



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。



創業者 稲盛 和夫



代表取締役会長

山口 悟郎

代表取締役社長

谷本 秀夫

平素は京セラグループに対しまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。  
京セラは1959年の創業以来、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念のもと、事業拡大に努めています。

京セラグループは新たな目標として掲げた「2029年3月期 売上高3兆円」の達成に向けて、今般、2024年3月期から始まる3か年の中期経営計画を策定しました。事業の選択と集中および積極的な投資を進めるとともに、サステナブル経営や資本戦略の推進、ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に取り組み、持続的な成長を図るための経営基盤の強化に努めていきます。

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。

## 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「価値協創ガイドンス」を参照しており、ESG情報については「GRI<sup>®</sup>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。

※ 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

2022年4月1日～2023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、全社:  
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暗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。
- 国際会計基準(IFRS)を適用しています。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。

### 第三者保証

当報告書の信頼性を確保するため、を付けている指標について、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。

## 情報開示体系

	年次報告		WEB
財務情報	有価証券報告書	決算資料	株主・投資家情報
非財務情報	統合報告書	コーポレート・ガバナンス報告書	サステナビリティ

## Introduction

- 京セラの経営哲学／  
統合報告書発行にあたってのご挨拶 ..... P.1
- 編集方針／目次 ..... P.2

## 京セラの価値創造

- 経営理念 ..... P.3
- 経営思想 ..... P.4
- 成長の軌跡 ..... P.5
- 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
- 重要課題(マテリアリティ)への取り組み ..... P.12

## 経営戦略

- 中期経営計画 ..... P.13
- At a Glance ..... P.14
- 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
- 研究開発の推進 ..... P.18
- 新規事業の創出 ..... P.19
- 事業を通じて解決する社会課題 ..... P.20-21

## 経営基盤

- コーポレート ..... P.22
- 資本戦略 ..... P.23
- 人的資本の充実—京セラグループの人的資本 ... P.24
- 人的資本の充実  
—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 ..... P.26
- ステークホルダーエンゲージメントの向上 ..... P.27
- 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構築への貢献／  
生物多様性 ..... P.30
- デジタル化と新たな企業風土の醸成 ..... P.31
- 知的財産戦略 ..... P.32
- リスクマネジメント・  
事業継続計画(BCP)の取り組み ..... P.33
- コンプライアンス／サプライチェーン管理 ..... P.34

## コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス ..... P.35-38
- 役員一覧 ..... P.39-40
- 社外取締役・社外監査役メッセージ ..... P.41

## 財務・会社情報

- 財務ハイライト・非財務ハイライト ..... P.42
- 財務11期サマリー ..... P.43
- 連結財務諸表 ..... P.44-46
- SASB Index ..... P.47
- 会社情報および株式の状況 ..... P.48

# 「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。

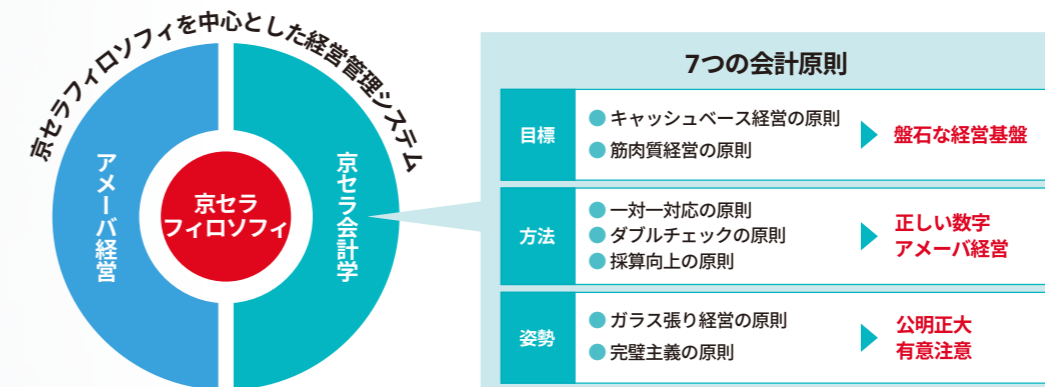
## 全社員が共有する京セラフィロソフィ

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。

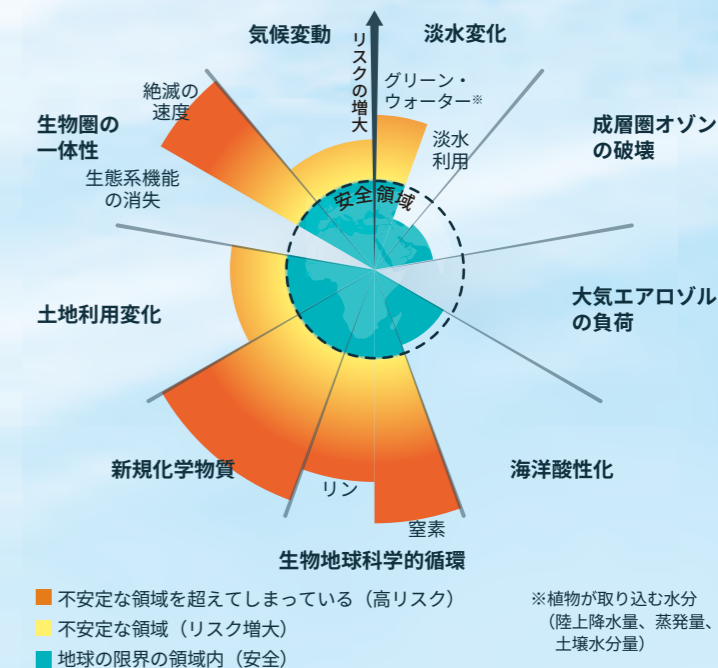
# 社会との共生。世界との共生。自然との共生。 共に生きる (LIVING TOGETHER) ことを すべての企業活動の基本に置き、豊かな調和を目指す。

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

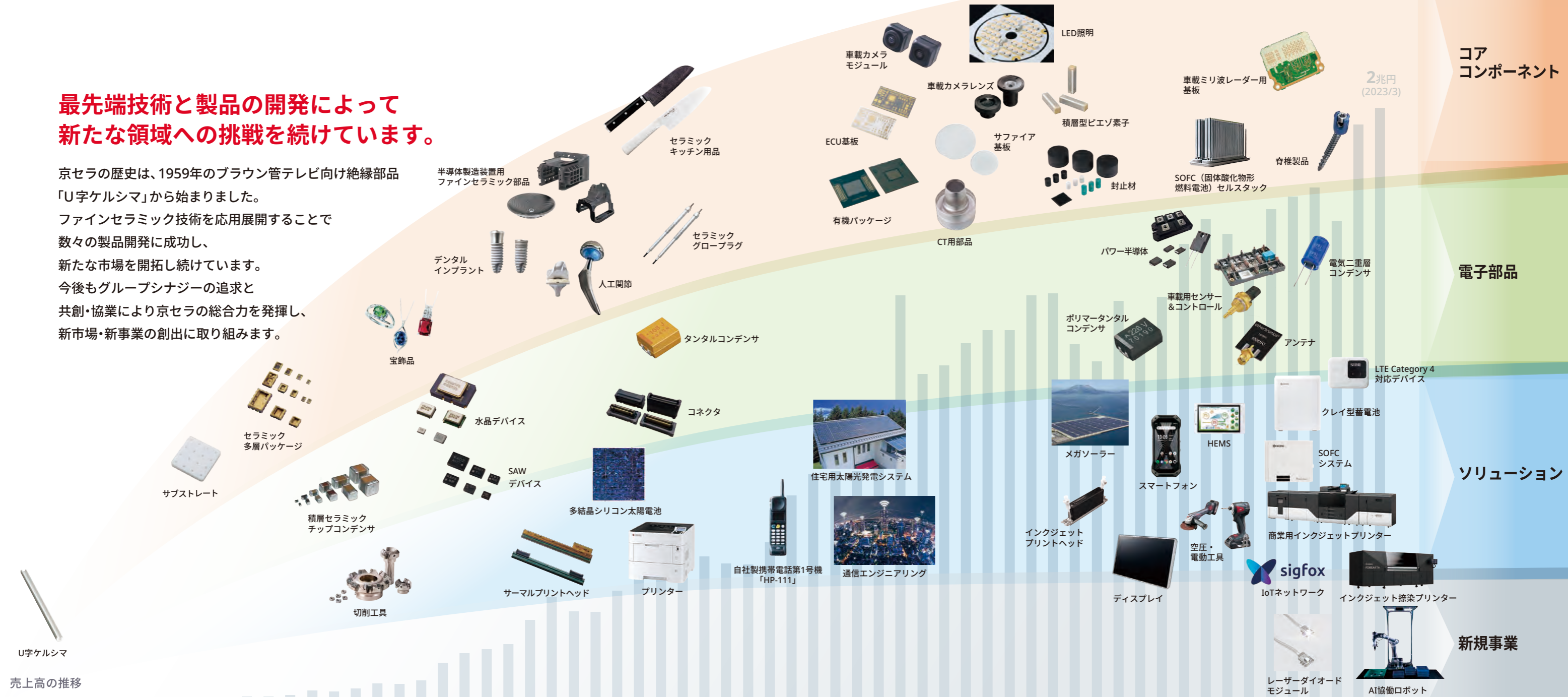


プラネタリー・バウンダリーという概念があります。これは人々が地球で安全に活動できる範囲を科学的に定義し、その限界点を表しています。そしてこの概念にもとづき、科学的な見地から自然資本がどの程度損なわれているかを9つの分野で検証が進められています。近年、最も注目されている「気候変動」や森林面積の大きさを意味する「土地利用変化」といった領域は、「地球の限界を超えた」とみなされています。一方で、人間が利用できる淡水などを示す「淡水変化」や、農業や漁業に大きな影響を与えているとされるリンや窒素の過剰（「生物地球科学的循環」）に加え、プラスチックなどの化合物による汚染を示す「新規化学物質」や生物の絶滅速度（「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



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
- 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** ●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「京セラみなど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思ったため、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考えています。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

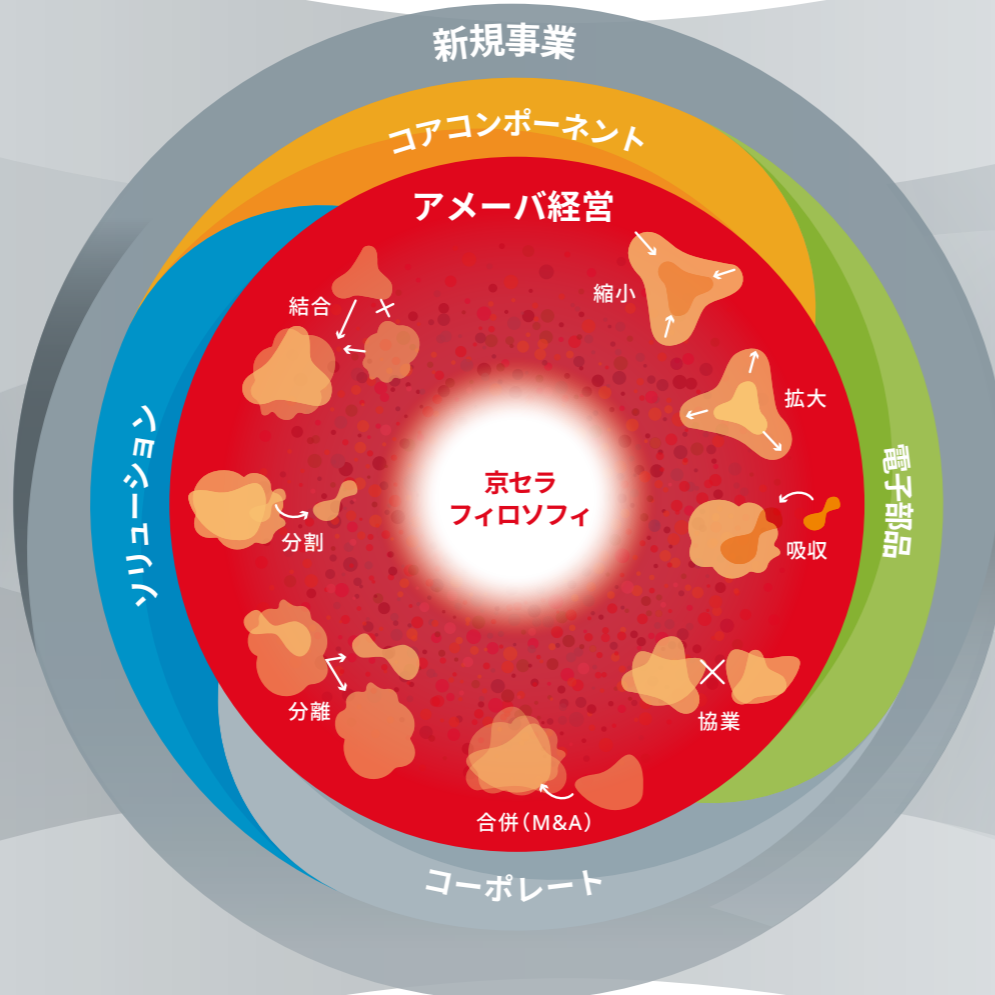
- 事業活動における地球環境負荷の低減
- 提供製品・サービスを通じた地球環境への貢献

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

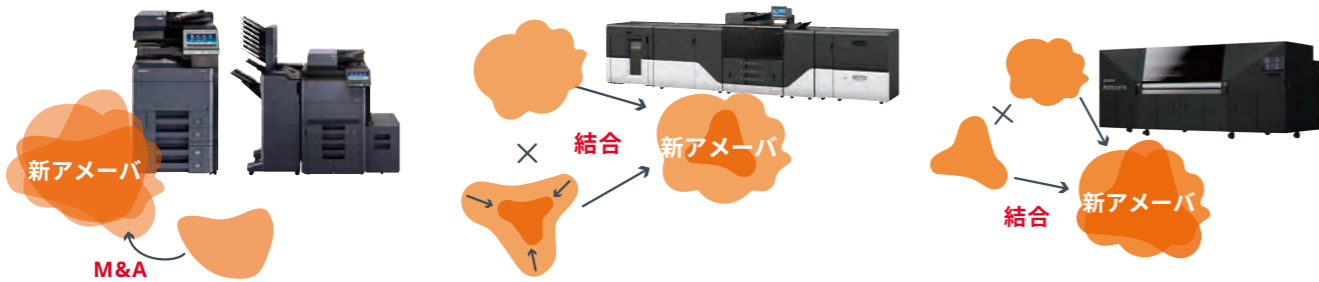
> R&DやM&Aで創出、獲得した新しい技術



# 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。



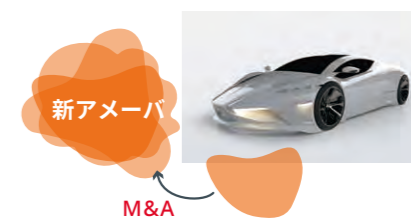
## 車載カメラモジュール

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。



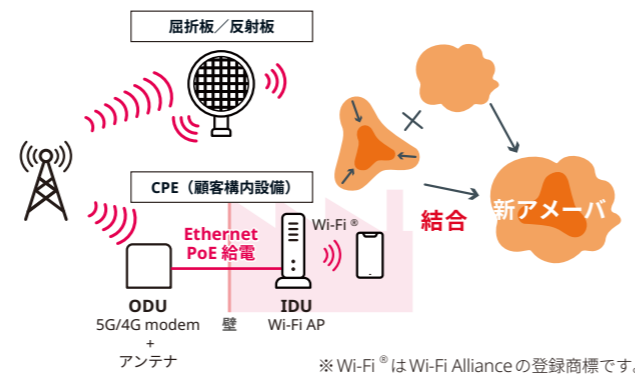
## 高効率 GaN レーザー

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

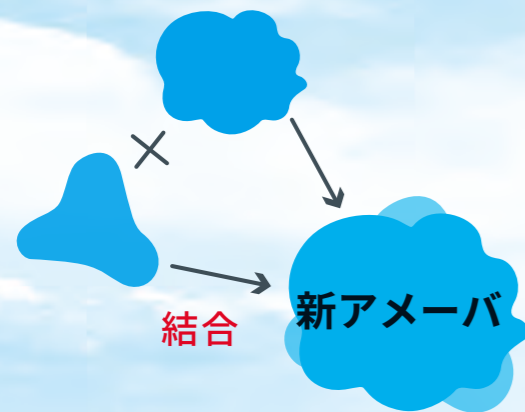
普及が進む5G通信。その中でもさらなる高速通信を可能にし、より多くの通信トラフィックをカバーする「ミリ波」に注目が集まっています。京セラは、長年の通信事業で培ってきたさまざまな技術を結集し、屈折板/反射板、CPE(顧客構内設備)など、5Gミリ波インフラ関連機器の研究・開発を進めています。より便利で快適な通信環境の実現に向けて取り組みを加速させます。



## 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<sup>※1</sup>プリンター「FOREARTH」<sup>※2</sup>



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"> <li>◆中期経営計画目標 売上高2.5兆円の達成</li> <li>●半導体関連市場への注力</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンデンサとタイミングデバイス、コネクタへの注力</li> <li>●成長戦略と構造改革による事業成長</li> <li>●社会課題解決型の新規ビジネスの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コアコンポーネント ▶P.15</li> <li>●電子部品 ▶P.16</li> <li>●ソリューション ▶P.17</li> </ul>	
	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"> <li>○半導体市場の中長期的な拡大による売上増</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●半導体製造装置および先端半導体関連部品の生産増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コアコンポーネント ▶P.15</li> </ul>
	デジタル化による生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生産性および経営の効率化</li> <li>●情報漏洩やシステム障害の発生</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル化と新たな企業風土の醸成 ▶P.31</li> </ul>
	研究開発の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○技術研究・開発による事業開発の促進</li> <li>●新たに開発をした技術で、期待された成果が得られない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2029年3月期売上高3兆円達成への貢献</li> <li>●既存事業の進化のための技術開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●将来技術の探索</li> <li>●セグメントと連携した研究開発の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Special Issue ▶P.11</li> <li>●研究開発の推進 ▶P.18</li> <li>●新規事業の創出 ▶P.19</li> </ul>
	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"> <li>○世界的な環境意識の高まりによる新規事業の需要増</li> <li>○新規事業の創出による売上増</li> <li>●新規事業で、期待された成果や利益が得られない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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</li> <li>●社会課題解決型の新規事業の機会探索・事業開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●M&amp;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</li> <li>●インクジェット捺染プリンターの販売開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アメーバ経営による価値創造 ▶P.10</li> <li>●新規事業の創出 ▶P.19</li> </ul>
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"> <li>○対応を進めることによる企業ブランド価値の向上</li> <li>●新たな法規制への対応によるコスト増加</li> <li>●対応ができないことによる企業ブランド価値の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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)</li> <li>◆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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆再生可能エネルギー導入量:2030年度20倍(2013年度比)</li> <li>◆2050年度にカーボンニュートラル達成</li> <li>●再生可能エネルギーの導入促進</li> <li>●全社一丸となった省エネ推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラルへ向けた取り組み ▶P.28-29</li> </ul>
	サーキュラーエコノミーの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>●新たな法規制への対応によるコスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●包装材改善による紙使用量の削減</li> <li>●環境配慮設計基準にもとづく製品設計・開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サーキュラーエコノミー構築への貢献 ▶P.30</li> </ul>
	人的資本の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多様な人材の確保による競争優位性の向上</li> <li>●労働人口減少による労働力不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆男性育児休業取得率:2025年度50.0%</li> <li>◆女性管理職比率:2025年度8.0%</li> <li>●「京セラフィロソフィ」の継承および実践による理念浸透</li> <li>●能力開発に向けた人材教育の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様性尊重の風土醸成や制度の充実化</li> <li>●LGBTQに関する教育やアライ(理解者・支援者)づくり</li> <li>●魅力ある職場環境づくりの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●京セラグループの人的資本 ▶P.24</li> <li>●ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進 ▶P.25</li> </ul>
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>○適切な対策実施による企業ブランド価値の向上</li> <li>●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</li> <li>●対策不足による企業ブランド価値の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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</li> <li>●京セラグループにおける顕著な人権課題の特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●特定した人権課題に関する実態調査の実施</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人権の尊重 ▶P.26</li> </ul>
	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"> <li>○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</li> <li>○企業活動の透明性の向上</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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</li> <li>●お客様からの問い合わせやご相談などへの迅速な対応</li> <li>●職場の活力向上を目的とした職場の活力診断の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●株主や投資家への決算説明会や面談の実施</li> <li>●お取引先様へのセミナーや懇親会の実施</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ステークホルダーエンゲージメントの向上 ▶P.27</li> </ul>
	リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆BCP教育・訓練の年1回実施</li> <li>●早期復旧計画や代替供給策の策定・見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●リスクマネジメントプロセスの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスクマネジメント・事業継続計画(BCP)の取り組み ▶P.33</li> </ul>
	持続可能なサプライチェーンの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>●サプライチェーンにおける人権問題の顕在化</li> <li>●人権対策不足による企業ブランド価値の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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%</li> <li>◆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%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サプライチェーン管理 ▶P.34</li> </ul>

## 中期経営計画

京セラグループは、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」の実現を目指しています。

そして、その実現に向けてさらなる成長を遂げるため、新たに中期経営計画を策定しました。

AIや5Gなどの普及に伴い半導体市場は今後急速に拡大することが予想されており、私たちの生活が豊かになる一方で、地球温暖化など、世界規模での社会課題解決が求められています。

京セラグループはそれらの経営環境・社会情勢の変化を事業機会と捉え、保有する技術や関連製品の供給、新規事業の創出を通じて、人類、社会が直面する諸課題を解決する企業となることで、高成長・高収益を実現し、成長軌道への回帰を図っていきます。

6年間での達成を目指す

2024年3月期 ≫ 2026年3月期

### 中期経営計画

2026年3月期

売上高 2.5兆円  
利益率 14%

2029年3月期

売上高 3兆円  
利益率 20%

2023年3月期  
売上高 2兆円

2001年3月期  
売上高 1兆円

#### ▶ 経営戦略

- 過去最大規模の積極投資を継続的に実施
- 競争優位領域へのグループ内資源結集による高成長の実現
- デジタル技術を最大限活用した収益性の向上
- 事業継続／撤退の判断の迅速化による経営資源の最適配分

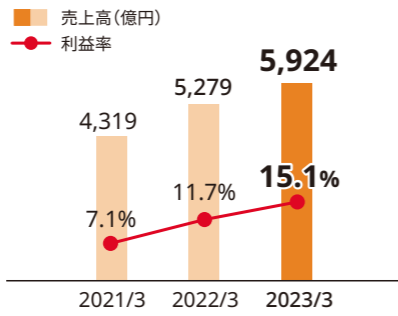
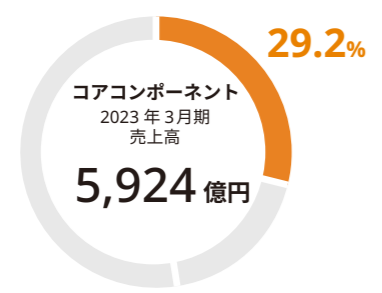
#### ▶ 経営基盤の強化

- サステナブル経営の推進
- 資本戦略
- コーポレート・ガバナンスの取り組み

# At a Glance

売上構成比	売上高/利益率	2023年3月期業績	主要な製品・サービス
-------	---------	------------	------------

## コアコンポーネント

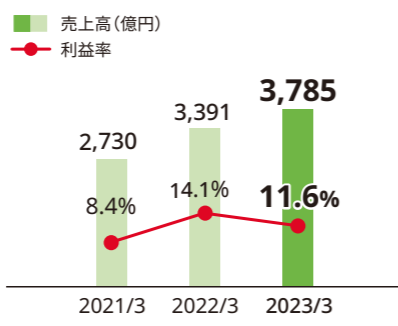
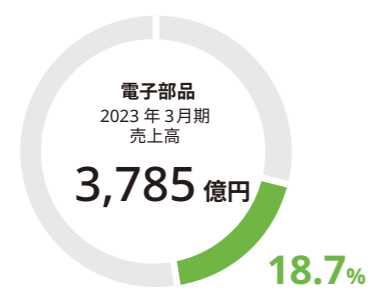


売上高は、前期に比べ645億円(12.2%)増加の5,924億円となりました。事業利益は同279億円(45.2%)増加の895億円となり、利益率は15.1%に向上しました。

売上高は、半導体関連部品事業における情報通信インフラ市場向け有機基板および産業・車載用部品事業における半導体製造装置用ファインセラミック部品などの高付加価値製品の売上増を主因に増加しました。また、事業利益は増収に加え円安の効果も寄与し、大幅に増加しました。

産業・車載用部品	半導体関連部品	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>FA・医療用光学ユニット</li> <li>ガラス球面レンズ</li> <li>EVリレー用部品</li> <li>SOFC(固体酸化物形燃料電池)セルスタック</li> <li>酸素センサ用ヒーター</li> <li>車載カメラモジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種セラミックパッケージ</li> <li>有機パッケージ</li> <li>車載ミリ波レーダー用基板</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デンタルインプラント</li> <li>人工関節</li> <li>宝飾品</li> <li>セラミックキッチン用品</li> </ul>

## 電子部品

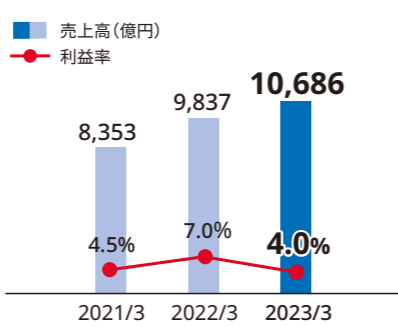
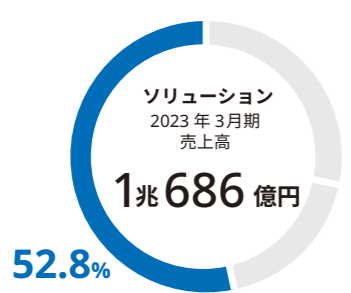


売上高は、前期に比べ394億円(11.6%)増加の3,785億円となりました。一方、事業利益は同38億円(8.0%)減少の441億円となり、利益率は11.6%へ低下しました。

売上高は、産業機器市場および自動車関連市場向けを中心にセラミックコンデンサなどの需要が増加したことに加え、円安の効果もあり増加しました。また、事業利益は、原材料などの価格高騰の影響や、スマートフォン向け部品の需要が減速したことに加え、KYOCERA AVX社グループにおいて年金債務に係る追加費用などを計上したことから、減少しました。

積層セラミックチップコンデンサ	タンタル/ポリマータンタルコンデンサ	電気二重層コンデンサ	アンテナ
水晶デバイス	SAWデバイス	パワー半導体	コネクタ

## ソリューション



売上高は、前期に比べ849億円(8.6%)増加の1兆686億円となりました。一方、事業利益は同265億円(38.5%)減少の422億円となり、利益率は4.0%へ低下しました。

売上高は、ドキュメントソリューション事業および機械工具事業における主要製品の販売増加や円安の効果もあり、増加しました。事業利益は、コミュニケーション事業における携帯電話端末の販売台数の大幅な減少に加え、構造改革に伴う在庫評価減などの一時的な費用の計上ならびに、各事業における原材料およびエネルギーの価格や物流コストなどの高騰の影響を受けたことから、減少しました。

機械工具	ドキュメントソリューション	コミュニケーション	その他
切削工具	複合機	通信エンジニアリング	太陽電池
空圧・電動工具	プリンター	スマートフォン	SOFCシステム
	商業用インクジェットプリンター	5G対応デバイス	クレイ型蓄電池
			インクジェットプリントヘッド
			ヘッドアップディスプレイ

# コアコンポーネント



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

中長期的に高成長が見込まれる半導体関連市場向けを中心に、生産容量拡大と生産性向上のための積極的な設備投資を遂行します。

当セグメントは、当社グループ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、医療機器や宝飾応用商品などの事業からなります。事業面では中長期的に高成長が見込まれる半導体関連市場向けを中心に、生産容量拡大と生産性向上のための積極的な設備投資で拡大を図り、社会の発展に貢献します。また、経営基盤強化では、各部門では十分に対応しきれていない人材育成や業務プロセスの最適化など、セグメント共通課題として部門横断のプロジェクト活動で、対応のスピードアップを図ります。将来に夢を描き積極的にチャレンジしていく風土を醸成し、経営理念を実現します。

## 市場環境・需要動向

半導体市場は、ロジックで CAGR(年平均成長率)11%、メモリーで5%と、中長期的に最先端品を中心に大幅な需要増が見込まれています。また、半導体製造装置は、半導体の世代進化に伴い製造工程が増えたことに加え、半導体の高性能化により、プロセス負荷が増大することで、2030年の装置需要は2022年比較で露光装置関連が約2倍、エッチング・成膜装置が約2.5倍と大幅な拡大が見込まれています。有機パッケージ基板は、足元は調整局面にありますが、中長期的には成長が続くと予想され、ネットワーク関連で増加すると見込まれます。こうした中、当事業では高付加価値製品の大型高多層ラインの増強を進め、戦略顧客と連携し事業拡大を図ります。

## 中期経営計画で実現する主な内容

半導体関連部品事業は、情報通信向け有機パッケージ基板の増産対応を中心に売上高4,900億円、産業・車載用部品事業は、最先端半導体製造装置用ファインセラミック部品の増産対応を中心に売上高2,550億円まで拡大する計画です。投資戦略においては、お客様との密な連携により計画を立案し、加えて建築資材の調達・工期の長期化も考慮しつつ新工場、新棟建設の早期対応を図ります。設備投資は直近の3年間合計の1,726億円から、次の3年間では2.3倍となる4,000億円まで拡大する計画です。長期的な需要増を見据えた新棟の立ち上げに加え、既存工場のスクラップ&ビルドを実施することで、主要製品の生産性の向上と生産容量を拡大します。この設備投資により、半導体部品有機材料関連で現状の2.4倍、ファインセラミック関連で1.8倍、半導体セラミック材料関連で1.4倍の増産効果を見込んでいます。以上のように中長期的な需要拡大への対応準備を行うべく、過去最大規模の積極的な設備投資を実施していきます。

## ビジョン

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

### 重点施策

#### 1 半導体関連市場向けへの取り組み強化

中長期的に高成長が期待される半導体関連市場向けに、パッケージ基板や半導体製造装置用ファインセラミック部品の積極的な増産投資を行い、売上を拡大します。また、増産のみならず生産性向上を目指し、既存工場のスクラップ&ビルドやDX活用によるスマートファクトリーの推進、また新工場の立ち上げに取り組み、さらなる需要拡大に備えます。

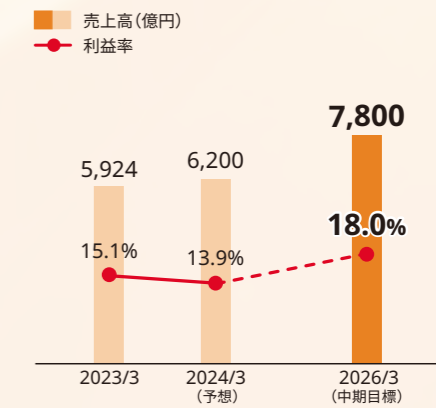
#### 2 持続可能な事業体制の構築

設備ごとの電気使用量の見える化を行い、改善を図るとともに、セグメント内へ水平展開することでエネルギー使用量の削減への取り組みを加速させます。

#### 3 プロジェクト活動による人材育成

部門横断のプロジェクト活動を通して、共通課題や緊急課題の早期解決のみならず、スキルやモチベーションの向上も図り、人材育成につなげることで継続的な成長発展の礎を築いていきます。

### 業績目標



## 重点施策の具体例

### 有機パッケージ基板の生産容量拡大

#### ▶▶ 生産容量の拡大、最新鋭設備導入による歩留まり改善

成長をけん引する有機パッケージ基板の生産容量拡大を推進します。足元の環境は、PCやスマートフォンの需要が軟化し、データセンター向け投資の抑制によりネットワーク関連顧客でも在庫が増加し、調整が続いています。一方、中長期的には生成AIや5Gの進展、自動車の安全性能向上に向け、半導体が高性能化していく中でさらなる需要拡大が見込まれます。これらの需要に対応していくため、ハイエンドの大型高多層パッケージ基板の増産に向け、鹿児島川内工場の新棟立ち上げを進めます。ネットワーク関連の戦略顧客向けに、FC-BGAの月産容量を2.3倍に拡大する計画です。



鹿児島川内工場の新棟完成予想図(2025年3月稼働開始予定)

### 国内新工場の建設

#### ▶▶ 既存工場のスクラップ&ビルドの実施、生産容量の拡大に向け長崎県諫早市に工場用地を取得

この2年の急激な需要拡大に十分に対応しきれなかった点を踏まえ、中長期的な視点から先行投資を行い生産容量拡大や現場改善に取り組みます。具体的には既存工場のスクラップ&ビルドや新工場の建設を実施します。国内工場の新設は当社グループとしては約20年ぶり、生産拠点としての交通利便性、人材の確保、エネルギーなどのインフラ環境の優位性を踏まえ、長崎県諫早市に工場用地を取得しました。生産品目は、旺盛な需要が今後予想される半導体製造装置用ファインセラミック部品や半導体パッケージ基板などを予定しています。2027年3月期より生産を開始し、2029年3月期には年間生産250億円を計画しています。



長崎諫早新工場完成予想図(2027年3月稼働開始予定)



# 電子部品



取締役 執行役員常務 電子部品 セグメント担当  
 執行役員常務 電子部品 セグメント副担当  
 執行役員 電子部品 セグメント副担当

嘉野 浩市 作島 史朗 ジェフ・シュマーシャル

得意分野に注力し京セラと KYOCERA AVX 社のシナジーを発揮することで、市場シェア拡大と収益性の向上を図り、中期目標の達成を目指します。

電子部品セグメントは、京セラの電子部品事業本部と米国の子会社 KYOCERA AVX 社の融合体です。今後も拡大が予想される電子部品市場において、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 社の30年以上にわたる信頼関係を軸に、互いの強みを活かしながら、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。

## 市場環境・需要動向

電子部品の市場は、エレクトロニクス産業の進展に伴い、さらなる拡大が予想されます。具体的には、コネクタがCAGR(年平均成長率)4%、MLCCが10%、タイミングデバイスが5%、ポリマータンタルコンデンサが7%に拡大する見通しです。当社グループの主要製品は、タンタルコンデンサ、タイミングデバイス、MLCC、コネクタなどがありますが、今後はKYOCERA AVX社のグローバルな販売網や物流チャネルとICの高集積化に貢献する小型・高精度化技術を活かし、これら主要製品を、産業機器や車載、医療、航空宇宙といった今後成長が見込まれる分野に積極的に展開していきます。また、タンタルコンデンサやタイミングデバイスで高シェアを維持する一方、MLCC やコネクタの市場でシェア拡大を目指しています。今後も、独自技術の確立とその技術を活かす競争優位分野へ注力することで、市場シェアの拡大を図っていきます。

## 中期経営計画で実現する主な内容

得意分野に注力し、京セラと KYOCERA AVX 社のシナジーを発揮することで市場シェア拡大と収益性向上を図ります。販売面では、KYOCERA AVX 社のグローバルな販売網や有力顧客との強固な関係性を京セラ電子部品の製品拡販につなげます。その一方、製造面では京セラの省人化・効率化を追求した生産技術を KYOCERA AVX 社の生産拠点に導入することで、生産性の向上につなげます。これらのシナジー効果を発揮することで、市場シェアを拡大し、市場成長率を上回る成長を実現していきます。また、投資戦略では、京セラと KYOCERA AVX 社の生産拠点最適化のため、積極的な投資を行う計画で、タイでの新工場建設や鹿児島国分工場での新棟建設に加え、既存の KYOCERA AVX 社拠点への自動化ライン導入を推進することで、主要製品の生産容量の拡大を図ります。

## ビジョン

価値ある「電子部品」を作り上げ、顧客や社会に貢献

### 重点施策

#### 1 競争優位分野への積極投資

タイミングデバイスの次世代発振部品、タンタルコンデンサ、MLCCの航空宇宙・医療・産業向けなどに集中投資を行います。

#### 2 グローバル生産拠点の拡張

KYOCERA AVX社のタイ新工場のMLCCやベトナム工場の水晶部品など、注力製品の増産・供給体制構築によるグローバル生産拠点の最適化を推進します。

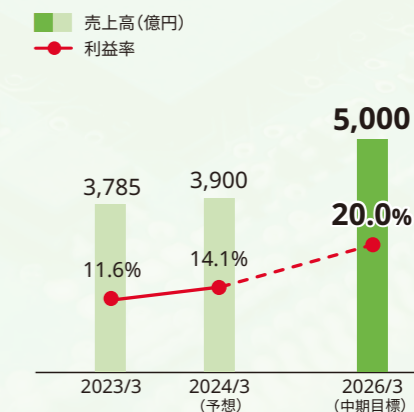
#### 3 自動化による生産性改善

KYOCERA AVX社のグローバルな生産拠点の展開による多様な労働力確保、生産工程の自動化による省人化およびAI・ロボットの自動制御による品質の安定性向上の実現を目指します。

#### 4 独自技術の開発

KYOCERA AVX社の低ESL製品の設計力と京セラの小型薄型MLCC生産技術の融合に加え、グループR&D米国拠点による最先端技術のリサーチなどを実施します。

### 業績目標



## 重点施策の具体例

### 販売面における KYOCERA AVX 社と京セラのシナジー強化

▶▶ グローバル One Face 営業体制を構築し、組織を横断するグローバルな戦略展開によって利益の最大化を目指す

京セラ電子部品事業本部と KYOCERA AVX 社に統括組織を設置し、現地と事業部にプロダクトマーケティング機能を置くことで、各部門の緊密な連携、全体最適化による利益の最大化を目指します。その取り組みの一つとして2023年4月には、グローバル One Face 営業体制による組織を横断したグローバルな事業戦略を策定しました。お客様からの要望を踏まえ、京セラ電子部品事業本部と KYOCERA AVX 社の顧客窓口と取引条件を一本化し、グローバルな営業体制を構築しました。また、米国、欧州、アジアにローカルの責任者を配置しています。



グローバル One Face 営業体制

### 投資戦略

▶▶ 増産体制構築とグローバル拠点最適化に向けた設備投資および生産性改善のための DX を推進

京セラ電子部品事業本部と KYOCERA AVX 社の生産拠点最適化のため、積極的な投資を行う計画です。今後の生産能力拡大に向けたグローバル生産体制の構築と自動化・省人化に不可欠なデジタル技術の積極採用により、3年間合計で2,100億円の設備投資を計画しています。具体的には、KYOCERA AVX 社タイ工場での新工場建設や鹿児島国分工場での新棟建設に加え、既存の KYOCERA AVX 社拠点への省人化技術・自動化ライン導入を推進することで、2023年3月期と比較して、MLCCは1.9倍、タイミングデバイスは1.8倍、タンタルコンデンサは1.4倍の増産効果を見込んでいます。



鹿児島国分工場の新棟完成予想図 (2024年11月稼働開始予定)

# ソリューション



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

成長戦略と構造改革の実践、  
そして新規ビジネスの創出により、  
お客様、社会の課題解決を図ると同時に、  
さらなる成長・拡大を目指します。

ソリューションセグメントは、情報機器、機械工具、通信機器や情報通信サービスの他、プリンティングデバイス、スマートエナジーやディスプレイの7つの多様なプロダクトラインで構成しています。それぞれのプロダクトラインの活動に加え、多様性を活かし、各プロダクトラインの連携による相乗効果によって、お客様や社会の課題解決に貢献します。さらに、人類、社会の進歩発展に貢献する新しいビジネスを構築することにより、イノベーションを創出します。

## 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。

### 重点施策

#### 1 プロダクトライン別の成長戦略と構造改革による事業成長

既存事業の拡大・成長の実現と低収益・低成長事業の構造改革を推進し、事業を成長させます。

#### 3 事業化構想の早期実現

インクジェット捺染プリンター、AI協働ロボットシステムなどの事業化構想を早期に実現します。

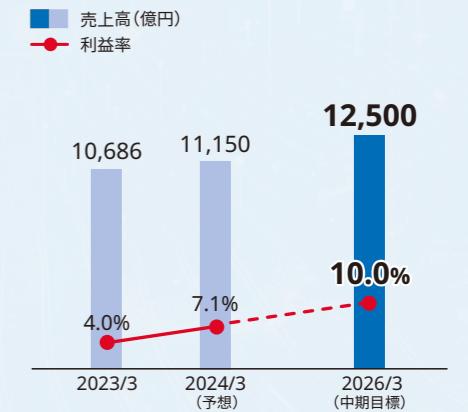
#### 2 プロダクトライン連携による相乗効果の最大化で事業拡大

既存の枠を超えた活動として、他のプロダクトラインが保有するノウハウ、リソースを共有するなど相乗効果を最大化させ、事業拡大を図ります。

#### 4 新規ビジネスの創出

今後の新規ビジネスの元となる事業構想をさまざまなフレームワークを活用して体系的に構築し、新しいビジネスを創出します。

### 業績目標



## 市場環境・需要動向

世界的に持続可能な社会の実現、特に環境配慮への意識が高まっており、ソリューションセグメントが提供する製品やサービスにおいても、省電力化やリサイクル対応などが求められています。また、エネルギー関連市場では、電気料金の高騰と持続可能な社会実現の観点から、再生可能エネルギーへの需要がさらに伸びることが予想されています。通信関連市場では、今後5Gミリ波の普及などにより、大容量・低遅延通信への期待が高まると予想されます。ソリューションセグメントは、これらの市場環境や需要動向を的確に把握し、環境配慮型製品や社会課題解決型ソリューションの提供を通じて、お客様や社会の課題解決に貢献します。

## 中期経営計画で実現する主な内容

ソリューションセグメントは、多様な事業を展開しています。各事業を市場性と収益性の両面から見極めを行い、将来の成長分野にリソースを集中します。既存事業において、持続的成長が期待できる事業は、市場ニーズを捉えた新製品・サービスの開発・販売に注力します。一方、低収益・低成長事業については構造改革を進めることで、早急に収益改善を図ります。また、事業化一歩手前の構想については、既存のプロダクトラインや他の取り組みと結びつけることで、早期の事業化を実現します。さらに、さまざまなフレームワークを活用して、次の新規事業のアイデアを創出するための新たな仕組みを構築します。これらの取り組みを通じて、既存のプロダクトラインの持続的な成長に加え、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ます。

## 重点施策の具体例

### プロダクトライン別の成長戦略と構造改革による事業成長

#### ≫ 情報機器の成長戦略

情報機器は、複合機・プリンター事業において、長寿命設計の強みを活かした環境に優しい新製品を積極的に投入することで、市場シェアの拡大を図ります。市場伸長が期待できる商業用インクジェットでは、多品種小ロットの市場要求に応えることで、無駄な印刷を削減し、持続可能な社会の実現に貢献します。さらに、ネットワーク上に点在する文書、画像などのデータを一元管理できるECMシステムにより、お客様のワークフロー、情報管理を最適化することで、お客様の課題解決を図ります。

#### ≫ スマートエナジーの構造改革

スマートエナジーは、従来の太陽電池に加え、蓄電池と組み合わせたより付加価値の高い販売を進めるとともに、さらに新たに再生可能エネルギー電力販売事業を開始します。このような構造改革をすることで収益の改善と持続可能な社会の実現に貢献します。

### プロダクトライン連携による相乗効果の最大化で事業拡大

#### ≫ ソフトウェアコンピテンスの最大活用

各プロダクトラインの製品、サービスの開発には、ハードウェア技術だけではなく、ソフトウェア技術が不可欠です。現在、それぞれのプロダクトラインでグローバルに展開しているソフトウェアリソースを最大限に活用することで、相乗効果の最大化を図ります。そして、ソフトウェアコンピテンスを新製品・新サービス開発に活かすことで、新しいビジネス形態を確立し、さらなる事業拡大を図ります。



ソフトウェアコンピテンスの最大活用

### 事業化構想の早期実現

#### ≫ 環境配慮型製品(インクジェット捺染プリンター)の事業化 ▶ P.11

事業化構想の早期実現の取り組みの一つに、インクジェット捺染プリンターがあります。このシステムは、ウォーターフリーコンセプトを実現する独自のプリントヘッド技術とインク技術の強みを活かし、捺染業界における社会課題である大量排水を限りなくゼロまで削減することを可能にします。さらに、システムの小型化により消費地近くでプリントが可能なることから小ロット短納期対応で製品の最適生産を促進し、在庫過多による大量廃棄を削減することで、環境負荷低減に大きく貢献します。



インクジェット捺染プリンター

### 新規ビジネスの創出

#### ≫ 社会課題解決型事業の創出

各プロダクトラインのビジネスを市場と組織能力の軸で考察し、そしてこれらを統合し、さらにお客様や社会の課題を解決するソリューションの切り口で探求することで、イノベーション、事業拡大につながる新規ビジネスを創出します。

## 研究開発の推進

### 目指す姿

「次にやりたいことは、私たちに決してできないと人から言われたものだ」という創業者 稲盛和夫の DNAを引き継ぎ、研究開発では、唯一無二のものづくりを極め、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。

### 連携による価値創造

京セラグループは、情報通信、自動車関連、環境・エネルギー、医療・ヘルスケアの4つを重点事業領域と定め、材料からサービスまでと広範な事業形態を保有しています。今後、持続的に成長発展を遂げるためには、部門を横断した連携が必要です。さらにオープンイノベーションを促進し、他社やアカデミアなど外部の技術者をつなぎ、さらには、その先の社会や人々をつなぐことで、経営理念を実現し、社会への価値提供、持続可能な社会の実現を目指しています。

#### ●社内での連携

##### ▶ 国内拠点

国内の主要な4つの研究開発拠点を中心に技術者同士をつなげ、技術者の横の交流を活性化させます。また、事業部門と研究開発部門の両部門で兼務する社員の存在により、部門を超えた活動を生み出し、事業の創出も図ります。

##### ▶ 海外拠点

グローバルニーズに対応するため、海外グループ研究拠点との連携を図っています。現在、KYOCERA AVX社とともに京セラ海外研究拠点の設立を構想中です。京セラグループが一体となった研究開発体制を構築し、連携テーマへの取り組みや最先端技術の探索を目指します。

#### ●社外との連携

##### ▶ 他社

他社との連携を通して、技術の融合、事業コンセプトや事業価値の検証による社会実装を進めるとともに事業を創造する人材の育成に取り組みます。また、社外への情報発信、交流活動を積極的に行い、オープンイノベーションを促進します。

##### ▶ アカデミア

科学、技術、経済、社会への波及効果などのさまざまな観点から革新的な共同研究への取り組みに向けて活動を行うため、大学との包括提携を進めています。2023年3月には東京大学と連携講座を実施し、九州大学とはテーマ立案の討議を進めています。

※1 科学技術振興機構 (JST) 低炭素社会戦略センター「情報化社会の進展がエネルギー消費に与える影響」より算出  
 ※2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) が実施している基金事業

### 光電集積モジュール

世界のデータセンターの電力消費量は、一部推計では2030年に現在の15倍になると予測される<sup>※1</sup>など増加の一途をたどっており、省電力化が大きな課題です。この解決に向けて、機器内の電気信号を光信号に変換する光電集積モジュールの開発を進めています。また、この開発でグリーンイノベーション基金事業<sup>※2</sup>の次世代グリーンデータセンター技術開発にも参加し、研究開発から社会実装に取り組んでいます。



光電集積モジュールに組み込まれる光回路配線の断面図

### 宇宙事業

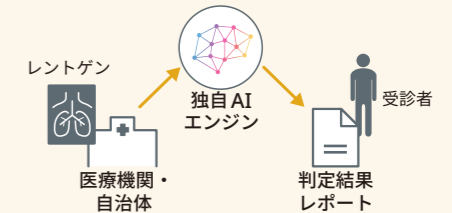
#### 衛星間光通信

情報通信インフラを支えるため、衛星間光通信事業への参画を目指しています。既存技術を活用し、光学部品やレーザー光送受信モジュール、通信機の開発企画を進行中。省エネルギー・低コストな衛星間光通信機を提供することで、衛星通信メガコンステレーションを世界中に普及させ、情報格差の低減に貢献します。



### AI骨粗しょう症診断補助システム

骨粗しょう症は、骨の強度が低下する病気で、ときに骨折による要介護の原因となります。しかし、無症状が多く、骨密度検診率向上と早期発見が課題です。そこで京セラと東京大学は、健康診断など受診時の撮影済レントゲンを用いて、骨密度数値を推定するAI独自技術(特許取得済)を考案しました。簡便で負担が少なく、骨密度を身近な数値にしていきます。



### 情報・通信

GaN/光

5G/6G  
通信技術

クレイ型  
LiB

SOFC/  
SOEC

VPP

### 環境・エネルギー

### エネルギーマネジメントシステムの構築

エネルギーを創出する太陽電池、エネルギーを蓄える蓄電池、都市ガスなどから水素を取り出し発電する燃料電池の3電池システムの事業展開に加え、エネルギーの需給予測で最適制御を行うエネルギーマネジメントシステムの研究開発を進めています。エネルギーの地産地消による地域活性化など、持続可能な脱炭素社会へ向けた取り組みを進めています。



ヘルスケア  
デバイス  
インプラント

予想AI  
サポート

### 医療・ヘルスケア

2023

2025

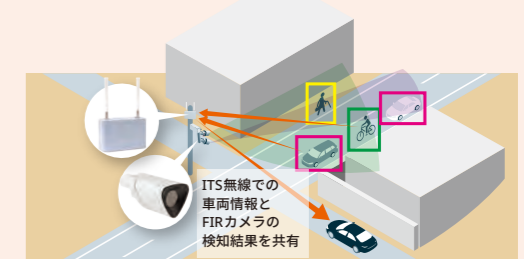
2030

自動運転

### 自動車関連

### 路車協調システム

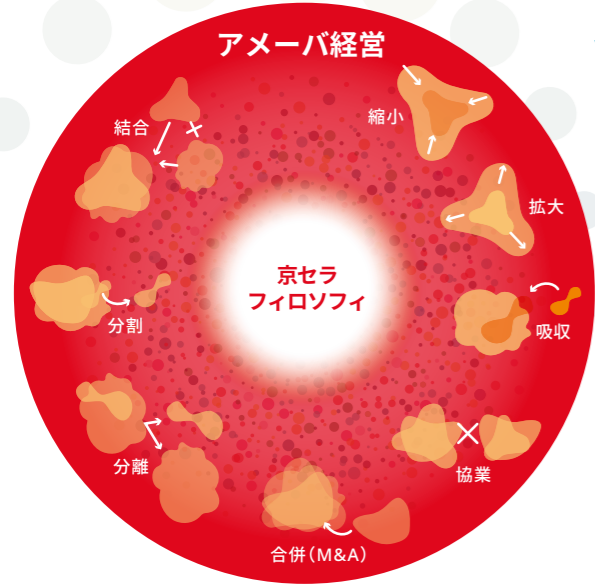
過疎・高齢化への対応や交通事故防止の観点から、安全運転支援・自動運転の必要性が高まっていますが、確実な情報取得・伝達など多くの課題があります。京セラはこれらの課題解決に向け、既存技術を活かした無線路側機やFIRカメラなどを用いたインフラ機器の開発と路車協調型システムの構築を目指し、安全運転支援・自動運転の実現に貢献します。



※3 高度道路交通システム

## 新規事業の創出

京セラは持続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、積極的な研究開発投資を行っています。そして新規事業の開発では「機会探索・構想」、「事業開発」、「事業化」の3段階に分け、それぞれのフェーズに応じた組織体制で事業開発活動を行い、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ます。



## 機会探索・構想

## 事業開発

## 事業化

### 衛星間光通信

省エネルギー・低コストな衛星間光通信機を提供することで、世界中がつながる高速衛星通信網を実現し、高速通信が整った都市部と地形などの影響で通信環境の整備が難しい地域との情報格差の解決を目指します。



### 矮性イネの植物工場栽培 ▶P.20

LED照明で培った技術で、人工光でのレタスやイネ栽培に関する開発を行っています。人口増加による食料不足など、将来の課題解決に向けて取り組みを進めています。



### 水産物の沖合養殖システム ▶P.21

LED照明とIoTの技術を組み合わせ、沖合養殖システムの構築に向けたプロジェクトに参加しています。IoTによる高度管理と、養殖用照明システムで、海洋環境資源の保全の実現を目指します。



### 光電集積モジュール

光電集積モジュールは機器内の電気信号を光信号に変換して送受信することで省電力化を実現します。今後も増加が見込まれる世界のデータセンターの電力消費量の低減への貢献を目指します。



### 5G ミリ波

5G通信の高速化や、多くの通信トラフィックのカバーを可能にするミリ波の研究・開発を進め、情報通信社会のさらなる発展への寄与を目指します。



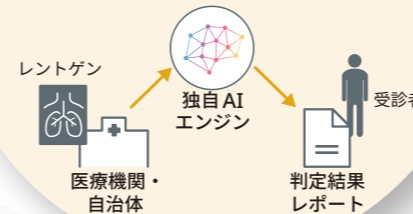
### 路車協調システム

安全運転支援・自動運転で課題となる交差点などでの安全性向上を目指し、ITS無線路側機、FIRカメラセンシングシステムを開発し、交通インフラシステムの構築を目指して取り組んでいます。



### AI 骨粗しょう症診断補助システム

健康診断や医療機関受診時に撮影するX線写真からAI技術を用いて骨密度を推定し、骨粗しょう症の早期発見・治療につなげ、健康寿命の延伸への寄与を目指します。



### 協働ロボットの智能化

AIと3Dカメラを使って協働ロボットを智能化し、利用シーンを広げるクラウド・サービスを提供します。これにより労働力不足の解消に貢献します。



### 高効率 GaN レーザー

次世代素材として注目されるGaN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、カーボンニュートラル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。



### インクジェット 捺染プリンター ▶P.11

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。



# 植物栽培の光ノウハウを活用した LED照明で生物多様性と 食料安全保障に貢献します。

## レタス栽培で培ったLED照明による 植物栽培技術を矮性イネ栽培へ展開

京セラでは、グローバルな社会課題解決に貢献する事業開発の一環として、植物栽培用LED照明を開発するとともに、この照明を活用した植物栽培のノウハウを蓄積してきました。このLED照明は、紫励起光LEDデバイスを使ったスペクトル(光の波長の集合)が特長で、屋内で人工光によるレタスなどを栽培する植物工場採用いただいています。また、近年は植物工場の価値向上を図る事業をパートナー企業とともに推進しており、今後の応用展開先として、主食用植物を人工光で栽培する事業基盤の確立を目指しています。世界人口の拡大に伴い、主食の1つであるコメの市場規模は、人口増加率のおよそ2倍という高い割合で拡大すると想定されており<sup>\*</sup>穀類等の食料不足が顕在化する国や地域の拡大が懸念されます。当社では、この課題解決に貢献するため、生長しても草丈はわずか20cmと、屋内多段棚栽培に適した矮性イネの人工光栽培に着手しました。

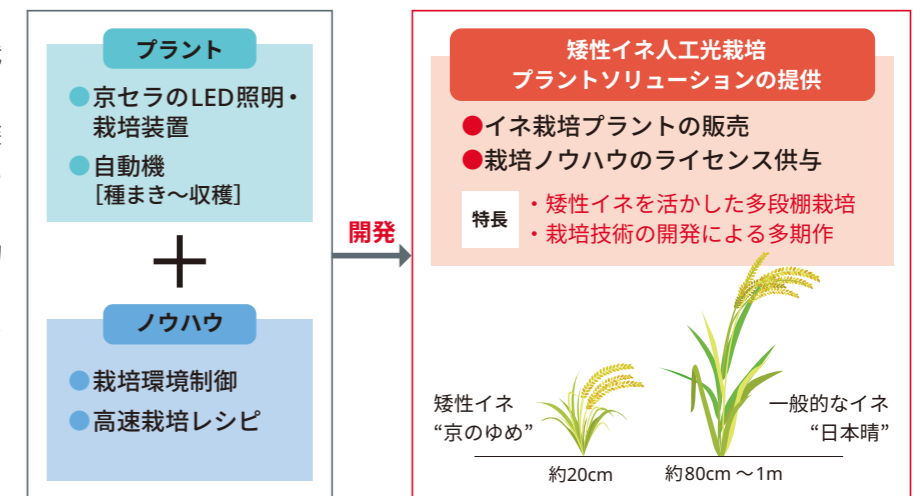
※ 国際連合「世界人口推計2022年改訂版」、農林水産省「令和3年度2031年における世界の食料需給見通し-世界食料需給モデルによる予測結果-」および「令和5年3月米国農務省穀物等需給報告」のデータより算出

### 植物栽培用LED照明を試作開発し、高付加価値なレタスの開発を目指す

当社は2014年に植物工場でのレタス栽培に向けた植物栽培用LED照明を試作開発しました。さらにその後、栽培技術開発を活用することで、従来の露地栽培や植物工場産レタスにはなかった美味しさに加え、グレープフルーツに匹敵するビタミンCなど豊富な健康寄与成分を特長とする高付加価値レタス栽培技術の開発を進めています。植物の持つ本来の力を引き出す光など栽培環境を制御することで、一般的な人工光栽培や太陽光による露地栽培では不可能と考えられる高付加価値なレタスの栽培を可能にしています。

### 栽培プラントとノウハウの開発によるイネ人工栽培プラントソリューションの提供を目指す

有事あるいは気候変動などにより食料供給に影響がおよぶ恐れのある事態への対応、また世界中の食料事情で最も困難な状況にある国や地域への貢献、さらには2030年代に迫る本格的な月面有人活動向けの食料供給など、既存農業だけでは賄いきれない食料問題に対する全く新たな対応策として、イネの人工光栽培事業に注目しています。当社はこの分野での貢献を目指し、イネ栽培プラントの栽培装置と栽培レシピの提供による事業化を進めています。この新規事業ではイネ人工栽培プラントソリューションとして、コンパクトで多段棚栽培に適した矮性イネを採用し、新規開発する栽培プラントとノウハウの提供をします。また、栽培プラントは当社LED照明や栽培装置で構成し、自動機導入も視野に入れています。今後は、事業目標や理念に共感いただけるパートナー企業や各種団体と、植物工場の建屋の建設、商品の物流、販売関連、さらに提供先地域社会への導入施策などでも協業を進めていき、当社の独自ノウハウによる高速栽培レシピを開発することで、太陽光栽培を超える年間収穫量を確保し、早期の事業化を目指しています。



### MESSAGE



#### 矮性イネの生長に適したLED照明の開発や栽培の自動化に協働で取り組む

京都府立大学 生命環境科学研究所

増村 威宏 教授

矮性イネ「京のゆめ」は、草丈が20cmながらお米を収穫することができ、その小ささから水耕栽培や多段棚栽培が可能のため、植物工場に向いています。移植から収穫まで約3ヶ月と育成が早いのも特徴です。京セラグループとは、矮性イネの生長に適したLED照明の開発や栽培の自動化などを協働で進めており、事業化を楽しみにしています。

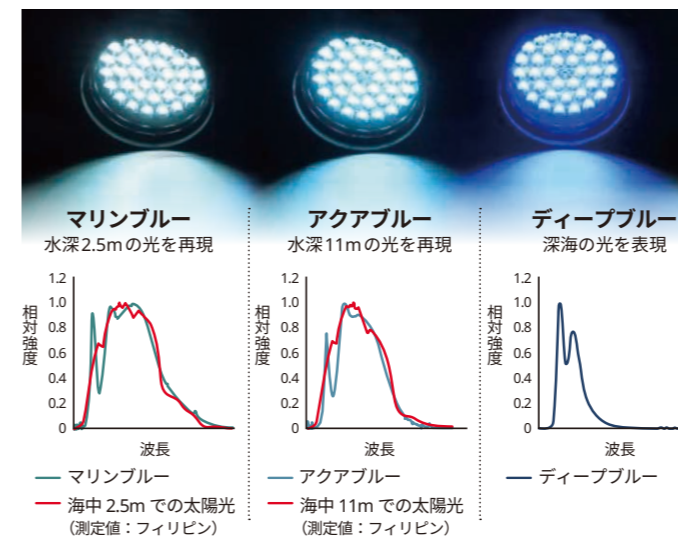


# LED照明の調合技術を 海洋生物に適した照明に用途開発し、 全国の水族館に導入

サンゴを育てる光の開発は、サンゴショップの店長からの依頼がきっかけとなりました。飼育が難しいサンゴ養殖では、実際の太陽光に近い光が必要とされています。開発当時は、従来の蛍光灯や水銀灯、メタルハイドランプからLEDに急速に置き換えられていましたが、サンゴの育成には当時のLEDは極めて不向きな光でした。そこで、当社のCERAPHICブランドで展開するLED照明の調合技術を活用し、海洋生物に適した照明へ応用しようと開発を進めました。実際にフィリピンのボホール島で水深1m～11mまでのスペクトルを採取、それを再現することに成功し、水深2.5mの光をマリンプルー、水深11mの光をアクアブルーとして商品化しました。さらに、静岡大学との共同研究で浅場に住むサンゴにはマリンプルーが、深場に住むサンゴはアクアブルーが最も適していることを特定しました。2018年末、個人ユーザー向けに販売を開始し、水族館向けの商品としても展開を拡大。新潟市水族館マリニア日本海の他、全国の水族館に導入が進んでいます。

## サンゴに代表される海洋生物に適したLED照明の開発

従来、海中のスペクトルを測定する機器は存在していませんでした。そこで当社は、海中でも測定できる容器を製作し、フィリピンのボホール島においてスペクトルを測定しました。この光スペクトルとほぼ同じ光を、CERAPHICブランドで展開するLED照明事業で培ったスペクトルの調合技術によって作り出すことで、サンゴに代表される海洋生物に適したLED照明の開発に成功し、2018年末から販売を開始しています。



## IoT 養殖、光による成長繁殖を制御する 養殖用照明システムで、 養殖産業における技術革新を目指します。

当社は、2023年3月、国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)の「共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)」に本格型プロジェクトとして採択された『「ながさきBLUEエコノミー」海の食料生産を持続させる養殖産業化共創拠点』に参画しました。ここで、当社独自の技術を活用した共同研究を推進し、海洋環境資源の保全や食料問題などの社会課題の解決に取り組んでいます。具体的には、沖合養殖システムの構築を中心とした「高度管理型養殖システムの開発」、および人工種苗を用いる高度生産体制の構築を中心とした「環境保全型養殖技術の開発」に参画しています。当社は、長崎大学との共同研究成果を通じて、今までにないIoT養殖、光による成長繁殖を制御する養殖用照明システムで養殖産業に技術革新を起こし、日本国内の養殖産業、将来的には世界の養殖産業において、海洋環境に負荷が少ない海洋資源の保全を実現し、持続的水産食料生産を可能にする事業を推進していきます。

※ CERAPHICは京セラ株式会社の登録商標です。

## 魚養殖IoTとLED照明の連動で 生物多様性に寄与

長崎大学と共同で、IoT技術を導入した高度管理型養殖と、LEDを活用した光調節技術によって、魚介類や藻類の成長を促進する技術の導入を目指します。

長崎大学  
[ながさきBLUEエコノミー]  
インテリジェント養殖



IoT事業開発部  
[エナジーハーベスト型スマートブイ]  
発電・モニタリング/  
通信・遠隔管理



FL事業開発部  
[CERAPHIC®]  
太陽光LED / 育成用LED  
生体調整用LED



## MESSAGE

京セラの技術力が、  
魚介類養殖の発展に大いに  
貢献すると期待しています。

長崎大学 海洋未来イノベーション機構  
環東シナ海環境資源研究センター

征矢野 清 教授



今後の魚介類養殖では、生産者の労働力の削減と環境に優しい生産が求められます。工学技術を用いた魚や環境のモニタリング、AIを導入した自動給餌、さらにはそれらを遠隔で進めることが必要となります。また、効率よく魚を成長させる技術開発は、餌の量を減らし、飼育期間を短縮するなど、生産コスト削減につながる重要な課題であり、LEDを用いた魚類の成長制御が注目されています。京セラが有する海洋工学技術やLED技術は、水産産業の未来を変える力となると考えています。

# コーポレート



取締役 執行役員常務  
コーポレート担当

青木 昭一

## 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。

京セラグループ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。その中でコーポレートは、京セラグループの全体最適に向けた運営の実現を目指し、管理部門が一体となり包括的なサポートに注力しています。また、新たに策定した中期経営計画の達成に向けて、サステナブル経営の推進に取り組むとともに、資本戦略やガバナンス体制を強化していきます。今後も、コーポレートは京セラグループの経営基盤の強化に取り組めます。

	経営基盤強化に向けた主要活動項目
資本戦略	高成長・高収益企業の実現を目指し、既存事業拡大および新規事業創出に向け、事業投資への積極的な資本活用を継続します。また、高水準の配当金や、自社株買いの適宜実施による株主還元の実現を図ります。
人的資本の充実	「京セラフィロソフィ」の継承とその理念浸透、能力開発へ向けた教育に加えて、誰もが輝ける職場を目指し、ダイバーシティ&インクルージョンの推進やオフィス改革などの職場環境の整備を実施しています。
人権の尊重	バリューチェーン全体で人権尊重に取り組むため、顕著な人権課題の特定と実態把握調査などを行っています。また、人権デュー・ディリジェンスの構築を目指し、人権リスク防止および軽減を図っています。
デジタル化推進	多様化する社会課題への対応、競争力の強化のための全社的なDX(デジタルトランスフォーメーション)推進、中長期的なDX施策の遂行、階層別・職種別のデジタル人材育成に取り組んでいます。
知的財産戦略	持続的な競争優位を築くため、優れた知的財産・無形資産の形成を進めています。さらに、各事業の戦略検討初期段階から知財戦略の組み込みを提案し、事業をより強固にする取り組みを行っています。
地球環境課題への取り組み	カーボンニュートラルへ向けて再エネ導入や省エネを推進するとともに、プラスチック梱包材の削減などによるサーキュラーエコノミーへの対応や生物多様性保全に関わる活動を実施しています。
ステークホルダーエンゲージメントの向上	社会課題の解決に貢献するため、お客様、従業員、株主・投資家様、お取引先様、地域社会の皆様など、すべての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、いただいたご意見を参考に意思決定を行っています。
リスクマネジメント	リスクマネジメント委員会においてコーポレートルスクを特定し、対策を進めています。また、災害などにより事業が中断した場合でも速やかに操業再開を目指すためBCP対策に取り組んでいます。
コンプライアンス	コンプライアンス活動に対する積極的な姿勢を明確化した「京セラコンプライアンス憲章」をグループ全体に展開し、グローバル法務知財5極体制を通じ法令遵守活動を推進しています。
サプライチェーン管理	公正、透明な取引および購買活動を遂行するため、お取引先様との相互信頼にもとづくパートナーシップの構築やRBAへの加盟、サプライチェーン調査などによるリスクの把握と低減を図っています。

### ビジョン

経営資源である人・モノ・金融資産・情報を管理し、  
企業価値向上を支えていきます。

#### 重点施策

##### 1 サステナブル経営の推進

社会への新たな価値提供に加え、従業員エンゲージメントや多様性の追求に努めていき、経営理念をベースとしたサステナブル経営に取り組めます。

##### 2 資本戦略 ▶P.23

持続的な企業発展に向けて、資本を活用すると同時に、配当と自社株買いを組み合わせた株主還元の実現を目指します。

##### 3 コーポレート・ガバナンスの取り組み ▶P.35

株主との価値共有を目的とした業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入や、多様な社外取締役の選任、取締役会の実効性向上により、ガバナンス体制の強化を図ります。

## サステナブル経営の推進

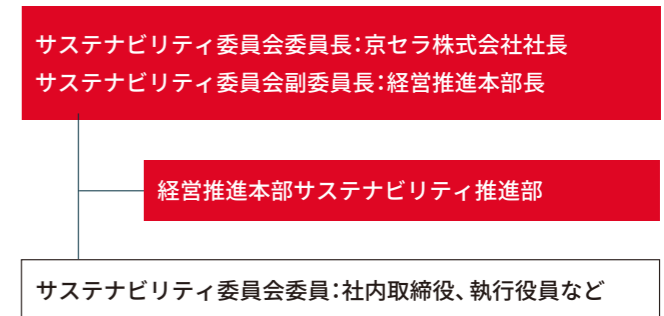
### 考え方

京セラグループのサステナビリティ活動は、経営理念の実現にほかならず、社会課題の解決に資する企業活動は我々の使命と考えています。環境配慮型製品の開発や販売、長期環境目標の設定による気候変動対策の実施や人権尊重の取り組みなど、社会課題を解決するさまざまな取り組みを積極的に推進しています。

### 推進体制

社会と京セラグループの双方の持続的な発展を推進するため、社長を委員長とし、社内取締役を含むトップマネジメントが出席するサステナビリティ委員会を年2回開催しています。2022年度には長期環境目標やサーキュラーエコノミー、再生可能エネルギーの導入拡大などについて、報告および議論を行いました。今後も社会からの期待や要請に応えるべく、京セラグループ全体で連携を図り、サステナブル経営を加速させていきます。

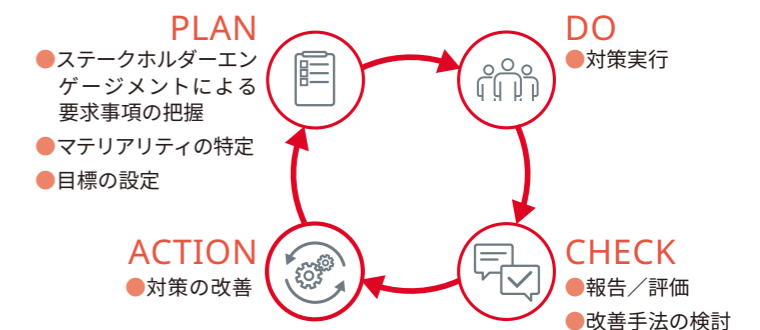
#### サステナビリティ委員会体制図



### サステナビリティマネジメントプロセス

サステナブル経営を推進していくため、ステークホルダーエンゲージメントによる社会的な要求事項の把握、取り組むべき課題を特定し、対策を実施しています。そして対策結果について評価や改善手法の検討をするとともに、トップマネジメントが出席する委員会などでレビューを実施し、改善を図っています。このプロセスにより、サステナビリティマネジメントを推進しています。

#### サステナビリティマネジメントプロセス図



## 資本戦略

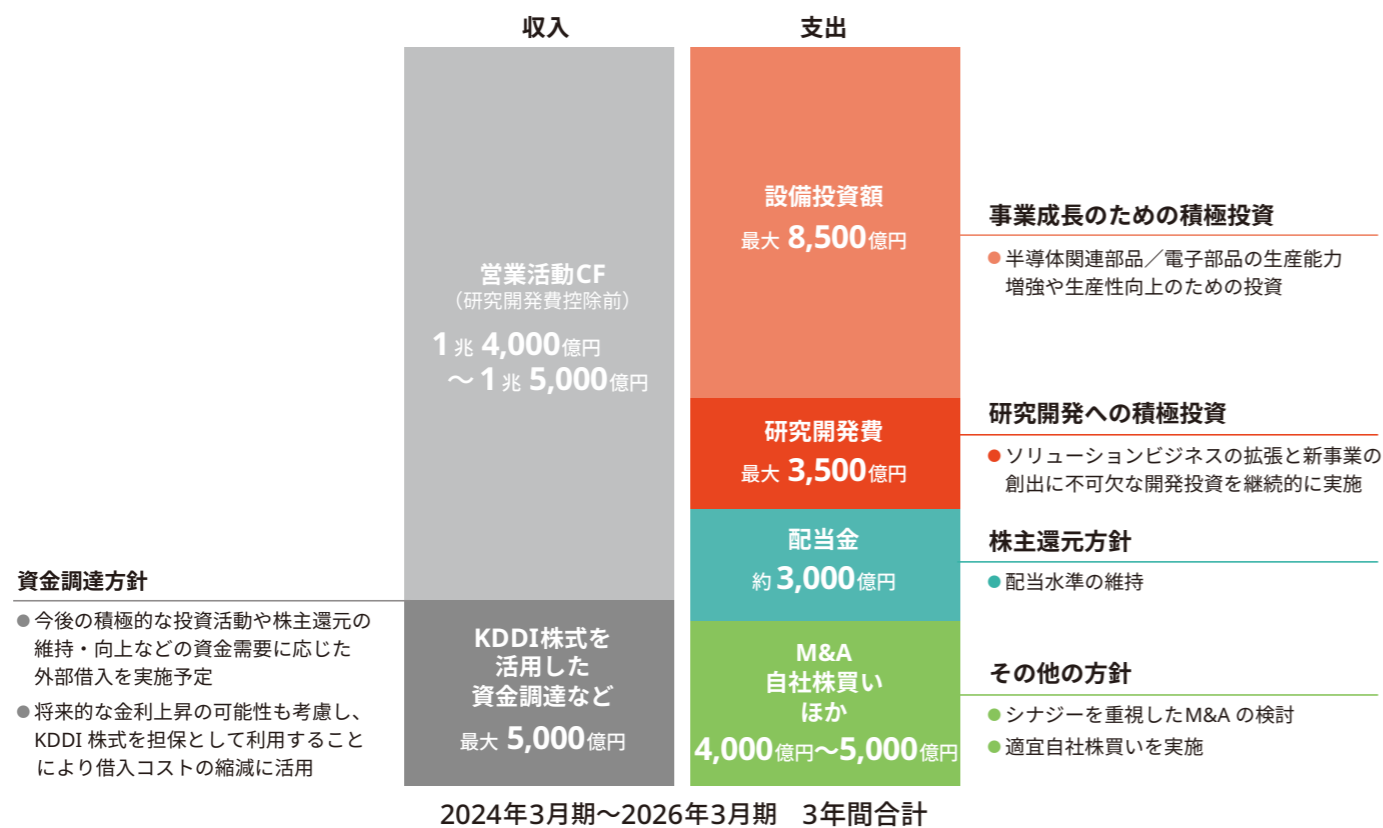
「高成長・高収益企業」の実現を目指し、既存事業の拡大および新規事業の創出に向け、積極的な事業投資を継続していきます。

### 基本的な考え方

当社グループは、「高成長・高収益企業」となることを経営方針として、事業拡大による利益の増大を図ることが重要であると考えています。同時に、いかなる事業環境下においても事業を継続させるためには、高い水準の株主資本比率を維持し、強固な財務基盤を維持することが長期的な株主の利益につながると考えています。このような考えのもと、生産能力増強や研究開発への投資、M&Aの実施など、持続的な企業発展に向けて資本を活用すると同時に、高水準の配当金や、自社株買いの適宜実施による株主還元の充実を図っています。

### キャピタル・アロケーション

中期経営計画に基づき、2024年3月期から2026年3月期までの3年間のキャピタル・アロケーションを明確化しました。事業成長に向けた設備投資額は最大8,500億円、研究開発費は最大3,500億円を見込んでいます。また、株主還元についても現在の方針に則り約3,000億円の配当を予想しています。これらに加え、4,000億円から5,000億円を、M&Aや自社株買いなどに活用可能と考えています。これら事業成長のための投資、株主還元の原資には、営業活動によるキャッシュ・フローに加え、最大5,000億円の銀行借入を充当する計画です。なお、借入に際しては当社が保有するKDDI株式を担保として活用することで、借入コストの低減を図っています。

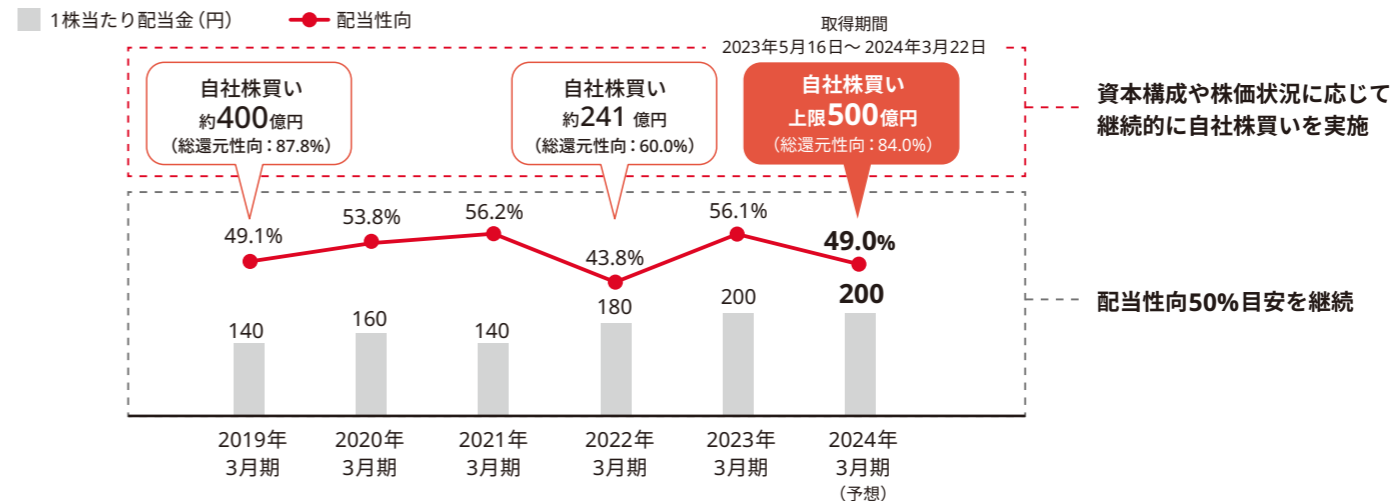


### 株主配当／自社株買い

当社は、将来にわたり連結業績の向上を図ることが企業価値を高め、株主の皆様のご期待にお応えすることになると考えています。従って、配当については、連結業績の「親会社の所有者に帰属する当期利益」の範囲を目安とすることを原則とし、連結配当性向を50%程度の水準で維持する配当方針としています。あわせて、中長期の企業成長を図るために必要な投資額などを考慮し、総合的な判断により配当金額を決定することとしています。また、安定的かつ持続的な企業成長のため、新事業・新市場の創造、新技術の開発および必要に応じた外部経営資源の獲得に備える内部留保資金を勘案し、健全な財政状態を維持する方針です。なお、株主様への利益還元の有力な手段として、自己株式の取得をキャッシュ・フローの一定の範囲内を目安に、適宜、実施していくこととしています。

上記の方針のもと、2023年3月期の1株当たり年間配当金は、2022年3月期に比べ20円増配の200円となりました。2024年3月期の年間配当金は、上述の利益配分に関する基本方針に則り、2024年3月期の業績予想を基に、1株当たり200円を予想しています。また、当社は2023年5月開催の取締役会において、株主還元の一環ならびに機動的な資本戦略への準備として、総額500億円を上限とする自社株買いを行うことについて決議しました。

### 配当と自社株買いを組み合わせた株主還元策



### 政策保有株式

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などを踏まえ、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いては、適宜、縮減を進めています。今般、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」を決議しました。なお、本内容は2023年4月27日に、コーポレート・ガバナンス報告書にて開示しています。



## 京セラグループの人的資本

多岐にわたる事業を展開する京セラグループでは、共通の考え方である「京セラフィロソフィ」の継承および実践による理念浸透に加え、業務を遂行するうえで必要な専門知識・技術の習得など、従業員の能力開発に注力しています。

また、多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場環境の整備に取り組むことも重要と考えています。

### 京セラグループの人的資本に関する考え方

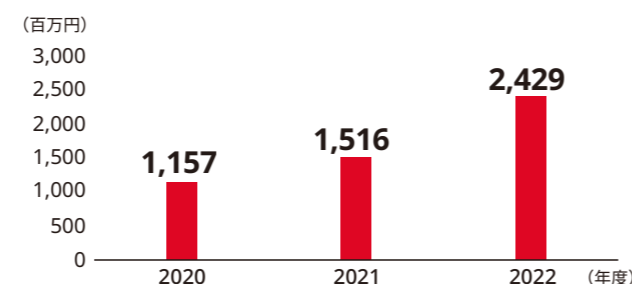
京セラグループは、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」の実現に向けて、全員が経営に参画する「アメーバ経営」のもと、一人ひとりがオーナーシップを持って仕事に臨み、その持てる力を最大限に発揮できる環境を作るとともに、全従業員のやりがいやいきがいを大切にしてきました。京セラグループの全員参加経営において、全従業員の判断そして行動の基軸となるのが、「人間として何が正しいか」をベースとする京セラフィロソフィです。京セラグループがグローバルに展開し、多様な社員が働く中であっても、この共通の考え方があることで、自らの意志、そして熱意をもって、より高みを目指した仕事を創出し、日々成長を続けています。京セラフィロソフィの中には、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」が掲げられています。能力や熱意とともに人間として正しい考え方をもつことが何より大切だとする京セラグループでは、弛みなく京セラフィロソフィを継承するとともに、各人の能力、スキル、専門性を高める教育機会を提供することで、一人ひとりの持てる力を最大限に発揮し、個人と会社の成長を図ると同時に、全従業員のやりがい、いきがいの実現を重視しています。



### 人的資本強化への取り組み

多岐にわたる事業を展開する京セラグループでは、京セラフィロソフィの継承とその実践である理念浸透を目的に、グローバルに京セラフィロソフィの教育を実施しています。また、業務に関連したスキルや専門知識などの能力開発を目的としたさまざまな人材教育を実施しています。

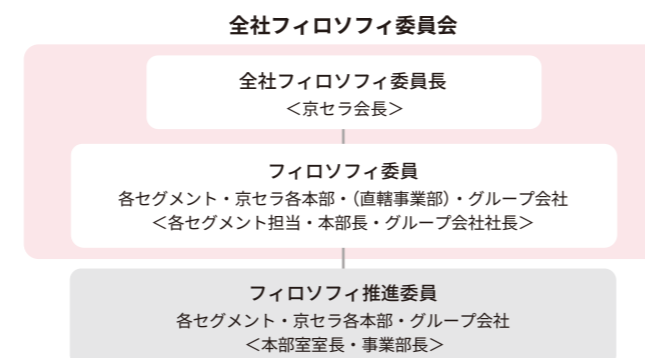
■ 教育費用の推移(京セラ)



#### ● 理念浸透への取り組み

##### ≫ 推進体制

京セラグループは、京セラフィロソフィの浸透を図り、健全な企業風土を構築するため、全社フィロソフィ委員会を設置しています。当社の会長を委員長とした全社フィロソフィ委員会では、京セラグループ経営幹部全員が出席し、京セラフィロソフィ教育ならびに浸透活動の結果をもとに、京セラグループのフィロソフィ教育方針を策定するとともに、浸透活動の方向性および具体的な施策を審議、決定しています。



#### ≫ 京セラフィロソフィ教育

京セラグループでは、全社フィロソフィ委員会の方針に則り、グローバルに京セラフィロソフィ教育を展開しています。リーダー向けには、トップと国内外の経営幹部が理念をテーマに対話する場を設け、フィロソフィを兼ね備えた次代の経営リーダーの育成を図っています。また全社員向けには、社員がいつでも自由に学べるデジタルインフラを構築すると同時に、社員のフィロソフィ実践を表彰し、フィロソフィが息づく企業文化の醸成を目指しています。



グローバルフィロソフィセミナー

#### ● 能力開発への取り組み

##### ≫ マネジメント教育

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

##### ≫ 技術・技能教育

京セラでは、技術・研究開発・製造・品質保証・営業・管理の全部門にわたり、幅広い基礎知識と高度な専門知識を有する人材の育成を目指しています。新入社員から中堅社員まで階層ごとに「専門技術研修」、イノベーション創出を実践的に学ぶ「イノベーション研修」があります。研修プログラムは、材料技術、設計技術、製造技術、生産技術、管理技術、品質管理など多岐にわたり、担当分野に応じて必要な研修を受けられる体制を整えています。



専門技術研修

##### ≫ グローバル教育

京セラでは、グローバルな舞台で活躍できる人材を育成することを目的にオンラインを活用した英語学習支援および海外大学院留学の制度を設けています。米国をはじめとして、欧州、中国、東南アジア、インドなど、広く各国に社員を派遣し、語学力の向上や、海外でなければ得ることのできない先端技術・知識の習得を図るとともに、国際感覚を身に付けた社員の育成を進めています。特に海外のお客様や社員と関わる機会が多い、海外赴任予定者や海外と関連する業務を担当している社員に対して、オンラインの異文化理解研修を社内で行っています。



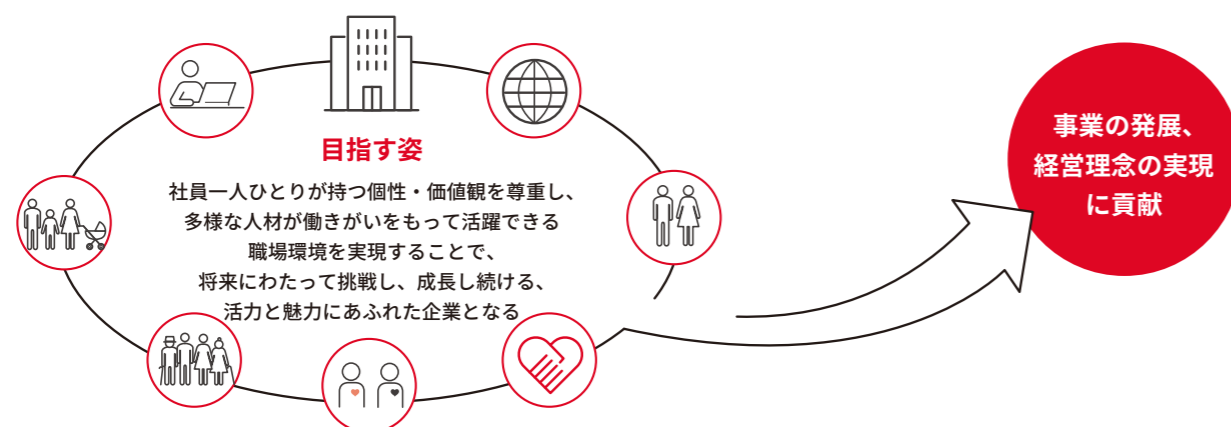
海外研修

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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

### 京セラが目指す「ダイバーシティ&インクルージョン」

ダイバーシティ&インクルージョンは、女性や障がい者、外国人やLGBTQの人たちを“特別な個”として扱うための言葉ではなく、すべての人に向けた言葉です。すべての従業員が、自分らしく輝けること。それぞれの経験や能力、考え方が認められ、受け入れられること。その多様な可能性を、お互いに活かし合うこと。京セラはすべての従業員の幸せにつながるアクションとしてダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを推進し、企業としてのあり方、人としてのあり方を追求していきたくと考えています。



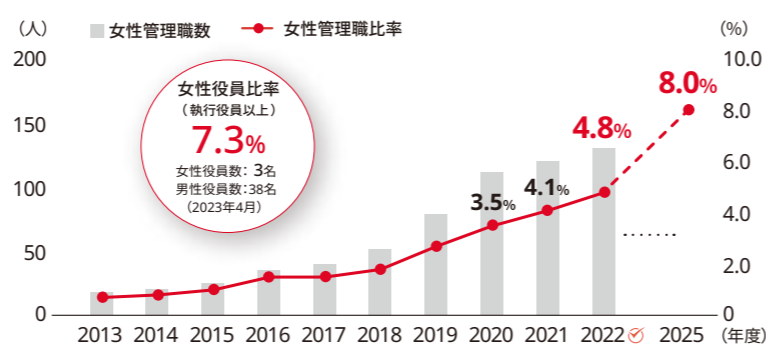
### ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

京セラでは、女性の活躍推進を経営課題の一つとして捉え、2006年から取り組みを実施し、仕事と育児の両立支援制度の拡充や、風土改革に向けた啓発活動を行ってきたことで、女性社員の勤続年数や管理職数の増加など、一定の成果を残してきました。2019年からは専任組織として「ダイバーシティ推進室」を設置し、対象を女性から全社員に広げ、ダイバーシティ推進活動を全社的に展開すると同時に、国内の主要工場・事業所には「拠点ダイバーシティ推進委員会」を設置し、本社と連携を取りながら現場の意見や課題に応じた活動も展開しています。また、多様性尊重の風土醸成のため、トップからのメッセージ発信に加え、全社員に向けた心理的安全性の啓発教育や責任者対象の多様性マネジメント研修を実施するなど、誰もが働きやすく風通しの良い職場の実現を目指しています。

#### ●女性活躍の推進

京セラでは2025年度までに女性管理職比率8.0%の達成を目標に掲げ、管理職候補者への研修などの教育機会の充実と実力のある女性社員の積極的な管理職登用を進めています。また、各事業部の代表で構成されるポジティブアクション推進委員会を設置し、部門内での育成にも力を入れています。2022年度には、女性管理職143名(4.8%)、女性取締役1名、女性執行役員2名(女性役員比率 7.3%)となりました。今後も、女性がいきいきと活躍できる場を拡大すべく、積極的な活動を継続していきます。

#### ■女性管理職数と比率の推移(京セラ)

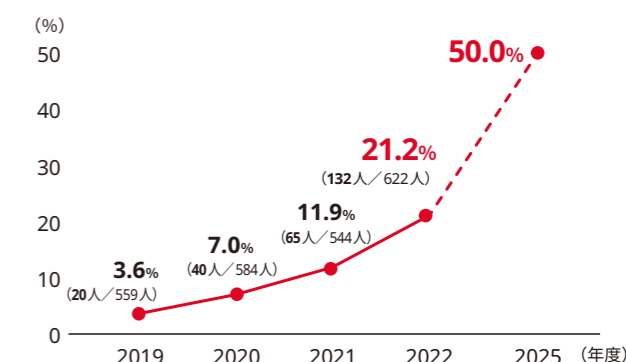


#### ●男性の育児休業取得促進

京セラでは性別に関わらず育児休業を取得しやすい環境を整えています。男性の育児参加については、座談会やワークショップなどを実施し、社内での交流や理解促進を図っています。さまざまな取り組みを進めてきたことにより、男性の育児休業取得率は、2019年度の3.6%から、2022年度には21.2%へ上昇しました。そして、2025年度までに、50.0%を目指しています。今後も責任者対象の研修を開催するなど、だれもが育児休業を取りやすい職場環境づくりを進めていきます。



#### ■男性育児休業取得率(京セラ)



#### ●LGBTQに関する取り組み

京セラでは全員が働きやすい職場環境づくりを目指して、LGBTQに関する取り組みも実施しています。理解促進ツールとしてSOGI<sup>®</sup>・LGBTQガイドラインを作成しています。社内規程においては、「同性パートナーを社内上、配偶者として認定」/「性的指向・性自認に関する言動でのほかの従業員への不利益を生じさせる行為を禁止」へと変更し、また総務人事部門担当者への研修に加え、全社員を対象としたセミナーや映画視聴会など各種イベントを通して、アライ(LGBTQの理解・支援者)の可視化を図り、当事者が安心して働ける職場づくりに注力しています。このような取り組みに対して、LGBTQなどの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体 work with Prideが策定する「PRIDE指標2022」で、最高評価である「ゴールド」を2年連続で受賞しています。

※性的指向・性自認



LGBTQ関連イベントへの参加

#### ●魅力ある職場環境づくり

働き方改革の一環として、本社および事業所のオフィス改革を進めており、WEBコミュニケーションに適したスペースの確保や、フリーアドレス化、コミュニケーションエリアの拡充を計画しています。さらに、首都圏エリアではグループ拠点を集約した新東京事業所を開設しました。また、事業所の整備と並行して、工場でも共有エリアのリニューアルや、食堂をはじめとしたコミュニケーションスペースの拡充に取り組んでいます。これらにより、組織や世代を超え、多様な社員が生産性を高め創造性を発揮できる環境づくりを目指していきます。



本社でのオフィス改革

## 人権の尊重

京セラグループは、持続可能な社会の創造に向けた企業活動を推進するとともに、バリューチェーン全体における人権尊重に取り組むことで、経営理念の実現を目指しています。

### 人権に対する考え方

京セラグループは、各国の法令遵守はもとより、国連の「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」、国際労働機関 (ILO) の「基本的人権規約」などの国際基準に則った取り組みを実施しており、人権・労働・環境・腐敗防止についての10原則を定めた国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同しています。また、「京セラグループ人権方針」を制定し、強制労働や児童労働、性別・年齢・思想信条・国籍・身体的特徴などによる差別的行為を禁止しているほか、職場内におけるパワーハラスメントやセクシュアルハラスメントなどの防止に努めています。



### 人権デュー・ディリジェンス

京セラグループは、京セラグループ人権方針を遵守するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った「サプライチェーンに対する人権デュー・ディリジェンスの枠組み」を構築し、運用しています。

### ● 顕著な人権課題の特定

京セラグループは、サステナビリティに関する外部専門機関とともに「人権に対する負の影響の特定＝顕著な人権課題の特定」を実施し、取り組むべき人権課題の優先順位付けを行いました。

#### 調査対象

地域:京セラグループおよび京セラグループサプライヤーの所在する地域

範囲:京セラグループのバリューチェーン<sup>※1</sup>およびライツホルダー<sup>※2</sup>

#### 人権課題特定のためのステップ

ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4
カントリーリスク調査	インダストリーリスク調査	京セラグループにおける人権課題の調査	人権課題の優先順位付け
調査対象地域の人権リスクの大きさについて、文献などにより評価を実施。	京セラグループが属する業種を特定し、業種ごとに発生可能性が高い人権課題を特定。	外部専門機関がインタビューや調査を実施し、京セラグループの人権課題の有無や管理状況を確認。	ステップ1～3で特定された人権課題をもとにワーキンググループ内で協議し、人権課題を特定。

#### 実施結果

顕著な人権課題として、13の人権課題を特定しました。特定された顕著な人権課題については、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、すべて顕在化の可否を特定し、顕在化していることが判明した場合には速やかに救済・是正措置の対応を図るとともに、潜在的な人権課題に対しても軽減・防止措置を図っていきます。そのために、まずは特定された顕著な人権課題に対する評価を実施し、人権課題の実態確認を行うことで、顕在化の有無や潜在的な人権課題の顕在化の予防、防止に取り組めます。特に、顕在化した場合に深刻性が高くなると考えられる高リスク地域を中心に、バリューチェーンにおけるライツホルダーごとに実態確認を実施します。

No.	特定された顕著な人権課題
1	強制労働
2	児童労働・若年者労働
3	労働安全衛生
4	社会保障を受ける権利
5	適正な賃金
6	適正な労働時間
7	職場における差別
8	結社の自由・団体交渉権
9	国内移住労働者・外国人労働者の権利
10	社会的な差別・プライバシーの権利
11	ハラスメント
12	地域コミュニティへの影響(環境・社会)
13	製品の安全性

※1 資源採掘、原材料調達・輸送、R&D・製造、施工・製品使用・サービス、製品廃棄

※2 従業員(単体)、従業員(国内グループ)、従業員(海外グループ)、サプライヤー、派遣社員、請負、地域住民、消費者

### ● 実態把握調査

#### ≫ 外国人労働者に対するアンケート調査

京セラの国内グループ会社および国内サプライヤー(資材購入、人材、構内請負)に対し、外国人労働者の雇用実態調査を実施しました。

#### 調査対象

京セラの国内グループ5社および京セラの国内サプライヤー413社

#### 実施結果

京セラの国内グループ会社からの回答率は100%でした。そのうち60%(3社)は外国人労働者を雇用していましたが、技能実習生の雇用は確認されませんでした。京セラの国内サプライヤーについては、回答率は81%(335社)で、回答があったサプライヤーのうち、外国人労働者を雇用しているサプライヤーは59%(197社)でした。また、外国人労働者を雇用しているサプライヤーのうち、19%(65社)が技能実習生を雇用していることが分かりました。特に京セラの協力会社である57社については、外国人技能実習生の雇用比率が高いため、担当者が個別に訪問し、人権デュー・ディリジェンスへの取り組みへの理解を求め、ヒアリングを実施し、リスク防止および軽減へ向けた協力を要請しています。

外国人労働者を雇用している京セラの国内グループ会社3社およびサプライヤー197社の回答内容からは顕在化した人権課題は検知されませんでした。潜在的な人権課題および固有のリスクを特定しました。潜在的な人権課題については、顕在化の可能性について調査および必要な対応策を実施してまいります。

#### 雇用実態調査の回答率

調査対象	対象	回答率
国内グループ会社	5社	100%(5社)
国内サプライヤー	413社	81%(335社)

#### 調査結果

調査対象	対象	外国人労働者雇用率	技能実習生雇用率
国内グループ会社	5社	60%(3社)	0%
国内サプライヤー	335社	59%(197社)	19%(65社)

#### ≫ サプライチェーン調査 ▶ P.34

お取引先様に対しサステナビリティ活動への取り組み評価を行っています。評価には人権項目が含まれており、人権尊重への取り組みや人権リスクなどの確認しています。

### ● 防止および軽減への取り組み

京セラグループでは、人権リスク低減に向けた取り組みを進めるため、2025年度までにグループ全体での人権デュー・ディリジェンスの実施体制の構築を目指してまいります。また、従業員へ向けた取り組みも充実させ、人権リスク防止および軽減を図ってまいります。

#### ≫ ハラスメント・差別禁止教育の実施

京セラでは、毎年5月を「モラル月間」とし、全社員を対象にハラスメント・差別に関する禁止教育を実施するとともに、ハラスメント防止ハンドブックを社内イントラネットで公開するなど、ハラスメント・差別の防止策を推進しています。さらに、責任者を対象とした知識学習に加えて、事例検討やディスカッションを含めた研修を実施し、ハラスメントや差別が起こらない職場環境づくりに努めています。












### グリーンバンスメカニズムと救済

#### ● 第三者相談窓口の設置

京セラでは、万一、ハラスメントや差別などの人権侵害が発生した場合に備え、匿名でも利用可能な社員相談窓口に加え、2021年度より第三者相談窓口を設置し、プライバシーに配慮した形で、しかるべき対応をとる「グリーンバンスメカニズム」体制を構築しています。社員相談窓口では、行動指針や法令などの違反(ハラスメントを含む)の相談・通報を受け付け、必要に応じて社内調査や是正対応を実施しています。

## ステークホルダーエンゲージメントの向上

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	2022年度実績	対応状況	URL
 <p>お客様</p>	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"> <li>• カスタマーサポート</li> <li>• Web サイトでの開示</li> <li>• 店舗や展示会などにおける情報交換</li> <li>• お客様相談室</li> </ul>	<p>お問い合わせ件数</p> <p><b>6,829</b>件</p>	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。	 <a href="#">品質・顧客満足度向上への取り組み</a>
 <p>従業員</p>	「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"> <li>• 職場の活力診断調査</li> <li>• 社内報、イントラネットを通じての対話</li> <li>• 経営トップとの座談会</li> </ul>	<p>職場の活力診断回答率</p> <p><b>96.8%</b> (対象者27,012人)</p>	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。	 <a href="#">ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</a>
			<p>座談会</p> <p><b>9</b>回</p>	従業員と経営トップが意見交換を行う座談会を実施し、その内容を社内報で従業員に共有しています。	
 <p>株主・投資家様</p>	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"> <li>• 株主総会</li> <li>• 機関投資家向け決算説明会、事業説明会</li> <li>• 個人投資家向け会社説明会</li> <li>• 国内外機関投資家との個別面談</li> <li>• 証券会社主催 機関投資家カンファレンスへの参加</li> </ul>	<p>機関投資家向け決算説明会 4回 事業説明会 1回</p> <p><b>約400</b>名</p>	機関投資家向けに決算説明会および事業説明会を開催しています。通期の決算説明会では、京セラグループの成長への取り組みを一層ご理解いただくため、中期経営計画についてご説明しています。	 <a href="#">決算説明会</a>
			<p>個別面談回数</p> <p><b>約280</b>回</p>	国内外の機関投資家とESGをテーマとした対話も含めた個別面談を実施しています。	 <a href="#">事業説明会</a>
			<p>個人投資家向け会社説明会 1回</p> <p><b>約480</b>名</p>	個人投資家向け会社説明会をオンラインで開催し、アーカイブ配信も実施しています。	 <a href="#">個人投資家向け説明会</a>
 <p>お取引先様</p>	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"> <li>• サプライヤーセミナー・懇親会</li> <li>• 調達活動を通じた対話</li> <li>• サステナビリティの取り組み状況に関する調査</li> </ul>	<p>サプライヤーセミナー・懇親会 参加社数、参加人数</p> <p><b>202社、232</b>名</p>	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。	 <a href="#">サプライチェーン管理</a>
			<p>調査票回答率</p> <p><b>100%</b> (対象社数351社)</p>	重要なお取引先様に対して、京セラサプライチェーン調査票を送付し、サステナビリティに関する遵守状況を確認しています。	
 <p>地域社会</p>	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"> <li>• 社会貢献活動</li> <li>• 地域住民やお取引先様などに対する報告会</li> </ul>	<p>環境・エネルギー出前授業参加人数</p> <p><b>1,031</b>名</p>	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、地球環境保護の大切さを伝えています。	 <a href="#">環境コミュニケーション</a>
			<p>報告会参加人数</p> <p><b>63</b>名</p>	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、サステナビリティの取り組みに対する意見交換を行っています。	 <a href="#">ステークホルダーエンゲージメント</a>

## カーボンニュートラルに向けた取り組み

京セラグループは、気候変動問題を重要な経営課題の一つとして位置付けており、2020年3月よりTCFDへの賛同を表明するとともに、ガバナンス体制の確立、リスク管理、戦略、指標および目標の設定を行い、気候変動対策を推進しています。

[WEB 気候変動対策 -TCFD提言に基づく情報開示-](#)

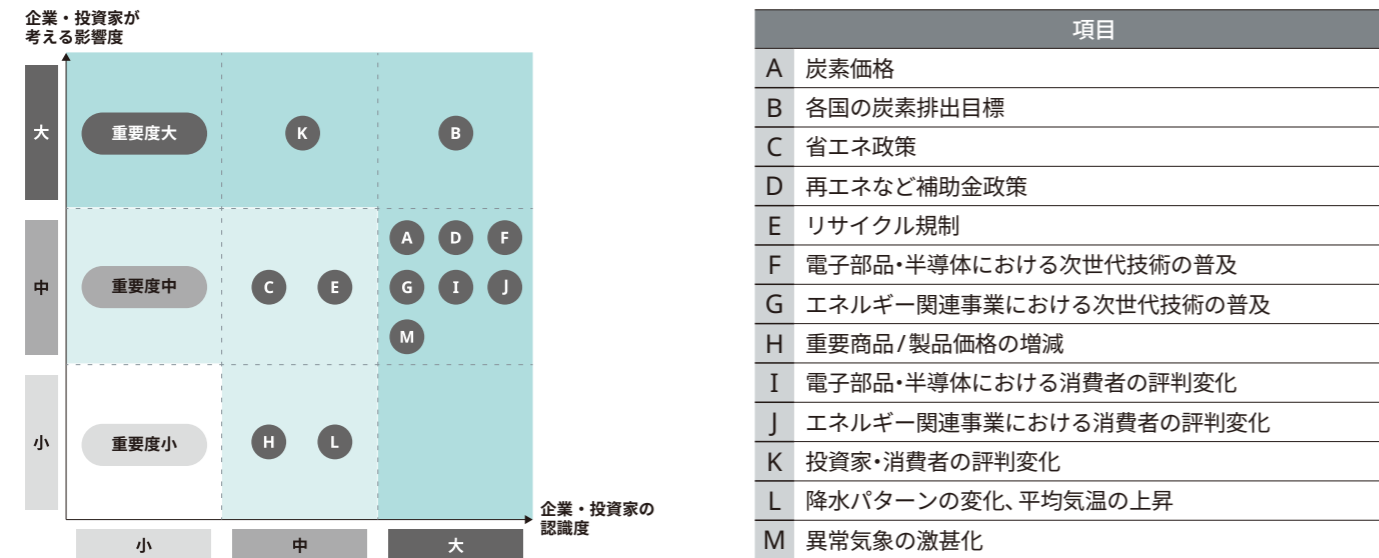
### ガバナンス

京セラグループは、気候変動問題を重要な経営課題として位置付けています。トップマネジメントが出席する「京セラグループサステナビリティ委員会」(2回/年)において、気候変動に関する目標や対策について審議し、決定しています。気候変動対策を含んだサステナビリティ活動について取締役会に報告するとともに、グループの経営幹部が出席する国際経営会議にて共有しています。また、京セラグループサステナビリティ委員会の下部組織として対策を推進する長期環境目標推進タスクフォースを設置し、京セラグループ長期環境目標の達成に向けて取り組んでいます。

### リスク管理

リスク評価手法として、気候変動に関わるリスクと機会をバリューチェーンの段階ごとに抽出したうえで、「企業・投資家の認識度」<sup>※1</sup>と「企業・投資家が考える影響度」<sup>※2</sup>の2つの観点からスクリーニングを実施し、重要度の大きい項目を「大」として、3段階で重要度評価を行っています。

※1 気候変動に関する企業評価への他社の回答状況や、気候変動に関わる政策など外部動向の調査結果から評価  
 ※2 外部機関による事象の発生確率と発生時のインパクトを用いて評価



### 戦略

#### ●シナリオケース

京セラグループでは、IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)などによる情報にもとづき、「1.5°Cシナリオ」<sup>※3</sup>および「2.6°Cシナリオ」<sup>※4</sup>を用い、2030年の自社の事業の影響および顧客の業界の変化を把握するとともに、京セラグループの気候変動に関するリスクおよび機会を分析しています。特に、当社が展開している再生可能エネルギー関連事業については、脱炭素化の動向が重要であるため、1.5°Cシナリオにおける各種エネルギーの普及パターンなどを設定し、それぞれのリスクおよび機会が与える財務上の影響額を評価・分析しています。また、その分析結果にもとづき、2030年度GHG排出量削減目標の達成、2050年度カーボンニュートラルの実現を目指しています。

※3 2100年に世界平均気温が産業革命以前に比べ1.0~1.8°C上昇するシナリオ(IPCC第6次評価報告書:SSP1-1.9)  
 ※4 2100年に世界平均気温が産業革命以前に比べ2.1~3.5°C上昇するシナリオ(IPCC第6次評価報告書:SSP2-4.5)

#### ●事業インパクト評価

重要度が大きい項目について事業インパクト評価を実施しています。

#### ■主な事業インパクト評価結果

分類	リスク・機会	営業利益増減		参考資料および算出方法
		2.6°Cシナリオ	1.5°Cシナリオ	
製造・サービス	炭素価格の増加	0億円	▲90億円	IEA, “World Energy Outlook 2022”を参考に、2030年の削減目標を達成した場合を推計
	エネルギー価格の増加	30億円	▲10億円	IEA, “World Energy Outlook 2018”を参考に、2030年の再エネ導入量目標を達成した場合を推計
	自然災害による被害	▲70億円	▲30億円	国土交通省「治水経済調査マニュアル(案)」、「ハザードマップ」、「都道府県別の災害リスクエリアに居住する人口について」、WRI: Aqueductを参考に、2030年までに洪水リスクの高い国内外の拠点がすべて被災するケースを推計
販売・消費	エネルギー関連事業の拡大	0億円	65-85億円	IEA「EV Outlook 2022」、自然エネルギー財団「2030年エネルギーミックスへの提案(第1版)」、WWF「脱炭素社会に向けた2050年ゼロシナリオ」、経済産業省「エネルギー基本計画」2030年エネルギー需給の見通し」を参考に推計

### 対策

#### ●炭素価格、エネルギー価格の増加対策

京セラではGHG排出量削減対策を実施するため、2019年度から2030年度を4期に分け、各工場に見える化システムを導入するとともに、生産設備の省エネ強化、再エネ導入を進めています。

	第1期 2019～2021年度	第2期 2022～2024年度	第3期 2025～2027年度	第4期 2028～2030年度
再エネ導入	オンサイト 国内/海外関連会社への太陽光発電設備の設置			
	オフサイト 国内太陽光発電設備の設置(自己託送)			
省エネ推進		オフサイト 国内太陽光発電設備の設置(PPA)		
	排熱回収設備の導入			
	ユーティリティのトップランナー設備の導入			
		エネルギーの見える化、生産設備の効率改善		
	脱石油燃料(天然ガスなどへの転換)、脱蒸気(電化/水加温)			水素・アンモニア活用検討

#### »再エネ導入

京セラグループでは国内外の工場および事業所の敷地内(オンサイト)の建物や駐車場の屋根などに太陽光発電システムを導入することに加えて、2020年度から、敷地外(オフサイト)の土地などに自己託送制度<sup>※5</sup>やオフサイトPPA<sup>※6</sup>による太陽光発電システムを導入することで再エネ由来の電力利用の拡大を進めています。

※5 自社拠点などで発電した電力を送配電事業者の送配電網を通じて別の自社拠点に供給する制度  
 ※6 Power Purchase Agreement: 発電事業者と特定の需要家の間で締結する電力購入契約

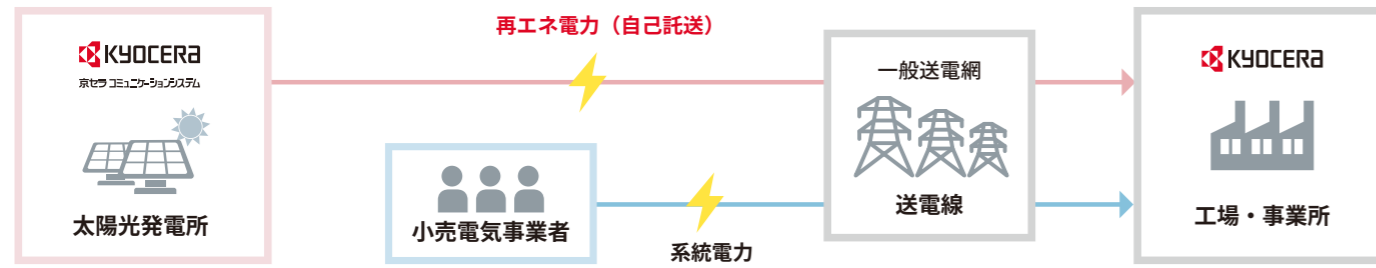
オンサイト 太陽光発電設備の設置導入



けいはんなリサーチセンターにおけるカーポットの設置

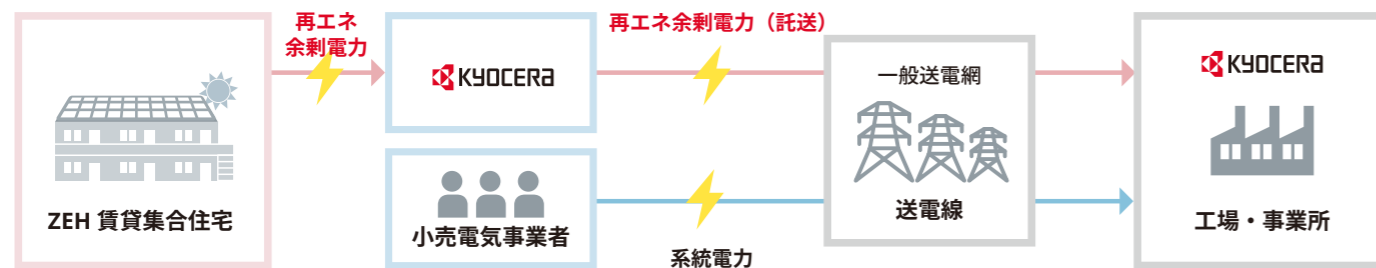
【オフサイト】国内太陽光発電設備の設置と活用(自己託送)

京セラグループでは遊休地などの未活用地に太陽光発電システムを設置し、発電された再エネ電力を集約して自己託送にて工場・事業所に送電します。



【オフサイト】国内太陽光発電設備の設置と活用(PPA)

京セラグループでは大手賃貸住宅会社におけるZEH賃貸集合住宅の太陽光発電システムから発電された余剰電力を買い取り、それらを集約して工場・事業所に送電します。



省エネ推進

排熱回収チラーの導入

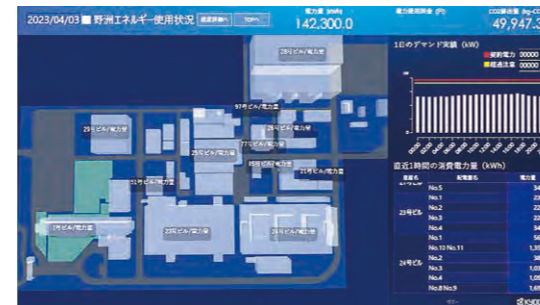
京都綾部工場では、空調用設備に排熱回収チラーを導入し省エネを図っています。排熱回収チラーは、ヒートポンプの技術を活用して低温熱を回収利用する設備で、空調用の冷水を生成する際に発生する排熱を回収し、空調用温水の負荷を低減しています。これらの設備は京セラグループ内で順次展開する予定です。



排熱回収チラー

エネルギーの見える化、生産設備の効率改善事例

部署および工場ごとにGHG排出量の見える化を進め、目標値と実績をタイムリーに把握することで、GHG排出量削減の活動につながっています。さらには生産設備ごとの見える化も進め、GHG排出量の多い設備の待機電力削減を行うなど、効率的にGHG排出量の削減を図っています。



工場建屋の見える化画面イメージ

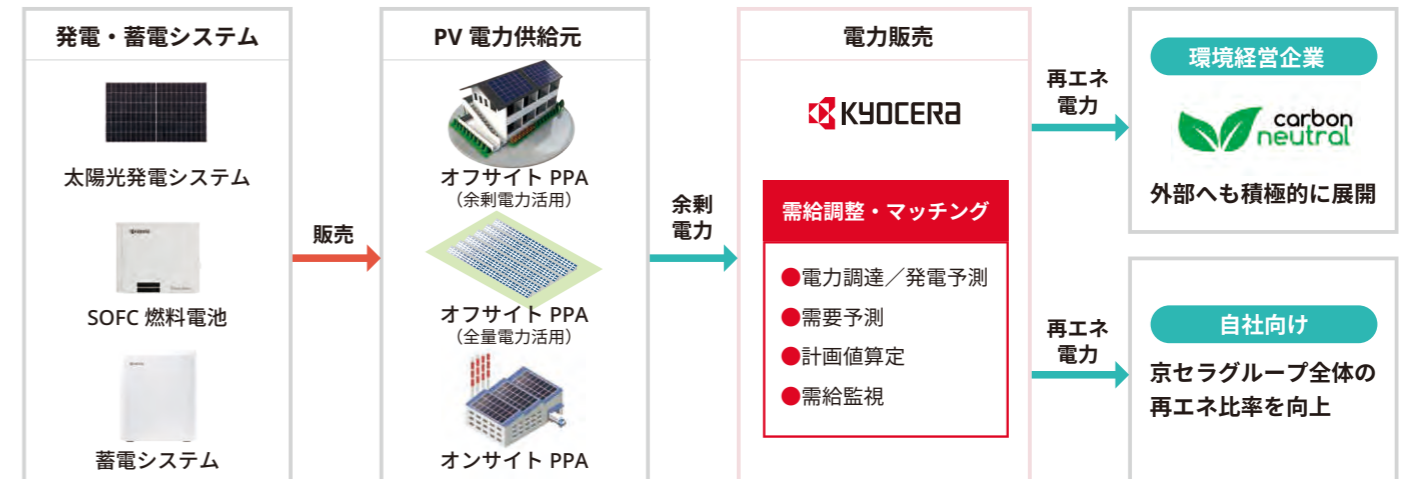
●自然災害による被害対策

物理リスク対策として、地理的に災害の起こる可能性を把握し、工場ごとに止水板の設置、設備更新時や新設時に浸水深を考慮した位置に設置するなど、最適な対策を実施しています。

●エネルギー関連事業の拡大

住宅や企業、大規模な太陽光発電所の余剰電力を買い取り、再エネ電力の需給調整やマッチングを行い、この再エネ電力を自社で活用することで、京セラグループ全体の再エネ比率を向上させると同時に、環境経営企業などの外部へも積極的に展開していきます。

当社が目指す再エネ電力サービス



指標と目標

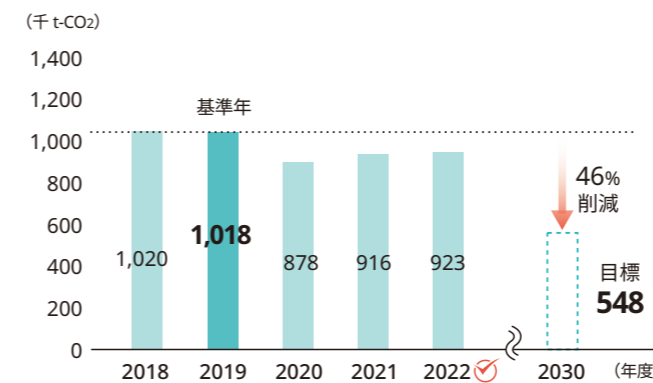
2016年、パリ協定が発効され、国家や企業がGHG排出量の削減に取り組んでいます。京セラグループも気候変動を重要課題と考えており、2018年に2°C水準の長期環境目標を設定し、2019年にSBT認定を受けました。その後、社会的要請などから、2021年に1.5°C水準の長期環境目標に更新をし、2022年5月にSBT<sup>※1</sup>認定を取得しています。

GHG 排出量 (Scope1,2 <sup>※2</sup> ) 排出削減目標 (1.5°C水準)	2030年度46%削減 (2019年度比)【SBT認定】
GHG 排出量 (Scope1,2 <sup>※2</sup> ,3 <sup>※3</sup> ) 排出削減目標 (1.5°C水準)	2030年度46%削減 (2019年度比)【SBT認定】
再生可能エネルギー導入量	2030年度20倍 (2013年度比)
カーボンニュートラル	2050年度達成

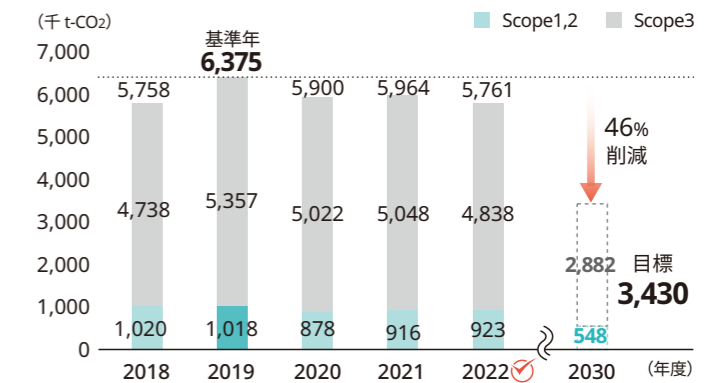
※1 Science Based Targets ※2 Scope1:燃料使用に伴う直接排出 Scope2:外部から購入する電力や熱の使用に伴う間接排出 ※3 Scope3:Scope1,2以外の間接排出(原料調達、輸送、使用、廃棄、従業員の通勤、出張など)



GHG 排出量 (Scope1,2)



GHG 排出量 (Scope1, 2, 3)

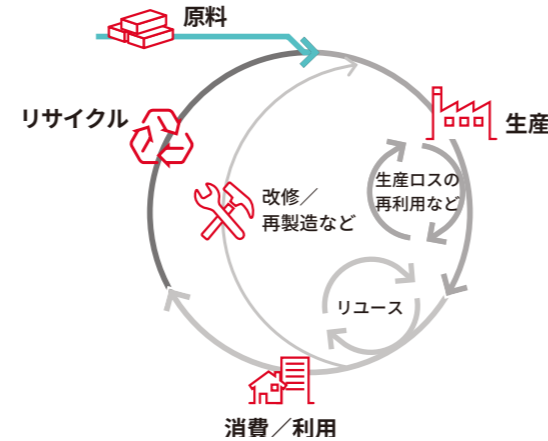


## サーキュラーエコノミー構築への貢献

京セラグループは、経営思想にある社会・世界・自然との共生を企業活動の基本においています。資源消費に依存しない循環型システムの確立を目指しています。

### サーキュラーエコノミーに対する考え方

現在、世界的に法規制や標準化の動きが進んでおり、先行するEUではサーキュラーエコノミーアクションプランの導入が決定され、廃棄物の焼却や埋め立ての総量削減に向けた積極的な目標が定められています。当社グループもこのような背景を踏まえ、プロジェクトを立ち上げ、各部門で取り組みを進めているプラスチック梱包材の削減に関する情報共有や、削減目標の設定に向けて議論を進めています。現在、一部で目標を設定していますが、今後はプラスチック梱包材の削減や再生資源利用率のグループ全体の目標を設定し、持続可能な社会の実現に貢献します。



### 京セラグループの取り組み

#### ●包装材 環境チャレンジ

京セラでは、地球温暖化対策が世界の緊急課題であるという認識のもと、製品開発者として、環境に配慮した製品を世の中に提供する義務と責任を果たすため、専門知識を活かし環境を意識した設計思想による包装材の改善・新規開発を進めています。取り組み事例として、製品梱包の現場で環境負荷軽減を推進し、包装材使用量の削減に取り組むため、梱包箱に新方式の箱を採用しています。従来、分かれていた個装箱と内トレイを一枚の段ボールの折箱で構成することにより、箱としての機能を保持しながら、材量削減に取り組んでいます。今後も、包装材の環境対応に対する社員の意識を高め、製品開発者として環境に配慮した製品を世の中に提供する強い意志と持続性の維持により、開発を強化していきます。

#### ●複合機・プリンターでの取り組み

複合機・プリンターの製造販売を行う京セラドキュメントソリューションズ株式会社では、製品設計から回収、そして再生までの仕組みの構築を進めています。

#### ≫商品・サービス設計

製品設計時には、部品の交換や廃棄を低減する長寿命設計や、リデュース・リユース・リサイクルに配慮した3R設計、GHGの排出を抑制する低消費電力設計など、さまざまな面において環境に配慮しています。新製品の開発初期の段階からそれぞれの開発ステップにおいて「環境配慮設計基準」にもとづく設計を行い、製品開発に取り組んでいます。

#### ≫PCR(再生材)の使用

複合機・プリンターなどの製品本体およびトナーコンテナに使用するプラスチックにPCR(再生材)を使用しています。含有率は2023年に1%以上、2024年に5%以上を最低基準とし、新機種においてはさらなる高含有率にすることを目指しています。

#### ≫製品の回収から再利用

使用済みの複合機・プリンターを回収し、一部地域では分解・分別の後に材料レベルでの再利用を、また一部地域では点検・清掃・修復・検査を行った後に製品レベルでの再利用を行っています。世界的にサーキュラーエコノミーへの移行が求められる中、製品開発への再生容易化とともに製品レベルでの再利用の拡大に取り組んでいます。

## 生物多様性

京セラグループは、エコロジー(環境性)とエコノミー(経済性)の両立を追求しながら持続的な発展を目指す環境経営にグループを挙げて取り組んでいます。

### 生物多様性に対する考え方

私たち人類の暮らしは、さまざまな自然の恵みによって成り立っています。一方で、近年、日本の国土面積の1/5にも相当する森林が、毎年世界から失われており、また、ここ数百年の人間活動の影響で、生物種の絶滅速度は1,000倍に加速したといわれるなど、生物多様性を取り巻く状況は極めて深刻となっています。京セラグループでは「京セラグループ環境安全方針」を定め、持続可能な社会への貢献として「自然環境への負荷を極小化し、守り育てることにより、生物多様性保全を促進する」ことを方針に掲げ、下記の考えのもと積極的な活動を進めています。

- 重要な生物多様性を有する場所を回避するなど、自然環境破壊や生態系への影響を低減する
- 環境影響評価を実施し、最小化、回復、オフセットなど影響の緩和に努める
- 事業所の緑化を積極的に推進する
- 外部パートナーと協力し、社会貢献活動へ参画、支援する

また、2010年より「日本経団連生物多様性宣言」推進パートナーズへ参加し、2020年には「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」において提言された「経団連生物多様性宣言・行動指針(改訂版)」に賛同しています。

### 生物多様性保全への取り組み

京セラグループでは、地球温暖化防止や生物多様性保全などの環境問題への対応、地域社会への貢献、従業員の環境意識向上を目的に、森づくり、ビオトープの整備、絶滅危惧種の保護や、伝統野菜の保存栽培活動などを展開しています。

#### 2023年度目標

全生産拠点(日本国内)での生物多様性保全活動を29件実施

#### ≫「京セラの森づくり」活動を推進

京セラグループは、日本国内5カ所において工場敷地や地域の森林を緑豊かに再生させる活動を展開しています。活動では主に、森林組合などの外部パートナーや地元の皆様と共同で、間伐や除草や植林などを実施しています。



間伐作業

#### ≫絶滅危惧種の保護

京セラドキュメントソリューションズ株式会社玉城工場では、環境保護団体「清(すが)し有田佐田沖環境保全会」と里地里山の保全・再生の取り組みに関する協定書を締結し、ビオトープ再生活動を行っています。以前、田んぼであった土地の除草・間伐や植物の植え付け、水路の整備などの活動を行った結果、希少動植物の生息が確認されています。また、ビオトープの再生と並行して、子どもたちの環境学習を目的とした観察会の支援も行っています。



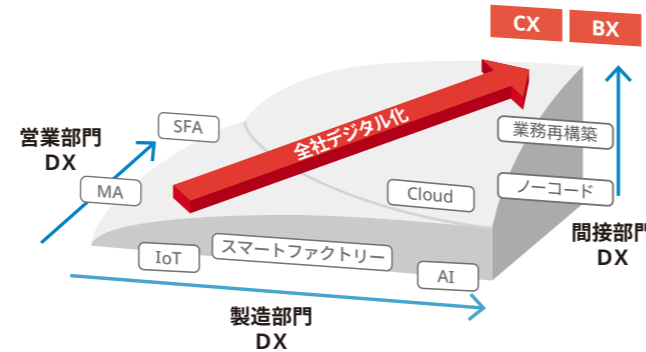
観察会

## 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(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で社員の意識・風土変革を促し、CX・BXへ

当社グループは、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、全部門でのデジタル化(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、風土改革を促し、経営基盤強化の原動力としていきます。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。



### ●デジタル化への取り組み

#### 1 全社での営業情報の共有と利活用

#### 2 データ収集/分析プラットフォーム

#### 3 製造現場での生産性倍増活動

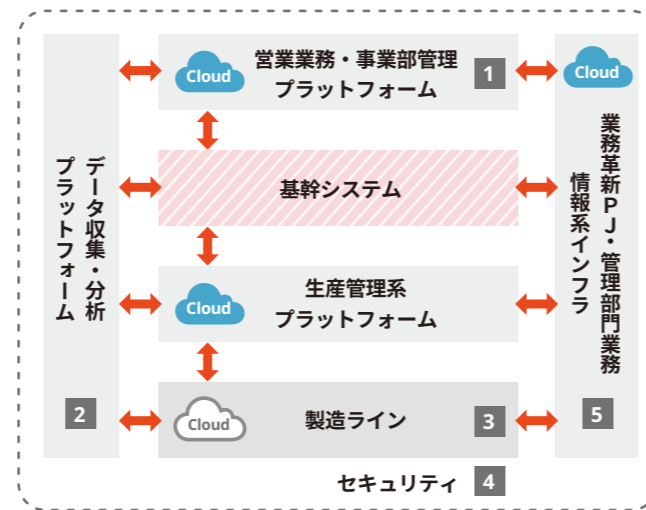
製造部門において、データにもとづく業務への見直しを進め、情報共有プラットフォームでのデータ活用により、製品品質と作業効率の向上を図ります。

#### 4 ネットワークとセキュリティ

サイバーセキュリティ対策により、情報資産の安全を担保し事業継続を維持します。

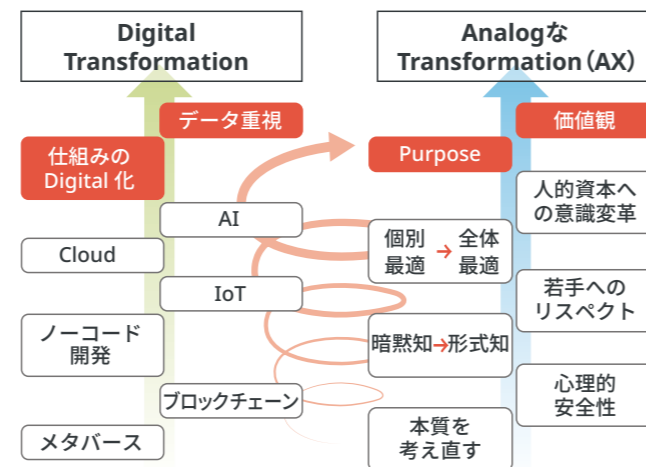
#### 5 事務処理効率化とITスキルのボトムアップ

ITスキルレベルのボトムアップを図り、業務改善の裾野を拡大します。



### ●DXとAnalogなTransformation (AX)の関係

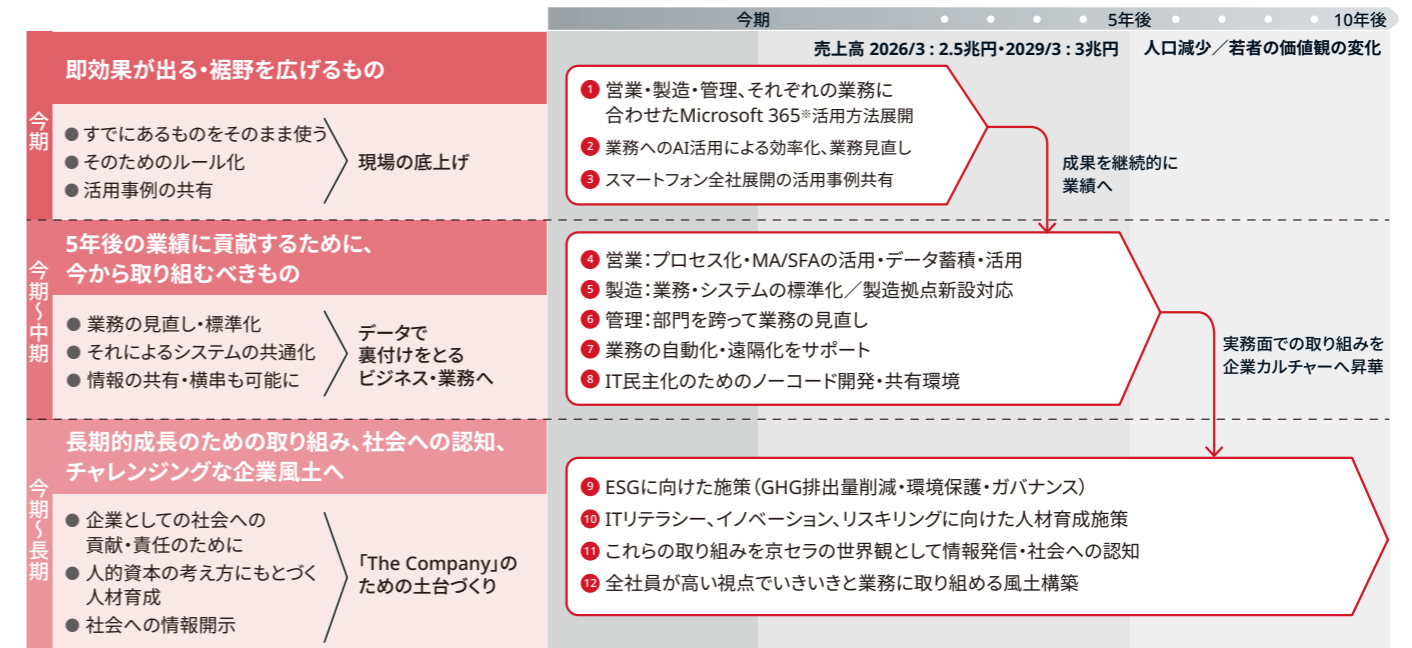
各部門でデジタル化を進める中で、これまでの企業風土や社員の意識・価値観が、障害になるケースがありました。過去から行っている業務へのこだわり、変化に対する恐れ、属人化したノウハウなどの文化を変えていくことも、DXの役割です。こうしたアナログな文化を見直し、DXをトリガーとして、将来の事業の成長に向け、「仕組み」だけでなく「風土や意識」も双方がお互いに影響を及ぼしながら、相乗効果で変化を生み出していきます。



### 時間軸を意識したデジタル化施策の遂行

IT化・デジタル化においては、効果が表れるまで時間がかかる取り組みもあるため、即時効果を期待するもの、中期経営計画に貢献するもの、10年サイクルの長期的成長に貢献するものに分け、取り組みを遂行しています。

即時効果を出す取り組みとして、Cloud活用事例の横展開や、AIの事務作業への活用、スマートフォン全社員配付による社内の情報活用の裾野拡大などを進めています。また、中期経営計画を達成するため、これまで進めてきた、営業・製造・管理部門のシステムプラットフォーム化によるデータ重視での事業拡大・業務効率改善なども推進しています。そして長期的な成長に向け、ESGや人的資本経営に向けた人材育成の施策、社会への情報開示により、「The Company」への土台づくりを進めます。

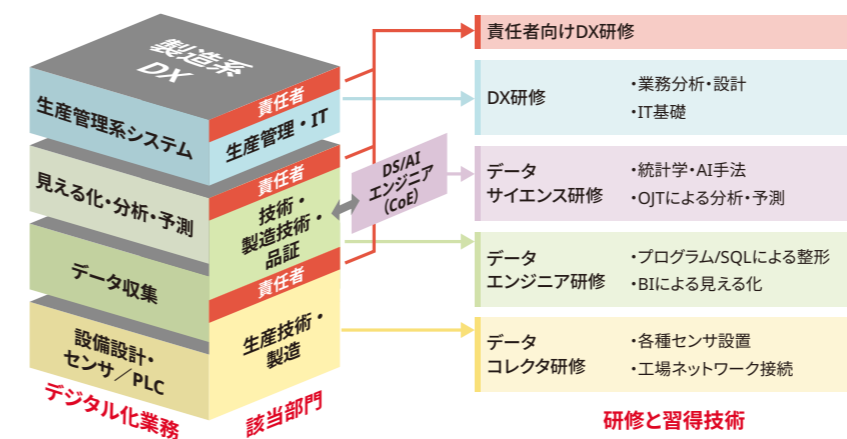


### 階層別・職種別の人材育成の取り組み

デジタル人材育成のための施策として、階層別・職種別の教育カリキュラムを用意しています。

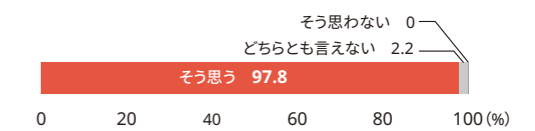
製造部門では、製造情報を取得するためのセンサ設置・接続技術、取得したデータを整形化して活用する技術、データ分析やAI予測する技術、業務のIT化のための上流工程の知識などの教育研修を定期的に開催し、製造現場に必要なスキルを身に付けられる環境を整えています。

また、各部門の責任者向けには、DXの考え方やそのために必要な責任者の役割・考え方を学ぶための研修を実施しています。これによりDXの必要性・若手人材育成の風土構築の機運をトップダウンだけでなく各部門からボトムアップで醸成しています。受講後のアンケートではDXへの理解度について高い結果が得られていますが、今後も責任者全員の理解度が向上し、ボトムアップのデジタル化を促進させるため、継続して活動を進めていきます。

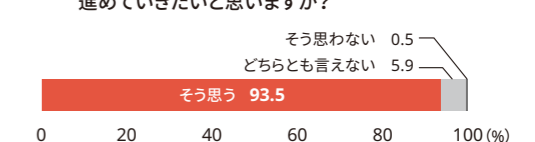


#### 研修受講後アンケート結果 (対象: 責任者3000名)

##### Q1. 「京セラの目指すDX」の内容は理解できましたか?



##### Q2. 自部門でDXプロジェクトやデジタル人材育成を進めていきたいと思いませんか?



※ Microsoft 365はMicrosoft Corporationの製品です。京セラは許諾を得て掲載しています。



## 知的財産戦略

「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。目まぐるしく変化する社会情勢の中であっても、一貫した考えを行動指針として掲げることで、京セラグループ一丸となった知財活動を展開しています。

### 知財戦略の推進

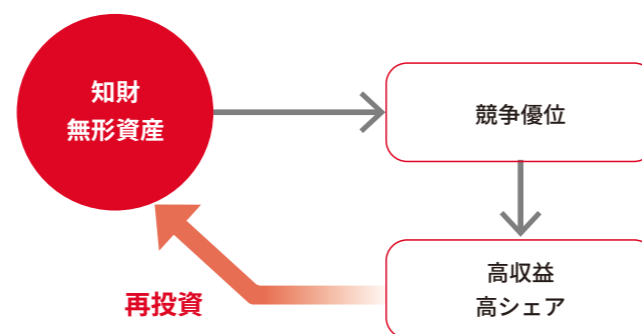
京セラは、「知財戦略を事業戦略に組み込んでいくこと」をミッションとして知財活動に注力しています。IPランドスケープ<sup>※1</sup>などを通じて事業戦略検討の初期段階から知財戦略の組み込みを提案し、各事業をより強固なものとする活動を展開しています。

※1 知財情報とその他公開情報を組み合わせた情報分析



### 競争優位を持続する知財活動

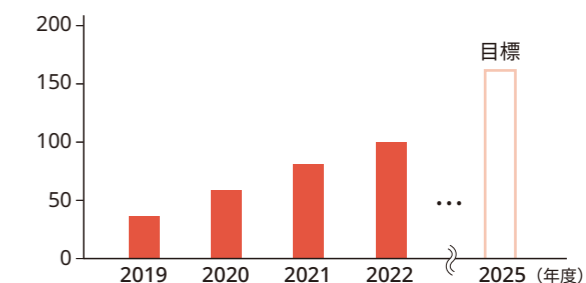
さまざまな事業分野において、優れた知財・無形資産は競争優位をもたらし、高収益・高シェア体質を維持する源泉となります。そしてその収益から再投資を行うことにより技術をさらに磨き、知財・無形資産を強化します。私たちは、このようなサイクルを回し続けることが事業を支える知財活動であると位置付けて実行しています。



### 知財活動による事業貢献の見える化

知財活動の事業に対する貢献の見える化を図るため、ライセンス収入やリスク低減など、さまざまな知財活動の成果を独自の計算方法で金額換算しています。そして、これにもとづいてKPIとして年度ごとに目標金額を設定しています。このように目標を掲げることで、具体的な成果を追う知財活動を実施しています。

事業貢献金額<sup>※3</sup>



※3 2022年度の事業貢献金額を基準値100とした場合の金額推移および目標値

### 環境貢献技術に関する知財活動

#### ● デジタル捺染 ▶ P.11

新たに取り組むデジタル捺染の分野において、京セラは、水の使用量削減、印刷物の風合いと堅牢性の両立、省スペース化に伴う設置自由度といった大きな顧客価値を提供します。この顧客価値は顔料インクと前後処理液を同時に印刷するヘッド技術により提供されます。これら独自技術について、関連技術を含めてすでに特許(特許出願中含む)を50件以上出願しており、今後の事業を強固なものとしています。

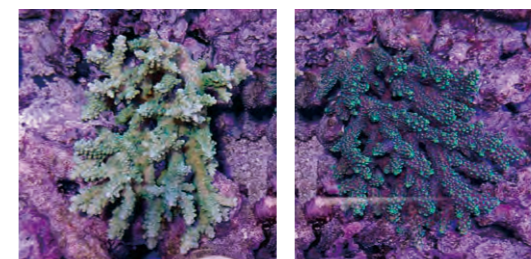


#### ● 生物多様性に資するLED応用技術

京セラでは既存のLED技術を応用し、生物多様性に資する技術の開発にも積極的に取り組んでいます。

#### ≫ アクアリウム照明 ▶ P.21

京セラのLED「CERAPHIC<sup>®</sup>」は、自然光に近いスペクトラム特性を有するため、さまざまな生物や植物の育成にも好適です。水生生物の成長を促進するアクアリウム照明において、CERAPHICを、多くの水族館などで採用いただいています。ミドリイシ(サンゴ)がCERAPHICで本来の発色をしている様子



#### ≫ 矮性イネ ▶ P.20

自然光の再現性が高いことから京セラのLED照明は植物工場向けの照明にも適しており、LED照明を使用した矮性イネ育成の技術開発を進めています。将来を見据えた事業開発を行うため、検討の初期段階から積極的な知財活動を実施しています。



### 知財活動に対する外部評価

京セラグループの知財活動に対して外部機関からも高い評価をいただいています。今後も継続して積極的かつ創造的な知財活動に取り組んでいきます。

- Clarivate Top 100グローバル・イノベーター 2023受賞(2年連続7回目)
- LexisNexis Innovation Momentum 2023:The Global Top100受賞(初受賞)



LexisNexis社から表彰を受ける様子

### 半導体セラミックパッケージ

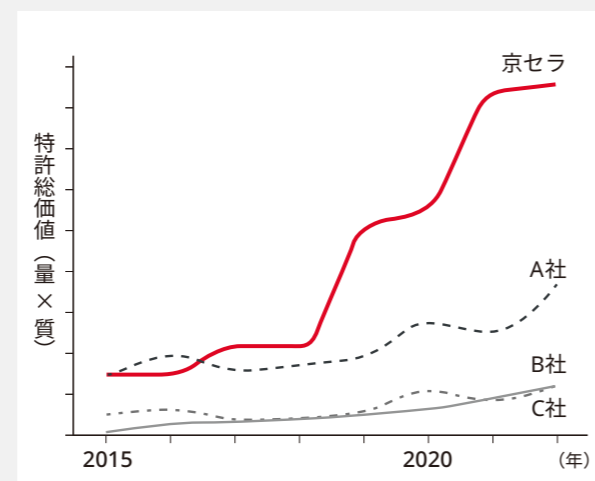
上記サイクルの例として、基幹事業の一つである半導体セラミックパッケージが挙げられます。

右に示す小型化技術における特許分析結果<sup>※2</sup>では、京セラの特許総価値がこの数年継続して伸びていることが表れており、他社に比べて優れた知財・無形資産を保有していることが分かります。このように強力な知財・無形資産で競争を優位に進めて高収益・高シェアを獲得し、その利益を再投資することで知財・無形資産をさらに強化するサイクルを実現し、将来の事業成長につなげています。

なお、2026年3月期までの3年間に、グループ連結で最大8,500億円の設備投資を計画しており、その50%近くが半導体セラミックパッケージを含む半導体関連部品分野となっています。

※2 LexisNexis社のPatentSightを用いて分析

小型化技術における特許分析結果



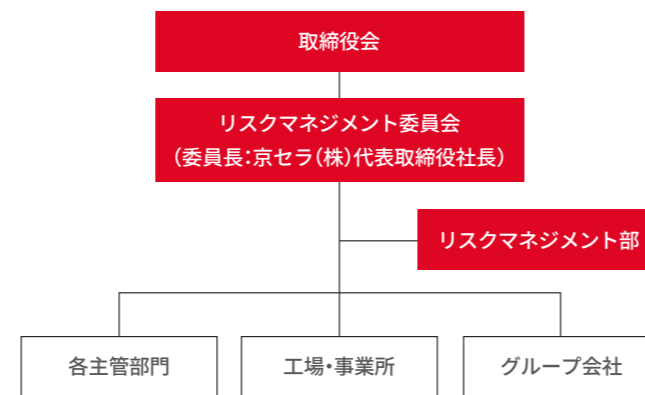
## リスクマネジメント・事業継続計画(BCP)の取り組み

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、VUCA<sup>※1</sup>の時代に直面しています。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・BCP活動を積極的に推進することにより、経営のレジリエンシーを高め、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体制

当社グループは、2022年6月に改組した「リスクマネジメント委員会」を定期的に開催し、リスクマネジメント方針、コーポレートリスクならびにリスクオーナーの決定を行うとともに、対応策の進捗状況のレビューを実施しています。当委員会にて審議した議案を取締役に報告するとともに、各主管部門、工場・事業所ならびにグループ会社に対して方針の共有を行っています。また、2023年4月に専門部署であるリスクマネジメント部を設置し、リスクマネジメント体制の強化を図っています。

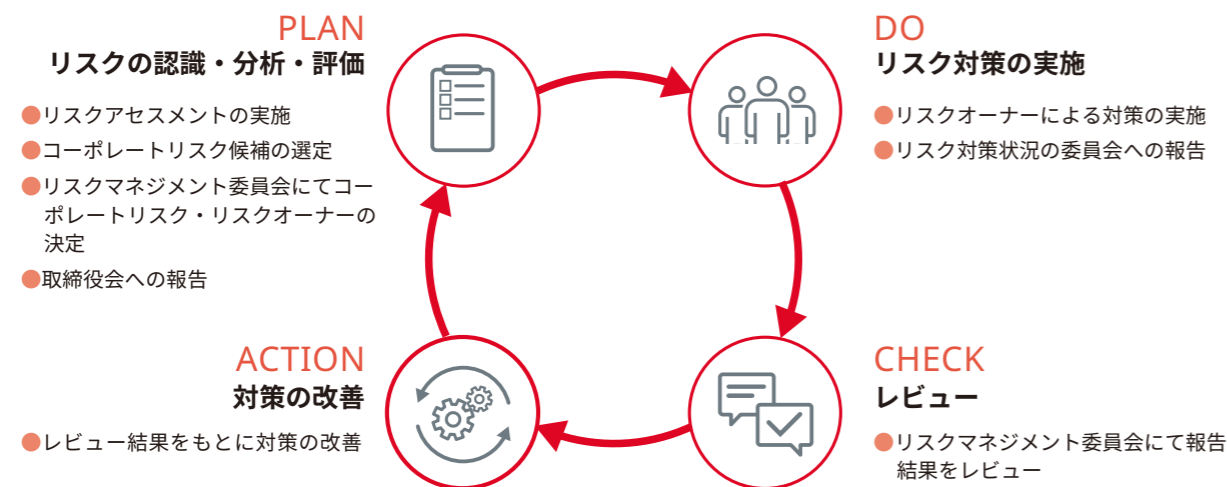
■ リスクマネジメント体制図



### リスクマネジメントプロセス

当社グループにおいて、リスクアセスメントを実施し、主要リスクを認識、分析、評価しています。主要リスクの中から経営への影響が特に大きく、対応が必要なコーポレートリスクを特定し、リスク対策の実施やレビュー、対策の改善など、以下のPDCAサイクルを推進しています。

■ コーポレートリスクのマネジメントプロセス図



※1 不安定性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑さ (Complexity)、曖昧さ (Ambiguity)

※2 Responsible Business Alliance

## コーポレートリスク

リスクマネジメントプロセスにより特定されたコーポレートリスクおよびその対応策は次のとおりです。

リスクの分類	リスクの内容	主要な対応策
経済安全保障に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外市場で事業活動をする上で、政治的・地政学的・経済的要因により、経済安全保障政策・投資規制・製品や原材料の輸出入規制・収益の本国送金規制等に関する予期できない法律・規制の変更等のリスクに直面する可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済安全保障対策プロジェクトを発足し、カントリーリスクのモニタリング等、能動的なリスク回避策を実施</li> <li>投資規制・収益の本国送金規制について、規制変更の情報を早期に収集し、当該国で保有する会社財産を国外に退避させる等、適切な対応の実施</li> </ul>
人権に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な人権に対する配慮の高まりにより、自社だけでなくサプライチェーンにおける人権問題にも配慮が求められているため、予期できない法律・規制の変更等のリスクやレビュー・シミュレーションリスクに直面する可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員、顧客、株主・投資家ならびに取引先等、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、人権リスクの軽減を推進</li> <li>EU紛争鉱物規則などの法規に対応し、調達する鉱物に紛争や人権侵害などのリスクが存在するかを調査し、リスク評価や是正措置を実施</li> <li>RBA<sup>※2</sup>(責任ある企業同盟)への加盟や当社及びサプライチェーン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・差別の禁止教育等を実施</li> </ul>
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報機器の故障やソフトウェアの不具合、高度なサイバー攻撃等による情報漏洩や改ざん、滅失、システム停止等の被害を受ける可能性</li> <li>技術革新や顧客からの最新のセキュリティ要求事項に対応した情報セキュリティの維持に関連する追加的な費用を負担する可能性</li> <li>情報漏洩等のリスクにより、社会的信用や事業競争力の低下につながる可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ関連の規程の整備</li> <li>従業員への教育の実施、ネットワークやIT資産等に対するセキュリティ対策、事業継続計画(BCP)を策定し、インシデント発生時の早期復旧策を構築</li> </ul>
優れた人材の確保が困難となるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>有能な人材の獲得競争が激化し、今後、現有的人材の維持、能力のある人材の増員ができなくなる可能性</li> <li>ワークライフバランスの充実化やダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進を実施しない場合、現有的人材を維持できなくなる可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員数や都道府県別就労人口のモニタリングを実施し、戦略的に新工場の立地を決定</li> <li>インフレや労働市場を踏まえた給与水準、海外のさらなる現地化促進等、将来を見据えた人材確保</li> <li>柔軟な勤務体系の導入により、ワークライフバランスの充実化やダイバーシティ&amp;インクルージョンを推進</li> </ul>
地震等の災害が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震や台風、大雨、洪水等の不可避な自然災害の発生や、設備故障、人為的ミスによる大規模な災害等が及ぼす事業への影響</li> <li>災害に伴う直接的被害や、その結果生じる経済の停滞や消費の鈍化が、当社の財政状態、経営成績に影響を及ぼす可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震等の自然災害、設備故障及び人為的ミスによる大規模な災害等に対してBCPの体制を整備し、事前対策を実施</li> <li>万が一被災した場合の早期復旧計画や代替供給策を策定し、教育・訓練を実施</li> </ul>

リスクの内容、主要な対応策の詳細については、有価証券報告書をご参照ください。



## 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大規模な感染症の蔓延、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。

## コンプライアンス

京セラグループでは、「人間として何が正しいか」を判断基準とする「京セラフィロソフィ」に則った公明正大な企業風土を大切に、社会との共生や関係各国の伝統・文化を尊重してきました。近年、この京セラグループの基本姿勢に通じるさまざまな法令がグローバルに制定され、企業の取り組みも社会的に注目を集めています。京セラグループは、法令遵守活動が極めて重要な活動であることを理解し、積極的に取り組んでいきます。

### コンプライアンスに関する取り組み

京セラグループでは、グローバル規模でコンプライアンス活動に積極的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、社内外に公表するとともにグループ全体に展開することで、コンプライアンス意識の浸透を図っています。そして急速な法規制の変化に対しても関係部門・海外グループ会社と連携を図っており、欧州の一般データ保護規則(GDPR)の施行後、世界各国で規制が強化されている個人情報保護では、グループ全体で継続的な調査と適切な対策に努めています。また近年、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は、当社の基本姿勢を「京セラグループ贈収賄防止基本方針」に制定するとともに、「京セラ贈収賄防止規程」として具体的な防止体制を定め、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の従業員教育を推進しています。さらに、独禁法遵守については、京セラグループ統一のグローバル独禁法遵守マニュアルを作成するとともに、競合他社と接触する際の事前申請手続などを定め、確実に独禁法が遵守される仕組みを構築しています。また、国内外のグループ会社と連携し、e-ラーニングをはじめとする定期的な独禁法遵守教育にも取り組んでいます。

### ●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。法務知的財産本部では、世界を5つの地域に分け、各地域の統括会社と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、問題が発生した場合の迅速な連携対応や情報共有するためのネットワーク構築も必要不可欠です。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。



京セラグループリーガル・コンプライアンス・知財会議

### ●リスクマネジメント部門と連携した取り組み

京セラでは2023年4月にリスクマネジメント部を設置し、リスクマネジメント体制の強化を図っています。一方、経済安全保障問題、人権問題、情報セキュリティなど、リスクマネジメント活動とコンプライアンス活動が密接に関連する分野は数多くあるため、リスクマネジメント部とグローバルコンプライアンス推進部が協働する活動も積極的に推進しています。

#### ≫ リスク・コンプライアンス会議

京セラでは、事業現場でのリスクマネジメント活動とコンプライアンス活動の促進を目的として、各事業部門に担当責任者を置き、それら責任者が一堂に会する会議を年4回開催しています。この会議では担当責任者のほか間接部門や国内関連会社に参加しており、各年度の活動計画の立案や進捗状況の確認や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・教育を行っています。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改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、朝礼での重要ポイントの周知、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活動とコンプライアンス活動を浸透させ、体制構築に努めています。

## サプライチェーン管理

京セラグループは、公正、透明な取引を遂行するため、購買活動における基本方針を定めるとともに、お取引先様と一体となって、公正な事業活動の実現に努めています。また、京セラでは2022年7月にグローバルサプライチェーンにおける社会的責任を推進することを目的としたRBAに加盟しました。今後も引き続き、より持続可能なサプライチェーン構築に向けて取り組みを進めていきます。

### 購買活動に関する考え方

京セラグループは、サプライチェーンにおける公正な事業活動の実現に努めていくことで、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」へ寄与していきます。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いくことでサプライチェーン全体での共存共栄ができると考えており、お取引先様と積極的なコミュニケーションを図ることで、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。なお、京セラは、サプライチェーンのお取引先様や価値創造を図る事業者様との連携を進め、新たなパートナーシップを構築するため、2020年12月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。

### お取引先様へのリスク評価

#### ●サプライチェーン調査

京セラグループでは、責任ある鉱物調達をはじめとする人権の尊重、災害発生時の速やかな事業復旧・継続に関するBCP策定など、サプライチェーン全体で取り組まなければならないサステナビリティ課題に適切に対応するため、「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」を定めています。また、本ガイドラインにもとづいた、人権・労働、環境、安全衛生、公正取引・倫理、品質・安全性、事業継続計画(BCP)、情報セキュリティなどに関する調査票を、海外も含めたお取引先様に送付し、取り組み状況を確認しています。

#### ≫ 目標

京セラでは持続可能な調達活動を推進するため、重要項目として選定している人権・労働および倫理の項目に関するハイリスクの取引先率0%を設定しています。

#### ≫ 実施結果

2022年度は重要なサプライヤー351社に対し調査を実施しました。調査の結果、2社がハイリスクと特定されましたが、京セラが重要項目として選定している人事・労働および倫理の項目に関するハイリスクの取引先率については、いずれも取引先率はゼロであることを確認しています。

#### ≫ リスク低減に向けた監査の実施

ハイリスクと特定されたお客様に対しては監査を実施し、直接対話を行っています。2022年度ではハイリスクと特定された2社に対して、調査結果に対するフィードバックをお伝えし、改善依頼として是正計画の報告をお願いしており、2社とも12カ月以内に是正対応をいただいております。

### 京セラグループの今後の取り組み

京セラグループでは今後もサプライチェーン調査などを実施し、サプライチェーンに向けた啓発活動に取り組んでいきます。また新たに、サプライチェーンにおける「人権デュー・ディリジェンス」の取り組みを開始し、深掘りすることで、今まで以上にお取引先様における人権に対する意識の向上を図っていきます。今後もリスクの調査と改善への働きかけを進めていき、サプライチェーン全体でリスクの低減を図るとともに、強固なサプライチェーンの構築に尽力していきます。



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

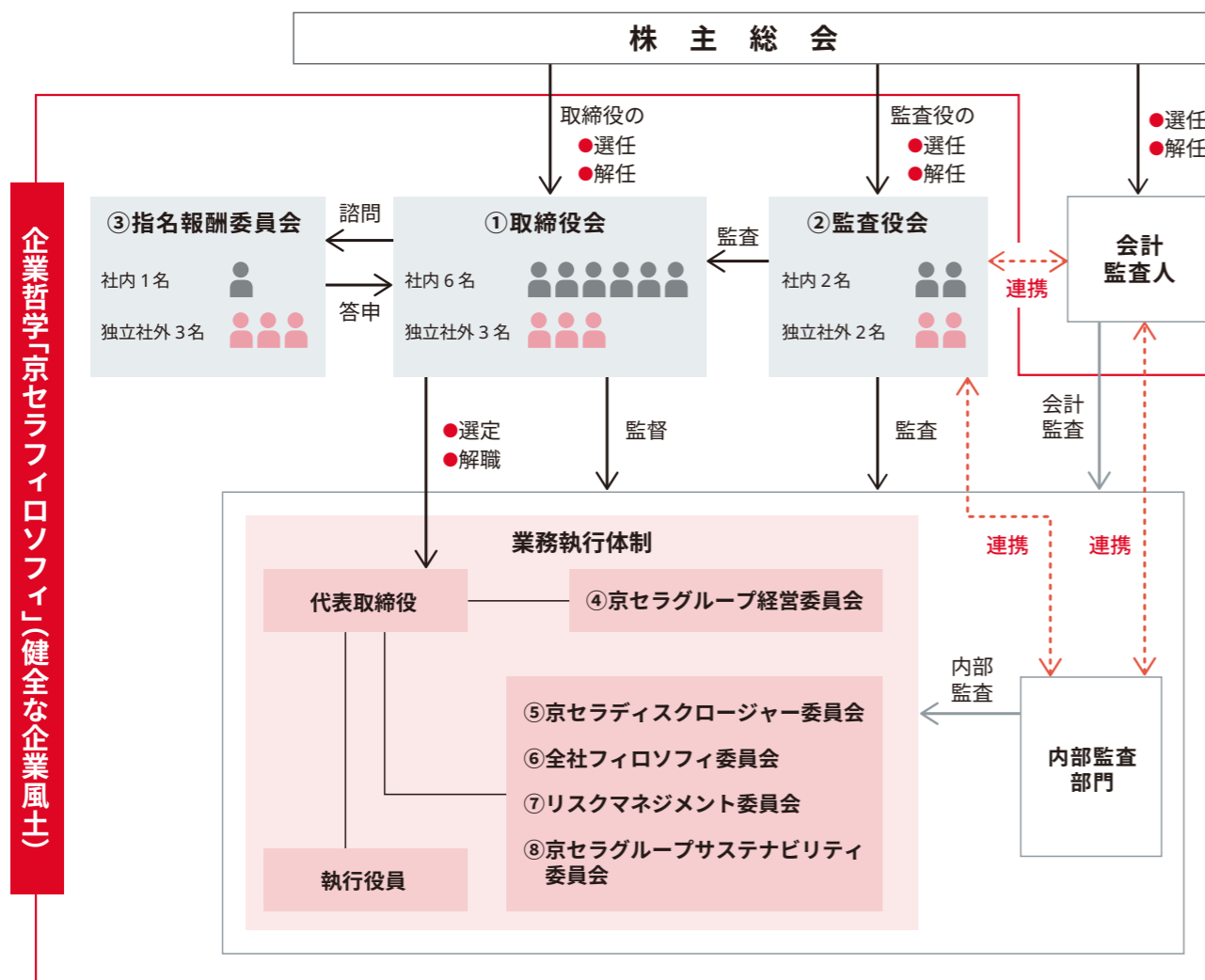
調査を実施したお取引先様数	ハイリスクと判定したお取引先様数	是正対象となったお取引先様の改善率
351	2	100%

## 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。

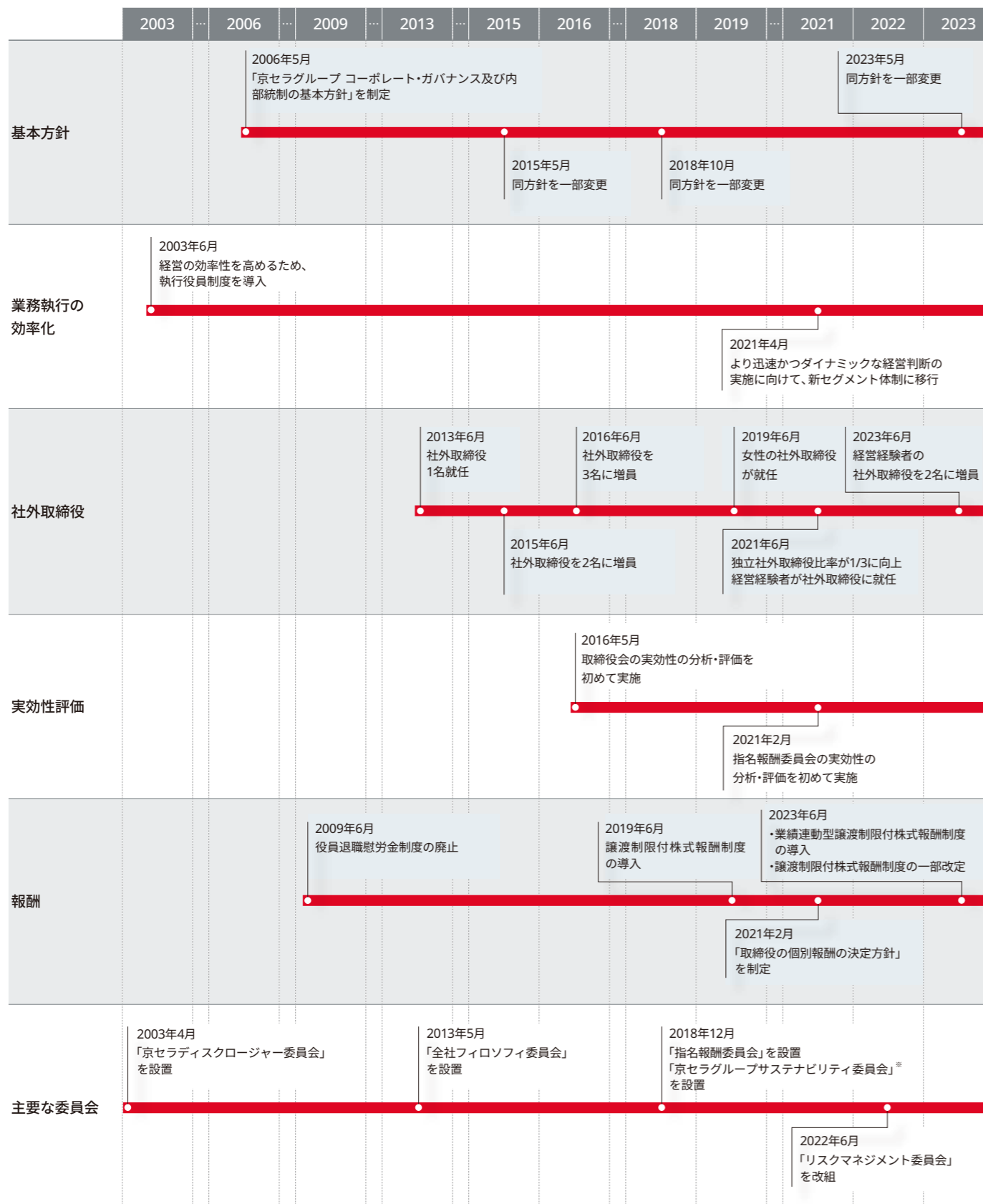
### ⑦リスクマネジメント委員会

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

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

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

社外監査役

独立役員

■取締役会 12/12回  
○監査役会 8/8回

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。

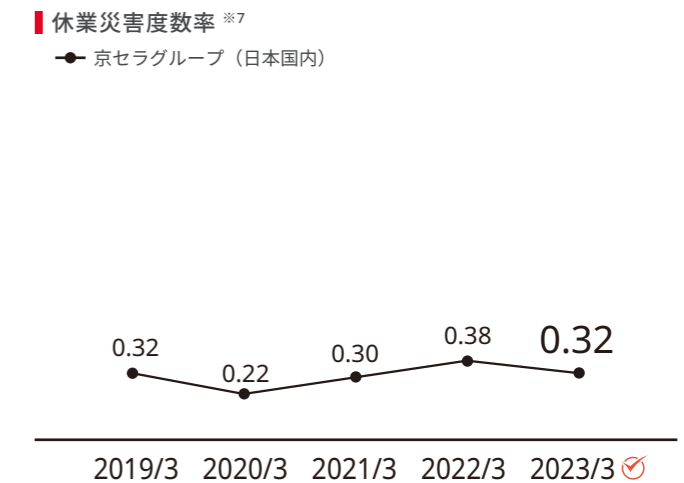
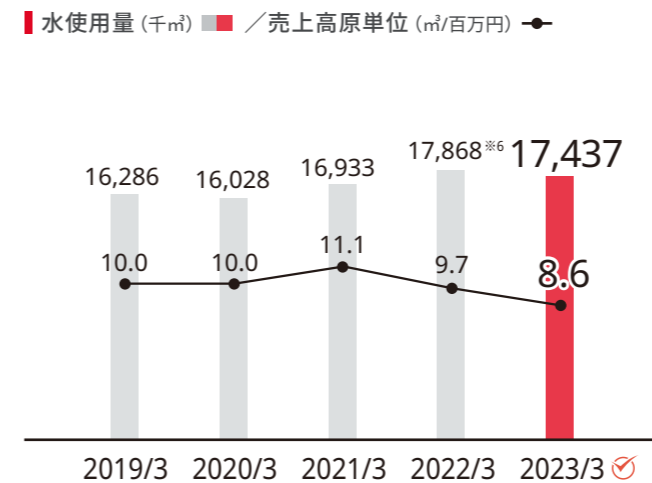
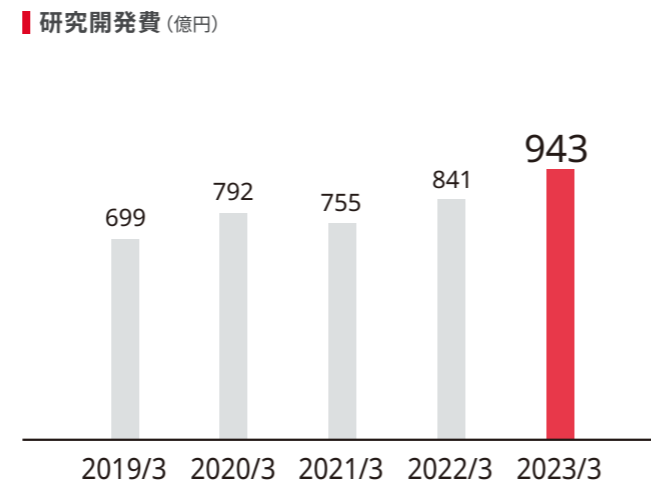
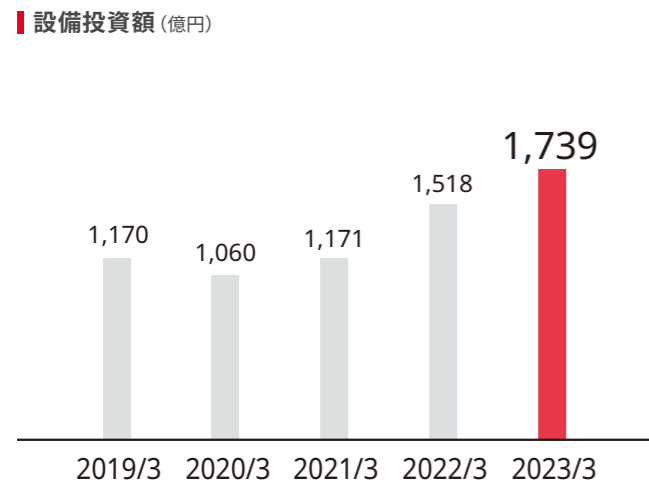
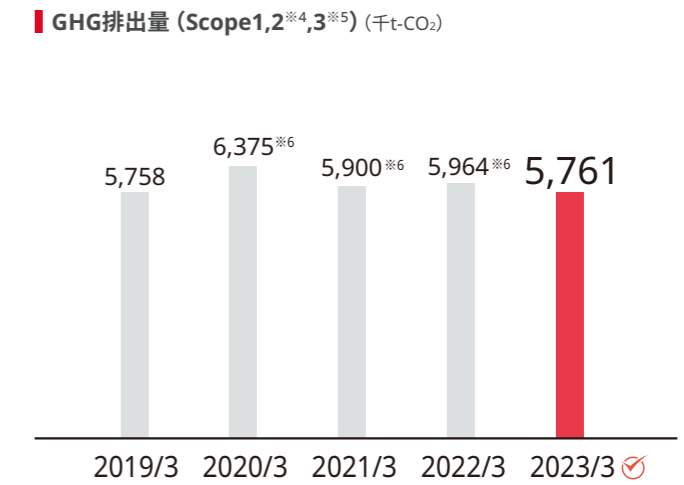
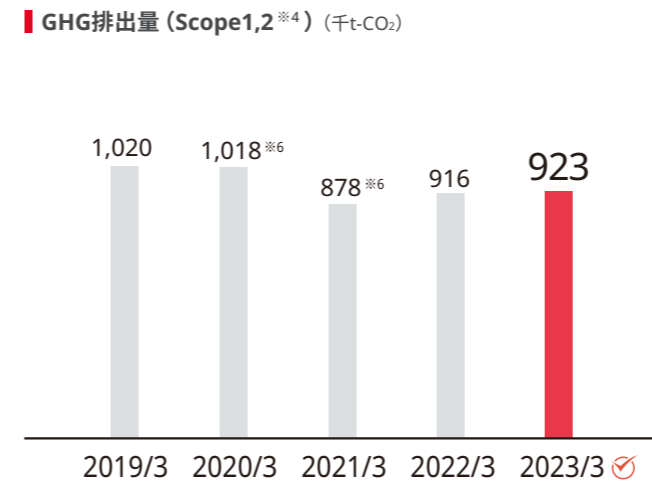
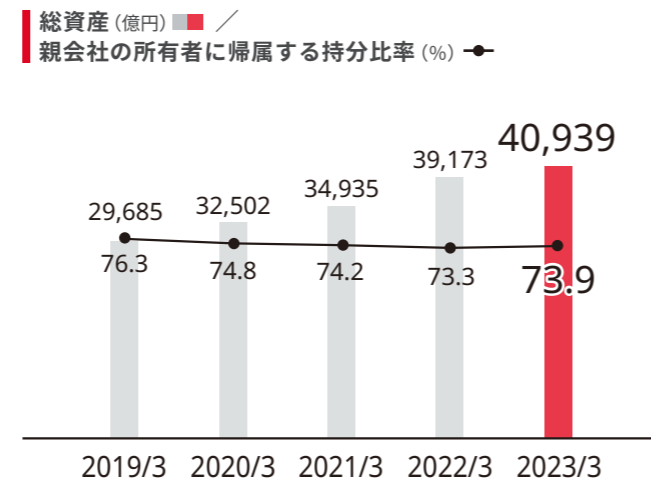
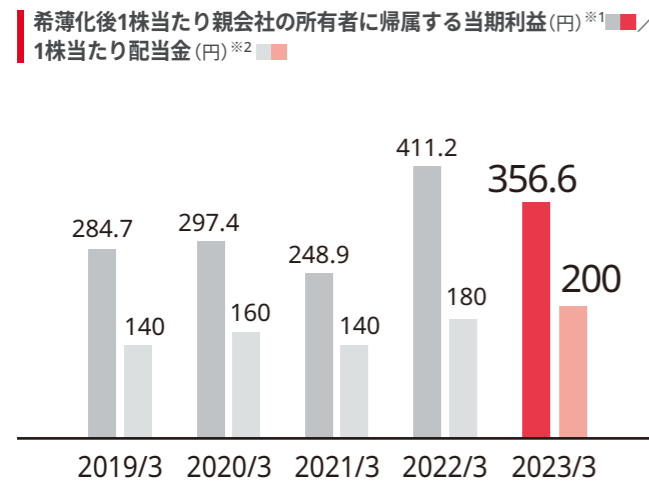
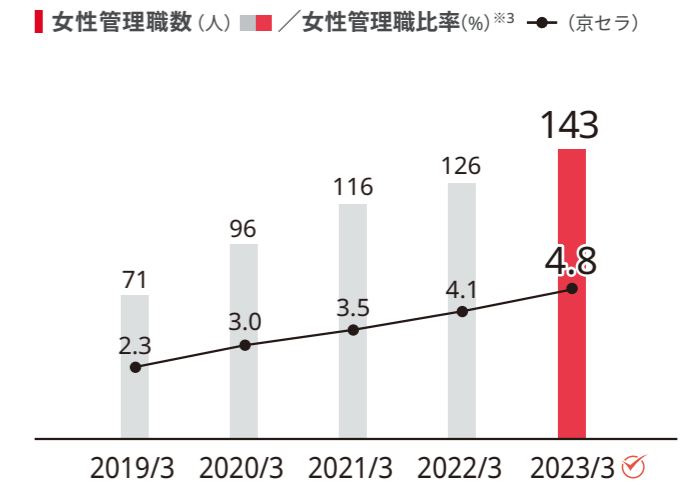
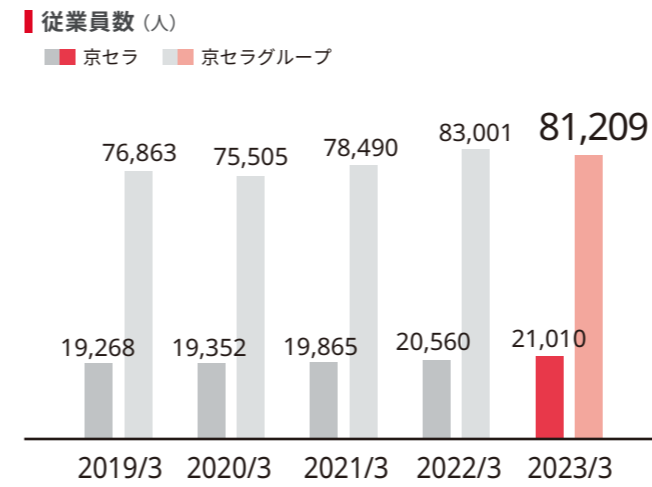
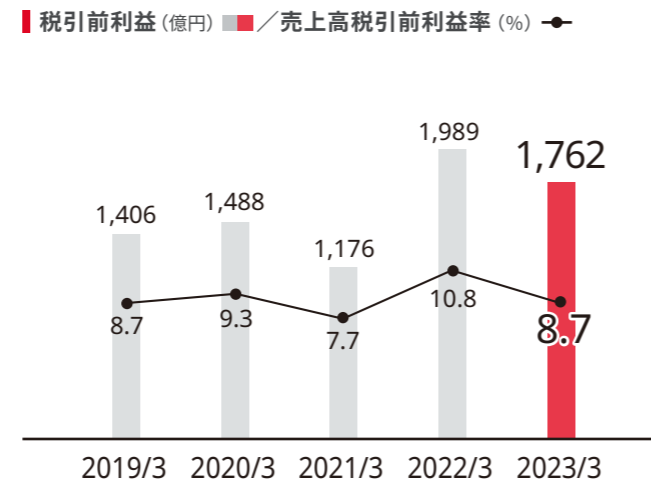
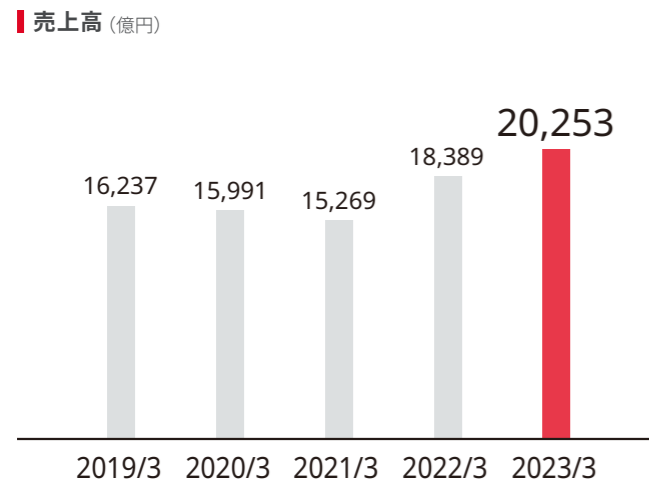
社外監査役 坂田 均

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。



※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 女性管理職数/全管理職数

※4 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  
 ※5 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)

※6 データ集計精度向上に伴い数値を更新しています。  
 ※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)

## 主要な連結財務指標(2013年3月期～2023年3月期)

(単位：億円)

3月31日に終了した会計年度	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
<b>収 益</b>											
売上高	12,801	14,474	15,265	14,796	14,228	15,770	16,237	15,991	15,269	18,389	<b>20,253</b>
営業利益	769	1,206	934	927	1,045	907	948	1,002	706	1,489	<b>1,285</b>
売上高営業利益率(%)	6.0	8.3	6.1	6.3	7.3	5.8	5.8	6.3	4.6	8.1	<b>6.3</b>
税引前利益	1,014	1,463	1,219	1,456	1,378	1,300	1,406	1,488	1,176	1,989	<b>1,762</b>
売上高税引前利益率(%)	7.9	10.1	8.0	9.8	9.7	8.2	8.7	9.3	7.7	10.8	<b>8.7</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	665	888	1,159	1,090	1,038	791	1,032	1,077	902	1,484	<b>1,280</b>
売上高親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	5.2	6.1	7.6	7.4	7.3	5.0	6.4	6.7	5.9	8.1	<b>6.3</b>
<b>資産・資本</b>											
総資産	22,829	26,367	30,212	30,950	31,105	31,288	29,685	32,502	34,935	39,173	<b>40,939</b>
親会社の所有者に帰属する持分	16,462	19,101	22,153	22,843	23,342	23,258	22,659	24,321	25,914	28,716	<b>30,238</b>
<b>1株当たり指標</b>											
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) <sup>(A)</sup> …	181.2	241.9	315.9	297.2	282.6	215.2	284.7	297.4	248.9	411.2	<b>356.6</b>
1株当たり配当金(円) <sup>(B)</sup> …	60	80	100	100	110	120	140	160	140	180	<b>200</b>
BPS:1株当たり親会社の所有者に帰属する持分(円) …	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	<b>8,424.8</b>
<b>投資関連</b>											
設備投資額	567	566	567	689	678	865	1,170	1,060	1,171	1,518	<b>1,739</b>
有形固定資産減価償却費	631	658	624	659	660	697	515	624	738	902	<b>1,088</b>
研究開発費	475	488	553	588	554	583	699	792	755	841	<b>943</b>
<b>キャッシュ・フロー指標</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,095	1,491	1,308	1,940	1,642	1,589	2,200	2,146	2,208	2,020	<b>1,792</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-661	-1,011	-936	-1,068	-1,121	-531	-471	-1,456	-1,838	-795	<b>-1,688</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-314	-328	-400	-506	-480	-516	-891	-1,571	-810	-1,115	<b>-613</b>
フリーキャッシュ・フロー <sup>(C)</sup>	434	480	372	872	521	1,058	1,729	691	370	1,225	<b>104</b>
<b>財務指標</b>											
ROA:総資産税引前利益率(%)	4.7	5.9	4.3	4.8	4.4	4.2	4.6	4.8	3.5	5.4	<b>4.4</b>
ROE:親会社の所有者に帰属する持分当期利益率(%)	4.3	5.0	5.6	4.8	4.5	3.4	4.5	4.6	3.6	5.4	<b>4.3</b>
EBITDA <sup>(D)</sup>	1,769	2,244	1,966	2,240	2,161	2,139	2,057	2,431	2,288	3,307	<b>3,294</b>
<b>その他</b>											
配当性向(%)	33.1	33.1	31.7	33.6	38.9	55.8	49.1	53.8	56.2	43.8	<b>56.1</b>
期末従業員数(名)	71,645	69,789	68,185	69,229	70,153	75,940	76,863	75,505	78,490	83,001	<b>81,209</b>

・ 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。  
・ 2013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)

	2022年3月期 (2022年3月31日現在)	2023年3月期 (2023年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,329,123</b>	<b>1,357,312</b>
現金及び現金同等物	414,129	373,500
短期投資	25,460	4,787
営業債権及びその他の債権	379,066	380,972
その他の金融資産	18,623	18,615
棚卸資産	452,506	539,441
その他の流動資産	39,339	39,997
<b>非流動資産</b>	<b>2,588,142</b>	<b>2,736,616</b>
資本性証券及び負債性証券	1,469,133	1,508,258
持分法で会計処理されている投資	15,795	16,752
その他の金融資産	41,540	42,567
有形固定資産	512,175	587,478
使用権資産	40,703	62,620
のれん	262,985	271,156
無形資産	149,879	147,782
繰延税金資産	36,483	39,759
その他の非流動資産	59,449	60,244
<b>資産合計</b>	<b>3,917,265</b>	<b>4,093,928</b>

(単位：百万円)

	2022年3月期 (2022年3月31日現在)	2023年3月期 (2023年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>539,349</b>	<b>461,074</b>
借入金	79,382	29,060
営業債務及びその他の債務	222,962	203,864
リース負債	17,326	20,351
その他の金融負債	16,552	4,741
未払法人所得税等	20,390	17,224
未払費用	134,282	135,836
引当金	7,010	8,014
その他の流動負債	41,445	41,984
<b>非流動負債</b>	<b>479,643</b>	<b>584,019</b>
借入金	17,163	107,726
リース負債	35,390	52,664
退職給付に係る負債	23,129	8,621
繰延税金負債	384,513	393,961
引当金	9,631	10,239
その他の非流動負債	9,817	10,808
<b>負債合計</b>	<b>1,018,992</b>	<b>1,045,093</b>
<b>資本の部</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>	<b>2,871,554</b>	<b>3,023,777</b>
資本金	115,703	115,703
資本剰余金	122,751	119,144
利益剰余金	1,846,102	1,912,372
その他の資本の構成要素	880,297	969,801
自己株式	△ 93,299	△ 93,243
<b>非支配持分</b>	<b>26,719</b>	<b>25,058</b>
<b>資本合計</b>	<b>2,898,273</b>	<b>3,048,835</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>3,917,265</b>	<b>4,093,928</b>

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2023年3月期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	1,838,938	2,025,332
売上原価	1,325,295	1,460,388
売上総利益	513,643	564,944
販売費及び一般管理費	364,733	436,427
営業利益	148,910	128,517
金融収益	45,208	52,289
金融費用	2,750	3,594
為替換算差損益	2,748	△ 4,651
持分法による投資損益	△ 807	695
その他—純額	5,638	2,936
税引前利益	198,947	176,192
法人所得税費用	46,911	45,227
当期利益	152,036	130,965

当期利益の帰属

親会社の所有者	148,414	127,988
非支配持分	3,622	2,977
当期利益	152,036	130,965

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2022年3月期 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2023年3月期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期利益	152,036	130,965
その他の包括利益—税効果控除後		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	144,547	25,263
確定給付制度の再測定	9,502	6,890
純損益に振り替えられることのない項目合計	154,049	32,153
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	34	△ 12
在外営業活動体の換算差額	64,218	64,175
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	267	△ 48
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	64,519	64,115
その他の包括利益計	218,568	96,268
当期包括利益	370,604	227,233

当期包括利益の帰属

親会社の所有者	365,805	223,978
非支配持分	4,799	3,255
当期包括利益	370,604	227,233

連結持分変動計算書

(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

(単位：百万円)

2023年3月期 (自2022年4月1日 至2023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		
2022年4月1日残高	115,703	122,751	1,846,102	880,297	△ 93,299	2,871,554	26,719	2,898,273
当期利益			127,988			127,988	2,977	130,965
その他の包括利益				95,990		95,990	278	96,268
当期包括利益計	—	—	127,988	95,990	—	223,978	3,255	227,233
配当金			△ 68,192			△ 68,192	△ 2,741	△ 70,933
自己株式の取得					△ 14	△ 14		△ 14
自己株式の処分		34			70	104		104
非支配持分との取引		△ 3,641				△ 3,641	△ 2,191	△ 5,832
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			6,486	△ 6,486		—		—
その他			△ 12			△ 12	16	4
2023年3月31日残高	115,703	119,144	1,912,372	969,801	△ 93,243	3,023,777	25,058	3,048,835

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2022年3月期 (自2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2023年3月期 (自2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	152,036	130,965
減価償却費及び償却費	128,960	149,603
金融収益及び金融費用	△ 42,458	△ 48,695
持分法による投資損益	807	△ 695
減損損失	2,400	1,306
有形固定資産売却損益	△ 8,052	△ 1,667
法人所得税費用	46,911	45,227
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△ 29,147	9,732
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 85,344	△ 67,949
その他の資産の増減額 (△は増加)	12,784	10,307
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△ 3,821	△ 29,661
未払費用の増減額 (△は減少)	8,994	2,752
その他の負債の増減額 (△は減少)	△ 4,718	△ 25,554
その他—純額	△ 1,066	5,178
小計	178,286	180,849
利息及び配当金の受取額	45,479	52,362
利息の支払額	△ 2,297	△ 2,535
法人所得税の支払額又は還付額 (△は支払)	△ 19,511	△ 51,464
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>201,957</b>	<b>179,212</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の購入による支出	△ 134,490	△ 176,624
無形資産の購入による支出	△ 12,412	△ 10,019
有形固定資産の売却による収入	11,059	3,595
事業取得による支出 (取得現金控除後)	△ 1,680	△ 3,093
定期預金及び譲渡性預金の預入	△ 90,530	△ 14,694
定期預金及び譲渡性預金の解約	121,332	33,966
有価証券の購入による支出	△ 2,801	△ 5,071
有価証券の売却及び償還による収入	30,279	4,960
その他—純額	△ 214	△ 1,853
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 79,457</b>	<b>△ 168,833</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額 (△は減少)	△ 135	△ 10,000
長期借入金の調達	11,739	98,198
長期借入金の返済	△ 14,363	△ 49,518
リース負債の返済	△ 20,829	△ 23,975
配当金の支払額	△ 63,774	△ 70,117
自己株式の取得による支出	△ 24,111	△ 14
非支配持分の買取	—	△ 5,832
その他—純額	0	1
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 111,473</b>	<b>△ 61,257</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	16,375	10,249
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	27,402	△ 40,629
現金及び現金同等物の期首残高	386,727	414,129
現金及び現金同等物の期末残高	414,129	373,500

## 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	アカウントिंग/ 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)																
アカウントिंग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"> <li>● 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"> <li>・開示していません。</li> </ul> </li> <li>● 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"> <li><a href="#">WEB</a> セキュリティ</li> </ul> </li> <li>● 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"> <li>・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)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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"> <li><a href="#">WEB</a> 複合機・プリンターのセキュリティ対策</li> </ul> </li> <li>● 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"> <li><a href="#">WEB</a> セキュリティソリューション</li> <li><a href="#">WEB</a> ビジネスアプリケーション:コスト管理・セキュリティー</li> </ul> </li> <li>● 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"> <li>・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)</li> <li>・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)</li> </ul> </li> </ul>																
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"> <li>● 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>13.3%</td> <td>86.7%</td> </tr> <tr> <td>(2)技術スタッフ</td> <td>単体</td> <td>9.8%</td> <td>90.2%</td> </tr> <tr> <td>(3)その他の従業員</td> <td>単体</td> <td>23.0%</td> <td>77.0%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>● 人種・民族別構成については、開示していません。</li> </ul>	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	13.3%	86.7%	(2)技術スタッフ	単体	9.8%	90.2%	(3)その他の従業員	単体	23.0%	77.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="#">WEB</a> ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>● <a href="#">WEB</a> ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> </ul>
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	13.3%	86.7%																
(2)技術スタッフ	単体	9.8%	90.2%																
(3)その他の従業員	単体	23.0%	77.0%																
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	アカウントिंग/ 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	● <a href="#">WEB</a> 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	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(%)	● 79.4%(北米向け)	● 99.9%(北米向け)
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="#">WEB</a> 環境製品・グリーン調達 「環境配慮コンセプト」、「プリンター・複合機の環境配慮設計」、「環境ラベルへの適合」</li> <li>● ドキュメントソリューション事業 <a href="#">WEB</a> 製品のライフサイクル各段階での取り組み</li> </ul>	
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	● 99.9%(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。 <a href="#">WEB</a> 資源循環の取り組み「製品リサイクルの取り組み」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 回収量:2,392t (日本市場、トナーコンテナ含む)</li> <li>● リサイクル割合:78.7%</li> </ul>
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(%)	● <a href="#">WEB</a> サプライチェーン管理 「ESG側面からのサプライチェーンCSR評価について」	
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="#">WEB</a> 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」</li> <li>● <a href="#">WEB</a> 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」</li> </ul>	
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)	● 2.0百万台	● 1.7百万台
TC-HW-000.B	製造施設面積(千m <sup>2</sup> )	● 京セラ株式会社 北海道北見工場: 7.6千m <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 京セラドキュメントソリューションズ株式会社枚方工場:46千m<sup>2</sup></li> <li>● 京セラドキュメントテクノロジー石龍工場(中国):137千m<sup>2</sup></li> <li>● 京セラドキュメントテクノロジーベトナム工場:200千m<sup>2</sup></li> </ul>
TC-HW-000.C	企業が所有する施設での生産量の割合(%)	● 100%	● 100%



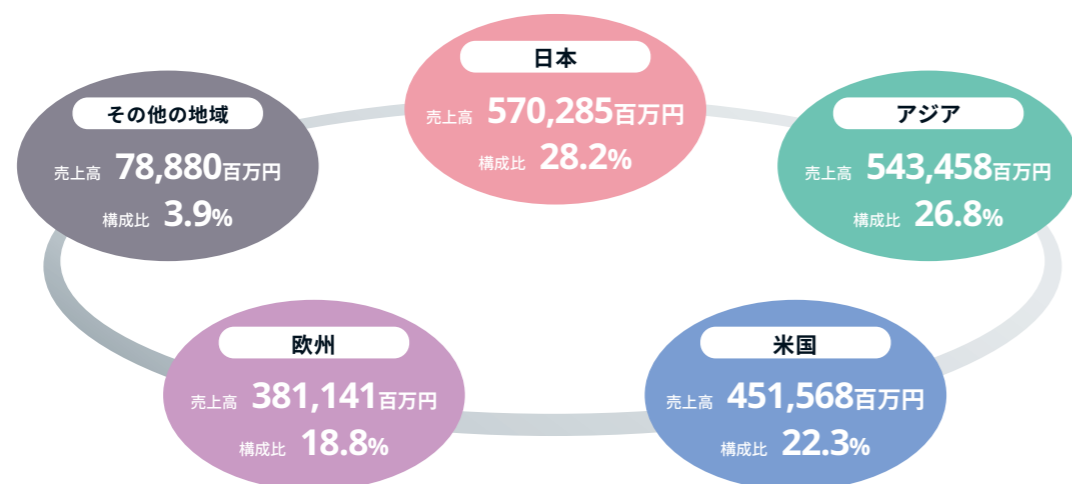
## 会社概要 (2023年3月31日現在)

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	2,025,332百万円	定時株主総会	6月
グループ会社数	298社(京セラ(株)を含む)		
グループ従業員数	81,209名(国内:28,555名、海外:52,654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 (2023年3月31日現在)

<p><b>日本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>京セラインダストリアルツールズ株式会社</li> <li>京セラコミュニケーションシステム株式会社</li> <li>京セラドキュメントソリューションズ株式会社</li> <li>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</li> <li>京セラ興産株式会社</li> </ul>	<p><b>欧州</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KYOCERA Europe GmbH</li> <li>KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH</li> <li>TA Triumph-Adler GmbH</li> <li>KYOCERA Document Solutions Europe B.V.</li> <li>KYOCERA UNIMERCO A/S</li> </ul>
<p><b>アジア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>京セラ(中国)商貿有限公司</li> <li>東莞石龍京セラ有限公司</li> <li>京セラ弁公設備科技(東莞)有限公司</li> <li>京セラ韓国株式会社</li> <li>KYOCERA Vietnam Company Limited</li> <li>KYOCERA Document Technology Vietnam Co., Ltd.</li> <li>KYOCERA (Thailand) Co., Ltd.</li> <li>KYOCERA Asia Pacific Pte. Ltd.</li> </ul>	<p><b>北米</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KYOCERA International, Inc.</li> <li>KYOCERA AVX Components Corporation</li> <li>KYOCERA SENCO Industrial Tools, Inc.</li> <li>KYOCERA Industrial Tools, Inc.</li> <li>KYOCERA Document Solutions America, Inc.</li> </ul>

## グローバルネットワーク (2023年3月31日現在)



## 会社の株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

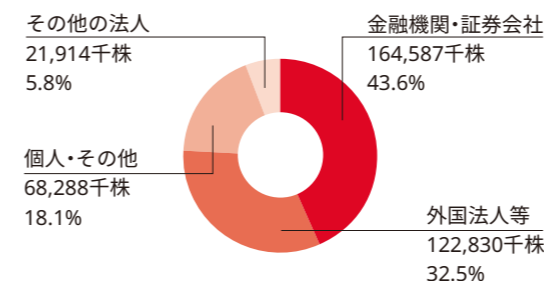
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	377,618,580株 (うち自己株式数 18,705,580株)
株主数	59,745名

### 大株主 (上位 10 名)

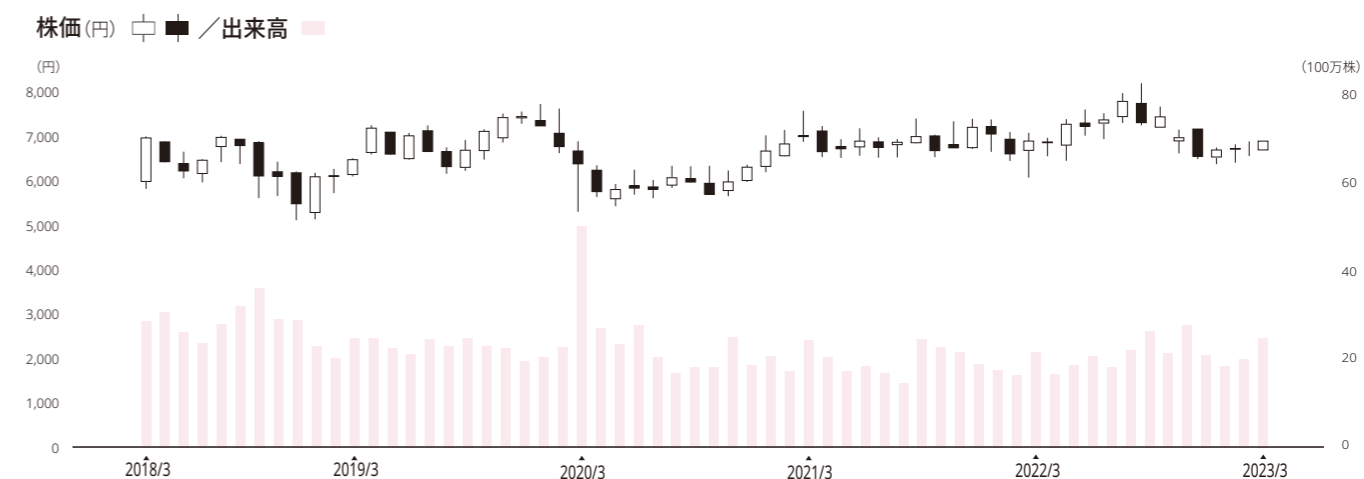
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	80,802	22.51
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	33,179	9.24
株式会社京都銀行	14,436	4.02
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,527	2.93
公益財団法人稲盛財団	9,360	2.61
京セラ自社株投資会	6,759	1.88
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,704	1.59
金澤 しのぶ	5,237	1.46
稲盛 瑞穂	5,237	1.46
株式会社三菱 UFJ 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 (2018年3月31日～2023年3月31日)



## 株主総利回り (TSR)

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
京セラ株式会社 (%)	110.6	111.7	124.3	125.0	128.4
配当込み TOPIX (%)	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8

・株主総利回りは、2018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

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
配当金(円)	140	160	140	180	200
連結配当性向 (%)	49.1	53.8	56.2	43.8	56.1

・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。



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/](https://www.instagram.com/kyocera_official/)



@KYOCERA\_JP



[https://twitter.com/KYOCERA\\_JP/](https://twitter.com/KYOCERA_JP/)