

4

わたしたちが創造する価値

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

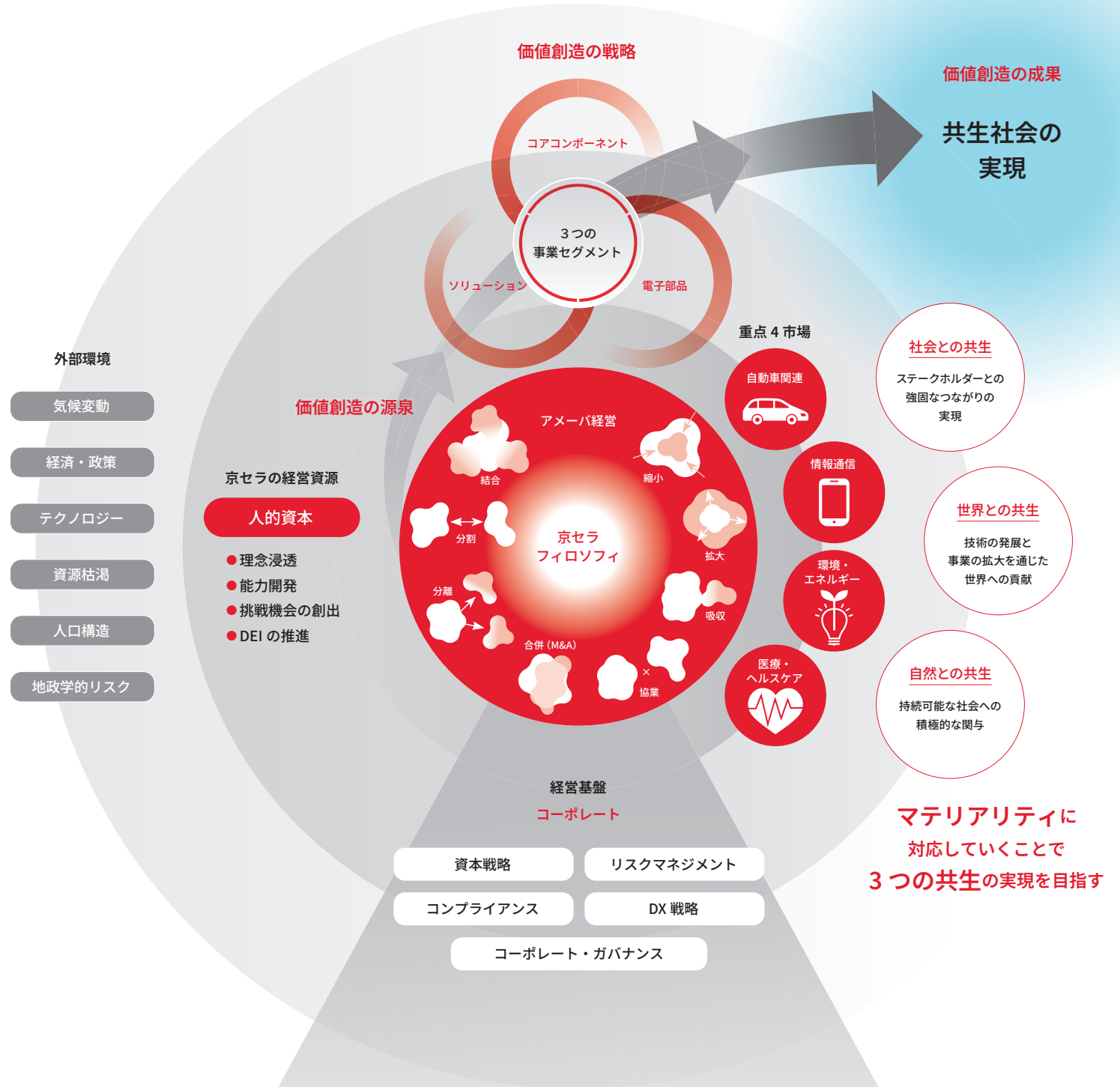
4-1

わたしたちが創造する価値

価値創造ストーリー

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

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



4-2

わたしたちが創造する価値

マテリアリティについて

「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念のもと、企業としての社会的責任を果たしながら持続的な価値創造を実現するためには、社会や環境の変化を的確にとらえつつ、自社が直面する「マテリアリティ（重要課題）」を正しく見極め、優先順位をつけて対応していくことが不可欠です。

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

マテリアリティ特定プロセス

3つの「共生」を軸に
現代の社会課題と照らし合わせ
マテリアリティを特定

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

■社会との共生

ステークホルダーとの強固なつながりの実現

■世界との共生

技術の発展と事業の拡大を通じた
世界への貢献

■自然との共生

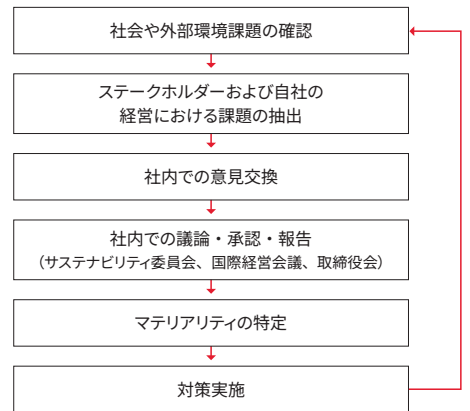
持続可能な社会への積極的な関与

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

●マテリアリティの特定プロセス

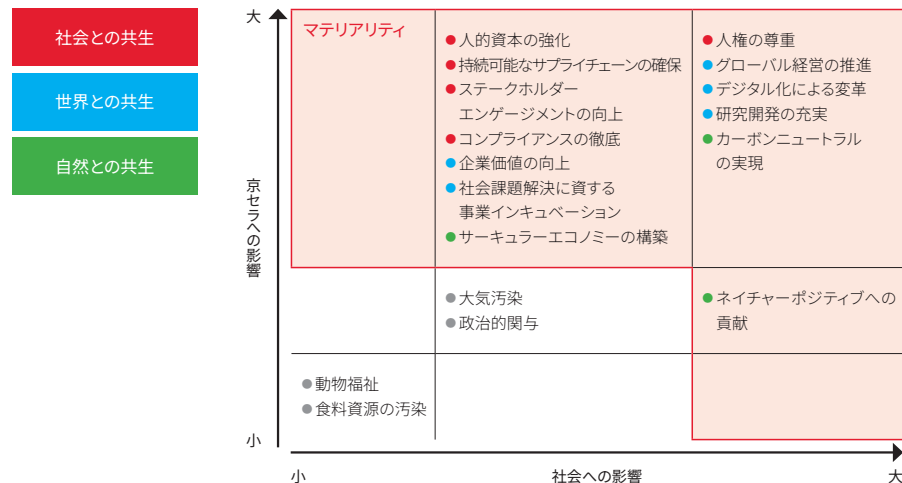
京セラグループでは、社会情勢や国際社会の動向など取り巻く外部環境の確認を行い、ステークホルダーおよび経営における課題を抽出し、その重要度・優先度について、社内意見交換を実施しています。

その後、トップマネジメントが参加するサステナビリティ委員会や京セラグループ国際経営会議で議論するとともに、取締役会への報告を経て、マテリアリティを特定しています。



●マテリアリティ・マトリクス

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



マテリアリティについて

京セラが目指す共生社会実現に向けたマテリアリティ（重要課題）

目指すべき状態		マテリアリティ	施策と KPI	2024 年度までの進捗状況
社会との共生	人類・社会との調和	人的資本の強化	●京セラフィロソフィの継承および実践による理念浸透、教育機会の拡充 ●リスキリングによる新たな挑戦と変化に向けた取り組み ●多様な人材の活躍支援強化	【各種教育受講者数】 若手・キャリア向け導入教育 2,404 名 リーダー教育 14,396 名 技術・技能教育 3,010 名 海外現地幹部教育（グローバル・フィロソフィ・セミナー：5 拠点で開催）349 名 グローバル教育 194 名
		人権の尊重	●グループ各社で人権尊重に関する取り組み体制の構築 ●サプライチェーン調査の人権・労働項目におけるハイリスクの取引率 0%	人権デューディリジェンスの実施 人権・労働項目におけるハイリスクの取引率 0%
		持続可能なサプライチェーンの確保	●サプライチェーン調査の倫理項目におけるハイリスクの取引率 0%	倫理項目におけるハイリスクの取引率 0%
		ステークホルダーエンゲージメントの向上	●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	【従業員】 職場の活力診断回答率 95.6%（対象者 30,022 名） 経営トップとの座談会 2 回 【株主・投資家様】 機関投資家向け決算説明会 4 回 約 440 名 個別面談回数 約 350 回 個人投資家向け会社説明会 1 回 約 590 名 【お取引先様】 パートナーズセミナー・懇親会 232 社 272 名 【地域社会】 環境・エネルギー出前授業参加人数 1,700 名 サステナビリティ報告会 参加人数 112 名 伏見区こども京育食堂 会員登録児童数 約 700 名 提供食数 約 16,000 食
		コンプライアンスの徹底	●贈収賄防止体制の構築 ●グループで統一した独禁法遵守における仕組みの構築	グループ各社による贈収賄に関する社内規程の導入 贈収賄防止教育受講者数 7,991 名（2024 年度 京セラ単体） グローバル独禁法遵守マニュアルの作成および独禁法遵守規程の導入 独禁法遵守教育受講者数 7,874 名（2023 年度 京セラ単体）

マテリアリティについて

京セラが目指す共生社会実現に向けたマテリアリティ（重要課題）

世界との共生	グローバル化した社会・経済への貢献	企業価値の向上	● 経営改革プロジェクトの新設 ● 収益性を重視した事業ポートフォリオ改革	—
		デジタル化による変革	● デジタルによるものづくり変革 ● デジタルによるビジネスの変革 ● IT ガバナンスの確立	PLM（Product Lifecycle Management/ 製品ライフサイクル管理）の導入や共通生産管理システム展開など、ものづくり関連システムの高度化を実施 CRM（Customer Relationship Management/ 顧客関係管理）を用いた、営業プロセスの改善・標準化によるビジネス改革の推進 2025年度のITガバナンスの確立に向けたグループ各社への調査準備を実施
		グローバル経営の推進	● グローバルフィロソフィ教育の推進 ● グループのコーポレート・ガバナンスの強化 ● リスクマネジメントプロセスの推進	経営システムの統合検討開始 リスクマネジメント委員会でのコーポレートリスクの特定および対策の実施
		研究開発の充実	● コア領域へのリソース集中 ● コーポレート・ベンチャー・キャピタルの活用	2025年3月期：研究開発費実績 1,161 億円（前期比 11.3% 増）
		社会課題解決に資する事業インキュベーション	● 新規事業の創出（テーマ数 5 件）	捺染インクジェットプリンターおよび京セラロボティックサービスの上市開始
自然との共生	未来に美しい地球を	カーボンニュートラルの実現	● Scope1,2：2030年度 46% 削減（2019年度比）（1.5°C水準） ● Scope1,2,3：2030年度 46% 削減（2019年度比）（1.5°C水準） ● 再生可能エネルギー導入量：2030年度 20 倍（2013年度比）※目標達成のため、新たな目標を設定 ● 2050年度にカーボンニュートラル達成 ● 2030年度 再生可能エネルギー比率 60%	Scope1,2：14%削減 Scope1,2,3：26%削減 再生可能エネルギー導入量：21.5 倍達成（20 倍の長期環境目標達成）
		サーキュラーエコノミーの構築	● 新たに発売する複合機およびプリンターにおける本体・トナーコンテナのPCR（再生材）含有率：5%以上 ● 廃棄 PET の 100%再資源化（サーマルリサイクル廃止） ● PET フィルムおよびセラミック原材料ロス極小化	再生材含有率：2024年 8.9% 技術調査着手 異業種連携による再資源化検討着手
		ネイチャーポジティブへの貢献	● 生物多様性への貢献可能な新規事業創出	光波長制御技術を活用した植物栽培技術、養殖技術開発への取り組み

4-3

わたしたちが創造する価値

コーポレート担当役員 メッセージ

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

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



千田 浩章

取締役 執行役員常務 最高財務責任者
コーポレート担当

「京セラだから創出できる」価値ある企業変革の実践

京セラグループが持つ経営資本のポテンシャルを最大限に引き出す

企業価値向上に向けた構造改革

この1年が次の10年を決めるという
強い覚悟を持って取り組む

● 構造改革を価値創造へとつなげるために

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

● 「資本効率向上」を加えた新たなアメーバ経営

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

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

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

人的資本を核とした経営基盤の強化

人的資本の強化と組織の再編により
収益力向上をサポート

● 最重要資本である人材の価値最大化

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

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

● 会社全体の間接部門の最適化

事業ポートフォリオの見直しなどの構造改革を進める一方で、それと連動した間接費用の低減も喫緊の課題と認識しており、2025年3月期は滋賀東江

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

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

● 京セラフィロソフィのさらなる浸透を図る

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

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

コーポレート担当役員メッセージ

コーポレート機能の進化に向けて

「ブレーキ」の役割から脱却し、
上流工程から事業戦略を支える

● 研究開発投資における資本効率の視点

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

● 知財戦略による競争優位性の確保

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

● フィードフォワード型のサポート体制

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

サステナブル経営の推進

環境やリスクへの対応力強化により
改革のための足元を固める

● 社会的価値向上に向けた取り組み

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

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

● グローバル・コーポレート・ガバナンスの強化

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

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

持続的成長を支える財務戦略

強みである財務安定性を維持しつつ
資本構成のさらなる最適化を推進

● 政策保有株式の縮減と戦略的資本配分

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

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

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

2026年3月期キャピタル・アロケーション
(2025年5月公表時点)

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

おわりに

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