

TOP Message

強固な経営基盤の構築を図り、 企業価値の向上と 社会課題の解決を目指します。

私たち京セラグループは、60年以上にわたり継承してきた経営哲学である「京セラフィロソフィ」にもとづき、「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」という経営理念を常に胸に抱き、事業の成長と社会の発展に向けて尽力してきました。現在、私たちは地球規模の気候変動や社会経済の変化、地政学的リスクなど、世界規模の大きな変動に直面しています。また、デジタル化の進展やAIの進化による社会や産業構造の高度化に伴い、社会課題の解決に資する事業の創出が求められています。このように大きな環境の変化に対応し、さらなる成長を目指すには、単年の計画だけではなく、設備投資や人的資本への投資を含めた中長期的な計画が必要と考え、2023年5月に中期経営計画を策定し、新たな経営目標を設定しました。この目標達成に向けて成長スピードをさらに加速させるために、独自の経営管理システムである「アメーバ経営」を時代や事業規模の変化に合わせて進化させるとともに、すべての従業員が自分らしくいきいきと活躍できる全員参加の経営を実践していきます。中期経営計画の遂行を通じて、さらなる企業価値の向上と社会課題の解決を目指してまいります。

代表取締役社長

谷本 秀夫

TOP Message

2023年度 の振り返り

時代が加速度的に変化する中、半導体関連ビジネスが数年振りに落ち込みましたが、今後、AI市場が大きく伸びていくことが予想され、その動向を注視していきます。

2023年度を振り返ると、自動車関連市場は受注の改善が見られた一方で、半導体関連や情報通信関連市場が回復には至らなかったことから、コアコンポーネントセグメントおよび電子部品セグメントにおける主要製品の受注減を主因に売上高は減少しました。また、将来的な生産拡大に向けて積極的な設備投資を継続したものの、受注減少に伴う生産設備の稼働率の低下や人件費などの増加が影響し、利益も減少しました。

半導体関連ビジネスが数年振りに落ち込み、非常に苦しい1年となりましたが、いよいよAIが本格的に活用され始めており、今後当社の関連する事業も伸びていくものと期待しています。私たちもAIの最適な活用方法を、現在検討しています。市場もテクノロジーも変化や進歩が目覚ましく、事業環境の変化は加速度的に速くなったと実感しています。今後、メモリなどの製品も含めてAI関連市場が大きく伸びていくと予想されており、私たちもその動向をしっかり注視していかなければなりません。

国際情勢に目を転じると、ウクライナ問題の長期化に加え、中東での紛争も続いており、エネルギー価格上昇の影響が顕著になっています。また、地政学的な問題の一つに米中関係があります。中国で製造したドキュメント機器の関税が上がったため、一部製品の製造拠点をベトナムに移しました。また、車載カメラの製造もタイに移転するなど、リスクを軽減させてきました。さらに、中国向け半導体輸出規制の影響で、中国の経済成長も鈍化したため、機器が売れなくなるといった状況も生まれています。一方で、中国市場でニーズがある機械工具やプリンティングデバイス、ディスプレイなどの部品を中心に、引き続き現地にて事業を展開しています。

経営哲学の 理解と実践

経営哲学である「京セラフィロソフィ」の真意を理解し実践するために、時代にあった実行の形を考えていく必要があります。

私たちは創業以来、「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」という経営理念を実現するため、「人間として何が正しいか」を判断基準とした経営哲学「京セラフィロソフィ」を継承しています。この「京セラフィロソフィ」については社内教育活動などを通じて、知識としては社員に浸透していますが、その真意を理解し、実践できるかが大切であり、難しいところでもあります。

「京セラフィロソフィ」は経営哲学として深く根付いているだけに、これまでの決して変えてはいけないという雰囲気があることも否めません。「人間としていかに生きるべきか」という心の問題を説いている部分は時代が変わっても変える必要はありませんが、例えば「誰にも負けない努力をする」など、仕事に対する具体的な行動に関しては、現状にあわせ、捉え直す必要があると思います。

ビジネスを進めていく上で競争に勝たなければならないという気持ちは不可欠です。ただ、「誰にも負けない努力」により、時間をかければ成果が上がった時代と現在とは、さまざまな状況が異なります。同じ考え方、やり方をひたすら守り抜くということではなく、むしろいかに集中して短時間で成果を上げるかなど、今の時代にあった解釈で実行の形を紐解いてあげないと誤解を招く恐れがあります。そのバランスをしっかりと取り、経営哲学の真意を理解した上で、必要な部分は時代に応じて捉え直し、若い人たちにつないでいきたいと考えています。

社会課題解 決型事業の 拡大

エネルギー不足などの課題解決に貢献するため、太陽電池、燃料電池、蓄電池の3電池を活用した新たな電力サービスの事業モデル構築を図っています。

近年、技術の進化に伴い、脱炭素社会に向けた対応や、労働人口減少に対する生産現場のスマート化の進展など、さまざまな社会課題の解決に貢献する技術やサービスへのニーズ

TOP Message



が高まっています。私たちが取り組むべき社会課題の中で、環境対応は人類・社会が直面する最重要課題であり、エネルギー問題は日本では避けて通ることができないため、大義を持って取り組んでいきたいと考えています。現在、脱炭素社会の実現を目指して再生可能エネルギーの普及に努めており、自社拠点への太陽光発電システムの設置導入を進めています。また、地域・社会全体での温室効果ガス排出量削減に向けて、太陽電池、燃料電池、蓄電池の3つの電池を活用した新たな電力サービスの創出に取り組んでいます。

半導体関連では、製品の省エネ化を進めています。世界中で増加しているデータセンターの課題はエネルギー消費の増大です。さらに、今後データセンターにAIが導入されれば、従来比で約10倍のエネルギーが必要になると言われています。私たちは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が実施中の「グリーンイノベーション基金事業/次世代デジタルインフラの構築」における「次世代グリーンデータセンター技術開発」に参画し、光電集積モジュールによる省エネ化に取り組んでいます。また、車載系のセンサは交通事故や交通渋滞などの軽減に貢献できることから、私たちも車載用カメラに加えて、ミリ波センサの開発を進めています。このミリ波センサは応用範囲が広く、インフラの損傷度合いを調べるセンサとしても活用が期待できます。

また、新規分野では、捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」（フォレアス）を開発

しました。印刷時に大量の水を使う繊維・アパレル業界では、水質汚染が社会的な課題となっています。「FOREARTH」は、水の使用量を極限まで削減することが可能になることに加え、従来、必要だった大型の前後処理機やスチーマーなどの設備機器も不要になります。このため、エネルギー消費量とCO₂排出量も大幅に削減することにも寄与します。今後も社会課題の解決に役立つ革新的な製品・サービスの開発を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。私たちはセラミック部品からスタートしましたが、現在ではソリューションも展開し、成長してきています。ソリューションセグメントにおいては、社会課題を解決するという意識をより高く持って研究開発などを進めていかなければならないと考えています。

資源循環については、今は使い捨てを許してもらえるような時代ではなくなってきました。電子部品事業では、コンデンサを製造する際にPETフィルムを多く利用していますが、このフィルムをコピー機のトナーを入れる容器に再生する取り組みを社内で行っています。また、切削工具も希少金属であるタングステンを使用していますが、リサイクルが実行段階に入っており、業界でもその機運は非常に高まっています。今後、サーキュラーエコノミーについては他社とも連携し、横断的な取り組みを進めていく考えです。

経営基盤の強化

人的資本の強化およびDXを積極的に推進するとともに、重点項目を見極めた投資を徹底することで、強固な経営基盤の構築を目指します。

●多様性の追求と従業員エンゲージメントの向上

私たちは、中期的な経営目標を設定し、その達成に必要な施策を明確化するために、2024年3月期から2026年3月期までの中期経営計画を策定し、遂行しています。この計画にもとづき経営基盤の強化を進めており、人的資本の強化については、採用戦略とともに、働きやすい職場・現場づくりによる従業員エンゲージメント向上の追求に重点的に取り組んでいます。採用戦略に関しては、中期経営計画を実現するために必要な人材を確実に確保していくことに加え、新卒採用と中途採用のバランスを見直すことで、多様性を確保し

TOP Message

ていく考えです。また、会社が認めれば70歳まで働けるという制度に変更しました。これから60歳代の社員にどう活躍してもらうか、リスクリングの機会を提供して今までと違う仕事に挑戦してもらうなどの取り組みを今後検討していく予定です。

働きやすい職場・現場づくりではさまざまな取り組みを進めていますが、その一つとして社内交流の活性化に努めています。コロナ禍で在宅勤務が増えましたが、やはり出社した方が良いという社員も多く、まずは本社にコミュニケーションの場としてカフェテリアを設置しました。業務におけるコミュニケーションを活発化させようという試みで、今では東京青梅工場や鹿児島国分工場など各工場にも開設しています。その結果、コミュニケーションが活性化し、社内の雰囲気が変わり始めています。この成果は、コミュニケーション強化の一環として全社員に対して年に1回実施している「職場の活力診断」という社員意識調査の結果にも表れており、社内の風通しの良さは毎年改善しています。ただし、「いきいき度」の改善はまだ十分ではなく、若い人の中には少し閉塞感があると感じている人もいます。また、本社や事業所、営業所では在宅勤務やフレックス制度などの勤務制度を設けていますが、工場においては基本的に出社が必要です。そのため、スマートファクトリーを応用して、夜間の監視が1名あるいは2名で対応可能な仕組みに変更するなどの改革を進めています。工場においてもこのような働き方改革を通じて、誰もが働きやすい環境を整備していかなければなりません。

DEI (Diversity, Equity & Inclusion) の進捗については、京セラ単体では女性の執行役員が2023年度まで2名でしたが、2024年度に3名に増えました。社外取締役も1名から2名に、社外監査役も2名のうち1名が女性となりました。さらに、女性登用の拡大も図っており、女性を含むより多様な考え方を取り入れることを目的とし、女性従業員の割合をさらに引き上げたいと考えています。男性の育児休業取得率も3割超まで増えていますが、2025年度には5割以上へと拡大する目標を立てています。また、グローバルでの多様性については、欧米のグループ会社とも人材交流があり、執行役員や部門の責任者も海外スタッフを登用しています。ただ、現在は当社の取締役位に海外の方が就いておらず、取締役会の多様性確保という観点から今後の課題だと認識しています。

● AI活用およびDXの推進

DXの推進については、滋賀野洲工場の蓄電池ラインにおけるスマートファクトリー化を完了しました。今後、新規に建設する工場についてその技術を横展開し、既存工場では取り入れられる部分を導入していく計画です。また、ロボティクス事業部が事業を開始し、その技術をグループ内に展開するなど、工場のDX化を確実に進めていきます。さらに、全社員にスマートフォンを配布しており、効率的な情報共有を実現するなど、DXを加速させる取り組みがスタートしています。コーポレート部門においても生産性の向上や組織の融合も進める考えで、部門それぞれの時間管理や月次採算管理などの業務を整理し、一本化します。AIは、これらの間接部門の方が導入しやすいため、これから一気に活用を進めていきます。

なお、AI市場は今後さらに拡大し、それに伴って半導体関連市場も回復に向かうと予想されます。私たちも、AIを業務で活用していくことになりそうですし、ロボット化が進む工場ではロボットを扱える人材が必要になります。ここで課題となるのが従来型の業務に就いている社員の働き方です。入社から定年まで同じ仕事ということはあり得ず、今のうちから社内の流動性を高めておく必要があります。

● 重点項目を見極めた投資の徹底

設備投資および研究開発は、2023年度の業績低迷に伴い少し先送りし、2024年度下期から改めて実行していきます。研究開発については、全方位ではなく重点項目をしっかりと見極めて実施していく考えで、現在、低消費電力で駆動し低炭素社会実現への貢献が期待できる高効率GaNレーザーや、今後日本国内でも社会実装が期待されるミリ波5G通信のさらなる普及に向けたインフラ関連事業などに重点的に経営資源を投入しています。M&Aの戦略については、私たちの事業とシナジー効果が期待できる会社があれば、引き続き積極的に検討していきます。社外との連携については、新たな取り組みとして、オープンイノベーションへの取り組みの一層の加速と、スタートアップの探索支援を強化するため、コーポレート・ベンチャー・キャピタルファンドを組成しました。環境・エネルギー、情報通信、医療・ヘルスケア、モビリティ、材料技術、AIを含むソフトウェア、航空・宇宙・防衛、半導体、核融合

TOP Message

と、私たちにとって未来が描け、面白く取り組めそうな領域で、日本・アジア、欧米のスタートアップ企業を中心に投資を進めていく考えです。

コーポレート・ガバナンスの強化

企業価値向上を目指し、取締役会のさらなる多様性の確保や実効性の向上を図っています。

私たちは、コーポレート・ガバナンスの強化として、取締役会のさらなる多様性の確保や実効性の向上に努めるとともに、中長期の事業戦略・資本戦略の議論を進め、企業価値向上を図っています。取締役会の実効性向上については、企業経営の経験者も含んだ社外取締役を交えた活発な議論が交わされ、議論内容にも変化が出ています。以前は設備投資案件などの議題が多く占めましたが、最近は付議する設備投資案件を大きいものに絞り、議論の多くをグループガバナンスや中長期の方向性などにシフトしました。例えば、グローバル監査チームによる海外子会社の監査報告にもとづいて、子会社のガバナンス上の問題などを議論しています。中期経営計画についても、もう一歩先の半導体開発に取り組んではどうかなどの踏み込んだ議論を行っており、私自身、実効性は高まっていると感じています。DEIの箇所でもお話ししたとおり、本年度からもう一人女性の社外取締役が就任したので、新たな視点による独自の提言を期待しています。

また、リスクマネジメント強化の一環として、デジタルビジネス推進本部が中心となってサイバーセキュリティ対策の取り組みを進めています。100社以上にのぼる海外の関連会社と協力会社を含めて、グループネットワーク全体のセキュリティの底上げを目指していかねばならないと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

すべてのステークホルダーの皆様との良好な関係を構築し、社員こそ私たちの力の源泉であるという信念のもと、今後も力を尽くします。

私たちは、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、そして従業員をはじめとする多様な

ステークホルダーの皆様との対話を深め、今後も良好な関係の構築に力を注いでいきます。

2024年3月、公正取引委員会より発表された、独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に係るコスト上昇分の価格転嫁円滑化に関する調査の結果に伴って、当社名が公表されました。これは、お取引先様との取引価格に関するもので、価格改定の要請がなかったお取引先様に対して積極的に価格協議の場を設けていなかったとの指摘であり、しっかり聞き取りをするようにという指導でした。これまでもお取引先様からの値上げ要請にはすべて真摯に対応しており、独占禁止法や下請法に違反するものではありませんが、今後、お取引先様とより一層、積極的なコミュニケーションを図ることで、適正な価格設定を確実に行うとともに、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きます。また、従業員に対しても、給与を含め待遇の改善に努めていく必要があります。デフレから脱却し、物価上昇が進む中で、お取引先様の価格設定や従業員の待遇も適正化していくという好循環を持続できるよう、適切な体制や仕組みへと変革を進めていく考えです。

株主・投資家の皆様に対しては、利益率が落ちていることが株価の上がらない要因の一つと考えており、今後、より一層の利益率向上への取り組みを進め、株主還元に引き続き努めていきます。また、中期経営計画の目標である売上高2兆5,000億円、税引前利益3,500億円については、もう一度しっかりと見極めた上で、どのような施策で伸ばしていくのかを皆様にご報告したいと思います。

創業者である稲盛和夫が企業の中の企業「ザ・カンパニー」を目指したように、私自身も、京セラグループで働いている人たちが充実感、達成感、やりがいを感じられる会社になりたいと思います。社員こそ、私たちの力の源泉であるという信念のもと、今後も力を尽くしていきたいと思いますので、これからも、ぜひ京セラグループにご期待ください。

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

京セラグループでは、社会情勢、国際社会の動向や取り巻く外部環境、およびステークホルダーエンゲージメントを通じて把握した社会課題や経営課題の重要性などを考慮し、取り組むべき課題について、トップマネジメントが参加するサステナビリティ委員会や京セラグループ国際経営会議で議論するとともに、取締役会に報告しています。このようなプロセスを経て重要課題の特定を行っています。

重要課題	リスク(●)と機会(○)	目標(◆)と取り組み(・)	2023年度までの進捗状況	詳細ページ
事業活動を通じた社会貢献	セグメント体制によるさらなる発展	◆2026年3月期 目標売上高2.5兆円達成への貢献 - 半導体関連分野への注力 - 京セラとKYOCERA AVX社とのシナジー最大化による市場シェア拡大 - コンデンサとタイミングデバイス、コネクタへの注力 - 成長戦略と構造改革による事業成長 - 社会課題解決型の新規ビジネスの創出	・2024年3月期 20,042億円 - 重点領域に対する戦略的な活動への持続的な取り組み - 総合力を活かしたクロスセル活動 - 京セラの生産技術力とKYOCERA AVX社の設計力の融合、自社特許技術を活用したセラミックコンデンサなどの新製品の開発 - 組織横断プロジェクト活動による経営基盤の強化 - ドキュメントソリューションの成長戦略 - スマートエナジーの構造改革への取り組み	- コアコンポーネント ▶P.18 - 電子部品 ▶P.20 - ソリューション ▶P.22
	成長分野である半導体関連事業への積極投資	◆半導体関連の設備投資に対し、2024年3月期-2026年3月期で最大4,000億円の投資を実施 半導体製造装置および先端半導体関連部品の生産増強	・2024年3月期における設備投資額 658億円 市況変化への柔軟な対応と長期的な展望に沿った取り組み	コアコンポーネント ▶P.18
	デジタル化による生産性向上	◆デジタル化教育・研修による従業員の意識・理解向上と現場での実践 - デジタル人材育成に向けた階層別・職種別の教育・研修実施 - 社内システムのプラットフォーム化やAI活用などのデジタル化による業務見直し - 営業・マーケティング情報の一元化によるビジネスの拡大 - IoT化によるデータに基づいたものづくりと製造ラインの自動化	・デジタル人材の育成 ・AIの積極的な活用 - 教育開始後受講者数：DX研修248名、データエンジニア研修174名、データサイエンス研修92名、ノーコード開発975名 - 共通生産管理システム 在庫管理：17部門導入 工程管理：4部門導入 - 営業情報一元化 全部門システム導入、営業プロセス改革フェーズへ移行 - 製造ライン自動化 新設拠点・建屋の自動化計画進行中	デジタル化と新たな企業風土の醸成 (DX戦略) ▶P.38

重要課題	リスク(●)と機会(○)	目標(◆)と取り組み(・)	2023年度までの進捗状況	詳細ページ
事業活動を通じた社会貢献	研究開発の強化	◆2029年3月期 売上高3兆円達成への貢献 - 既存事業の進化のための技術開発 - 将来技術の探索 - セグメントと連携した研究開発の実施	・2024年3月期：研究開発費実績 1,043億円(前期比10.6%増) - 有機多層パッケージと電子部品の競争力向上のための重点的な取り組み - 将来技術の探索における選択と集中 5Gミリ波中継器の実証実験の実施 - 国内の研究開発拠点の再編を通じた技術力や人材育成の強化および社内外の連携強化による新技術、新製品開発に注力 - 新たな海外研究開発拠点の設立に向けた取り組みを推進 - アカデミアなどの社外リソースを活用するとともに、オープンイノベーションを推進し、新たな事業領域の創出のための取り組みを実施	・研究開発の推進 ▶P.25 ・新規事業の創出 ▶P.26
	社会課題解決に資する事業のインキュベーション推進	◆進行中プロジェクトについて1プロジェクト当たり将来売上高1,000億円 - 社会課題解決型の新規事業の機会探索・事業開発 - M&Aの活用による新たな成長領域の獲得・事業のスケールアップ - 捺染インクジェットプリンターの販売開始	- ロボティクス事業の上市開始(2023年11月) - 捺染インクジェットプリンターの上市開始 - 新技術の展示会「ITMA 2023」(イタリア・ミラノ)での捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」(フォレアス)の製品発表	・アメーバ経営による価値創造 ▶P.17 ・Special Issue ▶P.24
サステナブル経営の推進	カーボンニュートラルの実現	◆GHG排出量(Scope1,2) 排出削減目標(1.5°C水準)：2030年度46%削減(2019年度比) ◆GHG排出量(Scope1,2,3) 排出削減目標(1.5°C水準)：2030年度46%削減(2019年度比) ◆再生可能エネルギー導入量：2030年度20倍(2013年度比) ◆2050年度にカーボンニュートラル達成 - 再生可能エネルギーの導入促進 - 全社一丸となった省エネ推進	- GHG排出量(Scope1,2)：24%削減 - GHG排出量(Scope1,2,3)：29%削減 - 再生可能エネルギー導入量：11.5倍達成	・カーボンニュートラルへ向けた取り組み ▶P.40
	サーキュラーエコノミーの構築	◆複合機・プリンターなどの製品本体・トナーコンテナに使用するPCR(再生材)含有率：2023年に1%以上、2024年に5%以上(今後発売する機種に限定) - 使用済み複合機・プリンター回収による材料・製品レベルでの再利用の実施 - 包装材改善による紙使用量の削減 - 環境配慮設計基準にもとづく製品設計・開発	- 複合機・プリンターなどの製品本体・トナーコンテナに使用するPCR(再生材)含有率：2023年 4% - 使用済みプリンターのコンテナ回収による再利用の継続 - 新機種の開発・設計における包装材改善による紙使用量の削減 - バルブモールド活用による包装材への樹脂採用率の削減 - 複合機・プリンター全機種での環境配慮設計基準を策定 - 廃棄PETフィルムの活用による廃棄物削減の検討 - 燃料電池からのレアアースの回収による再資源化の検討	・サーキュラーエコノミー構築への貢献 ▶P.44

重要課題	リスク(●)と機会(○)	目標(◆)と取り組み(・)	2023年度までの進捗状況	詳細ページ
サステナブル経営の推進	人的資本の強化	○多様な人材の確保による競争優位性の向上 ●労働人口減少による労働力不足 ◆女性管理職比率 ^{※1} : 2025年度8.0% ◆男性育児休業取得率 ^{※1,2} : 2025年度50.0% ・「京セラフィロソフィ」の継承および実践による理念浸透 ・能力開発に向けた人材教育の実施 ・多様性尊重の風土醸成や制度の充実化 ・LGBTQに関する教育やアライ(理解者・支援者)づくり ・魅力ある職場環境づくりの推進	・女性管理職比率: 5.3% ・男性育児休業取得率: 30.7% ・京セラフィロソフィ教育、マネジメント教育、技術・技能教育、グローバル教育の実施 ・全従業員を対象とした心理的安全性に関するe-ラーニングおよびアンケートの実施 ・希望者へのオリジナル缶バッジ・ステッカー配布と有志によるライドイベントの参加 ・本社および事業所のオフィス改革の実施	・人的資本の充実 — 京セラグループの人的資本 — ▶P.33 ・人的資本の充実 — DEIの推進 — ▶P.35
	人権の尊重	○適切な対策実施による企業ブランド価値の向上 ●京セラグループおよびバリューチェーンにおける人権課題の顕在化 ●対策不足による企業ブランド価値の低下 ◆2025年度までに京セラグループ全体で、人権デューデリジェンスの実施体制を構築 ・京セラグループにおける顕著な人権課題の特定 ・特定した人権課題に関する実態調査の実施 ・京セラ国内グループ会社・京セラ国内サプライヤーへの外国人労働者に関する調査の実施	・人権デューデリジェンスの実施 ・特定された顕著な人権課題における京セラグループ、海外サプライヤー、構内請負会社へのアンケート調査の実施 ・外国人労働者の人権に関するサプライヤー訪問調査の実施 ・特定した人権課題(外国人労働者への避難訓練の未実施など)の是正実施 ・従業員へのハラスメント・差別禁止教育の実施 ・京セラグループ人権方針の改定	・人権の尊重 ▶P.46
	ステークホルダーエンゲージメントの向上	○継続したコミュニケーションによるステークホルダーとの関係性の向上 ○企業活動の透明性の向上 ●コミュニケーション不足によるステークホルダーとの関係性の低下 ◆ステークホルダーとのコミュニケーション継続と信頼関係の強化 ・お客様からの問い合わせやご相談などへの迅速な対応 ・職場の活力向上を目的とした職場の活力診断の実施 ・株主や投資家への決算説明や面談の実施 ・お取引先様へのセミナーや懇親会の実施 ・地域住民やお取引先様へ向けた報告会や社会貢献活動の実施	・ステークホルダーとのコミュニケーションの継続 ・お客様からの問い合わせ件数: 3,604件 ・従業員への職場の活力診断回答数: 93.6% (対象者29,781人) ・機関投資家向け決算説明会 4回、個別面談回数 約350回 ・個人投資家向け会社説明会 2回 ・お取引先様へのセミナーや懇親会: 参加社数 215社、参加人数 250名 ・地域社会へのサステナビリティ報告会の実施: 5拠点	・ステークホルダーエンゲージメントの向上 ▶P.50
	持続可能なサプライチェーンの確保	○強固なサプライチェーン確保による持続的な成長の促進 ●サプライチェーンにおける人権問題の顕在化 ●人権対策不足による企業ブランド価値の低下 ◆サプライチェーン調査の人権・労働項目におけるハイリスクの取引率0% ◆サプライチェーン調査の倫理項目におけるハイリスクの取引率0% ・サプライチェーン調査による取引先のリスク把握および低減への取り組み実施 ・京セラ国内グループ会社および京セラ国内サプライヤーへの外国人労働者に関する調査の実施	・人権・労働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% ・お取引先様へのサプライチェーン調査の実施: 319社 ・外国人労働者に関する調査の実施	・サプライチェーン管理 ▶P.51
	リスク管理の強化	○平時でのリスク特定による予防処置と有事発生時の迅速な対応 ●有事発生時の対策不足に伴う企業イメージの毀損ならびに事業中断および復旧遅延 ◆BCP教育・訓練の年1回実施 ・早期復旧計画や代替供給策の策定・見直し ・リスクマネジメント委員会でのコーポレートリスクの特定および対策の実施 ・リスクマネジメントプロセスの推進	・BCP教育・訓練: 1回 ・コーポレートリスクの特定 ・リスクマネジメント委員会の実施: 2回 ・コーポレートリスクに関する取締役会での報告開始	・リスクマネジメント・事業継続計画(BCP)の取り組み ▶P.52

※1 京セラ株式会社

※2 育児休業取得率(男性): 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

京セラグループの価値創造モデル

「京セラフィロソフィ」をベースとした経営管理システムである「アメーバ経営」の本質は、時代の流れや市場の変化に機敏に対応し、柔軟に組織を変化させることにあります。不確実性が高まる世の中においても、アメーバのように、環境変化に柔軟に対応し、新たな価値をいつも最先端で創造し続けます。

経営理念の実現

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

外部環境認識

- デジタル／グローバル化
- 顧客ニーズの多様化
- 価値の変化：モノ→コト
- 環境意識の高まり

INPUT (強み)

事業活動

OUTPUT

OUTCOME

重点市場

情報・通信

Beyond 5G・IoT

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

自動車関連

ADAS・MaaS・EV

- 自動運転や安全運転を支援するシステム開発
- LiDAR、センサカメラ、路車協調システムなどの事業化

環境・エネルギー

カーボンニュートラル

- 太陽電池に加え、蓄電池などのハードウェア
- ADR、スマートシティなどのインフラ構築

医療・ヘルスケア

予防医療・デジタルヘルスケア

- より豊かなQOLを実現する高品質なインプラント・人工関節
- 高度な医療を可能にするデバイスやシステムの提供

社会への貢献

あらゆる人が情報を活用できる社会の実現



環境と調和した安全で快適なクルマ社会の実現



地球に優しい社会づくりに貢献



人々のQOLの向上や医療の発展に貢献



企業価値の向上



財務資本

- 連結売上高 **3兆円**
- 税引前利益率 **20%**
- ROE **10%以上**



製造資本

- グローバルな製造基盤の構築
- 需要拡大に向けた生産能力向上
- 事故災害のない安全な職場



知的資本

- 多様なグローバルニーズに応える技術・製品開発の推進と研究開発基盤の構築
- デジタル化の推進によるBXの実現



人的資本

- 多様な人材の活躍
- 挑戦し続ける、活力と魅力にあふれた人材への成長
- 京セラフィロソフィの継承および実践による理念浸透
- 業務関連スキルや専門知識取得による能力開発



社会関係資本

- グローバルな顧客基盤の獲得
- オープンイノベーションによる価値の創出
- サプライチェーン全体の相互繁栄の実現

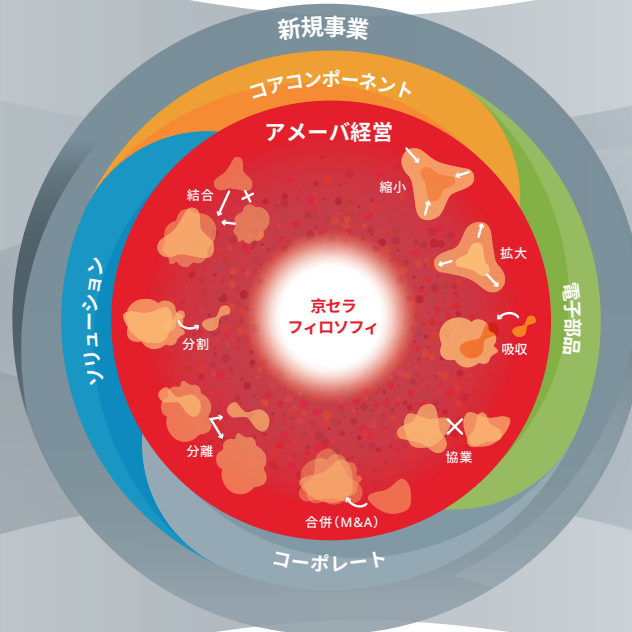


自然資本

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

強み

- 確固たる経営哲学
- 強固な財務基盤
- 多種多様な独自技術
 - > これまで培った多様な要素技術群
 - > R&DやM&Aで創出、獲得した新しい技術



アメーバ経営による価値創造

経営管理手法である「アメーバ経営」の本質は、時代の流れや市場の変化に機敏に対応し、柔軟に組織を変化させることにあります。京セラグループでは社会課題を解決する製品/サービスの創出を目指す中で、創業以来培ってきた要素技術を結集、さらに新しい技術とも組み合わせることで、社会への新たな価値の提供や社会課題の解決につなげます。

1983年に実施したカメラメーカーのM&Aにより、京セラの光学部品事業部門が誕生しました。同部門では光学レンズなどの部品技術から、精密機器であるカメラを組み立てる設計技術まで幅広い技術を有していましたが、カメラがフィルムからデジタルへ移行する中で、競争環境が激化したことから、2007年にコンシューマー向けカメラ事業から撤退しました。しかし、同事業で培った高度な技術はさらなるレンズや設計技術とグループ内で有している基板などの技術を融合させ、3Dビジョンで捉える高精度ステレオカメラ技術を生み出すなど技術の深化を進めてきました。



1982年に実施した情報通信機器メーカーのM&Aにより、プリンター事業が誕生しました。その後、2000年には京セラミタ株式会社(現 京セラドキュメントソリューションズ株式会社)を連結子会社化し、複合機事業を獲得しました。当時はプリンター事業は高速印刷技術が、複合機事業はカラー化とデジタル化が課題でしたが、それぞれの強みを活かし、課題を克服した新製品を投入するとともに、そこで培われた製品の制御技術が他の製品にも活用されています。

京セラコミュニケーションシステム株式会社

クラウドサービス

エムオーテックス株式会社

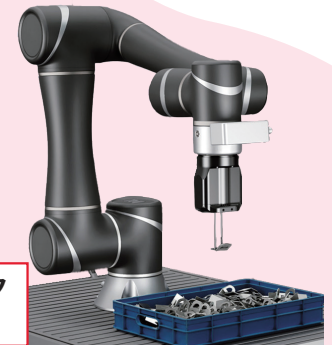
ネットワーク
セキュリティクラウド
技術

1995年に京セラの経営情報システム事業部が分離独立し、京セラコミュニケーションシステム株式会社(以下KCCS)として事業を開始しました。その後、2018年に株式会社Ristに資本参加し、2022年にはKCCSのセキュリティ事業をエムオーテックス株式会社(MOTEX Inc.)に統合しました。KCCSグループのICTやセキュリティサービスが他の製品にも活用されています。

株式会社Rist

AI 深層学習
技術

自動運転

物体認識
技術京セラロボティック
サービス

京セラロボティックサービスはロボットの知能化サービスにより、従来のロボットでは難しく人手に頼らざるを得なかった不規則不定形部品・多品種少量工程・高精度のピック&プレースに対応することで、労働力不足問題の解決に貢献します。

本サービスは、AIと3Dビジョンで協働ロボットを知能化し、ロボットの活用シーンを広げるサービスです。クラウドで管理・運用し、サブスクでサービスを提供します。このサービスはAI深層学習技術からなる物体認識技術、制御技術、クラウド技術、高精度ステレオカメラ技術など、京セラグループの技術シナジーが活かされており、生産年齢人口の減少による労働力不足問題の解決に貢献します。

京セラグループは今後もこれまでに培った多様な要素技術を活かし、アメーバ経営による新たな価値創造を続けていきます。

3Dビジョン
高精度ステレオ
カメラ技術

制御技術



複合機・プリンター

京セラドキュメントソリューションズ株式会社

コアコンポーネント



取締役 執行役員常務
コアコンポーネントセグメント担当 兼
部品 QMS 戦略本部長

触 浩

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

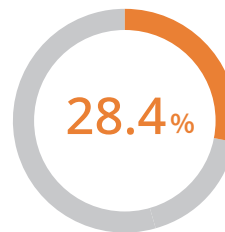
当セグメントは、当社グループの創業製品であるファインセラミック部品をはじめ、自動車部品、光学部品、半導体関連部品、医療関連製品や宝飾応用商品などの事業からなります。中長期的に高成長が見込まれる半導体関連市場向けを中心に、生産容量拡大と生産性向上のための積極的な設備投資で事業拡大を図り、社会の進歩発展に貢献します。また、経営基盤の強化では、各部門では十分に対応できていない人材育成や業務プロセスの最適化など、セグメント共通課題に対しては部門横断のプロジェクト活動で、対応のスピードアップを図ります。将来に夢を描き積極的にチャレンジしていく風土を醸成し、経営理念を実現します。

2024年3月期 業績

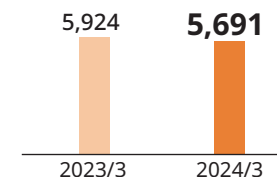
売上高は、前連結会計年度に比べ233億円(3.9%)減少^{※1}の5,691億円となりました。半導体製造装置用ファインセラミック部品は好調なハイエンド機器の需要に対応することで増加したものの、情報通信インフラ市場向け有機基板およびスマートフォン市場向けセラミックパッケージの市況軟化に伴う在庫調整の影響などを主因に減少しました。事業利益は、同323億円(36.0%)減少^{※2}の572億円となり、利益率は10.1%に低下しました。主に、有機基板などの販売減少および減価償却費の増加により減少しました。

2024年3月期 売上高構成比・売上高・事業利益

売上高構成比

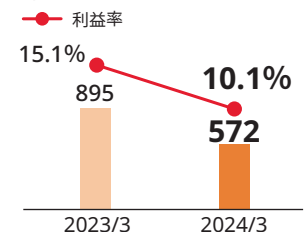


売上高(億円)



※1 2024/3 対 2023/3 △3.9%

事業利益(億円)



※2 2024/3 対 2023/3 △36.0%

市場/需要動向

主要市場である半導体関連市場は、中長期的に最先端品を中心に大幅な需要増を見込んでいます。有機パッケージでは大型高多層化に対応する製造技術を、セラミックパッケージでは高い供給能力や材料・プロセス技術を、また、半導体製造装置用ファインセラミック部品では精密加工や温度均一性等、先端品の技術・品質・生産対応力を有しています。これらの強みを生かすことで、先端半導体を中心に顧客要求へ迅速かつ的確に対応し、高い市場シェアの維持・拡大を図ります。

主要製品



Vision

持続可能な社会の発展、健康で
心豊かな生活のコアとなる製品を
提供し、経営理念を実現する

重点施策

1 半導体関連市場向けへの取り組み強化

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

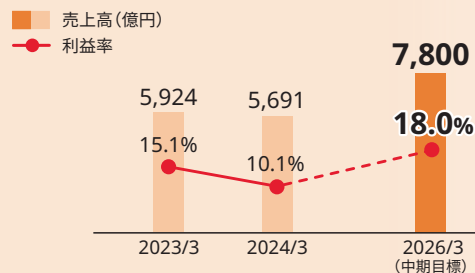
2 持続可能な事業体制の構築

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

3 プロジェクト活動による人材育成

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

業績目標



重点施策の具体例

有機パッケージ基板の生産容量拡大

生産容量の拡大、最新鋭設備導入による歩留まり改善

成長をけん引する有機パッケージ基板の生産容量を拡大します。足元の環境は、PCやスマートフォンの需要が軟化し、データセンター向け投資の抑制によりネットワーク関連顧客でも在庫が増加し、調整が続いています。一方、中長期的には生成AIや5Gの進展、自動車の安全性能向上に向け、半導体が高性能化していく中でさらなる需要拡大が見込まれます。これらの需要に対応していくため、ハイエンドの大型高多層パッケージ基板の増産に向け、鹿児島川内工場新棟ならびに既存工場も含めてライン最適化を進めます。次世代対応ラインへと変革することで、ハイエンド半導体へ注力していきます。



鹿児島川内工場の新棟完成予想図

国内新工場の建設

既存工場のスクラップ&ビルドの実施、生産容量の拡大

中長期的な視点から先行投資を行い生産容量拡大や現場改善に取り組みます。具体的には既存工場のスクラップ&ビルドや新工場の建設を実施します。国内工場の新設は当社グループとしては約20年ぶりで、生産拠点としての交通利便性、人材の確保、エネルギーなどのインフラ環境の優位性を踏まえ、長崎県諫早市に工場用地を取得しました。生産品目は、旺盛な需要が今後予想される半導体製造装置用ファインセラミック部品や半導体パッケージ基板などを予定しています。2027年3月期の生産開始に向け、建築資材調達や工期の長期化を考慮し今期には着工する予定です。



長崎諫早新工場完成予想図

電子部品



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

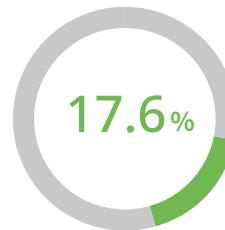
電子部品セグメントは、京セラの電子部品事業本部と米国の子会社 KYOCERA AVX 社の融合体です。今後も拡大が予想される電子部品市場において、業界のリーダーとして、他社と差別化した独自の製品やソリューションを提供し、お客様から最初に声をかけられる存在を目指しています。京セラと KYOCERA AVX 社の30年以上にわたる信頼関係を軸に、互いの強みを活かしながら、さらなるシナジーを発揮することで、社会に新しい価値を提供していきます。

2024年3月期 業績

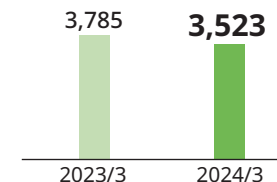
売上高は、前連結会計年度に比べ262億円(6.9%)減少^{※1}の3,523億円となりました。事業利益は同376億円(85.2%)減少^{※2}の65億円となり、利益率は1.9%へ低下しました。売上高は、情報通信および産業機器市場向けのコンデンサや水晶部品等において、需要は底を打ったものの、在庫調整に伴う低迷を主因に減少しました。事業利益は、減収に加え、稼働率の低下に伴う原価率の大幅な悪化や構造改革費用等の影響もあり、減少しました。

2024年3月期 売上高構成比・売上高・事業利益

売上高構成比

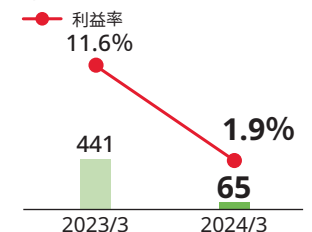


売上高(億円)



※1 2024/3 対 2023/3 △6.9%

事業利益(億円)



※2 2024/3 対 2023/3 △85.2%

市場/需要動向

電子部品の主要市場は、エレクトロニクス産業の進展に伴う拡大が予想されており、2023年から2027年にかけての各市場のCAGRは、コネクタで7%、積層セラミックコンデンサで8%、タイミングデバイスで5%、ポリマータンタルで7%を予想しています。京セラの主な強みは、ICの高集積化に貢献する小型・高精度化技術や、産業機器、車載、医療及び航空宇宙と多岐にわたる KYOCERA AVX 社のディストリビューター販売チャンネル及び物流ネットワークです。この強みを生かし、タンタルコンデンサやタイミングデバイスで高い市場シェアの維持を図ると同時に、積層セラミックコンデンサやコネクタにおいては市場シェアの向上を目指します。

主要製品



Vision

価値ある「電子部品」を作り上げ、 顧客や社会に貢献

重点施策

1 競争優位分野への積極投資

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

2 グローバル生産拠点の拡張

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

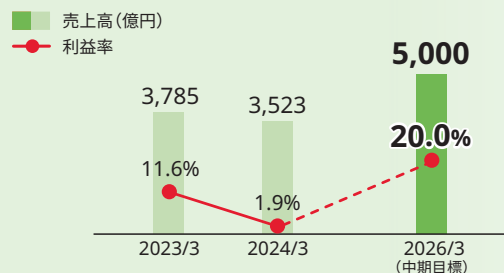
3 自動化による生産性改善

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

4 独自技術の開発

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

業績目標



重点施策の具体例

販売面における KYOCERA AVX 社と京セラのシナジー強化

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

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



グローバル One Face 営業体制

投資戦略

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

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



鹿児島国分工場の新棟完成予想図

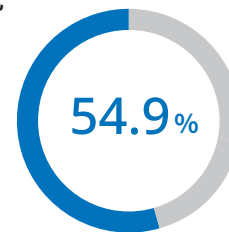
ソリューション

2024年3月期 業績

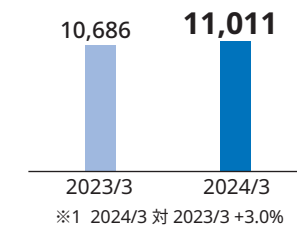
売上高は、前連結会計年度に比べ325億円(3.0%)増加^{※1}の11,011億円となりました。事業利益は同294億円(69.4%)増加^{※2}の716億円となり、利益率は6.5%へ向上しました。売上高は、ドキュメントソリューション事業、コミュニケーション事業において主要製品の販売増およびサービスの需要増、円安の効果もあり増加しました。事業利益は、ドキュメントソリューション事業などにおける増収効果に加え、前連結会計年度に着手した構造改革に伴い発生した特別費用の影響がなくなったことにより、増加しました。

2024年3月期 売上高構成比・売上高・事業利益

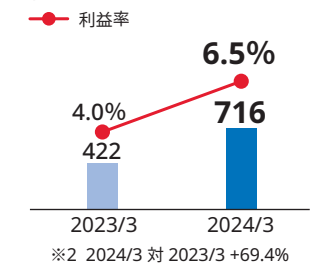
売上高構成比



売上高(億円)



事業利益(億円)



市場/需要動向

世界的に持続可能な社会の実現、特に環境配慮への意識が高まっており、ソリューションセグメントが提供する製品やサービスにおいても、省電力化やリサイクルへの対応、再生可能エネルギーの需要がさらに伸びることが予想されています。また、お客様や社会の課題に対する解決の要求が高まっています。ソリューションセグメントは、これらの市場環境や需要動向を的確に把握し、環境配慮型製品やサービス事業を推進し、さらに「モノ売り」から「モノ×コト売り」に注力することにより、お客様や社会の課題解決に貢献します。

主要製品



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

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

Vision

一人でも多くの幸せを、 そして、社会をよりよいものに

高品質、高付加価値の製品、サービスに加え、既存の枠にとらわれずに社会そしてお客様の課題を解決するソリューションを提供し、さらに人類、社会の進歩発展に貢献するイノベーションを創出する。

重点施策

1 プロダクトライン別の成長戦略と構造改革による事業成長

既存事業の拡大・成長と低収益・低成長事業の構造改革を推進し、事業の成長と収益の改善を図ります。

2 プロダクトライン連携による相乗効果の最大化で事業拡大

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

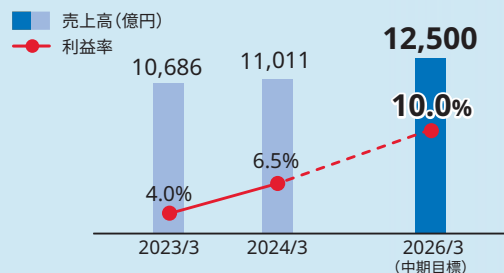
3 新規事業化構想の早期実現

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

4 新規ビジネスの創出

新規ビジネスの元となる事業構想をイノベーションストリームなどのフレームワークを活用して体系的に構築し、新しいビジネスを創出します。

業績目標



重点施策の具体例

プロダクトライン別の成長戦略と構造改革による事業成長

ドキュメントソリューションの成長戦略

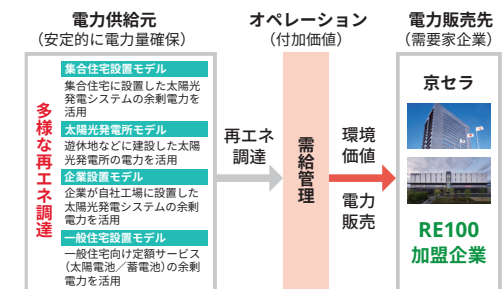
ドキュメントソリューションは、オフィス向け複合機・プリンター事業において、長寿命設計の強みを活かした環境に優しい新製品を投入し、市場シェアの拡大を図ります。さらに、ネットワーク上に点在する文書・画像などのデータを一元管理できるECMシステムにより、お客様のワークフロー、情報管理を最適化することで、お客様の課題解決を図り事業を成長させていきます。また、商業用印刷市場では、市場伸長が期待できる多品種小ロットの市場要求に応える商業用インクジェットプリンター新商品を積極的に投入することで、事業拡大を図ります。



商業用インクジェット
プリンター新商品

スマートエナジーの構造改革

スマートエナジーは、安全性の高いクレイ型蓄電池の新製品投入、生産能力のアップを図り、従来の太陽電池と組み合わせた付加価値の高いソリューションを推進しています。さらに、集合住宅やPPA^{※1}（電力購入契約）で発生した余剰電力を活用した再生可能エネルギーの電力販売事業を積極的に展開します。これらの構造改革を通じて、収益の改善と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



新規事業化構想の早期実現

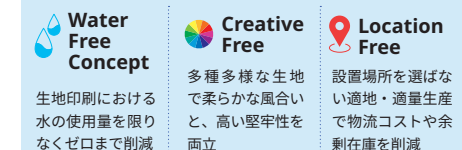
捺染インクジェットプリンターの事業化

捺染インクジェットプリンター「FOREARTH^{※2}」は、捺染業界における社会課題である大量排水を限りなくゼロまで削減することを可能にした製品です。事業を早期に立ち上げ、拡大するためドキュメントソリューションが保有する既存の工場、設備、そしてグローバルの販売網を最大限に活かし事業を拡大していきます。また、捺染ビジネスを行う上で重要なイタリアのミラノに、グローバル戦略の主要拠点としてデモセンターを開設し、世界に向け、「FOREARTH」の魅力を発信していきます。



捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」

「FOREARTH」の3つの特徴



※1 Power Purchase Agreement

※2 「FOREARTH」は、京セラ株式会社登録商標です。

Special Issue

地球環境に優しい捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」※¹で作り上げる、水をまとい、水をまもる「TRUE BLUE TEXTILE」

京セラグループは水の利用を極限まで削減した捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」を開発しました。

開発の背景

繊維・アパレル産業において、大量の産業排水、膨大なCO₂排出量、製品過剰生産による大量廃棄が大きな社会課題となっています。その課題解決に貢献するため、独自のコア技術を持つ複数のアメーバが融合し、地球環境に優しい捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」を開発しました。

この「FOREARTH」の特長を生かし、このたび、アパレルブランド、服飾専門学校や自治体とコラボレーションし、美しい服を「まとう」、水を「まもる」その両立を叶える「TRUE BLUE TEXTILE」といった生地を制作し、環境負荷低減への取り組みを進めていきます。

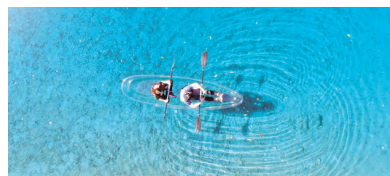
Water Free Concept

捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」は水の利用を極限まで抑えます。「TRUE BLUE TEXTILE」は、その「FOREARTH」で印刷されたテキスタイルです。水をほとんど使用せず、美しい風合いを実現しました。

True Blue Color

テキスタイルの模様は、高知県を流れる仁淀川の水面を再現しています。その美しい青色は「仁淀ブルー」※²として愛されています。

※¹「FOREARTH」は、京セラ株式会社の登録商標です。
※²「仁淀ブルー」は、いの町商工会の登録商標です。



テキスタイルのカラーイメージ

捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」の特長

「FOREARTH」は、生地印刷時に水の使用量をほぼゼロにまで減らすことができるため、従来の捺染に必要な大型の前後処理機やスチーマーなどの設備機器が不要になります。そのため、エネルギー消費量とCO₂排出量を大幅に削減することにも寄与します。

さらに、繊維・アパレル業界で重要な生地の風合いを生かした柔らかい手触りを実現し、シルク、ポリエステル、ナイロン、混紡など多種多様な生地への高精細な印刷が可能です。



Water Inspired Patterns



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から言われたものだ」という創業者 稲盛和夫のDNAを引き継ぎ、研究開発では、唯一無二のものづくりを極め、新たな価値を常に最先端で創造する開拓者であり続けます。

連携による価値創造

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

● 社内での連携

≫ 国内拠点

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

≫ 海外拠点

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

● 社外との連携

≫ 他社

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

≫ アカデミア

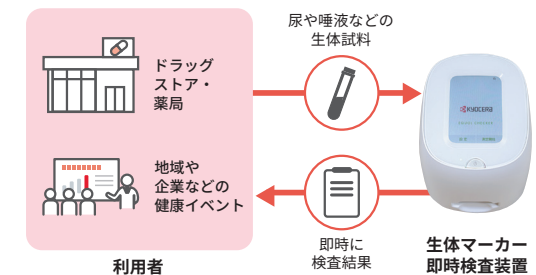
科学、技術、経済、社会への波及効果などのさまざまな観点から革新的な共同研究への取り組みに向けた活動を行うため、東京大学および九州大学との間で包括提携を行いました。東京大学とは社会連携講座として共同研究を、九州大学とは助成研究をそれぞれ開始しました。

新たな価値の創出

多様化している社会課題に対して、1つの材料や技術だけで解決することが難しくなっています。研究開発では構築した研究ネットワークによってさまざまな技術を融合させた事業・サービスを創出していくことで、2029年3月期売上高3兆円達成への貢献を目指しています。今後もこの取り組みを加速させ新たな価値提供に努めていきます。

● 健康増進および予防に繋がる「生体マーカー即時検査装置」の開発^{※1}

これまで専門の検査機関でなければ測れなかった尿中や唾液中の成分を測定する「生体マーカー即時検査装置」は、京セラ独自のバイオセンサにより小型化を実現し、どこでも、いつでも簡単にカラダの状態を把握することを可能にしました。今回初めて、本検査装置に「エクオール検査」を実装し、人々の健康支援への活用を目指して、自治体・薬局などの身近な場所でのサービス提供に向けた検証を進めています。



● 次世代コンピューティングに向けた光電集積モジュール

大量のコンピュータ機器が配置されるデータセンターの需要は今後も増加が見込まれます。さらに、人工知能(AI)の導入加速で電力消費量が著しく増大します。京セラは、機器およびその周辺の信号伝送を電気から光に変換する光電集積モジュールを開発し、高速伝送と低消費電力化を両立させます。グリーンイノベーション基金事業^{※2}の次世代グリーンデータセンター技術開発への参画を続け、研究開発から社会実装活動を推進しています。



光回路配線



光電集積モジュール

※1 株式会社ヘルスケアシステムズとの共同開発

※2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が実施している基金事業

新規事業の創出

京セラグループは持続的な成長に向けた主な取り組みとして、社会的価値と経済的価値が両立する、新規事業の開発促進に注力しており、積極的な研究開発投資を行っています。

そして新規事業の開発では「機会探索・構想」、「事業開発」、「事業化」の3段階に分け、それぞれのフェーズに応じた組織体制で事業開発活動を行い、社会課題解決に資する開発、および新たな製品・サービスの創出に努めています。

機会探索・構想

イネの植物工場栽培

LED照明波長制御技術を活かし、レタスやイネの人工光水耕栽培技術開発を行っています。食料安全保障や地球環境保全などグローバルな社会課題解決に向けて取り組みを進めています。

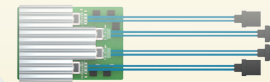
水産物の 沖合養殖システム

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

事業開発

光電集積モジュール

コンピュータ機器およびその周辺の信号伝送を電気から光に変換する小型のモジュールです。高速な信号伝送を低消費電力で実現し、データセンターのグリーン化に貢献します。



5G ミリ波

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

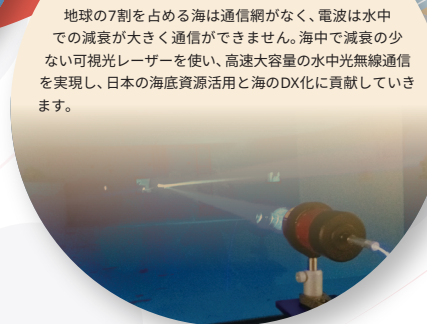
路車協調システム

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



水中光無線通信

地球の7割を占める海は通信網がなく、電波は水中での減衰が大きく通信ができません。海中で減衰の少ない可視光レーザーを使い、高速大容量の水中光無線通信を実現し、日本の海底資源活用と海のDX化に貢献していきます。



事業化

京セラ ロボティックサービス ▶P.17

AIと3Dビジョンで協働ロボットを知能化し、ロボットの活用シーンを広げるサービスです。従来のロボットでは難しく人手に頼らざるを得なかった不規則不定形部品・多品種少量工程・高精度のピック&プレースに対応することで、労働力不足問題の解決に貢献します。



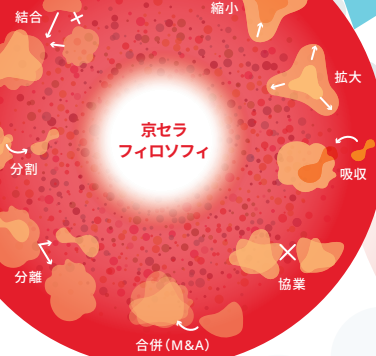
捺染インクジェットプリンター 「FOREARTH」 ▶P.24

独自開発の専用顔料インク、インクジェットプリントヘッドを融合させた捺染インクジェットシステムでウォーターフリーコンセプトを実現し、産業排水の大幅な低減を可能にします。



アメーバ経営

京セラ
フィロソフィ



※「FOREARTH」は京セラ株式会社の登録商標です。

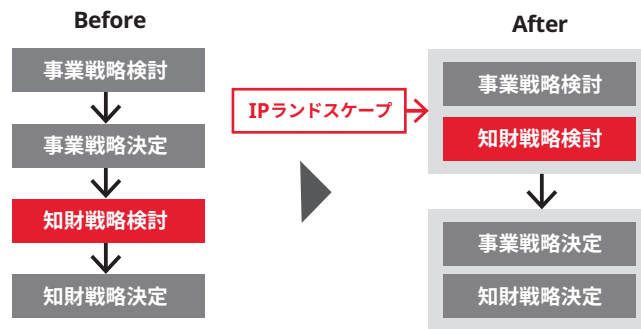
知的財産戦略

「事業を守り、事業を強くする法務知財活動に徹する」

これは京セラの法務知財活動における行動指針です。目まぐるしく変化する社会情勢の中であっても、一貫した考えを行動指針として掲げることで、私たちは全社一丸となった知財活動を展開しています。

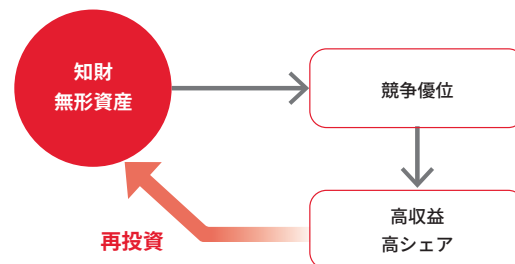
知財戦略の推進

京セラは、「知財戦略を事業戦略に組み込んでいくこと」をミッションとして知財活動に注力しています。IP ランドスケープ^{※1}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。



競争優位を持続する知財活動

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

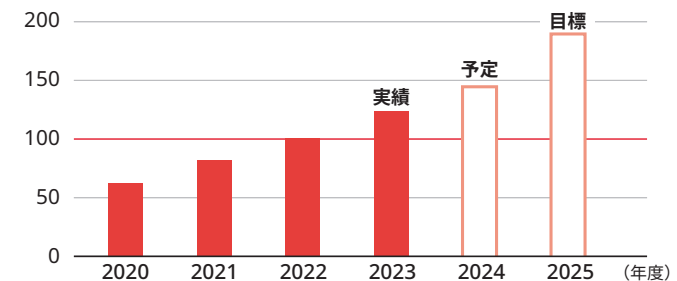


※1 知財情報とその他公開情報を組み合わせた情報分析

知財活動による事業貢献の見える化

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等により削減したライセンス支出の合計です。KPIとしてこの数値を毎年追うことで、知財活動の経済的価値と成長を明確にしています。特に近年は、今までの知財活動の成果が事業貢献金額の増加という形で表れている状況と言えます。

■事業貢献金額^{※2}



知財活動に対する外部評価

京セラグループの知財活動に対して外部機関からも昨年同様高い評価をいただいております。世界的な情報サービス企業であるクラリベイト社が実施する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2024」に選出されています（3年連続 8回目）。

今後も継続して積極的かつ創造的な知財活動に取り組んでいきます。

※2 2022年度の事業貢献金額を基準値100とした場合の金額推移および目標値



Topics 1

コア技術

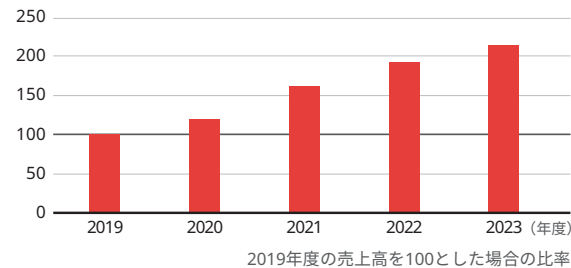
コージライト

～半導体から宇宙へ～

ナノオーダーが拓く新たなフロンティア

京セラは半導体製造装置分野で多大な貢献をしており、半導体製造装置用セラミック部品の売上高は、2023年度では2019年度比で2倍以上という大きな成長を遂げています。

半導体製造装置用セラミック部品の売上高推移



この成長を支えるのが京セラのコア技術の数々です。例えばウエハステージ用部材に関しては、長年にわたる信頼から当社は業界内で高いシェアを誇っています。これにはコージライト ($2\text{MgO} \cdot 2\text{Al}_2\text{O}_3 \cdot 5\text{SiO}_2$) という材料技術が大きく貢献しています。コージライトは極めて低い熱膨張係数を持ち、温度による寸法変化が非常に小さいという特性があります。当社はこの材料を用いた半導体製造装置分野に関し、基本特許(特許5762522号)を含む特許出願件数が業界内でも多く、またその技術力が評価^{※2}されています。加えて、高精度を実現するためには成形・加工技術も非常に重要であり、ノウハウとして高度に管理されています。

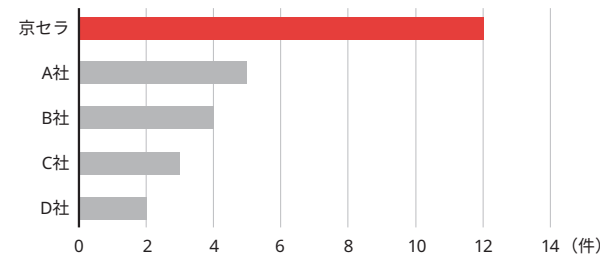
※1 京セラ調べ

※2 WEB 令和2年度全国発明表彰 発明賞受賞

※3 WEB 京セラのファインコージライトミラーが国際宇宙ステーションと地上間の小型光通信実験装置に採用

※4 WEB 未来を創る、京セラの6G向け特許

WEB 未来を創る、京セラの6G向け特許 Vol.2

半導体製造装置分野に関連するコージライト特許出願件数^{※1}
(2024年6月時点における過去20年の日本出願)

さらに当社は、市場として成長が期待されている天文学分野にもコージライトの展開を進めており、超高精度ミラー部品の開発^{※3}などに取り組んでいます。天文学分野としては比較的新しい挑戦でもあり、特許・ノウハウ等の自社の知的財産の応用に加え、著名な研究機関・大学との共同研究、ベンチャー企業との提携などオープンイノベーションを積極的に活用し、技術力の向上を加速させています。



Topics 2

新規事業

6G

～6G時代に向けての横断活動～

京セラグループは、次世代通信技術6Gの実現に向けて総力を挙げて活動を展開しています。①国内外の拠点を横断し、②グループ内の事業セグメント間で連携し、③部品からソフトウェアといったさまざまな技術階層に関して意見交換を行う体制を構築しています。この体制を通じて、規格団体3GPP会合に京セラとして参画し、6G時代に向けた標準化への貢献と発明の創出に取り組んでいます。

具体的な成果として、現時点で2件の有力な特許を取得しており、これらは外部にも積極的に公表しています^{※4}。また、産学連携にも積極的にリソースを投入し、技術の社会実装を見据えた情報交換や共同研究を行っています。これらの取り組みにより、6G時代の通信技術の進化をリードし、社会に対して新たな価値を提供する企業たることを目指しています。

