



**京セラ株式会社**

2026年3月期 通期 決算説明会

2026年4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]	2026 年 3 月期 通期 決算説明会
[決算期]	2026 年度 通期
[日程]	2026 年 4 月 30 日
[時間]	16:50 – 17:56 (合計：66 分、登壇：31 分、質疑応答：35 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 最高経営責任者 作島 史朗 (以下、作島) 取締役 執行役員常務 最高財務責任者 千田 浩章 (以下、千田)

## 登壇

---

**司会：**皆様、お待たせいたしました。本日はお忙しい中、京セラ株式会社のウェビナーにご参加いただき、誠にありがとうございます。ただいまより、2026年3月期通期決算説明会を開催いたします。本日使用いたします資料は、当社ホームページに掲載しておりますのでご覧ください。なお、本日のウェビナーは録画しております。あらかじめご了承ください。

最初に、本日の出席者を紹介いたします。代表取締役社長 最高経営責任者 作島史朗でございます。取締役 執行役員常務 最高財務責任者 千田浩章でございます。

これより、説明を開始します。作島社長、お願いいたします。

# 2026年3月期 決算説明会

2026年4月30日

代表取締役社長 兼 執行役員社長  
最高経営責任者  
作島 史朗

京セラ株式会社

© 2026 KYOCERA Corporation

**作島**：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。改めまして、本年4月より社長に就任いたしました作島です。どうぞよろしくお願いいたします。  
それでは、2026年3月期決算説明会資料に沿ってご説明いたします。

## 目次

1. はじめに
2. 2026.3期 決算概要
3. 2027.3期 業績予想
4. 2028.3期 経営計画
5. 【ご参考】補足資料

本日は、こちらに記載の内容について順にご説明いたします。

# 1. はじめに

---

はじめに、私が京セラの経営の舵取りを行うに当たっての基本的な考え方についてご説明します。

### 京セラの新たな価値創造ストーリーを描き、企業価値向上の実現を果たす

- 当社は、創業者の掲げた企業哲学と経営理念を普遍的な経営の基軸として大切に受け継いできました。企業に求められる価値観が大きく変容する現代において、私自身もこれらを経営の根幹に据え続け、高い倫理観と強い使命感を持って経営を推進して参ります。
- 同時に、激変する世界情勢や事業環境に適合し、直面する経営諸課題を克服するため、当社独自のアメーバ経営を進化させることによって、迅速かつ柔軟な事業運営を推進することこそが、本年4月より最高経営責任者の任にあたる私の最重要の使命と捉えています。
- 事業面では、事業ポートフォリオマネジメントの積極的な強化を通じて価値あるイノベーションを創出し、産業界での存在価値を高めます。
- 人財面では、創業の精神に立ち返り、全員参加経営の実践を通じて、社員ひとりひとりの潜在能力が最大限に発揮されるように、部門横断的な組織活性化を推進します。
- 資本・財務面では、株式市場との対話を重視し、成長投資と株主還元の適正な按分を維持するとともに、全社視点で経営資源を適切に配分し、中長期的な事業成長と資本効率向上の両立を図ります。
- これらの取り組みを通じて、京セラの新たな価値創造ストーリーを描き、企業価値向上の実現を果たすことによって、世界から尊敬される「ザ・カンパニー」を目指して参ります。

当社は、創業者の掲げた企業哲学と経営理念を普遍的な経営の基軸として大切に受け継いできました。企業に求められる価値観が大きく変容する現代において、私自身もこれらを経営の根幹に据え続け、高い倫理観と強い使命感を持って経営を推進してまいります。同時に、激変する世界情勢や事業環境に適合し、直面する経営諸課題を克服するため、当社独自のアメーバ経営を進化させることによって、迅速かつ柔軟な事業運営を推進することこそが、本年4月より最高経営責任者の任に当たる私の最重要の使命と捉えています。

まず、事業面では、事業ポートフォリオマネジメントの積極的な強化を通じて価値あるイノベーションを創出し、産業界での存在価値を高めます。

次に、人財面では、創業の精神に立ち返り、全員参加経営の実践を通じて、社員ひとりひとりの潜在能力が最大限に発揮されるように、部門横断的な組織活性化を推進します。

そして、資本・財務面では、株式市場との対話を重視し、成長投資と株主還元の適正な按分を維持するとともに、全社視点で経営資源を適切に配分し、中長期的な事業成長と資本効率向上の両立を図ります。

これらの取り組みを通じて、京セラの新たな価値創造ストーリーを描き、企業価値向上の実現を果たすことによって、世界から尊敬される「ザ・カンパニー」を目指してまいります。

### ■ 経営企画室の設立

- 「注力事業領域」「投資判断」「資本配分」の3つをより全社視点で捉え、各事業/各アミーバが持つ潜在能力を最大限に発揮できるフィールド/仕組み構築を主導

2026年  
3月期

#### 経営改革プロジェクト

事業ポートフォリオ再編や資本政策等  
ハイレベルな全社方針を策定

▼ 継続・深化

2027年  
3月期～

#### 経営企画室

ROICによるポートフォリオ管理や  
そのための投資管理等、経営の仕組みを高度化

### ■ 経営企画室の役割と主な機能

- M&Aや研究開発、生産設備投資、IT/DX投資等を連動させ、中期的な経営目標の実現に向けた成長戦略策定と進捗モニタリングを担う

#### <主な機能>



5

© 2026 KYOCERA Corporation

ただいまご説明した取り組みを推進する役割を担う組織として、当社は本年4月に経営企画室を新設しました。

経営企画室は、「注力事業領域」「投資判断」「資本配分」の三つをより全社視点で捉え、各事業/各アミーバが持つ潜在能力を最大限に発揮できるフィールド/仕組み構築を主導する組織です。

2026年3月期においては、経営改革プロジェクトにて、事業ポートフォリオ再編や資本政策等、ハイレベルな全社方針を策定しておりましたが、2027年3月期以降は、経営企画室にてROICによるポートフォリオ管理やそのための投資管理等、経営の仕組みの高度化を図ります。

スライド右側に、経営企画室の役割と主な機能を記載しています。M&Aや研究開発、生産設備投資やIT/DX投資等を連動させ、中期的な経営目標の実現に向けた成長戦略策定と進捗モニタリングを担います。

## 2. 2026.3期 決算概要

---

注：2026.3期 期首より、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」に含めることとし、「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。また、2026年1月1日より、「コアコンポーネント」セグメントの「産業・車載用部品」に含めていた事業の一部を同セグメントの「半導体関連部品」に含めて業績管理することとしました。これらの変更に伴い、2025.3期の業績は、この管理区分にて表示しています。

6

© 2026 KYOCERA Corporation

それでは、2026年3月期決算概要についてご説明いたします。

## 2026.3期 実績(1)



売上高：サザンカー Carlson 社\*譲渡に伴う減収はあったものの、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：2025.3期及び2026.3期に計上した一時損益の影響に加え、増収効果や構造改革の進展等により大幅増益

\*建設・産業向け資材・工具の米国流通事業を展開する米国子会社である Kyocera Industrial Tools, Inc. (その100%子会社である Southern Carlson, Inc.並びにその子会社を含む)  
(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	率
売上高	2,014,454	<b>2,070,203</b>	55,749	2.8%
営業利益	27,299 (1.4%)	<b>118,138</b> (5.7%)	※1 90,839	332.8%
税引前利益	63,631 (3.2%)	<b>168,994</b> (8.2%)	※1 105,363	165.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	24,097 (1.2%)	<b>140,969</b> (6.8%)	※1 116,872	485.0%
EPS(円)	17.11	<b>102.70</b>	為替変動による影響額 (前期比)	
平均為替レート			売上高 : 約 +90億円 税引前利益 : 約 +65億円	
	米ドル	153円		
	ユーロ	164円		

※1 各段階利益の増減金額に含まれる一時損益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140億円

7

© 2026 KYOCERA Corporation

2026年3月期の売上高は、サザンカー Carlson 社譲渡に伴う減収の影響はあったものの、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、2025年3月期及び2026年3月期に計上した一時損益の影響に加え、増収効果や構造改革の進展等により大幅に増加しました。

この結果、2026年3月期の売上高は、2025年3月期に比べ2.8%増加の2兆702億円、営業利益は332.8%増加の1,181億円、税引前利益は165.6%増加の1,690億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は485.0%増加の1,410億円となり、本年2月に公表した業績予想についても上回りました。

平均為替レートは、対米ドルは2025年3月期に比べ2円高の151円、対ユーロは11円安の175円となりました。この為替影響による影響額は、2025年3月期に比べ、売上高に対し約+90億円、税引前利益に対し約+65億円となりました。

なお、表下に記載のとおり、各段階利益に含まれる一時損益等については、次ページにてご説明いたします。また、営業利益と税引前利益の増減金額の差は、2025年3月期における急速な円高進行に伴い計上した為替差損が、約140億円のプラス影響となっていることが主因です。

## 2026.3期 実績(2)



・ 営業利益及び税引前利益に含まれる一時損益	2025.3期	2026.3期	増減金額 (前期末における影響額)
①半導体部品有機材料事業 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 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に伴う損失	-	約△15億円	約△15億円
④車載システム事業（旧ディスプレイ事業）に係る有形固定資産等の減損損失	-	約△50億円	約△50億円
⑤サザンカーソン社の譲渡に伴う利益	-	約+170億円	約+170億円
<b>営業利益及び税引前利益に含まれる一時損益 合計</b>	<b>約△430億円</b>	<b>約+55億円</b>	<b>約+485億円</b>

・ 当期利益に含まれる一時損益	2025.3期	2026.3期	増減金額 (前期末における影響額)
⑥上表①～⑤の一時損益に関する税効果考慮後の金額	約△300億円	約+80億円	約+380億円
⑦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
⑧KDDI株式売却に伴う税金費用の調整	-	約+120億円	約+120億円
<b>親会社の所有者に帰属する当期利益に含まれる一時損益 合計</b>	<b>約△480億円</b>	<b>約+200億円</b>	<b>約+680億円</b>

8

© 2026 KYOCERA Corporation

続いて、一時損益についてご説明いたします。

上段は、営業利益及び税引前利益に含まれる一時損益です。2025年3月期は、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等 約430億円を計上しました。一方、2026年3月期は、一時損失として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、シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡に伴う損失 約15億円、車載システム事業における旧ディスプレイ事業に係る有形固定資産等の減損損失 約50億円を計上するとともに、一時利益としてサザンカーソン社の譲渡に伴う利益 約170億円を計上しており、ネットで約+55億円となります。これらの差約+485億円が、2026年3月期の増益要因の一つとなっています。

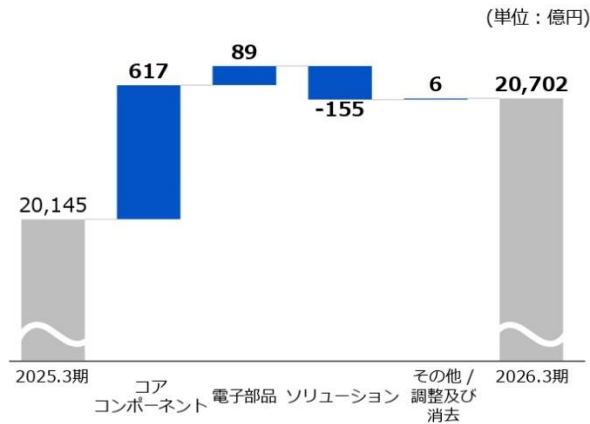
下段は、当期利益に含まれる一時損益です。2025年3月期においては、上表の税効果考慮後の金額約-300億円に加え、海外子会社における繰延税金資産の取り崩し等による税金費用の増加 約-180億円の合計約-480億円を計上しました。一方、2026年3月期においては、上表の一時損益に関する税効果考慮後の金額約+80億円その他、KDDI株式売却に伴い税金費用が減少したことによる約+120億円の影響があり、合計約+200億円を計上しています。これらの差約+680億円が、2026年3月期の増益要因の一つとなっています。

## 2026.3期 実績(3)



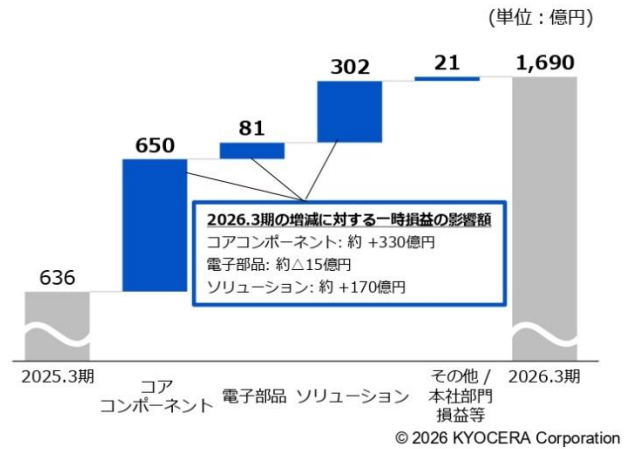
### 売上高

- 半導体部品セラミック材料事業の販売増を主因に増収



### 税引前利益

- サザンカールソン社の譲渡に伴う一時利益の計上、及び2025.3期は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もあり大幅増益



9

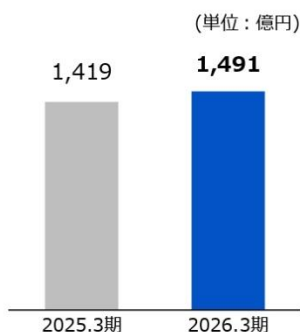
こちらは2026年3月期の実績サマリーを示しています。

スライド左側の売上高をご覧ください。売上高は、半導体部品セラミック材料事業の販売増を主因にコアコンポーネントが増収となり、増加しました。

続いて、右側の税引前利益をご覧ください。税引前利益は、サザンカールソン社の譲渡に伴う一時利益の計上、及び2025年3月期は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。

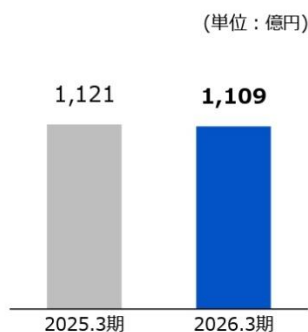
設備投資額

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



有形固定資産 減価償却費

国内工場における新棟完工等に伴う増加があったものの、主に2025.3期における半導体部品有機材料事業の減損損失の影響により減少



研究開発費

研究開発テーマの見直しにより微減



こちらは設備投資額、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増加しました。

中央の減価償却費は、国内工場における新棟完工等に伴う増加があったものの、主に2025年3月期における半導体部品有機材料事業の減損損失の影響により減少しました。

右側の研究開発費は、研究開発テーマの見直しにより微減となりました。

## 2026.3期 セグメント別売上高

**KYOCERA**  
(単位：百万円)

	2025.3期		2026.3期		増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	率
<b>コアコンポーネント</b>	591,720	29.4%	<b>653,429</b>	<b>31.6%</b>	61,709	10.4%
産業・車載用部品	241,871	12.0%	250,069	12.1%	8,198	3.4%
半導体関連部品	327,049	16.3%	379,432	18.3%	52,383	16.0%
その他	22,800	1.1%	23,928	1.2%	1,128	4.9%
<b>電子部品</b>	354,646	17.6%	<b>363,486</b>	<b>17.5%</b>	8,840	2.5%
<b>ソリューション</b>	1,086,367	53.9%	<b>1,070,919</b>	<b>51.7%</b>	-15,448	-1.4%
機械工具	305,876	15.2%	285,936	13.8%	-19,940	-6.5%
ドキュメントソリューション	479,964	23.8%	478,479	23.1%	-1,485	-0.3%
コミュニケーション	225,497	11.2%	219,158	10.6%	-6,339	-2.8%
その他	75,030	3.7%	87,346	4.2%	12,316	16.4%
その他の事業	17,114	0.9%	14,196	0.7%	-2,918	-17.1%
調整及び消去	-35,393	-1.8%	-31,827	-1.5%	3,566	—
<b>売上高</b>	2,014,454	100.0%	<b>2,070,203</b>	<b>100.0%</b>	55,749	2.8%

11

© 2026 KYOCERA Corporation

こちらはセグメント別売上高の一覧です。

## 2026.3期 セグメント別利益

**KYOCERA**  
(単位：百万円)

	2025.3期		2026.3期		増減	
	金額	売上高比	金額	売上高比	金額	率
<b>コアコンポーネント</b>	-1,889	—	<b>63,082</b>	<b>9.7%</b>	64,971	—
産業・車載用部品	23,295	9.6%	18,730	7.5%	-4,565	-19.6%
半導体関連部品	-26,447	—	46,933	12.4%	73,380	—
その他	1,263	5.5%	-2,581	—	-3,844	—
<b>電子部品</b>	-818	—	<b>7,316</b>	<b>2.0%</b>	8,134	—
<b>ソリューション</b>	73,696	6.8%	<b>103,943</b>	<b>9.7%</b>	30,247	41.0%
機械工具	15,707	5.1%	35,196	12.3%	19,489	124.1%
ドキュメントソリューション	49,038	10.2%	45,115	9.4%	-3,923	-8.0%
コミュニケーション	9,347	4.1%	12,116	5.5%	2,769	29.6%
その他	-396	—	11,516	13.2%	11,912	—
その他の事業	-46,990	—	-41,168	—	5,822	—
<b>事業利益 計</b>	23,999	1.2%	<b>133,173</b>	<b>6.4%</b>	109,174	454.9%
本社部門損益等	39,632	—	35,821	—	-3,811	-9.6%
<b>税引前利益</b>	63,631	3.2%	<b>168,994</b>	<b>8.2%</b>	105,363	165.6%

12

© 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いたします。

# 2026.3期 実績 コアコンポーネントセグメント



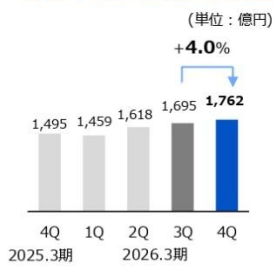
## 売上高

### ・ 通期 (前期比較)



情報通信関連市場向けセラミックパッケージ、及びデータセンター向け有機パッケージ等、半導体関連部品事業の販売増を主因に増加

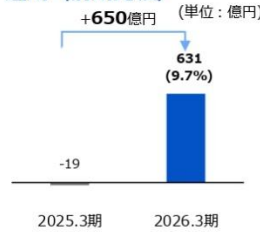
### ・ 第4四半期 (直前四半期比較)



半導体製造装置用部品の販売増等を主因に増加

## 事業利益 (利益率)

### ・ 通期 (前期比較)



増収及び構造改革効果に加え、一時損失\*の減少により大幅に増加

### ・ 第4四半期 (直前四半期比較)



増収効果はあったものの、一時損失\*の計上及び原材料価格の高騰等によりセグメント全体で減益

\* 一時損失の内訳

- ① 2025.3期 3Q 半導体部品有機材料事業有形固定資産の減損損失等: 約△430億円
- ② 2026.3期 3Q 半導体部品有機材料事業未稼働資産の評価減: 約 △50億円
- ③ 2026.3期 4Q 車載システム事業旧ディスプレイ事業の減損等: 約△50億円

© 2026 KYOCERA Corporation

13

セグメント別の売上高、事業利益の増減について、上段の通期は2026年3月期を2025年3月期比で、下段の第4四半期3カ月間の業績は、第3四半期との比較にてご説明いたします。

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。通期の売上高は6,534億円、第4四半期は1,762億円となりました。通期では、情報通信関連市場向けセラミックパッケージ、及びデータセンター向け有機パッケージ等、半導体関連部品事業の販売増を主因に増加しました。また、第4四半期は、半導体製造装置用部品の販売増等を主因に増加しました。

続いて、右側の事業利益をご覧ください。通期の事業利益は631億円、第4四半期は128億円となりました。通期は、増収及び構造改革効果に加え、一時損失の減少により大幅に増加しました。第4四半期では、増収効果はあったものの、一時損失の計上及び原材料価格の高騰等により、セグメント全体で減益となりました。

## 2026.3期 実績 電子部品セグメント



### 売上高

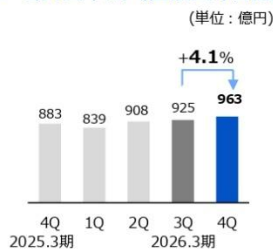
#### ・ 通期（前期比較）



KAVXグループ\*における車載市場・情報通信関連市場向けコンデンサ等の販売増が、米ドルに対する円高進行による減収を上回ったことにより増加

\* Kyocera AVX Components Corporation グループ

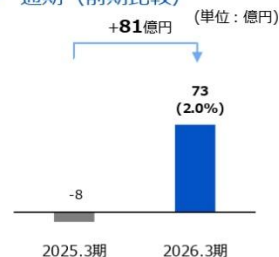
#### ・ 第4四半期（直前四半期比較）



車載市場を中心にセンサー・制御部品やコンデンサ等の販売増を主因に増加

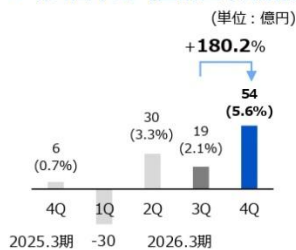
### 事業利益（利益率）

#### ・ 通期（前期比較）



シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡に伴う一時損失 約15億円の影響があった一方、KAVXグループにおける増収や構造改革の効果を主因に増加

#### ・ 第4四半期（直前四半期比較）



増収効果及び原価低減等により増加

14

© 2026 KYOCERA Corporation

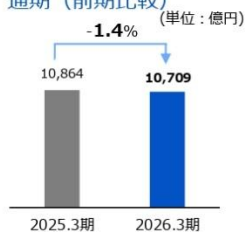
続いて、電子部品です。

スライド左側の売上高をご覧ください。通期の売上高は 3,635 億円、第 4 四半期は 963 億円となりました。通期では、KAVX グループにおける車載市場・情報通信関連市場向けコンデンサ等の販売増が、米ドルに対する円高進行による減収を上回ったことにより増加しました。第 4 四半期は、車載市場を中心にセンサー・制御部品やコンデンサ等の販売増を主因に増加しました。

続いて、右側の事業利益をご覧ください。通期の事業利益は 73 億円、第 4 四半期は 54 億円となりました。通期では、シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡に伴う一時損失 約 15 億円の影響があったものの、KAVX グループにおける増収や構造改革の効果を主因に増益となりました。第 4 四半期は、増収効果及び原価低減等により増加しました。

売上高

・ 通期 (前期比較)



サザンカーンソンの譲渡が完了したことに伴う減収 約270億円を主因に減少

事業利益 (利益率)

・ 通期 (前期比較)



サザンカーンソン社譲渡に伴う一時利益 約170億円の計上、及び各事業での収益改善等により増加

・ 第4四半期 (直前四半期比較)



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における販売増を主因に増加

・ 第4四半期 (直前四半期比較)

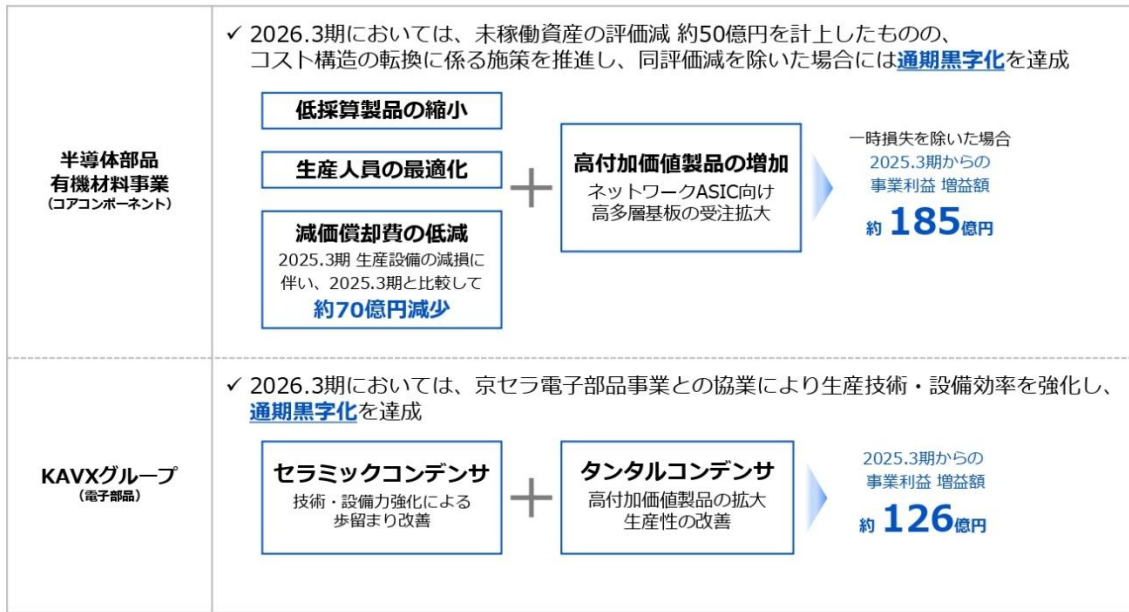


サザンカーンソン社譲渡に伴う一時利益 約170億円の計上に加え、増収効果により増加

続いて、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。通期の売上高は1兆709億円、第4四半期は2,796億円となりました。通期は、サザンカーンソン社の譲渡が完了したことに伴う減収影響 約270億円を主因に減少しました。第4四半期は、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における販売増を主因に増加しました。

続いて、右側の事業利益をご覧ください。通期の事業利益は1,039億円、第4四半期は459億円となりました。通期では、サザンカーンソン社譲渡に伴う一時利益 約170億円の計上、及び各事業での収益改善等により増加しました。第4四半期は、一時利益約170億円の計上に加え、増収効果により増加しました。



続いて、2026年3月期の主な取り組みについて、まず課題事業の黒字化をご説明いたします。

上段の半導体部品有機材料事業では、2026年3月期において、未稼働資産の評価減 約50億円を計上したものの、コスト構造の転換に係る施策を推進しました。その結果、評価減を除いた場合には通期黒字化を達成できており、2026年3月期の事業利益は、一時損失の影響を除いた場合、2025年3月期と比較して約185億円の増益となります。

下段のKAVXグループでは、2026年3月期において、京セラ電子部品事業との協業を通じて、生産技術・設備効率を強化したため、下段に記載の施策に取り組みました。その結果、通期黒字化を達成し、2026年3月期の事業利益は2025年3月期と比較して約126億円の増益となりました。

### ・ 事業譲渡

<b>シリコンダイオード・ パワー半導体事業</b> (電子部品)	✓ 2026.3期(2026年1月)において、当社が設立した新会社への対象事業の吸収分割、新電元工業株式会社への新会社株式譲渡が完了	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center;"> <b>各事業の ベストオーナーへの 譲渡により 当社のポートフォリオ 改革が進展</b> </div>
<b>空圧・電動工具事業</b> (ソリューション)	✓ 2026.3期(2026年1月)において、建設・産業向け資材・工具の米国ディストリビューター(サザンカーソン社)の米国 TL Sapphire Holdings, Inc.*への譲渡が完了 <small>* Truelink Capital Management, LLCの関連会社</small>	
<b>ケミカル事業</b> (コアコンポーネント)	✓ 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、新会社を住友ベークライト株式会社への譲渡を決議 ✓ 2027.3期(2026年10月末)に譲渡実行予定	

### ・ 組織再編

<b>半導体製造装置用部品 関連事業の統合</b> (コアコンポーネント)	✓ 2026.3期(2026年1月)に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部品事業へ集約	今後の取組み <b>技術面でのシナジー創出による 高付加価値新製品の拡大</b>
<b>車載カメラ事業と ディスプレイ事業の統合</b> (コアコンポーネント)	✓ 車載カメラ事業とディスプレイ事業(HUD/次世代車載ミラー用)を統合 ✓ 2026.3期において、市場競争の激化等による業績不振に伴い、旧ディスプレイ事業の有形固定資産等について減損損失 約50億円を計上	今後の取組み <b>新製品開発による売上向上 及び 原価率の低減</b>

続いて、事業譲渡及び組織再編についてご説明いたします。

上段の事業譲渡の表では、2026年3月期に実施した事業譲渡の内容とその進捗状況を示しています。表の最上段、シリコンダイオード・パワー半導体事業及び中段の空圧・電動工具事業については、本年1月に譲渡が完了しています。表下段のケミカル事業については、本年10月末に対象事業を住友ベークライト株式会社様へ譲渡予定です。これら各事業のベストオーナーへの譲渡により、当社のポートフォリオ改革が進展しているものと考えています。

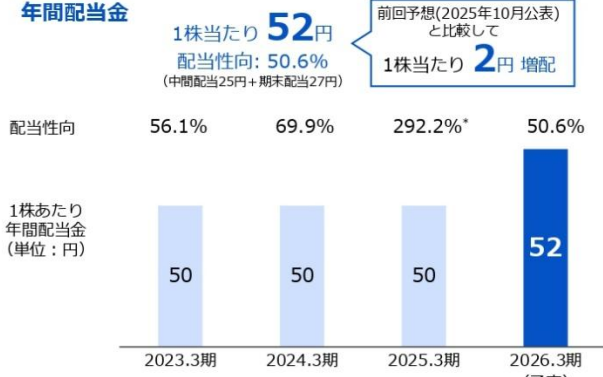
下段は、本年1月に実施した組織再編を示しています。半導体製造装置用部品関連事業の統合では、自動車部品事業にて製造していた一部のSPE部品をファインセラミック部品事業へ集約することにより、今後技術面でのシナジー創出による高付加価値新製品の拡大を見込んでおります。また、車載カメラ事業とディスプレイ事業の統合では、2026年3月期第4四半期に旧ディスプレイ事業の有形固定資産等について、減損損失 約50億円を計上したこともあり、今後は新製品開発による売上向上に加え、原価率の低減を見込んでおります。

配当

配当方針

連結業績の「親会社の所有者に帰属する当期利益」の範囲を目安とすることを原則とし、連結配当性向を50%程度の水準で維持

年間配当金



※全ての期において、2024年1月1日に実施した株式分割後の基準で算出しています。  
\*当期利益に約480億円の一時損失含む

自己株式の取得

2026.3期 実績

- 2025年5月に2,000億円の自己株式取得について決議
- 2026年3月に決議内容に基づく自己株式の取得が完了

取得実績

約 91 百万株 / 約 2,000 億円

政策保有株式の縮減

公表済

2026.3期 実績

- 2025年6月 KDDI(株)の自社株TOBにより同社株式を売却  
売却実績

約 108 百万株 / 約 2,500 億円

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期末 48.3% → 2031.3期末 目標 20.0% 未満

2027.3期以降も縮減を継続

続いて、2026年3月期の株主還元等についてご説明いたします。

左側の配当をご覧ください。当社は、連結業績の「親会社の所有者に帰属する当期利益」の範囲を目安とすることを原則とし、連結配当性向50%程度の水準で維持することを基本方針としております。2026年3月期の年間配当金は、この方針と業績を踏まえ、前回予想と比較して1株当たり2円増配の52円を予定しております。

続いて、スライド右側上段の自己株式の取得をご覧ください。2025年5月の決議に基づき取得を進め、本年3月には約9,100万株、約2,000億円の自己株式の取得が完了いたしました。

下段の政策保有株式の縮減については、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月期末時点で48.3%に減少しました。

## 3. 2027.3期 業績予想

注：2027.3期より、「その他の事業」に含めていた要素技術研究等を「本社部門損益等」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、P.23～P.24に記載の2026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。

19

© 2026 KYOCERA Corporation

続いて、2027年3月期業績予想についてのご説明に移ります。

### 2027.3期 業績予想(1)

(単位：百万円)

	2026.3期	2027.3期	増減金額	
			金額	率
売上高	2,070,203	<b>1,940,000</b>	-130,203	-6.3%
営業利益	118,138 (5.7%)	<b>130,000</b> (6.7%)	11,862	10.0%
税引前利益	168,994 (8.2%)	<b>170,000</b> (8.8%)	1,006	0.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	140,969 (6.8%)	<b>141,000</b> (7.3%)	31	0.0%
EPS(円)	102.70	<b>102.73*</b>		
平均為替 レート	米ドル 151円 ユーロ 175円	<b>150円</b> <b>175円</b>		
設備投資額	149,099 (7.2%)	<b>225,000</b> (11.6%)	75,901	50.9%
有形固定資産 減価償却費	110,924 (5.4%)	<b>120,000</b> (6.2%)	9,076	8.2%
研究開発費	115,701 (5.6%)	<b>120,000</b> (6.2%)	4,299	3.7%

\* 2027年3月期予想のEPSは、2026年3月期の期中平均株式数を用いて算出。  
( )内の数字は売上高比率

20

© 2026 KYOCERA Corporation

2027年3月期は、売上高1兆9,400億円、営業利益1,300億円、税引前利益1,700億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,410億円の予想としました。設備投資額は2,250億円、減価償却費、研究開発費はそれぞれ1,200億円を見込んでおります。

2026.3期下期の状況を踏まえ、原材料価格上昇等の影響を2027.3期 業績予想に反映

- 2027.3期の市場環境
  - ✓ マクロ経済 (国内経済/世界経済) : 原材料価格の高騰や地政学リスク等により不透明な状況が継続する懸念
  - ✓ 当社の主要市場 : 半導体関連市場においては、AI関連投資の加速が見込まれる一方で、自動車関連市場は減速
  
- 2027.3期 業績予想の前提
  - ✓ 供給逼迫や価格上昇が生じている下表の原材料については、2026.3期 下期における市場価格を前提に立案
  - ✓ 価格上昇に関する対応策としては、当社製品への価格転嫁、並びに代替材料/代替調達先への切り替えを推進
  - ✓ 中東情勢悪化に起因する石油由来製品の入手困難/価格上昇については、現時点で影響額の算出が困難なため、業績予想には未反映。

	主に影響を受ける事業
①レアメタル/レアアースの供給逼迫及び価格上昇	半導体関連部品/機械工具
②金の価格上昇	半導体関連部品/電子部品 他
③半導体メモリの供給逼迫及び価格上昇 他	ドキュメントソリューション/通信機器 他

2027年3月期業績予想の前提についてご説明いたします。

上段は市場環境です。マクロ経済については、国内経済、世界経済ともに原材料価格の高騰や地政学リスク等により、不透明な状況が継続する懸念があると考えております。当社の主要市場である半導体関連市場においては、AI 関連投資の加速が見込まれる一方で、自動車関連市場は減速するものとみています。

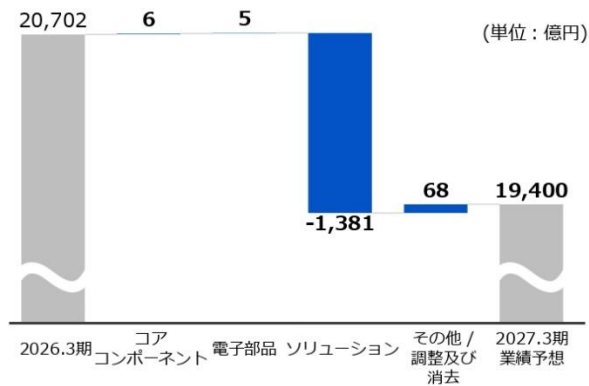
中段は業績予想の前提です。供給逼迫や価格上昇が生じている、下段の表に記載の原材料については、2026年3月期 下期における市場価格を前提に業績予想を立案いたしました。価格上昇に関する対応策としては、当社製品への価格転嫁ならびに代替材料や代替調達への切り替えを推進します。なお、中東情勢悪化に起因する石油由来製品の入手困難や価格上昇については、現時点で影響額の算出は困難なため、業績予想には反映しておりません。

## 2027.3期 業績予想(2)



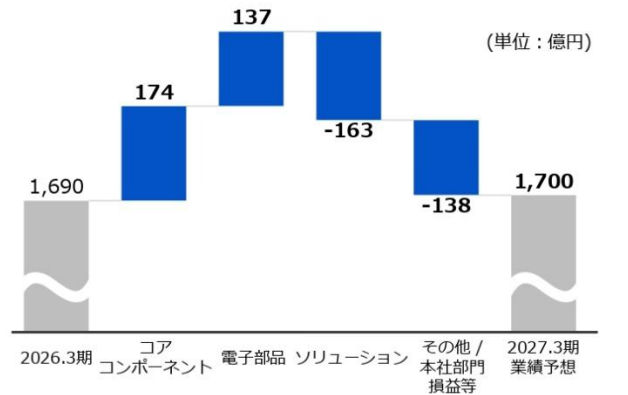
### 売上高

- サザンカールソン社譲渡に伴う売上減を主因にソリューションが減収



### 税引前利益

- コアコンポーネント/電子部品：構造改革効果による増益
- ソリューション：2026.3期においてはサザンカールソン社譲渡による一時利益 約170億円を計上
- その他：配当収入の減少及び生産技術開発等の増加



22

© 2026 KYOCERA Corporation

左側の売上高をご覧ください。売上高については、ソリューションにおいて、サザンカールソン社譲渡に伴う売上減を主因に減収を見込んでおります。

続いて、右側の税引前利益をご覧ください。利益については、コアコンポーネントと電子部品は、構造改革効果による増益を見込んでいますが、ソリューションは2026年3月期にはサザンカールソン社譲渡による一時利益 約170億円の計上があったことから、減益を見込んでおります。

その他については、KDDI 株式売却に伴う配当収入の減少や生産技術開発等の増加により、減少する見通しです。

## 2027.3期 セグメント別売上高予想

**KYOCERA**  
(単位：百万円)

	2026.3期		2027.3期		増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	率
<b>コアコンポーネント</b>	653,429	31.6%	<b>654,000</b>	<b>33.7%</b>	571	0.1%
産業・車載用部品	250,069	12.1%	246,000	12.7%	-4,069	-1.6%
半導体関連部品	379,432	18.3%	380,000	19.6%	568	0.1%
その他	23,928	1.2%	28,000	1.4%	4,072	17.0%
<b>電子部品</b>	363,486	17.6%	<b>364,000</b>	<b>18.7%</b>	514	0.1%
<b>ソリューション</b>	1,070,919	51.7%	<b>932,800</b>	<b>48.1%</b>	-138,119	-12.9%
機械工具	285,936	13.8%	170,000	8.8%	-115,936	-40.5%
ドキュメントソリューション	478,479	23.1%	480,000	24.7%	1,521	0.3%
コミュニケーション	219,158	10.6%	188,000	9.7%	-31,158	-14.2%
その他	87,346	4.2%	94,800	4.9%	7,454	8.5%
その他の事業	14,196	0.7%	15,000	0.8%	804	5.7%
調整及び消去	-31,827	-1.5%	-25,800	-1.3%	6,027	—
<b>売上高</b>	2,070,203	100.0%	<b>1,940,000</b>	<b>100.0%</b>	-130,203	-6.3%

23

© 2026 KYOCERA Corporation

## 2027.3期 セグメント別利益予想

**KYOCERA**  
(単位：百万円)

	2026.3期		2027.3期		増減	
	金額	売上高比	金額	売上高比	金額	率
<b>コアコンポーネント</b>	63,082	9.7%	<b>80,500</b>	<b>12.3%</b>	17,418	27.6%
産業・車載用部品	18,730	7.5%	28,000	11.4%	9,270	49.5%
半導体関連部品	46,933	12.4%	53,000	13.9%	6,067	12.9%
その他	-2,581	—	-500	—	2,081	—
<b>電子部品</b>	7,316	2.0%	<b>21,000</b>	<b>5.8%</b>	13,684	187.0%
<b>ソリューション</b>	103,943	9.7%	<b>87,600</b>	<b>9.4%</b>	-16,343	-15.7%
機械工具	35,196	12.3%	16,000	9.4%	-19,196	-54.5%
ドキュメントソリューション	45,115	9.4%	45,000	9.4%	-115	-0.3%
コミュニケーション	12,116	5.5%	13,200	7.0%	1,084	8.9%
その他	11,516	13.2%	13,400	14.1%	1,884	16.4%
その他の事業	-21,742	—	-26,000	—	-4,258	—
<b>事業利益 計</b>	152,599	7.4%	<b>163,100</b>	<b>8.4%</b>	10,501	6.9%
本社部門損益等	16,395	—	6,900	—	-9,495	-57.9%
<b>税引前利益</b>	168,994	8.2%	<b>170,000</b>	<b>8.8%</b>	1,006	0.6%

24

© 2026 KYOCERA Corporation

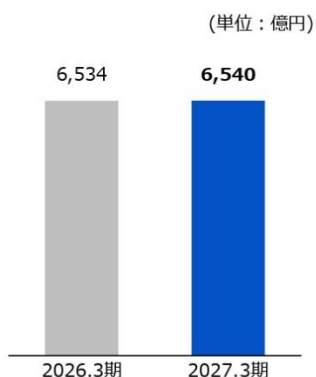
23 ページにセグメント別の売上高予想を、24 ページに利益予想を示しておりますので、ご参照ください。

## 2027.3期 業績予想 コアコンポーネントセグメント



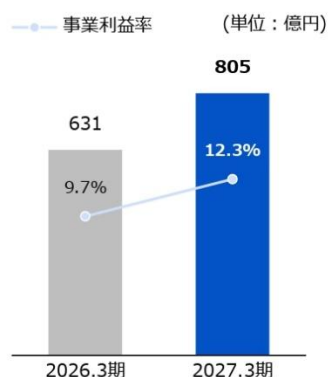
### 売上高

半導体セラミック材料事業におけるケミカル事業売却の影響 約△110億円を他の事業の拡大で相殺



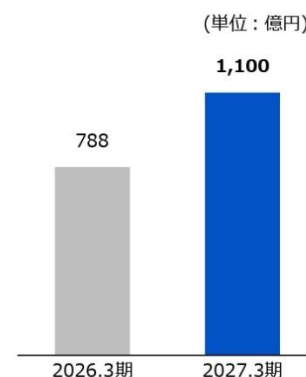
### 事業利益

高付加価値製品の拡大及び2026.3期には一時損失を計上した影響により増加



### 設備投資額

2027.3期においては長崎諫早工場の完工を予定していることに伴い増加



25

© 2026 KYOCERA Corporation

2027年3月期の業績予想について、セグメント別にご説明いたします。

まずはコアコンポーネントです。

左側の売上高をご覧ください。半導体セラミック材料事業におけるケミカル事業売却によるマイナス影響 約110億円を、他の事業の拡大で相殺することにより、ほぼ横ばいの見通しです。

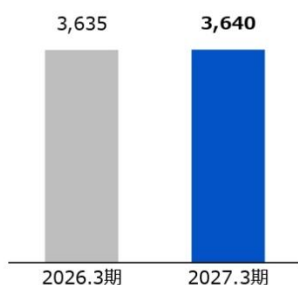
中央の事業利益は、高付加価値製品の拡大及び2026年3月期には一時損失を計上した影響もあり、増益を見込んでおります。

右側の設備投資額は、2027年3月期においては長崎諫早工場の完工を予定していることから、増加する見通しです。

### 売上高

シリコンダイオード・パワー半導体事業を譲渡したことによる減収影響を、半導体・AIサーバーを中心とした成長市場向けMLCC、タンタルコンデンサの販売増によりカバーし、横ばい

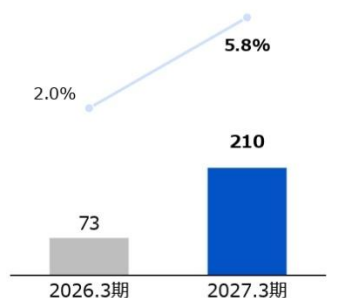
(単位：億円)



### 事業利益

MLCC、タンタルコンデンサ、コネクタにおける生産性改善による収益性向上、及び成長市場での新製品投入により増加

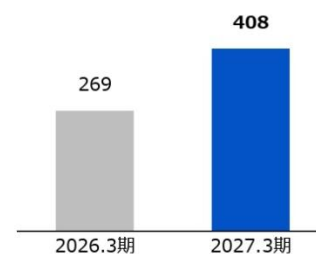
事業利益率 (単位：%)



### 設備投資額

主に鹿児島霧島工場新棟におけるMLCC生産設備の導入等、成長領域への新規投資を主因に増加

(単位：億円)



26

© 2026 KYOCERA Corporation

次に、電子部品です。

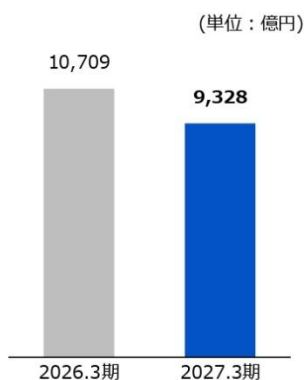
左側の売上高は、シリコンダイオード・パワー半導体事業を譲渡したことによる減収影響を、半導体・AIサーバーを中心とした成長市場向けMLCC、及びタンタルコンデンサの販売増によりカバーし、横ばいの見通しです。

中央の事業利益は、MLCC、タンタルコンデンサ、コネクタにおける生産性改善による収益性向上及び成長市場での新製品投入により、増益となる見通しです。

右側の設備投資額は、主に鹿児島霧島工場新棟におけるMLCC生産設備の導入等、成長領域への新規投資を主因に増加を見込んでおります。

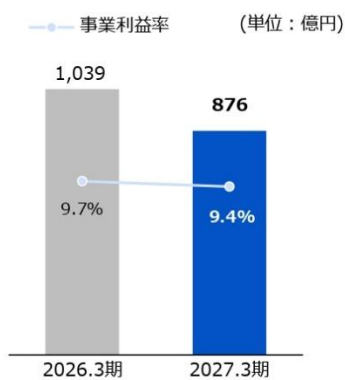
### 売上高

プリンティングデバイス事業の増収は見込まれるものの、サザンカールソン社譲渡等の特殊要因により減少



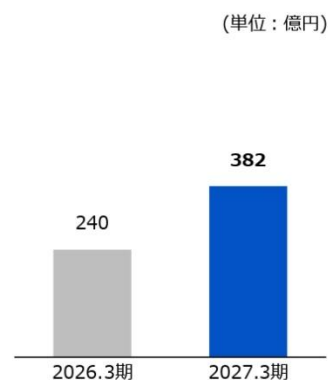
### 事業利益

各事業において収益改善は見込まれるものの、2026.3期に計上したサザンカールソン社譲渡に伴う利益の影響により減少



### 設備投資額

プリンティングデバイス事業の増産及びドキュメントソリューション事業の新製品製造に向けた投資を主因に増加



最後にソリューションです。

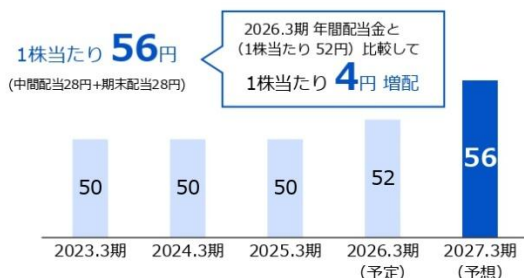
左側の売上高は、プリンティングデバイス事業の増収が見込まれるものの、2026年3月期のサザンカールソン社譲渡等の特殊要因により、減収を見込んでおります。

中央の事業利益は、各事業において収益改善が見込まれるものの、2026年3月期にはサザンカールソン社譲渡に伴う利益を計上した影響により、減益を見込んでおります。

右側の設備投資額は、プリンティングデバイス事業の増産及びドキュメントソリューション事業の新製品製造に向けた投資を主因に、増加を見込んでおります。

### 配当方針の変更 及び 2027.3期 配当予想

- 「株主資本\*に対する配当金の比率 (DOE)」を配当指標に用いるとともに、1株当たり配当金を維持もしくは増額する「累進配当」を採用。
  - 2027.3期及び2028.3期のDOEの水準: 3.5%程度
    - \* DOEの基準となる「株主資本」は、「親会社の所有者に帰属する持分」から保有株式の時価や為替の影響による変動の大きい「その他の資本の構成要素」を除外した金額 (調整後DOE)。
- 上記の新たな配当方針に基づき、以下の年間配当金を予想。



※全ての期において、2024年1月1日に実施した株式分割後の基準で算出しています。

### 自己株式の消却

2026.3期における総額2,000億円の自己株式取得により、発行済株式数に対する自己株式の保有比率が増加したため、適正な水準まで消却予定。



\*1 消却前の発行済株式数に対する自己株式の保有比率

\*2 消却後の発行済株式数に対する自己株式の保有比率 (消却後の自己株式数は、2026年3月末現在の自己株式数を基準に算出)

### 自己株式の取得

資本政策の一環として、2027.3期においても自己株式の取得を実施予定。



東京証券取引所での売買高及び委託先金融機関の条件等を踏まえ、2027.3期中の市場買付けとして実施可能な最大規模の自己株取得を計画。

続いて、2027年3月期の株主還元等についてご説明いたします。

はじめに、スライド左側の配当方針の変更及び2027年3月期配当予想をご覧ください。2027年3月期より、新たに株主資本に対する配当金の比率 DOE を配当指標に用いるとともに、1株当たり配当金を維持もしくは増額する累進配当を配当方針として採用します。また、2027年3月期及び2028年3月期の DOE の水準は 3.5%程度とします。なお、DOE の基準となる株主資本は、親会社の所有者に帰属する持分から保有株式の時価や為替の影響による変動の大きい、その他の資本の構成要素を除外した金額を使用します。2027年3月期の年間配当金は、新たな配当方針に基づき、2026年3月期と比較して4円増配の1株当たり56円を予想しております。

次に、スライド右上の自己株式の消却をご覧ください。2026年3月期に実施した総額2,000億円の自己株式取得により、発行済株式数に対する自己株式の保有比率が増加したため、適正な水準まで消却を行います。消却後の自己株式は、約1億200万株となる予定です。

スライド右下の自己株式の取得をご覧ください。2026年3月期に続き、2027年3月期においても約2,500億円の自己株式の取得を実施することとしました。なお、この金額は東京証券取引所での売買高及び委託先金融機関の条件等を踏まえ、2027年3月期中の市場買付けとして実施可能な最大規模の計画となっております。

## 4. 2028.3期 経営計画

29

© 2026 KYOCERA Corporation

続いて、2028年3月期経営計画についてご説明いたします。

### 2028.3期 経営計画



(単位：億円)

	2026.3期	2027.3期		2028.3期	
	金額 (売上高比)	金額 (売上高比)	2026.3期比	金額 (売上高比)	2027.3期比
売上高	20,702	<b>19,400</b>	-1,302	<b>20,500</b>	1,100
営業利益	1,181 (5.7%)	<b>1,300</b> (6.7%)	119	<b>1,600</b> (7.8%)	300
税引前利益	1,690 (8.2%)	<b>1,700</b> (8.8%)	10	<b>1,920</b> (9.4%)	220
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,410 (6.8%)	<b>1,410</b> (7.3%)	0	<b>1,500</b> (7.3%)	90
ROE(%)	4.3%	<b>4.3%</b>	0.0% <sub>pt</sub>	<b>5.0%</b>	0.7% <sub>pt</sub>
設備投資額	1,491 (7.2%)	<b>2,250</b> (11.6%)	759	<b>1,760</b> (8.6%)	-490
有形固定資産 減価償却費	1,109 (5.4%)	<b>1,200</b> (6.2%)	91	<b>1,300</b> (6.3%)	100
研究開発費	1,157 (5.6%)	<b>1,200</b> (6.2%)	43	<b>1,300</b> (6.3%)	100

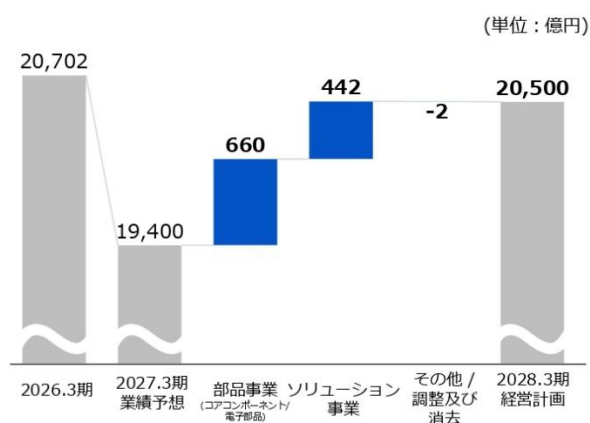
30

© 2026 KYOCERA Corporation

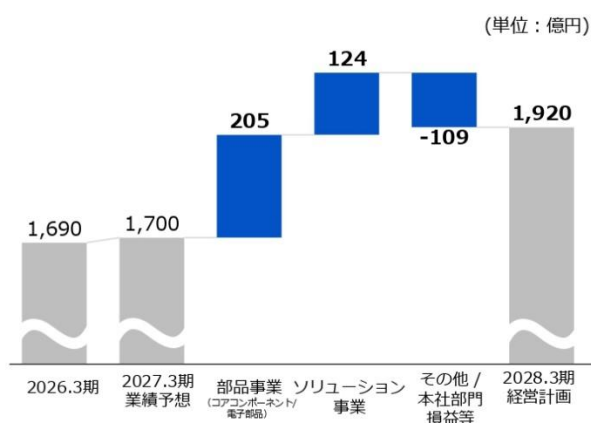
2028年3月期は、売上高2兆500億円、営業利益1,600億円、税引前利益1,920億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,500億円、ROE5.0%の計画としました。設備投資額は1,760億円、減価償却費、研究開発費はそれぞれ1,300億円を見込んでおります。

2027.3期までに経営基盤の再構築の目途を付け、2028.3期より成長軌道へ回帰する見通し

売上高



税引前利益



31

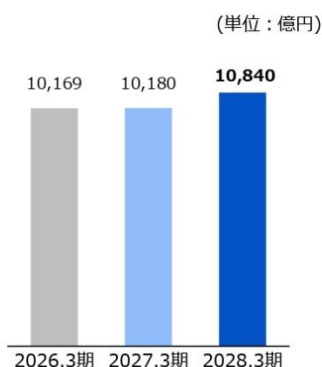
© 2026 KYOCERA Corporation

これより以降の説明につきましては、コアコンポーネントと電子部品を合わせた部品事業と、ソリューション事業の二つに分けて示しております。

当社は、2027年3月期までに経営基盤の再構築の目途を付け、2028年3月期より成長軌道へ回帰する見通しです。左のグラフは売上高、右のグラフは税引前利益の推移です。2028年3月期は2027年3月期に比べ、部品事業、ソリューション事業ともに増収増益を計画しております。

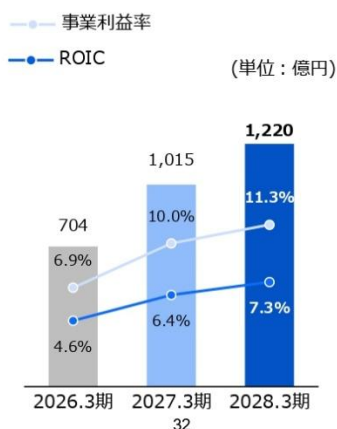
## 売上高

先端半導体・周辺領域等、重点領域での事業拡大により増収



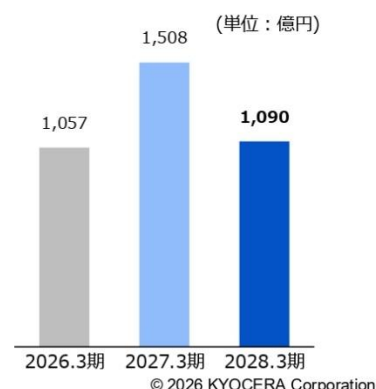
## 事業利益

半導体部品有機材料事業、及び電子部品事業の収益改善に加え、重点領域における高付加価値製品の販売増より増益



## 設備投資額

2027.3期には成長領域への新規投資を実施することから増加する一方、2028.3期には通常水準への減少を見込む



2028年3月期の事業別の売上高、事業利益、設備投資額の増減について、2027年3月期との比較にてご説明いたします。

まずは部品事業です。左側の売上高は、先端半導体・周辺領域等、重点領域での事業拡大により増収を見込んでおります。

中央の事業利益は、半導体部品有機材料事業及び電子部品事業の収益改善に加え、重点領域における高付加価値製品の販売増により増益を見込んでおります。しかしながら、ROICが目標数値の8.0%に届いておらず、課題として認識しております。

右側の設備投資額は、2027年3月期には成長領域への新規投資の実施により増加する予想ですが、2028年3月期には通常水準への減少を見込んでおります。

先端半導体・周辺領域の旺盛な需要を捉える当社独自の製品群



33

© 2026 KYOCERA Corporation

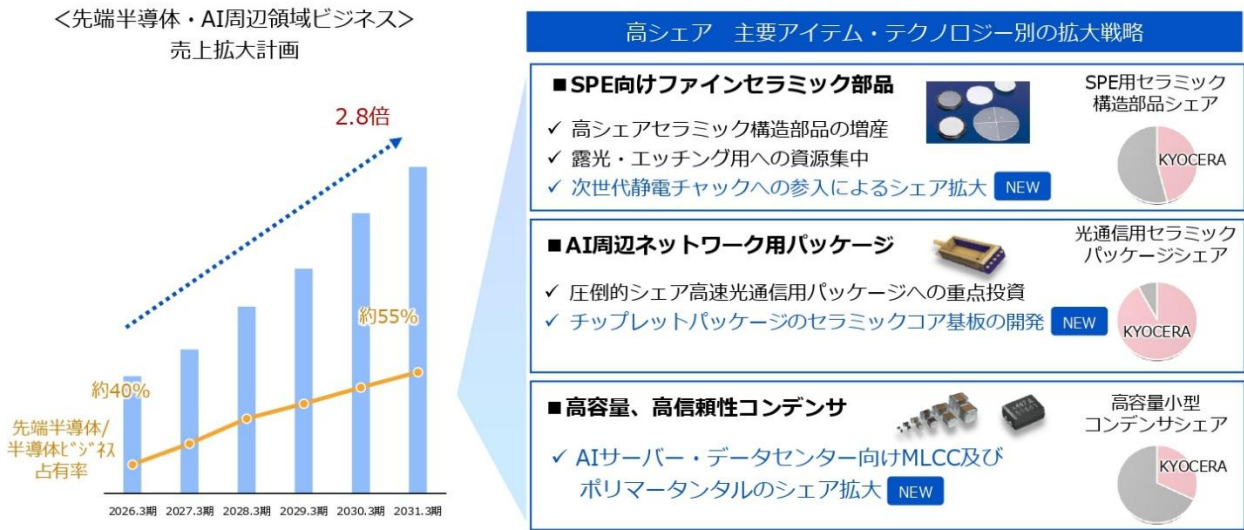
続いて、部品事業の注力領域における事業戦略についてご説明いたします。

当社は、先端半導体・周辺領域の旺盛な需要を捉える独自の製品群を有しています。先端半導体製造装置用部品においては、半導体の世代進化による微細化・高積層化や露光・現像・エッチング回数の増加といった市場動向に対し、対象装置の需要拡大やシェア拡大機会が見込まれます。

また、AIデータセンター用部品においては、AIサーバーの普及拡大に伴う高速・大容量処理に向けた性能向上という市場動向に対し、光伝送化及びスイッチ等の周辺機器の需要増加が見込まれます。

これらの高シェア製品を大手半導体製造装置メーカー、光トランシーバーメーカー、AI周辺機器メーカーを経由し、米国ビッグテック企業が手がけるAIデータセンター向けの採用を強化してまいります。

京セラのコア技術・顧客基盤を強みに先端半導体関連領域でのシェア拡大を目指す



こちらに事業計画を示します。

当社はコア技術や顧客基盤を強みに、先端半導体関連領域でのさらなるシェア拡大を目指してまいります。

左のグラフは、先端半導体・AI周辺領域ビジネスの売上拡大計画を示しています。2026年3月期では、当社半導体ビジネスのうち約40%を占める先端半導体の占有率を、2031年3月期には約55%まで向上させるとともに、売上高を2.8倍に伸ばす計画です。

右側に主要アイテム・テクノロジー別の拡大戦略を記載しています。上段のSPE向けファインセラミック部品では、高シェアのセラミック構造部品の増産や露光・エッチング用への資源集中を推進するとともに、現状はシェアの低い青字で記載の次世代静電チャックに新たに参入し、シェア拡大を図ります。

中段のAI周辺ネットワーク用パッケージでは、右の円グラフに示すとおり、圧倒的なシェアを持つ高速光通信パッケージへの重点投資を行い、新製品として、チップレットパッケージのセラミックコア基板の開発を推進します。

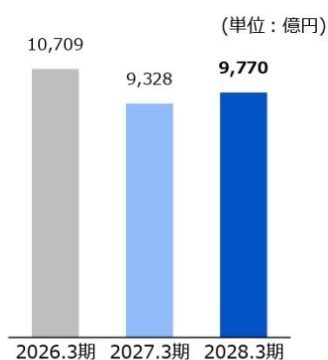
下段の大容量、高信頼性コンデンサでは、AIサーバー・データセンター向けMLCC及びポリマータンタルでのシェア獲得を進めてまいります。

## 2028.3期 経営計画 ソリューション事業



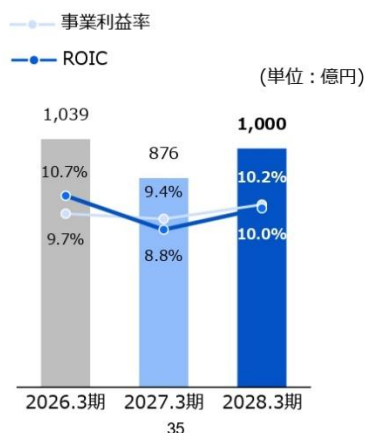
### 売上高

ドキュメントソリューション事業やコミュニケーション事業をはじめ各事業における高付加価値な新製品・新サービスの投入により増収



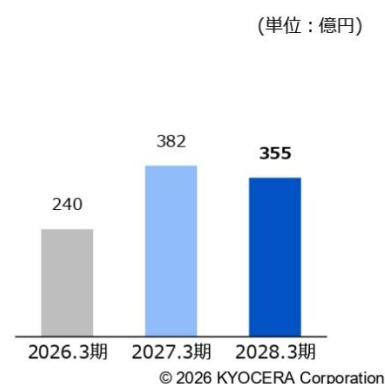
### 事業利益

増収効果に加え、各事業における原価低減及び生産性改善、不採算事業・拠点・商品の撤退・縮小により増益



### 設備投資額

2027.3期に引き続き、2028.3期においても積極投資を継続



続いて、ソリューション事業です。

左側の売上高は、ドキュメントソリューション事業やコミュニケーション事業をはじめ、各事業における高付加価値な新製品・新サービスの投入により増収を見込みます。

中央の事業利益は、増収効果に加え、各事業の原価低減及び生産性改善、不採算事業・拠点・商品の撤退・縮小により増益の計画です。ROICは10%と、目標を捉えた計画としております。

右側の設備投資額は、2027年3月期に引き続き、2028年3月期においても積極投資を継続する計画です。

**収益改善を更に進め ROIC 10% を実現、同時に次期成長の基盤づくり推進**

**高収益製品・サービスの拡大**

代表例

- ・高速複合機・商業用インクジェット機の新製品投入（情報機器）
- ・系統蓄電池エンジニアリング事業の強化（コミュニケーション）
- ・業界別 通信ソリューションの拡大（コミュニケーション）
- ・捺染用インクジェットヘッド需要増への対応  
- 設備投資による生産容量拡大（プリンティングデバイス事業）



**原価低減・生産性改善の推進**

代表例

- ・欧州組織の統合及びベトナム生産拡大による効果（情報機器、機械工具）
- ・部品の内製化（情報機器など）
- ・スマートファクトリー化の推進（情報機器、プリンティングデバイス事業など）

**不採算事業・拠点・商品の撤退・縮小**

- ・全てのプロダクトラインで継続実行

**「モノ×コト売り」の基盤作り** 人材育成、プロセス設計、プラットフォーム開発を推進

続いて、2027年3月期及び2028年3月期のソリューションセグメントの取り組みについてご説明いたします。

ソリューション事業においては、収益改善をさらに進め、ROIC10%を実現すると同時に次期成長の基盤づくりを推進してまいります。

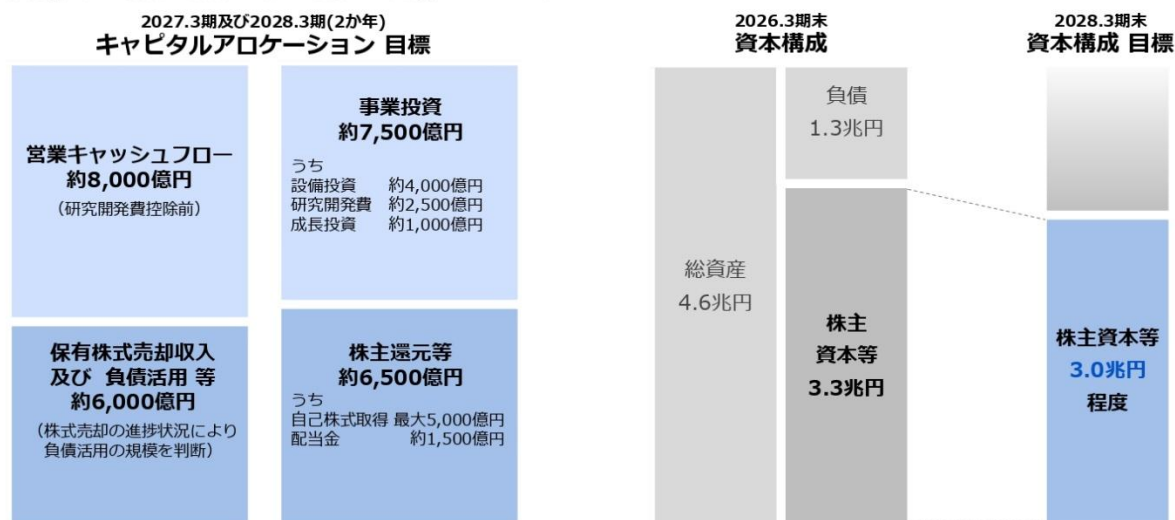
上段に記載の高収益製品・サービスの拡大の代表例として、情報機器事業では、高速複合機・商業用インクジェット機の新製品投入を行います。コミュニケーション事業では、系統蓄電池エンジニアリング事業の強化に加え、業界別の通信ソリューションの拡大に取り組みます。プリンティングデバイス事業においては、捺染用インクジェットヘッドの需要増に対応すべく、設備投資による生産容量拡大を図ってまいります。

中段に記載の原価低減・生産性改善の推進では、情報機器事業と機械工具事業において、欧州組織の統合やベトナムでの生産拡大による効果を発現させるとともに、情報機器事業等で部品の内製化を進めます。加えて、情報機器事業やプリンティングデバイス事業をはじめ、スマートファクトリー化の推進を図ります。

また、下段の不採算事業・拠点・商品の撤退・縮小は、全てのプロダクトラインで継続実行していきます。さらに、モノ×コト売りの基盤作りに向けて、人材育成、プロセス設計、プラットフォーム開発を推進してまいります。

**成長投資と株主還元の両立を図るとともに、企業価値向上を目的として株主資本を最適化**

以下の内容は、本年2月3日に公表した内容を2027.3期の業績予想及び2028.3期の経営計画、並びに2026.3期末時点の保有株式の時価や為替レートを考慮して更新しています。



37

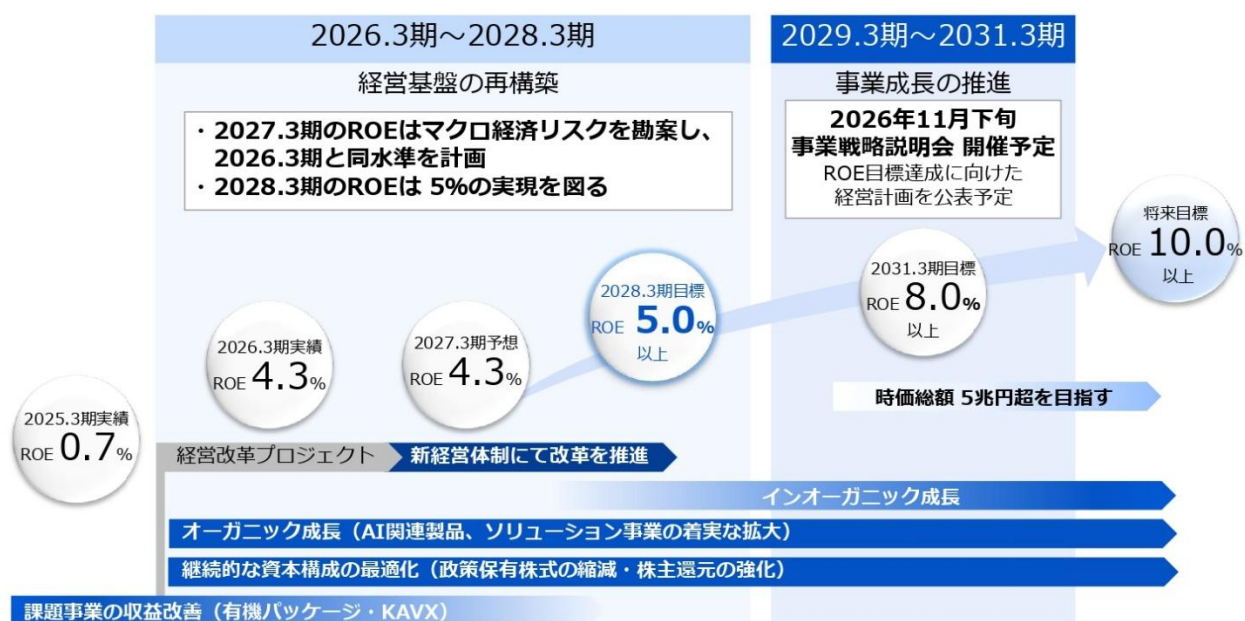
© 2026 KYOCERA Corporation

当社は成長投資と株主還元の両立を図るとともに、企業価値向上を目的として、株主資本の最適化を図ります。

なお、以下の内容は、本年2月3日に公表した内容を2027年3月期の業績予想及び2028年3月期の経営計画、ならびに2026年3月期末時点における保有株式の時価や為替レートを考慮し、更新しております。

スライド左側は、2027年3月期及び2028年3月期の2年間のキャピタルアロケーション目標です。

また、スライド右側には、2026年3月期末の資本構成と、2028年3月期末の資本構成目標を示しております。企業価値向上を目的に株主資本の適正化を図り、2028年3月期末には、株主資本を約3兆円程度とすることを目標としています。



38

© 2026 KYOCERA Corporation

こちらのスライドに記載のとおり、当社の2026年3月期のROE実績は4.3%となりました。経営改革の進展により、改善させることができました。2027年3月期は、マクロ経済リスクを勘案し、2026年3月期と同水準の4.3%の計画ですが、事業ポートフォリオのさらなる強化、課題事業のさらなる改善を検討し、推進してまいります。

2028年3月期に向けては、AI関連製品やソリューション事業の拡大によるオーガニック成長、政策保有株式の縮減や株主還元の強化といった継続的な資本構成の最適化、また、成長投資と株主還元等の一連の施策を新経営体制の下で一層推し進め、ROE 5.0%の実現を図ります。

その上で、2031年3月期に向けては、新製品、新規事業の経営推進への寄与を図ると同時に、M&A等のインオーガニック成長も含めて収益を伸ばし、ROE 8.0%の達成を目指します。本年11月下旬に事業戦略説明会の開催を予定しており、そこで目標達成に向けた計画をご説明申し上げます。当社は、本日発表した各種施策を着実に実行することにより、利益成長と資本効率の向上を図り、将来的にはROE 10.0%以上へ、また時価総額は5兆円超の水準を目指してまいります。

以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答

---

### < 質問者 1 >

[Q]：作島様が CEO に就任されることが公表されてからの 3 カ月間、何に最大の力を入れて取り組まれたのでしょうか。関連して、2027 年 3 月期及び 2028 年 3 月期の 2 年間の目標数字を実現するために、2028 年 3 月期の売上が 2027 年 3 月期比でさらに 1,100 億円上がる計画ですが、期待できる製品を紹介していただきたいです。反面、やめていく、減らすものはどれぐらい入っているのでしょうか。今期は設備投資額が増えますが、それと関連するような投資なのかということも併せて、全体像をご紹介いただければと思います。

作島 [A]：まず、この数カ月間、CEO 就任に当たって注力したことに関しては、2026 年 3 月期の 1 年間は、主に部品事業を中心に経営改革で、事業ポートフォリオの見直し等を進めてまいりました。今度は全体を見ていくことが必要ですので、ソリューションセグメントも含めた全体観を把握することにこの数カ月は重点を置いてまいりました。その中で、特に冒頭申し上げました方針を実行するに当たって、やはり全社的な目線を持って経営を進めていくためには、情報集約及びその内容についての討議をしっかり行うことを今期も継続すべきであろうと考えており、その体制強化に取り組んでまいりました。

[Q]：そこは先ほどの経営企画室の話と連動すると考えてよろしいでしょうか。

作島 [A]：その立ち上げを主導することに力を注いでおりました。

また、直近では設備投資を増やしていく内容としております。こちらに関しては、いずれも当社が強みを有している製品の増産に向けた投資となっております。コアコンポーネントにおきましては、長崎の諫早工場が完工しますが、半導体製造装置用部品の増産ならびに、情報通信関連用途のセラミックパッケージの増産用の投資となっておりますので、この投資に関しては着実に収益改善に貢献するものと考えております。

電子部品に関しては、特に AI 関連の埋込型の小型 MLCC の引き合いが非常に強くなっており、その立ち上げのために設備を増強することとしております。こちら、鹿児島霧島工場の新棟で生産設備を立ち上げて、売上に寄与させていくことを考えております。

また、ソリューションにつきましては、特にプリンティングデバイス事業のインクジェット事業が非常に堅調に推移しております。ご要求にお応えするための投資で、今期ならびに来期に売上を

伸ばしていこうと考えております。いずれも市場からの要求が高く、当社の強みがある製品分野への投資と考えております。

**[Q]**：事業の撤退・終息については、2028年3月期に向けてはどれぐらいの見込んでいるのでしょうか。それとも、2026年3月期迄で、ほぼやり切ったと考えてよろしいでしょうか。

**作島 [A]**：具体的には、半導体部品有機材料事業の製品のうち、低収益のものを撤退する計画がありますが、その計画の前倒しを検討しております。構造改革に伴う製品の縮小や拠点の統廃合については継続的に取り組んでおり、これらを盛り込んだ内容で計画しております。

**[Q]**：わかりました。

最後に、メディアでも、作島社長は議論して納得したら、かなり徹底してやり切るタイプと書かれていました。前回の経営計画でも、かなり精緻に戦略を立てて、今回示されていると理解しています。御社のような大きな会社をカルチャーごと変えていくときに、今どういうところに課題があるとお考えか。課題については概ね把握して実行に移っており、あとはやり切るだけなのか、現状をどのようにご覧になっていますか。

**作島 [A]**：当社はアメーバ経営で、部門別にそれぞれ戦略を立てて実行していくことが、これまでの姿ではございましたけれども、相互の情報連携や相互の技術を提供し合って何か新しいことをするという行動が少し希薄になっており、新しい製品や新規事業を立ち上げるマインドにつながっていないところが課題です。

2027年3月期、2028年3月期につきましては、特に既存事業の事業環境による部分や、その延長線にある部品の強化での成長を見越せていますが、2031年3月期を目指した場合には、新しいものを生み出していくことが必要と考えております。2026年3月期は、主に既存事業の課題検討等を進めておりましたが、2027年3月期からは新しい分野での成長に向けた課題感、それに対する取り組みを明確にしていくことが必要と考えております。その詳細につきましては、本年11月の事業説明会等でご説明させていただければと考えております。

**[Q]**：よくわかりました。どうもありがとうございました。

## <質問者 2>

**[Q]**：従来のアメーバ経営が今どのように変化してきているのか。今後、どのように変えていくご計画、お考えなのか。それが株主価値の向上にどうつながっていくのか教えてください。

**作島 [A]**：アメーバ経営につきまして、これまでは各部門が独立して自らの事業分野を設計し、遂行するというやり方で進んできたかと思いますが、そのやり方だけでは越えられない部分が出てきている点が課題です。

先ほども申し上げましたが、相互の連携をしながら新しいものを生み出していくこと、あるいはアメーバの形を柔軟に変えていくこと、徹底した採算管理という側面だけではなく、世の中の変化に対応して柔軟に形を変えていく部分を今後強調できないかと考えております。

その一例として、先般の、車載カメラ事業とディスプレイ事業の二つを統合して車載システム事業にするという組織再編が挙げられます。このようなことが数多く生まれていく中で、新しい製品、新しい事業を生み出し、柔軟な体制を取り戻すことで世の中に価値を提供していけるのではないかと考えており、株主様に関する価値提供にもつながるのではないかと考えております。

**[Q]**：ありがとうございます。

メモリの価格上昇もしくは調達難が、ドキュメントソリューション事業やその他の事業においてどのような影響を及ぼしているか。メモリ価格上昇により、スマートフォンやPC等のセット台数にどのような影響が出てきているとご認識されているのか教えてください。

**作島 [A]**：メモリ価格の高騰につきましては、ドキュメントソリューション事業及び通信機器事業において影響が出ております。調達に関しては確保分もあり、2027年3月期に問題になるとは考えていません。一方、価格は高騰しておりますので、価格転嫁を進めるため、お客様にもご相談を差し上げているのが現状でございます。

また、恐らくスマートフォンやPCの生産で大きく影響が出るものと考えておりますが、当社がメインで部品を提供している比較的大手のお客様に関しては、影響は軽微ではないかと考えています。中国のスマートフォンメーカー等に関しては、当社経営への影響は比較的小さいのではないかと考えております。当然、こちらに関しては無視できない要因ですので、引き続き注視してまいりたいと考えております。

**[Q]**：わかりました。ありがとうございます。

### <質問者 3>

**[Q]**：部品事業の注力領域についてお伺いしたいのですが、今回、コア技術を持っている先端半導体関連領域を伸ばしていくところをかなり強調されていらっしゃると思っております。

各セグメントに領域がまたがっていると思いますが、御社の中でどれぐらいの売上規模になっているか、定量的に教えてください。

また、次世代静電チャックへの参入や AI 周辺機器、ポリマータンタルのシェア拡大の取り組みについて、それぞれどの程度確度を持っているのかについても教えてください。静電チャックに関しては、装置メーカーと静電チャックメーカーの関係性が強く、シェアの拡大で他社の参入は容易ではないという認識を持っていたので、こちらについての戦略を教えてください。

さらに、サーバー向けの MLCC やポリマータンタルコンデンサは、現状でも売上が伸びてきていると思うのですが、これらが足元でどれぐらい伸びていて、2027 年 3 月期にはどれぐらい伸びそうなのかについても教えていただければと思います。

**作島 [A]**：先端半導体関連領域の売上の詳細金額については、現時点では公表しておりませんが、回答を控えさせていただきます。定性的ですが、先端半導体関連用の部品の割合としては 45%から 55%まで上げ、売上は 2.8 倍にするという計画から、当社の成長の度合いを測っていただければと思います。

静電チャックへの参入につきまして、装置メーカーさんとしっかり連携をしていかなければいけないことに関してはおっしゃるとおりでございます。静電チャックを伸ばしていくことにつきましては、お客様と実際に採用に向けた交渉もして、当社が技術的な課題をきちんとクリアできれば、今後の採用につながり、着実にシェアを拡大できるものと考えております。

MLCC 等につきましては、現在、非常に強い引き合いが来ており、また、一部先行確保のような動きもあります。長期契約のお話も複数のお客様からいただいている状況です。これらの部品に関しては、非常に調達が厳しくなるお客様も考えられているようです。

最先端部品でもあり、対応できるメーカーが限られておりますので、ここも技術課題をしっかりと解決し、着実にシェアを拡大していくことで売上を伸ばしたいと考えております。

タンタルコンデンサにつきましては、内部の生産性の課題により、タイ工場の立ち上げが非常に遅れていたことがありました。京セラ電子部品事業や生産技術のメンバーが入り、生産性改善、歩留まり改善等を 2026 年 3 月期から積極的に進めておりますので、その効果が数字として現れてきています。2027 年 3 月期も引き続き改善を進めることで、売上、利益等の改善に必ずつながっていくものと考えております。

**[Q]**：ありがとうございます。

#### <質問者 4>

[Q]：AI サーバーの最近の需要拡大や技術の変化等を受け、2026年1-3月期で、御社の関連製品の中で変化点と感じられるような動きがありましたらご紹介をいただけないでしょうか。例えばCPOの方向性が出てきて御社のある部品が増えるようになった、CPUとGPU、アクセラレータの比率が変わってくる動きが中で、パッケージで事業機会が出てくる見込み等、今の世の中の変化の中で、何か御社に新たな事業機会が出てきていないでしょうか。

作島 [A]：AI 関連につきましては、前回も AI 電源回路ソリューションという言葉を使わせていただきましたが、AI が導入されると電力量が増加するため、その消費電力をいかに抑えるかが課題であり、この課題を解決するためお客様側でも継続的に設計開発等が進められていることを把握しております。当社のシミュレーション技術を用いることで、どうすれば消費電力が低減できるのか等、当社製品でお客様の技術課題を解決できる可能性があり、お客様にも求められる製品であることがわかってきたことで、手応えを掴んでいます。当社自身の変化点かもしれませんが、そこに向けて着実に進んでいくことが事業を伸ばしていく要因ではないかと考えられるようになってきました。加えて、特に今年に入ってから、お客様からの要求もかなり強くなってきているという事実もあり、これらの技術的な面と市場の流れの面において、ここ数カ月間で変化を感じておりません。

[Q]：わかりました。特定の製品というより、全体的な傾向として需要が上がって、御社もシェアが上がってきているのが今の状況で、2026年3月期第3四半期のご説明のときに示していただいた、マップの中にあつたような製品群で手応えを感じておられるということですか。

作島 [A]：そのようにご理解いただいて結構です。

[Q]：わかりました。ありがとうございます。

二つ目がDOEについてです。今回3.5%と設定されましたが、その考え方と今後どのように変わり得るのかについてはいかがでしょうか。前回、できることをやるというお話の中で、分母側のコントロールを強化していく話がありました。その流れの中で、3.5%がどういう意味合いなのか教えていただけないでしょうか。

千田 [A]：DOE 3.5%の考え方については、社内でも議論いたしました。2026年3月期までの配当性向の延長線上にもありますが、事業の回復度合いを見ながら、2027年3月期及び2028年3月期の2年間はDOE 3.5%でいこうと決めております。

その先については、2031年3月期に向けての事業成長と事業利益の改善を見据えて、DOE 3.5%を修正する必要があるだろうと考えています。具体的な数字は申し上げられませんが、少なくとも事業利益に対しては2026年3月期以上、DOEも3.5%以上を出す必要があるだろうということを前提にしています。

[Q]：わかりました。ありがとうございます。

#### <質問者5>

[Q]：まず、電子部品について、タンタルコンデンサや、一部はMLCCもかもしれませんが、タンタル粉の値段が上がっているのので、業界として2026年1-3月は結構値上げがあったと思います。価格の対応も含めて、第4四半期は利益率が上がったという理解でいいのか。

また、半導体部品有機材料事業については、現状CPUの需要が強くて、御社は一部、CPUのパッケージを、ハイパースケーラー独自のCPU向けでやっていたと推測していますが、御社から見てCPUの需要が実際に増えている感触があるのか。仮に稼働が上がってきたときに、有機パッケージは再度設備投資を検討されるのかどうか。この事業の需要は非常にあると思うので、どうされるのかを教えてください。

**作島 [A]**：1点目の電子部品に関して、タンタル粉の価格高騰につきましては、適切に値上げ等は実行しております。ただ、第4四半期の利益の増加につきましては、値上げの効果というよりは、生産性改善等における歩留まり改善が主要因です。

加えて、ポリマータンタルコンデンサではない他の高信頼性製品について、市況が停滞しているときには在庫過多になっていましたが、このあたりが少し動き始めたことがあります。これらの高信頼性製品の数が少し上がってきたこともあり、利益を押し上げている部分がございます。その複合要因で、電子部品のタンタルコンデンサの業績が上がってきていると考えております。

半導体部品有機材料事業に関して、現在、非常に引き合いが強いのは、スイッチ周りの機器に使われているカスタム有機基板です。直近、ガラスコアの供給問題もありますが、内部改善や歩留まり改善等で少しでも数量を上げようとして取り組みながら、お客様と供給に対する調整を行っています。それが半導体部品有機材料事業の数字が上がっていく一番大きな要因です。

お話にもありましたように、コア材の調達で、今年は厳しいかもしれませんが、2028年3月期あたりになってくれば数量が上がってくると聞こえてきております。その際にわれわれ自身が投資をするのかに関しては、慎重にならざるを得ないと考えております。

市況がかなり上がってきたとしても、変化の激しい市場でもございますので、市況が下がったときのことをしっかり考えて判断しなければならないと考えています。このあたりは、当社の半導体部品有機材料事業が進むか引くかを考える上で、大きな課題と考えております。

**[Q]**：セラミックコアのような御社が差別化できるような技術が採用される見込みが立てば、非常に大きな参入障壁になるので、もっと積極的にやっっていこうというニュアンスですか。

**作島 [A]**：大きな投資は、強みのある製品群を有するか否かで判断をしていかないと、市況の増減で受注が来たり来なかったりするようなものは、リスクがあることは経験しております。半導体部品有機材料事業については、身の丈に合った中で投資判断をすべきと考えております。

**[Q]**：2027年3月期の一時費用や一時利益について教えてください。2027年3月期の業績予想において、一時費用がどのような立て付けになっているのか教えてください。

**作島 [A]**：2025年3月期、2026年3月期においては、多額の一時損益を計上しましたが、2027年3月期につきましては、そのような大規模な一時損益は想定しておりません。当社自身が伸ばしている事業領域について、収益面では改善の効果が出ていますが、売上、利益ともに増収増益という姿になるにはもう1年かかると考えており、これを踏まえて2028年3月期の計画内容になっているとご理解いただければと思います。

**[Q]**：わかりました。ありがとうございます。

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月期決算説明会開催日（2026年4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>）。