

## 2009年3月期 第3四半期 事業説明会(2009年2月18日実施)

### 代表取締役社長 川村誠スピーチ

#### <スライド1：2009年3月期 連結業績予想>

こちらは、1月29日に公表いたしました今期の業績予想です。今期の業績は、急激な事業環境の悪化の影響を受け、ITバブル崩壊後の2002年3月期の利益水準を下回る予想となっております。

#### <スライド2：FY09/3 第4四半期以降の事業環境見通し>

今期、第4四半期以降の事業環境見通しを、こちらに示しております。

世界的な景気後退や金融システムに対する不安は解消されておらず、引き続き米ドル及びユーロに対する円高の進行を懸念しております。

また、昨年10月より急速に低迷した各産業における生産活動は依然として停滞しており、その回復時期は不透明であります。

実需以上の急激な在庫圧縮により低迷している部品需要については、当社のシェアが高い製品や、携帯電話関連向け部品は、本年3月の後半に多少の戻りが期待されますが、本格的な回復には時間がかかるものと考えております。

スライドの下段には2009年暦年の主要電子機器の生産台数予想を示しております。部品需要を牽引してきた携帯電話端末とPCの生産台数は、2008年に比べて、それぞれ5%のマイナス成長を予想しております。また、デジタルカメラの生産台数は、現時点では、前年、2008年並みを予想しておりますが、下回る可能性もあると考えております。

このように、第4四半期以降の事業環境は、引き続き厳しい状況が続くと予想しております。

#### <スライド3：京セラグループの経営課題>

このような事業環境下における、現在の当社グループの経営課題をこちらに示しております。

まずは、売上拡大を見込めない状況の中で、早急に収益性の改善を図るために、徹底してあらゆるコストを低減させることや、収益が低迷している部門での事業

体制の再構築を図ることを最優先課題として取り組んでおります。

また、需要回復期に高い業績成長を図るために、重点事業における事業基盤の強化と、新たな事業機会を確実に獲得し、業績向上に結びつけなければならないと考えております。

#### <スライド4：収益改善のための施策（1）>

当社では、急激に受注が落込み始めた第3四半期より、私が先導となり、収益性維持のための緊急アクションの検討を進めるとともに、専門のプロジェクトチームを設立し、短期的な視点と中長期的な視点から、さまざまな施策を進めております。

当社は、アメーバ経営により、さまざまな経費を最小とする経営を進めておりますが、このアメーバ経営を一層強化し、全てのアメーバに対してさらなる経費削減に努めるよう、指示いたしました。生産が回復した時に、大幅な採算向上が図れるよう、製造経費のコストダウンや生産性の改善を進め、損益分岐点の引き下げに取り組むとともに、広告宣伝費をはじめとした諸経費の削減など、さまざまなコスト削減に取り組んでおります。

また、昨年10月からの急激な事業環境の悪化と同時に、設備投資計画の抜本の見直しを行っております。

スライドに示しておりますように、今期の四半期別の設備投資額につきましては、第3四半期までは180億円から190億円で推移しておりましたが、第4四半期は第3四半期の半分以下となる78億円に削減し、通期ベースでは、前期に比べ約220億円減少させる見通しであります。

来期においては、ソーラーエネルギー事業において、生産能力増強のための設備投資を実施する予定であります。しかし、それ以外の事業については、投資抑制を継続する考えであります。

来期の設備投資額は、今期の第4四半期の水準を継続し、年間で300億円から400億円程度にとどめたいと考えております。

今のところ400億円に近い金額になると予想しておりますが、来期以降の事業環境と将来の事業成長のバランスを勘案しながら、費用対効果を重視した設備投資を行ってまいります。

今期及び来期の設備投資を大幅に削減することに加え、国内の税制改正の影響による、過年度分の償却負担が今期で終了することから、来期の減価償却費は、今期予想に比べて、京セラ単独だけでも約200億円減少するものと見込んでおります。

さらに、労務費についても削減に努めております。

当社は、ご存知のとおり、国内においては正社員の雇用維持を原則としており、国内の人員削減は実施いたしません。しかしながら、このような有事においては、「残業ゼロ」体制や管理職の賃金カット、稼働日の調整などにより、労務費の削減を進めております。

ただ今申し上げましたように、減価償却費や労務費を減少させるとともに、さまざまな経費の最小化を目指し、アメーバ経営を強力に推進しています。これらの施策を行い、来期は今期に比較して、単独ベースで最低年間500億円のコスト削減を目指してまいります。

#### <スライド5：収益改善のための施策（2）>

今後の収益改善を図るため、通信機器関連事業においては、グローバルな開発体制の構築を進めております。これまでの課題であったKWCの開発遅れの解消と、京セラと旧三洋の開発リソースの融合により、魅力ある製品展開を図るため、開発系統の一本化を目的として組織を見直しております。

これにより京セラ、KWC、旧三洋の研究開発部門において、総合的戦略・統合ロードマップの策定による効率のよい製品開発を行える体制を確立します。また、人的なリソースの相互補強により、開発テーマの重複解消やコスト低減を進めてまいります。

また、4月からの新しい期に向けて、商品提案力を強化し、販売拡大につなげるために、新たな販売体制の構築に向けた準備を進めております。

さらに、生産体制の再編についても、現在、最適化を検討中であります。開発、販売、生産面での新たな体制を軌道にのせ、北米を中心とした携帯電話端末事業の採算を改善させてまいりたいと考えております。

<スライド6：収益拡大のための施策（1）重点事業における事業基盤の強化>  
次に、今後の収益拡大を図るための施策として、重点事業における事業基盤の強化についてご説明いたします。特に、ソーラーエネルギー事業と情報機器関連事業の拡大を図ってまいりたいと考えております。

<スライド7：ソーラーエネルギー事業のシェアアップ>

まず、ソーラーエネルギー事業ですが、現在、景気後退と金融危機により、特に欧州での需要が鈍化しております。左下のグラフは、現状を踏まえ、2月に当社で見直しを行った世界市場見通しです。

欧州での需要低迷により、来期の世界市場は今期に比べ生産量ベースで10%程度減少する見通しです。しかし、欧州以外の主要国では、補助政策を牽引役として、継続して太陽電池市場は拡大するものと予想しております。

米国においては、太陽光発電補助政策が44州に広がりを見せ、また、税制面での優遇措置が延長されるのに加え、オバマ新大統領のグリーン・ニューディール政策などへの期待が高まっており、直近の当社の見通しでは、今期に比べ約25%の数量増を見込んでおります。

また、日本においては、本年1月より補助金政策が再開しており、これに伴い、15%から20%程度の需要増を見込んでおります。

現在は、一時的に市場成長が鈍化しておりますが、先行投資と高品質な製品投入により、ソーラーエネルギー事業のシェアアップを図り、当事業の収益拡大を図ってまいります。現時点で、当社の生産能力計画に変更はなく、2011年3月期には、滋賀県八日市工場に続く、新しいセル工場となる滋賀県野洲市の工場を竣工させ、2012年3月期に稼働させる予定です。また、変換効率を高めたバックコンタクトセルの量産準備を進めてまいります。

過去数年間に多くの太陽電池メーカーが市場に参入しておりますが、今後数年間で整理・淘汰が進むものと考えております。

現在の太陽電池市場においては、強固な財務基盤を有し、長期にわたる信頼性が保証された、高品質な製品を供給できるメーカーが勝ち残ることができると考えております。現在の一時的な市場の混乱の中でも、当社の強みである、過去30年以上にわたり培ってきた世界トップレベルの技術力や、グローバルな販売ネッ

トワークを活かし、シェアアップを図ってまいります。

#### <スライド8：情報機器関連事業の拡大（1）>

次に情報機器関連事業についてご説明いたします。

情報機器関連事業においては、来期以降の事業拡大に向けて、今期に開発、製造、販売面において、新たな体制を構築することができました。

具体的には、開発面においては、国内に、R & Dセンターを設立したことにより、開発拠点を集約させ、開発コストの低減と開発体制の合理化を進めました。R & Dセンターでは、カラーエンジンやコントローラのプラットフォームの開発や、カラートナーの開発に注力しております。

製造面では、機器の製造拠点を中国に集約し、国内工場はトナー工場として新たにスタートしました。生産の棲み分けをおこなうことで、製造コストの低減と生産性の向上を図っております。

さらに、拡販策として、新たな販路を獲得するとともに、製品ラインアップの充実に向けて、新ブランドによる製品展開を開始いたしました。

#### <スライド9：情報機器関連事業の拡大（2）>

まず、新たな販売チャネルを獲得するために、ドイツの情報機器販売会社であるトライアンフ・アドラー社、以下、T A（ティー・エー）社を、子会社化いたしました。

情報機器市場では、現在、直販体制の強化や、大手ディーラーの獲得競争が激化しておりますが、当社はT A社の子会社化により、直販体制による販売網を獲得することができました。今後、T A社の得意とするソリューション提案型販売の強化により、欧州各国での製品展開を進めてまいります。なお、T A社の売上、利益はこの第4四半期から当セグメントに含まれることとなります。

また、製品ラインアップの充実を目的に、当社はプリンタのエコシスブランドに加え、本年1月より、複合機において

「T A S K a l f a」（タスクアルファ）ブランドを立上げ、販売を開始しております。「T A S K a l f a」は、国内の新トナー工場にて生産された小粒径トナーを採用しており、トナー消費量や消費電力を抑えるなどの特徴を有しており

ます。また、新ソフトウェアプラットフォームを搭載し、外部システムやアプリケーションとの連携といった拡張性も備えております。

エコシスブランドのプリンタに加えて、「TASKalfa」ブランドの複合機の浸透を図り、この事業の収益拡大に努めてまいります。

#### <スライド10：収益拡大のための施策（2）事業機会の獲得>

収益拡大のための施策の2つめは、事業機会の獲得です。景気が停滞する中においても、拡大が見込まれる市場や、グループの技術力をはじめとした経営資源を活かして、新たな事業機会を創出することが可能な市場が存在します。

その1つとして、環境・エネルギー関連市場が挙げられます。この市場は、省エネルギーなどの環境意識の高まりにより、LED照明や燃料電池など、中長期的に市場の拡大が見込まれます。

もう1つは、通信市場における次世代高速無線通信市場が挙げられます。本年より次世代PHSとWiMAXの2.5GHz帯の次世代高速無線通信のサービスが開始される予定であります。

これらの事業機会獲得に向けての取組みについて、説明させていただきます。

#### <スライド11：環境・エネルギー関連市場への製品展開>

まず、環境・エネルギー関連市場への取組みです。

このグラフは、当社連結売上高に対する環境・エネルギー関連製品の比率の推移です。この中には、長寿命化技術をベースとした情報機器関連事業やソーラーエネルギー事業、ディーゼルエンジンの燃焼改善に役立つ自動車用部品やLED用のサファイア基板などが含まれます。

過去10年間において、太陽電池や情報機器の売上の伸びにより、環境・エネルギー関連製品の売上高比率は上昇し、今期には連結売上高の28%を占めるまでになっております。中長期的にこれらの市場は拡大するものと確信しており、さらなる売上拡大を図ってまいります。また、来期以降、SOFCなどの、新たな製品の事業化に注力し、業績貢献を目指してまいります。

環境・エネルギー関連市場向け製品の売上比率を高め、グループの成長を支える

新たな柱としたいと考えております。

<スライド12：次世代高速無線通信市場への展開>

続きまして通信機器関連事業ですが、次世代PHSサービスが株式会社ウィルコムから、またWiMAXサービスがUQコミュニケーションズ株式会社から、本年より開始される予定であります。

これらの新たなサービスの開始に対して、当社は、通信キャリアとの連携を図り、基地局事業を中心に、新たな事業機会を確実にとらえ、事業成長に向けて取り組んでおります。

また、昨年11月には、KDDI株式会社がLTEの採用を正式に発表しております。当社もこの動きに対応し、LTEサービスに向けた技術開発を進めております。

<スライド13：京セラグループの経営課題>

本日も説明申し上げましたように、早急な収益性の改善に向けてグループを挙げて取り組むとともに、事業基盤を強化し、需要回復期における業績拡大に向けての準備を進めてまいります。

以上