

INTEGRATED REPORT 2025

京セラ株式会社

 KYOCERA

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめ、社員、お客様、お取引先様、地域社会など、すべてのステークホルダーの皆様に、京セラグループの持続的成長に向けた取り組みを、財務面およびESGをはじめとした非財務面の双方から統合的にお伝えすることを目的としています。

2025年度版では、創業以来、当社の価値創造の源泉であり続ける「京セラフィロソフィ」を軸に据えて構成しています。京セラらしい次の成長を実現すべき時期を迎える今こそ、京セラフィロソフィの意義を再確認し、その実践に向けて大切にしている価値観や考え方などを共有していかなければと考えています。京セラフィロソフィにもとづく価値創造ストーリーを皆様にも知りたいとき、ともにより良い未来を描くパートナーとして対話を深めていければ幸いです。

開示にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値創出ガイドライン」を参照しています。ESG情報については、「GRIスタンダード」を参照した開示を行い、「サステナビリティ会計基準審議会(SASB)」による「サステナビリティ会計基準」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。

対象範囲など

対象期間 2024年4月1日～2025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、2025年5月公表の情報に鑑みて、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默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、を付い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。

Contents

わたしたちが 大切に守り続けて きたもの	1	わたしたち 京セラについて	2	わたしたち 京セラの 成長に向けて	3
1. 社是・経営理念・経営思想 P.03 2. 京セラフィロソフィが指示示す、 経営のあるべき姿 P.04 3. 京セラフィロソフィに 込められた思い P.05 4. 京セラフィロソフィのDNA P.06 5. 京セラフィロソフィをベースに 広がる事業 P.07	P.03 P.04 P.05 P.06 P.07	1. 数字で見る「いま」の京セラ P.09 2. 成長の軌跡 P.10 3. 京セラフィロソフィから 生まれる未来の技術1 P.11 4. 京セラフィロソフィから 生まれる未来の技術2 P.12	P.09 P.10 P.11 P.12	1. 社長メッセージ P.14	
わたしたちが 創造する価値	4	経営資源の中で 最も重要なもの	5	社会課題の 解決に向けて	6
1. 価値創造ストーリー P.20 2. マテリアリティについて P.21 3. コーポレート担当役員メッセージ P.24	P.20 P.21 P.24	1. 京セラグループの人的資本 P.27 2. 人的資本の充実—理念浸透— P.28 3. 人的資本の充実—能力開発— P.29 4. 人的資本の充実—挑戦機会の創出— P.30 5. 人的資本の充実—DEIの推進— P.31	P.27 P.28 P.29 P.30 P.31	1. 京セラの事業と重点4市場 P.34 2. コアコンポーネント P.35 3. 電子部品 P.37 4. ソリューション P.39 5. 研究開発の推進 P.41 6. 知的財産戦略 P.43 7. 新規事業の創出 P.44	P.34 P.35 P.37 P.39 P.41 P.43 P.44
わたしたちが 目指す共生社会	7	わたしたちの 経営に関するこ	8	コーポレート・ ガバナンスに ついて	9
1. サステナブル経営の推進 P.46 2. 環境負荷低減に向けて P.47 3. 人権の尊重 P.53 4. 持続可能な サプライチェーンの確保 P.55 5. ステークホルダー エンゲージメントの向上 P.56	P.46 P.47 P.53 P.55 P.56	1. 資本戦略 P.58 2. リスクマネジメント・ 事業継続計画(BCP)の取り組み P.60 3. コンプライアンス P.62 4. デジタル化による変革 P.63	P.58 P.60 P.62 P.63	1. 社外取締役インタビュー P.67 2. 社外取締役・社外監査役メッセージ P.70 3. 取締役・監査役一覧 P.71 4. コーポレート・ガバナンス体制 P.73 5. 取締役会の構成 P.74 6. 取締役会/監査役会の 機能強化に向けた取り組み P.75 7. 役員報酬 P.76	P.67 P.70 P.71 P.73 P.74 P.75 P.76

1

わたしたちが 大切に守り続けてきたもの

- | | |
|----------------------------|------|
| 1. 社是・経営理念・経営思想 | P.03 |
| 2. 京セラフィロソフィが指示示す、経営のあるべき姿 | P.04 |
| 3. 京セラフィロソフィに込められた思い | P.05 |
| 4. 京セラフィロソフィの DNA | P.06 |
| 5. 京セラフィロソフィをベースに広がる事業 | P.07 |

わたしたちが大切に守り続けてきたもの

社是・経営理念・経営思想

敬天愛人

社 是

【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。

強い心のつながりと、
 京セラフィロソフィをベースに
 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、なげ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、社員の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。



創業者 稲盛 和夫

強い心のつながりと、創業者稻盛和夫の考え方である「京セラフィロソフィ」。これらをベースに全員参加経営を実現する「アメーバ経営」。ここに京セラの原点があります。

わたしたちが大切に守り続けてきたもの

京セラフィロソフィが指示示す、経営のあるべき姿

世界から尊敬される「ザ・カンパニー」へ

「人間としての正しさ」を基準に新たな事業を生み、未来の社会に貢献する

■ それは、京セラで学べる「人としての基軸」

私が京セラフィロソフィと出会ったのは、就職内定時に会社から送られてきた冊子です。はじめて読んだときに印象的だったのは、言葉の数々に込められた思い。何事も思いからはじまるのであって、迷わずにやり遂げるという思いが一番大事だという考え方には、自分の考え方によいと感じました。現在の私は京セラフィロソフィを伝える立場にありますが、よく話すのは「京セラは、人間として何が正しいのか、事業を行ううえでの考え方や生き様を学べる会社である」ということです。京セラフィロソフィとは「人としての基軸」であり、それを身に付けて人間性を高められれば、仕事だけでなく人生においてもリスクや過ちを冒す「落とし穴」に陥らず、正しい道を歩むことができるのです。

■ 事業は人と社会のためにある

京セラフィロソフィは物事の判断基準ですが、「自分にとって有利か不利か」「会社にとって儲かるか儲からないか」ではなく、「人間として正しいかどうか」というものです。京セラはその中でも特に大切な「利他の心」をもって困難に立ち向かい、地味な努力を愚直に積み上げて数々の事業を成長させてきました。例えば太陽光発電事業は、創業者 稲盛和夫が約50年も前から人と

地球の未来を考えて取り組んできたものです。また最近の事業でいうと、水の使用量を限りなくゼロまで減らし、地球との共生を目指した捺染インクジェットプリンター『FOREARTH(フォレアス)』。サステナブルなテキスタイルプリントの実現に貢献しています。

■ 新たな事業と、世界へ広がる未来の夢

今後の京セラに期待することは、京セラフィロソフィの中にある「一人一人が経営者」というマインドを持つ人たちが新しいことに挑戦し、事業を発展させ、未来の社会へ貢献すること。そんな人たちが成長して人格を高め、集い合い、社格をも高めて、京セラが世界から尊敬される「ザ・カンパニー」へ成長してほしいと思います。さらに京セラだけではなく、世界中の至るところで、ビジネスのみならず幅広い領域で、「京セラフィロソフィを学んだ」という人々が素晴らしい社会をつくっていくことが、私のひとつの夢です。

代表取締役会長

山口悟郎



まっとうなことを。
まっさらなことを。

京セラフィロソフィを原点に

人間としてのるべき姿を、企業としての価値へつなぐ

京セラグループがさらなる発展を目指すために、
社員一人ひとりの行動指針となる考え方、それが「京セラフィロソフィ」。
「人間として何が正しいのか」を判断基準、行動規範として、
私たちは誠実さを心に留め、全員が一丸となって挑戦と創造への努力を続けます。
そして、京セラだからできる独自の価値創造を通じて社会課題解決に貢献。
世界中から信頼され尊敬され「企業の中の企業」であると誇れる
「ザ・カンパニー」を目指します。



社員の仕事や生き方に息づく京セラフィロソフィ

挑戦への思いを胸に、生産性を高める

新たなモデルラインを構築

私は2017年からはじまった生産性倍増プロジェクトを推進するプロジェクトリーダーとして、さらなる生産性向上や省人化を実現する生産ラインの設計・構築に取り組んでいます。これは入社時から挑戦したかったことであり、私が大切にしている京セラフィロソフィの言葉「チャレンジ精神をもつ」という言葉にもつながる仕事。さまざまなトラブルに見舞われながらも仲間とともに解決し、在籍する鹿児島国分工場でプロジェクト初となるモデルラインを構築することができ、大きな達成感を得られました。今後も現状に満足することなくチャレンジ精神を持ち続けて、京セラの仲間と心を高めながら、さらなる生産性の向上を追求していきたいと考えています。

京セラ株式会社

鹿児島国分工場 ファインセラミック事業本部

木元 剛志 Kimoto Koushi

チャレンジ精神をもつ



感謝の気持ちをもつ

京セラドキュメントソリューションズ株式会社

本社 技術本部

高上 愛 Takagami Ai

「感謝の気持ちをもつ」その言葉を忘れずに、
世界一の長寿命*ドラムシステムを開発

京セラは「エコシスコンセプト」を掲げ、環境負荷を低減するプリンター・MFPの開発を続けています。私はその中で、長寿命のアモルファスシリコン感光体ドラムを軸としたドラムシステムの開発に携わり、仲間とともに世界一の長寿命化*を実現しました。その達成感は今でも印象深く残っています。現在はトナー開発の責任者を担当し、開発を一から学び直しながら業務に取り組んでいます。働くうえで大切なのは京セラフィロソフィにある「感謝の気持ちをもつ」こと。仲間が一生懸命に取り組んでくれることを当たり前と思わず、必ず感謝の気持ちを伝えるようにしています。今後もこの気持ちを忘れず、さらなる長寿命化を実現したドラムと高品質なトナーを組み合わせ、より優れた製品を社会に提供していきたいと考えています。

*2025年9月現在 京セラドキュメントソリューションズ株式会社調べ(対象:TASKalfa6052ciシリーズ)

京セラフィロソフィは脈々と受け継がれ、社員の成長と成功をもたらします。
その一つひとつが、京セラ全体の大きな力へつながっています。

すべてはチームのため

人の命を守る自動運転向けセンサの開発プロジェクト

私の京セラでのキャリアは半導体部品部門のセールスエンジニアからはじまり、22年が経った現在、シニアセールスマネージャーを務めています。これまで振り返って印象的だった仕事は、人命に関わる自動運転の安全性を向上させる、ASIC(特定用途向け集積回路)で複数の情報を統合管理するセンサの開発プロジェクトです。私は誰よりも「真面目に一生懸命仕事に打ち込む」という京セラフィロソフィの言葉を大切にし、それはチーム全体のためでもあると考えています。私が一生懸命に打ち込めば周りの人々も「よし、やってみよう」とやる気が高まる。自分のためだけではなく、チームとして働き、チームをひとつにまとめていく、それが私の仕事です。若い世代に仕事を任せられるよう、人材育成にも尽力していきたいと考えています。

KYOCERA Europe GmbH

フローリアン・ヴルスター Florian Wurster

**真面目に一生懸命
仕事に打ち込む**



わたしたちが大切に守り続けてきたもの

京セラフィロソフィをベースに広がる事業

素材から
ソリューションまで。
社会課題解決に向けて
4つの重点市場へ。

創業者稻盛和夫が開発したファインセラミックスの技術からはじまり、京セラフィロソフィをベースに新たな価値を創造してきた京セラは、今では各産業や日常生活を支える事業を多岐にわたって展開しています。そしてこれからも社会課題に向き合いながら、人類、社会の進歩発展のために挑戦を続けていきます。



創業当時の写真

情報通信

ネットワークであらゆるものにつなぎ、情報通信の未来を創造する

グローバル社会の構造変化に合わせ、より便利で快適な通信環境の実現が求められています。京セラは長年培ってきた通信技術を基盤に、用途や目的に合わせたスマートフォンなどの通信端末、普及拡大が進むAIやDX分野の発展を支える部品やソリューションなど、最適な通信環境を提供することで、未来の情報通信社会の発展に貢献しています。



自動車関連

デバイスからインフラまで安全で安心な移動を切り拓く

来たるべき自動運転社会に向けて、カメラやディスプレイなど車載用デバイスの開発だけでなく、通信技術を活かしたインフラ関連の開発で貢献。さらに、パーソナルモビリティ、ドローンなど、3次元の空間移動にも活用可能な安全・安心を提供するさまざまな技術で、モビリティ社会の進化を支えます。



環境・エネルギー

地球に優しいエネルギーを活用し、持続可能な社会の実現に取り組む

脱炭素社会の実現や温暖化社会の解決に向け、再生可能エネルギーのさらなる活用が求められている今、京セラは持続可能な社会の実現に貢献。高品質で長期信頼性が特長の太陽電池、蓄電池、燃料電池を供給する他、再生可能エネルギーを最適にコントロールする新たな仕組みづくりを進めます。



医療・ヘルスケア

先進技術の研究開発を推進し、医療のさらなる発展とQOL(Quality of Life)の向上を目指す

人工関節やデンタルインプラントなど、失った機能を回復する医療用製品の展開に加え、日々の健康管理をより便利にする独自デバイスや新たな製品の研究開発を推進。さらに、予防医療によって、健康寿命を延ばす医療のトータルソリューションを提供し、人々のQOL向上に貢献します。



2

わたしたち京セラについて

- | | |
|--------------------------|------|
| 1. 数字で見る「いま」の京セラ | P.09 |
| 2. 成長の軌跡 | P.10 |
| 3. 京セラフィロソフィから生まれる未来の技術1 | P.11 |
| 4. 京セラフィロソフィから生まれる未来の技術2 | P.12 |

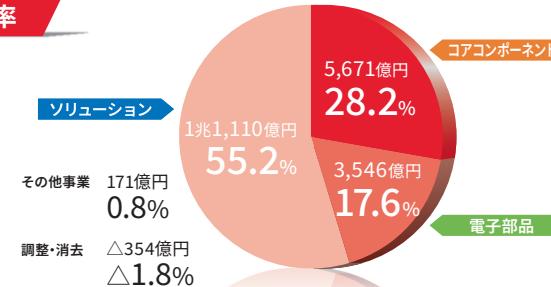
At a Glance ~京セラグループの“いま”~

さまざまなデータや数値で客観的に、京セラグループの現在の姿をお伝えします。

セグメント別・地域別売上高比率

2025年3月期
売上高

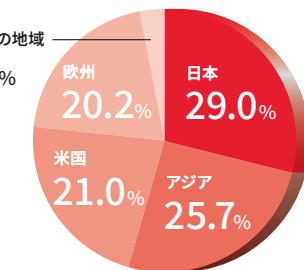
2兆145億円



グループ従業員数^{※1}

グループ従業員数

77,136名



税引前利益



636億円

1株当たり当期利益



17.1円

育児休業取得率^{※2,3}(男女別)



63.8%
社内制度(積立休)
利用を含む取得率



社外取締役比率^{※2,※6}

4名/11名 **36%**

女性取締役比率^{※2,※6}

2名/11名 **18%**

女性管理職比率^{※2}

180名/3,092名 **5.8%**

Scope1,2^{※4}総量削減率 (2019年度比)



14%

Scope1,2,3^{※5}総量削減率 (2019年度比)



26%

※1 持分法適用子会社、持分法適用関連会社は除く

※2 期間中に育休などを利用した男性従業員の数／期間中に配偶者が出産した男性従業員の数

※3 京セラ株式会社

※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 2025年6月26日現在

時代とともに、企業として成長し、次代へ。

1959

京都セラミック株式会社として創業

1984

第二電電企画(株)を設立(現:KDDI(株))

創業以来、時代の移り変わりとともに事業を育て、領域を広げ、企業として大きな発展を続けてきた京セラの、成長の軌跡。

1969

米国現地法人
KYOCERA International, Inc.を設立

1989

エルコグループが京セラグループに参加

2000

三田工業(株)が京セラグループに参加

2020

AVX Corporationを完全子会社化
(現:KYOCERA AVX Components Corp.)

>1960

>1970

>1980

>1990

>2000

>2010

>2020

1971

ドイツにFeldmühle社と合弁会社を設立
(現:KYOCERA Europe GmbH)

1990

AVXグループが京セラグループに参加

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

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

1995

京セラコミュニケーションシステム(株)を設立

2011

ベトナムにKYOCERA Vietnam Management
Company Limitedを設立

1979

サイバネット工業(株)に資本参加

1999

米国Qualcommから携帯電話事業を承継

2018

リヨービ(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

□ 売上高の推移

1960

1970

事業の多角化
M&Aによる
事業領域の拡大

技術の水平展開

1990

2000

グローバル市場での事業拡大

2兆円

2025

付加価値の創造／
新たな事業モデルの構築

自然との共生を目指して、 社会課題解決へ挑む

1980年代から取り組んできた「地球にやさしいプリンター」の開発

1980年代からプリンターを開発・販売していた京セラは、さらに「京セラにしかできないプリンターの開発」を追求し環境性能に着目。部品の長寿命化により、部品や消耗品の交換・廃棄を大幅に削減するとともに、お客様に経済的なメリットを提供する技術開発コンセプト「ECOSYS（エコシス）コンセプト」を確立し、1992年に初代ECOSYSプリンターを開発しました。このプリンターは日本ではオフィス機器業界初となる「エコマーク」を取得した他、ドイツの「ブルーエンジェル」、イスイスの「エナジー2000」、米国の「エネルギースター」など数々の環境規格の認定を受けることとなり、世界各国から「地球にやさしいプリンター」として高く評価されました。



環境性能にさらなる進化

産業排水、CO₂排出、大量廃棄問題の解決に貢献する「FOREARTH（フォレアス）」

「ECOSYSプリンター」の開発から約30年、京セラの地球環境への思いはサステナブルな未来の実現へと受け継がれ、紙以外の素材にプリントする産業印刷分野にも展開。生地にプリントする捺染インクジェットプリンター「FOREARTH（フォレアス）」の開発へつながっていきました。従来の捺染工程で必要とされた大量の水を使用するスチームや洗浄の設備機器が不要となり、水の使用量はほぼゼロを実現し、CO₂排出量も削減。また、大型の設備機器が不要であるため設置場所を選ばず適地・適量生産ができ、過剰生産による大量廃棄問題の解決にも貢献します。



FOREARTH*

クリエイティブの可能性を広げ アパレル業界の新たな価値創造に貢献

京セラ独自開発の水系顔料インクと前後処理液を使用し、綿・シルク・ポリエステル・ナイロン・混紡など、生地に合わせてインクを交換することなくさまざまな生地へのプリントを実現。さらに高性能なインクジェットヘッドユニットが生地本来の柔らかさを保持します。また、版の制約を受けないデジタル捺染ならではの自由度で、高発色・高精細な多様なデザインのプリントが可能。レディース、スポーツ、キッズ、ホームテキスタイルなどの幅広いカテゴリーに対応し、クリエイティブの可能性を広げ、繊維・アパレル業界の新たな価値創造に貢献します。



FOREARTHコンセプトに共感する声

FOREARTHが切り拓く新たな表現の可能性と、 22世紀へつながる未来のものづくり

これまで服作りを続ける中で、プリントに大量の水を使うことが当たり前でしたが、FOREARTHで印刷した生地は水をほとんど使わずに繊細で鮮やかな表現ができ、テキスタイルの風合いも損なわれず、しなやかなまま残っていることに感動しました。ファッションやクリエーションの進化には新しいテクノロジーが必要だと考えています。FOREARTHによって今まで表現できなかつたことも表現できるようになりますし、それをこれからの中、22世紀につなげていくということが、自らのものづくりにとって大事なこととなっています。



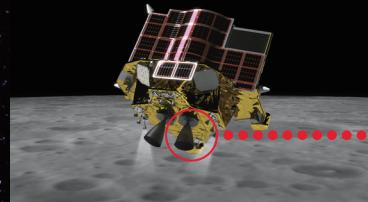
ANREALAGE 創業者、デザイナー

森永 邦彦 氏

ファッションブランドANREALAGEの創業者でパリ・ファッションウィークに11年連続参加するなど、国際的な舞台でご活躍する、日本を代表するファッションデザイナーです。京セラとは数多くのコラボレーションを実施。パリ・ファッションウィーク、FOREARTHのプリント生地を使用したドレスを発表しました。

*「FOREARTH」は、京セラ株式会社の日本またはその他の国における登録商標または商標です。

次代を拓くために、ファインセラミック技術で宇宙産業へ貢献



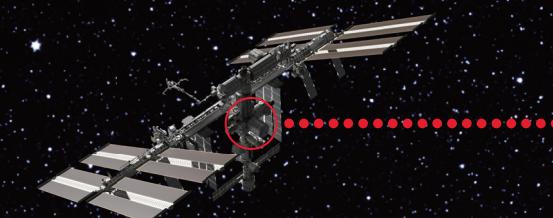
©宇宙航空研究開発機構

小型月着陸実証機(SLIM)の月面着陸成功に貢献

将来の月惑星探査に必要な高精度着陸技術を小型探査機で実証する計画・SLIM (Smart Lander for Investigating Moon) プロジェクトにおいて、小型月着陸実証機のメインエンジンの主要構成部品のひとつであるセラミックスラスターに京セラのセラミック燃焼器が採用されました。セラミックスラスターとは、軌道制御や月面着陸時の速度制御などに使われるもので、京セラのセラミック技術により耐熱性が向上し、高性能化に寄与しました。



©三菱重工業株式会社



宇宙の通信を支える!京セラのファインコーライト®製ミラー、国際宇宙ステーションで世界初採用^{*1}

衛星からの光通信によるデータを特定の地上局に送信するために必要となる光学ミラーでは、光の調整にナノレベルでの精度が必要となるため、長期にわたり安定した寸法精度を有すること、また、宇宙という過酷な環境下でも温度変化による変形を最小限に抑える低熱膨張性を活かした光学ミラーが求められます。そこで採用されたのが、京セラのファインコーライトミラー。低熱膨張性や長期寸法安定性など、独自の優れた特長が認められ、光通信アンテナへの採用に至りました。

*1 ISSに設置された小型光通信実験装置でのコーライト製のミラーの採用として(2024年 京セラ調べ)

*「ファインコーライト」は、京セラ株式会社の登録商標です。



ファインコーライトミラー

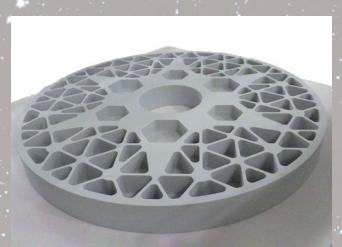


京都産業大学が所有する荒木望遠鏡

世界初^{*2}となる地上望遠鏡の開発を目指す

京セラは、世界初となるファインコーライトの大型軽量化鏡を搭載した反射望遠鏡の実現および赤外線天文観測機器におけるセラミック反射光学系の開発などを進めていくにあたり、「京都産業大学」「株式会社フォトクロス」とともに取り組む包括協定を締結しました。次世代の地上大型望遠鏡(口径30メートル以上)や宇宙望遠鏡に搭載する赤外線観測機器の開発に向けて、京セラのファインコーライト素材を使った研究が京都産業大学の神山天文台にて進められています。

*2 コーライト製主鏡・副鏡が大型地上用望遠鏡へ搭載される点において(2024年7月末現在 京セラ調べ)



ファインコーライトの主鏡



3

わたしたち 京セラの成長に向けて

1. 社長メッセージ

P.14

京セラフィロソフィは成長の原動力。
社会課題解決に貢献する技術を提供し
企業としての価値を高めていきたい。

代表取締役社長 谷本秀夫



業績見通し

課題事業の立て直しによる収益改善を目指す

2025年3月期は、売上は微増ながら大幅な減益という大変厳しい決算となりました。その中でも、グループ全体の減益の約8割を占めたのは、半導体関連部品の有機パッケージ事業と、電子部品の米国子会社である KYOCERA AVX(以下、KAVX、P.37,38 参照)の事業でした。有機パッケージ事業については、需要が伸長すると当社が想定していた汎用データセンター向け有機パッケージの増産に向けて大規模投資を行いましたが、それに反して、AI 向けの需要が大きく伸びたことにより、前期には減損処理を余儀なくされました。多額の投資を決断した当時の判断にも要因があったと考えています。また、KAVX の事業については、欧州の車載市場を中心とした市況の低迷により新工場の稼働率が低下し、それが大きく影響して損失を計上する結果となりました。

今期(2026年3月期)は、この2つの事業を回復基調に乗せることができることが最優先の課題であると認識しています。有機パッケージ事業は損失を計上したことで減価償却費が減少したことによると加え、一部では需要の回復も見られることから、黒字化の目処が立ったと考えています。KAVXについては、昨年から京セラ電子部品事業の日本人エンジニアを海外の生産拠点に派遣し事業の立て直しを進めてきたことで、今年に入り単月で黒字を計上できる状況となってきています。これら両事業とも、今期にブレークイーブンに達することができると考えています。

事業戦略

今期は構造改革実行の年

このように、業績悪化の主要因となった事業の黒字化を重要な課題とし、今期を「事業戦略と資本戦略の両面における構造改革実行の1年」と位置付けています。今期中にすぐ2桁の利益率へ回復するのは難しいと考えていますが、着実な回復に向けて舵を切り、今後1~2年は構造改革により売上が減少しても利益率を重視する方針です。当社が現在展開している事業領域は非常に幅広いため、中には当社がこのまま手掛けていくよりもさらに事業を成長発展していただける相手先に譲渡した方が望ましいと考える事業も一部あります。本年5月に外部公表したように、シリコンダイオード・パワー半導体事業を譲渡する方針を固めました。また、7月には米国での建設産業向け資材および工具のディストリビューターであるザンカールソンについても譲渡を含む戦略的選択肢の検討を開始し、今期中に売上高規模で2,000億円程度の事業見直しを計画しています。

事業の見直しに伴い売上は減少しますが、その分、まずは利益をしっかりと確保できる構造へ改革し、そのうえで、セラミックスの強みを活かせる高収益事業や、戦略的に重要な開発テーマに経営資源を集中投入していきます。具体的に、半導体関連では、半導体製造装置の微細配線にセラミックスのパーツが大量に使われるようになっており、この分野での収益拡大が期待されます。さらに、AI 向けパッケージが大型化する中で、大型化による反りを抑制するためのコア(芯)材として使用するセラミック部品や、基板内部に組み込むセラミックコンデンサの開発について、半導体メーカー様からご要望をいただいており、現在、共同開発に取り組んでいるところです。こうした最先端分野において、私たちが得意とする独自技術で貢献していくことが重要だと考えています。

ソリューション関連事業では、社会課題の解決に貢献するビジネスをさらに拡大していく必要があります。最新の事例としては、繊維・アパレル業界が抱える大量排水による水質汚染という社会課題に対して、排水を限りなくゼロに近づけ、サプライチェーンの短縮や廃棄物削減に貢献する捺染インクジェットプリンター「FOREARTH(フォレアス)」(P.11 参照)を、現在、世界市場に展開しています。また、太陽電池、蓄電池、SOFC(固体酸化物形燃料電池)を組み合わせた新たな電力ビジネスの創出にも注力しており、日本の再生可能エネルギー比率の向上に貢献したいと考えています。

経営改革プロジェクト

全体を俯瞰する経営改革プロジェクトの立ち上げ

今お話ししたような構造改革を着実に進めると同時に、私たちは来期以降のさらなる成長を目指し、収益力強化に向けた改革も進めています。

そのひとつが、研究開発投資の見直しです。私たちはこれまで幅広い事業領域で研究開発を行ってきましたが、一方で開発テーマを広げ過ぎたところがあり、なかなか事業化につながらないものも出てきました。これを踏まえ、全体の研究開発投資を大幅に削減するのではなく、当社の強みを活かせる分野に特化し、リソースを集中して研究開発を進めていく方針です。この4月には、会長の山口や私、取締役3名、社外取締役1名に加え、コンサルティングファームにも参画いただき、「経営改革プロジェクト」を立ち上げました。事業戦略を中心に、企業価値向上に向けた検討を開始しています。当社の、部門別採算制度を通じて育まれた自主独立の精神は、各部門の主体性や競争力を高め、会社全体の成長を牽引してきました。その反面、部門ごとの最適化にとどまる場面があるのも事実です。また、京セラフィロソフィでは「成功するまで諦めない」と説いているため、現在自分が手掛けていることを途中で止めるとは、

なかなか言い出しづらい雰囲気があります。しかし、会社全体で見れば、すでに止めた方がよい事業も存在しています。全社を俯瞰して将来の成長に向けて全体最適を図らなければ、これから時代には対応できないと考え、止めるべきものは止めると決断し、成長戦略を議論するための「経営改革プロジェクト」を発足させました。

当社は2023年5月に、2026年3月期を最終年度とする京セラ初の中期経営計画を策定・発表しましたが、半導体需要がAI向けに急速にシフトしたこと、事業計画からは大きく乖離しています。今期は新たな中期経営計画の発表を検討していましたが、米国の相互関税の問題など、社会情勢があまりにも不透明なため見送ることにしました。今後、状況がもう少し明らかになれば、改めて当社の方針を対外的に発信する必要があると考えています。その際に発表する計画やビジョンは、経営改革プロジェクトでの議論が基盤になると思います。

コーポレート・ガバナンス

監督体制強化に向けた検討開始

企業価値向上に向けた重要課題は、事業戦略の推進だけではありません。コーポレート・ガバナンスの強化も、当社にとって極めて重要なテーマです。

取締役会は、経営の意思決定機能に加え、業務執行の適切性や効率性を監督する役割を担っていますが、現状、会長・社長・最高財務責任者が執行と監督の双方に関与する一方で、セグメント担当取締役の中には執行業務に比重が置かれるケースもあり、監督機能の発揮には工夫が求められます。また、重要案件は取締役会での承認を経る必要があるため、経営スピードとのバランスも課題となり得ます。加えて、社外取締役の皆様からは「取締役会では、個別の業務執行よりも、中長期的なビジョンや経営戦略に関する議論をより一層深めていくべき」との意見も寄せられています。

こうした状況を踏まえ、取締役会が求められる監督機能を十分に果たすとともに、中長期的な経営課題や戦略的方向性についても活発に議論できる場となるよう、構成や運営方法の不断の見直しを行い、透明性・公正性・機動性を兼ね備えたガバナンス体制の強化に取り組んでいく必要があると考えています。また、DX推進の中でサイバーセキュリティの重要性が高まっています。現状、京セラ本体の仕組みは正常に機能していますが、グループ全体としては改善の余地があると考えています。取締役会がグループ全体のサイバーセキュリティを十分に把握できるように努め、今後の体制も強化することが必要であると認識しています。

社員の働きがいと最大活躍

工場現場における社員エンゲージメントと働きがいの強化

次の成長に向けては、社員のエンゲージメント向上も重要なテーマです。社員教育という点では、京セラフィロソフィについてはしっかりと取り組んでおり、専門的な技術者教育にも従来から力を入れてきたため、内容も充実していると考えています。

これからの課題としては、工場で働く社員への教育です。かつては手作業の工程も多く、いわゆる職人気質で、自分の技術にプライドを持って働くことができましたが、自動化の進展により、今後どのような形で教育を行い、どのように社員のモチベーションを高めていくかが非常に重要であり、現在、知恵を絞っているところです。

多くの製造業が工場を子会社化しているのに対し、当社では創業以来、社員一人ひとりをかけがえのないパートナーとして尊重し、全員で会社を運営してきました。そのため、工場も本社と同じ待遇としています。私自身も工場出身であり、現場の社員の思いや熱意、実情をよく理解しています。社員に働きがいを感じてもらうためには、待遇だけでなく、現場が持つ力を最大限に発揮できるフィールドを提供することが、会社の重要な役割だと考えています。現場とマネジメント層が一体となって挑戦し続けることこそが、京セラの強みです。工場に関しては、もうひとつの大きな課題として、労働力の確保が挙げられます。特に日本全体の労働人口が減少する中、工場の働き手の高齢化や、夜勤や交代勤務が若い世代に敬遠されているといった問題も生じています。人手不足の問題を解消しなければ、近い将来、国内での製造が困難になるおそれがあります。この問題を一度に解決することは難しいですが、スマートファクトリー化の重要性は今後ますます高まっていきます。深夜労働の負担が軽減されるだけでなく、スマートファクトリーの運用には専門知識が求められるため、専門教育を受けた



社長メッセージ

社員が自信とプライドを持って働くようになることも期待されます。2026年に稼働開始を予定している長崎諫早工場はスマートファクトリー化を前提に設計した最初の工場で、当社の未来を切り拓く存在として、私自身も大きな期待を寄せています。

経営哲学の理解と実践

京セラフィロソフィが支える成長の原動力

当社は、ファインセラミック技術をコアとして事業領域を拡大し、売上高2兆円規模のグローバル企業へと成長してきました。なぜここまで成長できたのかというと、技術の蓄積や事業の多角化など、さまざまな要因があったと思いますが、やはりその根底にあったのは「京セラフィロソフィ」だと考えています。例えば、社員一人ひとりが「利他の心」を持ち、「誰にも負けない努力」を重ねてきたことが当社の業績向上につながったのです。この考え方があったからこそ、京セラは社会に受け入れられる技術や製品、サービスを生み出し、成長することができました。京セラフィロソフィが途絶えれば、京セラは京セラでなくなってしまうのです。

今、私たちは京セラフィロソフィを原動力として、京セラらしい次の成長を実現すべき時期を迎えています。創業者の稻盛が大切にし、社員が実践してきた京セラフィロソフィの精神をしっかりと受け継ぎながら、時代にそぐわくなっている行動部分については現代的に解釈していく必要があります。「利他の心」といった心の在り方については、時代を超えて変わらない部分です。一方、行動を伴う考え方、例えば「誰にも負けない努力をする」という言葉は、かつての大量生産時代には「誰よりも長く働くこと」と同義に受け止められ、そのような解釈がされていたかもしれません。しかし、現代では、いかに「集中して、付加価値を生み出すか」といった解釈へと変えていく必要があるでしょう。

ビジョン

社員の成長と企業の成長が両立するザ・カンパニーを目指す

私も京セラフィロソフィを実践し、その実践の中から多くを学んできました。30歳くらいのときにプロジェクトリーダーを任され、4、5年の間、身体に変調をきたすくらい苦労した経験があります。そのプロジェクトは、周囲の方々に助けていただき、時にはお客様にもご支援いただき、何とか成功に至りました。そのとき、仲間の大切さや地道な努力を積み重ねることなど、京セラフィロソフィが伝えていることを心の底から実感できたように思います。「利他の心」や「他人（ひと）を大切にしなさい」という教えも、普段からそのようなことを

心がけていたからこそ、いざというときに助けてもらえたのだと思います。これが京セラフィロソフィでいう「大家族主義」なのだと、体験を通じて腑に落ち、理解が深まることで、より高いレベルで実践できるようになると感じています。

そして、稻盛が常々言っていたのが「人間性を磨きなさい」ということでした。京セラフィロソフィを実践する中で人間性を磨き、周囲から尊敬される社員が多くいる会社にしたいと、稻盛は考えていたのでしょう。先ほど触れた仲間の大切さも、大家族主義も、もとなるのは信頼関係であり、相手を尊重する気持ちです。少なくとも、しっかりと会話ができる関係性が会社全体に必要であり、そうした風通しのよい環境の中で人間形成がきちんとできる会社にしていかなければならぬと考えています。

稻盛は、これから京セラを、社員、技術、業績、そして社格、それぞれが素晴らしい企業はどこかと問われたら、真っ先に京セラの名前があがる企業の中の企業「ザ・カンパニー」にしていってほしいと語っていました。

その姿とは、社員一人ひとりの成長と企業としての成長が両立する会社であり、京セラはその実現に向けて努力し続けなければなりません。

ステークホルダーの皆様へ

企業価値向上のための経営改革を待ったなしで実行していく

先ほどもお話ししたように、当社は「京セラフィロソフィ」を原動力として経営を行ってきました。その歴史の中で、「自己資本の厚い会社が良い会社」とされていた時代が長く続きましたが、現在では「資本効率の高い会社が良い会社」とされる時代へと移り変わっています。このような時代の変化に私たちが十分に対応しきれなかった面もありました。

しかし、資本効率が求められる世の中になったのであれば、それに適合する会社に変わつていかなければならないのは当然のことです。例えば保有するKDDI株式についても、稻盛が第二電電（現：KDDI株式会社）を創業した1984年当時と今とでは、全く事情が違っています。当社よりもはるかに大きな規模となったKDDIの株式を、当社が保有し続ける理由は薄れています。そこで、その有効活用を図ろうということになりました。さらに、PBRにしても、いつまでも1倍を割っている状態ではいけません。株価の上昇自体を目的とするのではなく、「稼ぐ力」をしっかりと高めながら結果としてPBRが1倍を超えるような企業価値の向上を目指し、経営改革を一刻も早く実行していく考えです。

そして、その経営改革を進めていくうえで強く思うのは、お客様の困りごとを解決できる企業にならなければ事業を続けていくことはできないということです。高度に情報化され、AI

も登場した社会にあって、他社との差別化を図ることが非常に困難な時代になっています。差別化が技術であれ、サービスであれ、私たちはお取引先様と強固なパートナーシップを築き、お客様の課題解決につながる方策を提供していかなければなりません。

さらにいえば、お客様の困りごとにとどまらず、社会の困りごと、社会課題にも目を向け、その解決にも資する会社でありたいと思っています。他人（ひと）の役に立つ仕事をする京セラ、社会に貢献する京セラとして存在感を示していかなければなりません。また、どのような存在となることこそが、社員や、株主・投資家の皆様、お取引先様、地域社会の皆様、すべてのステークホルダーの皆様からの信頼とご期待にお応えする道であると考えています。

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」を真面目に実行し、「京セラがあってよかった」と皆様に思っていただける理想的な企業に少しでも近づけるよう、全社員一丸となって努力してまいりますので、今後ともご支援のほどよろしくお願い申しあげます。

社員一人ひとりの成長と
企業としての成長が両立する会社
京セラはその実現に向けて
努力してまいります。



4

わたしたちが創造する価値

- | | |
|--------------------|------|
| 1. 価値創造ストーリー | P.20 |
| 2. マテリアリティについて | P.21 |
| 3. コーポレート担当役員メッセージ | P.24 |

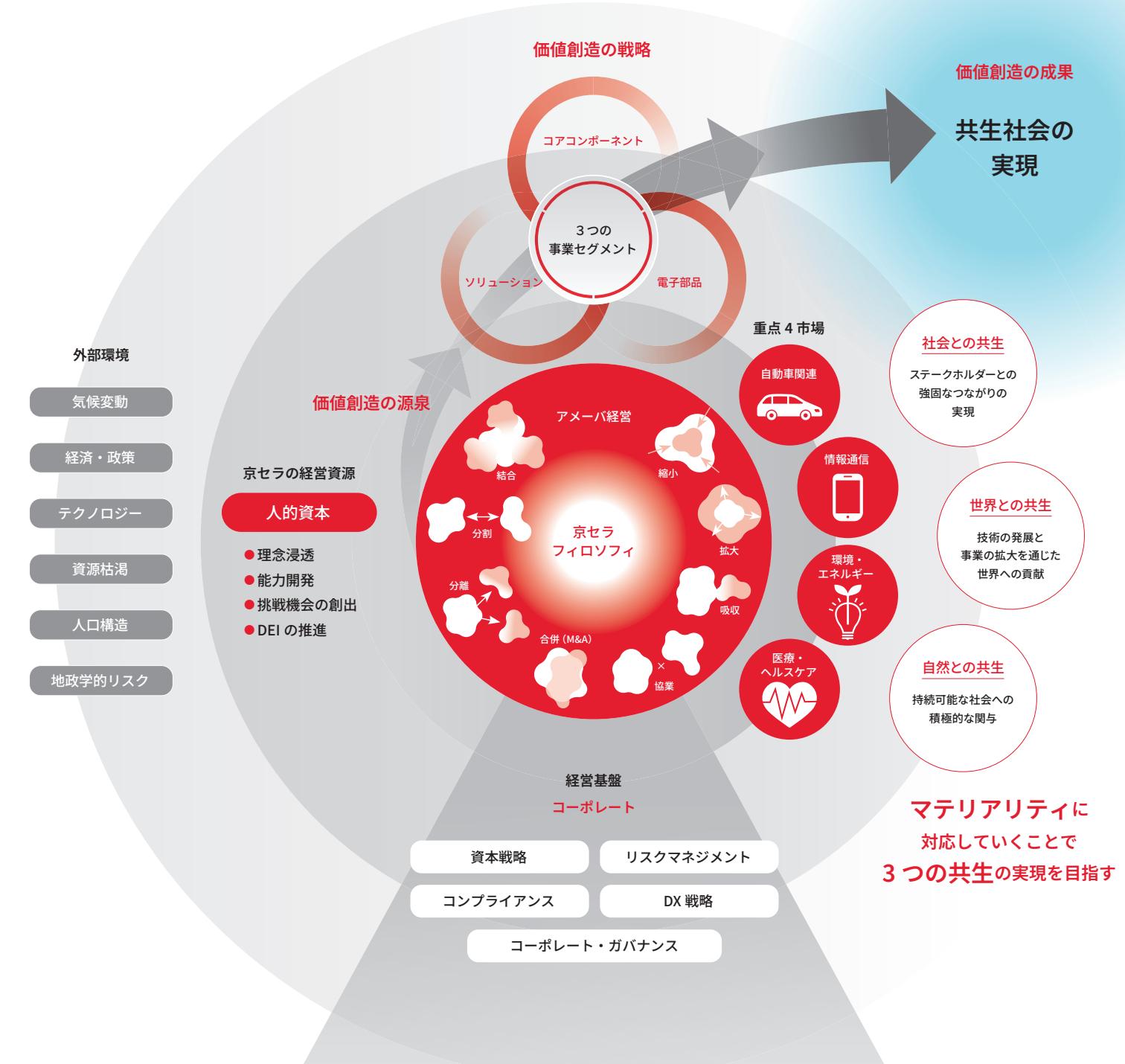
4-1

わたしたちが創造する価値

価値創造ストーリー

京セラの価値創造は「京セラフィロソフィ」と、それをベースにした経営管理システムである「アメーバ経営」に根差しています。当社にとって最も重要な経営資源である人的資本、すなわち社員一人ひとりが経営者意識を持ち、正しい考え方にもとづいて行動することで、環境の変化に対応しながら新たな価値を創出し続けてきました。

不確実性が高まる世の中においても、3つの事業セグメントとコーポレート部門が連携しながら社会課題の解決に取り組むことで、「社会」「世界」「自然」との共生を育み、持続可能な未来を切り拓いていきます。



4-2

わたしたちが創造する価値 マテリアリティについて

「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、企業としての社会的責任を果たしながら持続的な価値創造を実現するためには、社会や環境の変化を的確にとらえつつ、自社が直面する「マテリアリティ（重要課題）」を正しく見極め、優先順位をつけて対応していくことが不可欠です。

京セラグループでは、社会情勢や国際社会の動向、外部環境の変化に加え、ステークホルダーとの対話を通じて把握した社会課題・経営課題の重要性を踏まえてマテリアリティを特定し、課題解決に向けて取り組みを強化しています。

マテリアリティ特定プロセス

3つの「共生」を軸に 現代の社会課題と照らし合わせ マテリアリティを特定

京セラグループには、企業活動の基本に「共に生きる (LIVING TOGETHER)」という共生の思想があります。マテリアリティの特定にあたって、この「共生」の思想を現代の社会課題と照らし合わせ、以下の3つの方針を軸として整理しました。

■社会との共生

ステークホルダーとの強固なつながりの実現

■世界との共生

技術の発展と事業の拡大を通じた
世界への貢献

■自然との共生

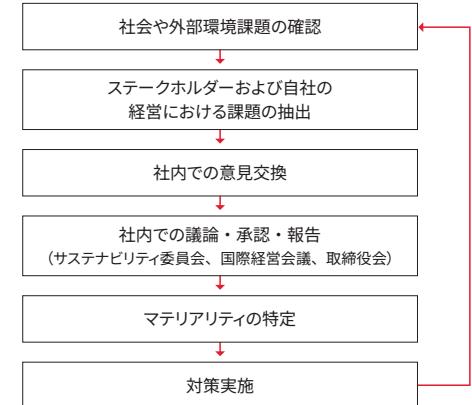
持続可能な社会への積極的な関与

この方針のもと、CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) の要求事項も踏まえた「ダブルマテリアリティ評価」の手法を導入し、社会と京セラグループに対する影響を評価しました。京セラグループの事業が「社会に与えるインパクト」と、それに伴って自社の事業活動に生じる「財務リスクと財務機会」という2つの側面から、取り組むべきマテリアリティを特定しました。

●マテリアリティの特定プロセス

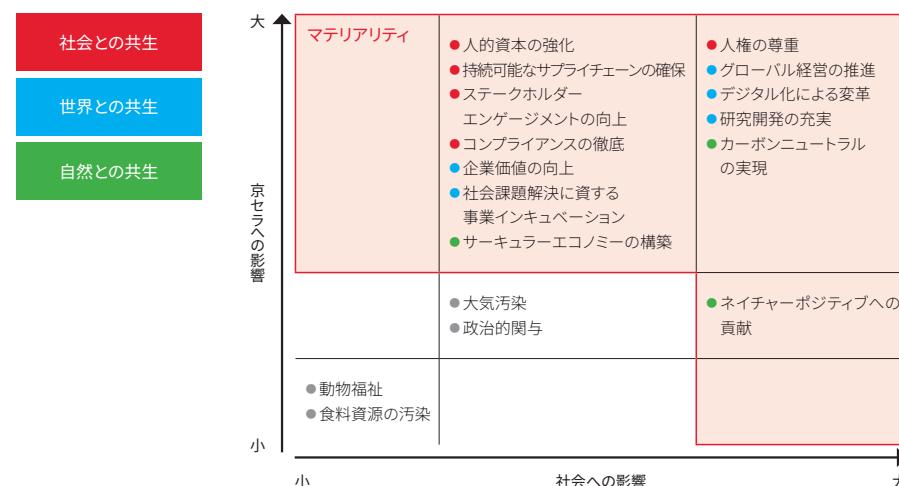
京セラグループでは、社会情勢や国際社会の動向など取り巻く外部環境の確認を行い、ステークホルダーおよび経営における課題を抽出し、その重要度・優先度について、社内で意見交換を実施しています。

その後、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、取締役会への報告を経て、マテリアリティを特定しています。



●マテリアリティ・マトリクス

上記のプロセスを経て特定したマテリアリティを「京セラへの影響」と「社会への影響」の2軸でプロットしたものが以下のマトリクスです。影響の大きい課題をマテリアリティとし、それぞれを「社会との共生」「世界との共生」「自然との共生」の3つに分類しました。



京セラが目指す共生社会実現に向けたマテリアリティ（重要課題）

目標すべき状態	マテリアリティ	施策とKPI	2024年度までの進捗状況
社会との共生 人類・社会との調和	人的資本の強化	<ul style="list-style-type: none"> ●京セラフィロソフィの継承および実践による理念浸透、教育機会の拡充 ●リスクリングによる新たな挑戦と変化に向けた取り組み ●多様な人材の活躍支援強化 	<p>【各種教育受講者数】 若手・キャリア向け導入教育 2,404名 リーダー教育 14,396名 技術・技能教育 3,010名 海外現地幹部教育(グローバル・フィロソフィ・セミナー：5拠点で開催) 349名 グローバル教育 194名</p>
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ各社で人権尊重に関する取り組み体制の構築 ●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% 	人権デューディリジェンスの実施 人権・労働項目におけるハイリスクの取引率 0%
	持続可能なサプライチェーンの確保	<ul style="list-style-type: none"> ●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% 	倫理項目におけるハイリスクの取引率 0%
	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"> ●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 	<p>【従業員】 職場の活力診断回答率 95.6% (対象者 30,022名) 経営トップとの座談会 2回</p> <p>【株主・投資家様】 機関投資家向け決算説明会 4回 約440名 個別面談回数 約350回 個人投資家向け会社説明会 1回 約590名</p> <p>【お取引先様】 パートナーズセミナー・懇親会 232社 272名</p> <p>【地域社会】 環境・エネルギー出前授業参加人数 1,700名 サステナビリティ報告会 参加人数 112名 伏見区こども京育食堂 会員登録児童数 約700名 提供食数 約16,000食</p>
	コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> ●贈収賄防止体制の構築 ●グループで統一した独禁法遵守における仕組みの構築 	グループ各社による贈収賄に関する社内規程の導入 贈収賄防止教育受講者数 7,991名 (2024年度 京セラ単体) グローバル独禁法遵守マニュアルの作成および独禁法遵守規程の導入 独禁法遵守教育受講者数 7,874名 (2023年度 京セラ単体)

京セラが目指す共生社会実現に向けたマテリアリティ（重要課題）

世界との共生 グローバル化した社会・経済への貢献	企業価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営改革プロジェクトの新設 ● 収益性を重視した事業ポートフォリオ改革 	—
	デジタル化による変革	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルによるものづくり変革 ● デジタルによるビジネスの変革 ● IT ガバナンスの確立 	PLM (Product Lifecycle Management/ 製品ライフサイクル管理) の導入や共通生産管理システム展開など、ものづくり関連システムの高度化を実施 CRM (Customer Relationship Management/ 顧客関係管理) を用いた、営業プロセスの改善・標準化によるビジネス改革の推進 2025 年度の IT ガバナンスの確立に向けたグループ各社への調査準備を実施
	グローバル経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルフィロソフィ教育の推進 ● グループのコーポレート・ガバナンスの強化 ● リスクマネジメントプロセスの推進 	経営システムの統合検討開始 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
	研究開発の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● コア領域へのリソース集中 ● コーポレート・ベンチャー・キャピタルの活用 	2025 年 3 月期：研究開発費実績 1,161 億円（前期比 11.3% 増）
	社会課題解決に資する事業インキュベーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業の創出（テーマ数 5 件） 	捺染インクジェットプリンターおよび京セラロボティックサービスの上市開始
自然との共生 未来に美しい地球を	カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● Scope1,2 : 2030 年度 46% 削減（2019 年度比） (1.5°C 水準) ● Scope1,2,3 : 2030 年度 46% 削減（2019 年度比） (1.5°C 水準) ● 再生可能エネルギー導入量：2030 年度 20 倍（2013 年度比）※目標達成のため、新たな目標を設定 ● 2050 年度にカーボンニュートラル達成 ● 2030 年度 再生可能エネルギー比率 60% 	Scope1,2 : 14% 削減 Scope1,2,3 : 26% 削減 再生可能エネルギー導入量：21.5 倍達成（20 倍の長期環境目標達成）
	サーキュラーエコノミーの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たに発売する複合機およびプリンターにおける本体・トナー・コンテナの PCR（再生材）含有率：5% 以上 ● 廃棄 PET の 100% 再資源化（サーマルリサイクル廃止） ● PET フィルムおよびセラミック原材料ロス極小化 	再生材含有率：2024 年 8.9% 技術調査着手 異業種連携による再資源化検討着手
	ネイチャーポジティブへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 生物多様性への貢献可能な新規事業創出 	光波長制御技術を活用した植物栽培技術、養殖技術開発への取り組み

4-3

わたしたちが創造する価値

コーポレート担当役員 メッセージ

京セラのコーポレート部門は、事業部を横断した全社視点での最適な意思決定や仕組みづくりを実行する役割を担っており、財務・人的資本・知的財産・リスク管理・サステナビリティなどの幅広い領域で、専門性と俯瞰力を持って経営を支援しています。

多様な利害関係が交錯する場面でも「人間として何が正しいのか」という京セラフィロソフィを判断基準として、全体最適となる判断を下すことで、「共生社会の実現」に向けた価値創造ストーリーを支える基盤づくりを進めています。



千田 浩章

取締役 執行役員常務 最高財務責任者
コーポレート担当

「京セラだから創出できる」価値ある企業変革の実践

京セラグループが持つ経営資本のポテンシャルを最大限に引き出す

企業価値向上に向けた構造改革

この1年が次の10年を決めるという強い覚悟を持って取り組む

●構造改革を価値創造へつなげるために

京セラは今、かつてない構造改革の真っ只中にあります。2026年3月期を「事業戦略と資本戦略の両面における構造改革実行の1年」と位置付け、企業価値向上に向けた「経営改革プロジェクト」を始動しました。コーポレート部門では、マテリアリティへの対応を軸に、経営基盤の再構築を担う中核として、思い切った変革で新たなステージへと導いていく決意です。変革の起点となるこの1年が次の10年の行方を左右するという危機感と強い覚悟を持ち、常に全体最適の視点で、価値創造ストーリーの実現に向けたコーポレート機能の進化を図ります。

●「資本効率向上」を加えた新たなアーバン経営

「アーバン経営」を実践する当社グループでは長年、部門ごとの損益計算書(P/L)を重視する文化が根付いていました。小さな組織単位での徹底した採算管理は、現場の自律性と迅速な意思決定を支え、競争力の源泉となっています。一方で、事業規模の拡大に伴い、大型投資やM&Aの妥当性を見極める必要性がますます高まってきたました。

そこで当社グループでは、P/Lだけでなく資本効率も重視した経営判断へ軸足を転換させる改革を進めています。アーバンの強みは維持しながらも全社視点での経営においては、フリーキャッシュフロー創出力の強化を図ると同時に、明確な財務規

律のもと、ROE(自己資本利益率)やROIC(投下資本利益率)などの指標で投資効果を厳格に評価する仕組みを構築することで、限りある資本を戦略的に配分し、価値創造の最大化を図っていきます。

人的資本を核とした経営基盤の強化

人的資本の強化と組織の再編により収益力向上をサポート

●最重要資本である人材の価値最大化

当社グループにおける価値創造ストーリーの起点となるのは、いつの時代も「人的資本」に他なりません。マテリアリティにおいても「人的資本の強化」を社会との共生における最重要課題として位置付けており、コーポレート部門がその実現をリードしています。

経営改革プロジェクトでは、全事業セグメントやプロダクトラインごとに収益力や将来性を洗い出し、「コア(中核)事業」を明確にする作業を進めており、経営資源である人材においても成長分野であるコア事業へと再配置することを計画中です。この配分計画をコーポレート主導で実行し、採用を含め戦略的に人員を増減させる仕組みを構築していく必要があります。

●会社全体の間接部門の最適化

事業ポートフォリオの見直しなどの構造改革を進め一方で、それと連動した間接費用の低減も喫緊の課題と認識しており、2025年3月期は滋賀東近江

工場と横浜事業所において拠点ならびに間接機能の統合を実施しました。引き続き、各拠点における間接業務の集約・統合を加速させ、全体最適の視点から間接部門の最適化に取り組みます。

また、全社への導入を検討しているERP(Enterprise Resource Planning)システムをはじめ、DXの積極的な活用により業務そのものを見直し、「なくすべき業務」と「強化すべき業務」を選別することで、効率性と付加価値の向上を同時に実現していきます。

●京セラフィロソフィのさらなる浸透を図る

人的資本強化の根幹として、社員一人ひとりの意識と行動のベースとなる「京セラフィロソフィ」のさらなる浸透を加速させます。世代交代も進み、職場での働き方も変わったことで、創業者のかつての言葉の中には若い世代に対してストレートに伝わりにくくなっているものもあるのではないかと感じており、世代に応じたフィロソフィ浸透プログラムの見直しを進めています。

今後は国内・海外問わず、経営陣による拠点訪問も増やす計画です。これから京セラがどういう道を歩もうとしているのかなど、社員との対話を深めていく中で納得感を醸成し、組織に一体感をもたらすことで変革を前進させていきたいと考えています。

コーポレート機能の進化に向けて

「ブレーキ」の役割から脱却し、上流工程から事業戦略を支える

●研究開発投資における資本効率の視点

「世界との共生」の実現、すなわちグローバル化した社会・経済に貢献していくために、当社では年間1,000億円を超える研究開発費を投資しています。これは企業として重要な強みである一方で、すべてのテーマが将来の事業収益に結びつくとは限りません。「その投資がどのような成果を生み、どれだけの期間で回収できるのか」「企業価値にどう寄与するのか」という視点で、計画時から投資効果を丁寧に見極め、より成果の見込める領域への選択と集中を進めています。

●知財戦略による競争優位性の確保

技術の発展と事業の拡大を通じた世界への貢献を実現するため、知財戦略の強化に取り組んでいます。法務知財部門では、AIの活用により特許出願・権利化プロセスや翻訳、特許情報の分析を効率化する一方で、各事業部との連携を深め、当社が有する技術の競争優位性を知的財産として保護・活用する取り組みを推進しています。

●フィードフォワード型のサポート体制

従来の事後的なチェックを中心とした「ブレーキ役」としての位置付けから、今後は計画や意思決定の初期段階から関与し、先手を打つ「フィードフォワード型」の役割へと進化を図ります。コーポレート部門の強みである財務の視点に加えて、知的財産の視点やサステナブル経営の考え方を活かした助言などにより、各事業部を積極的にサポートできる仕組みを強化します。

サステナブル経営の推進

環境やリスクへの対応力強化により改革のための足元を固める

●社会的価値向上に向けた取り組み

「自然との共生」を実現するため、カーボンニュートラルの実現とサーキュラーエコノミーの構築を特に重要な経営課題として位置付けています。現在、2030年度のScope1,2で46%削減、再生可能エネルギー比率60%達成という中期目標に向けた全社的な取り組みを統括し、事業活動と一体となった環境対応を推進しているところです。

また、「人権の尊重」や「持続可能なサプライチェーンの確保」といった社会との共生に関わる課題についても、グループ全体でのガバナンス体制強化を進めています。

●グローバル・コーポレート・ガバナンスの強化

グローバル展開においては、リスクやコンプライアンス課題に対してスピーディかつ柔軟に対応するため、各国・地域の実状に即した自律的なマネジメント体制への移行を推進しています。その一環として「地域統括会社」を設置し、現地での意思決定力を高めるとともに責任を明確化するべく、海外関係会社を横断的に統治する仕組みを構築しているところです。

「問題が起きてから対応する」のではなく「兆しの段階でリスクを摘み取ること」を重視し、不正の芽や業務上のボトルネックを早期に把握できるよう、現場から情報を吸い上げる仕組みも強化しており、財務・法務知財・人事など各専門部門が連携しながら、横断的に対応しています。

持続的成長を支える財務戦略

強みである財務安定性を維持しつつ資本構成のさらなる最適化を推進

●政策保有株式の縮減と戦略的資本配分

資本戦略の抜本的な見直しのひとつとして、政策保有株式の縮減（純資産の20%未満を目指）を進めています。

政策保有株式の売却により得られる資金は、より収益性の高い成長投資や株主還元に振り向けることで、資本構成の最適化と企業価値向上を図ります。これらの取り組みについては、実行スピードを重視し、現経営陣の責任において短期間で確実に成果を示す覚悟で臨んでいます。

2026年3月期には、営業活動によるキャッシュフローおよび政策保有株式の売却収入を原資とし、約1,800億円の設備投資、約1,200億円の研究開発費に加え、約700億円の配当と上限2,000億円の自社株買いへの配分を予想しています。構造改革期ではあるものの、計画的な自社株買い（2026年3月期の上限2,000億円に加え、続く3年間でさらに2,000億円）や安定した株主配当など、高水準の株主還元を維持する方針であり、事業成長と株主還元に対する資本バランスを勘案したキャピタル・アロケーションにより、ROEの継続的な改善につなげていく計画です。

2026年3月期キャピタル・アロケーション
(2025年5月公表時点)

収入	支出
営業活動によるキャッシュフロー (研究開発費控除前) 約3,200億円	設備投資額 約1,800億円
研究開発費 約1,200億円	配当金 約700億円
政策保有株式の売却収入 約2,500億円	自社株買い 上限2,000億円

おわりに

価値創造ストーリーの実現に向けて、コーポレート部門は全社横断での最適な事業構造の検討や経済的価値と社会的価値の両立を実現するための基盤づくりを担っています。社内外全てのステークホルダーの皆様にとって価値ある企業へ変革するという強い覚悟を持って、当社の持続的成長ならびに共生社会の実現に貢献するための土台を築いていきます。

5

経営資源の中で最も重要なものの

- | | |
|---------------------|------|
| 1. 京セラグループの人的資本 | P.27 |
| 2. 人的資本の充実－理念浸透－ | P.28 |
| 3. 人的資本の充実－能力開発－ | P.29 |
| 4. 人的資本の充実－挑戦機会の創出－ | P.30 |
| 5. 人的資本の充実－DEI の推進－ | P.31 |

5-1

経営資源の中で最も重要なものの

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の根底にあるのは、京セラフィロソフィであり、「経営資源の中でも最も重要なのは人、さらにいえば人の心」という考え方です。

人間の可能性は無限であり、心がすべての根源となってチャレンジの原動力となります。それぞれの社員が持てる能力を最大限に活かすことが、やりがい・いきがい・成長につながり、付加価値を生み出します。

人的資本に関する考え方

一人ひとりの能力開発と
全員が参画する経営で
個人と会社の成長を目指す

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」の実現を目指しています。その実現に向けて、全員が経営に参画する京セラ独自の管理会計手法である「アメーバ経営」を創業初期より継続的に推進し、一人ひとりが経営者意識を持って主体的に働くことで、持てる力を最大限に發揮できる環境を創出してきました。アメーバ経営では、各従業員が自らの部門の経営数値に責任を持ち、創意工夫を凝らしながら成長し続けることができます。

この全員参加経営において、全従業員の判断と行動の基軸となっているのが「人間として何が正しいのか」をベースとする京セラフィロソフィです。

「人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力」という京セラフィロソフィにもとづき、自らの意志と熱意をもって、能力を最大限に発揮するとともに、人間として正しい考え方を持つことで、より高みを目指した仕事を創出し、「やりがい」や「いきがい」につながると考えています。

制度・採用・働き方の最適化を進め、従業員の幸福と企業価値向上を両立

経営理念にもとづき、社員が成長を目指せる環境づくりに取り組んでいます。人事制度においては、働きがいと挑戦の機会を提供することを重視しています。同時に、景気や業績の変動があっても揺らがない組織基盤を築くことにも力を注ぎました。

アメーバ経営を実践する当社では、事業環境の変化に応じて組織再編やリーダー交代が日常的に発生します。こうした変化に柔軟に対応するため、役職にとらわれない評価制度を導入。専門性や能力にもとづいた資格制度を軸に、多様なキャリア形成を支える仕組みを整えています。

採用においても、持続的な成長を見据え、年齢構成比のバランスを考慮した人材獲得を実施。専門性を有す即戦力の確保と並行し、京セラフィロソフィの考え方方にマッチする若手の採用と育成にも力を注いでいます。

働き方の面では、京セラフィロソフィの根幹である「全員参加経営」を実践するための環境整備を進めています。一人ひとりが経営者意識を持って主体的に判断し行動すると同時に、共通の目的に向かってチームワークや連帯感を持って仕事をすることを何よりも大切にしてきました。育児や介護などの事情に合わせた働き方には柔軟に対応しながら、リアルなコミュニケーションを通じた信頼関係の向上を図っています。



5-2

経営資源の中で最も重要なものの

人的資本の充実 —理念浸透—

京セラグループの強さの源泉である京セラフィロソフィの浸透は重要なテーマです。京セラグループは特に「フィロソフィを兼ね備えた京セラリーダーの輩出」と「フィロソフィが息づく企業文化の醸成」に重点を置いています。

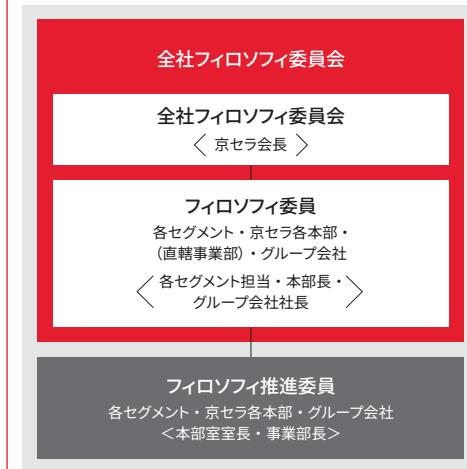
京セラフィロソフィの浸透を推進する仕組みとして、全社フィロソフィ委員会を設置。全社フィロソフィ委員会で決定したフィロソフィ教育方針や浸透活動の方向性に則り、グローバルに京セラフィロソフィ教育を展開しています。

委員会を起点に 全社一丸で進める フィロソフィ推進体制

京セラグループでは、各部門での理念浸透の推進を目的に、当社会長を委員長とする全社フィロソフィ委員会を2013年に発足しました。

本委員会には京セラグループの経営幹部が参画し、これまでのフィロソフィ教育および浸透活動の成果を踏まえて教育方針を策定するとともに、今後の浸透活動における方向性と具体的な施策を審議・決定しています。

委員会は年2回(6月・12月)開催され、各フィロソフィ推進委員が担当領域の取り組み状況と課題を報告。委員会での討議を経て決定された施策については、各委員が責任を持って現場への展開を図っています。



実践まで見据えて 職階や目的で細分化された フィロソフィ教育体系

全社フィロソフィ委員会の方針に則り、さまざまな京セラフィロソフィ教育プログラムを展開しています。2020年より、従来のプログラムを集約・アップデートし、職階や目的に合わせた体系的なフィロソフィ教育を実施しています。指針となる京セラフィロソフィは、日々の業務で遭遇する悩みや葛藤によって変わるために、職階に応じてプログラムの中身は大きく異なります。ただし、いずれのコンテンツも京セラフィロソフィの言葉だけを学ぶのではなく、理解・共感して実践につなげるよう工夫。自ら掘り下げて課題解決を図るケーススタディや、議論を通じてフィロソフィを探求するワークを中心化しています。

2024年度フィロソフィ教育実績		受講者数
導入教育(若手・キャリア向け)	2,404名	
リーダー教育	1,443名	
経営リーダー教育	438名	

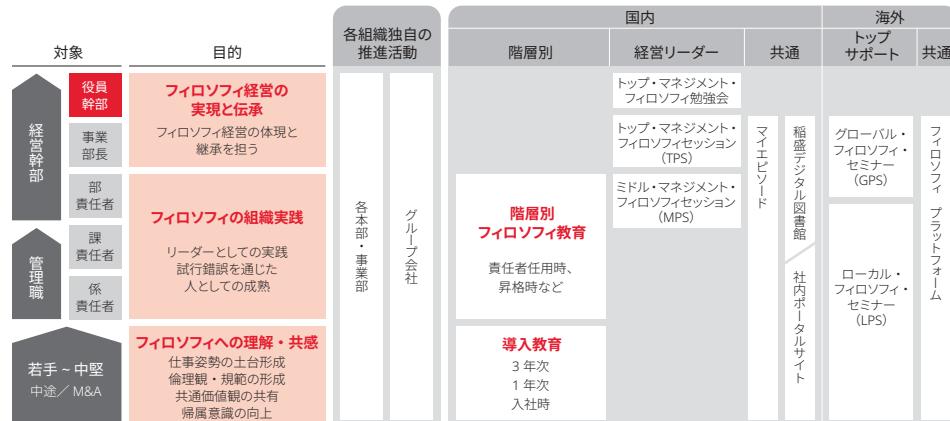
●経営リーダーの育成

経営リーダーに求められる「考え方」を磨く場として、トップと理念について対話をする場を積極的に設けています。海外のグループ会社の経営層に対しては「GPS(グローバル・フィロソフィ・セミナー)」を通じて、京セラフィロソフィを共通の判断基準にできるよう、ディスカッション教育を行っています。

●企業文化の醸成

新たに入社した社員へのフィロソフィ導入教育を実施すると同時に、その後も社員がいつでも自由に学べるデジタルインフラを構築。また30年以上継続している、社員のフィロソフィ実践の体験論文(マイエピソード)を表彰する制度などを通じ、フィロソフィが息づく企業文化の醸成を推進しています。

フィロソフィ推進全体像



5-3

経営資源の中で最も重要なものの

人的資本の充実 —能力開発—

京セラフィロソフィにある「人生・仕事の結果＝考え方
×熱意×能力」のうち、「能力」を最大限に引き出すためには、業務に直結する専門知識と技術の習得が不可欠です。

京セラグループでは、変化の激しい環境でも個人と組織が柔軟に力を発揮できるよう、座学中心の教育研修だけでなく、実際の業務を通じた能力開発や現場での技術継承に注力しています。

自らの成長を実感できる 豊富な研修プログラムと 育成スキーム

京セラグループでは、社員自らが自己の成長を意識し、社内外でのプレゼンスを高められるよう積極的な支援を行っています。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育成を目指し、職種や階層に応じた研修プログラムを設置しています。

●技術・技能教育

京セラでは、研究・開発・生産技術・製造技術・品質保証など、各技術分野における幅広い基礎知識と高度な専門性を兼ね備えた、未来を担う若手エンジニア人材の輩出を目指して取り組んでいます。

研修体系は段階的に設計され、新入社員対象の「新人技術者教育」、若手技術者向けの「専門技術研修」、中堅向けの「イノベーション研修」を展開。材料技術やDX分野など多様な領域で、理論から実践まで一貫したスキル習得を支援し、特にDX分野では現場での知識活用を重視しています。



技術・技能教育の様子

●キャリア形成支援

京セラでは、新入社員研修を通じて京セラフィロソフィを基盤とした基本姿勢や同期との一体感を養うことを重視しています。その後2年間は、育成責任者による計画的なOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）やメンター制度により、安心して働ける環境を整備しています。

また、4年次までの各段階では年次研修や面談を実施し、職場定着やキャリアに対する自律意識を醸成。特に4年次の「ステップアップ制度」では主体的な業務改革への意識転換を図り、幹部に向けた成果発表の機会を設けています。

さらに、上司との目標共有を行う「チャレンジシステム」や、希望する新しい職務に自ら挑戦できる「社内公募制度」など、社員が主体的にキャリア形成に取り組める仕組みも充実しています。



新入社員研修の様子

●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と、各職階の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。



マネジメント研修の様子

●次世代の経営人材育成に向けた取り組み

京セラでは、中長期的な視点から次世代経営幹部の育成を重要課題と位置付けています。各セグメントにおいて、事業の将来を担う幹部候補人材の育成を進めると同時に、2024年からは、各セグメントから選抜された幹部社員に対して、事業戦略やファイナンスなどを中心とした「経営知識教育」と「人材アセスメント」を開始し、経営人材の計画的な育成と登用を進めています。

5-4

経営資源の中で最も重要なものの 人的資本の充実 —挑戦機会の創出—

「チャレンジ精神をもつ」という京セラフィロソフィが示すように、高い目標を設定し、現状を否定しながら常に新しいものを創り出してきた歴史が京セラにはあります。

この考えは今も受け継がれており、「新規事業アイデアスタートアッププログラム」を通じて、未来志向で、自由で豊かな発想・発言・行動ができるチャレンジ精神があふれる風土の醸成と、将来の経営者の育成を推進しています。

事業開発への挑戦を通じて 将来的な経営人材の育成と コミュニティの創出を推進

京セラでは2025年4月、新規事業の立ち上げと並行し、経営視点を持つ人材の育成を目的として「Sプロジェクト推進部」を新設しました。単なる事業創出ではなく、社員が挑戦する風土を醸成し、持続的な価値創造を支える人的資本の強化を重視しています。

●新規事業アイデア スタートアッププログラム

Sプロジェクト推進部の中心施策である「新規事業アイデア スタートアッププログラム」は、2018年12月に社員公募によるボトムアップ型の新規事業創出支援プログラムとして発足しました。全社員を対象にアイデアを公募し、応募者は研修・ワークショップを経て段階的な選抜を受けます。

2025年は413件の応募があり、56名が研修に参加。その後、中間選考にて10名前後をさらに選抜し、より詳細な事業構想、マーケット検証などを進めています。最終的には、数名の事業化推進者を採択することを目指しています。

本プログラムは、単に事業アイデアを選定する場ではなく、「挑戦する人材を育てる」と大切にしており、選考では事業の収益性や実現可能性に加え、応募者の情熱と主体性を重視。また「社会に貢献できるか」「人間として何が正しいのか」といった京セラフィロソフィに照らした判断軸も大切にしています。

●Sプロジェクト推進部の役割

Sプロジェクト推進部の新設は、本プログラムを通じた挑戦を一過性のものではなく、企業文化として根付かせる役割も担っています。社員が日常業務に加え、自由に発想し、実践できる環境を整えることで、既存事業にとらわれない柔軟な発想と挑戦する風土の醸成を図ります。

研修では、経営視点を持った意思決定やリスクテイクの重要性を伝えることを意識。異なる部門・職種の参加者同士の交流を促し、組織内に多様なネットワークや社内コミュニティを形成することも目的としています。

●今後の方向性

今後はプログラムの体系化と継続的な改善に取り組むとともに、事業化後の支援体制強化に注していく考えです。

社員の日常業務に対する意向を踏まえた適切な伴走支援や、資金・人材リソース確保のためのサポート、さらには事業部門や研究開発部門との連携を通じたスケールアップと収益化を加速させる体制の整備などを進めます。

また、挑戦を促す仕組みのさらなる拡充を図り、人的資本を軸にした企業価値向上につなげていきます。

事例 食物アレルギー対応サービス「matoil（マトイル）」

マトイルは、食物アレルギーに対応したオーダーメイドの食事を提供するサービスで、2021年に誕生しました。当初は修学旅行向けを中心に展開していましたが、2024年からはホテルや旅館など法人顧客への提供を開始。ヴィーガンや糖質制限といった多様な食制限にも対応する中で、使用可能な食材や避けている原材料などのさまざまな情報を確実に調理現場へ反映させるオペレーションの精度向上および安全で確実な提供体制の構築を目指しています。



谷 美那子
経営推進本部
Sプロジェクト推進部

事例 スキンケアサービス（開発中）

京セラのセンサー技術を応用し、肌状態を測定して最適なスキンケアを提案する新サービスです。女性の健やかさと美しさをサポートすることを目指し、現在は技術検証と市場ニーズ調査を進行中。プロトタイプ開発を通じ、実証実験によるサービスモデル確立を計画しています。



田中 裕子
経営推進本部
Sプロジェクト推進部

5-5

経営資源の中で最も重要なものの

人的資本の充実 — DEI の推進 —

京セラグループは創業以来、「心をベースとして経営する」という京セラフィロソフィを胸に、社員同士がお互いを家族のように思いやり、理解し合い、全員が力を合わせて経営する「大家族主義」で歩んできました。これは多様性を受け入れ、相互理解を深めることで互いを活かし合うDEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）にも通じるものと私たちは考えています。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していきます。

京セラグループが目指す「DEI」

一人ひとりの従業員が
自分ごととして
DEI に向き合うことが重要

DEIは、女性や障がい者、外国人やLGBTQの人たちを「特別な個」として扱う言葉ではなく、すべての人に向けたものです。京セラは2019年に専任組織としてダイバーシティ推進室を設立し、誰もが自分ごととして関わる文化を目指しています。

2024年には公平性を意味する「Equity」を加え、活動名称をD&IからDEIへ変更。「DEI&“YOU”（あなたと、ひろがる、可能性。）」というキャッチコピーのもと、社外との協働や発信を強化しながら、京セラらしいDEIを深化させ、社員の幸福と持続的成長、社会価値の創造を実現します。

また、DEIとして重点的に取り組むべき「4つの柱」を策定しました。



DEI & “YOU”

① 多様性を尊重する風土の醸成

京セラグループでは、社員一人ひとりの個性を尊重し、その力を活かすことで組織の総合力を高めることを目指しており、「多様性を尊重し、誰もが安心して率直な対話ができる風土」は、DEI推進の基盤といえます。

近年、特に力を入れているのが、心理的安全性のある職場づくりです。2022年度に全社員を対象としたオンライン講演会を開催し、2023年度にはeラーニングを実施しました。社長と講師による対談動画を視聴することで、単なる知識の習得にどまらず、京セラの企業理念と結び付けた理解の浸透を目指しました。さらに、経営幹部、管理職に向けた「心

理的安全性アカデミー」を開催し、現場での対話を促すリーダーシップの実践を支援しています。また、100名を超えるメンバーが参加する社内コミュニティを立ち上げ、互いに日々の経験や課題を共有し、対話を通して学び合う場となっています。

こうした取り組みを通じて、DEIを「遠い他人ごと」「難しい課題」ではなく、「自分ごと」として関心を持ち、社員一人ひとりが主体的に関わる文化の醸成を目指しています。



心理的安全性に関する動画教育資料



「心理的安全性アカデミー」第1期生修了式

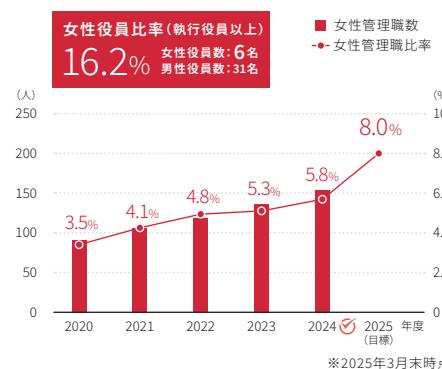
② ジェンダーダイバーシティの推進

ジェンダー平等は、京セラのDEI推進における中核テーマです。女性管理職比率8.0%（2025年度末目標）の達成を目指し、着実に取り組みを進めています。2024年度末時点では5.8%と依然として目標とのギャップはあるものの、女性役員は社内外合わせて6名（役員全体の16.2%）に増加し、経営層における多様性が広がっています。

この成長を支える施策として、若手から中堅社員には「キャリアチャレンジ研修」を通じて、自分らしいリーダーシップの習得や管理職を目指すことへの不安を和らげるマインドセットの機会を提供しています。

さらに、幹部候補の社外研修派遣、管理職層へのメンタリング、他企業合同での部長層との対話の場づくりなど、多角的な施策を実施しています。

女性管理職の推移（京セラ）



男性の育児休業取得促進にも注力しており、経験者の事例紹介や対話をを行う座談会などで、情報提供や理解促進を行った結果、2024年度は取得率が着実に向上しました。しかし、2025年度までに取得率50%という目標達成には、業務の多能化や属人化解消といった構造改革が不可欠です。職場全体で育休をキャリア形成のプラス要素としてとらえる文化を根付かせていきます。

男性育児休業取得率（京セラ）



③ 多様な属性・ライフステージへの活躍支援

京セラは、社員がどのライフステージにあっても活躍し続けられる環境づくりを重視しています。特に、育児や介護、治療と仕事を両立できるよう制度や施策を充実させています。

○育児支援

育休復帰前後のセミナーや社内コミュニティを通じて不安解消とキャリア支援を行い、復職後も柔軟な働き方と社内ネットワークの強化を進め、キャリアの継続的な成長と活躍を後押ししています。

○介護支援

労働組合や人事部門と連携し、仕事と介護の両立支援として、全社教育や相談窓口の整備、経験共有コミュニティの構築を強化しています。

○理系女性エンジニアの支援

理系分野における女性エンジニアの採用と育成に向けて、他社との社員交流会や女子中高生に向けたオフィスツアーなど長期的な視点で取り組みを進めています。これらの施策は、多様な人材が能力を発揮できる組織づくりに向けた、戦略的な投資と位置付けています。

④ 社内外への情報発信と意識浸透

京セラでは、毎年1月を「DEI月間」と定め、役員メッセージやテーマ別セッションを通じて、全社員の理解を促進しています。

インターネットや社内報では、現場の声に応える情報を分かりやすく発信し、社員一人ひとりがDEIを自分ごととしてとらえるきっかけをつくりています。

2024年度には、公平性を意味する「エクイティ」の考え方に対する理解を深めることを目的に、役員座談会を実施しました。本座談会では、役員自身が改めてエクイティについて考える機会とともに、社員に向けてその思いを共有することをねらいとしています。

さらに、他社・自治体との協業を通じて、社会全体でDEIを推進するためのネットワークづくりにも取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが小さなことからでも自ら考え、行動に移し、主体的に関わる姿勢を育むことを大切にしています。



6

社会課題の解決に向けて

- | | |
|-------------------|------|
| 1. 京セラの事業と重点 4 市場 | P.34 |
| 2. コアコンポーネント | P.35 |
| 3. 電子部品 | P.37 |
| 4. ソリューション | P.39 |
| 5. 研究開発の推進 | P.41 |
| 6. 知的財産戦略 | P.43 |
| 7. 新規事業の創出 | P.44 |

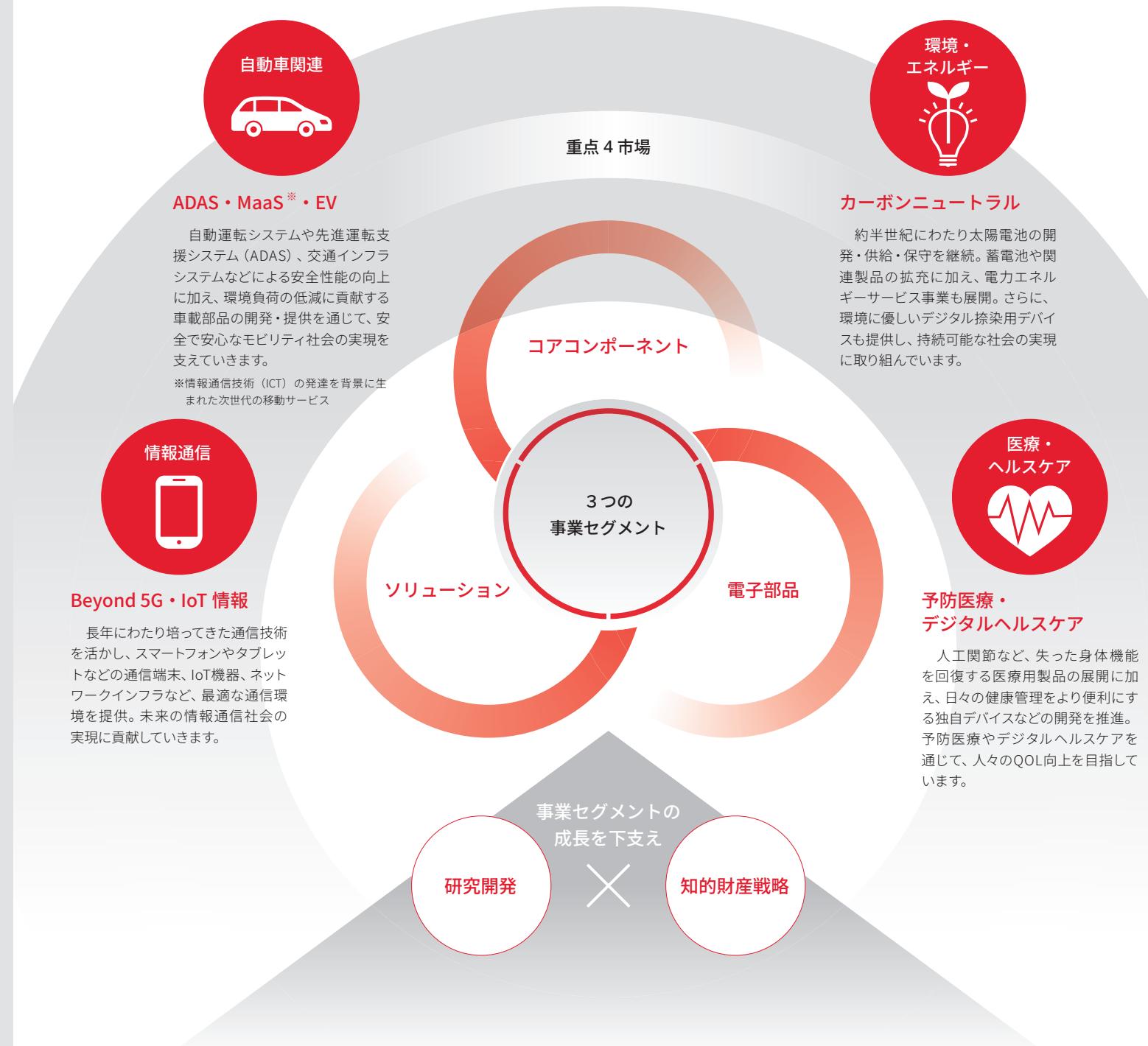
6-1

社会課題の解決に向けて

京セラの事業と重点4市場

京セラは、「コアコンポーネント」「電子部品」「ソリューション」の3事業セグメントを軸に、多様な市場に対応するポートフォリオを構築しています。これらを支えるのが、セグメントを横断した「研究開発」機能と「知的財産戦略」です。基盤技術の強化と知的財産の活用を通じて、既存事業の高度化に加え、新規事業の創出にも注力しています。

さらに、社会課題の解決と事業成長を両立するため、4つの重点市場（自動車関連、情報通信、環境・エネルギー、医療・ヘルスケア）を設定。グループの総合力を活かし、将来の成長ドライバーとなる分野へ経営資源を集中しています。



6-2

社会課題の解決に向けて コアコンポーネント

京セラ創業の礎となったファインセラミック部品をはじめ、自動車部品、光学部品、セラミックパッケージ、有機パッケージ、ディスプレイ製品、医療関連製品など、部品事業の集団がコアコンポーネントセグメントです。中長期的な成長が期待される半導体関連市場を中心に、社会の持続的な発展と人々の豊かな生活を支えるコア製品を提供し続けることで、経営理念の実現と社会への貢献を目指してまいります。



山田 通憲
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

「京セラだから切り拓ける」技術を革新

京セラの競争力の原点に立ち返って技術力を見つめなおし、未来を切り拓く

2025年3月期 業績

ファインセラミック部品など
半導体製造装置向け販売は増加も
有機パッケージの販売減少が影響

2025年3月期の売上高は前連結会計年度に比べ20億円(0.4%)減少し5,671億円でほぼ横ばいとなりました。事業利益は同583億円減少で11億円の損失となっています。売上高においては、半導体製造装置(SPE)向けファインセラミック部品などの販売で増加したものの、汎用データセンター向け有機パッケージ基板(FCBGA)の販売減少が影響しました。利益においては、半導体部品有機材料事業における減収と有形固定資産の減損損失など約430億円を計上し、大幅な減少となりました。

2026年3月期業績予想

当社の強みを活かせる
セラミック関連事業をコアに
経営リソースを集中

2026年3月期は、売上高5,470億円と減収の見込みです。事業利益においては、半導体部品有機材料事業において前期に発生した一時費用などの影響が解消し、404億円と大幅増益を予想しています。利益率については、今期7.4%を見込み、特に半導体部品有機材料での固定費圧縮、変動費改善を取り組みます。今後は、強みであるセラミック関連事業をコアに据え、経営リソースの集中を行うことで収益性を改善させる考えです。

重点施策

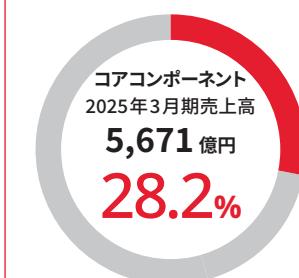
■半導体製造装置(SPE)向け部品事業拡大

先進的なセラミック材料と製造技術を活かし、主要SPE顧客との開発ロードマップの共有、需要に応じた生産能力の拡充、セラミック材料および製造技術の継続的な進化などに取り組みます。今後4年間の目標として、売上高は45%増加、利益率は3.0ポイント向上させることを目指してまいります。

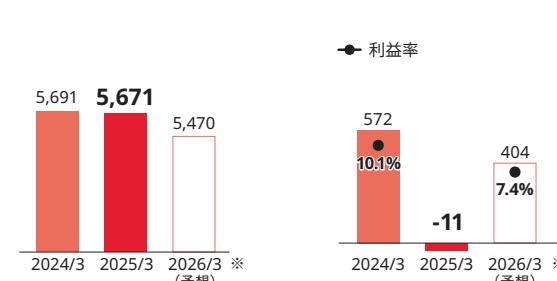
■セラミックパッケージ事業拡大

水晶デバイス用パッケージの小型化技術および超小型品^{*1}でのシェア100%^{*2}、画像センサ用パッケージの製造技術力、光通信用パッケージの高集積化、高速化技術といった当社の強みを最大限に活用。戦略顧客との開発ロードマップ共有と技術開発、ベトナム工場増強による生産容量拡大、チップレットパッケージでのセラミック化を進めます。今後4年間で売上高は21%増加、利益率は5.6ポイント向上を目標に掲げ、セグメント全体でも早期の2桁利益率を目指してまいります。

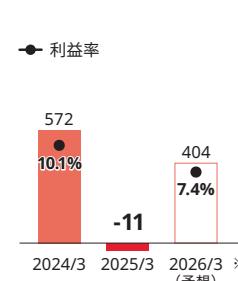
売上構成比



売上高(億円)



事業利益(億円)



* 2025年5月公表時点

2026年3月期より、「コアコンポーネント」セグメントに含まれる宝飾・応用商品事業を「ソリューション」セグメントに、「ソリューション」セグメントに含まれるディスプレイ事業を「コアコンポーネント」セグメントに含めています。

重点施策の具体例

事業ポートフォリオを
より機動的かつ適正に進化
粗業グループの復活と成長を実現

コアコンポーネントセグメントの重要なビジョンとなるのが、より機動的かつ適正な事業ポートフォリオへの再編・進化です。当社にとって粗業と呼べる事業を有することから、京セラライフソフィに立ち返り、創意工夫と知恵を集結させ、あくなき創造へ挑戦してまいります。

すでにSPEや、情報通信関連市場向けのセラミックパッケージ、有機パッケージでは技術開発を強化すべくプロジェクト組織を新設し、競争力強化とスピードアップの取り組みを実行しています。加えて、必要に応じて外部パートナーの協力を得るなど、リソースの最適化を進めてまいります。

技術・開発・営業を連携し
「競争力×協奏力→共創力」へ
人員の最適配置でより輝ける場所を

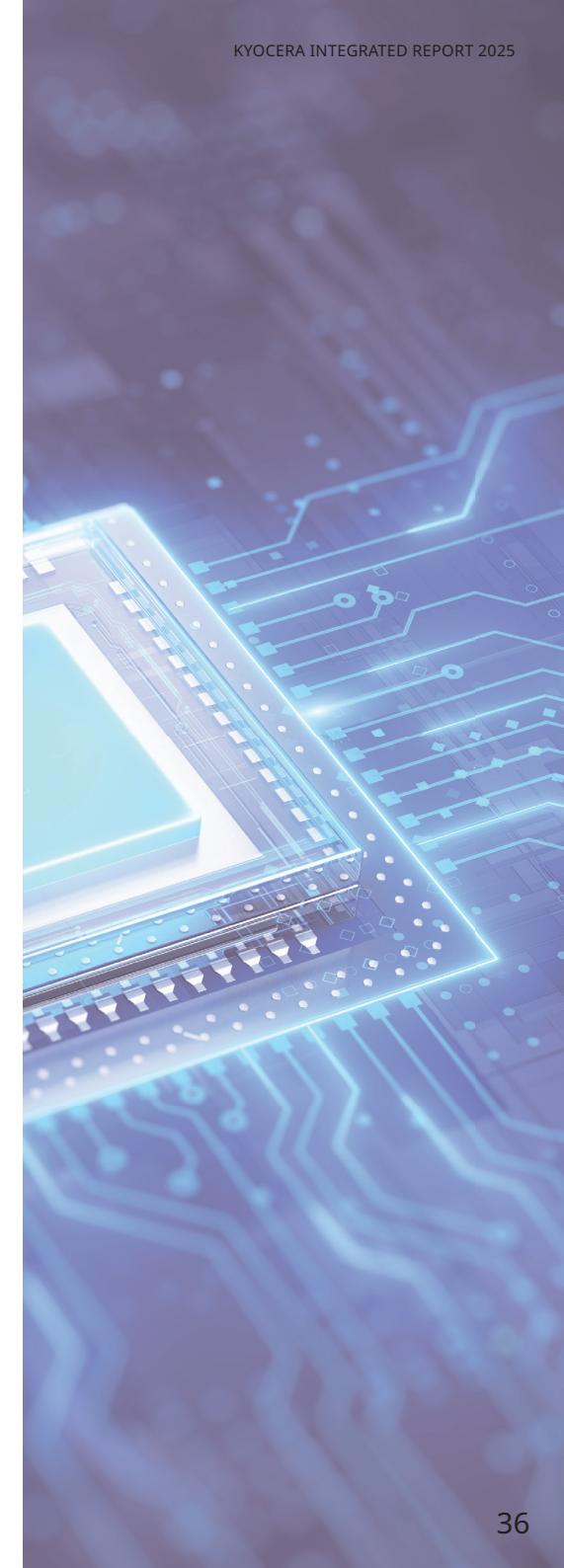
喫緊の課題に対して、最優先で取り組むべきは組織力の強化です。各事業が「競争力」を高めることはもちろん、事業間の連携を強化する「協奏力」も重視しています。そのため、人員の最適な配分についても検討を進めています。技術・開発・営業といった各本部で分断されていた領域を集約し、連携を強化することで、総合力を高めていく方針です。これにより、シナジーの創出やスピード・効率の向上、お客様満足度の向上など、さまざまな効果が期待できると考えています。また、単なる最適化を目指すだけでなく、社員一人ひとりがより輝ける環境づくりを前提に、次世代リーダーとなる人材の育成やサポートにも力を入れていきます。「競争力」と「協奏力」を掛け合わせ、「共創力」を備えたワンチームの実現を目指してまいります。

生産体制・製造拠点の見直しを実施
「選択と集中」で工場稼働率を改善し
経営効率を向上させる

「選択と集中」では、生産体制・製造拠点の見直しも実施しています。特に、半導体部品有機材料事業では、品質改善への投資や生産ラインの最適化が急務であり、一部製品の生産や内製を終了し、次世代FCBGAなど、今後の成長が期待される分野へ製造・技術リソースを集中させていく方針です。同様に、競争が厳しく収益性改善が課題となっている主に車載向けのディスプレイ事業においても、内部改善の加速や海外現地部材の採用促進、固定費の削減を目指しています。

設備投資については、需要予測などを改めて綿密に行い、より成長が見込まれる分野での早期かつ有効な活用が図れるよう、見直しを進めています。

主要製品



6-3

社会課題の解決に向けて 電子部品

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子会社であるKYOCERA AVX (KAVX) が、長年培ってきた技術力とノウハウを結集し、競争力を生み出しているセグメントです。30年以上にわたる両社の信頼関係を基盤に、成長が期待される市場でのシェア拡大と収益性向上に取り組み、独自の製品やソリューションの開発・提供を続けてまいります。



嘉野 浩市
取締役 執行役員常務
電子部品セグメント担当

「京セラだから提案できる」製品づくりに貢献

京セラの独自の開発力と提案力でお客様の製品づくりを支え、社会の発展に貢献する

2025年3月期 業績

欧州自動車市場の低迷により
需要が減少
KAVX 新工場の稼働率低迷も起因

2025年3月期の売上高は前連結会計年度に比べ24億円(0.7%)増の3,546億円で、ほぼ横ばいとなりました。事業利益は同73億円減少し、8億円の損失となっています。売上高においては、欧州自動車市場の低迷により需要が減少したものの、情報通信および産業機器市場向けコンデンサ、水晶部品などの販売が増加した他、円安の影響による後押しを受けた形です。利益においては、KAVXグループ新工場の稼働率低迷に伴う原価率の上昇、人件費などの増加が影響し、大幅に減少しています。

2026年3月期業績予想

「選択と集中」を全体で実施
収益性の高いMLCCや、シェアの
高いタンタルコンデンサに注力

2026年3月期は、売上高3,300億円と減収を見込んでいます。これは、「選択と集中」による構造改革や、景気減速、為替変動、米国関税の影響を反映したもので、一方で、事業利益は100億円と、増益を見込んでいます。

利益面では、KAVXにおける積層セラミックコンデンサ(MLCC)やタンタルコンデンサ事業での収益性改善の取り組みが奏功し、増益となる見通しです。シェアの高い製品を中心に高収益事業に注力し、競争優位性の強化を図ってまいります。

重点施策

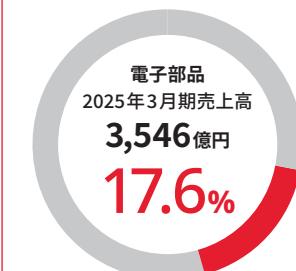
■事業ポートフォリオ再編と グローバル競争力強化

高収益・差別化技術を持つMLCCやタンタルコンデンサ、コネクタ、タイミングデバイス事業に経営資源を集中し、先端半導体や航空・宇宙、防衛、医療市場など高付加価値市場へ展開を加速します。一方、収益性の低い分野は縮小・撤退し、M&Aで技術と市場を拡大して競争力を強化します。

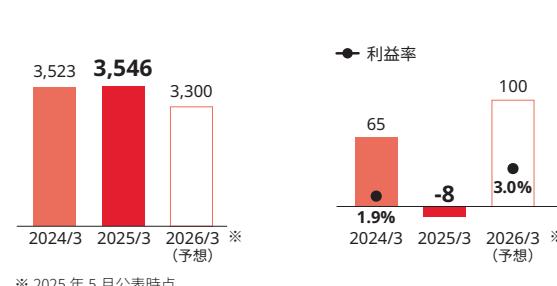
■コア・コンピタンスを核とした成長戦略

先端半導体、航空・宇宙、防衛、医療市場向けにMLCC、水晶デバイス、コネクタなどの高付加価値カスタム製品を提供するため、京セラの製造・技術・開発リソースを結集するとともに、KAVXの強固な顧客基盤を活用します。京セラグループの総合力を活かしたソリューション提案で差別化を図り、グローバル代理店ネットワークとローカルマネジメント人材の配置により販売力も強化します。

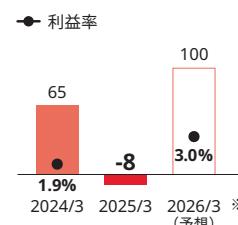
売上構成比



売上高(億円)



事業利益(億円)



6-3

社会課題の解決に向けて

電子部品

重点施策の具体例

セグメント一丸となった
「生産体制の最適化」に注力
共通理解でシナジー発揮を目指す

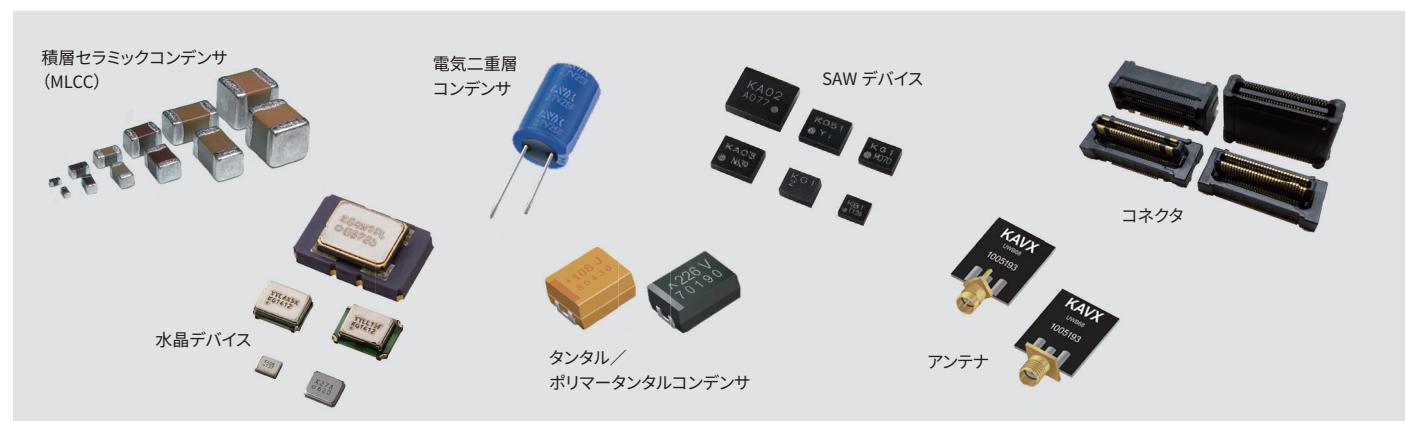
電子部品セグメントは、海外での売上比率94%、従業員比率85%と、いずれも高く世界各地に拠点を持つグローバルな部門です。その中心となるKAVXは重要な役割を担っており、前期には業績に大きく影響を及ぼしました。現在は、早期改善に向けて日本のエンジニアを現地に派遣し、製造拠点の共有化や製造の内部改善といった取り組みに注力することで、歩留まり率の向上など生産性の改善に取り組んでいます。また、営業体制についても、2023年4月より「グローバルOne Face営業体制」を実施し、京セラ電子部品事業本部とKAVXの顧客窓口、契約、商流の統一を図りました。

左記のような密接な事業体制の実現には、京セラフィロソフィの共有は欠かせません。京セラの「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」という理念を翻訳する際には、「provide opportunities (成長機会の提供)」というニュアンスを用いて説明しています。文化の異なる地域において、どのように京セラフィロソフィを伝えていくか。多様性を尊重しつつ共通理解を深め、ビジネスの方向性を示し合わせていくことも、シナジーの発揮において大切なことだと考えています。

事業譲渡による
ポートフォリオ再編で
セグメント全体の収益性を改善

市場成長率の予測や利益率の早期達成を見据え、事業ポートフォリオの再編に取り組んでまいります。小型高容量MLCCや車載用MLCC、タンタルコンデンサについては、競争力の強化と収益性の改善に向けて課題解決に取り組んでいますが、並行して「選択と集中」の方針にもとづき、2026年1月にシリコンダイオード・パワー半導体事業の売却・譲渡を行なうことはすでに発表しており、今後も事業ポートフォリオの見直しを順次進めていく方針です。収益力の改善と成長性の高い事業への注力を自指し、構造改革を継続してまいります。

主要製品



6-4

社会課題の解決に向けて ソリューション

ソリューションセグメントは、ドキュメントソリューション、機械工具、通信機器・情報通信サービスなどのコミュニケーションの他、スマートエナジー、プリンティングデバイス、そして今期から新たに宝飾応用商品が加わった多様なプロダクトラインで構成されています。それぞれの事業成長を図るとともに、多様性を活かして、既存の枠組みにとらわれないイノベーションを創出することで、お客様や社会の課題解決を通して人類社会の持続的な成長に貢献します。



伊奈 憲彦
取締役 執行役員専務
経営改革プロジェクト担当兼
ソリューションセグメント担当

「京セラだから解決できる」お客様、社会の課題に挑戦

高品質・高付加価値の製品・サービスをベースに革新的なソリューション提供で、イノベーションを創出する

2025年3月期業績

ドキュメントソリューション事業が增收
通信機器、スマートエナジーでの
構造改革により収益性を改善

2025年3月期は、売上高・事業利益の双方を押し上げました。売上高は前連結会計年度に比べ94億円(0.9%)増の1兆1,110億円でした。事業利益は同31億円(4.4%)増の729億円となり、利益率は6.6%に向上しました。

事業別では、ドキュメントソリューションは、主要製品であるプリンターや複合機の販売が好調であったことに加え、円安効果もあり增收増益となりました。また、通信機器、スマートエナジーにおいて継続して行っている構造改革が順調に進み、収益性を改善しました。

2026年3月期業績予想

喫緊の課題に積極的に取り組み
さらに次期成長シナリオを推進

2026年3月期は、売上高1兆410億円、事業利益640億円の見通しを立てています。

これは米国関税、為替変動などの不透明な先行きを考慮したことに加え、セグメント間でディスプレイ事業と宝飾応用商品事業の組み換え、情報通信サービス事業において売上基準の一部を変更したことによるものです。

喫緊の課題に対し積極的に取り組み、継続して構造改革も推進します。さらに成長事業、縮小・撤退事業の明確化を行います。

そして今後の成長シナリオとして、よりお客様・社会の課題を解決する事業ポートフォリオへの転換、「モノ×コト売り」を推進します。

重点施策

■プロダクトライン別の経営資源最適化による成長と効率化

プロダクトライン別に「成長事業」と「縮小・撤退事業」を明確にし、経営資源の最適化を図ります。

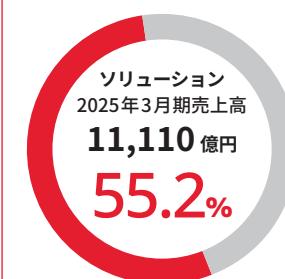
■よりお客様・社会の課題を解決する事業ポートフォリオへの転換

京セラが保有する強み(コアコンピタンス)を明確にし、これまでの個々の製品をベースにした事業ポートフォリオから、お客様・社会の課題を解決することを重視した事業ポートフォリオへ転換していきます。

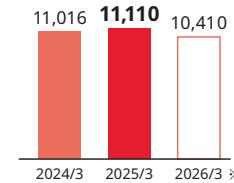
■「モノ×コト売り」を推進

これまで推進してきた「モノづくり」の強化に加え、お客様にとって価値ある情報・サービスを提供する「モノ×コト売り」を推進することでお客様の価値向上に貢献します。

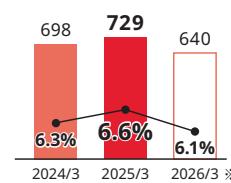
売上構成比



売上高(億円)



事業利益(億円)



※ 2025年5月公表時点

2026年3月期より、「コアコンポーネント」セグメントに含まれる宝飾・応用商品事業を「ソリューション」セグメントに、「ソリューション」セグメントに含まれるディスプレイ事業を「コアコンポーネント」セグメントに含めています。

重点施策の具体例

プロダクトライン別の 経営資源最適化による成長と効率化

成長と経営効率の向上を実現するため、経営資源の最適化を進めています。具体的には、プロダクトライン別に「成長事業」と「縮小・撤退事業」を明確にし、「成長事業」については新製品の開発、販売チャネルの拡充など、競争力を強化します。また、「縮小・撤退事業」については、明確な方針と実行計画を策定し、速やかに対応します。縮小・撤退により確保した経営資源を成長事業に優先的に再分配し、事業経営の効率化とさらなる成長を加速させていきます。

よりお客様や社会の課題を解決する 事業ポートフォリオへの転換

お客様のニーズの多様化や社会構造の変化に伴い、「顧客と価値を共創する」という考え方方が今後の事業成長においてますます重要になってきています。これまでは、個々の製品をベースにした事業ポートフォリオで事業運営を行っていましたが、こうした環境変化に対応するため、事業ポートフォリオの見直しを進めています。従来の製品提供を中心としたビジネスから、お客様や社会の課題解決を重視した事業ポートフォリオへ転換を図ってまいります。

今後はこれまで培ってきた高品質・高性能を追求した「モノづくり」に、お客様の課題解決に貢献する「コト」を加えた「モノ×コト売り」中心の事業へと進化させ、社会的価値の高い事業の構築を目指してまいります。

「モノ×コト売り」を推進

京セラが推進する「モノ×コト売り」は、従来の製品提供に加え、付加価値の高い情報・サービスを提供することで、お客様や社会の課題解決を目指す取り組みです。

これを実現するために、ビジネスの核となる考え方やお客様にとって価値ある情報・サービスを提供する仕組みが必要となります。

この「モノ×コト売り」を推進する基盤として、考え方のベースとなる「共通ビジネスモデル」を策定するとともに、データの収集・分析をして価値ある情報・サービスを提供する「共通プラットフォーム」の構築を進めてまいります。

主要製品



*1 通信機器・情報通信サービス

*2 スマートエナジー・プリントイングデバイス・宝飾応用商品

*3 「クレサンペール」は、京セラ株式会社の登録商標です。



6-5

社会課題の解決に向けて 研究開発の推進

「次にやりたいことは、私たちには決してできないと人々から言わされたものだ」——創業者 稲盛和夫の精神を受け継ぎ、京セラグループはものづくりを通して新たな価値創造を追求してきました。重点4市場を中心に、材料からシステム、サービスまで幅広い分野で研究・開発を推進しています。技術の進歩がますます早まり、多様化する社会課題に対し、研究ネットワークで技術融合を進め、経営理念の実現と持続可能な社会に貢献していきます。

研究開発を通じて目指す未来

技術開発と事業化の両面を重視
オープンイノベーションを推進し
社会課題解決に挑戦していく

研究開発の充実は、経営理念と経営思想の実現、そして「グローバル化した社会・経済への貢献」に向けて、欠かせないマテリアリティです。研究開発のミッションは大きく2つあります。ひとつは、重点市場において大きな成長が期待される既存事業の強化。もうひとつは、中長期的な視点で未来を見据えた新規事業の創出です。

既存事業の強化においては、近年、部門を横断した連携を推進しています。研究開発と事業セグメント、さらに各セグメント間が分断されることなく、早い段階から連携し、事業化を目指すとともに、情報やノウハウを共有し、新たな価値を創造してまいります。

新規事業においては、よりオープンな研究ネットワークを強化しています。社内の連携強化にとどまらず、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を通じて日本・アジア・欧米のアーリーステージ企

業に投資し、スタートアップの支援を行うことで、将来的な技術ニーズにも高い感度で対応しています。また、さらに未来を見据え、東京大学、九州大学といったアカデミアとも連携を強化し、当社が提供する技術を活用した研究開発だけでなく、社会学など多様な視点から、新規事業創出に必要な情報を収集しています。

もちろんメーカーとしての責任である製造・製品のライフサイクルを通じた環境負荷の低減をはじめ、社会課題の解決に向けた緊急性の高い研究開発も重要です。一方、企業として永続的な貢献を目指すためには、いかに高い確度で事業化できるかも課題となっています。今後も当社の研究開発は、常に最先端で新たな価値を創造し続ける開拓者でありたいと考えています。

今後の方針について

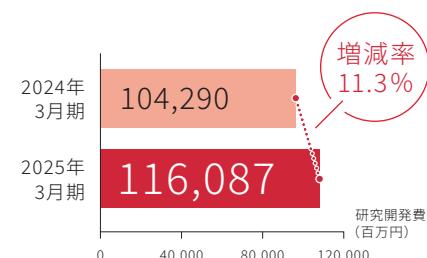
■開発テーマをコア事業強化へ集中

2026年3月期における「事業の選択と集中」の取り組みとして、コア事業領域への集中を進めてまいります。テーマを絞り込むことで、これまで広範囲に分散していた研究開発人材・活動・投資を、より最適な形に再配分します。近い将来の既存事業強化に向けて、これまで以上にスピード感を持って取り組んでいます。

■事業化戦略を推進

前述のとおり、開発テーマの見直しや今後の新たな研究開発においては、事業化の確度の高さを非常に重視しています。事業セグメントとボーダーレスに情報共有・分析し、研究開発のより上流の段階から事業化の実現可能性を綿密に検討しています。より持続的に、かつ事業化までのスピードを高めることを重要な戦略として推進しています。

●研究開発費



事例 高耐久SOFC

SOFC（固体酸化物形燃料電池）は、水素と酸素を化学反応させて発電する、高エネルギー効率発電技術です。京セラでは、1985年から燃料電池の研究開発をはじめ、小型SOFCの技術を先鋭化。現在では、カーボンニュートラルを実現する高耐久SOFCの開発に注力しています。

事例 ITS[※]路車協調システム機

京セラは、交通事故ゼロを目指し、車載センサーではどうしても死角となる周囲の危険情報を提供する「スマートポール」の実証実験も進めています。今後、技術の活用範囲を広げることで、より安全・快適な交通環境の実現に貢献していきます。

※高度道路交通システム

研究開発拠点について

拠点間の技術者、情報をつなぎ
交流と自由な視点を活性化
研究開発の早期実装へ取り組む

京セラでは研究開発環境にも引き継ぎ力を入れています。中核拠点となっているのは、みなとみらいリサーチセンター、けいはんなリサーチセンターおよびきりしまR&Dセンターです。特に、2022年9月より稼働しているきりしまR&Dセンターでは、もともと鹿児島国分工場内で運用されていた、材料技術の研究を行う「ものづくり研究所」、生産技術部門、分析部門の3つを集約し、連携を強化しています。製品・技術開発のスピードアップはもちろん、製品の立ち上げ前から、設備の自動化や生産の効率化といった運用後の計画まで、総合的にサポートできる体制を確立しました。

きりしまR&Dセンター（鹿児島県霧島市）



鹿児島国分工場に隣接して設立。材料技術の研究を行う「ものづくり研究所」、プロセス技術の研究を行う生産技術部門、解析評価技術の研究を行う分析センターから構成されています。「Change Challenge Create = Analytics × Material × Process」を組み合わせ「CAMP」というコンセプトを掲げ、フロアデザインにも活かされています。

■主な研究分野

「情報通信（電子部品 / 半導体関連の材料および部品）」「環境エネルギー（燃料電池、カーボンニュートラル関連材料）」「生活産業（新材料、機能創成セラミック部品）」他

社内はもちろん、社外の技術者を含めた交流の場としての役割も重視したフロア環境にもこだわり、日々のプロジェクト推進の中で情報や技術の共有、人材育成、イノベーションの創出を目指しています。

また、2026年3月期には、新たに滋賀県野洲市に野洲開発センターを開所し、さらなる研究開発環境の強化を見込んでいます。もちろん、国内だけに限らず、海外拠点との既存のノウハウの共有にも積極的に取り組み、KAVXを含む、グローバルな体制での研究開発も推進してきます。

野洲開発センター（滋賀県野洲市）



6階建ての施設で、1～3階に試作現場、4～6階にオフィスや共創カフェ、新人技術者の研修スペースを備える「野洲開発センター」。

部品製造に必要なコア技術、製造プロセスや設備の開発、カーボンニュートラル達成に向けた製造工程の最適化などを大きなミッションに、次世代を担う技術者の育成にもつなげています。

社外との連携

「産官学」連携をますます強化
新たな視点での研究・実験を通して
革新的な取り組みを推進

グループが持つノウハウやシステムの蓄積による垂直統合型、かつ総合的な研究開発・サポートが強みである一方、より多様で、未来の動向を予測し、スピード感のある新規事業創出のために行っているのが、社外との連携です。

これまでさまざまなパートナー企業と共に協業を行ってきましたが、近年力を入れているのがCVCです。京セラのノウハウを新しい視点から利活用することで、スタートアップが持つ革新的でワクワクするような研究開発を、より早く、確実に社会へ実装することを目指しています。2024年4月に当社とグローバル・ブレイン株式会社が設立したCVCファンド Kyocera Venture Innovation Fund-I (KVIF-I)では、重点4市場の最前線で研究開発を行うスタートアップを支援しています。すでに、完全自動運転に関する出資が進んでおり、モビリティの未来へ向けて、京セラのセンター、ADAS（先進運転支援システム）を組み合わせた独創的な技術が具現化はじめています。技術の融合だけでなく、交流活動によるオープンイノベーション、人材の育成にも取り組んでいます。

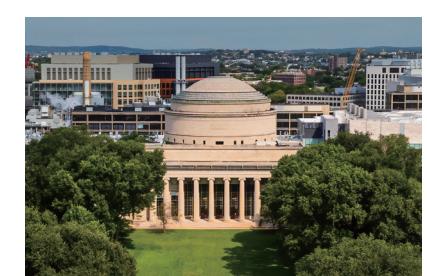
東京大学



また、技術の事業化だけでなく、より未来の科学・技術の発展、経済・社会の予測を行うための活動も行っています。東京大学および九州大学との間で包括提携を行い、すでに東京大学とは社会連携講座として共同研究を開始。当社の技術を提供するだけでなく、社会学などさまざまな研究者との交流を通じて、新しい未来の予測と研究開発方針の検討を行っています。

2022年より連携を進めている東京大学との取り組みでは、社会への早期実装や社会課題の解決を目指しています。実用的技術研究の中核を担う工学部を中心に、理学・医学・人文・社会といった各学部を横断し、現在は4つの社会連携講座と6つの共同研究に取り組んでいます。また米・マサチューセッツ工科大学 (MIT) と連携した取り組みも進行中です。MITの英知と京セラの技術、社会実装力を組み合わせることで、社会貢献までのスピード感を担保。地球環境、エネルギーなどの社会課題を解決するため、地球温暖化に大きく影響するGHG排出量の削減技術や、基本材料への転換技術などの共同研究がすでにはじまっています。

マサチューセッツ工科大学



6-6

社会課題の解決に向けて 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、一貫した考え方を行動指針として掲げることで、一丸となった知財活動を展開しています。

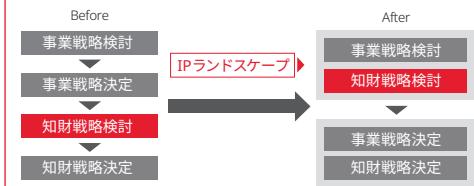
知的財産についての考え方

IP ランドスケープを活用し
事業戦略検討の初期段階から
知財戦略を組み込んでいく

多層的な技術基盤を有している京セラグループにおいて、知的財産は競争優位性を支える中核的な経営資源です。京セラの知財活動では「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、重点的に取り組んでいます。

競合他社や世界中の特許などの知的財産情報を収集・分析し、事業戦略や経営判断に活かすアプローチ手法である「IP^{※1}ランドスケープ」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 Intellectual Property

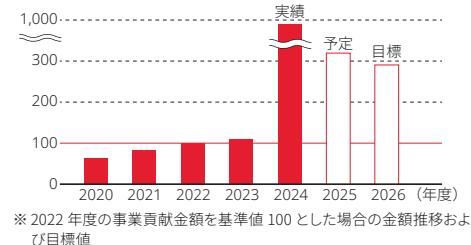


知財活動の成果見える化する
京セラ独自の KPI
「事業貢献金額」

知財活動の成果を「事業貢献金額」という形にして示しています。これは①保有特許の活用で増えた売上、②特許ライセンス収入、③条件交渉やクロスライセンスなどにより削減したライセンス支出の合計です。

特許件数ではなくこの数値をKPIとして毎年追うことで、知財活動の経済的価値と成長を明確にしています。

なお、特定の大型案件の解決に伴い、2024年度は特に貢献額が大きくなっています。



独自技術の認知拡大や
外部との協業を促す
「京セラグループ知的財産サイト」

京セラは、当社の技術と知財を社会のために役立てたいという思いから、共創パートナーシップの構築を推進しています。その重要な窓口が「京セラグループ知的財産サイト」です。このサイトを通じ、私たちの考え方や技術を発信することで、ビジョンを共有できるパートナー企業様との出会いを創出しています。

最近でも民生品の分野において、当社の姿勢に共感してくださるパートナー企業様との協業が実現しました。当社の触覚伝達技術「HAPTIVITY®」^{※2}を提供することで、パートナー企業様がを目指す心地よいユーザー体験の実現に貢献することができました。まさに私たちが目指す価値共創の好例といえます。

今後も当社の技術と知財を核として、さまざまな分野のパートナー企業様とともに新たな価値創造に取り組み、社会の発展に貢献していきます。

■――京セラグループ知的財産サイト

■――HAPTIVITY® 採用事例（ニュースリリース）



信頼を紡ぎ、事業の新たな道を拓く

朝山 竜雅
京セラ株式会社 法務知的財産本部

担当事業部において、IP ランドスケープを駆使した新市場探索を提案しています。当初は手探りでしたが、技術者や営業担当と対話を重ね、要望に寄り添う活動を続けました。その姿勢が信頼へと変わっていました結果、営業の最前線から新製品の知財戦略立案の相談が舞い込むまでに。最近ではその戦略にもとづき、営業ならではの顧客視点を盛り込んだ特許出願を行うなど、単なる支援にとどまらない「協創」の関係を築いています。部門の垣根を越えたパートナーシップにより、未来の事業を切り拓きつつあります。



壁を越えて組織を一つに

村上 大毅
京セラ株式会社 法務知的財産本部

新設の事業部が製品の量産を前に、他社の特許網という壁に直面しました。当初は事業スピードを優先したい現場と、知財リスクを管理したい我々の間で、すぐには足並みがそろいませんでした。そこで、攻守両面の知財研修を実施し、組織全体の意識改革を促しました。さらに現場へ何度も足を運んで対話を重ね、ともにリスクとリターンを分析する「伴走」を徹底。この働きかけで、事業部にとって知財がより一層「自分ごと」となり、今では事業部主体で知財活動する文化が醸成されました。困難に正面から向き合うことで、より強固な一体感を得ることができました。

6-7

社会課題の解決に向けて 新規事業の創出

京セラグループは持続的な成長に向けて、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います。

これまで細分化された小さな組織「アメーバ」が拡大・協業・統合・分割などを通じて形を変えながら多角化を推進し、その過程で多くの技術を生み出してきました。これらの技術に新たな研究開発成果を加えることで、新規事業を素早く立ち上げることができます。

5G ミリ波エリアを拡大する無線中継技術

超高速・大容量通信が可能な5Gミリ波（28GHz帯）の実用化を加速すべく、ミリ波特有の遮蔽に弱いといった課題を克服する無線中継技術を、通信事業者と連携して世界ではじめて開発^{※1}。小型かつ省電力の中継機を用いて、都市部の通信エリアを面的に拡大する新規事業を推進しており、東京都内で商用展開がはじまっています。



捺染インクジェットプリンター 「FOREARTH」

独自開発の専用顔料インク、インクジェットプリンタヘッドを融合させた捺染インクジェットプリンター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。



京セラロボティックサービス

ロボットの活用シーンを広げるべく、AIと3Dビジョンで協働ロボットを知能化。従来人手に頼らざるを得なかった不規則・不定形部品や多品種少量工程のピッキング作業に対応します。

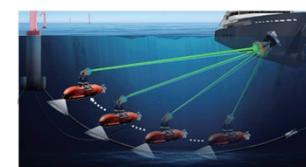
京セラグループのAI・制御・クラウド・光学などの技術を結集した新規事業として、労働力不足問題の解決に貢献します。



水中光無線通信

海中の高速通信を可能にする水中光無線通信システムの事業化に取り組んでいます。電波が届きにくい水中では、これまで低速な音響通信が主流でしたが、京セラは可視光レーザーと、通信機器開発で培った光学部品、レーザー制御、メカトロニクスなどの技術を組み合わせ、2Gbpsの高速・安定通信を実現。

海底資源調査や洋上設備の点検を支える通信インフラの実用化を目指しています。



光電集積モジュール「OPTINITY®」^{※2}

コンピュータ機器を光で接続する光と電気を高密度に集積実装したモジュールです。高速な信号を低消費電力で伝送して、データセンターの小型化やグリーン化に貢献します。2024年には大手サーバーメーカーと実機テストも開始。自社開発の光電実装技術を核に、2026年度の商品化を目指しています。



路車協調システム

安全運転支援や自動運転の実現に向け、交差点などでの安全性向上を目指した路車協調システムの開発を進めています。ITS専用周波数を活用した通信により、見通し外の車両情報や信号情報を車両に直接伝達。ITS無線路側機やFIR（遠赤外線）カメラによるセンシング技術を組み合わせ、ドライバーへの注意喚起や交通事故の未然防止を支える交通インフラの構築に取り組んでいます。



環境に優しい魚類の完全養殖技術

LED照明とIoTを組み合わせた沖合養殖システム構築プロジェクトに参画しています。当社開発の高演色LED「CERAPHIC®」^{※3}（セラフィック）の生体に優しい光を活用し、魚の成長や産卵に与える影響を検証しており、現在はブリを対象に光の色や強度、水温の違いが成長に与える影響を分析。環境に優しい完全養殖技術の確立を目指しています。



イネの植物工場栽培

LED照明の波長制御技術やLED照明レタス栽培技術を活かし、イネの量産用LED水耕栽培システムの開発に取り組んでいます。植物の成長を最適制御する光波長制御技術を活用し、水田では実現困難な高水準の収穫量と節水、周年栽培を実現。迫る世界人口90億人時代を見据え、食料安全保障と地球環境保全を両立する選択肢として、水資源が貴重な地域への先行展開を目指しています。



※1 自律的にエリアを形成・復旧するミリ波中継技術として世界初。2024年12月16日時点、KDDI（株）調べ。

※2 「OPTINITY」は、京セラ株式会社の日本またはその他の国における登録商標または商標です。

※3 「CERAPHIC」は、京セラ株式会社の登録商標です。

7

わたしたちが目指す共生社会

- | | |
|------------------------|------|
| 1. サステナブル経営の推進 | P.46 |
| 2. 環境負荷低減に向けて | P.47 |
| 3. 人権の尊重 | P.53 |
| 4. 持続可能なサプライチェーンの確保 | P.55 |
| 5. ステークホルダーエンゲージメントの向上 | P.56 |

7-1

わたしたちが目指す共生社会

サステナブル経営の推進

創業以来「敬天愛人」の社是のもと、「社会との共生」、「世界との共生」、そして「自然との共生」という3つの「共生（LIVING TOGETHER）」をすべての企業活動の基本に置き、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サステナブル経営にグループを挙げて取り組んでいます。

サステナブル経営の考え方と推進体制

CSRからCSVへ
経営理念と経済合理性の
両立を目指して

● 基本的な考え方

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」という経営理念を根幹に据え、社会との調和を重視した企業活動を続けてきました。サステナビリティ経営もこの理念にもとづくものであり、単なる社会貢献ではなく、事業を通じて社会課題を解決し、その成果を次なる企業価値へとつなげていく取り組みとらえています。

「CSR（企業の社会的責任）」の一環としてさまざまな活動を展開してきましたが、社会的意義のある取り組みであっても、収益性や持続性が伴わなければ、長期的に社会に貢献し続けることはできないとの考えから「CSV（共通価値の創造）」へと移行しました。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、人権尊重の取り組みなど、経済合理性との両立を図りながら積極的に推進しています。

サステナビリティ委員会を
軸とした体制と仕組みを構築し
経営と現場の連動を図る

● 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実現するため、サステナビリティ委員会を開催しています。本委員会は、社長を委員長とした全社横断の意思決定機関であり、気候変動や非財務情報の開示などの重要課題に対し、目標を定め、全社的な合意形成と推進力の確保を図っています。

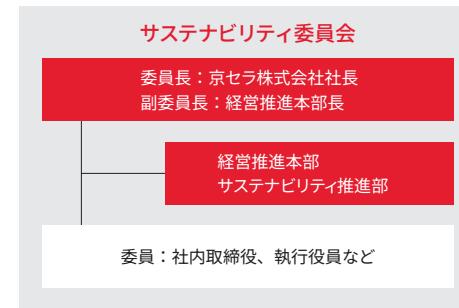
サステナビリティ委員会の主要議題

- 非財務情報の開示
- 資源循環
- 気候変動対策
- サステナビリティ関連規制

● サステナビリティマネジメントプロセス

サステナビリティ委員会において議論された重要テーマについては進捗や課題をレビューし、課題の深掘りや対応方針を検討。委員会での議論を踏まえたうえで、各事業部門や関連部署と連携し、必要な追加施策や見直しを行うプロセスを整備しています。また、委員会で設定された目標に対し、実行段階でのKPIの管理や改善活動のトラッキングを行うとともに、目標未達の際には迅速な是正措置を検討するなど、実効性を担保するための体制が構築されています。

体制図



7-2

わたしたちが目指す共生社会 環境負荷低減に向けて

多くの化学物質を生産過程で扱う京セラグループでは、その時々の最新技術をもって、環境負荷を可能な限り低減することを責務ととらえています。例えば工場において排水処理などを行うときは「放流先河川よりきれいな状態まで浄化してから排出しなければならない」という意識で取り組んできました。

この姿勢こそが、私たち京セラグループが掲げる3つの「共生（LIVING TOGETHER）」の核心であり、「自然との共生」を体現する環境経営に他なりません。

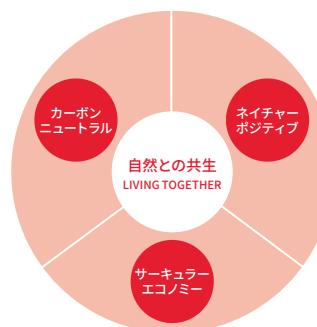
環境へのコミットメント

未来に美しい地球を
残すために、わたしたちが
取り組むべきこと

創業者の稻盛和夫が定めた「共に生きる（LIVING TOGETHER）」という経営思想、とりわけ「自然との共生」については、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」といった社会が目指す方向と合致するものであり、京セラグループのサステナビリティに対する基本思想および環境経営の根幹として受け継がれています。

1991年には環境の基本理念である「京セラ環境憲章」を制定。2015年には持続可能な開発目標（SDGs）や温室効果ガス排出削減などに関するパリ協定が採択された状況を踏まえ、持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、「京セラグループ環境安全方針」を制定しました。この方針にもとづき、環境負荷低減に向けた目標を設定して、より積極的かつ継続的な環境保護活動を推進し、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言などの情報開示基準に沿った定期的な開示を行っています。

●——環境安全方針・目標と推進体制



京セラグループでは「自然との共生」をマテリアリティの大きなテーマとして認識しており、次の3つの項目を重点課題として特定し、解決に向けて注力しています。

① カーボンニュートラルの実現

事業活動全体の温室効果ガス（GHG）排出量を正確に把握・可視化し、再生可能エネルギーの導入や省エネ設備への転換などを積極的に推進しています。サプライチェーン全体での削減努力や製品ライフサイクルにおけるCO₂排出の最小化といった社会からの要請に対しても、中長期的な戦略のもと、段階的な施策の検討と展開を進めています。

② サーキュラーエコノミーの構築

昨今、大量生産・大量廃棄モデルから脱却し、製品設計の段階から再利用・再資源化を前提とした循環型のビジネスモデルへの転換が求められています。京セラグループでは、リサイクル性の高い素材の選定や設計の他、製品の長寿命化や、回収・再生プロセスの整備など、持続可能な成長に向けた全社的な取り組みを展開しています。

③ ネイチャーポジティブへの貢献

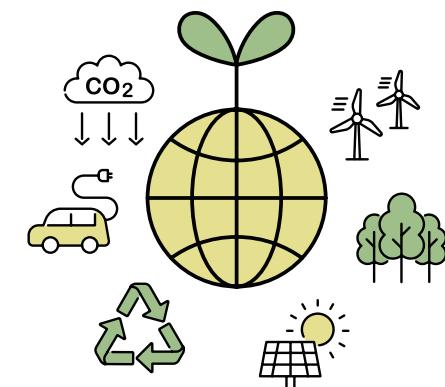
生態系の喪失は、企業にとって資源調達や事業継続に直結するリスクであり、同時に社会的信頼にも関わります。京セラグループにおいても、ものづくりを営む企業として環境に影響を与える存在である責任を認識し、生物多様性への影響を最小限に抑えるための調査や施策を推進しています。

京セラが渦の中心となり、
サプライチェーン全体で
自然との共生を進めていく

環境負荷低減に向けた各種施策については、製品開発、調達、製造、流通、販売、お客様先でのメンテナンス、資源回収と再利用、そして廃棄に至るまでのバリューチェーン全体で取り組むことが重要です。

そのため、京セラグループではグローバルな環境安全管理体制の強化を図るべく、環境安全管理上のルール・基準を設け、従業員一人ひとりの環境保護活動に取り組む意義や役割を浸透させるための体系的な環境教育を展開しています。

これらの取り組みにより、京セラが中心となってお取引先様や関係会社との連携を深めていくことで、サプライチェーン全体のモニタリングやリスク分析を推進していきます。



カーボンニュートラルの実現に向けて

TCFD 提言に沿った情報開示

京セラグループは、気候変動問題を重要な経営課題のひと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、戦略、リスク管理、指標と目標の設定を行い、気候変動対策を推進しています。



— 気候変動対策 -TCFD 提言に基づく情報開示 -

ガバナンス

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。

戦略

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」^{*1}および「2.6°Cシナリオ」^{*2}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。また、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。

*1 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)

*2 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)

主な事業インパクト評価

分類	リスク・機会	営業利益増減	
		2.6°C シナリオ	1.5°C シナリオ
製造・サービス	炭素価格の上昇	▲ 100 億円	▲ 120 億円
	エネルギー価格の上昇	▲ 150 億円	▲ 150 億円
	自然災害による被害	▲ 30 億円	▲ 20 億円

GHG 排出量のScope1,2を削減するための具体的な取り組み

● 炭素価格、エネルギー価格の上昇対策

温室効果ガス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、再エネ導入や生産設備の省エネ強化を進めています。



● 省エネ推進

低炭素社会の実現には、企業成長と化石燃料消費の増加が結びつく構造から脱却し、企業を成長させながらGHG排出量を削減することで、成長とGHG排出量のデカップリングを達成することが重要です。

京セラでは「全員参加の削減活動」を掲げ、目標をアーバーにまで落とし込み、品質保証や製造、技術部門を巻き込んだ合理的な取り組みを進めています。

省エネ推進にはエネルギーの可視化が不可欠です。見える化により事業部単位や製品単位での排出量を正確に把握でき、さらに使用量の多い設備への改善も適切に判断できます。今後も事業部ごとの排出量を可視化し、改善を強化していきます。



工場におけるエネルギー使用量のモニタリング画面

●再エネ導入

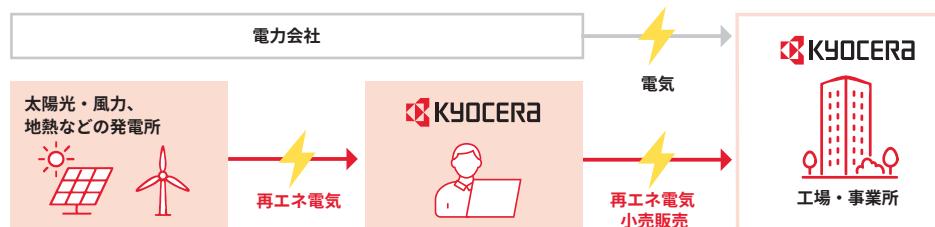
再エネ導入では、これまで長期環境目標のひとつとして掲げていた「再生可能エネルギー導入量：2030年度20倍（2013年度比）」について、2024年度に前倒しで達成。それを受け、今後の新たな目標として「再エネ由来電力使用割合：2030年度60%以上（RE60）」を掲げ、国内外問わず取り組みを継続しています。

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年度からは敷地外（オフサイト）の土地などに太陽光設備を建設する自己託送制度^{*1}や、太陽光発電・風力発電・地熱発電などを扱う発電事業者とのPPA^{*2}を通じた再エネ電気供給を推進しています。

オフサイト：自己託送による再エネ電気供給



オフサイト：PPAによる再エネ電気供給



オンサイト：滋賀野洲工場におけるカーポートの設置



※1 自社拠点や敷地外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

※2 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

京都本社と国内10拠点の電力を100%再エネ化

2024年10月、非FIT^{*3}太陽光発電電力と、株式会社まち未来製作所が提供する再エネアグリゲーションプラットフォーム「e.CYCLE」^{*4}の活用により、電力のトレーサビリティを確保した再エネの全量供給を京都本社にて実現。京都本社で使用する電力を100%再エネに置き換えました。

また、2025年10月までに国内10拠点に対しても自社で調達した再エネの全量供給を実施。使用電力を100%再エネに置き換えたことで、京セラ全体のCO₂排出量の約15%にあたる年間約75,000t-CO₂相当の削減が見込まれます（京都本社含む）。

今後も全国の工場、事業所、営業所で自社での再エネ調達・供給の取り組みを展開し、2030年度の再生可能エネルギー比率60%の達成を目指していきます。

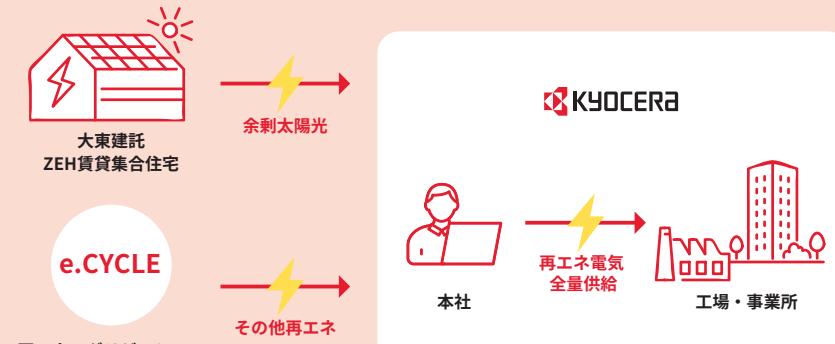
RE100を達成した拠点

- 福島郡山工場（福島県郡山市）
- 東京羽村事業所（東京都羽村市）
- 東京青梅工場（東京都青梅市）
- 横浜事業所第1,2ブロック（神奈川県横浜市）
- 川崎工場（神奈川県川崎市）
- 長野岡谷工場（長野県岡谷市）
- 京都本社（京都府京都市）
- けいはんなリサーチセンター（京都府相楽郡）
- 鹿児島隼人工場（鹿児島県霧島市）

※3 FITは再生可能エネルギーの固定価格買取制度の略で、電力会社が一定期間、固定価格で再エネを買い取る仕組み

※4 株式会社まち未来製作所が提供するさまざまな地域の再エネを小売電気事業者を介して地産地消や地域間流通させるサービス

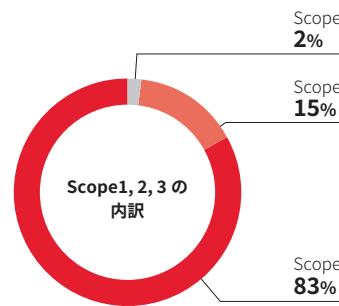
電力供給スキーム



GHG 排出量のScope3を削減するための具体的な取り組み

京セラグループのGHG排出量の内、Scope3が約83%を占めています。特にカテゴリー1（購入した製品・サービス）は占有率が高いため、今後はお取引先様との連携を通じ、削減活動に取り組んでいきます。

2025年度は、主要お取引先様に対して京セラの気候変動課題に対する考え方を説明する機会を設け、京セラ向け製品分のScope1,2,3の情報をご提供いただき、カテゴリー1の算定に反映させていく予定です。



—— ESG データ集 温室効果ガス排出量

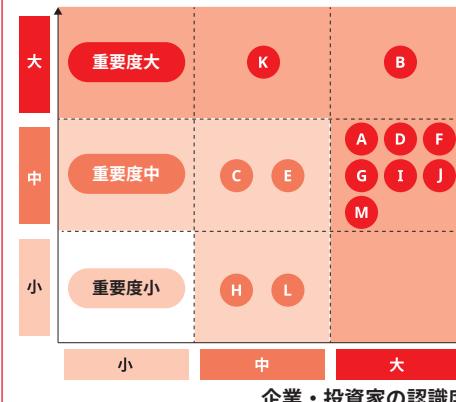
●カーボンフットプリントへの取り組み

製品一つひとつのライフサイクルにおけるCO₂排出量を示した「カーボンフットプリント」については、欧州の法規制や顧客要求に対応するため、社内で算定ルールの整備を進めるとともに、完成品を中心に戦略的アプローチで算定を開始します。

リスク管理

リスク管理手法として、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」と「企業・投資家が考える影響度」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。

企業・投資家が考える影響度



項目
A 炭素価格
B 各国の炭素排出目標
C 省エネ政策
D 再エネなど補助金政策
E リサイクル規制
F 電子部品・半導体における次世代技術の普及
G エネルギー関連事業における次世代技術の普及
H 重要商品／製品価格の増減
I 電子部品・半導体における消費者の評判変化
J エネルギー関連事業における消費者の評判変化
K 投資家・消費者の評判変化
L 降水パターンの変化、平均気温の上昇
M 異常気象の激甚化

指標と目標

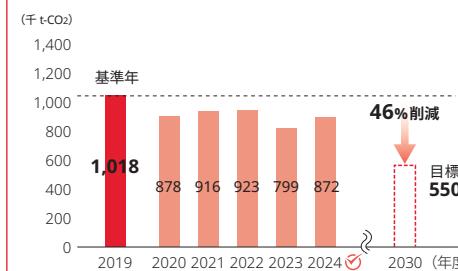
2018年に2°C水準の長期環境目標を設定し、2019年にSBT^{※1}認定を受けました。その後、2021年に1.5°C水準の長期環境目標へと更新し、2022年5月にSBT認定を取得しました。

なお、再生可能エネルギー導入量の目標については2024年度に達成したため、指標の見直しを行い、新たに京セラグループ全体の再生可能エネルギー由来電力使用割合を2030年度までに60%以上とする目標（RE60）を設定しました。

※1 SBT: Science Based Targetsの略で、企業が設定する「温室効果ガス排出削減目標」の指標となる国際的なイニシアチブ

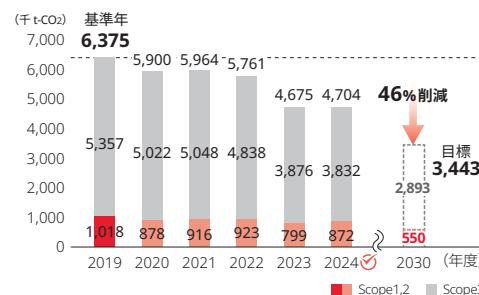
GHG 排出量 (Scope1,2) 排出削減目標 (1.5°C 水準)	2030 年度 46% 削減 (2019 年度比)	SBT 認定
GHG 排出量 (Scope1,2,3) 排出削減目標 (1.5°C 水準)	2030 年度 46% 削減 (2019 年度比)	SBT 認定
再生可能エネルギー導入量	2030 年度 20 倍 (2013 年度比)	2024 年度達成
再生可能エネルギー由来電力使用割合	RE60	新しい目標
カーボンニュートラル	2050 年度達成	

GHG 排出量 (Scope1,2,^{※2})



※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

GHG 排出量 (Scope1,2,3,^{※3})



※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)

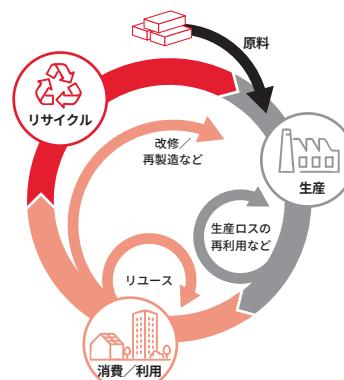
サーキュラーエコノミーの構築に向けて

多角化により生み出された
さまざまな部門の廃棄物と
必要資源を結びつける

近年、資源を有効に循環させるサーキュラーエコノミーに対する関心が高まっており、世界各国で法規制や標準化の動きが活発化しています。

京セラグループにおいても、サーキュラーエコノミーへの移行を重要な経営課題ととらえており、多角化する事業構造の中で、各部門で発生した廃棄物や副産物と他部門の資源ニーズを有機的に結びつけ、グループ全体での資源循環を促進しています。また、廃棄物を元用途に戻す水平リサイクルに加え、品質を落として再利用するカスケードリサイクルの活用、リサイクルやリユースを前提とした製品設計など、製品ライフサイクル全体を通じた資源の有効活用を推進しています。

行政・大学・地域・産業界と連携した技術開発も進めしており、サプライチェーンを含めた持続可能なサーキュラーエコノミーの構築に向けて、引き続き取り組みを強化していきます。



取り組み1 廃棄PETフィルムを製品部品へリサイクル

セラミック製品の生産工程内で発生する廃棄PETフィルムは、工程内の付着物により再利用が困難なため、従来は焼却処理（サーマルリサイクル）されており、大量のCO₂排出が課題でした。この課題に対し、廃棄されたPETフィルムを再生PET材料へと変換することで、複合機やプリンターの部品へとアップサイクル（より価値の高い用途への再利用）する技術を業界ではじめて確立^{*}しました。

焼却に頼らず、回収・再利用によって別の製品に生まれ変わらせることで、廃棄物削減とCO₂の削減に加えて、新品プラスチック使用量の低減も実現します。グループ内における資源循環の好例であり、将来的には外装部品への展開や再生材の使用割合拡大を目指して取り組みを進めています。

※2024年9月30日時点 京セラドキュメントソリューションズ株式会社調べ



PETフィルム（イメージ）

取り組み2 燃料電池からレアアースを回収する独自技術の開発

京セラは使用済み燃料電池を回収し、燃料電池の心臓部であるセルスタックからレアアース（イットリア）を抽出するリサイクルに取り組んでいます。鹿児島大学とともに研究を進め、セルスタックのセラミック部材を特殊な液体で溶解し、イットリアを分離・回収する独自技術を確立しました。レアアースを可能な限り再資源化することを目指し、コストと技術の両面から成立する資源回収プロセスの実用化を進めています。



燃料電池



セルスタック



レアアース（イメージ）



カーボン

取り組み3 廃棄物スラッジを炭化処理してカーボンを回収

製造過程で発生するスラッジ（汚泥）は、本来エネルギーや資材として利用価値がある炭素成分を含んでいるものの、処理が難しく、焼却や埋立によって廃棄されてきました。

京セラではこのスラッジを炭化処理し、活性炭などのカーボン素材として再活用するための技術開発に取り組んでいます。廃棄物の削減だけでなく、CO₂の排出抑制と資源循環を同時に実現できる取り組みとして期待されます。

※「エネファーム」および「ENE・FARM」は、ENEOS株式会社、大阪ガス株式会社、および東京ガス株式会社の登録商標です。

わたしたちが目指す共生社会

環境負荷低減に向けて

ネイチャーポジティブへの貢献に向けて

自然環境への負荷を極小化し
守り育てるることにより
生物多様性保全を促進する

京セラグループでは、2021年に国際的なイニシアティブであるTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が発足したことを受け、対応を進めています。TNFDでは、企業に対し、自然環境への依存や影響、リスク、機会の開示が求められており、これらを科学的根拠にもとづいて評価するためのプロセスとして「LEAPアプローチ」が推奨されています。これを踏まえ、京セラグループでは、ガバナンス体制の確立や、自然資本への依存と影響の特定、事業戦略、リスクと機会の評価、指標と目標の設定などの取り組みを進めています。

● 「環境保全への取り組み」

当社では、工場建設の際には企業活動が生態系や生物多様性に及ぼす影響を最小限にとどめるため、工場の立地条件に応じて最適な設計を行っています。

現在建設中の長崎諫早工場では、地域の行政機関と連携のうえ、環境保全に努めながら工場建設を実施しています。

また、京セラコミュニケーションシステム株式会社では、メガソーラーの建設工事を実施する前に環境や防災に対する配慮、周辺住民の理解について、事前に独自のチェックリストを用いて確認を行っています。その結果をもとに、社内の審査会にて多面的な視点から工事の実施可否などの審査を行い、より高い環境保全と地域社会との共生に努めています。

 生物多様性保全

この他、京セラグループでは、工場の敷地や地域の森林を緑豊かに再生させる「京セラの森づくり」活動や、外部機関とともに生態系調査を実施するなどの取り組みを行っています。今後も事業活動と自然環境の調和を目指し、ネイチャーポジティブな社会の実現に貢献していきます。



森づくり活動の様子

工場内の生態系調査

滋賀野洲工場では、今後の保全活動の指針とすることを目的に、工場敷地内のビオトープを含む主な緑地について、外部機関と共に生態系調査を行いました。植物・昆虫・鳥類・水生生物に関して調査した結果、ビオトープや工場緑地には在来種や希少な生物、地域由来の樹種が存在しており、周辺地域において貴重な生息地となっていることが判明しました。また、滋賀県「レッドデータブック」で分布上重要種、環境省「レッドリスト」で準絶滅危惧種に指定されている、希少な昆虫「エノキカイガラキジラミ」の幼虫の群生跡が発見されました。調査結果を活用し、地域の生物多様性保全に寄与する効果的な活動を今後も進めています。

水リスクへの対応

地球を循環する貴重な資源を
事業で活用するわたしたちが
果たすべき責任

京セラグループは、国内外の工場で冷却・加熱・洗浄などに多くの水を使用しており、水資源は事業の持続的な成長に不可欠です。

持続可能な水利用のため、取水・排水の管理に加え、各拠点で水リスク調査を行い、周辺環境や自然への影響を定量的に評価しています。その結果、2024年度は水リスクが高い拠点は2カ所となり、合計取水量は4,604千m³、グループ総取水量の29%を占めています。

特定された水リスクが高い拠点に対して、3年間の中期削減目標を設定しました。目標達成に向けた取り組みとして単年度目標も設定し、排水処理水を冷却塔の冷却水として再利用する取り組みや、水リサイクル装置を活用して工程排水を再利用するなど、取水量の削減を進めています。

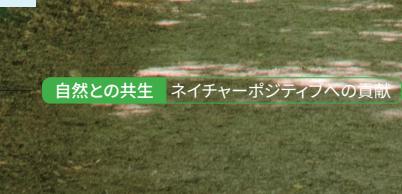
京セラグループはこれらの施策を通じて、持続可能な水資源利用と事業活動の両立を目指しています。

2024 年度目標	取水量 54,000 m ³ の削減対策実施
2024 年度実績	取水量 81,600 m ³ の削減対策実施
中期目標	2024 年度から 2026 年度の 3 カ年で 取水量 561,000 m ³ の削減対策実施

 — 水リスクへの対応

マテリアリティ

自然との共生 ネイチャーポジティブへの貢献



7-3

わたしたちが目指す共生社会 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、「人間として何が正しいのか」という京セラフィロソフィの判断基準にもとづき、バリューチェーン全体に関わるすべての人の人権を尊重することを企業がなすべき最重要の責務であると考え、取り組みを強化しています。

京セラグループ人権方針

国際的に認められる基準で
京セラグループが取り組むべき
人権方針を策定

京セラグループでは、各国の法令遵守はもとより、国連の「世界人権宣言」や国際労働機関（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います。2024年8月には、国連のビジネスと人権に関する指導原則に則り「京セラグループ人権方針」を改訂。従業員のみならず、サプライヤーや協力会社などバリューチェーン全体を対象とし、すべての関係者に理解と遵守を求めています。

私たちが目指すのは、単なるコンプライアンスの達成ではなく、「人間として何が正しいのか」という京セラフィロソフィの判断基準を基軸に、従業員・パートナー企業・地域社会とともに、人権が尊重される持続可能な社会を築くことです。のために、国際的な潮流やお取引先様からの要請を背景に、従来の自主的な取り組みをさらに強化し、グローバル企業にとっての「ビジネスライセンス」として信頼を確保していきます。 —— 人権への取り組み

京セラグループ人権方針（概要）

基本理念

バリューチェーン全体に関わる全ての人の人権を尊重することは、企業がなすべき最重要の責務であり、社員一人ひとりが京セラフィロソフィに基づき、「人間として何が正しいのか」を判断基準として行動することで、全ての人の人権が尊重される社会に向けた進歩発展に貢献する

対象範囲

京セラグループの全従業員およびサプライヤーを含むすべてのビジネスパートナー

基本方針

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、企業活動による人権侵害を回避
- 人権に負の影響が生じた場合には是正に向けて適切に対処することによって、人権尊重の責任を果たす
- 「国際人権章典」と「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に明記された人権を尊重するとともに、「OECD責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」を含む国際規範を支持
- 企業活動を行う国や地域の適用法令を遵守。国内法と国際的に認められた人権の原則が異なる場合は、より高い基準に従い、国際的に認められた人権を最大限尊重する方法を追求
- 平和的な方法により人権尊重を推進する人権擁護者に対する脅威、脅迫、攻撃の容認・加担はしない

● 人権尊重を支える推進体制

京セラでは、人権尊重の取り組みをリスクマネジメント体制に組み込み、取締役会の監督下で推進しています。社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が全社の進捗を管理し、人権リスクをコーポレートリスクのひとつとして特定。人事労務部門を中心に調達部門やグループ会社と連携しています。

2022年度には、「人権ワーキングチーム」を設置し、社内外の専門知見を踏まえたPDCAを実践しています。将来的には、グループ会社が自律的にリスク評価と是正を進める体制を構築します。



人権デューディリジェンス

事業活動や
バリューチェーンにおける
人権リスクを特定・評価

京セラグループは、事業活動およびバリューチェーンにおける人権侵害の未然防止を目的に、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にもとづき人権デューディリジェンスを実施しています。

2024年度は、構内請負会社（食堂運営、廃棄物管理、物流業務）やサプライヤーを対象にアンケートを実施し、リスクが高いと判断した企業には現地訪問調査を行いました。重大な人権侵害は確認されなかった一方、一部で労働時間管理や休暇制度の改善が必要と判明し、是正を依頼しました。

2025年度からは、調査対象サプライヤーを拡大するとともに、人権デューディリジェンスの取り組みを海外を含むグループ拠点へさらに展開しています。

今後は、国際規制動向（EU人権デューディリジェンス指令など）を踏まえた体制強化を進めていく予定です。単発の調査ではなく、改善サイクルを定着させることで、サプライチェーン全体で人権尊重を実現していきます。

人権デューディリジェンスのプロセス

①顕著な人権課題の特定

事業活動やバリューチェーンにおける人権リスクを洗い出すため、カントリーリスク評価（事業国の法制度・人権状況）とインダストリーリスク評価（業界固有の課題）を実施。特定されたリスクから深刻度と発生頻度を踏まえ、**13の重要課題**を抽出しています。

②実態調査と人権への影響評価

グループ会社や主要サプライヤーに対するアンケートと現地訪問調査を通じて、実態を把握し、実際に人権に対する負の影響について評価を行っています。

③是正措置の検討と実施

訪問調査やサプライヤーとの対話を通じ、実態確認と改善要請を実施。必要に応じて就業規則や管理体制の見直しを求め、再発防止に向けたフォローアップを行います。

④モニタリングと情報開示

改善状況を定期的に確認し、重要な進捗は社内外に報告。統合報告書やWebサイトで情報を公開し、ステークホルダーとの対話に活用しています。

防止・軽減の取り組み

教育・啓発活動と
相談体制の整備を通じて
安心して働く職場環境を実現

京セラグループでは「人間として何が正しいのか」という考えを基軸に、従業員が安心して働く職場づくりを進めています。

●人権に関する教育・啓発

毎年5月を「モラル月間」と定め、全社員に対して人権尊重やハラスマント防止をテーマとした研修を実施。従業員一人ひとりが互いを尊重し、健全な職場環境を保つための意識向上を図っています。さらに、管理職向けには事例を交えた研修を行い、現場で適切に対応できる判断力を高めています。

●相談体制の整備

匿名で利用可能な社内窓口に加え、第三者機関が運営する外部相談窓口を設置し、プライバシーに配慮した形でしかるべき対応をとる「グリーバンスマカニズム」体制を構築しています。

さらに、お取引先様など社外ステークホルダー向けのホットラインも開設。寄せられた相談は、迅速な事実確認と是正措置を経て解決し、再発防止策を講じています。

こうした仕組みを通じ、従業員が安心して働き続けられる環境を守ることは、京セラグループの経営理念に通じる取り組みです。今後も、相談体制の継続的な改善に努め、誰もが働きやすい職場を実現していきます。

7-4

わたしたちが目指す共生社会 持続可能な サプライチェーンの確保

経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」の実現を目指して、サプライチェーンにおける公正、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。

購買活動に関する考え方

デューディリジェンスを推進し
サプライチェーン全体での
共存共栄を目指す

京セラはRBA (Responsible Business Alliance) のメンバーとしてRBA行動規範を遵守し、社会と京セラグループの双方の持続的な発展を重視する購買活動を推進しています。

お取引先様は京セラグループの価値創造を支える重要なパートナーです。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えていくことで、サプライチェーン全体での共存共栄ができると考えています。品質や納期だけでなく、コンプライアンスや人権尊重、環境保護などの観点を重視し、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。

●パートナーシップ構築宣言

2024年には「パートナーシップ構築宣言」を改訂し、その対象をすべてのお取引先様に拡大しました。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った人権デューディリジェンス体制を整備し、サプライチェーン上の人権リスク低減を進めています。

●企業行動ガイドライン

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、2008年に企業行動ガイドラインを制定しました。しかし、社会やお客様からの要望は複雑多様化てきており、お取引先様と協働でさまざまな要望に対応していくためにはさらなるアップデートが不可欠です。

そこで、2025年1月に「京セラグループ サプライチェーン行動規範」を改訂。より持続可能なサプライチェーン構築に向けて、公正・誠実な事業活動に取り組んでいます。お取引先様においても、本ガイドラインの遵守条項を盛り込んだ取引基本契約を締結いただいています。



●サプライチェーン調査

お取引先様に対しては「京セラグループ サプライチェーン行動規範」にもとづき、人権・労働、環境、安全衛生、公正取引・倫理、品質・安全性、BCP、情報セキュリティなどに関する調査を継続的に実施しています。2024年度は主要なお取引先様に加え、構内請負会社および海外の一部お取引先様を対象にアンケート調査を実施。さらにリスクが高いと判断した企業には訪問監査を行い、現場で直接対話しています。

2024年度は341社に対して調査を実施。ハイリスクと特定された6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、改善依頼としては正計画の報告をお願いしました。6社とも12カ月以内に是正対応をしていただいている。

調査を実施したお取引先様数	341
ハイリスクと判定したお取引先様数	6
是正対象となったお取引先様の改善率	100%

7-5

わたしたちが目指す共生社会

ステークホルダー エンゲージメントの向上

京セラの社是である「敬天愛人」は、天を敬い、人を愛するという思想です。企業においてこれは、社会や自然との調和を重んじ、すべてのステークホルダーを尊重することを意味します。

不確実性が増す現代において、京セラグループは「敬天愛人」の精神を軸にステークホルダーとの信頼を育み、ともに価値を創造することで、社会と企業の持続的な成長を実現していきます。

ステークホルダー	目的	方法	2024 年度実績	対応状況
お客様	<ul style="list-style-type: none"> 多岐にわたる京セラグループのお客様に対し、より品質の高い製品・サービスを提供することでお客様の満足度の向上を目指しています。 	<ul style="list-style-type: none"> カスタマーサポート Web サイトでの開示 店舗や展示会などにおける情報交換 お客様相談室 	お問い合わせ件数 3,895 件	<ul style="list-style-type: none"> 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。
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」を経営理念に掲げ、社員がいきいきと働ける環境づくりを行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> 職場の活力診断調査 社内報、インターネットを通じての対話 経営トップとの座談会 	<p>職場の活力診断回答率 95.6% (対象者 30,022 名)</p> <p>座談会 2 回</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 従業員と経営トップが意見交換を行う座談会を実施しています。
株主・投資家様	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な情報発信に努めるとともに、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な課題の特定などにつなげています。 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 機関投資家向け決算説明会、事業説明会 個人投資家向け会社説明会 国内外機関投資家との個別面談 証券会社主催 機関投資家カンファレンスへの参加 Web サイト（株主・投資家情報） 	<p>機関投資家向け決算説明会 4 回 約 440 名</p> <p>個別面談回数 約 350 回</p> <p>個人投資家向け会社説明会 1 回 約 590 名</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 国内外の大手アクティビストおよびパッシブ投資家をはじめ、多様な投資家と面談を実施しています。IR 担当者に加え、経営層も積極的に対話に参加しています。 個人投資家向け会社説明会を開催し、アナライズ配信や Web サイトへの動画掲載も実施しています。
お取引先様	<ul style="list-style-type: none"> 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"> パートナーズセミナー・懇親会 調達活動を通じた対話 サステナビリティの取り組み状況に関する調査 	<p>パートナーズセミナー・懇親会 参加社数 232 社 参加人数 272 名</p> <p>調査票回答率 100% (対象社数 341 社)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 定期的にパートナーズセミナー・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。 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。
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 企業は社会の一員であるとの認識に立ち、事業のみならず、さまざまな社会貢献活動を行うことで、地域社会の発展を支える企業市民としての責任を果たしています。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動 地域住民やお取引先様などに対する報告会 	<p>環境・エネルギー 出前授業参加人数 1,700 名</p> <p>報告会参加人数 112 名</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。

8

わたしたちの経営に関するここと

- | | |
|-------------------------------|------|
| 1. 資本戦略 | P.58 |
| 2. リスクマネジメント・事業継続計画（BCP）の取り組み | P.60 |
| 3. コンプライアンス | P.62 |
| 4. デジタル化による変革 | P.63 |

8-1

わたしたちの経営に関するこ

資本戦略

京セラグループは、高収益企業の実現に向けて、二桁の税引前利益率の達成および持続的な成長、ならびにROEの改善を目指しており、事業戦略・資本戦略の両面で改革を実施します。

資本戦略面では、資本効率の向上に向けて政策保有株式の縮減を推進し、株式売却により得られる資金を成長投資に活用します。また、計画的な自社株買いにより、資本構成のさらなる適正化と株主還元の充実化を進めます。

株主還元策

健全な財政状況の維持と
高水準な株主還元の両立を図る

●利益配分に関する基本方針

当社は、将来にわたり連結業績の向上を図ることが京セラグループの価値を高め、株主の皆様のご期待にお応えすることになるものと考えています。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。併せて、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、自社株買いをキャッシュ・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。

●2025年3月期/2026年3月期 配当・自社株買い

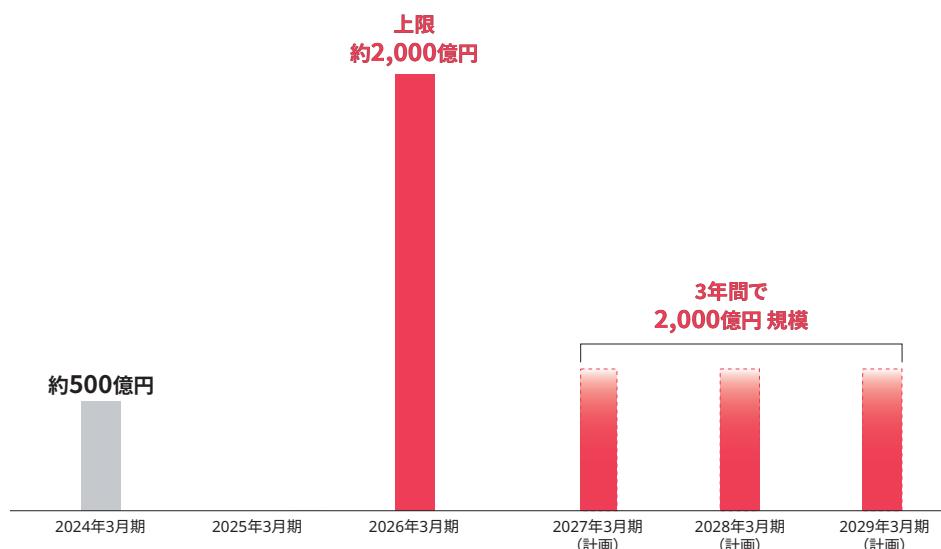
2025年3月期より、当社では事業戦略の見直しを含む抜本的な構造改革に取り組んでいますが、当社の財務基盤に鑑みると、引き続き安定的な配当が可能であると考えています。

従って、2025年3月期の1株当たり年間配当金は、利益配分の基本方針で示した水準を超過するものの、安定的な配当を重視し、2024年3月期と同額の50円（株式分割後基準）とし、2026年3月期も、引き

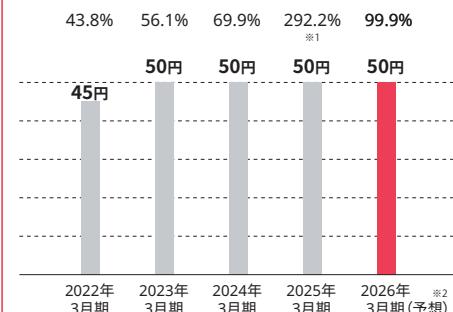
続き高水準の株主還元を維持するため、1株当たり50円の予想としています。

また、当社は資本構成のさらなる適正化と株主還元の充実に向けて、2026年3月期には総額2,000億円を上限とする過去最大規模の自社株買いを実施しています。2027年3月期以降についても今後の成長投資などとのバランスを勘案し、3年間で2,000億円規模の自社株買いを計画しています。

自社株買い金額の推移計画



配当性向(上)と1株当たり配当金(下)



※1 当期利益に約480億円の一時損失含む

※2 2025年5月公表時点

政策保有株式について

資本構成の適正化を目指して
保有株式の縮減を推進

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や、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きましたが、縮減に向けた当面の方針を明確化するため、2023年4月実施の取締役会にて「2026年3月期までに簿価の5%以上を縮減すること」を目標として決議し、2024年3月期からの2カ年で簿価の約3%を売却しました。

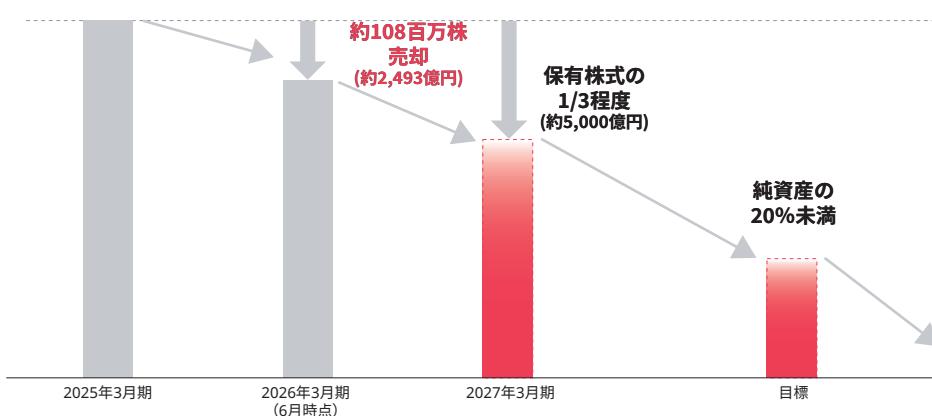
なお、当社は第二電電株式会社（現KDDI株式会社）を設立して以来、同社株式を保有しており、事業発展に伴い同社株式の価値が増加した結果、当社の純資産に占める割合が増加していますが、当社および同社の事業状況も大きく変化し、同社株式

の保有について再考すべき時期にきており、今後の当社の資金需要を見据え、同社株式を担保とした借入に加え、売却も資金調達手段として必要であること、一層のスピード感を持って企業変革を実施する必要があることから、2025年2月3日に「今後2年間で保有株数の3分の1程度（当時の株価水準で合計5,000億円規模）を売却するとともに、以降も継続的に縮減すること」を公表しました。

この一環として、当社は同社による自己株式の公開買付けに応募し、2025年6月13日には約2,493億円（約108百万株）の売却が成立しました。

また、当社は2025年5月14日に将来的な縮減目標として「純資産の20%未満」を設定したことを発表しました。今後も資本構成のさらなる適正化に向けた施策の実行を進めます。

政策保有株式縮減の推移と計画



8-2

わたしたちの経営に関するこ

リスクマネジメント・ 事業継続計画（BCP）の 取り組み

先行き不透明な「VUCA」*時代を生き抜くためには、京セラフィロソフィをベースに「人間として何が正しいのか」を判断基準として、あらゆるリスクに対処することが重要と考えています。

京セラグループ全体の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、経営のレジリエンスを高め、グループの持続的な成長と発展に貢献しています。

* VUCAとは「Volatility (不安定性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑さ)」「Ambiguity (曖昧さ)」の頭文字を取った言葉で、現代の予測困難な状況を表す概念

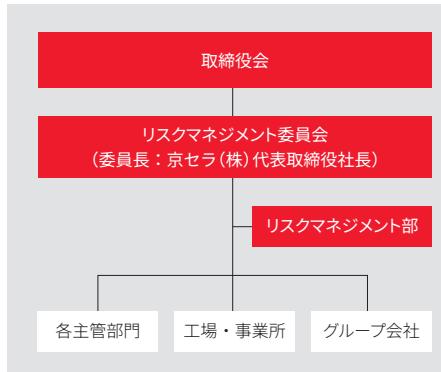
専門部署と委員会が連携し
主要リスクに対する
PDCAを回す

●リスクマネジメント体制

京セラグループは、「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の検討、コーポレートリスクならびにリスクオーナーの審議・選定を行うとともに、対応策の進捗状況のレビューを実施しています。当委員会にて選定したコーポレートリスクに関する議案を取締役会にて決議するとともに、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、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プロセス

京セラグループでは、リスクアセスメントを実施し、主要リスクを認識、分析、評価していることに加え、外部専門家によるレポートなどで注目されているリスクについても分析・評価を行っています。グループ内の主要リスクおよび外部環境で注目されているリスクの中から、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、PDCAサイクルを推進しています。



災害や重大インシデント発生時は
関係部門と連携して
早期復旧を図る

●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。

これらの事業中断発生のリスクを検証し、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。

●インシデント発生時の関係部門の連携

京セラグループを取り巻くリスクに対して適切に対応するため、重大なインシデント発生時には、迅速に初期対応に当たり、影響の拡大防止と早期事業復旧に努めるものとしています。各リスク主管部門は、インシデント発生時の対応体制の整備、維持を行い、必要に応じ、対策本部を設置します。

例えば、サイバーセキュリティインシデント発生時は対応規則にもとづき、関連部門が連携して対策本部を設置し、公表や当局への報告の判断、各担当の専門性に応じた調査などを行います。

京セラグループにおけるコーポレートリスク

リスクの分類	リスクの内容	主要な対応策
国際的な事業活動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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、関税の引き上げ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 	<ul style="list-style-type: none"> カントリーリスクのモニタリングや重要技術情報の流出防止の取り組み強化等、能動的なリスク回避策を実施 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、適切な対処の実施
人権に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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ョンリスクに直面する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 人権尊重に関する取り組みを強化し、国際的な指導原則にも沿った内容に「京セラグループ人権方針」を改定 RBA（Responsible Business Alliance）への加盟や当社およ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、ハラスマント・差別の禁止教育等を実施
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ関連の規程の整備 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 「京セラグループAI倫理原則」を策定し、AI倫理委員会の設置等により、責任あるAIの開発・提供及び、利用を推進
優れた人材の確保が困難となるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 有能な人材の獲得競争が激化し、今後、現有人材の維持、能力のある人材の増員ができなくなる可能性 ワークライフバランスの充実化やDEIの推進を実施しない場合、現有人材を維持できなくなる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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DEIを推進
地震等の災害が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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体制を整備し、事前対策を実施 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

 — 有価証券報告書 コーポレートリスク

8-3

わたしたちの経営に関するこ 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のか」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し、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、当社の取り組みも社会的に注目を集めています。

贈収賄規制や 独禁法遵守に対して グローバル規模で取り組む

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。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し、適切に対応しています。例えば、AIをはじめとするデジタル技術の進化や情報社会の高度化に伴い、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。

近年、世界的に取り締まりが強化され、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・手続き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きなどを定めた独禁法遵守規程を導入し、確實に遵守される仕組みを構築しています。近年では独禁法遵守規程の導入から時間が経過したことを踏まえ、グループ各社における規程の運用状況を確認し、適切に運用されるようメンテナンスを行っています。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。

コンプライアンス活動を グローバルに効率的に進め るため世界を5極に分け連携

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、グループ全体でグローバルな活動に積極的に取り組んでいます。法務知的財産本部では、世界を5つの地域に分け、各地域の統括会社が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「グローバル法務知財5極体制」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。

グローバル法務知財5極体制

米州 欧州 中国 アジア
パシフィック 日韓

世界を「5極」に分け、各地域の統括会社と連携してコンプライアンス活動を推進



コンプライアンスを 現場に根差したものとするため 各部門・現場と連携を強化

●コンプライアンス会議

京セラでは、事業現場での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2回開催しています。この会議では担当責任者の他、間接部門や国内のグループ会社が参加しており、各年度の活動計画の立案や進捗状況の確認、情報共有および意見交換を行っています。

●コンプライアンス推進月間

毎年12月を京セラの「コンプライアンス推進月間」と位置付け、全従業員に対して、啓発・教育を行っています。具体的には、一人ひとりが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、朝礼での重要なポイントの周知、全従業員を対象にしたeラーニングを実施しています。さらにコンプライアンス上の疑問点についてチャットにて気軽に相談できる窓口を開設するなど、双方向のコミュニケーションを心がけています。

●コンプライアンス情報発信サイト

コンプライアンス関連の情報に従業員がスムーズにアクセスできるようにするとともに、社内への情報発信を充実させるため、デジタルツールを活用し、見やすく分かりやすい社内サイトを構築しています。今後も法令改正や社会情勢の変化に合わせ、積極的に情報発信することで、従業員のコンプライアンス意識の維持・向上に努めます。

8-4

わたしたちの経営に関するこ

デジタル化による変革

京セラグループは今、DX（デジタルトランスフォーメーション）を経営戦略を実現するための手段として位置づけ、全社的なデジタル変革を進めています。その背景にあるのは、創業以来大事にしてきた「全員参加経営」という京セラフィロソフィです。

DXを単なるツールやシステムの導入に限定するのではなく、社員一人ひとりが経営者視点で必要なデータを自ら集めて判断する文化を育むためのトリガーとしてとらえることで、「ザ・カンパニー」の土台づくりを進めていきます。

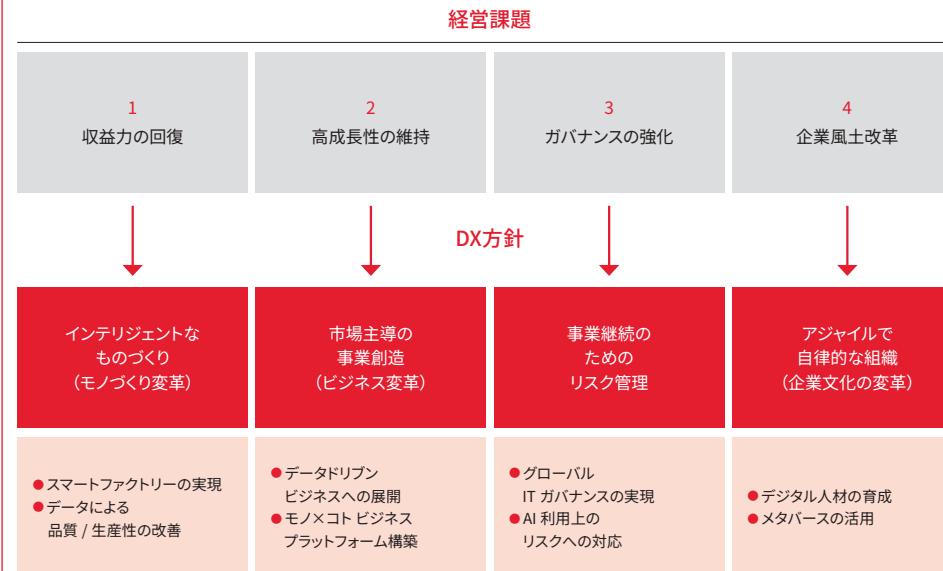
京セラにおける DX 戦略

高収益化と成長戦略の
実現を目指して
DX が駆動する全社変革

京セラでは全社レベルでのビジネス変革が急務です。人口の減少や働き方の多様化などの社会課題への対応、さまざまなりスクへの対応、そして事業競争力強化のために、全社的なデジタル化、DXを推進しています。同時に、お客様への提供価値を最大化するために、データを重視した経営と、社員の意識および風土の変革を促進しています。経営を伸ばすための原動力として積極的にDXに取り組んでいきます。

● DX戦略の方針

京セラでは、DXを経営戦略実現のための手段としてとらえ、取り組まなければならない4つの経営課題「収益力の回復」「高成長性の維持」「ガバナンスの強化」「企業風土改革」にもとづいたDX施策を実行していきます。



①インテリジェントなもののづくり（モノづくり変革）

新設の工場の製造ラインをはじめ、従来の製造ラインのスクラップ＆ビルドも含めて、省人化・IoTデータによる品質管理を推進します。ITとOT（制御技術）を統合した「スマートファクトリー推進センター」を組織化し、ものづくりの高収益化に貢献します。

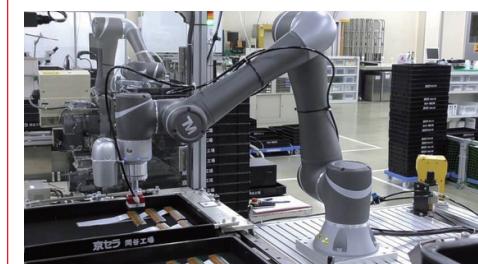
○スマートファクトリーの実現

ソリューションセグメントで進めている、スマートファクトリーのノウハウを、コアコンポーネントセグメントへ展開し、セラミックスの製造条件管理や自工程完結の品質管理を実現します。

○データによる品質・生産性の改善

データ分析やAIを活用して、設備の予知保全や不良要因の分析を実現しています。

社内の製造ラインにおいて、AIによる物体認識機能を持つ協働ロボットの設置も進んでおり、省人化に貢献しています。



長野岡谷工場での協働ロボットの活用

②市場主導の事業創造（ビジネス変革）

DXを通じて、市場で競争力を持つ製品を提供するビジネスの展開に加え、そこから発生するデータを収集してお客様サービスの向上につなげる新たなビジネスモデルの創造を進めています。

○データドリブンビジネスへの展開

MFP／プリンター機器を製造販売する京セラドキュメントソリューションズ（株）では、お客様がご利用の機器に、ドキュメントデータを管理するクラウドサービスを標準搭載して提供しています（TASKalfa MZ7001ciシリーズ）。

お客様のご利用状況を踏まえた新たなご提案や機能をクラウドサービスとして提供することで、ユーザーへのサービスレベルを向上させるとともに、新たなビジネスチャンスを創出しています。



TASKalfa MZ7001ciシリーズ

また、半固体（クレイ型）蓄電池「Enerezza®（エネレッツア）^{※1}」においては、充放電状況を遠隔監視し、災害予報時の緊急充電や生活パターンに合わせて最適な充放電サイクルを提案するサービスを提供しています。

製品のユーザーに対して、デジタルの力でサービス価値を向上させるビジネスを展開することで、事業の拡大につなげていきます。



Enerezzaの操作パネル

取り組み

モノ×コト

ビジネスプラットフォームの構築

京セラドキュメントソリューションズ（株）が推進中のデジタルクラウドプラットフォームをベースに京セラの製品が接続され、サービスビジネスモデルとしてもお客様へ提供できる仕組みを構築しています。

これにより、京セラグループの商品力を高め、お客様のニーズに応えていく予定です。

- プリンター、MFPのユーザーは、デジタルクラウドプラットフォームを通じて、さまざまな便利なソフトウェアを利用でき、業務をさらに効率化していくことが可能
- 京セラの他の製品やサービスにも活用し、例えば蓄電池などのサービスなどの拡大を計画中
- 外部にも公開し、他社のサービスもお客様へ提供できる仕組みを提供



③事業継続のためのリスク管理

○グローバルITガバナンスの実現

世界中で事業展開する京セラグループにおいて、ITシステムのグローバルレベルでの統制は非常に重要な活動テーマになります。特にITセキュリティの領域に重点を置いており、グループ各社との協働を深めながら、適切な活用を実現しています。

サイバーセキュリティについては、トップマネジメントを筆頭にCISO^{※2}体制を確立。SIRT^{※3}や情報セキュリティ委員会によるマネジメント体制の構築によって、社内外へのリスクマネジメントを実現しています。

グローバルITガバナンスの実施項目

1. 京セラ IT セキュリティ規程の共有
2. 担当の明確化と情報共有基盤の構築
3. プロダクトラインサポート体制の構築
4. 現地サポート体制の構築
5. リージョン会議の実施

※1 「Enerezza」は、京セラ株式会社の登録商標です。

※2 CISO : Chief Information Security Officer

※3 SIRT : Security Incident Response Team

※4 OECD : Organization for Economic Co-Operation and Development

○AI利用上のリスクへの対応

生成AIは業務効率化と創造性の向上のための強力なツールであると同時に、情報漏洩や誤情報、著作権侵害などのリスクも伴います。

京セラグループではこれらのリスクを回避し、適切なAI活用を推進するために、以下のような社内体制とガイドラインを整備しています。

AI倫理原則の制定

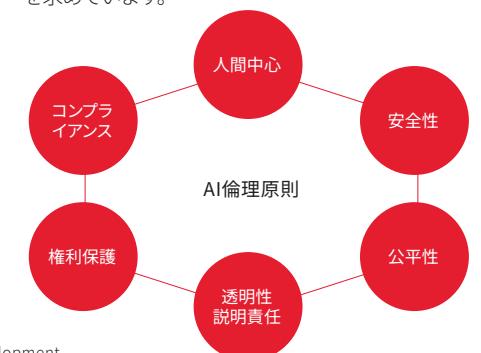
京セラグループでは、OECD^{※4}や経済産業省の指針を参考にした独自のAI倫理原則を制定し、公開しています。

AI倫理委員会の設置

AI活用に関するリスク管理と意思決定を行うため、AI倫理委員会を設置し、開発・利用案件の審査やルール整備、社内教育の企画などを担っています。

利用ルールの明文化

社内生成AIツールの利用に際しては、入力禁止情報（社内機密情報、個人情報など）を明記した利用ガイドラインを整備し、利用前に必ず確認することを求めています。



④アジャイルで自律的な組織（企業文化の変革）**○デジタル人材の育成**

製品製造、開発、営業、経営管理など、京セラグループの各領域の社員に対してデータ活用の教育を展開し、業務においてデータ活用の仕組みの適用を促しています。これにより、例えば製品や品質のデータを業務の中に早い段階で取り込むことができ、意思決定を含めた課題の早期解決を可能にします。

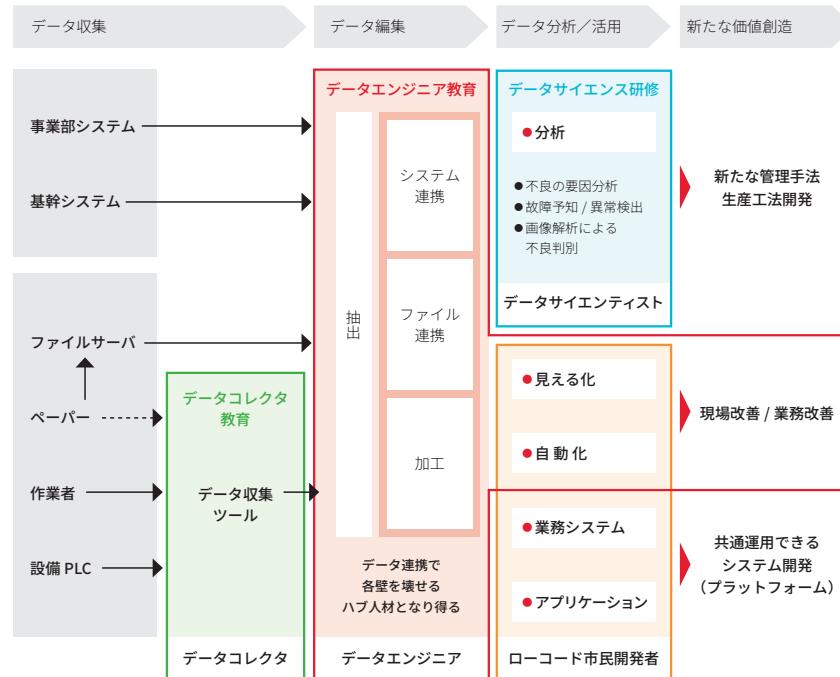
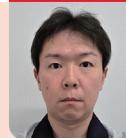
このようなアジャイルで自律的な組織の実現を通じて、従来のスピードを超える業務の展開や、企業文化の変革を進めています。

育成にあたっては、データの取得、整形化、分析それぞれを担う人材を「データコレクタ」「データエンジニア」「データサイエンティスト」と定義し、必要なスキルを習得できる教育カリキュラムを展開しています。

○メタバースの活用**(ものづくりの素晴らしさの伝達)**

京セラでは3年前より、メタバース上の仮想空間で、京セラの製品技術の素晴らしさと、目指す世界観を再現したワールドを5つ公開してきました。

メタバースを活用して京セラのものづくり技術を発信することは、仮想空間上で製品や工程の魅力を直感的・没入的に体験できる新たな広報手段です。リアルでは伝えきれない精緻な技術や品質へのこだわりを、国内外の顧客や若手人材に対して強く印象づけることができ、ブランド価値の向上や採用力強化にもつながります。

**VOICE**

データコレクタ
池脇 俊輔

デジタルビジネス推進本部
DX推進センター



データサイエンティスト
糸井 拓弥

デジタルビジネス推進本部
AI技術部

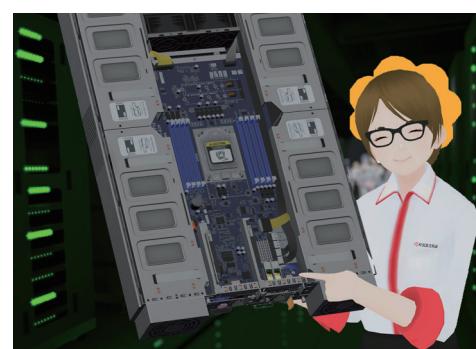


安価な汎用マイコンに独自のプログラムを実装し、現場のさまざまなデータを簡単に収集できるオリジナル機器を開発しました。最小限の経費で、かつスピーディにデータ収集が可能な仕組みを構築し、品質向上に貢献しています。

VOICE

AIで特定した製品の不良箇所を3次元的に色で表現する仕組みをつくりました。

不良の発生箇所を製造装置そのままに可視化し、課題に取り組みます。現場の知見とデータサイエンスにより、大幅な歩留り改善につながりました。

**VOICE**

XRエンジニア
田中 奈緒

デジタルビジネス推進本部
セールスマーケティング推進部

メタバースには多くの理工系学生が参加され、好意的な感想をたくさんいただきました。

京セラの製造技術は科学的に高度なものが多く、コンテンツ制作時に技術者へのインタビューや各種論文を精読しながら実装しています。



9

コーポレート・ガバナンス について

1. 社外取締役インタビュー	P.67
2. 社外取締役・社外監査役メッセージ	P.70
3. 取締役・監査役一覧	P.71
4. コーポレート・ガバナンス体制	P.73
5. 取締役会の構成	P.74
6. 取締役会／監査役会の機能強化に向けた取り組み	P.75
7. 役員報酬	P.76

「京セラフィロソフィ」と「アメーバ経営」――

これらを企業成長の原動力に、
時代に即した経営体制を構築し、
京セラを新しく、より輝く会社へ。



山口 悟郎
代表取締役会長

垣内 永次
社外取締役

前川 重信
社外取締役

須永 順子
社外取締役

国内外のステークホルダーから選ばれる新しい京セラをつくるためには、
より進化させた経営体制を築くことが肝要です。
その実現のために、どのように外部からの視点や意見と真摯に向き合い、
一つひとつの課題に取り組んでいくか。社外取締役と会長の山口が意見を交わしました。

京セラフィロソフィの意味と課題

従業員一人ひとりにとっての「正しい行動を導く規範」として浸透

山口 皆さんは、京セラフィロソフィとその実践について、どのようにお考えでしょうか。

前川 京セラフィロソフィという経営哲学と、アメーバ経営という経営システム。この2つによって京セラという会社の風土が特徴付けられ、非常にユニークで、強力な企業文化が形成されていると思います。私自身、従業員一人ひとりが経営者意識を持ち、それを育てて持続的な成長につなげていこうという考え方方に強く共感しています。

須永 京セラフィロソフィは、「守るべき教え」を超えて、「正しい行動を導く規範」にならなければならないと私は考えています。自ら考え、どう行動すべきか、という根本に京セラフィロソフィがあることを、社員の皆さんにもぜひ認識していただきたいです。人として正しいことをするということを経営の中心に据え、それを会社のDNAとして受け継いでいること自体が素晴らしい、会社が輝いていく原動力になっていると思います。

垣内 人間として正しくどう生きていくか、ここに京セラの真髄があります。昨今、「バーパス経営」を掲げ、仕事の目的をあえて明確にしようとする会社が増えている中、京セラは創業当初から“何のために”という点を明確に打ち出しています。そのこと自体に、大きな意義があるでしょう。一方、アメーバ経営については、現代においてどのように進化させていくかが課題だと感じています。

山口 私は、事業の実状にアメーバ経営の手法が適さないのであれば、アメーバ経営を進化させるべきと考えています。ただし、その際に、根幹にある「全員参加経営」まで変えてはならない。アメーバ経営は、全員参加の経営を実現するための手法であり、経営システムなのです。「自分は経営者ではないのだから、言われたことだけをやっていればよい」という考え方方に陥ってしまっては、成長も進歩も生まれません。

垣内 全員参加型経営の観点で申し上げると、当事者“意識”だけでなく、当事者“意欲”もたいへん大事です。取締役の皆さんの当事者意識や当事者意欲が強いことは、直接接していて実感しています。現場の皆さんをはじめ、組織の隅々に至るまで当事者意欲を持つことが重要で、そこから次の成長の芽が生まれることを期待しています。

前川 全員参加型において何が重要かというと、最終的には採算意識なのではないでしょうか。売上や経費、利益に対する意識がすべての従業員に根付いていることが、非常に重要なと感じます。

山口 当社のフィロソフィにおける課題は、フィロソフィを授かったものと受け止めるあまり、「この通りにやっていれば問題はない」と考え、一種の思考停止に陥ってしまっている点だと感じています。

須永 京セラは、小さな組織がそれぞれに頑張ってやってきた会社だと思います。その中で、今後会社がどのような方向に進んでいくかが見えづらくなっている部分があると感じます。まず、全体最適の観点から、何を尖らせ、何を手放すのかという全体像を会社として示す必要があります。そのうえで、“全員が経営者”という意識を醸成していく。とても難しいことですが、これを実行しなければ、京セラフィロソフィの理解や行動への結び付きにはつながらないと感じます。

山口 おっしゃるとおりだと思います。アメーバ経営は、油断すると部分最適になってしまいます。これまで全体最適について稻盛創業者が考えてきたため、会社全体を意識する必要がなかったのですね。

社外取締役インタビュー



前川 一方で、京セラフィロソフィだけを語りすぎると、形式的な精神論に陥ってしまう恐れがあります。「倫理観を重んじて、公正・誠実に行動する」という点と、「売上を最大に、経費を最小に」という2点に絞って徹底するのがよいのではないでしょうか。稻盛さんの代わりを務められる人は、なかなかいません。結局のところ、取締役会で情報を共有し、全体最適をどのように実現するかについて徹底的に議論するしかないでしょう。

垣内 取締役会で方向性を決めていくという点は、私も同じ意見です。ただ、これだけ大きな会社ですから、執行側の皆さん一人ひとりが、新たな方向に進もうとするエネルギーを持つことが求められます。社員の皆さん活力の源泉となるものをいかに生み出すか、そこが取締役会の役割です。

会社の形態、執行と経営の分離

執行への権限委譲を最大化するのか、経営の全体最適を取締役会が見るのは

山口 稲盛は会社で誰よりも楽しそうに仕事をしており、京セラを社員全員が仕事を楽しみ、ワクワクしながら働ける会社にしたいと考えていました。しかし、稻盛が一生懸命に仕事に取り組んでいた姿を知る世代の社員は、仕事とは必死に頑張るものだと受け止め、いつしか仕事の意義や目的を考えるよりも「とにかく懸命に働くのだ」という考えが広まっていました。この点は、変えていく必要があります。

須永 これまでの京セラは、個々の努力、個々の技術の向上がとてもうまく機能して、成長・拡大を遂げてきたのでしょう。確かにスマートステップも大切ですが、これからは再現性のある仕組みを作り、その仕組みを通じて業績を伸ばしていくという考え方方にシフトしていく必要があると考えます。そうしなければ、いつまでも個人の努力や頑張りに頼らざるを得なくなってしまいます。

前川 若い世代から次のリーダーをつくっていくことも必要でしょう。その観点から京セラでもリーダー育成を充実させるサクセションプランを導入すべきだと考えます。

須永 取締役会の討議で気になるのは、執行側の取締役の発言がセグメントごとで、自分の責任範囲に関するコメントにとどまっている点です。将来会社を担う方々には、もっと京セラの将来像について意見を述べてほしいと期待しています。

山口 おっしゃるように問題だと認識しています。例えば、そのセグメントの業績が思わしくない場合には、回復に向けて継続的な投資や改善策の検討を進めます。しかし、セグメントの担当者は事業の当事者であるため、撤退や方向転換といった判断を冷静に下すことが難しい場合もあります。問題は、執行と監督の役割分担が十分にできていない点かもしれません。

前川 今の会社の形態では、致し方ないことなのでしょう。執行の権限を最大限にするのか、それとも取締役会の実効性を高めて全体最適を図るのか、という問題だと思います。

垣内 執行と監督を分けることは、組織の機関設計の問題に行き着きます。執行と監督を一度に完全に分けるのは難しいでしょう。フェーズを設けて取り組んでいくべきテーマだと思います。

業績予想の下方修正の背景

現状と見通しに対する分析が甘くなっていたのではないか

山口 ここで、議論の視点を少し変えたいと思います。当社の業績についてですが、この4年間、業績予想の下方修正が続いています。こうした事態は、これまでに例がありませんでした。

垣内 それは執行側だけではなく、取締役会にも課題があり、私たち社外取締役にも責任があると認識しています。ここ1、2年、自分たちの現状や、3カ月、6カ月先の見通しに対する分析が、やや甘くなっていたように思います。予想外のインシデントが起きたからなのか。もしそうであれば、業界の動向を十分に把握できていなかったということなのか。あるいは、管理部門と現場のどちらに見誤りがあったのか。

前川 今年の他社の決算状況を見ると、市場動向を的確に把握できていた企業はほとんどなかったと思います。ミスリードの問題以上に、スピード感がより重要だと考えています。方向転換や設備投資の判断が遅れたのではないかでしょうか。

須永 この4年間は、コロナ禍やサプライチェーンの毀損など、見通しを立てるのが難しい時期でした。ただ、堅実に業績を伸ばしている同業他社もあるため、私たちにも反省すべき点があるはずです。背景のひとつとして挙げたいのは、情報収集の面です。業界トップクラスの企業と多く関わりがあれば、フレッシュで確度の高い情報も得られます。京セラは事業範囲が広いものの、大きなシェアは獲得できていません。シェアが十分に取れていないということは、業界トップクラスのお客様との関係が十分に築けていない可能性があり、そのため質の高い情報が得られていないのではないか、と危惧しています。

垣内 今のご意見は、私も参考になります。下方修正を繰り返した背景のひとつには、どこかの事業が不調でも、それを補える強い事業が現れなかつたこともあると思います。本当に強い事業があれば、会社が苦しいときにこそ、その事業がさらに力を発揮し、利益を上積みできる可能性があります。そのような力強い事業をどのように育てていくかが、重要なポイントだと思います。

山口 この数年間の物価高騰は、これまでとは異なる性質のものでしたが、従来通り「そのうち収まる」と現場が考え、値上げが遅れた面もあります。従来のものの見方を続けていたため、環境の変化に対応できなかったのです。

前川 もうひとつ私が気になっているのは、研究開発テーマの選定プロセスが十分でない点です。テーマ数も多く、本当に京セラの将来の成長を支える事業を増やすための研究開発になっているのでしょうか。今後の成長を牽引する事業の拡大や創出につながるテーマの研究開発を推進していく必要があります。そして、会社として取り組むと決めた以上、進捗管理や計画については厳格にチェックしなければ、部分最適に陥ってしまいます。ここでも、全体最適の視点が非常に重要となります。



部分最適、全体最適と、その先

事業ポートフォリオ再編へ 明確なビジョンを打ち出していく

垣内 先ほどから部分最適、全体最適という議論が出ていますが、私は、部分最適にもなっていないと思っています。例えば、工具分野でいうと、業界をリードする事業がどれほどあるでしょうか。数字を見ると、例えば空圧・電動工具の売上自体はそれなりに大きいものの、営業利益は依然として一桁台と小さい状況です。これでは、株主の皆様から「一体何をしているのか」と問われても無理はないと思います。

前川 権限委譲もさらに進めていく必要があるでしょうし、全社的なテーマをどこが、あるいは誰が決定するのかという課題に行き着くと思います。そのための仕組みも、まだ十分に整っているとはいえないかもしれません。

垣内 今の経営改革プロジェクトでも議論していますが、今後の事業ポートフォリオを、どう位置付けていくかということが非常に重要だと考えています。5年後の京セラの事業ポートフォリオがどのような姿になっているのか、取締役が主導して、明確なビジョンを打ち出していく必要があります。

須永 京セラは、各事業をどのように判断するかが非常に難しい会社です。マーケットが大きいところを狙うのか、将来性に賭けるのか、技術力で唯一無二を目指すのか。利益率の高い事業もあれば、大きなマーケットで展開する事業もありますし、BtoBもBtoCも手掛けており、事業を選択する際に何を基準に判断すべきかが明確ではありません。判断基準がはっきりと定まっていないのです。

山口 昨年、全社スローガンで「3兆円企業を目指そう」を掲げましたが、売上3兆円を達成したらどんな会社になるのかが描かれていませんでした。昭和の時代は、売上目標を達成すれば自然と得られるものが多くありましたので、それでよかったのですが、今では売上目標を達成しても、何が実現できるのかが見えにくくなっています。目指すべきものは何かという明確なビジョンについて、まずは役員で徹底的に議論しています。



何を目指すのか

より時代に即した会社の形へ 変化も恐れず、真剣に考え続けていく

前川 将来的には、世界で存在意義のある会社を目指すべきですし、そうした会社になってほしいと思っています。その観点からいえば、やはりセラミック関連事業が重要だと考えます。シェアも大きく、技術の蓄積もあり、社会にも貢献できます。

付け加えるとすれば、高収益な事業体を目指していくことです。売上を追いかけるよりも、利益率の高い会社を目指すべきだと思います。

山口 高収益企業になったときに、社会にどのように貢献できるのか、企業に関わる人々の生活がどのように豊かになるのかという点について、具体性を持って思考できていないと感じます。

前川 わが社（日本新薬）の場合、世の中にまだない治療薬の開発に取り組むことで社会に貢献し、従業員の満足感にもつながっています。京セラにおいても、社会で広く使われ、多くの方に喜ばれている製品や事業が数多くあり、社会に貢献している事業が多く存在しているはずです。そうした点を具体的かつ明確にしていくことが大切だと思います。また、そのことをより多くの人に知ってもらい、発信していくことも重要です。

垣内 一つひとつの製品が世の中の役に立っていることも大切ですが、京セラ全体としてどのように社会に貢献しているのかという点が、社員の皆さんとの満足度に大きく影響するのだと思います。

須永 京セラの製品は、世界中のあらゆる電子製品・電子機器に使われているため、その強みを分かりやすくアピールできるはずです。京セラの技術がエネルギー問題の解決やCO₂削減に貢献するなど、さまざまな観点からアピールできると思います。

山口 私は、まず「どのような世の中にしたいか」という理想があり、そのためには必要な装置や機器があればよい、さらにそれを作るにはどのようなモジュールが必要か、といったように、遠いところから身近なところへと考えを落とし込んでいくのはどうかと考えています。そう考えると、私たちの部品は最も身近な存在であり、私たちが努力してよりよいものを作れば、開発のスピードが上がるかもしれません。これまでになかったものが生まれるかもしれません。そうすることで、世の中の人々に喜んでもらえるかもしれません。今、私たちはそうしたことを真剣に考えなければならない時期にいるのだと思います。

最後に、皆さんからこれからの京セラに向けたメッセージをいただきたいと思います。

垣内 株主総会では、一部の取締役再任案に対する賛成票が限定的だったという現実があります。その点については、社外取締役である私たちにも至らなかった部分があったと責任を感じています。その反省を踏まえ、新しい京セラをつくっていくという会長・社長の思いをしっかりと受け止め、緊張感を持って取り組んでいきたいと考えています。

前川 京セラフィロソフィとアメーバ経営は、素晴らしい哲学とシステムです。それをベースに、時代に即した経営体制を構築していかなければなりません。その際に大切なのは、外部からの視点や意見だと考えています。京セラを再び輝く会社にしていきたいと強く思っています。

須永 明日の京セラ、未来の京セラが“稼ぐ力”を取り戻し、“誇れる志”と両立できる存在となり、国内外のステークホルダーから選ばれ、認められる会社になってほしいと願っています。のために、学びを深め、自分自身も成長し続けていきたいと考えています。

山口 京セラフィロソフィの本質は変えませんが、会社のあり方や第三者から見た際の分かりやすさなどは、積極的に変えていかなければならないと考えています。ぜひご協力ををお願いいたします。本日はありがとうございました。



社外取締役・社外監査役メッセージ

社外取締役



大井 法子

経営方針に関して活発な議論を重ね、
株主の皆様への説明責任を果たせるよう、
透明かつ公正なガバナンスの強化に努めます。

第71期定時株主総会において社外取締役に選任いただきました。これまで多くの企業からさまざまご相談を受け、多角的な視点から培ってきた知識と経験、さらに知的財産分野において最先端の研究者の議論に接して得た知見のすべてを、当社の取締役として活かす機会をいただけたことを大変光栄に思っております。同時に、その責任の重さに身の引き締まる思いです。

現在、社会はAIによる技術革新の急激な進展や国際社会における競争の激化などにより、先行きの見通しが困難を極める厳しい情勢に晒されており、当社もその影響下にあることは否めません。しかし、当社には、「京セラフィロソフィ」に示される「人間として何が正しいのか」という揺るぎない判断基準が存在しています。どのような状況下にあろうと、当社の経営哲学を体现し、「当社らしさ」を失わないことが、結果として当社の持続的成長と企業価値の向上につながると考えています。このことを株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくために、目標を掲げ一つひとつ着実に達成していくことが、当社にとっての課題であると認識しています。

当社は、今期を構造改革の1年と位置づけており、取締役会においても経営方針に関する多くの議題について活発な議論がなされることが予想されます。社外取締役として、経営判断に関して株主の皆様への十分な説明責任を果たせるよう、透明かつ公正なガバナンス体制のさらなる強化に努めてまいりたいと存じます。

社外監査役



木田 稔

イノベーションをおこす闊達な文化を醸成し、
さまざまな利害関係者の視点を踏まえて
意見を述べ、持続的な成長に貢献します。

地域紛争や気候変動などにより社会の不確実性が高まる一方で、テクノロジーの進化は加速度的に進んでいます。このような変化の激しい経営環境において、未来をよりよいものとするために、当社が果たすべき役割は大きく、社会から大いに期待されています。当社では現在、経営改革の取り組みが進められています。技術革新と市場ニーズにこれまで以上に敏感になり、多角化したビジネスで培ったさまざまな経験と、長年にわたり磨かれた技術をもとに当社の強みをさらに高め、その結果として収益性を高める取り組みが推進されています。

当社の強みである京セラフィロソフィを基盤とし、変化する経営環境に対応しながら社会的使命を果たすというインテグリティをもって事業を推進するうえで、今後は経営サイクルのさらなるスピーダアップが図られるでしょう。取締役会では、競争上の優位性を確保するための経営戦略や、これを実行するためのリスク分析、実施した事業のレビューに関する議論が活発に行われるものと考えます。同時に、複雑化する法令規制に対応し、グローバル企業としてのるべきコンプライアンス体制、情報開示体制を確立することも必要です。

私は、社外監査役として2年目を迎えます。株主の皆様をはじめとする多様なステークホルダーの視点を踏まえ、当社が社会に新たな価値を提供するためのイノベーションをおこす闊達な企業文化を醸成し、企業価値の持続的な向上に貢献したいと考えております。

社外監査役



小原 路絵

実効的な監査で不祥事等を未然に防ぎ、
それぞれの視点と知見で構造改革を支え、
中長期的な企業価値の向上に貢献します。

2025年3月期は、3期連続の減益だけでなく、前期と比べて大幅な減益となりました。今期は、AI関連の需要など業界の動向を注視しつつ、当社の強みであるセラミック関連事業をより成長させていくことが検討されています。また、減益となった半導体部品有機材料事業とKAVXの事業についても、戦略の見直しや収益性の改善を重点課題として取り組むことで、高収益企業への回帰につながるものと考えております。また、政策保有株式の売却、自社株買い、取締役の任期の短縮など、コーポレート・ガバナンスの観点からも、いくつかの改革がなされ、今後も引き続き検討が行われる予定です。

上記の事業戦略および資本戦略等については、取締役会で活発な議論が行われました。今後も、これらについて社外役員がそれぞれの知見を活かし、ステークホルダーを意識しながら幅広い視点で意見や議論を交わすことで、取締役会がより実効的に機能し、構造改革を実現することにつながるものと考えています。本年からスタートした経営改革プロジェクトに対しても、社外役員を含む取締役会が、監督と助言を行い、積極的に関与していく予定です。さらに、役員や社員が京セラフィロソフィの理解を一層深め、それを実践していくことで、やりがいを失うことなく、常に前向きな気持ちで構造改革に取り組むことができると考えています。

社外監査役としましても、実効的な監査で、不祥事等を未然に防ぎ、構造改革を支え、中長期的な企業価値の向上に貢献していきたいと思っております。

取締役・監査役一覧

取締役・監査役一覧（2025年6月26日現在）

取締役会・指名報酬委員会・監査役会 出席回数／開催回数（2025年3月期）



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]

取締役会 12/12回

指名報酬委員会 5/5回

選任理由

2013年4月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

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]

取締役会 12/12回

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
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.（現KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS 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
2021年 4月 当社ソリューションセグメント担当
2025年 4月 当社取締役兼執行役員専務 [現在]
当社経営改革プロジェクト担当兼
ソリューションセグメント担当 [現在]

取締役会 12/12回

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
作島 史朗

1990年 3月 当社入社
2018年 4月 当社高周波デバイス事業部長
2022年 4月 当社執行役員
当社電子部品事業本部長
2023年 4月 当社執行役員常務
当社電子部品セグメント副担当兼電子部品事業本部長
2025年 4月 当社執行役員専務
当社経営改革プロジェクト担当 [現在]
2025年 6月 当社取締役兼執行役員専務 [現在]

選任理由

高周波デバイスの研究開発及びその事業化に携わり、2022年4月からは電子部品事業本部長を務め、2023年4月からは電子部品セグメント副担当として同セグメントのグローバル戦略を推進してきたためです。



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]

取締役会 12/12回

選任理由

2012年4月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、グローバル戦略を推進しているためです。



取締役
山田 通憲

1985年 3月 当社入社
2013年 5月 当社半導体部品国内営業部長
2020年 10月 当社半導体部品セラミック材料事業本部副本部長
2021年 4月 当社執行役員
2025年 4月 当社執行役員常務
コアコンポーネントセグメント担当 [現在]
2025年 6月 当社取締役兼執行役員常務 [現在]

選任理由

半導体部品事業の営業を担当し、2020年10月からは半導体部品セラミック材料事業本部副本部長として同事業の成長・発展に貢献してきたためです。



取締役
千田 浩章

1986年 3月 当社入社
2007年 7月 KYOCERA WIRELESS CORP. 副社長
2015年 11月 日本インター（株）取締役管理本部長
2017年 4月 当社経理部長
2021年 4月 当社経営管理本部長
2022年 4月 当社執行役員
2025年 4月 当社執行役員常務
コーポレート担当（最高財務責任者） [現在]
2025年 6月 当社取締役兼執行役員常務 [現在]

選任理由

2007年7月から海外子会社の副社長、2015年11月から上場子会社の取締役管理本部長として管理部門全般を統括するとともに、2017年4月からは経理部長、2021年4月からは経営管理本部長として、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・監査役一覧



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
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
2025年 6月 同社特別顧問 [現在]

取締役会 12/12回

指名報酬委員会 5/5回

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、特に事業戦略や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]

取締役会 12/12回

指名報酬委員会 5/5回

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するとともに、社外取締役に就任後、特に事業戦略や資本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
須永 順子

社外取締役 独立役員 指名報酬委員

1983年 4月 日本電気（株）入社
1993年 1月 NEC Electronics, Inc. (USA) 出向
1997年 4月 クアルコムインターナショナルジャパン
（現 クアルコムジャパン合同会社）入社
2008年 11月 同社シニアダイレクター
2016年 6月 同社副社長
2018年 4月 同社代表社長
2023年 6月 同社アドバイザリーチェアマン
2024年 6月 当社社外取締役 [現在]

取締役会 9/10回

指名報酬委員会 4/4回

選任理由

移動体通信や半導体の設計・開発を行うグローバル企業の日本法人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、特にマーケティング戦略やテクノロジーの観点から積極的に発言を行っているためです。



取締役
大井 法子

社外取締役 独立役員 指名報酬委員

1997年 4月 弁護士登録、虎ノ門総合法律事務所入所
2003年 4月 同事務所パートナー [現在]
2013年 9月 (株) U-NEXT (現 (株) U-NEXT HOLDINGS)
社外監査役
2025年 6月 当社社外取締役 [現在]

選任理由

企業法務をはじめ各分野で弁護士として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
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
2010年 10月 当社経理財務本部長
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
2024年 4月 当社コーポレート担当兼関連会社統括本部長
2025年 4月 当社取締役
2025年 6月 当社常勤監査役 [現在]

取締役会 12/12回

選任理由

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・発展に貢献してまいりました。こうした経験および高い識見を活かし、監査役として企業活動全般にわたる的確な監査が期待できると判断したためです。



常勤監査役
西村 裕司

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

取締役会 12/12回

監査役会 7/8回

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
木田 稔

社外監査役 独立役員

1993年 10月 太田昭和監査法人
（現 EY 新日本有限責任監査法人）入所
1997年 4月 公認会計士登録
2004年 1月 公認会計士 木田事務所
（現 公認会計士・税理士 木田事務所）所長 [現在]
2004年 6月 税理士登録
2006年 12月 監査法人グラヴィタス代表社員 [現在]
2021年 6月 当社補欠監査役
2024年 6月 当社社外監査役 [現在]

取締役会 10/10回

監査役会 5/5回

選任理由

公認会計士および税理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しているためです。



監査役
小原 路絵

2002年 10月 弁護士登録、京都弁護士会所属 [現在]
御池総合法律事務所入所
2006年 10月 同事務所パートナー [現在]
2009年 8月 ニューヨーク大学ロースクール客員研究員
2011年 5月 インディアナ大学ブルーミントン校ロースクール
修士課程修了 (LL.M.)
2024年 6月 当社社外監査役 [現在]

取締役会 10/10回

監査役会 5/5回

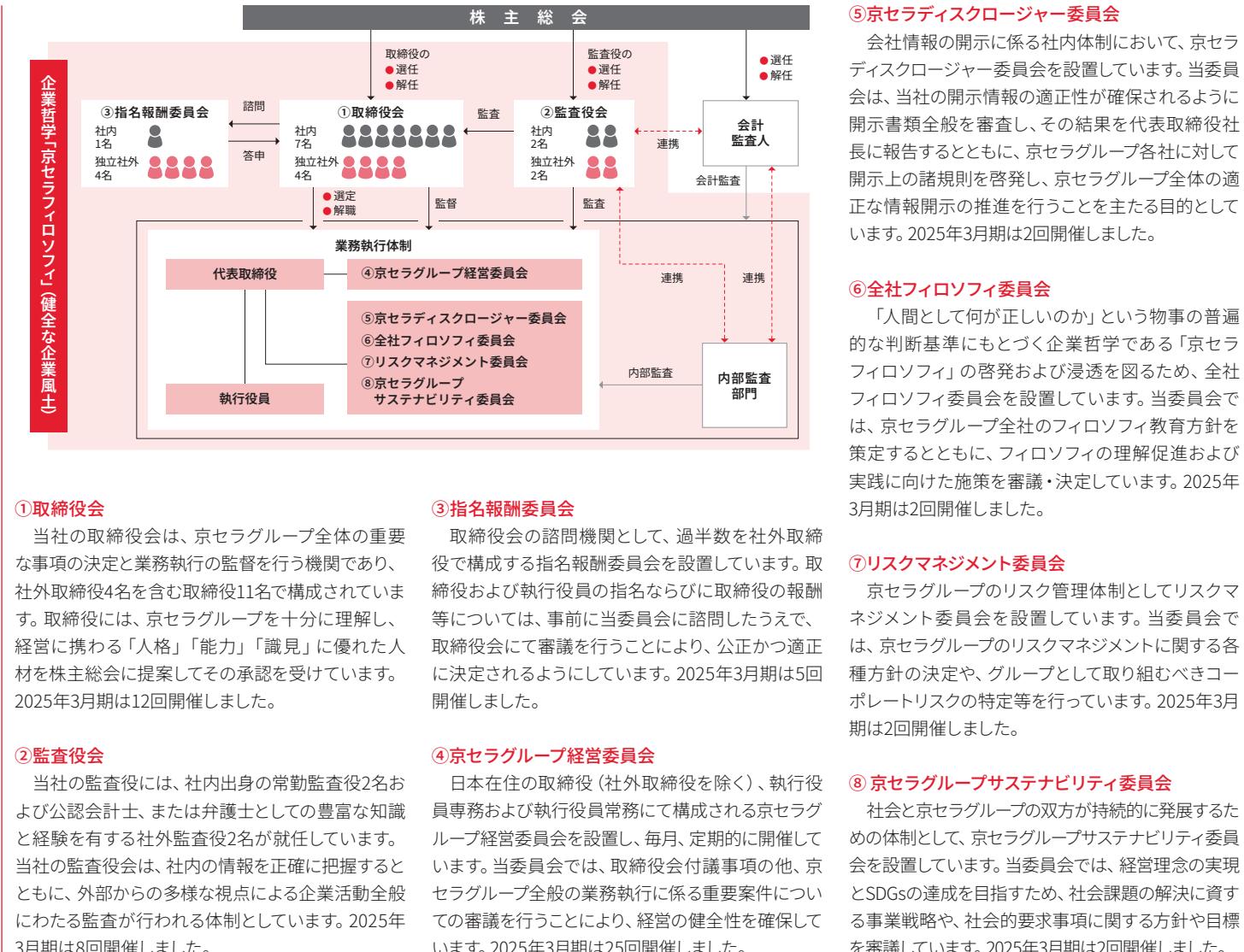
選任理由

弁護士としての豊富な経験と高い識見を有するとともに、企業法務をはじめ幅広い法律分野に精通しているためです。

9-4

コーポレート・ガバナンスについて コーポレート・ ガバナンス体制

京セラグループは、「京セラフィロソフィ」の実践を通じて、コーポレート・ガバナンスの確立を図っています。公平かつ公正な姿勢を大切にし、良心に従った判断や、勇気ある行動を重んじています。そして、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を通じ、「ザ・カンパニー」の実現を目指すため、すべてのステークホルダーの立場を尊重し、経営の健全性と透明性の維持に取り組んできました。公正かつ効率的な経営を実現するための体制の理想像を常に追求し、その継続的な進化と発展にも努めてまいります。



9-5

コーポレート・ガバナンスについて

取締役会の構成

京セラグループは、公平性と公正性を重視し、透明性の高い健全な経営体制の構築に努めてきました。企業文化やガバナンスにおいても「京セラフィロソフィ」を指針とし、時代の変化に応じて継続的に改善しています。今後の経営改革を推進するため、第71期定時株主総会より取締役を1名増員し、取締役会は11名体制に。人格や能力、識見に加え、スキルのバランスや多様性も重視しており、それぞれが経験を活かして、客観的かつ深い議論を通じて意思決定を行っています。

取締役の選任・取締役会構成では多様性とスキルバランスを確保

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など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①～⑥のスキルを備える必要があると当社は考えています。なお、サステナビリティ経営を推進する当社では、「サステナビリティ・ESG」に関するスキルを①～⑥のスキルを発揮するための前提となるものと位置付けており、取締役全員が備えるべきものとしています。

- ①企業経営・経営戦略
- ②グローバルビジネス
- ③営業・マーケティング
- ④デジタル・テクノロジー
- ⑤財務・会計
- ⑥法務・リスクマネジメント

現在の各取締役の備える主なスキルは、右表のとおりです。

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ジェンダーや国際性、職歴、年齢層などの面を含む多様性を確保することを目指方針としています。この方針のもと、取締役会は各スキルをバランス良く備えるとともに、多様性と適正規模を両立させる形で構成しています。

役職	氏名	企業経営・経営戦略	グローバルビジネス	営業・マーケティング	デジタル・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	伊奈 憲彦	●	●	●			
取締役	作島 史朗		●		●		
取締役	嘉野 浩市	●	●			●	
取締役	山田 通憲		●	●			
取締役	千田 浩章		●			●	●
取締役（社外）	垣内 永次	●	●	●			
取締役（社外）	前川 重信	●	●			●	●
取締役（社外）	須永 順子	●	●	●	●		
取締役（社外）	大井 法子						●

社外取締役比率



女性取締役比率



9-6

コーポレート・ガバナンスについて 取締役会／監査役会の 機能強化に向けた取り組み

京セラグループでは、取締役会の機能強化と企業価値向上を目指し、毎年実効性評価を実施し改善に努めてきました。取締役および監査役には継続的な研修を行い、必要な知識の習得をサポートしています。経営幹部の後継者育成にも注力し、執行役員制度を活用しながら、若手人材の登用と育成を計画的に進めてきました。また、ガバナンスの実効性向上のため、監査体制の強化も継続しています。監査役会は社内外と連携し、通報制度の整備を通じてグループ全体の監査機能を強化しています。

● 指名報酬委員会の設置

当社は、指名、報酬など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、取締役の指名（後継者計画を含む）、報酬などの重要事項について、ジェンダーなど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および権限・役割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、および議長を社外取締役の中から選任することで、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、取締役会において実効性の分析・評価を行っています。

<2025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、オフサイトミーティングでディスカッションを行っています。

2.アンケート項目

以下の①～④に関する5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、自由闇達な意見交換など）
- ②取締役会の構成（規模、メンバーのバランス、多様性など）

● 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こと」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確認するとともに、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他、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などをを行うため、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・内規など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。

機会が増えたことで、活発な意見交換が行われ、以前よりも議論が深まった。

一方、評価の中で明らかになった課題について、今後さらなる実効性の向上を目指し、以下の取り組みを推進していきます。

- ・議案情報の提供時期の早期化や、オフサイトミーティングなどの積極的な活用により、中期経営計画をはじめ様々な重要な案件を審議・検討する時間を十分確保する。
- ・リスクや重要な案件に関する情報を適時かつ適切に共有することで、さらなるリスク管理の精度向上を図り、取締役会の意思決定の質を高める。
- ・子会社の経営状況に関する報告をより充実させ、子会社のパフォーマンスを正確に把握し、監督することで、グループ全体のガバナンスを強化する。

9-7

コーポレート・ガバナンスについて 役員報酬

ガバナンスの実効性を高める一環として、当社では取締役報酬制度の整備・運用についても力を入れています。取締役報酬制度は、持続的な成長と経営理念の実現を支える仕組みとして設計されており、客観性と透明性の高いプロセスのもとで運用されています。

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などを参考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。

監査役の報酬等についての 株主総会の決議内容および各報酬の内容

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。

取締役の報酬等についての株主総会の決議内容および各報酬の内容

対象	株主総会における決議内容	内容
基本報酬 取締役	<2009年6月25日 第55期定時株主総会> 年額 4 億円以内 ただし使用者兼務取締役の使用者分給与を含まない	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の責務に応じて支払う金銭報酬 個々の支給水準については、同業他社の支給水準を勘案のうえそれぞれの役割に応じて支給額を定める 年額を 12 等分して毎月支給
取締役賞与 (社外取締役を除く)	<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 ^{*1} の 0.2% 以内	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の当該事業年度の業績への貢献度に応じて支払う金銭報酬 「親会社の所有者に帰属する当期利益」を業績指標とし、業績指標に基づいて定められた数値に、取締役の役位に応じた所定の係数および業績への貢献度に応じた個人別査定の係数を乗じて算定 事業年度終了後に年 1 回支給
業績連動型 譲渡制限付 株式報酬 (社外取締役を除く)	<2023年6月27日 第69期定時株主総会> 評価期間の親会社の所有者に帰属する当期利益の 0.2% に相当する金額から金銭により実際に支給する取締役賞与の総額を控除した金額を上限株式数の上限を年 70,000 株以内 ^{*2}	<ul style="list-style-type: none"> 短期的な業績の伸長ならびに中長期的な企業価値および株主価値の持続的向上を図るインセンティブを付与するため、各取締役の当該事業年度の業績への貢献度に応じて当社の普通株式（譲渡制限付株式）を交付する報酬 業績指標および算定方法については、取締役賞与と同様とする 取締役賞与と同様の算定方法で算定された金額が指名報酬委員会の答申を受け取締役会が定めた一定の金額を超過する場合に、その超過部分について当社の普通株式（譲渡制限付株式）を交付 事業年度終了後に年 1 回付与
譲渡制限付 株式報酬 (社外取締役を除く)	<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 ^{*3}	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な企業価値および株主価値の持続的向上を図るインセンティブを付与するため、当社の普通株式（譲渡制限付株式）を交付する報酬 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

*1 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。

*2 2024年1月1日付で1株につき4株の割合で株式分割を実施したことに伴い、年280,000株以内に調整しています。

*3 2024年1月1日付で1株につき4株の割合で株式分割を実施したことに伴い、年100,000株以内に調整しています。

役員報酬

取締役および監査役の報酬等の総額等 (2025年3月期)

(百万円)

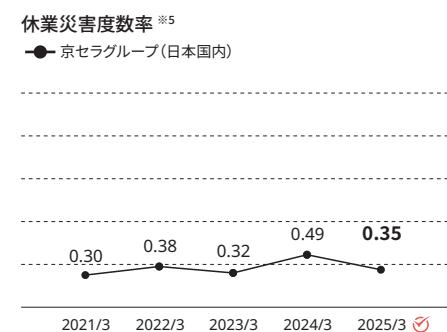
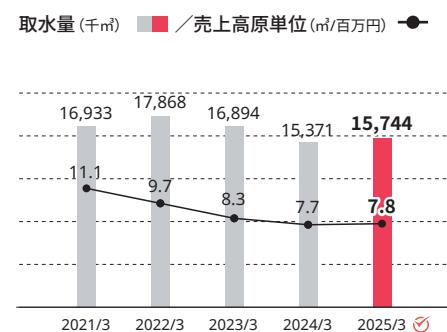
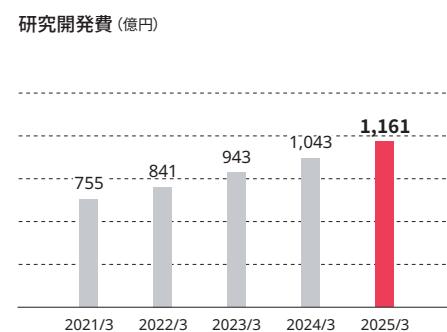
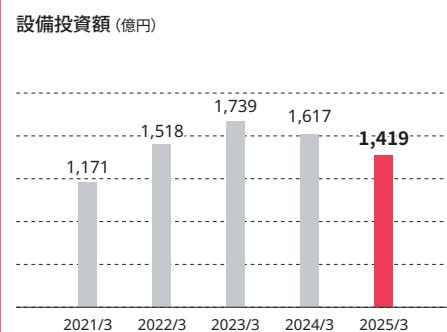
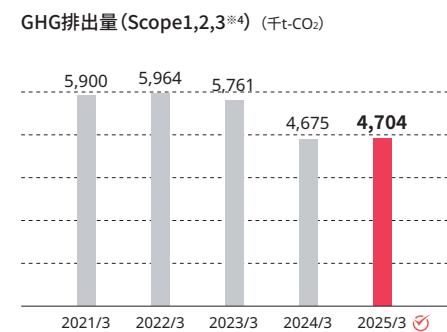
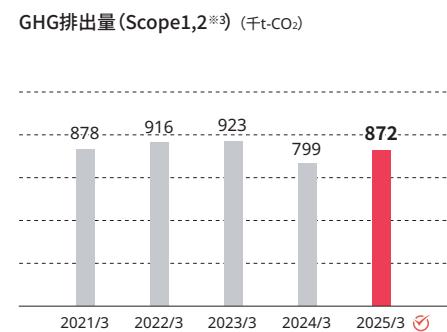
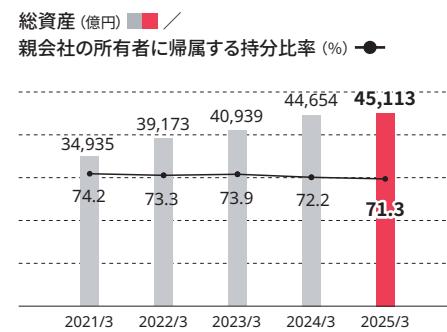
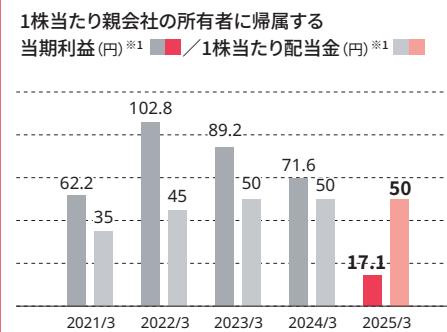
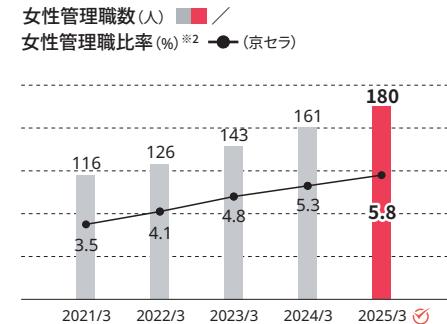
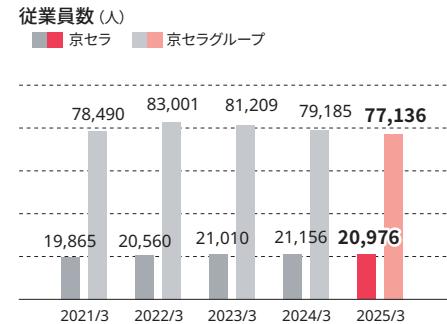
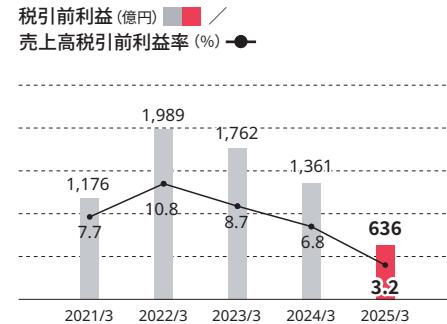
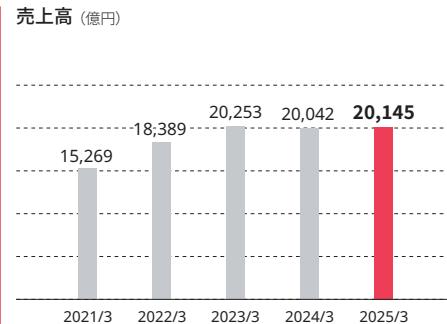
役員区分	報酬等の総額	基本報酬		業績連動報酬等 (取締役賞与)		非金銭報酬等 (譲渡制限付株式報酬)	
		総額	支給人数 (人)	総額	支給人数 (人)	総額	支給人数 (人)
取締役 (社外取締役を除く)	278	164	6	30	6	84	6
社外取締役	56	56	4	-	-	-	-
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	2	-	-	-	-
社外監査役	23	23	4	-	-	-	-
合計	405	291	16	30	6	84	6

※1 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190百万円を支給しています。なお、使用人分報酬等を受けた使用人兼務取締役は4名です。

※2 業績連動報酬等として取締役に対して取締役賞与を支給しています。取締役賞与に係る業績指標は親会社の所有者に帰属する当期利益であり、その実績は24,097百万円です。当該業績指標を選定した理由は、配当との連動性を明確にし、株主との利害関係を一致させるためです。取締役賞与の額は、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及び業績への貢献度に応じた個人別査定の係数を乗じる方法により算定しています。

※3 当事業年度に係る業績連動型譲渡制限付株式報酬の支給はありません。

財務・非財務ハイライト



*1 2024年1月1日付で実施した1株につき4株の割合での株式分割を、全ての会計年度にわたり考慮し算出した金額を記載しています。

*2 女性管理職数／全管理職数
*3 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

*4 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）
*5 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）

財務 11 期サマリー

主要な連結財務指標(2015年3月期～2025年3月期)

3月31日に終了した会計年度	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	(単位：億円) 2025/3
収 益											
売上高	15,265	14,796	14,228	15,770	16,237	15,991	15,269	18,389	20,253	20,042	20,145
営業利益	934	927	1,045	907	948	1,002	706	1,489	1,285	929	273
売上高営業利益率(%)	6.1	6.3	7.3	5.8	5.8	6.3	4.6	8.1	6.3	4.6	1.4
税引前利益	1,219	1,456	1,378	1,300	1,406	1,488	1,176	1,989	1,762	1,361	636
売上高税引前利益率(%)	8.0	9.8	9.7	8.2	8.7	9.3	7.7	10.8	8.7	6.8	3.2
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,159	1,090	1,038	791	1,032	1,077	902	1,484	1,280	1,011	241
売上高親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	7.6	7.4	7.3	5.0	6.4	6.7	5.9	8.1	6.3	5.0	1.2
資産・資本											
総資産	30,212	30,950	31,105	31,288	29,685	32,502	34,935	39,173	40,939	44,654	45,113
親会社の所有者に帰属する持分	22,153	22,843	23,342	23,258	22,659	24,321	25,914	28,716	30,238	32,256	32,178
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)	79.0	74.3	70.7	53.8	71.2	74.3	62.2	102.8	89.2	71.6	17.1
1株当たり配当金(円) ^(B)	25	25	27.5	30	35	40	35	45	50	50	50
BPS: 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分(円)	1,509.7	1,556.6	1,587.0	1,581.3	1,565.9	1,677.6	1,787.5	2,000.2	2,106.2	2,289.9	2,284.2
投資関連											
設備投資額	567	689	678	865	1,170	1,060	1,171	1,518	1,739	1,617	1,419
有形固定資産減価償却費	624	659	660	697	515	624	738	902	1,088	1,117	1,121
研究開発費	553	588	554	583	699	792	755	841	943	1,043	1,161
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	1,308	1,940	1,642	1,589	2,200	2,146	2,208	2,020	1,792	2,691	2,379
投資活動によるキャッシュ・フロー	-936	-1,068	-1,121	-531	-471	-1,456	-1,838	-795	-1,688	-1,584	-1,505
財務活動によるキャッシュ・フロー	-400	-506	-480	-516	-891	-1,571	-810	-1,115	-613	-826	-649
フリー・キャッシュ・フロー ^(C)	372	872	521	1,058	1,729	691	370	1,225	104	1,107	874
財務指標											
ROA: 総資産税引前利益率(%)	4.3	4.8	4.4	4.2	4.6	4.8	3.5	5.4	4.4	3.2	1.4
ROE: 親会社の所有者に帰属する持分当期利益率(%)	5.6	4.8	4.5	3.4	4.5	4.6	3.6	5.4	4.3	3.2	0.7
EBITDA ^(D)	1,966	2,240	2,161	2,139	2,057	2,431	2,288	3,307	3,294	2,984	2,312
その他											
配当性向(%)	31.7	33.6	38.9	55.8	49.1	53.8	56.2	43.8	56.1	69.9	292.2
期末従業員数(名)	68,185	69,229	70,153	75,940	76,863	75,505	78,490	83,001	81,209	79,185	77,136

- ・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。
- ・2015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、2024年1月1日付で実施した1株につき4株の割合での株式分割を、全ての会計年度にわたり考慮し算出した金額を記載しています。

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株当たり配当金には記念配当(5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(為替差損除外)

— 有価証券報告書等

連結財務諸表

連結財政状態計算書

		(単位：百万円)	
		2024年3月期 (2024年3月31日現在)	2025年3月期 (2025年3月31日現在)
資産の部			
流動資産	1,439,354	1,435,748	
現金及び現金同等物	424,792	444,744	
営業債権及びその他の債権	384,381	382,584	
その他の金融資産	35,541	28,643	
棚卸資産	540,225	521,813	
未収法人所得税	7,831	10,498	
その他の流動資産	46,584	47,466	
非流動資産	3,026,022	3,075,559	
資本性証券及び負債性証券	1,640,038	1,704,708	
持分法で会計処理されている投資	15,979	15,474	
その他の金融資産	46,539	50,068	
有形固定資産	665,990	651,949	
使用権資産	82,642	81,793	
のれん	282,879	282,239	
無形資産	152,171	142,050	
繰延税金資産	50,774	43,870	
その他の非流動資産	89,010	103,408	
資産合計	4,465,376	4,511,307	
負債の部			
流動負債	470,189	491,682	
借入金	9,394	44,386	
営業債務及びその他の債務	212,133	207,029	
リース負債	24,378	25,439	
その他の金融負債	5,934	1,437	
未払法人所得税等	22,530	15,168	
未払費用	142,338	140,270	
引当金	8,474	9,381	
その他の流動負債	45,008	48,572	
非流動負債	742,329	776,391	
借入金	199,760	202,577	
リース負債	70,659	69,980	
退職給付に係る負債	9,138	8,771	
繰延税金負債	441,345	468,781	
引当金	11,594	15,968	
その他の非流動負債	9,833	10,314	
負債合計	1,212,518	1,268,073	
資本の部			
親会社の所有者に帰属する持分	3,225,595	3,217,788	
資本金	115,703	115,703	
資本剰余金	118,754	118,802	
利益剰余金	1,967,527	1,942,485	
その他の資本の構成要素	1,166,752	1,183,792	
自己株式	△ 143,141	△ 142,994	
非支配持分	27,263	25,446	
資本合計	3,252,858	3,243,234	
負債及び資本合計	4,465,376	4,511,307	

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	2024年3月期 (自 2023年4月 1日) (至 2024年3月31日)	2025年3月期 (自 2024年4月 1日) (至 2025年3月31日)
売上高	2,004,221	2,014,454
売上原価	1,451,110	1,455,280
売上総利益	553,111	559,174
販売費及び一般管理費	460,188	531,875
営業利益	92,923	27,299
金融収益	60,839	60,841
金融費用	18,836	27,653
持分法による投資損益	△ 526	△ 165
その他一純額	1,743	3,309
税引前利益	136,143	63,631
法人所得税費用	31,316	36,177
当期利益	104,827	27,454
当期利益の帰属		
親会社の所有者	101,074	24,097
非支配持分	3,753	3,357
当期利益	104,827	27,454
1株当たり情報		
親会社の所有者に帰属する当期利益：		
— 基本的及び希薄化後（円）	71.6	17.1

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	2024年3月期 (自 2023年4月 1日) (至 2024年3月31日)	2025年3月期 (自 2024年4月 1日) (至 2025年3月31日)
当期利益	104,827	27,454
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	101,351	39,181
確定給付制度の再測定	17,853	9,488
純損益に振り替えられることのない項目合計	119,204	48,669
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	△ 47	27
在外営業活動体の換算差額	103,532	△ 10,214
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	167	△ 8
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	103,652	△ 10,195
その他の包括利益計		
当期包括利益	222,856	38,474
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	323,000	62,430
非支配持分	4,683	3,498
当期包括利益	327,683	65,928

連結持分変動計算書

2024年3月期 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)		親会社の所有者に帰属する持分						(単位：百万円)	
		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	非支配持分	資本合計
2023年4月1日残高		115,703	119,144	1,912,372	969,801	△ 93,243	3,023,777	25,058	3,048,835
当期利益				101,074			101,074	3,753	104,827
その他の包括利益					221,926		221,926	930	222,856
当期包括利益計		—	—	101,074	221,926	—	323,000	4,683	327,683
配当金				△ 71,149			△ 71,149	△ 2,321	△ 73,470
自己株式の取得						△ 50,015	△ 50,015		△ 50,015
自己株式の処分			48			117	165		165
非支配持分との取引			△ 438				△ 438	△ 157	△ 595
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				24,975	△ 24,975		—		—
その他				255			255		255
2024年3月31日残高		115,703	118,754	1,967,527	1,166,752	△ 143,141	3,225,595	27,263	3,252,858

2025年3月期 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)		親会社の所有者に帰属する持分						(単位：百万円)	
		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	非支配持分	資本合計
2024年4月1日残高		115,703	118,754	1,967,527	1,166,752	△ 143,141	3,225,595	27,263	3,252,858
当期利益				24,097			24,097	3,357	27,454
その他の包括利益					38,333		38,333	141	38,474
当期包括利益計		—	—	24,097	38,333	—	62,430	3,498	65,928
配当金				△ 70,435			△ 70,435	△ 3,003	△ 73,438
自己株式の取得						△ 4	△ 4		△ 4
自己株式の処分			48			151	199		199
非支配持分との取引			△ 5				△ 5	△ 2,312	△ 2,317
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				21,293	△ 21,293		—		—
その他			5	3			8		8
2025年3月31日残高		115,703	118,802	1,942,485	1,183,792	△ 142,994	3,217,788	25,446	3,243,234

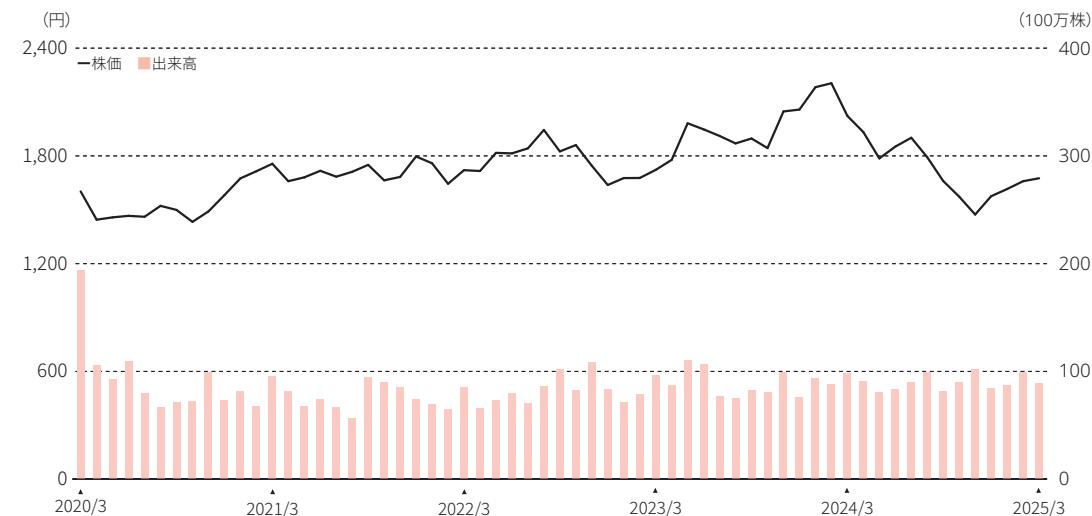
連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2024年3月期 (自 2023年4月 1日) (至 2024年3月31日)	2025年3月期 (自 2024年4月 1日) (至 2025年3月31日)		2024年3月期 (自 2023年4月 1日) (至 2024年3月31日)	2025年3月期 (自 2024年4月 1日) (至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー					
当期利益	104,827	27,454			
減価償却費及び償却費	156,950	160,927			
金融収益及び金融費用	△ 42,003	△ 33,188			
持分法による投資損益	526	165			
減損損失	126	40,148			
有形固定資産売却損益	△ 298	1,557			
法人所得税費用	31,316	36,177			
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	28,439	4,851			
棚卸資産の増減額（△は増加）	36,825	10,701			
その他の資産の増減額（△は増加）	△ 4,670	△ 15,310			
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	△ 38,792	10,495			
未払費用の増減額（△は減少）	△ 836	△ 3,799			
その他の負債の増減額（△は減少）	2,608	△ 738			
その他一純額	△ 17,942	△ 13,321			
小計	257,076	226,119			
利息及び配当金の受取額	60,462	60,700			
利息の支払額	△ 4,176	△ 4,774			
法人所得税の支払額又は還付額（△は支払）	△ 44,293	△ 44,127			
営業活動によるキャッシュ・フロー	269,069	237,918			
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	△ 147,654	△ 154,650			
無形資産の購入による支出	△ 12,085	△ 13,194			
有形固定資産の売却による収入	2,535	2,675			
事業取得による支出（取得現金控除後）	△ 2,515	—			
定期預金及び譲渡性預金の預入	△ 16,260	△ 21,103			
定期預金及び譲渡性預金の解約	5,017	28,678			
有価証券の購入による支出	△ 1,625	△ 17,184			
有価証券の売却及び償還による収入	14,789	24,799			
その他一純額	△ 615	△ 502			
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 158,413	△ 150,481			
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）	△ 20,000	34,985			
長期借入金の調達	100,611	13,460			
長期借入金の返済	△ 11,051	△ 10,455			
リース負債の返済	△ 26,845	△ 29,618			
配当金の支払額	△ 74,704	△ 73,311			
自己株式の取得による支出	△ 50,015	△ 4			
その他一純額	△ 592	6			
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 82,596	△ 64,937			
現金及び現金同等物に係る換算差額					
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	51,292	19,952			
現金及び現金同等物の期首残高	373,500	424,792			
現金及び現金同等物の期末残高	424,792	444,744			

株式の状況

株価の推移(2020年3月31日～2025年3月31日)



(注) 2024年1月1日付で1株を4株に分割する株式分割を実施しました。これに伴い、それ以前の株価についても株式分割後の基準で表示しています。

株主総利回り (TSR)

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
京セラ株式会社(%)	111.8	112.4	115.6	137.5	118.9
配当込みTOPIX(%)	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

(注) 株主総利回りは、2020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

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
配当金(円)	35	45	50	50	50
連結配当性向(%)	56.2	43.8	56.1	69.9	292.2*

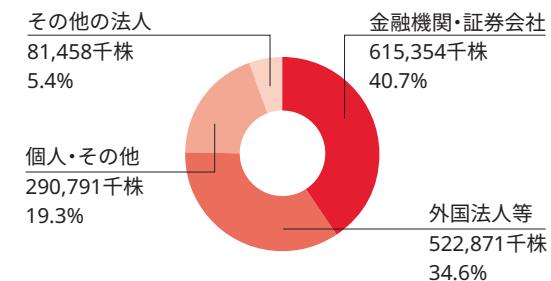
(注) 2024年1月1日付で1株を4株に分割する株式分割を実施しました。これに伴い、それ以前の配当についても株式分割後の基準で表示しています。

*当期利益に約480億円の一時損失含む

会社の株式に関する事項(2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	2,400,000,000株
発行済株式総数	1,510,474,320株 (うち自己株式数 101,726,205株)
株主数	134,025名

所有者別株式分布状況



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)	309,334	21.96
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	124,846	8.86
株式会社京都銀行	57,745	4.10
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	53,757	3.82
公益財団法人稻盛財団	37,440	2.66
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	27,032	1.92
京セラ自社株投資会	24,172	1.72
株式会社三菱UFJ銀行	18,388	1.31
HSBC HONG KONG - TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	17,759	1.26
第一生命保険株式会社	16,816	1.19

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

会社情報

会社概要(2025年3月31日現在)

設立	1959年4月1日
本社	京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地
資本金	115,703百万円
連結売上高	2,014,454百万円
グループ会社数	289社(京セラ(株)を含む)
従業員数	77,136名(国内:28,539名、海外:48,597名) (持分法適用子会社、持分法適用関連会社は除く)
上場市場	東証プライム市場(6971)
決算日	3月31日
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
定期株主総会	6月

主なグループ会社(2025年3月31日現在)

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

京セラグループに関する情報

X @KYOCERA_JP



https://x.com/KYOCERA_JP



https://www.instagram.com/kyocera_official/



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



<https://www.youtube.com/user/kyceracojp>

— SASB Index

— イニシアティブへの参画・社外からの評価



京セラ株式会社

京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地 〒612-8501
Tel: 075-604-3500(代表)

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。
© 2025 KYOCERA Corporation