

大和インベストメントコンファレンス（実施：2008年2月18日）

代表取締役社長 川村誠スピーチ

<スライド1：本日のプレゼンテーション内容>

本日は、こちらのスライドに示しました内容についてご説明申し上げます。

<スライド2：将来予想に関する注意事項>

なお、本日の説明内容につきましては、このスライドに記載しております「将来予想に関する注意事項」にご留意願います。

<スライド3：京セラグループの事業展開と売上推移>

まず、当社のことをあまりご存知でない方もいらっしゃるかと思いますので、最初に、当社の歴史を簡単にご説明いたします。こちらのスライドが、1959年、創業以来の事業展開と売上推移を表したグラフです。京セラグループは、今から49年前の1959年に、ファインセラミック部品の製造からスタートし、その後、このファインセラミック技術を核として、技術の水平展開により半導体部品事業や電子デバイス事業をはじめ、ソーラーエネルギー事業などへ“部品事業”を拡大させてまいりました。

また、将来にわたり安定して成長し続けるためには、核となる事業の柱を複数持つことが必要であるという考えのもと、1979年にM&Aにより通信機器や情報機器といった“機器事業”へ参入しました。

通信機器事業においては1985年に、通信キャリアであるDDI（第二電電株式会社）、現在のKDDI株式会社の設立に中心的役割をはたし、また、2004年にはPHSの運営会社である株式会社ウィルコムにも資本参加を行っております。これらの会社に対して端末や基地局を供給する垂直統合戦略により、成長を図ってまいりました。そして、さらなる成長を図るために、本年4月1日付けにて三洋電機株式会社様の携帯電話事業を承継することを決定いたしました。なお、同事業を承継します通信機器事業の来期以降の事業計画、及び収益目標につきましては、その詳細な内容立案を今月から3月にかけて行ってまいります。従いまして、この件に関しましては、別の機会にご報告させていただきますので、何卒よろしくお願いいたします。

情報機器事業では、“部品事業”で培った技術である耐久性の高いアモルファスシリコンドラムを活用することにより、他社とは異なったエコシスコンセプトによるプリンタや複写機を展開しています。

こうした事業の多角化の成果により安定経営を続け、当社は創業から今日にいたるまで、一度として赤字を計上することなく、約50年にわたり成長を持続しております。

<スライド4：2008年3月期連結業績予想>

こちらのスライドは、今期2008年3月期の業績予想です。売上高は、前期と比較し0.5%増収の1兆2,900億円と、IT産業が活況であった2001年3月期を抜き過去最高となる見通しです。また、税引前利益は前期比6.0%の増益となる見通しです。当期純利益は、前期には京セラリーシング株式会社の売却益や移転価格課税に関する還付税がありました。今期はそのような一時的な利益を見込んでいないため、前期比3.3%マイナスの1,030億円、希薄化後1株当たり当期純利益は543円33銭を予定しています。

<スライド5：2007年3月期売上高と事業利益の事業別比率>

このグラフは前期2007年3月期の売上高と事業利益を「部品事業」、「機器事業」及び「その他の事業」に分けて表したものです。ご覧いただいておりますとおり、京セラの売上高に対する機器事業の比率は約4割であるのに対し、機器事業の事業利益の比率は約25%であり、機器事業の利益率の改善が課題となっています。

<スライド6：税引前利益率の推移

ー2005年3月期～2008年3月期（予想）ー

このスライドは2005年3月期から今期の予想までの事業別税引前利益率の推移を示しています。グラフ中央に赤色の線で示します京セラ連結の税引前利益率は、3期連続で向上する予想です。

事業別に見ますと、青色で示しております「部品事業」の事業利益率は、前期に比べ1.9ポイント低下する見通しですが、緑色で示しております「機器事業」の事業利益率は右肩上がりです。課題であります機器事業の利益率の改善は着実に進んでいます。今期の機器事業の事業利益率は、過去4年間で最高の、8.6%となる見通しです。この結果、京セラ全体の事業利益は前期に比べて0.7ポイント向上する見通しとなっております。

<スライド7：今後の重点市場>

当社が、今後の重点市場として捉えている市場は、こちらのスライドにあります4つの市場です。

1つ目の「通信市場」は、当社の用途別売上高において最も高い比率の市場であり、今後もますます技術革新とグローバル化が進むと考えております。当社グループが有します素材・部品・機器の最先端技術を駆使し、高速・大容量通信市場に対応した端末及び基地局の投入を図ってまいります。

2つ目の重点市場は、「エネルギー市場」です。近年、世界のエネルギー需給の構造的な逼迫や、原油価格の高騰が問題となっています。このような背景により「エネルギー市

場」がますます発展することが予想されます。当社はソーラーエネルギー事業など、この市場への積極的な展開を図っていきます。

この2つの市場に加え、高速デジタル処理機能やセキュリティ管理などの要求が高まる「情報市場」や、エレクトロニクス化や環境対応、高い安全性・快適性など、さまざまな性能が求められている「自動車市場」などにおいて、グループ内の経営資源の有効活用により、新製品、新技術開発を進め、売上の拡大と収益の向上を図ってまいります。

ただ今、述べました重点市場を別の視点から見ると、当社の成長にとって環境関連事業が重要な位置を占めているとすることができます。それについてご説明いたします。

<スライド8：京セラの環境関連事業>

まず、「情報市場」では、京セラは長寿命化技術を追求することで得られる、エコロジーでエコノミーなシステムプリントを意味するエコシスコンセプトに基づいたプリンタや複写機を生産しています。

従来の消耗品ビジネスでは交換が当たり前だった感光体ドラムに、当社が開発した耐久性の高いアモルファスシリコンドラムを採用し、あわせて他のパーツの耐久性も強化したことにより、トナーを補給するだけで部品交換をほとんど必要としない環境にやさしく、経済的な製品を実現しております。エコシスコンセプトに基づくプリンタや複写機は、環境意識の高い欧州のお客様に特に多くご採用いただいております。

「エネルギー市場」においては、ソーラーエネルギー事業を展開しています。ソーラーエネルギー事業については、後ほど詳細にご説明させていただきます。

また、エネルギー関連では固体酸化物形燃料電池S O F Cの実用化を目指し、開発に取り組んでいます。「エネルギー」市場に対してはソーラーエネルギー事業に加え、S O F Cの市場導入により、当社の環境関連製品の新たな事業の柱を構築してまいります。

「自動車市場」向けの環境関連製品として京セラでは、排ガス対策に効果があるコモンレールシステムのディーゼルエンジンに使用される積層型ピエゾ素子と、セラミック製グロープラグを生産しています。当社の積層型ピエゾ素子は、高価なパラジウムの使用量を減らすことにより低コスト化を実現しております。また、グロープラグは世界最高の耐久性を有しています。これらはディーゼルエンジンの燃焼性を改善し、排ガスに含まれる粒子状物質や窒素酸化物の発生を抑制し、地球環境保全に貢献します。

さらに、当社が将来の環境関連製品として期待しているものとして、青色及び白色LEDの部材であるサファイア基板があります。白色LEDは液晶画面のバックライトや自動車のヘッドライトなどへの応用が始まっており、将来、効率が蛍光灯よりも向上したときには、住宅やビルなどの一般照明に使用されることが期待されています。このとき

には、省エネルギーに貢献する環境関連製品として市場が大きく拡大するものと考えられています。

<スライド9：京セラの環境関連部品の市場成長率>

このスライドは先ほど述べた環境関連部品の市場成長率予想です。半導体の市場成長率が年率約5～10%であるのに比較しますと、セラミック製グロープラグや積層型ピエゾ素子、LED用サファイア基板はそれぞれ高い成長率を示しており、市場が大きく拡大していく見込みです。

<スライド10：京セラの環境関連機器の市場規模と成長率>

このスライドは環境関連機器であるプリンタ及び複写機と太陽電池の市場規模と成長率を示しています。プリンタ及び複写機の市場は、約5兆円の規模があり、また市場の成長率は年率10%成長と堅調な伸びをするものと予想しています。しかし、当社の市場シェアはまだ低く、言い換えれば市場成長以上に売上を伸ばしていく機会があるものと考えています。

太陽電池市場はここ数年急速に拡大し、1兆円規模に成長しつつあります。また、原油価格の高騰や地球温暖化問題への意識の高まりなどから今後も高い成長率で拡大することが予想されます。中長期的視点に立てば、ソーラーエネルギー事業が京セラの中核事業のひとつになると確信しております。

本日は京セラのソーラーエネルギー事業の戦略につきまして詳細にご説明いたします。

<スライド11：京セラのソーラーエネルギー事業の特徴>

それでは、京セラのソーラーエネルギー事業の主な特徴をご紹介します。

当社はオイルショックを契機に1975年から太陽電池の開発を開始いたしました。30年以上の歴史をもっています。この間、太陽電池のリーディングカンパニーとして短期的な利益追求を超え、長期的視点から、人類社会の進歩発展に貢献するという目的・理念を持ち、絶え間ない努力を続けてまいりました。

1975年当時の、太陽電池のコストは1ワットあたり2～3万円でした。そのコストを下げる大きな契機となり、現在、太陽電池の主流となっております多結晶シリコン太陽電池をキャスト法にて世界に先駆け量産を開始いたしました。技術的にも、常に世界をリードし、光エネルギーを電気エネルギーに変換する比率である変換効率では15cm角の多結晶シリコン太陽電池で研究レベルでは世界最高の18.5%（自社測定）を達成しています。

そのような取り組みの結果、暦年2006年現在、当社の太陽電池生産量は世界第3位に位置しております。

当社のソーラーエネルギー事業の特徴として、さらに重要なことは、当社がシリコンインゴットからモジュールまで全てを一貫生産していることです。このことが、業界のなかでも利益率が上位に位置する鍵となっております。

<スライド12：京セラの太陽電池生産量の推移>

ここでは、京セラの太陽電池生産量の推移についてご説明いたします。このグラフは横軸に年度を、縦軸に生産MW数を示しています。青の吹き出しが、政策面での特記事項を、赤の吹き出しで京セラグループの製造拠点展開を示しています。日本での住宅補助、その後の、ドイツのEEG法、アメリカ・カリフォルニアのソーラーイニシアティブ施行などによる、市場の成長を見ながら、確実かつ堅実に生産を拡大してきました。今期FY2008には200MWの生産を計画しております。今後も、さらに拡大する市場を見込み、着実に増産してまいります。次のスライドからは市場の状況と京セラのソーラーエネルギー事業の戦略についてご説明いたします。

<スライド13：主要市場見通し>

ここでは、各主要エリアの市場見通しをグラフで示しています。グラフの左側の棒は、補助政策など政策主導で拡大した場合の予測を、その右に補助政策が拡大しない保守的な場合の予測を示しています。

左上に示します、欧州では10年後の2016年には、現在の約1.4倍の12GWに、また右に示しますアメリカも、10年後には、2.9GWの市場になると予測されています。日本においては、2010年まで市場の伸びは鈍化すると考えられますが、今年の洞爺湖サミットに向け今後の政策が検討されており、10年後には市場拡大の傾向も予測されます。

世界規模では、政策主導で補助政策が拡大していく場合、2010年には現在の4倍の5.6GWに、10年後には約1.6倍の22GWになると予想されております。また、補助政策が拡大しないという保守的な見方でも、10年後には、9.6GWで現在の7倍の市場と予想されています。

<スライド14：原料メーカー増産計画と市場需要の比較>

現在、ソーラーの事業展開に最も影響を与えているのが原料の生産量です。ここでは、シリコン原料メーカーの増産計画を示しています。

半導体業界が要求するシリコン量を青線で、またソーラー業界の要求量を紫の線で、その合計を赤線で示しています。更に既存原料メーカー8社の増産計画を緑の面で示しています。すなわち、赤線と緑面の差、の部分が原料不足という事になります。一方、中国をはじめ多くのメーカーがシリコン原料の生産計画を発表しており、その実現性をグレーで示しています。

このように新規メーカーの原料増産が進めば、原料不足の問題は改善されると思われませんが、現在は、これら新規参入メーカーで、すでに計画が遅れている例もあり、京セラとしては今後のグローバルな原料生産動向にも注視し、事業展開を進めていく計画です。

<スライド15：市場状況のまとめ>

以上のことから、市場状況をまとめますと、各国の補助政策が今後も拡大していくことから、市場は継続的な成長を続けていくと考えられます。このことは原料メーカーの増産にもつながり、今後、供給面、価格面の安定化が見込まれます。これらの理由により、数多くのメーカーが新規参入し、太陽電池メーカーは増加していくと考えられます。

このような中、世界の太陽光発電市場を牽引しているドイツにおいて、フィードインタリフの電力買取り金額の見直しが検討されています。従来は買取り金額が、毎年5%ずつ下げられていました。しかし、まだ確定ではありませんが、来年以降は年7~9%と、この買取り金額が大きく下げられる可能性があります。言い換えますと、この減額率と同等の市場価格の低下が毎年おこるといことが予測されます。

これらのことは、まさに「大競争時代」の始まりを感じさせます。市場の拡大にあわせ、数多くのメーカーが参入し、市場価格も下がっていく、このような状況でメーカーの淘汰が始まっていくと思われます。

その中で、確実に勝ち抜いていくには、高効率化や生産性向上によるコスト競争力、差別化商品開発力、品質力、これらの総合力が必要であると考えております。

<スライド16：コスト競争力（高効率化）>

ここでは、大競争時代を勝ち抜いていく、京セラの強みをご説明いたします。

コストに最も影響を与えるのが変換効率の高効率化です。太陽電池の高効率化にはシリコンインゴットの鑄造からモジュールまでの全ての工程が影響します。具体的には、鑄造工程では、原料を溶かし、固める時の温度コントロール、また、次の切断・基板工程では、スライス時に生じる表面ダメージを極力少なくする条件、素子工程ではRIEなどの光を極力反射させない技術、モジュール工程では、電圧低下のない最適な配線構造などが重要です。このように全ての工程が変換効率に影響いたします。

京セラでは、鑄造からモジュールまでを、一貫生産することで、全ての工程を最適化するができます。その結果、変換効率世界最高の多結晶太陽電池が生産できていると考えています。

<スライド17：コスト競争力（生産性）>

生産性向上を目指した開発のトレンドについてご説明いたします。その取り組みとしま

しては、素子の変換効率向上と薄型化です。

まず、素子の効率向上についてご説明いたします。FY2005にバスバーを2本から3本構造にし、変換効率を0.8ポイント向上させ16.5%を達成いたしました。このことにより、1枚当りの発電量を約5%向上でき、3.86Wにすることができました。

今年は、素子を大型化し1枚当りの発電量を高めると共に、現在開発を進めております、バックコンタクト構造を採用することにより、効率を17.5%へ、また、さらに高効率化を図り、変換効率18.5%、1枚あたり4.5Wと現在に比べて約17%の出力向上を目指します。

一方、素子の薄型化に関しては、一般的に基板の厚みは現在200から260 μ m程度と言われていますが、京セラでは暦年2007年に全量180 μ mを達成いたしました。このことによりFY2005に比べて、生産性を約40%高めることができました。今後さらに特性を見ながら、薄型化の検討を進めてまいります。

<スライド18：差別化商品の開発>

差別化商品の開発についてご説明いたします。このスライドは世界の気温分布と地域ごとに要求される仕様を示しています。市場の拡大に伴い、地域や環境の違いによって、要求が多様化してきております。

左上の青で囲んだ豪雪地域では、積雪対応のモジュールが必要とされ、また赤丸で囲む、高温地帯では耐熱性に優れた、モジュールが必要とされております。また、黒や緑で囲んだ地域では、景観や建築物との一体化を目指した、デザイン性重視の黒バックシートや、フレームレスモジュールが要求されています。

これら市場のニーズを十分に把握し、その多様化に合わせたモジュールを設計することにより、差別化できる商品を市場導入してまいります。

<スライド19：品質力>

次は、品質力についてご説明いたします。太陽電池には、長期の信頼性が最も重要とされています。

ここでは一例を示しますが、ドイツの消費者団体が世界の太陽電池メーカー15社のモジュールを市場から任意に集め、発電能力、耐久性、信頼性などの項目に関し、試験・評価を行ったものです。最高1ポイントから6ポイントまでで評価され、その結果、京セラの太陽電池が1.9ポイントという品質No.1の評価をいただき、業界紙にて発表されました。この団体の評価は消費者が商品を購入するときのバイブル的な存在になっているとのことです。この評価をいただいたことで、太陽電池は長期に使用される商品であるだけに、価格だけではなく品質をも重視して、当社の太陽電池を選ばれるケー

スが多くございます。

これからも、品質に関しては最重要項目として、対応してまいります。

<スライド20：生産拠点と販売拠点>

ここでは、京セラの製造販売拠点の展開についてご説明いたします。

上段に青色で世界の生産拠点を示しております。欧州のマーケットを担当するチェコ、中国・東南アジアマーケットを担当する中国天津、日本、それに加えて、北米マーケットを担当するメキシコ工場の4拠点を生産を行っております。

当社の海外展開の基本方針としては、市場のあるところで生産することです。そのことで、市場ニーズを的確に把握でき、最適な対応が可能となります。また、現地調達率を高めることで物流経費の圧縮など生産性の向上にも貢献しています。

地図中の数値は、FY2011での各工場の生産計画案を示しています。

また、下段にオレンジ色で示しておりますが、販売拠点は、世界に7拠点ございます。各拠点とも10年、20年という長期にわたる販売店様との強固なつながりに基づいて、細かな販売網を世界中に構築しております。その販売ネットワークにより市場情報を的確に把握し、顧客満足度の向上に繋げております。

<スライド21：京セラの太陽電池生産計画>

以上、京セラの強みとして、一貫生産体制による高効率化と生産性向上によるコスト競争力、差別化商品の開発力、品質力、に加え、世界のマーケットに合わせた製造販売体制についてご説明いたしました。

ここでは、京セラの太陽電池増産計画についてご説明いたします。

当社は、ここ数年のシリコン原料の不足の中にあっても、無理に高騰したシリコン原料を仕入れることをせず、内部改善により生産量の拡大と収益性の維持向上に努めてまいりました。今期末より長期契約によるシリコン原料の調達が始まりますが、今後も将来にわたって安定した価格でシリコンを供給できるメーカーとのみ長期契約を結び、堅実な増産を行っていく予定です。今後、さらに拡大する市場を見込み、FY2011に向けて生産量を300MW、400MW、500MWと着実に増産してまいります。

以上で、京セラのソーラーエネルギー事業の戦略について、ご説明を終わらせていただきます。

京セラグループはこれからもソーラーエネルギー事業を始めとする環境関連事業の拡大

により、地球環境保全へ貢献するとともに、より一層の売上高の拡大と収益性の向上を図ってまいります。

ご清聴ありがとうございました。

以上