

京セラ株式会社 会社説明会

(証券コード6971)

2026年3月11日
執行役員
経営管理本部長
大阿久 一郎



1. 当社の紹介
2. 企業価値向上に向けた取り組み
3. 株主還元
4. 【ご参考】 補足資料

注：増減率及び事業利益率は百万円単位で算出しています。

1. 当社の紹介

【社是】

敬天愛人

（敬天愛人）

常に公明正大 謙虚な心で 仕事にあたり
天を敬い 人を愛し 仕事を愛し 会社を愛し 国を愛する心

【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。

創業



1959年

本社所在地



京都市

上場市場



東証プライム

グループ会社



289社

(京セラ㈱を含む、2025年3月末時点)

売上高



2兆145億円

(2025年3月期)

税引前利益



636億円

(一時費用を含む、2025年3月期)

海外売上高比率



約7割

(2025年3月期)

最低投資金額



約28万円

(2026年2月27日時点)

部品事業

- コアコンポーネントセグメント
- 電子部品セグメント

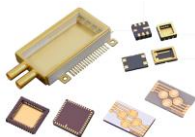
半導体、産業機械、自動車、
情報通信関連市場、及び民生市場向けに
幅広い製品を展開



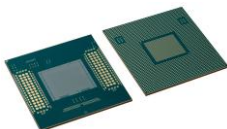
半導体製造装置用部品



車載カメラ



セラミックパッケージ



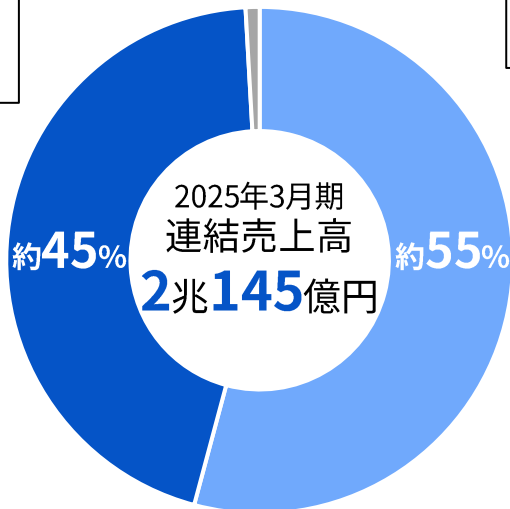
有機パッケージ



セラミックコンデンサ



タンタルコンデンサ



ソリューション事業

- ソリューションセグメント

一般向けから各種産業向けに多種多様な
製品・サービスを展開



複合機及びプリンター



空圧・電動工具



ビジネス向け
モバイル端末



情報通信サービス



切削工具



クレイ型蓄電池

ファインセラミックスとは？

非金属・無機材料で、その製造工程において高温処理を受けたセラミックス（陶磁器、ガラス、セメントなど）の一種。

中でも高度に制御・調整された「化学組成」や「製造プロセス」によって製造され、特に高い材料特性や寸法精度を備えたものを指す。

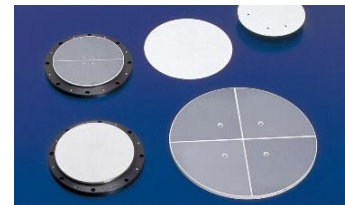


スマートフォンや自動車の必需品 半導体を作る立役者

プラズマが発生し、金属などが腐食する過酷な半導体製造装置において、ファインセラミック製品が採用されています。



ドーム・チャンバー



静電チャック



フォーカスリング

半導体製造装置の他にも、スマートフォン等の民生品や自動車、教育、医療、航空宇宙など多種多様な産業で京セラの製品が活躍しています。

ココにも京セラ

水晶振動子

セラミックパッケージ

スマートフォン用部品

ココにも京セラ

学習用タブレット

ココにも京セラ

宇宙産業用部品

ココにも京セラ

車載カメラ

電気自動車用部品

自動車用部品

車載向けコネクタ

ココにも京セラ

メディカル製品

人工関節

デンタルインプラント



セラミックナイフ



真空断熱タンブラー



家庭向け電動工具 (DIYツール)



充電式クリーナー



高圧洗浄機

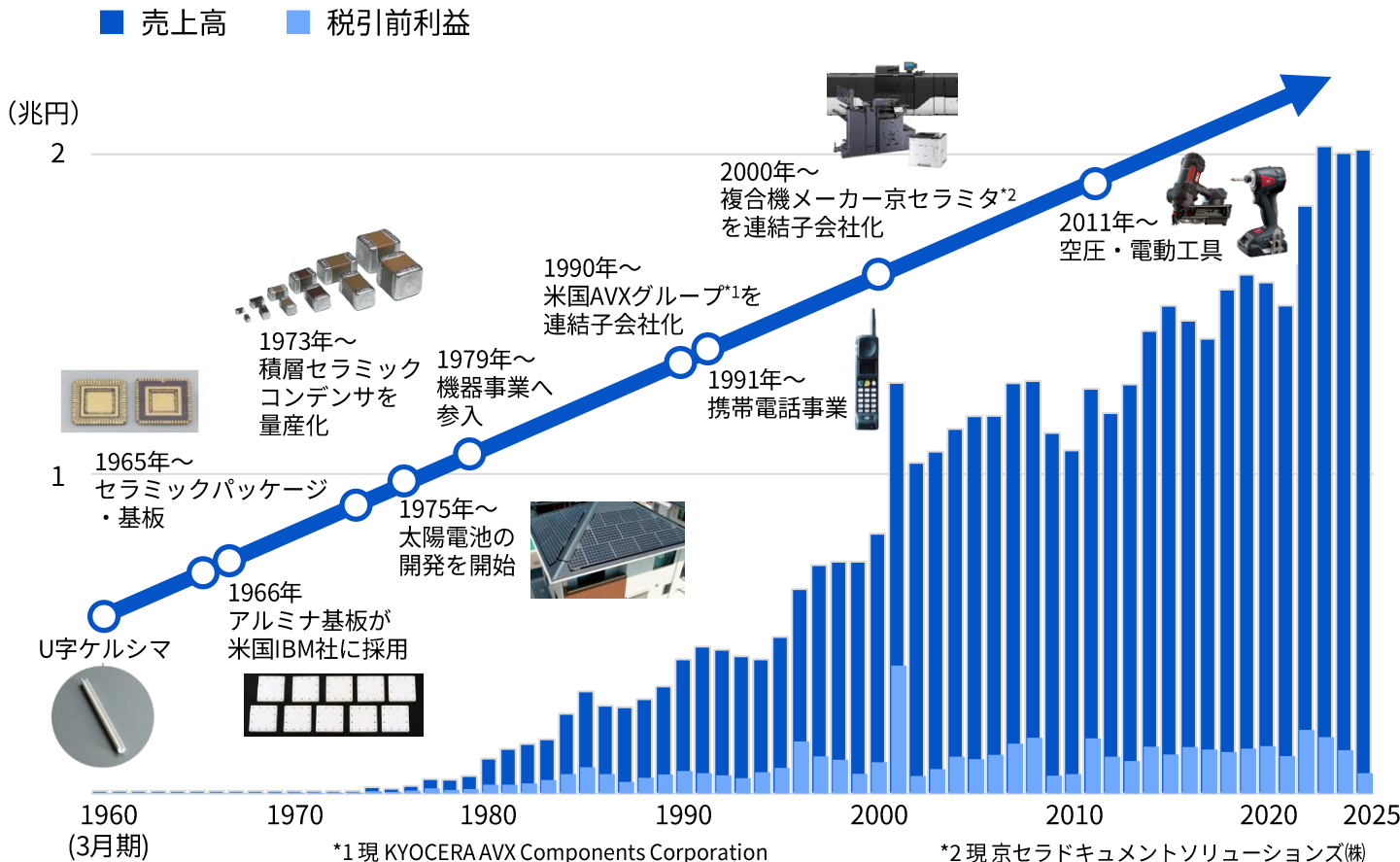
当社ウェブサイト 製品情報ページ
<https://www.kyocera.co.jp/prdct/personal.html>



京セラ 製品 検索

2. 企業価値向上に向けた取り組み

成長の軌跡 <売上高・税引前利益>



売上高

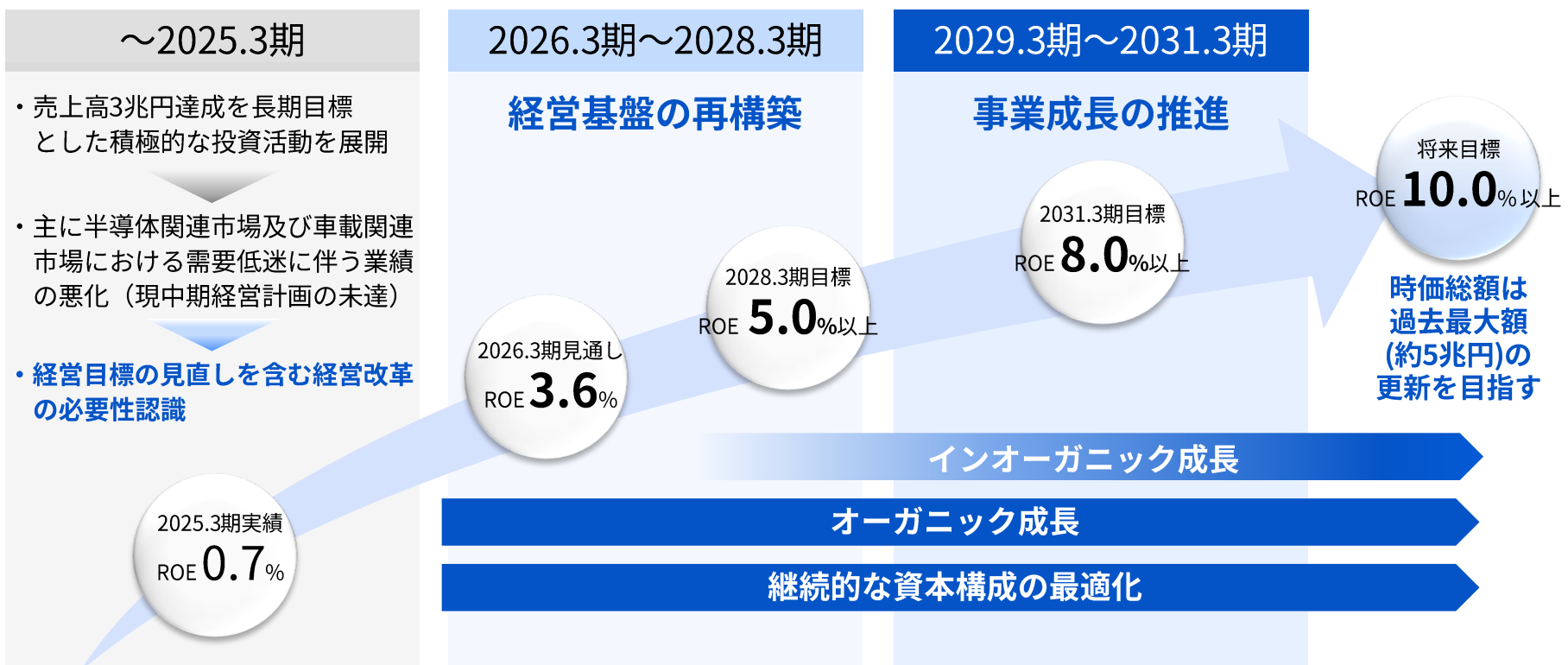
事業の多角化を推進した結果
2兆円規模まで拡大

税引前利益

創業以来、黒字経営を継続
一方、足元は収益性低下傾向

企業価値向上に向けた
経営改革を実施

ROE向上を主要経営課題として企業価値向上に係る施策を2つの期間に区分し実行



持続的なROE向上を実現するための3つの変革

1. 事業ポートフォリオ マネジメント

投資効率を重視した 経営方針への転換

セグメント毎の特性に応じた ポートフォリオの再構築

- ROICを基準とする成長領域の選定と投資戦略の立案
- 規律ある成長戦略の実行を担保する社内プロセスの構築

2. 資本政策

資本最適化の追求

資本効率性の向上に資する 財務戦略の実践

- 政策保有株式の継続的縮減、株主還元を通じた株主資本のコントロール
- レバレッジの活用を含めた最適資本構成の確立

3. コーポレート・ ガバナンス

監督と執行の分離

監査等委員会設置会社 への移行

- 社外取締役が過半数となるモニタリング・ボード
- 中長期的な企業価値向上を実現するための経営ビジョンに係る議論を充実

独自の技術で顧客と社会の課題解決に貢献することにより企業価値向上を実現

部品事業 (コアコンポーネント/電子部品)

中長期的な成長を牽引

- 祖業のファインセラミック分野で培った技術力と強固な顧客基盤の活用
- 主に先端半導体やモビリティ市場でのシェア拡大と収益性向上

- ✓ 顧客の課題解決に貢献する高付加価値カスタム製品やソリューションの提供に適した事業ポートフォリオへの進化

ソリューション事業

継続的に安定利益を創出

- 多様な製品とサービスを活かしたイノベーションの創出
- 「顧客との価値共創」を重視した事業ポートフォリオへの転換

- ✓ 高品質・高性能を追求した「モノづくり」に、顧客の課題解決に貢献する「コト」を加えた「モノ×コト売り」中心の事業への進化

当社の強みをオーガニック・インオーガニックの両面で発揮

当社の強み

多彩な技術

強固な顧客基盤

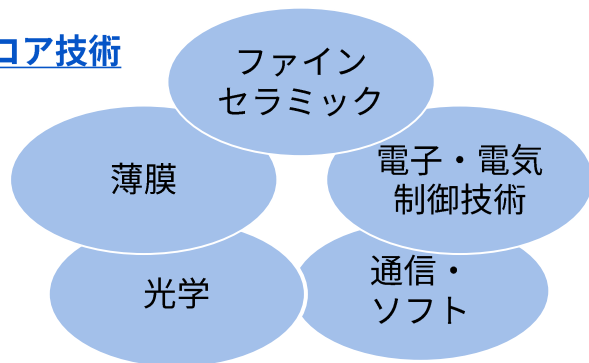
グローバル体制

資本力

オーガニック戦略

保有技術の多角的融合を競争力の源泉として
重点領域に経営資源を結集

5つのコア技術



インオーガニック戦略

当社の技術力や競争力の強化が
可能な分野でのM&Aに注力

検討対象領域

- ・ コア技術とのシナジーによりシェア向上や利益成長が見込まれる領域
- ・ 製品とサービスの組み合わせにより新たなソリューションの展開が見込まれる領域

対象企業との連携

- ・ 新規事業の創出や事業変革の支援
- ・ 自主性を尊重し、共存共栄を重視

2027.3期よりROICを基準とする事業評価を開始

事業評価方法

定量評価

ROIC

* 京セラにおけるROIC
= 税引後事業利益/投下資本

定性評価

**将来性 / 持続性 / 事業競争力 /
市場魅力度等**

運用体制

マネジメント

全社戦略の立案・ポートフォリオの管理

- ・ 成長、注力領域の設定
- ・ ROICに基づく事業ポートフォリオの評価及び戦略構築

事業部門

事業計画の立案・進捗管理

- ・ 収益性や投資効率を重視した計画の立案
- ・ アメーバ経営に基づく採算管理

モニタリング体制の強化

全社的な視点で定期的なモニタリングを実施するため管轄組織を再編

2028.3期までは主に既存事業の収益性向上と社内体制の変革を推進

2026.3期 実施事項

課題事業の収益性改善

- 半導体部品有機材料事業の規模適正化
- KAVXへの京セラからの技術・人材支援

売上高2,000億円規模の事業見直し

- シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡
- 米国サザンカールソンの譲渡
- ケミカル事業の譲渡

注力領域への組織体制再編

- 半導体製造装置用部品関連部門
- 車載システム関連部門

2027.3期/2028.3期 施策内容

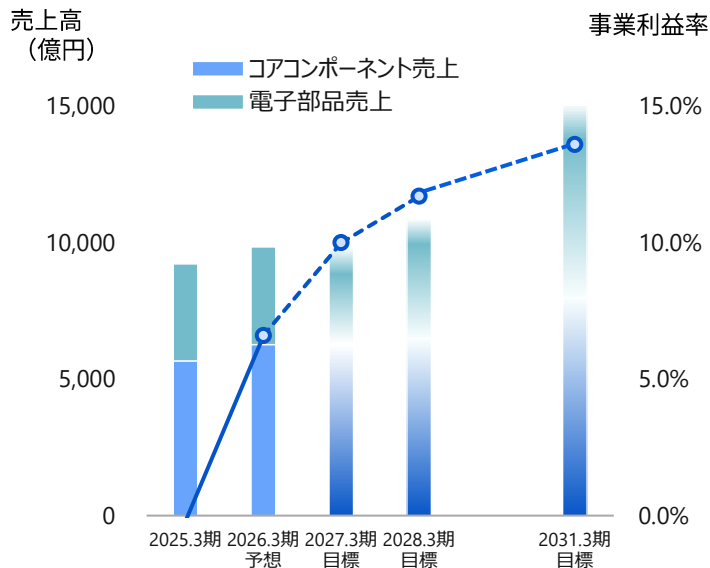
- ✓ 各セグメントにおける収益性向上の徹底によるROICの向上
- ✓ 資本政策と組み合わせROE 5%を実現
- ✓ ROICを基軸とする事業評価に基づき中期的な成長戦略を具体化
- ✓ 明確な評価基準を用いた事業見直しを継続
- ✓ 技術・マーケティング視点で戦略企画を主管する組織やプロセスを再編
- ✓ 全社的な人員構成の最適化を継続検討

技術を基軸とした構造改革の実施と競争力の強化

【部品事業の業績目標】

2028.3期目標
ROIC
8.0%以上

2031.3期目標
ROIC
10.0%以上



2026.3期～2028.3期

2桁事業利益率の早期達成

2029.3期～2031.3期

強みの融合による新たな成長

主力事業のオーガニック成長

- 半導体製造装置用部品事業関連の組織力強化（組織集約、開発強化）
- 車載システム事業の統合
- AI電源回路周辺課題に対するソリューション提案による受注拡大

生産性の改善

- 長崎諫早工場でのスマートファクトリー稼働
- 京セラからKAVXタイ工場への人材・技術支援

M&Aと組織再編

- 主に電子部品におけるインオーガニック成長の検討
- 事業ポートフォリオの定期的な見直し

既存事業の強化

多様な強みの融合

当社独自の製品群を活かし、先端半導体・周辺領域の旺盛な需要を捉えた成長を図る

半導体製造プロセス



サファイア窓

ウェハハンド

露光機用ステージ

静電チャック

コアコンポネント

電子部品

半導体デバイス



先端FCBGA

セラミックコア(開発中)

受動部品内蔵基板/MLCC

データセンター



通信向けFCBGA

光通信用セラミックPKG

タンタルコンデンサ

光トランシーバークロック

光コネクタ

エッジAIデバイス



CMOS PKG

SMD PKG

超小型MLCC

低消費電力水晶発振器

MEMS

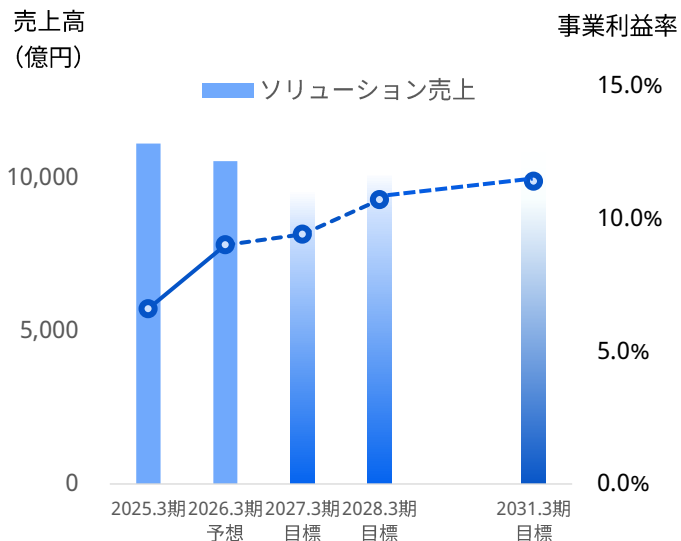
先端半導体製造装置用部品に加えて、半導体パッケージから受動部品・コネクタ・発振器等に至る製品群により、先端半導体・周辺領域における今後の技術課題解決に向けた最適なソリューションを提供

ROIC向上を主要な経営課題として、経営改革を2つの期間に区分し実行

【ソリューションの業績目標】

2028.3期目標
ROIC
10.0%以上

2031.3期目標
ROIC
12.0%以上



2026.3期～2028.3期

2桁事業利益率の実現

高収益製品の拡大

- 情報機器の高収益性の新製品投下、販売体制強化
- その他の事業の牽引事業/注力業界にリソースシフト

原価低減・生産性改善の推進

- 部品内製化、材料変更
- スマートファクトリーの拡大
- 生産強化による歩留まり改善

不採算事業の撤退・縮小

「モノ×コト売り」の基盤作り

2029.3期～2031.3期

事業成長の推進

「モノ×コト売り」の推進

モノ（製品）に加え、お客様に価値ある情報・サービス等の付加価値を掛け合わせ、顧客の成功を継続的に支援し、提供価値の最大化を進めることで事業成長と収益性向上を図る

「モノ×コト売り」本格展開

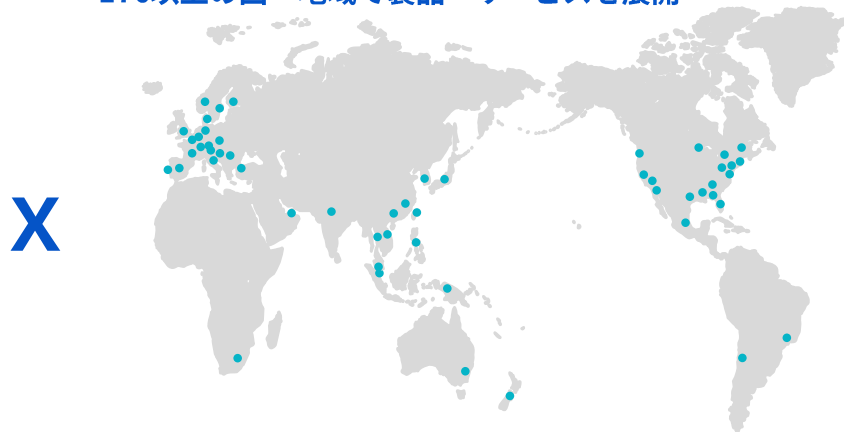
「モノxコト売り」を推進する技術と販売のケイパビリティ

ソリューションのコア技術

蓄電池用電極材料	PVC/CVDコーティング	小型高出力ブラシレスモータ	ASIC設計	
有機ドラム		印刷装置の長寿命設計	エンジン制御 画像処理AI	
トナー、インク	アモルファスシリコン膜	高密度インク流路設計	無線基地局、太陽光発電の建設機能	
複合材料(サーメット)			IoT・クラウド連携	
薄層大型圧電アクチュエーター	抵抗膜・保護膜形成	高耐久端末の設計・製造	無線通信	Androidアプリ設計
構造用セラミックス				
単結晶育成				
材料	薄膜	機構	電気・通信	ソフトウェア

グローバル販売網・IoT接続状況

- グローバル販売網とマーケティングネットワークを持ち、170以上の国・地域で製品・サービスを展開



- 全世界で京セラの機器・システムがIoT接続中

MFP/プリンター VPP (仮想発電所) 蓄電池 スマホ/タブレット

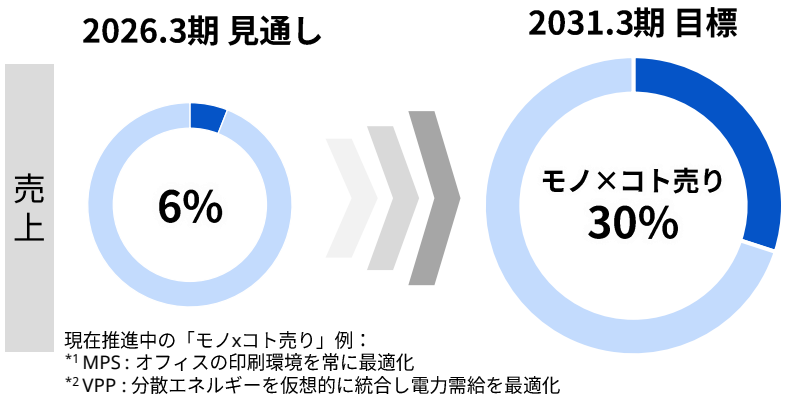


事業成長のカギとしている「モノxコト売り」を発展させる基盤を保有

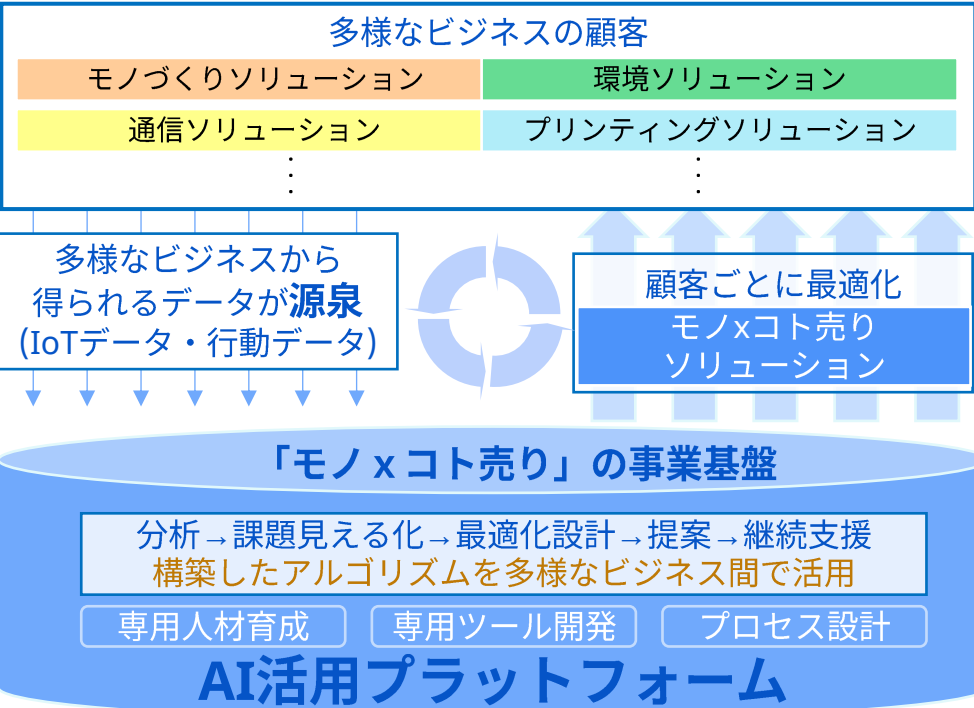
「モノ×コト売り」の売上比率を30%以上に目標を掲げ、利益額の最大化を図る

* 「モノ×コト売り」の構成比率目標

*顧客課題を解決する付加価値を提供することで、収益性が高いビジネス



「モノ×コト売り」の事業基盤の構築



*1MPS: Managed Print Service *2VPP: Virtual Power Plant

キャピタルアロケーション

成長投資と株主還元の両立を図る

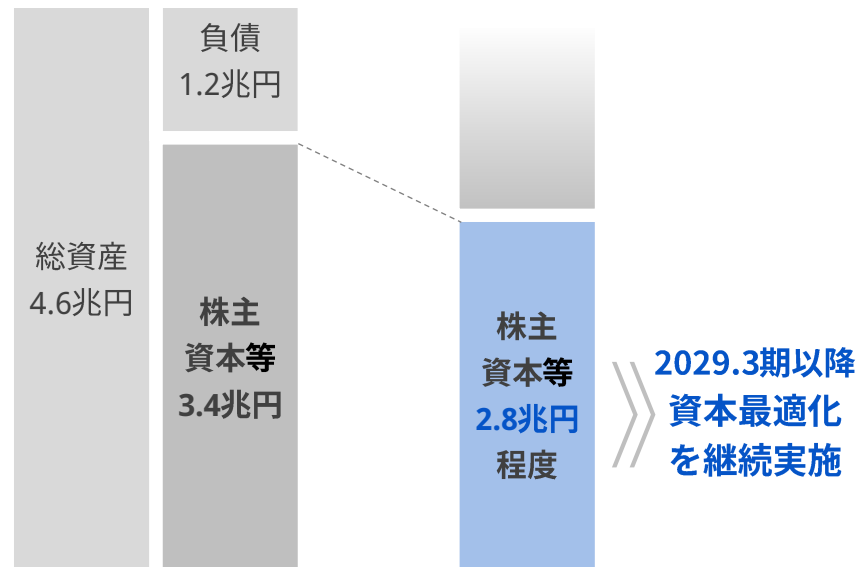
2027.3期及び2028.3期(2か年) 目標



資本構成

企業価値向上を目的として株主資本を最適化

2026.3期 3Q末 2028.3期末 目標



(上記の目標はいずれも2026.3期 3Q末時点における保有株式の株価や為替レートに基づき算定)

監査等委員会設置会社への移行

(2026年6月開催 第72期定時株主総会付議予定)

移行後の体制

社外取締役が過半数となるモニタリングボード

監査役会設置会社

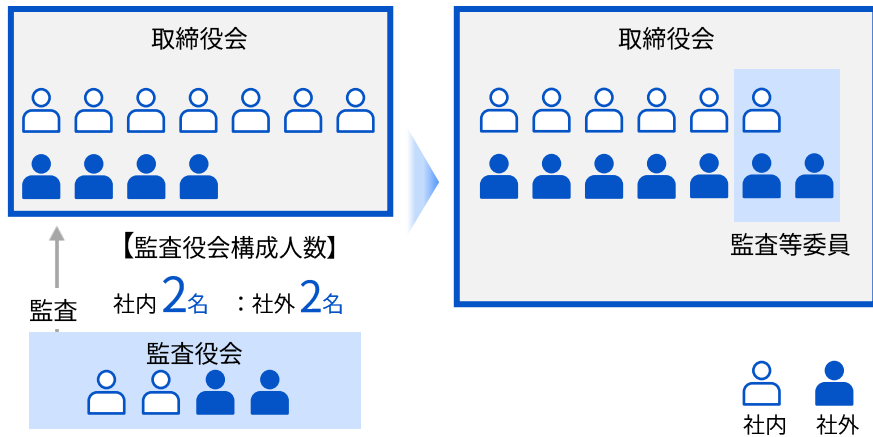
【取締役会構成人数】

社内 7名 : 社外 4名

監査等委員会設置会社

【取締役会構成人数】

社内 6名 : 社外 7名



移行目的

監督と執行の分離

1 全社視点の経営判断への更なる注力

2 中長期的な経営ビジョンを優先的に議論

3 取締役会の監督機能の強化

取締役候補者

(2026年6月開催 第72期定時株主総会付議予定)

社内取締役



代表取締役会長
山口 悟郎

代表権



代表取締役副会長
伊奈 憲彦

代表権



代表取締役社長
作島 史朗

代表権



取締役
千田 浩章



取締役
山田 通憲



取締役
青木 昭一

監査等委員



取締役(独立社外)
垣内 永次



取締役(独立社外)
前川 重信



取締役(独立社外)
木田 稔

監査等委員



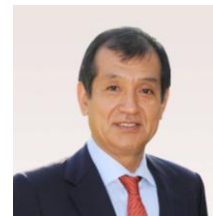
取締役(独立社外)
須永 順子



取締役(独立社外)
小原 路絵

監査等委員

社外取締役



取締役(独立社外)
中村 彰利

新任

新任社外取締役 選任理由

- ・ 弁護士、官民ファンドを経て、現在は投資ファンドの代表を務める。
- ・ 財務・資本政策を中心とする高い専門性に加え、経営者としての確固たる理念と豊富な実践経験を有していることから、収益性及び資本効率の改善を通じて企業価値向上を目指す当社の社外取締役として適切な資質を有するものと判断し、社外取締役候補者として選任。

3. 株主還元

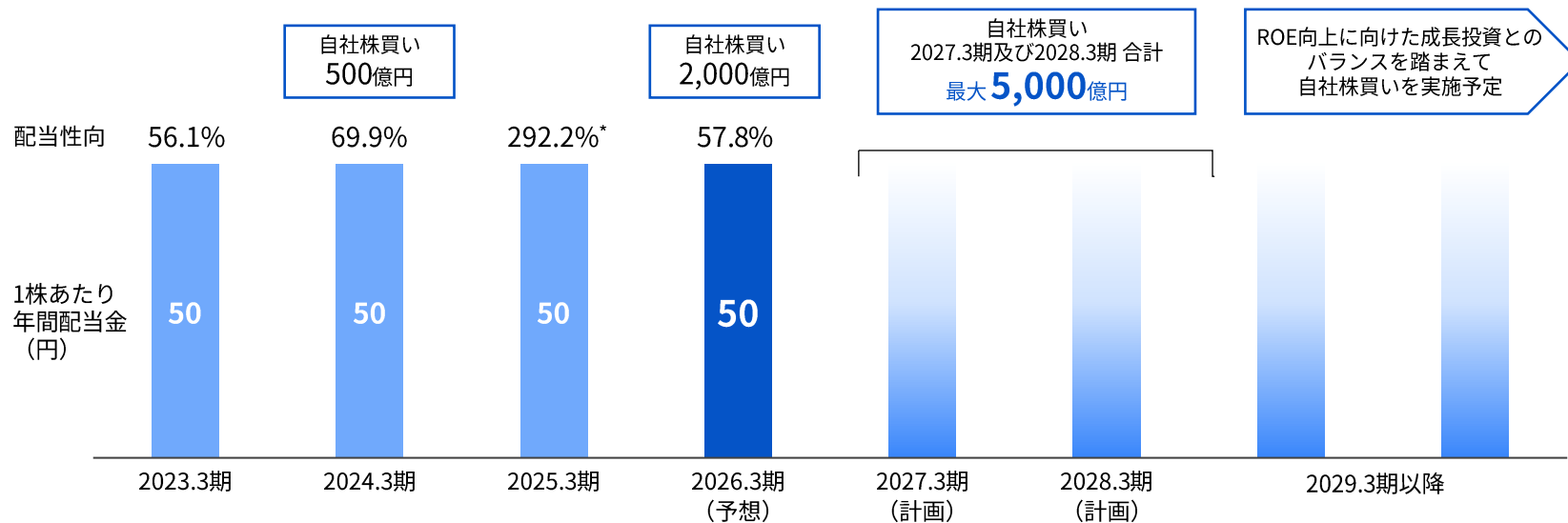
配当と自社株買いを組み合わせ、高水準の株主還元を維持

2026.3期までの配当方針

2027.3期以降の配当方針

配当性向 50%程度 + 自己株式の取得を適宜実施

- 「DOE」を基準とする方針へ変更予定
- 累進配当も方針として明確化



※全ての期において、2024年1月1日に実施した株式分割後の基準で算出しています。

*当期利益に約480億円の一時損失含む

株主優待制度として、2つの制度をご用意しています。

継続保有株主様向け優待 (年1回)

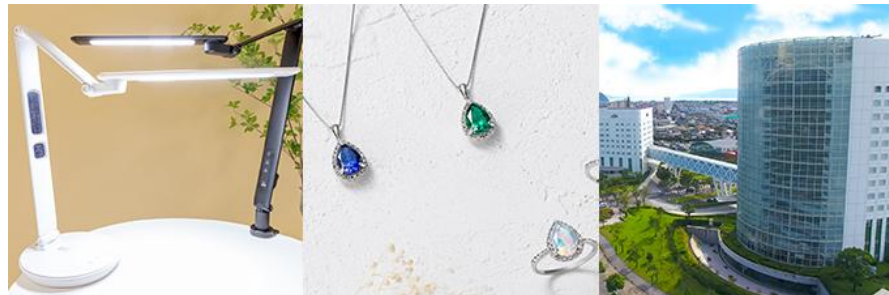
毎年3月31日時点の対象株主様に対し、
保有株式数と保有期間に応じて、
QUOカードまたはカタログギフトを進呈します。



※ 仕入れや在庫の状況によって商品が異なる場合がございます。

株主様向け通信販売 (年2回)

毎年3月31日・9月30日時点の全株主様に対し、
京セラグループの製品・サービスを
特別価格や特別企画にてご提供します。



※ ラインアップは変更されることがあります。

当社IRサイト

個人投資家の皆様に当社をわかりやすくご紹介するページをご用意しております。



「個人投資家の皆様へ」ページ
<https://www.kyocera.co.jp/ir/individual/advantage/index.html>

IRメール配信サービス

決算発表やプレスリリース等のIR情報をタイムリーにメール受信いただけます。



IRメール配信サービス登録フォーム
https://www.kyocera.co.jp/ir/mail_magazine.html

京セラギャラリー

主な収蔵品は、ピカソ銅版画347シリーズ、現代日本画、洋画、彫刻、中国清代の乾隆ガラス、ファインセラミック茶器です。これら収蔵品の一部を常設展示するほか、年に1~2回特別展を開催しています。



個人見学はご予約不要ですのでぜひご来館ください。
<https://www.kyocera.co.jp/company/csr/facility/gallery/>

稲盛ライブラリー

創業者 稲盛和夫の人生哲学、経営哲学を中心に、技術者、経営者としての足跡や様々な社会活動を展示しています。



見学のご予約は予約サイトより1週間前までにお申し込みください。
https://www.kyocera.co.jp/inamori/library/tour_reservations/

4. 【ご参考】 補足資料

2026.3期 業績予想



(単位: 百万円 / () 内の数字は売上高比率)

	2025.3期	2026.3期予想	増減金額	
			金額	率
売上高	2,014,454	2,020,000	5,546	0.3%
営業利益	27,299 (1.4%)	100,000 (5.0%)	72,701	266.3%
税引前利益	63,631 (3.2%)	150,000 (7.4%)	86,369	135.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	24,097 (1.2%)	120,000 (5.9%)	95,903	398.0%
EPS(円)	17.11	86.47		
平均為替 レート	米ドル	153円	150円	
	ユーロ	164円	170円	
設備投資額	141,932 (7.0%)	160,000 (7.9%)	18,068	12.7%
有形固定資産 減価償却費	112,077 (5.6%)	112,000 (5.5%)	-77	-0.1%
研究開発費	116,087 (5.8%)	115,000 (5.7%)	-1,087	-0.9%

* 2026.3期予想のEPSは、2026年3月期第3四半期累計の期中平均株式数を用いて算出。

2026.3期 セグメント別売上高予想



(百万円)

	2025.3期		2026.3期予想		増減金額	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	率
コアコンポーネント	591,720	29.4%	627,000	31.0%	35,280	6.0%
産業・車載用部品	241,871	12.0%	245,000	12.1%	3,129	1.3%
半導体関連部品	327,049	16.3%	358,000	17.7%	30,951	9.5%
その他	22,800	1.1%	24,000	1.2%	1,200	5.3%
電子部品	354,646	17.6%	357,000	17.7%	2,354	0.7%
ソリューション	1,086,367	53.9%	1,054,000	52.2%	-32,367	-3.0%
機械工具	305,876	15.2%	281,000	13.9%	-24,876	-8.1%
ドキュメントソリューション	479,964	23.8%	470,000	23.3%	-9,964	-2.1%
コミュニケーション	225,497	11.2%	216,000	10.7%	-9,497	-4.2%
その他	75,030	3.7%	87,000	4.3%	11,970	16.0%
その他の事業	17,114	0.9%	13,000	0.6%	-4,114	-24.0%
調整及び消去	-35,393	-1.8%	-31,000	-1.5%	4,393	—
売上高	2,014,454	100.0%	2,020,000	100.0%	5,546	0.3%

2026.3期 セグメント別利益予想



(百万円)

	2025.3期		2026.3期予想		増減金額	
	金額	売上高比	金額	売上高比	金額	率
コアコンポーネント	-1,889	—	58,400	9.3%	60,289	—
産業・車載用部品	23,295	9.6%	24,800	10.1%	1,505	6.5%
半導体関連部品	-26,447	—	34,300	9.6%	60,747	—
その他	1,263	5.5%	-700	—	-1,963	—
電子部品	-818	—	6,400	1.8%	7,218	—
ソリューション	73,696	6.8%	95,000	9.0%	21,304	28.9%
機械工具	15,707	5.1%	33,200	11.8%	17,493	111.4%
ドキュメントソリューション	49,038	10.2%	40,200	8.6%	-8,838	-18.0%
コミュニケーション	9,347	4.1%	10,700	5.0%	1,353	14.5%
その他	-396	—	10,900	12.5%	11,296	—
その他の事業	-46,990	—	-41,700	—	5,290	—
事業利益 計	23,999	1.2%	118,100	5.8%	94,101	392.1%
本社部門損益等	39,632	—	31,900	—	-7,732	-19.5%
税引前利益	63,631	3.2%	150,000	7.4%	86,369	135.7%

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