



この資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点で入手できる情報に鑑みて、当社が予想を行ったものであり、潜在的リスクや不確実性を含んでいます。  
最終ページに記載の「将来の見通しに関する記述等について」にご留意ください。

# 京セラ株式会社 会社説明会

(証券コード 6971)

2023年5月31日

執行役員  
経営管理本部長  
千田 浩章



京セラ株式会社

© 2023 KYOCERA Corporation

**1** 当社の紹介

**2** 中期経営計画

**3** 株主還元

**1** 当社の紹介

2 中期経営計画

3 株主還元

## 京セラの概要



創業  
**1959年**

本社所在地  
**京都市**

グループ会社  
**298社**  
(2023年3月末現在、京セラ(株)を含む)

連結従業員数  
**81,209名**  
(2023年3月末現在)

上場市場  
**東証プライム市場**

時価総額  
**約2.9兆円**  
(2023年5月26日終値)

売上高  
**約2兆円**  
(2023年3月期実績)

海外売上高比率  
**約7割**  
(2023年3月期実績)



代表取締役会長  
**山口悟郎**

代表取締役社長  
**谷本秀夫**

当社は1959年、昭和34年に「京都セラミック株式会社」として、稲盛和夫が京都で創業しました。現在は会長の山口、社長の谷本のもと事業を展開しています。2023年3月末時点で、世界各国にあるグループ会社は298社、従業員数はグループ全体で約81,000名にまで成長しています。東京証券取引所プライム市場に上場しており、時価総額は、2023年5月26日の終値で、約2.9兆円です。また、前期の売上高は約2兆円で、そのうちの約7割が海外向けとなっています。

【社是】

敬天愛人

( 敬天愛人 )

常に公明正大 謙虚な心で 仕事にあたり  
天を敬い 人を愛し 仕事を愛し 会社を愛し 国を愛する心

【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。

次に、当社の社是・経営理念についてご説明します。  
社是は「敬天愛人」、経営理念は「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」です。  
京セラグループの経営の原点は、創業者である稲盛が掲げた、この理念にあり、  
現在も、この経営理念をベースとして様々な事業を展開しています。

① 独自の経営哲学と経営手法

アメーバと呼ばれる  
小集団を独立採算で  
運営する経営システム



アメーバ  
経営

京セラ  
会計学

公明正大で、  
透明性の高い  
実践的な会計原則



京セラフィロソフィ  
(企業哲学)



「人間として何が正しいか」を判断基準とし、経営理念を追求するための行動指針

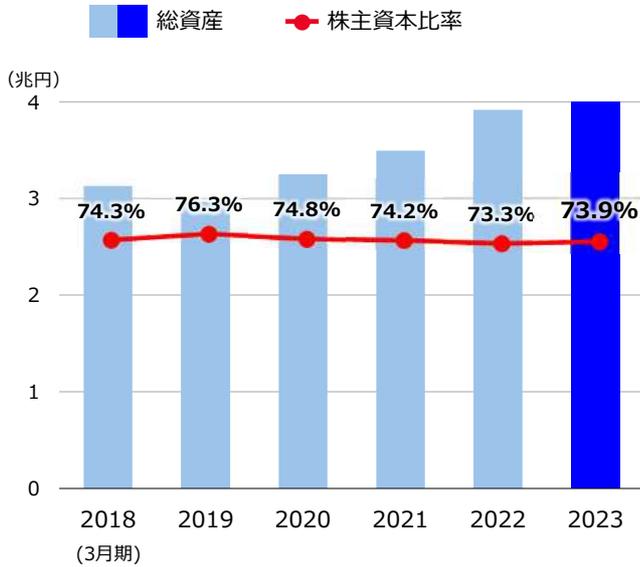
続いて、当社の強みをご説明します。

強みの1つ目は、独自の経営哲学と経営手法です。経営のベースにあるのは、図の赤色部分にあります。「人間として何が正しいか」を判断基準とした「京セラフィロソフィ」であり、経営理念を実現するための指針として全社員で共有しています。また、独自の経営管理手法として、青色で示しています「アメーバ経営」を用いています。会社組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、それぞれを独立採算で運営しています。この「アメーバ経営」を、公明正大で透明性の高い会計原則によって支えているのが、緑色で示しています「京セラ会計学」です。

当社は、この企業哲学や会計に関する考え方と、アメーバ経営による全員参加経営に基づき、事業を展開しています。

② 強固な財務基盤

(2023年3月末現在)



**総資産**  
約 **4** 兆円

**株主資本比率**  
約 **74** %



**強固な財務基盤と  
高い株主資本比率により  
安定経営が可能**

強みの2つ目は、強固な財務基盤です。  
2023年3月末の総資産は約4兆円、総資産に占める株主資本比率は約74%と  
なっています。この強固な財務基盤と高い株主資本比率により、急速に変化する  
事業環境下においても、安定した経営を行うことができます。

### ③ 多様な要素技術及びグローバルな事業展開

#### ファインセラミック技術



創業からのコア技術を活かし、産業機器からエレクトロニクス、自動車、エネルギー分野まで幅広く製品を展開

#### 無線通信技術



携帯端末や各種モジュールを提供するとともに、基地局建設などのエンジニアリング事業も展開

#### 幅広い事業領域とグローバル展開



世界各地で生産・販売・研究開発活動を展開し、多様なお客様をグローバルにサポート

強みの3つ目は、多様な要素技術及びグローバルな事業展開です。創業からのコア技術であるファインセラミック技術に加え、携帯端末などで培った無線通信技術を活用し、幅広い市場に様々な製品やサービスを供給しています。また、これらの事業を展開するうえで、当社は世界各地で生産、販売、研究開発活動を行うとともに、お客様のサポートに取り組んでいます。

次のスライドにて、創業からの強みであるファインセラミックスについて、ご説明します。

## ファインセラミックスとは？

非金属・無機材料で、その製造工程において高温処理を受けたセラミックス（陶磁器、ガラス、セメントなど）の一種で、中でも、高度に制御・調整された「化学組成」や「製造プロセス」によって製造され、特に高い材料特性や寸法精度を備えたものを指す。

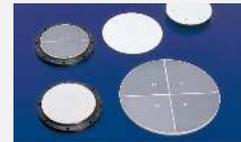


## スマートフォンや自動車の必需品 半導体を作る立役者

プラズマが発生し、金属などが腐食する過酷な半導体製造装置において、ファインセラミック製品が採用されています。



ドーム・チャンバー



静電チャック

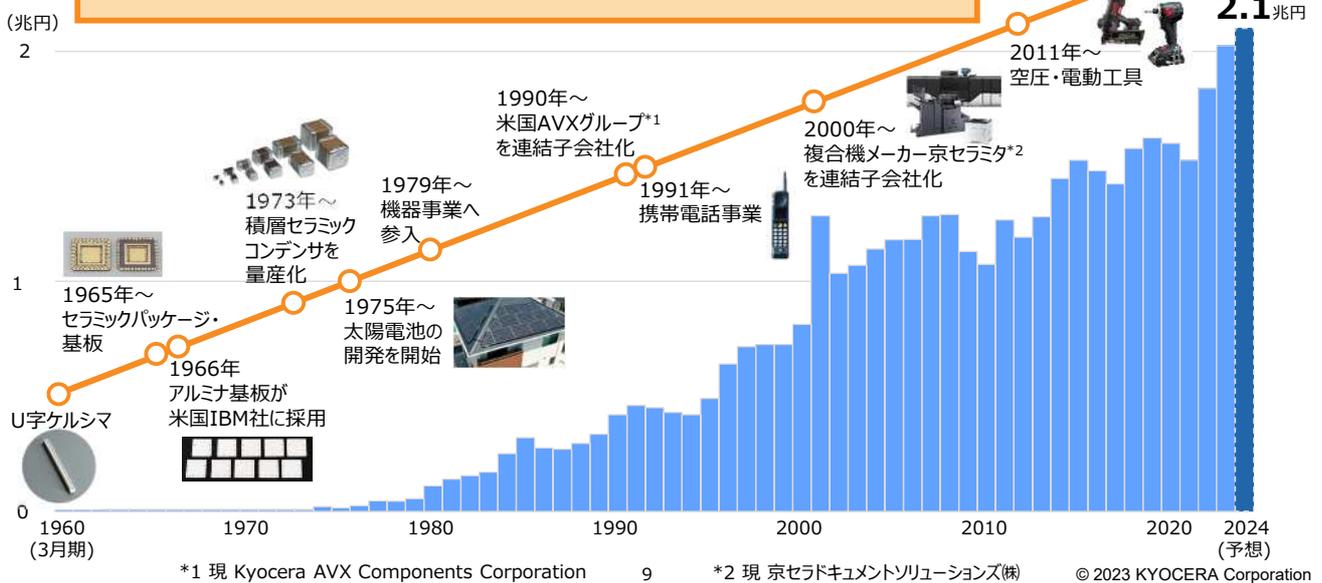


フォーカスリング

ファインセラミックスとは、非金属、無機材料で、その製造工程において高温処理を受けたセラミックスの一種です。中でも、高度に制御・調整された「化学組成」や「製造プロセス」によって製造され、特に高い材料特性や寸法精度を備えたものを指します。傷がつきにくい、熱に強い、腐食しにくいなど、様々な特性があり、京セラは60年以上にわたる研究開発と優れた技術力で、数多くの独自製品を提供しています。

例えば、今では私たちの生活に欠かすことのできないスマートフォンや自動車には、多くの半導体が使われています。この半導体の製造装置には、プラズマが発生する過酷な環境があり、腐食しにくい性質をもつ当社のファインセラミック部品が採用されています。このようにファインセラミックスは、様々な特性を活かし、私たちの豊かな暮らしや幅広い産業を支えています。

3期連続で過去最高の売上高更新を予想 (2.1兆円)



続いて、当社の成長の軌跡についてご説明します。

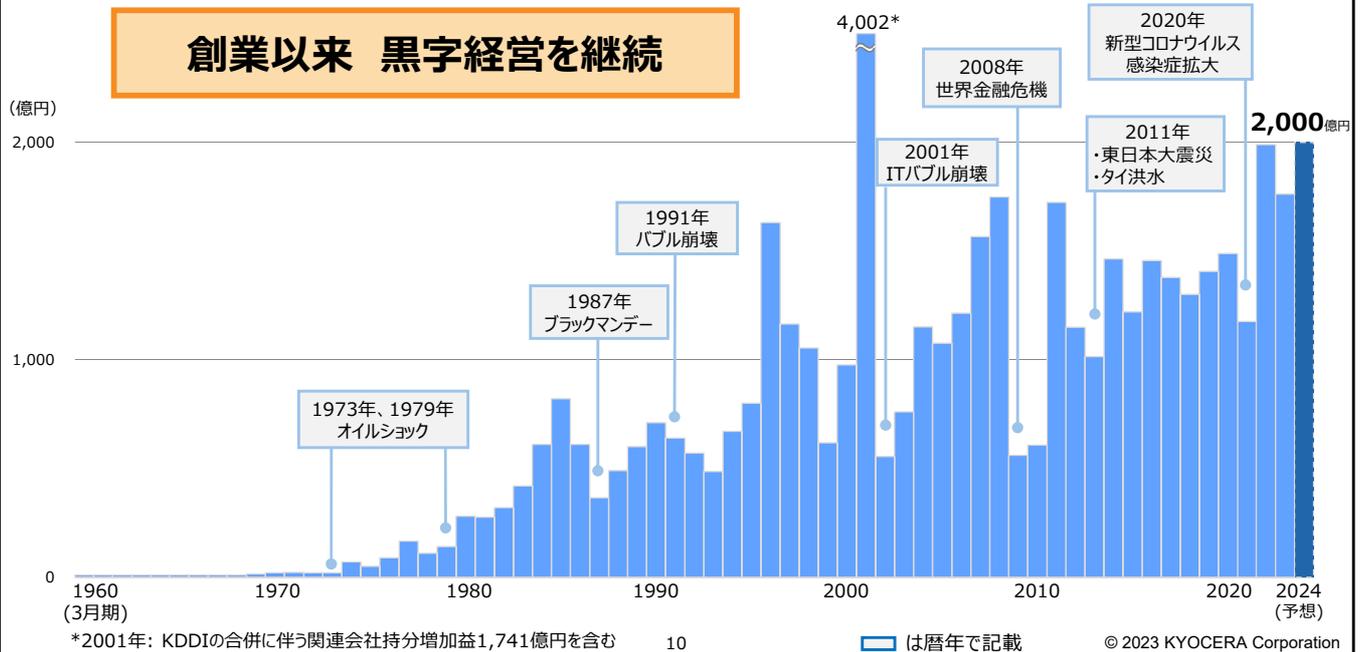
こちらのスライドは、創業時からの売上高の推移と、主な事業の変遷を示しています。当社は、ブラウン管テレビ向け絶縁部品である「U字ケルシマ」の製造からスタートし、その後、幅広い分野へファインセラミック技術を展開してきました。1966年に、米国IBM社の大型コンピュータへ当社のアルミナ基板が採用されたことで業界での高い信用力を得ました。これにより、ICを保護する部品である当社のセラミックパッケージの売上は急速に伸び、成長を牽引しました。1970年代には、これまで培った技術をさらに応用展開し、太陽電池の開発を始めるとともに、M&Aによる事業領域の拡大を進め、携帯電話やプリンターなどの機器事業へ参入しました。

このように、事業領域の拡大を通じて売上増加に努めてきた結果、前期は初めて2兆円を達成しました。今期の予想を含めると、3期連続で過去最高の売上高の更新を見込んでおり、さらなる成長に向けて取り組んでまいります。

## 京セラの成長の軌跡 ②税引前利益



### 創業以来 黒字経営を継続



また、当社は、1970年代のオイルショックをはじめ、2008年の金融危機や、2020年から続いた新型コロナウイルス感染症拡大など、創業以来、幾度となく困難に遭遇しましたが、柱となる複数の事業を持ち、幅広い市場へ展開することで、創業から今日まで、一度も赤字となることなく黒字経営を継続しています。

ソリューション

一般からプロ向けの空圧・電動工具や、各種産業向けの切削工具、複合機及びプリンター、携帯電話端末、住宅用蓄電システム等の多種多様な機器、システム、並びにソリューションサービスを展開



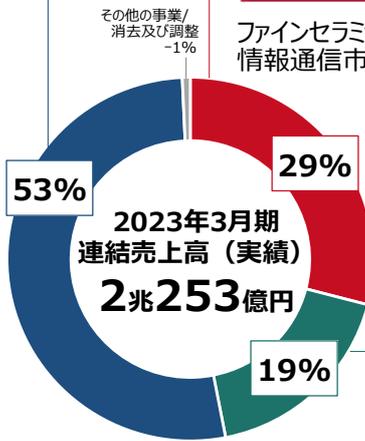
コアコンポーネント

ファインセラミック部品をはじめ、産業機械や自動車関連、情報通信市場向けに様々な部品を展開



電子部品

各種電子部品やデバイス等を、情報通信や産業機器、自動車関連、民生市場向けに展開



続いて、当社の事業をご紹介します。当社の事業は3つのセグメントで構成されており、スライドの円グラフは売上構成比を示しています。

ソリューション

一般からプロ向けの空圧・電動工具や、各種産業向けの切削工具、複合機及びプリンター、携帯電話端末、住宅用蓄電システム等の多種多様な機器、システム、並びにソリューションサービスを展開



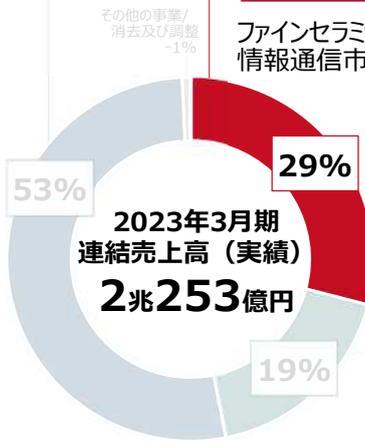
コアコンポーネント

ファインセラミック部品をはじめ、産業機械や自動車関連、情報通信市場向けに様々な部品を展開



電子部品

各種電子部品やデバイス等を、情報通信や産業機器、自動車関連、民生市場向けに展開



構成比の29%を占める「コアコンポーネント」では、ファインセラミック部品をはじめとする様々な部品を、産業機械や自動車関連、情報通信市場向けに展開しています。主要製品は、半導体製造装置向け部品や半導体パッケージ、車載カメラです。また、人工関節などの医療関連製品も含まれます。

ソリューション

一般からプロ向けの空圧・電動工具や、各種産業向けの切削工具、複合機及びプリンター、携帯電話端末、住宅用蓄電システム等の多種多様な機器、システム、並びにソリューションサービスを展開



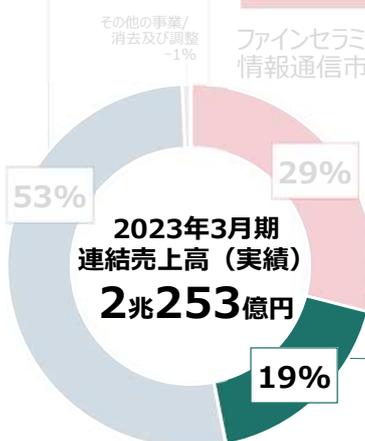
コアコンポーネント

ファインセラミック部品をはじめ、産業機械や自動車関連、情報通信市場向けに様々な部品を展開



電子部品

各種電子部品やデバイス等を、情報通信や産業機器、自動車関連、民生市場向けに展開



続いて、「電子部品」です。構成比は19%です。各種電子部品やデバイスなどを、情報通信や産業機器、自動車関連、民生市場向けに展開しています。主要製品は、セラミックコンデンサやタンタルコンデンサ、タイミングデバイス、コネクタなどです。

ソリューション

一般からプロ向けの空圧・電動工具や、各種産業向けの切削工具、複合機及びプリンター、携帯電話端末、住宅用蓄電システム等の多種多様な機器、システム、並びにソリューションサービスを展開



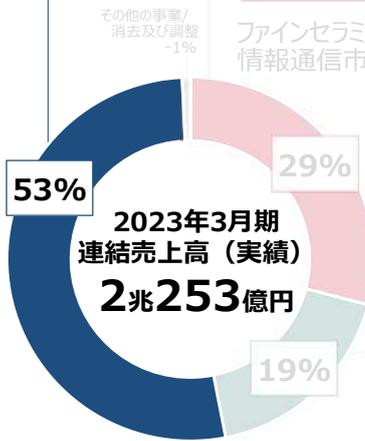
コアコンポーネント

ファインセラミック部品をはじめ、産業機械や自動車関連、情報通信市場向けに様々な部品を展開



電子部品

各種電子部品やデバイス等を、情報通信や産業機器、自動車関連、民生市場向けに展開



最後に「ソリューション」です。構成比の53%を占めています。一般からプロ向けの空圧・電動工具や、各種産業向けの切削工具、複合機及びプリンター、携帯電話端末、住宅用蓄電システムなど、多種多様な機器やシステム、ソリューションサービスを展開しています。

1 当社の紹介

2 中期経営計画

3 株主還元

次に、当社の中期経営計画についてご説明します。

### ① 経営理念の実現

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。

### ② 高収益経営の実践

売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える。

**中期経営計画立案に際し、経営の原点に立ち返る。**

はじめに中期経営計画における基本的な考え方についてご説明します。

1つ目は、経営理念の実現です。この経営理念は、当社の存在意義そのものといえます。

2つ目は、高収益経営の実践です。経営をシンプルにとらえ、日々創意工夫をこらしながら粘り強く、売上最大、経費最小を目指し続けることが、持続的成長を続けるために非常に重要なことです。

これら2つは当社にとって不変の考え方です。改めて経営の原点に立ち返り、今回の中期経営計画を立案いたしました。

半導体市場の  
中長期的な拡大



貢献領域

近年の産業全体における半導体不足の解消に向け、関連部品を供給する。

AI/5G/ADASなど  
新技術の社会実装本格化



貢献領域

DXの進展で需要が高まる車載/電子機器市場に部品・機器を供給する。

世界的な環境意識の高まり



貢献領域

環境配慮製品や社会課題解決型のソリューションを供給する。

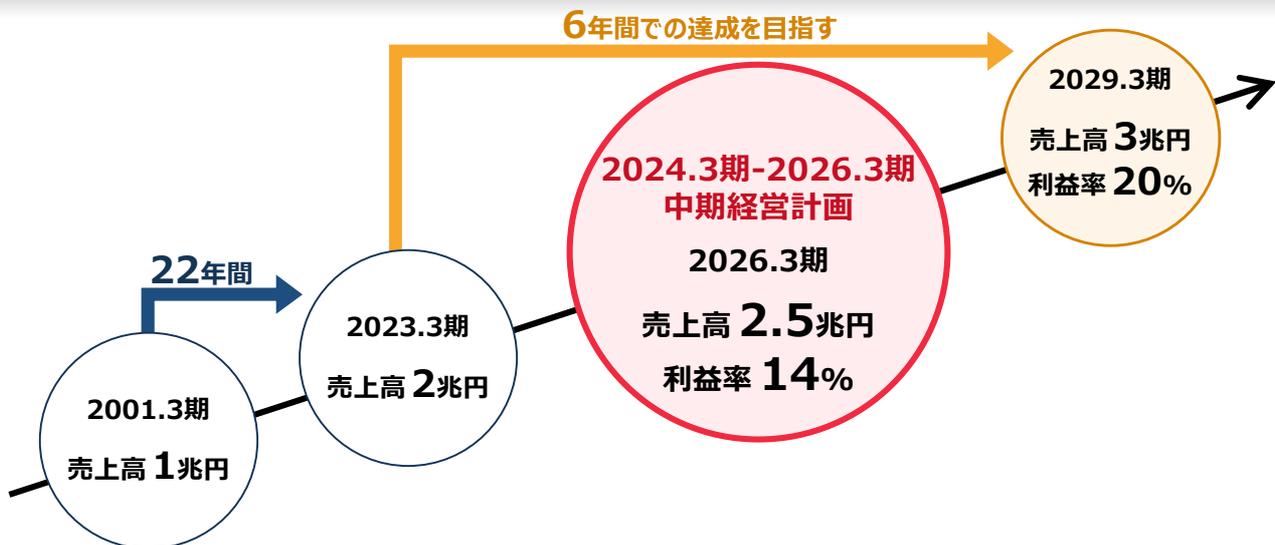
当社の技術や製品の供給を通じて、人類・社会が直面する諸課題の解決に貢献することにより、高成長・高収益経営を実現する。

続いて、当社を取り巻く経営環境や社会情勢についてご説明します。  
左側は「半導体市場の中長期的な拡大」です。足元では在庫調整の局面にあるものの、2022年から2030年の8年間で、半導体市場は、2倍の100兆円規模になることが見込まれています。

中央は「AI、5G、ADASなど新技術の社会実装本格化」です。急速なデジタル技術の進化により私たちの生活そのものが変わると予想されます。

右側は、「世界的な環境意識の高まり」です。利便性が高まり、生活が豊かになる一方で、地球温暖化など世界規模での社会課題解決が求められています。

これらの中長期的な環境・社会の変化に対し、当社はそれぞれの貢献領域を定め、保有する技術や関連製品の供給を通じて、人類・社会が直面する諸課題の解決を図ってまいります。その結果として高成長・高収益経営を実現していきたいと考えています。



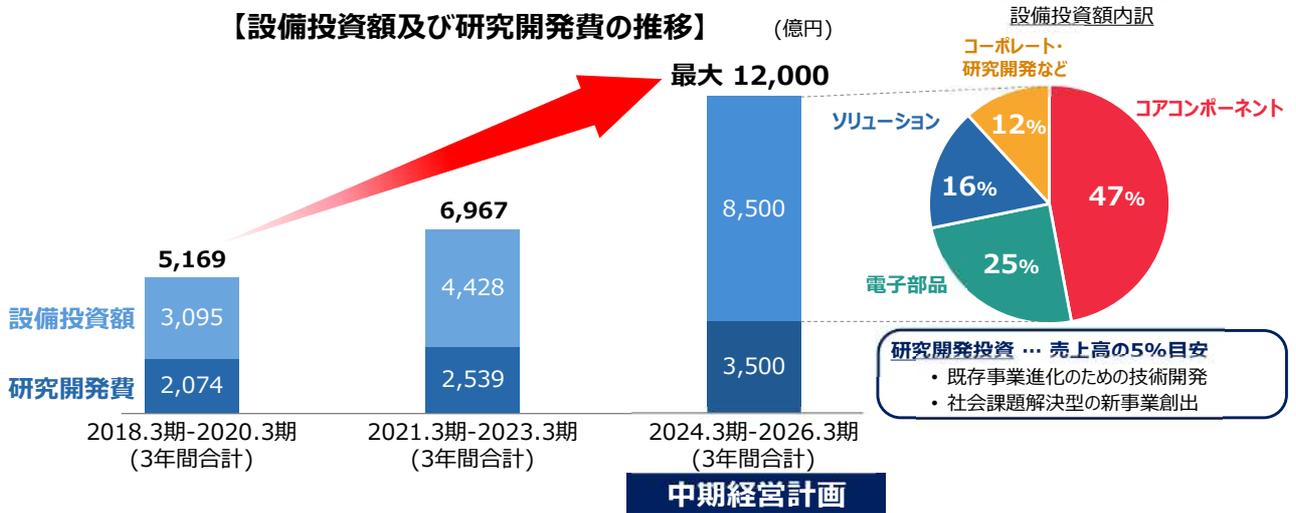
成長軌道への回帰を通じて、チャレンジ精神を取り戻す。

こちらは、当社の成長ステージの変遷を示しています。

当社は、2001年3月期の売上高1兆円達成から22年かけて、2023年3月期に、売上高2兆円を達成しました。そして、新たな成長ステージにのせることで、次の目標である売上高3兆円、利益率20%を6年間で達成したいと考えています。

今回、その前半3年間の中期経営計画を策定し、中期目標として売上高2.5兆円、利益率14%を設定しました。高い目標を設定し、成長軌道へと回帰させることで、京セラグループ全体にチャレンジ精神を取り戻したいと考えています。

【設備投資額及び研究開発費の推移】 (億円)



研究開発投資 ... 売上高の5%目安  
 ・ 既存事業進化のための技術開発  
 ・ 社会課題解決型の新事業創出

高成長が見込まれる市場・製品向けに集中投資

中期経営計画の達成に向けて最も重要になるのが注力分野における積極投資です。スライドの棒グラフは、設備投資額と研究開発費の推移を2018年3月期からの3年間、2021年3月期からの3年間、今回の中期経営計画の期間となる2024年3月期からの3年間の、各合計で示しています。過去3年間合計でそれぞれ5,169億円、6,967億円であった投資を、次の3年間では最大1兆2,000億円まで引き上げる計画です。また、右上に設備投資の内訳を円グラフで示しています。赤色で示す「コアコンポーネント」、緑色で示す「電子部品」を合わせ、7割以上は部品事業への設備投資となる計画です。研究開発投資は売上高の5%を目安としています。既存事業進化のための技術開発、及び社会課題解決型の新事業創出を進めており、設備投資と合わせて、高成長が見込まれる市場や製品向けに集中投資を行ってまいります。

		中期経営計画	
		2024年3月期	2026年3月期
売上高	2023年3月期 2兆253億円	2.1兆円	2.5兆円
税引前利益	1,762億円	2,000億円	3,500億円
利益率	8.7%	9.5%	14.0%
ROE	(実績) 4.3%	(目標) 5.0%以上	(目標) 7.0%以上
設備投資額	1,739億円	3年間合計 最大 8,500億円	
研究開発費	943億円	3年間合計 最大 3,500億円	

計画達成に向けて京セラグループの総力を結集

中期経営計画の主な数値目標です。  
 一番右の列、2026年3月期に、売上高2.5兆円、税引前利益3,500億円、利益率14.0%、ROE 7.0%以上の中期目標を掲げ、それを実現すべく今期、2024年3月期からの3年間合計で、最大8,500億円の設備投資、3,500億円の研究開発費を計画しています。  
 この計画達成に向け、京セラグループの総力を結集してまいります。

**共通**

- ・ 過去最大規模の積極投資を継続的に実施
- ・ 競争優位領域への社内資源結集による高成長の実現
- ・ デジタル技術を最大限活用した収益性の向上
- ・ 事業継続／撤退の判断の迅速化による経営資源の最適配分

**コア  
コンポーネント**

- ・ 高成長が期待される半導体関連市場へ注力
- ・ 増産と生産性向上のため積極的な設備投資を実行

**電子部品**

- ・ 京セラ-KAVX\*間シナジー最大化によるシェア拡大
- ・ コンデンサとタイミングデバイスへの注力

\* Kyocera AVX  
Components Corporation

**ソリューション**

- ・ 環境配慮型製品と社会課題解決型事業の拡大
- ・ コミュニケーション／エネルギー事業の構造改革による収益改善

次に、中期目標達成に向けた経営戦略についてご説明します。

まず上段、京セラグループ共通の経営戦略として、

1. 過去最大規模の積極投資を継続的に実施
2. 競争優位領域への社内資源結集による高成長の実現
3. デジタル技術を最大限活用した収益性の向上
4. 事業継続、撤退の判断の迅速化による経営資源の最適配分

の4つを掲げています。

セグメント別では、「コアコンポーネント」は、高成長が期待される半導体関連市場へ注力し、増産と生産性向上のため積極的な設備投資を実行します。

「電子部品」は、京セラと、米国にあるグループ会社のKAVXとのシナジーを最大化し、シェア拡大を図るべく、コンデンサとタイミングデバイスへ注力します。

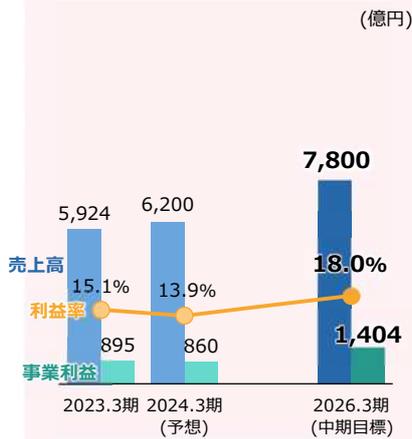
「ソリューション」は、環境配慮型製品と社会課題解決型事業を拡大するとともに、コミュニケーション事業、エネルギー事業の構造改革による収益改善を図ります。

## セグメント別中期目標 (2026年3月期)



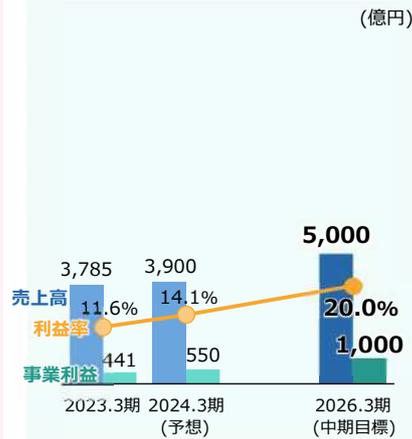
### コアコンポーネント

**2026年3月期**  
 売上高 **7,800**億円  
 事業利益 **1,404**億円  
 利益率 **18.0%**



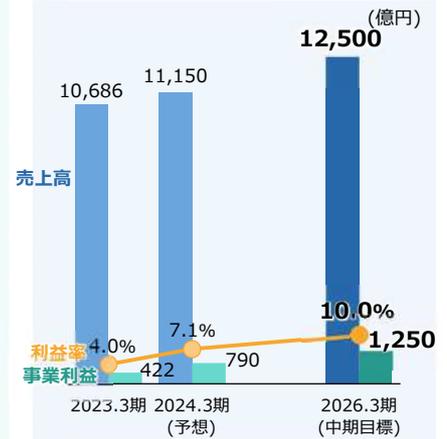
### 電子部品

**2026年3月期**  
 売上高 **5,000**億円  
 事業利益 **1,000**億円  
 利益率 **20.0%**



### ソリューション

**2026年3月期**  
 売上高 **1兆2,500**億円  
 事業利益 **1,250**億円  
 利益率 **10.0%**

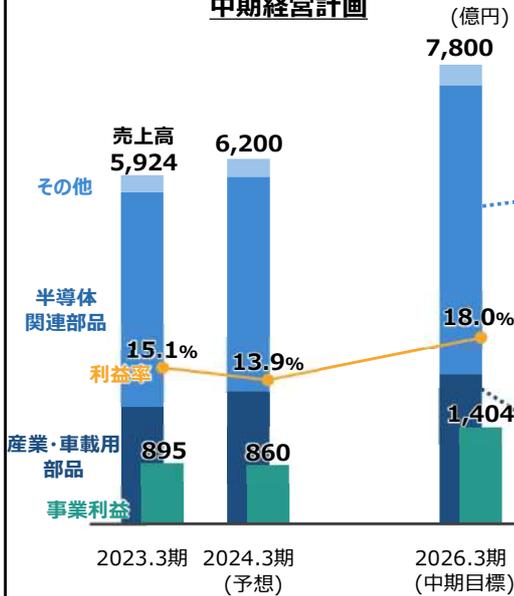


セグメント別の中期目標を示しています。

2026年3月期には、「コアコンポーネント」は売上高7,800億円、事業利益1,404億円、利益率18.0%、「電子部品」は売上高5,000億円、事業利益1,000億円、利益率20.0%、「ソリューション」は売上高1兆2,500億円、事業利益1,250億円、利益率10.0%の達成を目指します。

続いて各セグメントの主な事業戦略についてご説明します。

コアコンポーネントセグメント  
中期経営計画



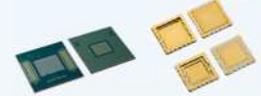
事業戦略

中長期的な市場拡大機会を当社の事業成長に着実に結びつけ、競争優位分野で事業を飛躍的に伸ばす。

半導体関連部品

- ✓ 情報通信向け有機基板及びセラミックパッケージの増産対応
- ✓ 高付加価値製品への注力
- ✓ 高難度品の生産技術力向上

2023.3期 売上高 3,646億円  
2026.3期 売上高 4,900億円  
**+34%**



産業・車載用部品

- ✓ 最先端半導体製造装置用ファインセラミック部品の増産対応
- ✓ 車載ADAS関連・EV関連需要の取込み

2023.3期 売上高 1,992億円  
2026.3期 売上高 2,550億円  
**+28%**



「コアコンポーネント」の事業戦略です。

左側のグラフは、「コアコンポーネント」の事業別売上、事業利益、及び利益率の2026年3月期中期目標を示しています。この計画を達成すべく、中長期的な半導体市場の拡大を事業成長に着実に結びつけ、競争優位分野で事業を飛躍的に伸ばしていきます。

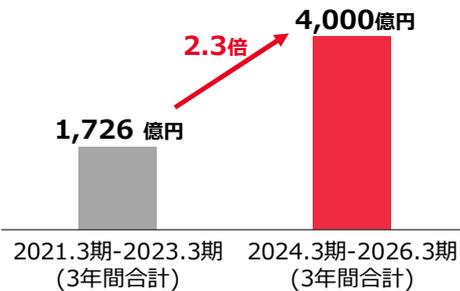
具体的には、2026年3月期に、半導体関連部品事業は、情報通信向け有機基板の増産対応を中心に売上高4,900億円、産業・車載用部品事業は、最先端半導体製造装置用ファインセラミック部品の増産対応を中心に、売上高2,550億円まで伸ばす計画です。

基本方針

増産に向けた投資の加速

- 顧客との密な連携に基づく更なる先行投資の強化
- 建築資材調達・工期長期化を考慮した新工場・新棟建設の早期対応

投資計画



主な設備投資

- ◆ 長期的需要増を見据えた新棟立上げによる生産容量の拡大
  - ・ファインセラミック：鹿児島国分工場／滋賀八日市場
  - ・半導体部品セラミック材料：ベトナム工場／鹿児島川内工場
  - ・半導体部品有機材料：京都綾部工場／鹿児島川内工場
- ◆ 新工場活用による既存工場のスクラップ&ビルド

投資対増産効果 長期目標	半導体部品有機材料 2.4倍	ファインセラミック 1.8倍	半導体セラミック材料 1.4倍	

中長期的な需要拡大に対応すべく、過去最大規模の積極的な設備投資を実施

続いて、「コアコンポーネント」の投資戦略です。

左側の基本方針は、増産に向けた投資の加速です。顧客との密な連携に基づき、更なる先行投資を強化してまいります。また、昨今、建築資材の調達や工期が長期化しており、これらを考慮した上で新工場、新棟建設の早期対応を行う必要があります。この方針に基づき、設備投資は直近の3年間合計の1,726億円から、次の3年間では2.3倍の4,000億円まで増やす計画です。

主な設備投資は右の通りです。写真で示しています、長期的需要増を見据えた新棟の立ち上げに加え、既存工場にて老朽化した設備を廃棄し、新しい設備に入れ替えるなどスクラップ&ビルドを実施することで、主要製品の生産容量を拡大します。具体的にはこの設備投資により、半導体部品有機材料関連で現状の2.4倍、ファインセラミック関連で1.8倍、半導体セラミック材料関連で1.4倍の増産効果を見込んでいます。

以上のように中長期的な需要拡大に対応すべく、過去最大規模の積極的な設備投資を実施してまいります。

## 長崎県諫早市に工場用地を取得

### 新工場の概要

- 名称 : 京セラ株式会社 長崎諫早工場 (仮称)
- 所在地 : 長崎県諫早市小栗地区 南諫早産業団地内
- 投資金額 : 約620億円 (2029年3月期までの計画)
- 敷地面積 : 約150,000㎡
- 主な建屋 : 鉄骨6階建1棟 (2024年3月期着工予定)

### 生産品目

半導体製造装置用ファインセラミック部品、半導体パッケージなど

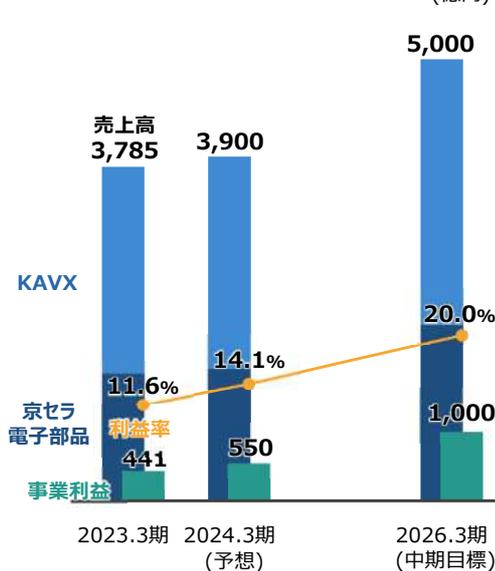
### 生産計画



既存工場だけでは、今後さらに増加する半導体市場の需要への対応が困難であることから、この度、当社としては約20年振りとなる国内工場新設のため、長崎県諫早市に工場用地を取得いたしました。

生産品目は、先ほど事業戦略でもご説明した、半導体製造装置用ファインセラミック部品や、半導体パッケージなどを予定しています。2027年3月期より生産を開始し、2029年3月期には年間生産250億円を計画しています。

電子部品セグメント  
中期経営計画



事業戦略

得意分野に注力し、京セラとKAVXのシナジーを  
発揮することで市場シェア拡大と収益性向上を図る。

<販売面>

KAVXのグローバルな販売網や有力顧客との強固な関係性を  
京セラ電子部品の製品拡販につなげる。

<製造面>

京セラの省人化・効率化を追求した生産技術を、  
KAVXの生産拠点に導入することで生産性向上につなげる。

<シナジー効果発揮による目標市場シェア>



シナジー発揮により市場成長率を上回る成長を実現

続いて、「電子部品」の事業戦略です。

左側のグラフは、「電子部品」の売上、事業利益、及び利益率の2026年3月期、  
中期目標を示しています。この計画を達成すべく、得意分野に注力し、京セラ本体の  
電子部品と米国のグループ会社であるKAVXのシナジーを発揮することで市場シェア  
拡大と収益性向上を図ります。

具体的には、販売面では、KAVXが長年培ってきたグローバルな販売網や、有力顧客  
との強固な関係性を、京セラ電子部品の製品の拡販につなげます。  
製造面では京セラの省人化・効率化を追求した生産技術をKAVXの生産拠点に導入  
することで、生産性の向上につなげます。

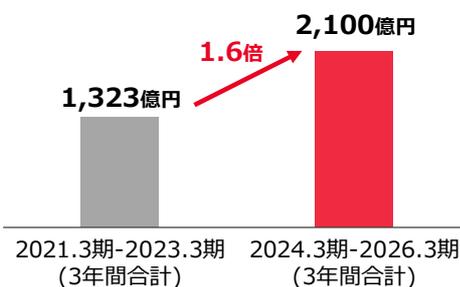
これらシナジー効果を発揮することで、各製品の市場シェアを上げ、市場成長率を  
上回る、成長を実現していきます。

## 基本方針

## 京セラ/KAVXの生産拠点最適化

- 今後の生産能力拡大に向けたグローバル生産体制の構築
- 自動化・省人化に不可欠なデジタル技術の積極採用

## 投資計画



## 主な設備投資

## ◆ 新工場・新棟立上げによる生産容量拡大

- ・タイ新工場 : セラミックコンデンサとタンタルコンデンサの生産拠点として京セラとKAVXの協業を実現
- ・鹿児島国分工場 : 最先端の省人化・自動化技術を導入
- ・エルサルバドル工場 : セラミックコンデンサとタンタルコンデンサの生産拠点として豊富な労働力を最大限活用

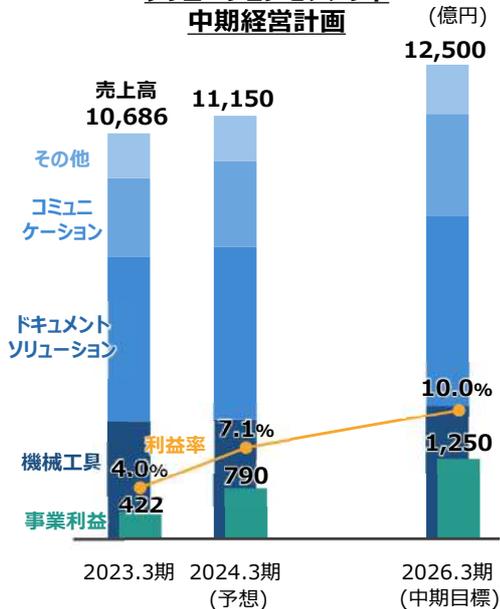
## ◆ 既存KAVX拠点への自動化ライン導入

KAVX  
タイ新工場  
2022年11月～鹿児島国分工場  
新棟  
2024年5月～投資対増産効果  
長期目標セラミックコンデンサ  
1.9倍タイミングデバイス  
1.8倍タンタルコンデンサ  
1.4倍

増産体制構築とグローバル拠点最適化に向けた設備投資及び生産性改善のためのデジタル化を推進

「コアコンポーネント」同様、「電子部品」においても、京セラとKAVXの生産拠点最適化のため、積極的な投資を行う計画です。今後の生産能力拡大に向けたグローバル生産体制の構築と、自動化・省人化に不可欠なデジタル技術の積極採用により、3年間合計で2,100億円の設備投資を計画しています。

主な設備投資は右の通りです。タイでの新工場建設や鹿児島国分工場での新棟建設に加え、既存のKAVX拠点への自動化ライン導入を推進することで、主要製品の生産容量の拡大を図ります。具体的にはこの設備投資により、セラミックコンデンサで現状の1.9倍、タイミングデバイスで1.8倍、タンタルコンデンサで1.4倍の増産効果を見込んでおり、増産体制構築とグローバル拠点最適化に向けた設備投資、ならびに生産性改善のためのデジタル化を推進してまいります。

ソリューションセグメント  
中期経営計画

## 事業戦略

## ① 既存事業の拡大

機械工具：切削工具/空圧・電動工具のグローバルシェア拡大  
ドキュメントソリューション：複合機/プリンターの収益維持と商業用インクジェット及びECMへの事業領域拡大



## ② 構造改革の推進

コミュニケーション：一般消費者向けスマートフォンの終息  
エネルギー：生産性倍増と原価低減による3電池事業(太陽電池・蓄電池・燃料電池)の早期黒字化と再エネ電力サービスの拡大



## ③ 新たな社会課題解決型事業の創出



次に、「ソリューション」の事業戦略についてご説明します。

左側のグラフは、「ソリューション」の事業別売上、事業利益、及び利益率の2026年3月期、中期目標を示しています。この数値目標を達成するための事業戦略を右側に示しています。

1つ目は「既存事業の拡大」です。機械工具事業では、市場成長が期待される切削工具及び空圧・電動工具のグローバルシェア拡大を図ります。また、ドキュメントソリューション事業では、長寿命で環境に優しい新製品の投入を進めることでペーパーレス化が進む中でも、複合機及びプリンターの収益性維持を目指します。さらに、今後の成長が見込まれる、商業用のインクジェットプリンターやECMへの領域拡大に取り組みます。

2つ目は「構造改革の推進」です。対象事業はコミュニケーションとエネルギーです。詳細は次のスライドにてご説明します。

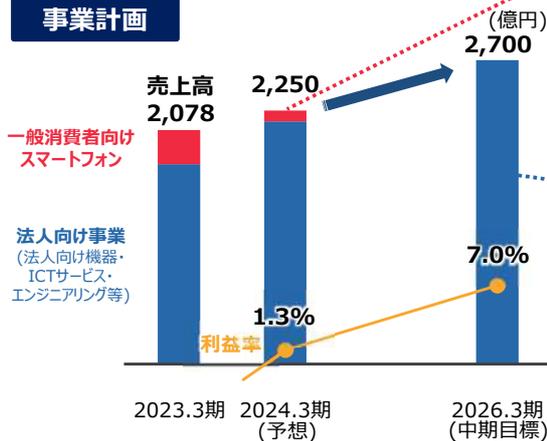
3つ目は「新たな社会課題解決型事業の創出」です。デジタル捺染システムや協働ロボット、路車協調システムなど、新事業創出に向けて積極的な研究開発投資を行ってまいります。

## 改革テーマ

## 事業構造の抜本的転換

- 商品・カテゴリーの選択と集中
- 法人向けソリューション事業への注力

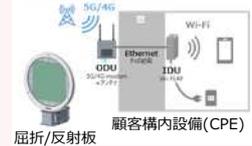
## 事業計画



## 一般消費者向けスマートフォン事業の終息

- ◆ 2023年3月期で新規開発を完了
- ◆ 2025年3月期で供給・販売を終了

ミリ波5G通信のさらなる普及に向けたインフラ関連事業へ開発リソースを集中



## 法人向け端末+通信サービス事業の継続・拡大

- ◆ 収益性の高い法人向けカスタム機器の開発と通信サービスの提供にシフト
- ◆ 既存ICTサービス・エンジニアリング事業の拡大

法人向け通信ソリューション事業とインフラ関連事業へ転換

続いて、コミュニケーション事業の構造改革についてご説明します。

改革テーマは、スライド左上に示す事業構造の抜本的転換です。

「商品・カテゴリーの選択と集中」、及び「法人向けソリューション事業への注力」を進め、2024年3月期には黒字化、2026年3月期には7%の利益率とする計画です。

右側に、主な構造改革の内容を示します。赤枠部分、一般消費者向けスマートフォン事業は、2023年3月期の新規開発完了、2025年3月期の供給・販売の終了をもって、終息させる計画です。そして、今後日本国内でも社会実装が期待される、ミリ波5G通信のさらなる普及に向けたインフラ関連事業へ開発のリソースを集中します。

一方、青枠部分、端末開発に関しては収益性の高い法人向けカスタム機器と、それに付随する通信サービスの提供にシフトするとともに、子会社の京セラコミュニケーションシステムの主力事業であるICTサービス、エンジニアリング事業を拡大してまいります。

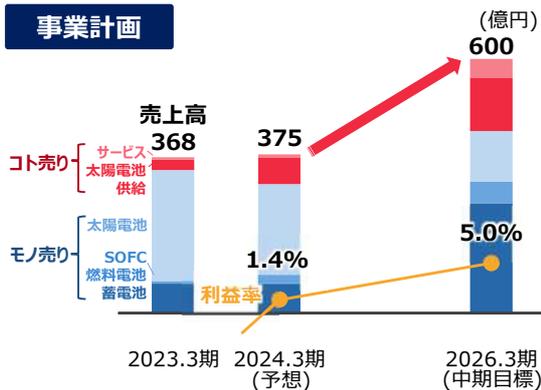
このように、法人向け通信ソリューション事業とインフラ関連事業へ転換することで、コミュニケーション事業の収益性を高める計画です。

## 改革テーマ

再エネ需要とエネルギー価格高騰に対応する法人向け電力販売サービスを拡大

- 生産性倍増と原価低減
- 再エネ電力販売モデルへの転換 (モノ売りからコト売りへ)

## 事業計画



## &lt;当社が目指す再エネ電力サービス&gt;

発電・蓄電システム

KYOCERA



太陽光発電システム

蓄電池システム

SOFC燃料電池

PV電力供給元

販売



集合住宅発電

Non-FIT PV発電所

オンサイトPPA

電力販売

余剰電力

KYOCERA

需給調整・マッチング

- ・電力調達/発電予測
- ・計画値算定
- ・需要予測
- ・需給監視

再エネ電力

再エネ電力

自社利用

京セラグループ全体の再エネ比率を向上

外部へも積極的に展開

こちらは、エネルギー事業の構造改革です。

改革テーマは、再エネ需要とエネルギー価格高騰に対応する法人向け電力販売サービスの拡大です。当社は、生産性倍増と原価低減を図り、下のグラフに示す通り、今期、2024年3月期には黒字化する計画です。また、従来は、太陽電池、蓄電池、SOFC燃料電池の3つの電池をはじめとするモノ自体を販売してきましたが、再エネ電力販売モデルへの転換を図ることで、2026年3月期には5%の利益率を目指します。

右側は、当社が目指す再エネ電力サービスのビジネスモデルです。

今後当社は、住宅や企業、大規模な太陽光発電所の余剰電力を買い取り、再エネ電力の需給調整やマッチングを行い、この再エネ電力を自社で活用することで、京セラグループ全体の再エネ比率を向上させます。さらには環境経営企業等の外部へも積極的に展開していく計画です。環境対応は人類・社会が直面する最重要課題ですので、大義を持って取り組んでいきたいと考えています。

中期経営計画に基づき3年間のキャピタル・アロケーションを明確化

【2024.3期-2026.3期 キャピタル・アロケーション】



続いて、事業成長を支える資本戦略についてご説明します。

今回、中期経営計画に基づき、2024年3月期から2026年3月期までの3年間のキャピタル・アロケーションを明確化しました。中央の図を用いて、順に説明します。

①の営業活動によるキャッシュ・フローは研究開発費控除前のベースで1兆4,000億円～1兆5,000億円と試算しています。また、②に示すように、今後の積極的な投資活動や、株主還元の維持・向上などの資金需要に応じて、最大5,000億円の銀行借入を行う考えです。また、借入に際しては、将来的な金利上昇の可能性も考慮し、KDDI株式を担保とすることにより借入コストを低減します。図の右側、③と④は先ほどご説明しました積極投資を、⑤は次の3年間も配当水準を維持すべく、約3,000億円の配当金を計画しています。また⑥として、シナジーを重視したM&Aの検討に加え、適宜自社株買いを行う方針の下、4,000億円～5,000億円の充当を考えています。

定量的な目標を設定し、さらなる縮減を推進

従前より適宜  
政策保有株式を売却



当面の方針を明確化するため  
定量的な目標を設定

- 年1回全ての個別銘柄について、協力関係等の維持の必要性や、資本効率性をレビュー
- 取締役会において保有の適否を検証

<参考：国内上場株式 保有銘柄数>  
2017.3期 37銘柄 → 2023.3期 17銘柄

【目標】

金額：簿価の5%以上の縮減  
期間：2026年3月期まで  
(中期経営計画の期間内)

- コーポレートガバナンス報告書に上記目標を明記し改訂済

次に、政策保有株式の縮減目標の導入についてご説明します。

当社はこれまでも適宜、政策保有株式の売却を進めており、年1回全ての個別銘柄について、協力関係等の維持の必要性や資本効率性をレビューし、取締役会においてその保有の適否を検証してまいりました。その結果、2017年3月期に37銘柄あった国内上場株式を、現在では17銘柄まで縮減しています。

これに加え、当面の方針を明確化するため、2026年3月期までに簿価の5%以上を縮減するという定量的な目標を設定し、先月4月27日にはコーポレート・ガバナンス報告書の改訂を実施しました。この目標達成に向けてさらなる縮減を推進してまいります。

環境

● TCFDへの賛同(2020年3月～)



● 長期環境目標の設定・遂行

- ①温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3)  
2031年3月期 **46%削減** (2020年3月期比)
- ②再生可能エネルギー導入量  
2031年3月期 **20倍** (2014年3月期比)
- ③2051年3月期 **カーボンニュートラル**

- ✓再生可能エネルギーの導入促進
- ✓全社一丸となった省エネ推進

人的資本等

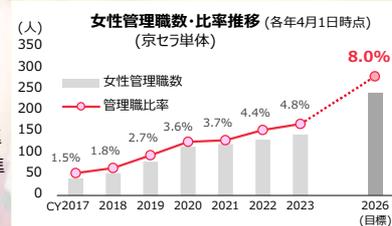
\* Responsible Business Alliance  
(責任ある企業同盟)

● 人権の尊重

- ✓ RBA\*への加盟
- ✓ 自社・サプライヤーに対する  
人権デュー・デiligenceの実施
- ✓ ハラスメント・差別の禁止教育

● 働きやすい職場・現場作り

- ✓ 従業員エンゲージメントの向上
- ✓ 多様性の追求
  - ・ 女性活躍の推進
  - ・ 両立支援  
(育児/介護/治療等)
  - ・ 男性の育児参加の推進
  - ・ LGBTQ+への理解促進



続いて、サステナブル経営推進の具体例として、環境および人的資本等の取り組みについてご説明します。

環境関連では、当社は2020年3月よりTCFDへの賛同を表明しており、温室効果ガス排出量、再生可能エネルギー導入量の具体的な長期環境目標を設定し、2051年3月期にはカーボンニュートラルの実現を目指しています。自社拠点における再生可能エネルギーの導入促進や、高効率設備への更新など、全社一丸となった省エネ推進を図ると同時に、先ほどご説明しました再エネ電力サービスを活用することで、この目標達成を図ります。

次に、ヒトに関する取り組みでは、人権の尊重としてRBAへの加盟や、自社及びサプライヤーに対する人権デュー・デiligenceの実施、ハラスメント・差別の禁止教育などを実施しています。また、従業員一人ひとりが生き生きと働ける職場・現場作りを目指し、従業員エンゲージメントの向上や多様性の追求に努めています。右下に一例として、女性管理職数・比率の推移グラフを示しています。当社では女性活躍の推進を行っており、2023年の女性管理職比率は4.8%でした。2026年にはその比率を8.0%まで増やすべく、キャリア育成プログラムなどに取り組んでいます。

### 事業戦略の実行

● 競争優位分野への戦略的投資

コアコンポーネント

半導体関連市場向け部品への積極投資

電子部品

京セラ-KAVXシナジー最大化によるコンデンサと  
タイミングデバイスへの注力

● 既存事業拡大と構造改革の推進

ソリューション

- ・ 機械工具/ドキュメントソリューション事業: シェアの拡大
- ・ コミュニケーション/エネルギー事業: 事業構造の抜本的転換

### 経営基盤の強化

● 資本戦略

金融資産と借入金を有効に組み合わせた資金調達

● コーポレート・ガバナンスの取り組み

政策保有株式の縮減

● サステナブル経営の推進

- ・ 環境:
  - カーボンニュートラルに向けた取り組み
- ・ 人的資本等:
  - 採用戦略、人権の尊重、多様性の追求、従業員エンゲージメントの向上

**ROEの持続的向上とPBRの改善につなげる。**

こちらは中期経営計画のまとめとなります。  
左側に示す「事業戦略の実行」と、右側に示す「経営基盤の強化」を企業価値向上に向けた戦略の両輪として取り組んでいくことで、中期経営計画の目標を達成するとともに、ROEの持続的向上と、現在1倍を割っておりますPBRの改善につなげてまいります。

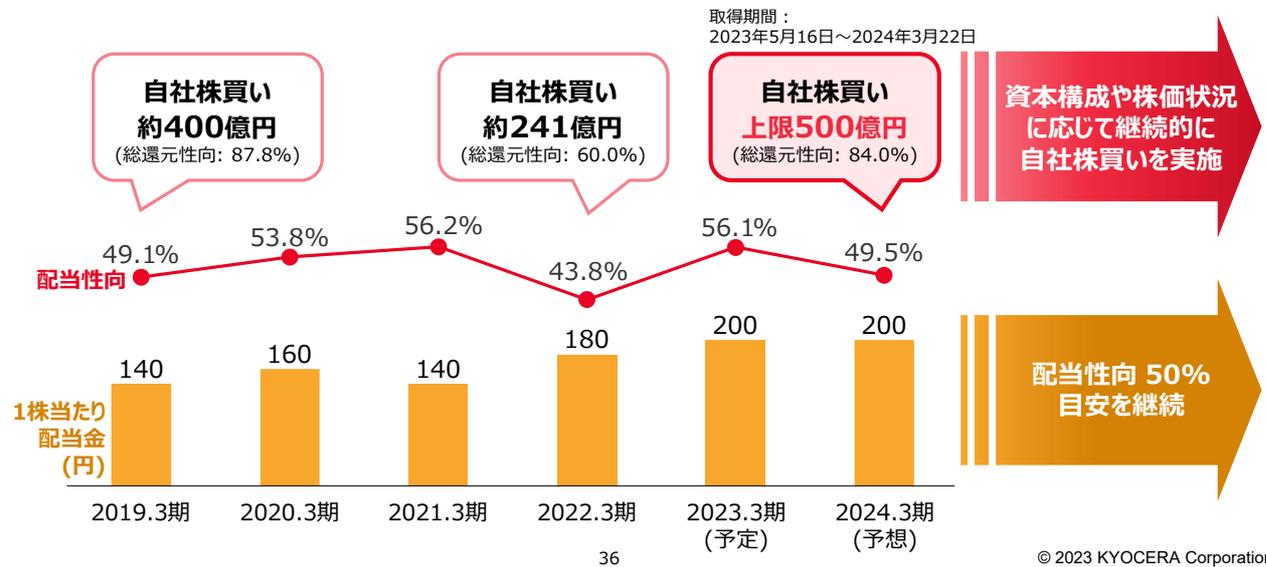
1 当社の紹介

2 中期経営計画

**3 株主還元**

最後に、株主還元についてご説明します。

## 配当と自社株買いを組み合わせた株主還元策



当社の株主還元は、配当性向50%程度を目安とする配当金と、自社株買いを適宜実施することを基本方針としています。

この基本方針に鑑み、今期、2024年3月期の年間配当金は200円を予想しています。また、現在上限500億円の自社株買いを進めております。

今後も継続して、安定的な配当と自社株買いを適宜実施し、業績向上を通じてさらなる株主還元の向上を目指してまいります。

## 株主の皆様在京セラグループの製品・サービスを特別価格や特別企画にてご提供

### 特典例

宝飾品やキッチン用品、電動工具・ガーデン機器・清掃機器、複合機・プリンターを特別価格にてご提供



京セラ製太陽光発電システムや蓄電システムをご購入いただいた方へギフト券をプレゼント



ホテル日航プリンセス京都やホテル京セラの株主様限定ご利用プランやお取り寄せグルメをご提供



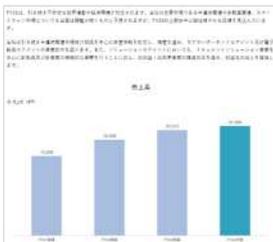
- 毎年3月末・9月末の株主名簿に記載された全株主様に、それぞれ、6月下旬、12月上旬に新たな内容のカタログ「株主様通信販売のご案内」をお送りしています。
- 株主優待の内容、ご提供期間はご案内時期によって異なります。

次に、当社の株主優待をご紹介します。  
株主の皆様には、当社グループの製品やサービスを、特別価格や特別企画にてご提供しています。株主の皆様はぜひ年に2回お送りする案内をご高覧、ご利用いただけますと幸いです。

## 当社IRサイト

業績ハイライトや会社案内映像等を掲載しております。

### ●業績ハイライト



### ●会社案内映像・パンフレット



**是非、ご高覧・ご登録下さい！**



「個人投資家の皆様へ」ページ

<https://www.kyocera.co.jp/ir/individual/advantage/index.html>

## IRメール配信サービス

決算発表やプレスリリース等のIR情報をタイムリーにメール受信いただけます。



IRメール配信サービス登録フォーム

[https://www.kyocera.co.jp/ir/mail\\_magazine.html](https://www.kyocera.co.jp/ir/mail_magazine.html)

最後に、当社IRサイト及びメール配信サービスをご紹介させていただきます。当社IRサイト内に、個人投資家の皆様へのページをご用意しており、業績や説明会資料、会社案内映像などを掲載しています。また、当社のIRメール配信サービスにご登録いただきますと、決算発表やプレスリリースなどのIR情報を、メールでタイムリーに受信できますので、是非ご登録下さい。

以上

〈ご参考〉

IRサイト トップページより

リアルタイムの当社株価情報をご確認いただけます

The screenshot shows the KYOCERA Japan investor relations page. At the top, there is a navigation bar with links for '製品一覧', '会社案内', 'ニュース', 'サステナビリティ', and 'サポート'. A search bar and 'GLOBAL' link are also present. Below the navigation, the page title is '株主・投資家の皆様へ'. The main content area features a large image of a modern building and the heading '株主・投資家情報' (Investor Relations). A red dashed box highlights the '株価情報 (リアルタイム)' (Real-time Stock Price) section, which displays the following data:

株価情報 (リアルタイム)
東証 (6971)
現在値 Y 7,531.0
前日比 +141.0 (+1.91%)
<a href="#">チャート</a>

Below the main content, there is an 'IRニュース' (IR News) section with a news item dated 2023年5月16日 regarding the 2023 Q3 interim financial statements. A sidebar on the right contains links for '株主・投資家の皆様へ', 'IRライブラリー', and '株式情報'.



[https://www.kyocera.co.jp/ir/s\\_info/chart.html](https://www.kyocera.co.jp/ir/s_info/chart.html)

## 2024年3月期 業績予想 (1)



(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期予想	増減金額	増減率
売上高	2,025,332	2,100,000	74,668	3.7%
営業利益	128,517 (6.3%)	147,000 (7.0%)	18,483	14.4%
税引前利益	176,192 (8.7%)	200,000 (9.5%)	23,808	13.5%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	127,988 (6.3%)	145,000 (6.9%)	17,012	13.3%
基本的EPS(円)	356.60	404.00		

注1: ( ) 内の数字は売上高比率  
注2: 2024年3月期予想の基本的EPSは、  
2023年3月期の期中平均株式数を用いて算出

平均為替	ドル	135円	125円
レート	ユーロ	141円	130円

## 2024年3月期 業績予想 (2)



(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期予想	増減金額	増減率
設備投資額	173,901 (8.6%)	275,000 (13.1%)	101,099	58.1%
有形固定資産 減価償却費	108,757 (5.4%)	123,000 (5.9%)	14,243	13.1%
研究開発費	94,277 (4.7%)	115,000 (5.5%)	20,723	22.0%

注：（ ）内の数字は売上高比率

## 2024年3月期 事業セグメント別売上高予想



(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期予想		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>592,376</b>	<b>29.2%</b>	<b>620,000</b>	<b>29.5%</b>	<b>27,624</b>	<b>4.7%</b>
産業・車載用部品	199,194	9.8%	225,000	10.7%	25,806	13.0%
半導体関連部品	364,579	18.0%	365,000	17.4%	421	0.1%
その他	28,603	1.4%	30,000	1.4%	1,397	4.9%
<b>電子部品</b>	<b>378,536</b>	<b>18.7%</b>	<b>390,000</b>	<b>18.6%</b>	<b>11,464</b>	<b>3.0%</b>
<b>ソリューション</b>	<b>1,068,597</b>	<b>52.8%</b>	<b>1,115,000</b>	<b>53.1%</b>	<b>46,403</b>	<b>4.3%</b>
機械工具	308,406	15.2%	315,000	15.0%	6,594	2.1%
ドキュメントソリューション	434,914	21.5%	455,000	21.7%	20,086	4.6%
コミュニケーション	207,793	10.3%	225,000	10.7%	17,207	8.3%
その他	117,484	5.8%	120,000	5.7%	2,516	2.1%
その他の事業	23,403	1.2%	20,000	0.9%	-3,403	-14.5%
調整及び消去	-37,580	-1.9%	-45,000	-2.1%	-7,420	—
<b>売上高</b>	<b>2,025,332</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,100,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>74,668</b>	<b>3.7%</b>

## 2024年3月期 事業セグメント別利益予想



(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期予想		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>89,475</b>	<b>15.1%</b>	<b>86,000</b>	<b>13.9%</b>	<b>-3,475</b>	<b>-3.9%</b>
産業・車載用部品	24,743	12.4%	32,000	14.2%	7,257	29.3%
半導体関連部品	67,702	18.6%	53,000	14.5%	-14,702	-21.7%
その他	-2,970	—	1,000	3.3%	3,970	—
<b>電子部品</b>	<b>44,064</b>	<b>11.6%</b>	<b>55,000</b>	<b>14.1%</b>	<b>10,936</b>	<b>24.8%</b>
<b>ソリューション</b>	<b>42,239</b>	<b>4.0%</b>	<b>79,000</b>	<b>7.1%</b>	<b>36,761</b>	<b>87.0%</b>
機械工具	23,279	7.5%	26,000	8.3%	2,721	11.7%
ドキュメントソリューション	33,706	7.8%	40,000	8.8%	6,294	18.7%
コミュニケーション	-11,729	—	3,000	1.3%	14,729	—
その他	-3,017	—	10,000	8.3%	13,017	—
その他の事業	-28,795	—	-45,000	—	-16,205	—
<b>事業利益 計</b>	<b>146,983</b>	<b>7.3%</b>	<b>175,000</b>	<b>8.3%</b>	<b>28,017</b>	<b>19.1%</b>
本社部門損益等	29,209	—	25,000	—	-4,209	-14.4%
<b>税引前利益</b>	<b>176,192</b>	<b>8.7%</b>	<b>200,000</b>	<b>9.5%</b>	<b>23,808</b>	<b>13.5%</b>

## 将来の見通しに関する記述等について

この資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点で入手できる情報に鑑みて、当社が予想を行い、所信を表明したものであり、既知及び未知のリスク、不確実な要因及びその他の要因を含んでいます。これらのリスク、不確実な要因及びその他の要因は下記を含みますが、これらに限られるものではありません。

- (1) 日本及び世界経済の一般的な状況
- (2) 当社が事業や輸出を行う国における経済、政治、法律面の諸条件の想定外の変化
- (3) 為替レートの変動が当社の事業実績に及ぼす影響
- (4) 当社製品が直面する激しい競争による圧力
- (5) 当社の生産活動に用いられる原材料のサプライヤーの供給能力及びその価格の変動
- (6) 外部委託先や社内工程における製造の遅延又は不良の発生
- (7) 今後の取り組み又は現在進行中の研究開発が期待される成果を生まない事態
- (8) 買収した会社又は取得した資産から成果や事業機会が得られない事態
- (9) 優れた人材の確保が困難となる事態
- (10) サイバー攻撃等により当社の情報セキュリティが被害を受ける事態及びその復旧や維持に多額の費用が必要となるリスク
- (11) 当社の企業秘密及び特許を含む知的財産権の保護が不十分である事態
- (12) 当社製品の製造及び販売を続ける上で必要なライセンスにかかる費用
- (13) 既存の法規制又は新たな法規制への意図しない抵触
- (14) 環境規制の強化による環境に関わる賠償責任及び遵守義務の負担
- (15) 世界的な気候変動に関連する諸課題への対応遅れによるコスト増や企業ブランドの低下を招く事態
- (16) 疾病・感染症の発生・拡大、テロ行為、国際紛争やその他類似の事態が当社の市場及びサプライチェーンに及ぼす影響
- (17) 地震その他の自然災害によって当社の本社や主要な事業関連施設並びに当社のサプライヤーや顧客が被害を受ける事態
- (18) 売掛債権の信用リスク
- (19) 当社が保有する金融商品の価値の変動
- (20) 当社の有形固定資産、のれん並びに無形資産の減損処理
- (21) 繰延税金資産及び法人税等の不確実性
- (22) 会計基準の変更

上記のリスク、不確実な要因及びその他の要因により、当社の実際の業績、事業活動、展開又は財政状態は、将来の見通しに明示又は黙示される将来の業績、事業活動、展開又は財政状態と大きく異なる場合があります。当社は、この資料に含まれている将来の見通しについて、その内容を更新し公表する責任を負いません。

THE NEW VALUE FRONTIER



京セラ株式会社

© 2023 KYOCERA Corporation