

京セラ株式会社 2017年3月期 決算説明会での主な質疑応答内容 (2017年5月2日実施)

【経営戦略】

Q: 谷本社長の経営戦略について。谷本社長が打ち出されている技術面の強化、シナジー追求は、具体的に何をしていくのか。また、M&Aはこれまで以上に手がけていくのか。

A: 技術面のシナジーの強化については、事業部間を超えて、技術を組み合わせることで1つの製品を作っていきたい。例えば、当社ではインクジェットヘッドもプリンターも手がけているので、これらを組み合わせることで産業向けのインクジェットプリンターを開発するといったことをしたい。他の例では、車載カメラの開発を積極的に行っているが、カメラの開発に光学部品の技術を使い開発を進めるなど、部門を越えて取り組んでいく。

M&Aについてはこれまで以上に積極的に取り組んでいきたい。また、M&Aに限らず外部リソースを活用していきたい。

Q: 売上高2兆円を目指すとしているが、どのように、どれだけの期間で伸ばすのか。

A: 現在、情報通信関連では高速通信用パッケージやボードの需要が強く、また、車載等の部品も伸びる。これらの用途向けに部品関連で大きく伸ばしたいと考えている。

機器・システム事業ではドキュメントソリューションでのサービスやドキュメント BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の売上増、IoT市場では SigFox や通信モジュールなどを中心に伸ばしていく。

Q: 2桁の増収を目指すという目標を掲げている。各セグメントの2桁成長に向けての取り組みを教えてください。

A: 産業・自動車用部品では、SPE 部品のシェアを伸ばす。現在は主にバルクのセラミック（構造体）で高シェアだが、シェアを伸ばす余地のある部品があり、一層のシェアアップを図る。自動車部品ではカメラモジュールを伸ばす。認識機能に力を入れる。

半導体関連部品は、セラミックは高速通信用パッケージが伸びており、増産で要求に応えていく。有機は2018年3月期（今期）に内部改善を行うため売上は伸びないが、来期以降は車載用基板等で伸ばしていく。

電子デバイスでは、水晶部品が好調。最先端品の開発を進め、売上を伸ばす。コンデンサもシェアアップのために研究開発を加速する。パワー半導体については、現在手がけている分野は限られているが、車載向けを含めて IGBT（Insulated Gate Bipolar Transistor/絶縁ゲート型バイポーラ・トランジスタ）を作れるレベルの研究開発を行っている。

コミュニケーションは通信モジュールと SigFox 等のサービスで伸ばす。

ドキュメントソリューションではソリューション事業を強化する。

生活・環境の主要事業はソーラーエネルギー事業。これまでのような補助金で伸びる市場

ではなくなってきている。電力の自家消費をいかに定着させることができるかがポイント。SOFC との組み合わせ等を行っていく。

【企業価値向上に向けた施策】

Q:2017年3月期（前期）のROEは約4.5%の実績だが、これを3~4年後にどこまで改善させるのか。金融資産をどのように活用して株式価値を向上させていこうと考えているのか。

A:税引前利益を最大化することを目標とし、現在10%の利益率を早期に15%へ向上させた。ROEの目標値は定めていない。キャッシュはM&Aなどに有効に使いたい。

Q:税引前利益率15%を達成する上での今後1~2年の取組みを具体的に教えてほしい。

A:既存製品の生産性を2倍にすることをまずやりたい。生産性を大きく上げることで利益率を高めていく。また、M&Aだけでなく、ある技術を買う、他メーカーと共同で組むという方法もある。

Q:不採算事業の改善もしているためキャッシュは増える。企業価値をどうやって向上させるのか。

A:事業を成長させて利益を増やすこと。これが第一と考えている。設備投資は必要であれば速やかに実施する。

【2018年3月期業績予想】

Q:今期業績予想の考え方について。産業機械向け部品はさらに、伸びるとみているか。また、スマートフォン向けにセラミックパッケージで新製品があるのか。

A:産業機械は、SPE関連部品に限れば少なくとも今年中は需要が落ちることはないと考えている。セラミックパッケージでは光通信パッケージが伸びている。スマートフォン本体に搭載される水晶向けのパッケージは、他社ができない小型化製品を展開しているので、増えていくと思う。

Q:自動車関連の売上高目標が3,000億円とあったが、現在の自動車関連の売上高はいくらか。

A:今期で2,000億円程度になると考えている。

【新経営体制】

Q: 山口会長が谷本社長を後任に選んだ理由について。

A: (山口)

当社はモノ作りで価値を出したいと考えている。さらに利益が出せるように経営していく上では、モノ作りにおいて創意工夫を積み重ねて改善していくことを分かっている者に社長になって欲しいという思いはあった。

【部品需給の状況】

Q: 一部の部品が不足している。京セラ製部品の中で需給が逼迫している、あるいは値上げしているものはあるか。

A: 値上げまではいかないが、需給が逼迫しているのは光通信用パッケージ、コンデンサ、水晶。難しいのは、客先が必要とするタイミングが年間を通じてフラットではないこと。例えば、第2、第3四半期に増え、第4四半期に大きく落ちる動きがあり、このタイミングに合わせて作っていく必要がある。

【設備投資計画】

Q: 供給不足を解消するためには短くとも2~3年の時間軸で生産を伸ばす必要がある。3~5年の時間軸で中長期の生産能力を増強していく計画はあるか。

A: 個々の製品の生産設備は手配している。SPE 部品は米国で工場を拡大した。他の部品で不足しているものについては、今年中に新工場建設の必要性などを検討する。

Q: 新工場建設は今期の設備投資予想 800 億円の中に含まれているか。

A: 含めていない。

【機器・システム事業】

Q: 通信機器について、今後は四半期毎に安定して利益が出せるのか。

A: 日本の携帯市場は3~4月がメインの商戦期であり、その反動で第1四半期は大きく需要が落ちる。今期も若干の構造改革が必要なので、第1四半期は厳しいと考えているが、第2四半期以降は問題ないと思う。

Q: SigFox の事業拡大計画を教えてください。現状想定しているもの以外にも派生的な展開が期待できると思う。一方で、基地局等のインフラ整備をしないとサービスが展開できない事業なので、これが出来上がるまでの期間の利益への影響を教えてください。

A:SigFox は、人口カバー率 99%になる 2020 年の売上高目標として 100 億円を目指している。IoT 関連では、SigFox 以外にも KDDI 向けに通信モジュールを提供する。京セラによって様々な事業が拡大できるように準備をしている。

Q:機器・システム事業の今期業績予想の前提について。

ドキュメントソリューションの売上が 8%伸びる計画だが、これは自社努力によるものか。また、生活・環境の主力であるソーラーエネルギー事業は、国内市場が縮小傾向にある中で数量の前提はどう見ているか。中期的な機器・システム事業の戦略はどういうものか。

A:ドキュメントソリューションは前期に新製品投入が若干遅れたが、前期後半に新製品を出しており、これらの売れ行きは好調。加えて、今期も下期から新製品を出していく。また、ソリューション事業も拡大策を打つ。これらにより売上を伸ばす。ソーラーエネルギー事業の数量は前期比横ばいの 1.1GW の計画。

中長期的には、車載通信や IoT 用等のモジュールに力を入れていく。ドキュメントソリューションは新製品でシェアを高めていき、さらにソリューション事業を強化していく。

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 2017 年 3 月期決算説明会開催日（2017 年 5 月 2 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。