



# Murata value report 2024

***muRata***  
INNOVATOR IN ELECTRONICS

## Murata value report 発行の目的

株主様・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様にもラタの価値創造ストーリーを分かりやすく発信することで、ステークホルダーの皆様との建設的対話にもとづいた価値共創および従業員との共鳴による価値創造を目指すことを目的としています。

## Murata value report 2024のポイント

当社はステークホルダーの皆様への適時・的確かつ透明性の高い情報開示に努め、対話の質向上を図っています。本レポートが、ムラタの持続的な価値創造へのご理解を深め、価値共創に向けてのより有用なコミュニケーションツールとなるように、以下の3つの点に重点を置いて説明しています。

- 成長戦略の中核である「3層ポートフォリオ経営」の取り組み状況と対処すべき課題を明示すること
- 価値創造の源泉となる経営資本に関する開示を強化し、ムラタの戦略実行力を訴求すること
- ムラタの価値創造ストーリーを体系的にご理解いただけるよう、各情報媒体との連動性を高めたページ構成・仕様に変更すること

## Murata value report の使い方

本レポートではページ間の移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。



PDF右側のIndexガイドをクリックすると、該当ページに移動することができます。

## 表紙について

受け継がれるムラタのDNA(ムラタレッド)と3層ポートフォリオ経営(オレンジ色、青色、緑色)が躍動的に絡み合うことでシナジーを生み出し、ムラタのありたい姿(未来)へ向けて進んでいく様子を表現しました。「Vision2030」の実現に向け、次なる成長フェーズに向かうムラタの明るい未来と力強さを示しています。

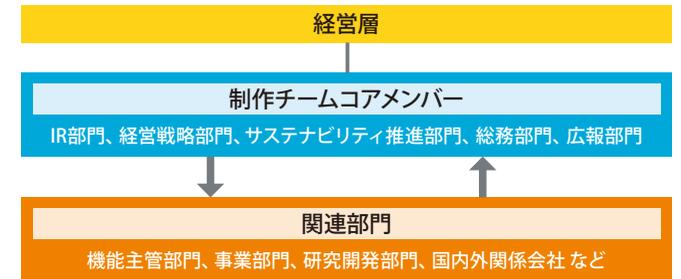
### 編集方針

ステークホルダーの皆様との対話が重視される中、ムラタの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを分かりやすくお伝えするため、2018年より「Murata value report」を発行しています。本レポートでは、ムラタが描く未来を実現するための成長戦略に加え、継続的に実施してきたCSR活動について綴っています。なお、本レポートではムラタの取り組みを分かりやすくお伝えするため、要点を絞って報告・編集しています。

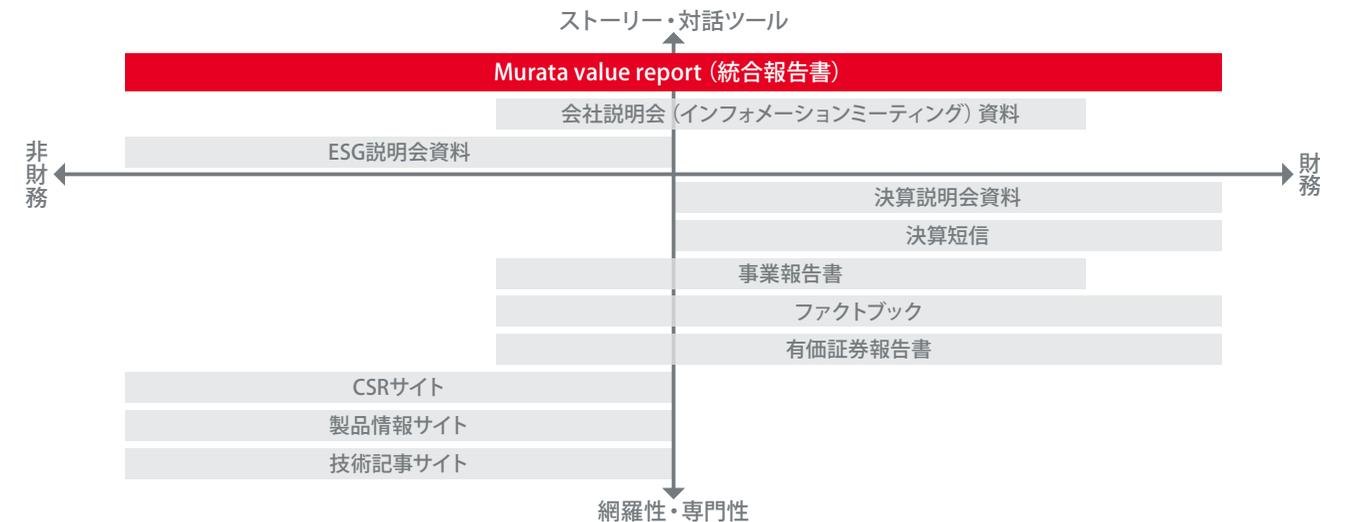
本レポートに掲載しきれない詳細な財務情報やCSR活動報告、各事業所別の環境データなどは、ウェブサイトに掲載していますので、情報開示体系をご覧ください、必要な情報を入力いただければと思います。今後もステークホルダーの皆様にもラタをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいきます。作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を参照しています。

## 制作体制および社内での活用

本レポートは、代表取締役社長をはじめ経営層が積極的に制作に参画しており、IR担当役員である南出雅範が監修しています。また、本レポートは日本語版・英語版・中国語版を作成し、全従業員に周知することで、従業員一人ひとりが会社の全体像を把握し、ムラタの目指す自律分散型組織運営の実現に貢献するためのツールとして従業員研修など多くの部門で活用しています。



## ムラタの情報開示体系(各情報媒体の位置付け)



### 編集方針

ステークホルダーの皆様との対話が重視される中、ムラタの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを分かりやすくお伝えするため、2018年より「Murata value report」を発行しています。本レポートでは、ムラタが描く未来を実現するための成長戦略に加え、継続的に実施してきたCSR活動について綴っています。なお、本レポートではムラタの取り組みを分かりやすくお伝えするため、要点を絞って報告・編集しています。

本レポートに掲載しきれない詳細な財務情報やCSR活動報告、各事業所別の環境データなどは、ウェブサイトに掲載していますので、情報開示体系をご覧ください、必要な情報を入力いただければと思います。今後もステークホルダーの皆様にもラタをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいきます。作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を参照しています。



ウェブサイトの  
ご案内

### コーポレートサイト

- ☐ TOPページ
- ☐ 株主・投資家情報
- ☐ CSR
- ☐ 製品情報
- ☐ 技術記事

# Contents

Murata  
value report  
2024

報告対象期間 2023年4月1日～2024年3月31日 ※一部、2023年3月31日以前、2024年4月1日以降の取り組みについても報告しています。

報告対象組織 村田製作所グループ(株式会社村田製作所および国内外の関係会社85社)

将来の予測・予想・計画について

本レポートには、ムラタの過去と現在の報告だけでなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これら予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報にもとづいた仮定ないし判断であり、これらには不確実性が含まれています。したがって、将来の事業活動の結果や将来に起こる事象が本レポートに記載した予測・予想・計画とは異なったものとなるおそれがあります。

※本レポートでは、村田製作所グループ全体をムラタ、村田製作所単独を村田製作所と表記しています。

## SECTION

# 01

### ORIGIN

#### 積み重ねてきたもの

- 3 受け継がれるムラタのDNA
- 7 ムラタの成長の軌跡とエレクトロニクス領域の拡大
- 8 積み重ねてきたものとムラタが見る未来
- 9 ムラタの事業

## SECTION

# 02

### TOP MESSAGE

#### トップメッセージ

- 11 トップメッセージ

## SECTION

# 03

### TO THE FUTURE

#### そして、未来へ

- 18 価値創造プロセス
- 19 経営資本
- 20 コンピタンス
- 21 Vision2030と中期方針2024
- 23 3層ポートフォリオ経営
- 24 事業機会
- 25 技術担当役員メッセージ
- 28 TOPICS  
社会課題解決に貢献する新たな取り組み
- 29 ムラタのマテリアリティ
- 31 企業活動全体での社会課題への取り組み  
— 環境 —
- 32 企業活動全体での社会課題への取り組み  
— 社会 —

## SECTION

# 04

### MANAGEMENT FOUNDATION

#### 経営を支える基盤

- 60 気候変動対策の強化 (TCFD)
- 63 持続可能な資源利用
- 64 地域社会との共生
- 65 人権の尊重
- 66 CSR調達の推進
- 67 リスクマネジメント
- 68 役員一覧
- 70 取締役会議長メッセージ
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 77 社外取締役ディスカッション

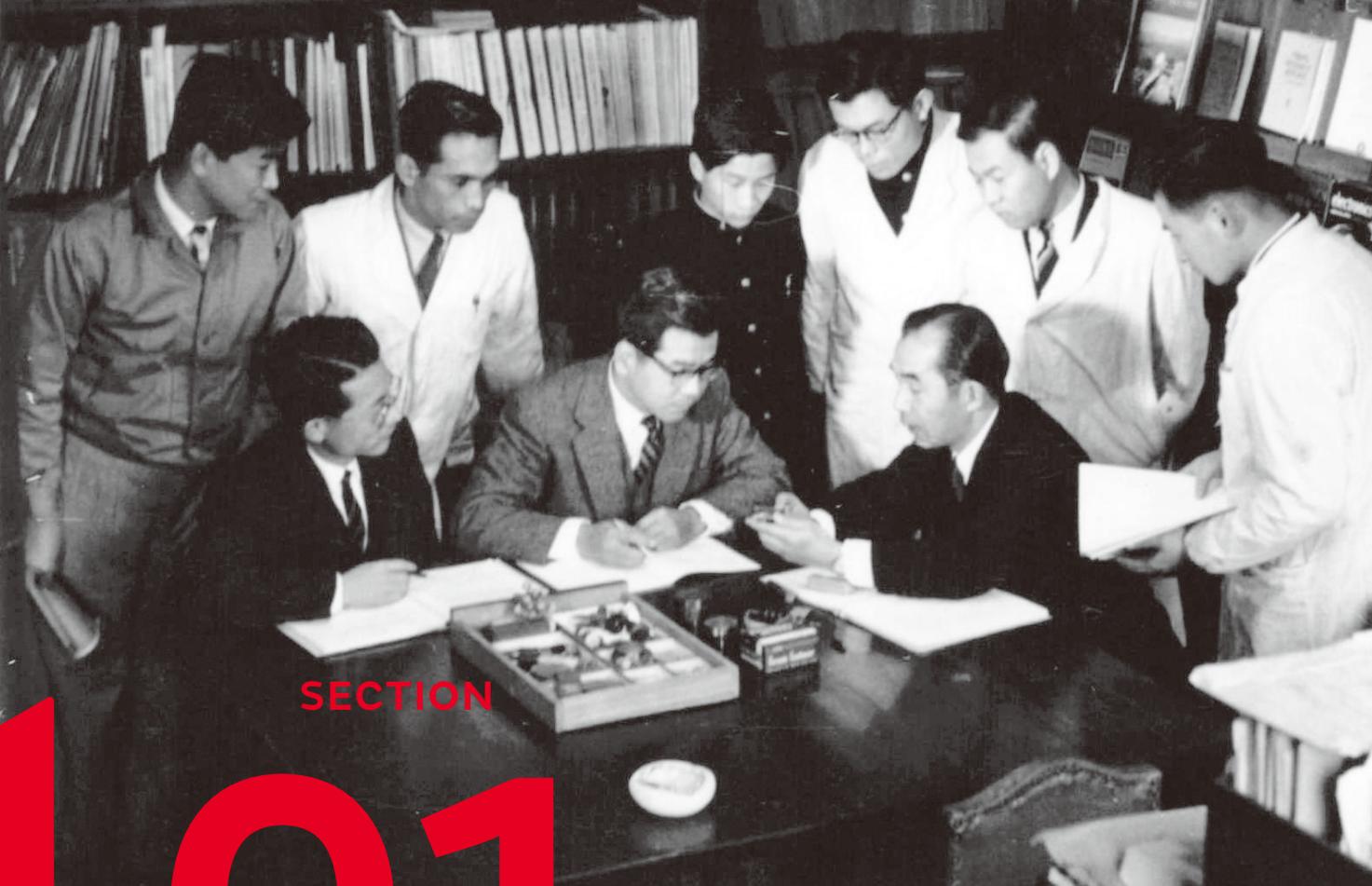
## SECTION

# 05

### DATA

#### データ

- 82 財務データハイライト
- 83 ESGデータハイライト
- 84 11年連結財務サマリ
- 85 ESGデータ
- 87 社外からの評価
- 88 株式情報／企業情報



## 社 是

技術を練磨し  
科学的管理を実践し  
独自の製品を供給して  
文化の発展に貢献し  
信用の蓄積につとめ  
会社の発展と  
協力者の共栄をはかり  
これをよろこび  
感謝する人びとと  
ともに運営する

SECTION

# 01

ORIGIN

積み重ねてきたもの

## 受け継がれるムラタのDNA

ムラタの社是は1954年、創業者の村田昭により制定されました。

社会の変化や技術の進歩が続く中でも、各世代の経営層と従業員はその想いを受け継ぎ、社是の実践に取り組み続けてきました。独自のテクノロジーとチャレンジ精神、顧客への誠実な対応で、ムラタはグローバル企業として発展を続けています。

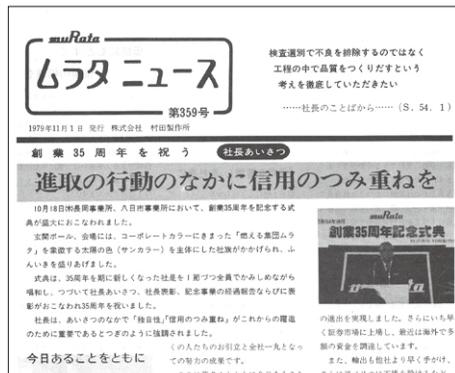
## Episode 01

## 社是 「信用の蓄積につとめ」の文言追加

社是に表れている、人との出会いを大切に作る姿勢・物事への真剣な取り組み姿勢によって、多くの人の協力を得ながらムラタは独自の製品を開発していきました。

しかし、創業35周年の1979年、創業者は当時の会社の風土・従業員の仕事への姿勢が獨創性に欠け、時代の流れに対して先行性がなく、同業他社の後追いであると感じるようになります。

多くの従業員はこれまで築かれてきた信用の上で当たり前のように仕事をしているが、信用は壊れやすいもので、常にそれを意識して積み上げなければなくなってしまうことを理解してほしい。そう感じた創業者は同年、社是に「信用の蓄積につとめ」の一文を付け加えました。創業から80年が経った現在、この「信用の蓄積につとめ」というフレーズは、ムラタの実直な企業風土を表しており、国・地域・職種を超えて、これまで積み上げてきた信用を今後も受け継いでいかなければならないとして、ムラタ従業員から特に共感を得ています。



社内報  
「ムラタニュース (359号)」  
(1979年11月発行)

創業35周年の式典の中で、創業者の村田昭は「独自性」「信用の積み重ね」がこれからの躍進のために重要であると強調しました。

## Episode 02

## 業績低迷時の気づきから生まれた 価値観「CSとES」

社是の実践とともに、目指すべき企業風土の第一に「顧客本位の会社」を掲げてきましたが、2000年代のITバブル崩壊後、同業がV字回復する中で、ムラタの業績は低迷が続いていました。

「お客様の望むことよりムラタのやり方を押し付けている」「従業員は懸命に働いているのに疲弊している」という当時の組織風土に原因があると考えた経営層は、「従業員が自分の仕事に充実感と誇りを持っていないければ、素晴らしい製品はできず、お客様を満足させることもできない」ということに気がつきます。

こうして2004年から組織風土改革が本格化し、全従業員の間で議論が重ねられました。2005年に実施した組織サーベイでは、「ムラタは『大企業病』に陥っている」という厳しい現実を突き付けられます。そこで今一度社是に立ち返り、これまでの上意下達から「認める・任せる・感謝する」というマネジメントスタイルに変え、CSとESを最上位の価値観に置く企業風土形成に取り組みました。その結果、全従業員が対話を大切にし、お互いへの感謝を伝え合い、理解し合うことで、社内に意見が多く出るようになり、組織風土は少しずつ改善していきました。

現在ムラタは、企業規模の拡大や経験者採用、M&Aの実施などにより、従業員数が大きく増加し、さまざまな価値観を持った人材が集まっていますが、社是やCSとESに共鳴した多様な個人と個人が日々対話を重ね、切磋琢磨しています。

そして、ムラタが提供する価値を認めてくださったお客様の喜びや感謝の気持ちが、今日でも変わらず従業員のやりがいと成長につながっています。このようにムラタでは、CSを高めていくことが従業員のやりがいにつながり、ESを高めていくことでお客様へのさらなる価値提供につながるという考えを実践しています。

### ムラタが大切にしている価値観「CSとES」

CS

お客様が認めてくださる価値を創造し、提供し続けること

ES

仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ、成長し続けること



CSとESをテーマに行われた役員合宿ワークショップの様子

# 社是をベースとし、 さらなる価値創造を目指して

ムラタは電子部品を主に扱う会社として、時代とともに変化するお客様のニーズに応えることで、競争優位性を保ちつつ製品の技術革新を進めてきました。  
お客様へのニーズに対してムラタが提供してきた価値をご紹介します。

## Episode 03

### 安価な金属を用いた積層セラミックコンデンサ開発 産業の発展に貢献

#### ISSUE

#### 低コストだが量産困難 悪戦苦闘の挑戦

積層セラミックコンデンサ (MLCC) が世界で初めて製品として用いられた1966年当初、MLCCの内部電極には高価な貴金属が使われており、コストが高く用途が限定的でした。これを解決し安価な金属に代替するためには、酸化を避けて低酸素濃度で焼結できる誘電体セラミックス材料の開発が必要でしたが、技術的な課題が多く、他社も開発を諦めてしまう状況でした。その中でもムラタは、「独自の製品を供給して文化の発展に貢献する」という強い想いのもと、どうにかコストの壁を打ち破りたいと量産に挑戦しました。

#### MLCCの特長

##### 優れた高周波特性和 高密度実装性

高速動作するICの電源回路や、高周波RF回路に応えられる優れた周波数特性に加え、小型で容量密度が高く、表面実装可能であるため、スマートフォンなどの情報端末の高集積化や通信速度向上に貢献しています。

#### ACTION

#### 開発を前に進めた「あずき色」の試料

製品開発の課題を乗り越えるきっかけとなった耐還元性チタン酸バリウムの開発は、ある実験で半導体化せずに「あずき色」(通常は還元されて黒色になる)になっていた試料を開発者が思い出したことでした。「頭と理屈では不可能に思えることも、まず実験の一步の踏み出しが大切で、必ず答えは実験室にある」と当時の資料に記述が残っています。こうして誘電体セラミックス材料の開発が進み、1973年に高品質と低価格を兼ね備えるニッケル (Ni) 内部電極を用いたMLCCが完成しました。その後約8年の期間をかけて、材料の実用化と生産工程の構築を行い、1982年に量産するに至りました。「開発よりも量産化の方が数倍難しく、開発者と製造現場の技術者の連携が欠かせなかった。また自前で製品の材料から手掛けることへのこだわりが品質の安定につながった」と当時の開発者は振り返っています。

##### 高い耐電圧と 信頼性

パワーエレクトロニクス分野で必要とされる耐電圧性と信頼性に優れており、カーエレクトロニクスを中心に各種電源回路に用いられています。

#### OUTCOME

#### 長年にわたり文化・産業の発展を支えてきたMLCC

抜本的なコストダウンが大きな需要喚起につながり、文化の発展に貢献する礎となりました。現在MLCCは、エレクトロニクスに必要な不可欠な製品として、通信機器のほか、自動車、家電製品、産業機器、医療機器など、幅広い市場に採用され、産業の発展に貢献しています。それぞれの用途に応じて、小型化・静電容量密度の向上・製造コスト削減などを追求し、年間1兆個以上のMLCCを世界中のお客様に供給しています。  
2024年3月には、MLCCの商用化が産業の発展に貢献したとして、世界最大の電気・電子分野の国際学会であるIEEEより、「IEEE Milestone賞」を受賞しました。受賞には25年以上にわたって世界で評価されてきた実績が必要であり、お客様やサプライヤー様が継続して製品・事業を支援してくださったことで成しえた功績です。社是の一文にもある「協力者の共栄をはかりこれをよろこび感謝する人びととともに運営する」を実践し続けてきたことが、今日のムラタの強みとなっています。



Ni内部電極を用いた  
積層セラミックコンデンサ (Ni-MLCC)

## Episode 04

## 独自の液晶ポリマーを用いた樹脂多層基板「メトロサーク™」の開発

## ISSUE

## LTCCの否定技術として開発スタート

樹脂多層基板（メトロサーク™）は高周波領域での損失が小さい基板・部品の実現につながる特性を持っていて、5G通信などの超高速通信で力を発揮します。しかし、実はムラタの強みであるセラミック応用製品の否定技術として研究開発がスタートしました。セラミック応用製品とは低温同時焼成セラミックス（LTCC）のことで、多層セラミックスの内部配線を利用して、フィルタなどの機能を内蔵できるのが特長です。一方で、衝撃に弱いという課題を抱えていました。樹脂材料を使えば破損は回避できるものの、樹脂は湿度により特性が変わってしまうという難点がありました。そのような中で、村田恒夫副社長（当時）が技術責任者に手渡した樹脂材料、LCP（液晶ポリマー）は低吸湿で特性が変化しにくいというものでした。割れにくく耐湿性が高い材料はLTCCの競合技術にあたり、その存在を脅かすものでした。しかし、むしろこの特性に興味を持った技術責任者は、LCPを使った回路基板応用の研究を指示しました。これがメトロサーク™の開発につながっていきます。

※メトロサーク™とは、回路基板内を3次元に自由に配線できる樹脂多層基板、およびその基板を用いた製品のことです。多くの配線が衝突することなく基板内を走り回っている様子を地下鉄に例えた「メトロ」と回路という意味の「サーキット」を組み合わせ、名付けられました。

## メトロサーク™の特長

**高周波で低ロス** 高周波領域での損失が小さい基板・部品の実現につながる特性を持っています。5G通信などの超高速通信で力を発揮します。

**超薄型で複雑な形状を保持** 熱をかけて曲げるとその形状を保持するため、自由な形状に加工できます。

**湿度の高い環境に強い** 層と層の接着に接着剤を必要としないため、耐湿性が高く、高い信頼性の製品を実現しています。

## ACTION

## 社内外の技術を集結し、いち早く製品化

メトロサーク™は、開発者が国内の部材関連の見本市を訪れ、LCPシートの供給元となるベンチャー企業とめぐり合ったことから、本格的に開発が始まりました。しかし、その開発は一筋縄ではいきませんでした。LCPは安定した材料であるがゆえに、単にプレスするだけでは多層基板ができなかったのです。この状況に対してムラタは多層化ノウハウを持つ他企業からヒントを学ぶとともに、MLCCやLTCCで培ってきた自社技術を組み合わせ、接着剤なしで一括積層するオリジナルの成型技術を開発しました。もうひとつの困り事は積層した層と層を接続するための「ビア」と呼ばれる穴に使う材料の選定です。はんだ付けの工程に耐えられるものがなく、社内の他部署の材料研究者も交えて議論を繰り返していく中で、一度溶けると融点が高くなり、はんだ付けにも利用可能なビア材料と出会いました。この材料は一括積層との相性も良く、一気に樹脂多層基板としての完成度が高まりました。それにより、ムラタはLCPを使った革新的な樹脂多層基板であるメトロサーク™の量産化へと突き進みました。

## OUTCOME

## 非常識を常識に変えて、重要な技術として成長

LTCCの代替としてのメトロサーク™活用は技術的難易度の高さもあってなかなか進みませんでした。しかしLCPを携帯電話の伝送ラインとして使うという、フレキシブル基板としては非常識なアイデアを大手スマートフォンメーカーに提案したところ、これがお客様のニーズにびたりとはまって2012年に採用されます。これを契機として、伝送ラインだけでなくアンテナなどの用途にも需要が広がっていき、生産能力拡大を経て安定供給できる体制を整えていきました。現在、メトロサーク™は、スマートフォンやその他の高性能電子機器において、小型化・薄型化に寄与する重要な技術となっています。

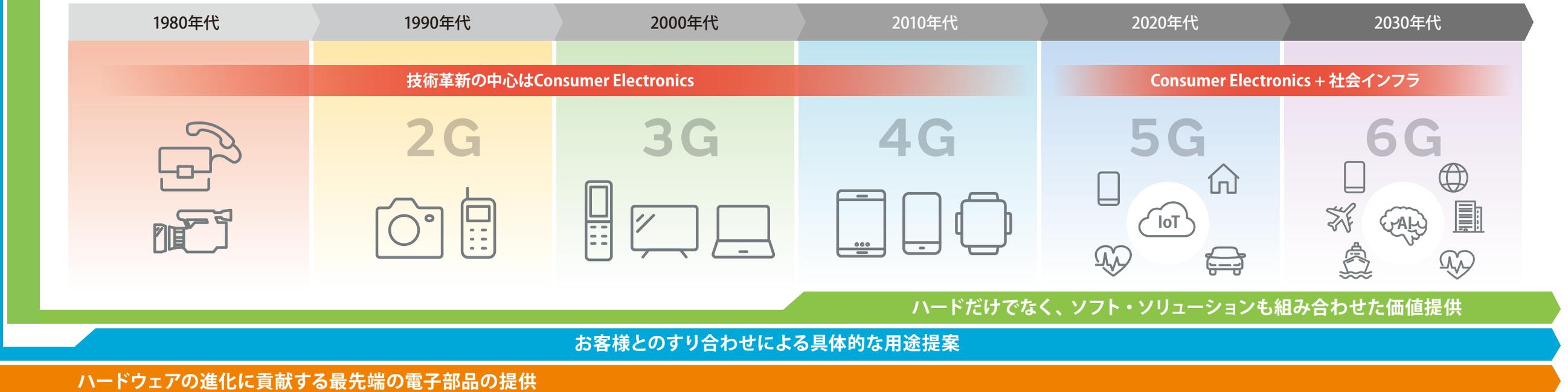


ムラタは常にInnovator in Electronicsを目指し、エレクトロニクスの次の波を捉えて、高いプレゼンスを示してきました。

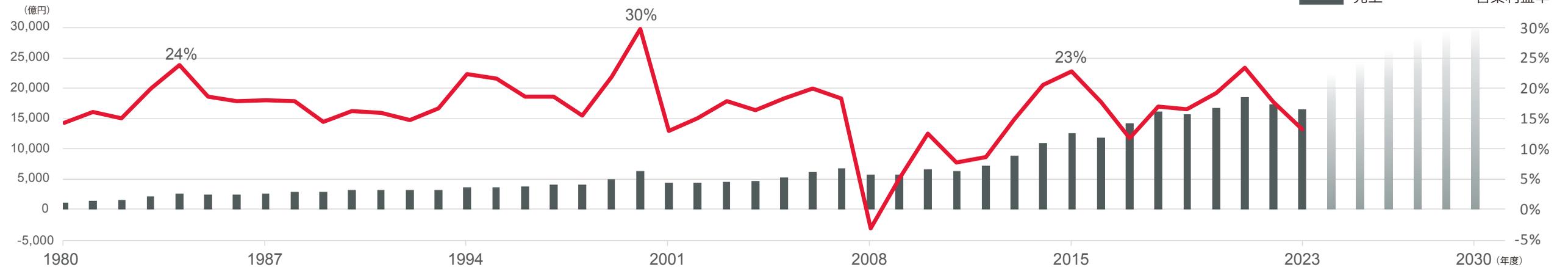


# ムラタの成長の軌跡と エレクトロニクス領域の拡大

2030年には6Gの登場が予想され、「通信」の社会インフラはさらに進展していく見込みであり、「あらゆるものが通信でつながる」世界の実現が期待されています。  
このような技術革新を受けて、エレクトロニクス領域はますます拡大し、ムラタの事業機会も拡大していきます。



## ムラタの業績推移



SECTION 01 **ORIGIN**  
積み重ねてきたもの

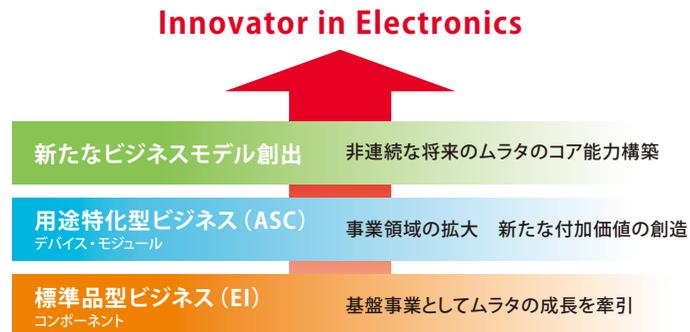
## 積み重ねてきたものとムラタが見る未来

創業者のさまざまな経験から、会社のあるべき方向性を示した「社是」が制定されました。この社是の実践を支えるのは、CSとESを大切な価値観に置く企業風土です。

創業者の想いを受け継ぎながら、持続的な企業価値の向上を図るため、長期視点で目指す方向性や必要な備えについて示すものとして2021年に「Vision2030(長期構想)」を策定しました。ムラタは「エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在でありたい」というスローガン「Innovator in Electronics」に込め

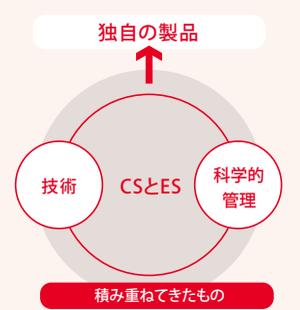
られた想いを実践し、お客様との強固な信頼関係を構築することにより、コンデンサのムラタ、通信のムラタというグローバルブランドを確立してきました。一方、激化する環境変化に対応し、真のInnovator in Electronicsとして主体的に価値創造していくためには、価値提供の軸を「お客様に対するイノベーション」だけでなく、「社会課題に対するイノベーション」へとその範囲を広げていくことが重要であると考えています。

### 3層ポートフォリオ

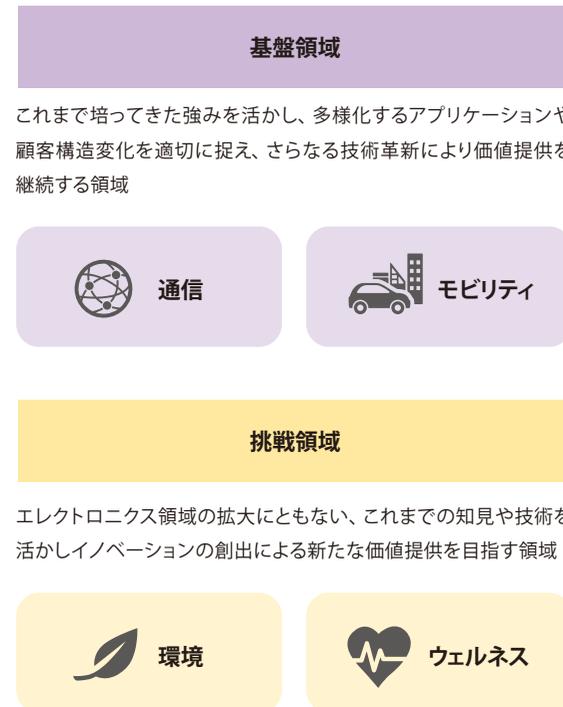


### 積み重ねてきたもの

創業者のさまざまな経験から、会社のあるべき方向性を示した「社是」が制定されました。その中には「協力者の共栄をはかりこれをよここび感謝する人びととともに運営する」の一文があり、ステークホルダーとともに栄えたいという想いが盛り込まれています。先人の想いや取り組みが、今日のムラタの発展につながっています。



### 4つの事業機会



## 基盤事業領域における市場拡大

### 通信の未来

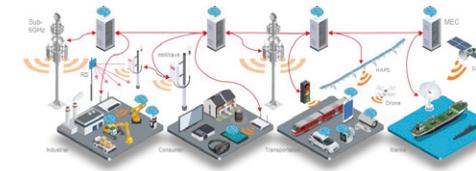
#### ネットワーク面

##### 市場トレンド

- 超高速通信や大規模演算を支える大容量光通信の登場
- 通信到達距離に制限があることから、高効率の中継機や基地局が増加
- デバイスや機器などのハードウェアにおいて、処理能力や通信能力の高速通信への対応が進む

##### 事業機会

- ネットワーク接続機能を支える高性能、高信頼性の要求の高まり
- 接続端末の増加や処理能力向上による部品需要の増加



#### デバイス面

##### 市場トレンド

- ウェアラブル化、インプラント化が進む
- あらゆる情報を取得しデジタル化する
- モジュールとセンサの進化
- 携帯性、装着性を高める、小型化・省電力化・信頼性向上が必要

##### 事業機会

- 小型で高性能なコンポーネントやモジュールの需要増加
- 低消費電力、高効率化への技術的・要求の高まり
- 付加価値が、ハードウェア+ソフト・ソリューションに移行



### モビリティの未来

#### In-Car領域

##### 市場トレンド

- xEVIに加えて、自動運転技術が進化
- データ量の増加・制御の複雑化によりECUの重要性が増す

##### 電子部品の需要増加



#### Out-Car領域

##### 市場トレンド

- 通信技術を通じて乗り物が社会とつながることで、MaaS (Mobility as a Service) のように乗り物を起点としたサービスが拡大
- 新たな移動手段として、ロボタクシーや超小型モビリティ、空飛ぶ車 (eVTOL) も登場

##### CASEの分野での技術革新によりモビリティビジネス拡大

##### ムラタの取り組み

- 通信領域の知見を活かし、ソフト・ソリューション提供も含めた新しい価値の提供
- Out-Car領域での事業機会探索

SECTION 01 **ORIGIN**  
積み重ねてきたもの

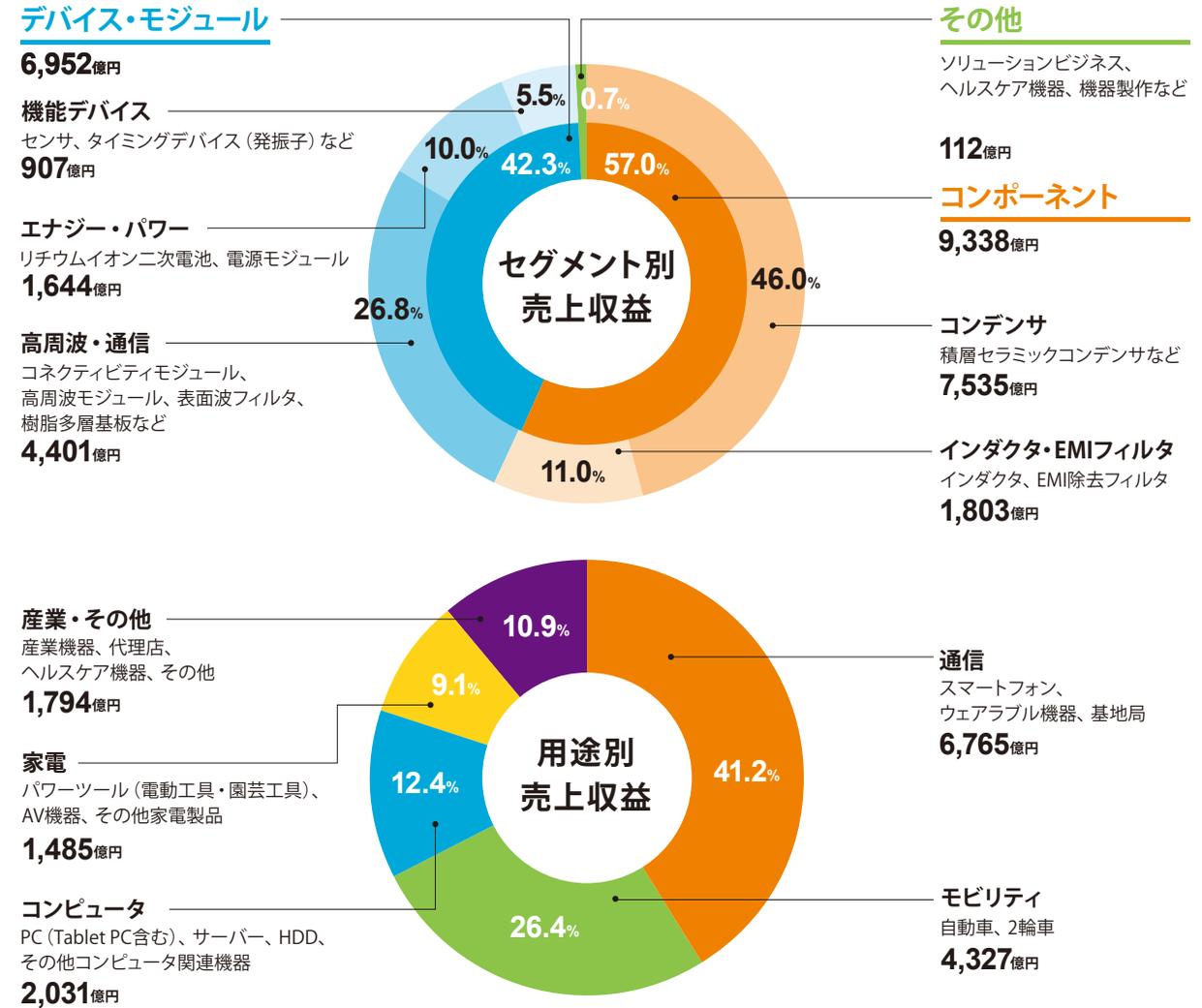
ムラタの事業

ムラタは、独自の製品を生み出し、スマートフォンやPCといった身の回りのあらゆる電子機器向けに最先端の電子部品を提供しています。主力のコンデンサをはじめ、インダクタ(コイル)、フィルタ、リチウムイオン二次電池、センサなどの部品やそれらを組み合わせたモジュールに至るまで、幅広い製品群で高いシェアを有しています。エレクトロニクス産業のInnovatorとして、今後も、通信、モビリティ、環境、ウェルネスといった拡大する事業機会において新しい価値を提供し、豊かな社会の実現に貢献していきます。

数字で見るムラタ ※2023年度末時点

<p>売上収益</p>  <p><b>1兆6,402億円</b></p>	<p>営業利益率</p>  <p><b>13.1%</b></p>	<p>ROIC (税引前)</p>  <p><b>10.0%</b></p>
<p>設備投資額</p>  <p><b>2,195億円</b></p>	<p>研究開発費</p>  <p><b>1,325億円</b></p>	<p>海外売上比率</p>  <p><b>90%以上</b></p>
<p>従業員数 (連結)</p>  <p><b>73,165名</b></p>	<p>会社数</p>  <p><b>85社</b></p>	<p>DOE</p>  <p><b>4.0%</b></p>

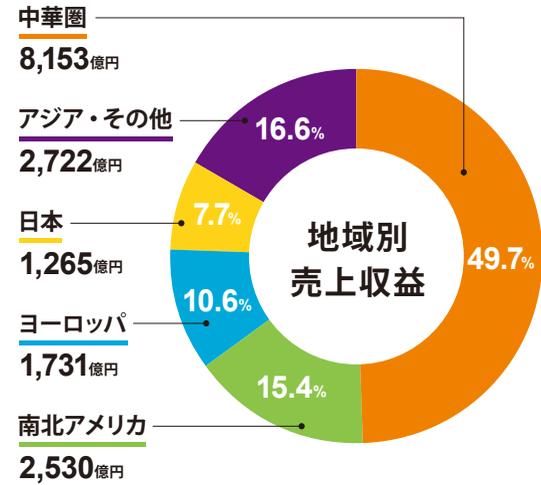
2023年度 売上収益構成比



SECTION 01 **ORIGIN**  
積み重ねてきたもの

ムラタの事業

2023年度 地域別売上収益構成比



グローバルネットワーク

地域	従業員数	会社数
中華圏	約17,500人	17社
南北アメリカ	約1,400人	13社
ヨーロッパ	約1,900人	9社
日本	約33,900人	31社
アジア・その他	約18,500人	15社

日本国内生産比率 約65%

ムラタの製品

積層セラミックコンデンサ

電気を蓄えたり電気の流れを整えたりする働きをし、電子回路には欠かせない部品です。



ムラタの世界シェア



高周波インダクタ

スマートフォンの無線信号など高周波信号のやりとりで使用される電子部品です。



ムラタの世界シェア

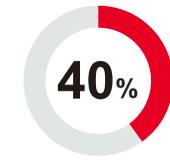


ノイズ対策部品EMI除去フィルタ

電磁ノイズを取り除き、デリケートな電子回路を守る部品です。



ムラタの世界シェア



表面波フィルタ

無線信号の中から必要な信号だけを取り出すフィルタは高周波回路のキーデバイスです。



ムラタの世界シェア



※主要製品の世界シェアは当社推定値です。また、市場や用途により異なります。

製品所要数

製品名	スマートフォン	ノートPC	タブレットPC	自動車	デジタルTV	スマートウォッチ
積層セラミックコンデンサ (MLCC)	1,200	800	600	5,000~8,000	600	350
EMI除去フィルタ (EMIFIL®)	60	60	90	270~400	50	30
インダクタ (コイル)	300	30~50	200	400~500	30	30~50
表面波フィルタ	10~70	0~30	10~70	0~30	—	0~30
多層LCフィルタ (フィルタ・カプラ・バランなど)	2~20	2~4	2~20	2~8	2	3~6

※当社推定値です。また、上記は1台当たりの所要数であり、当社製品の使用数ではありません。

SECTION

# 02

## TOP MESSAGE

トップメッセージ

Vision2030実現に向け、  
3層ポートフォリオ経営の実践により  
次の成長を目指す



代表取締役社長  
なかじま のり お  
中島 規巨

### Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	> トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## SECTION 02 TOP MESSAGE

トップメッセージ

### 令和6年能登半島地震を受けて

まず、当社の経営状況をご説明するのに先立ちまして、令和6年能登半島地震で亡くなられた方々に哀悼の意を表するとともに、被災された皆様に謹んでお見舞い申し上げます。一日も早い被災地の復興を心より祈念いたします。

今回の震災では、穴水村田製作所(石川県)、ワクラ村田製作所(石川県)を中心に、複数の工場が被害を受けましたが、当社のBCM<sup>※1</sup>の方針に沿って、速やかに危機対策本部を立ち上げ、他拠点グループ会社とも連携しながら、被災拠点への支援を行いました。現在、すべての工場で生産を再開できており、これは地域社会の皆様や協力会社の皆様のお力添えによるものと考えています。この場をお借りして御礼申し上げます。

また今回、他拠点での代替生産を速やかに開始するなど、部品供給面で世界中のお客様に大きなご迷惑をおかけすることなく、早期に復旧・復興を遂げることができたことに対し、従業員を誇りに思うとともに、事業の継続性に対し、各現場で従業員が自律的に行動することができる組織力こそが当社の強みになると確信しました。

※1 Business Continuity Management :事業継続の実現を目的としたBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)策定や維持・更新、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施など、平常時からのマネジメント活動。

### 中期方針2024 2年目の実績と見えてきた課題

当社は、お客様や社会にとって最善の選択となる「Global No.1部品メーカー」を目指し、長期構想「Vision2030」の実現、そのための第1フェーズと位置付けた「中期方針2024」の取り組みを進めています。この中期方針では経営目標として、経済価値目標と社会価値目標を設定しています。近年の資本市場において、経済価値だけではなく、いかに社会課題解決に貢献しているのかが企業に問われてきています。持続的な企業価値向上につながるためには、社会価値を経済価値の創出に結び付けて資本コストを下げることによって、経営のサイクルを回していく必要があると考えています。

それぞれの目標に対する進捗は、社会価値目標については想定どおり、あるいはそれよりも速いスピードで進めることができているものもありますが、2024年度の経済価値目

標については現状大きな乖離がある状況となっています。COVID-19やグローバルインフレなどの事業環境変化の中で、エレクトロニクスの需要全体が想定よりも落ち込んでしまったということもありますが、当社としても各事業の進め方の妥当性について検証し、2024年度中に取り組みが実行できることは実行し、残課題については次期中期方針の中に盛り込んでいきたいと考えています。

2023年度の経営成績については前述のような背景もあり、電子部品需要全体が伸び悩んだことに加え、パワーツール市場での在庫調整の長期化による当社のリチウムイオン二次電池の需要減やコネクティビティモジュールの事業ポートフォリオ見直しによる売上減少が影響し、売上収益は前年度比減収となりました。利益面では、需要見通しに合わせた在庫水準の適正化を目的として大胆な棚卸資産の削減を実行したため操業度が低下するとともに、円筒形リチウムイオン二次電池の設備などに対する495億円の減損損失の計上もあり、前年度比減益となりました。また、ROIC(税引前)についても、営業利益率の低下と将来の市場成長を見据えた先行投資の継続による使用資本回転率の低下にとともに、前年度比で減少しました。

リチウムイオン二次電池事業については、市場の成長性や材料特性、事業環境での優位性などを考え、パワーツール市場をターゲットに注力してきました。2020年以降のコロナ禍でのDIY需要を背景にこの市場が急速に立ち上がり、当社もこうした需要の拡大に応じるべく継続的な設備投資を行い、生産能力を高めました。しかし、2022年以降、パワーツール市場が急激に冷え込んだため、急拡大に対する反動で当社への需要が減少し、2023年度末にはより競争力の高い領域に絞った事業計画へと見直すこととなりました。当社にとって、この事業は環境問題という社会課題の解決に対して直接的に貢献でき、社会価値を経済価値に変えていくというプロセスの中でのビジネスの拡大に期待できる事業です。今後の方針については、中長期的な市場成長率の高いパワーツール市場でのビジネスを継続するとともに、当社が目指す再エネ100%調達の実現に資する蓄電システムの自社内での導入を進めてショーケース化し、ビジネス機会の創出につなげていきたいと考えています。そのためには、さらなるモノづくり力の強化が必要で、人的資本・組織資本を活かした人材ローテーションを実行して組織力を強化することによって、リチウムイオン二次電池事業が継続して当社の中核事業のひとつに位置付けられるよう成長させていきたいと思っています。

📄 P.35 コーポレート本部長メッセージ 📄 P.39 中期方針2024の進捗

## Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	> トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## SECTION 02 TOP MESSAGE

トップメッセージ

### ムラタを取り巻く足元の外部環境

2024年度の事業環境としては、主力市場のひとつであるスマートフォン市場は買い替えサイクルの長期化もあり台数成長が鈍化していることに加え、人口増加の著しいインドやアフリカなどの新興国向けが需要回復を牽引すると見えています。そのため、ミドルエンド・ローエンド端末の台数比率が上昇し、ボリュームゾーンがハイエンドからミドルエンド・ローエンドへ移行していくことが想定されます。当社がカuttingエッジ(最先端)の技術領域への追求を緩めることはありませんが、成長する市場でのボリュームゾーンにおいても、存在感を発揮していくことが重要と考えています。こうした競争環境で戦っていくためには、継続した現場改善活動により生まれる強い現場力によって、さらなるコスト競争力を高めていく必要性があります。

他方、堅調な部品需要を維持しているのが電気自動車(EV)や先進運転支援システム(ADAS)、車内に情報や娯楽を提供するインフォテインメントなどが成長を支えるモビリティ市場です。自動車の電動化・電装化にともない、電子部品の搭載数量の増加や高品質・高信頼・高性能品のニーズ増加などビジネス機会の拡大が期待されますので、品質のつくり込み活動を通して品質ロスの低減や品質の向上を図るとともに、技術力や供給力もしっかりと強化していきたいと考えています。

また、AIサーバーを中心としたデータセンター向けの部品需要も急成長しており、ITインフラにおけるエレクトロニクスへのニーズが拡大してきていると感じます。そのほか幅広い用途においても、在庫調整からの部品需要回復を見込んでおり、回復期の需要増に向けた生産体制の構築を進めています。

### 2030年に向けて広がるエレクトロニクス領域

昨年も触れさせていただきましたが、2030年に当社が立地するエレクトロニクス業界がどのようなかについて考えを述べたいと思います。まず、過去を振り返りますと、エレクトロニクス業界におよそ15年周期で大きなイノベーションがあり、そのタイミングで当社は存在感を示すことができたと考えています。

想定される社会変化や  
それにもなう事業機会に対して、  
必要な備えを進め、エレクトロニクス業界で  
存在感を発揮し続けていきます。



## Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	> トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## SECTION 02 TOP MESSAGE

トップメッセージ

例えば、私が入社した1985年にはハンディビデオや家電製品が急激に小型化する中、当社の軽薄短小な製品を多く提供することで貢献してきましたし、2000年にはノートPC、携帯電話などの進化に対し、高周波に対応したモジュールやフィルタなどが広く採用されました。2015年には通信システムの進化とともにスマートフォン市場が急拡大し、当社の多くの製品が世界中のスマートフォンの普及に貢献することができました。次の2030年に向けて、エレクトロニクス業界が成長するトリガーになるのは、AIやデジタル・ツイン、メタバースの普及であると考えています。これは、現実社会であるフィジカル空間とバーチャルやシミュレーションといったサイバー空間をAIでつなぎ、サイバー空間で決めたことや実行したことを最適化し、フィジカル空間へフィードバックするという世界観で、実現されれば人々の生活様式そのものが変わっていくと予想されます。実際、自動車の事故防止においては、サイバー空間でシミュレーションを重ね、精度を高めていくという動きが進んでいます。

今後、フィジカル空間においては、あらゆる情報を取得し、デジタル化することが求められる中でAIを駆使したキラーアプリケーションやエッジデバイスの登場に期待しています。ウェアラブル・インプラントの普及が進み、軽薄短小やモジュール化、センサ技術といったムラタの強みが生きる技術への需要増加が考えられます。ネットワーク面では、超高速通信や大規模演算を支えるインフラを整えるための高性能、高信頼性をともなった部品需要の増加が見込まれ、当社の活躍機会もさらに広がると考えています。当社としては、今後も短期志向に陥ることなく、「仮説思考」によって将来の世界や技術革新を想定し、機会を捉えられるよう必要な備えを進めていくことにより、エレクトロニクス業界で存在感を発揮し続けていきます。

📄 P.7 ムラタの成長の軌跡とエレクトロニクス領域の拡大

📄 P.8 積み重ねてきたものとムラタが見る未来

### 3層ポートフォリオ経営の実践で目指す価値創造

変化の大きいエレクトロニクス業界の中で、当社が今後も「Innovator in Electronics」として価値を生み出していくためには、当社の強みを活かした独自の成長ストーリーが必

要です。当社では、長期視点で将来に向けて多様なイノベーションを生み出し、非連続な成長を遂げるため、事業をビジネスモデルごとに層別に分け、3層ポートフォリオ経営を推進しています。この事業ポートフォリオを念頭に置き、基盤領域である「通信」「モビリティ」に加え、挑戦領域である「環境」「ウェルネス」を重要な事業機会として捉え、経営を高度化していくことで、さらなる価値創造を目指します。

1層目はコンデンサやインダクタなどの標準品型のビジネスで、「プロダクトアウト」のビジネスです。将来の需要成長や必要な技術の方向性はある程度見えていますから、需要拡大を見据えた供給力の強化やカッティングエッジの技術で競合企業に負けないことが重要です。2023年度はタイ、ベトナムでの生産棟の竣工やフィリピンでの生産棟の建設開始など、通信やモビリティ市場における中長期の部品需要拡大に備えた生産能力の増強とサプライチェーンの複線化を進めました。また、コンデンサの開発・製造における技術力の向上を目的として、「セラミックコンデンサ研究開発センター」の建設も開始しました。加えて、コンデンサの材料であるチタン酸バリウム安定供給への備えとして、合併会社を設立するなど、中長期の成長に欠かせない重要な案件を実行することができました。今後も大きな成長が見込まれる領域に対しては、競合企業が積極的に投資を行い、急速なキャッチアップを図っていただくことが想定されます。技術・品質・供給力などの総合力で競争優位性を築き、Global No.1であり続けることを目指します。

2層目はモジュールやセンサなどの用途特化型のビジネスで、お客様のエンジニアとのコミュニケーションの中で答えをつくっていく「マーケットイン」のビジネスです。2層目の事業は、お客様も当社の競合企業も明確で、いかに差異化技術に磨きをかけ、着実に製品を市場へ投入していくかが重要な戦略となります。そのためには、当社固有技術だけでなく、M&Aで獲得した技術を磨き、競合企業に対して製品の特性や構造面での明確な優位性を示していくことが必要です。加えて、将来の無線通信技術の進化にともない、IoT市場やモビリティ市場を中心として、多様なアプリケーションや顧客ニーズの広がりが見込まれます。また、当社はITU-R<sup>\*2</sup>や3GPP<sup>\*3</sup>などの国際標準化団体の活動にも参画して、新たな無線通信の実用化に貢献するとともに、通信ネットワークシステムの進化や次世代通信技術動向を見据えた材料研究開発や生産プロセス改善にも活かしていきます。そのほか、2030年以降の世界を見据えて「次世代通信／6G」「環境」「光／半導体」「生体工

## Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	> トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## SECTION 02 TOP MESSAGE

トップメッセージ

「お客様や社会にとって最善の選択となる  
「Global No.1部品メーカー」を目指します。」



レクトロニクス」「宇宙アセット」などについても、2020年に発足した「備えプロジェクト」というプロジェクト名で技術の調査探索・研究開発・事業化を推進しています。

3層目は、当社にとって新しいビジネスモデルの創出で挑戦領域という位置付けです。中期方針2024の期間中に何が当社の強みなのか、あるいは強みを発揮できる領域がどこなのか特定することが成長のカギとなると考えており、1層目と2層目とは異なり、当社から部品の使い方や使われ方をお客様へ提案する「マーケットアウト」という発想でビジネスを進めていく必要があると考えています。社会実装のフェーズとしてアイデアを広げて、ビジネスの事例は増えてきましたが、収益化していくためには事業のスケール化が必要です。特に、成長市場であるエネルギー・ヘルスケアでは、ハードウェアの価値を高めるだけでなく、業界構造やお客様の特性・商習慣に合わせた売り込み方を考えていく必要があります。社外との協業も含め、選択肢を広げながら、どのようなビジネスモデルが最適なのか検討していきます。

先ほど述べたように、当社はボリュームゾーンでも高い存在感を発揮できるように対応を進めていきます。そのため価格下落の影響を受け、高収益の維持が難しくなることが懸念されるかもしれませんが、当社としては営業利益率とROICを重要指標とする考え方は変わりません。したがって、「市場創造・伸ばす領域への資源配分」と「不採算・低収益事業の精査・立て直し」を両輪で推し進めるポートフォリオ経営の実践が、重要経営課題と考えています。既存の事業立地やお客様の延長線だけで事業計画を描くのではなく、市場を創造していくという発想でビジネスを進めていくとともに、ポートフォリオの新陳代謝を図っていききたいと思います。

また、このような3層ポートフォリオ経営の実践を通じて「社会価値と経済価値の好循環」の取り組みが前進しています。2024年9月にRE100達成時期目標の大幅な前倒しと、自社およびサプライチェーンを含めたカーボンニュートラル目標を設定しました。また、環境負荷低減への直接的な取り組みとして、積層セラミックコンデンサの製造工程で使用するPETフィルムを同用途のPETフィルムとして再利用する水平リサイクルの導入や、リサイクル材を使用した製品の生産に取り組むとともに、お客様で発生する廃棄物の削減に着目し、納品する際の新包装形態の利用も進めています。これまでのチップ部品のテーピング包装を狭ピッチ化したり、包装材と梱包体積を抑制できるバルクケース包装への切り替えを進めたりすることによって、包装材料の削減を図る取り組みを推進しています。

### Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	> トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## SECTION 02 TOP MESSAGE

トップメッセージ

これらの取り組みを進めるにあたっては当社だけでなく、業界団体を通じて標準化活動も展開していきたいと考えていますし、仕入先様やお客様も含めたサプライチェーン全体でのご理解を得ながら進めていく必要があります。社会課題解決に対して当社がスキーム構築で先行することにより、事業の競争優位性にもつなげていきます。

※2 International Telecommunication Union Radiocommunication Sector (国際電気通信連合無線通信部門)

※3 The 3rd Generation Partnership Project (第3世代移動通信システムの標準化プロジェクト)

- 📖 P.23 3層ポートフォリオ経営
- 📖 P.24 事業機会
- 📖 P.25 技術担当役員メッセージ
- 📖 P.41 各事業戦略
- 📖 P.60 気候変動対策の強化(TCFD)
- 📖 P.63 持続可能な資源利用

### 経営資本の中核は人と組織

当社の大きな強みは人的資本・組織資本だと考えています。その礎になっているのが社是で、これが我々の行動規範になっています。社是に共感して、会社への帰属意識や組織の一体感を大切にしてきたことが強い現場力を生み、当社の事業成長を支えています。製造現場における改善活動や小集団活動は近年さらに活性化してきていると感じますが、これらの改善活動が好事例として事業所を超えて他拠点・他部門に共有され、現場レベルまで浸透している状況にはいまだ至っていないと思います。私自身、組織における重要経営課題として「多様性を活かしイノベーションにつなげる」「DXの推進」の2つのテーマを設定して取り組みを進めています。

多様性については、設定した経営目標値に対して現時点で順調に進捗しているほか、各種イベントやワークショップといった多様性についての議論の場が増え、従業員の理解度が向上してきたと実感しています。ただし、イノベーションの創出につなげるためには、異なるバックグラウンドを持った者同士が、予定調和にならない議論によってそれぞれの強みをともに享受して相互に高め合っていく必要があると考えています。暗黙知に頼らず、「察し合う」から「説明する」文化への移行に向けて取り組みを進めていくことで、これからの非連続な成長を実現していきたいという思いです。

DXについては、「デジタル活用」と「見える化」が進んできました。生産現場では、デ

ジタル活用により、各工程での見える化が進み、複数工程の情報が連携されることで、投入・在庫状況や品質バラつきに対する働き方そのものが変わり、工程や事業所をまたいだKPI・KGIを持つ事例が出てきています。DXでも重要なのは「人」であり、デジタル活用・人材育成の好事例の共有や現場間の交流を加速させていきたいと思えます。

また、2024年には、当社従業員を対象に譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。当社が掲げる「社会価値と経済価値の好循環」の実現には、ステークホルダーとの価値共創が必要不可欠です。このような制度を導入することで従業員が資本市場の株主様・投資家様と同じ目線で主体性や当社への貢献意欲を一層高めることにつながると考えており、ステークホルダーと一体となって企業価値共創を実現していきたいという思いです。

📖 P.48 人的資本の強化

📖 P.57 DXの推進

### エレクトロニクス業界で存在感を発揮し続ける Global No.1部品メーカーへ

最後になりますが、2024年度については市場全体の力強い回復には時間を要する想定ですが、デジタル化の進展や通信のイノベーションによるエレクトロニクス領域の拡大という中長期での大きな方向性はブレません。むしろ「あらゆるものをデータに変換してつなげる」ことが新たな価値となる世界観が、まさにAIの普及を通じて実現されようとしており、インフラとしての通信の重要性はますます高まっていくが見込まれます。また、サステナビリティへの意識の高まりなど、世の中の環境変化は当初の想定以上に早く進んでいます。社会課題解決に向けた取り組みは、先行投資や短期的なコストアップにつながることから中長期にわたって継続していくためには、「社会価値と経済価値の好循環」の実現に向けた取り組みの具体化と実行が必要であるという認識です。

2024年度に経営課題に対する取り組みを確実な成果に結び付けたいと、次の3カ年の中期での飛躍的な成長に向かっていきたいと思えます。今後も「Global No.1部品メーカー」を目指して次の成長へと挑戦を続ける当社に、ぜひご期待ください。

## Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	> トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## Innovator in Electronics

ムラタのイノベーションで社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献していきます

### SECTION

# 03

## TO THE FUTURE

そして、未来へ

### 長期構想「Vision2030」の実現に向けて

Vision2030で掲げるありたい姿は「ステークホルダーとの共創」を中心に据えています。ムラタは、ステークホルダーの皆様との対話や共創を通じて、持続的な価値創造を目指します。



### Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

### Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	トップメッセージ
SECTION 03	> そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

SECTION 03 **TO THE FUTURE**  
そして、未来へ 〈何を指すのか〉

価値創造プロセス

ムラタでは「社是」を思考や行動の礎として世界中の従業員が同じ想いを持ち、変化する事業環境に対応しています。また、従業員一人ひとりがやりがいと成長を感じ相互に信頼し合い、連携しながら総合力を発揮することで、新たなイノベーションを創出しています。

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

> 価値創造プロセス

- 経営資本
- コンピタンス
- Vision2030と中期方針2024
- 3層ポートフォリオ経営
- 事業機会
- 技術担当役員メッセージ
- TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み
- ムラタのマテリアリティ
- 企業活動全体での社会課題への取り組み 環境
- 企業活動全体での社会課題への取り組み 社会
- 企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス
- ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

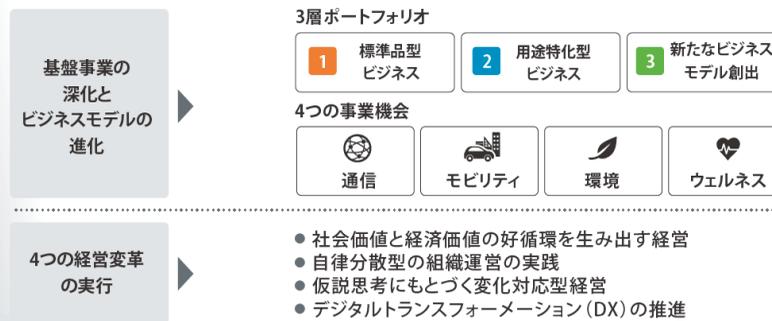
SECTION 05 データ

Innovator in Electronics

～エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在として、主体的な価値創造を通して豊かな社会を実現する～

コーポレート・ガバナンスの強化

成長戦略



社会課題を起点とした重点課題 (マテリアリティ)



経営基盤の強化

Vision2030 ありたい姿

ムラタのイノベーションで社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献していきます

今を支えるムラタ  
社会基盤に深く根付く

未来を切りひらくムラタ  
社会課題解決を加速する

社会と調和するムラタ  
持続可能な事業プロセスを追求する

Global No.1 部品メーカー

ステークホルダーとともに創出する価値

経済価値

- 売上高
- 営業利益率
- ROIC (税引前)

社会価値

- 温室効果ガス排出量
- 再生可能エネルギー導入比率
- 持続可能な資源利用率
- 循環資源化率
- 海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率
- 従業員エンゲージメント肯定回答比率



社是の実践により培ってきたムラタの経営資本

- 人的資本
- 知的・技術資本
- 組織資本
- 顧客・パートナー資本
- モノづくり資本
- 財務資本

社是 (経営理念)

- 環境認識 (機会とリスク)
- エレクトロニクス領域の拡大
  - 持続可能な社会への転換
  - デジタル化の進展
  - 地政学的リスクの高まり
  - 人口構造やパワーバランスの変化
  - ポストコロナ社会への対応

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

### 経営資本

「文化の発展に貢献すること」、これはムラタのミッションであり、ムラタの存在意義です。このミッションを従業員全員で実現していくために「CSとES」を経営における大切な価値観としています。ムラタにおけるCSとは「お客様が認めてくださる価値を創造し、提供し続けること」、ESとは「仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ、成長し続けること」です。CSを高めていくことが従業員のやりがいと成長につながり、ESを高めていくことでお客様へのさらなる価値提供につながる、これらを日々の仕事の中で実現できる企業でありたいと考え、実践しています。また、社是の実践を通じて培ってきた「経営資本」は、将来にわたる価値創造の源泉です。

#### 社是の実践を通じて培ってきた価値創造の源泉

 <p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルに浸透した社是(経営理念)</li> <li>● 社是に共感し、真摯に実践する従業員</li> <li>● CSとESを大切にす価値観</li> <li>● 多様な個を活かし、連携する組織風土</li> </ul>	 <p>知的・技術資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovator in Electronicsとして蓄積し、拡張してきた独自のプラットフォーム技術とコア技術、知的財産</li> </ul>
 <p>組織資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 科学的管理に裏打ちされた経営管理思想と管理システム</li> <li>● ステークホルダーから信頼され、ともに成長・発展していくための強固なコーポレート・ガバナンス</li> </ul>	 <p>顧客・パートナー資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルNo.1製品群の提供を通して構築されたお客様・販売ネットワーク</li> <li>● グローバルに広がる拠点間ネットワークとチームワーク</li> <li>● サプライチェーンにおけるグローバルなパートナーネットワーク</li> <li>● 強固なネットワークを通じた信用・信頼の蓄積</li> </ul>
 <p>モノづくり資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 材料から製品までの高度なすり合わせを実現する生産技術、管理システム</li> <li>● 強い改善マインドと改善を促進するための管理技術</li> <li>● 源流まで遡った品質管理技術と品質マネジメントシステム</li> </ul>	 <p>財務資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続的な成長を支え、環境変化や多様な機会とリスクに備えることができる財務基盤</li> <li>● ROIC(税引前)を重視し、長期視点で資本効率の向上を目指す投資戦略</li> <li>● ステークホルダーや資本市場との対話を通じて培ってきた信用力</li> </ul>

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス

> 経営資本

コンピタンス

Vision2030と中期方針2024

3層ポートフォリオ経営

事業機会

技術担当役員メッセージ

TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

ムラタのマテリアリティ

企業活動全体での社会課題への取り組み 環境

企業活動全体での社会課題への取り組み 社会

企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

SECTION 03 **TO THE FUTURE**  
そして、未来へ 〈何を指すのか〉

コンピタンス

経営における大切な価値観である「CSとES」を高い次元で実現し続けることを原動力にしながら、経営資本を活用することで、ムラタの「コンピタンス」が発揮されます。  
今後も、社是の精神を大切にしながら資本を強固なものにし、コンピタンスを磨き続けていくことで、Innovator in Electronicsとして持続的な価値創造を実現します。

コンピタンス1 先を読む力

売上のほとんどをグローバルマーケットにおける高シェア製品で構成しているため、幅広い業界のお客様とコミュニケーションをとる機会があり、先行してお客様のニーズを引き出すことができます。  
変化の大きい事業環境においても各機能の連携を強め、4つのロードマップを策定、顧客ニーズを先読みし、最適なソリューションを会社一丸となって準備することで、お客様へ価値を提供し続けることができます。販売マーケティング部門が、大きなマーケッ

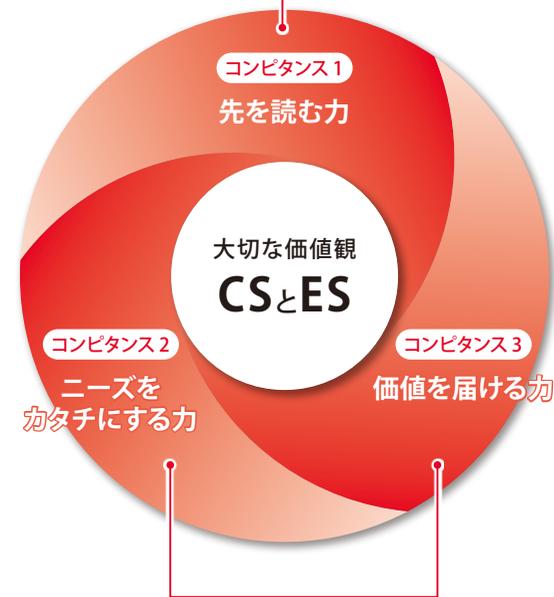
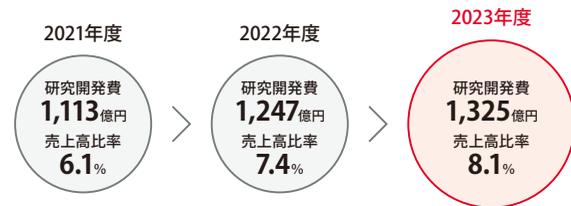
トの流れからマーケットロードマップを作成し、中長期的なお客様のニーズを事業部の販売促進部門と融合させ、ニーズロードマップを描きます。それらを開発部門でプロダクトロードマップ、テクノロジーロードマップへとつなげ、研究開発と製品開発につなげています。「全員マーケティング」を合言葉に、グローバルなネットワークを活かし、お客様のニーズをどこよりも早く引き出し、従業員一人ひとりがお客様への提供価値の最大化を実践しています。

コンピタンス2 ニーズをカタチにする力

材料から製品までの垂直統合型の一貫生産体制を構築しているムラタでは、材料技術、生産技術、デバイス・商品設計技術、分析・評価技術などに対して継続的に開発投資を行っています。こうして独自に開発、獲得した要素技術はプラットフォーム化され、さまざまな製品やプロセスに展開しています。  
ECM(エンジニアリングチェーンマネジメント)軸の中では、材料開発、製品開発、生産技術、製造の各機能が高度に連携しつつ、プラットフォーム化された技術を活用することで、グループ全体の開発効率を向上させるとともに、新たな製品を創出し続け、お客様の「ニーズをカタチ」にしています。

コンピタンス3 価値を届ける力

また、ECM軸で生み出されたプロセス、設備、新製品は、SCM(サプライチェーンマネジメント)の工程システムの中で量産化され、生産管理システムでお客様情報と生産情報を組み合わせることで、スピーディーかつタイムリーにお客様に「価値を届け」ています。



Index

- はじめに Murata value report 発行の目的

---

- SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

- SECTION 02 トップメッセージ

---

- SECTION 03 **そして、未来へ**
  - 03-1 **何を指すのか**
    - 価値創造プロセス
    - 経営資本
    - > **コンピタンス**
      - Vision2030と中期方針2024
      - 3層ポートフォリオ経営
      - 事業機会
      - 技術担当役員メッセージ
      - TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み
      - ムラタのマテリアリティ
      - 企業活動全体での社会課題への取り組み 環境
      - 企業活動全体での社会課題への取り組み 社会
      - 企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス
      - ステークホルダーエンゲージメント

---

- SECTION 04 経営を支える基盤

---

- SECTION 05 データ

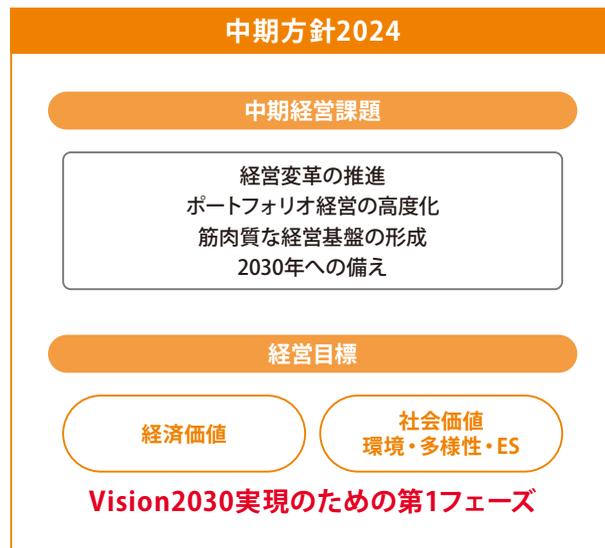
## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

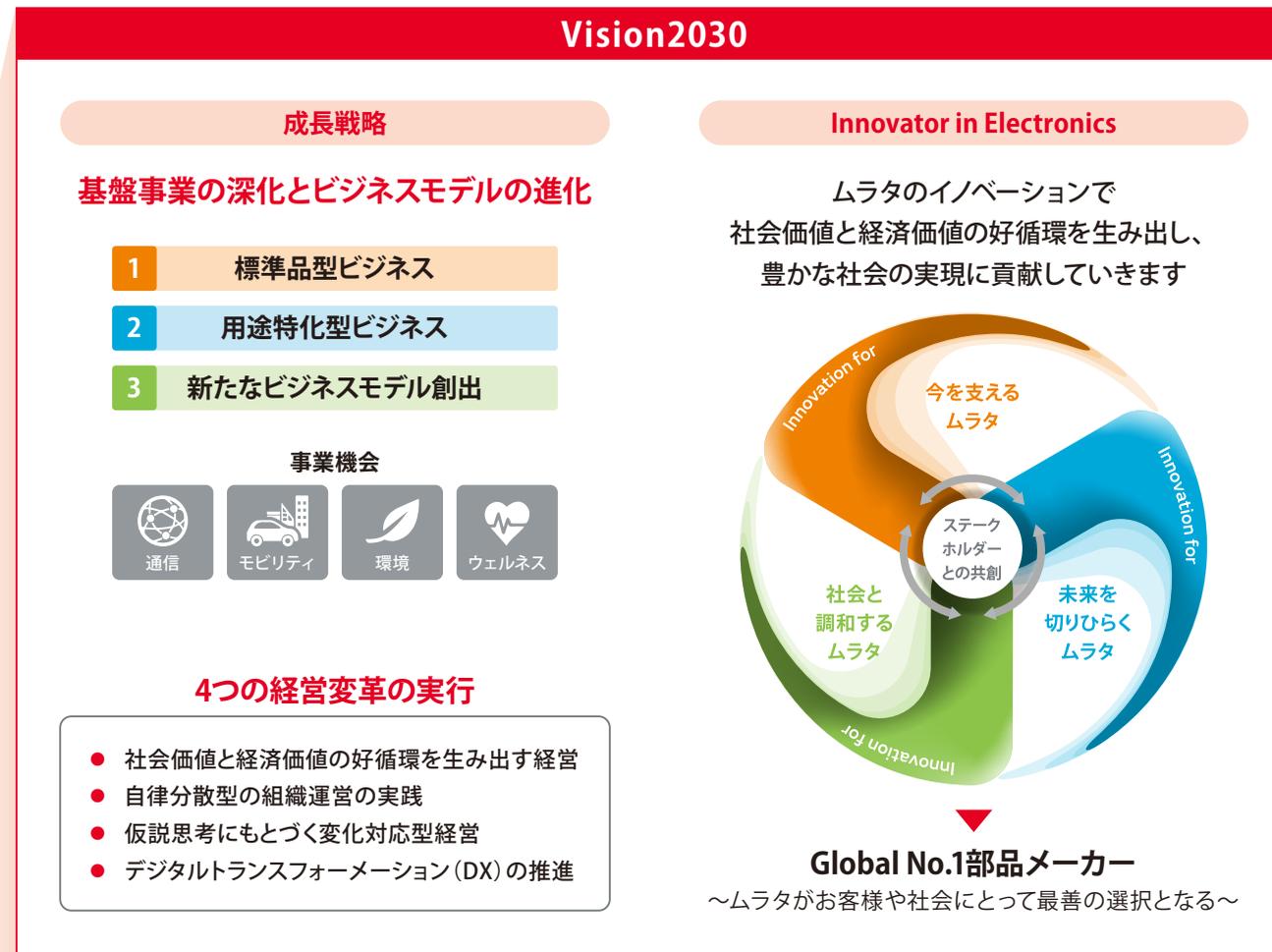
### Vision2030と中期方針2024

大きな変化を迎えているエレクトロニクス市場において、ムラタが今後もInnovatorとして価値を生み出していくためには、技術や社会変化の潮流を大局的に捉えた経営が求められます。「Vision2030」で掲げたありたい姿を実現するために、2つの成長戦略を策定し取り組みを進めています。

1つ目が3層ポートフォリオと4つの事業機会を軸にポートフォリオ経営の高度化を目的とした「基盤事業の深化とビジネスモデルの進化」です。2つ目が2030年に向けてムラタに必要な取り組みを着実に実行し、経営基盤を強化することを目的とした「4つの経営変革の実行」です。これらをビジョンとして示すことで2030年までの取り組みに一貫性を持たせ、ありたい姿を実現することで、さらなる企業価値向上を目指します。



- 持続的な企業価値の向上を図るため、長期視点で目指す方向性を示した「Vision2030」を策定
- 中期方針2024は、2030年とそれ以降の持続的な成長を構築するうえで極めて重要な3年間
- 長期視点で捉えた環境変化からバックキャストして備えを着実に進める



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス  
経営資本  
コンピタンス

> Vision2030と中期方針2024

3層ポートフォリオ経営

事業機会

技術担当役員メッセージ

TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

ムラタのマテリアリティ

企業活動全体での社会課題への取り組み 環境

企業活動全体での社会課題への取り組み 社会

企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

SECTION 03 **TO THE FUTURE**  
そして、未来へ 〈何を指すのか〉

Vision2030と中期方針2024

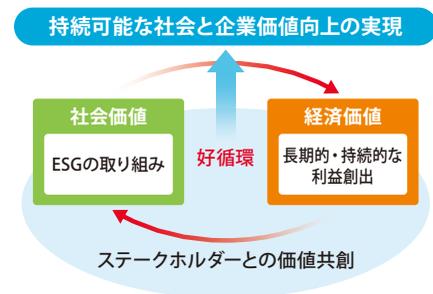
**成長戦略 1 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化**

3層ポートフォリオ経営では、1層目をコンデンサやインダクタを中心とした標準品型ビジネス、2層目をモジュールやデバイスを中心とした用途特化型ビジネス、3層目をエレクトロニクス領域の拡大にともなうお客様のニーズの変化に対して、価値を提供することができる新たなビジネスモデルの創出と位置付けています。3層構造のポートフォリオを用いた経営を行い、「通信・モビリティ・環境・ウェルネス」の4つの事業機会において、価値を創出していきます。

**成長戦略 2 4つの経営変革の実行**

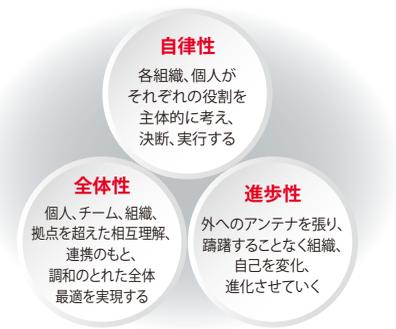
**1 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営**

ムラタは持続可能な社会の実現への貢献を利益創出と同軸で捉え、イノベーションを通じてお客様や社会に対して価値を創造し、提供し続けるとともに、生み出した利益を再投資してさらなる価値創出に結び付けていくことで、「社会価値と経済価値の好循環」を実現していきます。また、社会課題解決に積極的に取り組むことにより、事業の競争力強化にもつなげていきます。



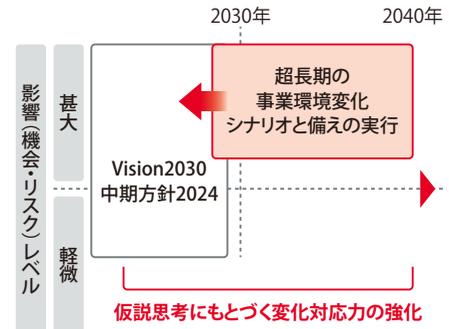
**2 自律分散型の組織運営の実践**

昨今の外部環境の急速な変化や事業規模の拡大にともない、従業員一人ひとりが全体最適や変化への対応を意識したうえで、主体的に考え、スピーディーに各現場で決断し行動する重要性が高まっています。「自律性」「全体性」「進歩性」の3つを兼ね備え、各人がやりがいと成長をより実感できる組織運営を目指していきます。



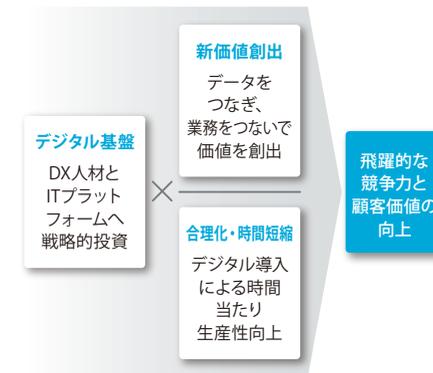
**3 仮説思考にもとづく変化対応型経営**

激化する環境変化の中でも、受け身でなく、将来起こりうることにについて仮説を立てて備え、変化に応じて柔軟に軌道修正を行う変化対応型の事業経営を実践します。各機能、各組織が将来に対する情報収集、議論、アクション、モニタリングを継続的に実行し、環境変化への感度を高め、変化対応力を強化していきます。



**4 デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進**

ムラタは、デジタルトランスフォーメーション(DX)を「ムラタ内外の人・組織(業務)を、デジタルで縦横無尽につなぎ、プロセスを短く、早く、かつ見える化することで、飛躍的な競争力と顧客価値の向上をドライブするもの」と定義し、変革のための取り組みを加速させていきます。



Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 **そして、未来へ**  
03-1 **何を指すのか**  
価値創造プロセス  
経営資本  
コンピタンス  
> Vision2030と中期方針2024  
3層ポートフォリオ経営  
事業機会  
技術担当役員メッセージ  
TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み  
ムラタのマテリアリティ  
企業活動全体での社会課題への取り組み 環境  
企業活動全体での社会課題への取り組み 社会  
企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス  
ステークホルダーエンゲージメント

---

SECTION 04 経営を支える基盤

---

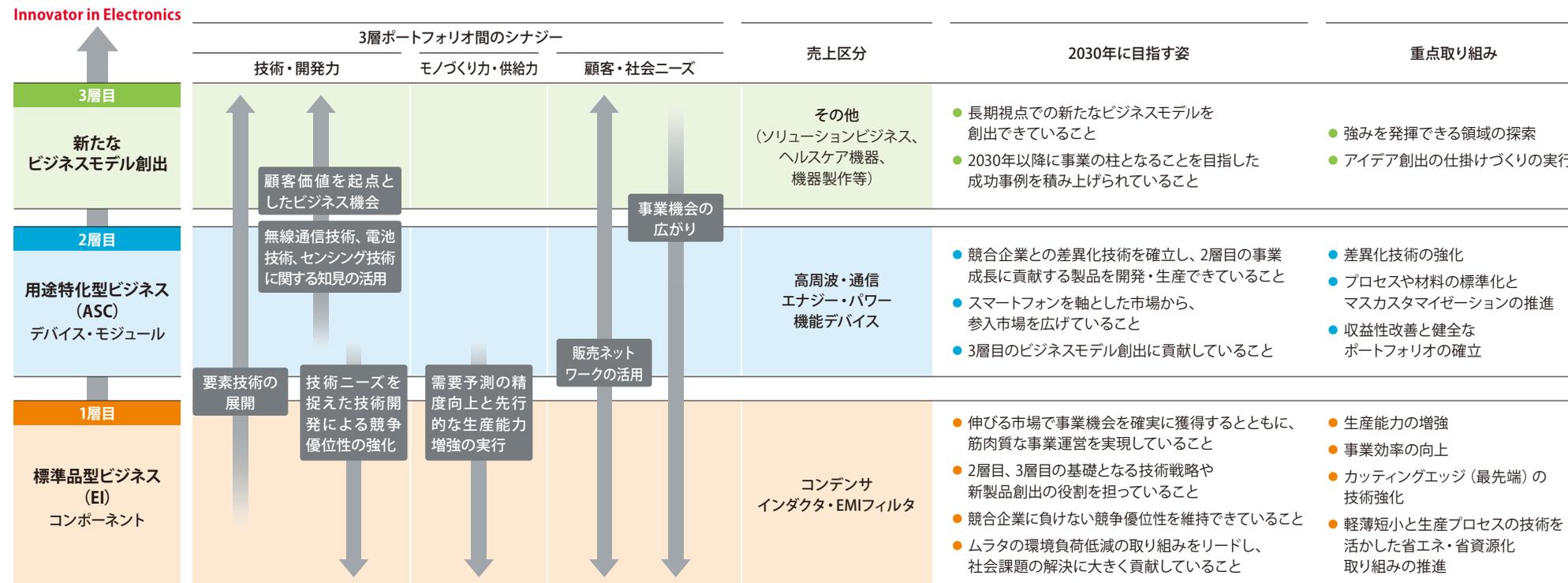
SECTION 05 データ

SECTION 03 **TO THE FUTURE**  
そして、未来へ 〈何を指すのか〉

3層ポートフォリオ経営

3層ポートフォリオ経営の実践

1層目と2層目のシナジーが、これまでのムラタの競争優位性と製品の技術革新を支えてきました。お客様の求める価値が大きく変化中、これからは3層ポートフォリオ間のシナジー効果により、さらなる成長を目指します。



**1層目**  
MLCCやインダクタなどのコンポーネント製品で構成されています。創業以来築き上げてきた事業であり、基盤事業として成長を牽引していきます。従来の強みである、技術力・供給力・コスト競争力・モノづくり力を継続的に強化していきます。

**2層目**  
表面波フィルタ、高周波モジュール、樹脂多層基板、コネクティビティモジュール、リチウムイオン二次電池、センサなどのデバイス・モジュール製品で構成されています。競合企業との技術の差異化を追求することに加え、豊富な技術の引き出し、商品技術を起点としたお客様とのすり合わせによる課題解決、タイムリー＆安定供給といった強みを活かしてビジネスを展開しています。

**3層目**  
1層目、2層目との組み合わせやこれまで培ってきた通信などの知見を活かすとともに、市場や商材、事業形態などの従来の枠組みにとらわれることなく、幅広く可能性を見出して、新たなビジネスモデルを構築していきます。

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 **そして、未来へ**  
03-1 **何を指すのか**  
 価値創造プロセス  
 経営資本  
 コンピタンス  
 Vision2030と中期方針2024  
 > 3層ポートフォリオ経営  
 事業機会  
 技術担当役員メッセージ  
 TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み  
 ムラタのマテリアリティ  
 企業活動全体での社会課題への取り組み 環境  
 企業活動全体での社会課題への取り組み 社会  
 企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス  
 ステークホルダーエンゲージメント

---

SECTION 04 経営を支える基盤

---

SECTION 05 データ

# SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

## 事業機会

### 4つの事業機会

#### 基盤領域



通信

あらゆるものが通信でつながり、最適化されていく

5G、さらにその先の6Gへ。通信システムの変化にとまない、事業機会はさらに広がっていきます。多様化するアプリケーション、変化していく顧客構造を的確に捉え、激化する競争環境でも勝ち続けていくための「技術革新」で圧倒的にリードし、価値提供を続けていきます。

#### 捉えている事業機会

- 接続端末の増加や処理能力向上による部品需要の増加
- ネットワーク接続機能を支える高性能、高信頼性の要求の高まり
- 通信が組み込まれるアプリケーションの多様化や、データを活用したソリューション・サービスの出現により、付加価値がハードウェア+ソフト・ソリューションに移行



モビリティ

自動車業界は100年に一度の大変革の時代へ

Global No.1部品メーカーとしての自動車の進化への貢献(In-Car)に加え、今後はさらに、モビリティとして広がる領域(Out-Car)での事業機会の獲得を目指します。モビリティ領域で多様化するお客様のニーズへの理解を深め、着実に実績と信頼を積み重ねていきます。

#### 捉えている事業機会

- 通信が組み込まれるアプリケーションの多様化や、データを活用したソリューション・サービスの出現により、付加価値がハードウェア+ソフト・ソリューションに移行
- 「MaaS (Mobility as a Service)」のような移動そのもののサービス拡大に対し、ソフト・ソリューション提供も含む通信領域の知見を活かせる新しい価値提供機会の増加

#### 挑戦領域



環境

持続可能な社会への転換に向けて約束された市場

エネルギーを含む地球環境問題に対する課題解決を事業と結び付けたイノベーションの創出を目指します。競争優位性を確立していくための環境対応に積極的に取り組むとともに、電池・電源事業をはじめとした広がる機会をしっかりとつかみ、新たな事業の創出にもチャレンジしていきます。

#### 捉えている事業機会

- 脱炭素社会への移行に向けた取り組みの加速
- 製品の修理、再利用、資源循環に価値を置くサーキュラーエコノミーの進展
- あらゆる産業セグメントでのクリーンテックと呼ばれる環境技術開発の進展



ウェルネス

人生100年時代を見据えた新たな豊かさの追求

エレクトロニクス領域の知見やムラタの技術を活用し、医療の発展や、病気の予防、健康の維持に対する価値提供を追求していきます。さらに、心の健康や人と人との良好な関係といった新しい豊かさを実現していくためのイノベーションを生み出し、すべての人が健康に豊かな人生を送ることができる社会の実現を目指します。

#### 捉えている事業機会

- デジタル技術による医療・ヘルスケア領域の変革
- 高齢化の加速にともなう予防医療や健康増進への取り組みの広がり
- 身体的な健康だけでなく、精神的・社会的にバランスの取れた健康や生活者自身の幸せの追求など健康概念の変化

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス

経営資本

コンピタンス

Vision2030と中期方針2024

3層ポートフォリオ経営

> 事業機会

技術担当役員メッセージ

TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

ムラタのマテリアリティ

企業活動全体での社会課題への取り組み 環境

企業活動全体での社会課題への取り組み 社会

企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ



## 長期視点の技術開発と 社外との共創を加速し、 イノベーションを推進する

代表取締役副社長  
いわつぼ ひろし  
岩坪 浩

### 材料へのこだわりが高い競争力を生み出す

「良い電子機器は良い電子部品から、良い電子部品は良い材料から生まれる」。この理念のもと、当社は創業者の時代から材料へのこだわりを持ち続け、技術を蓄積してきました。材料から製品まで垂直統合型の一貫生産体制の実践において、材料が製品の特性に与える影響は大きく、機能性セラミックスを中心とした材料群、材料技術は当社の競争優位性の確保に貢献しています。

また、主力の積層セラミックコンデンサに限らず、当社の製品の多くは複合材料で構成されておりさまざまな材料が合わさった時の特性を加工性や長期的な安定性も考慮した設計が求められます。そのため無機や金属材料の知識だけでなく、有機材料やそれらを組み合わせる技術、また組み合わせた際の特性も理解する必要があります。

近年、マテリアルズ・インフォマティクスや化学分析技術の発展などにより、材料開発だけでは中長期的な事業の差別化要素にで

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を目指すのか

価値創造プロセス

経営資本

コンピタンス

Vision2030と中期方針2024

3層ポートフォリオ経営

事業機会

> 技術担当役員メッセージ

TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

ムラタのマテリアリティ

企業活動全体での社会課題への取り組み 環境

企業活動全体での社会課題への取り組み 社会

企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

### 技術担当役員メッセージ

きなくなるというリスクはありますが、材料の使いこなしにも独自の技術が必要になります。当社には、材料の改善・開発を専門にするエンジニアだけでなく、材料プロセス開発や設備の設計・開発など専門領域の異なる複数のエンジニアが社内一体型で製品化を進めるため、製法やコストの面でも技術的な優位性を活かすことができると考えています。

また、当社では基盤となる技術を独自に開発・蓄積し、新たな開発に応用できるよう、技術をプラットフォーム化しています。長い年月をかけて磨き上げてきた当社のコア技術に、M&Aなどを通じて獲得した技術を加えていくことでイノベーションを加速させていきます。

 ムラタの技術

#### 3層目でもムラタらしいチャレンジを

当社は長期構想「Vision2030」の中で、3層ポートフォリオ経営の実践を掲げており、ソリューションビジネスなどの新規事業創出を3層目ビジネスという位置付けで、事業のスケール化を目指しています。社会課題解決に向けて、素晴らしいアイデアや提案を持っている企業は世の中に数多くあると思いますが、それをソフトウェアだけで具体化することは困難です。

近年、ハードウェアへの投資は時間や資金調達面で難易度が高まっていると感じていますが、画期的なハードウェアがあつてこそ、今まで可視化できなかったものがデータとして提供できるようになり、人々の行動変容につながるような新しい価値を生み出すと考えています。つまり、「ユニークなハードウェアがあれば、ソフトウエ

アやソリューションのビジネスにも付加価値をつけることができる」というのが私の考えです。

もちろん、2層目ビジネスでも、お客様の課題解決のために部品の機能を最大限活かそうと思うとアルゴリズムなどのソフトウェアを用いますが、3層目で扱うハードウェアの強みを活かしたソリューションに必要なデータ分析には質が異なるソフトウェアや知恵、アイデアが必要となります。これまで1層目ビジネスと2層目ビジネスの研究開発で培ってきた技術や経験を基盤とし、M&Aや社外との共創を活用しつつ、ソフトウェアや通信ネットワークなどと組み合わせることにより新規事業の創出につなげていきます。

#### 出会いを化学反応へと変える仕掛けづくり

私はこれまで、当社の研究開発や新規事業に長い間携わってきましたが、自前主義でイノベーションに取り組むと、スピードがとれないことがあり、それには限界を感じています。当社は、過去から人や企業との出会いから始まるセレンディビティ（偶発的発見）がイノベーションの種を生み出すという考えのもと、企業や大学、研究機関といった社外の方々との連携を強化し、さまざまな形でコラボレーションをすることで、新しい価値を生み出し続けてきました。

当社の技術をお客様やパートナーにお見せする「技術のディスプレイ」の取り組みを進めることで、業種や業界の垣根を越えた交流の機会を増やしてきましたが、今後はそのネットワーキングを活用して、出会った相手との化学反応が起こるような取り組みへとつなげていきたいと考えています。重要なことは、コラボレー

ションする者同士が互いにリスペクトし合う関係性をつくることだと思います。

例えば、目の付け所が良いアイデアを持っていたとしても、完成度を高めて商業化しようとするとき一定以上の品質が求められます。当社は、これまでのエレクトロニクス業界の知見も踏まえて分析装置を使いながら高度な評価・解析を行うことができますから、当社をパートナーとして信頼していただける一因となると思います。

一方、当社としてもムラタ基準で良し悪しを判断しては、相手を真に理解することはできません。土地勘のないビジネス領域でコラボレーションするには、社内に少数でも相手の業界に精通する人材を置き、技術やアイデアの目利きができる状態しておくなどの努力が必要です。こうした信頼関係づくりができてこそ、互いに企業価値を高め合えるような取り組みにすることができると考えています。

こうした考えから、社外との共創を積極的に促進するためのさまざまな仕掛けづくりを実行しています。「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」<sup>①</sup>はその仕掛けのひとつで、2023年度で2回目の開催となりました。この取り組みはセンサや通信モジュールなど、一般向けには販売していない当社の電子部品をスタートアップ企業や大学に提供することで、これからの世の中を創るアイデアを募集し、その実現をともに目指すというプロジェクトです。選考を通過いただいた企業様には、試作品制作サポートから、技術の確立や量産準備、ビジネスの拡張といったビジネス化に向けたサポートまで当社がさまざまな支援を行い、市場ニーズに応える新サービス・新ソリューションの開発に共同で取り組んでいきます。前回を上回るご応募をいただき、よりバラエティに富んだアイデアが数多く寄せ

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス

経営資本

コンピタンス

Vision2030と中期方針2024

3層ポートフォリオ経営

事業機会

> 技術担当役員メッセージ

TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

ムラタのマテリアリティ

企業活動全体での社会課題への取り組み 環境

企業活動全体での社会課題への取り組み 社会

企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

### 技術担当役員メッセージ

られましたことをうれしく思います。

また、海外各国の企業・技術研究施設を訪れる中、イノベーションや今後の成長性の点でまだまだ潜在的な力を有している国・地域があると感じています。当プロジェクトを日本にとどまらず、海外にも展開していきたいと考えていたところ、縁もあって2024年度にはブルガリア共和国での「KUMIHIMO」の開催も予定しています。まずは当社を認知していただくところからのスタートですが、今後も継続して取り組んでいきます。

#### エンジニアの活躍を推進

新しい技術やイノベーション創出の原動力となるのは、やはり人材です。その際、多様な価値観、相手の良さを受け入れるような、まさにダイバーシティ&インクルージョンを進めていく感覚が、エンジニアを育てていくうえでも必要です。人材の育成と、それぞれの人材の持つマインドセット(行動パターン、固定観念など)に配慮することが、いずれは技術を育てることにつながります。ひとつの技術領域を専門分野にして極めるエンジニアも必要ですが、複数の技術領域を経験したエンジニアは、自身のキャリアの中で化学反応が起こり、技術シナジーを生み出す可能性を秘めているのです。

ただし、当人にとってはこれまでの専門分野を一度手放すことにもなるので、人によっては不安が残ることもありえます。当社では多くの技術領域がありますし、若手から中堅、経営幹部候補向けの教育制度や海外若手実務研修制度などのキャリア形成プログラム、従業員をベンチャー企業に派遣する「ベンチャー留学プログラム」などを用意しています。時には、人事ローテーションというかたち

で会社として背中を押してあげることも必要ですが、エンジニアにはそれらをうまく活用して自らのキャリアアップにつなげてほしいと考えています。

多様な経験を積む機会や多様なキャリアプランを整えていくことでエンジニアの意識改革を図り、お客様や共創パートナーとの会話の中でもイノベーションの種を見逃さず、組織の中でプロアクティブに動くことができる人材を育てていくことを目指します。

#### イノベーションで 社会価値と経済価値の好循環を生み出す

これまでの事業活動を通じて、当社はスマートフォンや自動車などの伸びる市場に注力して製品開発と生産体制の拡充を進めて大きな成長を遂げてきました。我々が挑戦領域と位置付ける環境・ウェルネスの分野でも社会課題解決を起点にエレクトロニクス領域の拡大が進行しており、当社の中でも幾つか好事例が出てきています。

環境分野では、脱炭素の取り組みとして自社の事業所や工場を実証モデルに自社製品の導入・検証を行い、データを積み上げて再エネ・省エネ効果を「見える化」して、お客様に利便性や価値を示すことでビジネスを展開しています。

ウェルネス分野では、医療・ヘルスケア機器で新商品をリリースするなど継続性を持った取り組みを行っています。重要な点は、これらの機器で使われる主要部品が当社製であるということです。

また、ムラタが磨いてきた独自の技術は、バイオテクノロジー領域での活用も期待できると考えています。産業界では、現在、医薬品や食料の製造や環境浄化などに有用微生物が活用されています



が、既存の微生物培養法では自然界に存在する全微生物の1%程度しか培養することができていないという課題があります。当社は保有するデバイス設計技術をバイオテクノロジーに応用することにより、その残された99%の未培養微生物のうち複数の微生物を培養することに成功しています。このように、当社にとっては新しい領域においても、独自の技術を用いてビジネスモデルの創出を図ることも可能であると考えます。

将来の事業機会を見据え、技術の進化をある程度先読みできる既存事業領域での研究開発を着実に進めるとともに、ムラタがまだ足場を固められていない新規事業にも投資を継続して、将来の成長に向けた備えを実行していきます。今後も、Innovator in Electronicsとして持続的な価値創造を実現するため、長期視点にもとづく技術開発をさらに追求していくとともに、社外との共創を通じてイノベーションを創出することで豊かな社会の実現に貢献していきます。今後ともご支援のほどよろしくお願いいたします。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス

経営資本

コンピタンス

Vision2030と中期方針2024

3層ポートフォリオ経営

事業機会

> 技術担当役員メッセージ

TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

ムラタのマテリアリティ

企業活動全体での社会課題への取り組み 環境

企業活動全体での社会課題への取り組み 社会

企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

## TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

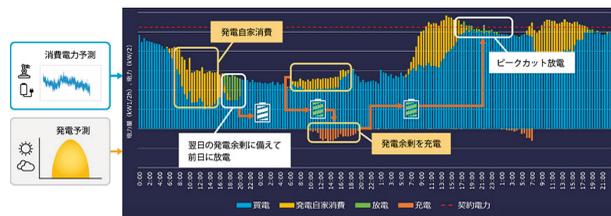
### 統合型再エネ制御ソリューション「efinnos」

「efinnos」は自家消費型の太陽光発電を効率よく運用するための統合型再エネ制御ソリューションです。発電と消費を予測し、AIを活用した余剰吸収<sup>※1</sup>とピークカット<sup>※2</sup>によって、再エネ利用率向上と電力コスト削減を実現しています。ムラタでは再エネ100%調達に向けた取り組みとして「efinnos」を国内の各事業所に順次導入を進めており、得られた知見やデータを活用し、製品の改良や運用の改善につなげています。2024年7月より外販開始し、これらの実証データを活用した最適な効果シミュレーションをお客様にご提案します。

※1 太陽光発電によって得た電力のうち使い切れなかった分を蓄電池に貯め、発電量を上回る必要がある時に放電して供給量を補うことができます。  
 ※2 発電量を大きく上回る電力消費が予想される場合は、余裕のあるタイミングで蓄電池に蓄えておいた電力を活用して、ピークカットをすることができます。

## efinnos

自家消費ピークカット 太陽光発電は自家消費に利用。余剰電力を蓄電池に充電し、負荷が大きい時のピークカットに活用



「efinnos」の運用イメージ

#### ムラタらしさの源

- 蓄電池に関する豊富なノウハウを活かした独自の制御アルゴリズムと、2021年から電力需要傾向や地域特性の異なる国内複数拠点でさまざまな条件下でのシステム構築・運用
- 上記をもとにお客様への総合的な導入と運用サポートを実現
- RE100への加盟とともに、GHG排出量削減に向けた活動をサプライチェーン全体で積極的に推進

### 輸送業界のDX化に貢献するタイヤ内蔵用RFIDタグ

Michelin社と共同開発したタイヤ内蔵用RFIDタグは、安定した通信性能を発揮するとともに、タイヤのライフサイクルに匹敵する耐久性を実現しています。本製品は同社とタイヤ内蔵用RFIDタグおよびタイヤ組み込みに関するライセンス契約を締結のうえ、国内外のタイヤメーカーに提供していきます。日本ではトラックドライバー不足により、運送業者での納品や検品といった配送外業務の負担軽減が求められています。欧州ではESPR<sup>※1</sup>やデジタルプロダクトパスポート制度<sup>※2</sup>といった環境施策の推進により、製品のトレーサビリティの担保が重要視されています。RFIDは重要なデータキャリアとしての役割を期待されており、タイヤの製造から物流、販売、修理までの管理効率化を実現できます。さらには、タイヤの適切な廃棄やリサイクル率の向上にも活用でき、循環型社会の実現に向けた取り組みに貢献することができます。

※1 ESPR (Eco-design for Sustainable Products Regulation): 製品設計段階で耐久性、修理可能性、再利用可能性などのエコデザイン要件を適用した設計を生産者側に求める規則。  
 ※2 デジタルプロダクトパスポート制度: 製品の持続可能性 (使用されている原材料や製造元、リサイクル性、解体方法などの情報) を記録し、追跡を可能にする制度。



Michelin社と共同開発したタイヤ内蔵RFIDタグ

#### ムラタらしさの源

- モジュール小型化、独自アンテナ設計によりタイヤの製造、走行時にも使用できる高耐久性
- 高周波に関する知見を活かした通信性能評価や通信環境の構築サポート

### ムラタらしい医療・ヘルスケア機器の製品展開

#### ムラタ CPAP MX

閉塞性睡眠時無呼吸症候群の成人患者の呼吸を補助する医療機器です。主要パーツを自社設計することで、薄型・小型でありながら幅広い患者様に対し最適な呼吸制御による治療効果・快適性を実現し、どこでも快適に使用できるCPAP装置を提供しています。

#### Moni-Patch 深部体温センサシステム

術前・術中・術後まで連続的に使用できるワイヤレス深部体温を測定する医療機器です。自社独自のアルゴリズムとサーミスタ (温度センサ) を使用することで侵襲性が低く、患者様と医療従事者の負担を軽減する深部体温計を提供しています。

※ 本掲載情報に医療機器の情報が含まれることはありますが、これらは株主・投資家などの皆様を対象にした情報であり、顧客誘引や医学的アドバイスを目的とするものではありません。



ムラタ CPAP MX

Moni-Patch 深部体温センサシステム

#### ムラタらしさの源

- ダウンサイジング技術、センシング技術、通信技術、流体制御技術といったムラタがこれまで培ってきた基幹技術
- 独自性ある高品質なモノづくりの実現
- 製品を通じて、安全性・効率性・利便性を追求したイノベーションを創出

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス

経営資本

コンピタンス

Vision2030と中期方針2024

3層ポートフォリオ経営

事業機会

技術担当役員メッセージ

> TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み

ムラタのマテリアリティ

企業活動全体での社会課題への取り組み 環境

企業活動全体での社会課題への取り組み 社会

企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

SECTION 03 **TO THE FUTURE**  
そして、未来へ 〈何を指すのか〉

ムラタのマテリアリティ

ムラタは、ステークホルダーとの共創を通じて、今を支え、未来を切りひらき、社会と調和することで、社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献することを「Vision2030」のありたい姿として掲げています。

イノベーションを通じてお客様や社会に対して価値を創造し、提供し続けるとともに、生み出した利益を再投資して、さらなる価値創出に結び付けていくことで、持続可能な社会の実現への貢献と利益創出をともに実現していきます。そのために、社会課題を起点として、「事業を通じた社会課題解決への貢献」と「企業活動全体での社会課題への取り組み」という2つの観点で13の重点課題(マテリアリティ)を設定し、取り組みを進めていきます。

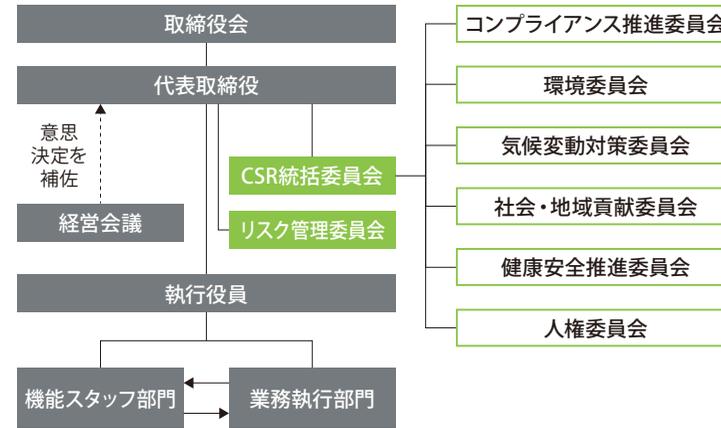
**マテリアリティの特定プロセス**

- STEP 1** SDGs、グローバルリスク、ムラタの課題から約100項目の社会課題ロングリストを作成
- STEP 2** ステークホルダーにとっての重要性とムラタにとっての重要性をそれぞれスコアリング
- STEP 3** 代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会で議論を重ね、マテリアリティを特定し、取締役会で決定

**推進体制**

ムラタはCSRマネジメント体制の構築と活動の方向づけを行うためにCSR統括委員会を設置し、全社的なCSR経営を継続的かつ計画的に推進しています。

さらに、CSR統括委員会のもとに6つの下部委員会を設置し、組織横断的な活動を必要とするCSRテーマについて議論を進めています。なお、マテリアリティなどの活動状況については定期的に取締役会への報告を行っています。



<p><b>CSR統括委員会</b></p> <p>サステナビリティに関する取り組みなど、CSR経営を継続的かつ計画的に推進するために設置し、CSRの社内への浸透と社外への一元的対応を担当する委員会</p>	<p><b>コンプライアンス推進委員会</b></p> <p>グループ全体のコンプライアンス推進における基本的な方向性を審議・決定する委員会</p>	<p><b>社会・地域貢献委員会</b></p> <p>グループ全体の社会・地域貢献活動を支援・推進する委員会</p>
<p><b>リスク管理委員会</b></p> <p>事業活動に影響を及ぼす全社的なリスクについて、その内容を認識・評価したうえで、対策を審議する委員会</p>	<p><b>環境委員会</b></p> <p>グループ全体の環境課題の解決に向けて、実効的な活動を推進する委員会</p>	<p><b>健康安全推進委員会</b></p> <p>グループ全体の健康経営および安全衛生の課題解決に向けて、実効的な活動を推進する委員会</p>
	<p><b>気候変動対策委員会</b></p> <p>気候変動に対する全体的な戦略を統括し、グループ全体の気候変動に関する目標の達成状況を監督する委員会</p>	<p><b>人権委員会</b></p> <p>バリューチェーン全体における人権課題の解決に向けて組織横断的に取り組む委員会</p>

**Index**

- はじめに Murata value report 発行の目的

---

- SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

- SECTION 02 トップメッセージ

---

- SECTION 03 **そして、未来へ**
  - 03-1 **何を指すのか**
    - 価値創造プロセス
    - 経営資本
    - コンピタンス
    - Vision2030と中期方針2024
    - 3層ポートフォリオ経営
    - 事業機会
    - 技術担当役員メッセージ
    - TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み
    - > ムラタのマテリアリティ
      - 企業活動全体での社会課題への取り組み 環境
      - 企業活動全体での社会課題への取り組み 社会
      - 企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス
      - ステークホルダーエンゲージメント

---

- SECTION 04 経営を支える基盤

---

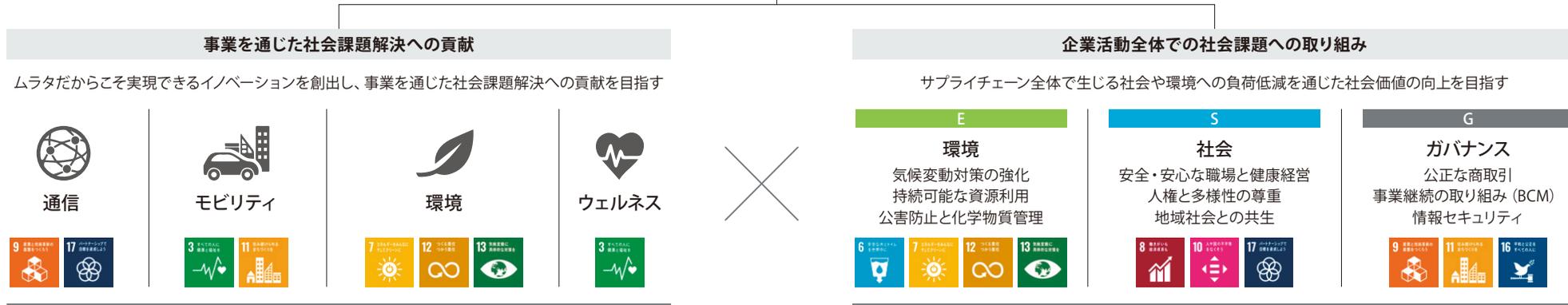
- SECTION 05 データ

SECTION 03 **TO THE FUTURE**  
そして、未来へ 〈何を指すのか〉

ムラタのマテリアリティ

マテリアリティの全体像

社会課題を起点とした重点課題 (マテリアリティ)



事業を通じた社会課題解決への貢献の方向性

マテリアリティ	マテリアリティ設定の背景	ムラタが提供する社会価値
通信	5Gや6Gを見据えた通信システムの進化、アプリケーションの多様化、DX、IoTの発展など、通信は人々の生活を豊かにするために欠かせない社会インフラとなっており、今後も社会課題を解決するために重要な役割を果たしていきます。ムラタはこれからも、通信技術の進展により広がる社会のインフラ構築に貢献し続けるために設定しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多くの通信機器に搭載される高シェア製品の安定供給による、エレクトロニクス産業の安定化</li> <li>● 最先端製品の提供による、通信システムの進化やアプリケーションの発展</li> </ul>
モビリティ	都市化の進行や働き方の変化、深刻化する環境問題などを背景に自動車そのもののあり方が大きく変化しています。ムラタはモビリティ領域で多様化するお客様のニーズに対して、安全・安心な交通社会の実現や多様な移動手段とサービスが融合した社会の実現に貢献していくために設定しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高品質、高信頼な製品の安定供給による、脱炭素社会に向けたxEVの普及</li> <li>● 自動運転技術の進化に対応した高機能、高信頼な製品の提供による、運転支援などの自動車の安全性向上</li> <li>● 交通事故の未然防止や物流業界の課題解決につながる小型・高性能製品やソリューションの提供</li> </ul>
環境	気候変動をはじめとする環境問題は、人類と地球の健全性への脅威となっており、またムラタのビジネス、お客様、サプライチェーン全体にも影響を及ぼしています。ムラタは持続可能な社会の実現に向けて、気候変動や資源エネルギー不足を解決する事業を創出し、地球環境問題の解決に貢献していくために設定しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品の軽薄短小の推進による使用材料や包装材の削減、および製造や輸送に係るエネルギーの削減</li> <li>● 製品の高性能化による電子機器の部品点数の削減やエネルギー効率の改善</li> <li>● 電池・電源の活用や、モジュール・センサを用いた環境モニタリングの実現による脱炭素社会やサーキュラーエコノミーの促進</li> <li>● 自社のプロセス改善の過程で獲得した、省エネ・再エネ化技術や生産ノウハウの社外展開</li> </ul>
ウェルネス	高齢化の加速にともなう予防医療や健康増進への取り組みの広がりとともに、身体的な健康だけでなく、精神的・社会的にバランスのとれた健康や生活者自身の幸せの追求など健康概念は変化しています。ムラタはすべての人々が健康に豊かな人生を送ることができる社会の実現に貢献していくために設定しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小型、高品質な製品の提供を通じた医療・ヘルスケア領域のデジタル化加速</li> <li>● ムラタの製品や技術を組み合わせ、見える化や人々の行動変容につながるソリューションの提供</li> </ul>

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

- 価値創造プロセス
- 経営資本
- コンピタンス
- Vision2030と中期方針2024
- 3層ポートフォリオ経営
- 事業機会
- 技術担当役員メッセージ
- TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み
- > ムラタのマテリアリティ
- 企業活動全体での社会課題への取り組み 環境
- 企業活動全体での社会課題への取り組み 社会
- 企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス
- ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

SECTION 03 TO THE FUTURE  
そして、未来へ 〈何を指すのか〉

企業活動全体での社会課題への取り組み — 環境 —



	マテリアリティ	マテリアリティの目指す姿と設定の背景	中長期目標	2023年度実績	
環境	気候変動対策の強化	RE100 <sup>*1</sup> やSBT <sup>*2</sup> に沿った事業運営により、モノづくりにおける温室効果ガスの削減を目指します。  気候変動は、近年世界各地でさまざまな環境問題を引き起こしています。ムラタは経営理念である社是の精神に則り、自社の環境への取り組みと事業活動の両面から気候変動対策を推進することで社会価値と経済価値の好循環を目指し、社会の脱炭素化に貢献するために設定しました。	2024年度目標	温室効果ガス排出量 (Scope1+2) : 2019年度比20%減 (128万 t-CO <sub>2</sub> e以下) 再生可能エネルギー導入比率: 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネおよび再エネの推進や、再エネ証書の購入などの施策を実施し、2023年度のScope1+2は105万 t-CO<sub>2</sub>e (2019年度比34.6%減)、Scope3は368万 t-CO<sub>2</sub>e (2019年度比17.9%減)、再エネ導入率は36.5%となりました。</li> <li>● 追加性を重視したバーチャルPPA<sup>*6</sup>をレノバ社と締結し、運用を開始しました。<a href="#">[?]</a></li> <li>● 高品質のカーボンクレジット創出を目的として、Apple社が主導するRestore Fundへの出資を決定しました。<a href="#">[?]</a></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 気候変動対策の強化</li> <li><input type="checkbox"/> TCFDへの対応</li> </ul>
			2030年度目標	温室効果ガス排出量 (Scope1+2) : 2019年度比46%減 (87万 t-CO <sub>2</sub> e以下) 温室効果ガス排出量 (Scope3) : 2019年度比27.5%減 (325万 t-CO <sub>2</sub> e以下) 再生可能エネルギー導入比率: 75%	
			2035年度目標	再生可能エネルギー導入比率: 100%	
			2040年度目標	温室効果ガス排出量 (Scope1+2) : カーボンニュートラル	
			2050年度目標	温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3) : カーボンニュートラル	
	持続可能な資源利用	資源の持続可能な利用をムラタの事業活動において実現するとともに、協力者との共創により文化の発展に貢献します。  世界的な人口増加にともない、資源の枯渇、廃棄物量の増加といった社会問題が深刻化しています。ムラタは資源の持続可能な利用を自社の事業活動において実現することでこれらの社会課題の解決に取り組み、文化の発展に貢献するために設定しました。	2024年度目標	持続可能な資源利用率 <sup>*3</sup> : 2021年度実績 (約15% <sup>*7</sup> ) から1%改善 循環資源化率 <sup>*4</sup> : 2021年度実績 (36.0%) から5%改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実態調査を進め、基準年度となる2021年度および2022年度・2023年度の実績を算出しました。2023年度の持続可能な資源利用率は約15%<sup>*7</sup>、循環資源化率は39.6%でした。</li> <li>● 樹脂多層基板に使用する内層銅箔材料が、ISO14021に準拠したりリサイクル100%品であることを第三者機関に検証いただき、信頼性を確保しました。</li> <li>● 原料から使用・廃棄まで、業界を超えた連携によるプラスチックの循環スキーム構築を目指すアールプラスジャパン社への出資を決定しました。<a href="#">[?]</a></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 持続可能な資源利用</li> </ul>
2030年度目標	持続可能な資源利用率: 25% 循環資源化率: 50%				
2050年度目標	持続可能な資源利用率: 100% 循環資源化率: 100%				
公害防止と化学物質管理	従来の枠にとらわれない持続可能な事業プロセスを追求することで、環境負荷を低減し、社会と調和したモノづくりの実現を目指します。  近年、各国で環境規制が強化されています。ムラタはこれらの規制に先じた取り組みを促進することで環境への負荷を限りなく低減するなど、持続可能な事業プロセスを追求するために設定しました。	2024年度目標	重大な環境インシデント件数: 0件 VOC <sup>*5</sup> 排出量: 2021年度排出量以下 洗浄用途化学品への特定VOC含有を廃止していること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度は重大な環境インシデント<sup>*8</sup>が4件発生しましたが、いずれのインシデントについても再発防止策を講じました。また、重大な環境インシデントの発生リスクを低減するために、リスクアセスメント手法を見直し、運用を開始しました。</li> <li>● VOC排出量削減に向けて、2024年度目標を達成する施策とスケジュールを策定し、取り組みを開始しました。</li> <li>● 洗浄用途化学品への対象VOC含有の廃止に向けた施策とスケジュールを策定し、取り組みを開始しました。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 公害防止と化学物質管理</li> </ul>	
2030年度目標	重大な環境インシデント件数: 0件 VOC排出量: 2021年度比30%減				

<sup>\*1</sup> 国際NGO「The Climate Group」が運営する、世界で影響力のある企業が再生可能エネルギー100%を目指す国際イニシアティブ。 <sup>\*2</sup> Science Based Targets 温室効果ガス削減の長期シナリオに対し、定量的に準拠した科学的な目標。  
<sup>\*3</sup> 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合。 <sup>\*4</sup> ムラタの排出物 (廃棄物+有価物) が循環資源化された重量割合。  
<sup>\*5</sup> Volatile Organic Compound 大気汚染の原因のひとつである揮発性有機化合物。 <sup>\*6</sup> Virtual Power Purchase Agreement 電力そのものではなく再エネ電力の環境価値を取引する仕組み。追加性のある再エネを調達する手法のひとつ。  
<sup>\*7</sup> 持続可能な資源利用率の算出については、リサイクル率の一般公開情報を活用しているため推定値である。 <sup>\*8</sup> 化学物質の敷地外への流出により、環境法規制超過または地域住民に不安を与えた事故 (ムラタは、公害防止に真摯に取り組むため、行政処分・指導の対象外のレベルでも、計上の対象としている)。

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

- 価値創造プロセス
- 経営資本
- コンピタンス
- Vision2030と中期方針2024
- 3層ポートフォリオ経営
- 事業機会
- 技術担当役員メッセージ
- TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み
- ムラタのマテリアリティ
- > 企業活動全体での社会課題への取り組み 環境
- 企業活動全体での社会課題への取り組み 社会
- 企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス
- ステークホルダーエンゲージメント

---

SECTION 04 経営を支える基盤

---

SECTION 05 データ



	マテリアリティ	マテリアリティの目指す姿と設定の背景	中長期目標	2023年度実績
社会	安全・安心な職場と健康経営	<p>安全な職場環境で、従業員一人ひとりが自身のことを健康だと実感しながら、安心して働いていることを目指します。</p> <p>ムラタの大切な価値観であるCSとESの礎にあるのは「従業員の心身の健康」という認識のもと、安全・安心を包含した健康経営を推進するために設定しました。</p>	<p><b>2024年度目標</b></p> <p>死亡重大災害:0件 労働災害千人率(不休業災害もカウントしたムラタ独自基準):1.35未満 発火事故件数:2019~2021年度平均比30%減 主観的健康観※1:80%(うち、非常に健康と回答14%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2023年度の死亡重大労災は0件、労働災害千人率(不休業災害もカウントしたムラタ独自基準)は1.28となりました。</li> <li>●2023年度の発火事故件数は2019~2021年度平均比30%減となりました。</li> <li>●2023年度の主観的健康観は77%となりました。</li> </ul> <p> <b>安全・安心な職場と健康経営</b></p>
			<p><b>2030年度目標</b></p> <p>死亡重大災害がなく、従業員が怪我をせず、事故もなく、いきいきと働いている職場にすること。 死亡重大災害:0件 労働災害千人率(不休業災害もカウントしたムラタ独自基準):1.0未満 発火事故件数:0件 主観的健康観:80%(うち、非常に健康と回答20%)</p>	
	人権と多様性の尊重	<p>広がる人権の概念を理解・尊重し、グローバルに多様な人材を活かして、持続的な成長の実現を目指します。</p> <p>「独自の製品を供給して文化の発展に貢献」という社是にある言葉のとおり、ムラタはイノベーションを起こすことでお客様とともに成長してきました。イノベーションは多様な個人と個人の切磋琢磨があってこそのものであり、文化の発展にはサプライチェーンを含めそれに関わるすべてのステークホルダーの人権が尊重されることが必要不可欠であるという認識のもと、設定しました。</p>	<p><b>2024年度目標</b></p> <p>海外間接部門従業員※2の他拠点での勤務経験比率:7% 女性管理職比率:4%(村田製作所単体) 人権マネジメントシステムに沿ったPDCAサイクルを各事業所で展開していること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2023年度の海外間接従業員の他拠点勤務比率は6.2%となりました。グローバルに他拠点での業務経験ができる機会を積極的に提供しました。</li> <li>●女性管理職比率(村田製作所単体)は4.0%となりました。</li> <li>●自社グループにおける労働人権の遵守体制を構築するために、人権マネジメントシステムに沿った運用を国内外事業所で実施しました。</li> <li>●「人権委員会」を主体とし、自社グループ工場・仕入先様を含むサプライチェーンでの人権デュー・ディリジェンスを遂行しました。</li> </ul> <p> <b>人権の尊重</b> <b>多様な人材の活躍</b></p>
<p><b>2030年度目標</b></p> <p>海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率:10% 女性管理職比率:10%(村田製作所単体)</p>				
地域社会との共生	<p>事業環境の変化に関わらず地域との調和を保ち、ムラタが地域にとつての誇りであることを目指します。</p> <p>ムラタは、創業者の理念のもと、そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり、誇りである企業、ムラタで働くことが、従業員の喜びであり、誇りである企業でありたいと願い、地域社会の一員としてさまざまな貢献活動に取り組んできました。近年、事業展開地域からムラタへの期待の高まりを受け、これまで以上に取り組みを強化させることが理念の実現に向けて必要であるという認識のもと、設定しました。</p>	<p><b>2024年度目標</b></p> <p>地域の皆様とのコミュニケーションを大切にし、地域課題の解決につながる貢献活動を推進すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会・地域貢献活動ガイドラインに沿って、グループ各社が所在する地域に与える影響や地域の課題・ニーズを把握し、主体的に貢献活動を計画・実施しました。</li> <li>●2019年より地域の各教育機関などと連携し、子どもたち自身での問題解決を通して、プログラミング的思考や論理的思考を身につける出前授業として、体験型プログラミング教育「動け!!せんせいロボット」を実施しており、2023年度は20校、828人の児童が受講しました。</li> </ul> <p> <b>社会・地域との共生</b></p>	
<p><b>2030年度目標</b></p> <p>地域の皆様とのコミュニケーションを大切にし、地域課題の解決につながる貢献活動を推進すること。</p>				

※1 健康診断などの数値結果ではなく、自身の健康状態を主観的に評価する指標。肯定回答率で把握。 ※2 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフ対象。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス  
経営資本  
コンピタンス  
Vision2030と中期方針2024  
3層ポートフォリオ経営  
事業機会  
技術担当役員メッセージ  
TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み  
ムラタのマテリアリティ  
企業活動全体での社会課題への取り組み 環境  
> 企業活動全体での社会課題への取り組み 社会  
企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス  
ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ



# SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

## 企業活動全体での社会課題への取り組み ― ガバナンス ―



	マテリアリティ	マテリアリティの目指す姿と設定の背景	中長期目標		2023年度実績
ガバナンス	公正な商取引	<p>重大な「公正な商取引」違反の発生件数ゼロを維持し、社会から信頼される企業であり続けることを目指します。</p> <p>ムラタは、「CSR憲章」や「企業倫理規範・行動指針」において、取引先との適正取引、独占禁止法の遵守、贈収賄その他の腐敗行為の防止などを定め、これらを日々の事業活動や業務の拠り所とし、公正な商取引の実現を目指しています。ムラタの事業がグローバルに展開される中で、社会から信頼を得て健全で持続的な成長を実現するためには、公正な商取引を徹底することが重要であるという認識のもと、設定しました。</p>	2024年度目標	<p>&lt;独占禁止法&gt; 法令・社内規定・手続きをグローバルで浸透・徹底していること。</p> <p>&lt;贈収賄&gt; 腐敗指数の高い地域においてグループポリシーに準拠した贈収賄防止マネジメントシステムが機能し、本社への報告体制を構築していること。</p>	<p>&lt;独占禁止法&gt; ●独占禁止法違反防止に関する社内規定および手続きを適切に運用するため、グローバルで当該社内規定および手続きの社内周知などを強化しました。</p> <p>●国内外で実践的なカルテル防止教育を実施しました。</p> <p>&lt;贈収賄&gt; ●贈収賄防止マネジメントシステムの展開を進めました。</p> <p>●従業員の理解を向上させるため、贈収賄に関する従業員教育の充実に取り組みました。</p> <p>☒ <b>コンプライアンスの推進</b></p>
			2030年度目標	<p>&lt;独占禁止法&gt; 法令・社内規定・手続きをグローバルで浸透・徹底していること。</p> <p>&lt;贈収賄&gt; すべての関係会社において、グループポリシーに準拠した贈収賄防止マネジメントシステムを確立し、贈収賄・汚職の発生件数ゼロを維持していること。</p>	
	事業継続の取り組み (BCM※1)	<p>国内外事業所・工場において、BCM体制が構築され、災害などへの備えができていることを目指します。</p> <p>企業は、事業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態が発生しても、人命の安全を第一としたうえで円滑に製品の供給を再開させ、企業の社会的責任を果たすことが求められています。ムラタが「Global No.1部品メーカー」として、お客様や社会にとって常に最善の選択となるように、事業継続の取り組みを進めることは重要課題であるという認識のもと、設定しました。</p>	2024年度目標	<p>国内事業所・工場において必要項目を充足したBCPを整備していること。</p> <p>海外事業所・工場において、当地で想定される災害に対応したBCPを策定すること。</p>	<p>●国内において、各事業所・工場で想定される自然災害によるインフラなどの被害想定の見直しと、それに対応した各工程の製造停止期間・復旧期間の想定を行い、お客様への製品供給を停止させないための事前対策計画を定めるなど、BCPの整備を進めました。</p> <p>●海外において、各国の自然災害リスクなどを考慮のうえ、国内同様のBCPの改定を進めました。</p> <p>☒ <b>リスクマネジメントの強化</b></p>
2030年度目標	<p>災害が発生した際に、非被災拠点が迅速に連携して、ムラタグループ全体としての事業継続を図れるような全社的なBCMを構築していること。</p> <p>各事業所・工場が定期的に訓練などを通じてBCPの有効性の検証・改善を行うなど、自立的なBCM活動を実践していること。</p> <p>甚大な被害が想定される南海トラフ地震に対する対策を実施していること。</p>				
情報セキュリティ	<p>日常的に情報セキュリティリスクマネジメントのPDCAを機能させることでリスクを最小限に抑え、その結果、重大な影響が生じうると判断される事案の発生がない状態を目指します。</p> <p>近年、企業の保有する情報をターゲットとした内部不正による情報漏えいやサイバー攻撃による企業活動停止など情報セキュリティのリスクが高まっています。ステークホルダーの皆様安心していただくために、ムラタの競争力の源泉となる技術情報や経営情報などの企業機密、取り扱う個人情報、取引先・お客様やパートナーからご提供いただいた情報など、ムラタの保有する情報を守ることが大切であるという認識のもと、設定しました。</p>	2024年度目標	<p>重大な影響が生じうると判断される事案数:0件</p> <p>従業員教育実施率※2:100%</p>	<p>●2023年度は重大な影響が生じうると判断される事案は0件となりました。</p> <p>●2023年度の従業員教育実施率は100%となりました。</p> <p>●新たなリスクや残存するリスクへの対応、情報セキュリティレベルの維持・向上のため、国際標準 (ISO27001) をベースに人的・技術的・物理的施策を継続的に実施します。</p> <p>☒ <b>情報セキュリティ</b></p>	
2030年度目標	<p>重大な影響が生じうると判断される事案数:0件</p> <p>従業員教育実施率:100%</p>				

※1 Business Continuity Management 事業継続の実現を目的としたBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)策定や維持・更新、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施など、平常時からのマネジメント活動。 ※2 実施率=実施拠点数÷全拠点数

### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス  
経営資本  
コンピタンス  
Vision2030と中期方針2024  
3層ポートフォリオ経営  
事業機会  
技術担当役員メッセージ  
TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み  
ムラタのマテリアリティ  
企業活動全体での社会課題への取り組み 環境  
企業活動全体での社会課題への取り組み 社会  
> 企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス  
ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ



# SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈何を指すのか〉

## ステークホルダーエンゲージメント

ムラタは、お客様、従業員、株主様・投資家様、仕入先様、地域社会の皆様といったステークホルダーとの対話を大切に、皆様とのコミュニケーションによって得た貴重なご意見を真摯に受け止め、経営や事業活動に反映することでステークホルダーとの価値共創を目指しています。対話を通じてステークホルダーとの信頼関係を構築し、皆様とともに新たな価値を創出することで、社是の実践と持続的な社会の実現に貢献していきます。

ステークホルダー	ステークホルダーとの関わり	エンゲージメント手段	エンゲージメントの具体例
お客様	ムラタでは、「CSとES」を経営における大切な価値観としています。その実現のために、ムラタではお客様の新製品の企画・開発・設計の初期段階から技術交流会などでのコミュニケーションを通じて、お客様ニーズの把握に努めています。この活動によって、お客様の困り事や要望にお応えすることでお客様との長期的な信頼関係の構築に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動を通じたコミュニケーション</li> <li>● 商品展示会・オンラインセミナー</li> <li>● ウェブサイト、ソーシャルメディア</li> </ul>	<p>■ <b>お客様ニーズの把握のためのコミュニケーション活動</b></p> <p>お客様のニーズを把握するため、国内外問わず数多くの展示会に出展しています。お客様がお困りのシチュエーションをムラタブース内に再現し、課題解決を図る当社製品のデモンストレーションをエンジニアらが説明します。また、昨今の非対面でのコミュニケーションニーズも踏まえ、お客様がPCやスマートフォンを使って好きな場所で参加できるウェビナー（オンラインセミナー）の開催や、会員制ポータルサイトを通じたサービス提供などを実施しています。フィジカル・バーチャル両面でお客様とのコミュニケーションをより深めることによって、お客様のニーズを素早く正確に把握し、お悩みやご要望にお応えする最適な提案と製品開発に活かしています。</p>
従業員	ムラタでは、「CSとES」を経営における大切な価値観としています。日々の仕事の中で従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けることができる企業でありたいと考えています。このような風土の醸成に向けて、双方向のコミュニケーションを推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長方針説明会</li> <li>● 従業員サーベイ</li> <li>● 従業員向け研修（階層教育・理念教育など）</li> <li>● 役員との対話会</li> <li>● 社内ポータルサイト・社内報</li> <li>● 内部通報制度・相談窓口</li> <li>● 労使協議</li> </ul>	<p>■ <b>社内ポータルサイトを活用したVision共感活動の推進</b></p> <p>Vision2030・中期方針2024に対する従業員の理解・共感の促進やモチベーションの向上、関連情報へのアクセス性の改善を目的として、社内ポータルサイトによるVision共感活動を推進しています。2023年度には、経営層と国内外の従業員がVision2030に対する解釈やありたい姿の実現についてお互いの意見を共有した座談会の内容を記事化して発信しました。経営層が重視するテーマや次世代につなげていきたい想いを発信するだけでなく、従業員の立場でVision2030をどのように捉えて、どの部分で課題や疑問を感じ、どのように実践につなげていくのかの議論を社内全体に共有することで、従業員それぞれがVisionとのつながりを見出し、ありたい姿の実現に向け、自分事として行動を起こすきっかけづくりとすることを目指しています。</p> 
株主様・投資家様	ムラタでは、株主様・投資家様へのタイムリーかつ公平で正確な情報開示に努めています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主様・投資家様との建設的な対話に積極的に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 証券アナリスト・投資家様向け説明会（インフォメーションミーティング・ESG説明会・決算説明会）</li> <li>● 個人投資家様向け説明会</li> <li>● 施設見学会</li> <li>● 国内外証券アナリスト・投資家様とのミーティング</li> <li>● 株主総会</li> <li>● ウェブサイト（IR・投資家情報）</li> </ul>	<p>■ <b>株主様・投資家様との建設的な対話の促進</b></p> <p>株主・投資家との建設的な対話に関する方針<sup>①</sup>を定め、IR活動を通じた企業価値の最大化に努めています。投資家・アナリストの皆様と年間500件以上の対話を行うとともに、対話の中で得られた株主様・投資家様のご意見を踏まえ、2023年度は、IR説明会において社外取締役と資本市場の対話機会を設定したほか、当社の技術や新規事業の取り組みへの理解を深めていただくことを目的としたみなどみらいイノベーションセンターの見学会を実施しました。また、IR説明会の録画配信や説明会資料の改善、個人投資家様向け説明会の開催など情報開示の拡充も進めています。</p>
仕入先様	ムラタでは、仕入先様と信頼し合い、ともに繁栄できる関係を確立することに向けたコミュニケーションを重視しています。仕入先様とともに固有技術や管理技術の改善に取り組むことに加え、公平・公正かつ誠実な対応、法令の遵守はもちろん、社会倫理に従って信頼関係を構築しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日々の購買慣行における仕入先様対応</li> <li>● 仕入先様専用ウェブサイト</li> <li>● 仕入先様のためのご相談窓口</li> <li>● 仕入先様への説明会やアンケートの実施</li> <li>● 仕入先様への現場監査</li> <li>● 仕入先様との対話会</li> </ul>	<p>■ <b>サプライチェーン全体での環境負荷低減に向けた取り組み</b></p> <p>気候変動対策や持続可能な資源利用などの環境面の取り組みとして、環境方針説明会を通じて仕入先様にムラタの環境目標や取り組み事例を紹介しています。また仕入先様との1on1による対話会も開催し、仕入先様における環境負荷低減の課題やムラタへの期待・要望などの声に耳を傾ける活動を行っています。この活動で得られた仕入先様の声は、調達部門だけでなく事業部門やサステナビリティ推進部門などの関係部門とも共有することで、サプライチェーン全体での経済価値・社会価値の向上を目指しています。</p>
地域社会の皆様	ムラタは「そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり誇りであるように」と願っています。その実現のために事業を営む地域の課題解決につながる貢献活動を推進しています。地域の方々と多様な方法でコミュニケーションを図ることで、当社の事業や取り組みをご理解いただきながら、良好な信頼関係の構築に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場・事業所のある地域行政や近隣住民、NPOなどの皆様との対話や情報交換会</li> <li>● 工場見学会</li> <li>● 地域イベントへの参加・協賛</li> <li>● 従業員による地域でのボランティア活動</li> <li>● 出前（出張）授業や電子工作教室の実施</li> </ul>	<p>■ <b>出前授業の実施によるキャリア教育支援</b></p> <p>理系人材への進路選択の幅を広げることや、社会人としての心構え、仕事の楽しさを子どもたちに伝える取り組みを進めています。富山村田製作所（富山県）では、2023年度にキャリア教育の一環として県内の中学校を対象に出前授業を行いました。授業の講師は中学校からの指名制で、延べ16校からの指名を受け、当社からは技術・設計など専門分野の異なる複数の従業員が講師となって自身の知識や経験を伝えました。受講した生徒からはモノづくりに対して興味が湧き、今後のキャリアを考えるきっかけになったとの感想をいただきました。</p> 

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-1 何を指すのか

価値創造プロセス  
経営資本  
コンピタンス  
Vision2030と中期方針2024  
3層ポートフォリオ経営  
事業機会  
技術担当役員メッセージ  
TOPICS 社会課題解決に貢献する新たな取り組み  
ムラタのマテリアリティ  
企業活動全体での社会課題への取り組み 環境  
企業活動全体での社会課題への取り組み 社会  
企業活動全体での社会課題への取り組み ガバナンス  
> ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ



## 経営資本の進化、 ステークホルダーとの 価値共創を通じて、 成長を続ける企業を目指す

代表取締役 専務執行役員  
コーポレート本部本部長  
経営管理統括部 統括部長

みなみで まさのり  
南出 雅範

### 競争優位の確立に向けた取り組みを 積極的に推進

当社は、長期構想「Vision2030」で掲げているありたい姿の実現に向けた第1フェーズである「中期方針2024」において、社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献することを目指し、経営に取り組んでいます。

中期方針2024の2年目となる2023年度における業績は、売上収益は前年度比2.8%減の1兆6,402億円、営業利益は同27.8%減の2,154億円となりました。しかしながら、中華圏においてスマートフォン関連を中心に在庫調整の底打ちが見られ、主力のコンデンサの売上がモビリティやスマートフォン向けで増加するなど、事業環境の回復の兆しが見られました。

一方で利益面では、リチウムイオン二次電池においてコロナ禍

### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

> コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈成長戦略〉

### コーポレート本部長メッセージ

により需要が急増した反動減による在庫調整が想定より長期化しており、需要の大幅な減少により収益性が低下していることや、競争環境の変化などを踏まえ、設備などの有形固定資産について495億円の減損損失を計上し、大幅な減益となりました。

2024年度においては、売上収益は、モビリティ向けの需要増や幅広い用途における在庫調整からの部品需要回復により増収、営業利益は、操業度の改善やコストダウンに向けた取り組みにより増益を見込んでいます。

電池事業の再建に向けては、現在、生産性と固定費の両面から取り組んでおり、経営としてしっかりモニタリングしていきます。立て直しに向けて、当社の強みであるモノづくり力を強化するとともに、生産プロセスや材料の標準化を進めます。

以上のとおり、2023年度の業績は厳しいものとなりましたが、成長に向けた設備投資は中期方針2024の計画どおり着実に実施しています。主力製品の増産に向けた投資やR&D強化への投資、サプライチェーンの複線化など、これまで実行してきた先行投資が実を結ぶ時は近づいており、AI関連需要の増加など次の技術革新における事業機会に競争優位を確立できるように取り組んでいきます。

一方、戦略投資については、中期方針2024の計画を下回って推移していますが、これはResonant社の買収が結果的に前中期方針期間に前倒しで完了したことなどが主な要因です。

ポートフォリオの強化に向けては、ROICと市場成長率の2軸によるプロダクトポートフォリオマップのもと、一定の基準を下回るものを事業性評価の対象とし、改善計画を策定して定期的にモニタリングしています。仮説思考アプローチにもとづき、将来起こりうることについて仮説を立てて備え、変化に応じて柔軟に軌道修正を行っています。前提となる仮説が動いたのか、動いたのであれば戦略そのものを見直す必要があるかを検証のうえ、改善計画に織

り込んでいます。

一方、社会価値の向上に向けては、進捗のあった1年となりました。特に、環境面においては、省エネルギー化、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の導入などの施策により温室効果ガス（以下、GHG）排出量の削減を着実に進めています。当社の特徴である自前の製品を活用した自社工場の再エネ導入も進んでおり、2023年度末時点で国内外の6つの拠点で再エネ導入比率100%を達成しました。そのような状況もあり、国際的イニシアチブ「RE100」への取り組みでは、再エネ導入比率100%達成時期目標として従来は2050年度を目指していましたが、想定より取り組みを早く進められており、2035年度に前倒しました。また、持続可能な資源利用についてもサプライヤー様の協力を得ながらMLCCのPETフィルムの水平リサイクルやチップ部品の包装形態のプラスチック化といった取り組みを積極的に進めています。

これらの取り組みには一定のコストがかかりますが、社会価値の向上を実現するとともに、業界に先駆けて活動を推進することにより事業の競争力強化、差異化を図り、将来的には経済価値の創出につなげていきたいと考えています。業界のリーディングカンパニーとしてリーダーシップを発揮し、例えば資源利用の取り組みなどでは標準化に向けて業界団体とも協働するなど、ステークホルダーの皆様とともに価値を共創していきます。

また、社会価値を創出し、さらに経済価値を創出するまでには長い時間を擁するため、タイムラグを埋めて事業部門を後押しする制度が必要であるとの認識から、2023年度よりインターナルカーボンプライシング（ICP）制度を導入し、管理会計の損益にGHG排出量費用を反映させました。投資経済計算には従来からICPを反映していましたが、投資を促進させるために回収期間の判定緩和や特別投資枠を設けたサステナビリティ投資促進制度を導入し、グループを

挙げて先行的に社会価値の創出を目指すようにしています。

引き続き、長期構想「Vision2030」で掲げているありたい姿の実現に向けた第1フェーズである「中期方針2024」の中期経営課題「経営変革の推進」「ポートフォリオ経営の高度化」「筋肉質な経営基盤の形成」「2030年への備え」における取り組みの具体化、仕組みの構築を進めていきます。

📄 P.38 中期方針2024 キャピタル・アロケーション方針

### 収益性、資本効率の向上に注力

当社は創業者の時代から、管理会計制度に資本コストやROICの考え方を導入してきました。時代に合わせて組織や制度は変えてきましたが、根本的な考え方は変わることなく、取り組みを続けています。

2024年度の経済価値目標のひとつとして「ROIC（税引前）20%以上」を掲げていますが、2023年度の実績は10.0%となっています。これは売上収益、利益率が計画を下回っていること、そして、設備投資コストが上昇したこと、地政学リスクが高まる中で安定調達に向けてサプライチェーンの複線化を進めたことなどにより使用資本が増加し、資本効率が低下していることが要因として挙げられます。

収益性の向上に向けては、事業性評価プロセスにもとづいて、低収益事業の改善を図っていきます。CFOの役割は、どのように価値創造を実現するかを問い、それを支援することだと考えています。そのひとつの手段が事業性評価であり、これまで、コネクティビティモジュールやラミネート型リチウムイオン二次電池の事業見直しについて、方針・対応を決定してきました。リチウムイオン二次電池事業の立て直しについても、当制度にもとづいて実行していきます。また、資本効率の向上に向けては、スマートファクトリーを見据

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

> コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈成長戦略〉

### コーポレート本部長メッセージ

えたデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進、R&Dから量産化までの期間短縮、製造プロセスや材料の標準化の推進、サプライチェーンの可視化など、各種プロセスの改革に取り組むとともに、現場においては、生産における徹底的なロス削減、歩留まりの向上、設備の稼働率向上などに向けた活動を推進しています。当社の強みのひとつに現場力がありますが、これらの取り組みを積み重ねていくことで資本効率を改善し、ROICの向上につなげていきます。

#### 一貫性を持って、経営資本を強化

当社は、経営資本として「人的資本」「組織資本」「モノづくり資本」「知的・技術資本」「顧客・パートナー資本」「財務資本」を有しています。これらの経営資本は、創業者の時代から社是の実践を通じて培い、長きにわたり積み上げてきたものであり、将来への価値創造の源泉です。

経営哲学が、ビジネスモデルや経営管理システム、組織体制、そして最終的に従業員一人ひとりの行動にまで浸透し、会社全体に一貫性があることを大事にしています。さらに、それらは時代とともに進化させていくことが重要であり、常に経営資本を振り返り、強化できているか注視しています。

経営資本を進化させることによって、「3層のポートフォリオ経営の高度化の実現」を図ることができます。

3層のポートフォリオ経営については、経営資本との関連の観点からお話すると、1層目のコンデンサやインダクタを中心とした「標準品ビジネス」では、モノづくり資本を発揮し、知的・技術資本を磨き続けていく必要があります。それには大きな先行投資が必要であり、財務資本が組み合わせられます。技術優位性をさらに高め、環境価値などを加えることにより強化・拡大を図っていきます。

2層目のモジュールやデバイスを中心とした「用途特化型ビジネス」では、1層目で培った技術的な資本を活用し、お客様の指定用途に対してすり合わせながら価値を提供しています。戦略投資においてはこの2層目に最もフォーカスしており、2021年度には買収したResonant社とEta Wireless社との経営統合を実施しましたが、2層目の差異化のためのさらなる投資が必要であると考えています。

3層目の「新たなビジネスモデル創出」では、1・2層目にソフト面を加えて価値を提供し、プラットフォームとして大きな面で展開することを目指しています。この3層目で、お客様の潜在的なニーズに応えるためには、現在の経営資本をトランスフォームするとともに、社内にはない能力を持つ人材や技術を外部から獲得し、また、外部の新たなパートナーと共創することが必要だと考えています。

これらの3層は個別のものではなく、相互に影響を与えながら展開しています。この3層構造のポートフォリオを用いた経営を行い、価値の創出を図っています。

#### コーポレート機能を強化し、価値創造をドライブ

価値創造ストーリーは、すべての取り組みが一貫性を持ってつながっていることが重要であると考えています。ありがたい姿の実現に向けて、ビジネスモデルを進化させ、ポートフォリオを入れ替える、そして、それらの施策の実行性を高めるためにコーポレート・ガバナンス体制を強化し、業績への連動や株主との一体感を意識した報酬制度を導入するといったつながりを示しながら語ることを心がけています。

さらには、本質的な稼ぐ力の向上に向けた、解像度の高い価値創造ストーリーを持って資本市場と対話することが、経営の透明性



を高め、資本コストの低下につながると思っています。また、対話の中でいただいた意見や気づきは社内にフィードバックし、経営資本の強化を図っていきます。当社の企業価値を向上し、PBR向上など株式市場からの評価を高めるには、このような循環を起こすことが必要であると考えています。

そのためには、当社と資本市場との懸け橋として、IR機能、経営の意思決定を支えるFP&A(財務計画・分析)機能、組織や人を支えるコーポレート機能が一層重要となります。当社では、コーポレート本部のもとに経営戦略・ファイナンス・IRを担う経営管理、人事、総務、広報、サステナビリティ、知財・法務、ITなどのコーポレート機能を集約しています。これらの機能を強化し、全社的な価値創造を創出していくことが私の役割であると認識しています。

ステークホルダーの皆様との対話の質を上げ、「Vision2030」で掲げる「ステークホルダーとの価値共創」を通じて、企業価値の最大化を実現していきたいと考えています。

引き続き、ご指導とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

> コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

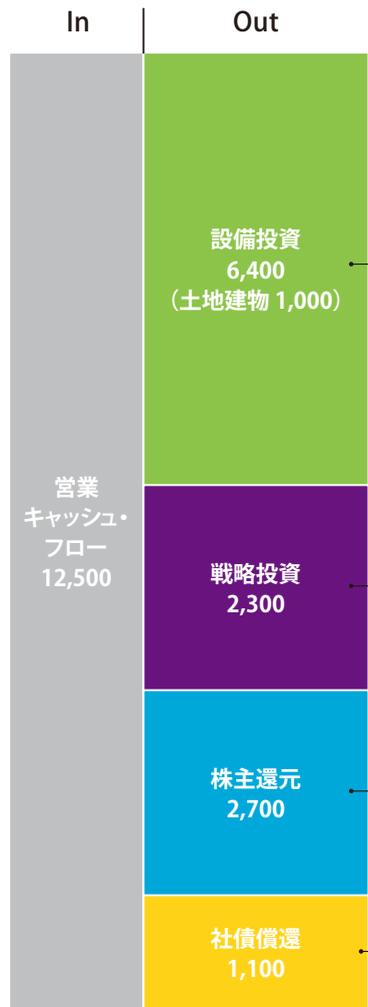
SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

SECTION 03 **TO THE FUTURE**  
そして、未来へ 〈成長戦略〉

中期方針2024 キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024 計画  
(単位:億円)



■ 設備投資

設備投資は計画どおり進捗しています。2022年度は2,080億円、2023年度は2,195億円実行し、2024年度は1,900億円を計画しています。主に、中期的な部品需要増加に備えたコンポーネント製品の生産能力増強や土地建物への投資を実行しています。

出雲村田製作所 (島根県) コンデンサ新生産棟 2026年3月竣工予定	無錫村田電子有限公司 (中国) コンデンサ新生産棟 2024年4月竣工	Murata Electronics (Thailand), Ltd. コンデンサ新生産棟 2023年3月竣工	Murata Manufacturing Vietnam Co., Ltd. インダクタ新生産棟 2023年8月竣工	小諸村田製作所 (長野県) 高周波モジュール新生産棟 2023年1月竣工

■ 戦略投資

想定される社会の変化やそれに伴う事業機会とリスクを踏まえ、長期視点での環境対応、技術獲得、ITインフラ強化などへの投資を戦略投資と位置付け、積極的に推進しています。

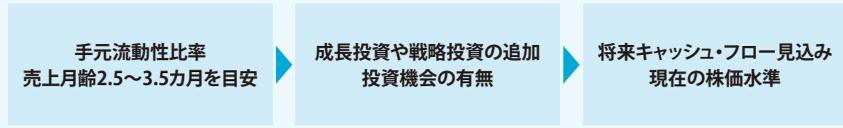
	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 予想 <sup>※1</sup>	2022~2024年度 3カ年累計 予想 <sup>※1</sup>
環境投資 <sup>※2</sup>	40億円程度	60億円程度	350億円程度 <sup>※3</sup>	900億円程度 <sup>※3</sup>
M&A等成長投資	40億円程度	60億円程度		
その他 (ITインフラ強化等)	160億円程度	180億円程度		
戦略投資計	236億円	297億円		

※1 予想値は、2024年9月現在におけるものです。※2 環境投資は、実績ならびに業績予想の設備投資額に含まれています。  
※3 M&Aなど成長投資は、予想値に含まれていません。

■ 株主還元

配当性向30%程度を目安にDOE(株主資本配当率)4%以上を実現していきます。自己株式取得については、株主還元の手段として、資本効率の改善を目的に適時実施していきます。なお、2022年度と2023年度の配当金の支払い累計は1,865億円となりました。また、2024年度に800億円の自己株式の取得を実施しています。

自己株式取得等追加還元において検討する要素



■ 社債償還

銘柄	格付 (R&I)	発行日	発行総額	利率	償還日
第2回無担保普通社債	AA+	2019年1月24日	600億円	年0.15%	2024年1月24日
第3回無担保普通社債	AA+	2019年9月10日	500億円	年0.06%	2024年9月10日

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 そして、未来へ  
03-2 成長戦略  
コーポレート本部長メッセージ  
> 中期方針2024  
キャピタル・アロケーション方針  
中期方針2024の進捗  
各事業戦略 コンデンサ  
各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ  
各事業戦略 高周波・通信①  
各事業戦略 高周波・通信②  
各事業戦略 高周波・通信③  
各事業戦略 エナジー・パワー  
各事業戦略 機能デバイス

---

SECTION 04 経営を支える基盤

---

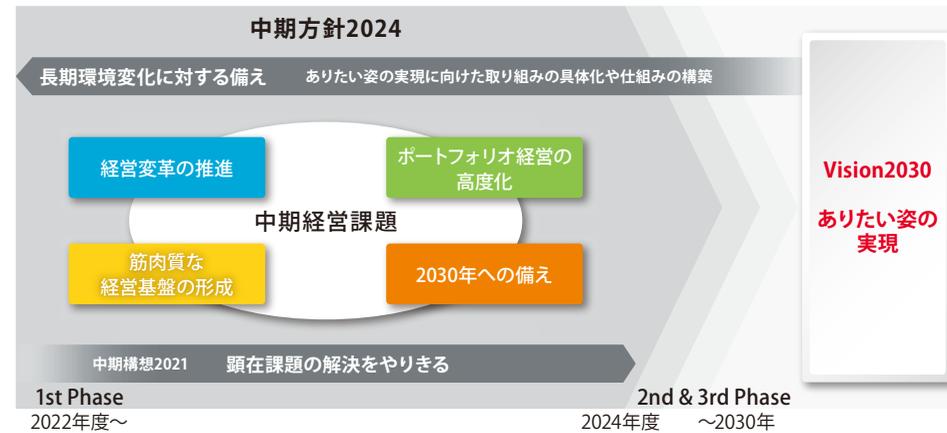
SECTION 05 データ

## 中期方針2024の進捗

### 中期方針2024

「Vision2030」で掲げたありたい姿の実現に向けた第1フェーズとして中期方針2024を位置付けています。中期方針2024では経済価値目標に加え、社会価値目標を定め、社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献するべく取り組みを加速していきます。

また、中期方針2024では、すでに顕在化している経営課題を解決していくとともに、長期視点での環境変化を捉え、バックキャストをして今から必要な備えを着実に進めていくために、「経営変革の推進」「ポートフォリオ経営の高度化」「筋肉質な経営基盤の形成」「2030年への備え」の4つを3カ年で着実な成果につなげていくべき中期経営課題として掲げています。



### 中期方針2024の取り組み・成果

中期経営課題	取り組み・成果
経営変革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)に対する取り組みの推進、サステナビリティ向上のための経営管理制度を新たに導入</li> <li>● 自律分散型組織を担保する仕組みとして、事業計画の管理プロセスへの仮説思考アプローチを導入し、予算策定、事業中期計画策定、事業性評価プロセスの見直しを実施</li> <li>● 次世代デジタルプラットフォームおよびインフラ基盤の構築に向けた課題整理、構想・計画策定、PoC (Proof of Concept) 実施に加えて、社内の意識醸成やDX人材の獲得・育成を推進</li> </ul>
ポートフォリオ経営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 【1層目】 カuttingエッジの技術強化や中長期的な部品需要拡大に備えた生産能力の増強、合併会社MFマテリアル株式会社(宮崎県)の設立など原材料の安定供給体制の構築を推進</li> <li>● 【2層目】 従来の自社技術およびM&amp;Aで獲得した差別化技術を強化するなど、業績改善に向けた準備が進行</li> <li>● 【3層目】 3層目ビジネスの社会実装事例は着実に増加、今後はスケール化へ挑戦</li> </ul>
筋肉質な経営基盤の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会価値指標として掲げる「ES」「多様性」の向上に向けた取り組みの促進、将来の幹部人材育成を目的とした国内外の選抜教育プログラムを整備・実行</li> <li>● モノづくり現場でのムダ取りやスマート技術・デジタル活用による生産性向上、グローバル生産体制や現場改善を支える人材育成を推進</li> <li>● ビジネスリスクアセスメントの仕組みの導入など、品質ガバナンスや3層ポートフォリオ経営を支える品質保証・品質管理体制を強化</li> </ul>
2030年への備え	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」<sup>①</sup>などのイノベーションの創出・加速に向けた社外との共創活動や、「備えプロジェクト」<sup>②</sup>や「<math>\eta</math> (イータ) プロジェクト」<sup>③</sup>などによる超長期の将来に対するバックキャストを意識した技術・事業開発を推進</li> <li>● 多様化する顧客ニーズに応えるための営業・マーケティング力を強化</li> <li>● 東京ロジスティクスセンターの開設をはじめとするBCM体制の整備やサプライチェーンの複線化を推進</li> <li>● 地政学リスクなど将来の経営リスクに対するリスクマネジメントを強化</li> </ul>

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

> 中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

# SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈成長戦略〉

## 中期方針2024の進捗

経済価値目標	2022年度 実績 <sup>※1</sup>	2023年度 実績	2024年度 業績予想 <sup>※2</sup>	中期方針2024 目標
売上収益	1兆6,868億円	1兆6,402億円	1兆7,000億円	2兆円
営業利益率	17.7%	13.1%	17.6%	20%以上
ROIC(税引前) <sup>※3</sup>	14.6%	10.0%	13.8%	20%以上

※1 2023年度より従来の米国会計基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。なお、比較のため、2022年度においてはIFRSに組み替えた数値を記載しています。  
 ※2 2024年4月26日に当社が公表した2024年度の連結業績予想にもとづいて記載しています。  
 ※3 ROIC(税引前) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均投下資本  
 (有形固定資産・使用権資産・のれん・無形資産 + 棚卸資産 + 営業債権 - 営業債務)

### 中期方針2024目標に対する進捗

- 2024年度業績予想ベースで、2024年度の経済価値目標は未達を予想
- 【売上収益】 自動車の電動化の進展を事業機会として捉え、前中期方針からモビリティ向けの売上は堅調に推移。一方で、スマートフォンやPCといった民生市場における電子機器の在庫調整の長期化により部品需要が想定より大きく減少
- 【営業利益率・ROIC(税引前)】 コストダウンや生産性向上の取り組みを進めたものの、部品需要の減少による工場操業度の低下やリチウムイオン二次電池事業等の収益改善の遅れ、将来のエレクトロニクス領域の拡大に備えた先行投資による資本回転率の低下などが影響

社会価値目標		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	中期方針2024 目標
環境	温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	12.7%減 (140万t-CO <sub>2</sub> e)	16.4%減 (134万t-CO <sub>2</sub> e)	34.6%減 (105万t-CO <sub>2</sub> e)	2019年度比 20%減 (128万t-CO <sub>2</sub> e以下)
	再生可能エネルギー導入比率	21.3%	23.7%	36.5%	25%
	持続可能な資源利用率 <sup>※1</sup>	約15% <sup>※4</sup>	約15% <sup>※4</sup>	約15% <sup>※4</sup>	2021年度実績から1%改善
	循環資源化率 <sup>※2</sup>	36.0%	36.0%	39.6%	2021年度実績から5%改善
多様性	海外間接部門従業員 <sup>※3</sup> の他拠点での勤務経験比率	3.0%	5.3%	6.2%	7%
ES	従業員エンゲージメント肯定回答比率	68%	—	66%	70%以上

※1 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合。 ※2 ムラタの排出物(廃棄物+有価物)が循環資源化された重量割合。  
 ※3 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象。 ※4 持続可能な資源利用率の算出については、リサイクル率の一般公開情報を活用しているため推定値です。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

> 中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

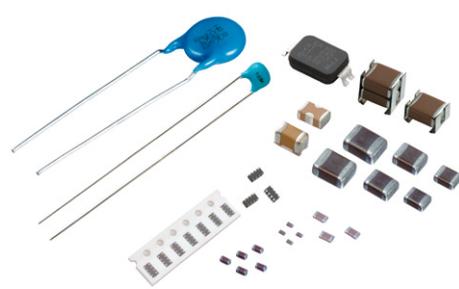
SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## コンデンサ

積層セラミックコンデンサ (MLCC) 

MLCCは、一時的に電気を蓄えたり放出したり、信号に含まれるノイズの吸収や一定の周波数の信号を取り出すほか、直流をカットし交流だけを通すなどの機能を持ち、モバイル機器や家電製品、IoT機器などで採用されています。また、自動車や医療、宇宙機器など、高信頼性が求められる用途でも使われています。



**事業機会** ● 自動車の電装化の進展やAIの拡大による部品需要の増加

**競合企業** サムスン電機(韓国)、太陽誘電(日本)、TDK(日本)、Yageo(台湾) など

**強み**

- 豊富な製品ラインアップ、高いシェア
- 小型大容量、高信頼性、高品質を実現する技術力とモノづくり力
- ワールドワイドな販売体制と業界最大の供給力
- 材料から製品までの一貫生産体制にもとづく収益力

**リスク**

- 世界経済の停滞や地政学的リスクの高まりによる市場環境の悪化と、それにとまなうエレクトロニクス製品の需要変動
- 競合企業との競争激化による事業環境の変化

## 成長戦略

- 1** 部品需要の拡大に対応するための生産能力の増強  
通信やモビリティ、サーバー市場では今後も部品需要の増加が見込まれます。業界最大の生産能力という競争優位性を活かし、さらなる規模の拡大を図ります。
- 2** 競合企業の台頭などのリスクを踏まえた成長シナリオの立案と実行  
将来成長が見込まれるMLCC市場では、既存の競合企業との競争が激化することが予想されます。競争環境に注意を向けて、持続的な事業成長を目指します。
- 3** 持続的なイノベーションの創出とグローバル販売ネットワークにより、トップシェアであり続ける  
MLCC市場におけるムラタのシェアは40%であり、今後成長が見込まれる自動車市場においては50%と高いシェアを有しています。これまで培ってきた競争優位性をさらに強化し、市場でのポジションを維持・向上していきます。

## TOPICS

排ガス処理用耐熱セラミック触媒材料  を用いた蓄熱式排ガス処理装置のMLCC製造拠点への導入

当社が世界で初めてセラミックコンデンサの材料設計技術を応用し開発した排ガス処理用耐熱セラミック触媒材料を、蓄熱式排ガス処理装置(RTO)に搭載し、無錫村田電子有限公司(中国)や出雲村田製作所(島根県)、野洲事業所(滋賀県)へ導入しました。これにより、VOC<sup>※1</sup>などの排ガス処理時の化石燃料消費量を最大53.0%<sup>※2</sup>削減する効果を、これまでの導入実績の中で確認しています。今後当社MLCC製造拠点に全面展開していくとともに、社会価値と経済価値の好循環を目指す取り組みとして当触媒の社外販売も推進していきます。

※1 Volatile Organic Compound 大気汚染の原因のひとつである揮発性有機化合物。  
※2 一定期間での平均燃料消費量を当社基準で比較。



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

> 各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

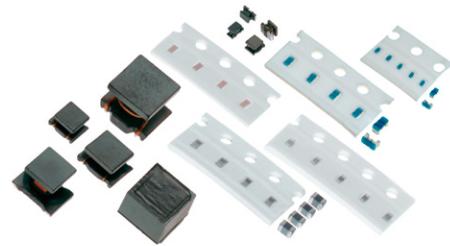
SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

# インダクタ・EMIフィルタ

## インダクタ(コイル)

インダクタは、電気と磁気を互いに作用させて、電圧の変換や電流の安定などの働きをします。コンデンサ、抵抗器とあわせて、電子回路の基本となる部品です。コンデンサと同じく、さまざまな電子機器で多く使用される電子部品です。



### 事業機会

- 5Gや自動車の電装化の進展による部品需要の増加
- 高周波インダクタ、パワーインダクタの高性能化、高信頼性のニーズの高まり

### 競合企業

TDK(日本)、太陽誘電(日本)、Cynotec(台湾)、Sunlord(中国) など

### 強み

- 豊富な製品ラインアップ、高いシェア
- さまざまな工法を使った最適な製品設計
- 高品質と高い顧客サポート力、それを支える評価・解析技術
- 旺盛な需要に応える高い供給力

### リスク

- 世界経済の停滞や地政学的リスクの高まりによる市場環境の悪化と、それにとまなうエレクトロニクス製品の需要変動
- 競合企業との競争激化

## 成長戦略

### 1

#### 市場の変化を捉えた新たな顧客価値の提供

今後、車載市場や通信市場では、技術・アプリケーションが大きく変化していきます。車載市場ではパワーインダクタやインターフェース向けのインダクタの需要が拡大し、通信市場ではスマートフォン内部のモジュールの小型化にともない、高周波インダクタの小型・高Q<sup>\*</sup>化が進みます。車載向けパワーインダクタの新製品や高周波インダクタの小型高Q品などをリリースするなど、市場とお客様の変化を確実に捉え、新たな顧客価値の提供に取り組んでいます。

※QとはQuality Factorの略。Q値が高いほど、インダクタの特性が高い。

### 2

#### 開発力と基盤技術の融合による市場要求に応えた製品の提供

ムラタでは、5～10年後の市場・製品・技術のロードマップをつくり、将来ニーズを先取りした製品開発によりお客様から求められる製品をいち早く商品化しています。また、ムラタは開発・モノづくり技術として積層・巻線・フィルムなどの複数の工法・プロセスを有しています。先進的な材料開発、製品開発、プロセス開発と基盤技術(シミュレーション・信頼性評価・実装技術・アプリケーション)を融合することで市場要求に応えた製品を提供していきます。

### 3

#### お客様へのグローバルサポート体制の拡充

車載市場では自動車の電装化の進展、通信市場では5Gの拡大により、ノイズ対策の必要性がさらに増えています。日本のみならず、欧米・中国など世界各地8拠点のEMCラボを活用したノイズ対策の顧客サポート、新製品・ソリューションを提供していくことでお客様との関係を深め、最先端技術を追求することで、「EMCソリューションプロバイダNo.1」を実現していきます。

## TOPICS

### 車載市場の変化に対応したソリューションの提供

当社は、車内通信技術で注目される高速車載インターフェース、PoC<sup>\*</sup>対応電源ライン用インダクタのラインアップ拡充に注力しています。車内で使われるケーブルの本数削減、軽量化を目的に、車載カメラなどの映像データ伝送と電力伝送を一本の同軸ケーブルで行うPoCの適用が拡大しています。当社の製品は、これまで複数個必要とされてきたインダクタの使用数削減が可能となり、システム全体の小型化や省スペース化、トータル低直流抵抗化に貢献します。

製品開発に加えて、規格に応じた最適な部品の組み合わせの提案、EMC対策のサポートを継続し、今後多様な顧客ニーズに応えられるよう車載市場の進化に対応していきます。

※ Power Over Coax 信号ラインと電源ラインを同軸ケーブルに一本化した伝送方式。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

> 各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

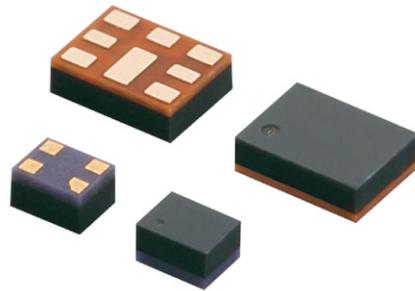
SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## 高周波・通信①

### 表面波フィルタ(SAWフィルタ)

表面波フィルタは、圧電基板上を伝わる弾性表面波を利用して、特定の周波数帯の電気信号を取り出すフィルタです。無線通信において各種機器がスムーズに遅延なく通信するためには、必要な周波数帯だけを通過させ、不要な周波数帯のノイズを取り除く特性を持った高性能なフィルタが求められます。



#### 事業機会

- 5Gの進展による通信市場の拡大
- IoT機器への無線通信機能の付加
- フィルタの高周波化・複合化・小型化といった技術トレンドの進展

#### 競合企業

太陽誘電(日本)、Qualcomm(米国)、Qorvo(米国)、Wisol(韓国)、Shoulder(中国)など

#### 強み

- 豊富な製品ラインアップ、高いシェア
- これからの通信市場で求められる優れた特性(高周波・広帯域・高減衰・低挿入損失・小型化)
- 安定した品質
- 業界最大の生産能力と安定した供給力

#### リスク

- 世界経済の停滞や地政学的リスクの高まりによる市場環境の悪化
- 競合企業との競争激化および低価格メーカーの参入

### 成長戦略

1

#### 高付加価値品での差異化とコスト競争力の強化による収益機会の確保

独自のI.H.P.技術やTC-SAW技術に加えて、新規技術のアライアンス強化を進めるとともに、同業各社の台頭への対応として生産性向上によるコスト競争力の強化に努めます。

2

#### XBAR技術を用いたフィルタの量産化

5Gや次世代Wi-Fi規格の普及にともない、帯域幅の広い高性能な高周波フィルタのニーズが高まることが予想されます。XBAR技術は高周波・広帯域での高い特性やSAWフィルタの製造工程との高い親和性を有します。フィルタの差別化技術として事業の強化につなげます。

3

#### 5Gで拡大する通信市場でムラタの強みを活かした新たな用途・お客様の探索

IoT化の広がりによりスマートフォン以外のさまざまなアプリケーションにも無線通信機能が搭載されるようになってきました。また、5Gの導入にともない、搭載される周波数帯の組み合わせがより複雑になるなど、フィルタに求められる技術の難易度は高まっています。ムラタの強みである技術力を活かして新しい市場でビジネス拡大を図ります。

### TOPICS

#### 競争環境の変化を受けた表面波フィルタ事業の戦略

2022年以降スマートフォンの生産台数は緩やかな回復を見せているものの、伸び悩みが続いており、ハイエンドとローエンドの二極化が進んでいます。そのような中、表面波フィルタの需要も同様に伸び悩み、競合企業各社との競争が激しさを増しています。ハイエンド端末では引き続き高機能化・高密度実装化によりモジュールの搭載比率が高く、モジュール向けに小型で優れた特性を有する表面波フィルタのニーズも高まっています。一方で、ローエンド端末ではコモディティ化が進んでいるものの、通信の高度化に伴う難易度の高い製品のニーズも増加してきています。

そのような状況下において、ハイエンドではI.H.P.技術やXBAR技術などの差異化技術を用いて、低ロス・高減衰といった高特性に関するニーズ、ならびに高密度実装を実現するための小型化のニーズの両立を継続して追求していくとともに、ローエンドではさらなるコスト競争力の強化を継続して実行していきます。これらの取り組みを推進することで業界トップシェアを堅持していきます。

### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

> 各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

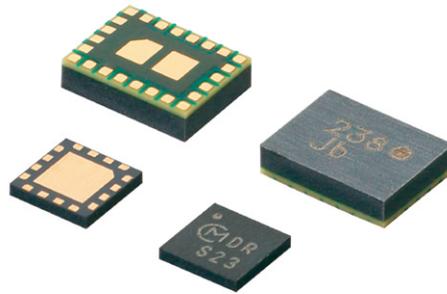
SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## 高周波・通信②

### 高周波モジュール

高周波モジュールは、無線機器のコミュニケーションをつかさどるアナログ高周波回路を、各種キーデバイスを小型のパッケージに集積することによって実現する電子部品ユニットです。表面波フィルタなどの受動デバイス、送信回路の高出力増幅器(PA)、受信回路の低歪増幅器(LNA)、アンテナ切り替えスイッチといった半導体デバイスから構成されており、スマートフォンやタブレットPCなど、さまざまな無線機器で採用されています。



#### 事業機会

- 5Gの普及による周波数帯の増加、通信技術の高度化
- 電子部品のモジュール化・小型化の進展

#### 競合企業

Skyworks Solutions (米国)、Qorvo (米国)、Qualcomm (米国)、Broadcom (米国) など

#### 強み

- フィルタなどのキーデバイスの内製とパッケージ技術
- 販売および技術サポート網を活用した顧客動向の把握と製品提案力
- 一貫生産によるビジネススピードおよび安定した品質と供給力

#### リスク

- 地政学的リスクの高まりによるお客様や部品サプライヤーの動向
- 低価格モジュールメーカーの市場参入

### 成長戦略

1

#### 差異化できる技術ヘリソースを投下し、事業成長を実現

現在の競争環境として競合企業の技術レベルは拮抗しています。差異化技術を育成もしくは獲得することで競争優位性を確立していきます。

2

#### Digital ET技術の戦力化

2021年9月に買収したEta Wireless社の「Digital ET技術」により競合企業との差異化を図り、事業機会の獲得につなげていきます。

3

#### 伸びゆく市場でのポジション向上を目指した基盤力の強化

5G、さらにはBeyond 5Gとも呼ばれる6G時代では、「超低消費電力」、「超高信頼通信」が要求されます。グローバル競争の中で生き残っていくため、これまでムラタが培ってきた高い技術力と高品質なモノづくりを強化していきます。

### TOPICS

#### 生産進捗の「見える化」による製造現場の変化対応力向上

高周波モジュールは、お客様のニーズに合わせて開発するカスタム製品のため、高い品質やフレキシブルな供給力を求められています。当社の高周波モジュール事業においては、半導体デバイス(PA、LNA、スイッチなど)や受動デバイス(フィルター、コンデンサ、インダクタなど)の差異化技術の組み合わせとお客様とのすり合わせを強みとして、お客様ごとに最適かつ競争力のあるカスタム品を提供してきました。さらなる競争力強化を図るべく、従来から取り組んでいる工場の「見える化」に磨きをかけ、スマートファクトリー化のさらなる加速を進めており、ローカル5Gネットワークを試験的に導入し工場内での検証を進めています。今後はグループ内の他工場にも展開を進め、グループ全体で生産効率の向上やDXの推進にも努めます。

### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

&gt; 各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

各事業戦略 機能デバイス

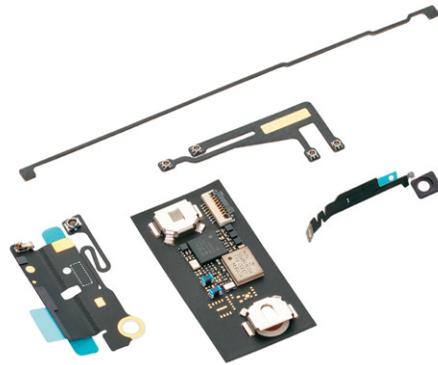
SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## 高周波・通信③

### 樹脂多層基板(メトロサーク™)

メトロサーク™は、LCP(液晶ポリマー)シートを積層した樹脂多層基板です。優れた高周波特性を有し、低吸水性により安定した性能の基板を実現できるとともに接着層が不要なため薄型で複雑な曲げ加工にも対応できる点などが特長です。また、ムラタの持つ一括積層技術を用いることにより高多層化することができ、自由度の高い設計が可能です。スマートフォンやウェアラブル機器などに採用され、機器の小型・薄型化、高性能化、低消費電力化に貢献しています。



#### 事業機会

- 5GやUWB(Ultra Wide Band)といった高周波通信市場の拡大
- 低吸水性、形状保持特性などの特性を活かしたお客様の課題解決への貢献

#### 競合企業

ZDT(台湾)、Flexium Interconnect(台湾)など

#### 強み

- 高周波帯における低伝送損失性能での優位性
- 高多層、低吸水性、複雑な曲げ加工ができる屈曲性
- LCPの豊富な量産実績
- リサイクル材活用推進による環境負荷の低減

#### リスク

- 競合企業との競争激化
- お客様の設計変化にともなう需要変動

### 成長戦略

- 1** 新規事業領域および新規顧客への拡販活動推進  
既存事業領域での収益に加え、社内シナジーの強化も含めた顧客基盤の拡大と収益源の多様化を図ります。
- 2** 差異化技術のさらなる強化  
5Gでのミリ波帯やUWBなどの高周波領域において、特性面と構造面での競争優位性をさらに強化していきます。
- 3** スマートファクトリー化の推進やコストダウン技術の開発による生産性向上とリサイクル材活用による環境負荷の低減  
生産性向上の活動を継続することでモノづくり力とコスト競争力を強化していきます。加えて、持続可能な資源利用の実現に向けたサプライチェーンの構築を先行的に進めていきます。

### TOPICS

#### リサイクル材活用による製品の競争優位性の強化

メトロサーク™で使用される内層銅箔材料において「環境に配慮したリサイクル100%品であること」について、第三者機関による検証にもとづき、環境負荷低減を表示する環境ラベルの国際規格であるISO14021に適合していることの証明を受けました。また、仕入先様と連携して実用化し、すでに量産を開始しております。仕入先様との協働を通じて、持続可能な資源利用の実現に向けたサプライチェーンの構築を先行的に進め、製品の競争優位性にもつなげていきます。

#### メトロサーク™におけるリサイクル材活用の取り組み



### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ  
中期方針2024  
キャピタル・アロケーション方針  
中期方針2024の進捗  
各事業戦略 コンデンサ  
各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ  
各事業戦略 高周波・通信①  
各事業戦略 高周波・通信②  
> 各事業戦略 高周波・通信③  
各事業戦略 エナジー・パワー  
各事業戦略 機能デバイス

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## エネルギー・パワー

### リチウムイオン二次電池

ムラタのリチウムイオン二次電池は、円筒タイプ、ラミネートタイプの2種類があります。特に、注力している円筒タイプは高出力・安全・長期保存・高温特性といった強みを持っています。これらの強みを活かして、脱炭素や再エネ化、省エネ化への対応などにより拡大する小型駆動系、蓄電池市場で事業拡大を図り、豊かな社会づくりに貢献していきます。



#### リチウムイオン二次電池 円筒タイプ

- 電動工具・園芸工具・クリーナーのコードレス化、脱炭素化(ガソリン・エンジンから電池・モーターへの置き換え)
- 自然エネルギーの活用や自家消費／停電時などのバックアップ用蓄電池需要の高まり

#### 事業機会

サムスンSDI(韓国)、LGES(韓国)、パナソニック(日本)、TDK(日本)、EVE(中国)など

#### 競合企業

#### 強み

- 高い品質をともなった高出力技術
- 耐衝撃・小型化を実現させるパッケージ技術

#### リスク

- ターゲット市場での競合企業の参入・拡大
- 資源枯渇リスクや地政学的リスクの高まりによる資源価格の上昇
- グローバルでの環境規制および貿易規制による電池業界全体のサプライチェーンの混乱

### 成長戦略

- 1 差異化技術のさらなる強化**  
優れた材料技術にもとづくムラタの技術面での強みを強化し、成長市場でビジネスを展開していきます。
- 2 ムラタの環境貢献事業としての事業基盤を確立**  
正極材にオリビン型リン酸鉄リチウムを採用した長寿命で安全性の高い当社独自のリチウムイオン二次電池「FORTELION(フォルテリオン)」を用いた蓄電池などを通して、環境面の事業機会の獲得を目指します。
- 3 モノづくりの強化による強固な事業基盤を構築**  
将来の安定した成長を実現するために強みが活かせる市場に注力するとともに、差異化技術を最大限に発揮するためのモノづくり力の強化にも取り組んでいきます。

### TOPICS

#### 事業の立て直しと新しい領域への挑戦

リチウムイオン二次電池事業において、在庫調整の長期化によって需要が減少したことで収益性が低下し、2023年度に円筒形リチウムイオン二次電池の設備等について減損損失495億円を計上しました。そのような状況下において、将来の成長を実現するために事業基盤の強化と「環境」領域での事業拡大に取り組んでいます。事業基盤の強化として、モノづくりの強化による生産ロス削減やモノづくり・R&D双方の面でムラタの技術力・ノウハウを活用すべく、人材の配置転換など経営資本の強化と再配分を進めます。また、自社内での再エネ100%調達の実現に向けた蓄電池の導入を加速させるとともに、そこで得た知見・ノウハウにより新たなソリューションを創出することで、挑戦領域である「環境」領域において、事業拡大を目指します。



### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ  
中期方針2024  
キャピタル・アロケーション方針  
中期方針2024の進捗  
各事業戦略 コンデンサ  
各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ  
各事業戦略 高周波・通信①  
各事業戦略 高周波・通信②  
各事業戦略 高周波・通信③  
> 各事業戦略 エネルギー・パワー  
各事業戦略 機能デバイス

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## 機能デバイス

### センサ

センサは、私たちの周りにあるさまざまなエネルギーを人間や機械が取り扱いやすい信号やデータに変換する電子部品です。ムラタでは、セラミック材料技術、MEMSなどの微細加工技術を用いた高性能で高信頼なデバイス、磁気抵抗素子を用いたデバイスからモジュールと多彩な製品ラインアップを有しています。



#### 事業機会

- ADASや自動運転の普及による高精度センサの市場拡大
- 自動車の電装化の進展による部品需要の増加
- AIやクラウドを使用したサービスの拡大によるセンサノードの必要性
- 社外のパートナー企業との価値共創による新規需要の創出

#### 競合企業

Bosch (ドイツ)、Analog Devices (米国)、STMicroelectronics (スイス)、パナソニック (日本)、TDK (日本)、日本セラミック (日本) など

#### 強み

- 独自のMEMS 設計・加工・パッケージング技術による低ノイズ・高感度・高精度・安定性・信頼性
- 豊富なセンサ技術の引き出しと多彩な製品ラインアップ
- さまざまな材料を用いることによって差異化した素子を有し、お客様に価値を創造、提案すること

#### リスク

- 競合企業との競争激化
- 外部環境の変化により発生したニーズに対する新製品リリースの遅延
- 市場の多様なニーズに対応する技術獲得

### 成長戦略

- コア技術の創出と強みを活かすアプリケーションにリソースを投下**  
モビリティ市場・IoT市場・ウェルネス市場の成長によりセンサを必要とする機能は大きく増加していくことが予想されます。広がる事業機会に対してムラタの強みを活かせる領域に注力し、センサ事業の拡大を目指します。
- 技術の差異化を図り、パートナーとともに新しい価値を創出**  
当社の強みである技術力にさらに磨きをかけるとともに、パートナーとの価値共創を志向し、既存領域にとらわれない新たな発想でビジネスに挑戦していきます。
- 製品価値を最大化するSCMの構築**  
センサは多品種少量生産という特徴がありますが、製品を差異化しつつお客様に価値を提供し、多品種に対応できる生産プロセスを構築します。

### TOPICS

#### モビリティ・自動運転市場向け機能デバイス製品のラインアップ拡充と第三者認証取得

当社はMEMS慣性力センサをはじめとする各種センサやタイミングデバイスなどのさまざまな製品をモビリティや自動運転市場向けに供給しています。MEMS慣性力センサは、2024年3月に6DoF小型高精度パッケージ品を産業機器向けにリリースし、自動運転市場向けの開発も行っています。タイミングデバイスでは、自動運転など高温動作かつ高精度が求められる用途に最適な2016サイズ水晶振動子のリリースを2024年秋に予定しています。

また、当社は2024年2月に自動車向けの機能安全\*規格である「ISO 26262」の開発プロセス認証を取得しました。これにより、当社の開発プロセスにもとづいたセンサやタイミングデバイスなどの機能安全用途の製品が、高い安全性を備えた製品として提供することが可能になります。

今後も、市場成長が見込まれる建設機器やドローン向け、モビリティ市場での自動運転の実現に向け、姿勢安定性・自己位置検知精度向上に貢献していきます。

\* 機能安全:車高の電気・電子システムに故障に備えた安全方策を設けることにより、ドライバー、乗員、歩行者などへの危害を許容可能なレベルに低減する考え方のこと。

### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

03-2 成長戦略

コーポレート本部長メッセージ

中期方針2024

キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024の進捗

各事業戦略 コンデンサ

各事業戦略 インダクタ・EMIフィルタ

各事業戦略 高周波・通信①

各事業戦略 高周波・通信②

各事業戦略 高周波・通信③

各事業戦略 エナジー・パワー

> 各事業戦略 機能デバイス

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

### 人的資本の強化

## 未来に向かって ともに進化することができる 人・組織づくりを目指す

執行役員  
ESG・HR統括部  
統括部長  
といたかのり  
戸井 孝則



#### 人的資本への取り組みの根底にある社是

当社の人的資本に対する考え方や取り組みの根底にあるのは、経営理念である社是です。従業員一人ひとりが社是を理解し、実践していくことを何よりも大切にしています。これが確固たる企業文化として根づいたきっかけは、2004年に本格化させた「組織風土改革」にまでさかのぼります。

当時、ITバブルが終焉し好調だった業績は踊り場。「大企業病」にも陥り、会社全体の風通しが悪くなっていました。そこで、これではいけないとまず立ち返ったのが社是だったのです。そして、社是の大切さをあらためて実感した先には、従業員一人ひとりの「やりがいと成長(ES)」が重要であるという気づきがあり、これをCSとともに最上位の価値観に置いた改革を進めました。一例として、経営層と従業員が直接対話できる場として役員主催研修をスタートさせたことや、経営層による積極的な工場訪問が行われるようになったことが挙げられます。従業員にとっては経営戦略や経営層の想いを知る機会が、経営層は現場のリアルな声を得る機会が増えたことで、経営層と従業員の距離が縮まり、風通しは良くなっていきました。これらの取り組みは今もなお継続しており、立場を問わずチャレンジを促していくボトムアップ文化の定着にもつながっています。

当社は企業としてのありたい姿をまとめた「Vision2030」を掲げ、成長戦略として3層ポートフォリオ経営の高度化を図っています。今後もエレクトロニクス領域は広がっていく中で、アプリケーションは多様化し、顧客構造は変化していきます。つまり、我々は部品の定義を変えながら、

貢献のあり方を進化させていかなければならないのです。これには生産性・創造性を飛躍的に高めるイノベーション創出が不可欠です。これまでの成功体験に支えられた画一的な考えから脱却し、次の成長に向かって、仕事の仕方や仕組みを恐れることなく変えていく必要があります。今後も「技術・モノづくりのムラタ」として競争力を高めていくためには、多様な資質を備えた人材を積極的に登用していくこと、事業ポートフォリオに沿ってその人材を活かしていくことが特に重要なテーマです。これらを大胆に実行し、変革につなげていきたいと思えます。

例えば、確実に起こる変化として、日本の労働・生産人口の減少があり、当社においても海外での生産拡大の流れは加速します。現場レベルでムラタらしい取り組みを共有・発展させていくなど、あらゆる場面において相手のことを理解し、対話しながら、グローバル規模で全体性をもって組織力を発揮し、事業・生産を最適化していかなければなりません。そのため、ムラタでは従業員のグローバル経験を促進しています。新入社員の工場実習先を海外拠点にまで広げ、より早期に経験できる機会を提供することや、バーチャルで海外拠点の業務に従事し、働き方の多様化を体験できるような施策も進めています。これを一例に今後も当社では、長期のキャリア形成を前提にした人材マネジメントを重視していきます。

「Vision2030」の実現に向けたイノベーションの創出には、多様な人材が集い、それぞれが自律的に考え、行動していくこと、そして組織は個の力を引き出し、多様な価値観を受け入れる度量を持ち、個の力を組織の力にして価値創造につなげていくことが必要であると考えています。未来に向かって互いに影響し合い、ともに進化していくことができる人・組織づくりを目指していきます。

#### ■ 社会価値目標

	2024年度目標	2030年度目標
海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率	7%	10%
従業員エンゲージメント肯定回答比率	70%以上	76%以上*

※ グローバル好業績企業の平均水準以上。

## Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
03-3	戦略実現のための資本強化
	> 人的資本の強化
	モノづくり資本の強化
	知財活動の強化
	DXの推進
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

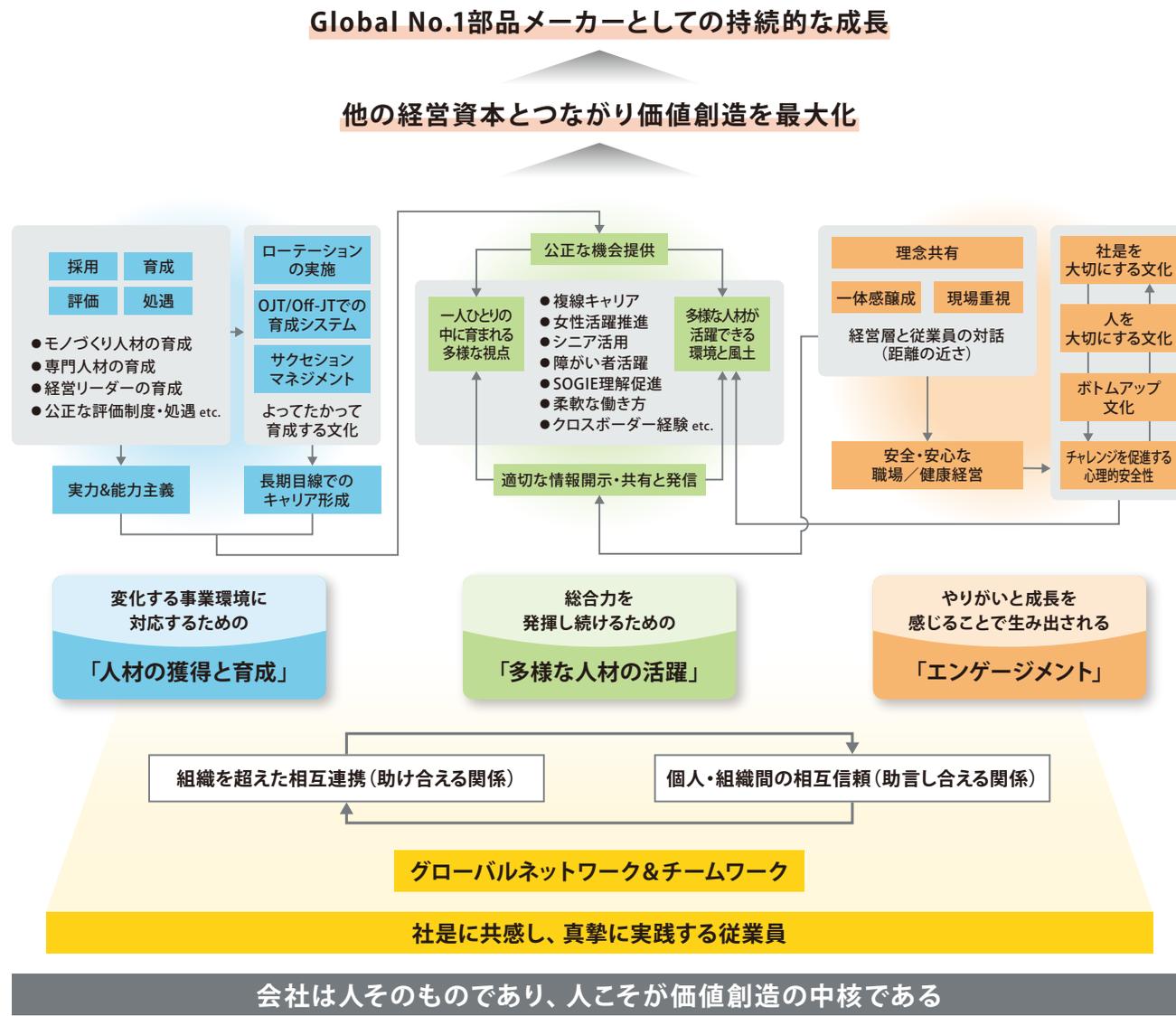
SECTION 03 TO THE FUTURE  
そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

人的資本の強化

ムラタでは、グローバル全従業員が、「社是」を理解し実践していくことを何よりも大切にしています。「社是」が行動や思考の礎となっている「人」が集い、目標に向かって切磋琢磨することで、一人では決して実現することができない仕事を、「組織」として成し遂げることができる力になっています。ムラタの人的資本はこの「組織力」を最大の強みとし、ムラタにしか実現できないイノベーションを生み出し、これまで豊かな社会の実現に貢献してきました。

「組織力」がムラタの成長を支える強みであることは今後も変わることはありません。一方で、変化の激しい経営環境に柔軟に対応していくために、従業員一人ひとりの多様な個の力を、いかにして組織の力につなげていくのかが、これまで以上に重要になっています。そこで当社では、Vision2030の実現に向けて人的資本をより強固にしていくために、重要な観点として3つの柱を掲げています。

- 人材の獲得と育成**  
 長期のキャリア形成を前提とした人材マネジメントを行う。ポートフォリオ経営に不可欠な強みを持つ人材の積極的な獲得に注力するとともに、長期のキャリア形成を前提とした人材育成、多様な経験の機会などを提供する。
  - 多様な人材の活躍**  
 ムラタでは、個人と組織がともにイノベーターであることを目指し、「多様な人材が活躍できる環境と風土」そして「一人ひとりの従業員自身の中に育まれる多様な視点」を大切に、この両輪で多様な人材の活躍を促進する。
  - エンゲージメント**  
 「従業員一人ひとりが、やりがいと成長を実感できていることで生み出されるものがエンゲージメントである」という考えのもと、サーベイを実施して部門ごとの課題やニーズを見極め、継続的な自己改革を実施。エンゲージメントの向上に欠かせない「安全・安心な職場づくり」と「健康経営の推進」にも継続して取り組む。
- ☑ 安全・安心な職場と健康経営



Index

- はじめに Murata value report 発行の目的
- SECTION 01 積み重ねてきたもの
- SECTION 02 トップメッセージ
- SECTION 03 そして、未来へ
  - 03-3 戦略実現のための資本強化
    - > 人的資本の強化
    - モノづくり資本の強化
    - 知財活動の強化
    - DXの推進
- SECTION 04 経営を支える基盤
- SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

### 人的資本の強化

#### 人材の獲得と育成

さまざまな経験や教育の機会を提供し、従業員の成長を促していくことは、会社の持続的な成長を実現していくための基盤であると考えています。なかでも、モノづくりが価値創造の源泉であるムラタにとって、モノづくり人材の育成は重要課題のひとつです。製造現場の最前線で「科学的管理」を実践し、現場の改善効果を引き出す「現場改善士」や、設備保全を担い工程の安定稼働の実現に貢献する「保全技能者」向けには、継続的に育成の充実を図っており、モノづくり力の強化につながっています。

また近年は、事業成長にともなって「製造監督者」の職域の広がりや、求められるスキルの難易度が高まっています。そこで、時間をかけて丁寧に学ぶことができる機会が必要と考え、「製造道場」を立ち上げました。監督者の役割への理解を深めるとともに、テクニカルスキル、ヒューマンスキルを中心に、製造監督者の育成を仕組み化しています。一つの工場からスタートした取り組みでしたが、受講希望者が増え、他拠点での展開も始まっています。

今後も一人ひとりがやりがいを感じながら成長できる機会づくりを図り、お客様の期待を超える価値提供につなげていきます。

#### 関係者からのコメント



富山村田製作所 生産技術開発部  
稲葉 夏実

製造道場に参加する前までは、うまく改善案や課題を見つけて提案することができずにいました。

しかし、道場では模擬ラインで標準作業の導入を実践的に学ぶことができ、現場ならではの視点を意識することや、改善の考え方も身につけることができました。また、自分が考えた改善案が、現場の課題解決につながる経験もでき、改善の楽しさを実感しています。



模擬ラインでの改善の様子

#### 多様な人材の活躍

自身の強みや専門性を活かして意欲高く貢献する人材が、性別・国籍・障がいの有無などにかかわらず成長と活躍の機会を公正に得ることができるための環境整備を進めています。その一環として、2023年度には事務系一般職から総合職への転換について、段階的に総合職へチャレンジできる新しい等級を設けるなど、長期視点でキャリア形成を支援しています。また、多様な視点を育むためのクロスボーダー経験も大切にしています。例えば、早期からの海外経験でグローバル感覚を養うなど、従来とは異なる経験・体験を通して本人が成長すること、さらには事業の成長につなげてもらうことを期待し、機会付与を行っています。

なお、経営環境の複雑化にともない、強いリーダーシップ、マネジメント能力を有する人材だけでなく、高度な専門性や多様な経験を活かして活躍できる人材が、今後のイノベーション創出には欠かせません。適正な処遇をはじめ、さらなる環境整備を進め、一人ひとりのやりがいと成長を後押ししていきます。

#### ■ 海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率

多様な経験を持つ人材の活躍を促す取り組みの一環として、海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験を推進。目標達成に向けて取り組みを継続し、グローバルレベルでの人材基盤強化につなげていく。

	実績		目標	
	2023年度	2024年度	2023年度	2030年度
海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率	6.2%	7.0%		10.0%

#### ■ 女性活躍推進 KPI

ムラタでは女性活躍推進を従来の経験則から脱却していくための鍵と位置付け、以下をKPIに定めて取り組みを強化。市場やお客の変化、ビジネスモデルの多様化といった大きな環境変化に対応していくために、性別にかかわらず経験を通じて能力を高め、対話しながら切磋琢磨できる職場を目指す。

※村田製作所単体

女性管理職比率	2027年度末までに7%、2030年度末までに10%
技術系総合職採用における女性比率(新卒)	毎年度10%
男性の育児休暇取得率	2026年度末までに85%

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ  
03-3 戦略実現のための資本強化  
> 人的資本の強化  
モノづくり資本の強化  
知財活動の強化  
DXの推進

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

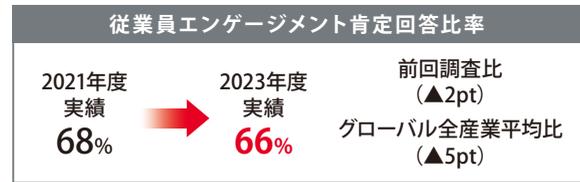
SECTION 03 TO THE FUTURE  
そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

人的資本の強化

エンゲージメント

Murata Global Survey 2023調査概要

全社経営目標のひとつとして「従業員エンゲージメント肯定回答率2024年度:70%以上、2030年度:76%以上」を掲げています。2023年度に実施し

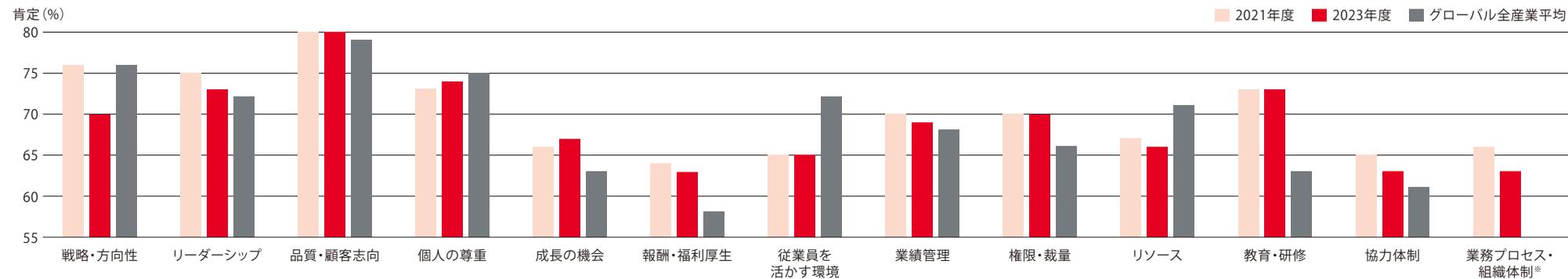


たグローバルサーベイでの従業員エンゲージメント肯定回答率の実績は、前回調査比で2ポイント低下しました。これは、「戦略・方向性」のスコアが前回より6ポイント低下したことが要因のひとつとなります。事業環境が大きく変化する中で、理解を深める必要のある戦略の浸透・共有や、きめ細かな現場とのコミュニケーション強化に取り組んでいきます。

一方で、前回調査を受けてのフィードバックと活動状況に対する肯定回答率は、グローバルで2021年度より10ポイント上昇し、71%となりました。これは従業員属性に応じたキャリア支援の充実や、各拠点での表彰制度の設立など、各職場で丁寧にアクションが実施された結果です。

エンゲージメントをさらに高めていくためには、自組織をより良くしていくための対話とアクションのサイクルが日常化していくことが大切であると考えます。そのため、2024年度からはグローバルサーベイの調査頻度を隔年から毎年実施へと変更し、結果を活用した取り組みの促進を図っていきます。

調査結果のカテゴリ別推移(ムラタグローバル)



\*「業務プロセス・組織体制」のカテゴリについては、ベンチマークデータの取れない設問が含まれるため、グローバル全産業平均との比較なし。

関係者からのコメント



村田製作所 人材開発部 シニアマネージャー  
山仲 昌史

ムラタでは2004年に組織風土改革活動をスタートし、従業員のエンゲージメント向上に取り組んできました。2019年からはグローバルで共通のサーベイを実施し、結果をもとに各部門で改善に向けたさまざまな取り組みが行われるようになっていきます。

2022年度からは活動好事例をグローバルで共有するためのウェビナー配信も行っています。“職場を自分たちでもっと良くしていきたい”とより自立的に考え、行動していこうという意識が高まっていることを実感しています。「人と組織がともに変わっていくことで、未来に向けてムラタがより良い方向に進化していく」という考えのもと、風土改革の活動を継続していきます。

グローバルでの取り組み事例共有会の開催

共有会は1,400名以上がリアルタイムで視聴しました。また、動画データの配信も行いました。

- 【紹介事例】
- エンゲージメント向上を通じたQCサークル活動の活性化
  - 従業員属性に応じたキャリア支援の充実
  - 各拠点におけるエンゲージメント表彰制度の設立

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 そして、未来へ  
03-3 戦略実現のための資本強化  
 > 人的資本の強化  
     モノづくり資本の強化  
     知財活動の強化  
     DXの推進

---

SECTION 04 経営を支える基盤

---

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

### モノづくり資本の強化

## モノづくり資本の現在の強みと変化に対応するための重点課題

執行役員  
モノづくり統括部  
統括部長

はしもと しょうご  
橋本 省吾



### 飛躍的な成長を支えるムラタのモノづくり

私は長く当社のモノづくりに携わってきましたが、当社のモノづくりの強みは、以下の4つだと考えています。1つ目は、強い現場力を持った製造組織であり、損益責任を担う各製造部門が、自律的に事業部や開発部門と協働してコスト改善や品質改善を進め競争力を支えています。2つ目は、原材料から製品までの一貫生産による垂直統合型モノづくりにおいて、固有技術と管理技術を駆使してSCM(サプライチェーンマネジメント)軸とECM(エンジニアリングチェーンマネジメント)軸双方で高度なすり合わせを行い、技術の差異化と高い付加価値を実現していることです。特に、重要な生産設備は自社で設計・内製化し、新しい商品や生産プロセスを導入する際の品質とコストつくり込みを実現しています。3つ目は、全社の生産高のうち60%以上を占める日本国内工場がこうした取り組みをリードし、先端新商品の早期立ち上げを図るとともに、海外工場への手厚いサポートにより海外の実力向上を支えてきたことです。4つ目は、これまでの生産規模の拡大とともに大量生産型の生産技術を磨いてきたことで、これらにより競争力のあるコストを実現してきました。

### モノづくり資本の強化の方向性

今後、当社が長期構想「Vision2030」の実現を目指していくために、将来の環境変化を見据えて現状のモノづくりの強みを維持、変化・進化させていく必要があると考え、4つのモノづくり中期課題を設定し、具体策の実行を進めています。

1つ目は「DX/スマート技術活用による徹底したコストダウン・資本効率向上」です。製造現場では、デジタル技術を活用した生産

状況の可視化や、品質管理における画像処理領域でのAI活用などが進んでいます。さらなる生産性向上や品質ロスの低減につなげるためにDX技術を活用してSCM軸やECM軸の業務プロセスを、より高度かつハイサイクルな仕組みに変革していくことで、ムダのないモノづくりを目指します。また、資本効率向上のために、大量生産でありながら、多品種/変種変量にも強い柔軟なモノづくりの実現が必要になります。

2つ目は「全体性と自律性の調和を目指した標準化・水平展開の加速」です。国内・海外に多くの工場を持つ当社では、各製造現場での好事例やノウハウを標準化し、全社にスピーディーに水平展開することが重要です。そのため、社内の各種技術大会での共有化、経営層による工場訪問時の優れた改善事例紹介や、モノづくりDX・スマートファクトリーなどの情報を取り扱う社内ポータルサイトでのPRを進めています。

3つ目は「海外での生産拡大によるコスト競争力・供給力の強化」です。日本国内の労働人口の減少に対し、グローバルでの競争環境はより厳しさを増しています。エレクトロニクス領域における需要の拡大が見込まれる中、日本国内だけでなく海外工場での自律的な改善取り組みや技術蓄積を加速させ、質・量ともにモノづくりの実力を高めていきます。

4つ目は「持続可能な事業プロセスに向けたモノづくり技術の進化」です。社会価値目標に掲げる資源循環の実現に向け、材料技術・生産技術の開発を進めていくことに加え、各事業部・事業所の取り組みの全社展開の加速や、多様な人材が活躍できる職場への変革により従業員ウェルビーイング向上を図っていきたく考えています。こうした課題解決によって当社の競争優位性を確保し、サステナブルなモノづくりを実現していきます。

## Index

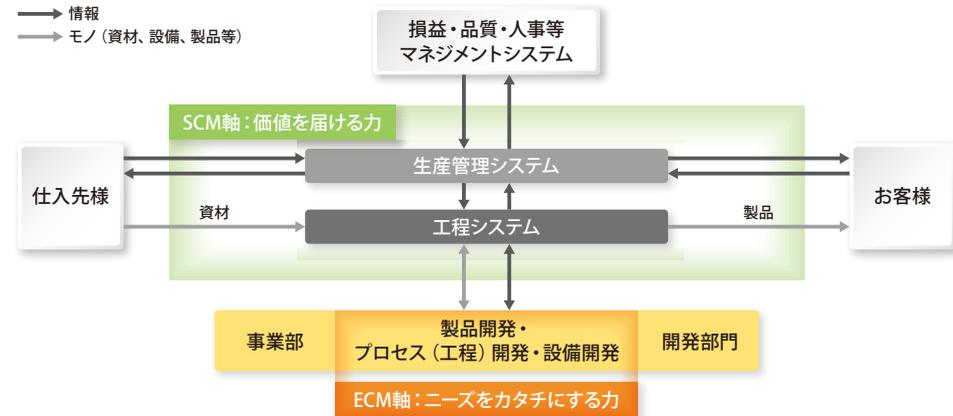
はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
03-3	戦略実現のための資本強化
	人的資本の強化
	> モノづくり資本の強化
	知財活動の強化
	DXの推進
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

### モノづくり資本の強化

#### モノづくりの領域



#### ムラタのモノづくり資本の強み

##### ① 現場に根づいた強い改善マインドと高品質を追求するマインド

損益責任を担う製造部が、自律的に事業部や開発部門と協働して、高品質なモノづくりと継続的な改善による競争力を実現しています。

##### ② 垂直統合型モノづくりとそれを支える固有技術／管理技術

商品設計／材料／工法／設備の固有技術のすり合わせと、それを支えるQC／IEなどの管理技術により、原材料から製品までの一貫生産による高付加価値創出と他社との差異化を実現しています。

##### ③ 日本国内生産による先端新商品の早期立ち上げと手厚い海外サポート

ムラタの日本国内生産比率は60%以上です。国内工場の高い生産技術・IE技術／改善力などにより、先端新商品の早期立ち上げを図るとともに、日本から海外工場への手厚いサポートにより、海外のモノづくりの実力とコスト競争力も向上させています。

##### ④ 大量生産型の生産技術によるコストダウン遂行

製品の小型化によるバッチサイズの拡大や生産量の拡大に合わせた設備の高速化／自動化、新工法の採用により、継続的なコストダウンを実現しています。

ムラタでは、仕入先様から当社を通じてお客様に価値を届けるSCM(サプライチェーンマネジメント)軸と、製品開発やそれとともなうプロセス開発や設備開発を行うECM(エンジニアリングチェーンマネジメント)軸のそれぞれの領域を強化していくとともに、連携させていくことでムラタのコンピタンスである「ニーズをカタチにする力」「価値を届ける力」を発揮しています。

#### 将来の環境変化に対応するためのモノづくりの強みの変化・進化

##### 1 スマートフォン等のコモディティ化による付加価値の減少

ムラタの強みであった製造部主体の取り組みを標準化して、よりスピーディーに全社への水平展開を図ることができるようにする必要があります。また、垂直統合型モノづくりは、需要に対して固定費が重くなるリスクもあり、スマートで高効率なすり合わせ技術に進化させていくことも重要です。

▶ **課題Ⅰ** DX／スマート技術活用による徹底したコストダウン・資本効率向上

▶ **課題Ⅱ** 全体性と自律性の調和を目指した標準化・水平展開の加速

##### 2 AI・DXの進展

日々進化するデジタル技術やAIの進歩を事業活動のハイサイクル化や効率化に活かすことができるかどうか事業の競争力を大きく左右します。また、ムラタが重視している資本効率の向上のためには、大量生産でありながら、多品種／変種変量生産にも強い柔軟なモノづくりの実現が必要になります。

▶ **課題Ⅰ** DX／スマート技術活用による徹底したコストダウン・資本効率向上

##### 3 日本国内の人口減少・高齢化

今後加速していく日本の人口減少・高齢化の環境下でエレクトロニクス領域のさらなる需要を捉えて業容を拡大していくためには、DXや柔軟な自動化による少人化を実現するとともに、海外工場での生産の質・量双方の向上を目指していくことが必須になります。

▶ **課題Ⅲ** 海外での生産拡大によるコスト競争力・供給力の強化

##### 4 サステナブルな事業運営の追求

持続可能な社会への転換が進む中、ムラタがサプライチェーン全体におけるリーダーシップを発揮し、効率性や低コストを求めるだけでなく、脱炭素や資源循環を実現することができる生産プロセスの改革が必要になります。

▶ **課題Ⅳ** 持続可能な事業プロセスに向けたモノづくり技術の進化

#### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 **そして、未来へ**  
03-3 **戦略実現のための資本強化**  
人的資本の強化  
> モノづくり資本の強化  
知財活動の強化  
DXの推進

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

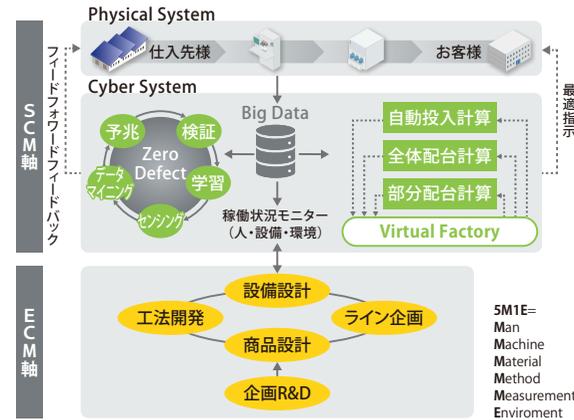
SECTION 03 TO THE FUTURE  
そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

モノづくり資本の強化

モノづくり中期課題に対する取り組み

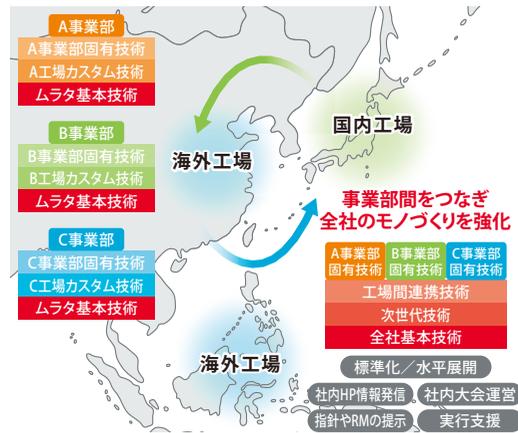
I DX/スマート技術活用による徹底したコストダウン・資本効率向上

- CPS (Cyber Physical System) によるリアルタイムな不良品・生産ロス未然防止と真因の根本解決の探求
- 高効率な多品種・変種変量生産を実現する流れ化と柔軟な自動化
- SCM軸の量産データ活用とデジタル化によるECM軸の効率的なすり合わせにより、新商品・革新プロセスを早期創出



II 全体性と自律性の調和を目指した標準化・水平展開の加速

- 損益責任を担う製造部門が日々自律的な品質・コストの改善に取り組み、創発的にベストプラクティスを産出
- 生産技術(ハード面)やIE(ソフト面)などの機能主管部門が全社の製造部門、生産技術部門を横串で統括し ①プラットフォームとなるコア技術やノウハウを蓄積 ②社内交流の促進やデジタル技術を活用した効果的な情報発信による共有 ③目指す姿の実現に向けた指針やロードマップの提示を行い、標準化と水平展開を加速

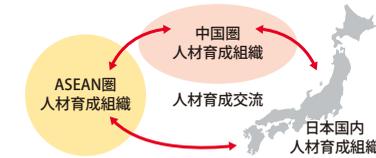


III 海外での生産拡大によるコスト競争力・供給力の強化

- 優れたモノづくりを実践する土台は人材。改善技術をもって現場改善に取り組む「現場改善士」の育成に注力
- グローバルに事業を発展させ、コスト、高品質など競争力を持った製品を提供し続けるために海外工場の自律的発展と生産の質・量双方を向上

(具体例)

- 現場改善士による作業のカンコツの見える化/標準化/簡略化により、短期間での立ち上げを実現する取り組みを強化
- 製造拠点多い中華圏および東南アジア圏で、それぞれの地域圏での人材育成組織を立ち上げ、日本国内とも連携
- 製造監督・設備保全・IE・生産管理など機能別の人材育成プログラムを構築し、モノづくり人材の育成を推進



IV 持続可能な事業プロセスに向けたモノづくり技術の進化

- プロセスと設備の開発を担う生産技術部門が、新商品の開発初期から協働し、経済性・安全性・品質の高い独自の内製設備の開発・設計・製作を実施
- 脱炭素や資源循環の実現に向け、将来の競争力となる要素技術を戦略的に絞り込み、チャレンジングな開発テーマを推進 (具体例) PETフィルム再利用、バルク供給化に向けた技術開発などの「環境対応」課題解決
- 現場のウェルビーイング向上などの「イキイキ現場」に向けた課題解決

生産技術の領域



※ロボット、AIなどの技術を活用し、生産性・品質向上などモノづくり課題を解決する技術。

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 そして、未来へ  
03-3 戦略実現のための資本強化  
人的資本の強化  
モノづくり資本の強化  
知財活動の強化  
DXの推進

---

SECTION 04 経営を支える基盤

---

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

### 知財活動の強化

## 知的資本の強化と活用を通じて 持続的な成長に貢献

執行役員  
コーポレート本部  
法務・知財統括部 統括部長

たにの よしたか  
谷野 能孝



#### ムラタにおける知的資本強化のあり方

私は、知財部にてキャリアをスタートさせましたが、その後の異動経験が私の知財に対する価値観を培っています。事業部門では厳しい価格交渉の中で非価格競争力の大事さを体感し、経営戦略部門では複数のM&Aや他社とのアライアンスを実現し、新規事業推進部門では共創パートナーを発掘し、信頼関係にもとづいて新規事業を社会実装につなげることの重要性和難しさを経験しました。知財活動とは、どのように事業の競争優位性を構築するのか、パートナー企業との共創に貢献できるのかなどを模索し、価値創造していくことだと考えています。

当社は創業以来、社是の精神にもとづき、粘り強く技術の進歩を継続してきました。当社の属する電子部品業界は変化が早く常に技術革新の求められる業界であり、小さくも着実な技術革新の継続を止めることが許されません。こういった危機感がムラタの粘り強さの根底にあるのかもしれない。今後拡大するエレクトロニクス領域でさらなる事業成長を遂げるべく、短期的成長と中長期的成長を並行で考えた事業活動に寄り添う知財活動を行うとともに、その前段階にある研究開発活動に対しても積極的に投資を行い、将来の事業のタネを育てることも大切にしています。

#### 3層ポートフォリオ経営の高度化に向けた知財活動の強化

1層目は、主力事業のMLCCを中心に知財ポートフォリオを構築し、高い競争優位性を持っています。これは、多大な出願件数から構築される特許網と、一子伝の秘匿技術により生まれるものです。これらのバランスをとって構築された知財ポートフォリオが大きな強みです。事業活動において「技術革新→知財保護→知財権によ

る他社牽制→トップランナーとしての地位持続→技術革新」というサイクルを循環させる中で、知財を活用しています。事業領域におけるトップランナーだからこそ、お客様やパートナー企業の情報を早期に獲得でき、事業や開発のロードマップを自ら描くことで、技術革新を起こすことが可能と考えます。

2層目は、自社単独の技術革新ではなく、他社の技術・知財を積極的に獲得し組み合わせるさまざまな顧客ニーズに対応できる製品ラインアップを整えてきました。2層目の知財ポートフォリオは、ファミリー件数や他社からの引用回数も多いことから、当社が筋の良い技術の獲得と創出ができていと捉えています。その技術をもって競合企業との差異化を図っています。高い競争優位性を維持するための特許網の構築や、秘匿技術の蓄積が難しい分野ですが、獲得した技術を付加価値の源泉としていかにお客様へ訴求するか、そのためにどのように知財を活用するかなどを常に試行錯誤していきます。例えば、技術をオープンに展開する、いわば標準化活動の形で活用して市場形成につなげます。差異化技術を含む保有技術とそれを支える知財を有効活用し、事業の競争優位性の向上を図ります。

3層目は、蓄積された技術・知財を当社にとって新しい領域で積極的に組み合わせる活用し、事業創出につなげることが必要になります。そのためには社外との共創が必須です。共創のきっかけとなるものは、人のつながりや保有商材・技術のほか、保有する知財である場合もあります。Win-Winな関係の中で共創を事業に結び付けるうえでも、知財は大きなキーパーツとなります。関連部門と連携して知財をどのように保有し、活用するかを模索していきます。

今後も、事業戦略に応じた知財活動の実践によって事業の安定的な成長を支えるとともに、ムラタの新たな価値創造に資するイノベーションを後押しし、企業価値の向上に貢献してまいります。

## Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
03-3	戦略実現のための資本強化
	人的資本の強化
	モノづくり資本の強化
	> 知財活動の強化
	DXの推進
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

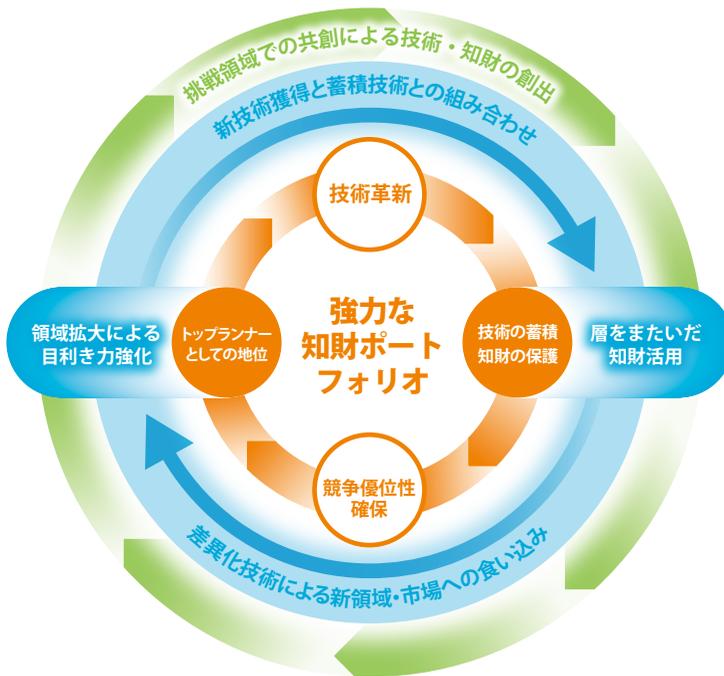
そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

### 知財活動の強化

知的財産グループの組織体制として、事業や開発などに現場密着して知財戦略を立案・実行する知的財産部と、コーポレート目線での知財戦略を立案・実行する知財企画部の2つの機能があります。適切な知財の獲得・蓄積は、事業の競争優位性の維持・強化につながるものであり、知的財産グループが事業・開発に対する迅速な支援を行っています。また、自律分散型の組織運営にもとづき、コーポレート視点での提案やガバナンスの適正化に努めています。

#### ムラタにおける知財活用概念図

ムラタにおける知財創出と創出された知財の活用を概念図(下図)に示しています。3層ポートフォリオの各層・各事業の性質に応じて知財創出と知財の活用のあり方は変わりますが、蓄積された技術や知財、ならびに事業における知見などを層をまたいで活用することを当社の強みとしています。



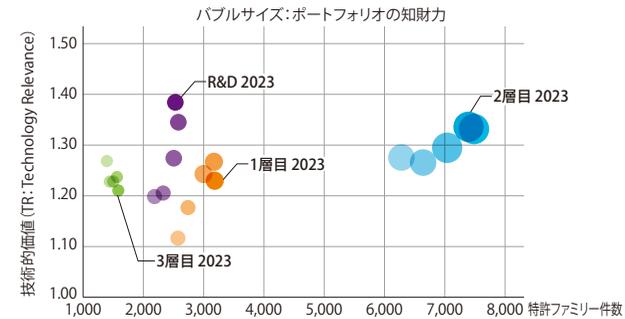
#### 経営戦略に連動した知財投資の実行

ムラタでは、事業・経営戦略に連動した知財投資の実行や全社のポートフォリオ経営への貢献を目指しています。そのため、基盤領域に対して必要な投資を行うだけでなく、新規事業機会の創出に向けて、環境やウェルネスなどの挑戦領域に対しても、継続的に投資しています。

また、実行した投資に対しては、全社および事業ごとの知財ポートフォリオを、知財スコアや投資効率の基準値との比較、存続期間や独自分類ごとの構成比などをもとに客観的に評価し、戦略や活動の適正化を図る活動も行っています。

このように知財戦略の実践PDCAサイクルを回すことによって、最適な知財ポートフォリオを形成するとともに、それらについて取締役会での報告や経営会議での議論を行うことでガバナンス強化にも努めています。

#### ■ 3層ポートフォリオにおける各層の知財力分析



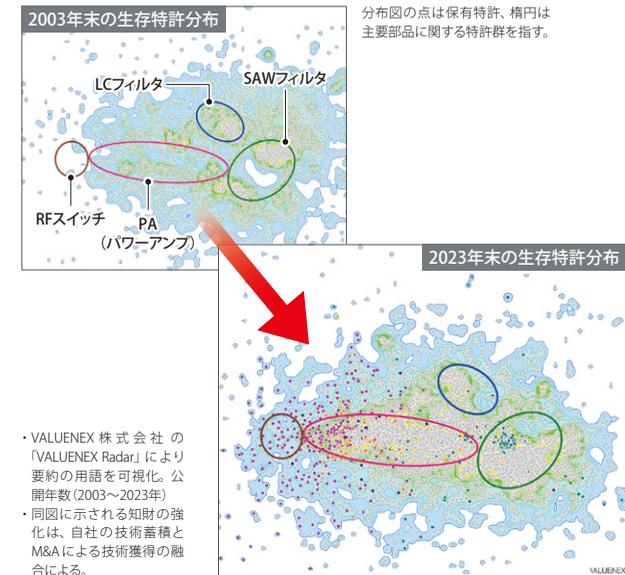
ポートフォリオの知財力およびTRは、2023年12月31日時点で当社が保有する特許に対して、LexisNexis®PatentSight+を用いて算出したもの。TRは、各当社保有の特許についての、他の特許から引用された頻度(被引用件数)に関する指標の平均値を示す。TRは、公開年、出願国、技術分野が共通する特許群との相対値によって算出される。バブルサイズは、特許ファミリー数と前記TRおよび市場価値指標から算出される総価値を示す。なお、薄いバブルは各ポートフォリオの知財力およびTRの過去5年の変動を示す。

#### ■ 事業戦略に連動したM&Aによる保有知財の強化

2層目のビジネスにおいては、技術獲得と蓄積技術との組み合わせによって、競合企業との差異化を実現してきました。無線通信技術の高度化に対して、ムラタは、M&Aとその後のPMIの過程で獲得した技術と蓄積技術とを融合させることで、事業の競争力や技術・知財の強化に努めてきました。

このようにM&Aにおいては、事業のみならず知財の目線も加えた多面的な投資判断を行うなど、各事業に伴走した知財活動の実践により、事業の競争優位性の確保につなげています。

#### ■ 高周波モジュールの主要部品における当社保有知財の変遷



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 **そして、未来へ**  
 03-3 **戦略実現のための資本強化**  
 人的資本の強化  
 モノづくり資本の強化  
 > 知財活動の強化  
 DXの推進

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

## SECTION 03 TO THE FUTURE

そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

### DXの推進

## ムラタ流のDXで CSとESを最大化する

執行役員  
コーポレート本部  
情報システム統括部 統括部長 須知 史行



#### DXを加速させ、「Vision2030」を実現

「Vision2030」の策定に、私は経営戦略部部長として参画し、「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」を経営変革の柱のひとつに掲げました。当社が「Vision2030」の実現に向かい、企業価値を高めていくためには、AI・ITなどデジタル技術を最大限に活用し、それを競争優位に転換する活動を加速することが非常に重要です。私自身、2022年より情報システム統括部に所属し、全社的な取り組みとしてMDX (Murata Digital Transformation)を進めています。我々は、MDXを「ムラタ内外の人・組織(業務)を、デジタルで縦横無尽につなぎ、プロセスを短く、早く、かつ見える化を進めることで、飛躍的に顧客価値と競争力の向上をドライブし続けるもの」と定義しており、大切な価値観である「CS」と「ES」を最大化することが目的です。

そして、3層ポートフォリオ経営の実践とMDXは密接に結び付いています。3層目はビジネスモデルそのものの変革であり、1層目・2層目のコアビジネス強化には、バリューチェーン全体のプロセスの最適化や、コンピタンスとしてのモノづくり・技術・事業開発・マーケティング力をデジタル技術・当社独自のデータの活用により、さらに競争優位性を高めていくことも必要です。これらの活動推進には、ビジネス部門とIT部門が協働し、ともにドライブする状態をつくり出すことが重要です。当社は優位性のある技術とモノづくり力、お客様とのすり合わせの力で、顧客ニーズを製品という形で提供することを強みとしてきました。今後は、製品による顧客価値向上に加え、データ活用によるシミュレーションの高度化、ひいてはデジタルツインの実現により、お客様や市場を起点とするデマンドチェーン、商品開発や製造プロセスに根差したエンジニアリングチェーン、原材料・部品の調達から販売に至るサプライチェーン、こ

れらのプロセスを可視化・最適化してハイサイクル化し、そこで生まれた時間とデータを「CS」と「ES」の向上につなげたいと考えています。例えば、お客様の高度なシミュレーションに求められる製品仕様や実装環境での動作などさまざまなデータをWebプラットフォーム上で整理・提供したり、設計・調達支援を担う企業を通じてデジタルサービスを強化したりすることが、新たな競争軸になりうると思います。

#### 人とデータをつなぐ「自律分散型の組織運営の実践」

我々の目指す自律分散型の組織運営の実践のためには従業員が自律的に情報・データを活用して全体性を意識した判断、行動ができることが必要であり、そのための環境構築を目指しています。具体的にはデータ整備による利活用推進とセキュリティの担保、業務プロセスの最適化を実現する土台として、次世代デジタル基盤の検討を進めています。共通データを複数の人間が同時に閲覧できるデータ基盤を構築し、経営と現場、お客様や仕入先様の情報がつながることで、必要な人が必要なタイミングに必要な情報をもとに判断し実行することができる状態になります。

また、従業員のデジタル活用を身近なものにするため、当社専用環境下での生成AIサービスなどのデジタル・データ活用ツールの拡充やオンライン教育プラットフォームの活用、OJT型の教育・育成の強化、DXの社内取り組み・事例紹介を行う全従業員向けイベント「DX Innovators Day」の開催など、原体験を積み重ねていく場を多く提供しています。従業員が自分事化できてはじめてビジネスとITがドライブし、価値創造につながっていくものと考え、今後もこのような取り組みを加速させていきます。

### Index

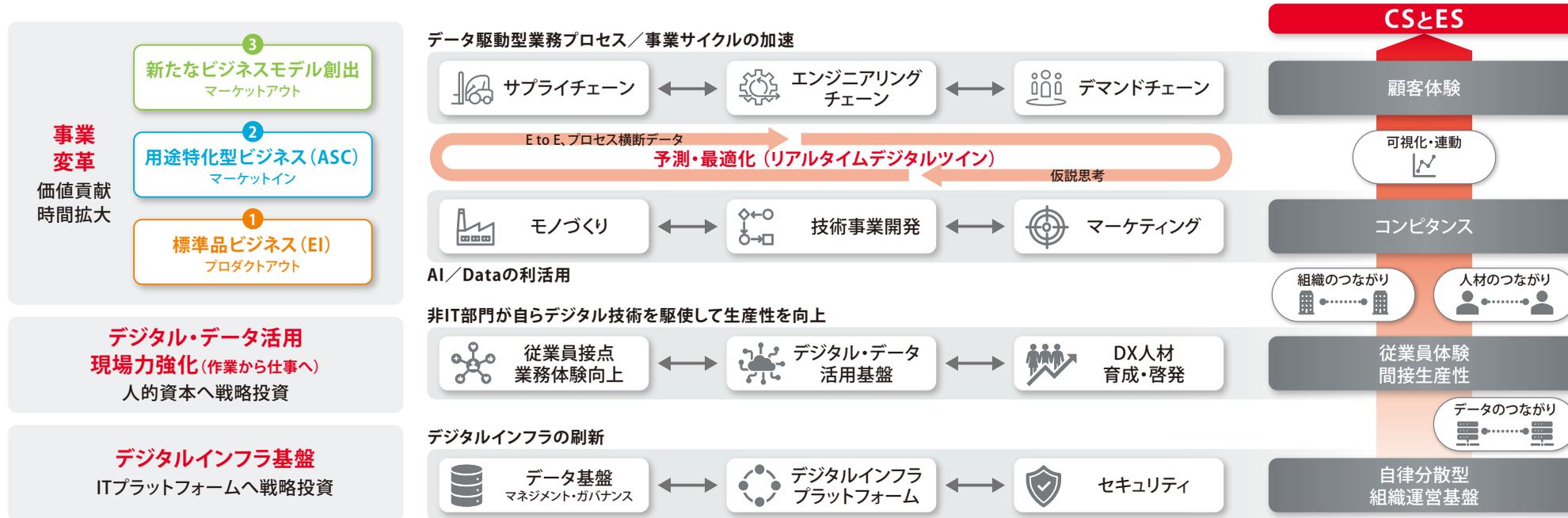
はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
03-3	戦略実現のための資本強化 人的資本の強化 モノづくり資本の強化 知財活動の強化 > DXの推進
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	データ

SECTION 03 TO THE FUTURE  
そして、未来へ 〈戦略実現のための資本強化〉

DXの推進

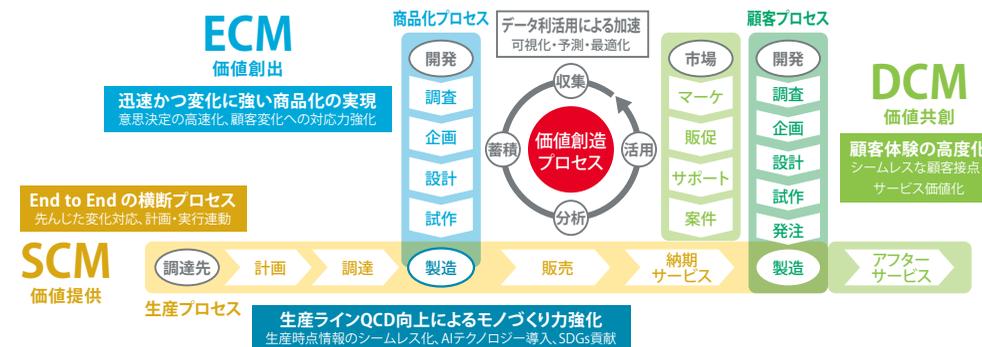
ムラタの目指すDXは、経営情報と現場情報、お客様やサプライヤーの情報までデータをつなげ、現場・担当者が経営目標・全体データを認識して行動変化することです。管理者のための見える化ではなく、現場・担当者のための見える化がムラタが目指す自律分散型組織運営につながり、全体性への効果・影響を意識した時間やデータの使い方に変わると考えています。データの利活用を進め、作業から仕事への時間価値を提供するとともに、業務本来の目的やお客様に向き合う時間を増やすことで、CSとESの最大化を図っていきます。

ムラタが取り組むDX (MDX) の全体像



バリューチェーンDX推進による顧客体験の向上

お客様とのすり合わせをデジタルツインで拡張、高度化、高速化することが求められる中、当社における内部プロセスのDXを進めることで、高度なシミュレーションに求められる製品仕様や実装環境での動作データなどさまざまなデータ・情報提供に 대응することができます。また、必要なデータをWebプラットフォーム上で整理・提供することで、お客様のプロセス管理を一元化し、データ更新の即時性を実現します。このように、設計・調達支援を担う企業を通じてデジタルサービスを強化することも、お客様の利便性を大きく高め、結果的には当社の事業機会獲得や採用シェア向上に貢献できると考えています。



Index

- はじめに Murata value report 発行の目的

---

- SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

- SECTION 02 トップメッセージ

---

- SECTION 03 そして、未来へ
  - 03-3 戦略実現のための資本強化
    - 人的資本の強化
    - モノづくり資本の強化
    - 知財活動の強化
    - > DXの推進

---

- SECTION 04 経営を支える基盤

---

- SECTION 05 データ

SECTION

# 04

## MANAGEMENT FOUNDATION

### 経営を支える基盤

### 持続可能な社会と企業価値向上をともに実現

社是の精神に則り、私たちが独自に築いてきた技術やサービスで社会の変革や課題解決に貢献するとともに、透明性の高いガバナンスと企業倫理観にもとづき、ステークホルダーの皆様とムラタがともに発展することを目指していきます。



金津村田製作所(福井県)は2021年に独自の制御技術を活用した再エネシステムを導入し、ムラタ初の再エネ利用100%を達成しました。ムラタは再エネ100%調達の実現に向け、グループ全体の事業活動における使用電力の再エネ化を推進するとともに、地域社会の環境負荷低減に貢献することで持続可能な社会の実現を目指します。

### Index

- はじめに Murata value report 発行の目的

---

- SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

- SECTION 02 トップメッセージ

---

- SECTION 03 そして、未来へ

---

- SECTION 04 > 経営を支える基盤

---

- SECTION 05 データ

# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

## 気候変動対策の強化 (TCFD)

### 基本的な考え方

気候変動は、近年世界各地でさまざまな環境問題を引き起こしています。ムラタは、パリ協定に賛同し気候変動に向き合う企業のひとつとして、世界の気候変動対策に向けて果たすべき重要な役割があると考えています。2024年9月にはRE100達成時期目標を2050年から2035年に前倒し、2050年までに自社およびサプライチェーンを含めたカーボンニュートラル目標の設定<sup>①</sup>を発表しました。

また、気候変動はコストの増加や事業の中断といったリスクをもたらす一方、社会に新たなニーズを生み、ムラタとして新たな価値を創出する機会の側面もあると認識しています。ムラタは、経営理念である社会の精神に則り、自社の環境への取り組みと事業活動の両面から気候変動対策を推進することで、社会価値と経済価値の好循環を生み出し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指していきます。

[☐ 気候変動対策の強化](#) [☐ TCFDへの対応](#)

### ■ 社会価値目標

		2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標	2035年度目標	2040年度目標	2050年度目標
GHG 排出量削減率 (2019年度比)	Scope1+2	34.6% <sup>**</sup>	20%	46%	—	カーボンニュートラル	カーボンニュートラル
	Scope3	17.9%	—	27.5%	—	—	
再エネ導入比率		36.5% <sup>**</sup>	25%	75%	100%	100%	100%

<sup>\*\*</sup> 2023年度はさまざまな取り組みにより、2024年度目標を大きく上回る結果となりました。2024年9月に、RE100達成時期目標を従来の2050年度から前倒しするとともに、カーボンニュートラル目標を設定し、目標達成に向かって各施策を積極的に検討・実行していきます。

ガバナンス	ムラタは、気候変動対策において、ガバナンス体制を強化しています。取締役会は、気候変動を含むすべてのリスクと機会について説明責任を負っています。代表取締役社長と代表取締役専務執行役員が、それぞれCSR統括委員会と気候変動対策委員会の委員長を務めており、気候変動対策を監督する責任を負っています。
戦略	ムラタは気候変動対策をモノづくりの企業としてきわめて重要な課題と考えており、Vision2030および中期方針2024においても「気候変動対策の強化」をマテリアリティのひとつに設定し、全社経営目標としてKPIを掲げています。気候変動を「機会」と「リスク」の両面で捉え、企業としての社会的責任の実践とさらなる競争優位性の構築を図ります。ムラタは、IPCC <sup>*1</sup> やIEA <sup>*2</sup> などが発表する「世界の平均気温が4℃以上上昇する」「世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑えられる（一部1.5℃以内）」の2つのシナリオでリスクと機会を分析し、気候変動対策の強化をムラタの重点課題として再認識しました。具体的には、再エネ・省エネニーズの高まり、EV転換にともなう自動車産業の変容、情報通信インフラのさらなる高速化・大容量化などの社会変化に要求される高効率部品の需要に応えるため、軽薄短小・高効率・長寿命を競争優位とした製品開発を継続的に推進していきます。また、自社拠点に導入している太陽光発電システムと自社製の蓄電池やエネルギー管理システムを組み合わせた再エネ・省エネ施策を社外にも展開し、脱炭素社会への貢献と新規事業の探索を目指します。2023年度に実施したシナリオ分析結果は、今後の経営計画の戦略に反映し、対応を具体的に計画していきます。
リスク管理	CSR統括委員会が、社会、環境、経済のさまざまなマテリアリティを、構造化されたプロセスで定期的に評価しています。最新のマテリアリティ評価では、気候変動による影響は重大なリスクとして認識されており、それに対するの監督や取り組みを経営の重要課題として取締役会で承認しています。また、2018年より正会員として所属する日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP) をはじめ、JEITAなどの業界団体や、RE100などのグローバルアライアンスに加盟し、気候変動に関連する新たなリスクや機会を含む最新動向の把握に努め、グローバルアライアンスを通じた政策提言も行っています。気候変動に起因するリスクは、リスク管理委員会のもと全社的なリスク管理の項目に組み込まれています。
指標と目標	<p>ムラタは気温上昇を1.5℃に抑える世界的な取り組みに貢献するため、SBT認証取得やRE100への加盟を行ってきました。ムラタの事業規模は今後も拡大する見込みですが、省エネ・再エネ・再エネ証書を自社の脱炭素を進める3本柱とし、温室効果ガス(以下、GHG)排出量の削減や再エネ導入比率の向上を進めていきます。また、サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減も進めるべく、仕入先様とも今まで以上に連携を強化し、バリューチェーン全体での脱炭素化を加速させていきます。</p> <p> <b>2050年度</b> GHG 排出量 Scope1,2,3:カーボンニュートラル  <b>2040年度</b> GHG 排出量 Scope1+2:カーボンニュートラル  <b>2035年度</b> 再エネ導入比率:100%  <b>2030年度</b> 再エネ導入比率:75%            GHG 排出量 (2019年度比削減比率)            Scope1+2:873千t-CO<sub>2</sub>e (46%減:1.5℃目標)            Scope3:3,246千t-CO<sub>2</sub>e (27.5%減:WB2℃目標)         </p>

<sup>\*1</sup> IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) :気候変動に関する政府間パネル <sup>\*2</sup> IEA (International Energy Agency) :国際エネルギー機関

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

> 気候変動対策の強化 (TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ



# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

## 気候変動対策の強化(TCFD)

**戦略** 2023年度はTCFDにおける物理リスク分析のさらなる深掘りを行いました。シナリオ分析結果については、今後の経営戦略に反映し、具体的な対応を計画していきます。

### ■ シナリオ分析結果

	気候変動要素	項目	対応方針	影響度
移行リスク	脱炭素製品ニーズの拡大 <span>短～中期</span>	脱炭素ニーズに応えられないことによるお客様の逸失	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽薄短小・高効率・長寿命を競争優位とした継続的な製品開発</li> <li>仕入先様とも連携したCO<sub>2</sub>の排出削減</li> <li>再エネを積極導入し、製造過程の脱炭素化を促進</li> </ul>	大
	環境意識の向上 <span>短～中期</span>	投資家様の判断指標の変化による企業価値の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家様との対話の継続</li> <li>TCFDフレームワークやCDPを通じた適切かつタイムリーな情報開示</li> <li>気候変動対策委員会による環境経営目標の達成状況の監視</li> </ul>	小
	省エネ基準の厳格化 <span>中～長期</span>	工場建設・運用コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ補助金や税制優遇措置などの積極活用によるコスト負担の軽減</li> <li>省エネなどのランニングコストの低減による建築増加コストの相殺</li> <li>拠点建設の際、低環境負荷建材などの積極採用</li> </ul>	大
	鉱物物資の需給ひっ迫 <span>中～長期</span>	レアメタルなどの需給ひっ迫による資材調達コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の軽薄短小化にともない、原材料の使用量を低減する取り組み</li> <li>リサイクルプロセスの取り組みや代替品の探索</li> </ul>	大
	カーボンプライシングの導入 <span>中～長期</span>	燃料・電力コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造現場における省エネの取り組み</li> <li>再エネの積極導入による化石由来電力消費量の低減</li> <li>水素の利活用など、新しい挑戦</li> <li>2021年度より社内カーボンプライシング制度を導入。省エネ・再エネ施策への投資を促進する狙い</li> </ul>	中
	再エネ導入活発化による電力供給の不安定化 <span>中～長期</span>	BCP対応不足による事業機会の逸失	<ul style="list-style-type: none"> <li>各製造拠点におけるBCP計画の充実化</li> <li>特に重要な拠点におけるバックアップ体制の確保</li> </ul>	小
移行機会	脱炭素製品ニーズの拡大 <span>短～中期</span>	高付加価値な低消費電力デバイスの需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハードウェアの進化に貢献する最先端の電子部品の提供</li> <li>軽薄短小・高効率・長寿命を競争優位とした継続的な製品開発</li> </ul>	大
		省エネ・再エネニーズに対応することによる事業機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>電池、電源事業による脱炭素社会への貢献</li> <li>ムラタの製品における省エネ・再エネの取り組みがもたらす優位性をTCFDにもとづいた情報開示や環境イニシアティブ(RE100/ SBT/ CDP回答)への参画などを通して、ステークホルダーの理解を促進する</li> <li>省エネ化、再エネ化に関する新規事業創出</li> <li>モジュールやセンサ(自社技術)を用いた環境面に対するモニタリング</li> </ul>	中
	EVシフトの進行 <span>短～中期</span>	自動車(CASE)、自動車インフラ向け電子部品の需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車の電装化にともなう部品市場拡大による機会獲得</li> <li>通信領域での知見を活かしたソフト・ソリューション提供も含めた新しい価値の提供</li> <li>Out Car領域での事業機会探索</li> </ul>	大
	情報インフラの社会実装進展* <span>短～中期</span> *間接的に機会になる要素	高速・大容量通信・センシング社会に向けた電子部品の需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>6G社会の到来に向けた技術的な要件に対応できる商品開発の推進</li> <li>低消費電力・低ロスへの取り組み</li> <li>センシング技術・デバイスの継続開発</li> </ul>	大
	操業の省エネ・効率化 <span>短～中期</span>	工場の再エネ・蓄電池設備導入、省エネの推進による電力費用の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造現場での省エネの取り組みの推進</li> <li>再エネ・蓄電池の積極導入による非化石由来の購入電力費用の低減</li> </ul>	小

物理リスク	自然災害	緩和策	影響度
	熱波・猛暑	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネの推進:CO<sub>2</sub>の主な排出源である電力使用量の削減の取り組み</li> <li>再エネの推進:太陽光発電および蓄電池の導入と再エネ調達の取り組み</li> </ul>	中
	洪水・高潮	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内制度:2021年度から社内カーボンプライシング制度を導入し、投資の意思決定とCO<sub>2</sub>排出削減への取り組みを連動</li> <li>目標策定:RE100に加盟し、再エネ導入比率2030年度75%、2035年度100%を目標に設定。SBT認証された2030年度のScope1,2,3のGHG削減目標のほか、2050年度にScope1,2,3カーボンニュートラル目標を設定</li> </ul>	小
	強風		小

(注1) 短期:直近3年以内、中期:直近3年以上5年以内、長期:直近5年以上～10年後以内 (注2) 影響度 大:200億円以上、中:100～199億円、小:100億円未満

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

> 気候変動対策の強化(TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ



# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

## 気候変動対策の強化 (TCFD)

### 気候変動対策の取り組み事例

※ GHG 排出量の内訳等は、ESG データ (環境) をご覧ください。 P.85 ESG データ

Scope1,2	● 再エネの推進: オンサイト再エネ導入、オフサイト PPA、再エネ電力調達 ● 省エネの推進: 省エネシステム導入、製造現場での取り組み、省エネ設備の製作	● 新たな脱炭素の取り組み: 水素の利活用	Scope1,3	● カーボンプレジット創出ファンドへの投資
Scope3	● 仕入先様との連携 ● 物流における環境負荷低減 ● Scope3算出の精微化			

#### さまざまな再エネ電力調達の推進

Scope2

2020年に RE100に加盟し、ムラタは事業活動にともなう消費電力を100%再エネ化していくという方針のもと、国内外の拠点への積極的な太陽光発電導入だけでなく、拠点外からの再エネおよび環境価値の調達にも注力しています。2024年には再エネ導入比率の2030年度目標を50%から75%に引き上げ、100%達成時期目標を2050年度から2035年度に前倒しを発表しました。



V-PPAにおける太陽光発電設備設置の様子

これまでに発表してきた三菱商事株式会社・株式会社レノバとのバーチャル PPA 契約は新設の太陽光発電設備から、安定的に追加性のある環境価値調達を実現します。

また、拠点内の太陽光発電設備に加えて、自社製品の蓄電池と統合型再エネ制御ソリューション efinnos を組み合わせることによる再エネの効率的な利活用、各拠点における電力契約の見直しも進め、着実に再エネ比率を向上させてきました。2023年度末時点でムラタの再エネ100%使用拠点は国内に4拠点、海外2拠点になりました。

#### バリューチェーン全体での気候変動対策取り組み

Scope3

ムラタの GHG 排出量のうち、全体の約8割を Scope3 が占めており、その半分以上をカテゴリ1 (購入した製品・サービス) が占めています。

GHG 排出量算出の精緻化や削減取り組みの推進のためには仕入先様のご協力が不可欠と考え、仕入先様への脱炭素に関するヒアリングや方針説明会を実施しています。仕入先様との対話やデータ提供のご協力もあり、2023年度はカテゴリ1に占める GHG 排出量のうち約7%が1次データ\*となりました。

引き続き1次データ比率を向上させていくとともに、ムラタの自社製品・技術や GHG 見える化ソリューション、自社の GHG 排出量削減に向けた取り組み・ノウハウ・経験をもとにご支援することで、仕入先様とムラタ両社で GHG 排出量の精緻化や削減推進に努め、サプライチェーン全体で社会価値と経済価値の好循環の実現を目指していきます。

\* サプライチェーン関係者から提供される固有のデータ。

#### カーボンプレジット創出ファンドへの投資

Scope1・3

2024年3月、より質の高い炭素除去を目的として、Apple Inc. が主導する Restore Fund への最大3,000万米ドルの投資を発表しました。Restore Fund は HSBC Asset Management 社と投資顧問会社 Pollination 社の合弁事業 Climate Asset Management 社が運用します。貴重な生態系を保護しながら自然に根差した質の高い炭素除去を世界的に投資拡大し効果の最大化を図ります。



スペインにおけるカバークロッププロジェクト

Restore Fund で投資するプロジェクトは環境面、社会面、運営面での確固とした基準と、品質、拡張性、影響に対する厳しい水準を確実に満たすよう、徹底したデュー・ディリジェンスプロセスを経て選定されます。選定後も定期的なアセスメントを通し、森林の変化と成長の長期的なモニタリング、火災などの潜在的リスクへの対応、森林の炭素貯蔵の検証が行われます。今回の出資をはじめとする活動を通じて、サプライチェーン全体で回避・削減が難しい残余排出量のオフセットを狙います。

#### CDP 気候変動調査 A リストおよびサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定

ムラタは、2015年度から国際的な環境非営利団体 CDP による CDP 気候変動調査に継続して対応し、気候変動にまつわるムラタの取り組みや戦略を開示してきました。

その結果、2021年度から3年連続でリーダーシップレベルの評価を獲得し、2021年度・2023年度は中でも最高評価の A リスト入りを果たしました。また、サプライヤー・エンゲージメント評価においては、2020年度から2023年度まで4年連続で最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。

今後も、省エネや再エネ導入などの取り組みを通じた自社 GHG 排出量の削減と、環境負荷の低い部材の選定やリサイクル材の投入比率向上など、サプライチェーンを通じた CO<sub>2</sub>削減の取り組みをさらに加速していきます。



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

> 気候変動対策の強化 (TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR 調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

SECTION 04 **MANAGEMENT FOUNDATION**  
経営を支える基盤

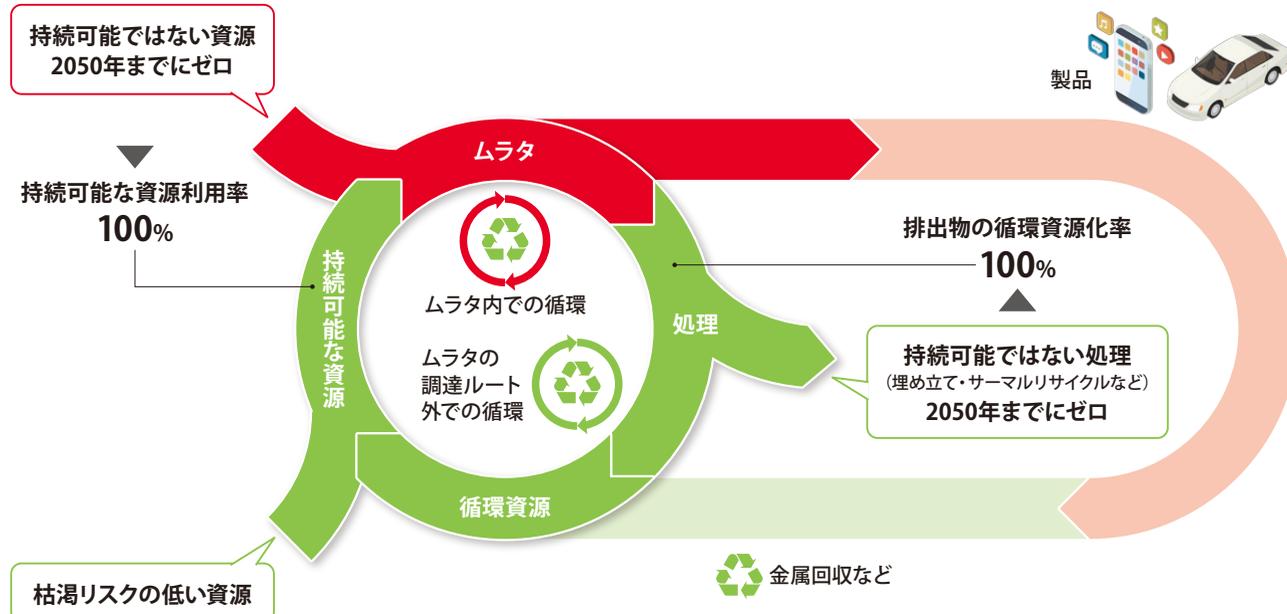
持続可能な資源利用

基本的な考え方

世界的な人口増加にともない、資源の枯渇、廃棄物量の増加といった社会問題が深刻化しています。ムラタはこれらの社会課題の解決に取り組むことで、文化の発展に貢献したいと考えています。そのために資源の持続可能な利用を自社の事業活動において実現することで「持続可能な資源利用」を推進していきます。2050年度に向けて、調達物については「持続可能な資源利用率」、排出物については「循環資源化率」という2つの目標を設定し、取り組みを推進していきます。

持続可能な資源利用

■ 持続可能な資源利用実現に向けたムラタの取り組みイメージ



上記の基本的な考え方をもとに、将来的にはお客様に販売した製品についても循環できるように検討をしていきます。また、廃液削減といった排出物の総量削減に向けた取り組みも、引き続き進めていきます。

■ 社会価値目標

	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標	2050年度目標
持続可能な資源利用率 <sup>※1</sup>	約15% <sup>※3</sup>	2021年度実績から1%改善 <sup>※4</sup>	25%	100%
循環資源化率 <sup>※2</sup>	39.6%	2021年度実績から5%改善 <sup>※4</sup>	50%	100%

※1 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合。  
 ※2 ムラタの排出物(廃棄物+有価物)が循環資源化された重量割合。  
 ※3 持続可能な資源利用率の算出については、リサイクル率の一般公開情報を活用しているため推定値である。  
 ※4 2021年度の持続可能な資源利用率は約15%、循環資源化率36.0%

ムラタの取り組みポイント

< 持続可能な資源利用率 >

Ag や Ni など枯渇リスクのある資源のバージン材の利用をやめる、あるいは資源の切り替えを行い、将来にわたり持続的に資源が利用できる状態を目指します。

< 循環資源化率 >

排出物(廃棄物+有価物)が循環資源として繰り返しリサイクルされ、製造過程で発生する排出物すべてを自社や他社の資源として再利用されている状態を目指します。

2023年度 取り組み事例

使用済みプラスチックの再資源化事業に取り組む  
「株式会社オールプラスジャパン」への参画

原料から使用・廃棄まで、業界を超えた連携によるプラスチック循環スキーム構築を目指している株式会社オールプラスジャパンへの出資を決定しました。当社は本事業への参画により、使用済みプラスチックの再資源化を推進します。



使用済みプラスチックの再資源化技術

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化 (TCFD)

> 持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR 調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

## 地域社会との共生

### 基本的な考え方

ムラタでは、地域社会との共生をマテリアリティのひとつに設定しており、Vision2030のありたい姿を目指して、創業者の理念のもと、地域の皆様とのコミュニケーションを大切に、地域課題の解決につながる貢献活動を推進しています。具体的には、5つの重点分野「次世代育成支援」「地域社会への支援」「環境保護」「文化支援」「学術支援」を設定し、「社会・地域貢献活動ガイドライン」に従って、グループ各社が主体的に地域の状況に応じて注力する分野を定め、社会・地域貢献活動を企画・実行しています。地域の皆様をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様との対話を通じ、持続可能な社会の実現・地域社会の発展という共通の目標に向け、継続的に社会・地域貢献活動に取り組みます。

#### 社会・地域との共生

重点分野	取り組みの背景／目的
次世代育成支援 	ムラタは、「Innovator in Electronics」のスローガンのもと、さまざまな電子部品を世に送り出してきました。創業より事業で培ってきた「モノづくりの心」と「科学技術」をもとに、理科授業や電子工作教室などSTEAM教育 <sup>※1</sup> を通じて未来を支える人材の育成を支援します。
地域社会への支援 	創業者の志「そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり、誇りである企業。ムラタで働くことが従業員の喜びであり、誇りである企業」の実現に向け、地域社会に対し信頼関係の構築と、持続可能な社会の発展に向けた支援活動に取り組みます。
環境保護 	事業活動を通じた環境負荷低減を目指すだけでなく、地域社会とともに積極的に豊かな環境づくりを進める必要があると考えます。地域社会との調和を目指し、事業活動と生物多様性の関わりを考えた生態系の保全や再生活動などに取り組みます。
文化支援 	芸術文化は人々に感動や生きる喜びをもたらして人生を豊かにし、スポーツ文化は人々の心身の健全な発達をもたらします。また、伝統文化産業は地域が大切に引き継いでいる志であり、よりどころです。いずれも社会の発展に寄与する大切な要素であると考え、ムラタは文化支援を通じた地域活性化に取り組みます。
学術支援 	ムラタは企業創立以来、各方面から多くの学術研究上の支援をいただき、技術開発を進めてきました。村田学術振興・教育財団の支援を通して学術および文化の向上発展に貢献するほか、各国・地域の大学で学ぶ学生を支援します。

※1 STEAM教育とは、Science, Technology, Engineering, liberal Arts, Mathematicsの5つの領域を対象とした理数教育に創造性教育を加えたものです。

### ムラタの取り組み状況

ムラタグループの社会貢献活動参加人数(2023年度)	20,759人
ムラタグループの社会・地域貢献活動総支出額(2023年度)	約1,362百万円

#### 社会・地域貢献活動データ

#### ■ 学校での学びを社会に活かすSTEAM教育

Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. では、シンガポールの専門教育機関であるInstitute of Technical Education (ITE) College West様と協力して、サステナビリティとデジタル化を論点としたコンペティションを開催しました。生徒たちは、当社従業員からの電池事業で培った知見を活かしたアドバイスを参考に、電動バイクのバッテリーパックの熱冷却をテーマに課題解決策を考えました。この活動を通じて学校での学びを産業へ応用することや持続可能な社会の実現に配慮する必要があることを学びました。その後、当社工場に生徒たちを招き、現場での体験機会も持つことができました。



#### ■ 持続可能な農業への支援

金沢村田製作所(石川県)では、地域の農業における人手不足の課題解決のため、JAグループ石川・農場と対話を重ね、副業として会社の公休日に従業員の参加を募り、オクラの収穫・選別作業を行いました。参加者は農業の大変さを実感するとともに、普段の業務とは違った体験ができました。農場からは「人手が増えたことで、農場で働くスタッフに休日をつくることができました。期待以上の成果を出してくれた」とのコメントをいただきました。



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化(TCFD)

持続可能な資源利用

> 地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

## 人権の尊重

### 基本的な考え方

ムラタでは、多様な人材が活躍しイノベーターとなるには、ムラタのバリューチェーン上で関わるすべての人の人権が尊重されることが必要不可欠であると認識しています。

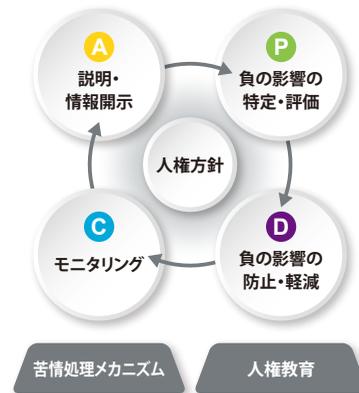
「人権・労働に関する基本方針」<sup>1</sup>では、役員、従業員一人ひとりが、すべてのステークホルダーの基本的な人権を尊重し、擁護し、それを侵害しないことを明示しています。広がる人権の概念を理解し、バリューチェーン全体で取り組みを行うことで、ステークホルダーの皆様から信頼され、選ばれる存在となると考えています。

#### 人権の尊重

### 人権デュー・ディリジェンスのPDCA

ムラタは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の手順に従い、負の影響の特定・評価、防止・軽減、モニタリング、情報開示を行うPDCAサイクルを運営しています。

#### 人権デュー・ディリジェンスの取り組み



#### P 負の影響の特定・評価

ムラタのバリューチェーン上で事業全体に潜在的にどのような人権リスクがあるかを外部有識者とともに分析し、取り組むべき人権課題を把握しています。

#### D 負の影響の防止・軽減

アセスメントやステークホルダーからの申し立てを通じて特定した人権リスクを、関連する社内部門に展開し、負の影響の防止・軽減に向けた取り組みを進めています。

#### C モニタリング

自社において、勤務状況や労働時間のモニタリング、労働組合等との意見交換、従業員サーベイなどを実施しています。また、仕入先様へのリスク評価体制を構築しています。

#### A 説明・情報開示

自社のウェブサイト、統合報告書 (Murata value report) による情報開示を行います。

### 人権影響評価

2020年度のインパクトアセスメントで特定されたリスクである外国人労働者、間接雇用従業員の人権影響評価として、外部有識者とともに国内外3工場の調査を行いました。ワーカーズ・ドリブン・モニタリング手法により、外国人労働者の雇用プロセスや労働条件が適正であることが確認されました。一方で、多くの外国人労働者が間接的な雇用形態で就労していることから、自社だけでなく、協力会社を含めた人権尊重の取り組みを推進する必要性が確認されました。労働者の人権尊重のため、今後もステークホルダーの皆様との対話を続けていきます。

2024年度には、環境の変化も踏まえ、バリューチェーン上のリスクの特定・評価をあらためて進めています。



### 人権教育

従業員一人ひとりが、自身の業務と人権の結び付きを理解し行動することがすべての基盤になると考え、継続的な人権教育を行っています。日本国内において「ビジネスと人権」に関するE-learningを全従業員向けに行うとともに、各国法人でも現地に合わせた人権教育を行っています。2023年度には、国内外で人権に密接に関連する業務に携わる担当者・責任者向けに、外部専門家による講演会を実施しました。その他、管理職昇格時の人権教育、人事部門での具体的シーンに応じた人権勉強会、工場マネジメントに特化した外部講演会など、さまざまな機会を通じて従業員の人権意識向上に取り組んでいます。



### 苦情処理メカニズム

人権の侵害が発生してしまった場合に、ステークホルダーが申し立てを行える社内外の複数の窓口を設けています。2024年4月より、人権に特化した独立の苦情処理窓口であるJaCER(一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)に加盟し、外部専門家の知見を踏まえて対応する体制を整備しました。今後も多様なステークホルダーから声を受け付け、問題が発覚した場合には、関係部門が連携し是正や再発防止につなげます。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化 (TCFD)  
持続可能な資源利用  
地域社会との共生

> 人権の尊重

CSR調達の推進  
リスクマネジメント  
役員一覧  
取締役会議長メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

## CSR 調達の推進

### 基本的な考え方

調達統括部では社是を踏まえ、「環境・人権に配慮した調達」を中期方針の主要テーマのひとつに掲げ、サプライチェーン全体での法令遵守、労働（人権の尊重）、環境、安全衛生などに配慮したCSR調達活動に取り組んでいます。

昨今のサプライチェーンを取り巻くサステナビリティ課題はますます多様化・複雑化しており、気候変動対策や資源循環などの環境面だけでなく、労働安全や人権侵害防止などの社会面でも戦略的な取り組みが求められています。これらの対応は自社だけでなくサプライチェーン全体で取り組むことが重要となっています。

調達統括部は仕入先様やステークホルダーの皆様との良好な関係を築きながら、これからも企業価値の持続的向上を目指し、サステナブルなCSR調達に向けた取り組みを推進していきます。

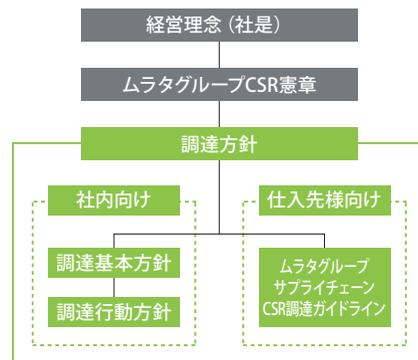
📄 仕入先様への責任と行動 (CSR 調達の取り組み)

### 調達方針

ムラタは倫理・法令遵守、品質・納期の重視、環境保全などの観点で仕入先様とのパートナーシップを強化することを目的に「調達方針」 を定めています。

調達方針はムラタの調達活動の考え方や行動・判断基準を示した「調達基本方針」・「調達行動指針」と、仕入先様に期待するCSR調達の考え方や行動・判断基準を示した「ムラタグループサプライチェーンCSR調達ガイドライン」によって構成されています。

ムラタは、2022年よりグローバルサプライチェーンにおけるCSRを推進する企業同盟である「RBA (Responsible Business Alliance)」に加盟しています。調達統括部ではRBA行動規範を「ムラタグループ サプライチェーンCSR調達ガイドライン」に展開し、仕入先様にもその意義のご理解と遵守をお願いすることで、両者が一体となった公正な事業活動を進めています。



### CSR リスク評価と改善の取り組み

#### ■ 目標値と2023年度実績

KPI	2022～2024年度目標	2023年度実績
ムラタグループサプライチェーン CSR調達ガイドライン条項遵守契約率	グローバルで <b>95%</b>	<b>97%</b>
CSR評価の改善率	是正対象となった仕入先様の改善率 <b>100%</b>	<b>98%</b>
CSR監査の実施率	重要仕入先様*へのCSR監査実施率 <b>95%</b>	<b>100%</b>

\* ムラタでは、ESGのリスクや、取引金額の大きさ、代替性などを考慮し「重要仕入先様」を特定しています。

#### ■ 2023年度 CSR 評価実績の概要

##### 1) セルフアセスメント

2023年度は重要仕入先様125社へ実施し、ハイリスクと判定された仕入先様は確認されませんでした。是正対象となった1社については、当社ガイドラインに即した改善策を要求した後、迅速に対応いただきました。

##### 2) CSR 監査

セルフアセスメントの結果からは見えない実態の把握や調達リスクの観点より、重要仕入先様を訪問しCSR監査を実施しています。2023年度はグローバルで36社実施した結果、3社でハイリスクと判定されました。具体的には出稼ぎによる労働者側からの要求による勤務時間の超過（週7日連続勤務、週60時間以上勤務）でした。仕入先様と改善のための協議を粘り強く行った結果、再監査では再発防止のためのルール制定や改善された実績を確認することができました。

📄 仕入先様の評価および是正

### 責任ある鉱物調達の推進

	金	スズ	タンタル	タングステン	コバルト	全体
RMAP 認証 精錬・精製所使用率	<b>92%</b>	<b>98%</b>	<b>99%</b>	<b>92%</b>	<b>88%</b>	<b>94%</b>

ムラタは、自社製品に含有する対象鉱物のCAHRAsにおけるAnnex II リスク<sup>※1</sup>の有無を確認するため、仕入先様に対して定期的に調査をしています。2023年度の責任ある鉱物調査では、主要仕入先様165社に調査を実施し、RMAP<sup>※2</sup> 認証取得製錬所率は、全体で94%であることを確認しました。当社主力製品である積層セラミックコンデンサなどは、すでにコンフリクトフリーであることを確認しています。

※1 紛争地域および高リスク地域からの鉱物の採掘、取引、取り扱い、および輸出に関連して発生する可能性がある重大な悪影響のリスク。

※2 Responsible Minerals Assurance Process

📄 責任ある鉱物調達の推進

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化 (TCFD)  
持続可能な資源利用  
地域社会との共生  
人権の尊重  
➢ CSR 調達の推進  
リスクマネジメント  
役員一覧  
取締役会議長メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

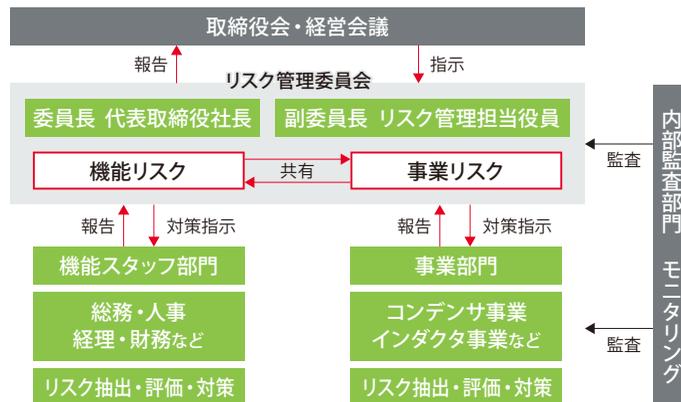
ムラタは、グループ全体の企業価値を持続的に向上させるため、事業活動に関連する内外のさまざまなリスクを適切に管理するリスクマネジメント体制を構築しています。また、年2回定期的に事業活動全般についての各リスクを分類・評価し、優先度に応じて事前に対策を実施するなど、事業活動に重大な影響を及ぼすリスクが発現した際の損失を低減させるための活動を行っています。

📄 リスクマネジメントの強化

### リスクの把握

各リスクの主管部門である機能スタッフ部門と事業部門が、年2回定期的にムラタが現在直面しているリスク、あるいは近い将来に予想されるリスクを抽出しています。そして機能スタッフ部門が、①事業部門が抽出したリスクのうち全社的なリスクとして把握しておく必要のあるリスク、②機能スタッフ部門と事業部門が相互に共有し連携する必要のあるリスクを正しく認識することでリスク把握の漏れを防ぎ、全社的なリスクに対して適切に対応できる体制を構築しています。また、抽出したリスクについては、発生頻度と影響度から重要度を評価し、それらのリスクをリスクマップ上に表示することで、俯瞰的にリスクを把握・管理しています。

### ■ 全社リスク管理体制



### 推進体制

ムラタでは、全社的なリスク案件についての対策を検討する委員会として「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会は、取締役および執行役員で構成され、代表取締役社長を委員長、リスク管理担当役員を副委員長としています。また、下部組織として情報セキュリティ分科会、BCM (Business Continuity Management) 分科会を設け、個別のリスクに対する対策を検討・実施しています。

### 事業等のリスク

各リスク対策実施後の残余リスクについて、発生頻度と影響度を「大」「中」「小」の3段階に分類しています。なお、影響度については「組織的な影響」「生産活動等への影響」「法令・行政上の影響」「商取引上の影響」「報道・風評上の影響」の5つの指標からひとつの指標を選択し、各指標であらかじめ定めた基準にもとづき分類しています。

📄 事業等のリスク

### 事業継続の取り組み (BCM)

ムラタでは、「お客様に製品を安定供給する」という責任を果たすために、事業継続計画 (BCP) を策定し、建物・生産設備の耐震性・安全性確保、通信・情報システムのバックアップ体制構築、製品在庫による供給の維持など、被害を最小限に抑え、事業を継続させるための対策を実施しています。

資材調達においては、災害などのリスク発生時に調達活動が停滞しないよう、資材の仕入先様の生産場所をデータベース化し、リスクを想定した初動対応体制および対応フローの策定を行うことにより、迅速な初動対応ができるようにしています。また、重要資材については、安定調達の施策として、マルチベンダー化および仕入先様でのBCP対応状況の確認を行ったうえで、リスク発生時に想定される復旧期間を考慮した資材在庫の確保などの対策を進めています。

また、グローバルレベルで想定されるリスクに対応したBCM体制の整備を進め、ムラタの事業継続を阻害するリスクの未然防止、リスクが顕在化した場合の損失の最小化を図る必要があります。そのためにムラタでは、国内外事業所・工場において定期的な訓練などを通じてBCPの有効性を検証するなどの対策に取り組んでいます。特に、広範囲かつ甚大な被害が想定される南海トラフ地震や地政学リスクに対する備えは重要な課題であると認識しており、部品メーカーとしての供給責任を果たすため、その対策を進めています。

なお、2024年1月の能登半島地震では一部拠点が大きな被害を受けましたが、他拠点での代替生産などにより対応しました。今後は、上記対策に加え、生産拠点の複線化をさらに進めるなど事業継続体制の強化に取り組んでいきます。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化 (TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

> リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

SECTION  
**04**

**MANAGEMENT FOUNDATION**

経営を支える基盤

**役員一覧**



**Index**

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

- 気候変動対策の強化 (TCFD)
- 持続可能な資源利用
- 地域社会との共生
- 人権の尊重
- CSR調達の推進
- リスクマネジメント

> 役員一覧

- 取締役会議長メッセージ
- コーポレート・ガバナンス
- 社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

# SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

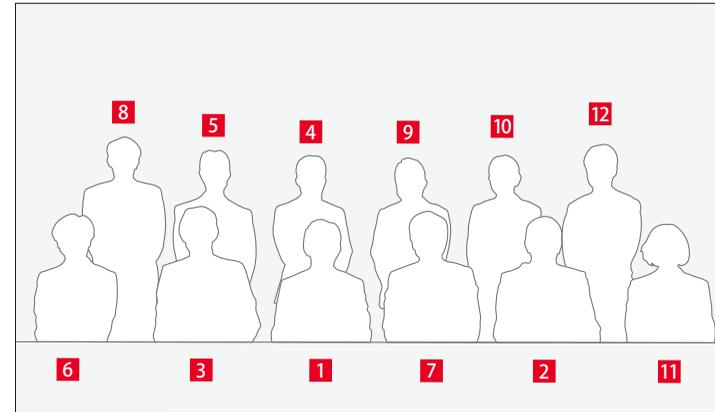
経営を支える基盤

## 役員一覧

### 取締役

- 1 中島 規巨**  
代表取締役社長  
技術開発や事業経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。
- 2 岩坪 浩**  
代表取締役副社長  
技術開発や事業経営、企画、営業の業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。
- 3 南出 雅範**  
代表取締役／指名諮問委員／報酬諮問委員  
経理・財務、企画の業務や、東南アジアの地域本社の最高責任者として経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。
- 4 泉谷 寛**  
取締役  
営業、事業経営や、東南アジアの地域本社の最高責任者として経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。
- 5 村田 崇基**  
取締役  
技術開発、経理、企画、事業経営や、アメリカの事業会社の最高責任者として経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。
- 6 安田 結子**  
社外取締役／指名諮問委員／報酬諮問委員(委員長)  
企業幹部候補者サーチ企業の日本代表者として、長年にわたりCEO等の紹介・アセスメント・育成や取締役会実効性評価等に従事し、エグゼクティブ人材評価や育成およびコーポレート・ガバナンスに関する分野の豊富な経験と知見を有しています。

- 7 西島 剛志**  
社外取締役／取締役会議長／指名諮問委員(委員長)／報酬諮問委員  
産業オートメーションに関する事業をグローバルに展開する企業において、企業経営者および取締役会長としての豊富な経験と知識を有しています。
- 8 伊奈 博之**  
社外取締役  
自動車技術、システム・製品に関する事業をグローバルに展開する企業において、長年にわたり電子システム・デバイスの事業経営に携わり、豊富な経験と知識を有しています。
- 9 小澤 芳郎**  
取締役／監査等委員(常勤・委員長)  
国内外において経理・財務、人事部門の業務に携わり、同分野での豊富な経験と知見を有しています。
- 10 山本 高稔**  
社外取締役／監査等委員／指名諮問委員  
証券アナリストとして、国内外の特にエレクトロニクス業界の企業分析の豊富な経験と、財務および会計に関する専門的な知見を有するとともに、国際的な企業経営に係る豊富な経験を有しています。
- 11 宗像 直子**  
社外取締役／監査等委員／報酬諮問委員  
経済、国際貿易、知的財産等、国家の行政分野における豊富な経験と知見を有しています。
- 12 榎本 成一**  
社外取締役／監査等委員  
公認会計士として長年にわたり会計監査、内部統制アドバイザー、リスクマネジメント、ガバナンス高度化業務に従事し、企業会計・監査・内部統制の分野における豊富な経験と知見を有しています。



### 執行役員 26名・うち取締役兼務3名

#### 専務執行役員

南出 雅範

#### 常務執行役員

大森 長門

利根川 謙

#### 上席執行役員

山田 芳弘

森本 栄一

泉谷 寛

村田 崇基

#### 執行役員

野村 慎治

坂井 孝治

久保寺 紀之

山崎 俊信

備前 達生

佐野 晴信

橋本 省吾

谷野 能孝

宮尾 晃平

安藤 正道

戸井 孝則

佐藤 俊幸

福永 茂樹

河北 宏一

David Kirk

川島 誠

前田 昌禎

笈田 敏文

須知 史行

### Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化(TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

> 役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

## SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

### 取締役会議長メッセージ

## 転換期を迎えるムラタへの 社外取締役会議長としての貢献とは

社外取締役  
取締役会議長 にしじま たかし  
西島 剛志

**略歴** 株式会社北辰電機製作所(現 横河電機株式会社)入社後、同社代表取締役社長、代表取締役会長等を歴任。同社では2年間、取締役会議長を務める。2022年6月より当社社外取締役。



#### 私の考える取締役会の役割

私がムラタの社外取締役に就任してから2年が経ち、2024年6月から取締役会の舵取り役である議長に就任しました。ムラタの取締役会には自由闊達な雰囲気があり、率直な意見が交わされている印象を持ってきました。それぞれに専門性を持つ社外取締役は時に厳しい意見も述べますが、経営陣は真摯に受け止め、より良い会社経営につなげていこうとする姿勢が見て取れます。PDCAの改善サイクルを回し続けていることも特徴で、取締役会の実効性が向上していることを実感しています。

非常に変化が激しく不透明な環境に置かれ、ムラタは転換期にさしかかっています。そんな中、中長期の方向を定めたくうえで、会社が掲げる目標の達成に向けて適切な戦略がとられ、その実行が成果につながっているかを監督し、必要に応じて戦略の軌道修正を促したり、果敢なリスクテイクに向けて経営陣の背中を押したりするのが、取締役会の役割だと考えています。

社外取締役が取締役会議長に就任するのはムラタでは初めてのことで、創業家である村田恒夫相談役のあとを引き継ぐのは身が引き締まる思いでした。横河電機で取締役会議長を務めていた時の経験を活かし、期待に応えていきたいと思えます。

#### 自由闊達に本質的な議論を

以前、取締役会議長を務めていた時には、経営陣に気づきを与えて高いパフォーマンスを引き出すために、戦略的・大局的な議論の質を高めることを意識していました。そのためには、事前の論点整理が非常に重要でした。私は、議題に関する背景情報やデータを社外取締役に十分に共有したうえで、どういった観点で

議論がしたいのかを確認し、取締役会の前に経営陣の関心事とすり合わせることを心がけていました。ムラタの取締役会議長としても、事前説明\*の機会などを活用しながら、論点の整理に力を入れていきます。

また、社内取締役、社外取締役の垣根なく、双方向に意見が交わされるようなファシリテーションも心がけていきます。以前と異なるのは、私が社外取締役であるということです。社外取締役との間ではフラットな立場でコミュニケーションがとれますし、社内事情に必ずしも精通していないことから、社内取締役には率直に疑問を投げかけることができます。そうやって、社内取締役の熱量をもっと喚起したいですね。中立公正な立場で双方の発言を引き出し、多面的、多角的な視点から大局的な議論ができるようにしたいと考えています。

さまざまな意見が出た結果として議論が発散してしまいそうであれば、軌道修正をするのも議長の役目ですし、執行側での今後の取り組みにつながるよう確認事項や積み残し事項を最後にサマライズすることも大事だと思っています。議論を無理に収めようとせずに次に持ち越すような柔軟な対応も、時には必要なのではないのでしょうか。事務局とも緊密に連携していきたいと思えます。

前議長である村田恒夫相談役は、取締役会の自由闊達な雰囲気をつくり上げられたと同時に、ムラタの企業文化を体現されていました。社にも表れている、誠実かつ真面目で成長に貪欲な企業文化は、ムラタの競争力のいしずえだと理解しています。私自身もムラタらしいガバナンスとは何かを常に考えながら、持続的な成長と企業価値の最大化に貢献していきます。

\* 重要な議題、あるいは特に社内外取締役の情報格差を埋める必要がある議案について、取締役会開催前に社外取締役を対象に議案内容などを説明する取り組み。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化(TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

> 取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ



SECTION 04 **MANAGEMENT FOUNDATION**  
経営を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

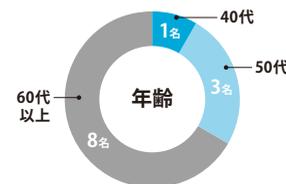
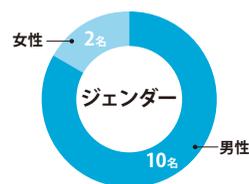
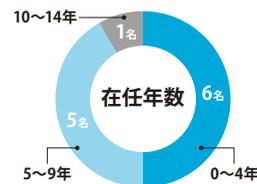
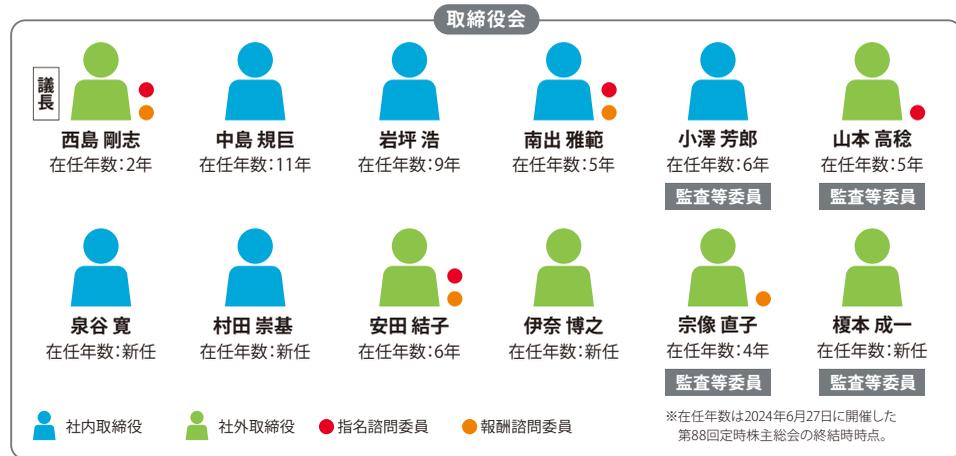
取締役会

構成の方針

取締役会の実質的かつ活発な議論を確保するために必要かつ十分な人数で構成し、また取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保することを基本方針としています。また、経営の透明性を確保するとともに、取締役会の監督機能を強化するために、取締役会における構成割合は以下のとおりとしています。

- ・ 社外取締役の割合：50%以上とする
- ・ 女性取締役の割合：2030年に30%以上を目指すこととする

■ 構成



取締役候補者の選任基準

当社の事業内容、規模、経営環境等を考慮のうえ、経営執行に貢献できる知識・経験と資質を有する人材を経営陣幹部として登用し、取締役会の機能（経営の基本方針・重要な業務執行の決定および取締役の職務の執行の監督）の発揮に貢献できる知識・経験と資質を有する人材を、左記の取締役会の構成の考え方にもとづき、選任することとしています。

〔社外取締役の選任基準〕

前述に加えて、東京証券取引所および当社が定める独立性判断基準を満たすこととしています。また、当社が定める選任基準によって、取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保でき、取締役会への出席が75%以上見込めることも考慮しています。

〔監査等委員である取締役の選任基準〕

前述に加えて、公正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献できる資質を有し、経営管理、事業運営に関する豊富な知識・経験を有することとしています。また、監査等委員である取締役候補者の過半数は社外取締役を指名しています。

☐ 選任基準／指名の手続き

■ 2023年度の活動状況

主な議論内容	時期
中期経営方針の進捗状況	7月、12月
事業ポートフォリオ	5月
財務戦略・IR活動	4月、12月
サステナビリティをめぐる戦略・取り組み	4月、11月
人的資本をめぐる戦略・取り組み	3月
知的財産をめぐる戦略・取り組み	10月
DX推進	2月
全社的なリスクの抽出・評価の仕組みとその状況	7月、2月
取締役候補者の指名関連（諮問委員会の答申含む）	4月
役員報酬制度関連（諮問委員会の答申含む）	4月、5月
コーポレート・ガバナンス、内部統制	5月、12月、3月
取締役会のあり方・実効性	2月、3月

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 そして、未来へ

---

SECTION 04 経営を支える基盤

- 気候変動対策の強化 (TCFD)
- 持続可能な資源利用
- 地域社会との共生
- 人権の尊重
- CSR調達の推進
- リスクマネジメント
- 役員一覧
- 取締役会議長メッセージ
- > コーポレート・ガバナンス
- 社外取締役ディスカッション

---

SECTION 05 データ

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION  
経営を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

■ 取締役会のスキルマトリックス

当社における地位 氏名	経営環境を問わず 上場企業として取締役に求めるスキル					ムラタの業態・経営環境・ 方針に鑑み求めるスキル				
	事業 経営	企業 資本 政策	財務 会計	人事 労務 開発	ガ バ ナ ン ス リ ス ク 管 理 コ ン プ ラ イ ア ン ス	市場 戦略	業界 の知 見	研究 技術 開発	国際 性 グ ロ ー バ ル 経 験	産業 通商 戦略
代表取締役社長 中島 規巨	●					●	●	●		
代表取締役副社長 岩坪 浩	●					●	●	●		
代表取締役 専務執行役員 南出 雅範	●	●			●	●			●	●
取締役 上席執行役員 泉谷 寛	●					●			●	
取締役 上席執行役員 村田 崇基	●	●				●	●	●		
社外取締役 安田 結子 <span style="background-color: #f08080;">社外</span> <span style="background-color: #4b0082; color: white;">独立</span>	●			●	●				●	
社外取締役 西島 剛志 <span style="background-color: #f08080;">社外</span> <span style="background-color: #4b0082; color: white;">独立</span>	●				●	ソリューション ビジネス	●	●		
社外取締役 伊奈 博之 <span style="background-color: #f08080;">社外</span> <span style="background-color: #4b0082; color: white;">独立</span>	●					モビリティ	●	●		
取締役 (監査等委員・常勤) 小澤 芳郎		●	●	●	●	●		●		
社外取締役 (監査等委員) 山本 高稔 <span style="background-color: #f08080;">社外</span> <span style="background-color: #4b0082; color: white;">独立</span>	●	●				●			●	
社外取締役 (監査等委員) 宗像 直子 <span style="background-color: #f08080;">社外</span> <span style="background-color: #4b0082; color: white;">独立</span>					●		●	●	●	
社外取締役 (監査等委員) 榎本 成一 <span style="background-color: #f08080;">社外</span> <span style="background-color: #4b0082; color: white;">独立</span>		●			●				●	

※ すべてのスキル・経験・知識等を示すものではありません。過去の役職等にもとづく経験、現在の役職、資格等を基準としています。  
※ 社外 は、独立社外取締役を示すものです。

■ 取締役として備えるべき主なスキル・経験・知識、およびそれらの定義と選定理由

経営環境を問わず上場企業として取締役に求めるスキル	
企業事業経営	中長期的な視点に立って企業または事業体の戦略を構築し、経営陣としての組織運営を行った経験。 【選定理由】ムラタが企業として持続的に企業価値を向上するための経営戦略を立案・構築・監督するため。
財務会計 資本政策	企業事業経営における会計・税務・財務・資本政策・IR活動に関する知識または経験。 【選定理由】ムラタが上場企業として、資本市場からの要請を踏まえながら、経営戦略と連動した会計・税務・財務戦略や資本政策、IR活動を立案・遂行・監督するため。
人事労務 人材開発	人的資本経営に関する知識または経験。 【選定理由】ムラタが重要な経営資本のひとつとして位置付けている人的資本や、大切にしている価値観のひとつであるESを維持・強化し、監督するため。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	企業統治の仕組み・リスク管理／モニタリング方法・企業倫理に関する知識または経験。 【選定理由】ムラタが社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営を行い、サステナビリティを実現するにあたっての基盤となるガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの戦略を立案・構築・監督するため。
業界の知見 市場戦略	ムラタが属するエレクトロニクス産業や特に注力していきたい産業に関する知識または、これら産業の市場戦略の把握・構築・遂行・監督などに従事した経験。 【選定理由】俯瞰的観点からムラタの経営戦略や市場戦略を立案・遂行・監督するための前提となるため。
ムラタの業態・経営環境・方針に鑑み求めるスキル	
技術 研究開発	技術・研究開発や知的・技術資本経営に関する知識または経験。 【選定理由】Innovator in Electronicsとしてムラタが将来にわたって独自の製品を供給し続けるべく、知的・技術資本を充実させ、活用する戦略の立案・遂行・監督を行うため。
国際性 グローバル経験	海外での業務経験または海外の事業環境や文化に関する知識。 【選定理由】海外売上高比率90%超、関係会社数も国内より海外が多いムラタが、Global No.1部品メーカーを目指すにあたって、グローバルな視点で戦略の立案・遂行・監督を行うため。
産業通商戦略	各国の産業通商戦略に関する知識または経験(かかる経験により得られた、今後のかかる戦略面での最新動向を把握するネットワークを含む)。 【選定理由】クロスボーダー取引が多く、各国の産業政策が濃く反映される通信・モビリティ・環境・ウェルネスの分野を事業機会として捉えているムラタが、地政学的リスクが高まっている中で、機動的かつ効果的に自社の戦略の立案・遂行・監督を行うため。

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

- 気候変動対策の強化 (TCFD)
- 持続可能な資源利用
- 地域社会との共生
- 人権の尊重
- CSR調達の推進
- リスクマネジメント
- 役員一覧
- 取締役会議長メッセージ
- > コーポレート・ガバナンス
- 社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ



## 報酬プログラム

### 役員報酬制度の基本方針

当社の取締役および執行役員の報酬は、グローバルな競争力を有する電子機器および部品メーカーの経営者層に対する報酬としてふさわしいものとし、同業他社と比較しても優秀な人材を確保することができ、業績向上に対する士気や意欲を高め、企業価値の増大に資することのできる制度・水準とすることを基本方針としています。

### 監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容

[取締役(社外取締役を除く)の報酬]

①月例報酬、②賞与、③株式報酬(非金銭報酬)から構成しています。それぞれの水準および構成比率は、外部報酬コンサルティング会社(WTW(ウイリス・タワーズワトソン社))が運営する「経営者報酬データベース」にもとづき、当社と業種または規模が類似する企業群との報酬ベンチマークを行い、その妥当性を検証のうえ、決定しています。なお、代表取締役社長に対する報酬におけるそれぞれの報酬要素の構成比率は、おおむね右図のとおりとしています。その他の社内の監査等委員でない取締役の報酬要素の構成比率は、役位ごとの職責等に応じ、役位上位者の賞与と株式報酬の割合が高くなるよう設定しています。なお、右図の構成比率は、賞与および株式報酬を基準額とした場合の構成比率であり、実際に支給される報酬要素の構成比率は、右図とは異なる場合があります。

[社外取締役の報酬]

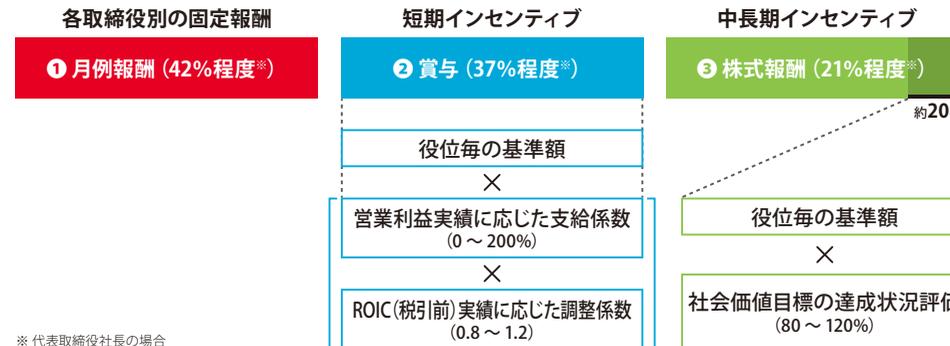
業務執行から独立した立場である社外取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、その役割を鑑み、月例報酬のみとしています。その水準は、業種または規模が類似する企業群とのベンチマーク結果などを参考に決定しています。

### 監査等委員である取締役の個人別の報酬等の内容

監査等委員である取締役(社外取締役も含む)に対する報酬は、その役割を鑑み、月例報酬のみとしており、会社法第361条第3項の定めに従い、監査等委員である取締役の協議により個別の報酬等を決定しています。

📄 株式保有ガイドライン／報酬の返還等(マルス・クローバック条項)

## 社内取締役(監査等委員除く)の報酬の構成



#### ① 月例報酬

- 各取締役別の固定報酬とし、取締役としての固定部分と、各取締役の業務執行部分や職責の重さなどを考慮した部分から成っています。
- 月例報酬は、月次で支給しています。

#### ② 賞与

- 賞与は、各事業年度における経済価値の創出に対するインセンティブを目的とした現金報酬として支給しています。
- 支給額は、役位ごとの基準額に業績評価指標における目標への達成度に応じた係数(0~200%で変動)を乗じて算出しています。
- 業績評価指標は、中期方針2024において掲げる経済価値の全社経営目標に関連する指標として連結営業利益とROIC(税引前)としています。当社が重視している利益率をともなった売上高の拡大、投下資本に対する効率的な利益創出に対するインセンティブとするため、当該指標を選定しています。
- 原則として事業年度終了後の6月に支給しています。

#### ③ 株式報酬

- 取締役と株主との長期にわたる価値共有および企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲を高めることを目的とした非金銭報酬として、譲渡制限付株式を付与しています。
- 付与価値は、役位ごとの基準額に応じて決定しています。
- 当該株式報酬の一部(株式報酬総額のおおむね20%程度)は、中長期的な社会価値創出・ESGに関する取り組みを評価するため、中期方針2024に掲げる社会価値に関する全社経営目標の達成に向けた取り組みの進捗について、報酬諮問委員会において毎期評価を行い、役位ごとに設定した基準額±20%の範囲で調整しています。
- 📄 株式報酬(社会価値創出・ESG評価部分)
- 当該株式報酬は、原則として7月に付与しています。
- 付与した譲渡制限付株式は、対象取締役が取締役、執行役員いずれの地位からも任期満了もしくは定年などにより退任または退職する際に譲渡制限を解除しています。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

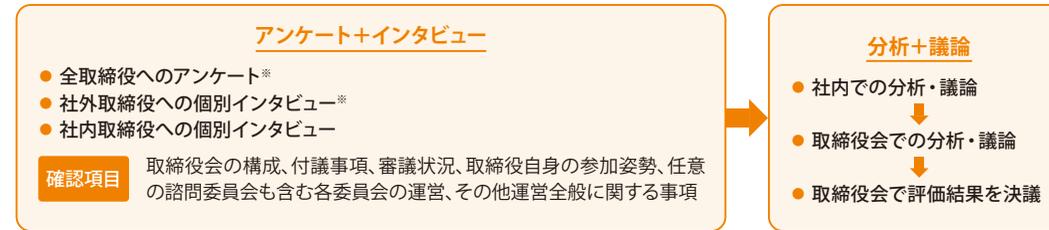
気候変動対策の強化(TCFD)  
持続可能な資源利用  
地域社会との共生  
人権の尊重  
CSR調達の推進  
リスクマネジメント  
役員一覧  
取締役会議長メッセージ  
➤ コーポレート・ガバナンス  
社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

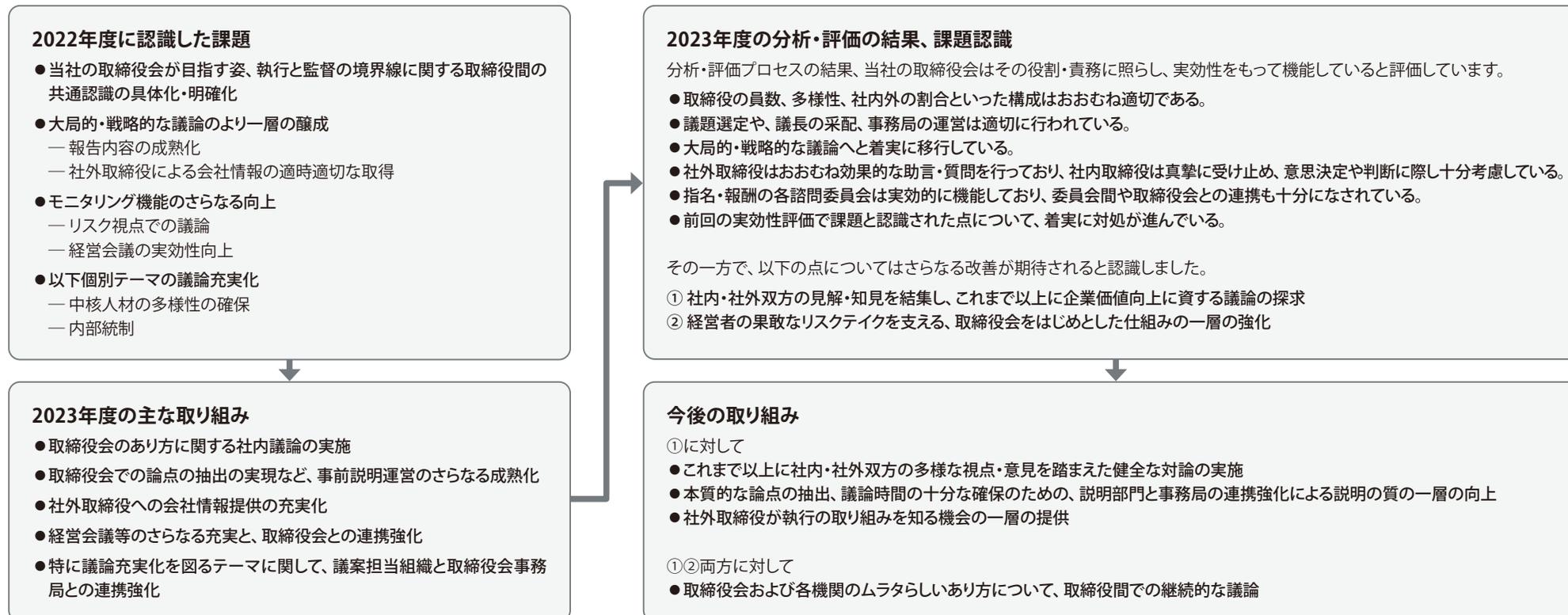
## 取締役会の実効性の分析・評価

当社は取締役会の実効性の向上を図るべく、年に一度、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を実施し、その手続きおよび結果の概要を開示しています。右記の分析・評価プロセスを踏まえ、当社の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価しています。今後も、継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

### ■ 分析・評価プロセス



※アンケートおよび社外取締役への個別インタビューは第三者を起用して行いました。



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化 (TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

> コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

## SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

### コーポレート・ガバナンス

#### 指名諮問委員会



西島 剛志 南出 雅範 安田 結子 山本 高稔  
(委員長)

#### <役割・構成>

指名諮問委員会では、取締役候補者の選任基準や独立社外取締役の独立性判断基準、取締役候補者の指名及び代表取締役・役付取締役候補者の指名、代表取締役社長の後継者計画について審議し、取締役に答申しています。その他、取締役のスキルマトリックスなど、取締役会が持続的にその機能を発揮するための人材面での重要課題について審議しているほか、執行役員の選任についての監督も行っています。

委員は取締役会が取締役から選定し、委員の過半数を独立社外取締役で構成することによりその独立性を確保しており、委員長も独立社外取締役にすることとしました。

#### <活動状況>

2023年度の指名諮問委員会の活動状況は以下のとおりでした。

主な議論内容	時期
第88期委員会の活動計画の決定	9月
スキルマトリックス・スキルの検討	9月
ボードサクセッション	4月、9月、12月、1月、3月
代表取締役社長の後継者計画	12月
代表取締役社長の評価決定(報酬諮問委員会合同)	6月、12月、1月
取締役候補者及び代表取締役・役付取締役候補者の指名の答申	1月、3月

※ 第88期は2023年6月29日の第87回定時株主総会から2024年6月27日の第88回定時株主総会までを指します。

※ 6月、12月、1月は指名諮問委員会のほか、指名・報酬合同諮問委員会を開催しています。

#### 報酬諮問委員会



安田 結子 南出 雅範 西島 剛志 宗像 直子  
(委員長)

#### <役割・構成>

報酬諮問委員会では、取締役の報酬制度・水準について審議して取締役に答申し、取締役会からの委任を受けて個人別報酬額について決定しています。

委員は取締役会が取締役から選定し、委員の過半数を独立社外取締役で構成することによりその独立性を確保しており、委員長も独立社外取締役にすることとしています。

#### <活動状況>

2023年度の報酬諮問委員会の活動状況は以下のとおりでした。

主な議論内容	時期
第87期取締役の個人別の賞与支給額の決定	5月
第88期役員報酬の決定方針の答申	4月
第88期役員報酬の基準額の検討・答申	4月、5月、6月
第88期賞与における目標の検討・答申	4月、5月
社会価値目標の進捗評価及び第88期株式報酬における目標の検討・答申	5月、6月
第88期取締役の個人別の基準額等の検討・決定	6月、7月
第88期委員会の活動計画の決定	7月
役員報酬を取り巻く最新動向の確認	10月
当事業年度における代表取締役社長の評価決定(指名諮問委員会合同)	6月、12月、1月
役員報酬の課題及び動向を踏まえた見直しの検討	7月、10月、12月、1月、2月、3月

※ 第87期は2022年6月29日の第86回定時株主総会から2023年6月29日の第87回定時株主総会までを指します。

※ 第88期は2023年6月29日の第87回定時株主総会から2024年6月27日の第88回定時株主総会までを指します。

※ 6月、12月、1月は報酬諮問委員会のほか、指名・報酬合同諮問委員会を開催しています。

#### 監査等委員会



小澤 芳郎 山本 高稔 宗像 直子 榎本 成一  
(委員長)

#### <役割・構成>

監査等委員会は会社法にもとづき3名以上、かつその過半数は社外取締役ににより構成されます。また、常勤の監査等委員が日常的に重要な社内会議へ出席することで情報を収集し、会計監査人、内部監査部門等と緊密に連携して、同委員会の監査・監督の実効性を高めています。

同委員会は、毎年度策定する監査方針、計画にもとづき、会社の内部統制に関わる部門と連携のうえ、当社グループの業務や財産状況を調査しています。また、内部監査部門(内部監査室)および会計監査人と定期的に会合を持ち、相互に監査計画や実施状況を報告するなど緊密な連携をとって、取締役および執行役員などの職務執行の状況や内部統制システムの整備・運用状況について検討し、取締役の職務執行の適法性や妥当性、会計監査人の監査の方法および結果の相当性に関する監査を行い、監査報告書を作成しています。

これらのほか、監査等委員会は監査等委員でない取締役の選任等及び報酬等について、任意の指名・報酬の各諮問委員会にそれぞれ1名の監査等委員が兼務するとともに、同事務局からの報告を受け、議論の枠組み・内容の確認を含めて検討を行ったうえで、監査等委員会の意見を決定し株主総会において陳述しています。



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化(TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

> コーポレート・ガバナンス

社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

## SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

ここ数年の取締役会の実効性の改善具合には目を見張るものがあり、経営陣のコミットメントと事務局の努力のたまものだと感じています。議題としては、中期方針、リスクマネジメント、人的資本など、企業価値向上に欠かせないテーマが網羅されています。取締役会の実効性評価での議論を踏まえて、取締役会の役割、機関設計についての有意義な議論もできました。取締役会外でも、社外取締役と代表取締役社長との対談は深い意見交換の場になっていますし、事業所見学はムラタのモノづくりの息遣いを感じる良い機会となりました。社外取締役もムラタに対するリスペクトと愛着を持っていて、取締役会としての一体感があると思っています。取締役会の実効性向上について、皆さんのお考えを聞かせてください。

### Discussion Theme

## 01 取締役会の実効性向上の取り組み

社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員(委員長)  
安田 結子



## 社外取締役ディスカッション

取締役会に関わる4つのテーマ(取締役会の実効性向上の取り組み、監査等委員会・両諮問委員会の活動、Vision2030実現に向けた経営課題、社外取締役が果たす役割)について、お集まりいただいた4名の社外取締役の方々に率直に意見交換をしていただきました。



社外取締役  
監査等委員  
報酬諮問委員  
宗像 直子

### 重要議題の議論 さらに質高く

取締役会の運営が機動的に改善され、事前説明や事業所見学といった社外取締役への情報提供が充実したことで、重要テーマに議論を集中する体制が整い、会議の効率化が進みました。今後は取締役会での議論の質をさらに高めていけたらと思います。リスクマネジメントについては、環境変化がもたらした新たなリスクの認識が深まるとともに、リスクを脅威のみならず機会とも捉える考え方が意識されるようになってきました。残余リスクのインパクトなどについて検討すると、さらに議論が深まるでしょう。人的資本については、3層ポートフォリオを志向する経営戦略と適合する、組織と人材のあり方について、一層掘り下げて議論したいと考えています。知的資本については、3層目の新規事業創造を支える、新しい知財戦略の強化についての議論の必要性を感じています。



社外取締役  
監査等委員  
指名諮問委員  
山本 高稔

### 取締役会のあり方 皆で言語化

ムラタとして初めて本社外(石川県の金沢村田製作所)で取締役会を開催し、取締役全員で事業所を見学したのは良い取り組みでした。我々がモノづくりの現場を知るだけでなく、受け入れ側の意識変革にもつながったのではないのでしょうか。また、2022年から行われているアドバイザーミーティングは、社外取締役の見識や経験を引き出すための良い試みだと思います。取締役会のあり方については、機関設計、社外取締役への期待、望ましい議論のあり方といった観点で意見が交わされ、これまで言語化できていなかった部分を皆で共有する良い機会となりました。引き続き議論をしていくための、下地ができたと考えています。一方、取締役会が株主様・投資家様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に十分に応えているかという点については、視座を高めて議論する必要性を感じています。



社外取締役  
取締役会議長  
指名諮問委員(委員長)  
報酬諮問委員  
西島 剛志

### 経営会議との 連携強化を

取締役会の実効性向上のために、常に改善サイクルを動かしていること自体が、ムラタのガバナンスの特徴のひとつも感じています。重要なテーマについて戦略的・大局的な議論を行うには適切な論点設定が欠かせませんが、事前説明の機会の活用と、議長・経営陣と事務局との連携強化、議案書の質の向上などの取り組みによって論点が明確になり、議論の質は確実に高まりました。ただ、経営会議との連携には課題があります。変化の激しい事業環境の中では、事業に大きな影響を及ぼす要因をいち早く認識し、策定した戦略の見直し要否まで含めて取締役会で議論する必要性を感じています。これまでも権限委譲の範囲については議論されてきましたが、経営会議と取締役会の役割分担について、今一度見直してもよいように思います。また、経営陣での議論の深さや熱量をより理解したいとも思います。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化(TCFD)  
持続可能な資源利用  
地域社会との共生  
人権の尊重  
CSR調達の推進  
リスクマネジメント  
役員一覧  
取締役会議長メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
➤ 社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

## SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

監査等委員会については、リスクベースの監査を行ううえでムラタが抱えるリスクに対する理解を深めることが重要です。社外の監査等委員が拠点の往査に参加する機会や、監査等委員会の場で事業部門や機能主管部門から直接説明を受ける機会が増えることを期待しています。先般委員に就任した報酬諮問委員会では、ムラタの大切にしたい価値が何で、経営戦略上発揮したい組織能力と報酬制度がどのように関係するのか、議論が深まるように働きかけていきます。監査等委員会は指名・報酬に関して両諮問委員会から報告を受けていますが、このような委員会間での連携やそれぞれの委員会における取り組みについて、評価できる点や改善の余地がある点などについて教えてください。

### Discussion Theme

## 02

### 監査等委員会・ 両諮問委員会の活動

社外取締役  
監査等委員  
報酬諮問委員  
宗像 直子



## 社外取締役ディスカッション



社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員(委員長)  
安田 結子

### 合同委員会 透明性を担保

両諮問委員会では2022年度から合同委員会を開催しています。その中で代表取締役社長の評価について、両委員が参加しての率直なフィードバックが行われ、高い透明性を持って運営されています。今年度より新しい世代が入って、ボードサクセッションとしても非常に良い方向に向かっていると思います。ただ、事業環境の変化が激しく、従来のような成功体験を得ることが難しい状況で、さらに次の世代をどのように育てていくかについては、引き続き検討していかなくてはなりません。報酬諮問委員会においては、ムラタらしい報酬制度を目指し、ステークホルダーとの共栄を図る基本思想の反映が重要であると考えています。それに加えて、中長期的な価値創造に向けたインセンティブを、どのように制度に組み入れていくかという点が今後の課題だと感じています。



社外取締役  
監査等委員  
指名諮問委員  
山本 高稔

### 監査等委員 ありたい姿は

指名諮問委員会の委員長に西島取締役が就任し、社外取締役が取締役会議長と両諮問委員会の委員長を務める体制になったのは、良い変化だと感じています。指名諮問委員会では、取締役候補者や経営リーダーを目指す人材のプールリストが一層整理されたのは評価できます。監査等委員会についても引き続き、実効性向上に向けての議論を進めるべきだと考えます。ムラタは2016年に監査等委員会に機関設計を変更しましたが、その際には全社的なガバナンスの中でどのような役割が求められていたでしょうか。今一度初心に立ち戻って、株主様などのステークホルダーの皆様から期待されている役割についても考慮したうえで、ありたい姿や組織運営の方法についての議論を進めたいと考えています。また、内部監査部門との連携のあり方についても、引き続き検討していきたいです。



社外取締役  
取締役会議長  
指名諮問委員(委員長)  
報酬諮問委員  
西島 剛志

### サクセッションの 仕組みづくり

指名諮問委員会、報酬諮問委員会ともに、活発で実質的な議論が時間をかけて丁寧に行われており、指名・報酬に関して透明性、客観性の高いプロセスが確保され、ガバナンスの実効性向上に大きな役割を果たしていると感じます。指名諮問委員会の構成は、社外が3名、社内が1名となり、私が委員長を務めるようになりました。ボードサクセッションについては、ムラタの置かれた環境に応じて適切なボード構成を柔軟に検討し、人材のプールをアップデートしながら対応する仕組みがうまく回せるとよいですね。社長のサクセッションについては、将来の候補となる経営リーダー層をつくる取り組みは機能していると思いますが、その育成状況は委員会と取締役会でも十分に共有されるべきですし、社外取締役が育成に関わるのも一手だと考えています。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化 (TCFD)  
持続可能な資源利用  
地域社会との共生  
人権の尊重  
CSR調達の推進  
リスクマネジメント  
役員一覧  
取締役会議長メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
> 社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

## SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

「中期方針2024」の経済価値目標は未達が予想される中、次期中期方針の策定に向けた議論が進んでいます。ステークホルダーは、「Vision2030」を実現するためのグローバルな市場戦略、競争優位性を高めるためのイノベーション戦略、社会価値と経済価値の好循環などについて、より具体的な施策を求めています。まずは、社是の精神やInnovator in Electronicsのスローガンの意味を再確認しながら、「中期方針2024」で積み残した課題を整理すること。そして、ポートフォリオの強化と、効率的なキャピタル・アロケーション、DXによって資本コストを上回る資本収益性を達成すること。さらに、生成AIや半導体、EVといった分野での急速な技術革新を事業機会として捉え、成長につなげることが必要だと考えています。皆様が中長期的な成長に向けた課題として感じられている点について教えてください。

Discussion Theme

03

**Vision2030  
実現に向けた経営課題**

社外取締役  
監査等委員  
指名諮問委員  
山本 高稔



## 社外取締役ディスカッション



社外取締役  
取締役会議長  
指名諮問委員(委員長)  
報酬諮問委員  
西島 剛志

### 全社戦略 バックキャストを

ムラタを取り巻く環境の変化のスピードは想定を大きく上回っており、臨機応変に必要なアクションをとれる体制を整える必要があります。「Vision2030」で目指すゴールは、現在のビジネスモデルの延長線上にはなく、事業ごとに成長戦略に向けた取り組みを積み上げていくだけでは到達できません。ムラタの事業全体のありたい姿を具体的に思い描いたうえで、バックキャストで全社の戦略を練る必要があります。執行側での議論の進捗を取締役会でしっかりとモニタリングし、イノベーション創出に向けた果敢なリスクテイクを後押ししていきます。歴史をたどれば、ムラタはトランスフォーメーションを繰り返して勝ち残ってきました。変わらない軸である社是を大切にしつつも、成功体験にしばられずに事業の取捨選択を進め、独自の製品・サービスを生み出すことに注力してほしいと思います。



社外取締役  
監査等委員  
報酬諮問委員  
宗像 直子

### イノベーション 組織能力強化で

これまで、ポートフォリオ経営の高度化に向けた議論は、1層目が盤石であることを前提にしていました。しかし、他国の政策などが1層目の収益力に影響を及ぼす可能性がある中で、そのインパクトを精査し、ポートフォリオのありたい姿を実現する時間軸を意識して議論を進める必要があります。イノベーション戦略については、ブレイクスルーとなる技術の開発を目指す1層目・2層目と、新たなビジネスモデルを創出する3層目とは、分けて考える必要があります。そのうえで、人的資本や知的資本と関連付けて必要な組織能力について議論を深められるとよいのではないのでしょうか。次期中期方針の策定に向けては、ありたい姿と現状とのギャップについて、今一度、整理・議論し、そこから逆算された内容であることがステークホルダーの皆様に分かりやすく伝えられるとよいですね。



社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員(委員長)  
安田 結子

### 人的資本 一層の施策を

ビジネスモデルという点では、挑戦領域である環境、ウェルネスの分野でどう事業展開していくか、電池事業など不採算事業のテコ入れをどう図るかといった問題があります。また、キャピタル・アロケーションで示した戦略投資の実行も進んでおらず、大胆な変革に対して慎重な姿勢であることが大きな課題のように思います。一方、人的資本の面では、すでにさまざまな打ち手が講じられており、男性の育児休職取得率が伸びるといった成果も出ていますし、健康経営につながるアクションも幾つか出てきました。ただ、こうした取り組みがイノベーションにつながっていくのはこれからです。よりインパクトのある施策が必要かもしれません。女性リーダーについて言及すると、現場にいる多くの優秀な女性がより成長できるように大胆な配置を進めてほしいと思います。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化(TCFD)  
持続可能な資源利用  
地域社会との共生  
人権の尊重  
CSR調達の推進  
リスクマネジメント  
役員一覧  
取締役会議長メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
> 社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

## SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

経営を支える基盤

2024年6月から取締役会議長に就任しました。覚悟を持って責務を果たしていきます。取締役会内外で社外取締役、社内取締役との意思疎通を図る機会を充実させたいと考え、事務局とも緊密に連携しているところです。私は取締役会を、社内取締役・社外取締役が双方向的にエネルギーな議論を交わす場としたいと考えています。高い専門性を持たれている社外取締役の皆様には、社内とは異なる視点からの鋭い問いかけを期待しています。また、我々社外取締役が持つ熱量を伝えることで、経営陣の熱量を一層喚起したいと考えています。取締役全員で「このままでよいのか」という健全な危機意識を共有したうえで、緊張感を持って議論したいと考えています。皆様が考える社外取締役の果たす役割について教えてください。

Discussion Theme

### 04

## 社外取締役が果たす役割

社外取締役  
取締役会議長  
指名諮問委員(委員長)  
報酬諮問委員  
西島 剛志



## 社外取締役ディスカッション



社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員(委員長)  
安田 結子

### 取締役会の質 継続的に担保

西島取締役が議長に就任されたことは、ガバナンス改革の中でのとても大きな一歩だと感じます。ムラタにおいて、社外取締役が議長を担えるようなガバナンスの土壌が整ったことを示しており、ステークホルダーに対する透明性や客観性が向上したのではないのでしょうか。ボードメンバーは西島議長に対して厚い信頼を寄せており、それぞれが熱量を持って議論の質の向上に貢献できるようにしたいです。私個人は社外取締役として、自分の専門領域でもある指名・報酬に関する制度設計や議論の質の向上に注力していきたいと考えています。指名については、取締役会の世代交代が進んでいく中で、取締役会および経営陣の質を継続的に担保していくことは、社外取締役としての非常に重要な使命だと考えています。



社外取締役  
監査等委員  
指名諮問委員  
山本 高稔

### 資本市場との 対話力を高める

私は証券アナリスト出身ですので、資本市場からの見られ方や、ムラタの自己分析とのギャップについてお伝えすることで、中期的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。また、透明性が高く、公正でタイムリーな情報開示に向けたアドバイスをすることで、資本市場との対話力を高めることにもつながりたいです。加えて、事業性評価と事業ポートフォリオ改革やM&A、コスト構造といったテーマについては、あえて素朴な疑問を繰り返し、投げかけさせていただきます。こうしたことが執行側と社外取締役の間での健全な緊張感の醸成やリスクマネジメントの強化にもつながるものと思います。西島議長には、モニタリングとアドバイザリングのバランスをうまくとってもらいつつ、社内取締役・社外取締役間の議論の活性化に努めていただきたいと考えています。



社外取締役  
監査等委員  
報酬諮問委員  
宗像 直子

### 経済安全保障 リスクは事業機会にも

長い間行政の立場で、通商、産業政策に携わってきました。経済安全保障の要請が高まっていますが、それを単なる脅威ではなく事業機会とも捉えて、企業価値の向上につながるよう貢献したいと思います。それにはリスクマネジメントの高度化が必要です。さまざまなリスクを洗い出し可視化することで、事業機会の拡大に向けた経営陣の果敢なリスクテイクを後押ししていきます。また、他社での議長経験がありがたい西島取締役が議長に就かれることは、取締役会の実効性を高めるうえで画期的なことです。社外取締役の働きかけを執行側が受け止めて事業に反映するための橋渡し役を担っていただくことで、執行側で暗黙の前提となっている部分が言語化され、分かりやすく説明されるようになることを期待しています。ムラタという日本企業がGlobal No.1部品メーカーになるため、社外取締役一同、後押ししていきます。

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

気候変動対策の強化(TCFD)

持続可能な資源利用

地域社会との共生

人権の尊重

CSR調達の推進

リスクマネジメント

役員一覧

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

> 社外取締役ディスカッション

SECTION 05 データ

## Index

はじめに	Murata value report 発行の目的
SECTION 01	積み重ねてきたもの
SECTION 02	トップメッセージ
SECTION 03	そして、未来へ
SECTION 04	経営を支える基盤
SECTION 05	> データ



## SECTION

# 05

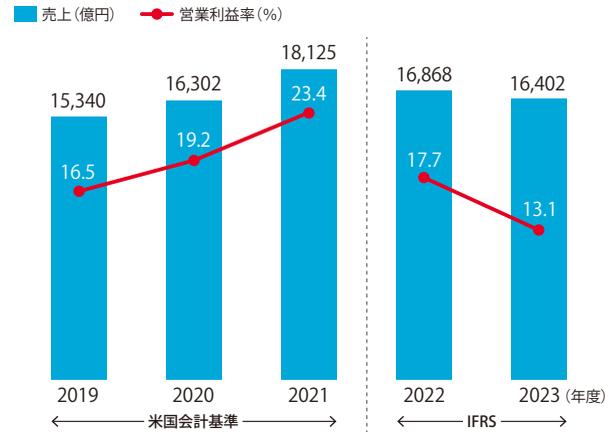
## DATA

データ

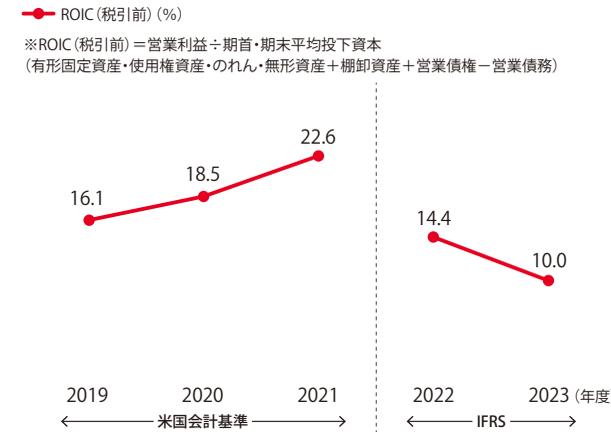
SECTION 05 DATA SECTION  
データセクション

財務データハイライト

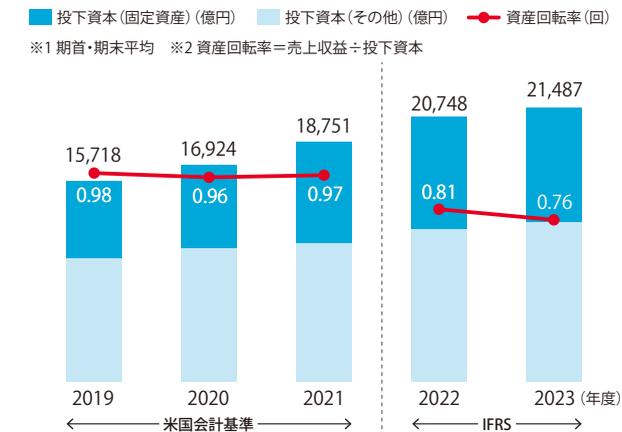
売上収益／営業利益率



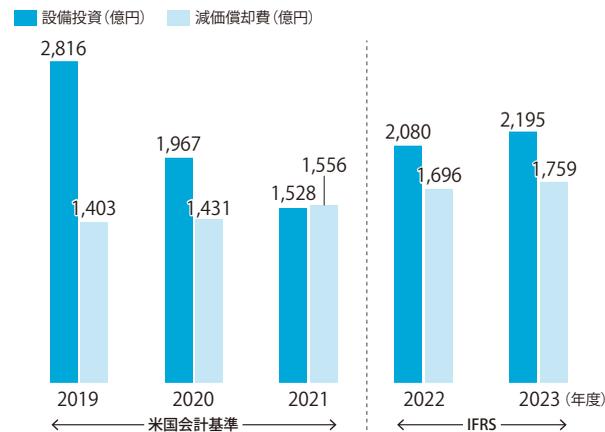
ROIC (税引前) ※



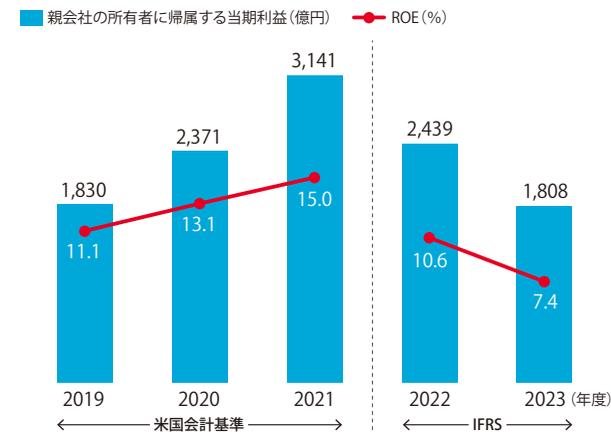
投下資本※1／資産回転率※2



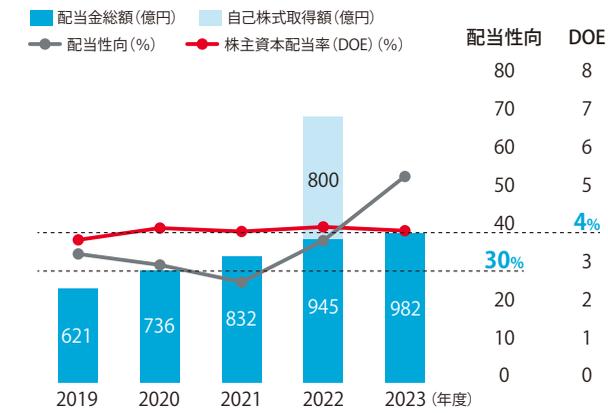
設備投資／減価償却費



親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



株主還元



2023年度より従来の米国会計基準に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しており、IFRS に準拠した科目で表示しています。なお、比較のため、2022年度においてはIFRS に組み替えた数値を記載しています。

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

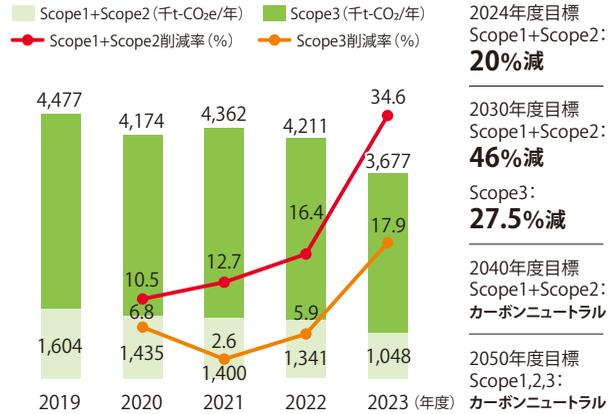
SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ  
 > 財務データハイライト  
 ESGデータハイライト  
 11年連結財務サマリ  
 ESGデータ  
 社外からの評価  
 株式情報／企業情報

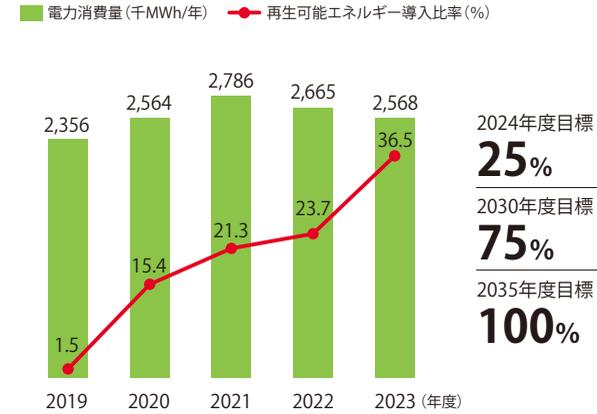
SECTION 05 DATA SECTION  
データセクション

ESG データハイライト

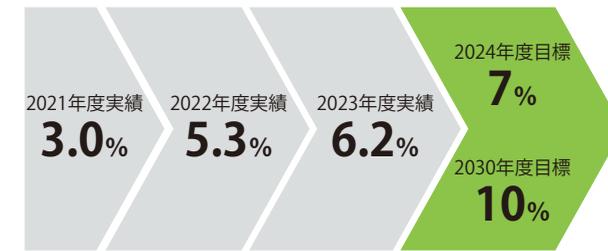
温室効果ガス (GHG) 排出量 / 2019年度比排出量削減率



電力消費量 / 再生可能エネルギー導入比率

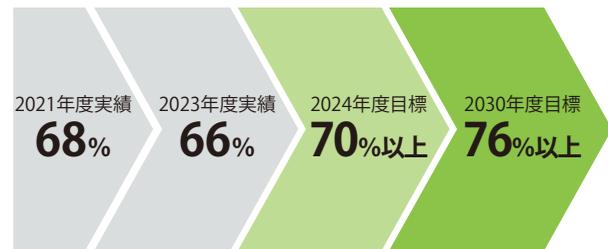


海外間接部門従業員※の他拠点での勤務経験比率



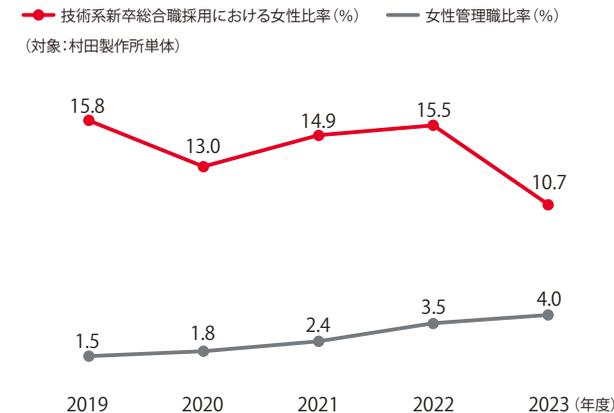
※日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフが対象。

従業員エンゲージメント肯定回答比率

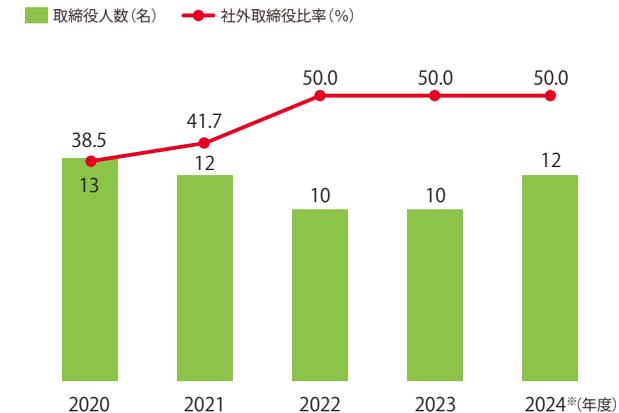


※2022年度の調査は未実施

技術系新卒総合職採用における女性比率 / 女性管理職比率



取締役人数 / 社外取締役比率



※2024年6月末時点

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

---

SECTION 01 積み重ねてきたもの

---

SECTION 02 トップメッセージ

---

SECTION 03 そして、未来へ

---

SECTION 04 経営を支える基盤

---

SECTION 05 データ  
 財務データハイライト  
 > ESG データハイライト  
 11年連結財務サマリ  
 ESG データ  
 社外からの評価  
 株式情報 / 企業情報

## 11年連結財務サマリ

← 米国会計基準 × IFRS →

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>経営成績</b>											
売上収益 (単位:百万円)	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026	1,534,045	1,630,193	1,812,521	1,686,796	1,640,158
営業利益 (単位:百万円)	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060	298,231	215,447
営業利益率 (単位:%)	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4	17.7	13.1
税引前当期利益 (単位:百万円)	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702	302,683	239,404
親会社の所有者に帰属する当期利益 (単位:百万円)	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124	243,946	180,838
親会社の所有者に帰属する持分合計 (単位:百万円)	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976	1,694,104	1,920,805	2,263,596	2,359,985	2,556,147
資産合計 (単位:百万円)	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893	2,250,230	2,462,261	2,809,171	2,858,303	3,037,895
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458	277,641	489,637
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300	△151,416	△201,571
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505	△182,271	△165,321
現金及び現金同等物の期末残高 (単位:百万円)	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072	469,406	622,007
平均為替レート (対米ドル)	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	144.62
<b>指標</b>											
ROIC (税引前)※ (単位:%)	18.1	26.8	30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6	14.4	10.0
親会社所有者帰属持分比率 (単位:%)	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6	82.6	84.1
基本的1株当たり当期利益 (単位:円)	48.96	88.02	106.95	81.54	76.21	107.82	95.35	123.50	163.65	128.64	95.72
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (単位:%)	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0	10.6	7.4
基本的1株当たり親会社所有者帰属持分 (単位:円)	501.61	589.44	645.12	707.61	758.94	835.70	882.63	1,000.71	1,179.27	1,249.22	1,353.01
1株当たり配当額 (単位:円)	14.33	20.00	23.33	24.33	29.00	31.00	32.33	38.33	43.33	50.00	52.00
設備投資 (単位:百万円)	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786	207,985	219,531
減価償却費 (単位:百万円)	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583	169,618	175,873
研究開発費 (単位:百万円)	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297	124,660	132,502

(注1) 2019年4月1日付、2023年10月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っており、2013年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して1株当たり情報を算定しています。

(注2) 2023年度より従来の米国会計基準に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しており、IFRS に準拠した科目で表示しています。なお、比較のため、2022年度においてはIFRSに組み替えた数値を記載しています。

※ ROIC (税引前) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均投下資本 (有形固定資産・使用権資産・のれん・無形資産 + 棚卸資産 + 営業債権 - 営業債務)

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

財務データハイライト

ESG データハイライト

&gt; 11年連結財務サマリ

ESG データ

社外からの評価

株式情報 / 企業情報

SECTION 05 DATA SECTION  
データセクション

ESG データ

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲		
E 環境	温室効果ガス排出状況 <sup>*1</sup>	GHG Scope1,2,3排出量 <sup>*2</sup>	t-CO <sub>2</sub> e	6,081,000	5,609,000	5,762,000	5,552,000	4,725,000	連結	
		Scope1	t-CO <sub>2</sub> e	293,000	278,000	260,000	264,000	195,000	連結	
		Scope2 <sup>*3</sup>	t-CO <sub>2</sub>	1,311,000	1,157,000	1,140,000	1,077,000	853,000	連結	
		Scope1+2	t-CO <sub>2</sub> e	1,604,000	1,435,000	1,400,000	1,341,000	1,048,000	連結	
		Scope3	t-CO <sub>2</sub>	4,477,000	4,174,000	4,362,000	4,211,000	3,677,000	連結	
		購入した製品・サービス	t-CO <sub>2</sub>	2,481,000	2,292,000	2,530,000	2,514,000	2,148,000	連結	
		資本財	t-CO <sub>2</sub>	825,000	678,000	519,000	717,000	597,000	連結	
		Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	t-CO <sub>2</sub>	38,000	219,000	229,000	243,000	227,000	連結	
		上流の輸送・配送	t-CO <sub>2</sub>	347,000	273,000	382,000	256,000	221,000	連結	
		事業から発生する廃棄物	t-CO <sub>2</sub>	20,000	48,000	22,000	37,000	32,000	連結	
		出張	t-CO <sub>2</sub>	20,000	11,000	20,000	6,000	13,000	連結	
		従業員の通勤	t-CO <sub>2</sub>	35,000	35,000	36,000	34,000	34,000	連結	
		上流のリース資産	t-CO <sub>2</sub>	400	400	500	700	700	連結	
		販売した製品の加工	t-CO <sub>2</sub>	148,000	64,000	77,000	66,000	56,000	連結	
		販売した製品の使用	t-CO <sub>2</sub>	546,000	498,000	523,000	314,000	306,000	連結	
		販売した製品の廃棄処理	t-CO <sub>2</sub>	7,000	8,000	9,000	7,000	7,000	連結	
		投資	t-CO <sub>2</sub>	10,000	49,000	14,000	17,000	35,000	連結	
		地域別 GHG 排出割合	日本	%	66	77	75	73	71	連結
			中国	%	21	9	17	16	19	連結
			アジア	%	12	13	7	10	9	連結
欧州	%		1	1	1	1	2	連結		
全エネルギー消費量 <sup>*4</sup>	TWh	7.81	8.07	8.65	7.39	6.92	連結			
非再エネ 燃料消費量 (燃料の燃焼) (A)	MWh	916,000	985,000	867,000	794,000	722,000	連結			
非再エネ エネルギー消費量 (蒸気・熱・冷却) (B)	MWh	164,000	208,000	248,000	239,000	263,000	連結			
非再エネ 電力消費量 (C)	MWh	2,321,000	2,168,000	2,194,000	2,033,000	1,630,000	連結			
非再エネ エネルギー消費合計 (A+B+C)	MWh	3,401,000	3,361,000	3,309,000	3,065,000	2,615,000	連結			
再エネ 電力消費量 (風力、太陽光、バイオマス、水力、地熱など) (D)	MWh	35,000	396,000	593,000	632,000	938,000	連結			
電力消費量 (C + D)	MWh	2,356,000	2,564,000	2,786,000	2,665,000	2,568,000	連結			
再エネ導入比率 (D ÷ (C+D))	%	1.5	15.4	21.3	23.7	36.5	連結			
化学物質管理	2030年度目標に向け、削減取り組みの対象とする揮発性有機化合物 (VOC)									
	取扱量	t			44,000	39,100	35,600	連結		
	排出量	t			1,910	1,690	1,310	連結		

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	
化学物質管理	2000年から排出量削減に取り組んできた特定20種類の揮発性有機化合物 (VOC)								
	取扱量	t	23,100	27,200	32,400	27,700	22,400	連結 (国内)	
	排出量	t	1,240	1,150	1,320	1,000	830	連結 (国内)	
廃棄物管理	総排出物量	t	108,000	105,000	102,000	86,000	71,000	連結	
	リサイクル量 <sup>*5</sup>	t	104,000	102,100	98,200	84,000	70,000	連結	
	リサイクル率 <sup>*6</sup>	%	95	98	96	97	99	連結	
	危険廃棄物量 <sup>*7</sup>	t	52,000	43,000	33,000	27,000	24,000	連結	
E 環境	水資源管理	取水量	千 m <sup>3</sup>	18,500	17,900	18,400	17,100	16,800	連結
		排水量	千 m <sup>3</sup>	14,800	15,600	15,300	13,600	13,600	連結
		消費量 <sup>*8</sup>	千 m <sup>3</sup>	3,600	2,300	3,000	3,400	3,200	連結
		リサイクル量	千 m <sup>3</sup>	4,500	4,900	4,900	4,100	4,400	連結
		リサイクル率 <sup>*9</sup>	%	20	21	21	19	21	連結
環境に関する違反	違反件数 (1万 US ドル以上)	件	0	0	0	0	0	連結	
	重大な環境インシデント <sup>*10</sup>	件	1	0	3	4	4	連結	
環境会計関連	環境およびエネルギー投資	百万円	4,000	1,900	1,800	3,800	5,500	連結 (国内)	
	環境およびエネルギー事業支出	百万円	6,100	7,200	8,600	9,500	6,400	連結 (国内)	
	環境負荷削減による単年度経済効果	百万円	650	430	1,110	3,150	3,086	連結	
ISO14001取得	認証取得割合 (本社と生産拠点対象)	%	95	96	100	100	100	連結	

※1 本データは、SBTの基準にもとづきムラタグループの95%以上をカバーしています。  
 ※2 単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合があります。  
 ※3 Scope2のCO<sub>2</sub>算定方法について  
 2018年度まで: ロケーションベース (その地域の電力網の平均CO<sub>2</sub>排出係数を使用して算定を行う方法)  
 2019年度から: マーケットベース (電力契約ごとのCO<sub>2</sub>排出係数を使用して算定を行う方法)  
 マーケットベースのほうが精度が高く、近年主流になってきており、算定方法を変更しました。  
 ※4 全エネルギー消費量は電力購入量を一次エネルギー換算した数値を合計したものであり、表内の数値の合計値とは異なります。  
 ※5 埋め立て処理以外を指しています。  
 ※6 総排出物量、リサイクル量の単位未満を四捨五入して掲載しているため、計算結果が単純一致しない場合があります。  
 ※7 各国の法律で定義された廃棄物のこと。日本では特別管理産業廃棄物を指しています。  
 ※8 取水量 - 排水量で算出しています。  
 ※9 リサイクル量 ÷ (リサイクル量 + 取水量) で算出しています。  
 ※10 化学物質の敷地外への流出により、環境法規制値超過または地域住民に不安を与えた事故を指しています (ムラタは、公害防止に真摯に取り組むため、行政処分・指導の対象外のレベルでも、計上の対象としています)。

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	
S 社会	従業員構成	従業員数	人	74,109	75,184	77,581	73,164	73,165	連結
		日本	人	31,258	31,775	32,291	33,178	33,908	連結
		海外	人	42,851	43,409	45,290	39,986	39,257	連結
		全従業員に占める女性比率	%	47.6	47.8	47.4	45.2	44.3	連結
		平均勤続年数	年	14.9	14.7	14.3	14.1	13.9	単体
	平均年齢	歳	41.0	40.1	40.1	40.1	39.9	単体	
	障がい者雇用率	%	2.32	2.33	2.37	2.38	2.47	単体	

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ  
 財務データハイライト  
 ESGデータハイライト  
 11年連結財務サマリ  
 > ESGデータ  
 社外からの評価  
 株式情報 / 企業情報

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	
管理職構成	管理職人数 <sup>*1</sup>	人	-	-	-	1,805	1,828	連結	
	女性管理職比率	%	-	-	-	4.5	4.9	連結	
	管理職人数 <sup>*1</sup>	人	656	712	749	800	831	単体	
	女性管理職比率	%	1.5	1.8	2.4	3.5	4.0	単体	
採用	新卒採用人数 <sup>*2</sup>	人	1,034	1,001	915	938	1,072	連結(国内)	
	女性比率	%	29.7	31.5	32.8	34.0	29.4	連結(国内)	
	経験者採用人数 <sup>*3</sup>	人	514	309	517	628	465	連結(国内)	
	女性比率	%	15.6	18.1	19.9	24.5	34.4	連結(国内)	
	経験者採用比率	%	33.2	23.6	36.1	40.1	30.3	連結(国内)	
退職率	自己都合退職率 <sup>*4</sup>	%	1.3	1.5	1.5	1.8	1.8	連結(国内)	
育成	一般社員教育(eラーニング登録者数)	人	32,962	33,975	35,116	37,648	37,584	連結(国内)	
	階層別研修受講実績	人	5,245	4,590	6,690	10,794	11,547	連結(国内)	
	従業員教育費	百万円	1,463	1,012	1,363	1,740	1,963	連結(国内)	
	海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率	%	-	-	3.0	5.3	6.2	連結	
ワークスタイル	有休取得率 <sup>*5</sup>	%	73.3	74.4	67.1	71.1	76.1	単体	
	総実労働時間	時間	157.7	159.5	158.7	156.2	156.6	単体	
	平均残業時間	時間	15.3	15.3	17.4	15.6	15.2	単体	
	育児休業取得率(男性) <sup>*6</sup>	%	6.0	8.0	18.0	32.0	50.0	単体	
	育児休業取得率(女性) <sup>*7</sup>	%	100.0	100.0	100.0	106.0	98.0	単体	
男女の賃金格差	全従業員	%	-	-	-	62.8	63.8	単体	
	正規従業員	%	-	-	-	62.0	62.9	単体	
	パート・有期雇用者	%	-	-	-	64.9	68.9	単体	
労働安全衛生	休業災害度数率(LTIFR) <sup>*8</sup>	-	0.42	0.30	0.35	0.37	0.37	連結	
	重大災害発生件数 <sup>*9</sup>	件	0	0	0	0	0	連結	
	休業災害発生件数	件	58	48	56	58	54	連結	
	労災千人率 <sup>*10</sup>	全従業員	-	2.12	1.56	1.70	1.44	1.28	連結
		正規従業員、派遣社員	-	2.06	1.31	1.59	1.35	1.21	連結
		請負社員	-	2.87	4.22	2.85	2.71	2.36	連結
ISO45001認証取得割合(本社と生産拠点対象)	%	64	82	82	83	90	連結		
専属産業医の人数	人	15	15	16	16	15	連結(国内)		

※1 2020年度より専門系管理職を含めています。 ※2 グローバル採用などを新卒採用人数に含めることとし、2016年度分より再算出しています。

※3 定義を見直し、2016年度分より再算出しています。 ※4 2022年度より定義を見直しています。 ※5 2022年度より算定期間を見直しています。

※6 期間中に育休等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 ※7 期間中に育休等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

※8 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表しています。 ※9 死亡あるいは後遺障害の残る重大労災を件数で表しています。

※10 1年間の労働者1,000人当たりに発生した死傷者数の割合を表しています。ムラタでは、休業災害と不休業災害を含めた千人率で管理しています。

		単位	2024年6月27日現在	
取締役会の構成	取締役の人数	人	12	
	社外取締役の人数	人	6	
	社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	人	6	
	女性取締役の人数	人	2	
監査等委員会の構成	監査等委員の人数	人	4	
	社外監査等委員の人数	人	3	
指名諮問委員会の構成	委員長	-	社外取締役	
	指名諮問委員の人数	人	4	
	社外取締役の人数	人	3	
報酬諮問委員会の構成	委員長	-	社外取締役	
	報酬諮問委員の人数	人	4	
	社外取締役の人数	人	3	
G ガバナンス		単位	2023年度	
	開催回数など	取締役会 開催回数	回	12
		取締役会 出席率	%	99.2
		社外取締役の取締役会 出席率	%	100.0
		監査等委員会 開催回数	回	10
		監査等委員会 出席率	%	100.0
		指名諮問委員会 開催回数 <sup>*</sup>	回	9
		指名諮問委員会 出席率	%	100.0
		報酬諮問委員会 開催回数 <sup>*</sup>	回	14
		報酬諮問委員会 出席率	%	100.0

※ 2023年度において、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の合同開催を4回行いました。開催回数のうちそれぞれ4回は合同開催回を指しています。

#### CSRに関する方針類

CSR憲章／企業倫理規範・行動指針／人権・労働に関する基本方針／EHS防災方針／調達方針／品質基本方針／ディスクロージャー・ポリシー／社会・地域貢献活動基本方針／カルテルおよび贈収賄防止に関するベーシックポリシー／グローバルタックスポリシー

そのほかのデータは  
こちらをご参照ください。

- ESG データ集
- GRIスタンダード対照表
- SASB対照表

## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

財務データハイライト

ESGデータハイライト

11年連結財務サマリ

> ESGデータ

社外からの評価

株式情報／企業情報

# SECTION 05 DATA SECTION

データセクション

## 社外からの評価

### ESGインデックスへの組み入れ

- 「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」に2017年度より選定
- 「MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数」に2024年度より選定
- 「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」に2020年度より選定
- 「FTSE4Good Index Series」に2019年度より選定
- 「FTSE Blossom Japan Index」に2019年度より選定
- 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に2022年度より選定
- 「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に2018年度より選定
- 「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に2023年度より選定
- 「iSTOXX MUTB ジャパン プラチナキャリア 150 インデックス」に2023年度より選定

#### 2024 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

#### 2024 CONSTITUENT MSCI 日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

#### 2024 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



### サステナビリティに関する社外からの評価

- EcoVadis 社によるサステナビリティ調査において2023年度に「ゴールド」評価を獲得、2年連続での受賞
- 「CDP Climate」において2023年度に2回目の「Aリスト」に選定
- 「CDP サプライヤーエンゲージメントリーダー」で最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に2020年度より選定
- 「健康経営優良法人ホワイト500」に2017年度より選定
- 「Sustainalytics ESG Risk Ratings」でリスクレベルの低い企業 (Low Risk) に選定



### その他、主な社外表彰

- 「第3回日経統合報告書アワード」で「グランプリS賞」を受賞
- 「IR優良企業賞 2023」において「IR優良企業賞」を受賞
- 「第7回日経スマートワーク経営調査」で最上位の5つ星を獲得
- 「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2024」を受賞、「世界の革新的企業トップ100社」に3年連続で選出
- ニッケル内部電極を用いた積層セラミックコンデンサの商用化で産業の発展に貢献したとして「IEEE Milestone 賞」を受賞
- 通信・自動車市場向け薄層大容量積層セラミックコンデンサ用誘電体材料の開発および量産化により学術の進歩と産業の発展に大きく貢献したとして「第70回大河内記念賞」を受賞



## Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

財務データハイライト

ESG データハイライト

11年連結財務サマリー

ESG データ

> 社外からの評価

株式情報 / 企業情報

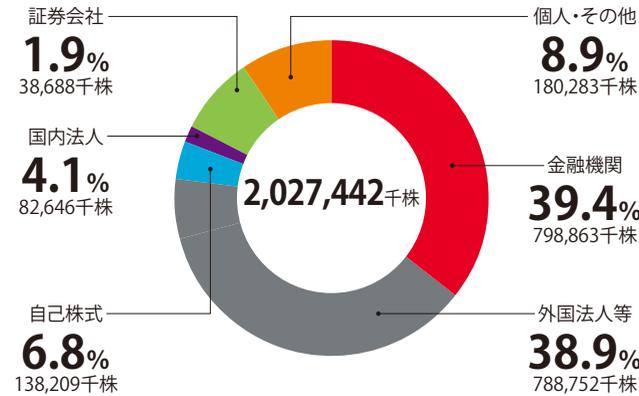
SECTION 05 DATA SECTION  
データセクション

株式情報 / 企業情報 (2024年3月31日現在)

企業概要

商号	株式会社村田製作所 Murata Manufacturing Co., Ltd.
設立	1950年12月23日(創業1944年10月)
資本金	69,444百万円
所在地	〒617-8555 京都府長岡京市東神足1丁目10番1号
国内関係会社	30社
海外関係会社	54社
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 シンガポール証券取引所
発行済株式総数	2,027,442千株
株主数	136,242名

所有者別株式状況

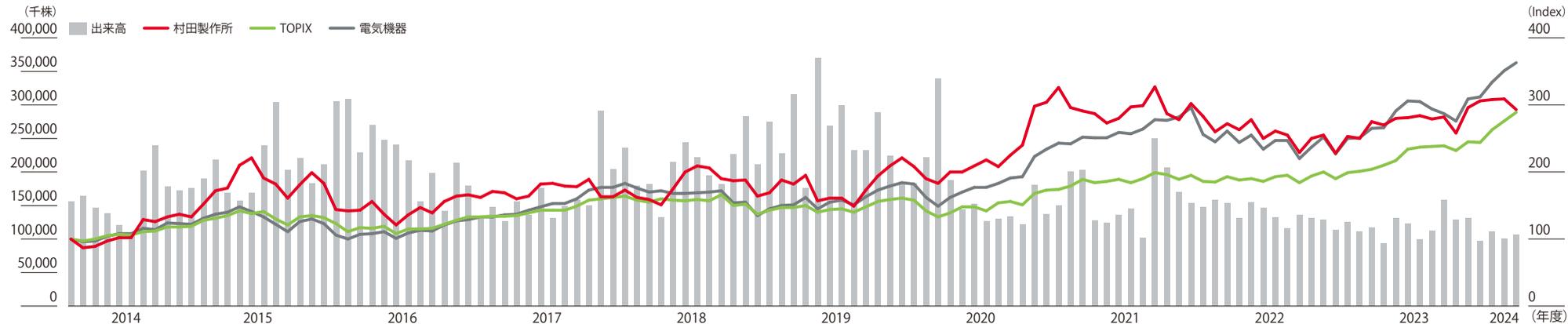


大株主状況

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)	313,038	16.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	133,082	7.0
日本生命保険相互会社	49,687	2.6
株式会社京都銀行	47,340	2.5
明治安田生命保険相互会社	47,168	2.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	45,554	2.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY505234	33,830	1.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	25,986	1.4
株式会社みずほ銀行	24,892	1.3
GOVERNMENT OF NORWAY	23,983	1.3

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式(138,209千株)を除いて計算しています。

株主総利回り・出来高推移



※ 2019年4月1日付、2023年10月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っており、2013年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して1株当たり株価を算定しています。 ※ 株主総利回りのグラフは、2014年3月末を起点(100)として投資をした場合の累積配当と株価変動による投資額の時価の変化を示しています。

株主総利回り(TSR※)

	過去1年		過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	年率	TSR	年率	TSR	年率	TSR	年率
村田製作所	7.3%	0.7%	0.2%	65.5%	10.6%	192.9%	11.3%	
TOPIX(配当込み)	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%	
TOPIX(電気機器)	36.9%	44.2%	13.0%	139.8%	19.1%	262.9%	13.8%	

※ Total Shareholder Return  
キャピタルゲインと配当を合わせた投資収益率を指します。基準となる投資開始時の株価は、それぞれ3年:2021年3月末、5年:2019年3月末、10年:2014年3月末の終値を使用しています。

Index

はじめに Murata value report 発行の目的

SECTION 01 積み重ねてきたもの

SECTION 02 トップメッセージ

SECTION 03 そして、未来へ

SECTION 04 経営を支える基盤

SECTION 05 データ

- 財務データハイライト
- ESGデータハイライト
- 11年連結財務サマリ
- ESGデータ
- 社外からの評価
- > 株式情報 / 企業情報



株式会社 村田製作所

〒617-8555 京都府長岡京市東神足1丁目10番1号  
TEL.075-951-9111

<https://corporate.murata.com/>



@murata\_pr



@muRata\_PR



@MurataManufacturing