



Kyocera IR Day
(2018年11月29日実施)

京セラ株式会社 代表取締役社長 谷本 秀夫 スピーチ

<表紙. Kyocera IR Day>

本日は、当社が中長期の成長に向けて取り組んでいます事項の進捗及び今後の方向性についてご説明させていただきます。

<1. 事業成長に向けた基本方針>

こちらは当社の事業成長に向けた基本方針です。2021年3月期に売上高2兆円、税引前利益率15%の達成に向けて、生産性倍増や社内外とのシナジー創出への取り組みなど、経営基盤の強化に努めていることはこれまでもご説明させていただいています。

資料の2ページから4ページに、昨年の社長就任以降、私が取り組んできました内容についてまとめましたのでご覧ください。

<2. 経営基盤の強化 (1) >

1点目は積極的な設備投資です。主に既存事業の拡大に向けて、現在受注が好調な製品を中心に生産能力の増強を進めています。今期から来期にかけては国内外ともに新棟の建設ラッシュとなっており、今期の設備投資額は過去最高の1,100億円を予想しています。

<3. 経営基盤の強化 (2) >

2点目は最先端技術を活用した競争力の強化です。AIラボやロボット活用センターの新設、業務革新プロジェクトの推進などにより、全社をあげて生産性倍増と原価低減に努めています。製造部門においてはAI活用などのモデルラインが既に立ち上がっており、順次、各部門へ展開を進めています。

<4. 経営基盤の強化 (3) >

3点目は社内シナジーや外部との協業強化による新事業の創造です。特に研究開発体制の強化に取り組んでおり、テーマごとに組織を横断した体制を整えています。これに伴い今期の研究開発費は、前期に比べ20%増加の700億円となる見通しです。また、研究開発人員数も、当上期はFY15に比べ35%増員しています。

以上がこれまでの振り返りです。

続いて中長期の成長に向けての取り組みについてご説明します。

<5. 中長期の成長に向けての課題>

こちらのスライドに、昨今の業界や社会情勢の動きをまとめています。

上段は技術動向等の変化による事業への影響です。IoT や AI、ADAS などの普及に向けて技術革新が一気に進んでいます。また、これまでは各企業が単独もしくは同じ業界内で技術開発や市場創造に取り組んできましたが、現在では産業や技術の垣根を越えた事業の創造が進んでいます。このような変化に対しては、従来の事業展開では成長発展が難しいため、当社も生産性の革新及び事業領域の拡大を加速させなければなりません。AI や IoT をフル活用し、モノづくり改革と事業の創造を図る必要があります。

下段は社会全般の動きです。経済成長を追求する一方で、クリーンエネルギーなど環境・エネルギー問題への対応が求められています。これまでは主に、業績をベースとした成長が企業を評価するポイントとして牽引してきましたが、現在では付加価値の創造や新たな事業モデルの構築が求められています。当社はこれまでも環境・エネルギー事業の拡大に取り組んできましたが、今後はエネルギーソリューション事業の創出に本格的に取り組んでまいります。それでは、それぞれの具体的な取り組みについてご説明します。

<6. (中表紙) 1. AI・IoTの活用によるモノづくり改革と事業創造>

はじめに「AI・IoTの活用によるモノづくり改革と事業創造」についてご説明します。

<7. AIの活用及び自動生産ラインの導入によるモノづくりの高効率化>

こちらのスライドに、2つの事業部門での取り組み例を示しています。

左側は、ファインセラミック部品の製造部門における事例です。モデル事業部門のみならず、生産技術開発部門やKCCS、社外のハード・ソフトメーカーも加えた推進プロジェクトにより、モノづくりの高効率化に取り組んでいます。具体的には、AI ロボットを活用し、生産のスケジューラー、実行システム、データの収集・分析システムなどを連携させ、自動化を促進しています。現在、2つのモデルラインを導入し実証を進めており、ある部門では従来の5分の1の人員数での生産が、また別の部門では設備稼働率が従来に比べ1.5倍となる効果が確認できています。

スライド右側は、プリンタや複合機を製造している京セラドキュメントソリューションズ株式会社の事例です。同社では、生産能力拡大に向けて新しい工場棟を国内外で立ち上げていますが、それぞれにAI やロボットを活用した最新鋭の生産設備を導入し、省人化ラインを実現しています。トナーコンテナを生産している玉城工場や、基幹部品である感光体ドラムを生産している中国工場ともに、全自動ラインの稼働により、従来の10分の1の人員による生産ラインを実現しています。

これらの取り組みの成果をグループ全体に展開し、生産性倍増の実現を目指します。

さらに当社は、一層の競争力強化に向けて、製造現場における IoT のフル活用を進めています。

<8. 工場 IoT プロジェクト推進による競争力強化>

こちらのスライドは工場 IoT プロジェクトの全体像です。左側に今後の全社展開スケジュールを示していますが、来期、FY20 より予定している大規模工場での実証試験開始に向けて、現在、プラットフォームの構築並びに導入を進めています。

スライドの右側にプラットフォームの概略図を示しています。IoT ユニットなど、データ収集のための当社関連製品を製造ラインや工場インフラに導入するとともに、AI を活用し、設備の稼働状況や生産量、品質などのさまざまなデータの可視化や大規模処理を実施してまいります。これにより、これまでの人に頼ったモノづくりではなく、データを活用した製造改革の実現を目指します。

次に、AI、IoT の活用による事業創造例として、車載市場での取り組みをご説明します。

<9. 京セラが提案するコネクティッドカーソリューション>

自動車市場における事業内容としては、これまでは主に、スライド左上にありますコンセプトカーの提案などを通じて車載用製品の展開を説明しています。各製品については、ディープラーニングによる学習機能を追加した AI 認識車載カメラモジュールや、独自の触覚伝達技術を搭載したセンターインフォメーションディスプレイなど、機能や利便性の向上に努めています。

これらの製品投入に加え、自動車市場におけるインフラシステムも事業機会と捉え、積極的に展開してまいります。路測機など、交通インフラシステムに使用される V2X 対応のユニットやシステムの開発、また、MaaS といったモビリティサービスにも本格参入を図る考えです。

以上が「モノづくり改革と事業創造」についての説明です。

<10. (中表紙) 2. エネルギーソリューション事業の創出>

次に「エネルギーソリューション事業の創出」についてご説明します。

<11. 環境・エネルギー問題への意識の高まり>

COP21 では、新たな温暖化対策「パリ協定」が採択され、温室効果ガス排出量の削減が求められており、日本は 2030 年までに 2013 年比で 26% の削減目標を掲げています。

また、事業運営を 100% 再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際イニシアチブ、RE100 に加盟する企業が増えており、今後さらに、脱炭素社会の実現に向けて環境・エネルギー問題への対応が求められます。

このような市場背景を事業機会と捉え、当社はソーラーエネルギー事業をコアに、自家消費をサポートする新しい事業の立ち上げを検討しています。

<12. 自家消費に向けた事業展開>

皆様ご存知のとおり、固定価格買取制度、FIT 導入当初と現在では、ユーザー及びメーカーともに、ニーズや収益モデルが変化しています。加えて、災害対策や、先ほどお話しました COP21 や RE100 といった意識の高まりもあり、本格的に自家消費へ需要はシフトしてきています。

スライド中央に示しているように、当社は既に太陽光発電システムから運用・保守サービスにいたるまで展開していますが、各製品・サービスのさらなる充実に向けて、新たな事業モデルを構築し、自家消費への対応を進めるとともに、ソーラーエネルギー事業の再生を目指します。

現在、電力や通信会社をはじめとしたさまざまな企業と新たな事業展開について検討しています。本格的なエネルギー関連の事業化に向けて、来期以降、当社の具体的な取り組みをご説明できるよう準備を進めてまいります。

<13. VPP ソリューションの構築>

エネルギー事業への取り組み例として、バーチャルパワープラント、VPP についてご説明します。

太陽光や蓄電池等で発生・貯えた電力を活用し、需要家グループごとに仮想発電所を創ることで、エネルギーの需給バランスを保ち、効率良く使うという仕組みが VPP です。各地に分散しているリソースを組み合わせ、上手く発電させるためには、分散している多数のエネルギーリソースを取りまとめ、制御する「リソースアグリゲーター」と、リソースアグリゲーターが制御した電力量を束ね、一般送配電事業者などの需給調整市場と直接電力取引を行う「アグリゲーションコーディネーター」との連携が必要となります。

当社は、「リソースアグリゲーター」として、VPP の実証実験に参画しています。当社の特長としては、太陽光発電システムと蓄電池、さらに IoT ネットワークを活用し、各需要家や機器の制御を速やかに行い、再生可能エネルギーの最大活用を図るというものです。VPP 事業の実現により、これまでのパネル単品売りの販売モデルから、蓄電池の併設や電力需給に関するサービス、メンテナンス事業にいたるまで、ソリューション事業を本格的に展開できるものと期待しています。

以上が「エネルギーソリューション事業の創出」についての説明です。

<14. (中表紙) 3. 事業拡大に向けた積極的な投資>

私の説明の最後に、今後の事業拡大に向けた投資活動についてご説明します。当社は、現在

保有しています現預金等については、将来の事業拡大に向けた投資に優先的に活用したいと考えています。

<15. 設備投資>

活用方法の1点目は設備投資です。冒頭ご説明しましたとおり、当社は国内外の生産拠点において生産能力の増強を進めています。また、工場 IoT などの推進に伴う IT 関連や環境対応への投資も、新工場のみならず、既存の拠点においても積極的に行う予定です。これにより事業の拡大と効率化を図ります。そのため、来期以降も設備投資額は1,000億円を超える規模になるものと予想しています。

<16. 研究開発>

2点目は研究開発に向けた投資です。こちらのスライドは先月の決算説明会でも説明しました「みなとみらいリサーチセンター」の例です。当センターの新設のように、新事業創出のスピードアップに向けた研究開発体制の再編及び強化を今後も進めてまいります。今期の研究開発費は700億円を予定していますが、来期以降はこの水準を上回って推移するものと予想しています。

<17. 新製品開発、M&A>

こちらのスライドには、今後、事業貢献が見込まれる新製品を掲載しています。今期は、IoTの普及を支えるキーデバイスである小型・薄型アンテナ「アムセナ」や、人工股関節の長寿命化に貢献する表面処理技術「アクアラ」などで高い評価をいただきました。また、ライフサイエンスといった当社としては比較的新しい分野においても、プリンティングデバイスの技術を活用し、自動で血液などから特定の細胞を分離して濃度を計測する新たなデバイスの開発に成功しました。このように、開発アイテムの増加と実用化に向けても、外部との連携も含めて進めてまいります。

最後はM&Aです。前期に5件、計1,000億円の売上規模となる新規案件を獲得しました。現在も複数案件が進行しており、今期以降も継続して既存事業の強化と事業領域の拡大に向けて実施してまいります。

以上