

経営説明会 ～中期経営計画～

2010年10月8日

沖電気工業株式会社

※ 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。

本日のご説明内容

1. 本日のご説明内容の位置づけ
2. 中期経営計画の経営方針
3. 経営基盤強化プログラム
4. 成長プログラム

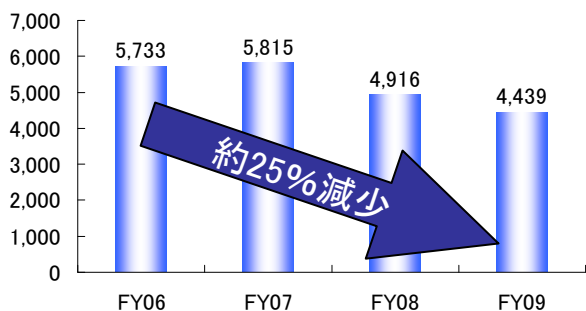
1-1. これまでの経営基盤強化の取組みと成果

- 金融危機に端を発した最悪の世界経済状況や円高など、急激で、かつ大幅な外部環境の変化に直面
- 売上拡大に依存せず、安定した収益を創出できる企業体質を目指し、事業構造の変革を断行
- 経営基盤強化の完遂および今後の成長戦略の実現を主題とした「中期経営計画」を策定し、2010年2月に発表

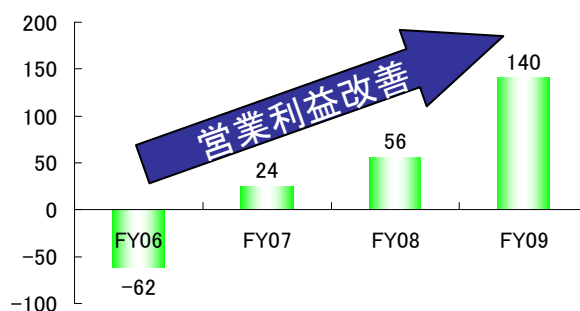
<主要施策>

- ✓ 選択と集中の加速: 半導体事業分社化／株式95%譲渡、その他不採算事業の整理
- ✓ 各種コスト削減: 人的コスト、調達コスト、開発効率向上などコスト削減
- ✓ キャッシュフロー改善: 設備投資抑制、棚卸資産圧縮

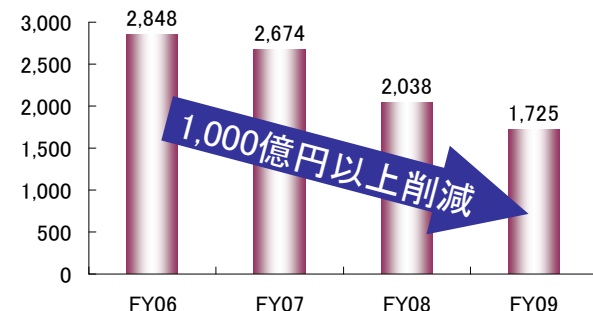
売上高(半導体除く) (億円)



営業利益(半導体除く) (億円)



有利子負債 (億円)



1-2. 本日のご説明内容の位置づけ

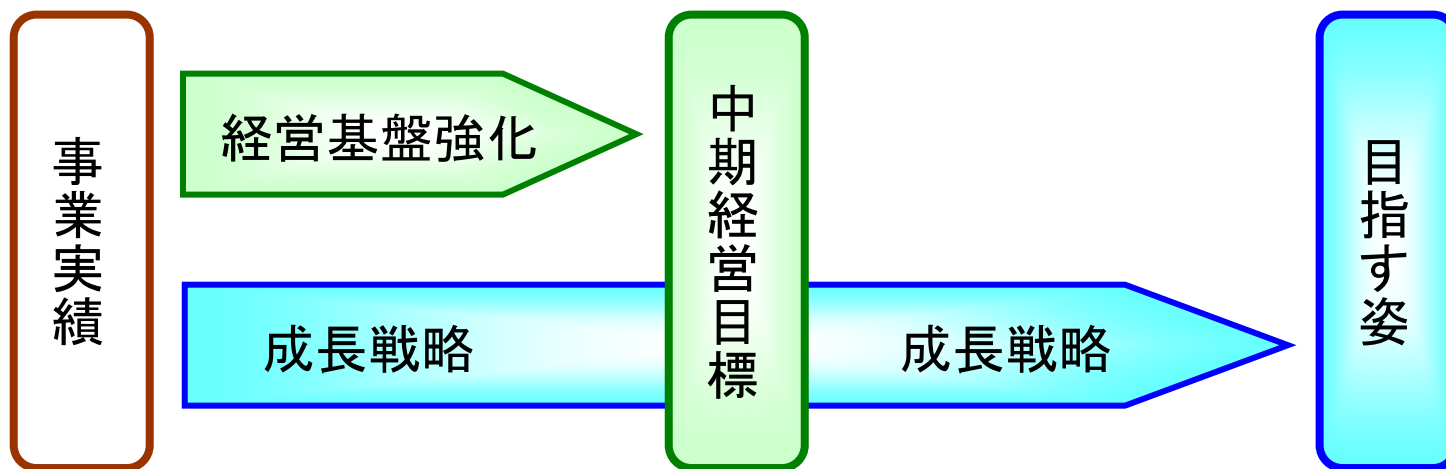
- 2010年2月発表「中期経営計画」のブラッシュ・アップ
 - ✓ 早期復配の実現、安定的な配当を継続できる体制の構築
 - ✓ 経営基盤強化プログラム：安定収益化に向けた具体的な施策
 - ✓ 成長プログラム：当社グループの目指す姿を見据えた成長戦略

早期復配／安定継続配当実現

<FY09> 収益黒字化

<FY13> 安定収益化

<FY15> 継続成長化



「中期経営計画」最終年度：FY12 ⇒ FY13

2-1. 中期経営計画の経営方針

- 情報社会の発展に寄与する商品・サービスを提供する
営業・技術・生産・保守一体となった行動
- 安定した収益を創出し、確実に成長する企業を目指す

＜取り組みの方向＞

1. グループ連結経営への変革
2. モノづくりの強化
3. サービスビジネスの強化
4. 特徴ある技術をベースにした新規事業の創出

2-2. 中期経営目標

<経営方針> 安定した収益を創出

厳しい経営環境下においても
 売上拡大に依存せずに、
 安定した収益を創出することが可能な
 事業構造を構築し、
 今後の事業成長を支える
 堅固な経営基盤を完成させる

<経営方針> 確実に成長する企業

情報社会の発展に寄与するため、
 当社グループの優位性を核に、
 限られた経営リソースの集中投下と、
 戦略的アライアンスを推進することで、
 グローバル事業機会を捉え、
 確実に成長する企業を目指す

早期復配／安定継続配当実現

	FY09 (実績)		FY13 (中期経営目標)		FY15 (目指す姿)
売上高	4,439億円	経営基盤強化	5,200億円		6,000億円
営業利益	140億円	成長戦略	220億円	成長戦略	300億円
自己資本比率	15%		20%以上		確実な成長
ネットDELシオ	1.8倍		1倍以下		

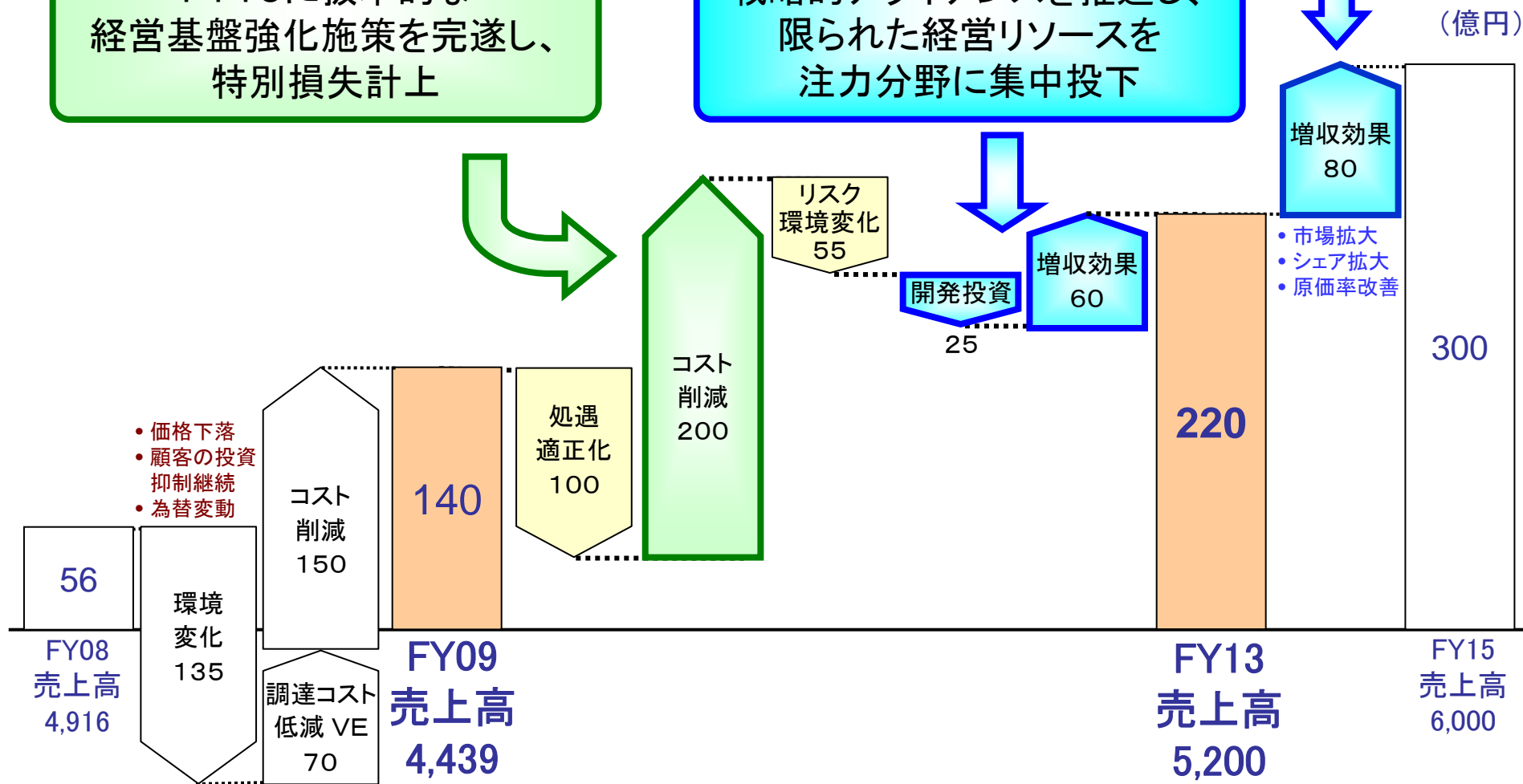
2-3. 中期経営目標 営業利益増減要因

＜経営方針＞安定した収益を創出

経営基盤強化プログラム
FY10に抜本的な
経営基盤強化施策を完遂し、
特別損失計上

＜経営方針＞確実に成長する企業

成長プログラム
戦略的アライアンスを推進し、
限られた経営リソースを
注力分野に集中投下



3-1. 経営基盤強化プログラム〈全体像〉

安定した収益を創出することが可能な事業構造を構築し、今後の事業成長を支える堅固な経営基盤を完成させる

➤ 抜本的な経営基盤強化施策

✓ コスト削減効果額	200億円 (FY13/FY09比)
① 退職給付制度改定	35億円
② 調達コスト削減 (グループ調達力強化)	50億円
③ 選択と集中の加速 (グループ全体の業務効率化と人材適正配置)	115億円

➤ 経営基盤強化費用の戦略的計上

✓ 特別損失計上	290億円 (FY10)※
----------	---------------

➤ 資本増強、成長戦略投資資金の確保

✓ 第三者割当による優先株式発行	300億円 (FY10)
------------------	--------------

※ 経営基盤強化費用に関する特別損失計上額

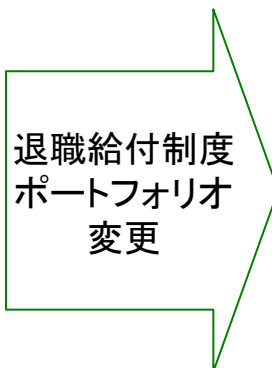
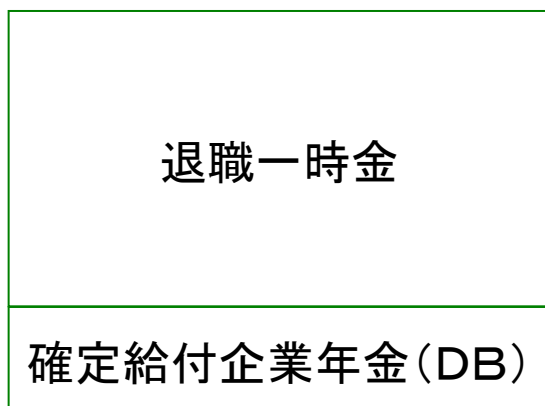
3-2. 経営基盤強化プログラム<施策①>

<退職給付制度改定 ⇒ 35億円>

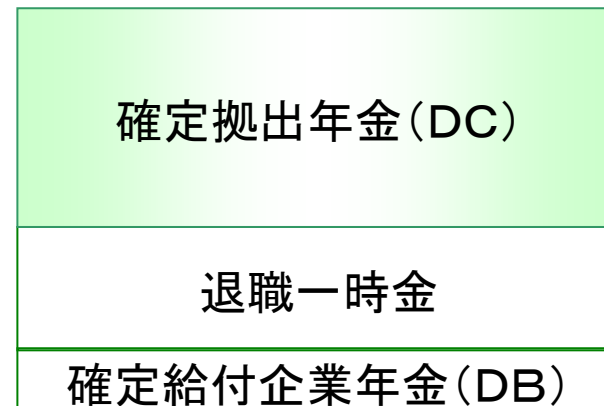
- オフバランス(未積立債務)を減少し、後続年度の債務償却額を半減化
- 退職給付資産運用リスクを下げ、将来の財務負担を軽減

- ✓ FY11より現役世代の退職給付制度の全体ポートフォリオを改定
【確定拠出年金制度(DC)を導入】

【現行】



【改定後】



3-3. 経営基盤強化プログラム<施策②>

<調達コスト削減:グループ調達力強化 ⇒ 50億円>

- 調達機能の統合によりグループ調達力を強化
- 更なる調達コスト削減を図る

- ✓ グループ調達部門設置 (10年4月実施済み)
 - ・ グループ総物量を背景としたスケールメリットの追求
 - ・ 適正発注を推進

- ✓ グループ調達活動方針
 - ・ コスト、支払サイトの最良条件を適用し標準化
 - ・ 取引先の厳選で優位購買を実践
 - ・ 海外拠点と連携し海外調達を促進

3-4. 経営基盤強化プログラム<施策③>

<選択と集中の加速：業務効率化と人材の適正配置 ⇒ 115億円>

- グループ企業再編・統合施策と並行して一層の業務効率化を推進し、人材の適正配置を加速
- 固定費を中心にコスト全体を圧縮し、今後の収益力を改善

- ✓ グループ企業の再編・統合(実施中)、不採算事業の整理および再生施策(実施中)
 - ・ 国内子会社数 35社@FY13
- ✓ 生産拠点統合：
国内外の各生産拠点の役割見直し、国内拠点再編(検討中)
- ✓ 開発効率化：
ソフトウェア開発部門全体で再編、構造改革(実施中)
 - ・ 共通間接部門統合／一体運営／内製化／標準化など
- ✓ 人的コスト削減：FY10で国内1,000名相当の人的コスト削減
 - ・ 間接部門、間接要員を中心に削減、注力分野への再配置も加速
 - ・ 従来からの外部転進制度に加えて、早期退職優遇制度を導入

3-5. 経営基盤強化プログラム

<経営基盤強化費用の戦略的計上>

- 経営基盤強化策による一時的損失を発生させ、今後の収益力改善
 - ✓ FY10特別損失に約290億円計上
 - 未積立退職給付債務の一部オンバランス化等 約220億円
 - 早期退職優遇制度に伴う特別退職金 約70億円

<資本整備>

- 早期復配への道筋作り
 - ✓ 減資：資本金および資本準備金を減少させ、欠損金解消
 - ✓ 増資：第三者割当による優先株式発行、300億円調達
 - 割当先：金融機関、取引先、事業提携先14社
 - 調達資金の大半(260億円)を注力分野への戦略投資に充当

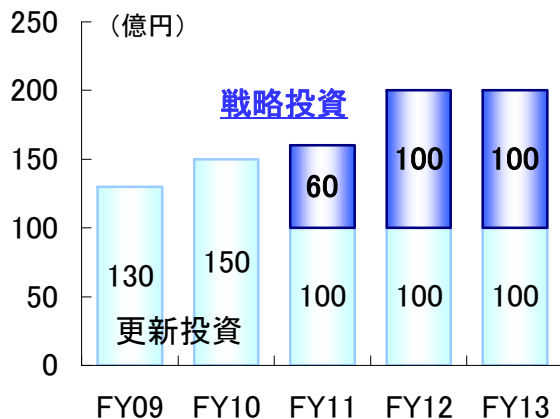
4-1. 成長プログラム<全体像>

限られた経営リソースの集中投下と戦略的アライアンスの推進により、各注力分野の成長を目指す

<注力分野、成長ドライバ、戦略投資額>

<投資配分>

※ 投資額はキャッシュフローベース



<S&S> 投資80億円

ATM-LCM
金融・官公クラウド

<メカトロ> 投資70億円

紙幣還流型ATMの
海外展開

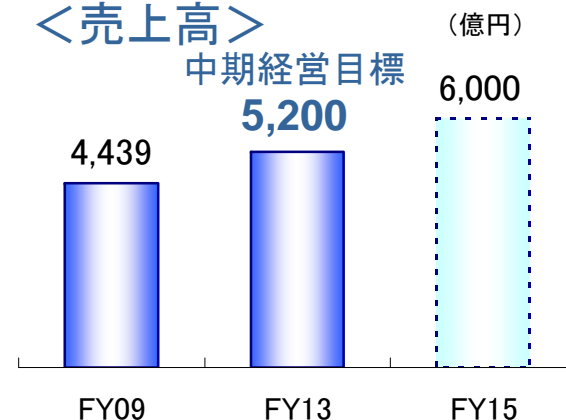
<プリンタ> 投資80億円

MFP注力、MPS事業
拡大、LED応用商品展開

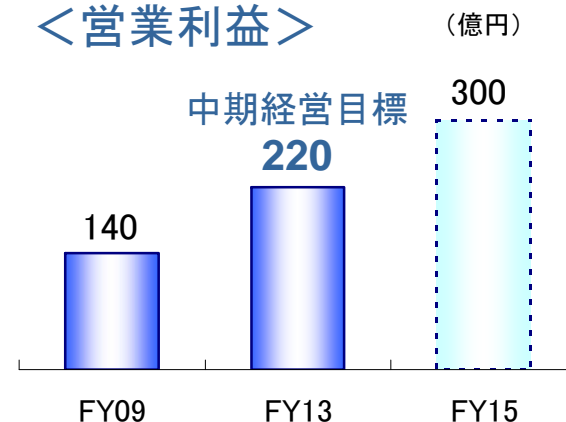
<EMS> 投資30億円

ハイエンド機器
(医療、通信、産業機器)
生産、多層基板生産

<売上高>



<営業利益>



【略語解説】

S&S: ソリューション&サービス
LCM: ライフ・サイクル・マネージメント
MFP: マルチファンクションプリンタ
MPS: マネージド・プリント・サービス

4-2. 成長プログラム<ソリューション&サービス>

成長ドライバ <ATM-LCMサービスおよび共同利用型サービス等金融・官公クラウド>

- お客様のライトアセット化動向 “所有から利用へ” を市場機会
- 金融・官公市場にて実績のある強いシステム商品をベースにサービス事業推進
- 保守・運用会社(OCA/JBO/OWT等)の運用、保守リソースとノウハウの活用
- 警備会社、大手SIer、インフラ提供者(IT機器、DC、NW)とのアライアンス推進

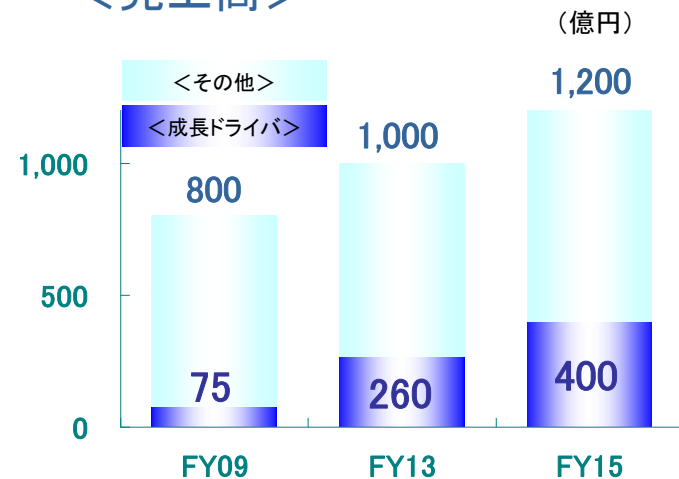
<市場環境> ※ 当社グループ予測データ

- ✓ ATM-LCMサービス: 900億円@FY15
・監視200億円、全面運用700億円
- ✓ 金融事務集中処理サービス: 400億円@FY15
・共同利用型サービスの展開で中小規模金融機関向け新市場形成
- ✓ 政府「新成長戦略」: 約2,000億円
(当社グループのターゲット領域におけるFY15までの市場機会)

<当社グループの強み>

- ✓ ATM: 保守4万台、監視シェア40%
- ✓ 金融事務集中為替システムシェア40%
- ✓ 官公庁人事給与システム30%
- ✓ 自治体告知端末導入世帯数 約20万世帯
- ✓ 全国250ヶ所の保守網拠点

<売上高>



ATM保守: 4万台
 お客様拠点数: 20万拠点
 お客様コンタクト: 60万回/年



DC データセンター

4-3. 成長プログラム<メカトロ>

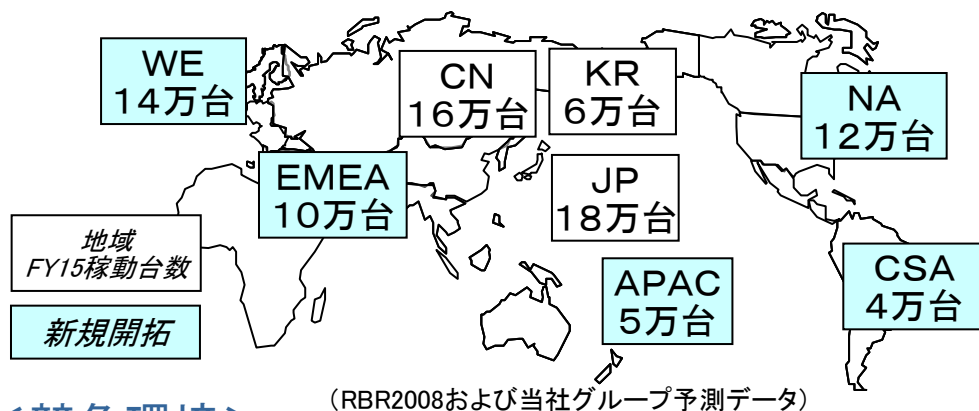
成長ドライバ <紙幣還流型ATMの海外展開>

- 新興国の経済発展、および先進国の自動現金処理機へのニーズ多様化を市場機会
- 紙幣還流型ATM需要が海外市場にて急速に拡大
- 日本・中国・韓国の先行市場での販売・運用実績が最大の強み
- 戦略商品としての複数国紙幣対応機シリーズ強化
- 新規海外市場の販売、保守網を補完するアライアンス推進
- グローバルマーケットシェア40%を目指す

<市場環境>

- ✓ 紙幣還流型ATM潜在市場急拡大

WW 49万台 (FY09) ⇒ **85万台 (FY15)**



<競争環境>

- ✓ グローバル競合会社3社でCD機シェア70%
- ✓ 紙幣還流型ATM技術は日本勢3社独占

<売上高>



<戦略商品>
複数国紙幣対応機
ATM Recycler G7



※ RBR : Retail Banking Research

4-4. 成長プログラム<プリンタ>

成長ドライバ <MFP注力およびMPS事業拡大、LED応用商品>

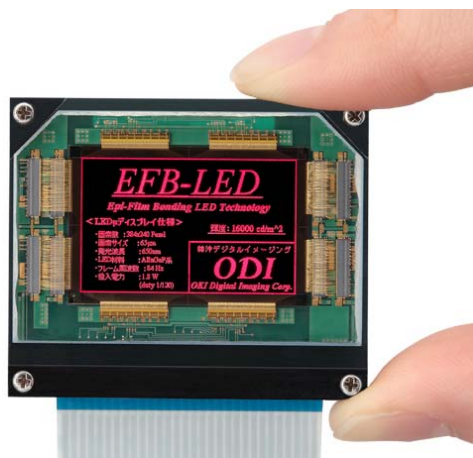
- MFP商品ラインアップを強化し、主要市場(欧州、米国、日本)でシェア拡大
- MPS事業を拡大し、安定収益を確保
- コスト競争力のあるモノクロ機を投入し、新興国市場で売上拡大
- コスト削減の徹底(内製化、共通化の促進、グローバルSCM改革)
- LED応用商品の事業化へチャレンジ

<市場環境>

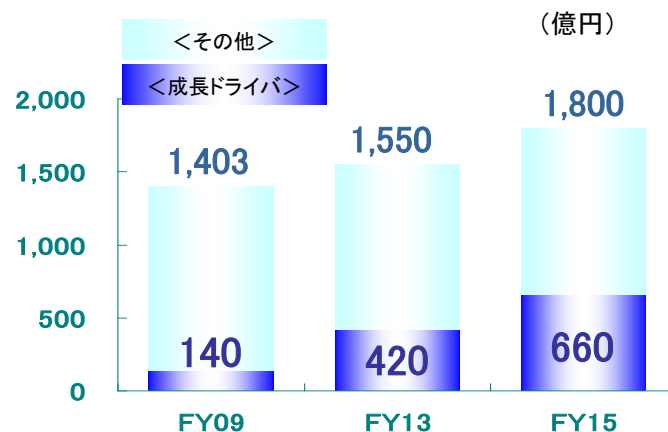
- ✓ 先進国は緩やかに回復、MFP需要増加
- ✓ 新興国は回復から成長、モノクロを中心に物量増加
- ✓ 箱売りから、サービス提供型の比率が増加

<LED応用商品>

- ✓ 小型で高輝度を必要とする新規市場を開拓
 - ・ 低消費電力1.1インチ QVGA高輝度LEDディスプレイの開発に成功、商品試作推進中



<売上高>



4-5. 成長プログラム<EMS>

成長ドライバ <ハイエンドEMS: 医療、通信、産業機器生産、多層基板生産>

- 商品の高度化、複雑化、高品質化にともない、お客様企業のファブレス化傾向を市場機会
- シビアな品質を問われる医療機器、通信機器、産業機器などハイエンド製品の生産、および多層基板生産
- 社会インフラとしての高品質、高信頼性が要求される通信機器や金融機器製造で蓄えられた生産技術力、品質保証力、生産運営ノウハウ(多品種少量生産、長期安定供給)が最大の強み

<EMSタイプ>

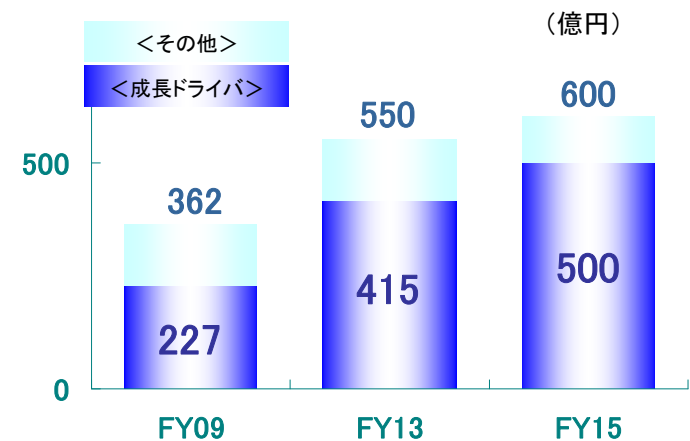
タイプ	事業の特徴
ハイエンド型	高密度実装、高速検査技術を必要とする基板、装置を中心に設計・製造を受託
ローエンド型	簡単な電子基板の実装工程を中心に受託
量産型	家電や情報端末などの量産製品の製造を受託

(みずほ総研資料より定義を引用)

<競争環境>

- ✓ 量産型EMS: ボリュームゾーン注力、調達能力高
- ✓ 国内EMS: 親密／親企業の製造部門化進行
- ✓ 国内基板ベンダ: 高多層領域注力

<売上高>





Open up your dreams

2010年度業績予想への影響について

▶ 通期業績予想

経営基盤強化策による構造改革費用の戦略的計上等

経常利益 80億円 → 55億円

当期純利益 45億円 → △280億円

【営業外費用】

- ▶ 第三者割当による優先株式発行諸費用
および為替影響など 約25億円

【構造改革費用】

- ▶ 退職給付制度の改定(確定拠出年金制度導入)に伴う
未積立退職給付債務の一部オンバランス化等 約220億円
- ▶ 早期退職優遇制度の適用に伴う特別退職金 約70億円

※ 詳細につきましては、本日開示いたしました「平成23年3月期業績予想の修正
および特別損失の計上に関するお知らせ」をご参照ください



Open up your dreams