

第72期 定時株主総会招集ご通知

開催
日時

2026年6月25日（木曜日）
午前10時（午前9時受付開始）

開催
場所

京都市下京区烏丸通塩小路下ル（京都駅ビル内）
ホテルグランヴィア京都 3階「源氏の間」

- ・株主総会当日の様子は、インターネットによりライブ配信いたします。詳しいご案内は、14ページをご参照ください。
- ・株主総会にご出席の株主様へのお土産はございません。

決議事項

<会社提案>

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件
- 第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件
- 第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
- 第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額決定の件
- 第7号議案 監査等委員である取締役の報酬総額決定の件
- 第8号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する株式報酬の額及び内容の決定の件

<株主提案>

- 第9号議案 自己株式取得の件
- 第10号議案 取締役1名解任の件
- 第11号議案 監査等委員である社外取締役1名選任の件
- 第12号議案 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）1名選任の件

京セラ株式会社

証券コード 6971



本招集ご通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/6971/>



京セラの経営哲学

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。

経 営 思 想

社会との共生。世界との共生。自然との共生。
共に生きる（LIVING TOGETHER）ことをすべての
企業活動の基本に置き、豊かな調和をめずす。

心をベースに経営する

京セラは、資金も信用も実績もない小さな町工場から出発しました。頼れるものは、なけなしの技術と信じあえる仲間だけでした。会社の発展のために一人ひとりが精一杯努力する、経営者も命をかけてみんなの信頼にこたえる、働く仲間のそのような心信じ、私利私欲のためではない、社員みんなが本当にこの会社で働いてよかったと思う、すばらしい会社でありたいと考えてやってきたのが京セラの経営です。

人の心はうつろいやすく変わりやすいものといわれますが、また同時にこれほど強固なものもないのです。その強い心のつながりをベースにしてきた経営、ここに京セラの原点があります。



創業者 稻盛 和夫

目 次

京セラの経営哲学	
ごあいさつ	1
企業価値向上に向けた取り組み	2

第72期定時株主総会招集ご通知

招集ご通知

招集ご通知	10
議決権行使についてのご案内	12
インターネットによるライブ配信及び事前のご質問受付について	14

株主総会参考書類

<会社提案>

第1号議案 剰余金の処分の件	15
第2号議案 定款一部変更の件	16
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件	21
第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件	29
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	34
第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額決定の件	36
第7号議案 監査等委員である取締役の報酬総額決定の件	37
第8号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する株式報酬の額及び内容の決定の件	38

<株主提案>

第9号議案 自己株式取得の件	44
第10号議案 取締役1名解任の件	47
第11号議案 監査等委員である社外取締役1名選任の件	50
第12号議案 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）1名選任の件	51

事業報告

1. 企業集団の現況に関する事項	58
2. 会社の株式に関する事項	64
3. 会社役員に関する事項	65
4. 会計監査人の状況	71

連結計算書類

連結財政状態計算書	72
連結損益計算書	73

監査報告書

連結計算書類に係る	
会計監査人の監査報告書（謄本）	74
会計監査人の監査報告書（謄本）	75
監査役会の監査報告書（謄本）	76

株主メモ	77
------	----

ごあいさつ



代表取締役会長

山口 悟郎

代表取締役社長

作島 史朗

平素は京セラグループに格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。
当社第72期定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたり、ごあいさつ申しあげます。

第72期（当期）におきましては、一部の事業譲渡に伴う減収影響はあったものの、AI及びデータセンター関連の需要が引き続き高水準を維持したことなどを背景に、半導体部品関連事業を中心に増収となりました。また、利益につきましても、第71期（前期）に実施した構造改革の効果により、大幅に増加いたしました。

当期の期末配当金は1株当たり27円を予定しております。当期実績が想定を上回ったことに鑑み、当初予定していた25円から2円の増配となります。これにより、すでにお支払い済みの中間配当金と合わせた年間配当金は、1株当たり52円となり、前期に比べても2円増配となります。

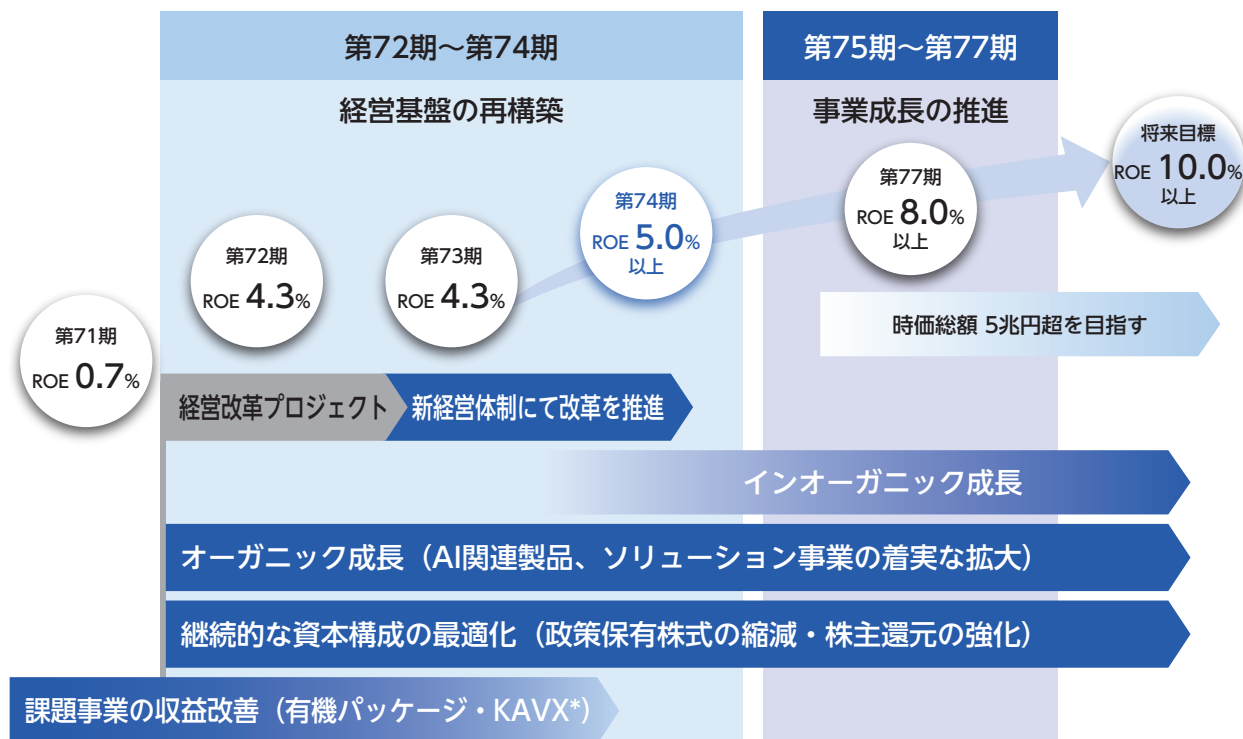
京セラグループは1959年の創業以来、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。」という経営理念の実現に向け、事業の成長と社会の発展に尽力してまいりました。この結果、現在では部品からソリューションまで多岐にわたる事業を展開する、売上高2兆円規模のグローバル企業へと成長いたしました。今後は、第73期（次期）からの新経営体制のもと、当社が有する多様な技術を多角的に融合することで、成長著しいAI産業や社会課題の解決に資する高付加価値な製品・ソリューションの更なる展開を図ります。これにより、高い収益性の実現と企業価値向上につなげ、世界から尊敬される企業「ザ・カンパニー」を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援とご厚情を賜りますよう、お願い申しあげます。

企業価値向上に向けた取り組み

1. 企業価値向上ロードマップ

当社はROE向上を主要経営課題とし、第74期（2027年4月1日から2028年3月31日まで）にはROE 5.0%以上、第77期（2030年4月1日から2031年3月31日まで）にはROE 8.0%以上、将来的にはROE 10.0%以上を目標として掲げました。併せて、時価総額については5兆円超を目指します。当社は引き続き企業価値向上に向け、ROE向上を実現してまいります。

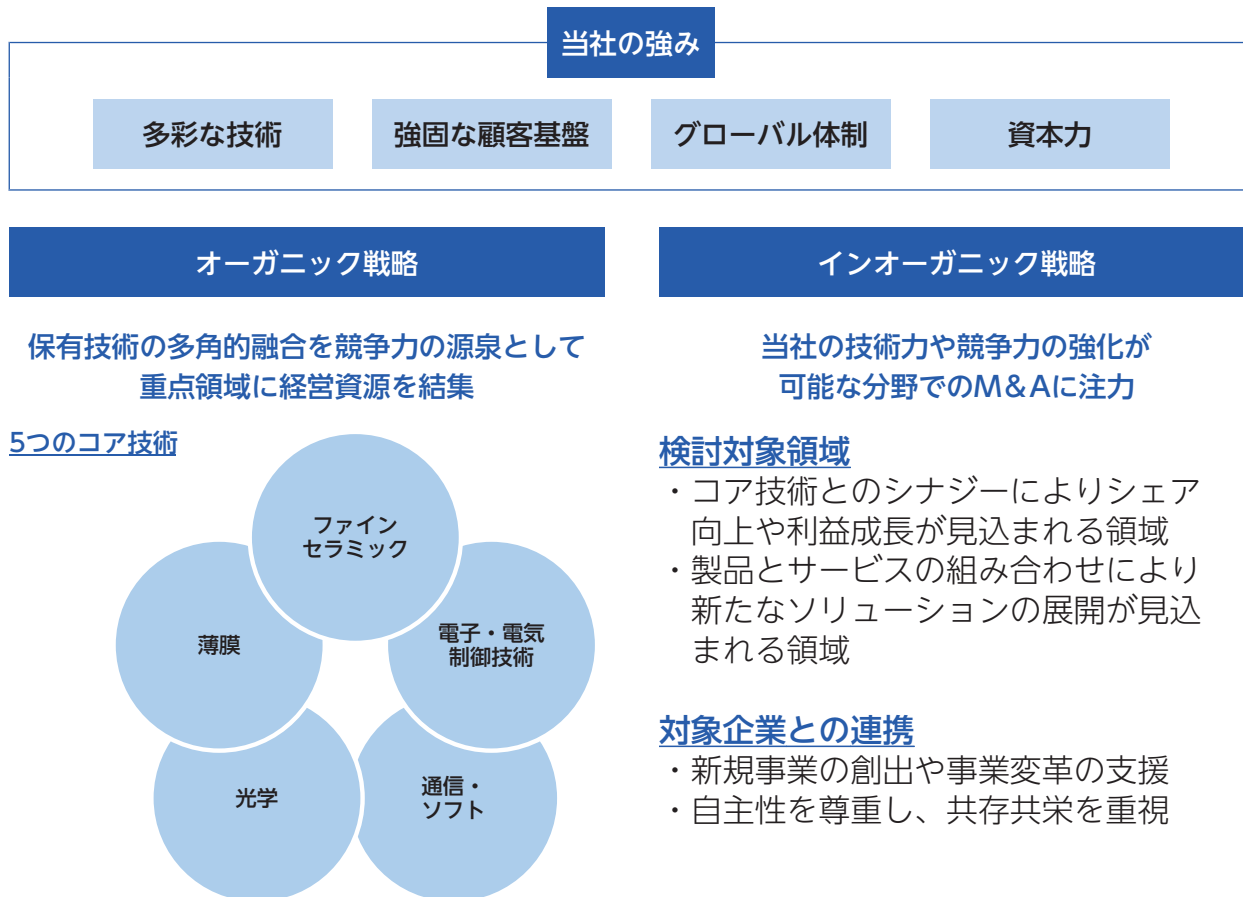


* Kyocera AVX Components Corporationグループ

2. 持続的なROE向上を実現するための重点施策

(1) 事業ポートフォリオマネジメントの強化

当社は、多彩な技術や強固な顧客基盤、グローバル体制、資本力といった強みを重点領域に結集し、オーガニック・インオーガニック成長に繋げることでROE向上を目指します。



(2) 全社視点での経営を推進

当社は、本年4月に経営企画室を新設しました。経営企画室は、「注力事業領域」、「投資判断」、「資本配分」の3つをより全社視点で捉え、各事業／各アメーバが持つ潜在能力を最大限に発揮できるフィールド／仕組みの構築を主導する組織です。第73期以降は経営企画室にて、ROICによるポートフォリオ管理やそのための投資管理等、経営の仕組みの高度化を図ります。



(3) 第72期における取り組み

当社は、第72期を構造改革期と位置づけ、より抜本的な施策の策定・実施に取り組んでまいりました。

①課題事業の黒字化

半導体部品 有機材料事業 (コアコンポーネント)	✓第72期においては、未稼働資産の評価減 約50億円を計上したものの、コスト構造の転換に係る施策を推進し、同評価減を除いた場合には通期黒字化を達成 低採算製品の縮小 生産人員の最適化 減価償却費の低減 第71期生産設備の減損に伴い、第71期と比較して 約70億円減少 + 高付加価値製品の増加 ネットワークASIC向け 高多層基板の受注拡大 → 一時損失を除いた場合 第71期からの 事業利益 増益額 約185億円
KAVXグループ (電子部品)	✓第72期においては、京セラ電子部品事業との協業により生産技術・設備効率を強化し、通期黒字化を達成 セラミックコンデンサ 技術・設備力強化による 歩留まり改善 + タンタルコンデンサ 高付加価値製品の拡大 生産性の改善 → 第71期からの 事業利益 増益額 約126億円

②事業譲渡

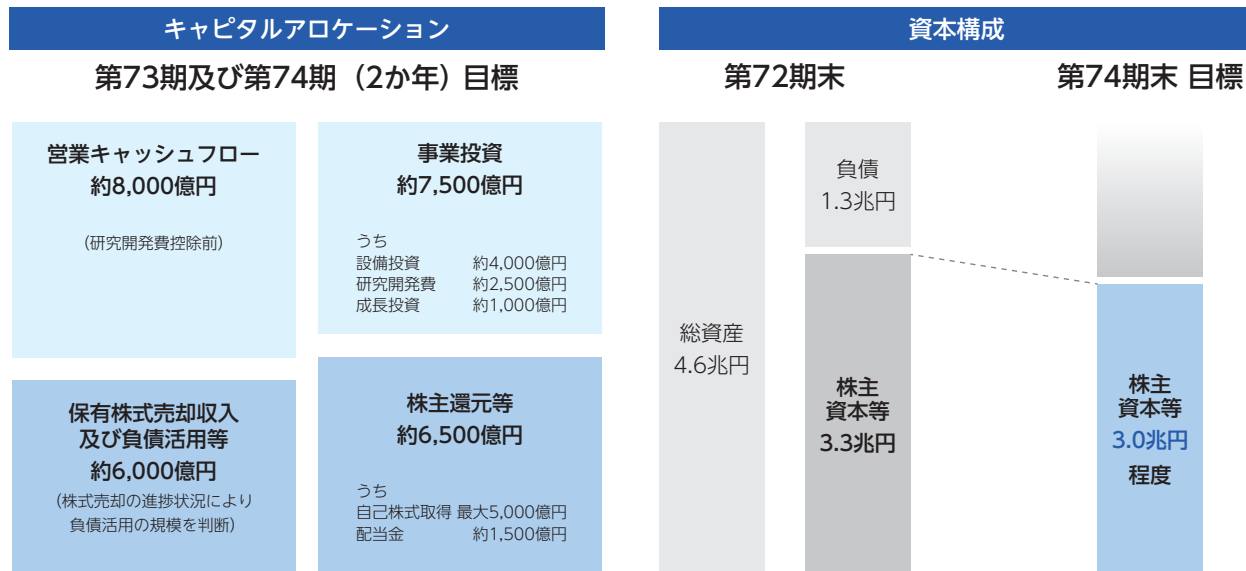
シリコンダイオード・ パワー半導体事業 (電子部品)	✓第72期(2026年1月)において、当社が設立した新会社 への対象事業の吸収分割、新電元工業株式会社への 新会社株式譲渡が完了	各事業の ベストオーナーへの 譲渡により 当社のポートフォリオ 改革が進展
空圧・電動工具事業 (ソリューション)	✓第72期(2026年1月)において、建設・産業向け資材・ 工具の米国ディストリビューター(サザンカールソン 社)の米国 TL Sapphire Holdings, Inc.*への譲渡が完了 * Truelink Capital Management, LLCの関連会社	
ケミカル事業 (コアコンポーネント)	✓対象事業を当社が設立する新会社に対して吸収分割させ、 新会社を住友ベークライト株式会社への譲渡を決議 ✓第73期(2026年10月末)に譲渡実行予定	

③組織再編

半導体製造装置用部品 関連事業の統合 (コアコンポーネント)	✓第72期(2026年1月)に自動車部品事業にて 製造していた一部の半導体製造装置用部品を ファインセラミック部品事業へ集約	今後の取り組み 技術面でのシナジー創出による 高付加価値新製品の拡大
車載カメラ事業と ディスプレイ事業の統合 (コアコンポーネント)	✓車載カメラ事業とディスプレイ事業 (HUD/次世代車載ミラー用)を統合 ✓第72期において、市場競争の激化等による 業績不振に伴い、旧ディスプレイ事業の有形 固定資産等について減損損失 約50億円を計上	今後の取り組み 新製品開発による売上向上 及び原価率の低減

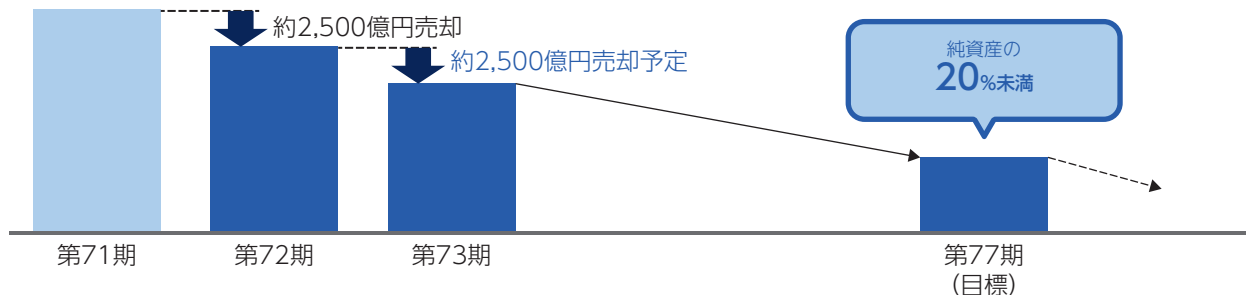
(4) 資本政策

当社は、成長投資と株主還元の両立を図るとともに、企業価値向上を目的として株主資本の最適化に取り組んでまいります。



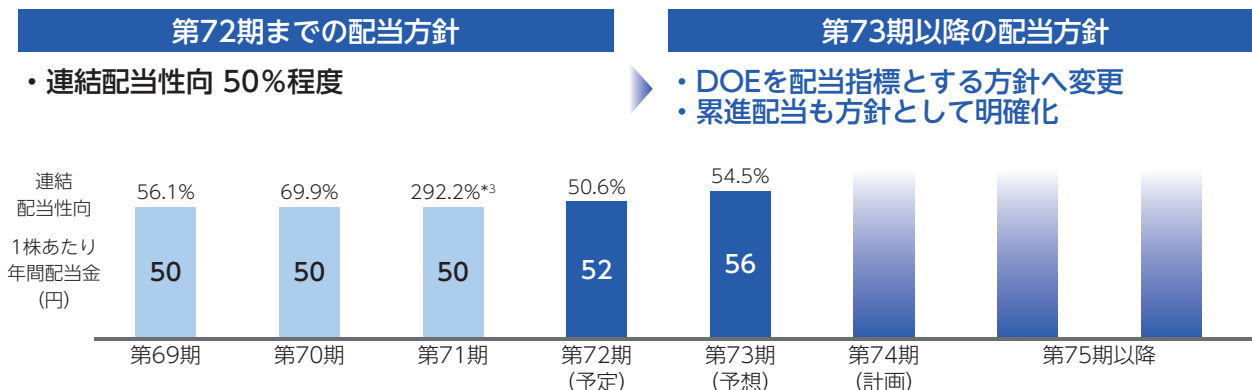
①政策保有株式の縮減

当社は、資本効率の向上に向けて政策保有株式の縮減を進めており、株式売却により得られる資金を設備投資や成長投資、研究開発活動等の事業投資や株主還元に活用していきます。



②配当の充実化

第72期の年間配当は、利益改善の状況を踏まえ、1株当たり52円（第71期に比べ2円増配）を予定しています^{*1}。第73期以降は、配当性向に比べ配当の安定性を高めるDOE（株主資本^{*2}に対する配当金の比率）を配当指標とするとともに、1株当たり配当金の維持または増配を基本とする累進配当を採用します。



注) 2024年1月1日付で1株を4株に分割する株式分割を実施しました。
これに伴い、それ以前の配当についても株式分割後の基準で表示しています。

^{*1} 本株主総会の第1号議案が承認可決された場合。

^{*2} DOEの基準となる株主資本は、「親会社の所有者に帰属する持分」から「その他の資本の構成要素」を除外した金額を用います。

^{*3} 当期利益に約480億円の一時損失を含みます。

③自己株式の消却

当社は、第72期において総額 約2,000億円の自己株式取得を完了した結果、発行済株式総数に対する自己株式の比率が増加したため、第72期に取得した自己株式相当（91百万株）の消却を実施しました。



^{*1} 消却前の発行済株式総数に対する比率。

^{*2} 消却後の発行済株式総数に対する比率。なお、消却後の自己株式数は、2026年3月31日現在の自己株式数を基準に算出しています。

④自己株式の取得

当社は、第72期に引き続き、第73期以降も自己株式の取得を実施します。



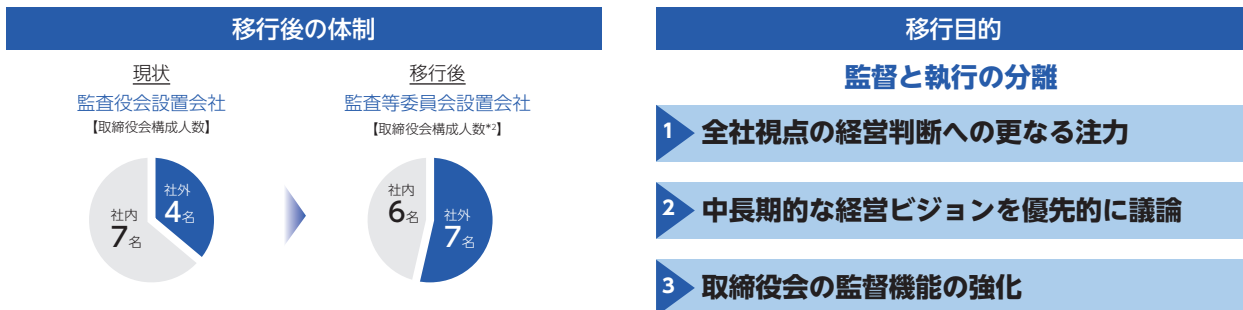
* 東京証券取引所での売買高及び委託先金融機関の条件等を踏まえ、第73期中での市場買付けとして実施可能な最大規模の自己株式取得を計画。

(5) コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を果たすため各種施策に取り組んでいます。が、経営の重要な基盤であるコーポレート・ガバナンスについても、取締役会や指名報酬委員会の多様性の追求や実効性の向上、役員報酬体系の見直し等について継続的に検討し、強化を図ってまいります。

当社は、2026年2月2日開催の取締役会において、監査等委員会設置会社への移行を本株主総会に付議することを決議しました。移行後の取締役会は、独立社外取締役が過半数となるモニタリングボードとなります。

監査等委員会設置会社及び社外取締役が過半数となるモニタリングボードへの移行^{*1}



^{*1} 本株主総会の第2号議案～第4号議案が承認可決された場合。

^{*2} 監査等委員である取締役（社内：1名、社外：2名）を含みます。

3. 経営改革の実施公表以降の株価推移(2024年10月以降)

経営改革の推進により当社の株価は上昇基調で推移し、当該期間の東証株価指数（TOPIX）及び東証業種別株価指数（電気機器）を上回り、大幅に上昇しました。



※2024年10月31日の終値を100として指数化

(注)将来見通しに関するリスク情報

本招集ご通知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。当社は本招集ご通知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。

株 主 各 位

京セラ株式会社

代表取締役社長 作島 史朗

第72期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第72期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトに掲載していますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

https://www.kyocera.co.jp/ir/s_info/meeting.html



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

※ 東京証券取引所ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「京セラ」または「コード」に「6971」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類／PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認ください。



【株主総会資料掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/6971/teiiji/>



なお、当日ご出席されない場合は、インターネット等または書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年6月24日（水曜日）午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。**

敬 具

記

日 時	2026年 6月25日（木曜日） 午前10時（午前9時受付開始）		
場 所	京都市下京区烏丸通塩小路下ル（京都駅ビル内） ホテルグランヴィア京都 3階「源氏の間」 ※末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。		
目的事項	報告事項	1. 第72期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第72期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類の内容報告の件	
	決議事項	【会社提案】 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件 第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件 第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額決定の件 第7号議案 監査等委員である取締役の報酬総額決定の件 第8号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する株式報酬の額及び内容の決定の件	
		【株主提案】 第9号議案 自己株式取得の件 第10号議案 取締役1名解任の件 第11号議案 監査等委員である社外取締役1名選任の件 第12号議案 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）1名選任の件	

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- 当日の議事進行は日本語で行います。また、当社では通訳を用意していませんので、ご了承ください。
- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載していません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しています。
 - ・事業報告の「財産及び損益の状況の推移」「主要拠点」「従業員の状況」「主要な借入先」及び「会社の体制及び方針」
 - ・連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」
 - ・計算書類の「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記の当社ウェブサイト、東京証券取引所ウェブサイト及び株主総会資料掲載ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載いたします。
- 決議結果につきましては、決議通知の送付は行わず、上記の当社ウェブサイトに掲載いたしますので、ご了承ください。

議決権行使についてのご案内

株主総会へのご出席によるほか、インターネット等または書面により議決権を行使することができます。



インターネット等による議決権行使

行使期限

2026年 **6月24日** (水曜日) 午後**5時30分** 入力分まで
※毎日午前2時30分から午前4時30分までは取り扱いを休止いたします。

QRコードを読み取る方法

- 1 同封の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「**ログイン用QRコード**」を読み取ってください。



※「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

- 2 以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。



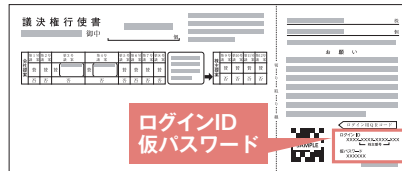
ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト

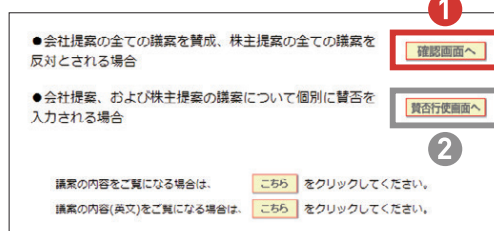
<https://evote.tr.mufg.jp/>

三菱UFJ信託 議決権行使サイト 🔍 検索

- 1 議決権行使サイトへアクセスし、議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「**ログインID**」及び「**仮パスワード**」を入力してログイン



- 2 以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。



本株主総会におきまして、第1号議案から第8号議案までは会社提案(当社取締役会からご提案させていただく議案)、第9号議案から第12号議案までは株主提案(一部の株主様からご提案された議案)です。

当社取締役会は、株主提案のいずれにも反対しております。

会社提案の全ての議案に賛成、株主提案の全ての議案に反対される場合は **①** を押下ください。

各議案について個別に賛否を入力される場合は **②** を押下ください。

インターネット等による議決権行使 に関するお問い合わせ
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-173-027

受付時間: 午前9時から午後9時まで (通話料無料)

機関投資家の皆様へ | 議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。



書面による議決権行使

行使期限 | 2026年 **6月24日** (水曜日) 午後**5時30分** 到着分まで

議決権行使書用紙イメージ

議決権行使書

御中

個

会社提案	第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案	第8号議案	株主提案	第9号議案	第10号議案	第11号議案	第12号議案
	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛		賛	賛	賛	賛
	否	否	否	否	否	否	否	否		否	否	否	否

切り取り線

株

個

お願い

ログイン用QRコード

ログインID
XXXX-XXXX-XXXX-XXX
株主番号

仮パスワード
XXXXXX

こちらに各議案の賛否をご記入ください。

本株主総会におきまして、第1号議案から第8号議案までは会社提案(当社取締役会からご提案させていただく議案)、第9号議案から第12号議案までは株主提案(一部の株主様からご提案された議案)です。

当社取締役会は、株主提案のいずれにも反対しております。

会社提案・取締役会の意見に賛成・賛同いただける場合

会社提案

第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案	第8号議案
賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛
否	否	否	否	否	否	否	否

切り取り線

株主提案

第9号議案	第10号議案	第11号議案	第12号議案
賛	賛	賛	賛
否	否	否	否

議決権を複数回行使された場合のお取り扱い

- インターネット等と書面の両方で議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権の行使を有効な議決権の行使としてお取り扱いさせていただきます。
- インターネット等により議決権を複数回行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権の行使としてお取り扱いさせていただきます。

議決権行使書に賛否の表示がない場合のお取り扱い

- ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の意思表示があったものとしてお取り扱いさせていただきます。

- 13 -

インターネットによるライブ配信について

本株主総会の模様を会場以外でもご覧いただけるよう株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。

ご視聴方法

- ① 以下のURLまたは右のQRコードからライブ配信視聴サイトにアクセスしてください。

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/> ※ Internet Explorerはご利用いただけません。

QRコード



- ② 議決権行使書の副票（右側）に記載されている議決権行使サイト用の「ログインID」（15桁の英数字）と「仮パスワード」（6桁の数字）を入力し、「ログイン」を選択してください。

※ 議決権行使サイトで設定された「新しいパスワード」は、ライブ配信視聴サイトには引き継がれません。

- ③ 「当日ライブ視聴」を選択してください。

配信日時 2026年6月25日（木曜日）午前10時から（午前9時30分頃よりアクセスいただけます）

お問い合わせ先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-676-808（通話料無料）
（平日 午前9時から午後5時まで、ただし株主総会当日は午前9時から株主総会終了まで）

ライブ配信に関する注意事項

- ご使用の端末やインターネットの通信環境により、映像や音声に不具合が生じる場合があります。あらかじめご了承ください。
- 本ライブ配信は視聴用であり、当日の決議にはご参加いただけません。事前に議決権行使をお済ませください。
また、ご質問や動議を承ることはできませんので、ご了承ください。
- ライブ配信の撮影、録音、録画及びSNS等での公開はご遠慮ください。
- ログインID及びパスワードを当社の株主様以外の方へ提供することは固くお断りします。
- ご出席株主様の容姿は映さないように配慮しますが、やむを得ず映り込んでしまう場合があります。あらかじめご了承ください。

事前のご質問受付について

本株主総会の報告事項及び決議事項に関する株主様からのご質問をお受けしています。

多くの株主様の関心が高いと思われるご質問については、株主総会当日にご回答する予定です。

なお、全てのご質問に対してご回答をお約束するものではありません。また、ご回答には至らなかった場合でも、個別の対応はいたしかねますので、ご了承ください。

ご質問方法

以下のURLまたは右のQRコードから事前質問受付フォームにアクセスいただき、必要事項をご入力ください。

<https://contact.kyocera.co.jp/inquiry/ja/kabunushisoukai/input.html>

QRコード



受付期間

2026年6月17日（水曜日）午後5時30分入力分まで

議案及び参考事項

<会社提案（第1号議案から第8号議案まで）>

第1号議案から第8号議案までは、会社提案によるものです。

第1号議案 >> 剰余金の処分の件

当社は、将来にわたり連結業績の向上を図り、安定的な株主還元を実施することが企業価値を高め、株主の皆様のご期待に応えることになると考えています。

第72期の期末配当につきましては、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%程度の水準で維持する配当方針に基づき、1株当たり27円といたしたく存じます。これにより、年間の配当金は中間配当25円と合わせて52円となります。これは第71期における通期配当金50円から2円増額となります。また、財務状況、当期の業績及び今後の経営環境等を総合的に勘案し、別途積立金を積み立てたいと存じます。

つきましては、剰余金の処分を次のとおりといたしたいと存じます。

1. 期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭

(2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

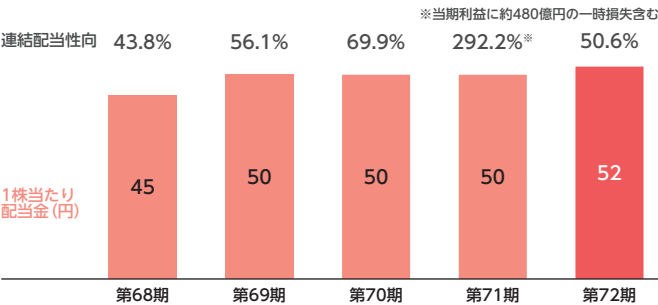
当社普通株式1株につき 金27円

総額 35,569,961,784円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月26日

[ご参考] 1株当たり年間配当金／連結配当性向



注) 2024年1月1日付で1株を4株に分割する株式分割を実施しました。これに伴い、それ以前の配当についても株式分割後の基準で表示しています。

2. その他の剰余金の処分に関する事項

(1) 増加する剰余金の項目及びその額

別途積立金 228,000,000,000円

(2) 減少する剰余金の項目及びその額

繰越利益剰余金 228,000,000,000円

第2号議案から第8号議案までは、いずれも監査等委員会設置会社への移行に関するものです。

第2号議案 >> 定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社は、再び高収益・高成長企業へ回帰し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、経営改革のための各種施策に取り組んでいます。経営の重要な基盤であるコーポレート・ガバナンスについても、取締役会の監督機能の強化並びに審議の充実を図るべく、監査等委員会設置会社に移行したいと存じます。本移行に伴い、監査等委員会及び監査等委員である取締役に関する規定の新設、監査役会及び監査役に関する規定の削除等を行うものです。

なお、本議案による定款変更は、本株主総会終結の時をもって効力を生じるものといたします。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
第1章 総則	第1章 総則
第1条～第3条 <条文省略>	第1条～第3条 <現行どおり>
第4条 (機関) 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 (1) 取締役会 (2) <u>監査役</u> (3) <u>監査役会</u> (4) 会計監査人	第4条 (機関) 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 (1) 取締役会 (2) <u>監査等委員会</u> <削除> (3) 会計監査人
第5条 <条文省略>	第5条 <現行どおり>
第2章 株式	第2章 株式
第6条～第12条 <条文省略>	第6条～第12条 <現行どおり>
第3章 株主総会	第3章 株主総会
第13条～第18条 <条文省略>	第13条～第18条 <現行どおり>

現行定款	変更案
第4章 取締役および取締役会 第19条（取締役の員数） 当会社の取締役は、<u>12名以内とする。</u> ＜新設＞ 第20条（取締役の選任方法） 取締役は、株主総会において選任する。 2. ～3. ＜条文省略＞ ＜新設＞ 第21条（取締役の任期） 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。 ＜新設＞ 2. 増員または補欠として選任された取締役の任期は、在任取締役の任期の満了する時までとする。	第4章 取締役および取締役会 第19条（取締役の員数） 当会社の取締役は、<u>14名以内とする。</u> 2. <u>前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は、4名以内とする。</u> 第20条（取締役の選任方法） 取締役は、<u>監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会において選任する。</u> 2. ～3. ＜現行どおり＞ 第21条（<u>補欠の監査等委員である取締役の予選の効力</u>） <u>補欠の監査等委員である取締役の予選の効力は、当該予選に係る決議後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の開始の時までとする。</u> 第22条（取締役の任期） 取締役（<u>監査等委員である取締役を除く。</u>）の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。 2. <u>監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</u> 3. 増員または補欠として選任された取締役（<u>監査等委員である取締役を除く。</u>）の任期は、在任取締役（<u>監査等委員である取締役を除く。</u>）の任期の満了する時までとする。

現行定款	変更案
<新設> 第22条（代表取締役、役付取締役、相談役および顧問） 取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。 2. 取締役会は、その決議によって取締役会長および取締役社長各1名ならびに取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役および取締役相談役各若干名を定めることができる。 3. <条文省略> 第23条（取締役の報酬等） 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益（以下「報酬等」という。）は、株主総会の決議によって定める。 第24条 <条文省略> 第25条（取締役会の招集通知） 取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役および各監査役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 取締役および監査役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで取締役会を開催することができる。	4. <u>任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。</u> 第23条（代表取締役、役付取締役、相談役および顧問） 取締役会は、その決議によって<u>取締役（監査等委員である取締役を除く。）の中から</u>代表取締役を選定する。 2. 取締役会は、その決議によって<u>取締役（監査等委員である取締役を除く。）の中から</u>取締役会長および取締役社長各1名ならびに取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役および取締役相談役各若干名を定めることができる。 3. <現行どおり> 第24条（取締役の報酬等） 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、<u>監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会の決議によって定める。</u> 第25条 <現行どおり> 第26条（取締役会の招集通知） 取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 取締役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで取締役会を開催することができる。

現行定款	変更案
第26条（取締役会の決議の省略） 当会社は、取締役会の決議事項について、その議決に加わることができる取締役の全員が書面または電磁的記録により同意したときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。<u>ただし、監査役が異議を述べたときはこの限りでない。</u> ＜新設＞	第27条（取締役会の決議の省略） 当会社は、取締役会の決議事項について、その議決に加わることができる取締役の全員が書面または電磁的記録により同意したときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。 第28条（重要な業務執行の決定の委任） <u>当会社は、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって重要な業務執行（同条第5項各号に掲げる事項を除く。）の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。</u>
第27条～第28条　＜条文省略＞ 第5章　監査役および監査役会 第29条（監査役の数） <u>当会社の監査役は、6名以内とする。</u> 第30条（監査役の選任方法） <u>監査役は、株主総会において選任する。</u> <u>2. 監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</u> 第31条（監査役の任期） <u>監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</u> <u>2. 任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。</u>	第29条～第30条　＜現行どおり＞ 第5章　監査等委員会 ＜削除＞ ＜削除＞ ＜削除＞

現行定款	変更案
第<u>32</u>条（常勤の<u>監査役</u>） <u>監査役会</u>は、その決議によって常勤の<u>監査役</u>を選定する。 第<u>33</u>条（<u>監査役の報酬等</u>） <u>監査役の報酬等</u>は、株主総会の決議によって定める。 第<u>34</u>条（<u>監査役会の招集通知</u>） <u>監査役会</u>の招集通知は、会日の3日前までに各<u>監査役</u>に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. <u>監査役全員</u>の同意があるときは、招集の手続きを経ないで<u>監査役会</u>を開催することができる。 第<u>35</u>条（<u>監査役会規則</u>） <u>監査役会</u>に関する事項は、法令または本定款のほか、<u>監査役会</u>において定める<u>監査役会規則</u>による。 第<u>36</u>条（<u>社外監査役の責任免除</u>） 当会社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>社外監査役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とする。</u> 第6章 計算 第<u>37</u>条～第<u>40</u>条 <条文省略>	第<u>31</u>条（常勤の<u>監査等委員</u>） <u>監査等委員会</u>は、その決議によって常勤の<u>監査等委員</u>を選定することができる。 <削除> 第<u>32</u>条（<u>監査等委員会の招集通知</u>） <u>監査等委員会</u>の招集通知は、会日の3日前までに各<u>監査等委員</u>に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. <u>監査等委員全員</u>の同意があるときは、招集の手続きを経ないで<u>監査等委員会</u>を開催することができる。 第<u>33</u>条（<u>監査等委員会規則</u>） <u>監査等委員会</u>に関する事項は、法令または本定款のほか、<u>監査等委員会</u>において定める<u>監査等委員会規則</u>による。 <削除> 第6章 計算 第<u>34</u>条～第<u>37</u>条 <現行どおり>

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件

第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は監査等委員会設置会社に移行し、定款変更の効力発生の時をもって取締役11名全員の任期が満了いたします。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）10名の選任をお願いするものです。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものいたします。

当社は、当社グループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を選任することを前提に、取締役会として備えるべきスキルのバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢層等の面を含む多様性を確保することを指名方針としています。この方針のもと、取締役会は、事前に過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会に諮問したうえで、取締役候補者を決定しています。

取締役候補者は、次のとおりです。

候補者 番 号	氏 名	性 別	選任後の予定			
			代 表 権	社外取締役	独立役員	指名報酬委員
1	再任 やま ぐち ご ろう 山 口 悟 郎	男 性	○			
2	再任 い な のり ひこ 伊 奈 憲 彦	男 性	○			○
3	再任 さく し ま ろう 作 島 史 朗	男 性	○			
4	再任 ち だ ひろ あき 千 田 浩 章	男 性				
5	再任 やま だ みち のり 山 田 通 憲	男 性				
6	再任 かき うち えい じ 垣 内 永 次	男 性		○	○	○
7	再任 まえ か わ しげ のぶ 前 川 重 信	男 性		○	○	○
8	再任 す な が じゅん こ 須 永 順 子	女 性		○	○	○
9	再任 おお い のり こ 大 井 法 子	女 性		○	○	
10	新任 なか む ら あき とし 中 村 彰 利	男 性		○	○	

候補者
番号

1

やま ぐち ご ろう
山 口 悟 郎

(1956年1月21日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

288,750株

候補者
番号

2

い な の り ひ こ
伊 奈 憲 彦

(1963年9月16日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

75,784株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1978年 3 月	当社入社	2009年 6 月	当社取締役兼執行役員常務
2003年 6 月	当社執行役員	2013年 4 月	当社代表取締役社長兼
2005年 6 月	当社執行役員上席		執行役員社長
2009年 4 月	当社執行役員常務	2017年 4 月	当社代表取締役会長[現在]

重要な兼職の状況 KDDI(株)社外取締役、豊田通商(株)社外取締役

取締役候補者とした理由

山口悟郎氏は、2013年4月に代表取締役社長に就任して以来、当社グループの経営の舵取りを担っており、2017年4月からは代表取締役会長を務め、取締役会議長として取締役会を適切に運営するとともに、当社グループ内への企業理念の浸透に向けて積極的に提言を行っています。こうした経験及び高い識見を活かし、取締役として職務を適切に遂行できる人材と判断したため、引き続き取締役候補者といたしました。

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年 4 月	三田工業(株)(現 京セラドキュメントソリューションズ(株))入社	2017年 6 月	当社取締役兼執行役員常務
2011年 8 月	KYOCERA MITA AMERICA, INC. (現 KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS AMERICA, INC.)社長	2021年 4 月	当社ソリューションセグメント担当
		2025年 4 月	当社取締役兼執行役員専務 当社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
2017年 4 月	当社執行役員常務、京セラドキュメントソリューションズ(株)代表取締役社長	2026年 4 月	当社代表取締役副会長[現在] 当社ソリューション事業担当[現在]

取締役候補者とした理由

伊奈憲彦氏は、2021年4月からソリューションセグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に大きく貢献してまいりました。2025年4月からは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として、経営計画及び経営戦略の立案を主導し、本年4月からは代表取締役副会長、ソリューション事業担当として、当社グループの経営の舵取りを担っております。こうした経験及び高い識見を活かし、取締役として職務を適切に遂行できる人材と判断したため、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者
番号

3

さくしま しろう
作島 史朗

(1967年2月8日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

22,569株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1990年 3 月	当社入社	2025年 4 月	当社執行役員専務
2022年 4 月	当社執行役員 当社電子部品事業本部長		当社経営改革プロジェクト担当
2023年 4 月	当社執行役員常務 当社電子部品セグメント副担当兼 電子部品事業本部長	2025年 6 月	当社取締役兼執行役員専務
		2026年 4 月	当社代表取締役社長兼執行役員社長 [現在] 当社最高経営責任者[現在]

取締役候補者とした理由

作島史朗氏は、2022年4月から電子部品事業本部長を務め、2023年4月からは電子部品セグメント副担当として同セグメントのグローバル戦略を推進してまいりました。2025年4月からは経営改革プロジェクト担当として経営計画及び経営戦略の立案を主導し、本年4月からは代表取締役社長として当社グループの経営の舵取りを担っております。こうした経験及び高い識見を活かし、取締役として職務を適切に遂行できる人材と判断したため、引き続き取締役候補者いたしました。

候補者
番号

4

ちだ ひろ あき
千田 浩章

(1963年7月6日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

24,146株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 3 月	当社入社	2025年 4 月	当社執行役員常務
2007年 7 月	KYOCERA WIRELESS CORP. 副社長		当社コーポレート担当
2015年11月	日本インター(株)取締役管理本部長	2025年 6 月	当社取締役兼執行役員常務[現在]
2021年 4 月	当社経営管理本部長	2026年 4 月	当社最高財務責任者[現在] 当社経営企画室担当兼コーポレート 担当[現在]
2022年 4 月	当社執行役員		

取締役候補者とした理由

千田浩章氏は、海外子会社の副社長、上場子会社の取締役管理本部長を歴任した後、2021年4月から経営管理本部長として当社グループの経理・財務戦略を担うとともに、2025年4月からはコーポレート担当として管理部門全般を統括する立場から当社グループの成長・発展に貢献しています。こうした経験及び高い識見を活かし、取締役として職務を適切に遂行できる人材と判断したため、引き続き取締役候補者いたしました。

候補者
番号

5

やま だ みち のり
山 田 通 憲

(1962年6月12日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

19,561株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 3 月	当社入社	2025年 4 月	当社執行役員常務
2013年 5 月	当社半導体部品国内営業部長		当社コアコンポーネントセグメント担当
2020年10月	当社半導体部品セラミック材料 事業本部副本部長	2025年 6 月	当社取締役兼執行役員常務[現在]
2021年 4 月	当社執行役員	2026年 4 月	当社部品事業担当[現在]

取締役候補者とした理由

山田通憲氏は、半導体部品事業の営業を担当し、2020年10月から半導体部品セラミック材料事業本部副本部長を務めた後、2025年4月からはコアコンポーネントセグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に貢献しています。こうした経験及び高い識見を活かし、取締役として職務を適切に遂行できる人材と判断したため、引き続き取締役候補者いたしました。

候補者
番号

6

かき うち えい じ
垣 内 永 次

(1954年4月3日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

17,813株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年 4 月	大日本スクリーン製造(株) (現 ㈱SCREENホールディングス)入社	2014年 4 月	同社代表取締役 取締役社長
2005年 4 月	同社執行役員	2019年 6 月	同社代表取締役 取締役会長
2006年 4 月	同社上席執行役員	2021年 6 月	当社社外取締役[現在]
2007年 4 月	同社常務執行役員	2023年 6 月	㈱SCREENホールディングス取締役 会長
2011年 6 月	同社取締役	2025年 6 月	同社特別顧問[現在]

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

垣内永次氏は、半導体製造装置などのエレクトロニクス製品の製造・販売を行うメーカーの経営トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有しています。社外取締役就任後、特に事業戦略や経営戦略の観点から積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断し、社外取締役候補者いたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

候補者
番号

7

まえ かわ しげ のぶ

前川 重信

(1953年1月18日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

12,535株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1976年 4 月 日本新薬(株)入社
2004年 4 月 同社執行役員
2005年 6 月 同社取締役
2006年 6 月 同社常務取締役

2007年 6 月 同社代表取締役社長
2021年 6 月 同社代表取締役会長[現在]
2023年 6 月 当社社外取締役[現在]

社外取締役候補者としての理由及び期待される役割の概要

前川重信氏は、医薬品や機能食品の製造・販売を行う製薬メーカーの経営トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有しています。社外取締役に就任後、特に事業戦略や資本戦略の観点から積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断し、社外取締役候補者いたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

候補者
番号

8

す な が じゅん こ

須永 順子

(1960年9月25日生)

女性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

4,090株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1983年 4 月 日本電気(株)入社
1993年 1 月 NEC Electronics, Inc. (USA) 出向
1997年 4 月 クアルコムインターナショナルジャパン
(現 クアルコムジャパン合同会社)入社
2008年11月 同社シニアダイレクター

2016年 6 月 同社副社長
2018年 4 月 同社代表社長
2023年 6 月 同社アドバイザリーチェアマン
2024年 6 月 当社社外取締役[現在]

重要な兼職の状況 TIS(株)社外取締役、ヤマハ発動機(株)社外取締役

社外取締役候補者としての理由及び期待される役割の概要

須永順子氏は、移動体通信や半導体の設計・開発を行うグローバル企業の日本法人トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有しています。社外取締役に就任後、特にマーケティング戦略やテクノロジーの観点から積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断し、社外取締役候補者いたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

候補者
番号

9

おお い のり こ
大井 法子

(1964年5月15日生)

女性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

417株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1997年 4 月 弁護士登録、
虎ノ門総合法律事務所入所
2003年 4 月 同事務所パートナー[現在]

2013年 9 月 ㈱U-NEXT(現 ㈱U-NEXT HOLDINGS)
社外監査役
2025年 6 月 当社社外取締役[現在]

重要な兼職の状況

国際著作権法学会日本支部理事兼事務局長、㈱トーハン社外監査役

社外取締役候補者としての理由及び期待される役割の概要

大井法子氏は、企業法務をはじめ各分野で弁護士としての豊富な経験と高い識見を有し、社外取締役に就任後、特に法的な観点から積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断し、社外取締役候補者といたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

候補者
番号

10

なか むら あき とし
中村 彰利

(1958年7月4日生)

男性



再任

社外取締役

新任

独立役員

代表権

指名報酬委員

所有する当社株式の数

0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4 月 弁護士登録、
西村真田法律事務所
(現 西村あさひ法律事務所・
外国法共同事業)入所

2008年 3 月 ㈱サン・キャピタル・パートナーズ・ジャパン
代表取締役会長兼CEO

2009年12月 ㈱企業再生支援機構(現 ㈱地域経済
活性化支援機構) 代表取締役専務
2012年10月 アスパラントグループ(株)
代表取締役社長/CEO
2023年 7 月 同社代表取締役会長/CEO
2025年 1 月 同社代表取締役会長兼社長/CEO[現在]

社外取締役候補者としての理由及び期待される役割の概要

中村彰利氏は、プライベート・エクイティファンド運営会社の経営トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有するとともに、企業再建に関わった実績があります。こうした経験及び識見を活かし、主にファイナンス及び資本政策分野の専門的な観点から当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たし、社外取締役として職務を適切に遂行できると判断し、社外取締役候補者といたしました。選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。

- (注) 1. 山口悟郎氏は株式会社京都パープルサンガの代表取締役であり、同社と当社との間には広告宣伝に関する取引関係があります。また、同氏は京セラコミュニケーションシステム株式会社の代表取締役であり、同社と当社との間にはソーラー製品等の販売及び情報システム等の購入に関する取引関係があります。
2. 上記以外の取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
3. 山口悟郎氏は、2026年6月17日開催のKDDI株式会社定時株主総会終結の時をもって、同社社外取締役を退任する予定です。
4. 伊奈憲彦氏は、2026年6月17日開催のKDDI株式会社定時株主総会の承認をもって、同社取締役に就任する予定です。
5. 垣内永次氏は、2026年6月24日開催のMIC株式会社定時株主総会の承認をもって、同社社外取締役に就任する予定です。また、同氏は、2026年6月26日開催のYUSHIN株式会社定時株主総会の承認をもって、同社社外取締役に就任する予定です。
6. 取締役候補者の所有する当社株式の数は、2026年3月31日現在のものです。この株式数には、京セラグループ役員持株会における本人の持分を含めています。
7. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。各取締役候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しています。
8. 社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。
- (1) 垣内永次、前川重信、須永順子、大井法子及び中村彰利の各氏は、社外取締役候補者です。
- (2) 大井法子氏は、直接会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士として各分野で豊富な経験と高い識見を有していることから、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。
- (3) 垣内永次、前川重信、須永順子及び大井法子の各氏の当社社外取締役就任から本株主総会終結の時までの年数並びに第72期中に開催された取締役会への出席状況は次のとおりです。

氏 名	当社社外取締役就任から 本株主総会終結の時までの年数	第72期中に開催された取締役会 への出席状況
垣 内 永 次	5 年	出席率 100% (全 13 回中 13 回出席)
前 川 重 信	3 年	出席率 100% (全 13 回中 13 回出席)
須 永 順 子	2 年	出席率 100% (全 13 回中 13 回出席)
大 井 法 子	1 年	出席率 100% (全 10 回中 10 回出席)

※ 大井法子氏は、2025年6月26日開催の第71期定時株主総会にて新たに取締役に選任され、就任いたしましたので、取締役会への出席状況については、同日以降に開催された取締役会への出席状況を記載しています。

- (4) 当社は、会社法及び当法定款の規定により、垣内永次、前川重信、須永順子及び大井法子の各氏との間で任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額です。各氏の再任が承認された場合には、本契約は継続となります。また、中村彰利氏の選任が承認された場合には、同氏との間で同内容の契約を締結する予定です。

(5) 当社は垣内永次、前川重信、須永順子及び大井法子の各氏を、東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。中村彰利氏の選任が承認された場合には、当社は同氏を同取引所が定める独立役員に指定する予定です。

なお、垣内永次氏が2025年6月まで取締役会長を務めていた株式会社SCREENホールディングス及び同社の複数の子会社と当社との間には、製品の販売・購入に関する取引関係がありますが、当該取引額が同社または当社それぞれの連結売上高に占める割合は、過去3事業年度いずれの事業年度においても1%未満であり、同氏の社外取締役の独立性に影響を与えるものではないと判断しています。

また、須永順子氏が2023年5月まで代表社長を務めていたクアルコムジャパン合同会社及び同社の属するクアルコムグループと当社との間には、製品の販売・購入及び技術受入等に関する取引関係がありますが、当該取引額が同社の親会社であるQUALCOMM, Inc.または当社それぞれの連結売上高に占める割合は、過去3事業年度いずれの事業年度においても1%未満であり、同氏の社外取締役の独立性に影響を与えるものではないと判断しています。

9. 須永順子氏につきましては、職業上使用している氏名であることから、上記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は井上順子です。

第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件

第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、監査等委員である取締役3名の選任をお願いするものです。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものといたします。

本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ています。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号		氏名	性別	選任後の予定			
				常勤監査等委員	社外取締役	独立役員	指名報酬委員
1	新任	あおき しょういち 青木 昭一	男性	○			
2	新任	きだ みのる 木田 稔	男性		○	○	○
3	新任	こはら みちえ 小原 路絵	女性		○	○	

候補者番号 **1** あおき しょういち
青木 昭一 (1959年9月19日生) **男性**



再任 社外取締役
新任 独立役員
指名報酬委員

所有する当社株式の数
102,767株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1983年 3月	当社入社	2018年 4月	当社経営管理本部長
2005年 6月	当社執行役員、当社経理本部長	2021年 4月	当社コーポレート担当
2008年 5月	当社経理財務本部長	2024年 4月	当社コーポレート担当兼関連会社統括本部長
2009年 4月	当社執行役員常務	2025年 4月	当社取締役
2009年 6月	当社取締役兼執行役員常務	2025年 6月	当社常勤監査役[現在]
2010年10月	当社経理経管本部長		
2013年 4月	当社経理財務本部長		

監査等委員である取締役候補者とした理由

青木昭一氏は、長年、経理・財務部門において本部長を歴任した後、2021年4月からはコーポレート担当として管理部門全般を統括し、財務及び会計に関する相当程度の知見並びに豊富な経験と高い識見を有しています。また、2025年6月からは当社常勤監査役として、企業活動全般にわたる確かな監査を行っています。こうした経験及び高い識見を活かし、当社の企業活動全般にわたる的確な監査と監督等の役割を果たし、監査等委員である取締役として職務を適切に遂行することができると判断し、監査等委員である取締役候補者となりました。

候補者
番号

2

き だ
木 田

みのる
稔

(1970年7月30日生)

男性



再 任

社外取締役

新 任

独立役員

指名報酬委員

所有する当社株式の数

2,168株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1993年10月	太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所	2004年 6 月	税理士登録
1997年 4 月	公認会計士登録	2006年12月	監査法人グラヴィタス代表社員[現在]
2004年 1 月	公認会計士 木田事務所(現 公認会計士・税理士 木田事務所)所長[現在]	2024年 6 月	当社社外監査役[現在]

重要な兼職の状況

オプテックスグループ株式会社 社外取締役(監査等委員)

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

木田 稔氏は、公認会計士及び税理士として財務及び会計に関する相当程度の知見並びに豊富な経験と高い識見を有するとともに、当社社外監査役として、企業活動全般にわたる的確な監査を行っています。こうした経験及び高い識見を活かし、特に財務・会計の観点から当社の企業活動全般にわたる的確な監査と監督等の役割を果たし、監査等委員である社外取締役として職務を適切に遂行できると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。

候補者
番号

3

こ は ら み ち え
小 原 路 絵

(1976年11月7日生)

女性



再 任

社外取締役

新 任

独立役員

指名報酬委員

所有する当社株式の数

1,083株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

2002年10月	弁護士登録 御池総合法律事務所入所	2011年 5 月	インディアナ大学ブルーミントン校 ロースクール修士課程修了(LL.M.)
2006年10月	同事務所パートナー[現在]	2024年 6 月	当社社外監査役[現在]
2009年 8 月	ニューヨーク大学ロースクール 客員研究員		

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

小原路絵氏は、弁護士としての豊富な経験と高い識見を有し、企業法務をはじめとする幅広い法律分野に精通しているとともに、当社社外監査役として、企業活動全般にわたる的確な監査を行っています。こうした経験及び高い識見を活かし、特に法的な観点から当社の企業活動全般にわたる的確な監査と監督等の役割を果たし、監査等委員である社外取締役として職務を適切に遂行できると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。

- (注) 1. 監査等委員である取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 監査等委員である取締役候補者の所有する当社株式の数は、2026年3月31日現在のものです。この株式数には、京セラグループ役員持株会における本人の持分を含めています。
3. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。各監査等委員である取締役候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しています。
4. 監査等委員である社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。
- (1) 木田 稔及び小原路絵の両氏は、監査等委員である社外取締役候補者です。
 - (2) 木田 稔氏は、直接会社経営に関与した経験はありませんが、公認会計士及び税理士として企業会計及び税務に精通していることから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。
 - (3) 小原路絵氏は、直接会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士として各分野で豊富な経験と高い識見を有していることから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。
 - (4) 木田 稔及び小原路絵の両氏の当社社外監査役就任から本株主総会終結の時までの年数並びに第72期中に開催された取締役会及び監査役会への出席状況は次のとおりです。

氏 名	当社社外監査役就任から 本株主総会終結の時までの年数	第72期中の出席状況	
		取締役会	監査役会
木 田 稔	2 年	出席率 100% (全 13 回中 13 回出席)	出席率 100% (全 8 回中 8 回出席)
小 原 路 絵	2 年	出席率 100% (全 13 回中 13 回出席)	出席率 100% (全 8 回中 8 回出席)

- (5) 当社は、会社法及び当社定款の規定により、木田 稔及び小原路絵の両氏との間で任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額です。両氏の選任が承認された場合には、本契約と同内容の契約を締結する予定です。
 - (6) 当社は木田 稔及び小原路絵の両氏を、東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。
5. 小原路絵氏につきましては、職業上使用している氏名であることから、上記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は越田路絵です。

ご参考

スキル・マトリックス

取締役会において当社グループの成長戦略の大きな方向性を示し、その妥当性やリスク等を客観的かつ多様な観点から議論し、また、業務執行の状況を適切に監督するためには、取締役会が①～⑥のスキルを備える必要があると当社は考えています。

必要とするスキル	定義	スキル選定理由
① 企業経営・経営戦略	会社（当社グループ会社を含む）の代表者としての経営経験、または経営戦略の策定・実行に携わった経験	中長期的かつ総合的な視点から経営戦略を策定・実行し、持続的な企業価値の向上を図るため
② グローバルビジネス	海外における事業展開やマネジメントに携わった経験	当社グループの約7割を占める海外市場での競争優位性の強化と収益性向上を図るため
③ 財務・会計・資本政策	財務・会計・資本政策に関する専門性または経験	財務基盤の健全性を維持しつつ、資本政策を通じて最適な資本構成と高い資本効率を実現し、持続的な企業価値の向上を図るため
④ 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する専門性または経験	「人間として何が正しいか」を判断基準とする公明正大な企業文化を維持するとともに、健全な企業活動を支えるコーポレートガバナンスやコンプライアンス、リスク管理体制の整備、向上を図るため
⑤ 営業・マーケティング・事業機会創出	営業戦略・マーケティング戦略の策定・実行、事業機会創出の経験	事業環境の変化や顧客ニーズの多様化を的確に読み取り、ビジネス拡大を図るとともに、当社グループのテクノロジーを活用し新たな事業機会を創出するため
⑥ 技術・研究開発	技術・研究開発、IT、DXに関する専門性または経験	先端技術や研究開発の知見を活用し、社会課題の解決につながる製品・ソリューションを創出することで、当社グループの持続的成長を実現するとともに、人類社会の進歩発展に貢献するため

会社提案である第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件」及び第4号議案「監査等委員である取締役3名選任の件」が原案どおり承認可決され、株主提案である第11号議案「監査等委員である社外取締役1名選任の件」及び第12号議案「社外取締役（監査等委員である取締役を除く）1名選任の件」が否決された場合における各取締役の備える主なスキルは次表のとおりです。

氏 名	地位 (選任後の予定)	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・マーケテ ィング・事業機 会創出	技術・ 研究開発
山 口 悟 郎	代表取締役会長	○	○		○	○	
伊 奈 憲 彦	代表取締役副会長	○	○			○	
作 島 史 朗	代表取締役社長	○	○				○
千 田 浩 章	取締役	○	○	○	○		
山 田 通 憲	取締役		○			○	
垣 内 永 次	社外取締役	○	○			○	
前 川 重 信	社外取締役	○	○	○	○		
須 永 順 子	社外取締役	○	○			○	○
大 井 法 子	社外取締役				○		
中 村 彰 利	社外取締役	○	○	○	○		
青 木 昭 一	取締役 (常勤監査等委員)		○	○	○		
木 田 稔	社外取締役 (監査等委員)		○	○	○		
小 原 路 絵	社外取締役 (監査等委員)				○		

第5号議案 ≧ 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、監査等委員である取締役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いするものです。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものといたします。

本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ています。

補欠の監査等委員である取締役候補者は、次のとおりです。

なか の ゆう すけ
中野 雄介

(1969年5月15日生)

男性



補 欠

社外取締役

独 立 役 員

所有する当社株式の数

0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1998年10月	朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所	2006年 4 月	立命館大学専門職大学院経営管理研究科客員准教授
2002年 4 月	公認会計士登録	2010年 1 月	中野公認会計士事務所所長[現在]
2005年 7 月	清友監査法人代表社員[現在]	2023年11月	清友税理士法人代表社員[現在]
2005年 9 月	税理士登録		

重要な兼職の状況

NISSHA(株) 社外監査役
(株)エスケーエレクトロニクス 社外取締役(監査等委員)
三洋化成工業(株) 社外監査役

補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

中野雄介氏は、公認会計士及び税理士として財務及び会計に関する相当程度の知見並びに豊富な経験と高い識見を有しています。こうした経験及び高い識見を活かし、特に財務・会計の観点から当社の企業活動全般にわたる的確な監査と監督等の役割を果たし、監査等委員である社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断し、補欠の監査等委員である社外取締役候補者としたしました。同氏が監査等委員である社外取締役に就任した場合には、上記の役割を果たすことを期待しています。

- (注) 1. 中野雄介氏と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 中野雄介氏の所有する当社株式の数は、2026年3月31日現在のものです。
3. 中野雄介氏は、補欠の監査等委員である社外取締役候補者です。
4. 中野雄介氏は、直接会社経営に関与した経験はありませんが、公認会計士及び税理士として企業会計及び税務に精通していることから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しています。
5. 中野雄介氏が監査等委員である取締役に就任した場合には、当社は会社法及び当社定款の規定により、同氏との間で任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。当該契約に基づく責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額とします。

6. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。中野雄介氏が監査等委員である取締役就任した場合には、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しています。
7. 中野雄介氏が監査等委員である取締役に就任した場合には、当社は同氏を東京証券取引所が定める独立役員に指定する予定です。

ご参考

【社外取締役の独立性に関する判断基準】

当社は、社外取締役が以下に定めるいずれの事項にも該当しない場合、当該社外取締役は独立性を有しているものと判断します。

- ① 当社グループ^{*1}の業務執行者^{*2}
- ② 過去10年間^{*3}において当社グループの業務執行者であった者
- ③ 当社グループの主要な取引先（直近事業年度における当社グループとの取引額が当社または取引先の連結売上高の2%以上の取引先）またはその業務執行者
- ④ 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（個人の場合は年間1,000万円以上の財産、団体の場合はその団体の総収入の2%以上の財産）を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- ⑤ 当社グループの会計監査人に所属する者
- ⑥ 当社グループから多額の寄付または助成（年間1,000万円または寄付先・助成先の総収入の2%のいずれか大きい額以上の寄付または助成）を受けている者またはその業務執行者
- ⑦ 当社の大株主（直近事業年度末における総議決権の5%以上の株式を保有する株主）またはその業務執行者
- ⑧ 当社グループから役員（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている会社またはその親会社もしくは子会社（ただし当該会社が当社グループである場合を除く）の業務執行者
- ⑨ 過去3年間に於いて③～⑧のいずれかに該当していた者
- ⑩ ①～⑨のいずれかに該当する者（重要な地位^{*4}にある者に限る）の配偶者または二親等内の親族
- ⑪ その他一般株主と重大な利益相反を生じさせる事由がある者

(注) *1 当社グループ…当社と当社の子会社をいう。

*2 業務執行者…業務執行取締役、執行役、執行役員その他これらに準じる者及び使用人（従業員）をいう。

*3 過去10年間…過去10年内のいずれかの時において、当社グループの業務執行者でない取締役または監査役であった者にあつては、それらの役職への就任の前10年間をいう。

*4 重要な地位…役員、執行役、執行役員その他これらに準じる者及び部長クラス以上の上級管理職にある使用人（従業員）をいう。

第6号議案 ≧ 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額決定の件

当社の取締役の報酬額については、2009年6月25日開催の第55期定時株主総会において、基本報酬の額は年額4億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）、取締役賞与の額は年額3億円を上限として当該期の連結当期純利益[※]の0.2%以内とご承認いただいています。

※ 国際会計基準（IFRS）の適用により、「親会社の所有者に帰属する当期利益」の表記に変更されています。

第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、現在の取締役の報酬枠を廃止したうえで、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額について、その果たすべき役割等の諸般の事情を考慮して現在の取締役の報酬枠と同様の報酬枠を設定することとし、基本報酬の額は年額4億円以内（うち社外取締役分は年額1.5億円以内）、取締役賞与の額は年額3億円を上限として親会社の所有者に帰属する当期利益の0.2%以内とすることにつきご承認をお願いするものです。上記の基本報酬の額には、現在の取締役の報酬枠と同様、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとします。

なお、取締役賞与については、クローバックを導入することとし、対象となる取締役に非違行為があった場合、賞与支給の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合、その他支給した賞与を返還させることが相当である事由として当社の取締役会で定める事由が生じた場合、取締役会決議により支給した賞与の返還を請求することができるものとします。

本議案をご承認いただいた場合、ご承認いただいた内容とも整合するよう、本株主総会終結後の取締役会において、68～69ページに記載の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を変更することを予定しています。本議案は、当該変更後の方針に沿って報酬等を付与するために必要かつ合理的なものとなっています。また、本議案は、事前に過半数を社外取締役に構成する指名報酬委員会に諮問し、その答申を受けたうえで、取締役会において決定しています。以上から、本議案の内容は相当であると判断しています。

現在の取締役は11名（うち社外取締役4名）ですが、本議案の対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、10名（うち社外取締役5名）となります。ただし、社外取締役については、独立性を確保する必要があることから、基本報酬のみを支給し、取締役賞与は支給対象外とします。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものといたします。

第7号議案 ≫ 監査等委員である取締役の報酬総額決定の件

第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、監査等委員である取締役の基本報酬の額を、その職責に相応しい報酬水準を考慮し、年額1億円以内とすることにつきご承認をお願いするものです。

本議案は、当社のコーポレート・ガバナンスにおいて監査等委員である取締役が果たすべき職責、当社の事業規模、昨今の経済情勢、他社の水準その他諸般の事情を勘案したうえで、取締役会において決定しており、本議案の内容は相当であると判断しています。

本議案の対象となる監査等委員である取締役は、第2号議案「定款一部変更の件」及び第4号議案「監査等委員である取締役3名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、3名（うち社外取締役2名）となります。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものいたします。

第8号議案 ➤ 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する株式報酬の額及び内容の決定の件

当社は、2019年6月25日開催の第65期定時株主総会及び2023年6月27日開催の第69期定時株主総会において、社外取締役を除く取締役に対し、譲渡制限付株式報酬制度として、年額1億円以内かつ親会社の所有者に帰属する当期利益の0.1%以内で、譲渡制限付株式を付与し、または譲渡制限付株式を付与するための金銭報酬債権を支給することにつきご承認いただいています（付与する株式数はいずれも年25,000株以内）。また、2023年6月27日開催の第69期定時株主総会において、社外取締役を除く取締役に対し、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度として、当社の各事業年度における親会社の所有者に帰属する当期利益の0.2%に相当する金額から金銭により実際に支給する取締役賞与の総額を控除した金額を上限として、譲渡制限付株式を付与し、または譲渡制限付株式を付与するための金銭報酬債権を支給することにつきご承認いただいています（付与する株式数はいずれも年70,000株以内）。なお、当社は2024年1月1日を効力発生日として当社普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行ったことに伴い、現在は、譲渡制限付株式報酬として付与する株式数は「年100,000株以内」、業績連動型譲渡制限付株式報酬として付与する株式数は「年280,000株以内」となっています。

第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、上記の報酬枠をいずれも廃止したうえで、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。）を対象として、従前と同様の譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬枠を設定することにつきご承認をお願いするものです。譲渡制限付株式報酬制度は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、対象取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度は、対象取締役に対して取締役賞与の一部を譲渡制限付株式により付与することで、対象取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを強化し、対象取締役と株主の皆様との価値共有をより一層推し進めることを、それぞれ目的としています。なお、本議案は、第6号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額決定の件」においてご承認をお願いしている報酬枠とは別枠といたします。

本議案をご承認いただいた場合、ご承認いただいた内容とも整合するよう、本株主総会終結後の取締役会において、68～69ページに記載の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を変更することを予定しています。本議案は、当該変更後の方針に沿って報酬等を付与するために必要かつ合理的なものとなっています。また、本議案は、事前に過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会に諮問し、その答申を受けたうえで、取締役会において決定しています。以上から、本議案の内容は相当であると判断しています。

現在の取締役（社外取締役を除く。）は7名ですが、第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本議案の対象となる対象取締役は5名となります。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものいたします。

【各制度の概要】

本議案は、一定期間の継続勤務を条件として譲渡制限期間満了時に譲渡制限を解除する譲渡制限付株式報酬制度と業績条件の達成度に応じて譲渡制限付株式を交付する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度により構成されます。

本議案による譲渡制限付株式の交付は、当社の取締役会決議に基づき、①取締役の報酬等として金銭の払込みもしくは現物出資財産の給付を要せず当社の普通株式について発行もしくは処分を受ける方法、または、②対象取締役に対して支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付し、当社の普通株式について発行もしくは処分を受ける方法のいずれかによるものとします。なお、②の方法による場合、その1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において当社の取締役会にて決定します。

また、本議案において、譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型譲渡制限付株式報酬制度のいずれについても、クローバックを導入することとし、譲渡制限付株式の譲渡制限の解除後において、対象取締役に非違行為があった場合、当社の普通株式交付の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合、その他交付した当社の普通株式を返還させることが相当である事由として当社の取締役会で定める事由が生じた場合、取締役会決議により、譲渡制限が解除された当社の普通株式の返還、または当社の普通株式の返還に代わる金銭の支払いを請求することができるものとします。

I 譲渡制限付株式報酬制度

1. 制度の概要

取締役会で定める期間の開始時に譲渡制限を付した当社の普通株式を交付し、当該期間中継続して当社の取締役等の一定の地位にあることを条件として、当社の取締役等の一定の地位を退任した際に譲渡制限を解除する制度です。

2. 対象取締役に對して付与する株式の上限額及び上限数

譲渡制限付株式報酬制度に基づき対象取締役に對して譲渡制限付株式を付与するための報酬の総額は、その目的を踏まえ相当と考えられる金額として、年額1億円以内、かつ親会社の所有者に帰属する当期利益の0.1%に相当する金額を上限とします。また、譲渡制限付株式報酬制度に基づき発行または処分される当社の普通株式の総数は年100,000株以内（ただし、本議案が承認可決された日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）または株式併合が行われた場合には、分割比率または併合比率に応じて調整する。）とします。なお、各対象取締役への具体的な付与の時期及び配分は当社の取締役会にて決定することとします。

3. 譲渡制限の内容等

当社の普通株式の発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約Ⅰ」という。）を締結するものとします。

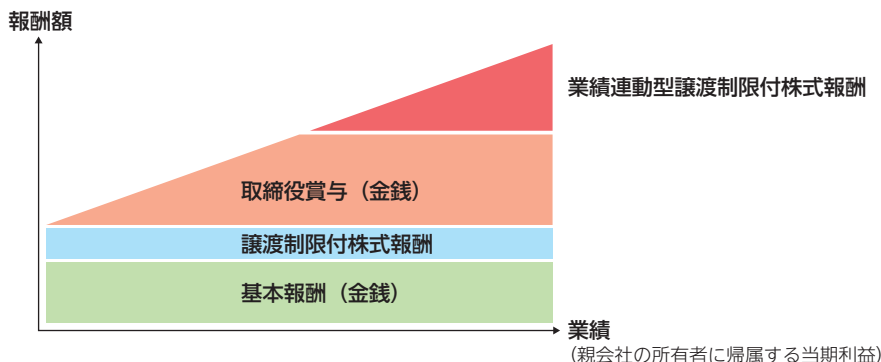
- (1) 対象取締役は、本割当契約Ⅰにより割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式Ⅰ」という。）について、本割当株式Ⅰの交付日から当該対象取締役が当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任または退職する日までの間（以下「譲渡制限期間Ⅰ」という。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限Ⅰ」という。）。
- (2) 対象取締役が当社の取締役会が定める期間（以下「役務提供期間」という。）が満了する前に当社の取締役その他当社の取締役会が定める地位を退任または退職した場合には、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は、本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。
- (3) 当社は、対象取締役が、役務提供期間中、継続して、上記(2)に定める地位にあったことを条件として、本割当株式Ⅰの全部について、譲渡制限期間Ⅰが満了した時点をもって譲渡制限Ⅰを解除する。ただし、対象取締役が、上記(2)に定める当社の取締役会が正当と認める理由により、役務提供期間が満了する前に上記(2)に定める地位を退任または退職した場合には、譲渡制限Ⅰを解除する本割当株式Ⅰの数を、必要に応じて合理的に調整するものとする。
- (4) 当社は、譲渡制限期間Ⅰが満了した時点において上記(3)の定めに基づき譲渡制限Ⅰが解除されていない本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。
- (5) 当社は、譲渡制限期間Ⅰ中に、対象取締役が法令、社内規則または本割当契約Ⅰの違反その他本割当株式Ⅰを無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。
- (6) 当社は、譲渡制限期間Ⅰ中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認（以下「組織再編等承認」という。）された場合には、当社の取締役会の決議により、本割当株式Ⅰの全部または一部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限Ⅰを解除する。
- (7) 上記(6)に規定する場合においては、当社は、上記(6)の定めに基づき譲渡制限Ⅰが解除された直後の時点においてなお譲渡制限Ⅰが解除されていない本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。
- (8) 本割当契約Ⅰにおける意思表示及び通知の方法、本割当契約Ⅰの改定の方法その他当社の取締役会で定める事項を本割当契約Ⅰの内容とする。

Ⅱ 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度

1. 制度の概要

業績連動型譲渡制限付株式報酬制度は、当社の各事業年度を業績評価期間（以下「評価期間」という。）とし、業績指標として当社グループの年間の企業活動の成果である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を採用することとします。評価期間終了後に、評価期間における「親会社の所有者に帰属する当期利益」の実績に応じて算定される金額のうち、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会の答申を受けて当社の取締役会が定めた金額を超過する部分を当社の普通株式により付与することとします。そのため、各対象取締役に対して業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に基づく報酬を付与するか否か、及び交付する当社普通株式の株式数はいずれも確定していません。

<対象取締役の報酬イメージ図>



2. 対象取締役に対して付与する株式の上限額及び上限数

業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に基づき対象取締役に対して譲渡制限付株式を付与するための報酬の総額は、その目的を踏まえ相当と考えられる金額として、評価期間の親会社の所有者に帰属する当期利益の0.2%に相当する金額から金銭により実際に支給する取締役賞与の総額を控除した金額を上限とします。そのため、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に基づき対象取締役に対して付与する報酬の総額及び金銭により実際に支給する取締役賞与の総額の合計額が評価期間における親会社の所有者に帰属する当期利益の0.2%以内となります。また、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に基づき発行または処分される当社の普通株式の総数は年280,000株以内（ただし、本議案が承認可決された日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）または株式併合が行われた場合には、分割比率または併合比率に応じて調整する。）とします。なお、各対象取締役への具体的な付与の時期及び配分は当社の取締役会にて決定することとします。

3. 株式交付の要件

業績連動型譲渡制限付株式報酬制度においては、評価期間が終了し、概要以下の要件を満たした場合に、対象取締役に対して当社の普通株式の交付を行います。

- ① 当社の取締役会において定める一定の非違行為等がなかったこと
- ② その他業績連動型譲渡制限付株式報酬制度としての趣旨を達成するために必要なものとして当社の取締役会が定める要件を充足すること

なお、評価期間開始後株式の交付前に(i)対象取締役が死亡その他当社の取締役会が正当と認める理由により当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任または退職した場合及び(ii)組織再編等承認があった場合、並びに、当社の取締役会が正当な理由があると認める場合には、必要に応じて、当社の取締役会が合理的に定める時期に、当社の普通株式に代えて、当社の取締役会が合理的に定める額の金銭を支給することがあります。

4. 譲渡制限の内容等

当社の普通株式の発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約Ⅱ」という。）を締結するものとします。

- (1) 対象取締役は、本割当契約Ⅱにより割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式Ⅱ」という。）について、本割当株式Ⅱの交付日から当該対象取締役が当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任または退職する日までの間（以下「譲渡制限期間Ⅱ」という。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限Ⅱ」という。）。
- (2) 当社は、本割当株式Ⅱの全部について、譲渡制限期間Ⅱが満了した時点をもって譲渡制限Ⅱを解除する。
- (3) 当社は、譲渡制限期間Ⅱ中に、対象取締役が法令、社内規則または本割当契約Ⅱの違反その他本割当株式Ⅱを無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本割当株式Ⅱを当然に無償で取得する。
- (4) 上記(1)の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間Ⅱ中に、組織再編等承認があった場合には、本割当株式Ⅱの全部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限Ⅱを解除する。
- (5) 本割当契約Ⅱにおける意思表示及び通知の方法、本割当契約Ⅱの改定の方法その他当社の取締役会で定める事項を本割当契約Ⅱの内容とする。

＜株主提案（第9号議案から第12号議案まで）＞

第9号議案から第12号議案までは、Oasis Investments II Master Fund Ltd.（Oasis Investments II Master Fund Ltd.を運用するOasis Management Company Ltd.及びその関連会社や運用するファンドを総称して、以下「オアシス」といいます。）による株主提案（以下「本株主提案」といいます。）です。

各議案の議案名、議案の内容及び提案の理由は、形式的な修正を除いて提出された書面の原文のまま記載をしています。

本株主提案に対する当社取締役会の意見

当社取締役会は、本株主提案の第9号議案から第12号議案までのいずれの議案にも反対**いたします。**

当社取締役会の意見を要約すると次のとおりです。

第9号議案に関し、当社取締役会において審議を行いました結果、当社は現在、成長投資の加速と安定的かつ継続的な株主還元の両立を掲げ、資本政策について事業投資・株主還元に対する資金配分を総合的に設計していることから、2026年2月3日及び4月30日に公表しておりますとおり、2027年3月期及び2028年3月期の2年間で合計最大5,000億円の自己株式の取得が最適規模であると判断いたしました。

第10号議案に関し、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会における議論・整理を踏まえて、取締役会において慎重に審議いたしました。その結果、山口悟郎氏（以下「山口氏」といいます。）はこれまで当社の経営改革及びガバナンス改革の推進において重要な役割を果たしており、現在は改革の成果創出と新体制への円滑な移行を確実に実行する局面にあることから、現時点で解任を行う合理的な理由は認められないと判断しております。なお、山口氏の取締役としての適否については、本株主総会における再任議案に対する議決権行使によって株主は意思表示が可能であり、別途解任を求める必要性は乏しいと考えております。

第11号議案及び第12号議案に関し、岡村宏太郎氏（以下「岡村氏」といいます。）の選任は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）としては、当社取締役会の適正規模や会社提案の候補者とのスキル・経験とのバランスに鑑みて、新たな付加価値を十分にもたらすものではないことから、取締役会の実効性及び企業価値向上には資さないと判断しております。また、監査等委員である取締役としても、当社が求める専門性や現在の経営環境における継続性の観点等から、会社提案の候補者が岡村氏よりも適任であり、会社提案の監査等委員会の構成で当社の監査体制として必要十分な構成・規模であると判断しております。

第9号議案 >> 自己株式取得の件

1. 議案の内容

会社法第156条第1項の規定に基づき、本定時株主総会終結の時から1年以内に、当社普通株式を、株式総数140,000,000株、取得価額の総額350,000,000,000円（ただし、会社法により許容される取得価額の総額（会社法第461条に定める「分配可能額」）が、当該金額を下回るときは、当該分配可能額）を限度として、金銭の交付をもって取得することとする。

2. 提案の理由

当社の自己資本利益率(ROE)は、2025年3月期において0.8%にとどまり、過去5年間平均でも3.5%と、極めて低水準にあります。これは、株主効率が著しく低いことを示しており、一般に上場企業に求められるROEの水準である8%を大きく下回っています。

当社自身もROE改善を重要な経営課題として認識しているものの、2028年3月期に5%、2031年3月期に8%とする目標は、あまりに保守的であり、資本コストや株主の期待を十分に意識したものとは言い難い水準です。

当社は、株主資本の最適化及び企業価値向上の一環として、2027年3月期及び2028年3月期の2年間で累計5,000億円を上限とする自己株式取得を計画しています。しかしながら、2026年3月期第3四半期末時点において、当社の株主資本は約3.4兆円に達しており、この規模に照らせば、当該自己株式取得額は、資本効率改善の観点から不十分であることは明かです。

さらに、2026年3月期第3四半期末時点における当社の政策保有株式(いわゆる持合株式)は、純資産の47.9%を占めており、極めて高い水準にあります。当社はこれを2031年3月期までに20%未満へ引き下げる目標を掲げていますが、主要な議決権行使助言会社においては、ISSが20%以上、Glass Lewisが10%以上を経営トップに対する反対推奨の基準としていることを踏まえると、当該目標も依然として保守的です。

当社は、KDDI株式会社の株式をはじめとする流動性及び信用力の高い資産を保有しており、これらを担保又は引き当てとして、自己株取得用の資金調達を低コストで実行可能な状況にあります。また、上記政策保有株式の処分もかかる資金調達に寄与します。以上から、本提案に基づく自己株式取得を実施したとしても、事業投資、研究開発、将来の成長機会への対応、及び財務の健全性に支障が生じるものではありません。

当社取締役会の意見

1. 当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に**反対**いたします。

2. 反対の理由

＜当社の経営計画における資本政策の概要＞

当社は「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。」を経営理念にし、世界から尊敬される「ザ・カンパニー」を目指す姿としております。

そうした中、当社は現在、将来目標ROE10%以上、時価総額5兆円以上を目指し、企業価値向上に向けた構造改革を進めております。具体的には、2025年4月に経営改革プロジェクトを発足させ、2026年3月期を構造改革実行の1年と定め、企業価値向上に向けて事業ポートフォリオや財務資本政策の見直しを進めてまいりました。2026年3月期においては、課題事業における収益性改善、事業ポートフォリオの見直しによる米国の建設資材・工具販社や半導体向けケミカル材料事業、パワー半導体事業などの事業譲渡を決定し、注力事業への組織体制再編を進めております。加えて、資本政策においても、2,000億円の自己株式の取得を実行しております。

また、当社は2026年2月3日に公表した「経営改革プロジェクト進捗報告」において、ROE10%以上の達成を目指した企業価値向上施策の方向性を公表しております。成長戦略については、部品事業では主力事業のオーガニック成長機会を捉えつつ生産性改善や社内体制再編などで2028年3月期中に二桁事業利益率を達成し、さらに中長期では先端半導体・周辺領域やモビリティ領域において当社独自技術の多角的融合やM&Aの活用を含む積極展開を図り、成長を牽引していく方針です。また、ソリューション事業ではプロダクトミックスや生産性改善、更なる不採算事業の縮小撤退を通じて2028年3月期中の二桁事業利益率を達成し、中長期では当社が保有する通信技術やソフトウェア開発力も活用して「モノ×コト売り」へとビジネスモデルを転換し、事業成長と収益の最大化を図ってまいります。資本政策については、成長投資と株主還元の両立、株主資本の最適化による企業価値向上を目的として、KDDI株式会社の株式（以下「KDDI株式」といいます。）の売却や、株主資本の削減方針、調整後DOE（株主資本に対する配当金の比率）を基準とする配当方針の導入を進めております。KDDI株式の売却は2026年3月期及び2027年3月期で合計5,000億円、自己株式の取得は2027年3月期及び2028年3月期の2年間で合計最大5,000億円を計画しております。また、2027年3月期及び2028年3月期の2年間のキャピタル・アロケーション方針については、事業投資7,500億円（設備投資・成長投資5,000億円、研究開発費2,500億円）、株主還元6,500億円（自己株式の取得最大5,000億円、剰余金の配当1,500億円）を計画しており、今後2年間は、成長投資の加速と安定的かつ継続的な株主還元の両立を掲げ、成長投資・通常投資・株主還元に対する資本配分がバランス良く設計できるよう総合的に検討しております。

前述の経営改革プロジェクトを通じた企業価値向上施策の結果、2026年3月期は営業利益で1,181億円（2025年3月期に比べ232.8%増）と大きく改善しており、経営改革の結果が着実に進捗しているものと認識しております。資本市場からの評価という観点においても、2025年3月期上期決算公表翌日（2024年10月31日時点）の株価の終値が1,573円であったのに対し、経営改革プロジェクトの遂行状況を公表した2026年3月期末決算公表翌日（2026年5月1日時点）における株価の終値は2,746円50銭（2024年10月31日に比べ74.6%上昇）となり、当該期間の株価パフォーマンスはTOPIX（同 38.3%上昇）やセクター指標である東証業種別株式指標（電気機器）（同 54.4%上昇）を上回って推移しています。さらに直近の株価は2,847円50銭（2026年5月12日時点の終値）で推移しております。当社では、これらの株価動向は短期的な市況要因のみによるものではなく、経営改革プロジェクトを通じた事業基盤の再構築、収益性改善への取り組み、並びにガバナンス強化への姿勢について、株式市場から一定の評価を受けている結果であると認識しております。

今後も当社は、事業ポートフォリオ改革を着実に実行し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて取り組んでまいります。

<直近の株主還元政策>

そうした経営方針において、株主還元に関しては、前述したように2026年3月期においては2,000億円の自己株式の取得を行っており、2027年3月期においても2026年4月30日開催の取締役会において2,500億円を上限とする自己株式の取得を決議しております。また、剰余金の配当については、2026年3月期は1株当たり年間52円配当(2025年3月期から2円の増配)を決議しており、2027年3月期においても年間56円の配当(2026年3月期から4円の増配)を計画しております。2026年3月期の総還元性向は191.6%と100%を大きく上回る水準となっており、2027年3月期においては総還元性向で200%を上回る水準の株主還元の計画となっています。2027年3月期及び2028年3月期だけでなく、2029年3月期以降においても、将来的なROE10%以上の目標達成に向けて、M&A等の成長投資とのバランスを踏まえながら自己株式の取得を有用な企業価値向上施策の一つとして検討する予定であり、高水準の株主還元を維持していく予定です。

<株主提案の自己株式取得枠の規模に対する反論>

本株主提案は、本株主総会終結の時から1年以内に、株式総数140,000,000株、取得価額の総額3,500億円を上限とする自己株式取得を求めるものであり、成長戦略を前提に成長投資機会と株主還元の最適化を図るという当社のキャピタル・アロケーションの考え方と齟齬があります。

当社としては、企業価値向上に向けた株主資本の最適化を達成するために、自己株式の取得は有効な手段と認識しており、2026年3月期以降は継続的に実行する方針を示しております。一方で、企業価値向上のためには業績拡大・利益成長も資本効率と同様に重要であり、先端半導体やデータセンター等の周辺領域需要に応える技術開発や製造キャパシティ拡大、変化するモビリティビジネスへの果敢な取り組み、並びに「モノ×コト売り」ビジネスを展開するためのプラットフォーム構築等、適切なタイミングでの成長投資が不可欠です。

当社としては中長期目標として掲げるROE10%以上の達成に向け、業績拡大と資本効率向上の両面から検討した結果、2027年3月期及び2028年3月期の2年間ににおける自己株式の取得額としては合計最大5,000億円が適切な金額であると考えております。当社は、この自己株式の取得にかかる施策を中心に、中長期で当社株式の健全な売買形成を担保しながら計画的に最適資本構成を迫及し、企業価値向上に取り組んでまいります。

なお、当該2年間ににおける単年度の自己株式取得については、市場買付を主な手法とすることを想定しております。自己株式取得の規模については、一般投資家の皆様の売買動向に過度な影響を及ぼさない水準で設定することが重要であり、複数の金融機関及び株主からも、その対話の中で同様の見解が示されております。当社はこれらの資本市場関係者との議論を踏まえ、自己株式の取得を日次の株式取引の売買代金の10%程度とすることが、適切な株価形成を損なわない上限水準と考えております。この考えに基づき、2026年3月期における当社の1日当たり平均売買代金約96億円を基準とし、最短で市場買付を開始した場合の売買代金関与率も踏まえ、各年度における取得の適正金額は最大2,500億円と判断いたしました。

<結論>

以上のとおり、当社取締役会は、成長投資と資本効率向上の両立を図る最適なキャピタル・アロケーション、並びに一般株主の円滑な売買執行及び適切な株価形成の実現を総合的に勘案した結果、2027年3月期及び2028年3月期の2年間ににおける自己株式の取得額として合計最大5,000億円が最適な金額であると判断し、本議案に**反対**いたします。

第10号議案 >> 取締役1名解任の件

1. 議案の内容

取締役山口 悟郎氏を解任すること。

2. 提案の理由

山口悟郎氏は、2013年に社長に就任し、2017年3月期以降は会長を務めるなど、10年以上にわたり当社の経営トップとして会社経営に携わってきました。

しかしながら、同氏の在任期間中、当社の企業価値は大きく毀損され、業績及び株価も著しく低迷しました。2013年3月期から2025年3月期までの同氏任在期間における平均ROEは4.16%にとどまり、資本コストを意識した経営から大きく逆行してきました。

特に、2025年3月期においては、有機パッケージ事業及び米国子会社であるKyocera AVX Components Corporationにおいて多額の減損損失が計上され、業績は急激に悪化しました。その結果、2025年3月期の利益水準は、当社が過去の決算短信を公表している2000年3月期以来、最も低い水準となりました。

これらの損失は、需要見通しを誤った過大な設備投資を行ったことに起因しており、その結果、固定費が過度に膨張し、収益性が大きく悪化しました。こうした資本配分及び投資判断は、経営トップによる重大な意思決定の失敗を示すものであり、その責任は極めて重いと言わざるを得ません。

このような経営の失敗に対する株主の評価は明白でした。前年の定時株主総会において、山口氏の再任に対する賛成率は63.8%にとどまり、一般に「危険水域」とされる80%を大きく下回りました。さらに、議決権行使助言会社であるISS及びGlass Lewisの両社は、継続的に低いROE及び過度な政策保有株式を理由として、2025年における山口氏の再任に反対する旨の助言を行っていました。

以上を踏まえると、当社に今求められているのは、現行体制の継続ではなく、経営体制及びガバナンスの抜本的な見直しです。

新世代の経営者である作島史朗代表取締役社長が独立社外取締役による適切な監督のもとで、迅速かつ大胆な改革を実行できる体制を構築する必要があります。

山口氏の任期は2026年の株主総会からおおよそ一年を目途とする旨発表されているものの、企業価値の毀損に責任を負うべき人物が長期間経営トップの座に居座ることは、ガバナンス上の重大な欠陥を露呈するものです。また、現経営陣はいずれも長年にわたり当社で経営に携わってきた経験豊富な人材であり、山口氏による引継ぎを前提とする合理的な必要性は認められません。

経営責任を追及し、京セラの真の変革を後押しするため、当社は山口悟郎氏を当社の取締役から解任することを提案します。また、当社株主は、同氏の取締役再任議案に反対すべきです。

当社取締役会の意見

1. 当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に**反対**いたします。

2. 反対の理由

＜山口氏のこれまでの実績＞

当社は、「人間として何が正しいか」を物事の根本的な判断基準とした京セラフィロソフィの実践を通じて、健全で強固なガバナンスを確立し、これまで成長発展を遂げてきましたが、山口氏は、とりわけ代表取締役会長就任以降、この健全な企業文化の維持・向上に重要な役割を果たしてきました。

社会や時代の変容に応じて、その本質を損なうことなく、手段や仕組みを時代に合わせて再定義していくことが求められる中、山口氏は近年その役割を主導し、経営改革の必要性が高まる局面において、コーポレート・ガバナンスの強化に多大な実績を残してきました。

また、当社が社会に果たすべき役割やステークホルダーから求められる価値が変容する中で、企業価値の持続的な成長を通じて社会に貢献すべきとの観点から、山口氏は、財務基盤の安定性のみならず、資本効率の向上もまた会社が実現すべき重要な価値であると位置付け、従来の売上、税引前利益、当期純利益の伸長を中核に据えた損益ベースの経営に、持続的な資本バランスの向上という視点を加え、ROEを重視した議論を推し進めるとともに、経営計画及び経営戦略の立案を後押ししてきました。

その具体的な手段の一つとして、DOE及び累進配当の導入等の配当方針の変更や自己株式の取得を含む、大胆かつ戦略的な資本政策の実現を牽引するなど、当社の資本戦略の推進においても重要な役割を果たしてきました。

さらに、山口氏は、当社が高収益・高成長企業へ回帰し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、経営改革プロジェクトを立ち上げ、自らもその一員として経営を監督する立場から変革を強く後押ししてきました。

加えて、経営改革プロジェクトにおいて立案した経営計画及び経営戦略を着実に実行し、その継続的なモニタリングを通じて成果につなげていくため、並びにスピード感のある意思決定を実現するために、監督と執行の分離を進め、当社の機関設計を現在の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行するとともに、社外取締役が取締役の過半数を占める体制とすることを後押しするなど、ガバナンス改革を大きく前進させてきました。

また、指名報酬委員会においても、従来の合議制による運営を見直し、社外取締役から議長を選定する体制とすることで、株主を含むステークホルダーに対する透明性・公平性・説明責任の向上に尽力してきました。その結果、取締役の選任プロセスやスキル・マトリックスの見直しなど、具体的かつ着実な成果につながっております。

＜山口氏再任の必要性＞

当社では、山口氏の主導の下でガバナンス改革が大きく前進してきましたが、今後は、ROE目標の着実な達成に向けて、ROICを指標とした社内管理体制の高度化を含め、経営改革を「仕上げ」の段階へと確実に導いていくことが重要であり、そのためのリーダーシップが引き続き必要であると考えております。

また、従来は代表取締役社長の交代に際し、前任の代表取締役社長が代表取締役会長に就任して経営を監督することで、安定した経営のバトンタッチを図ってきましたが、今回は谷本秀夫氏が代表取締役社長を退任し、ソリューション分野に強みを有する伊奈憲彦氏と、部品事業に精通した作島史朗氏による新体制が発足しています。この新体制の下で経営改革を着実に成果へと結びつけるため、さらに、本株主総会においてご承認いただければ当社は監査等委員会設置会社へ移行しますが、取締役会をモニタリングボードとして実効的に機能させつつ、早期に伊奈憲彦氏・作島史朗氏の体制へと円滑にバトンをつなぐためにも、取締役会議長としての山口氏による支援・監督は不可欠であると考えております。

なお、当社取締役の任期については、当社定款に基づき「選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時まで」と定められていることから、本株主総会の終結の時をもって、山口氏の任期は満了します。オアシスにおいては、本来であれば、会社提案に係る山口氏の取締役再任議案に反対する旨の議決権を行使すれば、山口氏を再任させないとの意思表示が可能です。よって、別途、解任議案を提案する実質的な意義は認められない点も付言いたします。

<結論>

以上のとおり、当社は取締役会議長である山口氏の下で着実に変革を進めてきました。当社取締役会は、この動きを継続・進化させるためにも、引き続き山口氏が取締役会においてその役割を果たすことが必要であると判断し、本議案に**反対**いたします。

第11号議案 ≧ 監査等委員である社外取締役 1 名選任の件

1. 議案の内容

次の者を監査等委員である社外取締役に選任すること。

氏 名	略 歴	所有する当 社株式の数
岡村 宏太郎 (1955 年 11 月 11日生)	1979年 住友銀行(現 三井住友フィナンシャルグループ)(名古屋支店)	0株
	1982年 大蔵省 国際金融局 調査課 調査第二係長	
	1984年 住友銀行 業務総括部 部長代理	
	1987年 住友銀行 国際総括部 部長代理(経営管理班長)	
	1990年 J.P. Morgan & Co. (現 JPMorgan Chase & Co.) モルガン信託銀行 営業部 マネージャー	
	1995年 JPモルガン証券 投資銀行本部 金融法人部長	
	2002年 JPモルガン証券 投資銀行本部 マネージング・ディレクター	
	2004年 JPモルガン・チェース銀行 在日代表 東京支店長	
	2009年 Thomson Reuters トムソン・ロイター・マーケッツ 代表取締役社長	
	2012年 Societe Generale ソシエテ・ジェネラル証券 東京支店 顧問	
	2019年 米国信託法人(社名非開示)取締役(現任)	
	2019年 IFM Investors シニアアドバイザー	
	2024年 サッポロホールディングス 取締役	

2. 提案の理由

当社は、過度に多角化された事業ポートフォリオ及び長期にわたる資本効率の低迷という、二つの深刻な経営課題に直面しています。このような状況下においては、経営執行に対して実効的な監督を行い、企業変革を促進できる能力と経験を備えた、真に独立した監査等委員である社外取締役の選任が不可欠です。

当社は、本定時株主総会において監査等委員会設置会社への移行を予定していますが、制度変更そのものがガバナンスの実質的強化を自動的にもたらすものではありません。重要なのは、取締役会の構成が実態として経営の規律付け及び価値創造に資するかどうかです。この観点からすると、当社が提案している取締役候補者が、ガバナンスを本質的に強化するものかについては、重大な疑問があります。

例えば、新任候補者である中村彰利氏は、日本航空株式会社の再建期において、当社創業者である稲盛和夫氏の下で「会長補佐」を務めていました。さらに、中村氏は自身のファンド設立に際し、稲盛氏から個人的な資金提供を受けていた経緯があり、当社創業者及びその影響力からの独立性という観点において、深刻な懸念が生じます。

また、木田稔氏(公認会計士)及び小原路絵氏(弁護士)は、現在、当社の社外監査役を務めていますが、これは、監査等委員会設置会社への移行に伴い数合わせのために選任されているにすぎず、実質的にガバナンス強化や取締役会のスキルセットの強化に資するものではありません。

これまでの当社の社外取締役は、企業価値の低下が継続する過程において、経営に対する有効な監督機能を十分に果たしてきたとは言えません。当社に今求められているのは、経営に対して率直かつ建設的な提言を行い、実行を伴う変革を促すことのできる、真に独立した人材です。

オアシスが推薦する岡村宏太郎氏は、投資銀行業務及びグローバル企業における豊富な実務経験を有し、特に資本政策、M&A、事業ポートフォリオ再構築といった、当社が直面する課題の中核分野において高度な専門性を備えています。

また、岡村氏は直近ではサッポロホールディングス株式会社の社外取締役として、資本効率を強く意識した事業ポートフォリオ変革に関し、経営陣に対して具体的な助言及び提案を行いました。このように、岡村氏は、経営戦略や資本政策に関する議論において、建設的な問題提起を行い、意思決定の質の向上に寄与してきた実績を有しています。

以上の理由から、当社が抱える経営課題に正面から向き合い、ガバナンスを実質的に強化し、企業価値の持続的な向上を実現するためには、岡村宏太郎氏を監査等委員である社外取締役として選任することが、全ての株主の利益に資するものと考え、本提案を行うものです。

第12号議案 ≧ 社外取締役（監査等委員である取締役を除く） 1 名選任の件

1. 議案の内容

次の者を社外取締役（監査等委員である取締役を除く）に選任すること。

なお、本議案は、第11号議案「監査等委員である社外取締役 1 名選任の件」が承認可決されなかった場合に効力を生じるものとします。

氏 名	略 歴	所有する当社株式の数
岡村 宏太郎 (1955 年 11 月 11 日生)	1979年 住友銀行(現 三井住友フィナンシャルグループ)(名古屋支店) 1982年 大蔵省 国際金融局 調査課 調査第二係長 1984年 住友銀行 業務総括部 部長代理 1987年 住友銀行 国際総括部 部長代理(経営管理班長) 1990年 J.P. Morgan & Co. (現 JPMorgan Chase & Co.) モルガン信託銀行 営業部 マネージャー 1995年 JPモルガン証券 投資銀行本部 金融法人部長 2002年 JPモルガン証券 投資銀行本部 マネージング・ディレクター 2004年 JPモルガン・チェース銀行 在日代表 東京支店長 2009年 Thomson Reuters トムソン・ロイター・マーケットズ 代表取締役社長 2012年 Societe Generale ソシエテ・ジェネラル証券 東京支店 顧問 2019年 米国信託法人(社名非開示)取締役(現任) 2019年 IFM Investors シニアアドバイザー 2024年 サッポロホールディングス 取締役	0株

2. 提案の理由

監査等委員である社外取締役1名選任の件の議案の提案理由のとおり、オアシスは、岡村氏が有する資本政策、M&A及び事業ポートフォリオ再構築に関する高度な専門性に鑑み、同氏が監査等委員である社外取締役として選任されることが、最も望ましいものと考えております。

もっとも、業務執行全般に対する監査業務を担う監査等委員会の委員としてではなく、取締役会における経営戦略及び資本政策の議論に直接参画する立場として、監査等委員でない社外取締役に選任することが望ましいとお考えになる株主様もおられる可能性があると考えております。

実際、岡村氏はサッポロホールディングスにて監査等委員でない社外取締役として、同社の重点課題である資本効率の改善含む経営課題に対し、経営陣に直接的な提言・助言を行った実績を有します。

そこで、この点についてもお諮りするべく、監査等委員である社外取締役1名選任の件の議案が承認可決されなかった場合に効力を生じるものとして、岡村氏を監査等委員でない社外取締役として選任することをご提案いたします。

当社取締役会の意見

1. 当社取締役会の意見

当社取締役会は、第11号議案、第12号議案ともに**反対**いたします。

2. 反対の理由

＜オアシスからの要求の経緯と一貫性・合理性の欠如＞

当社は、2025年8月、オアシスから会社提案に係る社外取締役候補者として岡村氏を含む3名（なお、そのうち1名からは2025年12月に辞退の意向が示されております。）の推薦を受けました。推薦の目的は、オアシスが当社取締役会に不足していると考える資本政策、コーポレート戦略、事業再建及びM&Aに関する知識・経験を有する独立社外取締役の選任により当社のガバナンス及び監督体制を強化することにあることでした。

当社は当時、並行して監査等委員会設置会社への移行の検討も行っておりましたが、その事実は未公表でした。そのため、オアシスが、当社が監査役会設置会社であることを前提に岡村氏を社外取締役候補者として推薦していた趣旨を尊重し、監査等委員会設置会社においてこれに相当する「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」の候補者として検討いたしました。取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の候補者について、後述のとおり指名報酬委員会の答申を踏まえて議論した結果、最終的に岡村氏を候補者に含めず、現任の取締役11名のうち9名（以下「再任候補者」といいます。）及び新任の中村彰利氏（以下「中村氏」といいます。）を候補者とする議案を会社提案として本株主総会に付議することを決議し、公表いたしました。

これを受けて、オアシスは、代理人弁護士を通じて、当社に対して、2026年4月17日付の株主提案書を提出し、岡村氏を社外取締役候補者とする取締役選任議案（以下「本修正前株主提案」といいます。）を提案しました。本修正前株主提案は、当社が監査等委員会設置会社へ移行する予定であることを公表した後提出されたものであり、提案理由において当該移行に言及しているにもかかわらず、会社法第329条第2項が定める「監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別」した議案となっておらず、その趣旨が必ずしも明確ではありませんでした。

当社は、株主による議決権行使時に混乱が生じないよう、オアシスに当該提案の趣旨の明確化を求めたところ、オアシスは、2026年4月28日付の修正版株主提案書を提出しました。その内容は、岡村氏を監査等委員である社外取締役として選任することを求める議案（第11号議案）、及び第11号議案が承認可決されないことを条件として、岡村氏を社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）として選任することを求める議案（第12号議案）でした（以下、両議案を総称して「本修正後株主提案」といいます。）。

本修正前株主提案においては、岡村氏が経営執行に対して実効的な「監督」を行うことや、「経営に対して率直かつ建設的な提言を行い、実行を伴う変革を促す」ことが提案理由として掲げられていたことから、その趣旨は、監査等委員会設置会社における取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任を求めるものと理解されるものでした。

これに対し、本修正後株主提案においては、上記の提案理由に変更がないまま、監査等委員である取締役としての選任を優先する内容とされております。監査等委員である取締役と取締役（監査等委員である取締役を除く。）とでは、その役割及び機能が本質的に異なるにもかかわらず、提案理由に変更がない点に照らすと、オアシスの主張は整合性に疑問を生じさせるものと言わざるを得ません。

以上を踏まえると、本修正後株主提案は、当社のガバナンス体制に関する一貫した問題意識や、当社の各機関に求められる適切なスキルを有する人材を提案するというよりも、特定の人物を取締役に選任させることを優先する姿勢がうかがわれるものであり、当社のガバナンス強化及び企業価値の持続的な向上との関係において合理性が欠如していると考えております。

<当社における取締役候補者決定のプロセス>

当社取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の決定にあたり、取締役会の諮問機関であり、委員の過半数が独立社外取締役で構成される指名報酬委員会に諮問しております。なお、監査等委員である取締役候補者については、独立性確保の観点から指名報酬委員会には諮問せず、取締役会で審議するプロセスにより決定しております。

当社の指名報酬委員会は従来合議制で運営しており、議長は設けておりませんでした。株主を含むステークホルダーに対する指名報酬委員会の透明性・公平性・説明責任を高めるために、2025年7月に社外取締役の垣内永次氏を議長に選定し、活発に議論を行ってまいりました。また、指名報酬委員会における指名プロセスについても、取締役（監査等委員である取締役を除く。）に関して、1次／2次スクリーニングでのチェック及び評価項目を整理し、より実効性の高いプロセスとなるよう見直しを実施しております。

1次スクリーニング	書類選考、公開情報等によるコンプライアンス等の確認、独立性の確認
2次スクリーニング	候補者との面談 ① 取締役会全体としてのスキルの網羅性・経営目標・戦略実現のために追加したいスキルを踏まえた評価 ② 選任基準に基づく評価＋面談所見による評価 ③ 各人の評価結果を踏まえ、指名報酬委員会の合議で最終評価を行う

当社取締役会は、このような指名報酬委員会による答申を踏まえて検討した結果、以下に述べる理由から、会社提案の取締役会構成こそがその適正規模やスキルセット等の観点から最適な体制であると確信しております。

＜当社取締役会が備えるべきスキル等＞

当社は、当社グループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を選任することを前提に、取締役会として備えるべきスキルのバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢層等の面を含む多様性を確保することを取締役の指名方針としています。取締役会において当社グループの成長戦略の大きな方向性を示し、その妥当性やリスク等を客観的かつ多様な観点から議論し、また、業務執行の状況を適切に監督するためには、取締役会が32ページに記載のスキルを備える必要があると考えております。

当社は、再任候補者が有するスキル^{*1}を踏まえて検討した結果、経営改革プロジェクトの主要課題の一つである「事業収益性と資本効率性の向上」を一層強力に推進するためには、事業ポートフォリオの見直しに関する議論を主導し、最適な資本構成とキャピタル・アロケーションを監督することができる資本政策の専門家を新任の社外取締役（監査等委員である取締役を除く。以下「新任社外取締役」といいます。）として追加することが最適であると判断いたしました。

新任社外取締役の候補者を決定するにあたっては、前述のとおり、当社は「人格」「能力」「識見」に優れた人材であるかを考慮しております。

取締役の選任基準（「人格」「能力」「識見」の詳細）

大分類	項目
人格	経営理念、価値観への共感
	共生意識、サステナビリティ
能力	経営実行力
	人財／組織育成力
識見	戦略的思考
	状況把握力、洞察力

また、当社は、監査等委員会には、取締役の職務の執行を監査するという性格上、極めて高い専門性が必要と考えております。昨今は企業不祥事を防止する観点から監査等委員である社外取締役への期待は一層高まっており、当社の多角化した事業を横断的に監査できる広い視野と知見に基づく、的確な監査が必要不可欠です。そのため、当社の監査等委員会は、特に会計、法務及びコンプライアンスにおける高い専門性を備えることが必要であると考えております。

※1 会社提案議案が原案どおり承認可決され、株主提案である第11号議案及び第12号議案が否決された場合における各取締役の備える主なスキルは、33ページに記載のとおりです。

＜当社取締役会の適正規模＞

当社は、① 取締役会における審議の充実・実効性の向上と迅速な意思決定の両立を図る、② 当社取締役会として必要とされるスキルを網羅する、③ 社外取締役の構成比率を高めるという観点から、最適な取締役会の構成と規模について議論してまいりました。現在の当社を取り巻く環境と経営課題を踏まえ、2027年3月期に経営改革を実行するために必要な人員構成等を考慮した結果、当社取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は10名、監査等委員である取締役は3名の合計13名が適正人数であ

ると判断いたしました。この人数は会社提案の定款一部変更議案における取締役の員数上限14名の枠内に収まるものであり、また、現在の当社の経営環境において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）が10名を超えることは、昨今の取締役会の減員の潮流に反し、同規模の他社に比べても過大になるものと考えています^{※2}。

当社は、高収益・高成長企業への回帰及び中長期的な企業価値の向上を目的として、2025年に経営改革プロジェクトを立ち上げ、持続的なROE向上を中核課題として、事業ポートフォリオマネジメント、資本政策及びコーポレート・ガバナンスを重点施策として取り組んでまいりました。かかる経営改革の継続性及び実行力を確保する観点から、取締役（監査等委員である取締役を除く。）については、これまで当該改革を推進・監督してきた取締役会のメンバーを基礎としつつ、資本政策に関する専門性を強化するため、新たに社外取締役1名を追加する構成が適切であると判断しております。

また、監査等委員につきましては、社内の実情に通じた社内取締役1名に加え、前述のとおり当社が監査等委員会に求めるスキルセットである会計、法務及びコンプライアンスに関する高い専門性を有する社外取締役2名からなる合計3名の構成がもっとも実効的かつ効率的な監査に資すると考えております。

※2「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2025（データ編）」13ページによれば、当社と同規模（時価総額1兆円以上）の会社においては、取締役会の構成人数は2012年の12.08人から2024年には10.95人にまで減少しています。経営改革の過去からの連続性と遂行が重要な時期であることを考えても、取締役（監査等委員である取締役を除く。）については10名に収めるべきと考えております。なお、会社提案議案の取締役候補者は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は現在の取締役に比べ1名減員、監査等委員である取締役は現在の監査役に比べ1名減員、そのうえで社外取締役の人数を増やし取締役の過半数を社外取締役とする人員構成になっております。

＜監査等委員である社外取締役として、会社提案の候補者が適切であること＞

前述のとおり、当社の監査等委員会は、会計、法務及びコンプライアンスに関する高度の専門性を備えることで当社の幅広い事業分野を監督できる専門性の高い人材で構成することが必要不可欠と考えております。

この点、当社の常勤監査役である青木昭一氏（以下「青木氏」といいます。）は、財務及び会計に関する知見と経験を活かしつつ、グローバルに展開する事業を含む当社の企業活動全般にわたる的確な監査を行っており、監査等委員である社内取締役として職務を適切に遂行することができると判断しております。他方で、監査等委員である社外取締役は、青木氏のスキルを補完するために会計、法務及びコンプライアンスに関する高度の専門性を有する人材が相応しいと考えているところ、木田稔氏（以下「木田氏」といいます。）は公認会計士であると同時に税理士としての資格を有し、監査法人の代表として長年上場企業の監査業務に従事するとともに、他の上場企業の監査等委員である社外取締役を経験してきました。また、小原路絵氏（以下「小原氏」といいます。）は弁護士として高い知見を有しており、企業法務を含む広く法務全般における専門知識が卓越しています。

なにより、両名はこれまで当社において従前より社外監査役として当社の監査に携わってきた実績を有しています。これまで社外監査役として独立した立場から取締役会に出席し、重要な経営判断やリスク事項等について専門的な知見に基づく発言を行ってきました。これらの積極的な姿勢が経営陣の適正な業務執行を担保し、企業不祥事などの問題を許さない公正な会社風土の醸成の重要な一要素となり、健全な経営に大きく寄与したと考えております。これらの事実を踏まえ、当社としては、両名こそが監査等委員としてその責務を果たし得る人材であると判断しております。

これに対し、オアシスによれば、岡村氏の専門は「資本政策、M&A、事業ポートフォリオ再構築」とのことであり、これらはいずれも企業価値向上において重要な分野ではあるものの、監査等委員として備えるべきと当社が考える会計、法務及びコンプライアンスに関する高度な専門性とは役割及び機能の面で性質を異にするものであり、監査等委員としての職務遂行に直接的に資するスキルセットとは言い難いものと考えております。監査等委員には、業務執行から独立した立場で、財務報告の適正性の検証や内部統制の有効性の評価、コンプライアンスの識別及び是正に関して専門的知見に基づく厳格な監査機能を果たすことが求められるところ、岡村氏の専門領域はこれらの監査機能を直接担保するものではなく、当社が想定する役割との間にギャップがあると認識しております。

また、岡村氏はこれまで他社の取締役の経験はあるものの、当社の知る限りにおいて他社の監査役、監査等委員の経験はなく、監査機能に特化した実務経験という観点では十分とは言えません。監査等委員には、経営判断の適否を事後的に検証するのみならず、会計、法務及びコンプライアンスの専門的観点から予防的にリスクを指摘する能力が求められるため、当該分野における実務経験の有無は極めて重要であると考えております。

当社としては木田氏及び小原氏は、それぞれ会計及び法務・コンプライアンスの分野において高度な専門性を有するとともに、これまで当社の社外監査役として当社の事業特性及びリスク構造を十分に理解した上で、独立した立場から継続的かつ実効性のある監査を実施してきた実績を有しております。特に、経営改革プロジェクトの推進過程においては、事業ポートフォリオの見直しや資本政策の転換といった重要な経営判断に対しても、会計、法務及びコンプライアンスの観点から適時適切な指摘及び助言を行っており、その専門性が具体的な監査機能として発揮されてきたことが確認されています。

加えて、当社は現在、経営改革の実行段階にあり、コーポレート・ガバナンスの強化が重要な局面にあることから、当社の事業及びリスクを既に深く理解している人材による監査の継続性及び実効性を確保することが不可欠であると考えております。その観点からも、新たに監査経験の乏しい人材を選任することは、監査機能の安定性及び即効性の観点から適切ではないと判断しております。

以上を踏まえ、当社としては、監査等委員として求められる専門性、実務経験、これまでの実績及び現在の経営環境における継続性の観点から、木田氏及び小原氏が岡村氏に比して明らかに適任であり、当社の監査体制として必要十分な構成・規模であると判断しております。

<新任社外取締役として中村氏が最も適任であること>

取締役（監査等委員である取締役を除く。）については、指名報酬委員会において議論を重ねた結果、以下の理由から、中村氏が新任社外取締役として最も適任であると判断いたしました。

- ① 企業再生や事業売却といった極めて難易度の高い局面において、自ら経営の最前線に立ち、戦略立案から実行、成果創出までを一貫してやり切ってきた点で特に優れており、専門家としての関与にとどまらず、経営者としての実践経験の厚みが、当社の中長期的な企業価値向上への貢献可能性を一層高めるものであり、当社スキル・マトリックスにおいて強化が必要な資本政策に関して卓越している。
- ② 企業再生という厳しい環境下においても経営者として人財を大切に、組織を再建・成長へと導いたリーダーシップと経験を有している。
- ③ 当社の経営理念やフィロソフィ、アメーバ経営への理解度が高く、過去の企業再生局面において、フィロソフィの根幹である「人間として何が正しいか」を経営判断の基軸として用いてきた実績があるため、当社経営との親和性が極めて高い。

他方で、当社は、オアシスから岡村氏を会社提案に係る候補者に含めるよう推薦を受けており、前述のとおり、監査等委員会設置会社における「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」の候補者として

推薦する趣旨であるものと理解していたことから、中村氏と同様に指名報酬委員会で前述の選任プロセスに則り厳正な審査を実行しました。岡村氏については、① ファイナンス・資本政策分野に関する一定の知見は認められるものの、経営者としての実践経験の点において中村氏の方が優れていること、② 人財・組織の育成の観点における経験も中村氏よりも乏しいこと、及び、③ 当社経営理念・フィロソフィについても一定の理解が示されたものの、中村氏のような過去の企業再生局面においてこれらを経営判断の基軸として用いてきた実績があるわけではないことから、指名報酬委員会は、資本政策の専門家を新任の社外取締役として選任するにあたっては、中村氏の方が適任であると判断いたしました。

そして、現在の当社の状況から再任候補者に新任社外取締役1名を加えた合計10名が取締役（監査等委員である取締役を除く。）の適正人数であることや、中村氏の有する資本政策に関するスキル・経験をもって経営改革の主要課題の一つである「事業収益性と資本効率性の向上」を推進するに十分であることを踏まえ、中村氏のみを新任社外取締役候補者とするのが妥当であると判断いたしました。

当社取締役会は、かかる指名報酬委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主総会における取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任議案として、再任候補者と新任の中村氏を候補者とする議案を上程することといたしました。なお、オアシスは、中村氏について、当社創業者との過去の関係等を理由に独立性に懸念がある旨を主張しておりますが、社外取締役として求められる独立性は、当社の「社外取締役の独立性に関する判断基準」（東京証券取引所の独立性基準を踏まえて策定）等に照らし、当社またはその経営陣との間に重要な利害関係が存在しないこと等の客観的観点から判断されるべきものであり、当社としては、所定の基準に基づく確認及び指名報酬委員会における審査を経て、中村氏は独立性・客観性をもって当社の経営を監督し得る人材であると判断しております。

<結論>

以上のとおり、当社取締役会は、指名報酬委員会の答申を受けたうえで審議した結果、会社提案による取締役会体制が最適であると判断し、第11号議案、第12号議案ともに**反対**いたします。

以 上

1 企業集団の現況に関する事項

[1] 事業の経過及びその成果

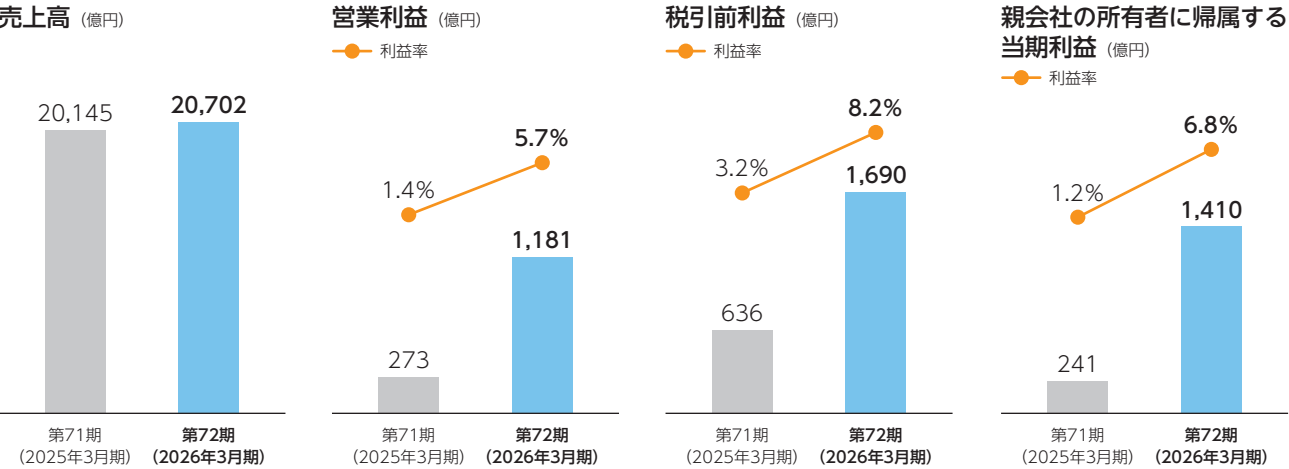
当期の世界経済は、各国の財政・金融政策等を背景に底堅く推移しましたが、米国の通商政策の影響や地政学的緊張の高まりにより、不確実性が高まりました。当社の主要市場である半導体関連市場や情報通信関連市場においては、AI及びデータセンター関連の需要が引き続き高水準を維持しました。

当期の売上高は、2026年1月に米国子会社のサザンカールソン社*を譲渡したことを主因にソリューションセグメントが減収となった一方、半導体関連部品事業を中心としてコアコンポーネントセグメントが増収となったことにより、前期に比べ557億円（2.8％）増加の2兆702億円となりました。

利益については、前期においては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の有形固定資産の減損損失等を約430億円計上した一方、当期においてはソリューションセグメントでサザンカールソン社の譲渡益を約170億円計上したことに加え、増収効果や構造改革の進展等により、大幅な増益となりました。これにより、営業利益は前期に比べ、908億円（332.8％）増加の1,181億円、税引前利益は同1,054億円（165.6％）増加の1,690億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期においては海外子会社における繰延税金資産の取り崩し等により税金費用が増加した一方、当期においては税額控除の増加等により税金費用が減少したことを主因に、同1,169億円（485.0％）増加の1,410億円となりました。

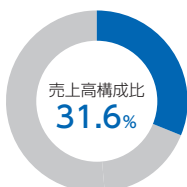
*建設・産業向け資材・工具の米国流通事業を展開する米国子会社のKyocera Industrial Tools, Inc.（その100％子会社であるSouthernCarlson, Inc.並びにその子会社を含む）

≫ 連結業績ハイライト

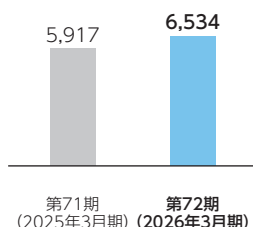


事業セグメント別の状況

コアコンポーネント

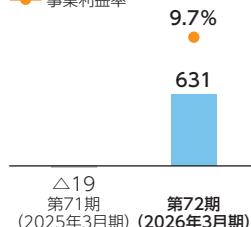


売上高 (億円)



事業利益 (億円)

● 事業利益率



売上高：情報通信関連市場向けセラミックパッケージやデータセンター向け有機パッケージ等の半導体関連部品事業の販売増を主因に増加しました。

事業利益：増収及び構造改革に加え、一時損失*の減少により大幅に増加しました。

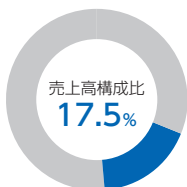
* 前期における一時損失：半導体部品有機材料事業における有形固定資産の減損損失等 約430億円

当期における一時損失：半導体部品有機材料事業における未稼働資産の評価減及び車載システム事業における旧ディスプレイ事業の減損損失等 合計 約100億円

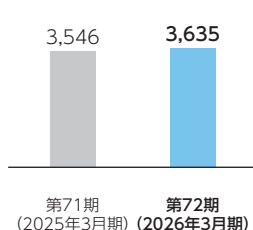
〈主要な事業内容〉

半導体製造装置用部品等の各種ファインセラミック部品や車載カメラモジュール、電子部品やICを保護するセラミック・有機パッケージ等を半導体、産業機械、自動車関連及び情報通信市場向けに展開しています。

電子部品

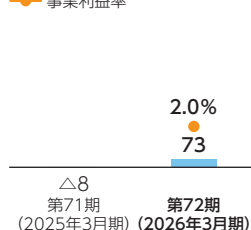


売上高 (億円)



事業利益 (億円)

● 事業利益率



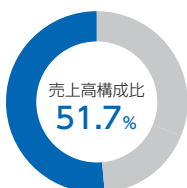
売上高：Kyocera AVX Components Corporation グループ（以下「KAVXグループ」）における車載市場や情報通信関連市場向けコンデンサ等の販売増が、米ドルに対する円高進行による減収を上回ったことにより増加しました。

事業利益：シリコンダイオード・パワー半導体事業の譲渡に伴う一時損失約15億円の影響はあった一方、KAVXグループにおける増収や構造改革の効果を主因に増加しました。

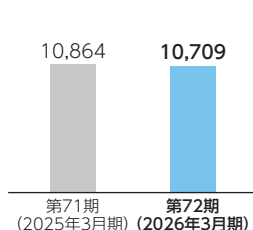
〈主要な事業内容〉

コンデンサや水晶部品、コネクタ等の各種電子部品やデバイス等を情報通信や産業機械、自動車関連、民生市場向けに展開しています。

ソリューション

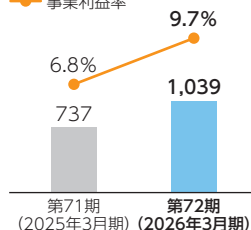


売上高 (億円)



事業利益 (億円)

● 事業利益率



売上高：サザンカー Carlson 社の譲渡が完了したことに伴う減収約270億円を主因に減少しました。

事業利益：サザンカー Carlson 社の譲渡に伴う一時利益約170億円の計上、及び各事業での収益改善等により増加しました。

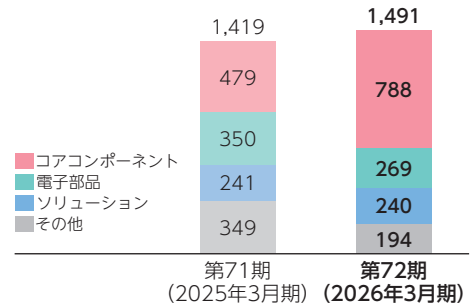
〈主要な事業内容〉

自動車や一般産業・建築市場向けの切削工具や空圧・電動工具及び作業環境改善に寄与する製品、オフィス用プリンター・複合機やドキュメント管理システム等のソリューションサービス、商業・産業用プリンター、通信端末や通信ソリューションサービス、ICTソリューション及びエンジニアリングサービス並びにスマートエネルギー関連の製品・サービス及び電力販売事業等を展開しています。

[2] 設備投資の状況

当期は、半導体関連市場向け製品の需要増加に対応するため、コアコンポーネントセグメントにおいて生産能力拡大のための設備投資を実施しました。なお、前期に、電子部品セグメントにおいては、海外工場へ生産設備を導入し、その他においては、国内工場における新規建物及び用地取得を実施しました。その結果、当期の設備投資額は、前期に比べ72億円（5.0％）増加の1,491億円となりました。

設備投資額（億円）



[3] 対処すべき課題

生成AIの普及により拡大を続けるAI関連市場においては、ロボティクスや社会インフラ等の新たなアプリケーションへの展開が見込まれており、更なる半導体の高性能化や低消費電力化が求められています。

当社はこれらの市場動向を事業機会として捉え、ファインセラミックを中心とする当社のコア技術の一層の融合及び活用を図るとともに、顧客と社会の課題解決に貢献するソリューションの創出を進めます。

また、重点領域へ注力するためには、継続的な事業ポートフォリオの適正化が必要不可欠となることから、事業評価指標として新たにROICを導入し、収益性及び資本効率の改善を進め、企業価値の向上を目指します。

当社が優先的に対処すべき事業上の課題は以下の通りです。

① 事業ポートフォリオマネジメントの強化

当社は、多彩な技術や強固な顧客基盤、グローバル体制、資本力等の強みを有しています。これらの経営資源を半導体関連市場等の重点領域に結集することで事業成長を加速し、企業価値向上を目指します。そのため当社は、次期より、従来のアメーバ経営に基づく採算管理に加え、将来性・持続性・事業競争力・市場魅力度等の定性評価及びROICを基準とする判断を基に、成長・注力領域の設定や事業ポートフォリオの評価、戦略立案を実施することとしました。合わせて、経営戦略の立案と着実な実行を管理・サポートする組織として本年4月に経営企画室を新設しました。

また、当社は部品事業（コアコンポーネントセグメント及び電子部品セグメント）を中長期的な成長牽引役、ソリューション事業を継続的な安定利益を創出する事業と位置づけ、セグメント毎の特性に応じたポートフォリオの再構築を進めてまいります。

部品事業は、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を活用し、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に向けて、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を図ります。

ソリューション事業は、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と、「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に向け、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を図ります。

② 資本政策の推進

当社は、企業価値向上を目的として資本構成の最適化を追求してまいります。資本効率の向上に向けては政策保有株式の縮減を進めるとともに、株式売却により得られる資金を設備投資等の事業投資や株主還元を活用してまいります。

(a) 政策保有株式の縮減

当社は、当社が保有するKDDI株式会社（以下、KDDI）株式について、当期と次期で合計約5,000億円を売却するとともに、政策保有株式の純資産比率を、第77期（2030年4月1日から2031年3月31日まで）末を目途に20%未満に縮減する計画です。なお、当期には、KDDIによる自己株式の公開買付けに応募し、約108百万株（約2,500億円）についてKDDIによる買い付けが実施されました。その結果、当期末時点の政策保有株式の純資産比率は、48.3%となりました。当社は、次期以降も継続的に政策保有株式の縮減を進めてまいります。

(b) 株主還元の充実化

当社は、より安定的・継続的な配当を実施するため、次期以降は「DOE（株主資本*に対する配当金の比率）」を配当指標に用いるとともに、1株当たり配当金を維持もしくは増額する累進配当を採用します。あわせて自己株式の取得を適宜実施することで、今後の株主資本の適正化を推進します。

* DOEの基準となる「株主資本」は、「親会社の所有者に帰属する持分」から保有株式の時価や為替の影響による変動の大きい「その他の資本の構成要素」を除外した金額を用います。

当社は、2025年5月14日開催の取締役会において、資本構成の適正化と株主還元の充実を目的に、総額2,000億円を上限とする自己株式の取得を行うことについて決議し、2025年5月15日から2026年3月12日（約定ベース）の期間において、東京証券取引所における市場買付けにより、約91百万株（約2,000億円）の自己株式を取得しました。

また、2026年4月30日開催の取締役会においても、総額 約2,500億円を上限とする自己株式の取得を行うことについて決議しました。

なお、第75期（2028年4月1日から2029年3月31日まで）以降もROE向上に向けた成長投資への適切な配分も考慮した上で自己株式を取得する予定です。

(c) 自己株式の消却

当社は、当期における総額 約2,000億円の自己株式の取得により、発行済株式総数に対する自己株式の比率が増加したため、当社において適正と考える保有水準までの消却を実施しました。

③ コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を果たすため各種施策に取り組んでいますが、経営の重要な基盤であるコーポレート・ガバナンスについても、取締役会や指名報酬委員会の多様性の追求や実効性の向上、役員報酬体系の見直し等について継続検討し、強化を図ってまいります。

監査等委員会設置会社への移行及び取締役会のモニタリングボード化*

当社は、取締役会の監督機能の強化ならびに審議の充実を図るべく、2026年2月2日開催の取締役会において、監査等委員会設置会社への移行を第72期定時株主総会に付議することを決議しました。

また、移行後の取締役会は、独立社外取締役が過半数となるモニタリングボードとなります。

* 第72期定時株主総会で関連議案が承認可決された場合

[4] 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
京セラドキュメントソリューションズ株式会社	12,000(百 万 円)	100.00	プリンター、複合機等の開発、製造、販売並びにソリューションサービスの提供
京セラコミュニケーションシステム株式会社	2,986(百 万 円)	76.64	情報通信サービス等の提供
京セラ(中国)商贸有限公司	10,000(千米ドル)	90.00	半導体関連部品、各種電子部品、切削工具並びにプリンティングデバイス等の販売
東莞石龍京セラ有限公司	472,202(千香港ドル)	90.00	車載用部品、切削工具並びにプリンティングデバイス等の製造
京セラ韓国株式会社	1,200(百万ウォン)	100.00	半導体関連部品及び各種電子部品等の販売
KYOCERA ASIA PACIFIC PTE.LTD.	35,830(千米ドル)	100.00	車載用部品、半導体関連部品、各種電子部品並びに切削工具等の販売
KYOCERA INTERNATIONAL, INC.	34,850(千米ドル)	100.00	各種ファインセラミック部品及び半導体関連部品等の製造及び販売
KYOCERA AVX COMPONENTS CORPORATION	1,763(千米ドル)	100.00	各種電子部品の開発、製造並びに販売
KYOCERA EUROPE GmbH	1,687(千ユーロ)	100.00	各種ファインセラミック部品、半導体関連部品並びにプリンティングデバイス等の販売

2 会社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

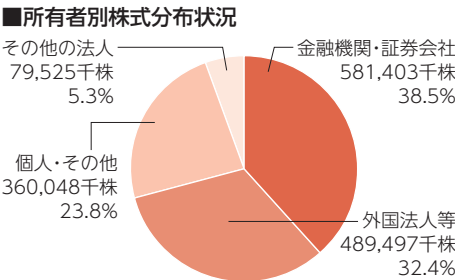
- [1] 発行可能株式総数

2,400,000,000株
- [2] 発行済株式総数

1,510,474,320株

(うち自己株式数 193,068,328株)
- [3] 株主数

114,492名
- [4] 大株主(上位10名)



株 主 名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	306,092	23.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	112,803	8.56
株式会社京都銀行	57,745	4.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	54,059	4.10
公益財団法人稲盛財団	37,440	2.84
京セラ自社株投資会	22,989	1.75
JP MORGAN CHASE BANK 385781	18,980	1.44
株式会社三菱UFJ銀行	18,388	1.40
HSBC HONG KONG - TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	17,260	1.31
第一生命保険株式会社	16,816	1.28

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

[5] 当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

	株式の種類及び数	交付人数
取締役 (社 外 取締役 を 除 く)	当社普通株式 13,915株	7名
社 外 取 締 役	—	—
監 査 役	—	—

(注) 当社普通株式は譲渡制限付株式報酬として交付したものであり、割当契約で付された譲渡制限の概要は次のとおりです。

① 取締役及び執行役員のいずれも退任する日までの間 (以下「譲渡制限期間」という)、譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができない。

② 譲渡制限期間の満了等の一定の条件を満たした場合、譲渡制限を解除する。

3 会社役員に関する事項

[1] 取締役及び監査役の氏名等 (2026年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代 表 取 締 役 会 長	山 口 悟 郎	
代 表 取 締 役 社 長	谷 本 秀 夫	執行役員社長
取 締 役	伊 奈 憲 彦	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
取 締 役	作 島 史 朗	執行役員専務、経営改革プロジェクト担当
取 締 役	嘉 野 浩 市	執行役員常務、電子部品セグメント担当
取 締 役	山 田 通 憲	執行役員常務、コアコンポーネントセグメント担当
取 締 役	千 田 浩 章	執行役員常務、コーポレート担当
取 締 役	垣 内 永 次	株式会社SCREENホールディングス特別顧問
取 締 役	前 川 重 信	日本新薬株式会社代表取締役会長
取 締 役	須 永 順 子	
取 締 役	大 井 法 子	弁護士、虎ノ門総合法律事務所パートナー
常 勤 監 査 役	青 木 昭 一	
常 勤 監 査 役	西 村 裕 司	
監 査 役	木 田 稔	公認会計士、税理士、公認会計士・税理士 木田事務所所長、 監査法人グラヴィタス代表社員
監 査 役	小 原 路 絵	弁護士、御池総合法律事務所パートナー

- (注) 1. 2025年6月26日開催の第71期定時株主総会において作島史朗、山田通憲、千田浩章及び大井法子の各氏が取締役役に新たに選任され、就任しました。
2. 触 浩、青木昭一及び古家野晶子の各氏は、2025年6月26日開催の第71期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役役を退任しました。なお、青木昭一氏は、同株主総会において監査役に新たに選任され、就任しました。
3. 監査役 小山 繁氏は、2025年6月26日開催の第71期定時株主総会終結の時をもって辞任しました。
4. 取締役 垣内永次氏は、2025年6月20日付で株式会社SCREENホールディングスの取締役会長を退任し、同社特別顧問に就任しています。
5. 当期におけるその他の重要な兼職の状況
- (1) 代表取締役会長 山口悟郎氏は、KDDI株式会社及び豊田通商株式会社の社外取締役を務めています。
 - (2) 取締役 須永順子氏は、TIS株式会社及びヤマハ発動機株式会社の社外取締役を務めています。
 - (3) 取締役 大井法子氏は、国際著作権法学会日本支部の理事兼事務局長及び株式会社トーハンの社外監査役を務めています。
 - (4) 監査役 木田 稔氏は、オプテックスグループ株式会社の社外取締役（監査等委員）を務めています。

6. 社外役員の重要な兼職先と当社との関係
- (1) 取締役 垣内永次氏が特別顧問を務める株式会社SCREENホールディングス及び同社の複数の子会社と当社との間には、製品の販売・購入に関する取引関係があります。
 - (2) 取締役 前川重信氏が代表取締役会長を務める日本新薬株式会社と当社との間に特別な関係はありません。
 - (3) 取締役 須永順子氏が社外取締役を務めるTIS株式会社と当社との間に特別な関係はありません。同氏が社外取締役を務めるヤマハ発動機株式会社と当社との間には、製品の販売に関する取引関係があります。
 - (4) 取締役 大井法子氏がパートナーを務める虎ノ門総合法律事務所と当社との間に特別な関係はありません。同氏が理事兼事務局長を務める国際著作権法学会日本支部と当社との間に特別な関係はありません。また、同氏が社外監査役を務める株式会社トーハンと当社との間に特別な関係はありません。
 - (5) 監査役 木田 稔氏が所長を務める公認会計士・税理士 木田事務所と当社との間に特別な関係はありません。同氏が代表社員を務める監査法人グラヴィタスと当社との間に特別な関係はありません。また、同氏が社外取締役（監査等委員）を務めるオプテックスグループ株式会社と当社との間に特別な関係はありません。
 - (6) 監査役 小原路絵氏がパートナーを務める御池総合法律事務所と当社との間に特別な関係はありません。
7. 取締役のうち垣内永次、前川重信、須永順子及び大井法子の各氏は、社外取締役です。また、監査役のうち木田 稔及び小原路絵の両氏は、社外監査役です。
8. 監査役 青木昭一及び西村裕司の両氏は、経理部門における長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
9. 監査役 木田 稔氏は、公認会計士及び税理士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
10. 当社は、取締役 垣内永次、前川重信、須永順子及び大井法子並びに監査役 木田 稔及び小原路絵の各氏を東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。
11. 取締役の「地位」並びに「担当及び重要な兼職の状況」は、2026年4月1日付で次のとおり異動しています。

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役副会長	伊 奈 憲 彦	ソリューション事業担当
代 表 取 締 役 社 長	作 島 史 朗	執行役員社長、最高経営責任者
取 締 役	千 田 浩 章	執行役員常務、最高財務責任者、経営企画室担当兼コーポレート担当
取 締 役	山 田 通 憲	執行役員常務、部品事業担当
取 締 役	谷 本 秀 夫	
取 締 役	嘉 野 浩 市	

[2] 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項及び当社定款第28条または第36条の規定により、社外取締役及び社外監査役の全員との間で任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額です。

[3] 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含みます）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。ただし、犯罪行為や意図的に違法行為を行った被保険者の損害等は填補の対象外とすること等により、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

被保険者の範囲は、当社及び子会社（一部子会社を除く）の取締役、監査役、執行役員及び管理職従業員であり、その保険料は当社及び同子会社が全額負担しています。

[4] 取締役及び監査役の報酬等

① 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の 総額	基本報酬		業績連動報酬等 (取締役賞与)		非金銭報酬等 (譲渡制限付株式報酬)	
		総 額	支給 人数	総 額	支給 人数	総 額	支給 人数
取 締 役 (うち社外取締役)	458百万円 (60百万円)	242百万円 (60百万円)	14名 (5名)	192百万円 (―)	7名 (―)	24百万円 (―)	7名 (―)
監 査 役 (うち社外監査役)	76百万円 (24百万円)	76百万円 (24百万円)	5名 (2名)	― (―)	― (―)	― (―)	― (―)
合 計 (うち社外役員)	534百万円 (84百万円)	318百万円 (84百万円)	19名 (7名)	192百万円 (―)	7名 (―)	24百万円 (―)	7名 (―)

- (注) 1. 上記表中の報酬等の総額とは別に、取締役（社外取締役を除く）には使用人兼務取締役の使用人分報酬等として319百万円を支給しています。
2. 当期末現在の人員は、取締役11名（うち社外取締役4名）、監査役4名（うち社外監査役2名）です。
3. 業績連動報酬等として取締役に對して取締役賞与を支給しています。取締役賞与に係る業績指標は親会社の所有者に帰属する当期利益であり、その実績は140,969百万円です。当該業績指標を選定した理由は、配当との連動性を明確にし、株主との利害関係を一致させるためです。取締役賞与の額は、業績指標に基づいて定められた数値に取締役の役位に応じた所定の係数及び業績への貢献度に応じた個人別査定に係数を乗じる方法により算定しています。
4. 当期に係る業績連動型譲渡制限付株式報酬の支給はありません。
5. 非金銭報酬等として取締役に對して譲渡制限付株式報酬を交付しています。譲渡制限付株式報酬の内容は当社の普通株式（譲渡制限付株式）であり、交付の条件及び状況については「③取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針 四. 決定方針の内容の概要」及び「2 会社の株式に関する事項」に記載のとおりです。
6. 当期に係る基本報酬及び譲渡制限付株式報酬については、取締役会が事前に指名報酬委員会に支給基準や算定方法を諮問して答申を受け、取締役会から委任を受けた代表取締役会長 山口悟郎氏及び代表取締役社長 谷本秀夫氏が当該答申の内容に従って個人別の報酬等の内容を決定しています。委任された権限の内容は支給額・割当株式数等の決定であり、権限を委任した理由は、当社グループ全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の役割や責務の評価を行うには代表取締役会長及び代表取締役社長が最も適しているからです。

② 取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議

取締役の基本報酬及び取締役賞与については、2009年6月25日開催の第55期定時株主総会において基本報酬の額は年額4億円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない）、取締役賞与の額は年額3億円を上限として当該期の連結当期純利益^{*1}の0.2%以内とそれぞれ決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は12名でした。

取締役の業績連動型譲渡制限付株式報酬については、2023年6月27日開催の第69期定時株主総会において、評価期間の親会社の所有者に帰属する当期利益の0.2%に相当する金額から金銭により実際に支給する取締役賞与の総額を控除した金額を上限とし、株式数の上限を年70,000株以内^{*2}（社外取締役は付与対象外）と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は6名でした。

取締役の譲渡制限付株式報酬については、2019年6月25日開催の第65期定時株主総会（2023年6月27日開催の第69期定時株主総会において一部改定）において、報酬の額を年額1億円以内かつ親会社の所有者に帰属する当期利益の0.1%以内、株式数の上限を年25,000株以内^{*3}（社外取締役は付与対象外）と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は13名でした。

監査役の基本報酬の額は、2009年6月25日開催の第55期定時株主総会において年額1億円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名でした。

※1 国際会計基準（IFRS）の適用により、「親会社の所有者に帰属する当期利益」の表記に変更されています。

※2 2024年1月1日付で1株につき4株の割合で株式分割を実施したことに伴い、年280,000株以内に調整しています。

※3 2024年1月1日付で1株につき4株の割合で株式分割を実施したことに伴い、年100,000株以内に調整しています。

③ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「決定方針」という）

イ. 決定方針の決定の方法

当社は2021年2月26日開催の取締役会において決定方針を決議しています（2023年4月27日開催の取締役会において一部変更）。取締役会決議に際しては、あらかじめ決議する内容について指名報酬委員会へ諮問し、答申を受けています。

ロ. 決定方針の内容の概要

【基本方針】

- ・取締役の報酬制度は、当社グループの健全かつ持続的な成長に向け、取締役が能力を遺憾なく発揮し、その役割・責務を十分に果たすことを効果的に促す仕組みとなるよう設計する。
- ・取締役の報酬水準は、経営理念の実現のために必要となる優秀な人材の確保・維持に考慮しつつ、外部専門機関による客観的データ等を参照することで適切なものとする。
- ・取締役の報酬制度及び報酬水準については、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会の審議及び答申を踏まえ、取締役会の決議により決定することで、取締役の報酬決定プロセスに係る高い客観性と透明性を確保する。

【報酬の構成及び割合】

＜代表取締役・業務執行取締役＞

- ・代表取締役及び業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」「取締役賞与」「業績連動型譲渡制限付株式報酬」「譲渡制限付株式報酬」によって構成する。
- ・当社グループの健全かつ持続的な成長のための仕組みとなることが重要であるとの考えから、基本報酬の水準と安定性を重視し、そのうえで株主利益の追求にも配慮し、基本報酬と譲渡制限付株式報酬の割合を定める。また、取締役の役位が上位者である者ほど譲渡制限付株式報酬の基本報酬に対する比率を高める構成とする。
- ・取締役賞与及び業績連動型譲渡制限付株式報酬については、業績を伸長させることに最大限のインセンティブが働くよう、基本報酬または譲渡制限付株式報酬に対する割合に制限は設けない。

＜社外取締役＞

- ・業務執行から独立した立場で職務に当たる社外取締役の報酬は、「基本報酬」のみで構成する。

【各報酬の内容】

＜基本報酬＞

- ・取締役の責務に応じて毎月支払う金銭報酬であり、個々の支給水準については、同業他社の支給水準を勘案のうえ、それぞれの役割に応じて支給額を定める。
- ・年額を12等分して毎月支給する。

<取締役賞与>

- ・各取締役の当該事業年度の業績への貢献度に応じて支払う金銭報酬であり、当社グループの年間の企業活動の成果である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を業績指標とする。この業績指標に基づいて定められた数値に、取締役の役位に応じた所定の係数及び業績への貢献度に応じた個人別査定の係数を乗じて算定する。
- ・事業年度終了後に年1回支給する。

<業績連動型譲渡制限付株式報酬>

- ・短期的な業績の伸長並びに中長期的な企業価値及び株主価値の持続的向上を図るインセンティブを付与するため、各取締役の当該事業年度の業績への貢献度に応じて当社の普通株式（譲渡制限付株式）を交付する報酬であり、業績指標及び算定方法については、取締役賞与と同様とする。
- ・業績連動型譲渡制限付株式報酬は、取締役賞与と同様の算定方法で算定された金額が指名報酬委員会の答申を受け取締役会が定めた一定の金額を超過する場合に、その超過部分について当社の普通株式（譲渡制限付株式）を交付するものとする。
- ・事業年度終了後に年1回付与する。

<譲渡制限付株式報酬>

- ・中長期的な企業価値及び株主価値の持続的向上を図るインセンティブを付与するため、当社の普通株式（譲渡制限付株式）を交付する報酬であり、各取締役に対する支給額は役位ごとに設定する。
- ・事業年度ごとに年1回付与する。

【報酬決定プロセス】

- ・取締役会の諮問機関として過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会を設ける。同委員会は、取締役会の諮問を受け、外部専門機関による役員報酬のベンチマーク結果などの客観的なデータも参照のうえ、各報酬の支給基準や算定方法を含む当社の取締役報酬制度の妥当性を検証し、その結果を取締役に答申するものとする。
- ・取締役の個別の報酬額は、取締役会決議に基づき代表取締役会長及び代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は次のとおりとする。

基 本 報 酬	役位別の支給額の決定
取 締 役 賞 与	業績貢献度に応じた個人別の査定及び支給額の決定
業 績 連 動 型 譲 渡 制 限 付 株 式 報 酬	業績貢献度に応じた個人別の査定並びに支給額及び割当株式数の決定
譲 渡 制 限 付 株 式 報 酬	役位別の支給額及び割当株式数の決定

- ・取締役会は、当該権限が代表取締役会長及び代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名報酬委員会に各報酬についてその支給基準または算定方法を諮問し答申を受けるものとし、上記の委任を受けた代表取締役会長及び代表取締役社長は当該答申の内容に従って決定をするほか、決定をした支給額及び割当株式数の結果を指名報酬委員会に報告するものとする。

ハ. 当期に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当期に係る取締役の個人別の報酬等の内容については、あらかじめ指名報酬委員会が各報酬の支給基準や算定方法に関して決定方針に定める内容との整合性を含めた多角的な検討を行ったうえで答申を行い、取締役会の委任を受けた代表取締役会長及び代表取締役社長が当該答申の内容に従って決定している（取締役賞与については第72期定時株主総会終結後に決定する予定である）ため、取締役会としても決定方針に沿うものであると判断しています。

[5] 社外役員に関する事項

当期における主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況、発言状況及び 社外取締役・監査役に期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	垣 内 永 次	当期に開催された取締役会13回全てに出席しました。取締役会では、経営経験者としての豊富な知識と経験に基づき、特に事業戦略や経営戦略の観点から発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。 また、指名報酬委員会の委員として当期に開催された委員会10回全てに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。なお、2025年7月に委員会の議長に選定され、その役割を果たしています。
社外取締役	前 川 重 信	当期に開催された取締役会13回全てに出席しました。取締役会では、経営経験者としての豊富な知識と経験に基づき、特に事業戦略や資本戦略の観点から発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。 また、指名報酬委員会の委員として当期に開催された委員会10回全てに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
社外取締役	須 永 順 子	当期に開催された取締役会13回全てに出席しました。取締役会では、経営経験者としての豊富な知識と経験に基づき、特にマーケティング戦略やテクノロジーの観点から発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。 また、指名報酬委員会の委員として当期に開催された委員会10回全てに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
社外取締役	大 井 法 子	取締役就任後に開催された取締役会10回全てに出席しました。取締役会では、弁護士としての豊富な知識と経験に基づき、特に法的な観点から発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。 また、指名報酬委員会の委員として取締役就任後に開催された委員会9回全てに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
社外監査役	木 田 稔	当期に開催された取締役会13回全てに、また監査役会8回全てに出席し、公認会計士及び税理士としての豊富な知識と経験に基づき、特に財務・会計の観点から発言を行っています。
社外監査役	小 原 路 絵	当期に開催された取締役会13回全てに、また監査役会8回全てに出席し、弁護士としての豊富な知識と経験に基づき、特に法的な観点から発言を行っています。

4 会計監査人の状況

[1] 会計監査人の名称

PwC Japan有限責任監査法人

[2] 会計監査人に対する報酬等の額

内 容	金 額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	223百万円
当社及び子会社が支払うべき金銭その他財産上の利益の合計額	432百万円

- (注) 1. 当社の海外子会社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法上の会計監査人の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を区分していないため、「当期に係る会計監査人としての報酬等の額」には、これらの合計金額を記載しています。
3. 当社は、会計監査人に対し、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）としてIFRSに関連する情報サイトの利用料等を支払っています。
4. 監査役会は、取締役、社内関係部署及び会計監査人から必要な資料を入手し報告を受けるほか、過年度の監査内容、監査時間及び監査報酬の内訳や推移を確認のうえ、当該事業年度の報酬見積りを検討した結果、会計監査人の報酬等について会社法第399条第1項の同意を行っています。

[3] 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会社法第340条第1項に定める解任事由に該当すると判断した場合には、監査役会規則に基づき、会計監査人を解任します。また、会計監査人の適格性、独立性を害する事由の発生により、適正な監査の遂行が困難であると認められる場合には、監査役会は、会計監査人の解任または不再任を株主総会の付議議案の内容とすることを決定します。

(事業報告に関する注記)

- 金額及び株式数は表示単位未満を四捨五入しています。58～60ページに記載の比率は百万円単位で比較した比率で、表示単位未満を四捨五入しています。
- グラフはご参考として掲載しています。
- 59ページに記載の売上高構成比の数値合計は、「その他の事業」及び「調整及び消去」（売上高構成比計△0.8%）の項目があるため100%になりません。
- 当期より、前期まで「コアコンポーネント」セグメントに含めていた宝飾・応用商品事業を「ソリューション」セグメントに含めるとし、「ソリューション」セグメントに含めていたディスプレイ事業を「コアコンポーネント」セグメントに含めています。これに伴い、前期及び当期の業績は、この管理区分にて表示しています。

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科 目	前 期 2025年3月31日	当 期 2026年3月31日	科 目	前 期 2025年3月31日	当 期 2026年3月31日
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	1,435,748	1,501,151	流動負債	491,682	525,010
現金及び現金同等物	444,744	455,887	借入金	44,386	56,075
営業債権及びその他の債権	382,584	382,158	営業債務及びその他の債務	207,029	194,767
その他の金融資産	28,643	34,436	リース負債	25,439	21,805
棚卸資産	521,813	522,004	その他の金融負債	1,437	3,886
未収法人所得税	10,498	33,172	未払法人所得税	15,168	32,483
その他の流動資産	47,466	73,494	未払費用	140,270	146,693
非流動資産	3,075,559	3,145,163	引当金	9,381	10,572
資本性証券及び負債性証券	1,704,708	1,649,512	その他の流動負債	48,572	58,729
持分法で会計処理されている投資	15,474	97,320	非流動負債	776,391	753,932
その他の金融資産	50,068	57,120	借入金	202,577	188,963
有形固定資産	651,949	685,492	リース負債	69,980	65,881
使用権資産	81,793	75,903	退職給付に係る負債	8,771	9,000
のれん	282,239	273,968	繰延税金負債	468,781	464,045
無形資産	142,050	121,241	引当金	15,968	15,556
繰延税金資産	43,870	44,850	その他の非流動負債	10,314	10,487
その他の非流動資産	103,408	139,757	負債合計	1,268,073	1,278,942
資産合計	4,511,307	4,646,314	(資本の部)		
			親会社の所有者に帰属する持分	3,217,788	3,339,431
			資本金	115,703	115,703
			資本剰余金	118,802	118,813
			利益剰余金	1,942,485	2,215,875
			その他の資本の構成要素	1,183,792	1,231,991
			自己株式	△142,994	△342,951
			非支配持分	25,446	27,941
			資本合計	3,243,234	3,367,372
			負債及び資本合計	4,511,307	4,646,314

(注) 連結財政状態計算書及び連結損益計算書の前期数値はご参考として記載しています。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	前 期 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当 期 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)
売上高	2,014,454	2,070,203
売上原価	1,455,280	1,462,560
売上総利益	559,174	607,643
販売費及び一般管理費	532,479	512,622
事業売却益	604	23,117
営業利益	27,299	118,138
金融収益	60,841	61,548
金融費用	27,653	13,902
持分法による投資損益	△165	△847
その他―純額	3,309	4,057
税引前利益	63,631	168,994
法人所得税費用	36,177	24,074
当期利益	27,454	144,920
当期利益の帰属		
親会社の所有者	24,097	140,969
非支配持分	3,357	3,951
当期利益	27,454	144,920

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書（謄本）

独立監査人の監査報告書

2026年5月21日

京セラ株式会社
取締役会御中

PwC Japan有限責任監査法人
京都事務所
指定有限責任社員 公認会計士 田村 透
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 森本 健太郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 田村 仁
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、京セラ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、京セラ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。
- ・さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事実又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事実や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2026年5月21日

京セラ株式会社
取締役会御中

PwC Japan有限責任監査法人
京都事務所
指定有限責任社員 公認会計士 田 村 透
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 森 本 健 太 郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 田 村 仁
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、京セラ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第72期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。
・さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書（謄本）

監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第72期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容
- (1) 監査役会は、当期の監査方針、監査計画及び各監査役の業務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、監査計画及び業務の分担等に準じて、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門及びその他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
- ① 取締役会その他重要な会議にオンライン形式も交え出席し、取締役、内部監査部門及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、稟議書等の重要な決裁書類等を閲覧し、本社、工場及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。さらに、代表取締役会長及び代表取締役社長と会合をもち、監査上の課題等に関する意見及び情報の交換を行いました。また、子会社については、監査計画に基づき往査を実施するほか、子会社の監査役等との定期的な会合にて子会社の監査状況の報告を受けるとともに、取締役ともオンライン形式も交え意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて重要な会議にオンライン形式も交え出席し、事業の報告を受け、説明を求め、意見を表明いたしました。
- ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役、内部監査部門及び子会社の監査役等からその整備及び運用の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役、内部監査部門及びPwC Japan有限責任監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討課題については、会計監査人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果
- (1) 事業報告等の監査結果
- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
- 会計監査人PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
- 会計監査人PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月22日

京セラ株式会社 監査役会

常勤監査役	青	木	昭	一	㊞
常勤監査役	西	村	裕	司	㊞
監査役	木	田	稔		㊞
監査役	小	原	路	絵	㊞

(注) 監査役 木田 稔及び監査役 小原 路絵は、会社法第2条第16号及び会社法第335条第3項に定める社外監査役であります。

●事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
●株主確定の基準日	定時株主総会、期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
●定時株主総会	6月
●公告方法	電子公告とし、当社ウェブサイト (https://www.kyocera.co.jp)に掲載いたします。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告が できない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
●上場証券取引所	東京
●単元株式数	100株
●株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
〈郵便物送付先〉	〒541-8502 大阪市中央区伏見町三丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部
〈電話番号〉	0120-094-777(通話料無料) [受付時間 9:00～17:00(土、日、祝祭日、年末年始を除く)]
〈ホームページ〉	https://www.tr.mufg.jp/daikou/

株式に関するお問い合わせ先

	証券会社とお取引のある株主様	証券会社とお取引のない株主様
・配当金の受取方法の指定、変更 ・単元未満株式の買取・買増請求 ・住所変更など ・マイナンバーのお届出	証券会社	上記の三菱UFJ信託銀行株式会社
・未払配当金の照会、支払い	上記の三菱UFJ信託銀行株式会社	

株主総会会場ご案内図



会場

京都市下京区烏丸通塩小路
下ル(京都駅ビル内)
ホテルグランヴィア京都
3階「源氏の間」

ご案内

ホテルグランヴィア京都は、
JR京都駅に直結しています。

- ホテル正面(1階)よりお越しの
株主様は**入口A**から
- JR中央改札口よりお越しの
株主様は**入口B**から
- 南北自由通路よりお越しの
株主様は**入口C**から

ホテルグランヴィア京都2階メイン
ロビーにお越しのうえ、エスカレー
ターにて3階「源氏の間」
までお越しください。

- ・本株主総会用の駐車場はご用意していません。公共交通機関をご利用ください。
- ・製品展示販売会・製品相談ブースはございません。

アクセ

スマートフォンで読み取ると、
株主総会会場までのナビゲーションが
ご利用いただけます。



✉@KYOCERA_JP



<https://www.facebook.com/kyocera.jp>

https://www.instagram.com/kyocera_official/

https://x.com/KYOCERA_JP/

京セラ株式会社

京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地 〒612-8501

電話：075-604-3500(大代表)

<https://www.kyocera.co.jp/>



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。