

 **A BETTER KYOCERA**

2026年5月

証券コード: 6971 JP

OASIS

重要な法的通知及び免責事項

- 本書に含まれる情報及び意見は、Oasis Management Company Ltd. (以下「Oasis」といいます。)により、情報提供のみを目的として提供されるものであり、財務、法律、税務、投資、会計、監査その他いかなる種類の専門的助言としても解釈されるべきではありません。本書は、投資助言、投資調査、投資推奨、金融商品に関する勧誘、又は投資活動を行うことの勧誘若しくは推奨を構成するものではありません。本書には、純粋に過去の事実のみに基づくものではない将来予想に関する情報が含まれる場合があります。かかる情報には、とりわけ、予測及び見通しが含まれることがあります。本書において示された予測又は見通しが実現することは何ら保証されていません。各受領者は、本書に含まれる情報に関する事項について、自らの財務、法律、税務その他の専門アドバイザーに相談する必要があります。
- 本書に含まれる情報及び意見は、本書記載日時点のものであり、予告なく変更又は更新されることがあります。Oasisは、本書に含まれる情報及び意見を訂正、更新若しくは修正する義務、又はその他追加資料を提供する義務を一切負いません。本書に含まれる情報及び意見は、Oasisが信頼できると判断した独自又は第三者の情報源に基づくものですが、必ずしも網羅的なものではなく、また、その正確性が保証されるものでもありません。Oasisは、本書に含まれる情報及び意見の正確性を確保するために合理的な努力を払ったと考えておりますが、当該情報又は意見の正確性、完全性又は信頼性について、明示又は黙示を問わず、いかなる表明又は保証も行いません。本書に含まれる情報又は意見への依拠は、受領者自身の責任において行われるものであり、Oasisは、当該情報又は意見が特定の目的に適合し、又は適切であることについて、明示又は黙示を問わず、いかなる表明又は保証も行いません。いかなる場合においても、Oasis又はその従業員、取締役、役員、関係会社若しくはOasisが管理若しくは運用する投資ファンドは、本書に起因し、又は本書と何らかの形で関連して生じる、直接損害、間接損害、懲罰的損害、付随的損害、特別損害若しくは結果的損害、又は逸失利益、逸失収益若しくは使用機会の喪失について、契約、不法行為、過失、厳格責任その他いかなる法的根拠に基づく場合であっても、一切責任を負いません。本書のいかなる記載も、Oasisと受領者との間において、何らかの契約、コミットメント、了解その他の法的関係、受任者関係又は助言関係を創設し、又は創設したものとみなされるものではなく、Oasisは、いかなる受領者に対しても何らの義務又は責任も負いません。
- Oasisは、本書に含まれる情報について、商標権、著作権その他の知的財産権を有する場合があります。「Oasis」及びOasisのロゴは、Oasisの商標です。その他のすべての会社名、製品名及びロゴは、それぞれの権利者に帰属する商標です。本書の提供は、本書に含まれ、又は本書に関連する商標、著作権その他の知的財産権の使用許諾を付与するものではありません。
- Oasisは、いかなる意味においても、株主に対し、Oasisと共同して議決権を行使するよう勧誘又は要請しておりません。共同して議決権を行使する合意をしている株主は、日本の大量保有報告規制上、「共同保有者」とみなされ、その合算保有株式数について、関連する日本の当局に対し公衆縦覧のための届出を行わなければなりません。Oasisは、本書、本書を通じた株主その他の第三者とのエンゲージメント、本書に関連する公表文、又はOasisが作成及び／若しくは公表したその他一切の情報若しくは資料(書面又は口頭を問わず、また媒体を問いません。)における見解及び意見の表明により、日本の金融商品取引法(以下「金商法」といいます。)上、他の株主との関係で「共同保有者」及び／又は「特別関係者」として取り扱われる意図を有していません。Oasisは、他の株主による議決権行使に関して、当該株主を代理する権限を受ける意思を有していません。本書は、もっぱらOasisの意見、解釈及び推定を表明するものです。Oasisは、Oasisファンドに対する投資顧問としての立場においてのみ、かかる意見を表明しています。Oasis及び／又はOasisが助言を行う投資ファンドは、本書で言及される会社に対する投資を現在保有しており、将来においても保有する可能性があります。したがって、本書に記載された見解及び意見は、公平中立なものとして受け取られるべきではありません。本書のいかなる記載も、Oasisの現在又は将来における売買、議決権行使その他の意図を示すものとして解釈されるべきではなく、これらはいつでも変更される可能性があります。
- 本書におけるいかなる記載も、別途明示されている場合を除き、令和7年7月4日政令第247号により改正された金融商品取引法施行令(昭和40年政令第321号)第14条の8の2第1項にいう「提案」に該当することを意図するものではなく、また、そのように解釈されるべきものでもありません。

オアシスは、京セラの変革のため、3つの株主提案を実施



議題1:
自己株式の取得



議題2:
山口氏の解任



議題3:
取締役の選任

2027年3月期に合計
3,500億円
の自社株買いの実施



山口 悟朗氏



岡村 宏太郎氏

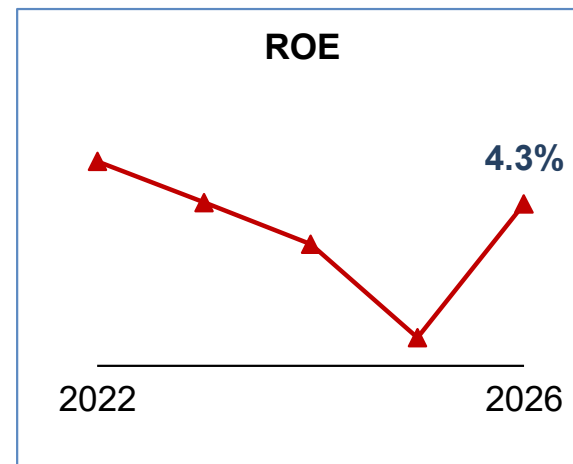
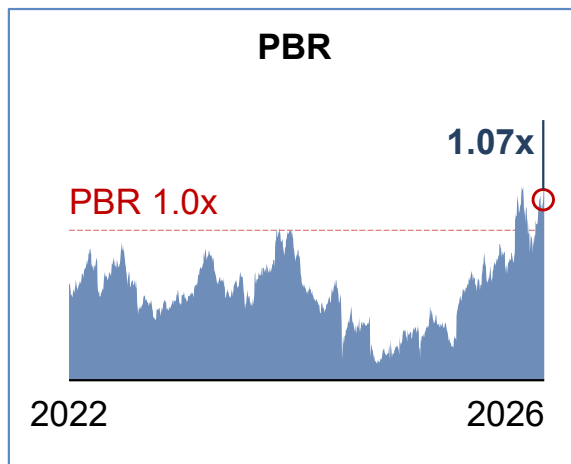
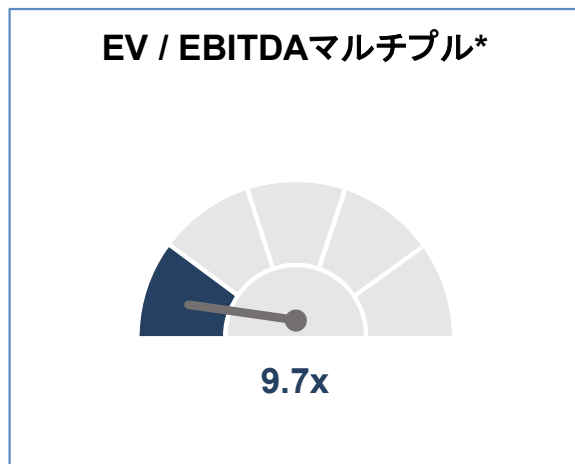
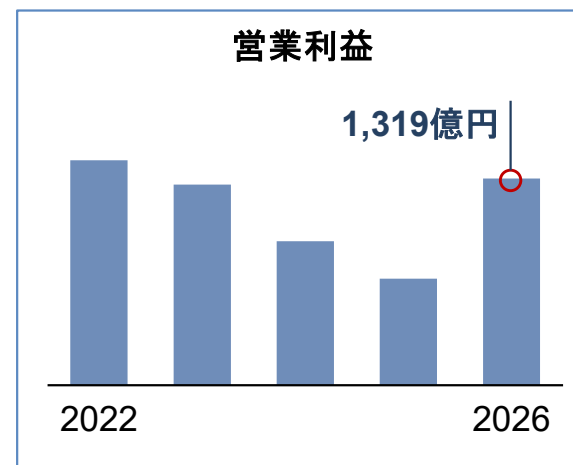
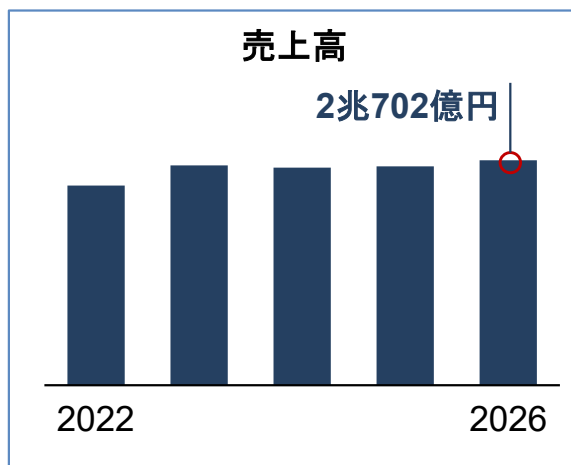
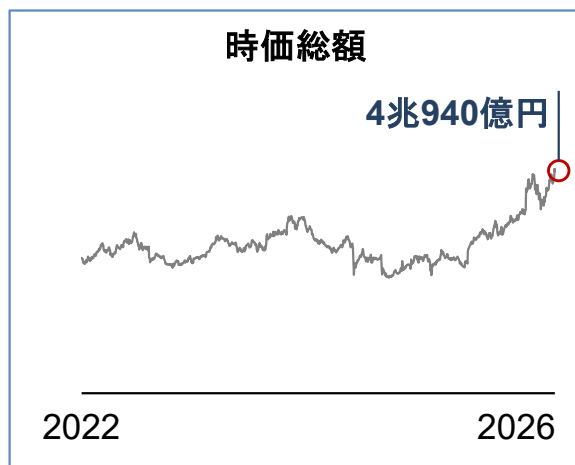
- 京セラの資本効率改善並びにROE向上に向けた、自社株買いの実施

- 京セラの企業価値棄損に責任を負う山口会長の解任

- 資本市場に精通した金融の専門家である岡村氏の社外取締役選任

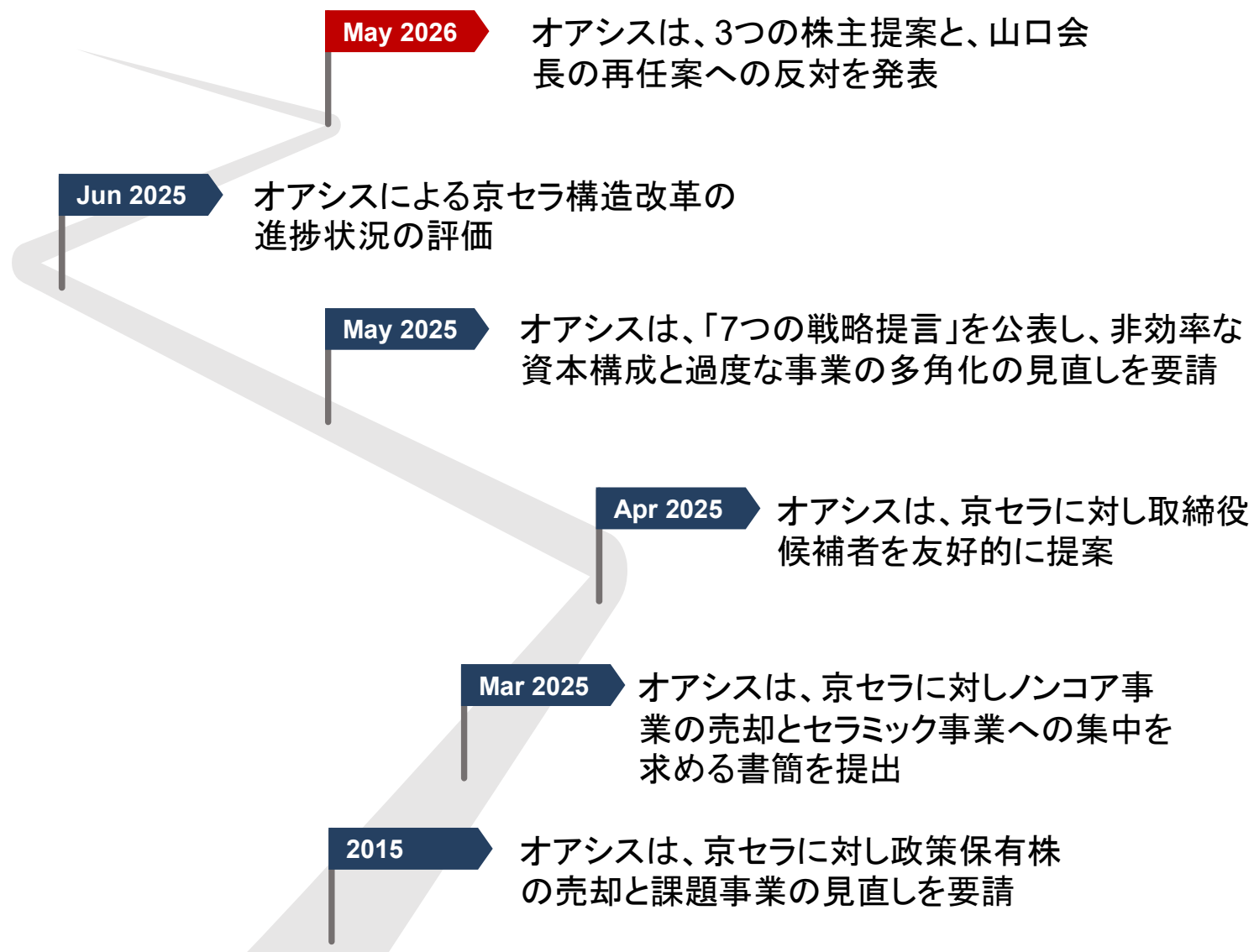
オアシスによる株主提案に「賛成票」を

数字で見る京セラ



注: 時価総額およびPBRは2026年5月8日時点; EV/EBITDAマルチプルは2026年4月30日時点のEVと2026年3月期EBITDA実績、2026年3月期4Q時点の投資有価証券および繰延税金負債を用いて算出; それ以外のデータは2026年3月末時点(2026年3月期4Q)の数値; *EVは税後の投資有価証券を控除して算出 | 出所: フルームバーグ

オアシスによる長期的なエンゲージメントの歴史



2025年5月、オアシスは「7つの戦略提言」を公表

オアシスによる7つの戦略提言

- 1 オアシス定義のノンコア事業(売上高6,600億円超)から撤退
- 2 有機基板事業から撤退し、追加損失を回避
- 3 KAVXを再建し、収益性を業界トップレベルに改善
- 4 GaNデバイスおよびミリ波に関する研究開発を中止し、損失を削減
- 5 自社の強みに集中し、未開拓領域を強化
- 6 積極的なM&Aの検討にコミットし、コア事業を強化
- 7 今後4年間で計1兆円規模の自社株買いの実施

OASIS

1 ノンコア事業から撤退: オアシスによる京セラのコア・ノンコア事業の再定義

コア事業

主にセラミック技術を活かした京セラが明確な強みを有する事業

- セラミックパッケージ
- ファインセラミック部品
- 電子部品
- 自動車用部品
- ⋮

コア事業を支えるキャッシュカウとして活用可能な事業

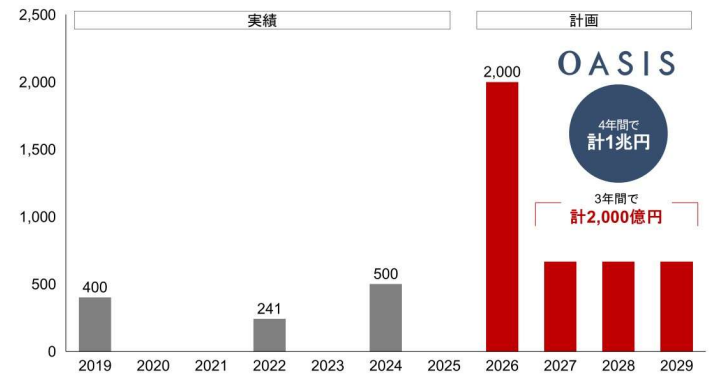
- ドキュメントソリューション
- 切削工具
- ⋮

注: 上記事業は一例であり、網羅的ではない

OASIS

7 オアシスは、4年間で計1兆円の自社株買いを要請

京セラによる自社株買い(億円)



OASIS

日経ビジネス (2025/05/15)

「アメーバ経営、実践できていない」オアシス、花王の次は京セラ

香港のアクティビスト(物言う株主)、オアシス・マネジメントは5月15日、京セラに経営改善を求めるキャンペーンを開始した。株価の伸びが同業他社より低迷しているのは、太陽光発電事業など不採算事業から撤退できていないためだと主張。

出所: 2025年5月15日付オアシスによるプレゼンテーション より「強い」京セラ; 日経ビジネス

OASIS

オアシスによる7つの戦略提言

- 1** | オアシス定義のノンコア事業(売上高6,600億円超)から撤退
- 2** | 有機基板事業から撤退し、追加損失を回避
- 3** | KAVXを再建し、収益性を業界トップレベルに改善
- 4** | GaNデバイスおよびミリ波に関する研究開発を中止し、損失を削減
- 5** | 自社の強みに集中し、未開拓領域を強化
- 6** | 積極的なM&Aの検討にコミットし、コア事業を強化
- 7** | 今後4年間で計1兆円規模の自社株買いの実施



Agenda

01. 会長職にしがみつく山口氏

02. その場しのぎの経営改革案

03. オアシスによる株主提案

04. 結論: オアシス提案に賛成を、山口氏再任案に反対を

オアシスは、山口会長の再任案に断固反対する方針



会社提案である山口会長の選任案に「反対票」を

継続的な経営の失敗にもかかわらず、山口氏続投を発表

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
千田 浩章



取締役
山田 通憲



取締役
青木 昭一

監査等委員

引き継ぎのための再任との不可解な会社説明

会社コメント

“また、新しい経営計画の着実な遂行と新体制の円滑な立上げに加え、伊奈への会長職の引き継ぎを確実にを行うため、来期の代表取締役会長ならびに取締役会議長は引き続き山口が務め、およそ1年程度をめどに新しい経営陣にバトンをつないでいく予定です。”

谷本 秀夫社長、京セラ(2026年2月3日)



山口会長が即座に退任すべき理由

- ① 企業価値の棄損に責任を負うべき経営トップが長期在任することにより、ガバナンス上の重大な欠陥が露呈
- ② 過去2回の株主総会での賛成率60%台が示す、株主信任の著しい毀損
- ③ 作島社長は既に経営改革プロジェクトのメンバーとしての経験を有しており、移行期間は不要
- ④ 次世代の経営陣が社外取締役による適切な監督のもとで、大胆な変革を推進することのできる体制の構築
- ⑤ 業績悪化に責任を負うべき谷本前社長の特別顧問就任を容認し、経営責任の追及と経営体制の刷新を阻害

注: 役職は当時のものを使用
出所: 会社IR資料

山口氏は、経営トップとしての自身の経営責任を認識せず

山口会長のコメント



“[経営責任を感じているかという問いに対し]もちろん会長ですので、責任はあるとは思いますが、ご存知の通り、事業の責任というのは社長・CEOということになります。”

(2026年4月16日面談)

オアシスによるコメント



代表権を有する会長は、代表取締役社長と同様に意思決定者であり、「執行には責任がない」とする説明は成り立たない



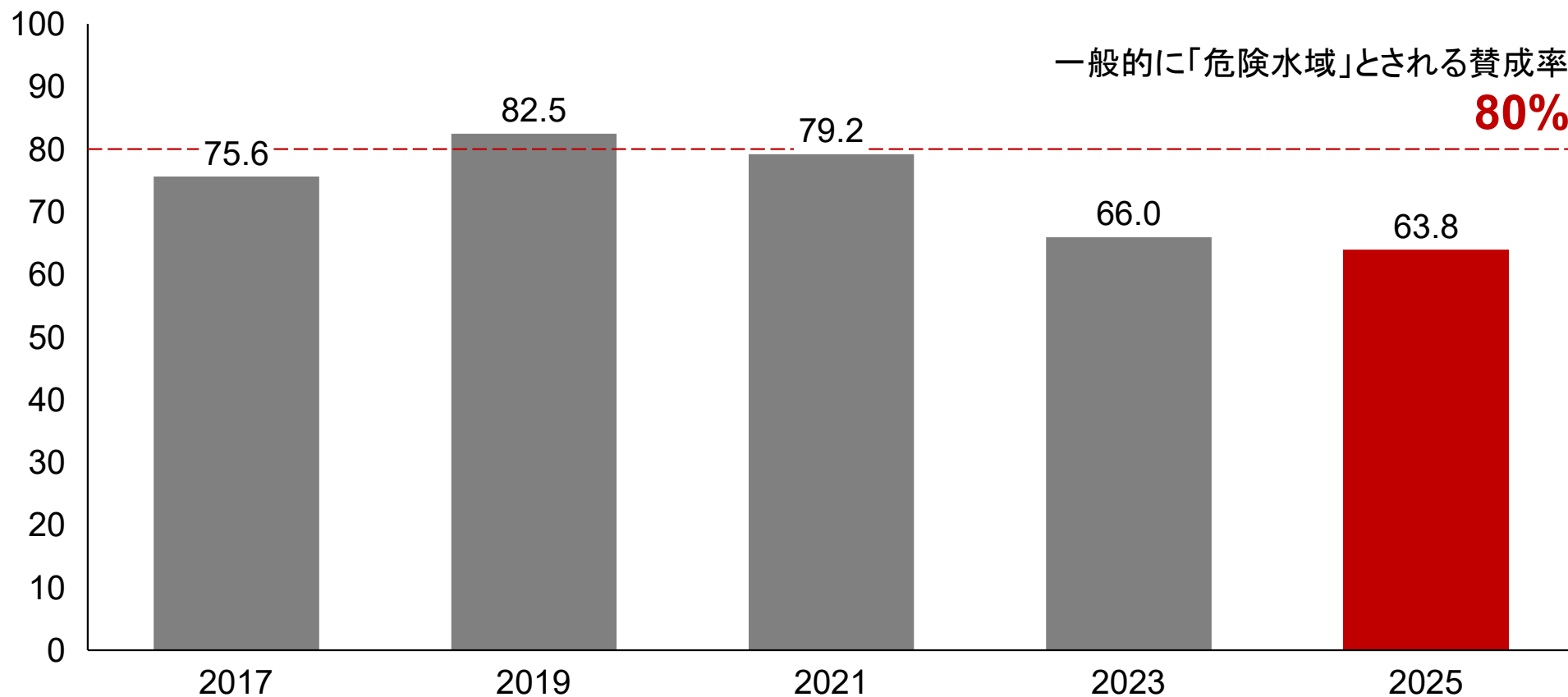
取締役会の会長ならびに指名・報酬委員会のメンバーとして、経営に明確に責任を負う立場。また、過去9年間社長の解任に関与できる立場であったにもかかわらず、それを放置



それを証拠に、議決権行使助言会社であるISSおよびGlass Lewisは、ROEの低迷や誤った資本配分に責任を有する経営トップとして、山口会長の選任案に反対を推奨

山口会長の賛成率は、「危険水域」を大幅に下回る

株主総会における山口会長の賛成率 (%)



株主による事実上の「不信任決議」

出所: 会社IR資料

山口会長は、2025年の賛成率ワーストランキングに2度選出

2025年6月総会での賛成率が低いランキング

株主の反対で再任を危ぶまれる役員が相次ぐ

●2025年6月株主総会の役員選任議案で賛成率が低い候補のランキング

順位	業種	銘柄名	候補者名 (敬称略)	役職	賛成率 (%)	前回総会 との差(%)	時価総額	PBR (倍)
1	化学	太陽ホールディングス(HD)	佐藤 英志	前社長 (株主総会で解任)	46.1	▲51.9	3800億円	2.60
DICやアクティビストなどの反対で佐藤社長(当時)が解任。佐藤氏は上席専務執行役員として事業への関与を継続。								
2	情報・通信業	テクマトリックス	安武 弘晃	社外取締役	51.7	▲46.1	900億円	3.27
楽天で技術系の最高幹部を務め、テクマトリックスで2013年から社外取締役を務める安武氏があわや解任の事態に。								
3	機械	フジテック	中島 隆茂	代表取締役 専務	52.9	▲34.1	4700億円	2.96
香港のオアシス・マネジメントが約30%を保有。オアシスは株主総会の議決権行使についてコメントを控えた。								
4	卸売業	アズワン	鈴木 一孝	社外取締役	58.8	▲17.3	1800億円	2.49
りそな銀行などを経て、13年から監査役などの形式で役員を務める鈴木氏の賛成率が前回から20ポイント近く急減。								
5	情報・通信業	シンクロ・フード	森田 勝樹	取締役兼執行 役員管理部長	59.7	▲39.8	200億円	2.84
アクティビストの英アセット・バリュー・インベスターズ(AVI)など複数ファンドが株式の4割近くを保有。AVIは森田氏の再任に反対した。								
6	サービス業	トランス・コスモス	玉塚 元一	社外取締役	60.3	▲36.5	1600億円	1.01
米議決権行使助言会社インスティテューショナル・シェアホルダー・サービシズ(ISS)は玉塚氏の取締役会出席率が低いことを理由に反対を推奨。								
7	電気機器	リコー	山下 良則	取締役会長	61.4	▲4.5	7400億円	0.87
自己資本利益率(ROE)が5年平均で2.9%と基準値未達のため、ISSは反対を推奨。								
8	建設業	明星工業	上村 恭一	社外取締役	61.7	▲17.2	800億円	0.90
1995年から監査役などの形式で役員を務める、公認会計士の上村氏への反対票が急増。								
9	情報・通信業	KDDI	山口 悟郎	社外取締役	61.9	▲3.3	10.1兆円	1.83
京セラで会長を務める山口氏の賛成率が3年連続で下落。山口氏は京セラ側の選任議案でもランクイン。								
10	非鉄金属	日本軽金属HD	林 良一	社外取締役	61.9	▲36.3	1000億円	0.40
三菱商事の理事を経て、2013年から役員を務める林氏の賛成率が急落。								

(続き)

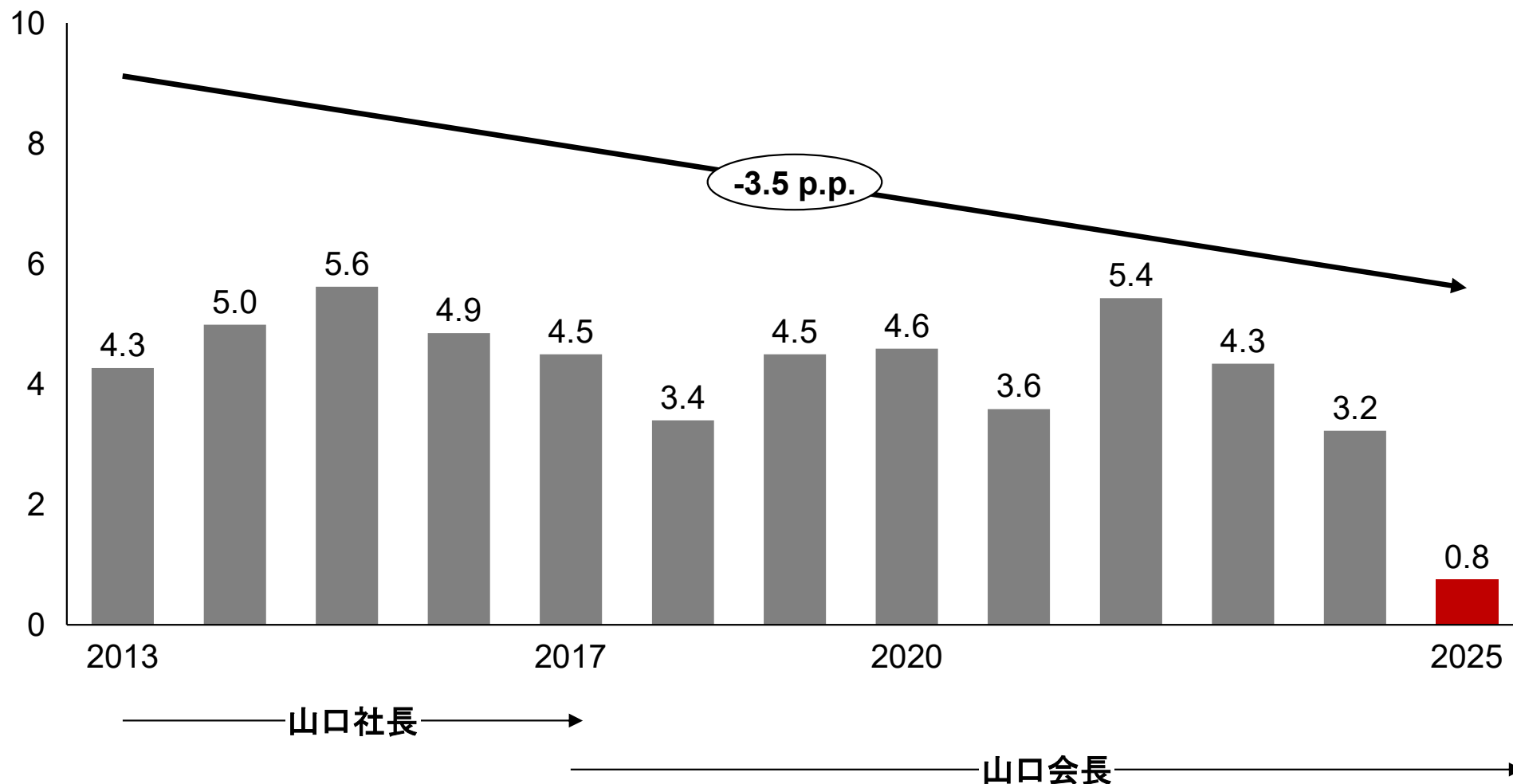
●2025年6月株主総会の役員選任議案で賛成率が低い候補のランキング(続き)

順位	業種	銘柄名	候補者名	賛成率	時価総額
11	卸売業	シッパルスケアホールディングス	水島 藤一郎	62.4	1900億円
12	機械	NTN	鶴飼 英一	62.5	1300億円
13	電気機器	コニカミノルタ	大幸 利充	62.8	2300億円
14	輸送用機器	東海理化	弟子丸 昭宏	63.3	2100億円
15	ガラス・土石製品	住友大阪セメント	関根 福一	63.6	1300億円
16	電気機器	京セラ	山口 悟郎	63.8	2.4兆円
17	卸売業	メディアールホールディングス	三津家 止之	64.0	5300億円
18	サービス業	クイック	斉藤 誠	64.4	400億円
19	銀行業	大垣共立銀行	林 敬治	65.7	1100億円
20	機械	旭ダイヤモンド工業	片岡 和喜	66.5	400億円
21	建設業	戸田建設	今井 雅則	66.6	3000億円
22	ガラス・土石製品	ノリタケ	東山 明	67.0	1100億円
23	化学	旭有機材	柏木 雅人	67.0	800億円
24	機械	西島製作所	安陪 裕二	67.0	600億円
25	銀行業	百五銀行	杉浦 雅和	68.2	1900億円
26	情報・通信業	デジタルガレージ	林 郁	68.4	2000億円
27	建設業	大和ハウス工業	桑野 幸徳	69.0	3.2兆円
28	証券・商品先物取引業	いちよし証券	五木田 彬	69.0	300億円
29	非鉄金属	UACJ	田中 信二	69.1	2500億円
30	非鉄金属	住友電気工業	渡辺 捷昭	69.2	2.6兆円
31	化学	日本高純度化学	高野 雅典	69.3	200億円
32	機械	日立建機	藤澤 健	69.3	9400億円
33	化学	関東電化工業	長谷川 淳一	69.6	500億円
34	情報・通信業	アカツキ	香田 哲朗	69.8	400億円
35	サービス業	セントラル整備保障	後藤 隆一	70.0	200億円

出所: 日経新聞

山口氏のリーダーシップのもと、京セラのROEは著しく低迷

京セラROE推移 (%)



出所: ブルームバーグ

利益は減少し、株主資本は増加。ROE改善に逆行

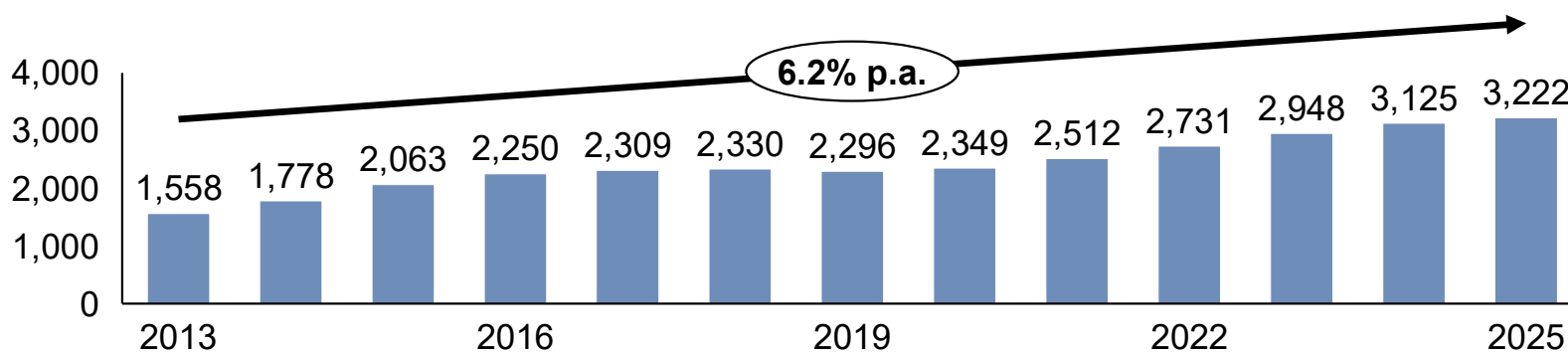
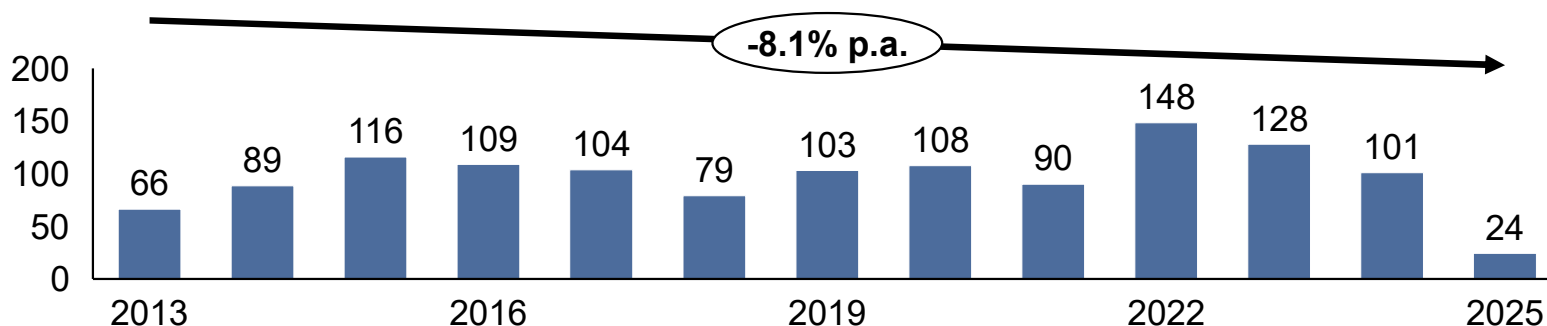
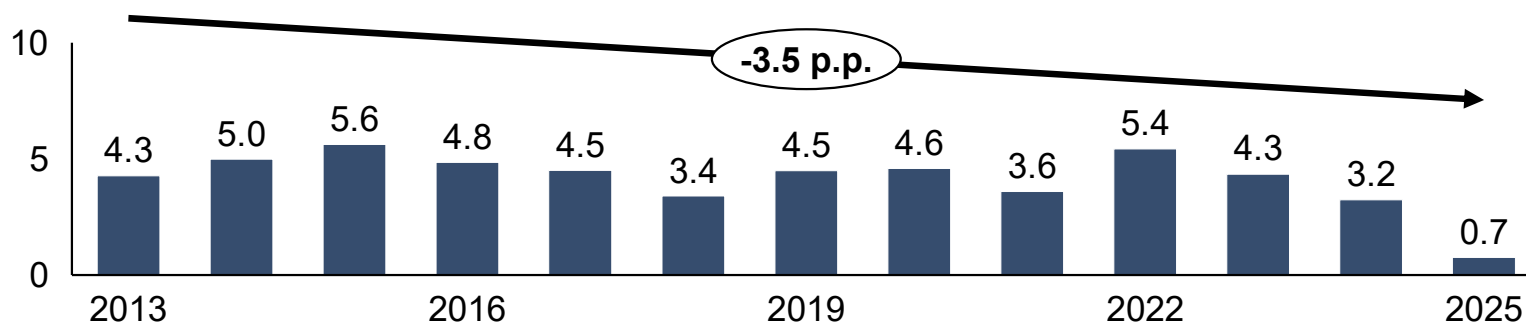
自己資本
利益率
(ROE、%)

=

純利益
(十億円)

÷

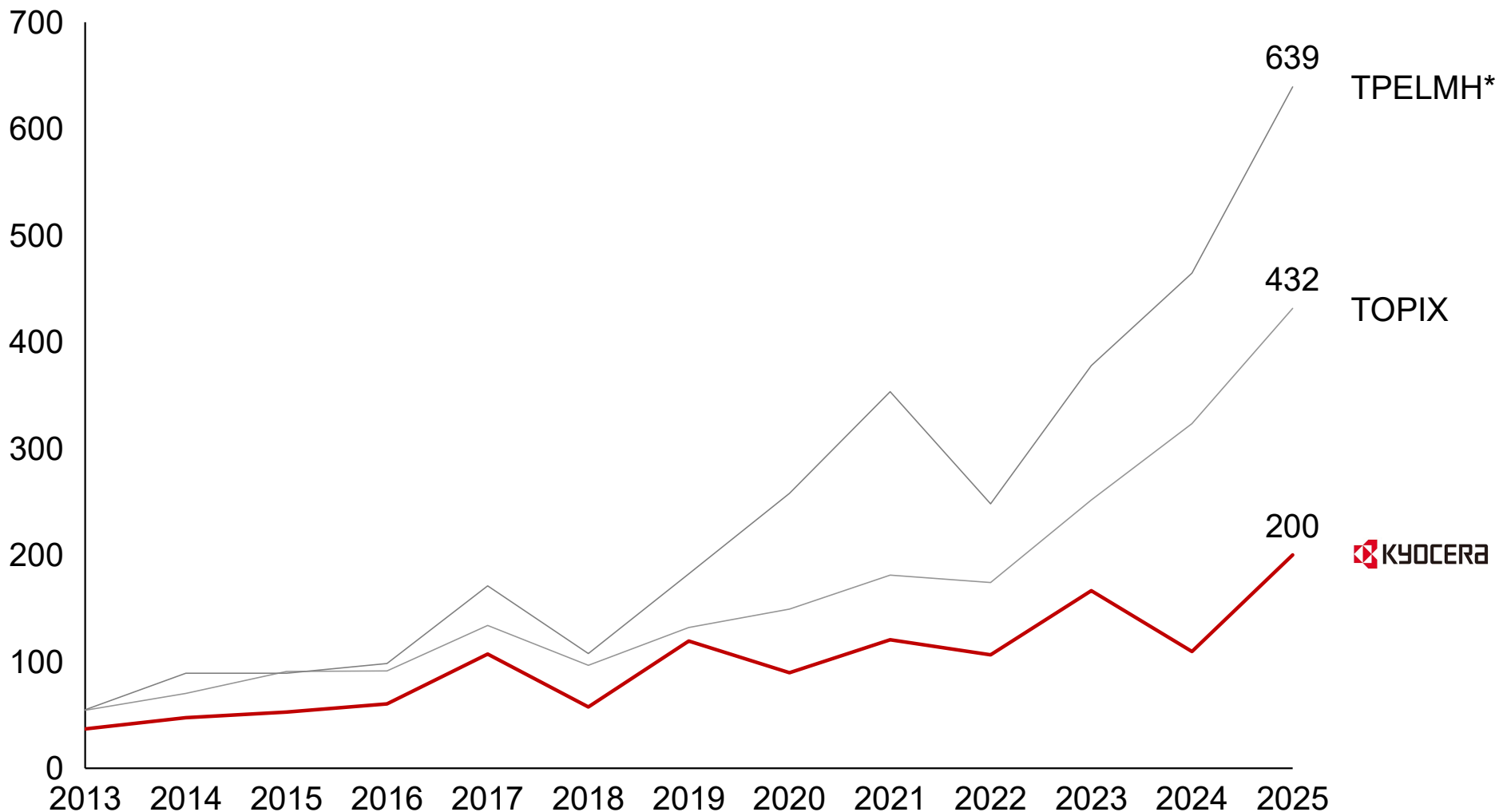
株主資本
(十億円)



注: 株主資本は前年度との平均値を使用
出所: ブルームバーグ

山口氏のリーダーシップのもと、TSRはTOPIXとTPELMHに大きく劣後

累計株主総利回り(2013年～2025年)



注: *TOPIX電気機器業指数
出所: 会社IR

ISSはROEの低迷と誤った資本配分を理由に、2025年に山口氏の選任に反対を推奨

ISS社による議決権行使助言(2025年6月)



Item 3.1. Elect Director Yamaguchi, Goro

AGAINST

VOTE RECOMMENDATION

A vote AGAINST this director nominee is warranted because:

- Top management is responsible for the company's unfavorable ROE performance.
- Top management is responsible for the company's capital misallocation.

Glass Lewisは過剰な政策保有株の保有を理由に、山口会長の選任に反対を推奨

Glass Lewis社による議決権行使助言(2025年6月)



“日本における一般的な投資慣行および企業間の持ち合い関係に関して提起されている懸念を踏まえ、**京セラが他の上場企業に対して行う投資の規模と範囲、並びに確立された持ち合い関係について、Glass Lewisは懸念を有している。**[中略]我々は、取締役が投資戦略を再考し、リスクを最小限に抑え、株主利益を最大化すべきと考える。京セラが抱える政策保有株の問題に関して、**株主は山口氏の責任を追求すべきと考える。**”

注: オアシスによる翻訳
出所: Glass Lewis

Agenda

01. 会長職にしがみつく山口氏

02. その場しのぎの経営改革案

03. オアシスによる株主提案

04. 結論: オアシス提案に賛成を、山口氏再任案に反対を

2026年2月、京セラは経営改革プロジェクトの進捗を報告



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

京セラ株式会社

経営改革プロジェクト 重点施策



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

旧体制の残留による弊害が既に顕在化



形だけの ポートフォリオ改革

- 投資効率を意識した事業ポートフォリオマネジメントの強化を企図
- しかしながら、既に撤退が発表された事業はいずれも過去に失敗したM&A案件の見直しに終始
- 京セラは半導体を重点領域に設定するものの、大胆な戦略転換は実現されていない状況



保守的なROE目標

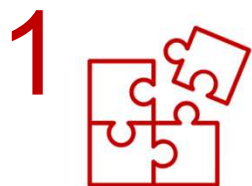
- ROE向上を主要経営課題とし、企業価値向上を追求する方針を発表
- 公表されたROE目標は、2028年3月期に5%、2031年3月期に8%と、著しく保守的
- 追加で発表された自社株買い計画が不十分であることは、ROEの目標値が証明



後退するガバナンス

- 監督と執行の分離のため、監査等委員会設置会社への移行を公表
- 新任は一名と、旧体制から大きな変化は見られず、以前として変革に必要なスキルセットは欠如
- 谷本氏の特別顧問就任は、ガバナンス上の懸念を内包

旧体制の残留による弊害が既に顕在化



形だけの
ポートフォリオ改革



保守的なROE目標



後退するガバナンス

- 投資効率を意識した事業ポートフォリオマネジメントの強化を企図
- しかしながら、既に撤退が発表された事業はいずれも過去に失敗したM&A案件の見直しに終始
- 京セラは半導体を重点領域に設定するものの、大胆な戦略転換は実現されていない状況

- ROE向上を主要経営課題とし、企業価値向上を追求する方針を発表
- 公表されたROE目標は、2028年3月期に5%、2031年3月期に8%と、著しく保守的
- 追加で発表された自社株買い計画が不十分であることは、ROEの目標値が証明

- 監督と執行の分離のため、監査等委員会設置会社への移行を公表
- 新任は一名と、旧体制から大きな変化は見られず、以前として変革に必要なスキルセットは欠如
- 谷本氏の特別顧問就任は、ガバナンス上の懸念を内包

京セラは、事業ポートフォリオマネジメントの強化を発表



事業ポートフォリオマネジメントの強化

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

1

既に売却を発表した事業は、いずれも過去の買収案件

	SouthernCarlson	パワー半導体	ケミカル事業
事業規模	2025年3月期売上高 約1,500億円	2025年3月期売上高 73億円	2025年3月期売上高 230億円
立ち上げ経緯	2019年に買収、総額 約900億円	2015年に買収、総額 約106億円	2002年に買収 買収額不明
売却先	Truelink Capital	新電元工業(株)	住友ベークライト(株)

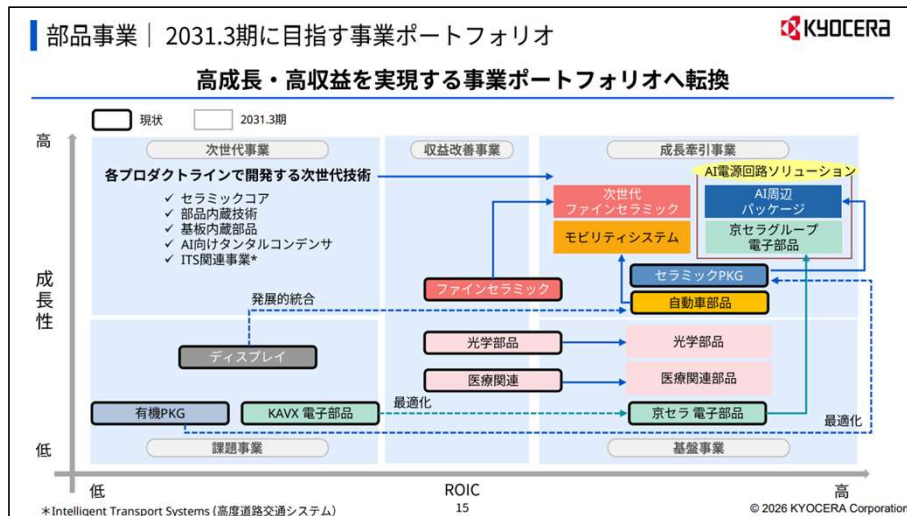
過去に失敗したM&Aの整理は、抜本的なポートフォリオ改革とは大きく異なる

出所: 会社IR資料; 文献検索

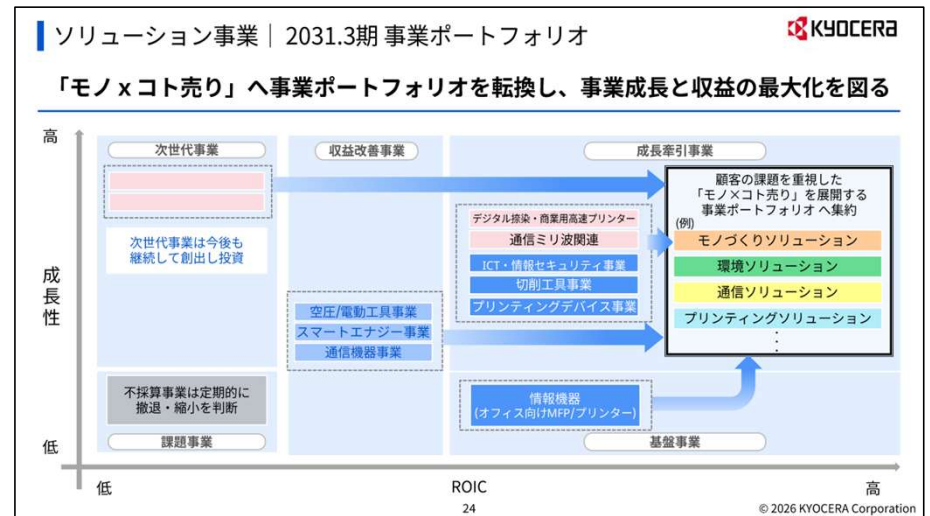
1

事業撤退に関する定量目標を欠く、不完全な戦略設計

コアコンポーネント/電子部品



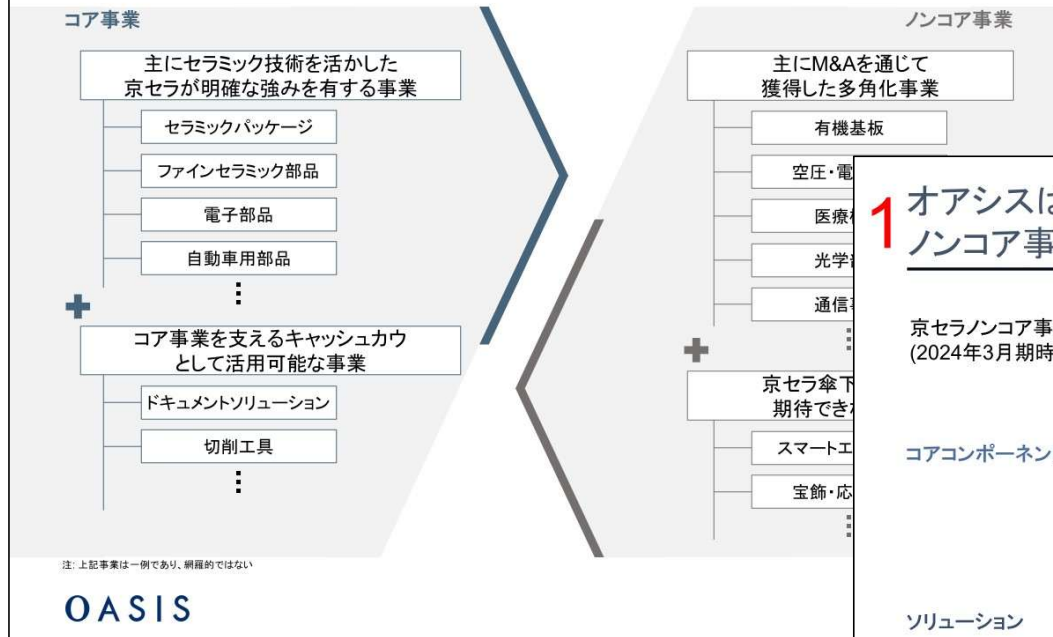
ソリューション事業



撤退規模の言及なし

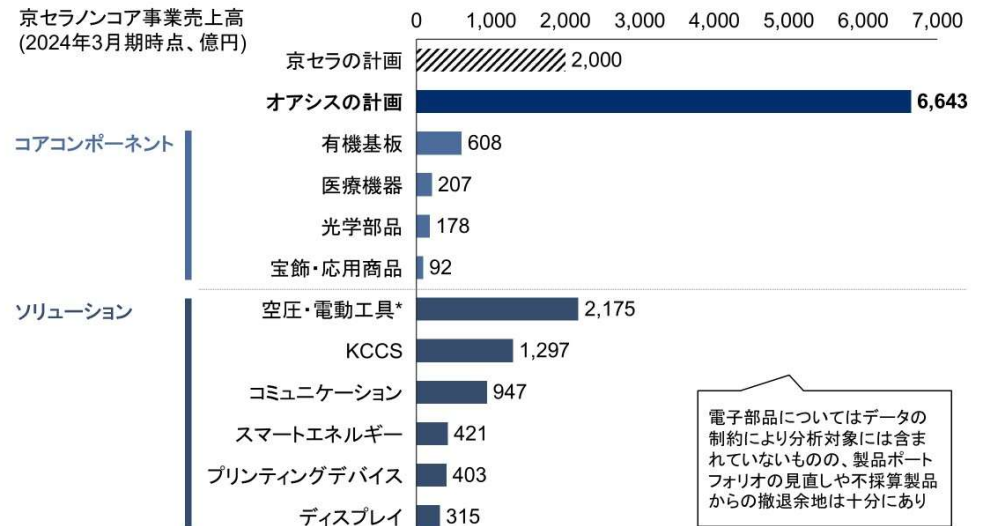
1 2025年、オアシスは売上高6,600億円超のノンコア事業の売却を要請

1 ノンコア事業から撤退： オアシスによる京セラのコア・ノンコア事業の再定義



1 オアシスは京セラに対して、6,600億円超の売上に相当するノンコア事業の売却を要請


京セラノンコア事業売上高
(2024年3月期時点、億円)



出所: 2025年5月15日付オアシスによるプレゼンテーション より「強い」京セラ

京セラは、先端半導体を重点領域に特定

半導体領域における成長戦略


部品事業 | 2031.3期に向けた中期的成長戦略 

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	モビリティ領域
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 ・高シエ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	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
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 ・光通信セラミックPKG ・MEMS光スイッチ ・高速通信向け有機PKG	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
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サーバー向け高性能カスタム品 ・タンタルコンデンサ：AIサーバー向けポリマー品	

13 © 2026 KYOCERA Corporation

(続き)

部品事業 | 2031.3期に向けた中期的成長戦略 

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	半導体デバイス	データセンター	エッジAIデバイス
			
サファイア窓	先端FCBGA	通信向けFCBGA	CMOS PKG
ウェハハンド	セラミックコア(開発中)	光通信用セラミックPKG	SMD PKG
露光機用ステージ	受動部品内蔵基板/MLCC	タンタルコンデンサ	超小型MLCC
静電チャック		光トランシーバークロック	低消費電力水晶発振器
コネクタ		光コネクタ	MEMS

コネクタ 電子部品

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

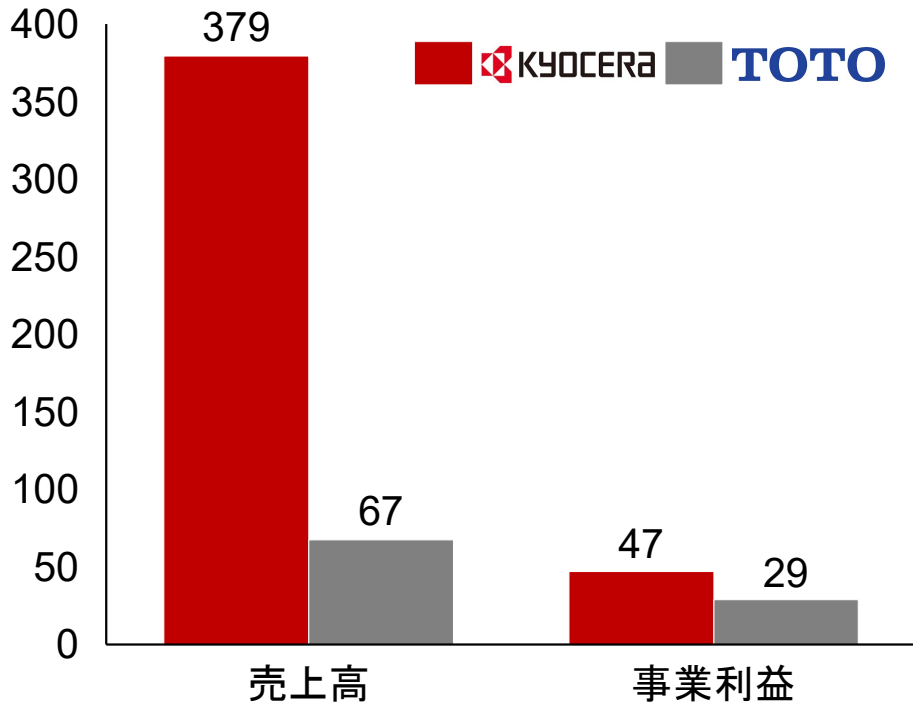
14 © 2026 KYOCERA Corporation

1

一方で、半導体領域の強化に向けた危機感は欠如

競合と利益率に大きな差

半導体関連事業の業績
(2026年3月期実績、十億円)



危機感を欠く認識

- 京セラは先端半導体やAIを重点領域に位置付けながらも、作島社長は危機感を認識せず



“利益率の低さはプロダクトミックスが一因であるものの、プロダクト毎の分析並びに優先順位付けはまだできておらず、社内で議論中。”

作島 史郎専務(2026年3月19日)

半導体・AIは経営トップが最優先で取り組むべき領域

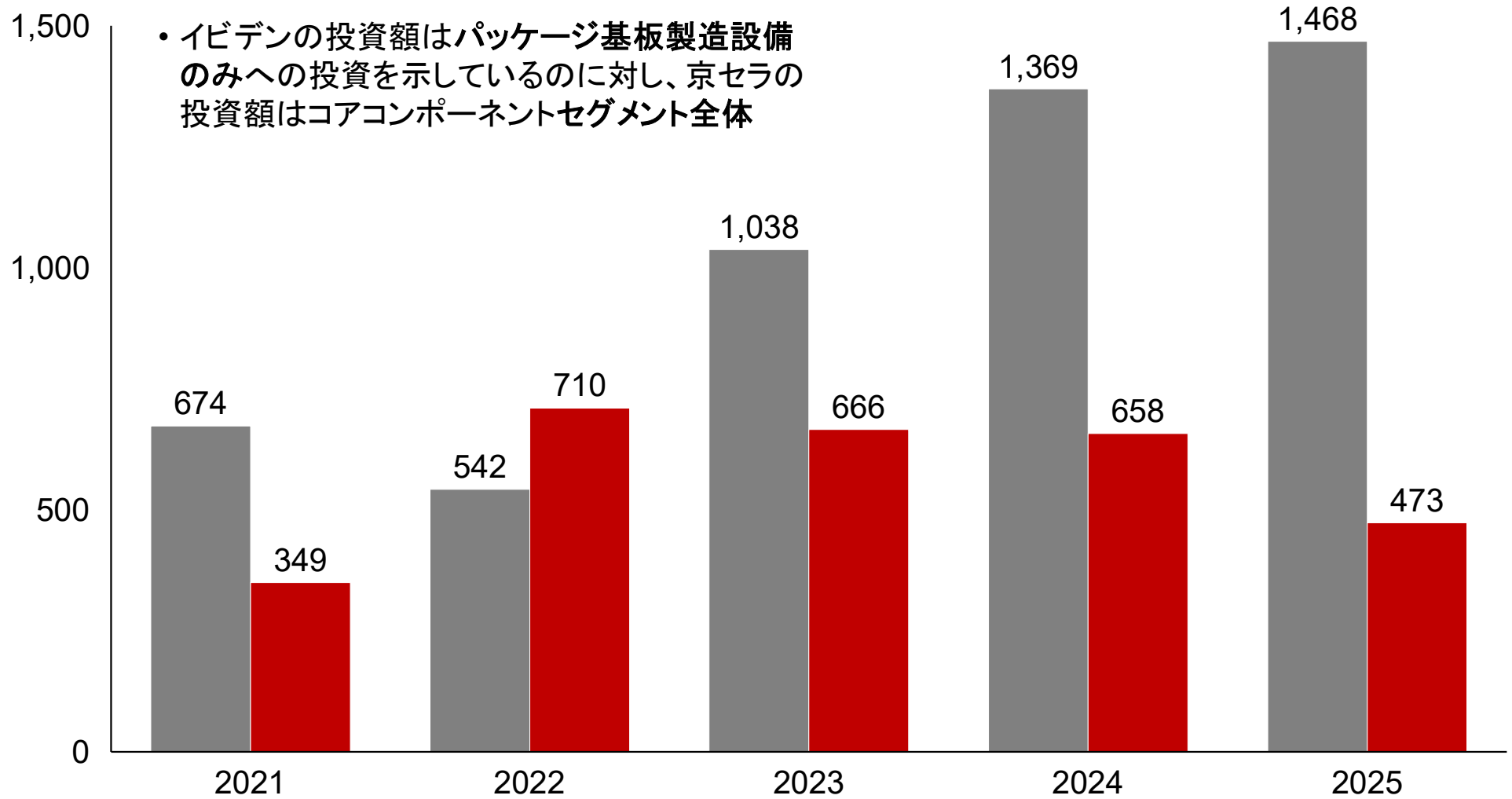
注: 京セラの半導体関連事業はコアコンポーネントセグメントにおける半導体関連部品、TOTOは新領域事業におけるセラミック事業の業績を使用
出所: 会社IR資料

1

強化を表明する一方、京セラの設備投資は競合に著しく劣後



半導体関連設備投資額(億円)

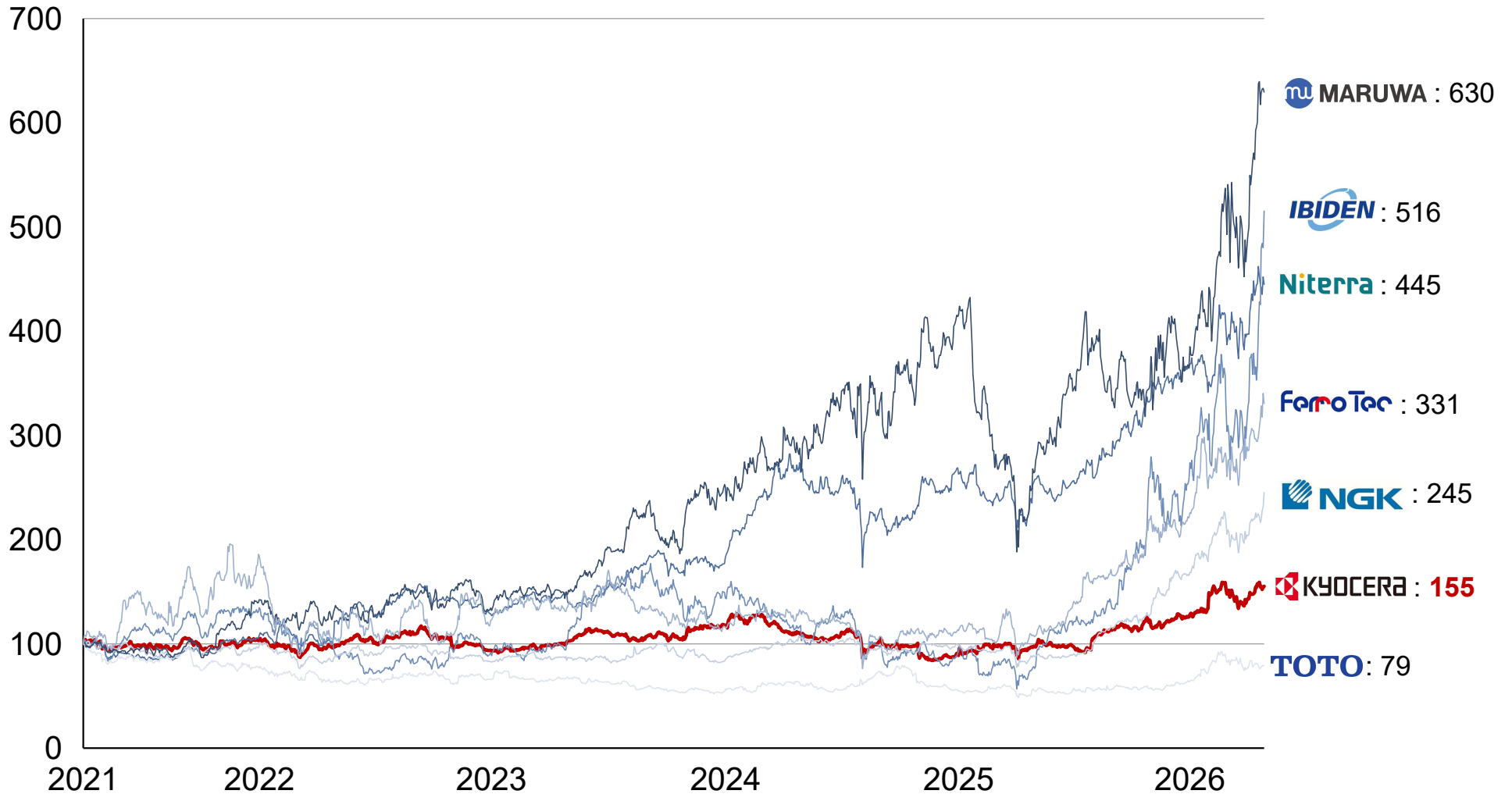


出所: 会社IR資料

1

京セラの株価は、半導体関連セラミック銘柄に大きく劣後

株価(2021年4月1日から2026年4月30日、2021年4月を100にして指数化)



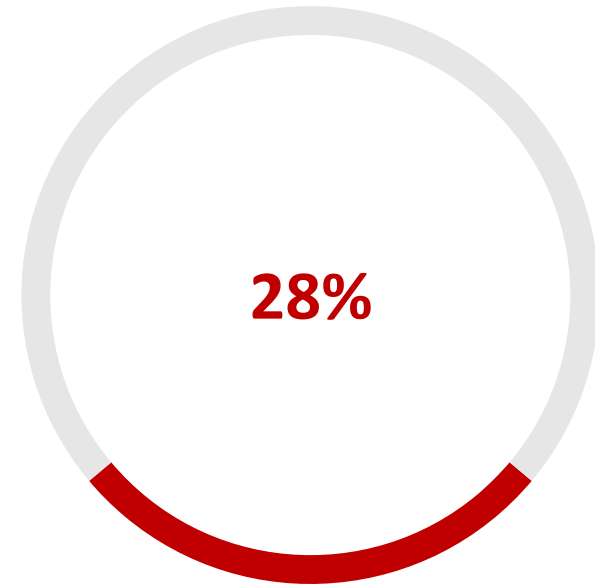
出所: ブルームバーグ

1 株価の再評価には、抜本的なポートフォリオ改革が不可欠

京セラ半導体関連部品売上構成比



半導体関連部品セグメント利益構成比



非半導体領域のウェイトの高さが、価値評価の足枷

注: 2026年3月期実績より
出所: 会社IR資料

2 旧体制の残留による弊害が既に顕在化



1
形だけの
ポートフォリオ改革



2
保守的なROE目標



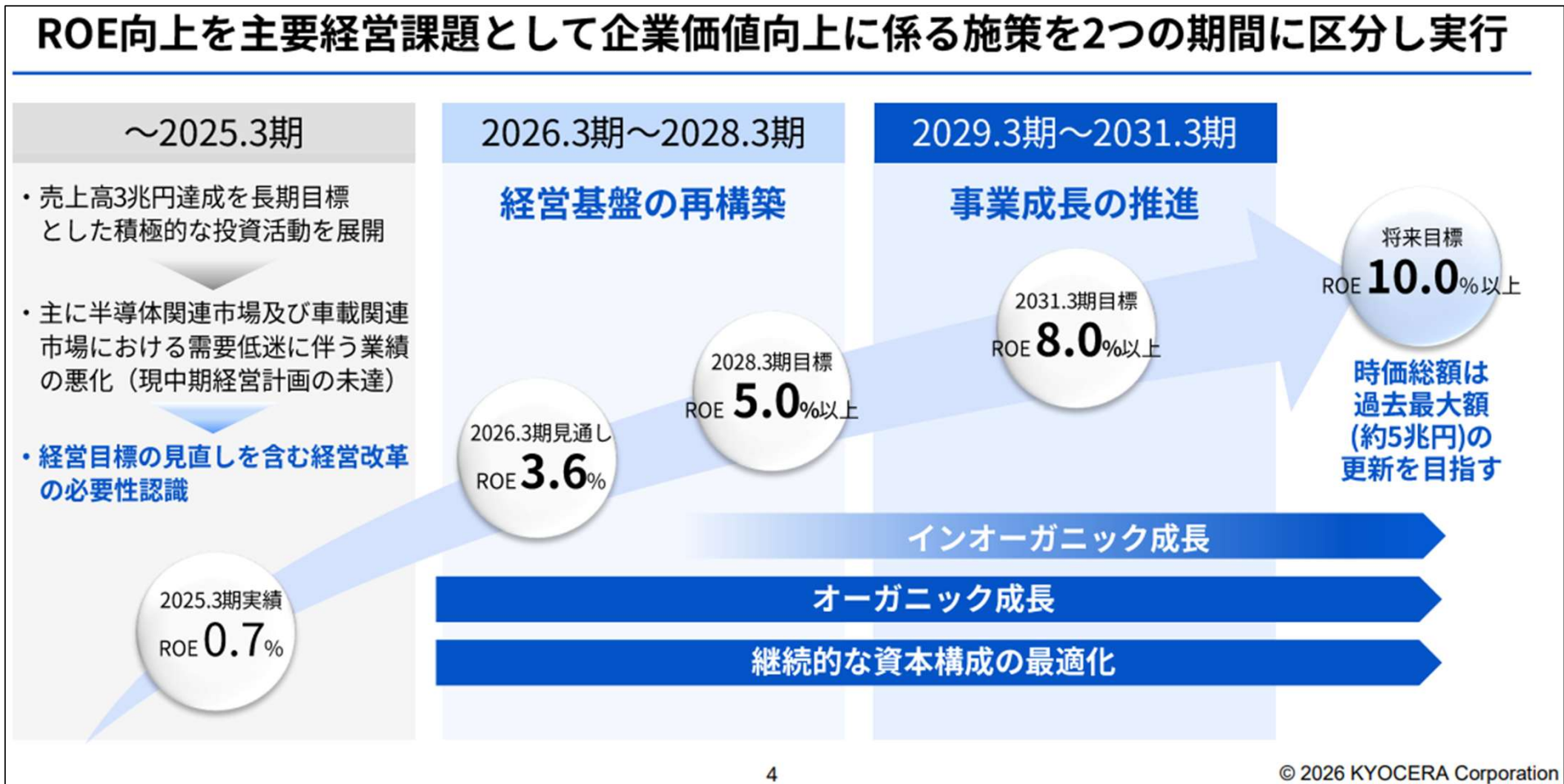
3
後退するガバナンス

- 投資効率を意識した事業ポートフォリオマネジメントの強化を企図
- しかしながら、既に撤退が発表された事業はいずれも過去に失敗したM&A案件の見直しに終始
- 京セラは半導体を重点領域に設定するものの、大胆な戦略転換は実現されていない状況

- ROE向上を主要経営課題とし、企業価値向上を追求する方針を発表
- 公表されたROE目標は、2028年3月期に5%、2031年3月期に8%と、著しく保守的
- 追加で発表された自社株買い計画が不十分であることは、ROEの目標値が証明

- 監督と執行の分離のため、監査等委員会設置会社への移行を公表
- 新任は一名と、旧体制から大きな変化は見られず、以前として変革に必要なスキルセットは欠如
- 谷本氏の特別顧問就任は、ガバナンス上の懸念を内包

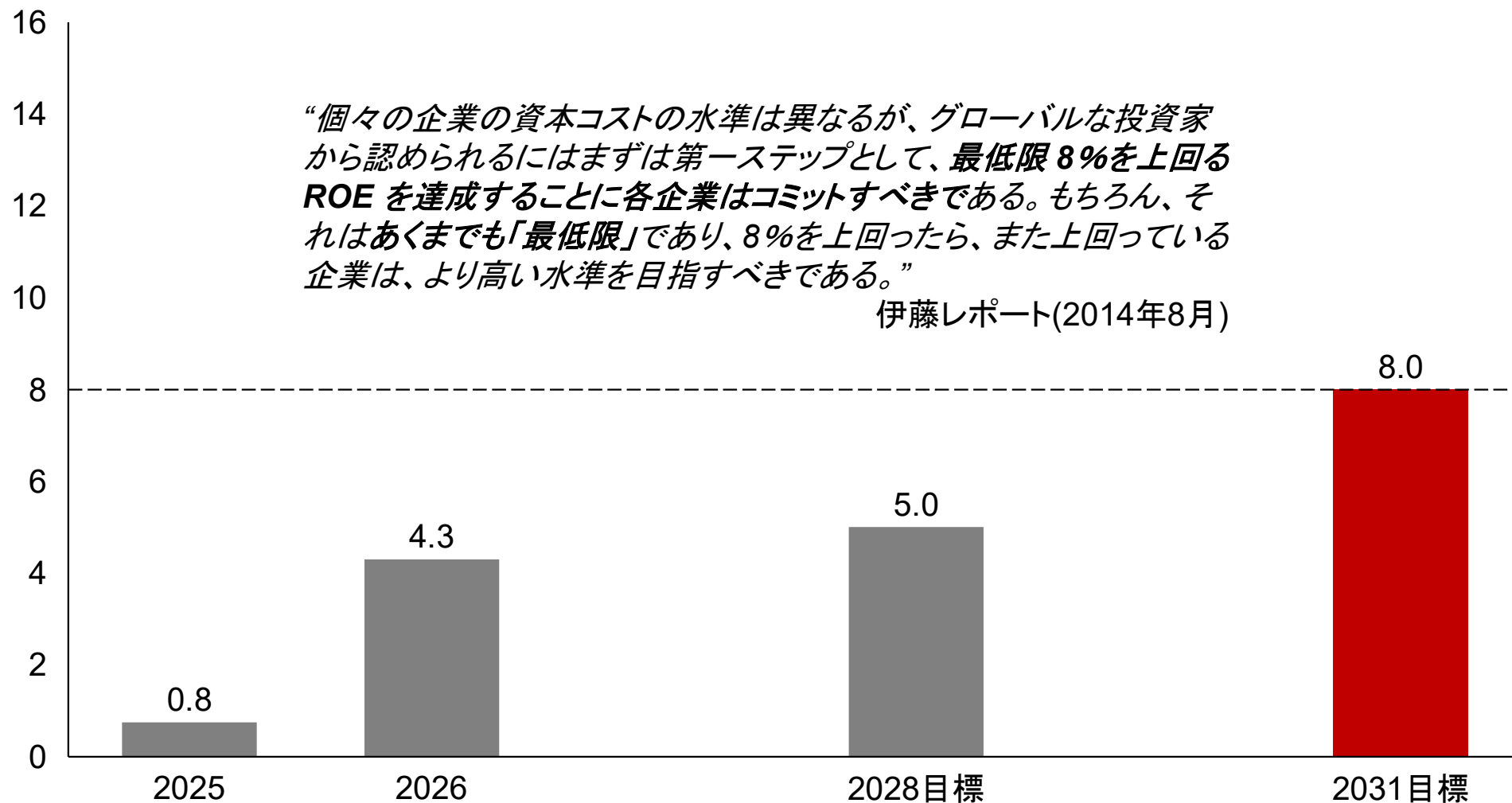
2 京セラは、ROEの向上を主要経営課題とする方針を発表



出所: 会社IR資料

2 2031年3月期にROE 8%との目標は、あまりに保守的

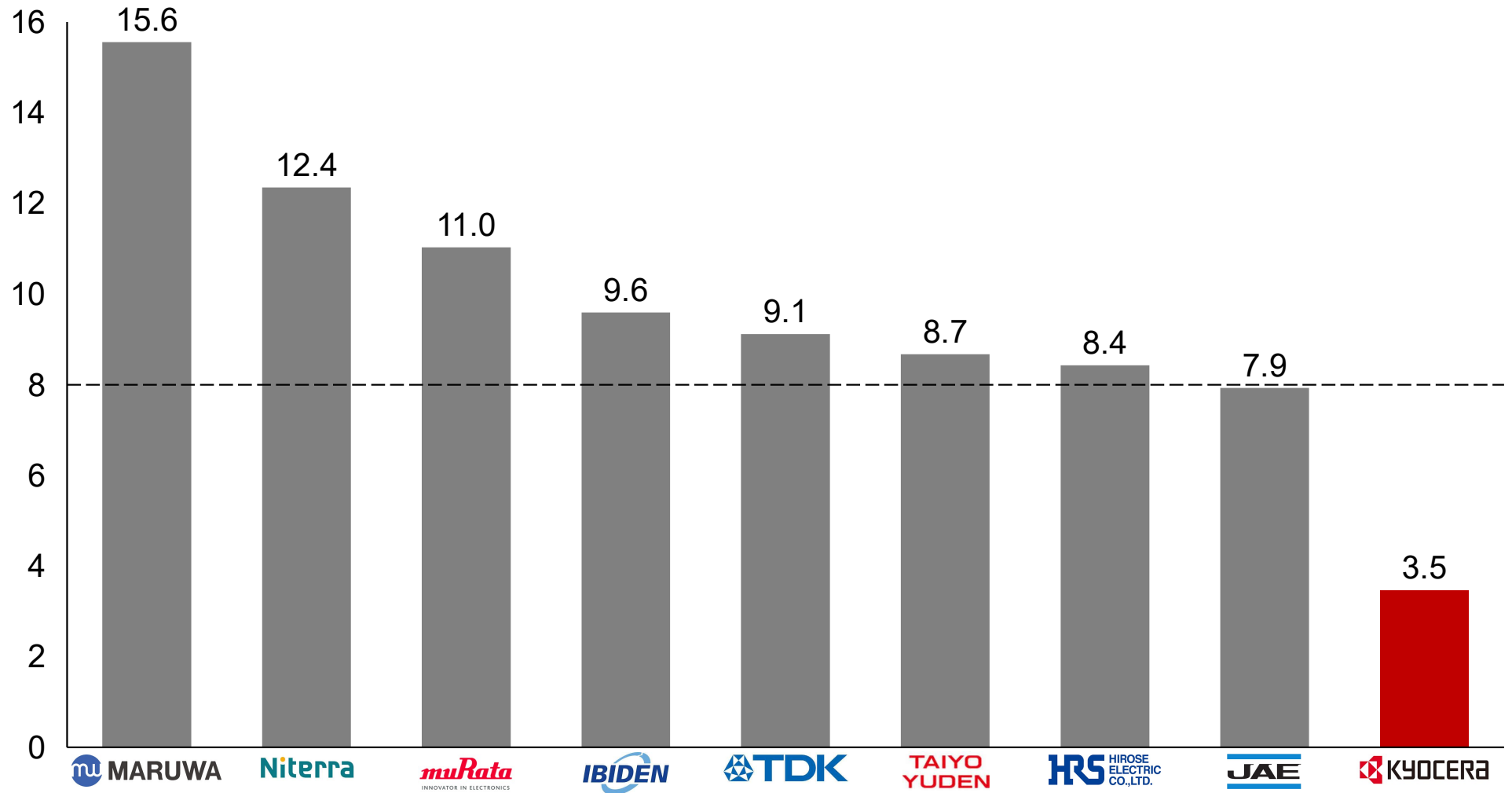
京セラROE目標 (%)



出所: 会社IR資料; 経済産業省

2 京セラがROE 8%を達成できない業界構造的な要因は皆無

競合のROE (過去5年平均, %)



注: 会計期間を統一するため、2025年3月期までの5年平均を使用
出所: ブルームバーグ

旧体制の残留による弊害が既に顕在化



1
形だけの
ポートフォリオ改革



2
保守的なROE目標



3
後退するガバナンス

- 投資効率を意識した事業ポートフォリオマネジメントの強化を企図
- しかしながら、既に撤退が発表された事業はいずれも過去に失敗したM&A案件の見直しに終始
- 京セラは半導体を重点領域に設定するものの、大胆な戦略転換は実現されていない状況

- ROE向上を主要経営課題とし、企業価値向上を追求する方針を発表
- 公表されたROE目標は、2028年3月期に5%、2031年3月期に8%と、著しく保守的
- 追加で発表された自社株買い計画が不十分であることは、ROEの目標値が証明

- 監督と執行の分離のため、監査等委員会設置会社への移行を公表
- 新任は一名と、旧体制から大きな変化は見られず、以前として変革に必要なスキルセットは欠如
- 谷本氏の特別顧問就任は、ガバナンス上の懸念を内包

3 京セラは、監査等委員会設置会社への移行を発表



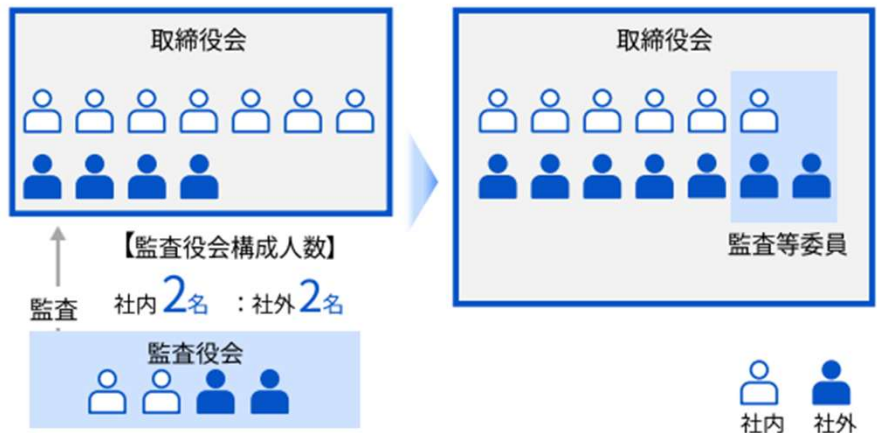
コーポレート・ガバナンスの強化

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	監査等委員会設置会社
【取締役会構成人数】	【取締役会構成人数】
社内 7名 : 社外 4名	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

3 京セラの人選がガバナンスの強化に繋がるかは疑問

コーポレート・ガバナンスの強化

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			社外取締役			
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	A 取締役(独立社外) 中村 彰利 新任
取締役 千田 浩章	取締役 山田 通憲	取締役 青木 昭一 監査等委員	取締役(独立社外) 大井 法子	B 取締役(独立社外) 木田 稔 監査等委員	B 取締役(独立社外) 小原 路絵 監査等委員	<p>新任社外取締役選任理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。

30
© 2026 KYOCERA Corporation

コメント

- A 新任は中村氏1名のみ。
中村氏は京セラ創業者である稲盛氏との繋がりが深い人物
- B 木田氏(会計士)と小原氏(弁護士)は、現在京セラの社外監査役を務めており、スキルマトリックスの観点から選任に疑問

出所: 会社IR資料

3 京セラのスキルマトリックスは形式的であり、機能不全

	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
社内	山口 悟郎氏	●			●	
	伊奈 憲彦氏	●			●	
	作島 史朗氏	●				●
	千田 浩章氏	●		●	●	
	山田 通憲氏		●			●
社外	青木 昭一氏		●	●		
	垣内 永次氏	●			●	
	前川 重信氏	●		●	●	
	須永 順子氏	●	●		●	●
	大井 法子氏 Ⓒ				●	
	中村 彰利氏	●	●	●	●	
	木田 稔氏		●	●	●	
小原 路絵氏 Ⓒ				●		

- Ⓐ 新たに「資本政策」を追加したものの、「財務・会計」の延長線に過ぎず、資本政策に適切なバックグラウンドを有していない候補者までチェックがついている(例:千田氏、青木氏、前川氏、木田氏)
- Ⓑ テクノロジー企業であるにもかかわらず、テクノロジーのスキルを有する取締役は2名のみ。また、AI・半導体領域に長けた人物は不在
- Ⓒ 大井氏、小原氏がともに弁護士であり、スキルセットが重複

出所: 会社IR資料

3 オアシスは、谷本氏の特別顧問就任に反対



3 谷本前社長の顧問就任が、経営改革の足かせとなる懸念

会社コメント

“谷本は極めて優秀なエンジニアであり、技術的な知見から顧問に就任する。特に半導体の動向に明るく、業界でも意見を求められるほどの著名なエンジニア。”

IR (2026年2月12日)



谷本氏が即座に退任すべき理由

- ① 谷本氏のリーダーシップのもと、需要を見誤った半導体有機基板事業への先行投資により、京セラの業績が著しく悪化
- ② 山口会長と同様に、企業価値の棄損に責任を負うべき経営トップの長期在任による、ガバナンス上の重大な欠陥の露呈
- ③ 社長経験者が顧問という形で会社に残り、経営に影響を及ぼすガバナンス上の懸念および経営改革の進展を阻害するリスク

3 社長経験者による顧問就任は、ガバナンス上の懸念を内包

コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針
(CGS ガイドライン)

2022年7月19日



“株主等に対して責任を負っていない相談役・顧問が、社長・CEOの選解任や経営に不当な影響力を行使している事態が生じている場合には、現役の経営陣が社内で適切なリーダーシップを発揮するという観点から問題であり、改善する必要がある。このような事態は、経営トップであった社長・CEO 経験者が相談役・顧問として会社に残る場合に、特に問題となり得ると考えられる。”

出所: 経済産業省

OASIS

Agenda

01. 会長職にしがみつく山口氏

02. その場しのぎの経営改革案

03. オアシスによる株主提案

04. 結論: オアシス提案に賛成を、山口氏再任案に反対を

オアシスは、京セラの変革のため、3つの株主提案を実施



議題1:
自己株式の取得



議題2:
山口氏の解任



議題3:
取締役の選任

2027年3月期に合計
3,500億円
の自社株買いの実施



山口 悟朗氏



岡村 宏太郎氏

- 京セラの資本効率改善並びにROE向上に向けた、自社株買いの実施

- 京セラの企業価値棄損に責任を負う山口会長の解任

- 資本市場に精通した金融の専門家である岡村氏の社外取締役選任

オアシスによる株主提案に「賛成票」を

オアシスは、京セラの変革のため、3つの株主提案を実施



議題1:
自己株式の取得



議題2:
山口氏の解任



議題3:
取締役の選任

2027年3月期に合計

3,500億円

の自社株買いの実施



山口 悟朗氏



岡村 宏太郎氏

- 京セラの資本効率改善並びにROE向上に向けた、自社株買いの実施

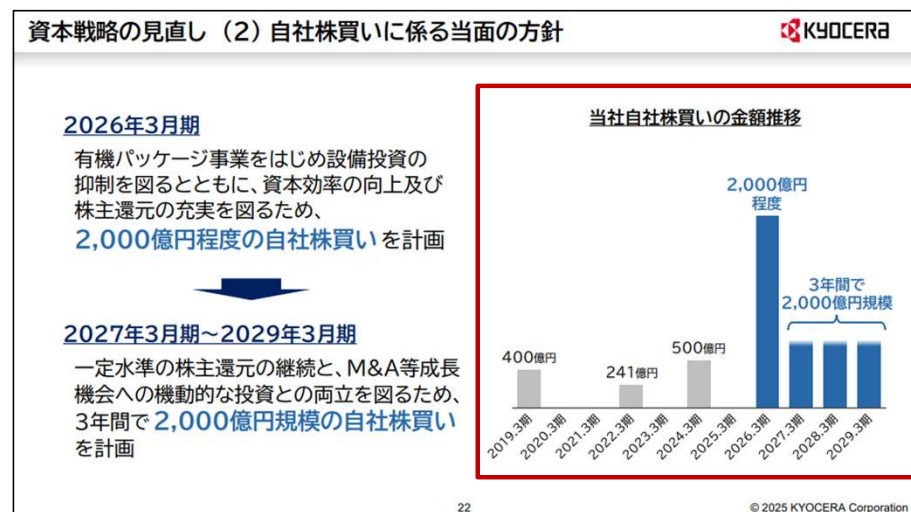
- 京セラの企業価値棄損に責任を負う山口会長の解任

- 資本市場に精通した金融の専門家である岡村氏の社外取締役選任

オアシスによる株主提案に「賛成票」を

追加の自社株買いが不十分であることは、ROE目標が証明

2025年2月発表



- 2026年3月期の2,000億円規模の自社株買いに加え、2027年3月期から2029年3月期の3年間で合計2,000億円の自社株買いの実施

2026年2月発表

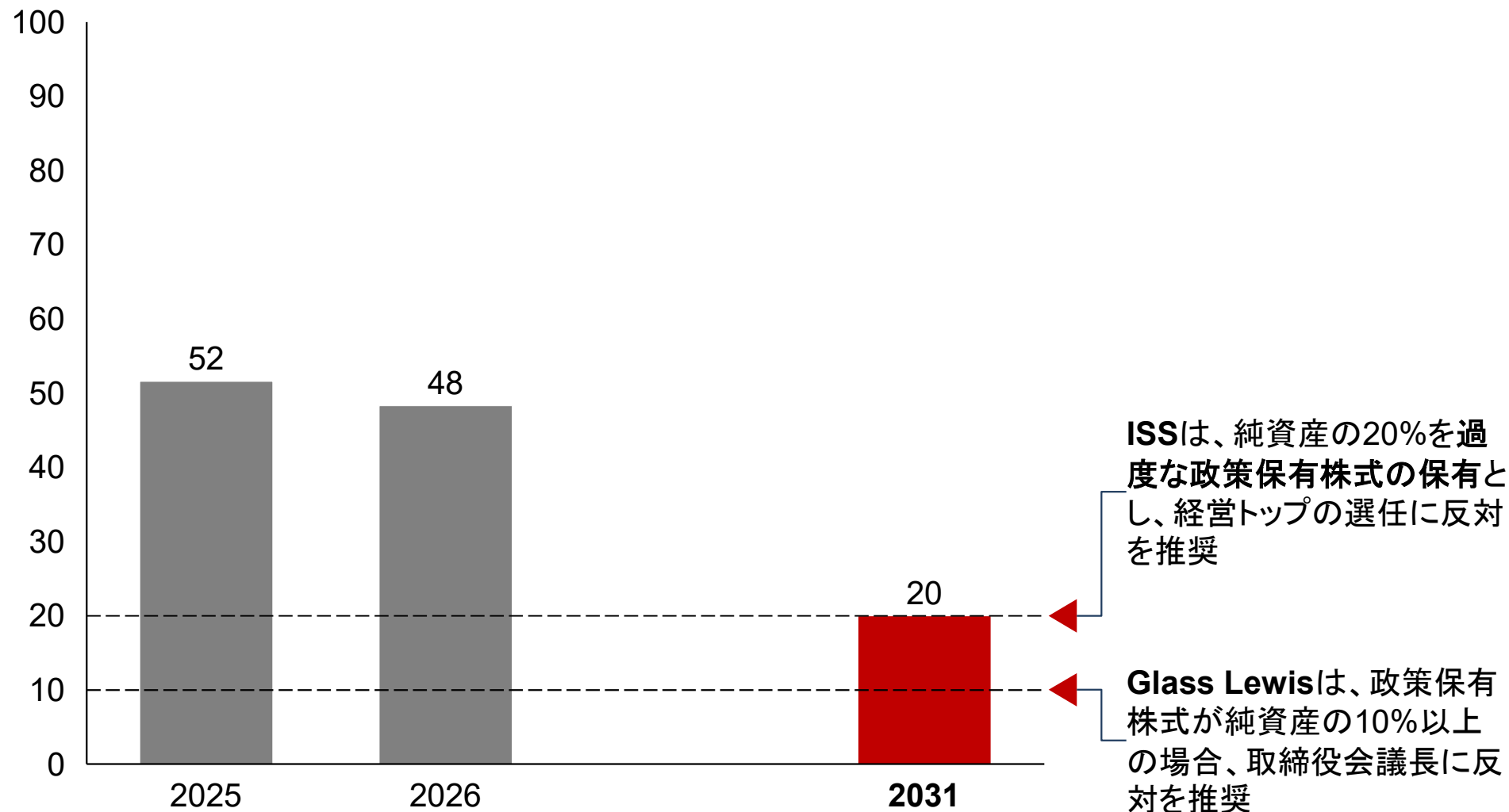


- 2026年3月期の2,000億円規模の自社株買いに加え、2027年3月期および2028年3月期の間に、合計5,000億円の自社株買いの実施

出所: 会社IR資料

政策保有株式の縮減計画は、市場の期待値から大きく乖離

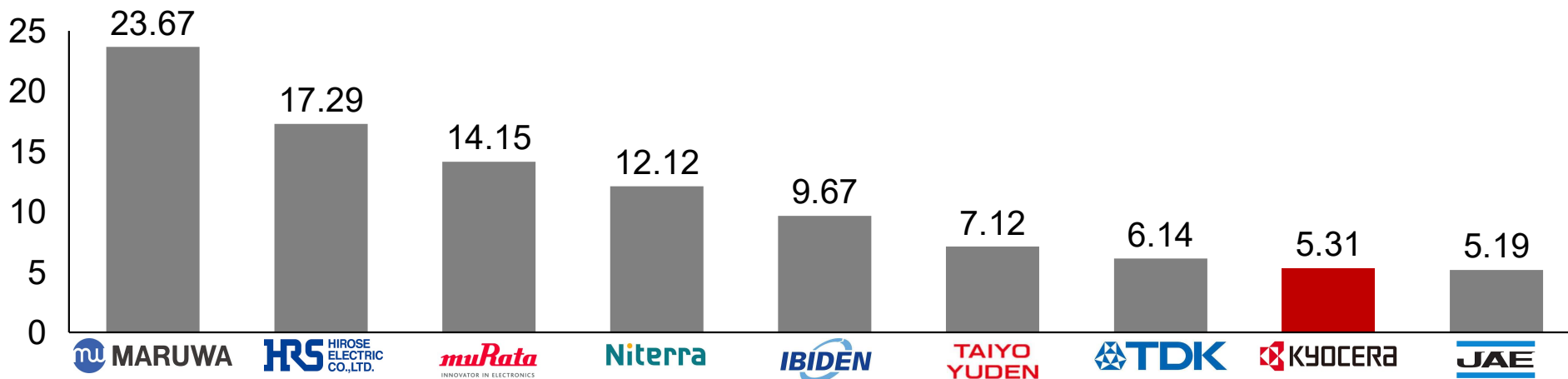
純資産に占める政策保有株式の割合(%)



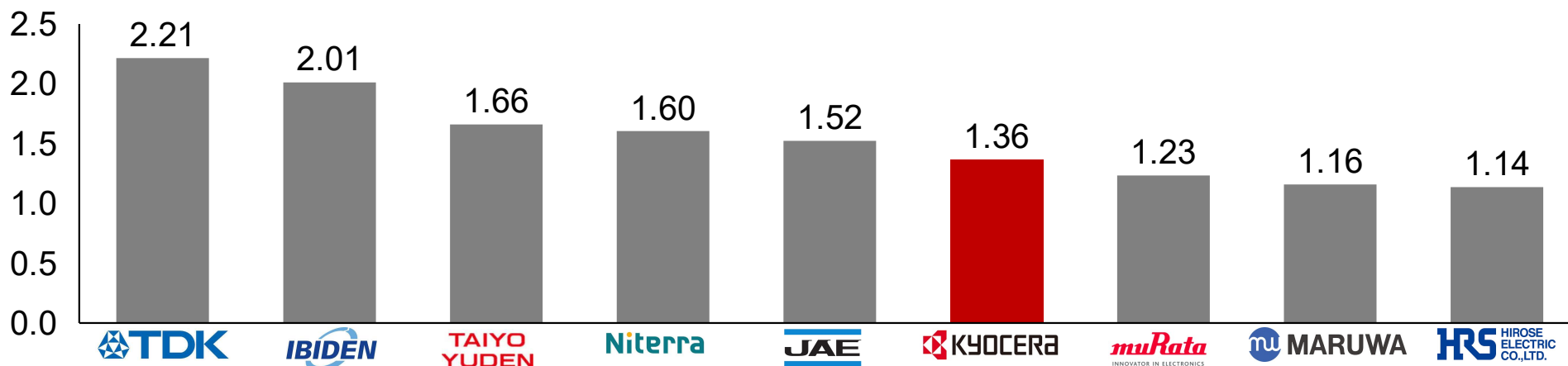
出所: 会社IR資料; ISS; Glass Lewis

京セラは、低迷する利益率と過剰資本に直面

純利益率比較(過去5年平均、%)



Financial leverage比較(過去5年平均、x)



注: 会計期間を統一するため、2025年3月期までの5年平均を使用
出所: ブルームバーグ

レバレッジを高めることで、ROEの大幅な改善が可能

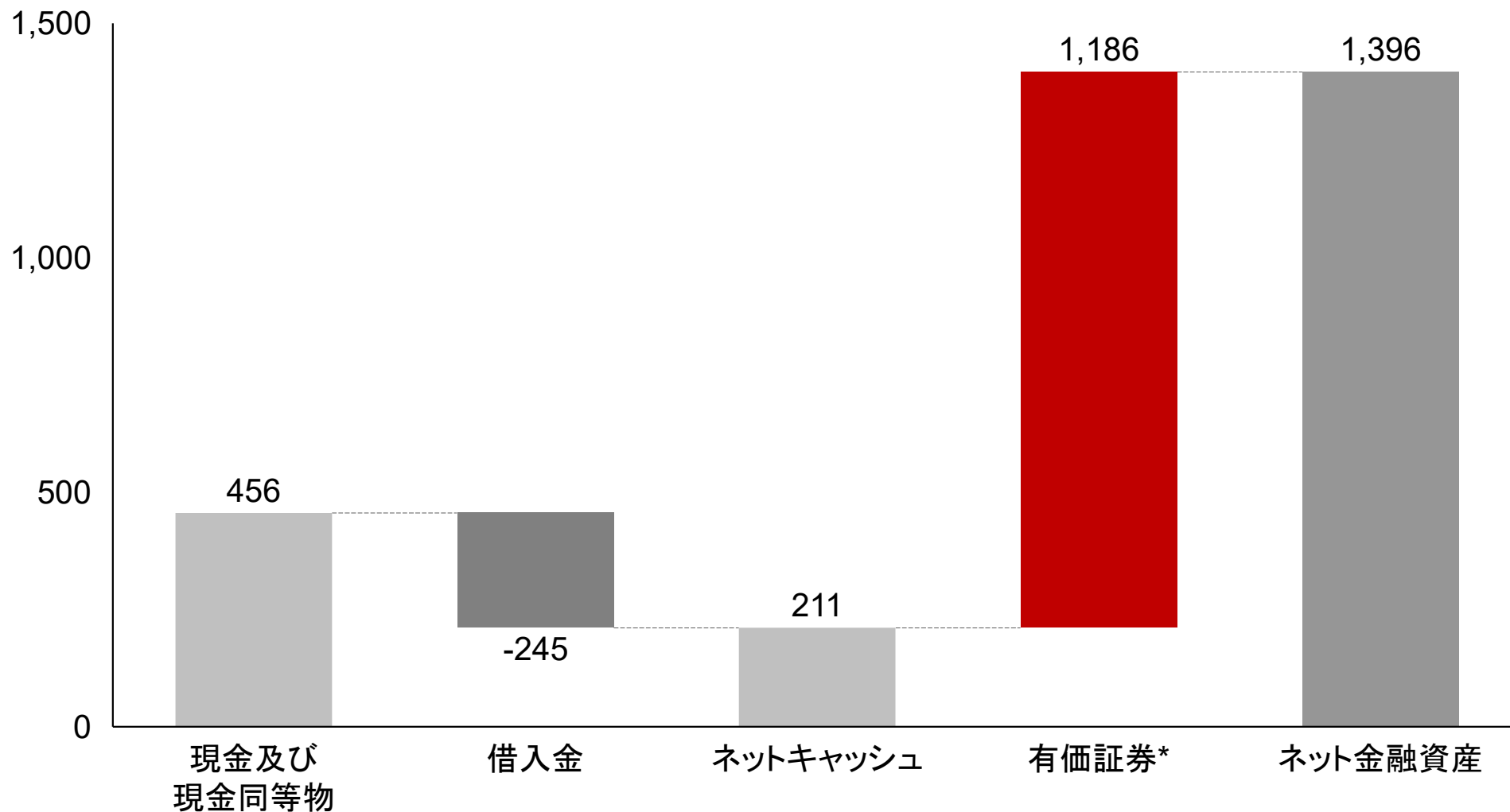
	ROE	=	純利益率	×	総資産回転率	×	レバレッジ
2026年予想	3.70%	=	5.9%	×	44.9%	×	1.40
			純利益 1,192億円		売上高 2兆243億円		総資産 4兆5,113億円
			売上高 2兆243億円		総資産 4兆5,113億円		自己資本 3兆2,178億円

レバレッジによる アップサイド	5.28%	=	5.9%	×	44.9%	×	2.0
--------------------	-------	---	------	---	-------	---	-----

注: 純利益と売上高は2026年3月期コンセンサス; 総資産と自己資本は2025年3月末の数値を使用
出所: ブルームバーグ

京セラには、追加の自社株買い実施に十分な資金余力が存在

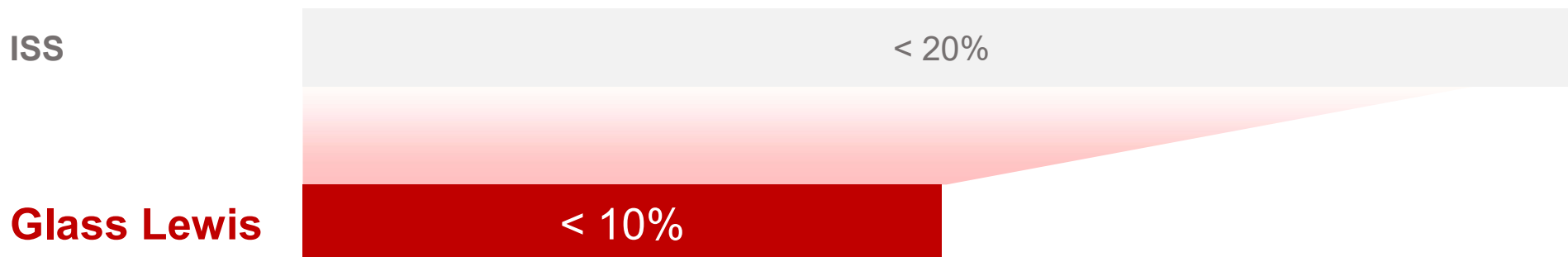
京セラネット金融資産(2026年3月期4Q時点、十億円)



注: *繰延税金負債を差し引いて算出
出所: 会社IR資料; フルルームバーグ

Glass Lewisの基準は、京セラが目標とするISS基準よりも厳格

議決権行使助言会社によるガイドライン：
純資産に対する政策保有株の割合(%)



“多くの企業が、持ち合い株や政策保有は、経営戦略上、必要不可欠なものであると主張するが、明確な根拠が開示されていることは稀であり、投資家の間では、この政策保有株式に関して否定的な意見が多い。”

Glass Lewis, 2025 Japan Benchmark Policy Guidelines

議題1:自己株式の取得

オアシスは、今期合計3,500億円の自社株買いを要請

OASIS

 KYOCERA



注: *会社計画である2027年3月期および2028年3月期における合計額5,000億円より算出
出所: 会社IR資料

OASIS

オアシスは、京セラの変革のため、3つの株主提案を実施



議題1:
自己株式の取得



議題2:
山口氏の解任



議題3:
取締役の選任

2027年3月期に合計
3,500億円
の自社株買いの実施



山口 悟朗氏



岡村 宏太郎氏

- 京セラの資本効率改善並びにROE向上に向けた、自社株買いの実施

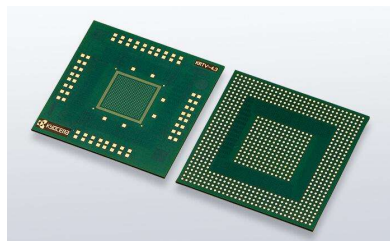
- 京セラの企業価値棄損に責任を負う山口会長の解任

- 資本市場に精通した金融の専門家である岡村氏の社外取締役選任

オアシスによる株主提案に「賛成票」を

山口氏による誤った意思決定の一例

誤った意思決定の一例



有機基板



- 需要を見誤った設備投資により、固定費が膨れ上がり利益を圧迫
- 新設の製造工場は未稼働の状況が継続



KAVX



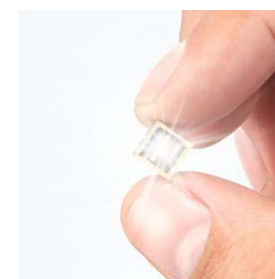
- 需要を見誤ったタイ工場への巨額投資により、固定費が膨れ上がり利益を圧迫



空圧・電動工具



- 巨額M&Aを立て続けに行うも、収益性は低迷;
 - SENCO (2017年): 約200億円
 - リョービ (2018年): 約150億円
 - SouthernCarlson (2019年): 約900億円



GaNデバイス



- 2021年に約480億円で買収したSLD Laser社は、減損損失に関する監査上の主要な検討事項の対象

注: 買収価格は推定値を使用
出所: 会社IR資料; 文献検索

巨額投資もむなしく、工場は稼働凍結や稼働率の低迷に直面

有機基板事業



- 有機基板の増産に向けて鹿児島川内工場に新棟を**800億円**かけて建設(当初計画の625億円から資材高騰により増加)
- 2023年10月稼働を目指していたものの、**需要低迷**に伴い稼働を凍結
- 本年10月から2027年3月末までの稼働開始を目指す旨発表

出所: 会社IR資料; 文献検索

OASIS

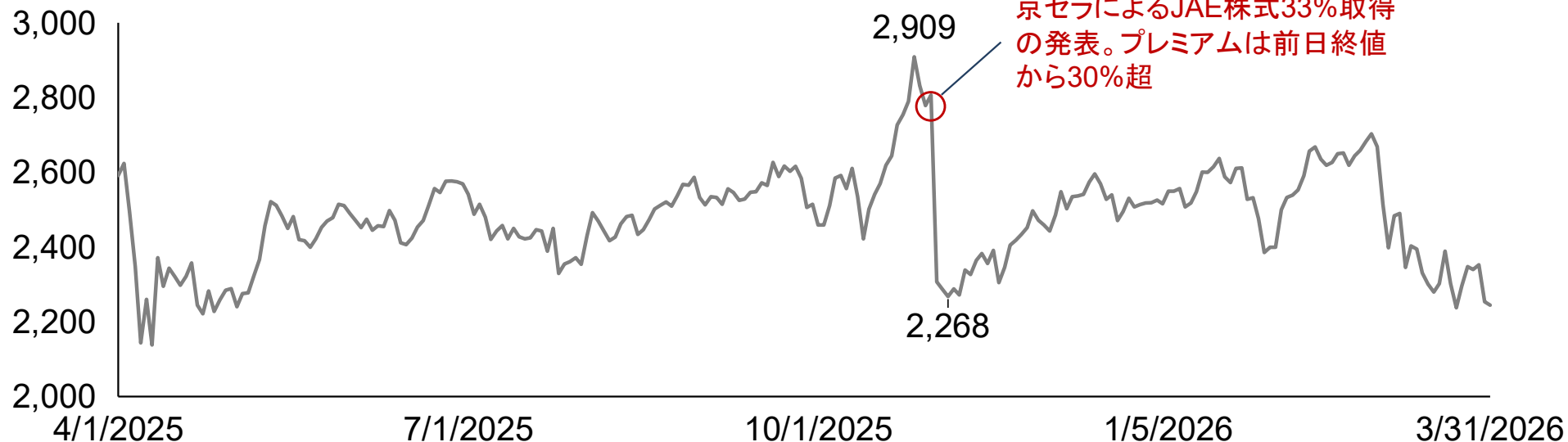
KAVX



- KAVXタイ工場に**1,000億円**を投資し、2021年12月に完成
- 受注低迷に伴い稼働率が低下し、原価率や人件費の上昇によりKAVXは大幅収益減

JAEの出資にあたっては、不可解なプレミアムを支払い

JAE株価(2025年4月から2026年3月末、円)



京セラによるJAEへの出資比率

“33%の取得は、シナジーを創出するには中途半端な印象。JAEがNECとこの水準の出資比率を維持してきたことを踏まえると、京セラによる追加取得の実現性には疑問が残る。”

アナリスト、証券会社A

京セラがNECに支払ったプレミアム*

- NECとの相対取引かつ過半数未満の取得であるにもかかわらず、30%を超えるプレミアムを支払い
- 京セラは、製造、販売、開発によるシナジー実現を通じ、プレミアムを正当化できるとの考え

注: *2025年10月29日終値に対するプレミアム
出所: 会社IR資料; 文献検索; アナリストインタビュー

議題2: 山口氏の解任

オアシスは、経営責任を追及するため、山口氏の解任を要求



山口氏の解任を求める株主提案に「賛成票」を

オアシスは、京セラの変革のため、3つの株主提案を実施



議題1:
自己株式の取得



議題2:
山口氏の解任



議題3:
取締役の選任

2027年3月期に合計
3,500億円
の自社株買いの実施



山口 悟朗氏



岡村 宏太郎氏

- 京セラの資本効率善並びにROE向上に向けた、自社株買いの実施

- 京セラの企業価値棄損に責任を負う山口会長の解任

- 資本市場に精通した金融の専門家である岡村氏の社外取締役選任

オアシスによる株主提案に「賛成票」を

京セラの社外取締役候補者は、独立性に疑問



中村 彰利氏
アスパラントグループCEO

- 日本航空の再建時に、稲盛氏の「会長補佐」を務めた経験
- 自身でアスパラントグループを設立時に、稲盛氏が資金面で支援



木田 稔氏
現京セラ社外監査役

- 京都を拠点とする、公認会計士・税理士 木田事務所の所長



小原 路絵氏
現京セラ社外監査役

- 京都を拠点とする、御池総合法律事務所パートナー

- 2024年6月に京セラ社外監査役に就任
- 数合わせ以外に両氏が社外取締役として指名される理由が不明

京セラには、真に独立した社外取締役が必要

京セラは、大井氏と小原氏のスキルの完全な重複を自認

大井 法子氏(弁護士)

小原 路絵氏(弁護士)



京セラ社外取締役(現任)



京セラ社外監査役(現任)、
社外取締役候補

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・マーケ ティング・事 業機会創出	技術・ 研究開発
9	大井 法子	取締役(独立社外)				●		
13	小原 路絵	取締役(独立社外)				●		

出所: 会社IR資料

新任候補者の中村氏は、創業者の稲盛氏と非常に近い人物

中村氏は稲盛氏の補佐役



“支援機構の中村彰利専務(52)が稲盛会長を補佐する役割に就き、支援機構の水留浩一常務(42)は副社長になる見通しだ。17日午後の管財人会議で決定する。”

日経新聞 (2010年11月17日)

- 日本航空の再建にあたり、当時企業再生支援機構の専務であった中村氏は、稲盛氏を補佐する「会長補佐」を歴任

中村氏のファンドには、稲盛氏が出資

“[...]今度こそ自分のファンドを作ろうと思い、機構で一緒させていただいた稲盛(和夫、京セラ名誉会長)さんに相談したところ「そんなの止めなさい、もっとまっとうな仕事をしなさい」と、あっさり言われまして(笑)。いや、そんなことはなく社会に有用な良い仕事だと思っていますから、ということをお話して、それならと資金面での支援もいただくことになって、ようやくアスパラントを立ち上げたという経緯です。”

中村 彰利氏 (2025年10月)

- 中村氏が自身の投資ファンドであるアスパラントグループを設立した際には、稲盛氏が個人で出資

中村氏は京セラと強い結びつきを有しており、独立性に疑義

中村氏のファンドでは、京セラ出身者をアドバイザーとして起用

中村氏ファンドのアドバイザーは、京セラ出身者

米山氏は、中村氏とともに日本航空再建に関与

Senior Advisor
シニアアドバイザー

米山 誠

Makoto Yoneyama



米山誠氏

日本航空常務執行役員

プロフィール

1980年京セラ(株)に入社し経営管理部門を中心に、経営システム、情報システムの企画、構築、運営に携わるとともに、M&A後のPMIに携いました。1999年情報システム技術部長、戦略財務部長、経営管理部長を経て、京セラミタ(現京セラドキュメントソリューションズ)執行役員経営管理本部長としてグローバルロジスティクスの改革、京セラミタジャパン常務取締役として経営再建に携いました。

2010年日本航空破綻に際し京セラより創業者の稲盛和夫氏以下4名で再建に参加し、常務執行役員経営管理本部長として経営システムの改革並びに部門別採算制度の導入を行い、日本航空再建に尽力致しました。

注: 役職は当時のものを記載
出所: 日経新聞; AspirantGroup

“2010年春、日本航空(JAL)会長になった稲盛和夫(81)に請われて京セラコミュニケーションシステムからJALの常務執行役員に転じた米山誠(56)はJALの組織図を見て、深いため息をついた。”

日経新聞 (2013年2月22日)

京セラは、「京都繋がり」を重視して人選



小原 路絵氏
現京セラ社外監査役、
京セラ社外取締役候補者



坂田 均氏
元京セラ社外監査役、
元日本新薬社外取締役



前川 重信氏
現京セラ社外取締役、
現日本新薬代表取締役会長

- 京セラの社外監査役候補者である小原氏と、元社外監査役の坂田氏は、京都を拠点とする御池総合法律事務所の同僚
- 京都に本社を構え、前川氏が会長を務める日本新薬にて坂田氏は元社外取締役を歴任

グローバル企業である京セラは、「京都繋がり」に依拠しない社外取締役が必要

議題3: 取締役の選任(監査等委員)

オアシスは、真に独立した取締役として岡村氏を推薦



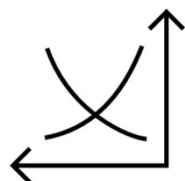
岡村 宏太郎氏
元サッポロホールディングス
社外取締役

経歴

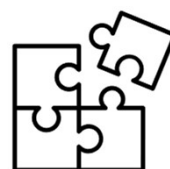
- 1979 ● 株式会社住友銀行(現株式会社三井住友銀行)
- 1990 ● モルガン信託銀行株式会社(現JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社)
- 1995 ● JPモルガン証券株式会社 投資銀行本部
- 2004 ● JPモルガン・チェース銀行 在日代表東京支店長
- 2009 ● トムソン・ロイター・マーケット株式会社 代表取締役社長
- 2012 ● ソシエテジェネラル証券株式会社 顧問
- 2019 ● IFM Investors シニア・アドバイザー
- 2024 ● サッポロホールディングス株式会社 社外取締役

- 岡村宏太郎氏は、投資銀行業務、資産運用業務を長年従事し、資本市場やグローバルでのM&Aに精通
- 約20年にわたり勤務したJPモルガン・チェース銀行では在日代表を務め、またトムソン・ロイター社では日本法人の代表取締役社長を歴任するなど、グローバル企業における経営経験も豊富
- さらに、2024年から2年にわたり、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、ROEやROICに基づく資本規律の観点に加え、資本市場や企業戦略の知識・経験を活かし、当社の事業ポートフォリオ戦略に関する助言を執行側取締役に提供
- 「多角化した事業ポートフォリオ」および「低い資本効率」という経営課題に直面する京セラにおいて、同氏は真に独立した立場から企業価値向上に貢献できる適任者であることから、社外取締役候補として提案するもの

岡村氏は、京セラに欠けるスキルセットの提供が可能



資本政策



ポートフォリオ改革



M&A

京セラ の課題

- 京セラの資本効率¹は著しく低いものの、資本市場を熟知し、資本効率の向上に寄与できる財務戦略の専門家が不在
- 現行体制では資本構成の最適化が進まず、企業価値向上の阻害要因となる可能性

岡村氏に 期待される 役割

- 長年の投資銀行業務の経験を活かした、企業価値向上に資する資本政策に関する助言ならびに経営執行取締役の監督

- 京セラはノンコア事業の売却を計画しているものの、現取締役には当該改革を効果的に監督するための経験およびスキルが欠如
- 資本規律を踏まえた実効的なポートフォリオ改革が実現されない懸念

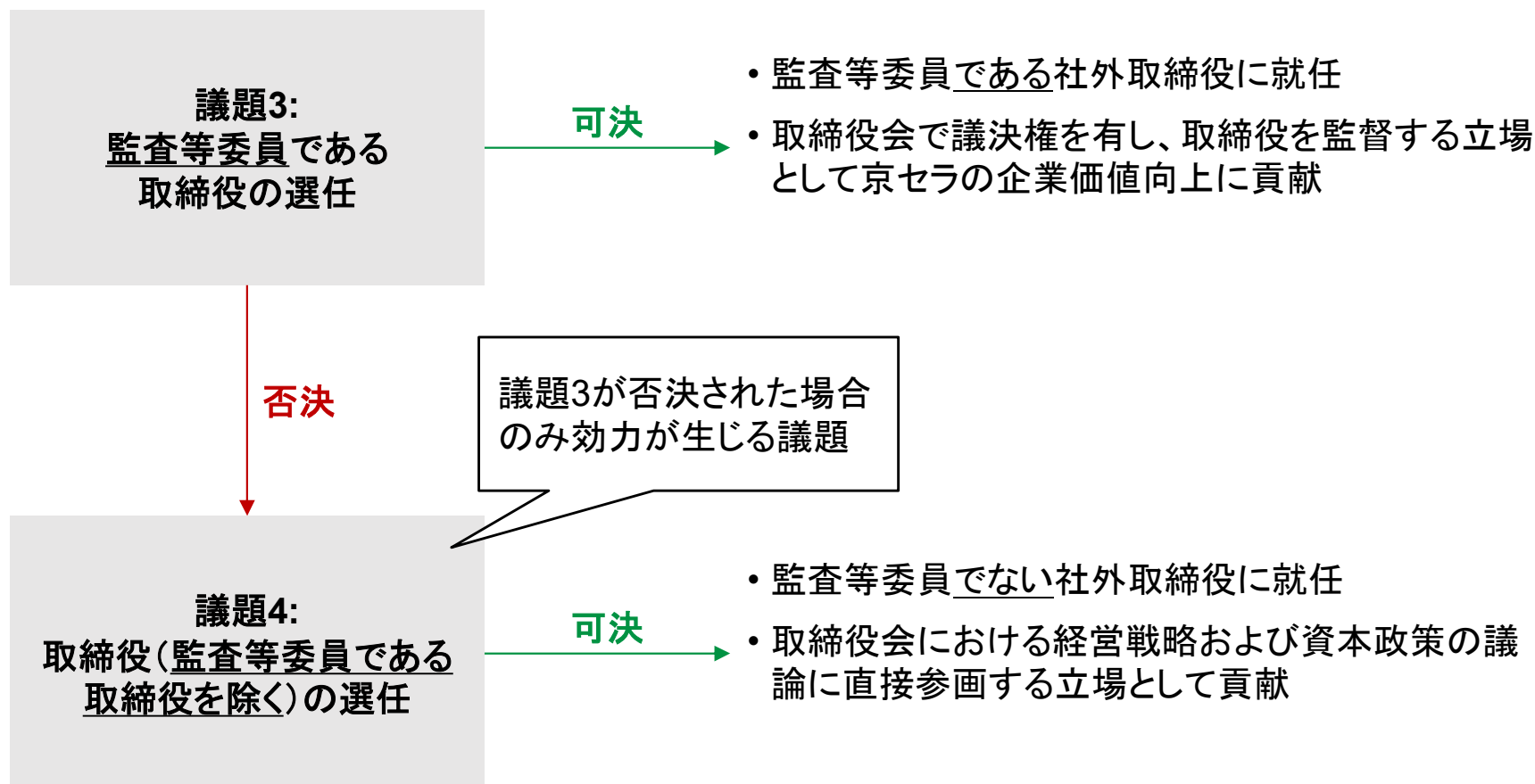
- ROEやROIC等の資本規律の観点²を踏まえた、事業ポートフォリオ戦略に関する提言・助言の提供
- サッポロHDでは、多角化したポートフォリオ見直しに向け、不動産事業の売却に寄与

- 京セラには、ボルトオン型のM&Aを通じて事業を強化できる機会が豊富に存在
- しかし、豊富なM&A経験を有し、助言・監督ができる人材は現在の取締役には不在

- 投資銀行における豊富なM&A経験を活かし、M&A案件の評価に関する助言ならびに監督機能
- ターゲット選定段階からPMIIに至るまで、執行側に対する支援および指導

議題4: 取締役の選任(監査等委員でない)

オアシスは条件付き議題として、岡村氏を提案



Agenda

01. 会長職にしがみつく山口氏

02. その場しのぎの経営改革案

03. オアシスによる株主提案

04. 結論:オアシス提案に賛成を、山口氏再任案に反対を

オアシスは、京セラの変革のため、3つの株主提案を実施



議題1:
自己株式の取得



議題2:
山口氏の解任



議題3:
取締役の選任

2027年3月期に合計
3,500億円
の自社株買いの実施



山口 悟朗氏



岡村 宏太郎氏

- 京セラの資本効率改善並びにROE向上に向けた、自社株買いの実施

- 京セラの企業価値棄損に責任を負う山口会長の解任

- 資本市場に精通した金融の専門家である岡村氏の社外取締役選任

オアシスによる株主提案に「賛成票」を

経営責任を明確に問う時—山口会長の再任案に反対を



会社提案である山口会長の選任案に「反対票」を

重要な法的通知及び免責事項

本書に含まれる情報及び意見は、Oasis Management Company Ltd. (以下「Oasis」といいます。)により、情報提供のみを目的として提供されるものであり、財務、法律、税務、投資、会計、監査その他いかなる種類の専門的助言としても解釈されるべきではありません。本書は、投資助言、投資調査、投資推奨、金融商品に関する勧誘、又は投資活動を行うことの勧誘若しくは推奨を構成するものではありません。本書には、純粋に過去の事実のみに基づくものではない将来予想に関する情報が含まれる場合があります。かかる情報には、とりわけ、予測及び見通しが含まれることがあります。本書において示された予測又は見通しが実現することは何ら保証されていません。各受領者は、本書に含まれる情報に関する事項について、自らの財務、法律、税務その他の専門アドバイザーに相談する必要があります。

本書に含まれる情報及び意見は、本書記載日時点のものであり、予告なく変更又は更新されることがあります。Oasisは、本書に含まれる情報及び意見を訂正、更新若しくは修正する義務、又はその他追加資料を提供する義務を一切負いません。本書に含まれる情報及び意見は、Oasisが信頼できると判断した独自又は第三者の情報源に基づくものですが、必ずしも網羅的なものではなく、また、その正確性が保証されるものでもありません。Oasisは、本書に含まれる情報及び意見の正確性を確保するために合理的な努力を払ったと考えておりますが、当該情報又は意見の正確性、完全性又は信頼性について、明示又は黙示を問わず、いかなる表明又は保証も行いません。本書に含まれる情報又は意見への依拠は、受領者自身の責任において行われるものであり、Oasisは、当該情報又は意見が特定の目的に適合し、又は適切であることについて、明示又は黙示を問わず、いかなる表明又は保証も行いません。いかなる場合においても、Oasis又はその従業員、取締役、役員、関係会社若しくはOasisが管理若しくは運用する投資ファンドは、本書に起因し、又は本書と何らかの形で関連して生じる、直接損害、間接損害、懲罰的損害、付随的損害、特別損害若しくは結果的損害、又は逸失利益、逸失収益若しくは使用機会の喪失について、契約、不法行為、過失、厳格責任その他いかなる法的根拠に基づく場合であっても、一切責任を負いません。本書のいかなる記載も、Oasisと受領者との間において、何らかの契約、コミットメント、了解その他の法的関係、受任者関係又は助言関係を創設し、又は創設したものとみなされるものではなく、Oasisは、いかなる受領者に対しても何らの義務又は責任も負いません。

Oasisは、本書に含まれる情報について、商標権、著作権その他の知的財産権を有する場合があります。「Oasis」及びOasisのロゴは、Oasisの商標です。その他のすべての会社名、製品名及びロゴは、それぞれの権利者に帰属する商標です。本書の提供は、本書に含まれ、又は本書に関連する商標、著作権その他の知的財産権の使用許諾を付与するものではありません。

Oasisは、いかなる意味においても、株主に対し、Oasisと共同して議決権を行使するよう勧誘又は要請していません。共同して議決権を行使する合意をしている株主は、日本の大量保有報告規制上、「共同保有者」とみなされ、その合算保有株式数について、関連する日本の当局に対し公衆縦覧のための届出を行わなければなりません。Oasisは、本書、本書を通じた株主その他の第三者とのエンゲージメント、本書に関連する公表文、又はOasisが作成及び／若しくは公表したその他一切の情報若しくは資料(書面又は口頭を問わず、また媒体を問いません。)における見解及び意見の表明により、日本の金融商品取引法(以下「金商法」といいます。)上、他の株主との関係で「共同保有者」及び／又は「特別関係者」として取り扱われる意図を有していません。Oasisは、他の株主による議決権行使に関して、当該株主を代理する権限を受ける意思を有していません。本書は、もっぱらOasisの意見、解釈及び推定を表明するものです。Oasisは、Oasisファンドに対する投資顧問としての立場においてのみ、かかる意見を表明しています。Oasis及び／又はOasisが助言を行う投資ファンドは、本書で言及される会社に対する投資を現在保有しており、将来においても保有する可能性があります。したがって、本書に記載された見解及び意見は、公平中立なものとして受け取られるべきではありません。本書のいかなる記載も、Oasisの現在又は将来における売買、議決権行使その他の意図を示すものとして解釈されるべきではなく、これらはいつでも変更される可能性があります。

本書におけるいかなる記載も、別途明示されている場合を除き、令和7年7月4日政令第247号により改正された金融商品取引法施行令(昭和40年政令第321号)第14条の8の2第1項にいう「提案」に該当することを意図するものではなく、また、そのように解釈されるべきものでもありません。

本書は、いかなる有価証券の売付けの申込みでも、買付けの申込みの勧誘でもありません。かかる申込み又は勧誘は、適格な被勧誘者に対してのみ提供されるOasisファンドの現行の募集説明書に基づいてのみ行われ得ます。Oasisファンドに関するいかなる投資判断も、当該Oasisファンドに係る募集説明書に記載された情報のみに基づいて行われなければなりません。

Oasisファンドに関する情報へのアクセスは、米国連邦証券法上のAccredited Investor及びQualified Eligible Personに該当する米国の投資家、香港証券先物条例(第571章)において定義される「professional investor」に該当する香港の投資家、又はその他これに準じて金融に関する十分な知識経験を有し、関連するOasisファンドの投資戦略及びリスクを評価する能力を有するとみなされる投資家に限定されます。スイスを拠点とする投資家については、Oasisファンドは、2006年6月23日付スイス連邦集団投資スキーム法(その後の改正を含みます。)及びスイス集団投資スキーム令第6条に基づき、機関投資家(すなわち、スイス金融市場監督機構(FINMA)又は自主規制機関による規制を受ける者)又は専門的な適格投資家(すなわち、専門的な財務運用機能を有する事業体)に対してのみ提供されます。シンガポールを拠点とする投資家については、Oasisファンドは、(i) シンガポール2001年証券先物法(その後の改正を含みます。以下「SFA」といいます。)第4A条に定義される機関投資家、(ii) SFA第305条第1項に基づき、SFA第4A条に定義される適格投資家若しくはSFA第305条第5項に定義されるその他の関係者、又はSFA第305条第2項にいう申込みに基づく者であって、SFA第305条所定の条件に従う者、又は (iii) その他SFAの他の適用ある規定に基づき、かつその条件に従って適格性を有する者に対してのみ提供されます。Oasisファンドは、シンガポール金融通貨庁の認可又は承認を受けたものではなく、Oasisファンドに係る証券は、シンガポールにおいて一般の個人投資家に対して募集することはできません。本書及びこれに関連して発行されるその他の資料は、SFAに定義される目論見書には該当しません。したがって、目論見書の内容に関するSFA上の法定責任は適用されません。Oasisファンドは、現在、日本を拠点とする投資家には提供されていません。

A BETTER KYOCERA

詳細情報およびオアシスによるプレゼンテーション
はwww.abetterkyocera.comをご覧ください。