



**京セラ株式会社**

2025 年 3 月期 通期 決算説明会

2025 年 5 月 14 日

# イベント概要

---

|          |                                              |    |           |
|----------|----------------------------------------------|----|-----------|
| [企業名]    | 京セラ株式会社                                      |    |           |
| [企業 ID]  | 6971                                         |    |           |
| [イベント言語] | JPN                                          |    |           |
| [イベント種類] | 決算説明会                                        |    |           |
| [イベント名]  | 2025 年 3 月期 通期 決算説明会                         |    |           |
| [決算期]    | 2025 年度 通期                                   |    |           |
| [日程]     | 2025 年 5 月 14 日                              |    |           |
| [時間]     | 17:15 – 18:21<br>(合計：66 分、登壇：32 分、質疑応答：34 分) |    |           |
| [開催場所]   | インターネット配信                                    |    |           |
| [登壇者]    | 5 名                                          |    |           |
|          | 代表取締役社長                                      | 谷本 | 秀夫（以下、谷本） |
|          | 取締役 執行役員専務                                   | 伊奈 | 憲彦（以下、伊奈） |
|          | 執行役員専務                                       | 作島 | 史朗（以下、作島） |
|          | 執行役員常務                                       | 山田 | 通憲        |
|          | 執行役員常務                                       | 千田 | 浩章        |

## 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、2025 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。

それでは最初に本日の出席者を紹介いたします。代表取締役社長、谷本秀夫でございます。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、伊奈憲彦でございます。執行役員専務、経営改革プロジェクト担当、作島史朗でございます。執行役員常務、コアコンポーネントセグメント担当、山田通憲でございます。執行役員常務、コーポレート担当、千田浩章でございます。以上 5 名でございます。

それでは、これより説明を開始します。谷本社長、お願いいたします。

**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賜り誠にありがとうございます。

それでは 2025 年 3 月期 決算説明会資料に沿ってご説明いたします。

- 1** 2025年3月期 決算概要
- 2** 2026年3月期 業績予想
- 3** 事業戦略/資本戦略に係る取り組み
- 4** 今後の成長シナリオ

本日はこちらに記載の4項目について、順にご説明いたします。

初めに、2025年3月期決算概要についてご説明いたします。

## 2025年3月期 実績(1)



(単位:百万円)

|                      | 2024年3月期                   | 2025年3月期                   | 増減金額    | 増減率    |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|---------|--------|
| 売上高                  | 2,004,221                  | 2,014,454                  | 10,233  | 0.5%   |
| 営業利益                 | 92,923<br>(4.6%)           | 27,299<br>(1.4%)           | -65,624 | -70.6% |
| 税引前利益                | 136,143<br>(6.8%)          | 63,631<br>(3.2%)           | -72,512 | -53.3% |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | 101,074<br>(5.0%)          | 24,097<br>(1.2%)           | -76,977 | -76.2% |
| EPS(円)               | 71.58                      | 17.11                      |         |        |
| 平均為替<br>レート          | 米ドル<br>145円<br>ユーロ<br>157円 | 米ドル<br>153円<br>ユーロ<br>164円 |         |        |

注:( )内の数字は売上高比率

- 売上高: 前期とほぼ横ばい
- 利益: 生産設備の稼働率低下や人件費等の増加、及び半導体部品有機材料事業における減損損失等の計上により大幅減益

3 ページをご覧ください。

当期の売上高は、前期とほぼ横ばいの2兆145億円となりました。一方、利益については、生産設備の稼働率低下や人件費などの増加、および半導体部品有機材料事業における減損損失などの計上により、大幅に減益となりました。営業利益は70.6%減少の273億円、税引前利益は53.3%減少の636億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は76.2%減少の241億円となりました。

## 2025年3月期 実績(2)



(単位:百万円)

|                 | 2024年3月期          | 2025年3月期          | 増減金額    | 増減率    |
|-----------------|-------------------|-------------------|---------|--------|
| 設備投資額           | 161,684<br>(8.1%) | 141,932<br>(7.0%) | -19,752 | -12.2% |
| 有形固定資産<br>減価償却費 | 111,724<br>(5.6%) | 112,077<br>(5.6%) | 353     | 0.3%   |
| 研究開発費           | 104,290<br>(5.2%) | 116,087<br>(5.8%) | 11,797  | 11.3%  |

注:( )内の数字は売上高比率

- 設備投資額: 主にファインセラミック部品の増産投資が一巡し、減少
- 減価償却費: 前期以前に実施した設備投資により増加したものの、半導体部品有機材料事業における減損損失計上によりほぼ横ばい
- 研究開発費: 通信インフラ機器関連事業における増加が主因

4 ページをご覧ください。

設備投資額は 1,419 億円、減価償却費は 1,121 億円、研究開発費は 1,161 億円となりました。

設備投資については主にファインセラミック部品の増産投資が一巡し、減少いたしました。

減価償却費については前期以前に実施した設備投資の影響により増加したものの、半導体部品有機材料事業における減損損失計上により、ほぼ横ばいとなりました。

また、研究開発費は主に、通信インフラ機器関連事業において増加いたしました。

## 2025年3月期 セグメント別売上高



(単位:百万円)

| セグメント別<br>売上高 | 2024年3月期  |        | 2025年3月期  |        | 増減      |        |
|---------------|-----------|--------|-----------|--------|---------|--------|
|               | 金額        | 構成比    | 金額        | 構成比    | 金額      | 率      |
| コアコンポーネント     | 569,145   | 28.4%  | 567,117   | 28.2%  | -2,028  | -0.4%  |
| 産業・車載用部品      | 224,574   | 11.2%  | 233,055   | 11.6%  | 8,481   | 3.8%   |
| 半導体関連部品       | 314,649   | 15.7%  | 300,765   | 14.9%  | -13,884 | -4.4%  |
| その他           | 29,922    | 1.5%   | 33,297    | 1.7%   | 3,375   | 11.3%  |
| 電子部品          | 352,277   | 17.6%  | 354,646   | 17.6%  | 2,369   | 0.7%   |
| ソリューション       | 1,101,625 | 54.9%  | 1,111,008 | 55.2%  | 9,383   | 0.9%   |
| 機械工具          | 310,740   | 15.5%  | 305,876   | 15.2%  | -4,864  | -1.6%  |
| ドキュメントソリューション | 452,162   | 22.5%  | 479,964   | 23.8%  | 27,802  | 6.1%   |
| コミュニケーション     | 224,403   | 11.2%  | 225,497   | 11.2%  | 1,094   | 0.5%   |
| その他           | 114,320   | 5.7%   | 99,671    | 5.0%   | -14,649 | -12.8% |
| その他の事業        | 17,680    | 0.9%   | 17,114    | 0.8%   | -566    | -3.2%  |
| 調整及び消去        | -36,506   | -1.8%  | -35,431   | -1.8%  | 1,075   | —      |
| 売上高           | 2,004,221 | 100.0% | 2,014,454 | 100.0% | 10,233  | 0.5%   |

5

© 2025 KYOCERA Corporation

## 2025年3月期 セグメント別利益



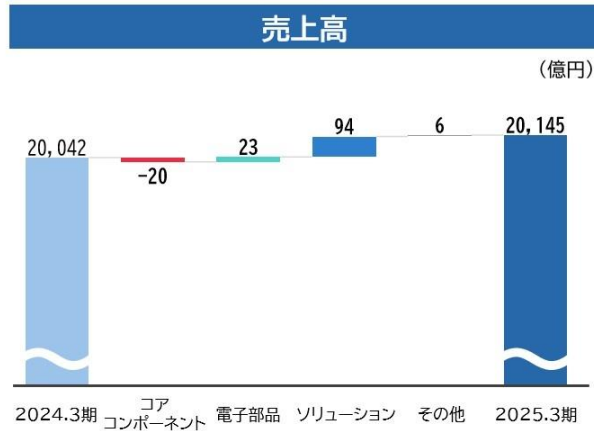
(単位:百万円)

| セグメント別<br>利益  | 2024年3月期 |       | 2025年3月期 |       | 増減      |        |
|---------------|----------|-------|----------|-------|---------|--------|
|               | 金額       | 売上高比  | 金額       | 売上高比  | 金額      | 率      |
| コアコンポーネント     | 57,226   | 10.1% | -1,111   | —     | -58,337 | —      |
| 産業・車載用部品      | 26,409   | 11.8% | 24,979   | 10.7% | -1,430  | -5.4%  |
| 半導体関連部品       | 30,375   | 9.7%  | -27,824  | —     | -58,199 | —      |
| その他           | 442      | 1.5%  | 1,734    | 5.2%  | 1,292   | 292.3% |
| 電子部品          | 6,521    | 1.9%  | -818     | —     | -7,339  | —      |
| ソリューション       | 69,841   | 6.3%  | 72,920   | 6.6%  | 3,079   | 4.4%   |
| 機械工具          | 16,837   | 5.4%  | 15,707   | 5.1%  | -1,130  | -6.7%  |
| ドキュメントソリューション | 43,940   | 9.7%  | 49,038   | 10.2% | 5,098   | 11.6%  |
| コミュニケーション     | 6,964    | 3.1%  | 9,347    | 4.1%  | 2,383   | 34.2%  |
| その他           | 2,100    | 1.8%  | -1,172   | —     | -3,272  | —      |
| その他の事業        | -41,049  | —     | -46,990  | —     | -5,941  | —      |
| 事業利益 計        | 92,539   | 4.6%  | 24,001   | 1.2%  | -68,538 | -74.1% |
| 本社部門損益等       | 43,604   | —     | 39,630   | —     | -3,974  | -9.1%  |
| 税引前利益         | 136,143  | 6.8%  | 63,631   | 3.2%  | -72,512 | -53.3% |

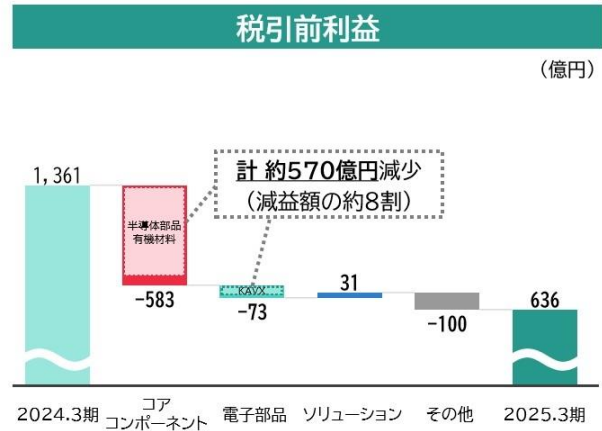
6

© 2025 KYOCERA Corporation

5 ページにセグメント別売上高を、6 ページにセグメント別利益の一覧を示しております。



すべてのセグメントで前期とほぼ横ばい



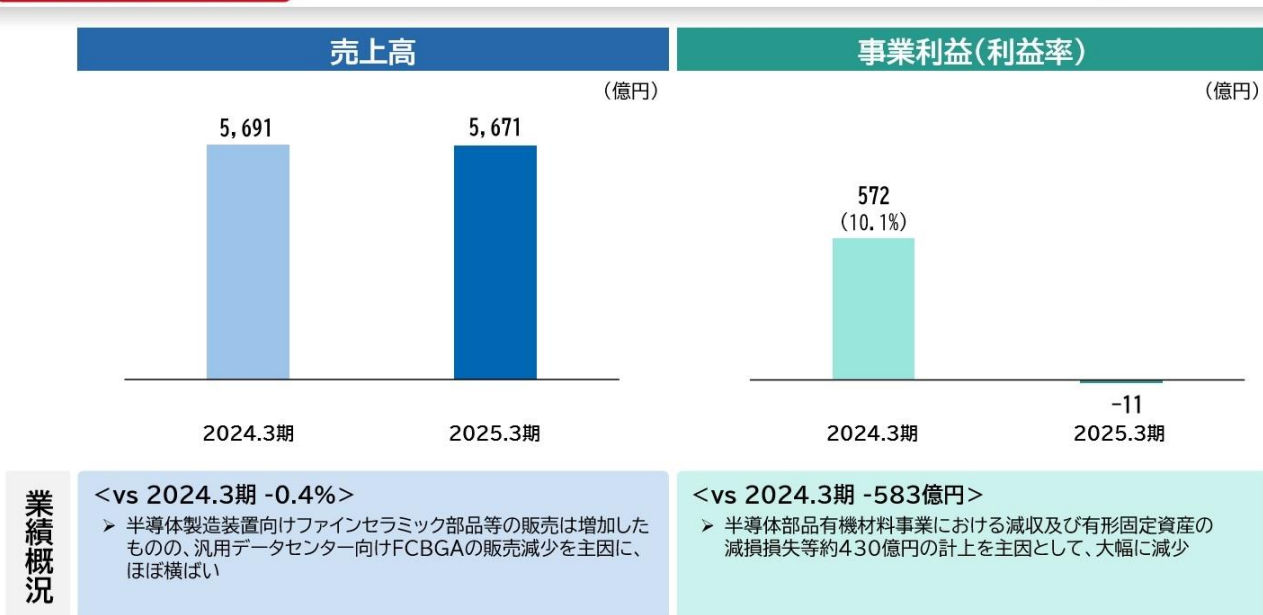
半導体部品有機材料事業及びKAVX\*の両事業の損失を  
主因に大幅減益

\* Kyocera AVX Components Corporation

7 ページまでお進みください。こちらは当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。当期の売上高は、全てのセグメントで前期とほぼ横ばいとなりました。

続いて、右側の税引前利益をご覧ください。利益は前期と比べ大幅に減少しておりますが、半導体部品有機材料事業と KAVX の両事業の減益約 570 億円が、グループ全体の減益の約 8 割を占めております。



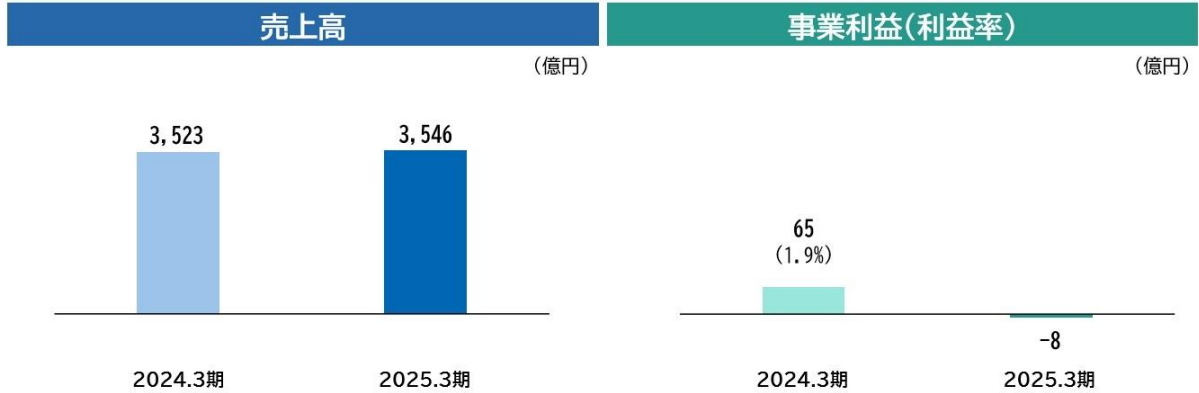
注: 前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

それでは、各セグメントの売上高、利益の詳細を順にご説明いたします。

8 ページをご覧ください。まずはコアコンポーネントです。

当期の売上高は 5,671 億円となりました。半導体製造装置向けファインセラミック部品などの販売は増加したものの、汎用データセンター向け FCBGA の販売減少を主因にほぼ横ばいとなりました。

利益は 11 億円の損失となりました。半導体部品有機材料事業における減収および有形固定資産の減損損失など約 430 億円の計上を主因として、大幅に減少いたしました。



## 業績概況

## &lt;vs 2024.3期 +0.7%&gt;

- 欧州自動車市場低迷により当社製品の需要が減少したものの、情報通信及び産業機器市場向けコンデンサや水晶部品等の販売増加及び円安効果により、ほぼ横ばい

## &lt;vs 2024.3期 -73億円&gt;

- KAVXグループにおいて、前期に発生した構造改革費用の影響はなくなったものの、同社グループにおける新工場の稼働率低迷に伴う原価率の上昇及び人件費等の増加により、大幅に減少

注：前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

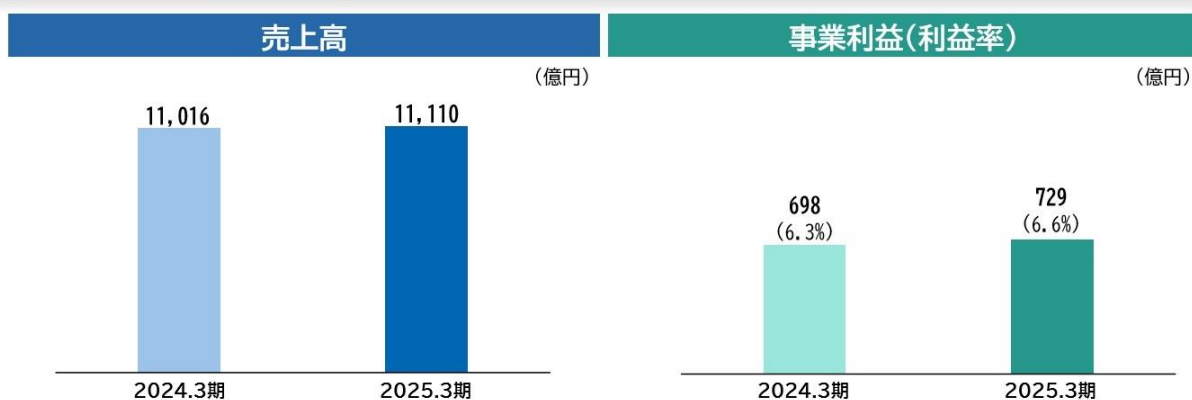
9

© 2025 KYOCERA Corporation

9 ページをご覧ください。続いて電子部品です。

当期の売上高は 3,546 円億円となりました。欧州自動車市場の低迷により当社製品の需要が減少したものの、情報通信および産業機器市場向けコンデンサや水晶部品などの販売増加および円安効果により、ほぼ横ばいとなりました。

利益は 8 億円の損失となりました。KAVX グループにおいて前期に発生した構造改革費用の影響はなくなったものの、同社グループにおける新工場の稼働率低迷に伴う原価率の上昇および人件費などの増加により、大幅に減少いたしました。



## 業績概況

&lt;vs 2024.3期 +0.9%&gt;

- ドキュメントソリューション事業が円安効果により増収となったことから、他の事業の減収を吸収し、ほぼ横ばい

&lt;vs 2024.3期 +4.4%&gt;

- 主にドキュメントソリューション事業の増収に加え、コミュニケーション事業の構造改革による収益性改善もあり、増加

注: 前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

10

© 2025 KYOCERA Corporation

10 ページをご覧ください。最後にソリューションです。

当期の売上高は1兆1,110億円となりました。ドキュメントソリューション事業が円安効果により増収となったことから他の事業の減収を吸収し、ほぼ横ばいとなりました。

利益は729億円となりました。ドキュメントソリューション事業の増収に加え、コミュニケーション事業の構造改革による収益性改善もあり、増加いたしました。

続いて2026年3月期業績予想についてご説明いたします。

### 米国相互関税及び為替レート変動(円高)の影響を織り込み業績予想を算出

#### <米国相互関税> 影響：利益 約△170億円

##### 対象取引

- ① 当社グループ会社から米国への輸出
- ② 当社グループ会社から第三者(第3国)へ輸出後、その第3者が米国へ輸出
- ③ 米国内の当社グループ会社が当社グループ以外の第3者から輸入

##### 算出方法

- ✓ 2025年4月～2025年6月：関税率10%を適用
- ✓ 2025年7月～2026年3月：上乗せ分を含めた相互関税率(輸出国別)を考慮(5/9時点)



#### <為替レート変動> 影響：売上高 約△1,070億円、利益 約△130億円

米ドル 2025.3期 153円 → 2026.3期 135円(18円円高)      ユーロ 2025.3期 164円 → 2026.3期 150円(14円円高)

#### 2026年3月期通期の影響額合計(2025年3月期比較)：売上高 約△1,070億円、利益 約△300億円

12 ページをご覧ください。

初めに、業績予想の前提について、米国相互関税と為替レートの変動に分けてご説明いたします。

上段は米国相互関税の影響で、利益においてマイナス 170 億円を見込んでおります。①から③に該当する輸出入取引を対象として、2025 年 4 月から 6 月までの 3 カ月間は関税率 10%を一律で適用し、2025 年 7 月以降は輸出国別に提示された上乗せ分も含めた相互関税率を考慮しています。

下段は為替レートの変動です。業績予想の前提為替レートは対米ドル 135 円で前期より 18 円の円高、対ユーロは 150 円で前期より 14 円の円高を予想しており、売上高でマイナス 1,070 億円、利益でマイナス 130 億円の影響を見込んでおります。

## 2026年3月期 業績予想(1)



(単位:百万円)

|                      | 2025年3月期                   | 2026年3月期予想                 | 増減金額     | 増減率    |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|----------|--------|
| 売上高                  | 2,014,454                  | 1,900,000                  | -114,454 | -5.7%  |
| 営業利益                 | 27,299<br>(1.4%)           | 55,000<br>(2.9%)           | 27,701   | 101.5% |
| 税引前利益                | 63,631<br>(3.2%)           | 95,000<br>(5.0%)           | 31,369   | 49.3%  |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | 24,097<br>(1.2%)           | 70,500<br>(3.7%)           | 46,403   | 192.6% |
| EPS(円)               | 17.11                      | 50.05                      |          |        |
| 平均為替<br>レート          | 米ドル<br>153円<br>ユーロ<br>164円 | 米ドル<br>135円<br>ユーロ<br>150円 |          |        |

注1: ( )内の数字は売上高比率  
注2: 2026年3月期予想のEPSは、  
2025年3月期の期中平均株式数を用いて算出

- 売上高: 景気減速や円高の影響を見込み、減収
- 利益: 相互関税や円高の影響はあるものの、部品事業の構造改革を実行することにより増益

13 ページをご覧ください。

2026年3月期は売上高1兆9,000億円、営業利益550億円、税引前利益950億円、親会社の所有者に帰属する当期利益705億円の予想といたしました。景気減速や円高の影響により売上高は減収を見込んでおりますが、利益については相互関税や円高の影響はあるものの、部品事業の構造改革を実行することにより増益を見込んでおります。

## 2026年3月期 業績予想(2)



(単位:百万円)

|                 | 2025年3月期          | 2026年3月期予想        | 増減金額   | 増減率   |
|-----------------|-------------------|-------------------|--------|-------|
| 設備投資額           | 141,932<br>(7.0%) | 180,000<br>(9.5%) | 38,068 | 26.8% |
| 有形固定資産<br>減価償却費 | 112,077<br>(5.6%) | 120,000<br>(6.3%) | 7,923  | 7.1%  |
| 研究開発費           | 116,087<br>(5.8%) | 120,000<br>(6.3%) | 3,913  | 3.4%  |

注:( )内の数字は売上高比率

将来的な増産に向けた新棟建設に係る設備投資額が増加

14 ページをご覧ください。

設備投資額は 1,800 億円、減価償却費は 1,200 億円、研究開発費は 1,200 億円を見込んでおります。

特に設備投資額については、将来的な増産に向けた新棟建設に係る設備投資額が増加する見込みであり、前期と比べ増加の計画としております。

## 2026年3月期 セグメント別売上高予想



(単位:百万円)

| セグメント別<br>売上高 | 2025年3月期  |        | 2026年3月期予想 |        | 増減       |        |
|---------------|-----------|--------|------------|--------|----------|--------|
|               | 金額        | 構成比    | 金額         | 構成比    | 金額       | 率      |
| コアコンポーネント     | 591,720   | 29.4%  | 547,000    | 28.8%  | -44,720  | -7.6%  |
| 産業・車載用部品      | 267,028   | 13.3%  | 250,000    | 13.2%  | -17,028  | -6.4%  |
| 半導体関連部品       | 300,765   | 14.9%  | 272,000    | 14.3%  | -28,765  | -9.6%  |
| その他           | 23,927    | 1.2%   | 25,000     | 1.3%   | 1,073    | 4.5%   |
| 電子部品          | 354,646   | 17.6%  | 330,000    | 17.4%  | -24,646  | -6.9%  |
| ソリューション       | 1,086,367 | 53.9%  | 1,041,000  | 54.8%  | -45,367  | -4.2%  |
| 機械工具          | 305,876   | 15.2%  | 292,000    | 15.4%  | -13,876  | -4.5%  |
| ドキュメントソリューション | 479,964   | 23.0%  | 455,000    | 23.9%  | -24,964  | -5.2%  |
| コミュニケーション     | 225,497   | 11.2%  | 214,000    | 11.3%  | -11,497  | -5.1%  |
| その他           | 75,030    | 3.7%   | 80,000     | 4.2%   | 4,970    | 6.6%   |
| その他の事業        | 17,114    | 0.9%   | 12,000     | 0.6%   | -5,114   | -29.9% |
| 調整及び消去        | -35,393   | -1.8%  | -30,000    | -1.6%  | 5,393    | —      |
| 売上高           | 2,014,454 | 100.0% | 1,900,000  | 100.0% | -114,454 | -5.7%  |

15

© 2025 KYOCERA Corporation

## 2026年3月期 セグメント別利益予想



(単位:百万円)

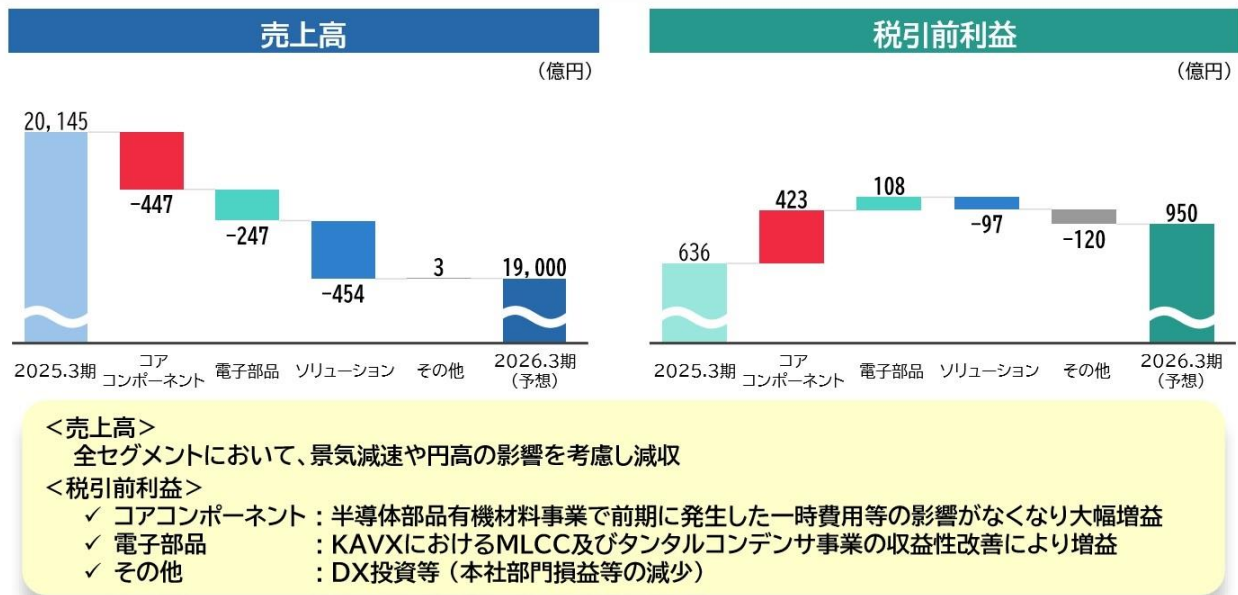
| セグメント別<br>利益  | 2025年3月期 |       | 2026年3月期予想 |      | 増減      |        |
|---------------|----------|-------|------------|------|---------|--------|
|               | 金額       | 売上高比  | 金額         | 売上高比 | 金額      | 率      |
| コアコンポーネント     | -1,889   | —     | 40,400     | 7.4% | 42,289  | —      |
| 産業・車載用部品      | 24,673   | 9.2%  | 16,000     | 6.4% | -8,673  | -35.2% |
| 半導体関連部品       | -27,824  | —     | 23,000     | 8.5% | 50,824  | —      |
| その他           | 1,262    | 5.3%  | 1,400      | 5.6% | 138     | 10.9%  |
| 電子部品          | -818     | —     | 10,000     | 3.0% | 10,818  | —      |
| ソリューション       | 73,696   | 6.8%  | 64,000     | 6.1% | -9,696  | -13.2% |
| 機械工具          | 15,707   | 5.1%  | 9,000      | 3.1% | -6,707  | -42.7% |
| ドキュメントソリューション | 49,038   | 10.2% | 40,000     | 8.8% | -9,038  | -18.4% |
| コミュニケーション     | 9,347    | 4.1%  | 9,500      | 4.4% | 153     | 1.6%   |
| その他           | -396     | —     | 5,500      | 6.9% | 5,896   | —      |
| その他の事業        | -46,990  | —     | -49,000    | —    | -2,010  | —      |
| 事業利益 計        | 23,999   | 1.2%  | 65,400     | 3.4% | 41,401  | 172.5% |
| 本社部門損益等       | 39,632   | —     | 29,600     | —    | -10,032 | -25.3% |
| 税引前利益         | 63,631   | 3.2%  | 95,000     | 5.0% | 31,369  | 49.3%  |

16

© 2025 KYOCERA Corporation

15 ページにセグメント別売上高予想を、16 ページに利益予想を示しています。

## 2026年3月期 業績予想サマリー



17

© 2025 KYOCERA Corporation

17 ページで詳細をご説明いたしますのでご覧ください。

こちらは業績予想のサマリーです。左のグラフは売上高、右のグラフは税引前利益の前期からの増減をセグメント別に表示しております。

売上高については全てのセグメントにおいて景気減速や円高の影響を考慮し、減収を見込んでおります。

税引前利益について、コアコンポーネントは半導体部品有機材料事業において前期に発生した一時費用などの影響がなくなることにより、大幅な増益を見込んでおります。

電子部品は、KAVX における MLCC およびタンタルコンデンサ事業の収益性改善により、増益を見込んでおります。

また、DX 投資などにより、前期と比較してその他の本社部門損益等が減少する見込みです。

続いて事業戦略、資本戦略に係る取り組みについてご説明いたします。

### 基本方針：収益性の向上に向けた競争優位性の追求及び経営リソースの集中

| 従来の方針             | 問題認識                   | 今後の方針                                                    |
|-------------------|------------------------|----------------------------------------------------------|
| 多角化による売上規模・収益性の拡大 | 経営リソースの分散による投資効率の低下    | セグメント単位での事業ポートフォリオ再編とコア事業への経営リソースの集中<br>→ 高収益事業を更に伸ばす経営へ |
| 半導体関連部品への先行投資     | 汎用からAI用へのデータセンター需要の見誤り | 部品事業における事業戦略の見直し                                         |
| M&Aによる事業領域の拡大     | 規模は拡大したもののシナジーは限定的     | 既存事業のシェア向上・技術力強化を重視したM&Aや事業提携                            |
| 広範囲なテーマへの研究開発投資   | 投資効果が限定的（研究開発費の増加）     | コア事業強化に向けた開発テーマの見直し                                      |

19 ページをご覧ください。

まず、構造改革の基本方針についてご説明いたします。基本方針を、収益性の向上に向けた競争優位性の追求および経営リソースの集中と決めました。

表の上段から、従来は多角化による売上規模、収益性の拡大を図る方針でしたが、経営リソースの分散による投資効率の低下が生じており、今後はセグメント単位での事業ポートフォリオ再編とコア事業への経営リソースの集中により、高収益事業をさらに伸ばす経営に変革いたします。

また、半導体関連部品への先行投資につきましては、特に有機パッケージを中心に据えていた部品事業の戦略見直しを行います。

M&A に関しましては既存事業のシェア向上、技術力強化を重視した M&A や事業提携を行う方針です。研究開発費につきましても、コア事業強化に向けた開発テーマの見直しを図ります。

2026年3月期は事業戦略と資本戦略の両面における構造改革実行の1年



20

© 2025 KYOCERA Corporation

20 ページをご覧ください。こちらは当社の企業価値向上に向けた経営改革の全体像です。

青色で色付けしております、2026年3月期は、事業戦略および資本戦略の両面における構造改革実行の1年と位置付けております。

あわせて、ガバナンスの強化にも継続して取り組んでまいります。次のスライドよりその詳細についてご説明いたします。

## 半導体部品有機材料(有機パッケージ)事業

&lt;2026年3月期通期黒字化に向けた構造改革&gt;

## ① 固定費の圧縮

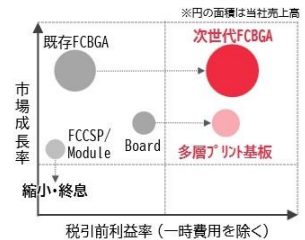
- ✓ 前期減損に伴う減価償却費の減少
- ✓ 人件費減少(約370名の再配置/4月時点9割完了)
- ✓ 受注状況に合った製造ラインの最適化

## ② 変動費の改善

- ✓ 高採算製品の売上増加(製品ミックスの改善)
- ✓ 歩留り改善等の内部改善

固定費の圧縮や歩留り改善等の内的課題に対して着実に施策を実行

&lt;今後の方向性：製品及び拠点の選択と集中&gt;

製品ポートフォリオを再構築し  
事業収益性を改善

© 2025 KYOCERA Corporation

21 ページをご覧ください。まずは、半導体部品有機材料事業の構造改革についてご説明いたします。

上段は今期の構造改革の主な内容を示しており、①固定費の圧縮と②変動費の改善につき、引き続き内的課題に対して着実に施策を実行してまいります。

下段は当社有機材料事業の今後の方向性を示しております。現在3つの拠点でFCBGA、FCCSP、Module、Boardなどの製品を生産しておりますが、今後は製品と拠点の選択と集中を実施し、次世代FCBGAと高付加価値の多層プリント基板へ製品ポートフォリオを再構築することで、収益性を改善する方針です。

### シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡

#### <事業譲渡の対象>

神奈川秦野工場、茨城つくば事業所、電子部品国内営業部の一部及び台湾製造子会社にて運営するシリコンダイオードを中心とするパワー半導体事業（2025年3月期売上高：73億円）

（主な製品）



ディスクリートダイオード



パワーモジュール

#### <譲渡先とスキーム>

譲渡先：新電元工業株式会社

スキーム：パワー半導体事業全体を当社が新たに設立する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

### 現在進行中の他の事業案件につきましては決定次第、適宜公表予定

22 ページをご覧ください。続いて事業見直しの進捗状況についてご説明いたします。

本日、シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡について外部公表いたしました。本件は、当社のポートフォリオ再編に向けた事業の見直しおよび対象事業の成長発展を目的とするものです。

事業譲渡の対象は、当社および台湾製造子会社にて運営するシリコンダイオードビジネスを中心とするパワー半導体事業であり、譲渡先は新電元工業株式会社様です。パワー半導体事業全体を当社が設立する新会社に対して吸収分割させ、新会社の株式を新電元工業株式会社様へ譲渡する予定です。

なお、現在進行中の他の事業案件につきましては決定次第、適宜公表する予定です。

### 【2024年3月期～2025年3月期の縮減実績】

- 国内上場株式を中心に継続的に売却を実施

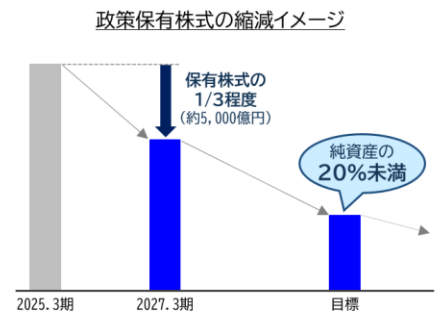
国内・海外上場株式 縮減実績 12銘柄を縮減（2026年3月期までの3ヵ年目標 簿価ベース▲5%に対して約▲3%の進捗）  
（2023/4/1時点 20銘柄保有 → 2025/3/31時点 8銘柄保有）

### 【2026年3月期の縮減計画】

- KDDI株式会社による自己株式の公開買付けへ応募  
（株式売却収入は約2,500億円の見通し/詳細は当社プレスリリースご参照）
- その他の国内上場株式保有銘柄についても継続的な縮減を検討

### 【将来的な縮減目標】

- 将来的な政策保有株式の縮減目標として“純資産の20%未満”を設定
- 2027年3月期以降の各年度における縮減金額や縮減方法については当社の経営環境や資本市場の状況に応じて適宜検討



23 ページをご覧ください。次に政策保有株式の縮減についてご説明いたします。

上段は2024年3月期から2年間の縮減実績です。国内上場株式を中心に継続的に売却を実施し、12銘柄、簿価ベースで約3%を縮減してまいりました。

中段は2026年3月期の縮減計画です。本日、KDDI株式会社様による自己株式の公開買付けに当社が応募することを決議し、外部公表いたしました。それによる株式売却収入は約2,500億円の見通しです。

また、その他の国内上場株式保有銘柄についても継続的な縮減を検討してまいります。

下段は将来的な縮減目標です。将来的な政策保有株式の縮減目標を、純資産の20%未満に設定いたしました。

なお、2027年3月期以降の各年度における縮減金額や方法につきましては、当社の経営環境や資本市場の状況に応じて適宜検討してまいります。

### 【2026年3月期】

総額2,000億円を上限とする自社株買いを実施

取得期間：2025年5月15日～2026年3月24日

取得方法：東京証券取引所における市場買付け

### 【2027年3月期以降】

成長投資とのバランスを勘案し、3年間で2,000億円規模の自社株買いを計画



© 2025 KYOCERA Corporation

24 ページをご覧ください。続いて自社株買いの実施についてご説明いたします。

本日 2026 年 3 月期に総額 2,000 億円を上限とする自社株買いを実施することを決議し、外部公表いたしました。取得期間や取得方法は記載のとおりでございます。

また、来期以降につきましても成長投資とのバランスを勘案し、3 年間で 2,000 億円規模の自社株買いを計画しております。

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

①2025年3月期

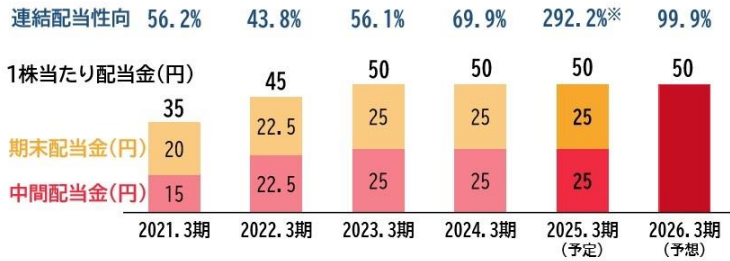
- ・年間配当金は1株当たり50円を予定

②2026年3月期

- ・年間配当金は2025年3月期と同額の1株当たり50円を予想

【1株当たり配当金の推移】

※当期利益に約480億円の一時損失含む



1株当たり配当金の金額：2024年1月1日付で実施した株式分割後の基準にて記載

2026年3月期公表予想に基づく  
キャピタル・アロケーション

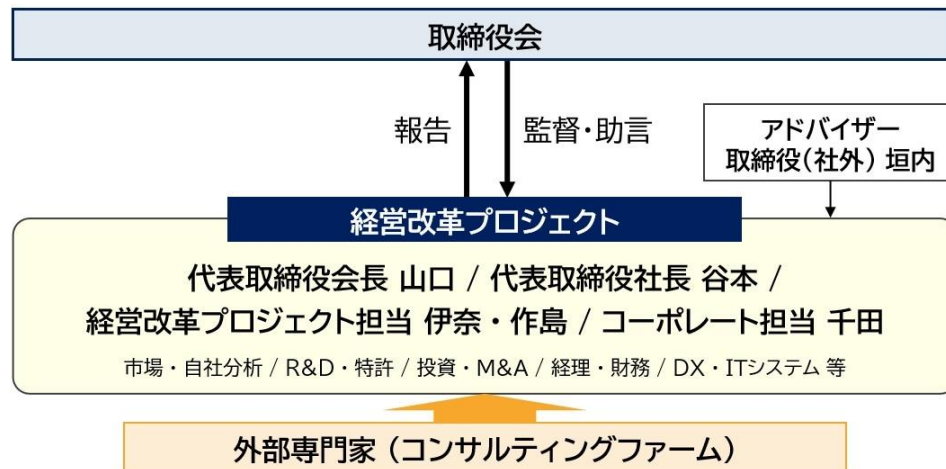


© 2025 KYOCERA Corporation

25 ページをご覧ください。続いて配当金についてご説明いたします。

2025 年 3 月期の年間配当金は、1 株当たり 50 円を予定しております。また、2026 年 3 月期の配当金につきましても、同額の 1 株当たり 50 円の予想です。

なお、先ほどご説明いたしました政策保有株式の売却や、自社株買い、本スライドの配当金を含めた 2026 年 3 月期のキャピタル・アロケーションは右図のとおりとなります。収益性改善に努めると同時に、株主還元の充実化を図ってまいります。



- ◆ 社内各部門から横断的に担当者を集結し、収益性向上に向けた事業戦略を中心に策定・実行
- ◆ 外部の専門家もメンバーに加え、客観的かつ強固な検討体制を構築

26 ページをご覧ください。続いて経営改革プロジェクトの体制についてご説明いたします。

この度、当社の企業価値向上に係る検討を目的として、経営改革プロジェクトを発足いたしました。会長の山口に加え、本日出席しております伊奈、作島、千田、私の4名が中心となり、社内各部門から横断的に担当者を集結し、収益性向上に向けた事業戦略を中心に策定・実行してまいります。

また、本プロジェクトにはアドバイザーとして社外取締役の垣内が参加することに加え、外部の専門家もメンバーに追加することで、客観的かつ強固な検討体制を構築いたしました。本プロジェクトの検討内容はあらためて事業説明会などの場を設けて説明いたします。

本日はまだ素案ではございますが、この4月より経営改革プロジェクト担当を務める伊奈と作島より、その検討の方向性について後ほどご説明いたします。

### ① 社外取締役候補者の選任

新任の社外取締役候補者を1名選任

**大井 法子 氏**（弁護士）

※本年6月26日開催の定時株主総会に付議予定

### ② 指名報酬委員会議長(社外取締役)の選任

指名報酬委員会の透明性・公平性・説明責任を高めるため  
2025年7月より社外取締役の中から指名報酬委員会議長を選任

### ③ 有価証券報告書の開示の早期化

議決権行使判断に必要な情報の早期開示を目指し、2025年3月期の  
有価証券報告書を定時株主総会開催の**6日前(6月20日)**に開示予定

27 ページをご覧ください。次に、その他コーポレート・ガバナンスに係る取り組みについて3点ご説明いたします。

1 点目は社外取締役候補者の選任です。今回、弁護士である大井法子氏を新任の社外取締役候補として選任いたしました。本年6月の定時株主総会にて付議予定です。

2 点目は社外取締役の指名報酬委員会議長の選任です。当委員会の透明性・公平性・説明責任を高めるため、本年7月より社外取締役の中から指名報酬委員会議長を選任いたします。

3 点目は有価証券報告書の開示の早期化です。議決権行使判断に必要な情報の早期開示を目指し、当社は本年6月20日に有価証券報告書を開示する予定です。引き続きコーポレート・ガバナンスの向上に努めてまいります。



28 ページをご覧ください。続いて、企業価値向上に向けた重点課題についてご説明いたします。

当社は今期 2026 年 3 月期を構造改革の 1 年としておりますが、それと並行して来期以降の次なる成長に向けた収益力の強化のため、事業戦略、資本戦略の両面で改革を進めていく必要があります。

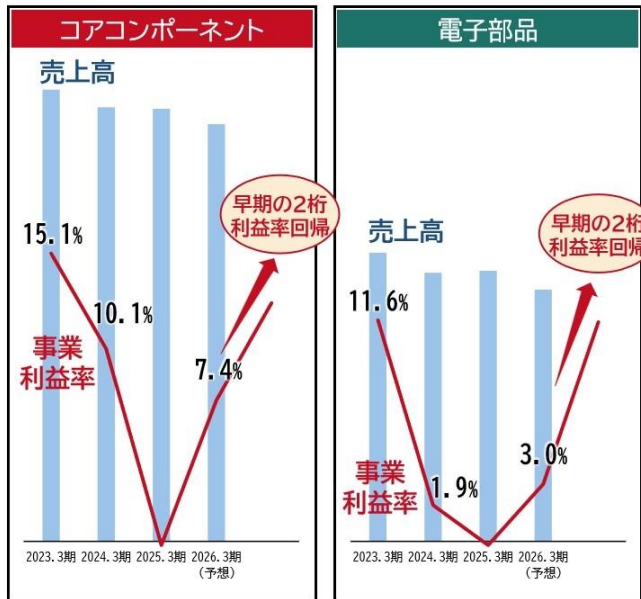
スライド右は当社の ROE 改善に向けた重点課題をまとめております。

上段の事業戦略面では、収益性を重視した事業ポートフォリオ改革、コア事業に対する投資の拡充、事業規模に応じたコストコントロールといった施策により、ROE の分子である当期利益を改善してまいります。

下段の資本戦略面では、事業面も考慮した段階的な資本構成の適正化と、高水準の株主還元の継続により、自己資本の適正化を図ります。

これらにより、資本コストを上回る ROE への向上を目指してまいります。

最後に今後の成長シナリオについて、経営改革プロジェクト担当の作島と伊奈より順に発表をいたします。



### 部品事業改革の基本的な考え方

競争優位性がある/今後高めることが可能な事業領域を見極め、経営リソースを集中させる

#### 【短期的課題(2年程度)】

- ◆ 課題事業改善の早期化
- ◆ 事業ポートフォリオの再構築

→ 2桁利益率まで収益性を向上

#### 【中期的課題(3～5年程度)】

- ◆ 競争優位性/独自ポジションの確立
- ◆ 投資戦略の策定(R&D、M&A、設備、人事等)

経営改革プロジェクトにおいて  
計画策定/レビューを継続実施

**作島：** それでは初めに、部品事業に関する今後の成長シナリオについて作島よりご説明申し上げます。

31 ページをご覧ください。部品事業の成長シナリオの策定にあたり、初めに基本的な方針についてご説明いたします。

左グラフはコアコンポーネント、電子部品セグメントの売上高および事業利益率の今期計画を含めた内容での業績推移となります。中核事業である部品事業を早期に2桁収益に回帰させることが最重要課題です。

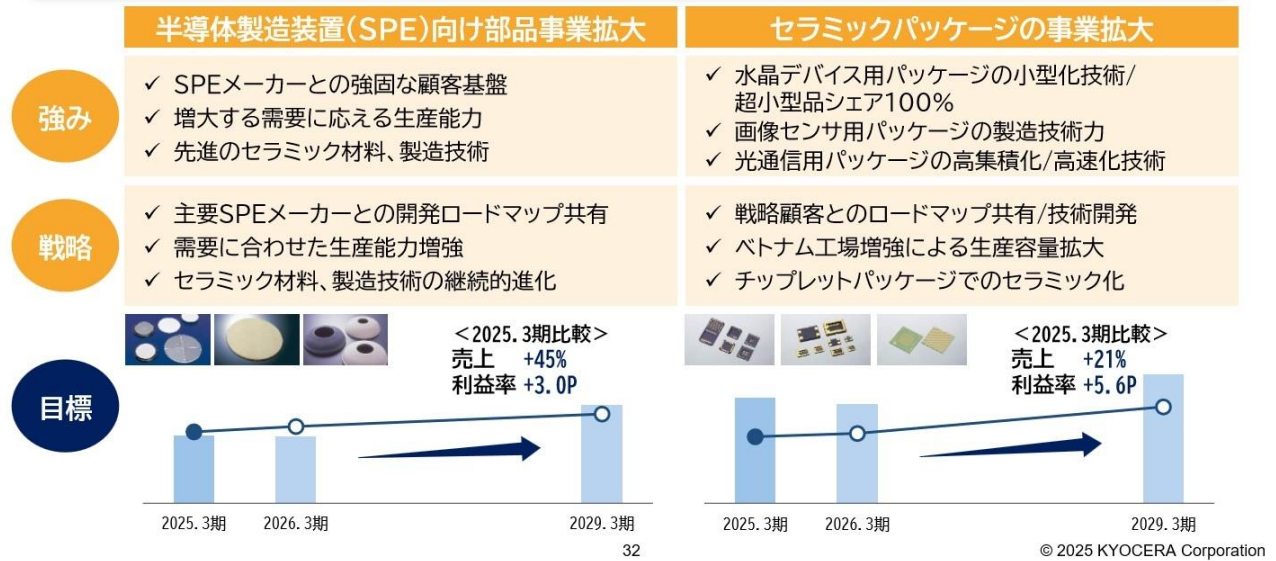
部品事業における改革の基本的な考え方は、競争優位性がある、または今後高めていくことが可能な事業領域を見極め、そこに経営リソースを集中させることにあります。

短期的には、半導体部品有機材料事業などの課題事業の改善早期化と、事業ポートフォリオの再構築です。それにより、まずは2桁の利益率まで収益性を向上させてまいります。

中期的には、競争優位性および独自の市場ポジションを一層強化するための内部体制の構築に加え、研究開発、M&A、設備投資、人材戦略等に関する今後の投資方針を明確に策定してまいります。

経営改革プロジェクトが中心となり、計画策定、レビューを継続的に実施、部品事業全体目線での成長シナリオを明確にしてまいります。

当社の強みを活かせる“セラミック関連事業”をコアに経営リソースを集中



32 ページをご覧ください。

コアコンポーネントセグメントの成長シナリオは、当社の強みを活かせるセラミック関連事業をコアに、経営リソースを集中させることにあります。具体的な事業例を2点ご説明申し上げます。

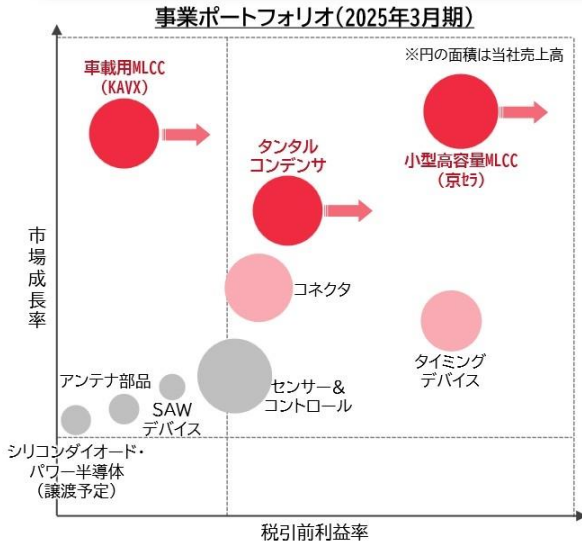
左、半導体製造装置向けの部品事業では、当社の強みとして強固な顧客基盤、増大する需要に応えられる生産能力、そして先進のセラミック材料、製造技術を有しております。これまでの戦略である顧客等の開発ロードマップの共有、需要に合わせた生産能力の増強やセラミック材料、製造技術の継続的進化などをより強固にしていまいります。

これらを通し、4年間で売上45%アップ、利益率3.0ポイントの改善を目指します。

右、セラミックパッケージの強みは、水晶デバイス用パッケージの小型化技術と超小型品でのシェア100%、画像センサー用パッケージの製造技術能力、光通信用パッケージの高集積化、高速化技術などで、それぞれの領域において高いシェアをいただいております。これらの強みを活かし、戦略顧客との開発ロードマップ共有と技術開発、ベトナム工場増強による生産容量拡大、チップレットパッケージのセラミック化などを進め、売上21%アップ、利益率5.6ポイントの改善を目指します。

セラミック関連事業では、従来からの顧客と強固な信頼関係をベースに、より高いレベルでの市場要求にお応えできるリソースの投下により、さらなる成長発展へと進めてまいります。

更なるシェア向上が見込める“MLCCとタンタルコンデンサ”に注力



◆ MLCC事業の競争力強化

- ✓ 収益性が高く競争優位性をもつ京セラMLCCのリソース(技術・人材)をKAVXIに投下し、生産技術・設備力を強化  
→ 2026年3月期にKAVXのMLCCも黒字化の見通し
- ✓ 戦略的M&Aによる市場シェア拡大も継続検討

◆ タンタルコンデンサ事業の拡大

- ✓ 市場シェアが高いMnO<sub>2</sub>品に加え、ポリマー品のシェア向上を図り、従来の2桁利益率へ早期に回復  
ポリマー品目標シェア 現在 7% → 2028年3月期 15%

◆ 更なる事業ポートフォリオ再編

- ✓ セグメント全体の収益性改善を加速すべくシリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡に加えて、更なる事業整理も視野に検討

33

© 2025 KYOCERA Corporation

33 ページをご覧ください。電子部品セグメントでは、さらなるシェア向上が見込まれる MLCC とタンタルコンデンサに注力してまいります。

左のグラフは、2025 年 3 月期における電子部品セグメント内の主要製品ポートフォリオを示しており、横軸は税引前利益率、縦軸は市場成長率、円の大きさは売上高です。

主軸とする情報通信市場において、小型高容量 MLCC、タイミングデバイスでは高い収益性を維持している一方、車載用 MLCC については市況低迷に伴う稼働率低下、タンタルコンデンサはポリマー品の増産投資により現時点では苦戦をしておりますが、早急な収益面での回復に向け、アクションを進めております。

MLCC 事業の競争力強化には、収益性が高く、競争優位性を持つ京セラ MLCC の技術および人材のリソースを前期より KAVX にも投下しており、生産技術、設備力強化で収益性は改善傾向、今期に KAVX の MLCC も黒字化する見通しとしております。

それに加え、戦略的 M&A による市場シェア拡大についても継続検討しております。タンタルコンデンサ事業の拡大には市場シェアが高い MnO<sub>2</sub> 品に加え、ポリマー品のシェア向上を図り、従来の 2 桁利益率へ早期に回復させます。現在のシェアは 7% ですが、2028 年 3 月期には 15% まで向上させてまいります。

また、電子部品セグメント全体の収益性改善を加速すべく、さらなる事業ポートフォリオの再編も進めております。今回発表したパワー半導体事業の売却に加え、他の事業整備も視野に検討しております。

MLCC、タンタルコンデンサへの注力拡大にあわせ、事業ポートフォリオの再編継続により収益性、事業成長を進めてまいります。部品事業の成長シナリオのご説明は以上となります。



## ソリューション事業改革の基本的な考え方

収益改善を優先して行った上で、新たな成長シナリオを策定

### 1. プロダクトライン別の収益向上と構造改革

- ① 主要事業における課題への積極的な取り組みによる収益向上  
ドキュメントソリューション、切削工具、KCCS、プリンティングデバイス
- ② 構造改革を徹底的に行い収益性改善  
✓ スマートエナジー、✓ 通信機器、空圧電動工具

### 2. 次期成長シナリオ

2つの方向で事業成長・収益の最大化を図る

- ① 京セラが保有する強み(コアコンピテンス)を明確にし、お客様/社会の課題を解決することを重視した事業ポートフォリオへ再編
- ② 「モノづくり」の強化に加え、共通ビジネスモデル/プラットフォームを構築し「モノ×コト売り」の推進

経営改革プロジェクトで推進

35

© 2025 KYOCERA Corporation

伊奈：続きまして、ソリューション事業の成長シナリオにつきまして、伊奈よりご説明申し上げます。

35 ページをご覧ください。まず初めに、事業改革の基本的な考え方を説明いたします。

ソリューション事業は収益改善を優先して行った上で、新たな成長シナリオを策定します。今期は関税、為替など不透明な先行きを考慮した予想をしておりますが、早期の2桁利益率を目指してまいります。プロダクトライン別の収益向上と構造改革では、ドキュメントソリューションや切削工具などの主要事業において、既存課題に積極的に取り組み、収益向上を図ります。

そしてスマートエナジー、通信機器、空圧・電動工具においては、構造改革を徹底的に行い、収益性の改善を図ってまいります。構造改革の進捗につきましては、後ほど説明をいたします。

次に、次期成長シナリオは、2つの方向で事業の成長と収益の最大化を図っていきます。

1点目は、京セラが保有する強みを再度明確にし、お客様・社会の課題を解決することを重視した事業ポートフォリオ再編を検討してまいります。

2点目は、これまで推進してきたモノづくりの強化に加え、共通ビジネスモデル/プラットフォームを構築し、モノ×コト売りを推進してまいります。

この2つの取り組みを経営改革プロジェクトで推進してまいります。

「モノ売り」から「モノ×コト売り」へ変革  
ー収益の改善を図り、持続可能な社会の実現に貢献する事業に転換ー

半固体(クレイ型)  
リチウムイオン蓄電池の拡販

安全性が高い半固体(クレイ型)リチウムイオン蓄電池と太陽電池を組み合わせた付加価値の高いソリューションを提供



再生可能エネルギー  
電力販売ビジネスの拡大

これまでの「売り切り」ビジネスから脱却し、再生可能エネルギー需要の高まりに応え、顧客・社会の課題解決に繋がる「再生可能エネルギー電力販売ビジネス」を拡大し、長期的な高収益ビジネスを展開

36 ページをご覧ください。本日は、構造改革の進捗について主に説明をいたします。

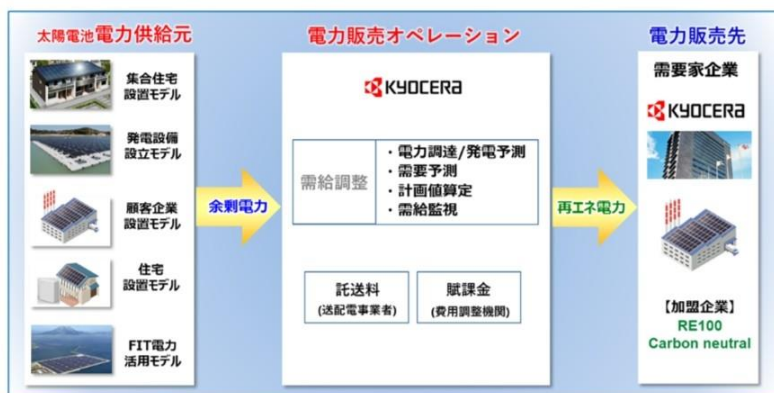
初めにスマートエナジーの構造改革です。スマートエナジー事業は、モノ売りからモノ×コト売りへの変革を進め、収益の改善を図るとともに持続可能な社会の実現に貢献する事業に転換しています。

具体的には、安全性が高い京セラ独自の半固体リチウムイオン蓄電池と、太陽電池を組み合わせた付加価値の高いソリューションを提供することで販売の拡大を図っています。

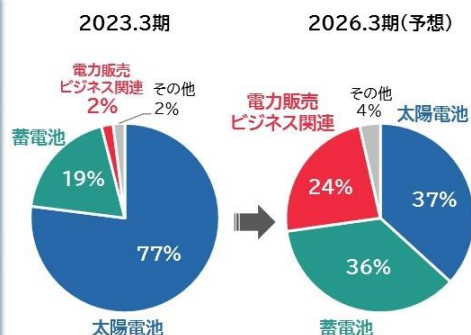
また、これまでの太陽光パネルを中心とした売り切りビジネスに加え、再生可能エネルギー需要の高まりに応え、顧客・社会の課題解決につながる再生可能エネルギー、電力販売ビジネスを拡大し、長期的な高収益ビジネスの展開を図っています。

## 再生可能エネルギー電力販売モデル

多様な再生可能エネルギーの供給元を確保し、供給元から余剰電力を買い取り、京セラで需給調整を行い、自社工場やRE100加盟企業など環境意識の高い企業に電力を提供するモデル



## スマートエナジー 売上高構成



再生可能エネルギー、電力販売モデルについて説明をいたします。37 ページをご覧ください。

このスライドは、再生可能エネルギー電力販売モデルを図式化したものです。図の左側の多様な再生可能エネルギーの供給元を確保し、供給元から余剰電力を買い取り、京セラが需給調整を行って、図右にある自社工場や RE100 加盟事業など環境意識の高い企業に電力を提供するというビジネスモデルです。

スライド右に、スマートエナジー事業の売上比率を 2023 年 3 月期実績と 2026 年 3 月期見通しを比較して表しています。

蓄電池の販売比率を 36%に伸ばすとともに、3 年前にはほとんど実績がなかった電力ビジネス関連の割合を 24%まで伸ばし、構造改革を進めてまいります。

コンシューマー向け事業を終息し、  
法人向けビジネスへ更に注力し、5Gインフラ関連事業へ転換

改革の方向性

収益改善

➤ 商品・カテゴリーの選択と集中

- ・ビジネスユース向けの機器にフォーカスし、低収益の商品・カテゴリーから計画的に撤退（コンシューマー向けスマートフォン事業の終息）

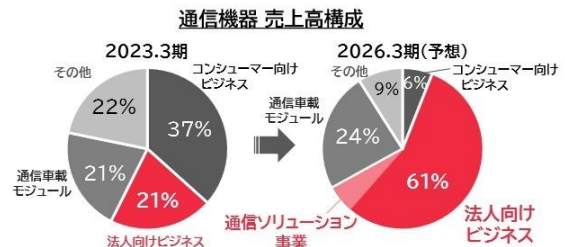
➤ 法人向けビジネスへ更に注力

- ・モノ×コトの通信ソリューションで顧客ニーズに応え、事業拡大を目指す
  - －「飲食・小売」や「運輸・物流」など特定市場に注力

成長：5Gインフラ関連事業の立ち上げ

京セラが保有する通信関連技術を活用し、5Gミリ波の通信エリアを効率的に拡張する無線中継技術をKDDI株式会社と共同で開発（2025年度の実用化目標）

5G通信システムの普及と発展に貢献し、快適で便利な社会の実現を目指す



＜ミリ波エリアを拡張する無線中継技術＞



＜西新宿ビル街の中継機設置状況＞

38 ページをご覧ください。次に、通信機器の構造改革について説明をいたします。

通信機器はコンシューマー向けビジネスを終息し、法人向けビジネスへさらに注力し、5G インフラ関連事業へ転換していきます。

収益改善では商品・カテゴリーの選択と集中、そして法人向けビジネスへさらに注力し、収益の高いモノ×コトの通信ソリューションで顧客ニーズに応え、事業拡大を目指します。今期は法人向けビジネスの売上比率を 61%まで拡大する計画です。

さらに、京セラが保有する通信関連技術を活用し、5G ミリ波の通信エリアを効率的に拡張する無線中継技術を KDDI 株式会社様と共同で開発するなど、5G インフラ関連事業を新規に立ち上げ、事業拡大を目指していきます。

このように、収益の低い事業の構造改革も確実に進め、収益改善を優先して行った上で新たな成長シナリオを策定してまいります。ソリューション事業の成長シナリオのご説明は以上となります。

最後に谷本よりご挨拶申し上げます。

社内外全てのステークホルダーにとって価値ある企業へ変革するため、その第一歩として、2026年3月期には以下の事業戦略及び資本戦略を着実に実行いたします。

### 2026年3月期の主な取り組み

#### 事業戦略

- 課題事業の黒字化  
有機パッケージ事業の戦略見直しとKAVXグループの収益性改善
- ポートフォリオ再編計画の立案と一部実行（経営改革プロジェクト）  
短期/中期の視点で競争優位領域の見極めと経営リソースの集中を図る

#### 資本戦略

- 政策保有株式の縮減  
2,500億円規模の政策保有株式売却を実行
- 自社株買いの実施  
2,000億円を上限とする自社株買いを実行

谷本：長時間にわたり、ご清聴いただきありがとうございました。今期は不確実な経済環境が継続する見込みですが、社内外全てのステークホルダーにとって価値ある企業へ変革するための第一歩として、本日ご説明した事業戦略および資本戦略を着実に実行してまいります。

事業戦略面では、課題事業の黒字化と経営改革プロジェクトの推進によるポートフォリオの再編を図ります。

資本戦略面では、政策保有株式の縮減と自社株買いの実施に取り組めます。

これまで以上に経営陣一同、企業価値向上に向けた改革を進めてまいりますので、今後ともご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答

---

### < 質問者 1 >

[Q]：まず、今期計画に織り込まれてる部分についてお伺いします。

まず KAVX と有機パッケージ、この損益改善をどれくらい YoY で計画に織り込んでいるのか。また、黒字のタイミングをどれくらいで考えておられるのか。

先ほど KAVX については話がありましたが、いま一度、現状の手応えと、損益改善の幅をどう織り込んでいるのかを教えてください。

また、今期計画されている 2,000 億円規模の事業譲渡について、やめていく事業に対しても、どれくらいこの計画の中に織り込まれているのかも教えていただければありがたいです。

谷本 [A]：まず KAVX と有機パッケージの改善ですけれども、前期 2 つの事業で約 570 億円の損失を出しましたが、今期は両事業ともブレイクイーブンを計画しております。従って、この 2 つで 570 億円ぐらいの改善になると考えております。

今現在の状況について、有機パッケージの改善では、減損損失計上による償却費の減少が主要因となりますが、370 名程人員を他の部署へ移したことによる労務費の減少、また、少しではありますが、データセンター向けのスイッチ等のパッケージ需要の戻りが見られるということで、ブレイクイーブンを狙います。

また、KAVX について、MLCC は 1 年前から京セラのエンジニアを派遣して内部改善をしております。ほぼ不良率を正常化できるところまでできて、単月では 3 月に黒字化しましたが、まだ受注が不安定な状況ですので、下期の初め頃を目途に完全に黒字化する計画で進んでおります。

それと、2 点目の事業売却については、小さい事業ですが、本日 1 件目の事業売却について発表いたしました。それ以外についても今、話は進んでいる状況でございます。実際の売却時期はまだ決定しておりませんが、今期の第 4 四半期にはきっちり片を付けたいと考えており、今期の売上高には約 100 億円マイナスとして計画を入れております。

[Q]：ありがとうございます。KAVX と有機パッケージのところは 430 億円の減損を含んだ改善幅という認識でよろしいでしょうか。

谷本 [A]：はい。そのとおりでございます。

[Q]：KAVX と有機パッケージそれぞれの事業でブレークイーブンを想定しているということでしょうか。特に下期ということでしょうか。

谷本 [A]：両事業とも通期でブレークイーブンを計画しております。

[Q]：KAVX と有機パッケージの改善については、元々、通期でブレークイーブンという見方、方向性でやってこられたと思いますが、その中での手応えはいかがでしょうか。

KAVX は既にご説明のあったとおり 3 月から黒字ということですが、有機パッケージの方はいかがでしょうか。実際の手応え、見え方はだいぶ近づいてきている感じでしょうか。

谷本 [A]：内部改善を進めているのが 1 つと、前期までほぼ完全に止まっていた FCBGA に対する受注が、少し在庫が減少し動き出したということで、有機パッケージについても下期に向けてブレークイーブンが狙えるのではないかと考えています。

[Q]：分かりました。ありがとうございます。あと、大きな 2 つ目は経営改革プロジェクトで、恐らく次期の中期経営計画でも非常に重要な取り組みになると思います。

先ほどコアコンポーネントや電子部品の注力製品、ソリューションのスマートエナジーと通信機器の構造改革の進捗状況についてご説明頂きましたが、今まで聞いている話と方向性や注力する領域は変わらないのではないかとと思うのですが、その実行力やスピードを担保するために何か今までとは違う仕組みをご紹介いただければありがたいです。

一見、今まで掲げてきた領域にまた注力するだけという風に思われてしまう可能性もあります。スマートエナジー、通信も今までおっしゃった分野を広げるという理解をしたのですが、これは本当にこの中期で形になるのか、スピードを上げられるのか、数字にどう表れるのか、というのが重要なポイントだと思いますので、そのための仕組みや本気度、どういう工夫を今回されていくのかを教えていただければありがたいです。

谷本 [A]：今まではどちらかというと事業本部が主体に実行計画を組んでおりましたが、選択と集中をするということで、例えばコアコンポーネントの半導体製造装置は、以前はファインセラミック事業本部が成長戦略を担っておりましたが、コアコンポーネント全体でその半導体製造装置用のセラミックの売上拡大を計画するということです。

具体的には、自動車部品事業本部や半導体セラミックパッケージ事業本部等も一体となって集中して取り組むことで、注力すると決めた製品については従来よりもエンジニアの数も数倍多い人数で取り組む体制を考えております。

[Q]：なるほど。分かりました。今、一例として、ファインセラミックについてお話いただきましたが、他にも何か工夫はありますか。集中することによるエンジニアの数が一番大きいのでしょうか。

谷本 [A]：注力する事業にかけるエンジニアの数や営業の数はこれまでと異なります。

[Q]：分かりました。ありがとうございます。

## <質問者 2>

[Q]：まず 1 点目が電子部品についてです。

MLCC とタンタルコンデンサを成長領域として挙げておられますが、MLCC の御社のグローバルシェアが今何パーセントぐらいと認識されていて、何が御社の MLCC 事業に不足しているのか。M&A で補完をするというのは何を補完すると考えていらっしゃるのか。

また、MLCC とタンタルコンデンサが市場でバッティングする、もしくはカニバリズするということは考えていらっしゃるのかどうかについてご説明をお願いします。

谷本 [A]：それでは作島よりご回答申し上げます。

作島 [A]：はい、ご質問ありがとうございます。経営改革プロジェクトの作島よりご回答させていただきます。

まず、MLCC のシェアですけれども、現在われわれの独自調査の数字では約 5%から 7%の範囲の中で推移していると考えております。この数字に関して、やはりシェアを獲得していくことが非常に、市場状況を把握する意味でも重要と考えておりますので、シェアの拡大というのが一つ大きな課題であると考えております。そのあたりについて積極的に取り組んでいきたいと考えております。

それから 2 点目の MLCC とタンタルコンデンサの件です。先ほどお話にもありましたように、確かに領域がバッティングする部分もありますが、市場領域に関しては用途に応じてすみ分けが進んでいるというのが現状であります。

その中で、それぞれを最大限に売上拡大していくことが大事だと考えておりますが、特にシェア等も限られて、マンパワー等も限られておりますので、注力すべきところを絞って、そこでの領域でのシェア拡大で取り組もうということで進めております。

[Q]：ありがとうございます。御社のシェア 5%から 7%は、京セラ本体と KAVX の車載をトータルしたシェアが 5%から 7%という認識でよろしいでしょうか。

作島 [A]：はい。そのように考えていただいて結構です。

[Q]：それで不足しているのはシェアなのでしょうか。M&A で補完するというのは、技術ではなくて、あくまで規模を追求するための M&A という理解でよろしいでしょうか。

作島 [A]：はい。技術力に関しましては、特に京セラの MLCC では小型高容量というポイントに絞ってこれまで事業を進めておりまして、その領域においては、もっと大きなシェアをいただいているというのが現実のわれわれの実力ではないかと考えています。

ここは、技術面では伍して戦えるものを有しているかと思います。その技術を KAVX に展開し、より商品力をつけていくということでシェアの拡大を狙っておりますが、やはり大きな市場でございますので、そのシェアをいかに上げていくのか。

そのシェアを上げていくことが、今後の MLCC の展開における情報収集力の強化にもつながりますので、そういう点に力を入れていくべきだと考えております。

[Q]：ありがとうございます。質問の 2 点目が、今回シリコンダイオード・パワー半導体事業の売却を発表されていますが、2,000 億円規模の事業売却がほぼ固まる時期は今期中という理解でよろしいでしょうか。今期の売上が 1 兆 9,000 億円、その内為替影響で 1,070 億円減少ですので、今期の売上見通しの中には、この 2,000 億円規模の事業売却は含まれていないと考えてよろしいのか確認をさせていただきます。

谷本 [A]：2,000 億円規模の事業見直しというのは売却だけに限りませんが、事業改革という点で今期中に完結させる目標で進めており、今のところ遅れは出ておりません。

今期への影響について、本日シリコンダイオード・パワー半導体事業の売却について発表しましたが、本件は 1 月の譲渡で 3 カ月分が減少することになりますが、この事業は規模が非常に小さいので影響は軽微です。他の案件も早くて 1 月か 2 月ぐらいになると思います。そういう意味で、マイナス 100 億円程度の売上への影響は織り込んでいますが、それ以上のものはございません。

[Q]：ありがとうございます。最後に 3 点目、設備投資を今期 1,800 億円に増やすというご計画ですが、製品別で見たときに、こういった製品への設備投資を増やしていけるのかについてご説明をお願いします。

**谷本 [A]**：先期から投資を決めていたもので、納期が遅れて今期になったものが、特に工場建屋を中心にたくさんございます。正直に申し上げますと、今期増えるのは一時的なもので、前期から今期へずれ込んだ鹿児島川内工場の新棟や鹿児島国分工場の建設途中の工場といったものでございます。

**[Q]**：どうもありがとうございます。

### <質問者 3>

**[Q]**：まず1つが電子部品セグメントの今後の構造改革の進め方についてです。

先ほどのご説明では、向こう2年間はどちらかと言うと既存事業の立て直しと、引き算（不採算のところを見直していく）が中心ということですが、それが完了するまではM&Aなど追加的な足し算という方向性はなく、まず体質改善を進めるということに注力されるという理解でよろしいでしょうか。

あと、グラフの中に事業部門でピンク色と赤色とグレーで色分けがありましたけれども、現在の御社の各事業に対するスタンスという理解でよろしいでしょうか。その再確認をさせていただきます。

**作島 [A]**：作島より回答させていただきます。直近はおっしゃるとおり構造改革がメインになっております。ただ、やはり注力する事業に関しましてはそこをしっかりと立て直すと同時に、さらなる展開については同時並行的に考えていく必要があらうかと考えておりますので、M&A等の検討についても、あわせて検討していく方向性で進めていきたいと考えております。

それからポートフォリオのお話ですけれども、円の色付けについてはご解釈のとおりでございます。特にグレーでハッチングしている部分につきましては収益性の低い事業ですので、どのようにしていくのかは、ポートフォリオの見直しの中では大きな議論のテーマになってくると思います。このあたりは具体的になってきましたら、ご説明をしたいと考えております。よろしくお願いいたします。

**[Q]**：はい。タイミングデバイスのところで追加でお伺いしたいのですが、日本のタイミングデバイス業界は全体として苦戦気味で、アジアとの競合も出てきている中、御社がどう動かれるかで業界の方向性も変わりうるのかなと思うのですけれども、今後のお考えとして何か付け加えていただけるものがあればお願いします。

**作島 [A]**：ありがとうございます。タイミングデバイスに関しまして、特に低価格領域については厳しい状況です。われわれとしてはやはりこれまで目指してきました小型の振動子の開発をさらに加速するとともに、既に一部市場で出ておりますが、これからは MEMS を使った振動子が出てきます。これは主に発振器で使われております。

タイミングデバイス自体の市場成長率は低いかもしれませんが、その 2 つに同時に取り組むことで、しっかりシェアを伸ばしていくという取り組みを進めていきたいと考えております。

**[Q]**：ありがとうございました。あと、ソリューションセグメントの今後の構造改革についてです。当面は現状のビジネスの収益性向上を優先するという話でありましたけれども、電子部品セグメント、コンポーネントセグメント同様に、選択と集中をまず行うという視点は、現時点でそんなに強くないのでしょうか。もし、それが起こるとすれば何年後ぐらいのところでそういうことが起こりうるということでしょうか。

**谷本 [A]**：谷本からご回答します。課題事業の収益性の改善はもちろんありますが、ソリューションセグメントについてもポートフォリオの見直しによって事業売却を進めるというのは、今期実行する予定でございます。

**[Q]**：それは同じような考え方をお持ちで、取り組んでおられるということですね。

**谷本 [A]**：はい。そのとおりでございます。

**[Q]**：分かりました。ありがとうございます。あと 3 点目で数値的なところですが、今期のご計画の中でソリューションセグメントのその他の利益改善を見込んでおられるのですがその理由を教えてください。また、本社部門損益が今期減少するというのですが、比較的金額が大きいので、何を織り込んでおられるのかを教えてください。

**伊奈 [A]**：ソリューションのほうは私からお答えします。その他のところで損益改善しておりますのは、主に前期に SOFC という燃料電池に関する不具合に関するものの引当金を計上しました。その額が今期なくなるということが主な原因で利益の改善になっております。

**谷本 [A]**：あと、コーポレートのところでの費用が増加しているのは、主に DX 関係の投資が少し増えるという内容でございます。

**[Q]**：分かりました。ありがとうございます。

#### <質問者 4>

[Q]：まず経営改革の成長シナリオのところのコアコンポーネントにおいて、セラミック関連事業で SPE 向け部品が売上プラス 45%、セラミックパッケージもプラス 21%と比較的大きい成長をターゲットにされていると感じましたが、この伸びに関しては基本的にはオーガニックのところ、つまり市場が成長するところが要因として大きいのでしょうか。

それとも、セラミック関連事業についても M&A 等を企図されてるところがあるのか、あるいは新分野等が寄与するところが多いのか、伸びていくところの時間軸と内訳等ございましたら教えていただければ幸いです。これが 1 問目となります。

谷本 [A]：はい。それでは谷本からご回答申し上げます。まず SPE とセラミックパッケージにつきましては、基本的にはオーガニックでの成長を計画しております。SPE の方は全体も伸びますけれども SPE 用部品の中には当社シェアが低いものもございますので、そういったところへ特化して伸ばす予定です。パッケージにつきましても有機では難しい領域も出てきておりますので、そういった領域を攻めてオーガニックで伸ばしていく計画でございます。

[Q]：ありがとうございます。そういった意味ですと、R&D 等を含めてもそのような領域に人をかなり割かれるということで、それは達成可能と考えておいてよいのでしょうか。

谷本 [A]：はい。R&D あるいはセラミック関連の事業部からエンジニアを引き抜いて、その領域へ集中するという考えでございます。

[Q]：分かりました。ありがとうございます。あと、ソリューションのところでは改善する部分として 2 桁マージンを目指されるというところですが、ドキュメントソリューション以外は、これまで 2 桁の達成が難しかったのかなと思うのですが。

既存の機械工具やコミュニケーション等において売上のトップラインと製品ミックスでマージン 2 桁を目指されていくのか、それとも、ご紹介いただいた電力販売モデル等のところで、トップラインを大きく伸ばすことを企図されているのか、こちらはどちらがメインとして収益性改善がされていくと考えておけば良いのでしょうか。

伊奈 [A]：現状から見ますと、利益率において来期 1 ポイント、再来期にはさらに 1 ポイントぐらいの改善は今の延長線上でできるかと思っておりますが、2 桁マージンとなりますと、本日お話ししました次期成長シナリオの中で事業ポートフォリオの再編等をダイナミックにやっていかないとできないと思っております。

そこに関しましては、この経営改革プロジェクトの中でいろんなシミュレーションをして、また時期を見てご発表したいと思っております。

[Q]：ありがとうございます。最後は付随する質問になるのですが、この経営改革プロジェクトのところで、売上高 2,000 億円規模の売却や立て直しなりを企図されているとご解説いただいております。

来年度以降も踏み込んでそのような事業見直しを継続されていくのか、それとも一旦は今回のところで一つ収益性改善の目途がついて成長の方に向かっていけるのか。今の見通しについて教えてください。以上となります。

谷本 [A]：大きくは今期で完結させたいと思っておりますが、そうはいっても時代が大きく変わっていく中ですので、将来性が見込めない事業かどうかは、毎年チェックをかけていこうと考えております。

[Q]：分かりました。ありがとうございました。

#### <質問者 5>

[Q]：まず、数字について、今期の関税の影響 170 億円をセグメントでどう割り振っていらっしゃるのか、教えてください。

谷本 [A]：大きくは機械工具と情報通信ですのでソリューションセグメントで 130 億円ぐらい、電子部品が 25 億円、コアコンポーネントは 4～5 億円ぐらいという見方をしてます。

[Q]：ソリューションで輸入等があるので、そこで関税の影響を考慮していらっしゃるってということですね。

谷本 [A]：はい。さようでございます。

[Q]：ありがとうございます。2 問目はポートフォリオの話が今回出ていますので、それに関してご質問させていただきたいんですけども。

御社の事業をいろいろ拝見していると、部品出しや材料出し(部品や材料を供給する事業)で比較的高収益の事業(例えばセラミックパッケージではかつて水晶向け等が高収益だったと思うのですが)が結局、例えば中国に新規の水晶メーカーを産んでしまったり、台湾の会社が大きくなったり、またそれらが内製を始めて収益性がどんどん厳しくなり、その業界自体も悪くなるといったパターンや、あるいは(SAW フィルター等をイメージしておりますが)他社が高収益を上げている

事業に参入し、業界自体がダウンタイムになったときに結果として非常に収益が悪化するというパターンが散見されます。

また、特に難しいのは、短期的に高収益だけれども長期で見たら破壊的な事業選択をしてしまう（今のプリンティングデバイス事業等もそのような側面があると思うのですが）パターンが結構あるように思うのですが、そういった要素はどうやってスクリーニングしていけるのでしょうか。

**谷本 [A]**：例えば水晶振動子が非常に分かりやすいと思うのですが、われわれも数年前非常に苦労した時期がございました。そのときに何をやったかという、他社ができない小型化に特化したことで今、水晶振動子の事業も 15%ぐらいの利益が出るようになりました。

全体を俯瞰して、他の国がやり始めた領域ではなく最先端のところを常に狙わなければならないというのが、日本企業の宿命じゃなかろうかと考えております。

**[Q]**：そうすると、その部品出しのような高収益の事業はやらないほうがそもそもノイズ(事業に対するリスク)も少なくなり、良いのではないかと思うのですが、あまりそのようなお考えはないですか。

**谷本 [A]**：そうですね。全体のシェアを追うよりも特定の領域でのシェアを追っていかうと考えております。

**[Q]**：なるほど。分かりました。ありがとうございます。最後に、これも大きな意味の事業ポートフォリオの質問ですけれども、特に伊奈様と谷本社長にお伺いしたいです。

よくコア事業が部品だという言い方をされるのですが、例えば M&A のやりやすさ、あるいは御社の場合は KCCS を持っていらっしゃることや、国内でのポジショニング、資本力もあることを鑑みると、ソリューション事業のほうが、収益性の改善も含めてスムーズに伸ばすことができるのではないかという気がします。

つまり、コアコンポーネントや電子部品は、資本を持っている会社がグローバルにいっぱいいらっしゃって、御社が特段強みを持っていらっしゃるとはなかなか見つらくて、私としてはソリューションのほうが伸びしろがあるのではないかと思ったりするのですが。

伊奈様自身が、対部品という意味で今どう見ていらっしゃるか。

谷本社長には、社長のお立場として、どういうふう将来の京セラを形づくる上で部品事業とソリューション事業があったらいいなと思っていらっしゃるのか。そのご意向、ご意見をお伺いしたいのでお願いいたします。

**伊奈 [A]**：ご質問ありがとうございます。まさにそのとおりだと思っております。ソリューションのビジネスと言いましても、京セラは元々部品の会社ですので、今はプロダクトアウトでビジネスをしております。

それをパラダイムシフトして、お客様や社会課題を解決するというお客様目線の事業ポートフォリオに変革をしていくことに、私はすごくチャンスがあると思います。

それをやり遂げる中で、われわれが持っていないものに関しては M&A をしていくことや、それが全部使えるプラットフォームをしっかりとつくること、ビジネスモデルをしっかりとつくることで大変革をしていくのが私の仕事だと思っています。

それを成し遂げることによって、先ほど質問がございましたけれども利益率を 10%、2 桁というところではなくてもっと上を狙えるのではないかと考えております。

**谷本 [A]**：私からも最後に。M&A はおっしゃるとおり、部品業界はなかなか難しい面も多分にあるのはご指摘のとおりだと思います。ただ、部品においても、特に電子部品についてはシェアが低いながらもその特化領域で少し利益を出しているのが現状ですので、それを補完するという意味では引き続き検討していきたいなと考えております。

決してソリューションのほうは全く検討しないという意味ではございませんので、おっしゃっている内容も含めて、経営改革プロジェクトの中で議論していきたいと考えております。

**[Q]**：分かりました。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・書き起こされたものを当社にて一部編集したものです。

## 将来事象に関する注意事項

当資料には、将来の事象についての 2025 年 3 月期通期決算説明会開催日（2025 年 5 月 14 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>）。