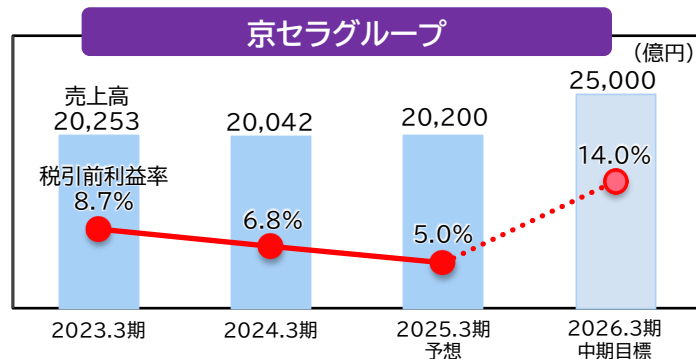


この資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点で入手できる情報に鑑みて、当社が予想を行ったものであり、潜在的リスクや不確実性を含んでいます。
最終ページに記載の「将来の見通しに関する記述等について」にご留意ください。

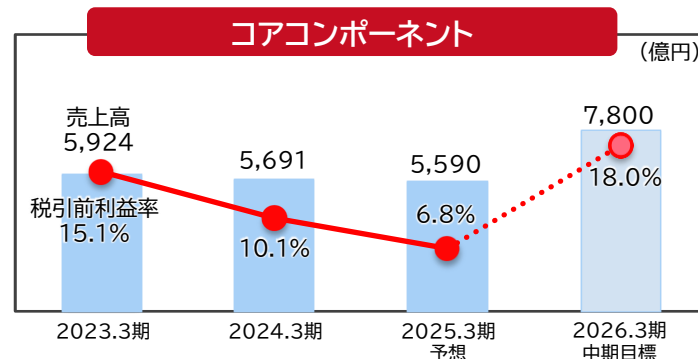
- 1 2025年3月期 上期 決算概要
- 2 2025年3月期 業績予想
- 3 中期経営計画の進捗と今後の方向性**
- 4 政策保有株式に関する方針の変更
- 5 企業価値向上に向けた経営改革

注：2025年3月期より、「その他の事業」に含まれるエネルギーソリューション事業及び「本社部門損益等」に含まれるエネルギー関連出資に伴う持分法損益等を「ソリューションセグメント」の「その他」として業績管理することとしました。これに伴い、同条件での比較を行うため、2024年3月期の業績についても同様の管理区分にて表示しています。

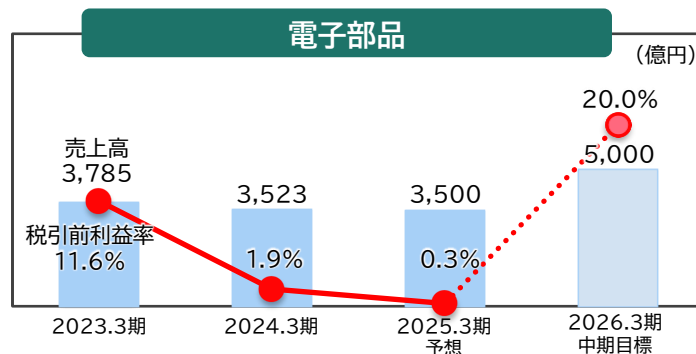
中期経営計画(～2026年3月期)の進捗状況



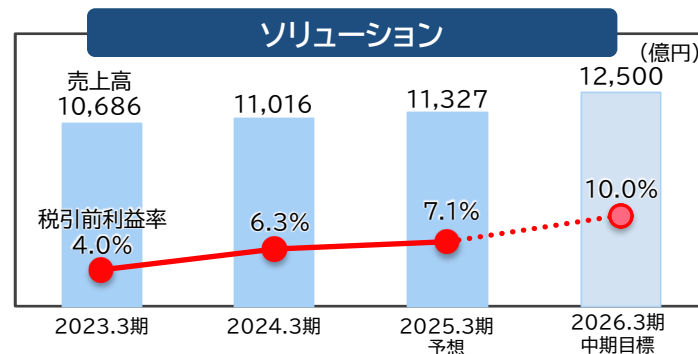
売上高・利益率ともに中期目標から遅れている状況



有機パッケージ事業の収益が悪化

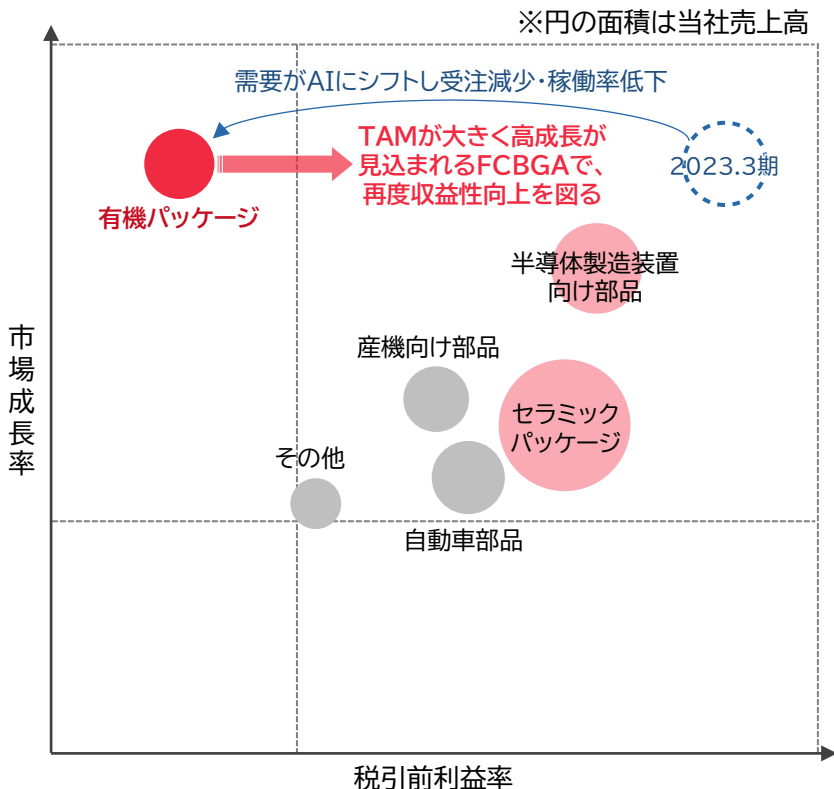


KAVXグループの収益が悪化



中期目標達成を目指せる状況

事業ポートフォリオ (2024年3月期)



今後の方向性

◆ 有機パッケージ事業の収益性改善

- ✓ 市況に応じた人員体制、設備投資のコントロール
- ✓ プロセス改革による生産ラインの効率化、品質向上
→ 本格的な収益性改善には2年程度かかる見込み

◆ 次世代ハイエンドFCBGA向けの技術開発

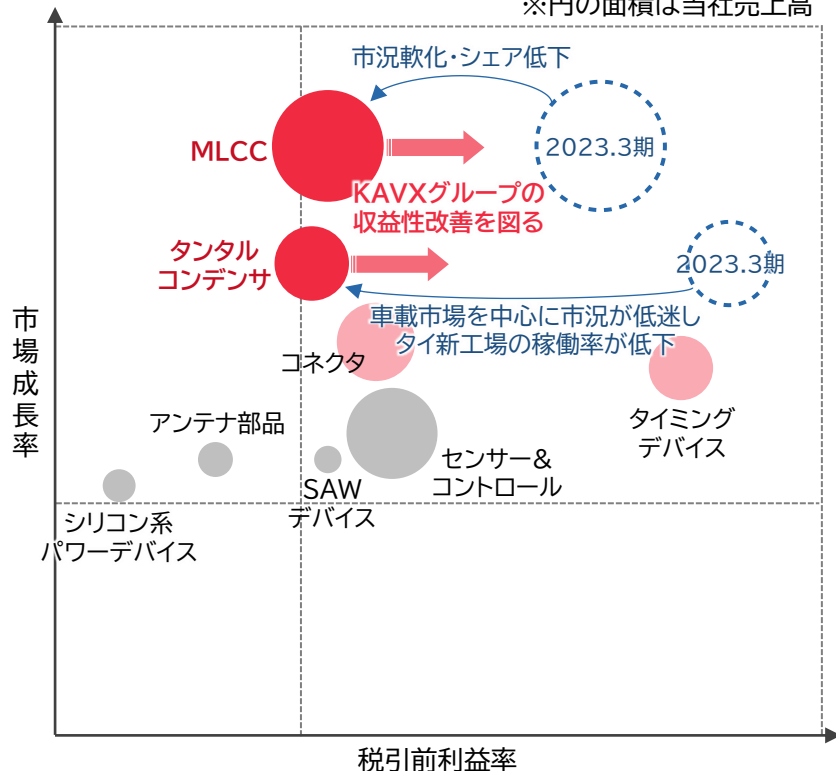
- ✓ AI専用ASIC等 次世代ハイエンドFCBGAの受注獲得に向けた要素技術開発を強化
- ✓ 大型化、高多層化、高密度化等の技術的ニーズに対して、京セラの強みを生かす



現在のシェアは低い、TAMが大きく
高成長が見込まれるFCBGAへの投資を継続

事業ポートフォリオ (2024年3月期)

※円の面積は当社売上高



今後の方向性

◆ KAVXグループの事業立て直し

- ✓ MLCC競合企業に対抗すべく、京セラのリソース(技術・人材)を投下し、抜本的に生産技術・設備力を強化
- ✓ 来年の車載市況回復を見据えたグローバル販売活動
→ 本格的な収益性改善には2年程度かかる見込み

◆ MLCC及びタンタルコンデンサ事業の強化

- ✓ ハイエンド半導体向け新製品開発への注力
- ✓ 欧米特殊用途向けの拡大（航空・宇宙・防衛・医療）

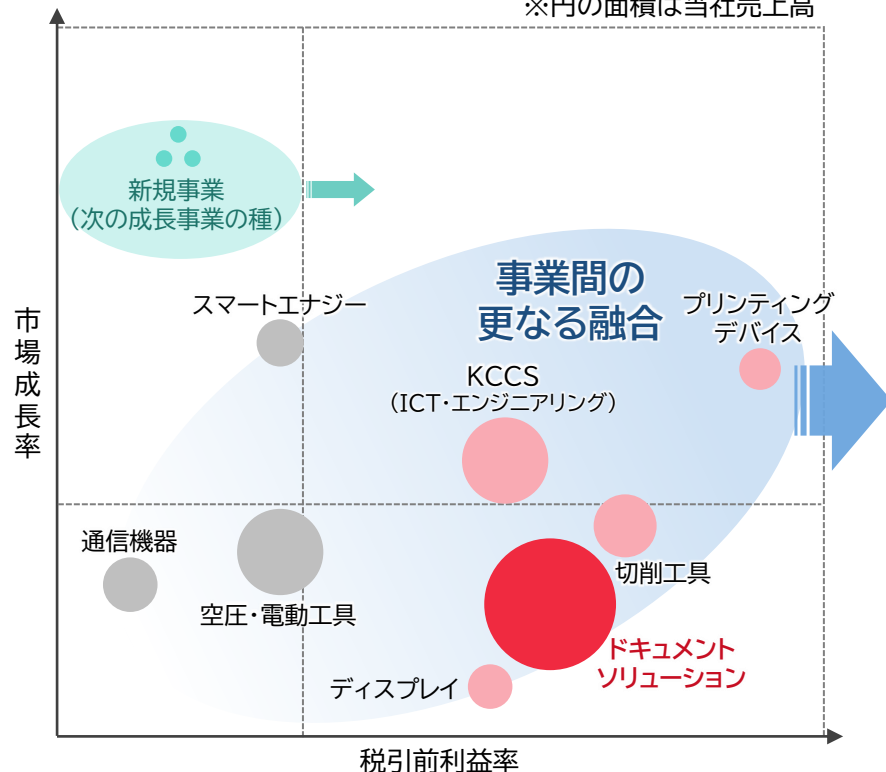
◆ ノンコア事業・製品の撤退検討

◆ 戦略的M&Aによる市場シェアの拡大

シェア拡大と収益性向上のため戦略的M&Aを実施

事業ポートフォリオ (2024年3月期)

※円の面積は当社売上高



今後の方向性

◆ 高成長・高収益に向けた事業別施策の実行

- ✓ 新規課題への積極的な取り組みによる
事業拡大・収益性向上

ドキュメントソリューション / プリンティングデバイス /
切削工具 / KCCS / ディスプレイ

- ✓ 更なる構造改革による収益性改善

通信機器 / スマートエナジー / 空圧・電動工具

◆ ドキュメントソリューションがもつリソースを
最大限活用した事業間の更なる融合

- ✓ ハードウェア・ソフトウェア技術開発や生産技術
開発力の結集
- ✓ グローバルのマーケティング・販売網の活用による
営業体制の強化

◆ 次の成長事業創出のための新規事業開発

- 1 2025年3月期 上期 決算概要
- 2 2025年3月期 業績予想
- 3 中期経営計画の進捗と今後の方向性
- 4 政策保有株式に関する方針の変更**
- 5 企業価値向上に向けた経営改革

KDDI株式の売却を実施する方針に変更

背景

- ① 第二電電(現KDDI)設立以降、両社の事業状況も大きく変化しており、株式の保有について再考すべき時期にきていること
- ② 今後の資金需要を見据え、売却も資金調達手段として必要であること

2種類のKDDI株式活用による最適な資本構成の追求

KDDI株式を担保とした借入



KDDI株式の売却

<主な資金需要>

コアコンポーネント

半導体の微細化等、技術要求の高度化に対応するための最先端設備導入や技術開発へ継続投資

電子部品

先端設備導入等のオーガニック投資、及び抜本的なシェア向上のための戦略的M&Aや資本提携

ソリューション

既存事業における成長事業への投資、及び新規事業創出に向けた研究開発の一層の強化

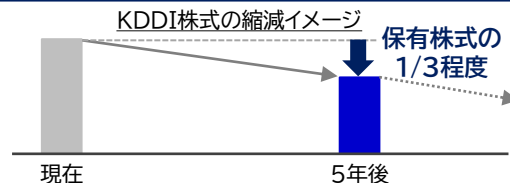
コーポレート

抜本的な経営インフラ再構築等、生産性向上のためのDX投資や顧客要求に対応するGX投資

売却規模・ 時期

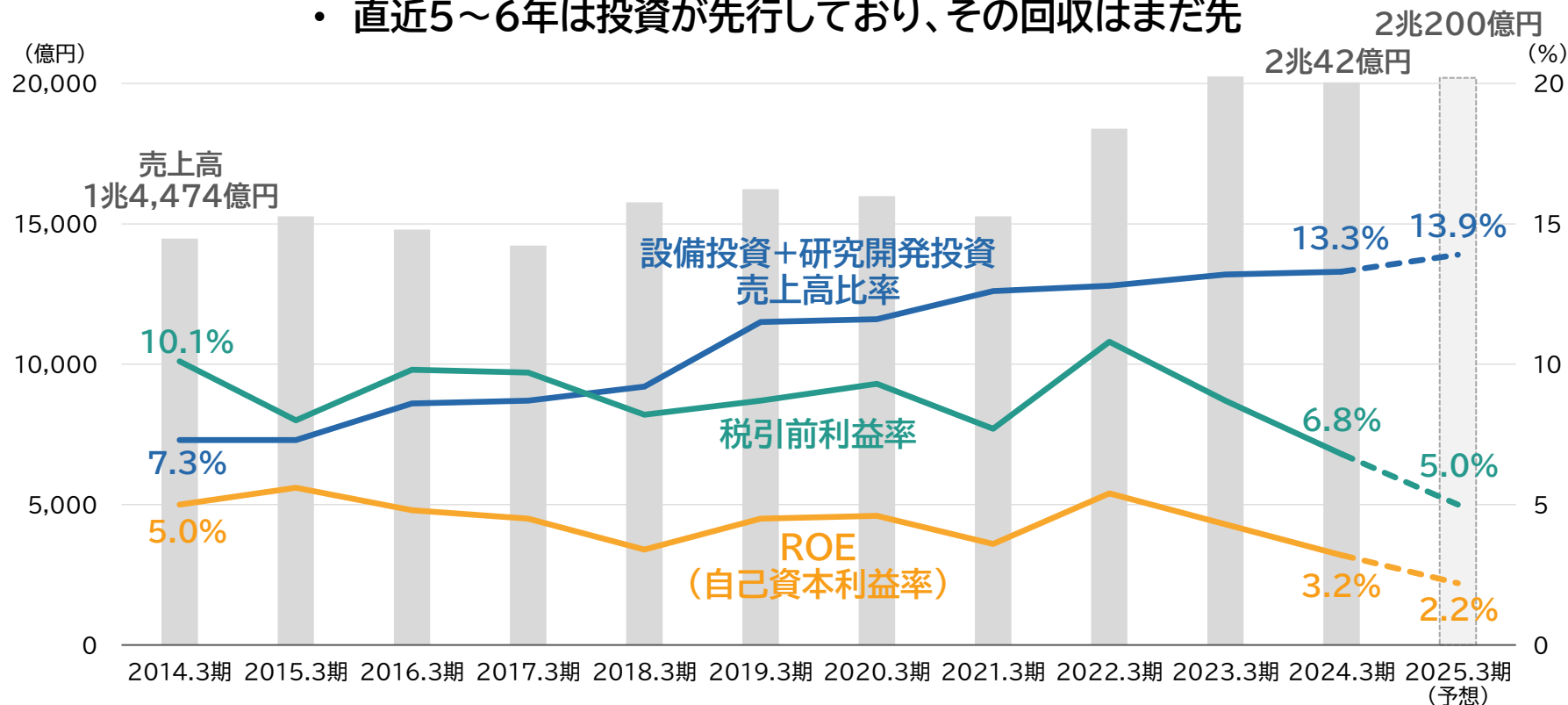
今後5年間で保有株数の1/3程度を売却すると
ともに、以降も継続的な縮減を検討

(M&A等の資金需要に対して売却株数増/時期短縮も随時検討)

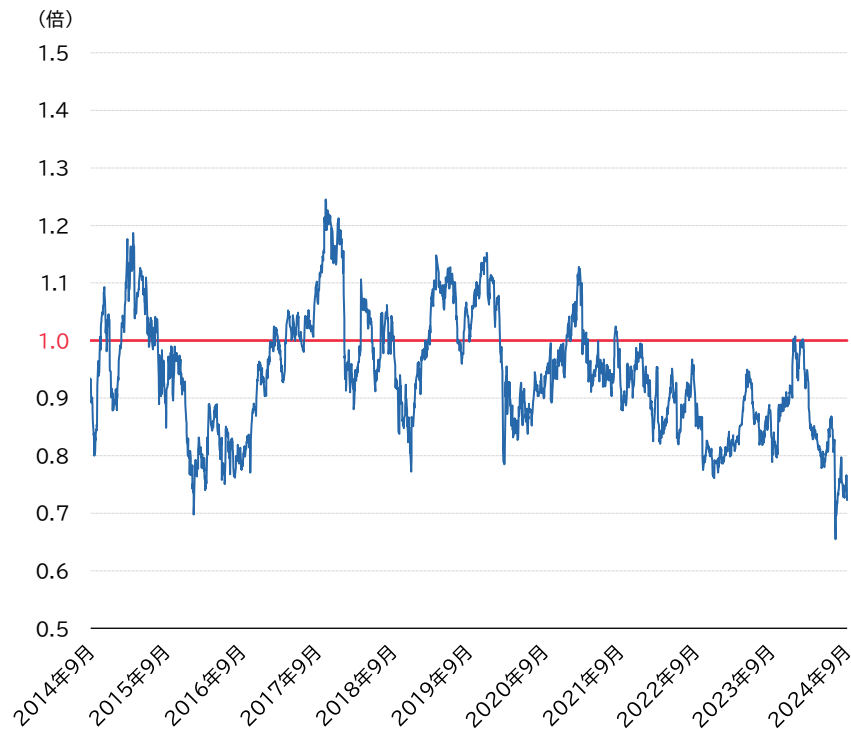


- 1 2025年3月期 上期 決算概要
- 2 2025年3月期 業績予想
- 3 中期経営計画の進捗と今後の方向性
- 4 政策保有株式に関する方針の変更
- 5 企業価値向上に向けた経営改革**

- 過去10年間はM&Aの効果もあり売上高が増加傾向
- 直近5～6年は投資が先行しており、その回収はまだ先



当社PBR(株価純資産倍率)推移



当社に対する資本市場の評価

- ✓ 手掛ける事業が多いが、全社利益を牽引するドライバーが見えない
- ✓ 金融資産が時価総額の過半を占めており、株価上昇にはコア事業への積極投資とそれに伴う成長期待が重要

<今後の取り組み>

- セグメント毎の事業戦略とともに、京セラグループ全体の目指すべき方向性を明示
- 事業ポートフォリオの見直し等も含む資本効率を意識した経営改革を実践

【方針】

「コアコンポーネント」「電子部品」「ソリューション」の3つのセグメント単位で事業ポートフォリオマネジメントを強化し、利益をより重視する経営を行う。

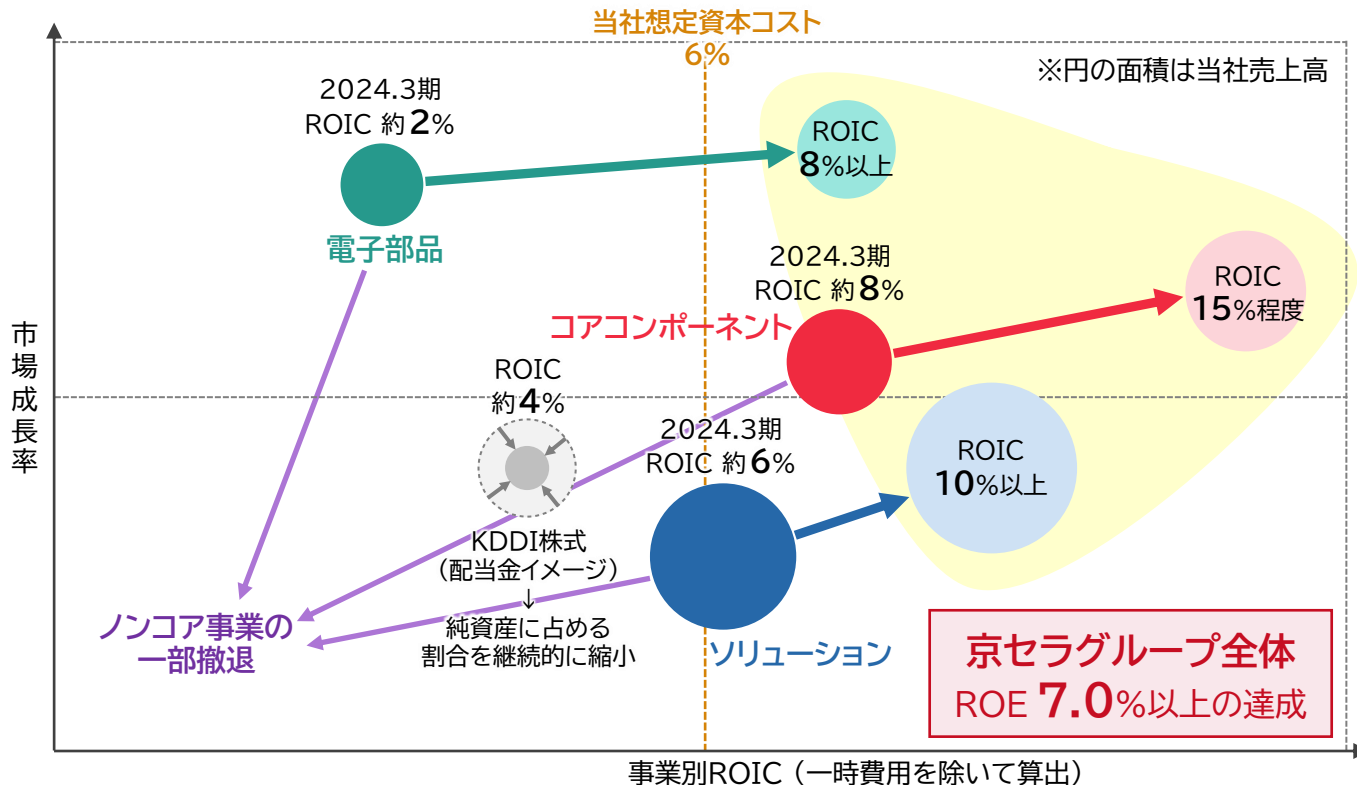
1. 事業ポートフォリオ分析を実施し、コア事業とノンコア事業に分ける。

2. ノンコア事業の一部撤退を実行し、コア事業へリソースを集中させる。

3. コア事業の成長及び収益性向上のため、政策保有株式の売却資金を有効活用する。

まずはROE 7%・PBR 1倍以上を達成し、更なる向上を目指す。

各セグメントの事業価値向上を通じて、 様々な経営環境変化に対応するサステナブルな事業ポートフォリオを構築

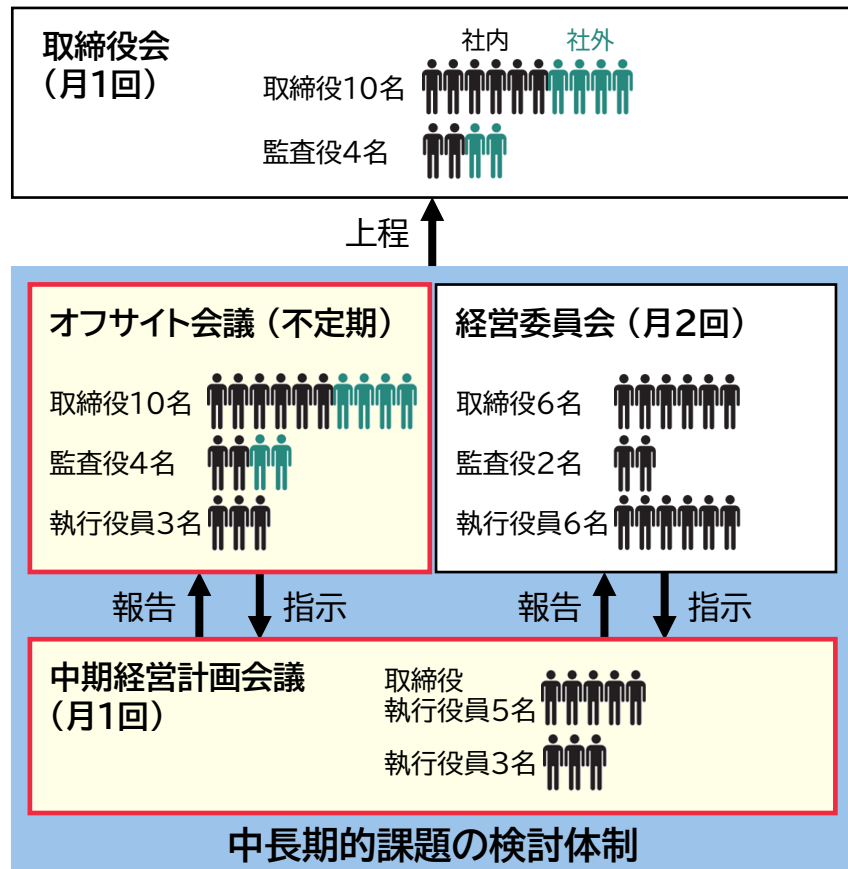


先行投資やM&Aを
加速させる上で
一定の規律が必要



大型の新規投資や
ノンコア事業見極め
のため、今後は

投資効率
(ROEやROIC)
も考慮して判断



現在検討中の主要議題

- ◆ 事業ポートフォリオ分析
(市場成長率/シェア/ROIC等)
- ◆ 大型投資やM&Aを含む成長戦略
(ポートフォリオ分析に基づき
投資領域・対象企業を選定)
- ◆ 政策保有株式の縮減方針や資金使途
(あらゆる選択肢に対し、ROE改善効果や
事業成長/リスク規模等を網羅的に検証)
- ◆ 取締役任期の1年への短縮
- ◆ 利益配分に関する方針

など

社外役員の経験や見識等も生かし
率直かつ活発な議論を実施

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