KYOCERA

INTEGRATED REPORT

2024

統合報告書

京セラ株式会社

編集方針

参考ガイドラインなど

IFRS財団から公表されている「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しており、ESG情報については「GRI※スタンダード」を参照した開示を行っています。また、「サステナビリティ会計基準審議会(SASB: Sustainability Accounting Standards Board)」による「サステナビリティ会計基準(Sustainability Accounting Standard)」にもとづき、京セラグループにとって重要なサステナビリティ情報の開示を進めています。

※ グローバル・レポーティング・イニシアティブ

対象範囲など

対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日

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

対象組織

京セラグループ(対象組織が異なる箇所については、明示しています。)

会社名の表記

当報告書における会社名の表記は以下のとおりです。

京セラ、当社:京セラ株式会社
京セラグループ、当社グループ、全社:京セラ株式会社および連結子会社
グループ会社:連結子会社

見通しに関する注意事項

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

表示形式

- 当報告書の金額および比率(%)は表示単位未満を四捨五入しています。
  また、各比率は、百万円単位で比較した比率を記載しています。
- 国際会計基準 (IFRS) を適用しています。
  なお、詳細情報は、ウェブサイトの「投資家情報」「サステナビリティ」にて公開しています。

第三者保証

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

Contents

Introduction

編集方針/Contemts P.1
ごあいさつ P.2
社是・経営理念・経営思想 P.3
経営理念 P.4
経営思想 P.5
成長の軌跡 P.6
At a Glance P.7

価値創造戦略

TOP Message P.8-12
重要課題(マテリアリティ)への取り組み P.13-15
京セラグループの価値創造モデル P.16
アメーバ経営による価値創造 P.17
コアコンポーネント P.18-19
電子部品 P.20-21
ソリューション P.22-23
Special Issue P.24
研究開発の推進 P.25
新規事業の創出 P.26
知的財産戦略 P.27-28

経営基盤

コーポレート P.29
サステナブル経営の推進 P.30
資本戦略 P.31-32
人的資本の充実
—京セラグループの人的資本— P.33-34
人的資本の充実—DEIの推進— P.35-36
人的資本の充実—人材育成— P.37
デジタル化と新たな企業風土の醸成
(DX戦略) P.38-39
カーボンニュートラルへ向けた取り組み P.40-43
サーキュラーエコノミー構築への貢献 P.44
生物多様性保全 P.45
人権の尊重 P.46-49
ステークホルダーエンゲージメントの向上 P.50
サプライチェーン管理 P.51
リスクマネジメント・事業継続計画(BCP)の
取り組み P.52-53
コンプライアンス P.54

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役・執行役員一覧 P.55-58
社外取締役・社外監査役メッセージ P.59-60
コーポレート・ガバナンス P.61-66
財務・非財務ハイライト P.67
財務11期サマリー P.68
連結財務諸表 P.69-72
会社情報および株式の状況 P.73-74

ごあいさつ

代表取締役会長
山口悟郎

代表取締役社長
谷本秀夫

平素は京セラグループに対しまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

京セラは1959年の創業以来、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念のもと、事業を展開してきました。

2023年度は、主要製品の需要低迷の影響などにより、前年度に比べ減収減益となりました。京セラグループを取り巻く環境は厳しい状況となりましたが、事業の選択と集中および積極的な投資を進めるとともに、人事戦略や資本戦略の推進、ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでまいりました。

2024年度の後半以降には半導体関連や情報通信関連市場の市況回復が見込まれており、主要製品の需要拡大を予想しています。私たちはこの事業機会を着実に捉え、さらなる事業の成長と経営基盤の強化を図ってまいります。

京セラグループが今後、どのように事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に企業価値の向上と社会への貢献を果たしていくのかステークホルダーの皆様にお伝えするために、「統合報告書」を発行しています。私たちが成長発展するうえでの基本となる考え方や取り組み、さらにはそれらが社会にもたらす多くの可能性を示すことで、皆様との価値共有を図り、一層の企業価値の向上を目指します。本報告書が京セラグループに対するご理解の一助となれば幸いです。

社是・経営理念・経営思想

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 ▶P.4

**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 ▶P.5

**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。**

京セラの思い

創業者
稲盛 和夫

1959 年、京セラは創業者の稲盛和夫が開発したファインセラミック技術をベースに、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。
世界トップクラスのセラミックメーカーに育て上げ、多角化した事業を展開するに至った経営の基軸は、「人間として正しいことを正しいままに貫く」「世のため、人のために尽くす」こと。京セラグループは、創業者がその生涯をかけて貫いたチャレンジ精神と利他の姿勢を受け継ぎ、常に新たな挑戦を続け、事業を通じて誰もが豊かで幸福に生きられる、よりよい社会の実現に貢献していきます。
一方で、人類が今後も発展を続けながら生きていくためには、「共生」という思想が必要です。それは、地球上に存在する生きとし生けるすべてのものが「共に生きていく」という考え方です。地球上のあらゆる生物は相互に依存し合って生きています。それは人間の社会でも同じことです。互いに心を合わせ、助け合い、分かち合う関係を築き、共に発展を遂げていく。そのような考え方で経営を進めていくことが、これからの社会では求められています。
京セラグループは、今後もこの「共生の思想」にもとづき、人類の豊かな調和をめざした企業活動に努めてまいります。

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」

この経営理念と「京セラフィロソフィ」にもとづき、社員全員がお客様と社会に寄り添う活動を続けています。

京セラグループの経営の原点は、創業者である稲盛和夫が掲げた経営理念にあります。社員一人ひとりがその言葉を常に心に刻みお客様や社会のニーズをいち早く捉えながら、新しい製品やサービスを提供するために果敢にチャレンジを続けています。

京セラグループは、以下の４つの要素からなる京セラフィロソフィを全社員で共有しています。

- **会社の規範となるべき規則・約束事**
- **企業が目指すべき目的・目標を達成するために必要な考え方**
- **企業に素晴らしい社格を与える**
- **人間として正しい生き方、あるべき姿**

このフィロソフィにもとづき、私たちは創業以来、多様な人材が主体的に行動し、いきいきと活躍できる全員参加経営をめざしてきました。そして、会社の組織をアメーバと呼ぶ小集団に分けた「アメーバ経営」と、各市場に直結した独立採算制により着実に成長を遂げてきました。さらに、一人ひとりが経営に携わることで、働きがいや達成感を得るとともに、チームとしての力を高め、社会のよりよい未来への貢献をめざしています。加えて、多様な人材が活躍できる職場づくりを推進することで、すべての従業員が自分らしく輝けること、そして、多様な可能性を互いに活かし合うことを実現し、その心豊かな職場環境が、私たちの全員参加経営の根幹をなしています。

経営理念を実現する2つのシステム

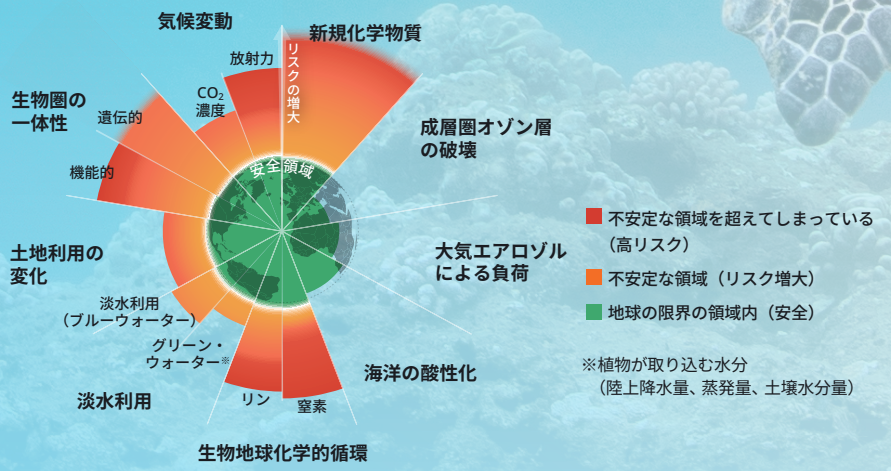
経営思想

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。

京セラグループは“共生”という概念を強く意識して企業活動を進めており、これは私たちのサステナビリティ活動に対する基本思想にもなっています。

私たちが企業活動を行い、私たちの仲間が暮らす地球の現状を
9つの視点から観察しているプラネタリー・バウンダリー。
その多くの項目で、既に不可逆的な変化が起こっているといわれています。
創業者の稲盛和夫が定めた、「共に生きる」という経営思想は、
「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、
京セラグループのサステナビリティに対する
基本思想として受け継がれています。
私たち京セラは、これまでも、そしてこれからも、
これらに最大限配慮して企業活動を行うと同時に、
私たちの技術で一つでも多くの課題を解決できるよう、
新たな事業の創出に取り組んでまいります。

プラネタリー・バウンダリーの考え方で表現された現在の地球の状況

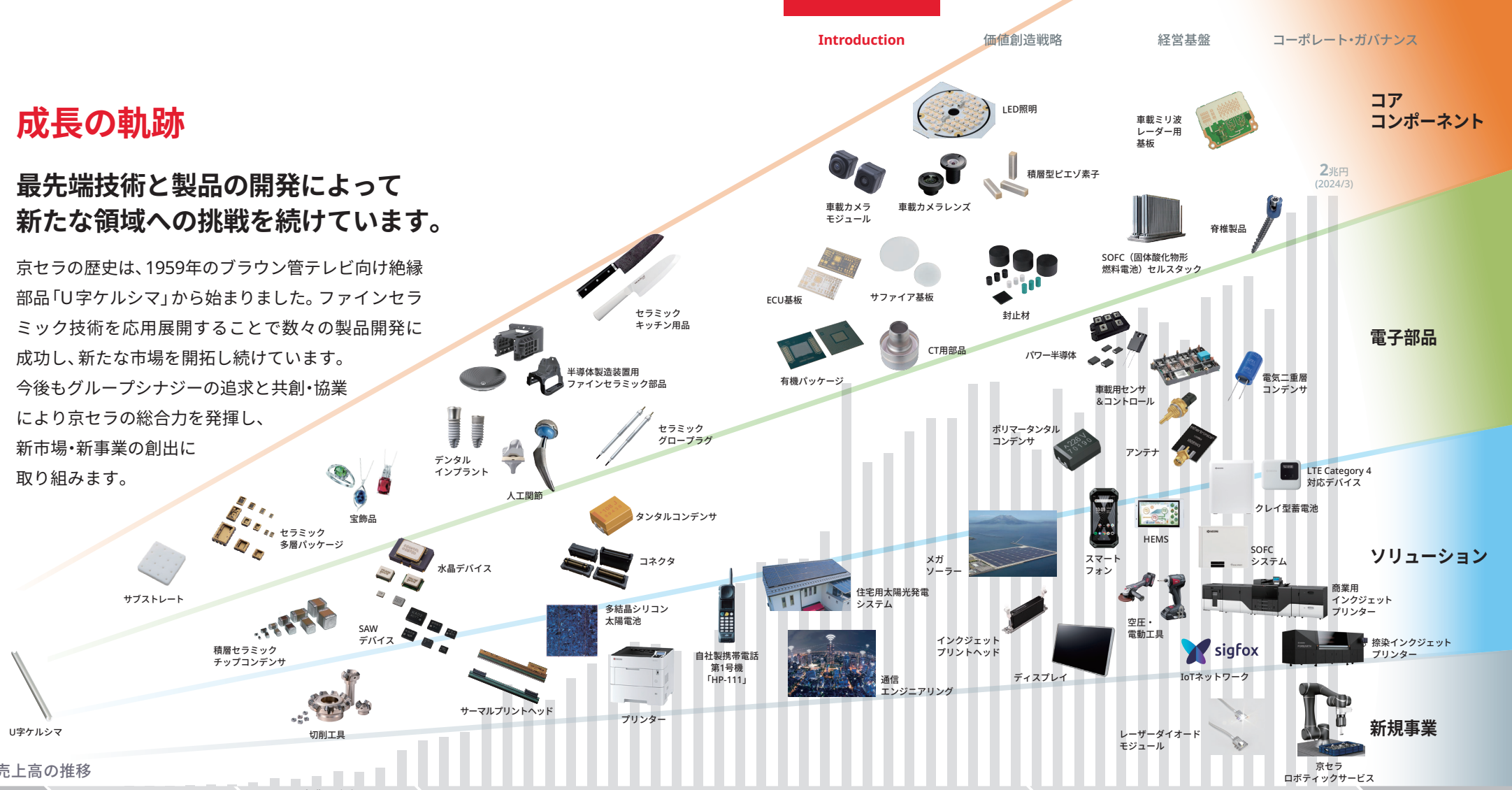


資料：Azote for Stockholm Resilience Centre, based on analysis in Richardson et al 2023

成長の軌跡

最先端技術と製品の開発によって新たな領域への挑戦を続けています。

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



1959
「京都セラミック株式会社」として創業

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

1971
ドイツにFeldmühle社と合弁会社を設立（現：KYOCERA Europe GmbH）

1975
ジャパン・ソーラー・エナジー（株）を設立し、太陽電池の開発を開始

1979
サイバネット工業（株）に資本参加

1984
第二電電企画（株）を設立（現：KDDI（株））

1989
エルコグループが京セラグループに参加

1990
AVXグループが京セラグループに参加

1995
京セラコミュニケーションシステム（株）を設立

1999
米国Qualcommから携帯電話事業を承継

2000
三田工業（株）が京セラグループに参加

2003
- キンセキ（株）を完全子会社化
- 京セラSLCテクノロジー（株）を設立

2010
ソニーモバイルディスプレイ（株）野洲事業所のTFT液晶ディスプレイ事業を承継

2011
ベトナムにKYOCERA Vietnam Management Company Limitedを設立

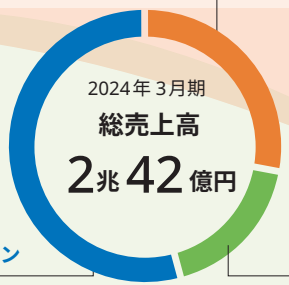
2018
リョービ（株）の電動工具事業を承継し、京セラインダストリアルツールズ（株）を設立

2020
AVX Corporationを完全子会社化

2021
米国Soraa Laser Diode, Inc.が京セラグループに参加

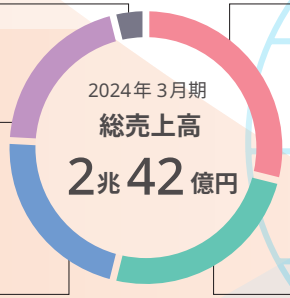
At a Glance
―京セラグループの“いま”―

セグメント別売上高比率



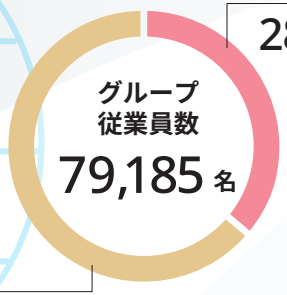
- その他事業　182 億円　0.9%
- 調整・消去　△365 億円　△1.8%
- コアコンポーネント　5,691億円　28.4%
- ソリューション　1兆1,011 億円　54.9%
- 電子部品　3,523 億円　17.6%

地域別売上高比率



- その他の地域　3.8%
- 欧州　20.1%
- 米国　22.1%
- 日本　29.0%
- アジア　25.0%

グループ従業員数※1



- 国内　28,791名
- 海外　50,394名

税引前利益
1,361億円

1株当たり当期純利益
71.6円

育児休業取得率※2, 3（男女別）
30.7%　100%

GHG排出量（Scope1,2※4）
799 千t-CO_2

GHG排出量（Scope1,2,3※5）
4,675千t-CO_2

女性取締役※2, ※6 比率（2名/10名）
20%

社外取締役※2, ※6 比率（4名/10名）
40%

女性管理職※2 比率（161名/3,054名）
5.3%

※1 持分法適用子会社、持分法適用関連会社は除く
※2 京セラ株式会社
※3 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
期間中に育休などを利用した女性従業員の数／期間中に出産した女性従業員の数
※4 Scope1：燃料使用に伴う直接排出
Scope2：外部から購入する電力や熱の使用に伴う間接排出
※5 Scope3：Scope1,2以外の間接排出（原料調達、輸送、使用、廃棄、従業員の通勤、出張など）
※6 2024年6月25日現在

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ことが必要です。

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では、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。印刷時に大量な水を使う繊維・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CO_2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進めています。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きています。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、リスキ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るようです。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ますし、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なけれ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していきたいと思います。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	○半導体市場の中長期的な拡大による売上増 ○AI/5Gなど新技術の社会実装本格化による電子部品の需要増 ○持続可能な社会の実現に向けた社会課題解決型製品・サービスへの期待の高まり	**◆2026年3月期 目標売上高2.5兆円達成への貢献**	**・2024年3月期 20,042億円**	・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
			・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	・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	
	成長分野である半導体関連事業への積極投資	○半導体市場の中長期的な拡大による売上増 ●半導体市場への依存度上昇による事業リスクの一極集中化	**◆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**	**・2024年3月期における設備投資額 658億円**	・コアコンポーネント ▶P.18
			・半導体製造装置および先端半導体関連部品の生産増強	・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	
	デジタル化による生産性向上	○生産性および経営の効率化 ●情報漏洩やシステム障害の発生 ●デジタル化の取り組みで、期待された費用対効果が得られない	**◆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**	**・デジタル人材の育成** **・AIの積極的な活用**	・デジタル化と新たな企業風土の醸成(DX戦略) ▶P.38
			・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	・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	

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	○技術研究・開発による事業開発の促進 ●新たに開発した技術で、期待された成果が得られない	**◆2029年3月期 売上高3兆円達成への貢献**	**・2024年3月期：研究開発費実績 1,043億円(前期比10.6%増)**	・研究開発の推進 ▶P.25 ・新規事業の創出 ▶P.26
			・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	・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	
	社会課題解決に資する事業のインキュベーション推進	○世界的な環境意識の高まりによる新規事業の需要増 ○新規事業の創出による売上増 ●新規事業で、期待された成果や利益が得られない	**◆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**	・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
			・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		
サステナブル経営の推進	カーボンニュートラルの実現	○対応を進めることによる企業ブランド価値の向上 ●新たな法規制への対応によるコスト増加 ●対応ができないことによる企業ブランド価値の低下	**◆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**	**・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
			・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	・オンサイトおよびオフサイトへの再生可能エネルギーの導入 ・脱臭装置の改善による徹底した省エネの実施 ・生産設備およびユーティリティ設備のGHGの見える化による効率改善	
	サーキュラーエコノミーの構築	○省資源、再生資源利用、リサイクル技術の先行した開発による売上増 ●新たな法規制への対応によるコスト増加	**◆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)**	**・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%**	・サーキュラーエコノミー構築への貢献 ▶P.44
			・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	・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 ・パルプ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	

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%**	**・女性管理職比率：5.3%** **・男性育児休業取得率：30.7%**	・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
			・「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	・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、人権デューディリジェンスの実施体制を構築**	**・人権デューディリジェンスの実施**	・人権の尊重 ▶P.46
			・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	・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	
	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**	**・ステークホルダーとのコミュニケーションの継続**	・ステークホルダーエンゲージメントの向上 ▶P.50
			・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	・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率：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	
	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%**	**・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%**	・サプライチェーン管理 ▶P.51
			・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	・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	
	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**	**・BCP教育・訓練：1回**	・リスクマネジメント・事業継続計画（BCP）の取り組み ▶P.52
			・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	・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	

※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。

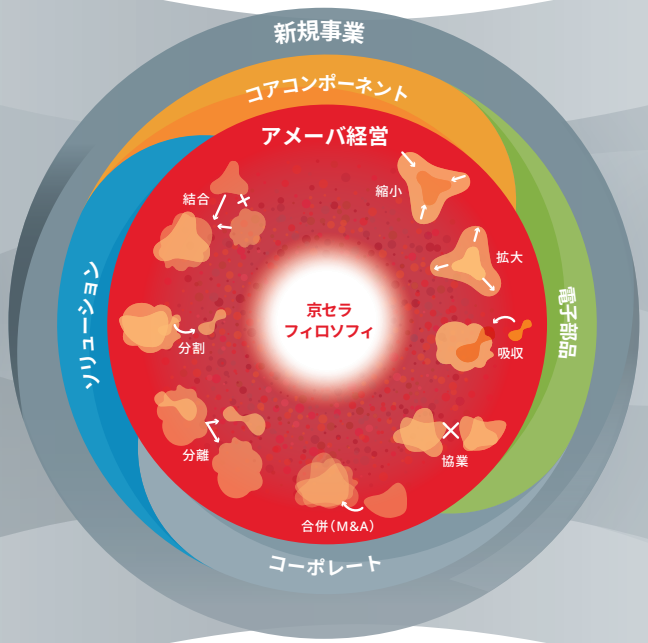
外部環境認識
- デジタル／グローバル化
- 価値の変化：モノ→コト
- 顧客ニーズの多様化
- 環境意識の高まり

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。

INPUT（強み）

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

事業活動



OUTPUT

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

OUTCOME

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・サービスを通した地球環境への貢献

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。

カメラ

光学ユニット

車載カメラモジュール

光学部品事業部門

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。

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

3Dビジョン
高精度ステレオカメラ技術

AI深層学習技術

株式会社Rist

自動運転

物体認識技術

制御技術

クラウド技術

京セラコミュニケーションシステム株式会社

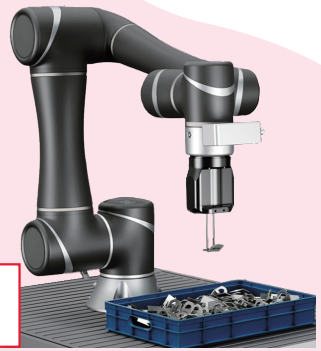
クラウドサービス

エムオーテックス株式会社

ネットワークセキュリティ

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。

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。

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。

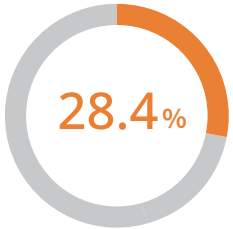
当セグメントは、当社グループの創業製品であるファインセラミック部品をはじめ、自動車部品、光学部品、半導体関連部品、医療関連製品や宝飾応用商品などの事業からなります。中長期的に高成長が見込まれる半導体関連市場向けを中心に、生産容量拡大と生産性向上のための積極的な設備投資で事業拡大を図り、社会の進歩発展に貢献します。また、経営基盤の強化では、各部門では十分に対応しきれていない人材育成や業務プロセスの最適化など、セグメント共通課題に対しては部門横断のプロジェクト活動で、対応のスピードアップを図ります。将来に夢を描き積極的にチャレンジしていく風土を醸成し、経営理念を実現します。

2024年3月期 業績

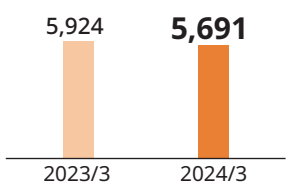
売上高は、前連結会計年度に比べ233億円(3.9%)減少[※1]の5,691億円となりました。半導体製造装置用ファインセラミック部品は好調なハイエンド機器の需要に対応することで増加したものの、情報通信インフラ市場向け有機基板およびスマートフォン市場向けセラミックパッケージの市況軟化に伴う在庫調整の影響などを主因に減少しました。事業利益は、同323億円(36.0%)減少[※2]の572億円となり、利益率は10.1%に低下しました。主に、有機基板などの販売減少および減価償却費の増加により減少しました。

2024年3月期 売上高構成比・売上高・事業利益

売上高構成比

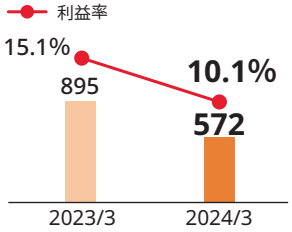


売上高(億円)



※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。

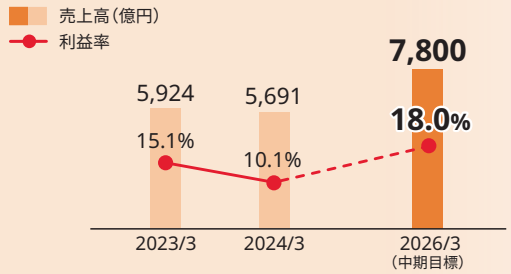
2 持続可能な事業体制の構築

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

取締役　執行役員常務
電子部品セグメント担当
嘉野 浩市

執行役員常務
電子部品セグメント副担当
兼 電子部品事業本部長
作島 史朗

執行役員
電子部品セグメント副担当 兼
KYOCERA AVX Components
Corporation 取締役社長
ジェフ・シュマーシャル

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

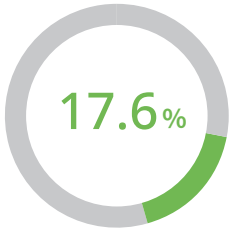
電子部品セグメントは、京セラの電子部品事業本部と米国の子会社KYOCERA AVX社の融合体です。今後も拡大が予想される電子部品市場において、業界のリーダーとして、他社と差別化した独自の製品やソリューションを提供し、お客様から最初に声をかけられる存在を目指しています。京セラとKYOCERA AVX社の30年以上にわたる信頼関係を軸に、互いの強みを活かしながら、さらなるシナジーを発揮することで、社会に新しい価値を提供していきます。

2024年3月期 業績

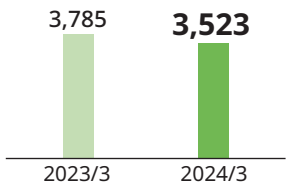
売上高は、前連結会計年度に比べ262億円(6.9%)減少※1の3,523億円となりました。事業利益は同376億円(85.2%)減少※2の65億円となり、利益率は1.9%へ低下しました。売上高は、情報通信および産業機器市場向けのコンデンサや水晶部品等において、需要は底を打ったものの、在庫調整に伴う低迷を主因に減少しました。事業利益は、減収に加え、稼働率の低下に伴う原価率の大幅な悪化や構造改革費用等の影響もあり、減少しました。

2024年3月期 売上高構成比・売上高・事業利益

売上高構成比

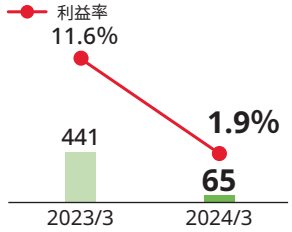


売上高(億円)



※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。

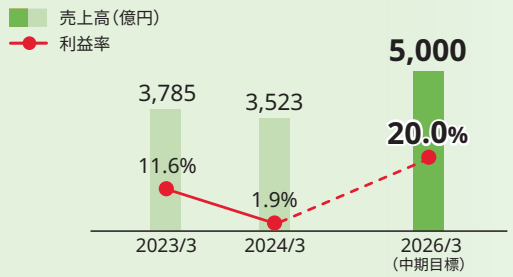
3 自動化による生産性改善

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

取締役　執行役員常務
ソリューションセグメント担当
伊奈 憲彦

成長戦略と構造改革の実践、そして新規ビジネスの創出により、お客様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。

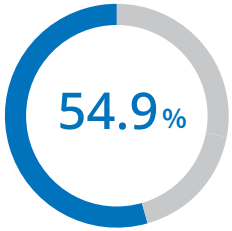
ソリューションセグメントは、ドキュメントソリューション、機械工具、コミュニケーションに属する通信機器と情報通信サービスの他、スマートエナジー、プリンティングデバイスやディスプレイの7つの多様なプロダクトラインで構成しています。それぞれのプロダクトラインの活動に加え、多様性を活かし、各プロダクトラインの連携による相乗効果によって、お客様や社会の課題解決に貢献します。さらに、人類、社会の進歩発展に貢献する新しいビジネスを構築することにより、イノベーションを創出します。

2024年3月期 業績

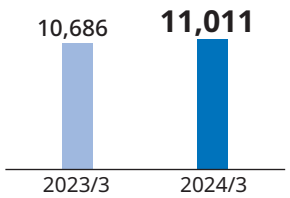
売上高は、前連結会計年度に比べ325億円(3.0%)増加[※1]の11,011億円となりました。事業利益は同294億円(69.4%)増加[※2]の716億円となり、利益率は6.5%へ向上しました。売上高は、ドキュメントソリューション事業、コミュニケーション事業において主要製品の販売増およびサービスの需要増、円安の効果もあり増加しました。事業利益は、ドキュメントソリューション事業などにおける増収効果に加え、前連結会計年度に着手した構造改革に伴い発生した特別費用の影響がなくなったことにより、増加しました。

2024年3月期 売上高構成比・売上高・事業利益

売上高構成比

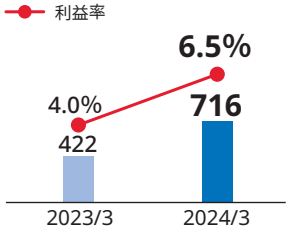


売上高(億円)



※1 2024/3 対 2023/3 +3.0%

事業利益(億円)



※2 2024/3 対 2023/3 +69.4%

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

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。

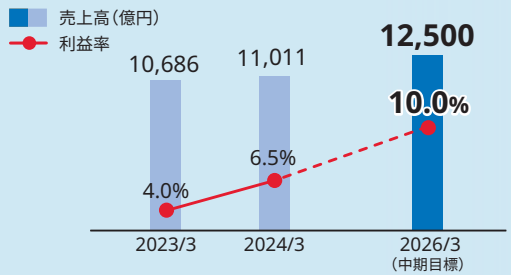
3 新規事業化構想の早期実現

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

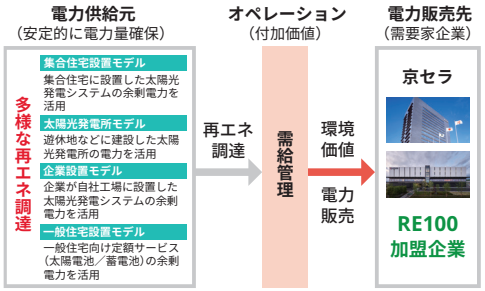
ドキュメントソリューションの成長戦略

商業用インクジェットプリンター新商品

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。

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

- **Water Free Concept**：生地印刷における水の使用量を限りなくゼロまで削減
- **Creative Free**：多種多様な生地で柔らかな風合いと、高い堅牢性を両立
- **Location Free**：設置場所を選ばない適地・適量生産で物流コストや余剰在庫を削減

※1 Power Purchase Agreement
※2「FOREARTH」は、京セラ株式会社の登録商標です。

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CO_2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

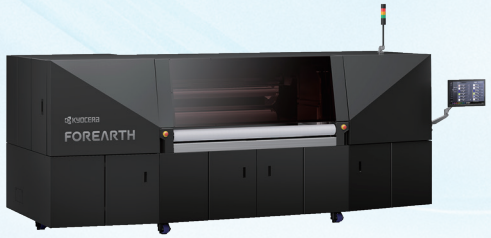
テキスタイルの模様は、高知県を流れる仁淀川の水面を再現しています。
その美しい青色は「仁淀ブルー※2」として愛されています。

テキスタイルのカラーイメージ

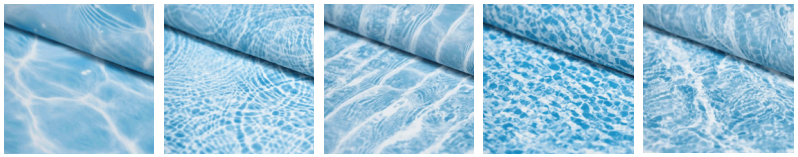
※1「FOREARTH」は、京セラ株式会社の登録商標です。
※2「仁淀ブルー」は、いの町商工会の登録商標です。

捺染インクジェットプリンター「FOREARTH」の特長

「FOREARTH」は、生地の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CO_2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、綿、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とつながり、さらには、その先の社会や人々とつながることで、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みます。また、社外への情報発信、交流活動を積極的に行い、オープンイノベーションを促進します。

≫ アカデミア

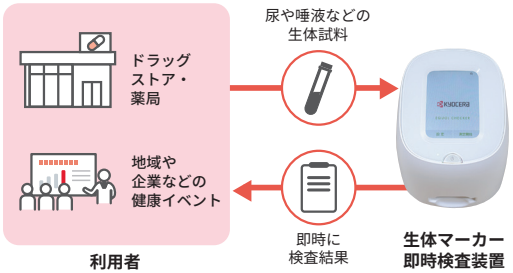
科学、技術、経済、社会への波及効果などのさまざまな観点から革新的な共同研究への取り組みに向けた活動を行うため、東京大学および九州大学との間で包括提携を行いました。東京大学とは社会連携講座として共同研究を、九州大学とは助成研究をそれぞれ開始しました。

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。

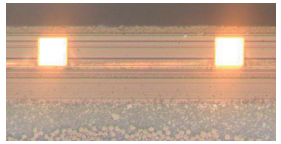
● 健康増進および予防に繋がる「生体マーカー即時検査装置」の開発[※1]

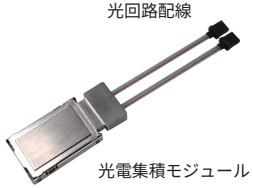
これまで専門の検査機関でなければ測れなかった尿中や唾液中の成分を測定する「生体マーカー即時検査装置」は、京セラ独自のバイオセンサにより小型化を実現し、どこでも、いつでも簡単にカラダの状態を把握することを可能にしました。今回初めて、本検査装置に「エクオール検査」を実装し、人々の健康支援への活用を目指して、自治体・薬局などの身近な場所でのサービス提供に向けた検証を進めています。



● 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。

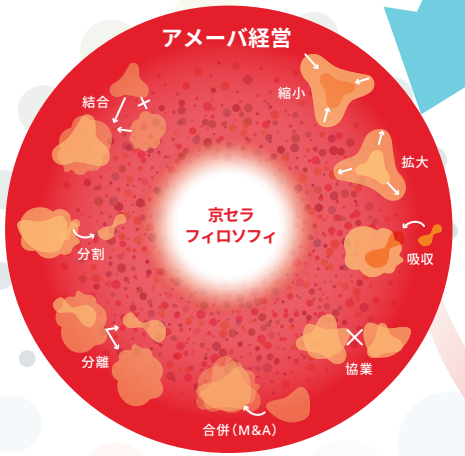

光回路配線


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。

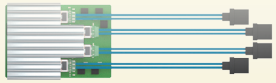
水産物の沖合養殖システム

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

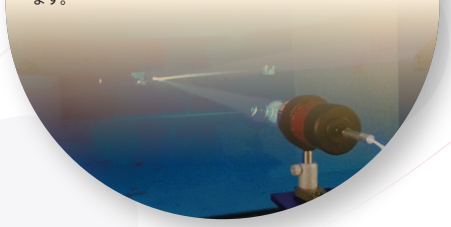
5G通信の高速化や、多くの通信トラフィックのカバーを可能にするミリ波の研究・開発を進め、情報通信社会のさらなる発展への寄与を目指します。

路車協調システム

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

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。



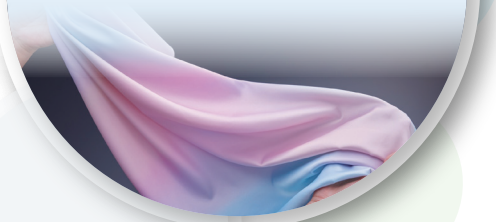
事業化

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。



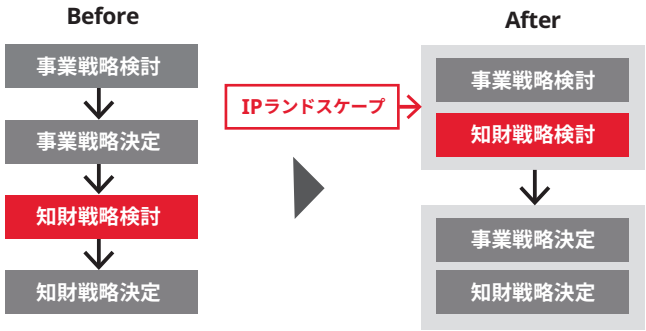
※「FOREARTH」は京セラ株式会社の登録商標です。

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。

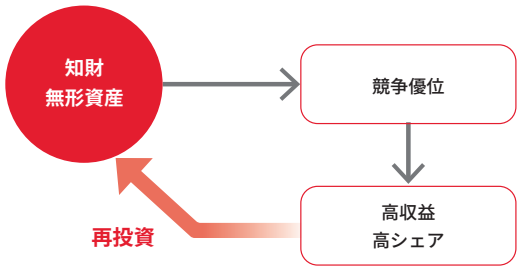
知財戦略の推進

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

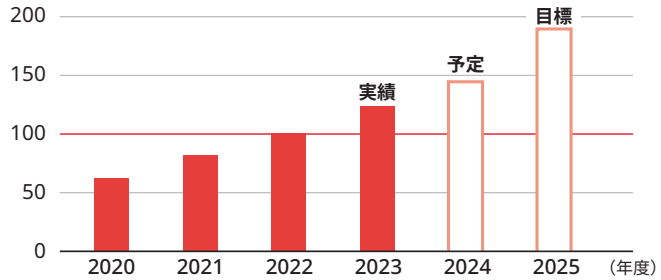
さまざまな事業分野において、優れた知財・無形資産は競争優位をもたらし、高収益・高シェア体質を維持する源泉となります。そしてその収益から再投資を行うことにより、技術をさらに磨き、知財・無形資産を強化します。私たちは、このようなサイクルを回し続けることが事業を支える知財活動であると位置づけて実行しています。



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、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。

※1 知財情報とその他公開情報を組み合わせた情報分析

※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

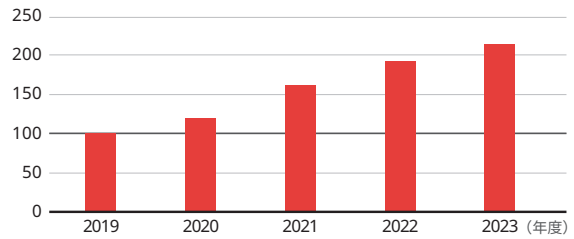
コア技術

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。

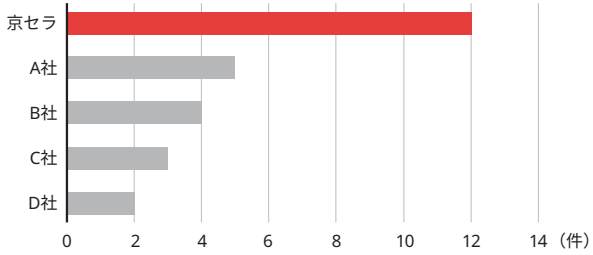
半導体製造装置用セラミック部品の売上高推移



2019年度の売上高を100とした場合の比率

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（$2MgO{\cdot}2Al_2O_3{\cdot}5SiO_2$）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。

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宇宙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。天文宇宙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。

※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

コーポレート

取締役 執行役員常務
コーポレート担当 兼
関連会社統括本部長

青木 昭一

Vision

**経営資源である
人・モノ・金融資産・情報の
最適管理を追求し、
企業価値向上を図る。**

重点施策

1 サステナブル経営の推進

社会への新たな価値提供に加え、DEI（Diversity, Equity & Inclusion）の推進や人権問題への対応、リスクマネジメントやコンプライアンスの推進など、経営理念をベースとしたサステナブル経営に取り組みます。

2 資本戦略

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

3 コーポレート・ガバナンスの取り組み

経営の健全性・透明性を維持し、公正かつ効率的な経営を遂行するため、多様な社外役員の選任や取締役会の実効性向上等を通じ、ガバナンス体制を強化します。

組織体制図

- コーポレート
  - 総務人事本部
  - 資材本部
  - 経営管理本部
  - 法務知的財産本部
  - 経営推進本部
  - 関連会社統括本部
    - リスクマネジメント部

2024年3月期は前期に比べ減収減益となり、当社を取り巻く環境は厳しい状況となりましたが、経営基盤の強化に向け、引き続き3つの重点施策に取り組んでまいりました。

サステナブル経営の推進では、自然災害やサイバーセキュリティリスクへの対応、及び国内の製造拠点全14拠点の内6拠点におけるRBA（Responsible Business Alliance）行動規範の遵守状況を評価する外部監査の受審、並びに欧州で義務化されるCSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive）への対応等、当社グループ全体に係る取り組みを強化しました。資本戦略では、安定的な配当金支払に加え、総額500億円の自社株買いを実施し、高水準の株主還元に努めました。また、当社株式の流動性向上及び投資家層のさらなる拡大を目的とした株式分割の実施や継続保有株主様向け優待制度の新設等、株主の皆様に向けた施策も積極的に推進しました。加えて、政策保有株式についても縮減を進めています。コーポレート・ガバナンスの取り組みでは、取締役会の監督機能の強化及び構成のさらなる多様化を図っています。2024年6月には社外取締役に女性の企業経営経験者を1名増員するとともに、新たに女性の社外監査役が就任したことにより、社外役員比率及び女性役員比率が向上しました。

事業環境が急激に変化する中で、持続的な企業成長を目指すには、コーポレート内の各部門が連携した取り組みがより一層重要になると考えています。普遍的で確かな方向を照らしてくれる「京セラフィロソフィ」をベースに、総合力を発揮して、経営基盤の強化を進めるとともに、ステークホルダーの皆様との積極的な対話を通して、当社グループの企業価値向上を図ってまいります。

サステナブル経営の推進

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

考え方

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

推進体制

社会と京セラグループの双方の持続的な発展を推進するため、社長を委員長とし、社内取締役を含むトップマネジメントが出席するサステナビリティ委員会を年2回開催しています。

サステナビリティ委員会体制図

サステナビリティ委員会委員長：京セラ株式会社社長
サステナビリティ委員会副委員長：経営推進本部長

経営推進本部サステナビリティ推進部

サステナビリティ委員会委員：社内取締役、執行役員など

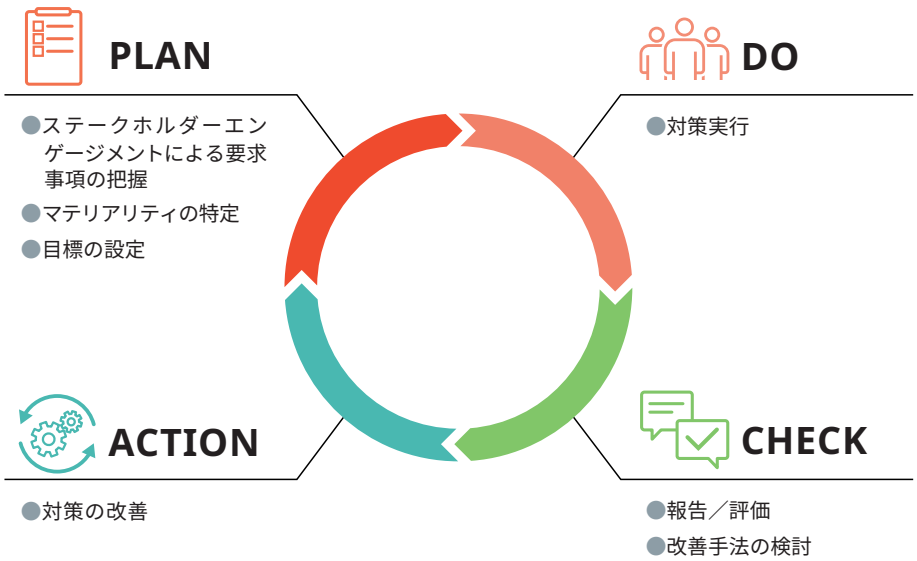
2023年度は下記の項目について報告および議論を行いました。

- 長期環境目標の進捗（Scope1,2,3）
- CSRD（欧州サステナビリティ報告指令）への取り組み
- 生物多様性保全
- サーキュラーエコノミーへの取り組み
- 統合報告書の発行
- 京セラグループの外部評価の状況

サステナビリティマネジメントプロセス

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

サステナビリティマネジメントプロセス図



資本戦略

持続的成長と企業価値向上の実現に向け、常に変化を続ける事業環境下においても成長機会を確実に捉えるべく、金融資産と借入金を有効に組み合わせ、機動的な投資を可能とする健全な財務基盤を維持します。また株主還元策の強化に加え、中期経営計画で示した事業戦略との連動による資本戦略の策定・実行を推進することで、資本効率の向上を目指します。

基本的な考え方

当社グループは、「高成長・高収益企業」となることを経営方針として、事業拡大による利益の増大を図ることが重要であると考えています。同時に、いかなる事業環境下においても事業を継続させるためには、高い水準の株主資本比率を維持し、強固な財務基盤を保持することが長期的な株主の利益につながると考えています。このような考えのもと、生産能力増強や研究開発への投資、M&Aの実施など、成長に向けた積極的な投資を進めるとともに、採算改善に向けた構造改革の実施など、持続的な事業発展と資本効率の向上に努めます。また、高水準の配当金や、自社株買いを適宜実施し、株主還元の充実を図ります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

2023年5月に事業成長に向けた取り組みの明確化を目的として、中期経営計画を公表しました。この中期経営計画で示した「事業戦略の実行」および「経営基盤の強化」の各施策の実践により、ROEの持続的向上とPBRの改善につなげてまいります。

経営の基本方針　持続的な売上拡大と高い収益性の実現を目指す

経営理念を実現する2つのシステム　アメーバ経営　京セラ会計学

2026年3月期 中期経営目標　売上高 2.5兆円　税引前利益 3,500億円　ROE 7%以上

事業戦略の実行
- 競争優位分野への戦略的投資（半導体関連部品、コンデンサ、タイミングデバイスなど）
- ソリューション事業における既存事業拡大と構造改革の推進
- 新たな社会課題解決型事業の創出
- 経営陣主導による事業レビューの強化

経営基盤の強化
- 資本戦略（キャピタル・アロケーション明確化、自社株買い、政策保有株式の縮減など）
- コーポレート・ガバナンスの取り組み（業績連動型株式報酬の導入など）
- サステナブル経営の推進

キャピタル・アロケーション

中期経営計画において、2024年3月期から2026年3月期までの3年間のキャピタル・アロケーションを示しました。事業成長に向けた設備投資額は最大8,500億円、研究開発費は最大3,500億円としていますが、半導体関連市場や情報通信関連市場の市況回復の遅れに伴い、2024年3月期の設備投資額は、期初に想定した水準を下回る1,617億円、研究開発費は1,043億円の実績となりました。また、株主還元については現在の方針に則り、約3,000億円の配当を予想しており、これらに加え、4,000億円から5,000億円をM&Aや自社株買いなどに活用する方針です。これら事業成長のための投資、株主還元の原資には、営業活動によるキャッシュ・フローに加え、最大5,000億円の銀行借入を充当する計画であり、借入に際しては当社が保有するKDDI株式を担保として活用することで、借入コストの低減を図っています。

資金調達方針
- 今後の積極的な投資活動や株主還元の維持・向上等の資金需要に応じた外部借入を実施予定
- 将来的な金利上昇の可能性も考慮し、KDDI株式を担保とすることにより借入コストの縮減に活用

事業成長のための積極投資
- 半導体関連部品／電子部品の生産能力増強や生産性向上のための投資に注力

研究開発への積極投資
- ソリューションビジネスの拡張と新事業の創出に不可欠な開発投資を継続的に実施

株主還元方針
- 配当水準の維持

その他の方針
- シナジーを重視したM&Aの検討
- 適宜自社株買いを実施

2024年3月期～2026年3月期　3年間合計

株主還元策

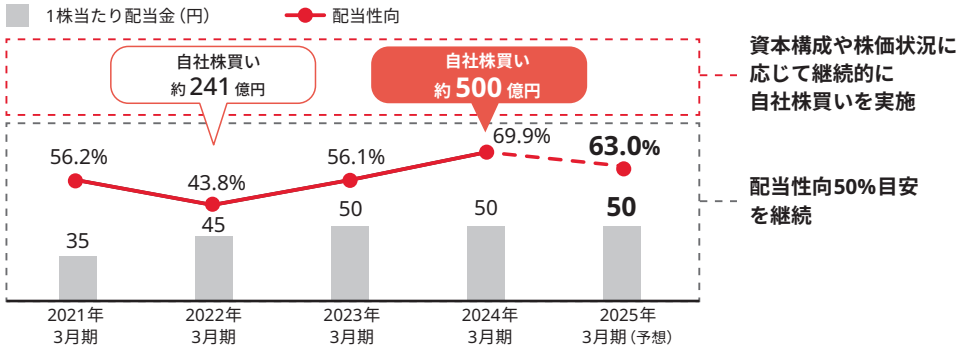
●利益配分に関する基本方針

当社グループは、将来にわたり連結業績の向上を図ることが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。あわせて、中長期の企業成長を図るために必要な投資額などを考慮し、総合的な判断により配当金額を決定することとしています。また、安定的かつ持続的な企業成長のため、新事業・新市場の創造、新技術の開発および必要に応じた外部経営資源の獲得に備える内部留保資金を勘案し、健全な財政状態を維持する方針です。なお、株主様への利益還元の有力な手段として、自己株式の取得をキャッシュ・フローの一定の範囲内を目安に、適宜、実施していくこととしています。

●2024年3月期/2025年3月期 配当・自社株買い

上記の方針のもと、2024年3月期の1株当たり年間配当金は、2023年3月期と同額の50円(株式分割後基準)となりました。2025年3月期の年間配当金は、上述の利益配分に関する基本方針に則り、2025年3月期の業績予想を基に、1株当たり50円を予想しています。
また当社は、株主還元の一環ならびに機動的な資本戦略への準備として、2023年5月16日から2023年10月31日までの期間に総額500億円(株式分割後基準：27百万株)の自社株買いを実施しました。

配当と自社株買いを組み合わせた株主還元策



政策保有株式

政策保有株式の縮減方針を一層明確化するため、2023年4月27日開示の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において、コーポレートガバナンス・コード「原則1-4. 政策保有株式」に対応する当社方針の変更、および2026年3月期までに簿価の5%以上の縮減という定量目標を明示しました。この目標達成に向けて、2024年3月期は簿価の約1%を売却しました。2025年3月期も引き続き縮減を遂行してまいります。

株式分割／株主優待の拡充

当社株式の流動性の向上と投資家層のさらなる拡大を図るため、2023年12月31日を基準日として、同日最終の株主名簿に記録された株主様の所有する普通株式を、1株につき4株の割合をもって分割しました。また、より多くの個人投資家の皆様に当社株式を長期的に保有していただくため、従来の「株主様向け通信販売」に加え、保有株式数と保有期間に応じてギフトを進呈する「継続保有株主様向け優待」を新設しました。

継続保有株主様向け優待

毎年3月31日時点の対象株主様に対し、保有株式数と保有期間に応じて、QUOカードまたはカタログギフトを進呈します。

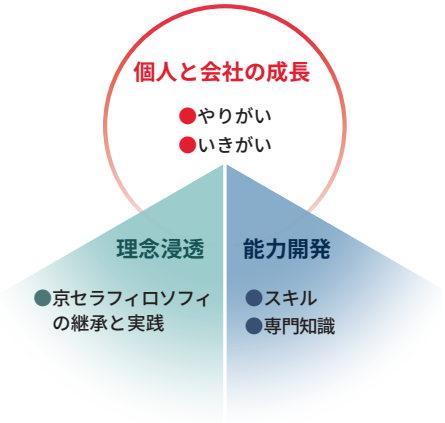
		保有期間	
		1年以上5年未満	5年以上
保有株式数	100株以上500株未満	QUOカード 1,000円	QUOカード 2,000円
	500株以上1,000株未満	カタログギフト 3,000円相当	カタログギフト 5,000円相当
	1,000株以上	カタログギフト 5,000円相当	カタログギフト 10,000円相当

人的資本の充実―京セラグループの人的資本―

多岐にわたる事業を展開する京セラグループでは、共通の考え方である「京セラフィロソフィ」の継承および実践による理念浸透に加え、業務を遂行するうえで必要な専門知識・技術の習得など、従業員の能力開発に注力しています。
また、多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場環境の整備に取り組むことも重要と考えています。

京セラグループの人的資本に関する考え方

京セラグループは、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」の実現に向けて、全員が経営に参画する「アメーバ経営」のもと、一人ひとりがオーナーシップを持って仕事に臨み、その持てる力を最大限に発揮できる環境をつくるとともに、全従業員のやりがいやいきがいを大切にしてきました。京セラグループの全員参加経営において、全従業員の判断そして行動の基軸となるのが、「人間として何が正しいか」をベースとする京セラフィロソフィです。京セラグループがグローバルに事業を展開し、多様な社員が働く中にあっても、この共通の考え方があることで、自らの意志、そして熱意をもって、より高みを目指した仕事を創出し、日々成長を続けています。

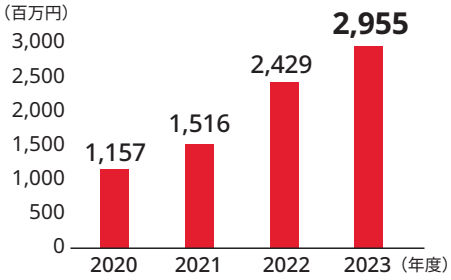


京セラフィロソフィの中には、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」が掲げられています。能力や熱意とともに人間として正しい考え方をもつことが何より大切だとする京セラグループでは、一人ひとりが弛みなく京セラフィロソフィを学び続けるとともに、各人の能力、スキル、専門性を高める教育機会を提供することで、一人ひとりの持てる力を最大限に発揮し、個人と会社の成長を図ると同時に、全従業員のやりがい、いきがいの実現を重視しています。

人的資本強化への取り組み

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

教育費用の推移（京セラ）



●理念浸透への取り組み

推進体制

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

全社フィロソフィ委員会

全社フィロソフィ委員長
＜京セラ会長＞

フィロソフィ委員
各セグメント・京セラ各本部・（直轄事業部）・グループ会社
〈各セグメント担当・本部長・グループ会社社長〉

フィロソフィ推進委員
各セグメント・京セラ各本部・グループ会社
＜本部室室長・事業部長＞

京セラフィロソフィ教育

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

2023年度の教育実績

	受講者数	受講者一人あたりの研修時間(日)
導入教育(若手・キャリア向け)	2,927名	0.5日
リーダー教育	431名	1日
経営リーダー教育	464名	1日

海外における経営リーダー教育

●能力開発への取り組み

マネジメント教育

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

2023年度の教育実績

受講者数	受講者一人あたりの研修時間(日)
13,501名	0.6日

技術・技能教育

京セラでは、研究・開発・生産技術・製造技術・品質保証等、各種技術に関わる幅広い基礎知識と高度な専門知識を有する人材の育成を目指しています。研修の枠組みとしては、新入社員の技術配属者対象の「新人技術者教育」、若手技術者対象の「専門技術研修」、主に中堅技術者対象でイノベーション創出を実践的に学ぶ「イノベーション研修」などをラインアップしています。材料技術、半導体技術、分析、品質工学、DX関連など多岐にわたる内容を準備し、担当分野に応じて必要な技術を学ぶ体制を整えています。

2023年度の教育実績

受講者数	受講者一人あたりの研修時間(日)
3,128名	9.8日

研修の様子

グローバル教育

京セラでは、グローバルな舞台で活躍できる人材を育成することを目的にオンラインを活用した英語学習支援および海外の大学院やグループ会社への派遣プロジェクトを設けています。米国をはじめとして、欧州、中国、東南アジアなど、各国に社員を派遣し、海外の先端技術・知識の習得を図るとともに、語学力の向上を含めて国際感覚を身に付けた社員の育成を進めています。特に海外のお客様や社員と関わる機会が多い、海外赴任予定者や海外と関連する業務を担当している社員に対して、オンラインの異文化理解研修を社内で実施しています。

2023年度の教育実績

受講者数	受講者一人あたりの研修時間(日)
400名	20.2日

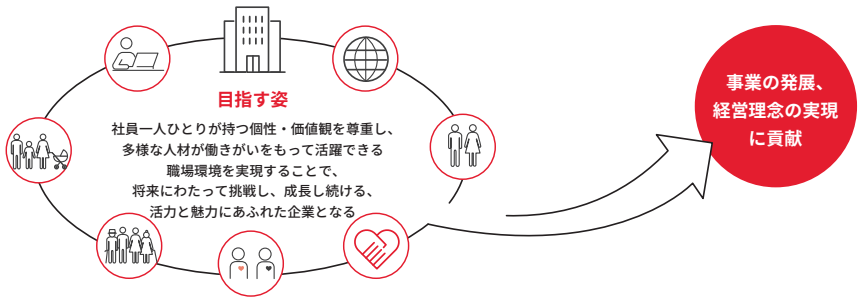
海外研修

人的資本の充実―DEIの推進―

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

京セラが目指す「DEI※」

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



DEIの取り組み

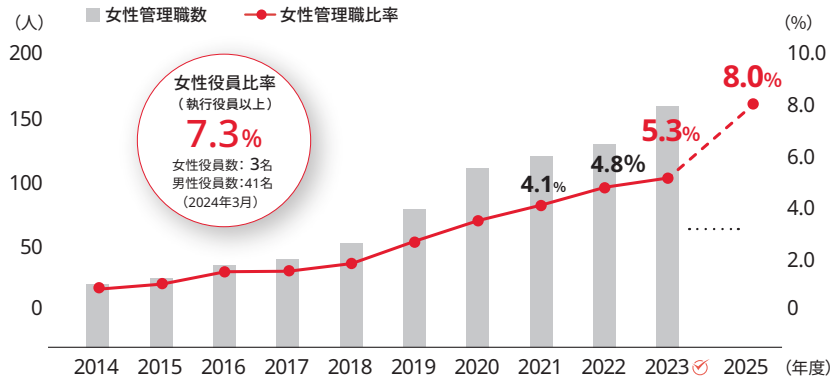
京セラでは、女性の活躍推進を経営課題の一つとして捉え、2006年から取り組みを実施し、仕事と育児の両立支援制度の拡充や風土改革に向けた啓発活動を行ってきたことで、女性社員の勤続年数や管理職数の増加など、一定の成果を残してきました。2019年からは 専任組織として「ダイバーシティ推進室」を設置し、対象を女性から全社員に広げ、ダイバーシティ推進活動を全社的に展開すると同時に、国内の主要工場・事業所には「拠点ダイバーシティ推進委員会」を設置し、本社と連携を取りながら現場の意見や課題に応じた活動も展開しています。また、多様性尊重の風土醸成のため、トップからのメッセージ発信に加え、全社員に向けた心理的安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

※Diversity, Equity & Inclusion

● 女性活躍の推進

京セラでは2025年度までに女性管理職比率8.0%の達成を目標に掲げ、管理職候補者への研修などの教育機会の充実と実力のある女性社員の積極的な管理職登用を進めています。また、各事業部の代表で構成されるポジティブアクション推進委員会を設置し、部門内での育成にも力を入れるとともに、女性役員候補育成を目的とした社外研修派遣も実施しています。その結果、2023年度には、女性管理職161名(5.3%)、女性取締役1名、女性執行役員2名(女性役員比率7.3%)となりました。今後も、女性がいきいきと活躍できる場を拡大すべく、積極的な活動を継続していきます。

女性管理職数と比率の推移(京セラ)



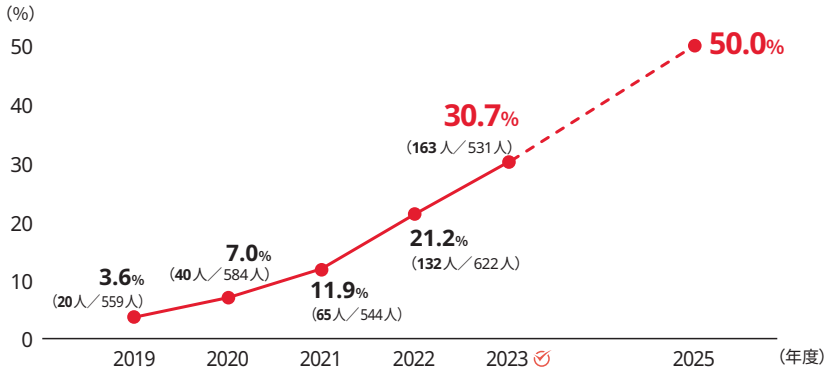
●男性の育児休業取得促進

京セラでは性別に関わらず育児休業を取得しやすい環境を整えています。男性の育児参加については、座談会やワークショップなどを実施し、社内での交流や理解促進を図っています。さまざまな取り組みを進めてきたことにより、男性の育児休業取得率は、2019年度の3.6%から、2023年度には30.7%へ上昇しました。そして、2025年度までに、50.0%を目指しています。今後も責任者対象の研修を開催するなど、だれもが育児休業を取りやすい職場環境づくりを進めていきます。

男性の取得率※1
（2023年度）
30.7%
（163名）

女性の取得率※1
（2023年度）
100%
（150名）

男性育児休業取得率（京セラ）



※1 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
期間中に育休などを利用した女性従業員の数／期間中に出産した女性従業員の数

●LGBTQに関する取り組み

LGBTQ関連イベントへの参加

京セラでは全員が働きやすい職場環境づくりを目指して、LGBTQに関する取り組みも実施しています。理解促進ツールとしてSOGI※2・LGBTQガイドラインを作成しています。社内規程においては、「同性パートナーを社内上、配偶者として認定」／「性的指向・性自認に関する言動でのほかの従業員への不利益を生じさせる行為を禁止」へと変更し、また総務人事部門担当者への研修に加え、全社員を対象としたセミナーや映画視聴会など各種イベントを通して、アライ（LGBTQの理解・支援者）の可視化を図り、当事者が安心して働ける職場づくりに注力しています。このような取り組みに対して、LGBTQなどの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体work with Prideが策定する「PRIDE指標2023」で、最高評価である「ゴールド」を3年連続で受賞しています。

●魅力ある職場環境づくり

本社でのオフィス改革

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

※2 性的指向・性自認

人的資本の充実―人材育成―

京セラでは、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に溢れる風土の醸成を目的とした「新規事業アイデア スタートアッププログラム」があります。本プログラムは、新規事業アイデアの創出から事業化まで支援するとともに、将来の経営者の育成を図る社員公募を起点としたボトムアップ型の新規事業創出支援プログラムです。ここではその事例を紹介します。

matoil

京セラ発、食物アレルギーがあるお子さんとそのご家族を笑顔にするサービス「マトイル」

食物アレルギーがある子どもは近年増加傾向にあり、食物アレルギーがある子どもとその家族は、食事の制限や不安、周囲との違いによる孤独感など、多くの困難を抱えています。
人材育成プログラムの一つである「新規事業アイデア スタートアッププログラム」では、このような社会課題を解決するため、食物アレルギーに対応したサービス「matoil(マトイル)」が立ち上げられました。

誰もが笑顔になれる食卓を目指して：

多様なニーズに応える「マトイル」のサービス

食物アレルギーがあっても食事の機会や料理の時間を楽しめるものにしたい。それが周りの人から見ても、ちょっとうらやましいなと思われるくらい素敵なものにしたい。そのような思いを胸に、マトイルは食物アレルギーに関係なく、誰もが笑顔になれる食卓を目指してさまざまなサービスを提供しています。

修学旅行や旅先へお食事をお届け

家族旅行や修学旅行先へアレルギー対応のお食事をお届けします。食事が理由で行動が制限されてしまわないよう、そしてみんなと同じく、またはそれ以上に食事が楽しめるよう、さまざまなケースに対応したメニューを用意しています。

Message

正解のない世界で、失敗を恐れずに挑戦する

経営推進本部 本部室 Sプロジェクト責任者
兼 matoil開発課責任者
谷 美那子

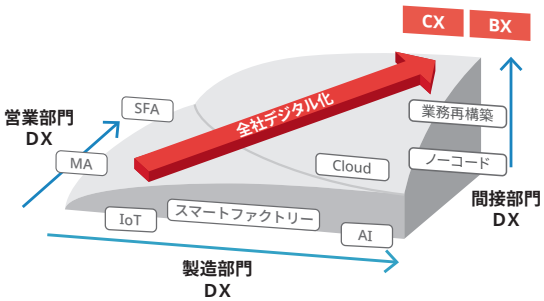
私自身も食物アレルギーを持っていることから、食物アレルギーの方が抱える課題を解決するプロジェクトを始めたいと考えました。当初は、飲食店に提供する食物アレルギーに関するアプリを考えており、IoTツールを主軸とした事業案でしたが、社外のさまざまな専門家と壁打ちをしたことをきっかけにアイデアが変わり、現在のようなサービスに至りました。思うように進まず、苦しい期間もありましたが、食物アレルギーがあるお子さんとそのご家族が喜んでくれている姿を直接見られたこと、またその姿を共有すると、アレルギーのあるなしに関係なくさまざまな方が解決したい課題について共感してくださったことがきっかけとなり、「この事業をもう少し続けてみよう」と思えました。
事業を進める中で、正解はないことに気が付きました。そして正しい進め方も考え方もないからこそ、失敗を気にせずに、自分が信じた方向へ歩みを進められていると感じています。
新規事業アイデア スタートアッププログラムを通して多くの人々と出会い、協働することで、自分の視野が広がり、多様な価値観にも触れることができました。今後もさらにさまざまな方に「マトイル」をもっと知っていただき、「何かあったらマトイルに相談すれば大丈夫！」と思っていただけるよう、頑張りたいです。

デジタル化と新たな企業風土の醸成（DX戦略）

人口減少・働き方の多様化などの社会課題への対応、そして競争力の強化のために、全社的なデジタル化、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進しています。

DXで社員の意識・風土変革を促し、CX・BXへ

当社グループは、人口減少・働き方の多様化などの社会課題への対応、そして競争力の強化のために、全部門でのデジタル化（DX）を推進しています。また、お客様への提供価値を最大化するため、データ重視経営と全体最適に対する社員の意識、風土改革を促し、経営基盤強化の原動力としていきます。さらに、DXをトリガーとしてCX（コーポレートトランスフォーメーション／構造改革）そしてBX（事業改革／新規事業／ビジネストランスフォーメーション）を推進します。



●デジタル化への取り組み

1 全社での営業情報の共有と利活用

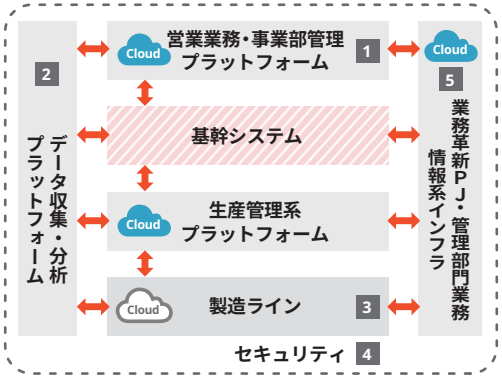
2 データ収集/分析プラットフォーム

3 製造現場での生産性倍増活動

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

4 ネットワークとセキュリティ

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



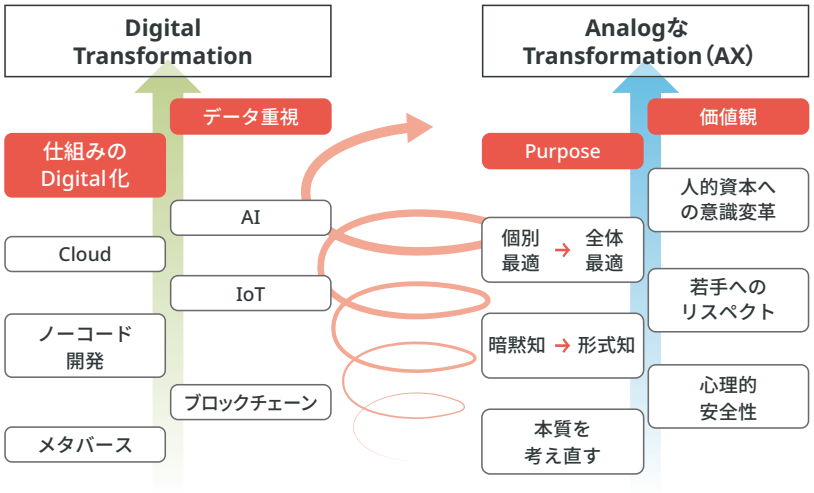
5 事務処理効率化とITスキルのボトムアップ

ITスキルレベルのボトムアップを図り、業務改善の裾野を拡大します。

●DXとAnalogなTransformation（AX）の関係

各部門でデジタル化を進める中で、これまでの企業風土や社員の意識・価値観が、障害になるケースがありました。

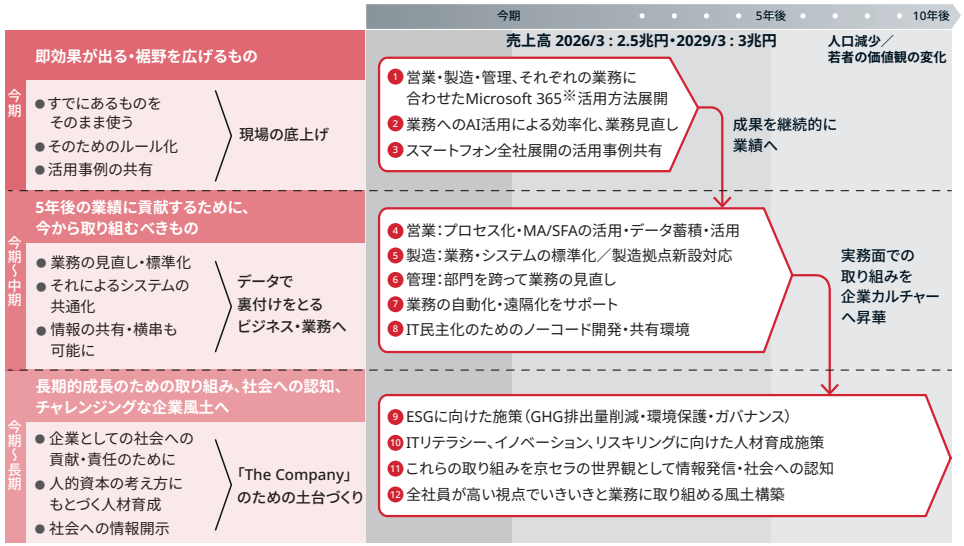
過去から行っている業務へのこだわり、変化に対する恐れ、属人化したノウハウなどの文化を変えていくことも、DXの役割です。こうしたアナログな文化を見直し、DXをトリガーとして、将来の事業の成長に向け、「仕組み」だけでなく「風土や意識」も双方がお互いに影響を及ぼしながら、相乗効果で変化を生み出していきます。



時間軸を意識したデジタル化施策の遂行

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

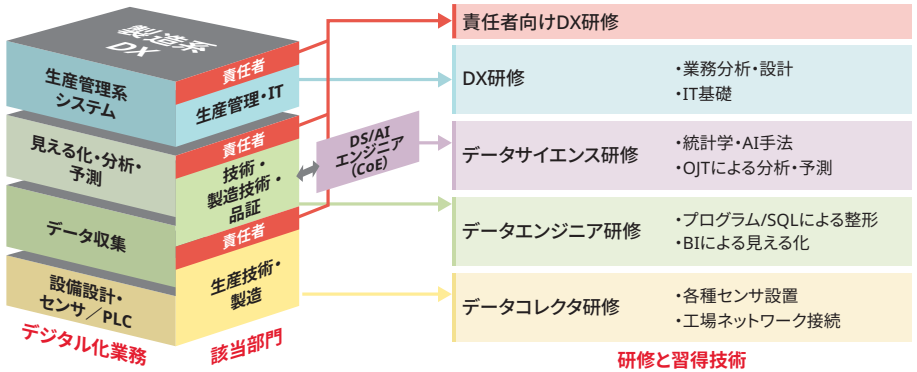
即時効果を出す取り組みとして、Cloud活用事例の横展開や、AIの事務作業への活用、スマートフォン全社員配付による社内の情報活用の裾野拡大などを進めています。また、中期経営計画を達成するため、これまで進めてきた、営業・製造・管理部門のシステムプラットフォーム化によるデータ重視での事業拡大・業務効率改善なども推進しています。そして長期的な成長に向け、ESGや人的資本経営に向けた人材育成の施策、社会への情報開示により、「The Company」への土台づくりを進めます。



階層別・職種別の人材育成の取り組み

デジタル人材育成のための施策として、階層別・職種別の教育カリキュラムを用意しています。製造部門では、製造情報を取得するためのセンサ設置・接続技術、取得したデータを整形化して活用する技術、データ分析やAI予測する技術、業務のIT化のための上流工程の知識などの教育研修を定期的に開催し、製造現場で必要なスキルを身に付けられる環境を整えています。

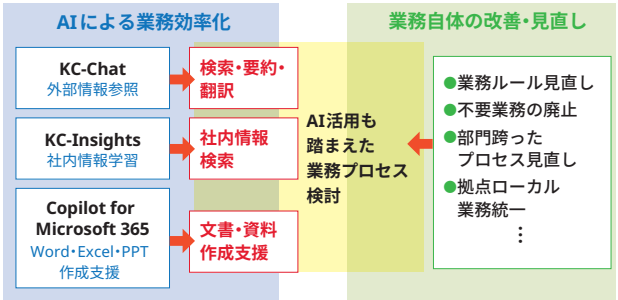
また、各部門の責任者向けには、DXの考え方やそのために必要な責任者の役割・考え方を学ぶための研修を実施しています。これによりDXの必要性・若手人材育成の風土構築の機運をトップダウンだけでなく各部門からボトムアップで醸成しています。受講後のアンケートではDXへの理解度について高い結果が得られていますが、今後も責任者全員の理解度が向上し、ボトムアップのデジタル化を促進させるため、継続して活動を進めていきます。



生成AIの社内環境整備と活用

生成AI活用において、情報の外部流出のリスク回避のために、社内でクローズする環境を整備しました。また利用上のガイドラインを制定し、法的リスクや倫理上の問題にも考慮しながら活用を進めています。

最初は事務部門での業務を対象にしていますが、まずは業務の見直しを行い、AIで効率化を進めています。今後は社内情報を学習させ、営業・製造部門の業務にも展開していきます。



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

カーボンニュートラルへ向けた取り組み

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

WEB 気候変動対策 -TCFD提言に基づく情報開示-

ガバナンス

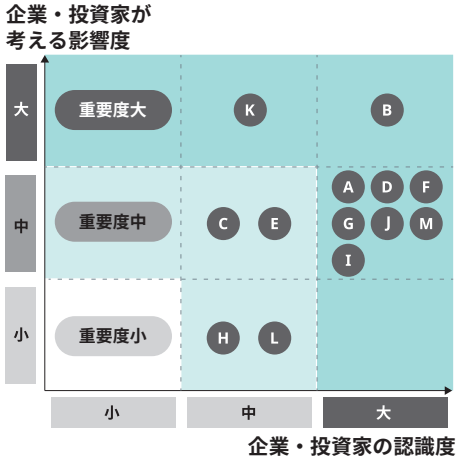
京セラグループは、気候変動問題を重要な経営課題として位置付けています。トップマネジメントが出席する「京セラグループサステナビリティ委員会」（2回/年）において、気候変動に関する目標や対策について審議し、決定しています。気候変動対策を含んだサステナビリティ活動について取締役会に報告するとともに、グループの経営幹部が出席する国際経営会議にて共有しています。また、京セラグループサステナビリティ委員会の下部組織として対策を推進する長期環境目標推進タスクフォースを設置し、京セラグループ長期環境目標の達成に向けて取り組んでいます。

リスク管理

リスク評価手法として、気候変動に関わるリスクと機会をバリューチェーンの段階ごとに抽出したうえで、「企業・投資家の認識度」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。

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

リスク評価手法



	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

戦略

●シナリオケース

京セラグループでは、IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change）などによる情報にもとづき、「1.5°Cシナリオ」※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。特に、当社が展開している再生可能エネルギー関連事業については、脱炭素化の動向が重要であるため、1.5°Cシナリオにおける各種エネルギーの普及パターンなどを設定し、それぞれのリスクおよび機会が与える財務上の影響額を評価・分析しています。また、その分析結果にもとづき、2030年度GHG排出量削減目標の達成、2050年度カーボンニュートラルの実現を目指しています。

※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）

●事業インパクト評価

重要度が大きい項目について事業インパクト評価を実施しています。

主な事業インパクト評価結果

分類	リスク・機会	営業利益増減		参考資料及び算出方法
		2.6°C シナリオ	1.5°C シナリオ	
製造・サービス	炭素価格の上昇	▲100億円	▲120億円	IEA, "World Energy Outlook 2023" を参考に、2030年の削減目標を達成した場合を想定 算出方法 自社の将来の排出量×将来の炭素価格
	エネルギー価格の上昇	▲150億円	▲150億円	IEA, "World Energy Outlook 2023" を参考に、2030年の再エネ導入量目標を達成した場合を想定 算出方法 将来の系統由来の電力使用量×再エネ比率（%）×2030年電力単価
	自然災害による被害	▲30億円	▲20億円	WWF Water Risk Filter、Aqueduct Flood、Global flood depth-damage functionsを参考に、2030年までに洪水リスクの高い国内外の拠点がすべて被災するケースを推計 算出方法 地域、業界別拠点被害額×敷地面積×浸水深被害係数
販売・消費	エネルギー関連事業の拡大	0億円	65-85億円	IEA「EV Outlook 2022」、自然エネルギー財団「2030年エネルギーミックスへの提案（第1版）」、WWF「脱炭素社会に向けた2050年ゼロシナリオ」、経済産業省「エネルギー基本計画」「2030年エネルギー需給の見通し」を参考に推計 算出方法 関連事業売上高×事業利益率×市場拡大率

対策

●炭素価格、エネルギー価格の増加対策

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

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

再エネ導入

京セラグループでは国内外の工場および事業所の敷地内（オンサイト）の建物や駐車場の屋根などに太陽光発電システムを導入することに加えて、2020年度から、敷地外（オフサイト）の土地などに太陽光設備を建設する自己託送制度※1や再エネ電気需給（太陽光発電・風力発電・バイオマス発電など）によるPPA※2を行い、再エネ由来の電力利用の拡大を進めています。

オンサイト　**太陽光発電設備の設置導入**

滋賀野洲工場におけるカーポートの設置

※1 自社拠点などで発電した電力を送配電事業者の送配電網を通じて別の自社拠点に供給する制度
※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

オフサイト 再生可能エネルギーの導入・利用拡大

①PPAによる再エネ電気供給

②自己託送による再エネ電気供給

省エネ推進

脱臭装置のハイブリッド触媒への置き換え

京セラグループでは、生産工程で発生する排ガスについて、大気や臭気による影響を及ぼさないよう、必要箇所に排ガス処理装置を設置しています。従来の排ガス処理装置では、加熱した排ガスを白金触媒へ通過させることで、化学反応により酸化分解し無害な成分へと処理していましたが、新たに低温触媒と白金触媒を組み合わせたハイブリッド触媒へ置き換えを行うことで、燃焼温度を下げることが可能となり、都市ガス使用量2022年度比約60%を削減しています。今後は、ハイブリッド触媒導入の取り組みについて京セラグループ内での展開を検討していきます。

脱臭装置外観

コンプレッサーの見える化による効率改善

工場の生産設備ごとにGHG排出量の見える化を進め、目標値と実績をタイムリーに把握することで、GHG排出量削減の活動につなげています。重要なユーティリティー設備であるコンプレッサーについては、効率監視による省エネおよび予防保全を図っています。

コンプレッサーの見える化

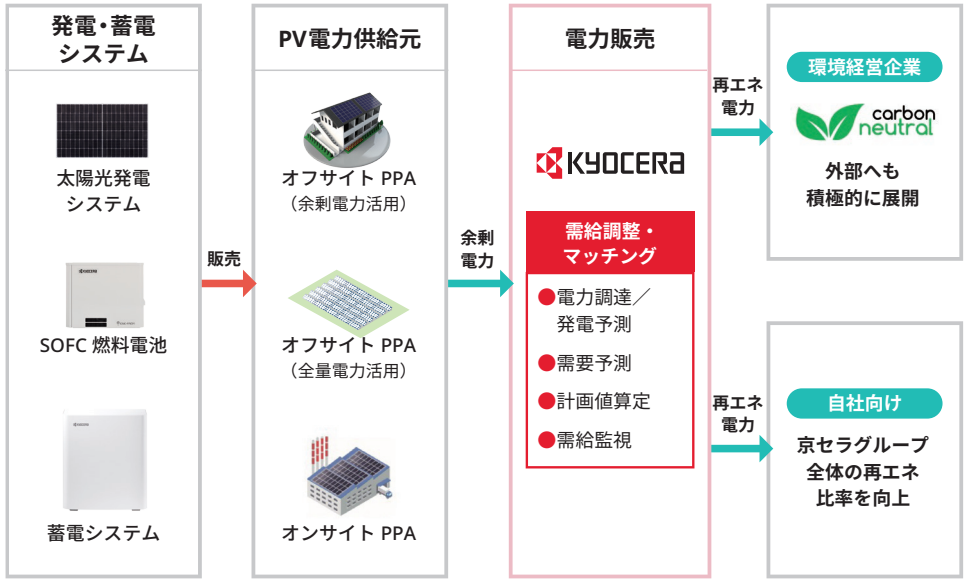
●自然災害による被害対策

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

●エネルギー関連事業の拡大

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

当社が目指す再エネ電力サービス



指標と目標

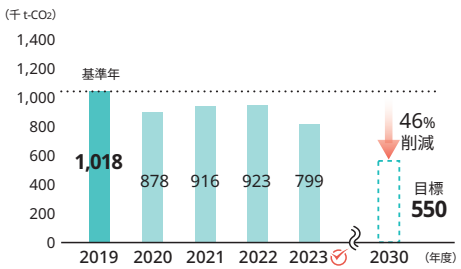
2016年、パリ協定が発効され、国家や企業がGHG排出量の削減に取り組んでいます。京セラグループも気候変動を重要課題と考えており、2018年に2°C水準の長期環境目標を設定し、2019年にSBT[※1]認定を受けました。その後、社会的要請などから、2021年に1.5°C水準の長期環境目標に更新をし、2022年5月にSBT認定を取得しています。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

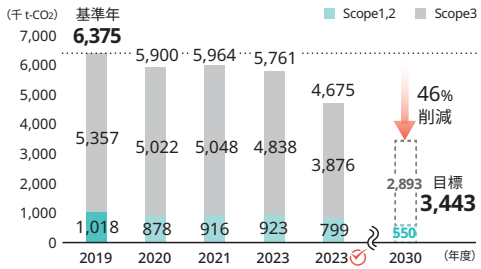
GHG排出量（Scope1, 2[※2]）排出削減目標（1.5°C水準）	2030年度46%削減（2019年度比）【SBT認定】
GHG排出量（Scope1, 2[※2], 3[※3]）排出削減目標（1.5°C水準）	2030年度46%削減（2019年度比）【SBT認定】
再生可能エネルギー導入量	2030年度20倍（2013年度比）
カーボンニュートラル	2050年度達成

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

GHG排出量（Scope1,2）



GHG排出量（Scope1, 2, 3）

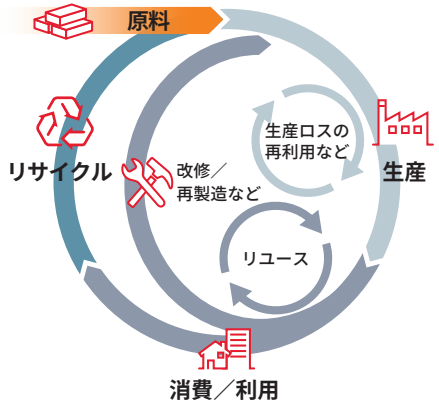


サーキュラーエコノミー構築への貢献

京セラグループは地球環境保全と持続可能な社会の実現に向け、資源消費に依存しない循環型システムの確立を目指しています。具体的には、多角化によって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ことにより実現します。

サーキュラーエコノミーに対する考え方

近年、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。京セラグループは長年の技術力と多角化の強みを生かし、廃棄物ゼロを目指した資源循環型社会の実現に向けて積極的に取り組んでいます。製品設計段階からリサイクルやリユースを考慮し、製品ライフサイクル全体を通して資源の有効活用と環境負荷低減に貢献します。



事例1　燃料電池からのレアアース回収

持続可能な製品開発と資源循環への取り組みの一環として、使用済み燃料電池を市場から回収し、燃料電池のコアモジュールであるセルスタックからレアアースを抽出する取り組みを進めています。リサイクル技術の開発に取り組むことで、レアアースを可能な限り再資源化することを目指します。

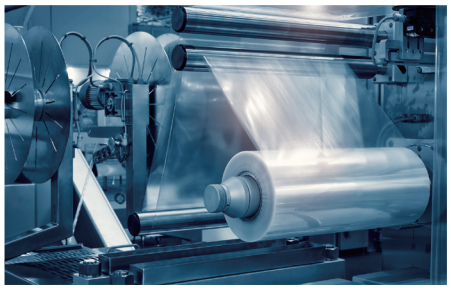
燃料電池

セルスタック

レアアース

事例2　廃棄PETフィルムの活用

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、サーマルリサイクルに依存した処理方法しかないという課題を抱えている素材です。京セラグループでは、この課題を解決すべく、グループ内で下記のようにアップサイクルに取り組んでいます。


廃棄PETフィルムイメージ

1. 複合機のトナーコンテナなどとして利用することで京セラグループ全体の廃棄物の削減と同時に新たに使用する原材料を最小化します。
   複合機全体の50%にリサイクルされた材料を使用することを目指します。

複合機・トナーコンテナ

2. 製品用のPETトレーの原料として再利用することで、廃棄物発生量を最大限削減すると同時に、新品原料の使用を最小化します。
   トレーに使用するPET材料の50%に再生原料を使用することを目指します。

製品用PETトレーイメージ

生物多様性保全

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

生物多様性に対する考え方

私たち人類の暮らしは、さまざまな自然の恵みによって成り立っています。しかし近年、地球から毎年日本の国土面積の5分の1にも相当する森林が失われており、ここ数百年の人間活動の影響で、生物種の絶滅速度は1,000倍に加速したといわれるなど、生物多様性を取り巻く状況は極めて深刻となっています。
また、事業活動は生態系に依存し、大きな影響を与えることから、生物多様性保全活動を行うことは、持続的な発展を目指す環境経営を行う上で重要です。京セラグループでは、経営思想を「社会との共生。世界との共生。自然との共生。」と定め、社会、世界、そして自然との共生をすべての企業活動の基本に置き、豊かな調和を目指しています。また、「京セラグループ環境安全方針」を定め、持続可能な社会への貢献として「自然環境への負荷を極小化し、守り育てることにより、生物多様性保全を促進する」ことを方針に掲げ、下記の考えのもと積極的な活動を進めています。

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

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

生物多様性保全への取り組み

京セラグループでは、地球温暖化防止や生物多様性保全などの環境問題への対応、地域社会への貢献、従業員の環境意識向上を目的に、森づくり、ビオトープの整備、絶滅危惧種の保護や伝統野菜の保存栽培活動などを展開しています。
2023年度は生物多様性保全活動を29件実施することを目標に掲げ、30件の活動を実施しました。2024年度は、47件の生物多様性保全活動の実施を目標に取り組みます。

2023年度目標	生物多様性保全活動を29件実施
2023年度実績	生物多様性保全活動を30件実施
2024年度目標	生物多様性保全活動を47件実施

「京セラの森づくり」活動を推進

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

間伐作業

工場内の生態系調査

滋賀野洲工場では、工場敷地内のビオトープを含む緑地の生物多様性の現状を把握し、今後の保全活動の指針とすることを目的に、外部機関と共同で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、ビオトープでは滋賀県「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」で準絶滅危惧種と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きます。

人権の尊重

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

人権に対する考え方・推進体制

● 人権に対する考え方

WEB 人権方針

京セラグループは国連「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し、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していきます。「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、「子どもの権利とビジネス原則」にもとづいて、子どもの権利を尊重します。また、「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し、「国連グローバル・コンパクトの10原則」に署名しています。さらに、経営理念を実現するための判断基準「京セラフィロソフィ」にもとづく従業員の行動規範の一つとして、「京セラグループ人権方針」を定めています。2024年8月には、企業にとっての重要課題である「人権尊重の取り組み」を、強いトップコミットメントを持って推し進めていく姿勢を示すため、取締役会での審議・承認を得て、これまでの取り組みを反映させた形で改定を行い、京セラ株式会社 代表取締役社長が署名しています。

人権デューディリジェンス

京セラグループは、人権デューディリジェンスを実施し、バリューチェーン上で生じる可能性のある人権への負の影響の特定、防止、軽減に取り組んでいます。人権デューディリジェンスでは、影響を受けるライツホルダーを含む社内外の意見を積極的に取り入れ、バリューチェーン上で人権への負の影響が生じている、あるいはその可能性があると判断した場合には、積極的な対話を通して適切に対応します。

● 推進体制

京セラグループは、人権に関するリスクをコーポレートリスクとして位置付けており、人権デューディリジェンスの結果は、京セラ株式会社 代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会において報告・承認されます。人権を含むリスクマネジメント委員会で議論された内容は、取締役会に適宜報告し、監督を受けています。人権尊重の取り組みは総務人事本部が事務局となり、サプライチェーン管理を含む関係部門と協働し、社内外の専門的助言を取り入れながら実施しています。

人権尊重に関する計画

京セラグループでは、京セラを中心に2022年度より人権に関するワーキングチームが主体となり、サステナビリティに関する外部専門機関とともに、顕著な人権課題の特定を行っています。そのうえで、実態把握のための調査を重ね、人権への負の影響が発生している、もしくは発生するリスクが高い状況が明らかになった場合には、是正に取り組んできました。これらの是正が効果的に実行されているかをモニタリングするとともに、国際的に認められる人権が時代や社会によって変化することを理解し対応するために、今後も継続的に人権デューディリジェンスに取り組んでまいります。
また、今後、人権尊重の取り組みをさらに拡大するために、京セラグループの主要各社が主体となって人権デューディリジェンスに取り組むための仕組みを構築してまいります。

● 人権に対する影響評価の実施

顕著な人権課題の特定

調査対象
地域：京セラグループおよび京セラグループサプライヤーの所在する地域
範囲：京セラグループのバリューチェーン※1およびライツホルダー※2

調査手法

人権課題特定のためのステップ

Step 1 カントリーリスク調査	Step 2 インダストリーリスク調査	Step 3 京セラグループにおける人権課題の調査	Step 4 人権課題の優先順位付け
調査対象地域の人権リスクの大きさについて、文献などにより評価を実施。	京セラグループが属する業種を特定し、業種ごとに発生可能性が高い人権課題を特定。	外部専門機関がインタビューや調査を実施し、京セラグループの人権課題の有無や管理状況を確認。	Step1～3で特定された人権課題をもとにワーキンググループ内で協議し、人権課題を特定。

※1 資源採掘、原材料調達・輸送、R&D・製造、施工・製品使用・サービス、製品廃棄
※2 従業員（単体）、従業員（国内グループ）、従業員（海外グループ）、サプライヤー、派遣社員、請負、地域住民、消費者

実施結果

人権課題特定のためのステップにもとづき、「深刻度」および「発生可能性」から15の国と地域を高リスク地域と特定し、以下の13項目について顕著な人権課題として特定しました。

No.	顕著な人権課題	ライツホルダー				
		サプライヤー	自社グループ従業員(国内)	自社グループ従業員(海外)	派遣／請負	地域住民消費者
1	強制労働	✓		✓	✓	
2	児童労働・若年者労働	✓		✓	✓	
3	労働安全衛生	✓	✓	✓	✓	
4	社会保障を受ける権利			✓	✓	
5	適正な賃金	✓		✓	✓	
6	適正な労働時間	✓	✓	✓	✓	
7	職場における差別	✓		✓	✓	
8	結社の自由・団体交渉権	✓		✓	✓	
9	外国人労働者の権利	✓		✓	✓	
10	社会的な差別 プライバシー侵害	✓				✓
11	ハラスメント	✓	✓	✓	✓	
12	地域コミュニティへの影響(環境・社会)					✓
13	製品の安全性					✓

顕著な人権課題の影響評価

特定された顕著な人権課題が、ライツホルダーの人権に対してどのような影響を実際に与えているかを把握・評価するため、グループ会社、サプライヤー、構内請負会社の合計131社に対して、アンケート調査を実施しました。

調査結果および今後の計画

アンケート調査の結果から、人権への負の影響に繋がる可能性について実態の確認を行っています。その結果、自社グループ会社で、今後、人権への負の影響を与える可能性が否定できない場合には速やかに是正措置を行っていきます。同様にサプライヤー、構内請負会社に対しても、関係者との積極的な対話を通して課題解決に取り組みます。

●外国人労働者の権利に関する影響評価(ステークホルダーとの対話)

アンケート調査の実施

調査対象

京セラグループ会社5社、京セラの国内サプライヤー※ 413社へアンケート調査を実施しました。

※ 国内サプライヤー:「資材サプライヤー」、人材サプライヤー・構内請負会社等の「その他サプライヤー」、「協力会社」

調査背景・目的

昨今、日本における外国人労働者の受け入れに関して、最低賃金法違反や強制帰国等の深刻な人権侵害が発生していることが問題となっています。これを受けて、京セラグループにおいても特に影響を受けやすいライツホルダーと考えられる「外国人労働者」に対して、顕著な人権課題に関する調査を実施しました。

調査結果

グループ会社、国内サプライヤーともに顕在化した人権課題は発見されませんでしたが、多国籍の労働者を雇用していることによる固有のリスクと、サプライヤーにおいて技能実習生を含む外国人労働者の雇用に関する潜在的な課題が発見されました。

訪問調査の実施

アンケート調査において検知された国内サプライヤーに関する懸念事項の実態を把握するため、技能実習生をはじめとする外国人労働者を雇用しているサプライヤー(資材サプライヤー4社、構内請負会社1社)に対してサステナビリティに関する外部専門機関と共に訪問調査を実施しました。

調査手法

記録・文書の確認

サプライヤーのご担当者同席の下、サプライヤーが管理する記録・文書（雇用契約書、就労規則、給与明細、勤怠記録、内部通報記録等）を確認。

外国人労働者へのインタビュー

事前にサプライヤーにて選定した外国人労働者に対して20分程度のインタビューを実施し、業務内容、労働時間、賃金、住環境、安全衛生、差別・ハラスメントなどの実態を確認。

管理者へのインタビュー

前年度調査の回答に対する詳細、外国人労働者インタビューの内容に対する管理実態などを確認。

実施結果

1	外国人労働者へのヒアリングから、労働者と管理者が適切なコミュニケーションを取り、実習内容だけでなく、生活についても相談できる体制があることを確認しました。また、技能実習生を雇用している場合には監理団体が間に入ることで、労働者の母国語で相談を受け付ける環境も整っていました。
2	一方で、言語対応に不十分な点があること、寮における避難訓練が実施されていない、室内に貴重品を管理するための設備が整っていないなど複数の課題を発見しました。

是正措置および今後に向けての取り組み

1. 特定した課題に対して、是正の必要性について説明を行うと共に、人権への負の影響の解消・防止・軽減へのアクションとして、訪問調査後、サプライヤーに発見された人権課題の改善提案を行い、複数のサプライヤーで是正が行われたことを確認しております。
2. サプライヤー管理者からは、訪問調査でフィードバックされた点については自分たちではそれが課題だとは気づいておらず、本調査によってリスクに気づいたといったコメントをいただいており、本取り組みが前向きな是正の取り組みに繋がったと考えています。
3. 今回の調査結果を受け、訪問調査およびサプライヤー労働者へのインタビューを通じて「サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン」の遵守状況を今後も定期的に確認していきます。十分に理解いただけていないお取引先様には理解いただけるよう、対話の場を設けます。

●防止および軽減への取り組み

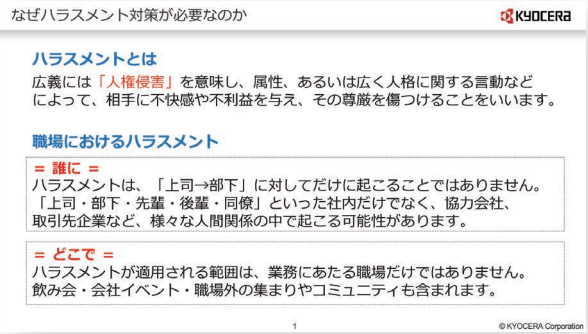
周知・浸透

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

人権に関する教育・研修

≫ ハラスメント・差別禁止教育の実施

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



ハラスメント・差別に関する教育資料

© 2023 KYOCERA Corporation

人権・ハラスメント防止ハンドブック

グリーバンスメカニズムと救済

●相談窓口の設置状況

京セラでは、万一、ハラスメントや差別などの人権侵害が発生した場合に備え、匿名でも利用可能な社員相談窓口に加え、2021年度より第三者相談窓口を設置し、プライバシーに配慮した形で、しかるべき対応をとる「グリーバンスメカニズム」体制を構築しています。社員相談窓口では、行動指針や法令などの違反（ハラスメントを含む）の相談・通報を受け付け、必要に応じて社内調査や是正対応を実施しています。また、京セラグループでは、コーポレート・ガバナンスの向上、法令・コンプライアンス上の問題の早期発見および未然防止を目的に、社外の方が通報できるコンプライアンスホットラインを設置しています。ご提供いただいた内容をもとに調査を実施し、是正対応を行っています。

ステークホルダーエンゲージメントの向上

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

ステークホルダー	目的	方法	2023年度実績	対応状況	URL
お客様	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。	●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 3,604 件	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。	WEB 品質・顧客満足度向上への取り組み
従業員	「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。	●職場の活力診断調査 ●社内報、イントラネットを通じての対話 ●経営トップとの座談会	職場の活力診断回答率 93.6% （対象者29,781人）	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。	WEB DEIの推進
			座談会 5回	従業員と経営トップが意見交換を行う座談会を実施し、その内容を社内報で従業員に共有しています。	
株主・投資家様	株主・投資家の皆様からいただいたご意見やご要望を経営層や社内関連部門へフィードバックすることで、経営改善や、京セラグループが取り組むべき重要課題の特定などにつなげています。	●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）	機関投資家向け決算説明会 4回 約370名	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。	WEB 決算説明会 WEB 事業説明会 WEB 個人投資家向け説明会
			個別面談回数 約350回	国内外の大手アクティブ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 2回 約470名	個人投資家向け会社説明会をオンラインで開催し、アーカイブ配信やWebサイトへの動画掲載も実施しています。	
お取引先様	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。	●サプライヤーセミナー・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	サプライヤーセミナー・懇親会参加社数、参加人数 215社、250名	定期的にサプライヤーセミナー・懇親会を開催しており、1年間のお取引において特に優れたお取引先様を表彰しています。	WEB サプライチェーン管理
			調査票回答率 100% （対象社数319社）	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、サステナビリティの取り組みに関する遵守状況を確認しています。	
地域社会	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。	●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	環境・エネルギー出前授業参加人数 1,352名	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。	WEB 環境コミュニケーション
			報告会参加人数 81名	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。	WEB ステークホルダーエンゲージメント

サプライチェーン管理

京セラグループは、公正、透明な取引を遂行するため、購買活動における基本方針を定めるとともに、お取引先様と一体となって公正な事業活動の実現に努めています。また、京セラはRBA（Responsible Business Alliance）のメンバーとしてRBA行動規範を遵守することで、より持続可能なサプライチェーン構築に向けて取り組みを進めていきます。

購買活動に関する考え方

京セラグループは、サプライチェーンにおける公正な事業活動の実現に努めていくことで、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」の実現を目指します。また、開発、生産、販売、サービスなど、一連の事業プロセスに関わるすべての企業が協力して社会の要請に応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おり、お取引先様と積極的なコミュニケーションを図ることで、相互信頼にもとづくパートナーシップの構築に注力しています。なお、京セラは、サプライチェーンのお取引先や価値創造を図る事業者の皆様との連携を進め、新たなパートナーシップを構築するため、2020年12月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。また、2024年3月に改定し、全てのお取引先様を対象としました。

WEB パートナーシップ構築宣言

お取引先様へのリスク評価

●サプライチェーン調査

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

京セラグループ サプライチェーンにおける
責任ある企業行動ガイドライン

目標

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

実施結果

2023年度は重要なサプライヤー319社に対し調査を実施しました。調査の結果、5社がハイリスクと特定されましたが、京セラが重要項目として選定している人権・労働および倫理の項目に関するハイリスクの取引先率については、いずれもゼロであることを確認しています。

リスク低減に向けた監査の実施

ハイリスクと特定されたお客様に対しては監査を実施し、直接対話を行っています。2023年度ではハイリスクと特定された5社に対して調査結果に対するフィードバックをお伝えし、改善依頼として是正計画の報告をお願いしており、5社とも12カ月以内に是正対応をしていただいております。

調査を実施した お取引先様数	ハイリスクと判定した お取引先様数	是正対象となった お取引先様の改善率
319	5	100%

京セラグループの今後の取り組み

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

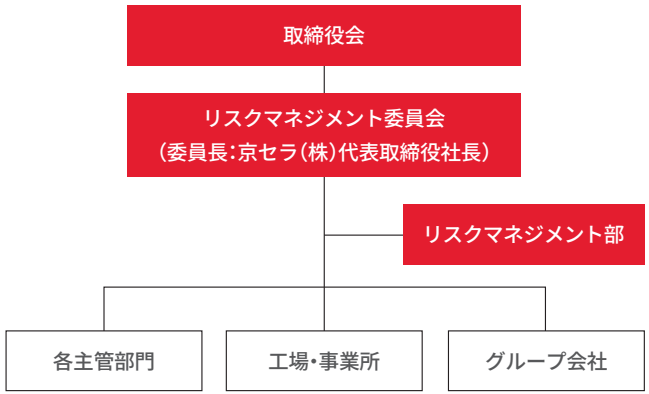
リスクマネジメント・事業継続計画(BCP)の取り組み

京セラグループを取り巻く事業環境は、世界経済のデカップリングによる経済安全保障の確立やサプライチェーンの見直しなど、大きく変化しています。「VUCA※」の時代といわれるように、当社グループは、このような時代を生き抜くために不可欠なリスクマネジメント・BCP活動を積極的に推進することにより、経営のレジリエンシーを高め、グループの持続的な発展に貢献していきます。

リスクマネジメント体制

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

リスクマネジメント体制図

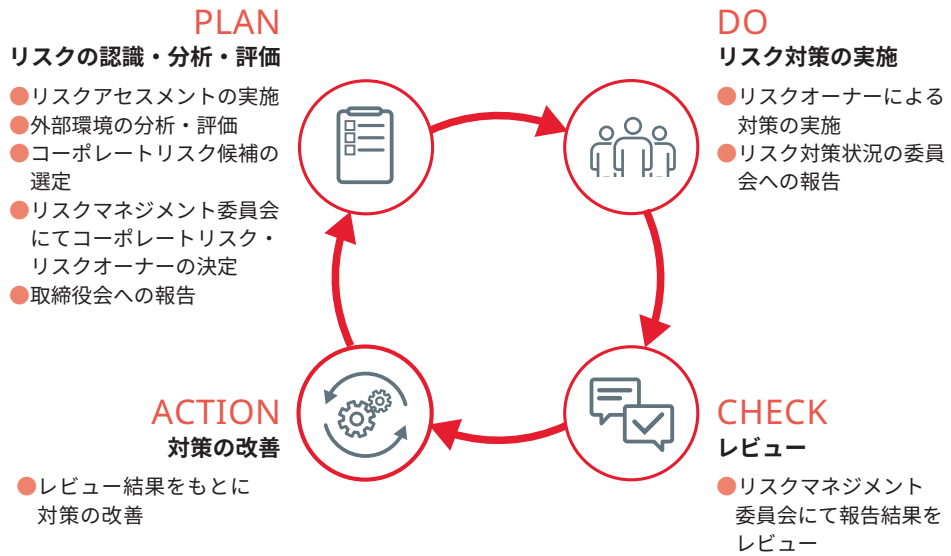


※ 不安定性(Volatility)、不確実性(Uncertainty)、複雑さ(Complexity)、曖昧さ(Ambiguity)

リスクマネジメントプロセス

京セラグループにおいて、リスクアセスメントを実施し、主要リスクを認識、分析、評価していることに加え、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、以下のPDCAサイクルを推進しています。

コーポレートリスクのマネジメントプロセス図



コーポレートリスク

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

リスクの分類	リスクの内容	主要な対応策
国際的な事業活動に関するリスク	●海外市場で事業活動をする上で、政治的・地政学的・経済的要因により、経済安全保障政策・投資規制・製品や原材料の輸出入規制・収益の本国送金規制等に関する予期できない法律・規制の変更等のリスクに直面する可能性。	●経済安全保障対策プロジェクトを発足し、カントリーリスクのモニタリング等、能動的なリスク回避策を実施 ●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	●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ピュテーションリスクに直面する可能性	●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 ●RBA(Responsible Business Alliance)への加盟や当社及びサプライチェーンに対する人権デューデリジェンスの実施、ハラスメント・差別の禁止教育等を実施
情報セキュリティに関するリスク	●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 ●技術革新や顧客からの最新のセキュリティ要求事項に対応した情報セキュリティの維持に関連する追加的な費用を負担する可能性 ●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	●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
優れた人材の確保が困難となるリスク	●有能な人材の獲得競争が激化し、今後、現有の人材の維持、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ダイバーシティ＆インクルージョンの推進を実施しない場合、現有の人材を維持できなくなる可能性	●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ダイバーシティ＆インクルージョンを推進
地震等の災害が発生するリスク	●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	●地震等の自然災害、設備故障及び人為的ミスによる大規模な災害等に対してBCPの体制を整備し、事前対策を実施 ●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

WEB 有価証券報告書

事業継続計画(BCP)

京セラグループは、災害などにより製品・サービスの供給が中断した場合でも、速やかな復旧と操業再開を目指すことを方針に掲げ、BCPの取り組みを行っています。近年、地震に加え台風や豪雨など、さまざまな自然災害の発生や大規模な感染症の蔓延、国際紛争などによるサプライチェーンリスクなど、事業継続を脅かすリスクが増加傾向にあります。これら事業中断発生のリスクを検証し、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基づき、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等を行います。

コンプライアンス

京セラグループでは、「人間として何が正しいか」を判断基準とする「京セラフィロソフィ」に則った公明正大な企業風土を大切にし、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、企業の取り組みも社会的に注目を集めています。京セラグループは、法令遵守活動が極めて重要な活動であることを理解し、積極的に取り組んでいきます。

コンプライアンスに関する取り組み

京セラグループでは、グローバル規模でコンプライアンス活動に積極的に取り組む姿勢を明確化した「京セラコンプライアンス憲章」を制定し、社内外に公表するとともにグループ全体に展開することで、コンプライアンス意識の浸透を図っています。そして急速な法規制の変化に対しても関係部門・海外グループ会社と連携を図っており、欧州の一般データ保護規則（GDPR）の施行後、世界各国で規制が強化されている個人情報保護では、グループ全体で継続的な調査と適切な対策に努めています。また近年、世界的に取り締りが強化され、国際企業が数多く摘発されている贈収賄規制については、当社の基本姿勢を「京セラグループ贈収賄防止基本方針」に制定するとともに、「京セラ贈収賄防止規程」として具体的な防止体制を定め、グループ各社による社内規程導入とルール・手続の周知徹底のための従業員教育を推進しています。さらに、独禁法遵守については、京セラグループ統一のグローバル独禁法遵守マニュアルを作成するとともに、競合他社と接触する際の事前申請手続などを定めた独禁法遵守規程を導入し、確実に独禁法が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、規程が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。

京セラグループ リーガル・コンプライアンス・知財会議

● グローバル法務知財5極体制

京セラグループは活発なM&Aにより、グループ会社数が約300社となり、今後も拡大が予想されます。法務知的財産本部では、世界を5つの地域に分け、各地域の統括会社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。

● 各部門・現場との連携強化

京セラではコンプライアンスが現場に根差したものとなるよう、以下のような各種施策に力を入れています。

》 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ほか、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。また、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、時代に即した新たな取り組みも行っています。これらの取り組みをグループ各社とも共有することで、コンプライアンス活動を浸透させ、体制構築に努めています。

》 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。

取締役・監査役・執行役員一覧（2024年6月25日現在）

■取締役会 出席回数／開催回数（2024年3月期）　◎指名報酬委員会 出席回数／開催回数（2024年3月期）　○監査役会 出席回数／開催回数（2024年3月期）

取締役

代表取締役会長
山口 悟郎

指名報酬委員

■取締役会 13/13 回
◎指名報酬委員会 3/3 回

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

選任理由

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

代表取締役社長
谷本 秀夫

■取締役会 13/13 回

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

選任理由

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

取締役
触　浩

■取締役会 13/13 回

1984年 3月　当社入社
2009年 4月　当社自動車部品事業本部長
2011年 4月　当社執行役員
2013年 4月　当社執行役員常務
2013年 6月　当社取締役兼執行役員常務
2015年 4月　当社取締役兼執行役員専務
2016年 9月　当社半導体部品有機材料事業本部長
2021年 4月　当社取締役兼執行役員常務［現在］
当社コアコンポーネントセグメント担当
2024年 4月　当社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［現在］

選任理由

2009年から自動車部品事業本部長および半導体部品有機材料事業本部長を歴任した後、2021年4月からはコアコンポーネントセグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に貢献しているためです。

取締役
伊奈 憲彦

■取締役会 13/13 回

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

選任理由

2017年から京セラドキュメントソリューションズ（株）の代表取締役社長を務めた後、2021年4月からはソリューションセグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に貢献しているためです。

取締役
嘉野 浩市

■取締役会 13/13 回

1985年 3月　当社入社
2005年 6月　当社回路部品事業部長
2012年 4月　当社関連会社統轄本部（現　関連会社統括本部）長
2013年 4月　当社執行役員
2015年 4月　当社執行役員上席
2016年 4月　当社執行役員常務
2016年 6月　当社取締役兼執行役員常務［現在］
2021年 4月　当社電子部品セグメント副担当
2023年 4月　当社電子部品セグメント担当［現在］

選任理由

2012年から関連会社統括本部長として国内外の子会社に対し経営全般にわたる指導を的確に行うとともに、2021年4月からは電子部品セグメント副担当、2023年４月からは電子部品セグメント担当として同セグメントを牽引し、各事業の成長・発展に貢献しているためです。

取締役
青木 昭一

■取締役会 13/13 回

1983年 3月　当社入社
2005年 6月　当社執行役員、当社経理本部長
2008年 5月　当社経理財務本部長
2009年 4月　当社執行役員常務
2009年 6月　当社取締役兼執行役員常務［現在］
2010年10月　当社経理経管本部長
2013年 4月　当社経理財務本部長
2018年 4月　当社経営管理本部長
2021年 4月　当社コーポレート担当
2024年 4月　当社コーポレート担当兼関連会社統括本部長［現在］

選任理由

長年、経理・財務部門において本部長を務め、当社グループの経理、財務戦略を担うとともに、2021年4月からはコーポレート担当として管理部門全般を統括する立場から当社グループの成長・発展に貢献しているためです。

取締役
古家野 晶子

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

社外取締役
独立役員
指名報酬委員

■取締役会 13/13 回
◎指名報酬委員会 3/3 回

選任理由
弁護士として企業法務をはじめ各分野で豊富な経験と高い識見を有し、男女共同参画などの社会問題についても幅広い知見を有するとともに、社外取締役に就任後、特に法的な観点やダイバーシティの観点から積極的に発言を行っているためです。

取締役
垣内 永次

1981年 4月 大日本スクリーン製造(株)
(現 (株)SCREENホールディングス)入社
2005年 4月 同社執行役員
2006年 4月 同社上席執行役員
2007年 4月 同社常務執行役員
2011年 6月 同社取締役
2014年 4月 同社代表取締役 取締役社長
2019年 6月 同社代表取締役 取締役会長
2021年 6月 当社社外取締役[現在]
2023年 6月 (株)SCREENホールディングス取締役会長[現在]

社外取締役
独立役員
指名報酬委員

■取締役会 13/13 回
◎指名報酬委員会 3/3 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・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

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]

社外取締役
独立役員
指名報酬委員

■取締役会 10/10 回
◎指名報酬委員会 2/2 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しているためです。

取締役
須永 順子

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]

社外取締役
独立役員
指名報酬委員

選任理由
電気機器メーカーでの通信半導体に関するプロジェクト経験に加え、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しているためです。

監査役

1980年 3月　当社入社
2011年 4月　KYOCERA Fineceramics GmbH（現 KYOCERA Europe GmbH）取締役社長
2013年 4月　当社執行役員
2015年 4月　当社執行役員上席
2020年 6月　当社常勤監査役［現在］

常勤監査役
小山　繁

■取締役会 13/13 回
○監査役会 9/9 回

選任理由

2011年4月から海外子会社の取締役社長を務め、海外事業に関する豊富な経験と高い識見を有するとともに、2020年6月に監査役に就任して以来、監査役としての職務を適切に遂行しているためです。

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］

常勤監査役
西村 裕司

■取締役会 13/13 回
○監査役会 9/9 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。

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］

監査役
木田　稔

社外監査役
独立役員

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。

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］

監査役
小原 路絵

社外監査役
独立役員

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。

執行役員

執行役員社長

谷本 秀夫

執行役員常務

触　浩
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

伊奈 憲彦
ソリューションセグメント担当

嘉野 浩市
電子部品セグメント担当

青木 昭一
コーポレート担当
兼 関連会社統括本部長

佐藤　隆
総務人事本部長

執行役員常務

飯田 真幸
資材本部長

安藤 博教
京セラドキュメントソリューションズ(株)
代表取締役社長

作島 史朗
電子部品セグメント副担当
兼 電子部品事業本部長

執行役員上席

黒瀬 善仁
京セラコミュニケーションシステム(株)
代表取締役社長

執行役員

品川　直
ファインセラミック事業本部
副本部長

柳澤 秀二
機械工具事業本部長

執行役員

吉川 英里
総務人事本部 広報室長
兼 ダイバーシティ推進室長

中村 健一郎
半導体部品セラミック材料事業本部長

橋浦 佳代
総務人事本部 稲盛ライブラリー館長
兼 フィロソフィ推進部長

山田 通憲
半導体部品セラミック材料事業本部
副本部長

仲川 彰一
研究開発本部長

長崎 浩一
自動車部品事業本部長

執行役員

池内 雅文
ディスプレイ事業本部長

鈴木 克彦
通信機器事業本部長

千田 浩章
経営管理本部長

芝田 員範
法務知的財産本部長

ニック・ハンタラス
KYOCERA International,Inc.
取締役社長

ジェフ・シュマーシャル
電子部品セグメント副担当 兼
KYOCERA AVX Components
Corporation 取締役社長

執行役員

川上 哲哉
プリンティングデバイス事業本部長

加治木 尚人
ファインセラミック事業本部長

能原　隆
経営推進本部長

宮田 智子
経営管理本部 財務部長

社外取締役・社外監査役メッセージ

多様な視点や経験を有するメンバーが集うことで、議論の質が一層深化することを期待しています。

社外取締役 **古家野 晶子**

初の女性役員として取締役に就任して5年が経ちました。この間、取締役会の実効性は年々増しています。特に、他社での経営経験を持つ取締役の増加により、事業に関する具体的かつ戦略的な議論が活発化しています。今年はさらに、取締役と監査役に1名ずつ女性が加わりました。多様な視点や経験を有するメンバーが集うことで、経営に新たな色彩と深みがもたらされ、議論の質が一層深化することを期待しています。

「全員活躍」を目指したダイバーシティの推進により、この5年間で在宅勤務やフレックスなど働き方の選択肢が増え、男性の育休取得が当たり前になり、LGBTQの取り組みへの受賞など、いくつもの成果が見られました。女性管理職の数も増え、女性執行役員も今年1名増えました。ジェンダーイクオリティの実現は社会課題であり、当社としてもまだ道半ばですが、京都大学の女性エグゼクティブ・リーダー育成プログラムへの参画や、社外メンター制度の導入など、社外との協働を大切にした有意義な取り組みが始まっており、注目しています。

私たちが直面するAIの時代では、一人ひとりがこれまで以上にどのように生きるべきかが問われています。当社の社是、経営理念、経営思想、経営哲学は、普遍的な指針として北極星であり続けるでしょう。私も「共に生きる(LIVING TOGETHER)」や「人間として何が正しいか」という価値観を大切に、各議案に真摯に向き合っていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様の関心を意識し、事業の競争優位性や成長戦略についての議論を深めたいと思います。

社外取締役 **垣内 永次**

昨年度、当社は残念ながら業績見通しの下方修正を行わざるを得ない事業環境となりました。一方で、売上は2期連続して2兆円を上回ることができました。多様な事業ポートフォリオを有する当社の強みが功を奏したものと言えます。

中期経営計画で示された経営戦略では、積極的な投資による競争優位性のある領域での高成長の実現を目指した経営資源の最適配分やデジタル技術活用による収益性向上が挙げられており、健全な事業成長を経営の軸に据えています。これを支える経営基盤の強化策として資本戦略とサステナブル経営推進を挙げており、この両輪によって事業成長をいかに実現させるかを取締役会としてしっかりと議論し、監督していきたいと考えています。

また、相応の歴史を有する事業においても、あるいは事業規模にこだわらず、時代を先取りした成長戦略に基づいた経営を進めているか、収益力の持続性や国際競争力はどうかなどの観点から、事業継続/見直しの判断についての取締役会での議論が深まることが重要だと考えます。

私自身は取締役会において就任以来変わらずに、事業の競争優位性や成長戦略についての議論を深めたいと考えています。また、多様な事業基盤を有する当社ゆえに、ガバナンスやリスクマネジメントについても、執行側の取り組みを理解しながら、緊張感を持って議論をしてまいる所存です。ステークホルダーの皆様の関心を意識した議論を深められるように努力してまいります。

重要課題であるイノベーションの推進、新規事業分野の開拓、収益力の強化の実現には、優れた人財とチャレンジ力が不可欠です。

社外取締役 **前川 重信**

昨年の株主総会で社外取締役就任をご承認いただき、1年が経過しました。異業種からの参画で分からないことも多く、事業内容や経営の仕組みなどについて質問しながら、事業戦略やガバナンス、コンプライアンス、リスク管理などを中心に意見を述べさせていただきました。

その中で感じたことは、当社は、「京セラフィロソフィ」をベースに、高いレベルでマネジメントが行われているということです。そのことが、この1年を通じての率直な感想です。

ただ、どの会社も同じですが、マネジメントにおいて完全ということはありません。また執行サイドの経営陣の皆さんは、内部からしか当社を見ることができませんので、そこに社外取締役の役割の一つがあると思います。当社は、創業者である稲盛和夫氏の考えをベースとした「京セラフィロソフィ」を経営のよりどころとして、新たな時代に適合した経営改革を進めています。その中で、イノベーションの推進、新規事業分野の開拓、収益力の強化は特に重要な経営課題です。それらの克服のためには、優れた人財とチャレンジ力が不可欠となり、すべての社員が、長期にわたりさらに活躍できる会社を目指すことが必要だと思います。

また、さまざまなステークホルダーとの関係を重視する中で、株主の皆様との対話は重要です。株式分割や株式報酬制度の導入は、株主の皆様との対話と一層の価値共有に向けての一助になると思います。今後とも、当社が持続的な成長を遂げるために、社外取締役の一人として貢献します。

新しいテクノロジーや仕組みにアンテナを張りつつ、客観的かつ独立した立場からの洞察を提供し、事業の発展に貢献します。

社外取締役 **須永 順子**

第70期定時株主総会におきまして社外取締役に選任いただきました。電気機器メーカーでの通信半導体プロジェクトの経験や、移動体通信に関わるグローバル企業の日本法人トップとしての経験を評価いただき、京セラグループの成長と発展に貢献できる機会をいただいたことを大変光栄に思っております。当社には、「京セラフィロソフィ」という普遍的な企業哲学をもとに、伝統とDNAを大切に技術を磨きつつ、時代の変化や世界規模での社会課題に対して柔軟な発想で新製品を開発し、事業の強化と新たな事業領域の開拓を行ってきた実績があります。そして、2029年3月期をターゲットとする売上高3兆円、利益率20%、そしてこれらを確実に達成するために策定された2026年3月期をターゲットとする売上高2.5兆円、利益率14%という中期経営計画があります。こうしたさらなる成長に向けて推進中の重点施策定着のモニタリングを社外取締役として重要なテーマとしていきたいと思います。一方、AIやデジタル分野の技術開発、応用、プレーヤー、パートナーシップやフレームワークは日々更新されています。新しいテクノロジーや新しい仕組みで何ができ、世の中がどう変わっていくのか、私自身、アンテナを張り、自己研鑽に努め、社外取締役として客観的かつ独立した立場からの洞察を提供し、当社の事業の発展に貢献したいと思っています。

変化の激しい経営環境のもと持続可能な成長を実現するために、社外の観点から意見を述べ課題解決に貢献します。

社外監査役 **木田　稔**

第70期定時株主総会にて新たに社外監査役に就任させていただきました。偉大なる稲盛和夫氏が創業され、役員・社員の皆さんの強い結束と情熱により日本を代表する企業として国際的に活動する京セラグループに関与させていただくこととなり、光栄に存じます。現在、人材や資金のグローバルな流動化、人工知能などの情報処理技術が社会の発展や変化に大きく影響を与えています。このような環境のもと、社会に影響を与えることができる当社に対して、ビジネスを通したさまざまな社会課題の解決が期待されています。この期待に応えるための経営戦略と達成するための事業リスクを認識・対応し、事業遂行を円滑に推進するため、社外の観点を踏まえ、貢献できればと存じます。私は公認会計士・税理士業務に従事していますが、近年、国際的な財務報告基準はますます複雑化しています。ビジネスの実態を適切に財務報告に反映させるための内部統制の構築についてお役に立てれば幸いです。企業を取り巻くさまざまな利害関係者や環境を含む社会との調和を図ることを目的に、新たな国際的な枠組みによるサステナビリティ開示基準の導入が予定されています。当社が社会的責任を果たす姿勢を積極的に示し、魅力を高めることでひいては競争上の優位性を確保し、企業価値のますますの向上につながることを期待しております。

弁護士としての知識と経験を活かして企業活動を的確に監査し、コーポレート・ガバナンスの向上と健全な成長に貢献します。

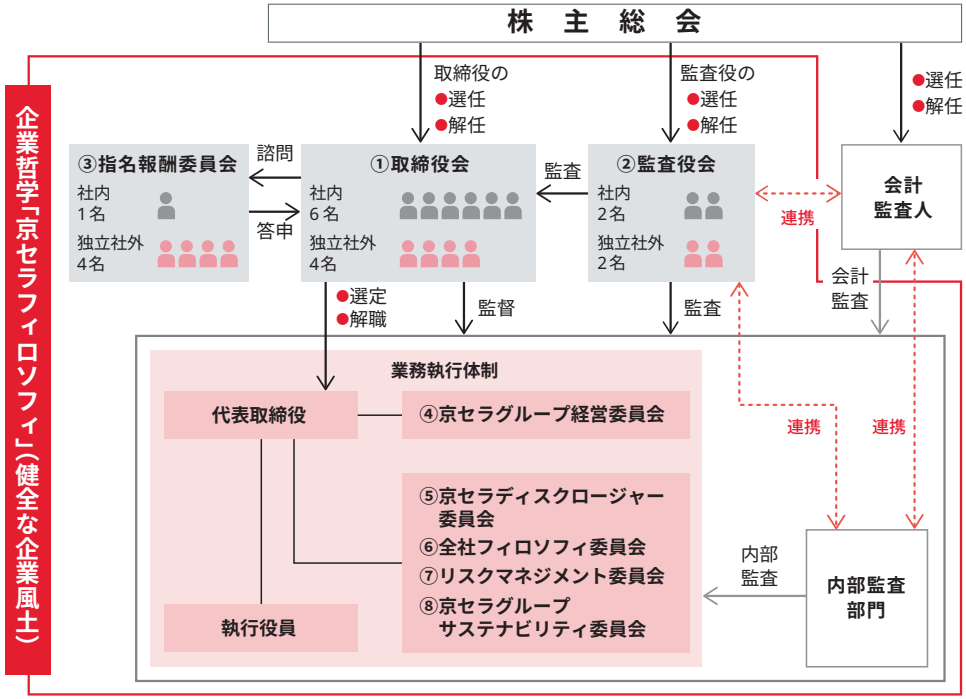
社外監査役 **小原 路絵**

第70期定時株主総会において、社外監査役への就任をご承認いただきました。日本を代表する経営者である稲盛和夫氏が創業され、京都・日本を代表するだけでなく、世界的企業でもある当社の役員になることができ、大変光栄に存じます。当社は、役員・社員が皆「京セラフィロソフィ」のもと、一丸となって、仕事に取り組み、「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」を経営理念としています。私は、これまで京都弁護士会で弁護士として、さまざまな企業のご相談をお聞きするなどしてきました。日本をリードする企業として、当社の利益だけでなく、社員・株主の幸福追求、さらに、人類・社会への持続的な貢献として、当社が果たすべき役割を検討しつつ、これまでの自分の弁護士としての知識と経験を活かして企業活動全般にわたり的確に監査し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上と健全な成長に貢献したいと考えています。また、社外役員として、より実効的な監査を行うため、社員や社内役員や他の社外役員の方々との情報共有を密にしつつ、当社の業務内容をできるだけ早期に把握できるように努め、取締役会・監査役会で、建設的な議論ができるよう取り組んでまいりたいと思います。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

京セラグループは、「敬天愛人」を社是とし、「全従業員の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」を経営理念に掲げています。京セラグループは、公平、公正を貫き、良心にもとづき、勇気をもって事に当たり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を通じて経営理念を実現します。この実現に向けて、京セラグループは、すべてのステークホルダーの立場を踏まえたうえで、経営の健全性および透明性を維持するとともに、公正かつ効率的な経営を遂行するために、その仕組みを構築します。
また、京セラグループは、経営の根幹をなす企業哲学「京セラフィロソフィ」を、京セラグループの役員および従業員に浸透させ、健全な企業風土を醸成します。
以上の仕組みの構築と「京セラフィロソフィ」の実践を通じ、京セラグループのコーポレート・ガバナンスを確立します。また、適宜コーポレート・ガバナンス体制のあるべき姿を求め、この体制を進歩発展させます。

コーポレート・ガバナンス体制



①取締役会

当社の取締役会は、京セラグループ全体の重要な事項の決定と業務執行の監督を行う機関であり、社外取締役4名を含む取締役10名で構成されています。取締役には、京セラグループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を株主総会に提案してその承認を受けています。2024年3月期は13回開催しました。

②監査役会

当社の監査役には、社内出身の常勤監査役2名および公認会計士または弁護士としての豊富な知識と経験を有する社外監査役2名が就任しています。当社の監査役会は、社内の情報を正確に把握するとともに、外部からの多様な視点による企業活動全般にわたる監査が行われる体制としています。2024年3月期は9回開催しました。

③指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会を設置しています。取締役および執行役員の指名ならびに取締役の報酬等については、事前に当委員会に諮問したうえで、取締役会にて審議を行うことにより、公正かつ適正に決定されるようにしています。2024年3月期は3回開催しました。

④京セラグループ経営委員会

代表取締役会長、代表取締役社長ならびに日本在住の執行役員常務にて構成される京セラグループ経営委員会を設置し、毎月、定期的に開催しています。当委員会では、取締役会付議事項のほか、京セラグループ全般の業務執行に係る重要案件についての審議を行うことにより、経営の健全性を確保しています。2024年3月期は24回開催しました。

⑤京セラディスクロージャー委員会

会社情報の開示に係る社内体制において、京セラディスクロージャー委員会を設置しています。当委員会は、当社の開示情報の適正性が確保されるように開示書類全般を審査し、その結果を代表取締役社長に報告するとともに、京セラグループ各社に対して開示上の諸規則を啓蒙し、京セラグループ全体の適正な情報開示の推進を行うことを主たる目的としています。2024年3月期は4回開催しました。

⑥全社フィロソフィ委員会

「人間として何が正しいか」という物事の普遍的な判断基準に基づく企業哲学である「京セラフィロソフィ」の啓蒙および浸透を図るため、全社フィロソフィ委員会を設置しています。当委員会では、京セラグループ全社のフィロソフィ教育方針を策定するとともに、フィロソフィの理解促進および実践に向けた施策を審議・決定しています。2024年3月期は2回開催しました。

⑦リスクマネジメント委員会

京セラグループのリスク管理体制としてリスクマネジメント委員会を設置しています。当委員会では、京セラグループのリスクマネジメントに関する各種方針の決定や、グループとして取り組むべきコーポレートリスクの特定等を行っています。2024年3月期は2回開催しました。

⑧京セラグループサステナビリティ委員会

社会と京セラグループの双方が持続的に発展するための体制として、京セラグループサステナビリティ委員会を設置しています。当委員会では、経営理念の実現とSDGsの達成を目指すため、社会課題の解決に資する事業戦略や、社会的要求事項に関する方針や目標を審議しています。2024年3月期は2回開催しました。

取締役会の構成

取締役会において当社グループの成長戦略の大きな方向性を示し、その妥当性やリスク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①～⑤のスキルを備える必要があると当社は考えています。

① グローバル経営
② 営業・マーケティング
③ テクノロジー
④ 財務・会計
⑤ 法務・リスクマネジメント

現在の取締役の備える主なスキルは、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人種、民族、ジェンダーや国際性、職歴、年齢層の面を含む多様性を確保することを指名方針としています。この方針のもと、取締役会は各スキルをバランス良く備えるとともに、多様性と適正規模を両立させる形で構成しています。

なお、第70期定時株主総会において、取締役会の監督機能の強化および構成のさらなる多様化を図るため、社外取締役1名を増員することとし、新たに女性の企業経営経験者を選任しました。

		グローバル経営	営業・マーケティング	テクノロジー	財務・会計	法務・リスクマネジメント
代表取締役会長	山口　悟郎	●	●		●	●
代表取締役社長	谷本　秀夫	●		●	●	●
取締役	触　　浩	●		●		
取締役	伊奈　憲彦	●	●			
取締役	嘉野　浩市	●	●		●	
取締役	青木　昭一	●			●	●
取締役（社外）	古家野　晶子					●
取締役（社外）	垣内　永次	●	●			
取締役（社外）	前川　重信	●			●	●
取締役（社外）	須永　順子	●	●	●		

社外取締役比率

※ 社外取締役

女性取締役比率

※ 女性取締役

取締役会の機能強化に向けた取り組み

指名報酬委員会の設置

当社は、指名、報酬等に係る決定手続の客観性・透明性を確保するため、指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員会では、経営陣幹部、取締役の指名（後継者計画を含む）、報酬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・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・監査役のトレーニング

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

後継者計画への関与

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

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

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の現状について正しく理解し、より実効性の高い運営を目指すため、毎年1回、取締役会において取締役会全体の実効性の分析・評価を行っています。

＜2024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のうえ、オフサイトミーティングでディスカッションをしました。

2. アンケート項目

以下の①～④に関する4段階評価と自由記述により、定量的評価と定性的評価を行っています。

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

3. 今回の評価結果の概要および今後の取り組み

当社取締役会は、前回の評価で確認した課題の改善に向けて、内部統制システムの運用状況に関する報告の充実や社外取締役及び社外監査役への適時・適切な情報提供に取り組んでまいりました。今回の評価の結果、当社取締役会は概ね実効性が確保されており、特に以下の点について評価されていることを確認しました。

- 取締役会とは別に、各事業の説明や工場見学などを通じて、社外取締役および社外監査役の事業への理解が深まり、取締役会の活発な議論につながっている。

また、当社取締役会は、今後、さらなる実効性の向上を目指し、以下の取り組みを推進してまいります。

- 子会社のガバナンスや事業に関する報告を充実させることを通じて、取締役会によるグループガバナンスをさらに強化する。
- 取締役会において、各セグメントの現況を報告するほか、オフサイトミーティングを活用して、研究開発の戦略等について説明する機会を充実させる。

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。

役員報酬

取締役

「取締役の個別報酬の決定方針」

基本方針

- 取締役の報酬制度は、当社グループの健全かつ持続的な成長に向け、取締役が能力を遺憾なく発揮し、その役割・責務を十分に果たすことを効果的に促す仕組みとなるよう設計する。
- 取締役の報酬水準は、経営理念の実現のために必要となる優秀な人材の確保・維持に考慮しつつ、外部専門機関による客観的データなどを参照することで適切なものとする。
- 取締役の報酬制度および報酬水準については、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会の審議および答申を踏まえ、取締役会の決議により決定することで、取締役の報酬決定プロセスに係る高い客観性と透明性を確保する。

	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 ただし使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない	●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	取締役 （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	●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	取締役 （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	●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	取締役 （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	●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。

各報酬の割合に関する考え方

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

報酬決定プロセス

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

監査役

株主総会における決議内容：

基本報酬 年額1億円以内（2009年6月25日 第55期定時株主総会）

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

取締役および監査役の報酬等の総額等（2024年3月期）

（百万円）

役員区分	報酬等の総額	基本報酬		取締役賞与		譲渡制限付株式報酬	
		総額	支給人数（人）	総額	支給人数（人）	総額	支給人数（人）
取締役（社外取締役を除く）	387	160	6	131	6	96	6
社外取締役	42	42	4	—	—	—	—
監査役（社外監査役を除く）	48	48	2	—	—	—	—
社外監査役	22	22	2	—	—	—	—
合 計	499	272	14	131	6	96	6

（注）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219百万円を支給しています。

2. 2024年3月期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。

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社は、取引関係の維持および株式保有による収益獲得を通じた企業成長、ならびに企業の社会的意義などを踏まえ、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きましては適宜縮減を進めていることに加えて、さらなる縮減に向けた当面の方針を明確化するため、2023年4月に開催した取締役会において、「目標として、2026年3月期までに簿価の5%以上を縮減すること」について決議しました。

なお、当社は「人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念のもと、第二電電株式会社(現KDDI株式会社)を設立して以来、同社株式を保有しており、同社の事業発展に伴い同社株式の価値が増加した結果、当社の純資産に占める割合は増加しています。

当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、同社との戦略的連携を追求するとともに、当社の持続的成長に必要となる投資資金の調達に活用するため、同社株式の保有を維持する考えです。

政策保有株式の保有に係る検証

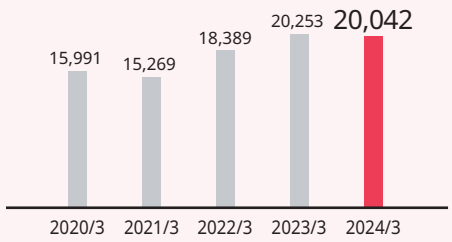
当社は、会社目標に沿った政策保有株式の縮減に努めるために、年1回すべての個別銘柄について、協力関係などの維持の必要性や、資本コストを含む資産効率性などを勘案し、取締役会において保有の適否を検証します。保有する合理性が確認できなかった銘柄については、発行会社との対話などを踏まえ、縮減などの対応を進めています。

議決権行使について

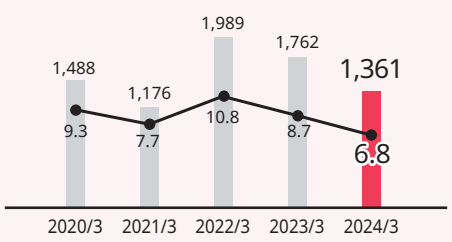
保有株式に係る議決権行使は、議案が当社の保有株式に関する方針に引き続き適合するかどうかに加え、発行会社の経営方針および経営戦略と当社経営理念との整合性を確認したうえで、上程議案ごとに中長期的な企業価値の向上および株主共同の利益につながるか、経営効率や財務健全性の毀損につながるものではないかなどの基準に沿って検証し、総合的な判断により行っています。

財務・非財務ハイライト

売上高（億円）

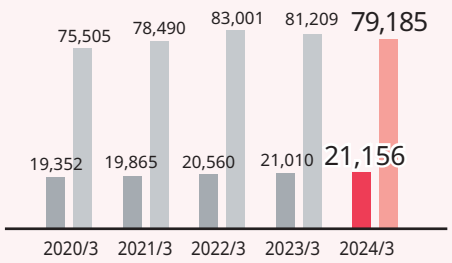


税引前利益（億円）／売上高税引前利益率（%）

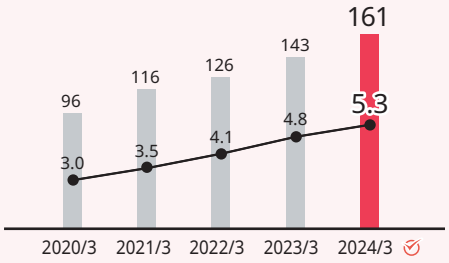


従業員数（人）

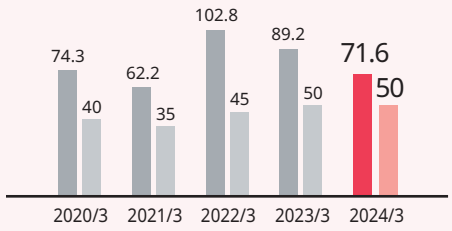
京セラ　京セラグループ



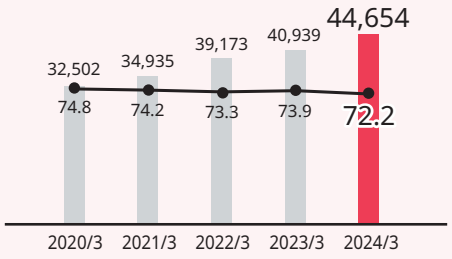
女性管理職数（人）／女性管理職比率(%)※2（京セラ）



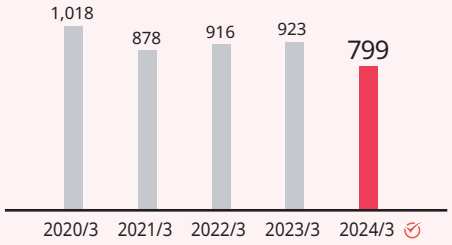
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益（円）※1／1株当たり配当金（円）※1



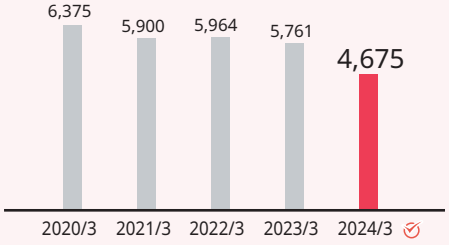
総資産（億円）／親会社の所有者に帰属する持分比率（%）



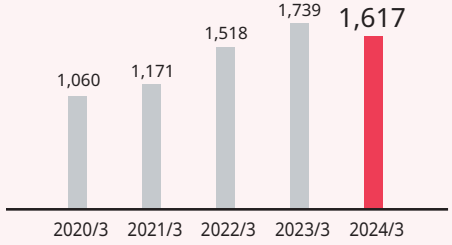
GHG排出量（Scope1,2※3）（千t-CO_2）



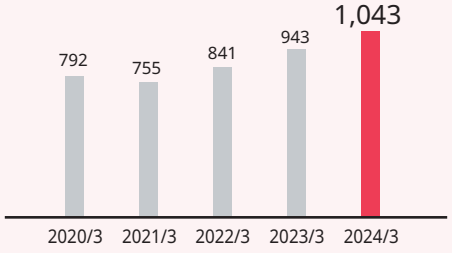
GHG排出量（Scope1,2,3※4）（千t-CO_2）



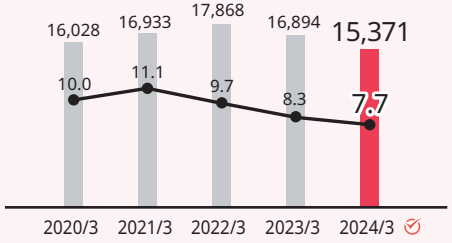
設備投資額（億円）



研究開発費（億円）

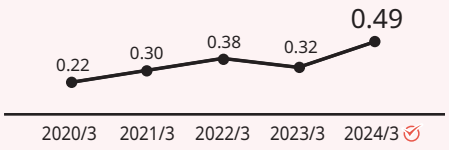


水使用量（千㎥）／売上高原単位（㎥/百万円）



休業災害度数率※5

京セラグループ（日本国内）



※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（2014年3月期～2024年3月期）

（単位：億円）

3月31日に終了した会計年度	2014／3	2015／3	2016／3	2017／3	2018／3	2019／3	2020／3	2021／3	2022／3	2023／3	2024／3
収　益											
売上高	14,474	15,265	14,796	14,228	15,770	16,237	15,991	15,269	18,389	20,253	**20,042**
営業利益	1,206	934	927	1,045	907	948	1,002	706	1,489	1,285	**929**
売上高営業利益率（%）	8.3	6.1	6.3	7.3	5.8	5.8	6.3	4.6	8.1	6.3	**4.6**
税引前利益	1,463	1,219	1,456	1,378	1,300	1,406	1,488	1,176	1,989	1,762	**1,361**
売上高税引前利益率（%）	10.1	8.0	9.8	9.7	8.2	8.7	9.3	7.7	10.8	8.7	**6.8**
親会社の所有者に帰属する当期利益	888	1,159	1,090	1,038	791	1,032	1,077	902	1,484	1,280	**1,011**
売上高親会社の所有者に帰属する当期利益率（%）	6.1	7.6	7.4	7.3	5.0	6.4	6.7	5.9	8.1	6.3	**5.0**
資産・資本											
総資産	26,367	30,212	30,950	31,105	31,288	29,685	32,502	34,935	39,173	40,939	**44,654**
親会社の所有者に帰属する持分	19,101	22,153	22,843	23,342	23,258	22,659	24,321	25,914	28,716	30,238	**32,256**
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)	60.5	79.0	74.3	70.7	53.8	71.2	74.3	62.2	102.8	89.2	**71.6**
1株当たり配当金（円）(B)	20	25	25	27.5	30	35	40	35	45	50	**50**
BPS：1株当たり親会社の所有者に帰属する持分（円）	1,301.6	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**
投資関連											
設備投資額	566	567	689	678	865	1,170	1,060	1,171	1,518	1,739	**1,617**
有形固定資産減価償却費	658	624	659	660	697	515	624	738	902	1,088	**1,117**
研究開発費	488	553	588	554	583	699	792	755	841	943	**1,043**
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	1,491	1,308	1,940	1,642	1,589	2,200	2,146	2,208	2,020	1,792	**2,691**
投資活動によるキャッシュ・フロー	-1,011	-936	-1,068	-1,121	-531	-471	-1,456	-1,838	-795	-1,688	**-1,584**
財務活動によるキャッシュ・フロー	-328	-400	-506	-480	-516	-891	-1,571	-810	-1,115	-613	**-826**
フリーキャッシュ・フロー (C)	480	372	872	521	1,058	1,729	691	370	1,225	104	**1,107**
財務指標											
ROA：総資産税引前利益率（%）	5.9	4.3	4.8	4.4	4.2	4.6	4.8	3.5	5.4	4.4	**3.2**
ROE：親会社の所有者に帰属する持分当期利益率（%）	5.0	5.6	4.8	4.5	3.4	4.5	4.6	3.6	5.4	4.3	**3.2**
EBITDA (D)	2,244	1,966	2,240	2,161	2,139	2,057	2,431	2,288	3,307	3,294	**2,984**
その他											
配当性向（%）	33.1	31.7	33.6	38.9	55.8	49.1	53.8	56.2	43.8	56.1	**69.9**
期末従業員数（名）	69,789	68,185	69,229	70,153	75,940	76,863	75,505	78,490	83,001	81,209	**79,185**

・ 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。
・ 2014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（為替差損除く）

WEB 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）

	2023年3月期（2023年3月31日現在）	2024年3月期（2024年3月31日現在）
資産の部		
流動資産	**1,357,312**	**1,439,354**
現金及び現金同等物	373,500	424,792
営業債権及びその他の債権	380,972	392,212
その他の金融資産	23,402	35,541
棚卸資産	539,441	540,225
その他の流動資産	39,997	46,584
非流動資産	**2,736,616**	**3,026,022**
資本性証券及び負債性証券	1,508,258	1,640,038
持分法で会計処理されている投資	16,752	15,979
その他の金融資産	42,567	46,539
有形固定資産	587,478	665,990
使用権資産	62,620	82,642
のれん	271,156	282,879
無形資産	147,782	152,171
繰延税金資産	39,759	50,774
その他の非流動資産	60,244	89,010
資産合計	**4,093,928**	**4,465,376**

（単位：百万円）

	2023年3月期（2023年3月31日現在）	2024年3月期（2024年3月31日現在）
負債の部		
流動負債	**461,074**	**470,189**
借入金	29,060	9,394
営業債務及びその他の債務	203,864	212,133
リース負債	20,351	24,378
その他の金融負債	4,741	5,934
未払法人所得税等	17,224	22,530
未払費用	135,836	142,338
引当金	8,014	8,474
その他の流動負債	41,984	45,008
非流動負債	**584,019**	**742,329**
借入金	107,726	199,760
リース負債	52,664	70,659
退職給付に係る負債	8,621	9,138
繰延税金負債	393,961	441,345
引当金	10,239	11,594
その他の非流動負債	10,808	9,833
負債合計	**1,045,093**	**1,212,518**
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分	**3,023,777**	**3,225,595**
資本金	115,703	115,703
資本剰余金	119,144	118,754
利益剰余金	1,912,372	1,967,527
その他の資本の構成要素	969,801	1,166,752
自己株式	△ 93,243	△ 143,141
非支配持分	**25,058**	**27,263**
資本合計	**3,048,835**	**3,252,858**
負債及び資本合計	**4,093,928**	**4,465,376**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2023年3月期（自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日）	2024年3月期（自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日）
売上高	**2,025,332**	**2,004,221**
売上原価	1,460,388	1,451,110
売上総利益	**564,944**	**553,111**
販売費及び一般管理費	436,427	460,188
営業利益	**128,517**	**92,923**
金融収益	52,289	60,839
金融費用	8,245	18,836
持分法による投資損益	695	△ 526
その他―純額	2,936	1,743
税引前利益	**176,192**	**136,143**
法人所得税費用	45,227	31,316
当期利益	**130,965**	**104,827**
当期利益の帰属		
親会社の所有者	127,988	101,074
非支配持分	2,977	3,753
当期利益	**130,965**	**104,827**
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）	**89.2**	**71.6**

・ 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、前会計年度においても考慮し前会計年度にも適用し算出した金額を記載しています。

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2023年3月期（自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日）	2024年3月期（自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日）
当期利益	**130,965**	**104,827**
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	25,263	101,351
確定給付制度の再測定	6,890	17,853
純損益に振り替えられることのない項目合計	32,153	119,204
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	△ 12	△ 47
在外営業活動体の換算差額	64,175	103,532
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	△ 48	167
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	64,115	103,652
その他の包括利益計	**96,268**	**222,856**
当期包括利益	**227,233**	**327,683**
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	223,978	323,000
非支配持分	3,255	4,683
当期包括利益	**227,233**	**327,683**

連結持分変動計算書

（単位：百万円）

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

（単位：百万円）

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						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の構成要素	自己株式	合計		
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**

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2023年3月期（自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日）	2024年3月期（自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	130,965	104,827
減価償却費及び償却費	149,603	156,950
金融収益及び金融費用	△ 44,044	△ 42,003
持分法による投資損益	△ 695	526
有形固定資産売却損益	△ 1,667	△ 298
法人所得税費用	45,227	31,316
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	9,732	22,432
棚卸資産の増減額（△は増加）	△ 67,949	36,825
その他の資産の増減額（△は増加）	10,307	1,337
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	△ 29,661	△ 38,792
未払費用の増減額（△は減少）	2,752	△ 836
その他の負債の増減額（△は減少）	△ 25,554	2,608
その他―純額	1,833	△ 17,816
小計	180,849	257,076
利息及び配当金の受取額	52,362	60,462
利息の支払額	△ 2,535	△ 4,176
法人所得税の支払額又は還付額（△は支払）	△ 51,464	△ 44,293
営業活動によるキャッシュ・フロー	**179,212**	**269,069**
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	△ 176,624	△ 147,654
無形資産の購入による支出	△ 10,019	△ 12,085
有形固定資産の売却による収入	3,595	2,535
事業取得による支出（取得現金控除後）	△ 3,093	△ 2,515
定期預金及び譲渡性預金の預入	△ 14,694	△ 16,260
定期預金及び譲渡性預金の解約	33,966	5,017
有価証券の購入による支出	△ 5,071	△ 1,625
有価証券の売却及び償還による収入	4,960	14,789
その他―純額	△ 1,853	△ 615
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△ 168,833**	**△ 158,413**

（単位：百万円）

	2023年3月期（自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日）	2024年3月期（自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日）
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）	△ 10,000	△ 20,000
長期借入金の調達	98,198	100,611
長期借入金の返済	△ 49,518	△ 11,051
リース負債の返済	△ 23,975	△ 26,845
配当金の支払額	△ 70,117	△ 74,704
自己株式の取得による支出	△ 14	△ 50,015
その他―純額	△ 5,831	△ 592
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△ 61,257**	**△ 82,596**
現金及び現金同等物に係る換算差額	**10,249**	**23,232**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**△ 40,629**	**51,292**
現金及び現金同等物の期首残高	**414,129**	**373,500**
現金及び現金同等物の期末残高	**373,500**	**424,792**

会社情報および株式の状況

会社概要（2024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	2,004,221百万円
グループ会社数	293社（京セラ（株）を含む）
グループ従業員数	79,185名（国内：28,791名、海外：50,394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
定時株主総会	6月

主なグループ会社（2024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
京セラコミュニケーションシステム株式会社
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
京セラ興産株式会社

欧州

KYOCERA Europe GmbH
KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
TA Triumph-Adler GmbH
KYOCERA Document Solutions Europe Management B.V.
KYOCERA UNIMERCO A/S

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
京セラ弁公設備科技（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（Thailand）Co., Ltd.
KYOCERA Asia Pacific Pte. Ltd.

北米

KYOCERA International, Inc.
KYOCERA AVX Components Corporation
KYOCERA SENCO Industrial Tools, Inc.
KYOCERA Industrial Tools, Inc.
KYOCERA Document Solutions America, Inc.

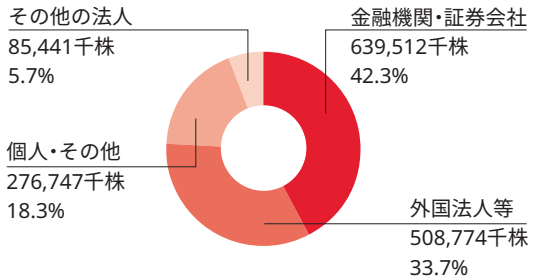
会社の株式に関する事項（2024年3月31日現在）

発行可能株式総数　2,400,000,000株
（注）2024年1月1日付で実施した株主分割（1株を4株に分割）に伴う定款変更により、発行可能株式総数は1,800,000,000株増加しています。

発行済株式総数　1,510,474,320株
（うち自己株式数 101,831,108株）
（注）2024年1月1日付で実施した株式分割（1株を4株に分割）に伴い、発行済株式総数は1,132,855,740株増加しています。

株主数　84,487名

所有者別株式分布状況

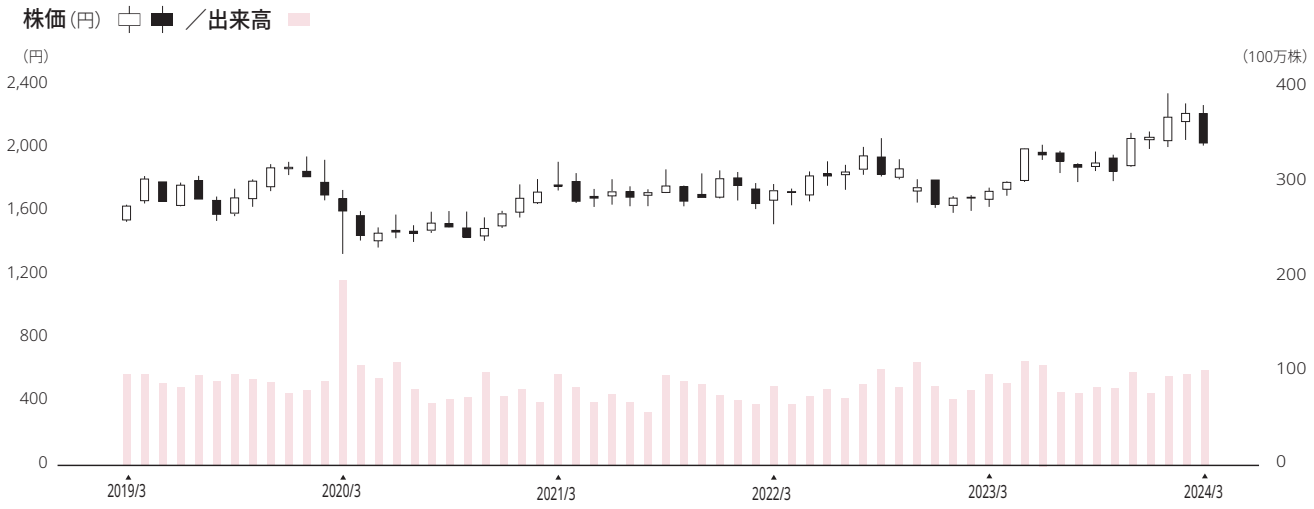


大株主（上位 10 名）

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）	318,682	22.62
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	126,782	9.00
株式会社京都銀行	57,745	4.10
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	41,678	2.96
公益財団法人稲盛財団	37,440	2.66
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	27,060	1.92
京セラ自社株投資会	23,735	1.68
JP MORGAN CHASE BANK 385632	21,641	1.54
株式会社三菱UFJ銀行	20,307	1.44
HSBC HONG KONG - TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	20,148	1.43

（注）持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株価の推移（2019年3月31日～2024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）

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
京セラ株式会社（%）	101.0	112.7	113.3	116.4	138.0
配当込みTOPIX（%）	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2

（注）株主総利回りは、2019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

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
配当金（円）	40	35	45	50	50
連結配当性向（%）	53.8	56.2	43.8	56.1	69.9

（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。

京セラグループに関する情報

WEB SASB Index　WEB 社外からの評価

𝕏 KYOCERA_JP
https://x.com/KYOCERA_JP

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

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

KYOCERA
京セラ株式会社
京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地　〒612-8501
https://www.kyocera.co.jp

当報告書については、無断で複製、転載することを禁じます。
© 2024 KYOCERA Corporation