



**京セラ株式会社**

2026年3月期 第3四半期決算説明会

2026年2月3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] 2026年3月期 第3四半期決算説明会

[決算期] 2026年度 第3四半期

[日程] 2026年2月3日

[時間] 10:30 – 12:06

(合計：96分、登壇：55分、質疑応答：41分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 6名

|            |              |
|------------|--------------|
| 代表取締役社長    | 谷本 秀夫（以下、谷本） |
| 取締役 執行役員専務 | 作島 史朗（以下、作島） |
| 取締役 執行役員専務 | 伊奈 憲彦（以下、伊奈） |
| 取締役 執行役員常務 | 千田 浩章（以下、千田） |
| 取締役 執行役員常務 | 嘉野 浩市（以下、嘉野） |
| 取締役 執行役員常務 | 山田 通憲（以下、山田） |

# 経営改革プロジェクト 進捗報告

2026年2月3日  
京セラ株式会社



谷本：それでは、経営改革プロジェクトの進捗状況についてご説明します。

## 本日のご説明内容



### 1. プロジェクト概要

代表取締役社長  
谷本 秀夫

### 2. 事業ポートフォリオマネジメントの強化

同上

#### 2-1. 部品事業

取締役 執行役員専務  
作島 史朗

#### 2-2. ソリューション事業

取締役 執行役員専務  
伊奈 憲彦

### 3. 資本政策の推進

取締役 執行役員常務  
千田 浩章

### 4. コーポレート・ガバナンスの強化

代表取締役社長  
谷本 秀夫

### 5. 今後のスケジュール

同上

# 1. プロジェクト概要

はじめに、プロジェクト概要についてご説明します。

## 経営理念と目指す姿

### 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

### 目指す姿

#### 世界から尊敬される「ザ・カンパニー」へ

京セラグループは「人間として何が正しいのか」を判断基準とする「京セラフィロソフィ」を指針として、社会課題の解決に貢献します。その中心には次の3つの要素があります。

##### 【全員参加経営】

一人ひとりが経営者マインドを持ち、共に未来を築く集団

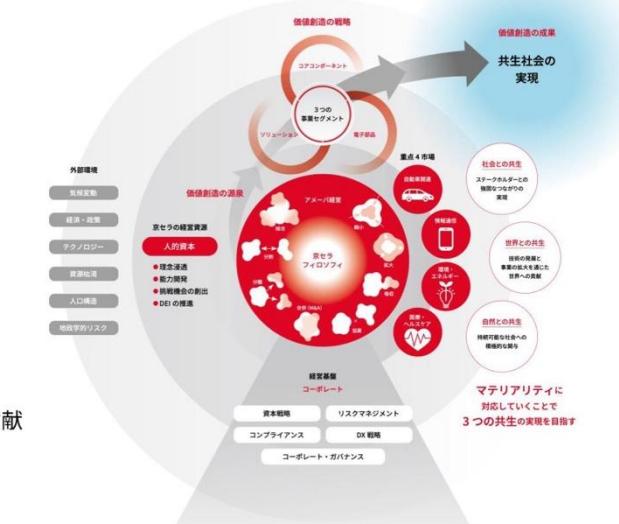
##### 【挑戦と創造】

常に新しいことに挑み、事業の発展を通じて未来の社会に貢献

##### 【ゆるぎない企業哲学（京セラフィロソフィ）】

一人ひとりの人間的成長が、社格をも高め続ける企業

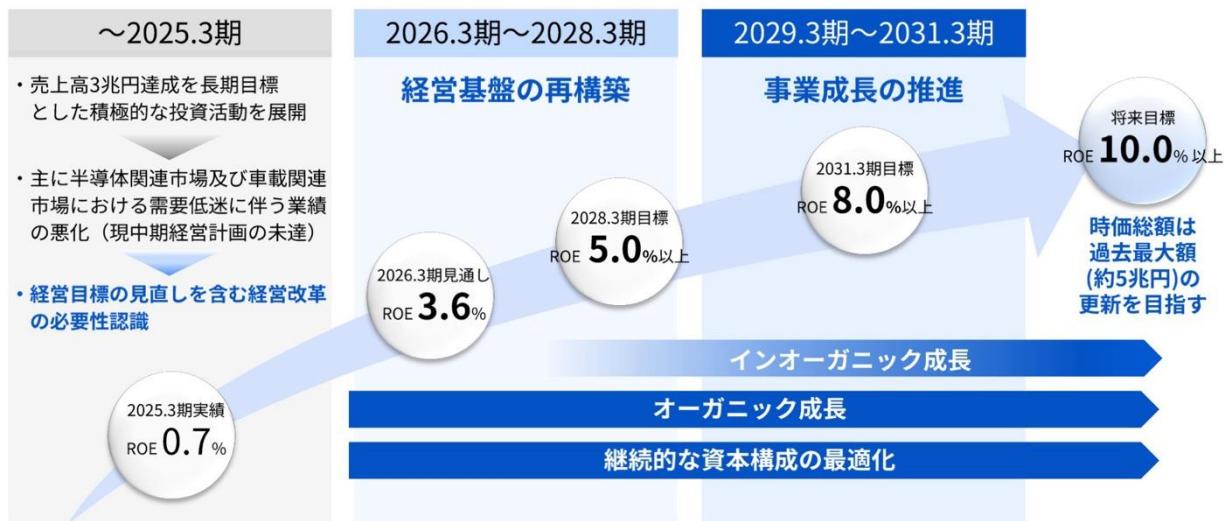
### 【当社の価値創造ストーリー】



当社は、全従業員の物心両面の幸せ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を経営理念として掲げるとともに、世界から尊敬されるザ・カンパニーの実現を目指し、全員参加経営、挑戦と創造、揺るぎない企業哲学をベースに事業を行っています。

この経営理念と目指す姿を基本に経営改革を行っています。

## 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



4

© 2026 KYOCERA Corporation

こちらには、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、企業価値向上に係る施策を 2 つの区間に区分し、実行してまいります。

これまで当社は、左端に記載のとおり、売上高 3 兆円達成を長期目標として積極的な投資活動を開いてきましたが、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あらためて認識しました。

前期実績を踏まえ、当社は、2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期までの 3 年間を経営基盤の再構築期間として、2028 年 3 月期からの目標 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て、2031 年 3 月期の目標を ROE8%以上としました。

これらの目標を着実に捉え、将来的には ROE10%以上を目指すことを通じ、時価総額の増加を図ってまいります。

目標 ROE の達成に向けては、継続的な資本構成の最適化を進めるとともに、オーガニック成長だけではなくインオーガニック成長にも取り組んでまいります。

## 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

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、セグメントごと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。

次のページより、これらの取り組みの詳細についてご説明します。

## 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」を中心の事業への進化

はじめに、事業ポートフォリオマネジメントの強化についてご説明します。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。

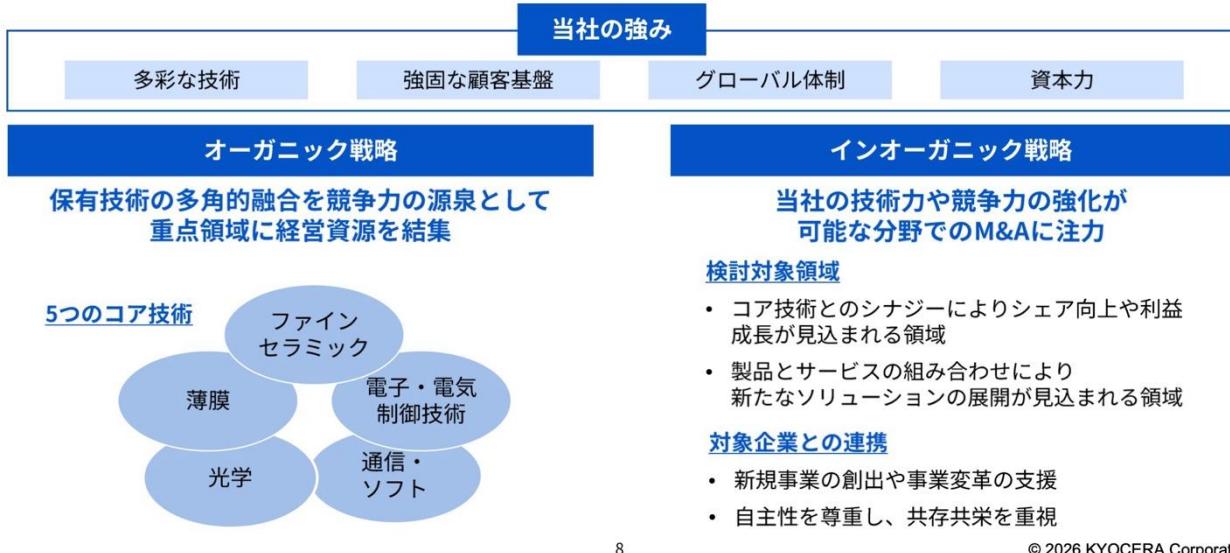
左の部品事業は、京セラグループの中長期的な成長牽引役と位置づけ、事業を行ってまいります。

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では、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。

## 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



© 2026 KYOCERA Corporation

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合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。

## 2027.3期よりROICを基準とする事業評価を開始



## 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

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 ROIC を基準とする事業評価を開始します。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等を判断してまいります。

運用体制としては、マネジメントにおいては、全社戦略の立案およ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、事業計画の立案および進捗管理を行ってまいります。

あわせて、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。

## 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

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。

左側の今期に実施した事項については、先ほどの決算説明会にてご説明したとおりです。右側の2028年3月期までに実施する施策としては、まずは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、資本政策との組合せにより2028年3月期にROE5%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。

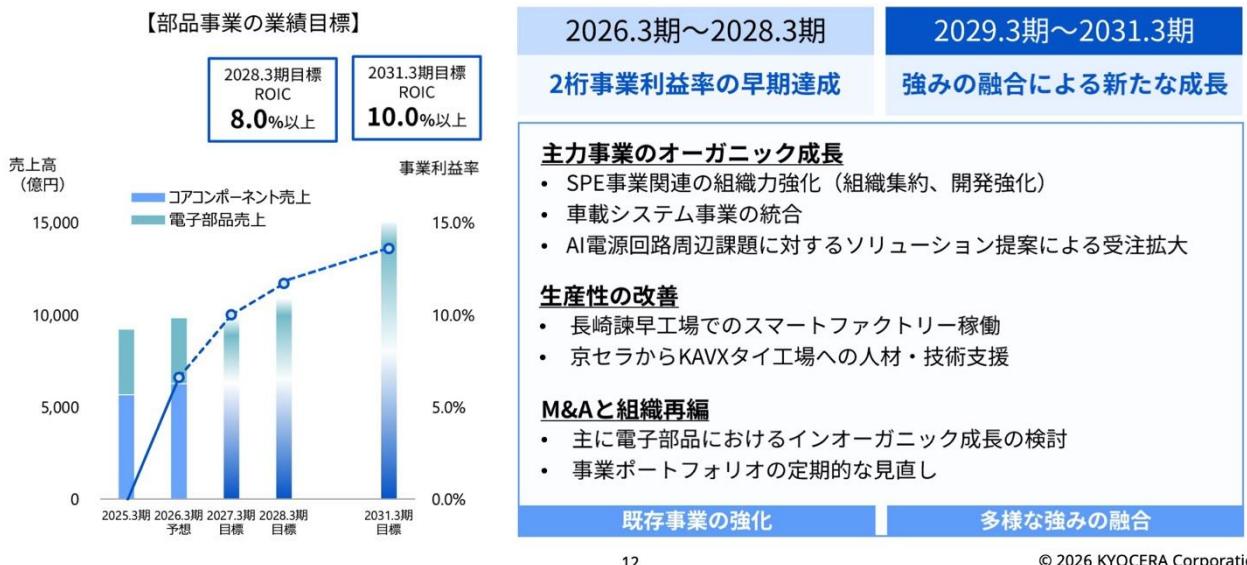
以上が、事業ポートフォリオマネジメントの強化についてです。

続いて、部品事業およびソリューション事業における今後の成長に向けた取り組みについて担当の作島と伊奈より、それぞれご説明します。

## 2-1. 部品事業（コアコンポーネント/電子部品）

作島：それでは、部品事業について作島よりご説明します。

## 技術を基軸とした構造改革の実施と競争力の強化



12

© 2026 KYOCERA Corporation

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、ROIC8%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づけ、2031年3月期にはROIC10%以上を目標とします。

この目標に向けた主な施策は3点あります。1点目は、主力事業のオーガニック成長の推進です。私たちは、SPE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いてスマートファクトリーの実現を、KAVXではタイ工場へ京セラから人材、技術支援をさらに強化することで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。

## 先端半導体・周辺領域及びモビリティ領域への積極的展開を図り成長を牽引

| 先端半導体・周辺領域                |  | モビリティ領域   |
|---------------------------|--|---|
| 半導体製造装置<br>セラミック/<br>光学部品 | <b>微細化・高積層化ニーズへの対応製品投入</b>   |   |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>高シェアのファインセラミック構造部品</li> <li>露光/エッチング用製品、静電チャック</li> <li>検査装置用ハイエンド光学部品</li> </ul> |   |
|                           | <b>高速伝送ニーズへの対応製品開発</b>   |   |
| 高速通信向け<br>パッケージ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>光通信用セラミックPKG</li> <li>MEMS光スイッチ</li> <li>高速通信向け有機PKG</li> </ul>                   | <b>シナジーの追求</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ディスプレイ事業と自動車部品事業の統合（2026年1月実施）</li> </ul>           |
|                           |  | <b>大手Tier1顧客との関係強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動運転の実用化に向けたセンシングカメラ用製品ラインナップの拡充</li> </ul> |
| コンデンサ                     | <b>独自の高付加価値領域への対応製品上市</b>  | <b>独自技術の活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ITSモジュール/システム開発における大手OEMとの連携</li> </ul>             |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>MLCC：AIサーバー向け高性能カスタム品</li> <li>タンタルコンデンサ：AIサーバー向けポリマー品</li> </ul>                 | <b>O2センサ等内燃機関部品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>残存者利益の追求と市場動向の見極め</li> </ul>                   |

13

© 2026 KYOCERA Corporation

2031年3月期に向けた中期的な成長戦略についてご説明します。その核となる考え方は、先端半導体とその周辺領域、およびモビリティ領域への積極展開を図り、成長を牽引するものです。

これらの領域では、多様な先端技術の融合、すり合わせが求められる傾向が強く、当社の成長機会が数多く存在すると考えており、お客様との協業や開発を加速し、成長を目指します。

スライド左側の先端半導体、および周辺領域では、半導体製造装置向けセラミック部品、光学部品、高速通信向けパッケージ、コンデンサにおいて各種ニーズへの対応を進めてまいります。

右側のモビリティ領域では、AD/ADAS関連において、シナジー追求を目的にディスプレイ事業と自動車部品関連事業の統合を行いました。

また、大手 Tier1 顧客との関係強化による製品ラインナップの拡充や、独自技術を活用した ITS モジュール等の開発において、OEM との連携強化を図ります。

一方、ICE 関連では、O2 センサ等において残存者利益を追求しつつ、今後の市場動向を見きわめてまいります。

## 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



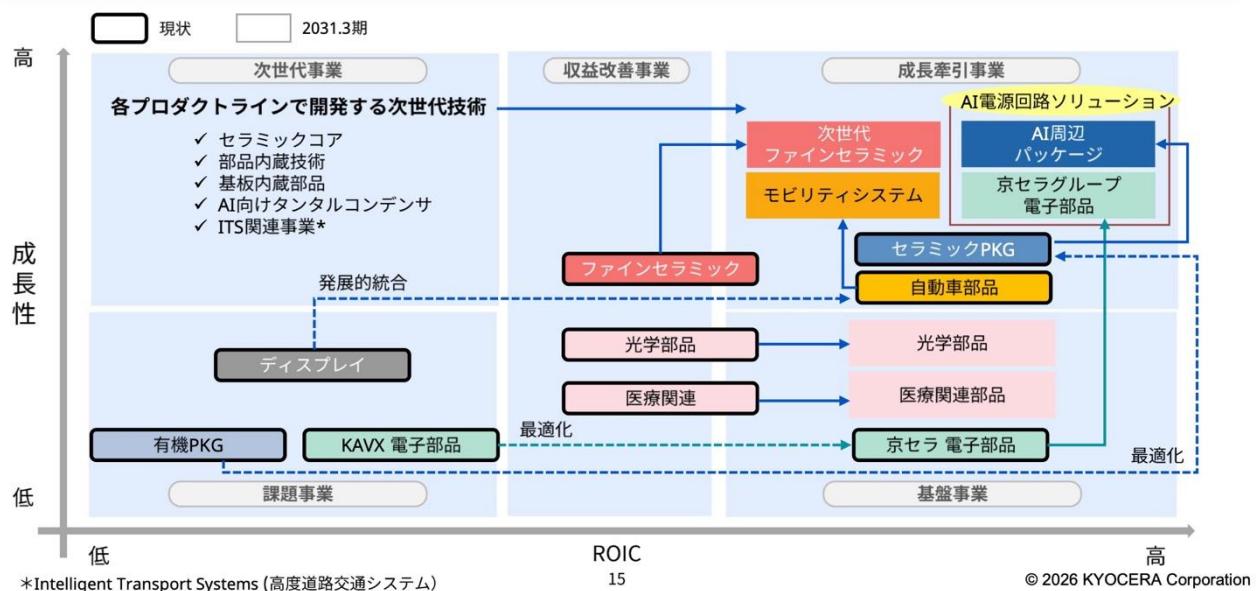
先端SPE用部品に加えて、半導体パッケージから受動部品・コネクタ・発振器等に至る製品群により、先端半導体・周辺領域における今後の技術課題解決に向けた最適なソリューションを提供

こちらは、先端半導体および周辺領域において当社の製品展開を示すものです。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プロダクトの提供が可能です。

ファインセラミック部品を中心に、先端SPE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。

## 高成長・高収益を実現する事業ポートフォリオへ転換



このページには、先に述べた取り組みが事業ポートフォリオにどのように変化をもたらすかをお示しています。縦軸に成長性を、横軸に ROIC をとり、5つの象限で事業を分類しています。

2025年3月期での姿を黒枠で示し、2031年3月期の目指すべき姿を色分けしてマッピングしています。

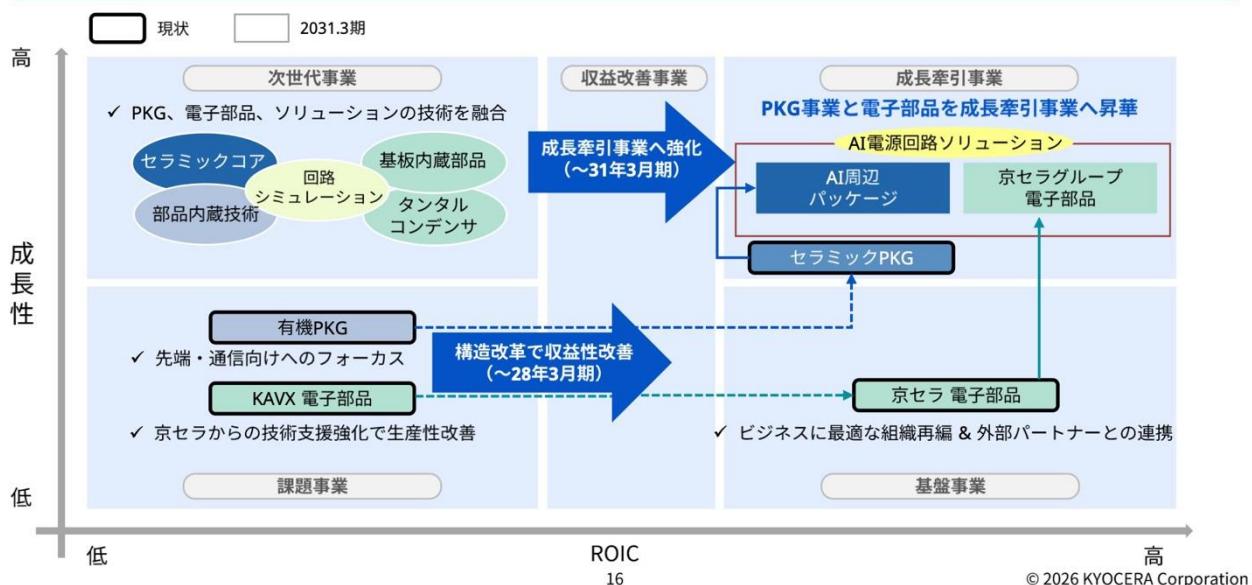
グラフ中に記載の矢印は、その間の組織統合や技術融合等の動きを示します。例えばグラフ中央のファインセラミックは、現在収益改善事業にプロットされています。

京セラが技術的に非常に強く、収益性も高いプロダクトラインではありますが、先行投資により足元では ROIC が下がっています。

今後は、旺盛な SPE 市場での成長を強化するとともに、セラミックの強みを活かせるエネルギーや航空宇宙分野での成長を通じ、次世代ファインセラミックとして成長牽引事業へと進めていくことをお示ししています。

同様に、将来の成長牽引事業と位置づける AI 電源回路ソリューションとモビリティシステムにかかる内容については、次のスライド以降にてご説明します。

## AI電源回路ソリューションでPKG & 電子部品の成長牽引



こちらが、AI電源回路ソリューションについてのご説明です。AI半導体の今後の最大の課題は、電源回路における消費電力の低減ならびに発熱対策です。

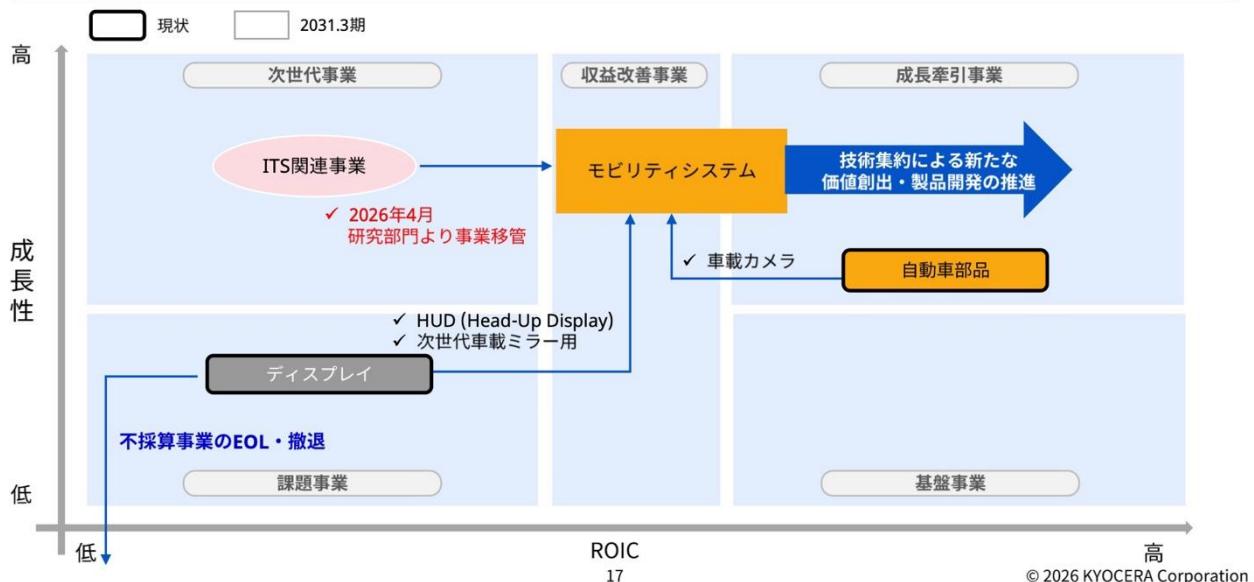
京セラは、左上に示すセラミックコアや部品内蔵技術、基板内蔵部品、タンタルコンデンサなどのパッケージ、電子部品開発に加え、グループが保有する回路ソリューション技術を融合し、これらの事業を成長牽引事業へと強化してまいります。それを、右側、黄色枠に示すAI電源回路ソリューションと総称しています。

図の左下にある有機パッケージやKAVXは、課題事業として構造改革を進め、2028年3月期をめどに収益性の改善を行い、位置づけを右側へシフトさせていきます。

同時に、このソリューション提案の進展により、セラミックパッケージや京セラの電子部品を合わせ、AI電源回路ソリューションとして総合力を結集することで成長牽引へと昇華させてまいります。

また、有機パッケージや電子部品は、このビジネスに最適な組織再編と、必要があれば外部パートナーとの連携もいとわず、柔軟な取り組み方を積極的に検討してまいります。

## モビリティシステム事業の集約と通信技術活用による事業成長牽引



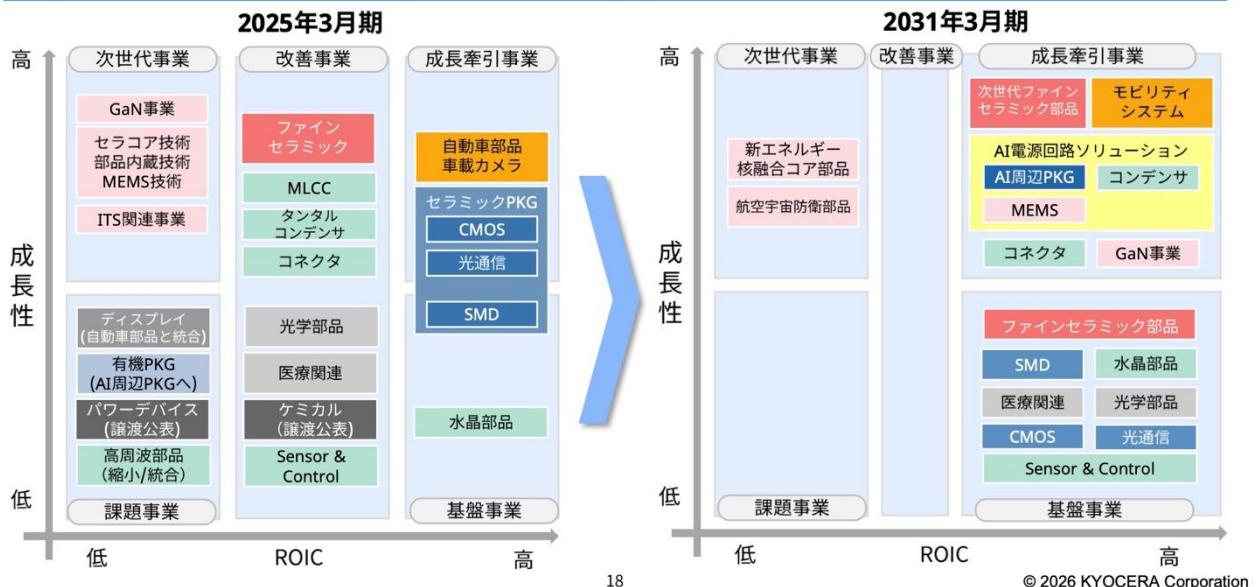
モビリティシステム事業についてのご説明です。モビリティシステム事業の集約と、通信技術の活用による事業成長の牽引を図ります。

本年1月に、自動車部品事業の車載カメラとディスプレイ事業にて進めるヘッドアップディスプレイと、次世代車載ミラー用ディスプレイを統合し、車載システム事業本部を新設しました。

また、研究部門で取り組みを進めていた ITS 関連事業を、本年 4 月よりコアコンポーネントへ事業移管します。

このような技術集約による新たな価値創出、製品開発を推進し、自動運転等の技術進化へ対応するとともに、安全・安心な社会に貢献してまいります。

## 構造改革と次世代技術の事業化を進め高成長 & 高収益なポートフォリオを実現



ここまでご説明した取り組みを含め、2025年3月期から2031年3月期に事業ポートフォリオをどのように進化させていくかを主要な製品ごとにお示ししたのが、こちらのページです。

部品事業は、構造改革と次世代技術の事業化を推進し、高成長、かつ高収益なポートフォリオを実現し、京セラの成長牽引役を果たしてまいります。

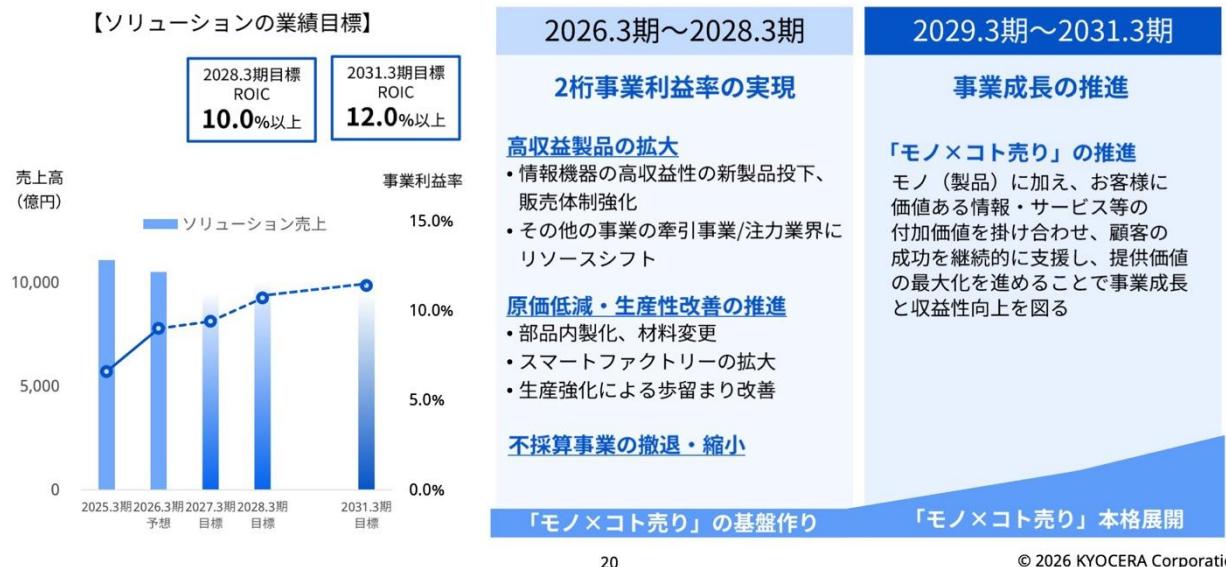
以上で、部品事業の中期的戦略についてのご説明を終わります。ありがとうございました。

## 2-2. ソリューション事業

---

**伊奈**：続いて、ソリューション事業について伊奈よりご説明します。

## 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

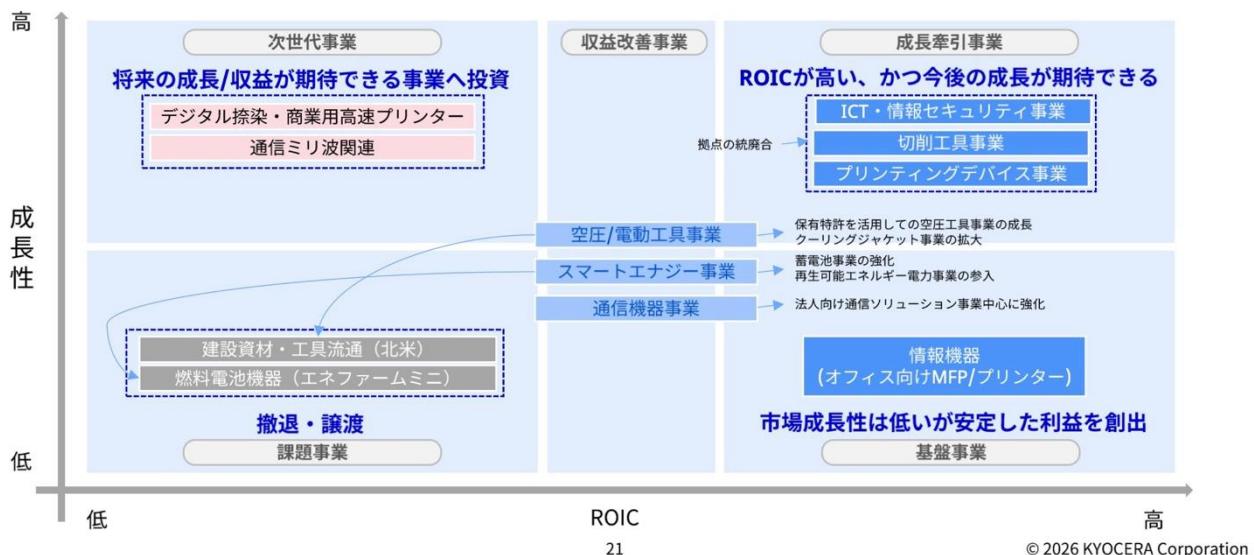


ソリューション事業においても、ROIC 向上を主要な経営課題とします。2028 年 3 月期は 10% 以上、そして 2031 年 3 月期には 12% 以上を目指しています。

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べく、継続して高収益製品の拡大や原価低減、生産性の改善の推進、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・サービス等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。

## 収益改善を重視した事業ポートフォリオ



このスライドは、2桁事業利益率実現に向けた事業ポートフォリオを表しています。右下の基盤事業に示している情報機器事業は、セグメントの中では一番大きい事業で、市場成長性は低いものの、安定した利益を創出していきます。

右上の成長牽引事業では、ICT・情報セキュリティ事業、切削工具事業、プリンティングデバイス事業など、ROIC が高くかつ今後の成長が期待できる事業です。

左上は、デジタル捺染や商業用高速プリンター、通信ミリ波関連など、将来の成長、収益が期待でき、現在投資している次世代事業です。

そして、中段に示すのが、収益改善事業です。空圧/電動工具事業では、北米の建築資材、工具流通事業を売却する一方、空圧工具の保有特許を活用した事業成長や、クリーリングジャケット事業を拡大します。

スマートエナジー事業では、収益改善が見込めない燃料電池機器から撤退する一方、今後市場が大きく伸びると予想される蓄電池事業を強化し、さらに再生可能エネルギー、電力事業へ参入しています。なお、燃料電池の基幹部品である SOFC セルスタックについては、今後も継続してまいります。

通信機器事業は、法人向け通信ソリューション事業を中心に強化してまいります。

以上が、収益改善を重視した現状の事業ポートフォリオです。

## 「モノ×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       |                   |                       |                      |                  | グローバル販売網・IoT接続状況                                      |            |     |
|--------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|------------------|---|------------|-----|
| 蓄電池用電極<br>材料       | PVC/CVD<br>コーティング | 小型高出力<br>ブラシレス<br>モータ | ASIC設計               |                  | ● 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、<br>170以上の国・地域で製品・サービスを展開 |            |     |
| 有機ドラム              |                   | 印刷装置の<br>長寿命設計        | エンジン制御<br>画像処理AI     |                  |   |            |     |
| トナー、<br>インク        |                   |                       |                      |                  |   |            |     |
| 複合材料<br>(サーメット)    | アモルファス<br>シリコン膜   |                       | 無線基地局、太陽光発電の<br>建設機能 |                  |   |            |     |
| 薄層大型圧電<br>アクチュエーター |                   | 高密度インク<br>流路設計        | IoT・クラウド連携           |                  |   |            |     |
| 構造用セラ<br>ミックス      | 抵抗膜・<br>保護膜形成     | 高耐久端末の<br>設計・製造       | 無線通信                 | Android<br>アプリ設計 | ● また、全世界で京セラの機器・システムがIoT接続中                           |            |     |
| 単結晶育成              |                   |                       |                      |                  | MFP/プリンター   | VPP(仮想発電所) | 蓄電池 |
| 材料                 | 薄膜                | 機構                    | 電気・通信                | ソフトウェア           | スマートフォン   | タブレット      |     |

事業成長のカギとしている「モノ×コト売り」を発展させる基盤を保有

22

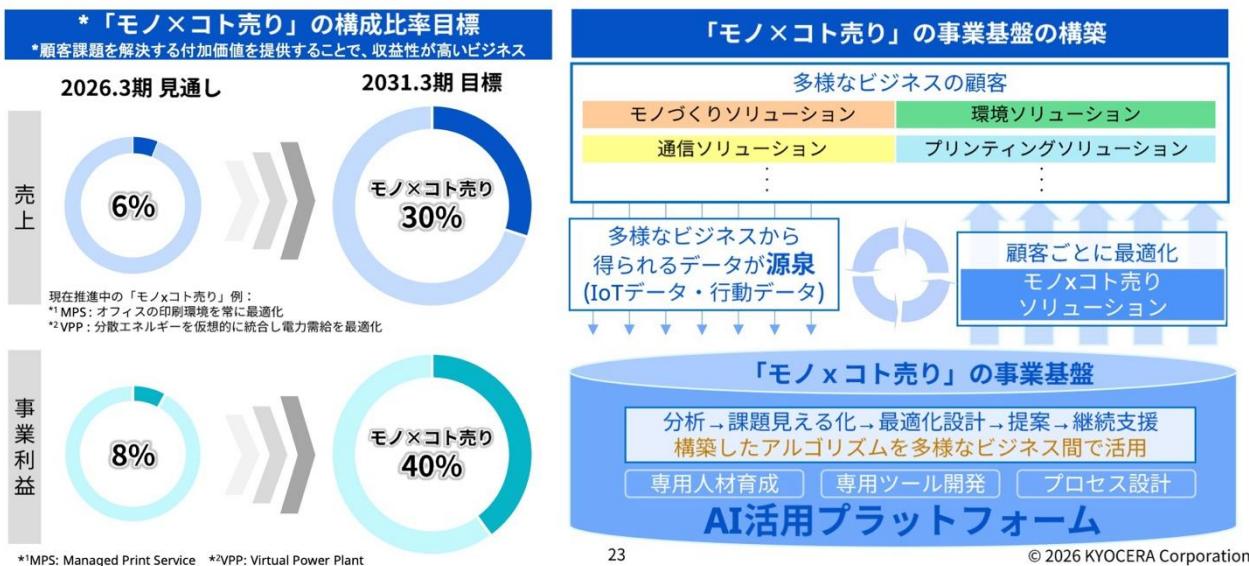
© 2026 KYOCERA Corporation

このスライドには、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至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、さら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、今後われわれが事業成長の鍵としているモノ×コト売りを発展させる基盤が既にあります。

## 「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



われわれが、今後成長の鍵としているモノ×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により、収益性が高く、ROIC 向上に貢献するビジネスです。

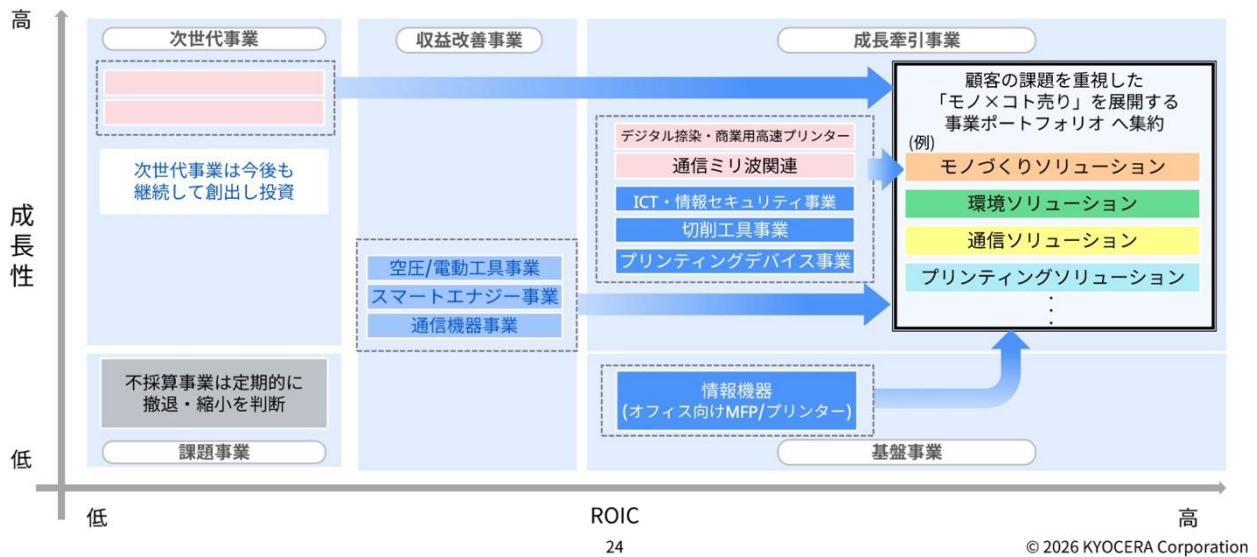
現在、オフィスの印刷環境を常に快適化する MPS、マネージドプリントサービス等を展開していますが、今期の売上比率は 6% にとどまっており、これを 2031 年 3 月期には 30% 以上に高めることを目標にしています。これにより、収益構成比率も、今期の 8% から 40% へと高めていきます。

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、スライド右に示しています。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り、さら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まいります。

## 「モノ×コト売り」へ事業ポートフォリオを転換し、事業成長と収益の最大化を図る



このスライドには、2031年3月期の事業ポートフォリオのイメージを示しています。スライド右に示したように、現在の事業ポートフォリオを進化させることや、複数の事業ポートフォリオを組み合わせ、お客様の課題を解決できるポートフォリオへ集約してまいります。

具体的な例として、モノづくりソリューション、環境ソリューション、通信ソリューション、プリンティングソリューションといった、モノ×コト売りの売上比率を高められる事業ポートフォリオに転換してまいります。

また、スライド左上の次世代事業は、今後も継続して創出し、投資していきます。そして、定期的に事業性を精査し、スライド左下に示すように、不採算事業は撤退、縮小を判断してまいります。

これまで説明したように、AI活用プラットフォームに代表される取り組み、および事業ポートフォリオの転換により、モノ×コト売りを推進し、事業成長と収益の最大化に取り組んでまいります。

以上、ソリューション事業のご説明とさせていただきます。ありがとうございました。

### 3. 資本政策の推進

---

千田：続いて、資本政策の推進について千田よりご説明申し上げます。

## 資本政策の推進



### 政策保有株式の縮減計画

#### KDDI 株式 売却金額目標

2026.3期 約 **2,500** 億円 → 2027.3期 約 **2,500** 億円

- 2028年3月期以降は、当社の中期的な資金需要と株主還元に見合う水準での売却を実施

#### 将来目標

- 政策保有株式の純資産比率

2025.3期末 **51.6%** → 2026.3期 3Q末 **47.9%** → 2031.3期末 目途 **20.0%**未満

(上記の目標はいずれも2026.3期 3Q末時点の株価に基づき算定)

### 株主還元

#### 自己株式取得

2026.3期（予定）**2,000** 億円 → 2027.3月期及び2028.3期 合計 最大 **5,000** 億円

- 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予定

#### 配当方針

- 2027.3期より、配当方針を現在の「配当性向」に代えて**「DOE」を基準とする方針へ変更予定**
- 「DOE」を基準とすることにより、**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

当社は、引き続き政策保有株式の縮減と株主還元の充実に取り組んでまいります。左側に、政策保有株式の縮減計画を示しています。

まず、KDDI 株式については、今期約 2,500 億円の売却を実施しました。来期においても約 2,500 億円の売却を進める計画です。また、2028 年 3 月期以降は、当社の中期的な資金需要と株主還元に見合う水準での売却を実施してまいります。

これにより、政策保有株式の純資産比率については、2031 年 3 月末をめどに 20%未満を目指してまいります。

右側の株主還元では、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おり、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。

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、自己株式の取得を実施していく予定です。

また、配当方針については、2027 年 3 月期より配当方針を現在の配当性向に代えて、DOE を基準とする方針へ変更することを予定しています。DOE を基準とすることにより、累進配当も方針として明確化し、安定的な配当の維持および中長期的な配当水準の向上を実現してまいります。

## 資本政策の推進



### 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)

27

© 2026 KYOCERA Corporation

こちらは、2027年3月期、および2028年3月期の2カ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月期末での目標です。企業価値向上を目的に、2029年3月以降も株主資本の最適化を目指してまいります。

以上で、資本政策についてのご説明を終わります。ありがとうございました。

## 4. コーポレート・ガバナンスの強化

---

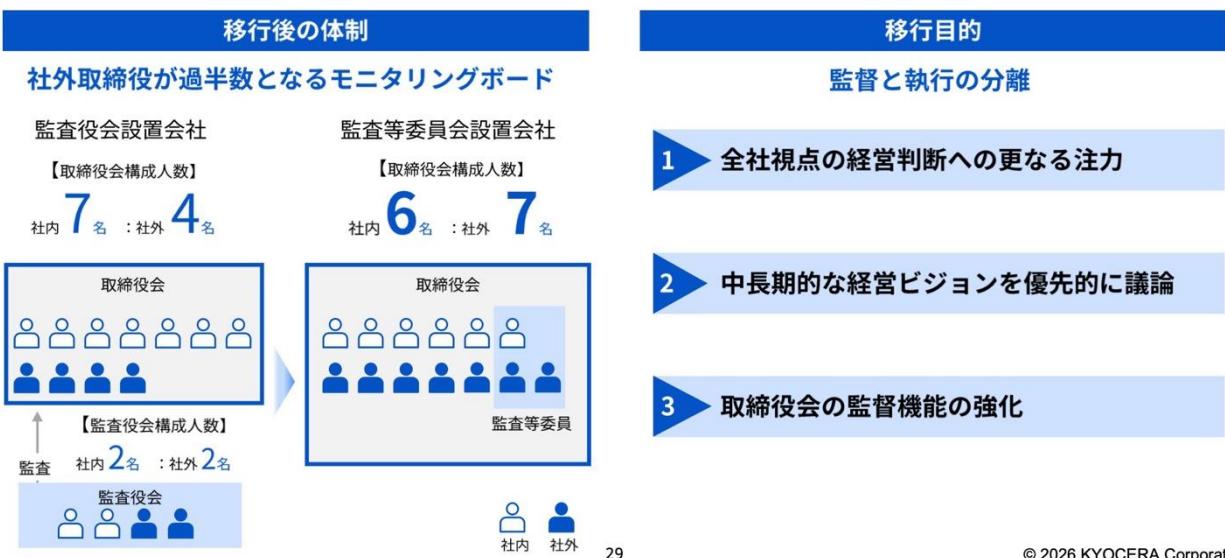
谷本：続いて、コーポレート・ガバナンスの強化についてご説明します。

# コーポレート・ガバナンスの強化



## 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)



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、スライド左側に示すとおり、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名の合計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名の合計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。

右側に示すとおり、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さらなる注力や、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。

## コーポレート・ガバナンスの強化



### 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                                  |   |  |                    | 社外取締役                                     |  |   |  |
|--|---|--|--------------------|---|--|---|--|
|  |   |  |                    |   |  |   |  |
| 代表取締役会長<br>山口 悟郎<br><small>代表権</small> | 代表取締役副会長<br>伊奈 憲彦<br><small>代表権</small> | 代表取締役社長<br>作島 史朗<br><small>代表権</small> | 取締役(独立社外)<br>垣内 永次 | 取締役(独立社外)<br>前川 重信                        | 取締役(独立社外)<br>須永 順子                         | 取締役(独立社外)<br>中村 彰利<br><small>新任</small> |  |
|  |   | <br><small>監査等委員</small>               |                    | <br><small>監査等委員</small>                  | <br><small>監査等委員</small>                   |   |  |
| 取締役<br>千田 浩章                           | 取締役<br>山田 通憲                            | 取締役<br>青木 昭一<br><small>監査等委員</small>   | 取締役(独立社外)<br>大井 法子 | 取締役(独立社外)<br>木田 稔<br><small>監査等委員</small> | 取締役(独立社外)<br>小原 路絵<br><small>監査等委員</small> |   |  |

**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。

30

© 2026 KYOCERA Corporation

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。本日ご説明した企業価値向上に向けた取り組みをより速く、より確実に実行するため、現在、経営改革プロジェクト担当として経営計画の戦略の立案を牽引している専務の作島と伊奈に、今後の経営の舵取りを担ってもらうこととしました。

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、新しい経営計画の着実な遂行と新体制の円滑な立上げに加え、伊奈への会長職の引継ぎを確実に行うため、来期の代表取締役会長ならびに取締役会議長は引き続き山口が務め、およそ1年程度をめどに新しい経営陣にバトンをつないでいく予定です。

なお、私は4月1日付で作島に社長職を交代し、その後、6月の定時株主総会をもって取締役退任の上、特別顧問として助言に努める所存です。

また、スライド右側の社外取締役候補者については、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の中村彰利氏を候補者としました。

機関投資家および経営者としての豊富な経験を有し、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、企業価値向上を目指す当社取締役会の強化を図ります。

## コーポレート・ガバナンスの強化



### スキル・マトリックス

| No. | 氏名    | 役職<br>(予定) | 企業経営・<br>経営戦略 | グローバル<br>ビジネス | 財務・会計<br>・資本政策 | 法務・コンプラ<br>イアンス・リス<br>クマネジメント | 営業・マーケ<br>ティング・事<br>業機会創出 | 技術・<br>研究開発 |
|-----|-------|------------|---------------|---------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|-------------|
| 1   | 山口 悟郎 | 代表取締役会長    | ●             | ●             |                | ●                             | ●                         |             |
| 2   | 伊奈 憲彦 | 代表取締役副会長   | ●             | ●             |                |                               | ●                         |             |
| 3   | 作島 史朗 | 代表取締役社長    | ●             | ●             |                |                               |                           | ●           |
| 4   | 千田 浩章 | 取締役        | ●             | ●             | ●              | ●                             |                           |             |
| 5   | 山田 通憲 | 取締役        |               | ●             |                |                               | ●                         |             |
| 6   | 垣内 永次 | 取締役(独立社外)  | ●             | ●             |                |                               | ●                         |             |
| 7   | 前川 重信 | 取締役(独立社外)  | ●             | ●             | ●              | ●                             |                           |             |
| 8   | 須永 順子 | 取締役(独立社外)  | ●             | ●             |                |                               | ●                         | ●           |
| 9   | 大井 法子 | 取締役(独立社外)  |               |               |                | ●                             |                           |             |
| 10  | 中村 彰利 | 取締役(独立社外)  | ●             | ●             | ●              | ●                             |                           |             |
| 11  | 青木 昭一 | 取締役        |               | ●             | ●              | ●                             |                           |             |
| 12  | 木田 稔  | 取締役(独立社外)  |               | ●             | ●              | ●                             |                           |             |
| 13  | 小原 路絵 | 取締役(独立社外)  |               |               |                | ●                             |                           |             |

(注) 網掛で示すNo.11～13は監査等委員である取締役候補者

◆取締役候補者の選定に際しては、一部株主から候補者の推薦を受領したものの、指名報酬委員会による面接を含む慎重な選考に基づき、上記の候補者に決定しました。

こちらに、取締役会のスキル・マトリックスを示しています。先ほどご覧いただいた取締役候補者にて、当社が重要と考えるスキルを充足できるものと考えています。

来期以降、この体制にて企業価値向上ロードマップにおけるROE目標達成に向け、本日ご説明した3つの変革を着実に実行し、利益成長と資本効率の向上を図ってまいります。

## 5. 今後のスケジュール

最後に、今後のスケジュールについてご説明します。

## 今後のスケジュール



### 本日の発表内容に係る具体策を順次公表予定

#### 企業価値向上 ロードマップ

#### 公表事項

#### 2026.3期～2028.3期 “経営基盤の再構築”

2028.3期目標 ROE **5.0%**以上

|  |  |
|--|--|
| 部品事業<br>2028.3期目標<br>ROIC <b>8.0%</b> 以上 | ソリューション<br>2028.3期目標<br>ROIC <b>10.0%</b> 以上 |
|--|--|

- ・研究開発体制やDX投資に係る運用再構築
- ・人員構成に関する全社的な適正化推進

株主資本の適正化を加速

#### 2029.3期～2031.3期 “事業成長の推進”

2031.3期目標ROE **8.0%**以上

|   |  |
|---|--|
| 部品事業<br>2031.3期目標<br>ROIC <b>10.0%</b> 以上 | ソリューション<br>2031.3期目標<br>ROIC <b>12.0%</b> 以上 |
|---|--|

- ・新規事業の収益化、DX投資の収益貢献の実現
- ・競争力のある組織体制の構築

最適資本構成の追求・実現

【2026.3期通期決算発表時】  
2027.3期及び2028.3期の  
計画数値を公表予定

【2027.3期上期決算発表時】  
2031.3期のROE目標達成  
に向けた計画数値を公表予定

33

© 2026 KYOCERA Corporation

本日は ROE 向上に向けた方向性等についてご説明しましたが、本日発表した内容に係る具体的な施策等を順次公表してまいります。

2028 年 3 月期の ROE 目標達成に向けては、今期通期の決算発表時に、2027 年 3 月期および 2028 年 3 月期の計画数字の公表を予定しています。

また、2027 年 3 月期の上期決算発表時に、2031 年 3 月期の ROE 目標達成に向けた計画数字を公表してまいりたいと考えています。

引き続きご支援のほどお願い申し上げます。

以上で説明を終わります。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あります。

## **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 2026 年 3 月期 第 3 四半期 決算説明会開催日（2026 年 2 月 3 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默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>)。