

社是

敬天愛人

“敬天愛人”

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

経営理念

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、
人類、社会の進歩発展に貢献すること。

経営思想

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



名誉会長

西 田 和 夫

心をベースに経営する

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

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



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。
このたびの新型コロナウイルス感染症により罹患・影響を受けられた皆様に、心よりお見舞い申し上げます。

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、「統合報告書」を発行しています。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目指します。

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。

京セラの経営哲学…………… P1
 統合報告書発行にあたってのご挨拶…………… P1
 目次・編集方針…………… P2

P 3 価値創造ストーリー

成長の軌跡…………… P3
 培った強み…………… P4
 At a Glance …… P5
 グローバルアトラス…………… P6
 財務・非財務ハイライト…………… P7
 京セラグループの価値創造モデル…………… P8

P 9 成長戦略

トップメッセージ…………… P9-11
 京セラグループ経営の原点…………… P12
 サステナブル経営の推進…………… P13

【重要課題への対応】

○京セラグループの重要課題…………… P14
 ○気候変動対策の強化－TCFDへの対応－ …… P15-16
 ○主要工業国の労働力不足の解消
 ー協働ロボットの事業開発ー…………… P16

【重点市場】

○情報通信…………… P17
 ○自動車関連…………… P18
 ○環境・エネルギー …… P19
 ○医療・ヘルスケア …… P20

【経営基盤の強化】

○M&A推進 …… P21
 ○研究開発強化…………… P22
 ○デジタル化推進…………… P23
 ○スタートアッププログラム…………… P24
 ○人材育成…………… P25
 ○働きやすい環境づくりとダイバーシティ&
 インクルージョンの推進…………… P26
 ○脱炭素社会への取り組み…………… P27
 ○労働安全衛生の取り組み…………… P28
 ○サプライチェーン管理…………… P29

新型コロナウイルス感染症への
 京セラグループの取り組み…………… P29



P30 価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス…………… P30-32
 役員一覧…………… P33-34
 社外取締役・社外監査役メッセージ…………… P35
 リスクマネジメント…………… P36

P37 財務・会社情報

財務 11 期サマリー …… P37
 連結財務諸表…………… P38-40
 会社および株式の状況…………… P41

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[®]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・レポーティング・イニシアティブ



対象範囲など

対象期間
 2019年4月1日～2020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

見通しに関する注意事項

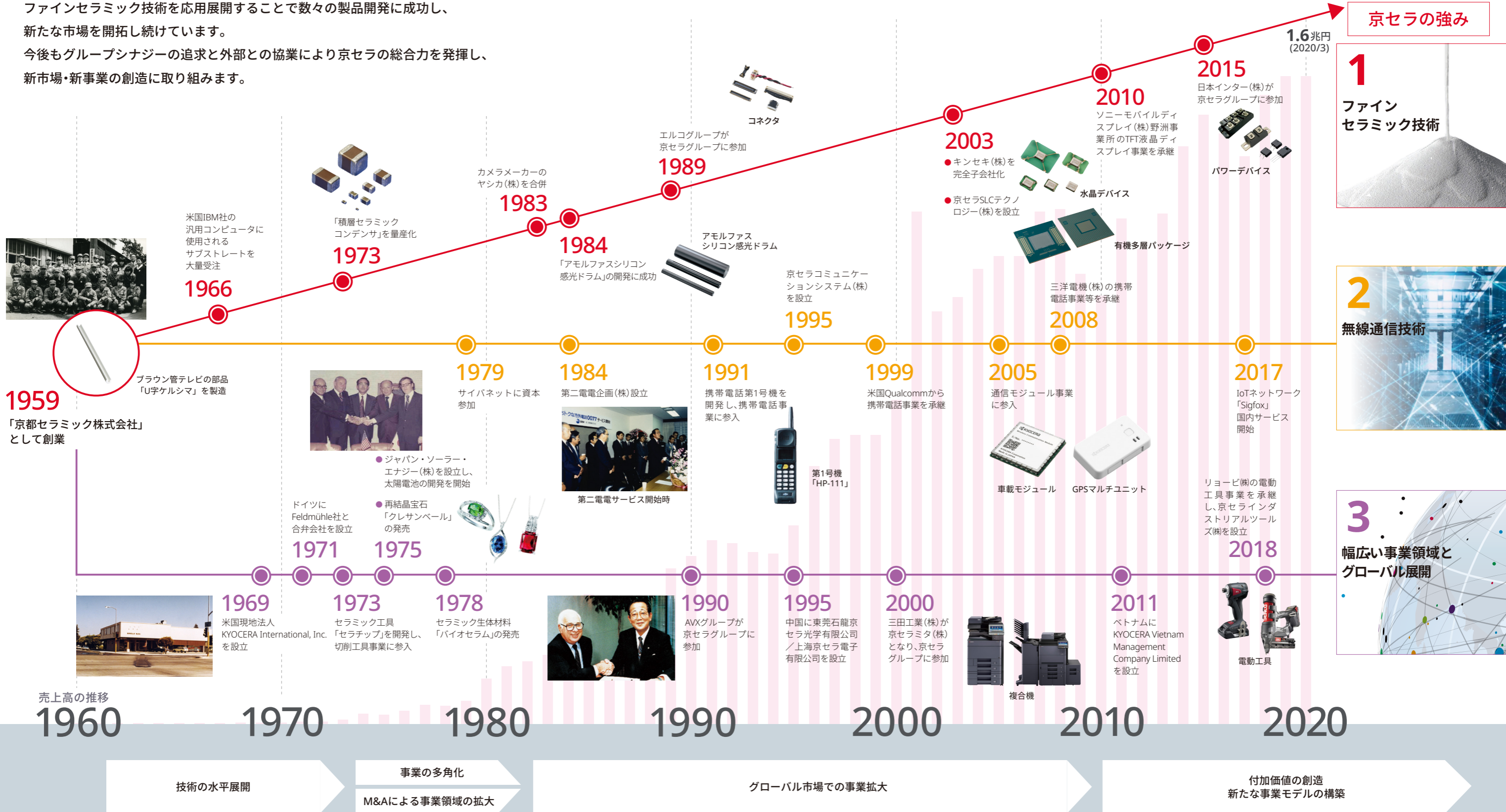
・当報告書に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点で入手できる情報に鑑みて、当社が予想を行い、所信を表明したものであり、既知および未知のリスク、不確実な要因およびその他の要因を含んでいます。これらのリスク、不確実な要因およびその他の要因により、当社の実際の業績、事業活動、展開または財政状態は、将来の見通しに明示または黙示される将来の業績、事業活動、展開または財政状態と大きく異なる場合があります。当社は当報告書に含まれている将来の見通しについて、その内容を更新し公表する責任を負いません。

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URL: <https://www.kyocera.co.jp/>にて公開しています。

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。



創業以来のファインセラミック事業で培った強固な基盤を強みに、 5G時代を支える無線通信、エネルギー事業など 幅広い分野で独自の技術・製品を創造しています。

京セラは、ファインセラミックスのリーディングカンパニーとして、産業機器から自動車、エネルギー分野まで幅広く製品を供給するとともに、その独創的な発想と技術を強みに、ICT時代の社会インフラを支える無線通信、エネルギー関連事業など広範な事業を世界で展開しています。

2

無線通信技術

京セラグループは無線通信に関する事業をさまざまな形でしています。携帯端末、IoT通信モジュール、車載用無線モジュールなどの通信機器のほか、基地局建設などのエンジニアリング事業も行っています。5Gネットワークの普及が進む中、無線通信はICT時代を支える社会インフラとしてさまざまな新事業を生み出す基盤ともなっています。

1

ファイン セラミック技術

ファインセラミックスは京セラが創業時から手掛け、今日まで技術革新など、長く研鑽を重ねてきた分野です。半導体製造装置や産業機械に組み込まれる大型のセラミック部品は、お客様から高く評価されています。また、年々小型化が進む電子部品や半導体/センサのパッケージもお客様のご要望に応じて広く製品を展開し、業界をリードしています。

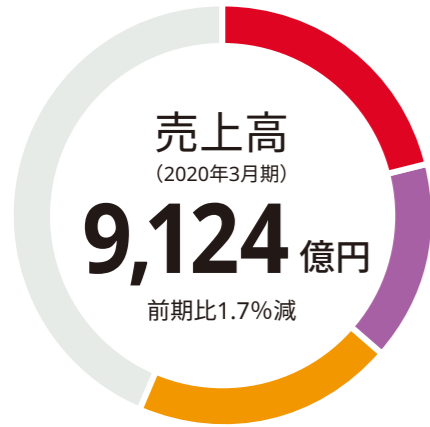
ファインセラミックスのリーディングカンパニーとして、産業機器からエレクトロニクス、自動車、エネルギー分野まで幅広く製品を展開しています。

3

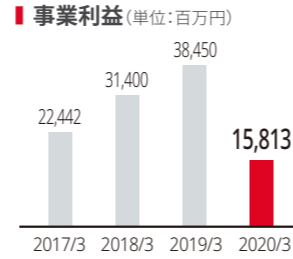
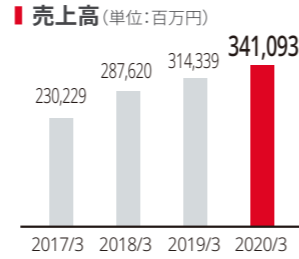
幅広い事業領域と グローバル展開

太陽光発電などのエネルギー関連事業やドキュメントソリューション、医療、機械工具、情報処理など、京セラグループは広範な領域で事業を行っています。また私たちは世界各地で生産・販売・研究開発活動を展開しており、多様なお客様を地域に関わらず広くサポートすることができます。地域に根差し、同時にグローバルにお客様を支援してまいります。

部品事業



産業・自動車用部品



ディスプレイなどの車載向け部品の売上は減少したものの、機械工具の売上がM&Aの貢献により増加したことから、売上高は増加しました。一方、事業利益は、産業機械市場および自動車関連市場向け製品の売上減少に加え、前期に実施した設備投資に伴う減価償却費の増加もあり、減少しました。

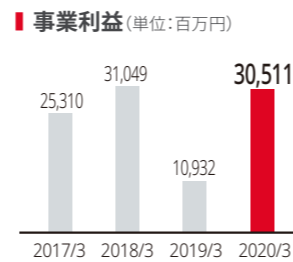
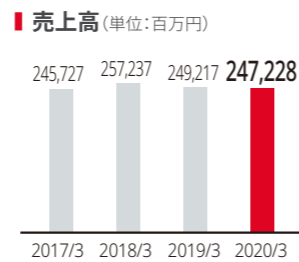
主要な事業の内容

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・電動工具等の機械工具を、自動車や一般産業、建築市場へ供給しています。

- 主要製品・事業
各種ファインセラミック部品、自動車用部品、液晶ディスプレイ、機械工具

主な市場

半導体関連部品

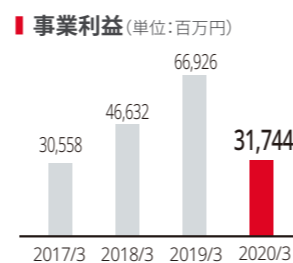
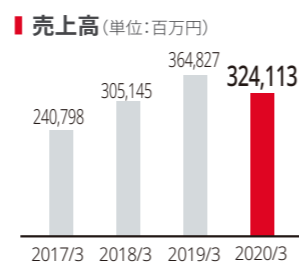


売上高は、前期と比べほぼ横ばいとなりました。一方、事業利益は、有機材料事業において、前期に計上した約162億円の減損損失の影響がなくなったことに加え、同事業の収益性が改善し、黒字化したことにより増加しました。

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を、情報通信や自動車関連市場などへ供給しています。

- 主要製品・事業
セラミックパッケージ、有機多層パッケージ・ボード

電子デバイス

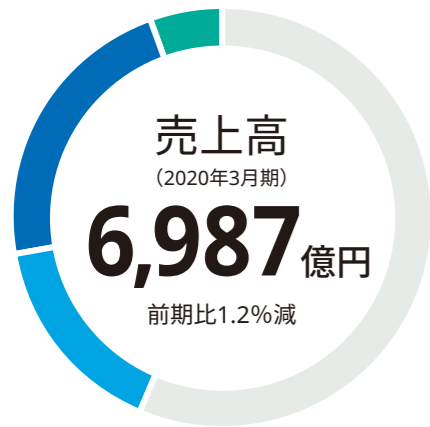


AVX CORPORATION (以下「AVX」)の売上が、ディストリビューターでの在庫調整の長期化および自動車関連市場の需要停滞に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大による世界的な景気減速の影響を受け減少したことにより、売上高は減少しました。事業利益は、減収の影響に加え、AVXにおいて訴訟関連費用などの一時費用を約100億円計上したことにより減少しました。

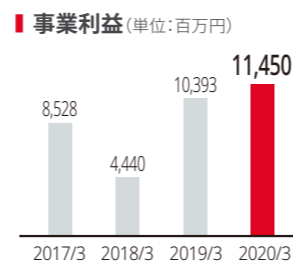
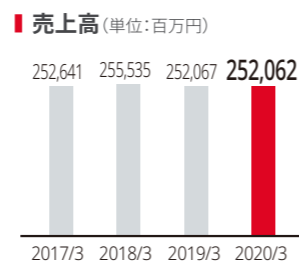
スマートフォンなどの身近な製品から産業機器まで、幅広い分野にさまざまな電子部品やデバイスを供給しています。

- 主要製品・事業
各種電子部品(コンデンサ、水晶部品、コネクタ、パワー半導体等)、プリンティングデバイス

機器・システム事業



コミュニケーション

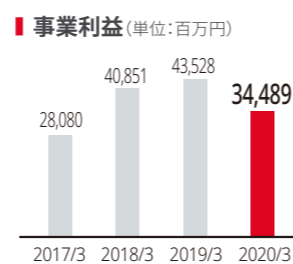
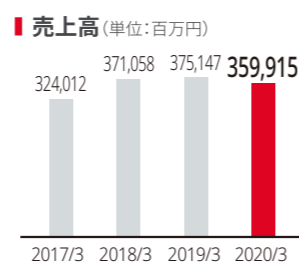


情報通信サービス事業の売上は、主にICT事業の増加により微増となったものの、通信機器事業の売上が、海外向け携帯端末の投入モデル絞り込みにより微減となったことから、売上高は前期と比べ横ばいとなりました。事業利益は、通信機器事業の原価低減などによる収益性の改善により増加しました。

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、自動車搭載用や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。

- 主要製品・事業
スマートフォン、携帯電話、通信モジュール(車載・IoT)、情報通信サービス

ドキュメントソリューション

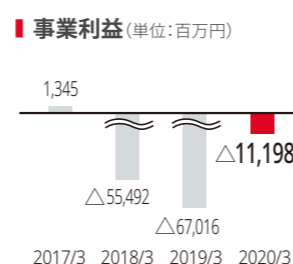
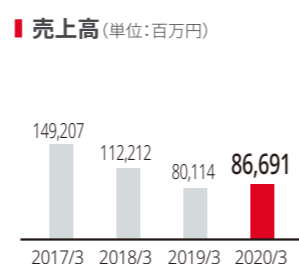


為替の影響に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大による世界的な景気減速の影響により需要が減少したことから、減収減益となりました。

環境性に優れたプリンター/複合機、商用インクジェットプリンターなど幅広いラインアップに加え、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サービスを提供しています。

- 主要製品・事業
プリンター/複合機、商用インクジェットプリンター、ドキュメントソリューションサービス、サプライ製品

生活・環境



売上高は、ソーラーエネルギー事業の増収を主因に増加しました。事業損失は、同事業において前期に計上した約523億円のポリシリコン原材料に関する長期購入契約の和解費用などの影響がなくなったことに加え、構造改革などによる原価低減が進んだことにより縮小しました。

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。

- 主要製品・事業
太陽光発電システム関連製品、医療機器、宝飾品、セラミックナイフ

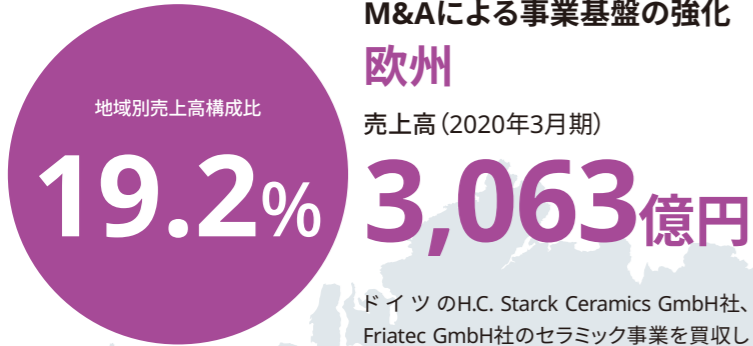
・2019年3月期より、従来の米国会計基準に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。これに伴い、2018年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。

・金額および比率(%)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。

積極的な事業投資によりグローバルに事業拡大を推進

京セラは、M&Aを含む投資戦略をグローバルに推進し、世界の優れた技術を取り込むとともに、製造拠点や販売チャネルの拡充、事業領域の一層の拡大を図っています。



M&Aによる事業基盤の強化 欧州

売上高 (2020年3月期)

ドイツのH.C. Starck Ceramics GmbH社、Friatec GmbH社のセラミック事業を買収しました。これにより、ファインセラミック部品では欧州初の生産体制を獲得するとともに、グローバルに販売、技術、物づくりの連携を進め、シナジーの創出による事業基盤の強化を実現しています。ドキュメント部門では、フランスのECMソリューション・プロバイダー Ever Team Software SAS社および、ドイツのOPTIMAL SYSTEMS GmbH社のM&Aにより、ECMソリューションの専門知識と人工知能や自然言語処理などの高度な技術を活用し、新たな成長軸を確立します。



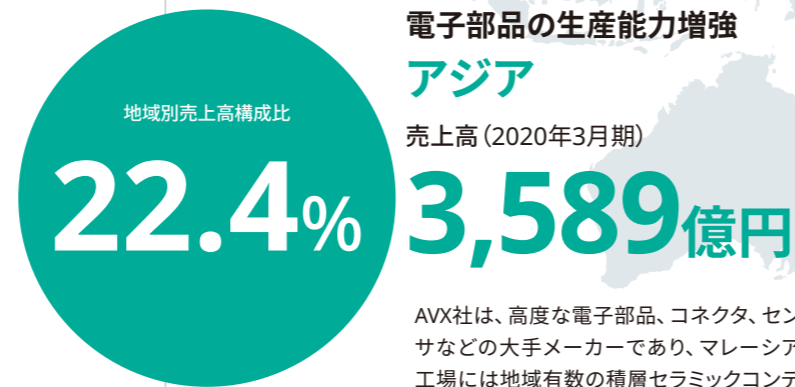
M&A

ドイツ:H.C. Starck Ceramics GmbH



M&A

ドイツ:Friatec GmbH



電子部品の生産能力増強 アジア

売上高 (2020年3月期)

AVX社は、高度な電子部品、コネクタ、センサなどの大手メーカーであり、マレーシア工場には地域有数の積層セラミックコンデンサ (MLCC) の製造拠点を有しています。2019年に同拠点を拡張し、現在では45万平方フィートの最先端の設計、製造、試験、保管および流通施設となっています。今後、AVX最大のMLCC製造拠点として、一層の事業拡大を目指します。また、アジア地域ではAVX以外の事業でも、中国やベトナムに主力生産工場を有しており、各拠点での生産能力増強を進めるとともに、複数拠点によるリスク分散を図っています。

新工場棟の建設：生産能力の拡大



マレーシア:AVX マレーシア工場新工場棟

地域別売上高構成比

37.4%

新事業拡大と基盤強化の両立 日本

売上高 (2020年3月期)

5,981億円

宇部興産株式会社とのセラミックフィルタ事業の合併会社設立やみなとみらいリサーチセンターの本格稼働など、新事業・新技術創出に向けた事業基盤の強化をはかりました。リサーチセンターでは、研究開発部門を中心に約700名にて、ソフトウェア開発の強化やオープンイノベーションを推進しています。また、成長が見込まれる部品の生産能力拡大を目的に、鹿児島川内工場に主にセラミックパッケージや、鹿児島国分工場に主にファインセラミック部品の増産のための新工場棟を建設しました。

研究開発拠点の新設



みなとみらいリサーチセンター (OCEAN GATE MINATO MIRAI 内 1F、3F、4F、5F、6F、9F、13F)

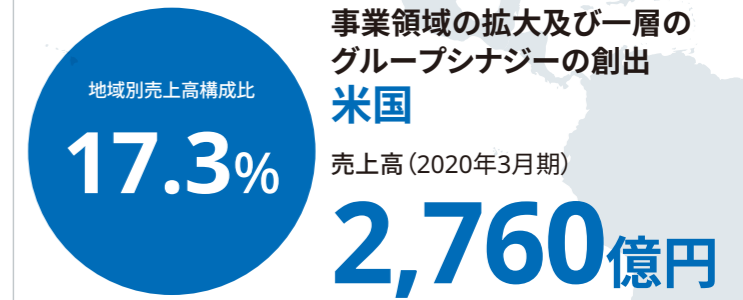
新工場棟の建設：生産能力の拡大



鹿児島川内工場 新工場棟



鹿児島国分工場 新工場棟



事業領域の拡大及び一層の グループシナジーの創出 米国

売上高 (2020年3月期)

2,760億円

総合工具メーカーの実現に向けて、全米に150を超える拠点を有する空圧・電動工具の販売会社SouthernCarlsonを買収しました。また、電子部品事業における一層のシナジー追求を目的に、AVXを完全子会社化しました。今後、AVXの自動車や医療向けを中心とした海外市場での強いマーケティング力や海外工場の運営管理能力と、京セラの通信関連市場での競争力や生産技術など両社の強みを活かし、総合電子部品メーカーとしてのシェアアップに努めます。

地域別売上高構成比

3.7%

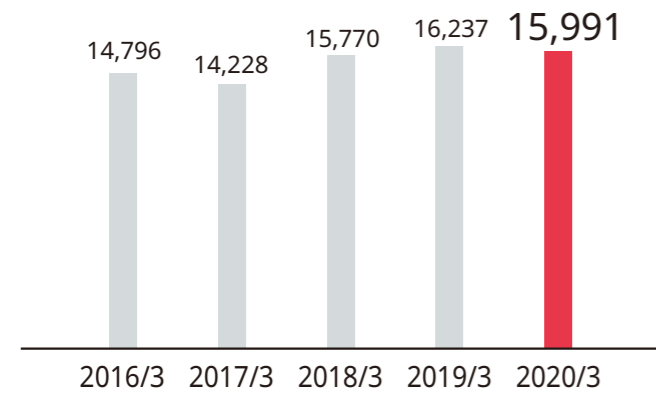
その他

売上高 (2020年3月期)

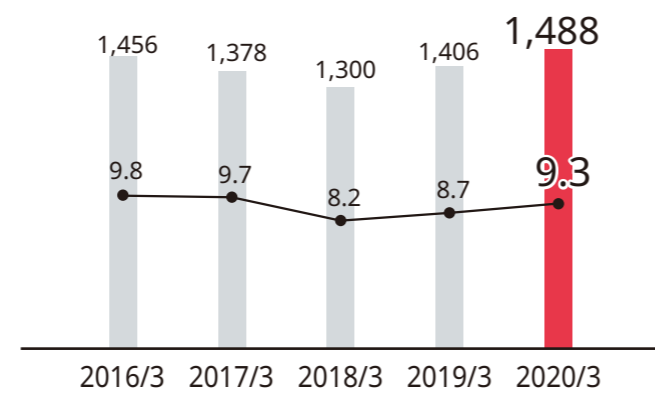
597億円

各地域の売上高は、表示単位未満を四捨五入しています。

売上高 (億円)

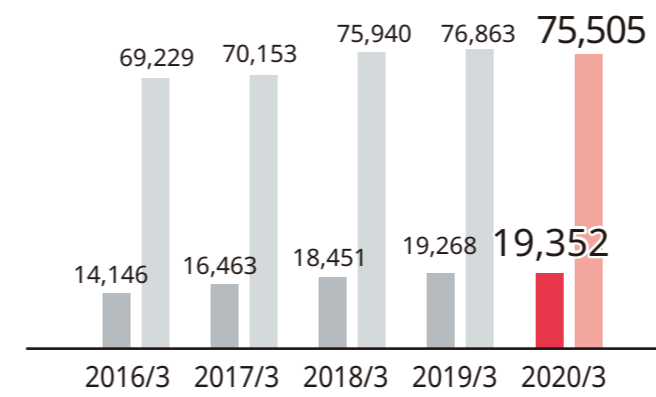


税引前利益 (億円) / 売上高税引前利益率 (%)

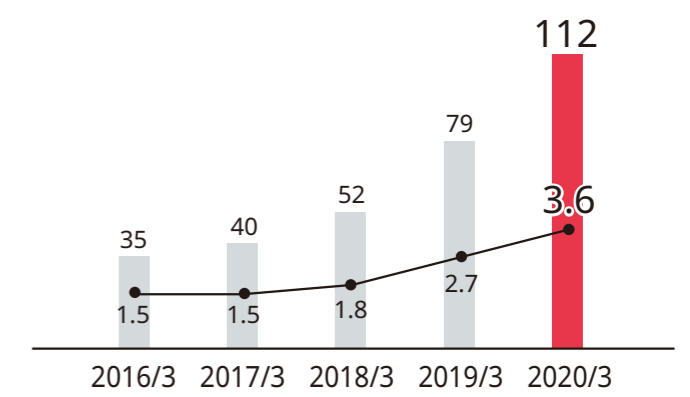


従業員数 (人)

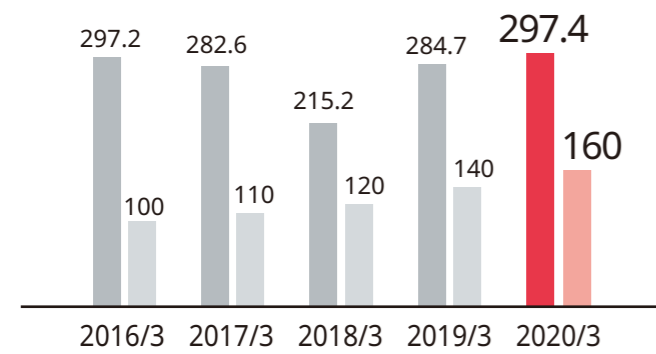
京セラ 京セラグループ



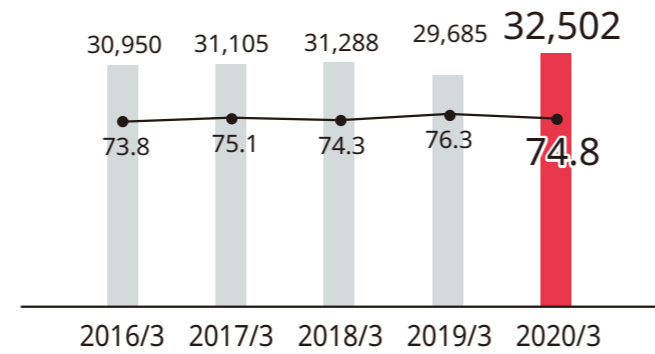
女性管理職数 (人) / 女性管理職比率 (%) ※1 (京セラ)



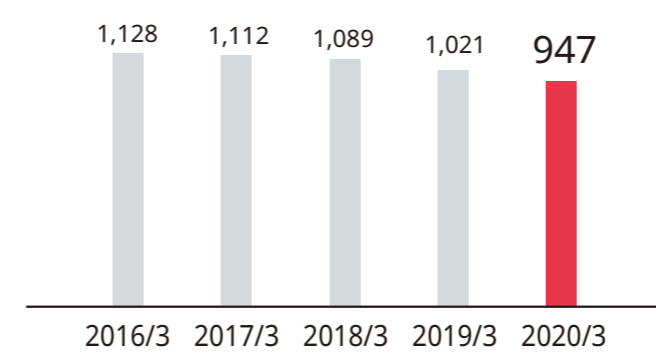
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円) / 1株当たり配当金 (円)



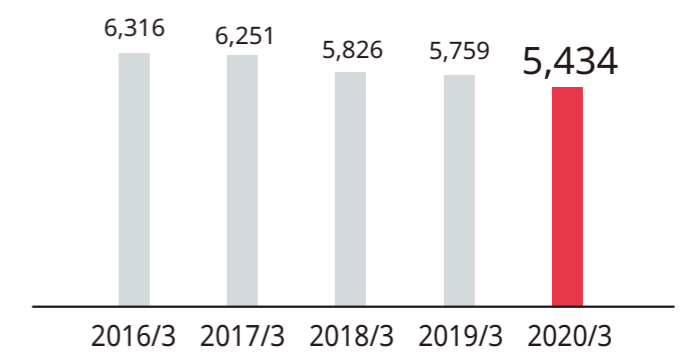
総資産 (億円) / 親会社の所有者に帰属する持分比率 (%)



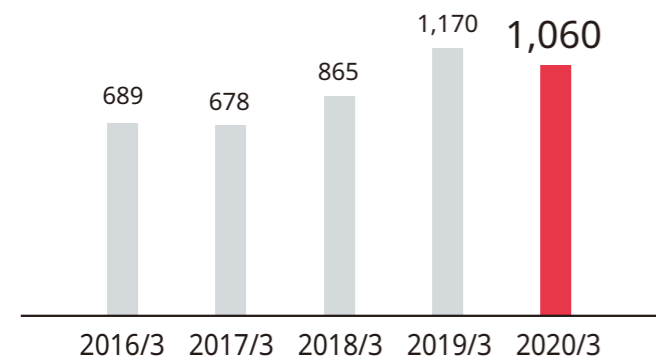
温室効果ガス排出量 (Scope1,2) ※2 (千t-CO₂)



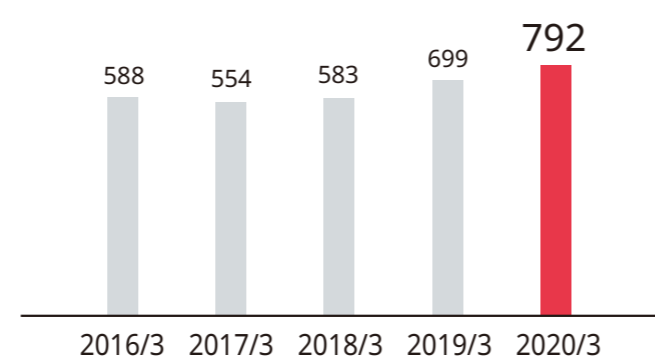
温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3) ※3 (千t-CO₂)



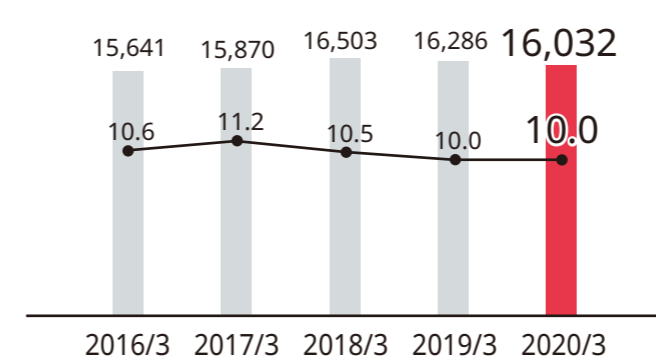
設備投資額 (億円)



研究開発費 (億円)

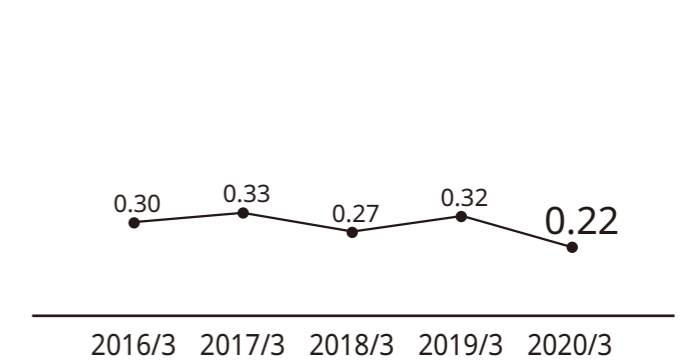


水使用量 (千m³) / 売上高原単位 (m³/百万円)



休業災害度率 ※4

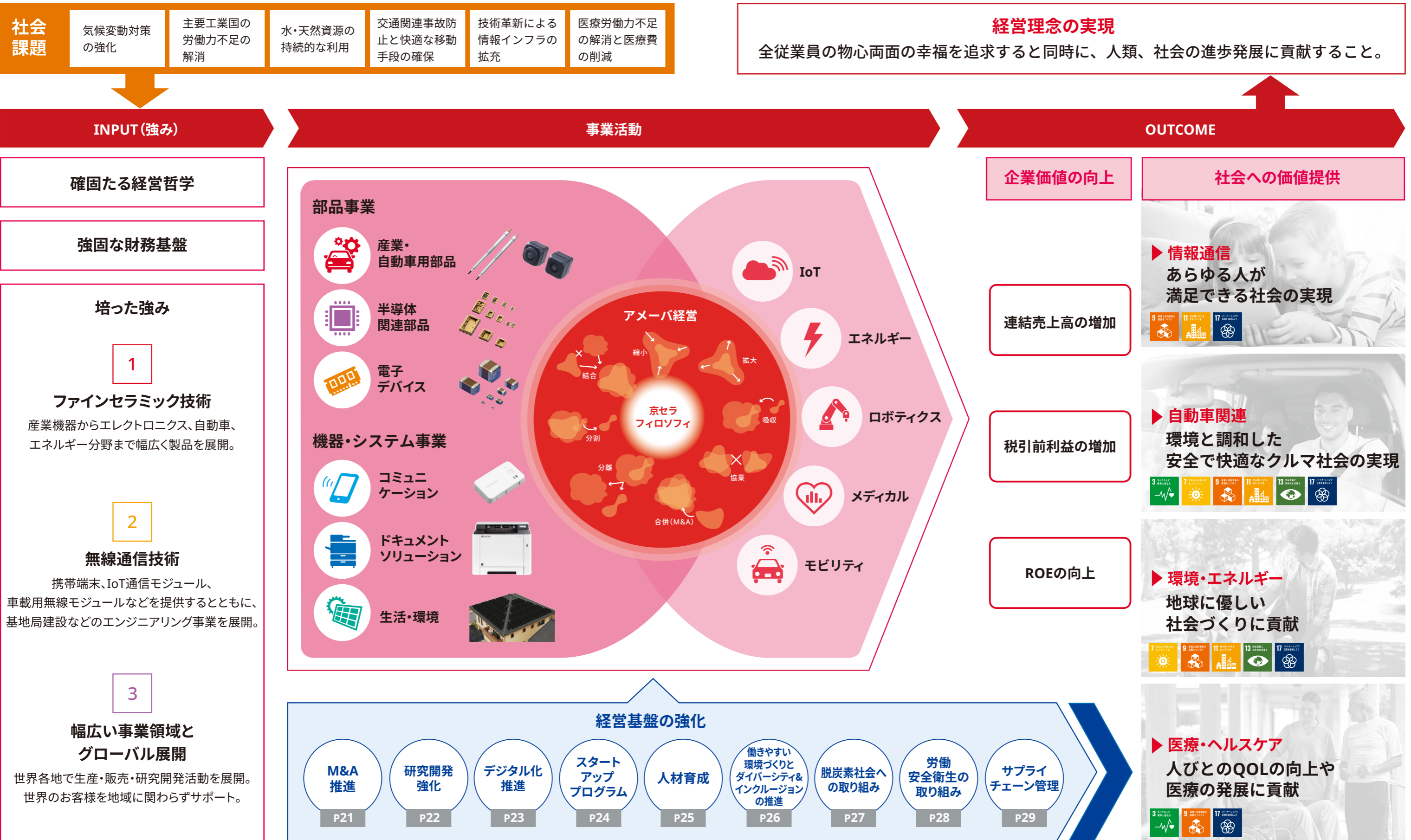
京セラグループ (日本国内)



・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 女性管理職数/全管理職数
 ※2, 3 Scope1: 自社の工場、オフィスなどからの直接排出
 Scope2: 自社が購入した熱・電力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、廃棄のほか、従業員の通勤、出張など)

※4 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)





社会課題の解決につながる新規事業創出と 若い人材の力を引き出すことで さらなるチャレンジを続けていきます。

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」という経営理念を実現するために、
着実に事業を展開してきました。
その根幹にあるのは「京セラフィロソフィ」として
60年余にわたって培ってきた経営哲学であり、
これは全世界約7万5,000名のグループ従業員に浸透し、
現在も経営を進めるうえでの私たちの道標となっています。
新型コロナウイルス感染症の渦中であって、
事業環境や働き方に大きな変化が起きる中、
私たちが今後も経営理念を実現し続けるために、
何よりも従来の考え方や慣習にとらわれず、
若い人材の力を引き出すことで、
さらなるチャレンジを続けていきます。

代表取締役社長

谷本 秀夫

京セラグループのさらなる成長ポテンシャルを実感できた3年間

私が社長に就任して3年が経過しますが、就任当初、強く感じたことがあります。それは、創業者の稲盛和夫は「常にチャレンジ精神を持って」と言い続けてきたのですが、この精神を現場から感じる事が少なくなっていたということでした。このような状況を打開するためにはどうすれば良いのかと考え、私はそのチャレンジの場をつくることにしました。

これが、2018年末に立ち上げた「新規事業アイデア

アスタートアッププログラム」です。この時には実に800件以上の応募があり、その中から現在、いくつか具体的に事業化を進めているものがあります。

このような現場からのアイデアを形にする取り組みを通じて、忘れかけていたチャレンジ精神を喚起しています。多くの若手社員が応募してくれたことで、私たちのチャレンジ精神は失われておらず、京セラはまだまだ成長できるのだということを実感できました。

長期のありたい姿を目指す成長戦略

<新たな事業創出に向けて>

私たちは、創業時より社会課題起点で事業を推進してきました。その代表的なものが40年以上におよぶソーラーエネルギー事業です。再生可能エネルギーという言葉が一般的ではない時代から、当社はエネルギー課題を社内に取り込み、研究開発を続けてきています。

一方で、私たちの経営の根幹を形成する独自の経営システムである「アメーバ経営」は、時代の変化とともに組織の硬直化の要因としての側面も見えてきています。こうした状況のもと、今後も私たちが将来に向けて柔軟に新規事業を開発していくためには、今までにないアプローチが必要になると考えました。それが、社会課題起点での新しい3つのアプローチ手法、「トップダウン」「研究開発の横展開」「ボトムアップ」です。

トップダウン型によるアプローチは、次世代の発展を担う成長事業の創出こそが、時代の先を見通す経営層の役割だという考えに基づいたもので、ロボティクス開発などはその代表的な事例となります。また、研究開発の横展開については、新技術の創出を研究開発部門が事業を横断的、または統合的に推進する体制を整備しました。これにより、世界初[※]のクレイ型リチウムイオン蓄電池の開発などの具体的な成果も挙がっています。ボトムアップの取り組みとしては、先に述べた「新規事業アイデアアスタートアッププログラム」が挙げられます。これまで、社員3,000人の応募から選抜した3件を新規事業として採用し、食物アレルギープロジェクトなどの事業化を進めています。

今後の事業成長に関しては、既存事業の拡大として、

データセンター向け光通信、半導体メモリ、AIチップなどがかなりのスピードで伸びていくものと考えています。さらに、具体的な新規領域として、5GやADAS(先進運転支援システム)、再生可能エネルギーなどを注力分野として取り組んでいく考えです。

5Gについては、ローカル5Gをシステムとして製品化する考えです。例えば、工場内にローカル5Gの環境を整えることで、AIとセンサで工場の稼働システムをコントロールすることが可能になります。ローカル5G基地局の開発も進めており、基地局設置工事やAIを手がけるグループ会社を活用するなど、グループのノウハウを活かした取り組みを進めます。

ADASの実現に向けては、安全面の観点から今後ますます開発スピードの加速が要求されます。現時点では、車載カメラなどのさまざまなセンサを車体に取り付けて安全性を高める段階ですが、車から感知できる範囲は限られています。

そのため、例えば信号機の上に車の死角となる場所を監視できるセンサを設置して車に情報を送る路側機など、インフラの部分を手掛けています。この路側機を使った安全性確保に向けた取り組みとして、当社は現在、岩手県の陸前高田市で、東日本旅客鉄道株式会社様(JR東日本)を中心に実施している「バス高速輸送システム(BRT)」の実証実験に協力しています。路側機は通信技術がベースとなっており、長年にわたり通信機器事業を手掛けてきた当社が貢献できる分野です。

また、私たちが社会課題のひとつとして位置づける再生可能エネルギーの分野にも注力しています。太陽

光パネルだけではなく、蓄電池、燃料電池を含めた電力サービス事業を展開し、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します。また、バーチャル・パワー・プラント(VPP)の実験などの取り組みを通じて、再生可能エネルギーの地産地消による地域の脱炭素化や、災害時の電力供給に貢献するための電力需給技術の構築を通じて、社会貢献をはかります。

<生産性を高め競争力を維持>

現在のように複雑多岐にわたる知見、技術が求められる時代にあっては、例えばIoTではセンサ、通信、データ解析など、幅広い技術を駆使しないと事業としては成立しません。

また、部門間の連携も取れるよう、研究開発とマーケティング組織に横串を通す体制を整えました。

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していく考えです。さらに、事業化する段階では事業本部にも横串を通す仕組みと部門を超えた情報共有も必要だと考えています。

部門間の連携や新領域の技術開発を推進していくためにデジタルトランスフォーメーション(DX)の加速が必要であり、今期からはデジタルビジネス推進本部を新設し、コーポレート全体で業務効率を高める取り組みを行っています。同時に、モノづくりに関するあらゆるデータを収集・分析して新たな解決を見出すデータサイエンスなどの技術も積極的に導入しています。

IoTによるデータ収集、AI活用による分析に加え、マルチクラウドの対応などの基幹ネットワークを再構築することで、新技術を生かしたチャレンジ精神の醸成、全体最適を見据えた部門最適への意識改革をはかります。さらに、ITによるデジタルビジネスの創出としてエネルギーインフラ事業のサービス化や営業現場のデジタル化による顧客・案件情報の共有やオンライン商談の実現にも取り組んでいきます。

また、研究開発においては、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京都府の「けいはんなリサーチセンター」に移管したほか、横浜市にソフトウェアやシステムの研究を手掛ける研究所「みなとみらいリサーチセンター」を立ち上げています。近年、多様な技術、製品を展開するうえでは、ソフトウェアの



重要性が非常に高まっています。この「みなとみらいリサーチセンター」のミッションは、DXのさらなる推進および研究開発の横展開に加え、その成果をどのようにビジネスに取り込んでいくかにあります。今後、M&Aや業務・資本提携などさまざまな形で外部リソースの活用を進める拠点として育てていく計画です。

<M&A・オープンイノベーションの推進>

私たちの今後の成長を持続していくうえで、多様かつ独自性の高い製品を他社に先駆けて開発し続けなければならない難しい時代にあっては、M&Aに限らず、外部企業との業務・資本提携やベンチャーとの共同開発、オープンイノベーションなどの取り組みが必要です。

M&Aの推進にあたっては、売上高の拡大とともに、採算改善による利益成長を実現しなければなりません。M&Aにより取得した各事業と既存事業とのシナジーをいち早く創出するため、事業戦略、販売・管理体制、システム連携などの経営統合に取り組んでいきます。

過去のM&Aには、早く大きく貢献したのもあれば、想定よりも時間がかかったものがあったのも事実です。そうした中でも私が重視していることは、対象となる企業に当社の根幹である「京セラフィロソフィ」を理解してもらうということです。これがあれば、長期的に良好な関係を築くことができると考えています。

※京セラ調べ:2019年10月2日現在

新型コロナウイルス感染症の影響

当社も新型コロナウイルスにより大きな影響を受けています。2021年3月期第1四半期(2020年4月1日から同6月30日まで)では、前年同期比で売上高は17.6%、税引前利益は33.1%のそれぞれ減少となりました。特に、車載関連、プリンター・複合機関連に大きな影響が出ました。

サプライチェーンの面では、部材調達についてはほとんど影響はありませんでしたが、製品輸送については国際貨物便の減便により、物流費用が高騰しました。生産体制では、米国子会社のAVX社はロックダウンの影響を受け、一部の製品供給に支障がでました。

当社はこの間、ネットワーク2万回線を準備し、関東、

関西地域のオフィスワーカーの90%の在宅勤務を実現させました。もともと、関東では今年開催予定だった東京オリンピック・パラリンピックに向けて準備していたため、スムーズに移行できました。また、これまで取り入れていなかったフレックスタイム制度も導入し、お子さんのいるご家庭には特別休暇も付与しました。

今後もこのウィズコロナの状況は続くと思定され、テレワークなど仕事のあり方が変わっていきます。営業も対面ではなく、より効率的なツールなどを使ったものになるでしょう。DXによる変化への対応を加速させていかなければなりません。

コロナ禍など環境変化の中における今後の課題と取り組み

<事業展開>

新規事業領域の開拓では、モビリティ、エネルギー分野に加え、新しい分野へのチャレンジを継続し、DX推進による「モノ+サービス+ソフト」を組み合わせた事業を開拓していきます。

既存事業では、部品関連において電子部品、コンデンサを中心に拡大を目指します。AVX社を完全子会社化したことで、情報を共有し、両社で事業拡大に注力していきます。

プリンター・複合機などのドキュメントソリューション事業においては、ソフトウェアと産業用プリンターにシフトしていく考えです。また、通信機器では、携帯電話事業からローカル5GやIoT関連など、今後はB2Bの分野にシフトしていきます。

<グローバル展開>

海外事業では、グローバル環境の変化に対応し、日本、アジア、米国、欧州の4局体制の再構築を進めます。特に中国については、対米経済摩擦で関税の問題が発生していることに対応し、車載カメラはタイに、コピー機はベトナムに生産拠点を移管し、リスク分散を図っています。また、欧州では、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。

<人材育成>

当社独自の経営管理手法「アメーバ経営」の活性化も、今後の成長性確保に大きな鍵を握っています。私が入社した当時、成長期には事業部を形成する小集団の「アメーバ」がどんどん形成されており、フラットな立場のアメーバの責任者がたくさん生まれ、その中で若手は成長することができました。それが、低成長になると組織が固定化してピラミッド型になり、かつてほど「アメーバ」が活性化できなくなってきました。そこで、もう少し組織をフラット化して、若手が「アメーバ」のリーダーとして活躍できる土壌を再構築する必要があると考えています。

また、当社には年齢構成比の問題も存在しています。1980年代の急成長に伴い、現在は50歳代の社員の比率が高く、今後10年でこれらのリーダー層がいなくなることが想定されます。これに対応するため、若い人の早急な引き上げに取り組んでいます。新規事業や組織改革など部門を問わず、若手登用・育成を進めていきます。

前述の「新規事業アイデアスタートアッププログラム」も、そうした若手育成の取り組みの一つです。このような従来の事業本部の枠にとらわれない新しい場をつくることで、若い人がリーダーとして活躍していただける仕組みづくりを、ほかの領域でも推進していきたいと考えています。

<環境・社会・ガバナンス>

私たちは、環境・社会・ガバナンス(ESG)にも、誠実に取り組んでいます。2015年9月に国連総会で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」は、「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当社事業ともきわめて親和性の高いものだとして認識しています。

環境については、2030年度に2013年度比でCO₂排出量30%削減と、再生可能エネルギーの導入量を2013年度比10倍とする長期環境目標を定め、京セラグループ全体で目標達成に向けた活動を推進しています。また、今後需要が予想される「自己託送」の実証実験を実施しています。この事業モデルの確立を目指すとともに、現在日本で進められている再生可能エネルギーの主力電源化の実現に向けた、安定的かつ適切なエネルギー需給構造の構築と脱炭素社会の形成に寄与していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

長期的な視点による「ありたい姿」として、経営理念にある「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」、特に従業員を大切にすること、この文化は決して変えません。「京セラフィロソフィ」は着実に実践していきます。もちろん、世の中には変えてはいけないものと変えるべきものがあります。硬直的なところは変えていく、変える力を持つ会社にならなければなりません。変化を起こし、チャレンジする精神こそが、10年後の私たちのパワーの源であると考えています。

私たちは、これまで事業を通して便利な生活、社会の実現に取り組んできましたが、これからは社会課題解決に軸足を置いた事業を展開します。再生可能エネルギーや先進的なモビリティなどの一翼を担う技術開発に取り組み、経営理念の実現と企業価値の拡大をはかっていく考えです。そして、投資家をはじめ従業員、お取引先様、地域社会の皆様、すべてのステークホルダーの方々が安心・安全な暮らしを送れるよう力を尽くしていきます。引き続き、皆様のご支援をお願いします。

社会面では、ダイバーシティについても積極的に取り組んでいます。現在、通信技術の進化などによりテレワークやフレックスタイム制度が普及し、柔軟な働き方が可能になりつつあります。当社においても性別、国籍、障がいなど、多様な背景を持つ社員一人ひとりが活躍できる場を提供できるよう、さまざまな側面からより良い環境づくりを進めていく考えです。

ガバナンスでは、2018年12月、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。取締役会も、現在、米国人2名、女性社外取締役1名に加え、執行役員にも女性2名が加わり、多様性は徐々にですが拡大しています。

また、監査体制においても、海外事業の拡大により海外スタッフが増大する中、グループ内に分散していた内部監査システムを本社に集約することで、ガバナンスレベルの向上に努めています。



京セラグループ経営理念

「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」

京セラグループの経営の原点は、創業者である稲盛和夫が掲げたこの経営理念にあります。

お客様や社会の求めに応じて、常に新しいものに挑戦する。このチャレンジの過程で直面する困難を乗り越え、

新しい製品やサービスを提供する。このことが会社を成長・発展に導くと同時に、

京セラグループで働く社員のいきがいや、やりがいといった心の豊かさの実現、社会への貢献につながっています。

創業当初から変わることのない経営理念の実現に向けて、私たちは、日々、企業活動を続けています。

理念を実現するための考え方

京セラフィロソフィ「人間として何が正しいか」

京セラグループは、経営理念の実現を目指すための考え方として、「京セラフィロソフィ」を全社員で共有しています。この「京セラフィロソフィ」は、創業者稲盛の実体験や経験則に基づいた経営哲学、人生哲学です。ここには「人間として何が正しいか」をベースとした基本的な倫理観、道徳観、社会的規範に従って、常に公明正大かつ、成長発展を目指す経営の考え方が示されています。

「京セラフィロソフィ」は、次の4つの要素から成り立っています。

■「会社の規範となるべき規則、約束事」

京セラグループを運営していく規範、企業内で必要とされるルール・モラルを示しています

■「企業が目指すべき目的、目標を達成するために必要な考え方」

企業が目指すべき、高い目標を達成するための考え方、また、取るべき行動を具体的に述べています

■「企業にすばらしい社格を与える」

人間に人格があるように、企業にも人格があるはず。会社の人格、つまり「社格」が大変立派であり、世界中から「立派な社格を備えた会社だ」と信頼と尊敬を得るための考え方を示しています

■「人間として正しい生き方、あるべき姿」

私たち一人ひとりが、よりよい人生を送るために必要な人生の真理を表しています

私たちは、このフィロソフィを知識として理解するのではなく、日々の仕事や生活において実践していくことを大切にしています。この実践に向けた弛まぬ努力が、正しい判断を下す「心」を養い、私たちの人格を磨くこととなります。そのようなフィロソフィを共有した社員が集う組織には、強固な意志、そして夢と希望にあふれる明るい未来が必ず拓けることと確信しています。

理念を実現するためのシステム

アメーバ経営、京セラ会計学

京セラグループは、経営理念の実現のために、「アメーバ経営」という、独自の経営管理手法を採用しています。会社の組織をアメ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。アメーバを構成するメンバー一人ひとりが、自分たちのアメーバの採算を向上させるために、日々の事業活動に主体的に参画します。アメーバの採算は、時間当たりいくらの付加価値を創出したかという独自の指標を算出します。それぞれのアメーバの時間当りは、メンバーにも公開されているため、自分たちの仕事の結果が経営にどう反映されるかを、リアルタイムに知ることができます。また、好成績を挙げたアメーバが高い報酬を得るわけではありません。生み出した付加価値は京セラグループという集団全体、すなわち運命共同体に貢献するものだからです。この「アメーバ経営」による全員参加経営とモチベーションの向上こそが、私たちの強さの源泉となっています。

さらに、「アメーバ経営」を支えているのが「京セラ会計学」です。

会計は企業経営の“羅針盤”の役割を果たす重要なものです。京セラグループは公明正大で透明性の高い「ガラス張り」で経営することを大切にしています。「京セラ会計学」は、アメーバの経営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。これらの実践的な経営システムが、京セラグループの盤石な財務基盤を支えています。

経営理念とともにある「共生の思想」

創業以来、発展し続けてきた京セラグループの原点は、経営理念の実現を目指して、常に新しい技術や新たな領域に挑戦してきたことにあります。

それは京セラグループだけの発展を願ってのものではなく、共に生きる(Living Together)、すなわち共生の精神に基づくものです。

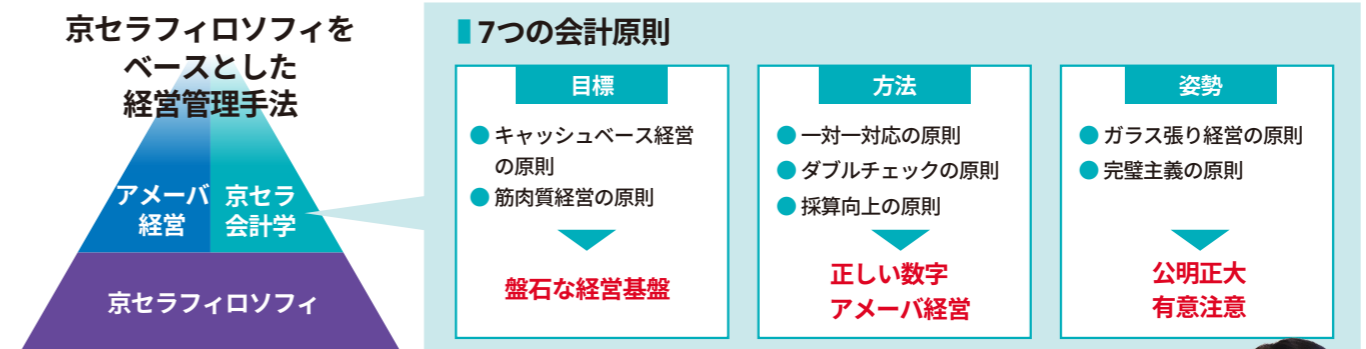
京セラは、会社が成長してきた中で、1970年代から「自然との共生」「社会との共生」「世界との共生」をベースに企業活動は行われるべきだとする共生の思想を貫くことを明確化しました。

「自然との共生」とは、自然環境の循環系を乱すような経済行為ではなく、共生と循環のバランスをとった倫理が企業には求められるというものです。

「社会との共生」とは、従業員、お客様、お取引先様、株主など、社会全体に満足を提供してこそ、長期的な繁栄が続けられるという考え方に基づいたものです。

そして、「世界との共生」とは、企業のグローバル化においては、その地域の文化や歴史を深く理解し、その地域の発展への貢献を目指すことです。

これら3つの共生の思想は、今もなお京セラグループの事業活動に脈々と受け継がれています。



1959年創業 一信じあえる仲間とともに



1959年、稲盛和夫は7人の仲間とともに、京都セラミック株式会社を創業しました。当時、十分な資金も、十分な設備・機械すらありませんでしたが、稲盛を支えたのは、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でした。この時から稲盛は、固い「絆」と「信頼」に基づいた、パートナーシップを基礎とした会社を運営しようと決意。これが私たち京セラグループの原点となり、礎となっています。

稲盛ライブラリー

一創業者 稲盛和夫の経営思想を広く世に伝える

2013年、本社南隣に移設された稲盛ライブラリーは、稲盛の生い立ちから現在に至るまでの足跡と活動、およびその経営思想を伝えています。当初は、京セラグループ内の理念継承を目的にスタートしましたが、今では広く一般の方にも公開し、学生から経営者まで、年間、全世界からおよそ2万名を超える方が来館されています。



理念を継承し、社員も会社も成長・発展する、活力ある京セラグループであり続ける

執行役員 総務人事部 稲盛ライブラリー館長 兼 フィロソフィ推進部長

橋浦 佳代

京セラグループの強さと成長の源泉は、高い目的意識を持って、常に向上し続ける社員と組織にあります。そのベースにあるのは「京セラフィロソフィ」であり、私たち京セラグループの精神的支柱となっています。この原理原則に基づいた共通の判断基準と高い倫理観に裏打ちされた行動規範、常に向上を目指す風土の中で、京セラグループの社員は自発的、自立的に行動し、よりよい製品やサービスの提供を目指して、チャレンジし続けるのです。一人ひとりの社員がいきいきと働き、やりがいといきがいを感ぜられる場、そして、世の中の進歩発展に向けてアグレッシブに挑戦と創造を続ける京セラグループのDNAを、私たちは後世に継承し続けていきます。



Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

Message

社会課題起点で事業活動を推進

世界で多くの社会課題がある中、企業が持続的に成長していくためには、社会課題の解決を事業につなげ、社会に貢献することが重要と考えています。京セラグループは、社会と京セラグループの双方が持続的に発展できるよう、社会課題を解決する事業を推進しています。

●事業活動を通じた社会課題の解決

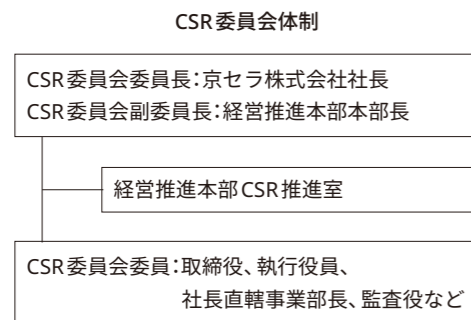
京セラグループの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」です。経営理念の実現は、国際的な目標であるSDGsの実現にほかならず、社会課題の解決に資する企業活動は我々の使命と考えています。

また、社会情勢、国際社会の動向やステークホルダーの期待などから社会課題を把握し、京セラグループにおける重要性などを考慮し、京セラグループCSR委員会で審議のうえ、重要課題を選定しています。

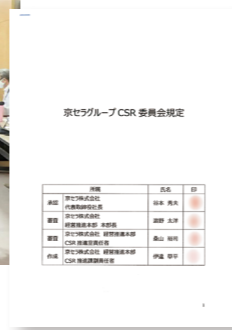


●サステナブル経営を支えるマネジメント体制

経営理念の実現とSDGsの達成を目指すため、京セラグループでは、社長を委員長とし、取締役を含むトップマネジメントが出席するCSR委員会を、2回/年の頻度で開催しています。







CSR委員会



CSR委員会規定

●社会課題起点での新規事業創出

京セラグループでは、社会課題を起点とした新規事業の創出を進めており、3つの新たな製品・サービスの事例をご紹介します。

社会課題	アプローチ
気候変動	再生可能エネルギーを有効活用するため、クレイ型リチウムイオン蓄電池を開発   P16, P19
少子高齢化	労働力不足に備えロボティクス事業に進出  P16
食物アレルギー	食物アレルギーを持つ方が安心して食事を楽しめるサービスを開発  P24

社会課題起点の事業事例:40年以上におよぶソーラーエネルギー事業の推進

当社は、創業以来変わることなく社会課題の解決を事業の根幹として取り組んできました。その代表的な事例として40年以上におよぶソーラーエネルギー事業の取り組みがあります。環境に極力負荷をかけずに、全人類が持続可能な社会を発展させるためにはどうすればいいのか。そのひとつの答えが、再生可能エネルギーである太陽光による発電です。当社にとってソーラーエネルギー事業は、世界の人びとの生活を地球環境に優しく、さらに豊かなものにするという社会的な意義を持っています。

1975

太陽電池の研究・開発をスタート

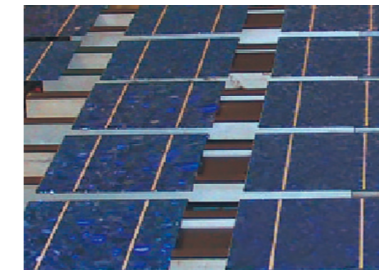
京セラが中心となって松下電器産業株式会社(現:パナソニック株式会社)やシャープ株式会社など4社と「ジャパン・ソーラー・エナジー株式会社」を設立。当時、太陽電池のコストは1Wあたり2~3万円と高額でした。



1982

多結晶シリコン太陽電池の量産開始

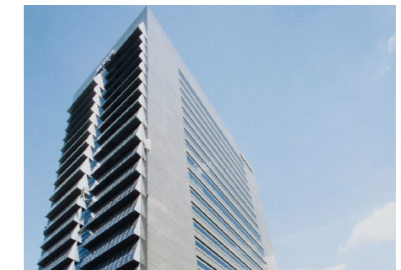
世界に先駆け^{※1}、多結晶シリコンキャスト法による太陽電池の量産を本格的に開始。その翌年には、海外事業部も設立し、欧米への出荷を果たしました。
 ※1 1982年2月当時



1998

太陽電池の生産量世界 No.1^{※2}

1998年・1999年と2年連続でNo.1になりました。
 ※2 「PV NEWS Vol.18 No.2 1999.2」より(1999年当時)



2013

鹿児島七ツ島メガソーラー発電所70MW稼働開始

11月1日「鹿児島七ツ島メガソーラー発電所」が稼働を開始。面積にして約127万m²(東京ドーム約27個分)という広大な土地に太陽電池パネル29万枚、総量70MWが設置されました。



2016

VPP構築実証事業への参画

分散する太陽光発電システムなどのエネルギーリソースを統合的に制御し、一つの発電所のように機能させるVPPについて経済産業省が実施する実証事業に参加し、日本のエネルギーの未来を支える一翼を担っています。



2019

新たな太陽光発電電力サービスを提供

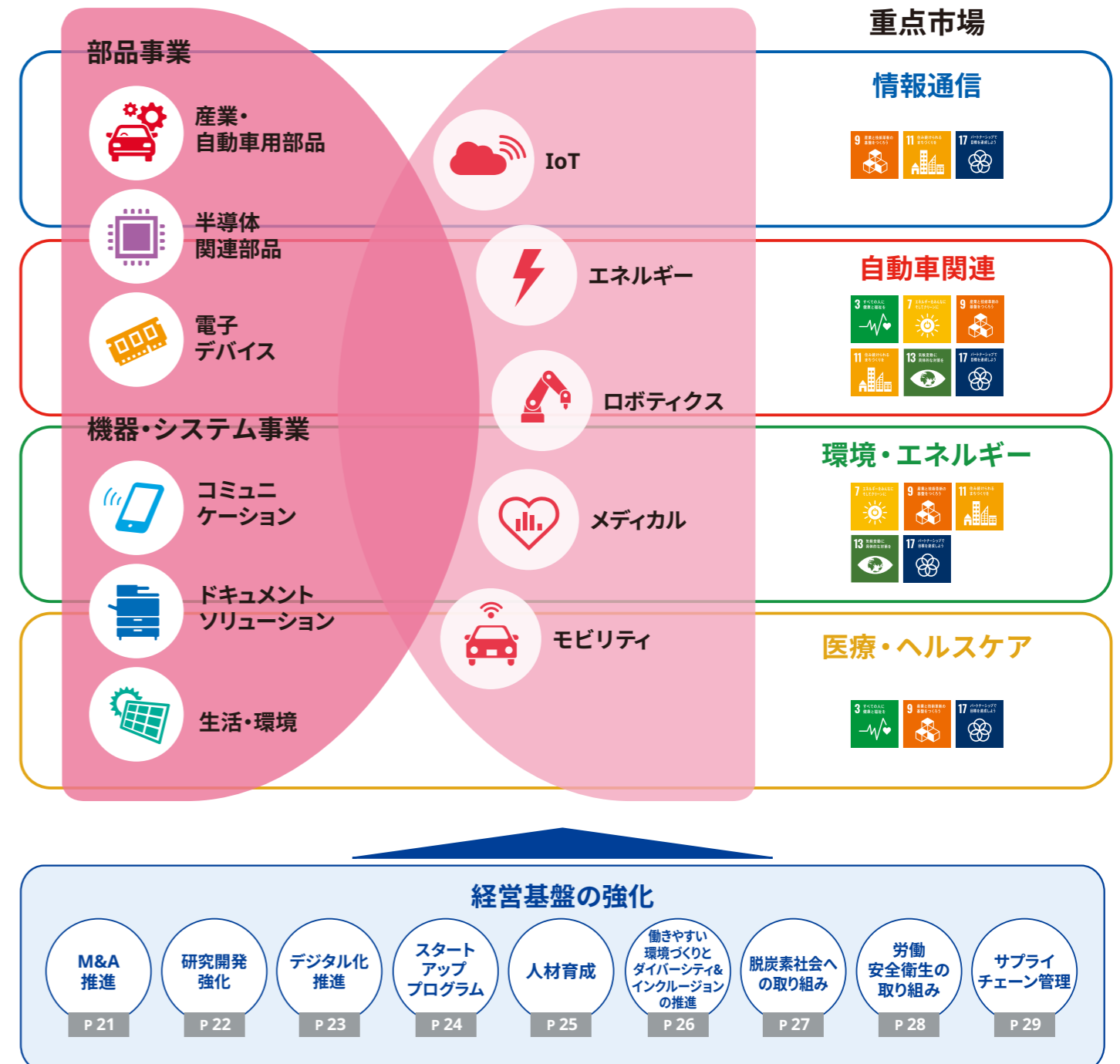
「京セラ関電エナジー合同会社」を設立し、住宅用太陽光発電システムを原則0円で設置し、契約満了後に無償で譲渡するエネルギーサービスの提供を開始。また、産業用リーススキームを行う「京セラEPA合同会社」を設立し、再生可能エネルギーを活用したエネルギーサービスを提供したい事業者へ太陽光発電システムのリーススキームの提供を開始しました。



京セラグループの重要課題

京セラグループは、社会情勢、国際社会の動向やステークホルダーの期待などから社会課題を把握し、京セラグループにおける重要性などを考慮し、京セラグループCSR委員会で審議のうえ、重要課題を選定しています。選定した重要課題のリスクと機会を整理し、4つの重点市場に経営資源を集中させ、社会課題の解決を実現する事業開発と経営基盤の強化に取り組んでいます。

重要課題	京セラグループにとってのリスクと機会（リスク●/機会○）
主な社会課題に対する取り組み	気候変動対策の強化 ●温暖化対策に伴う規制や罰則の強化 ●脱炭素社会に対応できないことによるコストの増加や企業ブランドの低下 ○再生可能エネルギーの普及や自家発電・自家消費需要の拡大 ○熱効率向上や省エネルギーニーズの拡大 ○自動車のEV化、軽量化による関連商品需要の拡大
	主要工業国の労働力不足の解消 ○協働型ロボットの導入による生産性の向上ニーズの拡大 ○ドローンによる物流支援、配送効率化ニーズの拡大
	水・天然資源の持続的な利用 ●水・天然資源の枯渇 ○海洋関連技術開発のニーズ拡大
	交通関連事故防止と快適な移動手段の確保 ○ICTを活用した交通量の最適化ニーズの拡大 ○自動運転や安全性の向上など、運転者の負担軽減に貢献する車載ADAS市場の拡大
	技術革新による情報インフラの拡充 ○インフラ整備に向けた基地局関連製品の需要増 ○5G対応スマートフォンの端末関連製品の需要増 ○ローカル5Gの構築に向けたシステム・サービス事業の拡大 ○国内LPWA通信サービスのニーズ拡大
経営基盤の強化	医療労働力不足の解消と医療費の削減 ○セルフメディケアニーズの拡大 ○医療・介護支援ニーズの拡大 ○健康寿命延伸ニーズの拡大
	ダイバーシティの実現 ○多様な人材の確保・育成による事業の拡大
	安全・安心な労働環境の整備 ●感染症蔓延などによる事業活動の中断 ●サプライチェーンにおける人権問題の顕在化 ○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の提供
	災害・情報セキュリティなどの危機管理対応の強化 ●京セラグループの信用低下、事業損失、重要資産の毀損 ●追加対応や、損害賠償などの多額の費用負担の発生
	コーポレートガバナンス・コンプライアンスの高度化 ●多様化するリスクの発現 ●法令違反や社会規範に反した行動が発生した場合における、信用失墜による顧客からの取引停止、罰則金の支払、損害賠償請求などの発生 ○コーポレートガバナンスの実行力強化による価値創造能力の向上



気候変動対策の強化 – TCFDへの対応 –



金融安定理事会の気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)は、すべての企業に対し、気候変動シナリオを用いて、気候関連リスク・機会を評価し、事業戦略・リスク管理への反映と開示を求めています。
京セラグループは、TCFDの提言に賛同し、ガバナンス体制の確立、リスク管理および目標設定を行い、2°C、4°Cのケースでシナリオ分析を実施し、その結果に基づき事業戦略を検討しています。



ガバナンス

京セラグループでは、気候変動問題を重要な経営課題の一つとして位置づけています。トップマネジメントが出席するCSR委員会において、長期環境目標の決定やその達成に向けた対策などについて、審議を行っています。

サステナブル経営を支えるマネジメント体制 **P 13**

リスク管理

京セラグループでは気候変動リスクを、全社的なリスク管理の中に組み込んでいます。リスクと機会を評価する手法として、国際社会の動向、ステークホルダーからの期待などから要求事項を整理し、「ステークホルダーにとっての重要性」ならびに「京セラグループにとっての重要性」を考慮したうえで、インパクトの大きい項目を「大」として、3段階でインパクト評価を行っています。

■ 気候変動が環境・エネルギー事業分野に及ぼすインパクト評価(「大」、「中」の項目抜粋)

項目	主なインパクト	評価	
技術開発	社会の脱炭素化への対応 VPP*関連の技術開発(例:発電予測技術、発電電力安定化技術など)、発電・蓄電効率向上や、蓄電池大量生産技術、代替エネルギー(水素など)の開発は、社会の脱炭素化や売上に大きな影響を及ぼす。	大	
移行リスク (政策リスク)	各国の炭素排出目標/エネルギー政策	大	
	炭素税	炭素税が導入された場合、製造コストが増加する。	中
	リサイクル規制	リサイクル規制が導入された場合、事業者がリサイクル料金を負担する可能性があり、売上に影響を及ぼす。	中
物理リスク (自然災害リスク)	異常気象の激甚化	中	

※ VPP:工場や家庭などが有する分散型のエネルギーリソースを束ね、遠隔・統制制御することで、電力の需給バランス調整に活用することができる技術。あたかも一つの発電所のように機能することから、「仮想発電所」と呼ばれています。

指標と目標

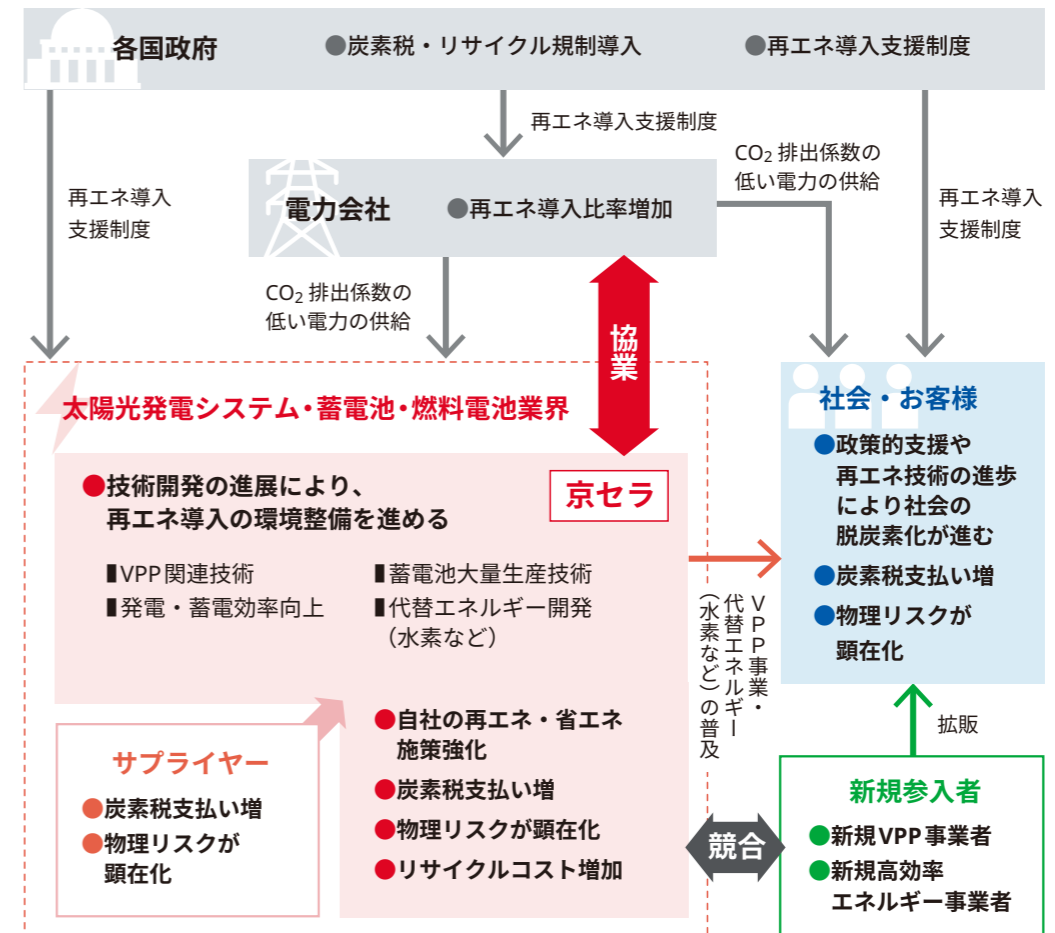
京セラグループは、以下の目標を設定しています。

Scope1,2*温室効果ガス排出量	: 2030年度30%削減(2013年度比)	※ Scope1: 自社の工場、オフィスなどからの直接排出
Scope1,2,3*温室効果ガス排出量	: 2030年度30%削減(2013年度比)	Scope2: 自社が購入した熱・電力の使用に伴う間接排出
再生可能エネルギー導入量	: 2030年度10倍(2013年度比)	Scope3: Scope1、2以外の間接排出(原料調達、輸送、使用、廃棄のほか、従業員の通勤、出張など)

京セラグループ長期環境目標 **P 27**

戦略

気候変動問題が注目され、再生可能エネルギーの重要性が高まる中、CSR委員会で審議し、長期環境目標を設定しました。この目標では、2019年度から2030年度の12年間を3年ごとの4期に分け、2021年度までの第1期を短期、2030年度までを長期として活動しています。また、国際エネルギー機関(International Energy Agency)が示すシナリオなどを用い、環境・エネルギー事業分野に関して2°Cと4°Cのケースで5Force分析を用いたシナリオ分析を実施しました。
京セラグループの2°Cシナリオ分析では、以下の状況を想定しています。
各国政府は再生可能エネルギーなどの支援制度を導入し、電力会社はCO₂排出係数の低い電力を供給します。また、太陽光発電システム、蓄電池、燃料電池などエネルギー技術に関する業界では、技術開発が進んでおり、これらの結果、社会やお客様の脱炭素化が進みます。ただし、この2°Cシナリオを達成するためには再生可能エネルギーの「経済的課題」と「技術的課題」の解決が必要と考えています。



課題と
解決手法

経済的課題 安価な再生可能エネルギーの提供

解決手法 京セラEPA合同会社、京セラ関電エナジー合同会社の設立

京セラEPA合同会社は再生可能エネルギーを導入したい企業や電力サービスを提供する事業者向けに、また、京セラ関電エナジー合同会社は新築戸建て住宅を中心に、初期投資なしで太陽光発電システムを導入できるサービスを開始しています。

モノづくり事業から、サービス事業へ **P19**

技術的課題 太陽光発電システムの導入場所の確保、天候に左右される再生可能エネルギー電力の安定化

解決手法 自己託送による外部からの再生可能エネルギーの送電

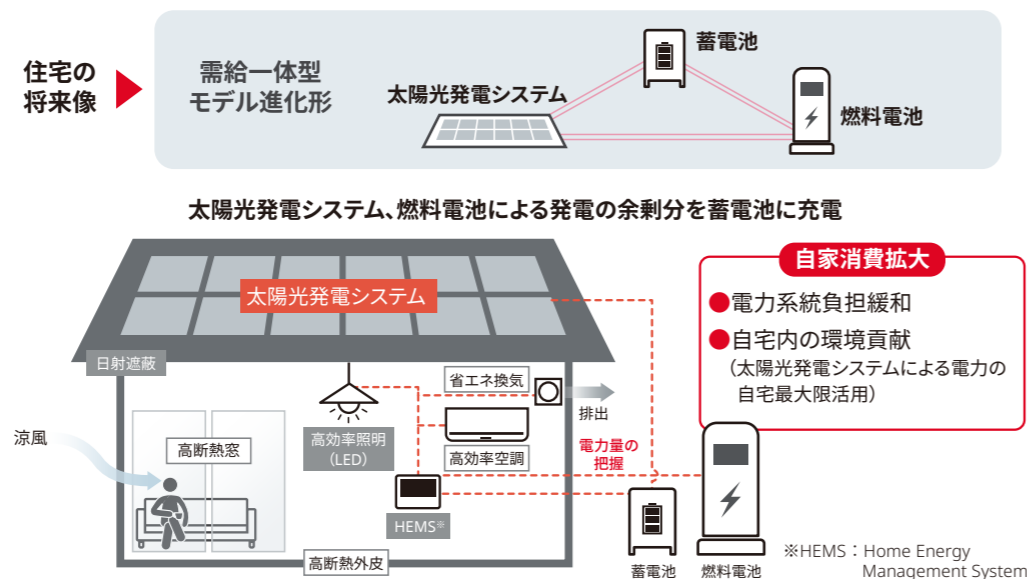
敷地内に太陽光発電システムの導入場所が確保できない場合、離れた場所に設置した太陽光発電システムから電力を「自己託送」することによって、再生可能エネルギーを活用することができます。

蓄電池を活用した再生可能エネルギー「自己託送」実証実験 **P27**

解決手法 クレイ型リチウムイオン蓄電池と太陽光発電システムとの併用

再生可能エネルギーの安定化のために、既存の太陽光発電システムと連携しやすい、長寿命、高安全性、低コストの蓄電池を開発し、太陽光発電システムと併用することで電力の安定化をはかります。また、太陽光発電システムや燃料電池による発電の余剰分を蓄電池に充電することで自家消費を拡大します。

2030年エネルギーミックスの前提はネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(ZEH)による省エネ住宅の標準化



京セラグループでは、「経済的課題」と「技術的課題」の解決をはかり、気候変動課題を環境・エネルギー分野の事業戦略につなげ、脱炭素社会に貢献します。

主要工業国の労働力不足の解消 – 協働ロボットの事業開発 –



国連の推計では、2020年から2030年の主要工業国の生産年齢人口は減少傾向にあり、生産現場における人間の代替手段の必要性が高まっています。

京セラグループは、人協調型ロボット「協働ロボット」とAI技術を融合したソリューションの提供を通じて、労働力不足の解消に貢献します。

●労働人口の減少による主要工業国での人間代替手段の必要性

右表の主要工業国の生産年齢人口推移では、2020年から2030年の生産年齢人口は、日本、中国、ドイツでは減少、米国においても増加の減速が予想されています。このような環境のもと、多品種少量生産の現場では、人の作業を代替する「協働ロボット」の需要が高まっています。ただし、複雑な生産状況に対応するため、対象品種ごとにティーチングといわれる煩雑なプログラミング作業が必要となることがロボット運用上のボトルネックとなっています。このティーチング作業を短時間かつ正確に実行することを可能にし、人手不足を解消するために期待されているのが、AIを活用した「協働ロボット」です。

■主要工業国 生産年齢人口推移 単位：万人

	2000	2010	2020	2030
日本	7,095	6,958	6,311	5,898
Change% +/-		-2.0%	-9.3%	-6.6%
米国	14,685	16,252	17,164	17,455
Change% +/-		11.0%	5.6%	1.7%
中国	68,077	77,360	84,263	81,670
Change% +/-		13.6%	8.9%	-3.1%
ドイツ	4,620	4,425	4,524	4,163
Change% +/-		-4.2%	2.2%	-7.9%

UN World Population Prospects: The 2019 Rev.

●京セラのソリューション

京セラは、独自のAI活用技術を用い、ティーチング作業の大幅な削減を実現するAI協働ロボット・システムを開発しています。AIでプログラミングを極小化し、ビッグデータとAIでロボットに作業を習熟させることで、多品種少量生産の現場において、「協働ロボット」のシンプルかつスピーディーな活用を可能にします。

■京セラのAI協働ロボット・システム



ティーチング作業	AIを活用しプログラミングを極小化
予期せぬ障害物の回避	自律的に障害物を回避
学習機能	ビッグデータとAIで作業に習熟



京セラのAI協働ロボット・システム

5G、モビリティ、エネルギー、ヘルスケアの4市場を重点領域として、新たなビジネス創造に挑戦します。

5G、モビリティ、エネルギー、ヘルスケア分野は、今後の社会課題解決においても重要な役割を担っています。京セラグループはグループシナジーを高め、新たな市場開拓にチャレンジしていきます。

情報通信

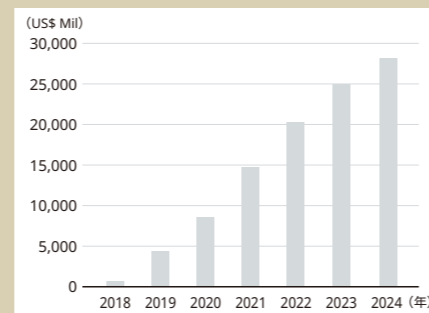
新製品展開・生産能力増強等による5G関連事業の拡大

情報通信分野においては、デジタル化のさらなる進展、AI、IoT活用が進む中、5Gが牽引役となると想定しています。京セラグループにおいても2019年はセラミックコンデンサなどの5G基地局向け製品が伸び、2020年には一層のインフラ整備に向けた基地局関連に加え、5G対応スマートフォンの市場投入開始による端末関連製品の需要増が見込まれています。さらに、高速・大容量・低遅延・多接続を可能にする5Gサービスを自営ネットワークで活用する動きも見られ、京セラグループは自社の敷地内など限られたエリアで利用するローカル5Gの構築に向けたシステム・サービス事業の拡大を加速させていきます。

Market Eye

5G市場の拡大に伴って、アンテナ部品などのさらなる需要増が予想されています。

■5G無線基地局関連出荷金額



出典：グラフはガートナーリサーチをもとに京セラが作成。
ガートナー Forecast: Communications Service Provider Operational Technology, 3Q20 Update, Michael Porowski et al., 30 Sep 2020

●5G関連製品とローカル5Gの実証実験

京セラは1Gから4Gまで、長年にわたって通信関連事業を手掛け、そのノウハウや強みを活かし、5Gにも積極的に挑戦しています。製品面では、あらゆるデバイスをクラウドにつなぐ5Gコネクティングデバイスを開発。さまざまなエッジデバイスのデータをクラウドにアップロードし、エッジコンピューティングによるデータ処理、フィードバックを可能にします。また、ローカル5Gシステムは、専用ネットワークを構築し、設置性、柔軟性、堅牢性に優れたローカルネットワークを実現します。

●5G関連事業拡大に向けた投資

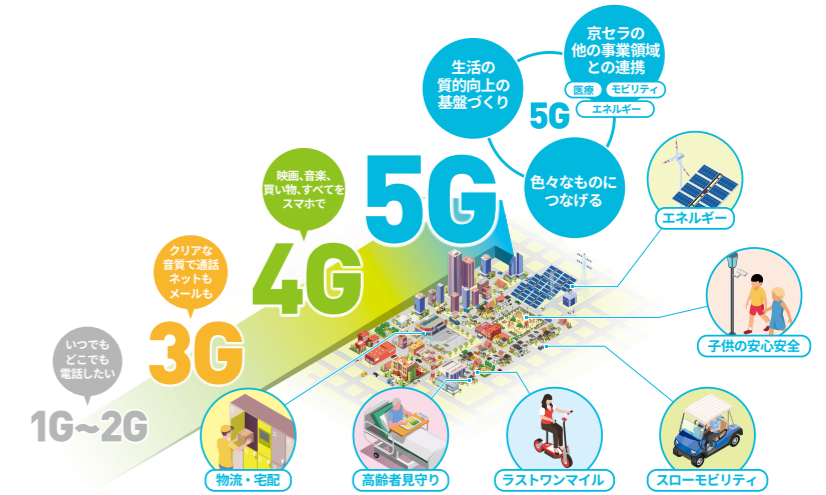
≫京セラ宇宙RFテックの設立

当社は、M&Aや設備投資による5G関連の事業拡大を図っています。2019年12月には、宇宙興産株式会社様と共同で京セラ宇宙RFテックを設立しました。通信インフラ・機器向けのデュプレクサやバンドパスフィルタなどの製品のほか、5G通信基地局向けにセラミックフィルタを市場投入します。このセラミックフィルタは、アンテナと対になる部品として特定の周波数を通過/遮断させるとともに、セラミックを用いることで基地局の高出力・小型化を可能にしています。

≫米国AVXとのシナジー追求

米国の連結子会社で、電子部品、コネクタ、センサなどの幅広い製品群を有するグローバル・リーディングカンパニーであるAVXを完全子会社化し、同社の技術力、マーケティング力などを活用することで、当社とのシナジー創出をはかります。

- 関連する事業
- 産業・自動車用部品
 - 半導体関連部品
 - 電子デバイス
 - コミュニケーション
 - ドキュメントソリューション
 - 生活・環境



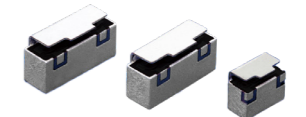
5G対応基地局
安定性や設置性にすぐれているため、安定した通信環境のローカル5Gを手軽に構築することが可能



5Gコネクティングデバイス
さまざまなエッジデバイスからのデータをクラウドにアップロードしたり、高解像度カメラやバイタルセンサなどに接続し、リアルタイムのAI解析を実現するなど、さまざまな機器を5G通信でつなぐ「ハブ」デバイス



デュプレクサ
携帯電話基地局など通信インフラ向けの高品質な誘電体デュプレクサ



バンドパスフィルタ
さまざまなRF機器向けの高品質な誘電体バンドパスフィルタ



米国：AVX本社

- 関連する事業
- 産業・自動車用部品
 - 半導体関連部品
 - 電子デバイス
 - コミュニケーション
 - ドキュメントソリューション
 - 生活・環境



自動車関連

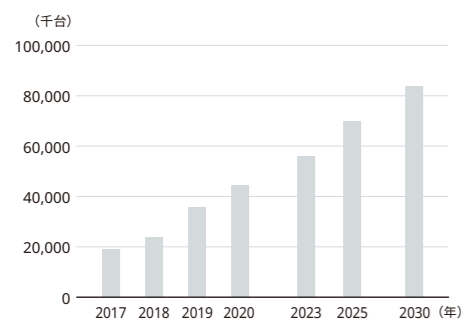
すべての人がクリーンで自由・安全に移動できる モビリティ社会の実現へ

私たちの暮らしにおいて、人やモノの自由な移動は継続して取り組むべき社会課題であり、自動運転システム、安全運転支援システム(ADAS)や環境問題への対応などが強く求められています。京セラグループは、カメラモジュールや通信モジュールを中心とする車載関連部品の取り組みに加えて、協調型自動運転を支えるモビリティインフラ関連の開発を加速させ、車載部品とモビリティインフラの両面から市場ニーズに対応していきます。

Market Eye

自動車業界は100年に一度の大変革時代と言われ、CASE(コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化)やMaaS(Mobility as a Service)が進展し、より一層、安全へのニーズが拡大しています。こうした動きに伴って、自動車側の安全性能向上に加え、交通インフラ側からも安全支援する技術・製品へのニーズが高まっています。

■ADAS・自動運転システムの市場規模

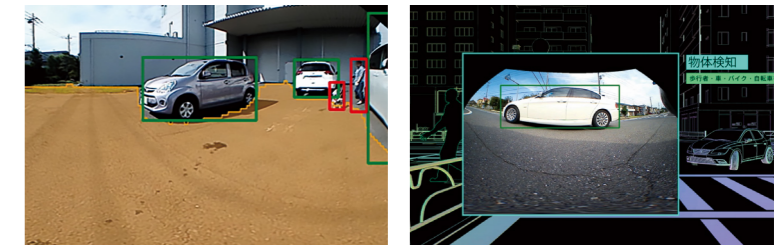


出典:株式会社矢野経済研究所「自動運転システムの可能性と将来展望2019」(2019.3.)

●AI認識カメラとカメラ-LIDAR フュージョンセンサの開発

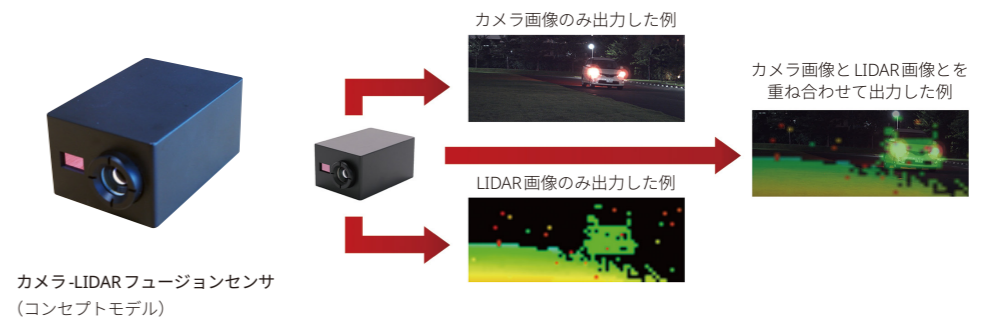
≫ AI認識カメラ

当社は、小型・低消費電力を実現した車載向けAI認識カメラを開発しました。高精度な認識技術により、対象物の一部が隠れていても、人や車などの安定認識を可能にし、自動車のフロントカメラやリアカメラで捉えた歩行者、車などを瞬時に高精度に認識してドライバーに危険を知らせることができます。



≫ カメラ-LIDAR フュージョンセンサ

LIDARは、自動運転の実現に向けたキーデバイスとされ、自動車の「眼」として高精度なセンシングが求められます。当社では、光を使った距離計測センサ(LIDAR)と画像センサを一体化することで、視差とひずみ差のない高精度な「カメラ-LIDAR フュージョンセンサ」の開発を推進しています。

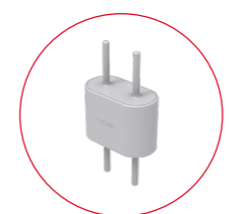


●バス高速輸送システム(BRT)自動運転

当社は、JR東日本様が主催するモビリティ変革コンソーシアムに参画しています。東日本大震災で鉄道路線が被災した後の鉄道路線を舗装してBRTが運行されています。このBRTを自動運転化する技術実証をコンソーシアムで実施しています。当社では、協調型自動運転・安全運転支援システムとして、路側機周辺の動的情報(歩行者や自動車の位置情報など)を収集/配信し、自動運転や安全運転を支援するシステム開発に取り組んでいます。



BRT自動運転バス(画像提供:株式会社ジェイテクト様)

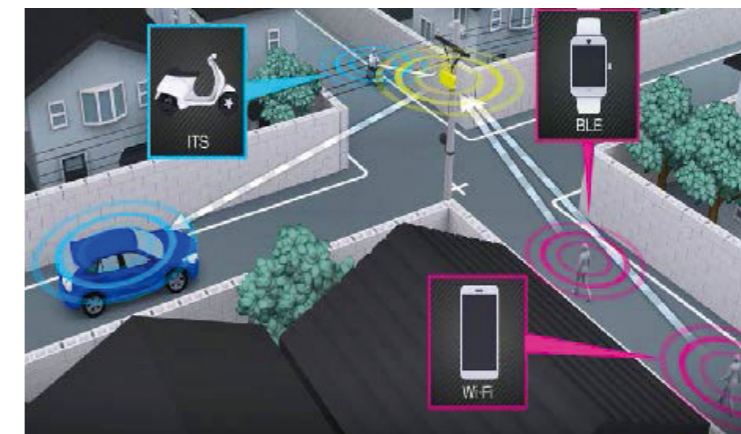


路側機



複数の通信方式に対応

路側機周辺の動的情報を収集/配信 (歩行者や自動車の位置情報など)



信号無交差点における協調制御(イメージ)



FIR(遠赤外線)カメラ



FIR(遠赤外線)カメラ画像

※ Wi-Fi®はWi-Fi Allianceの登録商標です。

※ 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。

環境・エネルギー

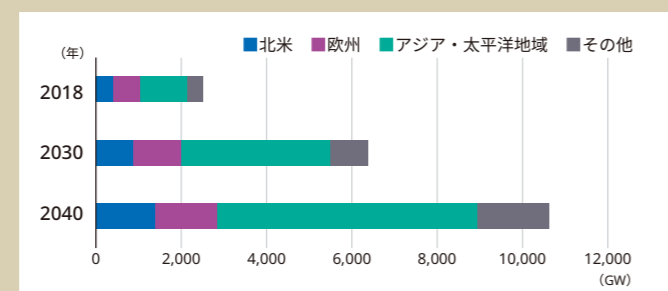
エネルギー自家消費市場に向けた 新製品展開

京セラグループのエネルギー関連事業の主要市場である国内市場の需要は、固定価格買取制度による売電から再生可能エネルギーの自家消費へシフトしていくものと予想しています。この新たな需要を収益に結びつけるため、太陽光発電システムに加え、世界初^{*1}となるクレイ型リチウムイオン蓄電池やSOFC(固体酸化物形燃料電池)、エネルギー・マネジメント・システム(EMS)などの拡販に努める計画です。また、再生可能エネルギーを軸にした効率的なエネルギー利用に向けて、VPPや地域エネルギーマネジメントシステムなどのインフラ構築の動きも見られ、今後、機器だけでなく、各種システムやサービスまで含めたニーズの拡大にも対応し、社会課題の解決に貢献していきます。

Market Eye

世界的にエネルギー事業への関心が高まる中、世界では脱炭素社会の実現に向けて、COP21においてパリ協定が締結されており、持続可能な開発目標(SDGs)設定によって、環境・エネルギー問題の解決に向けた機運が高まっています。IEAの持続可能な開発シナリオによると、世界の再生可能エネルギー電力容量は、2040年に向けて大幅に増加します。

■持続可能な開発シナリオにおける再生可能エネルギー電力容量



出典: グラフはIEAウェブサイトをもとに京セラが作成。IEA: Renewable electricity capacity by region and scenario, 2018-2040, (2019年11月), <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/renewable-electricity-capacity-by-region-and-scenario-2018-2040>, (参照2020年10月1日)

●地域でのエネルギーマネジメントの実験

当社は、ひおき地域エネルギー株式会社様、株式会社日立パワーソリューションズ様との3社で、鹿児島県日置市のマイクログリッドにおけるエネルギーマネジメントに関する共同研究を進めています。再生可能エネルギーの地産地消による地域の脱炭素化や、地域電力事業者を通じた地域経済循環の拡大、また災害時の電力供給に貢献するための電力需給調整技術の実現を目指しています。

●3電池の新製品展開／Trifuente(トライフェンテ)

世界初^{*1}となるクレイ型リチウムイオン蓄電池の開発に成功し、この蓄電池を内蔵した住宅用定置型蓄電システム「Enezza[®](エネレッツァ)^{*2}」として、少量限定販売を開始しました。また、世界最小サイズ^{*3}の家庭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」の販売を開始するとともに、ダイニチ工業株式会社様とパーパス株式会社様との共同開発による燃料電池ユニット(貯湯タンク内蔵)を、京セラブランドとして東京ガス株式会社様に供給しています。京セラの高品質で長期信頼性が特長の太陽電池、蓄電池、燃料電池とエネルギーマネジメントを組み合わせたシステムがTrifuente(トライフェンテ)です。

●モノづくり事業から、サービス事業へ

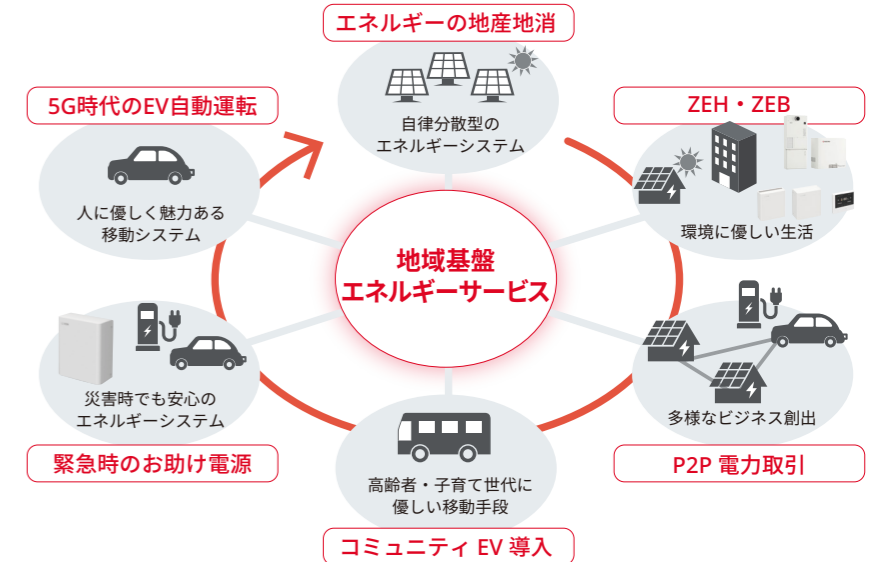
関西電力株式会社様と「京セラ関電エナジー合同会社」を設立し、太陽光発電システムを活用した新たな電力サービスを開始しました。当社の高品質、長期信頼性を有する太陽光発電システムと、関西電力グループのエネルギーサービスのノウハウによってシナジーを追求します。さらに、「京セラEPA合同会社」を設立し、太陽光発電電力サービスを提供する事業者向けリーススキームを構築しました。今後、サービス事業の積極的な展開を目指しています。

*1 クレイ型の蓄電システムとして世界初(京セラ調べ)。2019年10月2日時点。

*2 「Enezza」、「エネレッツァ」は京セラ株式会社の登録商標です。

*3 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日時点。

- 関連する事業
- 産業・自動車用部品
 - 半導体関連部品
 - 電子デバイス
 - コミュニケーション
 - ドキュメントソリューション
 - 生活・環境

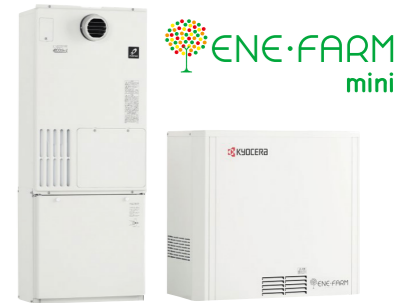


Enezza[®]



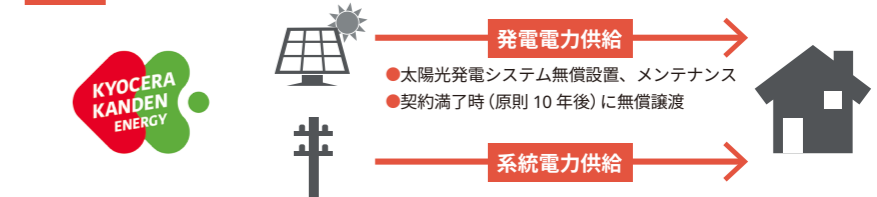
住宅用定置型蓄電システムEnezza(エネレッツァ)
(写真左より、パワーコンディショナ、蓄電池ユニット、リモコン)

ENE-FARM mini

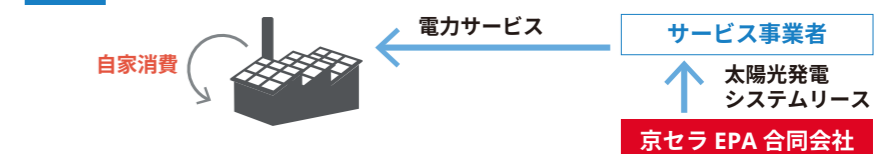


家庭用燃料電池コージェネレーションシステムエネファームミニ
(写真左より、熱源機、燃料電池ユニットとの組み合わせイメージ)

住宅 京セラ関電エナジー合同会社 ちゃんとGood!



産業 京セラEPA合同会社



- 関連する事業
- 産業・自動車用部品
 - 半導体関連部品
 - 電子デバイス
 - コミュニケーション
 - ドキュメントソリューション
 - 生活・環境

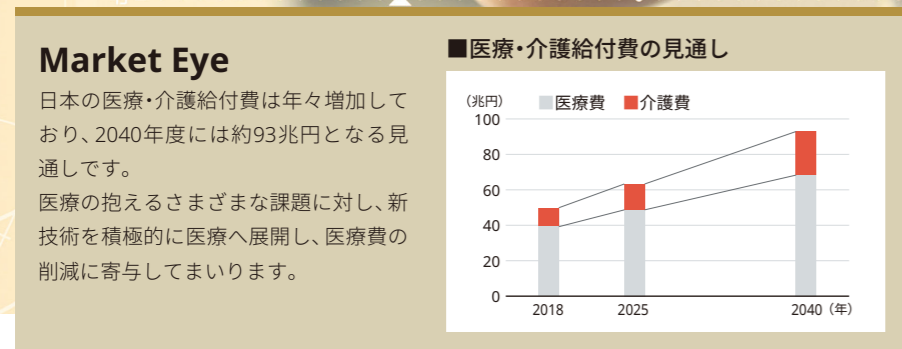


医療・ヘルスケア

オープンイノベーションによる新製品開発



京セラグループの医療分野における主要製品である人工関節製品は、高齢化社会に向けて、需要は今後さらに高まるものと予想しています。国内の人工関節市場では国内メーカーで最多の臨床実績^{*1}があり、多くの医療関係者より高い信頼を獲得しています。これらの強みを活かし、今後はマーケットボリュームの大きい海外市場への展開を目指すとともに、再生医療やデジタルヘルスケア関連の製品開発、さらには、生活習慣病予防の需要も見込まれることから、外部機関とも連携し、各種プロジェクトへの参画や、新規事業の創造を通して、いつまでも健康で生活できる社会の実現に貢献してまいります。



出典：内閣官房・内閣府、財務省、厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」（2018年5月）

●メディカル事業の海外拡大

米国統括会社 KYOCERA International, Inc. が、2019年度に米国で整形インプラントを開発・販売する医療機器メーカーの Renovis Surgical Technologies, Inc. 社より、同社の脊椎製品および人工関節事業に関する主な資産を譲り受けるとともに、米国において KYOCERA Medical Technologies, Inc. (KMTI) を設立し、メディカル事業の海外展開を加速させています。



●再生医療分野への新規参入

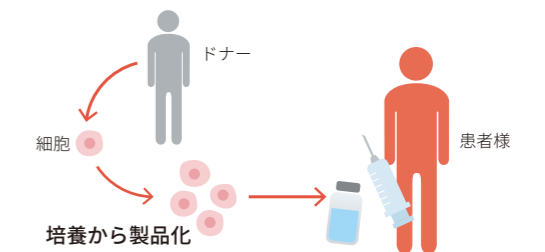
▶ PRP 調製キット「Condensia® システム」販売開始

ヒトの血液に含まれる多血小板血漿 (PRP) を濃縮して採取する際に用いる PRP 調製キット「Condensia®」(コンデンシア)^{*2}の薬事承認を取得し、販売を開始しました。血液成分分離キットとしては、世界唯一の日本製(2020年9月現在)です。



▶ 豪州 Regeneus 社との細胞製剤に関わる技術提携

豪州の Regeneus Ltd 社と日本国内における変形性膝関節症の細胞製剤に関する技術提携、ライセンス契約を締結し、当社が保有する技術について、当社が日本において独占的に開発、製造および販売を行う権利を取得しました。細胞治療技術の導入と開発を進め、変形性膝関節症の患者様が抱えるさまざまな医療に関する課題、いわゆるアンメットメディカルニーズに応えていきます。



●ヘルスケア関連の研究開発

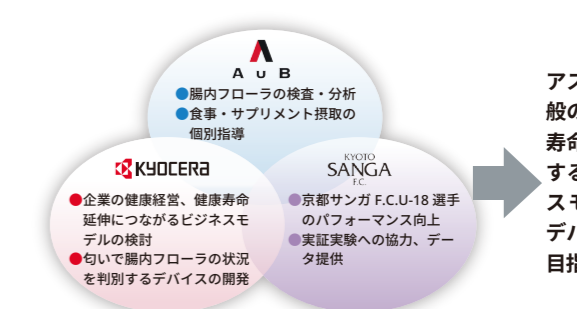
▶ 糖質ダイエットモニタの開発

アジア最大級の IT 技術とエレクトロニクスの国際展示会「CEATEC 2019」において、当社の「糖質ダイエットモニタ」がスマートX部門の準グランプリを受賞しました。「糖質ダイエットモニタ」は、食事による脈波パターンの変化を利用して糖質代謝状態を推定する、世界初^{*3}のデバイスとして高評価を獲得しました。



▶ AuB、京都サンガとの腸内フローラ共同研究

当社は、AuB(オーブ)株式会社様、株式会社京都パープルサンガと、AuBが保有する腸内環境(腸内フローラ)の解析データを用い、人の健康維持やアスリートのパフォーマンス向上を目的とした共同研究を推進しています。今後、腸内フローラの状態とその解明データを活用し、アスリートだけでなく一般の人の健康寿命の延伸に貢献するビジネスモデルの検討を進めていきます。



アスリートから一般の人までの健康寿命の延伸に貢献するためのビジネスモデルの検討、デバイスの開発を目指す

*1 国内の人工関節市場では国内メーカーで最多の臨床実績(京セラ調べ)。2020年10月21日時点。

*2 「Condensia」は京セラ株式会社の登録商標です。

*3 京セラ調べ：2019年10月28日現在

M&A 推進

M&Aとオープンイノベーションを活用し、多様な技術・製品開発を展開することで、さらなる事業成長と企業価値、社会価値の創造を目指します。

目指すべきこと

京セラが、多様化するグローバルニーズに応える技術・製品開発を推進し、持続的な成長を遂げていくためには、M&Aとオープンイノベーションの活用は不可欠です。今後、M&Aにより取得した各事業と既存事業とのシナジーを早急に実現するため、事業戦略、販売・管理体制、システム連携などの経営統合（PMI: Post-Merger Integration）に取り組んでいきます。これにより、一層の売上拡大および採算改善を進め、利益成長への本格貢献をはかります。

具体的な強化プロジェクト

● ファインセラミックス／欧州での事業基盤の強化

欧州統括会社 KYOCERA Europe GmbH (KEG) は、2019年度に欧州を中心にセラミック部品およびプラスチック部品の製造・販売を行うドイツの Friatec 社のセラミック事業を取得するとともに、ドイツの H.C. Starck Ceramics 社を買収するなど、欧州におけるファインセラミックスの事業基盤の強化を進めています。

● 機械工具／積極的な M&A により事業領域をグローバルに拡大

2019年度に北米地域において、建築・産業用のプロ向け工具をはじめ、ファスニング製品（釘、ステーブルなど）、梱包資材、設備用品を販売する SouthernCarlson 社を完全子会社化しました。2018年度には欧州の空圧工具製造販売会社である Van Aerden Group の全株式を取得しており、機械工具事業においてグローバルに事業領域の拡大を進めています。

● AVX／シナジーの追求

米国サウスカロライナ州に本社を置く連結子会社、AVX を完全子会社化しました。同社は、コンデンサ、コネクタ、センサなどの幅広い製品群を有する電子部品のグローバル・リーディングカンパニーであり、その海外市場でのマーケティング力や工場運営管理能力と、当社の材料・生産技術力との組み合わせなどにより、シナジー創出を進めます。

● ドキュメントソリューション／M&A を通じたソリューション事業の拡大

ドキュメントソリューションでは、M&A を通じてハード・ソフト・サービス・システムの連携による一気通貫のソリューションサービスの展開を目指しています。ICT における各種システムの連携、ECM におけるドキュメントコンテンツの管理、ドキュメント BPO におけるドキュメント業務のアウトソーシングなど、M&A によってグループに加わった各社が連携し、包括的なドキュメントソリューションサービスの構築に取り組んでいます。

2017年度以降に実施した主な M&A

下記 M&A の実現により、新たに約2,000億円規模の売上増加となりました。今後、既存事業との経営統合を進め、さらなる売上拡大および利益の向上に結びつけて参ります。

	2017年度	2018年度	2019年度	
産業・自動車用部品	ファインセラミック ▶ 生産体制、製品力の強化		H.C. Starck Ceramics (ドイツ/SiSiC [®] 等の非酸化物) Friatec (ドイツ/酸化物、メタライズ等) 宇部興産株式会社様との合併会社設立 (日本/5G 基地局用部品)	
	機械工具 ▶ 事業領域の拡大	SENCO (米国/空圧工具) リョービ株式会社様電動工具事業 (日本)	Van Aerden Group (オランダ/空圧工具)	SouthernCarlson (米国/工具の販売)
電子デバイス	AVX ▶ 通信、自動車市場での事業拡大	TT Electronics 自動車センサ事業 (イギリス) Ethertronics (米国/無線通信用小型アンテナ)	Kumatec (ドイツ/自動化生産ライン)	AVX の完全子会社化 (少数株主持分 約28% を取得)
ドキュメントソリューション	ドキュメントソリューションズ ▶ 包括サービスの構築	DataBank (米国/ECM、ドキュメント BPO)	Alos (ドイツ/ECM) Janus (チェコ・スロバキア/販売、サービス)	Huon IT (オーストラリア/ICT)
生活・環境	メディカル ▶ 米国事業の拡大		Renovis (米国/脊椎製品、人工関節)	

※ Silicon-Infiltrated Silicon Carbide



ドイツ:H.C. Starck Ceramics GmbH



米国:SouthernCarlson

研究開発強化

グループ横断の研究ネットワークを構築するとともに、オープンイノベーションを活用することで、社会的価値の創造と事業の成長に取り組みます。

目指すべきこと

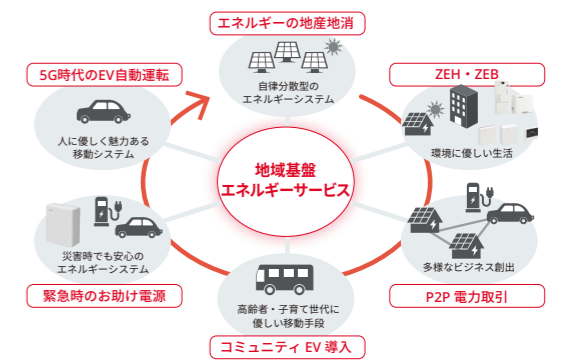
当社は、「みなとみらい」、「けいはんな」の両リサーチセンターを研究開発の中核拠点として、グループ内の材料、部品、デバイス、機器・システム、ソフトウェアの研究開発部門に加え、生産プロセス技術に関わるグローバルな研究ネットワークを構築しています。これにより社外との連携を積極的に活用するオープンイノベーションを促進させ、事業の成長と社会の進歩発展に貢献します。今後、5G、IoT、ADAS、エネルギーマネジメント、デジタルヘルスなどの先進分野において、事業機会の獲得に向けた新製品、新技術開発を強化するとともに、生産性向上に向けたAIやロボットの活用研究を進めていきます。

当社は、「次にやりたいことは、私たちに決まるとはできないと人から言われたものだ」という創業者稲盛和夫のDNAを引き継ぎ、唯一無二のモノづくりを極め、新たな価値を常に最先端で創造する開拓者であり続けます。

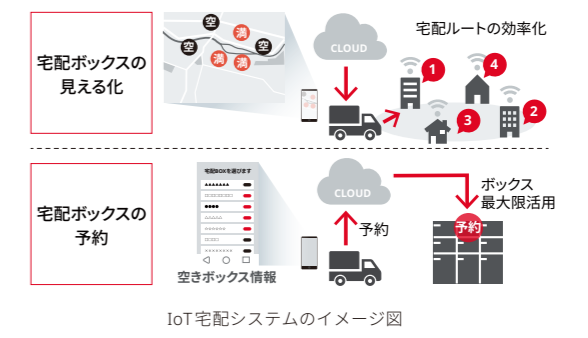


具体的な強化プロジェクト

●エネルギー分野／マイクログリッド
当社は、ひおき地域エネルギー株式会社様、株式会社日立パワーソリューションズ様との3社で、鹿児島県日置市のマイクログリッドにおけるエネルギーマネジメントに関する共同研究を進めています。再生可能エネルギーの地産地消による地域の脱炭素化や、地域電力事業者を通じた地域経済循環の拡大、また災害時の電力供給に貢献するための電力需給調整技術の実現を目指しています。



●情報通信分野／IoT宅配システム
京セラが開発した「IoT宅配システム」による宅配の再配達解消を目的とした実証実験を、横浜市が推進する「宅配ボックスIoT化 再配達解消プロジェクト」の取り組みの一環として、横浜市若葉台団地で開始しました。このプロジェクトは、国内宅配大手2社が参画し、横浜市若葉台団地790戸を対象に行う大規模実証実験です。



IoT宅配システムのイメージ図

●モビリティ分野／JR東日本様BRT
JR東日本様が主催するモビリティ変革コンソーシアム「JR東日本管内のBRT*におけるバス自動運転の技術実証」に参画。BRT専用道を用いて、車線維持制御実験、速度制御実験、トンネル内走行実験、障害物検知実験、交互通行実験、車内モニタリング実験など技術実証に取り組んでいます。



BRT自動運転バス(画像提供:株式会社ジェイテクト様)

●医療・ヘルスケア分野／あんしんコミュニケーター
国立大学法人 東京医科歯科大学様と共同で、血中酸素飽和度 (SpO₂) などのバイタルデータを取得することのできるヘッドセット型ウェアラブルシステムの研究を進めています。2020年5月より東京医科歯科大学様による臨床研究の準備を開始しており、今後の遠隔診断への応用に向けて取り組みを進めます。



ヘッドセット型ウェアラブルシステム(画像提供:東京医科歯科大学様)

デジタル化推進

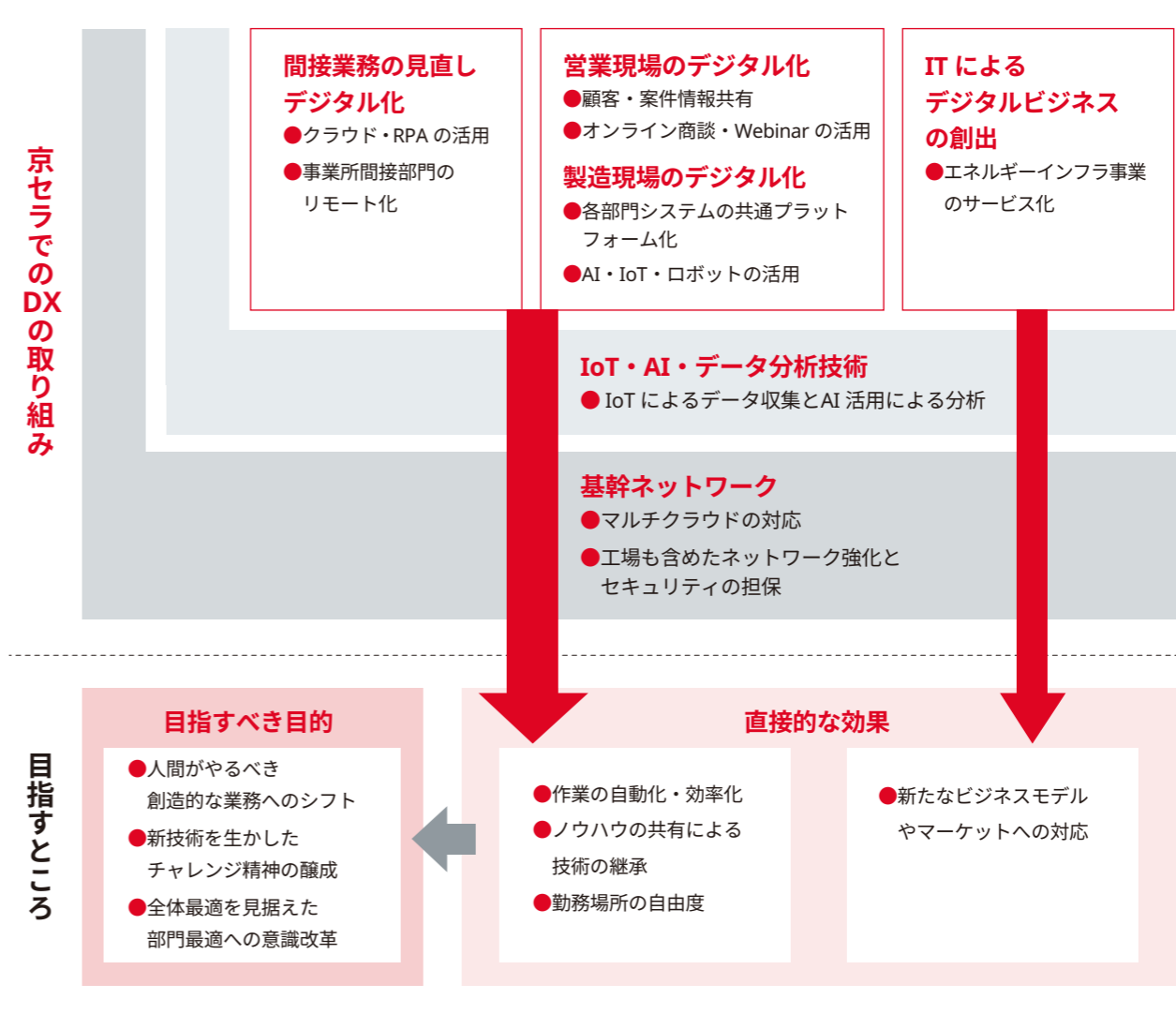
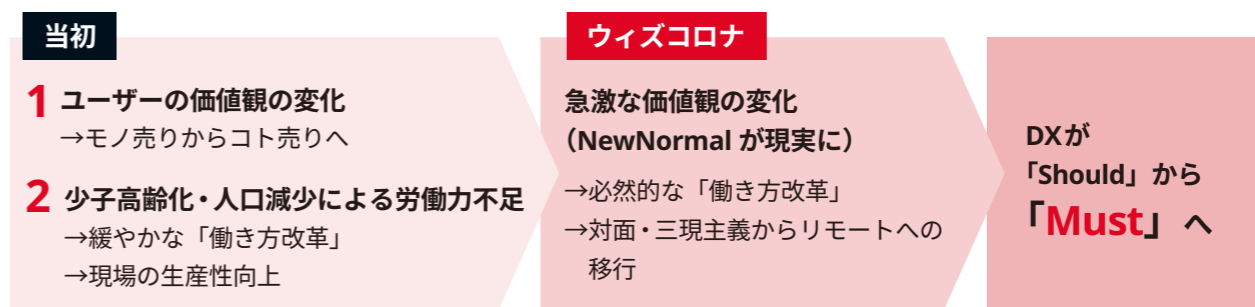
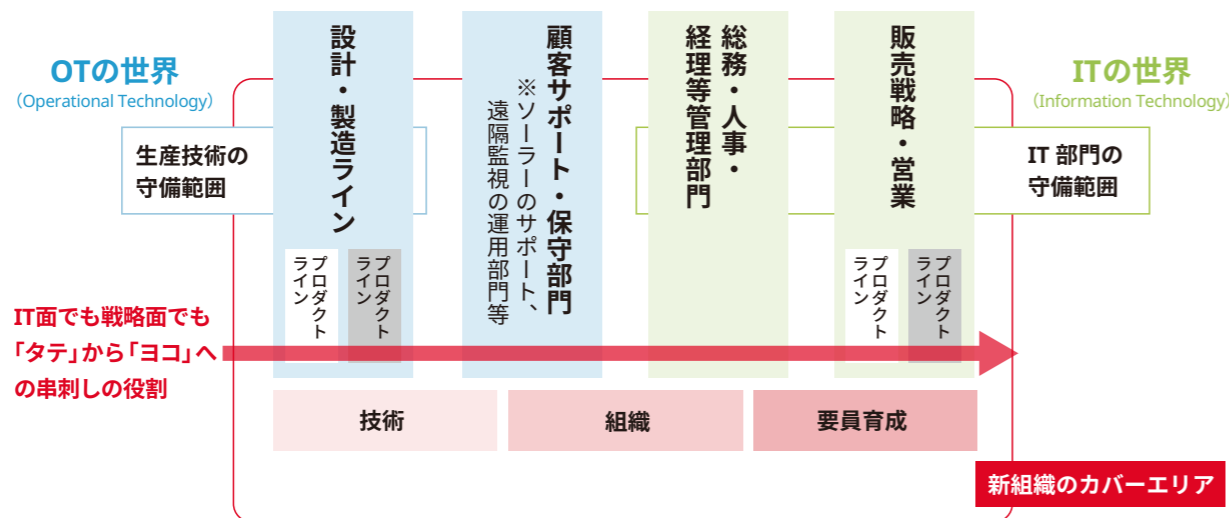
デジタル化の推進により、グループ全体のIT、事業戦略の横展開を図るとともに、新技術を生かしたチャレンジ精神のさらなる醸成を目指します。

目指すべきこと

当社は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を積極的に推進し、IoTによるデータ収集とAI活用による分析に加え、マルチクラウドの対応など基幹ネットワークを再構築し、本来、人間がやるべき創造的な業務へのシフト、新技術を生かしたチャレンジ精神の醸成、全体最適を見据えた部門最適への意識改革をはかります。具体的には、ITによるデジタルビジネスの創出としてエネルギーインフラ事業のサービス化や、営業現場のデジタル化による顧客・案件情報の共有やオンライン商談の実現に取り組みます。さらに、製造現場のデジタル化によって、各部門システムの共通プラットフォーム化、AI・IoT・ロボットの活用を一層拡充するとともに、間接部門においてもクラウドやRPAの活用、事業所間接部門のリモート化などを推進します。

具体的な強化プロジェクト

- 生産性倍増プロジェクト
当社は、2017年から「生産性倍増プロジェクト」を全社で推進しています。これは、AIによるデータ活用とロボット活用を基軸として、大幅な生産性向上の実現を目指すものです。データ活用については、IBM様と共同開発したデジタルプラットフォームに製造工程のあらゆるデータを統合し、リアルタイムで状況を把握する「見える化」、AIによる「不良予測や故障予知」、ロボットと組み合わせた製造ラインの「自動化・自律化」などを実現していく計画です。
- DXを間接部門に拡大
今後、数年間にわたって毎年100億円以上を投資し、2024年度までに本社や自社工場の間接部門などを対象に業務のデジタル化を進めます。また、定年退職など自然減による労働力不足が見込まれる中、DXによる現場改革を進め、現状比3割程度の業務効率の改善を目指します。さらに、上記の製造部門における生産性倍増計画を2020年度から間接部門にも本格展開し、新たな基幹システムを導入し、間接業務をエリアごとに管理するなど、総務・人事・労務・資材部門の集約化を進める計画です。



スタートアッププログラム

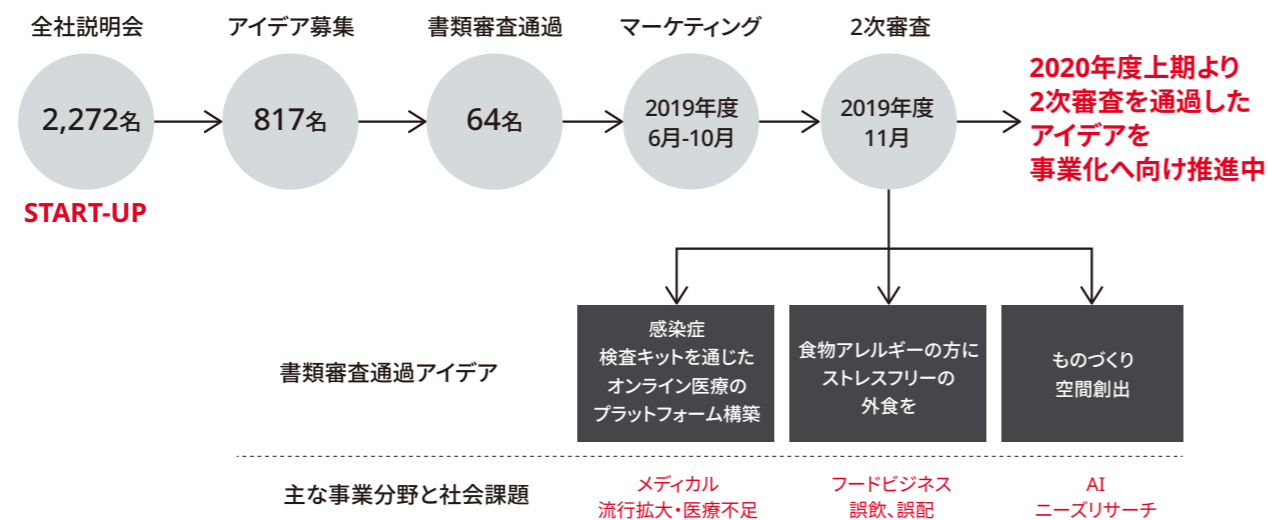
2018年12月、当社は「新規事業アイデア スタートアッププログラム」をスタートしました。
社内から新規事業アイデアを募る取り組みで、ライブ説明会&講演会には全国から2,272人の社員が参加しました。
当該プログラムは現在も継続しており、新たな京セラづくりに取り組んでいます。

目指すべきこと
人の趣味や嗜好は世代間で大きく異なり、若い人にも新たなビジネスアイデアを生み出すチャンスが十分にあると考えます。プログラムを通じて、特に若い世代の社員に「自分たちの感性や思いをビジネスに生かせる」という可能性を感じてもらい、考えたことを自由に発言、決めたら積極的にチャレンジするという、京セラが創業以来大切にしてきた「誰もが積極的にチャレンジする企業風土」を目指しています。

目的
『積極的にチャレンジしよう』というポリシーのもと、未来思考を持ち、自由な発想や発言、そして勇気ある行動によって、ベンチャー気質ある社風を醸成し、社員からのボトムアップに期待します。そして、この取り組みを通じて、「こんな製品やサービスがあったら、世の中はもっと便利になるに違いない」など、柔軟な視点と着想に基づいたさまざまな事業アイデアの提案を促し、事業化につなげていくことを目的としています。

目標
一人のアイデアだけで新しいものをつくり出せる時代ではなくなってきています。そのため、製造現場とシステム開発、マーケティング組織に横串を刺して新しいビジネスを創出するなど、活気ある、オープンな取り組みが実践できる会社へと変革を進めています。そして、チャレンジ意欲ある社員の発掘と育成により、さまざまなビジネスアイデアを生み出し、京セラの次なるコア事業の創出をはかります。

アイデア選定プロセス(第1回の実績)



Message

食物アレルギーの人に、誤食を防ぎ、 ストレスフリーで食事を楽しんでもらえる世の中に



プロジェクトリーダー 谷美那子



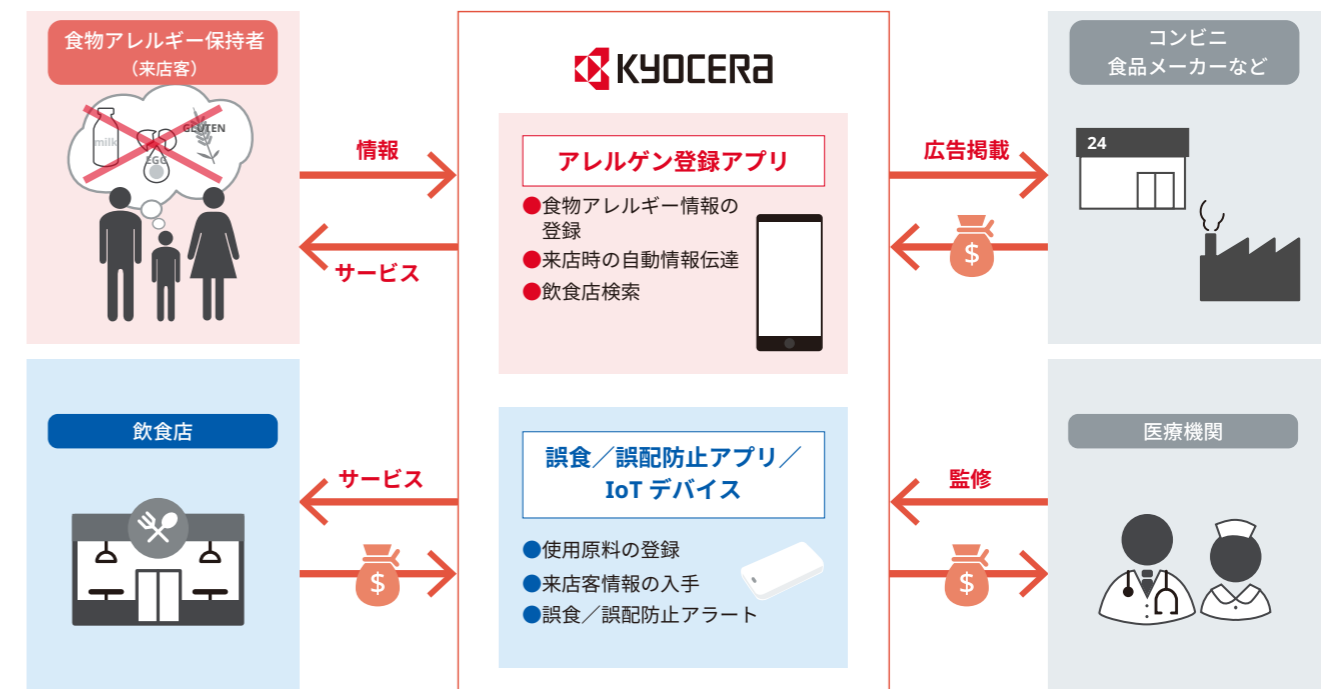
応募動機は、食物アレルギーを持つ人が、食事を核としたコミュニケーションを気兼ねなく楽しむためのアレルギー情報を周囲に提示し、共有できる仕組みをつくりたいという思いからでした。食べられないものがあるという問題を持つ人にとって、自分の情報を周囲の人に正確に伝えることはとても難しく、気を遣います。これを物理的にも、精神的にも容易にすることで、ポジティブに症状と向き合い、安心して食事を楽しめる新しい仕組みをつくりたいと思いました。

現在、食物アレルギーには根本的な治療法がなく、大人になっても治らない場合、一生つき合わなければなりません。アレルゲンの組み合わせや症状は人によって異なり、成長とともに変化することもあります。そのため、患者さんにとって、自分の情報を周囲の人に正確に伝えることは誤食を防ぐためにとても重要なことと考えます。

アプリ/IoTデバイスの開発・事業化で社会課題を解決

課題 食物アレルギー保持者1千万人/外食利用率96.5% ▶ **誤食を防ぎ、安心して外食が楽しめる社会へ**

仕組み



人材育成

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、

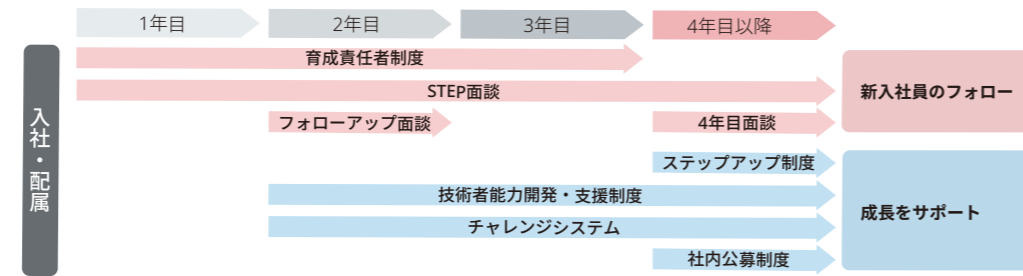
人材育成・ダイバーシティの推進・安全安心な職場環境づくりに取り組んでいます。

目指すべきこと

京セラグループでは、人材を人“財”と位置づけ、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いきい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できる職場環境づくりに努めています。

主な制度

■ 人材育成のための制度



≫ 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、定期的な面談を行うなど、コミュニケーションを通じた、きめ細かな指導を行っています。また、人事部門とのフォローアップ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歩一歩確実に成長し、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、若手社員にこれまでの自身のキャリアを振り返ってもらい、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をはかっています。

≫ 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	
京セラフィロソフィ教育	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		
マネジメント教育	役職別研修	工場長・事業所長研修 課責任者研修	営業所長研修 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	入社時研修
	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		新人営業研修
技術・技能教育	MOT※研修		専門技術研修	
	IT技術研修			
グローバル教育	海外留学・語学研修制度		英語基礎力向上教育	
	海外赴任者研修			

京セラフィロソフィ教育 [2019年度受講者数: 3,120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目指し、統一の教育テーマを設定しています。



研修の様子

働きやすい環境づくりとダイバーシティ&インクルージョンの推進

現在の激変する経営環境において、京セラが将来にわたって成長し続ける企業であるためには、これまで以上に多様な人材を惹きつけると同時に、一人ひとりの社員が持てる能力を存分に発揮できることが重要と考えています。

目指すべきこと

京セラでは「社員一人ひとりが持つ個性・価値観を尊重し、多様な人材が働きがいを持って活躍できる職場環境を実現することで、将来にわたって挑戦し、成長し続ける、活力と魅力にあふれた企業となる」を目指す姿として掲げ、「働きやすい環境づくり」と「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」に取り組んでいます。

働きやすい環境づくり

●柔軟な勤務体系の導入

▶在宅勤務制度の導入(オフィス部門)

今期より在宅勤務制度を本社地区および首都圏のオフィス部門を中心に導入し、Office365の全社的活用による会議や打合せのオンライン化を進めています。今後もアフターコロナのニューノーマルの時代を見据えた多様な働き方を推進していきます。

■「働きやすさ」の向上



▶フレックスタイム制の導入(営業部門)

職種によって働き方がますます多様化する中、業務特性に合致した働き方を推進し、会社トータルとしての生産性の向上を目的に、営業部門を対象にフレックスタイム制を導入しています。



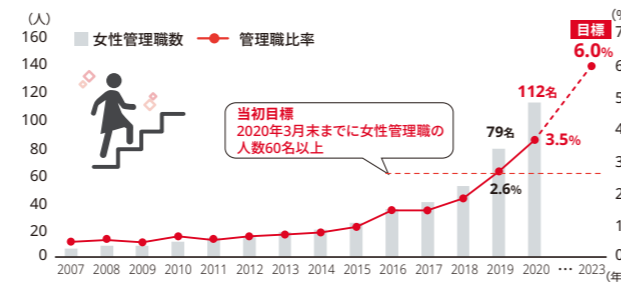
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

●多様な人材の育成と活躍推進

▶女性活躍の推進(女性管理職、女性役員の登用促進)

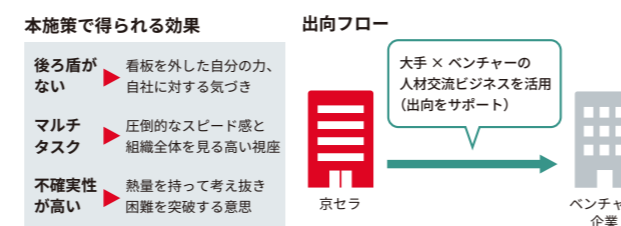
京セラでは2023年3月末までに女性管理職比率6%を達成することを目標として掲げ、管理職候補者への教育機会の充実化と実力のある女性社員の積極的な管理職登用を進めています。また、2020年4月には女性取締役1名、女性執行役員2名となりました。

■女性管理職数と比率の推移



▶多様な経験を持つ人材の育成(ベンチャー企業への出向)

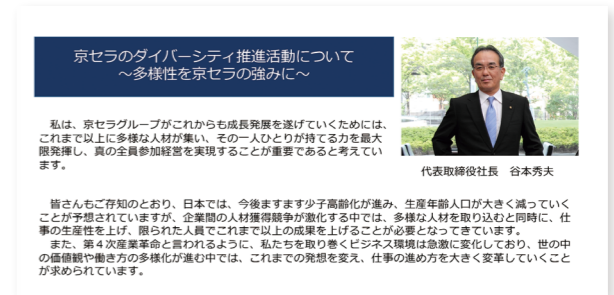
ビジネス環境が大きく変化する中でも、新たな価値(イノベーション)を生み出すことができる人材の育成を目的として、社外ベンチャー企業への出向制度を実施しています。



●多様性を尊重する風土の醸成

▶経営トップのメッセージ発信

ダイバーシティ&インクルージョンの推進は京セラの経営理念「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」に通じるものであり、また将来にわたる京セラの成長発展を実現するうえでの重要な経営課題であるとの認識のもと、経営トップからのメッセージを発信し、社内イントラサイトなどを通じて全社員に共有しています。



社内イントラサイトでの社長メッセージ

▶経営トップとの現場座談会の実施と社内報での紹介

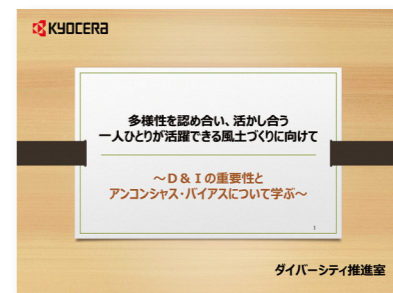
海外国籍、中途入社、育児・介護経験、海外留学経験、障がいなど、多様な背景を持つ社員が参加し、「多様性を京セラの強みに」をテーマとして、経営トップとさまざまな課題について意見交換を行っています。またその内容は社内報で社員にも共有しています。



会長と社員の座談会での様子

▶全社員対象の教育、啓発活動

多様性を尊重する風土醸成の一環として、全社員を対象として「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」をテーマにしたeラーニングを実施しています。



アンコンシャス・バイアスに関する教育資料

▶責任者対象の教育、啓発活動

多様性の時代に即した意識変革とマネジメントスキルの習得を目的に責任者クラスを対象とした「多様性マネジメント研修」を実施しています。

●全員が働きやすい職場環境の実現

▶LGBTへの理解促進

社内規程を変更し、同性パートナーを社内上、配偶者として認定/性的指向・性自認に関する言動でのほかの従業員への不利益を生じさせる行為を禁止しました。また、規程の改定に伴い、LGBTへの理解促進を目的に、次のような取り組みを実施しています。

- SOGI・LGBTガイドラインの発行
- 社外講師による人事労務部門向け啓発教育の実施(同研修内容のビデオを社内Webでも配信)



SOGI・LGBTガイドライン

脱炭素社会への取り組み

京セラグループは、創業以来、「敬天愛人」の社是のもと、「社会との共生」、「世界との共生」、そして「自然との共生」という3つの「共生(LIVING TOGETHER)」をすべての企業活動の基本に置き、エコロジー(環境性)とエコノミー(経済性)の両立を追求しながら持続的な発展を目指す、「環境経営」にグループを挙げて取り組んでいます。

目指すべきこと

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、地球環境の保全および持続可能な社会の実現に貢献する商品の提供など、環境と安全衛生の方針を統合した「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

- 1.法令およびその他事項の遵守
 - ・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を遵守します。
- 2.地球環境に貢献する商品の提供
 - ・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。
- 3.持続可能な社会への貢献
 - ・バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量を抑制し、脱炭素社会への実現に貢献します。
 - ・環境負荷の少ない資源の調達、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。
 - ・すべての工程における化学物質の適正管理により、環境汚染の防止に努めます。
 - ・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。
- 4.従業員の健康・安全確保と事故災害の防止
 - ・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、危険源の除去および労働安全衛生リスクを低減することにより、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。
- 5.ステークホルダーコミュニケーションの実施
 - ・さまざま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。
- 6.環境安全マネジメントシステムの運用
 - ・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。

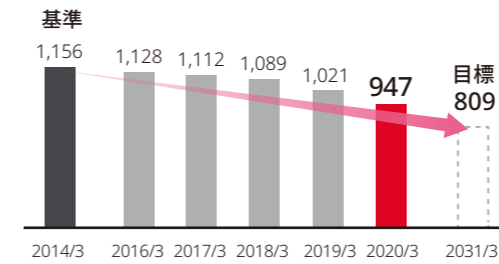
目標と実績

2016年に発効したパリ協定は、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすることを掲げています。京セラグループも気候変動対策を重要課題と認識し、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イニシアティブより「SBT(Science Based Targets)」の認定を取得しています。

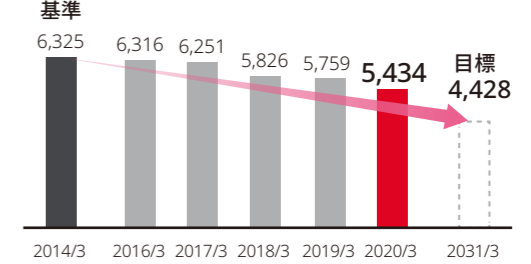
京セラグループ長期環境目標

- Scope1,2[※]温室効果ガス排出量 : 2030年度30%削減(2013年度比) ※Scope1: 自社の工場、オフィスなどからの直接排出
- Scope1,2,3[※]温室効果ガス排出量 : 2030年度30%削減(2013年度比) Scope2: 自社が購入した熱・電力の使用に伴う間接排出
- 再生可能エネルギー導入量 : 2030年度10倍(2013年度比) Scope3: Scope1、2以外の間接排出(原料調達、輸送、使用、廃棄のほか、従業員の通勤、出張など)

温室効果ガス排出量(Scope1,2) (千t-CO₂)



温室効果ガス排出量(Scope1,2,3) (千t-CO₂)



主な取り組み

蓄電池を活用した再生可能エネルギー「自己託送」実証実験

敷地内に太陽光発電システムの導入場所が確保できない場合、離れた場所に設置した太陽光発電システムから電力を「自己託送」することで、再生可能エネルギーの活用が可能です。京セラは滋賀県野洲市において、2020年7月より、国内初^{※1}となる蓄電池を活用した再生可能エネルギー「自己託送」の実証実験を開始しました。「自己託送」とは、企業などが発電した電力を一般送配電事業者の送電線を利用し、別の自社拠点に供給する手法です。

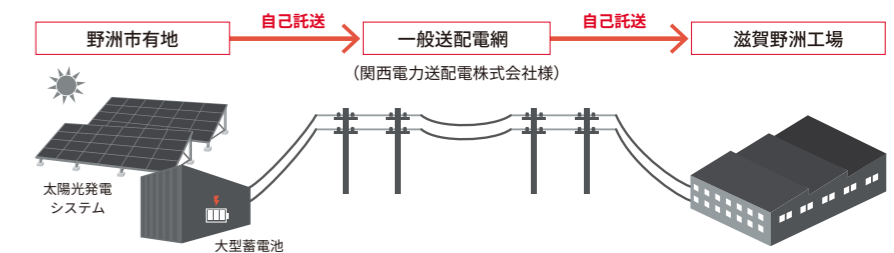


野洲上屋発電所
(太陽光発電システムと定置型リチウムイオン蓄電池)

自己託送の実証実験では、野洲市が所有する約2,000m²の敷地に京セラ製太陽光発電システム約150kWを設置し、同システムで発電した再生可能エネルギーを関西電力送配電株式会社様の送配電網を通して約2km離れた京セラ滋賀野洲工場に供給します。本実証実験では、国内初^{※1}となる定置型リチウムイオン蓄電池を活用し、安定的な電力供給による自己託送容量の平滑化と、これまでのVPP関連実証実験などで培った分散蓄電池の制御技術を応用し、発電インバランス^{※2}と需要インバランス^{※3}を低減させた高精度な需給オペレーションにより、系統の負担を軽減する再生可能エネルギー電力の供給を目指します。

また、当発電所に併設する蓄電池は、災害などの広域停電発生時に自立運転し、地域住民への充電サービスなどを行うことにより、市の減災対策に活用する予定です。

実証実験の概要



- ※1 日本国内で実施している自己託送の実証実験において(2020年1月28日現在 京セラ調べ)
- ※2 発電事業者が一般送配電業者に事前に申請した発電計画と発電実績の誤差
- ※3 需要家と電力小売事業者間の電力契約と消費実績の誤差

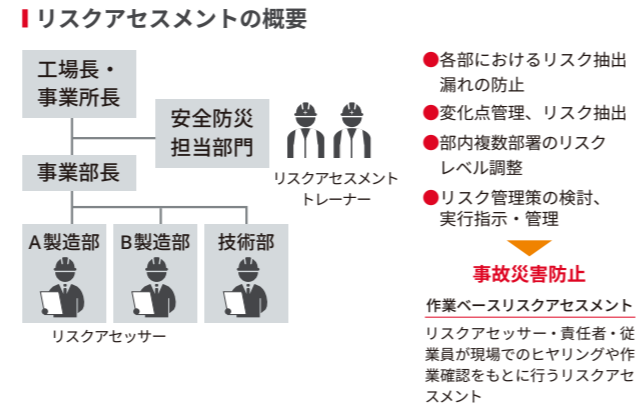
労働安全衛生の取り組み

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、事故災害のない安全でかつ健康的に働ける衛生的な職場環境づくりに努めています。

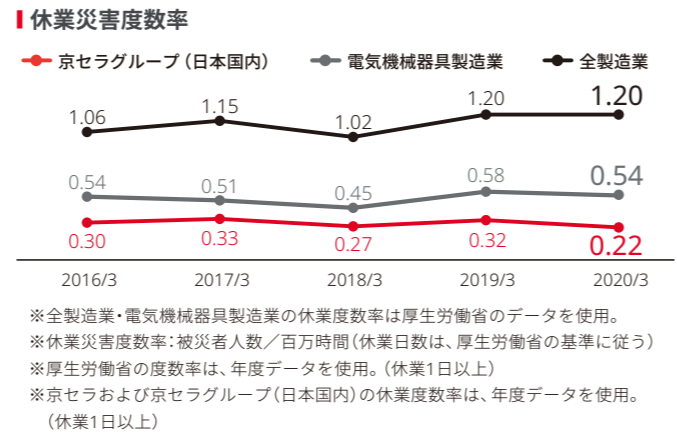
労働安全の取り組み

目指すべきこと 京セラグループでは、経営理念を基本とし、「京セラグループ環境安全方針」P27を通じて、従業員が安全で安心して働ける職場環境づくりを進めています。

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、各拠点で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、リスクの抽出と対策を実施しています。今後も改善を重ね、効果的なリスク抽出方法の確立により、事故災害の防止に取り組んでいきます。



目標と実績 ●京セラグループ(日本国内)の休業災害度数率の推移
2019年度の京セラグループ(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0.22(目標0.15)でした。今後も、安全で安心して働ける職場環境づくりを目指し、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〕バーチャルリアリティ(VR)を用いた危険体感教育の実施

京セラでは、VRを利用した危険体感教育を実施しています。作業経験の浅い従業員が危険を疑似体感することで作業に潜む怖さを体感し、危険感受性の向上を図るとともに、安全行動を意識することによる労働災害の抑止に努めています。



プレス挟まれ体感教育の様子(鹿児島国分工場)

VR危険体感教育コンテンツ



労働衛生・健康づくりの取り組み

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。

目指すべきこと ●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:THP)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うこと、会社としての生産性を向上させ活気ある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を展開しています。「京セラグループ健康経営宣言」の下、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継続的に実施し、社員一人ひとりがいきいきと働くことができる健康経営優良企業を目指します。

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。

主な取り組み **THPにおける主な取り組み内容**

- 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 2 up 3 down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月完了)、敷地内全面禁煙の展開検討、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充実化
- 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(毎年9月)



健康増進アプリ



THP教育資料



禁煙セミナー資料

サプライチェーン管理

京セラグループは、お取引先様との公正、透明な取引を遂行するために、
購買活動における基本方針を定めるとともに、
グループおよびお取引先様と一体となって、公正な事業活動の実現に努めています。

目指すべきこと

京セラグループは、サプライチェーンにおける公正な事業活動の実現に取り組むことで、経営理念である「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」の実現を目指しています。

京セラグループは、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、相互信頼に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、製造力の向上を目指し、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^{*1}/VE^{*2}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 .ISO 9000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 ISO 14001の取得)

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

主な取り組み

●お取引先様と一体となったCSR活動推進

京セラグループは、人権・労働、環境保護などの社会的責任を果たしていくため、お取引先様と一体となりCSR活動の推進に取り組んでいます。特に、紛争鉱物、災害発生時の速やかな事業復旧・継続に関するBCP策定など、サプライチェーン全体で取り組まなければならないCSR課題に適切に対応するため、「京セラサプライチェーンCSR調達ガイドライン」を定め、お取引先様のCSR活動に関する取り組み状況の調査を行っています。

●責任ある鉱物調達への取り組み

コンゴ民主共和国およびその隣接国で採掘される鉱物資源が武装勢力の資金源となっていることが懸念されることから、2010年7月に米国金融規制改革法(ドッド・フランク法)が制定されました。この法律では、タンタル、スズ、金、タングステンの鉱物および派生物を「紛争鉱物」と定め、製品への使用状況などについて開示することが求められています。また、2021年1月施行のEU紛争鉱物規則は、EU域内に対象物を輸入する企業が規制対象となるため、当社グループも対応に向けた準備を進めています。さらに、それらの法律だけでなく、OECDが発行した「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンスガイダンス」に基づいた「責任ある鉱物調達」が求められています。当社グループは同ガイダンスに基づく「責任ある鉱物調達方針」を定め、新たにコバルトを加えた鉱物に、紛争や人権侵害などのリスクが存在するかどうかサプライチェーンを調査し、リスク評価、是正措置を行うなど、リスクの軽減やサプライチェーンの透明化についての取り組みを進めています。

—新型コロナウイルス感染症への対応—

新型コロナウイルス感染症への京セラグループの取り組み

京セラグループは、新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、
お客様、お取引先様、従業員ならびにそのご家族の健康維持を最優先に考え、感染予防・感染拡大の防止に努めています。
さらに、製品・サービスの持続的な提供に向けた取り組みを進めるとともに、マスク、フェイスシールドの配布など、
地域社会への貢献活動も推進しています。

1 新型コロナウイルス感染症に対する社内対応

緊急事態宣言中の国内拠点において、特定警戒都道府県に指定された京都を含む13都道府県に所在の本社および事業所、営業所では、原則、在宅勤務とし、出勤は必要最小限の人員としました。2020年5月時点では、対象拠点の在宅勤務率は約9割でした。なお、2020年10月時点においても出勤率5割を目安とした在宅勤務を維持しています。また、特定警戒都道府県の工場においては、お客様の要求に応えるための生産を優先する一方、不急の生産は停止

することで、出勤者を必要最小限に減らせるよう努めました。
海外拠点では、各国政府の方針や行動計画に基づき、感染予防・感染拡大の防止を最優先に対応しました。販売拠点においては、在宅勤務を原則とした一方、社会生活に必要な不可欠な製品の生産拠点については、感染防止対策を徹底のうえ、必要な許可を得て稼働しました。

2 新型コロナウイルス感染症対応に向けた社会貢献および事業展開

●マスク・フェイスシールドの配布

京セラグループは、京都府・京都市に対してマスク計150,000枚を寄贈するなど、一日も早く新型コロナウイルスの感染拡大が終息し、平常の社会活動を取り戻せることを願い、支援活動を継続しています。また、フェイスシールドについても、医療現場への緊急支援として、京セラドキュメントソリューションズが、急速、生産した簡易フェイスシールド計60,000個を、2020年4月下旬より順次、京都府、滋賀県、ならびにご要望いただいた全国の特定感染症指定医療機関を中心に配布しました。



●あんしんコミュニケーター

医療スタッフの感染リスク低減などの観点から、新型コロナウイルス感染症患者に対するリモートリハビリテーション治療への要求が高まる中、当社は東京医科歯科大学様と共同で、遠隔診療やリモートリハビリテーションに資する「ウェアラブルシステム(あんしんコミュニケーター)」の研究を進めています。これは、血中酸素飽和度(SpO₂)などのバイタルデータを取得することのできるヘッドセット型ウェアラブルシステムを同大学循環器内科と共同で研究しているもので、2020年5月中旬より同大学による臨床研究の準備を開始しました。新型コロナウイルス感染症の重症患者に対しては、直接介入によるリハビリテーション治療を、そして自立歩行可能まで回復した中等症患者にはリモートリハビ

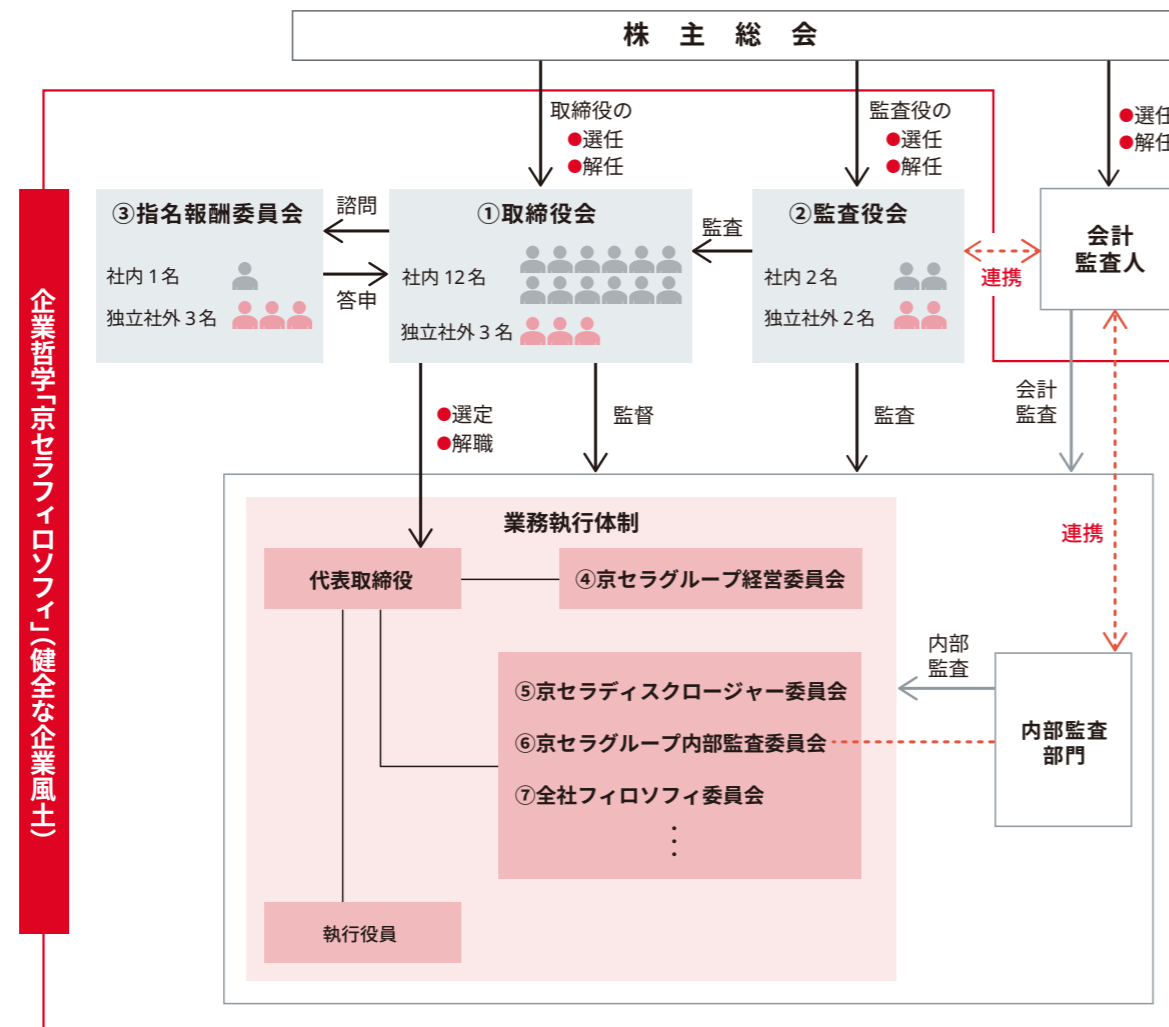
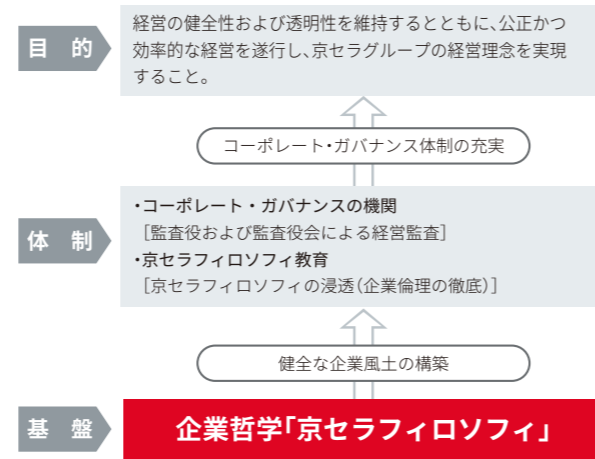
リテーションを導入することで、患者の早期回復を目指すとともに、医療スタッフの感染リスクの低減、防護服やマスクなどの医療資源の節約などへの貢献が期待されています。



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正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。



(2020年6月25日現在)

①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15名で構成されています。このうち、1名が女性取締役、2名が外国人取締役です。

当社グループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を選任することを前提に、国際性やジェンダーの面を含む取締役会の多様性を確保するという指名方針のもと、取締役会は、能力、知識、経験をバランス良く備えるとともに、多様性と適正規模を両立させる形で構成されています。

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2020年3月期は13回開催しました。

②監査役会

当社の監査役会は、監査役4名により構成されています。監査役には、社内出身の常勤監査役2名に加え、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名が就任しており、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を行うことができる体制となっています。

2020年3月期は8回開催しました。

③指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、社外取締役全員と取締役会長の4名で構成する指名報酬委員会を設置しています。取締役および執行役員の名指ならびに取締役の報酬等については、事前に指名報酬委員会に諮問したうえで、取締役会にて審議を行うことにより、公正かつ適正に決定されるようにしています。

2020年3月期は3回開催し、取締役会の諮問に応じ審議・答申しました。

④京セラグループ経営委員会

日本在住の取締役(社外取締役を除く)で構成される京セラグループ経営委員会を設置し、毎月、定期的に開催しています。当委員会にて、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。

2020年3月期は24回開催しました。

⑤京セラディスクロージャー委員会

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します。また、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主たる目的としています。

2020年3月期は4回開催しました。

⑥京セラグループ内部監査委員会

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図るために、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などが必要な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としています。

2020年3月期は1回開催しました。

⑦全社フィロソフィ委員会

「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基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図るため、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。

2020年3月期は2回開催しました。

取締役会・監査役会・各委員会の構成

◎は議長または委員長、○は構成員、□は会社法上、出席義務のある者を示しています。

地位	氏名	① 取締役会	② 監査役会	③ 指名報酬 委員会	④ 京セラ グループ 経営委員会	⑤ 京セラ ディスクロー ジャー 委員会	⑥ 京セラグループ 内部監査 委員会	⑦ 全社 フィロソフィ 委員会
代表取締役 会	山口 悟 郎	◎		○	◎			◎
代表取締役 社	谷 本 秀 夫	○			○		◎	○
取 締 役	触 浩	○			○			○
取 締 役	伊 達 洋 司	○			○			○
取 締 役	伊 奈 憲 彦	○			○			○
取 締 役	巖 島 圭 司	○			○			○
取 締 役	嘉 野 浩 市	○			○	○		○
取 締 役	青 木 昭 一	○			○	◎		○
取 締 役	佐 藤 隆	○			○	○		○
取 締 役	神 野 純 一	○			○	○		○
取 締 役	ジ ョ ン ・ サ ー ビ ス	○						
取 締 役	ロ バ ー ト ・ ウ イ ス ラ ー	○					○	
社外取締役 (独立役員)	溝 端 浩 人	○		○				
社外取締役 (独立役員)	青 山 敦	○		○				
社外取締役 (独立役員)	古家野 晶 子	○		○				
常勤監査役	原 田 斉	□	◎					
常勤監査役	小 山 繁	□	○					
社外監査役 (独立役員)	坂 田 均	□	○					
社外監査役 (独立役員)	秋 山 正 明	□	○					
—	そ の 他					○ ^{(注)1}	○ ^{(注)2}	○ ^{(注)3}

(注) 1 経営戦略、内部監査、情報セキュリティ、経理、財務、IR、経営管理部門の各部門長が含まれます。
2 内部監査部門長および内部監査部門を有する関係会社の取締役社長が含まれます。
3 当社の国内に在籍する執行役員および各事業部門長ならびに国内関係会社の取締役社長が含まれます。

社外取締役・社外監査役

社外取締役・社外監査役の独立性に関する当社の考え方

当社は、社外取締役および社外監査役に客観的な視点から経営を監視・監査していただくためには、「人格」「能力」「識見」に優れた方を登用することが重要と考えています。

この基本的な考えを満たしたうえで、会社法に定める社外取締役および社外監査役の要件ならびに金融商品取引所が定める独立性基準に従い、独立役員である社外取締役および社外監査役を選任しています。

氏名	選任理由	2020年3月期の出席状況 (出席回数/開催回数)			
		取締役会	監査役会	指名報酬 委員会	
社外 取 締 役	溝 端 浩 人 独立役員 指名報酬委員	公認会計士および税理士として豊富な経験と高い識見を有していることから、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督が期待できると判断したためです。	13/13	—	3/3
	青 山 敦 独立役員 指名報酬委員	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豊富な知識・経験と高い識見を有していることから、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督が期待できると判断したためです。	13/13	—	3/3
	古家野 晶 子 独立役員 指名報酬委員	企業法務をはじめ各分野で弁護士として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、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督が期待できると判断したためです。	11/11	—	2/2
社外 監 査 役	坂 田 均 独立役員	弁護士として豊富な経験と高い識見を有するとともに、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、当社の企業活動全般にわたる的確な監査が期待できると判断したためです。	13/13	8/8	—
	秋 山 正 明 独立役員	公認会計士として財務および会計に関する相当程度の知見ならびに豊富な経験と高い識見を有していることから、当社の企業活動全般にわたる的確な監査が期待できると判断したためです。	13/13	8/8	—

取締役会の機能強化に向けた取り組み

取締役会の実効性評価

毎年1回、取締役会において取締役会全体の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

当社の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目指すため、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っています。

2020年3月期に行った評価では、企業戦略など会社の大きな方向性に関する情報共有および議論について改善が確認でき、また、期中から社外役員を対象に実施している取締役会付議議案の事前説明が有効であるとの意見を得るなど、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。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いきます。

後継者計画への関与

取締役会は、会社の目指すところ(経営理念など)や具体的な経営戦略を踏まえ、経営幹部の後継者計画(プランニング)の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われるよう、適切に監督を行っています。

また、当社では、有効かつ効率的な業務執行体制を構築すべく、執行役員制度を設けていますが、この執行役員制度の目的の一つに、「次世代の経営を担うべく優れた人間性と実力を持つ若手人材を積極的に経営者として登用し、次代を担う経営幹部の育成を図る」を掲げています。取締役会では、この趣旨に則り、毎年、後継者人材育成の状況をチェックするとともに、それも踏まえて執行役員の選任を決議しています。

取締役・監査役のトレーニング

取締役および監査役については、就任に際し、それぞれの役割と責務を果たすために必要と考えられる当社の事業内容や役割・責務に関する説明を行っています。また、就任後も、取締役および監査役から会社に対し要請があった場合には、その要請に沿った個別の研修を設定するほか、必要な知識向上の機会が得られるよう、個々の現状に応じた機会の提供・斡旋やその費用の支援を行っています。

役員報酬

取締役

取締役の報酬の仕組みと水準については、客観性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として、半数以上を社外取締役で構成する指名報酬委員会を設置し、その審議・答申に基づいて、株主総会における決議内容の範囲内で、取締役会で決議することとしています。なお、指名報酬委員会では外部コンサルタントによる役員報酬のベンチマーク結果なども参照することで、世間水準から見た当社の報酬の妥当性を確認しています。

	基本報酬	取締役賞与 (短期的インセンティブ)	譲渡制限付株式報酬 (中長期的インセンティブ)
対象	取締役	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)
株主総会における決議内容	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)	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	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)
内容および決定方法	●各取締役の責務に応じて支払う報酬 ●個々の支給水準については、同業他社の支給水準を勘案のうえ、それぞれの役割に応じて支給額を決定	●毎期の「親会社の所有者に帰属する当期利益」に応じて変動する業績連動報酬 ●各取締役の業績への貢献度に応じて支給額を決定	●中長期的な企業価値および株主価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆様と一層の価値共有を進めることを目的に支給する報酬 ●各取締役の役位ごとに付与額を設定
2020年3月期における報酬等の総額に占める割合	5割	4割	1割

監査役

株主総会における決議内容: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(2020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	取締役賞与	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	347	163	135	49	12
社外取締役	38	38	—	—	4
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	—	2
社外監査役	21	21	—	—	2
合計	442	258	135	49	20

※1 譲渡制限付株式報酬の金額は2020年3月期の費用計上額を記載しています。

※2 取締役(社外取締役を除く)へは、上記表中の基本報酬、取締役賞与とは別に、使用人兼務取締役の使用人分給与として273百万円、使用人分賞与として179百万円を支給しています。

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

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などを踏まえ、中長期的に企業価値を向上させるという視点に立ち、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・強化など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などを勘案し、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ています。保有する合理性が確認できなかった銘柄については、発行会社との対話などを踏まえ、縮減などの対応を進めています。なお、2020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上につなげるか、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など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(2020年6月25日現在)

■取締役会 出席回数/開催回数(2020年3月期) ○監査役会 出席回数/開催回数(2020年3月期)

取締役



代表取締役会長
山口 悟郎

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]

指名報酬委員

選任理由

代表取締役社長を経験したのち、代表取締役会長を務め、経営経験と高い識見を持つ。

■取締役会 13/13 回



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]

選任理由

ファインセラミック事業本部長として同事業の成長・発展に貢献してきたとともに、代表取締役社長としての経営経験と高い識見を有する。

■取締役会 13/13 回



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]

選任理由

自動車部品事業本部長を務めたのち、現在は半導体部品有機材料事業本部長として同事業の成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



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]

選任理由

当社子会社の代表取締役社長を務めたのち、現在は電子部品事業本部長として同事業の成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



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 当社取締役兼常務執行役員就任
2016年 4月 当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]

選任理由

当社子会社の代表取締役社長としてドキュメントソリューション事業のグローバルな成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



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 当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 当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]

選任理由

当社子会社の技術部門を担当したのち、現在は通信機器事業本部長として同事業の成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



取締役
嘉野 浩市

1985年 3月 当社入社
2005年 6月 当社回路部品事業本部長
2012年 4月 当社関連会社統轄本部(現 関連会社統括本部)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]

選任理由

関連会社統括本部長として国内外の子会社への適切な運営指導を行い、その成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



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 当社経理経営本部長
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]

選任理由

経営管理本部長として当社グループの経理および財務戦略を担い、その成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



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]

選任理由

総務人事本部長として当社グループの総務・人事部門に対する適切な運営指導を行い、その成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



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本部長
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]

選任理由

法務知的財産本部長として当社グループのコンプライアンスおよび知的財産戦略を担い、その成長・発展に貢献している。

■取締役会 13/13 回



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 当社取締役、CEO 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、CEO 兼社長就任[現在]

選任理由

米子会社の取締役会長、CEO 兼社長を務め、経営経験と高い識見を有する。

■取締役会 5/13 回



取締役
ロバート・ウィスラー

1981年 3月 KYOCERA AMERICA, INC. (現 KYOCERA INTERNATIONAL, INC.) 入社
2000年 9月 当社取締役社長就任
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]

選任理由

米子会社の取締役社長を務め、経営経験と高い識見を有する。

■取締役会 5/13 回

取締役



取締役

溝端 浩人

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 溝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]
2015年 6月 山喜(株)社外取締役(監査等委員)就任
[現在]
2016年 3月 (株)日本エスコン社外取締役
(監査等委員)就任[現在]

社外取締役	選任理由
独立役員	公認会計士および税理士として豊富な経験と高い識見を有する。
指名報酬委員	■取締役会 13/13 回



取締役

青山 敦

1985年 4月 (株)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]

社外取締役	選任理由
独立役員	大学院教授として技術経営の分野で豊富な知識・経験と高い識見を有する。
指名報酬委員	■取締役会 13/13 回



取締役

古家野 晶子

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]

社外取締役	選任理由
独立役員	弁護士として豊富な経験と高い識見を有し、男女共同参画などの社会問題に関する幅広い知見も有している。
指名報酬委員	■取締役会 11/11 回

監査役



常勤監査役

原田 斉

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]

選任理由
長年、経理部門、内部監査部門を経験し、財務および会計に関する相当程度の知見を有する。
■取締役会 13/13 回 ○監査役会 8/8 回



常勤監査役

小山 繁

1980年 3月 当社入社
2011年 4月 KYOCERA FINECERAMICS GmbH
(現 KYOCERA EUROPE GmbH)
取締役社長就任
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
2020年 4月 当社グローバル統括監査部長付
2020年 6月 当社常勤監査役就任[現在]

選任理由
海外子会社の取締役社長を務め、海外事業の豊富な経験と高い識見を有する。



監査役

坂田 均

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 日本新業(株)社外取締役就任[現在]
2016年 6月 当社社外監査役就任[現在]

社外監査役	選任理由
独立役員	弁護士として豊富な経験と高い識見を有し、企業法務に加え海外の知的財産分野にも精通している。
■取締役会 13/13 回 ○監査役会 8/8 回	



監査役

秋山 正明

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 (株)ジョイフル本田社外監査役就任
[現在]
2016年 6月 当社社外監査役就任[現在]

社外監査役	選任理由
独立役員	公認会計士として財務および会計に関する相当程度の知見ならびに豊富な経験と高い識見を有する。
■取締役会 13/13 回 ○監査役会 8/8 回	

執行役員

執行役員社長	執行役員専務	執行役員常務	執行役員
谷本 秀夫	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	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
		殿島 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	執行役員	執行役員	執行役員
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	奥ノ菌 隆志 KYOCERA Thailand Co.,Ltd. 取締役社長
		工藤 宏哉 研究開発本部 副本部長	酒井 久満 プリンティングデバイス事業本部長
		水上 友介 KYOCERA Europe GmbH 取締役社長	
執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
濱野 太洋 経営推進本部長	小澤 雅明 半導体部品有機材料事業本部 副本部長	林 正樹 ファインセラミック事業本部長	木里 重亮 電子部品事業本部 副本部長
		窪田 明仁 スマートエナジー事業本部長	品川 直 ファインセラミック事業本部 副本部長
		長島 千里 機械工具事業本部長	
執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
松之迫 等 自動車部品事業本部長	柳澤 秀二 機械工具事業本部 副本部長	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	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
		中村 健一郎 半導体部品セラミック材料事業本部長	土器手 亘 デジタルビジネス推進本部長
		橋浦 佳代 総務人事本部 稲盛ライブラリー館長 兼 フィロソフィ推進部長	

社外取締役・社外監査役メッセージ

3名の社外取締役と2名の社外監査役に、新型コロナウイルス感染症の影響下において、京セラグループがこれからどのように進むべきか、「ガバナンス」「京セラフィロソフィ」「ダイバーシティ」「イノベーション」「M&A」など、さまざまな視点からメッセージをいただきました。



社外取締役
溝端 浩人

経営者と一緒に悩み、意見を述べる

2020年はコロナ禍によって厳しい環境となりましたが、当社はいち早くウェブを使った体制を整備するなど、新しい経営の形ができたとも感じています。2015年に就任する前は、社外取締役は1名でしたが、今では3名に加え、社外監査役と合わせて5名の社外役員となり、取締役会は年々多様化、活性化しています。ガバナンスについては、当社は企業規模が大きいことから、幅広い事業展開におけるバランスをどう取るかが重要だと考えています。事業面では、例えば今回のコロナ禍において各事業の業績にバラつきがあるものの、全体では利益を確保しており、多角化の必要性が再認識されました。私の役割としては、経営者の立場に立って悩み、判断を求められる時に役立つ意見を言うことだと考えています。今後については、投資戦略をどう組み立てていくのかに注視しています。コロナ禍によって世界に大きな変化が起き、当社もグローバル化がさらに進む中で、世界の動きや情報をどう捉えていくのか、私自身もアンテナを張り巡らして、しっかり対応していきたいと考えています。



社外取締役
青山 敦

アントレプレナーシップで全員参加のイノベーションを

コロナ禍は当社にも大きな影響を与えましたが、全体として利益を確保できているのは、全従業員の頑張りや経営陣の適切な判断に加え、やはり「アメーバ経営」の仕組みがうまく働いたのだと考えています。さらに、内部留保をしっかりと確保していたことも貢献しました。これは、創業者稲盛和夫氏の「土俵の真ん中で相撲をとる」という考え方に基づくもので、フィロソフィの大切さをあらためて認識させられました。今後については、私は、常々、企業には、アントレプレナーシップとオープンイノベーションが必要だと言っております。稲盛和夫氏は優れたアントレプレナーとしてトップダウンでイノベーションを主導されましたが、稲盛和夫氏が経営から退かれた今、ボトムアップのイノベーションの重要度が増しています。そのためには、従業員一人ひとりが当事者意識を持って次のビジネスを考える、アントレプレナーシップを持つことが必要になります。「スタートアッププログラム」は、その意味でとてもいい取り組みです。これらの取り組みを支えるためにも「京セラフィロソフィ」は今後ますます重要となります。私も長期的な視点に立ったサポートをしていきたいと思っています。



社外取締役
古家野 晶子

ダイバーシティこそ京セラの成長に不可欠

当社の取締役に就任して1年、取締役会の運営は大きな方向性やトピックス的な事項も含めて、全体像を理解しやすく説明され、きわめて明快だと感じています。一方で、今後の教訓となる事案についての報告もなされ、次に活かしてほしいという思いが伝わってきます。取締役会で決めたことについても、M&Aなどの投資案件は特に、その判断が適切だったのか、その後の動向から検証する機会が重要であると考えています。また、ダイバーシティについては、多様性がこれからの当社の成長に不可欠というトップのメッセージに強く共感しています。全社に浸透するのはこれからだと思いますが、まさに今、変化しようとしているところだと感じています。今後、少子高齢化がますます進む日本において「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営理念の実践のあり方には変化が求められるでしょう。イノベーションを加速するためにも、男女を問わず、社員のチャレンジ精神をしっかりと支え、応援する雰囲気や環境が充実していくことを期待しています。



社外監査役
坂田 均

グループ連携をさらに進め、強固なものにする

私が監査役に就任して5年が経ちました。最初の頃に比べると、取締役会はずいぶん自由闊達に議論が行われるようになったと感じていますが、さらに社外、社内の取締役が双方に意見を言い合えるよう、活性化していく必要があると思っています。当社の事業は幅広く、かつ、専門化しているため、社外役員が社内の役員と問題意識を共有していくことはなかなか難しい課題ですが、各取締役が出来るだけ思うところを述べていくことが重要ではないかと考えています。監査役会あるいは監査役としての活動に関しては、子会社の事業活動に、より積極的にコミットし、密接にコミュニケーションを持つことが大切だと考えています。特に、海外子会社にはそれぞれ個性がありますので、相手の価値を認めながら理念の浸透を図ることが大事です。このような観点に立って、グループ連携が強固なものになるよう貢献していきたいと思っています。



社外監査役
秋山 正明

M&Aによる京セラの事業とのシナジーに注視

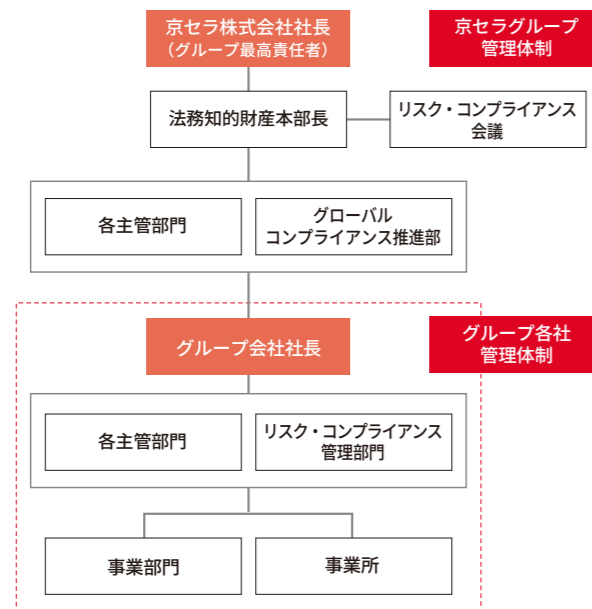
当社は「アメーバ経営」と「京セラフィロソフィ」の2軸で経営管理を行っており、特に「アメーバ経営」では数多くのユニットのリーダーが付加価値を高める努力をしています。この若いうちからリーダーとしての経験を積んでいることが当社の強みだと感じています。監査役会の運営については、審議事項について慎重に討議して物事を決めています。年2回、京セラグループ監査役連絡会が開かれ、子会社の監査役やグローバル統括監査部も出席し、詳細な報告がなされています。これは、非常に貴重な機会で、海外子会社のコントロールに関してきわめて重要だと考えています。また、監査役として当社の成長に不可欠なM&Aには大きな関心を持っています。当社の事業とシナジー効果があがるのか、将来の投資の回収について常に注視しています。今後の課題としては、海外の子会社に対する京セラフィロソフィの浸透です。グローバル化が加速する中で、しっかりと当社がグリップできるだけの体制、特に人材の育成が重要だと考えており、私もそこに貢献していきたいと思っています。

コンプライアンス・リスクマネジメント・事業継続計画（BCP）体制強化

企業を取り巻く環境は、年々、世界的規模で不確実性が増し、リスクは多様化・巨大化しており、コンプライアンスやリスク管理体制のさらなる強化が求められています。そのため、当社は、2020年4月、コンプライアンス、リスク管理、事業継続計画(BCP)を担当する3部署を統合しました。この統合による業務の効率化と迅速化、シナジー創出を通じて、京セラグループのリスクマネジメント活動を積極的に推進し、グループの発展に貢献していきます。

●推進体制

■推進体制概念図



●リスクマネジメント

当社グループでは、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整備に取り組んできました。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、情報セキュリティ、サプライチェーンにおける供給停止や労働条件の不備、人権侵害など、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、BCP対策に努めています。

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、事業の継続的發展を図る。
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・コンプライアンス会議の新設

3部署の統合に伴い並列していた会議を一本化し、重要な施策や当社が直面する課題について、事業部門・間接部門と情報共有と意見交換を行う場としてリスク・コンプライアンス会議を新設しました。京セラグループでは、社長を京セラグループ最高責任者とし、法務知的財産本部長がリスク・コンプライアンス会議を主催する体制をとっています。

» リスク・コンプライアンス責任者の設置

事業の多角化が進む当社グループにおいてそれぞれの事業が激しい競争に勝ち残っていくために、当部は各事業部門・間接部門とのコミュニケーションを充実させ、各事業に適したコンプライアンス、リスク管理、BCPの活動計画の策定と定着をはかります。そのため、各事業部門・間接部門にリスク・コンプライアンス責任者を設置し、リスク・コンプライアンス会議への出席と部門内の積極的な活動の推進を担当します。

2020年3月期の重点取り組み

●コンプライアンス

当社グループは、「コンプライアンス憲章」を制定して法令遵守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、グループ全体のコンプライアンス活動の強化とリスク発生情報の緊急連絡体制を構築するため、米国・欧州・中国・アジアの主要会社を訪問して現地トップの協力を得るほか、これら主要会社の責任者が出席する「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」を開催し、グループ方針を協議しています。特にビッグデータを活用するデジタル革命を背景に各国で強化されている個人情報保護法に連携して対応するとともに、新興国で規制強化が進む贈収賄防止についても、「グループ基本方針」を制定し、各社への社内規程の導入を開始しました。



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

●事業継続計画(BCP)

当社グループは、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目指すことを方針に掲げ、BCPの取り組みを行っています。

» 風水害、サイバーセキュリティリスクへのBCP強化

2019年は台風19号による風水害に見舞われましたが、前年の教訓をもとに拠点のBCP対策強化を実施したことにより、事業継続に支障が出るような大きな被害や影響は生じませんでした。また、昨今、生産現場へのIoT技術の普及により、サイバー攻撃による事業中断の懸念が高まっています。不測の事態に備えて、重要情報のバックアップだけでなく、早期復旧を目指した重要情報の復旧訓練を開始しました。

» 新型コロナウイルスへのBCP対応

当社グループでは、感染症対策として2009年新型インフルエンザ流行を契機に策定した対策行動計画をもとに、新型コロナウイルスの流行に合わせた出勤率の調整などの柔軟な対応を行っています。

社会との共生を深め、実効性ある体制を構築

当社は、2018年10月にグローバルコンプライアンス推進部を設置し、京セラグループの内部統制システムの一翼を担うという使命のもと、「コンプライアンス意識の浸透」を常に現場目線で捉え、地道な活動を続けてきました。そして、2020年4月、コンプライアンス、リスク管理、事業継続計画(BCP)を担当する3部署を統合し、リスク・コンプライアンス会議を新設しました。同会議は、リスク全般に視野を拡大し、グループがより一層社会との共生を深め、ステークホルダーの皆様へ受け入れられる、実効性のあるリスクマネジメント体制の構築を目指します。ここでは、現在の取り組みの一例をご紹介します。

企業倫理

従来は、コンプライアンス＝法令遵守に重点を置いてきましたが、昨年夏に就活生の内定辞退率予測サービスが社会問題化し、当社もこのサービスを利用していたことが判明しました。今後は未然にチェックできるように、法令遵守にとどまらず、より広く社会通念や倫理を意識した製品やサービスの社内確認制度の導入を検討しています。

グローバル法務知財5極体制

当社グループは、活発なM&Aによりグループの会社数は300社近くになり、今後も拡大が予想されます。そこで当部が属する法務知的財産本部では、世界を5地域に分け、各地域の統括会社とその地域内のグループ会社と連携して法的リスクの低減の体制構築を進めており、当部もコンプライアンス推進のため積極的に貢献しています。

リスクマネジメントの強化

今回の組織統合を契機に、従来のリスクアセスメントや教育などの取り組みや体制の検証に着手しており、新たに「リスク・コンプライアンス月間」を企画しています。当社事業の中長期的な持続的成長に貢献するリスクマネジメント体制の強化をはかります。

Message



法務知的財産本部
グローバルコンプライアンス推進部長

芝田 員範

主要な連結財務指標(2010年3月期～2020年3月期)

(単位：億円)

3月31日に終了した会計年度	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
収 益											
売上高	10,738	12,669	11,909	12,801	14,474	15,265	14,796	14,228	15,770	16,237	15,991
営業利益	639	1,559	977	769	1,206	934	927	1,045	907	948	1,002
売上高営業利益率(%)	5.9	12.3	8.2	6.0	8.3	6.1	6.3	7.3	5.8	5.8	6.3
税引前利益	608	1,723	1,149	1,014	1,463	1,219	1,456	1,378	1,300	1,406	1,488
売上高税引前利益率(%)	5.7	13.6	9.6	7.9	10.1	8.0	9.8	9.7	8.2	8.7	9.3
親会社の所有者に帰属する当期利益	401	1,224	794	665	888	1,159	1,090	1,038	791	1,032	1,077
売上高親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	3.7	9.7	6.7	5.2	6.1	7.6	7.4	7.3	5.0	6.4	6.7
資産・資本											
総資産	18,487	19,466	19,941	22,829	26,367	30,212	30,950	31,105	31,288	29,685	32,502
親会社の所有者に帰属する持分	13,452	14,203	14,695	16,462	19,101	22,153	22,843	23,342	23,258	22,659	24,321
1株当たり指標											
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) ^(A)	109.2	333.6	216.3	181.2	241.9	315.9	297.2	282.6	215.2	284.7	297.4
1株当たり配当金(円)	60	65	60	60	80	100	100	110	120	140	160
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分(円)	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	6,710.6
投資関連											
設備投資額	379	707	664	567	566	567	689	678	865	1,170	1,060
有形固定資産減価償却費	606	598	624	631	658	624	659	660	697	515	624
研究開発費	499	495	456	475	488	553	588	554	583	699	792
キャッシュ・フロー指標											
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,376	1,197	1,091	1,095	1,491	1,308	1,940	1,642	1,589	2,200	2,146
投資活動によるキャッシュ・フロー	-493	-1,214	-561	-661	-1,011	-936	-1,068	-1,121	-531	-471	-1,456
財務活動によるキャッシュ・フロー	-380	-268	-508	-314	-328	-400	-506	-480	-516	-891	-1,571
フリーキャッシュ・フロー ^(B)	883	-17	530	434	480	372	872	521	1,058	1,729	691
財務指標											
総資産税引前利益率(%)	3.4	9.1	5.8	4.7	5.9	4.3	4.8	4.4	4.2	4.6	4.8
親会社の所有者に帰属する持分当期利益率(%)	3.0	8.9	5.5	4.3	5.0	5.6	4.8	4.5	3.4	4.5	4.6
EBITDA ^(C)	1,366	2,461	1,900	1,769	2,244	1,966	2,240	2,161	2,139	2,057	2,431
その他											
配当性向(%)	54.9	19.5	27.7	33.1	33.1	31.7	33.6	38.9	55.8	49.1	53.8
期末従業員数(名)	63,876	66,608	71,489	71,645	69,789	68,185	69,229	70,153	75,940	76,863	75,505

・金額は億円単位で四捨五入しています。また、各比率は、百万円単位と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。

・2010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替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)

	2019年3月期 (2019年3月31日現在)	2020年3月期 (2020年3月31日現在)	主な増減理由
資産の部			
流動資産	1,357,764	1,202,707	
現金及び現金同等物	512,814	419,620	
短期投資	99,210	62,999	
営業債権及びその他の債権	357,352	336,294	
その他の金融資産	9,871	11,035	
棚卸資産	343,880	344,304	
その他の流動資産	34,637	28,455	
非流動資産	1,610,711	2,047,468	
資本性証券及び負債性証券	963,651	1,196,634	資本性証券及び負債性証券 株価上昇により、保有有価証券の時価評価額が増加しました。
持分法で会計処理されている投資	4,159	17,422	
その他の金融資産	17,869	27,179	
有形固定資産	341,855	383,271	
使用権資産	—	34,921	
のれん	149,499	212,207	
無形資産	80,001	118,533	
繰延税金資産	38,558	40,434	
その他の非流動資産	15,119	16,867	
資産合計	2,968,475	3,250,175	

(単位：百万円)

	2019年3月期 (2019年3月31日現在)	2020年3月期 (2020年3月31日現在)	主な増減理由
負債の部			
流動負債	374,748	397,509	
借入金	4,204	35,025	
営業債務及びその他の債務	186,281	173,300	
リース負債	—	15,477	
その他の金融負債	2,417	1,544	
未払法人所得税等	12,672	11,396	
未払費用	120,903	114,983	
引当金	11,166	14,411	
その他の流動負債	37,105	31,373	
非流動負債	231,467	398,424	
借入金	5,656	44,970	
リース負債	—	31,847	
退職給付に係る負債	25,479	28,406	
繰延税金負債	174,823	271,317	繰延税金負債 主に保有有価証券の時価評価額の増加に伴い、これに対する繰延税金負債が増加しました。
引当金	7,892	8,760	
その他の非流動負債	17,617	13,124	
負債合計	606,215	795,933	
資本の部			
親会社の所有者に帰属する持分	2,265,919	2,432,134	
資本金	115,703	115,703	
資本剰余金	165,225	123,539	資本剰余金 2020年3月期に米国子会社AVXを完全子会社化したことにより減少しました。
利益剰余金	1,638,709	1,686,672	
その他の資本の構成要素	418,643	575,495	その他の資本の構成要素 保有有価証券の時価評価額の増加に伴い、「未実現有価証券評価損益」が増加しました。
自己株式	△ 72,361	△ 69,275	
非支配持分	96,341	22,108	非支配持分 AVXの完全子会社化により減少しました。
資本合計	2,362,260	2,454,242	
負債及び資本合計	2,968,475	3,250,175	

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	主な増減理由
売上高	1,623,710	1,599,053	
売上原価	1,159,687	1,157,879	
売上総利益	464,023	441,174	
販売費及び一般管理費	369,200	340,981	販売費及び一般管理費 2020年3月期はAVXにおいて訴訟関連費用等を計上した一方で、2019年3月期に計上したソーラーエネルギー事業における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ける減損損失の影響がなくなったことにより、減少しました。
営業利益	94,823	100,193	
金融収益	44,750	48,154	
金融費用	1,241	1,553	
為替換算差損益	53	△ 481	
持分法による投資損益	379	124	
その他—純額	1,846	2,389	
税引前利益	140,610	148,826	
法人所得税費用	25,754	36,980	法人所得税費用 2019年3月期に繰越欠損金が生じていた旧京セラディスプレイ(株)を京セラ(株)に吸収合併した影響で、2019年3月期の税金費用が減少していたことにより、2020年3月期の法人所得税費用は増加しました。
当期利益	114,856	111,846	

当期利益の帰属		
親会社の所有者	103,210	107,721
非支配持分	11,646	4,125
当期利益	114,856	111,846

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期利益	114,856	111,846
その他の包括利益—税効果控除後		
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	177,776
確定給付制度の再測定	△ 1,618	△ 675
純損益に振り替えられることのない項目合計	△ 85,783	177,101
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	36	△ 154
在外営業活動体の換算差額	4,943	△ 24,222
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	66	25
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	5,045	△ 24,351
その他の包括利益計	△ 80,738	152,750
当期包括利益	34,118	264,596

当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	21,514	262,750
非支配持分	12,604	1,846
当期包括利益	34,118	264,596

連結持分変動計算書

(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		△ 40,020
自己株式の処分		0			1	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

(単位：百万円)

2020年3月期 (自2019年4月1日 至2020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		
2019年4月1日残高	115,703	165,225	1,638,709	418,643	△ 72,361	2,265,919	96,341	2,362,260
当期利益			107,721			107,721	4,125	111,846
その他の包括利益				155,029		155,029	△ 2,279	152,750
当期包括利益計	—	—	107,721	155,029	—	262,750	1,846	264,596
配当金			△ 57,935			△ 57,935	△ 4,111	△ 62,046
自己株式の取得					△ 26	△ 26		△ 26
自己株式の処分		1,700			3,112	4,812		4,812
非支配持分との取引等		△ 43,386		0		△ 43,386	△ 71,968	△ 115,354
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			△ 1,823	1,823		—		—
2020年3月31日残高	115,703	123,539	1,686,672	575,495	△ 69,275	2,432,134	22,108	2,454,242

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2019年3月期 (自2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	114,856	111,846
減価償却費及び償却費	63,889	92,748
金融収益及び金融費用	△ 43,509	△ 46,601
持分法による投資損益	△ 379	△ 124
減損損失	16,630	297
有形固定資産売却損益	442	△ 6,938
法人所得税費用	25,754	36,980
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	25,016	7,170
棚卸資産の増減額 (△は増加)	24,597	4,772
その他の資産の増減額 (△は増加)	31,022	8,811
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△ 11,028	△ 6,869
未払費用の増減額 (△は減少)	△ 34	△ 8,573
引当金の増減額 (△は減少)	△ 33,276	3,409
その他の負債の増減額 (△は減少)	3,751	△ 9,690
その他—純額	△ 289	△ 3,702
小計	217,442	183,536
利息及び配当金の受取額	45,192	48,978
利息の支払額	△ 660	△ 1,430
法人所得税の支払額又は還付額 (△は支払)	△ 41,949	△ 16,454
営業活動によるキャッシュ・フロー	220,025	214,630
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の購入による支出	△ 111,040	△ 107,135
無形資産の購入による支出	△ 7,515	△ 13,599
有形固定資産の売却による収入	2,782	11,537
事業取得による支出 (取得現金控除後)	△ 22,165	△ 83,522
定期預金及び譲渡性預金の預入	△ 331,212	△ 194,493
定期預金及び譲渡性預金の解約	428,810	218,218
有価証券の購入による支出	△ 71,143	△ 3,920
有価証券の売却及び償還による収入	65,484	35,339
その他—純額	△ 1,122	△ 7,976
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 47,121	△ 145,551
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額 (△は減少)	△ 356	28,947
長期借入金の調達	3,676	45,059
長期借入金の返済	△ 3,394	△ 41,055
リース負債の返済	—	△ 17,610
配当金の支払額	△ 48,064	△ 62,017
自己株式の取得による支出	△ 40,020	△ 26
自己株式の処分による収入	2	4,745
非支配持分の買取	△ 88	△ 115,984
その他—純額	△ 812	815
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 89,056	△ 157,126
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,028	△ 5,147
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	87,876	△ 93,194
現金及び現金同等物の期首残高	424,938	512,814
現金及び現金同等物の期末残高	512,814	419,620

会社概要 (2020年3月31日現在)

設立	1959年4月1日	上場市場	東証1部(6971)
本社	京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地	決算日	3月31日
資本金	115,703百万円	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
連結売上高	1,599,053百万円	定時株主総会	6月
グループ会社数	298社(京セラ(株)含む)		
グループ従業員数	75,505名(国内:26,225名、海外:49,280名) (持分法適用子会社、持分法適用関連会社は除く)		

主要グループ会社 (2020年3月31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
京セラ宇宙RFテック株式会社
株式会社京セラソーラーコーポレーション^{※1}
京セラドキュメントソリューションズジャパン株式会社
京セラ興産株式会社

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
京セラ弁公設備科技(東莞)有限公司
京セラ(天津)太陽エネルギー有限公司
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 Display (Thailand) Co., Ltd.^{※2}
KYOCERA Asia Pacific Pte. Ltd.

欧州

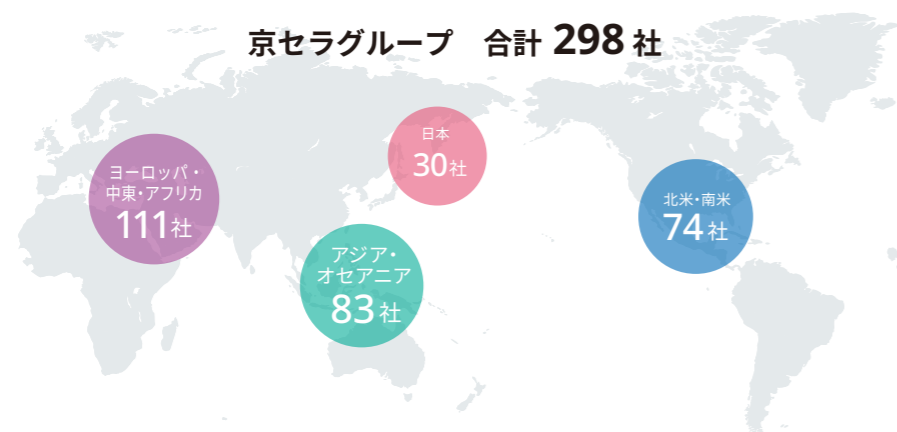
KYOCERA Fineceramics GmbH^{※3}
KYOCERA Fineceramics Precision GmbH
KYOCERA Fineceramics Solutions GmbH
KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
TA Triumph-Adler GmbH
KYOCERA Document Solutions Europe B.V.
KYOCERA UNIMERCO A/S

北米

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

※1 2020年4月1日 京セラコミュニケーションシステム(株)に吸収合併
※2 2020年4月1日 KYOCERA (Thailand) Co., Ltd.へ社名変更
※3 2020年4月1日 KYOCERA Europe GmbHへ社名変更

グローバルネットワーク (2020年3月31日現在)



会社の株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

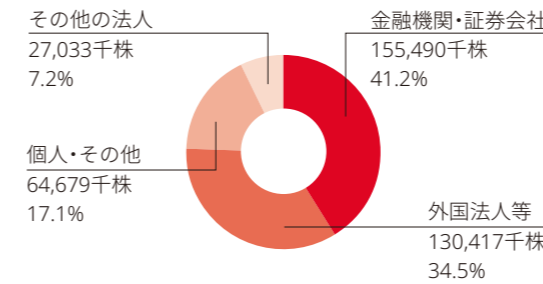
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	377,618,580株 (うち自己株式数 15,186,354株)
株主数	50,335名

大株主 (上位 10名)

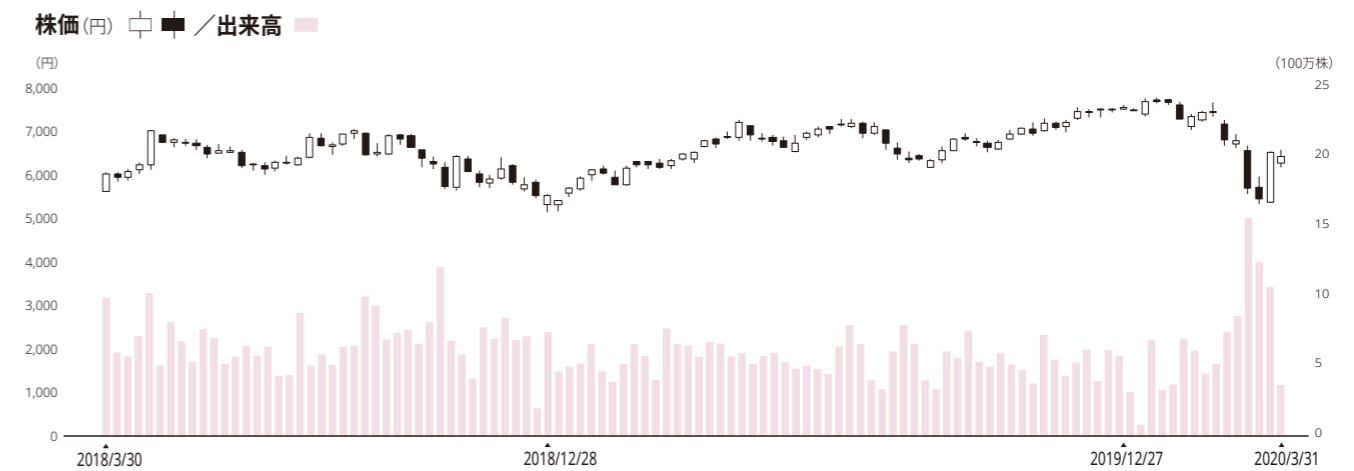
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	54,811	15.12
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	24,715	6.82
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	14,896	4.11
株式会社京都銀行	14,436	3.98
稲盛 和夫	10,212	2.82
公益財団法人稲盛財団	9,360	2.58
ケイアイ興産株式会社	7,099	1.96
京セラ自社株投資会	6,281	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口 5)	5,735	1.58
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	5,706	1.57

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



株価の推移 (2018年3月30日～2020年3月31日)



株主総利回り (TSR)

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
京セラ株式会社 (%)	76.7	97.3	96.1	105.7	106.8
配当込み TOPIX (%)	89.2	102.3	118.5	112.5	101.8

1株当たり年間配当金・連結配当性向

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
配当金 (円)	100	110	120	140	160
連結配当性向 (%)	33.6	38.9	55.8	49.1	53.8

・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。
・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月期の連結配当性向についてもIFRSに組み替えて表示しています。



京セラ株式会社

京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地 〒612-8501
<https://www.kyocera.co.jp>



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



https://twitter.com/KYOCERA_JP/
アカウント : @KYOCERA_JP



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。
© 2020 KYOCERA Corporation