

## 2009年3月期 中間決算説明会

(2008年11月5日実施)

代表取締役社長 川村誠スピーチ

### <スライド：本日のプレゼンテーション>

本日は、私より2009年3月期中間期の決算概要と、通期の業績予想についてご説明申し上げます。

### <スライド1：2009年3月期 中間期 連結業績概要>

こちらのスライドは、当中間期の連結業績を示しております。

当中間期は、前年同期に比べ増収・減益となりました。詳細については、次のスライドをご覧ください。

### <スライド2：2009年3月期 中間期決算要約>

まず、売上高は、三洋電機株式会社の携帯電話端末事業の売上が加わったことや、「ソーラーエネルギー事業」の増加などにより、前年同期に比べ3.5%の増収となりました。

税引前中間純利益については、前年同期に比べ9.2%の減益となりました。

主な特記事項は、こちらの4点であります。

1つ目は、円高による影響です。前年同期に比較して、ドルで13円の円高となったことにより、税引前利益を57億円押し下げることとなりました。

2つ目は、「電子デバイス関連事業」の利益減です。部品需要の減少と価格競争の激化などの影響を受け、前年同期に比べ71.2%の減益となりました。

3つ目は、米国景気の低迷による「情報機器関連事業」の利益減です。

最後、4つ目は、一時的な損益の計上です。一時的な損失としては、「電子デバイス関連事業」において、有機EL事業の事業計画見直しに伴い、当事業の固定資産の減損処理を実施し、23億円を計上しました。また、一時利益としては、「その他の事業」において、不動産売却益106億円を計上しております。

以上が当中間期の決算概要であります。続きまして、今期通期の業績予想についてご説明申し上げます。

### ＜スライド3：2009年3月期 連結業績予想＞

今期通期の売上高は、前回予想を2,360億円下回る1兆2,400億円となる見通しです。また、税引前当期純利益は、710億円減額の940億円を予想しております。

業績予想修正の要因については、次のスライドでご説明いたします。

### ＜スライド4：2009年3月期業績予想修正の要因＞

主に4つの要因があります。

1つ目の要因は、世界景気の後退であります。金融市場の混乱が実体経済へと影響を及ぼし、各国での景気後退が鮮明になっています。これに伴い、欧米でのクリスマス商戦が期待できないことから、高付加価値機器の需要は伸び悩み、下期の部品需要は例年になく低迷する見通しです。

また、欧米でのプリンタや複合機の需要も、低迷するものと予想しております。

2つ目は前提となる為替レートの変更です。下期に入ってから急激な円高の進行を踏まえ、下期の予想レートを、ドルは95円、ユーロは120円に変更し、通期ベースでは、それぞれ101円、141円を想定しております。

この前提レートの変更により、4月の公表予想に対しまして、通期の売上高で392億円、税引前当期純利益で167億円のマイナスの影響を予想しております。

3つ目は、通信機器関連事業における売上減です。国内の携帯電話端末市場の需要鈍化や、海外での競争激化による端末の販売低迷などにより、通信機器関連事業の下期の売上高は上期に比べ、減少する見通しです。

最後、4つ目の要因は、「電子デバイス関連事業」を取り巻く環境の悪化です。

クリスマス商戦の不振により、下期の部品需要の回復は見込めず、また、当初予想を上回る価格下落が予想されます。セラミックコンデンサを例にとりますと、期初予想では、前期末に比較し、年間15%ほどの価格下落を想定しておりましたが、品種によって異なりますが、上期で前期末比15%程度下落しており、年間では20%以上の下落を予想しております。

このようなたいへん厳しい経営環境において、下期に重点的に取り組むべき経営課題を次のスライドに示しております。

#### <スライド5：2009年3月期 下期の経営課題>

1つ目の課題は、「好調事業を中心とした受注の確保」です。世界的な景気低

迷により、エレクトロニクス市場においては、短期的な需要回復は期待できない環境ではありますが、そのような状況においても、代替エネルギーとして需要が増加しております「ソーラーエネルギー事業」において、確実に受注を獲得し、収益拡大に努めてまいります。

2つ目の課題は、従来以上に徹底したコスト低減を図り、企業体質の強化を図ってまいります。当社は、常にコスト低減に努めておりますが、過去3年間は受注にも恵まれ、それに合わせてコスト水準が上がってきていたのも事実であります。現在の状況を踏まえ、改めてコストに対する意識を高め、細かなコスト管理に努めてまいります。主な取組みとしては、こちらの3点を実施しております。

まずは設備投資計画の見直しです。足元の需要動向を踏まえ、「電子デバイス関連事業」や「通信機器関連事業」などで投資計画を見直したことにより、通期の設備投資額を、前回予想の840億円から780億円へと減額しました。しかし、「ファインセラミック応用品関連事業」においては、「ソーラーエネルギー事業」の旺盛な需要が継続しているため、当事業での生産能力増強のための設備投資を増額し、このセグメントにおいては40億円ほど、期初の投資額を上回る見通しです。厳しい事業環境ではありますが、将来の成長に向けて、集中すべき事業については、積極的に経営資源を投下してまい

ります。

コスト低減の取組みの2つ目として、直接及び間接部門、それぞれにおいて、購買コストの低減に取り組んでおります。資材調達品については、複数購買や、必要なときに必要な量だけを購入する「当座買い」を、より一層徹底することで、経費を抑えてまいります。

3つ目は、このような厳しい環境であるからこそ、製造プロセスの抜本的な見直しを行い、さらなる生産性の向上を図ってまいりたいと考えます。これにより、コスト低減を実現するだけでなく、市場回復時に、確実に収益拡大を図ることができるよう、企業体質を強化してまいります。

課題の3つ目は、事業基盤の強化です。具体的には、中期的な視点に立脚した「通信機器関連事業」の再構築を進めてまいります。詳細につきましては、のちほどご説明させていただきます。

また、グループを挙げて、新製品・新技術開発を一層強化し、早急に業績貢献につなげるとともに、市況の回復時に高い成長を遂げるために、競争力の向上に努めてまいります。

## <スライド6：2009年3月期セグメント別売上高・事業利益予想>

今期の業績予想を事業セグメント別に見ますと、「通信機器関連事業」と「電子デバイス関連事業」の早急な収益性の改善が、持続的なグループの成長に欠かせないことは明らかであります。加えて「ソーラーエネルギー事業」などの好調な事業を一層拡大させ、利益率をさらに向上させることが必要と考えております。

次に、これらの事業の中期的な取組みについて、ご説明申し上げます。

## <スライド7：通信機器関連事業の課題>

まず、「通信機器関連事業」についてご説明申し上げます。

国内携帯電話市場につきましては、市場は飽和状態にあり、需要が頭打ちとなっていることに加え、買い替えサイクルが長期化しており、需要は鈍化しております。

また、北米携帯電話端末市場では、当社がまだ参入できていないスマートフォンや、ワイドバンドCDMA（WCDMA）端末が市場を牽引しております。さらに、大手通信キャリアでは韓国の端末メーカーがシェアを拡大してきており、一層の競争激化が見込まれます。このような状況下で端末事業の

収益性を改善していくためには、端末の開発や拡販策のさらなる強化が必要であります。

当社は、これらの強化を目的として、三洋電機から事業を承継いたしました。が、4月に統合したばかりであり、現時点では両社の統合効果は一部にしかあらわれておりません。早急にシナジーを実現するため、開発体制の統合や販売体制の強化などを、当初予定より前倒しで進めていきたいと考えております。

一方、通信システム機器事業においては、2010年3月期より、国内にて次世代PHSやWiMAXをはじめとする、新たな高速無線通信サービスが開始される予定です。この新サービスに向けて、次世代基地局の開発を強化し、安定した収益の基盤を構築したいと考えております。そのためには、通信キャリアとの連携を強化し、高機能基地局や端末の市場投入を図ってまいります。

#### <スライド9：通信機器関連事業のロードマップ>

「通信機器関連事業」については、今後3年間にわたって、事業基盤を強化してまいります。携帯電話端末事業においては新たな事業体制の構築を、通信システム機器事業においては、新たなサービスを確実に成長につなげるこ

とで、2012年3月期に、当事業で事業利益率5%を目指してまいります。

携帯電話端末事業の今期の取組みは、部材の共同購買です。4月の統合後、部材の共同購買を開始しており、これについては着実に成果があがっております。材料比率は統合直後に比べますと10%近く低減が図られており、今期はこの共同購買の体制の定着に努めてまいります。

また、国内での継続的な製品投入による受注の獲得に努めるとともに、海外市場を中心に、新たな事業体制構築に向けての具体的な検討を、現在進めております。統合から半年経過し、承継事業の得意分野や現在の課題が鮮明になってまいりました。これらを踏まえ、来期に向けての最適な事業体制と経営資源の配分を行ってまいります。

来期、2010年3月期には、グローバルベースで具体的な組織再編を実施し、新たな事業体制に基づき作成された統合ロードマップに沿って、魅力ある製品展開を進めてまいります。

2011年3月期以降は、新たな事業体制の効果を発揮し、一層高度化した技術力をもとに、国内外での新顧客、新市場開拓に努め、グローバル展開を強化していきたいと考えております。

通信システム機器事業については、現在、次世代高速無線通信サービス向けに、基地局を中心とした新製品開発のスピードアップに努めております。新サービス開始にあわせて、当社製品の投入を確実に行うことで、来期以降の収益面での成長を牽引するコア事業として、拡大を図りたいと考えております。

### ＜スライド9：電子デバイス関連事業の課題—コンデンサ事業—＞

次に、「電子デバイス関連事業」ですが、本日はコンデンサ事業の取組みについてご説明申し上げます。

デジタルコンシューマ機器の需要の中心が低価格品へシフトしたことや、内外景気の減速の影響により、部品搭載数の多い高級モデルの販売が減少したため、予想以上に電子部品の需要が減少しました。加えて、海外部品メーカーとの競争が激化し、価格下落も急速に進行しました。これらの事業環境の変化により、コンデンサ事業の収益性が低下しております。

このような事業環境のもと、いかに受注を確保するかということが、1つ目の課題であります。また、急激な価格下落に対抗できる価格競争力を確保すること、さらに、利益率の高い製品をラインアップとして展開し、事業全体の利益を確保することが、課題であると考えております。次に、これらの課

題に対する当社の取組みについて、ご説明いたします。

### ＜スライド10：コンデンサ事業の今後の戦略＞

コンデンサ事業において、一定以上の受注量を確保するためには、主要な市場での製品展開力が必要となります。このスライドは、横軸にMLCCのサイズを、縦軸に静電容量を示したMLCC市場での製品分布です。水色で示す領域が、当社が製品を展開している領域です。市場は矢印の方向、つまり小型化の方向に動いており、斜線の領域が、活性化して需要が多い領域です。当社はこの緑色の領域を中心に、事業展開を図ってまいります。

当社のMLCCは、精度の高い誘電体層の積層製造技術を持ち、小型品に強みをもっております。現状、「技術的優位性のあるエリア」で示す小型領域では、一定以上のシェアを確保しております。今後もこの領域での製品展開を進めてまいります。

さらに、小型品の中でも、より高容量な製品への展開を強化してまいります。ここ数年、当社は高容量品の技術に関して他社に遅れをとっていました。当社もその点を十分認識し、他社と互角に戦うための技術開発を進めてまいりました。最近になって新しい技術に目処が立ち、今後、この新しい技術をベースに、製品投入していくことにより、高容量品への展開を図っていきたい

と考えております。

しかしながら、従来の領域では既に他社が製品をラインアップしており、後発で参入しても、優位に戦うのは難しいと考えられることから、図に示します「新技術導入により強化するエリア」で、市場の形成時に、タイミング良く製品を投入していくことで、シェアを確保していきたいと考えております。

成長が見込める主要な市場におけるこれらの領域で、一定のシェアを確保し、受注数量を獲得してまいります。

しかしながら、主要市場での製品は競争が厳しく、価格競争力が必要であります。これに対し、低コストな製造技術の導入を進めており、これにより、早急にコスト競争力の強化を図ってまいります。また、事業全体の利益を確保するために、利益率の高い製品の展開を進めております。

そのための戦略のひとつは、京セラの強みを活かした製品展開です。当社は誘電体材料技術に優位性を持ち、現在、既に開発が終了している新材料を使って製品を展開しております。例えば、オンボード電源ライン用コンデンサなどに用いられる高い耐電圧を持つ小型大容量コンデンサの展開を進めております。また、今後開発を進める誘電体材料で、温度特性が優れた小型高容

量品の展開を図ってまいります。

さらに、独自の技術を活かした高付加価値品の開発を進めてまいります。当社とグループ会社であるAVXが共に展開しております、低インダクタンスコンデンサを拡大させることに加えて、AVXより導入した新端子電極・形成技術を活用した、小型・低コストの製品ラインを充実させてまいります。

さらに、MPU用パッケージのボールグリッドの間に搭載するような、超薄型コンデンサの展開も進めてまいります。これらの製品は、市場は大きくないものの、2桁以上の利益率が見込まれるものであり、事業全体での利益確保に貢献するものと期待しております。

これらの取り組みを確実に実行することにより、コンデンサ事業の売上増と収益性の改善に努めてまいります。

**<スライド11：ファインセラミック応用品関連事業の事業利益の推移>**

最後に「ソーラーエネルギー事業」の拡大についてご説明いたします。

こちらのグラフは、「ソーラーエネルギー事業」を含む「ファインセラミック応用品関連事業」の事業利益の推移です。棒グラフで示します事業利益は着実に増加しており、「ソーラーエネルギー事業」がこのセグメントの利益増に

大きく貢献しております。今後も、当社グループの成長ドライバーのひとつとして、「ソーラーエネルギー事業」のさらなる拡大に努めてまいります。

次のスライドに、当社の太陽電池の生産計画を示しております。

### ＜スライド12：ソーラーエネルギー事業の今後の展開＞

ソーラーエネルギー市場は、世界規模で今後も需要の増加が見込まれる一方で、補助金制度の見直しに伴う製品価格の下落が予想されており、事業の拡大は見込まれるものの、収益性の低下を心配されている方もおられるかと思えます。当社は、強固な財務基盤を十分に活用し、シリコン原料メーカーとの長期契約により、安定的な材料調達を実現しております。これにより、当社は、中期にわたり生産量の拡大を図ることができ、これに伴い、売上の増加が見込まれます。

また、一貫生産体制による総合的なプロセス改善により、コストの低減と変換効率の一層の向上に取組み、価格下落による収益性への影響軽減に努めております。生産量拡大による売上増と、変換効率向上による収益性の維持、向上を基本戦略として、さらなる事業拡大に努めてまいります。

安定的な材料供給を背景に、2012年3月期には現在の生産量の2倍以上

となる650MWの生産を計画しております。また、変換効率につきましては、来期から採光面積を広げたバックコンタクト方式のセル量産により、現在の変換効率16.5%を1ポイント上げ、さらには18.5%へと向上させていく計画です。

### <スライド13：京セラグループの取組み>

ただいま、申しあげましたように、現在のエレクトロニクス業界を取り巻く事業環境は、最終需要の低迷と、回復時期が想定以上に長引いており、短期的には売上を伸ばすことが難しい状況になっております。このような事業環境ではありますが、今期及び中期的な重点課題の解決に取り組むことで、次の成長ステージに、他社に先駆けて業績拡大が図れるよう、努めてまいります。

以上で私からの説明を終了させていただきます。今後とも皆様のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

以上