を維持、企業向け通信事業と統合することにより、サービスの核となる強い通信インフラを提供
- 各キャリアトライアル実績により07年度下期からのキャリア商用サービスに貢献
- NWサービスPFに最注力しキャリアのアプリケーションPFを構築、その上で市場アクセス力を強化し、OKIの強みである金融・官公などソリューションビジネス展開
- アライアンスによるモバイル事業への参入
積極海外展開での事業拡大を目指す

Ⅲ-3. 金融ビジネスグループ

事業の目指す姿

OKIの持つメカトロ技術と金融業務ノウハウをコアコンピタンスとし、
アライアンス活用により3事業領域にて国内外事業拡大

- ①メカトロ事業 : 強みであるメカトロ技術を活かし世界一流のメカトロベンダを目指す
- ②システム事業 : リテール金融分野での国内トップベンダを目指す
- ③サービス事業 : 既存事業の拡大と金融ユビキタスサービス事業の創出



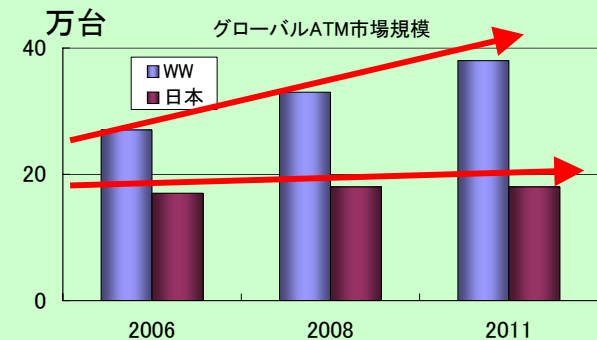
Ⅲ-3. 金融ビジネスグループ 収益向上策

07年度収益強化のための施策

- 注力事業へのリソースシフト、市場アクセス力強化 120名
 - メカトロ事業の販売体制強化のための営業・SE要員の増強
 - 生産性向上のためのソフト開発体制の見直し
 - システム事業強化のための営業、SE、技術者増強
- 自社ハード商品の収益力強化
 - 変動原価低減(海外生産シフト／調達部材価格低減／VE)

08年度収益安定化に向けた施策

- 海外メカトロ事業拡大
 - 中: 怡化、韓: 暁星とのアライアンスによる売上拡大
 - 中国にATM事業会社設立(07年度)
グローバル新商品創出力の強化
 - 中国・韓国・台湾からスタート
- 売上拡大
 - 07年度後半から本格化する次期営業店システムの確実な受注
 - 事務アウトソーシング、ユビキタスサービス事業の拡大
(EdyチャージASPサービス等)



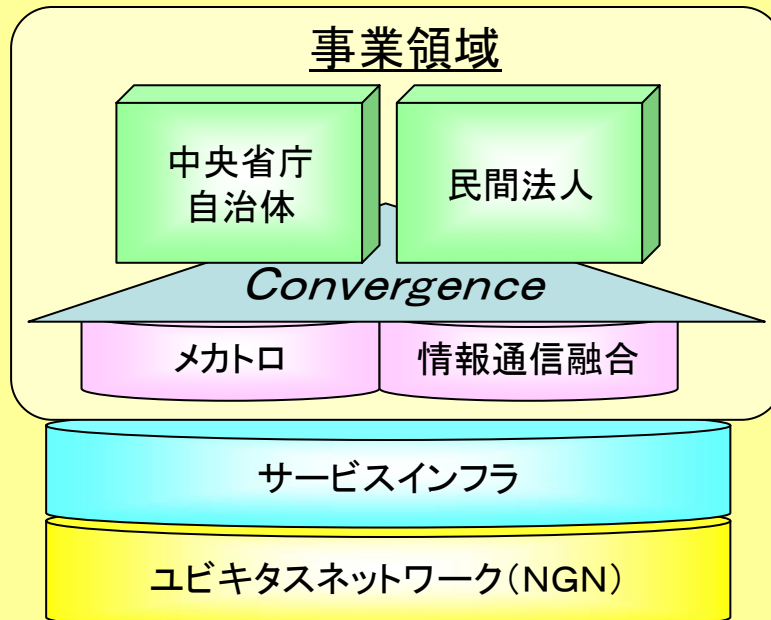
グローバルATM市場は国内市場の2倍に拡大
当社推定

Ⅲ-4. 情報システムビジネスグループ

事業の目指す姿

不採算事業を整理し、
市場アクセス力の強い事業体質に転換、
高収益事業を目指す

情報通信融合、メカトロを軸に成長



07年度収益強化のための施策

- コスト構造の見直し
 - 自社ハード売上比率の向上
 - 設計見直しによる変動原価率の低減
- ビジネスプロセス強化のための人員シフト
 - 注力事業へのシフト
 - 関連プロセス強化のためのシフト

08年度収益安定化に向けた施策

- 新規事業の拡大
 - 郵政ソリューションカンパニーの設立
メカトロを軸に事業領域を拡大
 - ITSソリューションカンパニーを設立
強いDSRC技術を活用し、新市場開拓
- 事業体質の強化
高収益事業へのシフトを継続実施

Ⅲ-5. 半導体ビジネスグループ

事業の目指す姿

OKIらしい半導体事業展開加速による収益力強化

システムLSI縮小、差別化技術／特定用途向けLSIへ軸足シフト

OKIグループ保有技術とのシナジー効果による新高付加価値事業の創出・拡大

OKIの強みと市場



Ⅲ-5. 半導体ビジネスグループ 収益向上策

07年度収益強化のための施策

- BEP1100億円構造の実現(P-Fabを除く)
 - 固定費削減：50億円削減(対06年度比)
 - 変動費削減
 - 人員最適化：500名規模のリソースシフト
- 大型TFTドライバ事業の黒字化
 - コスト削減：製造コスト、販管費大幅見直し
 - 差別化技術(高速IF、多階調、低発熱)で競争優位確立

08年度収益安定化に向けた施策

- 事業の選択と集中
 - 赤字／不採算事業の収束：システムLSI(エンジン制御等)、ASIC
 - 特定用途向けLSI、マイクロデバイス、ファンダリに集中
 - OKIグループ他事業部門と連携した新高付加価値事業の創出(前掲)
- 大型TFTドライバ事業の収益力強化(分社化、アライアンスを含めて検討)
- 生産性向上、人材再配置等による更なるBEP改善
- マーケティング、商品企画／開発力の強化を目的とした組織再編(07年1月)

Ⅲ-6. プリントビジネスグループ

事業の目指す姿

カラーNIPのグローバルな収益力を確立
プリンティングソリューションを核に、SMB市場でのシェア拡大
“The First Choice Alternative to HP”を確立

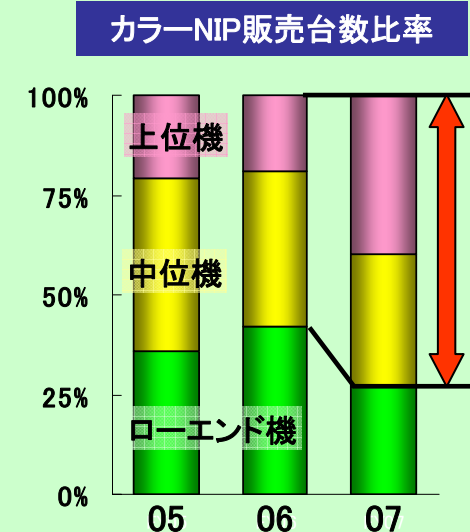
SIDM事業の収益力徹底強化



Ⅲ-6. プリンタビジネスグループ 収益向上策

07年度収益強化のための施策

- SMB市場フォーカス
 - 中上位機種へのシフトを加速
 - 高機能小型A3カラープリンタの拡販、MFP及びPOP向け商品の市場投入
- 徹底したコスト削減：目標30億円
- 中国向け水平プリンタ投入等によるSIDM販売強化

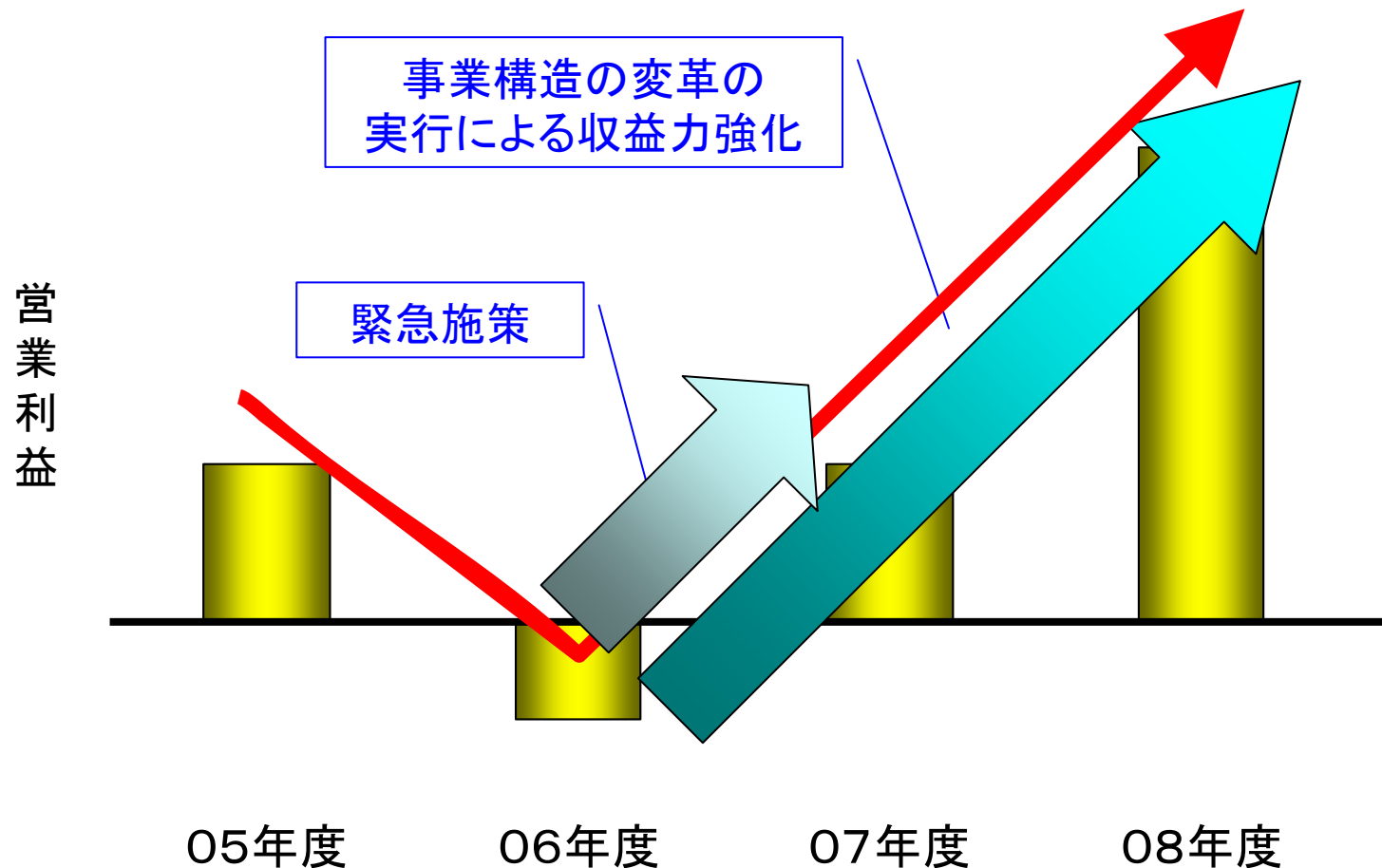


08年度収益安定化に向けた施策

- ディストリビュータチャネル強化による国内シェア拡大
- グローバルオペレーションの再点検
 - SCM強化
 - 海外販売チャネルの収益性再点検、構造変革

おわりに

07年度はV字回復の緊急策と並行して、
「事業構造の変革」の3方針に対応した諸施策を確実に実行し
08年度以降に安定収益実現を目指す



用語集

P3	NGN	Next Generation Network	P16	MSPP	Multi-Service Performance Platform
P4	OEM	Original Equipment Manufacturer		IP-GW	Internet Protocol Gateway
P7	BU	Business Unit		STB	Set-top-box
P8	BG	Business Group	P17	GE-PON	Gigabit Ethernet PON
P9	LSI	Large Scale Integration		CPE	Customer Premise Equipment
	TFT	Thin Film Transistor		PBX	Private Branch Exchange
	NIP	Non-Impact Printer	P19	SE	System Engineer
	SIDM	Serial Impact Dot Matrix		VE	Value Engineering
	BRICs	Brazil, Russia, India, China		ASP	Application Service Platform
P15	PDA	Personal Digital Assistance	P20	DSRC	Dedicated Short Range
	ATM	Automated Teller Machine			Communication
	NW	Network	P21	SOS	Silicon on Sapphire
	SIP	Session Initiation Protocol		WCSP	Wafer-level Chip Size Package
	PF	Platform	P22	BEP	Break Even point
P16	ATCA-CA	Advanced Telecom Computing		P-Fab	Partner Fab
		Architecture for Call Agents		ASIC	Application Specific Integrated
	OpS	Operation System			Circuit
	PON	Passive Optical Network	P23	POP	Point Of Purchase
	WiMAX	Worldwide Interoperability	P24	MFP	Multifunction Printer
		for Microwave Access		SCM	Supply Chain Management