



京セラ株式会社

2025 年 3 月期 第 3 四半期決算説明会

2025 年 2 月 3 日

イベント概要

[企業名]	京セラ株式会社		
[企業 ID]	6971		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2025 年 3 月期 第 3 四半期決算説明会		
[決算期]	2025 年度 第 3 四半期		
[日程]	2025 年 2 月 3 日		
[時間]	17:30 – 18:14 (合計：44 分、登壇：22 分、質疑応答：22 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[登壇者]	4 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	嘉野 浩市（以下、嘉野）	
	執行役員 経営管理本部長	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。ただ今より、2025 年 3 月期第 3 四半期決算説明会を開催いたします。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。執行役員 経営管理本部長、千田浩章でございます。以上、4 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：平素は皆様に変にお世話になり、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 月期第 3 四半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 第3四半期 決算概要**
- 2 2025年3月期 業績予想**
- 3 企業価値向上に向けた取り組み**

本日はこちらに記載の3項目について、順にご説明いたします。

初めに、2025年3月期第3四半期決算概要についてご説明いたします。

2025年3月期 第3四半期累計 実績(1)



(単位:百万円)

	2024年3月期 第3四半期累計	2025年3月期 第3四半期累計	増減金額	増減率
売上高	1,492,672	1,492,055	-617	-0.0%
営業利益	79,844 (5.3%)	12,275 (0.8%)	-67,569	-84.6%
税引前利益	125,638 (8.4%)	50,459 (3.4%)	-75,179	-59.8%
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	90,366 (6.1%)	18,331 (1.2%)	-72,035	-79.7%
平均為替 レート	米ドル 143円 ユーロ 155円	153円 165円	注:()内の数字は売上高比率	

- 売上高： 汎用データセンターやスマートフォン、自動車市場向け部品の需要は低迷したものの、円安の影響もあり、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、及び一時損失の計上により減益

3 ページをご覧ください。

当第3四半期累計期間の売上高は、汎用データセンターやスマートフォン、自動車市場向け部品の需要は低迷したものの、円安の影響もあり、前第3四半期累計期間とほぼ横ばいの1兆4,921億円となりました。

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、および一時損失の計上により減少しました。営業利益は84.6%減少の123億円、税引前利益は59.8%減少の505億円、親会社の所有者に帰属する四半期利益は79.7%減少の183億円となりました。一時損失の内容については、次のページで詳細をご説明いたします。

1. 営業利益・税引前利益：約▲430億円（減損損失等）**半導体部品有機材料事業（コアコンポーネント）**

AI関連市場向けは急拡大した反面、当社の主力製品である汎用データセンター向けFCBGAの需要低迷の長期化に伴う収益性悪化の影響により、有形固定資産の減損損失等を計上

2. 親会社の所有者に帰属する四半期利益：約▲480億円

- ① 減損損失等 : 約▲300億円（上記1. の税効果後）
- ② 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（主にKAVX*）

* Kyocera AVX Components Corporation

4 ページをご覧ください。

当第3四半期に計上しました一時損失についてご説明いたします。

1 点目は、営業利益および税引前利益に対して約 430 億円の減損損失の影響がありました。コアコンポーネントセグメントの半導体部品有機材料事業では、データセンター市場において AI 関連が急拡大した反面、当社の主力製品である汎用データセンター向け FCBGA の需要低迷が長期化しており、当事業の収益性が悪化しています。加えて、汎用データセンター市場向けの需要回復が当面の間、期待できないことから、有形固定資産の減損損失などを計上いたしました。

2 点目は、親会社の所有者に帰属する四半期利益に対する影響額が約 480 億円ありました。上記 1 の減損損失など、税効果後の影響額約 300 億円に加えて、海外子会社における繰延税金資産の取り崩しなどによる税金費用、約 180 億円を計上しております。

2025年3月期 第3四半期累計 実績(3)



(単位:百万円)

	2024年3月期 第3四半期累計	2025年3月期 第3四半期累計	増減金額	増減率
設備投資額	105,242 (7.1%)	101,748 (6.8%)	-3,494	-3.3%
有形固定資産 減価償却費	82,231 (5.5%)	85,848 (5.8%)	3,617	4.4%
研究開発費	77,481 (5.2%)	87,197 (5.8%)	9,716	12.5%

注:()内の数字は売上高比率

- 設備投資額: 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

5 ページをご覧ください。

当第3四半期累計期間の設備投資額は1,017億円、減価償却費は858億円、研究開発費は872億円となりました。設備投資については、ファインセラミック部品の増産投資が一巡し、減少したものの、前期以前に実施した設備投資の影響により、減価償却費は増加しました。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しました。

2025年3月期 第3四半期累計 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 第3四半期累計		2025年3月期 第3四半期累計		増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	率
コアコンポーネント	432,152	29.0%	423,693	28.4%	-8,459	-2.0%
産業・車載用部品	167,216	11.2%	173,338	11.6%	6,122	3.7%
半導体関連部品	242,676	16.3%	225,735	15.1%	-16,941	-7.0%
その他	22,260	1.5%	24,620	1.7%	2,360	10.6%
電子部品	262,628	17.6%	266,301	17.8%	3,673	1.4%
ソリューション	810,835	54.3%	816,114	54.7%	5,279	0.7%
機械工具	235,406	15.8%	231,796	15.5%	-3,610	-1.5%
ドキュメントソリューション	325,934	21.8%	352,061	23.6%	26,127	8.0%
コミュニケーション	161,656	10.8%	158,827	10.7%	-2,829	-1.8%
その他	87,839	5.9%	73,430	4.9%	-14,409	-16.4%
その他の事業	13,768	0.9%	12,721	0.9%	-1,047	-7.6%
調整及び消去	-26,711	-1.8%	-26,774	-1.8%	-63	—
売上高	1,492,672	100.0%	1,492,055	100.0%	-617	-0.0%

6

© 2025 KYOCERA Corporation

6 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 第3四半期累計 セグメント別利益



(単位:百万円)

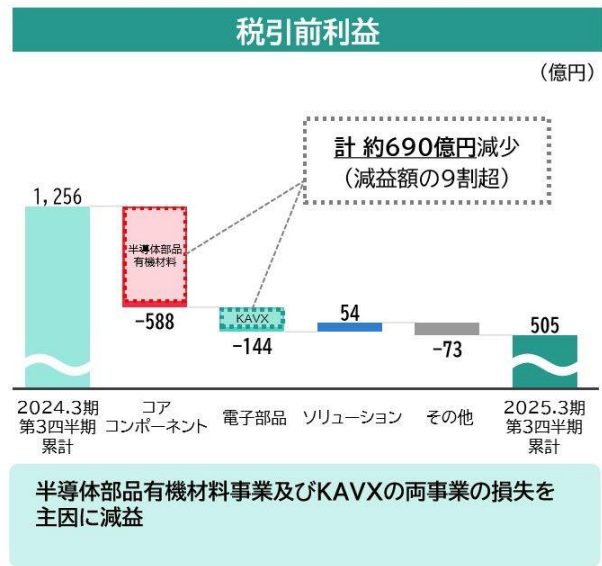
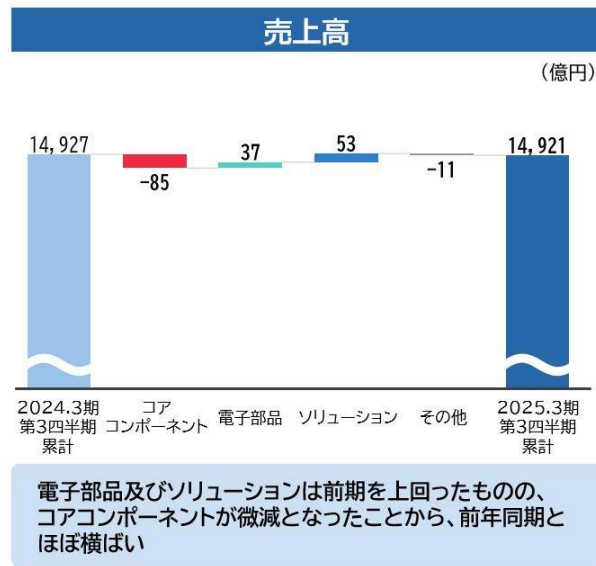
セグメント別 利益	2024年3月期 第3四半期累計		2025年3月期 第3四半期累計		増減	
	金額	売上高比	金額	売上高比	金額	率
コアコンポーネント	45,466	10.5%	-13,327	—	-58,793	—
産業・車載用部品	18,873	11.3%	18,799	10.8%	-74	-0.4%
半導体関連部品	26,388	10.9%	-33,251	—	-59,639	—
その他	205	0.9%	1,125	4.6%	920	448.8%
電子部品	13,033	5.0%	-1,411	—	-14,444	—
ソリューション	45,802	5.6%	51,205	6.3%	5,403	11.8%
機械工具	12,742	5.4%	11,804	5.1%	-938	-7.4%
ドキュメントソリューション	28,653	8.8%	32,189	9.1%	3,536	12.3%
コミュニケーション	2,356	1.5%	4,713	3.0%	2,357	100.0%
その他	2,051	2.3%	2,499	3.4%	448	21.8%
その他の事業	-30,340	—	-35,165	—	-4,825	—
事業利益 計	73,961	5.0%	1,302	0.1%	-72,659	-98.2%
本社部門損益等	51,677	—	49,157	—	-2,520	-4.9%
税引前利益	125,638	8.4%	50,459	3.4%	-75,179	-59.8%

7

© 2025 KYOCERA Corporation

7 ページをご覧ください。

こちらはセグメント別利益の一覧です。

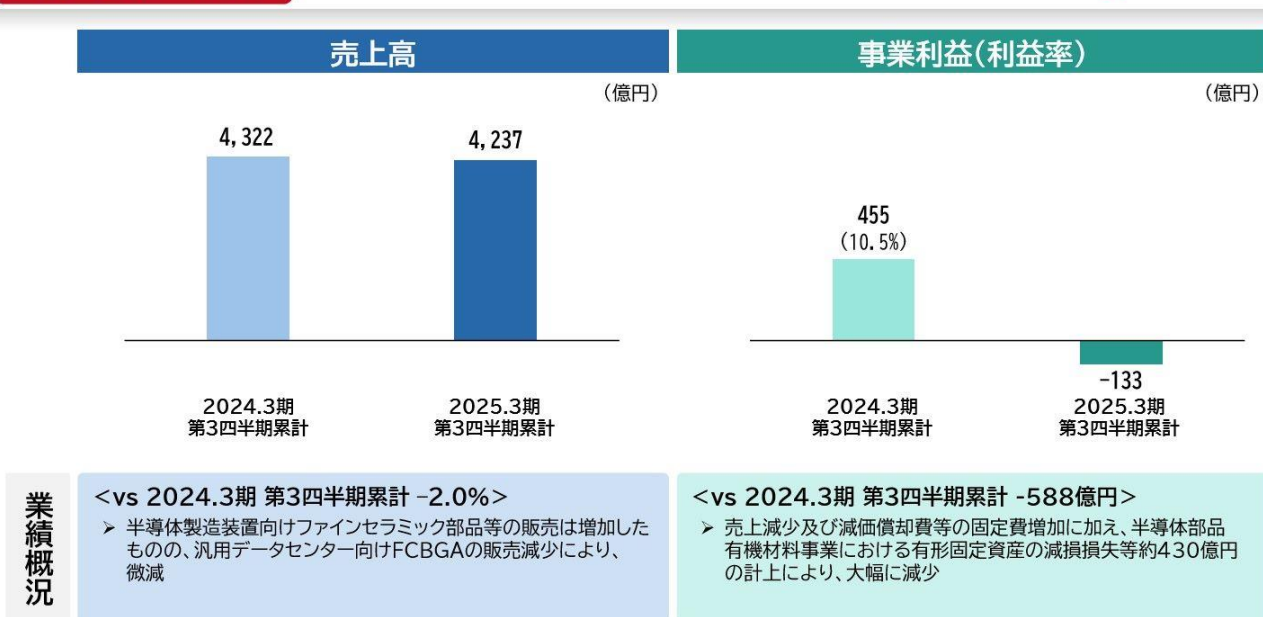


8 ページをご覧ください。

こちらは当第3四半期累計期間の実績サマリーを示しています。スライド左側の売上高をご覧ください。電子部品およびソリューションは前年同期を上回ったものの、コアコンポーネントが微減となり、前年同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。前年同期と比べ大幅に減少していますが、収益性改善が喫緊の課題となっております半導体部品有機材料事業とKAVXの両事業の減益約690億円がグループ全体の減益の9割を超える割合を占めております。両事業においては、現在、抜本的な構造改革を最優先で進めておりますので、その状況については17ページにてご説明いたします。

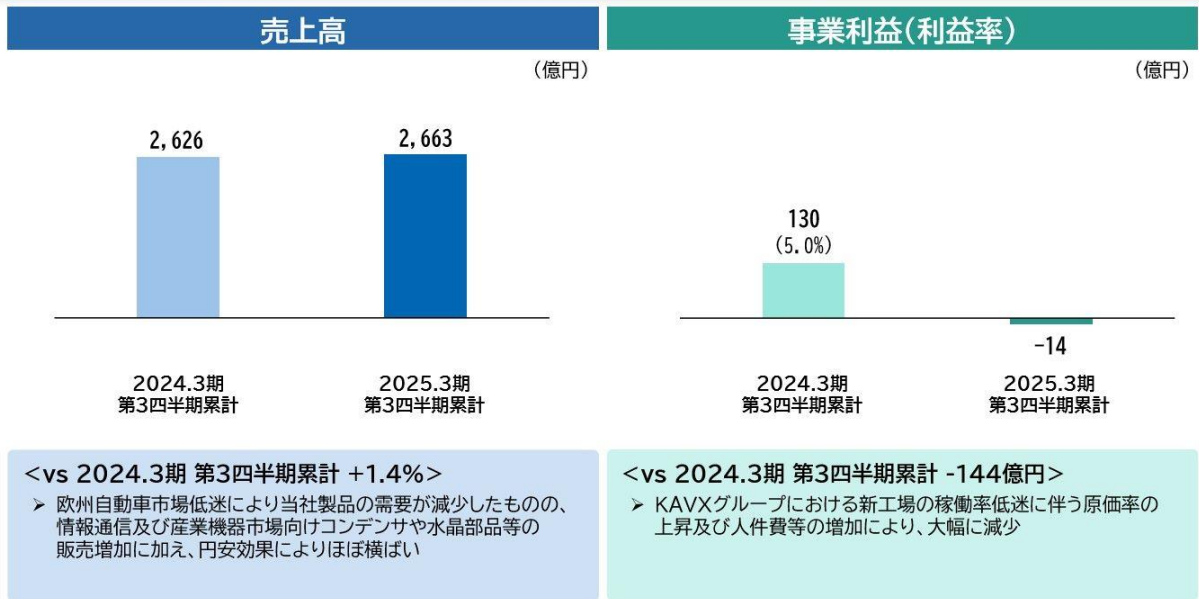
それでは、次ページ以降、各セグメントの売上高、利益の詳細を順にご説明いたします。



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。

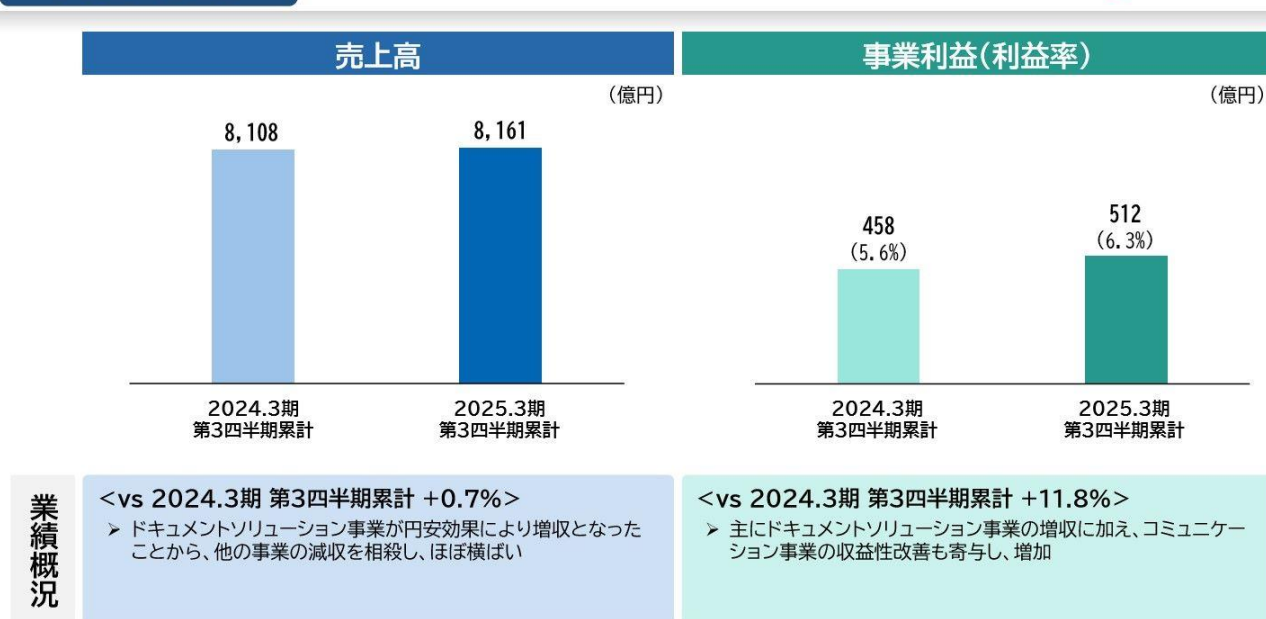
まずはコアコンポーネントです。当第3四半期累計期間の売上高は4,237億円となりました。半導体製造装置向けファインセラミック部品などの販売は増加したものの、汎用データセンター向けFCBGAの販売減少により、微減となりました。利益は133億円の損失となりました。売上減少および減価償却費などの固定費増加に加え、半導体部品有機材料事業における有形固定資産の減損損失など、約430億円の計上により大幅に減少しました。



注：前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

10 ページをご覧ください。

続いて電子部品です。当第3四半期累計期間の売上高は2,663億円となりました。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に加え、円安効果によりほぼ横ばいとなりました。利益は14億円の損失となりました。KAVX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、大幅に減少しました。



注：前期比増減率及び事業利益率は百万円単位で算出

11 ページをご覧ください。

最後にソリューションです。当第3四半期累計期間の売上高は8,161億円となりました。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、他の事業の減収を相殺し、ほぼ横ばいとなりました。利益は512億円となりました。ドキュメントソリューション事業の増収効果に加え、コミュニケーション事業の収益性改善も寄与し、増加いたしました。

続いて、2025年3月期業績予想についてご説明いたします。

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 (10月公表)	今回予想 (2月公表)	前期比	前回予想比
売上高	2,004,221	2,020,000	2,000,000	-4,221	-20,000
営業利益	92,923 (4.6%)	68,000 (3.4%)	21,000 (1.1%)	-71,923	-47,000
税引前利益	136,143 (6.8%)	100,000 (5.0%)	57,000 (2.9%)	-79,143	-43,000
親会社の所有者に 帰属する当期利益	101,074 (5.0%)	71,000 (3.5%)	20,000 (1.0%)	-81,074	-51,000
EPS(円)	71.58	50.40	14.20		
平均為替 レート	米ドル ユーロ	145円 157円	145円 155円	150円 160円	

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

- 売上高: ソリューションセグメントにおける市況回復が前回予想の想定を下回ったため下方修正
- 利益 : 減収に加え、減損損失や繰延税金資産の取り崩しによる税金費用等の一時損失の計上により下方修正

13 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。売上高はソリューションセグメントにおける市場回復が想定を下回ったため、前回予想から200億円減額の2兆円に下方修正いたしました。利益は減収に加え、先ほどご説明しました一時損失の計上により、営業利益を470億円減額の210億円、税引前利益を430億円減額の570億円、親会社の所有者に帰属する当期利益を510億円減額の200億円へとそれぞれ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 (10月公表)	今回予想 (2月公表)	前期比	前回予想比
設備投資額	161,684 (8.1%)	160,000 (7.9%)	150,000 (7.5%)	-11,684	-10,000
有形固定資産 減価償却費	111,724 (5.6%)	120,000 (5.9%)	110,000 (5.5%)	-1,724	-10,000
研究開発費	104,290 (5.2%)	120,000 (5.9%)	120,000 (6.0%)	15,710	—

注:()内の数字は売上高比率

コアコンポーネントセグメントにおける投資抑制により設備投資額・減価償却費を減額

14 ページをご覧ください。

こちらは、設備投資額、減価償却費、研究開発費の通期業績予想です。コアコンポーネントセグメントにおける投資抑制により、設備投資額につきましては、前回予想から 100 億円減額の 1,500 億円、減価償却費は 100 億円減額の 1,100 億円に見直しを行っております。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	
	金額	構成比	前回予想 (10月公表)		今回予想 (2月公表)		前期比	前回予想比
			金額	構成比	金額	構成比		
コアコンポーネント	569,145	28.4%	559,000	27.7%	556,000	27.8%	-13,145	-3,000
産業・車載用部品	224,574	11.2%	234,000	11.6%	231,000	11.6%	6,426	-3,000
半導体関連部品	314,649	15.7%	291,000	14.4%	291,000	14.5%	-23,649	—
その他	29,922	1.5%	34,000	1.7%	34,000	1.7%	4,078	—
電子部品	352,277	17.6%	350,000	17.3%	351,000	17.6%	-1,277	1,000
ソリューション	1,101,625	54.9%	1,132,700	56.1%	1,110,000	55.5%	8,375	-22,700
機械工具	310,740	15.5%	313,700	15.5%	306,000	15.3%	-4,740	-7,700
ドキュメントソリューション	452,162	22.5%	480,000	23.8%	482,000	24.1%	29,838	2,000
コミュニケーション	224,403	11.2%	229,000	11.3%	223,000	11.2%	-1,403	-6,000
その他	114,320	5.7%	110,000	5.5%	99,000	4.9%	-15,320	-11,000
その他の事業	17,680	0.9%	15,300	0.7%	17,000	0.8%	-680	1,700
調整及び消去	-36,506	-1.8%	-37,000	-1.8%	-34,000	-1.7%	2,506	3,000
売上高	2,004,221	100.0%	2,020,000	100.0%	2,000,000	100.0%	-4,221	-20,000

15 ページをご覧ください。

こちらはセグメント別売上高予想の一覧です。各セグメントにおいて、前回予想から変更しております。特にソリューションセグメントにおいては、機械工具事業や、その他に含まれますスマートエナジー事業の市場回復の遅れを主因に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	
	金額	売上高比	前回予想 (10月公表)		今回予想 (2月公表)		前期比	前回予想比
			金額	売上高比	金額	売上高比		
コアコンポーネント	57,226	10.1%	38,000	6.8%	-4,500	—	-61,726	-42,500
産業・車載用部品	26,409	11.8%	25,000	10.7%	24,000	10.4%	-2,409	-1,000
半導体関連部品	30,375	9.7%	12,000	4.1%	-30,000	—	-60,375	-42,000*
その他	442	1.5%	1,000	2.9%	1,500	4.4%	1,058	500
電子部品	6,521	1.9%	1,000	0.3%	-1,500	—	-8,021	-2,500
ソリューション	69,841	6.3%	80,000	7.1%	72,000	6.5%	2,159	-8,000
機械工具	16,837	5.4%	18,700	6.0%	14,700	4.8%	-2,137	-4,000
ドキュメントソリューション	43,940	9.7%	48,000	10.0%	47,400	9.8%	3,460	-600
コミュニケーション	6,964	3.1%	7,600	3.3%	8,300	3.7%	1,336	700
その他	2,100	1.8%	5,700	5.2%	1,600	1.6%	-500	-4,100
その他の事業	-41,049	—	-50,000	—	-49,000	—	-7,951	1,000
事業利益 計	92,539	4.6%	69,000	3.4%	17,000	0.9%	-75,539	-52,000
本社部門損益等	43,604	—	31,000	—	40,000	—	-3,604	9,000
税引前利益	136,143	6.8%	100,000	5.0%	57,000	2.9%	-79,143	-43,000

16

*主に減損損失等 約▲430億円の影響 © 2025 KYOCERA Corporation

16 ページをご覧ください。

こちらは事業セグメント別利益の一覧です。半導体部品有機材料事業における減損損失の計上など、それぞれのセグメントにて見直しを行っております。

構造改革を加速させ、両事業ともに来期2026年3月期の黒字化を目指す

コアコンポーネントセグメント 半導体部品有機材料(有機パッケージ)事業

「積極投資・拡大路線」から「利益重視の選択と集中」へ事業戦略を見直し

当社の主力である汎用データセンター向けFCBGAの需要回復が当面期待できない

→ 当第3四半期に約430億円の減損損失等を計上し、今期から来期にかけて以下の構造改革に着手

<主な構造改革>

- 既存製品の増産に係る設備投資の停止
- 製品ミックスの改善（収益性の高い高多層FCBGAへの集中）
- 鹿児島川内工場における新棟稼働の延伸
- 人員の削減（有機パッケージ事業として400名規模を配置転換）

電子部品セグメント KAVXグループ

来期以降の需要回復に備え、セグメント一丸となった「生産体制の最適化」に注力

MLCC：京セラからの技術支援により計画通り歩留り改善等が進捗

タンタル：AI・SSD市場の拡大を受け、ポリマータンタル品の受注は拡大傾向
タイ工場製品の認定が進み、2025年4月より増産を開始

17 ページをご覧ください。

続いて、課題事業における構造改革の進捗状況についてご説明いたします。

上段のコアコンポーネントセグメントの半導体部品有機材料事業につきましては、従来掲げていた積極投資・拡大路線から利益重視の選択と集中へ、事業戦略を見直します。先ほどご説明しました当第3四半期の約430億円の減損損失等の計上に加え、今期から来期にかけて、既存製品の増産に関わる設備投資の停止、収益性の高い高多層FCBGAへ集中した製品ミックスの改善、鹿児島川内工場における新棟稼働の延伸、有機パッケージ事業として400名規模の人員配置転換の構造改革に取り組んでまいります。

下段、電子部品セグメントのKAVXグループにつきましては、来期以降の需要回復に備え、セグメント一丸となった生産体制の最適化に注力してまいります。現在の状況としましては、MLCCは京セラからの技術支援により計画どおり歩留り改善が進んでいる状況です。タンタルコンデンサは、AI・SSD市場の拡大を受け、ポリマータンタル品の受注が拡大傾向にあります。現在、タイ工場製品の認定が進んでおり、本年4月より増産開始の予定です。これらの取り組みにより、両事業ともに来期2026年3月期の黒字化を目指してまいります。

最後に、企業価値向上に向けた取り組みについてご説明いたします。

2023年5月公表の中期経営計画にて掲げた経営方針・課題

経営の
基本方針

経営理念「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」
→ **持続的な売上拡大と高い収益性の実現**を目指す

中期的な
経営課題

ROEの持続的向上とPBRの改善

事業戦略の実行

- ✓ 競争優位分野への **戦略的投資**
(半導体関連部品、コンデンサ、タイミングデバイス等)
- ✓ ソリューション事業における **既存事業拡大と構造改革の推進** など

経営基盤の強化

- ✓ **資本戦略**
(キャピタル・アロケーション明確化、自社株買い、政策保有株式の縮減等)
- ✓ **コーポレート・ガバナンスの取り組み** など
(業績連動型株式報酬の導入等)

- 事業戦略面：低シェアの事業において市況変化に追従できていない
- 資本戦略面：政策保有株式の縮減等において一層のスピード感が必要
→ **現在の株価の水準についても当社としては抜本的な対策が不可欠と判断**

19 ページをご覧ください。

まず、当社としての現状認識です。

上段に 2023 年 5 月に公表いたしました経営の基本方針と中期的な経営課題を示しております。当社は ROE の持続的向上と PBR の改善に向けて、競争優位分野への戦略的投資や、ソリューション事業における既存事業拡大と、構造改革の推進などの事業戦略の実行と、資本戦略やコーポレート・ガバナンスの取り組みなどの経営基盤の強化に取り組んでまいりました。

しかしながら、最下段に示しますとおり、事業戦略面では、有機パッケージや電子部品といった低シェアの事業において、市況変化に追従できていない状況にあります。また、資本戦略面では、政策保有株式の縮減などにおいて、資本市場の皆様のご期待に応えるには一層のスピード感が必要と考えております。このような状況から、現在の株価の水準についても、当社としては抜本的な対策が不可欠と判断し、企業価値向上に向けた改革に取り組むことといたしました。

事業戦略と資本戦略の両面において企業変革を推進し
まずは早期のPBR1倍以上の実現を目指す



20 ページをご覧ください。当社は経営陣一丸となり、事業戦略と資本戦略の両面において、これまで以上にスピード感を持って企業変革を推進し、まずは早期の PBR1 倍以上の実現を目指してまいります。

変革の 1 点目は、事業の選択と集中です。今期から再来期の前半までを構造改革の期間とし、事業の立て直しを図ります。まずは課題事業の黒字化に最優先で取り組みます。さらに、売上高で 2,000 億円程度のノンコア事業の見直しや、研究開発のコア領域への集中といった、今後注力する分野の絞り込みを進めます。

そして 2027 年 3 月期以降は、次なる成長に向けた収益力の強化期間として取り組みます。全セグメントで事業ポートフォリオを再構築するとともに、投資効率や競争優位性の観点を重視し、事業規模や M&A・研究開発活動などの成長投資の適正化を進めてまいります。

また、それらと並行して、資本戦略の見直しを、変革の 2 点目として取り組む計画です。これまでも資本市場の皆様と対話を重ねながら、都度、施策を進めてまいりましたが、昨年 10 月の当中間期の決算発表後も、企業価値向上に向けて当社として今やるべきこと、できることについて、継続検討してまいりました。

その 1 点目が、政策保有株式の縮減の早期化です。KDDI 株式の売却をさらに加速することといたしました。2 点目は、自社株買いに係る当面の方針策定です。成長投資とのバランスを取り、計画的に自社株買いを行うことで、資本構成のさらなる適正化と株主還元の充実化を推進してまいります。本日はこの資本戦略の見直しについて詳細をご説明いたします。

前回の公表内容からKDDI株式の売却期間を短縮



21

© 2025 KYOCERA Corporation

21 ページをご覧ください。

まず、政策保有株式縮減の早期化についてご説明いたします。

スライド左は、昨年10月の決算発表時に公表した内容です。前回はKDDI株式の売却を実施する方針に変更し、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することを公表いたしましたが、足元の状況などに鑑み、より検討を進め、この度、この期間を2年間に短縮することを決定いたしました。

なお、目安といたしましては、現在の株価水準では2026年3月期と2027年3月期の2年間で合計5,000億円規模の売却となります。また、2028年3月期以降も、純資産の20%未満まで継続的に縮減してまいります。なお、詳細につきましては決定次第、今後、四半期ごとの決算発表などで適宜公表してまいります。

2026年3月期

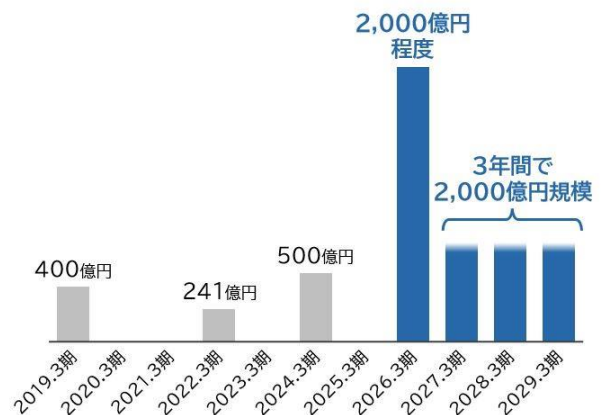
有機パッケージ事業をはじめ設備投資の抑制を図るとともに、資本効率の向上及び株主還元の充実を図るため、**2,000億円程度の自社株買い**を計画



2027年3月期～2029年3月期

一定水準の株主還元の継続と、M&A等成長機会への機動的な投資との両立を図るため、3年間で**2,000億円規模の自社株買い**を計画

当社自社株買いの金額推移



22 ページをご覧ください。

続いて、自社株買いに係る当面の方針についてご説明いたします。

この度、来期からの4年間、計画的に自社株買いを実施する方針を決定いたしました。

来期2026年3月期には、有機パッケージ事業をはじめ、設備投資の抑制を図るとともに、資本効率の向上および株主還元の充実を図るため、2,000億円程度の自社株買いを計画しております。

また、2027年3月期から2029年3月期までの3年間においても、一定水準の株主還元の継続と、M&Aなど成長機会への機動的な投資との両立を図るため、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。なお、今後の自社株買いの詳細につきましても、決定次第、都度開示してまいります。

取締役任期の短縮

2025年6月開催の第71期定時株主総会にて、取締役任期変更に係る定款変更を決議予定

取締役の任期を現状の**2年**から**1年**に短縮

なお、先述の事業戦略及び資本戦略を迅速かつ着実に実行するため、新たに経営改革担当役員を選任の予定です。

その他の経営課題

改革を最優先として着実に実行するとともに、将来に向けたビジョンを明確化するために以下の経営課題検討についても並行して着手

- ◆ 株式報酬比率を高め、より株価に連動した制度の導入
- ◆ 成長軌道回帰に向けた事業戦略・財務規律の立案 など

決定次第、今後の四半期毎の決算発表等で適宜公表予定

23 ページをご覧ください。

次に、企業変革のためのその他経営課題についてご説明いたします。

まずは取締役任期の短縮です。本年6月開催の第71期定時株主総会にて、取締役任期変更に係る定款変更を決議する予定であり、現状の2年から1年に短縮いたします。なお、先日の事業戦略および資本戦略を迅速かつ着実に実行するため、新たに経営改革担当役員を選任の予定です。

また、下段にその他の経営課題を示しますが、改革を最優先として着実に実行するとともに、株式報酬比率を高め、より株価に連動した制度の導入や、成長軌道回帰に向けた事業戦略・財務規律の立案など、将来に向けたビジョンを明確化するための経営課題検討についても並行して着手しております。これらの検討結果につきましては決定次第、今後の四半期ごとの決算発表などで適宜公表していく予定です。

本日ご説明しました事業戦略及び資本戦略について、まず来期2026年3月期には以下の取り組み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グループの生産体制最適化
- ポートフォリオ再編に向けた事業と研究開発の見直し
※ 進捗状況を今後の四半期毎の決算発表等で適宜公表いたします

資本戦略

- KDDI株式の売却実施
2年間で5,000億円規模の売却を計画（来期はその初年度）
- 自社株買いの実施
来期には2,000億円程度の自社株買いを計画

なお、2026年3月期の業績予想については、4月末予定の通期決算発表でご報告予定です。

24 ページをご覧ください。

最後に、企業価値向上に向けた取り組みのまとめです。本日ご説明いたしました事業戦略および資本戦略について、まず、来期 2026 年 3 月期には、スライドに記載の取り組みを着実に実行してまいります。

事業戦略面では、有機パッケージ事業と KAVX グループの二つの課題事業の黒字化を目指します。また、ポートフォリオ再編に向けた事業と研究開発の見直しを行います。

資本戦略面では、2 年間で 5,000 億円規模の KDDI 株式の売却計画を実行に移すと同時に、来期には 2,000 億円程度の自社株買いを行う予定です。なお、2026 年 3 月期の業績予想については、現在精査を行っており、4 月末予定の通期決算発表においてご報告いたします。

以上が私からのご説明となります。本日ご説明いたしましたとおり、当社は企業変革を本格的に進めてまいります。こちらのスライドに掲げた取り組みを来期にやり切ることがその第一歩と考えております。これまで以上に経営陣一同、危機感を持ち、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]：いくつか質問させてください。最初に、今回発表された KDDI 株の売却の早期化と自社株買いの背景にあった考え方を整理させてください。目先のことだけで見ると、株主総会で信任を得るということや、株式市場からのフィードバックもあったかもしれませんが、今回の発表内容を聞いていると、当面は、構造改革期であり、積極的に投資をしていくのではなく、収益性改善に注力するといったように、資金ニーズが少し変わってきているのかなと思います。そうすると、資金ニーズがそこまでいらないので、自社株買いに充てることになったのでしょうか。そのように考えると、M&A 等のニーズや時間軸も、改善と攻めを同時にするのではなく、まずこの 1 年半は改善で、成長投資や M&A はもう少し先になるのかという考え方があったのでしょうか。どういう組み立てでこの自社株買いに至ったのかを整理させていただきたいです。

谷本 [A]：まず KDDI 株式の売却を早期化することに伴って、資金需要を少し抑えた年度に資金が入るということで、その分で自社株買いを優先しようという結論でございます。M&A につきましては、相手があることですので、チャンスがあれば来期でも再来期でも実施しようとは思っておりますが、今すぐ実施するものがあるわけではございませんので、仰るとおり、来期はまず自社株買いに充てようという結論といたしました。

[Q]：仮に大型の M&A があったとしても、今、ここでお金の使途を 4,000 億と決めてしまっても、その時は従前の KDDI 株式を担保にした 5,000 億円の借入の話も生きているので、一応、柔軟性はあるということですか。

谷本 [A]：さようでございます。

[Q]：ただ、考え方としては攻めの投資を継続した M&A をというより、まずは株主還元を含めて足元の収益性改善に注力するというように、優先度が変わってきているという理解でよろしいですか。

谷本 [A]：結構です。

[Q]：よく分かりました。二つ目ですが、有機パッケージと KAVX の来期黒字化の蓋然性について聞かせてください。従前の説明会だと、本格回復までは数年かかるというトーンでしたが、やはりそこもいろんなフィードバックを受けて早められているという印象です。有機パッケージが本当に

来期に黒字になるのか、KAVX も予定どおりということですが、これで十分なのかどうか。黒字化のタイミングを含めてどの辺を狙っているのかも整理させてください。

谷本 [A]：それでは、担当役員の触と嘉野からご回答いたします。

触 [A]：コアコンポーネントを担当します触でございます。有機材料部門についてご説明いたします。まず今期、大きな減損処理をさせていただいたことで、来期の償却費が大きく減るということが一つございます。次に、製品ミックスを変えていくということで、収益性の改善に繋がります。今まで収益性の低い製品も含めて生産しておりましたけれども、比較的得意な領域である情報通信関係の中型から大型までいかなところの高多層品のパッケージの受注を拡大させています。これが従来のものよりも収益性が高いということで、これにより大きな改善に繋がります。また、増産に対する設備投資は止めましたが、品質改善や歩留り向上に関する投資は継続しております。

回復には2～3年かかるという話がありましたが、これらのことを含めて、来期に大きく改善いたします。来期は売上拡大をほとんど行いませんが、製品の入れ替えや内部改善を進めること、そして全体の容量を圧縮しますので、稼働調整や人材の再配置を含めて、この辺の固定費も圧縮することで、ブレイクイーブンという計画を立てております。

[Q]：来期の償却がどのくらい減るのかということと、人材の配置転換でどのくらい固定費が減るのかについてはいかがでしょうか。また、配置転換については、全社の固定費は減らないような形になるのでしょうか、それとも自然減も含まれているのでしょうか。

触 [A]：まず償却費で50億円強削減できます。人件費の減少については、設備稼働を抑えることを含めて、労務費と合わせて40億円ぐらいの改善を見込んでおります。

[Q]：分かりました。KAVX はいかがでしょうか。

嘉野 [A]：電子部品セグメントを担当します嘉野でございます。KAVX は、先ほど社長の谷本の発表にもありましたとおり、MLCC 製品が高容量化したこともあり、KAVX の車載用コンデンサの歩留りが非常に悪化しました。そこで、もともと高容量で小型の技術を持っている日本の技術者を20名弱、この採算改善プロジェクトに投入いたしました。今期のQ1に比べますと、Q4はスクラップと呼んでいるロスが半減以下になりました。ここが大きく効いていまして、これでコンデンサの部分は、今期末の3月、来期4月にはほぼブレイクイーブンまで見えてきました。

コンデンサの在庫もすごく多かったのですが、生産を抑えることで適正化してきました。その結果、歩留まりが上がってきて、大体、受注が取れるものが作れる。一方、欧州の自動車産業がKAVX のビジネスの中心ですが、そこはまだ市場が十分に戻ってきていないものですから、まずは

ブレークイーブンで、来期には数パーセントの利益は出ると思います。ただ、そこから更に次に伸ばすためには、市場の戻りに加え、さらなる原価低減、それと何ととっても日本の技術を使った小型・高容量の新製品の投入が必要であり、それで大きく変わると思います。

一方、タイの工場に投資した分で、償却等が重くなっている状況にあり、稼働損が大きいのですが、ここは今ポリマーのタンタルの受注が四半期ごとにどんどん伸びていっています。特に AI と SSD の需要が大きいです。今、ここの認定作業も順調に進んでいまして、来期 1.5 倍ぐらい生産する予定になっています。ここで大分取り戻せます。この二つが大きな理由となって、来期は黒字の経営計画を立案しています。以上でございます。

[Q]：ありがとうございます。先ほど聞き忘れたのですが、有機は来期ブレークイーブンというのは年間でブレークイーブンですか。

触 [A]：年間で計画しております。

[Q]：分かりました。ありがとうございました。

谷本 [A]：人員について少し補足させてください。有機事業から 400 人配置転換しますけれども、会社として減らなければ結果的にあまり意味がないということで、中途入社を採用を今、止めております。今の見通しですと、中途入社を抑えることで年間 500 名は減員できるということで、有機事業の 400 人を他の事業へ配置転換して、日本の京セラトータルとしては 500 人から 600 人を来期で減らそうという計画をしております。

[Q]：分かりました。ありがとうございました。

<質問者 2>

[Q]：課題事業が有機パッケージ事業と KAVX であることは理解しました。一方で、ノンコア事業というのはどういった事業をノンコアと位置付けているのかについて教えてください、というのが 1 点目のご質問です。

谷本 [A]：谷本からご回答させていただきます。今、ノンコア事業と申し上げていますのは、われわれが事業展開をしても大きく伸ばせる可能性が少ない事業という位置付けで、来期に事業売却するものを選定しております。その後、どうしていくのかということについては、事業成長性やシェア等、様々な KPI を設定して、その数字に基づいた上で再来期以降にノンコア事業というものを選定していこうという考えでございます。

[Q]：ありがとうございます。1点確認ですが、来期 2025 年度に事業売却はされるのでしょうか。

谷本 [A]：売上規模で 2,000 億円前後の事業売却を計画しております。

[Q]：それは買い手も含めてかなり具体化してきているという理解でよろしいですか。

谷本 [A]：半分はかなり具体化しておりますし、あと半分も手続きに着手し始めました。

[Q]：ありがとうございます。過去数年間で KAVX の 100%子会社化、有機パッケージや MLCC などの電子部品への積極的な設備投資を実施されてきましたが、結果として、これらと課題事業というのが、同じような事業になってしまっています。過去の大規模投資が将来の利益として返ってくる時期についてはどのように考えたらいいか、またこれらの事業が、中期的に見た場合には成長領域だというご認識に間違いはないのかについて確認させてください。

谷本 [A]：KAVX の業績が非常に厳しくなったところに早急に日本の技術者を派遣できるのは、恐らく KAVX を 100%子会社にしていなかったら独禁法の問題等でできなかった部分がありますので、KAVX の 100%子会社化は、早期の立て直しという点では効果があったと思っています。

また、コンデンサへの投資につきまして、コンデンサは全体で見ますと非常にシェアが低いわけですが、それでも、小型大容量のスマホ向けのコンデンサに関しては、日本の電子部品がある程度のシェアを確保できておりますので、今後それを広げていくにあたって、半導体周りのコンデンサ等、われわれが特化して勝てる特定の領域への投資を進めていこうという考えで、これは変わりません。

有機パッケージ事業については、昨年大きく投資したものについては、先ほど申しあげましたとおり、稼働を停止せざるを得ない状況ですので、明らかに失敗だったと反省しております。ただ、今後につきましては、AI あるいはチップレット化に伴って基板が大型化してきていることに対して、セラミックコア、あるいはガラスコアで反りを抑えたパッケージの開発や、光電集積モジュールというわれわれが強みを出せる領域の開発を続けて事業化にもう一度、取り組みたいと考えております。

[Q]：どうもありがとうございます。

<質問者 3>

[Q]：ご説明ありがとうございました。二つ、お願いしたいと思います。一つ目が、谷本さんにぜひお聞きしたいのですけれども、設備投資を積極化して事業機会を取りにいく、グループのシナジーを取れるように組織も変えていくということで、方向性としては適切な方向だったんだろうと思うんですけれども、一方で、実際の業績としてはこういう状況になっていることから、ここまでの経営の中で何が問題であったのかというところの振り返りと、今回、お話しいただいた来期以降の方向性の中で、現状認識に対してどういうふうに直していくのか、改善していくのかというところのお考えを教えてくださいませんか。

特にノンコアを選定していくというお話の中で、その事業規模は 2,000 億円という形で、一応ガイドラインといいますか、方向性が出ていますけれども、もっと踏み込んでやっていくような方向性、可能性は出てきていないのか、その辺りを教えてください。

谷本 [A]：設備投資を積極的にやったということが、結果的には今年の非常に大きな損失につながったということで、そういう意味では時期を含めて反省することは多々ございます。それと、ノンコアについて、来期に 2,000 億円規模の売却をすることと、京セラから切り出して他のメーカーと一緒に伸びる事業があれば、他の企業と一緒に京セラから切り出して、その事業に自立してもらおうという考え方もあると思っていますので、今そういった検討も進めております。

そういうことで、京セラの中でわれわれが強みとして進めていける事業に対しては、やはり巨額な投資が必要になってきていますので、もっとよく考えて選定する必要があるということと、やはりシェアが非常に低いものに対して投資をする場合、全体を狙うのではなく、明らかにターゲットを絞った上で攻める必要があったということは大いに反省しております。

[Q]：今のお話からすると、その 2,000 億円規模の対象領域というのは現段階での一つの考え方で、通過点というか、必要を検討されたうえでそれを超えるようなことも将来的にはありうるという理解でよろしいですか。

谷本 [A]：結構です。

[Q]：分かりました。二つ目ですけれども、今回の業績の修正を拝見すると、機械工具の利益の下方修正が割と大きかったことに加え、ソリューションのその他の下振れもありました。今回、KAVX と有機で一応、対策されましたけれども、追加的な減損など、健全化のための費用等が発生するような可能性や必要性がないかどうか、現状のご認識を教えてください。あと、その他の事業も、先行的なものが多いとは思いますが、マイナスが膨らんできている状況なので、そこも併せて教えてください。

谷本 [A]：まずソリューションのその他は、主にスマートエナジーの関係でございます。蓄電池を今期より研究開発から事業部門へ移管し、その販売計画が少し下振れしている状況ですが、こちらについてはクレイ型の蓄電池ということで、安全性が非常に高く、危険物から唯一外れた認定をいただいた電池でございますので、今後、どう広げていくかということ踏まえて戦略を立案して改善していきたいと考えております。

あと、機械工具の事業につきましては、電動工具とかいろんなものがございまして、事業をどういう形で集中していくかを検討しており、また電動工具の製造を今、ドキュメントソリューションのベトナム工場へ移管しようとしていますので、そういったことで収益性の改善を進めていきたいと思っています。

[Q]：その他の事業の中身についてはいかがでしょうか。

谷本 [A]：メインはスマートエナジーの蓄電池の製造移管に関して黒字化できなかったというところですので、販売方法等を含めて、来期以降は改善できるように進めます。

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2025年3月期第3四半期決算説明会開催日（2025年2月3日開催）時点における当社グループの期待、見積り及び予測に基づく記述が含まれています。これらの将来の事象についての記述には、既知及び未知のリスク、不確実な要因並びにその他の要因が内包されており、当社グループの将来における実際の財政状態及び活動状況が、当該将来の事象についての記述によって明示または黙示されているところと大きく異なる場合があります。詳細は、当社ホームページに掲載の「将来の見通しに関する記述等について」をご参照ください（<https://www.kyocera.co.jp/ir/disclaimer.html>）。