



8

わたしたちの経営に関すること

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

8-1

わたしたちの経営に関すること 資本戦略

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

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

株主還元策

健全な財政状況の維持と
高水準な株主還元の両立を図る

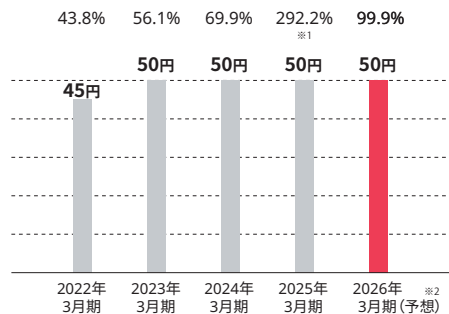
●利益配分に関する基本方針

当社は、将来にわたり連結業績の向上を図ることが京セラグループの価値を高め、株主の皆様のご期待にお応えすることになるものと考えています。従って、配当については連結業績の「親会社の所有者に帰属する当期利益」の範囲を目安とすることを原則とし、連結配当性向を50％程度の水準で維持する配当方針としています。併せて、中長期の企業成長を図るために必要な投資額などを考慮し、総合的な判断により配当金額を決定することとしています。

また、安定的かつ持続的な企業成長のため、新事業・新市場の創造、新技術の開発および必要に応じた外部経営資源の獲得に備える内部留保資金を勘案し、健全な財政状態を維持する方針です。

なお、株主様への利益還元の有力な手段として、自社株買いをキャッシュ・フローの一定の範囲内を目安に、適宜、実施していくこととしています。

配当性向(上)と1株当たり配当金(下)



※1 当期利益に約480億円の一時損失含む

※2 2025年5月公表時点

●2025年3月期/2026年3月期 配当・自社株買い

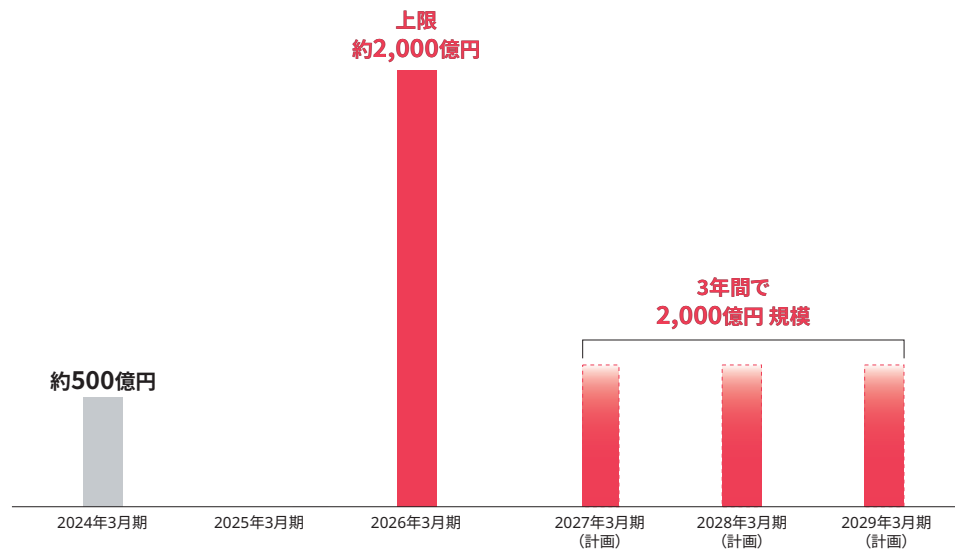
2025年3月期より、当社では事業戦略の見直しを含む抜本的な構造改革に取り組んでいますが、当社の財務基盤に鑑みると、引き続き安定的な配当が可能であると考えています。

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

続き高水準の株主還元を維持するため、1株当たり50円の予想としています。

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

自社株買い金額の推移計画



政策保有株式について

資本構成の適正化を目指して
保有株式の縮減を推進

当社は、取引関係の維持および株式保有による収益獲得を通じた企業成長や、企業の社会的意義などを踏まえ、中長期的に当社の企業価値を向上させるという視点に立ち政策保有株式を保有しています。毎年の保有に係る検証の結果、保有意義がないと判断された株式については適宜縮減を進めてきましたが、縮減に向けた当面の方針を明確化するため、2023年4月実施の取締役会にて「2026年3月期までに簿価の5%以上を縮減する」ことを目標として決議し、2024年3月期からの2カ年で簿価の約3%を売却しました。

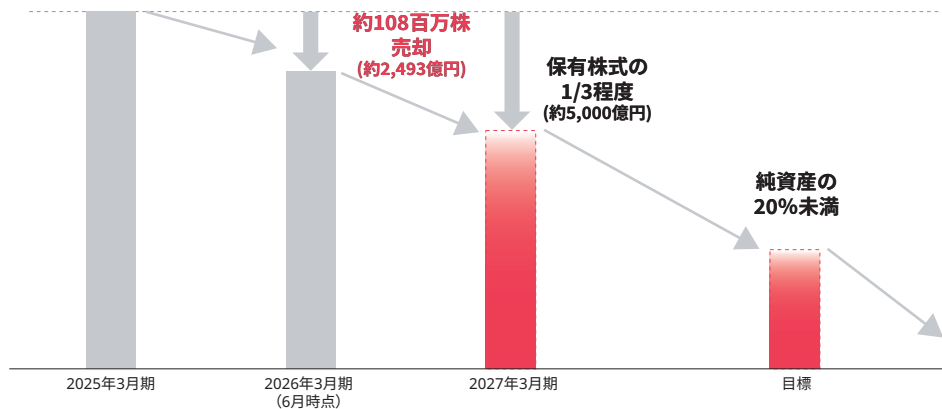
なお、当社は第二電電株式会社（現KDDI株式会社）を設立して以来、同社株式を保有しており、事業発展に伴い同社株式の価値が増加した結果、当社の純資産に占める割合が増加していますが、当社および同社の事業状況も大きく変化し、同社株式

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

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

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

政策保有株式縮減の推移と計画



8-2

わたしたちの経営に関すること

リスクマネジメント・事業継続計画（BCP）の取り組み

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

京セラグループ全体のリスクマネジメント・BCP活動を積極的に推進することにより、経営のレジリエンスを高め、グループの持続的な成長と発展に貢献していきます。

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

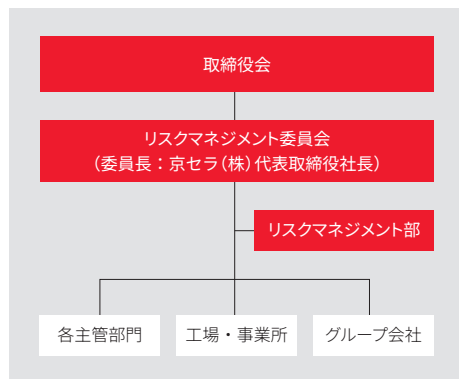
専門部署と委員会が連携し
主要リスクに対する
PDCAを回す

● リスクマネジメント体制

京セラグループは、「リスクマネジメント委員会」を定期的開催し、リスクマネジメント方針の検討、コーポレートリスクならびにリスクオーナーの審議・選定を行うとともに、対応策の進捗状況のレビューを実施しています。当委員会にて選定したコーポレートリスクに関する議案を取締役会にて決議するとともに、各主管部門、工場・事業所ならびにグループ会社に対して方針の共有を行っています。また、専門部署であるリスクマネジメント部を設置し、リスクマネジメント体制の強化を図っています。

● リスクマネジメントプロセス

京セラグループでは、リスクアセスメントを実施し、主要リスクを認識、分析、評価していることに加え、外部専門家によるレポートなどで注目されているリスクについても分析・評価を行っています。グループ内の主要リスクおよび外部環境で注目されているリスクの中から、経営への影響が特に大きく、対応が必要なコーポレートリスクを特定し、リスク対策の実施やレビュー、対策の改善など、PDCAサイクルを推進しています。



災害や重大インシデント発生時は
関係部門と連携して
早期復旧を図る

● 事業継続計画（BCP）

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

これらの事業中断発生リスクを検証し、重要な設備、部品、原材料、代替生産手段確保など、重要経営資源への対策を行っています。また、教育・訓練、是正・見直しを含め、事業継続マネジメント（BCM）を実践しています。

● インシデント発生時の関係部門の連携

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

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

リスクマネジメント・事業継続計画（BCP）の取り組み

京セラグループにおけるコーポレートリスク

リスクの分類	リスクの内容	主要な対応策
国際的な事業活動に関するリスク	海外市場で事業活動をする上で、政治的・地政学的・経済的要因により、経済安全保障政策・投資規制・製品や原材料の輸出入規制・収益の本国送金規制、関税の引き上げ等に関する予期できない法律・規制の変更等のリスクに直面する可能性	- カントリーリスクのモニタリングや重要技術情報の流出防止の取り組み強化等、能動的なリスク回避策を実施 - 投資規制・収益の本国送金規制について、規制変更の情報を早期に収集し、当該国で保有する会社財産を国外に退避させる等、適切な対処の実施
人権に関するリスク	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 - 人権尊重に関する取り組みを強化し、国際的な指導原則にも沿った内容に「京セラグループ人権方針」を改定 - RBA（Responsible Business Alliance）への加盟や当社およびサプライチェーンに対する人権デューデリジェンスの実施、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 - 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 「京セラグループ AI 倫理原則」を策定し、AI倫理委員会の設置等により、責任ある AI の開発・提供及び、利用を推進
優れた人材の確保が困難となるリスク	- 有能な人材の獲得競争が激化し、今後、現有的人材の維持、能力のある人材の増員ができなくなる可能性 - ワークライフバランスの充実化や DEI の推進を実施しない場合、現有的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 DEI 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

8-3

わたしたちの経営に関すること

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のか」を判断基準とする「京セラフィロソフィ」に則った公明正大な企業風土を大切に、社会との共生や関係各国の伝統・文化を尊重してきました。近年、この京セラグループの基本姿勢に通じるさまざまな法令がグローバルに制定され、当社の取り組みも社会的に注目を集めています。

贈収賄規制や 独禁法遵守に対して グローバル規模で取り組む

京セラグループでは、グローバル規模でコンプライアンス活動に積極的に取り組む姿勢を明確化した「京セラコンプライアンス憲章」を制定し、社内外に公表するとともにグループ全体に展開することで、コンプライアンス意識の浸透を図っています。急速な法規制の変化に対しても関係部門・海外グループ会社と連携し、適切に対応しています。例えば、AIをはじめとするデジタル技術の進化や情報社会の高度化に伴い、世界各国で規制が強化されている個人情報保護では、グループ全体で継続的な調査と適切な対策に努めています。

近年、世界的に取り締まりが強化され、国際企業が数多く摘発されている「贈収賄規制」については、当社の基本姿勢を「京セラグループ贈収賄防止基本方針」に制定するとともに、「京セラ贈収賄防止規程」として具体的な防止体制を定め、グループ各社による社内規程導入とルール・手続きの周知徹底のための従業員教育を推進しています。

さらに「独禁法遵守」については、京セラグループ統一のグローバル独禁法遵守マニュアルを作成するとともに、競合他社と接触する際の事前申請手続きなどを定めた独禁法遵守規程を導入し、確実に遵守される仕組みを構築しています。近年では独禁法遵守規程の導入から時間が経過したことを踏まえ、グループ各社における規程の運用状況を確認し、適切に運用されるようメンテナンスを行っています。また、国内外のグループ会社と連携し、eラーニングをはじめとする定期的な独禁法遵守教育にも取り組んでいます。

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

京セラグループは活発なM&Aにより、グループ会社数が約300社となり、グループ全体でグローバルな活動に積極的に取り組んでいます。法務知的財産本部では、世界を5つの地域に分け、各地域の統括会社とその地域内のグループ会社と連携して法的リスクを低減する「グローバル法務知財5極体制」を構築しています。

また、グループ会社とコンプライアンス活動をグローバルにより効率的に進め、問題が発生した場合の迅速な連携対応や情報共有するためのネットワーク構築も必要不可欠です。そこで各地域の統括会社や各グループ会社が出席する「京セラグループリーガル・コンプライアンス・知財会議」を開催し、グループ方針や共通の課題を協議しています。

グローバル法務知財5極体制

米州

欧州

中国

アジア
パシフィック

日韓

世界を「5極」に分け、各地域の統括会社と連携してコンプライアンス活動を推進



コンプライアンスを 現場に根差したものとするため 各部門・現場と連携を強化

●コンプライアンス会議

京セラでは、事業現場でのコンプライアンス活動の促進を目的として、各事業部門に担当責任者を置き、それら責任者が一堂に会する会議を年2回開催しています。この会議では担当責任者の他、間接部門や国内のグループ会社に参加しており、各年度の活動計画の立案や進捗状況の確認、情報共有および意見交換を行っています。

●コンプライアンス推進月間

毎年12月を京セラの「コンプライアンス推進月間」と位置付け、全従業員に対して、啓発・教育を行っています。具体的には、一人ひとりがコンプライアンス活動の重要性を改めて意識するきっかけとなるように社長メッセージの発信や、朝礼での重要ポイントの周知、全従業員を対象にしたeラーニングを実施しています。さらにコンプライアンス上の疑問点についてチャットにて気軽に相談できる窓口を開設するなど、双方向のコミュニケーションを心がけています。

●コンプライアンス情報発信サイト

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

8-4

わたしたちの経営に関すること

デジタル化による変革

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

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

京セラにおける DX 戦略

高収益化と成長戦略の

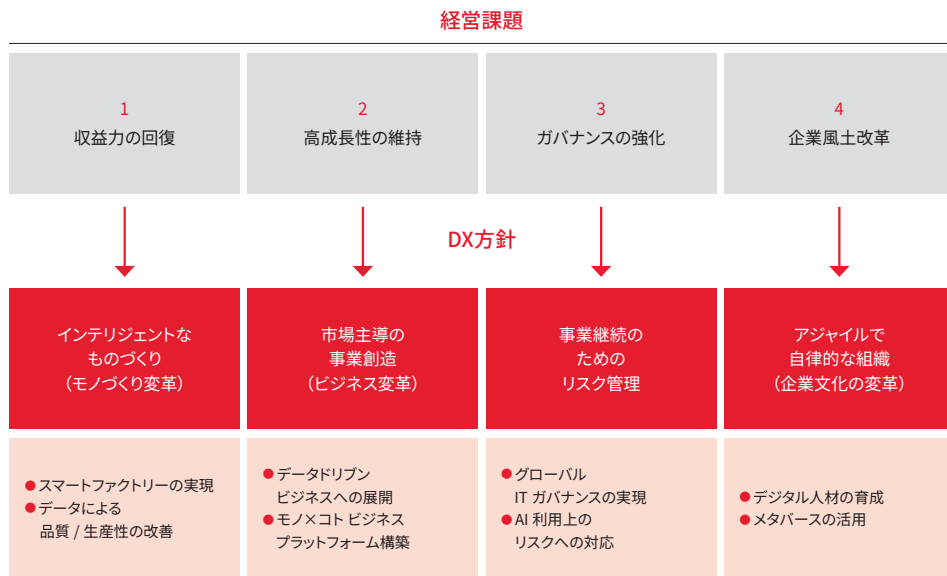
実現を目指して

DX が駆動する全社変革

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

● DX戦略の方針

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



① インテリジェントなものづくり (モノづくり変革)

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

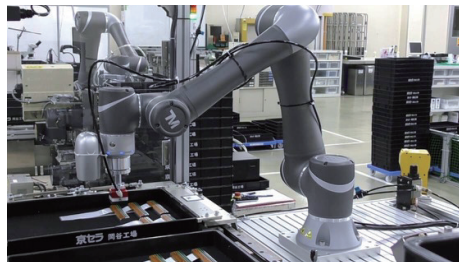
○ スマートファクトリーの実現

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

○ データによる品質・生産性の改善

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

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



長野岡谷工場での協働ロボットの活用

デジタル化による変革

②市場主導の事業創造（ビジネス変革）

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

○データドリブンビジネスへの展開

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

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



TASKalfa MZ7001ciシリーズ

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

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



Enezzaの操作パネル

取り組み

モノ×コト

ビジネスプラットフォームの構築

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

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

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



③事業継続のためのリスク管理

○グローバルITガバナンスの実現

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

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

グローバルITガバナンスの実施項目

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

※1 「Enezza」は、京セラ株式会社の登録商標です。

※2 CISO：Chief Information Security Officer

※3 SIRT：Security Incident Response Team

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

○AI利用上のリスクへの対応

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

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

AI倫理原則の制定

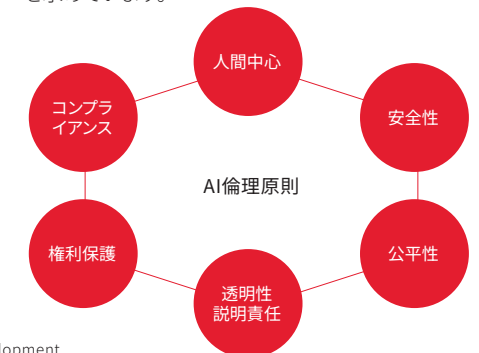
京セラグループでは、OECD※4や経済産業省の指針を参考にした独自のAI倫理原則を制定し、公開しています。

AI倫理委員会の設置

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

利用ルールの明文化

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



デジタル化による変革

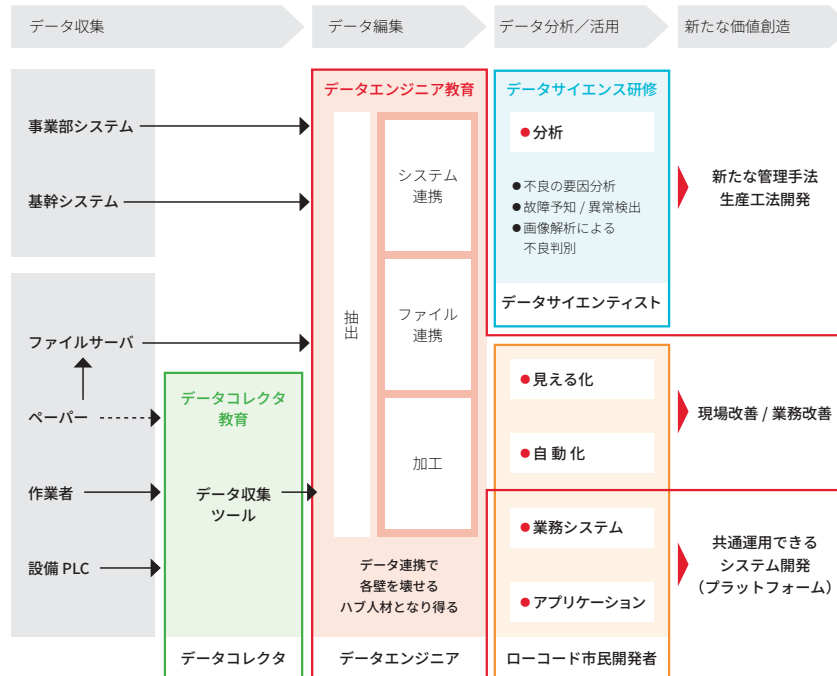
④アジャイルで自律的な組織（企業文化の変革）

○デジタル人材の育成

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

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

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



○メタバースの活用

(ものづくりの素晴らしさの伝達)

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

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



VOICE



XR エンジニア
田中 奈緒
デジタルビジネス推進本部
セールスマーケティング推進部

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

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

VOICE



データコレクタ
池脇 俊輔
デジタルビジネス推進本部
DX 推進センター

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



VOICE



データサイエンティスト
糸井 拓弥
デジタルビジネス推進本部
AI 技術部

AIで特定した製品の不良箇所を3次元的に色で表現する仕組みをつくりました。

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

