

2021年2月18日

Kyocera IR Day

代表取締役社長
谷本 秀夫

本日の説明内容

1. 事業環境の変化と当社の取り組み
2. 新規事業の創出
3. 生産性倍増
4. ESG課題への対応

1. 事業環境の変化と当社の取り組み

事業環境認識

社会の潮流は過去10年で大きく変化、新型コロナウイルスによりデジタルシフトは一層加速

デジタル/グローバル化

顧客ニーズの多様化

価値の変化:モノ→コト

環境意識の高まり

- ・ システム化やソリューションなどの新たな事業機会の出現
- ・ 着実かつ早急に利益成長につなげるべく、経営体制の抜本的改革を実施

情報・通信市場

5G・IoT

- ・ セラミックパッケージやMLCC等の電子部品
- ・ Local 5G、工場IoT等システム化

自動車関連市場

ADAS・MaaS・EV

- ・ 電動化による各種電子部品
- ・ LiDAR、センサーカメラ、スマート路側機等のシステム化

環境・エネルギー市場

RE100・カーボンニュートラル

- ・ 太陽電池に加え、蓄電池等のハードウェア
- ・ ADR、スマートシティ等のインフラ構築

医療・ヘルスケア市場

予防医療・デジタルヘルスケア

- ・ より豊かなQOLを実現する高品質なインプラント
- ・ 再生医療やデジタル技術の活用

2021年4月からの事業セグメントの概要

現在の16の主要事業・子会社を新3事業セグメントの下へ集約

【2018年3月期～2021年3月期】

事業セグメント区分	主要事業・子会社
産業・自動車用部品	ファインセラミック部品
	自動車部品
	ディスプレイ
	機械工具
	光学部品
半導体関連部品	セラミック材料
	有機材料
電子デバイス	電子部品
	AVX Corporation
	プリンティングデバイス
コミュニケーション	通信機器
	情報通信サービス(KCCS ^{*1})
ドキュメントソリューション	情報機器(KDC ^{*2})
生活・環境	スマートエナジー
	医療機器
	宝飾・応用商品

【2022年3月期～】

事業セグメント区分	主要事業・子会社
コアコンポーネント	ファインセラミック部品
	自動車部品
	セラミック材料
	有機材料
	光学部品
	医療機器
	宝飾・応用商品
電子部品	電子部品
	AVX Corporation
ソリューション	機械工具
	ディスプレイ
	プリンティングデバイス
	情報機器(KDC ^{*2})
	通信機器
	情報通信サービス(KCCS ^{*1})
スマートエナジー	

*1 京セラコミュニケーションシステム株式会社 *2 京セラドキュメントソリューションズ株式会社

ガバナンスの強化

1. 組織再編による経営基盤の強化（2021年4月より）

- ・ 3事業セグメントに加え、管理部門を「コーポレート」へ集約
- ・ 各事業セグメントに担当役員を任命

【成長に向けた組織の活性化】既存組織の枠を超え、ダイナミックでスピーディーな経営判断の実践

コアコンポーネント

担当役員：
取締役 執行役員常務 触 浩

電子部品

担当役員：
取締役 執行役員常務 ジョン・サービス
担当役員（副）：
取締役 執行役員常務 嘉野 浩市

ソリューション

担当役員：
取締役 執行役員常務 伊奈 憲彦

コーポレート

担当役員：
取締役 執行役員常務 青木 昭一

事業部門を超えた
戦略立案・実行

更なる人材の流動化・
組織の活性化

経営資源の
効率化/有効活用

2. 取締役会の監督機能強化

	【現在】		【2021年6月 定時株主総会に付議予定】
社内取締役	12名	⇒	6名
社外取締役	3名	⇒	3名
計	15名	⇒	9名

➡ 社外取締役比率 1/3へ

来期以降の成長に向けて

自律的・持続的な成長に向けた経営施策の実施

1. 中長期の成長に向けた新規事業の創出

社会課題解決に資する
次世代技術の展開

中期（5年程度）

ロボティクス

GaN応用システム

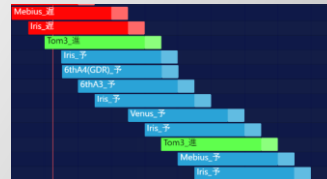
長期（10年程度）

エネルギー

再生医療

2. 生産性倍増

AIやIoTを駆使した
スマートファクトリーによる
収益性の向上



3. ESG課題への対応

- ・ 環境課題への対応
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンの推進



2. 新規事業の創出

京セラのAI協働ロボット・システム事業 (1)

(動画 約1分17秒)

京セラのAI協働ロボット・システム事業 (2) 概要及び今後の展開

京セラの総合力の活用 + 外部協業による早期事業化を図る



AI

Rist (KCCS / 京大発AIベンチャー)

京セラ工場の生産データ (事前学習用)
AIベンチャーとのオープンイノベーション



クラウド

KCCSのクラウド技術
アジャイル開発、DevOps



コントローラー

KDCのマシン制御技術
オープン技術 (ROS)



ロボットアーム

外部協業

京セラの特長：「ボトルネックのティーチング」を極小化する独自AI技術

各現場に即したAIソリューションのサブスクリプションサービス (継続的な価値提供)

ターゲット市場：多品種少量生産現場 (産業ロボット市場において、ほぼ未開拓分野)

2021年3月期

2022年3月期

中期目標 (5年程度)

自社工場へ試験導入

- ・ 自社工場への本格導入
- ・ 外部へ試験販売

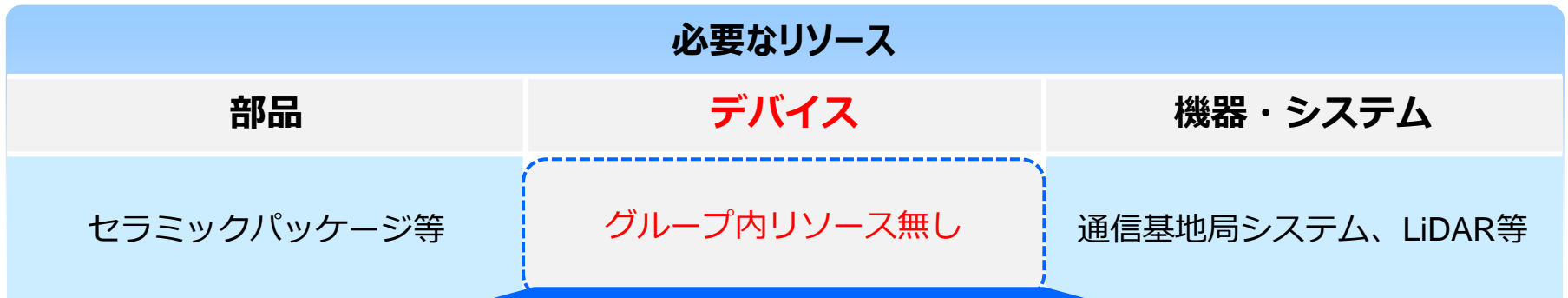
売上高 300億円規模

GaN応用システムの事業化 (1)

GaN
(窒化ガリウム)

低炭素社会の実現に貢献する基幹材料

2013年よりGaN関連事業参入検討開始



米国SLD LaserのM&A*
高品質なデバイス (GaN製レーザー) を獲得

*2021年1月完了、買収価額 約500億円

事業参入のボトルネックを解消、システム化まで一気に展開が可能に

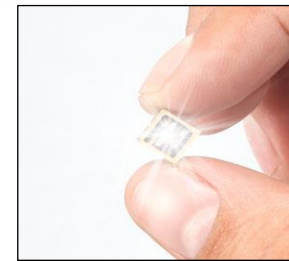
GaN応用システムの事業化 (2) 米国SLD Laser社の紹介



技術の特長

1. GaN基板を用いた高効率・高出力レーザー技術
2. 皮膚や眼球に対する第三者機関の安全認証を取得*

*ANSI (American National Standards Institute:米国国家規格協会) / UL (Underwriters Laboratories Inc.:米国保険業者安全試験所) 及びIEC(International Electrotechnical Commission:国際電気標準会議) より取得



レーザーダイオード (LD)
モジュール



レーザーフラッシュライト

主な用途 モビリティ、特殊照明、コンシューマ、産業用等



Automotive



Lighting



Display



Beyond Lighting

会社概要

- ・ Kyocera SLD Laser, Inc. (2013年設立、2021年1月当社グループ入り)
- ・ 所在地：米国カリフォルニア州 ゴリータ市
- ・ 従業員数：159名 (2020年12月末現在)
- ・ 営業拠点：米国、ドイツ、日本、中国
- ・ 主要製品：窒化ガリウム製レーザーダイオード製品

GaN応用システムの事業化 (3) 今後の事業展開

SLDLASER

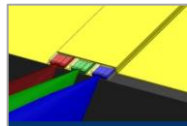
- 業界最高水準の高出力/効率レーザー
- 車載ヘッドランプ向け世界最高の輝度効率
- 500以上の特許保有



レーザー照明



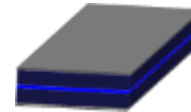
LD-モジュール



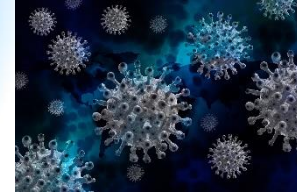
RGB LD-chip



ハイパワーレーザー



フォトダイオード



殺菌処理LD

デバイス

KYOCERA

- 幅広いシステム及びソリューション力
- 高い生産技術力
- 業界最高のパッケージ開発力



車載レーザーヘッドライト



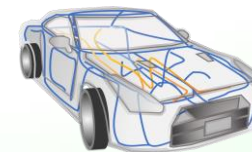
AR/VR Display

デバイスからシステムまで垂直統合ビジネスの実現

システム



Li-Fi通信



光ファイバー給電

長期的な成長ドライバーとして、年間売上高1,000億円規模を目指す

エネルギー事業の展開 (1)

再エネ電気を需要家*へ供給するエネルギー事業へ
ー ソーラーエネルギー事業からスマートエナジー事業への転換加速 ー

エネルギー事業における「京セラの強み」

1. 太陽光発電所保有 (パートナー企業と共に)
稼働実績：600MW以上
2. 5年に亘る「VPP実証※」による ※パートナー企業とのコンソーシアム
再エネ電気のアグリゲーション、蓄電池制御技術
3. 再エネ分散電源に必須の蓄電池生産開始 (世界初クレイ型リチウムイオン)
4. エネルギー事業構築に必要なIoT、通信、モビリティなど豊富な社内リソース

* RE100、SDGs企業、公共施設、地域コミュニティ等、CO₂フリー電気需要家

エネルギー事業の展開 (2) 京セラが目指すエネルギー事業

2021

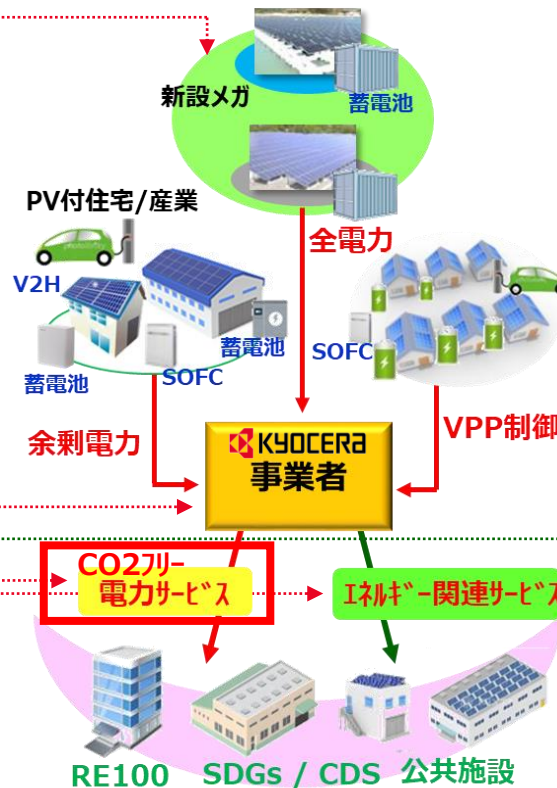
2025

2030

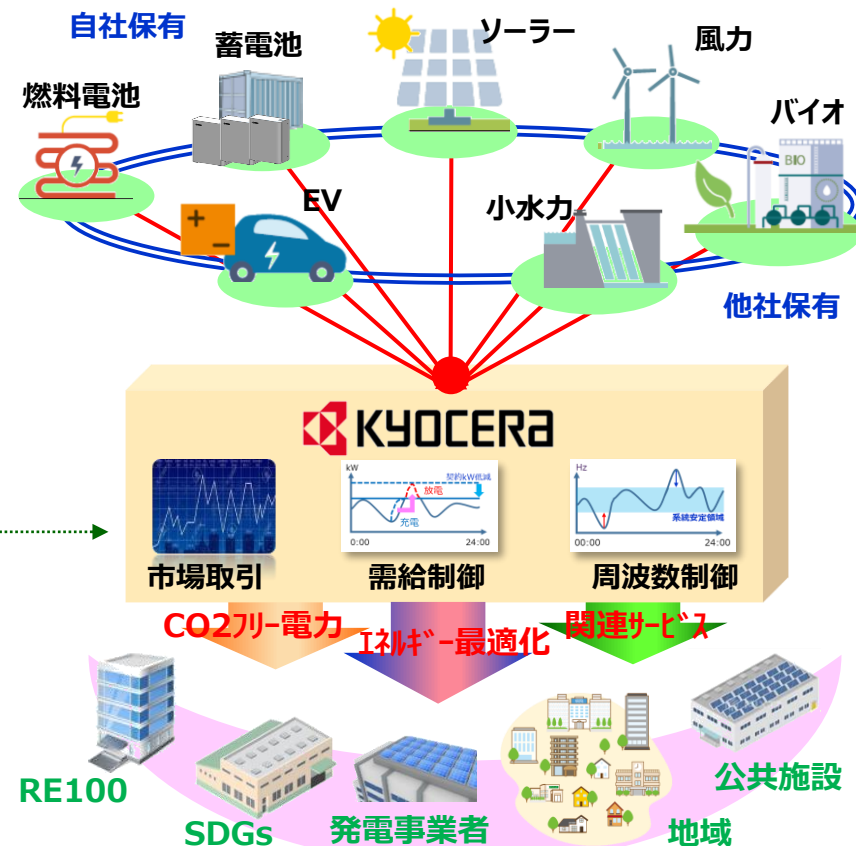
京セラ野洲工場実証

- ・お昼電力安定化
(蓄電池利用自己託送)

PV電力サービス事業



総合エネルギー事業 (CO₂フリー)



京セラ中山事業所実証

- ・P2P電力融通
(PV電力価値向上)
- ・(RE100電力供給)

小田原市 実証

- ・地域エネルギー・マネジメント
- ・エネルギー関連サービス
- ・多電源VPP制御
(地産地消エコシステム)

- ・蓄電池、SOFC販売拡大
- ・PPAサービスの徹底展開

- ▶ 蓄電池コストダウン / EV活用
- ▶ 関連サービスの立上げ (FY23開始)

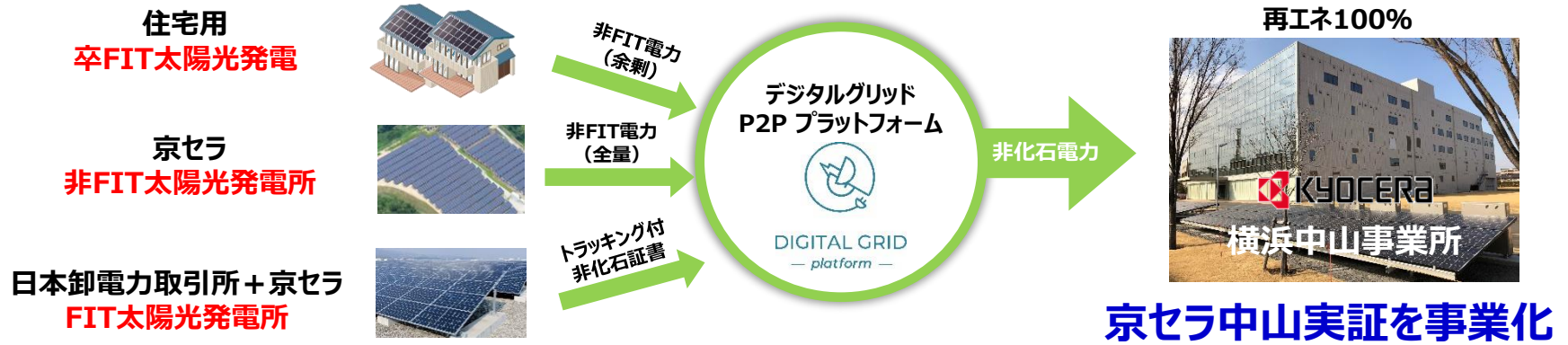
- ▶ カーボンマイナス技術 (水素、人工光合成等)

エネルギー事業の展開 (3) 実現のためのアクション

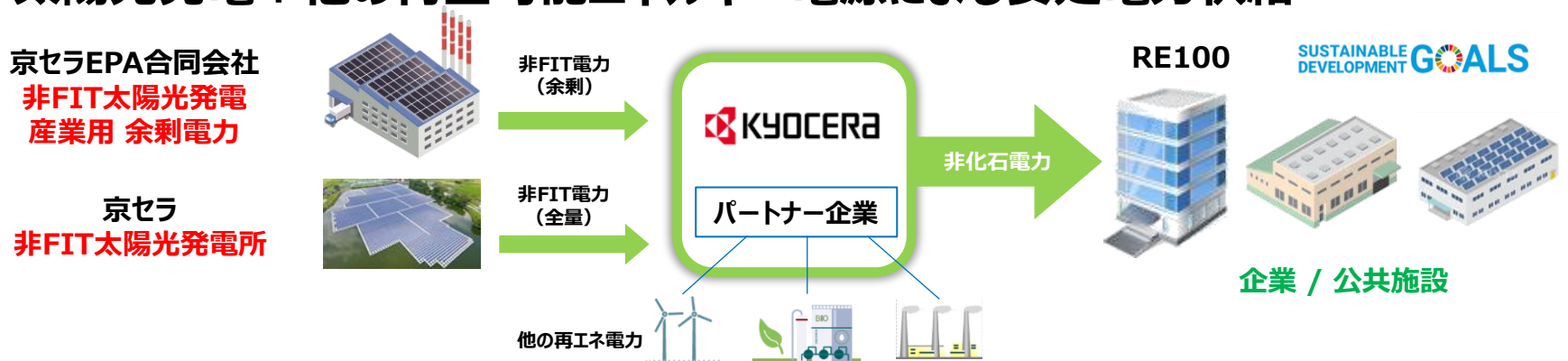
1 相対(P2P)電力供給 (分散余剰電力、発電所電力)

**FY2022
提案開始**

2 太陽光発電所の非化石価値活用



3 太陽光発電 + 他の再生可能エネルギー電源による安定電力供給



再生医療 (1) 豪州Regeneus社との技術提携

豪Regeneus社と変形性膝関節症の細胞製剤*¹に関する技術提携及びライセンス契約を締結

同社保有の他家間葉系幹細胞*²技術の
日本における独占的開発・製造・販売を行う権利を取得

<Regeneus社の技術概要・特長>

(臨床試験の進捗状況)

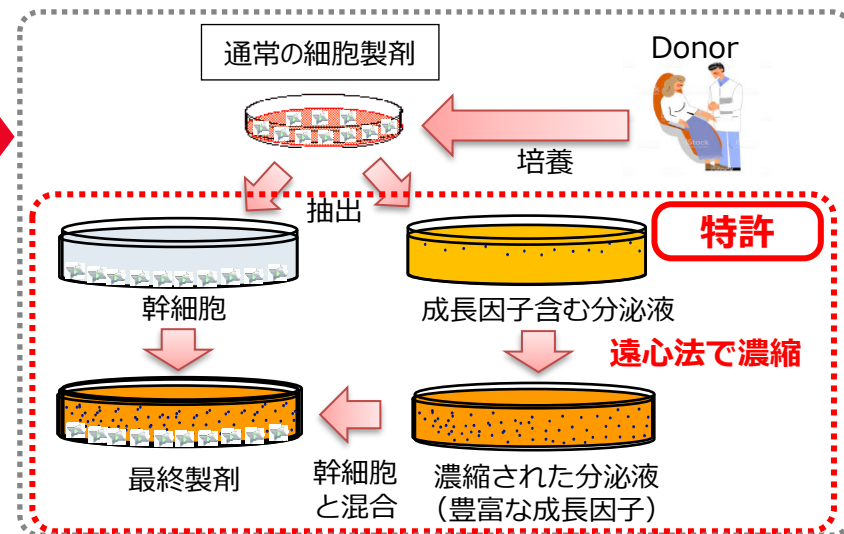
R&D	非臨床試験	フェーズ1	フェーズ2~3	上市
Regeneus社にて完了			京セラにて取組中	

1. 手術でなく関節内注射による治療法

2. 国内唯一、臨床試験フェーズ1*³をクリア

3. 高い効果が期待できる製造技術を保有

- 通常の幹細胞製剤製造過程から分泌液を分けて抽出・濃縮
- より豊富な成長因子を得た分泌液を、幹細胞と混合し製剤化
- 分泌液は患者自身の細胞に作用し、自身での修復を促す*⁴
- 豪州のフェーズ1探索的臨床試験では、**鎮痛効果と軟骨維持効果**のエビデンスがある*⁵



*1 細胞を投与して治療する再生医療製品

*2 患者様自身以外の健康なドナーから採取し、脂肪、骨髄、臍帯、滑膜など体内に存在する細胞で、骨、軟骨、筋肉などに分化する能力をもつ細胞

*3 豪州で実施

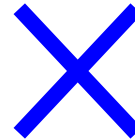
*4 「MSC exosome as a cell-free MSC therapy for cartilage regeneration: Implications for osteoarthritis treatment」Seminars Cell Developmental Biology 2017;67:56-64

*5 「Safety, tolerability and efficacy of intra-articular Progenza in knee osteoarthritis: a randomized double-blind placebo-controlled single ascending dose study」Journal of Translational Medicine 2018 Mar 6;16(1):49

再生医療 (2) 今後の事業展開



高い再生医療技術



国内インプラント市場の高いプレゼンスと
整形外科医療関係者とのリレーション



既存事業のポジションを活かした事業領域の拡大とユーザーのQOL向上の両立

患者数
800万人

軽度

変形性膝関節症は不可逆的に重症化

重度

手術適応の患者数
10万人

今後アプローチ可能な事業領域

現在の事業領域
(人工関節事業)

現行治療法

消炎鎮痛剤

ヒアルロン酸注射

人工膝関節手術

課題

限定的な鎮痛効果

経済的・心理的負担

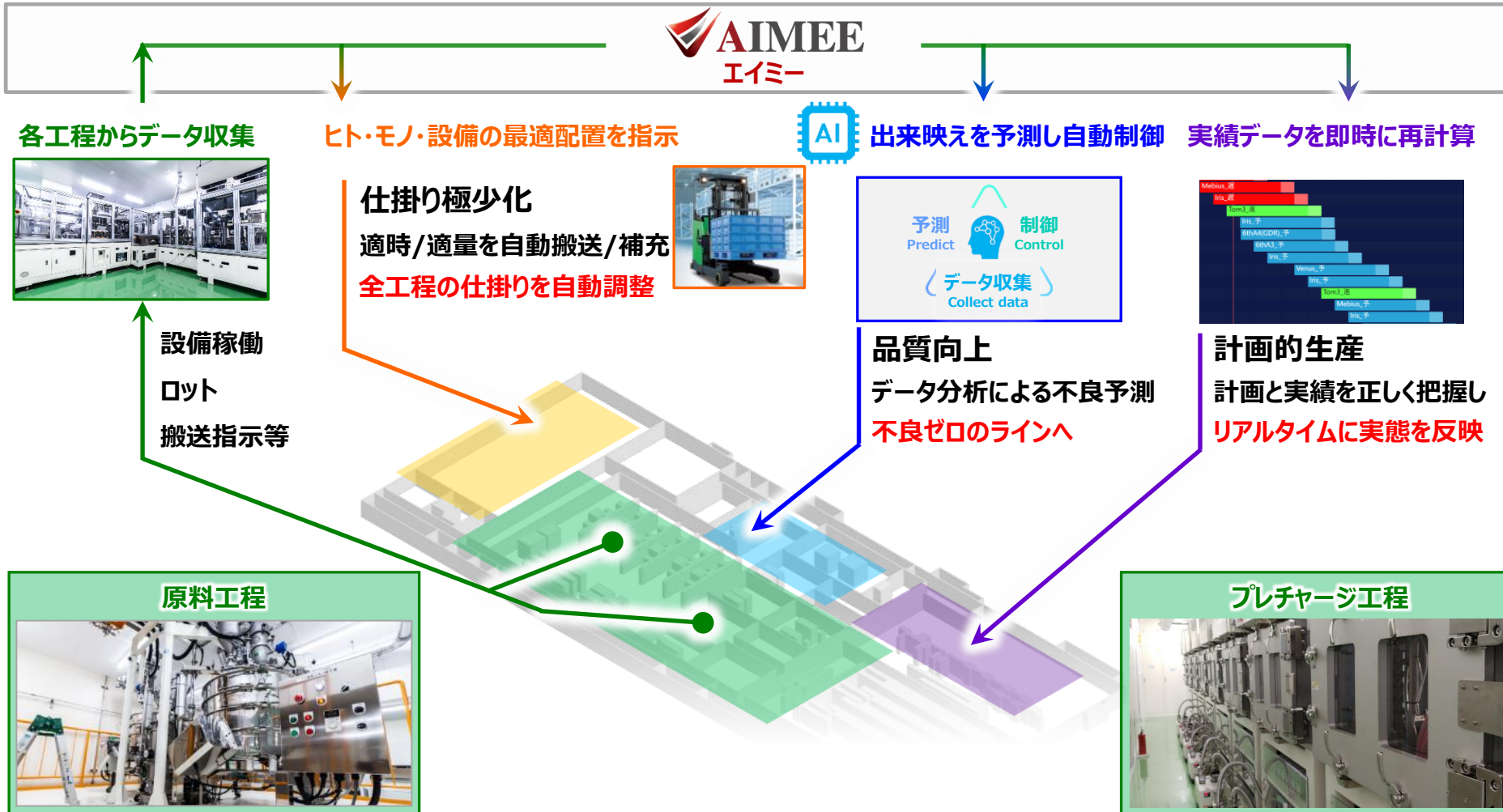
Regeneus社技術のアドバンテージ

- ・病状の進行抑制
- ・より効果的な鎮痛作用

目標 医療関連事業の新たな成長の柱として、国内での早期承認と事業化を目指す

3. 生産性倍増

スマートファクトリーの構築



グループ全体の生産性向上に向け、他事業へも横展開を進める

スマートファクトリーのご紹介

(動画 約40秒)

4. ESG課題への対応

環境課題への対応

CO2等の温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを推進

長期環境目標の設定・再生可能エネルギーの積極導入・情報開示の充実

SBT

COP21に対応した長期環境目標を設定し、2019年にSBT認定を取得



SCIENCE
BASED
TARGETS

CDP

- ・ 2019年、2020年にサプライヤー・エンゲージメント・リーダーボードに認定
- ・ 2020年にはAリストにも選定



TCFD

- ・ 2020年にTCFDの提言に賛同
- ・ 同年発刊の統合報告書にてシナリオ分析を開示



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

将来にわたって挑戦し、成長し続ける、活力と魅力にあふれる企業へ

個々の個性・価値観を尊重、多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場環境の実現

1. 働きやすい環境づくり

柔軟な勤務体系の導入

在宅勤務およびフレックスタイム制度

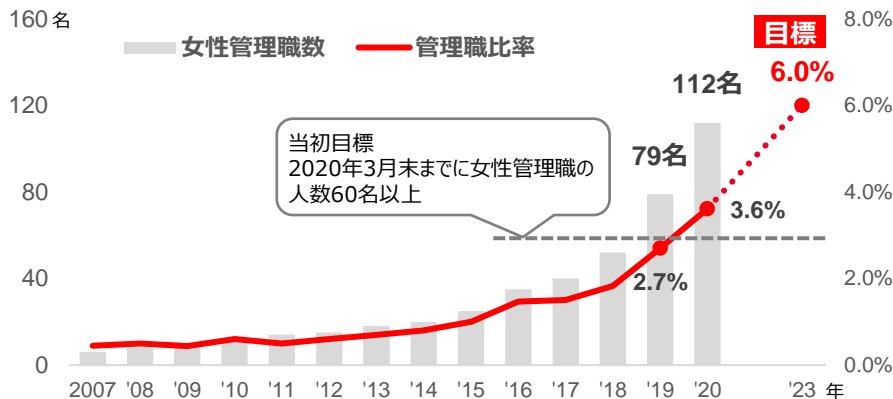
社内規程の改定

LGBT（結婚の定義見直し／SOGIハラ禁止）
 介護（介護休暇の時間単位取得など）
 病気療養のための支援制度（不妊治療休職など）

2. 女性活躍の推進

女性管理職比率の向上

2023年3月末までに6%の達成を目指す



マネジメント層への女性登用促進

- ・2019年には女性社外取締役を初めて選任
- ・執行役員には現在女性2名が就任



社外取締役
古家野 晶子



吉川 英里
広報室長 兼
ダイバーシティ推進室長



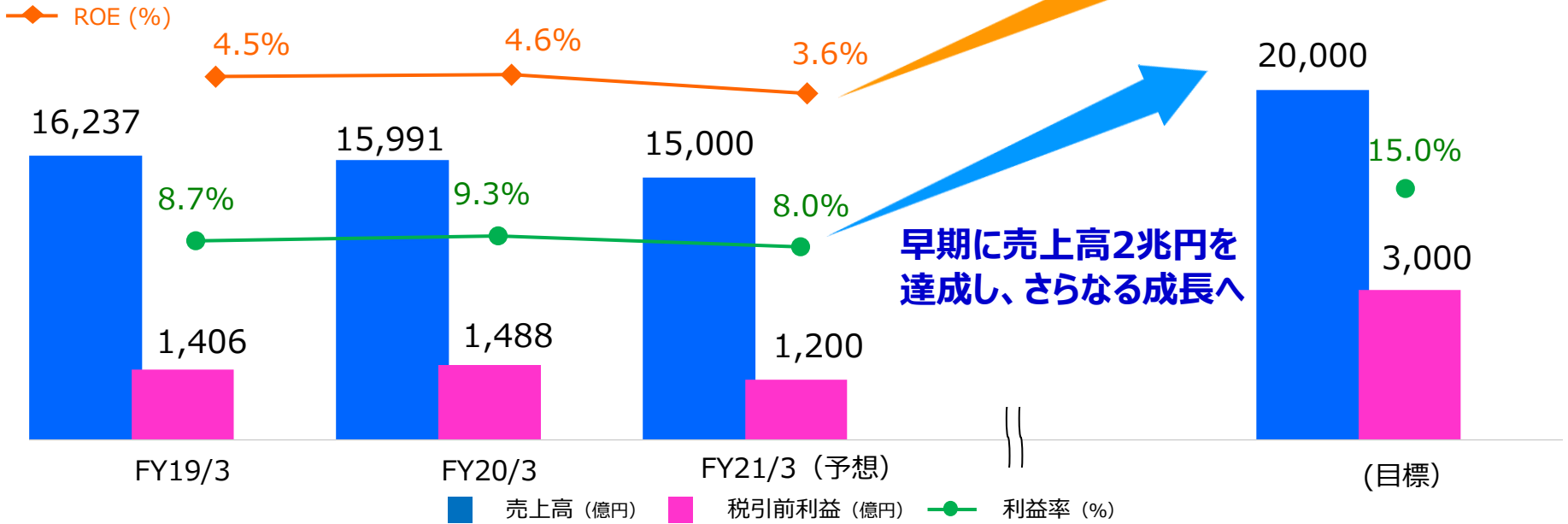
執行役員
橋浦 佳代
稲盛ライブラリー館長 兼
フィロソフィ推進部長

3. 多様な人材の育成 社外ベンチャーへの出向制度 / 「多様性マネジメント研修」の実施

企業価値の持続的な向上を目指す

経営指標

中期目標 8%以上へ



経営施策

更なる経営基盤の強化に向けた取り組みを検討

- ・ ROE目標値の設定
- ・ 自社株買いの適宜実施公表
- ・ 配当性向の引き上げ
- ・ 女性役員の登用
- ・ 譲渡制限付株式報酬制度の導入

- ・ 組織再編の実施
- ・ 取締役会の監督機能強化
(社外取締役比率1/3へ)

指名報酬委員会の設置

FY19/3

FY20/3

FY21/3

FY22/3

将来の見通しに関する記述等について

この資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点で入手できる情報に鑑みて、当社が予想を行い、所信を表明したものであり、既知及び未知のリスク、不確実な要因及びその他の要因を含んでいます。これらのリスク、不確実な要因及びその他の要因は下記を含みますが、これらに限られるものではありません。

- (1) 日本及び世界経済の一般的な状況
- (2) 当社が事業や輸出を行う国における経済、政治、法律面の諸条件の想定外の変化
- (3) 為替レートの変動が当社の事業実績に及ぼす影響
- (4) 当社製品が直面する激しい競争による圧力
- (5) 当社の生産活動に用いられる原材料のサプライヤーの供給能力及びその価格の変動
- (6) 外部委託先や社内工程における製造の遅延又は不良の発生
- (7) 今後の取り組み又は現在進行中の研究開発が期待される成果を生まない事態
- (8) 買収した会社又は取得した資産から成果や事業機会が得られない事態
- (9) 優れた人材の確保が困難となる事態
- (10) サイバー攻撃等により当社の情報セキュリティが被害を受ける事態及びその復旧や維持に多額の費用が必要となるリスク
- (11) 当社の企業秘密及び特許を含む知的財産権の保護が不十分である事態
- (12) 当社製品の製造及び販売を続ける上で必要なライセンスにかかる費用
- (13) 既存の法規制又は新たな法規制への意図しない抵触
- (14) 環境規制の強化による環境に関わる賠償責任及び遵守義務の負担
- (15) 世界的な気候変動に関連する諸課題への対応遅れによるコスト増や企業ブランドの低下を招く事態
- (16) 疾病・感染症の発生・拡大、テロ行為、国際紛争やその他類似の事態が当社の市場及びサプライチェーンに及ぼす影響
- (17) 地震その他の自然災害によって当社の本社や主要な事業関連施設並びに当社のサプライヤーや顧客が被害を受ける事態
- (18) 売掛債権の信用リスク
- (19) 当社が保有する金融商品の価値の変動
- (20) 当社の有形固定資産、のれん並びに無形資産の減損処理
- (21) 繰延税金資産及び法人税等の不確実性
- (22) 会計基準の変更

上記のリスク、不確実な要因及びその他の要因により、当社の実際の業績、事業活動、展開又は財政状態は、将来の見通しに明示又は黙示される将来の業績、事業活動、展開又は財政状態と大きく異なる場合があります。当社は、この資料に含まれている将来の見通しについて、その内容を更新し公表する責任を負いません。

THE NEW VALUE FRONTIER



京セラ株式会社