



**京セラ株式会社**

2025 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会

2024 年 10 月 30 日

## イベント概要

---

[企業名] 京セラ株式会社

[企業 ID] 6971

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2025 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会

[決算期] 2025 年度 第 2 四半期

[日程] 2024 年 10 月 30 日

[時間] 16:10 – 17:04  
(合計：54 分、登壇：26 分、質疑応答：28 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 5 名

代表取締役社長	谷本 秀夫（以下、谷本）
取締役 執行役員常務	触 浩 （以下、触）
取締役 執行役員常務	伊奈 憲彦（以下、伊奈）
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	青木 昭一（以下、青木）

## 登壇

---

**司会**：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 月期上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、谷本 秀夫でございます。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 兼 部品 QMS 戦略本部長、触 浩でございます。取締役執行役員常務 電子部品セグメント担当、嘉野 浩市でございます。取締役執行役員常務 ソリューションセグメント担当、伊奈 憲彦でございます。取締役執行役員常務、コーポレート担当 兼 関連会社統括本部長、青木 昭一でございます。以上 5 名です。

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いただき、誠にありがとうございます。

それでは、2025 年 3 月期上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 上期 決算概要**
- 2 2025年3月期 業績予想**
- 3 中期経営計画の進捗と今後の方向性**
- 4 政策保有株式に関する方針の変更**
- 5 企業価値向上に向けた経営改革**

本日はこちらに記載の 5 項目について、順にご説明いたします。

はじめに、2025 年 3 月期上期決算概要について、ご説明いたします。

## 2025年3月期 上期 実績(1)



(単位:百万円)

	2024年3月期 上期	2025年3月期 上期	増減金額	増減率
売上高	985,290	998,588	13,298	1.3%
営業利益	54,002 (5.5%)	37,876 (3.8%)	-16,126	-29.9%
税引前利益	77,867 (7.9%)	51,820 (5.2%)	-26,047	-33.5%
親会社の所有者に 帰属する中間利益	56,487 (5.7%)	36,078 (3.6%)	-20,409	-36.1%
平均為替 レート	米ドル 141円 ユーロ 153円	153円 166円	注:( )内の数字は売上高比率	

前年同期比較で増収も、部品の受注低迷に伴う生産設備の稼働率低下や  
人件費等の増加を主因に減益

3 ページをご覧ください。

当上期の売上高は前期に比べ、1.3%増加の 9,986 億円となりました。営業利益は 29.9%減少の 379 億円、税引前利益は 33.5%減少の 518 億円、親会社の所有者に帰属する中間利益は 36.1%減少の 361 億円となりました。

前年同期比較で増収となった一方で、部品の受注低迷に伴う生産設備の稼働率低下や人件費などの増加を主因に減益となりました。

(単位:百万円)

	2024年3月期 上期	2025年3月期 上期	増減金額	増減率
設備投資額	65,963 (6.7%)	68,933 (6.9%)	2,970	4.5%
有形固定資産 減価償却費	54,077 (5.5%)	57,154 (5.7%)	3,077	5.7%
研究開発費	50,757 (5.2%)	57,932 (5.8%)	7,175	14.1%

注:( )内の数字は売上高比率

- ・ 減価償却費：前期に実施した設備投資の影響により増加
- ・ 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 689 億円、減価償却費は 572 億円、研究開発費は 579 億円となりました。

前期に実施しました設備投資の影響により、減価償却費が増加し、また通信インフラ機器関連事業において、研究開発費が増加いたしました。

## 2025年3月期 上期 セグメント別売上高



(単位:百万円)

セグメント別 売上高	2024年3月期 上期		2025年3月期 上期		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>	<b>282,402</b>	<b>28.7%</b>	<b>281,678</b>	<b>28.2%</b>	<b>-724</b>	<b>-0.3%</b>
産業・車載用部品	109,165	11.1%	113,857	11.4%	4,692	4.3%
半導体関連部品	158,916	16.1%	151,741	15.2%	-7,175	-4.5%
その他	14,321	1.5%	16,080	1.6%	1,759	12.3%
<b>電子部品</b>	<b>174,758</b>	<b>17.7%</b>	<b>180,923</b>	<b>18.1%</b>	<b>6,165</b>	<b>3.5%</b>
<b>ソリューション</b>	<b>537,094</b>	<b>54.5%</b>	<b>546,187</b>	<b>54.7%</b>	<b>9,093</b>	<b>1.7%</b>
機械工具	159,622	16.2%	160,810	16.1%	1,188	0.7%
ドキュメントソリューション	212,891	21.6%	232,222	23.2%	19,331	9.1%
コミュニケーション	105,045	10.7%	105,480	10.6%	435	0.4%
その他	59,536	6.0%	47,675	4.8%	-11,861	-19.9%
その他の事業	9,749	1.0%	8,079	0.8%	-1,670	-17.1%
調整及び消去	-18,713	-1.9%	-18,279	-1.8%	434	—
<b>売上高</b>	<b>985,290</b>	<b>100.0%</b>	<b>998,588</b>	<b>100.0%</b>	<b>13,298</b>	<b>1.3%</b>

5

© 2024 KYOCERA Corporation

5 ページをご覧ください。こちらはセグメント別売上高の一覧です。

詳細については、後ほどご説明いたします。

## 2025年3月期 上期 セグメント別利益



(単位:百万円)

セグメント別 利益	2024年3月期 上期		2025年3月期 上期		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>	<b>30,466</b>	<b>10.8%</b>	<b>17,295</b>	<b>6.1%</b>	<b>-13,171</b>	<b>-43.2%</b>
産業・車載用部品	11,737	10.8%	10,983	9.6%	-754	-6.4%
半導体関連部品	18,767	11.8%	5,634	3.7%	-13,133	-70.0%
その他	-38	—	678	4.2%	716	—
<b>電子部品</b>	<b>9,860</b>	<b>5.6%</b>	<b>47</b>	<b>0.0%</b>	<b>-9,813</b>	<b>-99.5%</b>
<b>ソリューション</b>	<b>31,377</b>	<b>5.8%</b>	<b>33,299</b>	<b>6.1%</b>	<b>1,922</b>	<b>6.1%</b>
機械工具	9,212	5.8%	9,434	5.9%	222	2.4%
ドキュメントソリューション	19,352	9.1%	21,491	9.3%	2,139	11.1%
コミュニケーション	593	0.6%	1,119	1.1%	526	88.7%
その他	2,220	3.7%	1,255	2.6%	-965	-43.5%
その他の事業	-20,130	—	-23,023	—	-2,893	—
<b>事業利益 計</b>	<b>51,573</b>	<b>5.2%</b>	<b>27,618</b>	<b>2.8%</b>	<b>-23,955</b>	<b>-46.4%</b>
本社部門損益等	26,294	—	24,202	—	-2,092	-8.0%
<b>税引前利益</b>	<b>77,867</b>	<b>7.9%</b>	<b>51,820</b>	<b>5.2%</b>	<b>-26,047</b>	<b>-33.5%</b>

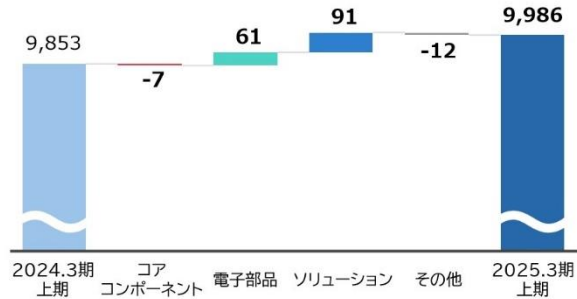
6

© 2024 KYOCERA Corporation

6 ページをご覧ください。セグメント別利益の一覧です。

## 売上高

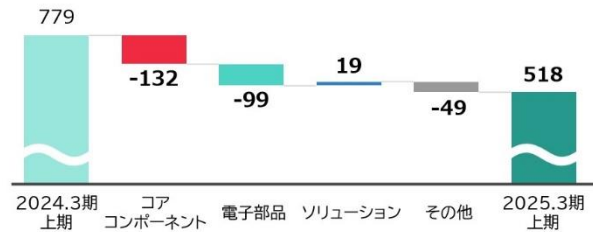
(億円)



コアコンポーネントは横ばいとなったものの、電子部品、ソリューションは円安の影響を主因に増収

## 税引前利益

(億円)



ソリューションは円安の影響を主因に増益となった一方、コアコンポーネント・電子部品は、半導体部品有機材料事業及びKAVX\*グループの需要が大きく減少したことにより減益

\* Kyocera AVX Components Corporation

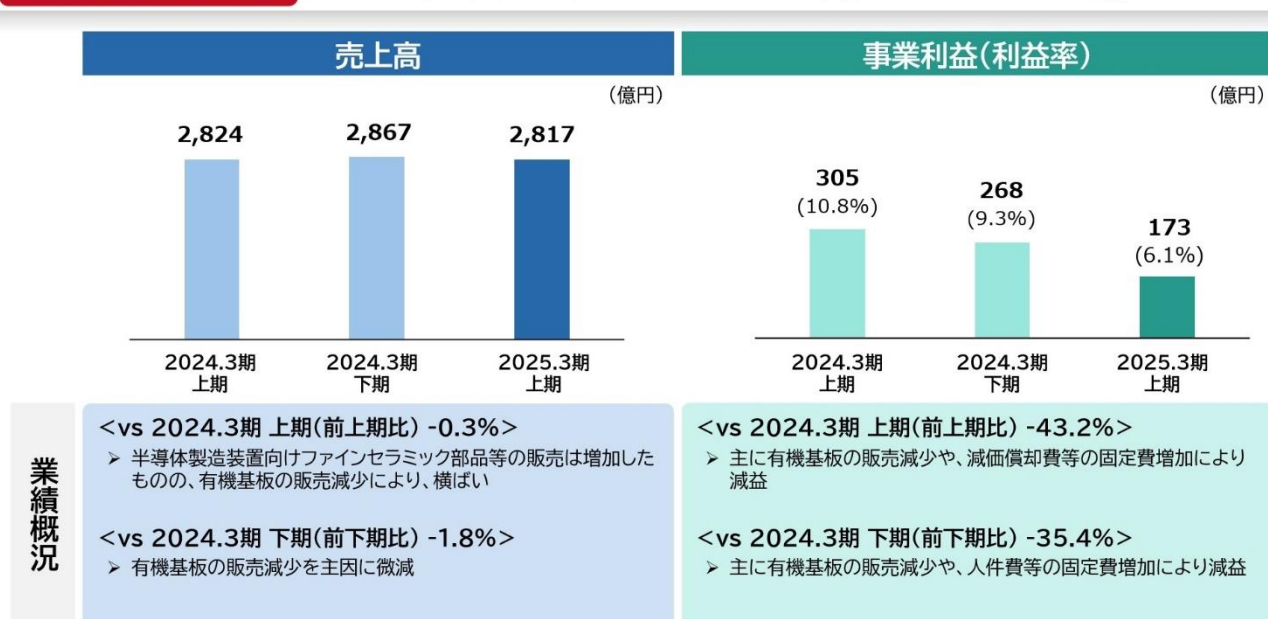
7 ページをご覧ください。こちらは当上期の実績サマリーを示しております。

スライド左側の売上高をご覧ください。コアコンポーネントは横ばいとなったものの、電子部品およびソリューションは円安の影響を主因に増収となりました。

続いて、右側の税引前利益をご覧ください。ソリューションは円安の影響を主因に増益となった一方、コアコンポーネント及び電子部品は、半導体部品有機材料事業および KAVX グループの需要が大きく減少したことにより、減益となりました。

各セグメントの売上高、利益の詳細を次ページ以降でご説明いたします。



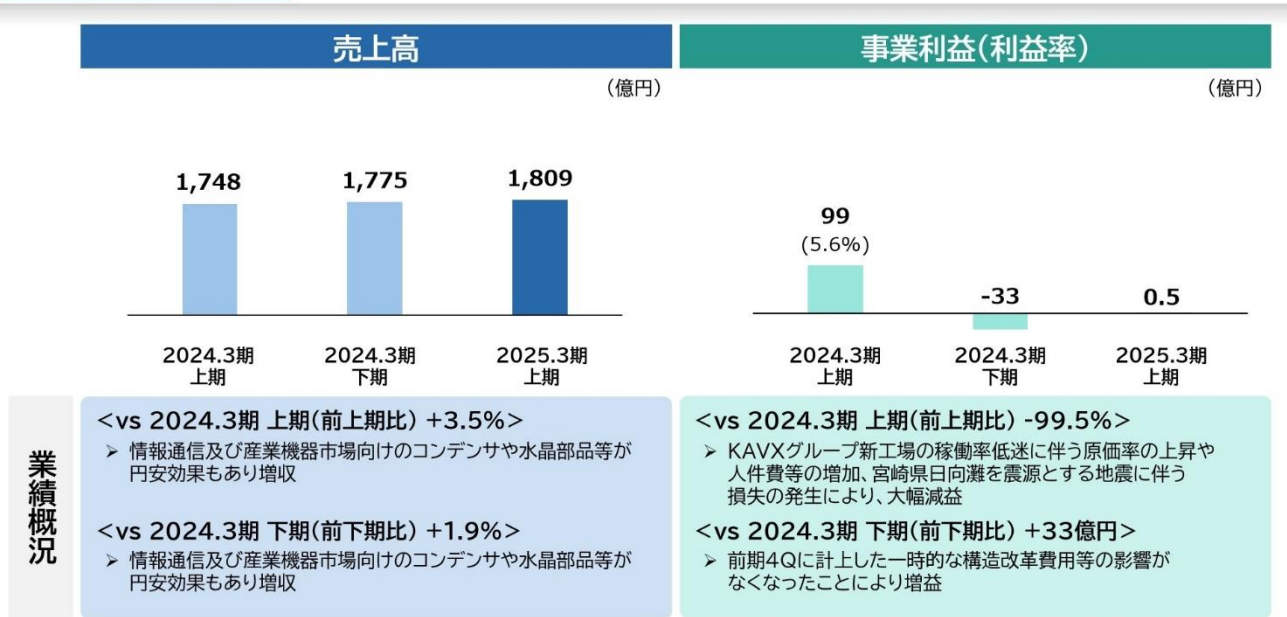


注:前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

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。

当上期の売上高は 2,817 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、有機基板の販売減少により、前上期比較では横ばいとなりました。また前下期比較では、有機基板の販売減少を主因に微減となりました。

利益は 173 億円となりました。前上期比較では、主に有機基板の販売減少や減価償却費などの固定費の増加、前下期比較では、有機基板の販売減少や人件費などの固定費の増加により減益となりました。

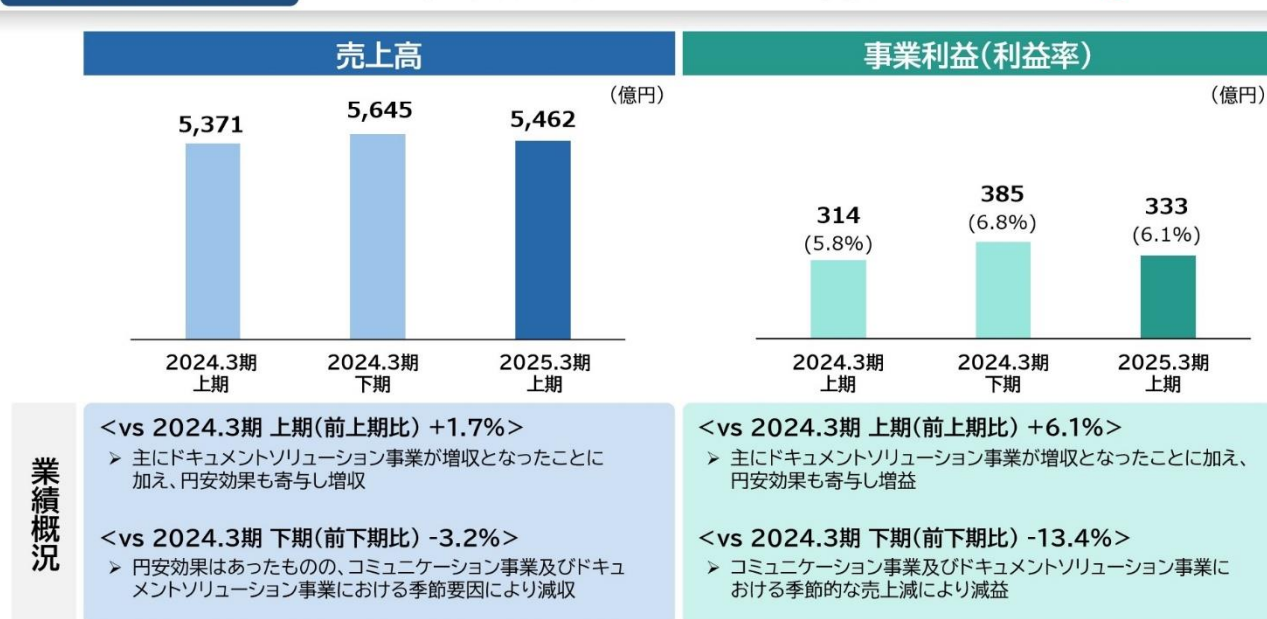


注:前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

9 ページをご覧ください。電子部品です。

当上期の売上高は 1,809 億円となりました。情報通信および産業機器市場向けのコンデンサや水晶部品などが、円安効果もあり、増収となったことにより、前上期比較、前下期比較ともに増収となりました。

利益はブレイクイーブンとなりました。KAVX グループ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、並びに宮崎県日向灘を震源とする地震に伴う損失の発生により、前上期比較で大幅に減少いたしました。一方、前期第 4 四半期に計上した一時的な構造改革費用などの影響がなくなったことにより、前下期比較では増益となりました。



注:前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

10

© 2024 KYOCERA Corporation

10 ページをご覧ください。ソリューションです。

当上期の売上高は 5,462 億円となりました。主にドキュメントソリューション事業が増収となったことに加え、円安効果もあり、前上期比較で増収となりました。一方、前下期比較では、円安効果はあったものの、コミュニケーション事業およびドキュメントソリューション事業における季節要因により、減収となりました。

利益は 333 億円となりました。主にドキュメントソリューション事業が増収となったことに加え、円安効果も寄与し、前上期比較では増益となりました。一方、前下期比較では、コミュニケーション事業およびドキュメントソリューション事業における季節的な売上減の影響により、減益となりました。

## 2025年3月期 業績予想(1)



(単位:百万円)

	2024年3月期	2025年3月期予想		増減金額	
		前回予想 (4月公表)	今回予想 (10月公表)	前期比	前回予想比
売上高	2,004,221	2,050,000	2,020,000	15,779	-30,000
営業利益	92,923 (4.6%)	110,000 (5.4%)	68,000 (3.4%)	-24,923	-42,000
税引前利益	136,143 (6.8%)	150,000 (7.3%)	100,000 (5.0%)	-36,143	-50,000
親会社の所有者に 帰属する当期利益	101,074 (5.0%)	112,000 (5.5%)	71,000 (3.5%)	-30,074	-41,000
EPS(円)	71.58	79.51	50.40		
平均為替 米ドル	145円	145円	145円		
レート ユーロ	157円	155円	155円		

注1:( )内の数字は売上高比率  
注2: 2025年3月期予想のEPSは、  
前回予想は2025年3月期第1四半期、  
今回予想は同上期の期中平均株式数を用いて算出

主に半導体部品有機材料事業及びKAVXグループにおいて、第3四半期以降も  
需要回復に時間を要することが予想されることから、通期業績予想を修正

2025年3月期業績予想について、ご説明いたします。

12ページをご覧ください。本日、2025年3月期の通期業績予想を修正いたしました。

主に半導体部品有機材料事業およびKAVXグループにおいて、当第3四半期以降も需要の回復には時間を要することが予想されることから、売上高は前回予想から300億円減額の2兆200億円、営業利益は420億円減額の680億円、税引前利益は500億円減額の1,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は410億円減額の710億円へと、売上・利益ともに下方修正いたしました。

## 2025年3月期 業績予想(2)



(単位:百万円)

	2024年3月期	2025年3月期予想		増減金額	
		前回予想 (4月公表)	今回予想 (10月公表)	前期比	前回予想比
設備投資額	161,684 (8.1%)	200,000 (9.8%)	160,000 (7.9%)	-1,684	-40,000
有形固定資産 減価償却費	111,724 (5.6%)	120,000 (5.9%)	120,000 (5.9%)	8,276	—
研究開発費	104,290 (5.2%)	120,000 (5.9%)	120,000 (5.9%)	15,710	—

注:( )内の数字は売上高比率

第3四半期以降の需要状況を考慮し、設備投資額についても見直しを実施

13 ページをご覧ください。

第3四半期以降の需要状況を考慮し、設備投資額につきましては、前回予想から400億円減額の1,600億円に見直しを行っております。

減価償却費は1,200億円、研究開発費は1,200億円と前回予想からの変更はございません。

2025年3月期 セグメント別売上高予想



(単位:百万円)

事業セグメント別 売上高	2024年3月期		2025年3月期予想				増減金額	
			前回予想（4月公表）		今回予想（10月公表）			
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	前期比	前回予想比
コアコンポーネント	569,145	28.4%	580,000	28.3%	559,000	27.7%	-10,145	-21,000
産業・車載用部品	224,574	11.2%	232,000	11.3%	234,000	11.6%	9,426	2,000
半導体関連部品	314,649	15.7%	315,000	15.4%	291,000	14.4%	-23,649	-24,000
その他	29,922	1.5%	33,000	1.6%	34,000	1.7%	4,078	1,000
電子部品	352,277	17.6%	360,000	17.5%	350,000	17.3%	-2,277	-10,000
ソリューション	1,101,625	54.9%	1,131,000	55.2%	1,132,700	56.1%	31,075	1,700
機械工具	310,740	15.5%	313,700	15.3%	313,700	15.5%	2,960	—
ドキュメントソリューション	452,162	22.5%	470,000	22.9%	480,000	23.8%	27,838	10,000
コミュニケーション	224,403	11.2%	231,300	11.3%	229,000	11.3%	4,597	-2,300
その他	114,320	5.7%	116,000	5.7%	110,000	5.5%	-4,320	-6,000
その他の事業	17,680	0.9%	16,000	0.8%	15,300	0.7%	-2,380	-700
調整及び消去	-36,506	-1.8%	-37,000	-1.8%	-37,000	-1.8%	-494	—
売上高	2,004,221	100.0%	2,050,000	100.0%	2,020,000	100.0%	15,779	-30,000

14 ページをご覧ください。セグメント別売上高予想の一覧です。

前回予想に対し、コアコンポーネントを 210 億円、電子部品を 100 億円、下方修正しております。



2025年3月期 セグメント別利益予想



(単位:百万円)

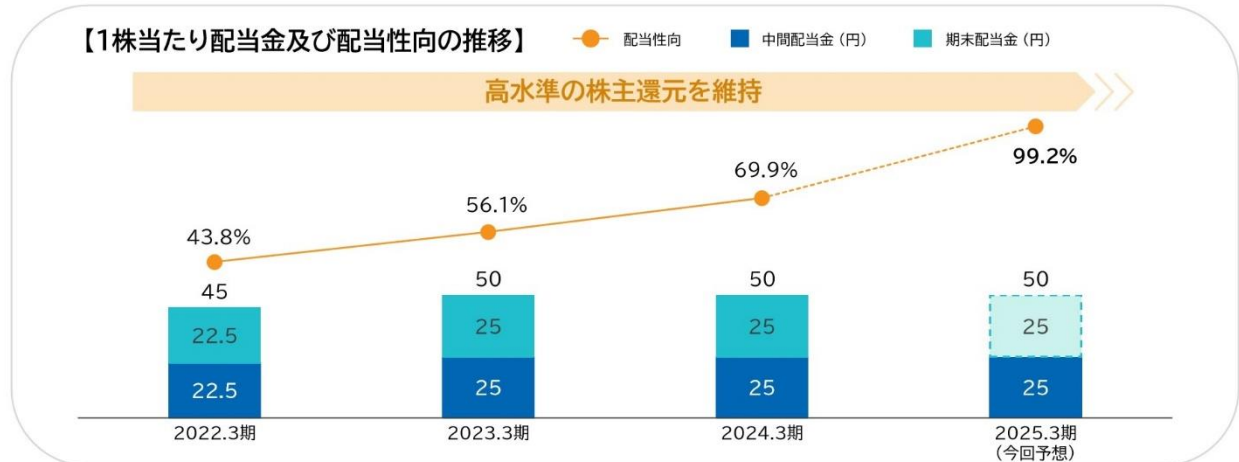
事業セグメント別 利益	2024年3月期		2025年3月期予想				増減金額	
			前回予想 (4月公表)		今回予想 (10月公表)			
	金額	売上高比	金額	売上高比	金額	売上高比	前期比	前回予想比
コアコンポーネント	57,226	10.1%	61,000	10.5%	38,000	6.8%	-19,226	-23,000
産業・車載用部品	26,409	11.8%	29,000	12.5%	25,000	10.7%	-1,409	-4,000
半導体関連部品	30,375	9.7%	31,000	9.8%	12,000	4.1%	-18,375	-19,000
その他	442	1.5%	1,000	3.0%	1,000	2.9%	558	—
電子部品	6,521	1.9%	30,000	8.3%	1,000	0.3%	-5,521	-29,000
ソリューション	69,841	6.3%	86,000	7.6%	80,000	7.1%	10,159	-6,000
機械工具	16,837	5.4%	22,000	7.0%	18,700	6.0%	1,863	-3,300
ドキュメントソリューション	43,940	9.7%	47,000	10.0%	48,000	10.0%	4,060	1,000
コミュニケーション	6,964	3.1%	10,000	4.3%	7,600	3.3%	636	-2,400
その他	2,100	1.8%	7,000	6.0%	5,700	5.2%	3,600	-1,300
その他の事業	-41,049	—	-47,000	—	-50,000	—	-8,951	-3,000
事業利益 計	92,539	4.6%	130,000	6.3%	69,000	3.4%	-23,539	-61,000
本社部門損益等	43,604	—	20,000	—	31,000	—	-12,604	11,000
税引前利益	136,143	6.8%	150,000	7.3%	100,000	5.0%	-36,143	-50,000

15 ページをご覧ください。事業セグメント別利益予想の一覧です。

前回予想に対し、コアコンポーネントを 230 億円、電子部品を 290 億円、下方修正しております。

①中間配当金 前中間配当金(株式分割後基準)と同額の1株当たり25円

②期末配当金(予想) 前期末配当金と同額の1株当たり25円を予想



※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。

16 ページをご覧ください。配当金についてご説明いたします。

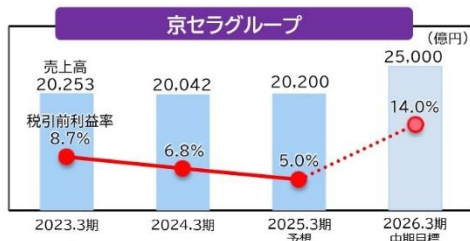
当期の1株当たり中間配当金は、株式分割後の基準の前中間配当金と同額の25円とさせていただきます。

また、期末配当金については25円を予想しており、配当性向は99.2%となる見通しです。

業績回復には時間を要することが予想されますが、引き続き、高水準の株主還元を維持してまいります。



## 中期経営計画(～2026年3月期)の進捗状況



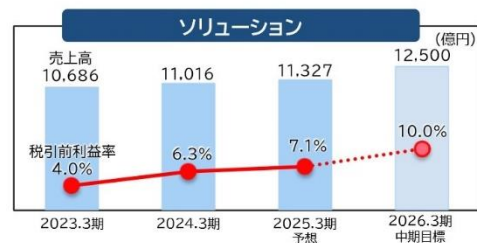
売上高・利益率ともに中期目標から遅れている状況



有機パッケージ事業の収益が悪化



KAVXグループの収益が悪化



中期目標達成を目指せる状況

中期経営計画の進捗と今後の方向性について、ご説明いたします。

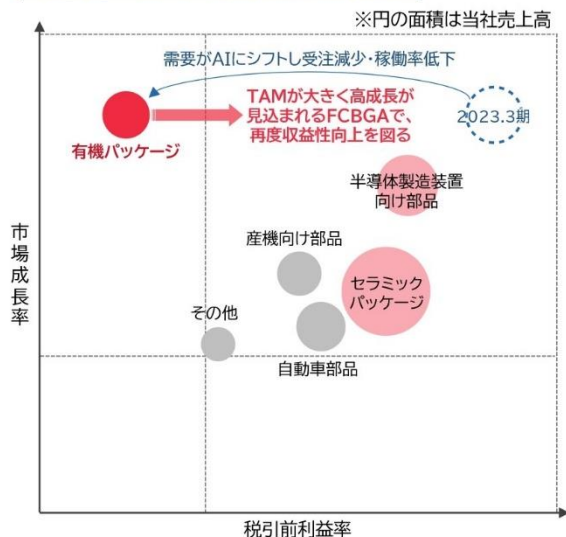
18 ページをご覧ください。京セラグループ全体およびコアコンポーネント、電子部品、ソリューションの各セグメントの売上高を棒グラフ、税引前利益率を折れ線で示しており、2025 年 3 月期は当期業績予想、2026 年 3 月期は中期経営計画で掲げた目標数字を示しています。

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

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

次ページ以降、各セグメントの状況について、順にご説明いたします。

事業ポートフォリオ (2024年3月期)



今後の方向性

◆有機パッケージ事業の収益性改善

- ✓ 市況に応じた人員体制、設備投資のコントロール
- ✓ プロセス改革による生産ラインの効率化、品質向上
- 本格的な収益性改善には2年程度かかる見込み

◆次世代ハイエンドFCBGA向けの技術開発

- ✓ AI専用ASIC等 次世代ハイエンドFCBGAの受注獲得に向けた要素技術開発を強化
- ✓ 大型化、高多層化、高密度化等の技術的ニーズに対して、京セラの強みを生かす



現在のシェアは低い、TAMが大きく高成長が見込まれるFCBGAへの投資を継続

19 ページをご覧ください。まずはコアコンポーネントです。

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

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

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

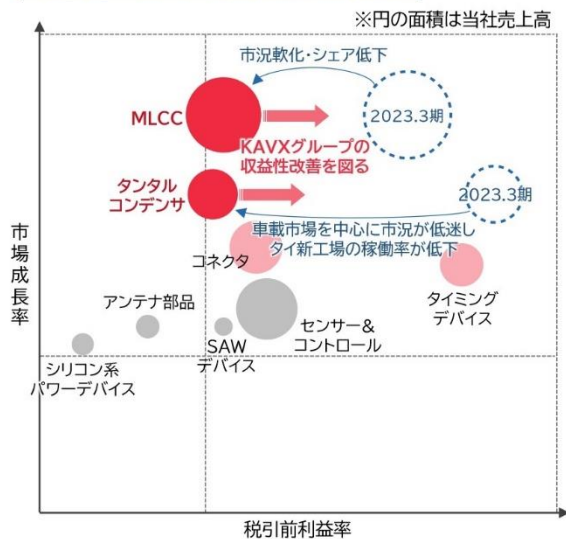
次に、今後の方向性についてご説明いたします。

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

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

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

## 事業ポートフォリオ (2024年3月期)



## 今後の方向性

## ◆ KAVXグループの事業立て直し

- ✓ MLCC競合企業に対抗すべく、京セラのリソース(技術・人材)を投下し、抜本的に生産技術・設備力を強化
  - ✓ 来年の車載市況回復を見据えたグローバル販売活動
- 本格的な収益性改善には2年程度かかる見込み

## ◆ MLCC及びタンタルコンデンサ事業の強化

- ✓ ハイエンド半導体向け新製品開発への注力
- ✓ 欧米特殊用途向けの拡大(航空・宇宙・防衛・医療)

## ◆ ノンコア事業・製品の撤退検討

## ◆ 戦略的M&amp;Aによる市場シェアの拡大

シェア拡大と収益性向上のため戦略的M&Aを実施

20

© 2024 KYOCERA Corporation

20 ページをご覧ください。つづいて、電子部品です。

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

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

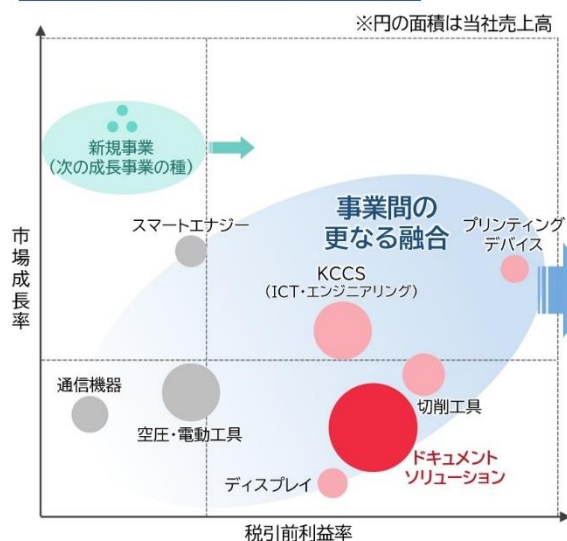
まずは、この KAVX グループの事業立て直しを図ってまいります。MLCC の競合企業に対抗すべく、技術や人材面で京セラのリソースを投入し、抜本的に生産技術・設備力を強化するとともに、来年には車載市場の回復を見込んでおりますので、グローバルでの販売活動を強化してまいります。なお、これらの取り組みによる本格的な収益性改善には、2 年程度はかかるものと予想しています。

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

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

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

## 事業ポートフォリオ (2024年3月期)



## 今後の方向性

## ◆ 高成長・高収益に向けた事業別施策の実行

- ✓ 新規課題への積極的な取り組みによる事業拡大・収益性向上  
ドキュメントソリューション / プリンティングデバイス / 切削工具 / KCCS / ディスプレイ

- ✓ 更なる構造改革による収益性改善  
通信機器 / スマートエナジー / 空圧・電動工具

## ◆ ドキュメントソリューションがもつリソースを最大限活用した事業間の更なる融合

- ✓ ハードウェア・ソフトウェア技術開発や生産技術開発力の結集
- ✓ グローバルのマーケティング・販売網の活用による営業体制の強化

## ◆ 次の成長事業創出のための新規事業開発

21

© 2024 KYOCERA Corporation

21 ページをご覧ください。最後はソリューションです。

左のグラフは、ソリューションセグメント内の主要な事業ポートフォリオです。

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

今後の方向性として、大きく 3 点に取り組んでまいります。

1 点目は、高成長・高収益に向けた事業別施策の実行です。ドキュメントソリューション/プリンティングデバイス/切削工具/KCCS/ディスプレイにおいては、新規課題への積極的な取り組みによる事業拡大・収益性向上を図るとともに、通信機器/スマートエナジー/空圧・電動工具においては、構造改革による収益性改善を図ってまいります。

2 点目は、ドキュメントソリューションが持つリソースを最大限活用した事業間の更なる融合です。ハードウェア・ソフトウェア技術開発や生産技術開発力の結集、およびグローバルのマーケティング・販売網の活用による営業体制の強化に取り組んでまいります。

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



## KDDI株式の売却を実施する方針に変更

背景	① 第二電電(現KDDI)設立以降、両社の事業状況も大きく変化しており、株式の保有について再考すべき時期にきていること ② 今後の資金需要を見据え、売却も資金調達手段として必要であること	
	2種類のKDDI株式活用による最適な資本構成の追求 KDDI株式を担保とした借入 <b>+</b> KDDI株式の売却	
	<主な資金需要> <div> <div>コアコンポーネント</div> <div>電子部品</div> <div>ソリューション</div> <div>コーポレート</div> </div> <div>                     半導体の微細化等、技術要求の高度化に対応するための最先端設備導入や技術開発へ継続投資                      先端設備導入等のオーガニック投資、及び抜本的なシェア向上のための戦略的M&amp;Aや資本提携                      既存事業における成長事業への投資、及び新規事業創出に向けた研究開発の一層の強化                      抜本的な経営インフラ再構築等、生産性向上のためのDX投資や顧客要求に対応するGX投資                 </div>	
売却規模・時期	今後5年間で保有株数の1/3程度を売却するとともに、以降も継続的な縮減を検討 (M&A等の資金需要に対して売却株数増/時期短縮も随時検討)	

現在 5年後

23

© 2024 KYOCERA Corporation

政策保有株式に関する方針の変更について、ご説明いたします。

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

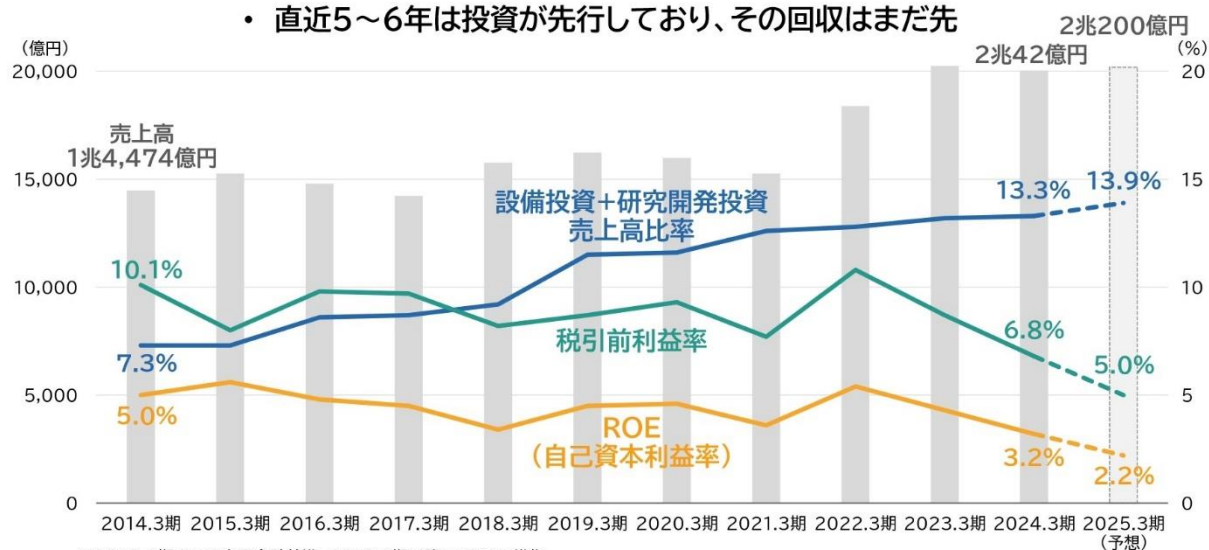
その背景の一つには、第二電電設立以降、両社の事業状況も大きく変化しており、株式の保有について再考すべき時期に来ていること。それに加え、今後の当社の資金需要を見据え、売却も資金調達手段として必要であると判断いたしました。

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

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

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

- ・ 過去10年間はM&Aの効果もあり売上高が増加傾向
- ・ 直近5～6年は投資が先行しており、その回収はまだ先



25

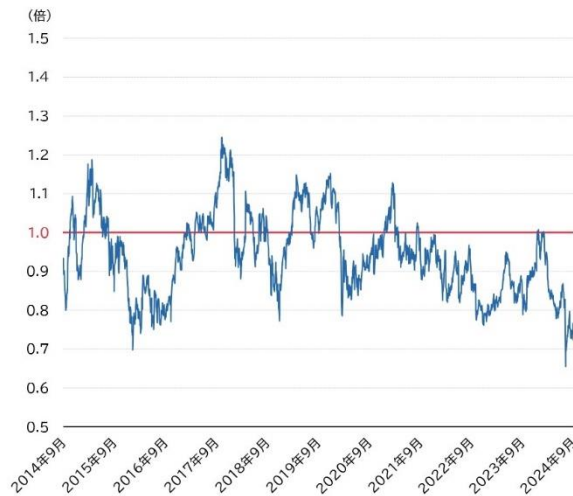
© 2024 KYOCERA Corporation

最後に、企業価値向上に向けた経営改革について、ご説明いたします。

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

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

### 当社PBR(株価純資産倍率)推移



### 当社に対する資本市場の評価

- ✓ 手掛ける事業が多いが、全社利益を牽引するドライバーが見えない
- ✓ 金融資産が時価総額の過半を占めており、株価上昇にはコア事業への積極投資とそれに伴う成長期待が重要

### <今後の取り組み>

- セグメント毎の事業戦略とともに、京セラグループ全体の目指すべき方向性を明示
- 事業ポートフォリオの見直し等も含む資本効率を意識した経営改革を実践

26 ページをご覧ください。

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

また右側に示すように、手がける事業が多く、全社利益を牽引するドライバーが見えないといったご意見や、金融資産が時価総額の過半を占めており、株価上昇にはコア事業への積極投資とそれに伴う成長期待が重要という、当社が持つ金融資産の事業成長への活用に対するご期待もいただいております。

今後は、セグメントごとの事業戦略とともに、京セラグループ全体の目指すべき方向性を明示し、事業ポートフォリオの見直しなども含む、資本効率を意識した経営改革を実践していきたいと考えております。



【方針】

「コアコンポーネント」「電子部品」「ソリューション」の3つのセグメント単位で事業ポートフォリオマネジメントを強化し、利益をより重視する経営を行う。

1. 事業ポートフォリオ分析を実施し、コア事業とノンコア事業に分ける。

2. ノンコア事業の一部撤退を実行し、コア事業へリソースを集中させる。

3. コア事業の成長及び収益性向上のため、政策保有株式の売却資金を有効活用する。

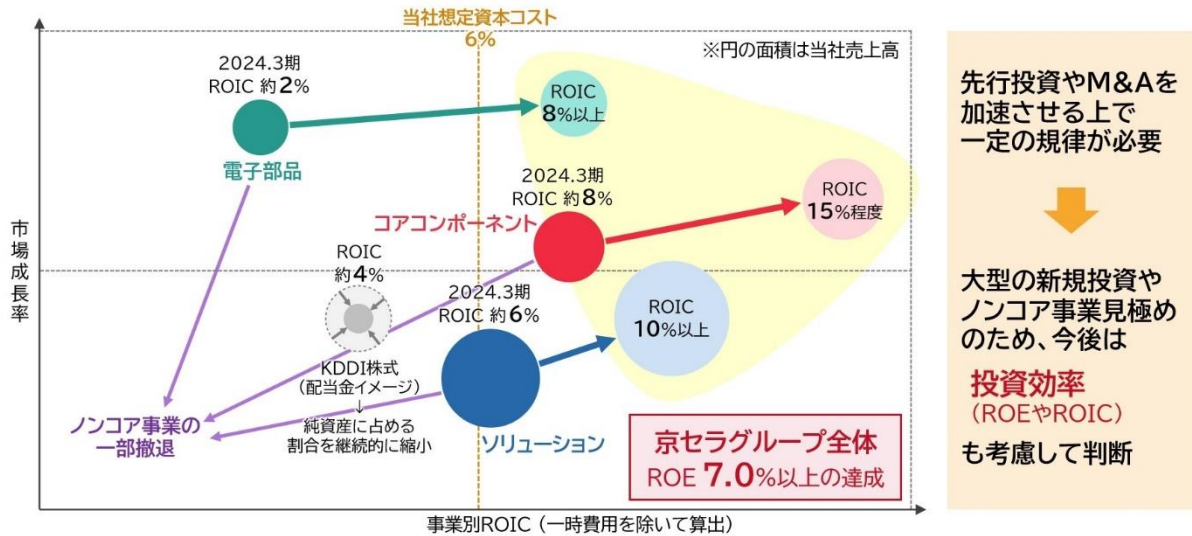
**まずはROE 7%・PBR 1倍以上を達成し、更なる向上を目指す。**

27 ページをご覧ください。企業価値向上に向けた経営改革の概要です。

まず大方針としましては、コアコンポーネント、電子部品、ソリューションの三つのセグメント単位で、事業ポートフォリオマネジメントを強化し、利益をより重視する経営を行うことであり、具体的なステップは記載の通りです。

まず、事業ポートフォリオ分析を実施し、コア事業とノンコア事業に分けます。次に、ノンコア事業の一部撤退を実行し、コア事業へリソースを集中させます。そして、コア事業の成長および収益性向上のため、政策保有株式の売却資金を有効活用し、まずは ROE 7%以上・PBR 1 倍以上を達成し、さらなる向上を目指してまいります。

各セグメントの事業価値向上を通じて、  
様々な経営環境変化に対応するサステナブルな事業ポートフォリオを構築

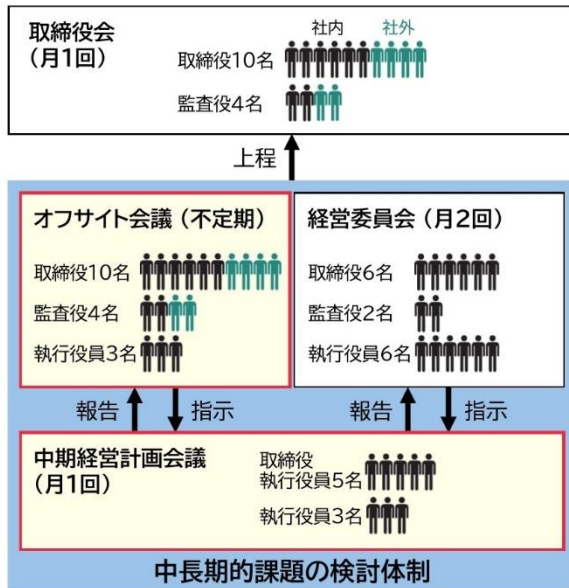


28 ページをご覧ください。京セラグループの目指すべき方向性についてご説明いたします。

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

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

三つのセグメントそれぞれで、コア事業への注力とノンコア事業の一部撤退を実行し、右上の領域へ成長性と収益性を高めると同時に、KDDI 株式の純資産に占める割合を継続的に縮小していくことで、各セグメントの事業価値向上を通じて、様々な経営環境変化に対応するサステナブルな事業ポートフォリオを構築してまいります。



現在検討中の主要議題

- ◆ 事業ポートフォリオ分析 (市場成長率/シェア/ROIC等)
- ◆ 大型投資やM&Aを含む成長戦略 (ポートフォリオ分析に基づき投資領域・対象企業を選定)
- ◆ 政策保有株式の縮減方針や資金使途 (あらゆる選択肢に対し、ROE改善効果や事業成長/リスク規模等を網羅的に検証)
- ◆ 取締役任期の1年への短縮
- ◆ 利益分配に関する方針

など

社外役員の経験や見識等も生かし  
率直かつ活発な議論を実施

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

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

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

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

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

## 質疑応答

---

### <質問者 1>

[Q]：最初に、今回初めてコア、ノンコアという発想をいただいたのですが、これは三つのセグメントで見て、どれくらいがコアで、どれくらいがノンコアと分けられているのか。また、選定したコアを伸ばしてノンコアを対処するための時間軸がどれくらいなのか。もしノンコアを対処されたときに、それだけで ROIC がどれくらい上がるのか。そういった大枠の組み立てについて、今、考えがあればシェアしていただきたいです。

谷本 [A]：コアとノンコアというのは、今、議論をしている最中ですが、少なくとも各セグメントの中で最低一つの事業本部ぐらいいは、来期中に決着をつける形で、今、検討を進めております。

[Q]：一つと言ったときにも大小あると思いますが、全社への影響がそれなりに出てくるのか、出てこないのかはいかがでしょうか。

谷本 [A]：それなりに全社への影響が出てくる規模で、今、検討しております。

[Q]：大きな二つ目の質問です。今回、KDDI 株式売却の話を示されて、借入とともにコアへの資金、また大型の M&A も考えておられる。まず M&A について、今回電子部品をフォーカスされていたのですが、従前と力を入れる用途や製品など、M&A の対象が変わってきているのか。また M&A を除くと、借入で 5,000 億円、KDDI 株売却でも 5,000 億円ぐらいあると思うので、それだけの資金が本当にいるのか。

そのあたりを見極めた上で、先ほど利益配分で DOE という考え方も検討されているということですが、そこへのキャピタルアロケーションもありうるのか。どういう組み立てで資金が使われていくのか、お考えを聞かせていただければと思います。

谷本 [A]：今、半導体関連の微細化に伴って、基板に対しても従来の技術では作れないレベルのご要求をいただいておりますので、基本的にはそこへかなりの設備投資をしなければいけないと考えています。

それと全社の仕組み。従来、各部門が独自でいろんなことを進めてきたことで、結果として今、部分最適が非常に強い事業の仕組みになっています。これを 5 年くらいかかるかもしれませんが、来期からプロジェクトとして、全社統一のシステムで動く会社に変えていこうと思っております。

ソフトウェアへの投資もかなり大型の投資になるということで、基本的には内部の設備投資または M&A で使っていく方針に変わりはありません。

[Q]：先ほどの DOE の検討は、どういうケースの場合、DOE が考えられるという意味でおっしゃったのでしょうか。

谷本 [A]：過去一度だけコロナ禍に減配したことがございますけれども、それ以外は業績が悪くなったからと言って基本的に減配できないだろう、と。そうであれば、原則配当性向 50% と言うよりも、DOE に変えた方がいいのではないかと、といったような議論を今しております。

[Q]：最後に確認なのですが、今伺ったプランは、どれくらいの期間で完遂しようと思っておられますか。先ほど 2 年間で主要な事業を立て直すとか、システムは 5 年という話がありましたが、例えば 7% 以上の ROE を目指す状態は、来期というよりは再来期くらいのイメージでしょうか。どれくらいをイメージされていますか。

谷本 [A]：先ほど言いましたように、今、有機パッケージ事業と KAVX の立て直しという二つの非常に大きな問題を抱えております。これらの解決に 2 年ほどかかるのではなかろうかと思っておりますので、その 2 年間、特に来期は、今期から大きく改善は難しいのではないかと見ております。それを考えると、3 年ぐらい後になるのではなかろうかと考えております。

[Q]：全社ベースでも、そういう意味ですね。

谷本 [A]：はい。

## < 質問者 2 >

[Q]：今期の業績の下方修正では、半導体関連部品と電子部品の下方修正が大きいのですが、半導体関連部品をセラミックと有機、電子部品を京セラと KAVX に分けると、1Q から 2Q にかけてどんな変化が起きているのか、3Q 以降どのように変化する見通しなのか、教えていただけませんか。

谷本 [A]：まず、半導体関連部品のセラミックと有機。セラミックは、前期から比較すると、少し上がっております。

逆に有機は、前下期からさらに少し悪化している状況で、期初の見立てでは、下期の後半ぐらいから上がり出すだろうという見立てでしたけれども、今のところ、来期一杯ぐらいまでは上がらない

のではないかという見立てに変わりました。その関係で、半導体関連部品で下方修正した分は全て、半導体有機材料でございます。

電子部品につきましては、京セラの電子部品は、日向灘の地震で製品が駄目になったことや、設備の改修に20～30億円ちょっとかかりましたので、結果として前期横ばいぐらいでしたけれども、内容としては、MLCCと水晶振動子は前期よりも良くなっております。

一方、KAVXは、前下期から悪化しましたが、この上期、1Q、2Qともに良くなる傾向が見られない。こちら下期の回復はもう見られないということで、下方修正した分は全てKAVXになっております。

**[Q]**：その有機半導体パッケージですが、6ヶ月前に想定されていた需要、競争環境と、現時点でどんな違いが生じているのか。特にFCBGAにおいて、業界全体が生産能力過剰になっている状況はないのか。成長領域として設備投資を続けること、そのこと自体のお考えに変化がないのか確認させてください。

もう一つ、KAVXは、従来から京セラの電子部品とシナジーを生み出す活動をしています。KAVX自体の立て直しが必要な状況になっているのではないかと思います。立て直しに来年度いっぱい時間がかかる背景について教えてください。

**谷本 [A]**：まずFCBGAに関して、従来のデータセンターには、通常のSoCやCPUが使われておりました。こちらが急激にAI用が変わっていったことで、通常品の需要が止まったことは期初からわかっておりましたけれども、従来のCPUに関するFCBGAについても、在庫調整が終わればこの下期ぐらいから少しずつ戻っていくだろうという見立てをしておりました。

現実、起こっていることとしては、データセンターへの投資額は、今期かなり上がっているのですが、ほぼ全てがAIデータセンターで、データセンターの数としては、2年前の状況には全く戻っておりません。1個1個のデータセンターがAIデータセンターになったので、投資額が飛躍的に増えたことで、トータルの金額は増えたけど、台数はあまり増えていない。

われわれはAIデータセンターに使われるGPUには全く入れておりませんので、今後も当社が生産するFCBGAは、しばらく回復しないような見立てに現時点で変えさせていただいたということでございます。

それと設備投資ですが、従来のFCBGAを作る生産ラインは、業界全体で恐らく余っていると思います。そういうこともありますので、従来のFCBGAの増産用として考えた設備につきましては後

ろ倒しにする、あるいは次のバージョンが作れる設備に変更するといったことを、今やっている最中でございます。

次世代はどうするのかですが、AI データセンターに使われるようなもの、あるいは次世代のデータセンターに使われるものは、GPU や AI アクセラレータの周りに、データを高速でやり取りするためのメモリーもチップレットとして配置することで、従来の FCBGA からすると、かなり大型化する予測をしており、大型の FCBGA をどう使いやすく作るかの開発を進めている状況でございます。

それと、KAVX につきましては、ご指摘の通り、立て直しが必要な状況でございます。悪いのは MLCC とタンタルコンデンサでございます。

まず MLCC について、主に KAVX は欧州の車載向けが半分ぐらいを占めておりますけれども、この市場が非常に良くないのがまず一つ。

もう一つ、この市場で従来使われていたコンデンサから、少し小型・高容量品にシフトしていますが、その性能の製品を KAVX でうまく立ち上げられておらず、そのフォローのために、日本のコンデンサのエンジニアを KAVX の工場に派遣しております。既に解決策は見えてきておりますが、一部は設備自体を入れ替えなければならず、設備手配の関係で、来期いっぱいぐらいはかかるのではなかろうかという見方をしております。

それと、タンタルコンデンサは、従来の二酸化マンガンを添加したタンタルコンデンサにつきましては、非常にシェアが高かったのですが、この市場を MLCC が少しずつ奪っており、市場規模が縮小していることが一つ。

もう一つは、ポリマーのタンタルコンデンサが、SSD 等に大量に使われるようになって二酸化マンガんに代わって大きく成長しています。これに対して、タイの新工場で自動化ラインを作ることで準備を進めておりましたけれども、市場の成長に追いつけておりません。今、立ち上げを行っている最中ですので、こちらは MLCC より少し早く回復していくのではなかろうかと見ております。

### <質問者 3>

[Q]：まず、数字を確認させていただきたいです。上期ではなくて 2Q で、半導体関連部品が赤字に転落している一方、売上は QonQ で増えていると思うので、ここで何があったのか。同じく電子部品も QonQ で、増収減益になっているのですが、ここの背景を教えてください。



似たような質問ですが、金融費用が上がっているのも、恐らく 2Q に為替差損が営業外費用に入っていると思います。御社の場合、事業利益で開示しているのも、為替差損は各事業に振り向けられているのか、それともほとんど本社部門損益に入っているのも事業利益には関係していないのか、もし事業に関係していれば事業に割り振った上で教えてください。

このまま、数字関係が続けさせていただきます。新しい修正の計画を拝見しますと、売上はそんなに違和感がないのですけれども、例えば、電子部品が 100 億円売上予想を引き下げたのに対して、利益の予想は 290 億円の引き下げで、売上をはるかに上回る下方修正になっています。半導体も同じく、売上の下方修正と利益の下方修正のバランスが、通常ではちょっとない修正になっているので、構造改革みたいなものが入っているのか、そちらの背景を教えてください。

**谷本 [A] :** 2Q の数字についてはご指摘の通りで、まず半導体関連部品ですが、セラミック材料で出た利益以上に、有機材料で赤字が出たことで、若干のマイナスになっております。電子部品においても、日本の電子部品が出した利益以上に、KAVX の赤字が大きかったということで、2Q 単独で見ますと、ご指摘の通りの状況でございます。

為替差損については、青木からご回答申し上げます。

**青木 [A] :** 為替差損益については、各事業で計上しております。

**谷本 [A] :** あと、電子部品と有機材料事業の売上に対して、利益の修正幅が非常に大きいことですが、こちらは売上の下期の回復を当初予測しておりました。それを回復しないと見立てますと、有機材料事業も KAVX についても設備投資をしております、それが下期に入ってくる部分もございますので、稼働損で売上の落ち分以上に利益が落ちる結果になっております。誠に申し訳ございません。

**[Q] :** 2Q で確認させていただきたいです。有機も KAVX も 2Q に、かなり稼働とかで異常な損失が発生した理解でよろしいですか、この二つに関して。KAVX はそんなに大したことはないでしょうけど、有機はかなり大きい、異常費用が発生しているのかなと思うのですけれども。

**谷本 [A] :** かなり大きな設備投資をしましたので、2Q だけで終わる問題ではないと認識しております。

**[Q] :** 償却ですか。

**谷本 [A] :** はい。

**[Q] :** 2 点目が、中期的な話で、事業の選択を進めるという話の中で、具体的に KDDI 株の 3 分の 1 という数字はいただいたのですけれども、ROIC とかを計算しようと思うと、どうしても売却す



る事業、あるいは撤退する事業とかの規模感みたいなものが欲しいです。各事業で細かくという意味ではないのですけれども、トータルとしてどれぐらいの規模感の売上で、どれぐらいの規模感の収益あるいは損失を出している事業を、事業から切り離さなくてはいけないと思っているのか。まとめた数字で構わないので、もしイメージがあれば教えていただけないでしょうか。

**谷本 [A]：**従業員がいるので、どの事業というのは勘弁していただきたいのですけれども、売上規模で言うと全体の 1 割程度を考えています。

**[Q]：**その事業は大体どういう ROIC に今なっているのか、マイナスなのか、プラスなのか、ブレイクイーブンなのか。

**谷本 [A]：**今、検討しているのは、ブレイクイーブンの事業と、マイナスの事業とがございます。

**[Q]：**有機パッケージをお続けになられるというトーンですけれども、有機パッケージは、ブームが去った後は大体 1 社、業界からいなくなっているのが常でして、そこにダブルダウンでもっと投資していきますというのは、率直に言って、損失が倍になるリスクもあると思います。

その決断は、何をもってされているのですか。今でもかなり損失が大きいと思いますし、ダブルダウンするような事業では正直ないと思います。

**谷本 [A]：**おっしゃる通り、いろんなことを検討いたしました。

その中で、先ほど若干申し上げましたが、チップレット化がどんどん進み、基板のサイズが非常に大型化する中で、有機だけではそのサイズにすると多分実装ができないだろうと考えています。コアに硬いものを入れなければいけない、セラミックかガラスを入れなければいけないということで、基礎実験をいろいろやっております。

それと、いわゆる光電集積モジュール、今のままいくと、電力が足りなくなるのは目に見えていますので、光を使ったモジュールに変えていきたい。

この光に関するモジュールと、大型化に関する有機パッケージのコアのセラミック化については、われわれがチャレンジしていくべきだろうということで、今回継続する決断をいたしました。

#### <質問者 4>

**[Q]：**M&A の考え方ですが、KDDI 株式を担保にした借入と株式売却の規模で合わせて 1 兆円近くあって、多くは内部の投資と M&A というご説明をいただきました。M&A もそれなりの大きな金

額規模になるのかなと思うのですが、ROE や ROIC も考慮して判断していく中で、こういった形で M&A の線引きをするのかを教えてくださいと思います。

何をお伺いしたいかというと、収益性向上のための戦略的 M&A という話になると、それなりにクオリティの高い企業を、それなりにプレミアムをつけて買うような感じになると思うのですが、そういう発想でいいのか、分野とか考え方についてもう少し踏み込んだ話を共有いただければと思います。

**谷本 [A] :** M&A につきましては、相手様のあることですから、われわれが思っている通りにはなかなか進まないのも事実ですけれども、少なくとも高収益の企業様でないと対象にならないと考えています。

KDDI 株式を売却するわけですので、置いておけば配当という形で 3.数%ぐらいのリターンが入ってくるはずですよ。ですので、せめて 2 桁ぐらいの利益があって、買収額に対してのリターンが 2 桁になるのが一つの目安になると思います。

**[Q] :** 分野としては今回、電子部品をより強調されていますけれども、そういう理解でいいということですか。

**谷本 [A] :** 電子部品、あるいは従来から申し上げております切削工具、あるいはセラミック関係でもいいものがあればやりたいと思いますけれども、直近でコンタクトできているところがありません。ということで、電子部品、機械工具関係という従来からのスタンスは変わっておりません。

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 月期第 2 四半期決算説明会開催日（2024 年 10 月 30 日開催）時点における当社グループの期待、見積り及び予測に基づく記述が含まれています。これらの将来の事象についての記述には、既知及び未知のリスク、不確実な要因並びにその他の要因が内包されており、当社グループの将来における実際の財政状態及び活動状況が、当該将来の事象についての記述によって明示または暗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>）。