



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。

# 経営改革プロジェクト 進捗報告

2026年2月3日  
京セラ株式会社

## | 本日のご説明内容

## 1. プロジェクト概要

代表取締役社長  
谷本 秀夫

## 2. 事業ポートフォリオマネジメントの強化

同上

## 2-1. 部品事業

取締役 執行役員専務  
作島 史朗

## 2-2. ソリューション事業

取締役 執行役員専務  
伊奈 憲彦

## 3. 資本政策の推進

取締役 執行役員常務  
千田 浩章

## 4. コーポレート・ガバナンスの強化

代表取締役社長  
谷本 秀夫

## 5. 今後のスケジュール

同上

# 1. プロジェクト概要

---

# 経営理念と目指す姿

## 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

## 目指す姿

### 世界から尊敬される「ザ・カンパニー」へ

京セラグループは「人間として何が正しいのか」を判断基準とする「京セラフィロソフィ」を指針として、社会課題の解決に貢献します。その中心には次の3つの要素があります。

#### 【全員参加経営】

一人ひとりが経営者マインドを持ち、共に未来を築く集団

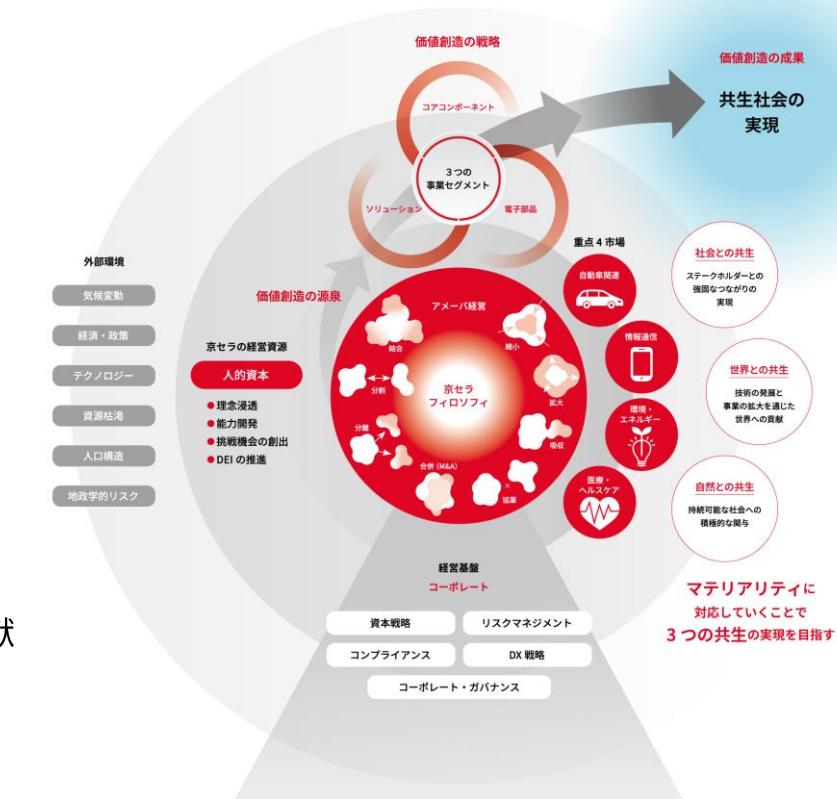
#### 【挑戦と創造】

常に新しいことに挑み、事業の発展を通じて未来の社会に貢献

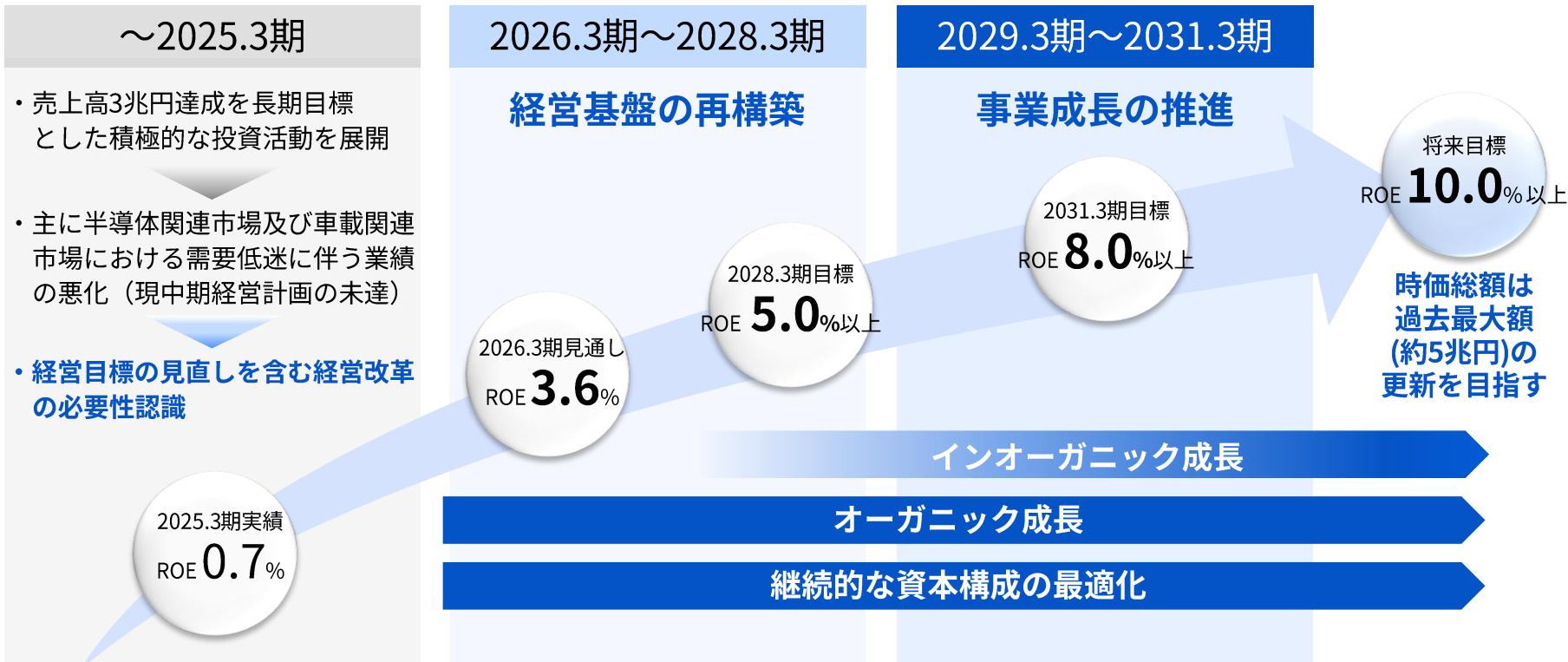
#### 【ゆるぎない企業哲学（京セラフィロソフィ）】

一人ひとりの人間的成長が、社格をも高め続ける企業

## 【当社の価値創造ストーリー】



## ROE向上を主要経営課題として企業価値向上に係る施策を2つの期間に区分し実行



## 持続的なROE向上を実現するための3つの変革

### 1. 事業ポートフォリオ マネジメント

投資効率を重視した  
経営方針への転換

セグメント毎の特性に応じた  
ポートフォリオの再構築

- ROICを基準とする成長領域の選定と投資戦略の立案
- 規律ある成長戦略の実行を担保する社内プロセスの構築

### 2. 資本政策

資本最適化の追求

資本効率性の向上に資する  
財務戦略の実践

- 政策保有株式の継続的縮減、株主還元を通じた株主資本のコントロール
- レバレッジの活用を含めた最適資本構成の確立

### 3. コーポレート・ ガバナンス

監督と執行の分離

監査等委員会設置会社  
への移行

- 社外取締役が過半数となるモニタリング・ボード
- 中長期的な企業価値向上を実現するための経営ビジョンに係る議論を充実

## 2. 事業ポートフォリオマネジメントの強化

---

## 独自の技術で顧客と社会の課題解決に貢献することにより企業価値向上を実現

### 部品事業 (コアコンポーネント/電子部品)

#### 中長期的な成長を牽引

- ・ 祖業のファインセラミック分野で培った技術力と強固な顧客基盤の活用
- ・ 主に先端半導体やモビリティ市場でのシェア拡大と収益性向上



- ✓ 顧客の課題解決に貢献する高付加価値カスタム製品やソリューションの提供に適した事業ポートフォリオへの進化

### ソリューション事業

#### 継続的に安定利益を創出

- ・ 多様な製品とサービスを活かしたイノベーションの創出
- ・ 「顧客との価値共創」を重視した事業ポートフォリオへの転換



- ✓ 高品質・高性能を追求した「モノづくり」に、顧客の課題解決に貢献する「コト」を加えた「モノ×コト売り」中心の事業への進化

## 当社の強みをオーガニック・インオーガニックの両面で発揮

### 当社の強み

多彩な技術

強固な顧客基盤

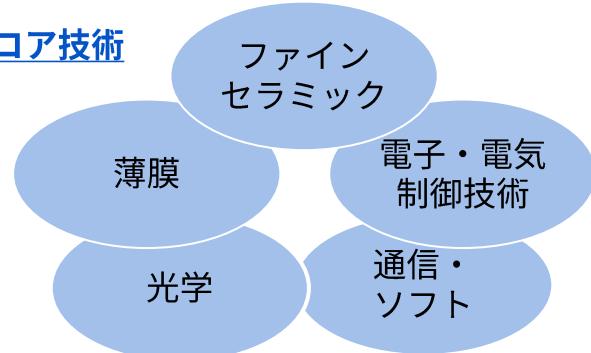
グローバル体制

資本力

### オーガニック戦略

保有技術の多角的融合を競争力の源泉として  
重点領域に経営資源を結集

#### 5つのコア技術



### インオーガニック戦略

当社の技術力や競争力の強化が  
可能な分野でのM&Aに注力

#### 検討対象領域

- ・ コア技術とのシナジーによりシェア向上や利益成長が見込まれる領域
- ・ 製品とサービスの組み合わせにより新たなソリューションの展開が見込まれる領域

#### 対象企業との連携

- ・ 新規事業の創出や事業変革の支援
- ・ 自主性を尊重し、共存共栄を重視

# 事業ポートフォリオマネジメントの強化

## 2027.3期よりROICを基準とする事業評価を開始

### 事業評価方法

定量評価

**ROIC**

\* 京セラにおけるROIC  
= 税引後事業利益/投下資本

定性評価

**将来性 / 持続性 / 事業競争力 /  
市場魅力度等**

### 運用体制

マネジメント

**全社戦略の立案・ポートフォリオの管理**

- ・成長、注力領域の設定
- ・ROICに基づく事業ポートフォリオの評価及び戦略構築

事業部門

**事業計画の立案・進捗管理**

- ・収益性や投資効率を重視した計画の立案
- ・アメーバ経営に基づく採算管理

### モニタリング体制の強化

全社的な視点で定期的なモニタリングを実施するため管轄組織を再編

## 2028.3期までは主に既存事業の収益性向上と社内体制の変革を推進

### 2026.3期 実施事項

#### 課題事業の収益性改善

- ・ 半導体部品有機材料事業の規模適正化
- ・ KAVXへの京セラからの技術・人材支援

#### 売上高2,000億円規模の事業見直し

- ・ シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡
- ・ 米国サザンカールソンの譲渡
- ・ ケミカル事業の譲渡

#### 注力領域への組織体制再編

- ・ 半導体製造装置用部品関連部門
- ・ 車載システム関連部門

### 2027.3期/2028.3期 施策内容

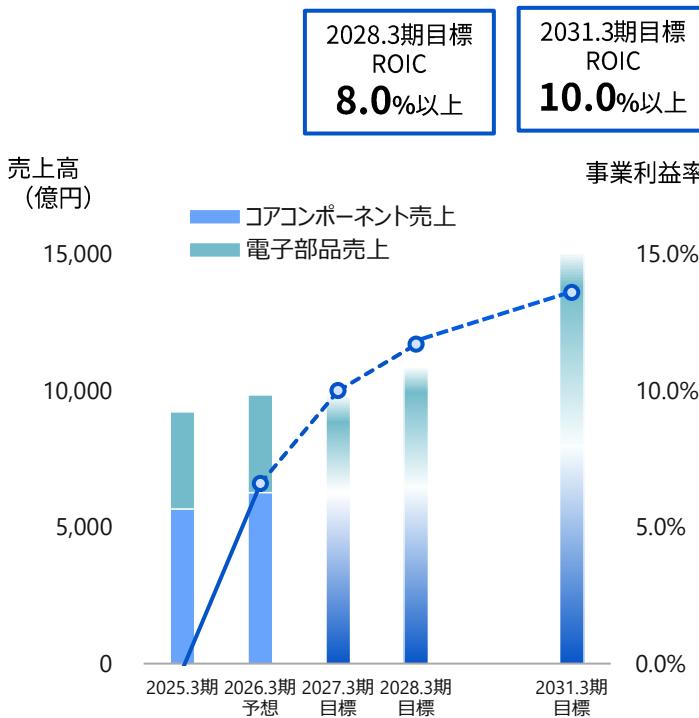
- ✓ 各セグメントにおける収益性向上の徹底によるROICの向上
- ✓ 資本政策と組み合わせROE 5%を実現
- ✓ ROICを基軸とする事業評価に基づき中期的な成長戦略を具体化
- ✓ 明確な評価基準を用いた事業見直しを継続
- ✓ 技術・マーケティング視点で戦略企画を主管する組織やプロセスを再編
- ✓ 全社的な人員構成の最適化を継続検討

## 2-1. 部品事業 (コアコンポーネント/電子部品)

---

## 技術を基軸とした構造改革の実施と競争力の強化

## 【部品事業の業績目標】



2026.3期～2028.3期

## 2行事業利益率の早期達成

2029.3期～2031.3期

## 強みの融合による新たな成長

主力事業のオーガニック成長

- SPE事業関連の組織力強化（組織集約、開発強化）
- 車載システム事業の統合
- AI電源回路周辺課題に対するソリューション提案による受注拡大

生産性の改善

- 長崎諫早工場でのスマートファクトリー稼働
- 京セラからKAVXタイ工場への人材・技術支援

M&Aと組織再編

- 主に電子部品におけるインオーガニック成長の検討
- 事業ポートフォリオの定期的な見直し

既存事業の強化

多様な強みの融合

# 先端半導体・周辺領域及びモビリティ領域への積極的展開を図り成長を牽引

## 先端半導体・周辺領域

### 半導体製造装置 セラミック/ 光学部品

#### 微細化・高積層化ニーズへの対応製品投入

- ・ 高シェアのファインセラミック構造部品
- ・ 露光/エッチング用製品、静電チャック
- ・ 検査装置用ハイエンド光学部品

### 高速通信向け パッケージ

#### 高速伝送ニーズへの対応製品開発

- ・ 光信用セラミックPKG
- ・ MEMS光スイッチ
- ・ 高速通信向け有機PKG

### コンデンサ

#### 独自の高付加価値領域への対応製品上市

- ・ MLCC : AIサーバー向け高的能力スタム品
- ・ タンタルコンデンサ : AIサーバー向けポリマー品

## モビリティ領域

### AD/ADAS 関連

#### シナジーの追求

- ・ ディスプレイ事業と自動車部品事業の統合（2026年1月実施）

#### 大手Tier1顧客との関係強化

- ・ 自動運転の実用化に向けたセンシングカメラ用製品ラインナップの拡充

#### 独自技術の活用

- ・ ITSモジュール/システム開発における大手OEMとの連携

### ICE関連

#### O2センサ等内燃機関部品

- ・ 残存者利益の追求と市場動向の見極め

## 当社独自の製品群を活かし、先端半導体・周辺領域の旺盛な需要を捉えた成長を図る

## 半導体製造プロセス



サファイア窓

ウェハハンド

露光機用ステージ

静電チャック

コアコンポーネント

電子部品

## 半導体デバイス



先端FCBGA

セラミックコア(開発中)

受動部品内蔵基板/MLCC

## データセンター



通信向けFCBGA

光信用セラミックPKG

タンタルコンデンサ

光トランシーバークロック

光コネクタ

## エッジAIデバイス



CMOS PKG

SMD PKG

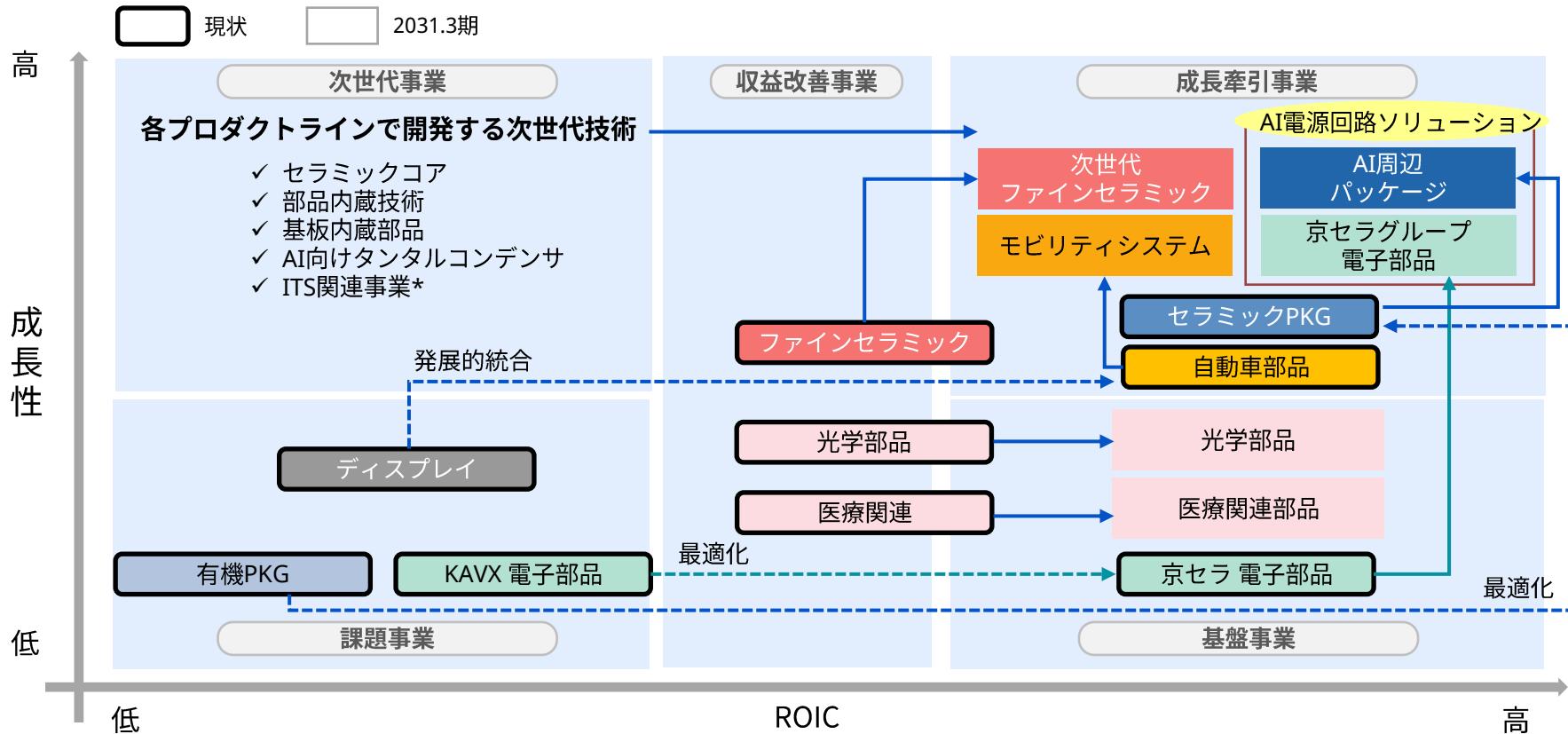
超小型MLCC

低消費電力水晶発振器

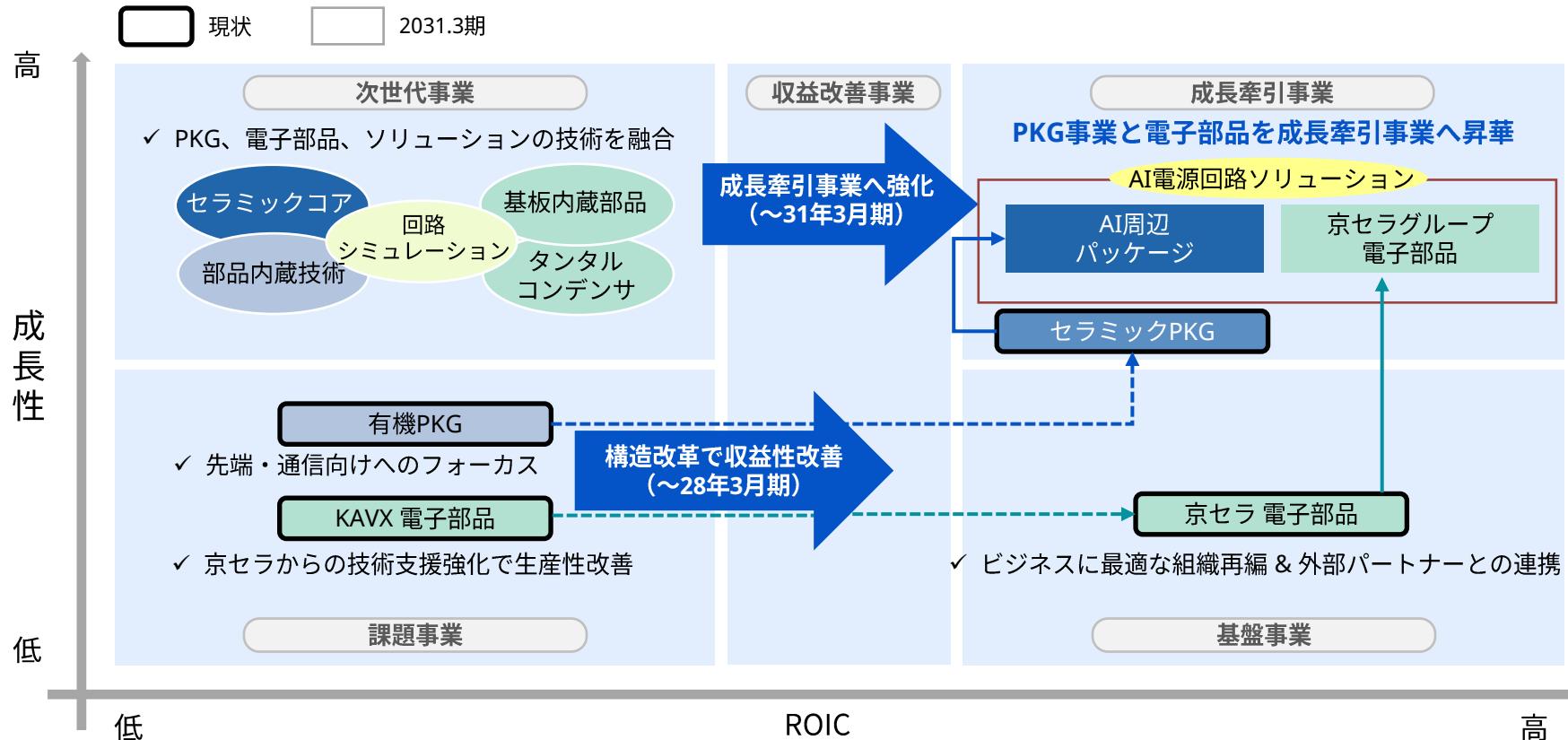
MEMS

先端SPE用部品に加えて、半導体パッケージから受動部品・コネクタ・発振器等に至る製品群により、先端半導体・周辺領域における今後の技術課題解決に向けた最適なソリューションを提供

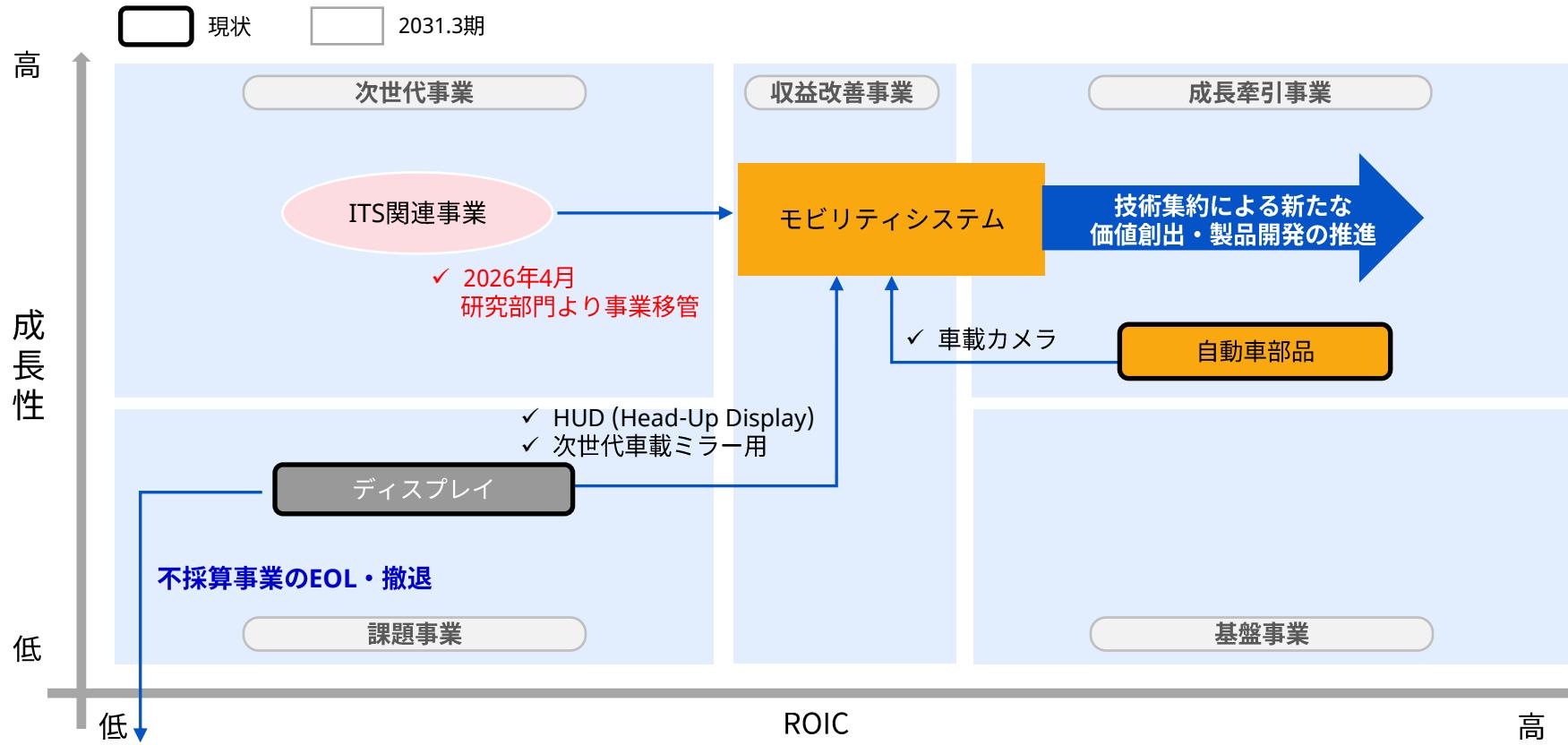
## 高成長・高収益を実現する事業ポートフォリオへ転換



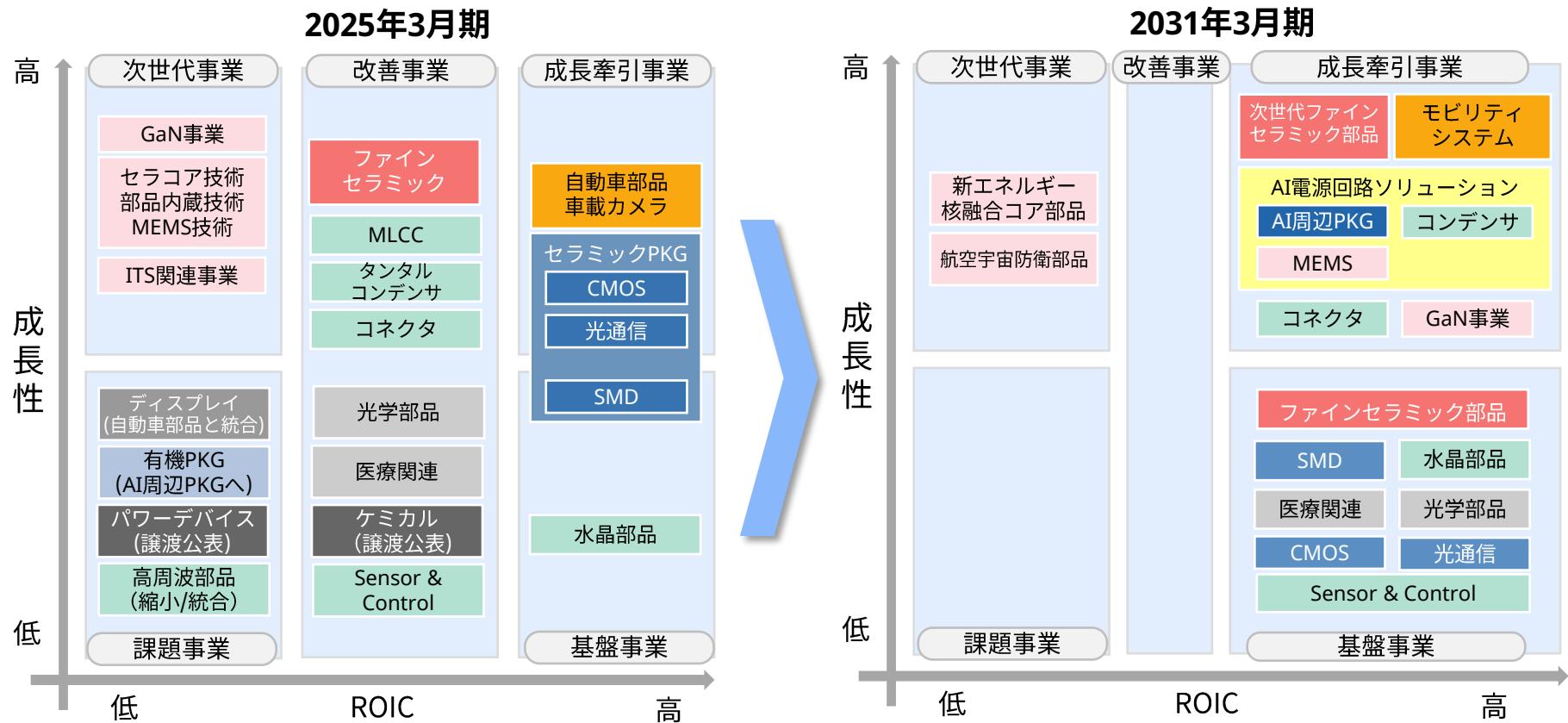
## AI電源回路ソリューションでPKG & 電子部品の成長牽引



## モビリティシステム事業の集約と通信技術活用による事業成長牽引



構造改革と次世代技術の事業化を進め高成長 & 高収益なポートフォリオを実現

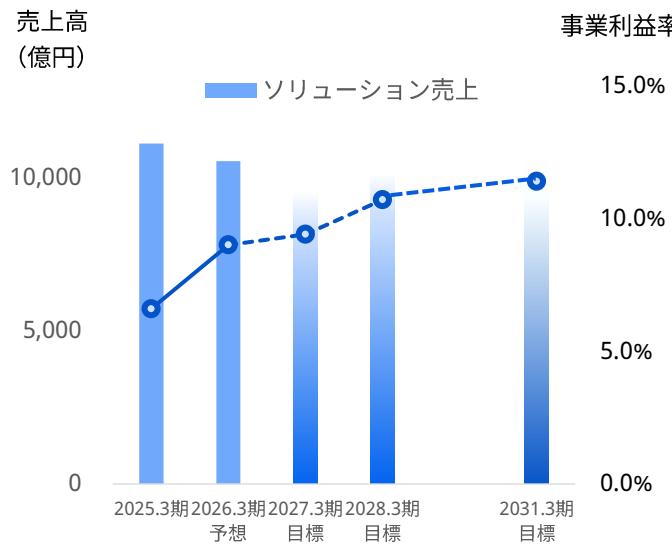


## 2-2. ソリューション事業

---

## ROIC向上を主要な経営課題として、経営改革を2つの期間に区分し実行

## 【ソリューションの業績目標】

2028.3期目標  
ROIC  
**10.0%以上**2031.3期目標  
ROIC  
**12.0%以上**

2026.3期～2028.3期

## 2桁事業利益率の実現

## 高収益製品の拡大

- ・情報機器の高収益性の新製品投下、販売体制強化
- ・その他の事業の牽引事業/注力業界にリソースシフト

## 原価低減・生産性改善の推進

- ・部品内製化、材料変更
- ・スマートファクトリーの拡大
- ・生産強化による歩留まり改善

## 不採算事業の撤退・縮小

2029.3期～2031.3期

## 事業成長の推進

## 「モノ×コト売り」の推進

モノ（製品）に加え、お客様に価値ある情報・サービス等の付加価値を掛け合わせ、顧客の成功を継続的に支援し、提供価値の最大化を進めることで事業成長と収益性向上を図る

「モノ×コト売り」の基盤作り

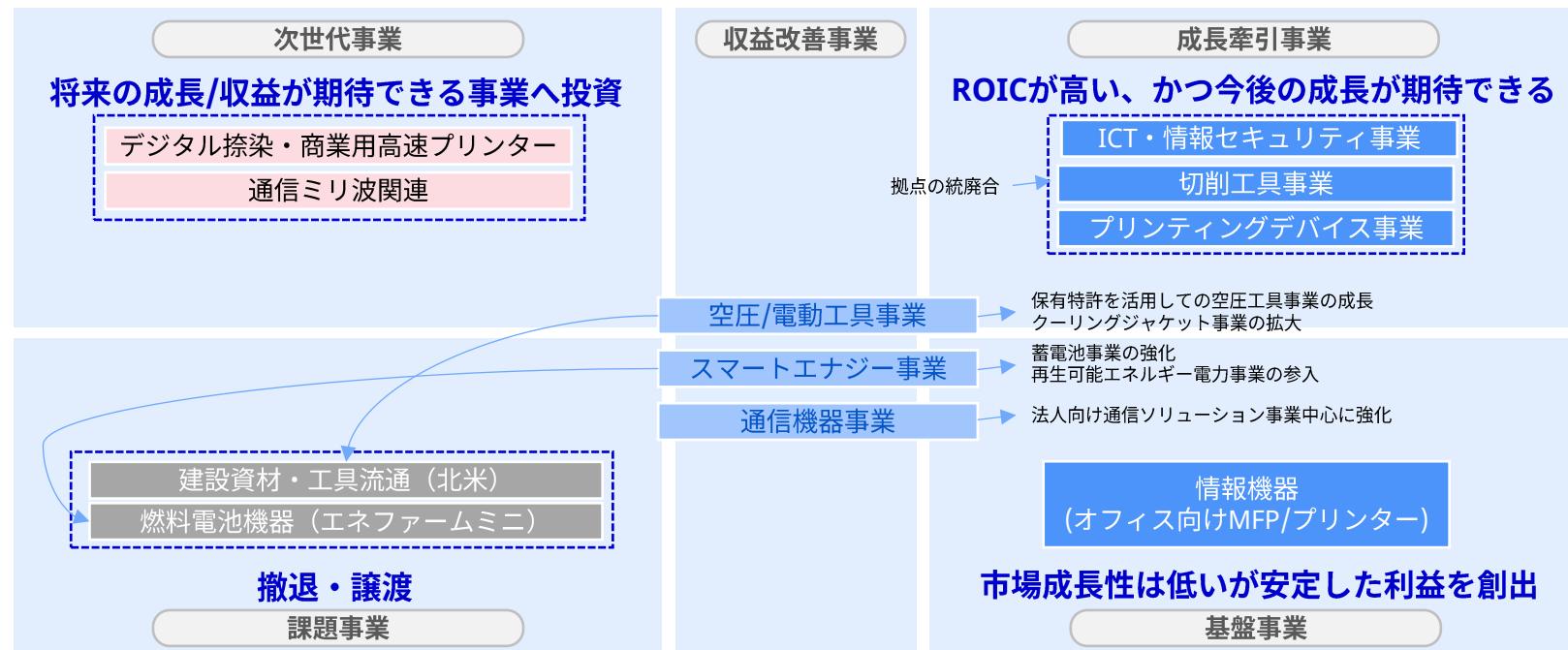
「モノ×コト売り」本格展開

## 収益改善を重視した事業ポートフォリオ

高

成長性

低



## 「モノ×コト売り」を推進する技術と販売のケイパビリティ

ソリューションのコア技術				
材料	薄膜	機構	電気・通信	ソフトウェア
蓄電池用電極材料	PVC/CVDコーティング	小型高出力ブラシレスモータ	ASIC設計	
有機ドラム			エンジン制御 画像処理AI	
トナー、インク		印刷装置の長寿命設計		
複合材料(サーメット)	アモルファスシリコン膜		無線基地局、太陽光発電の建設機能	
薄層大型圧電アクチュエーター		高密度インク流路設計		IoT・クラウド連携
構造用セラミックス				
単結晶育成	抵抗膜・保護膜形成	高耐久端末の設計・製造	無線通信	Androidアプリ設計

### グローバル販売網・IoT接続状況

- グローバル販売網とマーケティングネットワークを持ち、170以上の国・地域で製品・サービスを展開



- また、全世界で京セラの機器・システムがIoT接続中



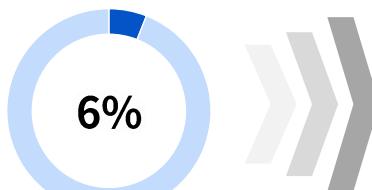
事業成長のカギとしている「モノ×コト売り」を発展させる基盤を保有

# 「モノ×コト売り」の売上比率を30%以上に目標を掲げ、利益額の最大化を図る

## \*「モノ×コト売り」の構成比率目標

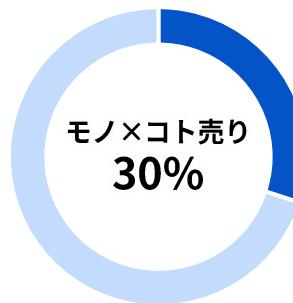
\*顧客課題を解決する付加価値を提供することで、収益性が高いビジネス

2026.3期 見通し



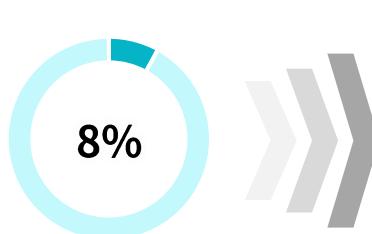
売上

2031.3期 目標



現在推進中の「モノxコト売り」例：  
\*<sup>1</sup>MPS: オフィスの印刷環境を常に最適化  
\*<sup>2</sup>VPP: 分散エネルギーを仮想的に統合し電力需給を最適化

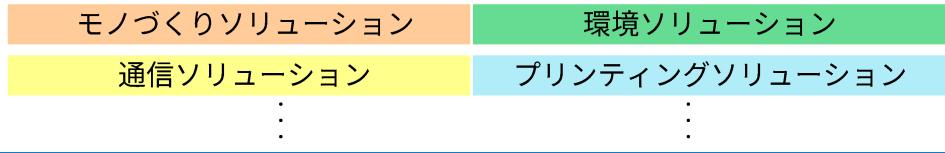
事業利益



\*<sup>1</sup>MPS: Managed Print Service \*<sup>2</sup>VPP: Virtual Power Plant

## 「モノ×コト売り」の事業基盤の構築

### 多様なビジネスの顧客



多様なビジネスから  
得られるデータが源泉  
(IoTデータ・行動データ)

顧客ごとに最適化  
モノxコト売り  
ソリューション

## 「モノ×コト売り」の事業基盤

分析→課題見える化→最適化設計→提案→継続支援  
構築したアルゴリズムを多様なビジネス間で活用

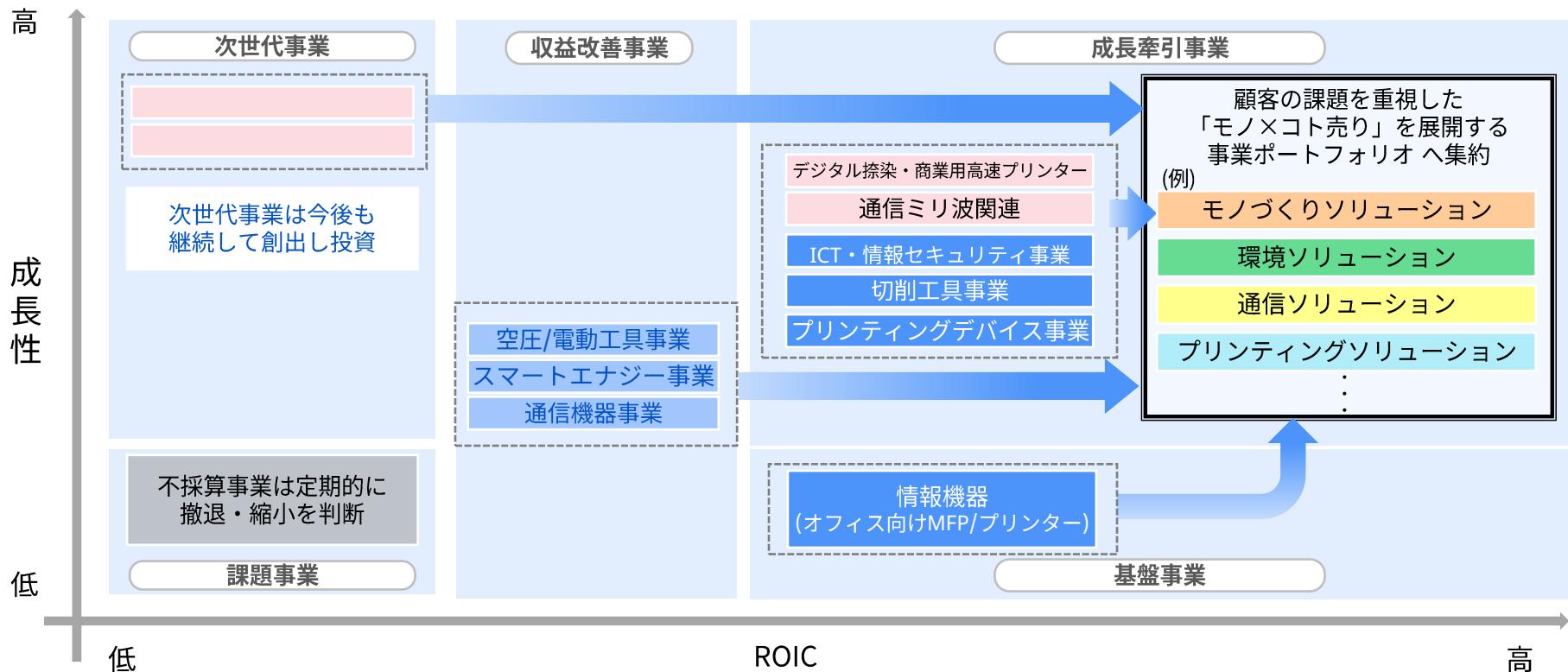
専用人材育成

専用ツール開発

プロセス設計

AI活用プラットフォーム

## 「モノ×コト売り」へ事業ポートフォリオを転換し、事業成長と収益の最大化を図る



### 3. 資本政策の推進

---

# 資本政策の推進

## 政策保有株式の縮減計画

### KDDI 株式 売却金額目標

2026.3期	2027.3期
約 <b>2,500</b> 億円	約 <b>2,500</b> 億円

- 2028年3月期以降は、当社の中期的な資金需要と株主還元に見合う水準での売却を実施

### 将来目標

- 政策保有株式の純資産比率

2025.3期末	2026.3期 3Q末	2031.3期末 目途
<b>51.6%</b>	<b>43.7%</b>	<b>20.0%</b> 未満

(上記の目標はいずれも2026.3期 3Q末時点の株価に基づき算定)

## 株主還元

### 自己株式取得

2026.3期 (予定)	2027.3月期及び2028.3期
<b>2,000</b> 億円	合計 最大 <b>5,000</b> 億円

- 2029年3月期以降は、ROE向上に向けた成長投資とのバランスを踏まえて自己株式取得を実施予定

### 配当方針

- 2027.3期より、配当方針を現在の「配当性向」に代えて **「DOE」を基準とする方針へ変更予定**
- 「DOE」を基準とすることにより、**累進配当も方針として明確化し**、安定的な配当の維持、及び中長期的な配当水準の向上を実現

# 資本政策の推進

## キャピタルアロケーション

### 成長投資と株主還元の両立を図る

2027.3期及び2028.3期(2か年) 目標

**営業キャッシュフロー**  
約7,500億円  
(研究開発費控除前)

**事業投資**  
約7,000億円

うち  
設備投資・成長投資  
約5,000億円  
研究開発費 約2,000億円

**保有株式売却収入  
及び 負債活用 等**  
約6,000億円  
(株式売却の進捗状況により  
負債活用の規模を判断)

**株主還元等**  
約6,500億円

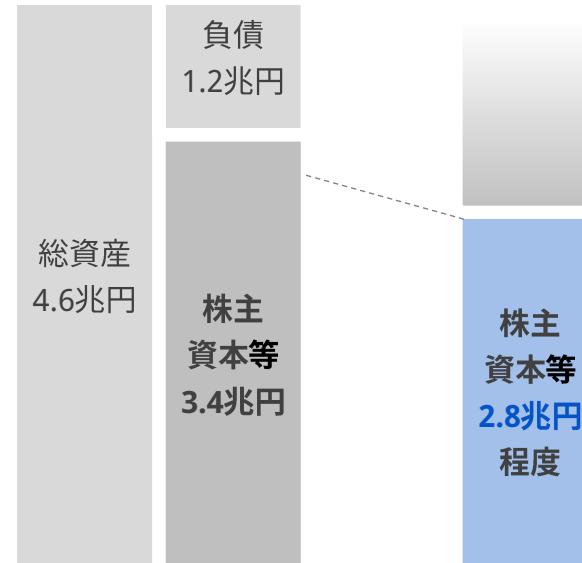
うち  
自己株式取得 最大5,000億円  
配当金 約1,500億円

## 資本構成

### 企業価値向上を目的として株主資本を最適化

2026.3期 3Q末

2028.3期末 目標



》 2029.3期以降  
資本最適化  
を継続実施

(上記の目標はいずれも2026.3期 3Q末時点における保有株式の株価や為替レートに基づき算定)

## 4. コーポレート・ガバナンスの強化

---

## コーポレート・ガバナンスの強化

## 監査等委員会設置会社への移行

(2026年6月開催 第72期定時株主総会付議予定)

## 移行後の体制

## 社外取締役が過半数となるモニタリングボード

監査役会設置会社

【取締役会構成人数】

社内 7名 : 社外 4名

監査等委員会設置会社

【取締役会構成人数】

社内 6名 : 社外 7名



## 移行目的

## 監督と執行の分離

1 全社視点の経営判断への更なる注力

2 中長期的な経営ビジョンを優先的に議論

3 取締役会の監督機能の強化

## 取締役候補者

(2026年6月開催 第72期定時株主総会付議予定)

### 社内取締役



代表取締役会長  
**山口 悟郎**

代表権



代表取締役副会長  
**伊奈 憲彦**

代表権



代表取締役社長  
**作島 史朗**

代表権



取締役(独立社外)  
**垣内 永次**



取締役(独立社外)  
**前川 重信**



取締役(独立社外)  
**須永 順子**



取締役(独立社外)  
**中村 彰利**

新任



取締役  
**千田 浩章**

監査等委員



取締役  
**山田 通憲**



取締役  
**青木 昭一**

監査等委員

### 社外取締役



取締役(独立社外)  
**大井 法子**



取締役(独立社外)  
**木田 稔**



取締役(独立社外)  
**小原 路絵**

監査等委員

#### 新任社外取締役 選任理由

- 弁護士、官民ファンドを経て、現在は投資ファンドの代表を務める。
- 財務・資本政策を中心とする高い専門性に加え、経営者としての確固たる理念と豊富な実践経験を有していることから、収益性及び資本効率の改善を通じて企業価値向上を目指す当社の社外取締役として適切な資質を有するものと判断し、社外取締役候補者として選任。

## スキル・マトリックス

No.	氏名	役職 (予定)	企業経営・ 経営戦略	グローバル ビジネス	財務・会計 ・資本政策	法務・コンプラ イアンス・リス クマネジメント	営業・マーク ティング・事 業機会創出	技術・ 研究開発
1	山口 悟郎	代表取締役会長	●	●		●	●	
2	伊奈 憲彦	代表取締役副会長	●	●			●	
3	作島 史朗	代表取締役社長	●	●				●
4	千田 浩章	取締役	●	●	●	●		
5	山田 通憲	取締役		●			●	
6	垣内 永次	取締役(独立社外)	●	●			●	
7	前川 重信	取締役(独立社外)	●	●	●	●		
8	須永 順子	取締役(独立社外)	●	●			●	●
9	大井 法子	取締役(独立社外)				●		
10	中村 彰利	取締役(独立社外)	●	●	●	●		
11	青木 昭一	取締役		●	●	●		
12	木田 稔	取締役(独立社外)		●	●	●		
13	小原 路絵	取締役(独立社外)				●		

(注) 網掛で示すNo.11～13は監査等委員である取締役候補者

◆ 取締役候補者の選定に際しては、一部株主から候補者の推薦を受領したものの、指名報酬委員会による面接を含む慎重な選考に基づき、上記の候補者に決定しました。

## 5. 今後のスケジュール

---

## 今後のスケジュール

## 本日の発表内容に係る具体策を順次公表予定

企業価値向上  
ロードマップ

## 公表事項

2026.3期～2028.3期  
“経営基盤の再構築”2028.3期目標 ROE **5.0%**以上部品事業  
2028.3期目標ROIC **8.0%**以上

- ・研究開発体制やDX投資に係る運用再構築
- ・人員構成に関する全社的な適正化推進

株主資本の適正化を加速

2029.3期～2031.3期  
“事業成長の推進”2031.3期目標ROE **8.0%**以上部品事業  
2031.3期目標ROIC **10.0%**以上

- ・新規事業の収益化、DX投資の収益貢献の実現
- ・競争力のある組織体制の構築

最適資本構成の追求・実現

【2026.3期通期決算発表時】  
2027.3期及び2028.3期の  
計画数値を公表予定

【2027.3期上期決算発表時】  
2031.3期のROE目標達成  
に向けた計画数値を公表予定

## 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) 繙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默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。



京セラ株式会社