



京セラ株式会社

2025年3月期 第2四半期決算説明会

(中長期的な経営方針部分のみ抜粋)

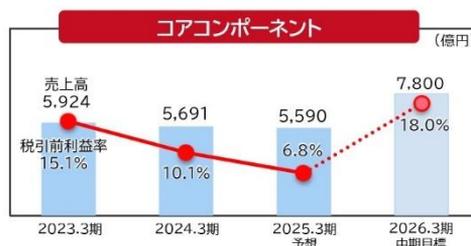
2024年10月30日

イベント概要

[企業名]	京セラ株式会社
[企業 ID]	6971
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2025 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会
[決算期]	2025 年度 第 2 四半期
[日程]	2024 年 10 月 30 日
[時間]	16:10 – 17:04 (合計：54 分、登壇：26 分、質疑応答：28 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	5 名 代表取締役社長 谷本 秀夫 取締役 執行役員常務 触 浩 取締役 執行役員常務 伊奈 憲彦 取締役 執行役員常務 嘉野 浩市 取締役 執行役員常務 青木 昭一



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

中期経営計画の進捗と今後の方向性について、ご説明いたします。

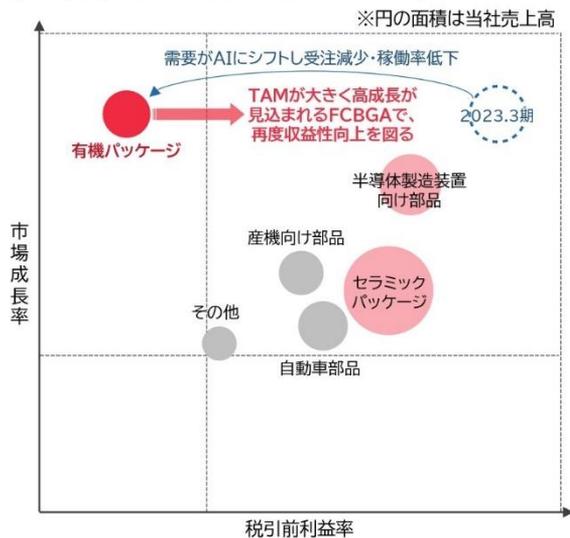
18 ページをご覧ください。京セラグループ全体およびコアコンポーネント、電子部品、ソリューションの各セグメントの売上高を棒グラフ、税引前利益率を折れ線で示しており、2025年3月期は当期業績予想、2026年3月期は中期経営計画で掲げた目標数字を示しています。

左上の京セラグループ全体に示します通り、売上高・利益率ともに、中期目標から遅れている状況となっており、右上のコアコンポーネントにおける有機パッケージ事業、および左下の電子部品における KAVX グループの収益悪化が主な要因です。

右下のソリューションは、おおむね中期目標達成を目指せる状況で推移しております。

次ページ以降、各セグメントの状況について、順にご説明いたします。

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ですが、TAMが大きく高成長が見込まれるFCBGAへの投資を継続

19 ページをご覧ください。まずはコアコンポーネントです。

左のグラフは、前期 2024 年 3 月期におけるコアコンポーネントセグメント内の主要な事業ポートフォリオを示しており、横軸は税引前利益率、縦軸は市場成長率、円の大きさは売上高です。

2023 年 3 月期には、有機パッケージ事業が汎用データセンター向けに売上を伸ばしたことから、グラフ右上の点線の円の位置にあり、セラミックパッケージ、半導体製造装置向け部品と合わせて高い収益性を維持していましたが、2024 年 3 月期には、有機パッケージの中でも特に FCBGA の需要が AI に急激にシフトしたことにより、受注が減少いたしました。

これに伴い、当社設備の稼働率は低下し、前期の有機パッケージ事業は厳しい状況となりました。そして、現在もその状況は継続しております。

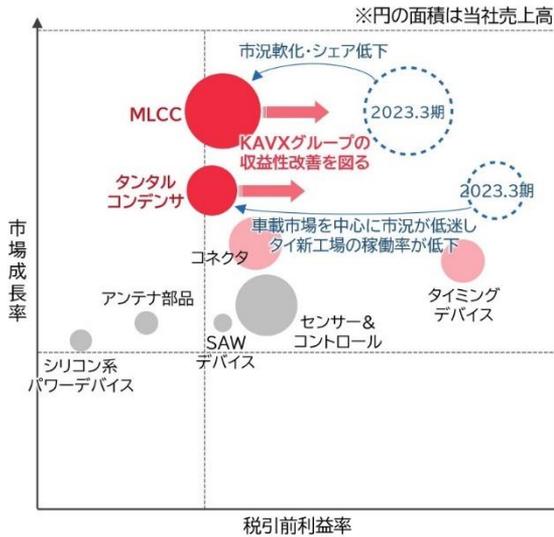
次に、今後の方向性についてご説明いたします。

まずは、有機パッケージ事業の構造改革による収益性改善です。市況に応じて人員体制や設備投資をコントロールし、プロセス改革による生産ラインの効率化と品質向上を図ります。これらの取り組みによる本格的な収益改善には、2 年程度かかるものと見込んでおります。

また、事業拡大に向けて、次世代ハイエンド FCBGA 向け技術開発に取り組んでまいります。AI 専用 ASIC などの次世代ハイエンド FCBGA の受注獲得に向け、要素技術開発を強化し、大型化、高多層化、高密度化などの技術ニーズに対して、当社の強みを生かしてまいります。

FCBGA は TAM が大きく、今後高成長が見込まれる市場ですので、現在のシェアは低い状況ですが、投資を継続して、再び当社事業の軸の一つにしたいと考えております。

事業ポートフォリオ (2024年3月期)



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

20

© 2024 KYOCERA Corporation

20 ページをご覧ください。つづいて、電子部品です。

左のグラフは、電子部品セグメント内の主要な製品ポートフォリオで、見方は先ほどと同じです。

前期は MLCC の市場軟化や市場シェア低下、および車載市場を中心とした市況低迷に伴うタイ新工場の稼働率低下の影響が大きく、KAVX グループの収益性が大幅に低下いたしました。

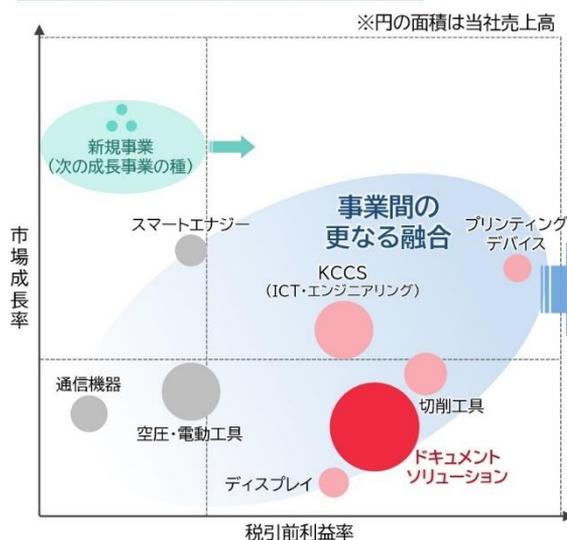
まずは、この KAVX グループの事業立て直しを図ってまいります。MLCC の競合企業に対抗すべく、技術や人材面で京セラのリソースを投入し、抜本的に生産技術・設備力を強化するとともに、来年には車載市場の回復を見込んでおりますので、グローバルでの販売活動を強化してまいります。なお、これらの取り組みによる本格的な収益性改善には、2 年程度はかかるものと予想しています。

KAVX の事業の立て直しに努める一方、製品力強化に向けた取り組みを進めます。高成長が見込まれる MLCC や、当社の市場シェアが高いタンタルコンデンサの事業強化のため、ハイエンド半導体向け新製品開発への注力や、欧米特殊用途向けの拡大を図ります。

あわせて、ノンコア事業・製品の撤退の検討、戦略的 M&A による市場シェアの拡大施策にも取り組んでまいります。

このように、電子部品セグメントの成長のためには、シェア拡大と収益性向上のための戦略的 M&A の実施が重要と考えております。

事業ポートフォリオ (2024年3月期)



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

21 ページをご覧ください。最後はソリューションです。

左のグラフは、ソリューションセグメント内の主要な事業ポートフォリオです。

ドキュメントソリューションやプリンティングデバイス、切削工具など、収益性の高い事業はさらなる改善を図ると同時に、中期経営計画で示しました通信機器とスマートエナジーの構造改革を継続実行し、セグメント全体の収益性向上に取り組んでまいります。

今後の方向性として、大きく3点に取り組んでまいります。

1点目は、高成長・高収益に向けた事業別施策の実行です。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/ディスプレイにおいては、新規課題への積極的な取り組みによる事業拡大・収益性向上を図るとともに、通信機器/スマートエナジー/空圧・電動工具においては、構造改革による収益性改善を図ってまいります。

2点目は、ドキュメントソリューションが持つリソースを最大限活用した事業間の更なる融合です。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、および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に取り組んでまいります。

3点目は、次の成長事業創出のための新規事業開発です。ポートフォリオの左上、新規事業へ積極的な研究開発投資を行い、将来のソリューションビジネスの成長を牽引する事業の創出を図ってまいります。

KDDI株式の売却を実施する方針に変更

背景	<p>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</p> <p>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</p> <p style="text-align: center;">2種類のKDDI株式活用による最適な資本構成の追求</p> <p style="text-align: center;">KDDI株式を担保とした借入 + KDDI株式の売却</p> <p><主な資金需要></p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 2px;">コアコンポーネント <li style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">電子部品 <li style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px;">ソリューション <li style="background-color: #800080; color: white; padding: 2px;">コーポレート
	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
売却規模・時期	<p>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)</p>

23

© 2024 KYOCERA Corporation

政策保有株式に関する方針の変更について、ご説明いたします。

23 ページをご覧ください。従来、KDDI 株式は保有を維持する考えを基本としておりましたが、今回、KDDI 株式の売却を実施することといたしました。

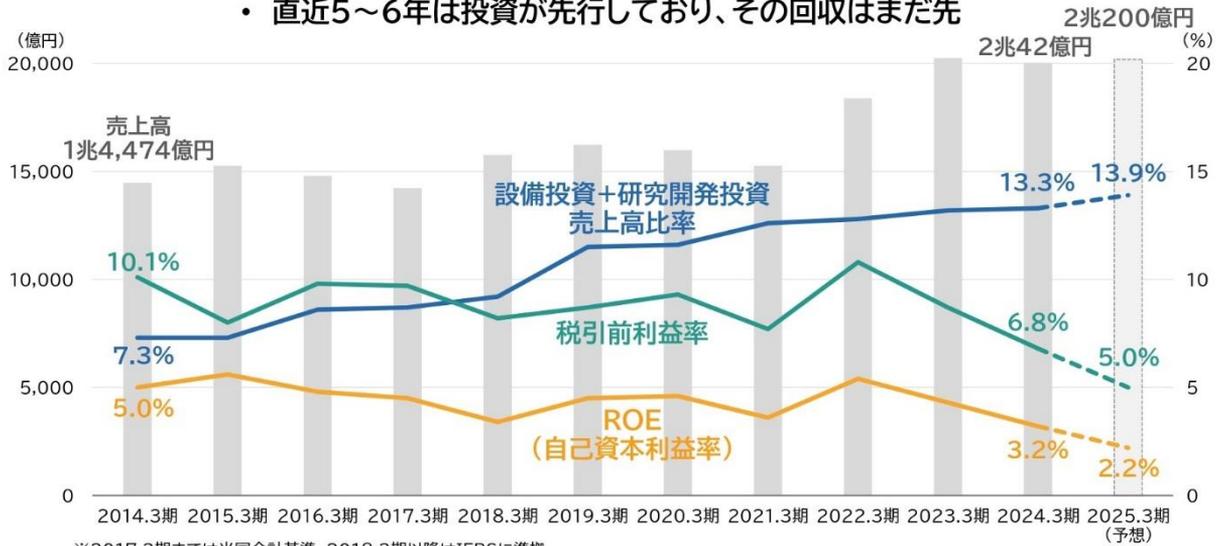
その背景の一つには、第二電電設立以降、両社の事業状況も大きく変化しており、株式の保有について再考すべき時期に来ていること。それに加え、今後の当社の資金需要を見据え、売却も資金調達手段として必要であると判断いたしました。

現在、KDDI 株式を担保とした借入を行っておりますが、これにより資金調達コストを低く抑えられているため、担保借入を継続するとともに、KDDI 株式の売却を実施いたします。

スライド中段には、各セグメントの主な資金需要を示しており、最先端設備導入や戦略的 M&A、全社的な DX 投資など、当社の持続的成長のために、さらなる投資が必要と考えております。

売却規模と時期につきましては、最下段にあります通り、今後 5 年間で保有株数の 3 分の 1 程度を売却するとともに、以降も継続的な縮減を検討してまいります。なお、M&A などの資金需要に合わせて、売却株数の増加や時期の短縮も随時検討いたします。

- 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

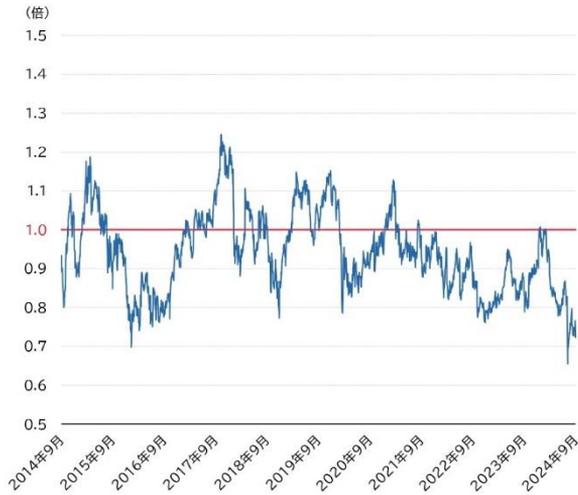


最後に、企業価値向上に向けた経営改革について、ご説明いたします。

25 ページをご覧ください。こちらは 2014 年 3 月期から今期 2025 年 3 月期予想までの業績推移を示しており、グレーの棒グラフが売上高、青の折れ線が設備投資と研究開発費の合計の売上高比率、緑の折れ線が税引前利益率、オレンジの折れ線が ROE です。

過去 10 年間は M&A の効果もあり、売上高が増加している一方、直近の数年間は設備投資や研究開発投資が先行している状況であり、その回収はまだ先になる見通しです。

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

26 ページをご覧ください。

資本市場から見た京セラとして、スライド左に、当社の株価純資産倍率 PBR の 2014 年 9 月からの推移を示しておりますが、過去 10 年間は 1 倍前後で推移しております。

また右側に示すように、手がける事業が多く、全社利益を牽引するドライバーが見えないといったご意見や、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という、当社が持つ金融資産の事業成長への活用に対するご期待もいただいております。

今後は、セグメントごと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し、事業ポートフォリオの見直しなども含む、資本効率を意識した経営改革を実践していきたいと考えております。

【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。

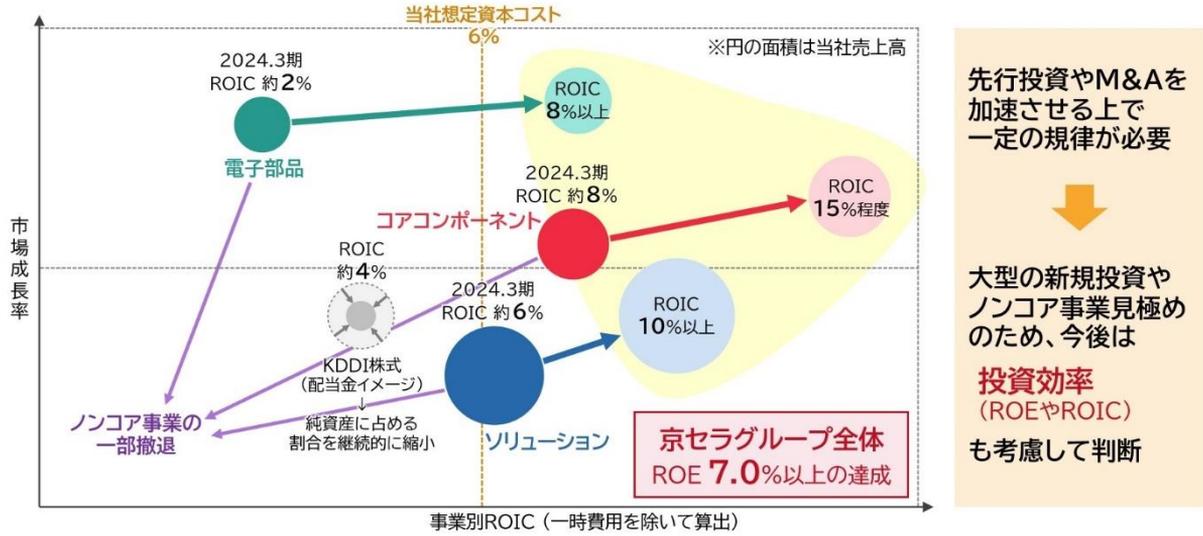
まずはROE 7%・PBR 1倍以上を達成し、更なる向上を目指す。

27 ページをご覧ください。企業価値向上に向けた経営改革の概要です。

まず大方針としましては、コアコンポーネント、電子部品、ソリューションの三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ことであり、具体的なステップは記載の通りです。

まず、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ます。次に、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ます。そして、コア事業の成長およ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し、まずはROE 7%以上・PBR 1倍以上を達成し、さらなる向上を目指してまいります。

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

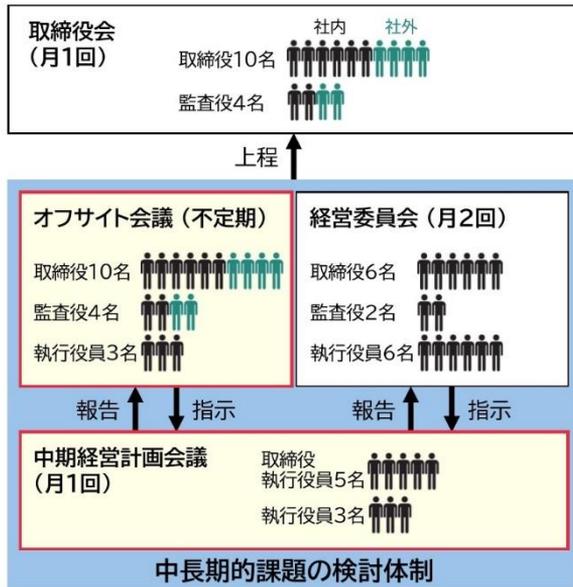


28 ページをご覧ください。京セラグループの目指すべき方向性についてご説明いたします。

こちらのグラフは赤のコアコンポーネント、緑の電子部品、青のソリューションの三つのセグメントのポートフォリオを示しており、横軸は事業別 ROIC、縦軸は市場成長率です。中央のオレンジの破線は当社想定資本コストの 6%を表しており、参考として KDDI 株式をグレーで示しております。

政策保有株式の売却資金も活用し、先行投資や M&A を加速させる上で、一定の規律が必要と考えており、大型の新規投資やノンコア事業を見極めるために、今後は ROE や ROIC といった投資効率も考慮して判断を行う方針です。

三つのセグメントそれぞれで、コア事業への注力とノンコア事業の一部撤退を実行し、右上の領域へ成長性と収益性を高めると同時に、KDDI 株式の純資産に占める割合を継続的に縮小していくことで、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してまいります。



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

29 ページをご覧ください。最後に、経営改革実現に向けたガバナンス体制の強化についてご説明いたします。

現在、中長期的な経営施策を集中的に検討するため、従来の経営委員会、取締役会に加え、左の図に赤枠で示します、月1回の中期経営計画会議や、不定期開催の社外取締役・社外監査役とディスカッションを行うオフサイト会議を実施しております。

本日その概要についてご説明いたしましたセグメントごとや全社の事業ポートフォリオ分析、コア事業に対する大型投資や M&A を含む成長戦略、政策保有株式の縮減方針や資金使途に加え、取締役任期の1年への短縮、配当性向や DOE などの利益配分に関する方針についても、現在検討を進めております。また、決定次第、正式に発表させていただきます。

このように、社外役員の方の経験や見識なども生かし、率直かつ活発に議論できるガバナンス体制を構築し、引き続き、当社の企業価値向上に向けた検討を進めてまいります。

以上が、私からのご説明となります。今後とも当社に対しまして、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

以上

注記

当資料は、SCRIPTS Asia 株式会社によって録音・書き起こしされたものを当社にて一部編集したものです。

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2025年3月期第2四半期決算説明会開催日（2024年10月30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>）。