

2022年11月25日

Kyocera IR Day

代表取締役社長
谷本 秀夫

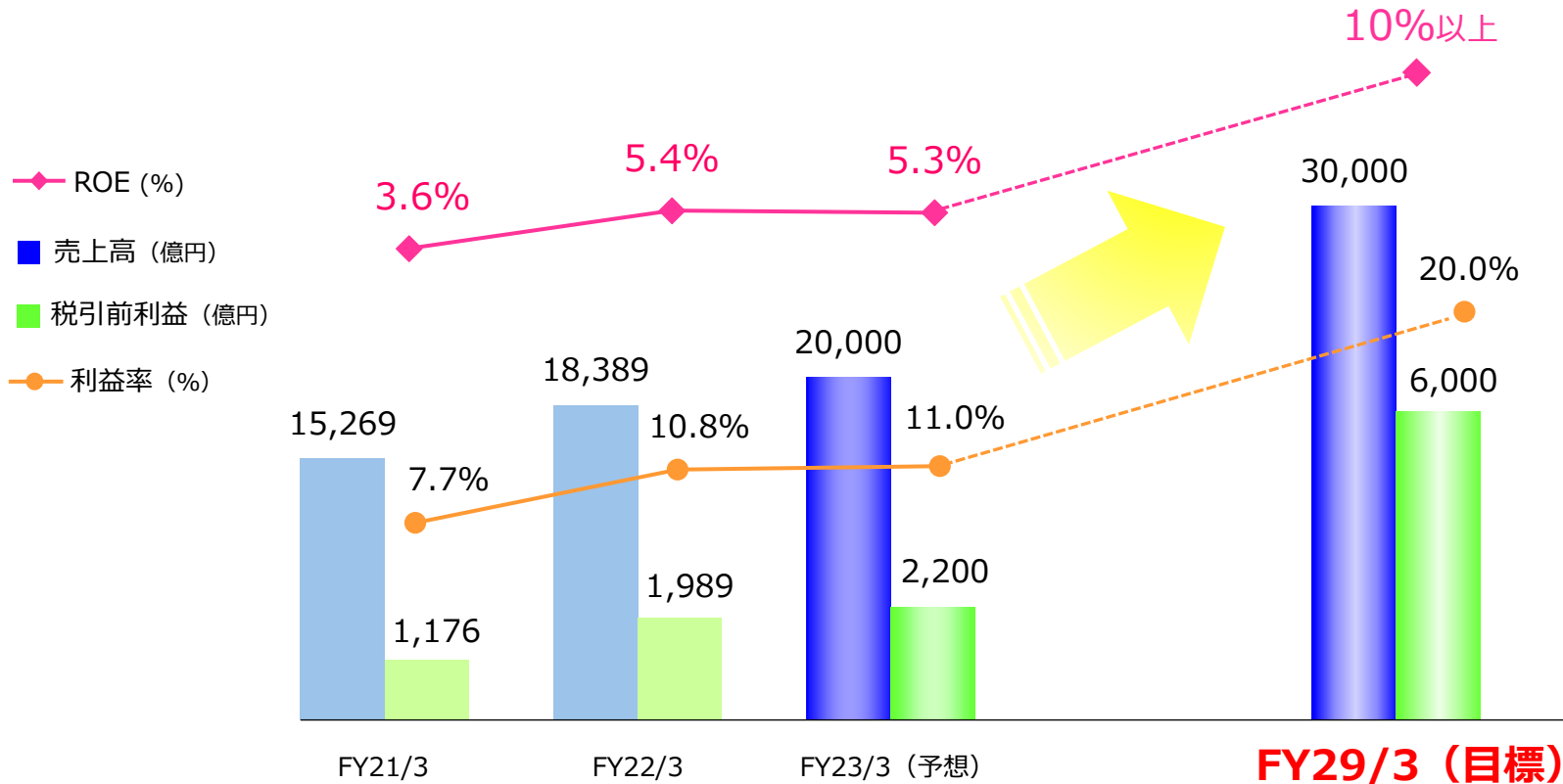
本日の説明内容

- **京セラグループ業績目標**
- **業績目標達成に向けた経営戦略**
 - (1) 注力分野における積極投資
 - (2) 経営陣主導による事業レビューの強化
- **業績目標達成に向けたキャピタルアロケーションイメージ**
- **セグメント別業績目標**
 - (1) コアコンポーネント
 - (2) 電子部品
 - (3) ソリューション

(注) 2022年3月期第4四半期より、各事業セグメントで生じた一部の副産物売上高については、金額的重要性が増したため、計上先を「その他の事業」から各事業セグメントに変更し、2022年3月期より適用しています。
この変更に伴い、2022年3月期の経営成績についても同様の区分に組み替えて表示しています。

京セラグループ業績目標

FY29/3に売上高3兆円を目指す



業績目標達成に向けた経営戦略

注力分野における積極投資

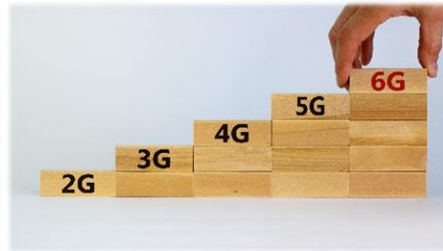
売上拡大

得意分野 × 高い成長性

最先端半導体



5G/6G



モビリティなど



収益性向上

経営陣主導による事業レビューの強化



- ・ 高収益事業のさらなる収益性向上
- ・ 課題事業の抜本的改革

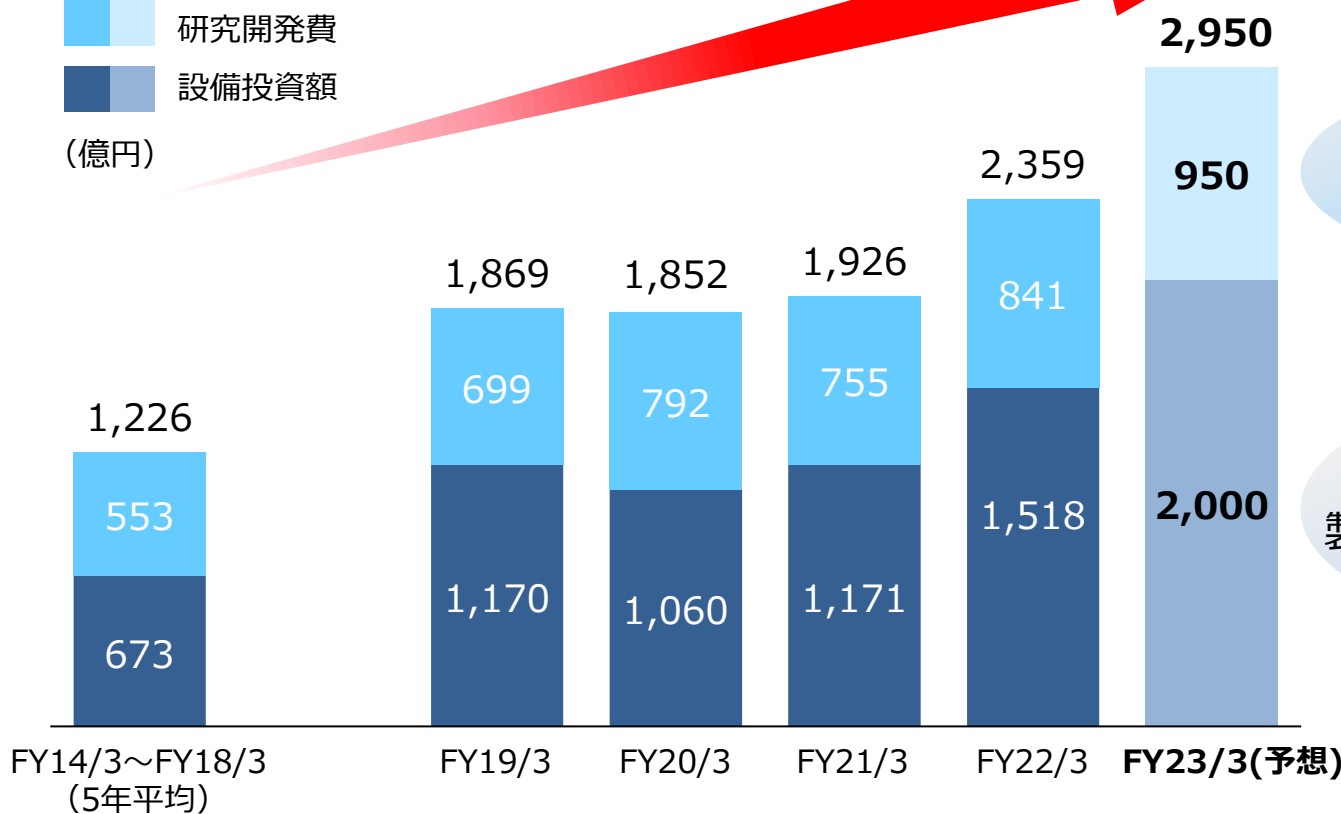
売上拡大

注力分野における積極投資（1）

高成長が見込まれる市場・製品向けに集中投資

【設備投資額及び研究開発費の推移】

 研究開発費
 設備投資額
 (億円)



FY24/3以降も
高水準な投資を継続

新事業創造に向けた
研究開発の促進

高シェア・高付加価値
製品への優先的な設備投資

売上拡大

注力分野における積極投資（2）

高シェア・高付加価値製品への優先的な設備投資

半導体関連市場の見通し（当社予想）

最先端品を中心に需要増を予想

ロジック (k wpm)

CAGR
約11%

1,857

4,152

2022年 2030年

メモリー (k wpm)

CAGR
約5%

3,503

5,107

2022年 2030年

FY23/3



鹿児島国分工場 新棟

稼働予定：2022年11月以降順次

主な生産品目：
半導体製造装置用
ファインセラミック部品

FY24/3



ベトナム工場 新棟

稼働予定：2023年4月以降順次

主な生産品目：
セラミックパッケージ

FY25/3



鹿児島川内工場 新棟

稼働予定：2024年4月以降順次

主な生産品目：
・有機パッケージ
・セラミックパッケージ

売上拡大

注力分野における積極投資（3）

新事業創造に向けた研究開発の促進

開発テーマ

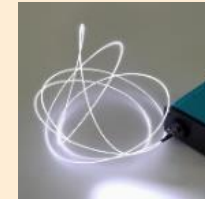
社会課題の解決

開発製品・新規事業

低炭素社会の実現

M&A

高効率 GaNレーザー



FY23
アプリケーション拡大

温室効果ガス排出量の削減

外部協業

再生可能エネルギー



FY23
製品展開および
事業領域の拡大

製造業の人手不足解消

社内シナジー

外部協業

協働ロボット



FY24
上市予定

アパレル産業における
産業排水の抑制

社内シナジー

インクジェット
捺染システム



FY24
上市予定

収益性向上

経営陣主導による事業レビューの強化

事業利益を基準としたランク分けによる収益性の底上げ

高収益事業

1. 生産性向上

- ◆ スマートファクトリーの導入
 - ・ 工程間の自動搬送による省人化
 - ・ AIを活用したビッグデータ分析による品質の安定化

2. 原価高騰への対応

- ◆ 製品への価格転嫁の促進

3. デジタル化の推進

- ◆ さらなる業務効率の向上・合理化推進

課題事業

抜本的な戦略見直し及びモニタリングの強化

【対象事業】

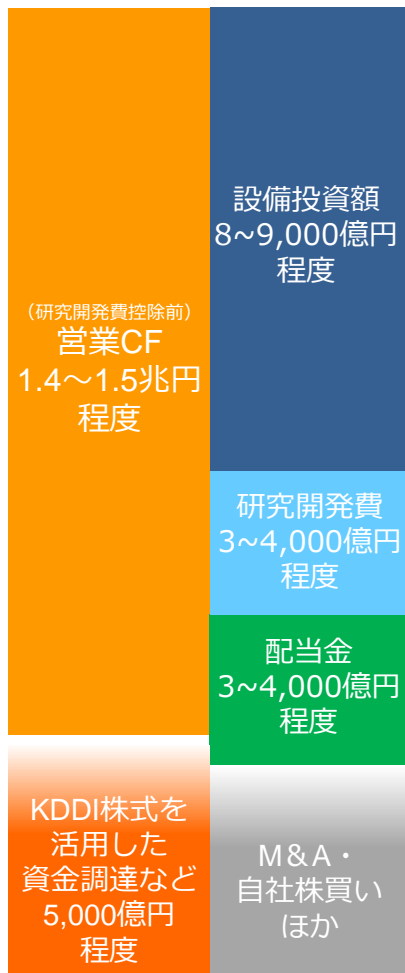
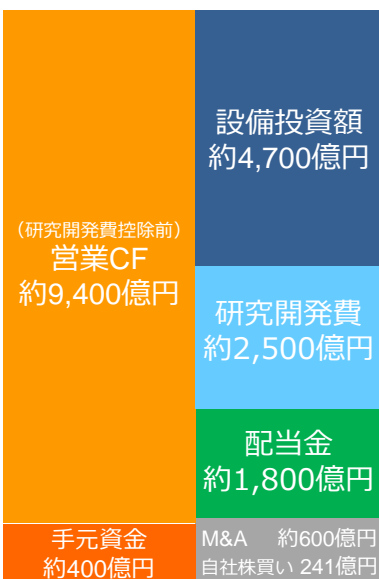
- ◆ 低収益事業
- ◆ 低成長事業
- ◆ M&A後、PMIが遅れている事業

経営課題の解決及び全体最適の実現

業績目標達成に向けたキャピタルアロケーションイメージ

FY24/3~FY26/3 3年間累計(想定)

直近3年間累計
(FY21/3~FY23/3予想)



成長分野への積極投資

- ・高需要、高シェア、高採算品への優先順位付けを明確化した上で生産能力を増強
- ・新規事業創造に向けた取り組みを強化

配当金

- ・配当方針に基づいた安定的、持続的な配当金

M&A・自社株買い等

- ・適宜実施

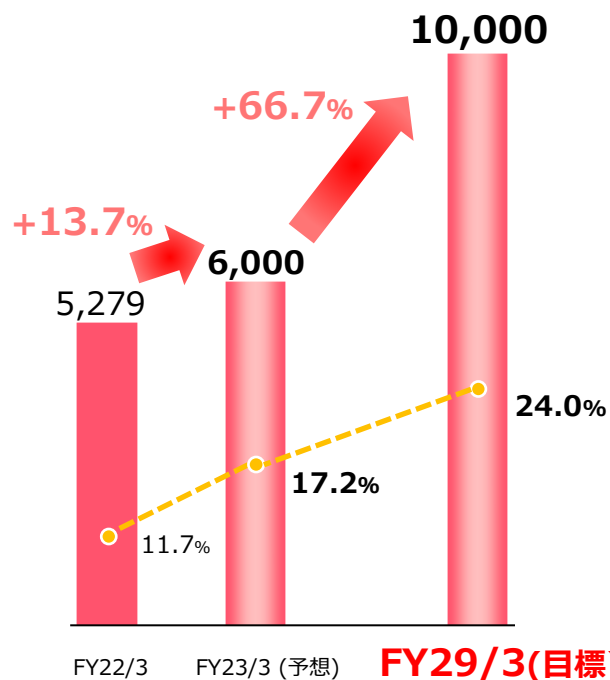
FY27/3以降

業績目標達成に向けた進捗状況を踏まえ、最適資本配分を改めて検討

セグメント別業績目標

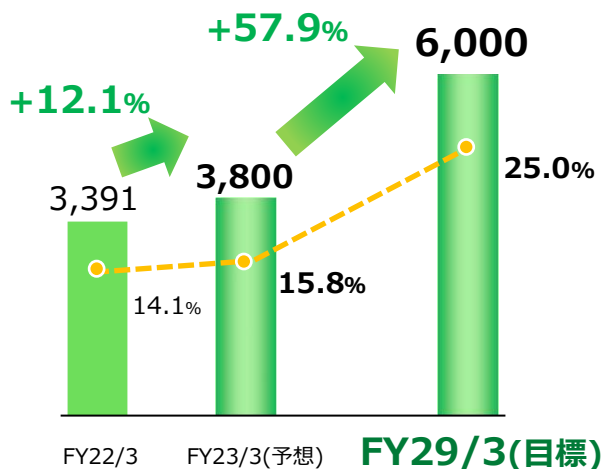
コアコンポーネント

売上高 **10,000**億円 / 利益率 **24.0%**
 (前回 : 売上高 7,500億円 / 利益率 17.0%)



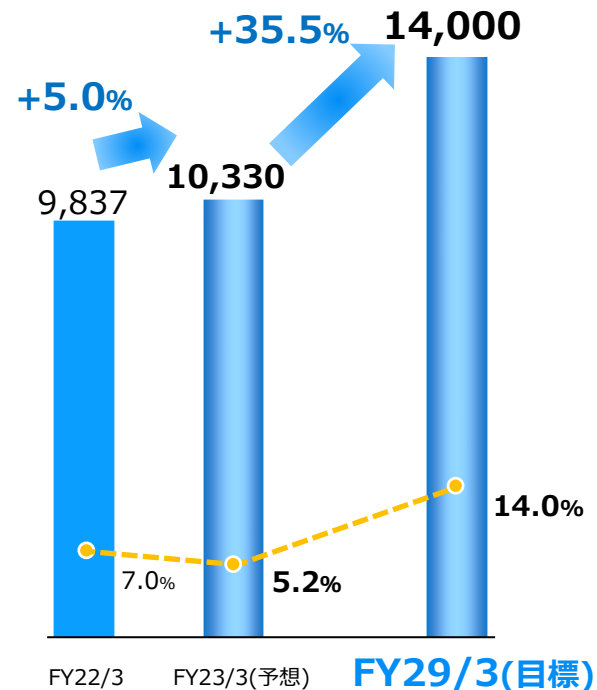
電子部品

売上高 **6,000**億円 / 利益率 **25.0%**
 (前回 : 売上高 5,000億円 / 利益率 20.0%)



ソリューション

売上高 **14,000**億円 / 利益率 **14.0%**
 (前回 : 売上高 15,000億円 / 利益率 15.0%)



□ 売上高 (億円) ●●● 事業利益率 (%)

業績目標達成に向けた取り組み

(1) コアコンポーネント

取締役 執行役員常務
コアコンポーネントセグメント担当
触 浩

ビジョンと業績目標達成の為の重点施策

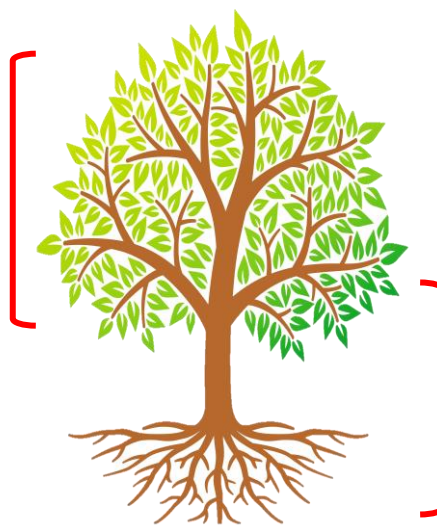
ビジョン

持続可能な社会の発展、健康で心豊かな生活の
コアとなる製品を提供し、経営理念を実現する

中期的な取組み

1. 選択と集中の徹底

- ・ 伸びるアイテムの増産対応
- ・ スクラップ&ビルド
- ・ 海外拠点の活用検討



2. 経営基盤の強化

- ・ 人材育成の強化
- ・ 部門間連携の促進
- ・ 業務プロセスの効率化

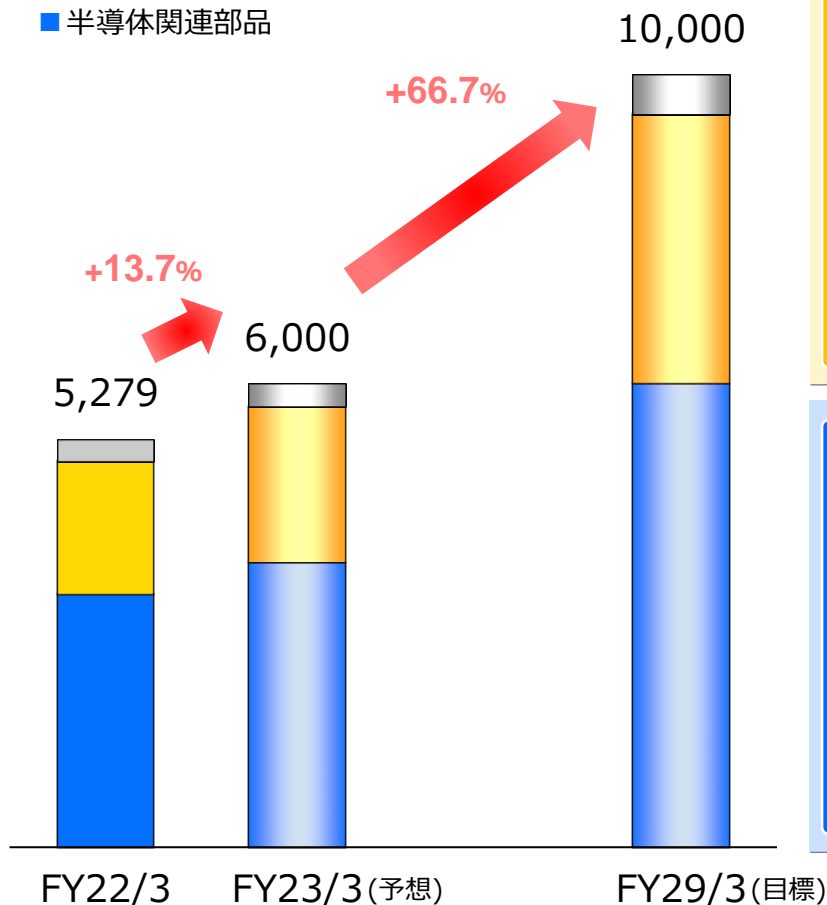
1. 選択と集中の徹底

情報通信・半導体・車載関連等の
伸びる市場を中心に売上拡大

事業別売上高

(単位:億円)

- その他
- 産業・車載用部品
- 半導体関連部品



産業・車載用部品

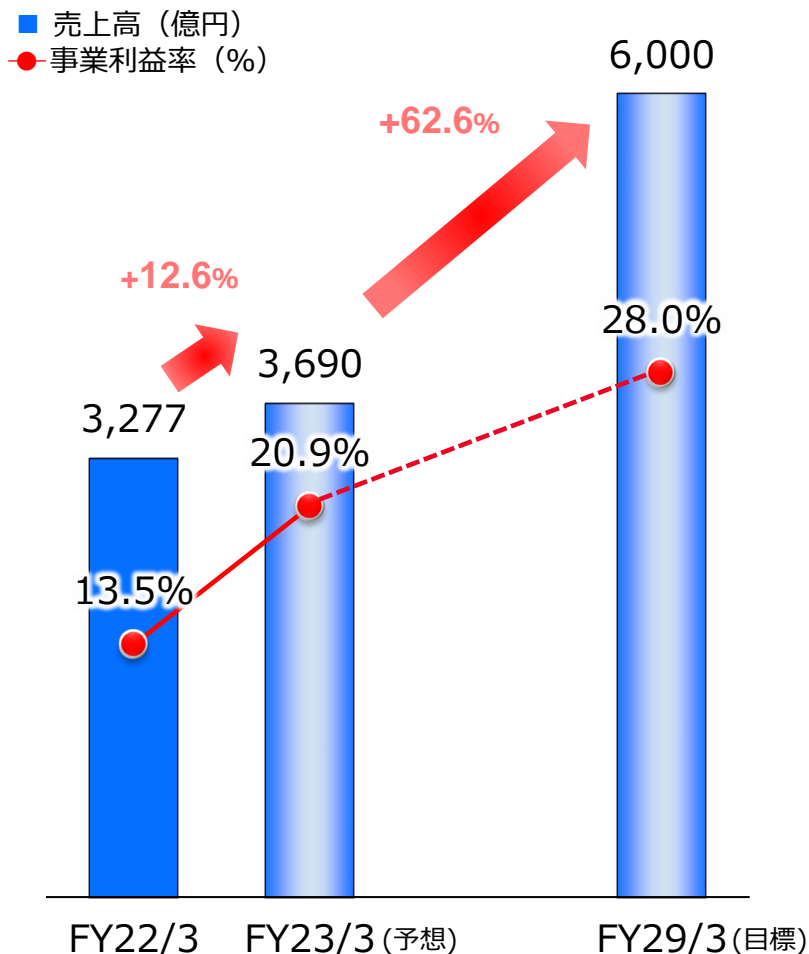
- 最先端半導体製造装置用
ファインセラミック部品の増産対応
- 車載ADAS関連製品の需要増
- EV関連需要の取込み

半導体関連部品

- 情報通信向け有機基板及び
セラミックパッケージの増産対応
- 高付加価値製品への注力
- 高難度品の生産技術力向上

伸びるアイテムでの拡大：半導体関連部品

事業別売上高・利益率



高付加価値製品の増産対応

強み

有機パッケージ事業における
微細配線、高周波対応技術

● ハイエンド有機パッケージの増産

生産容量拡大に向けた新棟立上げ

[京都綾部第3工場]

[鹿児島川内新棟]



高性能SOC基板
2023年以降順次



大型多層FCBGA
2024年以降順次

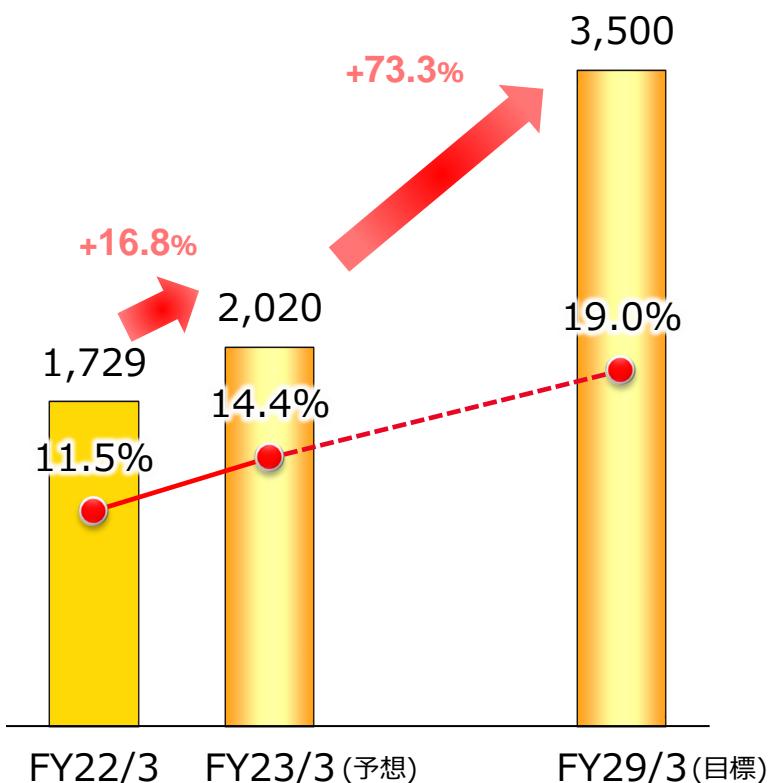
大型高多層品の量産技術力向上

微細配線対応の設備導入
自動化／省人化の推進

伸びるアイテムでの拡大：産業・車載用部品

事業別売上高・利益率

■ 売上高 (億円)
● 事業利益率 (%)



先端装置用部品の増産対応

強み

最先端半導体製造装置向け
大型品の加工技術

- 半導体製造装置用製品の増産対応
生産容量拡大に向けた新棟立上げ

[鹿児島国分新棟]



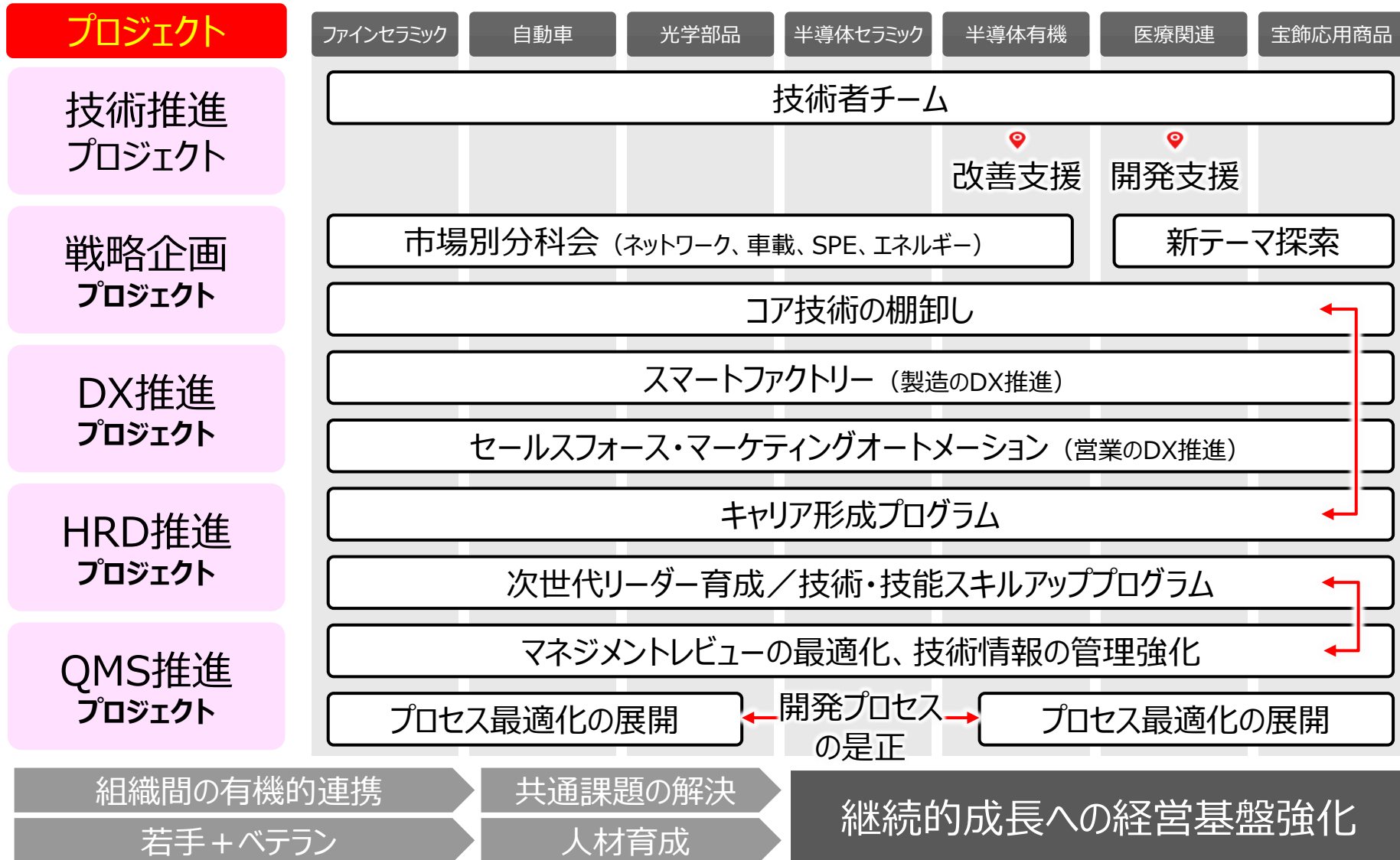
半導体製造装置用製品
2023年以降順次

車載関連需要の取込み

ADAS用途

EV用途

2. 経営基盤の強化（部門横断プロジェクト活動）



業績目標達成に向けた取り組み

(2) 電子部品

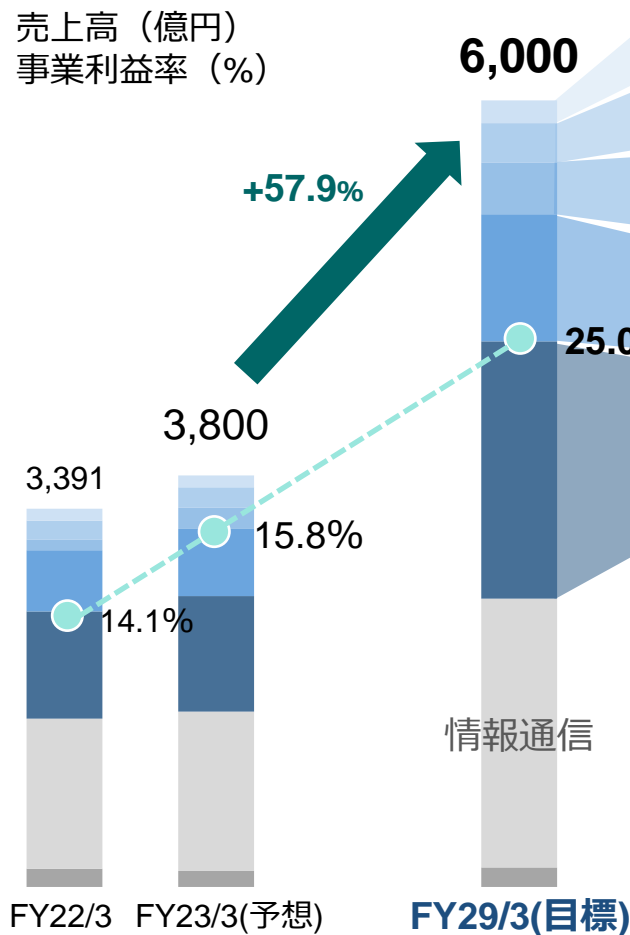
執行役員常務
電子部品セグメント担当
ジョン・サービス

取締役 執行役員常務
電子部品セグメント副担当
嘉野 浩市

伸びる市場へ注力

市場別売上高推移

■ 売上高 (億円)
● 事業利益率 (%)



FY29/3(目標)
売上高比率 FY23/3比成長率

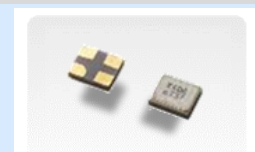
	医療	3%	x 1.9
	航空宇宙	5%	x 2.0
	データストレージ IC関連	7%	x 2.4
	産業	16%	x 1.9
	車載	34%	x 2.2
合計		65%	x 2.1

施策

1. 競争優位分野への積極投資
2. グローバル生産拠点の拡張
3. 労働力確保と更なる生産性改善
4. 独自技術の開発

1. 競争優位分野への積極投資

製品



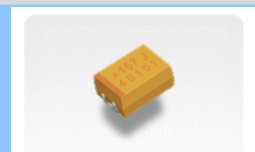
タイミングデバイス

水晶部品

コアとなる社内基礎技術 /
(フォトリソ×CVM×パッケージ)

MEMS部品

次世代発振部品
(小型・薄型・高温特性)



タンタルコンデンサ

ベースタンタル50%シェア / ポリマー製品の拡大



MLCC

次世代IC内蔵用 / 航空・宇宙・医療・産業向け拡大

販売

米国グローバル
代理店との
強固な関係

- ・ KAVX売上の50%
- ・ 代理店向け販売システム
- ・ 米国主導による迅速対応
- ・ 長年にわたる信頼関係
- ・ 京セラ製部品を拡販

欧州車載メーカー
との強固な
取引関係

- ・ 欧州売上の50%強
- ・ センサー&コントロール製品
(アクセルペダル、温度センサー等)
- ・ 車両メーカーとの直接取引
- ・ 設計の初期段階より参入
- ・ 他の製品群を拡販

競争優位分野に集中投資し、強みを活かす

2. グローバル生産拠点の拡張

- 注力製品の増産・供給体制構築
- グローバルでの生産地最適化



FY23/3 3Q~

タイ新工場
MLCC/タンタルコンデンサ



FY24/3 2Q~

ベトナム工場
水晶部品



FY25/3 1Q~

完成予想図
国分工場新棟
MLCC



FY26/3~

エルサルバドル工場
MLCC/タンタルコンデンサ

3. 労働力確保と更なる生産性改善

- グローバルに生産拠点を展開
KYOCERA AVXの強み：
世界18カ国33拠点
ローカル社員のみでの運営ノウハウ
▶ 労働力確保と地政学を考えた
サプライチェーンの確立
- 生産工程の自動化による省人化
- AI・ロボットでの自動制御による
品質の安定性向上



4. 独自技術の開発

- KYOCERA AVX低ESL製品設計力
×
京セラ小型薄型MLCC生産技術
↓
IC基板内蔵型MLCC (自社特許)
- グループR&D米国拠点設立^{※1}
 - ・ 米国最先端技術のリサーチ
 - ・ KYOCERA AVX開発トップが兼任
 - ・ 京セラ日本をハブに製品開発
 - ・ Corporate Venture Capital設立
 - ・ 注力分野：半導体 / 5G・6G /
モビリティ / 医療 / 宇宙
- M&A / 資本提携
米国に専門チーム設立^{※2}
 - ・ 元米国半導体投資部門出身者

※1 CY23.4月設立予定

※2 CY22.4月設立

サマリー

- 毎四半期、日米両社の幹部によるFace to Faceのミーティングを実施
- 全地域で営業・マーケティング組織の統合が完了
- 本年より両社の事業を統括するサブセグメントを設立(MLCC・コネクタ事業)
- 来期より統合効果が本格的に業績に寄与
- 今期よりトレーニー制度を開始、人材交流を活性化し、将来のリーダー人材を育成

両社のシナジーを追求し、真のグローバルセグメントの実現

FY29/3 売上高 6,000億円 利益率 25%の達成を目指す



unity

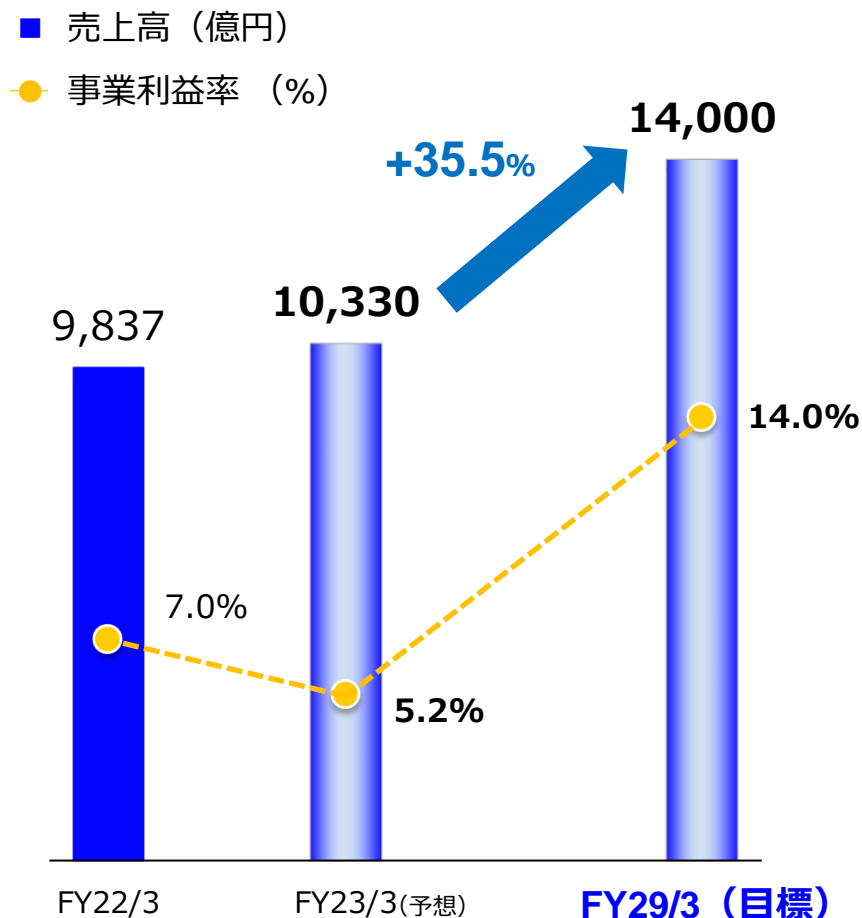
Shifting towards a better tomorrow

業績目標達成に向けた取り組み (3) ソリューション

取締役 執行役員常務
ソリューションセグメント担当
伊奈 憲彦

業績目標

■ ビジョン



一人でも多くの幸せを、
そして、社会をよりよいものに

高品質、高付加価値の製品、
サービスに加え、**既存の枠にとらわれずに**社会そしてお客様の課題を解決する**ソリューション**を提供し、さらに人類、社会の進歩発展に貢献する**イノベーション**を創出する。

業績目標達成のための重点施策

1

既存ビジネスの強化

ドキュメントソリューション、機械工具

2

低収益・低成長事業の構造改革

通信機器、スマートエナジー

3

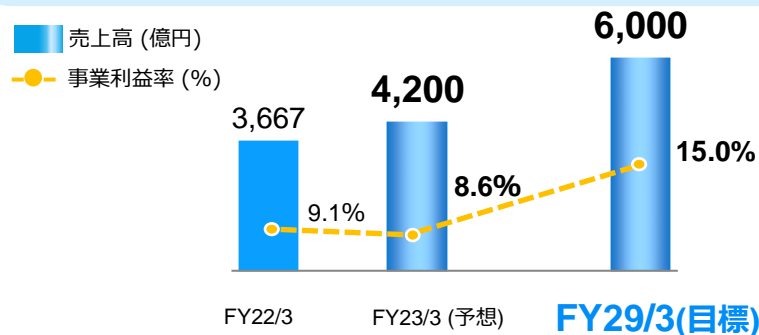
お客様、社会の課題を解決する

新規ビジネスを創出する「ビジネスインテグレーション活動」

① 既存ビジネスの強化

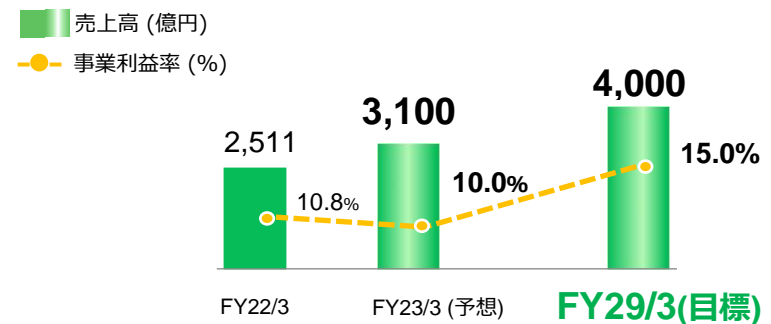
ドキュメントソリューション

売上高 6,000億円 / 利益率 15.0%



機械工具

売上高 4,000億円 / 利益率 15.0%



重点施策

オフィス機器 (MFP/Printer)

- ・環境配慮型製品の強化、拡充

商業用インクジェット

- ・商品ラインアップの拡充
- ・インク生産の内製化の達成

ECM・ドキュメントBPO

- ・自社ECMソフトウェアのラインアップ拡充とグローバル展開
- ・プラットフォームビジネスの構築

重点施策

切削工具

- ・成長産業（自動車EV、半導体関連、メディカル、航空機）への新加工技術開発、製品開発
- ・成長市場（アジア）での現地生産、販売による競争力強化

空圧・電動工具

- ・充電プラットフォームの共通化
- ・プロダクトシェアリング拡充によるグローバル展開

② 低収益・低成長事業の構造改革：通信機器

『JAPAN MADE』を強みとして活かせる市場、高い付加価値を提供できる市場に集中し、高収益事業へ転換

JM JAPAN MADE

「コンシューマーからビジネスユースへ」 — 機器事業から通信ソリューション事業へ進化 —

コンシューマー

ビジネスユース

1 ビジネス顧客が必要とする機器、カスタマイズ商品の提供

- ✓ 法人ニーズに応える付加価値の高いスマホ・タブレット、カスタマイズ商品の開発



2 ビジネス顧客が必要とするサービスの提供

- ✓ キットティングサービス
- ✓ 機器長期補償、遠隔監視・予知保全などサービスを拡大



3 ビジネス顧客が必要とするコネクティングサポートの提供

- ✓ 顧客製品への通信機能搭載を支援
- ✓ ローカル5Gなどビジネス顧客が必要とする通信環境構築支援
- ✓ 5Gミリ波リピーター



京セラグループが保有する通信関連ノウハウ結集、組織の再編成

端末～基地局まで5G関連機器、サービスをトータルで提供する

通信ソリューション事業へ進化

② 低収益・低成長事業の構造改革：スマートエナジー

「モノ」売りから「コト」売りへの変革

3電池事業を展開する京セラの強み
 使用料課金モデルの導入
サブスクリプション販売

再エネ需要の増大 + 電気料金の高騰
 再エネ調達 + 受給管理 + 環境価値電力販売
再エネ電力サービス



太陽電池



クレイ型蓄電池



燃料電池SOFC

3電池事業を展開する京セラの強み

再エネ需要の増大

電気料金の高騰

電力供給元
 (安定的に電力量確保)

オペレーション
 (付加価値)

電力販売先
 (需要家企業)

- ① 集合住宅余剰電力
 集合住宅
- ① 太陽光発電事業
 太陽光発電所
 オフサイトPPA*モデル Non-FIT
- ② 産業向けPPAモデル
 オンサイトPPA* 京セラEPA合同会社
- ③ 住宅向けPPAモデル
 太陽電池/蓄電池
 PPA*モデル

再エネ
 調達

需給
 管理

環境価値
 電力
 販売

RE100
 参画企業

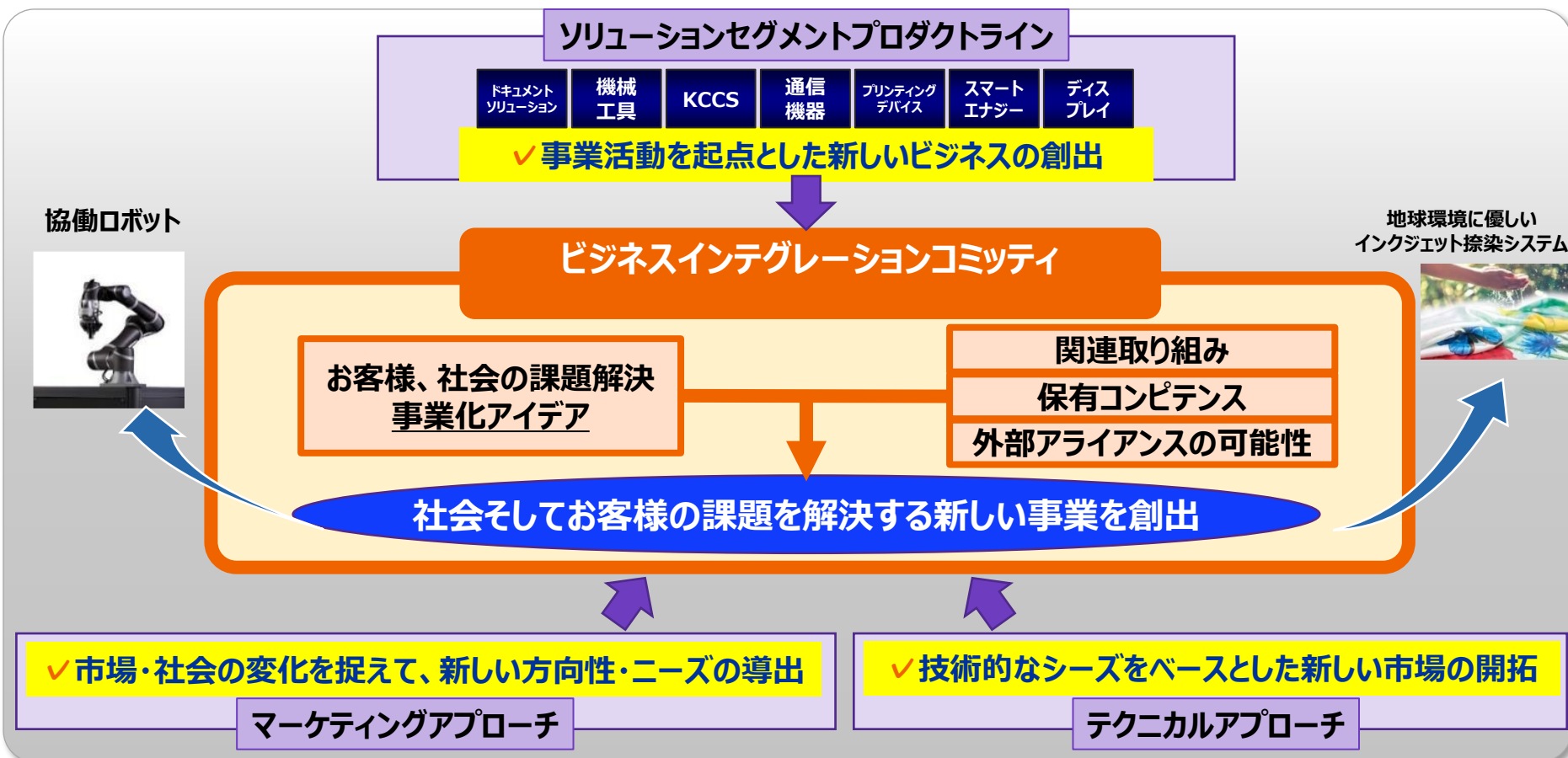
多様な再エネ調達

- ✓ 利用者のメリット
 初期コストゼロで導入可能
 月々の定額払い
- ✓ 京セラのメリット
 販売機会の増大
余剰電力の獲得

*PPA: Power Purchase Agreement (電力購入契約)

③ お客様、社会の課題を解決する
新規ビジネスを創出する「ビジネスインテグレーション活動」

事業プロダクトライン、全社マーケティングアプローチ、研究開発のテクニカルアプローチの取り組みを共有し、京セラグループ全体で保有しているコンピテンスを既存の枠を超えてインテグレーションすることによって、新しい事業の創出を体系的に推進し、チャレンジ・開拓精神を重んじる京セラフィロソフィを実践する





一人でも多くの幸せを、そして、社会をよりよいものに

高品質、高付加価値の製品、サービスに加え、
既存の枠にとらわれずに社会そしてお客様の課題を解決するソリューションを
提供し、さらに人類、社会の進歩発展に貢献するイノベーションを創出する。



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。