

**京セラ株式会社 2018年3月期 決算説明会での主な質疑応答内容**  
(2018年4月27日実施)

**【経営戦略】**

Q: 谷本社長体制になり1年が経過したが、社内に変化していることと、結果として出てきたことを教えてほしい。また、自社株買いは社長が率先して実施を決めたのか。経営の変化について教えてほしい。

A: 部品事業が活況だったこともあり、積極的に増産投資を行った。新製品も積極的に出してきた。また、2019年3月期（FY2019）は設備投資も1,000億円を超える計画を立てた。こういう点で積極性が出てきたと思う。自社株買いについては自分が社長になったから急に変わったということではないが、社長である自分の判断で決めた。2月（2018年3月期（FY2018）第3四半期）の決算発表以降、株価が下がったことも踏まえて判断した。

Q: 設備投資額と研究開発費について、ともにFY2019は過去最高で積極性が出てきたと思う。これまでは各アミーバの減価償却費の増加を懸念して、投資を増やすことに積極的ではなかったと思う。投資の意思決定のプロセスにどのような変化があるのか教えてほしい。

A: 研究開発費はコーポレートの問題であり、社長の方針として増やすと決めた。設備投資は積極的にできるように働きかけもしている。市場が強気な状況ということもある。研究開発も体制を整備して、組織横断的に活用できるように変えたこともあり、これまでよりも各部門が安心して開発をできるようになってきた。設備投資についても同様になってきた。

Q: IoT、5G、エネルギーに対しての具体的な取り組みの将来像を示してほしい。

A: エネルギー分野では自家消費に向けて蓄電池の開発をソーラーエネルギー事業と研究開発部門で進めている。5GやADASについては、社内のリソースを結びつけてどのようなソリューションとして出せるか、通信事業も含めて開発に取り組んでいる。

Q: 現在、京セラはM&Aや設備投資を積極的に実施しており、事業資産を積み増していく段階にあると思う。研究開発費についても増やしているが、これも無形資産への投資と言える。これらの事業資産は、どのアプリケーションに向かっていくのか。

A: 現在は部品事業を中心に投資を行っている。研究開発では、通信の技術を持っているが、通信機器事業単独で生き残る道はあまりないと考えている。例えばエネルギー分野で、大規模な太陽電池の発電所の遠隔監視向けに自社の通信技術を活用するというように、サービスやソリューションに向けて通信の技術を広げていきたいと考えている。

Q:テクノロジーの分野で特定の領域を考えると、5G や自動車、再生可能エネルギーなどが挙げられるが、アプリケーションを特定して投資の領域を考えるべきなのか。それとも各事業である程度、投資すべき分野は見えてくるのか。

A:2021年3月期の売上高目標である2兆円までは部品事業の伸び等で到達できると思うが、2兆円から先、例えば3兆円となると、既存の部品事業で達成するのは難しいだろう。3兆円に向けて取り組んでいるのは5G やエネルギー関連で、選択と集中も必要になると考えている。できれば医療も加えたいが、まだ具体策を言える状態ではない。

### 【株主還元】

Q:今般、400億円の自社株買いを発表したが、今後、株主還元方針として配当と併せて総還元性向をどのように方向付けしていくのか。

A:基本的には配当を優先的に考えていきたいという株主還元方針は変えていない。自社株買いを毎年実施するのかという点については、今後の事業機会や環境などを考慮して判断していきたい。株主様から期待されていることも承知しているので前向きに考えていきたい。

Q:自己株式の消却は考えていないのか。京セラは資本過多の状況なので、消却しないと資本政策とは言えないのではないか。

A:消却も考えてはいる。数年前に一部消却をしたこともある。M&Aに活用したいので、自社株買いをしてすぐに消却をする考えではないが、当初の目的で利用ができないのであれば、消却もあり得る。

### 【国際会計基準（IFRS）への移行について】

Q:IFRSへの移行による影響額について。

A:売上高への影響はない。利益については、減価償却方法を定額法へ変更することによる費用減と、年金費用の増加をネットすると、100億円程度のプラスになるとみている。

### 【M&A・他社との協業】

Q:FY2018に5件のM&Aを実施しているが、FY2018及びFY2019の売上高及び利益への影響額を教えてください。

A:FY2018の売上高に対して500億円程度の貢献があったが、利益面では、買収に伴う償却コスト等もありほとんど貢献は無かった。FY2019は売上高で1,000億円、利益率5%程度を見込んでいる。

Q:KDDI株式会社（KDDI）との関係について。KDDIもIoTに熱心だが、KDDIとのさらなる連携を考えているか。ソーラーエネルギー事業でもネットワークが関係してくる。KDDIと

の距離感を教えてほしい。

A: 現在も携帯電話端末を買って頂いているが、IoT ネットワークについては、当社では子会社の京セラコミュニケーションシステム（KCCS）が Sigfox という低速領域の IoT ネットワークを展開している。KDDI は NB-IoT を提供されている。当社が展開している IoT モジュールの回線は KDDI が提供する。IoT サービスは色々あると思うので、当社や KDDI がそれぞれどこまで手がけるという明確な事業領域は定めずにやっていきたい。

Q: KDDI との関係は、これまでは単なる株主ということだったと思うが、もっと踏み込んだ関係で事業をやった方が面白いと思う。IoT の分野は KDDI と一緒になって展開していくというようなことはないか。

A: KCCS には KDDI の資本も入っている。IoT ソリューションでは KCCS を通して、KDDI とこれまでよりも近い関係で仕事をする機会はあると思う。

### 【ドキュメントソリューション事業】

Q: ドキュメントソリューション事業は、市場全体は伸びていないが、京セラのシェアは上がっており、業績も好調。この背景を教えてほしい。また、将来に向けた施策について教えてほしい。

A: ドキュメントソリューション事業はもともとシェアが低いので、これを少しずつ上げている。内製のアモルファスシリコンドラムを使用していることに加え、FY2018 には低温トナーを開発しており、エコな製品であることを全面に押し出している。この戦略が客先に受け入れられていると考えている。

また、生産性向上にも手を打っており、FY2018 はトナー工場を自動化した。OPC 感光体ドラムの工場も中国に建設中で、6 月頃に稼働開始する予定。従来は約 200 名が必要だったが、この新工場は十数名で作れる工場になる。これ以外にもロボットが自動で組み立てるラインを大阪の枚方工場で稼働させる予定。ドキュメントソリューション事業では生産性を飛躍的に伸ばす取り組みをしている。

### 【ソーラーエネルギー事業】

Q: ソーラーエネルギー事業においてポリシリコン原材料の引当損失を計上したことによる、FY2019 へのコスト低減効果を教えてほしい。生産拠点統合による効果に加えて、さらにコスト削減の効果となるのか。

A: ポリシリコン原材料に関する引当損失は、既に購入済みの在庫と未購入残高の両方に対して計上した。この結果、当材料のコストは 3 割程度下がる。

コストが下がる分は売上を増やす方向で活用したいと考えている。FY2019 の売上は FY2018 比、横ばい程度で計画しているが、各企業の CO2 削減に向けた案件などの引き合いを多くいただいているので、これらの需要獲得に使用していきたい。

Q:ソーラーエネルギー事業では、自家消費型需要の獲得に向けて取組んでいくということだが、開発の進捗を教えてください。蓄電池はコスト高であり、経済合理性を出すことが難しい製品だと思う。

A:自家消費型は蓄電池がないと成り立たない。経済合理性の点では、太陽電池は自己負担がないところまで見えているが、蓄電池は現在、コストに見合わないため、当社では現在の蓄電池の寿命を2倍に伸ばす開発を行っている。実験レベルでは目処が立っている。産業向けの自家消費については、規模が大きいため太陽光発電所を工場の隣に作るということは難しいと思う。どこか離れたところに作ることになる。そうなると、電力を消費するところまでどのように電気を運ぶかということを考えなければならない。自前でケーブルを引くのは難しいので、他社との協業を含めてどのようにやっていくかを今期に決めていきたい。

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2018年3月期決算説明会開催日（2018年4月27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。