

## 京セラ株式会社 2019年3月期 決算説明会 (2019年4月26日実施)

代表取締役社長 谷本 秀夫 スピーチ

※2019年3月期より IFRS を適用したことにより、2018年3月期実績の組替を行っています。

### <1. (中表紙) 2019年3月期 決算概要>

#### <2. 2019年3月期 決算概要>

当期の売上高は、前期に比べ3%増加の1兆6,237億円となり、2期連続で過去最高となりました。利益については、当期には多額の一時損失を計上している影響はあったものの、売上拡大及びコスト低減に努めたことから増益となりました。また、当期利益については、税金費用の減少もあり大幅に増加しました。前期は、米国子会社 AVX において米国税制改正等の影響により一時的に税金費用が増加した一方、当期は京セラディスプレイの吸収合併に伴い繰延税金資産を計上したことから、税金費用が減少しました。

設備投資及び研究開発費については、部品事業を中心に各事業で積極的に進めた結果、前期に比べ大幅に増加しました。減価償却費は償却方法の変更により減少しました。

なお、当期の平均為替レートは、対米ドルは前期と変わらず111円、対ユーロは2円円高の128円となり、売上高は約75億円、税引前利益は約20億円、押し下げられました。

#### <3. 2019年3月期 事業セグメント別売上高>

セグメント別では、ソーラーエネルギー事業の受注減により「生活・環境」セグメントの売上が減少したものの、「産業・自動車用部品」や「電子デバイス」の売上が増加し、グループ全体で増収となりました。

#### <4. 2019年3月期 事業セグメント別利益>

事業利益は、「半導体関連部品」及び「生活・環境」が一時的な損失を計上したことを主因に減益となったものの、「産業・自動車用部品」、「電子デバイス」、「コミュニケーション」が大幅な増益となり、全体でも増益となりました。

#### <5. 2019年3月期 決算要約>

こちらは当期の決算要約です。

1点目は、積極的な投資と原価低減により「産業・自動車用部品」、「電子デバイス」、「ドキュメントソリューション」の、好調な3部門が増収増益となったことです。セラミックコンデンサなどの増産投資に加え、機械工具事業や AVX、「ドキュメントソリューション」では、前

期より実施している M&A の貢献もありました。

2 点目は構造改革による採算改善です。通信機器事業は海外端末事業の採算改善を最優先に、期初からラインナップの見直しを実施したことや、徹底した原価低減により通期で黒字化することが出来ました。これにより「コミュニケーション」は減収ながらも増益となりました。

3 点目は一時損失の計上です。「生活・環境」及び「半導体関連部品」で合計 685 億円と、多額の損失を計上することとなりましたが、ソーラーエネルギー事業ではポリシリコン原材料の長期購入契約について和解することができました。また、有機材料事業では、生産設備やのれん等を減損することとなりましたが、これにより当期第 4 四半期から製造コストの軽減が進んでいます。両事業ともに、今後の改善に向けた整備が出来たものと考えています。

以上が当期の決算要約です。続いて今期 2020 年 3 月期の業績予想についてご説明します。

#### <6. (中表紙) 2020 年 3 月期 業績予想>

##### <7. 2020 年 3 月期 業績予想>

売上高は、3 期連続で過去最高となる 1 兆 7,000 億円、税引前利益は前期に比べ約 3 割の大幅増となる 1,800 億円、税引前利益率は 10% 台への回復を予想しています。

設備投資は、部品事業やドキュメントソリューションにおいて生産能力の増強や生産性倍増に向けた積極的な投資を継続していることから、過去最高の 1,200 億円を予想しています。減価償却費は、積極的な設備投資の継続により、26% 増加の 650 億円となる見通しです。研究開発費は、新事業の創出や開発のスピードアップに向けた体制の強化を図ることから、今期は 14% 増加の 800 億円となり、こちらも過去最高となる見通しです。

なお、平均為替レートは、対米ドルが前期に比べ 6 円 円高の 105 円、対ユーロが 8 円 円高の 120 円を予想しており、これにより売上高は約 600 億円、税引前利益は約 180 億円、押し下げられる見通しです。

##### <8. 2020 年 3 月期 事業セグメント別売上高予想>

今期は全セグメントで増収を予想していますが、部品事業はスマートフォン市場の伸び悩みが予想されることから、増収率はひと桁前半にとどまる見通しです。一方、機器・システム事業では、特に「ドキュメントソリューション」や「生活・環境」の伸びを見込んでいます。

##### <9. 2020 年 3 月期 事業セグメント別利益予想>

利益については、「半導体関連部品」及び「生活・環境」が前期に一時損失を計上したこともあり、大幅増益となる見通しです。「その他」では、研究開発費の増加により減益を予想しています。「本社部門損益等」は、重点分野での新規事業の創出に向けたマーケティング部門の

新設等の費用増に加え、創立 60 周年行事に関する費用を見込んでおり、前期に比べ減少する見通しです。

#### <10. 2020 年 3 月期 業績予想のポイント>

今期予想のポイントです。

1 点目は市場環境の変化への対応です。これまで当社の部品需要を牽引してきたスマートフォン市場は、前期より調整が続いています。今後も高機能部品の受注は見込まれるものの、スマートフォン市場での大きな成長は見込まれません。一方で、5G については、サービスインを控え国内外の通信キャリアでの投資が始まっており、通信インフラ向けにコンデンサなどの需要増が見られます。また、光通信用セラミックパッケージなどの需要も今期後半に向けて伸びる見通しです。加えて ADAS 関連では、今期もカメラモジュールや有機基板などの需要が見込まれます。

2 点目は有機パッケージ及びソーラーエネルギー事業の採算改善です。前期には一時費用を計上しましたが、有機材料事業における固定費の減少と、ソーラーエネルギー事業における材料費の低減が見込まれます。両事業ともにコスト低減のみならず、新たな需要創出を図ると同時に伸びる市場へ注力し、採算改善に努めます。

3 点目はドキュメントソリューションの更なる事業拡大です。前期は機器及びソリューションの販売を着実に伸ばすことが出来ました。今期も製品ラインナップの拡充による売上拡大やソリューション販売の強化、M&A で獲得したリソースの活用に加え、引き続き新規の M&A 案件の獲得にも注力し、拡大を図ります。

以上が業績予想の説明です。なお、各セグメントの詳細については 26 ページ以降に記載しています。

#### <11. 事業拡大の基本方針>

事業拡大の基本方針を示しています。

これまでもご説明しておりますが、FY21 に売上高 2 兆円、税引前利益率 15%の達成に向けて、生産性倍増やプロセス改革の取り組みを進めると同時に、社内外でのシナジー追求により、既存事業の拡大と新規事業の創出に努めています。

#### <12. FY21/3 目標に向けての重点施策>

現在進めている取り組みのうち、本日はこちらに記載の 3 点をご説明いたします。

#### <13. 1. 事業拡大に向けた積極投資の継続 (1) >

当社は事業拡大に向けた積極的な投資を継続しています。特に M&A については、成長が期待できる注力分野で案件を獲得できています。

前期には機械工具、電子デバイス、ドキュメントソリューションに加え、ファインセラミック部品では初となる M&A や、医療関連事業の海外市場への展開に着手しました。スライド最上段に示している、ドイツのファインセラミック部品メーカーの買収では、これまで当社が保有していない製品や製造技術に加え、欧州の生産拠点を獲得できました。また、最下段にありますとおり、米国の医療機器メーカーより脊椎（せきつい）製品などの事業を譲り受けました。この事業譲渡を足掛かりに、世界最大市場である米国での事業拡大のスピードアップを図ります。

#### <14. 1. 事業拡大に向けた積極投資の継続 (2) >

M&A に加え、設備投資や研究開発も積極的に行っています。グラフは設備投資額と研究開発費の直近 5 年の推移です。設備投資額と研究開発費を合わせた事業への投資額は、3 年前の 1,200 億円台から大幅に増加し、今期は 2,000 億円を予想しています。

#### <15. 1. 事業拡大に向けた積極投資の継続 (3) >

設備投資の一例として、今期に稼働を開始する新工場を掲載しています。左側の京セラドキュメントソリューションズのベトナム工場は、複合機、プリンター、及び関連部品の主力工場の一つとして拡張を進めており、今月には第 3 工場の一部が稼働しました。右側の鹿児島川内工場では、SMD やイメージセンサー用セラミックパッケージの需要増を見据えて建設を進めており、本年 8 月に稼働開始予定です。

#### <16. 1. 事業拡大に向けた積極投資の継続 (4) >

研究開発については、5 月に開設予定の「みなとみらいリサーチセンター」に加え、京都の「けいはんなリサーチセンター」の 2 拠点を中心とする研究開発体制に再編することとしました。ソフトウェア関連の研究開発を「みなとみらい」に、材料・デバイス関連の研究開発を「けいはんな」に集中させます。当社の多岐に亘るリソースを両拠点に集約することで、総合力により新事業の創出を図ると同時に、立地の良さを活かしオープンイノベーションと人材確保に努めます。

#### <17. 2. 生産性倍増プロジェクトの一層の推進 (1) >

全社で取り組んでいます生産性倍増プロジェクトの進捗についてご説明します。前期にファインセラミック部品ではモデルラインの構築を、ドキュメントソリューションでは自動生産ラインの展開を進めてきました。前期までの取り組みの成果を確認できたことから、次のステップとして他の事業部や工場へ展開してまいります。

ファインセラミック部品では自動化や AI を活用し、前期に 3 つのモデルラインを構築しました。今期は、同部門での更なる展開に加え、他の部品事業への導入を進めており、現在、電子部品、プリンティングデバイス、機械工具での導入が決まっています。

ドキュメントソリューションでは前期までに三重玉城工場、中国石龍工場、大阪枚方工場の各工場で自動生産ラインを構築し、稼働を開始しています。今期には各工場での同ラインの増設や増産体制の強化を進めます。

#### <18. 2. 生産性倍増プロジェクトの一層の推進 (2) >

当社は生産性倍増に向けてスマートファクトリーの早期実現に取り組んでいます。こちらは生産性倍増プロジェクトを加速させる重要拠点として新設する、滋賀野洲工場の新棟の完成予想図です。

ロボットやAIを活用した高度な生産設備を自社で開発・制作しています。この新棟建設により、設備の開発・制作スペースを現在の2倍に拡張することに加え、別々の拠点にある各部門を集約し、よりスピーディーな開発体制の構築を目指します。

#### <19. 3. ソーラーエネルギー事業の事業モデルの転換>

ソーラーエネルギー事業についてご説明します。2期連続で大きな損失を計上した同事業においては、収益改善のために早急な事業モデルの転換が必要と考えています。

これまでの成長ドライバーは太陽電池パネルとその周辺機器でしたが、需要のけん引役がFITから自家消費へ移行する、この機会を採算改善の好機と捉え事業の再生を目指します。機器やシステム販売の拡大に加え、長期的な保守・管理などのサービス事業の拡大による採算改善を図ります。

当社は今期より、自家消費向けの新規サービス事業を開始します。左側の住宅用では、関西電力様と合同で発電サービスを提供する「京セラ関電エナジー合同会社」を設立しました。お客様は初期費用なしで自宅に太陽電池を設置することができ、太陽電池で発電したクリーンエネルギーが使えるという新たなスキームで、今年秋ごろにサービスを開始する予定です。また、右の産業用では企業の再生可能エネルギー導入を支援するサービスを開始します。さらに、実証実験を進めているVPPの事業化や、さらなる新製品、新技術の開発により、自家消費型の事業を支えるシステムやサービス事業へと領域を拡大してまいります。

最後に、当社の企業価値向上に向けた取り組みについてご説明します。

#### <20. (中表紙) 企業価値の向上に向けて>

##### <21. コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み (1) >

ステewardシップ・コード等の導入を機に、昨今、投資家の皆様と当社のコーポレート・ガバナンスのあり方について議論する機会が増えてきました。皆様との対話を踏まえ、より良い経営に向けて、こちらに記載の施策を通じてガバナンスの強化を図ることとしました。

1 点目は透明性の向上です。役員の指名及び取締役の報酬については、これまでも社外取締役の助言を踏まえ取締役会で決定していました。今般、一層の透明性の向上に向け、役員の指名・報酬の諮問機関として社外取締役全員が委員となり、過半数を社外取締役で占める指名報酬委員会を昨年末に新設しました。

2 点目はダイバーシティの強化です。現在、当社には 2 名の外国人取締役がおり、国際的な視点は経営に反映されているものと考えています。さらに今期より、女性役員を任命することでジェンダ一面での多様性が、今後、経営に反映されていくものと期待しています。なお、女性取締役候補については独立社外取締役となり、これに伴い社外取締役全員が独立役員となります。また、ダイバーシティの推進に向けて専門組織をこの 4 月に新設しています。

3 点目は株主様との価値共有です。現在の当社の取締役報酬は現金報酬制ですが、これに加えて、譲渡制限付株式報酬制度を新たに導入することとしました。中・長期的なインセンティブとなるよう、在任期間中には報酬として受領する株式の売買が出来ないスキームとしています。

## <22. コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み (2)>

一層の企業価値向上に向けた取り組みをご説明します。

1 点目は株主還元の強化です。今般、配当の基準となる配当性向を、従来の 40%程度から、50%程度へ引き上げるとともに、自社株買いについても株主還元の有効な手段として、キャッシュ・フローの一定の範囲内を目安に活用することとしました。

2 点目は新たな経営指標の設定です。当社は、売上高と税引前利益の持続的な 2 桁成長を目指していますが、今期より、経営の効率性の判断として重視されている ROE についても重要な指標と捉え、その向上を図るものです。

この 2 点について、順次ご説明します。

## <23. 株主還元の強化 (1) 配当方針の改定>

まず、配当についてです。当社の配当性向はスライド上段にありますとおり、過去から段階的に引き上げており、FY17 以降は 40%程度を目安としてきました。これを、FY20 以降は 50%程度へと 10%引き上げます。

なお、FY19 は年間配当予想 120 円に創立 60 周年の記念配当として 20 円を追加し、1 株当たり 140 円を予定しています。また、今回の配当性向の引き上げにより、FY20 の配当予想は 160 円となり、FY19 の記念配当を除いた普通配当の 120 円と比較し、年間 40 円の増配となります。

#### <24. 株主還元の強化 (2) 自社株買い>

今般、自社株買いに関する考え方についても見直しを行いました。

これまでは将来の株式交換など、機動的な資本戦略に備えることを優先に自社株買いを実施してまいりました。今後は、自社株買いを株主還元策の有力な手段として位置づけ、必要な設備投資等を考慮したうえで、キャッシュ・フローの一定の範囲内を目安に適宜実施してまいります。

#### <25. 業績予想及び ROE 目標>

FY15 以降の売上・税引前利益及び ROE の推移を示しています。当社はこれまで、売上・利益の向上を最優先に取り組んできましたが、構造改革等の影響により ROE は低水準で推移してきました。

当社としては従来どおり「稼ぐ力」を重視し、売上・利益目標に加え ROE の目標を設定し、その達成に向けた取り組みを明示することで、株主・投資家の皆様方への期待に応えていきたいと思っております。

今期以降、課題事業の収益改善や既存事業の利益向上に加え、新規事業による業績拡大、また、株主還元の更なる充実を図ることで ROE の上昇を実現してまいります。具体的には、FY21 の ROE 目標を 6%以上、中期目標を 8%以上とし、目標達成に努めてまいります。

以上