

「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」

この経営理念と「京セラフィロソフィ」にもとづき、社員全員がお客様と社会に寄り添う活動を続けています。

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経営理念にあります。社員一人ひとりがその言葉を常に心に刻みお客様や社会のニーズをいち早く捉えながら、新しい製品やサービスを提供するために果敢にチャレンジを続けています。

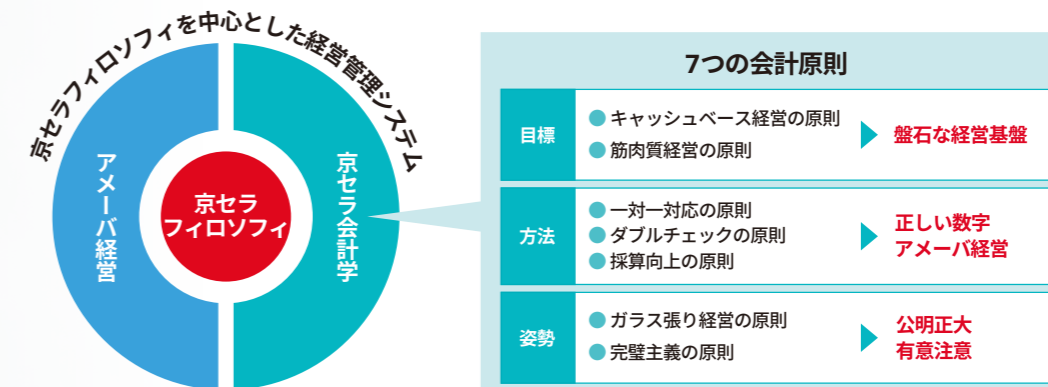
全社員が共有する京セラフィロソフィ

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、稲盛の実体験や経験則にもとづいた、公明正大でありながら成長発展を目指す経営の考え方が示されています。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ぐことはありません。私たちは皆、常に京セラフィロソフィを指針とし、日々、実践していくよう心がけています。また、人間として正しく生きるために、社会との共生、世界との共生、自然との共生という概念を強く意識した行動を続けており、これが私たちのサステナビリティ活動に対する基本思想にもなっています。

経営理念を実現する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、その結果はメンバーにも公開され、自分たちの仕事を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。そこで生み出された付加価値はグループ全体に貢献するもので、京セラフィロソフィにある「仲間のために尽くす」という考え方にもとづいており、この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。一方、「京セラ会計学」は、経営の“羅針盤”の役割を果たす重要なもので、人間として何が正しいかをベースに稲盛が掲げた7つの会計原則からなり、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。

全員参加経営

京セラグループは、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。アメーバ経営のもと、一人ひとりが経営に携わることで、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、社会全体のよりよい未来への貢献を目指しています。また、個人の活躍を促進する施策も実施しており、「新規事業アイデア スタートアッププログラム」では積極的にチャレンジする風土や経営者マインドを醸成し、ボトムアップ型のイノベーション創出を目指しています。さらに、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた取り組みも行っており、多様な人材が活躍できる職場づくりを図っています。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し合うこと、その心豊かな職場環境が、私たちの全員参加経営の根幹をなしています。

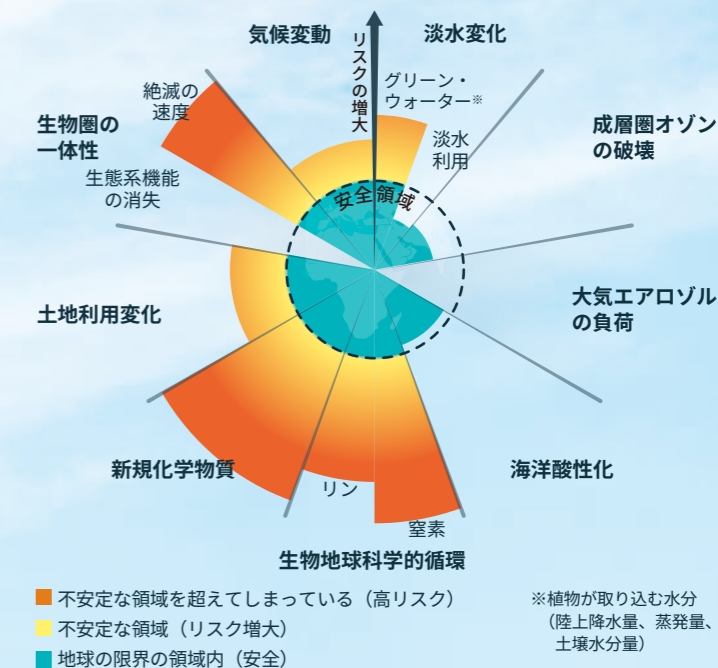
社会との共生。世界との共生。自然との共生。 共に生きる (LIVING TOGETHER) ことを すべての企業活動の基本に置き、豊かな調和を目指す。

京セラグループは“共生”という概念を強く意識して企業活動を進めており、これは私たちのサステナビリティ活動に対する基本思想にもなっています。

今、地球の人口は80億人ほどだと言われており、地球に人類の定員というものがあるとすれば、すでに、これを超えてしまっているという説があります。そして人類はこれからさらに増加し、今世紀半ばごろには、100億人を超えるとも予測されています。つまりこれらは、今から増える20億人分の食料も、エネルギーも、生活に必要なさまざまな物も、すべて増産しなければならないということを意味しています。

人類は、過去100年くらいで、急速に人口を増やし、食料品も工業製品も増産を重ねてきました。その結果、少なからず、地球環境にさまざまな影響を及ぼしてきました。地球温暖化や、生物多様性の喪失といった現象はその表れだと言われています。今後、産業界を問わず、従来通りのアプローチで増産を続けると、地球環境を取り返しがつかないほど悪化させてしまうことが懸念されます。これから、いかにして地球環境に影響を与えないように増産していくか。人類が豊かで平和に存続するための最大の課題は、この問いに答えを出すことだと私たちは考えています。

プラネタリー・バウンダリーの考え方で表現された現在の地球の状況

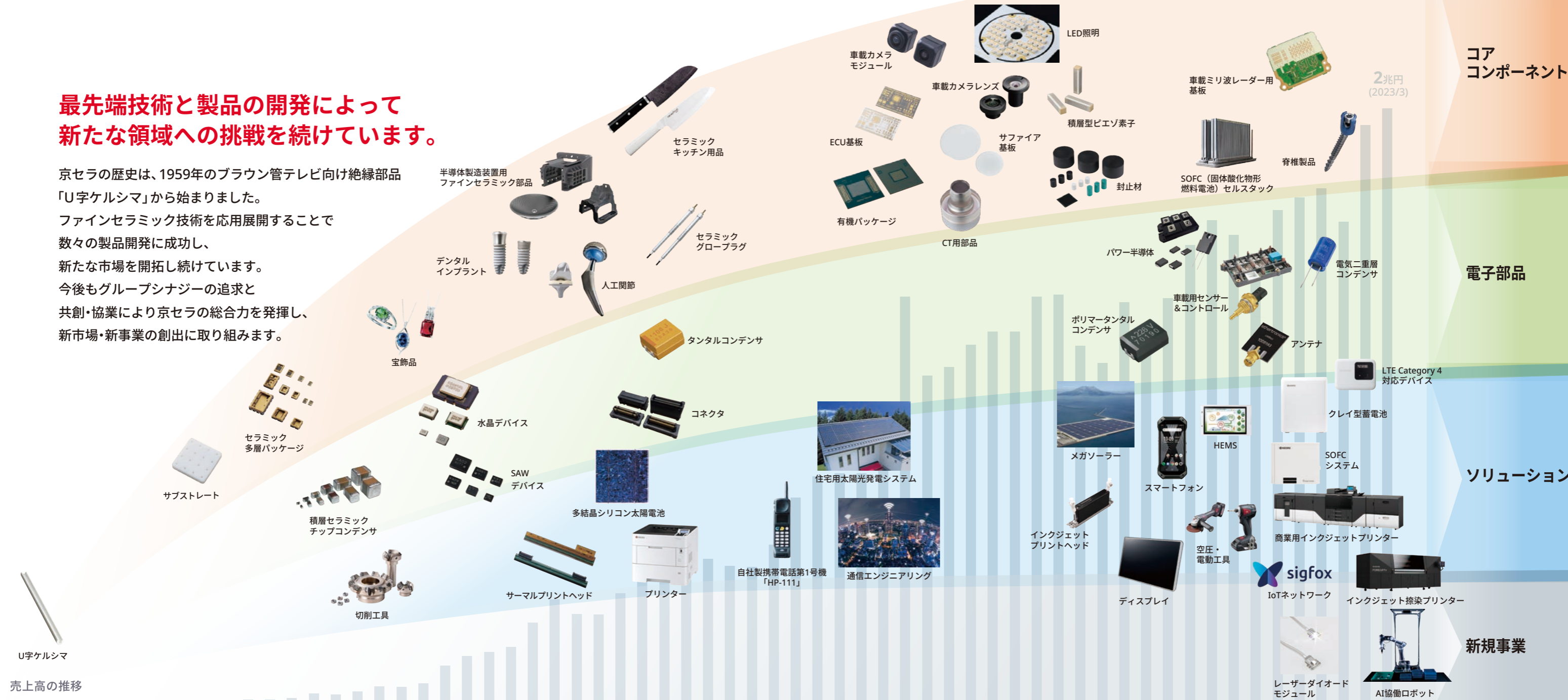


プラネタリー・バウンダリーという概念があります。これは人々が地球で安全に活動できる範囲を科学的に定義し、その限界点を表しています。そしてこの概念にもとづき、科学的な見地から自然資本がどの程度損なわれているかを9つの分野で検証が進められています。近年、最も注目されている「気候変動」や森林面積の大きさを意味する「土地利用変化」といった領域は、「地球の限界を超えた」とみなされています。一方で、人間が利用できる淡水などを示す「淡水変化」や、農業や漁業に大きな影響を与えているとされるリンや窒素の過剰（「生物地球科学的循環」）に加え、プラスチックなどの化合物による汚染を示す「新規化学物質」や生物の絶滅速度（「生物圏の一体性」）などの領域は、既に「不可逆的な変化、すなわち、もはや元には戻らない変化が地球に生じている」と言われています。

京セラグループは、このプラネタリー・バウンダリー概念のもと、経営思想を具体的な行動に結びつけることで、地球の自然資本の保全に積極的に取り組み、持続的に成長するとともに、社会課題の解決を目指しています。新しい技術の創出だけでなく、今まで培ってきた京セラの技術も活用し、地球環境も考えた事業活動を今後も続けていきます。

最先端技術と製品の開発によって 新たな領域への挑戦を続けています。

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共創・協業により京セラの総合力を発揮し、新市場・新事業の創出に取り組みます。



コア
コンポーネント

電子部品

ソリューション

新規事業

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
- 1971** ドイツにFeldmühle社と合併会社を設立
- 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
- 1979** サイバネット工業(株)に資本参加
- 1984** 第二電電企画(株)を設立
- 1989** エルコグループが京セラグループに参加
- 1990** AVX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** 三洋電機(株)が京セラミタ(株)となり、京セラグループに参加
- 2003** ●キンセキ(株)を完全子会社化
●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** 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SouthernCarlson, Inc.が京セラグループに参加
- 2020** AVX Corporationを完全子会社化
- 2021** 米国Soraa Laser Diode, Inc.がKYOCERA SLD Laser, Inc.となり、京セラグループに参加

※年表の社名は当時のものです。

社会課題の解決に貢献する事業を展開するとともに、 その変化に合わせてアメーバ経営を進化させ、 ありたい姿を実現します。

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大きく変わってきており、デジタル化やAIの進化に伴う社会や産業構造の変化への対応に加え、環境問題などの社会課題の解決に資する事業の創出が求められています。そのような中、次に目指す私たちの新たな経営目標を設定し、その達成に必要な施策を明確にするため、2023年5月に中期経営計画を公表しました。目標達成に向けて成長スピードを加速させるためには、事業だけではなく、私たち独自の経営管理システムである「アメーバ経営」も、事業や規模の変化に合わせて進化させる必要があると考えています。また、資本戦略やサステナブル経営なども進めていくことで経営基盤を強化し、社会課題の解決に貢献する事業の拡充を図っていきます。

代表取締役社長

谷本 秀夫



社長就任から現在までを振り返って：

セグメント内での交流活性化や 若い世代の活躍推進を図り、 新しいものを一緒に生み出す文化を醸成

2017年に社長に就任して以来、私が一番の課題と感じていたことは、組織の縦割りがあまりにも強くなっていたことです。京セラの強みの一つに多角的な事業展開があります。各部門それぞれが、新たな価値創出を可能にする多様な技術やノウハウを持っているにも関わらず、会社の規模が大きくなるに従って、組織が硬直化して動きにくくなってしまい、コラボレーションをして新しいものを生み出す文化が失われつつあると感じていました。そこで、最初に研究開発部門を改革するために横連携が柔軟にできる場として「京セラみなとみらいリサーチセンター」を設立し、内部コミュニケーションの活性化を図りました。次に、事業本部を3セグメントに大きく括って改編したことで、セグメント内で部門を超えた交流も広がり、一緒になって新しいものを創ろうというベースができたと考えています。

また、工場の自動化に取り組んでおり、滋賀野洲工場の蓄電池製造ラインでは完全自動化を進めました。当初は課題が見受けられましたが、改善を図って機能も向上してきており、他の建設中の工場棟においても、これを参考にしながら、基本的には自動化された製造ラインを導入する考えです。滋賀野洲工場での試みは、若い人たちが中心となって設計や開発に携わっていましたが、いきいきと仕事に取り組んでおり、目的意識をしっかりと持つことができれば、やりがいを感じて仕事をしてくれるのだと実感しました。今後もさらに若手の活躍を後押しできるような仕組みづくりを進めていきたいと考えています。

京セラグループを取り巻く外部環境、社会の課題：

デジタル化やAI活用による 働きやすい職場環境の整備や、 温室効果ガス排出量の削減をはじめとする 環境・社会課題の解決に取り組む

私たちを取り巻く環境が大きく変化していく中で、特に課題として認識していることの一つが、少子高齢化に伴う人材不足です。その対策として、工場や間接部門での生成AIの活用やデジタル化による生産性の向上が必要となっています。技術革新が急速に進んでいる生成AIについても今後、安全性などを含めてさまざまな検証を進め、社内に導入する考えです。さらに、働き方という観点では、製造現場での就業は男性が多いのが現状ですが、働きやすい職場環境を整えていくことで、女性比率を上げていきたいと考えています。

環境関連では、温室効果ガス（以下、GHG）排出量の削減も非常に大きな課題です。再生可能エネルギーの導入拡大と、設備の省エネルギー化に取り組んでいかなければなりません。加えて、電気料金が高騰していることも踏まえると、すでに国内工場では太陽光発電システムを設置していますが、エネルギーの確保という点でも、再生可能エネルギーの利用をさらに増やしていかなければなりません。特に、焼き物であるセラミックスを取り扱う私たちの事業では、製造工程ではGHG排出量が比較的多いです。そのため、もっと短時間で製造する、あるいは同じ焼成炉で2倍の生産量を生み出すなど、生産効率を高める必要があります。再生可能エネルギーの導入、設備の省エネルギー化、生産性向上、これらの3つの柱でGHG排出量の削減に取り組んでいきます。

また、当社グループの製品・サービスで世の中の社会課題を解決していく取り組みとしては、今年、日本とイタリアで発表したインクジェット捺染プリンター「FOREARTH」（フォレアス）が挙げられます。この製品は、捺染時の水の使用量を限りなくゼロまで削減し、生地印刷を可能にします。繊維・アパレル業界では染色工程での大量の洗浄水の使用、洗浄後の排水による河川や土壌汚染などが問題と

なっています。さらに、少量での生産ができず、在庫の大量廃棄が長年の課題でしたが、これらを解決する製品として、今後の成長に期待しています。再生可能エネルギーについても自社での使用だけでなく、蓄電池と太陽光発電を組み合わせたZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）賃貸集合住宅の普及促進など、社会全体における再エネ由来の電力利用の拡大に貢献していく考えです。さらに部品関連の事業においても社会課題解決への貢献を目指しており、レーザーの研究では、高効率・省エネルギーな照明機器の開発も進めています。

このように今後は環境・社会課題を解決する製品を開発していかなければ社会に受け入れてもらえないと考えています。一方で、太陽電池事業は、利益が出なければ撤退するべきという考え方もありますが、現在に至るまで事業を継続してきたのは社会的に意義があるからであり、私たちは社会課題を解決するための事業は続けていかなければならないと考えています。それは、創業者である稲盛和夫の考え方が強く根付いてきた会社だからです。

中期経営計画の達成に向けて：

中期経営計画の外部公表により、 事業成長へのコミットメントを社内外で共有。 半導体関連、電子部品を中心に成長を目指す

中期経営計画では、2026年3月期に売上高2.5兆円、税引前利益率14%、ROE7%以上という数値目標を設定しました。さらに2029年3月期には売上高3兆円、税引前利益率20%、ROE10%以上を目指しています。私が若かった頃は、京セラは急成長を遂げていましたが、2000年以降はその成長スピードが鈍化しました。私はその両方を経験してきましたが、急成長の時代と比べると2000年以降は会社としての活気が落ちていたと感じています。このような状況を目の当たりにし、会社は次なる成長を目指していかなければ活力が湧いてこないと考え、高い目標ですが、売上高3兆円を掲げました。中期経営計画には着実にこの目標の達成に向かっていこうという想いが込められています。ま

た、中期経営計画を決めたからには、成長に対するコミットメントを社内だけではなく、社外のステークホルダーの皆様も含めて共有した方が、より緊張感を持って臨むことができると考えたため、外部公表を行いました。ステークホルダーの皆様からも戦略や方向性が分かりやすくなったと評価をいただいております。また、成長へのコミットメントを前向きに捉えている従業員も多いと感じています。

今後の注力分野としては、部品関連、特にコアコンポーネントセグメントの半導体関連ビジネスが間違いなく伸びると予想しています。2023年は3ナノ半導体の量産が開始されるなど、今後さらなる市場の拡大が見込まれています。先行投資を積極的に進めていき、全体の設備投資の半分近くを半導体関連部品に充てる計画です。その他にも、長崎県諫早市に2026年度に稼働予定の新工場を建設する計画で、増産体制の構築や最先端製品の製造が可能な装置の導入など、さまざまな取り組みを加速させていきます。

電子部品セグメントでは、2年前に米国の子会社 KYOCERA AVX Components Corporation（以下、KYOCERA AVX社）を完全子会社化しました。日本とアジア地域に優位性を有する京セラの電子部品事業本部と、アメリカとヨーロッパに強みを有するKYOCERA AVX社が統合すれば、さらに成長性を高めることができると判断したことによります。現在、KYOCERA AVX社は欧米地域のすべての営業だけでなく、2023年度からはアジアの営業展開にも加わっています。この営業体制とともに、製造・研究体制でもKYOCERA AVX社と京セラの電子部品事業本部は交流を図り、完全に一体となるための体制として、積層セラミックコンデンサ（以下、MLCC）、コネクタ、R&Dなどのサブセグメントを立ち上げました。京セラの電子部品は、水晶部品やMEMS発振器など小型の部品が強く、これらはさらに事業化を進め、拡大していきます。また、KYOCERA AVX社はタンタルコンデンサが非常に強く、この分野をもっと徹底的に伸ばすことで、お互いの強みを持ち寄ってさらに拡充させ、次の柱としていきます。

ソリューションセグメントでは、社会課題解決に資する事業開発を推進していく計画です。また、エネルギー事業では太陽電池に加えて、再エネ電力を販売するなど、社会

の需要に柔軟に対応していきます。事業の選択と集中については、社会的意義のある事業として太陽電池は継続する一方で、今回コンシューマー向けスマートフォン事業の終息を決断しました。こうした経営判断の仕組みとして、年に1回、事業利益にもとづいた事業評価を実施しており、基準を下回る事業においては、事業部門で描いている将来像を説明してもらい、継続、撤退の判断をしていきます。

売上高の拡大はこの2年間で確実に進展しましたが、利益が伸び悩んでいることが課題です。中期経営計画で示している取り組みを確実に進め、利益拡大を図っていき、ROEの改善およびPBRの向上にもつなげていきたいと考えています。



経営基盤の強化、目指す姿の実現に向けて：

従業員の「心」を満たすため、やりがいのある風通しの良い職場を実現し、これからのアメーバ経営のありたい姿を目指す

経営理念にある「全従業員の物心両面の幸福」の「物」は給与という意味でも良いのですが、「心」を定義することは難しいと感じています。従業員の「心」を満たすためには、成長を実感できる会社にしていくことに加えて、心理的安全性のある、風通しの良い職場でなければならないと考えています。その取り組みとして、人事制度では2023年度から全社的に部下が上司を評価する制度を実施しています。また、年に1回、全従業員を対象に職場の活力診断を実施し、それが年度ごとにどう変化しているかをチェックしています。「心」についてどう指標化するかは、試行錯誤をしていくしかないと考えています。同様に非財務情報については、さまざまな社会活動や環境活動に関しても指標の設定が必要と考えており、どのように管理、把握をしていくか、仕組みを構築中です。

当社独自の経営管理システムであるアメーバ経営の目的の1つには、経営者意識を持った社員の育成があり、10人ぐらいの小規模なチームで仕事をするのに適しています。昔は規模が小さくアメーバごとに採算管理をしていましたが、今では1つの部内で月に何十億円も売る製品もあり、チームの規模も拡大しています。このような状況では、かつての採算管理方法で対応することは困難になっています。

その一方で、今、求められる技術が非常に高度になっているため、1人のエンジニアが単独で仕事を完遂することはほぼなくなり、チームでの仕事主流です。問題を解決するためには、チーム力の大切さは以前にも増して重要となってきています。事業の規模に応じて、アメーバ経営の指標を変えるなど、仕組みを進化させていかなければなりません。

さらに、チームを率いるリーダー像が、以前と比べて変化しています。かつての、命令をしてプロジェクトを推進するような形ではなく、チームをまとめて、みんなの力を

引き出すようなリーダーが求められています。事業を伸ばすだけではなく、従業員の「心」をどう満たしていくか、トライ・アンド・エラーを重ねながら取り組んでいます。

ガバナンスへの取り組み：

コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントについて体制を強化しサステナブル経営を推進していく

取締役会の実効性向上については、会長の山口が中心となって取り組み、一つの形になりつつあります。第69期定時株主総会での取締役改選を経て、社外取締役3名のうち2名が企業経営の経験者となりました。経営者視点の意見や質問を通じて、事業目的や今後の展開などの議論が深まり、非常に良い効果が生まれています。もちろん、弁護士など他のバックグラウンドのある取締役からの意見も貴重で、多様な視点から議論を進めていきたいと考えています。また、女性役員の登用についても、社外取締役に1名、執行役員に2名が就任しています。

リスクマネジメントについては、2022年度からさまざまな取り組みを進めており、既存の仕組みを強化すればいいのか、別の方策が必要なのか、現在、議論を進めているところです。近年、情報化社会の進展やグローバル化などに伴って、リスク要因も多様化しています。その一つであるサイバー攻撃では、2023年春にKYOCERA AVX社が被害を受けました。再発防止に向けて、継続して調査をしていくとともに、セキュリティ強化などの対応を行っていきます。また、気候変動に伴う、従来にはなかった局所的な自然災害も起きており、このような重大なリスクに対し、対策を強化していきます。

ステークホルダーの皆様へ：

京セラグループの成長スピードを加速させ、社会課題の解決に貢献する事業の拡充を図る

中期経営計画、そして2029年3月期での売上高3兆円の達成に向けて、高成長が見込まれる分野に対して積極的な設備投資や研究開発に取り組み、成長スピードを加速させていきます。そして、その取り組みによって新たな製品の創出やサービスを提供することで、当社グループはもちろんのこと、ステークホルダーの皆様とも一緒になって社会課題を解決していきたいと考えています。社会課題を解決することで喜んでいただける方がいるということは、従業員のやりがいや満足度にもつながると思います。また、成長スピードの加速には事業の拡充だけではなく、アメーバ経営を事業に合わせて進化させ、その活性化を促す取り組みが必要であると考えています。アメーバ経営のありたい姿を追求することで、将来にわたって従業員の心の満足にもつなげていきたいと思っています。さらに、ステークホルダーの皆様との対話や情報開示にも積極的に取り組み、より一層のコミュニケーションの活性化を図っていきます。

京セラグループは新たに策定した中期経営計画、その先の売上高3兆円の達成を通過点とし、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念の実現に向けて、これからも積極的に活動していきます。今後の京セラグループに、ぜひ、ご期待ください。

「京セラフィロソフィ」をベースとした経営管理システムである「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。

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。

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

INPUT (強み)

事業活動

OUTPUT

OUTCOME

重点市場

情報・通信

Beyond 5G・IoT

- 半導体パッケージやMLCCなどの電子部品
- ローカル5G、工場IoTなどのシステム化

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
- 高度な医療を可能にするデバイスやシステムの提供

社会への貢献

あらゆる人が情報を活用できる社会の実現



環境と調和した安全で快適なクルマ社会の実現



地球に優しい社会づくりに貢献



人々のQOLの向上や医療の発展に貢献



企業価値の向上



財務資本

- 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
- 需要拡大に向けた生産能力向上
- 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



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
- 京セラフィロソフィの継承および実践による理念浸透
- 業務関連スキルや専門知識取得による能力開発



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

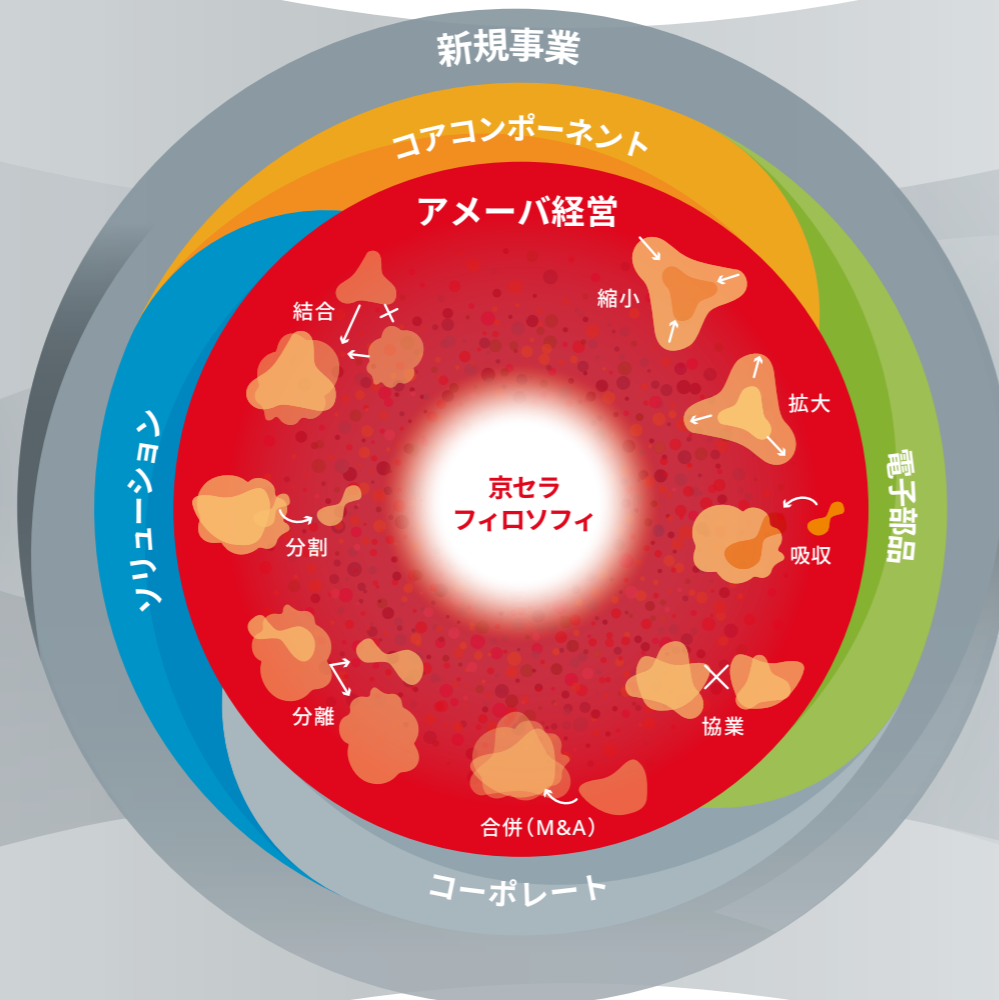
- 事業活動における地球環境負荷の低減
- 提供製品・サービスを通じた地球環境への貢献

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

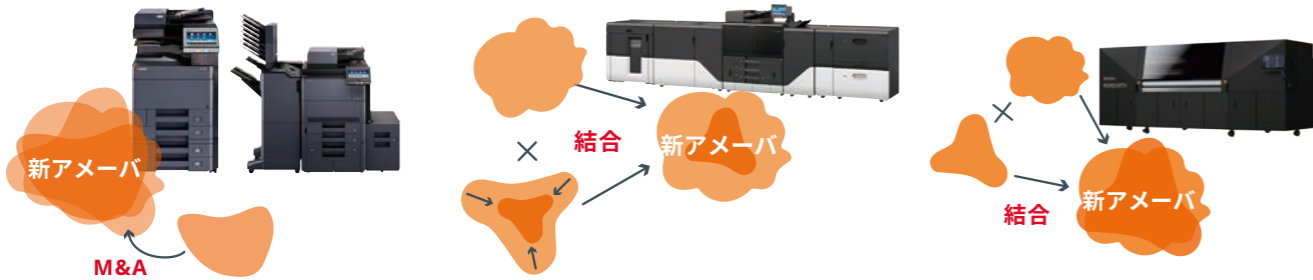
> R&DやM&Aで創出、獲得した新しい技術



アムバ経営による価値創造

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事業は、M&Aや社内技術の融合によりその領域を拡大してきました。1982年に情報機器メーカーのM&Aによりプリンター事業、2000年に京セラミタ株式会社(現在の京セラドキュメントソリューションズ株式会社)を連結子会社化し複合機事業を獲得しました。プリンター事業は高速印刷技術への対応が、複合機事業はカラー化とデジタル化への対応が課題でしたが、両事業の技術を融合することでそれぞれの課題を克服した製品を生み出しました。その後も保有技術である画像処理技術や用紙搬送技術、キーデバイスの自社開発力を活かし商用インクジェットプリンターを2019年に開発。さらに、既存の枠を超え、京セラのプリンティングデバイス部門が有するインクジェットヘッド技術と、京セラドキュメントソリューションズが有するインク・機器開発技術を活かして2023年に誕生したのがインクジェット捺染プリンターです。捺染時の水の使用量を限りなくゼロまで削減することで、設置場所の制限がなく、また適地・適量生産を可能にし、物流コストや在庫過多による大量廃棄の課題解決にも貢献します。



FIRカメラ

路車協調システムで重要な役割を果たす「FIRカメラ」。物体が発する「熱」を捉えるFIRカメラは、悪天候や夜間などの条件下でも、車や歩行者を映像化できます。京セラは、イスラエルにあるジョイントベンチャーのAdasky社とともに、このFIRカメラの開発を行っています。また、車載用途としても開発を進めています。



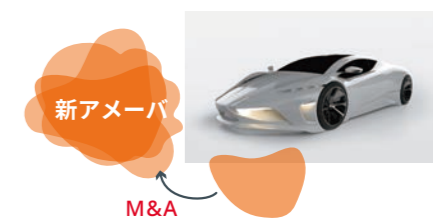
車載カメラモジュール

かつて撤退したカメラ事業で培った光学設計技術を活かし、車載用カメラモジュール事業を立ち上げました。映像技術だけでなく、人や車の認識機能などソフトウェアの研究開発も進めています。ADAS市場で多くの需要が見込まれる期待事業へと成長し、さらなる安全社会の実現を目指しています。



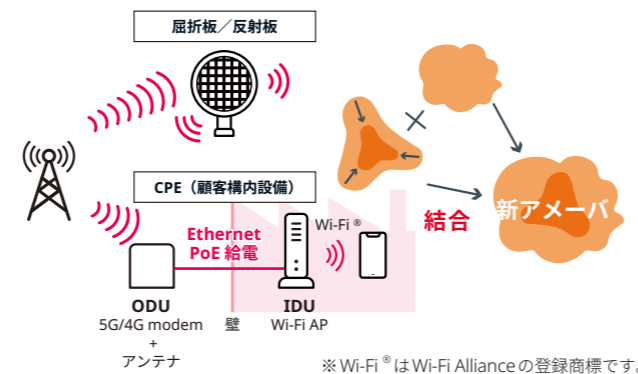
高効率 GaN レーザー

カーボンニュートラルの実現に有力な基幹材料として注目される窒化ガリウム(以下、GaN)。京セラは高効率・高出力レーザーを手掛ける米国Soraa Laser Diode, Incを完全子会社化し、KYOCERA SLD Laser, Inc.(KSLD)として始動させました。さらに、旧AB Elektronik社から得たKYOCERA AVX社の各種車載用モジュール技術と、KSLDの高効率SMDレーザー技術結び付け、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も進めています。GaNレーザー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。



5Gミリ波

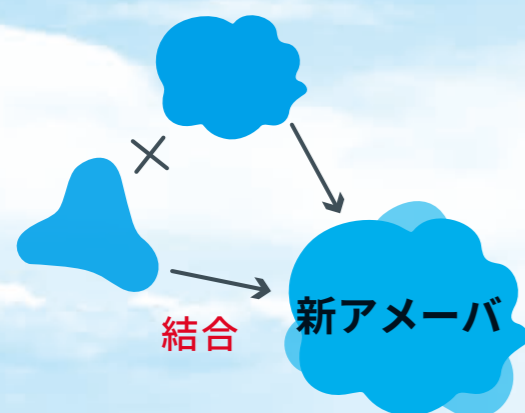
普及が進む5G通信。その中でもさらなる高速通信を可能にし、より多くの通信トラフィックをカバーする「ミリ波」に注目が集まっています。京セラは、長年の通信事業で培ってきたさまざまな技術を結集し、屈折板/反射板、CPE(顧客構内設備)など、5Gミリ波インフラ関連機器の研究・開発を進めています。より便利で快適な通信環境の実現に向けて取り組みを加速させます。



アムバ経営



独自のコア技術を持つ複数のアメーバが融合し、 繊維・アパレル産業における環境負荷低減に貢献する インクジェット捺染^{※1}プリンター「FOREARTH」^{※2}



繊維・アパレル産業において、大量の産業排水、製品過剰生産による大量廃棄は、大きな社会課題となっています。その課題解決に貢献するため、独自のコア技術を持つ複数のアメーバが融合し、インクジェット捺染プリンター「FOREARTH」が誕生しました。

京セラは商業・産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ス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、高速デジタル印刷や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。この京セラのインクジェットプリントヘッド技術と、京セラドキュメントソリューションズ株式会社のインク開発力、機械設計／制御技術を融合し、大量の水使用・排水という従来の捺染での課題を解決するウォーターフリーコンセプトを確立しました。また、従来の顔料プリントのもつ品質課題を克服し、多種多様な生地への高品質なプリントを可能にしました。さらに、プリント前後のプロセスを省略可能にしたことにより、大規模な設備が不要となり、設置場所の選択肢が広がります。同時に、生産工程を大幅に短縮し、小ロット印刷や短納期にも対応することで、過剰在庫や大量廃棄の低減、GHG排出量の削減に貢献します。

「FOREARTH」の3つの特長

「FOREARTH」は、社会課題解決と高品質プリントの共生という新たな価値を提供します



生地印刷における水の使用量を限りなくゼロまで削減



Creative Free

多種多様な生地で柔らかな風合いと、高い堅牢性を両立



Location Free

設置場所を選ばない適地・適量生産で物流コストや余剰在庫を削減

※1 生地に模様を印刷すること

※2 「FOREARTH」は京セラ株式会社の登録商標です。



今後の市場展開

2023年6月、世界で最も影響力のある繊維および衣料最新技術の展示会「ITMA2023」(イタリア・ミラノ)において製品発表を行いました。サステナブルなコンセプトに加え、柔らかな風合いで高品質なプリントが大きな反響を呼びました。2023年秋以降には先行販売開始も予定しています。現在、捺染業界では、従来の染料捺染方式が多くを占めていますが、環境負荷低減が強く求められる中、サステナブルな顔料インクやデジタル捺染方式への流れが加速すると予想されます。今後、京セラでは、「FOREARTH」を中心としたさまざまなソリューションを提案し、繊維・アパレル産業における環境負荷低減に寄与します。



ITMA 2023の様子

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、トップマネジメントが参加するサステナビリティ委員会や京セラグループ国際経営会議で議論するとともに、取締役会に報告しています。

このようなプロセスを経て重要課題の特定を行っています。

重要課題	リスク(●)と機会(○)	目標(◆)と取り組み(●)	詳細ページ		
事業活動を通じた社会貢献	セグメント体制によるさらなる発展	<ul style="list-style-type: none"> ◆中期経営計画目標 売上高2.5兆円の達成 ●半導体関連市場への注力 ●京セラとKYOCERA AVX社でのシナジー最大化による市場シェア拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●コンデンサとタイミングデバイス、コネクタへの注力 ●成長戦略と構造改革による事業成長 ●社会課題解決型の新規ビジネスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	
	成長分野である半導体関連事業への積極的投資	<ul style="list-style-type: none"> ○半導体市場の中長期的な拡大による売上増 ●半導体市場への依存度上昇による事業リスクの一極集中化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆半導体関連の設備に対し2024年3月期-2026年3月期で最大4,000億円の投資を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●半導体製造装置および先端半導体関連部品の生産増強 	<ul style="list-style-type: none"> ●コアコンポーネント ▶P.15
	デジタル化による生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ○生産性および経営の効率化 ●情報漏洩やシステム障害の発生 ●デジタル化の取り組みで、期待された費用対効果が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> ◆デジタル化教育・研修による従業員の意識・理解度向上と現場での実践 ●デジタル人材育成に向けた階層別・職種別の教育・研修実施 ●社内システムのプラットフォーム化やAI活用などのデジタル化による業務見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業・マーケティング情報の一元化によるビジネスの拡大 ●IoT化によるデータにもとづいたものづくりと製造ラインの自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタル化と新たな企業風土の醸成 ▶P.31
	研究開発の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○技術研究・開発による事業開発の促進 ●新たに開発をした技術で、期待された成果が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> ◆2029年3月期売上高3兆円達成への貢献 ●既存事業の進化のための技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●将来技術の探索 ●セグメントと連携した研究開発の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●Special Issue ▶P.11 ●研究開発の推進 ▶P.18 ●新規事業の創出 ▶P.19
	社会課題解決に資する事業のインキュベーション推進	<ul style="list-style-type: none"> ○世界的な環境意識の高まりによる新規事業の需要増 ○新規事業の創出による売上増 ●新規事業で、期待された成果や利益が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> ◆進行中プロジェクトについて1プロジェクト当たりの将来売上高1,000億円 ●社会課題解決型の新規事業の機会探索・事業開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●M&Aの活用による新たな成長領域の獲得・事業のスケールアップ ●インクジェット捺染プリンターの販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●アメーバ経営による価値創造 ▶P.10 ●新規事業の創出 ▶P.19
サステナブル経営の推進	カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> ○対応を進めることによる企業ブランド価値の向上 ●新たな法規制への対応によるコスト増加 ●対応ができないことによる企業ブランド価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ◆GHG排出量 (Scope1,2) 排出削減目標 (1.5°C水準):2030年度46%削減 (2019年度比) ◆GHG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) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆再生可能エネルギー導入量:2030年度20倍(2013年度比) ◆2050年度にカーボンニュートラル達成 ●再生可能エネルギーの導入促進 ●全社一丸となった省エネ推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラルへ向けた取り組み ▶P.28-29
	サーキュラーエコノミーの構築	<ul style="list-style-type: none"> ○省資源、再生資源利用、リサイクル技術の先行した開発による売上増 ●新たな法規制への対応によるコスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ◆複合機・プリンターなどの製品本体・トナーコンテナに使用するPCR(再生材)含有率:2023年に1%以上、2024年に5%以上 ●使用済み複合機・プリンター回収による材料・製品レベルでの再利用の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●包装材改善による紙使用量の削減 ●環境配慮設計基準にもとづく製品設計・開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●サーキュラーエコノミー構築への貢献 ▶P.30
	人的資本の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○多様な人材の確保による競争優位性の向上 ●労働人口減少による労働力不足 	<ul style="list-style-type: none"> ◆男性育児休業取得率:2025年度50.0% ◆女性管理職比率:2025年度8.0% ●「京セラフィロソフィ」の継承および実践による理念浸透 ●能力開発に向けた人材教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●多様性尊重の風土醸成や制度の充実化 ●LGBTQに関する教育やアライ(理解者・支援者)づくり ●魅力ある職場環境づくりの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●京セラグループの人的資本 ▶P.24 ●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ▶P.25
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ○適切な対策実施による企業ブランド価値の向上 ●京セラグループおよびバリューチェーンにおける人権課題の顕在化 ●対策不足による企業ブランド価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ◆2025年度までに京セラグループ全体で、人権デュー・デリジェンスの実施体制を構築 ●京セラグループにおける顕著な人権課題の特定 	<ul style="list-style-type: none"> ●特定した人権課題に関する実態調査の実施 ●京セラ国内グループ会社・京セラ国内サプライヤーへの外国人労働者に関する調査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●人権の尊重 ▶P.26
	ステークホルダーエンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> ○コミュニケーション実施によるステークホルダーとの関係性の向上 ○企業活動の透明性の向上 ●コミュニケーション不足によるステークホルダーとの関係性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ステークホルダーとのコミュニケーション継続と信頼関係の強化 ●お客様からの問い合わせやご相談などへの迅速な対応 ●職場の活力向上を目的とした職場の活力診断の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●株主や投資家への決算説明会や面談の実施 ●お取引先様へのセミナーや懇親会の実施 ●地域住民やお取引先様へ向けた報告会や社会貢献活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●ステークホルダーエンゲージメントの向上 ▶P.27
	リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○平時でのリスク特定による予防処置と有事発生時の迅速な対応 ●対策不足による有事発生、それに伴う企業イメージの毀損ならびに事業中断および復旧遅延 	<ul style="list-style-type: none"> ◆BCP教育・訓練の年1回実施 ●早期復旧計画や代替供給策の策定・見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクマネジメント委員会でのコーポレートリスクの特定、および対策の実施 ●リスクマネジメントプロセスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクマネジメント・事業継続計画(BCP)の取り組み ▶P.33
	持続可能なサプライチェーンの確保	<ul style="list-style-type: none"> ○強固なサプライチェーン確保による持続的な成長の促進 ●サプライチェーンにおける人権問題の顕在化 ●人権対策不足による企業ブランド価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ◆サプライチェーン調査の人権労働項目におけるハイリスクの取引率0% ◆サプライチェーン調査の倫理項目におけるハイリスクの取引率0% 	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーン調査による取引先のリスク把握および低減への取り組み実施 ●京セラ国内グループ会社・京セラ国内サプライヤーへの外国人労働者に関する調査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーン管理 ▶P.34