

**2023年3月期通期 決算説明会での主な質疑応答の内容**  
(2023年5月16日開催)

\* 前期(2023年3月期)、今期(2024年3月期)、来期(2025年3月期)  
上期(4月~9月)、下期(10月~3月)  
1Q(4月~6月)、2Q(7月~9月)、3Q(10月~12月)、4Q(1月~3月)

## **1. 今期の業績**

### **【コアコンポーネント】**

Q : 「コアコンポーネント」の今期業績見通しの背景を教えてください。

A : 半導体関連は市場全体としては落ち込んでいるものの、幸いにも当社が力を入れている先端半導体の分野では、現在、AIチップ等の落ち込みは見られない。今期は有機パッケージや半導体製造装置用部品への投資を先行して行うため、事業利益への影響は大きいと考えているが、最先端分野に注力するため、世間一般ほど業績は落ちないと考えている。

### **【電子部品】**

Q : 競合する電子部品企業の多くが、今期は前期比減益の予想だが、円高想定でも京セラが増益を達成できる背景として、どのような経営改革が実を結ぶと考えているのか教えてください。

A : 今期、収益が改善する要因の1点目としては、前期には年金債務に関わる追加費用等の一時費用約30億円を計上したが、今期は当該費用の計上を見込んでいないこと。  
2点目は、2年ほど前よりKYOCERA AVX Components Corporation (以下、KAVX)の海外拠点に自動化技術の導入を推進していることが挙げられる。この結果、既存のタンタルコンデンサの歩留まりも改善した。同様の改善が世界各拠点にて進んでいる。  
3点目としては、価格是正を継続しており、日本や世界でも顧客に受け入れて頂いていることがある。主に今期下期においてこれらの効果が現れると共に、市場が緩やかに回復し、改善が進むと考えている。

また、京セラの電子部品事業においてはスマートフォン向け部品の比率が高いが、KAVXでは車載向けがメインになっている。加えて、京セラのスマートフォン向け部品の主要顧客からの需要が大きく減少していないという要因もある。

## 【ソリューション】

Q：今期は「ソリューション」が大きく改善する計画にあり、その主体はコミュニケーション事業の改善によるものと思う。コミュニケーション事業は、特に研究開発のリリース次第で固定費が大きく変化すると思うが、今期の人員配置に変化があるか教えて欲しい。

A：通信機器事業のコンシューマー向けビジネスに携わっている人員約 100 名が、新たにミリ波 5G 通信等の開発のため、研究開発部門に異動する予定。

Q：「ソリューション」の今期業績見通しの背景を教えてください。

A：前期に発生した約 80 億円の一時的な費用を今期は見込んでいない。また、通信機器事業の技術者が研究開発部門へ異動することによる固定費の削減や、スマートエネルギー事業の黒字化への道筋が見えてきたことから、今期は収益改善が進む見通し。

Q：コミュニケーション事業について、コンシューマー向けスマートフォンから撤退することで、どの程度収益が改善するのか教えてください。

A：コミュニケーション事業に含まれる通信機器事業は、前期より大幅に改善する計画だが、今期黒字化は困難だと考えている。低収益なコンシューマー向けスマートフォンを縮小させていくことにより収益性の改善を目指す。今期はまだ販売を継続するため損失が残る。来期にはさらに縮小させ、法人向けにシフトしていくことで黒字化を目指す。

## 2. 中期経営計画

### 【設備投資】

Q：「コアコンポーネント」では大幅な能力増強や投資を計画されているが、どの程度現実的な計画なのか教えてください。特に「コアコンポーネント」などのシェアが高い分野は、需要の回復次第で投資のスピードも変化するのではないかと。

A：中期経営計画を作成した理由でもあるが、投資の決定、工場建設、設備導入までのサイクルが長期化している。10年前は1年から1年半でできたものが、今では3年程度かかるため、市況を見た上で投資に着手するのでは間に合わない。半導体市場は特にメモリの市況が悪く、現在調整局面に置かれているが、短期目線ではなく、今後7、8年でどの程度伸びるのか、当社顧客からの情報に加え、コンサルタントも活用して調査した。その結果、2022年比で2030年の半導体市場規模は2倍程度になるという見通しに基づき、投資計画を立てた。

Q：事業投資を積極的に行うとのことだが、投資の実行は市況を見ながら決めていくのか。

A：半導体関連製品については、2030年までの市場見通しに鑑みて投資を行う予定。現在、工場建屋の建設は完了までに2年ほどの期間を要することもあり、投資は計画通りに進める。しかし、市況悪化が長引くようであれば、設備導入の延期や停止を適宜判断していく。

### 【ROE】

Q：京セラはこれまでROEの目標を8%としていたが、中期経営計画では2026年3月期の目標を、税引前利益率14%、ROE7%としている。今回ROEの目標を7%に改めた背景を教えてください。また、資本コストを上回るROEを達成するために、資本効率の改善に向けてどのような施策を考えているか。

A：2029年3月期の売上高3兆円達成時に2桁のROEを目標としているが、それに向けた通過点として、税引前利益率15%、ROE8%を掲げていた。今回、3年間の中期経営計画を立案したが、半導体関連を中心に多額の先行投資を行うため、減価償却費の負担が大きくなることもあり、当面の目標としていた税引前利益率15%、ROE8%の当該期間における達成は難しいと判断した。ROEの改善については、分子である当期利益を伸ばすことに加え、分母である資本についても、自社株買いを含め考えていく必要があると認識している。

### 【電子部品】

Q：「電子部品」はシェアがそれほど高くないという認識だが、どのような切り口でシェアを上げていくのか。

A：例えば水晶振動子の小型化には非常に高精度な加工が必要で、フォトリソグラフィを含め差別化を図っており、最小の1008水晶振動子では高いシェアを有している。更なる小型化にはMEMS振動子が必要だと言われており、これについては買収したフィンランドの会社の技術を使い、開発を進めている。水晶振動子やMEMS振動子は高いシェアを維持しながら拡大できる見通しで、「電子部品」の中でも積極的に投資をする分野の1つ。また、既に高シェアなKAVXのタンタルコンデンサのシェアをさらに高めていく。MLCCは成長が見込まれる製品であるため、小型大容量品を中心に展開するとともに、車載関連はKAVXの実績も活用し、拡大させていく。

Q：「電子部品」は、今後3年間で製品開発や各製品の品種構成が大きく変わると思う。また製造面において、京セラ電子部品とKAVX間にシナジーが生まれてくると考えているが、タイミングデバイス、タンタルコンデンサ、MLCC、コネクタのそれぞれにおいてシェアを伸ばすためのポイントを教えてください。

A：水晶部品とタンタルコンデンサについては、未参入の分野に手を打ってきたことが、今後3年間に成果として出てくるものと考えている。

タイミングデバイスは、今期よりMEMS振動子のサンプルを出しており、新市場に着手していく計画。小型の水晶振動子は、高いシェアがあるが、今後伸びるのはサイズが若干大きい車載用水晶振動子。原価低減のためにベトナムに製造ラインを移管しており、ベトナムで生産して欧米客先へ販売する計画を進めている。高信頼性の水晶発振器については、航空、宇宙、低軌道衛星向けのOCXOがあるが、これも今まで手掛けておらず、資本政策等を活用し参入していきたいと考えている。従来は参入できていなかったこれらの分野に対し、技術面、製造面で手を打っていくことが水晶部品を大きく伸ばしていく施策の一つ。

コンデンサについては、ポリマータンタルコンデンサをタイで増産していることに加え、ローム(株)から一部事業を承継した。従来から保有しているタンタルコンデンサの商流を活用し、今期さらに伸ばしていく。

Q：水晶部品は車載用へ展開するとのことだが、車載向けは客先との関係性が重要であり、新規参入は難しいと思う。車載向けや高信頼性製品、MEMS振動子などは、中期経営計画の期間で着実に伸ばす目途は立っているのか。

A：車載向けは元々ある程度のシェアを保有している。KAVXの売上の半分は欧州、米国向けを中心とした車載関連。車載向け売上の大きいセンサー&コントロール部門は、車載部品メーカーではなく、自動車メーカーと直接、開発の話をしている。この商流を活用していく計画。

高信頼性製品についても、KAVXでは航空、宇宙、医療分野において特に米国で強みがあり、KAVXの商流を活用し、新製品を販売していきたい。これらは当社にとって全く新しい分野というわけではないため、良い新製品を投入すれば伸ばすことができると考えている。

## 【ソリューション】

Q：コミュニケーション事業はB2Bを伸ばすということだが、事業の内容は今後3年間でどう変わっていくのか。

A：コミュニケーション事業は、国内でICTや基地局エンジニアリングを扱う京セラコミュニケーションシステム(株)(KCCS)と、通信機器事業の2つの事業で構成されている。前期のコミュニケーション事業の売上のうち、通信機器事業の売上は約700億円。その中で、コンシューマー向けスマートフォンは撤退するが、法人向け端末に注力する。加えて、法人向けのキッティングや修理等の通信サービスにシフトするなど、収益の出る事業に集約していく。

### 【自社株買い】

Q：自社株買いについて、なぜ今回は500億円なのか。中期経営計画の予算に照らし、どのように決められたのか。来期、再来期の実施有無や規模についてはどのように考えればよいか。

A：自社株買いの過去最高額は400億円だった。今回は中期経営計画の初年度として、過去最高規模の500億円とした。来期以降の自社株買いの実施等については、キャピタル・アロケーションにて示すとおり、M&Aの実施状況にも依るため、現時点での回答は難しい。

### 【政策保有株式】

Q：政策保有株式を今後3年間で簿価の5%以上縮減する方針とのことだが、どのように決定されたのか。

A：当社の政策保有株式の簿価の9割以上をKDDI(株)の株式が占める。まずはKDDI(株)以外の保有先と対話を進め、今般、半数以上の株式について売却の目途が立ったことから5%以上という目標を設定した。

### 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2023年3月期通期決算説明会開催日（2023年5月16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>）