

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

2023年12月28日

経営の 基本方針

経営理念「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」

➡ **持続的な売上拡大と高い収益性の実現**を目指す

経営理念を実現する2つのシステム

アメーバ経営

組織をアメーバと呼ぶ小集団に分け、独立採算制で運営する経営管理システム。アメーバの採算は時間当りの創出付加価値として算出し、経営への参画意識を高める。

京セラ会計学

経営の羅針盤として経営実態を正しく把握するための会計原則。経営基盤強化や資本効率向上に資する「筋肉質経営の原則」や「キャッシュベース経営の原則」等を含む。

2026年3月期 中期経営目標：売上高 2.5兆円、税引前利益 3,500億円、ROE 7%以上

事業戦略の実行

- ✓ 競争優位分野への **戦略的投資**
(半導体関連部品、コンデンサ、タイミングデバイス等)
- ✓ ソリューション事業における **既存事業拡大と構造改革の推進**
- ✓ 新たな **社会課題解決型事業の創出**
- ✓ **経営陣主導による事業レビューの強化**

経営基盤の強化

- ✓ **資本戦略**
(キャピタル・アロケーション明確化、自社株買い、政策保有株式の縮減等)
- ✓ **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等)
- ✓ **サステナブル経営の推進**

京セラグループ全体

2026年
3月期

売上高 2兆5,000億円
税引前利益 3,500億円
利益率 14.0%
ROE 7.0%以上

- ・ 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

セグメント別

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%

- ・ 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

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%

- ・ 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

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%

- ・ 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

事業利益を基準としたランク分けによる収益性の底上げ

高収益事業

1. 生産性向上

- ◆ スマートファクトリーの導入
 - ・ 工程間の自動搬送による省人化
 - ・ AIを活用したビッグデータ分析による品質の安定化

2. 原価高騰への対応

- ◆ 製品への価格転嫁の促進

3. デジタル化の推進

- ◆ さらなる業務効率の向上・合理化推進

課題事業

抜本的な戦略見直し及び モニタリングの強化

【対象事業】

- ◆ 低収益事業
- ◆ 低成長事業
- ◆ M&A後、PMIが遅れている事業

**経営課題の解決及び
全体最適の実現**

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
- ・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

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

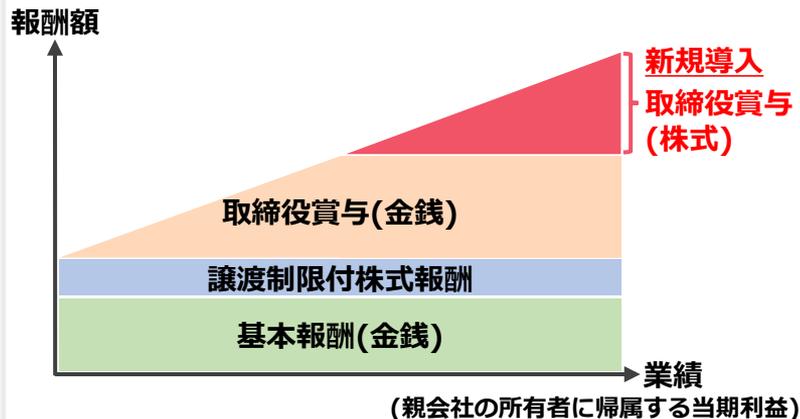
期間：2026年3月期まで
(中期経営計画の期間内)

- 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。



② 社外取締役の選任

新任社外取締役として 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。

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

● 経営陣主導による事業レビューの強化

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。



京セラ株式会社