

この資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点で入手できる情報に鑑みて、当社が予想を行ったものであり、潜在的リスクや不確実性を含んでいます。  
最終ページに記載の「将来の見通しに関する記述等について」にご留意ください。

## 1 2023年3月期 実績

## 2 2024年3月期 業績予想

## 3 中期経営計画

- ✓ 全体概要
- ✓ 事業戦略
- ✓ 経営基盤の強化

## ① 経営理念の実現

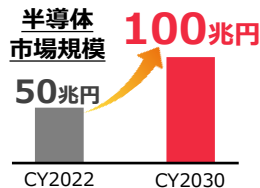
全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、  
人類、社会の進歩発展に貢献すること。

## ② 高収益経営の実践

売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える。

中期経営計画立案に際し、経営の原点に立ち返る。

### 半導体市場の 中長期的な拡大



貢献領域

近年の産業全体における半導体不足の解消に向け、関連部品を供給する。

### AI/5G/ADASなど 新技術の社会実装本格化



貢献領域

DXの進展で需要が高まる車載/電子機器市場に部品・機器を供給する。

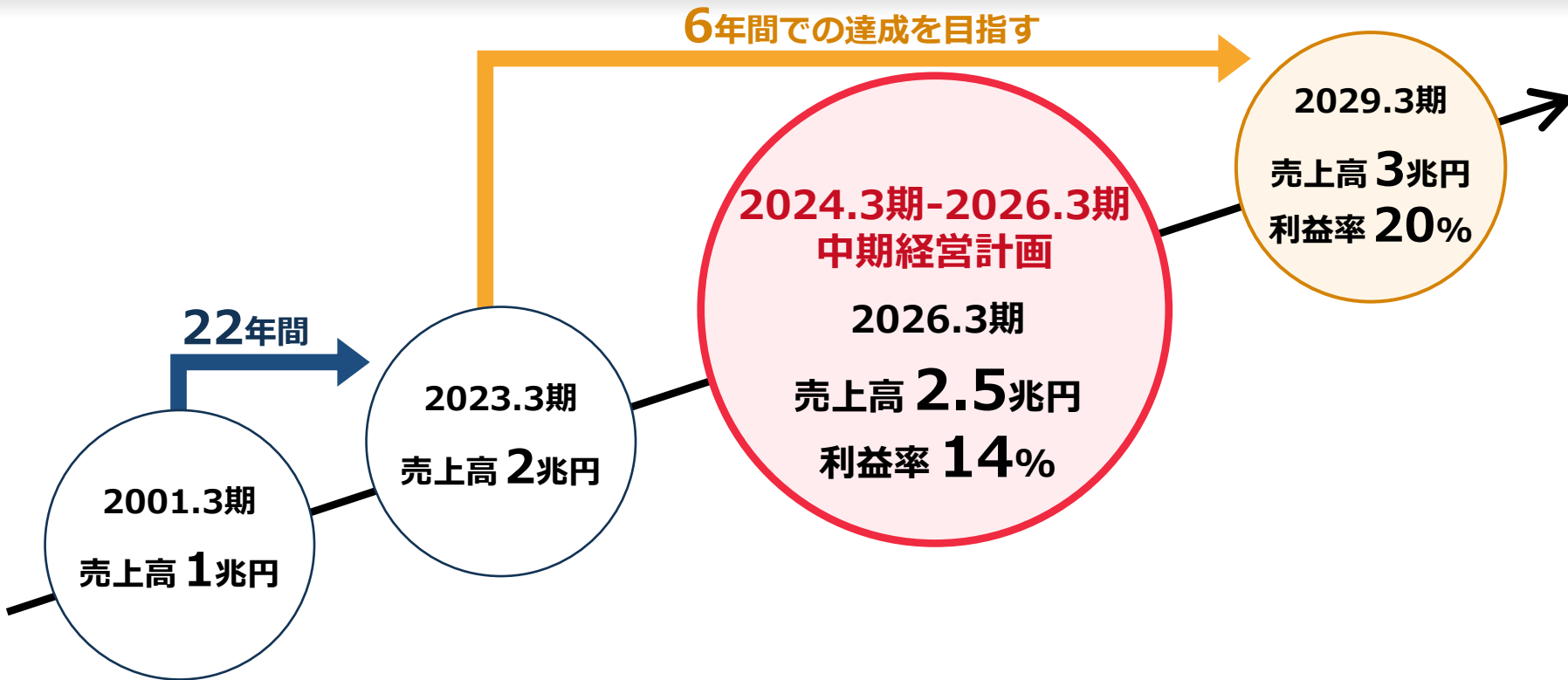
### 世界的な環境意識の高まり



貢献領域

環境配慮製品や社会課題解決型のソリューションを供給する。

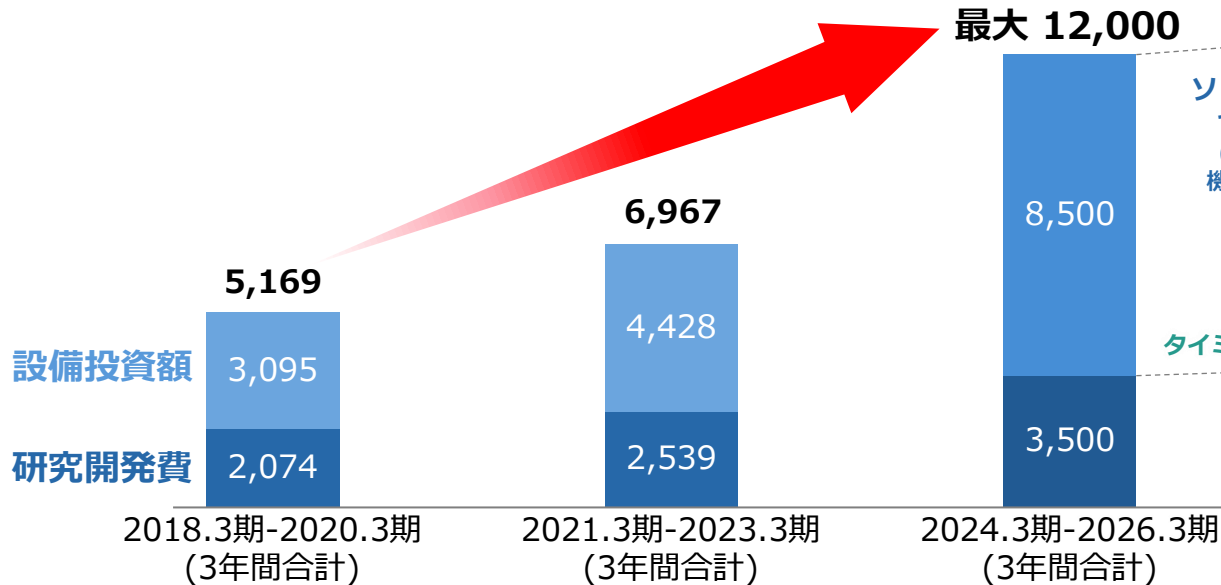
当社の技術や製品の供給を通じて、人類・社会が直面する諸課題の解決に貢献することにより、高成長・高収益経営を実現する。



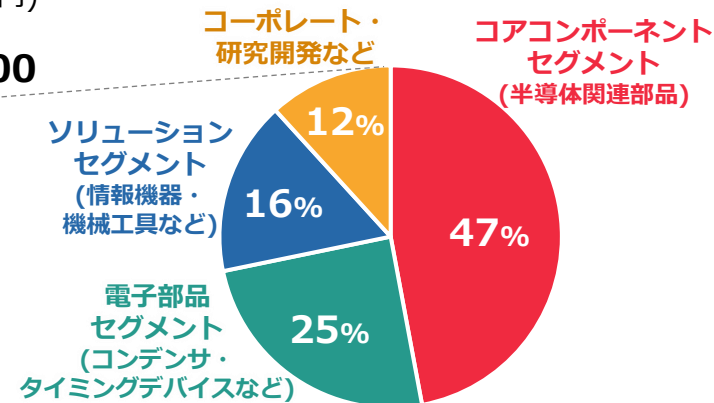
成長軌道への回帰を通じて、チャレンジ精神を取り戻す。

【設備投資額及び研究開発費の推移】

(億円)



設備投資額内訳



研究開発投資 … 売上高の5%目安

- ・ 既存事業進化のための技術開発
- ・ 社会課題解決型の新事業創出

中期経営計画

高成長が見込まれる市場・製品向けに集中投資

中期経営計画

	2023年3月期
売上高	2兆253億円
税引前利益	1,762億円
利益率	8.7%
ROE	(実績) 4.3%

2024年3月期	2026年3月期
2.1兆円	2.5兆円
2,000億円	3,500億円
9.5%	14.0%
(目標) 5.0%以上	(目標) 7.0%以上

設備投資額	1,739億円
研究開発費	943億円

3年間合計 最大 8,500億円
3年間合計 最大 3,500億円

計画達成に向けて京セラグループの総力を結集

## 共通

- ・ 過去最大規模の積極投資を継続的に実施
- ・ 競争優位領域への社内資源結集による高成長の実現
- ・ デジタル技術を最大限活用した収益性の向上
- ・ 事業継続／撤退の判断の迅速化による経営資源の最適配分

## コア コンポーネント

- ・ 高成長が期待される半導体関連市場へ注力
- ・ 増産と生産性向上のため積極的な設備投資を実行

## 電子部品

- ・ 京セラ-KAVX間シナジー最大化によるシェア拡大
- ・ コンデンサとタイミングデバイスへの注力

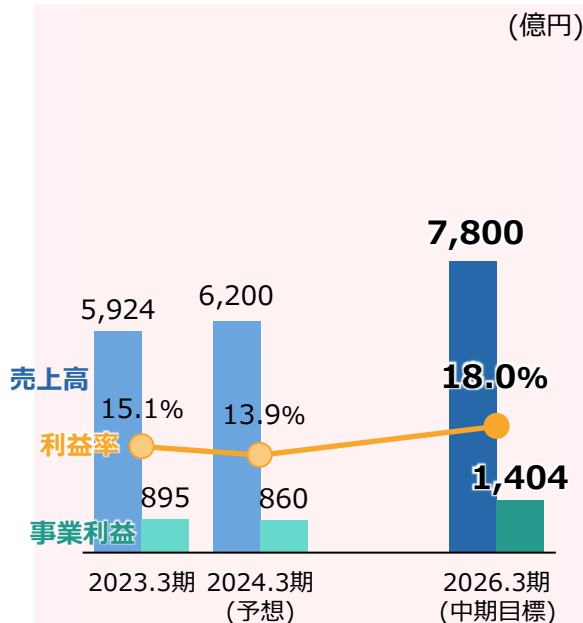
## ソリューション

- ・ 環境配慮型製品と社会課題解決型事業の拡大
- ・ コミュニケーション／エネルギー事業の構造改革による収益改善

## コアコンポーネント

2026年  
3月期

売上高 **7,800**億円  
事業利益 **1,404**億円  
利益率 **18.0%**



## 電子部品

2026年  
3月期

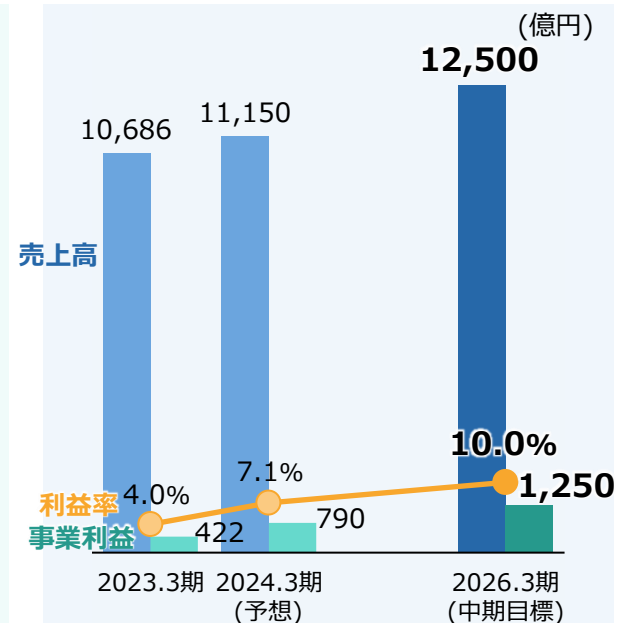
売上高 **5,000**億円  
事業利益 **1,000**億円  
利益率 **20.0%**



## ソリューション

2026年  
3月期

売上高 **1兆2,500**億円  
事業利益 **1,250**億円  
利益率 **10.0%**





1 2023年3月期 実績

2 2024年3月期 業績予想

3 中期経営計画

- ✓ 全体概要
- ✓ 事業戦略
- ✓ 経営基盤の強化

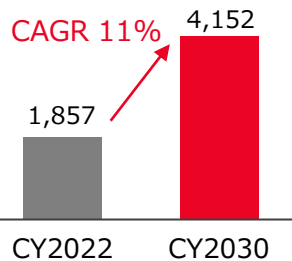
## 市場

(グローバル・当社予想)

- 半導体：最先端品を中心に市場拡大

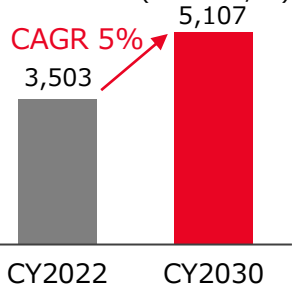
### ロジック

(千ウエハ/月)



### メモリー

(千ウエハ/月)



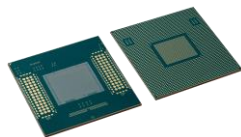
- 半導体製造装置：

世代進化に伴う工程増・需要増

工程別装置需要見通し (CY2022→CY2030)

露光	約2.0倍
コーター・デベロッパ	約2.0倍
エッチング	約2.5倍
成膜	約2.5倍

## 主要製品



ネットワークサーバ用  
有機パッケージ



半導体用  
セラミックパッケージ



半導体製造装置用  
ファインセラミック部品

## 当社の強み

### パッケージ製品

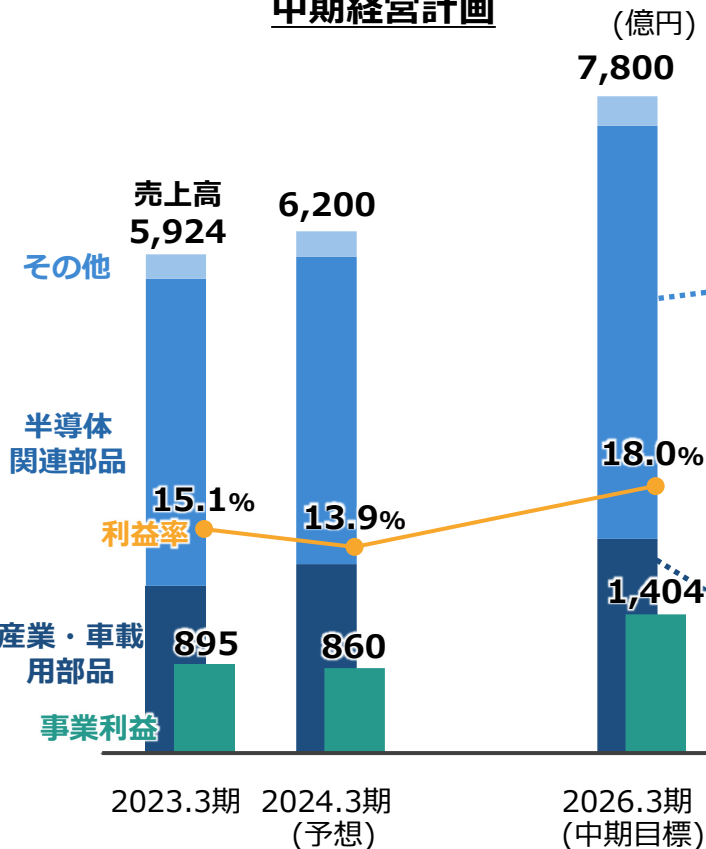
- ✓ 大型化・高多層化に対応する製造技術
- ✓ 戦略顧客における高いシェア

### 半導体製造装置用ファインセラミック部品

- ✓ 精密加工や温度均一性など先端品の技術・品質・生産対応力
- ✓ 先進装置メーカーとの強固な信頼関係

先端半導体を中心に顧客要求へ対応し、  
高い市場シェアを維持・拡大する。

## コアコンポーネントセグメント 中期経営計画



### 事業戦略

中長期的な市場拡大機会を当社の事業成長に着実に結びつけ、競争優位分野で事業を飛躍的に伸ばす。

#### 半導体関連部品

- ✓ 情報通信向け有機基板及びセラミックパッケージの増産対応
- ✓ 高付加価値製品への注力
- ✓ 高難度品の生産技術力向上

2023.3期 売上高 3,646億円  
2026.3期 売上高 4,900億円  
**+34%**

#### 産業・車載用部品

- ✓ 最先端半導体製造装置用ファインセラミック部品の増産対応
- ✓ 車載ADAS関連・EV関連需要の取込み

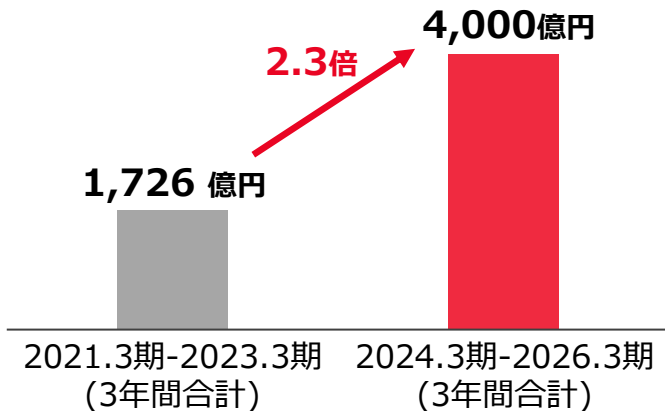
2023.3期 売上高 1,992億円  
2026.3期 売上高 2,550億円  
**+28%**

基本方針

増産に向けた投資の加速

- 顧客との密な連携に基づく更なる先行投資の強化
- 建築資材調達・工期長期化を考慮した新工場・新棟建設の早期対応

投資計画



主な設備投資

- ◆ 長期的需要増を見据えた新棟立上げによる生産容量の拡大
  - ・ ファインセラミック：鹿児島国分工場／滋賀八日市工場
  - ・ 半導体部品セラミック材料：ベトナム工場／鹿児島川内工場
  - ・ 半導体部品有機材料：京都綾部工場／鹿児島川内工場
- ◆ 新工場活用による既存工場のスクラップ&ビルド

2022年11月～	2024年7月～	2024年10月～	2023年4月～	2024年4月～
鹿児島国分工場 新棟	滋賀八日市工場 新棟	ベトナム工場 新棟	京都綾部工場 新棟	鹿児島川内工場 新棟
投資対増産効果 長期目標	半導体部品有機材料 2.4倍	ファインセラミック 1.8倍	半導体セラミック材料 1.4倍	

中長期的な需要拡大に対応すべく、過去最大規模の積極的な設備投資を実施

## 長崎県諫早市に工場用地を取得

### 新工場の概要

- 名称 : 京セラ株式会社 長崎諫早工場 (仮称)
- 所在地 : 長崎県諫早市小栗地区 南諫早産業団地内
- 投資金額 : 約620億円 (2029年3月期までの計画)
- 敷地面積 : 約150,000㎡
- 主な建屋 : 鉄骨6階建1棟 (2024年3月期着工予定)

### 生産品目

半導体製造装置用ファインセラミック部品、半導体パッケージなど

### 生産計画

2026年3月期

拠点開設

2027年3月期

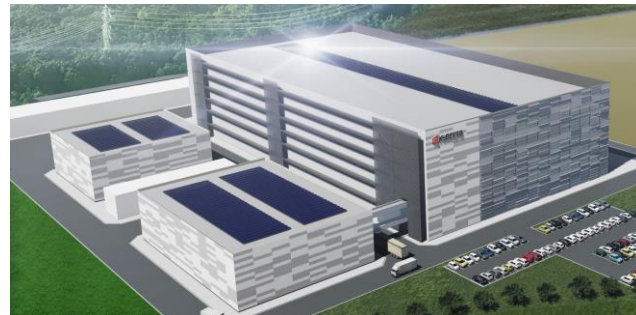
生産開始

2028年3月期

設備増設  
生産品目拡大



2029年3月期  
年間生産  
250億円



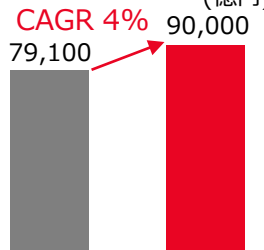
## 市場

(グローバル・当社予想)

## エレクトロニクス産業の進展に伴い 電子部品の市場は更に拡大

## コネクタ

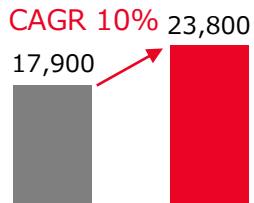
(億円)



CY2022    CY2025

## 積層セラミックコンデンサ

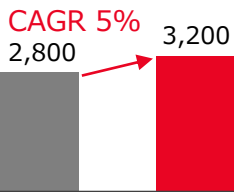
(MLCC) (億円)



CY2022    CY2025

## タイミングデバイス

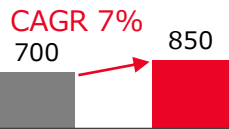
(億円)



CY2022    CY2025

## ポリマー tantalum

(億円)

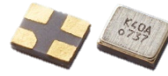


CY2022    CY2025

## 主要製品



タンタルコンデンサ

タイミングデバイス  
(水晶部品)積層セラミックコンデンサ  
(MLCC)

コネクタ

## 当社の強み

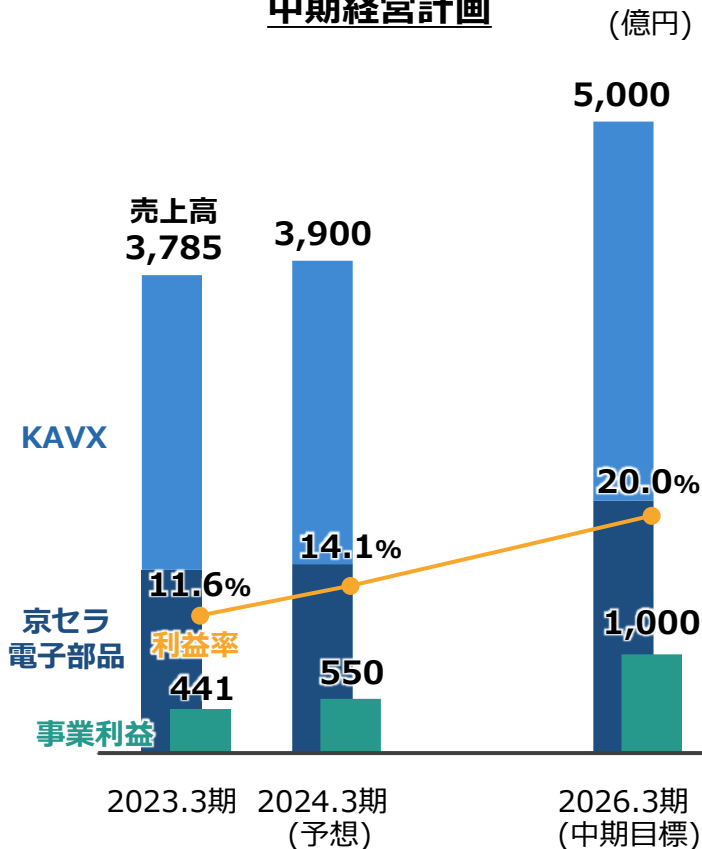
- ✓ IC高集積化に貢献する小型・高精度化技術
- ✓ 産業機器から車載／医療／航空宇宙まで幅広いKAVXのディストリビューター販売チャネル・物流ネットワーク

## シェア

- ✓ タンタルコンデンサ・タイミングデバイスで高シェアを維持
- ✓ MLCCやコネクタの市場でのシェア向上を目指す

独自技術の確立とその技術が活きる競争優位分野  
への注力により、市場シェア拡大を図る。

電子部品セグメント  
中期経営計画



事業戦略

得意分野に注力し、京セラとKAVXのシナジーを発揮することで市場シェア拡大と収益性向上を図る。

<販売面>

KAVXのグローバルな販売網や有力顧客との強固な関係性を京セラ電子部品の製品拡販につなげる。

<製造面>

京セラの省人化・効率化を追求した生産技術を、KAVXの生産拠点に導入することで生産性向上につなげる。

<シナジー効果発揮による目標市場シェア>

タンタルコンデンサ	タイミングデバイス	MLCC	コネクタ
2023.3 2026.3	2023.3 2026.3	2023.3 2026.3	2023.3 2026.3
30% → 40%	10% → 20%	5% → 10%	2% → 5%

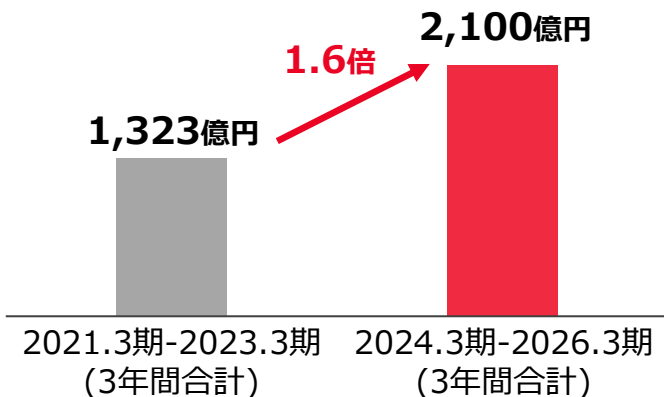
シナジー発揮により市場成長率を上回る成長を実現

基本方針

京セラ/KAVXの生産拠点最適化

- 今後の生産能力拡大に向けたグローバル生産体制の構築
- 自動化・省人化に不可欠なデジタル技術の積極採用

投資計画



主な設備投資

◆ 新工場・新棟立上げによる生産容量拡大

- ・ タイ新工場 : MLCCとタンタルコンデンサの生産拠点として京セラとKAVXの協業を実現
- ・ 鹿児島国分工場 : 最先端の省人化・自動化技術を導入
- ・ エルサルバドル工場 : MLCCとタンタルコンデンサの生産拠点として豊富な労働力を最大限活用

◆ 既存KAVX拠点への自動化ライン導入



KAVX  
タイ新工場



鹿児島国分工場  
新棟

投資対増産効果 長期目標	MLCC	タイミングデバイス	タンタルコンデンサ
	1.9倍	1.8倍	1.4倍

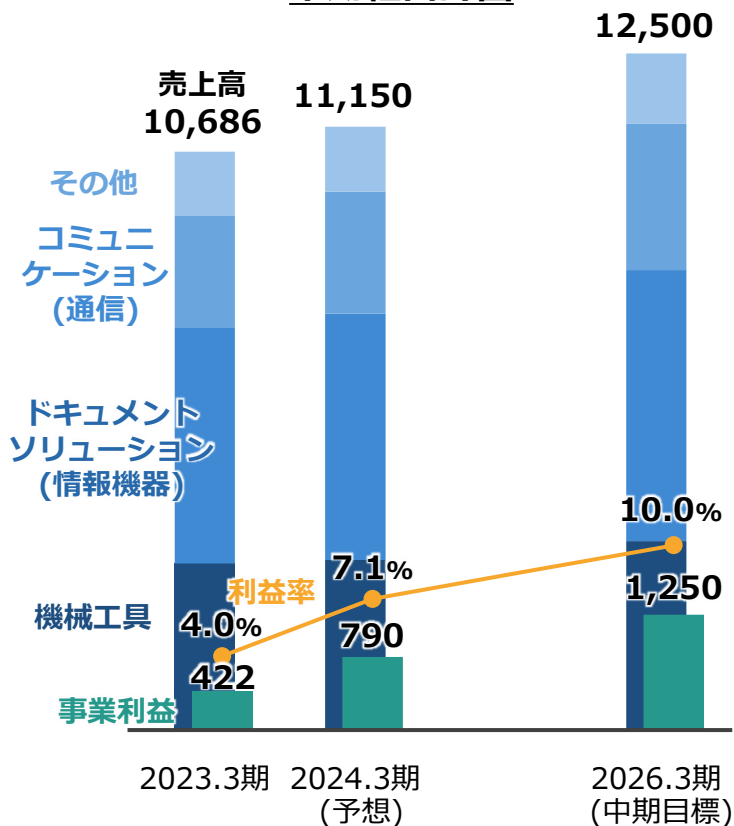
増産体制構築とグローバル拠点最適化に向けた設備投資及び生産性改善のためのDXを推進



## ソリューションセグメント

## 中期経営計画

(億円)



## 事業戦略

## ① 既存事業の拡大

機械工具：切削工具/空圧・電動工具のグローバルシェア拡大

情報機器：MFP/プリンターの収益維持と商業用インクジェット及びECM/ドキュメントBPOへの事業領域拡大

## ② 構造改革の推進

通信：B2Bへのシフトと通信ソリューション事業への転換

エネルギー：生産性倍増と原価低減による3電池事業（太陽電池・蓄電池・燃料電池）の早期黒字化と再エネ電力サービスの拡大

市場性・収益性の両面から各事業の見極めを行い、  
将来の成長分野へリソースを集中・統合する。

## 市場

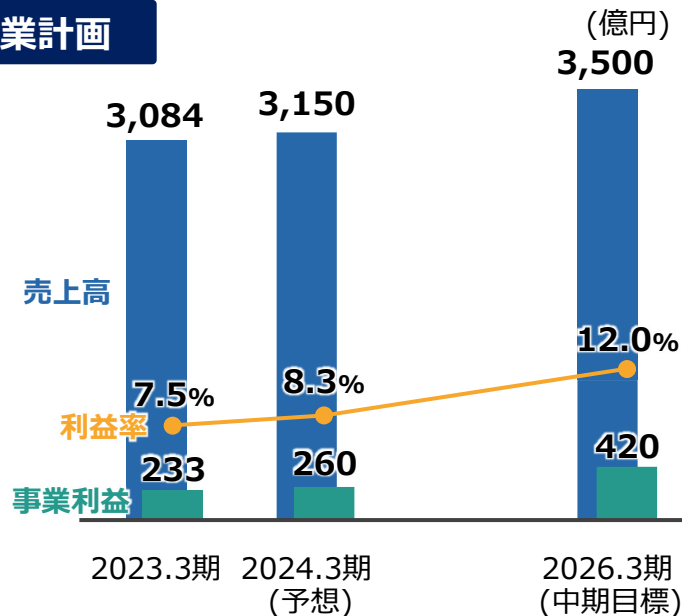
(グローバル・当社予想)

切削工具、空圧・電動工具ともに  
市場成長が期待される

CY2022→CY2025  
市場見通し

切削工具 約1.2倍  
空圧・電動工具 約1.15倍

## 事業計画



## 重点施策

## 切削工具

- ◆ 欧州・アジアでの販売強化
- ◆ 付加価値の高い特注工具や新工法の開発力を活かした成長産業向け製品開発 (自動車EV/半導体関連/メディカル/航空機等)
- ◆ DX付加価値サービスの推進



## 空圧・電動工具

- ◆ 開発、製造、販売、サービス一貫体制の強みを活かしたグローバルシェア拡大
- ◆ 充電プラットフォームの共通化等セグメント内技術連携による付加価値創出



積極的な投資を継続し、グローバル総合  
工具メーカーとして事業拡大を図る。

## 市場

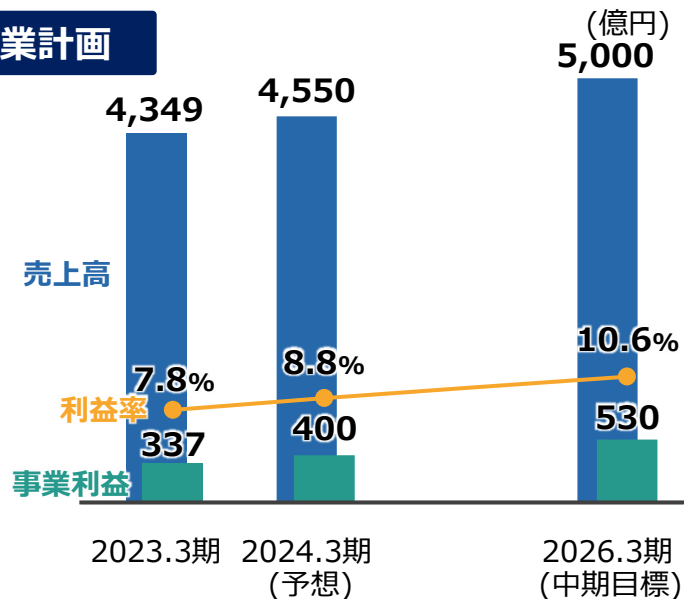
(グローバル・当社予想)

オフィスはペーパーレス化が進む一方  
商業印刷機器及びECM市場は伸長

CY2022→CY2025  
市場見通し

MFP・プリンター 約0.95倍  
商業用インクジェット 約1.25倍  
ECM(コンテンツ管理) 約1.15倍

## 事業計画



## 重点施策

## MFP・プリンター

- ◆ 長寿命設計の強みを活かした環境に優しい新製品の積極投入によりシェアを拡大
- ◆ ベトナムでの生産拡大による収益性改善



## 商業用インクジェット

- ◆ 多種多様な用紙への印刷が可能な新製品を投入し売上・利益を拡大



## ECM・ドキュメントBPO

- ◆ 自社製ECMソフトウェアのラインアップ拡充とグローバル展開

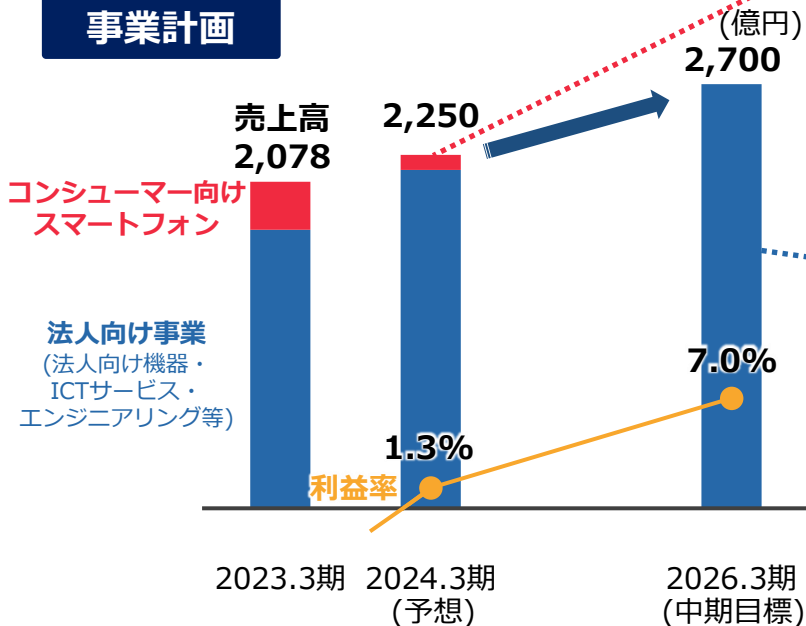
環境に優しい製品+ソリューションで  
持続可能な社会実現に貢献する。

## 改革テーマ

## 事業構造の抜本的転換

- 商品・カテゴリーの選択と集中
- 法人向けソリューション事業への注力

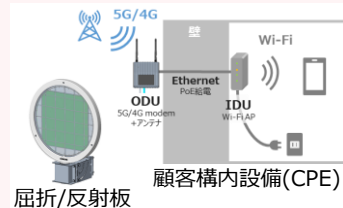
## 事業計画



## コンシューマー向けスマートフォン事業の終息

- ◆ 2023年3月期で新規開発を完了
- ◆ 2025年3月期で供給・販売を終了

ミリ波5G通信のさらなる普及に向けたインフラ関連事業へ開発リソースを集中



## 法人向け端末+通信サービス事業の継続・拡大

- ◆ 収益性の高い法人向けカスタム機器の開発と通信サービスの提供にシフト
- ◆ 既存ICTサービス・エンジニアリング事業の拡大

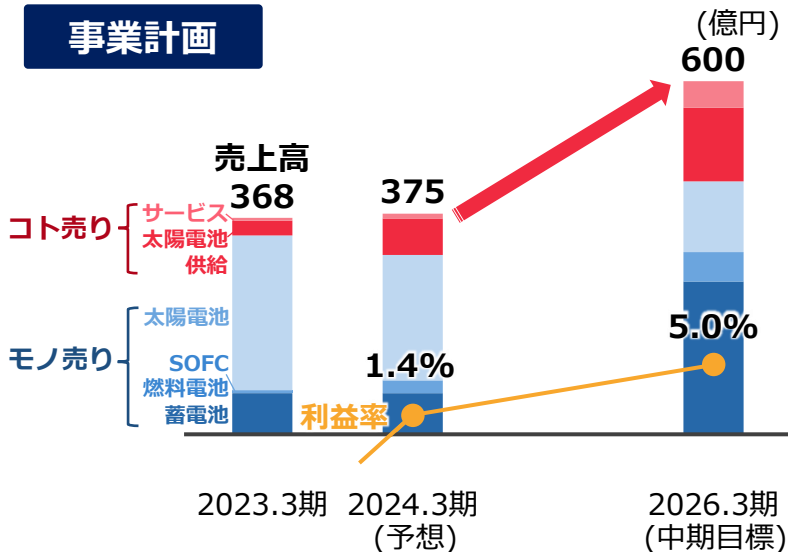
法人向け通信ソリューション事業とインフラ関連事業へ転換

## 改革テーマ

再エネ需要とエネルギー価格高騰に対応する法人向け電力販売サービスを拡大

- 生産性倍増と原価低減
- 再エネ電力販売モデルへの転換 (モノ売りからコト売りへ)

## 事業計画



## <当社が目指す再エネ電力サービス>



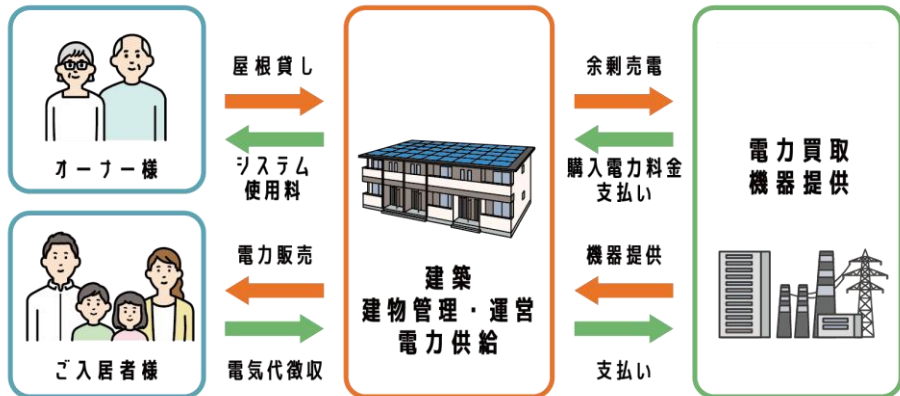
2023年4月3日～

## 大東建託と京セラが電力買取契約締結

～ZEH賃貸集合住宅で発電した電力を京セラが工場などで使用～

- 大東建託のZEH賃貸集合住宅で発電された余剰電力を京セラが買い取り、自社拠点の再エネ電力利用率を向上
- 環境配慮住宅として賃貸住宅オーナー様の資産価値を向上
- 本スキームにより、低圧一括受電システムを用いたZEH賃貸集合住宅の販売エリアを拡大 (2023年3月10日時点 2,628戸)



2023年4月3日～

## KDDIグループと京セラ、再生可能エネルギー発電事業の推進に向け資本業務提携

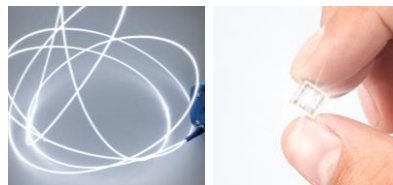
～カーボンニュートラル実現を加速。蓄電池を活用した電力の安定供給に貢献～



進行中のプロジェクト

高効率  
GaN※レーザー

※窒化ガリウム



照度・輝度と安全性を  
両立する独自の  
LaserLight技術

低炭素社会の実現

デジタル  
捺染システム



ウォーターフリーを実現  
する独自のプリント  
ヘッド技術とインク技術

アパレル産業における  
排水・廃棄抑制

協働ロボット



ロボットへの作業指示を  
容易にするAI制御技術と  
豊富な製造用学習データ

人員不足の解消

路車協調システム



死角にある情報を検知  
するITS無線路側機と  
遠赤外線カメラ技術

安心・安全な街づくり

1プロジェクト当たりの将来売上高 1,000億円規模を目指す。

1 2023年3月期 実績

2 2024年3月期 業績予想

3 中期経営計画

- ✓ 全体概要
- ✓ 事業戦略
- ✓ 経営基盤の強化



## 中期経営計画に基づき3年間のキャピタル・アロケーションを明確化

### 2024.3期-2026.3期 キャピタル・アロケーション

#### 資金調達方針

- ・今後の積極的な投資活動や株主還元  
の維持・向上等の資金需要に応じた  
外部借入を実施予定
- ・将来的な金利上昇の可能性も考慮し、  
KDDI株式を担保とすることにより  
借入コストの縮減に活用



#### 事業成長のための積極投資

- ・半導体関連部品／電子部品の生産  
能力増強や生産性向上のための投資  
に注力

#### 研究開発への積極投資

- ・ソリューションビジネスの拡張と  
新事業の創出に不可欠な開発投資を  
継続的に実施

#### 株主還元方針

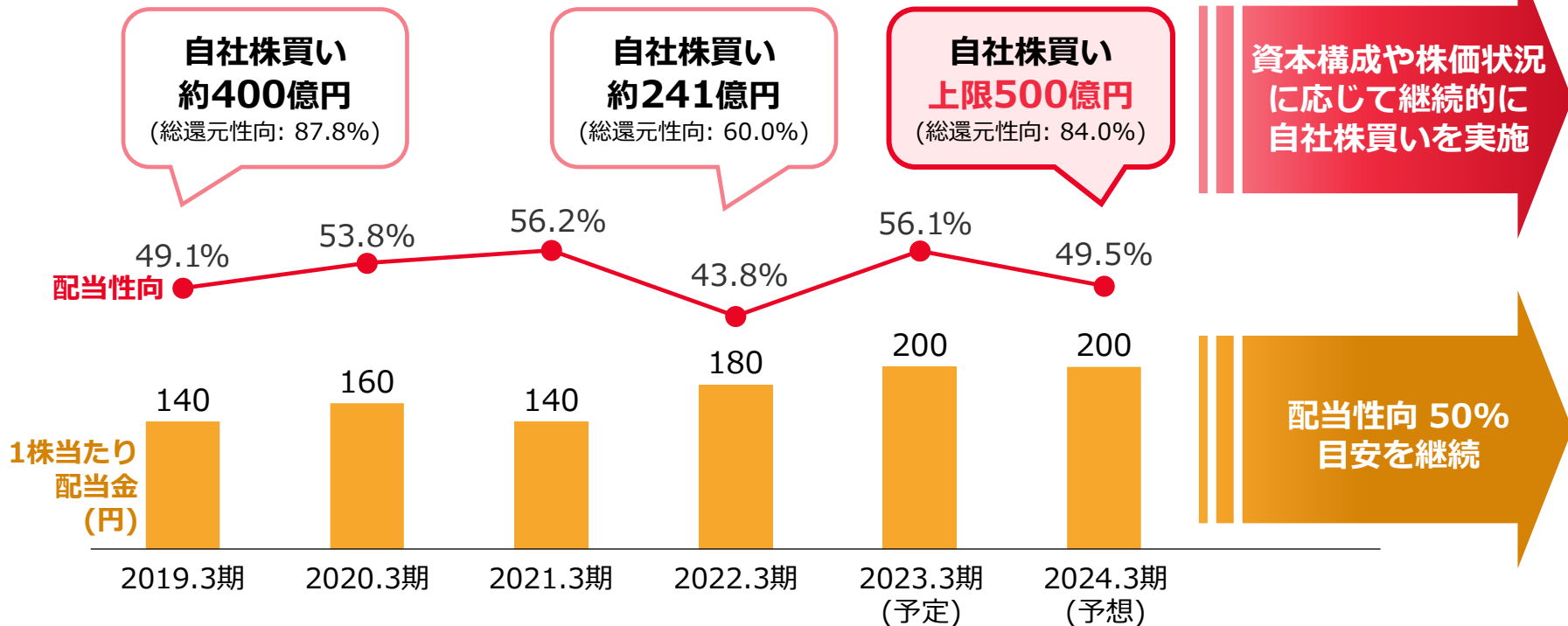
- ・配当水準の維持

#### その他の方針

- ・シナジーを重視したM&Aの検討
- ・適宜 自社株買いを実施

## 配当と自社株買いを組み合わせた株主還元策

取得期間：  
2023年5月16日～2024年3月22日



## 定量的な目標を設定し、さらなる縮減を推進

従前より適宜  
政策保有株式を売却



当面の方針を明確化するため  
定量的な目標を設定

- 年1回全ての個別銘柄について、協力関係等の維持の必要性や、資本効率性をレビュー
- 取締役会において保有の適否を検証

<参考：国内上場株式 保有銘柄数>

2017.3期 37銘柄 → 2023.3期 17銘柄

## 【目標】

金額：簿価の5%以上の縮減

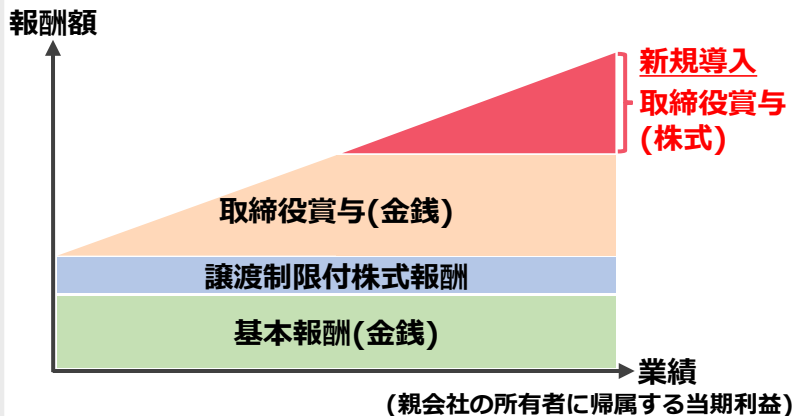
期間：2026年3月期まで  
(中期経営計画の期間内)

- コーポレートガバナンス報告書に上記目標を明記し改訂済

## ① 株主との価値共有

### 業績連動型株式報酬の導入\*

企業価値向上へのインセンティブを増やし株主様との利害関係を一致させることで、より一層の価値共有を促進する。



## ② 社外取締役の選任

### 新任社外取締役候補者として 企業経営経験者を選任\*

前川 重信氏

(日本新薬株式会社 代表取締役会長)

## ③ 取締役会の実効性向上

### オフサイトミーティングの導入

2023年3月期には、取締役会とは別に中期経営計画に係る会議を2回開催し、戦略・方針について活発な議論を実施。

\* ①②の2項目については2023年6月定時株主総会付議予定

今後の課題

人材確保面での更なる競争激化が見込まれる環境下で、  
中期経営計画を実現するために必要な人材を確実に確保すること

主要施策

新規立地(長崎県諫早市)  
による人材確保

海外を含めた生産  
最適地の採用拡大

インフレや労働市場  
を踏まえた給与水準

海外の更なる現地化  
の促進

採用活動

当社の特長や魅力を多面的に  
伝え、人材採用に結び付ける。

- ① 創業者 稲盛和夫の経営哲学に  
対する社会からの高い関心
- +
- ② 若年層に対する親しみやすい  
イメージ訴求  
(例: オリジナルアニメの公開)



## 環境

### ● TCFDへの賛同 (2020年3月～)



### ● 長期環境目標の設定・遂行

- ① 温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3)  
2031.3期 **46%削減** (2020.3期比較)
- ② 再生可能エネルギー導入量  
2031.3期 **20倍** (2014.3期比較)
- ③ 2051.3期 **カーボンニュートラル**

- ✓ 再生可能エネルギーの導入促進
- ✓ 全社一丸となった省エネ推進

## 人的資本等

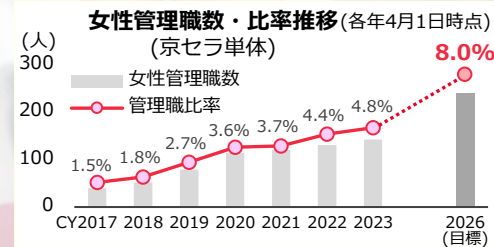
### ● 人権の尊重

\* Responsible Business Alliance  
(責任ある企業同盟)

- ✓ RBA\*への加盟
- ✓ 自社・サプライヤーに対する  
人権デュー・ディリジェンスの実施
- ✓ ハラスメント・差別の禁止教育

### ● 働きやすい職場・現場作り

- ✓ 従業員エンゲージメントの向上
- ✓ 多様性の追求
  - ・ 女性活躍の推進
  - ・ 両立支援 (育児/介護/治療等)
  - ・ 男性の育児参加の推進
  - ・ LGBTQ+への理解促進



## 事業戦略の実行

- **競争優位分野への戦略的投資**
  - ✓ コアコンポーネント：半導体関連部品への積極投資
  - ✓ 電子部品：京セラ-KAVXシナジー最大化によるコンデンサとタイミングデバイスへの注力
- **既存事業拡大と構造改革の推進**
  - ✓ ソリューション：機械工具・ドキュメントソリューション事業のシェア拡大、及びコミュニケーション・エネルギー事業構造の抜本的転換
- **新たな社会課題解決型事業の創出**
  - ✓ 研究開発／技術獲得への積極投資

## 経営基盤の強化

- **資本戦略**
  - ✓ 金融資産と借入金を有効に組み合わせた資金調達
  - ✓ 配当と自社株買いを組み合わせた株式還元策
  - ✓ 政策保有株式の縮減
- **コーポレート・ガバナンスの取り組み**
  - ✓ 業績連動型株式報酬の導入
  - ✓ 社外取締役の選任
  - ✓ 取締役会の実効性向上
- **サステナブル経営の推進**
  - ✓ 環境：カーボンニュートラルに向けた取り組み
  - ✓ 人的資本等：採用戦略、人権の尊重、多様性の追求、従業員エンゲージメントの向上

**ROEの持続的向上とPBRの改善につなげる。**

## 将来の見通しに関する記述等について

この資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点で入手できる情報に鑑みて、当社が予想を行い、所信を表明したものであり、既知及び未知のリスク、不確実な要因及びその他の要因を含んでいます。これらのリスク、不確実な要因及びその他の要因は下記を含みますが、これらに限られるものではありません。

- (1) 日本及び世界経済の一般的な状況
- (2) 当社が事業や輸出を行う国における経済、政治、法律面の諸条件の想定外の変化
- (3) 為替レートの変動が当社の事業実績に及ぼす影響
- (4) 当社製品が直面する激しい競争による圧力
- (5) 当社の生産活動に用いられる原材料のサプライヤーの供給能力及びその価格の変動
- (6) 外部委託先や社内工程における製造の遅延又は不良の発生
- (7) 今後の取り組み又は現在進行中の研究開発が期待される成果を生まない事態
- (8) 買収した会社又は取得した資産から成果や事業機会が得られない事態
- (9) 優れた人材の確保が困難となる事態
- (10) サイバー攻撃等により当社の情報セキュリティが被害を受ける事態及びその復旧や維持に多額の費用が必要となるリスク
- (11) 当社の企業秘密及び特許を含む知的財産権の保護が不十分である事態
- (12) 当社製品の製造及び販売を続ける上で必要なライセンスにかかる費用
- (13) 既存の法規制又は新たな法規制への意図しない抵触
- (14) 環境規制の強化による環境に関わる賠償責任及び遵守義務の負担
- (15) 世界的な気候変動に関連する諸課題への対応遅れによるコスト増や企業ブランドの低下を招く事態
- (16) 疾病・感染症の発生・拡大、テロ行為、国際紛争やその他類似の事態が当社の市場及びサプライチェーンに及ぼす影響
- (17) 地震その他の自然災害によって当社の本社や主要な事業関連施設並びに当社のサプライヤーや顧客が被害を受ける事態
- (18) 売掛債権の信用リスク
- (19) 当社が保有する金融商品の価値の変動
- (20) 当社の有形固定資産、のれん並びに無形資産の減損処理
- (21) 繰延税金資産及び法人税等の不確実性
- (22) 会計基準の変更

上記のリスク、不確実な要因及びその他の要因により、当社の実際の業績、事業活動、展開又は財政状態は、将来の見通しに明示又は黙示される将来の業績、事業活動、展開又は財政状態と大きく異なる場合があります。当社は、この資料に含まれている将来の見通しについて、その内容を更新し公表する責任を負いません。



THE NEW VALUE FRONTIER



京セラ株式会社