

9

コーポレート・ガバナンス について

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

「京セラフィロソフィ」と「アメーバ経営」——

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



山口 悟郎
代表取締役会長

垣内 永次
社外取締役

前川 重信
社外取締役

須永 順子
社外取締役

国内外のステークホルダーから選ばれる新しい京セラをつくるためには、

より進化させた経営体制を築くことが肝要です。

その実現のために、どのように外部からの視点や意見と真摯に向き合い、
一つひとつの課題に取り組んでいくか。社外取締役と会長の山口が意見を交わしました。

京セラフィロソフィの意味と課題

従業員一人ひとりにとっての「正しい行動を導く規範」として浸透

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

会社の形態、執行と経営の分離

執行への権限委譲を最大化するのか、経営の全体最適を取締役会が見るのか

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

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

前川 若い世代から次のリーダーをつくらなければならないことも必要でしょう。その観点から京セラでもリーダー育成を充実させるサクセッションプランを導入すべきだと考えます。

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

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

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

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

業績予想の下方修正の背景

現状と見通しに対する分析が甘くなっていたのではないのか

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

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

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

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

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

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

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



社外取締役インタビュー

部分最適、全体最適と、その先

事業ポートフォリオ再編へ 明確なビジョンを打ち出していく

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

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

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

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

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



何をを目指すのか

より時代に即した会社の形へ 変化も恐れず、真剣に考え続けていく

前川 将来的には、世界で存在意義のある会社を目指すべきですし、そうした会社になってほしいと思っています。その観点からいえば、やはりセラミック関連事業が重要だと考えます。シェアも大きく、技術の蓄積もあり、社会にも貢献できます。付け加えるとすれば、高収益な事業体を目指していくことです。売上を追い求めるよりも、利益率の高い会社を目指すべきだと思います。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



社外取締役・社外監査役メッセージ

社外取締役



大井 法子

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

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

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

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

社外監査役



木田 稔

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

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

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

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

社外監査役



小原 路絵

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

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

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

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

取締役・監査役一覧

取締役・監査役一覧（2025年6月26日現在）

取締役会・指名報酬委員会・監査役会 出席回数／開催回数（2025年3月期）

代表取締役会長
山口 悟郎

指名報酬委員

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

— 取締役会 12/12 回

— 指名報酬委員会 5/5 回

— 選任理由

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

代表取締役社長
谷本 秀夫

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

— 取締役会 12/12 回

— 選任理由

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

取締役
伊奈 憲彦

1987年 4月 三田工業（株）
（現 京セラドキュメントソリューションズ（株））入社
2011年 8月 KYOCERA MITA AMERICA, INC.（現 KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS AMERICA, INC.）社長
2012年 4月 京セラドキュメントソリューションズ（株）執行役員
2014年 4月 同社常務執行役員
2014年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2016年 4月 同社取締役兼営業本部長
2017年 4月 当社執行役員常務
京セラドキュメントソリューションズ（株）代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役兼執行役員常務
2021年 4月 当社ソリューションセグメント担当
2025年 4月 当社取締役兼執行役員専務〔現在〕
当社経営改革プロジェクト担当兼
ソリューションセグメント担当〔現在〕

— 取締役会 12/12 回

— 選任理由

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

取締役
作島 史朗

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

— 選任理由

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

取締役
嘉野 浩市

1985年 3月 当社入社
2005年 6月 当社回路部品事業部長
2012年 4月 当社関連会社統轄本部（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〕

— 取締役会 12/12 回

— 選任理由

2012年4月から関連会社統括本部長として国内外の子会社に対し経営全般にわたる指導を的確に行うとともに、2021年4月からは電子部品セグメント副担当、2023年4月からは電子部品セグメント担当として同セグメントを牽引し、グローバル戦略を推進しているためです。

取締役
山田 通憲

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

— 選任理由

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

取締役
千田 浩章

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

— 選任理由

2007年7月から海外子会社の副社長、2015年11月から上場子会社の取締役管理本部長として管理部門全般を統括するとともに、2017年4月からは経理部長、2021年4月からは経営管理本部長として、当社グループの経理・財務戦略を担い、当社グループの成長・発展に貢献してきたためです。

取締役・監査役一覧



取締役

垣内 永次

社外取締役 独立役員 指名報酬委員

1981年 4月 大日本スクリーン製造（株）
（現（株）SCREEN ホールディングス）入社
2005年 4月 同社執行役員
2006年 4月 同社上席執行役員
2007年 4月 同社常務執行役員
2011年 6月 同社取締役
2014年 4月 同社代表取締役 取締役社長
2019年 6月 同社代表取締役 取締役会長
2021年 6月 当社社外取締役 [現在]
2023年 6月（株）SCREEN ホールディングス取締役会長
2025年 6月 同社特別顧問 [現在]

取締役会 12/12回

指名報酬委員会 5/5回

選任理由

半導体製造装置などのエレクトロニクス製品の製造・販売を行うメーカーの経営トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有するとともに、社外取締役に就任後、特に事業戦略や経営戦略の観点から積極的に発言を行っているためです。



取締役

前川 重信

社外取締役 独立役員 指名報酬委員

1976年 4月 日本新薬（株）入社
2004年 4月 同社執行役員
2005年 6月 同社取締役
2006年 6月 同社常務取締役
2007年 6月 同社代表取締役社長
2021年 6月 同社代表取締役会長 [現在]
2023年 6月 当社社外取締役 [現在]

取締役会 12/12回

指名報酬委員会 5/5回

選任理由

医薬品や機能食品の製造・販売を行う製薬メーカーの経営トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有するとともに、社外取締役に就任後、特に事業戦略や資本戦略の観点から積極的に発言を行っているためです。



取締役

須永 順子

社外取締役 独立役員 指名報酬委員

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

取締役会 9/10回

指名報酬委員会 4/4回

選任理由

移動体通信や半導体の設計・開発を行うグローバル企業の日本法人トップとしての豊富な経験と企業経営に関する高い識見を有するとともに、社外取締役に就任後、特にマーケティング戦略やテクノロジーの観点から積極的に発言を行っているためです。



取締役

大井 法子

社外取締役 独立役員 指名報酬委員

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

選任理由

企業法務をはじめ各分野で弁護士としての豊富な経験と高い識見を有しているためです。



常勤監査役

青木 昭一

1983年 3月 当社入社
2005年 6月 当社執行役員、当社経理本部長
2008年 5月 当社経理財務本部長
2009年 4月 当社執行役員常務
2009年 6月 当社取締役兼執行役員常務
2010年 10月 当社経理経営本部長
2013年 4月 当社経理財務本部長
2018年 4月 当社経営管理本部長
2021年 4月 当社コーポレート担当
2024年 4月 当社コーポレート担当兼関連会社統括本部長
2025年 4月 当社取締役
2025年 6月 当社常勤監査役 [現在]

取締役会 12/12回

選任理由

2021年4月からはコーポレート担当として管理部門全般を統括する立場から当社グループの成長・発展に貢献してまいりました。こうした経験および高い識見を活かし、監査役として企業活動全般にわたる的確な監査が期待できると判断したためです。



常勤監査役

西村 裕司

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

取締役会 12/12回

監査役会 7/8回

選任理由

長年、経理部門および内部監査部門を経験し、財務および会計に関する相当程度の知見ならびに豊富な経験と高い識見を有しているためです。



監査役

木田 稔

社外監査役 独立役員

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

取締役会 10/10回

監査役会 5/5回

選任理由

公認会計士および税理士として財務および会計に関する相当程度の知見ならびに豊富な経験と高い識見を有しているためです。



監査役

小原 路絵

社外監査役 独立役員

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

取締役会 10/10回

監査役会 5/5回

選任理由

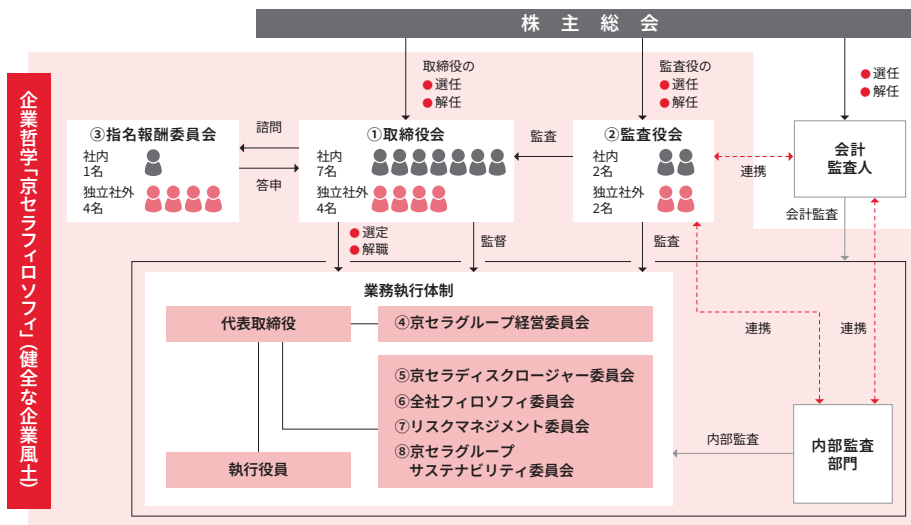
弁護士としての豊富な経験と高い識見を有するとともに、企業法務をはじめ幅広い法律分野に精通しているためです。

9-4

コーポレート・ガバナンスについて

コーポレート・ガバナンス体制

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



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11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。2025年3月期は12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。2025年3月期は8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。2025年3月期は5回開催しました。

④京セラグループ経営委員会

日本在住の取締役（社外取締役を除く）、執行役員専務および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他、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。2025年3月期は25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発し、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。2025年3月期は2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のか」という物事の普遍的な判断基準にもとづく企業哲学である「京セラフィロソフィ」の啓発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。2025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。2025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。2025年3月期は2回開催しました。

9-5

コーポレート・ガバナンスについて

取締役会の構成

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

取締役の選任・取締役会構成では多様性とスキルバランスを確保

取締役会において当社グループの成長戦略の大きな方向性を示し、その妥当性やリスクなどを客観的かつ多様な観点から議論し、また、業務執行の状況を適切に監督するためには、取締役会が①～⑥のスキルを備える必要があると当社は考えています。なお、サステナビリティ経営を推進する当社では、「サステナビリティ・ESG」に関するスキルを①～⑥のスキルを発揮するための前提となるものと位置付けており、取締役全員が備えるべきものとしています。

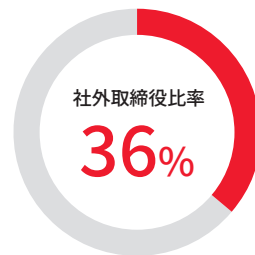
- ① 企業経営・経営戦略
- ② グローバルビジネス
- ③ 営業・マーケティング
- ④ デジタル・テクノロジー
- ⑤ 財務・会計
- ⑥ 法務・リスクマネジメント

現在の各取締役の備える主なスキルは、右表のとおりです。

取締役の選任に関しては、当社グループを十分に理解し、経営に携わる「人格」「能力」「識見」に優れた人材を選任することを前提に、取締役会として備えるべきスキルのバランスおよびジェンダーや国際性、職歴、年齢層などの面を含む多様性を確保することを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。

役職	氏名	企業経営・経営戦略	グローバルビジネス	営業・マーケティング	デジタル・テクノロジー	財務・会計	法務・リスクマネジメント
代表取締役会長	山口 悟郎	●	●	●			●
代表取締役社長	谷本 秀夫	●	●		●		●
取締役	伊奈 憲彦	●	●	●			
取締役	作島 史朗		●		●		
取締役	嘉野 浩市	●	●			●	
取締役	山田 通憲		●	●			
取締役	千田 浩章		●			●	●
取締役（社外）	垣内 永次	●	●	●			
取締役（社外）	前川 重信	●	●			●	●
取締役（社外）	須永 順子	●	●	●	●		
取締役（社外）	大井 法子						●

社外取締役比率



女性取締役比率



9-6

コーポレート・ガバナンスについて

取締役会／監査役会の機能強化に向けた取り組み

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

● 指名報酬委員会の設置

当社は、指名、報酬などに係る決定手続の客観性・透明性を確保するため、指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員会では、経営陣、取締役の指名（後継者計画を含む）、報酬などの重要事項について、ジェンダーなどの多様性やスキルの観点を含め、十分に議論し合意しています。

当社の指名報酬委員会の構成の独立性に関する考え方および権限・役割は以下のとおりです。

＜構成の独立性に関する考え方＞

委員の過半数を独立社外取締役とすること、および議長を社外取締役の中から選任することで、独立性を確保する。

＜権限・役割＞

取締役会の諮問に応じて、(1) 取締役の選任、解任に関する事項、(2) 取締役の報酬等に関する事項、(3) 執行役員の選任、解任に関する事項について審議を行い、取締役会に対して答申を行う。また、これらの諮問によらず、取締役会に適宜助言を行う。

● 取締役会の実効性評価

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

＜2025年3月期に実施した実効性評価の概要＞

1. 評価方法

取締役および監査役の全員を対象にアンケートを実施し、オフサイトミーティングでディスカッションを行っています。

2. アンケート項目

以下の①～④に関する5段階評価と自由記述により、定量的評価と定性的評価を行っています。

- ① 取締役会の運営・審議（情報提供、審議項目、開催頻度、審議時間、自由闊達な意見交換など）
- ② 取締役会の構成（規模、メンバーのバランス、多様性など）

● 後継者計画への関与

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

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

● 取締役・監査役のトレーニング

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

- 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）
- 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、子会社のガバナンスに関する報告や、オフサイトミーティングを活用した説明機会の充実に取り組んできました。

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。

- ・取締役会は、オープンな発言を歓迎する雰囲気があり、自由闊達な議論が行われている。
- ・内部統制やリスク管理体制について、報告の

● 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・内規などに基いて適正かつ効率的に執行されていることを評価・モニタリングするため、内部監査部門と、適時、会合を実施。
7. 当社の一般株主との利益相反が生じることのない独立性のある社外監査役2名が就任。

機会が増えたことで、活発な意見交換が行われ、以前よりも議論が深まった。

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

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

9-7

コーポレート・ガバナンスについて 役員報酬

ガバナンスの実効性を高める一環として、当社では取締役報酬制度の整備・運用についても力を入れています。

取締役報酬制度は、持続的な成長と経営理念の実現を支える仕組みとして設計されており、客観性と透明性の高いプロセスのもとで運用されています。

取締役の個別報酬の決定方針

- **基本方針**
 - 取締役の報酬制度は、当社グループの健全かつ持続的な成長に向け、取締役が能力を遺憾なく発揮し、その役割・責務を十分に果たすことを効果的に促す仕組みとなるよう設計する。
 - 取締役の報酬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。
 - 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。

監査役の報酬等についての 株主総会の決議内容および各報酬の内容

株主総会における決議内容：
基本報酬 年額1億円以内（2009年6月25日 第55期定時株主総会）
個々の支給額は、上記の決議内容の範囲内で、監査役の協議によって決定しています。

取締役の報酬等についての株主総会の決議内容および各報酬の内容

	対象	株主総会における決議内容	内容
基本報酬	取締役	＜2009年6月25日 第55期定時株主総会＞ 年額 4 億円以内 ただし使用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。

役員報酬

取締役および監査役の報酬等の総額等（2025年3月期）（百万円）

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

※1 上記表中の報酬等の総額とは別に、取締役（社外取締役を除く）には使用人兼務取締役の使用人分報酬等として190百万円を支給しています。なお、使用人分報酬等を受けた使用人兼務取締役は4名です。

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

※3 当事業年度に係る業績連動型譲渡制限付株式報酬の支給はありません。