

## 香港での投資家向け会社説明会（2006年11月30日実施）

代表取締役副会長 梅村 正廣スピーチ

### **<スライド1：本日のプレゼンテーション>**

本日は、京セラグループの紹介、当中間期決算の概要、部品事業及び機器事業の現状とそれぞれの戦略、今期の業績予想、並びにグループの経営方針についてご説明申し上げ、当社グループに対する一層のご理解を賜れば幸いと考えております。

### **<スライド2：将来予想に関する注意事項>**

本日、当社からご説明いたします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成長の軌跡>**

京セラグループは、今から47年前の1959年に、テレビに使われる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。この“機器事業”においては、グループ内の材料、部品やデバイスといった“部品事業”で培った技術を最大限に集積及び活用することにより、情報機器事業では、他社とは異なった創造的な独自のプリンタを開発し、また通信機器事業においては、国内のKDDIをはじめとした通信キャリアをグループ会社として創業し、これらの会社に対しても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。

“部品事業”及び“機器事業”における一つひとつの事業が、その分野において専業メーカーと伍して戦うことができる高い競争力を持ち、それぞれが上位3位以内に入るような事業の集合体が京セラグループとなる、このような「事業の多角化」を目指しております。

そのためには、それぞれの事業が常に創意工夫により客先のニーズを満足させ、創造性豊かな会社になるべく、目標を明確化しております。

#### <スライド4：京セラグループの事業展開>

京セラグループは、現在、世界40カ国近い国々において180社を超えるグループ会社から構成され、従業員数は6万名を超えております。今後とも引き続き京セラグループの事業を伸ばすことにより、グループとして高い企業価値を生み出す経営を続けてまいります。

#### <スライド5：2007年3月期中間期連結決算概要(1)>

こちらのスライドは、当中間期の連結決算の概要であります。表の右端にあります増減率をご覧頂いておわかりのとおり、当中間期の売上高は、前年中間期に比べ13.5%の増収、営業利益は87.0%の増益、税引前中間純利益は63.3%の増益、中間純利益は約2.2倍となり、前年中間期に対して大幅な増収増益を達成することができました。

中間純利益が2.2倍となったのは、当社のファイナンス子会社であった京セラリーシング(株)を本年8月に売却し、その売却益等52億円を非継続事業として含めたこと、及び日本の国税当局の移転価格による追徴税額の戻り43億円を受け取ったため、大幅な増益となりました。

#### <スライド6：2007年3月期中間期連結決算概要(2)>

当中間期は、携帯電話端末やデジタル家電などの需要が拡大する好調な市場環境のなか、“部品事業”の売上高は前年中間期に比べ、14.6%の増収となり、事業利益は、52.9%の増益、事業利益率は15.6%となりました。

“機器事業”の売上は、積極的な新製品投入により、前年中間期に比べ13.7%の増収となり、事業利益は前年中間期の1億6千万円の赤字から136億円の黒字へと大幅な改善を図ることができました。

#### <スライド7：半期別連結売上高・税引前利益の推移>

こちらのグラフは、2005年3月期からの半期別のグループの売上高と税引前

利益、並びに税引前利益率の推移を表しています。折れ線で示しております税引前利益率は、2005年3月期下半期の6.7%をボトムに、当中間期は11.8%まで改善させることができました。

次に、“部品事業”と“機器事業”のそれぞれの現状と今後の事業展開について、ご説明申し上げます。

#### <スライド8：2007年3月期中間期部品事業の売上高・事業利益の内訳>

当中間期の売上高は3,185億円で、グループの売上の52%が“部品事業”であります。また、“部品事業”の利益は498億円であり、特定の事業に偏ることがなく、全ての部品事業が15%を上回る事業利益率をあげており、売上・利益がバランスのとれた事業基盤を構築しております。

#### <スライド9：部品事業の売上高・事業利益の推移(1)>

このグラフは、2005年3月期以降の“部品事業”の売上高と事業利益を示しています。折れ線グラフが示す利益率は、着実に改善を図ることができ、当中間期には、15.6%と当面のグループの目標である15%を超える利益率を達成しています。

次に、“部品事業”の中で、主要な事業セグメントの今期下半期の見通しと課題について、ご説明いたします。

#### <スライド10：部品事業セグメントの見通しと課題(1) - 半導体部品関連事業>

当中間期の半導体部品関連事業は、セラミックパッケージ事業において、携帯電話やデジタルカメラなどに搭載される電子部品用表面実装(SMD)パッケージやイメージセンサ用パッケージの売上が好調でありました。また、光通信のインフラ投資が活発になってきたことを反映して、光通信用パッケージの売上も増加しました。受注の拡大により、中国工場の稼働率が上昇したことに加え、中国工場の生産性向上による製造コストの削減に努めた結果、収益性は向上しました。下半期も引き続き、セラミックパッケージ事業の一層の売上及び利益の拡大を目指してまいります。

スライド下段の有機パッケージ事業におきましては、上半期は、デジタルカメラ

や携帯電話端末用の SiP (システム・イン・パッケージ) 基板の売上が拡大しました。下半期においても、順調に売上は拡大するものと見込んでいます。

一方、上半期に最先端のゲーム機用パッケージの売上が計画を下回ったことは、下半期に向けての課題となっています。具体的には、最先端のゲーム機用パッケージの当社新工場で、高品質大量生産技術の確立が遅れたことにより、生産数量、売上ともに計画を下回りました。この課題に対し、工程の改善及び管理体制を一層強化することにより、安定した高品質大量生産ライン技術を確立してまいります。

#### <スライド 11：主要事業セグメントの見通しと課題(2) - 電子デバイス関連事業>

次に、電子デバイス関連事業について、コンデンサ及び水晶デバイス製品に焦点をあててご説明申し上げます。

コンデンサは期初より、特にアジア地域において受注が好調に推移しており、下半期も引き続き需要の増加が見込まれます。当社は既に生産能力を拡大中であり、今後の旺盛な需要を捉えてまいります。また、汎用品の需要増に加え、高付加価値製品につきましても、上半期に売上拡大が図れており、下半期もこれを継続してまいります。製造に関しましては、上半期において中国、チェコなどの海外生産拠点における生産性が向上しました。下半期は、中国工場の生産品目を拡大し、海外生産拠点のさらなる活用を進めてまいります。

水晶デバイス製品では、上半期において、携帯電話端末の基準となる周波数を発振する機能をもつ、水晶振動子や TCXO の売上が拡大しました。下半期には、2520 サイズの水晶振動子、並びに当社が世界でトップクラスのシェアを有する TCXO の拡販を行い、さらに売上拡大を図ってまいります。また、今期は京セラキンセキ(株)の国内工場において生産性の向上が図れており、下半期もさらに収益改善を進めてまいります。

#### <スライド 12：部品事業の売上高・事業利益の推移(2)>

“部品事業”は下半期も順調に推移するものと予想しており、このグラフに示しましたように当期下半期にはさらに売上・利益の改善を図り、利益率を 16.0% まで向上させたいと考えております。

<スライド13：部品事業の中期戦略>

続きまして、“部品事業”の中期戦略について、ご説明いたします。

当社は、このスライドに示しております3つのコアコンピタンスを最大限に活用し、今後も事業拡大を図ってまいりたいと考えます。

1つめは、創業以来、ファインセラミックをはじめ蓄積され、競合より一步先を行く素材技術を最大限に生かした新製品開発を強化してまいります。

また、その素材技術を基盤として、ファインセラミック、有機材料、水晶材料、多結晶シリコンといったグループ内の材料技術を活用し、今後の成長が見込まれる市場に対して高付加価値な新製品を供給してまいりたいと考えております。

2つめは、高い市場シェアを活かし、新製品の取り込み及びさらなるシェア拡大を図ることです。

現在の優位なポジションを活かし、お客様と密接な関係をさらに強化し、新たな製品・市場を創造してまいりたいと考えております。具体的には、半導体製造装置や医療分野などでのセラミック部品の事業拡大を目指しております。

3つめは、中国をはじめとしたグローバルな生産体制を活用し、コスト競争力を強化することです。

当社グループの主要な生産拠点である上海での生産品目を拡大させることに加えて、電子デバイス関連事業におけるAVX社の中国/天津、チェコ、エルサルバドルなどの生産拠点を活用し、今後の需要拡大に対して最適地での生産を行い、競争力を高めてまいります。

以上が“部品事業”の戦略であります。次に、“機器事業”について、ご説明いたします。

<スライド14：2007年3月期中間期機器事業の売上内訳>

“機器事業”の当中間期の売上は2,477億円で、グループの売上の40%を占めており、主に通信機器と情報機器から構成されております。

当社は経営環境が変化する中でも企業が成長を続けるための手段として、「事業の多角化戦略」を推進しております。グループ内の“部品事業”の技術をはじめ

とした経営資源を活用し、無線通信機器とプリンタやデジタル複合機などの情報機器に集中して“機器事業”を展開しております。

#### <スライド15：機器事業の売上高・事業利益の推移（1）>

当社の“機器事業”は、過去2年間において、今後の収益向上を図るため、米国の携帯電話子会社及びカメラ事業での構造改革を進めてまいりました。この成果が現れ、前期下半期及び当中間期においては、着実に利益を計上することができております。

本日は、今期下半期以降の“機器事業”の収益改善を図るうえで重要な課題である、海外での通信機器事業の取り組みについて、ご説明いたします。

#### <スライド16：機器事業の見通しと課題海外通信機器関連事業>

米国の携帯電話子会社であるKWCは、当期第1四半期は赤字が継続しましたが、第2四半期は新モデルの販売数量が順調に拡大したこと、構造改革による在庫の減少、経費削減の効果により、黒字化を達成しました。

具体的には、当中間期に、左の写真にありますようにユニークなデザインの端末をはじめ、数多くの新製品を幅広く投入しました。本年のクリスマス商戦においては、さらに新モデルの出荷台数を伸ばし、下半期の黒字化を達成してまいります。

#### <スライド17：機器事業の売上高・事業利益の推移（2）>

このグラフは、2005年3月期からの“機器事業”の売上と事業利益を示しています。特に、ただ今申し上げました通信機器事業の収益改善を図ることにより、当期下半期には、7.2%の利益率の達成を目指してまいりたいと考えております。

#### <スライド18：機器事業の中期戦略>

中期的な“機器事業”の成長を図るためには、このスライドに示しました3つの取り組みを推進してまいりたいと考えます。

1 つめは、当社が筆頭株主である国内の携帯電話キャリアである K D D I と、当社が 3 0 % の株式を保有する P H S キャリアであるウィルコム様向けにタイムリーな新製品の投入を行い、事業拡大を図ってまいります。今後も、端末及び基地局の供給を通じて、これら 2 社の発展を全面的にサポートし、当社グループの成長につなげてまいります。

2 つめは、グループ内の“部品事業”との技術融合により、差別化された製品を供給し、事業拡大を図ることです。具体的には、情報機器事業において、電子デバイス部門で量産する、耐久性に優れたアモルファスシリコンドラムを搭載した、カートリッジの交換が不要であるため、オペレーティングコストが非常に安いプリンタや、複合機など、他社とは違ったビジネスモデル( E c o s y s コンセプト ) を構築しています。この電子デバイス部門と情報機器部門とのシナジーによる独自の製品戦略により、ユーザーやディーラーに多くのメリットを供与し、事業を拡大してまいりたいと考えます。

当社の製品は、米国やドイツ、中国などのさまざまな国で N O . 1 の評価を獲得しています。J.D.Power アジア・パシフィック社が行った中国主要都市での顧客満足度調査でも、本年、当社の複合機が N O . 1 を獲得しました。高い顧客サービスと長寿命なエコシスコンセプトに基づく当社の製品は、世界の市場において、高く評価されています。

3 つめは、グループ内の技術開発等における経営資源の融合により事業効率を高め、製品の開発スピードの短縮を追求することです。

具体的には、通信機器事業において、本年 8 月から、これまで独立していた移動体通信機器と P H S 関連事業を統合させ、開発・製造面での効率化を進めております。また、携帯電話事業においては、米国、インドと日本の 3 拠点での融合により開発強化を図るとともに、コスト削減のために部材購入の一元化などを進めてまいります。

### <スライド 1 9 : 連結売上高・税引前利益の推移>

次に、京セラグループの業績予想について、ご説明申し上げます。

このスライドは、今期2007年3月期の予想を含めた5年間の売上及び税引前利益の推移を示しております。今期の予想である売上高1兆2,500億円、税引前利益1,480億円、利益率11.8%の達成を目指してまいります。また、1株当たり利益は、2003年3月期の220円90銭から今期は509円90銭へと、2.3倍となる見通しであります。

#### <スライド20：企業価値増大に向けた収益性及び資産効率の向上>

京セラグループは、収益性の向上に加えて、グループの経営資産効率を向上させ、さらなる企業価値増大を目指してまいります。

具体的には、アメーバと呼ばれる小集団単位で1時間当たりの付加価値増大を追求し収益向上を図ると同時に、資産効率の向上を目指し、売掛債権の早期回収や、棚卸資産の適正化、設備投資を含む固定資産の効率化により、投下資本額の低減に努めてまいります。この結果として、企業価値増大を目指した経営を推進してまいります。

#### <スライド：21京セラグループの経営基本方針>

京セラグループは、本年の社長方針である、「お客様第一主義を貫く」「さらなるグローバル経営の推進」「高収益企業の構築」という3つの基本方針のもと、今後のさらなる企業成長を目指しております。

「高収益企業の構築」のための具体的な取り組みとして、創業以来の当社の経営管理システムである「アメーバ経営管理システム」の原点に戻り、その強化を進めております。これを通じて、開発・製造・営業といった各現場の活力、すなわち「現場力」と、目標を確実に達成する「実現力」の強化に取り組んでおります。京セラは、創業以来、常に明確な経営理念をベースに企業経営を行ってまいりました。この経営理念とは、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類社会の進歩発展に貢献する」ことであり、これを企業経営の目的として経営を行い、持続的な成長を遂げてまいりました。今後とも、この経営の基本を大切に、「部品事業」及び「機器事業」の戦略を推進し、「さらに成長し続ける創造型企業」の実現を目指すことで、株主・投資家の皆様のご期待に応えてまいりたいと考えております。

