



THE NEW VALUE FRONTIER

INTEGRATED REPORT

2022

統合報告書

京セラ株式会社



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。

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、社員のみみんなが本当にこの会社で働いてよかったと思う、すばらしい会社でありたいと考えてやってきたのが京セラの経営です。

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



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。

また、新型コロナウイルス感染症により影響を受けられた皆様に心よりお見舞い申し上げますとともに、感染拡大防止のために日々ご尽力されている皆様に感謝申し上げます。

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。

不安定な世界情勢に加え、原材料などの価格の高騰や新型コロナウイルス感染症の再拡大など、不透明な状況にあるものの、引き続き5Gや半導体関連市場における各種部品の高水準な需要が見込まれます。当社は事業機会を着実に捉え、新たな目標である売上高3兆円に向けて、既存事業の拡大および新規事業の創出に努めてまいります。

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図り、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。

Contents

京セラの経営哲学	P.1
統合報告書発行にあたってのご挨拶	P.1
目次・編集方針	P.2
Introduction		
全員参加経営	P.3
京セラグループ経営の原点	P.4
成長の軌跡	P.5
京セラの価値創造		
トップメッセージ	P.6-8
京セラグループの価値創造モデル	P.9
アメーバ経営による価値創造	P.10
Special Issue	P.11
デジタル化社会に貢献する京セラの製品	P.12
サステナブル経営の推進	P.13
重要課題への対応	P.14
成長戦略		
コアコンポーネント	P.15
電子部品	P.16
ソリューション	P.17
新規事業の創出	P.18

経営基盤

経営基盤の強化	P.19
脱炭素社会への取り組み	P.20
デジタル化推進	P.21
知的財産戦略	P.22

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	P.23-27
役員一覧	P.28-29
社外取締役・社外監査役メッセージ	P.30-31
リスクマネジメント・コンプライアンス	P.32

財務・会社情報

財務ハイライト・非財務ハイライト	P.33
財務11期サマリー	P.34
連結財務諸表	P.35-37
SASB Index	P.38
会社情報および株式の状況	P.39

当社名誉会長 稲盛和夫の逝去について



当社創業者・名誉会長の稲盛和夫は、2022年8月24日、永眠いたしました。生前のご厚誼に深謝いたします。

稲盛和夫の略歴は「稲盛和夫 OFFICIAL SITE」をご覧ください。
<https://www.kyocera.co.jp/inamori/profile/>

編集方針

参考ガイドラインなど

IFRS財団から公表されている「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しており ESG 情報については、「GRI[®]スタンダード」を参照した開示を行っています。また、「サステナビリティ会計基準審議会(SASB:Sustainability Accounting Standards Board)」による「サステナビリティ会計基準(Sustainability Accounting Standard)」にもとづき、京セラグループにとって重要なサステナビリティ情報の開示を進めています。また、信頼性を確保するため、LRQA リミテッドによる第三者審査を受けました。第三者審査を受けた指標には を付けています。

※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

2021年4月1日～2022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います。)

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、明示しています。)

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、ウェブサイトの「投資家情報」「サステナビリティ」にて公開しています。

情報開示体系

		年次報告	WEB
財務情報	<p>2022 統合報告書</p>	 ●決算資料 ●有価証券報告書	 株主・投資家情報 https://www.kyocera.co.jp/ir/
非財務情報		 ●コーポレート・ガバナンス報告書	 サステナビリティ https://www.kyocera.co.jp/sustainability/

多様な可能性を活かし合い“正しさ”を共有しながら 一人ひとりが経営に参画する

京セラでは創業以来、多様な人材が主体的に行動し、いきいきと活躍できる全員参加経営を目指してきました。

独自の「アメーバ経営」では、独立採算制の小集団組織であるアメーバのメンバー一人ひとりが採算向上や組織活性に向けて、立場を超えて議論を交わし、経営を動かしています。そして、各自の活躍の機会を通して働きがいや達成感を得るとともに、チームとしての力を高め、グループの発展のみならず、社会全体のよりよい未来に貢献することを目指しています。

しかしそのためには、一人ひとりの思いの“ベクトル”が同じ方向でなければなりません。その基準になるのが、私たちが原点としている「経営理念」、「京セラフィロソフィ」です。そこに記された原理原則、つまり、筋が通っているか、道徳に反していないかといった、ものごとの本質に従うこと。そして、心の共有があるからこそ、開かれた人間関係や、自由な提言をしつつも互いを思いやる連帯意識が培われ、全員参加経営を可能にしてきたのです。

もちろん時代の変化に即した対応も必要です。京セラグループでは、個人の活躍をより一層促進するための施策や、外部環境の変化に適合した組織再編を進めています。2018年度からはイノベーション創出のための社内制度「新規事業アイデアスタートアッププログラム」を開始。寄せられたアイデアのひとつである食物アレルギー対応の「ごちそうキット」販売も始まりました。また、2021年度からは多様な事業を3つの大きな事業セグメントに再編。組織内の人材や情報の交流を柔軟にすることで、新たなシナジー効果を生んでいます。もちろん、ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる推進にも努めています。人材が多様であるほど、より多くの価値観を取り込むことができ、さまざまなニーズに応える事業を生み出すことにもつながります。

すべての従業員が自分らしく輝けること。そして、多様な可能性を互いに活かすこと。その心豊かな職場環境が、私たちの全員参加経営の根幹です。



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。

社員一人ひとりはその言葉を常に胸に置き、お客様や社会のニーズをいち早く感じ取りながら、新しい製品やサービスをご提供するために果敢にチャレンジを続けています。

このたゆみない日々こそが、今に至る当社の発展・成長を導くと同時に、働く社員のやりがいや社会の進歩発展へとつながっています。

行動の指針である「京セラフィロソフィ」

京セラグループは、経営理念の実現を目指すための指針として「京セラフィロソフィ」を全社員で共有しています。

- 会社の規範となるべき規則・約束事
- 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
- 企業にすばらしい社格を与える
- 人間として正しい生き方、あるべき姿

これら4つの要素から成り立つ「京セラフィロソフィ」には、創業者の稲盛の実体験や経験則にもとづき、公明正大でありつつ成長発展を目指す経営の考え方が示されています。手のひらサイズの「京セラフィロソフィ手帳」は10カ国語以上に翻訳して海外拠点で働く社員たちへも配付し、グループの一体感の醸成に役立っています。

創業からどれだけの日々を経ても、その哲学は決して揺らぎません。私たちは皆、常に「京セラフィロソフィ」を誇りとし、日々実践していくよう心がけています。

理念を実現する2つのシステム

京セラグループ独自の「アメーバ経営」とは、会社の組

織をアメーバと呼ぶ小集団に分け、それぞれ市場に直結した独立採算制で運営する経営システムです。

アメーバの採算は、時間当りの創出付加価値として算出します。結果はメンバーにも公開されているため、自分たちの仕事が経営にどう反映されているかをリアルタイムに知ることができます。高い水準の業績を残し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全体に貢献するものだからです。アメーバ経営の根幹には「京セラフィロソフィ」の一項である「仲間のために尽くす」という考え方があります。こうした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。

また、「アメーバ経営」と対をなすのが「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しかも透明性の高いガラス張りの経営を大切にしています。一般常識にとらわれず、「人間として何が正しいか」をベースに稲盛が掲げた7つの会計原則は、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ものです。

これら2つの実践的な経営管理手法が、京セラグループの盤石な財務基盤を支えるとともに、経営理念の具現化へとつながっているのです。

独自のアメーバ経営の実践により 成長と発展を実現

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。

経営者意識を持った
リーダーの育成

市場に直結した
部門別採算制度

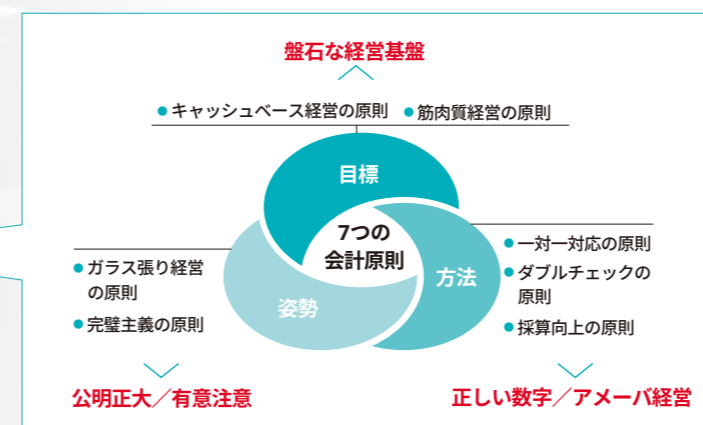
全員参加経営

京セラフィロソフィを ベースとした 経営管理手法

アメーバ
経営

京セラ
会計学

京セラフィロソフィ



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。

U字ケルシマ
売上高の推移

技術の水平展開

事業の多角化
M&Aによる事業領域の拡大

グローバル市場での事業拡大

付加価値の創造
新たな事業モデルの構築

1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

1959 「京都セラミック株式会社」として創業



1969 米国現地法人 KYOCERA International, Inc. を設立



1975 ジャパン・ソーラー・エナジー(株)を設立し、太陽電池の開発を開始



1971 ドイツにFeldmühle社と合併会社を設立

1979 サイバネット工業(株)に資本参加

1983 (株)ヤシカを合併

1984 第二電電企画(株)設立



1990 AVXグループが京セラグループに参加



1989 エルコグループが京セラグループに参加

1995 中国に東莞石龍京セラ光学有限公司 / 上海京セラ電子有限公司を設立
京セラコミュニケーションシステム(株)を設立

1999 米国Qualcommから携帯電話事業を承継

2000 コピー機メーカーである三田工業(株)が京セラミタ(株)となり、京セラグループに参加

2003 水晶メーカーであるキンセキ(株)を完全子会社化
有機パッケージ基盤を製造する京セラSLCテクノロジー(株)を設立

2008 三洋電機(株)の携帯電話事業などを承継

2010 ソニーモバイルディスプレイ(株)野洲事業所のTFT液晶ディスプレイ事業を承継

2011 ベトナムにKYOCERA Vietnam Management Company Limitedを設立

2015 半導体メーカーである日本インター(株)が京セラグループに参加

2018 リョービ(株)の電動工具事業を承継し、京セラインダストリアルツールズ(株)を設立

2019 米国工具代理店SouthernCarlson, Inc. が京セラグループに参加

2021 GaNデバイスメーカーである米国Soraa Laser Diode, Inc.がKYOCERA SLD Laser, Inc.となり、京セラグループに参加

2020 AVX Corporationを完全子会社化

コアコンポーネント

ファインセラミック部品
自動車部品
光学部品
セラミック材料
有機材料
医療機器
宝飾・応用商品

電子部品

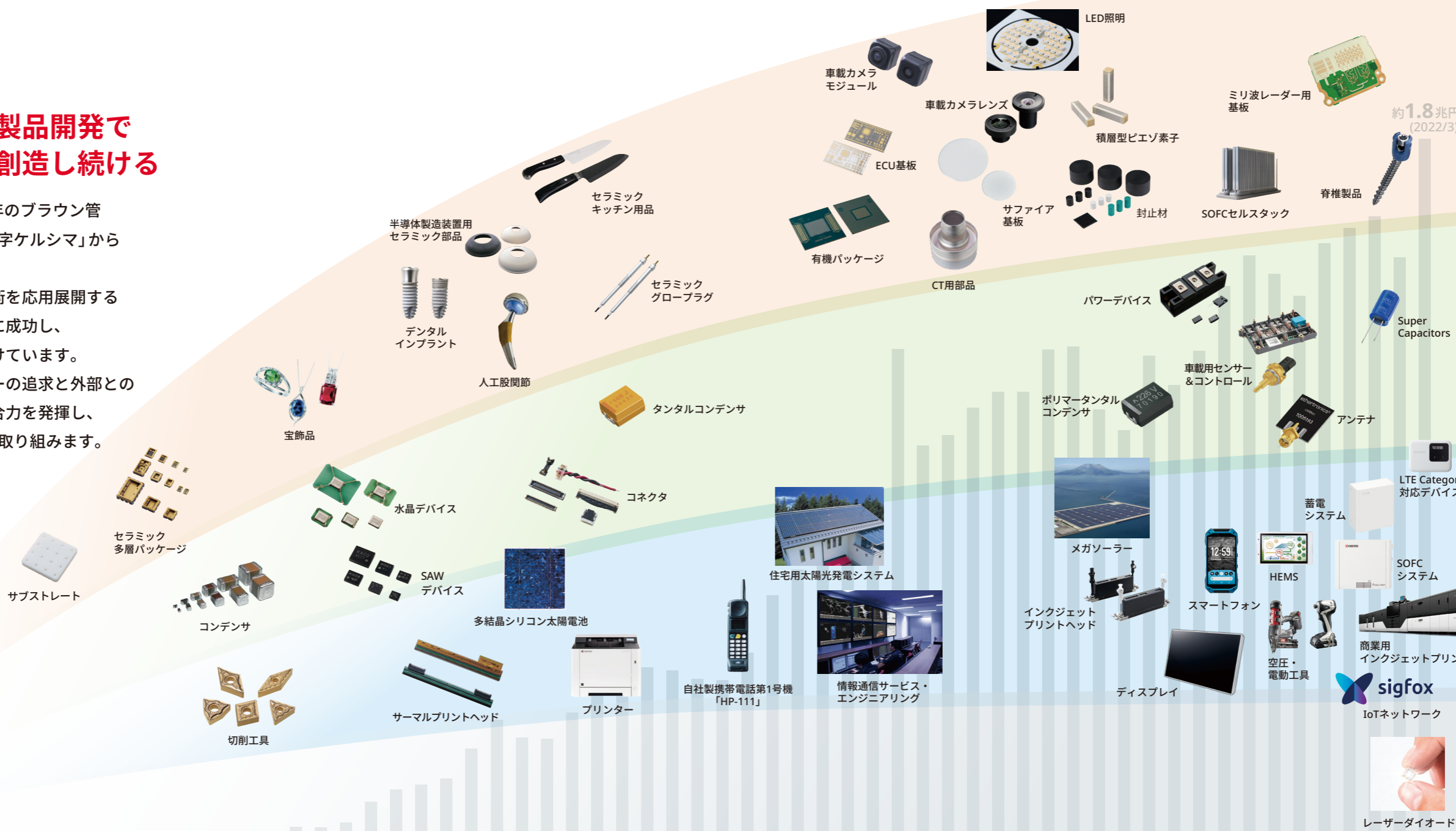
電子部品
KYOCERA AVX Components Corporation

ソリューション

機械工具
情報機器
通信機器
情報通信サービス
ディスプレイ
プリンティングデバイス
スマートエナジー

新規事業

GaNデバイス
ロボティクス



約1.8兆円
(2022/3)

社会課題解決に貢献する事業の創出・拡大を図り、 持続的な成長に向けた経営戦略の遂行を目指します。

京セラグループは、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」という経営理念にもとづき、事業の成長と社会の発展に向けて尽力しています。その根幹にあるのは、60年あまりにわたって基軸としてきた私たちの経営哲学である「京セラフィロソフィ」です。

現在、私たちを取り巻く環境は変動期にあり、通信、エネルギー、自動車業界などの分野における変革の波は事業に大きく影響しています。私たちは、この変化を大きなチャンスと捉えています。企業として成長を遂げていくためには、今後、社会課題解決に貢献する新規事業の創出・拡大は不可欠であり、エネルギーや再生医療などの領域にも注力していく考えです。そのためにも成長への投資を加速させ、技術力のさらなる高度化に努めます。京セラグループの持続的成長に向けた経営戦略に沿って、着実にかつ、力強く推進していきます。

代表取締役社長

谷本 秀夫

新たな成長への道筋を描き出す組織再編

私たちは2021年4月に、外部環境の大きな変化に適合する組織体制にするため、事業部門を「コアコンポーネント」、「電子部品」、「ソリューション」の3つのセグメントに集約しました。この再編は、アメーバ経営の活性化に向けたものでもあり、その効果が少しずつ現れてきています。京セラグループは、従来から多角化を進め、部品だけではなくソリューション関連の事業も展開してきました。一方で、会社が大きくなるにつれて、縦割り意識が強くなってきたことから、多角化の推進によってさまざまな技術を蓄積してきたにもかかわらず、経営資源を融合して新しい製品・サービスを生み出すことが難しくなっていました。そこで、部品とソリューションのグループに組織を大別し、人材も含めた経営資源を交流させ、より事業間のシナジーを発揮するための組織再編を実施しました。これにより、アメーバ経営のメリットを残しながら技術や事業の融合を図れるようにしたのです。

この取り組みの成果として、新しい事業の芽がはじめています。一例として、来年度に本格販売予定のインクジェット捺染システムが挙げられます。布地への染色において、従来の染料は、洗浄のための大量の排水が環境問題となっていました。当社のインクジェット捺染システムは、独自開発の顔料インクを採用、生地洗浄工程を省略し、水の使用・産業排水を大幅に減らせるため、環境負荷の低減に貢献することができます。また、小ロット、短納期対応が可能なことに加え、設置場所を選ばないため、縫製工場に設置することで、生産リードタイムを大幅に短縮でき、大量廃棄の抑制にもつながるなど、環境に配慮した、社会課題の解決に貢献できる製品となっています。これは、プリンターとインクジェットプリントヘッドの部門が融合した好例です。このように、セグメント体制の構築によって、シナジー創出が加速し、従来の当社グループにはなかった新たな成長への道筋が見えてきていると実感しています。

さらに、組織再編のもうひとつの施策として、全社で事業部門を横断するプロジェクトに取り組んでいます。

各部門の担当者を集めて共通認識が持てるプロジェクト、例えば全社的なデジタル化の推進を担うデジタルビジネス推進本部に各事業部のITメンバーを兼任で集め、デジタル化に対して共通の認識を醸成する場を設けました。また、マーケティング活動についても全社で整合性を持って遂行するチーム体制としました。セグメントへの集約に加え、こうした全社横断的なプロジェクトによって、組織の風通しが大きく改善されつつあります。

通信、エネルギー、自動車業界の変革に対する積極的な対応

最近の事業環境を見ると、米中関係やロシア・ウクライナ情勢などもあり、地政学的な不確実性が高まっています。他方で、コロナ禍によるリモートワーク、リモートサービスの普及やデジタルネイティブ世代の台頭によって、デジタル化の進展は加速しており、半導体関連産業は今まで経験したことがないペースで拡大し、この流れは私たちにとって追い風となっています。もともと京セラグループは半導体関連のパッケージやセラミック部品の技術に強みを有しており、ここ数年の停滞から勢いを取り戻す時期が来ていると感じています。設備投資も、従来はお客様からの要請に応える形で実施していましたが、明らかにそれでは間に合わなくなってきました。デジタル化によって需要変動の動き自体が加速化している一方で、工場の建設や設備の増設は時間を要するため、しっかりとしたマーケティングにもとづいた意思決定が求められています。さらに人材面でも、少子高齢化により若手人材の獲得が難しくなり、また共働きのため居住地を変えにくい人も増えてきました。そうした環境変化に対応するため、横浜に「みなとみらいリサーチセンター」を開設し、さらに関西でも駅近くで好立地の滋賀野洲工場に新たな生産技術棟を建設するなど、通勤の利便性が良い場所に拠点を開設することで人材を確保しやすい環境を整備しています。

分野別には、通信、エネルギー、自動車業界の変革が私たちの事業に大きく影響を与えています。通信分野では、私たちがIoTをベースとしたソリューション展開を目指す中、今後、5GやBeyond 5Gなどの発展がカギを握っています。また、交通インフラや自動運転にも通信技術は必須で、今後の製品・サービス開発には基礎的インフラとして通信網の整備が不可欠です。ドキュメントソリューション事業は、事務機の使用比率が少しずつ下がっていくことが想定されますが、一方で商業用・産業用のプリンターは今後も拡大が見込まれており、インクジェットプリンターの開発に注力していきます。さらにエネルギー分野では、再生可能エネルギーの領域において個人、法人ともにまだまだ普及拡大の余地があると考えています。太陽光発電に蓄電池を設置することで夜間でも日中に発電した電力の使用が可能です。また、それらの設置が難しい都心部では、都市ガスを活用する燃料電池の普及が期待できます。私たちは、太陽光発電、燃料電池、蓄電池のすべてを扱っており、再生可能エネルギーのサブスクリプションモデルの確立を目指して検討を進めています。自動車業界においては、大きくEVへ変革していくタイミングが蓄電池の開発状況次第となるため、この変革のタイミングを予測するのは難しく、しっかり見極めていかなければなりません。EVでは従来と全く異なる部品が必要になるため、時期を見計らいながら先行投資を進めます。内燃機関向けの部品についても、プラグインハイブリッド向けなど、幅広く展開していく考えです。

生産拠点のデジタル化の推進については、滋賀野洲工場にある蓄電池の製造ラインのスマートファクトリー化を進めており、これから新設する工場にも同じシステムを導入予定です。既存の工場では、MES（製造実行システム）の導入による生産力向上、およびロボット化による効率化を推進する計画です。間接部門についても一層のデジタル化を図り、業務ルールを抜本的に見直していく考えです。

次なる成長に向けた経営戦略

私たちは、次なる成長に向けた中長期目標として、2029年3月期を目途に売上高3兆円を目指しています。その中核は、先に述べたインクジェット捺染システムや再生可能エネルギーなどであり、「社会課題の解決に貢献する事業領域」は成長すると考えています。ソリューション事業の中には、比較的製品寿命の短いものがある一方で、部品事業は、製品が高性能化・小型化されることはあっても、機能などの本質的な役割が変わらない製品が多く、長く続けられる分野です。今後も部品事業を着実に成長させていくためには、積極的な投資を行っていかなければなりません。高効率・高耐久な半導体を実現する素材であるGaN（窒化ガリウム）は、LEDの数倍の輝度と長距離照射が可能で、省エネルギーを一段と進めることができることから、次世代新素材と位置付けています。このGaNを使用したレーザーの開発のように、将来のコアとなる技術は積極的に獲得し、成長させていきます。また、医療分野からも社会課題解決に貢献する事業の創出・拡大を進めています。私たちは人工関節の製品に長く携わってきましたが、関節の再生医療においてもオーストラリアの企業に出資し、共同で治験を進めています。この再生医療という分野は、私たちにひとつの挑戦です。そして、もうひとつの挑戦は関節のヘルスケアに関する研究です。予防医療を含めて脚の関節のあらゆる課題に関わる事業の開発に取り組みたいと考えています。高齢化がさらに進めば、身体のケアは極めて重要になっていくため、そのような分野に貢献できる事業に取り組んでいく考えです。これらの領域において、私たちが取り組むべき目標はクリアになっています。

また、従来は単年度ごとの計画を策定してきましたが、上述したさまざまな分野で積極的な拡大を図るために、まずは3年ほど先を見越した投資を実施していくという考えのもと、中期経営計画の策定を検討しており、タイ・ベトナムの工場に加え、半導体関連製品を増産できる工場を建設し、新技術への投資もさらに拡大する計画です。

成長軌道への道筋をしっかりとつけるためには、M&Aや

業務提携も重要です。M&Aについてはこの5年間で積極的に実施しており、現在は一段落ついたところですが、良好な案件があれば、見極めて動きたいと思います。特に、今後はスタートアップ企業関連の取り組みが成長のカギになると考えています。一方、業務提携については、もう一段加速させるとともに広範囲に対象を拡大しなければなりません。先ほどの再生可能エネルギーにおけるサブスクリプションモデルや再生医療などに、業務提携は不可欠だと考えています。

経営戦略の実現を支える経営資源

組織体制および人材強化については、私自身がフィナンセラムック事業一筋に歩んできた経験から言えば、同一の部門だけでは視野が狭くなる傾向があります。その

ため、ジョブローテーションを取り入れることにしました。さまざまな経験、知識を吸収できる若い年代のうちに、いくつかの部門を経験することは極めて大切です。若い人たちに3~4カ所を経験してもらい、そこからマネジメント層へと上がってもらいたいと考えています。また、海外も例外ではなく、米国の子会社KYOCERA AVX Components Corporationと電子部品事業本部との間で人事交流を開始しました。

資金面では、京セラグループは現預金、株式などを合わせて2兆円近い金融資産を有していることから、手元資金からの投資に加え、金融機関からの借入れなどの外部調達についても、必要に応じて実施することで、健全な財務基盤を維持しています。

業績面では、前期は税引前利益が約2,000億円の水準で、ROEが5%台でした。これが売上高3兆円で税引前利益6,000億円まで達するとROEは10%以上になると試算しています。当面の目標としては、売上高2兆円です。また、できるだけ早期に税引前利益3,000億円、ROE8%の達成をしたいと考えています。これらの目標に向けて、設備投資を先行して実施し、研究開発にも積極的に取り組んでいきます。これからの3年がこうした事業成長のための準備期間で、その後利益を大きく拡大していく方向に舵を切る時期が来ると想定しています。

事業ポートフォリオについては、これまでも国内外の複数拠点を閉鎖するなど、適時必要に応じた施策を進めています。また、収益性が課題となっているエネルギー関連事業については、再びしっかりと利益が生み出せるよう事業の再構築に取り組まなければならないと考えています。

「京セラフィロソフィ」にもとづく 環境・社会・ガバナンスへの取り組み

私たちのESG経営に対する取り組みは、そもそも「京セラフィロソフィ」に示された考え方と極めて親和性が高く、創業時から実践してきました。とりわけ、環境問題などは、今日、企業活動とは切り離せない重要なテーマとなっています。

環境面では、先に述べたとおり捺染を例に挙げれば、布地の洗浄工程で大量の水を使用し、その排水による環境負荷が発生しているという課題があります。これをデジタル化と独自技術によって解決しようと考えています。エネルギー問題についても、特に日本における再生可能エネルギーに対する期待値は他の国以上に高いので、私たちがいかに貢献できるかをしっかり検討する必要があります。太陽電池や蓄電池だけではなく、太陽電池の設置が難しい都市部の集合住宅ではSOFC(固体酸化燃料電池)などの製品やサービスを通じて、日本全体のカーボンニュートラルを実現するための一翼を担いたいと考えています。また、資源循環、サーキュラーエコノミーについては、当社製品の切削工具はタングステンを使用していますが、タングstenは日本にない資源であり、今後、リサイクルが拡大していく領域です。当社はすでにリサイクル分野における技術を確立しています。

社会面では、私たちの経営の原点である創業者の稲盛和夫が定めた経営理念の一部「全従業員の物心両面の幸福の追求」にもとづき、従業員に対するより良い環境づくりに取り組んでいます。働き方については、コロナ禍の影響もあって、在宅勤務制度やフレックスタイム制度など、自由度が増しています。そうした中で、社内での交流を活性化するため、社員の誰もが利用できるコミュニティスペースの設置を進めています。また、お取引先様と、確実に意思疎通ができ、タイムリーに情報共有できる仕組みづくりを進めています。近年、部品や原材料を供給いただくお取引先様に、人権リスクやGHG^{*}排出量について情報提供を求めるようになってきていますが、

海外企業については把握しにくい部分もあり、このリスクをどう担保していくのかなど、全社的なリスク管理の仕組みが必要になってくると考えています。

コーポレート・ガバナンスについても強化を図っています。2021年6月に社内取締役を減員し、取締役会の構成を見直したことや経営経験者の方が社外取締役として新たに就任されたことで、取締役会での議論がこれまで以上に活発化しています。議論の内容も、従来は投資に関する案件が中心でしたが、現在では、投資に関する案件は特に重要なものに絞り込み、月次の業績のモニタリングやIR活動を通じて得た投資家・株主の意見の把握、あるいは中期経営計画の検討など、グループの方向性を議論するものへと転換を図っています。また、今後、監査役会の構成や内部監査体制も一層重要になると認識しています。引き続き、コーポレート・ガバナンスの強化に努める考えです。

ステークホルダーの皆様へ

私は、社長に就任して以降、京セラグループの成長スピードが遅いと感じており、これはステークホルダーの皆様からもご指摘を受けていました。こうした状況を打破するために、積極的かつ意識的に設備投資と研究開発の拡大に努めてきました。その成果が出始めようという時に、コロナ禍の影響を受けましたが、2022年3月期は過去最高の売上高を達成することができました。ROEも、3%台から5%台へと改善を進めることができました。そして、今期2023年3月期はかねてからひとつの目標としてきた売上高2兆円を達成できると考えています。当面の目標である税引前利益3,000億円、ROE8%の達成に向けて成長投資も加速しており、この3年間を準備期間として、成長軌道への道筋をしっかりとつけていきます。ステークホルダーの皆様には、ぜひ、私たち京セラグループをご支援いただき、今後にご期待いただきたいと思います。

^{*} 温室効果ガス (Greenhouse Gas)



「京セラフィロソフィ」を実現する経営管理法である「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、柔軟に組織を変化させることにあります。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、新たな価値をいつも最先端で創造し続けます。

外部環境認識

- デジタル／グローバル化
- 顧客ニーズの多様化
- 価値の変化：モノ→コト
- 環境意識の高まり

経営理念の実現

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。

INPUT (強み)

事業活動

OUTPUT

OUTCOME

重点市場

情報・通信

Beyond 5G・IoT

- セラミックパッケージやMLCCなどの電子部品
- ローカル5G、工場IoTなどシステム化

自動車関連

ADAS・MaaS・EV

- 自動運転や安全運転を支援するシステム開発
- LIDAR、センサーカメラ、路車協調システムなどの事業化

環境・エネルギー

カーボンニュートラル

- 太陽電池に加え、蓄電池などのハードウェア
- ADR、スマートシティなどのインフラ構築

医療・ヘルスケア

予防医療・デジタルヘルスケア

- より豊かなQOLを実現する高品質なインプラント・人工関節
- 再生医療やデジタル技術の活用

デジタル化社会への貢献 ▶ P.12



企業価値の向上

- 財務資本 (中期財務目標)
- 連結売上高 **3兆円**
 - 税引前利益率 **20%**
 - ROE **10%以上**

- 製造資本
- グローバルな製造基盤の構築
 - 生産性の大幅な向上
 - 事故災害のない安全な職場

- 知的資本
- 多様なグローバルニーズに応える技術・製品開発の推進と研究開発基盤の構築
 - デジタル化の推進によるBXの実現
 - スタートアッププログラムによるビジネスアイデアの創出

- 人的資本
- 多様な人材の活躍
 - 挑戦し続ける、活力と魅力にあふれた人材への成長

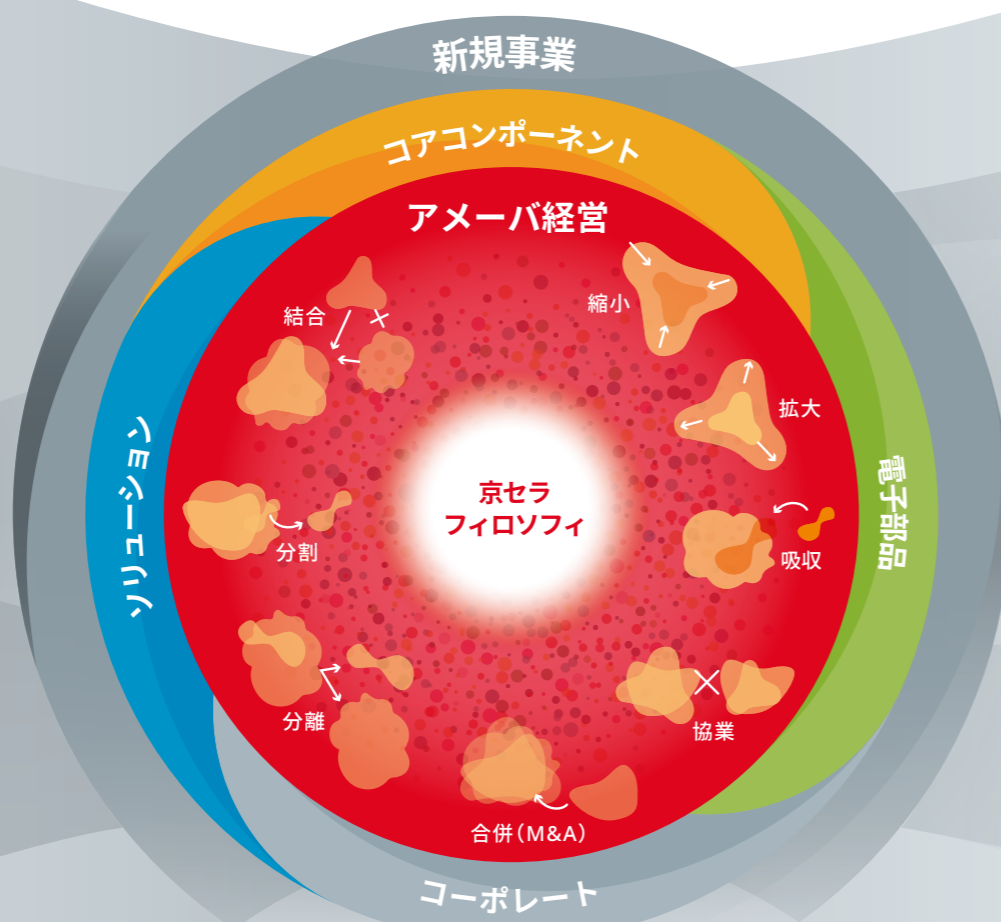
- 社会関係資本
- グローバルな顧客基盤の獲得
 - オープンイノベーションによる価値の創出
 - サプライチェーン全体の相互繁栄の実現

- 自然資本
- 事業活動における地球環境負荷の低減

強み

- 確固たる経営哲学
- 強固な財務基盤
- 多種多様な独自技術

- > これまで培った多様な要素技術群
- > R&DやM&Aで創出、獲得した新しい技術

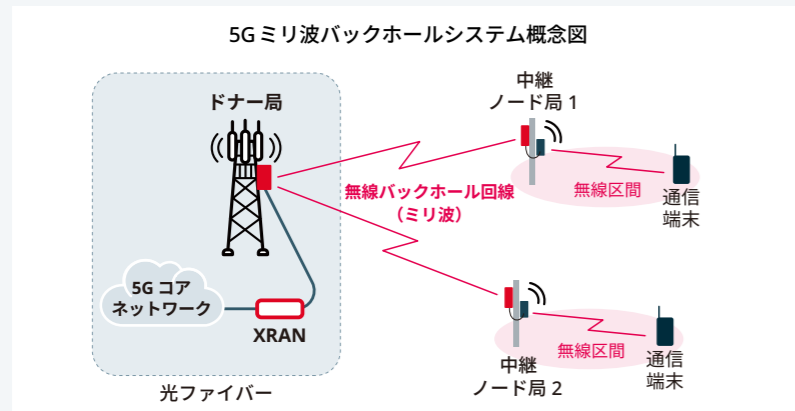


アメーバ経営による価値創造

1 京セラ独自の技術の活用と協業による 早期市場投入の実現

【5Gミリ波バックホールシステム】

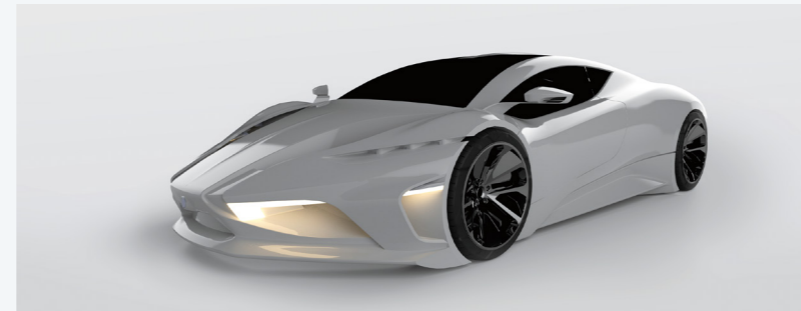
光ファイバーの敷設コストが高くなるなどで、5Gサービスが普及しにくい地域へ、迅速かつ安価に5Gネットワークを構築するため、JMA Wireless社(以下JMA)との協業で開発を進めているのが5Gミリ波バックホールシステムです。京セラが独自に培ってきた無線技術とJMAの持つベースバンド技術(XRAN)を組み合わせることで、設置の時間・コストを低減し、小型・軽量・省電力化も実現。既存技術と他社技術の融合により早期に市場投入を目指します。



2 M&Aによる事業領域の拡大

【次世代EV用レーザーモジュール】

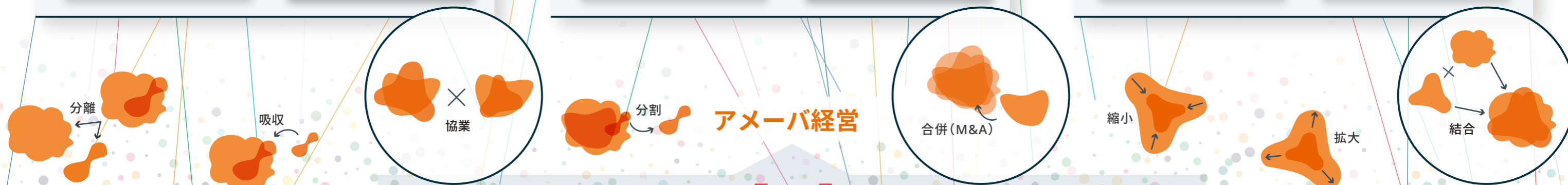
信頼性の高い技術や研究成果など、積極的なM&Aによって獲得した各種リソースを組み合わせることで新たな価値を生み出すのも、アメーバ経営だからこそできることです。例えば、2017年に旧AB Elektronik社から得たKYOCERA AVX Components Corporationの各種車載用モジュール技術と、2021年のM&Aで獲得したKYOCERA SLD Laser, Inc.の高効率SMDレーザー技術とを結びつけ、ヘッドライトをはじめとする次世代EV用レーザーモジュールの開発を進めています。レーザー技術は今後もさまざまな事業分野での新製品開発に役立っていきます。



3 コア技術を持つ複数のアメーバとの 融合による新事業の創造

【インクジェット捺染システム】

繊維・アパレル産業においては、染色時の産業排水、過剰生産による大量廃棄など、環境負荷が大きな課題となっています。この課題解決に貢献するため、京セラグループの複数のプロダクトラインが連携し、スタートしたのが、顔料を用いた環境に優しいインクジェット捺染システムの新規事業開発です。京セラのプリンティングデバイス部門がインクジェットプリントヘッド、そして京セラドキュメントソリューションズ(株)の情報機器部門が機体・専用顔料インクを開発。さまざまなアメーバが、既存の枠を超えた連携で、地球環境に優しい「インクジェット捺染システム」の実現に向けて取り組んでいます。



強み

確固たる経営哲学

強固な財務基盤

多種多様な独自技術

繊維・アパレル産業における社会課題の解決に向けて。

複数の事業部門で培った技術を 高次元で融合して開発を進める 「インクジェット捺染[※]システム」

京セラはファインセラミック技術を中心に、多岐にわたる技術を生み出してきました。

それらの保有技術を融合させ、開発を進めているのが、環境に配慮したインクジェット捺染システムです。

繊維・アパレル産業の環境負荷低減に貢献します。

※ 捺染＝布生地にデザイン柄をプリントすること

繊維・アパレル産業の環境負荷低減に 向けて

地球環境保全は人類にとって喫緊の課題です。繊維・アパレル産業において年間に使用する水は世界で5.8兆リットルともいわれ、また、世界の工業用水汚染の17～20%が染色・仕上げによるものと推定されています(世界銀行調べ)。またCO₂排出量についても、世界の約10%を占める産業であると推定されています。繊維・アパレル産業は、このような社会課題に加え、過剰生産による大量廃棄も抱えており、早急な対応を迫られています。

京セラは、これまでの独自の技術を活用して、これらの課題解決に貢献できるかを検討してきました。その解決策として、独自の顔料を用いた、世界で最もサステナブルなインクジェット捺染システムの開発を進めることとしました。

京セラのインクジェット捺染システムは、従来の捺染で大量の水を使う生地洗浄工程を省いた“ウォー

ターフリーコンセプト”をベースとしています。従来法における染料と異なり、素材を選ばず多種多様な布生地へのプリントに対応できるため、幅広い用途に用いることができ、広く環境負荷低減に貢献することができると考えています。

また、小ロット生産にもフレキシブルに対応でき、最短の工程でリードタイムを大幅に短縮できることから、アパレル業界に求められるサプライチェーン改革を実現し、在庫の大量廃棄の低減にも貢献できると考えています。

複数の事業部門で培った技術の融合によるシステム開発

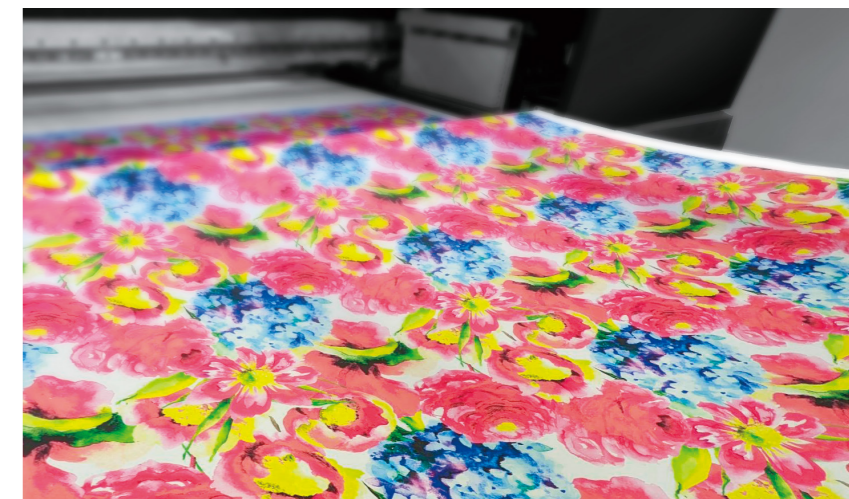
京セラは商業用デジタル印刷で用いられるインクジェットプリントヘッドを開発・生産してきました。長年培ったファインセラミックの独自技術を活かして開発したインクジェットプリントヘッドは、高画質・高速応答・高耐久と高い性能を持ち、オンデマ

ンド印刷を中心とした用途で使用されています。現在開発中のインクジェット捺染システムは、長年にわたる京セラのインクジェットプリントヘッド開発に加えて、インク、処理剤の新たな開発を通じて、ウォーターフリーコンセプトを実現するものです。今後は、これまで市場で高い販売実績を持つプリンター・MFP・商業用インクジェット機で培った機器・ソフトウェアなどの開発力と生産技術を、高次元で融合させ、品質の安定したシステムを作り上げていきます。

衣類やホームテキスタイルは私たちの生活にとって欠くことのできないものであり、美しい捺染デザインは心を豊かにしてくれるものです。京セラは、環境に配慮したインクジェット捺染システムを通じて、繊維・アパレル産業の環境負荷を大幅に低減すると同時に、さまざまな生地に対して色数・デザインを制約することなく高精細なプリントを可能にすることで、サステナブルで、より豊かなライフスタイルの実現に貢献していきます。



インクジェットプリントヘッド



インクジェット捺染システムの印字テスト

京セラの価値創造
デジタル化社会に貢献する京セラの製品

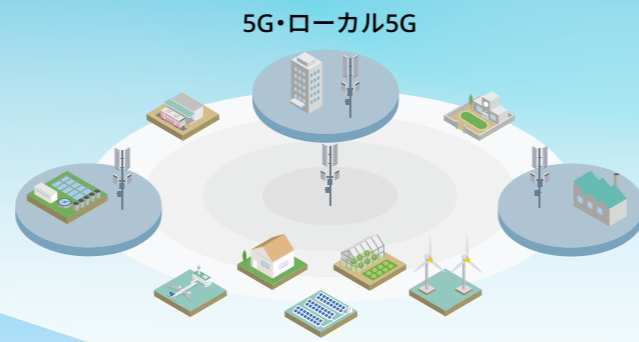
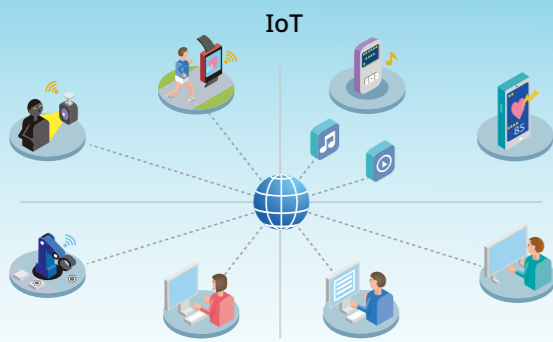
デジタル化社会に貢献する京セラの製品

京セラは、独自技術による高度な製品を提供することで、
私たちの快適な暮らしを支えるために必要不可欠な情報通信技術と半導体関連技術を活用する
多くの産業の発展に貢献しています。

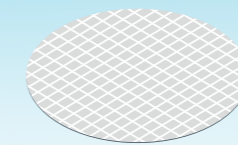


通信関連市場

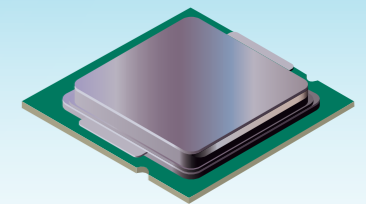
半導体関連市場



ウェハー製造／検査



半導体用パッケージング



小型化、軽量化がますます求められるデジタル化社会において、
先進的な技術を駆使し、情報通信技術の発展に貢献します。

半導体製造装置に用いられる部品や半導体パッケージなど、
半導体関連産業の基盤となる製品を供給し、自動車、IT、エネルギー分野などの発展に貢献します。

●IoT通信機器



LTE Category 4
対応デバイス 5G対応デバイス

●スマートフォン



●電子部品



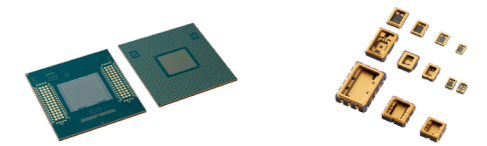
SAWデバイス コネクタ 水晶デバイス

●半導体製造装置用部品



セラミック部品 光学部品

●半導体パッケージ



有機パッケージ セラミック多層パッケージ

サステナブル経営の推進

京セラグループにおけるサステナブル経営の基本的考え方

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、サステナブル経営に取り組み、事業を通じた社会課題解決につながる価値を提供していきます。

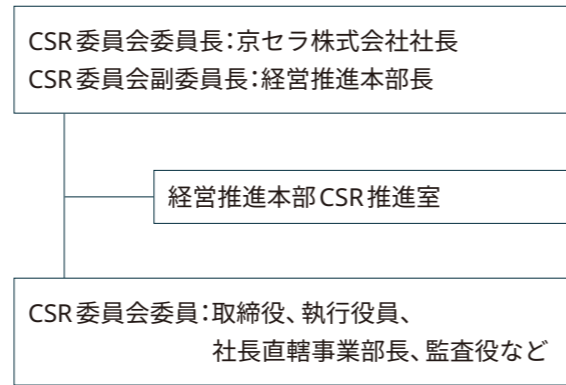
サステナブル経営を支えるマネジメント体制

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委員会を年2回の頻度で開催しています。



CSR委員会

CSR委員会規定



事業運営による社会課題の解決

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、国際的な目線であるSDGsの実現に他ならず、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。



情報開示

京セラグループではサステナビリティWebサイトや統合報告書を通じて、株主・投資家をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様へ当社グループのサステナビリティに関する取り組みや目指す姿について理解を深めていただくため、積極的な情報開示に取り組んでいます。

このような活動や取り組み姿勢は、社外からの評価向上にもつながっており、2021年には世界有数のESG投資指標のひとつである「Dow Jones Sustainability Index (DJSI)」においてDJSI Asia Pacificの構成銘柄に選定されました。その他にも、CDP^{※1}、S&Pカーボン・エフィシエント指数^{※2}、FTSE4Good Index Series^{※3}、FTSE Blossom Japan Index^{※4}にも選定され、さまざまな評価機関から高い評価を獲得しています。



統合報告書

サステナビリティ Web サイト

※1 環境分野において取り組みや情報開示に優れた企業を選定する世界的に権威のある国際的な非営利団体で、気候変動に対する取り組みや情報開示に優れた企業を選定している
 ※2 米国のS&P Dow Jones Indices社が、TOPIX(東証株価指数)をユニバースとして、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準により構成銘柄の投資ウエイトを決定した指数
 ※3 グローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが開発したインデックスで、ESG(環境、社会、ガバナンス)への優れた対応を行っている企業を評価して選定している
 ※4 ESGへの優れた対応を行っている日本の企業を評価して選定している

ステークホルダーエンゲージメント

社会課題の把握や課題解決のため、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図り、皆様のご意見を参考に意思決定を行っています。

ステークホルダー	目的	方法	2021年度実績
 お客様	多岐にわたる京セラグループのお客様に対し、より品質の高い製品・サービスを提供することでお客様の満足度の向上を目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> ●カスタマーサポート ●Webサイトでの開示 ●店舗や展示会などにおける情報交換 	京セラグループでは、お客様相談室を設置し、お客様からのお問い合わせやご相談、苦情などについて真摯に正しくかつ迅速に対応することで顧客満足度の向上を目指しています。2021年度の京セラへのお問い合わせ件数は63,205件となりました。
 従業員	「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、社員がいきいきと働ける環境づくりを行っています。	<ul style="list-style-type: none"> ●職場の活力診断調査の実施 ●社内報、イントラネットを通じての対話 ●経営トップとの座談会の実施 	京セラグループ(日本国内)では、職場の活力向上につなげることを目的に従業員に対し「職場の活力診断」を実施しています。2021年度は、対象者27,296人に対して実施し、回答率は94.8%となりました。また、従業員と経営トップが意見交換を行う座談会を7回実施し、その内容を社内報で従業員に共有しています。
 株主・投資家	株主・投資家の皆様からいただいたご意見やご要望を経営層や社内関連部門へフィードバックすることで、経営の取り組み改善や、京セラグループが取り組むべき重要課題の特定などにつなげています。	<ul style="list-style-type: none"> ●株主総会 ●機関投資家向け決算説明会、事業説明会 ●個人投資家向け会社説明会 ●国内外機関投資家との個別面談 ●証券会社主催 機関投資家カンファレンスへの参加 	京セラでは、毎年、機関投資家および個人投資家向けに説明会を開催しています。2021年度は、機関投資家向け決算説明会を4回、事業説明会を1回開催し、のべ439名の方にご参加いただきました。また、国内外の機関投資家との個別面談については、ESGをテーマとした対話も含めて、約250回実施しました。個人投資家向け会社説明会は、2021年度は3回開催し、のべ870名の方にご参加いただきました。
 お取引先様	お取引先様との公正、透明な取引を遂行し、人権・労働・環境保護などの社会的責任を果たすため、お取引先様とともに持続的な成長の推進に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤーセミナー・懇親会 ●調達活動を通じた対話 ●CSRの取り組み状況に関する調査の実施 	京セラグループでは、定期的にサプライヤーセミナー・懇親会を開催しており、1年間のお取引において特に優れたお取引先様を表彰しています(2021年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため開催中止)。その他にも、責任ある鉱物調達教育、人権デュー・ディリジェンスの取り組み状況について意見を交換する交流会を2回実施しました。
 地域社会	企業は社会の一員であるとの認識に立ち、事業のみならず、さまざまな社会貢献活動を行うことで、地域社会の発展を支える企業市民としての責任を果たしています。	<ul style="list-style-type: none"> ●社会貢献活動 ●地域住民やお取引先様などに対する報告会の実施 	京セラグループでは、プロサッカーチームの「京都サンガF.C.」をサポートし、地域活性化に取り組んでいます。また、環境保護活動の一環として、子どもたちへの環境・エネルギー出前授業を実施し、2021年度は320名の子どもたちに地球環境保護の大切さを伝えました。また、工場が立地する地域の住民、お取引先様、行政、近隣企業など、さまざまな方をお招きして報告会を開催し、CSRの取り組みに対する意見交換を行っています。2021年度は34名の方にご参加いただきました。

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

京セラグループでは、社会情勢、国際社会の動向や取り巻く外部環境、およびステークホルダーエンゲージメントを通じて把握した社会課題や経営課題の重要性などを考慮し、取り組むべき課題についてCSR委員会(P.13)で審議のうえ特定しています。特定した課題に加えて、中期財務目標(売上高3兆円、税引前利益率20%、ROE10%以上)達成に向けた事業戦略やその他のサステナビリティ課題について、トップマネジメントが出席する国際経営会議で周知するとともにその内容を取締役に報告しています。このようなプロセスを経て重要課題(マテリアリティ)の特定を行っています。

重要課題	リスク(●)／機会(○)	目標・KPI・取り組み	
事業側面(製品・サービス/戦略)	半導体関連事業の拡大	○ 半導体関連部品の需要増 ● 半導体関連部品の増産対応	● 国内外工場の設備投資実施
	デジタル化社会の多様なニーズへの対応	○ 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構築に向けたシステム・サービス事業拡大 ○ 産業用5Gサービスの需要増 ● 通信技術の高度化による既存ビジネスの衰退	● 5Gコネクティングデバイスの開発 ● ローカル 5G システム/サービスの開発
	新規事業の創出	○ 新規事業の創出による売上拡大 ● 新たに開発した技術で、期待された成果や利益が得られない	● 売上高3兆円時に新規事業関連による売上高2,500億円 ● 継続的な新規事業の創出 ● GaN応用デバイス事業の事業拡大 ● ロボティクス事業、デジタル捺染事業の事業開始
	社会的に重要性が高まっている分野での貢献	○ 社会の脱炭素化の動きに伴う事業拡大 ● 競合他社との価格競争などによる売上減少	● 京セラ製品による再生可能エネルギー発電量：2030年度150億kWh ● 「地域マイクログリッド」技術の拡大 ● 太陽光発電システムや蓄電池などの販売 ● 社会の脱炭素化に向けた貢献
経営基盤の強化	製造工程における脱炭素化	○ 脱炭素化を進めることによる企業ブランド価値の向上 ● 新たな法規制や炭素税によるコスト増加 ● 脱炭素社会に対応できないことによる企業ブランド価値の低下	● 2°C水準から 1.5°C水準への長期環境目標の更新 ● 温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3) 排出削減目標 (1.5°C水準) :2030年度46%削減 (2019年度比) ● 再生可能エネルギー導入量:2030年度20倍 (2013年度比) ● 2050年度カーボンニュートラル ● 省エネルギー活動・見える化の推進
	持続可能な成長のための多様な人材の確保	○ 多様な人材の確保 ○ デジタル人材育成による事業の拡大 ● 労働人口減少による労働力の不足	● 2023年3月末までに女性管理職比率6%を達成 ● 男性育児休業取得率30%を達成 ● LGBTに関する啓発研修とアライ (理解者・支援者) づくり ● 障がい者の積極的な雇用 ● 柔軟な勤務体系 (フレックスタイム制度、在宅勤務制度) の導入 ● 育児・介護・治療との両立支援策の充実 ● 全社員向けダイバーシティ&インクルージョンに関する教育の実施 ● デジタル人材の育成を目的とした全社員向けIT基礎研修の実施
	従業員一人ひとりの成長促進	○ 人材育成による事業の拡大	● 従業員が持てる力を最大限に発揮できる職場風土の醸成 ● 「職場の活力診断」を通じた従業員エンゲージメント向上 ● 人材流動化の促進 (多様な経験・スキルを持つ人材の育成) ● キャリア形成支援策 (社内公募制度、キャリア登録制度) の実施 ● グローバル人材育成を目的とした英語学習支援の実施 ● 社外ベンチャー企業への社員派遣制度の実施 ● 次世代マネジメント層の育成 ● 新規事業アイデアスタートアッププログラムの実施
	人権の尊重	● サプライチェーンにおける人権問題の顕在化 ● 人権対策不足における企業ブランド価値の低下	● 人権侵害の発生を抑制 ● 人権方針の策定 ● 外部機関によるRBA行動規範にもとづいた人権デュー・ディリジェンスの受審 ● 京セラグループ国内拠点および国内サプライヤーに対する人権デュー・ディリジェンスの実施 ● ハラスメント・差別の禁止教育の実施 ● 第三者相談窓口の設置
	持続可能なサプライチェーンの確保	● サプライチェーンにおける人権問題の顕在化 ● 人権対策不足における企業ブランド価値の低下	● CSR調査の人権労働項目におけるハイリスクの取引先率0% ● CSR調査の倫理項目におけるハイリスクの取引先率0% ● サプライチェーン全体でのリスクの低減 ● サプライチェーンCSR調査の実施
	デジタル化の推進	○ 生産性および経営の効率化	● デジタルマーケティングの推進 ● データ収集/分析プラットフォームの構築 ● 製造現場での生産性倍増活動の実施 ● セキュリティの向上、事務処理効率化



取締役 執行役員常務
コアコンポーネントセグメント担当

触 浩

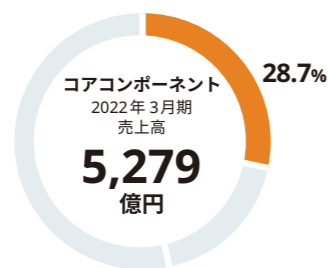
コアコンポーネント

持続可能な社会の発展、
健康で心豊かな生活のコアとなる製品を提供し、
経営理念を実現する

コアコンポーネントセグメントは、当社の創業製品であるファインセラミック部品をはじめ、自動車部品、光学部品、半導体関連部品、医療機器や宝飾品など7つの事業からなります。事業間の連携によって経営基盤を強化しつつ、情報通信分野など成長が見込まれる市場にフォーカスし、事業拡大を図ります。事業の枠を超えて情報交換や連携を密にすることで、各事業の強みを横展開し、総合力でセグメント共通の課題を解決し成長につなげます。

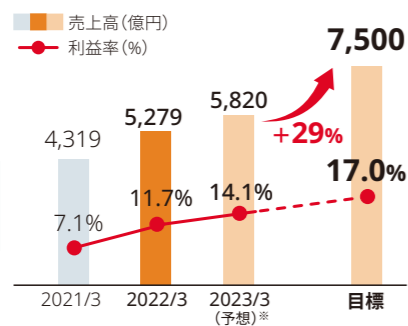
業績・業績目標

セグメント別 売上構成比



コアコンポーネント 業績目標

売上高 7,500億円
利益率 17.0%



2022年3月期の通期業績は、好調な半導体関連需要に支えられ、売上高5,279億円(前期比122.2%)、税引前利益616億円(前期比201.8%)、利益率11.7%と前期比で大幅な増収増益となりました。特に、半導体製造装置用ファインセラミック部品や、5Gなどの情報通信、自動車関連市場向けにセラミックパッケージおよび有機基板の需要が増加しました。また、積極的な設備投資によるこれらの高付加価値製品の増収を主因に利益率も向上しました。

2023年3月期は売上高5,820億円、税引前利益820億円、利益率14.1%を計画しています。*また、京セラグループ連結売上高3兆円達成に向けて、当セグメントでは売上高7,500億円、利益率17.0%を目標としています。部材調達難や価格高騰などのリスクに加え、地政学的リスクも注視しつつ、高性能半導体の関連市場を中心に主要客先との関係強化と積極的な増産対応と技術革新により、目標達成に向けて取り組んでいきます。

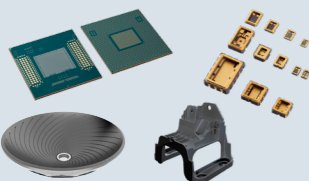
提供価値、主な製品・サービス

情報通信市場

基盤となる部品を供給し、
情報通信社会の実現に貢献

主な製品・サービス

有機パッケージ、セラミック多層パッケージ、半導体製造装置用部品

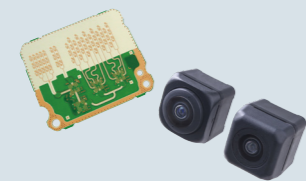


自動車関連市場

自動車の操作性と安全性の
向上、環境負荷低減に貢献

主な製品・サービス

ミリ波レーダー用基板
車載カメラ

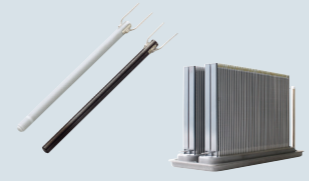


環境・エネルギー市場

セラミックスや半導体技術で
省エネ、環境負荷低減に貢献

主な製品・サービス

酸素センサー用ヒーター、SOFC(固体酸化物形燃料電池)用セルスタック



医療・ヘルスケア市場

医療用製品の開発により
QOLの改善に貢献

主な製品・サービス

デンタルインプラント、人工膝関節、人工股関節



ビジョン

当セグメントでは「持続可能な社会の発展、健康で心豊かな生活のコアとなる製品を提供し、経営理念を実現する」というビジョンを掲げています。あらゆる産業や製品の基盤となる部品事業や、SOFC用セルスタックをはじめ脱炭素やエネルギー問題解決に寄与する事業、エシカルな再結晶宝石を展開する宝飾品事業、健康で心豊かな生活を支える医療関連や応用商品事業など、すべての事業を通じて社会の進歩発展に貢献していきます。

部門横断組織による連携

成長の土台となる経営基盤を強化するため、部門を横断した5つのプロジェクトを立ち上げています。

例えば技術推進プロジェクトでは、セグメント内の優先課題を見定め、各部門から技術者が集まって解決に取り組むとともに、技術力の向上や技術者育成も図っています。

戦略企画プロジェクトでは、コア技術と開発テーマの棚卸しを行い、将来を見据えて強みや新製品を探索し、成長戦略の立案に取り組んでいます。

DX推進プロジェクトでは、製造のスマートファクトリー化や、営業でのSFA(営業支援システム)、MA(マーケティングオートメーション)の活用を推進しています。

さらに「HRD(人材開発)推進」と「QMS(品質管理システム)推進」の2つを加え、人材と組織力を強化し、成長基盤の強化に取り組んでいます。

プロジェクト名	主なミッション
技術推進	緊急課題対応、基礎技術力向上
戦略企画	総合力を活かした成長戦略立案
DX推進	スマートファクトリー、SFA / MA 推進
HRD推進	キャリア形成、スキル /モチベーション向上
QMS推進	業務品質の向上: PDCAが回る仕組み

経営基盤を強化する5つのプロジェクト

生産増強と新製品開発

成長事業の中でも特に需要が活況な半導体関連事業と自動車関連事業に注力しています。情報通信市場が大きく拡大する中、半導体製造装置用のファインセラミック部品の他、半導体に用いられるセラミックパッケージや有機基板の需要の伸長が著しく、国内外で設備投資と人員の拡充を行い、生産能力の強化に取り組んでいます。

具体的には、半導体製造装置用ファインセラミック部品では鹿児島国分工場に新建屋を2棟建設しています。2022年10月から順次生産を開始し、同工場での生産能力を倍増させる計画です。有機パッケージ事業では、鹿児島川内工場での新工場棟建設、京都綾部第3工場への設備投資により、生産量を拡大していきます。また、セラミックパッケージ事業では、ベトナム工場に設備投資を実施するなど、国内外で生産能力の拡張を進めています。

自動車関連事業においては、特にADAS(先進運転支援システム)関連製品に注力しています。センサーやプロセッサ、カメラモジュールの搭載拡大に対応するため、タイの生産工場を増強するなど、増産体制を強化しています。

コアコンポーネントセグメントでは、コア技術の融合による製品創出として、従来のファインセラミックスの技術を活かし、エネルギー効率が極めて高いSOFCの心臓部「セルスタック」の開発、量産を実現しました。

加えて、半導体製造装置用の部品や半導体パッケージなど、これまで最先端分野に提供してきた実績を強みに、情報収集力を活かした技術開発を進め、先端分野のニーズに対応する製品を提供します。

このように広範な材料技術およびプロセス技術を活用することで、今までにない製品の創出に努め、社会課題の解決を目指していきます。



鹿児島国分新工場2棟の完成予想図



執行役員常務
電子部品セグメント担当

取締役 執行役員常務
電子部品セグメント副担当

ジョン・サービス 嘉野 浩市

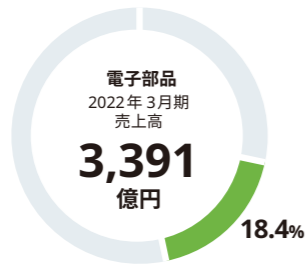
電子部品

価値ある「電子部品」を作り上げ、
顧客や社会に貢献

電子部品セグメントは、京セラの電子部品事業と米国の子会社 KYOCERA AVX Components Corporation (以下、KYOCERA AVX 社) の融合体です。新事業ブランド“KYOCERA AVX”を立ち上げ、互いの強みを活かしながらシナジーを追求し、グローバルに事業を拡大します。IoT、5G、ADAS の進展を背景に需要が拡大する電子部品市場でグローバルにシェアを拡大するため、KYOCERA AVX 社を100%子会社化。双方の強みを活かした事業展開を進めていきます。

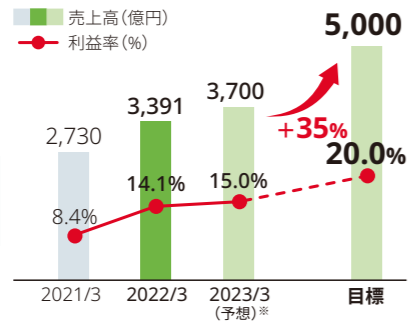
業績・業績目標

セグメント別 売上構成比



電子部品 業績目標

売上高 5,000億円
利益率 20.0%

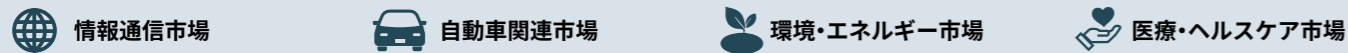


※2022年4月時点の公表数字

2022年3月期の通期業績は、売上高3,391億円(前期比124.2%)、税引前利益478億円(前期比208.2%)、利益率14.1%となりました。産業機器および自動車関連市場などの回復に加え、5Gおよび半導体関連市場での需要増により、小型大容量コンデンサや水晶部品などの売上が増加しました。

2023年3月期は売上高3,700億円、税引前利益555億円、利益率15.0%を計画しています。*また、京セラグループ連結売上高3兆円達成に向けて、当セグメントでは売上高5,000億円、利益率20%を目標としています。5GやIoT関連製品の普及に伴い、スマートフォンをはじめとする通信端末や基地局の高機能化に加え、マルチバンド化により部品の小型化や高機能・高信頼性などが求められています。これらの要求に対し、小型大容量で温度や湿度への信頼性を高めたコンデンサや各種デバイスなどを提供していくことで、目標達成を図ります。

提供価値、主な製品・サービス



基盤となる部品を供給し、さまざまな社会課題に貢献

主な製品・サービス

積層セラミックチップコンデンサ、SAWデバイス、水晶デバイス、パワー半導体、コネクタ、タンタルコンデンサ、ポリマータンタルコンデンサ、SuperCapacitors



ビジョン

京セラは業界のリーダーとして、他社と差別化した独自の製品やソリューションを提供し、お客様から最初に声をかけられる存在を目指しています。京セラと KYOCERA AVX社は30年以上にわたって協業し、強固な信頼関係を構築しています。この財産を大切にしながら、これまで以上に相互理解と信頼関係を深め、さらなるシナジーを発揮することで、社会に新しい価値を提供していきます。

京セラ電子部品事業と KYOCERA AVX社のシナジー

両部門は市場、地域、販売ルートにおける強みが異なります。販売・営業面では、この異なる強みを活かしてクロスセル展開を図ります。KYOCERA AVX社にはこれまでも独自のITシステムを活用し、世界中の中小企業約3万社に効率よく販売するノウハウがあります。これを活かし、欧米の車載、航空宇宙、産業市場にも京セラの電子部品を投入します。一方、日本・アジアの情報通信市場にはKYOCERA AVX社の製品を積極的に販売していきます。さらに、2021年より米国、欧州、アジアで営業組織を統合し、両部門の経営資産の効率的な活用を可能にしました。

また、新事業ブランド KYOCERA AVXとして、製造、開発においてもさらなるシナジー創出を図ります。

製造面では、全世界に33ある KYOCERA AVX社の生産拠点に、当社がIoTやAIを活用して独自開発した自動生産システムの導入を進めています。「スマートファクトリー」の構築を進め、生産効率化、原価低減を実現します。

開発面では、コンデンサとコネクタについて両部門が手掛けている開発計画をすみ分け、効率的な投資を行うとともに、双方の技術を融合することで新製品開発を加速させます。セグメント外においても連携による製品開発にも取り組んでおり、2021年にグループ入りした、米国で GaN(窒化ガリウム) デバイスを手掛ける KYOCERA SLD Laser 社との連携を進めています。こうしたシナジー創出の取り組みを通じて、さらなる事業の成長発展を目指していきます。

KYOCERA AVX社とのシナジー

販売・営業

- 両部門の異なる強みを活かし、クロスセル展開
- 米国、欧州、アジアでの営業組織統合

京セラ電子部品	市場	KYOCERA AVX 社
情報通信	アジア	車載・航空宇宙・産業
直販	地域	欧米
	販売ルート	代理店

製造

- 京セラの自動生産システムを KYOCERA AVX社の生産拠点へ導入

開発

- コンデンサ/コネクタの開発計画のすみ分け
- 双方の技術融合による新製品開発

成長製品への積極的な投資

今後の注力製品として、MLCC(積層セラミックチップコンデンサ)、水晶部品、タンタルコンデンサを中心に積極的に投資していきます。

MLCCについては、京セラ鹿児島国分工場の新棟建設などを通じ増産投資を継続するとともに、KYOCERA AVX社タイにて車載向け製品の増産を進めます。2022年4月には両部門のMLCCに関わる開発・製造・販売の経営資源を統合する組織を設立し、一つの戦略の下にグローバル展開を加速させています。

水晶部品については、独自のフォトリソ技術などで先行し、超小型振動子で業界トップシェアを目指します。さらなる小型・低背化ニーズに対応するため、2019年にフィンランドに新たに設立した開発拠点 KYOCERA Tikitin Oyでは、Si-MEMS と WLP(ウェハーレベルパッケージ)技術を用いた製品の開発を行っています。

さらにタンタルコンデンサに関しては、2021年12月にタイに KYOCERA AVX社の新工場を設立し、ポリマータンタルコンデンサの増産準備を進めるなど、成長製品への積極的な投資による事業成長、ならびに社会への新たな価値の提供に努めています。



KYOCERA AVX社のタイ新工場



取締役 執行役員常務
ソリューションセグメント担当

伊奈 憲彦

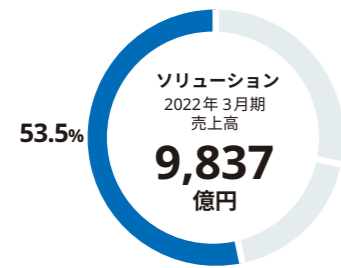
ソリューション

既存の枠にとらわれず、
社会そしてお客様の課題を解決するソリューションを
提供していきます

ソリューションセグメントは、情報機器、通信機器、情報通信サービスの他、機械工具やディスプレイ、プリンティングデバイス、スマートエナジーの7つのプロダクトラインで構成されています。多様なプロダクトライン間の「横連携」とともに、全社組織のマーケティング部門や研究開発部門と各プロダクトラインを融合させる「縦連携」によるイノベーションの創出に取り組んでいます。

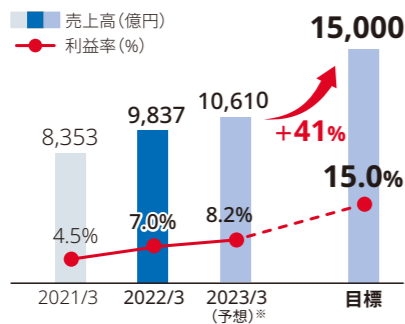
業績・業績目標

セグメント別
売上構成比



ソリューション
業績目標

売上高 1兆5,000億円
利益率 15.0%



2022年3月期の通期業績は、売上高9,837億円(前期比117.8%)、税引前利益687億円(前期比183.3%)、利益率7.0%となりました。新型コロナウイルス感染拡大の継続、部材不足と高騰、物流混乱による影響はあったものの、経済活動の回復や、社会変化による新たな需要の加速、創造があり、機械工具、情報機器を中心に業績を伸ばしました。機械工具においては、切削工具および空圧・電動工具の売上が増加し、情報機器では複合機、プリンターの機器および消耗品の販売が回復。利益率も向上しました。

2023年3月期は売上高1兆610億円、税引前利益870億円、利益率8.2%を計画しています。* ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や円安進行と事業を取り巻く環境は激しく変化していますが、あらゆる手段をタイムリーに講じ、目標達成に向けて取り組みます。また、京セラグループ連結売上高3兆円達成に向けて、当セグメントでは売上高1兆5,000億円、利益率15.0%を目指していきます。既存のプロダクトラインの成長に加え、さらに社会そしてお客様の課題を解決する新たなビジネスを開拓していきます。

※2022年4月時点の公表数字

提供価値、主な製品・サービス

情報通信市場

複合機やプリンターの
オフィス機器や通信端末、
通信インフラを提供し、
情報通信社会の発展に貢献

主な製品・サービス

複合機、プリンター、通信端末、基地局
およびローカル5Gサービス

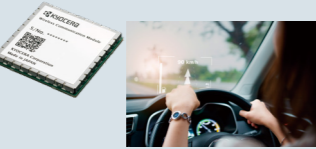


自動車関連市場

通信モジュールなど
通信技術を活かし、
自動運転の実現に貢献

主な製品・サービス

車載通信モジュール
ヘッドアップディスプレイ



環境・エネルギー市場

太陽光発電技術、
エネルギーマネジメントなどにより、
脱炭素社会の実現に貢献

主な製品・サービス

太陽電池、蓄電池、燃料電池
電力サービス



医療・ヘルスケア市場

高度な医療を可能にする
高品質な製品を提供し、
QOL向上に貢献

主な製品・サービス

医療機器用ディスプレイ
病院情報システム



ビジョン

一人でも多くの幸せを、そして、社会をよりよいものに

高品質、高付加価値の製品、サービスに加え、
既存の枠にとらわれずに社会そしてお客様の課題を
解決するソリューションを提供し、さらに
人類、社会の進歩発展に貢献するイノベーションを創出する。

幅広い事業領域の多様性を活かして相乗効果を発揮

ソリューションセグメントは、組織文化やビジネス形態も異なる多様なプロダクトラインで構成されています。この多様性こそが強みになると考えています。それぞれの強みを他の事業に活かすことで、さまざまな相乗効果が期待できます。

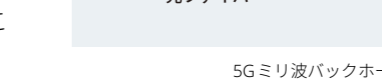
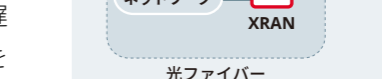
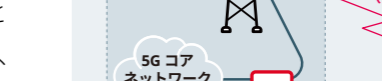
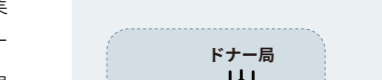
相乗効果を最大化し成長するために、3つの施策に取り組んでいます。1つ目は、プロダクトライン間の横連携です。ビジネスモデルや機能を共有することで、既存プロダクトラインのビジネスを強化します。情報機器においては、“Put knowledge to work. 知識を仕事に活かす。”というコンセプトの下、お客様が情報を知識に変え、その知識を効果的に利用できるようなサポートするビジネスで、事業領域の拡大を図っています。通信機器では、国内市場に向けた戦略として“JAPAN MADE”を掲げ、企画・設計から製造、販売、アフターサポートまですべてのプロセスを日本国内で完結させるビジネスモデルを構築し、海外メーカーには真似のできない、日本ならではのソリューションを提供しています。こうしたビジネスモデルを他の事業と共有することにより、相乗効果の創出を図っていきます。さらに、開発や生産、マーケティング、販売の手法といった機能やノウハウの共有も進めています。

2つ目は、各プロダクトラインのビジネスを組み合わせ、新しいソリューションを提供する施策です。例えば、インクジェット捺染システムは、プリンティングデバイスと情報機器のプロダクトラインが連携し、開発しています。

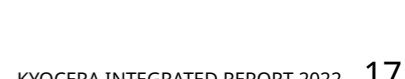
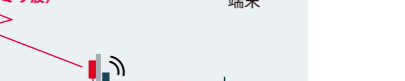
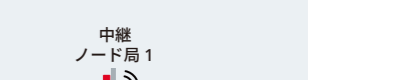
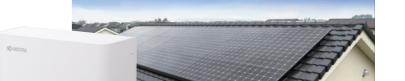
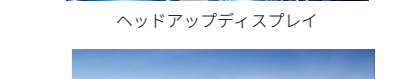
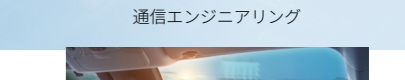
3つ目は、セグメント内の横連携だけでなく、グループのマーケティング部門や研究開発部門との縦連携、さらに外部との協業によって全く新しい事業を創出していく取り組みです。マーケティングアプローチでは、エネルギー市場やモビリティ市場の開拓を進める一方、テクニカルアプローチでは、次世代通信などの研究開発を行っています。例えば、JMA Wireless社と提携し共同開発している5Gミリ波バックホールシステムでは、地方部で光ファイバーの敷設が難しく、5Gサービスの普及が遅れているという社会課題を探り、当社が保有するミリ波技術を活用し、外部との協業によって解決しようと試みています。このように社内外の連携により新事業を開拓していきます。



スマートフォン



スマートフォン



新規事業の創出

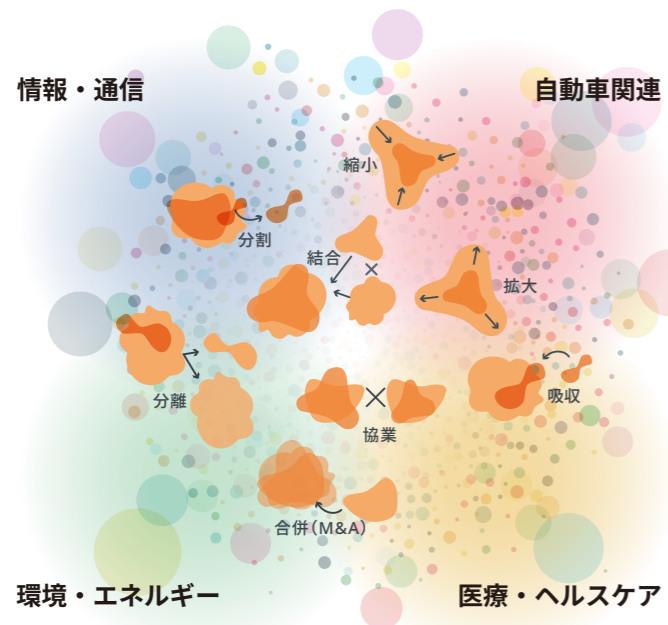
社会に貢献する新規事業の開発

京セラは中長期的な成長に向けた主な取り組みとして、社会的価値と経済的価値が両立する、新規事業の開発促進に注力しており、売上高3兆円達成時には新規事業関連で約2,500億円の売上を目指します。新規事業の開発は「機会探索・構想」、「事業開発」、「事業化」の3段階に分けられています。事業化段階にある高効率 GaN レーザーについては用途拡大が進んでおり、今年度に新製品の投入が見込まれ、また、事業開発段階にあるインクジェット捺染システムは早期の事業化を見込んでいます。今後も事業の早期売上貢献とさらなる新規事業の創出に向けた研究開発に積極的に投資し、引き続き社会課題解決に資する開発、および新たな製品・サービスの創出に努めていきます。

事業開発ステップ

機会探索・構想

機会探索・構想では、2つのアプローチで事業機会の発掘を目指します。1つ目は、社会・産業の将来を予測するマーケティングアプローチ。時代の変化を捉え、社会課題とそれに対する京セラ独自の解決法を見出します。2つ目は、卓越した技術を創出するテクノロジーアプローチ。京セラが保有する多種多様な要素技術を用いて、新たな価値や技術を創造します。この2つのアプローチの相互の働きかけによって、社会課題を解決する新規事業を構想していきます。



事業開発

● インクジェット捺染システム

▶ P.10、11、17

- 社会課題**
- 大量の産業排水の発生
 - 過剰生産による大量廃棄

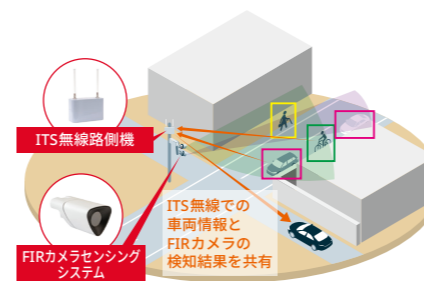
独自開発の専用顔料インク、インクジェットプリントヘッド技術を融合させたインクジェット捺染システムでウォーターフリーコンセプトを実現し、産業排水の大幅な低減を可能にします。さらに、小ロット短納期対応で製品の最適生産を促進。廃棄物を削減し、環境負荷低減に大きく貢献します。



● 路車協調システム

- 社会課題**
- 交通事故の発生

交差点や合流路での安全性向上を目指し、通信と車載の両分野で培った技術を活用したITS無線路側機、FIRカメラセンシングシステムを開発しています。これらインフラシステムによる路車協調の展開・普及により、安全な自動運転・安全運転支援の実現に貢献します。



路側機によるインフラと車両の協調(イメージ)

● 膝関節症への再生医療

- 社会課題**
- 高齢者のQOL低下

豪州 Regeneus 社と幹細胞技術を活用した細胞製剤に関わる技術提携およびライセンス契約を締結しました。今後、再生医療技術の事業拡大により、膝関節をはじめ痛みで困っている多くの患者さんのQOL向上に貢献します。



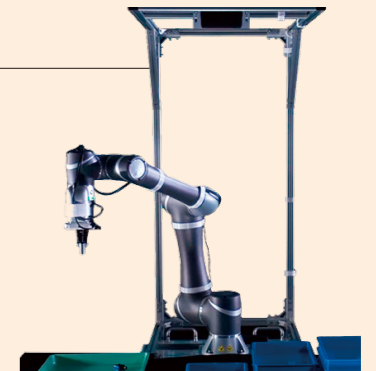
膝関節内注射で細胞製剤を投与(イメージ)

事業化

● AI協働ロボットシステム

- 社会課題**
- 労働力不足

多品種少量生産のため従来型の協働ロボットが導入できない工程に協働ロボット活用ソリューションを提供し、労働力不足の解消に貢献します。さらに、独自のAI活用技術を用いたシステムで、AIで常にロボットを学習させ、継続的に作業を改善します。

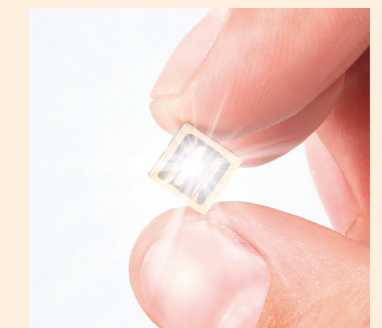


AI協働ロボットシステム

● 高効率 GaN レーザー

- 社会課題**
- 気候変動

次世代素材として注目される GaN (窒化ガリウム) を用いることで、高出力、高効率で、低消費電力なレーザーデバイスを可能にし、低炭素社会の実現に貢献します。また、それを用いた超高速無線通信など、幅広い応用展開を目指しています。



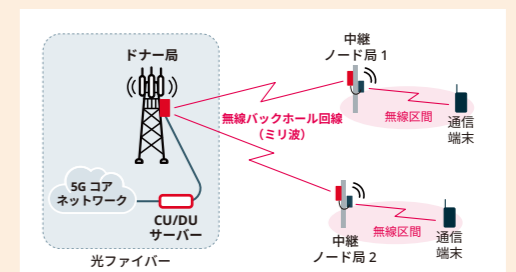
革新的な半導体 GaN レーザーダイオード

● 5G ミリ波バックホールシステム

▶ P.10、17

- 社会課題**
- 5G ネットワーク環境の地域(地方)格差

地形などの影響で5G サービスが普及しにくい地方や郊外地域に、迅速かつ安価に5G ネットワークを敷設できる製品を提供します。工事の時間とコストを低減し、インフラ構築に寄与することで、情報格差をなくし、地方再生の促進に寄与していきます。



5G ミリ波バックホールシステム概念図

経営基盤の強化

京セラグループの持続的成長を実現するため、経営基盤の強化に取り組みます。

	目的と目標	具体的な取り組み	資本					参照
			製造	知的	人的	社会・関係	自然	
脱炭素社会への取り組み	2016年に発効されたパリ協定では、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力をすることを掲げられています。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2°C水準の長期環境目標を設定、2021年には1.5°C水準に更新し、2019年度比で2030年度に温室効果ガス排出量46%削減(SBT認定)の目標を設定しました。また、2050年度にカーボンニュートラルを目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 2°C水準から1.5°C水準への長期環境目標の更新 2050年度カーボンニュートラルの設定 再生可能エネルギーの導入 省エネルギー活動・見える化の推進 		●				脱炭素社会への取り組み P.20  気候変動シナリオ  気候変動対策
多様な人材の活躍	「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」を目指す姿として掲げています。働きやすい環境づくりの一環として、柔軟な勤務体系の推進や、仕事と家庭を両立するための両立支援制度を設けています。また、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、女性社員の積極的な管理職登用を進めるとともに、障がい者雇用の推進や、LGBTの理解促進につながる活動を実施しています。	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な勤務体系(フレックスタイム制度、在宅勤務制度)の導入 育児・介護・治療との両立支援策の充実 女性管理職候補者への教育の実施 障がい者の積極的な雇用 LGBTに関する啓発研修とアライ(理解者・支援者)づくり 全社員向けダイバーシティ&インクルージョンに関する教育研修の実施 			●			 多様な人材の活躍  ダイバーシティ&インクルージョンの推進
人権への取り組み	世界的に人権に対する関心が高まる中、企業に対して責任ある対応が求められています。京セラも多くの国と地域に広がるバリューチェーン全体で真摯に人権尊重の取り組みを進めていく必要があると考えており、京セラグループ人権方針を策定し、組織体制を整え、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。これにより、従業員だけでなく、お客様や株主・投資家、お取引先様、地域の皆様など、京セラグループに関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、人権リスクの軽減と救済を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針の策定 外部機関によるRBA行動規範にもとづいた人権デュー・ディリジェンスの受審 京セラグループ国内拠点および国内サプライヤーに対する人権デュー・ディリジェンスの実施 ハラスメント・差別の禁止教育の実施 第三者相談窓口の設置 				●		 人権への取り組み
サプライチェーンマネジメント	サプライチェーンにおける公正な事業活動を通じて、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。また、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。そのために、購買活動における基本方針を定めるとともに、お取引先様と積極的なコミュニケーションを図り、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。	<ul style="list-style-type: none"> 京セラグループ サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドラインの発行 サプライチェーンCSR調査の実施 責任ある鉱物調達の実施 				●		 サプライチェーン管理
デジタル化推進	人口減少・働き方の多様化などの社会課題への対応や競争力強化を目的に、全社的なデジタル化、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。IoTによるデータ収集とAI活用による分析に加え、マルチクラウドによる情報共有・活用を行い、生産性の向上を目指します。また、全社横断のスキームを構築することで部門間の壁を排除し、全社レベルの視点を持つ若手を育成していきます。このようにデジタル化の推進によってグループ機能、事業の横串強化を図り、社員の意識・企業風土を変革していきます。	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングの推進 データ収集/分析プラットフォームの構築 製造現場での生産性倍増活動 セキュリティの向上、事務処理効率化 	●	●	●			デジタル化推進 P.21  デジタル化推進
研究開発強化	「次にやりたいことは、私たちには決してできない人から言われたものだ」という創業者の稲盛和夫の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。開発技術分野ごとに技術者を集約することで、技術力の強化・人材育成を図ります。グローバルニーズに応えるため、グループ横断の研究ネットワークを構築し、当社が有するさまざまな分野の技術連携を深めます。さらに、アカデミアを活用し未開拓分野の最先端技術の蓄積を図り、オープンイノベーション活動を推進して、新たな事業領域を創出していきます。	<ul style="list-style-type: none"> 国内研究開発4極体制の構築 海外拠点との連携強化 社外の研究機関との共同研究 社内部門間連携強化 		●	●	●		 イノベーションマネジメント  オープンイノベーションアリーナ
スタートアッププログラム	ボトムアップ型の企業風土と経営者マインドの醸成を目指し、「新規事業アイデアスタートアッププログラム制度」を通年で実施しています。このプログラムは既存事業領域に捉われることなく、創造的な思考で社会課題を解決する価値ある製品・サービスを世の中へ提供することを目標としています。この活動に参加した社員は固定観念を打破した思考で市場や顧客、未来を見つめ直すことができ、自己の成長を実感・実現しています。	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業アイデアスタートアッププログラムの通年募集 イントレプレナー(社内起業家)発掘・育成プログラムの実施 経営者マインド醸成プログラムの実施 モチベーション&エンゲージメント向上プログラムの実施 		●	●			 食物アレルギーのある方に向けた食品事業
労働安全衛生の取り組み	経営理念を基本とした、「京セラグループ環境安全方針」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。具体的には労働災害の抑制、火災事故の発生ゼロを目標として定め、取り組むべき課題やリスクの抽出と、対策を実施しています。また、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、食事対策・運動対策・禁煙対策・メンタルヘルス対策といったさまざまな取り組みを展開し、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。	<ul style="list-style-type: none"> リスクアセッサーの外部専門機関研修による力量向上、リスクアセスメント強化 総合的な健康増進活動(THP)による健康管理強化 	●		●			 労働安全  労働衛生・健康づくりの取り組み
知的財産戦略	法務知財活動における行動指針を、「事業を守り、事業を強くする法務知財活動に徹する」と定めています。環境変化への柔軟な対応・俊敏さが求められる時代であっても一貫すべき考えを行動指針に掲げ、全社一丸となった知財活動を展開しています。多岐にわたる技術分野や事業領域の強みを横串でつなぎ、多様な市場ニーズについて複数の部門で議論することを通じて、事業戦略検討の初期段階から知財戦略の組み込みを提案し、各事業をより強固なものとする活動を展開しています。	<ul style="list-style-type: none"> 事業の多様化へ対応する人材およびネットワークの強化 事業戦略検討の初期段階からの知財戦略提案 部門横断プロジェクトの企画/運営 IP戦略推進部の設置 		●	●			知的財産戦略 P.22  知的財産の保護  知的財産

脱炭素社会への取り組み

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°Cより十分低く保ち、1.5°C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2°C水準の長期環境目標を設定しました。
2021年には長期環境目標を1.5°C水準に更新し、省エネルギーをはじめとするさまざまな地球温暖化防止対策に取り組んでいます。

長期環境目標の更新

京セラグループは、2019年度に2°C水準の温室効果ガス排出量削減目標を設定し、SBT^{※1}の認定を取得しました。2022年に社会の脱炭素化の動きと歩調を合わせ、目標を1.5°C水準に更新し、再度、認定を取得しています。また、2050年度カーボンニュートラルを宣言しています。

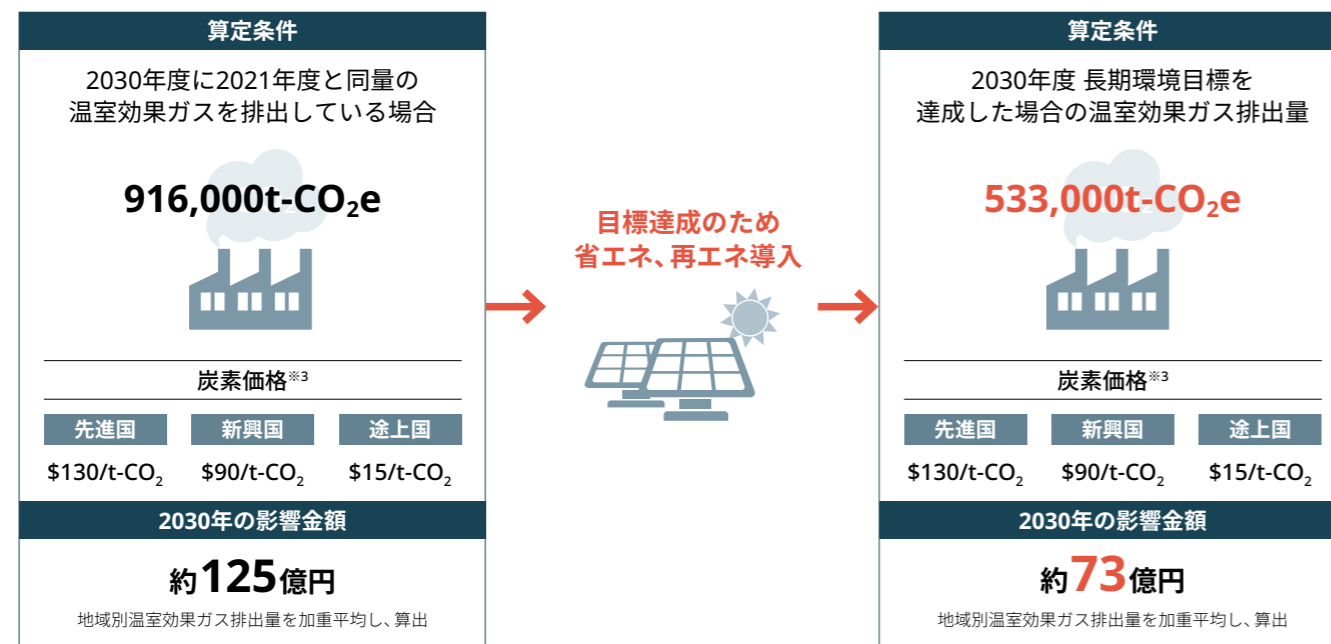
項目	2°C水準(旧目標)		1.5°C水準(新目標)
温室効果ガス排出量削減	Scope1,2,3:2030年度30%削減 (2013年度比)【SBT認定】	更新	Scope1,2,3:2030年度46%削減 (2019年度比)【SBT認定】
	—	新設	2050年度 カーボンニュートラル
再生可能エネルギー導入	2030年度再生可能エネルギー 導入量10倍(2013年度比)	更新	2030年度 再生可能エネルギー 導入量20倍(2013年度比)

WEB 気候変動対策

温室効果ガス排出量に伴う財務影響額の算出

京セラグループはTCFD^{※2}提言に賛同しており、IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)やIEA(International Energy Agency)など、国際機関の情報にもとづき、1.5°C、2°Cなど複数のシナリオで分析を行っています。また、影響金額は、炭素価格より試算しています。

炭素税導入による影響額(1.5°Cシナリオ)

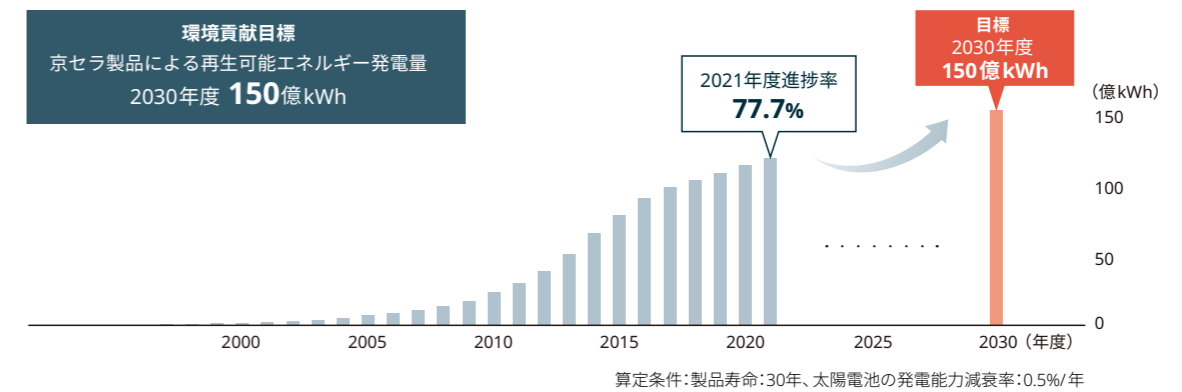


※1 Science Based Targets
※3 出典:IEA: World Energy Outlook 2021(2021)

※2 Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)
※4 出典:資源エネルギー庁「エネルギー基本計画」(2021年10月)

環境貢献目標

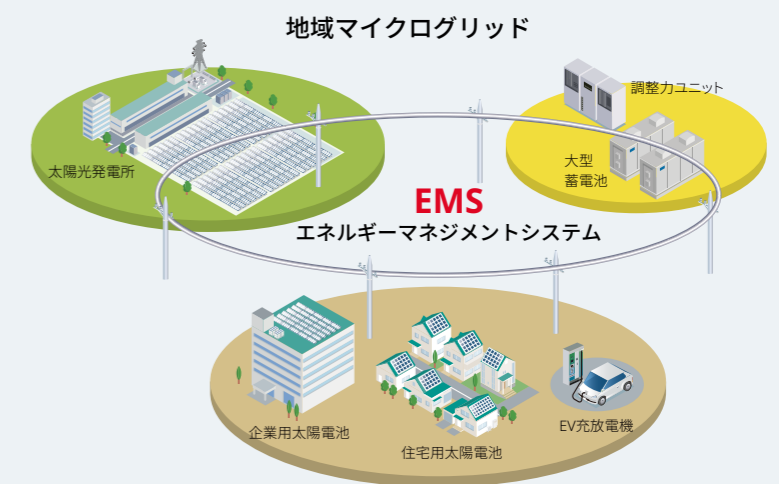
社会の脱炭素化に貢献するため、環境貢献目標として、京セラ製品による再生可能エネルギー発電量2030年度150億kWhを設定しています。この再生可能エネルギー発電量は、2030年度の日本の総発電電力量9,340億kWh程度(見込み)^{※4}の約1.6%に相当します。



TOPICS

地域マイクログリッドの展開(エネルギーの地産地消を支援)

京セラグループでは、社会の脱炭素化および社会貢献目標達成のため、太陽光発電システムや蓄電池、燃料電池の社会への供給とともに、神奈川県小田原市などでエネルギーの「地産地消」による「地域マイクログリッド」の取り組みを推進しています。地域マイクログリッドは「徹底したエネルギーの効率化」、「再生可能エネルギー自家消費率の拡大」、そしてこの2つをリンクさせる「新たなエコシステム」というアプローチを具現化した意欲的な取り組みです。京セラは、太陽光などの再生可能エネルギー、蓄電池の導入とともに、グリッド内の周波数を制御するインバーター、これら機器を統合制御するEMS(エネルギーマネジメントシステム)により、エネルギーの地産地消や地域の脱炭素化を推進しています。



神奈川県小田原市での事例



クラウド型太陽光発電所



EV充放電機



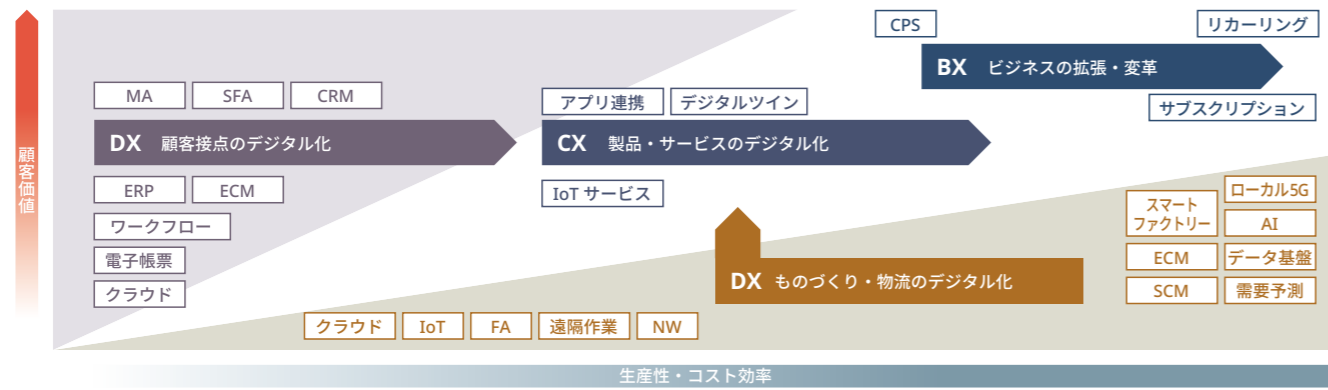
蓄電池、受変電設備、分散型サーバー設備

デジタル化と新たな企業風土の醸成

人口減少・働き方の多様化等の社会課題への対応、そして競争力の強化のために、全社的なデジタル化、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。

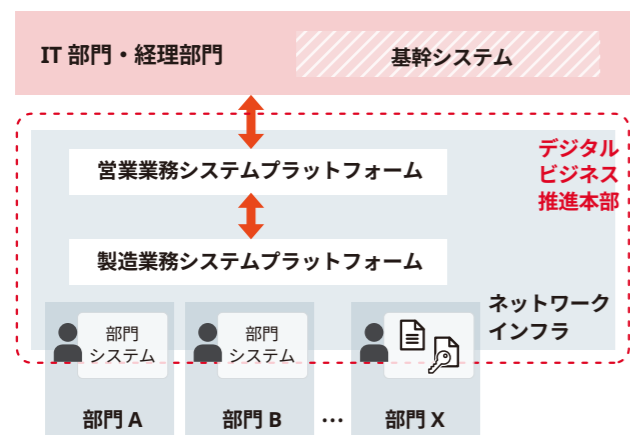
DXの推進とお客様・デジタル化社会への貢献

当社は、人口減少・働き方の多様化などの社会課題への対応、そして競争力の強化のために、全社的なデジタル化、DXを推進しています。また、お客様への提供価値、ひいてはデジタル化社会への貢献を最大化するため、データ重視経営と全体最適に対する社員の意識、風土変革を促し、経営を伸ばすための原動力となる社員・チームの能力・生産性向上を実現していきます。さらにDXをトリガーとして、CX(コーポレートトランスフォーメーション/構造改革)そしてBX(事業改革/新規事業/ビジネストランスフォーメーション)を推進します。



●DX組織の位置付け

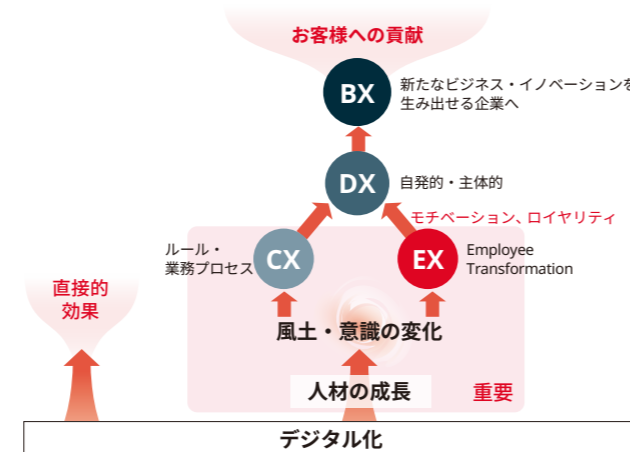
2020年4月に新設されたデジタルビジネス推進本部は、各部門からシステムメンバーを兼務化し、部門の垣根を超え横串を通すことで情報を共有し、共通機能をプラットフォーム化する役割を担っています。これまで各部門で個別に構築されたシステムを、他の部門でも共有し共通化することにより、効率的な投資、タイムリーなメリットの享受、全社的な視点を持つITメンバーの育成につなげています。今後も、各部門の情報・人材のハブとして、部門間の壁を取り払う活動を進めていきます。



●デジタル化施策と社員の意識改革、風土変革のプロセス

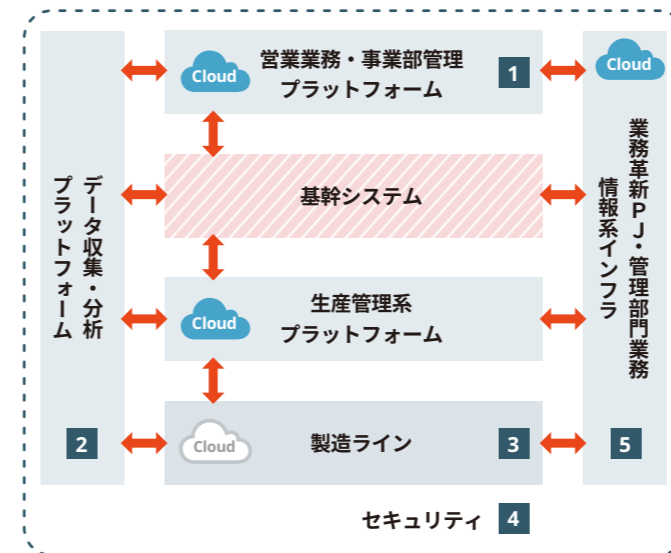
DXからBXへ展開するためには、デジタル化の施策だけではなく、社員の意識改革や風土変革に至るプロセスの設計が必要です。デジタル化施策の実行を通して部門間の壁を意識せずに活動できるよう、全社横断のスキーム(コミュニティ/兼務組織)を構築し、各部門メンバーを育成することで、お客様への貢献を通じた経営理念の実現を目指しています。

デジタル化が経営に貢献するプロセスを再確認



「モノ売り」から「コト売り」へ、デジタルビジネスへの変革

研究・事業開発部門による新ビジネスを加速するために、Cloud共通基盤を構築中です。認証・課金機能をプラットフォーム化し、事業とITの距離を縮める事例にしていきます。



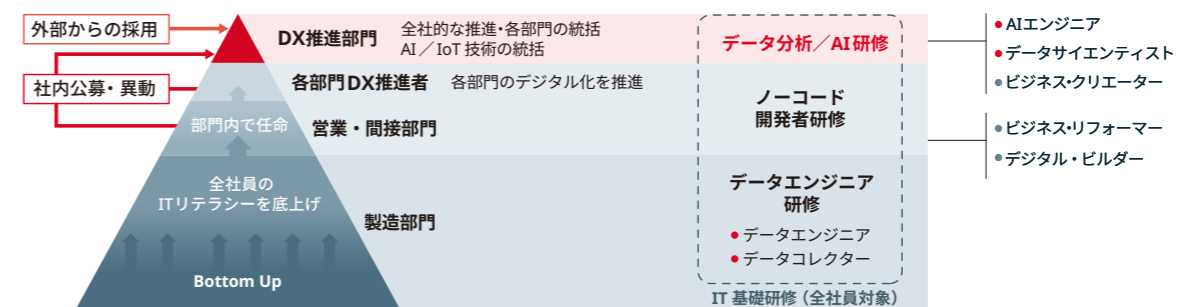
デジタル人材の育成/強化

デジタル化と人材育成(リスクリング)

デジタル化の推進とともに、社員のデジタルスキル、チームで共同する能力を育成(リスクリング)し、社員の意識・企業風土の変革を実現します。

●デジタル人材活用のための取り組み

デジタルスキルを持つ人材を育成し、その人材が活躍できる場面を創出するためには、スキルを発揮するための組織的な工夫が必要となります。当社では、現状の職責に応じた教育の実施により、社員のITリテラシーを底上げするため、Office365*教育を推進するとともに、外部採用や社内公募等による人材の流動性も利用しながら、競争力の強化を目指しています。



* Office365はMicrosoft Corporationの製品です。京セラは許諾を得て掲載しています。

1 全社での営業情報の共有と活用

これまでの事業ドメインごとの営業活動から、各営業プロセスをパイプライン化し、営業情報を共有する全社プラットフォームを構築しています。これによりクロスセル、共同提案など事業拡大への活動が可能になります。2022年4月時点で11本部に対してCRMツールを導入し顧客情報の一元管理を開始、またデジタルマーケティングにおいてはマーケティングオートメーションの導入を行い、営業情報の共有、可視化を進めています。

2 データ収集/分析プラットフォーム

各部門から収集されたデータを整形化し、活用分析する環境を構築しました。AI/データ分析エンジニアを社内育成するスキームも構築し、製造現場での品質改善・生産性向上に活用しています。

3 製造現場での生産性倍増活動

AIによるデータ活用とロボット活用により、大幅な生産性向上を進めています。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することによる「可視化」やAIによる「不良予測」や「故障予測」、ロボットと組み合わせた製造ラインの「自動化・自律化」などを進めています。2021年4月にスマートファクトリー化された新ラインが稼働しました。

4 ネットワークとセキュリティ

業務におけるCloudの利用が増えることにより、ネットワーク構築の最適化を行いました。また工場のIoT用のネットワーク構築も進めています。外部からのサイバー攻撃の予防やセキュリティ事案に即応する部門を設置し、セキュリティツールによる防御と監視体制により、不審なシステム挙動の検知/対応を行っています。

5 事務処理効率化とそのためのITスキルのボトムアップ

総務・管理業務の効率化については、Cloudベースの情報共有や、プログラム開発が不要なノーコード開発環境の活用を進めています。全社的なルールやガイドラインでの統制も取りながら、ボトムアップで人材の育成を行っています。

知的財産に関する基本方針

「事業を守り、事業を強くする法務知財活動に徹する」

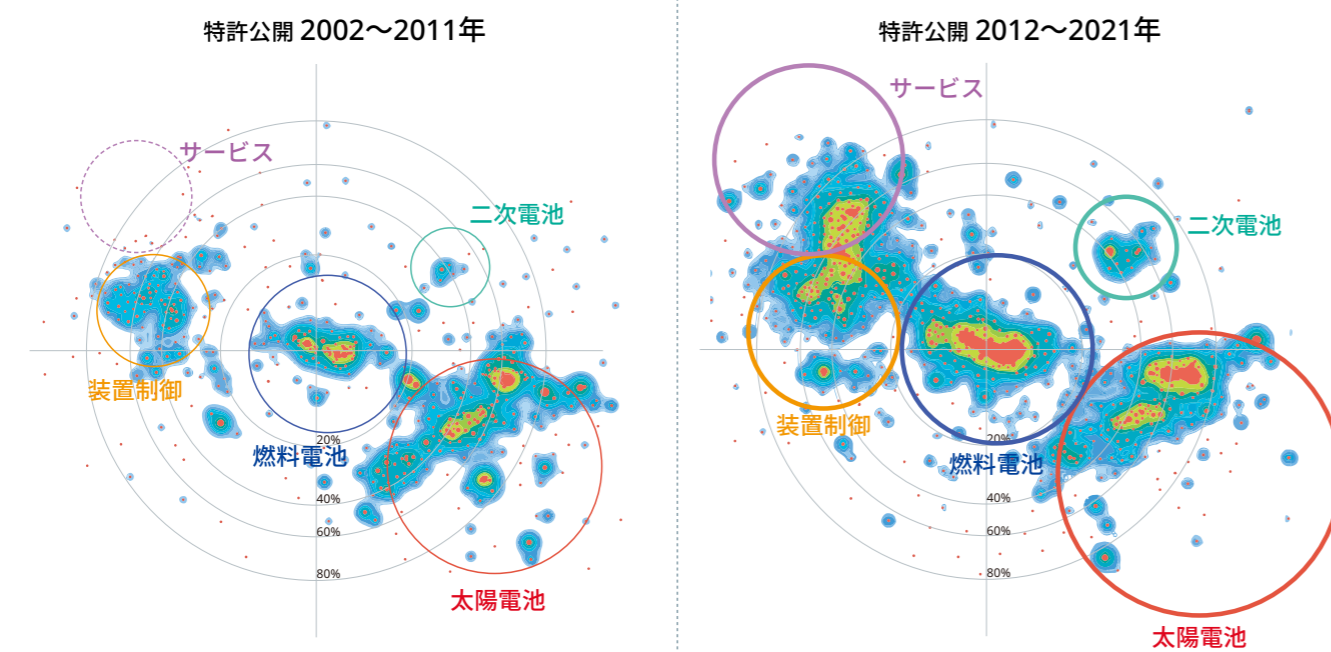
これは京セラの法務知財活動における行動指針です。

環境変化への柔軟な対応・俊敏さが求められる時代であっても一貫すべき考えを行動指針に掲げ、
全社一丸となった知財活動を展開しています。

市場環境を見据えた知財戦略

京セラは1959年の創業以来、幅広い技術を創造し続けてきました。さらに近年は、急速に変化する市場環境において常にお客様の期待に応えるため、モノ売りに加えてコト売りを見据えた開発を行っています。例えば、下図は京セラグループのエネルギー関連特許出願の分野別推移を表しています。2011年頃までの出願領域は太陽電池や燃料電池といったハードウェアに集中していましたが、この10年では二次電池、装置制御、サービスのようなコト売りに必要な技術へ出願領域を拡大しています。

京セラグループのエネルギー関連特許出願の分野別推移 テキストマイニングにより可視化した国内出願領域の時期的な変化



VALUENEX株式会社の「VALUENEX Radar」により要約・請求項の用語を可視化 国内出願4,764件（公開年2002年～2021年）

TOPICS

500件以上の知的財産権を獲得
(SLD Laser社のM&A)

GaN製レーザーのリーディングカンパニーであるSoraa Laser Diode Inc. (現: KYOCERA SLD Laser社) を2021年1月に買収し、500件以上の知的財産権を獲得。これにより、同社製品や技術を活用したLiFi通信、光ファイバー給電などのシステム開発の促進を図り、長期的な成長ドライバーとして年間売上高1,000億円規模の達成に貢献します。

社外への発信、他社との協業に貢献
(「知的財産」Webサイトを公開)

「知的財産」Webサイトを設け、保有する独自技術の一部を紹介し、他社とのビジネス機会の創出に努めています。

「Top100 グローバル・イノベーター」に6度目の選出

世界的な情報サービス企業であるクラリベイト・アナリティクス社が実施する「Top100 グローバル・イノベーター2022」において、京セラが選出されました。

事業戦略検討の初期段階から知財戦略を組み込む

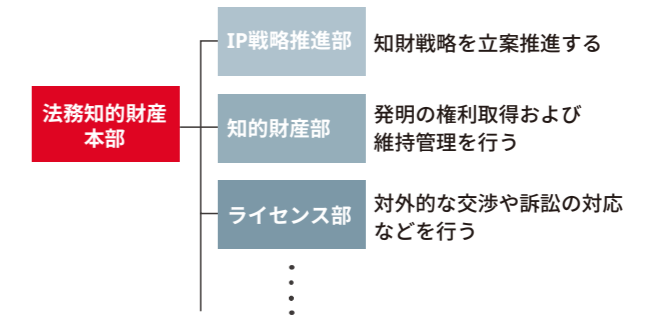
「スマートシティ」のような重要な部門横断プロジェクトにおいては、多岐にわたる事業部門をつなぐ横串部門として知財部門が企画運営に関与することにより、事業戦略検討の初期段階から知財戦略を提案しています。これにより、持続可能で強固なビジネスモデルの構築に貢献しています。

組織体制

● IP戦略推進部

京セラは、「知財戦略を事業戦略に組み込んでいくこと」をミッションとしたIP戦略推進部を設置しています。IPランドスケープ^{※1}などを通じて事業戦略検討の初期段階から知財戦略の組み込みを提案し、各事業をより強固なものとする活動を展開しています。

^{※1} 知財情報に加え、ニュース記事および他社の経営情報などにもとづいて、市場動向や技術動向を分析・予測し、自社事業に貢献する情報を提供する活動の総称。



● ブランド管理委員会

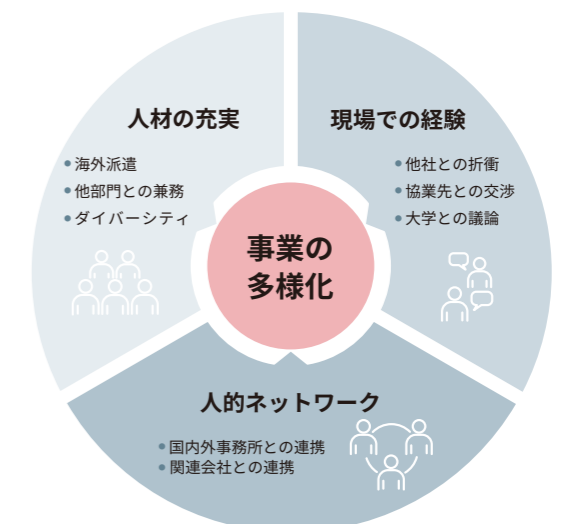
ブランド管理委員会を設置し、その活動を通じてコーポレートイメージの統一と認知促進を図り、京セラグループのブランド価値向上を目指しています。



^{※2} 「TORQUE」、「Enerezza」、「cocochical」、「Aquala」は京セラ株式会社の登録商標です。

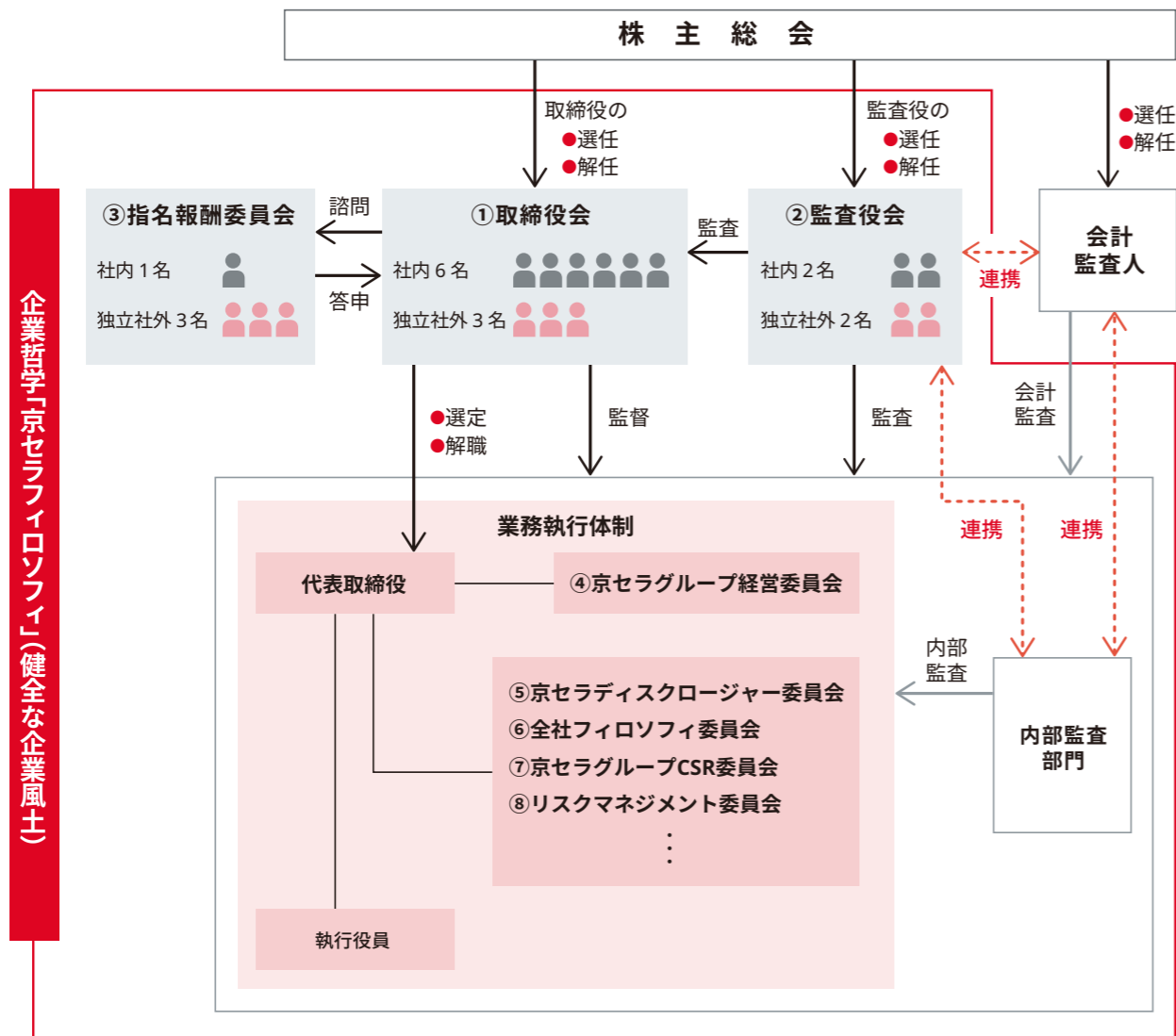
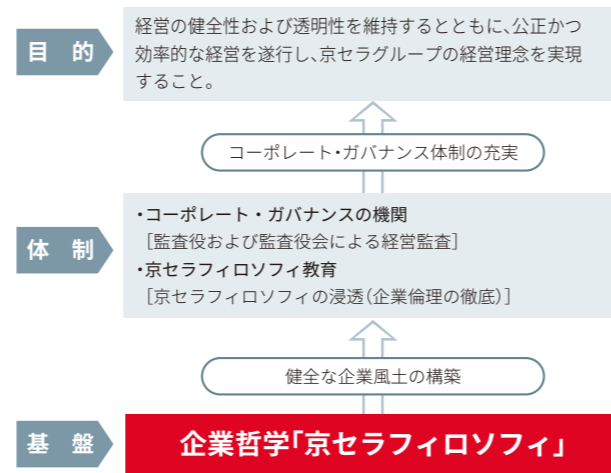
● 現場・実務で通用する知財人材の育成および体制

多様化する事業に対応するべく、私たちは人材への投資を重要視しています。



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社の取締役会は、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運営させる仕組み」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。



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9名で構成されています。取締役には、当社グループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を株主総会に提案してその承認を受けています。2022年3月期は12回開催しました。

②監査役会

当社の監査役には、社内出身の常勤監査役2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。2022年3月期は9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、過半数を社外取締役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指名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。2022年3月期は2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

代表取締役会長、代表取締役社長ならびに日本在住の執行役員常務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、定期的に開催しています。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。2022年3月期は23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。2022年3月期は4回開催しました。

⑥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。2022年3月期は2回開催しました。

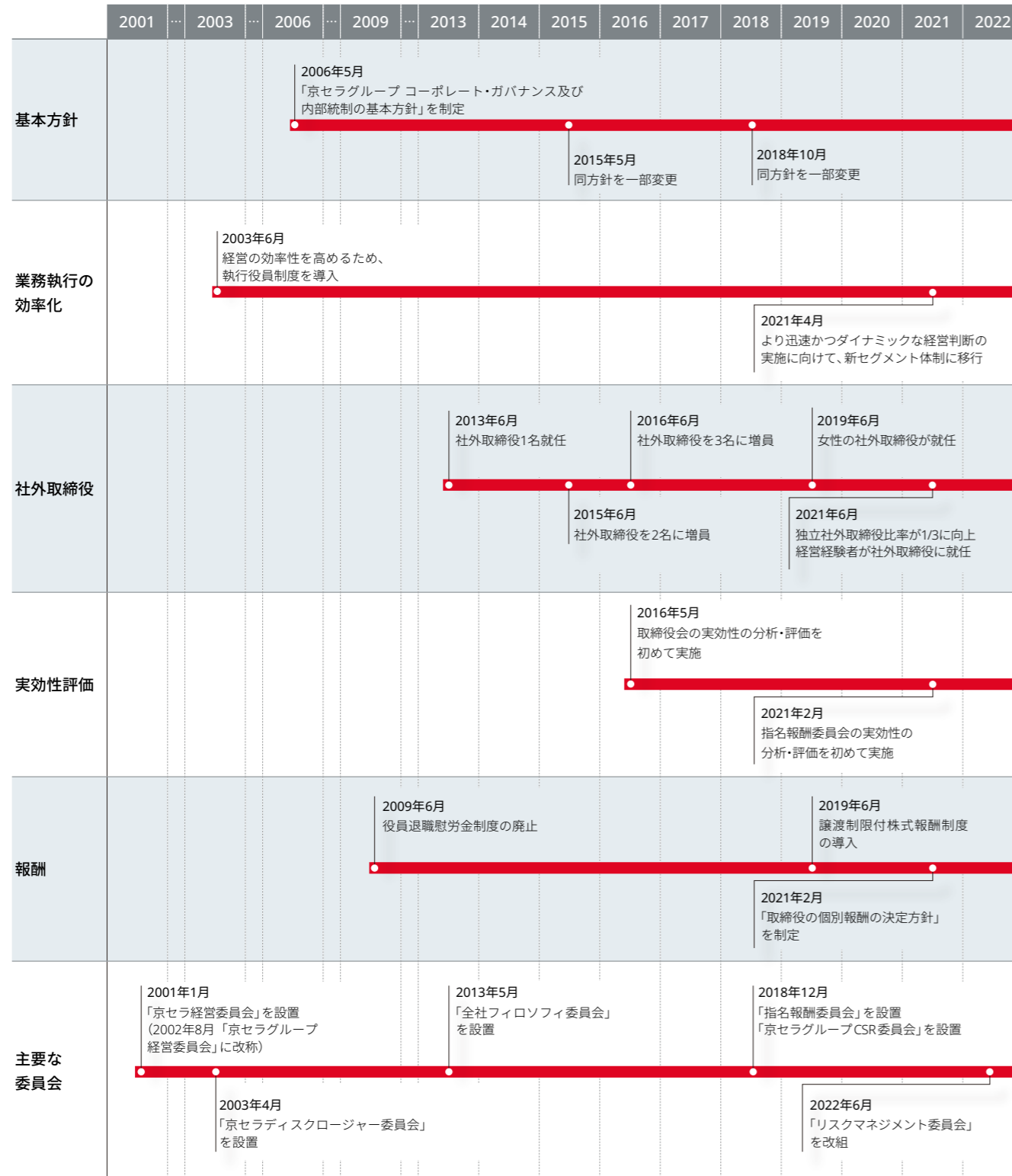
⑦京セラグループCSR委員会

経営理念の実現とSDGsの達成を目指し、社会課題の解決に資する事業戦略や、社会的要求事項に関する方針や目標を審議するため、京セラグループCSR委員会を設置しています。当委員会は、代表取締役社長を委員長とし、取締役を含むトップマネジメントを委員としています。2022年3月期は2回開催しました。

⑧リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント方針の決定やグループとして取り組むべきコーポレートリスクの特定等を行うため、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み



取締役会の構成

取締役会のバランス、多様性および規模に関する考え方

取締役会において当社グループの成長戦略の大きな方向性を示し、その妥当性やリスク等を客観的かつ多様な観点から議論し、また、業務執行の状況を適切に監督するためには、取締役会が①～⑤のスキルを備える必要があると当社は考えています。

- ① グローバル経営
- ② 営業・マーケティング
- ③ テクノロジー
- ④ 財務・会計
- ⑤ 法務・リスクマネジメント

現在の取締役の備える主なスキルは、次表のとおりです。

取締役の選任に関しては、当社グループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を選任することを前提に、取締役会として備えるべきスキルのバランスおよび人種、民族、ジェンダーや国際性、職歴、年齢層の面を含む多様性を確保することを指方針としています。この方針のもと、取締役会は各スキル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しています。なお、独立社外取締役に、他社での経営経験を有する者を1名選任しています。

現在の取締役の備える主なスキル

		グローバル経営	営業・マーケティング	テクノロジー	財務・会計	法務・リスクマネジメント
代表取締役会長	山口 悟郎	●	●			
代表取締役社長	谷本 秀夫	●		●		
取締役	触 浩	●		●		
取締役	伊奈 憲彦	●	●			
取締役	嘉野 浩市	●	●		●	
取締役	青木 昭一	●			●	●
取締役(社外)	青山 敦			●		●
取締役(社外)	古家野 晶子					●
取締役(社外)	垣内 永次	●	●			

取締役会の機能強化に向けた取り組み

指名報酬委員会の設置

当社は、指名、報酬等に係る決定手続の客観性・透明性を確保するため、指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員会では、経営陣幹部、取締役の指名（後継者計画を含む）、報酬等の重要事項について、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、十分に議論し合意しています。

当社の指名報酬委員会の構成の独立性に関する考え方・権限・役割等は以下のとおりです。

<構成の独立性に関する考え方>

委員の過半数を独立社外取締役とすることで、独立性を確保する。

<権限・役割>

取締役会の諮問に応じて、(1)取締役の選任、解任に関する事項、(2)取締役の報酬等に関する事項、(3)執行役員の選任、解任に関する事項について審議を行い、取締役会に対して答申を行う。また、これらの諮問によらず、取締役会に適宜助言を行う。

取締役会の実効性評価

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目指すため、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・評価を行っています。

<2022年3月期に実施した実効性評価の概要>

1. 評価方法

取締役および監査役の全員を対象にアンケートを実施しました。

2. アンケート項目

以下の①～④に関する4段階評価と自由記述により、定量的評価と定性的評価を行っています。

- ① 取締役会の運営・審議（情報提供、審議項目、開催頻度、審議時間、自由闊達な意見交換、事務局支援 等）
- ② 取締役会の構成（規模、メンバーのバランス、多様性 等）
- ③ 取締役会の役割・責任（会社の大きな方向性に関する議論、経営監督、子会社管理 等）
- ④ 任意の指名報酬委員会（審議項目、開催頻度、審議時間）

3. 今回の評価結果の概要および今後の取り組み

評価の結果、当社取締役会は概ね実効性が確保されており、特に以下の点について評価されていることを確認しました。

- ・ 昨年取締役会構成を見直し、社内取締役の人数が減少したことにより、規模・構成の適正化が図られた。
- ・ 社外役員に対して、年間を通して複数回事業の現況や戦略に関する報告等を実施したことにより、当事業の理解を深めるとともに、執行側と意見を交わす機会が増えた。

また、当社取締役会は、前回の評価で確認した課題の改善に向けて、事業戦略に関する説明の拡充、情報提供の充実に取り組んでまいりましたが、今回の評価結果を踏まえ、引き続きさらなる実効性の向上を目指し、以下の取り組みを推進してまいります。

- ・ 内部統制やリスク管理に関する議題、株主・投資家からの意見に関する議題を一層充実させる。
- ・ 全社的な戦略など当社グループの方向性に関する議論の比重を高めるとともに深化を図る。

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。

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ひとつに、「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。

監査役の機能強化に向けた取り組み

当社における監査役の機能強化に向けた取り組み状況は、次のとおりです。

1. 監査役および監査役会の職務を補助するため、監査役の要求に応じ、監査役と事前協議のうえグローバル統括監査部から人選された従業員を配置。
2. 経営全般に関する意見交換等を行うため、代表取締役と定期的に会合を実施。
3. 京セラグループ会社の取締役の業務執行の適法性および内部統制の監査のため、京セラグループ会社の監査役が一堂に会して討議をする「京セラグループ監査役連絡会」を定期的開催。
4. 京セラグループの関係者が監査役会に直接通報できるようにするため、「京セラ監査役会通報制度」を導入。
5. 会計監査人と監査計画、四半期ごとの監査内容および監査結果等について定期的に会合を実施するとともに、必要に応じて随時情報交換や意見交換を実施。
6. 京セラグループにおける業務が法令・内規等に基づいて適正かつ効率的に執行されていることを評価・モニタリングするため、内部監査部門と、適時、会合を実施。
7. 当社の一般株主との利益相反が生じることのない独立性のある社外監査役2名が就任。

社外役員

社外役員が果たす機能および役割

当社では、大学院教授、弁護士または経営経験者として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、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基づく企業哲学「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。

社外役員の活動状況(2022年3月期)

	氏名	主な活動状況
社外取締役	青 山 敦 <small>独立役員 指名報酬委員</small>	取締役会12回すべてに出席しました。取締役会では、大学院教授としての豊富な知識と経験に基づき、特に技術経営の観点から積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。 また、指名報酬委員会の委員として委員会2回すべてに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
	古家野 晶 子 <small>独立役員 指名報酬委員</small>	取締役会12回すべてに出席しました。取締役会では、弁護士としての豊富な知識と経験に基づき、特に法的な観点やダイバーシティの観点から積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。 また、指名報酬委員会の委員として委員会2回すべてに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
	垣 内 永 次 <small>独立役員 指名報酬委員</small>	当社取締役就任後の取締役会10回すべてに出席しました。取締役会では、経営経験者としての豊富な知識と経験に基づき、特に事業戦略・経営戦略の観点から積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。 また、指名報酬委員会の委員として委員会2回すべてに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
社外監査役	坂 田 均 <small>独立役員</small>	取締役会12回すべてに、また監査役会9回すべてに出席しました。取締役会・監査役会では、弁護士としての豊富な知識と経験に基づき、特に法的な観点から積極的に発言を行っています。
	秋 山 正 明 <small>独立役員</small>	取締役会12回すべてに、また監査役会9回すべてに出席しました。取締役会・監査役会では、公認会計士としての豊富な知識と経験に基づき、特に財務・会計の観点から積極的に発言を行っています。

社外役員の独立性に関する考え方

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督・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。この基本的な考え方を満たしたうえで、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の定める独立性基準を踏まえて当社が策定した「社外役員の独立性に関する判断基準」に基づき、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。

<社外役員の独立性に関する判断基準>

当社は、社外取締役および社外監査役(以下「社外役員」という)が以下に定めるいずれの事項にも該当しない場合、当該社外役員は独立性を有しているものと判断します。

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

(注) *1 当社グループ…当社と当社の子会社をいう。
 *2 業務執行者…業務執行取締役、執行役、執行役員その他これらに準じる者および使用人(従業員)をいう。
 *3 過去10年間…過去10年内のいずれかの時において、当社グループの業務執行者でない取締役または監査役(社外監査役の場合は当社グループの監査役)であった者にあつては、それらの役職への就任の前10年間をいう。
 *4 重要な地位…役員、執行役、執行役員その他これらに準じる者および部長クラス以上の上級管理職にある使用人(従業員)をいう。

役員報酬

取締役

「取締役の個別報酬の決定方針」

基本方針

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

	基本報酬	取締役賞与(業績連動報酬等)	譲渡制限付株式報酬(非金銭報酬等)
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	<2009年6月25日 第55期定時株主総会> 年額4億円以内 ただし使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない	<2009年6月25日 第55期定時株主総会> 年額3億円を上限として当該期の連結当期純利益 [*] の0.2%以内	<2019年6月25日 第65期定時株主総会> 年額1億円以内かつ親会社の所有者に帰属する当期利益の0.1%以内 株式数の上限を年25,000株以内
内容	<ul style="list-style-type: none"> ●各取締役の責務に応じて支払う金銭報酬 ●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定める ●年額を12等分して毎月支給 	<ul style="list-style-type: none"> ●各取締役の当該事業年度の業績への貢献度に応じて支払う金銭報酬 ●「親会社の所有者に帰属する当期利益」を業績指標とし、業績指標に基づいて定められた数値に、取締役の役位に応じた所定の係数および業績への貢献度に応じた個人別査定係数を乗じて算定 ●事業年度終了後に年1回支給 	<ul style="list-style-type: none"> ●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、株主との一層の価値共有を進めることを目的に当社の普通株式(譲渡制限付株式)を支給する報酬 ●各取締役に対する支給額は役位ごとに設定 ●事業年度ごとに年1回付与

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

各報酬の割合に関する考え方

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

報酬決定プロセス

- ・ 取締役会の諮問機関として過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会を設ける。同委員会は、取締役会の諮問を受け、外部専門機関による役員報酬のベンチマーク結果などの客観的データも参照のうえ、基本報酬の支給基準、取締役賞与の算定基準および譲渡制限付株式報酬の付与基準を含む取締役報酬制度の妥当性を検証し、その結果を取締役に答申するものとする。
- ・ 取締役の個別の報酬額は、取締役会決議に基づき代表取締役会長および代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとする。
- ・ 取締役会は、上記の委任された権限が代表取締役会長および代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名報酬委員会に各報酬の役位ごとの支給基準、算定方法または付与基準を諮問し答申を得るものとし、代表取締役会長および代表取締役社長は当該答申の内容に従って決定をするほか、決定をした支給額および割当株式数の結果を指名報酬委員会に報告するものとする。

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(2009年6月25日 第55期定時株主総会)

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。

取締役および監査役の報酬等の総額等(2022年3月期)

役員区分	報酬等の総額	基本報酬		取締役賞与		譲渡制限付株式報酬	
		総額	支給人数(人)	総額	支給人数(人)	総額	支給人数(人)
取締役(社外取締役を除く)	390	145	12	191	6	54	6
社外取締役	39	39	4	—	—	—	—
監査役(社外監査役を除く)	48	48	2	—	—	—	—
社外監査役	22	22	2	—	—	—	—
合計	499	254	20	191	6	54	6

(注) 上記表中の報酬等の総額とは別に、取締役(社外取締役を除く)には使用人兼務取締役の使用人分報酬等として295百万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

当社は、取引関係の維持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、中長期的に当社の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。

毎年の保有に係る検証の結果、保有意義がないと判断された株式につきましては縮減しています。

なお、当社は、「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第二電電株式会社(現 KDDI 株式会社)を設立し、同社株式を保有しています。当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、同社との戦略的連携を追求するため保有を維持する考えです。

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

議決権行使について

保有株式に係る議決権行使は、議案が当社の保有株式に関する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と当社経営理念との整合性を確認したうえで、上程議案ごとに中長期的な企業価値の向上および株主共同の利益につながるか、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(2022年6月28日現在)

■取締役会 出席回数/開催回数(2022年3月期) ◎指名報酬委員会 出席回数/開催回数(2022年3月期) ○監査役会 出席回数/開催回数(2022年3月期)

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

選任理由

2013年に代表取締役社長に就任して以来、当社グループの経営の舵取りを担っており、2017年4月からは代表取締役会長を務め、取締役会議長として取締役会を適切に運営するとともに、当社グループ内への企業理念の浸透に向けて積極的に提言を行っているためです。

■取締役会 12/12回
◎指名報酬委員会 2/2回



代表取締役社長

谷本 秀夫

1982年 3月 当社入社
2015年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社執行役員常務
2016年 6月 当社取締役兼執行役員常務
2017年 4月 当社代表取締役社長兼執行役員社長[現在]

選任理由

2017年4月から代表取締役社長として当社グループの経営の舵取りを担っており、新規事業の創出、生産性の向上に取り組むとともに、組織改革等を強く推進し、当社グループの持続的な成長を牽引しているためです。

■取締役会 12/12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
2013年 4月 当社執行役員常務
2013年 6月 当社取締役兼執行役員常務
2015年 4月 当社取締役兼執行役員専務
2016年 9月 当社半導体部品有機材料事業本部長
2021年 4月 当社取締役兼執行役員常務[現在]
当社コアコンポーネントセグメント担当[現在]

選任理由

2009年から自動車部品事業本部長および半導体部品有機材料事業本部長を歴任し、各事業の成長・発展に貢献してきたためです。

■取締役会 11/12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
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
2014年 4月 同社常務執行役員
2014年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2016年 4月 同社取締役兼営業本部長
2017年 4月 当社執行役員常務
京セラドキュメントソリューションズ(株)代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役兼執行役員常務[現在]
2021年 4月 当社ソリューションセグメント担当[現在]

選任理由

2017年から京セラドキュメントソリューションズ(株)の代表取締役社長を務め、同社のグローバルな成長・発展に貢献してきたためです。

■取締役会 12/12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
2013年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社執行役員上席
2016年 4月 当社執行役員常務
2016年 6月 当社取締役兼執行役員常務[現在]
2021年 4月 当社電子部品セグメント副担当[現在]

選任理由

2012年から関連会社統括本部長として国内外の子会社への運営指導を的確に行い、当社グループの成長・発展に貢献してきたためです。

■取締役会 12/12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、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
2009年 6月 当社取締役兼執行役員常務[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
2021年 4月 当社コーポレート担当[現在]

選任理由

長年、経理・財務部門において本部長を務め、当社グループの経理・財務戦略を担い、当社グループの成長・発展に貢献してきたためです。

■取締役会 12/12回



取締役

青山 敦

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

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
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[現在]
2016年 6月 当社社外取締役[現在]

選任理由

技術開発やイノベーションの創出、研究開発および製品開発プロセスに関する研究を行う技術経営の分野で豊富な知識・経験と高い識見を有するとともに、社外取締役に就任後、学術的な知見に基づきAIやIoTの活用に関する提言を積極的に行っているためです。

■取締役会 12/12回
◎指名報酬委員会 2/2回



取締役

古家野 晶子

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[現在]
2019年 6月 当社社外取締役[現在]

選任理由

弁護士として企業法務をはじめ各分野で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ついても幅広い知見を有するとともに、社外取締役に就任後、法的な観点からの提言に加えて、ダイバーシティに関する提言を積極的に行っているためです。

■取締役会 12/12回
◎指名報酬委員会 2/2回



取締役

垣内 永次

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

1981年 4月 大日本スクリーン製造(株)
(現(株)SCREENホールディングス)入社
2005年 4月 同社執行役員
2006年 4月 同社上席執行役員
2007年 4月 同社常務執行役員
2011年 6月 同社取締役
2014年 4月 同社代表取締役 取締役社長
2016年 4月 同社最高経営責任者
2019年 6月 同社代表取締役 取締役会長[現在]
2021年 6月 当社社外取締役[現在]

選任理由

グローバルに事業を展開する企業グループの経営トップを務めており、企業経営における豊富な経験と高い識見を有しているためです。

■取締役会 10/10回
◎指名報酬委員会 2/2回

監査役



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
2013年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社執行役員上席
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[現在]

選任理由

半導体部品事業において海外営業を経た後、2011年4月からは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しているためです。

■取締役会 11/12回
○監査役会 9/9回



常勤監査役

西村 裕司

1985年 3月 当社入社
2013年 2月 KYOCERA Vietnam Co., Ltd. 経営管理部長
2016年 7月 当社グローバル統括監査部長
2022年 4月 当社グローバル統括監査部長付
2022年 6月 当社常勤監査役[現在]

選任理由

長年、経理部門および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ならびに豊富な経験と高い識見を有しているためです。



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[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
2013年 6月 日本新薬(株)社外取締役
2016年 6月 当社社外監査役[現在]

社外監査役

独立役員

選任理由

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するとともに、社外監査役に就任後、客観的かつ独立した立場から実効性のある監査を行っているためです。

■取締役会 12/12回
○監査役会 9/9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
2016年 6月 当社社外監査役[現在]
2020年 1月 秋山正明公認会計士事務所代表[現在]

選任理由

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とともに、社外監査役に就任後、客観的かつ独立した立場から実効性のある監査を行っているためです。

■取締役会 12/12回
○監査役会 9/9回

社外監査役

独立役員

執行役員

執行役員社長		執行役員常務						執行役員上席	
谷本 秀夫	触 浩 コアコンポーネントセグメント担当	伊奈 憲彦 ソリューションセグメント担当	嘉野 浩市 電子部品セグメント副担当	青木 昭一 コーポレート担当	佐藤 隆 総務人事本部長	ジョン・サービス 電子部品セグメント担当 KYOCERA AVX Components Corporation 取締役会長	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									
水上 友介 KYOCERA Europe GmbH 取締役社長	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	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	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	
執行役員									
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	安藤 博教 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	山田 通憲 半導体部品セラミック材料事業本部 副本部長	仲川 彰一 研究開発本部長	長崎 浩一 自動車部品事業本部長	作島 史朗 電子部品事業本部長	
執行役員									
池内 雅文 ディスプレイ事業本部長	鈴木 克彦 ディスプレイ事業本部 副本部長	千田 浩章 経営管理本部長	脇 克行 関連会社統括本部長	飯野 晃 通信機器事業本部長	芝田 員範 法務知的財産本部長	ニック・ハンタラス KYOCERA International, Inc. 取締役社長			

社外取締役メッセージ



社外取締役
青山 敦

社外取締役
古家野 晶子

社外取締役
垣内 永次

「ザ・カンパニー」の実現に向け、 イノベーションの専門家として「知の探索」に貢献します。

社外取締役 青山 敦

昨年度は、全世界的な半導体不足、ロシアのウクライナ侵攻など、事業に大きな影響がある出来事が立て続けに起こりました。このような事業環境にあっても、売上、利益ともに伸ばせたのは、取締役会の適切な判断と従業員の全員参加の努力の賜物と認識しております。企業が持続的に価値を創出し成長するためには、「両利きの経営」が必要とされています。すなわち、「知の深化(主力事業の絶え間ない改善)」と「知の探索(新規事業に向けた実験と行動)」をバランスよく行わなければならないということです。「知の深化」については、アメーバ経営に基づく強い現場力として定評がありますが、近年は「知の探索」の重要性についての意識も高まり、新セグメント体制への移行、中期経営計画の検討など、イノベーションに向けた体制も整えられてきました。取締役会も、将来構想や事業戦略について踏み込んだ議論ができる場となってきました。私もイノベーションの専門家として貢献できたと感じております。指名報酬委員会においても、具体的事項の審議だけでなく、その背景にあるダイバーシティや利益分配の考え方など経営の根幹にかかわる議論が行われ、実質的に機能していると評価します。体制が整い立派な戦略があっても、従業員がそれを信じ日々の仕事の中で実践する心構えが必要です。予想もできないことが次々と起こるVUCAの時代にあっても、正しい判断をし続けるには規範が必要です。その源泉が「京セラフィロソフィ」です。「京セラフィロソフィ」を大切にすることで、売上だけでなく、従業員の幸福を実現する3兆円企業「ザ・カンパニー」が実現すると信じます。そのために、私も微力ながら尽くしたいと考えております。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じて、 従業員がチャレンジできる会社であり続けることが大切です。

社外取締役 古家野 晶子

急速なデジタル化の進展とコロナ禍等により、私たちの事業環境や生活環境は加速度を上げて変化しています。企業経営において、正しい価値判断とスピーディーな意思決定がますます求められている状況下で、当社には京セラフィロソフィがあり、「人間として何が正しいか」という判断基準が重視されていることは大きな強みだと感じています。また、昨年の新セグメント体制への移行と取締役会の体制変更は、会社の意思決定の迅速化と会社の方向性に関する議論の充実に寄与しました。取締役会や指名報酬委員会では、長期的な企業価値向上のための議論と多角的なリスク分析を一層大切にしたいと思います。当社は、デジタル化の潮流を契機として、近い将来、売上高3兆円を達成することを目標に据えています。そのために最も大切なことは、京セラグループで働く人々が目を輝かせて仕事にチャレンジできる会社であり続けることです。ダイバーシティ&インクルージョンの推進は、まさにそのための取り組みであり、従来の職場慣行や昇進システムへの挑戦です。経営トップの積極的推進により、女性登用や男性の育児参加の促進、性の多様性を尊重する取り組みなど多様な人材の活躍を促す環境整備は確実に前進していますが、私たちの社会が直面する少子高齢化や社会の分断といった難課題に成長の足をとられないためには、今後も危機感をもって推進していくことが必要だと考えています。グローバル企業として各国の様々な取り組みを共有し、全社レベルはもちろん、現場レベルの積極的な創意工夫がなされることで、成長・飛躍への足掛かりが築かれることを応援していきたいと思っております。

経営目的の実現と経営品質向上のため、 取締役会の議論をさらに充実させます。

社外取締役 垣内 永次

当社の取締役会体制が変わった昨年度、新任社外取締役として就任し、2年目に入りました。以前の取締役会との比較ができないものの、新体制での取締役会は充実しています。社外取締役からの意見や質問について、取締役、執行側関係者との間で真摯な議論ができています。私は、特に設備投資や開発投資などの成長戦略に関して質問や意見を出しました。加えて、他の上場企業の常勤取締役を務めている観点から、経営数値の確認や、議案に対する執行側の判断や背景について意見を申しました。当社の事業内容や執行状況については、各セグメントの事業説明や、取締役会議案の事前説明を執行側関係者から相応の時間をかけて丁寧に行うことができました。事業ごとに過去の経緯や技術、事業環境や競争環境、成熟度や成長機会等が異なるため、社外取締役としての監督視点も、多岐にわたります。また、管理系の諸活動、例えば投資家とのIR活動や株主とのSR活動、サステナブル関連、人事戦略、内部統制等についても説明いただきました。管理系の活動状況が、定期的に取締役会にて報告されることで、取締役会の実効性向上がさらに図れると考えます。また、指名報酬委員会のメンバーとして、当社の考えや背景を丁寧に説明いただき、具体的な審議に加わりました。役員登用に関する意見や、報酬制度についても意見を申しました。委員会の運営そのものは形骸化も見られず、改善志向の姿勢が見られると評価しています。当社は、売上高3兆円への成長を宣言しています。事業の成長戦略に関する議論に加えて、経営目的の実現と経営品質向上のため、取締役会で充実した議論となり得る社外取締役としての意見を出してまいります。

社外監査役メッセージ



社外監査役
坂田 均

社外監査役
秋山 正明

**新しいものづくりをしているという自信と活気をもって
変革の時代に立ち向かうことを大いに期待しています。**

社外監査役 坂田 均

この1年を振り返りますと、半導体不足をはじめとするサプライチェーンの混乱や、原材料、物流コスト、エネルギー価格の高騰はあったものの、セグメントごとの売上高および営業利益はともに順調に増加しており喜ばしいかぎりです。また、成長の可能性のある分野への集中的な設備投資および研究開発費の投入も効率的に行われています。今後の課題としては、セグメントに存在する不採算部門をどのように整理整頓するのか大いに考えています。京セラグループ全体のコーポレート・ガバナンスの状況は、新たな評価基準の導入により重要度別にそれぞれの問題点を把握することができていますし、現在大きな問題点は認識されていません。ただ、社員の声に耳を傾けるためには、内部通報制度のさらなる充実が期待されることです。新たな年度においては、社員全員が、業績の向上に対する自負だけでなく、新しいものづくりをしているのだという自信と活気をもって、変革の時代に立ち向かっていくものと大いに期待しています。

私は、弁護士として京セラグループのさらなる発展に貢献したいと思っています。

**海外リスクが高まる現状においては、
海外子会社等の監査がより重要です。**

社外監査役 秋山 正明

企業のステークホルダーに対する重要なミッションは、企業価値を年々高めていくことであり、そのためには持続的成長を続けていくことがより大切であると考えています。現在の企業を取り巻く経営環境においては、ESG、SDGs等の多様な価値観に基づく多面的企業活動が求められています。

当社の強みは、「アメーバ経営」に裏打ちされた強い現場力と正しい企業活動へと導く羅針盤の役割を果たす「京セラフィロソフィ」の存在であります。現場においてコスト削減を図りながら高品質の製品を創り出すことにより、日々付加価値を高めていく努力が持続的成長を支えています。一方、社会における正しい経営活動を「京セラフィロソフィ」が支えています。社外監査役は、第三者目線で、当社の持続的成長を阻害する要因を発見し、これを除去するよう助言するのが役目であると認識しています。

このため、取締役会では、経営計画の内容、特に投資案件については、投資の妥当性、投資回収計画、投資先の財務内容を中心に発言を行い、監査役会では、業務監査の計画ならびに結果について、審議を行うとともに、四半期ごとに会計監査人から会計監査の計画ならびに結果の報告を受けるとともに半期ごとに京セラグループ監査役連絡会において、子会社の監査役から経営状況および監査結果の報告を受けるなど、京セラグループ全体のリスク把握に努めています。特にウクライナ問題のような海外リスクが高まる現状においては、海外子会社等の監査がより重要と考えています。そのため、海外のビジネスリスクにフォーカスした業務監査を実施するグローバル統括監査部から適宜監査結果の報告を受け、海外子会社等の抱えるリスク状況の把握に努めています。



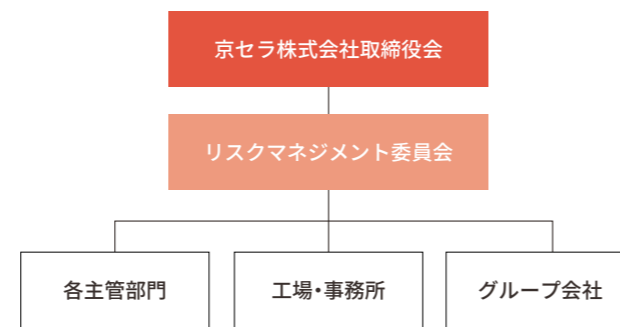
リスクマネジメント・コンプライアンス・事業継続計画 (BCP) の取り組み

京セラグループを取り巻く事業環境は、世界経済のデカップリングの動きが続く中で、経済安全保障の観点からサプライチェーンの見直しを迫られるなど、不安定性 (volatility)、不確実性 (uncertainty)、複雑さ (complexity)、曖昧さ (ambiguity) に直面しています。当社は、このような時代を生き抜くために不可欠なリスクマネジメント・コンプライアンス・BCP活動を積極的に推進することにより、経営のレジリエンスを高め、グループの持続的な発展に貢献していきます。

リスクマネジメント

京セラグループは、京セラ株式会社社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を年2回開催し、リスクマネジメント方針の決定、グループとして取り組むべきコーポレートリスクの特定、リスク管理の責任と権限を持つリスクオーナーの設定などを行うとともに、リスク対応策の進捗状況のレビューを行っています。今後、経済安全保障や人権問題の対応、情報セキュリティの強化などに重点的に取り組んでまいります。

推進体制概念図



コンプライアンス

京セラグループでは、コンプライアンス活動にグローバルに取り組む姿勢を明確化した、「京セラコンプライアンス憲章」を制定し、社内外に公表しています。そして、この「京セラコンプライアンス憲章」をグループ全体に展開し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。一方、当社の事業活動がグローバルに広がるほど、個人情報保護に関する各国の規制への対応が必要となります。欧州の一般データ保護規則 (GDPR) の発効と前後して、世界各国で個人データなどの自国外・地域外への移転の規制を含めた個人データの厳格な取扱いを定めた法律の導入が加速しています。またグローバルなデジタルマーケティングの施策にも当社は適切に対応していくため、関係部門・海外グループ会社と連携し、個人情報の取り扱いについて継続的な調査と対策に努めていきます。さらに、近年、世界的に取り締りが強化され、国際企業が数多く摘発されている贈収賄規制についても、グローバルに事業を展開する当社の基本姿勢として「京セラグループ贈収賄防止基本方針」を制定しています。また、贈収賄防止体制は、「京セラ贈収賄防止規程」によって定められています。さらにグループ各社による社内規程導入とルール・手続の周知徹底のため、従業員教育を進めています。

» リスク・コンプライアンス*に関する取り組み

リスク・コンプライアンス会議

京セラでは、事業の現場でのリスク・コンプライアンス活動の促進を目的として、リスク・コンプライアンス会議を年に4回開催し、事業部門や間接部門、国内関連会社と情報共有および意見交換を行っています。

リスク・コンプライアンス月間

毎年12月を京セラの「リスク・コンプライアンス強化月間」と位置付け、全従業員に対して、啓発・教育を実施しています。また、一人ひとりがリスク・コンプライアンス活動の重要性をあらためて意識するきっかけとなるように社長メッセージの発信や、重要ポイントの朝礼での周知 (一口メモ)、全従業員を対象にしたe-ラーニングを実施しています。これらの取り組みをグループ各社とも共有することで、リスクマネジメント・コンプライアンス・BCPの活動を浸透させ、グループの体制構築に努めています。

*当社では、リスクマネジメント、コンプライアンス、BCPに関わる活動を総称して、リスク・コンプライアンス活動と呼んでいます。

» グローバル法務知財5極体制

京セラグループは活発なM&Aにより、グループ会社数が約300社となり、今後も拡大が予想されます。そこでグローバルコンプライアンス推進部が所属する法務知的財産本部では、世界を5つの地域に分け、各地域の統括会社はその地域内のグループ会社と連携して法的リスクを低減する体制を構築し、この体制を通じて、積極的にコンプライアンス活動を行っています。また、グループ会社とコンプライアンス活動をグローバルに、より効率的に進めるためには、グループ各社間の協力や情報共有のためのネットワーク構築が必要不可欠となります。そこで各地域の統括会社や各グループ会社が出席する「京セラグループリーガル・コンプライアンス・知財会議」を開催し、グループ方針や共通の課題を協議しています。さらに米国、欧州、中国、アジアパシフィック、日韓の5つの地域それぞれにおいても、現地の状況を踏まえた会議が活発に開催されています。



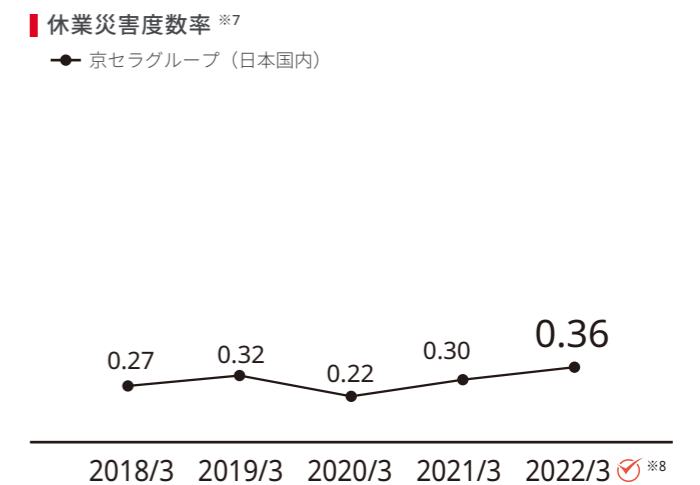
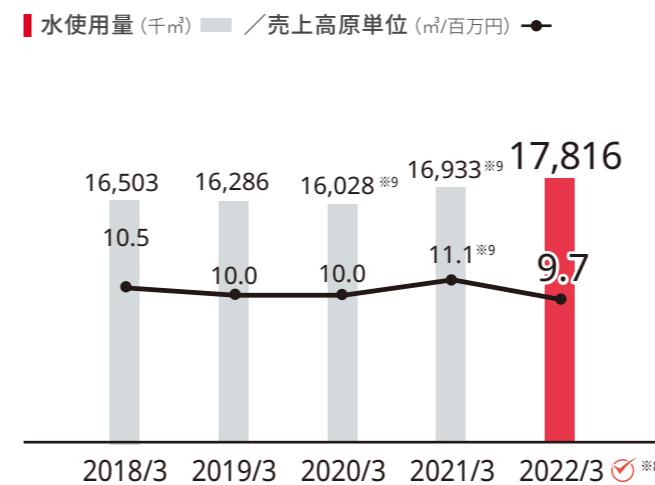
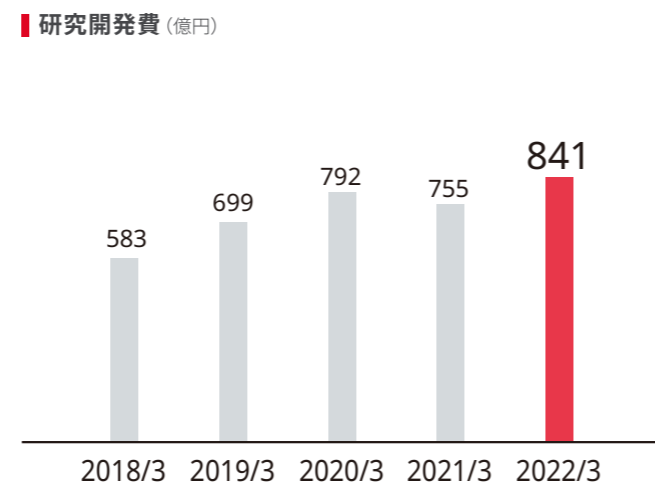
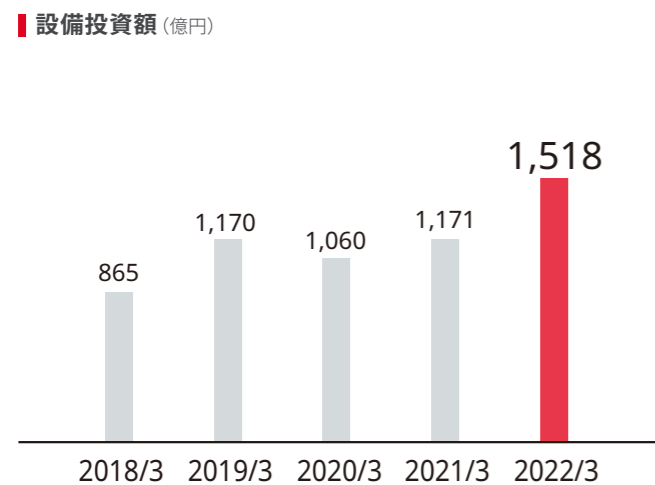
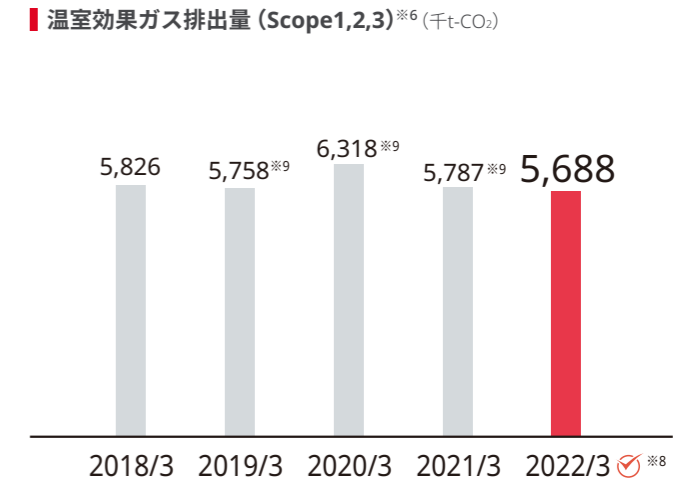
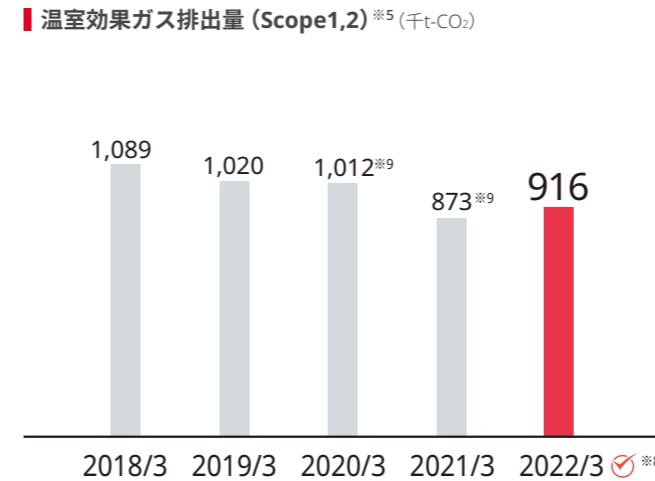
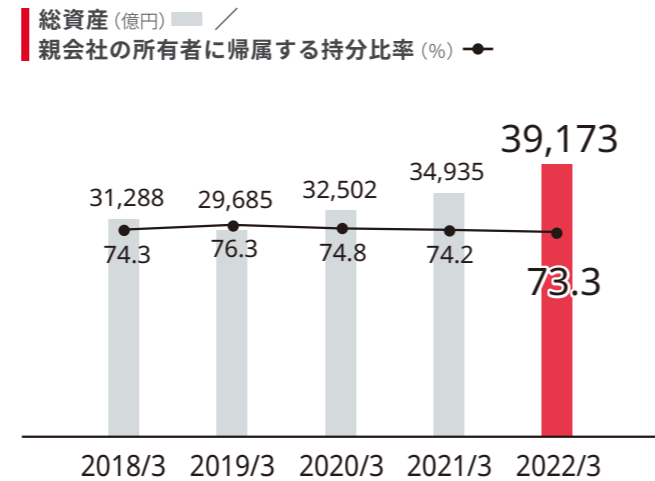
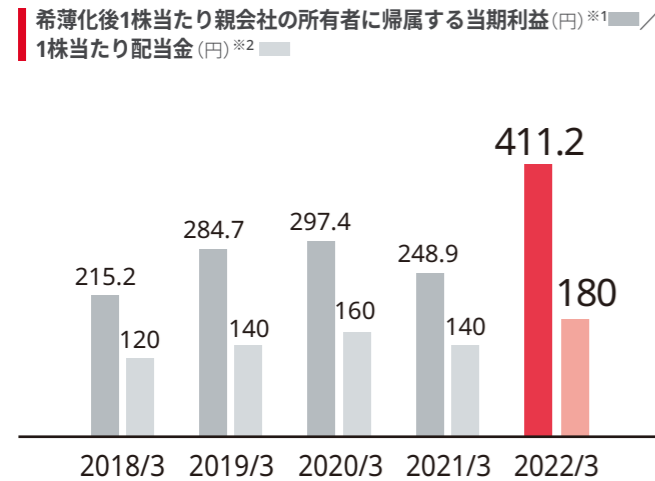
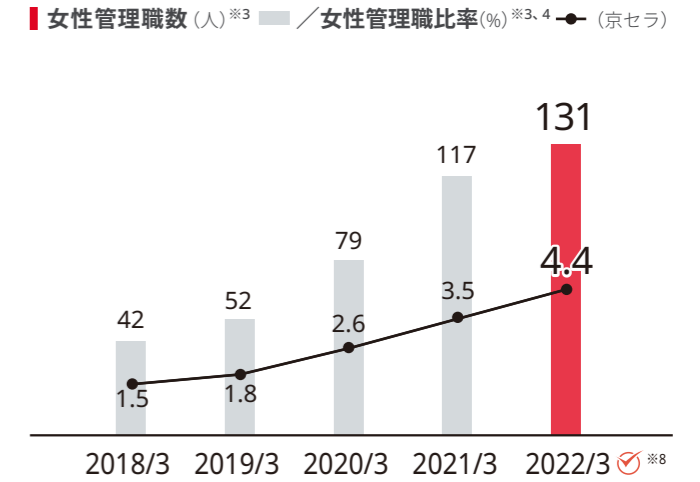
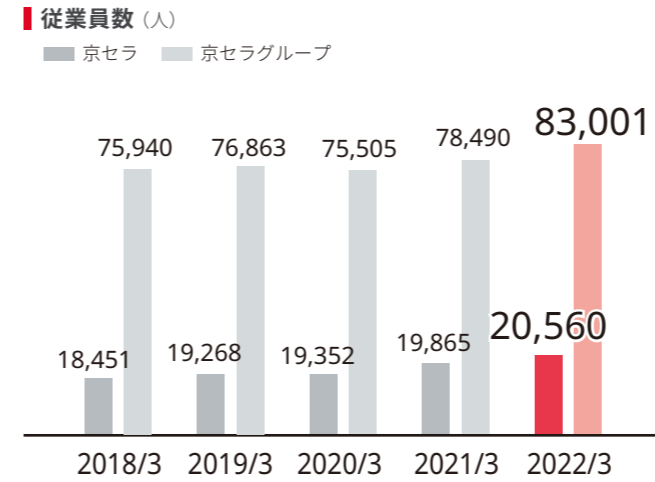
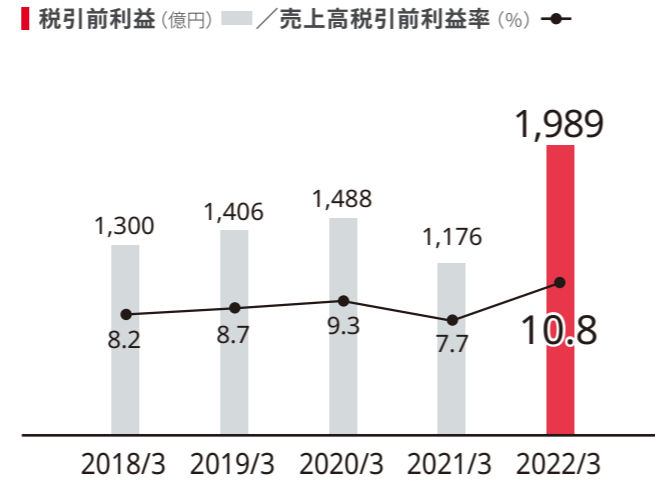
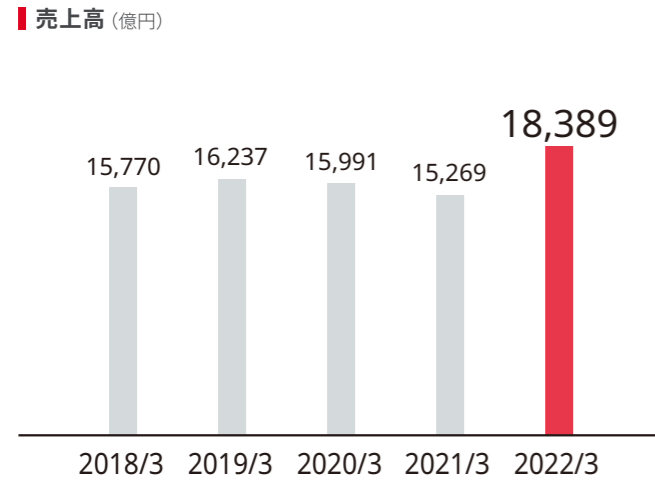
京セラグループリーガル・コンプライアンス・知財会議

事業継続計画 (BCP)

京セラグループは、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。近年、地震に加え台風や豪雨など、さまざまな自然災害の発生や新型コロナウイルス感染症の蔓延、国際紛争などによるサプライチェーンリスクなど、事業継続を脅かすリスクが増加傾向にあります。これら事業中断発生リスクを検証し、重要な設備、部品、原材料、代替生産手段確保など、重要経営資源への対策を行っています。また、教育・訓練、是正・見直しを含め、事業継続マネジメント (BCM) を実践しています。

» サプライチェーンリスクへの対応

重要なサプライヤーへBCP取組状況調査を実施しています。新たに重要な部品や原材料を供給いただくこととなるお取引先様には、BCPセミナーを開催し、BCPの重要性を説明のうえ、対策の強化をお願いしています。また、前年度の調査で取組みが不十分であったお取引先様については、改善をお願いしています。



・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。

※1 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。なお、2020年3月期以降については、潜在株式が存在しないため基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益を表示しています。
※2 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。
※3 2022年4月1日時点の人員です。

※4 女性管理職数/全管理職数
※5、6 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、従業員の通勤、出張など)

※7 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)
※8 信頼性を確保するため、LRQAリミテッドによる第三者審査を受けました。第三者審査を受けた指標にはチェックマーク☑を付けています。
※9 データ集計精度向上に伴い数値を更新しています。

主要な連結財務指標(2012年3月期～2022年3月期)

(単位:億円)

3月31日に終了した会計年度	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
収 益											
売上高	11,909	12,801	14,474	15,265	14,796	14,228	15,770	16,237	15,991	15,269	18,389
営業利益	977	769	1,206	934	927	1,045	907	948	1,002	706	1,489
売上高営業利益率(%)	8.2	6.0	8.3	6.1	6.3	7.3	5.8	5.8	6.3	4.6	8.1
税引前利益	1,149	1,014	1,463	1,219	1,456	1,378	1,300	1,406	1,488	1,176	1,989
売上高税引前利益率(%)	9.6	7.9	10.1	8.0	9.8	9.7	8.2	8.7	9.3	7.7	10.8
親会社の所有者に帰属する当期利益	794	665	888	1,159	1,090	1,038	791	1,032	1,077	902	1,484
売上高親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	6.7	5.2	6.1	7.6	7.4	7.3	5.0	6.4	6.7	5.9	8.1
資産・資本											
総資産	19,941	22,829	26,367	30,212	30,950	31,105	31,288	29,685	32,502	34,935	39,173
親会社の所有者に帰属する持分	14,695	16,462	19,101	22,153	22,843	23,342	23,258	22,659	24,321	25,914	28,716
1株当たり指標											
EPS: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)	216.3	181.2	241.9	315.9	297.2	282.6	215.2	284.7	297.4	248.9	411.2
1株当たり配当金(円) ^(B)	60	60	80	100	100	110	120	140	160	140	180
BPS:1株当たり親会社の所有者に帰属する持分(円)	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	7,149.9	8,001.0
投資関連											
設備投資額	664	567	566	567	689	678	865	1,170	1,060	1,171	1,518
有形固定資産減価償却費	624	631	658	624	659	660	697	515	624	738	902
研究開発費	456	475	488	553	588	554	583	699	792	755	841
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	1,091	1,095	1,491	1,308	1,940	1,642	1,589	2,200	2,146	2,208	2,020
投資活動によるキャッシュ・フロー	-561	-661	-1,011	-936	-1,068	-1,121	-531	-471	-1,456	-1,838	-795
財務活動によるキャッシュ・フロー	-508	-314	-328	-400	-506	-480	-516	-891	-1,571	-810	-1,115
フリーキャッシュ・フロー ^(C)	530	434	480	372	872	521	1,058	1,729	691	370	1,225
財務指標											
ROA:総資産税引前利益率(%)	5.8	4.7	5.9	4.3	4.8	4.4	4.2	4.6	4.8	3.5	5.4
ROE:親会社の所有者に帰属する持分当期利益率(%)	5.5	4.3	5.0	5.6	4.8	4.5	3.4	4.5	4.6	3.6	5.4
EBITDA ^(D)	1,900	1,769	2,244	1,966	2,240	2,161	2,139	2,057	2,431	2,288	3,307
その他											
配当性向(%)	27.7	33.1	33.1	31.7	33.6	38.9	55.8	49.1	53.8	56.2	43.8
期末従業員数(名)	71,489	71,645	69,789	68,185	69,229	70,153	75,940	76,863	75,505	78,490	83,001

・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。

・2012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。

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。なお、2020年3月期以降については、潜在株式が存在しないため基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益を表示しています。

(B) 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。

(C) 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

(D) 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)

	2021年3月期 (2021年3月31日現在)	2022年3月期 (2022年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	1,199,764	1,329,123
現金及び現金同等物	386,727	414,129
短期投資	79,852	25,460
営業債権及びその他の債権	339,621	379,066
その他の金融資産	17,504	18,623
棚卸資産	345,354	452,506
その他の流動資産	30,706	39,339
非流動資産	2,293,706	2,588,142
資本性証券及び負債性証券	1,264,453	1,469,133
持分法で会計処理されている投資	16,975	15,795
その他の金融資産	43,101	41,540
有形固定資産	439,109	512,175
使用権資産	38,639	40,703
のれん	256,532	262,985
無形資産	151,295	149,879
繰延税金資産	36,624	36,483
その他の非流動資産	46,978	59,449
資産合計	3,493,470	3,917,265

(単位：百万円)

	2021年3月期 (2021年3月31日現在)	2022年3月期 (2022年3月31日現在)
負債の部		
流動負債	422,853	539,349
借入金	40,020	79,382
営業債務及びその他の債務	183,145	222,962
リース負債	15,863	17,326
その他の金融負債	7,669	16,552
未払法人所得税等	15,584	20,390
未払費用	120,165	134,282
引当金	6,403	7,010
その他の流動負債	34,004	41,445
非流動負債	454,507	479,643
借入金	57,888	17,163
リース負債	34,051	35,390
退職給付に係る負債	23,624	23,129
繰延税金負債	309,951	384,513
引当金	8,432	9,631
その他の非流動負債	20,561	9,817
負債合計	877,360	1,018,992
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分	2,591,415	2,871,554
資本金	115,703	115,703
資本剰余金	122,745	122,751
利益剰余金	1,750,259	1,846,102
その他の資本の構成要素	671,951	880,297
自己株式	△ 69,243	△ 93,299
非支配持分	24,695	26,719
資本合計	2,616,110	2,898,273
負債及び資本合計	3,493,470	3,917,265

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	1,526,897	1,838,938
売上原価	1,119,950	1,325,295
売上総利益	406,947	513,643
販売費及び一般管理費	336,303	364,733
営業利益	70,644	148,910
金融収益	45,650	45,208
金融費用	2,194	2,750
為替換算差損益	375	2,748
持分法による投資損益	261	△ 807
その他—純額	2,823	5,638
税引前利益	117,559	198,947
法人所得税費用	24,209	46,911
当期利益	93,350	152,036

当期利益の帰属		
親会社の所有者	90,214	148,414
非支配持分	3,136	3,622
当期利益	93,350	152,036

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益	93,350	152,036
その他の包括利益—税効果控除後		
純損益に振り替えられないことのない項目		
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	66,730	144,547
確定給付制度の再測定	21,146	9,502
純損益に振り替えられないことのない項目合計	87,876	154,049
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	144	34
在外営業活動体の換算差額	33,331	64,218
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	108	267
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	33,583	64,519
その他の包括利益計	121,459	218,568
当期包括利益	214,809	370,604

当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	210,784	365,805
非支配持分	4,025	4,799
当期包括利益	214,809	370,604

連結持分変動計算書

(単位：百万円)

2021年3月期 (自2020年4月1日 至2021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		
2020年4月1日残高	115,703	123,539	1,686,672	575,495	△ 69,275	2,432,134	22,108	2,454,242
当期利益			90,214			90,214	3,136	93,350
その他の包括利益				120,570		120,570	889	121,459
当期包括利益計	—	—	90,214	120,570	—	210,784	4,025	214,809
配当金			△ 50,741			△ 50,741	△ 1,757	△ 52,498
自己株式の取得					△ 17	△ 17		△ 17
自己株式の処分		17			49	66		66
非支配持分との取引		△ 811				△ 811	319	△ 492
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			24,114	△ 24,114		—		—
その他						—		—
2021年3月31日残高	115,703	122,745	1,750,259	671,951	△ 69,243	2,591,415	24,695	2,616,110

(単位：百万円)

2022年3月期 (自2021年4月1日 至2022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		
2021年4月1日残高	115,703	122,745	1,750,259	671,951	△ 69,243	2,591,415	24,695	2,616,110
当期利益			148,414			148,414	3,622	152,036
その他の包括利益				217,391		217,391	1,177	218,568
当期包括利益計	—	—	148,414	217,391	—	365,805	4,799	370,604
配当金			△ 61,616			△ 61,616	△ 2,756	△ 64,372
自己株式の取得					△ 24,111	△ 24,111		△ 24,111
自己株式の処分		27			55	82		82
非支配持分との取引						—		—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			9,045	△ 9,045		—		—
その他		△ 21				△ 21	△ 19	△ 40
2022年3月31日残高	115,703	122,751	1,846,102	880,297	△ 93,299	2,871,554	26,719	2,898,273

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期 (自2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2022年3月期 (自2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	93,350	152,036
減価償却費及び償却費	109,058	128,960
金融収益及び金融費用	△ 43,456	△ 42,458
持分法による投資損益	△ 261	807
減損損失	11,666	2,400
有形固定資産売却損益	149	△ 8,052
法人所得税費用	24,209	46,911
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△ 6,968	△ 29,147
棚卸資産の増減額 (△は増加)	10,156	△ 85,344
その他の資産の増減額 (△は増加)	8,593	12,784
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△ 11,753	△ 3,821
未払費用の増減額 (△は減少)	△ 2,748	4,162
引当金の増減額 (△は減少)	△ 9,258	1,056
その他の負債の増減額 (△は減少)	3,765	114
その他—純額	△ 1,845	△ 2,122
小計	184,657	178,286
利息及び配当金の受取額	49,314	45,479
利息の支払額	△ 1,944	△ 2,297
法人所得税の支払額又は還付額 (△は支払)	△ 11,206	△ 19,511
営業活動によるキャッシュ・フロー	220,821	201,957
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	△ 122,838	△ 134,490
無形資産の購入による支出	△ 9,288	△ 12,412
有形固定資産の売却による収入	952	11,059
事業取得による支出 (取得現金控除後)	△ 59,877	△ 1,680
定期預金及び譲渡性預金の預入	△ 114,616	△ 90,530
定期預金及び譲渡性預金の解約	105,719	121,332
有価証券の購入による支出	△ 13,960	△ 2,801
有価証券の売却及び償還による収入	31,478	30,279
その他—純額	△ 1,362	△ 214
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 183,792	△ 79,457
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)	△ 4,406	△ 135
長期借入金の調達	7,273	11,739
長期借入金の返済	△ 9,489	△ 14,363
リース負債の返済	△ 20,992	△ 20,829
配当金の支払額	△ 52,351	△ 63,774
自己株式の取得による支出	△ 17	△ 24,111
その他—純額	△ 986	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 80,968	△ 111,473
現金及び現金同等物に係る換算差額	11,046	16,375
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 32,893	27,402
現金及び現金同等物の期首残高	419,620	386,727
現金及び現金同等物の期末残高	386,727	414,129

SASB Index

京セラグループでは、「サステナビリティ会計基準審議会(SASB: Sustainability Accounting Standards Board)」の提供する「サステナビリティ会計基準(Sustainability Accounting Standard)」にもとづき、京セラグループにとって重要なサステナビリティ情報の開示を進めています。

京セラグループは複数業界に事業を展開していますが、主要業界として「Hardware」に属しており、その基準にもとづき開示しました。対象事業は、「ソリューションセグメント」のうち、「通信端末(スマートフォン・携帯電話)」と「情報機器(プリンター・複合機)」です。

コード	アカウンティング/ アクティビティメトリクス	実績/考察・分析の参照先																	
		通信端末(スマートフォン・携帯電話)	情報機器(プリンター・複合機)																
アカウンティングメトリクス																			
製品セキュリティ																			
TC-HW-230a.1	製品の情報セキュリティリスクの特定・対策への取り組みの説明	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の情報セキュリティリスクの特定・対策 <ul style="list-style-type: none"> ● 開示していません。 ● 製品セキュリティを強化する製品/サービス/機能 <ul style="list-style-type: none"> WEB セキュリティ ● ISO 27001など、情報セキュリティマネジメント関連規格の取得状況 <ul style="list-style-type: none"> ● ISO/IEC 27001 (京セラ(株) 北海道北見工場/大阪事業所(通信機器事業本部)、取得/更新日:2020年11月10日、認証登録番号:IS 735576) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の情報セキュリティリスクの特定・対策 <ul style="list-style-type: none"> WEB 複合機・プリンターのセキュリティ対策 ● 製品セキュリティを強化する製品/サービス/機能 <ul style="list-style-type: none"> WEB セキュリティソリューション WEB ビジネスアプリケーション:コスト管理・セキュリティー ● ISO 27001など、情報セキュリティマネジメント関連規格の取得状況 <ul style="list-style-type: none"> ● ISO/IEC 27001 (京セラドキュメントソリューションズ(株)、取得/更新日:2017年11月17日、認証登録番号:IS 676497) ● ISO/IEC 27017 (京セラドキュメントソリューションズ(株)、更新日:2020年10月22日、認証登録番号:IS 735190) 																
ダイバーシティ&インクルージョン																			
TC-HW-330a.1	(1)マネジメント(役員・管理職)、(2)技術スタッフ、(3)その他の従業員の男女比、人種・民族別の構成(%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 男女比 <table border="1"> <thead> <tr> <th>従業員カテゴリ</th> <th>範囲</th> <th>女性</th> <th>男性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1) マネジメント (役員・管理職)</td> <td>連結</td> <td>11.7%</td> <td>88.3%</td> </tr> <tr> <td>(2) 技術スタッフ</td> <td>単体</td> <td>8.6%</td> <td>91.4%</td> </tr> <tr> <td>(3) その他の従業員</td> <td>単体</td> <td>23.1%</td> <td>76.9%</td> </tr> </tbody> </table> ● 人種・民族別構成については、開示していません。 	従業員カテゴリ	範囲	女性	男性	(1) マネジメント (役員・管理職)	連結	11.7%	88.3%	(2) 技術スタッフ	単体	8.6%	91.4%	(3) その他の従業員	単体	23.1%	76.9%	
従業員カテゴリ	範囲	女性	男性																
(1) マネジメント (役員・管理職)	連結	11.7%	88.3%																
(2) 技術スタッフ	単体	8.6%	91.4%																
(3) その他の従業員	単体	23.1%	76.9%																
	自社の国内外の事業での公平・公正な人材育成の方針やプログラムについての説明	<ul style="list-style-type: none"> ● WEB 多様な人材の活躍 ● WEB ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ● WEB ダイバーシティ&インクルージョン 																	
製品ライフサイクルマネジメント																			
TC-HW-410a.1	IEC 62474規格の報告対象物質を含む製品が収益の中で占める割合(%)	● 100%	● 100%(北米向け)																

コード	アカウンティング/ アクティビティメトリクス	実績/考察・分析の参照先	
		通信端末(スマートフォン・携帯電話)	情報機器(プリンター・複合機)
	IEC 62474規格の報告対象物質の使用を管理するための対策に関する説明	● WEB 環境製品・グリーン調達 「お取引先様と連携したグリーン調達の取り組み」、「製品環境規制への対応」	
TC-HW-410a.2	<p>EPEAT 基準または同等の環境評価基準の適格製品が収益の中で占める割合(%)</p> <p>環境配慮の方針と製品デザインへの反映を実現するための取り組みに関する説明</p>	● スマートフォン・携帯電話87%(北米向け)	● 複合機・プリンター100%(北米向け)
TC-HW-410a.3	ENERGY STAR® 基準を満たす製品が収益の中で占める割合(%)	● スマートフォン・携帯電話は ENERGY STAR® 基準対象製品ではないため、開示対象外	● 100%(北米向け)
TC-HW-410a.4	使用済み製品と電気電子機器廃棄物の回収量(t)とリサイクルした割合(%)	● 日本市場においては、モバイル・リサイクル・ネットワーク(MRN)に参加し、他社と共同で回収・再資源化の取り組みを行っていますが、当社製品の回収量とリサイクル量については、開示していません。 WEB 資源循環の取り組み 「製品リサイクルの取り組み」	● 回収量:2,362t (日本市場、トナーコンテナ含む) ● リサイクル割合:80.1%
サプライチェーンマネジメント			
TC-HW-430a.1	RBA 第三者監査 (VAP:行動規範の順守状況評価) または同等の評価を受けた一次サプライヤーの(a)全施設、(b)高リスクの施設の割合(%)	● WEB サプライチェーン管理 「サプライチェーンにおけるCSRの推進」	
TC-HW-430a.2	一次サプライヤーのRBA 第三者監査または同等の監査での(1)不適合率および(2) (a) 最優先不適合、(b) その他の不適合の是正率(%)		
原材料調達			
TC-HW-440a.1	クリティカルマテリアルの使用に関するリスク管理の説明	● WEB サプライチェーン管理 「サプライチェーンBCP調査」、「責任ある鉱物調達への取り組み」 ● WEB 災害に強い企業づくり 「サプライチェーンに関するBCPの取り組み」	
アクティビティメトリクス			
TC-HW-000.A	製品カテゴリ別の製造ユニット数(百万台)	● 4.2百万台	● 1.4百万台
TC-HW-000.B	製造施設面積(千m ²)	● 京セラ株式会社 北海道北見工場:14千m ²	● 京セラドキュメントテクノロジー石龍工場(中国):137千m ² ● 京セラドキュメントテクノロジーベトナム工場:200千m ²
TC-HW-000.C	企業が所有する施設での生産量の割合(%)	● 100%	● 100%

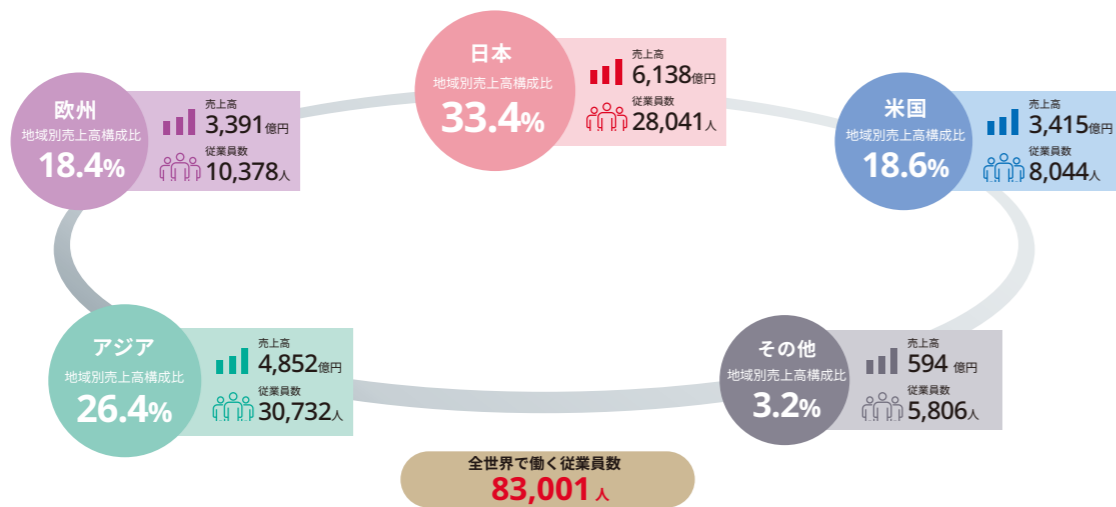
会社概要(2022年3月31日現在)

設立	1959年4月1日	上場市場	東証プライム市場(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	1,838,938百万円	定時株主総会	6月
グループ会社数	299社(京セラ(株)含む)		
グループ従業員数	83,001名(国内:28,041名、海外:54,960名) (持分法適用子会社、持分法適用関連会社は除く)		

主なグループ会社(2022年3月31日現在)

日本	欧州
京セラインダストリアルツールズ株式会社	KYOCERA Europe GmbH
京セラコミュニケーションシステム株式会社	KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
京セラドキュメントソリューションズ株式会社	TA Triumph-Adler GmbH
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	KYOCERA Document Solutions Europe B.V.
京セラ興産株式会社	KYOCERA UNIMERCO A/S
アジア	北米
京セラ(中国)商貿有限公司	KYOCERA International, Inc.
東莞石龍京セラ有限公司	KYOCERA AVX Components Corporation
京セラ弁公設備科技(東莞)有限公司	KYOCERA SENCO Industrial Tools, Inc.
京セラ韓国株式会社	KYOCERA Industrial Tools, Inc.
KYOCERA Vietnam Company Limited	KYOCERA Document Solutions America, Inc.
KYOCERA Document Technology Vietnam Co., Ltd.	
KYOCERA (Thailand) Co., Ltd.	
KYOCERA Asia Pacific Pte. Ltd.	

グローバルネットワーク(2022年3月31日現在)



会社の株式に関する事項(2022年3月31日現在)

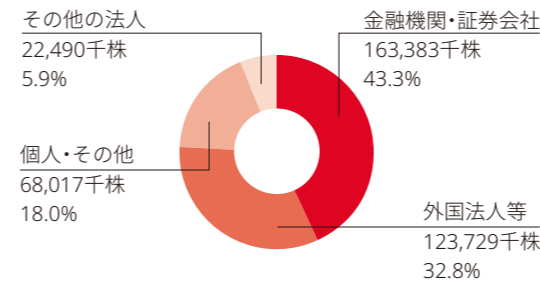
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	377,618,580株 (うち自己株式数 18,717,679株)
株主数	53,829名

大株主(上位10名)

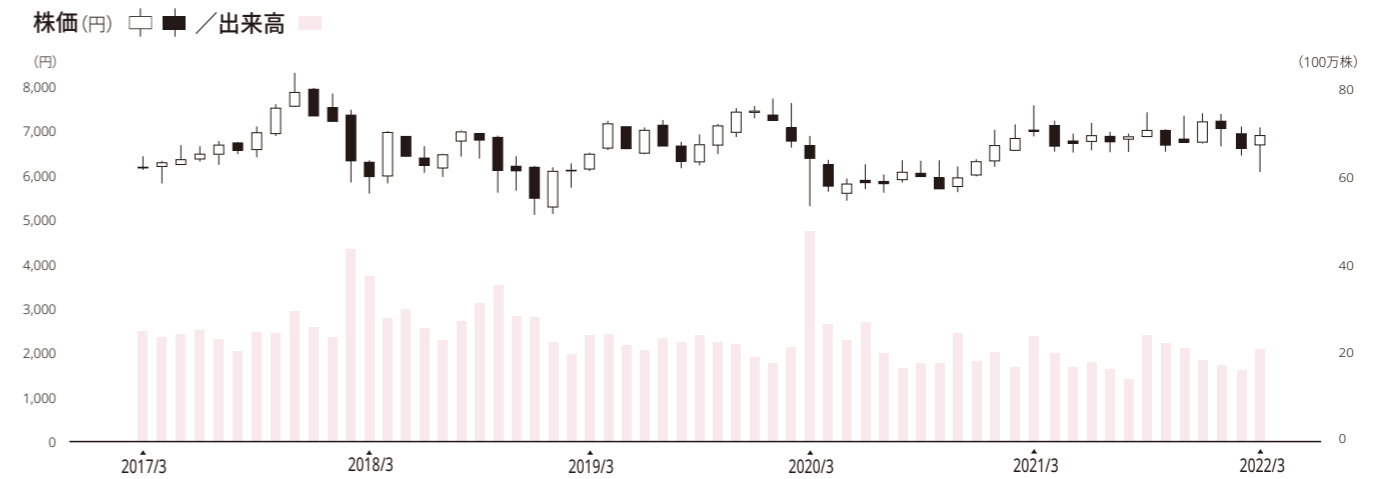
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	79,895	22.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,483	7.38
株式会社京都銀行	14,436	4.02
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,377	3.45
稲盛 和夫	10,212	2.85
公益財団法人稲盛財団	9,360	2.61
京セラ自社株投資会	6,585	1.83
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	5,994	1.67
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,707	1.59
株式会社三菱UFJ銀行	5,077	1.41

(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(2017年3月31日~2022年3月31日)



株主総利回り(TSR)

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
京セラ株式会社(%)	98.7	109.0	110.1	122.3	122.9
配当込みTOPIX(%)	115.9	110.0	99.6	141.5	144.3

・株主総利回りは、2017年3月末の株価を基準(100)として計算しています。

1株当たり年間配当金・連結配当性向

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
配当金(円)	120	140	160	140	180
連結配当性向(%)	55.8	49.1	53.8	56.2	43.8

・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://www.instagram.com/kyocera_official/

 @KYOCERA_JP



https://twitter.com/KYOCERA_JP/