

Kyocera IR Day
(2021年2月18日実施)

京セラ株式会社 代表取締役社長 谷本 秀夫 スピーチ

<表紙>

本日は、中長期の成長に向けた取り組みについてご説明いたします。

<P1. 本日の説明内容>

<P2. (中表紙) 1. 事業環境の変化と当社の取り組み>

<P3. 事業環境認識>

初めに、事業環境の変化と当社の取り組みについてご説明します。

この10年で、私たちの事業環境は大きく変化してきました。モノに対するニーズの変化だけでなく、環境や社会に対する意識も高まっています。中でもデジタル化については、新型コロナウイルス感染症の拡大もあり、一気に加速しています。

これらの変化は、当社の重点市場である、情報通信や自動車関連、環境・エネルギー、医療・ヘルスケア市場においても見られ、客先のニーズはシステム化やソリューションなどにシフトしています。

この新たな事業機会を、着実かつ早急に利益成長につなげるための抜本的改革として、2022年3月期(来期)より経営体制を見直すこととしました。

<P4. 2021年4月からの事業セグメントの概要>

こちらに、4月1日からの事業セグメントの概要を示しています。

先般発表のとおり、現在の16の主要事業・子会社を、新たに「コアコンポーネント」、「電子部品」、「ソリューション」の3つの事業セグメントのもとに集約する組織再編を実施します。

なお、2021年3月期(今期)業績予想ベースでの売上高構成比は、「コアコンポーネント」が全体の約30%、「電子部品」が約20%、「ソリューション」が約50%となります。

<P5. ガバナンスの強化>

次に、ガバナンスの強化についてご説明します。

1点目は、組織再編による経営基盤の強化です。

3つの事業セグメントに加え、管理部門についても「コーポレート」に集約すると同時に、来期より、各セグメントに担当役員を付けることとしました。

これまでは、私が全セグメントの最終判断を行ってきましたが、新たな体制では、成長に向けた組織の活性化に向け、投資や人事等の決裁権を含めて担当役員に大幅な権限を与え、既存組織の枠を超える、ダイナミックでスピーディーな経営に取り組んでまいります。

各事業セグメントの具体的な戦略や取り組みについては、担当役員が今後作成してまいります。また、これまで以上にグループの総合力を発揮し、成長が加速できるものと期待しています。

2点目は、取締役会の監督機能の強化です。

組織再編に伴う役員人事により、本年6月に予定している株主総会の承認を経て、現在12名おります社内取締役を半減の6名とし、取締役会は社外取締役を含め9名で構成される予定です。これにより、経営の監督と執行の役割をさらに明確化するとともに、社外取締役比率を3分の1に向上させ、取締役会の監督機能の強化を図ります。

<P6. 来期以降の成長に向けて>

来期以降の成長に向けて、新たな体制で臨むとともに、こちらにある3つの経営施策を進めてまいります。

1点目は、中長期の成長に向けた新規事業の創出です。社会課題の解決に貢献する次世代技術の事業化などに取り組みます。

2点目は、私が社長就任時より進めている生産性倍増に向けた取り組みです。

3点目は、ESG課題への対応です。

<P7. (中表紙) 新規事業の創出>

まず、新規事業の創出についてご説明します。

<P8. 京セラのAI・協働ロボット・システム事業(1) 動画>

当社のAI協働ロボット・システム事業についてご説明します。

生産現場における人間の代替手段として協働ロボットの活用が年々進んでいますが、ロボットの導入には、生産工程や品種ごとにプログラミング作業が必要であり、現状はこのティーチング作業に多くの時間や手間を要しています。

当社はこの度、独自のAI活用技術により、ティーチングを大幅に削減し自律的に作動する協働ロボットを開発し、本年中に事業化する予定です。まずは、動画でご紹介させていただきます。

(動画再生)

<P9. 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>

当社はグループの総合力の活用に加え、外部との協業によりロボティクス事業の早期事業化を図ります。事業化に向けて必要となる主なりソースは4点あります。

まず、AIについては、M&Aにより当社グループ入りした、AIベンチャーのRist社を中心に構築し、AIの事前学習データには、メーカーである当社の製造現場のデータなどを活用します。また、AI技術の不足分は外部のAIベンチャーとのオープンイノベーションを通じて構築します。

クラウドは、システムインテグレーションや IT ソリューション事業を展開する KCCS（京セラコミュニケーションシステム㈱）の技術を活用します。

コントローラーは、京セラドキュメントソリューションズ㈱が複合機等の製造工程で培ってきたマシン制御技術を活用しています。ロボットアームについては外部協業となります。

ハードからソフトまでの幅広い技術の連携により、ロボットの把持対象物の情報登録や、その対象物を移動させるロボットのアームの経路設定が不要となり、協働ロボットのボトルネックとなっている、ティーチングの極小化を実現しています。

また、各現場に即した AI ソリューションを、サブスクリプションサービスとして提供する事で、ユーザーへの継続的な価値提供が可能となります。

当社はこれらの特長を活かし、産業用ロボット市場において、これまでほぼ未開拓の分野である、多品種少量生産の現場をターゲットに事業展開を図ります。

現在、自社工場への試験導入を進めていますが、今後のスケジュールとしては、来期 2022 年 3 月期に自社工場への本格導入と外部への試験販売を進め、今後 5 年以内に売上高 300 億円規模に成長させるとともに、人手不足という社会課題の解決に貢献したいと考えています。

<P10. GaN 応用システムの事業化 (1) >

続いて、今後の成長ドライバーとして拡大してまいります、窒化ガリウム (GaN) の応用システムの事業化についてご説明します。

GaN は低炭素社会の実現に貢献する基幹材料として注目が高まっており、当社は 2013 年より同技術の活用を検討してまいりました。

当社にはこれまで、参入に必要なデバイス技術が不足していましたが、本年 1 月に GaN 技術の商用化においてリーディングカンパニーである米国 Sora Laser Diode, Inc. (以下「SLD 社」) を買収し、高品質なデバイスを獲得しました。この M&A によりボトルネックを解消するとともに、当社が既に保有している部品や機器・システム技術と合わせて、一気にシステム化までの展開が可能となりました。

<P11. GaN 応用システムの事業化 (2) 米国 SLD Laser 社の紹介>

こちらのスライドで SLD 社の特長を紹介します。GaN 基板を用いた同社のレーザー技術は LED を大幅に上回る高効率・高出力であるとともに、皮膚や眼球に対する第 3 者機関の安全認証を取得しています。このような特長により、モビリティや特殊照明等のさまざまな分野へ既に製品が展開され、実用化が進んでいます。

<P12. GaN 応用システムの事業化 (3) 今後の事業展開>

SLD 社の業界最高水準のデバイスと、当社の幅広いシステム及びソリューションなどの技術力とを組み合わせた垂直統合戦略により、各種システムの開発を進めます。

今後、シームレスで自由度の高いレーザー照明や、LED では実現できない1 キロメートル先を照らすことができる車載レーザーヘッドライトに加え、高速無線通信のLi-Fi や光ファイバー給電等の情報通信分野、さらには殺菌処理レーザーといったメディカル分野など、非常に幅広い市場への応用展開を見込んでおり、年間売上高1,000 億円規模へ成長させたいと考えています。

次に、さらに長期の視点で取り組んでいる、エネルギー事業と医療・ヘルスケア事業についてご説明します。

<P13. エネルギー事業の展開 (1)>

まず、エネルギー事業です。当社は同事業の本格展開に向けて、再エネ電気の需要家への供給に取り組んでいます。当社の強みはこちらに記載の4点です。

1 点目は、既に稼働している600MW 以上の太陽光発電所をパートナー企業とともに保有していること。

2 点目は、5年にわたるVPP 実証による再エネ電気のアグリゲーション、蓄電池制御技術を有していること。

3 点目は、再エネ分散電源に必須の蓄電池、しかも競争力に優れるクレイ型リチウムイオン蓄電池の生産を開始していること。

4 点目は、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を有していることです。

<P14. 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>

こちらのスライドに、当社の目指すエネルギー事業の内容を示しています。

先ほどご説明した強みを活かし、2025年にはPV 電力サービス事業を、2030年にはCO₂フリーの総合エネルギー事業を目指します。

2025年のPV 電力サービスに向けては、メガソーラーや、住宅及び企業の余剰電力、分散蓄電池によるVPP 制御などで供給される電力を、当社が総合的に管理・運営し、RE100 企業などに対して安定した電力供給を行うためのシステム構築を目指します。

右側に記載の、2030年のCO₂フリーに向けては、太陽電池や蓄電池、燃料電池と共に、EVの活用や他の再生可能エネルギーとの組み合わせを図ります。これを市場での取引や、需給制御、周波数制御により、CO₂フリー電力の供給及び関連サービス、さらにはエネルギー最適化サービスとして、企業や発電事業者、地域や公共施設などに展開してまいります。

そのためには、左に示すオフサイト電力の安定化やピアツーピア相対の電力融通、さらに多電源のVPP 制御やエネルギー最適制御技術が必要であり、具体的な事業ノウハウの取得に向け、当社の各拠点や小田原市にて実証を開始しています。

<P15. エネルギー事業の展開 (3) 実現のためのアクション>

次に、エネルギー事業の事業化に向けた主なアクションをご紹介します。

①の相対の電力供給、②太陽光発電所の非化石価値活用では、当社の中山事業所での実証を通じて事業化を進めています。

住宅用の卒FIT (Feed-in Tariff : 固定価格買取制度) 分散余剰電力や、非FITの太陽光発電所からの電力、そしてFIT発電所の環境価値をトラッキング付として、それぞれをデジタルグリッド社のプラットフォームを活用し、相対電力として中山事業所に供給しています。これをパッケージ化し、再エネ電気、環境価値によるRE100を目指す企業へ提供します。

③は、太陽光発電に加え他の再生可能エネルギー電源も活用した、安定電力供給のスキームです。産業用の太陽光余剰電力や非FIT太陽光発電所からの電力を、風力発電など、他の電力と合わせて安定化し、企業様や自治体様へ供給するものです。

これらはいずれも来期から提案を開始いたします。将来のエネルギー事業に向け、まずは本日ご紹介した事業を立ち上げ、さらに広く展開を図ってまいります。

続いて再生医療事業についてご説明します。

<P16. 再生医療 (1) 豪州 Regeneus 社との技術提携>

当社は再生医療事業の本格展開に向け、昨年8月にオーストラリアの Regeneus Ltd (以下「Regeneus 社」と、変形性膝関節症の細胞製剤に関する技術提携及びライセンス契約を締結し、同社の他家間葉系幹細胞技術を、日本において独占的に活用する権利を取得しました。赤字で示している他家とは他人の細胞という意味です。患者様自身の細胞を使う手法と比べ、低コストで安定的な製造が可能であり、また、安全性も確立されています。

スライド中段に技術の特長を示しています。1つ目は、手術ではなく関節内注射による治療法であることから、患者様の負担が少ないという点です。

2つ目は、既に臨床試験のフェーズ1をクリアしていることです。これにより当社は、日本市場において他社に先駆けて上市を目指すことができ、現在、フェーズ2以降の臨床試験の準備を進めています。

3つ目は、高い効果が期待できる製造技術を保有していることです。右の図にあります通り、細胞製剤の製造技術で特許を取得しており、オーストラリアでのフェーズ1臨床試験では、鎮痛効果と軟骨維持効果においてエビデンスを得ています。

<P17. 再生医療 (2) 今後の事業展開>

今後、当社は Regeneus 社の持つ高い再生医療技術を、当社の国内インプラント市場での高いプレゼンス等、既存事業のポジショニングを活かして事業領域の拡大を図り、変形性膝関節症で苦しんでいる多くの患者様のQOL向上に貢献したいと考えています。

変形性膝関節症の患者様は国内に 800 万人ほどおられますが、当社が現在展開している人工関節手術の対象となるのは 10 万人程度です。

当社が今後アプローチ可能な事業領域である、人工関節手術の対象になる前のステージに参入することで、より多くの患者様にこの新しい技術の治療を受けていただくことが可能となります。

再生医療事業も長期視点での取り組みとなりますが、将来に亘り社会課題の解決に貢献する事業と考えており、医療事業の新たな成長の柱の一つと位置づけ早期承認と事業化を目指します。

新規事業への取り組みについては以上です。

<P18. (中表紙) 3. 生産性倍増>

新たな事業の創出とともに、モノづくり現場における生産性の向上も当社の課題として捉えています。本日は、現在取り組んでいます「生産性倍増」の一例をご紹介します。

<P19. スマートファクトリーの構築>

こちらに、当社のスマートファクトリーの概要を示しています。現在、当社の滋賀野洲工場において、クレイ型蓄電池エネレッツアの製造ラインのスマートファクトリー化に取り組んでおり、今期中の本稼働を見込んでいます。

本ラインは、原料の受け入れから工場内の全ての工程を、IoT によるデータ連携と、AI 制御による自律化ラインとして構築しました。

このスマートファクトリーはスライド左より順に、各工程から全てのデータを収集し、当社独自開発のデータプラットフォームである、AIMEE (エイミー) に連携させることにより、「ヒト」「モノ」「設備」といったリソースを最適配置し全工程の仕掛りを自動調整していきます。また AI により出来映えを予測し、設備を自動制御することで品質を向上し、不良ゼロのラインの実現を図ります。さらには、各工程の着工・完工といった実績データを即時に再計算し、リアルタイムに現場の実態を反映させます。

<P20. スマートファクトリーのご紹介>

試験稼働ではございますが、自動搬送機や無人検査工程など、スマートファクトリーの一部を動画でご紹介いたします。

(動画再生)

今後、グループ全体の生産性向上に向け、スマートファクトリーの他事業への横展開を進めていく計画です。

生産性倍増については以上です。

＜P21. (中表紙) ESG 課題への対応＞

続いて、ESG 課題に対する取り組みについてご説明します。持続的な成長を目指すうえで、ESG に対する取り組み及びその開示は、業績拡大と同様に重要課題の一つと捉えています。

＜P22. 環境課題への対応＞

まず、環境課題への対応としては、CO₂などの温室効果ガスの排出量削減に向けた取り組みを推進しています。当社は長期環境目標を設定するとともに、工場における太陽光発電システムの設置を進めるなど、再生可能エネルギーの積極導入に取り組んでまいりました。これらの取り組みが、SBT 認証の取得、及び CDP でのサプライヤーエンゲージメントリーダーボードや A リストへの選定など、第 3 者機関における評価につながっています。

さらに、気候変動に関する情報開示を推進する TCFD の提言に賛同を表明し、統合報告書に開示のとおり、ガバナンス体制の確立やリスク管理及び目標設定を行うとともに、シナリオ分析を実施し、その結果に基づき事業戦略を検討しています。

メーカーである当社にとっては、環境への対応はモノづくりの現場で日々直面する重要課題と捉えています。引き続きこれらに対する取り組み及び開示の充実に取り組んでまいります。続いて、多様性への取り組みについてご説明します。

＜P23. ダイバーシティ&インクルージョンの推進＞

当社は将来に亘って成長し続ける、活力と魅力にあふれる企業の実現に向けて、さまざまな取り組みを進めていますが、その中でもダイバーシティ&インクルージョンの推進に注力しています。

主な取り組みの 1 点目として、働きやすい環境づくりを進めています。今期より在宅勤務やフレックス制度の導入といった柔軟な勤務体系の導入に加え、LGBT や介護等の課題へ対応するため、社内規程の改定を行いました。

2 点目は、女性活躍の推進です。現在、当社の女性管理職比率は京セラ単独で 3.6%ですが、これを 2023 年 3 月期には 6%まで高めるという数値目標を設定しており、この実現に向けて教育プログラムの活用等を進めています。

また、スライド右側に示している通り、マネジメント層においても女性登用を推進しており、現在は、1 名の女性社外取締役と、2 名の女性執行役員が当社マネジメントとして経営に参画しています。

3 点目は、多様な人材の育成です。社外ベンチャーへの出向や多様性マネジメント研修を行っており、社員のスキルアップを図るとともに、意識改革に取り組んでいます。

これらの取り組みにより、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を図ります。

<P24. 企業価値の持続的な向上を目指す>

本日ご説明しました主な取り組みを進め、当社は企業価値の向上に努めてまいります。

今期の業績予想は売上高 1 兆 5,000 億円、税引前利益率は 8%であり、ROE は 3.6%を予想していますが、来期以降、業績を再び成長軌道へ戻し、早急に売上高 2 兆円の達成を目指します。併せて、ROE についても中期的に 8%を超える水準を捉え、さらに向上させていきたいと考えています。

下段の経営施策では、2020 年 3 月期に様々な施策を打ち出し取り組んでまいりましたが、皆様の期待に十分応えられていない項目もあります。本日ご説明した取り組みを着実に進めることで、来期以降、ご期待に応じてまいりたいと考えております。

以上

将来事象に関する注意事項

当資料には、将来の事象についての *Kyocera IR Day 開催日 (2021 年 2 月 18 日開催)* 時点における当社グループの期待、見積り及び予測に基づく記述が含まれています。これらの将来の事象についての記述には、既知及び未知のリスク、不確実な要因並びにその他の要因が内包されており、当社グループの将来における実際の財政状態及び活動状況が、当該将来の事象についての記述によって明示または黙示されているところと大きく異なる場合があります。