



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。

共に生きる



名誉会長 稲盛 和夫

人類が今後も発展を続けながら生きていくためには、「共生」という思想が必要です。それは、地球上に存在する生きとし生けるすべてのものが、「共に生きていく」という考え方です。地球上のあらゆる生物は相互に依存しあって生きています。それは、人間の社会でも同じことです。互いに心を合わせ、助け合い、分かち合うような関係を築き、共に発展を遂げていく。そのような考え方で経営を進めていくことが、これからの社会では求められています。京セラは、今後もこの「共生」の思想にもとづき、人類の豊かな調和をめざした企業活動に努めてまいります。



代表取締役会長 山口 悟郎

代表取締役社長 谷本 秀夫

平素は京セラグループに対しまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

京セラは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」という経営理念のもと、事業拡大に努めています。

現在、産業や社会構造の変化は、これまで以上のスピードや規模、ならびに新たな視点で進んでいます。これにより、多くの事業機会が見込まれるとともに、真のグローバル企業としてのさまざまな社会的課題に対する取り組みが求められています。

京セラグループが今後、どのように事業活動を通じて社会的課題に取り組み、持続的に企業価値の向上と社会への貢献を果たしていくかということについてステークホルダーの皆様にお伝えするために、今期より新たに「統合報告書」を発行することとしました。京セラグループが成長発展するうえでの基本となる考え方や取り組み、さらにはそれらが社会にもたらす多くの可能性を示すことで、皆様との価値共有をはかり、一層の企業価値の向上をめざします。

なお、当報告書は、京セラグループの現状および今後の事業戦略などを踏まえ、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」などにもとづき作成しました。

当報告書が京セラグループに対するご理解の一助となれば幸いです。

# 15 トップメッセージ

経営理念を実現し続けるためには、さらなる成長が必要です。製品に個性や多様性が求められる時代においては、従来にない新たな分野、新たな試みへのチャレンジなくして成長は見込めません。若い人材の力を引き出し、外部のリソースも活用することで、目の前の目標をとらえ、次の目標へ果敢に挑み続けてまいります。



# 27 特集 みなとみらいリサーチセンター

当社の新しい研究施設「みなとみらいリサーチセンター」(横浜市)が2019年春にオープンしました。首都圏の研究機能を一手に集約した施設で、ソフトウェア・システム関連の研究開発体制の強化とオープンイノベーションの促進をめざします。



# 41 社外役員メッセージ

社外の視点から経営の監督・監査を行う社外役員。当社には社外取締役3名、社外監査役2名が在籍しており、取締役会や監査役会などを通じ、経験やスキルを活かした貴重な助言をいただいています。2019年6月に古家野晶子氏が新たに加わり、5人の独立役員により、客観的な視点から十分な監督・監査が行われる体制となっています。ここでは5名の社外役員それぞれに、コーポレート・ガバナンスなどに関するご意見を伺います。

- 01 京セラの経営哲学
- 02 統合報告書発行にあたってのご挨拶
- 03 目次・編集方針

- 京セラグループの価値創造
- 05 成長の軌跡
- 07 京セラグループの価値創造モデル
- 09 アメーバ経営と価値創造

- 京セラグループの概要
- 11 At a Glance
- 13 財務・非財務ハイライト

- 成長戦略・事業概況
- 15 トップメッセージ
- 21 セグメント概況
- 27 特集：みなとみらいリサーチセンター

- コーポレート・ガバナンス
- 31 京セラグループ 経営の原点
- 33 コーポレート・ガバナンス
- 37 取締役・監査役・執行役員一覧
- 41 社外役員メッセージ

- 京セラグループの CSR
- 45 京セラグループの CSR
- 47 人材の育成
- 49 ダイバーシティ推進活動
- 51 安全で安心な職場環境づくり
- 53 地球環境との調和
- 57 リスクマネジメントとコンプライアンス
- 59 ステークホルダーとの共存共栄

- 財務・会社情報
- 61 財務 11 期サマリー
- 63 連結財務諸表
- 69 インバスター・インフォメーション

## 編集方針

### 参考ガイドラインなど

IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。また、CSRに関する情報は、「GRI<sup>®</sup>スタンダード2016」の中核(Core)を参照した開示を行っています。

\* グローバル・レポート・イニシアティブ



### 対象範囲など

**対象期間** 2018年4月1日～2019年3月31日  
(ただし、過去または直近のデータや活動内容を報告することが適当である場合は、当該期間以外のものを掲載しております。)

**対象組織** 京セラグループ  
(対象組織が異なる箇所については、明示しております。)

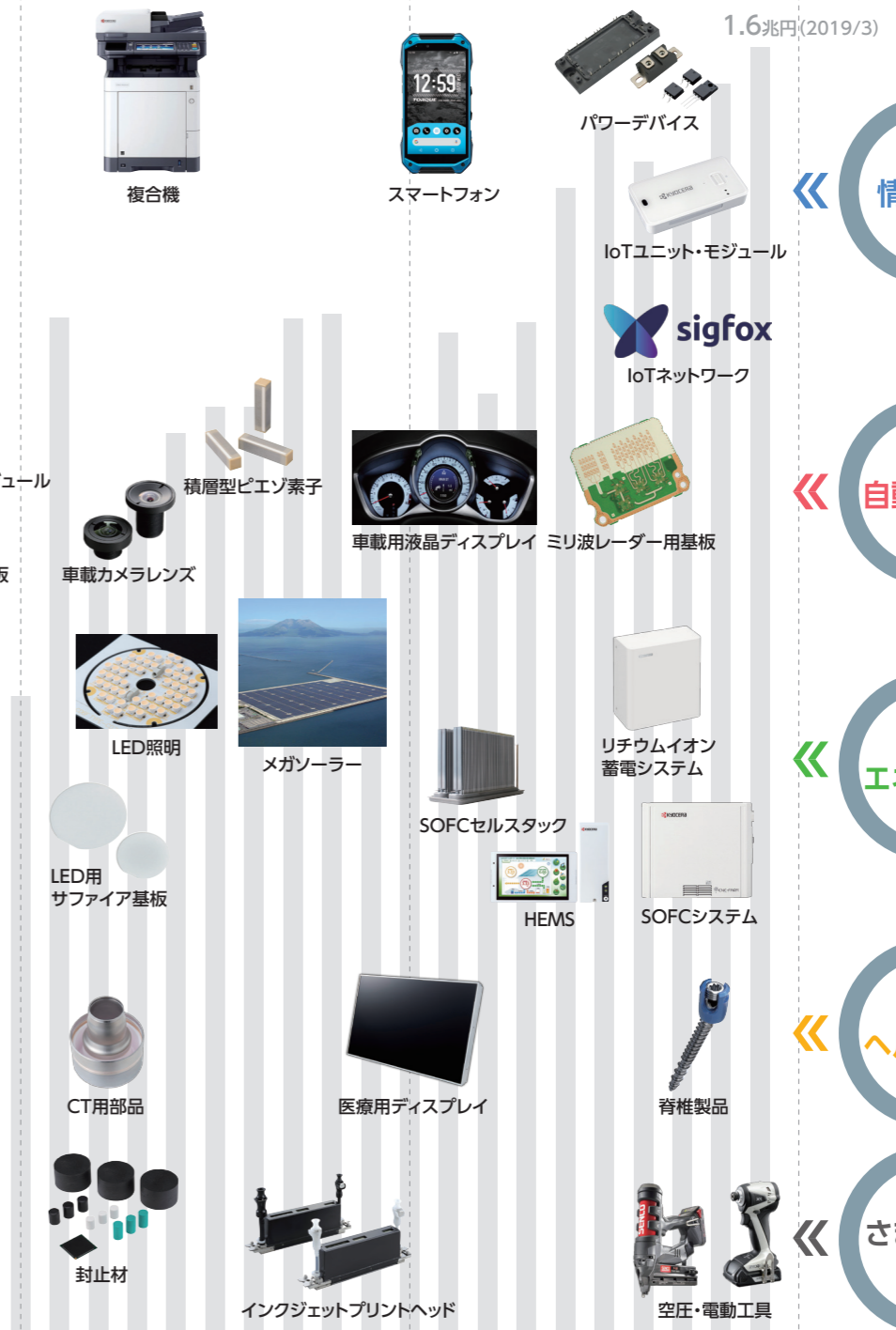
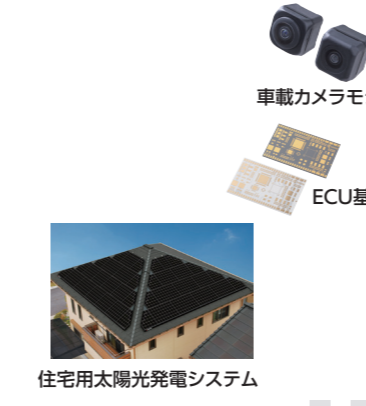
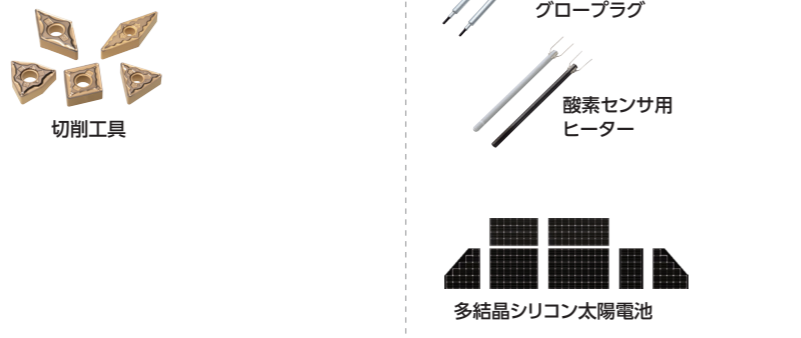
**会社名の表記** 当報告書における会社名の表記は以下のとおりです。  
京セラ、当社:京セラ株式会社  
京セラグループ、当社グループ:京セラ株式会社および連結子会社  
グループ会社:連結子会社

### 見直しに関する注意事項

・当報告書に含まれる将来の見直しに関する記述は、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、既知および未知のリスク、不確実な要因およびその他の要因を含んでいます。これらのリスク、不確実な要因およびその他の要因により、当社の実際の業績、事業活動、展開または財政状態は、将来の見直しに明示または黙示される将来の業績、事業活動、展開または財政状態と大きく異なる場合があります。当社は当報告書に含まれている将来の見直しについて、その内容を更新し公表する責任を負いません。

### 表示形式

・当報告書の金額および比率 (%) は表示単位未満を四捨五入しています。また、各比率は、百万円単位で比較した比率を記載しています。  
・2019年3月期より、従来の米国会計基準に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。これに伴い、2018年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。また、IFRSに準拠した科目で表示しています。  
なお、詳細情報は、ウェブサイトの「投資家情報」[CSR活動]にて公開しています。



情報通信

自動車関連

環境エネルギー

医療ヘルスケア

さまざまな産業

多角化による挑戦の歴史

最先端技術と製品開発で新たな市場を創造し続ける

京セラの歴史は、1959年のブラウン管テレビ向け絶縁部品「U字ケルシマ」から始まりました。ファインセラミック技術を応用展開することで数々の製品開発に成功し、新たな市場を開拓し続けています。今後もグループシナジーの追求と外部との協業により京セラの総合力を発揮し、新市場・新事業の創造に取り組みます。

売上高の推移



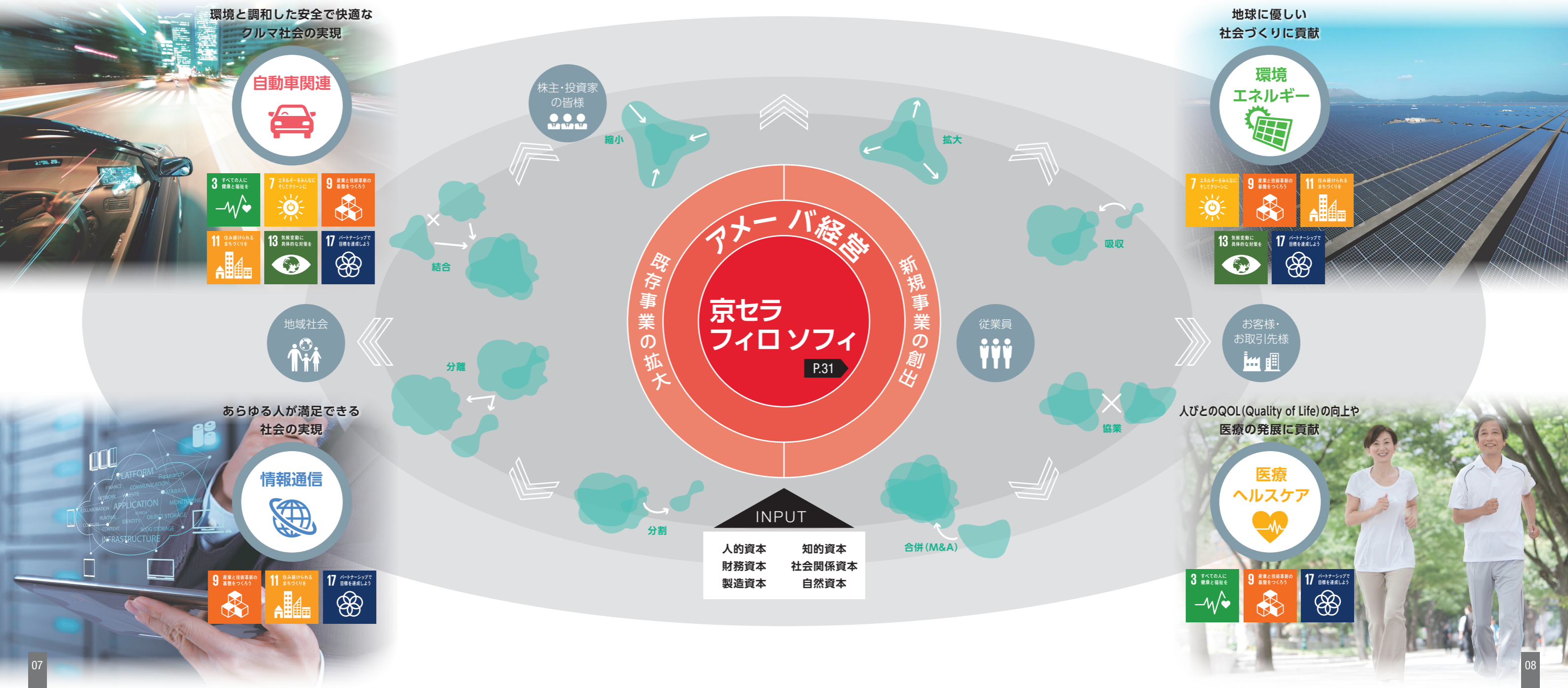
# 「京セラフィロソフィ」の実践を通して、 人類、社会の進歩発展に貢献します。

「京セラフィロソフィ」を実現する経営管理手法である「アメーバ経営」の本質は、時代の流れや市場の変化に機敏に対応し、柔軟に組織を変化することにあります。不確実性が高まる世の中においても、アメーバのように、環境変化に柔軟に対応し、いつも最先端で新たな価値を創造し続けてまいります。

あらゆる人やものをつなぐ情報通信市場、ICT化が急速に進む自動車関連市場、地球の環境保全に貢献する環境・エネルギー市場、人々の安心・安全な暮らしを支える医療・ヘルスケア市場など、関心が高まるIoT (Internet of Things) 社会の中核をなす分野において最

先端の製品・サービスを提供しています。京セラグループはこれら4つの市場を重点市場と定め、さらに便利で、持続可能な世界の実現のために、グループの総合力で、価値ある製品・サービスを届け続けます。

**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。



環境と調和した安全で快適な  
クルマ社会の実現

## 自動車関連



- 3 すべての人に健康と福祉を
- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 17 パートナシップで目標を達成しよう

## 地域社会



あらゆる人が満足できる  
社会の実現

## 情報通信



- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 17 パートナシップで目標を達成しよう

地球に優しい  
社会づくりに貢献

## 環境 エネルギー



- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 17 パートナシップで目標を達成しよう

## お客様・ お取引先様



人びとのQOL(Quality of Life)の向上や  
医療の発展に貢献

## 医療 ヘルスケア



- 3 すべての人に健康と福祉を
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 17 パートナシップで目標を達成しよう

## 独自のアメーバ経営の実践により発展と成長を実現

アメーバ経営とは、組織を小集団に分け、市場に直結した独立採算制により運営し、経営者意識を持ったリーダーを社内に育成すると同時に、全従業員が経営に参画する「全員参加経営」を実現する独自の経営管理手法です。

### アメーバ経営の目的

#### 経営者意識を持ったリーダーの育成

アメーバには、経営の全般を任せるリーダーを置きます。リーダーは、アメーバの運営を行うなかで、経営者意識をもった人材に成長します。

- ▶ 自ら挑戦する組織風土
- ▶ 目標を達成する風土づくり
- ▶ タイムリーかつ正確な経営判断

#### 市場に直結した部門別採算制度

市場価格をベースに計算する部門別独立採算制度を用いて、自部門の実績を明らかにします。

- ▶ より小さい単位の経営課題が明確になる
- ▶ 会社の隅々まで実態が良く見える
- ▶ 社員の採算意識が高まる

#### 全員参加経営

アメーバごとに経営計画をつくり、全員で知恵を出して協力することによって、目標を達成します。

- ▶ 現場の衆知が集まる
- ▶ 目標を達成することで達成感・やりがいを感じる
- ▶ 職場の一体感を醸成

## 柔軟なアメーバ組織

アメーバ経営という呼び名は、その小集団組織がまるで細胞分裂を自由自在に繰り返す「アメーバ」のようであることから生まれました。アメーバ経営の特長は、経済状況、市場、技術動向、競合他社などの急速な変化に対し、アメーバ組織を柔軟に組み替え、即座に対応できることにあります。市場は常に変化し、技術開発の世界も日進月歩

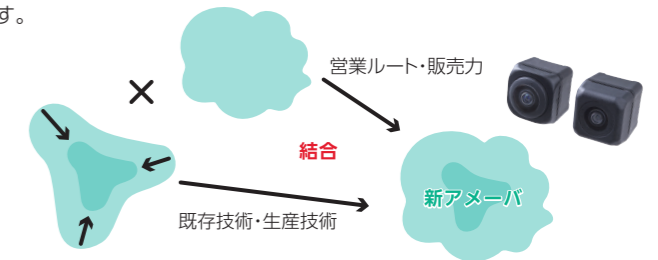
です。企業を取り巻く環境に敏感に反応し、柔軟に対応していくには、組織を固定化せず、事業展開に応じて自由に分割したり、統合したり、あるいは増殖させたりすることが必要であり、京セラグループはこれを繰り返して、発展・成長しています。

### 展開1:結合

## Case 1 社内技術の融合による車載用カメラモジュール事業の確立

1983年のカメラメーカーのM&Aにより、光学機器事業部門が誕生しました。同部門では光学レンズなどの部品技術から、精密機器であるカメラを組み立てる設計技術まで幅広い技術を有していましたが、カメラがフィルムからデジタルへ移行する中で競争環境が激化したことから、2007年3月期にコンシューマー向けカメラ事業から撤退しました。カメラ事業からは撤退しましたが、同事業で培った高度なレンズや設計技術とグループ内に有している基板などの技術を融合させるとともに、他の部品事業で培った車メーカーへの販売網を活用し、新たに車載用カメラモジュール事業を立ち上げました。現在、この車載用カメラ

モジュール事業は、ADAS(先進運転支援システム)やIoT(Internet of Things)市場などで多くの需要が見込まれる期待事業へと発展しています。



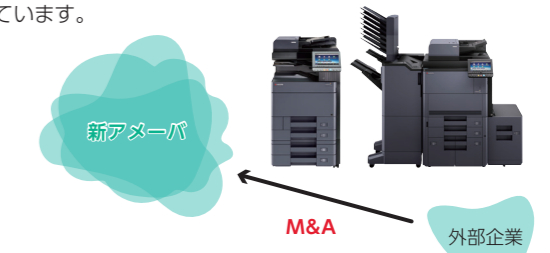
「コア技術と他のアメーバとの結合による、新事業の創造」

### 展開2:合併(M&A)

## Case 2 M&Aによるドキュメントソリューション事業の拡大

1982年の情報通信機器メーカーのM&Aにより、エコロジーコンセプトを有したプリンター事業が誕生しました。その後、2001年3月期には京セラミタ株式会社(当時)を連結子会社化し、同事業に加えコピー機事業を獲得しました。当時のプリンター事業は高速印刷技術への対応が、一方のコピー機事業はデジタル化への対応が課題でした。また、エコロジーコンセプトを有したプリンター事業は欧州を主要販売地域としており、コピー機は北米でのブランド認知度が高い事業でした。このM&Aにより両技術を融合させ、それぞれの課題を克服した新製品を積極的に投入するとともに、お互いの販売チャネルやブランドを活用し、拡販に努めました。その後もソフトウェアやソリューション関

連のM&Aを活発に進め、現在ではドキュメントソリューション事業として事業領域を拡大するとともに、高収益事業の一つとして業績に貢献しています。



「外部からの経営資源の獲得による事業領域の拡大」

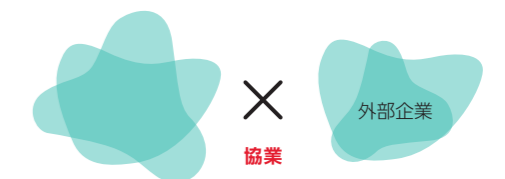
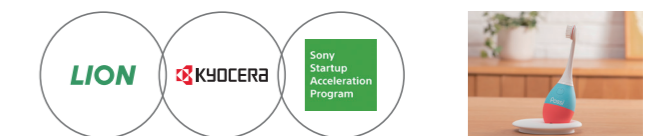
### 展開3:協業

## Case 3 オープンイノベーションを活用した新製品の開発を強化

当社は、ソニー株式会社様のソニー・スタートアップ・アクセラレーション・プログラム(SSAP)\*を活用し、ライオン株式会社様との協業で子ども用歯ブラシ「Possi(ポッシ)」を開発しました。当製品は、マーケティングを兼ねてクラウドファンディングを実施し、目標を上回るご支援をいただきました。オープンイノベーションは、これまで当社にはなかった新たなアイデアを形にできる取り組みです。今後も社外の知見と当社のアイデアにより、新商品・新事業の創造を進めます。

「Possi(ポッシ)」 P.30

\* <https://sony-startup-acceleration-program.com/>



「外部との協業による新製品の開発」

2019年3月期 決算要約

1. 売上高は2期連続で過去最高を更新

前期に実施したM&Aの貢献もあり、電子デバイスや産業・自動車用部品の売上が増加

2. 一時的な損失を計上したものの、増収および原価低減により増益

- ・2020年3月期の業績改善に向けて、生活・環境セグメントに含まれているソーラーエネルギー事業および半導体関連部品セグメントに含まれている有機材料事業において構造改革を実施
- ・積極的な投資、および原価低減による産業・自動車用部品、電子デバイス、ドキュメントソリューションの増益に加え、構造改革効果によりコミュニケーションも大幅増益

主要財務指標

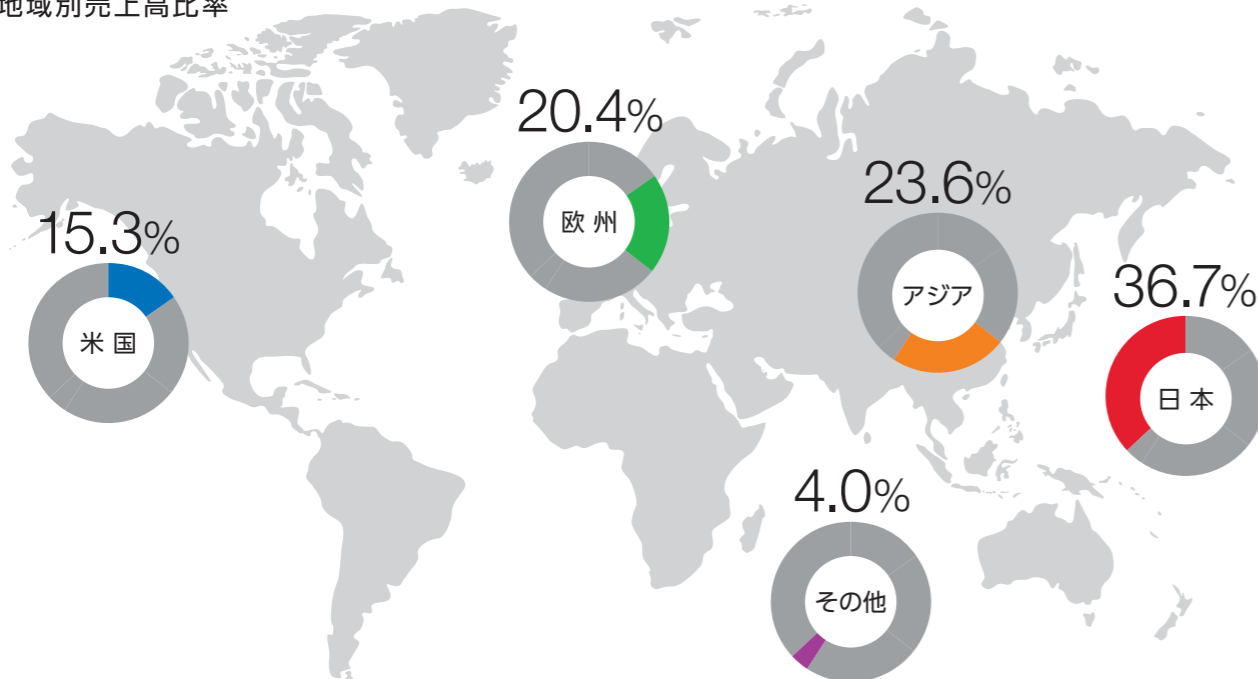
売上高  
**16,237** 億円  
(前期比 3.0% 増)

税引前利益  
**1,406** 億円  
(前期比 8.2% 増)

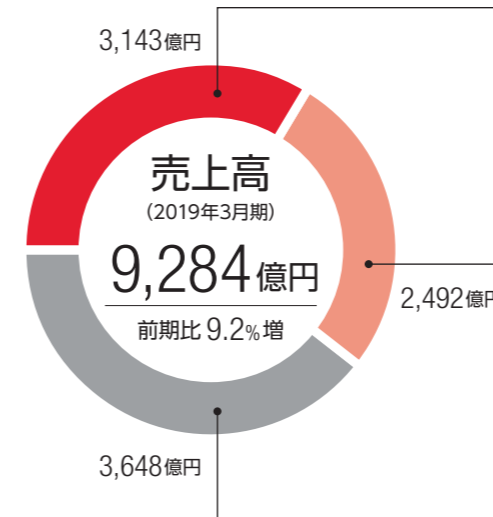
設備投資額  
**1,170** 億円  
(前期比 35.3% 増)

研究開発費  
**699** 億円  
(前期比 20.0% 増)

地域別売上高比率

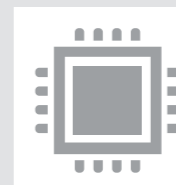


部品事業



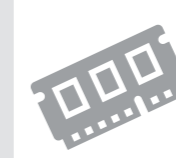
産業・自動車用部品

産業機械や自動車市場向けに各種ファインセラミック部品やカメラモジュール、液晶ディスプレイを供給しています。また、切削工具や空圧・電動工具などの機械工具を一般産業や建築市場へ供給しています。



半導体関連部品

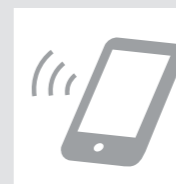
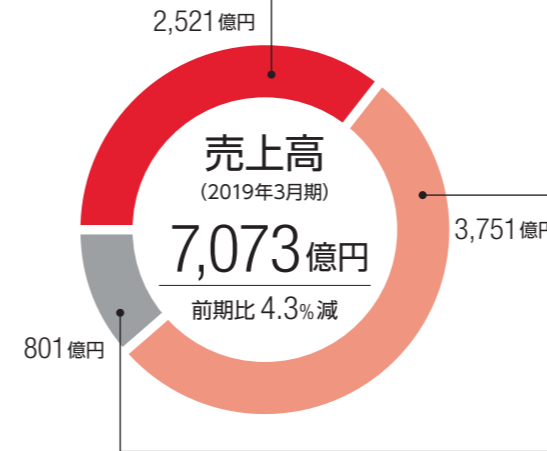
電子部品やICを保護するパッケージ、およびそれらの部品を実装する高密度な有機多層ボードなどを、情報通信や自動車市場などへ供給しています。



電子デバイス

スマートフォンなどの身近な製品から産業機器まで、幅広い分野にさまざまな電子部品やデバイスを供給しています。

機器・システム事業



コミュニケーション

高耐久やシニア向けなどの独自機能を搭載した通信端末に加え、IoTをサポートする通信モジュールおよび企業の経営を支えるICTソリューション、ならびに通信基盤を支える情報通信サービスを提供しています。



ドキュメントソリューション

環境性と経済性に優れたプリンターと複合機の幅広いラインアップに加え、お客様が個々に抱えるドキュメント関連の課題を解決するドキュメントソリューションを提供しています。

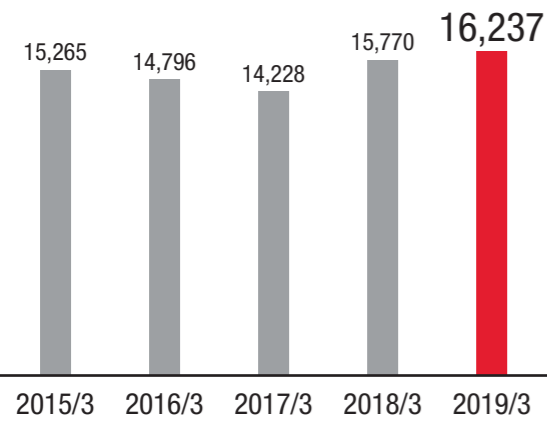


生活・環境

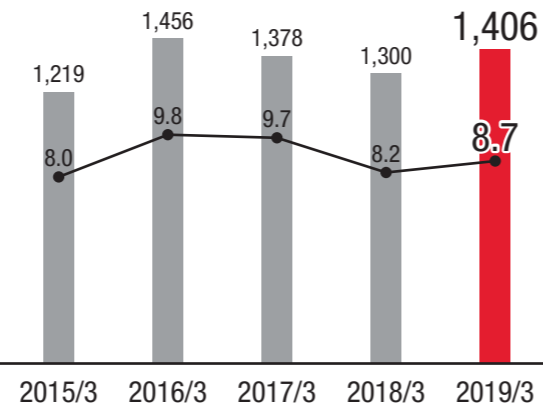
ソーラーエネルギー関連製品や医療用製品、宝飾品、キッチングッズなど、生活・環境に関わる製品を供給しています。

・各セグメントの売上高および合計金額は、表示単位未満を四捨五入しています。  
・前期比増減率は、百万円単位で比較した比率を記載しています。

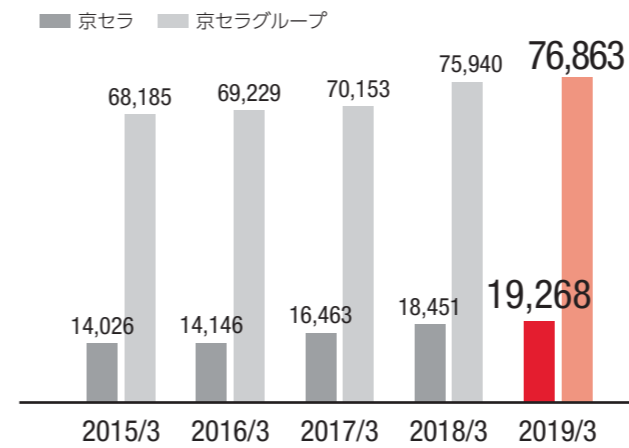
売上高(億円)



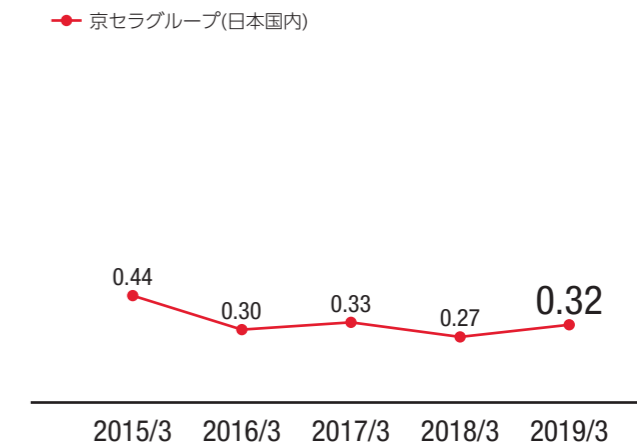
税引前利益(億円) / 売上高税引前利益率(%)



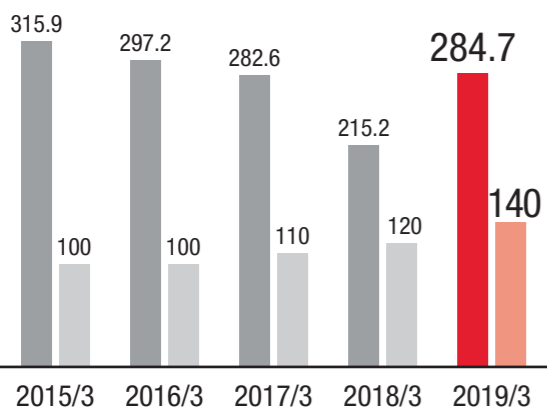
従業員数(人)



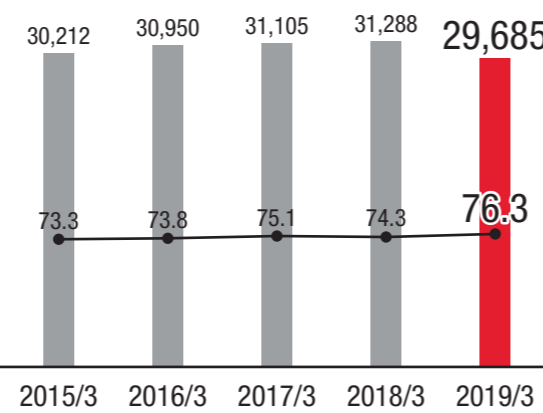
休業災害度数率<sup>※1</sup>



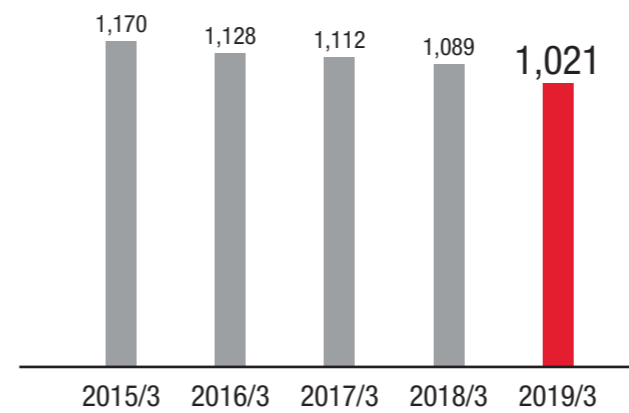
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益(円) / 1株当たり配当金(円)



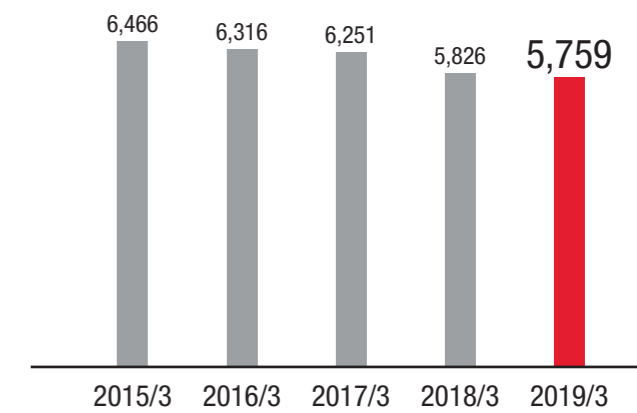
総資産(億円) / 親会社の所有者に帰属する持分比率(%)



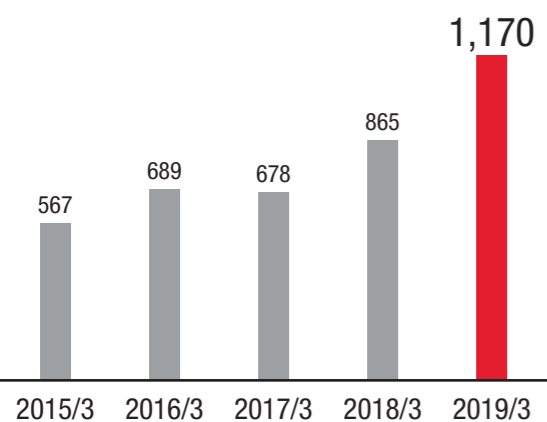
温室効果ガス排出量(Scope1,2)<sup>※2</sup>(千t-CO<sub>2</sub>)



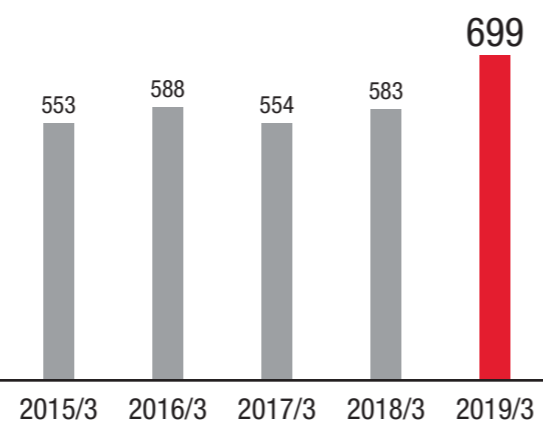
温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)<sup>※3</sup>(千t-CO<sub>2</sub>)



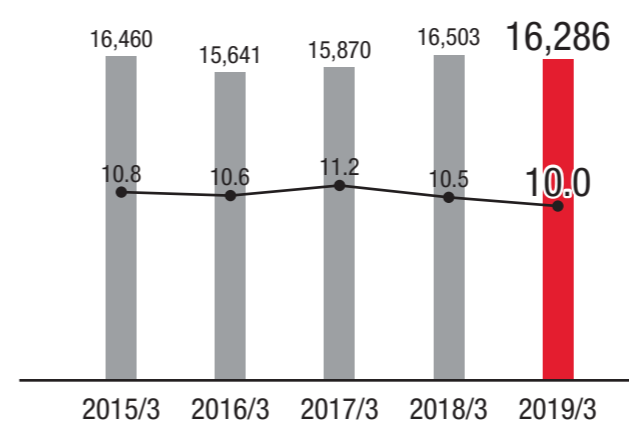
設備投資額(億円)



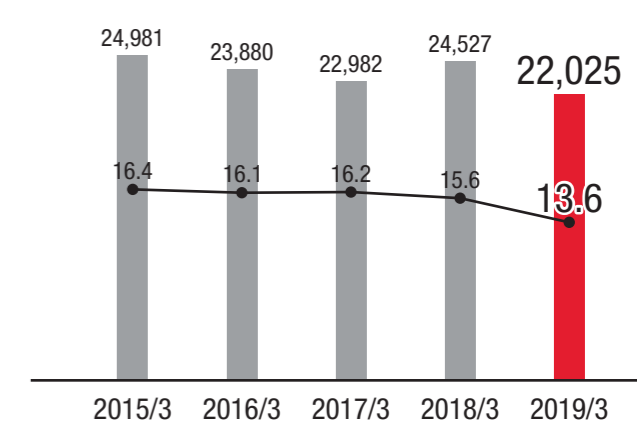
研究開発費(億円)



水使用量(千m<sup>3</sup>) / 売上高原単位(m<sup>3</sup>/百万円)



産業廃棄物排出量(t) / 売上高原単位(kg/百万円)



・金額および比率(%)は表示単位未満を四捨五入しています。また、各比率は、百万円単位で比較した比率を記載しています。  
 ・2019年3月期より、従来の米国会計基準に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。これに伴い、2018年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。また、IFRSに準拠した科目で表示しています。  
 ・2019年3月期の1株当たり配当金は創立60周年記念配当20円を含んでいます。

※1 被災者人数/百万時間(休業日数は、厚生労働省の基準に従う)  
 ※2・3 Scope1:燃料使用に伴う直接排出  
 Scope2:外部から購入する電力や熱の使用に伴う間接排出  
 Scope3:Scope1、2以外の間接排出(原料調達、輸送、使用、廃棄の他、従業員の通勤、出張など)





## 経営理念の実現に向け、新たなチャレンジへ

京セラは1959年の創業以来60年にわたり、「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」という経営理念を実現するために、企業活動に邁進してまいりました。その考え方は「京セラフィロソフィ」として全世界約7万5,000名のグループ従業員に浸透し、経営を進めるうえでの私たちの道しるべとなっています。

今後、経営理念を実現し続けるためには、さらなる成長が必要です。製品に個性や多様性が求められる時代においては、従来にない新たな分野、新たな試みへのチャレンジなくして成長は見込めません。若い人材の力を引き出し、外部のリソースも活用することで、目の前の目標をとらえ、次の目標へ果敢に挑み続けてまいります。

代表取締役社長

谷本 秀夫

### さらなる成長に向けて

## 若い従業員にチャンスを与えたい

京セラは今年、創立60周年を迎えました。学年で言えば、私とちょうど同級生にあたります。私が入社したのは1982年。売上高が1,000億円を超えて間もない、ようやく中堅企業の仲間入りをしたくらいの時期でした。

今のように「働き方改革」が取り沙汰される訳でもなく、テレビでは「24時間戦えますか」というコマーシャルが流れていた時代で、朝から晩までよく仕事をして、さまざまな経験をさせてもらいました。売上高が1,000億円を超えてから1兆円を視野に入れて会社が大きく拡大していった時代。成長のスピードが速いので、若い従業員にもどんどん責任ある仕事を任せてもらえました。私はもともと技術屋なのですが、30歳の頃には大きなプロジェクトのリーダーを任されて、製造ラインの工法開発から実際のライン立ち上げを手掛け、ようやく満足のいくラインができあがったと思ったら、注文が全く来ない。そこ

で、営業とともに販売にまで行ったら、今度は注文が一気に大量に来てしまい製造が追い付かなかったり、次から次へと課題が出てきて苦労はしましたが、開発から販売に至るさまざまな経験をしたことは、それ以降の仕事に随分役立ちました。

2008年のリーマンショック以降、売上高は1兆5,000億円から少々足踏みをしています。私たちが若い頃に経験したようなチャレンジができるチャンスを、形は違っても今の若い人たちにも与えたい。そのためにはどうしても会社が成長しなければなりません。現在進めている2021年3月期の目標(売上高2兆円、税引前利益率15%)もその一環で、次の目標では、やはり3兆円の大台をめざさなければならないだろう、と考えています。

## 成長戦略①方向性

### 外部リソースを活用しつつ、「アメーバ経営」の活性化を

成長の一つのカギとなるのが、M&Aをはじめとした外部リソースの活用です。私たちが入社した頃は、決まった製品を仕様どおりに大量に作れば売れるような時代でした。しかし今は、製品にも個性・多様性が重視され、他社に先駆けて特徴ある製品を作らねばならない難しい時代です。そういう中で事業を成長させていくには、M&A、さらにはオープンイノベーションといった取り組みが必要となります。自前主義にこだわってはいは無理なのではないか、と思っています。M&Aについては、過去を振り返ると、予想以上に早く大きく貢献したのもあれば、想定よりも成果が出るまで時間がかかるものもありました。そうした中で感じているのは、当社の骨格となっている「京セラフィロソフィ」を理解してもらえるかどうかが大切だ、ということです。成果が出るに越したことはありませんが、それ以上に、経営に対する考え方や企業文化が合わなければなりません。例えば、従業員を大切にすかどうか、といった点です。欧米の経営者にも、従業員を大切にする考えをお持ちの方は、たくさんいらっしゃいます。

当社独自の経営管理手法「アメーバ経営」の活性化も、成長に向けたカギになります。私が入社した頃は会社が大きくなっていった時期なので、事業部を形成する小集団の「アメーバ」もどんどん増えていきました。フラットな立場のアメーバの責任者が大勢で、若手はその仕事を通じて成長できた訳です。それが低成長になると、どうしても

## 成長戦略②重点分野

### 5GやADAS(先進運転支援システム)、再エネなどの注力分野に取り組む

今後は、5GやADASといった最先端の分野、あるいは再生可能エネルギーのような、事業の成長も期待でき、なおかつ社会の進歩発展にも貢献できる分野に積極的に取り組みたいと考えています。ADASは現時点では、車載カメラなどのさまざまなセンサーを車体に取り付けて安全性を高める段階にあります。車から感知できる範囲は限られています。そこで、例えば信号機の上に車の死角となるところを監視できるカメラを設置して車に情報を送るような、インフラの部分を手掛けたいと思っています。私たちが「路側機」と呼んでいるものです。現在、岩手県の陸前高田市で、東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)様を中心に実施している「BRT(バス高速輸送システム)」の実証実験に協力しています。当社の路側機を使って安全性を確保する取り

組みが固定化してピラミッド型になり、昔ほどアメーバが活性化できなくなります。もう少し組織をフラット化して、若い従業員がアメーバのリーダーとして活躍できる組織に戻していく必要があります。アメーバ経営の本質は、今も昔も変わりません。しかし、決められた製品を大量に作れば良かった時代と違い、今は技術も要求されることも複雑になってきています。例えばIoT(Internet of Things)ですと、センサー、通信、集めたデータの解析など、かなり幅広い技術を網羅しないと事業として成り立ちません。部門間の連携なくして、新しい仕事は作れなくなってきています。そこで、アメーバ経営の良さは残しつつ、部門間の連携も取れるようにするため、研究開発とマーケティングの組織には、横串を通すような体制を整えました。部門間の連携により、新たな価値を生み出し、新しい成長ドライバーとする狙いです。アイデアが具体化して、今度は事業化する段階で、事業本部にまた横串をどう通すかも、今後考えていかなければいけないところです。そして、アメーバ経営で最も大切なのは、その仕組み自体ではなく、京セラフィロソフィにある「利他の心」です。そうでなければ、アメーバ間で自部署の利益だけを重視するあまりに争いごとが起こってしまい、全体として機能しません。もちろん両方が大切なのですが、ベースにフィロソフィというものがないと、アメーバ経営は上手くいかないのです。

組みです。路側機というのはベースとなるのが通信技術で、携帯電話など長年にわたり通信機器事業を手掛けてきた当社がお役に立てる分野です。通信規格が5Gになれば、瞬時に大量のデータを通信できる環境となり、より安全性の高いシステムが実現できます。5G関連では路側機のほか、工場内のIoTを「ローカル5G<sup>※1</sup>」で一括管理するといった取り組みも進めています。通信技術を活かし、いろいろと貢献できることはあると思います。再生可能エネルギーの分野では、日本で太陽光発電の固定価格買取制度が終了に向かう中、導入したユーザーに経済的なメリットをもたらすソリューションを提供できる仕組みの構築が必要です。一つの例として、関西電力株式会社様と合同会社を作り、原則として、



初期費用ゼロで電気料金も安くなり、10年後には太陽光発電システムをお客様に無償譲渡する「ちゃんとGood!サービス」を立ち上げました。加えて、蓄電池や燃料電池も含め、経済合理性が合うような製品やサービスを供給していくことで、社会に貢献していきます。このほか、医療やヘルスケアの分野でも、摩耗を抑制する人工関節

を東京大学様と共同開発するなど、さまざまな研究開発を進めています。医療やヘルスケアについては、安全性が最優先されるために時間はかかりますが、今後の成長発展に向けては有力な市場分野であり、引き続き注力していきたいと考えています。  
※1：特定の拠点や建物などを対象に、5G技術を用いて構築するプライベートネットワーク。

## 成長戦略③生産体制

### 「地産地消」を軸に、地域のニーズに合った製品を供給

生産面では、「地産地消」という考え方を軸に、再編の動きを進めています。大きく分けて、米国、欧州、アジアに日本を加えた4極で、それぞれの地域の社会構造やニーズに合った製品を生産していきます。欧州については、ファインセラミック事業において、欧州における生産拠点の確保を目的に、複数のM&Aを実施しました。また、中国については、対米経済摩擦で関税の問題が発生しているため、ベトナムなどに生産拠点を移すことを検討していますが、そもそも巨大な内需マーケットがありますので、すべてを移管するなどということは考えていません。

成長著しいインドについても、部品事業はまだこれからですが、金属加工などの工具事業については、現地の企業と協力して工場を立ち上げ、生産を行っています。一方、日本では少子高齢化により、今後、定年退職を迎える従業員と同じ規模の人数を採用し続けるのは恐らく困難です。人がだんだん減っていく中でも、会社としては成長をめざさねばならないという状況にあります。

## 成長戦略④生産技術・研究開発

### ロボットやAI(人工知能)、ソフトウェアを強化しオープンイノベーションも

そうした中で成長を実現していくには、ロボットやAIといった新技術を徹底的に活用したもののづくりをする必要があります。まず日本がモデルケースとなり、それが上手くいけば、他の国でも展開できるでしょう。現在、それらを活用した生産性向上の取り組みは、生産工場と、本社をはじめとした共通部門の2本柱で進めています。先行してスタートした工場では、既にロボットやAIの効果で、必要な人員規模を10分の1程度に削減することができました。

開発に多くの費用が掛かっていますので、まだ収支が合うところまでは届いていませんが、技術的に活用が可能なことは確認できました。それをいかにして多くの既存事業に広げていけるかが、これからの課題です。

共通部門の方は、去年から本場で、会議のペーパーレス化や、一部業務のRPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)による置き換えの検討などを進めており、今後、全工場・営業所も含めて加速させていくという段階です。それ以前に共通部門の業務を改めて分析すると、部門ごとに仕事が重複しているケースがありました。新技術の導入以前に改善の必要があり、早急に見直しを進めています。

また、研究開発では、鹿児島国分工場内にあった材料技術の研究開発機能の一部を、4月に京都府の「けいはんなリサーチセンター(旧・中央研究所)」に移管したほか、5月には、横浜市にソフトウェアやシステ

ムの研究を手掛ける新しい研究所「みなとみらいリサーチセンター」を立ち上げました。

近年、どのような事業をするにせよ、そこに占めるソフトウェアの重要性が非常に高まってきています。「みなとみらいリサーチセンター」のミッションは、研究開発のみならず、その成果をどうビジネスに取り込んでいくか、M&Aやアライアンスといったさまざまな形での外部リソースの活用を進める拠点に育てていきたいと思っています。

当社では既に、米国、欧州など、各国の企業との提携を進めており、シリコンバレーの著名アクセラレーター(事業成長支援組織)「Plug and Play」様の京都拠点の設立も支援しました。今後はアジア企業との連携も進めたいと考えており、2019年4月に中国・深セン市に開設した「京セラ(中国)イノベーションセンター」の役割に期待しています。



2019年5月にオープンした、みなとみらいリサーチセンター。オープンイノベーションの実現をめざした、開放的な作りが特長。

## 人材育成

### 新規事業イベントが盛況、事業化に期待

もちろん、社内の人材を育て、活かしていくことも成長には欠かせません。そこで2018年12月より、外部の協力を得ながら、「新規アイデアスタートアッププログラム」という社内ベンチャーイベントを開催してい



ます。もともとは研究開発部門のイベントだったのですが、若手が活躍できるボトムアップの仕組みを作ろうと全社応募に切り替えたところ、800件を超える予想以上の新事業アイデアの応募がありました。現在、アイデアのブラッシュアップを進めており、当期中には応募者による社内向けのプレゼンを実施する予定です。事業化ができるようなアイデアが幾つも出てきてくれることを期待しています。

従来の事業本部の枠に当てはめると、どうしても組織が決まってしまうと、若い人が突拍子もないことをやる、という訳にはなかなかいかなくなってしまいます。ならば新しい場を作ってしまうと、若い人がリーダーとして入って活躍していけます。スタートアッププログラムに限らず、これからもそういう場をどんどん作っていききたいと思っています。

## 環境・社会・ガバナンス

### ガバナンス体制のさらなる充実化へ

一方で、環境・社会・ガバナンス(ESG)の問題にも、誠実に取り組んでいきたいと考えています。京セラフィロソフィの実践を通じて人類、社会の進歩発展に貢献する、というのが、当社のESGに対する基本姿勢です。また、2015年9月に国連総会で採択された「持続的な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)」は、この当社の基本姿勢の実現にもつながると考えています。SDGsを念頭に置きながら社会の課題に応える事業活動を展開するのはもちろんのこと、ESGの各課題に対してもSDGsの理念を踏まえて、積極的に取り組んでいきます。

環境面では、事業を通じた環境貢献が主な取り組みとなります。先ほど申しあげた「ちゃんとGood!サービス」が好例ですが、それ以外にも例えば、工場の排水やエネルギーを管理できるIoTシステムを自社用に開発し、それを外販することも考えており、まずは社内での開発を進めていきます。

自社における環境目標についても、2030年度に2013年度比でCO<sub>2</sub>排出量を30%削減する目標を設定しています。これまで以上に有言実行でないと、皆様に認めていただけない時代です。世の中に求められることについては、きちんとめざしているビジョンを明らかにして

## ステークホルダーの皆様へ

### 経営理念の実現に向けて

当社の経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福の追求」と「人類、社会の進歩発展に貢献すること」ですので、そこから外れた事業を展開するつもりは、今後もございません。

そういう意味で、投資家の方には安心して投資していただければ、従業員にも安心して働いてもらえ、お取引先様や地域社会の皆様にも安心してお付き合いいただける企業であり続けたいと考えています。

人間として正しいことを正しく行う、ということを大事に考え、個々に発生する事象についても、人間として恥ずかしくない判断をしていくこと。それが、京セラという会社の基本であり、その考え方を決して忘れることなく、事業運営を進めてまいります。

実行していかなければ、と思っています。

また、ESG情報の開示を積極的に進めます。この統合報告書の発行も、その一環です。ダイバーシティ(人材の多様性)についても積極的に取り組みを進めたいと考えており、今年は社外取締役1名、執行役員に1名、初めて女性が加わりました。

かつては結婚・子育てが一つのハードルになっていましたが、一般的に、通信技術の発展などによりテレワークやフレックスタイムが浸透しはじめ、柔軟な働き方が可能になりつつあります。当社においても女性に限らず、外国人、障がい者を含め、多様な社員一人ひとりが活躍できる場を提供できればと思い、さまざまな側面からより良い環境づくりを進めていきたいと考えています。

ガバナンス面では、一つの取り組みとして2018年12月に、取締役の指名・報酬に関する透明性を高めるため、過半数を社外取締役で構成する任意の指名報酬委員会を設置しました。

現在、社外取締役3名全員が独立役員となったほか、先にお話ししたとおり初の女性社外取締役も加わり、従来からいた海外出身の取締役2名と合わせると、取締役会の多様性の確保という意味では、一歩前進したと言えるのではないのでしょうか。

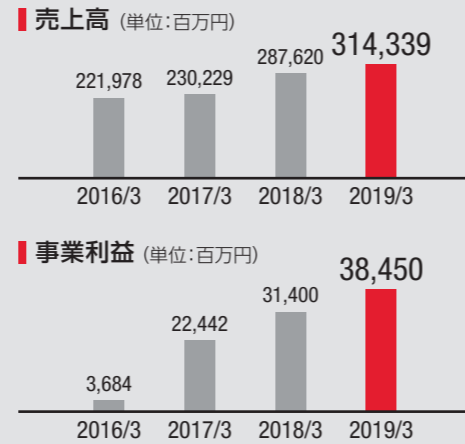


## 産業・自動車用部品

主要部品の売上増に加え、  
M&Aによる売上貢献、  
ならびに原価低減により増収増益

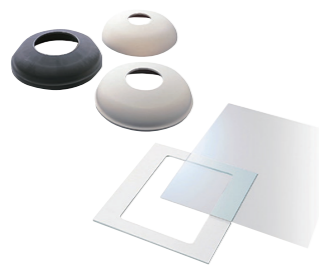
売上高 314,339百万円 (前期比+9.3%)  
事業利益 38,450百万円 (前期比+22.5%)

- ・M&Aにより、約250億円の増収効果
- ・機械工具および産業機械向けファインセラミック部品の売上が堅調に推移
- ・増収および原価低減などによる収益性の向上により増益



### 【当事業セグメントの強みと今後の事業展開】

京セラグループは創業以来、ファインセラミック材料および製品の開発により新市場の開拓に努めており、現在では情報通信市場や、半導体を含む産業機械市場などの幅広い市場向けに製品を供給しています。新市場開拓の過程で培ってきたセラミック材料技術や製品デザイン力などのノウハウの蓄積が、顧客要求への対応を可能にする生産技術力につながっています。加えて、高い生産能力を有していることが競合他社との主な差別化要因であり、これによりグローバルサプライヤーとしての地位を確立しています。



自動車用部品においては、ファインセラミック技術を活用し、ディーゼルエンジンの点火用や燃焼補助用グロープラグの発熱部であるヒーターピンなどの高シェア製品を供給しています。また、自動車の安全性向上のために搭載が増加している車載カメラについては、他社との協業も含めた新製品や新技術開発により、シェアの拡大をはかっています。



液晶ディスプレイでは中小型サイズに特化し、車載用および産業用を中心に展開しています。また、医療用などの信頼性が求められる分野での新製品開発を通じ、一層の競争力の強化と事業拡大に努めています。



機械工具事業の製品は、主に自動車関連市場での金属加工に使用されています。当業界においては、世界的に多くの競合会社がありますが、京セラグループは高い材料技術をベースに顧客の生産性向上に寄与する多種多様な工作機械用の切削工具を供給しています。また、自動車産業に加え、航空機やエネルギー市場などの幅広い市場へ製品を展開するとともに、積極的なM&Aにより空圧工具や電動工具などの製品ラインアップの拡充を進め、総合工具メーカーとしての事業拡大をはかっています。

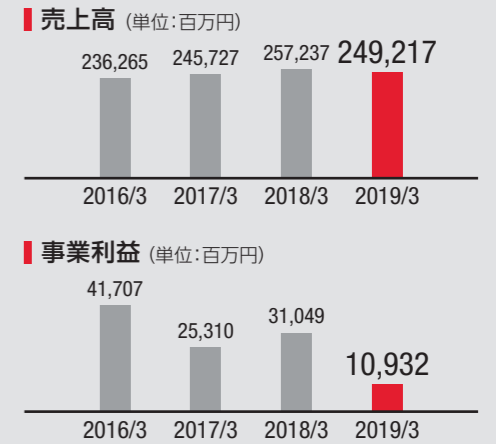


## 半導体関連部品

セラミックパッケージの売上減  
および一時損失の計上により  
減収減益

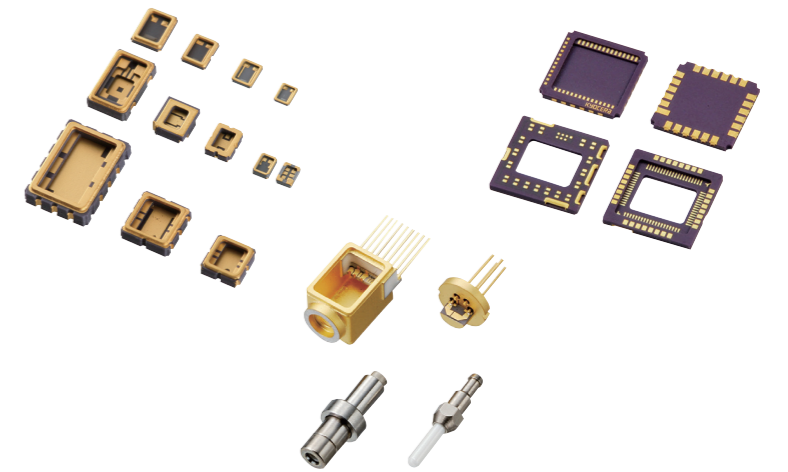
売上高 249,217百万円 (前期比△3.1%)  
事業利益 10,932百万円 (前期比△64.8%)

- ・スマートフォンおよび光通信用セラミックパッケージの売上が減少
- ・有機材料事業において有形固定資産およびのれん等の減損損失16,184百万円を計上

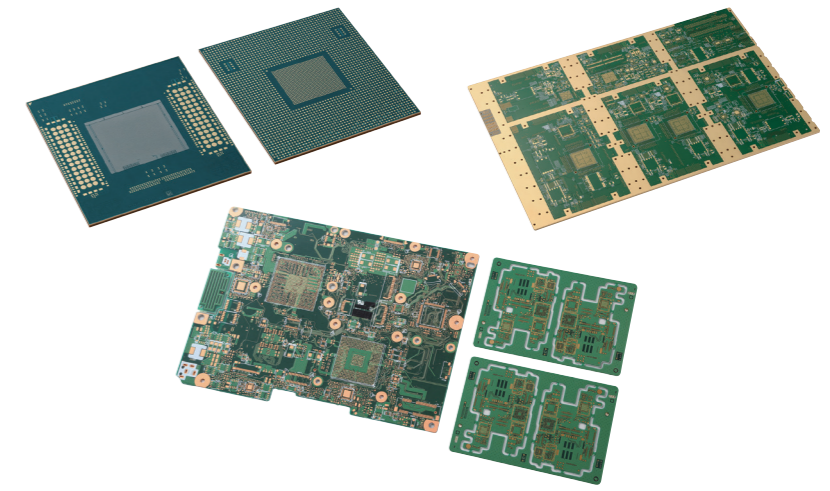


### 【当事業セグメントの強みと今後の事業展開】

セラミック材料部品事業では、ファインセラミックに関する高度な開発力および生産技術力、ならびに供給能力を有しており、世界市場においてマーケットリーダーの地位を確立しています。京セラグループの有する優れた経営資源を活用し、デジタルコンシューマ機器市場、車載、光通信、医療市場、IoT 関連市場などに向けて幅広くセラミック材料部品の用途拡大をはかっています。また、拡大する市場ニーズへの対応として積極的な増産体制を構築しており、高シェアの維持、向上に努めています。



有機パッケージおよび多層基板事業においては、国内およびアジアメーカーが主な競合会社ですが、京セラグループは優れた電気特性や高い信頼性が求められるサーバーやルーターといった通信インフラ向けに使用されるハイエンドのフリップチップ・パッケージや多層基板といった製品において主要サプライヤーの1社となっています。さらに、電装化が進む車載市場に対して、これまで培ってきた設計技術などの技術力を活かした新製品の開発を進め、事業競争力の強化をはかっています。

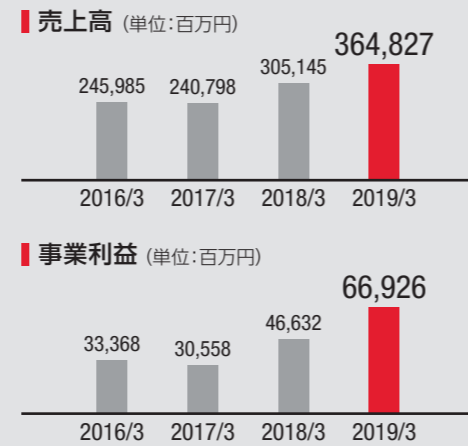


## 電子デバイス

M&Aによる貢献に加え、  
高採算部品の需要増  
により増収増益

売上高 364,827百万円 (前期比+19.6%)  
事業利益 66,926百万円 (前期比+43.5%)

- ・AVX CorporationのM&Aにより、約330億円の増収効果
- ・スマートフォン向けセラミックコンデンサ (MLCC) の売上が増加
- ・増収および高採算部品の売上増ならびに原価低減などにより収益性が向上し、増益

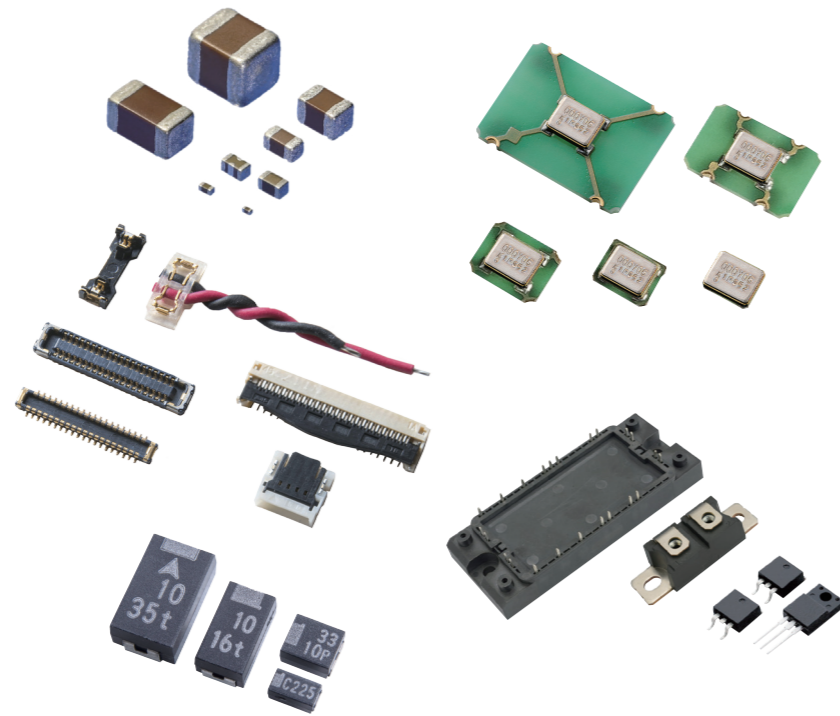


### 【当事業セグメントの強みと今後の事業展開】

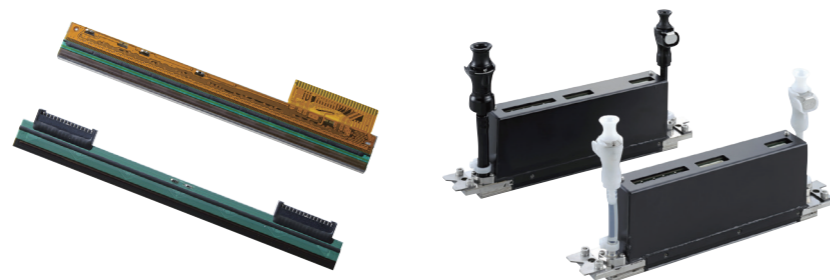
京セラグループは、各種コンデンサや水晶部品、コネクタ、サーマルプリントヘッドおよびインクジェットプリントヘッド、パワー半導体、各種センサーや無線通信用アンテナなどの幅広い製品を開発・製造しており、これらの充実した製品ラインアップにより、多様な用途へグローバルに展開しています。

スマートフォン向けコンデンサや水晶部品、コネクタでは小型、高性能などのニーズをとらえた最先端分野への製品展開に注力することで、主にハイエンドのスマートフォン向けでは主要サプライヤーの1社となっています。特に、需要が拡大しているMLCCでは積極的な新製品の投入や生産能力の拡大により、シェア拡大に努めています。

AVX Corporationは、タンタルコンデンサ市場において一般産業、自動車、通信インフラなどの幅広い分野へ展開する当業界のリーダーであると同時に、研究開発や積極的なM&Aにより、製品ラインアップおよび事業領域、ならびにシェアの拡大をはかっています。



バーコードラベル印字などに使用されるサーマルプリントヘッドや、捺染印刷などの産業向けで使用されるインクジェットプリントヘッドにおいて、京セラグループは高いシェアを有しており、積極的な新製品の投入や用途拡大により、さらなるシェアの向上に努めています。

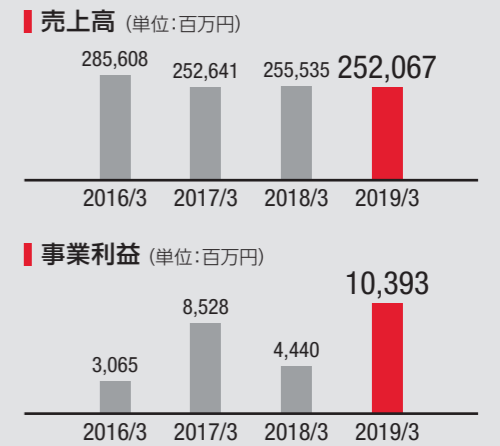


## コミュニケーション

携帯電話の販売台数減により  
減収となったものの  
構造改革の効果により収益性は改善

売上高 252,067百万円 (前期比△1.4%)  
事業利益 10,393百万円 (前期比+134.1%)

- ・情報通信サービス事業はエンジニアリング事業を中心に増収
- ・通信機器事業は、携帯端末の販売台数が前期比約10%減少したことにより減収
- ・通信機器事業における低採算製品の縮小および原価低減により、収益性が改善し、増益



### 【当事業セグメントの強みと今後の事業展開】

京セラグループは、主に国内向けにスマートフォンやフィーチャーフォンを供給するとともに、防水・高耐久性を備えるなどの差別化をはかった製品展開に注力しています。特に国内向けではかんたんケータイから高性能スマートフォンまで、多種の製品を展開しており、多様なユーザーニーズに対応しています。



通信技術の応用展開により、車載やIoT向けに需要の拡大が見込まれる通信モジュールやIoT通信機器を展開し、事業領域の拡大をはかっています。通信モジュール分野では、これまで培ってきた国内の大手キャリアとの関係を活かし、他社に先駆けて製品投入ができており、この点がさらなる技術の高度化への対応に向けての強みとなっています。



情報通信サービス事業は、主に国内で事業を展開しています。アプリケーションソフトウェアやセキュリティソフトなどを展開するICT事業では、AI、IoTの普及に伴うユーザーのニーズに対応した製品の開発、供給をはかっています。また、IoT社会での無線通信ネットワークとしてニーズが高まっているLPWA (Low Power Wide Area, 低消費電力広域ネットワーク) ネットワーク「Sigfox」を日本で唯一展開できる事業者としてライセンスを獲得したことで、国内LPWA通信サービス分野では主要な一社となっています。

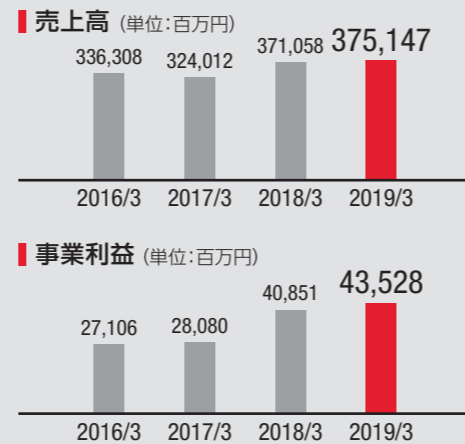


## ドキュメントソリューション

円高の影響はあったものの、販売台数の増加およびM&Aの効果も加わり、増収増益

売上高 375,147百万円 (前期比+1.1%)  
事業利益 43,528百万円 (前期比+6.6%)

- ・円高の影響により、売上高は前期比約△60億円、事業利益は同約△15億円
- ・M&Aにより、約40億円の増収効果
- ・複合機などの販売台数が堅調に推移
- ・コスト低減や生産性向上に加え、減価償却費、研究開発費が合計で約25億円減少し増益



### 【当事業セグメントの強みと今後の事業展開】

京セラグループは、プリンター・複合機の製造・販売、およびドキュメントソリューションサービスをグローバルに展開しています。自社開発の長寿命感光体ドラム（アモルファスシリコンドラムおよびPSLP（Positive Single Layer Photoconductor）ドラム）や低消費電力システムにより、環境に配慮し、かつ低ランニングコストで差別化を実現した製品を提供しています。また、ハイエンドからローエンドまで幅広く製品ラインアップを拡充し、顧客ニーズへの対応を進めています。同時に、基幹部品やトナーコンテナなどの製造ラインの自動化を進め、コスト競争力を高めています。さらに、ドキュメントソリューション事業の拡大により一層の競争

力の向上をはかっています。クラウド環境やモバイル機器との連携など、ユーザーニーズに対応したさまざまなアプリケーションソフトウェアの搭載を可能にする当社独自の「HyPAS（Hybrid Platform for Advanced Solutions）」を効果的に活用し、顧客ごとの最適なドキュメント環境を提供するMDS（Managed Document Services）ビジネスの拡大を進めています。また、M&AによりECM（Enterprise Contents Management）事業やドキュメントBPO（Business Process Outsourcing）事業を手掛ける企業を加えたことで、ドキュメントソリューション事業の顧客への提供価値を一層高めています。

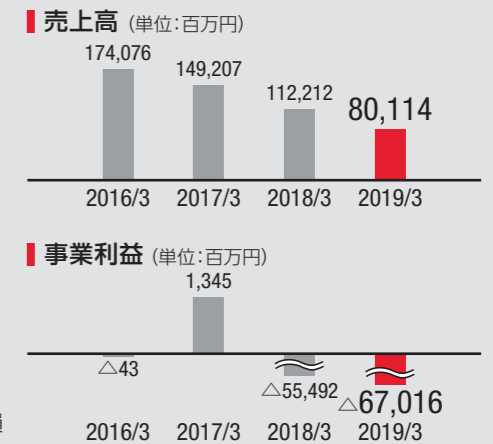


## 生活・環境

ソーラーエネルギー事業における売上減および一時損失の計上により、減収、損失拡大

売上高 80,114百万円 (前期比△28.6%)  
事業利益 △67,016百万円 (前期比△11,524百万円)

- ・ソーラーエネルギー事業の売上が国内住宅市場の低迷を主因に減少
- ・太陽電池モジュールの出荷量は、前期に比べ約40%減少
- ・ソーラーエネルギー事業における構造改革の実施
  - 1) 生産拠点の集約など
  - 2) ポリシリコン原材料に関する長期購入契約の和解放費用及び同原材料に係る評価損等の合計52,313百万円の一時的損失の計上



### 【当事業セグメントの強みと今後の事業展開】

ソーラーエネルギー事業においては、多くの競合会社が存在しているものの、業界の先駆者として40年以上にわたる事業活動から蓄積した技術により、高い変換効率と長期信頼性を実現した製品が京セラグループの強みとなっています。多結晶シリコン太陽電池ではシリコンインゴットからモジュールまでの一貫生産体制を有し、各工程での徹底した品質管理と原価低減を通じ、高い信頼性の実現と競争力の強化に努めています。さらに、システム設計、施工・メンテナンスまで提供することで、公共・産業用市場で国内トップクラスの導入実績を有しています。京セラグループは、今後の拡大が見込まれる自家消費需要をとらえるため、グループの経営資源やノウハウを活用し、蓄電池やEMS（Energy Management System）などの開発強化、次世代エネルギー管理に関する実証実験への参画などにより、エネルギーソリューション事業の展開を積極的に進めています。また、長期間にわたるアフターサービスやメンテナンスの提供を可能とする強固な財務基盤を有している点も京セラグループの優位性となっています。



医療機器事業では、人工関節やデンタルインプラントが主要製品です。主に国内市場で展開しており、国内メーカーとしてはトップクラスの競争力を有しています。人工関節においては、生体親和性が高いというファインセラミックスの特性を活かし、かつ、長寿命化や抗菌性を高めた製品などの展開により、競争力の一層の強化に努めています。また、M&Aを通じた米国市場への展開により、事業規模のさらなる拡大をはかっています。



宝飾応用商品事業では、宝飾品やセラミックナイフなどのキッチングッズなど、身近な製品を供給しています。





### イノベーションスクエア (6階)

さまざまな企業や大学、行政の方とともに、会議やイベントなどを行うためのスペース。オープンイノベーションの実現に向け、多彩な方々に自由にお集まりいただけるようにしています。



### ピア

イノベーションスクエアへのエントランス。施設のテーマである“港”に合わせ、船をかたどった大型オブジェが置かれているほか、壁には「出航する帆船」を描いた、高さ2m、幅9mのプロジェクションマッピング映像が投影されています。

### デッキ

外部人材とのミーティングなどを行うためのスペース。左側にある円形の部屋は「コンパス」と名付けられた会議室で、仕切りガラスを開放すると、最大230人収容できます。中央にステージを組んで、3面スクリーンを使ったプレゼンテーションなどを行えます。

### テラス

社員のための共有スペース。港町のカフェをイメージした作りで、リラックスした雰囲気の中、打合せや仕事、アイデア出しなどができます。

## 「みなとみらいリサーチセンター」がオープン

当社の新しい研究施設「みなとみらいリサーチセンター」(横浜市)が2019年春にオープンしました。首都圏の研究機能を一手に集約した施設で、ソフトウェア・システム関連の研究開発体制の強化とオープンイノベーションの促進をめざします。将来的には、1,000人規模の技術者が働くグループ最大の研究開発拠点に育てる方針です。

### 施設の紹介①

## “共創”を通じオープンイノベーションの実現へ

「みなとみらいリサーチセンター」の最大の特徴は、スタートアップなど他の企業の研究者や学生など、社外の方々と“共創”を実現するためのスペースを設けていること。めざすのは、本当の意味でのオープンイノベーションの実現です。



#### ■新研究所の概要

名称：みなとみらいリサーチセンター  
所在地：神奈川県横浜市西区みなとみらい3-7-1  
延床面積：10,770m<sup>2</sup>  
(OCEAN GATE MINATO MIRAI内1F、3F、4F、5F、6F)  
稼働開始：2019年5月

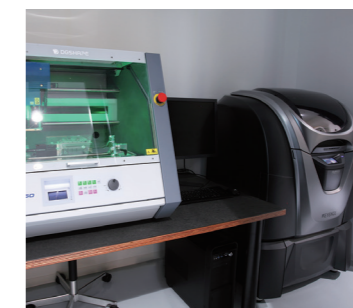
### クリエイティブファブ (1階)

センサーやデバイス、通信ネットワークなどの実装ができる“試作工場”。ガラス張りで見える「みなとみらいリサーチセンター」の“ショールーム”です。イメージしたのは、船の建造や修理を行うドック。企業の研究者や学生から子どもまで、幅広い層の方々に自由にお使いいただけるようにしています。



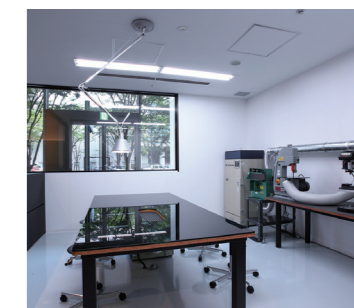
### ハッチ

プログラミングからイベントまで、幅広く使えるオープンスペース。天井には、船の骨組みをかたどったオブジェが配置されています。ここからさまざまなモノが“外に飛び出していく”よう、防水扉を通じて外と行き来ができるようになりました。



### NC ルーム

高度なものづくりを可能とする、紫外線硬化樹脂を用いる3DプリンターやNCマシンを設置しています。



### ワークショップ

多様なものづくりニーズに応え、ドリルや切断加工機、切削機などの工作機械を設置しています。



## 研究開発拠点の再編

今年に入り、これまで、関東に所在する3カ所の研究開発拠点の人員、設備を集約した「みなとみらいリサーチセンター（以下、みなとみらい）」を開設したことに加え、京都府・けいはんな学研都市にある「中央研究所」を「けいはんなリサーチセンター（以下、けいはんな）」に改称、鹿児島県内の「総合研究所」（現「ものづくり研究所」）の一部機能・人員を移管しました。

理由はシンプルで、これまで研究開発拠点が分散し過ぎていたためです。さまざまな分野の研究者が近くにおいてコミュニケーションを取りやすくなった方が、効率も良くなり、新しい技術や製品も生まれやすくなる、と判断しました。「みなとみらい」では、機器・システム・ソフトウェアの開発機能を横串を刺す形で一体化し、「けいはんな」では、材料からデバイスまでを一気通貫で開発できる体制にしています。「みなとみらい」には、現在までに約600人の技術者が集結しています。例えば、自動運転関連の技術開発を手掛けようとするれば、情報通信のみならず、メディカル分野やシステム開発の見聞も密接に関係します。交通情報を通信でやり取りし、運転者の表情などをメディカル技術でとらえ、車に搭載するシステムが判断することで、運転環境の安全性や快適性を実現できるのです。

「みなとみらい」に各分野の技術者が集結することにより、さまざまな分野の技術者によるシナジーが発揮され、よりスピーディな研究開発の動きが生まれることを期待しています。

## 研究開発 トップインタビュー

執行役員 研究開発本部長 稲垣正祥

## オープンイノベーションの促進

「みなとみらい」と「けいはんな」のリサーチセンターには、外部の方々を交えた「オープンイノベーション」を促進する機能も盛り込んでいます。京セラグループは、数年前よりオープンイノベーションに取り組みはじめ、東京事業所に専用の施設も設けていました。そこで外部の方々と話をするにつれ、当社が持つ技術の多彩さを再認識したのです。創業者の稲盛が常々「成功するまで諦めない」と言ってきたこともあり、当社は過去の事業を含めて本当に幅広い分野の技術を今日まで大切に蓄積しています。そこに外部の方が持ち寄ってくれた技術やアイデアを合わせれば、さらに革新的な製品を生み出せるのではないのでしょうか。

## 新事業の育成に向けて

スタートアップ企業などの支援を通じた「新事業の育成」も、将来に向けて考えています。当社の創業時には、27歳の若者だった稲盛に場所や資金をサポートしてくれた人がいたのです。そのお陰で京セラはその後、飛躍的な成長を遂げ、取引先や地域社会、海外を含めて影響を及ぼす存在になりました。

現在の京セラグループには資金や人材、営業や購買、法務、知財といった豊富な経営資源があります。かつてスタートアップであった京セラが、それらを活用して、次のスタートアップを支援する事業システム（生態系）全体が循環しつつ成長します。それは当社の経営理念である「全従業員の物心両面の幸福と人類、社会の進歩発展」を実現する事であり、「自利・利他」の実践だと言えるのではないかと思います。

### 最新研究開発事例

#### ▶▶ 子どもが嫌がる歯磨きを楽しい時間に変える歯ブラシ「Possi（ポッシ）」をオープンイノベーションで開発



当社はライオン株式会社様と親子の歯磨き向け歯ブラシ「Possi（ポッシ）」を共同開発しました。歯ブラシが歯に当たると、ヘッド部分から歯に振動が伝わり、骨伝導で音楽が楽しめます。子どもが好きな丸いフォルムとカラフルなデザインが特長です。オープンイノベーションへの取り組みの一環として、「子どもが嫌がる歯磨きを楽しい時間に変える」をコンセプトに開発しました。当社のセラミック技術とライオン株式会社様のオーラルケアに関するノウハウ、ソニー株式会社様のエンターテインメント

性を融合した製品です。ハブラシのヘッドには、形状・構造をカスタムした当社の圧電セラミック素子が内蔵され、ボディに搭載された専用デジタル駆動アンプとの組み合わせにより、音楽を伝えるのに十分な振動パワーを発揮。小型・軽量・省電力も実現しました。

事業化の前段階として行ったクラウドファンディング\*では、1,300人を超える方々から申し込みをいただきました。今後、実際に使ってもらったうえでご意見を踏まえ、事業化を検討していく方針です。

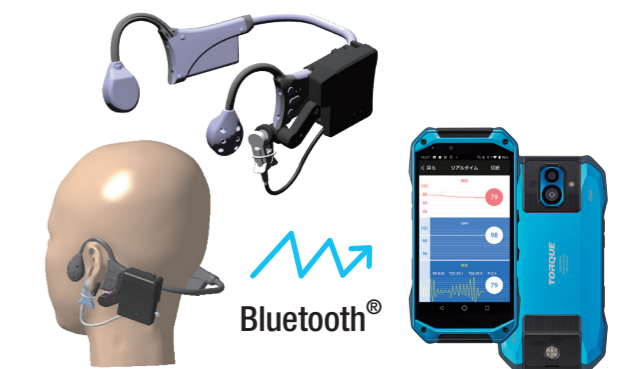
開発を担当した当社メディカル開発センターの稲垣智裕は「私自身が子どもの仕上げ磨きに悪戦苦闘しており、テクノロジーでなんとかしたい、という思いからスタートした企画です。思いに共感していただけ、3社が一枚岩になって開発ができたと思います。同じ悩みを持つお父さん、お母さんに、Possiを届けて楽にしてあげたいし、子どもにハミガキを楽しいと思ってもらえれば」と話していました。

\* <https://first-flight.sony.com/pj/possi/>

#### ▶▶ 騒音下でも通話可能で健康管理もできる「あんしんコミュニケーター」を開発

当社は、トンネル工事などの過酷で騒音の激しい環境下でも通話ができ、同時に生体情報の計測も可能なハンズフリー通信機器「あんしんコミュニケーター」を開発しています。労働災害の防止や、過酷な現場での健康維持・管理に役立つ製品です。削岩機を用いるような工事現場では、防塵マスクや耳栓を装着する必要があるため、作業員同士の音声通話が困難な状況が発生します。また、リアルタイムで健康状態を測定できないため、体調管理も困難でした。

「あんしんコミュニケーター」は、骨伝導スピーカー・マイクと脈拍や呼吸などを測る生体情報センサー、生体情報モジュールなどを組み合わせた、耳掛け用ウェアラブルデバイスです。近距離無線通信で専用スマートフォンアプリとつながり、さらにインターネット経由で管理サーバと接続しています。95dB以上の騒音環境でも通話が可能なほか、心拍数、呼吸数、血中酸素濃



\* Bluetooth® ワードマークおよびロゴは、Bluetooth SIG, Inc. が所有する登録商標であり、京セラ株式会社は、これら商標を使用する許可を受けています。

度、リラックス度、体表面温度、<sup>かんじょう</sup> 灌流指標の6つの生体情報を常時測定、管理者がリアルタイムで把握できる仕組みになっています。今後、大手ゼネコン様をはじめとした土木・建築業界に対して事業展開をはかります。





創業当時のメンバー

## 京セラグループ 経営の原点

京セラグループの経営の原点は、創業者である稲盛和夫の実体験や経験則にもとづいた経営哲学、人生哲学である「京セラフィロソフィ」です。京セラフィロソフィは、「人間として何が正しいか」を判断基準として、人として当然持つべき基本的な倫理観、道徳観、社会的規範に従って、誰に対しても恥じることのない公明正大な経営、事業運営を行っていくことの重要性を説いたものです。

### 京セラフィロソフィとは

京セラグループの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」です。私たちがめざす物心両面の幸福とは、経済的な安定を求めていくとともに、仕事の場での自己実現を通して、生きがいや働きがいといった人間としての心の豊かさを求めていくものです。また、常に技術を磨き、次々に素晴らしい製品を世に送り出していくことによって、

科学技術の進歩に貢献するとともに会社として利益を上げ続け、多くの税金を納めることなどを通じて公共の福祉の増進に貢献していきたいと考えています。この経営理念を追求するための行動指針として、またすばらしい人生を送るための考え方として、私たちが日々実践に努めているものが京セラフィロソフィです。

### 京セラフィロソフィのはじまり

1959年、創業者である稲盛和夫は周囲の皆様の温かいご支援のもとに、7名の仲間とともに京都セラミック株式会社を創業しました。会社をはじめた頃は十分な資金もなく、立派な建物や機械もありませんでした。ただ、家族のように苦楽をともにし、お互い助け合える心と心で結ばれた仲間がいました。そこで、稲盛は人の心というものをよりどころとしてこの会社を運営していこうと決心しました。それは、人の心はどうかつういやすく頼りにならないものもない

かわりに、ひとたび固い信頼で結ばれば、これほど強く頼りになるものもないと思ったからです。

その後、この人の心をベースとして、京セラを運営していく中で、稲盛はさまざまな困難に遭遇し苦しみながらもこれらを乗り越えてきました。その時々、仕事について、また人生について自問自答する中から生まれてきたのが京セラフィロソフィです。

### 京セラフィロソフィの基本的な考え方

京セラグループは、世間一般の道徳に反しないように、道理に照らして、常に「人間として正しいことは何か」ということを基準に判断を下さなければならないと考えています。

人間として何が正しいかという判断基準は、人間が本来持つ良心にもとづいた、最も基本的な倫理観や道徳観です。「欲張るな」「騙してはいけない」「嘘を言うな」「正直であれ」など、誰もが子どもの

ころに両親や先生から教えられ、よく知っている、人間として当然守るべき、シンプルで基本的な教えです。

日常の判断や行動においては、こうした教えにもとづき、自分にとって都合がよいかどうかではなく、「人間にとって普遍的に正しいことは何か」ということから、さまざまな判断をしていかなければならないと考えています。

### 京セラフィロソフィ手帳

京セラグループでは、全従業員に「京セラフィロソフィ手帳」を配付して、従業員がさまざまな機会をとらえて、ことあるごとにこの手帳を活用し、自ら積極的に京セラフィロソフィを学び、実践しています。また、2011年4月には、追加すべき重要なフィロソフィ項目を抽出してまとめた「京セラフィロソフィ手帳II」を発行するとともに、海外の各拠点における京セラフィロソフィの浸透をはかるため、手帳の多言語化に取り組んでいます。



京セラフィロソフィ手帳

## 京セラフィロソフィをベースとした経営

京セラグループは、京セラフィロソフィはもとより京セラフィロソフィをベースとした「アミーバ経営」や「京セラ会計学」を正しく理解し、実践することが、今後さらに成長発展し、全従業員が夢を託し、社会の発展に寄与できる企業集団になるために不可欠であると考えています。また、京セラフィロソフィに関連する冊子や手帳を従業員に配付し、その理解・浸透に努めています。

### アミーバ経営

京セラグループでは、「アミーバ経営」と呼ばれる独自の経営管理手法を採用しています。「アミーバ経営」とは、京セラグループの経営理念を実現していくために創り出された手法で、会社の組織をアミーバと呼ばれる小集団に分け、その集団を独立採算で運営する経営システムです。「アミーバ経営」のもたらす従業員の経営参加意識の高揚、モチベーションの向上が、京セラグループの強さの源泉となっています。また、「アミーバ経営」における小集団は、効率性が徹底的にチェックされるシステムであると同時に、責任が明確であり、細部にわたる透明性が確保されています。

#### アミーバ経営の目的

1. 市場に直結した部門別採算制度の確立
2. 経営者意識を持つ人材の育成
3. 全員参加経営の実現

### 京セラ会計学

会計とは、企業経営において目標に到達するための“羅針盤”の役割を果たすものであり、企業経営にとって、なくてはならない重要なものです。そして、会計上の問題であっても、常にその本質にまでさかのぼって「人間として何が正しいか」をベースに正しく判断することが重要です。また、真実をありのままにあらわすことが会計のあるべき姿であり、公明正大でしかも透明性の高い「ガラス張り」で経営することが大切です。京セラ会計学は、会社の実態とその進むべき方向を正しく把握するための実践的な会計原則となっています。



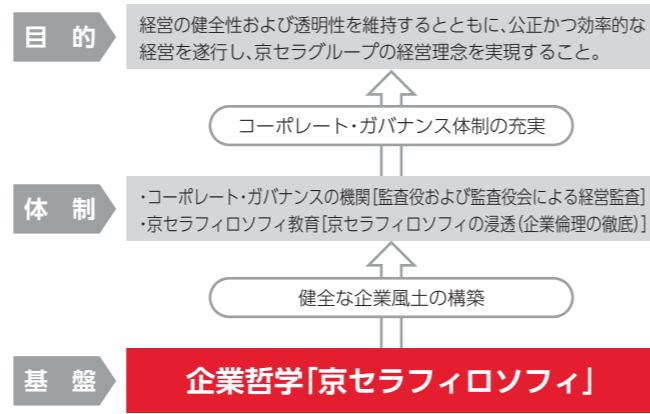
#### 京セラ会計学手帳

- 序章 本質追求の原則
- 1章 一対一対応の原則
  - 2章 ダブルチェックの原則
  - 3章 完璧主義の原則
  - 4章 筋肉質経営の原則
  - 5章 採算向上の原則
  - 6章 キャッシュベース経営の原則
  - 7章 ガラス張り経営の原則

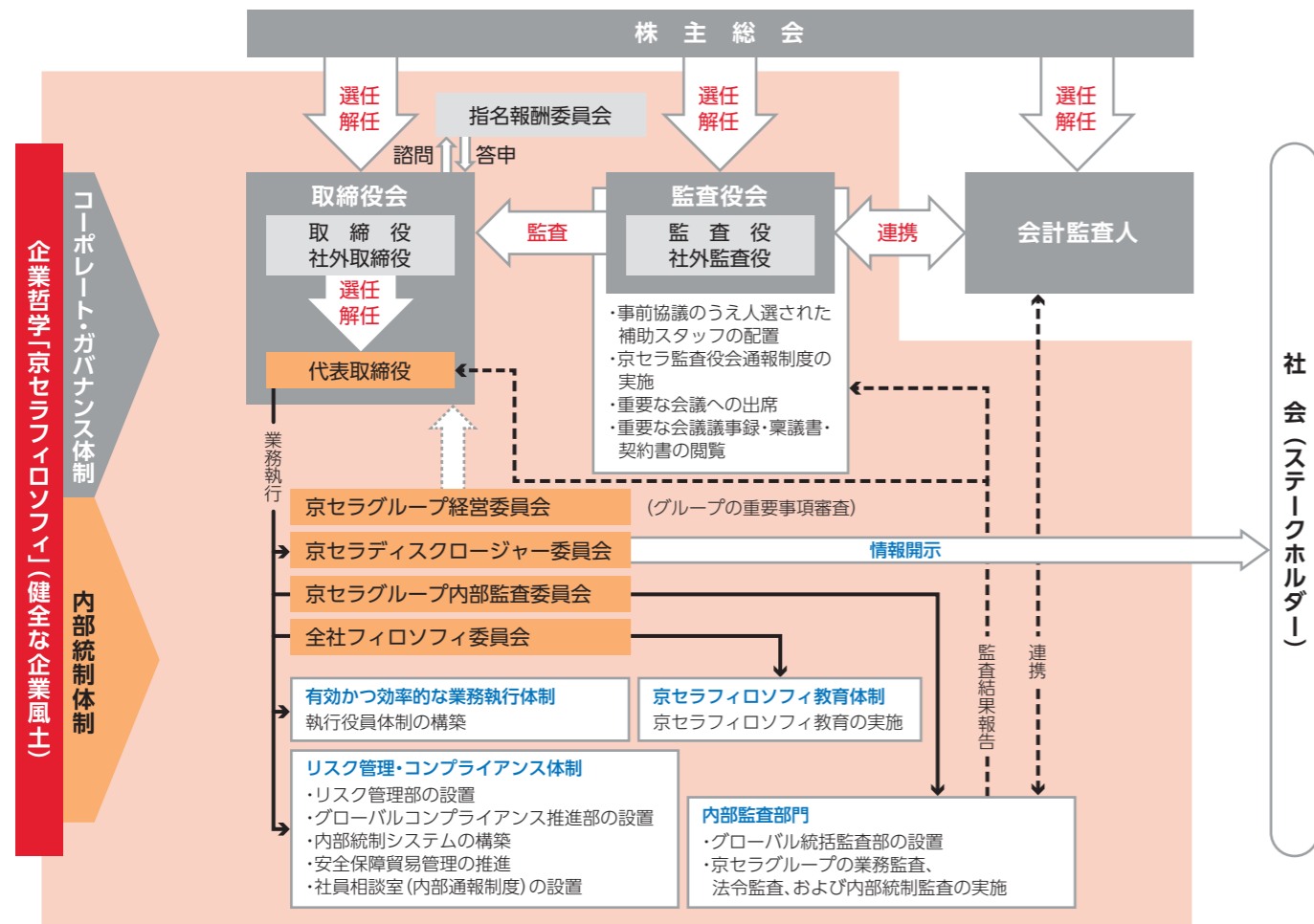
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

取締役会は、京セラグループのコーポレート・ガバナンスを「業務を執行する取締役に健全かつ公平正大に企業を経営させる仕組み」と定義しています。コーポレート・ガバナンスの目的は、経営の健全性および透明性を維持するとともに、公正かつ効率的な経営を遂行し、京セラグループの経営理念を実現することにあります。

取締役会は、京セラグループの経営の根幹をなす企業哲学「京セラフィロソフィ」を取締役および従業員に浸透させ、健全な企業風土を構築するとともに、その実践を通じてコーポレート・ガバナンスを確立することとしています。



## コーポレート・ガバナンス体制



### 取締役会

当社の取締役会は、京セラグループ全体の重要な事項の決定と業務執行の監督を行う機関であり、社外取締役3名を含む取締役で構成し、取締役に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」に優れた人材を株主総会に提案してその承認を受けています。また、当社は、経営の効率性を高めるために、執行役員制度を導入しており、業務執行機能は経営の意思決定および監督を行う取締役に選任された代表取締役社長の指揮のもと、執行役員が担うこととしています。代表取締役は、業務執行状況を執行役員から取締役会へ報告させ、業務執行が効率的に行われていることを取締役会が確認しています。このように、責任と権限を明確にすることで経営の効率性を高めると同時に、適正なコーポレート・ガバナンスおよび内部統制が機能するようにしています。また、当社の取締役に、国内外の主要子会社の社長が複数名おり、グループ全体としてのコーポレート・ガバナンスが機能するようにしています。

### 監査役会

当社は、コーポレート・ガバナンスの方針にもとづき、株主総会で承認された定款の規定に従い、監査役および監査役会を設置しています。当社の監査役には、社内出身の常勤監査役1名、社内に精通し弁護士としての豊富な知識と経験を有する監査役1名、および弁護士または公認会計士としての豊富な知識と経験を有する社外監査役2名が就任しています。当社の監査役会は、社内の情報を正確に把握するとともに、外部からの多様な視点による企業活動全般にわたる監査が行われる体制としています。

### 指名報酬委員会

当社は、役員の名指・報酬に関して、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会に事前に諮問したうえで、取締役会にて審議を行い、公正かつ適正に決定されるようにしています。

## 社外役員が果たす機能および役割

当社では、公認会計士および税理士、大学院教授、もしくは弁護士としての豊富な知識と経験を有する社外取締役3名と弁護士または公認会計士としての豊富な知識と経験を有する社外監査役2名を登用し、取締役が、社外取締役および社外監査役に対して取締役会等において十分な説明を行うことにより、取締役会の監督機能および取締役に対する監査機能を強化しています。また、取締役が、社外取締役および社外監査役と、経営全般に関する意見交換等を行うことにより、

### 京セラグループ経営委員会

当社は、日本在住の取締役(社外取締役を除く)にて構成される京セラグループ経営委員会を設置し、毎月、定期的開催しています。京セラグループ経営委員会では、取締役会付議事項のほか、京セラグループ全般の業務執行に係る重要案件についての審議を行うことにより、経営の健全性を確保しています。

### 京セラディスクロージャー委員会

当社は、会社情報の開示に係る社内体制において、京セラディスクロージャー委員会を設置しています。当委員会は、当社の開示情報の適正性が確保されるように開示書類全般を審査し、その結果を代表取締役社長に報告するとともに、当社グループ各社に対して開示上の諸規則を啓蒙し、当社グループ全体の適正な情報開示の推進を行うことを主たる目的としています。

### 京セラグループ内部監査委員会

当社は、京セラグループの内部統制の水準向上および各社の内部監査部門の連携強化の実現をはかるために、京セラグループ内部監査委員会を設置しています。当委員会はグローバル統括監査部および連結子会社の内部監査部門が行う監査結果について報告を受けたうえで、代表取締役社長および各社の取締役等が必要な是正指示を行うことにより、京セラグループの内部統制の有効性を高めることを目的としています。

### 全社フィロソフィ委員会

当社は、「人間として何が正しいか」という物事の普遍的な判断基準にもとづく企業哲学である「京セラフィロソフィ」の啓蒙および浸透をはかるため、全社フィロソフィ委員会を設置しています。当委員会は京セラグループ全社のフィロソフィ教育方針を策定するとともに、フィロソフィの理解促進および実践に向けた施策を審議・決定しています。

社外の視点を入れた判断を行っています。さらに、当社は、「人間として何が正しいか」という物事の普遍的な判断基準にもとづく企業哲学「京セラフィロソフィ」により健全な企業風土を構築し、その実践を通じてコーポレート・ガバナンスを確立していますが、社外取締役および社外監査役による経営に対するチェック機能により、この体制を補完しています。

# コーポレート・ガバナンス

各々の社外取締役および社外監査役に期待する役割は、次のとおりです。

社外取締役 溝端 浩人氏には、公認会計士および税理士としての豊富な経験と高い識見を有していることから、当社社外取締役として企業活動全般にわたる助言と監督を期待しています。

社外取締役 青山 敦氏には、技術開発やイノベーションの創出を重視する企業を研究する技術経営の分野での豊富な知識、経験と高い識見を有していることから、当社社外取締役として企業活動全般にわたる助言と監督を期待しています。

社外取締役 古家野 晶子氏には、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するとともに、男女共同参画などの社会問題についても幅広い知見を有していることから、社外取締役として企業活動全般にわたる助言と監督を期待しています。

社外監査役 坂田 均氏には、弁護士としての豊富な経験と高い識見を有するとともに、会社法をはじめとする企業法務に加え、海外の知的財産分野にも精通していることから、グローバルに事業展開する当社の社外監査役として企業活動全般にわたる監督を期待しています。

社外監査役 秋山 正明氏には、公認会計士として財務および会計に相当程度の知見を有し、豊富な経験と高い識見を有していることから、当社社外監査役として企業活動全般にわたる監督を期待しています。

## 社外役員の活動状況(2019年3月期)

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	小野 寺 正	当期の取締役会12回のうち11回に出席し、経営者としての豊富な知識と経験から発言を行っております。
社外取締役	溝端 浩 人	当期の取締役会12回すべてに出席し、公認会計士としての豊富な知識と経験から発言を行っております。
社外取締役	青山 敦	当期の取締役会12回のうち10回に出席し、大学院教授としての豊富な知識と経験から発言を行っております。
社外監査役	坂田 均	当期の取締役会12回のうち11回に、また監査役会8回すべてに出席し、弁護士としての豊富な知識と経験から発言を行っております。
社外監査役	秋山 正 明	当期の取締役会12回すべてに、また監査役会8回すべてに出席し、公認会計士としての豊富な知識と経験から発言を行っております。

## 役員報酬

当社の取締役および監査役の報酬等の総額については、2009年6月25日開催の第55期定時株主総会ならびに2019年6月25日開催の第65期定時株主総会において、次のとおり決議されています。

### 取締役の報酬

- [1] 基本報酬：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は含まない）
- [2] 取締役賞与：年額 3 億円を上限として当該期の親会社の所有者に帰属する当期利益の 0.2% 以内
- [3] 譲渡制限付株式報酬\*：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  
(発行または処分される普通株式の総数は年 25,000 株以内)

各報酬の個々の支給額については、客観性を確保し、決定プロセスの透明性をはかる観点から、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会に事前に諮問したうえで、上記の決議内容の範囲内で取締役会が決定しています。具体的には、取締役会からの諮問を受け、指名報酬委員会において役員ごとの報酬基準額について審議を行い、その審議結果を踏まえ、取締役会の委任を受けた代表取締役会長および代表取締役社長が個々の支給額を決定しています。

\*譲渡制限付株式報酬は、2020年3月期に係る報酬から導入しています。

### 監査役の報酬

基本報酬：年額 1 億円以内

個々の支給額は、上記の決議内容の範囲内で、監査役の協議によって決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2019年3月期) (百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	346	163	183	13
社外取締役	36	36	—	3
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	2
社外監査役	20	20	—	2
合計	436	253	183	20

※取締役(社外取締役を除く)へは、上記表中の基本報酬、賞与とは別に、使用人兼務取締役の使用人分給与として265百万円、使用人分賞与として248百万円を支給しています。譲渡制限付株式報酬は2020年3月期から支給しています。

## 取締役会の実効性評価

取締役会全体の実効性の分析・評価については、毎年1回、取締役会で分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。当社は取締役会の現状について正しく理解し、より実効性の高い運営をめざすため、取締役および監査役全員にアンケートによる評価を実施し、その評価結果や意見について、取締役会で議論を行いました。

その結果、中長期的な企業価値の向上を意識した議論の時間の確保や会議資料等について改善が確認でき、当社取締役会は、概ね実効性が確保されているとの評価を受けました。一方で、資料の提供時期や議論のあり方について意見を得ており、今後この評価を踏まえ、さらなる実効性の向上と、継続的な改善に取り組んでまいります。

## 政策保有株式

### 政策保有株式に関する方針

当社は、取引関係の強化、維持、発展および株式保有による収益獲得を通じた企業成長、ならびに企業の社会的意義等を踏まえ、中長期的に企業価値を向上させるとする視点に立ち、政策保有株式を保有しています。

毎年の政策保有株式の保有に係る検証の結果、株式の保有意義がないと判断された株式につきましては、原則、売却を実施しています。同方針の下、当社は KDDI 株式会社の株式を現時点で保有しています。当株式については、経済合理性および将来の事業機会における重要な事業パートナーとして保有を継続しています。

### 政策保有株式の保有に係る検証

当社は年1回、すべての政策保有株式について、個別銘柄ごとに取引の維持・強化等事業活動上の必要性および資本コストを含む資産効率性等を勘案し、京セラグループ経営委員会および取締役会において保有の適否を検証します。保有する合理性が確認できなかつ

た銘柄については、発行会社との対話等を踏まえ、縮減等の対応を進めてまいります。

なお、2019年3月期においては、検証を実施した結果、一部保有株式を売却しました。

### 議決権行使について

政策保有株式に係る議決権行使は、議案が当社の政策保有株式に関する基本方針に引き続き適合するかどうかに加え、発行会社の経営方針および経営戦略を尊重したうえで、中長期的な企業価値の

向上および株主還元の向上につながるか、経営効率や財務健全性の毀損につながるものではないか等の基準に沿って検証し、総合的な判断により行っています。

取締役・監査役・執行役員一覧(2019年6月25日現在)

取締役



代表取締役会長  
山口 悟郎

指名報酬委員

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



代表取締役社長  
谷本 秀夫

1982年 3月 当社入社  
2014年 4月 当社ファインセラミック事業本部長  
2015年 4月 当社執行役員就任  
2016年 4月 当社執行役員常務就任  
2016年 6月 当社取締役 兼 執行役員常務就任  
2017年 4月 当社代表取締役社長  
兼 執行役員社長就任[現在]



取締役  
巖島 圭司

1982年 3月 当社入社  
2004年 7月 京セラミタ(株)(現 京セラドキュメントソリューションズ(株))執行役員就任  
2007年 4月 同社執行役員常務就任、  
第1技術本部長  
2008年 4月 同社常務執行役員就任、技術本部長  
2008年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員就任  
2012年 4月 同社品質保証本部長  
2015年 4月 同社取締役 兼 専務執行役員就任  
2016年 4月 当社執行役員上席就任  
当社通信機器事業本部長[現在]  
2017年 4月 当社執行役員常務就任  
2017年 6月 当社取締役  
兼 執行役員常務就任[現在]



取締役  
嘉野 浩市

1985年 3月 当社入社  
2005年 6月 当社回路部品事業部長  
2012年 4月 当社関連会社統轄本部  
(現 関連会社統括部長)長[現在]  
2013年 4月 当社執行役員就任  
2015年 4月 当社執行役員上席就任  
2016年 4月 当社執行役員常務就任  
2016年 6月 当社取締役  
兼 執行役員常務就任[現在]



取締役  
石井 健

1977年 3月 当社入社  
2009年 4月 当社執行役員就任  
当社機械工具事業本部長[現在]  
2011年 4月 当社執行役員上席就任  
2012年 4月 当社執行役員常務就任  
2012年 6月 当社取締役 兼 執行役員常務就任  
2015年 4月 当社取締役  
兼 執行役員専務就任[現在]



取締役  
触 浩

1984年 3月 当社入社  
2009年 4月 当社自動車部品事業本部長  
2011年 4月 当社執行役員就任  
2013年 4月 当社執行役員常務就任  
2013年 6月 当社取締役 兼 執行役員常務就任  
2015年 4月 当社取締役  
兼 執行役員専務就任[現在]  
2016年 9月 当社半導体部品有機材料事業本部長  
[現在]



取締役  
青木 昭一

1983年 3月 当社入社  
2005年 6月 当社執行役員就任  
当社経理本部長  
2008年 5月 当社経理財務本部長  
2009年 4月 当社執行役員常務就任  
2009年 6月 当社取締役  
兼 執行役員常務就任[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  
2018年 4月 当社経営管理本部長[現在]



取締役  
佐藤 隆

1983年 3月 当社入社  
2005年 1月 当社人事部長  
2013年 4月 当社執行役員就任、当社人事本部長  
2016年 4月 当社執行役員上席就任  
当社総務人事本部長[現在]  
2017年 4月 当社執行役員常務就任  
2017年 6月 当社取締役  
兼 執行役員常務就任[現在]



取締役  
伊達 洋司

1979年 3月 当社入社  
2008年10月 京セラエルコ(株)に転籍  
同社常務取締役就任  
2009年 4月 京セラエルコ(株)代表取締役社長就任  
2012年 4月 当社執行役員就任  
2013年 4月 当社執行役員常務就任  
2013年 6月 当社取締役 兼 執行役員常務就任  
2015年 4月 当社取締役  
兼 執行役員専務就任[現在]  
2017年 4月 当社電子部品事業本部長[現在]



取締役  
伊奈 憲彦

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  
2011年 8月 KYOCERA Mita America, Inc.  
社長就任  
2012年 4月 京セラドキュメントソリューションズ(株)  
執行役員就任  
2014年 4月 同社常務執行役員就任  
2014年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員就任  
2016年 4月 同社取締役営業本部長  
2017年 4月 当社執行役員常務就任  
京セラドキュメントソリューションズ(株)  
代表取締役社長就任[現在]  
2017年 6月 当社取締役  
兼 執行役員常務就任[現在]



取締役  
神野 純一

1983年 7月 当社入社  
2002年 8月 当社通信システム機器統括事業部長  
2003年 6月 当社執行役員就任  
2007年 4月 当社機器研究開発本部長  
2011年 4月 当社法務知的財産本部長[現在]  
2013年 4月 当社執行役員上席就任  
2018年 4月 当社執行役員常務就任  
2018年 6月 当社取締役  
兼 執行役員常務就任[現在]



取締役  
ジョン・サービス

1973年12月 AVX Corporation入社  
2005年 3月 同社オフィサー(セラミック部門)就任  
2015年 4月 同社取締役、最高経営責任者  
兼 社長就任  
2016年 6月 当社取締役就任[現在]  
2016年 7月 AVX Corporation  
取締役会長、最高経営責任者  
兼 社長就任[現在]

## 取締役



1981年 3月 KYOCERA America, Inc.  
(現 KYOCERA International, Inc.)  
入社  
2000年 9月 同社取締役社長就任  
2005年 6月 当社執行役員就任  
2016年 4月 KYOCERA International, Inc.  
取締役社長就任[現在]  
2016年 6月 当社取締役就任[現在]

取締役  
ロバート・ウィスラー



1986年 4月 監査法人朝日新和会計社  
(現 有限責任あずさ監査法人)入社  
1988年 3月 公認会計士登録  
1991年12月 税理士登録  
1992年 3月 清端公認会計士事務所代表[現在]  
2015年 6月 当社社外取締役就任[現在]

取締役  
溝端 浩人

社外取締役

独立役員

指名報酬委員



1985年 4月 ㈱三菱総合研究所入社  
1995年 5月 ロンドン大学インペリアルカレッジ  
研究員  
1999年10月 東京工業大学資源化学研究所  
助教授就任  
2005年 4月 立命館大学大学院テクノロジー・  
マネジメント研究科教授就任[現在]  
2016年 6月 当社社外取締役就任[現在]

取締役  
青山 敦

社外取締役

独立役員

指名報酬委員



2008年12月 弁護士登録  
京都弁護士会所属[現在]  
古家野・青木法律事務所勤務  
2009年 7月 弁護士法人古家野法律事務所に移籍  
2018年 2月 弁護士法人古家野法律事務所社員  
就任[現在]  
2019年 6月 当社社外取締役就任[現在]

取締役  
古家野 晶子

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

## 監査役



1980年 3月 当社入社  
1996年10月 東莞石龍京セラ光学有限公司  
(現 東莞石龍京セラ有限公司)  
経理部長  
2010年 4月 当社グローバル統括監査部長  
2016年 6月 当社常勤監査役就任[現在]

常勤監査役  
原田 斉



1975年 4月 弁護士登録  
大阪弁護士会所属[現在]  
1986年 2月 当社顧問弁護士[現在]  
1993年 6月 当社監査役就任[現在]

監査役  
西枝 攻



1985年 4月 弁護士登録  
京都弁護士会所属[現在]  
1995年 7月 御池総合法律事務所パートナー就任  
[現在]  
2010年 2月 ケンブリッジ大学法学部客員研究員  
2011年 4月 同志社大学大学院司法研究科  
(同志社大学法科大学院)教授就任  
2013年 6月 日本新薬(株)社外取締役就任[現在]  
2016年 6月 当社監査役就任[現在]

監査役  
坂田 均

社外監査役

独立役員

※2019年7月、京都府人事委員会委員に就任しました。



1968年10月 監査法人富島会計事務所  
(現 EY新日本有限責任監査法人)入所  
1973年 3月 公認会計士登録  
2010年 9月 ㈱ジョイフル本田社外監査役就任  
[現在]  
2011年 4月 ユナイテッド・アーバン投資法人  
監督役員就任[現在]\*  
2016年 6月 当社監査役就任[現在]

監査役  
秋山 正明

社外監査役

独立役員

※2019年8月、ユナイテッド・アーバン投資法人監督役員を退任しました。

## 執行役員

### 執行役員社長

谷本 秀夫

### 執行役員専務

石井 健  
機械工具事業  
本部長

触 浩  
半導体部品  
有機材料事業  
本部長

伊達 洋司  
電子部品事業  
本部長

### 執行役員常務

伊奈 憲彦  
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

敵島 圭司  
通信機器事業  
本部長

嘉野 浩市  
関連会社統括  
本部長

青木 昭一  
経営管理  
本部長

佐藤 隆  
総務人事  
本部長

神野 純一  
法務知的財産  
本部長

### 執行役員上席

小山 繁  
KYOCERA Fineceramics  
GmbH  
代表取締役社長

稲垣 正祥  
研究開発本部長

飯田 真幸  
資材本部長

黒瀬 善仁  
京セラコミュニケーション  
システム(株)  
代表取締役社長

### 執行役員

奥ノ菌 隆志  
半導体部品セラミック材料事業本部長

小澤 雅明  
半導体部品有機材料事業本部副本部長

長島 千里  
機械工具事業本部副本部長

工藤 宏哉  
研究開発本部副本部長

林 正樹  
ファインセラミック事業本部長

松之迫 等  
自動車部品事業本部長

酒井 久満  
プリンティングデバイス事業本部長

木里 重亮  
電子部品事業本部副本部長

柳澤 秀二  
機械工具事業本部副本部長

水上 友介  
KYOCERA Fineceramics GmbH代表取締役副社長

窪田 明仁  
ソーラーエネルギー事業本部長

東原 伸浩  
研究開発本部生産技術開発統括部長 兼 精機事業部長

濱野 太洋  
経営推進本部長

品川 直  
ファインセラミック事業本部副本部長

吉川 英里  
総務人事本部広報室長 兼 ダイバーシティ推進室長

## 社外役員メッセージ

社外の視点から経営の監督・監査を行う社外役員。当社には社外取締役3名、社外監査役2名が在籍しており、取締役会や監査役会などを通じ、経験やスキルを活かした貴重な助言をいただいています。2019年6月に古家野晶子氏が新たに加わり、5人の独立役員により、客観的な視点から十分な監督・監査が行われる体制となっています。

ここでは5名の社外役員それぞれに、コーポレート・ガバナンスなどに関するご意見を伺います。

### 社外取締役



### ガバナンス強化に向け、たゆまぬ変革を



社外取締役 溝端 浩人

私は、大手監査法人に7年勤務した後、独立して、個人で公認会計士・税理士として会計事務所を主宰してきましたが、特に、多くの会社更生や民事再生の事案で、経営的な立場から会社の再建に携ってきた経験が、現在の社外取締役としての役割を果たしていく上で活かされていると考えております。

当社の取締役会においては、社外役員全員が、自身の経験や専門分野の知識に基づいて積極的に発言を行うだけでなく、外部の目からみても京セラフィロソフィを踏まえた内容の提案になっているかを意識しながら質問をし、判断をしていると思います。全てが全てではないですが、京セラフィロソフィに従った行動や判断が、コーポレート・ガバナンスを正しく実践し、コンプライアンスリスクを最小化し、企業価値向上に繋がっていくものと考えております。

社会の流れに遅れることなく、当社のガバナンスも大きく変化しています。指名報酬委員会ができて、まだ1年も経過していないため、実践的な運用はこれからという感じですが、各事業部の担当者から個別に業績報告をいただき、その活動状況を見聞させていただいたり、コンパ<sup>®</sup>を通じて多くの方々との語り合える機会を作っていただけており、毎年毎年、より実効性のある運営ができるようになっていくものと考えております。

会社の更なる成長の流れに遅れないように自分自身も様々な分野での研鑽を積み重ね、各ステークホルダーの視点を意識しながら、重要な場面においては独立社外役員として有用な発言ができるよう、また、外部の視点からの発言を通じて企業価値向上に向けた意思決定の後押しができるよう努力していきたいと思っております。

※ 飲食を共にしながら、仕事上の課題について議論を深めたり、お互いのことをよく知り、理解しあうことにより、目標達成に向けベクトルを合わせる場。

### フィロソフィの本質を保ち、時代を先導する価値創造企業へ



社外取締役 青山 敦

私は、テクノロジーをベースとしたイノベーションの創出方法論と、人工知能やIoT(Internet of Things)をはじめとするICTの進歩がビジネスや社会に与えるインパクトについての研究と教育に携わってきました。また、稲盛和夫名誉会長のフィロソフィと経営についての研究も行ってきました。

先ごろ、米国の経済団体ビジネス・ラウンドテーブルが提言したように、世界の企業経営の潮流は「株主至上主義」から従業員の利益や地域社会への貢献を重視する「ステークホルダー経営」に移りつつあります。京セラは、「人間として何が正しいのか」を判断基準とし、根幹に京セラフィロソフィと呼ばれる哲学的・倫理的規範を置き、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことを目指す、ステークホルダー経営の先駆的企業といえます。

一方で、経済産業のグローバル化や加速する技術革新、「モノ」のコモディティ化による「モノ+コト」への顧客価値の変化は、京セラに、人類社会の将来を見越してビジョンを策定し、戦略的に経営資源を投入して、時代を先導する価値を創造する、イノベティブで未来志向の企業になることを求めています。

不易流行という言葉があります。私の使命は、京セラが、「利他の心」を基調とする京セラフィロソフィの本質を保ちながら、新しい時代に果敢に挑戦するイノベーションスピリッツと起業家精神にあふれる企業となることを支援することと考えています。また、京セラフィロソフィは、対外的には京セラブランドを構成する最も重要な財産です。京セラが、京セラフィロソフィの探究と実践を行う世界中の人々の活動にコミットし続けることで、企業価値向上につながるよう助言することも私の使命であると考えております。

### ダイバーシティ経営の推進による企業価値の向上



社外取締役 古家野 晶子

大学卒業後、メーカーに就職し、経営管理やIT部門で勤務したのち、弁護士になりました。弁護士としては、人事労務分野を中心に企業サポートに従事しつつ、相続、離婚、倒産、刑事など、様々な案件を取り扱ってまいりました。また、子どもの養育環境への問題意識から、仕事との両立支援、育児支援、保育、養子・里親制度に関心を持ち、自治体の社会福祉審議会の委員などもしています。

京セラに集う従業員、取引先、お客様、株主の皆様、おひとりおひとりを思い浮かべ、心のつながりを感じながら、社外取締役としての務めを果たしてまいりたいと考えております。

未来にわたって、京セラが「夢あふれ活気に満ちた会社」であり続けるためには、ダイバーシティ経営の推進により、京セラフィロソフィのもとでメンバーの多様な力が発揮され、結集されることが大切だと思います。変化の激しい時代ですが、特に若い世代から、柔軟な発想で旧来の枠組みを乗り越え、新たな未来を創造していくようなイノベーションが生まれることを期待しています。そうしたチャレンジこそが、京セラの更なる成長の原動力となるのではないのでしょうか。

現在、日本はかつて経験したことのない少子高齢化社会を迎え、男女を問わず、働きながら育児や介護を担うことが当たり前となっています。仕事を通じた社会貢献と、大切な家族のケアは、いずれも人生に不可欠で、従業員の幸せに直結するものです。仕事における「チャレンジ」を支えるために、充実した両立支援制度と柔軟な働き方の仕組みは欠かせません。男性の育児休業を当たり前にするなど、当社が従業員の働き方においてもリーディングカンパニーとなることを願って、力を尽くしたいと思います。

## 社外監査役



## 京セラフィロソフィとアメーバ経営の両輪で持続的成長を



社外監査役 秋山 正明

新日本監査法人に40年余り勤務し、その間、製造業等の監査責任者、北米日系サービス部門の責任者、法人の経営陣を監視する評議会の議長等を務めました。

京セラは、製品が多岐にわたり、製品の高品質、適正納入価格、タイムリーな納期が卓越していることが強みであります。この強みを支える経営管理システムがアメーバ経営と京セラフィロソフィの両輪だと理解しております。この両輪のバランスにより、安定的高成長がもたらされてきたと考えております。アメーバ経営の根幹は工程毎の付加価値測定システムであります。工程のリーダーの使命は、付加価値を毎月増加させることであり、他方、リーダーが判断を誤らないよう、京セラフィロソフィが徹底されております。

連結売上高は、海外が国内を上回っており、さらにこの傾向が強まり、これに伴い海外ビジネスのリスクが一層高まるものと予想されます。海外ビジネスのリスクに対し、海外子会社の監査状況を会計監査人並びにグローバル統括監査部から報告を受け、確認しております。また、国内子会社についてもグループ会社監査役連絡会に出席し、監査役監査の状況の報告を受け、確認しております。さらに、社外取締役とも定期的に会合し、リスク等の情報の共有に努めております。M&A等投資案件については、取締役会に付議されるビジネスプラン・投資回収計画等を慎重に吟味するよう努めております。

今、ESGや、ダイバーシティ等価値観の変化への柔軟な対応が企業経営に求められています。これらの価値観の変化は、京セラフィロソフィと矛盾するものではないと考えております。京セラフィロソフィの浸透とアメーバ経営の実践を通して、グローバルな市場において、京セラの持続的成長がもたらされることを社外監査役の立場から、また、公認会計士の知識と経験を生かし、引き続き確認していきたいと考えております。

## グローバルな連携でグループガバナンス強化へ



社外監査役 坂田 均

弁護士として長年さまざまな企業とお付き合いをさせていただきましたが、その経験から、良い企業の要件は、社内の風通しがよく、社員が仕事に夢を持ち、自発的に努力していることではないかと思っています。このような観点を加味しながら、京セラの社外監査役として、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保と企業価値の向上に貢献したいと考えております。

京セラは、京セラフィロソフィのもと、社員の心と人格を高め、また、不屈不撓の努力を積み重ねることによって、今日の繁栄を実現してきました。このことに心より敬意を表したいと思います。今後は、世界市場や労働環境の大きな変化に対応しながら、また、合理的な解釈を加えながら、時代とともに京セラフィロソフィが普遍的理念であり続けるよう努力することが肝要であります。

京セラグループは、海外に数多くの子会社や関連会社を抱えていることから、これらの会社のガバナンスの確保が重要です。グローバル統括監査部などの内部監査部門のさらなる充実とともに、現地社員とのコミュニケーションの確保に気を配る必要があります。監査役会としても、これらの部門と連携しながらコーポレート・ガバナンスの実効性を高めてまいりたいと思います。

京セラは、今後、M&A、設備投資、及び研究開発に積極的投資を行うことを一つの重要課題として挙げています。私は、弁護士として持てる知見と経験を最大限生かし、これからの京セラの健全でかつバランスの良い発展に貢献したいと考えております。



経理担当者から決算について報告を受ける監査役



決算の内容について審議を行う監査役会

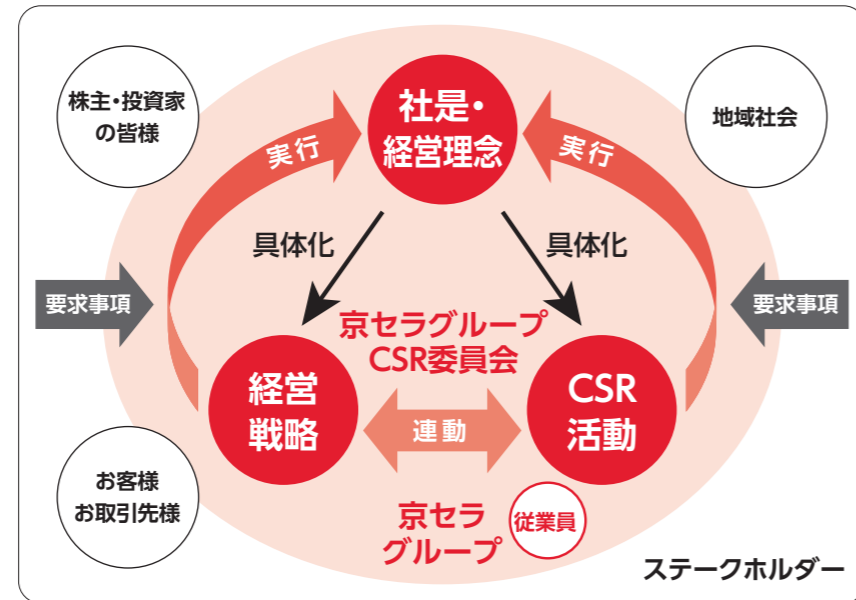
## 基本方針とマネジメント体制

京セラグループでは、「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」を経営理念に掲げ、人間として何が正しいかを判断基準とする「京セラフィロソフィ」をベースに経営を行っており、CSR活動の根幹となっています。この「京セラフィロソフィ」の実践を通して、CSR課題の解決に取り組み、ステークホルダーとの相互信頼の構築、京セラグループの持続的な発展をはかるとともに、社会の健全な発展に貢献していきたいと考えています。CSR課題の解決に取り組むため、社長を委員長とする京セラグループCSR委員会を組織しています。CSR委員会で議論した重要課題は、取締役会に報告し、事業戦略としてグループをあげて推進しています。



京セラグループCSR委員会  
開催頻度：2回／年

- CSR委員会委員長：京セラ株式会社社長
- 事務局：経営推進本部CSR推進室
- CSR委員会メンバー：本部長、直轄事業部長、グループ会社社長



CSR重要テーマ	主な活動実績	SDGsとの関連性	詳細情報
人権の尊重 ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ダイバーシティ推進室の設置</li> <li>●女性管理職育成に向けた施策の推進</li> <li>●LGBTを含めたダイバーシティに関するeラーニングの実施</li> <li>●障がい者雇用率目標の設定と活動の推進</li> <li>●地域や関係機関と連携した就労体験の積極的な受け入れ</li> <li>●語学研修の派遣人数拡大</li> <li>●異文化理解研修の実施</li> <li>●労働災害の低減に向けたリスクアセスメントの徹底（体制強化、リスクアセッサのスキルアップ）</li> <li>●THP（トータル・ヘルスプロモーション・プラン）の取り組み</li> <li>●京セラグループ健康経営宣言、禁煙対策の推進</li> </ul>		<p>CSRWebサイト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ダイバーシティ推進活動</li> <li>●人材の育成</li> <li>●安全で安心な職場環境づくり</li> </ul>

CSR重要テーマ	主な活動実績	SDGsとの関連性	詳細情報										
環境への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●長期環境目標の設定 (2030年度温室効果ガス排出量2013年度比30%削減)</li> <li>●長期環境目標のSBT認定取得</li> <li>●環境パフォーマンス改善活動の推進</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>2018年度実績(2017年度比)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>温室効果ガス排出量原単位</td> <td>8.8%削減</td> </tr> <tr> <td>エネルギー使用量原単位</td> <td>2.1%削減</td> </tr> <tr> <td>水使用量原単位</td> <td>4.8%削減</td> </tr> <tr> <td>産業廃棄物排出量原単位</td> <td>12.2%削減</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>●子どもたちへの環境・エネルギー出前授業の実施 (日本：3,295名、中国：815名)</li> <li>●森づくり活動の実施(長野、滋賀、京都、鹿児島)</li> <li>●植樹イベント(タイ)や環境啓発イベント(メキシコ)などへの参加</li> </ul>	項目	2018年度実績(2017年度比)	温室効果ガス排出量原単位	8.8%削減	エネルギー使用量原単位	2.1%削減	水使用量原単位	4.8%削減	産業廃棄物排出量原単位	12.2%削減		<p>CSRWebサイト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グリーンマネジメント</li> <li>●グリーンプロダクツ</li> <li>●グリーンファクトリー</li> <li>●グリーンコミュニケーション</li> </ul>
項目	2018年度実績(2017年度比)												
温室効果ガス排出量原単位	8.8%削減												
エネルギー使用量原単位	2.1%削減												
水使用量原単位	4.8%削減												
産業廃棄物排出量原単位	12.2%削減												
公正な事業活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ会社(海外)の子会社などへのリスクアセスメント展開</li> <li>●サイバー攻撃、内部不正に対する対策の強化</li> <li>●電子情報セキュリティ関連のリスクアセスメントの強化</li> <li>●国際規格や業界標準を踏まえたBCP活動の維持継続</li> <li>●風水害/サイバーセキュリティリスクへのBCP取り組み拡充</li> <li>●サプライヤーBCP取り組み調査実施</li> <li>●グループ会社(海外)での教育実施による顧客審査の運用定着化</li> <li>●グループ会社(日本国内)へ業務プロセス法令監査を展開</li> <li>●サプライヤーセミナー・懇親会を開催(計235社292名)</li> <li>●サプライチェーンのCSR活動に関する調査を国内外で実施</li> </ul>		<p>CSRWebサイト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●リスクマネジメントとコンプライアンス</li> <li>●サプライチェーン管理</li> </ul>										
品質・顧客満足度向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様品質関連指標の改善に向けた対応を継続</li> <li>●CS向上委員会を通じた情報共有化、問題の原因分析、対策実施</li> <li>●データサイエンティスト育成プロジェクトを開始し、新たな品質改善アプローチを実施</li> </ul>		<p>CSRWebサイト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●品質・顧客満足度向上への取り組み</li> </ul>										
社会貢献活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●先端技術、基礎科学、思想・芸術の3部門においてすばらしい功績をあげた方を顕彰する稲盛財団「京都賞」を支援</li> <li>●京セラギャラリーにて若手作家に発表の機会を提供する特別展「京都水彩散歩」(水彩画展)、「日本陶磁協会奨励賞関西展」を開催</li> <li>●ベトナム少年友好訪日団としてベトナムの中学生12名、教師3名を日本に招待し、日本の先進的な技術や文化への理解を促進</li> </ul>		<p>CSRWebサイト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●社会貢献活動</li> </ul>										



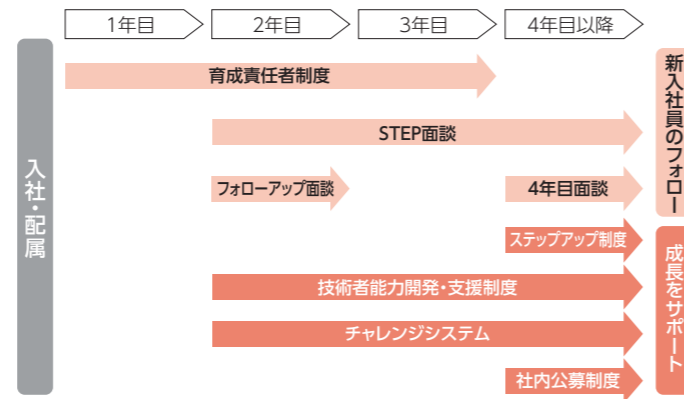
## 人材の育成

### 人材に対する考え方

京セラグループは、「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」を経営理念に掲げています。経営理念の実現には、企業として永続的に成長発展することが必要であり、そのためには、従業員が持てる力を最大限に発揮することが不可欠であると考えています。京セラグループでは、「常に人事諸施策の革新に取り組み、すべての従業員が会社への誇りと仕事へのやりがいを感じ、互いに苦楽をともにできる職場風土づくりを通じ、経営理念の実現に貢献すること」という人事理念を掲げ、人材育成・ダイバーシティの推進・安全安心な職場環境づくりに取り組んでいます。

### 人材育成のための制度

京セラグループでは、人材を人“財”と位置付け、従業員自らが自己の成長を意識し、プレゼンスを高められるよう支援しています。特に、個人の成長の大部分は、仕事を通じて実現されるものとの考えから、従業員一人ひとりが生き生きと明るく仕事ができ、一人ひとりの“持ち味”を最大限に発揮してもらう職場環境づくりに努めています。京セラでは、以下の制度体系にもとづき、従業員の成長を支援しています。



### 育成責任者制度

京セラでは、新入社員の成長をサポートすることを目的に「育成責任者制度」を設けています。新入社員一人ひとりに対して育成責任者を選任し、定期的に面談を行うなど、コミュニケーションを通じた、きめ細やかな指導を行っています。また、人事部門とのフォロー面談の機会も設けており、さまざまな視点からアドバイスを受けられる体制を整えています。

### 面談制度

#### 《STEP面談》

京セラでは、「階段を上がっていくように一步一步確実に成長し、次のステップに進めるように」という考えのもと、若手社員の成長をサポートすることを目的に入社5年目までの社員を対象とした「STEP面談」を実施しています。上司・部下間のコミュニケーションの機会を定期的に持つことで、部下は上司に対して思いや考えを伝え、また、上司がそれに耳を傾け、共有することで職場が一体となって若手の成長をサポートしています。

#### 《フォローアップ面談と4年目面談》

入社2年目および4年目にはそれぞれ「フォローアップ面談」「4年目面談」として、人事担当者との面談機会を設けています。面談の機会を通じて、若手社員はこれまでの自身のキャリアを振り返ると同時に、今後のキャリア形成に向けたアドバイスを人事担当者から伝えることで、さらなる成長をサポートしています。

### ステップアップ制度

入社4年目には、与えられた課題を処理するという従来の仕事の進め方から、主体的に業務改革を行っていくための能力を磨くことを目的として「ステップアップ制度」を実施しています。この制度では、自らの担当業務のあるべき姿と現状とのギャップを明らかにすることを通じて課題形成を行い、実際の業務において課題解決に取り組み、その成果を部門の幹部に発表する機会を設けています。

### 技術者能力開発・支援制度

京セラでは、技術者が技術者としての資質を主体的に高めていくことを目的に、技術者能力開発・支援制度を設けています。具体的には、期待される役割レベルを明確化し、それに必要なスキルを定量的に把握できるようにしています。この仕組みを通じて会社全体の技術力向上につなげています。

### 教育研修制度

京セラグループでは、京セラフィロソフィの理解・実践と、業務を遂行するうえでの専門的な知識・技術の習得の両面で能力向上をはかることを目的とした人材教育を実施しています。目的別に構成される以下の教育体系にもとづき教育を展開していくことで経営理念の実現に貢献する有為な人材の育成に努めています。

教育名		幹部社員	中堅社員	社員
フィロソフィ教育	国内	各部門・各拠点・各グループ会社 独自のフィロソフィ教育 全社共通フィロソフィ教育		
	海外	各部門・各拠点・各グループ会社 独自のフィロソフィ教育 グローバルフィロソフィセミナー		フィロソフィ社員教育
マネジメント教育	役職別研修	工場長・事業所長研修	営業所長研修 課責任者研修	係責任者研修
	資格別研修	副参事昇格研修	HA*研修 主事補昇格研修	主務補昇格研修
	スキル研修	マネジメントスキル研修 業務遂行スキル研修		入社時研修
技術・技能教育		中堅技術者研修		専門技術研修 基礎技術研修 新人営業研修
グローバル教育		海外留学・語学研修制度 海外赴任者研修		英語基礎力向上研修

#### 京セラフィロソフィ教育 [受講者数:2,271名,年間平均研修時間:1日/人]

京セラグループでは、全社フィロソフィ委員会の方針に則り、グローバルに京セラフィロソフィ教育を展開しています。日本国内では、各部門・各拠点・各グループ会社が、業務実態に即して実施する独自のプログラムと、それをサポートする会社共通のプログラムがあります。各部門・各拠点・各グループ会社が主体となって実施する独自のプログラムでは、現場視点でのフィロソフィ浸透活動を積極的に展開しています。共通のプログラムでは、グループの一体感の醸成と経営に貢献する人材の育成をめざし、統一の学習テーマを設定しています。

#### マネジメント教育 [受講者数:4,036名,年間平均研修時間:1.5日/人]

京セラでは、高度なマネジメント能力を備えた幹部社員を育成することを目的に、組織のリーダーである責任者を対象とした役職別研修を実施しています。また、入社時から中堅社員へ、さらに中堅社員から経営幹部への各ステージにおいて、求められる業務遂行スキルや知識を段階的に身につける階層別研修により、マネジメント能力の向上をはかっています。

#### 技術・技能教育 [受講者数:4,540名,年間平均研修時間:1.5日/人]

京セラでは、技術・研究開発・製造・品質保証・営業・管理の全部門にわたり、幅広い基礎知識と高度な専門知識を有する人材の育成をめざしています。新入社員から中堅社員まで階層ごとに、入社1年目に受講する「基礎技術研修」、「新人営業研修」、主に若手技術者を対象とした「専門技術研修」、技術経営を学ぶ「中堅技術者研修」があります。研修プログラムは、材料技術、設計技術、製造技術、生産技術、管理技術、品質管理など多岐にわたり、担当分野に応じて必要な研修を受けられる体制を整えています。

#### グローバル教育 [受講者数:47名,年間平均研修時間:60日/人]

京セラでは、グローバルな舞台で活躍できる人材を育成することを目的に海外語学研修および海外大学院留学の制度を設けています。米国をはじめとして、欧州、中国、東南アジア、インドなど、広く各国に社員を派遣し、語学力の向上や、海外でなければ得ることのできない先端技術・知識の習得をはかるとともに、国際感覚を身につけた社員の育成を進めています。また特に海外のお客様や社員と関わる機会が多い、海外赴任予定者や海外営業の社員に対して、異文化理解研修を社内でも実施しています。

## ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

### ダイバーシティ推進室の発足と推進体制(女性活躍推進からダイバーシティ推進へ)

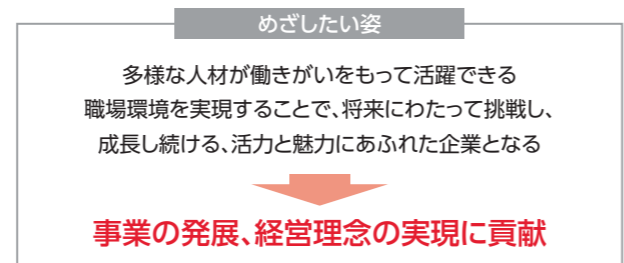
京セラでは、女性の活躍推進を経営課題の一つとしてとらえ、社長を総責任者とする取り組みを2006年から実施してきました。主に、女性管理職数の拡大、女性採用比率の向上、仕事と育児の両立支援制度の拡充、風土改革に向けた啓発活動を行ってまいりましたが、2019年4月時点で、女性管理職が79名となるなど、一定の成果を残しています(2006年時には6名)。2019年からは専任組織として

「ダイバーシティ推進室」を設置し、対象を女性から全社員に広げ、トップ方針を受けたダイバーシティ推進活動を全社的に展開すると同時に、国内の主要工場・事業所には拠点の在籍社員が中心となって活動する「拠点ダイバーシティ推進委員会」を設置し、現場の意見や課題に応じた活動も展開していきます。

### 京セラがめざす「ダイバーシティ&インクルージョン」

京セラは、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求」するため、京セラグループで働く全員が、個性や持ち味を活かし、会社への誇りや仕事へのやりがいを感じながら、活き活きと働くことができる環境づくりに取り組んでいます。

京セラが未来にわたって成長していく企業であり続け、「人類、社会の進歩発展に貢献」するために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。



## 多様な人材の活躍に向けて

### 両立支援(育児・介護)

京セラグループ(日本国内)では、仕事と育児の両立を支援するために、休職制度、短時間勤務制度など、充実した支援制度を設けています。さらに、介護支援では、法定を上回る最大1年間の休業を認める介護休職制度を設け、仕事と介護の両立への不安を軽減するために「仕事と介護の両立のためのガイドブック」を社内のポータルサイトに掲載するなど、社員への情報提供を行っています。

#### ■ 制度の主な利用実績(2018年度)

育児休職制度の利用者数	165名
短時間勤務制度の利用者数	450名
勤務時間変更制度の利用者数	70名

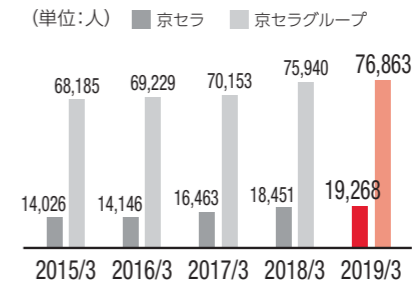
#### ■ 主な仕事と育児・介護の両立支援制度

	制度名	内容
育児	育児休職制度	子どもの1歳の誕生日の前日まで。事情に応じて2歳に達するまで延長可能。
	短時間勤務制度	妊娠中または子どもが小学校6年生終了まで。1日あたり2時間まで短縮可能。
	勤務時間変更	妊娠中または子どもが小学校6年生終了まで。1日あたり1.5時間まで始業時刻の繰り上げまたは繰り下げが可能。
	ベビーシッター利用補助	子どもが小学校6年生終了まで。子ども1人あたり年間上限20万円。
介護	看護休暇	小学校入学前の子どもの1人あたり年間5日。2人以上の場合は10日。半日単位の取得も可能。
	介護休職	介護が必要な家族1人あたり通算1年。(分割取得可能)
	短時間勤務制度	期間の定めなし。分割取得可。1日あたり2時間まで短縮可能。
	勤務時間変更	介護休職を取得しない場合、1年間を限度に1日あたり1.5時間まで始業・終業時刻の繰り上げまたは繰り下げが可能。
その他	介護休職	介護が必要な家族1人あたり年間5日。2人以上の場合は10日。半日単位の取得も可能。
	カムバック・エントリー制度	育児・介護・家庭の事情などにより退職した社員が再度入社することを可能とする仕組み。退職後7年間。会社の求人内容と本人の希望のマッチングを行い、採用選考を行う。
	時間単位有給休暇制度	家族の介護および看護、子どもの学校行事および育児の事由で1日あたり3時間を上限に1時間単位で取得可能。

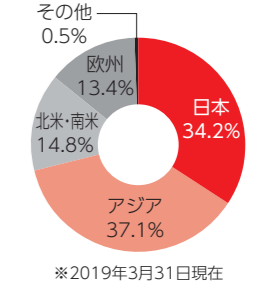
## グローバル化への対応

京セラグループでは、1968年に初めて海外(米国)に拠点を設けて以来、現地主義を原則とし、ローカルスタッフを現地の幹部として積極的に登用しています。また、将来のグローバル展開を担う人材の採用・育成の観点から、海外からの留学生の採用や中国の大学および大学院を卒業する学生の直接採用を行っています。

### 従業員数



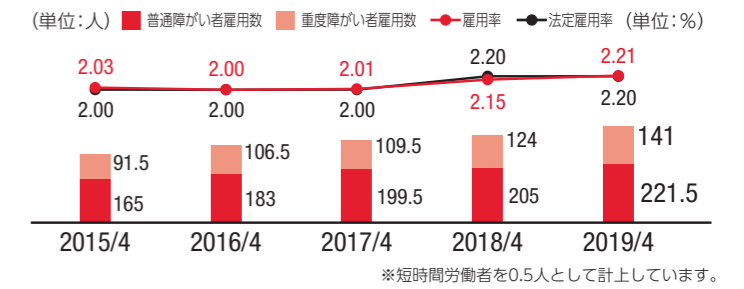
### 地域別従業員割合



## 障がい者雇用

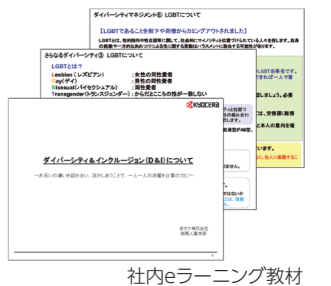
京セラでは、障がい者の新規採用ならびに継続雇用に注力しており、障がい者一人ひとりの適性を考慮した職場への配置、仕事内容の配慮などを行っています。2019年4月現在の障がい者雇用率は、2.21%となっており、今後も、雇用率の向上をめざし、具体的なアクションプランの策定や積極的な採用活動を行っています。

### 障がい者雇用数/雇用率



## LGBTへの取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンをさらに進めるにあたり、LGBTに関する研修を人事・総務部門の責任者を対象に実施しました。研修には、外部講師をお招きし、LGBTの権利が人権であること、性の多様性に関する基礎知識や国内外の動向などについて学び、理解を深めました。また、全社員を対象としたeラーニングを実施し、LGBTへの理解を深めています。



執行役員  
広報室長 兼  
ダイバーシティ推進室長  
吉川 英里

### ダイバーシティ推進室より

## 多様性を京セラの強みに

京セラでは、人の心をベースとして経営するという、創業以来の考え方があります。さまざまな経験や価値観を持つ仲間が、お互い家族のように思いやり、助け合い、すばらしい会社でありたいと願って歩んできました。これは一人ひとりの人権と多様な個性を尊重する「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方とも通じるもので、その実践によって社員が幸福になり、会社が成長し、社会の発展に貢献することは、京セラにとって経営の原点でもあると言えます。

現在、京セラはグローバル規模で、さまざまな経験やスキルをもった人材が集う、まさに多様に富んだ企業体となっており、将来にわたる成長を実現するためには、この多様な人材の力を最大限に引き出し、京セラの強みに変えて、イノベーションを生み出して行くことが必要であると考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンを全社挙げて強力に推進すべく、2019年から専任組織である「ダイバーシティ推進室」を設置いたしました。女性活躍においては引き続き、2022年度に管理職比率を現在の2倍にするというさらに高い目標を掲げる一方、今後は女性に限らず、京セラの全社員が活き活きと輝くことのできる会社をめざし、ダイバーシティ推進担当役員として尽力してまいります。

## 労働安全衛生への取り組み

京セラグループは、事業活動にあたり、マネジメントシステムの運用を通じて、経営理念を基本とした環境安全に関する取り組みを積極的に推進し、環境安全パフォーマンスの継続的な改善を行います。

### 京セラグループ環境安全方針(抜粋)

- ・環境安全に関する法令、当社の同意した事項および自主基準などを遵守します。
- ・事故災害の無い安全で安心して働ける職場の実現に向けて、事業活動に関わる全ての人が、全員参加で活動を行う企業風土をつくります。
- ・リスクアセスメントを実施し、危険源の除去等によりリスクを低減することで、事故災害の防止をはかります。
- ・心身の健康増進をはかり、従業員が健康で働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる労働環境をつくります。

## 労働安全衛生の体制と取り組み

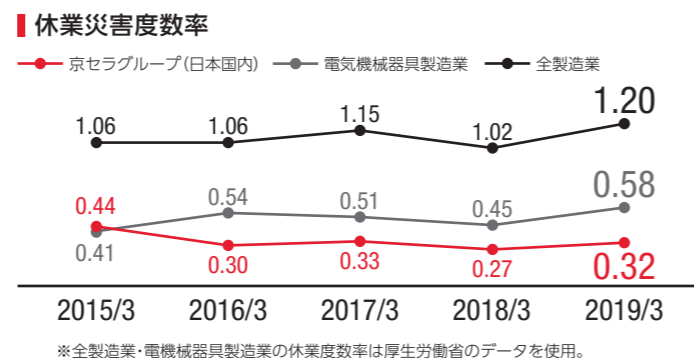
京セラグループでは、労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)にもとづき、管理体制を構築し、労働安全衛生に関する取り組みを推進しています。日本国内では、各拠点にリスクアセスメントトレーナーおよびリスクアセッサを養成しています。より効果的に職場に潜むリスクを抽出し、改善を進められる体制を構築し、事故災害の防止に取り組んでいます。



リスクアセスメントトレーナー実習(左)と研修(右)の様子

## 京セラグループ(日本国内)の休業災害度数率の推移

2019年3月期の京セラグループ(日本国内)の休業災害度数率は、全製造業および電気機械器具製造業の平均を下回る0.32でした。今後も、安全で安心して働ける職場環境づくりをめざし、労働災害の低減に向けた取り組みを推進していきます。



### 〔取り組み事例〕 定期的な環境安全巡視の実施

京セラでは工場長・事業所長や法定管理者が随時、職場巡視を行っています。それに加えて、全社環境安全担当役員も定期的に環境安全視察を実施し、職場内のリスクや課題共有を行うとともに、従業員の安全意識向上をはかっています。



全社環境安全担当役員による環境安全視察の様子

## 健康づくりに関する取り組み

京セラグループでは、すべての従業員が健康への意識を高め、心身の健康を維持できるよう、さまざまな取り組みを展開しています。

### THP(総合的な健康増進活動)の取り組み

京セラグループでは、従業員の心身の健康を維持・増進し、従業員に健康で良かったと感じてもらおうと、会社としての生産性を向上させたいという集団にすることを目的に、社長を最高責任者とし、総務人事担当部門が中心となり、THP=トータル・ヘルスプロモーション・プラン(総合的な健康増進活動)を展開しています。京セラグループ全体で従業員の健康増進に取り組むことを「京セラグループ健康経営宣言」により明確にし、食事対策・運動対策・禁煙対策・メンタルヘルス対策などの健康増進活動を従来にも増して実施。必要な体制の整備やシステムの構築をはかることで社員一人ひとりが生き生きと働くことができる健康経営優良企業をめざします。

### 京セラグループ健康経営宣言

京セラグループでは、創業当初より、「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」を経営理念に掲げ、経営を行って参りました。この経営理念を実現するためには、従業員の心身の健康が、必要不可欠であることから、京セラグループとして、総合的な健康増進活動(トータル・ヘルスプロモーション・プラン)に取り組み、「健康経営」を実践して参ります。そして、全ての従業員が、健康に働くことができる喜びを感じるとともに、一人ひとりが、持てる力を最大限に発揮し、明るく、活力溢れる集団であり続けることを目指します。

2018年7月3日 京セラ株式会社 代表取締役社長 谷本 秀夫

## ホワイト500認定

京セラではTHPの一つとして、社員食堂のヘルシー化、階段を利用した「2up3down運動」の推進、従業員への禁煙教育や禁煙外来の受診勧奨、屋内禁煙の促進などを行っています。また、必要に応じ、拠点ごとに、メンタルヘルスの専門医師を置き、社員のメンタルヘルスカをを行っています。このような取り組みが評価され、経済産業省が認定する「健康経営優良法人2019～ホワイト500～」に認定されました。今後も、従業員が生き生きと仕事に取り組めるよう、健康保険組合・労働組合と連携しながら、食生活・運動・禁煙を中心とした従業員の生活習慣の改善とメンタルヘルスカの施策を推進していきます。



主な取り組み内容	今後のTHPにおける
1. 食事対策	食堂メニューのヘルシー化、売店・自動販売機での特定保健用食品・無糖商品の販売強化、正しい食事に関する啓発活動など
2. 運動対策	2up3down運動の推進など
3. 受動喫煙防止対策・禁煙推進対策	屋内全面禁煙(2020年3月31日)、喫煙者に対する啓発活動および禁煙外来の推進など
4. メンタルヘルス対策	責任者を対象としたメンタルヘルス教育の実施
5. 健康増進アプリの開発	健康診断結果の見える化、健康歳時記などの情報発信、産業医・保健師・看護師との情報共有化など
6. 健康管理体制の強化	産業医・メンタル専門嘱託医、保健師、看護師の増員など
7. その他	京セラグループ健康増進月間の設定など

## 京セラパーフェクト5S推進活動

京セラグループでは、5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)は仕事をするうえでの基本となることから、完璧な5Sをめざした「京セラパーフェクト5S推進活動」をグローバルに展開しています。各職場では、全社共通のチェックリストを用いて定期的に5S達成度を評価し、5S管理の徹底をはかっています。この活動では改善すべき点を各職場の課題としてとらえ、全員参加で改善を行っています。なお、評価は5S評価者教育の試験に合格した社員が担うことで、評価の公平かつ公正な評価を行うとともに、より客観的な視点で判断できるようにしています。これらの活動により安全で安心して働ける職場環境づくりと社員一人ひとりの5Sに対する意識改革と感性アップをめざしています。



5S評価者教育の現場説明(鹿児島準人工場)

## 環境への取り組み

京セラグループは、事業活動にあたり、経営理念を基本とした環境安全に関する総合的な取り組みを推進するため、製品のライフサイクルを通じた環境負荷の低減、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の抑制など、「京セラグループ環境安全方針」を制定しています。

### 京セラグループ環境安全方針(抜粋)

- ・ 環境安全に関する法令、当社の同意した事項および自主基準などを遵守します。
- ・ 地球環境の改善に貢献する商品や、製品のライフサイクルを通して環境負荷を低減した商品の研究・開発および普及・拡大をはかります。
- ・ バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量を抑制し、地球温暖化防止に貢献します。
- ・ 環境負荷の少ない材料等の調達、新規資源投入量や廃棄物排出量の最小化に努め、持続可能な資源の利用をはかります。
- ・ 自然環境への負荷を極小化し、守り育てることにより、生物多様性保全を促進します。
- ・ 様々なステークホルダーとコミュニケーションをはかると共に、社会貢献活動への参画・支援を行います。

## 気候変動問題への対応

2016年、パリ協定が発効され、国家や企業が温室効果ガス排出量の削減に動き出しています。京セラグループも気候変動対策を重要課題と考えており、2018年に長期環境目標を設定しました。なお、この目標について、国際的な環境団体であるSBTイニシアチブより「SBT (Science Based Targets)」の認定を取得しています。

- ・ 温室効果ガス排出量(Scope\*1,2)排出量削減目標 : 2030年度30%削減(2013年度比)【SBT認定】
- ・ 温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)排出量削減目標 : 2030年度30%削減(2013年度比)【SBT認定】
- ・ 再生可能エネルギー導入量 : 2030年度10倍(2013年度比)

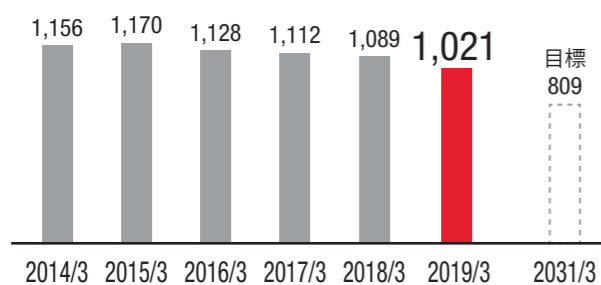


※ Scope1 : 燃料使用に伴う直接排出

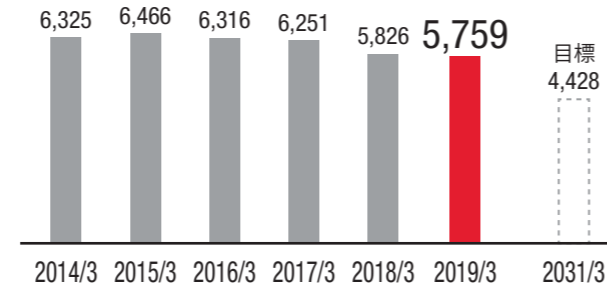
Scope2 : 外部から購入する電力や熱の使用に伴う間接排出

Scope3 : Scope1、2以外の間接排出(原料調達、輸送、使用、廃棄の他、従業員の通勤、出張など)

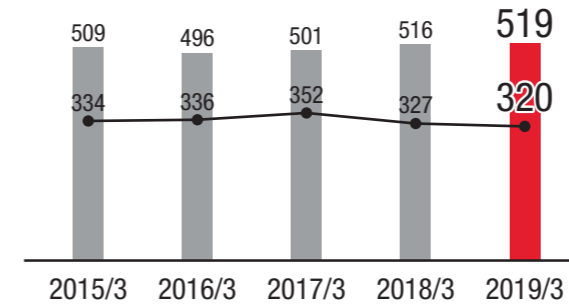
■ 温室効果ガス排出量(Scope1,2) (千t-CO<sub>2</sub>)



■ 温室効果ガス排出量(Scope1,2,3) (千t-CO<sub>2</sub>)

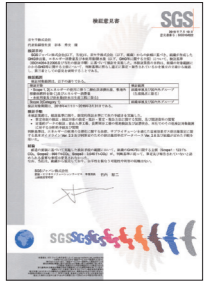


■ 総エネルギー量(千kℓ) / 売上高原単位(ℓ/百万円)



### 温室効果ガス排出量の第三者検証

信頼性の向上をはかるためSGSジャパン株式会社様による温室効果ガス排出量の第三者検証を受審しました。その結果、正しくデータを集計・算出し、適切に開示していることが認められました。



検証意見書

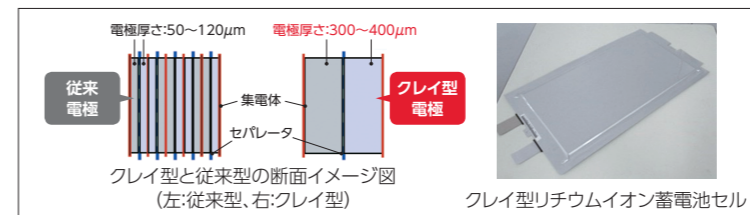
## 製品による環境への貢献

京セラグループでは、販売するすべての製品が地球環境に貢献するものでありたいと考え、環境に配慮した製品開発に努めています。

### 世界初、クレイ型リチウムイオン蓄電池を内蔵住宅用蓄電システム「Enerezza(エネレッツァ)」を開発

京セラは、世界初\*となるクレイ型リチウムイオン蓄電池を内蔵した住宅用定置型蓄電システム「Enerezza」を製品化しました。クレイ型リチウムイオン蓄電池は、正負の電極層を従来の液体型リチウムイオン蓄電池の3~5倍の厚さに設計でき、製造プロセスの簡素化と低コスト化を実現しました。また、パウチ材で密閉したユニットセルの組み合わせ構造により、長寿命と高安全性を実現しました。

※ 京セラ調べ(2019年10月2日現在)。クレイ型の蓄電システムとして。



### Enerezza

新型住宅用定置型蓄電システムEnerezza(エネレッツァ)  
(写真左より、パワーコンディショナ、蓄電池ユニット、リモコン)

### 世界最小サイズの家計用燃料電池「エネファームミニ」を発売

東京ガス株式会社様と京セラは、世界最小サイズ\*1の家計用燃料電池コージェネレーションシステム「エネファームミニ」を協業により製品化しました。

セルスタックや貯湯タンク容量の小型化により、エアコン室外機並みの大きさを実現。奥行き500mmのスペースがあれば設置できるようになりました。発電効率の高い固体酸化燃料電池(SOFC)を採用し、定格発電出力を400Wとしました。年間のCO<sub>2</sub>排出量でおよそ1tの削減効果が見込め\*2、高い省エネ性を実現します。発電中に停電が発生しても発電を継続できる「レジリエンス機能」を標準搭載しており、非常電源としても役立ちます。

※1 定置型家庭用燃料電池において世界最小サイズ(京セラ調べ)。2019年10月10日現在。

※2 試算条件は下記の通り。

試算条件:CO<sub>2</sub>排出係数:電気0.587kg-CO<sub>2</sub>/kWh、ガス2.277kg-CO<sub>2</sub>/m<sup>3</sup>(資源エネルギー庁家庭の省エネ徹底ガイド春夏秋冬2017年8月より)。

電力負荷:JIS C 8851 中間期

給湯負荷:JIS S 2075 中間期の条件で京セラにて算出。使用環境により数値は異なる。

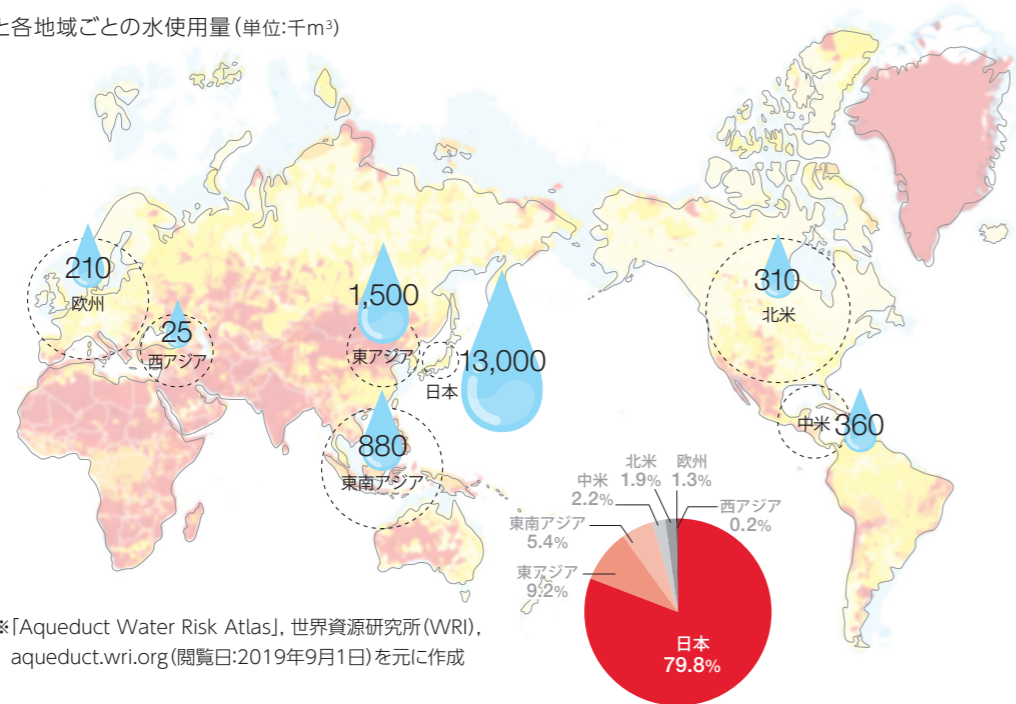


熱源機 燃料電池発電ユニット  
(熱源機(標準タイプ)との組み合わせイメージ)

## 資源の有効活用

水は地球を循環する貴重な資源です。しかし、昨今の気候変動の影響により、一部の地域で水の重要性や水リスクが高くなってきています。京セラグループでは、貴重な資源である水の取水、排水を管理するとともに、生産拠点に対し、Aqueduct Water Risk Atlas<sup>®</sup>の水ストレスレベル、水使用量、水単価およびローカルレベルでの水ストレス評価結果を用い、各拠点の水リスク度合いを定量的に評価しています。水リスク評価の結果、リスクの高い拠点はありませんが、京セラグループ全体で水使用量に対する目標を設定し、水資源保護対策を継続しています。

水リスクと各地域ごとの水使用量(単位:千m<sup>3</sup>)

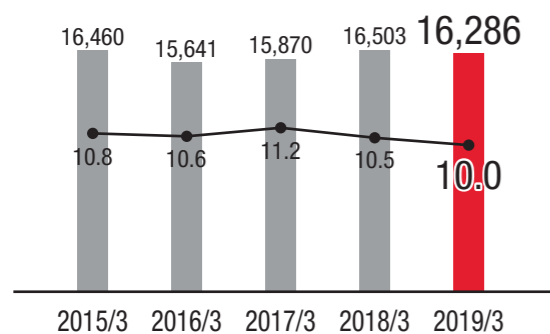


※「Aqueduct Water Risk Atlas」, 世界資源研究所 (WRI), [aqueduct.wri.org](http://aqueduct.wri.org) (閲覧日:2019年9月1日) を元に作成

## 水資源の有効活用への取り組み

京セラグループ全体の水使用量は、工程排水のリサイクル、生産工程における給水量の削減に取り組んだ結果、2018年3月期に比べて水使用量原単位は改善できました。また、データの信頼性の向上をはかるため水使用量および排出量の第三者検証を受審しています。

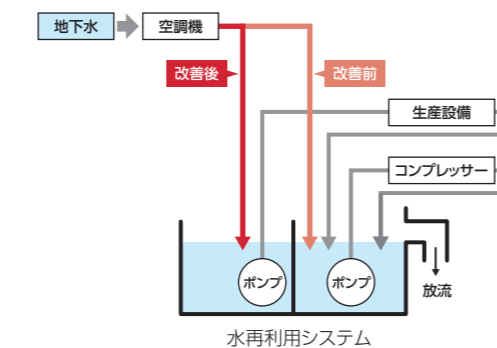
■ 水使用量 (千m<sup>3</sup>) / 売上高原単位 (m<sup>3</sup>/百万円) ●



### 〔取り組み事例〕 空調用冷水の再利用による水使用量の削減

富山入善工場では、地下水を空調用冷水として使用しています。この冷水を生産設備の冷却水として再利用することで、水使用量を削減することができました。

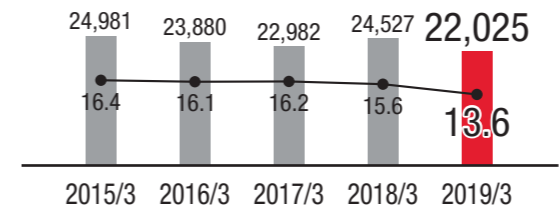
【年間水使用削減量】180千m<sup>3</sup>/年



## 廃棄物の削減、再資源化への取り組み

廃棄物については廃液の社内処理化や有価物化などに取り組んだ結果、2018年3月期に比べて産業廃棄物原単位は改善できました。

■ 産業廃棄物排出量 (t) / 売上高原単位 (kg/百万円) ●



### 〔取り組み事例〕 廃液の社内処理化による産廃削減

新潟新発田工場では、新たに処理装置を導入し、メッキ装置から発生する廃液を社内処理化することにより、産業廃棄物排出量を削減することができました。



【廃棄物排出削減量】81t/年

廃液処理装置

## 生物多様性保全への取り組み

私たち人類の暮らしは、さまざまな自然の恵みによって成り立っています。一方で、近年、日本の国土面積の1/5にも相当する森林が、毎年世界から失われており、また、ここ数百年の人間活動の影響で、生物種の絶滅速度は1,000倍に加速したといわれるなど、生物多様性を取り巻く状況は、極めて深刻となっています。

京セラグループでは、自然環境破壊や生態系への影響を低減すること、事業所の緑化を積極的に推進すること、また、社会貢献活動へ参画、支援することなど、生物多様性の保全に関わる取り組み方針を掲げ、積極的な活動を進めています。

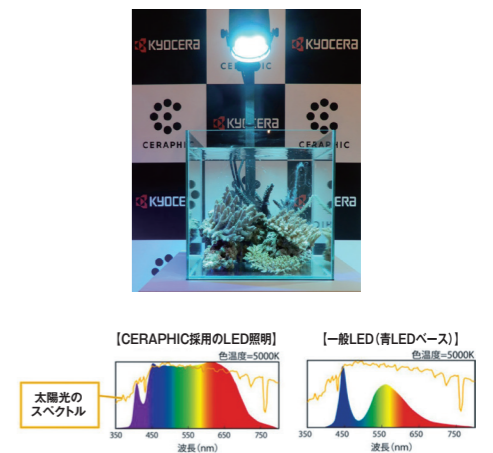
## 製品による環境への貢献

### アクリウムLED照明を開発

紫色LEDとRGB蛍光体調合技術「CERAPHIC」<sup>®</sup>により、太陽光に近い光を実現しています。さらにスペクトルをカスタマイズし、サンゴや水草が実際に生息する環境の光を再現したLED照明です。

一つ一つのLED素子から太陽光に近いフルスペクトルの光を放ちます。色の分離がない均一な照明となるため、サンゴや生体へのストレスが少なく、長期の飼育に適しているLED照明です。

※「CERAPHIC」は京セラ株式会社の国内における登録商標です。



## 地域環境への貢献

### 京セラの森づくり活動

工場敷地や地域の森林を緑豊かに再生させる活動を展開しています。地元の皆様と協働で、間伐や下草刈りなどを実施しています。

#### 活動実績

	活動場所	活動開始
長野県岡谷市	湊財産区(約80,000m <sup>2</sup> )	2011年10月
滋賀県東近江市	滋賀蒲生工場社有林(約20,000m <sup>2</sup> )	2008年6月
京都府京田辺市	甘南備山(約80,000m <sup>2</sup> )	2012年11月
鹿児島県薩摩川内市	鹿児島川内工場社有林(約3,000m <sup>2</sup> )	2011年4月



京セラの森づくり活動集合写真

## リスクマネジメントの取り組み

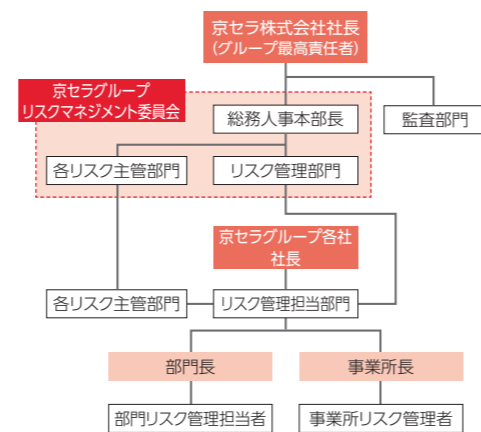
京セラグループでは、より一層複雑化するグローバルなリスクに対応するため、グループ全体でリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。市場環境の変化、自然災害や事件・事故の発生、地球温暖化による影響、情報漏洩、サプライチェーンにおける労働条件の不備や人権侵害など、京セラグループの信用やビジネスの持続可能性に影響を及ぼすと思われるリスクに関して、「京セラグループ リスクマネジメント基本方針」を定め、リスクの予防と軽減に努めています。

### 京セラグループ リスクマネジメント基本方針

1. コンプライアンスの徹底と京セラフィロソフィの精神に則り、人として何が正しい行為かを考え、その価値基準にもとづき行動する。
2. 京セラフィロソフィの精神に則り、「人の身体生命の安全確保を最優先」と位置づけて、危機に対処し、危機の収束に向けて、従業員が一丸となって、損失の最小化、損害の復旧、再発防止に取組み、お客様、取引先、株主・投資家、地域社会等の各ステークホルダー（利害関係者）の利益阻害要因の除去・軽減に努める。
3. 京セラグループは、リスクマネジメントの実践を通じて、事業の継続的発展を図る。
4. 社会の進歩・発展に有益な製品・サービスを安定的に供給することを社会的使命として行動する。

## リスクマネジメント体制

京セラグループでは、社長を京セラグループ最高責任者、総務人事本部長を京セラグループリスクマネジメント委員長とする体制をとっています。リスクマネジメント委員会では、京セラグループの各部門、各事業所でリスクアセスメントを実施し、特に重要性が高いと考えるリスクについて、管理策の立案・審査・承認、および進捗状況の確認を行っています。2016年度よりグループ会社（日本国内）にリスク管理担当部門を設置し、京セラを含む各社の各部門、国内の各事業所に、リスク管理担当者を選任しました。自然災害、危機管理、情報セキュリティなどへのリスク対応方法についての教育を開始しました。2018年度からはグループ会社（海外）への教育も実施し、リスク管理の強化に取り組んでいます。



## 事業継続計画(BCP)の取り組み

京セラグループでは、災害などにより製品・サービスの供給が中断した場合でも、速やかな復旧と操業再開をめざすことを方針に掲げ、BCPの取り組みを行っています。京セラグループ（日本国内）では、大規模地震の発生に備え、BCPを策定し、重要な設備の固定、補修部材の手配、代替生産の確保などの対策を行っています。2018年度は、大阪北部地震、台風21号、北海道胆振東部地震など、さまざまな災害が発生しましたが、日頃のBCP活動が機能し、大きな被害や影響もなく事業継続がはかれました。2019年度は、昨年度の災害対応をもとに、追加対策を実施し、さらなる対応力向上に努めていきます。グループ会社（海外）では、各地域で想定される自然災害や感染症などの災害リスクに応じて、BCP活動の展開と維持を行っています。



地震災害を想定した机上訓練(福島郡山工場)

## 情報セキュリティの取り組み

京セラグループでは、経営戦略、商品開発、各種ノウハウ、技術、組織、人事情報などを会社の重要資産と認識し、京セラグループ統一の「情報セキュリティ管理方針」を制定し、社長を最高責任者とする情報セキュリティに関する管理体制を整備しています。

さらに情報セキュリティ管理方針をベースに、秘密情報管理、知的財産管理、物理的セキュリティ管理、来場者管理、人的管理などに関して「秘密情報管理規程」、「個人情報保護規程」、「知的財産管理指針」、「技術ノウハウ等管理規程」、「物理的セキュリティ管理規程」、「来場者管理規程」、「人的セキュリティ管理規程」などの関連規程類を定め、管理の徹底をはかっています。

また、京セラグループでは、「情報セキュリティ委員会」および「電子情報セキュリティ委員会」を設置し、職制や業務に応じた定期的な従業員教育の実施、情報機器の持ち出し対策、情報資産の漏えい対策、IT資産管理の徹底、サイバー攻撃へのセキュリティ対策などを実施しています。さらに、グループ会社（海外）においても、情報セキュリティ管理方針、関連規程類に準じ、各国の法制度、商慣習、文化、ビジネス形態に応じて対策の強化に取り組んでいます。

## コンプライアンス(法令遵守)の徹底

京セラグループでは、京セラコンプライアンス憲章を制定し、コンプライアンス経営に積極的に取り組む基本姿勢を社内外に周知しています。また、各法令の主管部門による管理、新規法令の施行時や法令改正時の社内連絡体制の構築、社員相談室（内部通報制度）の設置、定期的な法令監査の実施、入社時や昇格時のコンプライアンス教育などによって法令遵守の徹底をはかっています。さらに、グローバルな連携強化をはかることを目的に、米国、欧州、中国など、主要なグループ会社の法務・コンプライアンス担当者が参加する「京セラグループグローバルリーガルコンプライアンス会議」を定期的で開催しています。本会議では、各社の活動実績の発表および現在直面している法的な課題を共有し、その対策に関して議論を行っています。



京セラグループグローバルリーガルコンプライアンス会議

### 京セラコンプライアンス憲章

京セラグループは社是である「敬天愛人」の精神「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」を、グローバルな法令遵守の基本精神とします。

京セラグループは、「人間として何が正しいか」をものごとの判断基準とする京セラフィロソフィに則った公明正大な企業風土を、創業以来大切にしてきました。京セラフィロソフィの精神に基づく経営は、これまでも、カルテルなどの反競争的行為を許さず、反社会的勢力を助長する行為に与することなく、京セラ会計学に則った適切な会計処理を継続してまいりました。

また、「共に生きる」ことを企業活動の基本に置き、社会との共生・多様性を尊重し、関係各国の伝統・文化に敬意を払い、従業員の人格を尊重するとともに心身の健康に配慮し、従業員の物心両面の幸福を追求してきました。

今日、これら京セラグループの基本理念に通じる様々な法令がグローバルに制定されています。京セラグループは、これらの動きに賛同し、競争法、贈収賄防止規制、個人情報保護規制などの各国の関連法令を遵守します。また、国際機関や各国の人権擁護の取り組みを尊重します。

近年、企業の法令遵守への取り組みは社会的に注目を集め、社会から企業への要請も年々高いレベルへと推移しています。京セラグループは、法令遵守活動が創業以来、我々を律して来た社是や京セラフィロソフィの延長にある重要な活動であることを理解するとともに、各国の関連法令の遵守がお客様、取引先、投資家、従業員、その他のステークホルダーの信頼にも繋がる極めて重要な活動であることを理解し、積極的に専門部署を設置するとともに関連規程を整備し、グループを挙げグローバルに法令遵守活動を推進します。

2019年1月1日 京セラ株式会社  
代表取締役会長 山口 悟郎  
代表取締役社長 谷本 秀夫

## サプライチェーン管理

### 購買活動に関する方針と体制

京セラグループでは、開発、生産、販売、サービスなど、一連の事業プロセスに関わるすべての企業が協力して社会の要請に応じてこそ、サプライチェーン全体の相互繁栄が実現できると考えています。その実現のために、京セラグループではお取引先様と積極的なコミュニケーションをはかり、相互信頼のもとづくパートナーシップの構築に注力しています。購買活動を行うにあたっては「購買基本方針」を定め、会社概況やCSRに関する各種調査により、お取引先様の公正な評価・選定を行っています。また、資材担当者、事業部門の担当者を対象とした社内教育ならびに監査を定期的実施することで、下請代金支払遅延等防止法などの取引に関連する法令遵守の徹底をはかっています。

#### 購買基本方針

- 京セラグループの基本的な考え方をご理解いただけること。
- 経営者ご自身の考え方や経営理念が、納得できるものであること。
- 経営力、技術力、製造力の向上をめざし、規模、財務面において適切で安定した経営状況であること。(例 VA<sup>\*1</sup>/VE<sup>\*2</sup>提案能力)
- 品質、価格、納期、サービス対応力など総合的に優れていること。(例 ISO9000シリーズもしくはそれに準じる品質管理システム、リードタイム削減活動)
- 地球環境保全活動に積極的であること。(例 ISO14001の取得)

※1 VA:Value Analysis (価値分析) ※2 VE:Value Engineering (価値工学)

### サプライヤーセミナー・懇親会の開催

京セラグループでは、お取引先様に京セラグループの経営方針、事業方針などをご理解いただき、さらなるご協力をお願いするため、お取引先様をお招きしたサプライヤーセミナーならびに懇親会を定期的に開催しています。2018年度は、計235社292名の皆様にご参加いただきました。また、1年間の取引において品質・価格・納期などで特に優れたお取引先様を表彰させていただきました。



サプライヤーセミナー・懇親会

## 製品の品質向上の取り組み

京セラグループでは、お客様に満足していただける品質をつくり出すために、「京セラ品質方針」を定めています。世界中から信頼される企業となるためには、全部門が方針にもとづいた、正しい仕事を追求していかなければなりません。「品質の世界リーダー」をめざして、最初から正しく仕事をするためにはどうすればいいかを、京セラグループの全社員がそれぞれの立場で追求し続けています。

#### 京セラ品質方針

1. 地球環境・製品安全を最優先とする。
2. 顧客第一に徹し、魅力ある製品・サービスを提供する。
3. 最初から正しく仕事をし、品質の世界リーダーとなる。

#### 京セラ製品安全方針

1. 製造物責任・製品安全に関する最新情報に精通する。
2. 世界をリードする製品安全基準を保持する。
3. 製品安全をマニュアルに従って組織的に実践する。

## 顧客満足度の向上

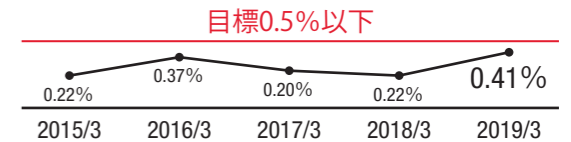
京セラグループ(日本国内)では、顧客満足度を把握するために、お客様のご意見とともに、お客様品質関連指標を使用しています。京セラグループ(日本国内)では、お客様品質関連指標の目標を0.5%以下とし、毎年、顧客満足度の向上に努めています。

### 製品事故時の対応

京セラグループ(日本国内)では、重大な製品事故が発生した場合には、迅速にCS(Customer Satisfaction)部門、リスク管理部門にて情報を集約し、対策が実行できる体制を構築しています。また、関連する行政への報告やWEBサイトなどを通じて情報開示を行っています。

#### お客様品質関連指標

$$\text{お客様品質関連指標} = \frac{\text{品質にかかわるコスト}}{\text{総生産}}$$



## 社会貢献活動

京セラグループは、お客様、従業員、株主、お取引先様、地域社会など企業を取り巻くすべてのステークホルダーとの関わりを大切にしながら、社会の一員として信頼と尊敬を得られるよう努力しています。今後も、社会と共生し、健全な持続的発展に寄与する社会貢献活動を推進してまいります。

### 稲盛財団「京都賞」への支援

「人のため、世のために役立つことをなすことが、人間として最高の行為である」、また「人類の未来は、科学の発展と人類の精神的深化のバランスがとれて初めて安定したものになる」との創業者・稲盛和夫の理念にもとづき、1984年に稲盛財団が設立されました。同財団が運営する京都賞は、「先端技術」、「基礎科学」、「思想・芸術」の3部門において、すばらしい功績をあげた方を顕彰する国際賞として同年に創設され、受賞者にはそれぞれディプロマ(賞状)、京都賞メダル、一賞につき賞金1億円が贈られます。

毎年11月には、授賞式のほか、受賞者が市民に対して研究の歩みや人生観を語る講演会、専門家を交えた学術的なワークショップ、鹿児島県での講演会などが開かれています。また、米国サンディエゴでは2002年より、英国オックスフォードでは2017年より、地元の大学生や市民を対象とした京都賞シンポジウムが開催されています。京セラはこの趣旨に賛同し、積極的に支援しています。



京都賞授賞式

### プロサッカーチーム「京都サンガF.C.」の支援

1994年、「ぜひ京の地にプロサッカーチームを」との市民から沸き起こった期待に応え、地域活性化のために役立つことが地元企業としての責任と考え、「京都パープルサンガ(現:京都サンガF.C.)」の創設を支援。グループをあげてサポートしています。京セラ少年サッカー選手権大会「サンガカップ」や、18歳以下の選手を対象にした育成プロジェクトなども支援しています。



© KYOTO.P.S.

# 財務11期サマリー

## 主要な連結財務指標 (2009年3月期～2019年3月期・IFRS／米国会計基準)

(単位:億円)

3月31日に終了した会計年度	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
<b>収益</b>											
売上高	11,286	10,738	12,669	11,909	12,801	14,474	15,265	14,796	14,228	15,770	16,237
営業利益	434	639	1,559	977	769	1,206	934	927	1,045	907	948
売上高営業利益率 (%)	3.8	5.9	12.3	8.2	6.0	8.3	6.1	6.3	7.3	5.8	5.8
税引前利益	560	608	1,723	1,149	1,014	1,463	1,219	1,456	1,378	1,300	1,406
売上高税引前利益率 (%)	5.0	5.7	13.6	9.6	7.9	10.1	8.0	9.8	9.7	8.2	8.7
親会社の所有者に帰属する当期利益	295	401	1,224	794	665	888	1,159	1,090	1,038	791	1,032
売上高親会社の所有者に帰属する当期利益率 (%)	2.6	3.7	9.7	6.7	5.2	6.1	7.6	7.4	7.3	5.0	6.4
<b>資産・資本</b>											
総資産	17,738	18,487	19,466	19,941	22,829	26,367	30,212	30,950	31,105	31,288	29,685
親会社の所有者に帰属する持分	13,237	13,452	14,203	14,695	16,462	19,101	22,153	22,843	23,342	23,258	22,659
<b>1株当たり指標</b>											
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円) <sup>(A)</sup>	78.6	109.2	333.6	216.3	181.2	241.9	315.9	297.2	282.6	215.2	284.7
1株当たり配当金 (円)	60	60	65	60	60	80	100	100	110	120	140
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	3,606.2	3,665.1	3,869.7	4,005.4	4,486.9	5,206.5	6,038.6	6,226.6	6,348.0	6,325.1	6,263.7
<b>投資関連</b>											
設備投資額	631	379	707	664	567	566	567	689	678	865	1,170
有形固定資産減価償却費	838	606	598	624	631	658	624	659	660	697	515
研究開発費	659	499	495	456	475	488	553	588	554	583	699
<b>キャッシュ・フロー指標</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	978	1,376	1,197	1,091	1,095	1,491	1,308	1,940	1,642	1,589	2,200
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,014	-493	-1,214	-561	-661	-1,011	-936	-1,068	-1,121	-531	-471
財務活動によるキャッシュ・フロー	-629	-380	-268	-508	-314	-328	-400	-506	-480	-516	-891
フリーキャッシュ・フロー <sup>(B)</sup>	-1,036	883	-17	530	434	480	372	872	521	1,058	1,729
<b>財務指標</b>											
総資産税引前利益率 (%)	3.0	3.4	9.1	5.8	4.7	5.9	4.3	4.8	4.4	4.2	4.6
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	2.1	3.0	8.9	5.5	4.3	5.0	5.6	4.8	4.5	3.4	4.5
EBITDA <sup>(C)</sup>	1,548	1,366	2,461	1,900	1,769	2,244	1,966	2,240	2,161	2,139	2,057
<b>その他</b>											
配当性向 (%)	76.3	54.9	19.5	27.7	33.1	33.1	31.7	33.6	38.9	55.8	49.1
期末従業員数 (名)	59,514	63,876	66,608	71,489	71,645	69,789	68,185	69,229	70,153	75,940	76,863

・金額は億円単位で四捨五入しています。また、各比率は、百万円単位で比較した比率を記載しています。  
 ・2019年3月期より、国際会計基準 (IFRS) を適用しており、2018年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。また、IFRSに準拠した科目で表示しています。  
 ・2009年3月期から2017年3月期までは各会計年度時点での数値を記載しており、会計基準の変更などによる数値の組み換えなどは行っていません。ただし、1株当たり指標は、2013年10月1日に実施した1株につき2株の割合での株式分割を、すべての会計年度にわたり考慮して算出しています。  
 ・2019年3月期の1株当たり配当金は創立60周年記念配当20円を含んでいます。  
 注) (A) 希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、潜在株式の希薄化効果を考慮して計算しています。  
 (B) フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー  
 (C) EBITDA = 税引前利益 + 減価償却費および償却費 + 金融費用



連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	2018年3月期 (2018年3月31日現在)	2019年3月期 (2019年3月31日現在)	主な増減理由
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b> .....	<b>1,465,899</b>	<b>1,357,764</b>	
現金及び現金同等物 .....	424,938	512,814	
短期投資 .....	196,802	99,210	
営業債権及びその他の債権 .....	382,659	357,352	
その他の金融資産 .....	12,996	9,871	
棚卸資産 .....	364,875	343,880	
その他の流動資産 .....	83,629	34,637	
<b>非流動資産</b> .....	<b>1,662,914</b>	<b>1,610,711</b>	
負債性証券及び資本性証券 .....	1,071,990	963,651	負債性証券及び資本性証券 株価下落により、保有有価証券の時価 評価額が減少しました。
持分法で会計処理されている投資 .....	3,874	4,159	
その他の金融資産 .....	15,681	17,869	
有形固定資産 .....	288,898	341,855	
のれん .....	144,268	149,499	
無形資産 .....	80,186	80,001	
繰延税金資産 .....	41,370	38,558	
その他の非流動資産 .....	16,647	15,119	
<b>資産合計</b> .....	<b>3,128,813</b>	<b>2,968,475</b>	

※連結財政状態計算書および連結損益計算書の前期数値は、IFRSに組み替えて表示しています。

(単位:百万円)

	2018年3月期 (2018年3月31日現在)	2019年3月期 (2019年3月31日現在)	主な増減理由
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債</b> .....	<b>419,387</b>	<b>374,748</b>	
営業債務及びその他の債務 .....	216,685	186,281	
その他の金融負債 .....	5,039	6,621	
未払法人所得税等 .....	19,436	12,672	
未払費用 .....	114,049	120,903	
引当金 .....	32,302	11,166	
その他の流動負債 .....	31,876	37,105	
<b>非流動負債</b> .....	<b>296,127</b>	<b>231,467</b>	
長期金融負債 .....	7,370	7,800	
退職給付に係る負債 .....	29,112	25,479	
繰延税金負債 .....	220,950	174,823	繰延税金負債 保有有価証券の時価評価額の減少に伴い、 これに対する繰延税金負債が減少し ました。
引当金 .....	19,914	7,892	
その他の非流動負債 .....	18,781	15,473	
<b>負債合計</b> .....	<b>715,514</b>	<b>606,215</b>	
<b>資本の部</b>			
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b> .....	<b>2,325,791</b>	<b>2,265,919</b>	
資本金 .....	115,703	115,703	
資本剰余金 .....	165,079	165,225	
利益剰余金 .....	1,577,641	1,638,709	
その他の資本の構成要素 .....	499,710	418,643	その他の資本の構成要素 保有有価証券の時価評価額の減少に伴い、 「未実現有価証券評価損益」が減少し ました。
自己株式 .....	△ 32,342	△ 72,361	自己株式 2018年4月の取締役会決議に基づき、 自己株式40,000百万円を取得したこと により増加しました。
<b>非支配持分</b> .....	<b>87,508</b>	<b>96,341</b>	
<b>資本合計</b> .....	<b>2,413,299</b>	<b>2,362,260</b>	
<b>負債及び資本合計</b> .....	<b>3,128,813</b>	<b>2,968,475</b>	

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2018年3月期 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	主な増減理由
売上高	1,577,039	1,623,710	
売上原価	1,204,211	1,159,687	
<b>売上総利益</b>	<b>372,828</b>	<b>464,023</b>	
販売費及び一般管理費	282,129	369,200	● <b>販売費及び一般管理費</b> ソーラーエネルギー事業において、ポリシリコン原材料に関する和解費用等および、有機材料事業において、減損損失を計上したことにより増加しました。
<b>営業利益</b>	<b>90,699</b>	<b>94,823</b>	
金融収益	41,483	44,750	
金融費用	1,560	1,241	
為替換算差損益	△ 827	53	
持分法による投資損益	△ 1,564	379	
その他—純額	1,761	1,846	
<b>税引前利益</b>	<b>129,992</b>	<b>140,610</b>	
法人所得税費用	47,766	25,754	● <b>法人所得税費用</b> 前期は米国子会社において米国税制改正に伴い、一時的な税金費用を計上した一方で、当期は京セラディスプレイ(株)の吸収合併に伴い、同社の繰越欠損金等に係る繰延税金資産を認識したことにより減少しました。
<b>当期利益</b>	<b>82,226</b>	<b>114,856</b>	

当期利益の帰属

親会社の所有者	79,137	103,210
非支配持分	3,089	11,646
<b>当期利益</b>	<b>82,226</b>	<b>114,856</b>

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2018年3月期 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
<b>当期利益</b>	<b>82,226</b>	<b>114,856</b>
<b>その他の包括利益—税効果控除後</b>		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	—	△84,165
確定給付制度の再測定	9,352	△1,618
純損益に振り替えられることのない項目合計	9,352	△85,783
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
未実現有価証券評価損益	△40,138	—
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	△55	36
在外営業活動体の換算差額	△6,670	4,943
持分法適用会社における その他の包括利益に対する持分	△43	66
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△46,906	5,045
<b>その他の包括利益計</b>	<b>△37,554</b>	<b>△80,738</b>
<b>当期包括利益</b>	<b>44,672</b>	<b>34,118</b>

当期包括利益の帰属

親会社の所有者	43,131	21,514
非支配持分	1,541	12,604
<b>当期包括利益</b>	<b>44,672</b>	<b>34,118</b>

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

2018年3月期 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の 構成要素	自己株式	合計		
2017年4月1日残高	115,703	165,172	1,532,866	545,452	△32,309	2,326,884	84,794	2,411,678
当期利益			79,137			79,137	3,089	82,226
その他の包括利益				△36,006		△36,006	△1,548	△37,554
当期包括利益計	—	—	79,137	△36,006	—	43,131	1,541	44,672
配当金			△44,125			△44,125	△4,182	△48,307
自己株式の取得						△33		△33
自己株式の処分		1				0		1
非支配持分との取引等		△94		27		△67	5,355	5,288
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			9,763	△9,763		—		—
2018年3月31日残高	115,703	165,079	1,577,641	499,710	△32,342	2,325,791	87,508	2,413,299

(単位:百万円)

2019年3月期 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の 構成要素	自己株式	合計		
2018年4月1日残高 (新会計基準適用前)	115,703	165,079	1,577,641	499,710	△32,342	2,325,791	87,508	2,413,299
新会計基準適用による 累積的影響額			2,973	△729		2,244		2,244
2018年4月1日残高 (新会計基準適用後)	115,703	165,079	1,580,614	498,981	△32,342	2,328,035	87,508	2,415,543
当期利益			103,210			103,210	11,646	114,856
その他の包括利益				△81,696		△81,696	958	△80,738
当期包括利益計	—	—	103,210	△81,696	—	21,514	12,604	34,118
配当金			△43,768			△43,768	△4,410	△48,178
自己株式の取得						△40,020		△40,020
自己株式の処分		0				1		1
非支配持分との取引等		146		11		157	639	796
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			△1,347	1,347		—		—
2019年3月31日残高	115,703	165,225	1,638,709	418,643	△72,361	2,265,919	96,341	2,362,260

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2018年3月期 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	82,226	114,856
減価償却費及び償却費	82,370	63,889
金融収益及び金融費用	△39,923	△43,509
持分法による投資損益	1,564	△379
減損損失	324	16,630
有形固定資産売却損益	121	442
法人所得税費用	47,766	25,754
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△25,609	25,016
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△20,412	24,597
その他の資産の増減額 (△は増加)	△6,769	31,022
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	11,988	△11,028
未払法人所得税等の増減額 (△は減少)	△18,667	1,508
引当金の増減額 (△は減少)	31,180	△33,276
その他の負債の増減額 (△は減少)	△3,054	2,210
その他純額	9,166	△290
<b>小計</b>	<b>152,271</b>	<b>217,442</b>
利息及び配当金の受取額	39,623	45,192
利息の支払額	△1,109	△660
法人所得税の支払額	△31,880	△41,949
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>158,905</b>	<b>220,025</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の購入による支出	△84,195	△111,040
無形資産の購入による支出	△7,194	△7,515
有形固定資産の売却による収入	1,886	2,782
事業取得による支出 (取得現金控除後)	△75,322	△22,165
定期預金及び譲渡性預金の預入	△420,556	△331,212
定期預金及び譲渡性預金の解約	466,962	428,810
有価証券の購入による支出	△40,759	△71,143
有価証券の売却及び償還による収入	105,571	65,484
その他純額	479	△1,122
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△53,128</b>	<b>△47,121</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額 (△は減少)	△3,240	△356
長期借入金の調達	6,775	3,676
長期借入金の返済	△6,296	△3,394
配当金の支払額	△47,936	△48,064
自己株式の取得による支出	△33	△40,020
その他純額	△842	△898
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△51,572</b>	<b>△89,056</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,462	4,028
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	48,743	87,876
現金及び現金同等物の期首残高	376,195	424,938
現金及び現金同等物の期末残高	424,938	512,814

## 会社概要 (2019年3月31日現在)

設立	1959年4月1日	連結従業員数	76,863名(国内:25,971名、海外:50,892名)
本社	京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地	上場市場	東証1部 (6971)
資本金	115,703百万円	決算日	3月31日
連結売上高	1,623,710百万円	株主確定基準日	定時株主総会、期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
グループ会社数	286社 (京セラ㈱を含む)	定時株主総会	6月

## 主要グループ会社 (2019年4月1日現在)

### 日本

京セラ株式会社  
 京セラドキュメントソリューションズ株式会社  
 京セラコミュニケーションシステム株式会社  
 京セラインダストリアルツールズ株式会社  
 株式会社京セラソーラーコーポレーション  
 京セラ興産株式会社  
 株式会社京都パープルサンガ

### アジア

京セラ(中国)商貿有限公司  
 東莞石龍京セラ有限公司  
 京セラ(天津)太陽エネルギー有限公司  
 上海京セラ電子有限公司  
 京セラ连接器(東莞)有限公司  
 京セラ光電科技(東莞)有限公司  
 京セラ精密工具(贛州)有限公司  
 京セラ精密工具(珠海)有限公司  
 京セラ显示器(張家港)有限公司  
 京セラ化学(無錫)有限公司  
 京セラ弁公設備科技(東莞)有限公司  
 京セラ韓国株式会社

韓国京セラ精工株式会社  
 KYOCERA Vietnam Company Limited  
 KYOCERA Document Technology Vietnam Co., Ltd.  
 KYOCERA Crystal Device (Thailand) Co., Ltd.  
 KYOCERA Crystal Device Philippines, Inc.  
 KYOCERA (Malaysia) Sdn. Bhd.  
 KYOCERA Display (Thailand) Co., Ltd.  
 KYOCERA Asia Pacific Pte. Ltd.

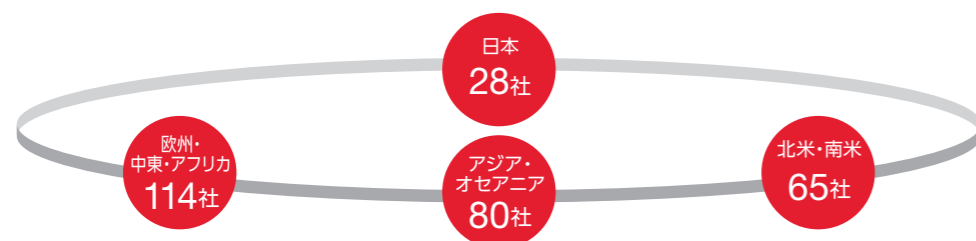
### 欧州

KYOCERA Fineceramics GmbH  
 KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH  
 TA Triumph-Adler GmbH  
 KYOCERA Document Solutions Europe B.V.  
 KYOCERA UNIMERCO A/S

### 北米

KYOCERA International, Inc.  
 AVX Corporation  
 KYOCERA SENCO Industrial Tools, Inc.  
 KYOCERA SGS Precision Tools, Inc.  
 KYOCERA Document Solutions America, Inc.

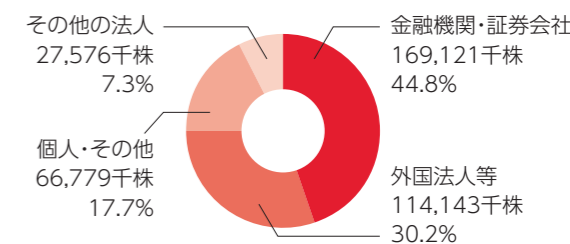
## グローバルネットワーク (2019年4月1日現在)



## 会社の株式に関する事項 (2019年3月31日現在)

- [1] 発行可能株式総数 600,000,000株
- [2] 発行済株式総数 377,618,580株  
(うち自己株式数 15,864,921株)
- [3] 株主数 54,725名
- [4] 大株主(上位10名)

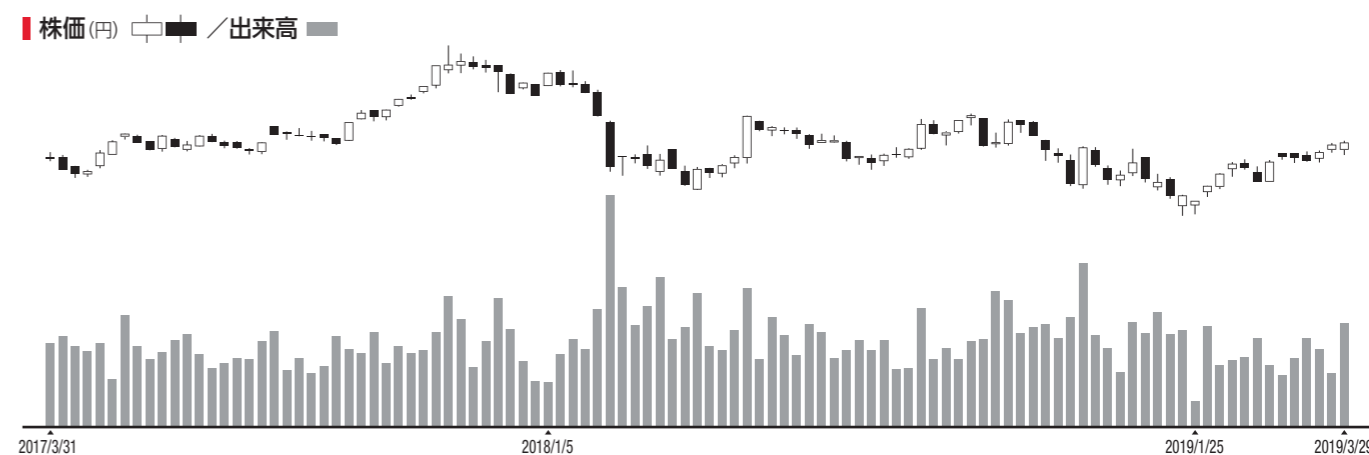
### 所有者別株式分布状況



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)	55,280	15.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	27,329	7.55
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	17,330	4.79
株式会社京都銀行	14,436	3.99
稲盛 和夫	10,212	2.82
公益財団法人稲盛財団	9,360	2.59
ケイアイ興産株式会社	7,099	1.96
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	6,669	1.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,986	1.65
京セラ自社株投資会	5,654	1.56

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## 株価の推移 (2017年3月31日~2019年3月29日)





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>



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

京セラの情報は、京セラFacebookページでも紹介しています。



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。

当報告書については、無断で複製、転載することを禁じます。  
© 2019 KYOCERA Corporation