



京セラ株式会社 会社説明会
(2022年3月実施)

経営管理本部長 千田浩章 スピーチ

<表紙>

<スライド1、2：(中表紙) >

<スライド3：会社概要>

当社は1959年、昭和34年に「京都セラミック株式会社」として、現名誉会長である稲盛和夫が京都で創業しました。現在は会長の山口、社長の谷本のもと事業を展開しています。

2021年3月末時点で、世界各国にあるグループ会社は308社、従業員数はグループ全体で約78,000名にまで成長しています。時価総額は2021年3月末で2兆6,5287億円、2022年3月期の年間売上高は1兆5,269億円です。また、当社は東京証券取引所第1部へ上場しており、この4月からはプライム市場に移行されます。

<スライド4：社是・経営理念>

次に、当社の社是・経営理念についてご説明します。

社是は「敬天愛人」、経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」です。京セラグループの経営の原点は、創業者である稲盛が掲げたこの経営理念にあり、現在もこの理念をベースとして様々な事業を展開しています。

<スライド5：京セラの強み ①独自の経営哲学と経営手法>

続いて、当社の強みをご説明します。

強みの1つ目は、独自の経営哲学と経営手法です。

当社は、「人間として何が正しいか」を判断基準とした「京セラフィロソフィ」を、経営理念を実現するための指針として全社員で共有しています。また、「京セラフィロソフィ」をベースに、会社組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、その集団を独立採算で運営する独自の経営システムである「アメーバ経営」を採用しています。加えて、公明正大で透明性の高い会計原則である「京セラ会計学」によって「アメーバ経営」を支えています。

当社は、この企業経営や会計に関する考え方とアメーバ経営による全員参加経営に基づき事業を展開しています。

<スライド6：京セラの強み ②強固な財務基盤>

強みの2つ目は、強固な財務基盤です。

このグラフは、直近10年間の当社グループの総資産と株主資本比率の推移です。2021年12月末の総資産は約3.6兆円、総資産に占める株主資本比率は約74%となっています。この強固な財務基盤と高い株主資本比率により、急速に変化する事業環境下においても安定した経営を行うことができます。

<スライド7：京セラの強み ③多様な要素技術及びグローバルな事業展開>

強みの3つ目は、多様な要素技術及びグローバルな事業展開です。

創業からのコア技術であるファインセラミック技術に加え、携帯端末などで培った無線通信技術を活用し、幅広い市場に様々な製品やサービスを供給しています。また、これらの事業を展開するうえで、当社は世界各地で生産、販売、研究開発活動を行うとともにお客様のサポートに取り組んでいます。

<スライド8：京セラの強み 価値創造モデル>

こちらは、当社の価値創造モデルです。ただいまご説明しました強みを活かした事業展開により、社会に価値を提供することで、さらなる企業価値の向上に努めます。

<スライド9：京セラの成長の軌跡 ①売上高>

続いて、当社の成長の軌跡についてご説明します。

こちらのスライドは、創業時からの売上高の推移と主な事業の変遷を示しています。当社は、ブラウン管テレビ向け絶縁部品である「U字ケルシマ」の製造からスタートし、その後、幅広い分野へファインセラミック技術を展開してきました。1966年に米国IBM社の大型コンピュータへ当社の基板が採用されたことで、業界での高い信用力を得ました。これにより、ICを保護する部品である当社のセラミックパッケージの売上は急速に伸び、成長を牽引しました。1970年代には、これまで培った技術をさらに応用展開し、太陽電池の開発を始めるとともに、M&Aによる事業領域の拡大を進め、携帯電話やプリンターなどの機器事業へ参入しました。

このように事業領域を拡大させ、売上増加に努めてまいりました。今期は過去最高となる1兆7,500億円を予想しています。更に、今期に実施した組織再編により、これまで獲得してきた多様な経営資源の一層の活用を図ると共に、よりスピーディーでダイナミックな経営判断を実践し、今後の事業成長を加速させていきます。

<スライド 10：京セラの成長の軌跡 ②税引前利益>

こちらのスライドは、税引前利益の推移です。

当社は、1970 年代のオイルショックをはじめ、2008 年の金融危機や一昨年から続く新型コロナウイルス感染症拡大など、創業以来幾度となく困難に遭遇しましたが、柱となる複数の事業を持ち、幅広い市場へ展開することで、創業から今日まで一度も赤字となることなく黒字経営を継続しています。

<スライド 11：(中表紙) >

次に、業績目標と重点施策についてご説明します。

<スライド 12：業績目標>

まず、業績目標についてご説明します。

当社は、売上高 2 兆円の達成を目指し、スライド左下にありますように様々な経営施策を実行してきました。この目標は早期に達成できる見通しであり、新たな目標として売上高 3 兆円を掲げました。今後も積極的な投資と事業体制の強化を継続し、目標の達成を目指します。

<スライド 13：セグメント別業績目標>

こちらはセグメント別の業績目標です。

当社の事業は 3 つのセグメントで構成されており、連結売上高 3 兆円、税引前利益率 20%の達成に向けて、「コアコンポーネント」で売上高 7,500 億円、利益率 17%、「電子部品」で売上高 5,000 億円、利益率 20%、「ソリューション」で売上高 1 兆 5,000 億円、利益率 15%を目指します。

続いて、各セグメントのご紹介と重点施策についてご説明します。

<スライド 14：[コアコンポーネント] 組織と主要事業>

まず、コアコンポーネントセグメントです。連結売上高の約 28%を占めており、3 つのサブセグメントにて構成されます。

スライド左側の「産業・車載用部品」は、産業機器や車載関連市場向けに半導体製造装置用ファインセラミック部品や車載カメラ、光学ユニット等を供給しています。右上の「半導体関連部品」は、スマートフォンや通信インフラに搭載される電子部品や ICなどを保護する各種パッケージ等を供給しています。右下の「その他」では、人工関節をはじめとする医療用製品やセラミックナイフなどの、健康で心豊かな生活に貢献する製品を提供しています。このように当社の強みとするコア技術を活用した製品を提供することで、産業・社会の発展に貢献しています。

<スライド 15 : [コアコンポーネントの重点施策] 伸びる市場での拡大>

コアコンポーネントセグメントの重点施策は伸びる市場での拡大です。

今後も拡大が見込まれる情報通信・半導体・ADAS 等の市場向けに高付加価値製品を提供することで、年率 10%を超える売上拡大を目指します。喫緊の課題は生産能力の増強です。

1 つ目の半導体製造装置用ファインセラミック部品に対しては、この製品の主力工場である鹿児島工場に新建屋 2 棟を建設し、生産能力を拡大します。5G や DX の進展に伴う半導体需要の増加により、中長期的な半導体市場の拡大が見込まれることに加え、製造装置の高機能化ニーズは当社のセラミック製品の追い風となっています。新建屋の建設により、同工場での半導体製造装置用ファインセラミック部品の製造における生産能力は倍増する見込みです。2 つ目のセラミックパッケージ及び有機パッケージについては、情報通信分野の旺盛な需要に対応するため、国内外で設備投資を行っています。セラミックパッケージはベトナム工場、有機パッケージは京都綾部工場への設備投資を実施し、生産能力の拡大や生産性向上、また高付加価値製品への対応力の強化を加速させます。

<スライド 16 : [電子部品] 組織と主要事業>

次に、電子部品セグメントです。連結売上高の約 18%を占めています。

右に示していますように、積層セラミックコンデンサや水晶部品等を主要製品とする京セラ電子部品事業と、タンタルコンデンサのマーケットリーダーである米国の KAVX の 2 部門で構成されます。

当セグメントでは高付加価値な各種電子部品やデバイスを、左に示す情報通信、車載、IoT、医療、産業等の主要市場へグローバルに供給しています。今後、京セラ電子部品の「ものづくり力」、KAVX の「グローバル展開力」という両社が持つ異なる強みを活かし、お互いのシナジーを最大化させ事業拡大を図ります。

<スライド 17 : [電子部品の重点施策①] KAVX とのシナジー追求>

重点施策の 1 点目は、KAVX とのシナジー追求です。

2020 年 3 月に KAVX を 100%子会社化したことで、本格的に両社の経営資源の相互活用が可能となりました。

販売面では両社の営業組織の統合を、製造面では京セラの製造ラインの KAVX への導入を、開発面では技術融合による新製品開発などを進めていきます。

これらのシナジー追求により、競合他社との差別化や業界のリーダーを目指します。

<スライド 18 : [電子部品の重点施策②] 伸びる市場での拡大>

重点施策の 2 点目は、伸びる市場での事業拡大です。

積層セラミックコンデンサ (MLCC) やタンタルコンデンサ、水晶振動子などにおいて、高付加価値製品の拡大や生産能力の増強に努めています。タンタルコンデンサや車載用 MLCC の増産に向けては、昨年タイに新工場を建設しました。また、水晶振動子においては、次世代振動子の開発をフィンランドの拠点にて強化しています。

<スライド 19 : [ソリューション] 組織と主要事業>

続いて、ソリューションセグメントです。4 つのサブセグメントにて構成され、最大の売上比率を占めています。

スライド左上の「機械工具」では、切削工具や空圧・電動工具を供給しています。左下の「ドキュメントソリューション」は、独自の長寿命技術を用いたプリンター及び複合機の幅広いラインアップに加え、商業用インクジェットプリンター事業やドキュメントソリューションサービスをグローバルに展開しています。右上の「コミュニケーション」では、スマートフォン等を国内通信キャリアを中心に供給しています。また、企業のデジタル対応をサポートする情報通信サービスも提供しています。右下の「その他」では、産業機器や自動車関連市場向け液晶ディスプレイに加え、デジタル印刷を支えるインクジェットプリントヘッドや、太陽光発電、蓄電システムといった環境エネルギー関連製品などの事業を展開しています。組織文化やビジネス形態の異なる各種製品・サービスの多様性を活かし、相乗効果を最大化させ、社会課題を解決するソリューションの提供に注力しています。

<スライド 20 : [ソリューションの重点施策] シナジー追求による事業化への取り組み>

重点施策は、事業シナジーの追求による事業化への取り組みです。

具体例としてまず、「プリンティングデバイス」と「ドキュメントソリューション」の横連携により、アパレル業界の課題を解決するデジタル捺染機の開発をご紹介します。従来の染色では大量の廃棄水を伴いますが、当社の事業は、処理液を使わない専用顔料インクの使用等を通じてアパレル業界の環境負荷軽減に貢献できます。既存の枠を超えた開発体制により、ヘッド・インク・製品の開発を加速させています。

次に、通信インフラシステム事業におけるイノベーションの創出事例として、5G ミリ波バックホールシステムの開発をご紹介します。当社は 2021 年に米国の JMA Wireless 社と当システムの開発契約を締結しました。5G サービスが普及しにくい地域へ迅速かつ安価に 5G ネットワークを構築する製品を提供することで、社会課題を解決するインフラ構築に寄与する事業です。当社が培ってきた PHS 基地局の事業実績、保有資産の活用、協業により、早期に事業化を進め、通信キャリアへシステム提供することで、5G インフラシステムの発展に貢献していきます。

<スライド 21：新規事業の創出>

最後に、新規事業の創出についてご説明します。

現在開発を進めている事業の 1 点目は、GaN 応用デバイス事業です。環境に優しい基幹材料として注目される GaN、窒化ガリウムを活用し、低炭素社会の実現に貢献していきます。用途としては、レーザー照明や自動車のヘッドライトのほか、高速光通信、光ファイバー給電など、幅広い応用展開を推進しています。

2 点目は、ロボティクス事業です。独自の AI 活用技術を用いた協働ロボット・システムの開発と事業参入により、主要工業国の労働力不足の解消を事業意義としています。また、当社の AI 協働ロボット・システムはプログラミング作業を極小化することができ、特に多品種少量生産の現場における生産効率化に貢献できます。

中期的な成長ドライバーとして着実に事業化を進め、連結売上高 3 兆円達成の際にはこれら 2 事業を始めとする新規事業関連で売上高 2,500 億円を目指します。

<スライド 22：(中表紙)>

続いて、ESG の取り組みについてご説明します。

<スライド 23：[E] 環境課題への取り組み (1)>

最初に E の観点から、環境課題への取り組み状況についてご説明します。

当社は CO₂ などの温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを推進しており、その一環として、昨年度、長期環境目標を更新しました。温室効果ガス排出量を 2030 年度に 2019 年度比で 46%削減、再生可能エネルギー導入量を同じく 2030 年度に 2013 年度比で 20 倍とすることを目標としました。そして、国が定める 2050 年度カーボンニュートラルを目指します。

スライド左下が京セラグループの温室効果ガス排出量の推移です。2019 年度の当社の温室効果ガス排出量は 991,000 t でしたが、2030 年度には 533,000 t に抑えることを目標にしています。その右に示しているのは取り組み例です。当社は国内外の拠点に太陽光発電システムを導入しています。これによる排出削減量は年間で 12,300 t を見込んでいます。

<スライド 24：[E] 環境課題への取り組み (2)>

環境課題への取り組みの 2 つ目として、低炭素社会の実現に向けた当社の事業活動についてご説明します。当社は 1975 年に太陽電池の研究開発をスタートして以来、半世紀もの間、変わらぬ信頼と情熱で事業を継続しています。現在では太陽光発電システムに加え、蓄電池や燃料電池、エネルギー・マネジメント・システムなどの拡販に努めています。2020 年には世界初となるクレイ型の新型リチウムイオン蓄電システム、エネレッツァを住宅用に販売開始しました。クレイ型の特徴として、電解液を練り込んだ粘土状の電極を使用し、また、生産工程の簡略化が可能であることから、高安全性、長寿命、低コストという優位性を有します。2019 年にはグッドデザイン賞を、2020 年には日経優秀製品・サービス賞 2020 において日経産業新聞賞を受賞しました。引き続き本格的な量産体制の構築を進めていきます。

<スライド 25 : [S] 社会への取り組み (1) >

次に、S、社会への取り組みとして、当社のダイバーシティ&インクルージョン推進活動についてご説明します。

当社は、「多様な人材が働きがいを持って活躍できる職場環境を実現することで、将来にわたって挑戦し、成長し続ける、活力と魅力にあふれた企業となる」ことを目指し、働き方改革、女性活躍の推進、両立支援、グローバル化への対応等、様々な取り組みを進めています。2019年には専任組織であるダイバーシティ推進室を新設し、当社のすべての従業員の幸せにつながるアクションとして推進を図っています。

<スライド 26 : [S] 社会への取り組み (2) >

女性活躍推進活動の一環として、女性役員の登用促進についてご説明します。当社では、2019年に初めて女性の取締役が就任しました。女性執行役員の登用も進み、現在は取締役、執行役員合わせて3名の女性が当社経営層で活躍しています。

スライド下段には、ご参考としてダイバーシティ&インクルージョン推進活動に関する社外からの評価を掲載しています。左側は、優良な子育てサポート企業として厚生労働省が認定を行う「プラチナくるみん」です。当社は昨年、認定を取得しました。また、企業のLGBTなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE 指標 2021」において、最高評価である「ゴールド」を初めて受賞しました。

<スライド 27 : [G] ガバナンス強化に向けた取り組み (1) >

ESGの取り組みの最後に、Gのガバナンス強化に向けた取り組みについてご説明します。

1つ目は、更なる成長に向けた新経営体制の構築です。より迅速かつダイナミックな経営判断の実施に向けて、4月より組織体制の再編を行いました。16の主要事業と子会社を3つの事業セグメントのもとへ、また管理部門を「コーポレート」へ集約しました。各セグメントに担当役員を任命し、経営トップの権限を大幅に委譲したことで事業戦略、成長投資、人材育成などに関わる意思決定の迅速化を図ります。

<スライド 28 : [G] ガバナンス強化に向けた取り組み (2) >

2つ目は、取締役会の監督機能強化についてです。

意思決定の迅速化と経営監督体制の強化を図るため、2021年6月に取締役会の構成を見直しました。これにより、独立社外取締役の比率は1/3に向上しました。また、経営経験者である垣内永次氏に独立社外取締役に就任いただき、経営活動全般にわたって議論をいただいています。今後も更なるガバナンス強化を図ります。

<スライド 29 : (中表紙) >

最後に、株主還元についてご説明します。

<スライド 30：株主還元>

このスライドの棒グラフは1株当たり配当金、折れ線グラフは配当性向の推移です。当社の株主還元は、配当性向50%程度を目安とする配当金のお支払いと、自社株買いを適宜実施することを基本方針としています。配当性向については上段に記載の通り、段階的に引き上げています。また、2020年3月期より株主様への利益還元の有力な手段として、キャッシュ・フローの一定の範囲内を目安に自社株買いを適宜実施していくことを株主還元方針に加えました。

なお、今期の年間配当金は、前期に比べ40円増配となる180円を計画しています。また、昨年11月には約241億円の自社株買いを実施しました。

今後も業績向上を通じ、更なる株主還元の向上を図ります。

<スライド 31：株主優待>

次に、当社の株主優待をご紹介します。

株主の皆様には、当社グループの製品やサービスを特別価格や特別企画にてご提供しています。株主優待のご紹介冊子を年に2回お送りしていますので、ご高覧、ご利用いただけますと幸いです。

<スライド 32：当社 IR サイト・メール配信サービスのご紹介>

続いて、当社 IR サイト及びメール配信サービスをご紹介します。

当社 IR サイト内に、個人投資家の皆様へのページをご用意しており、業績ハイライトや説明会資料、会社案内映像などを掲載しています。また、当社の IR メール配信サービスにご登録いただきますと、決算発表やプレスリリースなどの IR 情報をメールでタイムリーに受信できますので、是非ご利用下さい。

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2022年3月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。詳細は、当社ホームページに掲載の「将来の見通しに関する記述等について」をご参照ください。

(<https://www.kyocera.co.jp/ir/disclaimer.html>)