



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）

登壇

司会：ただ今より、京セラ株式会社 2026 年 3 月期第 3 四半期決算説明、および経営改革プロジェクト進捗報告を始めさせていただきます。なお、本日の説明会は、当会場のほか Zoom ウェビナーでの配信も行います。

はじめに、出席者をご紹介します。代表取締役社長 谷本秀夫、取締役執行役員専務 経営改革プロジェクト担当 作島史朗、取締役執行役員専務 経営改革プロジェクト担当兼ソリューションセグメント担当 伊奈憲彦、取締役執行役員常務 コーポレート担当 最高財務責任者 千田浩章、取締役執行役員常務 電子部品セグメント担当 嘉野浩市、取締役執行役員常務 コアコンポーネントセグメント担当 山田通憲、以上 6 名です。

終了時刻は 12 時を予定しています。

なお、昨日公表した代表取締役の異動、および監査等委員会設置会社への移行、ならびに本日 10 時に公表した本年の株主総会に付議予定の取締役候補者に関しては、経営改革プロジェクトの進捗報告に含めてご説明します。

はじめに、当社の第 3 四半期の決算についてご説明します。谷本社長、お願いします。

2026年3月期 第3四半期 決算説明会

2026年2月3日

代表取締役社長
谷本 秀夫

京セラ株式会社

© 2026 KYOCERA Corporation

谷本：平素は皆様大変お世話になり、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。本日は大変お忙しい中、当社決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。

2026年3月期第3四半期決算説明会資料に沿ってご説明します。

目次

1. 2026.3期 第3四半期 決算概要
2. 2026.3期 経営改革の実施状況
3. 2026.3期 業績予想
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。

本日は、こちらに記載の内容について順にご説明します。

1. 2026.3期 第3四半期 決算概要

注：2026.3期より、2025.3期まで「コアコンポーネント」セグメントの「その他」に含めていた宝飾・応用商品事業を「ソリューション」セグメントの「その他」に、「ソリューション」セグメントの「その他」に含めていたディスプレイ事業を「コアコンポーネント」セグメントの「産業・車載用部品」に含め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、2025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。

はじめに、2026年3月期第3四半期決算概要についてご説明します。

2026.3期 第3四半期累計 実績(1)



売上高：米ドルに対する円高の影響があったものの、半導体関連部品事業を中心にコアコンポーネントが増収
利益： 前年同期に計上した減損損失等の影響に加え、増収効果や構造改革の進展により大幅増益

(単位: 百万円 / () 内の数字は売上高比率)

		2025.3期 第3四半期累計	2026.3期 第3四半期累計	増減金額	
				金額	率
売上高		1,492,055	1,521,996	29,941	2.0%
営業利益		12,275 (0.8%)	70,621 (4.6%)	※1 58,346	475.3%
税引前利益		50,459 (3.4%)	122,030 (8.0%)	※1 71,571	141.8%
親会社の所有者に帰属する四半期利益		18,331 (1.2%)	97,951 (6.4%)	※1 79,620	434.3%
平均為替 レート	米ドル	153円	149円	為替変動による影響額(前年同期比) 売上高 : 約△120億円 税引前利益 : 約 + 20億円	
	ユーロ	165円	172円		

※1 各段階利益の増減金額に含まれる一時損失等については次頁参照

※2 営業利益と税引前利益 増減金額の差:前期における急速な円高進行に伴い計上した為替差損の影響 +約133億円

こちらのスライドでは、当第3四半期9カ月累計の業績を前年同期と比較して示しています。

売上高は、米ドルに対する円高の影響があったものの、半導体関連部品事業を中心にコアコンポーネントが増収となり、増加しました。

利益は、前年同期に計上した減損損失などの影響に加え、増収効果や構造改革の進展により、大幅に増加しました。

この結果、当第3四半期累計期間の売上高は、前年同期に比べ2%増加の1兆5,220億円、営業利益は475.3%増加の706億円、税引前利益は141.8%増加の1,220億円、親会社の所有者に帰属する四半期利益は434.3%増加の980億円となりました。

平均為替レートは、対米ドルは前年同期に比べ4円円高の149円、対ユーロは7円円安の172円となりました。この為替変動による影響額は、前年同期に比べ売上高に対して約マイナス120億円、税引前利益に対しては約プラス20億円となりました。

なお、表の下に記載のとおり、各段階利益の増減金額に含まれる一時損失などについては、次ページにてご説明します。

また、営業利益と税引前利益の増減金額の差は、前期において急激な円高進行に伴い計上した為替差損の影響約133億円によるものです。

・ 営業利益及び税引前利益に含まれる一時損失

	2025.3期 第3四半期累計	2026.3期 第3四半期累計	増減金額 (前年同期比に おける影響額)
①半導体部品有機材料事業における有形固定資産の減損損失等	約△430億円	-	約+430億円
②半導体部品有機材料事業における未稼働資産の評価減	-	約△50億円	約△50億円
③シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡契約締結に伴う損失	-	約△21億円	約△21億円
営業利益及び税引前利益に含まれる一時損失 合計	約△430億円	約△71億円	約+359億円

・ 四半期利益に含まれる一時損益

	2025.3期 第3四半期累計	2026.3期 第3四半期累計	増減金額 (前年同期比に おける影響額)
④上表①～③の一時損失に関する税効果考慮後の金額	約△300億円	約△50億円	約+250億円
⑤海外子会社における繰延税金資産の取り崩し等	約△180億円	-	約+180億円
⑥KDDI株式売却に伴う税金費用の調整	-	約+96億円	約+96億円
親会社の所有者に帰属する四半期利益に含まれる一時損益 合計	約△480億円	約+46億円	約+526億円

こちらのスライドで、一時損失についてご説明します。

上段は、営業利益および税引前利益に含まれる一時損失です。前年同期においては、半導体部品有機材料事業における有形固定資産の減損損失など約 430 億円、当第 3 四半期累計期間には半導体部品有機材料事業における未稼働資産の評価減約 50 億円、およびシリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡契約締結に伴う損失約 21 億円の、合計約 71 億円をそれぞれ計上しています。

これらの差約 359 億円が、当第 3 四半期累計期間の増益要因の一つとなっています。

下段は、四半期利益に含まれる一時損益です。前年同期においては、上表①の税効果考慮後の金額約 300 億円に加え、海外子会社における繰延税金資産の取り崩しなどにより、税金費用が増加したことによる約 180 億円の、合計約 480 億円を計上しています。

一方、当第 3 四半期累計期間においては、上表②、③の一時損失に関する税効果考慮後の金額約 50 億円のほか、KDDI 株式売却に伴い税金費用が減少したことによる約 96 億円のプラス影響があり、ネットで約プラス 46 億円を計上しています。

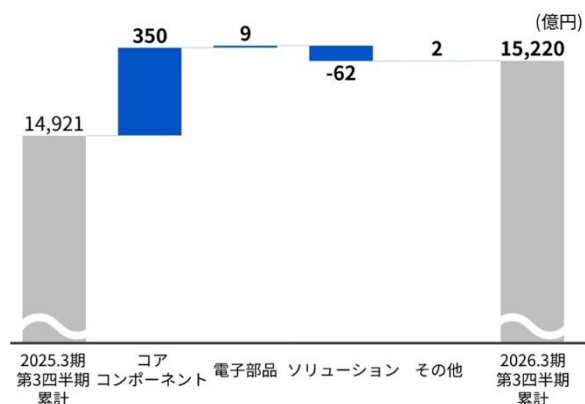
これらの差約 526 億円が、当第 3 四半期累計期間の増益要因の一つとなっています。

2026.3期 第3四半期累計 実績(3)



売上高

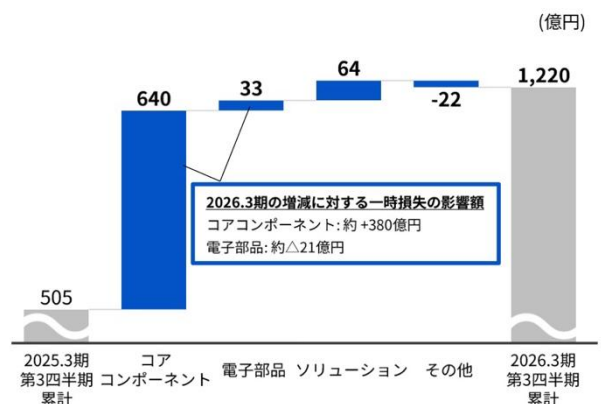
- ドキュメントソリューション事業の販売減を主因にソリューションが減収
- 半導体関連部品事業を中心にコアコンポーネントが増収



税引前利益

- 半導体部品有機材料事業及びKAVX*グループでの構造改革効果に加え、各事業において原価低減に努めたこと、並びに一時損失の減少もあり、大幅に増加

* Kyocera AVX Components Corporation



6

© 2026 KYOCERA Corporation

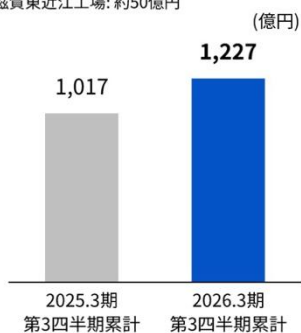
こちらには、当第3四半期累計期間の実績サマリーを示しています。スライド左側の売上高をご覧ください。売上高は、ドキュメントソリューション事業の販売減を主因にソリューションが減収となったものの、半導体関連部品事業を中心にコアコンポーネントが増収となり、増加しました。

右側の税引前利益をご覧ください。税引前利益は、半導体部品有機材料事業およびKAVXグループでの構造改革効果に加え、各事業において原価低減に努めたこと、ならびに一時損失の減少もあり、大幅に増加しました。

設備投資額

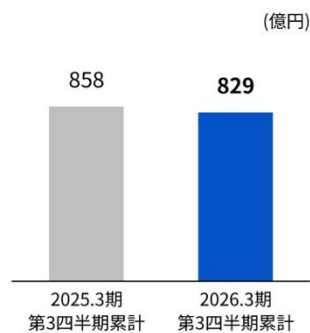
主に国内工場において将来の生産規模拡大や自動化に向けて過年度より着手していた新棟建設*が完工したことに伴う増加

*鹿児島川内工場:約370億円
滋賀東近江工場:約50億円



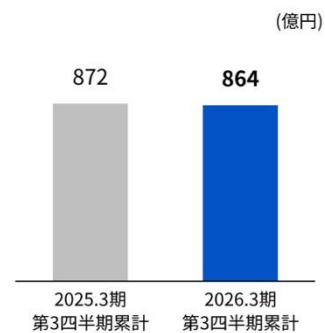
有形固定資産 減価償却費

前年同期に半導体部品有機材料事業において減損損失を計上したことを主因に減少



研究開発費

研究開発テーマの見直しに取り組み、僅かながらも減少



こちらには、設備投資額、減価償却費、研究開発費を示しています。左側の設備投資額については、主に国内工場において将来の生産規模拡大や自動化に向けて、過年度より着手していた新棟建設が完工したことに伴い、大幅に増加しました。

中央の減価償却費は、前年同期に半導体部品有機材料事業において減損損失を計上したことを主因に減少しました。

右側の研究開発費は、研究開発テーマの見直しに取り組んだことから、わずかながらも前年同期に比べ減少しました。

2026.3期 第3四半期累計 セグメント別売上高

KYOCERA
(百万円)

	2025.3期 第3四半期累計		2026.3期 第3四半期累計		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	442,239	29.6%	477,170	31.3%	34,931	7.9%
産業・車載用部品	198,832	13.3%	202,828	13.3%	3,996	2.0%
半導体関連部品	225,735	15.1%	255,770	16.8%	30,035	13.3%
その他	17,672	1.2%	18,572	1.2%	900	5.1%
電子部品	266,301	17.8%	267,196	17.6%	895	0.3%
ソリューション	797,541	53.5%	791,266	52.0%	-6,275	-0.8%
機械工具	231,796	15.5%	231,287	15.2%	-509	-0.2%
ドキュメントソリューション	352,061	23.6%	342,655	22.5%	-9,406	-2.7%
コミュニケーション	158,827	10.7%	152,964	10.1%	-5,863	-3.7%
その他	54,857	3.7%	64,360	4.2%	9,503	17.3%
その他の事業	12,721	0.9%	10,570	0.7%	-2,151	-16.9%
調整及び消去	-26,747	-1.8%	-24,206	-1.6%	2,541	—
売上高	1,492,055	100.0%	1,521,996	100.0%	29,941	2.0%

8

© 2026 KYOCERA Corporation

こちらは、セグメント別売上高の一覧です。

2026.3期 第3四半期累計 セグメント別利益

KYOCERA
(百万円)

	2025.3期 第3四半期累計		2026.3期 第3四半期累計		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	-13,747	—	50,344	10.6%	64,091	—
産業・車載用部品	18,654	9.4%	21,870	10.8%	3,216	17.2%
半導体関連部品	-33,251	—	29,250	11.4%	62,501	—
その他	850	4.8%	-776	—	-1,626	—
電子部品	-1,411	—	1,937	0.7%	3,348	—
ソリューション	51,623	6.5%	57,997	7.3%	6,374	12.3%
機械工具	11,804	5.1%	12,822	5.5%	1,018	8.6%
ドキュメントソリューション	32,189	9.1%	29,144	8.5%	-3,045	-9.5%
コミュニケーション	4,713	3.0%	7,659	5.0%	2,946	62.5%
その他	2,917	5.3%	8,372	13.0%	5,455	187.0%
その他の事業	-35,165	—	-30,940	—	4,225	—
事業利益 計	1,300	0.1%	79,338	5.2%	78,038	—
本社部門損益等	49,159	—	42,692	—	-6,467	-13.2%
税引前利益	50,459	3.4%	122,030	8.0%	71,571	141.8%

9

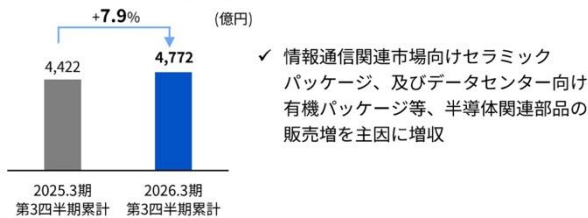
© 2026 KYOCERA Corporation

こちらは、セグメント別利益の一覧です。

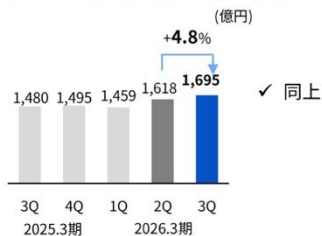
各セグメントの売上高、利益の増減について、次ページ以降でご説明します。

売上高

第3四半期累計（前年同期比較）

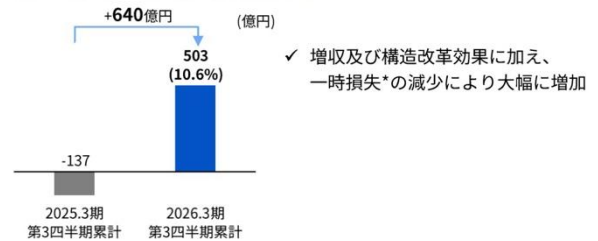


第3四半期（直前四半期比較）

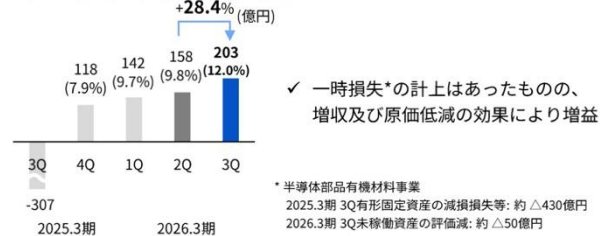


事業利益（利益率）

第3四半期累計（前年同期比較）



第3四半期（直前四半期比較）



* 半導体部品有機材料事業
2025.3期 3Q有形固定資産の減損損失等: 約 △430億円
2026.3期 3Q未稼働資産の評価減: 約 △50億円

© 2026 KYOCERA Corporation

セグメント別の売上高、事業利益の増減について、上段の当第3四半期9カ月累計は前年同期比で、下段の当第3四半期3カ月間の業績は当第2四半期との比較にてご説明します。

まず、コアコンポーネントです。スライド左側の売上高をご覧ください。当第3四半期累計期間の売上高は4,772億円、当第3四半期では1,695億円となりました。

当第3四半期累計期間、当第3四半期ともに情報通信関連市場向けセラミックパッケージおよびデータセンター向け有機パッケージなど、半導体関連部品の販売増を主因に増加となりました。

右側の事業利益をご覧ください。当第3四半期累計期間の事業利益は503億円、当第3四半期は203億円となりました。

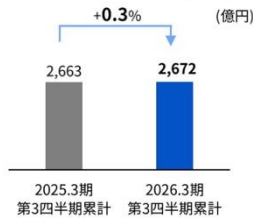
当第3四半期累計期間は増収、および構造改革に加え、一時損失の減少により大幅に増加しました。また、当第3四半期は一時損失の計上はあったものの、増収および原価低減の効果により増益となりました。

2026.3期 第3四半期累計 実績 電子部品セグメント



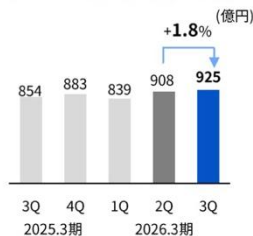
売上高

第3四半期累計（前年同期比較）



✓ 米ドルに対して円高が進行したことによるマイナス影響はあったものの、KAVXグループにおいて自動車市場や情報通信関連市場向けにコンデンサ等の需要が増加したことによりほぼ横ばい

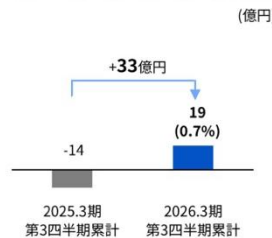
第3四半期（直前四半期比較）



✓ 情報通信市場向けセラミックコンデンサ等の季節的な減収はあったものの、円安を主因に微増

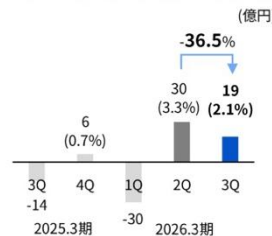
事業利益（利益率）

第3四半期累計（前年同期比較）



✓ 1Qに計上したシリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡契約締結に伴う一時損失の影響(約21億円)はあったものの、KAVXグループの構造改革の効果を主因に増益

第3四半期（直前四半期比較）



✓ KAVXグループにおける構造改革の進展はあったものの、情報通信関連市場向けセラミックコンデンサの減収を主因に減益

続いて電子部品です。スライド左側の売上高をご覧ください。当第3四半期累計期間の売上高は2,672億円、当第3四半期は925億円となりました。

当第3四半期累計期間は、米ドルに対して円高が進行したことによるマイナス影響はあったものの、KAVXグループにおいて自動車市場や情報通信関連市場向けにコンデンサなどの需要が増加したことによりほぼ横ばいとなりました。

一方、当第3四半期は、情報通信市場向けセラミックコンデンサなどの季節的な減収はあったものの、円安を主因に微増となりました。

右側の事業利益をご覧ください。当第3四半期累計期間、当第3四半期ともに19億円となりました。

当第3四半期累計期間では、当第1四半期に計上したシリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡契約締結に伴う一時損失21億円の影響はあったものの、KAVXグループの構造改革の効果を主因に増益となりました。

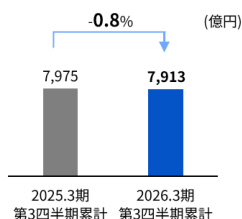
一方、当第3四半期は、KAVXグループにおける構造改革の進展はあったものの、情報通信関連市場向けセラミックコンデンサの減収を主因に減益となりました。

2026.3期 第3四半期累計実績 ソリューションセグメント



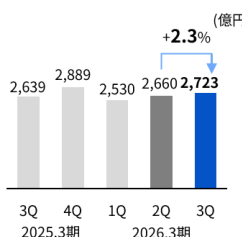
売上高

第3四半期累計（前年同期比較）



✓ プリンティングデバイス事業やスマートエナジー事業が増収となったものの、ドキュメントソリューション事業及びコミュニケーション事業の販売減によりセグメント全体で減収

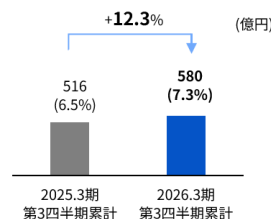
第3四半期（直前四半期比較）



✓ 機械工具事業が減収となったものの、円安効果及びドキュメントソリューション事業の増収を主因にセグメント全体で増収

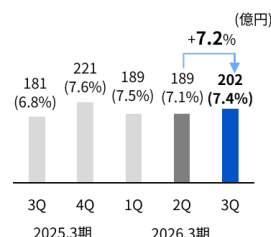
事業利益（利益率）

第3四半期累計（前年同期比較）



✓ ドキュメントソリューション事業が減益となったものの、各事業での原価低減を主因に増加

第3四半期（直前四半期比較）



✓ 機械工具事業は減益となったものの、ドキュメントソリューション事業の増収効果を主因に増加

最後にソリューションです。スライド左側の売上高をご覧ください。当第3四半期累計期間の売上高は7,913億円、当第3四半期は2,723億円となりました。

当第3四半期累計期間は、プリンティングデバイス事業やスマートエナジー事業が増収となったものの、ドキュメントソリューション事業およびコミュニケーション事業の販売減により、セグメント全体で減収となりました。

一方、当第3四半期は、機械工具事業が減収となったものの、円安効果およびドキュメントソリューション事業の増収を主因にセグメント全体で増収となりました。

右側の事業利益をご覧ください。当第3四半期累計期間の事業利益は580億円、当第3四半期は202億円となりました。

当第3四半期累計期間は、ドキュメントソリューション事業が減益となったものの、各事業での原価低減を主因に増加しました。

また、第3四半期は、機械工具事業は減益となったものの、ドキュメントソリューション事業の増収効果を主因に増加しました。

課題事業の利益改善

半導体部品有機材料事業 (コアコンポーネント)

進捗状況

コスト構造の転換に係る施策を推進し、
2026.3期 3Qの3か月通算において黒字化*

2026.3期 3Q累計 前年同期比 **約+150億円***

*一時損失を除く

KAVXグループ (電子部品)

進捗状況

京セラ電子部品事業との協業を通じて生産技術・
設備効率の強化を図り、2026.3期 3Q累計で黒字化

2026.3期 3Q累計 前年同期比 **約+80億円**

資本政策

自社株買いの進捗状況

- 2025年12月31日までの累計買付実績：
約1,200億円（約59百万株）
- 2026年3月末までの累計買付予定額：
約2,000億円（2025年5月決議内容通り）

公表済

政策保有株式の縮減

- 2025年6月
KDDI株式 約108百万株(約2,500億円)を売却

政策保有株式の純資産比率（KDDI株以外も含む）

2025.3期末

51.6%

2026.3期 3Q末

47.9%

続いて、当期の経営改革の実施状況についてご説明します。

はじめに、スライド左側の課題事業の利益改善をご覧ください。上段の半導体部品有機材料事業については、コスト構造の転換にかかわる施策を推進し、一時損失を除いた場合、当第3四半期において黒字化できています。

なお、当期、前期の一時損失の影響を除く場合、前年同期比較で約150億円の利益改善となっています。

下段のKAVXグループについては、京セラ電子部品との協業を通じ生産技術、設備効率の強化を図り、2026年3月期第3四半期累計期間においても黒字化しました。なお、KAVXグループについても、前年同期比較で約80億円の利益改善となりました。

スライド右側の資本政策をご覧ください。上段、自社株買いの進捗状況については、2025年12月31日までの累計買付実績は約1,200億円となりました。

2026年3月末までの累計買付予定額は、2025年5月の決議内容とおりの約2,000億円から変更はありません。

下段の政策保有株式の縮減については、既に公表済みの内容となりますが、2025年6月にKDDI株式約1億800万株、約2,500億円を売却しました。

その結果、政策保有株式の純資産比率は、2026年3月期、第3四半期末時点で47.9%に減少しました。

事業の見直し



ケミカル事業の譲渡

新規

対象事業の概要	
セグメント	コアコンポーネント
事業	半導体部品セラミック材料 ケミカル事業 (封止材・ペーストを中心とする半導体関連製品 及び化成品・コンポジット製品の製造、販売事業)
譲渡対象 拠点	(国内) 川崎工場、福島郡山工場、栃木真岡事業所 (海外) 中国製造子会社
事業規模	2025年3月期 売上高：約230億円
譲渡先	住友ベークライト株式会社
譲渡 スキーム	対象事業を当社が設立する新会社に対して吸収分割 させ、新会社株式を住友ベークライト株式会社へ譲渡 (2026年10月末譲渡実行予定)

その他の見直し

公表済

シリコンダイオード・パワー半導体事業 (電子部品)

対象事業を当社が設立した新会社に対して吸収分割させ、
新会社株式を新電元工業株式会社へ譲渡

直近の状況

・2026年1月 吸収分割及び譲渡完了

空圧・電動工具事業 (ソリューション)

建設・産業向け資材・工具の米国ディストリビューター
(サザンカー Carlson) の譲渡

直近の状況

・2026年1月 米国 TL Sapphire Holdings, Inc.
(Truelink Capital Management, LLC の関連会社) に譲渡完了
・譲渡に伴う業績への影響額: 営業利益 約 +150億円

事業の見直しについてご説明します。スライド左側のケミカル事業の譲渡をご覧ください。ケミカル事業は、コアコンポーネントセグメントの半導体部品セラミック材料事業に属しており、封止材、ペーストを中心とする半導体関連製品および化成品、コンポジット製品の製造販売を行っています。

譲渡対象の拠点は、国内の川崎工場、福島郡山工場、栃木真岡事業所、および中国の製造子会社です。事業規模は2025年3月期で、売上高で約230億円、譲渡先は住友ベークライト株式会社です。

譲渡スキームに記載のとおり、対象事業を当社が設立する新会社に対して吸収、分割させ、2026年10月末に新会社株式を住友ベークライト株式会社へ譲渡する予定です。

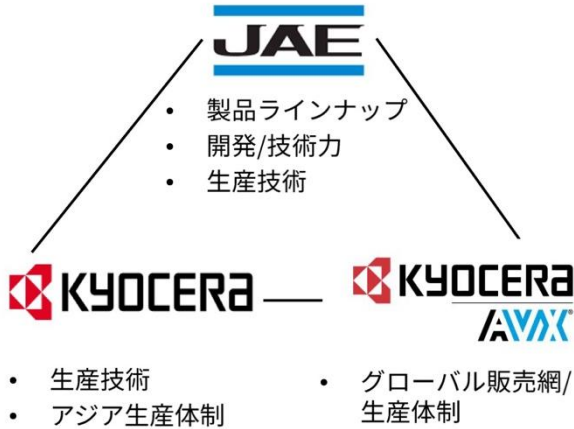
スライド右側のその他の見直しをご覧ください。上段のシリコンダイオード・パワー半導体事業、下段のサザンカー Carlson 社については、当初の予定どおり、本年1月にそれぞれ譲渡が完了しました。なお、サザンカー Carlson 社の譲渡に伴い、2026年3月期第4四半期に約150億円の利益を計上予定です。

コネクタ事業の強化



日本航空電子工業(株)との連携

売上合計でグローバルトップグループ入りを目指す



協業の進捗状況

シェア拡大の取り組み

- 2026.3期中に、日本航空電子工業(株)の携帯・ICT機器向け製品の開発体制拡充のため当社より人員を派遣

販売面での協業

- 2027.3期前半より、欧州自動車・産機市場で京セラ販売網を活かしたクロスセルを開始

生産面での協業

- 2028.3期前半に、KAVXチェコ工場で日本航空電子工業(株)製品の量産を開始

コネクタ事業の強化についてご説明します。当社は、昨年10月30日に公表したとおり、日本航空電子工業株式会社、京セラ、KAVXの強みを活かして連携することにより、両社の売上合計でグローバルトップ10グループ入りを目指しています。

スライド右側に、協業の進捗状況を示しています。上段、シェア拡大の取り組みについては、2026年3月期中に日本航空電子工業の携帯・ICT機器向け製品の開発体制強化のため、当社より人員派遣を予定しています。

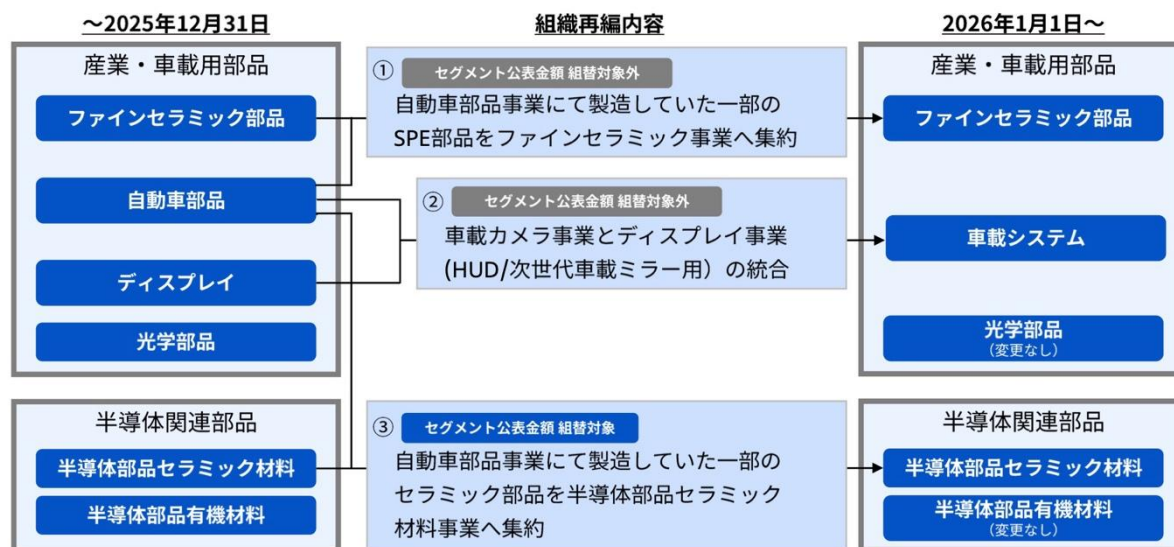
中段、販売面の協業については、2027年3月期前半より、欧州自動車・産機市場で京セラ販売網を活かしたクロスセルを開始予定です。

下段、生産面での協業については、2028年3月期前半に、KAVXチェコ工場で日本航空電子工業の製品の量産を開始する予定です。

コアコンポーネントセグメントにおける組織再編



コアコンポーネントセグメントにおいて、注力分野の事業体制強化に向けて2026年1月に下記3点の組織再編を実施（下記③の移管に伴い、後述のセグメント別業績予想における「産業・車載用部品」と「半導体関連部品」の金額を組替表示）



コアコンポーネントセグメントにおける組織変更についてご説明します。当社は、コアコンポーネントセグメントにおいて、注力分野の事業体制強化に向けて2026年1月に次の3点の組織再編を実施しました。

1点目は、自動車部品事業にて製造していた一部のSPE部品をファインセラミック事業本部へ集約させること。

2点目は、車載カメラとヘッドアップディスプレイ、および次世代車載ミラー用などのディスプレイ事業を車載システム事業として統合すること。

3点目は、自動車部品事業にて製造していたセラミック部品の一部を半導体部品セラミック材料事業へ集約することです。

これら3点のうち、自動車部品事業にて製造していたセラミック部品の一部を半導体部品セラミック材料事業へ集約させたことに伴い、後ほどご説明する2026年3月期業績予想のセグメント別業績予想における、産業・車載用部品と半導体関連部品の金額を組替表示しています。

2026.3期 業績予想(1)



(単位: 百万円 / () 内の数字は売上高比率)

	2025.3期	2026.3期		増減金額	
		前回予想(10月公表)	今回予想(2月公表)	前期比	前回予想比
売上高	2,014,454	1,950,000	2,020,000	5,546	70,000
営業利益	27,299 (1.4%)	70,000 (3.6%)	100,000 (5.0%)	72,701	30,000
税引前利益	63,631 (3.2%)	117,000 (6.0%)	150,000 (7.4%)	86,369	33,000
親会社の所有者に 帰属する当期利益	24,097 (1.2%)	95,000 (4.9%)	120,000 (5.9%)	95,903	25,000
EPS(円)	17.11	67.76*	86.47*		
平均為替 レート					
米ドル	153円	145円	150円		
ユーロ	164円	170円	170円		
設備投資額	141,932 (7.0%)	180,000 (9.2%)	160,000 (7.9%)	18,068	-20,000
有形固定資産 減価償却費	112,077 (5.6%)	120,000 (6.2%)	112,000 (5.5%)	-77	-8,000
研究開発費	116,087 (5.8%)	120,000 (6.2%)	115,000 (5.7%)	-1,087	-5,000

* 2026.3期予想のEPSは、前回予想は2026年3月期上期、今回予想は同第3四半期累計の期中平均株式数を用いて算出。

続いて、2026 年 3 月期業績予想についてご説明します。昨日、2026 年 3 月期の通期業績予想を修正しました。

売上高は、前回予想から 700 億円増額の 2 兆 200 億円、営業利益は 300 億円増額の 1,000 億円、税引前利益は 330 億円増額の 1,500 億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は 250 億円増額の 1,200 億円へと、売上、利益ともに上方修正しました。

為替レートは、対米ドルは前回から 5 円円安の 150 円、対ユーロは前回予想から変更なしの 170 円としました。

また、当第 3 四半期累計期間までの進捗を踏まえ、設備投資額については前回予想から 200 億円減額の 1,600 億円、減価償却費を 80 億円減額の 1,120 億円、研究開発費を 50 億円減額の 1,150 億円にそれぞれ修正しています。

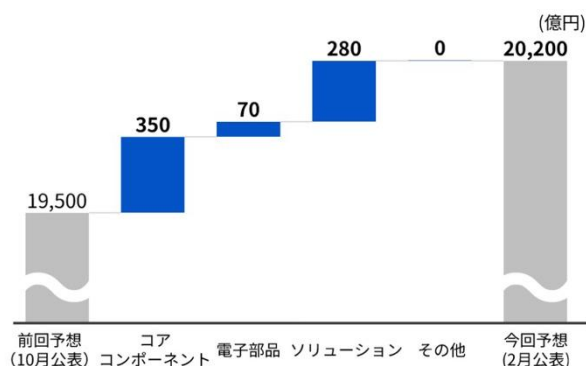
今回予想の主な修正要因については、次ページでご説明します。

2026.3期 業績予想(2)：前回予想比



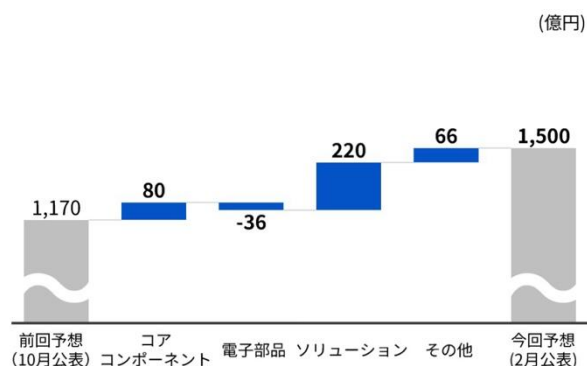
売上高

- 半導体関連事業における需要が高水準で継続



税引前利益

- 需要増及び原価低減の取り組みによる利益増
- サザンカー Carlson 社の譲渡 約+150億円 (ソリューション)



20

© 2026 KYOCERA Corporation

スライド左側の売上高をご覧ください。当期においては、主に半導体関連事業における需要が高水準で継続していることを主因として上方修正しました。

セグメントでは、グラフで示したとおり、コアコンポーネント 350 億円、電子部品を 70 億円、ソリューションを 280 億円それぞれ増額しています。

右側の税引前利益をご覧ください。税引前利益については、需要増および原価低減の取り組みによる利益増を主因に、コアコンポーネント 80 億円、サザンカー Carlson 社の譲渡に伴う約 150 億円のプラス影響を考慮し、ソリューションを 220 億円前回予想から増額しました。なお、電子部品については、足元の状況を鑑み 36 億円下方修正しました。

これらを合わせて、税引前利益は、前回予想に対して合計 330 億円上方修正となります。

21 ページ、および 22 ページには、セグメント別の数値を記載していますのでご参照ください。

2026.3期 セグメント別売上高予想



*下表に記載の金額は全てP17に記載のコアコンポーネントセグメントにおける組織再編後の組替数値を表示 (百万円)

	2025.3期		2026.3期				増減金額	
	金額	構成比	前回予想(10月公表) 金額	構成比	今回予想(2月公表) 金額	構成比	前期比	前回予想比
コアコンポーネント	591,720	29.4%	592,000	30.4%	627,000	31.0%	35,280	35,000
産業・車載用部品	241,871	12.0%	238,000	12.2%	245,000	12.1%	3,129	7,000
半導体関連部品	327,049	16.3%	330,000	16.9%	358,000	17.7%	30,951	28,000
その他	22,800	1.1%	24,000	1.3%	24,000	1.2%	1,200	0
電子部品	354,646	17.6%	350,000	17.9%	357,000	17.7%	2,354	7,000
ソリューション	1,086,367	53.9%	1,026,000	52.6%	1,054,000	52.2%	-32,367	28,000
機械工具	305,876	15.2%	272,000	13.9%	281,000	13.9%	-24,876	9,000
ドキュメントソリューション	479,964	23.8%	455,000	23.3%	470,000	23.3%	-9,964	15,000
コミュニケーション	225,497	11.2%	214,000	11.0%	216,000	10.7%	-9,497	2,000
その他	75,030	3.7%	85,000	4.4%	87,000	4.3%	11,970	2,000
その他の事業	17,114	0.9%	12,000	0.6%	13,000	0.6%	-4,114	1,000
調整及び消去	-35,393	-1.8%	-30,000	-1.5%	-31,000	-1.5%	4,393	-1,000
売上高	2,014,454	100.0%	1,950,000	100.0%	2,020,000	100.0%	5,546	70,000

21

© 2026 KYOCERA Corporation

2026.3期 セグメント別利益予想



*下表に記載の金額は全てP17に記載のコアコンポーネントセグメントにおける組織再編後の組替数値を表示 (百万円)

	2025.3期		2026.3期				増減金額	
	金額	売上高比	前回予想(10月公表) 金額	売上高比	今回予想(2月公表) 金額	売上高比	前期比	前回予想比
コアコンポーネント	-1,889	—	50,400	8.5%	58,400	9.3%	60,289	8,000
産業・車載用部品	23,295	9.6%	20,000	8.4%	24,800	10.1%	1,505	4,800
半導体関連部品	-26,447	—	31,000	9.4%	34,300	9.6%	60,747	3,300
その他	1,263	5.5%	-600	—	-700	—	-1,963	-100
電子部品	-818	—	10,000	2.9%	6,400	1.8%	7,218	-3,600
ソリューション	73,696	6.8%	73,000	7.1%	95,000	9.0%	21,304	22,000
機械工具	15,707	5.1%	15,000	5.5%	33,200	11.8%	17,493	18,200
ドキュメントソリューション	49,038	10.2%	40,000	8.8%	40,200	8.6%	-8,838	200
コミュニケーション	9,347	4.1%	9,500	4.4%	10,700	5.0%	1,353	1,200
その他	-396	—	8,500	10.0%	10,900	12.5%	11,296	2,400
その他の事業	-46,990	—	-46,000	—	-41,700	—	5,290	4,300
事業利益 計	23,999	1.2%	87,400	4.5%	118,100	5.8%	94,101	30,700
本社部門損益等	39,632	—	29,600	—	31,900	—	-7,732	2,300
税引前利益	63,631	3.2%	117,000	6.0%	150,000	7.4%	86,369	33,000

22

© 2026 KYOCERA Corporation

当社は、当期の期初より課題事業の改善と事業ポートフォリオの見直しに取り組むと同時に、抜本的な資本政策を実施し、業績と ROE の向上の道筋をつけることができたものと考えています。当第 4 四半期についても着実に改善を積み上げ、昨日公表した業績予想の達成を図ってまいります。以上が、2026 年 3 月期第 3 四半期決算の内容となります。ご清聴ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。続いて、経営改革プロジェクトの進捗についてご報告します。

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



京セラ株式会社

© 2026 KYOCERA Corporation

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

本日は、こちらに記載の内容について順に各担当役員よりご説明します。

1. プロジェクト概要

2

© 2026 KYOCERA Corporation

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】

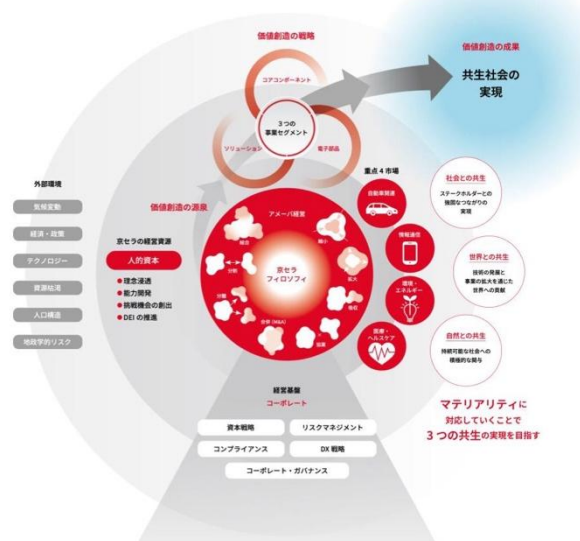
常に新しいことに挑み、事業の発展を通じて未来の社会に貢献

【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】



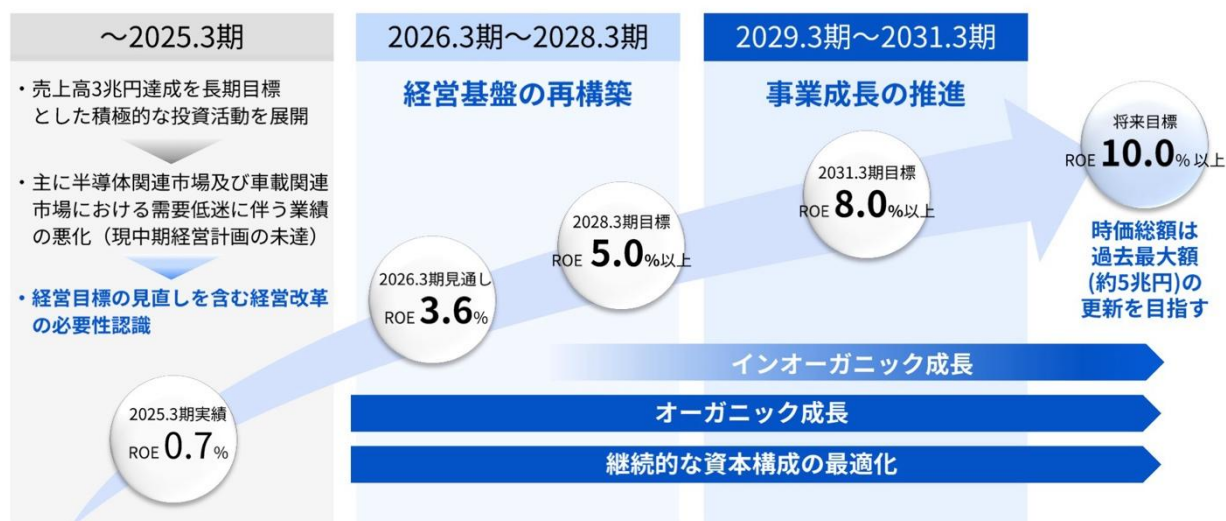
3

© 2026 KYOCERA Corporation

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



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。

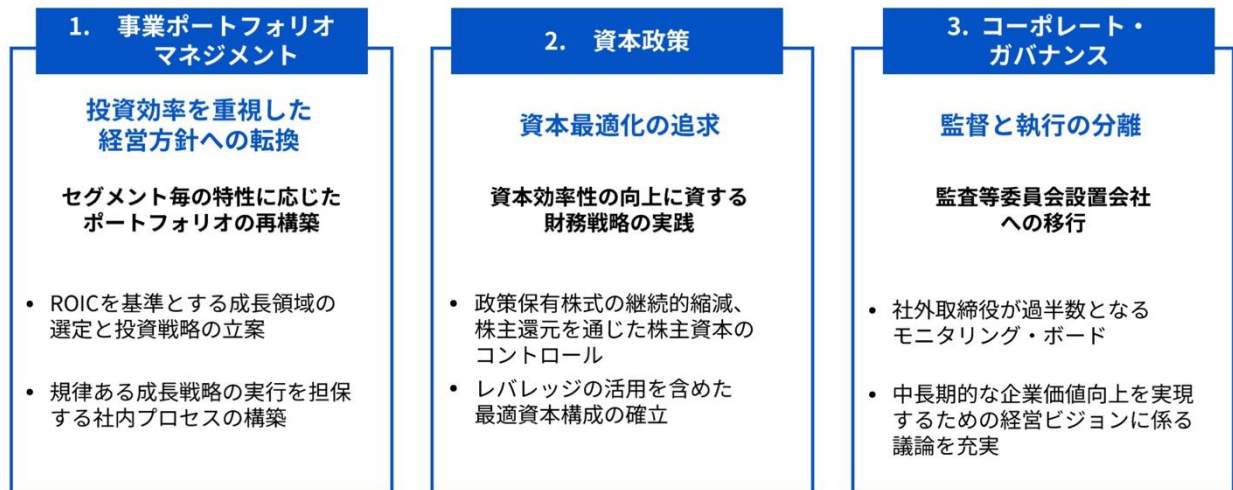
前期実績を踏まえ、当社は、2026年3月期から2028年3月期までの3年間を経営基盤の再構築期間として、2028年3月期からの目標ROEを5%以上と設定しました。

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



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。

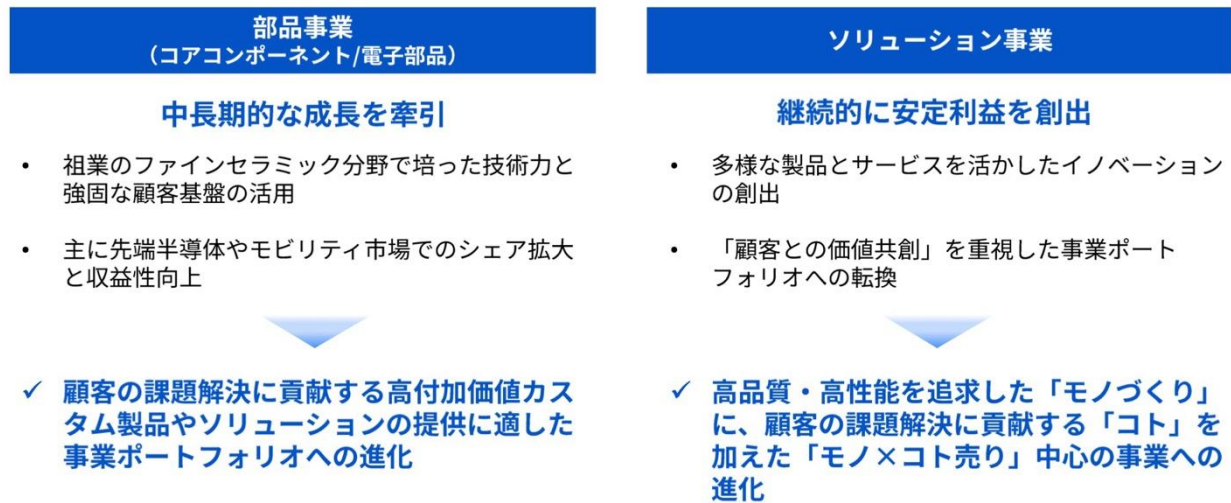
1 点目の事業ポートフォリオマネジメントにおいては、投資効率を重視した経営方針への転換を図るため、セグメントごとの特性に応じたポートフォリオの再構築を進めています。

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



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。

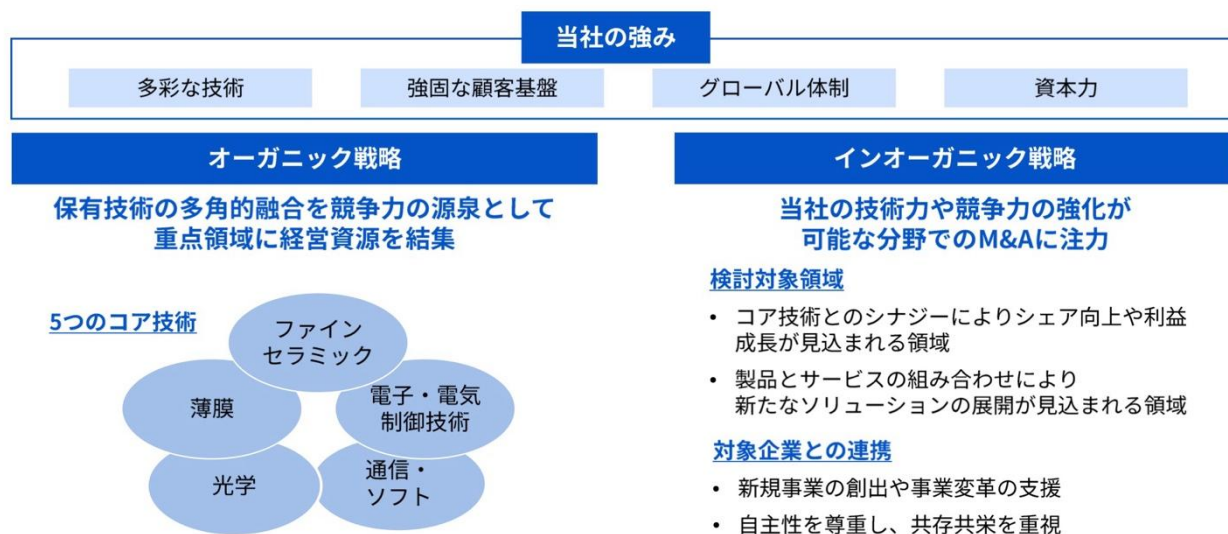
左の部品事業は、京セラグループの中長期的な成長牽引役と位置づけ、事業を行ってまいります。

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



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



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	2027.3期/2028.3期 施策内容
課題事業の収益性改善 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
売上高2,000億円規模の事業見直し <ul style="list-style-type: none"> シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡 米国サザンカーネルソンの譲渡 ケミカル事業の譲渡 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
注力領域への組織体制再編 <ul style="list-style-type: none"> 半導体製造装置用部品関連部門 車載システム関連部門 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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。

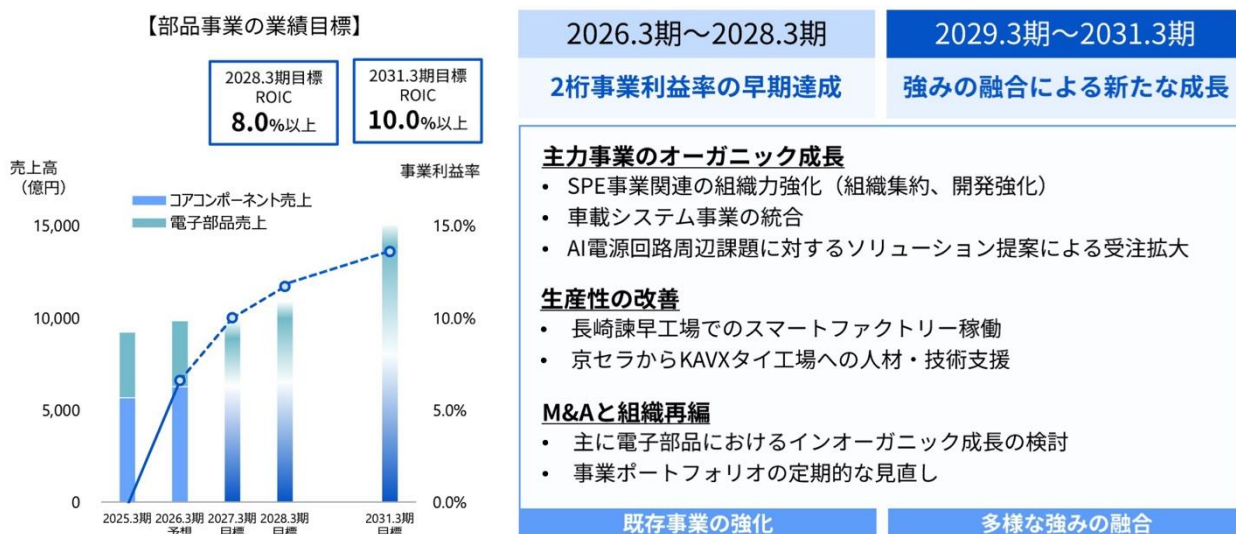
以上が、事業ポートフォリオマネジメントの強化についてです。

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



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 セラミック/ 光学部品	微細化・高積層化ニーズへの対応製品投入 <ul style="list-style-type: none"> 高シェアのファインセラミック構造部品 露光/エッチング用製品、静電チャック 検査装置用ハイエンド光学部品 	AD/ADAS 関連	シナジーの追求 <ul style="list-style-type: none"> 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）
	高速伝送ニーズへの対応製品開発 <ul style="list-style-type: none"> 光通信用セラミックPKG MEMS光スイッチ 高速通信向け有機PKG 		大手Tier1顧客との関係強化 <ul style="list-style-type: none"> 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
高速通信向け パッケージ	独自の高付加価値領域への対応製品上市 <ul style="list-style-type: none"> MLCC：AIサーバー向け高性能カスタム品 タンタルコンデンサ：AIサーバー向けポリマー品 	ICE関連	独自技術の活用 <ul style="list-style-type: none"> ITSモジュール/システム開発における大手OEMとの連携
			O2センサ等内燃機関部品 <ul style="list-style-type: none"> 残存者利益の追求と市場動向の見極め

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。

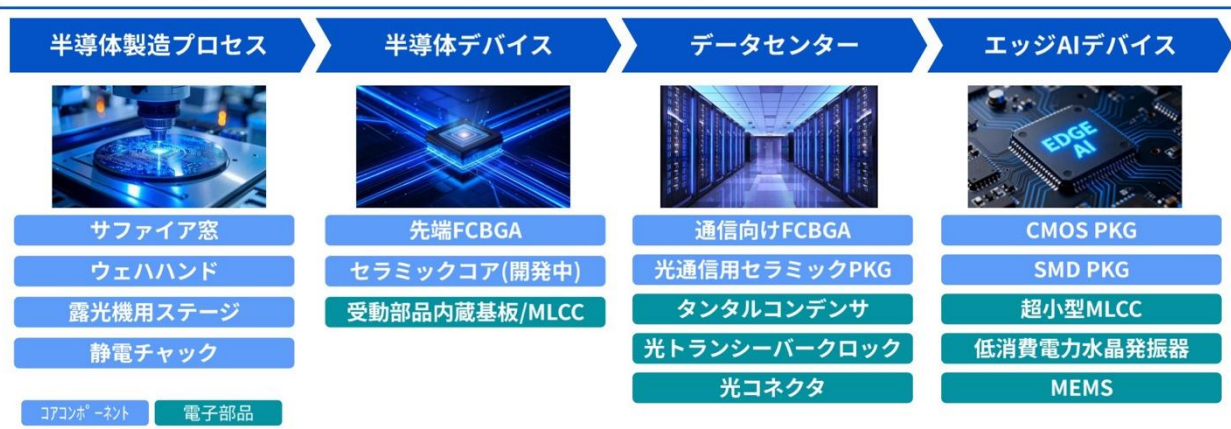
スライド左側の先端半導体、および周辺領域では、半導体製造装置向けセラミック部品、光学部品、高速通信向けパッケージ、コンデンサにおいて各種ニーズへの対応を進めてまいります。

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

成長性

低

現状 2031.3期

次世代事業

各プロダクトラインで開発する次世代技術

- ✓ セラミックコア
- ✓ 部品内蔵技術
- ✓ 基板内蔵部品
- ✓ AI向けタンタルコンデンサ
- ✓ ITS関連事業*

発展的統合

課題事業

有機PKG

KAVX 電子部品

最適化

収益改善事業

ファイナセラミック

モビリティシステム

成長牽引事業

AI電源回路ソリューション

AI周辺パッケージ

京セラグループ電子部品

セラミックPKG

自動車部品

光学部品

医療関連部品

京セラ 電子部品

最適化

基盤事業

低 ROIC 高

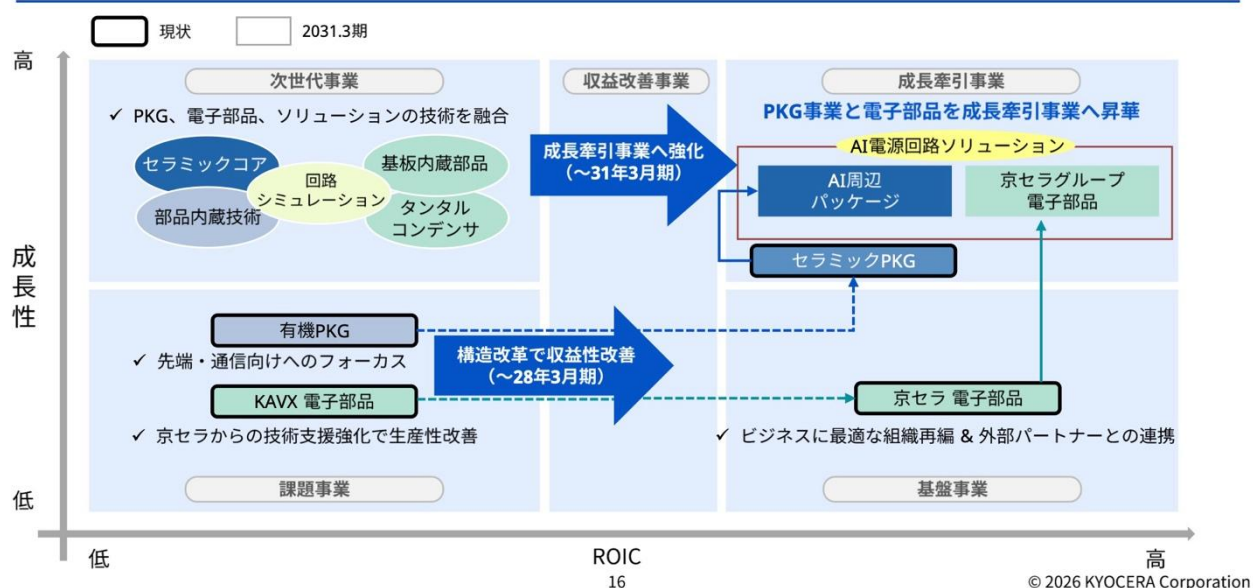
*Intelligent Transport Systems (高度道路交通システム)

15

© 2026 KYOCERA Corporation

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わる内容については、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。

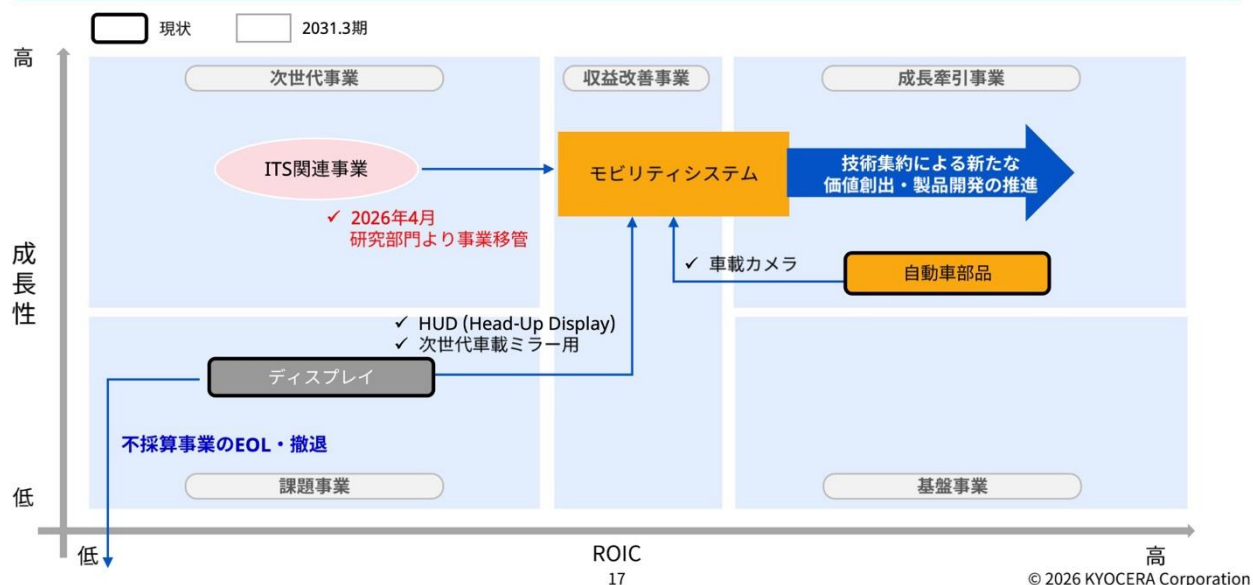
京セラは、左上に示すセラミックコアや部品内蔵技術、基板内蔵部品、タンタルコンデンサなどのパッケージ、電子部品開発に加え、グループが保有する回路ソリューション技術を融合し、これらの事業を成長牽引事業へと強化してまいります。それを、右側、黄色枠に示す AI 電源回路ソリューションと総称しています。

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 月期をめぐり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



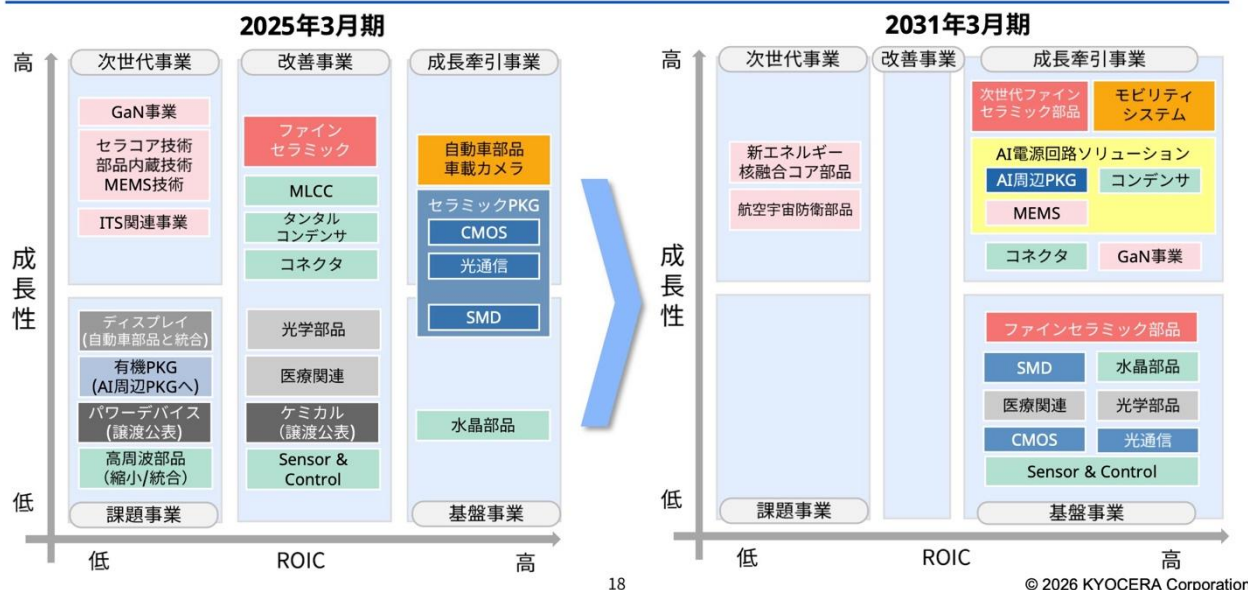
モビリティシステム事業についてのご説明です。モビリティシステム事業の集約と、通信技術の活用による事業成長の牽引を図ります。

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。

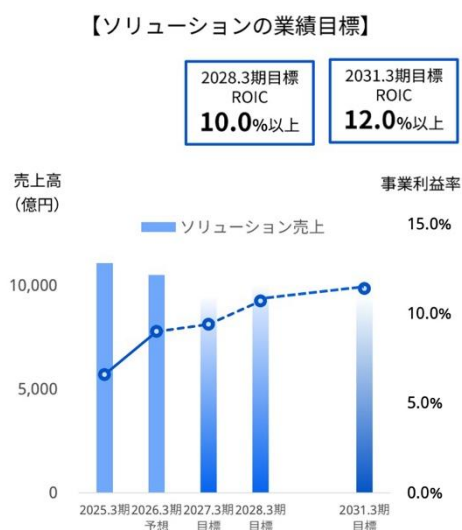
部品事業は、構造改革と次世代技術の事業化を推進し、高成長、かつ高収益なポートフォリオを実現し、京セラの成長牽引役を果たしてまいります。

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



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

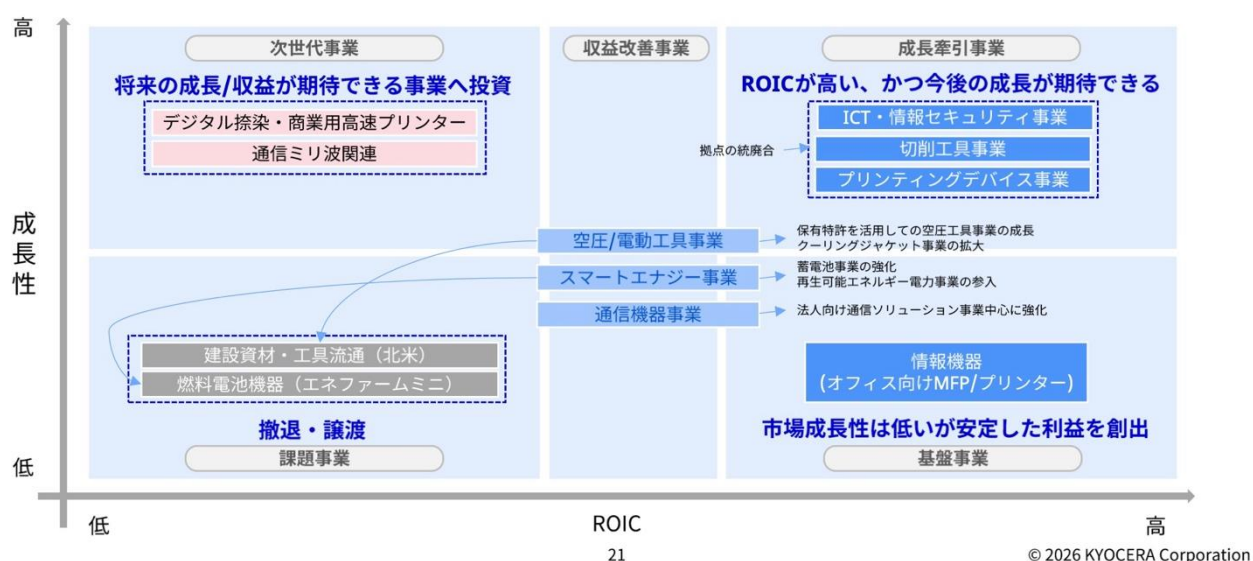
「モノ×コト売り」本格展開

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。

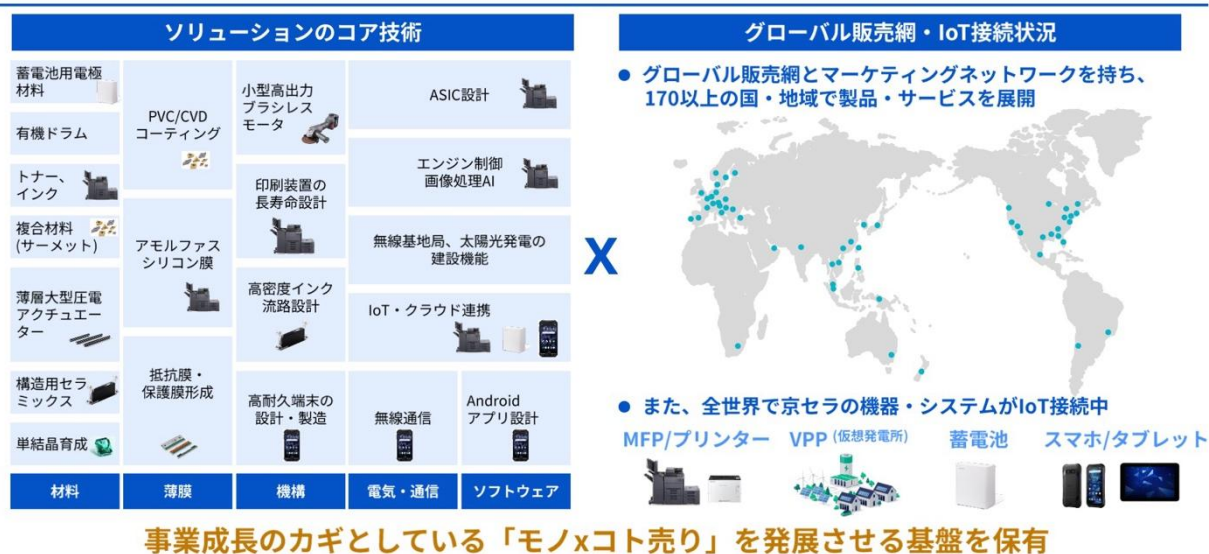
そして、中段に示すのが、収益改善事業です。空圧/電動工具事業では、北米の建築資材、工具流通事業を売却する一方、空圧工具の保有特許を活用した事業成長や、クーリングジャケット事業を拡大します。

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

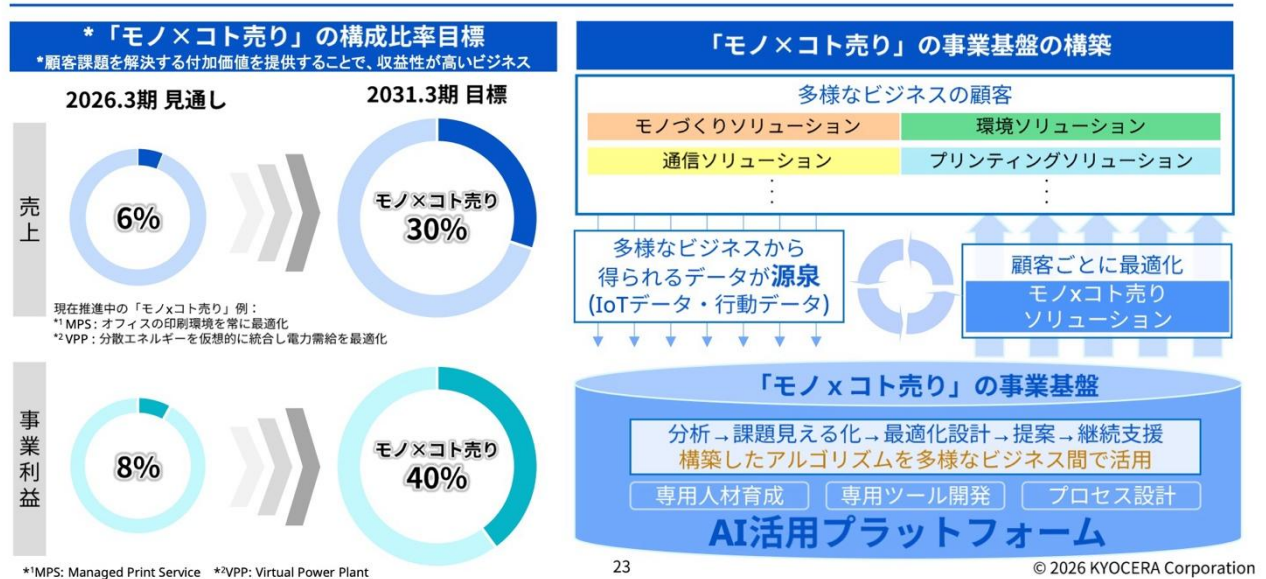


このスライドには、モノ×コト売りを推進する技術と販売のケイパビリティを示しています。スライド左側に、ソリューション事業におけるコア技術を記載しています。材料からソフトウェアに至るまで多数の技術を有し、それらを組み合わせることで多様な製品とサービスの提供が可能です。

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。

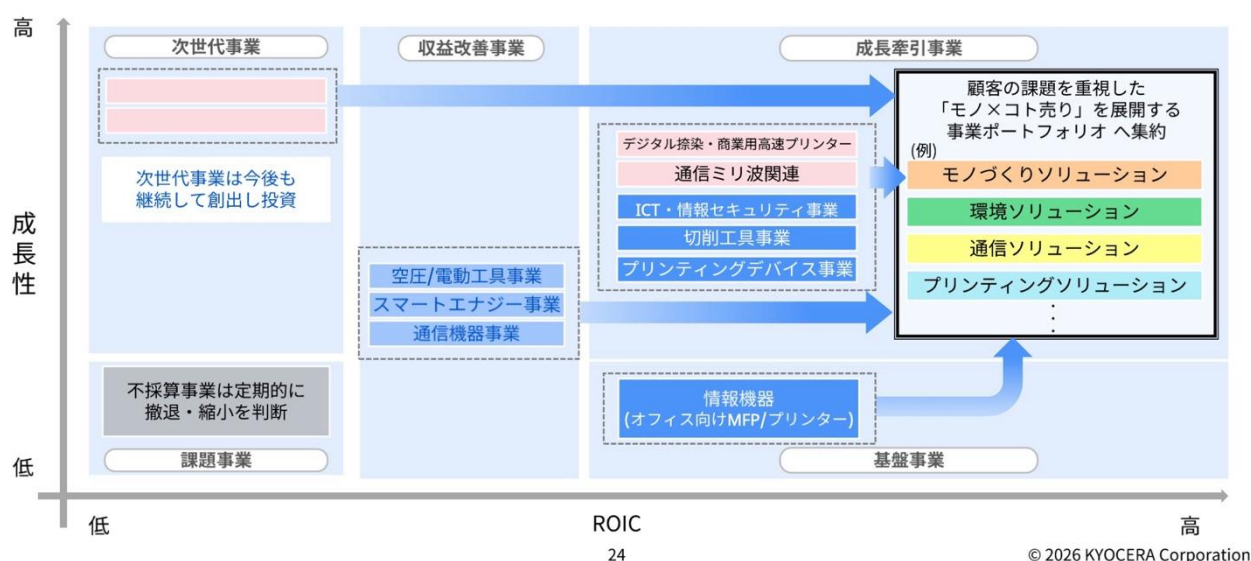
現在、オフィスの印刷環境を常に快適化する MPS、マネージドプリントサービス等を展開していますが、今期の売上比率は6%にとどまっており、これを2031年3月期には30%以上に高めることを目標にしています。これにより、収益構成比率も、今期の8%から40%へと高めていきます。

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。

政策保有株式の縮減計画

KDDI 株式売却金額目標



- 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

株主還元

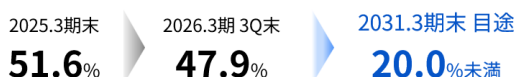
自己株式取得



- 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

将来目標

- 政策保有株式の純資産比率



(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)

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。

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

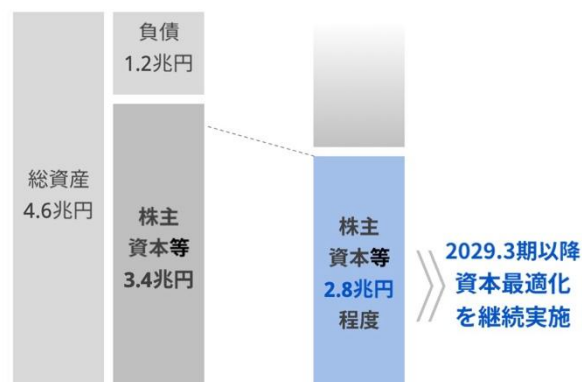


資本構成

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)

こちらは、2027年3月期、および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。

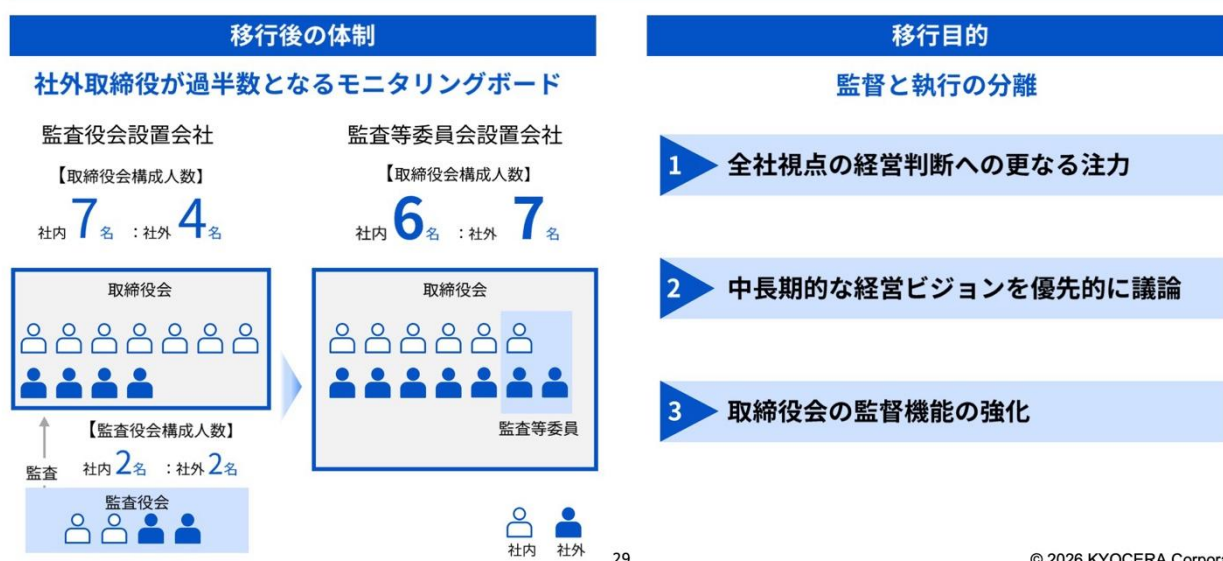
以上で、資本政策についてのご説明を終わります。ありがとうございました。

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。

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)



29

© 2026 KYOCERA Corporation

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。

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 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(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) 須永 順子	取締役(独立社外) 中村 彰利 新任
						
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) 大井 法子	取締役(独立社外) 木田 稔 監査等委員	取締役(独立社外) 小原 路絵 監査等委員	

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てしました。

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 (予定)	企業経営・ 経営戦略	グローバル ビジネス	財務・会計 ・資本政策	法務・コンプライアンス・リスク マネジメント	営業・マーケティング・事業 機会創出	技術・ 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。

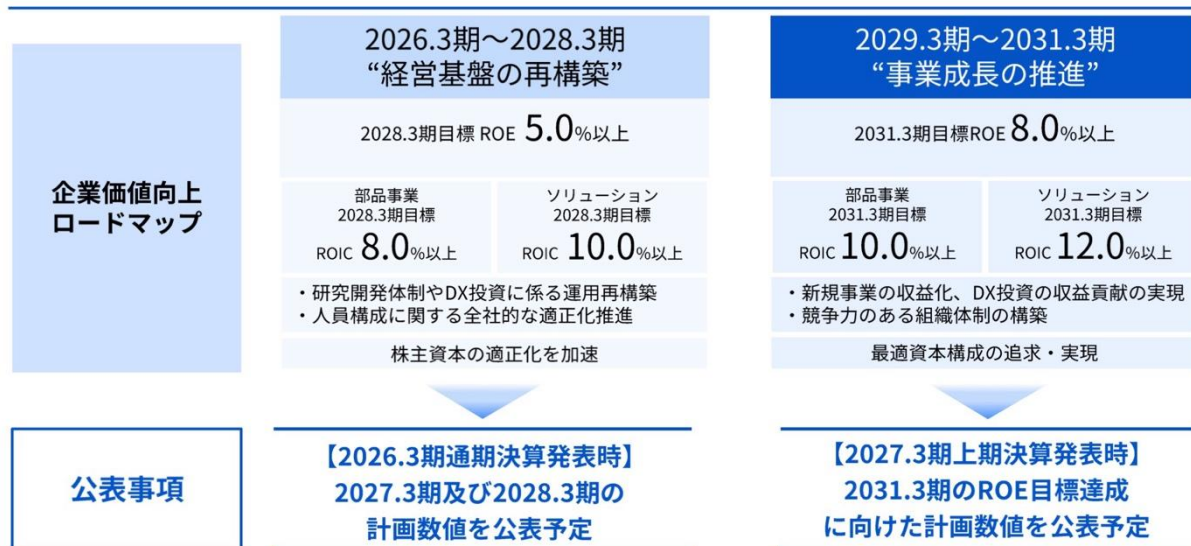
こちらに、取締役会のスキル・マトリックスを示しています。先ほどご覧いただいた取締役候補者にて、当社が重要と考えるスキルを充足できるものと考えています。

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、本日まで説明した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。

本日の発表内容に係る具体策を順次公表予定



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。

質疑応答

<質問者 1>

[Q]：ありがとうございます。よろしくお願いします。大きく二つあります。

最初に、作島さんから部品事業のポートフォリオ転換のお話がありましたが、その中ではほぼやめる事業はもうないという判断があったのか、また今後の M&A は従来おっしゃっているところと領域や狙っている部品などは変わらないのか、その確認です。今回の発表をお見受けすると、オーガニックの組織再編をきっかけに技術融合や会社全体の効率化を進め、半導体、最先端 AI、またはモビリティ領域を攻める戦略が示されており、それは正しいと思います。しかし、力を入れられる領域、オーガニックで伸ばす領域は、各社さんが力を入れていくところなので、どうやって差別化と優位性を展開していくのか、2028 年 3 月期に向けてどういうことを考えられるかを含めてお話しいただければありがたいです。

作島 [A]：ご質問ありがとうございます。

まず、1 点目ですが、ポートフォリオ図は主力の製品群を示しており、事業の ROIC で見ていただいたら分かるように、まだ課題改善の必要な事業は多くあり、その中の製品群においては強化するものと縮小していくものがあります。事業見直しを継続することで、2028 年 3 月期をめどに整理を進めていきたいと考えています。

2 点目の、技術融合を図って事業を伸ばしていくことで、どうやって競合に勝っていくのかについてですが、京セラの成長のドライバーは、セラミックパッケージ、ファインセラミックをはじめ、お客様が望まれていることを当社がスピーディに具現化することにあつたと思います。しかし事業も大きくなってくると、若干受け身的になる部分があると見ていますので、そこを強化すること、つまり、お客様価値を徹底的に追求することを、再び我々自身の原動力となる形で取り戻す必要があると思います。組織の活性化を実現していけば、そういった面を基軸に持っていけると考えています。

そこに多彩な技術を持っている面を融合させることや、社内技術の有用性を高めていくことも内部的な取り組みとして行えば、戦っていけると判断しています。

[Q]：それは既に現在ある側面だけでも、お客様を向いていないというか、お客様のニーズにマッチした体制や取り組みになっていないため、そのような面でのリソースを集中することで、その過程において差別化が可能という考え方でしょうか。

作島 [A]：はい、そのように考えており、答えはお客様と当社との間で生まれるものだと思いますので、ソリューションという言葉示したとおり、そこに当社の技術は適合していると考えています。これは、京セラの歴史においてもしっかり示されているものと考えていますので、改めて強化していくことに取り組んでまいります。

[Q]：大きな二つ目は、全体像の 2028 年 3 月期 ROE 5%、2031 年 3 月期の ROE 8%以上が妥当と考えるに至ったプロセスと、それらを実現する手法として事業利益率を上げていくだけでなく、自社株買いなどで加速する判断もあったのか。逆にいうと、今までは 5%、8%という数字をもとに資本政策を決定するのはあまり御社としては好まないとの面もあったと思うのですが、今回は実現のためには資本政策をもう少しダイナミックに変えるという発想も入っているのかなと感じました。それが正しいか含めてお願いします。

谷本 [A]：ご指摘のとおり、過去は分子の利益を大きくして ROE を上げる考えが強かったのですが、前期が非常にお恥ずかしい経営成績であり、分子の方は景気の変動で大きく動きますので、目標を確実に守るには、分母の適正化にも着手する必要があるという判断から、社内的にもコンセンサスがとれましたので、それで進めていこうということです。

今期、KDDI 株式を初めて大規模に売却し、自社株買いを 2,000 億円実施しました。今期のはじめには、来期からの 3 年間で 2,000 億円ぐらいの自社株買いとしていたのですが、2 年後に ROE 5%を確実に達成するために、どれくらい資本政策をやればいいかを逆算した場合、5,000 億円程度の自社株買いをやるべきとの考えに至ったということです。

従来、当社は自己資本の高い会社が安定しているという根本的な考えがありました。しかし近年では自己資本を厚く持っているよりも、企業価値を上げる方に軸足を移したほうが企業として安定できるという考え方に変わり、今回の計画に至ったということです。

[Q]：オーガニックのところはそれなりの時間がかかるので、資本政策を入れないと ROE が 5%にならないという見え方もする一方で、違う考え方だと、例えば事業利益を部品中心に利益が出た場合で、ROE 5%が可能となった場合に、自社株買いをそこまでやらないことも選択肢にあるのか、この辺りはどう組み立てられるのでしょうか。

谷本 [A]：自社株買いの 5,000 億円については、今回発表した以上はそのとおりやろうと思いますが、それ以降においては自社株買いのペースを遅くするなどの可能性はあります。

[Q]：分かりました。ありがとうございます。

<質問者 2>

[Q]：ご説明ありがとうございました。質問が2点あります。

経営改革プロジェクトのスライドの27ページの資本政策の推進というページを拝見すると、株主資本等が2026年3月期3Q末の3.4兆円から2028年3月期末では2.8兆円に6,000億円減少する計画ですが、株主還元が来年度、再来年度2年間で約6,500億円、単純に逆算すると純利益が少な過ぎるのではないかと見受けられます。

これは、純利益がもっと高い場合にはROEがもっと高くなると考えていいのか、それとも自社株買いは最大5,000億円とおっしゃっているので、ROE 5%を達成できるのだったら自社株買いをもうちょっと減らすなど、そういうこともあるのか。もしくは、ROEの分子が少ない場合にはもっと株主還元を増やす、もしくは株主資本を減らすこともあり得るのかについてご説明をお願いします。

千田 [A]：ご質問ありがとうございます。

当社の株主資本の中には、自分たちではコントロールできない部分がかなりあります。従って、純利益の水準は見るべきであり、今後配当をDOE基準とした場合には、どういう水準で実施するのかも資本の構成の上下にかかわってきますので、いろいろな複合要素でコントロールしたいと思っています。

[Q]：今の時点でいろいろ数字を出していただいていますが、来年度、再来年度の2年間で純利益はどのくらいを想定してこういった数字を算定されているのでしょうか。

千田 [A]：本日は具体的な数字は申し上げられませんが、純利益は、2028年3月期で今期より2割から3割ほど高くなる見通しにはしています。ROEの分母についても、自社株買いとDOE基準の配当により、現在の配当性向の50%から変更となりますので、社内でいくつかのパターンをシミュレーションして出した答えが2.8兆円となっています。

[Q]：そうしますと、自社株買いの5,000億円については実行されるという理解で間違っていないですか。

千田 [A]：はい。2年間については、最大5,000億円が社内コンセンサスです。

[Q]：2点目に、ドキュメントソリューション事業においてメモリ価格の上昇の影響が来年度の業績にどう効いてくるのか、調達が難しくなっているなどの影響が出ていないのか。ドキュメントソリューション以外の事業、部品事業において、スマホやコンピューターのセット台数が変化した場合にはどのような影響が出てくるのか教えてください。

伊奈 [A]：ドキュメントソリューション事業だけではなく、メモリが不足していることで、来期にかけての生産においてモノが不足してつukれない想定はしていませんが、メモリの価格が高騰することは想定しています。

それに関しては、京セラだけが高くなるわけではありませんので、市場の価格に転嫁していくことを考えています。ただし、全体の部品の中の価格の構成比率といいますと、メモリが一番高いわけではありませんので、市場の状況等を見ながらやっていきたいと思っています。

谷本 [A]：全体の影響については、今のところは契約で来期分はほぼ確保できるだろうと思っています。また、世の中にメモリが足らないので、セットする携帯電話やパソコンなどの販売が減るのではないかという憶測もありますが、当社がお付き合いしているメーカーさんは非常に強いユーザーさんなので、大きく影響しないのではなかろうかという見方をしています。

[Q]：ありがとうございます。

<質問者 3>

[Q]：ご説明ありがとうございます。よろしくお願いします。

私も経営改革プロジェクトのバランスシートの部分でうかがいたい点があります。成長投資と設備投資で、2カ年で5,000億円という記載になっていると思います。従来の設備投資の金額からすると少し大きい部分はあると思うのですが、こちらはM&A等も含んでということで、何かご計画されている点があるのか、何かおっしゃれることがありましたらお願いします。

千田 [A]：ご質問ありがとうございます。

ご指摘のとおり、この事業投資の中にはM&A等も考慮しています。あくまで決まったものではありませんが、インオーガニックも含めての成長になることを前提にしています。

[Q]：先ほどおっしゃっていた純利益でプラス20%から30%という目線に関しても、このM&Aをした成果も多少は考慮されているのでしょうか。

千田 [A]：基本的には、現状の試算での純利益はほぼオーガニックでの金額になっています。

[Q]：続いて、コンデンサについての考え方を教えていただきたいです。あらためて、KAVXの改善の進展状況が、来年度どの程度プラス幅で出てくるのか、また、タンタルコンデンサの需要も非常に強いと言われていますが、御社としてもその恩恵を受けることは来年度以降出てくるのかについて教えてください。

作島 [A]：KAVX の改善において、京セラからの支援については、MLCC は一昨年から開始しており、今期に生産性の改善を主として大きく成果が出ております。今後は、その生産性の改善を活かしたコストダウンに、新製品開発を上乗せして売上を増加する計画にしています。

タンタルコンデンサについては、現在非常に引き合いが強く、タイの工場の立上げを支援し、早急に取り組むことで進めています。改善の方向性は見えてきており、徐々に効果が見えてきています。具体的には来期の見通しに反映するものと考えています。

[Q]：分かりました。ありがとうございました。

<質問者 4>

[Q]：お世話になっております。経営改革プロジェクトで 1 点、決算でも 1 点お願いします。

まず、経営改革プロジェクトは、これまで 2,000 億円の事業売却を行ってきて、感覚的で結構ですが、これで何合目ぐらいまで到達しているのかというイメージを教えてくださいませんか。もう 8 合目まできているのか、まだ 3 合目なのか、何かイメージ感があれば教えてくださいませんか。

谷本 [A]：何合目という表現が正しいのか分かりませんが、まだ完全に終わったわけではありせんし、来期に発表できるものも出てくると思いますので、6 合目ぐらいかと思います。また、時代とともに変化していくので、今は撤退の必要はないと思っているものも、2 年後、3 年後にはまた出てくるのではなかろうかと思います。そういう意味で、ROIC 等を使った定期的な事業見直しを継続的に行っていくとしています。

[Q]：2 点目は、有機パッケージと受動部品の現状認識について教えてくださいませんか。有機パッケージは、先ほど一過性の損失 50 億円程度を除いて黒字と、非常に大きく改善されていると思います。一方で、市況もかなり改善していると思いますので、この改善がこういった要因になっているものなのか。また、今後さらに成長していく上で何が必要になってくるのかについてもお願いします。

受動部品に関しては、市況が非常にいいと思うのですが、そこと計画では乖離があると思いますので、現状認識と何が必要になってくるかについてもお願いします。

谷本 [A]：まず、有機パッケージの改善は、部門の人員削減による固定費の削減と収益性の悪い製品からの撤退に加えて、今期はデータセンター向けのスイッチ等の受注が好調であったこと、この三つの要因があると思います。

ただし、ご認識のとおり、材料供給の問題が今年も続く見通しで、供給メーカーさんからは来年以降しか改善できないといわれていますので、今期の有機パッケージは各社さん結構大変なのではないかと思います。受動部品については作島からお答えします。

作島 [A]：受動部品の現状は、特に京セラの電子部品に関しては、携帯電話向けが基本となっていますので、堅調にそちらの状況に合わせて動いていくと考えています。一方で、車載関係については、これから強化していくということで取り組んではいますが、非常に厳しい状況になっていますので、伸ばしていくことは難しいのではないかと感じています。

従って、先ほどご説明した、AI の電源回路周りでいろいろな課題が生じているところに当社の価値を生み出す源泉があると考えておりますので、そこに注力して伸ばしていこうと考えています。

[Q]：ありがとうございました。

<質問者 5>

[Q]：よろしくお願いします。

企業価値を上げることに関する御社の考え方を教えてください。

2028 年 3 月期に株主資本で 2.8 兆円、ROE で 5% を目標とされていますが、資本コストが何%なのかにもよるのですが、御社の時価総額は 4 兆円近くあるはずで、普通に計算すると株主価値を上げるのはなかなか難しいのかなと思います。

その上で、何を訴求して株主価値を上げるのか、現状では時価総額換算での自社株買いが企業価値に大きく影響を与えているのだと思います。しかし、これを永続的にやるのは難しいと思いますので、企業価値を上げるためにどう訴求していかれるのかについてお考えがあれば教えてください。

千田 [A]：ご質問ありがとうございます。

ご指摘のとおり、自社株買いも含めて、3.5 兆円程度まで時価総額が上がってまいりました。当社の目標としては 5 兆円超を掲げていますが、資本政策だけでは限界があるので、分子をいかに伸ばしていくかに注力しようとしています。

資本政策の分母については、当社がコントロールできない要素が非常に大きいので、まずはその部分を削減し、分子の成長投資に充てながら価値を上げて、時価総額を 5 兆円以上に持っていく戦略をとっています。

[Q]：そのときに、M&Aにおそらく振り向けられる資金がちょっと少ないのではないかと、今後2年で2,000億円と見ています。M&Aにはそんなに資金を使っていかないお考えなのか。それとも、案件の規模感等を考えると、現在では大きな予算は枠取りとしては必要ないというお考えなのか。補足をお願いします。

千田 [A]：決して小規模なM & Aにしか目が向いていないということではなくて、いい相手さんや、事業性で当社とシナジーがあるものについては積極的にやっていくかたちです。また、予算で2,000億円と決めているわけではないので、金融資産をうまく使いながら、今はDEレシオが非常に低いので、必要に応じてレバレッジも利かせながら、事業戦略に振り向けていくこともできると考えています。

[Q]：2点目は谷本社長にぜひともお願いしたいです。9年間社長をおやりになられて、チャレンジも多くなされ、大きな投資やR&D、M&Aもやられて、最終的に構造改革をやられて、結果をお出しになられたと思います。京セラを経営していく上で、どういうところが難しいとお感で、あるいは潜在性として発揮できていないものがあるとすれば、どういうところが発揮できていなかった、これから発揮できる可能性あるのか、大局的に見て教えていただければと思います。

谷本 [A]：ありがとうございます。

私が社長になったときには創業者の稲盛がおりましたので、大きなことを決めるときは稲盛に相談して決める面もありましたが、コロナが流行した2020年頃からはほぼ出社されなくなり、その後でお亡くなりになりましたので、相談することはなくなりました。

当社はアメーバ経営が非常に有名で、アメーバ経営の全員参加経営は非常に大事なことなのですが、どうしてもセクショナリズムというべきか、企業内で競争している感じになり、壁ができてしまい、いろいろな事業があるのにシナジーが出せないのが一番の悩みでした。

それを打ち破りたいと思い、セグメント制をはじめ、いろいろやったことで、現状は事業部長以上ではほぼ壁はなくなったと思います。ただし、まだ現場まで浸透していない面が心残りで、作島にその辺はやってもらおうと考えています。

それと、各アメーバにエンジニアも配置するものですから、エンジニアが1人孤独に仕事をしており、エンジニアとしてのシナジーや共創がなかなか生まれにくい環境にあることと、最近では地方の工場になかなかエンジニアが行きたがらないこともあるので、技術開発面での工夫はこれからやらないといけないと感じます。

昨年滋賀県の野洲に生産技術センターをつくりましたので、それを活用し、エンジニアについては開発段階ではそこに集合し、開発から事業移管するときは、鹿児島などの工場に勤めてもらうといった施策を進めていかないと、限界を感じているところです。

[Q]：ありがとうございました。

<質問者 6>

[Q]：本日はありがとうございます。2 問お願いしたいです。

最初は、スライド 9 で、ROIC を基準としての事業評価というお話があったと思うのですが、可能な範囲で結構ですので、部品事業、ソリューション事業における想定 ROIC/WACC スプレッドや評価の単位について教えてください。また、モニタリングの体制強化における管轄組織の再編とは、具体的にどういうものか教えていただければと思います。

千田 [A]：ご質問ありがとうございます。

大まかにいいますと、部品、ソリューションで市場などが違うので多少前後しますが、想定している WACC は現状 6% から 7% 程度です。また、当社の株主資本コストは 7% 程度ですので、それは上回る必要があると考えております。

スプレッドについては検討中ですが、ROE 5%、8% を達成するためには、部品、ソリューションでどれくらい、その下にあるプロダクトラインごとにどれくらいの ROIC を出さなくてはいけないのかも試算しています。各プロダクトラインの ROIC の目標値を決め、それをベースに事業本部長、執行役員クラスは事業を管理していくことになります。更に下位の組織単位ではアメーバ経営をやっていますので、部門別採算で損益管理しますが、不整合のないように進めていくことも含めて戦略を練って進めてもらいたいと思っています。

それをモニタリングする組織については、経営企画室を設置します。今までソリューションと電子部品、コアコンポーネント、コーポレートというセグメント体制だったのですが、4 月からはそれに加えて経営企画室という部署をつくり、それを私が担当することになります。

2028 年 3 月期、2031 年 3 月期の事業戦略に沿い、その解像度を上げ、どう達成していくのかを、ROIC も使いながら、事業方針や M&A も含めて検討するため、研究開発、生産技術、DX 投資などの部署が経営企画室に集まる予定です。事業の裁量は各プロダクトラインに任せますが、経営企画室にて会社としての全体最適な戦略や方向性を決め、経営の舵を取るべきと考えています。

[Q]：二つ目が、スライド 27 について、サザンカー Carlson 社の譲渡などを実施しましたので、アセットライトにはなったものの、ドキュメントソリューション事業もリースなどを含めるとアセットヘビーなのかなと思っています。

今回の KPI の中で、ROA のお話はなかったと思うのですが、ドキュメントソリューション事業のアセットライト化に係る方向感、考え方はありますか。今の事業環境を考えると、ソリューションのターゲットとする ROIC はもう少し上げられる部分もあるのではないのかなと思います。

また、社内だけではなく社外との協業での方向感もあると思っていて、今回の発表の中ではそのような方向感は見られなかったので、もう少し広い意味で、あるいは 2031 年までの長い時間軸で考えたときにどのような絵を描いているかを教えてください。

伊奈 [A]：ドキュメントソリューション事業に関しては、今ほとんどの売上構成が MFP、プリンターのオフィス向けです。方向性としては環境に優しく、省電力化に取り組んでおりますが、市場が徐々に縮小していく見通しです。そのため、本日事業ポートフォリオの中でも紹介したように、デジタル捺染機や高速インクジェット、商業用プリンターなどに経営資源を移しながら、成長を図っていくということをバランスよくやっていきたいと考えております。

これは今に始まったことではなく、3、4 年前からの方向性ですが、今のところオフィス向けの MFP、プリンターの需要は、思っていた以上に縮小のスピード遅いというか、むしろ戻ってきているところもあります。そこを大切にバランスを見ながら取り組んでいきたいと思っています。

また、ROIC を上げることについては、ほぼ全ての機械がベトナムでも中国でもつくれる体制になり、ひととおりの大きな設備投資は終わり、このまま 2、3 年は大きな投資は必要ないため、ROIC の向上が可能といった絵を描いています。

[Q]：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>）。