

Kyocera IR Day  
(2021年11月25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

<P1. 本日の説明内容>

本日は、私から持続的な成長に向けた取り組みについてご説明した後に、各セグメント担当役員より具体的な施策をご説明させていただきます。

<P2. (中表紙) 1. 持続的な成長に向けて>

<P3. 2022年3月期 業績予想>

2022年3月期(今期)の業績予想です。当社は、コロナ禍においても成長投資及び経営基盤の強化に向けた取り組みを継続してきました。これらの成果もあり、今期の売上高は過去最高となる1兆7,500億円、税引前利益率は2桁へ回復するものと予想しています。

<P4. 成長に向けた経営基盤の強化(1)>

成長のための経営基盤強化策としてこれまで注力してきた施策の1点目は、積極的な事業への投資です。

こちらのスライドは、私が社長に就任した2018年3月期以降の設備投資額と研究開発費の推移です。2018年3月期には1,500億円規模だったこれらの投資額は、今期は2,600億円の予想であり、1,000億円以上の増加となります。

オレンジ色で示しています設備投資額については、好調な半導体や5G関連市場向けを中心に、競争力の高いセラミック関連部品の増産のための新工場棟の建設等を国内外で進めてきました。足元でもこれらの部品需要は大変活発であり、当社は2023年3月期(来期)も2,000億円規模の設備投資を見込んでいます。

緑色で示しています研究開発費については、開発の迅速化を図るとともに、オープンイノベーションを推進することを目的に、国内に点在していた拠点を集約し、「みなとみらいリサーチセンター」を設立するなど、より連携が取りやすい体制を構築してきました。「みなとみらいリサーチセンター」でのソフトウェア開発に加え、京都府にある「けいはんなリサーチセンター」では、材料・デバイス開発を強化し、新事業の創造に努めています。

<P5. 成長に向けた経営基盤の強化(2)>

経営基盤強化策の2点目は、強固な経営体質の構築に向けた構造改革やM&Aなどの施策の実施です。

赤色で示しています構造改革については、長年課題であった「通信機器」や「有機材料」などにおいて、生産拠点の統合など抜本的な構造改革を実施するとともに、特長ある製品や事

業に特化することで黒字化し、今期の収益向上にも貢献しています。

青色で示しています M&A については、既存事業の強化及び新事業創造を目的に積極的に行い、特に、「機械工具」や「ドキュメントソリューション」は事業領域の拡大に努めてきました。今期以降は、これらの M&A のさらなる収益貢献に向けて PMI を推進していく予定です。

緑色で示しています生産性倍増に向けた取り組みでは、より高い生産性を追求するため、自動化の推進やロボット活用、デジタル化の推進等に努めてきました。これらの取り組みにより採算改善が進むとともに、働き方改革にも貢献しています。

オレンジ色で示していますガバナンス強化については、ステークホルダーの皆様との対話も参考にさせていただき、女性取締役の選任や ROE の目標設定、自社株買いの活用、社外取締役比率の向上などを進めることが出来ました。

#### <P6. 持続的な成長に向けた課題と取り組み>

今期は好調な事業環境の後押しもあり、コロナ禍においても業績を伸ばすことが出来ました。今後も持続的な成長を図るために、当社はこちらのスライドに記載した 2 点に取り組んでまいります。

1 点目は、各セグメントにおける売上拡大と利益率の向上です。それぞれのセグメントにおいて伸びる事業へフォーカスするなど、個別最適から全体最適を図るとともに、社内外との連携を強化してまいります。

2 点目は、社会課題の解決に向けた取り組みです。ロボティクスや GaN 応用システムなどの開発、事業化を進め、社会に貢献できる新事業を創出してまいります。また、長期環境目標の達成に向けて取り組むなど、引き続き ESG の強化に努めてまいります。

#### <P7. 業績目標>

当社はこれまで、売上高 2 兆円の達成を目指してきましたが、この目標は早期に達成できる見通しです。先ほどご説明した社会課題の解決に向けた取り組みなどを進めることで、新たな目標である売上高 3 兆円を目指してまいります。

#### <P8. 持続的な成長に向けて>

こちらのスライドは、各セグメントの業績目標です。

連結売上高 3 兆円、税引前利益率 20%の達成に向けて、「コアコンポーネント」で売上高 7,500 億円、利益率 17%、「電子部品」で売上高 5,000 億円、利益率 20%、「ソリューション」で売上高 1 兆 5,000 億円、利益率 15%を目指してまいります。

#### 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 スピーチ

#### <P9. (中表紙) 持続的な成長に向けた施策 (1) コアコンポーネント>

私はこれまで、「自動車部品」や「有機材料」などの部品事業を担当してまいりました。これまでの経験を活かすとともに、部門間の連携を強化し、「コアコンポーネント」の成長に取り

組んでまいります。

#### <P10. セグメントの組織と強み>

組織と強みについてご説明します。スライド左側に組織を示しています。上から順に、京セラの創業事業で、様々なファインセラミック製品を扱う「ファインセラミック」、車載カメラ、排気ガス改善の部品や SOFC 燃料電池等を扱う「自動車部品」、車載カメラや産業機器向けのレンズ、光学ユニットを扱う「光学部品」、半導体や電子部品用のセラミックパッケージを扱う「半導体部品セラミック材料」、半導体用有機パッケージやミリ波基板を扱う「半導体部品有機材料」、人工関節やデンタルインプラントなどを提供する「医療機器」、再結晶宝石クレサンベールやキッチン用品等を提供する「宝飾・応用商品」の7部門で構成されています。

スライド右側に強みを示しています。

ファインセラミックの材料、設計、プロセス、信頼性保証までの広範なコア技術と生産能力、先端分野への採用実績をベースとした情報収集力と、それを活用した技術開発力、成長分野における永年の実績とお客様との信頼関係、これらの強みを活かしながら社内外の連携強化で新たな価値を創造し、事業を成長発展させてまいります。

#### <P11. ビジョン>

ビジョンは、「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」としています。

背景をご説明します。

持続可能な社会については、脱炭素社会の実現に貢献すべく、エネルギー効率が極めて高い、世界初の家庭用 SOFC 燃料電池システム、エネファームタイプS向けに、その心臓部である SOFC セルスタックを供給しています。エンカル面では、「宝飾・応用商品」で再結晶宝石クレサンベールを展開しています。

社会の発展、すなわち安心・安全で快適な社会の実現に向けては、情報通信の高速大容量化やデジタル化を支える最先端デバイス向けに、セラミック及び有機のパッケージや基板を、半導体製造装置などの産業機器向けにファインセラミック部品を、人と車の安全を支える ADAS 用途に車載カメラなどを供給しています。

また、健康で心豊かな生活については、人工関節等の医療関連製品やセラミック応用商品を提供しております。

これらの製品をさらに進化発展させることで、セグメントのビジョンを実現してまいります。

#### <P12. 持続的な成長に向けての主な課題と重点施策>

持続的な成長に向けての主な課題と重点施策についてご説明します。1 点目は、既存事業の強化です。事業領域の拡大により高成長・高収益の実現を図るべく、伸びる市場での拡大に

向けて一層注力してまいります。

2 点目は、各事業の正確な現状把握です。全体最適を進めることでコア技術の融合と強みの強化を図り、新規ビジネス獲得を進め、更なる成長に繋がります。その為のベースとなる経営基盤の強化に注力してまいります。

#### <P13. 重点施策（1）伸びる市場での拡大>

重点施策の1点目は、伸びる市場での拡大です。

今後も着実な成長が見込まれる情報通信や半導体関連、ADAS 関連市場向けの高付加価値製品を中心に売上拡大を図ります。

グラフは事業別の売上計画を示しています。今期の売上高は、2021 年3 月期（前期）比 13% 増の 4,810 億円を予想しております。これらの主要 2 事業で、来期以降も年率 10% 超の売上拡大を目指します。

スライド右側に概況を示しています。「半導体関連部品」では、情報通信インフラ用セラミックパッケージ及び有機基板の増産対応や付加価値の高い製品に注力し、拡大を図ります。

「産業・車載用部品」では、好調な半導体製造装置向けファインセラミック部品の増産対応や ADAS 関連製品に注力し、拡大を図ります。

#### <P14. 重点施策（1）伸びる市場での拡大：半導体関連部品>

「半導体関連部品」についてご説明します。現在も情報通信関連市場の拡大で容量を超える需要が続いており、増産対応を進めています。スライド左側のグラフで示していますとおり、今期は堅調に伸びる見通しです。

スライド右側に対応を示しています。生産体制を強化するとともに、高付加価値製品に注力すべく、国内外で生産能力の拡大と合理化を推進しています。ベトナム工場への設備投資により、セラミックパッケージの生産能力拡大と生産性向上を図っています。また、京都綾部工場などへの設備投資により、有機パッケージの微細配線化や高周波対応など高付加価値製品への対応力強化を進めています。これらの取り組みにより、大きな成長が見込まれる大型高多層 FCBGAs、高性能 SOC 基板の需要を取り込み、更なる拡大を図ってまいります。

#### <P15. 重点施策（1）伸びる市場での拡大：産業・車載用部品>

「産業・車載用部品」についてご説明します。今期は高付加価値製品の需要拡大と収益性の改善により、前期に比べ大幅な増収増益となり、利益率も 2 桁へ改善する見通しです。需要が生産容量を上回っており、引き続き生産能力の拡大を進め、旺盛な需要に応えてまいります。

スライド右側に示していますとおり、好調な半導体製造装置向けファインセラミック製品については、現在、鹿児島国分工場に新建屋 2 棟の建設を進めており、2022 年 10 月より順次生産を開始し、鹿児島国分工場での生産能力を倍増させます。引き続き、コア技術である大型品への対応や高精度な加工技術を駆使し、お客様の最先端のニーズに応え、成長させてまいります。

また、車載 ADAS 関連製品は、センシングやプロセッサ用途を中心に搭載車種が拡大しています。増産対応とともにお客様のニーズに応え、製品をさらに進化させることで、人と車の安全性の向上に貢献してまいります。

#### <P16. 重点施策（2）経営基盤の強化：部門横断組織の新設>

重点施策の2点目は、経営基盤の強化です。

継続的な成長発展には、人材や組織力といった事業基盤の強化が重要であり、そのために7つの事業部門に横串を刺し、4つのプロジェクト活動を進めています。

1点目の技術推進プロジェクトでは、各部門から集めたエンジニアでセグメント内の優先課題の解決を図るとともに、技術部門の連携を推進し、技術力の向上、若手技術者の育成を図ります。

2点目の戦略企画プロジェクトでは、コア技術や開発テーマの棚卸による客観的な評価で強みを見極め、総合力を活かした成長戦略の立案に取り組んでいます。

3点目の HRD 推進プロジェクトでは、課題解決力の向上や次世代リーダーの育成の為の教育活動や、戦略的なキャリア形成の仕組み作りなどにより、モチベーション向上や人材の活性化と育成に取り組めます。

4点目の QMS 推進プロジェクトでは、全ての仕事で PDCA が正しく回る仕組みを構築し、仕事の質の向上と継続的進化を推進してまいります。

これらのプロジェクトを通じ、幅広い対応力を備えた人材を育成し、経営基盤の強化を図ってまいります。

#### <P17. 業績目標>

これまでご説明しました取り組みにより、グラフに示しました売上高及び利益率を目指してまいります。連結売上高2兆円の際の当セグメントの売上高は5,600億円、利益率は15%を想定しています。主に現在の主力製品の生産能力を強化することで、この目標は達成できるものと考えています。

その先、連結売上高3兆円の際は、売上高7,500億円、利益率17%が目標となります。情報通信、半導体、ADASといった成長分野の主力製品の拡大とともに、コア技術の強みを活かした新製品開発や社内外の連携による新事業開発により、この目標を実現し、更なる成長に取り組んでまいります。

「コアコンポーネント」のビジョンのもと、経営理念の実現に向けて、セグメント一丸となって取り組んでまいります。

#### 執行役員常務 電子部品セグメント担当 ジョン・サービス スピーチ（ビデオメッセージ）

私と副担当の嘉野より、「電子部品」の中長期の事業戦略についてご説明いたします。過去10年に亘り、「京セラ株式会社 電子部品事業（京セラ電子部品）」と「KYOCERA AVX Components Corporation（KAVX）」の両社は売上高と利益率の改善を進めてきました。今期より両社の統

合を開始していますが、現在、成長が見られるとともに、改善トレンドにあり、来期以降の力強い成長を期待しています。「電子部品」のポリシーとして、真にグローバルなセグメントとなり、顧客や社会に貢献していくことを目指しています。事業戦略として、両社のシナジー追求により、競合他社との差別化に注力していきます。電子部品業界のリーダーになること、これが究極の目標であり、独自製品により、特定の市場で No. 1 ポジションを獲得していきます。中期目標としては、売上高 5,000 億円、利益率 20% の達成を目指します。この目標に向けて、2021 年 10 月に完了した北米及び欧州での販売・マーケティングの統合を皮切りに、販売組織の更なる統合を進めます。また、製造、エンジニアリング、研究開発においても協業を進めていきます。今後数カ月で、組織やシステムの統合に向けてやるべきことが沢山あります。私たちを待ち受けるチャレンジへの準備を進めていますが、両社の協業を図り、目標の達成に向けて自信を持って取り組んでいきます。以上が私からの皆様へのメッセージです。続いて、嘉野より事業戦略の詳細をご説明いたします。

#### 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 スピーチ

##### <P18. (中表紙) 持続的な成長に向けた施策 (2) 電子部品>

KAVX の CEO 兼、「電子部品」担当のジョニー・サービスが申しあげましたとおり、私よりセグメントの目標達成に向けた主要施策をご説明申し上げます。私とジョニー・サービスは、1990 年に旧 AVX Corporation が京セラグループ入りしてから、立場を変えながら今日まで 30 年共に働いてまいりました。2 人が先頭に立ち、「電子部品」を今まで以上に価値ある事業にしていきます。

##### <P19. 組織と主要製品>

組織と主要製品についてご説明します。

「電子部品」は、「京セラ電子部品」と「KAVX」の 2 つのプロダクトラインより構成されています。基本方針は、両社の異なる強みを活かし、経営資源のシナジーを最大化させ、伸びる市場で事業拡大を行うことです。5 つの伸びる市場に対し、積層セラミックコンデンサ (MLCC)、タンタルコンデンサ (ポリマー)、水晶部品、コネクタを中心に事業を伸ばしてまいります。スライド右側に、それぞれの部品の 2021 年から 2025 年までの年平均成長率と市場規模成長予測を記載しています。

##### <P20. 業績目標>

業績目標についてご説明します。

連結売上高 2 兆円の際の当セグメントの売上高目標は、今期比 19% 増の 3,800 億円、利益率は今期予想の 15.2% から 18.0% へ改善させます。さらに、連結売上高 3 兆円の際には、売上高 5,000 億円、利益率 20.0% を達成できるように努力してまいります。重点施策は、伸びる高収益市場への積極投資、「KAVX」とのシナジー追求、セグメント間の連携強化、事業領域の拡大の 4 点です。

### <P21. 伸びる高収益事業への積極投資 (1) >

スライドに記載しています、伸びる高収益事業へ積極投資を行います。

MLCC では、通信端末向け小型・高容量の更なる拡大及び情報、IC、車載市場への展開を行ってまいります。また、先行技術の強化を滋賀野洲工場にて行います。

タンタルコンデンサ（ポリマー）については、タイに新工場を建設し、情報機器向け SSD 用途等への増産を行います。また、「KAVX」が得意とする高収益市場である医療、産業、航空宇宙分野へも注力します。

水晶振動子においては、通信端末向け小型 SMD 製品の更なるシェア拡大を社内コア技術ベースで行います。また、次世代振動子の開発として、シリコン MEMS+WLP 振動子の開発をフィンランドの R&D 拠点、「KYOCERA Tikitin Oy」にて進めます。

### <P22. 伸びる高収益事業への積極投資 (2) >

タイに建設する「KAVX」の新工場は、2021 年 12 月竣工予定であり、バンコクより 200km 北東にある工業団地に建設中です。ポリマーと車載用 MLCC を生産します。

シリコン MEMS+WLP 振動子の開発は、2019 年に設立した「KYOCERA Tikitin Oy」にて行っています。素子の小型化、高温での周波数安定により、振動子に新しい価値を創造していきます。

### <P23. KYOCERA AVX とのシナジー追求>

「KAVX」とのシナジー追求についてご説明します。

「KAVX」が 100%子会社となり、「電子部品」が設立されたことにより、経営アセットの更なる効率的活用が可能となりました。

販売面のシナジーでは、営業組織の統合に取り組みます。欧州・米国拠点では 2021 年 10 月に実施、アジアは 2022 年 4 月に予定しています。また、旧 AVX Corporation の社名変更を 2021 年 10 月に行い、「電子部品」の新事業ブランドを設定しました。両社の異なる強みを活かし、クロスセル展開を行っています。

製造面では、京セラの自動化ラインを「KAVX」へ導入、開発面では両社が手掛けている開発計画のすみ分けや、双方技術の融合による新製品開発を進めています。シナジーを追求することで競合他社と差別化したビジネスを展開し、独自製品により特定の分野で No. 1 を目指し、業界のリーダーを目指していきます。

### <P24. セグメント間の連携強化>

次に、セグメント間の連携についてご説明します。

高効率 SMD レーザーと車載モジュール技術にて、ヘッドライトをはじめとする次世代 EV 用レーザーモジュールの開発を進めています。2021 年 1 月に買収した「KYOCERA SLD LASER」と、2017 年に「KAVX」が買収にて獲得した Sensing & Control 技術をセグメント連携で結び付けました。また、「半導体有機材料」とコネクタにて、次世代光通信モジュールの開発も進めています。京セラグループ内の技術を結び付け、価値ある新製品を生み出す環境が整って

きました。

#### <P25. 事業領域の拡大（コンデンサ）>

事業領域の拡大について、コンデンサの事例をご説明いたします。この表は主要コンデンサ製品と、その用途をまとめたものです。青色は既存品、ピンク色は新規品、黄色は開発中の製品です。新規品となる Super Cap は、IoT 機器等のバックアップ電源、アルミニウムコンデンサは EV 用の伸びる市場へ展開していきます。自社開発、投資等を行い、総合コンデンサメーカーとして事業を拡大してまいります。

#### <P26. unity>

「KAVX」と「京セラ電子部品」は UNITY の精神、ひとつになることを合言葉にシナジーを進めています。会社のシンボルカラーが青色の「KAVX」と赤色の京セラが、お互いの異なる強みをさらに際立たせながら、時に交わり、新しい価値を生み出す、そこには UNITY の精神が必要です。「KAVX」と京セラが 30 年で築いてきた信頼関係をベースに、価値ある「電子部品」を作り上げていきます。

#### 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 スピーチ

#### <P27. （中表紙）持続的な成長に向けた施策（3）ソリューション>

#### <P28. セグメントの組織と主要製品・サービス>

「ソリューション」は、スライド左側に示します「機械工具」、「情報機器」、「通信機器」、「情報通信サービス」、「ディスプレイ」、「プリンティングデバイス」、「スマートエナジー」の 7 つの事業部門からなる組織です。また、スライド右側に掲載しておりますように、多様な製品、サービスを市場に提供しております。

#### <P29. ソリューションセグメントのビジョン>

「ソリューション」のビジョンを紹介させていただきます。

「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。」

これが「ソリューション」のビジョンです。

既存の製品、サービスをさらに磨き、品質、高付加価値を提供するのはもちろんのこと、既存の枠にとらわれずに、「ソリューションの提供」、そして「イノベーションを創出」することによって人類、社会の進歩発展に貢献するセグメントにしていきたいと考えています。

#### <P30. ソリューションセグメントの課題>

多様な事業を展開する「ソリューション」の課題である、相乗効果の最大化に向けた 3 つの取り組みについてご説明します。はじめに、スライド上段で示しています、各プロダクトライン間の横連携についてご説明します。

1 点目は、横連携による既存プロダクトラインのビジネス強化です。各プロダクトラインの事業拡大、経営効率の最大化を目的に「ビジネスモデルの共有」をしています。また、開発手法、生産手法など「機能の共有」も行っています。例えば、開発手法では伝統的なウォーターフォール開発を主な手法としているプロダクトラインが、先行してアジャイル開発を導入している他のプロダクトラインから学ぶことなどができます。これらの活動は持続的な成長を実現する重要な活動になります。

2 点目は、既存プロダクトラインのビジネスを組み合わせて新しいソリューションを提供することです。これは更なる成長を実現する重要な活動になります。

### <P31. ソリューションセグメントの課題>

3 点目の取り組みは、スライド左側に上向きの矢印で示しています、事業化に向けた縦連携です。スライド左下は、時代を先読みするマーケティングアプローチ、スライド右下は、新しい技術開発を行っているテクニカルアプローチを表しています。現在、マーケティングアプローチではエネルギー事業開発、モビリティ事業開発などを、テクニカルアプローチではコミュニケーションシステム研究、次世代通信研究などを行っています。

これら2つのアプローチにスライド上段の既存プロダクトラインを加えて連携を強化することにより、事業化を加速させます。

この事業化に向けた連携強化により、新たな事業やイノベーションを創出し、更なる成長を実現します。

### <P32. 持続的な成長に向けた重点施策>

「ソリューション」では持続的な成長を実現し、さらに事業を発展させるため、スライドに示した3つの重点施策に取り組んでいます。

1 点目は、既存プロダクトラインのビジネス強化、

2 点目は、既存プロダクトラインの枠を超えた新しいソリューションの提供、

3 点目は、マーケティング、テクニカルアプローチ、そして既存ビジネスを融合させたイノベーションの創出です。

各施策の具体的な取り組みをご説明します。

### <P33. 持続的な成長に向けた重点施策>

#### ① 既存プロダクトラインのビジネス強化

既存プロダクトラインのビジネス強化として、2つの取り組みをご紹介します。

スライド左側は「通信機器」の取り組みです。「通信機器」では、新しいモノづくりのコンセプトとして、「JAPAN MADE」を掲げ、全てのプロセスが日本国内で完結するビジネスモデルならではの価値あるソリューションを提供し、お客様視点での信頼ある行動を統合したコンセプトを構築しています。最近では、個人向けにバルミューダ社と新たな価値を持つ商品で協業も進め、事業を成長させています。

スライド右側は「情報機器」の取り組みです。「情報機器」では「Put knowledge to work “知識を仕事に活かす”」というブランドイメージを構築し、「お客様が情報を知識に変え、その

知識を効果的に利用し、競争力を高めるためのサポートをする」とのコンセプトのもと、既存の複合機、プリンタ機器に加え、ネットワーク構築やセキュリティ対策等の提供、さらに、ECM の構築やプロフェッショナルサービスの提供へ事業領域を拡張し、情報のデジタル化が進む中、多様な顧客ニーズに応えるドキュメントソリューションを提供し続けることで、事業を成長させています。

「通信機器」、「情報機器」での成長、発展はもちろんのこと、これらのビジネスモデルを他のプロダクトラインと共有することで、相乗効果が期待できます。

#### <P34. 持続的な成長に向けた重点施策>

##### ② 既存プロダクトラインの枠を超え、新しいソリューションを提供

既存プロダクトラインの枠を超えた新しいソリューションの提供についてご説明します。具体例として、デジタル捺染機の開発をご紹介します。

京セラのデジタル捺染機は、環境に優しいコンパクトな顔料インクジェット機を開発し、より顧客に近い縫製工場に導入することで納期短縮を実現し、アパレル業界のサプライチェーンに変革を起し、環境負荷低減に貢献することを事業の意義、目的にしています。

この新規事業創出のコアは、「プリンティングデバイス」と「情報機器」が協力して開発した、商業用インクジェット機の経験です。この交流により、「プリンティングデバイス」が保有するヘッド技術を用いて専用インクジェットヘッドを、「情報機器」が高速インクジェット機で培ったインク技術をベースに、専用の顔料インクと捺染品質を向上させる処理液をそれぞれ担当し、既存の枠を超えて、京セラグループ一体でヘッド・インク・製品の開発を加速させています。

#### <P35. 持続的な成長に向けた重点施策>

##### ③ マーケティング、テクニカルアプローチ、そして既存ビジネスを融合させたイノベーションの創出

マーケティング、テクニカルアプローチ、そして既存ビジネスを融合させたイノベーション創出の事例として、5G ミリ波バックホールシステムをご紹介します。

京セラが独自に保有する無線技術をベースに、地方や地形等の影響で 5G サービスが普及しにくい地域へ、迅速かつ安価に 5G ネットワークを構築する製品を提供することで、地方再生などの社会課題を解決するインフラ構築に寄与することを事業の意義、目的にしています。5G ネットワーク構築に仮想化ベースバンド技術 (X-RAN) を採用し、設置工事の時間とコストの低減や、小型、軽量、省電力を実現しています。

この取り組みのコアは、PHS 基地局事業の事業実績/資産の活用、独自の無線技術を磨き続けたこと、そして、これらの資産を活かせる適切なパートナーを開拓したことです。この京セラ独自の技術とアライアンスの協業により、早期市場投入を目指しています。

なお、このシステム開発は、2021 年 11 月 2 日に開発開始のプレスリリースを行っております。

このように「ソリューション」では、多様な事業を縦連携及び横連携によって相乗効果を最大化させることで、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、さらには人類、社会の進歩発展に貢献するイノベーションを創出し続けてまいります。

#### <P36. 業績目標>

連結売上高 2 兆円の達成時の当セグメントの目標は、売上高 1 兆 600 億円、利益率 11%です。その先、連結売上高 3 兆円の際には、売上高 1 兆 5,000 億円、利益率 15%を目指します。

これまで説明しました施策を積極的に進めることで、これらの業績目標の達成を目指すとともに、冒頭ご説明いたしましたビジョンの実現を図ってまいります。

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 11 月 25 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。詳細は、当社ホームページに掲載の「将来の見通しに関する記述等について」をご参照ください (<https://www.kyocera.co.jp/ir/disclaimer.html>)。