

2009年3月期 決算説明会 (2009年4月28日実施)

代表取締役社長 久芳徹夫スピーチ

<目次：本日のプレゼンテーション>

本日は、こちらのスライドに示しました内容についてご説明申し上げます。

<スライド1：2009年3月期 決算概要>

このスライドに示しますように、事業環境の急激な悪化による部品事業及び機器事業の需要減や円高の進行により、当期の売上高は、前期に比べ12.5%減少となる1兆1,286億円となりました。

営業利益は、売上の減少に加え、製品価格の下落の影響により、前期に比べ71.5%減益の434億円となりました。

税引前当期純利益は、前期比68.0%減益の560億円、当期純利益は、前期比72.5%減益の295億円となりました。

この結果、希薄化後の1株当たり当期純利益は、157円23銭となりました。

さらに表の下に進んでいただき、下から3行目にあります設備投資額につきましては、事業環境の悪化に伴い、第4四半期の設備投資額を大幅に削減したことにより、前期比25.9%減少の、631億円となりました。

<スライド2：2009年3月期 セグメント別売上高・税引前当期純利益 ー前期比増減額ー>

こちらのスライドは、当期の売上高、税引前利益について前期と比べたセグメント別の増減を示しています。

当期は「その他の事業」を除き、減収減益となりました。

「部品事業」は、前期に比べ1,029億円の減収、686億円の減益となりました。

また、「機器事業」については、前期に比べ495億円の減収、505億円の減益となりました。

下半期からの厳しい事業環境により、電子デバイス関連をはじめ、損失を計上することとなりました。しかし、一つの事業にかたよらず、複数の事業の柱を有し、「部品事業」と「機器事業」を中心とした多角化経営を進めてきたことにより、ソーラーエネルギー事業が含まれるファイナセラミック応用品関連事業や、情報機器関連事業での利益が大きく貢献した結果、グループ全体としては通期で利益を計上することができました。

<スライド3：2009年3月期 決算要約・特記事項（1）>

続きまして2009年3月期決算の要約・特記事項についてご説明いたします。

1点目は、急激な需要減による影響です。

「部品事業」では、デジタルコンシューマ機器の生産が大きく落ち込み、部品の在庫調整が急速に進みました。また、自動車関連市場も大幅に減速したため、ソーラーエネルギー事業を除く「部品事業」が低迷いたしました。

「機器事業」では、通信機器関連事業において北米での携帯電話端末の販売が低迷したことや、国内での買替え需要が鈍化したため、収益性が大きく低下しました。また、景気低迷や金融危機の影響により、プリンタや複合機の導入が抑制され、情報機器関連事業の売上高及び利益も前期に比べ減少しました。

2点目は、欧米通貨に対する円高の影響であります。

前期に比べ、売上に対し910億円、税引前利益に対して230億円のマイナスの影響がありました。

3点目は、明るい材料としまして、ソーラーエネルギー事業の業績拡大を図れたことであります。第3四半期までの旺盛な需要により、生産量は前期に比べ約45%と大幅に拡大させることができ、増収増益となりました。

<スライド4：2009年3月期 決算要約・特記事項（2）>

4点目としましては、一時的損益の計上であります。

まず、当期の一時利益としましては、国内外の一部の不動産を売却し、105億円の利益を計上しました。

一方、一時費用としましては、営業権や棚卸資産、固定資産、保有株式など各種資産価値の評価を見直したことにより160億円、海外子会社における事業体制の再編費用などで45億円の影響がありました。これらの一時的な利益と費用をネットした100億円が、税引前利益に対してマイナスの影響を及ぼしました。

最後に5点目としまして、当期において今後の事業拡大を図るため、戦略的な投資や施策を実施いたしました。

まず、ソーラーエネルギー事業において、生産能力増強のため、滋賀県野洲市に新たなセル工場の建設を開始いたしました。また、中国の天津において、モジュールの生産能力を拡充するための新工場棟の建設を開始しております。

通信機器関連事業においては、三洋電機株式会社の携帯電話端末事業等を承継するとともに、グローバルな開発体制と米国での販売体制の再編を決定いたしました。

情報機器関連事業では、販売力を強化するため、ドイツの販社であるトリアンフ アドラー社を子会社化いたしました。また、開発コストの低減と開発体制の合理化のため国内にR & Dセンターを設立し、開発拠点を集約させました。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。

以上が、当期の業績に関する説明であります。

<スライド5：CY09 主要電子機器生産台数予想>

まず、業績予想の前提となる事業環境の見通しについてご説明いたします。

当社部品事業の主要なマーケットである、世界の主要電子機器の2009年暦年の生産台数につきましては、携帯電話端末、PC、デジタルカメラともに、前年に比べ、約10%減少する見通しです。フラットパネル・テレビにつきましては、5%程度生産台数は伸びるものの、金額ベースではマイナス成長が予想されます。また、部品単価の動向につきましては、セラミックコンデンサで年間の下落率は15%前後になるものと予想しており、当期の25%程度からは、ゆるやかなものになると考えております。

<スライド6：2010年3月期 業績予想>

こちらのスライドに、今期の業績予想を示しております。先ほど申し上げましたように、世界的な景気低迷が継続し、主要電子機器の生産が伸び悩むことにより、「部品事業」、「機器事業」にとって厳しい環境を予想しております。

また、下段に示しておりますように、予想の前提レートは、1ドル92円、1ユーロ123円を想定しており、前期実績に比較し、ドルで9円、ユ

一口で20円の円高を予想しています。この前提レートにより、前期の売上高に対し約780億円、税引前当期純利益に対し約240億円のデメリットが生じるものと予想しています。

このような見通しの下、今期の売上は、前期比減収となる見通しであります。利益につきましては、各事業部門において徹底した原価の低減を進めるとともに、設備投資の抑制を含め、さまざまな経費の削減を図ります。また、今期においては一時損失の計上は見込んでいないことなどから、営業利益及び税引前当期純利益は微増、当期純利益は15.2%の増益を予想しております。

続きまして、事業セグメント別に、今期の市場見通しと取り組みについて、ご説明させていただきます。

<スライド7：2010年3月期 事業セグメント別市場見通しと取組み（1）>

【ファインセラミック部品関連事業】

まず、ファインセラミック部品関連事業についてご説明申し上げます。このセグメントの売上高は500億円、事業損益はブレークイーブンを予想しております。

今期の市場見通しは、半導体などの製造装置用部品及び自動車関連部品につきましては、需要の回復時期は依然として不透明であり、今期の需要は前期を下回るものと予想しております。一方で、携帯電話端末、PC、デジタルカメラなど、コンシューマ機器に搭載される部品につきましては、在庫調整が一巡し、需要が回復してくるものと予想しております。

今期は、売上拡大を図ることが厳しい状況ではありますが、設備投資を大幅に抑制し、徹底した原価低減を進め、収益性の改善に注力してまいります。

また、環境エネルギー関連市場や医療機器市場など、成長が期待される産業を中心に、受注のすそ野を拓げるべく、新製品の開拓活動を強化してまいります。

【半導体部品関連事業】

続きまして、半導体部品関連事業であります。

このセグメントの売上高は1,100億円、事業利益は40億円を予想しています。

コンシューマ機器用部品は在庫調整が一巡し、足元の受注は回復してきておりますが、サーバー関連の需要回復にはまだ時間がかかると予想しています。

需要の回復局面において、当社の高いシェアを活かし、電子部品用SMDパッケージやCCD/CMOSセンサー用パッケージをはじめ、顧客の要求に迅速に応え受注を確保してまいります。

さらに、ゲーム機向けの有機パッケージの受注拡大に努めてまいります。

<スライド8：2010年3月期 事業セグメント別市場見通しと取組み（2）>

【ファインセラミック応用品関連事業】

ファインセラミック応用品関連事業については、売上高は1,580億円、事業利益は180億円を予想しております。

今期の太陽電池の世界市場は、米国や日本をはじめ各国政府の補助政策が拡大されるものの、欧州市場が一時的に減速するため、前期比10%程度縮小するものと予想しています。また、切削工具の主要市場である自動車関連市場も、需要の回復には時間がかかると予想されます。

このような事業環境のなか、ソーラーエネルギー事業においては、インゴットからモジュールまでの一貫生産体制を活かしたコスト低減を進め、

価格競争力を高めることにより、事業の収益性を確保いたします。また、高い品質と信頼性をベースに、自動車や大型プラント等の新市場を開拓してまいります。

切削工具事業につきましては、徹底して原価低減に努めるとともに、新製品の開発を強化し、収益性の改善を図ります。

【電子デバイス関連事業】

続きまして、電子デバイス関連事業についてご説明します。

このセグメントの売上高は 1,850 億円、事業利益は 20 億円を見込んでおります。

電子部品全般の需要は、コンシューマ機器の在庫調整が一巡したことにより、現在は計画を上回る回復を見せております。

今期の取組みとしましては、このセグメントの最大の課題である収益性の改善に向けて、原材料費など原価低減を徹底して行うとともに、工程ラインの見直しや、歩留り改善など、生産性の向上に取り組めます。また、新製品開発を強化するため経営資源を積極的に投入し、小型の高容量コンデンサやタイミングデバイスなど、他社に先駆けた新製品の投入を図ってまいります。

以上が「部品事業」についての見通しです。続きまして、「機器事業」についてご説明いたします。

<スライド9：2010年3月期 事業セグメント別市場見通しと取組み（3）>

【通信機器関連事業】

通信機器関連事業の売上高 2,000 億円、60 億円の損失を予想しています。

携帯電話端末市場は、日本、米国ともに買替え需要が低迷することが予

想されます。一方、日本のデータ通信市場では、W i M A Xをはじめとする次世代通信システムの商用サービスが始まり、市場の拡大が期待されます。

このセグメントにおいては、前期までに、開発体制の再編を完了しており、北米向けの開発と国内向けの開発体制を一本化することにより、開発の効率化と開発費の低減を図ってまいります。また、米国のKWC及び三洋の営業部門を新会社K C Iに統合し、両者の販売網を相互に活用することにより、販売力を強化し、新規受注の獲得を図ってまいります。また、購買についても、スケールメリットを活かし、材料費などコストの低減を進めてまいります。

今回の事業体制の再編を機に、今後市場のニーズに合った商品をさらに継続して出せるように努めてまいります。

また、新市場であるW i M A XやL T Eへの取組みを積極的に進め、売上の拡大に結びつけてまいります。

【情報機器関連事業】

情報機器関連事業の売上高は2,340億円、事業利益は110億円を見込んでいます。

世界的な景気後退と金融危機の影響を受け、企業や官公庁でのプリンタや複合機の導入が抑制されており、今期も厳しい事業環境が続くものと考えております。

この事業セグメントでは、エコシスプリンタや、新しく立ち上げたT A S K a l f aブランドの複合機のラインアップの拡大を図ります。長寿命化技術で機器の部品交換を極力抑えた「エコロジー」かつ「エコノミー」なプリンタや複合機という特長を活かし、現在の不況下において、シェア拡大を図れるよう取り組んでまいります。特に、印刷ポリュ

ームの多いユーザーの獲得に注力します。

また、前期に子会社化したトライアンフアドラー社の直販体制による販売網を活用し、ソリューション提案型の営業を欧州地域に拡大することにより、販売の強化を図ってまいります。

さらに、カラー化比率を向上させることにより、収益性の高い消耗品比率を高め、収益性の改善につなげてまいります。

<スライド10：2010年3月期の重点課題>

こちらのスライドに、今期の重点課題を示しております。各項目について、順次ご説明申し上げます。

<スライド11：通信機器関連事業の収益改善>

今期の重点課題の一つ目は、通信機器関連事業の収益改善を図ることです。

通信機器関連事業につきましては、事業の建て直しの途上であり、当社固有の課題を解決することが最重要と考えております。具体的には、特に北米市場の携帯電話端末事業において、「開発力」「コスト競争力」及び「販売力」の強化が課題であり、前期までに施策を決定し、本年4月より新体制でスタートいたしました。

まず、開発力の強化につきましては、技術リソースを融合し、京セラ、三洋、KWCの3社が従来それぞれ製品開発を行っていた体制を一本化しました。これにより、開発及びコストの重複をなくすとともに、開発モデル数を拡大し、客先におけるさまざまな製品ニーズに対応できるようにいたします。

次に、コスト競争力の強化につきましては、集中購買体制の確立により、材料費を削減し、低コスト生産を実現してまいります。

営業面では、国内、海外において販売部門を統合しました。これにより、従来のKWCの客先にSANYOブランドのモデルを提供するなど、客先に対する商品ラインアップを増やし、採用モデル数の増加やシェアアップを図るとともに、新規客先の獲得を図ります。

これらの取り組みにより、早急に通信機器関連事業の収益改善を実現させてまいります。

＜スライド12：環境エネルギー市場における事業拡大 —ソーラーエネルギー事業の展開—＞

重点課題の2つ目は、環境エネルギー市場における事業拡大です。

景気後退により、特に欧州で大幅な需要減が見込まれるため、今期の太陽電池の世界市場は前期に比べ減少する見通しです。しかし、欧州以外の主要国では、政府の補助政策により継続して市場が拡大するものと予想しています。来期、2011年3月期以降は、再び市場拡大に転じると考えており、今期以降も太陽電池の生産能力拡大投資を継続してまいります。

ソーラーエネルギー事業における当社の戦略は、品質と信頼性の高い製品の提供に徹することです。

当社は、世界最高レベルの高い技術力に基づく製品展開を行い、今期においてはバックコンタクトセルの量産を開始いたします。バックコンタクトセルは、太陽電池セルの受光面の電極を裏側に回すことにより受光面積を増加させ、17.5%へ変換効率を向上させます。これにより製品の差別化を進めてまいります。

また、一貫生産体制を活用し、各プロセスでの製造コストの低減を継続して追求し、低コストで高性能な製品の量産を行い、厳しい競争下においても、利益率を維持できるよう努めます。

さらに、製品の高品質と長期信頼性を活かした製品展開として、車載モジュールや、大型プラント用モジュールの投入を行い、用途開拓をさらに進めてまいります。

今期については一時的に市場成長が減速するものの、中期的にはソーラーエネルギー事業は拡大を続けるものと確信しています。「品質」と「信頼性」を武器に、差別化戦略を推進し、厳しい競争に勝ち、事業拡大を図っていく方針であります。

これに加えて、現在開発を進めています家庭用燃料電池システムや、LED照明など、環境エネルギー市場における新製品の創造、製品の拡充を今後も積極的に進めてまいります。

<スライド13：収益改善のための施策の実施>

重点課題の3つ目としまして、今期の収益改善のためのコスト削減策についてご説明いたします。

昨年10月からの急激な事業環境の悪化に対応し、当社は専門プロジェクトチームを設立し、短期及び中長期の視点からさまざまなコスト削減策を進めました。今期のコスト削減金額の見通しにつきましては、グループ全体で前期に比べ約560億円の削減を見込んでおります。

スライドに示しておりますように、今期の設備投資は前期に比べ約200億円削減し、今期の減価償却費は、前期に比べ約160億円減少する計画としております。

また、当社はアメーバ経営の実践により、さまざまな経費を「最小」とする経営を行っていますが、アメーバ経営を一層強化し、小集団単位であらゆる経費削減を進めております。これにより、今期は前期実績に比べ、労務費を含め約400億円の諸経費の削減を計画しております。

このうち、労務費につきましては、前期に比べ約200億円減少させる

ことができると考えております。当社は、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しませんが、「残業ゼロ」体制や管理職の賃金カット、休業の実施に加え、海外における自然減や事業再構築に伴う削減を見込んでおります。

以上、申し上げました重点課題に取り組み、今期の業績予想である売上高1兆400億円、税引前利益570億円の達成をめざしてまいります。

<スライド14：京セラグループの経営方針>

続きまして、グループの経営方針についてご説明申し上げます。

当社グループは、企業哲学である「京セラフィロソフィ」と、創業以来、成長の原動力となった独自の経営管理システムである「アメーバ経営」、さらに「強固な財務基盤」をベースに、「既存事業の強化」、「シナジーの追求」、「新製品・新技術開発の強化」に取り組み、グループの成長を図ってまいります。

「既存事業の強化」では、すべての事業において、経営資源の効率的な活用を推進し、最適地での開発・製造・販売体制を構築し、それぞれの事業の競争力の強化を図ってまいります。また、社員ひとりひとりが創意工夫を発揮し、成果を積み上げる事業改善にも積極的に取り組んでまいります。

「シナジーの追求」では、当社の幅広い経営資源を有機的に結びつけ、最大限にグループのシナジーを追求していきます。開発・製造・販売のそれぞれにおいて、多角化戦略の優位性を発揮し、市場動向や顧客ニーズを的確に把握し、独自の製品やサービスの提供を通じて、価値ある事業の創造を図ってまいります。

「新製品、新技術開発の強化」は、中長期的な業績拡大を図るため、将来の事業の柱となる独創的な新製品や新技術を今後も常に生み出せるよ

う、開発テーマを絞り、経営資源の投入を図ってまいります。

これら3つの施策に取り組み、売上拡大を図ることが難しい環境においても、確実に利益をあげることができるよう、高収益体質の構築をめざしてまいります。また、今後のグループの成長を図るため、重点市場での事業拡大を目指してまいります。特に当社グループの売上の約70%を占める「情報通信市場」における既存事業の強化を図るとともに、新たな事業機会を確実に売上拡大に結びつけてまいります。さらに、今後の成長市場である「環境エネルギー市場」での事業創造に努めてまいります。

このような取り組みを実践し、「さらに成長し続ける創造型企業」の実現を目指してまいります。

最後になりますが、当社は本年4月1日に、グループの経営体制の大幅な変更を実施しました。具体的には、次代を担う若い人材を、当社の主要な事業セグメントあるいは子会社の役員として登用いたしました。現在の困難な状況をグループ一丸となって克服し、業績向上を図るため、これまでの慣習にとらわれず、迅速な意思決定を行い、より機動的なグループの業務執行を行うことができるよう、経営のスピードアップを図ってまいりたいと考えます。どうか引き続き、皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。

以上で私からの説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

以上