

京セラ株式会社 個人投資家向け会社説明会

(2026年3月11日開催)

執行役員 経営管理本部長 大阿久 一郎 スピーチ

P 1 目次

本日のご説明内容です。

1. 当社の紹介、2. 企業価値向上に向けた取り組み、3. 株主還元の順にご説明します。

P 2 目次 1. 当社の紹介

まず、当社の紹介をさせていただきます。

P 3 社是・経営理念

はじめに、当社の社是と経営理念についてご説明します。

社是は西郷隆盛の思想にある「敬天愛人」です。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、仕事を愛することの大切さがこの言葉に込められています。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」としており、世のため人のために尽くすのは当然のこと、それに向けて懸命に努力する仲間を大切にすることを信条としています。

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理念にあり、現在も、この経営理念をベースに事業を展開しています。

P 4 京セラの概要

こちらのスライドに京セラの概要を示しています。

当社は1959年に「京都セラミック株式会社」として、稲盛和夫が京都で創業しました。現在も京都市伏見区に本社がございます。

東京証券取引所プライム市場に上場しており、2025年3月末時点で世界各国にあるグループ会社は289社にのぼります。前期2025年3月期の売上高は2兆145億円、税引前利益は636億円でした。なお、こちらには構造改革に伴う一時費用約430億円が含まれます。また、グローバルに事業を展開していることから、海外売上高比率は約7割にのぼります。なお、当社への最低投資金額は、本年2月末の株価で試算しますと、約28万円となっています。

P 5 事業紹介

続いて、当社の主要事業についてご紹介いたします。

当社の事業は大きく2つ、部品事業とソリューション事業に分けられ、売上構成比は、部品事業が45%、ソリューション事業が55%となっています。

スライド左側の部品事業は、コアコンポーネントセグメントと電子部品セグメントの2つのセグメントで構成されており、半導体製造装置用部品や車載カメラ、セラミックおよび有機のパッケージ、さらにセラミックやタンタルコンデンサなどを、半導体や産業機械、自動車、情報通信関連及び民生市場向けに展開しています。

スライド右側のソリューション事業は、複合機およびプリンター、一般向けから各種産業向けの空圧・電動工具、ビジネス向けモバイル端末や情報通信サービス、さらには自動車産業などに用いられる切削工具やクレイ型蓄電池など、多種多様な製品およびサービスを展開しています。

P 6 京セラのファインセラミックス

ここで、当社のコア事業であり強みでもあるファインセラミックスについてご説明いたします。

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の一種です。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します。傷がつきにくい、熱に強い、腐食しにくいなど、様々な特性があり、京セラは60年以上にわたる研究開発と優れた技術力で、数多くの独自製品を提供しています。

例えば、今では私たちの生活に欠かすことのできないスマートフォンや自動車には、多くの半導体が使われています。この半導体の製造工程においては、プラズマが発生する過酷な環境があり、腐食しにくい性質をもつ当社のファインセラミック部品が製造装置に採用されています。このようにファインセラミックスは、様々な特性を活かし、私たちの豊かな暮らしや幅広い産業を支えています。

P 7 多種多様な産業を支える京セラ製品

また、半導体製造装置の他にも、多種多様な産業で京セラの製品は活躍しています。例えば、左上のスマートフォンの中には当社の水晶振動子やセラミックパッケージが多数入っています。また、塾などで使われる学習用タブレットといった製品もあれば、宇宙産業用部品など過酷な環境で利用される製品や安全な運転を支える自動車用部品、さらには人体への影響が少ないセラミック製の医療製品など、その領域は多岐にわたっています。

P 8 私たちの暮らしに身近な京セラ製品

当社製品の中には、より私たちの暮らしに身近なものもあります。例えばセラミックナイフや真空断熱タンブラーなどのキッチン用品、充電式クリーナー、高圧洗浄機、さらにはご家庭向けの電動工具なども製造・販売しています。ぜひお時間のある時に、こちらのスライドに記載の URL や QR コードより、製品情報をご覧ください。ただければと思います。

P 9 目次 2. 企業価値向上に向けた取り組み

つづいて、企業価値向上に向けた当社の取り組みについてご説明します。

P 10 成長の軌跡 <売上高・税引前利益>

こちらのスライドは、創業時からの売上高、税引前利益の推移と、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アルミナ基板が採用されたことで業界での高い信用力を得ることができました。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年代からは、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、空圧・電動工具などの機器事業へ参入しました。

このように、ファインセラミック技術の応用展開と新たな事業開発を通じて事業領域の拡大を図ってきた結果、売上高は2023年3月期に2兆円を超える規模まで成長しました。利益についても、創業以来一度も赤字に陥ることなく黒字経営を継続しております。他方で、足元では収益性が低下傾向にあり、当社は、企業価値向上に向けた経営改革を今期2026年3月期より実施しております。

P 1 1 企業価値向上ロードマップ

こちらに、企業価値向上に向けたロードマップを示しています。

当社は、ROE向上を主要な経営課題として、企業価値向上にかかる施策を、2つの期間に区分し、実行してまいります。

これまで当社は、左端に記載の通り売上高3兆円達成を長期目標とし、積極的な投資活動を展開してきましたが、主に半導体や車載関連市場における需要低迷により前期のROEは0.7%となり、経営目標の見直しを含めた改革の必要性を改めて認識いたしました。

前期実績を踏まえ、当社は、今期から2028年3月期までの3年間を「経営基盤の再構築期間」とし、2028年3月期の目標ROEを5%以上と設定しました。その次のステップとして、2029年3月期から2031年3月期までを「事業成長の推進期間」とし、2031年3月期の目標ROEを8%以上としました。これらの目標を着実にとらえ、将来的にはROE10%以上を目指すことを通じて、時価総額の増加を図ってまいります。

P 1 2 経営改革プロジェクト 重点施策

こちらは、今回の経営改革プロジェクトにおける重点施策です。持続的なROE向上を実現するための3つの変革に取り組んでいます。

1 点目の「事業ポートフォリオマネジメント」においては、投資効率を重視した経営方針への転換を図るため、セグメント毎の特性に応じたポートフォリオの再構築を進めています。

2 点目の「資本政策」では、資本の最適化に向けて、資本効率性の向上に資する財務戦略を実践してまいります。

3 点目の「コーポレート・ガバナンス」については、監督と執行の分離に向けて、来期より監査等委員会設置会社へ移行する予定です。

P 1 3 事業ポートフォリオマネジメントの強化

当社は、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、企業価値向上の実現を図ります。

左の部品事業は、京セラグループの「中長期的な成長牽引役」と位置付け、事業を行ってまいります。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を活用し、主に、中長期的な成長が期待される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に向けて、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と進化させます。

右のソリューション事業は、継続的に安定利益を創出してまいります。

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と、「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に向けて、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」を中心とする事業へと進化させます。

P 1 4 事業ポートフォリオマネジメントの強化

部品事業、ソリューション事業の進化に加え、多彩な技術や強固な顧客基盤、グローバル体制、資本力といった当社の強みを、オーガニックとインオーガニックの両面で発揮してまいります。

オーガニック戦略としては、ファインセラミック、薄膜、電子・電気制御、光学、通信・ソフト、といったコア技術をはじめとする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

資源を結集してまいります。

インオーガニック戦略としては、当社の技術力や競争力の強化が可能な分野での M&A に注力してまいります。M&A の検討対象は、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や、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です。また、M&A 対象企業との連携においては、新規事業の創出や事業変革を支援するとともに、自主性を尊重し、共存共栄を重視してまいります。

P 1 5 事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業ポートフォリオマネジメントの強化として、来期 2027 年 3 月期より、事業毎に資本効率性を測る指標である投下資本利益率、ROIC を基準とする事業評価を開始いたします。ROIC による定量評価と、将来性や持続性などの定性評価により、今後の事業の方向性などを判断してまいります。

運用体制としましては、マネジメントにおいては全社戦略の立案、及びポートフォリオの管理を行ってまいります。事業部門においては、事業計画の立案、及び進捗管理を行ってまいります。併せて、モニタリング体制も強化してまいります。全社的な視点で、定期的にモニタリングを行う管轄組織の再編を現在進めています。

P 1 6 事業ポートフォリオマネジメントの強化

こちらのスライドには 2028 年 3 月期までの取り組みをまとめています。主に既存事業の収益性向上と社内体制の変革を推進してまいります。

スライド左側に今期の実施事項を記載しております。今期は、課題事業の収益性改善や売上高 2,000 億円規模の事業見直しに加え、注力領域への組織体制の再編を行いました。

スライド右側には 2028 年 3 月期までに実施する施策を記載しております。まず各セグメントにおける収益性向上の徹底により、ROIC の向上を図るとともに、資本政策との組み合わせにより、2028 年 3 月期に ROE 5%の実現を目指します。

また、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するとともに、明

確な評価基準を用いて事業見直しを継続してまいります。さらに、技術や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するとともに、全社的な人員構成の最適化を継続検討してまいります。

P 1 7 部品事業：企業価値向上ロードマップ

部品事業では、技術を基軸とした構造改革の実施と競争力の強化により、企業価値向上を図ってまいります。

まずは 2028 年 3 月期までに 2 桁の事業利益率に回復させ、ROIC 8%以上の達成を目指します。さらに、2029 年 3 月期から 2031 年 3 月期までを「強みの融合による新たな成長期」と位置付け、2031 年 3 月期には ROIC 10%以上を目標といたします。

この目標に向けた主な施策は 3 点ございます。

1 点目は、主力事業のオーガニック成長の推進です。当社は、半導体製造装置用部品事業関連の強化に向けた組織の集約や、車載システム事業の統合、そして 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の拡大に努めてまいります。

2 点目は、生産性の改善です。2027 年 3 月期に稼働開始予定の長崎諫早工場におけるスマートファクトリーの実現、および京セラから海外子会社である KAVX のタイ工場への人材・技術支援のさらなる強化により、生産性の大幅な改善を進めてまいります。

3 点目は M&A と組織再編です。主に電子部品事業におけるインオーガニック成長、つまり、外部連携や M&A による成長の検討を進めるとともに、事業ポートフォリオの定期的な見直しを実施してまいります。

P 1 8 部品事業：2031.3 期に向けた中期的成長戦略

こちらは、先端半導体及び周辺領域における当社の製品展開を示しています。当社独自の製品群を活かし、旺盛な需要を捉えた成長を図ってまいります。

当社は半導体製造装置・半導体デバイス・データセンター、そしてエッジ AI デバイスまで、幅

広い領域を網羅する製品の提供が可能です。ファインセラミック部品を中心に、先端半導体製造装置の前工程から後工程まで、多様な部品を展開していることに加え、半導体パッケージから受動部品、コネクタ、発振器に至る製品群により、先端半導体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の提供が可能であり、当社の強みとして強化を進めてまいります。

P 1 9 ソリューション事業：企業価値向上ロードマップ

ソリューション事業においても、ROIC 向上を主要な経営課題とします。

2028年3月期は10%以上、そして2031年3月期には12%以上を目標としています。この実現のため、2つの期間に分けて改革を進めてまいります。

2026年3月期から2028年3月期では、2桁事業利益率の実現を確実なものとするべく、継続して高収益製品の拡大や原価低減・生産性改善の推進、そして不採算事業の撤退・縮小を進めます。同時に、将来、「モノ×コト売り」を推進するための基盤づくりに取り組みます。

2029年3月期からは、事業成長の推進として、モノ（製品）に加え、お客様に価値ある情報・サービスなどの付加価値を掛け合わせ、お客様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により、事業成長と収益性向上を図る「モノ×コト売り」を本格的に展開します。

P 2 0 ソリューション事業：2031.3期に向けた中期的成長戦略

こちらのスライドは、「モノ×コト売り」を推進する技術と販売のケイパビリティを示しています。スライド左側に、ソリューション事業におけるコア技術を記載しています。材料からソフトウェアにいたるまで多数の技術を有し、それらを組み合わせることで多様な製品とサービスの提供が可能です。スライド右側はグローバルの販売網とIoT接続状況です。グローバルに販売網とマーケティングネットワークを有し、現在、170以上の国と地域で製品やサービスを展開しています。

また、全世界で京セラの機器やシステムが多数IoT接続中で、更に接続数を増やしています。このように、データ収集やサービスをグローバルで展開しており、今後、我々が事業成長のカギとしている「モノ×コト売り」を発展させる基盤が既にあります。

P 2 1 ソリューション事業：2031.3 期に向けた中期的成長戦略

我々が今後成長のカギとしている、「モノ×コト売り」事業は、お客様の課題を解決する付加価値を提供することで、収益性が高く、ROIC 向上に貢献するビジネスです。現在、オフィスの印刷環境を常に最適化する MPS（Managed Print Service）などを展開していますが、今期の売上比率は 6%に留まっており、これを 2031 年 3 月期には 30%以上に高めることを目標にしています。これにより、利益構成比率も今期の 8%から 40%へ高めていきます。

これを実現するために必要な「モノ×コト売り」の事業基盤をスライド右に示します。

一番上の、多様なビジネスのお客様から得られるデータを源泉とし、それらの分析、課題の見える化、最適化設計、提案、継続支援を行い、お客様ごとに最適なソリューションを提供するサイクルを循環させ、お客様の成功を継続的に支援し提供価値の最大化を進めます。

このサイクルを数多く回すことによって得られるアルゴリズムを、多様なビジネス間で活用することによって更に価値を高めていきます。そのために、専用人材の育成、専用ツールの開発、プロセス設計を行い、全事業で活用できるプラットフォームを、AI 技術を最大限活用し構築していきます。

P 2 2 資本政策の推進

こちらは、2027 年 3 月期及び 2028 年 3 月期の 2 か年のキャピタルアロケーション目標です。営業キャッシュフローに加え、保有株式の売却収入や負債を活用し、成長投資と株主還元の両立を図ってまいります。

また、右側の資本構成は、今期第 3 四半期末の資本構成と 2028 年 3 月期末の目標です。企業価値向上を目的に、2029 年 3 月期以降も株主資本の最適化を目指してまいります。

P 2 3 コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化に向けて、現在の「監査役設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行することを、本年 6 月開催の定時株主総会に付議する予定です。

移行後はスライド左側に示します通り、社外取締役が過半数となるモニタリングボードとなります。具体的には、現在の取締役会は社内取締役 7 名、社外取締役 4 名の計 11 名で構成されていますが、移行後の取締役会は社内取締役 6 名、社外取締役 7 名の計 13 名で構成され、そのうち社内 1 名と社外 2 名が監査等委員です。

右側に示します通り、今回の移行の目的は監督と執行の分離であり、特に、全社視点の経営判断への更なる注力や、中長期的な経営ビジョンの優先的な議論の実施、さらに、取締役会の監督機能の一層の強化を目指してまいります。

P 2 4 コーポレート・ガバナンスの強化

こちらのスライドに、本年 6 月の株主総会にて提案予定の取締役候補者を示しています。本日まで説明しました企業価値向上に向けた取り組みを、より早く、より確実に実行に移すため、現在、経営改革プロジェクト担当として経営計画と戦略の立案を牽引している、専務の作島と伊奈が今後の経営の舵取りを担当することとなりました。

京セラグループを高収益・高成長企業へ回帰させ、確実に成長軌道に乗せていくためには、当社のコア技術であるセラミック技術を活用した部品事業の売上拡大・高収益化が不可欠であり、同事業に長年携わり、技術・研究・開発を含め、幅広い知見を有する作島を代表取締役社長 兼 執行役員社長、最高経営責任者に選任いたしました。

代表取締役副会長となる伊奈は、ソリューション事業の知見を活かし、製品・サービスの拡販を中心に、当社グループの成長発展を牽引する役割を担います。

また、スライド右側の社外取締役候補者につきましては、新たな社外取締役として、投資ファンドのアスパラントグループ代表、中村彰利（なかむら あきとし）氏を候補者といたしました。機関投資家および経営者として豊富な経験を有し、特に財務・資本戦略を中心に高い専門性を持つ中村氏が加わることで、収益性と資本効率の改善を通じて企業価値向上を目指す、当社取締役会の強化に繋がるものと期待しています。

P 2 5 目次 3. 株主還元

最後に、株主還元についてご説明します。

P 2 6 株主還元

当社は、配当と自己株式の取得を組み合わせることで、高水準の株主還元を維持しています。

2026年3月期までは、配当性向50%程度を目安とする配当金と自己株式の取得を適宜実施することを基本方針としており、今期の配当金は前期と同額の50円を予想しています。2027年3月期以降は、配当方針を、当期利益の額を基準とする配当性向に代えて、株主資本を基に配当額を決定する株主資本配当率、DOEを基準とする方針へ変更することを予定しております。DOEを基準とすることにより、減配せずに配当金を維持または増加させることを目指す累進配当も方針として明確化し、安定的な配当の維持、及び中長期的な配当水準の向上を実現してまいります。

また、自己株式の取得を今後も継続してまいります。今期は2,000億円の取得を予定していますが、来期から2028年3月期にかけては、合計で最大5,000億円の株式取得を計画しています。なお、2029年3月期以降は、ROE向上に向けた成長投資とのバランスを踏まえて、自己株式取得を実施していく予定です。

P 2 7 株主優待

次に、当社の株主優待をご紹介します。株主優待制度として2つの制度を用意しています。

左側の継続保有株主様向け優待では、毎年3月31日時点の対象株主様に対して、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ております。

右側の株主様向け通信販売は、毎年3月31日と9月30日時点の全ての株主様に、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。

P 2 8 その他のご紹介

最後に、当社ウェブ関連のサービス、関連施設についてのご紹介です。

はじめに、上段の当社IRサイト及びメール配信サービスをご紹介します。

スライド左側の当社 IR サイトでは、個人投資家の皆様へのページをご用意しています。当社グループをより身近に感じていただけるよう、事業内容や業績などをご紹介しますので、ぜひご覧ください。また、スライド右側の当社 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、こちらも是非ご登録いただければ幸いです。

次に下段の当社関連施設についてご紹介します。京都にお越しになることがございましたら、ぜひ当社本社にもお越しください。

京都市伏見区にある当社本社ビル 1 階の京セラギャラリーでは、収蔵品の常設展示のほか、年に 1～2 回、特別展を開催しています。特別展などについては弊社ウェブサイトなどでご案内しており、個人でのご見学は予約不要となっています。また、本社ビルの隣には「稲盛ライブラリー」がございます。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社会活動を展示しています。こちらは事前のご予約が必要となりますので、ウェブサイトよりお申し込みください。

以上で、私からのご説明を終了させていただきます。
ご清聴ありがとうございました。

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京セラ株式会社 個人投資家向け会社説明会開催日（2026 年 3 月 11 日開催）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>)。