

京セラ株式会社
2013年3月期決算説明会での主な質疑応答内容
(2013年4月26日実施)

【経営方針】

Q：社長に就任されて、どのような問題意識を持ち、どのような取り組みを行いたいと考えているか。

A：(山口社長) 当社は部品事業から機器事業と事業領域が広範囲にわたるなかで、横の繋がり、シナジーをもっと強めることができるのではないかと感じている。また、半導体パッケージはお客様に直接販売していたが、販売形態としては他にもいろいろな販売方法がある。更なる売上拡大が可能だと感じている。

Q：説明会の中で、ボリュームゾーンでの展開やシェアアップといった売上拡大への積極性を表す言葉が多くあった。経営に対する考え方で以前と比べ変化していることがあれば聞かせてほしい。

A：(山口社長) ボリュームゾーンと申し上げたが、製品価格が下がっていくので、ハイエンドだけでは売上拡大はできない。市場領域が大きい事業に注力し、事業を拡大させ、かつ利益を得ていかないと成長はできない。シェアも半導体部品のように高い事業もあるが、全体的に見るとまだまだ伸ばせる事業が多くある。

Q：久芳会長にお伺いしたい。社長をバトンタッチして、ご自分が社長時代にしたかったこと、できなかったこと等、どのようなことを新社長に託したいか。

A：(久芳会長) 私は2008年のリーマンショック後の厳しい時期に社長になり、まずは採算改善に注力せざるを得なかった。赤字にはならなかったし、大きく売上を落とすこともなかった。しかし、会社の目指すところは売上高を大きく伸ばし、それによって利益も伸ばし、株主様に還元すること。戦略的な販売力、営業力強化への取り組みが十分できなかった。

新しい経営体制では、私、副会長の前田、社長の山口と代表取締役が3人いる。私は物作りの面で低採算事業の収益性を改善させることを強化する。山口には販売力を強化し、グループのシナジーを活用して売上高を伸ばしてもらいたい。山口はCMOS用パッケージ等の受注を獲得する等、セラミックパッケージで高いシェアを獲得していった。そのような販売力、営業力による売上拡大に期待している。前田は研究開発面でグループの将来に向けて取

り組んでいく。経営の舵取りは山口を中心とし、私と前田がサポートしていく。

【ソーラーエネルギー事業】

Q：ファインセラミック応用品セグメントの今期の売上高予想は四半期当たり約570億円だが、これは前期の第3四半期と第4四半期の平均より低い。為替の影響、価格下落等どのような市場の前提での計画なのか。また、準備する生産能力に対してどのような稼働率の前提か。

A：（久芳会長）前期、ソーラーエネルギー事業は受注先行で、売上は四半期毎に上がって行った。一方、受注は第3四半期がピークで第4四半期の受注は減少した。ただし、売上と受注の間に大きな差があり、受注残が多くある。当初の計画より売上は上がってくる見込み。買取価格の引き下げ前の駆け込み需要は今期も多いと見ており、上期より下期の売上高が大きい計画だが、現在も売上は計画を上回り推移している。したがって、稼働率はほぼ100%近くに上がっている。今後、若干の投資が必要だが、先々も考え過度にならないようにしていく。前期は800MW程度販売したが、今期は1GWを超えると見込んでいる。

Q：第4四半期の業績が1月の予想に比べ上ぶれている要因は。

A：（久芳会長）駆け込み需要があったため。

【部品事業】

Q：今期第2四半期からデジタルコンシューマ機器向け部品需要の増加を見込んでいるようだが、セラミックパッケージの需要は足元どのようになっているか、今後年末に向けてどうなると考えているか。

A：（山口社長）前期、セラミックパッケージの需要は秋まで好調だった。その後、需要が減少し現在に至っている。足元は少し回復が遅れ、第2四半期から上がってくる。半導体製造装置用部品の需要は7月以降、上がってくると思う。

Q：セラミックパッケージの需要の動きで、SAWフィルター用とCMOSセンサー用とで違いはあるか。

A：（山口社長）用途別の違いでは、SAWフィルター用はほとんど携帯電話端末用なので携帯電話の需要と同じ動き。CMOS用は携帯電話用とデジカメ用があるが、規模はデジカメ用の方が多い。デジカメ向けの動きはスマートフォンに押されて鈍い。

Q：電子デバイス関連事業において、事業利益率 10%を目指し、収益性の低い製品を見直すとの説明があったが、どのような製品を見直すのか教えてほしい。

A：（久芳会長）電子デバイス関連事業については、売上はそれほど伸びないが、低収益な製品を見直し採算が良い製品のシェアを引き上げていくことや、水晶部品事業等では、海外生産比率を上げることや子会社を統合する等の構造改革も行っている。効果としては構造改革のほうが大きい。見直しを行う製品としては、買収したオプトレックス（現京セラディスプレイ）のタッチパネル事業がある。オプトレックスの魅力は車載向け液晶パネルが強いこと。車載市場に当社の液晶パネル等を伸ばしていく戦略。

Q：前期第 4 四半期の業績が 1 月予想に対し上振れた要因を教えてください。円高の修正のせいなのか、4 月からの需要を見込んで稼働率を落とさず在庫を減らさなかったからなのか、予想が慎重すぎたからなのか。

A：（久芳会長）第 4 四半期の実績で利益が上ぶれた要因に円安のメリットは当然ある。ソーラーエネルギー事業で、どうしても当期内に納入してほしいというお客様の要望に応え、売上が伸びたこともある。両方の要因があった。

【中期目標】

Q：今期売上高 1 兆 4,000 億円、税引前利益 1,500 億円の予想だが、これを 5 年後にはどれぐらいの水準に伸ばそうと考えているか。また、その時の配当性向はどれ位の水準になると考えるべきなのか。

A：（久芳会長）社長には 1 兆 4,000 億円の達成に向けてどう取り組むかに注力してもらいたいと考えている。株主還元については配当性向の引き上げだけでなく、いろいろな方法を検討していく。今回、配当性向を 30%以上としたがこれで終わりではない。今後も株主様の期待に応えるよう考えていく。

Q：新事業の立ち上げはどのようなことを行っているか。成長の原動力になる事業の準備、中長期的な仕込みについて聞かせてほしい。

A：（久芳会長）新しい事業への取り組みとしては、デジタルコンシューマ機器向けだけでなく、環境エネルギー分野や医療分野に力を入れる。例えば燃料電池はやっと実を結びつつある。蓄電池も太陽電池と組み合わせた利用等を考えており、大きなビジネスになると期待される。医療に関しては、人工骨等をグループ会社の京セラメディカルで手掛けているが、これ以外にいろいろなものを評価している。

Q : 円高やデフレが是正されているが、これは製品の値下げ圧力になるのか、または、材料費の値上げになるのか。国内で綾部（京都府）等に工場を作っているが、内外での製造体制をどうするか等、マクロの経済の変化に対してどのように考えているのか教えてほしい。

A : (久芳会長) 製品の値下げ圧力や材料費の値上りは製造業では常にあること。超円高の時期でも当社は大きくシェアを落とさなかった。全員参加経営、小さな改善の積み重ねで困難を乗り越えてきた。加えて生産プロセスを改善し、現場の生産性を高めてきた。これからもその取り組みに変わりはない。円安だから国内工場を計画した訳ではない。円高の時からすでに計画していた。円高でも戦えるから国内で生産する。綾部での第2棟増設は、面積は第1棟と同じだが投資額は第1棟より少ない。低コストが可能となるよう、工程を省略する等の工夫を行っている。円安で更に効果が発揮されると思う。

以上