

経営説明会

2008年5月28日

沖電気工業株式会社

本日の説明内容

I . 07年度通期決算について

II . 事業構造変革「中長期策」の進捗

III . 08年度計画について

※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。

※本資料における予想には、本日お知らせいたしました当社半導体子会社の株式の一部を、ローム株式会社に譲渡する影響は含んでおりません。

07年度通期 決算概要

- 07年度は「V字回復」への舵切りの年であった
「事業構造の変革」の短期施策の効果に加え、カラーNIPの採算性改善もあり、対前年比では増益
- たな卸資産の減少等により、総資産は576億円減少

(単位:億円)	06年度	07年度	1/29公表
売上高	7,188	7,197	7,350
営業利益	△54	62	60
経常利益	△128	△39	△25
当期純利益	△364	6	5
総資産	6,284	5,708	—
自己資本	1,094	946	—
有利子負債	2,848	2,674	—

07年度通期 事業別セグメントの状況

(単位:億円)

	売上高			営業利益		
	06年度	07年度	前回公表	06年度	07年度	前回公表
情報通信	3,527	3,590	3,600	△15	△17	10
半導体	1,455	1,382	1,400	7	38	30
プリンタ	1,871	1,858	1,950	17	86	65
その他	335	367	400	30	41	40
本社費・消去	—	—	—	△93	△86	△85
合計	7,188	7,197	7,350	△54	62	60

■ 情報通信

金融市場向け:ATMは中国向けが急成長、国内はリプレースを中心に増収。郵政向けも増収
 通信市場向け:各通信キャリアの固定網系設備投資は抑制継続で減収。収益力の低い事業を収束
 情報システム事業:法人向け各種システムの売上が増加

■ 半導体事業は、商品需要の減少および低採算システムLSIの商品開発絞込みなどの結果、ロジックの売上が減少。一方で、アミューズメント市場向けP2ROMや、ファンダリ事業は堅調

■ プリンタ事業は、カラーNIPの中上位機種へのシフトを積極的に行い、採算性の低いローエンド機の出荷台数の減少により減収。消耗品の売上高は増加。収益は、戦略転換により大幅に改善。

07年度通期 営業利益変動要因

- 価格下落、機種構成差を調達コスト低減およびVEでカバー
- 機種構成はプリンタが良化、通信が悪化
- 固定費は事業構造変革の短期策(人件費や投資抑制など)の効果により減少

VE*: Value Engineering

(単位: 億円)

06年度実績	△54
07年度実績	62
営業利益増減	+116
■ 主要変動要因	
物量増減および機種構成差	△5
価格下落	△90
調達コスト低減およびVE	+115
固定費変動	+90
為替影響	+25

営業利益変動分析(プリンタ、通信)

●プリンタ良化要因

07年度はカラーNIPを消耗品売上が見込める高付加価値機種・市場へシフト、これにより収益が大幅拡大

- ▶ ローエンド機の台数減による本体の売上減少、消耗品は増収 ⇒採算性改善
- ▶ 出荷台数減少に伴い、事業体制の筋肉質化を推進（費用、たな卸の削減）
- ▶ 為替影響

●通信悪化要因

事業環境変化に対応するためのコストの発生

- ▶ ホームNWの悪化
 - ・売価ダウン等による原価率大幅悪化
 - ・不採算機種収束コスト
 - ・次期機種の開発前倒し
- ▶ IPコミュニケーション機種収束
- ▶ 物量減による利益減
- ▶ 固定費(R&D等)削減効果

事業構造変革 短期施策の内容とその結果

07年度短期施策

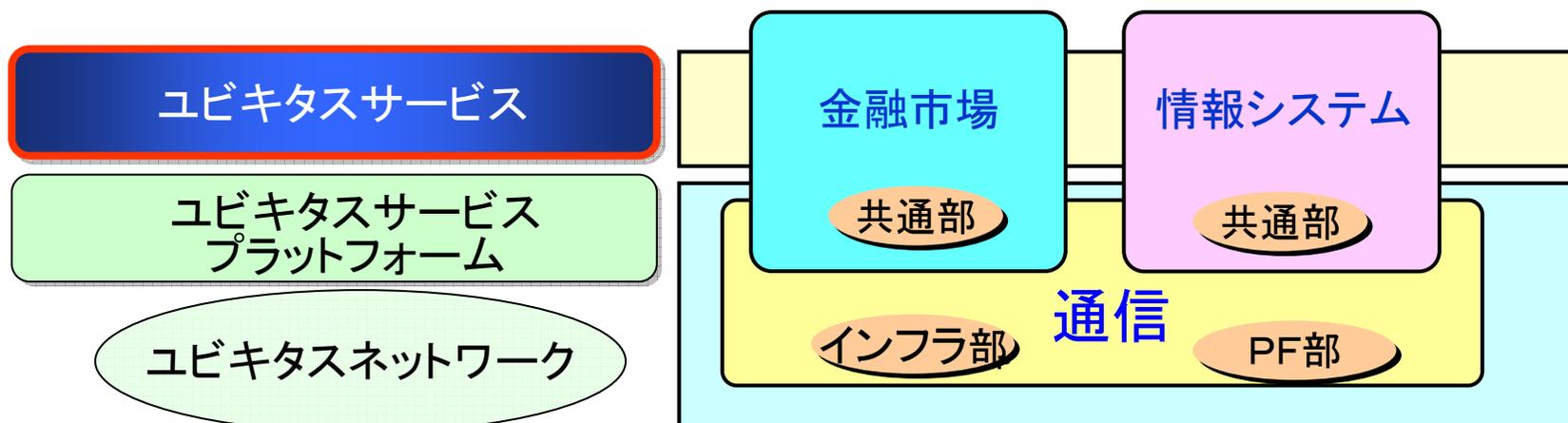
内 容		目 標	結 果
【基本方針1】 選択と集中の加速	BU数削減/統合	10%	12%のBUで収束/部分収束実施
	リソースシフト	注力事業シフト 700人	1100人シフト済み
		関連企業シフト 500人	285名シフト(未達成)
	Safety Placement	500人	606名実施
【基本方針2】 効率的マネジメント スタイルへの変革 (固定費構造の総点検)	人件費	35億円削減	計画通り35億円削減
	投資抑制	100億円抑制	計画以上の195億円削減
	外部流出費用削減	30億円削減	計画通り30億円削減
	棚卸削減	対前年度末比 15%削減 期末棚卸目標 1,450億円	対前年度末比 17%削減 期末実績 1,389億円 (計画比 61億円減少)
【基本方針3】 強い商品をベースとした「強い事業」の展開	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	各BGとも年間目標を達成

本日の説明内容

- I . 07年度通期決算について
- II . 事業構造変革「中長期策」の進捗
- III . 08年度計画について

本日の説明内容

- 07年3月30日に「経営説明会」でご報告した「事業構造の変革」をもとに確実に推進している。(中期計画で目指す姿)
- 情報通信グループは、06年6月以来当社が標榜している事業方針「ユビキタスサービス」(下図)の提供を、着実にやっている。
- 本日は、経営環境の変化に対応すべき課題、施策を中心に報告



変革進捗の概要 【情報通信グループ】

通信市場向け

■ 中期計画で目指す姿

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～

■ 現状:各キャリアの戦略転換:キャリアの中期的なNGNの計画が明確となった

- NGNに向けた、基本的な事業基盤(技術・商品企画)は確立できた
- キャリアの戦略転換に対応し、08年度下期より事業構造を再構築し、積極対応する

変革進捗の概要 【情報通信グループ】

金融市場向け

■ 中期計画で目指す姿

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

- 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
- 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
- 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

■ 現状: ほぼ計画通り進捗

情報システム

■ 中期計画で目指す姿

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

■ 現状: ほぼ計画通り進捗

変革進捗の概要【半導体事業、プリンタ事業】

半導体事業

■ 中期計画で目指す姿

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

■ 現状:ほぼ計画通り進捗

➤ OKIらしい半導体事業

e機能モジュール:子会社に事業統合、SOS:ベンチャーユニット設立で事業加速

➤ ドライバLSIの収益化など課題はある ⇒ 更なる高収益化構造の追求

プリンタ事業

■ 中期計画で目指す姿

- ・カラーNIPのグローバルな収益力を確立、
SMB市場に注力
- ・SIDM事業の収益力徹底強化

■ 現状:ほぼ計画通り進捗

今後の成長に向けた事業構造の変革はやや遅れ

事業構造変革の課題と対応

■事業構造変革の課題

- * 通信事業の環境変化に対する対応力不足
- * 半導体事業の更なる収益力強化

■課題への対応

事業環境変化に対応するため、OKIグループが従来より進めてきた、「ネットワーク型カンパニー経営」の考え方に基づき、通信、半導体事業を分社化し、柔軟性、自律性、スピードを重視した事業運営を行う

新会社の方針

経営の自由度を高め、事業環境の変化に柔軟に対応

通信新会社の方針

- NGN時代の「ユビキタスサービス」の提供の強化
- レガシー事業の安定的運営とNGN事業の積極展開の両立
- 06年度からの施策の完遂: 新技術対応、新サービス対応、スピード経営
ユビキタスサービスプラットフォームの集中開発
中小企業向けNWSIサービス拡大
- 海外事業の積極展開

半導体新会社の方針

- 高付加価値事業への転換:
SOSベンチャユニット設立、e機能モジュール事業分社は完了
更なるマーケティング機能強化と販売力強化。スピード経営。
- 高収益事業への資源集中を強化
- P-Fab戦略の更なる進化
- ファンダリ事業の強化

通信事業環境変化

通信キャリアによる既存NWへの投資抑制状態の継続

NGNの計画遅延

- 06年度段階では07年度から商用化開始し、08年度以降順調に伸びると期待
- 07年度下期にNTTは、10年度の光加入者計画を、3000万から2000万へと下方に修正
- 08年3月末に東京・大阪等の一部エリアで商用サービスをスタート

OKIの通信事業への影響

- 収益が想定以上に悪化。
- 各種リソースを研究開発に集中

通信事業環境変化と今後の展望

NGNの今後の市場動向

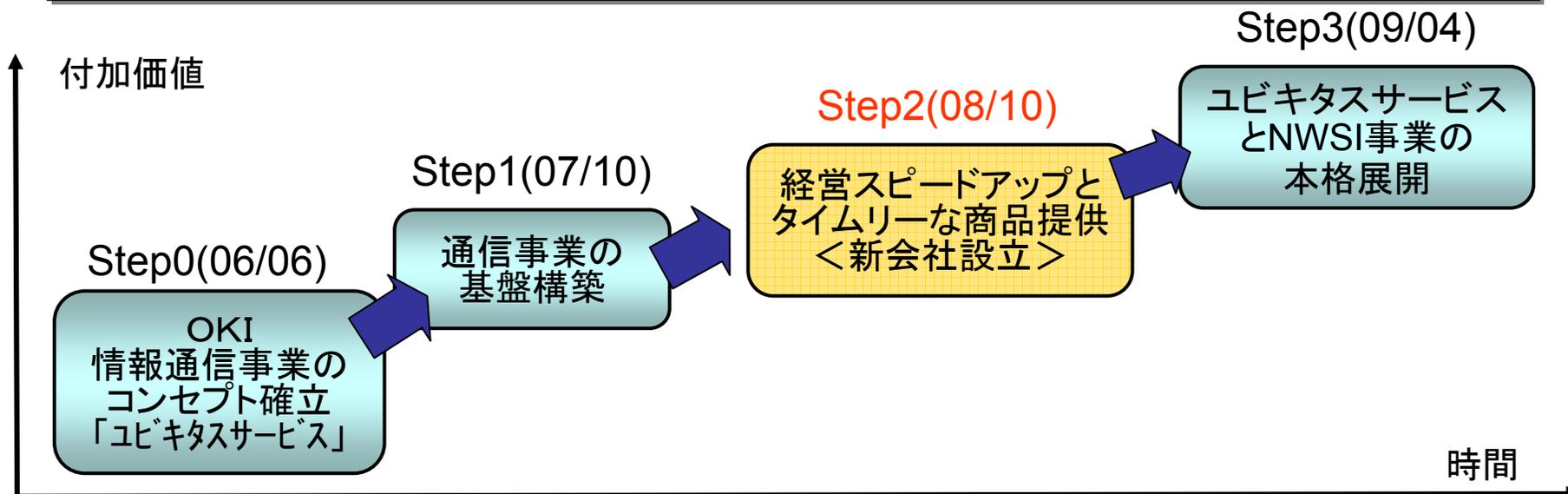
- ネットワーク上の情報がIP化や大容量化される中で、NGNへの移行は不可欠
- NTTの中期計画: IP系及びソリューション・新分野が中心の事業モデルへ改革
- OKIの「ユビキタスサービス」とNTTの「ブロードバンド・ユビキタスサービス」の方向が合致
- デジタル化によるIPコミュニケーション市場は、国内・海外ともに拡大基調
- 企業ユーザがキャリア提供のネットワークサービスを積極活用する機運高まり

OKIの今後の展開

- 既存NWの事業を収益源として維持しつつ、変化が激しいNGNに積極対応
⇒ 早期にNGN対応部門を分社し、両立を図る

通信事業(今後の方向:ユビキタスサービスの実現)

- ◆「ユビキタスサービス」コンセプト発表(2006/6)
- ◆Step1(07/10)
 - ・情報通信融合事業構造(通信、金融、情報システム)の確立
 - ・FMCへの準備:アルーバ社と提携
 - ・通信キャリア事業と企業NW事業の統合
- ◆Step2(08/10)
 - ・市場環境の激変・加速に対応した経営スピードアップのため、NGN開発部門の分離独立(新会社設立)
 - ・通信キャリアNWと企業NWの連携による融合商品・サービス創出力強化
- ◆Step3(09/04)
 - ・「ユビキタスサービス」提供のための、市場対応部門との連携強化
 - ・アライアンス戦略等による国内・海外市場での売上拡大
 - ・大規模、中小規模対応のNWSIのワンストップサービス体制の構築
(情報通信の関連企業の再編を含む)



半導体事業(構造変革の状況)

【中期計画で目指す姿の実現】

- システムLSI／ロジックLSI事業構造変革
 - 低採算のシステムLSI事業縮小等による採算性向上
 - IDMロジック注力商品にリソースをシフト、08年度以降拡販へ
 - 設計拠点集約による固定費削減 07年度に北米、シンガポール拠点集約
- 大型TFTドライバの収益力改善
 - 調達コスト削減などコストダウンで売価ダウンを吸収、07年度は収益改善
 - 計画に対して数量減少のため、4Qでの黒字化は未達成。
 - 08年度は下期に黒字化を目指す。アライアンス等は検討継続。
- e機能モジュール事業創出による売上・収益拡大
基板事業を担当する子会社に、マーケティング／企画／設計／販売の各機能を統合

【従来政策の継続】

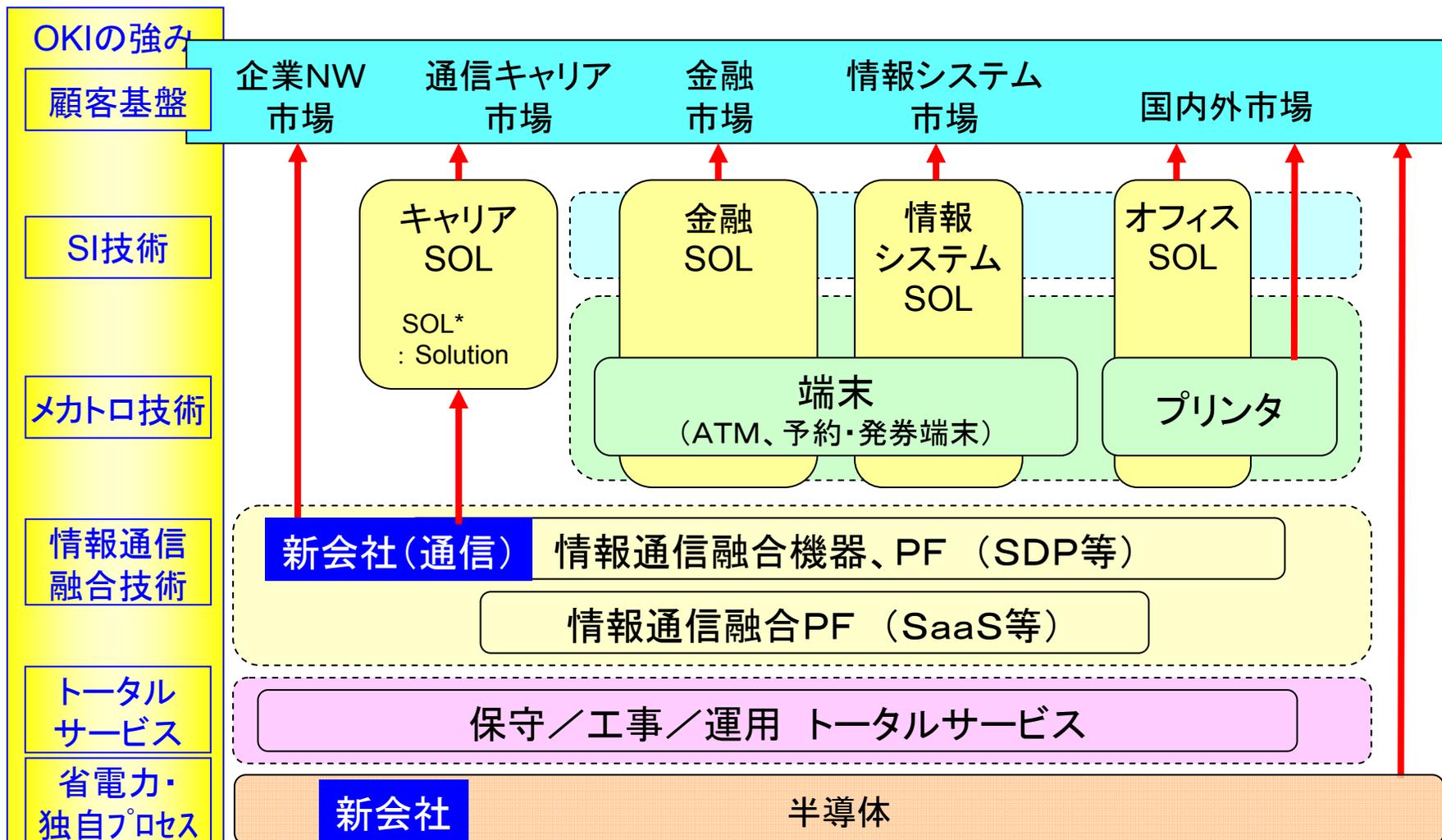
- システムメモリおよびファンダリ事業は堅調を維持。BUの選択と集中継続。

【今後の課題】

- 新たな施策として、半導体事業における経営のさらなる効率化、自由度を高めるため分社化

OKIグループの事業体制(概略)

- 通信事業と半導体事業の分社化は、「ネットワーク型カンパニー経営」の施策の一環
- 各事業の経営効率向上を図るとともに、コーポレート機能の強化・スリム化を実行



本日の説明内容

- I . 07年度通期決算について
- II . 事業構造変革「中長期策」の進捗
- III . 08年度計画について

08年度 P/Lの計画

中期経営目標である営業利益120億円を実現

(金額単位:億円)	通期		中間期	
	07年度 実績	08年度 計画	07年度 実績	08年度 計画
売上高	7,197	7,000	3,276	3,000
営業利益	62	120	△71	△90
営業外収支	△101	△80	△39	△35
経常利益	△39	40	△110	△125
特別損益	89	△135	△5	△120
当期純利益	6	△140	△125	△245

08年度 事業別セグメントの計画

(単位:億円)

【08年度通期】	売上高		営業利益	
	07年度実績	08年度計画	07年度実績	08年度計画
情報通信	3,590	3,370	△17	80
半導体	1,382	1,350	38	40
プリンタ	1,858	1,900	86	70
その他	367	380	41	10
本社費・消去	—	—	△86	△80
合計	7,197	7,000	62	120

【08年度上期】	売上高		営業利益	
	07年度実績	08年度計画	07年度実績	08年度計画
情報通信	1,539	1,360	△57	△60
半導体	684	640	△2	△10
プリンタ	872	830	18	20
その他	181	170	15	0
本社費・消去	—	—	△45	△40
合計	3,276	3,000	△71	△90

08年度通期 損益変動サマリ

(単位:億円)

	売上高		営業利益		変動のポイント
	07実績	08計画	07実績	08計画	
情報通信	3,590	3,370	△17	80	金融: 一般金融機関向け売上・利益はやや増加。郵政向け売上が200億円減少であるが、利益影響は軽微。
					通信:P6参照 07年度の環境変化に対応するための対策完了。リソースシフトによる固定費削減、新会社設立による効率化・費用減等により、収益改善
					情報システム: 不採算事業収束で売上減少。利益は07年度の施策効果(収束費用減、収益事業集中)で大幅良化。
半 導 体	1,382	1,350	38	40	為替影響で売上減があるも、調達コスト低減およびVE・低採算機種 of 収束でほぼ07並
プ リ ン タ	1,858	1,900	86	70	新機種投入で売上拡大を図る。収益は価格下落を調達コスト低減およびVEでほぼカバー。新機種開発に積極投資

08年度 営業利益変動要因

- 物量減による限界利益減はあるが、主に情報通信で機種構成は大幅に改善
- 半導体のほか、プリンタの価格下落を想定。調達コスト低減およびVEでカバー
- 固定費は事業の成長・強化のため、研究開発費を43億円積み増し

VE*: Value Engineering

(単位: 億円)

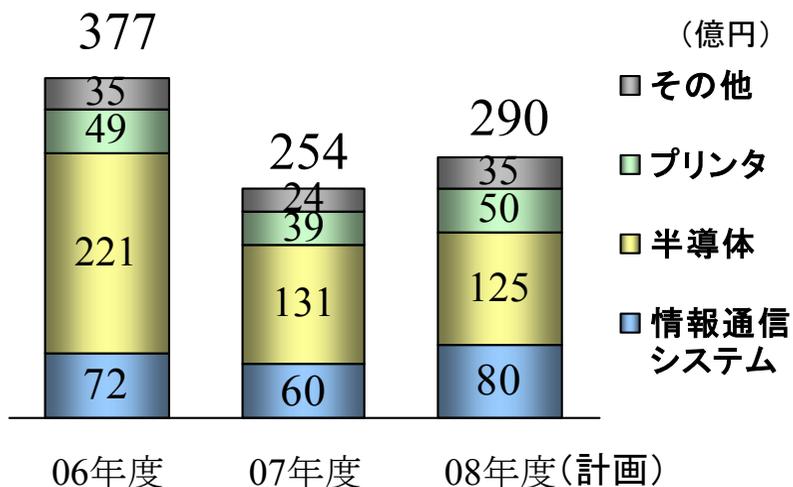
07年度実績	62
08年度計画	120
営業利益増減	+58
■ 主要変動要因	
物量増減および機種構成差	+60
価格下落	△85
調達コスト低減およびVE	+160
固定費変動	△65
為替影響	△25

08年度 設備投資、研究開発投資計画

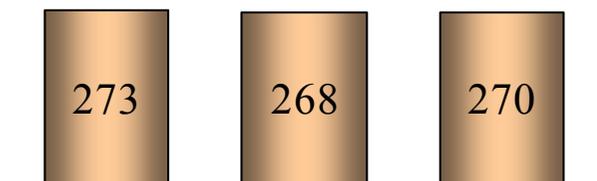
● 構造改革短期策による投資抑制から、事業の強化・成長のための投資フェーズへ

設備投資(有形固定資産)

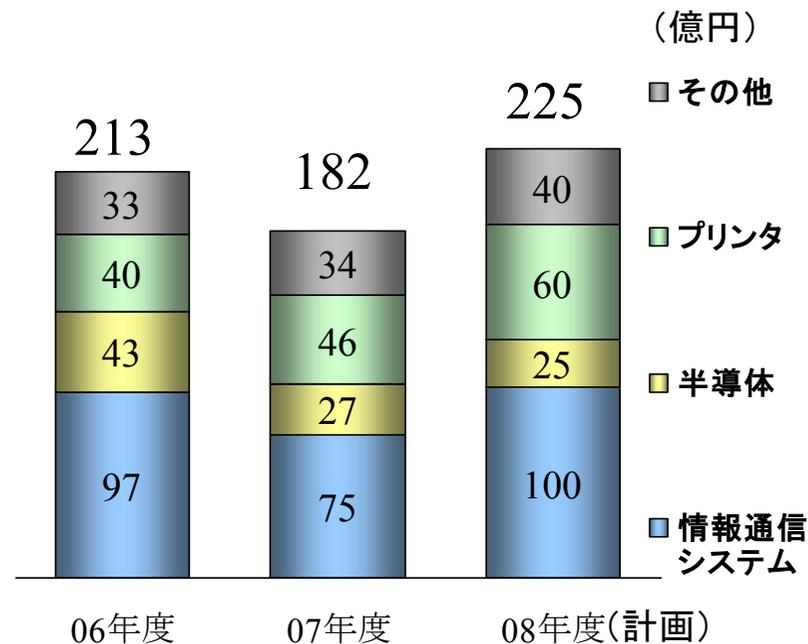
【投資額】



【減価償却費】



研究開発投資



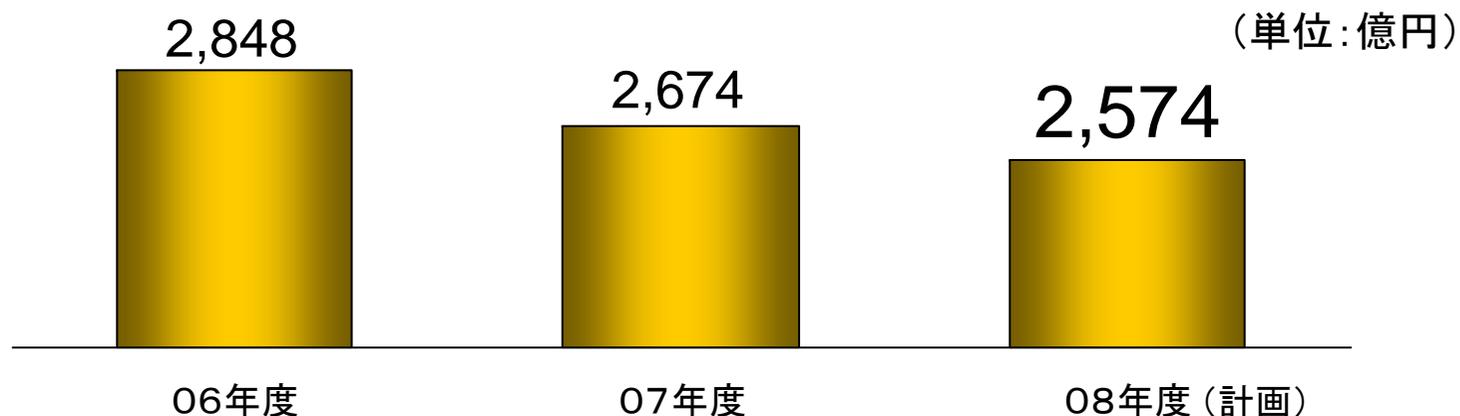
08年度 キャッシュフロー計画

- 08年度は運転資金の改善を主因に、フリー・キャッシュ・フローを100億円創出

(単位:億円)

	07年度 実績	08年度 計画
I 営業キャッシュ・フロー	425	440
II 投資キャッシュ・フロー	△229	△340
フリー・キャッシュ・フロー(I+II)	196	100
III 財務キャッシュ・フロー	△194	△100
キャッシュ・フロー計(I+II+III)	2	0
IV 現金同等物等の期末残高	498	498

【有利子負債残高】



【ご参考】07年度通期P/L概要

プリンタ:カラーNIPの高付加価値機種へのシフトが収益に大きく貢献

(金額単位:億円)

	06年度	07年度	1/29公表
売上高	7,188	7,197	7,350
(売上原価率)	(78.0%)	(77.0%)	
売上原価	5,609	5,544	
販管費	1,633	1,591	
営業利益	△54	62	60
営業外収支	△74	△101	
経常利益	△128	△39	△25
特別損益	△34	89	
税引前利益	△162	50	30
法人税等	202	44	25
当期純利益	△364	6	5

【対前年比較】

- 売上原価率は78.0%から77.0%へ1.0ポイントの改善
- 販管費は人件費や投資抑制の効果、販売促進費効率化などにより42億円減少
- 特別損益は保有資産の一部売却に加え、退職給付信託設定による利益があったことなどから123億円増加
- 法人税等は前年に繰延税金資産の取崩しがあったことから、今年度は減少

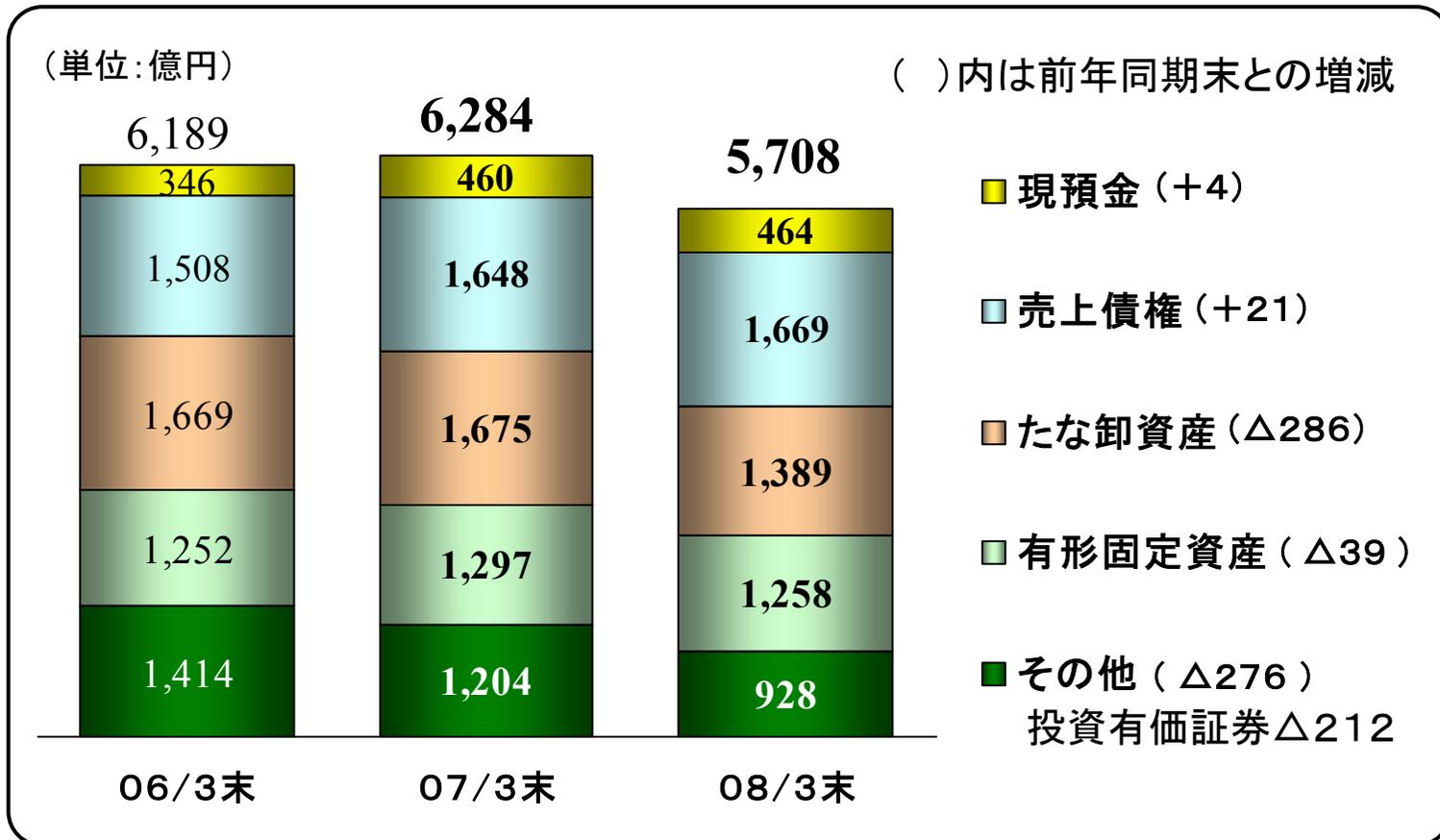
【ご参考】07年度通期 キャッシュ・フロー計算書

- 利益改善と運転資金減少により、フリー・キャッシュ・フローは前期比384億円改善

(金額単位:億円)	06年度	07年度	
I 営業キャッシュ・フロー	161	425	
税金等調整前当期純利益	△162	50	<運転資金増減影響内訳> (06年度) (07年度) 売上債権 △74 △69 棚卸資産 27 243 仕入債務 △1 △118 計 △48 56
減価償却費	350	348	
運転資金の増減	△48	56	
その他	21	△29	
II 投資キャッシュ・フロー	△349	△229	
設備投資支払額	△267	△254	
その他投資活動	△82	25	
フリー・キャッシュ・フロー(I+II)	△188	196	
III 財務キャッシュ・フロー	281	△194	
社債発行・償還	100	△95	
長短借入金等の増減	185	△113	
配当金の支払い他	△4	14	
キャッシュ・フロー計(I+II+III)	93	2	
IV 現金同等物等の期末残高	498	498	
V 有利子負債の期末残高	2,848	2,674	

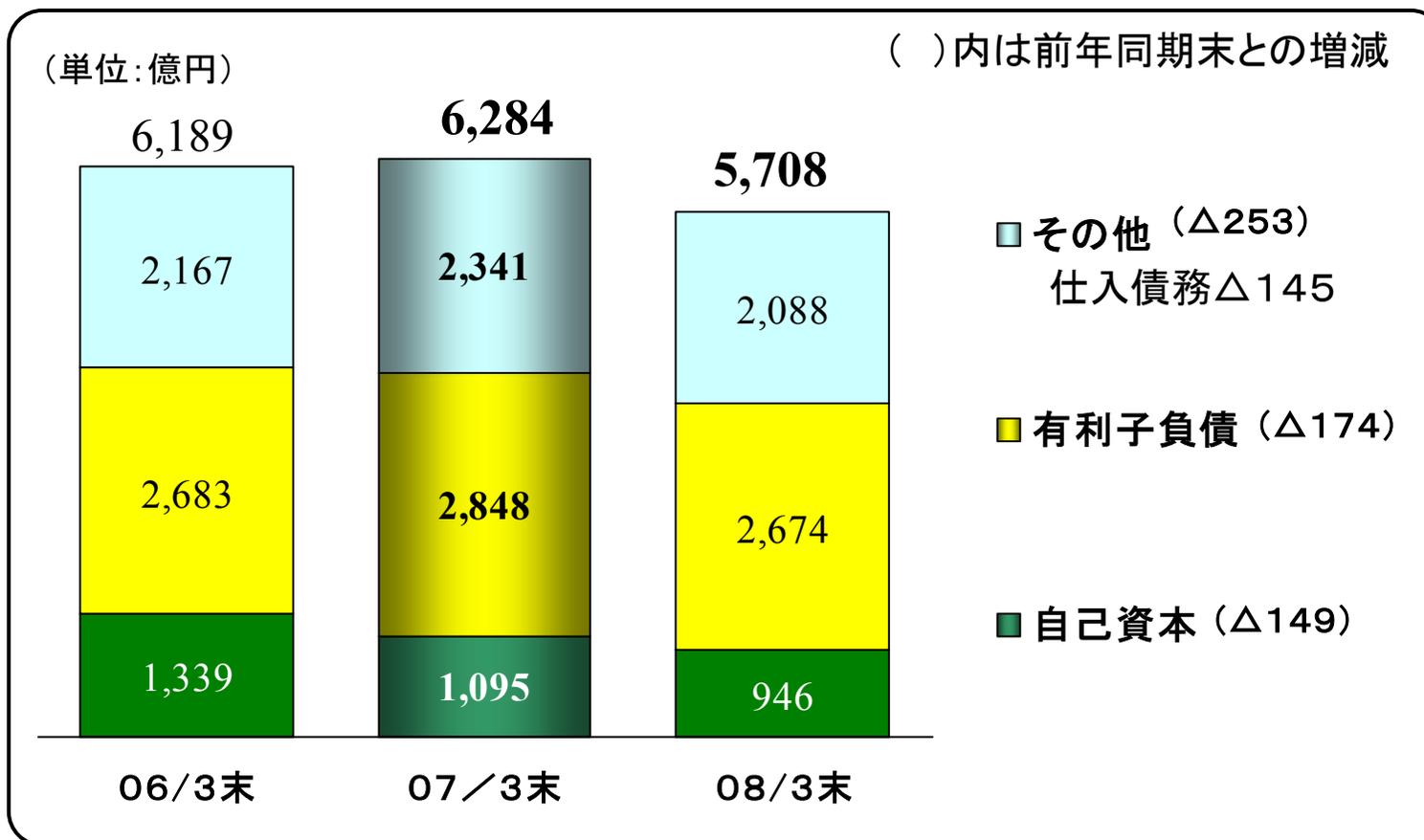
【ご参考】B/Sの概要 資産の部

- たな卸は削減活動の効果もあり、前年比286億円の改善
- たな卸改善に加え、時価下落等により投資有価証券が212億円減少したことなどにより、総資産は同576億円減少



【ご参考】B/Sの概要 負債・純資産の部

- 有利子負債は前年比174億円減少
- 自己資本は評価差額金が137億円減少したことなどにより、同149億円減少



用語集

P4	ATM	Automated Teller Machine
	LSI	Large Scale Integration
	P2ROM	Production Programmed Read Only Memory
	NIP	Non-Impact Printer
P5	NW	Network
	IP	Internet Protocol
P7	BU	Business Unit
	BG	Business Group
P10	NGN	Next Generation Network
P12	SOS	Silicon on Sapphire
	SIDM	Serial Impact Dot Matrix
P14	NWSI	Network System Integration
P17	FMC	Fixed Mobile Convergence
P18	IDM	Integrated Device Manufacturer