

社是

敬天愛人

“敬天愛人”

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

経営理念

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

経営思想

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



名誉会長

稲盛和夫

心をベースに経営する

京セラは、資金も信用も実績もない小さな町工場から出発しました。頼れるものは、なけなしの技術と信じあえる仲間だけでした。会社の発展のために一人ひとりが精一杯努力する、経営者も命をかけてみんなの信頼にこたえる、働く仲間のそのような心を信じ、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。



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。

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

京セラは1959年の創業以来、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念のもと、事業拡大に努めています。

この10年で、私たちの事業環境は大きく変化してきました。モノに対するニーズの変化だけでなく、環境や社会に対する意識も高まっています。中でもデジタル化については、新型コロナウイルス感染症の拡大もあり、一気に加速しています。これらの変化は、当社の重点市場である、情報通信や自動車関連、環境・エネルギー、医療・ヘルスケア市場においても見られ、お客様のニーズはシステム化やソリューションなどにシフトしています。

京セラグループが今後、どのように事業活動を通じて社会的課題に取り組み、持続的に企業価値の向上と社会への貢献を果たしていくかということについてステークホルダーの皆様にお伝えするために、「統合報告書」を発行しています。

京セラグループが成長発展するうえでの基本となる考え方や取り組み、さらにはそれらが社会にもたらす多くの可能性を示すことで、皆様との価値共有をはかり、一層の企業価値の向上を目指します。当報告書が京セラグループに対するご理解の一助となれば幸いです。

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

P.3 トップメッセージ

トップメッセージ	P.3-5
【特集】	
組織再編の概要	P.6-7

P.8 京セラの価値創造

成長の軌跡	P.8
全員参加経営	P.9
京セラグループ経営の原点	P.10
京セラグループの価値創造モデル	P.11
社会への提供価値事例	P.12
Special Issue	P.13

P.14 価値創造の戦略

サステナブル経営の推進	P.14
重要課題への対応	P.15
4つの重点市場 × 3つの新セグメント	P.16
【重点市場】	
○情報通信	P.17
○自動車関連	P.18
○環境・エネルギー	P.19
○医療・ヘルスケア	P.20

P.21 価値創造を支える基盤

経営基盤の強化	P.21
脱炭素社会への取り組み	P.22
多様な人材の活躍	P.23
人権への取り組み	P.24
デジタル化推進	P.25



P.26 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	P.26-29
役員一覧	P.30-31
社外取締役・社外監査役メッセージ	P.32
コンプライアンス・リスクマネジメント	P.33-34

P.35 財務・会社情報

財務・非財務ハイライト	P.35
事業セグメント別業績	P.36
財務 11 期サマリー	P.37
連結財務諸表	P.38-40
SASB Index	P.41
会社情報および株式の状況	P.42

編集方針

参考ガイドラインなど

IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しており、CSRに関する情報は、「GRI[®]スタンダード2016」の中核(Core)を参照した開示を行っています。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・レポーティング・イニシアティブ



対象範囲など

対象期間
2020年4月1日～2021年3月31日
(ただし、過去または直近のデータや活動内容を報告することが適当である場合は、当該期間以外のものを掲載しています。)

対象組織
京セラグループ
(対象組織が異なる箇所については、明示しています。)

会社名の表記
当報告書における会社名の表記は以下のとおりです。
京セラ、当社:京セラ株式会社
京セラグループ、当社グループ:
京セラ株式会社および連結子会社
グループ会社:連結子会社

見通しに関する注意事項

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

表示形式

・当報告書の金額および比率(%)は表示単位未満を四捨五入しています。また、各比率は、百万円単位で比較した比率を記載しています。
・2019年3月期より、従来の米国会計基準に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。これに伴い、2018年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。また、IFRSに準拠した科目で表示しています。
なお、詳細情報は、ウェブサイトの「投資家情報」「サステナビリティ」にて公開しています。

事業、組織、人事制度改革に取り組み、 社会課題の解決につながる 新規事業の創出に向け 変革を加速していきます。

私たち京セラグループは、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いて、事業を成長させ、社会の発展に力を尽くしてきました。その根幹にあるのは「京セラフィロソフィ」として60年あまりにわたって培ってきた私たちの経営哲学です。現在、私たちは大きな変革期に直面しており、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進に加え、5G(第5世代移動通信システム)やADAS(先進運転支援システム)、AI(人工知能)の普及、そして働き方改革など、変化の波は大きなうねりとなって押し寄せています。新型コロナウイルス感染症の拡大も事業環境や働き方の変化を促しました。私たちは受け継いできた事業精神を変えることなく、変革を加速していかなければなりません。経営理念の実現に向けて、若い人材にも一層、力を発揮してもらえよう、従来の考え方や慣習にとらわれず、新たな発想のもと、制度改革などを推進していきます。

代表取締役社長

谷本 秀夫

はじめに

世界的な変動期を迎えて

2017年4月に社長に就任以降、京セラグループを取り巻く環境は大きく変化しており、世界的な変動期を迎えていると言っても過言ではありません。社会の潮流としては、デジタル化やグローバル化が大きく進展し、それに伴い人々の求めるものも多様になり、価値の対象はモノからコトへと変化しています。事業環境が激変していく中で、最近ではコロナ禍の影響もあり、先行きの不確実性や不透明性が高まりました。その一方で、リモートワーク、フレックスタイム制度の導入など、従来進めてきた働き方改革は加速しました。このような環境変化の中にあって、企業も迅速な対応を求められています。ビジネスでは、確実性を重視する先例主義から、スピード優先で、積極的なリスクテイクへの変化が促されています。また、自前主義から脱却し、外部資源を積極的に活用するなどの事業変革へ一層のスピードアップが必要とされています。そして、何より重要なこととして、社会課題の解決をいかに事業戦略へ展開し、企業価値を高めていくのかが問われています。私たちは、カーボンオフセット[※]に資する、再生可能エネルギーなどのエネルギー事業を担い、多様な技術や事業資産を保有する企業として、事業推進に伴う社会的側面をより一層重視していきます。

外部環境の変化に適合した組織体制に再編

私たちは外部環境の変化に適合し、多様な要素技術を活かすため、2021年度より事業部門を3つのセグメントに集約する組織再編を実施しました。これには、大量生産からオーダーメイドへとモノづくりの時代が変化し、多様化するニーズに迅速に対応するため、組織をピラミッド型からフラット型へと変える狙いがあります。市場の変化に対応できなければ、私たちのようなメーカーは生き残ることはできません。そのために、時代の変化に即

した組織体制、人事制度の見直しを行っていく必要がありますと考えました。

組織再編にあたっては、16のプロダクトラインを、新たに「コアコンポーネント」、「電子部品」、「ソリューション」の3つのセグメントに集約しました。私たちの強みは特定の領域に特化したものではなく、広範囲にわたって事業を展開していることですが、その一方で縦割り組織の意識が強く、事業間における融合が進んでいないという課題がありました。3セグメントへ集約することで組織間の横の交流を進め、縦割りの打破と連携強化を加速させていきます。同時に、管理部門も「コーポレート」部門へ統合しました。

組織再編に伴い、それぞれに担当役員を任命するとともに、各担当役員に経営トップの権限を大幅に委譲しました。これは、事業部門の垣根を超えた戦略の実行や人材・組織の活性化、ならびに経営資源の有効活用など、既存の枠組みを超えた迅速かつダイナミックな経営判断を遂行し、京セラグループを新たな成長軌道に乗せようというものです。

コアコンポーネントセグメントは、5Gおよび半導体などの成長市場へ注力すると同時に、技術開発を強化し、売上の成長と収益性の向上を目指します。電子部品セグメントでは、まずは米国子会社AVX Corporation とのグローバルな営業組織の統合による販売力強化を進めます。2021年10月以降、新事業ブランド「KYOCERA AVX」の展開を予定しています。加えて、製造、開発の経営資源の統合などを通じて売上・利益の拡大をはかります。ソリューションセグメントについては、通信技術やソフトウェアを活用したさまざまな新しいビジネスモデルの構築に努めます。

この他、社長直轄のプロジェクトも進めています。全社に共通する研究開発は、今後の成長に寄与する重点テーマを中心に、社長直轄プロジェクトとして推進していきます。例えばローカル5Gでは、基地局に加え、センサー、ソフト、AIなど、従来個別に展開していたものや、各組織で手掛けていたものを統合し、ハードウェアとソリュー

ションを融合していきます。IoTが想定されていたほどに普及していない一因は、IoTを活用した問題解決に必要な製品や技術を一手に扱える企業が少ないからと考えられています。私たちは部品や無線通信の両方に関わる技術を保有しており、これを強みとして伸ばしていきたいと考えています。今後さらに、ハードウェアとソリューションの融合は不可欠で、将来的にはソリューション分野にも大きく投資をしていく考えです。

グループの総合力を最大限に発揮する成長戦略

設備投資については、2021年度からの3年間で合計4,500億円規模の投資を見込んでいます。特に5G関連では私たちが市場のリーダーとなるべく、この3年が勝負という意気込みで集中していきます。私たちの強みであるファインセラミックス、無線通信など、幅広い事業領域およびグローバル展開を最大限に活用し、この成長市場で積極展開をはかっていきます。部品では、創業以来培ってきたファインセラミック技術を応用し、半導体製造装置向けファインセラミック部品や、イメージセンサー用パッケージ、光通信パッケージ、通信モジュール基板など、多くの製品を供給しています。機器では、無線通信技術を活かし、5G 端末、基地局、ルーター、IoT 通信機器などの開発に取り組んでいます。さらに、ソリューションでは工場、競技場などへのローカル5G システムの展開や、農業用、点検用など、5Gを活用したドローン関連のソリューションの提供を計画しています。これらの5Gという成長領域でグループの総合力を最大限に発揮し、モノ売りからコト売りまであらゆるニーズに対応していくことで、事業成長を目指す計画です。

全社のDX推進については、2020年4月に、各部門から全社のデジタル化を推進するメンバーを集結し、「デジタルビジネス推進本部」を発足させました。製造部門に対しては、生産性倍増に向けて、独自開発のデータプラットフォームをベースにIoTやAIを活用した自動生産シス

テムを構築し、現在は滋賀野洲工場のクレイ型リチウムイオン蓄電池の生産ラインで運用を開始しています。これをモデルケースとして、全社でスマートファクトリーを展開していく計画です。営業部門に対しては、事業システム支援の一環として、事業本部間における営業情報の共有を目的に、営業支援システムの導入を進めており、一部の事業本部では本格運用に入りました。また、これらの取り組みをサポートするため、データサイエンス、情報セキュリティ、基幹インフラの分野において、さまざまな活動を推進しています。京セラグループ全体のデジタル化を総合的に推進すると同時に、社員一人ひとりの意識改革にもつなげていきたいと考えています。

成長戦略実現に向けた適切な経営資源配分

このような成長戦略を実行していくためには、資金や人材という経営資源の獲得および適切な配分をしていかなければなりません。資金調達においては、基本的には稼ぐ力を高めて賄うことが理想ですが、場合によっては借入や社債の発行などについても検討していきます。また、事業の選択と集中についても、従来よりも積極的に検討する考えです。今回の組織再編の狙いには事業のスクラップ&ビルドも含まれており、今後は、成長が期待できる事業や社会的価値のより高い事業へと経営資源を集中させていく考えです。

人材面においては、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福の実現」を目指して取り組んでいます。京セラグループを再び成長軌道へ乗せるための新しいアイデアやチャレンジを後押しする人事制度へと見直しを進めています。特に、実力のある社員の抜擢が可能な制度としてスペシャリストコースを新設し、まずは技術研究職を中心として働き方を見直します。人事制度改革により、年代の異なる層の交流も進め、若手・中堅社員の活躍をベテラン社員がサポートする体制を構築し、全社の活性化をはかります。また、人の流動化については中途

※ 温室効果ガス排出量の削減努力を行った結果、削減が困難な排出量について、排出権購入などで埋め合わせること

採用など、外部から人材を獲得し、多様性を確保することで、環境の変化に対応していきます。私たちにとっては、人こそもっとも大切な経営資源であり、優れた人材の獲得、育成に努めていきます。

さらに、M&Aや事業提携など、外部の経営資源の獲得も視野に入れています。2021年1月に買収した米国のSLD Laser社は、GaN(窒化ガリウム)技術を基盤とするレーザー光源の世界的なリーディングカンパニーです。今後も成長発展につながる優れた事業、技術獲得のためのM&A、出資を検討していく考えです。

企業価値と社会課題解決を 両立する ESG 経営

現在、そして将来にわたる環境課題や社会課題を解決する取り組みは、私たちの価値創造・企業価値向上にとって極めて重要なテーマです。私たちは、創業以来、環境に優しいセラミックスの技術に磨きをかけてきました。さらに、日本が第一次オイルショックに見舞われた後、国を挙げて省エネ対策が叫ばれていた1975年にいち早く太陽電池の研究・開発をスタートし、1993年には業界初^{※1}となる住宅用太陽光発電システムを発売しました。その後も蓄電池、燃料電池の開発を中心にエネルギー事業を育成しています。こうした取り組みをさらに発展させ、私たちは今後もESGを重視した企業運営に取り組んでいきます。

環境(E)面においては、気候変動対策として、2019年度に長期環境目標を設定し、2030年度までにCO₂排出量を30%削減^{※2}、再生可能エネルギー導入量10倍^{※2}を目指していますが、現在、新しい目標設定について検討を進めています。昨年より、滋賀野洲工場で蓄電池を活用した再生可能エネルギー自己託送実証実験を開始したほか、鹿児島国分工場では、今年から太陽電池、燃料電池、蓄電池の3電池連携実証実験を開始しています。資源循環については、リサイクルに加え、製品寿命を延ばすことも重要であり、私たちのセラミック技術を活用できる領域

と捉えています。その延長線上で、将来の新たな自動車部品の開発などにも貢献できると考えています。

社会(S)面においては、ダイバーシティ&インクルージョンの一層の推進に取り組みます。京セラはもともと全員参加型のアメーバ経営を展開してきており、特に私が入社した当時はその取り組みが非常に色濃くありましたが、企業規模の拡大とともに徐々にピラミッド型の組織へと変わり、アメーバ経営の本来の良さが発揮しづらくなっていました。そして、現在はまた、アメーバ経営の活性化を促そうという動きにあります。このような経緯もあり、私たちは横の連携を促進するフラットな組織にスムーズに移行することができます。私は、これがダイバーシティにつながるものであり、あらためて京セラの文化にしていきたいと考えています。特にソリューション分野の拡大は、こうした体制のもとでなければ実現できません。例えば「新規事業アイデアスタートアッププログラム」では、年齢や性別、また経験に関係なく、広く社員からアイデア提案を募っています。現在、食物アレルギーを持つ人向けのアプリの開発の事業化を進めていますが、これは、ある女性社員の発想によるもので、今後はこのようなボトムアップ型の事業が必然的に増えていくものと考えています。また、サプライチェーンに関わる人権の尊重についても、グローバルに事業を展開する企業の責任として取り組まなければならない課題と捉えています。2020年11月には、「京セラグループ人権方針」を策定し、ビジネスパートナーやサプライヤーに対して、人権の尊重について働きかける取り組みを進めています。

ガバナンス(G)面については、2021年6月の定時株主総会にて、組織再編に伴う役員人事によって社内取締役を従来の12名から半減の6名とし、株主総会後の取締役会は社外取締役を含めた9名構成となり、社外取締役の比率を3分の1に高めました。この取締役会の構成変更を通じて、経営の監督と執行の役割を明確にし、意思決定の迅速化と監督体制の強化をはかっています。これまでは事業部門の部門長は取締役あるいは執行役員とばらつきがありましたが、今回の変更でセグメント担当役員を

取締役とすることに加えて、経営トップから人事や設備投資に関わる権限を担当役員に委譲することで、さらなる意思決定の迅速化をはかっています。

また、新任社外取締役に企業経営経験者を迎えました。経営者としての豊富な知識と経験から、当社の経営活動全般に対するさまざまな助言を期待しています。さらに、今後、女性役員の増加も期待しており、社外取締役の構成も含め、多様性の確保につなげていく考えです。

私たちは、長年にわたって事業拡大を通じた人類・社会の進歩発展への貢献を使命として取り組んできました。今後も、社会課題の解決を目指さなければ事業として成立しないという信念のもと、ESG経営を着実に推進していく考えです。

最後に

ステークホルダーの皆様へ

私たちを取り巻く環境は、デジタル化の加速、人々の価値観の変化などにより大きく様変わりしつつあります。私たちは、時代や社会のこのような変化を新たな価値を生み出す絶好の機会と捉えています。一人ひとりがチャレンジし続けることで、京セラグループにとって、夢あふれる未来を創造するという想いを込めて、2021年度のグループ内のスローガンを「激変する環境を変革のチャンスと捉え、積極果敢なチャレンジで新たな未来を切り拓こう」としました。事業面においては、半導体や再生可能エネルギー分野など、私たちが存分に強みを発揮できる領域が眼前に広がっています。私は、すべてのステークホルダーとの関係を重視するステークホルダー資本主義と「京セラフィロソフィ」は極めて親和性が高く、企業価値の持続的な向上と社会課題解決との両立こそが使命だと認識しています。今後も、ステークホルダーの皆様から信頼され、期待される企業となるべく、これらの取り組みを加速させていきます。これからの京セラグループに、是非ご期待いただきたいと思います。



※1 1993年に国内初の住宅用太陽光発電システムを販売開始。京セラ調べ

※2 2013年度比

特集

組織再編の概要

京セラグループは、素材から部品、デバイス、機器、サービスやネットワークまで、多岐にわたる事業を展開しており、外部環境の変化に適合した組織体制とするべく、16の主要事業およびグループ会社を、コアコンポーネント、電子部品、ソリューションの3つのセグメントに集約し、管理部門についても事業セグメントを支えるコーポレート部門に集約しました。

同時にそれぞれの担当役員に経営トップの権限を大幅に委譲することにより、事業戦略、成長投資、人材育成などに関わる意思決定の迅速化をはかっていきます。

ダイナミックでスピーディーな経営判断により、
次の成長ステージへ

当社の課題であった縦割りの組織を改め、グループ内の連携の困難さ、経営リソースの重複、大型投資の困難さ、人材の固定化・同質化などを解決することで、外部環境の変化に迅速に対応するとともに、新製品、新規ビジネスを生み出す活力を創出していきます。さらに、プロダクトラインの再編による経営基盤の強化によって、戦略立案、実行能力の向上、人材流動化、そして組織活性化による経営資源の効率化とその有効活用をはかります。

また、管理部門が一体となって各事業セグメントを包括的にサポートできるよう、総務人事、経営管理、法務などの主要な管理部門をコーポレート部門として集約しました。各管理部門の機能や連携をさらに強化させ、京セラグループの全体最適に向けた運営を進めていきます。

また、研究開発やDX分野における高い専門性と技術力は京セラグループの事業基盤であり、各セグメントを横断的に連携させるものであるため、研究開発本部などについては社長直轄部門として位置づけました。この体制により、全社的な取り組みを進めていきます。

今回の組織再編は、①迅速な意思決定、②経営資源の有効活用、③人材流動化の効果をもたらします。既存組織の枠を超えたダイナミックでスピーディーな経営判断によって、次なる成長に向けた組織の活性化をはかり、京セラの創業以来の経営手法である「アメーバ経営」をより機能させることにもつなげていきます。

2018年3月期～2021年3月期

2022年3月期～

事業セグメント区分	主要事業・子会社
	ファインセラミック部品
	自動車部品
	ディスプレイ
	機械工具
	光学部品
	セラミック材料
	有機材料
	電子部品
	AVX Corporation
	プリンティングデバイス
	通信機器
	情報通信サービス (京セラコミュニケーションシステム株式会社)
	情報機器 (京セラドキュメントソリューションズ株式会社)
	スマートエナジー
	医療機器
	宝飾・応用商品

16の事業部門・子会社を
3事業セグメントへ集約

コアコンポーネント

ご参考：2021年3月期売上高

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



電子部品

ご参考：2021年3月期売上高

電子部品
AVX Corporation



ソリューション

ご参考：2021年3月期売上高

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



コーポレート

コアコンポーネント

強みとするコア技術の経営資源を活用し、
産業・社会の発展に貢献。

触 浩

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



Message

コアコンポーネントでは、主要製品である半導体や電子部品向け各種パッケージ、産業機械向け各種ファインセラミック部品に加え、排ガス改善や安全性向上のための各種車載部品、CO₂削減に貢献する燃料電池などのモジュール製品、エシカルな再結晶宝石、メディカル製品など多彩な製品とそのコア技術が経営資源です。セグメント内外との連携強化をはかり、これらのコア技術をさらに磨き上げていくことで、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創出し、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福と人類、社会の進歩発展への貢献」を実現していきます。

ソリューション

高品質、高付加価値の製品、サービスによる
お客様の課題を解決するソリューションの提供と
イノベーションの創出で、よりよい社会の実現に貢献。

伊奈 憲彦

取締役 執行役員常務
ソリューションセグメント担当



Message

ソリューションは、7つのプロダクトラインからなる事業、文化がそれぞれ異なる多様なセグメントです。この多様性を最大限に活かすため、京セラフィロソフィを基軸に、部門間の連携や人材を含めた経営資源の有効活用を強化し、お客様の課題を解決する数多くのソリューションを提供していきます。さらに、既存の枠にとらわれない活動を推進し、よりよい社会の実現に貢献するイノベーションを創出してまいります。

電子部品

AVXの「グローバル展開力」と京セラの「ものづくり力」を合わせ、
お客様に喜んでいただける、
価値ある製品とサービスを
世界に提供。

ジョン・サービス

執行役員常務
電子部品セグメント担当



嘉野 浩市

取締役 執行役員常務
電子部品セグメント副担当



Message

電子部品では、京セラの電子部品事業と、AVX Corporation間のシナジーの追求を最優先に取り組んでいます。今後、新ブランド「KYOCERA AVX」のもと、欧米を皮切りにグローバルに販路の統合を行います。製造や技術部門においても互いの強みを活かした事業運営を進め、目標達成に向けて、競合他社と差別化した事業戦略を展開し、重点市場への集中投資を実行します。大幅な需要が見込まれる電子部品業界においてグローバルな戦略のもと、技術開発、客先開拓、投資など、迅速な展開によって事業を拡大し、情報通信、自動車、産業機器市場における新たな価値創出を実現していきます。

コーポレート

経営資源である
人・モノ・金融資産・情報の管理、
および価値向上をサポート。

青木 昭一

取締役 執行役員常務
コーポレート担当



Message

今回の組織再編に伴い、これまで以上に事業間を超えた経営リソースの相互活用が進むとともに、新たな事業展開が加速することが見込まれます。これまでの経理を中心とした経営管理部門の運営経験をもとに、このような大きな経営改革にあたって、経営管理部門に加え、総務、人事、法務などの主要な管理部門が一体となった包括的なサポートの実現に注力します。そのため、各部門の連携強化、迅速な意思決定、経営資源の有効活用をはかるとともに既存の枠組みにとらわれず、京セラグループの全体最適に向けた運営を目指していきます。

最先端技術と製品開発で 新たな市場を創造し続ける

京セラの歴史は、1959年のブラウン管
テレビ向け絶縁部品「U字ケルシマ」から
始まりました。
ファインセラミック技術を応用展開する
ことで数々の製品開発に成功し、
新たな市場を開拓し続けています。
今後もグループシナジーの追求と外部との
協業により京セラの総合力を発揮し、
新市場・新事業の創造に取り組みます。

売上高の推移

技術の水平展開

事業の多角化
M&Aによる事業領域の拡大

グローバル市場での事業拡大

付加価値の創造
新たな事業モデルの構築

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

1959
「京都セラミック株式会社」
として創業



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



1975
ジャパン・ソーラー・エナジー
(株)を設立し、太陽電池の開
発を開始



1971
ドイツにFeldmühle社と
合併会社を設立

1979
サイバネット工業(株)に
資本参加

1983
(株)ヤシカを合併

1984
第二電電企画(株)設立



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
／上海京セラ電子有限公司を設立
京セラコミュニケーションシステム
(株)を設立

1999
米国Qualcommから
携帯電話事業を承継

2000
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

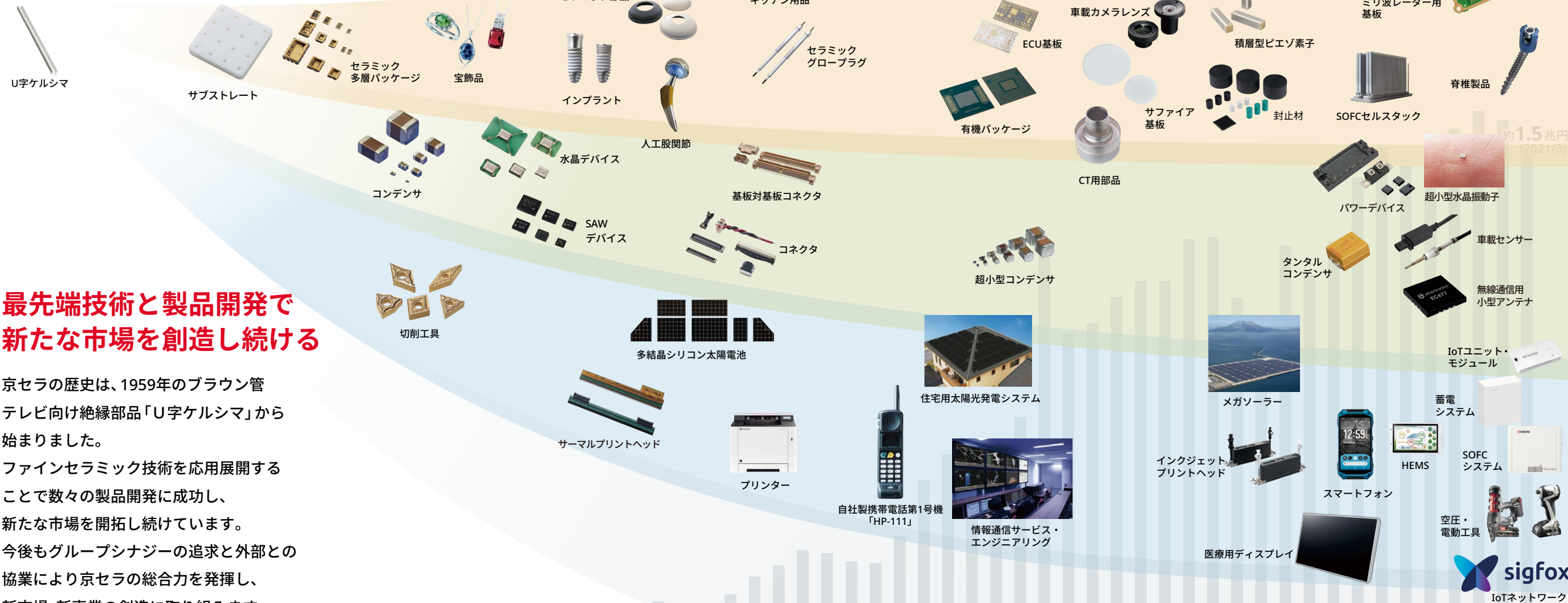
2015
日本インター(株)が
京セラグループに参加

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



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

京セラでは創業以来、多様な人材が主体的に行動し、いきいきと活躍できる全員参加経営を目指してきました。それは、近年のダイバーシティ&インクルージョンにつながる思想です。

グループ内の経営単位である独立採算制の小集団アメーバ組織では、メンバーの一人ひとりが所属するアメーバの目標や採算を考え、立場を超えて議論を交わし、経営を動かすことができます。それぞれの活躍の機会を通して働きがいや達成感が得られるとともに、チームとしての力を最大限に高め、グループ全体の発展のみならず、社会全体のよりよい未来へと貢献していくことができます。

しかし、そのためには、一人ひとりの思いの“ベクトル”が違う方向であってはなりません。基準になるのが、私たちが原点として大切にしている「経営理念」や「京セラフィロソフィ」であり、「共生の思想」です。それらをもとにベクトルを合わせ、時代や環境によって変化する“一般常識”ではなく、ものごとの本質に立ち返った原理原則（筋が通っているか、道徳に反しないか）に従うこと。その心の共有があるからこそ、開かれた人間関係や、自由な提言をしつつも互いを思いやる家族意識が育われ、全員参加

経営を可能にしてきたのです。

もちろん時代の変化に即した対応も必要です。京セラグループでは、個人の活躍をより一層促進するためのさまざまな施策を進めています。2018年度からはイノベーション創出のための社内制度「新規事業アイデアスタートアッププログラム」を開始。初年度でも800を超えるアイデアが寄せられ、うち2案は事業化へと動いています。また2021年度からは、16あった事業体を3つの大きなセグメントに集約。組織内の行き来を柔軟にすることで、複数部門から多様な人材が集まるプロジェクトを増加させ、これまでになかった技術やノウハウの開発に取り組んでいきます。ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる推進にも努めています。人材が多様であるほど、より多くの価値観を取り込むことができ、多様化するニーズに応える製品を生み出すことにもつながります。

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



京セラグループ経営理念

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

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

創業当初の当社には大きな理想でした。

しかし、この言葉が意味する本質をもっとも大切なこととして胸に置き、お客様や社会のニーズをいち早く感じ取り、常に挑戦し続けること、

さまざまな困難を乗り越えて果敢にチャレンジし、新しい製品やサービスをご提供し続けること、

そのたゆみない取り組みこそが、今に至る当社の成長と発展を導いてきたのと同時に、働く社員のやりがいや社会の進歩発展へとつながっています。

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、経営理念を実現するための指針として、「京セラフィロソフィ」を全社員で共有しています。

「京セラフィロソフィ」は、4つの要素から成り立っています。

「会社の規範となるべき規則・約束事」、「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」、そしてこの3要素のベースとなる大切なもう1要素が「人間として正しい生き方、あるべき姿」です。

これらは、創業者の稲盛の実体験や経験則にもとづいた経営哲学、人生哲学です。ここには「人間として何が正しいか」を判断基準とした基本的な倫理観、道德観、社会的規範に従って、常に公明正大でありつつ成長発展を目指す経営の考え方が示されています。手のひらサイズの「京セラフィロソフィ手帳」は日本国内だけでなく10カ国語以上に翻訳して海外拠点で働く社員たちへも配付し、理念の共有とグループの一体感醸成に役立っています。

私たちは、この内容を知識として理解するのではなく、日々の仕事や生活において実践していくよう心がけています。そのたゆまぬ努力が、正しい判断を下す心を養い、ひいては京セラグループの社格を磨くことにつながります。このようなフィロソフィを強固に共有し合う組織であるからこそ、夢と希望にあふれる明るい未来に向け、確かな意志を持って歩んでいけるものと確信しています。

理念を実現する2つのシステム

京セラグループは、経営理念の実現のため「アメーバ経営」という独自の経営管理手法を採用しています。会社の組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、そ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。自主独立で運営されるアメーバでは、経営者意識を持ったリーダーが自然と育成されていきます。またメンバー一人ひとりも、所属するアメーバの採算向上に向け、日々の事業活動に主体的に参画します。誰もが自由闊達に意見を交わし、活躍の場を広げられる全員参加経営です。

アメーバの採算は、時間当りの創出付加価値として算出します。結果はメンバーにも公開されているため、自分たちの仕事が経営にどう反映されるかをリアルタイムに知ることができます。しかし、高い水準の業績を残したアメーバが高い報酬を得るわけではありません。生み出した付加価値は京セラグループ全体に貢献するものだからです。アメーバ経営の根幹には「京セラフィロソフィ」の一項である「仲間のために尽くす」という考え方があります。業績が低迷したアメーバであっても、次の局面では他のアメーバの大きな助けになるケースもあります。互いに切磋琢磨しつつ、感謝と誠意を分かち合うこと。それが経営理念の「全従業員の物心両面の幸福」へと結びつきます。

こうした「アメーバ経営」による全員参加経営とモチベーションの向上こそが、私たちの強さの源泉となっています。

また「アメーバ経営」と対をなすのが「京セラ会計学」です。会計は企業経営の“羅針盤”の役割を果たす重要なものです。京セラ

グループは公明正大でしかも透明性の高いガラス張りの経営を大切にしています。一般常識にとらわれず、「人間として何が正しいか」をベースに稲盛が掲げた7つの会計原則は、アメーバの経営実態とその進むべき方向を正しく把握するためのものです。

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

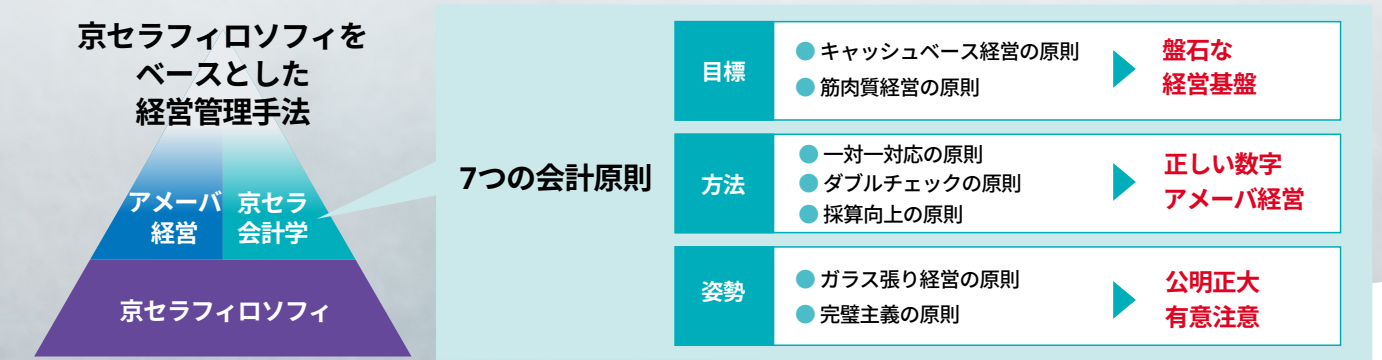
経営理念とともにある「共生の思想」

創業以来、京セラグループは常に新しい技術や新たな領域に挑戦し、成長と発展を続けてきました。その過程は、経営理念に掲げているとおり、自らの発展のみを願ってのことではありません。人類、社会への貢献を原点に置き、共に生きる(LIVING TOGETHER)、すなわち共生の精神にもとづくものです。

京セラでは、1970年代から「自然との共生」「社会との共生」「世界との共生」をベースに企業活動は行われるべきだとする思想を明確化しています。

「自然との共生」とは、企業には自然環境の循環系を乱すような経済行為ではなく、共生と循環のバランスを重視する倫理観にもとづく活動が求められるとするものです。「社会との共生」とは、従業員、お客様、株主、お取引先様のみならず、社会全体に満足を提供してこそ、長期的な繁栄が続けられるという考え方です。また「世界との共生」とは、企業のグローバル化においては、それぞれの土地の文化や歴史を深く理解し、その地域の発展に貢献すべきということです。

これら3つの共生の思想はSDGsの目標の多くと結びつくものであり、今も京セラグループの事業活動にさまざまな形で反映されています。



独自のアメーバ経営の実践により成長と発展を実現

アメーバ経営とは、組織を小集団に分け、市場に直結した独立採算制により運営し、経営者意識を持ったリーダーを社内に育成すると同時に、全従業員が経営に参画する「全員参加経営」を実現する独自の経営管理手法です。

経営者意識を持ったリーダーの育成

市場に直結した部門別採算制度

全員参加経営

「京セラフィロソフィ」を実現する経営管理手法である「アメーバ経営」の本質は、時代の流れや市場の変化に機敏に対応し、柔軟に組織を変化することにあります。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。

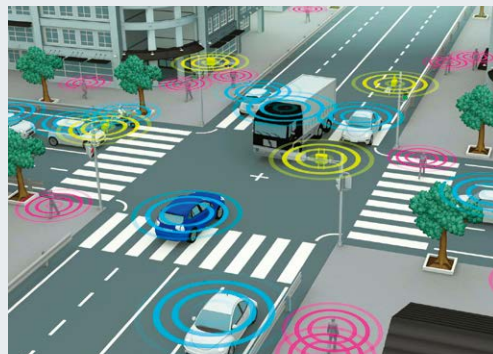


京セラグループは社会課題の解決のため、創業以来培ってきた要素技術をアメーバ経営の中で結集し、さらに新しい技術と組み合わせることで、社会への新たな価値の提供、社会課題の解決につなげます。

Case:01

誰もが安全に移動できる社会の実現に向けた交通インフラ事業 ▶ P.13

今後の自動運転システム普及に鑑み、人々が安全安心な状況で通行できるインフラ整備の必要性に着目。京セラグループが培ってきたPHS基地局やiBurst System(国際通信規格)の開発・運用実績、強みでもある無線技術などを活かして、BRT^{※1}自動運転、信号機連携路側機、スマートポールITS^{※2}などの実証実験を進めています。安全運転支援や災害支援、踏切侵入事故防止などにも広がる取り組みです。

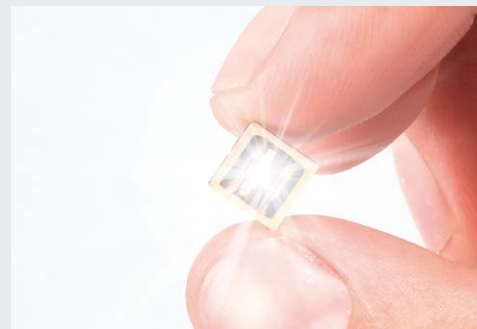


※1 バス高速輸送システム ※2 高度道路交通システム

Case:02

環境に優しい基幹材料をフルに活かす GaN 応用システム事業

低炭素社会の実現に有力な基幹材料として注目される GaN(窒化ガリウム)。早くから活用を検討してきた京セラグループでは、2021年1月に高効率・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。当社が持つ結晶育成技術、半導体パッケージ技術と合わせ、高性能なデバイスを実現するとともに、高速光通信や光ファイバー給電など、幅広く応用展開をはかります。

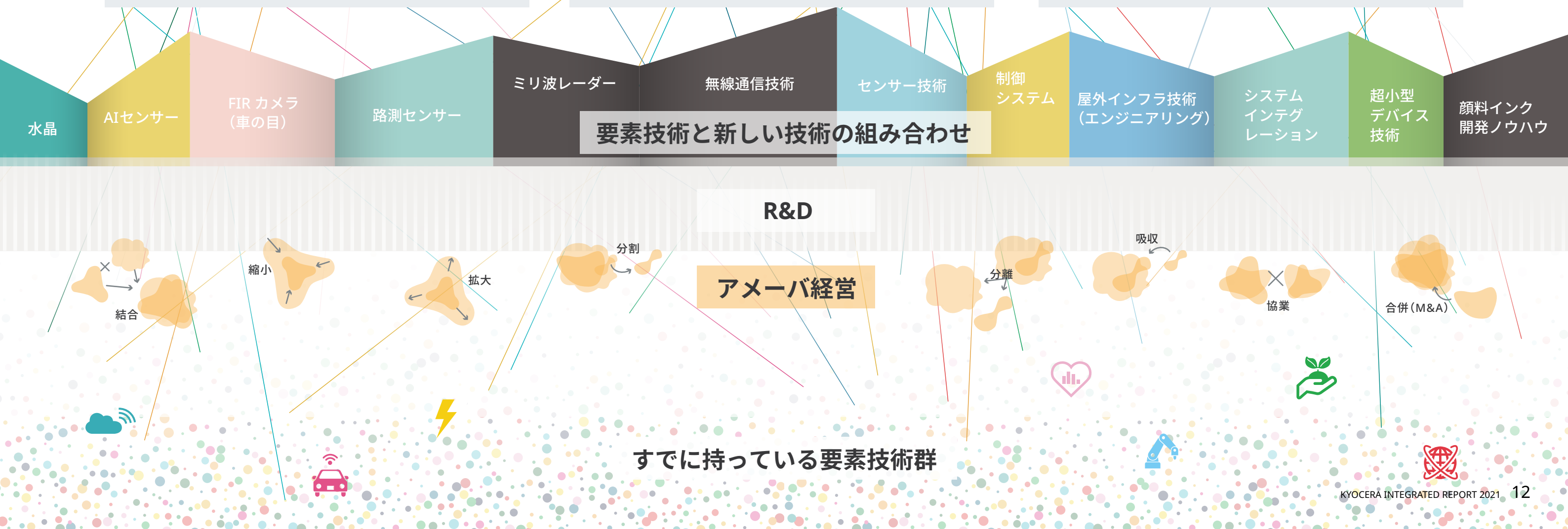


レーザーダイオード (LD) モジュール

Case:03

アパレル生産における環境負荷を低減する 顔料デジタルテキスタイルプリント事業

アパレル生産における捺染工程では大量の水を使用し、排水が環境汚染の一因となっています。その課題解決に向けて私たちが取り組んでいるのが、水を使わず環境に優しいインクジェット捺染システムの開発です。独自開発の顔料インク、インクジェットヘッド、制御技術を用いたデジタルプリントソリューションにより、環境負荷低減はもちろん、生産リードタイムも短縮するサステナブルな捺染システムの開発を進めています。



アメーバ経営が生み出す、 技術資産と新技術の融合。 新たなチャレンジ「交通インフラ事業」とは？

ファインセラミック技術を中心として、京セラグループが生み出してきた技術は非常に多岐に及びます。

それらの要素技術を融合して、社会に貢献する新たな技術を送り出すのも私たちの務め。その一例として、今年度からチャレンジしている「交通インフラ事業開発」をご紹介します。

求めるべき「正しさ」を共有するアメーバ群

京セラは1959年の創業当時から、社員同士の心の絆を企業経営のもっとも大切な基盤としてきました。「人間として正しいことは何か」という判断基準をグループすべての社員が共有しつつ、互いに助け合い、喜び合う精神は、今も変わることなく受け継がれています。

独自の「アメーバ経営」も、そのフィロソフィを通して誕生したものです。事業セグメントによって、品種によって、あるいは製造プロセスによって、多種多様な小さな独立採算制組織＝アメーバが存在し、“いま求められているもの”“これからの社会に必要とされるもの”を、「正しさ」を規範としながら生み出し続けています。アメーバは変化し、増殖も共生もします。同様に京セラグループを構成するアメーバは、それぞれの目的に向けて行動するとともに、共通の目的を得た時には複数のアメーバが協働することになります。

技術開発についても同様です。ブラウン管テレビに使用された「U字ケルシマ」の製造からスタートして以来、世界中のニーズを捉え、ファインセラミック技術の可能性を大きく広げてき

た歴史を通し、グループ内の心の絆、互いの協力と協調は確かな力として機能してきたといえます。

急速な技術革新が進む中では、いわば“古く”なっていく技術があるのは否めません。しかし、私たちはそれらの技術を手放すことはしません。多くの努力を経て培った要素技術は、必ずや別の形で社会に役立つ日が来ると信じているからです。

今、アメーバの枠を超えて私たちが取り組む「交通インフラ事業開発」も、そのひとつの姿です。

培った技術資産を持ち寄ること

現在、交通弱者の足となる公共交通の不十分さや、依然続く交通死亡事故、環境規制への対応など、モビリティを取り巻く環境には多くの社会課題があります。京セラグループの既存技術を結集し、人々の暮らしに役立つ新技術をいかに提供できるか。これは私たちの新たなチャレンジです。

京セラグループには、無線通信技術において30年近い実績とノウハウがあります。1991年の自社製携帯電話第一号機の開発。その後、1994年にはPHS基地局一号機を開発し事業化。

この通信インフラ事業ではPHS基地局を累計40万台生産し、PHSインフラを支えてきました。

時代の変化でPHS事業が縮小していく中、この通信インフラ技術を活かして社会に貢献できる場として着目したのが交通インフラです。

長年培った技術は、2020年春から商用サービスが開始された5G(第5世代移動通信システム)への対応も容易にします。5Gでは超高速通信、多地点同時接続、高精度の動画データ送信などが可能になる一方、広範なエリアをカバーすることが難しいという課題があります。その補完のため、京セラでは、自営の「ローカル5Gシステム」と併せて、データ量を最適化する「5Gコネクティングデバイス」を開発しました。

また、グループでは車載機器にまつわる事業も多様に手掛けてきました。車載カメラ、ディスプレイ、レンズなどの光学部品をはじめクルマ社会に提供する技術は多岐に及びます。現在ではディープラーニングによる高精度認識を可能にする「AI搭載車載カメラ」、死角検知や駐車支援、空間検知などのセンサーをひとつに集約した「ミリ波レーダー」なども開発しています。

これら多彩な事業資産をもとに必要

とされるアイデアや技術を結集し、すべての人がクリーンで自由、かつ安全に移動できる持続可能な社会を実現する——。それが、数多くの技術開発に邁進してきた企業として目指すべき使命なのだと私たちは考えます。

自由で安全な交通網構築に向けて

交通インフラ事業開発では2つの取り組みが進んでいます。

1つ目はバスの自動運転システム。



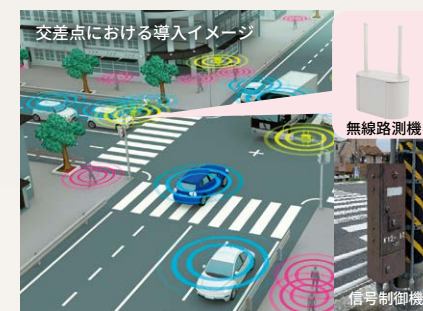
自動運転には高度なセンシング技術と通信技術が不可欠です。京セラはJR東日本の「モビリティ変革コンソーシアム」に参画。2019年度の気仙沼線BRTでのバス自動運転実証実験においては路車間通信の責任企業として通信用ITS路側機の設置、路車間通信管理などを担当しました。BRT専用道での無線検証や、走行の妨げになる障害物を検知してバスを停止させる実証も行っています。



また、新東名高速道路にて実施され

たトラックの隊列走行の社会実装に向けた実証実験に参画し、ミリ波レーダーやステレオカメラによるセンシングで役立つことができました。地方であれ都市部であれ、公共交通の維持は必須です。そこに少しでも役立つことを目指しています。

2つ目は一般道における信号機連携路側機やスマートポールITS導入の推進です。



道路の信号機に無線路側機や路側センサーをつければ、その情報を無線でクルマに送ることで、自動運転車の運転支援ができ、また、人が運転している場合も信号の見落とし防止になります。さらにスマートポールITSは信号のない場所でも街灯や電柱に設置できるシステムです。周辺状況のセンシング、運転者ヘリアルタイムに危険情報を通知することで、信号のない交差点での事故を未然に防ぐことが可能です。将来は、自動運転車にも危険情報を提供することでより安全な自動運転の実現が可能となり、自動運転の普及に役立ちます。

このシステムを拡張して、緊急車両の通過支援、踏切への侵入防止、地域の子どもの見守り、災害支援などを実現することで、今後の日常のさまざまな場所で必須の交通インフラに成長すると私たちは考えます。

企業は人々に幸せを届けるためにある

私たちが創業以来願い続けているのは、自らのアイデアでこれまでにない新技術を生み出し、社会に提供し、世界に暮らす人々に安心と便利を通した幸せを届けることです。

異なる技術資産を持つ複数の開発担当部署と、企画・マーケティング、営業、運用・保守、生産・品質保証などさまざまなアメーバが協働して取り組む「交通インフラ事業開発」も、私たちが目指す幾多の道のひとつに過ぎません。

しかし私たちには確信があります。自ら生み出し、大切にしてきた技術の一つひとつは、私たちの財産であるだけでなく、人々の暮らしをよりよく変えていく新技術への新たな萌芽になって、社会の在り方をも変えていくに違いないのだと。

京セラグループの歴史は、技術開発の歴史です。先人たちの残した多くの技術資産をより発展させて、安心・安全で、望む行動を誰もが阻まれない交通インフラ構築へ——。その社会的使命に向け、私たちの挑戦は止まることはありません。



サステナブル経営の推進

世界で多くの社会課題がある中、企業が持続的に成長していくためには、社会課題の解決を事業につなげ社会に貢献することが重要と考えています。京セラグループは、社会と京セラグループの双方が持続的に発展できるよう、サステナブル経営に取り組み、事業を通じた社会課題解決につながる価値を提供していきます。

サステナブル経営を支えるマネジメント体制

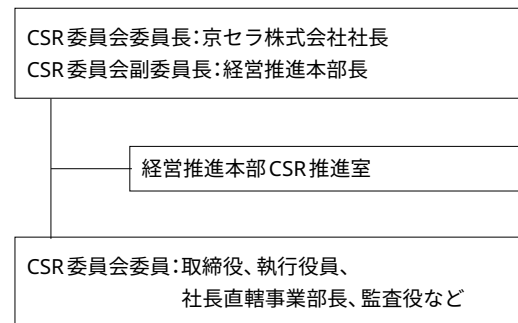
経営理念の実現とSDGsの達成を目指すため、京セラグループでは、社長を委員長とし、取締役を含むトップマネジメントが出席するCSR委員会を年2回の頻度で開催しています。



CSR委員会



CSR委員会規定



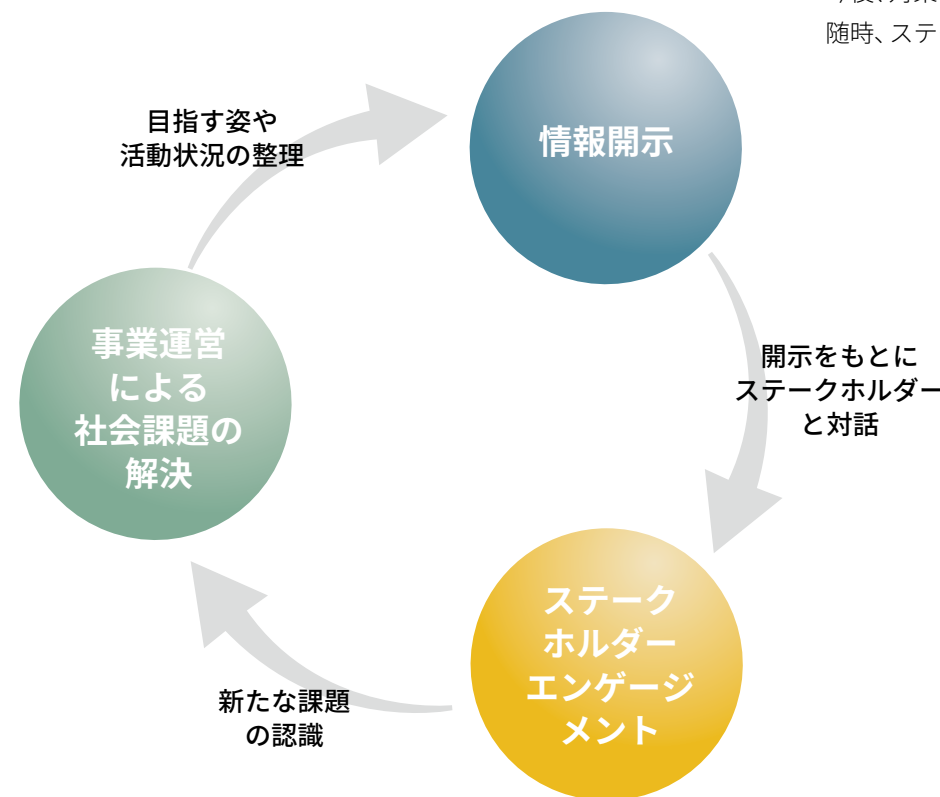
事業運営による社会課題の解決

京セラグループの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」です。経営理念の実現は、国際的な目線であるSDGsの実現にほかならず、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。



●サステナブル経営における重要課題の選定プロセス

京セラグループは、社会情勢、国際社会の動向や取り巻く外部環境、ステークホルダーダイアログを通じて把握した社会課題や経営課題に重要性などを考慮し、京セラグループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)について京セラグループCSR委員会で審議のうえ特定しています。特に事業を通じて解決する重要課題については、決裁基準に応じて京セラグループ経営委員会または取締役会の承認を得ています。選定した重要課題に取り組んでいくためのリスクと機会を整理し、4つの重点市場に経営資源を集中させ、社会課題の解決を実現する事業開発と経営基盤の強化により、社会的価値および企業価値の向上を目指します。



情報開示

株主・投資家の皆様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様に対して、サステナビリティに関する取り組みや目指す姿について理解を深めていただくために情報公開を進めています。

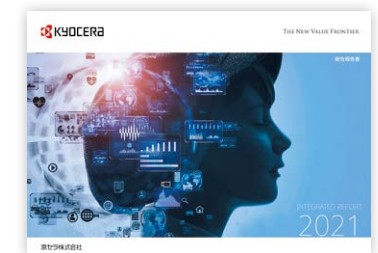
●統合報告書

京セラグループの価値創造プロセスや目指す姿について、理解を深めていただくことを目的に2019年度より定期的にWebサイトにて公開しています。

●サステナビリティWebサイト

2021年3月に従来のCSR活動WebサイトをサステナビリティWebサイトにリニューアルし、ESG別に活動内容を詳細に開示するとともに、ESGデータ集を公開しました。

今後、対策や進捗状況など、京セラグループの活動内容について、随時、ステークホルダーの皆様に最新情報を開示していきます。



統合報告書



サステナビリティWebサイト

ステークホルダーエンゲージメント

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

●地域社会との対話

京セラグループ(日本国内)では、重要なステークホルダーのひとつである地域社会との双方向のコミュニケーションを一層活発にすることを目的として、「京セラグループCSR報告会」を定期的に開催し、CSRの取り組みに対する意見交換を行っています。なお、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、開催を見送りました。



京セラグループCSR報告会(2019年11月実施)

●従業員との対話

「多様性を京セラの強みに」をテーマとして、さまざまな議題について経営トップと従業員による意見交換を実施しました。また、職場の活力診断を踏まえた対話を実施し、職場の風通しの良さなどの把握に努めています。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止対策を行ったうえで開催しています。



経営トップと従業員の座談会(2020年7月実施)

●お取引先様との対話

京セラグループの経営方針、事業方針などをご理解いただき、さらなるご協力をお願いするため、サプライヤーを対象としたセミナーや懇親会を定期的に開催しています。なお、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、開催を見送りました。他にも株主・投資家やお客様との対話を実施し、皆様のご意見を事業運営に取り入れています。



サプライヤー懇親会(2019年2月実施)

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

京セラグループは選定した課題に取り組み、社会課題を解決する事業を推進しています。

選定した重要課題のリスクと機会を整理し、「製品・サービスによる貢献」「経営基盤の強化」の側面から社会課題解決に貢献する具体的な取り組みを策定しました。

これらの取り組みを実行することにより、持続可能な社会の実現と、企業価値の向上をはかります。

分類	選定した重要課題	リスクと機会（リスク● / 機会○）	取り組み内容	統合報告書	Web サイト
製品・サービスによる貢献	気候変動対策の強化	●気候変動対策に伴う規制や罰則の強化 ●脱炭素社会に対応できないことによるコストの増加や企業ブランドの低下 ○再エネの普及や自家発電・自家消費需要の拡大 ○熱効率向上や省エネニーズ拡大 ○自動車のEV化、軽量化による関連商品需要拡大	・長期環境目標(2030年度温室効果ガス排出量30%削減 2013年度比)の更新検討 ・京セラ関電エナジー合同会社、京セラEPA合同会社による再生可能エネルギー事業の展開 ・再生可能エネルギーの自己託送、三電池(太陽電池、燃料電池、蓄電池)の連携実証試験の実施 ・RE100の取り組み(横浜中山事業所) ・地域エネルギーマネジメントの構築	・環境・エネルギー P.19 ・脱炭素社会への取り組み P.22	 気候変動対策  気候変動シナリオ  イノベーションマネジメント  BE INNOVATION! 環境・エネルギー
	交通関連事故防止と快適な移動手段の確保	○ICTを活用した交通量の最適化ニーズの拡大 ○自動運転や安全性の向上など、運転者の負担軽減に貢献する車載ADAS市場の拡大	・バスの自動運転システムの開発 ・一般道における信号機連携路側機導入の推進 ・スマートポールITS導入の推進	・自動車関連 P.18	 BE INNOVATION! モビリティ  イノベーションマネジメント
	技術革新による情報インフラの拡充	○インフラ整備に向けた基地局関連製品の需要増 ○5G 対応スマートフォンの端末関連製品の需要増 ○ローカル5G 構築に向けたシステム・サービス事業拡大 ○国内LPWA 通信サービスのニーズ拡大 ○制御の高度化やAI、IoT、スマートシティなどデジタル技術の拡大による需要増	・ローカル5G システムの開発 ・5G コネクティングデバイスの開発	・情報通信 P.17	 BE INNOVATION! 情報通信
	医療労働力不足の解消と医療費の削減	○セルフメディケアニーズの拡大 ○医療・介護支援ニーズの拡大 ○健康寿命延伸ニーズの拡大	・人工関節の耐用年数の延伸 ・SaMD(Software as a Medical Device)を活用したデジタル医療の実現 ・変形性膝関節症向け細胞製剤の開発	・医療・ヘルスケア P.20	 BE INNOVATION! 医療・ヘルスケア  イノベーションマネジメント
	水・天然資源の持続的な活用	○デジタル捺染による水使用量の削減 ○海洋関連技術開発のニーズ拡大	・アパレル生産における染色の環境負荷を低減するデジタル捺染事業の拡大 ・スマートブイの共同開発による海の見える化	・社会への提供価値事例 P.12	—
	主要工業国の労働力不足の解消	○協働型ロボットの導入による生産性向上ニーズ拡大 ○ドローンによる物流支援、配送効率化ニーズの拡大	・ティーチングを極小化したAI協働ロボットシステムの開発および事業化	・主要工業国の労働力不足の解消 P.16 (統合報告書2020)	—
経営基盤の強化	ダイバーシティの実現	○多様な人材の確保・育成による事業の拡大	・柔軟な勤務体系の導入 ・女性管理職候補者への教育の実施 ・障がい者の積極的な雇用 ・SOGI・LGBT ガイドラインの発行	・多様な人材の活躍 P.23	 多様な人材の活躍  ダイバーシティ&インクルージョンの推進
	人権への取り組み	●サプライチェーンにおける人権問題の顕在化 ●人権対策不足における企業ブランドの低下	・人権方針の策定 ・外部機関によるRBA※ 行動規範にもとづいた人権デュー・ディリジェンスの受審 ・京セラサプライチェーンCSR調査の実施 ※ RBA: Responsible Business Alliance(責任ある企業同盟)	・人権への取り組み P.24	 人権への取り組み  サプライチェーン管理
	デジタル化推進	○生産性および経営の効率化	・データ収集/分析プラットフォームの構築 ・製造現場での生産性倍増活動 ・セキュリティの向上、事務処理効率化	・デジタル化推進 P.25	—
	安全・安心な労働環境の整備	●感染症蔓延などによる事業活動の中断 ○健康で働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる労働環境の提供	・事故災害防止におけるリスクアセスメントトレーナー・リスクアセッサの養成(日本国内) ・VR(バーチャルリアリティ)を用いた危険体感教育の実施 ・総合的な健康増進活動(トータル・ヘルスプロモーション・プラン)の推進	—	 労働安全  労働衛生・健康づくりの取り組み
	製造工程における低炭素化	●温暖化対策に伴う規制や罰則の強化 ●脱炭素社会に対応できないことによるコスト増加や企業ブランドの低下	・再生可能エネルギーの導入 ・省エネの強化	—	 気候変動対策
	災害・情報セキュリティなどの危機管理対応の強化	●信用低下、事業損失、重要資産の毀損 ●追加対応や損害賠償などの多額の費用負担発生	・風水害、サイバーセキュリティリスクへのBCP強化 ・新型コロナウイルス感染症へのBCP対応 ・サプライチェーンリスクへのBCP対応	・コンプライアンス・リスクマネジメント P.33-34	 リスクマネジメント&コンプライアンス
	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの高度化	●多様化するリスクの発現 ●法令違反や社会規範に反した行動が発生した場合、信用失墜による顧客からの取引停止、罰則金の支払い、損害賠償請求などの発生	・取締役会の監督機能強化および実効性向上(社外取締役比率の向上) ・グローバル法務知財5極体制 ・プライバシーポリシーの改訂	・コーポレート・ガバナンス P.26-29 ・コンプライアンス・リスクマネジメント P.33-34	 コーポレート・ガバナンス  リスクマネジメント&コンプライアンス

重点市場と新セグメントの概要

京セラグループは、社会課題の解決に資する事業を行うことが企業成長、社会の発展につながると考えています。
京セラグループの重点市場である「情報通信」や「自動車関連」、「環境・エネルギー」、「医療・ヘルスケア」には多くの社会課題があり、多様化する社会課題へ迅速に対応するため、新セグメントにて最適な製品・サービスを提供しています。

重点市場				
	情報通信 ▶P.17	自動車関連 ▶P.18	環境・エネルギー ▶P.19	医療・ヘルスケア ▶P.20
京セラグループの重要課題	・技術革新による情報インフラの拡充 ・交通関連事故防止と快適な移動手段の確保	・交通関連事故防止と快適な移動手段の確保 ・気候変動対策の強化	・気候変動対策の強化 ・水・天然資源の持続的な活用	・医療労働力不足の解消と医療費の削減
新セグメント	コアコンポーネント 基盤となる部品を供給し、 情報通信社会の実現に貢献 ■主な製品 - 無線通信デバイス用部品 - 光通信モジュール用パッケージ - 基地局用部品 など 光通信モジュール用パッケージ	自動車の操作性と安全性の向上、 環境負荷低減に貢献 ■主な製品 - 車載カメラ - ミリ波レーダー用基板 - 酸素センサー用ヒーター など 車載カメラ 酸素センサー用ヒーター ミリ波レーダー用基板	セラミックスや半導体技術で省エネ、 環境負荷低減に貢献 ■主な製品 - LED照明 - セラミックフィルタ - SOFCセルスタック など LED照明 セラミックフィルタ SOFCセルスタック	医療用製品の開発により QOLの改善に貢献 ■主な製品 - 人工股関節 - 人工膝関節 - インプラント - CT用部品 など 人工股関節 インプラント 人工膝関節
	電子部品 1目盛り=0.25mm 超小型積層セラミックコンデンサ SAWデバイス 水晶デバイス 基盤となる部品を供給し、さまざまな社会課題に貢献 ■主な製品 パワー半導体 車載用コネクタ	超小型積層セラミックコンデンサ、SAWデバイス、水晶デバイス、パワー半導体、 コネクタ、タンタルコンデンサ、ポリマータンタルコンデンサ、SuperCAP タンタルコンデンサ ポリマータンタルコンデンサ SuperCAP 医療機器用コネクタ		
	ソリューション 通信端末や最適な通信環境を提供し、 情報通信社会の実現に貢献 ■主な製品 5G基地局およびエンジニアリング 5Gルーター - LPWAネットワーク - ローカル5Gシステム 5Gコネクティングデバイス - Sigfox など 基地局	通信モジュールなど通信技術を活かし、 自動運転の実現に貢献 ■主な製品 - 交通インフラ用通信機 - 車載通信モジュール - マイクロドリル など 車載通信モジュール	太陽光発電技術、エネルギーマネジメントなどにより、 脱炭素社会の実現に貢献 ■主な製品 - 太陽光発電システム - 燃料電池（SOFC） - 蓄電池 - VPP/エネルギーマネジメント - 再エネ電力サービス・PPA など 太陽電池 蓄電池 燃料電池（SOFC）	高度な医療を可能にする高品質な製品を提供し、 QOL向上に貢献 ■主な製品 医療用ディスプレイ など 医療用ディスプレイ
	新事業 多くの分野で情報通信社会の実現に貢献 ■主な製品 エナジーハーベスト型スマートバイ エナジーハーベスト型スマートバイ	通信とセンシング技術を応用し、 交通事故のない自動運転社会の実現に貢献 ■主な製品 - I2X路側機 - 運転支援インフラシステム I2X路側機 運転支援システムイメージ	デジタル捺染技術により 水使用量削減に貢献 ■主な製品 - デジタル捺染用インクジェットプリントヘッド デジタル捺染用インクジェットプリントヘッド 環境に優しい基幹材料を活用し、 脱炭素社会を実現 ■主な製品 - GaN（窒化ガリウム）製レーザーダイオード製品 レーザーダイオード製品 レーザーフラッシュライト	医療用製品のノウハウとAI技術などを活用し、 予防医療や再生医療に貢献 ■主な製品 - SaMD - 再生医療関連製品 AI技術とロボット技術を活かし、 労働力不足の解消に貢献 ■主な製品 - AI協働ロボット・システム AI協働ロボット・システム

情報通信



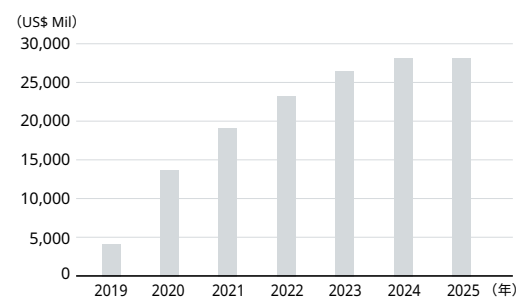
今後の事業拡大の牽引役として、 ローカル5Gをはじめとする 事業領域のさらなる拡大を推進

情報通信分野では、AI、IoTの活用が進む中、デジタル化の進展に加え、5Gが牽引役になると想定し、事業領域のさらなる拡大をはかっています。滋賀野洲工場にローカル5Gを導入し、高速大容量通信による高精細画像の集約で工場作業の「見える化」をはかるなど、スマートファクトリーの実現を目指して実証実験を行っています。また、長崎大学と共同で、安定した海洋データの収集を目的とした「エネルギーハーベスト型スマートブイ」を開発、すでに試作機による実海域試験に成功しています。さらに、当社とAVX Corporationは、電子セグメントにおける事業ブランドとして「KYOCERA AVX」を策定し、新たなグローバルな電子部品関連事業の強化・拡大をはかっていきます。

Market Eye

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

■無線通信基地局



出典：グラフはガートナーリサーチをもとに京セラが作成。
Source：ガートナー Forecast Communications Service Provider Operational Technology, Worldwide, 2019-2025, 2Q21 Update, Michael Porowski et al., 24 Jun 2021
By segment 5G in Current Currency, End User Spending basis.

●ローカル5Gの社内工場導入／京セラのローカル5Gシステムの特長

当社は、ローカル5Gの実証実験とその効果検証を通じて生産性向上をはかり、新規事業創出につなげることを目的に、滋賀野洲工場でローカル5Gの実証実験を実施しています。

現在、滋賀野洲工場のクレイ型リチウムイオン蓄電池の生産ラインでは、ウェアラブルカメラ、高精細映像配信などを活用した実験を推進しています。この実証実験で得たノウハウを活かし、付加価値の高いアセットを蓄積し、ユースケースをショーケース化することで、当社の他工場への展開や遠隔作業支援を求めるお客様へ販売していく計画です。

当社のローカル5Gシステムは、専用帯域による通信の安定性、小型化軽量設計による簡易な設置性に加え、構成や機能を顧客ニーズに合わせ対応できる柔軟性、そして、独立したネットワークによるセキュアな通信を特長としています。今後は、ローカル5Gの高速大容量通信を用い、高精細画像とAIを活用した生産性向上や自動化に取り組み、スマートファクトリーの実現を目指します。

●長崎大学とエネルギーハーベスト型スマートブイを共同開発

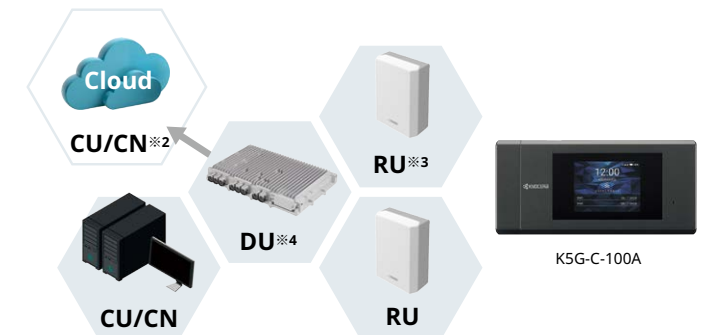
現在、海洋ゴミなどの海洋汚染や海水温上昇などの気候変動が社会問題となっており、海の状況を知ることが課題となっています。当社は、長崎大学の潮流発電技術と当社のIoT 関連技術を融合し、安定した海洋データの収集を目的とした「エネルギーハーベスト型スマートブイ」を共同開発し、試作機による実海域試験に成功しました。今後も研究を通じ、漁業、養殖業、海洋調査など、さまざまなシーンでの「海見える化」への貢献を目指します。

●京セラグループの電子部品セグメントの事業ブランド「KYOCERA AVX」を策定

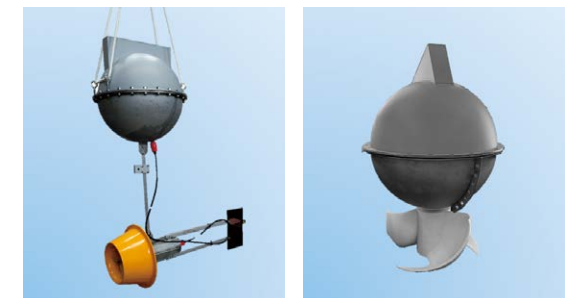
当社とAVX Corporationは、2021年4月の電子部品セグメント発足に伴い、同セグメントの事業ブランド「KYOCERA AVX」を新たに策定し、今後、グローバルな電子部品関連事業の強化・拡大をはかっていきます。新ブランドへの移行の時期は、2021年10月以降を予定しています。また、2021年10月以降に米国、欧州において、2022年4月以降に日本、中国をはじめアジアにおいて営業組織を統合し、グローバルな営業力の強化をはかり、製造、開発においても両者の経営資源を統合することで、電子部品事業のさらなる拡大を目指す計画です。

京セラ ローカル5G システム

構成図 ●SDN/NFV※1 対応により柔軟なシステム構成が可能



※1 SDN: Software Defined Network: ソフトウェア・デファインド・ネットワーク
NFV: Network Functions Virtualization: ネットワーク仮想化
※2 CU: Central Unit: 中央ユニット
CN: Core Network: コアネットワーク
※3 RU: Radio Unit: 無線ユニット
※4 DU: Distributed Unit: 分散ユニット



エネルギーハーベスト型スマートブイ
(左 SLTT (小型レンズ型潮流タービン)、右 VTT (垂直軸潮流タービン))



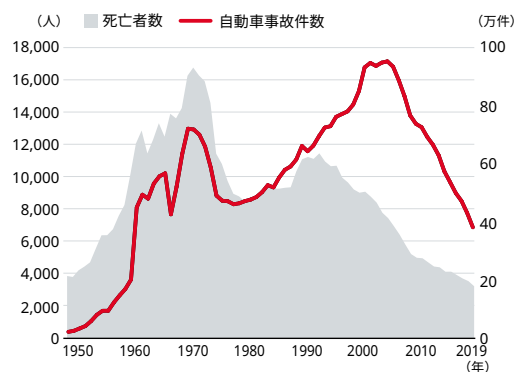
自動車関連 通信とセンシングの技術を応用し、 交通事故のない自動運転社会を目指す

京セラグループは、自動運転の実現に向けて、高精度な認識技術と小型・低消費電力を実現した車載向けAI認識カメラ、および高精度なセンシングを実現したカメラ-LIDAR フュージョンセンサなどの開発に加え、滋賀県内の当社工場間の公道において先進モビリティ株式会社と協働で自動運転の公道実証実験を推進するなど、通信とセンシングの技術を応用し、交通事故のない、安全な自動運転社会の実現を目指しています。

Market Eye

近年、交通事故件数は減少に転じており、死亡者数も減少しています。一方、高齢者の事故は増加しており、事故発生から24時間以内に亡くなる方を2,000人以下とする政府目標を達成するためにも、安全な自動運転技術の開発がますます求められています。

■日本国内の交通事故発生件数と死者数の推移

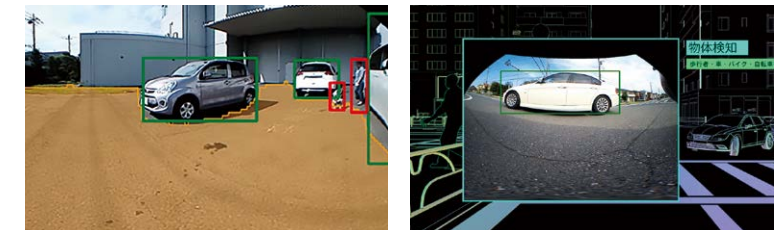


交通事故死者数について(警察庁)をもとに京セラが作成。
<https://www.npa.go.jp/publications/statistics/koutsuu/toukeihyo.html>

●AI認識カメラとカメラ-LIDAR フュージョンセンサの開発

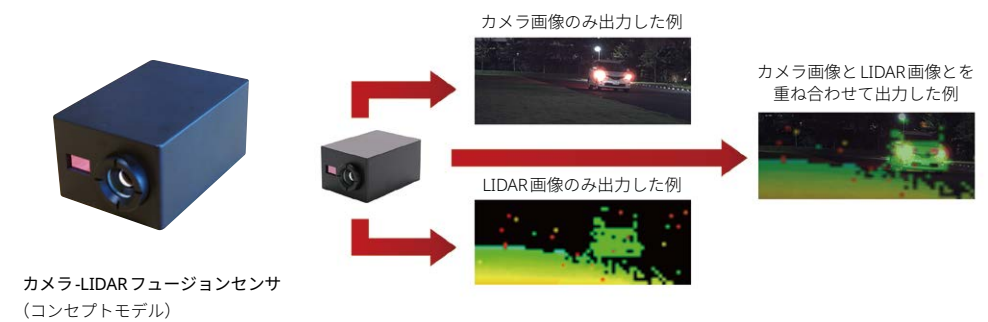
» AI認識カメラ

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



» カメラ-LIDAR フュージョンセンサ

LIDARは、高精度なセンシングが可能なことから自動車の「眼」と言われ、自動運転の実現に向けたキーデバイスとされています。当社では、光を使った距離計測センサ(LIDAR)と画像センサをワンユニット化することで、視差とひずみ差のない高精度な「カメラ-LIDAR フュージョンセンサ」を開発しています。



●公道での自動運転実証実験を実施

当社は、京セラ滋賀蒲生工場と京セラ滋賀八日市工場間の約1kmの公道において先進モビリティ株式会社と共同で自動運転の公道実証実験を行いました。車両は全長約7m、31人乗りのバス(BYD社製小型電動バス“J6”)を採用し、自動運転レベル2(ドライバー常時搭乗)で実施しました。今後、シャトルバスが路側機と連携することで、バスの死角になるエリアの動的情報(歩行者や自動車の位置情報など)や信号が切り替わるまでの時間を共有し、安心・安全な交通社会の実現を目指します。



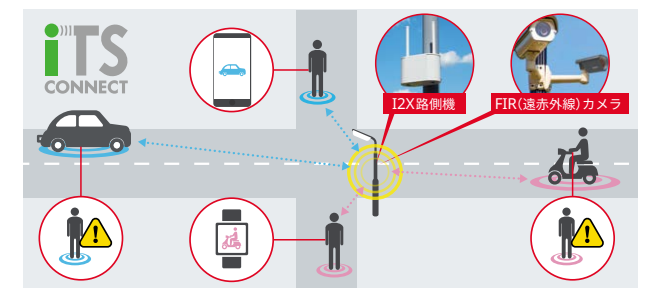
実証実験の車両

●通信とセンシングの技術を応用し、交通事故のない自動運転社会へ

信号のない交差点での安全性向上のため、通信と車載の両分野で培った技術を応用し、歩行者や自動車の位置情報などを収集・配信するI2X[※]路側機を開発しています。運転の走行支援の有用性や社会受容性の確認などの実証実験を行い、自動運転に不可欠なITSインフラとして全国での展開を目指しています。

※ I2X: Infrastructure-to-everything

無信号交差点におけるI2X路側機による協調制御(イメージ)



環境・エネルギー エネルギー自家消費市場に向けた新製品・ 新サービス展開

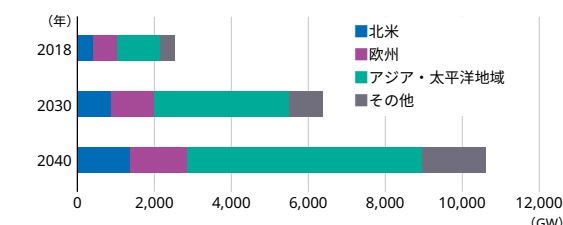


京セラグループのエネルギー関連事業の主要市場である国内市場の需要は、これまでの固定価格買取制度による売電から、今後は再生可能エネルギーの自家消費ヘシフトしていくものと予想しています。この新たな需要に応えるため、太陽光発電システムに加え、世界初^{※1}となるクレイ型リチウムイオン蓄電池やSOFC(固体酸化物形燃料電池)、エネルギー・マネジメント・システム(EMS)などの拡販に努めています。また、再生可能エネルギーを軸にした効率的なエネルギー利用に向けて、地域マイクログリッドの構築や電力会社とのシナジーによる新たな電力サービスの展開、さらには太陽電池、蓄電池、燃料電池とエネルギー・マネジメントを組み合わせたシステム「Trifunte®(トライフェンテ)」を提供するなど、各種システムやサービスまで含めたニーズの拡大にも対応し、社会課題の解決に貢献していきます。

Market Eye

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

■持続可能な開発シナリオにおける再生可能エネルギー電力容量



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

●エネルギー・マネジメントの取り組み

神奈川県小田原市などとコンソーシアムを立ち上げ、再生可能エネルギーや各種調整力を最大限に活用した地域マイクログリッドの構築を目指しています。また、さまざまな地域電力事業者を通じた経済循環の拡大を目指し、地域の問題解決に寄与する地方創生に取り組んでいます。

さらに、京セラ横浜中山事業所では、P2P[※]での電力取引サービスの有効性を検証し、RE100の実現やさらなる再生可能エネルギーの活用方法など、将来の電力サービス事業の可能性を検証しています。加えて、京セラ滋賀野洲工場では再生可能エネルギーの自己託送の事業モデルの確立を目指すなど、レジリエントで持続可能なスマートシティの構築に取り組んでいます。

※ P2P 電力取引: AIを活用した発電予測技術などを利用して、太陽光発電や蓄電池などを所有している個人や法人などの発電家の電力を集め、需要家へ電力を供給する取引のこと

●電力サービス事業の展開

関西電力株式会社と設立した「京セラ関電エナジー合同会社」では、太陽光発電システムを活用した新たな電力サービスを提供しています。京セラの高品質、長期信頼性を有する太陽光発電システムと、関西電力グループのエネルギーサービスのノウハウによるシナジーを追求します。

また、「京セラEPA合同会社」では、太陽光発電電力サービスを提供する事業者向けリーススキームを構築しており、今後、電力サービス事業の積極的な展開を目指していきます。

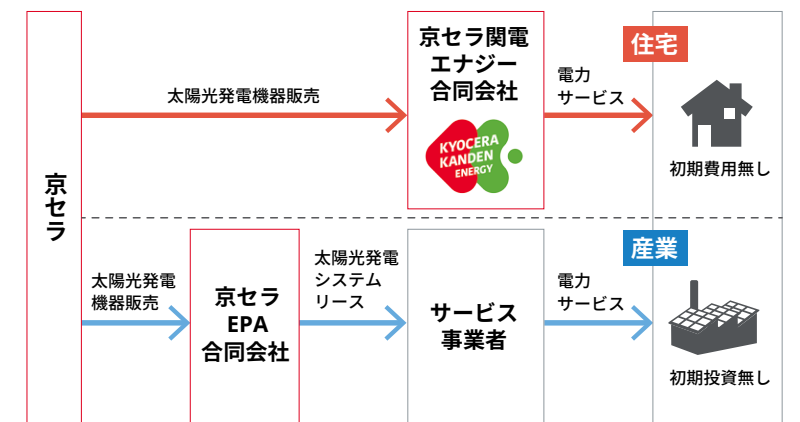
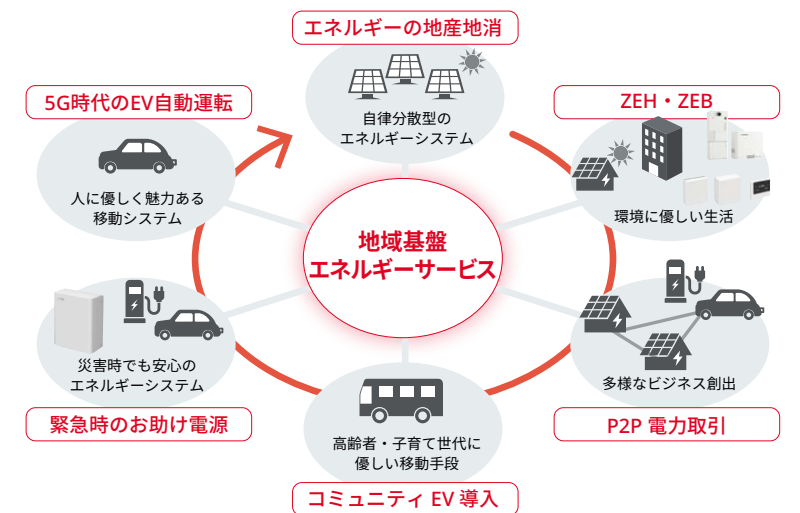
●3電池の製品展開／Trifunte®(トライフェンテ)

世界初^{※1}となるクレイ型リチウムイオン蓄電池を内蔵した住宅用定置型蓄電システム「Enerezza®(エネレッツァ)」^{※2}の少量限定販売を開始しました。また、世界最小サイズ^{※3}の家庭用燃料電池コージェネレーションシステム「エネファームミニ」は、京セラブランドとしてダイニチ工業株式会社およびパーパス株式会社との共同開発による燃料電池ユニット(貯湯タンク内蔵)を東京ガス株式会社に供給しています。高品質で長期信頼性を特長とする京セラ太陽電池に蓄電池、燃料電池とエネルギー・マネジメントを組み合わせたシステムがTrifunte®(トライフェンテ)です。

※1 クレイ型の蓄電システムとして世界初(京セラ調べ)。

※2 「Enerezza」、「エネレッツァ」、「Trifunte」は京セラ株式会社の登録商標です。

※3 家庭用燃料電池において世界最小サイズ(京セラ調べ)。2021年3月1日時点。



医療・ヘルスケア オープンイノベーションによる新製品開発



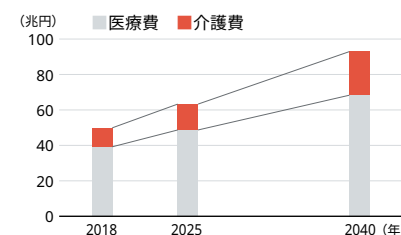
京セラグループの医療分野における主要製品である人工関節は、超高齢社会に向けて、今後さらに需要が高まるものと予測しています。現在、国内の人工関節市場では国内メーカーで最多の臨床実績^{※1}を活かしマーケットボリュームの大きい海外へも事業展開をはかっています。また、今後さらに顕著になると思われる国内の医療介護費の増大や労働力不足といった医療の社会課題に対して一助となるよう、関節疾患領域で培ったノウハウを活かした再生医療事業への展開を進めています。さらに外部機関とも連携し、当社のセンシング技術を活用したデジタル医療の製品やシステム開発を進めています。これらソリューションと早期の診断技術を充実させていくことで、健康寿命の延伸に貢献するとともに、ICTを活用して人々の暮らしや医療機関とのネットワーク化を進め、一人ひとりがいきいきと生活できる社会の実現を支援していきます。

※1 2020年版 メディカルバイオニクス(人工臓器)市場の中期予測と参入企業の徹底分析(矢野経済研究所)

Market Eye

日本の医療・介護給付費は年々増加しており、2040年度には約93兆円となる見通しです。医療の抱えるさまざまな課題に対し、新技術を積極的に医療へ展開し、医療費の削減に寄与してまいります。

■医療・介護給付費の見通し



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

●メディカル事業の海外展開

2019年1月、米国において KYOCERA Medical Technologies, Inc. を設立し、メディカル事業の海外展開を加速させています。同社の持つ独自の3D加工技術による製品開発や米国営業ネットワークに加え、当社独自の人工関節材料技術とのシナジー効果を活かし、米国での事業拡大をはかっています。



米国: KYOCERA Medical Technologies, Inc.

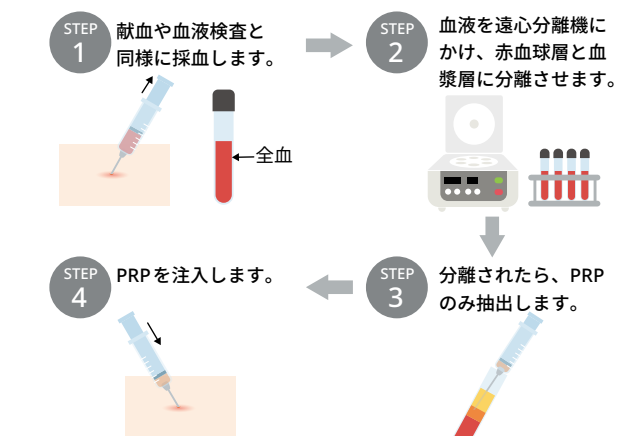
●再生医療分野への新規参入

» 「Condensia®システム」販売開始および豪州 Regeneus 社との技術提携

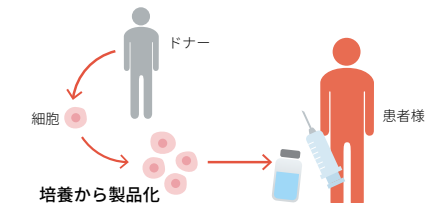
当社は、2020年4月より PRP (多血小板血漿) 調製キット「Condensia®^{※2}システム」の販売を開始しました。PRPとは、血液の中で成長因子が多く含まれる血小板を濃縮して、患部に注入する再生医療技術です。また、2020年8月には、豪州 Regeneus 社と幹細胞技術を応用した細胞製剤に関わる技術提携を締結しました。今後、これらの再生医療技術を活用し、国内人工関節市場でのプレゼンスなど、既存事業のポジショニングを活かして事業領域の拡大をはかり、人工関節など手術による治療のみならず、外来でも可能な治療技術も確立し、変形性膝関節症で苦しんでいる、多くの患者さんの QOL 向上に貢献していきます。

※2 「Condensia」は京セラ株式会社の登録商標です。

Condensia®システム



変形性膝関節症向け細胞製剤

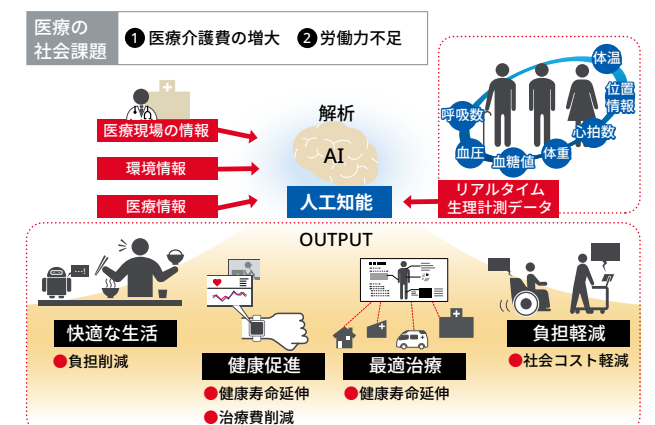


●SaMDを活用したデジタル医療の実現に向けて

当社のセンシング技術やAIを活用したSaMD (Software as a Medical Device) の開発に取り組んでいます。特に当社がフォーカスしている整形外科疾患領域は、内閣府によると65歳以上の医療費全体の17%、要支援・要介護の原因となる疾患の24%を占めています。また、「現在の診断のタイミングでは介入が遅すぎるため、機能回復が難しい」ということが課題とされています^{※3}。

当社は、より早期の診断技術向上に役立つSaMDを開発し、早期の行動変容や早期の治療につなげることで、患者がQOLをより高く、より長く維持できるよう支援していくとともに、医療スタッフの方々がデジタル技術をさらに活用して診断をより効率的に行えるように、労働力の負担軽減にも貢献していきます。

※3 AMED 医療機器開発の重点化に関する検討委員会報告書2019年



出典:内閣府 Society 5.0「科学技術イノベーションが拓く新たな社会」説明資料より参照

経営基盤の強化

京セラグループの持続的成長を実現するため、価値創造を支える経営基盤の強化に取り組みます。

資本を強化する項目	取り組みの目的・目標	具体的な取り組み	強化する資本					参照
			製造	知的	人的	社会・関係	自然	
脱炭素社会への取り組み	2016年に発効したパリ協定は、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすることを掲げています。京セラグループでは気候変動対策を重要課題と認識し、2018年度に長期環境目標として、2013年度比で2030年度に温室効果ガス排出量30%削減を設定（SBT認定）し、省エネルギーの徹底、再生可能エネルギーの導入実証実験などによる技術開発を進めています。社会の脱炭素化の動きが加速する中、当社では新たな長期環境目標設定の検討も行っています。さらに、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿ったシナリオ分析を行い、気候変動対策を推進します。	●TCFDの提言にもとづいたシナリオ分析の実施 ●長期環境目標(2030年度温室効果ガス排出量30%削減2013年度比)の更新検討 ●再生可能エネルギーの自己託送、三電池(太陽電池、燃料電池、蓄電池)の連携実証試験の実施 ●RE100の取り組み(横浜中山事業所)		●			●	脱炭素社会への取り組み P.22 WEB 気候変動シナリオ WEB 気候変動対策
多様な人材の活躍	京セラは、「社員一人ひとりが持つ個性・価値観を尊重し、多様な人材が働きがいを持って活躍できる職場環境を実現することで、将来にわたって挑戦し、成長し続ける、活力と魅力にあふれた企業」を目指す姿として掲げています。そこで、働きやすい環境づくりの一環として、職種に合わせた柔軟な勤務体系の推進や、仕事と家庭を両立するための両立支援制度を設けています。女性の活躍推進については、2023年3月末までに女性管理職比率6%を達成することを目標として掲げ、女性社員の積極的な管理職登用を進めています。また、障がい者雇用の推進や、SOGI・LGBTの理解促進につながる活動を実施しています。	●柔軟な勤務体系の導入 ●専門職制度、エキスパート制度の導入 ●ベンチャー企業への出向制度の導入 ●女性管理職候補者への教育の実施 ●SOGI・LGBTガイドラインの発行			●			多様な人材の活躍 P.23 WEB 多様な人材の活躍 WEB ダイバーシティ&インクルージョンの推進
人権への取り組み	世界的に人権に対する関心が高まる中、企業に対して責任ある対応が求められています。京セラも多くの国と地域に広がるバリューチェーン全体で真摯に人権尊重の取り組みを進めていく必要があると考えています。そこで、京セラグループ人権方針を策定し、組織体制を整え、人権デュー・ディリジェンスを推進していきます。これにより、従業員だけでなく、お客様や株主・投資家、お取引先様、地域の皆様など、京セラグループに関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、人権リスクの軽減と救済を推進します。	●人権方針の策定 ●外部機関によるRBA [※] 行動規範にもとづいた人権デュー・ディリジェンスの受審 ●京セラサプライチェーンCSR調査の実施 ●ハラスメントに関する軽減対策の実施 ※ RBA: Responsible Business Alliance(責任ある企業同盟)				●		人権への取り組み P.24 WEB 人権への取り組み
デジタル化推進	人口減少・働き方の多様化などの社会課題への対応、競争力の強化をはかることを目的に、全社的なDX(デジタルトランスフォーメーション)を積極的に進めています。IoTによるデータ収集とAI活用による分析に加え、マルチクラウドによる情報共有・活用を行い、生産性の向上を目指していきます。また、全社横断のスキームを構築することで部門間の壁を排除し、全社レベルでの視点を持つ若手を育成していきます。このデジタル化の推進により、DXから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(ビジネストランスフォーメーション/事業改革/新規事業)を実現させ、グループ全体のIT、事業戦略の横展開をはかり、社員の意識・企業風土を変革していきます。	●データ収集／分析プラットフォームの構築 ●製造現場での生産性倍増活動 ●セキュリティの向上、事務処理効率化 ●マルチクラウド(複数のクラウドサービス併用)による情報共有・活用	●	●	●			デジタル化推進 P.25
研究開発強化	京セラは「次にやりたいことは、私たちには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、唯一無二のモノづくりを極め、新たな価値を常に最先端で創造する開拓者であり続けます。強化策として、グループ横断の研究ネットワークを構築するため、「みなとみらい」「けいはんな」の両リサーチセンターに加え、国分ものづくり研究所、滋賀野洲工場内の生産技術開発拠点の機能を強化し、開発技術分野ごとに技術者を集約することで、技術力の強化・人材育成をはかります。また、グローバルニーズに応えるため、アカデミアを活用し効率よく技術の蓄積をはかり、オープンイノベーション活動を推進して事業化を促進します。また当社が有するさまざまな分野の技術の連携を深めていくことで、新たな事業領域を創出していきます。	●国内研究開発4極体制の構築 ●海外拠点との連携強化 ●社外の研究機関との共同研究 ●社内部門間連携強化		●	●	●		WEB イノベーションマネジメント WEB オープンイノベーションアリーナ
スタートアッププログラム	グローバル化が進む現代社会では、システム・価値観が絶えず変化し、凄まじい速度での技術進歩や、新たな商品やサービスが続々と市場に登場しています。こうした環境の中、京セラが競争に勝ち残るためには、変化を読み、時代に必要な価値を考える力が必要です。スタートアッププログラムは固定概念を打破する”問う”力を従業員に育んでもらうことを目標とし、カリキュラムを整備するとともに、新たな発想での事業創出を進めます。社員一人ひとりが”当たり前でない”自由な発想を身に付け、組織横断で京セラの存在価値を提示していける明るくいいきとした企業風土を促進し、ステークホルダーとともに持続的な成長ができる企業を目指します。	●通年型プログラムを整備／運営 ●問題の再認識、課題の把握力向上のためカリキュラムを提供 ●価値創出や共創を推進するカリキュラムを提供 ●事業創出プログラムなどを整備		●	●			WEB 食物アレルギーのある方に向けた食品事業
労働安全衛生の取り組み	京セラグループでは経営理念を基本とし、「京セラグループ環境安全方針」を通じて、従業員が安全で安心して働ける職場環境づくりを進めています。具体的には労働災害の抑制、火災事故の発生ゼロを目標として定め、取り組むべき課題やリスクの抽出と、対策を実施しています。また、すべての従業員が健康への意識を高め、心身の健康を維持できるよう、食事対策・運動対策・禁煙対策・メンタルヘルス対策といったさまざまな取り組みを展開し、いきいきと働くことができる健康経営優良企業を目指します。	●事故災害防止におけるリスクアセスメントトレーナー・リスクアセッサーの養成(日本国内) ●VR(バーチャルリアリティ)を用いた危険体感教育の実施 ●総合的な健康増進活動(トータル・ヘルスプロモーション・プラン)の推進	●		●			WEB 労働安全 WEB 労働衛生・健康づくりの取り組み

気候変動戦略 — TCFD への対応 —

金融安定理事会の気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)はすべての企業に対し、気候変動シナリオを用いて、気候関連リスク・機会を評価し、事業戦略・リスク管理への反映と開示を求めています。京セラグループは、2020年、TCFDの提言に賛同し、2℃、4℃ケースのシナリオ分析、その結果にもとづく事業戦略を検討しました。今年は独自シナリオとしてWB (well-below) 2℃、1.5℃ケースのシナリオ分析を実施し、事業戦略、財務影響、課題の解決手法についてサステナビリティWebサイトで開示しています。



気候変動シナリオ

ガバナンス体制

京セラグループでは、気候変動問題を重要な経営課題のひとつとして位置づけています。トップマネジメントが出席する京セラグループCSR委員会において、長期環境目標の決定やその達成に向けた対策などについて審議を行っています。また、京セラグループの国際経営会議(年2回開催)にて、方針の共有を行っています。

気候変動が事業に及ぼすインパクト評価

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

(評価大、中の項目抜粋)

項目		リスクと機会(リスク● / 機会○)	評価
移行リスク	政策	各国の炭素排出目標／エネルギー政策	大
		●強化された目標が京セラの目標より厳しい場合、目標に応じて、京セラグループの追加対策が必要になる	
	炭素税	○炭素税が導入された場合、再生可能エネルギーの需要が増加し、事業拡大につながる	中
		●炭素税が導入された場合、京セラの製造コストが一時的に増加する懸念がある	
	技術	○社会の脱炭素化による再生可能エネルギーの需要が増加し、事業拡大につながる	大
		○再生可能エネルギー、電力マネジメント、水素技術の開発や実用化が進み事業拡大につながる	
物理リスク	半導体・情報通信、自動車、蓄電池事業など	●エネルギー関連技術の開発競争が激化し、研究開発費が増加する懸念がある	大
		○制御の高度化やAI、IoT、スマートシティなどデジタル技術の拡大により、需要増加につながる	大
	○再エネ導入やEV化の増加に伴い、蓄電池需要が増加し、事業拡大につながる	●生産増加に対応するため、設備投資が増加する懸念がある	大
		○●部品事業もカーボンフリー化が拡大する可能性があり、対応の可否により事業機会、事業リスクにつながる	大
	評判	製品の長寿命化	中
物理リスク	急性	○太陽光発電設備の長期運用が日常化し、長寿命の信頼性が再認識され、需要拡大につながる	中
		●自然災害による、操業停止・生産減少・設備の復旧などのコストが発生する懸念がある	
物理リスク	慢性	●自然災害対策費用や保険料などのコストが増加する	中
		○自然災害対策を進めることで、顧客からの信頼向上につながる	
物理リスク	慢性	○降水パターンの変化、平均気温の上昇	中
		●水不足などにより製造能力が減少する懸念がある	

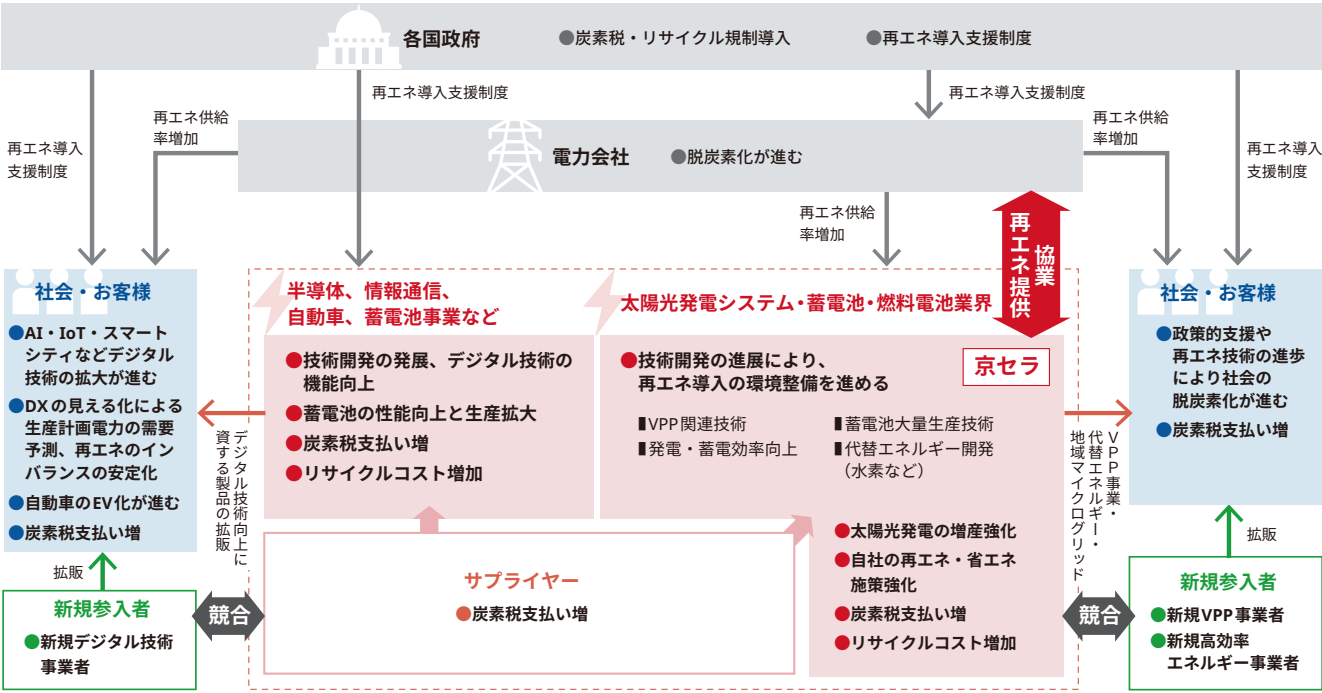


シナリオ分析

京セラの気候変動に関する将来のリスクと機会を把握し、事業戦略につなげるため、シナリオ分析を行いました。国際的な認知度、信頼性を考慮し、国際的なシミュレーション結果を参考に2℃、4℃シナリオ分析を行うとともに、独自シナリオとしてWB2℃、1.5℃シナリオを作成し、2030年の分析を実施しています。

» 1.5℃ケース

各国政府は再生可能エネルギーなどの支援制度を導入し、電力会社はネットゼロに向けて活動を進め、脱炭素化が進みます。太陽光発電システム、蓄電池、燃料電池などエネルギー技術に関する業界では、電力会社と協業し、電力会社に対し再エネの提供などを進めるとともに、地域マイクログリッドづくりをサポートします。これにより、当社の半導体・情報通信事業などでは、技術開発の進展や生産能力の拡大が進み、各地域社会においてAIやIoT、スマートシティなどのデジタル技術の拡大、DXの見える化による生産計画電力の需要予測や、再エネのインバランスの安定化が強化され、脱炭素化が進みます。物理リスクは大きくないと考えられ、WRI Aqueduct Water Risk Atlas などにもとづき、BCP対策を推進します。これらの結果、社会の脱炭素化によりエネルギー関連事業の収益が増加し、物理リスクの影響は小さくなると考えられるため、最終利益は増加します。



多様な人材の活躍

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。そこで、2021年6月より人事制度を刷新するとともに、新たな制度の導入や人材育成、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

新人事制度の導入

●働き方改革の促進

» 柔軟な勤務体系の導入

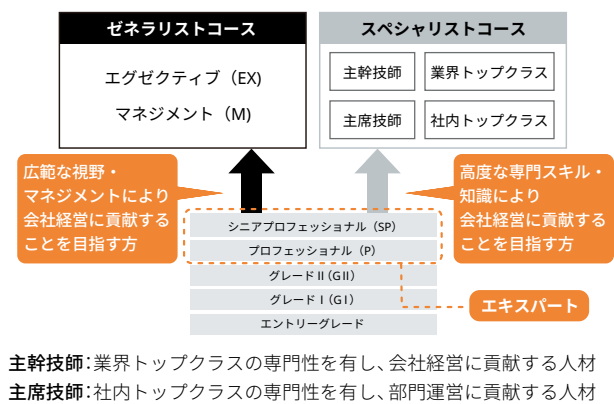
- 在宅勤務制度の導入(オフィス部門)
在宅勤務制度を本社地区および首都圏のオフィス部門を中心に導入し、オンラインクラウドサービスの全社的活用により会議や打合せのオンライン化を進めています。

» 働き方の見直し

生産性の向上、長時間労働の抑止を目的として、部・課責任者についても労働時間の制限を設け、限られた時間で成果をあげる働き方を推進しています。(制限時間より実労働時間が短い場合でも制限時間分の手当を支給)

●スペシャリストコース・エキスパート制度の導入

高い専門性やスキルを持つ人材を評価し、処遇する仕組みとして資格等級において「スペシャリストコース」を設け、「主幹技師」「主席技師」を認定しています。また、SP(シニアプロフェッショナル)、P(プロフェッショナル)の資格において、高い専門性や実務力を活かして貢献する社員を「エキスパート」として認定しています。



●キャリア継続を目的とした両立支援制度の拡充

京セラでは、仕事と育児の両立を支援するために、休職制度、短時間勤務制度など、充実した支援制度を設けています。

WEB 主な両立支援制度

» 配偶者の海外転勤に伴う休職制度の導入

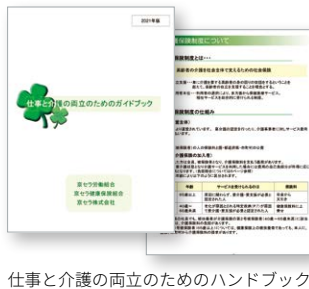
配偶者の海外勤務に同行するため勤務継続が困難となる場合に、最長5年間の休職が可能です。

» 治療と仕事の両立支援策の導入

- 医師の診断または産業医の判断により、会社が必要と認めた場合に短縮勤務(1日あたり2時間まで)ならびに始業時刻の繰り上げ、繰り下げ(1日あたり1.5時間まで)が可能です。
- 不妊治療については、最長1年間、2回までの休職が可能で、また積立年休の時間単位取得が可能です。

●プラチナくるみんの認定を取得

京セラは、優良な「子育てサポート企業」として、2021年7月6日付で、厚生労働大臣より「プラチナくるみん」の認定を受けました。



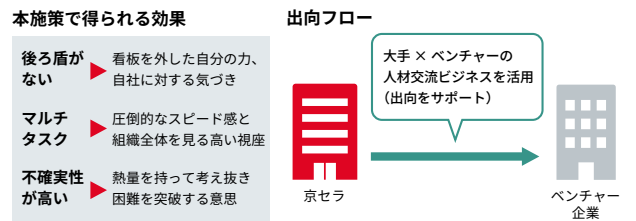
仕事と介護の両立のためのハンドブック



人材の育成

●社外ベンチャー企業への出向制度の導入

ビジネス環境が大きく変化する中で、新たな価値(イノベーション)を生み出すことができる人材の育成を目的として、社外ベンチャー企業への出向制度を実施しています。2020年は5名をさまざまな企業へ派遣し、越境経験での気づきを社内の活性化につなげています。



●グローバルフィロソフィセミナーの開催

経営トップと海外の幹部社員が直接対話を通じて京セラの経営方針とグローバルな経営課題について理解を深める場として、世界6地区の幹部と「グローバルフィロソフィセミナー」を開催しています。(2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、オンラインで開催しています。)



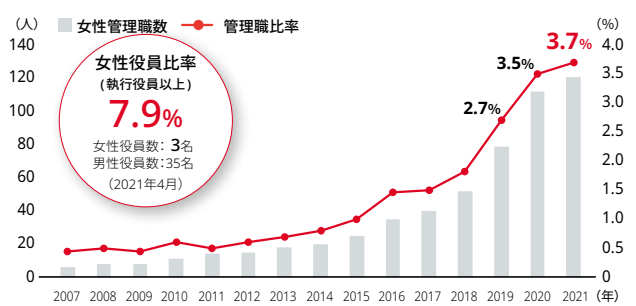
グローバルフィロソフィセミナーの様子※

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

●女性の活躍推進

京セラでは2023年3月末までに女性管理職比率6%を達成することを目標として掲げ、管理職候補者への教育機会の充実化と実力のある女性社員の積極的な管理職登用を進めています。2021年4月現在で、女性管理職121名(3.7%)、女性取締役1名、女性執行役員2名(女性役員比率:7.9%)となりました。今後も、女性の活躍を推進するため、積極的な活動を継続していきます。

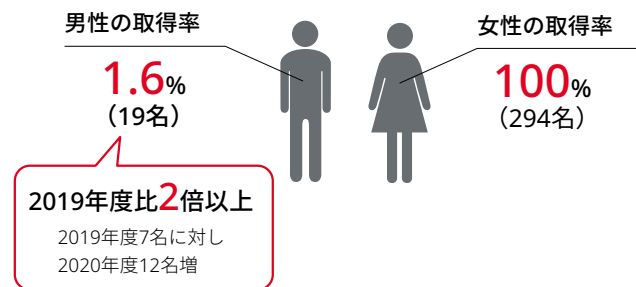
■女性管理職の推移(課副責任者以上)



●男性の育児参加の促進

共働き家庭が増えるなど家族形態は多様化しており、性別を問わず、育児に参加したいと思う人が、育児と仕事を両立をしやすい風土を醸成していくことが必要と考えます。京セラでは仕事も家庭も大事にしたいという社員の思いを尊重し、男性の育児参加を促進しています。

■育児休暇取得者(2020年度)



仕事と家庭の両立をテーマにしたトップメッセージの発信

※ Microsoft TeamsはMicrosoft Corporationの製品です。京セラは許諾を得て製品利用時の写真を使用しています。

人権への取り組み

京セラグループでは「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ャルハラスメントの防止に努めています。さらに労働組合や職場会などを通じて従業員との意見交換や情報の共有化をはかり、働きがいのある魅力的な職場環境づくりを推進しています。

人権方針

京セラグループ人権方針

京セラグループは、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」を経営理念に掲げ、持続可能な社会の創造に向けた企業活動を行っています。経営理念の実現には、バリューチェーン全体での人権尊重の取り組みが重要であり、すべてのステークホルダーの人権が尊重されることが不可欠であると認識しています。そのため、京セラグループは、「世界人権宣言」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、および「国連グローバル・コンパクトの10原則」を支持し、ここに「京セラグループ人権方針」を定めます。

適用範囲

本方針は、京セラグループのあらゆる事業活動を含んだバリューチェーン全体を適用範囲とし、ビジネスパートナーやサプライヤーに対しても人権の尊重を求めます。

重要と考える人権項目

京セラグループは、以下の人権項目が特に重要であると考え、取り組んでまいります。

強制労働の禁止：

労働は全て自発的であり、強制、拘束、または拘留労働、非自発的、または搾取的囚人労働、奴隷または人身売買による労働力を用いません。

児童労働の禁止、若年労働者の就労制限：

15歳以下の児童に労働はさせません。18歳未満の労働者には健康や安全が脅かされる労働には従事させません。

適切な労働条件の確保：

労働時間は、現地の適用法で定められている限度を超えません。賃金は最低賃金以上を支払い、法律などに定められた福利厚生を提供します。

ハラスメントの禁止：

労働者に対するセクシャルハラスメント、性的虐待、体罰、精神的もしくは肉体的な抑圧、または言葉による虐待など、各種ハラスメントをはじめとする過酷で非人道的な扱いを行いません。

差別の禁止：

人種、肌の色、年齢、性別、性的指向、性同一性と性表現、民族または国籍、障がいの有無、妊娠、宗教、所属政党、組合員、軍役経験の有無、遺伝情報、結婚歴や法令で定めるものなど、不当な差別的処遇は行いません。また、差別的に使用される医療検査、身体検査を行いません。

結社の自由と団体交渉権の尊重：

各国の法令や労働慣行を踏まえ、自由に結社する権利を尊重し、活動を行う労働者の権利も尊重します。

人権デュー・ディリジェンスの実施

- ・本方針を実現するため、経営層による監督責任の下、人権尊重の取り組みを進めます。
- ・人権方針を順守するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を用いて、人権デュー・ディリジェンスの枠組みを構築し、運用します。
- ・人権に対する負の影響を特定・評価し、特定された負の影響について、原因の排除、軽減、救済または加担を回避します。
- ・人権への負の影響が顕在化した場合、適切な手続きを通じて、救済・是正に取り組みます。
- ・本方針に基づく取り組み状況を、継続的に公表します。

2020年11月2日
京セラ株式会社
代表取締役社長 谷本 秀夫

人権マネジメント体制

京セラグループでは、人事、CSR、リスク管理、調達、監査、広報など複数の部門の責任者が参加したワーキンググループをつくり、人権尊重に関する取り組みの研修を実施したうえで、人権課題を検討しています。

人権デュー・ディリジェンスプロセス

●従業員

京セラグループにおいて、一部の工場は、外部機関によるRBA行動規範にもとづいた労働(人権)に関する人権監査を受審しています。

●サプライチェーン

サプライチェーンに対しCSRの取り組みに対する評価を行っており、CSR評価プロセスには、人権項目が含まれています。

従業員及びサプライチェーンへの人権監査項目

評価対象グループ：自社従業員、女性、児童、先住民、移民労働者、第三者が雇用した労働者など

- ・雇用の自由選択(強制労働、人身売買の排除、離職の自由など)
- ・若年労働者(児童労働の排除)
- ・労働時間の順守(労働時間の順守、休日の規定の順守)
- ・賃金および福利厚生(法律に基づく賃金の支払い)
- ・人道的待遇(セクシャルハラスメント、体罰等の排除)
- ・差別の排除(人種、肌の色、性別、年齢、出身国、障害、宗教などによる差別の排除)
- ・結社の自由(労働組合の結成、参加などの自由)

リスク軽減対策

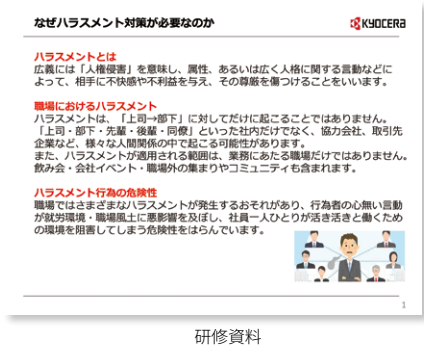
●強制労働の禁止

京セラグループでは、「京セラグループ人権方針」や「京セラサプライチェーンCSR 調達ガイドライン」の中で、奴隷や人身売買を含めたすべての強制労働、児童労働を禁止しています。サプライチェーンにおいても、「京セラサプライチェーンCSR 調達ガイドライン」の遵守を求めています。

●ハラスメントの防止

京セラでは2020年より、全社員を対象にハラスメント教育を実施し、ハラスメント防止策を推進しています。

加えて、責任者を対象に、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、ハラスメントが起こらない職場環境づくりに努めています。また、万一ハラスメントや人権侵害が発生した場合に備え、匿名でも利用可能な相談窓口を設け、プライバシーに配慮した形で適切に対応が行える体制を整えています。



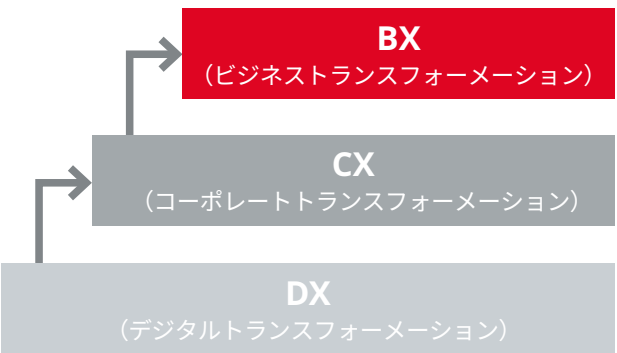
研修資料

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)への投資を積極的に進めています。
このデジタル化の推進により、グループ全体のIT、事業戦略の水平展開をはかり、社員の意識・企業風土を変革していきます。

●DXからCXへ、そしてBXの実現

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、当社は全社的なデジタル化、DXへの投資を積極的に進めています。
当社が取り組むDX戦略は、目的ではなく手段であり、DXを通して課題解決に取り組み、社員の意識や企業風土の変革により持続的な成長を実現することにあります。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(ビジネストランスフォーメーション/事業改革/新規事業)の実現が本来の目的になります。



●生産性向上と企業風土改革の原動力へ

当社が進めているDXは、IoTによるデータ収集とAI活用による分析に加え、マルチクラウドによる情報共有・活用により、生産性の向上を目指しています。さらに、京セラの課題について、経営層と連携を取りながら、その具体策としてDX施策を実践し、「データ重視経営」と全体最適への「社員の意識、風土の変革」を促し、経営基盤強化の原動力としています。

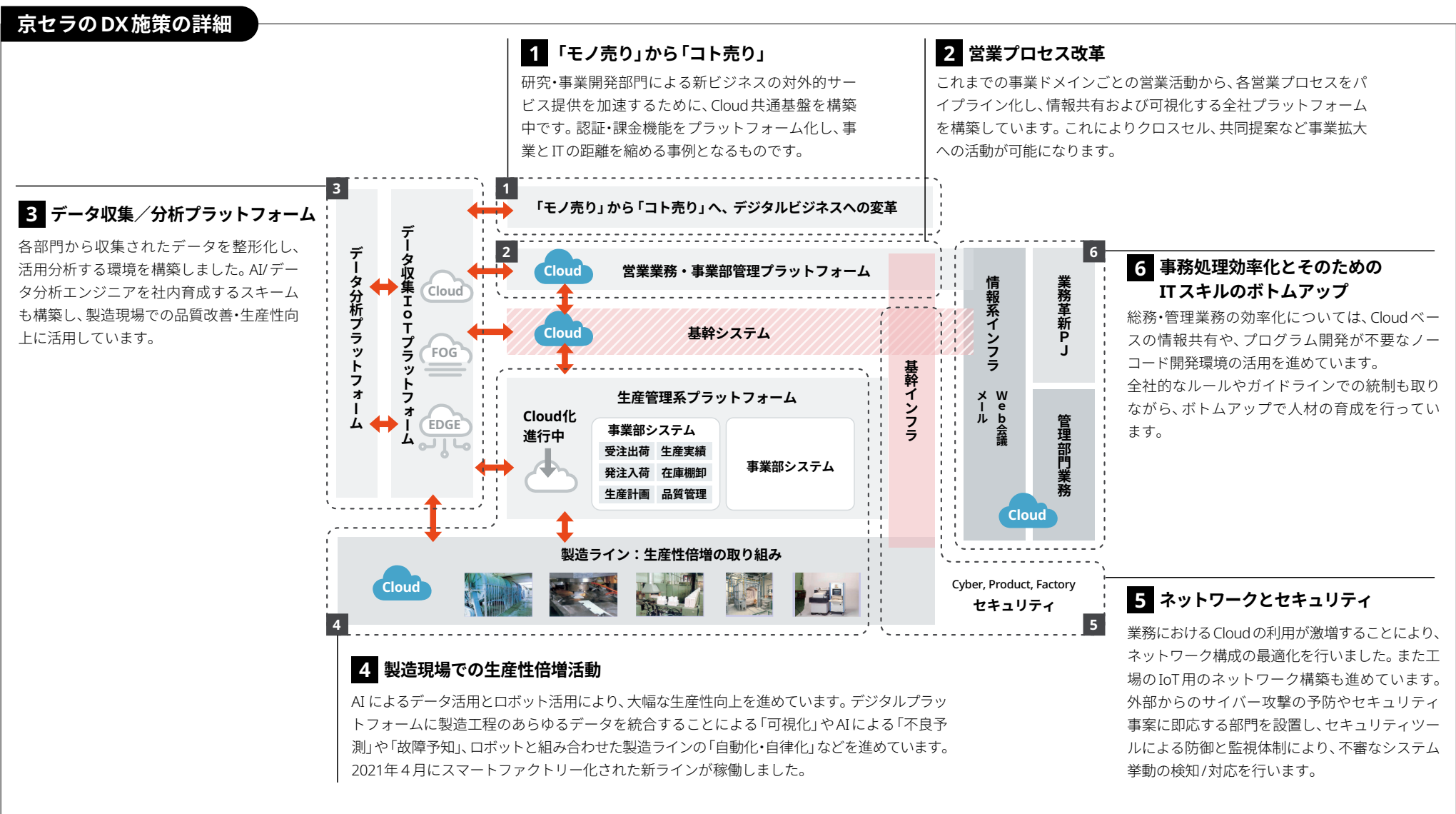
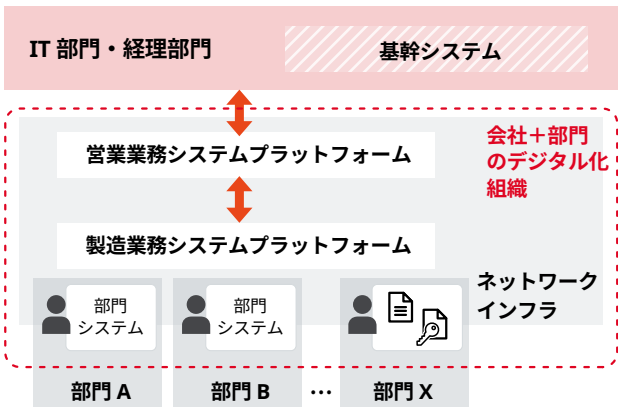
課題	経営施策	DX施策
経営基盤強化 個別最適から全体最適へ	セグメント制への移行 ●権限移譲による迅速な経営判断 ●部門間の人材流動性向上	DXによる情報共有 ●現場との兼務メンバーでDX部門を構成 ●データ共有基盤による情報、流動性
組織風土の改革 自由闊達／若手活躍の風土へ	人事制度／就労環境の変更 ●キャリアの複線化・360度評価 ●フリーアドレス化	IT・データの活用 ●若手によるリバースマンターで上下関係を打破 ●データ化により暗黙知を形式知に

●全社視点を持つ若手従業員の育成

DXからBXへ展開するためには、全社レベルでの視点を持つ若手人材の育成が必須です。10年先を見据え、部門間の壁を意識せずに活動できるよう、全社横断のスキーム(コミュニティ/兼務組織)を構築し、各部門メンバーを育成することで、長期的な成長の土台を築いていく計画です。

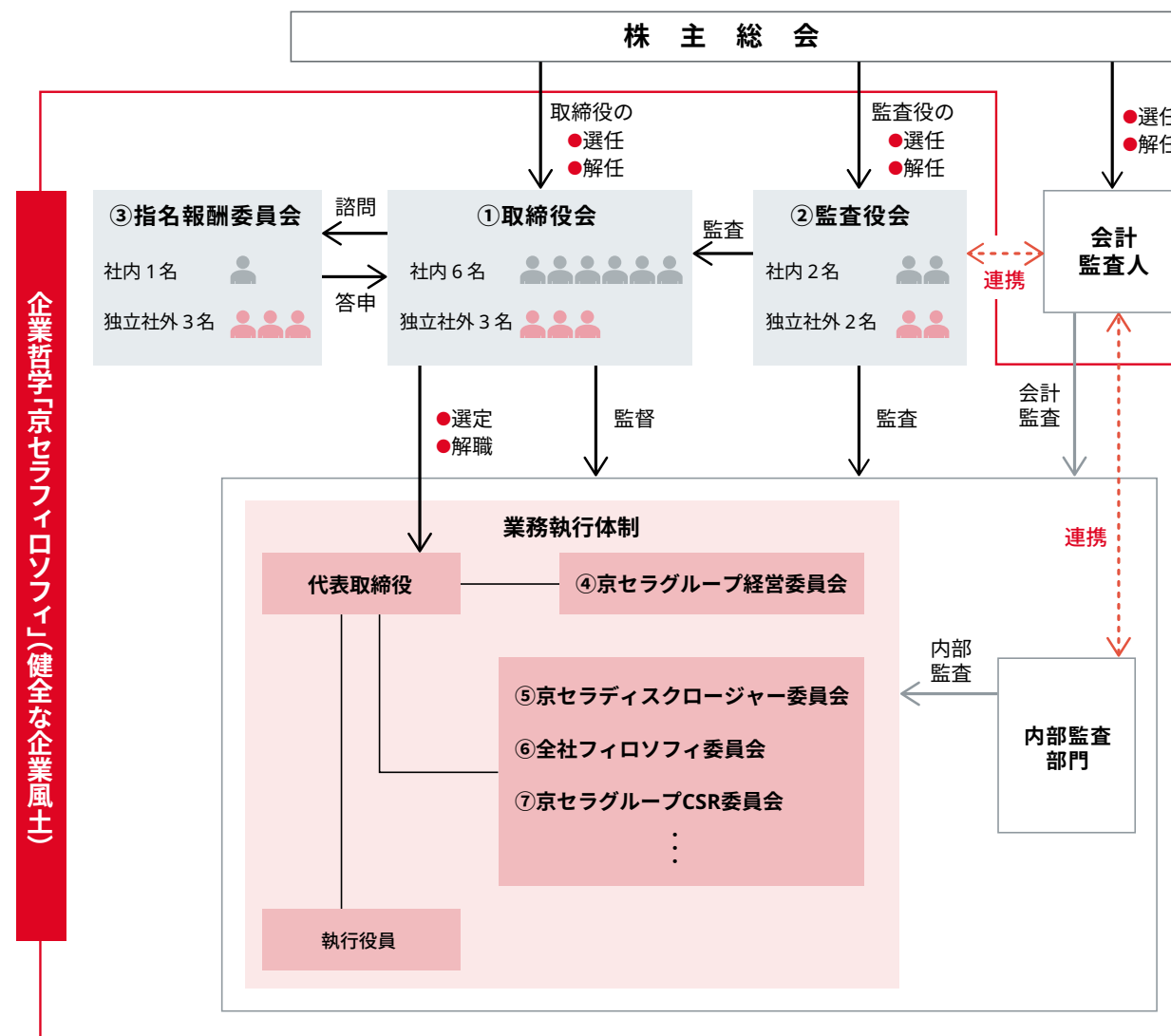
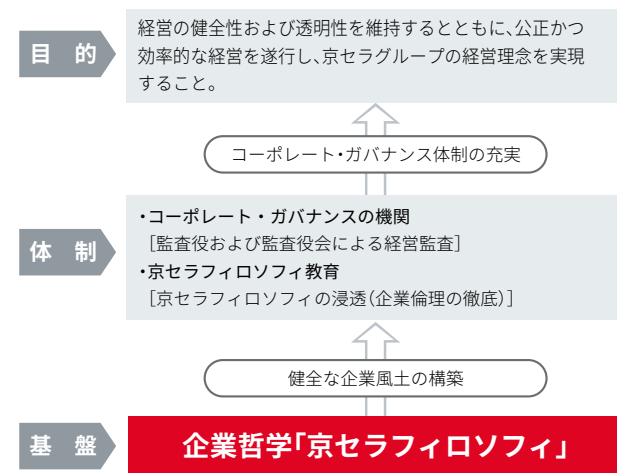
●DX組織の位置づけ

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



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社の取締役会は、京セラグループのコーポレート・ガバナンスを「業務を執行する取締役に健全かつ公平正大に企業を経営させる仕組み」と定義しています。コーポレート・ガバナンスの目的は、経営の健全性および透明性を維持するとともに、公正かつ効率的な経営を遂行し、京セラグループの経営理念を実現することにあります。取締役会は、京セラグループの経営の根幹をなす企業哲学「京セラフィロソフィ」を取締役および従業員に浸透させ、健全な企業風土を構築するとともに、その実践を通じてコーポレート・ガバナンスを確立することとしています。



(2021年6月25日現在)

①取締役会

当社の取締役会は、京セラグループ全体の重要な事項の決定と業務執行の監督を行う機関であり、社外取締役3名を含む取締役9名で構成されています。当社グループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を選任することを前提に、国際性やジェンダーの面を含む取締役会の多様性を確保するという指名方針のもと、取締役会は、能力、知識、経験をバランス良く備えるとともに、多様性と適正規模を両立させる形で構成されています。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2021年3月期は12回開催しました。

②監査役会

当社の監査役会は、監査役4名により構成されています。監査役には、社内出身の常勤監査役2名に加え、弁護士または公認会計士としての豊富な知識と経験を有する社外監査役2名が就任しており、当社の監査役会は、社内の情報を正確に把握するとともに、外部からの多様な視点による企業活動全般にわたる監査を行うことができる体制となっています。2021年3月期は8回開催しました。

③指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、社外取締役全員と代表取締役会長の4名で構成する指名報酬委員会を設置しています。取締役および執行役員の指名ならびに取締役の報酬等については、事前に指名報酬委員会に諮問したうえで、取締役会にて審議を行うことにより、公正かつ適正に決定されるようにしています。2021年3月期は2回開催し、取締役会の諮問に応じ審議・答申しました。

④京セラグループ経営委員会

取締役(社外取締役を除く)および国内に在籍する執行役員常務で構成される京セラグループ経営委員会を設置し、毎月、定期的に開催しています。当委員会にて、取締役会付議事項のほか、京セラグループ全般の業務執行に係る重要案件についての審議を行うことにより、経営の健全性を確保しています。2021年3月期は21回開催しました。

⑤京セラディスクロージャー委員会

会社情報の開示に係る社内体制において京セラディスクロージャー委員会を設置しています。当委員会は、当社の開示情報の適正性が確保されるように開示書類全般を審査し、その結果を代表取締役社長に報告します。また、当社グループ各社に対して開示上の諸規則を啓蒙し、当社グループ全体の適正な情報開示の推進を主たる目的としています。2021年3月期は4回開催しました。

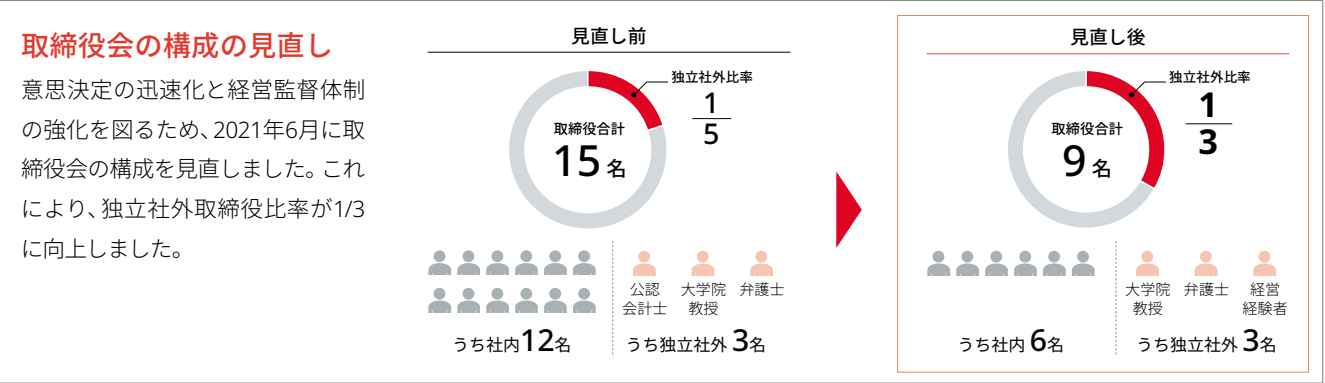
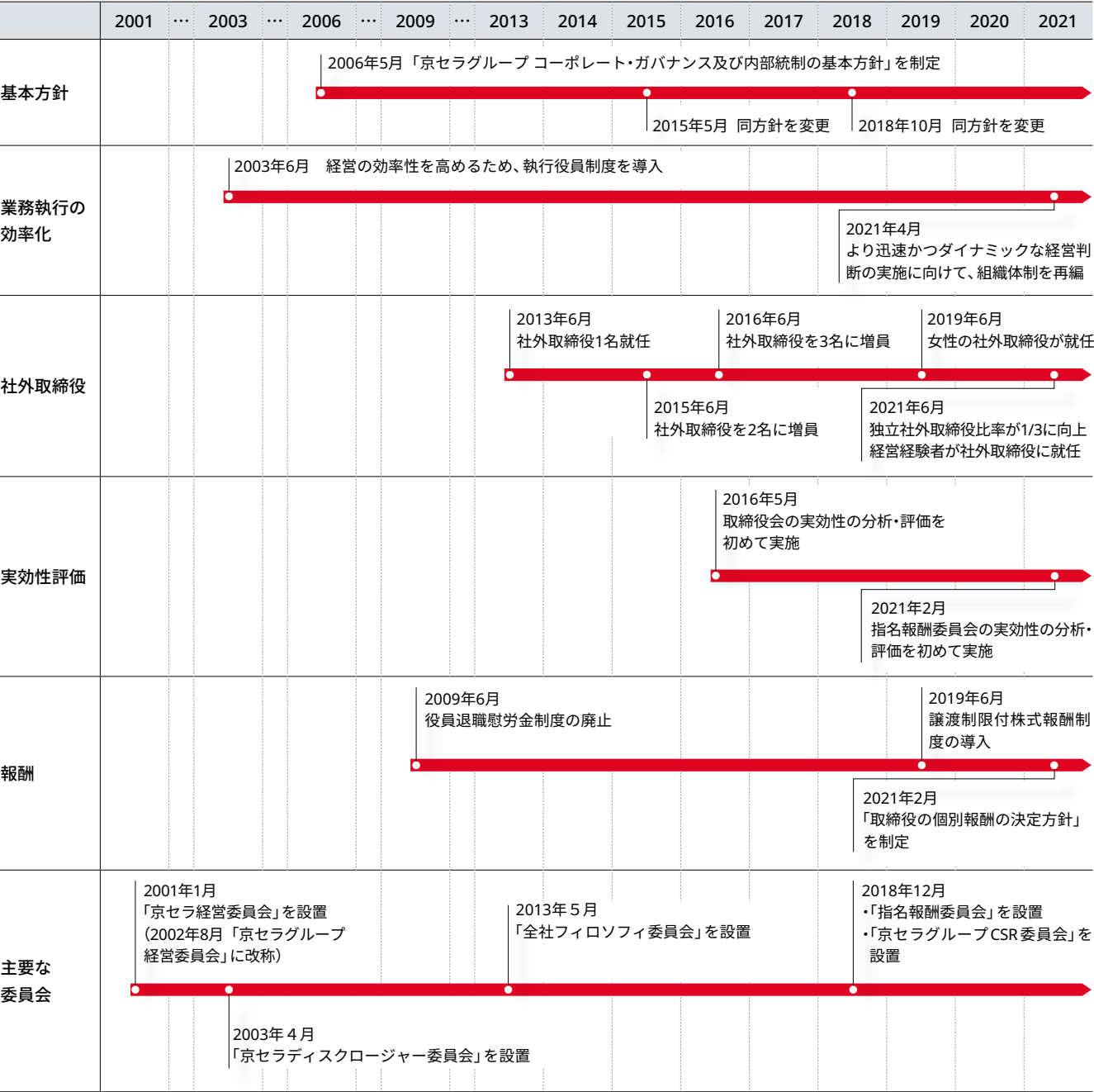
⑥全社フィロソフィ委員会

「人間として何が正しいか」という物事の普遍的な判断基準に基づく企業哲学である「京セラフィロソフィ」の啓蒙および浸透を図るため、全社フィロソフィ委員会を設置しています。当委員会は、京セラグループ全社のフィロソフィ教育方針を策定するとともに、フィロソフィの理解促進および実践に向けた施策を審議・決定しています。2021年3月期は2回開催しました。

⑦京セラグループCSR委員会

経営理念の実現とSDGsの達成を目指し、社会課題の解決に資する事業戦略や、社会的要求事項に関する方針や目標を審議するため、京セラグループCSR委員会を設置しています。当委員会は、代表取締役社長を委員長とし、取締役を含むトップマネジメントを委員としています。2021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



社外取締役・社外監査役

社外役員が果たす機能および役割

当社では、大学院教授、弁護士または経営経験者として豊富な知識と経験を有する社外取締役3名と、弁護士または公認会計士として豊富な知識と経験を有する社外監査役2名を登用し、取締役が社外取締役および社外監査役に対して取締役会等において十分な説明を行うことにより、取締役会の監督機能および取締役に対する監査機能を強化しています。また、取締役が社外取締役および社外監査役と経営全般に関する意見交換等を行うことにより、社外の視点を入れた判断を行っています。さらに、当社は、「人間として何が正しいか」という物事の普遍的な判断基準に基づく企業哲学「京セラフィロソフィ」により健全な企業風土を構築し、その実践を通じてコーポレート・ガバナンスを確立していますが、社外取締役および社外監査役による経営に対するチェック機能により、この体制を補完しています。

社外役員の独立性に関する当社の考え方

当社は、社外取締役および社外監査役に客観的な視点から経営を監視・監査していただくためには、「人格」「能力」「識見」に優れた方を登用することが重要と考えています。この基本的な考え方を満たしたうえで、会社法に定める社外取締役および社外監査役の要件ならびに金融商品取引所の定める独立性基準を踏まえて当社が策定した「社外役員の独立性に関する判断基準」に基づき、独立役員である社外取締役および社外監査役を選任しています。

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

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

社外役員の活動状況(2021年3月期)

氏名		主な活動状況
社外取締役	溝端浩人 独立役員 指名報酬委員	取締役会12回すべてに出席しました。取締役会では、公認会計士・税理士としての豊富な知識と経験から特に会計・税務の問題に関して積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として委員会2回すべてに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
	青山敦 独立役員 指名報酬委員	取締役会12回すべてに出席しました。取締役会では、大学院教授としての豊富な知識と経験から、特にAIやIoTの活用に関して積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として委員会2回すべてに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
	古家野晶子 独立役員 指名報酬委員	取締役会12回すべてに出席しました。取締役会では、弁護士としての豊富な知識と経験から、特に法的な問題やダイバーシティに関して積極的に発言を行い、当社の企業活動全般にわたる的確な助言と監督等の役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として委員会2回すべてに出席し、客観的・中立的立場で取締役・執行役員候補者や取締役報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
社外監査役	坂田均 独立役員	取締役会12回のうち11回に、また監査役会8回のうち7回に出席しました。取締役会・監査役会では、弁護士としての豊富な知識と経験から特に法的な問題に関して積極的に発言を行っています。
	秋山正明 独立役員	取締役会12回すべてに、また監査役会8回すべてに出席しました。取締役会・監査役会では、公認会計士としての豊富な知識と経験から特に会計の問題に関して積極的に発言を行っています。

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	譲渡制限付株式報酬
対象	取締役	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)
株主総会における決議内容	＜2009年6月25日 第55期定時株主総会＞ 年額4億円以内 ただし使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない	＜2009年6月25日 第55期定時株主総会＞ 年額3億円を上限として当該期の連結当期純利益*の0.2%以内	＜2019年6月25日 第65期定時株主総会＞ 年額1億円以内かつ親会社の所有者に帰属する当期利益の0.1%以内 株式数の上限を年25,000株以内
内容	●各取締役の責務に応じて支払う金銭報酬 ●個々の支給水準については、同業他社の支給水準を勘案のうえ、それぞれの役割に応じて支給額を定める ●年額を12等分して毎月支給	●各取締役の当該事業年度の業績への貢献度に応じて支払う金銭報酬 ●「親会社の所有者に帰属する当期利益」を業績指標とし、業績指標に基づいて定められた数値に、取締役の役位に応じた所定の係数および業績への貢献度に応じた個人別査定に係数を乗じて算定 ●事業年度終了後に年1回支給	●中長期的な企業価値および株主価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に当社の普通株式(譲渡制限付株式)を支給する報酬 ●各取締役に対する支給額は役位ごとに設定 ●事業年度ごとに年1回付与

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

各報酬の割合に関する考え方

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

報酬決定プロセス

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

監査役

株主総会における決議内容:基本報酬 年額1億円以内(2009年6月25日 第55期定時株主総会)

個々の支給額は、上記の決議内容の範囲内で、監査役の協議によって決定しています。

取締役および監査役の報酬等の総額等(2021年3月期)

(百万円)							
役員区分	報酬等の総額	基本報酬		業績連動報酬等 (取締役賞与)		非金銭報酬等 (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)	328	166	12	116	12	46	10
社外取締役	39	39	3	—	—	—	—
監査役(社外監査役を除く)	45	45	3	—	—	—	—
社外監査役	22	22	2	—	—	—	—
合 計	434	272	20	116	12	46	10

(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366百万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、取引関係の強化、維持、発展および株式保有による収益獲得を通じた企業成長、ならびに企業の社会的意義などを踏まえ、中長期的に企業価値を向上させるという視点に立ち、政策保有株式を保有しています。毎年の政策保有株式の保有に係る検証の結果、株式の保有意義がないと判断された株式につきましては、原則、売却を実施しています。同方針の下、当社はKDDI株式会社の株式を現時点で保有しています。当株式については、経済合理性および将来の事業機会における重要な事業パートナーとして保有を継続しています。

政策保有株式の保有に係る検証

当社は、年1回、すべての政策保有株式について、個別銘柄ごとに取引の維持・強化など事業活動上の必要性および資本コストを含む資産効率性などを勘案し、京セラグループ経営委員会および取締役会において保有の適否を検証しています。保有する合理性が確認できなかった銘柄については、発行会社との対話などを踏まえ、縮減などの対応を進めています。なお、2021年3月期においては、検証を実施した結果、一部保有株式を売却しました。

議決権行使について

政策保有株式に係る議決権行使は、議案が当社の政策保有株式に関する基本方針に引き続き適合するかどうかに加え、発行会社の経営方針および経営戦略を尊重したうえで、中長期的な企業価値の向上および株主還元の向上につながるか、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などの基準に沿って検証し、総合的な判断により行っています。

取締役会の機能強化に向けた取り組み

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・評価を行い、その評価結果や意見について取締役会で議論を行っています。

＜2021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

アンケート項目は以下のとおりです。

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

3. 評価結果の概要および今後の取り組み

上記の評価の結果、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。

- ・ 会議資料配付の早期化に向けた取り組みを年々進めている点
- ・ 審議時間を十分に確保している点

当社取締役会は、今回の評価結果を踏まえ、さらなる実効性の向上に向けて、今後以下の取り組みを推進してまいります。

- ・ 取締役会において今後の事業戦略等に関して議論する機会をさらに増やすとともに、十分な時間を確保する。
- ・ より多角的で建設的な議論のため、議案に関する背景や検討経緯等について充実した情報提供を行う。
- ・ 子会社の経営状況について継続的に確認・検証する機会を設ける。また、グループ会社におけるコンプライアンスやガバナンスに関する状況を取締役に報告し、モニタリングを行うことで、グループ会社としてのガバナンスの強化に努める。

後継者計画への関与

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

また、当社では、有効かつ効率的な業務執行体制を構築すべく、執行役員制度を設けていますが、この執行役員制度の目的の1つに、「次世代の経営を担うべく優れた人間性と実力を持つ若手人材を積極的に経営者として登用し、次代を担う経営幹部の育成を図る」を掲げています。取締役会では、この趣旨に則り、毎年、後継者人材育成の状況をチェックするとともに、それも踏まえて執行役員の選任を決議しています。

取締役・監査役のトレーニング

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

取締役・監査役・執行役員一覧(2021年6月25日現在)

■取締役会 出席回数 / 開催回数 (2021年3月期) ◎指名報酬委員会 出席回数 / 開催回数 (2021年3月期) ○監査役会 出席回数 / 開催回数 (2021年3月期)

取締役



代表取締役会長

山口 悟郎

指名報酬委員

1978年 3月 当社入社
2003年 6月 当社執行役員
2005年 6月 当社執行役員上席
2009年 4月 当社執行役員常務
2009年 6月 当社取締役兼執行役員常務
2013年 4月 当社代表取締役社長兼執行役員社長
2017年 4月 当社代表取締役会長 [現在]

選任理由

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

■取締役会 12/12 回

◎指名報酬委員会 2/2 回



代表取締役社長

谷本 秀夫

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

選任理由

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

■取締役会 12/12 回



取締役

触 浩

1984年 3月 当社入社
2009年 4月 当社自動車部品事業本部長
2011年 4月 当社執行役員
2013年 4月 当社執行役員常務
2013年 6月 当社取締役兼執行役員常務
2015年 4月 当社取締役兼執行役員専務
2016年 9月 当社半導体部品有機材料事業本部長
2021年 4月 当社取締役兼執行役員常務 [現在]
当社コアコンポーネントセグメント担当 [現在]

選任理由

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

■取締役会 12/12 回



取締役

伊奈 憲彦

1987年 4月 三田工業(株) (現 京セラドキュメントソリューションズ(株))入社
2011年 8月 KYOCERA MITA AMERICA, INC. 社長
2012年 4月 京セラドキュメントソリューションズ(株) 執行役員
2014年 4月 同社常務執行役員
2014年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2016年 4月 同社取締役兼営業本部長
2017年 4月 当社執行役員常務、京セラドキュメントソリューションズ(株) 代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役兼執行役員常務 [現在]
2021年 4月 当社ソリューションセグメント担当 [現在]

選任理由

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

■取締役会 12/12 回



取締役

嘉野 浩市

1985年 3月 当社入社
2005年 6月 当社回路部品事業部長
2012年 4月 当社関連会社統轄本部 (現 関連会社統括本部) 長
2013年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社執行役員上席
2016年 4月 当社執行役員常務
2016年 6月 当社取締役兼執行役員常務 [現在]
2021年 4月 当社電子部品セグメント副担当 [現在]

選任理由

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

■取締役会 12/12 回



取締役

青木 昭一

1983年 3月 当社入社
2005年 6月 当社執行役員、当社経理本部長
2008年 5月 当社経理財務本部長
2009年 4月 当社執行役員常務
2009年 6月 当社取締役兼執行役員常務 [現在]
2010年 10月 当社経理経営本部長
2013年 4月 当社経理財務本部長
2018年 4月 当社経営管理本部長
2021年 4月 当社コーポレート担当 [現在]

選任理由

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

■取締役会 12/12 回



取締役

青山 敦

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

1985年 4月 (株)三菱総合研究所入社
1995年 5月 ロンドン大学インペリアルカレッジ研究員
1999年 10月 東京工業大学資源化学研究所助教授
2005年 4月 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科教授 [現在]
2016年 6月 当社社外取締役 [現在]

選任理由

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

■取締役会 12/12 回

◎指名報酬委員会 2/2 回



取締役

古家野 晶子

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

2008年 12月 弁護士登録、京都弁護士会所属 [現在]
古家野・青木法律事務所勤務
2009年 7月 弁護士法人古家野法律事務所に移籍
2018年 2月 弁護士法人古家野法律事務所社員 [現在]
2019年 6月 当社社外取締役 [現在]

選任理由

弁護士として企業法務をはじめ各分野で豊富な経験と高い識見を有し、男女共同参画などの社会問題についても幅広い知見を有するとともに、社外取締役に就任後、法的な観点からの提言に加えて、ダイバーシティに関する提言を積極的に行っているためです。

■取締役会 12/12 回

◎指名報酬委員会 2/2 回



取締役

垣内 永次

社外取締役

独立役員

指名報酬委員

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

選任理由

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

監査役



常勤監査役

原田 齊

1980年 3月 当社入社
1996年 10月 東莞石龍京セラ光学有限公司
(現 東莞石龍京セラ有限公司) 経理部長
2010年 4月 当社グローバル統括監査部長
2016年 6月 当社常勤監査役[現在]

選任理由

長年、経理部門、内部監査部門を経験し、財務および会計に関する相当程度の知見を有するとともに、2016年6月に当社監査役に就任して以来、監査役としての職務を適切に遂行しているためです。

■取締役会 12/12 回
○監査役会 8/8 回



常勤監査役

小山 繁

1980年 3月 当社入社
2011年 4月 KYOCERA FINECERAMICS GmbH(現 KYOCERA EUROPE GmbH)
取締役社長
2013年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社執行役員上席
2020年 4月 当社グローバル統括監査部長付
2020年 6月 当社常勤監査役[現在]

選任理由

半導体部品事業において海外営業を経た後、2011年4月からは海外子会社の取締役社長を務め、海外事業の豊富な経験と高い識見を有しているためです。

■取締役会 10/10 回
○監査役会 5/5 回



監査役

坂田 均

1985年 4月 弁護士登録、京都弁護士会所属[現在]
1995年 7月 御池総合法律事務所パートナー[現在]
2010年 2月 ケンブリッジ大学法学部客員研究員
2011年 4月 同志社大学大学院司法研究科(同志社大学法科大学院)教授
2013年 6月 日本新薬(株)社外取締役[現在]*
2016年 6月 当社社外監査役[現在]

※2021年6月、日本新薬(株)社外取締役を退任しました。

選任理由

弁護士として豊富な経験と高い識見を有し、企業法務に加え海外の知的財産分野にも精通するとともに、社外監査役に就任後、客観的かつ独立した立場から実効性のある監査を行っているためです。

■取締役会 11/12 回
○監査役会 7/8 回



監査役

秋山 正明

1968年 10月 監査法人富島会計事務所
(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
1973年 3月 公認会計士登録
2010年 9月 (株)ジョイフル本田社外監査役[現在]*
2016年 6月 当社社外監査役[現在]

※2021年9月、(株)ジョイフル本田社外監査役を退任しました。

選任理由

公認会計士として財務および会計に関する相当程度の知見ならびに豊富な経験と高い識見を有するとともに、社外監査役に就任後、客観的かつ独立した立場から実効性のある監査を行っているためです。

■取締役会 12/12 回
○監査役会 8/8 回

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副担当	青木 昭一 コーポレート担当	伊達 洋司 電子部品事業本部長	巖島 圭司 通信機器事業本部長	佐藤 隆 総務人事本部長	神野 純一 法務知的財産本部長									
執行役員常務			執行役員上席		執行役員												
ジョン・サービス 電子部品セグメント担当 AVX Corporation 取締役会長、最高経営責任者 兼 社長		ロバート・ウィスラー KYOCERA International, Inc. 取締役社長		飯田 真幸 資材本部長	黒瀬 善仁 京セラコミュニケーションシステム(株) 代表取締役社長	酒井 久満 プリンティングデバイス事業本部長		水上 友介 KYOCERA Europe GmbH 取締役社長	濱野 太洋 経営推進本部長								
執行役員																	
小澤 雅明 半導体部品有機材料事業本部長		林 正樹 ファインセラミック事業本部長		木里 重亮 電子部品事業本部 副本部長		品川 直 ファインセラミック事業本部 副本部長		長島 千里 機械工具事業本部長		柳澤 秀二 機械工具事業本部 副本部長	東原 伸浩 研究開発本部 生産技術開発統括部長 兼 精機事業部長						
執行役員																	
吉川 英里 総務人事本部 広報室長 兼 ダイバーシティ推進室長			中村 健一郎 半導体部品セラミック材料事業本部長			土器手 亘 デジタルビジネス推進本部長			橋浦 佳代 総務人事本部 稲盛ライブラリー館長 兼 フィロソフィ推進部長			安藤 博教 京セラドキュメントソリューションズ(株) 代表取締役社長		山田 通憲 半導体部品セラミック材料事業本部 副本部長		仲川 彰一 研究開発本部長	

社外取締役・社外監査役メッセージ

3名の社外取締役と2名の社外監査役に、京セラグループの今後の方向性について、「意思決定」や「ガバナンス」の在り方、「京セラフィロソフィ」の大切さ、そして「働き方」、「M&A」など、多様な視点からメッセージをいただきました。

世界中から尊敬される 「ザ・カンパニー」となるよう 力を尽くしたい

社外取締役 青山 敦



この1年間を振り返りますと、安全性に関する認証を不正に取得していたことが判明する事案がありました。これに対して、京セラ及び取締役会は、「人間として何が正しいか」を根本とする京セラフィロソフィをコーポレートガバナンスに活かして、誠実に対処し、再発防止策の策定に取り組んだと評価します。科学技術の進歩によりイノベーションが加速し、リスクをとらないことがリスクとなる時代にあって、取締役会も、京セラが今後も持続的に成長するために計算されたリスクを取ることで、事業分野の枠を超えたイノベーション・新規事業創出を可能にする体制を整えつつあると感じます。また、SDGsに代表されるように企業に社会的責任を求める傾向も強まっていますが、京セラは、「敬天愛人」を社是とする価値観経営の先駆的企業であり、さらにフィロソフィ経営を強化していくべきと考えます。私も専門の立場から、今後とも、京セラが、全従業員が創造性を発揮してイノベーションにコミットすることで未来を拓く、世界中から尊敬される企業「ザ・カンパニー」となるよう微力ながら尽くしたいと考えております。

グループ全体で経営理念と 「京セラフィロソフィ」を 共有する

社外取締役 古家野 晶子



社外取締役に就任して2年、京セラフィロソフィ、ダイバーシティ、働き方を中心に質問や提言を行ってきました。コロナ禍は、働くことの意味、生きることの意味を改めて深く考えさせました。働き方の選択肢が増えることは、メンバーの多様性、ひいてはイノベーションにも資するものです。引き続き様々な創意工夫を期待しています。技術革新などにより、2030年に向かう世界の変化は一層激しくなるでしょう。グローバル企業として海外メンバーと密に協働しながら、時代を先取りすることがより求められています。どんなときも私たちの原点となるのが、経営理念と京セラフィロソフィです。昨年発覚したUL認証問題を重く受け止め、グループ全体で「人間として何が正しいか」、「どのように人類、社会の進歩発展に貢献するのか」を活発に議論し、社会貢献活動も含めて、各リーダーが事業活動と社会課題との関係をわかりやすく語り、メンバーと共有することが大切だと思います。取締役会や指名報酬委員会でも、経営理念や将来ビジョンと結びついた議論を大切にしたいと思っています。

当社以外の経営経験からの 意見を述べ、経営目的の実現に 貢献したい

社外取締役 垣内 永次



第67期定時株主総会にて選任いただき、社外取締役に就任しました。私自身は上場企業の社外取締役を務めるのは初めてであり、その重責に身の引き締まる思いです。言うまでもなく、京セラグループは京都のみならず、日本を代表する企業であり、世界中の従業員の皆さんが誇りをもって活躍しています。その皆さんの思いを具現化し、ステークホルダーの期待に添う成長と繁栄を実現していくことが、取締役会の役目のひとつです。社外取締役の立ち位置は、経営陣に対して独立性を保つことが基本ですが、一方で、経営陣の熱意や事業環境を理解した上で、冷静で客観的な意見を加えた議論と意思決定を実現していくことだと考えています。私の場合には、当社以外の経営経験からの意見を述べることで、貢献したいと思います。これは、私自身が他社での経営トップとして、何度となく社外取締役の多様なご意見に支えられ、多くの気づきをいただいた経験からの実感です。選任をいただいた負託に応えるため、当社の経営目的の実現に自らの役割を果たしてまいります。

国内外の子会社や 関連会社のガバナンスの 充実が重要

社外監査役 坂田 均



この一年を振り返り、監査役会は、新型コロナウイルスの影響はありましたが、順調に監査活動を行ってきました。取締役会においては、社内外の役員により自由闊達な意見交換が行われてきましたが、さらに活性化させることが望めます。今年度、京セラはセグメントを統合し、経営課題に対して機動的かつ横断的に取り組もうとしています。このような組織上の変革期に際し、コーポレートガバナンスの在り方についても機敏に対応していく必要があります。また、京セラグループは国内外に多数の子会社や関連会社を抱えていますので、これらの会社のガバナンスの充実が重要です。そのためには監査役会がグローバル統括監査部との連携をさらに充実させ、また、現地社員とのコミュニケーションを確保していく必要があります。京セラは、今後も、5G、AI、プリンティング、クリーンエナジーなど多様な分野に積極的に事業展開していこうとしています。その成果が大いに期待されることです。このような時期において、風通しの良い、社員全員が仕事に夢と情熱を持てる職場環境を充実させていかなければなりません。私は、弁護士としての知見と経験を活かし、京セラの更なる発展に貢献したいと思っています。

変化の速い時代においては、 M&A後の育成の時間をいかに 短縮するかが今後の課題

社外監査役 秋山 正明



取締役会では、財務的視点を中心として、特に投資案件については、投資回収計画、投資先の財務内容を中心に発言を行ってきました。監査役会では、業務監査の結果について審議を行うとともに、四半期ごとに会計監査人から報告を受け、半期ごとに京セラグループ監査役連絡会において子会社監査役から監査結果の報告を受けるなど、京セラグループ全体の監査を常に注視しています。当社のコーポレートガバナンスの柱は、「京セラフィロソフィ」であり、経営理念を実現するためには、「京セラフィロソフィ」の浸透が重要だと考えています。今後は、海外子会社などのビジネスリスクにフォーカスした業務監査を実施するグローバル統括監査部と監査役会との連携が一層重要であると考えます。M&Aは、当社の事業セグメントとシナジー効果の高い案件に絞って手掛け、現状は、買収後は、時間をかけて育てていく方針ですが、変化が速い時代においては、その時間をいかに短縮するかが今後の課題と考えています。

コンプライアンス・リスクマネジメント・事業継続計画（BCP）体制強化

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

●グローバルコンプライアンス推進活動

» リスク・コンプライアンス会議の開催

事業部門や間接部門、国内関連会社と情報共有と意見交換を行う場として新設したリスク・コンプライアンス会議を年に4回開催しました。京セラグループでは、京セラ株式会社社長を京セラグループの最高責任者とし、法務知的財産本部長がリスク・コンプライアンス会議を主催する体制をとっています。

» リスク・コンプライアンス責任者との連携

2020年4月にグローバルコンプライアンス推進部が発足しました。従来のコンプライアンス、リスク管理、事業継続計画(BCP)の3部門を統合した新たなリスク・コンプライアンス体制が構築されたことに伴い、各事業部門・間接部門において「リスク・コンプライアンス責任者」を設置しました。各部門を代表するリスク・コンプライアンス責任者は、選任時にe-ラーニングによる研修に加え、定期的な会議の参加や協議を通じて、グローバルコンプライアンス推進部との確かな連携を維持しています。

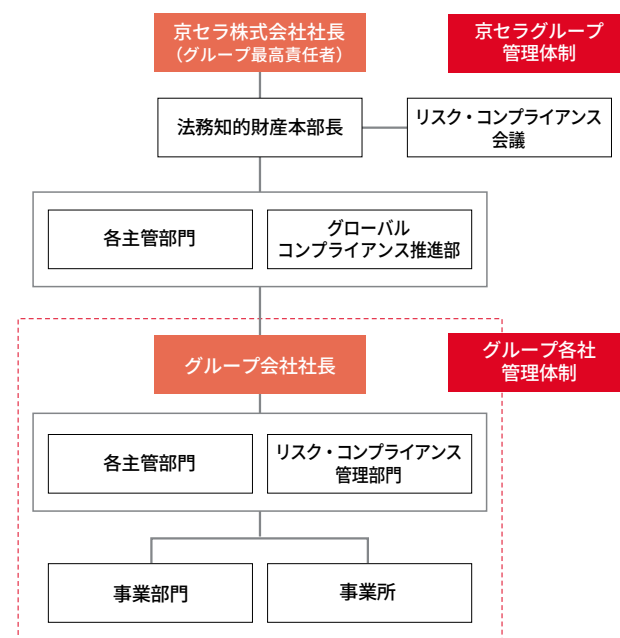
» リスク・コンプライアンス月間における取り組み

毎年12月を京セラの「リスク・コンプライアンス強化月間」と位置付け、全従業員に対して、啓発・教育を実施しています。2020年には、一人ひとりがリスク・コンプライアンス活動の重要性をあらためて意識するきっかけとなるように、社長がメッセージを発信しました。また、朝礼での参考情報の提供(一口メモ)、全従業員を対象にしたe-ラーニングの実施、社内報「敬天愛人」への特集記事の掲載を行っています。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・BCP・コンプライアンスの活動を浸透させ、グループの体制構築に努めています。

» グローバル法務知財5極体制

当社グループは、活発なM&Aによりグループの会社数が300社を超え、今後も拡大が予想されます。そこでグローバルコンプライアンス推進部が属する法務知的財産本部では、世界を5つの地域に分け、各地域の統括会社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おり、この体制を通じて、積極的にコンプライアンス推進活動を行っています。また、グループ会社とコンプライアンス活動をグローバルに、より効率的に進めるためには、グループ各社間の協力や情報共有のためのネットワーク構築が必要不可欠となります。そこで各地域の統括会社や各グループ会社が出席する「京セラグループ リーガル・コンプライアンス・知財会議(GLCIP)」を新たに開催し、グループ方針を協議しています。さらに日本・韓国を含む地域をはじめ、米国、欧州、中国、アジアパシフィックの5つの地域それぞれにおいても、現地の状況を踏まえた会議が活発に開催されています。

■推進体制概念図



コンプライアンス

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

» プライバシーポリシー改訂

個人情報保護法の趣旨を尊重し、お客様に対する説明をより分かりやすくするために、京セラホームページのプライバシーポリシーを改訂しました。また、各国の法律に合わせるため、海外グループ会社のプライバシーポリシーの見直しにも取り組んでおり、個人情報について、その収集や活用、管理、保護などへの対応・対策を進めています。

» 企業倫理

当社では、法令遵守にとどまらず、より広く社会通念や倫理を意識した製品やサービスの社内確認制度の導入を引き続き検討していきます。

» ケミカル製品における不適切問題への対応

当社が製造・販売を行っているケミカル製品について、米国の第三者安全科学機関である Underwriters Laboratories (UL) の認証に関する不適切な対応が発覚しました。この問題に対し、会社は特別調査委員会を設置し、当部門は委員会事務局として調査を全般的にサポートしました。この委員会の調査報告をもとに、今後の是正措置および再発防止策の一環として、社員の意識改革をはかるために、この問題を事例とした「倫理・コンプライアンス研修」を実施しております。

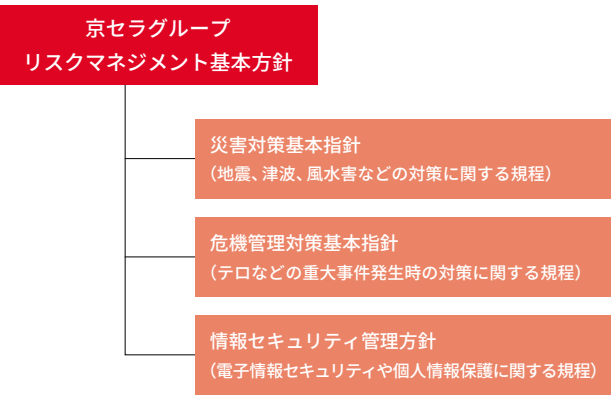
リスクマネジメント

当社グループでは、複雑化するグローバルなリスクに対応するため、グループ全体でリスクマネジメント体制の整備に取り組んできました。市場環境の変化、自然災害や事件・事故の発生、地球温暖化による影響、情報セキュリティ、サプライチェーンにおける供給停止や労働条件の不備、人権侵害など、グループの信用やビジネスの持続可能性に影響を及ぼすと思われるリスクに関して「京セラグループ リスクマネジメント基本方針」を定め、リスクの予防と軽減、BCP対策に努めています。

京セラグループ リスクマネジメント基本方針

1. コンプライアンスの徹底と京セラフィロソフィの精神に則り、人として何が正しい行為かを考え、その価値基準に基づき行動する。
2. 京セラフィロソフィの精神に則り、「人の身体生命の安全確保を最優先」と位置づけて、危機に対処し、危機の収束に向けて、従業員が一丸となって、損失の最小化、損害の復旧、再発防止に取組み、お客様、取引先、株主・投資家、地域社会等の各ステークホルダー(利害関係者)の利益阻害要因の除去・軽減に努める。
3. 京セラグループは、リスクマネジメントの実践を通じて、事業の継続的發展を図る。
4. 社会の進歩・発展に有益な製品・サービスを安定的に供給することを社会的使命として行動する。

当社グループでは、「京セラグループ リスクマネジメント基本方針」の下、災害対策、危機管理対策、情報セキュリティに関する規程類を体系化しています。災害対策マニュアルでは、災害対策基本指針を定め、地震、津波、風水害などの対策に関する規程を整備しています。危機管理マニュアルでは、危機管理対策基本指針を定め、テロなどの重大事件発生時の対応に関する規程を整備しています。情報セキュリティマニュアルでは、情報セキュリティ管理方針の下、各種共通規程を定め、電子情報セキュリティや個人情報保護に関する規程を整備しています。



» 情報セキュリティールの見直し

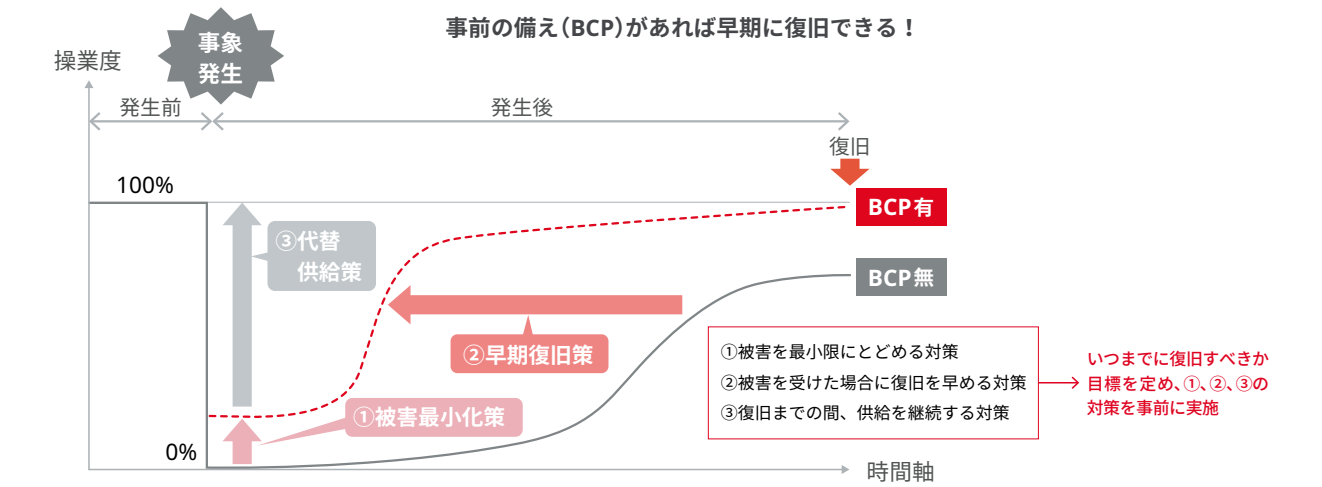
会社の技術ノウハウや秘密情報の流出防止のための情報セキュリティールについて、セキュリティを確保しつつ製造現場においてIoTの技術を活用し、また、コロナ禍によるリモート監査などの新たなニーズに対応できるよう、ものづくり現場における情報機器の取扱いに関するルールを新たに見直しました。

» 情報セキュリティ教育と対策の推進

京セラグループでは、「情報セキュリティ教育・訓練規程」に基づき、情報セキュリティに関する教育を実施しています。また、公開サーバに対し、年1回以上脆弱性診断を実施しています。2021年1月に日本シーサート協議会へ正式に加盟しました。当協議会での活動を通して、他加盟企業とセキュリティインシデント情報や脆弱性情報などの共有を行い、京セラならびに京セラグループ全体のセキュリティレベルの向上に努めています。

事業継続計画（BCP）

当社グループは、災害などにより製品・サービスの供給が中断した場合でも、速やかな復旧と操業再開を目指すことを方針に掲げ、BCPの取り組みを行っています。日本国内では、大規模地震の発生に備え、重要な設備の固定、補修部材の手配や代替生産の確保など、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、BCM(事業継続マネジメント)を実践しています。



出典：内閣府 事業継続ガイドラインから引用、一部改編

» 風水害、サイバーセキュリティリスクへのBCP強化

2020年は7月豪雨災害など、風水害に見舞われました。一昨年の被災教訓をもとに拠点のBCP 対策強化を実施したことにより、事業継続に支障が出るような大きな被害や影響は生じませんでした。昨今、生産現場へのIoT技術やクラウド環境の普及、コロナ禍における在宅ワークなどにより、ウイルス感染やサイバー攻撃による事業中断の懸念が高まっています。不測の事態に備えて、重要情報のバックアップだけでなく、早期復旧を目指した重要情報の復旧訓練を実施しています。



水害訓練風景(鹿児島隼人工場)

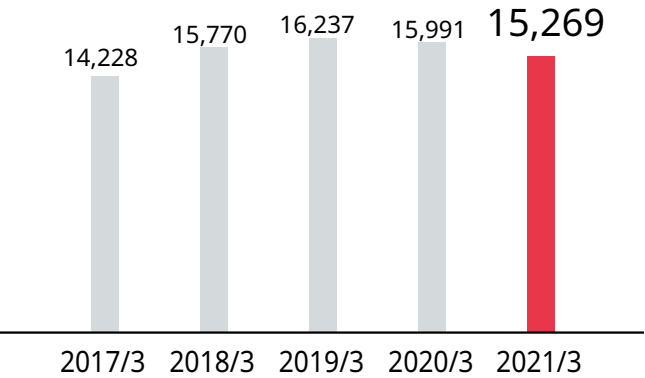
» 新型コロナウイルス感染症へのBCP対応

感染症対策は、2009年の新型インフルエンザ流行を契機に策定した対策行動計画をもとに、新型コロナウイルス感染症の流行に合わせた出勤率の調整や在宅ワークの実施など、感染予防・感染拡大の防止に努めるとともに、製品・サービスの提供継続に向けた取り組みを進めています。

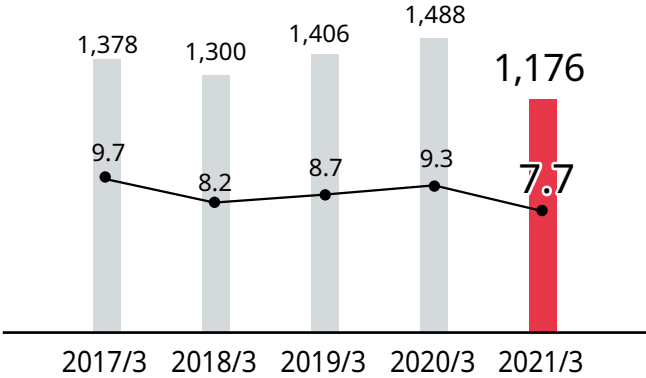
» サプライチェーンリスクへのBCP対応

半導体メーカーの火災事故や米国における寒波などの自然災害、国際紛争やCO₂削減などのエネルギーや環境問題、さまざまなリスク要因による調達リスクが懸念されます。平常時の取り組みとしてサプライヤーのBCP活動状況を把握し、その結果をもとに、定期的な部材調達の見直しに活用しています。またIT 技術を活用して、災害発生時のサプライヤーへの影響度を早期に把握できるように管理体制の整備を行っています。

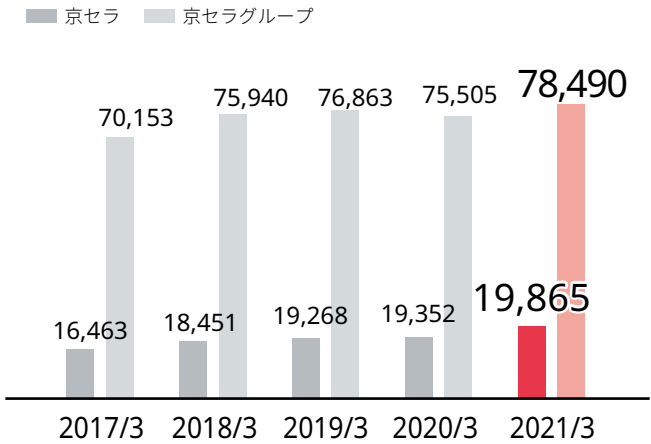
売上高 (億円)



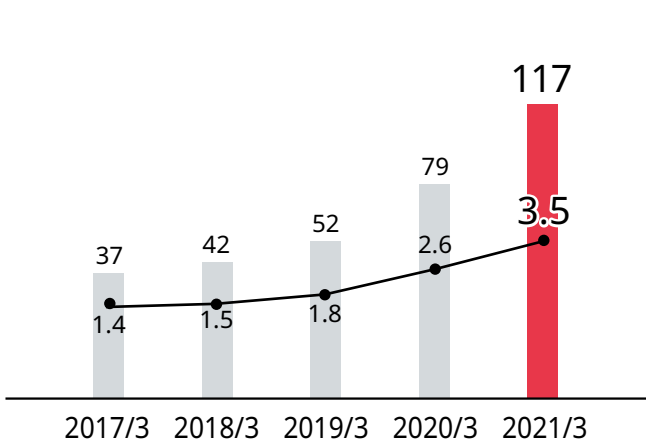
税引前利益 (億円) / 売上高税引前利益率 (%)



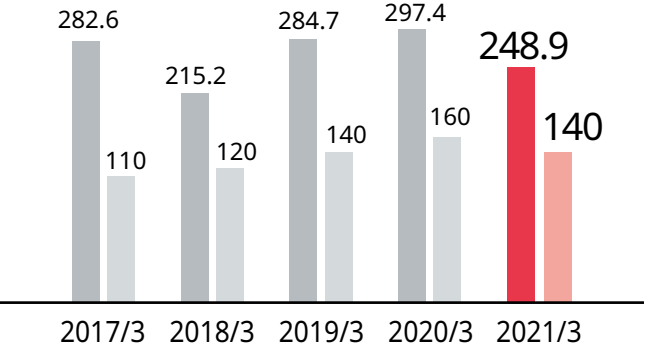
従業員数 (人)



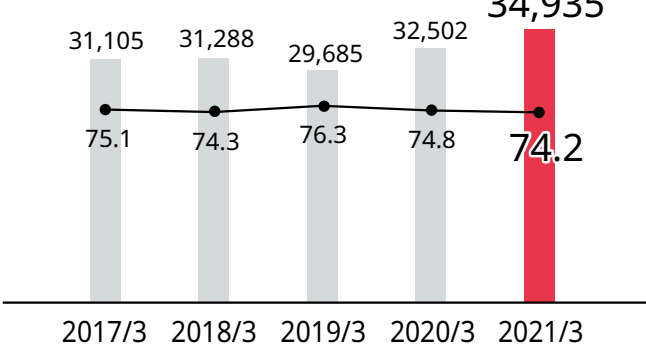
女性管理職数 (人) / 女性管理職比率 (%) ※3



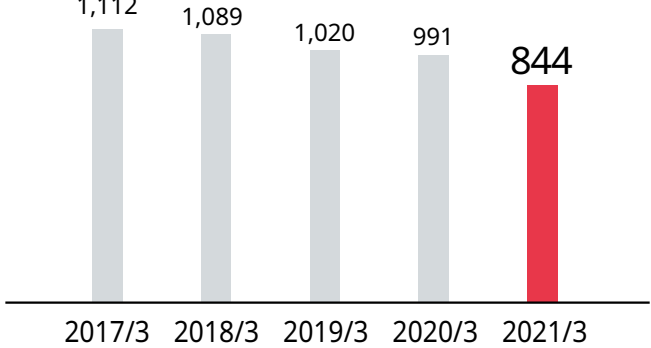
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円) ※1 / 1株当たり配当金 (円) ※2



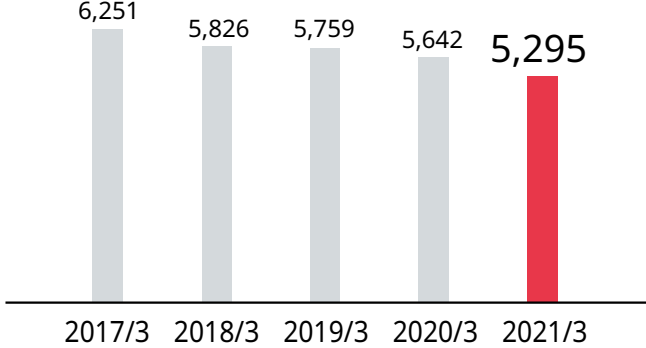
総資産 (億円) / 親会社の所有者に帰属する持分比率 (%)



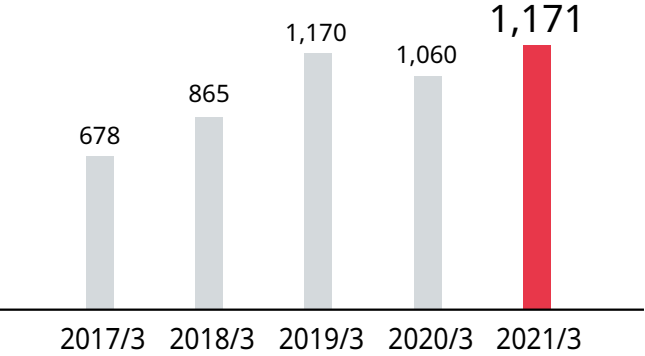
温室効果ガス排出量 (Scope1,2) ※4 (千t-CO₂)



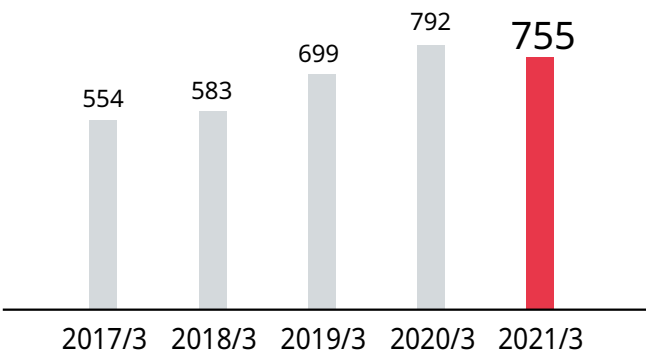
温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3) ※5 (千t-CO₂)



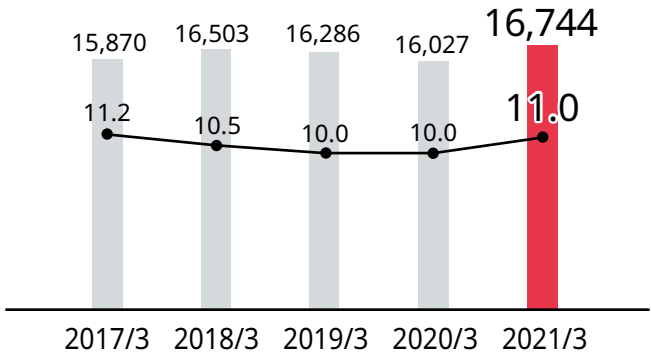
設備投資額 (億円)



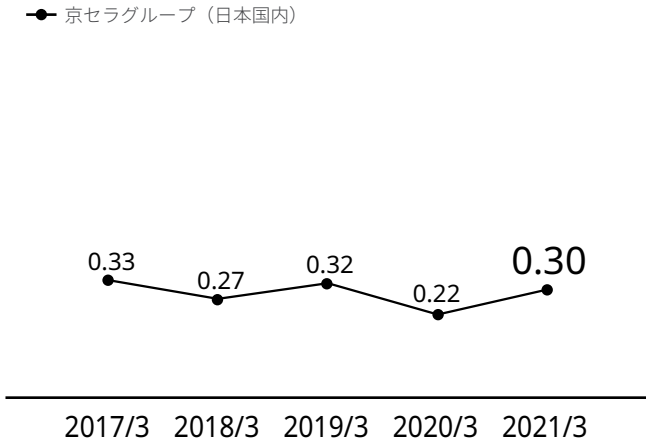
研究開発費 (億円)



水使用量 (千m³) / 売上高原単位 (m³/百万円)



休業災害度数率 ※6



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

※1 希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、潜在株式の希薄化効果を考慮して計算しています。なお、2020年3月期および2021年3月期については、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。

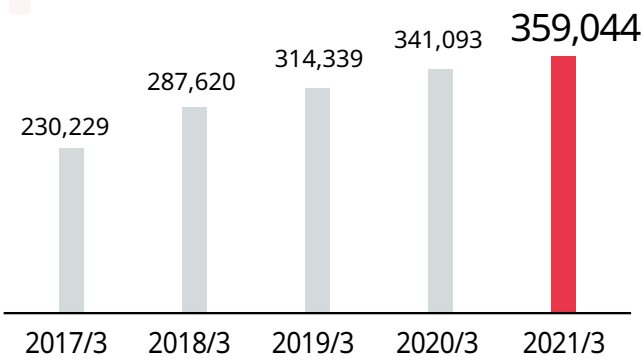
※3 女性管理職数/全管理職数

※4、5 Scope1：燃料使用に伴う直接排出
Scope2：外部から購入する電力や熱の使用に伴う間接排出
Scope3：Scope1,2以外の間接排出（原料調達、輸送、使用、廃棄、従業員の通勤、出張など）

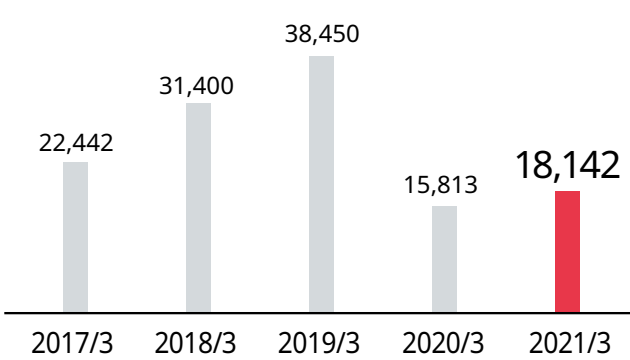
※6 被災者人数/百万時間（休業日数は、厚生労働省の基準に従う）

産業・自動車用部品

売上高 (単位：百万円)

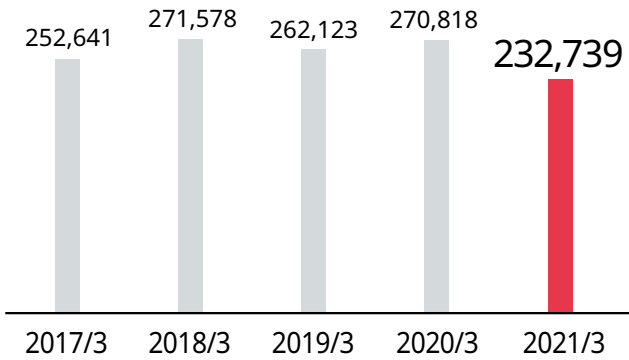


事業利益 (単位：百万円)

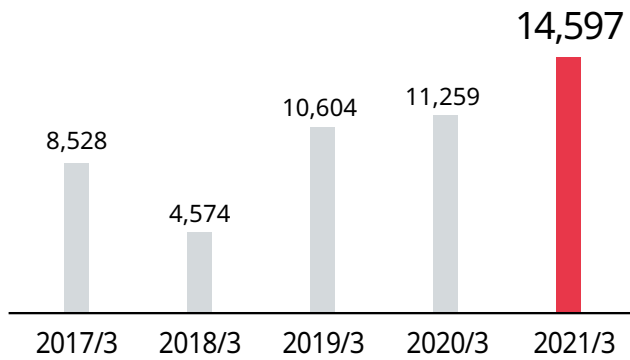


コミュニケーション※

売上高 (単位：百万円)

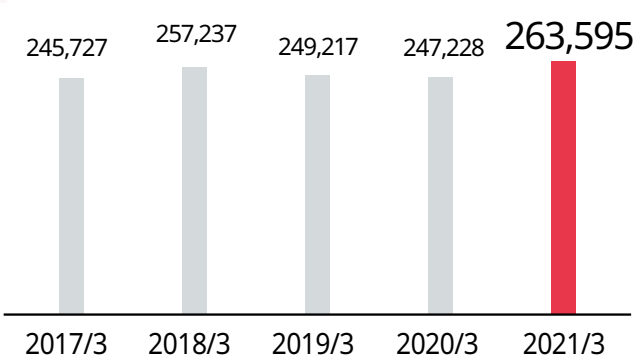


事業利益 (単位：百万円)

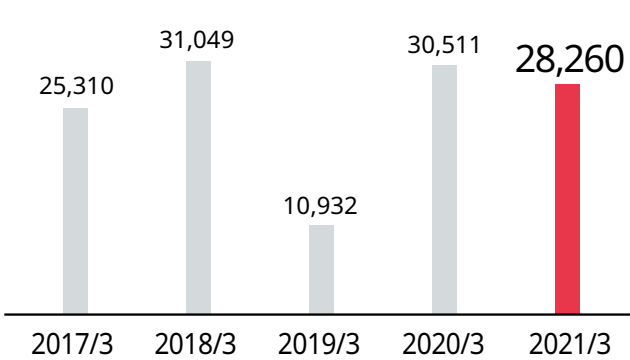


半導体関連部品

売上高 (単位：百万円)

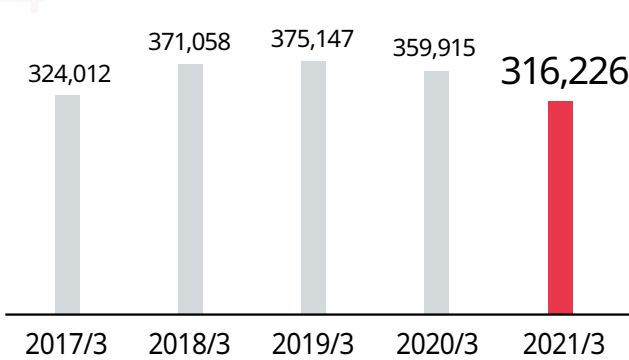


事業利益 (単位：百万円)

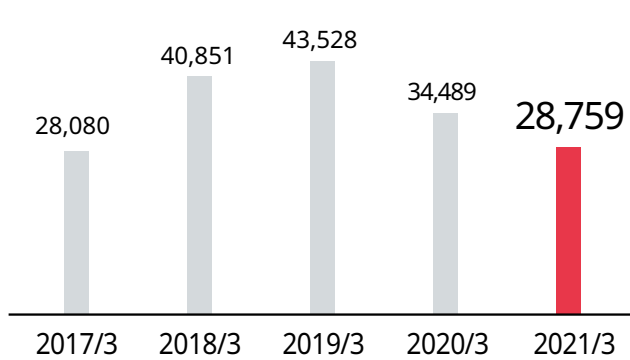


ドキュメントソリューション

売上高 (単位：百万円)

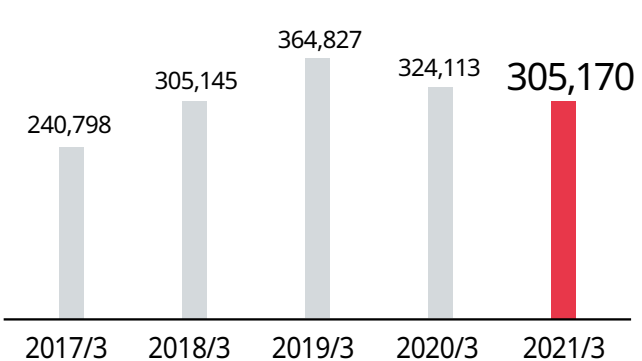


事業利益 (単位：百万円)

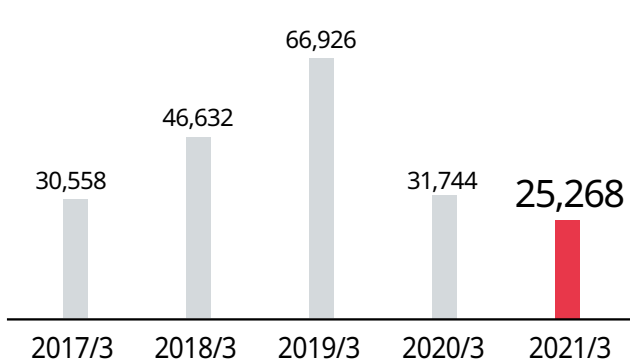


電子デバイス

売上高 (単位：百万円)

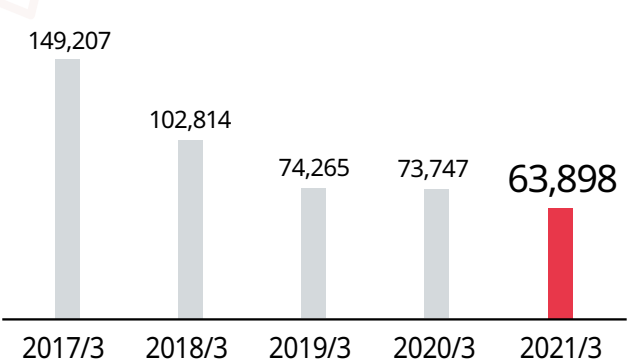


事業利益 (単位：百万円)

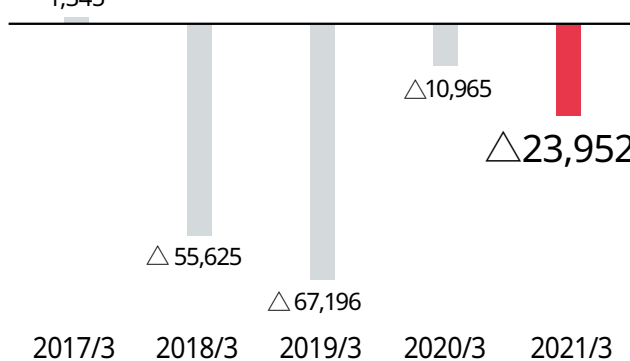


生活・環境※

売上高 (単位：百万円)



事業利益 (単位：百万円)



※ 2021年3月期に「コミュニケーション」に含まれる当社国内子会社 京セラコミュニケーションシステム(株)が、「生活・環境」に含まれていた同(株)京セラソーラーコーポレーションを吸収合併しました。これに伴い、2018年3月期以降の業績は、吸収合併後の事業セグメントに組み替えて表示しています。2017年3月期の業績につきましては、組み替えを行っていません。

主要な連結財務指標 (2011年3月期～2021年3月期)

											(単位：億円)
3月31日に終了した会計年度	2011／3	2012／3	2013／3	2014／3	2015／3	2016／3	2017／3	2018／3	2019／3	2020／3	2021／3
収 益											
売上高	12,669	11,909	12,801	14,474	15,265	14,796	14,228	15,770	16,237	15,991	15,269
営業利益	1,559	977	769	1,206	934	927	1,045	907	948	1,002	706
売上高営業利益率(%)	12.3	8.2	6.0	8.3	6.1	6.3	7.3	5.8	5.8	6.3	4.6
税引前利益	1,723	1,149	1,014	1,463	1,219	1,456	1,378	1,300	1,406	1,488	1,176
売上高税引前利益率(%)	13.6	9.6	7.9	10.1	8.0	9.8	9.7	8.2	8.7	9.3	7.7
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,224	794	665	888	1,159	1,090	1,038	791	1,032	1,077	902
売上高親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	9.7	6.7	5.2	6.1	7.6	7.4	7.3	5.0	6.4	6.7	5.9
資産・資本											
総資産	19,466	19,941	22,829	26,367	30,212	30,950	31,105	31,288	29,685	32,502	34,935
親会社の所有者に帰属する持分	14,203	14,695	16,462	19,101	22,153	22,843	23,342	23,258	22,659	24,321	25,914
1株当たり指標											
EPS: 希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円) ^(A)	333.6	216.3	181.2	241.9	315.9	297.2	282.6	215.2	284.7	297.4	248.9
1株当たり配当金 (円) ^(B)	65	60	60	80	100	100	110	120	140	160	140
BPS:1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (円)	3,869.7	4,005.4	4,486.9	5,206.5	6,038.6	6,226.6	6,348.0	6,325.1	6,263.7	6,710.6	7,149.9
投資関連											
設備投資額	707	664	567	566	567	689	678	865	1,170	1,060	1,171
有形固定資産減価償却費	598	624	631	658	624	659	660	697	515	624	738
研究開発費	495	456	475	488	553	588	554	583	699	792	755
キャッシュ・フロー指標											
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,197	1,091	1,095	1,491	1,308	1,940	1,642	1,589	2,200	2,146	2,208
投資活動によるキャッシュ・フロー	-1,214	-561	-661	-1,011	-936	-1,068	-1,121	-531	-471	-1,456	-1,838
財務活動によるキャッシュ・フロー	-268	-508	-314	-328	-400	-506	-480	-516	-891	-1,571	-810
フリーキャッシュ・フロー ^(C)	-17	530	434	480	372	872	521	1,058	1,729	691	370
財務指標											
ROA:総資産税引前利益率(%)	9.1	5.8	4.7	5.9	4.3	4.8	4.4	4.2	4.6	4.8	3.5
ROE:親会社の所有者に帰属する持分当期利益率(%)	8.9	5.5	4.3	5.0	5.6	4.8	4.5	3.4	4.5	4.6	3.6
EBITDA ^(D)	2,461	1,900	1,769	2,244	1,966	2,240	2,161	2,139	2,057	2,431	2,288
その他											
配当性向(%)	19.5	27.7	33.1	33.1	31.7	33.6	38.9	55.8	49.1	53.8	56.2
期末従業員数(名)	66,608	71,489	71,645	69,789	68,185	69,229	70,153	75,940	76,863	75,505	78,490

・ 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。

・ 2011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ありません。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月期および2021年3月期については、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

KYOCERA INTEGRATED REPORT 2021

37

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	2020年3月期 (2020年3月31日現在)	2021年3月期 (2021年3月31日現在)	主な増減理由
資産の部			
流動資産	1,202,707	1,199,764	
現金及び現金同等物	419,620	386,727	
短期投資	62,999	79,852	
営業債権及びその他の債権	336,294	339,621	
その他の金融資産	11,035	17,504	
棚卸資産	344,304	345,354	
その他の流動資産	28,455	30,706	
非流動資産	2,047,468	2,293,706	
資本性証券及び負債性証券	1,196,634	1,264,453	資本性証券及び負債性証券 株価上昇により、保有有価証券の時価評価額が増加しました。
持分法で会計処理されている投資	17,422	16,975	
その他の金融資産	27,179	43,101	
有形固定資産	383,271	439,109	有形固定資産 5G関連製品の需要増等へ対応するため、主に生産能力拡大のための設備投資を行いました。
使用権資産	34,921	38,639	
のれん	212,207	256,532	
無形資産	118,533	151,295	
繰延税金資産	40,434	36,624	
その他の非流動資産	16,867	46,978	
資産合計	3,250,175	3,493,470	

(単位：百万円)

	2020年3月期 (2020年3月31日現在)	2021年3月期 (2021年3月31日現在)	主な増減理由
負債の部			
流動負債	397,509	422,853	
借入金	35,025	40,020	
営業債務及びその他の債務	173,300	183,145	
リース負債	15,477	15,863	
その他の金融負債	1,544	7,669	
未払法人所得税等	11,396	15,584	
未払費用	114,983	120,165	
引当金	14,411	6,403	
その他の流動負債	31,373	34,004	
非流動負債	398,424	454,507	
借入金	44,970	57,888	
リース負債	31,847	34,051	
退職給付に係る負債	28,406	23,624	
繰延税金負債	271,317	309,951	繰延税金負債 保有有価証券の時価評価額の増加に伴い、これに対する繰延税金負債が増加しました。
引当金	8,760	8,432	
その他の非流動負債	13,124	20,561	
負債合計	795,933	877,360	
資本の部			
親会社の所有者に帰属する持分	2,432,134	2,591,415	
資本金	115,703	115,703	
資本剰余金	123,539	122,745	
利益剰余金	1,686,672	1,750,259	
その他の資本の構成要素	575,495	671,951	その他の資本の構成要素 保有有価証券の時価評価額の増加に伴い、「未実現有価証券評価損益」が増加しました。
自己株式	△ 69,275	△ 69,243	
非支配持分	22,108	24,695	
資本合計	2,454,242	2,616,110	
負債及び資本合計	3,250,175	3,493,470	

連結損益計算書

(単位：百万円)			
	2020年3月期 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	主な増減理由
売上高	1,599,053	1,526,897	販売費及び一般管理費 当期にスマートエナジー事業において減損損失を計上した一方で、旅費・渡航費等の経費が減少したことに加え、前期に計上した米国子会社AVX Corporationにおける訴訟関連費用等の影響がなくなったことにより、減少しました。
売上原価	1,157,879	1,119,950	
売上総利益	441,174	406,947	
販売費及び一般管理費	340,981	336,303	
営業利益	100,193	70,644	
金融収益	48,154	45,650	
金融費用	1,553	2,194	
為替換算差損益	△ 481	375	
持分法による投資損益	124	261	
その他―純額	2,389	2,823	
税引前利益	148,826	117,559	
法人所得税費用	36,980	24,209	
当期利益	111,846	93,350	

当期利益の帰属		
親会社の所有者	107,721	90,214
非支配持分	4,125	3,136
当期利益	111,846	93,350

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期利益	111,846	93,350
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	177,776	66,730
確定給付制度の再測定	△ 675	21,146
純損益に振り替えられることのない項目合計	177,101	87,876
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	△ 154	144
在外営業活動体の換算差額	△ 24,222	33,331
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	25	108
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△ 24,351	33,583
その他の包括利益計	152,750	121,459
当期包括利益	264,596	214,809

当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	262,750	210,784
非支配持分	1,846	4,025
当期包括利益	264,596	214,809

連結持分変動計算書

(単位：百万円)								
2020 年 3 月期 (自 2019 年 4 月 1 日 至 2020 年 3 月 31 日)	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の 構成要素	自己株式	合計		
2019年4月1日残高	115,703	165,225	1,638,709	418,643	△ 72,361	2,265,919	96,341	2,362,260
当期利益			107,721			107,721	4,125	111,846
その他の包括利益				155,029		155,029	△ 2,279	152,750
当期包括利益計	—	—	107,721	155,029	—	262,750	1,846	264,596
配当金			△ 57,935			△ 57,935	△ 4,111	△ 62,046
自己株式の取得					△ 26	△ 26		△ 26
自己株式の処分		1,700			3,112	4,812		4,812
非支配持分との取引等		△ 43,386		0		△ 43,386	△ 71,968	△ 115,354
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			△ 1,823	1,823		—		—
2020年3月31日残高	115,703	123,539	1,686,672	575,495	△ 69,275	2,432,134	22,108	2,454,242

(単位：百万円)								
2021 年 3 月期 (自 2020 年 4 月 1 日 至 2021 年 3 月 31 日)	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の 構成要素	自己株式	合計		
2020年4月1日残高	115,703	123,539	1,686,672	575,495	△ 69,275	2,432,134	22,108	2,454,242
当期利益			90,214			90,214	3,136	93,350
その他の包括利益				120,570		120,570	889	121,459
当期包括利益計	—	—	90,214	120,570	—	210,784	4,025	214,809
配当金			△ 50,741			△ 50,741	△ 1,757	△ 52,498
自己株式の取得					△ 17	△ 17		△ 17
自己株式の処分		17			49	66		66
非支配持分との取引等		△ 811				△ 811	319	△ 492
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			24,114	△ 24,114		—		—
2021年3月31日残高	115,703	122,745	1,750,259	671,951	△ 69,243	2,591,415	24,695	2,616,110

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)		
	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2021年3月期 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	111,846	93,350
減価償却費及び償却費	92,748	109,058
金融収益及び金融費用	△ 46,601	△ 43,456
持分法による投資損益	△ 124	△ 261
減損損失	297	11,666
有形固定資産売却損益	△ 6,938	149
法人所得税費用	36,980	24,209
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	7,170	△ 6,968
棚卸資産の増減額（△は増加）	4,772	10,156
その他の資産の増減額（△は増加）	8,811	8,593
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	△ 6,869	△ 11,753
未払費用の増減額（△は減少）	△ 8,573	△ 2,748
引当金の増減額（△は減少）	3,409	△ 9,258
その他の負債の増減額（△は減少）	△ 9,690	3,765
その他一純額	△ 3,702	△ 1,845
小計	183,536	184,657
利息及び配当金の受取額	48,978	49,314
利息の支払額	△ 1,430	△ 1,944
法人所得税の支払額又は還付額（△は支払）	△ 16,454	△ 11,206
営業活動によるキャッシュ・フロー	214,630	220,821
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の購入による支出	△ 107,135	△ 122,838
無形資産の購入による支出	△ 13,599	△ 9,288
有形固定資産の売却による収入	11,537	952
事業取得による支出（取得現金控除後）	△ 83,522	△ 59,877
定期預金及び譲渡性預金の預入	△ 194,493	△ 114,616
定期預金及び譲渡性預金の解約	218,218	105,719
有価証券の購入による支出	△ 3,920	△ 13,960
有価証券の売却及び償還による収入	35,339	31,478
その他一純額	△ 7,976	△ 1,362
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 145,551	△ 183,792
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額（△は減少）	28,947	△ 4,406
長期借入金の調達	45,059	7,273
長期借入金の返済	△ 41,055	△ 9,489
リース負債の返済	△ 17,610	△ 20,992
配当金の支払額	△ 62,017	△ 52,351
自己株式の処分による収入	4,745	1
非支配持分の買取	△ 115,984	△ 1,036
その他一純額	789	32
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 157,126	△ 80,968
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 5,147	11,046
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 93,194	△ 32,893
現金及び現金同等物の期首残高	512,814	419,620
現金及び現金同等物の期末残高	419,620	386,727

SASB Index

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

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

コード	アカウンティング／ アクティビティメトリクス	実績／考察・分析の参照先																	
		通信端末(スマートフォン・携帯電話)	情報機器(プリンター・複合機)																
アカウンティングメトリクス																			
製品セキュリティ																			
TC-HW-230a.1	製品の情報セキュリティリスクの特定・対策への取り組みの説明	● 製品の情報セキュリティリスクの特定・対策 ・開示していません。 ● 製品セキュリティを強化する製品/サービス/機能 WEB セキュリティ ● ISO27001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 ・ ISO/IEC 27001 (京セラ (株) 北海道北見工場 (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)	● 製品の情報セキュリティリスクの特定・対策 WEB 複合機・プリンターに対するセキュリティへの取り組み ● 製品セキュリティを強化する製品/サービス/機能 WEB セキュリティソリューション WEB ビジネスアプリケーション:コスト管理・セキュリティ ● ISO27001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 ・ ISO/IEC 27001 (京セラドキュメントソリューションズ(株)、取得/更新日:2017年11月17日、認証登録番号:IS 676497) ・ ISO/IEC 27017 (京セラドキュメントソリューションズ(株)、更新日:2020年10月22日、認証登録番号:IS 735190)																
ダイバーシティ＆インクルージョン																			
TC-HW-330a.1	(1) マネジメント(役員・管理職)、(2) 技術スタッフ、(3) その他の従業員の男女比、人種・民族別の構成(%)	● 男女比<table><tr><th>従業員カテゴリ</th><th>範囲</th><th>女性</th><th>男性</th></tr><tr><td>(1) マネジメント (役員・管理職)</td><td>連結</td><td>10.1%</td><td>89.9%</td></tr><tr><td>(2) 技術スタッフ</td><td>単体</td><td>11.3%</td><td>88.7%</td></tr><tr><td>(3) その他の従業員</td><td>単体</td><td>23.9%</td><td>76.1%</td></tr></table> ● 人種・民族別構成については、開示していません。		従業員カテゴリ	範囲	女性	男性	(1) マネジメント (役員・管理職)	連結	10.1%	89.9%	(2) 技術スタッフ	単体	11.3%	88.7%	(3) その他の従業員	単体	23.9%	76.1%
	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	10.1%	89.9%																
(2) 技術スタッフ	単体	11.3%	88.7%																
(3) その他の従業員	単体	23.9%	76.1%																
	自社の国内外の事業での公平・公正な人材育成の方針やプログラムについての説明	● 多様な人材の活躍 P.23 ● WEB ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 ● WEB ダイバーシティ＆インクルージョン																	
製品ライフサイクルマネジメント																			
TC-HW-410a.1	IEC62474規格の報告対象物質を含む製品が収益の中で占める割合(%)	● 100%	● 100%(北米向け)																

コード	アカウンティング／ アクティビティメトリクス	実績／考察・分析の参照先	
		通信端末(スマートフォン・携帯電話)	情報機器(プリンター・複合機)
	IEC62474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	●  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(%)	● スマートフォン・携帯電話90%(北米向け)	● 複合機・プリンター100%(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	●  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」 ● ドキュメントソリューション事業  製品のライフサイクル各段階での取り組み	
TC-HW-410a.3	ENERGY STAR® 基準を満たす製品が収益の中で占める割合(%)	● スマートフォン・携帯電話はENERGY STAR® 基準対象製品ではないため、開示対象外	● 100%(北米向け)
TC-HW-410a.4	使用済み製品と電気電子機器廃棄物の回収量(t)とリサイクルした割合(%)	● 日本市場においては、モバイル・リサイクル・ネットワーク(MRN)に参加し、他社と共同で回収・再資源化の取り組みを行っていますが、当社製品の回収量とリサイクル量については、開示していません。  資源循環の取り組み 「製品リサイクルの取り組み」	● 回収量:2,248t (日本市場、トナーコンテナ含む) ● リサイクル割合:83.8%
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(%)	●  サプライチェーン管理 「サプライチェーンにおけるCSRの推進」	
TC-HW-430a.2	一次サプライヤーのRBA 第三者監査または同等の監査での(1)不適合率および(2) (a) 最優先不適合、(b) その他の不適合の是正率(%)		
原材料調達			
TC-HW-440a.1	クリティカルマテリアルの使用に関するリスク管理の説明	●  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」 ●  災害に強い企業づくり 「サプライチェーンに関するBCPの取り組み」	
アクティビティメトリクス			
TC-HW-000.A	製品カテゴリ別の製造ユニット数(百万台)	● 3.7百万台	● 1.5百万台
TC-HW-000.B	製造施設面積(千m ²)	● 京セラ株式会社 北海道北見工場:25千m ²	● 京セラドキュメントテクノロジー石龍工場(中国):137千m ² ● 京セラドキュメントテクノロジーベトナム工場:200千m ²
TC-HW-000.C	企業が所有する施設での生産量の割合(%)	● 100%	● 100%

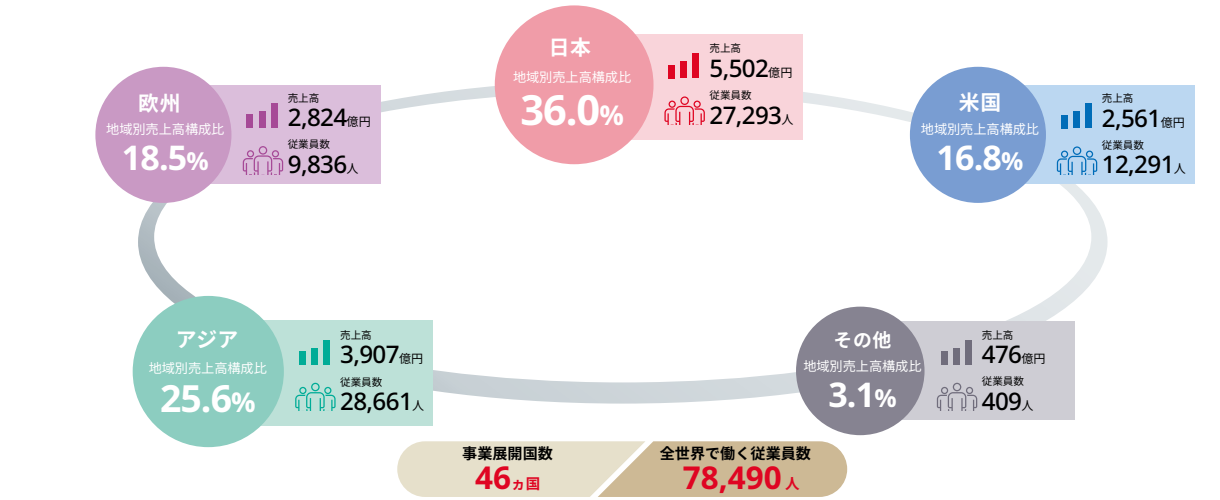
会社概要 (2021年3月31日現在)

設立	1959年4月1日	上場市場	東証1部(6971)
本社	京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地	決算日	3月31日
資本金	115,703百万円	株主確定基準日	定時株主総会、期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
連結売上高	1,526,897百万円	定時株主総会	6月
グループ会社数	308社(京セラ(株)含む)		
グループ従業員数	78,490名(国内:27,122名、海外:51,368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 (2021年3月31日現在)

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

グローバルネットワーク (2021年3月31日現在)



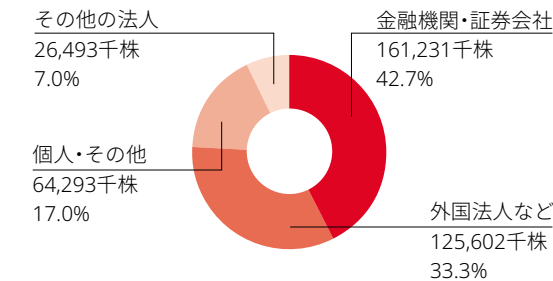
会社の株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	377,618,580株 (うち自己株式数 15,178,204株)
株主数	50,845名

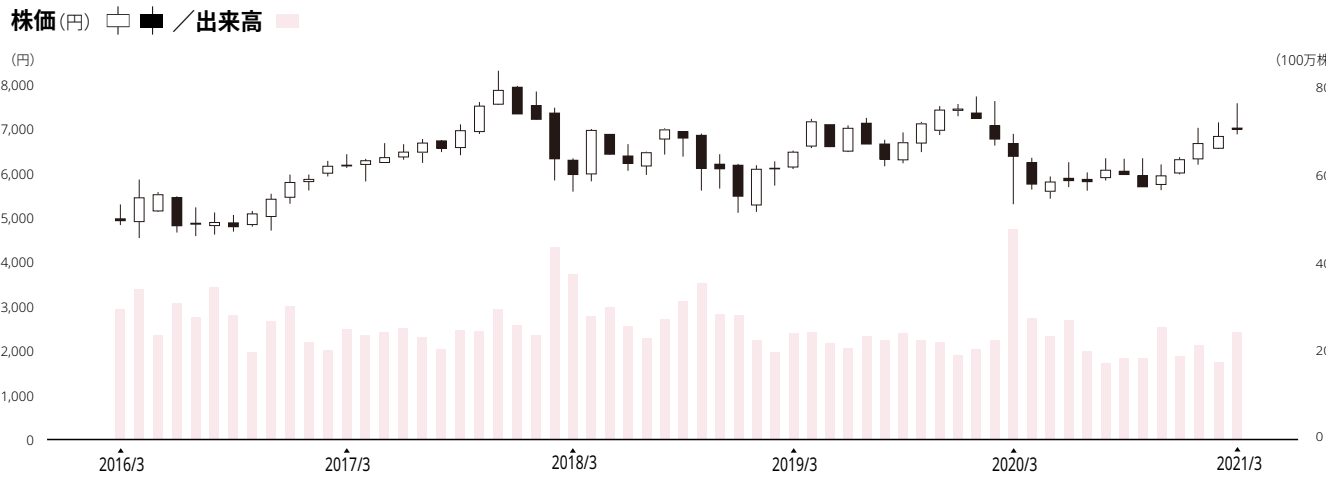
大株主 (上位 10 名)		
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	61,520	16.97
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	26,071	7.19
株式会社京都銀行	14,436	3.98
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,538	3.46
稲盛 和夫	10,212	2.82
公益財団法人稲盛財団	9,360	2.58
ケイアイ興産株式会社	7,099	1.96
京セラ自社株投資会	6,526	1.80
株式会社日本カストディ銀行 (証券投資信託口)	5,769	1.59
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,101	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 (2016年3月30日～2021年3月31日)



株主総利回り (TSR)

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
京セラ株式会社 (%)	127.3	125.8	138.6	140.0	155.2
配当込み TOPIX (%)	114.7	132.9	126.2	114.2	162.3

・株主総利回りは、2016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

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
配当金 (円)	110	120	140	160	140
連結配当性向 (%)	38.9	55.8	49.1	53.8	56.2

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



京セラ株式会社

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

当報告書については、無断で複製、転載することを禁じます。
© 2021 KYOCERA Corporation



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



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



https://www.instagram.com/kyocera_official/
アカウント：@kyocera_official

