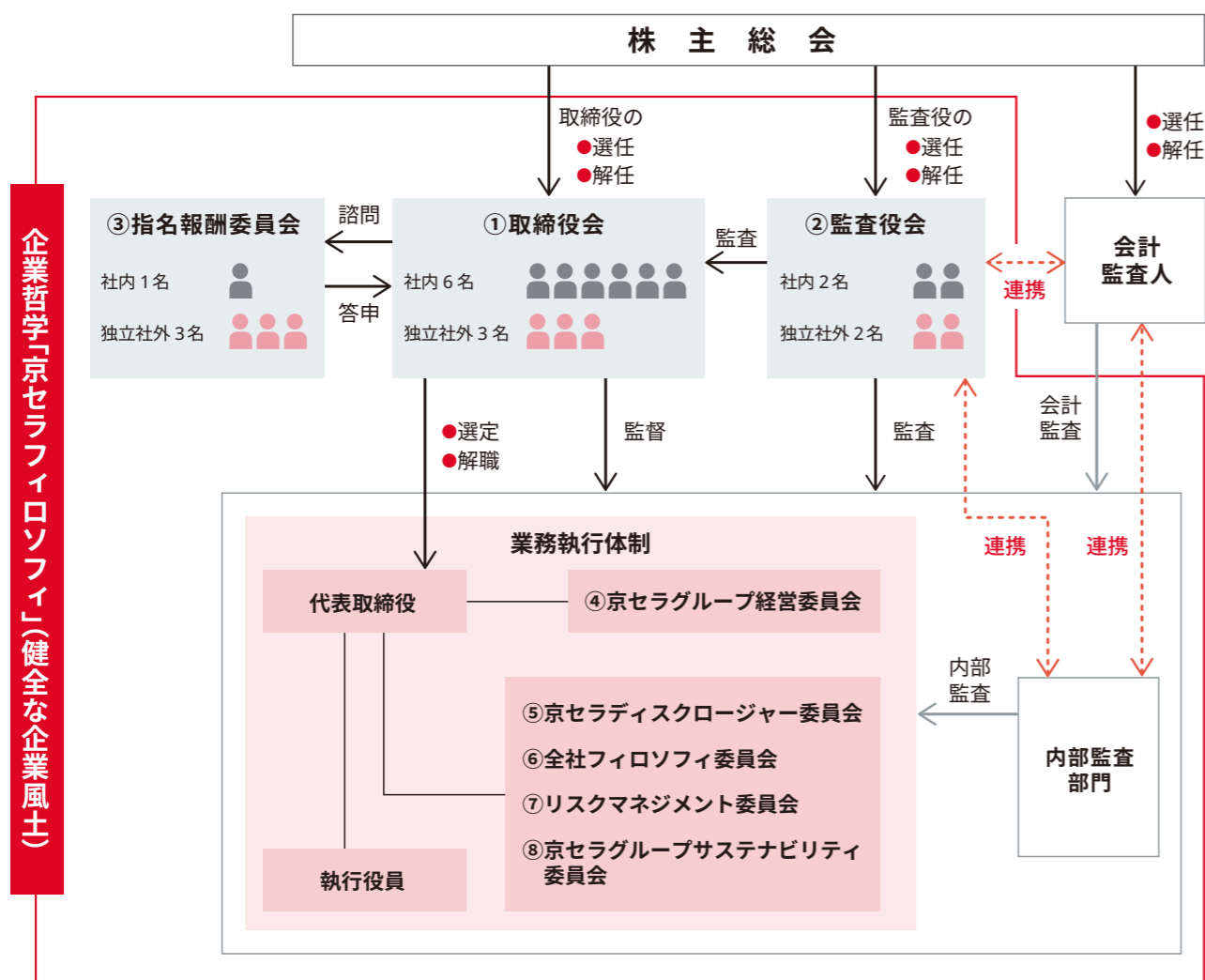


## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

京セラグループは、「敬天愛人」を社是とし、「全従業員のもの心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」を経営理念に掲げています。京セラグループは、公平、公正を貫き、良心に基づき、勇気をもって事に当たり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を通じて経営理念を実現します。この実現に向けて、京セラグループは、全てのステークホルダーの立場を踏まえたうえで、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するために、その仕組みを構築します。

また、京セラグループは、経営の根幹をなす企業哲学「京セラフィロソフィ」を、京セラグループの役員および従業員に浸透させ、健全な企業風土を醸成します。

以上の仕組みの構築と「京セラフィロソフィ」の実践を通じ、京セラグループのコーポレート・ガバナンスを確立します。また、適宜コーポレート・ガバナンス体制のあるべき姿を求め、この体制を進歩発展させます。



### 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、京セラ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。2023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。2023年3月期は8回開催しました。

### ③指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、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、事前に当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。2023年3月期は2回開催しました。

### 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、定期的開催しています。当委員会では、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。2023年3月期は22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、京セラグループ各社に対して開示上の諸規則を啓蒙し、京セラ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。2023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。当委員会では、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。2023年3月期は2回開催しました。

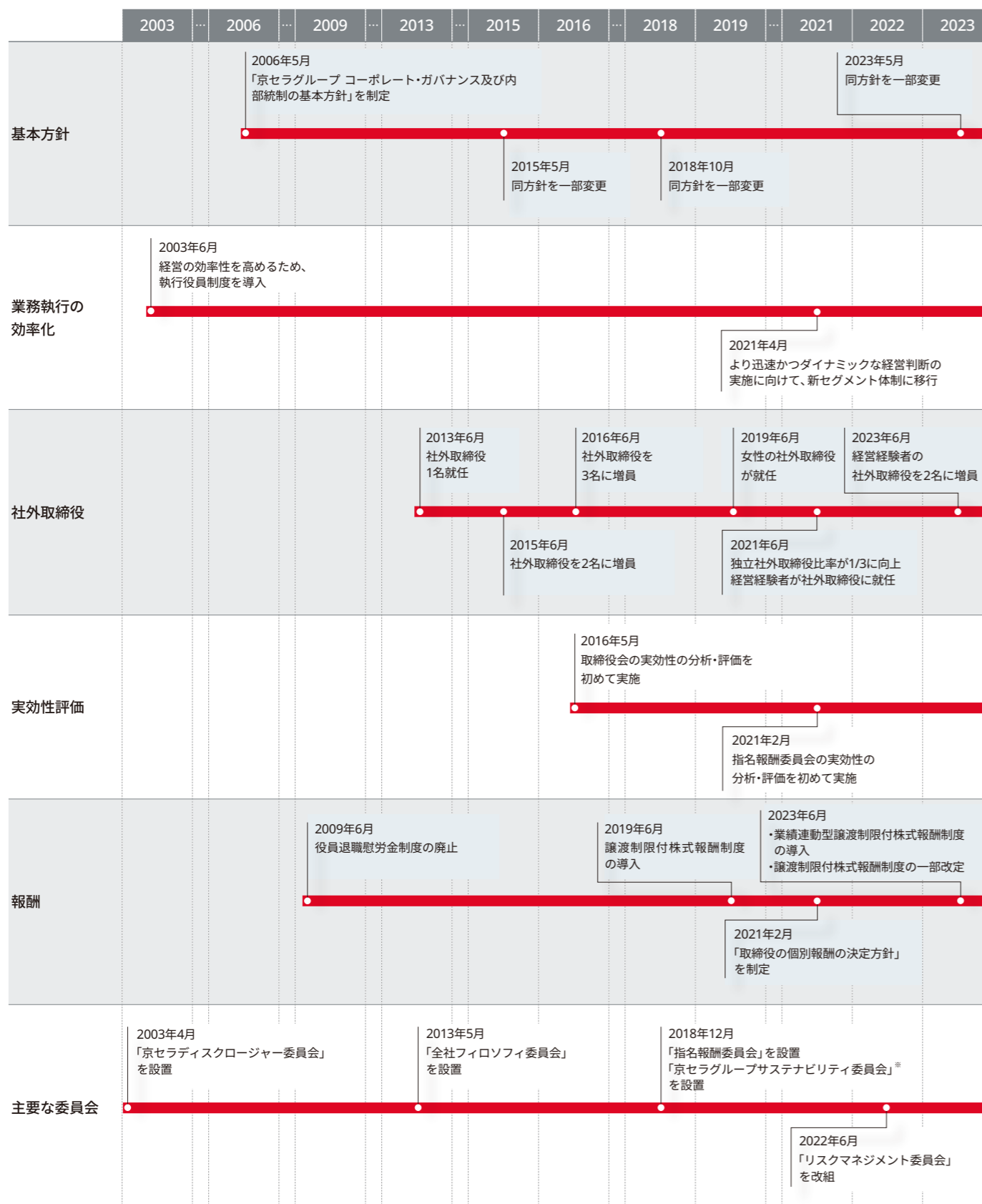
### ⑦リスクマネジメント委員会

京セラグループのリスク管理体制としてリスクマネジメント委員会を設置しています。当委員会では、京セラグループのリスクマネジメントに関する各種方針の決定や、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っています。2023年3月期は2回開催しました。

### ⑧京セラグループサステナビリティ委員会

社会と京セラグループの双方が持続的に発展するための体制として、京セラグループサステナビリティ委員会を設置しています。当委員会では、経営理念の実現とSDGsの達成を目指すため、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しています。2023年3月期は2回開催しました。

## コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み



※ 2023年5月26日に「京セラグループCSR委員会」から「京セラグループサステナビリティ委員会」に改称

## 取締役会の構成

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名方針としています。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、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を2名選任しています。

		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)	古家野 晶子					●
取締役(社外)	垣内 永次	●	●			
取締役(社外)	前川 重信	●			●	●

## 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。

#### <2023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 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。

- ・ 取締役会とは別に、中期経営計画に係るオフサイトミーティングを複数回開催したことにより、全社的な戦略など当社グループの方向性をより意識した議論ができるようになった。
- ・ 複数のプロダクトラインから事業環境や事業戦略に関する報告を受け、議論を重ねることで、社外取締役および社外監査役の理解がより深まり、各議案について様々な角度から議論ができるようになった。

また、当社取締役会は、今後、さらなる実効性の向上を目指し、次の取り組みを推進していきます。

- ・ 内部統制システムの運用状況や子会社の経営状況に関する報告を一層充実させる。
- ・ 社外取締役および社外監査役への適時・適切な情報提供を通して、当社への理解をより深いものとする。

### 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、経営理念など会社の目指すところや具体的な経営戦略を踏まえ、経営幹部の後継者計画の策定・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」を定期的に開催。
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。

## 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 <sup>※</sup> の0.2%以内 ※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。	<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"> <li>●各取締役の責務に応じて支払う金銭報酬</li> <li>●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</li> <li>●年額を12等分して毎月支給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●「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</li> <li>●事業年度終了後に年1回支給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●各取締役に対する支給額は役位ごとに設定</li> <li>●事業年度ごとに年1回付与</li> </ul>

(注) 2023年6月27日開催の第69期定時株主総会で、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入と譲渡制限付株式報酬制度の一部改定を行っています。

#### 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(2023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)	388	151	6	165	6	72	6
社外取締役	41	41	3	—	—	—	—
監査役(社外監査役を除く)	48	48	3	—	—	—	—
社外監査役	22	22	2	—	—	—	—
合計	499	262	14	165	6	72	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249百万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適宜縮減を進めていることに加えて、さらなる縮減に向けた当面の方針を明確化するため、2023年4月に開催した取締役会において、「目標として、2026年3月期までに簿価の5%以上を縮減すること」について決議しました。

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)を設立して以来、同社株式を保有しており、同社の事業発展に伴い同社株式の価値が増加した結果、当社の純資産に占める割合は増加しています。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とともに、当社の持続的成長に必要な投資資金の調達に活用するため、同社株式の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、会社目標に沿った政策保有株式の縮減に努めるために、年1回全ての個別銘柄について、協力関係等の維持の必要性や、資本コストを含む資産効率性等を勘案し、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(2023年6月27日現在)

■取締役会 出席回数/開催回数(2023年3月期) ◎指名報酬委員会 出席回数/開催回数(2023年3月期) ○監査役会 出席回数/開催回数(2023年3月期)

### 取締役



代表取締役会長  
山口 悟郎

指名報酬委員

■取締役会 12/12 回  
◎指名報酬委員会 2/2 回

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。



代表取締役社長  
谷本 秀夫

■取締役会 12/12 回

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みとともに、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  
触 浩

■取締役会 12/12 回

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た後、2021年4月からはコアコンポーネントセグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に貢献しているためです。



取締役  
伊奈 憲彦

■取締役会 12/12 回

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た後、2021年4月からはソリューションセグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に貢献しているためです。



取締役  
嘉野 浩市

■取締役会 12/12 回

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 当社関連会社統括本部(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  
2023年 4月 当社電子部品セグメント担当[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に対し経営全般にわたる指導を的確に行うとともに、2021年4月からは電子部品セグメント副担当、2023年4月からは電子部品セグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に貢献しているためです。



取締役  
青木 昭一

■取締役会 12/12 回

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 当社経理経管本部長  
2013年 4月 当社経理財務本部長  
2018年 4月 当社経営管理本部長  
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、財務戦略を担うとともに、2021年4月からはコーポレート担当として管理部門全般を統括する立場から当社グループの成長・発展に貢献しているためです。



取締役  
古家野 晶子

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

■取締役会 12/12 回  
◎指名報酬委員会 2/2 回

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、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っているためです。



取締役  
垣内 永次

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

■取締役会 12/12 回  
◎指名報酬委員会 2/2 回

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  
2019年 6月 同社代表取締役 取締役会長  
2021年 6月 当社社外取締役[現在]  
2023年 6月 (株)SCREENホールディングス取締役会長[現在]

#### 選任理由

半導体製造装置などのエレクトロニクス製品の製造・販売を行うメーカーの経営トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有するとともに、社外取締役に就任後、特に事業戦略・経営戦略の観点から積極的に発言を行っているためです。



取締役  
前川 重信

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

1976年 4月 日本新薬(株)入社  
2004年 4月 同社執行役員  
2005年 6月 同社取締役  
2006年 6月 同社常務取締役  
2007年 6月 同社代表取締役社長  
2021年 6月 同社代表取締役会長[現在]  
2023年 6月 当社社外取締役[現在]

#### 選任理由

医薬品や機能食品の製造・販売を行う製薬メーカーの経営トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有しているためです。

監査役



常勤監査役

小山 繁

■取締役会 12/12回  
○監査役会 8/8回

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。



常勤監査役

西村 裕司

■取締役会 10/10回  
○監査役会 5/5回

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

■取締役会 12/12回  
○監査役会 8/8回

社外監査役

独立役員

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  
2016年 6月 当社社外監査役 [現在]

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。



監査役

秋山 正明

■取締役会 12/12回  
○監査役会 8/8回

社外監査役

独立役員

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  
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。

執行役員

執行役員社長	執行役員常務							
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担当	青木 昭一 コーポレート担当	佐藤 隆 総務人事本部長	飯田 真幸 資材本部長	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	作島 史朗 電子部品セグメント副担当 兼 電子部品事業本部長
執行役員上席	執行役員							
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	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	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	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
執行役員								
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	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	池内 雅文 ディスプレイ事業本部長	鈴木 克彦 通信機器事業本部 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
執行役員								
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	ジェフ・シュマーシャル 電子部品セグメント副担当 兼 KYOCERA AVX Components Corporation 取締役社長	川上 哲哉 プリンティングデバイス事業本部長	加治木 尚人 ファインセラミック事業本部長			

## 社外取締役・社外監査役メッセージ



社外取締役  
古家野 晶子

社外取締役  
垣内 永次

社外取締役  
前川 重信

社外監査役  
坂田 均

社外監査役  
秋山 正明

**多様な従業員一人ひとりの物心両面の幸福の追求のために、  
不断の創意工夫が行われることを期待しています。**

社外取締役 **古家野 晶子**

当社は、2023年3月期に初めて連結売上高2兆円を達成し、さらに本年5月には初めて中期経営計画を公表して、売上高3兆円へのロードマップを示しました。次なる目標に向けて、改めて次の2点の確認が大切だと考えています。まず、当社の最大の特長は、昨年8月に永眠された創業者稲盛和夫氏から受け継いだ「京セラフィロソフィ」を根幹に据えて、人類・社会の進歩発展に貢献するために、様々な事業を通じて果敢にチャレンジを続けることにある、ということです。このことは、全従業員において共有されることはもとより、対外的にも分かりやすく発信されることが大切です。「京セラ発アニメ」をはじめ、当社のありようを表現・発信する試みが様々行われていることは大変有意義であると思います。もう一つは、売上高2兆円に至る成長の軌跡は、全従業員の長年にわたる真摯な挑戦と努力の結果であるとともに、そうした日々を支えてくれたご家族の皆様のご理解・ご支援の賜物でもある、ということです。3兆円に向かうこれからの挑戦も、全従業員のご家族とともに実現するものであり、経営トップがいま最も注力したいテーマの一つとしている「男性の育休取得推進」をはじめ、育児や介護との両立支援は非常に重要です。多様な従業員一人ひとりの物心両面の幸福の追求のために、不断の創意工夫が行われることを期待しています。

**成長機会や将来の目標、競争優位性などの議論を重ね、  
取締役会の実効性向上に寄与していきます。**

社外取締役 **垣内 永次**

昨年度、世界的なインフレの加速やスマートフォンの需要減による影響は受けたものの、当社は過去最高の売上高を更新し、売上高2兆円の目標を達成しました。また、2022年11月のKyocera IR Dayでは2029年3月期までに売上高3兆円、税引前利益率20%、ROE10%以上を達成する目標も発表しました。2023年5月には、当社として初めて中期経営計画も発表しました。これらの一連のダイナミックな動きは、取締役会での各種の議論にも表れています。取締役会では、執行側からの並ならぬ事業意欲を感じながらも、様々なアングルから常に真摯で建設的な議論が交わされています。私自身も当社の成長機会や将来の目標、競争優位性などを核に議論しました。多様な事業を展開する当社ですが、中期経営計画では注力分野への積極的投資が示されました。株主や機関投資家の皆様にも判り易い成長の道筋が示されたと思います。取締役会では株主や機関投資家のご意見やIR活動の報告が適宜共有され、株式市場に対する経営陣の意識が、発表に繋がっています。昨年度の国分工場視察など、社外取締役に対する情報提供やトレーニングが充実しており、取締役会の実効性向上に寄与しています。今年度、中期経営計画の完遂に向けた成長投資や気候変動への取り組みなどサステナブル経営に関する議論をさらに深めて、ステークホルダーのご期待に応えてまいります。

**経営者としての経験に基づくメッセージを積極的に発信し、  
事業発展に貢献してまいります。**

社外取締役 **前川 重信**

第69期定時株主総会におきまして社外取締役への就任をご承認いただきました。稲盛和夫氏が創業され長年にわたって成長を続けてこられた京セラグループは、今や京都にとどまらず日本を代表するグローバル企業であり、言わずと知れた優良企業であると認識しています。そこからボードメンバーにと、お声掛けいただいたことは大変光栄に思っています。コロナ禍がもたらしたデジタル革命の急速な進歩によって、いずれは取り組まなければならない様々なテーマが早めに顕在化したことで、経営課題はより複雑になってきています。私に期待されているのは、当社の事業活動全般に対する経営者としての識見と独立した視点に基づく助言であると認識しています。業界は異なりますが、私は厳しい事業環境において、社会から評価され存在意義のある企業になるための経営経験を積み重ねてきました。当社が今後も持続的な成長を遂げるために、社外取締役が加わった取締役会における議論がさらに活発かつ充実することが重要だと考えています。私自身も他社の経営トップとして取締役会を運営する上で、社外取締役からいただく助言の重要性を身に沁みて感じております。当社の事業や業界に関する理解を深めると同時に、取締役会において自身の経験に基づくメッセージを積極的に発信することや、社内役員の皆さんと円滑なコミュニケーションを図ることで、当社の事業発展に貢献してまいります。

**社員全員が、ものづくりによって時代を築いているとの  
自負心をもって仕事に取り組んでいくものと期待しています。**

社外監査役 **坂田 均**

この一年を振り返りますと、半導体不足やエネルギー価格の高騰などの不確定要素は継続したものの、セグメントごとの課題は順次改善され、売上高も初めて2兆円を突破いたしました。また、中長期的視点で、効率的に成長分野への集中的な設備投資及び研究開発が行われています。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、一昨年から内部監査部門に新たな評価基準が導入され、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るなど、実効性が確保されています。現在大きな問題点は認識されていません。取締役会においては適切な量の資料が事前に配付され、活発な議論が行われています。引き続きセグメントごとの課題をさらに改善して、中期経営計画を達成するとともに、社員全員が、業績の向上だけでなく、ものづくりによって時代を築いているのだという自負心をもって仕事に取り組んでいくものと期待しています。また、時代に即した多様な労働条件を許容する職場環境を構築していかなければならないと認識されているところです。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。

**持続的成長を阻害する要因を発見するとともに、  
これを除去するための助言に努めていきます。**

社外監査役 **秋山 正明**

京セラが長期にわたり持続的に成長しているのは、自動車の両輪のようにアメーバ経営と京セラフィロソフィが機能しているからと考えています。アメーバ経営によって一人ひとりが経営者の意識を持ち、いかにして売上及び利益を極大化し、どのような状況においても人間として正しい判断をすることが求められています。変化する経営環境にしなやかに適応し、高付加価値の製品を創り出すことで持続的成長を支えています。他方、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、会社から独立した第三者として、取締役に対し意見を述べます。社外監査役の仕事は、会社組織内部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。取締役会では、将来の経営計画、特に新規事業のプラン等を中心に発言を行い、監査役会では、監査計画及び結果について、審議を行うとともに、会計監査人の京都監査法人から会計監査の計画及び結果の報告を受け、子会社監査役から子会社の経営状況及び監査結果の報告を受ける等京セラグループ全体のリスク把握に努めています。