

# Murata value report 2023

JPN 



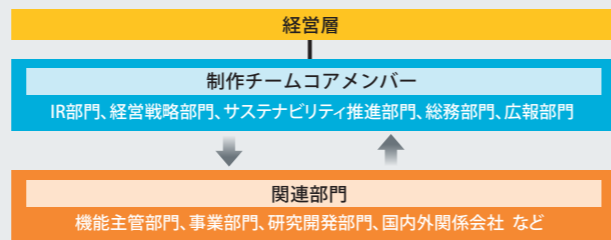
# はじめに

## 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つ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。

## 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多くの部門で活用しています。



### 情報開示体系（各情報媒体の位置付け）



## Murata value report 2023のポイント

読者の皆様にムラタの持続的な価値創造をより分かりやすくお伝えすることを目指し、以下の3つの点に重きを置いて編集しました。

- ムラタの価値創造ストーリーの理解促進を目指して、全体構成を刷新し、リーダビリティを向上すること。
- ムラタの将来の価値提供・成長性に重点を置いた情報を発信するとともに、それらを裏付ける戦略実行力を訴求すること。
- ムラタの目指すステークホルダーの皆様との価値共創に向けた取り組みへのご理解を深めていただくこと。

### 編集方針

ムラタは、2002年に環境報告書を発行し、2010年からは会社案内・CSRレポート・アナリールレポート（Financial Data）を統合した冊子「Murata Report」でムラタの情報を発信してきました。ステークホルダーの皆様との対話が重視される中、あらためて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」を発行することにいたしました。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いただき、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つづいた価値共創に向けた取り組み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。

### ウェブサイトのご案内

#### コーポレートサイト

- TOPページ** <https://corporate.murata.com/ja-jp>
- 財務情報** <https://corporate.murata.com/ja-jp/ir>
- CSRサイト** <https://corporate.murata.com/ja-jp/csr>
- 製品情報サイト** <https://www.murata.com/ja-jp>
- 技術記事サイト** <https://article.murata.com/ja-jp>

## 目次

<b>ムラタの価値観とビジョン</b>	ムラタが大切にしているもの トップメッセージ	3 7
<b>ムラタの今</b>	ムラタの成長の軌跡とエレクトロニクス領域の拡大 ムラタの事業 ムラタの1年 財務・ESGデータハイライト	13 16 19 21
<b>ムラタの価値創造ストーリー</b>	価値創造プロセス 経営資本とコンピタンス Vision2030成長戦略 ムラタのマテリアリティ ステークホルダーエンゲージメント	23 25 27 29 35
<b>実行戦略と取り組みの進捗</b>	コーポレート本部長メッセージ 中期方針2024の進捗状況 3層ポートフォリオ経営の実践と各事業戦略 技術・事業開発本部長メッセージ 要素技術開発とイノベーションの推進 ムラタの知的財産活動 ムラタのモノづくり	37 41 45 57 61 62 63
<b>持続的な成長を実現するための基盤</b>	気候変動対策の強化 持続可能な資源利用 人事担当役員メッセージ 人的資本の強化 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 コンプライアンス 役員一覧 会長メッセージ コーポレート・ガバナンス 社外取締役座談会	65 71 73 75 80 81 83 86 89 91 93 95 103
<b>データセクション</b>	11年連結財務サマリ（米国会計基準） 連結貸借対照表 連結損益計算書/連結包括利益計算書 連結キャッシュ・フロー計算書 財務状況の分析 ESGデータ 社外からの評価 企業情報・株式情報	109 111 112 113 114 115 117 118

**報告対象期間** 2022年4月1日～2023年3月31日 ※一部、2022年3月31日以前、2023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88社）

**参考ガイドライン** ISO26000、国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイドライン」

#### 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基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。

# ムラタが大切にしているもの

## 受け継がれるムラタのDNA —「感謝の心」と「開拓者精神」

1921年、京都の泉涌寺に生まれた創業者の村田昭は、幼少期から病気を繰り返し、学校へも十分に通えない生活を送っていました。本を読むことが唯一の楽しみだった昭は、「色即是空」という禅の言葉に出会います。「目に見えるもの、日々のでき事は一時のもので、夢のようなものだ。人間は裸で生まれ、裸で死ぬのだから、お金や物にこだわったり、うまくいかないのを人のせいにしたりすることなく、常に感謝の気持ちで人に接するべきだ」という教えました。

この言葉に心動かされた昭は病気への執着を手放し、周囲への感謝の心を大切にするようになりました。その後、昭の体調は徐々に回復していきました。

やがて昭は、父・吉良が営む家業の村田製陶所を手伝いはじめます。同業他社と利を争うことなく、独立分野をひらくことを父から叩き込まれた昭は、「独自の製品」を追求すべく、1944年に京都市中京区の民家の工場で「村田製作所」として独立しました。従業員わずか数名でのスタートでした。

終戦後、京都大学電気教室の田中哲郎教授との出会いが、その後のムラタの運命を大きく変えることとなります。昭は教授から、当時世紀の大発見と言われていた「チタン酸バリウム」を教わります。昭は強い開拓者精神でこの研究に没頭しました。毎日のように研究室に出入りするうちに、新進気鋭の研究者たちが当時、町工場の規模であった村田製作所に加わってくれるようになりました。やがて、周囲の人々との緊密な協力体制により数々の成果を経て、現在のムラタの主力製品であるセラミックコンデンサの誕生につながる「チタン酸バリウム磁器コンデンサ」の開発に成功しました。この出来事はムラタの創業期の大きな成功の基盤となりました。

人との出会いを大切に、感謝の心で周囲の人々と接した結果、その感謝の輪が広がり、優れた人材や多くの知識を得ることができました。

「チタン酸バリウム」との出会い、そしてこの研究を通じて出会った一流の技術者や仲間たちとの出会いこそが、今日までのムラタの発展を支えてきたと言っても過言ではありません。



田中教授の研究室での様子



創業者 村田 昭

このような、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ろこび感謝する人びととともに運営する」の一文があり、従業員や他のステークホルダーとともに感謝しながら仕事をし、ともに栄えたいという想いが盛り込まれています。

各時代の経営層や従業員が「感謝の心」と「開拓者精神」を持ち、社是の実践を日々積み重ねてきたことが、今日のムラタの発展につながっています。

**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



一社是を通すことこそ当社の存在意義がある。当社の急速な発展の基として感謝の念と開拓者精神が幾多の困難を克服してきたのである。

(社内報「アカルイナカマ」(1961年発行))

## ムラタが大切にしている価値観「CSとES」 — 「対話」を通して強化してきた組織力

社是の実践とともに、目指すべき企業風土の第一に「顧客本位の会社を目指す」ことを掲げてきましたが、2000年代のITバブル崩壊後、同業がV字回復するなかで、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」ということに気が付きます。

こうして2004年から組織風土改革が本格化し、全役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、「組織の風通しが良い」と感じていた従業員はわずか3割で、「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。

この大企業病から明らかになった大きな問題のひとつは、経営層、上司と部下、同僚、すべての階層における圧倒的な対話不足でした。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を大切な価値観に置き企業風土形成に取り組みました。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、提供すること」、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。

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活性化していききました。

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日々実践しています。



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

## ステークホルダーとの共栄 — ともに拡大してきたお客様への提供価値

2000年以降、IT業界は急成長し、世界経済およびエレクトロニクス産業は大きく構造変化を遂げました。特に業界の成長をけん引したのが通信市場です。急速に進化する携帯電話の高機能化や通信方式の高速・大容量化に対して、ムラタは創業者が大切にしてきた開拓者精神を受け継ぎ、ステークホルダーと協力しながら、技術課題の克服や新たな市場の開拓に積極的に挑戦してきました。

2006年から関係を築き上げてきた米国のPeregrine Semiconductor社\*との協業はひとつの例です。

当時、携帯電話の通信方式が2Gから3Gへと移るなか、2Gの技術として大ヒットしたスイッチプレクサの事業展開が不透明になり、技術者たちは頭を悩ませていました。そこでパートナー企業であった半導体メーカーのPeregrine Semiconductor社とともに、3Gに対応できる新しい半導体技術を使ったスイッチの共同開発に取り組みました。この半導体スイッチは高周波に

は向かないという当時の常識もあり、社内からは反対や疑問の声も多くありました。取り組み当初は求められる技術特性をうまく出すことができず、担当する技術者たちのもがき苦しむ日々が続きました。それでも諦めることなく、「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、新しいアイデアを生み出し、世の中に誇れる製品を誕生させることができました。

## そして、未来へ — すべてのステークホルダーとの価値共創を目指して

創業以来、ムラタを取り巻く環境や技術は大きく変化しましたが、どんなときも従業員一人ひとりがそれぞれの役割のなかで開拓者精神と感謝の心を大切にしながら、変わらず社是を実践し文化の発展に貢献してきました。

このような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。このVision2030で掲げるありがたい姿は、「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「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

このようにムラタの発展の源には、従業員の社是の実践があります。創業者の事業に対する姿勢、協力者とともに栄えるという姿勢、課題解決に向け真摯に取り組む姿勢が変わらずに今も従業員へ受け継がれています。技術を磨き上げてきたムラタ、そしてムラタと同じ想いを持ったパートナー企業が対話を重ねることで、お客様への提供価値を広げてきました。

※同社は2014年12月にムラタグループの一員となりました。

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。

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。

皆様からより信頼され、選ばれる存在であり続けたい。ムラタの挑戦はこれからも続きます。



## トップメッセージ

# Innovator in Electronicsとして 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

代表取締役社長

なかじま のりお  
中島 規巨

## 厳しい事業環境だが、次の成長に向けて準備

まずは、2022年度の経営成績について振り返ります。過去最高の財務成績となった前年度に対して減収減益となり、当社が重要指標としているROIC（税引前）も低下しました。海外売上高比率が高く、外貨建て取引が多い当社にとっては、為替相場が前期比20円強の円安水準であったことは増益要因となりましたが、スマートフォンやPCといった民生市場向けの部品需要の弱さを背景に当社の売上数量が落ち込んだことや、それにもなう操業度損の発生が主な減益要因となりました。

また、2023年度についても民生市場向けの需要回復の弱さや需給の緩みにもなう値下げ圧力の高まりにより、2期連続で厳しい事業環境となる見通しです。特にスマートフォン市場においては、さらなる人口増加が見込まれるインドや東南アジア、アフリカでは需要が拡大すると見えますが、使用される通信技術がマチュアな（成熟した）ものになると、コモディティ化が進行するリスクがあります。当社の製品は、主力の積層セラミックコンデンサを中心にシェアの高い製品群を多く有していますが、現在先行しているカッティングエッジ（最先端）の技術領域で負けないことはもちろん、これらの環境変化に対する事業戦略上の対応も急務と考えています。

一方、モビリティ市場においては、自動車の電動化・電装化の

進展は不変であり、今後も電子部品の需要は着実に伸びていくと見ています。民生市場向け以上に高品質・高信頼品が求められることや製品のサイズが大きく当社の生産工程における負荷が大きいかも、今後の需要拡大に対応した生産能力増強が必要と見えます。

当社が立地するエレクトロニクス業界は、回復・拡大・後退・悪化といった循環的な景気変動を有すると言われていて、それをムラタの歴史に当てはめてみると、私の勝手な持論ですが、収益のピークが概ね15年ごとに到来することに起因して、「Innovator in Electronicsの波」があると考えています。このシクリカルな動きで考えると、2022年度と2023年度が需要の底で、これから先2030年以降に向けて再び市場は大きく拡大していくという見方となります。

このような点を踏まえ、当社が今取り組むべきことは、短期的にやらなければならないことを着実に実行すると同時に、仮説思考を持って次の技術革新への準備を進めていくことです。今後も継続した事業成長を実現していくために、1年後と15年後の成長を同時並行で考える、演繹的思考と帰納的思考を共存させた経営に尽力していきます。

## エレクトロニクス領域の拡大で広がるムラタの事業機会

当社は、長期構想である「Vision2030」を2021年に公表し、我々を取り巻く事業環境の変化に対応し、持続的な企業価値の向上を図るために長期視点での目指す姿として、ありがたい姿を掲げました。市場の需給サイクルの中で、一時的に需要が減少する局面はありますが、長期的な視点で見た際の2030年に向けたデジタル化の進展や通信の技術革新によるエレクトロニクス領域の拡大という大きな方向感はずれないものと考えています。通信ネットワークの世界では、「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ってきます。2020年代に5Gが導入され、さまざまな機器がインターネットにつながる世界が実現されてきました。今後はさらに高速化・大容量化・低遅延化

が進むとともに、2030年代には6Gの導入が見込まれています。

2030年以降は、インフラとしての通信の重要性は一層高まり、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の2つの空間をAIでつなぐという世界が現実になると予想されます。その中では、サイバー空間でさまざまなことを決めたり実行したりすることができるため、人々のライフスタイルは現在から大きく変化していくと考えています。例えば、人の健康状態が常にサイバー空間に上げられ、AIがバイタルデータを処理し、最適化された情報をフィジカル空間へフィードバックすることが実現すれば、医療ネットワークからより適切な医療を受けられるようになり、在宅診療の高度化につながりま



## 社会価値と経済価値の好循環により 持続可能な社会と企業価値向上をともに実現

当社は、Vision2030の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」を策定し、取り組みを進めています。今中期の経営変革のひとつに、社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営を掲げるとともに、全社経営目標に社会価値目標を定めることで、社会課題解決への取り組みを推進していきます。

当社を含め資本市場の中で生きる企業の使命は、利益を上げてそれを将来のより大きな価値創造に向けて再投資することだと

す。このような社会では、AIによって大量の情報が遅滞なく処理される必要があるため、2つの空間が密に連携するシステムやデジタルツインなどの新たな技術による価値創造が進むものと捉えており、ハードウェアへの理解も深く、無線通信技術に関する知見も豊富なムラタの事業機会はさらに広がると考えています。ムラタは今後も「Innovator in Electronics」として、エレクトロニクス業界で存在感を発揮し続けられるように、将来への備えを進めていきます。

考えています。この考え方は過去から変わりませんが、持続可能な社会への転換に向けた世の中の動きは、ここ数年でさらに加速していると感じています。また、企業に対する社会的要請は高まってきており、特に欧米のお客様からの要求は、日本での世間一般の感覚よりも一歩先を行くものとなっています。このような状況を踏まえ、経済価値だけでなく、社会課題解決に対してどれだけ貢献できているかが企業価値を決めると考えています。

### Vision2030（長期構想）ありたい姿

#### 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

#### 社会基盤に深く根付く

人々の衣食住を豊かにするための社会インフラに、ムラタの電子部品は必要不可欠なものとして使われています。

ムラタは今後も継続的なイノベーションで社会ニーズに応え、部品の進化を図っていきます。

ムラタの部品が社会に広く、深く根付いて、暮らしの“今”を支えます。

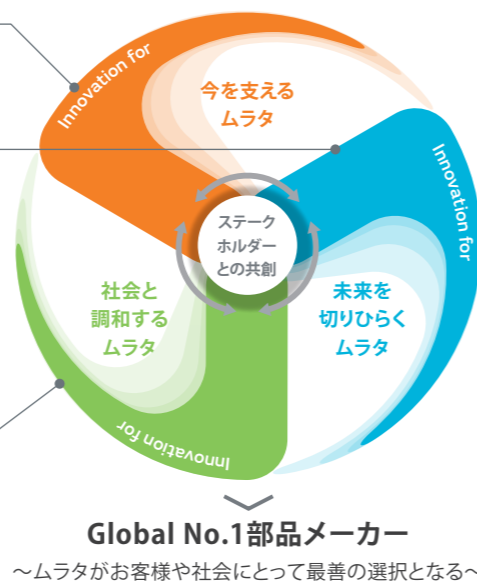
#### 社会課題解決を加速する

社会課題解決のツールとしても、エレクトロニクスは幅広く活用されています。ムラタは部品の提供にとどまることなく、エレクトロニクスを突破口として、地球、社会の持続可能性を追求していきます。

ムラタのイノベーションが、より自由で、暮らしやすい未来の実現を加速させます。

#### 持続可能な事業プロセスを追求する

事業オペレーションで生じる社会や環境への負荷低減においても、ムラタはイノベーションを生み出し、社会と調和する事業プロセスを約束します。



一方、社会課題解決に向けた対応は、企業にとっては先行投資や短期的なコストアップなど一定のリスクテイクが必要になります。これらの対応を継続的な取り組みにしていくためには、社会価値を将来「財務価値」に変化する「未財務価値」と捉えることが必要です。今はまだ「未財務価値」ですが、事業の競争力強化や事業機会の創出につなげることで、中長期的な利益創出に結び付けていきます。

私が社長に就任してから3年が経ちますが、社会価値と経済価値の好循環に対する社内の理解度は高まってきていると感じています。特に、気候変動対策については、業界に先駆けたRE100への加盟により長期の目指すべき方向を明確にし、自社内の工場や事業所での再エネ・省エネの推進に注力しています。再エネ推進の取り組みとしては、2021年に金津村田製作所（福井県）に導入したソーラーパネルと蓄電池を組み合わせた再エネシス

テムを他の工場にも展開しており、2023年3月末時点で合わせて5つの工場で運用しています。

今後、これらの取り組みをムラタグループの各拠点へ展開していくとともに、商材としてショーケース化し、社外のお客様への展開も目指していきます。当社内で実装することによりすでに多くのデータを蓄積できつつあり、それらをお客様に実際にお見せして、効果を実感いただく機会を増やしていくことで、ビジネスにつなげていきたいと考えています。

これら持続可能な社会の実現に向けた取り組みは、サプライチェーン全体での取り組みにしていくことが必要不可欠です。当社がお客様や仕入先様をはじめとしたステークホルダーの皆様にとって最善の選択となり、ともに価値を共創する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。

## 3層ポートフォリオ経営の高度化で目指す価値創造

次に、当社が成長戦略の軸としている3層ポートフォリオ経営の考え方をあらためて申し上げるとともに、取り組みの背景についてご説明いたします。当社は電子部品を中心に扱う会社ですが、事業によって仕事に対するアプローチや必要なスキルは異なります。

1980年代、当社はコンポーネント部品の軽薄短小化によって、カラーテレビやトランジスタラジオの小型化へ貢献し、我々が1層目（コンポーネント）と呼ぶ標準品型ビジネスを育ててきました。1990年代になると、携帯電話の登場によりお客様の要求が各社各様になったことで、お客様ごとに技術面のすり合わせを行い、新製品を開発するという2層目（デバイス・モジュール）の用途特化型ビジネスが定着してきました。そして、2020年代には5Gが導入され、スマートフォンでの利用に加え、医療ネットワークや工場設備の予防保全、車の自律走行などへの活用が見込まれています。このような将来に向けたエレクトロニクス領域の拡大の中で、ムラタが今後も存在感を発揮し続けるためには、従来のハードウェアの提供だけでなく、ソフトウェアも組み合わせたソリューションとして価値提供をする必要が出てくる、すなわち部品の定義が変化していくと考え、これを3層目のビジネスと位置付けています。

これら3層ポートフォリオは、技術や販売面において互いに影響し合いながら事業拡大を図るもので、密接に関係しています。お客様の求める価値が変化の中で各層のシナジーを生み出し、ムラタのさらなる成長を目指していきます。各層における取り組

みは、次のとおりです。

1層目の「コンデンサ」と「インダクタ・EMIフィルタ」は、当社の基盤事業です。将来の技術トレンドは明白であり、スマートフォンなどの民生市場向けは軽薄短小の追求、モビリティ向けは高電圧高温環境下にも耐え得る高品質・高信頼品が求められます。中長期的の市場成長率は年率10%程度と考えていますので、需要の成長に応じた生産能力の増強が必要です。当社の積層セラミックコンデンサの年間生産量は1兆個以上であり、その能力増強には大きな人的リソースと設備投資が必要になります。今後部品需要が大きく伸びる局面で急激な能力付けを行うことは難しいため、中長期的な目線に立った能力増強を進めています。これらの技術力・供給力の強化に向けた取り組みを加速するため、当社の垂直統合型の一貫生産体制を推進していくとともに、事業効率の向上を図ることで、業界のリーディングカンパニーという位置付けを確かなものにしていきます。

2層目は、各アプリケーションにおいてお客様となるターゲットを決め、競合企業に対し明確な差異化技術を確立できるかが事業の成否を決めます。「高周波・通信」に属する高周波モジュールや表面波フィルタは、1層目と同様にムラタ固有の技術やモノづくりのノウハウを活かすとともに、2030年に向けて当社に不足する技術をM&Aで獲得するといった施策も取り、製品の特性や構造面での優位性を示していく取り組みが必要になります。特にスマートフォン市場のお客様に対しては、海外現地でのサポー

ト体制を強化したことにより、少しずつ当社の取り組みの成果が出はじめています。まだシェアを上げていく途上ではありますが、QCDS\*でお客様に選んでいただけるような取り組みを進め、当社の存在感を高めていきたいと考えています。

「エナジー・パワー」は、リチウムイオン二次電池の事業ポートフォリオ見直しを進め、電動工具や園芸工具、掃除機などで使用される高出力系の円筒形電池に注力してきました。注力市場の需要が低迷し、収益改善が遅れていますが、蓄電池を含めムラタの環境貢献事業としての事業基盤の確立を目指していきます。

「機能デバイス」に属するセンサは、モビリティ市場向けに注力しており、自動車走行時の、車両位置や姿勢、方向をより高精度に計測できるMEMS慣性力センサ、自動ブレーキや自動駐車に必要な周辺検知に対応する超音波センサといった製品で非常に特性の良いものが出てきています。競合企業が真似できない製品を提供することで、伸びる市場で事業機会を獲得していきたいと考えています。

3層目は、ソリューションなど当社にとっては新たなビジネス領域が対象となります。今までのように電子機器や設計に詳しいお

客様ばかりではないため、従来のビジネスモデルで培った技術や経験だけでは対応しきれず、長期視点でのビジネスモデルの創出が必要になります。中期方針2024の期間中にスモールサクセスを積み重ね、ムラタがお客様に対してどのような価値提供が可能なのかを見定めていきたいと考えています。3層目のビジネスを進めるにあたっては、再エネ・省エネの推進の事例でも触れたとおり当社内に3層目の商材を実装して、お客様に見て実感していただくことが新しい売り方になると考えています。また、お客様にきていただくことが現場で働く従業員にとっても、モチベーション向上につながるという相乗効果も生むものと考えています。

現在の事業の柱は1層目と2層目ですが、1層目への利益依存度が高くなっています。これは当社が抱える大きな経営課題のひとつであり、収益源の複線化が必要です。まずは2層目の収益改善が急務ですが、3層目では2030年以降も見据えたさまざまなチャレンジも行っていきます。今後も、各層が抱える課題の解決に取り組み、シナジーを発揮していくことで、3層ポートフォリオ経営の高度化を図り、さらなる価値創造を目指していきます。

※製品評価の指標でクオリティ・コスト・デリバリー・サービスのこと

## 多様性を活かしてイノベーションを創出

今日の当社の価値創造の源泉は、人的資本および組織資本の強みを発揮できていることにほかなりません。創業者の想いが、経営理念である社是として形骸化せず社内に浸透し、従業員一人ひとりの行動指針となっています。ムラタ固有の垂直統合型のビジネスモデルにおいては、会社への帰属意識や組織の一体感が重要であり、相互に連携して課題をスピーディに解決できることが今日のムラタらしさとなっています。

一方、同質性が高いことは組織における課題でもあります。当社がさらなるイノベーションを創出していくためには、多様性を活かして今までは異なる仕事の進め方や仕組みを作っていく必要があると感じています。ジェンダー・ジェネレーション・カルチャーといったバックグラウンドが異なる人たちと一緒に仕事をすると、従来どおりのやり方ではうまく進めることができないかもしれません。その機会をイノベーションにつなげるためのステップであると肯定的に受け止め、乗り越えようとするからこそ、より深みのある議論が生まれると考えています。多様な価値観や考え方をを持った従業員同士が互いの違いを尊重し、<sup>けんげんがく</sup>喧々諤々と議論を交わすことができる環境を整えることで、イノベーションの創出につなげたいという思いです。

ムラタは、Vision2030の成長戦略のひとつに、「自律分散型の組織運営の実践」を掲げ、従業員一人ひとりに自律性、全体性、進歩性をともなった行動を期待しています。これまでも当社は、各拠点、各部署それぞれの組織が課題に対してスピード感を持って対応することはできていました。しかしながら、ある拠点でできていることがほかの拠点に展開されていない、あるいは自部門以外の方が何をしているのか分からないといった場面がまだあるように感じています。一事業所や自部門内での取り組みとして完結せず、全体最適で判断することや外へのアンテナを張って臨機応変に対応を変えながら取り組むことができるような強い組織を目指しています。私自身、拠点や部署をまたいだディスカッションの場を提供することや、好事例を社内のコミュニケーションツールなどで取り上げ、全世界の従業員向けに紹介するなど、従業員一人ひとりの理解度を高めて、自律分散の行動実践を習慣化できるよう取り組みを進めています。

社内でも紹介した好事例のひとつとして、製造工場における事業をまたいだモノづくりの連携があります。当社の製造工場は、扱う製品ごとに繁忙期が異なります。高操業時期でモノづくり強

化とそのための人材強化を推し進めたいという工場と、低操業時期にあっても従業員の成長機会をつくりたいという工場の思いがうまく重なり、製造現場に近い層の人材派遣を行いました。この取り組みは、工場メンバーの声からはじまったものであり、双方の従業員にとって非常に良い刺激になっています。各工場で課題感を明確に持っていたこと、その課題感を発信する場があったこと、発信された課題を受け取るマインドがあったことが、この「事業を超えた自発的な支援」につながったと考えています。そして、その背景には普段からの交流や人脈があったことも大きな要因であり、まさに、自律性・全体性・進歩性を体現した事例と捉えています。

## DXを推進し、提供価値を最大化

当社は、Vision2030の成長戦略のひとつとしてDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進を掲げています。近年、DXに対する社内の取り組みは活性化してきており、特にモノづくり現場では生産ロット管理や工程の流れ化、設備保全といった生産効率の向上などに資するデータの見える化が進展しています。また、これらの改善事例が複数の工場や事業所で展開されははじめ、デジタル化が進んできました。ただ、現時点では、設定したKGI・KPIの達成レベルは上がってきていますが、製造現場での仕事の進め方や仕組みをデジタル化するレベルにとどまっており、その仕事そのものを変化させるまでにはいたっていません。仕事の仕方を変えていくことで、やがて組織のあり方が変わり、目指すべきKGI・KPIも変わっていくと考えています。

行き過ぎた生産プロセス・システムの標準化はかえって生産

## 将来への投資を継続し、「Vision2030」と「中期方針2024」を実現

冒頭で申し上げたとおり、2023年度は当社にとって厳しい事業環境となる見込みです。このような中、短期的な収益改善に向けては、品質改善含むコストダウンテーマの完遂に加え、固定費の適正化などを進めています。中期方針2024の最終年度である2024年度には、当社のポートフォリオ経営の成果が目に見えるかたちでお見せできるようにしていきたいと考えています。

当社が事業を展開するエレクトロニクス業界の2030年に向けた見通しは、5G・6Gといった通信網の発達や自動車の自律走行の普及など、さらに大きな成長を遂げると考えています。その中で、



の非効率を生む可能性もありますので、標準化すべき領域を見極めたうえで、デジタルを活用したスマートファクトリー化の取り組みを進めていきます。同時に、製造現場に関わる従業員が、より高い創造性を発揮できる仕事に時間を割けるようにもしていきたいと考えています。

また、顧客戦略の立案・実行といった「売る力」の強化においても、DXの推進が重要です。当社は、グローバルマーケットにおいて幅広い業界のお客様との取引やコミュニケーションの機会があり、ビッグデータとも言える顧客情報を保有しています。これらのデータを価値化して、当社からのお客様へのアプローチやコミュニケーションの方法など営業の仕事の進め方を変えるところまで持っていくことで、お客様への提供価値の最大化を実践していきたいと考えています。

将来への投資は継続し、いかなる時代においてもムラタが存在感を発揮できる企業であるように、Vision2030および中期方針2024の実現に向けて取り組みを進めていきます。

当社は、これからも基盤領域である「通信」「モビリティ」、挑戦領域である「環境」「ウェルネス」という4つの事業機会を中心に、「Global No.1部品メーカー」として、当社に関係されているすべてのステークホルダーの皆様の期待に応え、ワクワクできるような技術やイノベーション、新製品の創出を継続して行ってまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願いたします。

# ムラタの成長の軌跡とエレクトロニクス領域の拡大

携帯電話の高機能化や通信方式の高速・大容量化に対して、ムラタはグローバルに事業を展開し、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ることで、大きな成長を遂げてきました。2020年代に入り5Gの普及が進むなか、産業・社会は大きく変化してきていますが、2030年には6Gが登場し、「通信」の社会インフラ化はさらに進展していくことが予想され、「あらゆるものが通信でつながる」世界の実現が期待されます。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。

1990年代 >
2000年代 >
2010年代 >
2020年代 >
2030年代

## 2G

音声をデジタルに変換する方式の携帯電話が登場する。通話だけでなく、メールのやりとりが可能となる。

## 3G

携帯電話に内蔵されたカメラでの撮影や、高速データ通信による画像データのやりとりが可能となる。2000年代後半にはGPS機能も搭載される。

## 4G

スマートフォンの普及により、多機能化が進展する。アプリ・SNSが普及し、人々のコミュニケーションのあり方は大きく変化する。

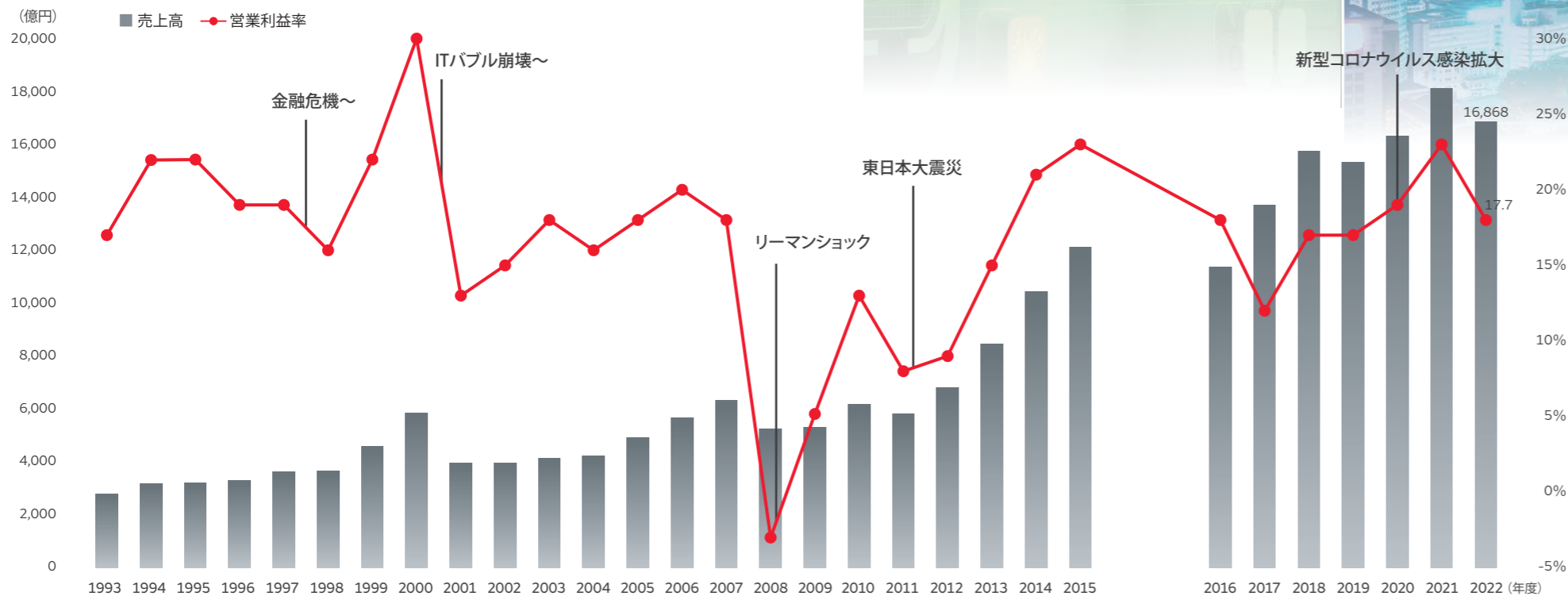
## 5G

IoT=あらゆる機器がインターネットにつながる。ローカル5Gの普及により、工場やオフィスのスマート化が進む。また、モビリティ領域ではxEVの台数増加に加え、自動運転技術が進化し、CASEの分野での技術革新によるビジネス機会の拡大が期待される。情報やモノの制御が可能となることで、「通信」の位置付けは、産業・社会基盤へと拡大していく。

## 6G

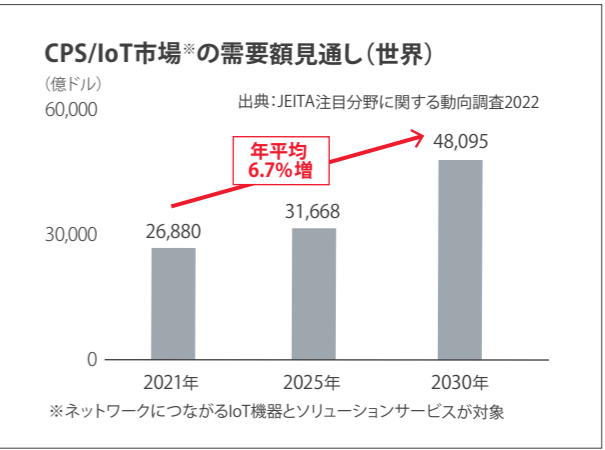
海・空・宇宙に通信カバレッジが拡大し、さらに多くの人やモノがつながる世界となる。デジタル化されたビッグデータを人工知能(AI)で処理し対応する、CPS(サイバーフィジカルシステム)の普及が期待される。「通信」は、人々の生活をより豊かにするとともに、社会課題の解決にも貢献していく。

### ムラタの業績推移



### 新たな技術・キーワード

- 生成AI
- コミュニケーションロボット
- デジタル・ツイン
- 生体情報を使ったヘルスケア
- メタバース
- 完全自動運転車
- ホログラム
- 空飛ぶ車 (eVTOL)
- 自動充電





## 基盤事業領域における市場拡大

### 通信の未来

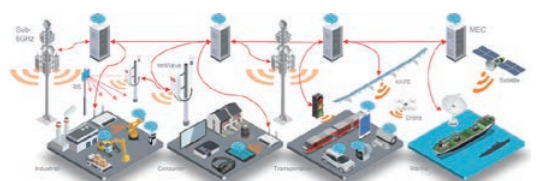
**ネットワーク面**

**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

**エッジデバイス**

仮想空間  
クラウド  
AI

周辺機器に機能が分散



### 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の重要性増す

**電子部品の需要増加**

Electrification(電動化)    Autonomous(自動化)    Connected(コネクテッド)

積層セラミックコンデンサ    自動車用高耐熱フィルムコンデンサ    MEMS慣性力センサ    V2Xモジュール



**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

## 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いたるまで、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。

## 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 **40%**

**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 **40%**

**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取りに使用される電子部品です。

ムラタの世界シェア **60%**

**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 **50%**

※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

(単位:個)

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)	1,000	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	4-70	-	4-70	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。

## Message 市場拡大の中での「売る力」の強化

ムラタは、これまでに培ってきた顧客・パートナー資本を構成する強固な販売ネットワークを通じ、お客様のビジネスニーズに応じて、グローバル、あるいは地域、国単位でのサポートを行うことができます。また、事業部門との情報共有や先を読んだ事業開発、販売代理店様とのネットワークにより、「営業機能」はムラタの強みのひとつとなっています。

一方、新型コロナウイルス感染拡大前後の世の中の大きな変化により、お客様、特に技術者へのアクセスは過去に比べて難易度が増しています。そのような中で、お客様との信頼関係を構築していくためには、従来の「売る力」を向上させるための取り組みを再考する必要があります。米国において注力しているのは、デジタルを通じたお客様への提供価値の創造です。例えば、技術情報サイトの拡充やビデオコンテンツの配信、お客様と世界中でリアルタイムに情報の共有が可能なコミュニティフォーラムを立ち上げています。これらの取り組みは、既存代理店様やウェブ

代理店様のネットワークとシームレスに連携しながら進めます。

また、お客様への提供価値の向上により、マーケット、アプリケーション、製品、顧客ニーズや顧客情報などのビッグデータが生成されます。これらを当社の顧客管理システムとリンクさせ活用していくことで、効率的な営業活動に役立てることができると期待しています。

このデジタルを通じたお客様への価値提供は、ムラタの組織資本や人的資本の強化にもつながっています。ムラタは今後もこのような取り組みを継続することで、エレクトロニクス業界での「売る力」を高めていきます。



執行役員 兼 Murata Electronics North America, Inc. President and CEO David Kirk

## 2022年度 売上高構成比

### デバイス・モジュール

7,610億円

#### 機能デバイス ▶P.54

センサ、タイミングデバイス(発振子)など

928億円

#### エネルギー・パワー ▶P.53

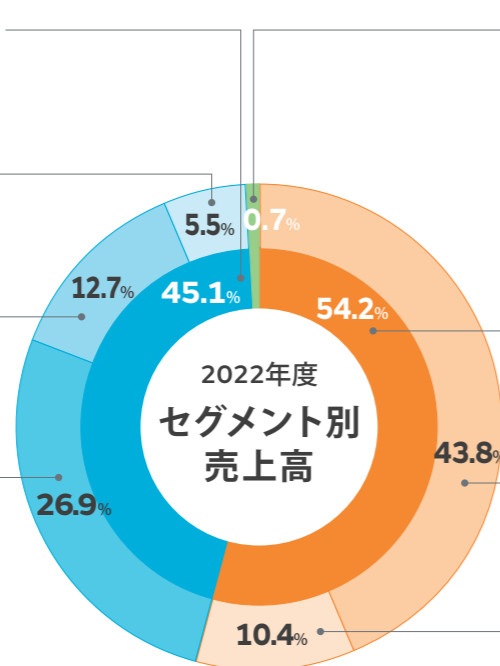
リチウムイオン二次電池、電源モジュール

2,146億円

#### 高周波・通信 ▶P.49

コネクティビティモジュール、高周波モジュール、表面波フィルタ、樹脂多層基板など

4,536億円



### その他

ソリューションビジネス、ヘルスケア機器、機器製作など

▶P.55

117億円

### コンポーネント

9,142億円

#### コンデンサ ▶P.47

積層セラミックコンデンサなど

7,388億円

#### インダクタ・EMIフィルタ ▶P.48

インダクタ、EMI除去フィルタ

1,753億円

### 通信

スマートフォン、ウェアラブル機器、基地局

6,592億円

#### 産業・その他

産業機器、ヘルスケア機器、代理店

2,148億円

#### 家電

パワーツール(電動・園芸工具など)、AV機器

1,978億円

#### コンピュータ

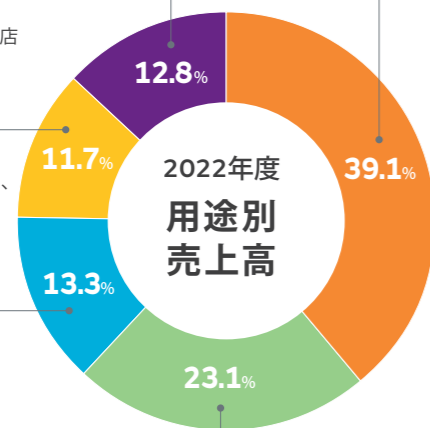
PC、サーバー、HDD

2,247億円

#### モビリティ

自動車

3,902億円



### 中華圏

8,426億円

#### アジア・その他

2,653億円

#### 日本

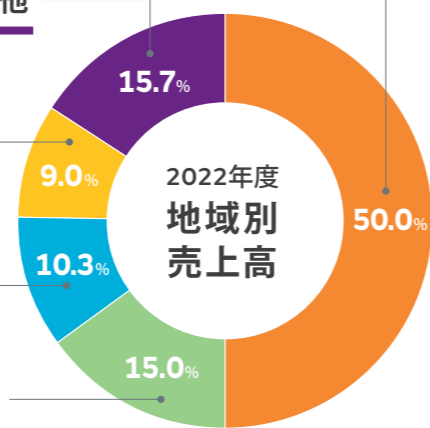
1,522億円

#### ヨーロッパ

1,739億円

#### 南北アメリカ

2,528億円



## 2022年度 事業別セグメント情報 (米国会計基準)

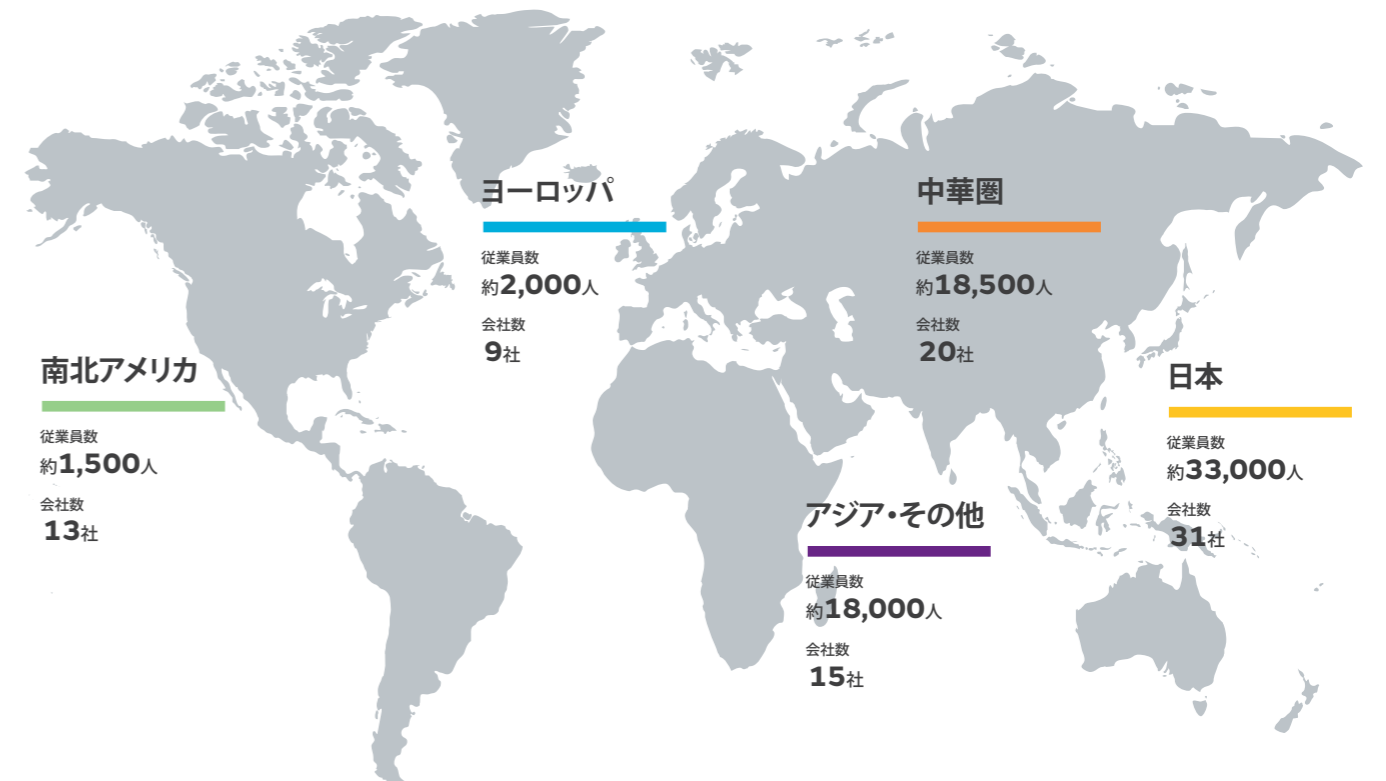
	売上高	営業利益	売上高営業利益率	ROIC (税引前)
コンポーネント	9,244億円	2,801億円	30.3%	24.0%
デバイス・モジュール	7,610億円	206億円	2.7%	2.5%
その他	746億円	△28億円	△3.8%	—
消去	△731億円	—	—	—
連結計	16,868億円	2,979億円	17.7%	14.6%

※売上高には、セグメント間の内部売上高を含めています。

※ROIC (税引前) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均投下資本 (固定資産+棚卸資産+売上債権-仕入債務)

## グローバルネットワーク (2023年3月末時点)

会社数 **88社** 従業員数 **73,164人** 海外売上高比率 **90%以上** 日本国内生産比率 **約65%**



# ムラタの1年

2022年度はスマートフォンやPCの市場低迷や在庫調整の長期化により、エレクトロニクス市場の部品需要が減少し、当社にとっては厳しい事業環境となりましたが、将来の事業機会の拡大を見据え、車載市場向けのコンポーネント製品やV2X向けの通信モジュールなどの新製品・技術開発を加速させるとともに、新

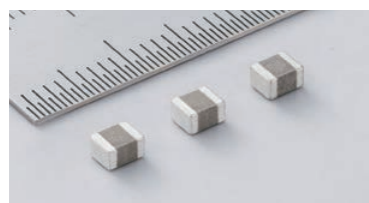
生産棟の竣工といった生産能力増強投資を進めました。

また、バーチャルPPAを活用した再生可能エネルギー由来の電力調達の見直しなど、ステークホルダーとの価値共創によって、社会価値と経済価値の好循環を実現し、将来の事業の競争力につなげるための取り組みを強化しました。

## 製品関連ニュース

2022.4

150°Cの高温下でも使用可能な車載向けメタルパワーインダクタを商品化  
~3225 (3.2×2.5mm) サイズで世界最高\*の直流重畳特性を実現~



2022.5

農地の状態を見える化する土壌センサの量産を開始  
~IoTで農作業の効率化と塩害対策に貢献~



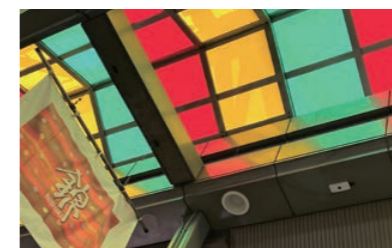
2022.11

通園バスにおける幼児置き去り事故防止プロジェクトを福岡市と野洲市で実施  
~Wi-Fiを利用したシステムの検知から通知までを幼稚園で実証実験~



2022.12

人流センサを活用したスマート商店街の取り組みを「京の台所」錦市場で開始  
~混雑度と換気を見える化することで来街者の利便性を向上~



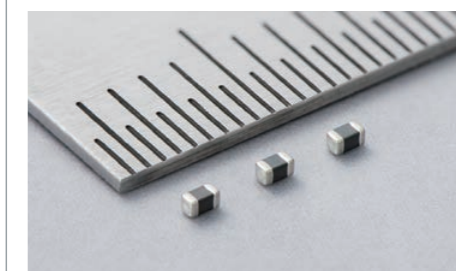
2022.12

村田製作所として初めてV2X向け通信モジュールを開発  
~Autotalks社製のチップセットを搭載~



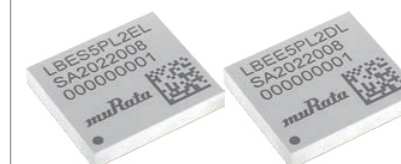
2022.12

車載電源向け世界最小\*1005 (1.0×0.5mm) サイズのノイズ対策チップエライトビーズを商品化



2023.3

スマートホーム向けアプリケーションの標準規格であるMatter対応小型通信モジュールを開発  
~Wi-Fi6、Bluetooth® 5.2、802.15.4、3つの無線規格に対応~



# 2022

# 2023

\*発表時点、当社調べ

2022.6

カーボンニュートラル社会の実現に向けた協業の枠組みに合意  
~日本最大級のバーチャルPPAを活用した再生可能エネルギー由来の電力調達に関する検討を開始~



2022.6

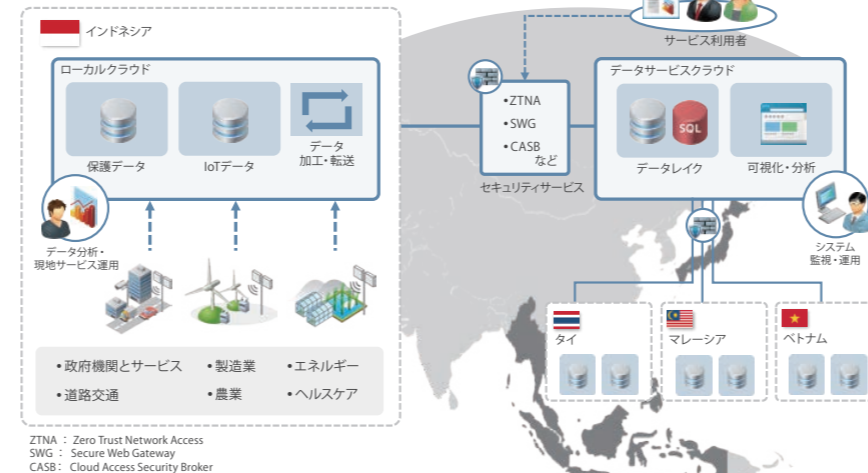
CSRイニシアティブとして社会的責任を推進する企業同盟「RBA (Responsible Business Alliance)」に加盟

2022.6

積層セラミックコンデンサPETフィルムの水平リサイクルを開始

2022.10

インターネットイニシアティブ (IIT) と東南アジアでのIoTデータビジネスで協業  
~データの収集、分析・加工から販売まで支援するデータサービスプラットフォームを提供~



2023.1

小諸村田製作所 (長野県) での新生産棟竣工  
~高周波モジュールの中長期的な需要増加に対応~

2023.2

「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2023」を受賞  
~「世界の革新的企業トップ100社」に2年連続で選出~



2023.2

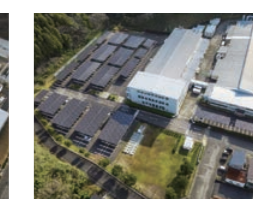
ソーラーパネルと自社開発の蓄電池、エネルギー制御を活用した自家発電設備を東北、北陸、東海の4工場に導入  
~再生可能エネルギー利用と地域社会の環境負荷低減を推進~



仙台村田製作所 (宮城県)



伊勢村田製作所 (三重県)



ワクラ村田製作所 (石川県)



ハクイ村田製作所 (石川県)

2023.3

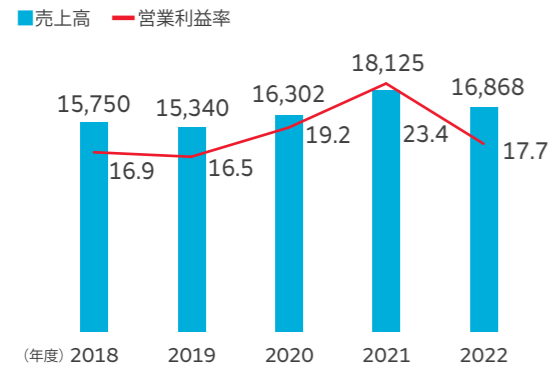
Murata Electronics (Thailand), Ltd.での新生産棟竣工  
~積層セラミックコンデンサの中長期的な需要増加に対応~

## コーポレートニュース

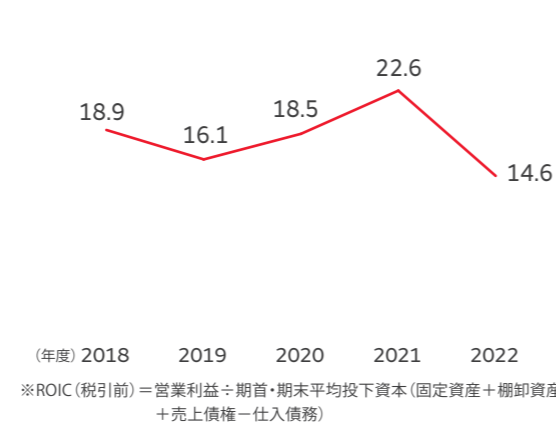
# 財務・ESGデータハイライト

## 財務(米国会計基準)

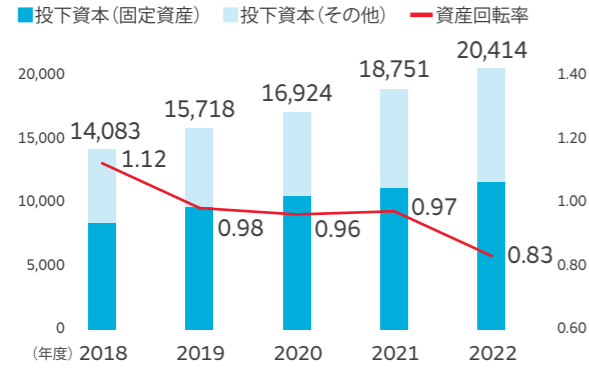
### 売上高／営業利益率 (単位: 億円・%)



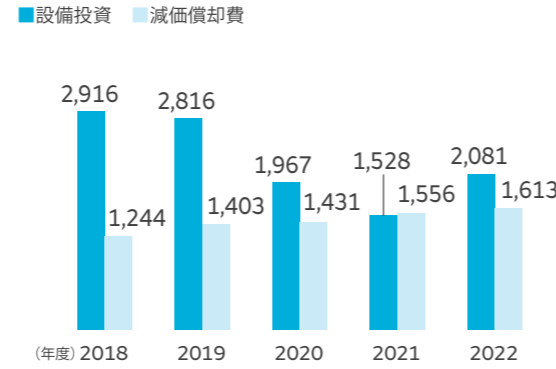
### ROIC(税引前)※ (単位: %)



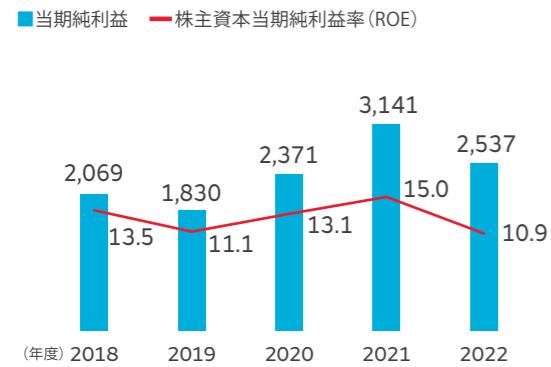
### 投下資本※1／資産回転率※2 (単位: 億円・回)



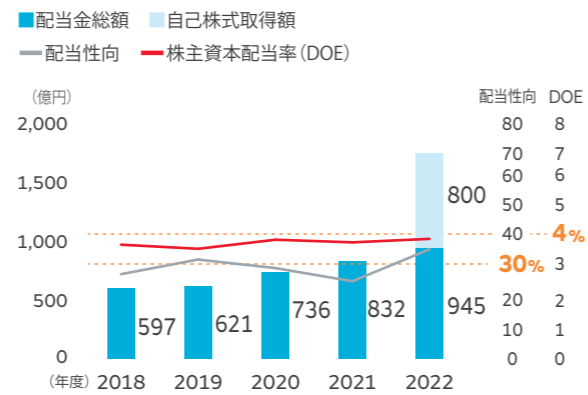
### 設備投資／減価償却費 (単位: 億円)



### 当期純利益／株主資本当期純利益率(ROE) (単位: 億円・%)

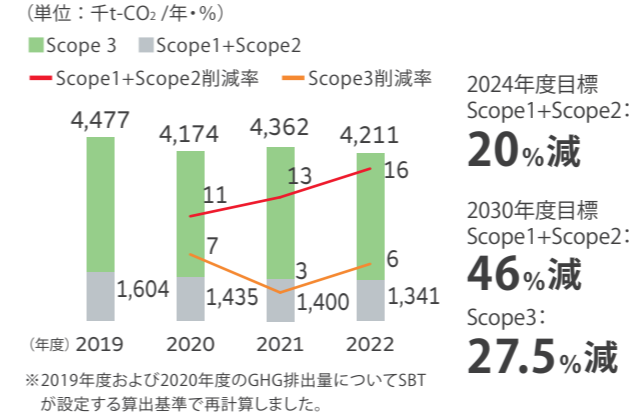


### 株主還元 (単位: 億円・%)

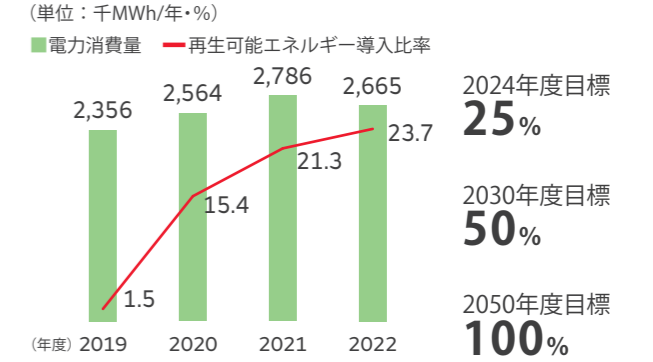


## ESG

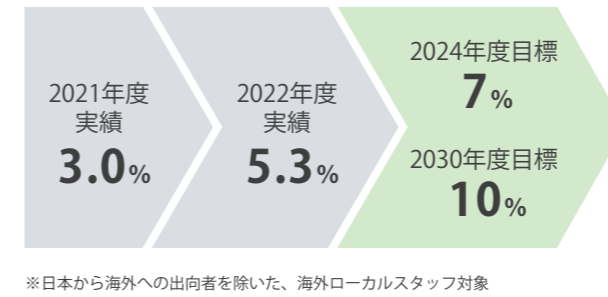
### 温室効果ガス(GHG)排出量／2019年度比排出量削減率



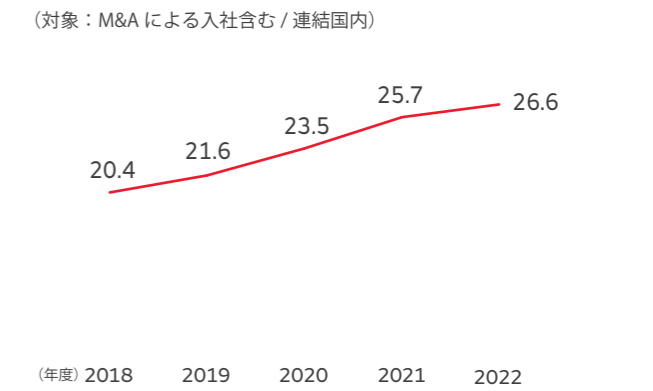
### 電力消費量／再生可能エネルギー導入比率



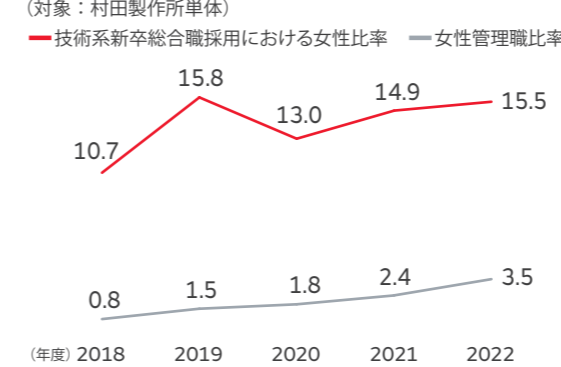
### 海外間接部門従業員※の他拠点での勤務経験比率



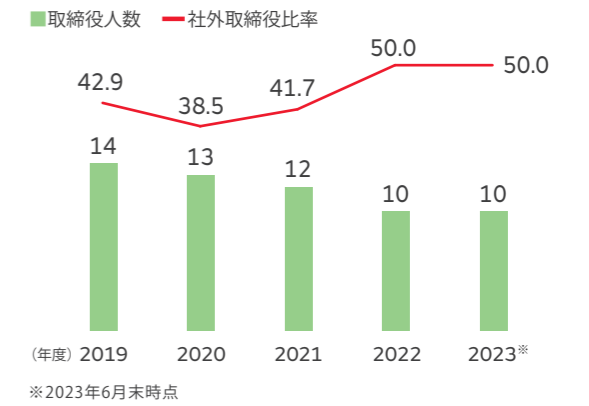
### 管理職における経験者採用者比率 (単位: %)



### 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 (単位: 人・%)



# 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もち、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。

## 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～

- 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

### 環境認識（機会とリスク）



### 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）

## コーポレート・ガバナンスの強化

### 成長戦略

#### 3層ポートフォリオ

- 1 標準品型ビジネス
- 2 用途特化型ビジネス
- 3 新たなビジネスモデル創出

#### 4つの事業機会

- 通信
- モビリティ
- 環境
- ウェルネス

基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

4つの経営変革の実行

- 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
- 自律分散型の組織運営の実践
- 仮説思考にもとづく変化対応型経営
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

### 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

企業活動全体での社会課題への取り組み



## 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

# 経営資本とコンピタンス

「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、提供すること」、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、将来に亘る価値創造の源泉です。「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これらの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。

## 経営資本 社是の実践を通じて培ってきた価値創造の源泉

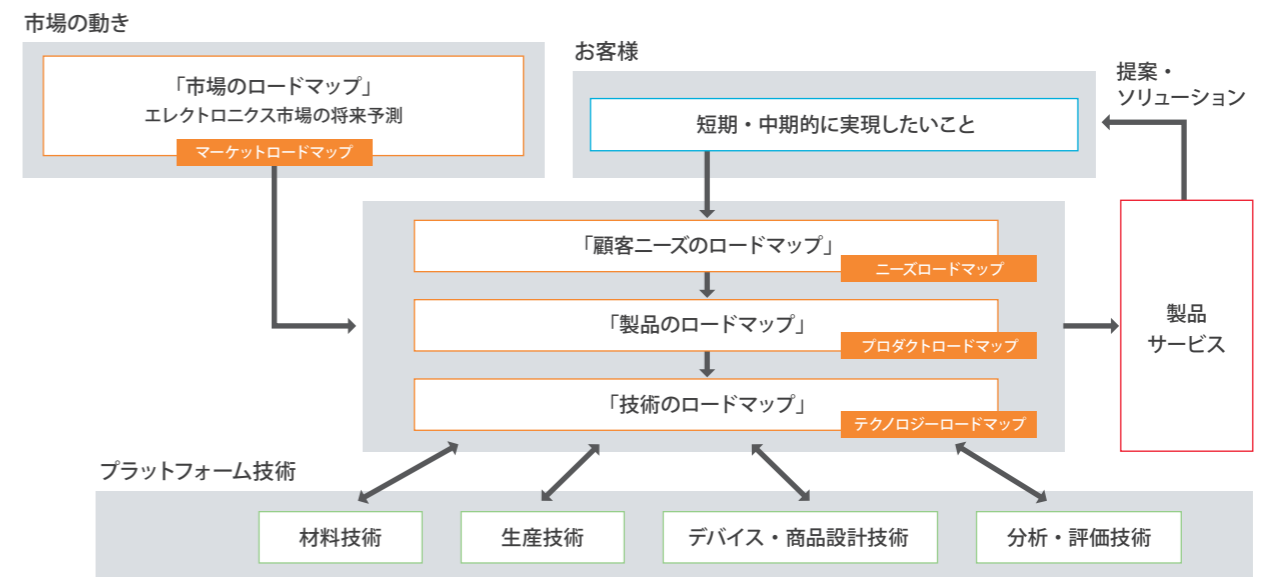
<p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルに浸透した社是（経営理念）</li> <li>社是に共感し、真摯に実践する従業員</li> <li>CSとESを大切にする価値観</li> <li>多様な個性を活かし、連携する組織風土</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.35 ステークホルダーエンゲージメント</li> <li>▶P.73 人事担当役員メッセージ</li> <li>▶P.75 人的資本の強化</li> <li>▶P.81 人権の尊重</li> </ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.37 コーポレート本部長メッセージ</li> <li>▶P.86 リスクマネジメント</li> <li>▶P.93 会長メッセージ</li> <li>▶P.95 コーポレート・ガバナンス</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.63 ムラタのモノづくり</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.57 技術・事業開発本部長メッセージ</li> <li>▶P.61 要素技術開発とイノベーションの推進</li> <li>▶P.62 ムラタの知的財産活動</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.35 ステークホルダーエンゲージメント</li> <li>▶P.80 地域社会との共生</li> <li>▶P.83 CSR調達の推進</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.35 ステークホルダーエンゲージメント</li> <li>▶P.37 コーポレート本部長メッセージ</li> </ul>

## 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

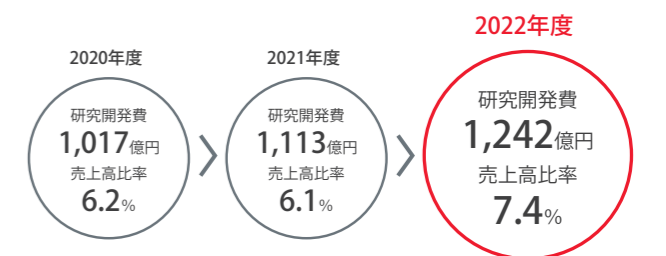
トの流れからマーケットロードマップを作成し、中長期的なお客様のニーズを事業部の販売促進部門と融合させ、ニーズロードマップを描きます。それらを開発部門でプロダクトロードマップ、テクノロジーロードマップへとつなげ、研究開発と製品開発につなげています。「全員マーケティング」を合言葉に、グローバルなネットワークを活かし、お客様のニーズをどこよりも早く引き出し、従業員一人ひとりがお客様への提供価値の最大化を実践しています。



## コンピタンス2 ニーズをカタチにする力 / コンピタンス3 価値を届ける力

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。



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、スピーディかつタイムリーにお客様に「価値を届け」ています。

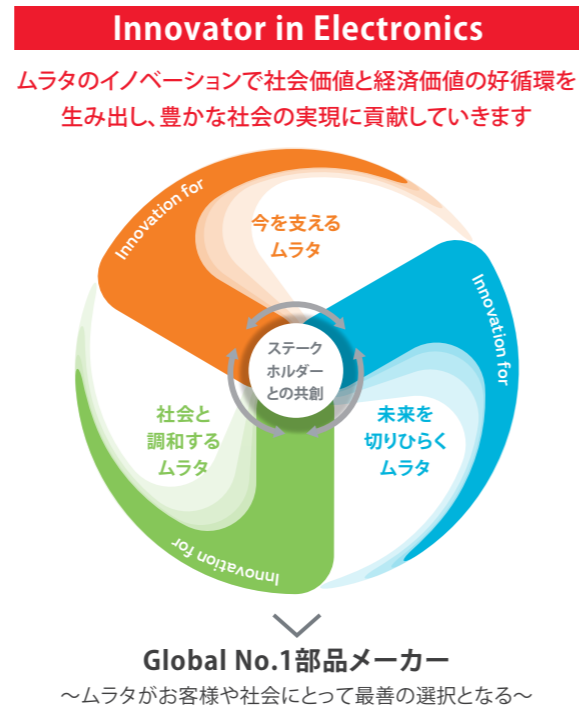
# Vision2030成長戦略

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。

ひとつ目が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。



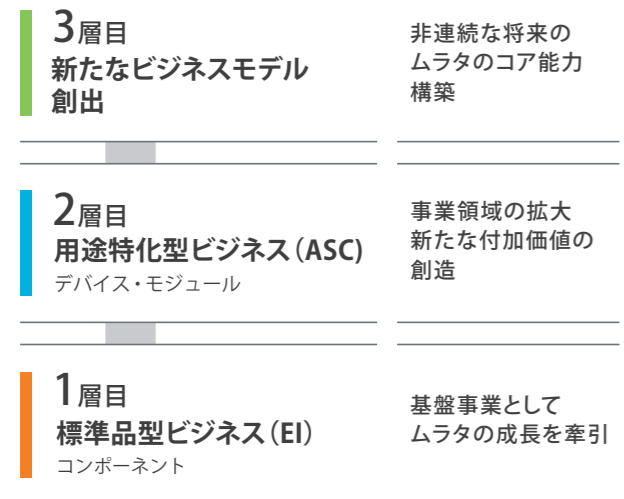
## 成長戦略① 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化 ▶P.45

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。

### 3層ポートフォリオ

#### Innovator in Electronics



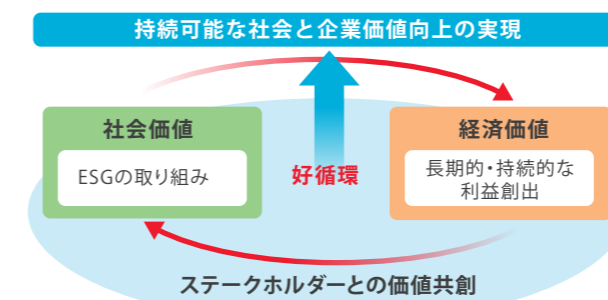
### 4つの事業機会



## 成長戦略② 4つの経営変革の実行

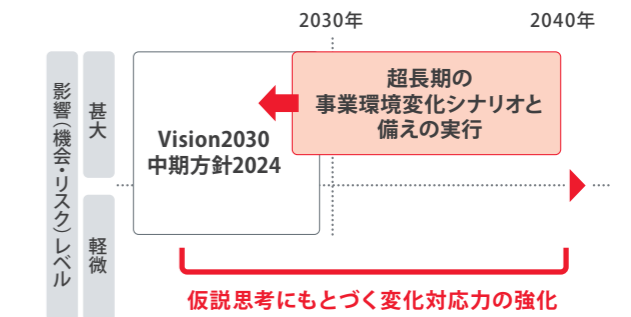
### 1 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営

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。



### 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、将来起こり得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。



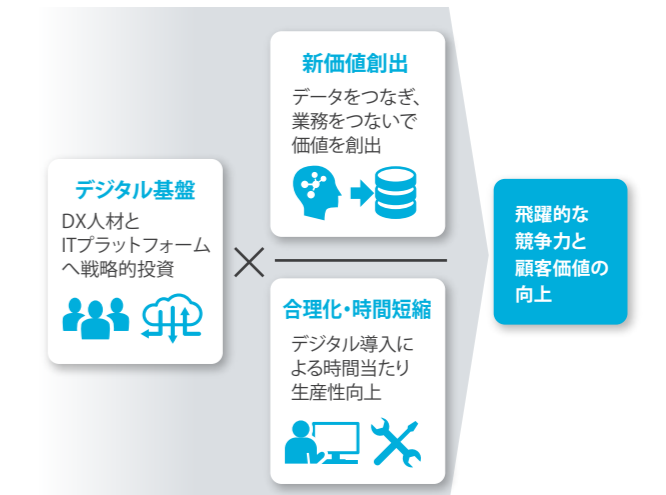
### 2 自律分散型の組織運営の実践

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上で、主体的に考え、スピーディ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」の三つを兼ね備え、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。



### 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。



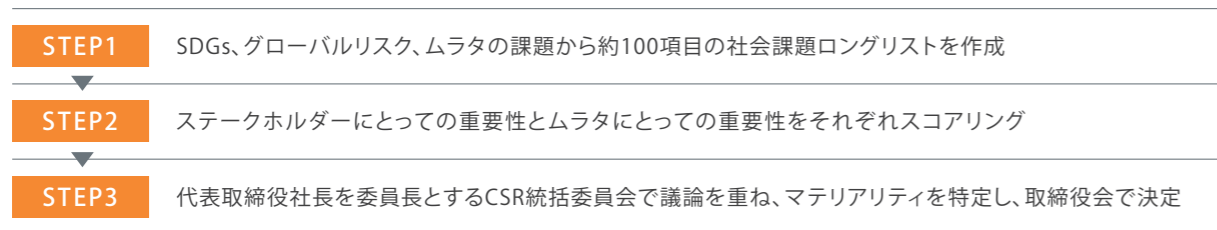
# ムラタのマテリアリティ

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

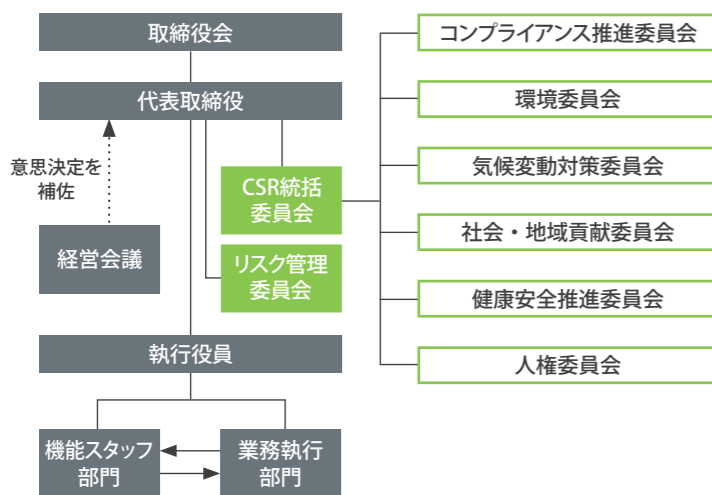


## 推進体制

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ています。

2022年度に、CSR統括委員会の下部委員会として新たに「人権委員会」を設定したことに加え、2023年度に、従来CSR統括委

員会の下部委員会であった「リスク管理委員会」を代表取締役直下の組織としました。これらの組織体制を通じて、組織横断的な活動を必要とするテーマについて議論を進め、マテリアリティに対する取り組みを推進しています。



- CSR統括委員会**  
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
- リスク管理委員会** ▶ P.86  
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・評価した上で、対策を審議する委員会
- 人権委員会** ▶ P.81  
人権分野の全社的な課題に対して、組織横断的に取り組むため設置された委員会

## Topics 「RBA」への加盟

ムラタは2022年度にCSRを推進する企業同盟「RBA (Responsible Business Alliance)」に加盟しました。RBAは世界の電子機器メーカーやサプライヤーなどで構成されており、グローバルなサプライチェーンを通じて労働・安全衛生・環境・倫理・管理システムの領域でCSRの向上を目指しています。ムラタは、CSRの潮流に合わせて変化していくRBA行動規範を尊重し、当社の仕入先様をはじめとするサプライチェーン全体での取り組みを推進し、公正な事業活動の実現に取り組んでいきます。

## 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）



企業活動全体での社会課題への取り組みの詳細は次ページ

## 事業を通じた社会課題解決への貢献

事業機会における側面は ▶ P.45

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く。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る。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る。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取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る。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>



## 企業活動全体での社会課題への取り組み

### 環境



#### 気候変動対策の強化

▶P.65

[WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment\\_murata/climate\\_change](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/climate_change)

マテリアリティ設定の背景	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る。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た。
目指す姿	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す。
中長期目標	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% 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：50% 2050年度目標：再生可能エネルギー導入比率：100%
2022年度実績	<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、2022年度の温室効果ガス排出量(Scope1+2)は2019年度比16%減 (134万t-CO<sub>2</sub>e)、再エネ導入率は24%となった。</li> <li>●バリューチェーン上流のCO<sub>2</sub>の削減に向け、2022年度は主要仕入先様へのヒアリング実施や運送業者様との連携によるモーダルシフト<sup>※3</sup>の検証を開始した (2022年度のScope3排出量：421万t-CO<sub>2</sub>)。</li> <li>●ソーラーパネルと蓄電池を組み合わせたシステムを新たに国内4工場に導入し、4工場のCO<sub>2</sub>削減効果は年間累計で1,897t-CO<sub>2</sub>eとなった。</li> <li>●ムラタ全体で約570件の省エネ施策 (47,000t-CO<sub>2</sub>e/年の削減効果見込み) を実施した。</li> <li>●無錫村田電子有限公司 (中国) の工場でムラタ初となる、両面発電パネルや壁面への太陽光パネルを設置した環境配慮型立体駐車場を竣工した。</li> <li>●三菱商事からバーチャルPPA<sup>※4</sup> (電力購入契約) スキームによる、追加性のある再生可能エネルギー由来電力調達(70MW)に向けた契約を締結した。</li> <li>●TCFDへの対応として、2022年度の定性評価に加え、4℃シナリオ(IPCC RCP<sup>※5</sup>8.5, IEA/STEPS<sup>※6</sup>)、1.5/2℃シナリオ(IPCC RCP1.9および2.6, IEA/SDS<sup>※7</sup>)における移行リスク・機会の定量分析を実施した。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エネルギー使用状況の可視化を主目的としたCFP<sup>※8</sup>の算出に取り組み、効果的な省エネ施策を実施する。</li> <li>●サステナビリティ投資促進制度 (社内カーボンプライシング制度/投資回収期間の判定緩和など) を活用した省エネおよび再エネの推進を加速する。</li> <li>●オフサイトからの再生可能エネルギー長期調達や電力会社からの再生可能エネルギー長期調達を検討する。</li> <li>●仕入先様との協働によるデータの精緻化と活用方法を検討し、また運送業者様との協働によるモーダルシフトの適用範囲や削減効果を明確にする。</li> <li>●再エネの推進・温室効果ガス削減の取り組みを踏まえ、ムラタとしてのカーボンニュートラル実現に向けたロードマップと戦略策定の検討を行う。</li> </ul>

※1 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。

※2 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。

※3 輸送分野でのCO<sub>2</sub>排出量削減を目的に、トラックなどの輸送手段を環境負荷の小さい鉄道や船舶などに転換すること。

※4 Virtual Power Purchase Agreement 電力そのものではなく再生可能電力の環境価値を取引する仕組み。追加性のある再生エネを調達する手法のひとつ。

※5 Representative Concentration Pathways 代表的濃度経路シナリオ。

※6 Stated Policies Scenario IEA (国際エネルギー機関) が各国政府の現在の計画を組み込んでまとめた公表政策シナリオ。

※7 Sustainable Development Scenario 持続可能な開発シナリオ。

※8 Carbon Footprint of Product 製品のライフサイクルを通して排出される温室効果ガス排出量。

#### 持続可能な資源利用

▶P.71

[WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment\\_murata/resource](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/resource)

マテリアリティ設定の背景	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る。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た。
目指す姿	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する。
中長期目標	2024年度目標：持続可能な資源利用率 <sup>※1</sup> ：2021年度実績から1%改善 循環資源化率 <sup>※2</sup> ：2021年度実績から5%改善 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%
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●持続可能な資源利用率、循環資源化率を把握するため、調達資源量とそのリサイクル比率、排出物処理実績の調査を進めた。</li> <li>●廃棄物削減施策を継続して実施した。</li> <li>●資源循環の実現に向け、一部の事業所で積層セラミックコンデンサの製造工程で使用するPETフィルムの水平リサイクルを開始した。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●仕入先様への持続可能な資源利用率の把握に継続して取り組む。</li> <li>●事業部別の循環資源化率の把握に継続して取り組む。</li> <li>●中長期目標の達成に向けて、各事業部・事業所の先行事例に継続して取り組む。</li> </ul>

※1 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来に亘って持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」が使用されている割合 (枯渇する可能性のある資源：AgやNiなど)。

※2 ムラタの排出物 (廃棄物+有価物) が循環資源としてリサイクルに回されている割合。

#### 公害防止と化学物質管理

[WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment\\_murata/pollution\\_chemical](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/pollution_chemical)

マテリアリティ設定の背景	近年、各国で環境規制が強化されている。ムラタはこれらの規制に先ん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た。
目指す姿	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す。
中長期目標	2024年度目標：重大な環境インシデント件数：0件 VOC <sup>※1</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。 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
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度は重大な環境インシデントが4件<sup>※2</sup>発生した。重大な環境インシデントの発生リスク低減のためのありたい姿を策定して、2024年度目標達成に向けた課題と施策を設定した。</li> <li>●VOC排出量の削減に向けて、事業部・事業所別のVOC排出量を集計し、現状を把握した。</li> <li>●洗浄用途化学品の使用開始前に対象VOCの含有がないことを確認する仕組みを構築した。現在、試験運用を進めている。また各事業部で、代替施策とスケジュールの策定に着手した。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度に策定した重大な環境インシデントの発生リスク低減のための課題と施策を実施する。2023年度は、過去に発生したインシデントにもとづき、各事業所がインシデント発生リスクを漏れなく抽出し、リスク低減策を講じることができる仕組みの見直しを実施する。</li> <li>●対象事業所においてVOC排出量削減施策とスケジュールを策定し実施する。</li> <li>●対象VOCが含有されている洗浄用途化学品の代替に向けたスキーム構築に取り組む。</li> </ul>

※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 軽油や生活排水が少量漏えいして敷地境界で法規制値を超過したインシデントであったが、生産停止、罰金、浄化指示などの行政処分はなかった。

## 社会



#### 安全・安心な職場と健康経営

▶P.78

[WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe\\_secure](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe_secure)

マテリアリティ設定の背景	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た。
目指す姿	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す。
中長期目標	2024年度目標：死亡重大災害：0件 労働災害千人率 <sup>※1</sup> ：1.35未満 発火事故件数：2019年度-2021年度平均比30%減 主観的健康観 <sup>※2</sup> ：80% (内、非常に健康と回答14%) 2030年度目標：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：1.0未満 発火事故件数：0件 主観的健康観：80% (内、非常に健康と回答20%)
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度は死亡重大災害が0件、労働災害千人率：1.44となった。労災情報の展開や担当者会議の開催、リスク抽出の網羅性を高めた新リスクアセスメントの導入開始などを通じて、労働災害低減の取り組みを実施した。</li> <li>●2022年度の発火事故は2019年度-2021年度平均比30%減となった。発火事故の原因を分析し、再発防止策を立案実施した。</li> <li>●2022年度の主観的健康観は77%となった。健康経営プランにもとづく取り組みの遂行および事例の共有・担当者による相互相談会を実施した。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●さらなる労災削減に向け、新リスクアセスメントの導入を進めるとともに、2024年度から始まる65歳定年延長制度を見据えた、健康・体力保持に向けた支援策を進める。</li> <li>●新リスクアセスメントを継続して現場に即したもとするため、事業所内で教育から実施まで運用できるように教育体制を構築する。</li> <li>●健康経営プランにもとづき、健康経営を進める体制構築や、健康施策の実施、ストレスマネジメントの強化、ヘルスリテラシーの向上などに取り組むことで、主観的健康観の向上を目指す。</li> </ul>

※1 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る。

※2 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。

## 人権と多様性の尊重

▶P.75 ▶P.81

[WEB](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/hr/capital) https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/hr/capital

[WEB](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/human_rights) https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/human\_rights

マテリアリティ設定の背景	「独自の製品を供給して文化の発展に貢献」という社にはある言葉のとおり、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、設定した。
目指す姿	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す。
中長期目標	2024年度目標：海外間接部門従業員 <sup>®</sup> 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。 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：10% 女性管理職比率：10% (村田製作所単体)
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度の海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率は5.3%となった。多様なグローバル勤務経験を積むことができる体制・仕組みを拡充した。</li> <li>●2022年度の女性管理職比率(村田製作所単体)は3.5%となった。女性管理職比率の向上に向け、対象者の育成計画の実施に加え、組織長への講習会や女性向けの対話会を実施した。</li> <li>●人権マネジメントシステムに沿った運用を全国内事業所で実施し、海外事業所にも展開した。</li> <li>●「ビジネスと人権」の研修を実施したほか、従業員の人権に対する意識醸成の取り組みを継続した。</li> <li>●CSR統括委員会の下部組織として「人権委員会」を設立した。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性の採用強化、候補者層の育成計画の作成、管理職の意識改革などの施策を実施する。</li> <li>●従来より運用してきた事業所ごとの人権マネジメントシステムにとどまらず、外部有識者とともに全社人権リスクアセスメントを通じて、サプライチェーンも含めたムラタ全体の人権リスクを特定する。</li> <li>●人権マネジメントシステムを国内外事業所で運用するとともに、近年の国際的潮流を踏まえ、拠点長や責任者、担当者への人権教育などを通じて、さらなる強化を行う。</li> </ul>

※ 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。

## 地域社会との共生

▶P.80

[WEB](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/society) https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/society

マテリアリティ設定の背景	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、設定した。
目指す姿	事業環境の変化に関わらず地域との調和を保ち、ムラタが地域にとっての誇りであることを目指す。
中長期目標	2024年度目標：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すること。 2030年度目標：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すること。
2022年度実績	<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・実施した。</li> <li>●当社のウェブサイトでは社会地域貢献活動の取り組みや考え方を示した上で、実施した活動を「社会貢献活動ブログ」で随時発信した。</li> <li>●地元出身のプロゴルファー川崎春花選手と所属契約を結ぶなど、スポーツを通じた社会貢献活動により、従業員の士気高揚や地域の活性化に貢献した。</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、プログラミングの思考や論理的思考を身に付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」を実施している。2022年度は20校、784名の児童が受講した。</li> <li>●福井村田製作所(福井県)や出雲村田製作所(島根県)では、行政との対話を通じ、協力会社で製造に従事いただいている日系ブラジル人の子どもたちが多くいる小中学校へ、日本語指導の支援やコミュニケーションの向上を目的に通訳者の派遣や通訳機器などの寄付を行った。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域との対話を通じ、ムラタの各拠点で抱える地域の課題・ニーズに対し、地域ごとに従業員とともに必要な施策を実行する。</li> <li>●各拠点で社内外の情報開示・発信に取り組み、ムラタの地域貢献に対する認知度向上を通じ、ムラタが地域にとっての誇りである企業となる。</li> </ul>

# ガバナンス



## 公正な商取引

▶P.89

[WEB](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/compliance) https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/compliance

マテリアリティ設定の背景	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る。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、設定した。
目指す姿	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す。
中長期目標	2024年度目標：〈独占禁止法〉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。 〈贈 収 賄〉腐敗度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。 2030年度目標：〈独占禁止法〉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。 〈贈 収 賄〉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。
2022年度実績	<p>〈独占禁止法〉●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、当該社内規定および手続きの社内周知方法などを改善した。</p> <p>●国内外で実践的なカルテル防止教育を実施した。</p> <p>〈贈 収 賄〉●贈収賄マネジメントシステムの展開を進めた。</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んだ。</p>
現状の課題と取り組み	<p>〈独占禁止法〉●カルテル防止に関する社内規定および手続きを継続的に発信・教育し、従業員への浸透・徹底を強化する。</p> <p>〈贈 収 賄〉●贈収賄マネジメントシステムの導入を完了し、導入後のモニタリング体制を構築する。</p> <p>●教育により従業員の贈収賄に関する理解を向上させるとともに、贈収賄・汚職の発生件数ゼロを維持する。</p>

## 事業継続の取り組み (BCM<sup>※</sup>)

▶P.87

[WEB](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/risk) https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/risk

マテリアリティ設定の背景	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上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る。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、設定した。
目指す姿	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くことを目指す。
中長期目標	2024年度目標：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。 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。 2030年度目標：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。 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、自律的なBCM活動を実践していること。 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。
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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等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の整備を進めた。</li> <li>●海外において、各国の自然災害リスクなどを考慮の上、国内同様のBCPの改定取り組みを開始した。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	●想定される自然災害リスクと被害想定を見直し、国内および海外事業所・工場においてお客様への製品供給を停止させないための実効性のあるBCP改訂を進める。

※ 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。

## 情報セキュリティ

▶P.88

[WEB](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/security) https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/security

マテリアリティ設定の背景	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る。ステークホルダーの皆様にご安心いただくために、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、設定した。
目指す姿	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、重大な影響が生じ得ると判断される事案の発生がない状態を目指す。
中長期目標	2024年度目標：重大な影響が生じ得ると判断される事案数：0件 従業員教育実施率 <sup>※1</sup> ：100% 2030年度目標：重大な影響が生じ得ると判断される事案数：0件 従業員教育実施率：100%
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度は重大な影響が生じ得ると判断される事案が、1件<sup>※2</sup>発生した。</li> <li>●2022年度の従業員教育実施率は96%となった。</li> </ul>
現状の課題と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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ている。</li> <li>●自動車業界において情報セキュリティの重要性が高まっていることから、ドイツ自動車工業会による情報セキュリティ評価であるTISAX<sup>※3</sup> 認証を本社含む主要な国内外拠点において取得している。今後も当認証の取得拠点の拡大にも取り組み、情報セキュリティレベルの強化を図る。</li> </ul>

※1 実施率=実施拠点数/全拠点数

※2 「当社ファイルサーバへの不正アクセスについて (第2報)」https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2023/0613

※3 Trusted Information Security Assessment Exchange

# 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	活動実績例	経営・事業活動への反映
<b>お客様</b>	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、お客様の困りごと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>■ ムラタの環境に対する取り組みとお客様へのサポート体制</b></p> <p>ムラタは、お客様からの多様なご要望を受け、特に環境領域においてカーボンフットプリントを含む製品のライフサイクルアセスメントなど複雑な課題に取り組んでいます。これらに対応するため、営業部門と事業部門、機能主管部門が緊密に連携し、お客様へ迅速かつ的確に情報を提供できる体制を構築しました。</p>	ムラタでは、お客様の課題解決と社会の課題解決に貢献し、お客様満足度を最大化していくことが企業価値向上につながると考えています。ビジネスへの影響も大きいお客様の声を社内に展開することは、社会課題解決に対する従業員の当事者意識向上にもつながっています。
<b>従業員</b>	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>■ 労働組合との対話と健全な労使関係の構築</b></p> <p>村田製作所では、労働組合との積極的な対話を通じて、人事制度や働き方に関する議論を実施しています。毎月の労使協議会に加え、四半期ごとに労使のトップが経営課題・職場課題に関する対話を行う機会を設けており、労組からの提言をもとに職場環境の改善を図るなど、健全な労使関係を築いています。</p>	2022年度は、65歳定年制の導入に向けた各種制度設計や、職級制度・昇格制度の見直しなどの従業員への影響が大きい人事制度改定について労使で議論を重ねました。労働組合から会社提案に対する従業員の声を伝えてもらうことで、協議が進み労使合意にいたることができました。会社だけでなく、労働組合からも機関誌による周知を行い、制度の理解浸透に努めています。
<b>株主様・投資家様</b>	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>● 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・投資家様との建設的な対話と価値創造</b></p> <p>投資家・アナリストの皆様と年間500件以上の対話を行っており、IR担当部門だけでなく、経営層も積極的に対話に参加しています。また、対話で得られた貴重なご意見を社内にフィードバックすることで、さらなる企業価値向上の取り組みにつなげています。</p>	株主・投資家様のご意見を踏まえ、会社説明会において中長期目線での事業機会の発信強化や、当社として初となるESG説明会を開催しました。また、情報開示においては、決算説明会資料の改善やESG情報の開示拡充を行いました。
<b>仕入先様</b>	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> </ul>	<p><b>■ ポータルサイトを通じた仕入先様との価値共創</b></p> <p>ムラタでは、調達活動においてもDXの推進に取り組んでいます。その一環として、当社と仕入先様間の「情報」と「コミュニケーション」をつなげることを目的に仕入先様向けポータルサイトを立ち上げ、仕入先様との価値共創の基盤として運用しています。</p>	仕入先様向けポータルサイトでは、生産や品質管理、SDGsなど幅広いテーマで仕入先様とコミュニケーションを行っています。そこで得られた仕入先様の声を調達部門だけでなく関係部門とも共有することで、自社だけでなく、サプライチェーン全体で経済価値・社会価値の向上を目指していきます。
<b>地域社会の皆様</b>	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活動を継続的に行うことで、地域の方々に当社の事業や取り組みをご理解いただきながら、多様な方法でコミュニケーションを図ることで、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>■ 持続可能なまちづくりと事業成長を目指した地方創生プロジェクト</b></p> <p>島根県にある出雲村田製作所、島根島津、島根富士通で地方創生プロジェクトを立ち上げました。労働人口が減少する地方で事業を継続するためには地域全体の成長が求められる中、近隣企業との連携を強化することで、「持続可能なまちづくり」と事業成長の好循環を目指しています。</p>	地方創生プロジェクトでは、若手従業員が中心となって活動を進めているほか、行政や地元高校といった3社以外にも巻き込み産官学連携につなげています。従業員が社内外の多様な人々と協働しながら地域の社会課題解決に取り組むことで、会社と地域の将来を支える人材の育成と定着にもつながることを期待しています。

## コーポレート本部長メッセージ

# 経営管理のさらなる高度化により 組織資本を強化し、 企業価値の最大化を実現

取締役 常務執行役員  
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



## コーポレート本部長としての新たな責任と役割

2022年7月にコーポレート本部長に就任し、それまでの経理・財務、経営戦略を中心とした役割に、人事、IT、サステナビリティ、ガバナンス、広報、法務・知財などの分野が責任範囲に加わりました。コーポレート本部は当社の特徴である三次元マトリックス組織において、機能面での最適化や事業運営の支援、さらには事業間のシナジー推進に対する役割を担います。さらに昨今、

企業経営で押さえておくべき観点が財務から非財務に広がり、自社と各ステークホルダーが長期的に目指すゴールも同じ方向を向きつつあります。そのような点からも、コーポレート機能を一体として牽引し、ステークホルダーの皆様との価値共創に複数の観点から貢献していくという点で、新しい役割の責任の重さを感じています。

## 減収減益見込みも中長期的な成長の萌芽あり

当社の製品売上は、コロナ禍でも堅調に拡大してきましたが、2022年度の半ばからリモートワークや巣籠需要による特需の反動からノートPCやタブレット端末向けの部品需要が急減したほか、スマートフォン向けにおいても大幅な在庫調整が起こり、部品需要の低迷が続きました。損益面でも、主要製品の操業度の低下と原材料費やエネルギー費など製造コストの上昇を、円安効果や合理化、上昇したコストの価格転嫁で打ち返すことができませんでした。その結果、当社の2022年度の業績は、売上高で前期比6.9%減、営業利益は同29.8%減と大幅な減益となりました。

また2023年度は、年度後半にかけて徐々に部品需要が回復してくると見えますが、製品価格の値下がり、工場での減産による操業度の大幅な低下、人件費やエネルギー費などのコスト上昇などを見込み、2期連続で減収減益という厳しい想定をしています。

そのような中ではありますが、注力市場であるモビリティ向けでは、自動車の電装化にともなう売上成長が見込まれるほか、2層目製品の一部でシェア挽回に向けた取り組みが進展しているなど、中長期的な成長に向けた成果も見えはじめています。

## 厳しい事業環境下においても中期経営課題は着実に遂行

2022年度は、業績が厳しい中ではありましたが、長期的な価値創造を目指すための基盤づくりに関して一定の成果がありました。具体的には、「Vision2030」の第1フェーズである「中期方針2024」で掲げた、「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つからなる中期経営課題については、計画どおり取り組みを進めることができました。

「経営変革の推進」においては、経営管理プロセスへの仮説思考の定着に向けて、単年度予算と中期計画を統合し、事業計画のモニタリング指標として数値目標に加え、その前提となる仮説を明確に定め、それを四半期ごとに検証し、環境変化に迅速に対応するための基盤を整えました。サステナビリティに関する取り組みとしては、「RBA (Responsible Business Alliance)」に加盟（▶P.29参照）し、CSR統括委員会の中に人権委員会を設置したことに加え、持続的な成長を実現するためにサステナビリティ投資促進制度を導入しました。当制度のポイントは2点です。1つ目は、投資を促す仕組みとして回収期間の判定緩和や特別枠の設定を設けたこと、2つ目が社内カーボンプライシング(ICP)制度を適用したことです。ICPに関しては、管理会計上で温室効果ガス排出量を費用認識する点が特徴的です。

「ポートフォリオ経営の高度化」においては、3層構造のポートフォリオ経営の実践と4つの事業領域を重要な事業機会として位置付け、価値の創出を図っています。前者に関しては、2021年度に買収した Resonant 社と Eta Wireless 社との経営統合を

進め、2層目ビジネスでの差異化技術の強化を図りました。後者に関しては、基盤領域のうち、モビリティ領域において、コンデンサの生産能力増強やインダクタなどで新製品投入を積極的に行い、プレゼンス向上に努めました。挑戦領域においては、自社製のエネルギー管理システムの自社工場での展開を進めたほか、次世代に必要とされる新規事業の創出を目指して環境ファンドへの出資も行いました。

「筋肉質な経営基盤の形成」においては、人的資本の強化やリスク管理の高度化に取り組みました。人的資本の強化においては、次期経営幹部人材の育成に加え、さらにその次の世代のリーダーを育成するプログラムである「Make2030」を立ち上げ、幅広い世代のタレントが現経営層とともに長期的な経営課題に取り組む体制構築を進めています。また、近年リスクマネジメントには力を入れており、社外取締役の知見も借りながら、当社の価値創造プロセスに資するリスク管理体制を整備しました。こうした取り組みを踏まえて、リスク管理を経営の最重要課題であることを明確にするため、これまでCSR統括委員会の管下にあったリスク管理委員会を、代表取締役直下とする機関変更を2023年4月に実行しました。新体制下で、ビジネスチャンスにもリスク管理の対象範囲を広げ、また仮説思考にもとづく変化対応型経営のテーマとの連携も図りながら、リスクマネジメントのさらなる高度化を目指していきます。

「2030年への備え」は、事業経営の機会とリスクの評価を進め、必要な備えをアクションとして具体化していく活動です。将来の

競争力の源泉となる技術を発掘・育成し、技術を支える知的財産戦略を立案して実行することに加え、将来起こり得る脅威に対

して、グローバルでのネットワークをつなぎ、リスクに関するシナリオプランニングを進めています。

## 機動的な財務戦略と投資家層の拡大に向けて株式分割を実行

財務戦略については、中期方針2024で掲げた方向性に変更ありません。DOE（株主資本配当率）4%と配当性向30%以上を目安に安定的な配当の増加を基本方針とし、長期的に株主様の期待に応えていきます。手元資金は売上高の2.5～3.5か月を目安に保有し、突発的なリスクや迅速に実行すべき戦略的な投資に備えます。2022年度には、11年ぶりに800億円の自己株式取得も実施しました。今後も中長期視点での事業機会とそれに対応する投資計画や手元流動性の水準などを見ながら機動的な財務戦略を実行していく考えです。

また、2023年5月に、10月1日を効力発生日とした、株式分割（1株につき3株の割合をもって分割）を適時開示しました。当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げ、個人投資家の皆様が売買しやすい投資単位とすることで、投資家層の拡大と市場での流動性の向上を目的としています。当社のようなBtoBのビジネスモデルは個人投資家の皆様には分かりにくい面もありますが、ムラタの価値創造ストーリーを魅力的に感じていただけるよう、IR活動をさらに進化させてまいります。

## 社是を軸とした一貫性のある経営哲学の実践、さらなる高度化へ

当社では、社是を中心とした創業以来の経営哲学が、垂直統合型のビジネスモデルとそれを補完する経営管理の制度に組み込まれ、人と組織の深層に価値観や行動指針としても浸透しています。つまり、経営理念にもとづく経営という点で一貫性があり、当社では、それらを総合して価値創造プロセスにおける「組織資本」と定義し、それを磨き続けています。

例えば、当社の社是の中に「科学的管理を実践し」というフレーズがありますが、これは源流管理を徹底するモノづくりのシ

ステムや品質管理の制度、グローバルマーケティングのプロセス、管理会計の各制度に反映されています。特徴的な制度として、当社では創業者の時代から、売上債権や棚卸資産、生産設備などに一定の金利率を掛けて計算した社内金利をコストとして認識する仕組みを管理会計制度に実装しています。社内金利率は資本コストを考慮して決めていることから、各事業部や工場が事業運営において資本コストを自然と意識することが可能となっています。合わせて、ROICの考え方も社内でも浸透しており、過去から事業評価の最重要KPIと位置付けてきました。

当然ながら、時代の変化に合わせて経営管理制度を高度化し、経営の実行性を高めていくことも私に課せられた使命です。制度としては、仮説思考が自律分散型経営を支える経営管理ツールとして定着しつつありますが、1層目ビジネスへの収益依存度の高さ、2層目ビジネスの立て直し、3層目ビジネスの新しいビジネスモデルの構築といったポートフォリオ経営の実践に関しては課題が残ります。それらについては中期方針2024の期間内で成果を示していきたいと思います。また、先に述べたICPの事業・品種別損益への計上は、温室効果ガス排出量削減のための戦略策定も事業管理者の責任であることを明確にし、現場へ



の方針展開につなげることを意図したものです。今後も、社会

の要請と当社のビジネスモデルの構築に応じた経営管理プロ

セスの進化を図っていきます。

## 持続的な成長に必要な「稼ぐ力」を強化

2022年度のROIC（税引前）は、営業利益率の低下に加え、設備稼働率の急激な低下や棚卸資産の積み増しによる資産効率の悪化により、前期の22.6%から14.6%と大幅に低下しました。棚卸資産の増加は、需要回復期に備えたものでしたが、2023年度も想定より部品需要の回復のペースが緩やかであることから、追加的に減産を実施し、2023年度末に向けて適正な水準まで在庫月齢を引き下げるオペレーションを実施しています。

短期的には低操業が続く一方、5Gから6Gといった通信システムの進化やネットワークインフラの構築、電動化と自動運転技術の普及とその先のモビリティのさらなる進化、環境・ウェルネス分野へのエレクトロニクス産業の広がりを見ると、当社の事業機会の拡大は続きますし、その備えとして当社の競争優位性の維持・拡大に向けた投資も必要です。部品需要が落ち着いている今の時期だからこそ、将来の成長機会に備える必要があるため、2023年度は中期方針2024のキャピタル・アロケーションで示した設備投資と戦略投資（環境投資、M&A等成長投資、ITインフラ強化等）を着実に実行していく考えです。

成長投資を実行したうえで経営目標に掲げたROIC（税引前）20%以上を達成するには、さらなる営業利益率の向上と資産効率の改善が必要です。ROIC向上に向けては、当社のパートナー企業や従業員にその負担を押し付けるやり方は、当社の社是に

ある「協力者の共栄」に反しますし、中長期的に見ると資本コストの上昇や経営資本の毀損につながる行為であると考えています。

それを踏まえたくえでのROIC向上策としては、スマートファクトリー化の推進やデジタルを活用した生産性向上策の実行はもちろん、事業性評価制度を活用してしっかりと事業ポートフォリオを回していくことが肝要です。事業や技術の新陳代謝を促すとともに、資本効率の改善や事業の選択と集中などの課題を解決して財務的成果に結び付けていくことを経営の最重要課題と位置付け、経営会議や取締役会で丁寧議論しながらポートフォリオ経営を加速していきます。

### 中期方針2024 キャピタル・アロケーション



## ステークホルダーとの対話を通して持続的な価値創造を実現

Vision2030の策定にあたり、製品と技術で業界をリードしてきた当社が、これからは「社会価値と経済価値の好循環を生み出し、お客様や社会にとって最善の選択となる」という新たなビジョンを掲げました。社会価値と経済価値の好循環を図り、ステークホルダーの皆様との価値共創により持続的に価値を創造していくためには、その実現までのシナリオとマイルストーンを経営戦略とともに明確化し、それを人材戦略、DX戦略、サステナビリ

ティ推進戦略と連動させ、それらをリスク管理の仕組みやガバナンス体制が支えていく必要があります。

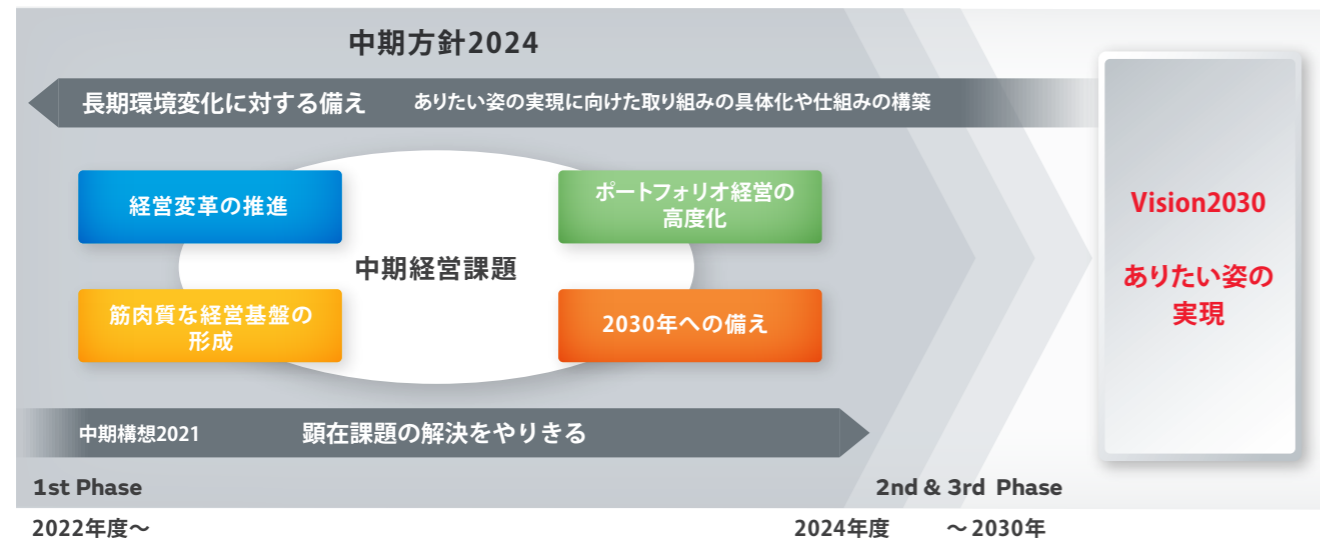
コーポレート本部長として、価値創造シナリオの具体化を推進し、ステークホルダーの皆様との対話を通してその実現可能性を高めていきたいと思ひます。引き続きご指導とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 中期方針2024の進捗状況

「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か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。



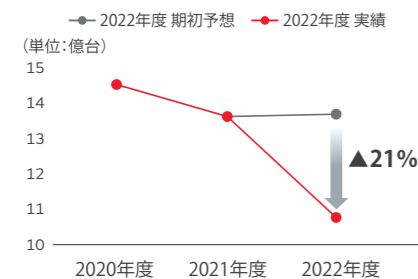
## 部品需要台数 2022年度実績 (期初予想との比較)

- スマートフォン市場の伸びは2021年度から横ばい、PC市場はリモートワークやオンライン教育向けの需要の剥落により減少を想定していましたが、市場低迷と在庫調整の長期化により、民生市場の部品需要は期初予想に対し、大きく減少しました。
- モビリティ市場は自動車生産台数の回復と電装化の進展により、部品需要は堅調に推移しましたが、半導体不足等の自動車の生産制約もあり、期初予想に対し、減少しました。

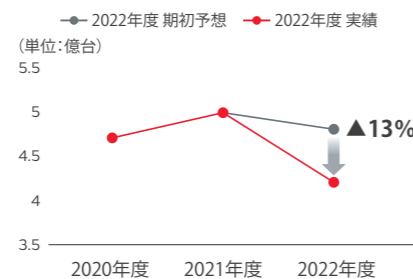
2022年度のエレクトロニクス市場における部品需要は、2022年度期初の需要予測に対して減少

## 部品需要台数推移

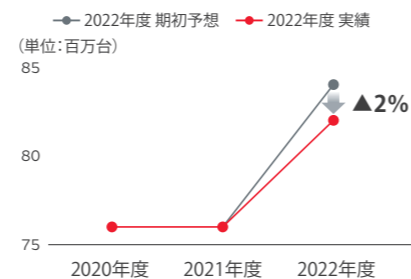
### スマートフォン



### PC



### 自動車



(注) スマートフォンとPCは部品取込ベース、自動車は生産台数ベース

## 経済価値目標

	2021年度	2022年度		2024年度
	実績 (米国会計基準)	期初予想	実績 (米国会計基準)	目標
売上高	1.81兆円	1.93兆円	1.69兆円	2兆円
営業利益率	23.4%	22.8%	17.7%	20%以上
ROIC (税引前)*	22.6%	21.6%	14.6%	20%以上

\*ROIC(税引前) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均投下資本 (固定資産 + 棚卸資産 + 売上債権 - 仕入債務)

## 2022年度実績 (前年度との比較)

- 【売上高】 円安効果による増収影響もあり、樹脂多層基板がスマートフォン向けで増加したほか、リチウムイオン二次電池がパワーツール向けで増加しましたが、積層セラミックコンデンサがコンピュータやスマートフォン向けで減少したことに加え、表面波フィルタや高周波モジュールがスマートフォン向けで減少しました。その結果、前年度比6.9%減の減収となりました。
- 【営業利益率】 円安やコストダウンなどの増収要因はありましたが、操業度の低下や固定費の増加により、前年度比5.7ポイント減となりました。
- 【ROIC (税引前)】 棚卸資産や固定資産などの投下資本が増加したのに対し、営業利益が大きく減少したことにより、前年度比8.0ポイント減となりました。

## 社会価値目標

	2021年度実績	2022年度実績	2024年度目標
	環境		
温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	2019年度比13%減 (140万 t-CO <sub>2</sub> e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ、再エネ、証書購入などの施策実施により、2022年度の温室効果ガス排出量は134万 t-CO<sub>2</sub>e (2019年度比16%減)、再生可能エネルギー導入比率は23.7%となった。</li> <li>CFP (カーボンフットプリント) の算出や投資促進制度活用によりさらなる取り組みを推進した。</li> </ul>	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%	▶P.65 気候変動対策の強化	25%
持続可能な資源利用率 <sup>※1</sup>		<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な資源利用率、循環資源化率を把握するため、調達資源量とそのリサイクル比率、排出物処理実績の調査を進めた。</li> </ul>	2021年度実績から1%改善
循環資源化率 <sup>※2</sup>		<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物削減施策の継続的な実施や、一部の事業所で部材水平リサイクルを開始した。</li> </ul>	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%	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度の実績は5.3%となった。</li> <li>多様なグローバル勤務経験を積むことができる体制・仕組みを拡充した。</li> </ul>	7%
ES			
従業員エンゲージメント肯定回答比率	68%	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度の結果にもとづいた階層・属性ごとの改善施策を立案・実施した。</li> <li>※全従業員を対象としたグローバルサーベイの実施は2年に1度という運用のため、2022年度は未実施。</li> <li>エンゲージメント向上に向け、全社での取り組みに加え、各事業所・部門での取り組みを継続的に推進した。</li> </ul>	70%以上

※1 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来に亘って持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」が使用されている割合 (枯渇する可能性のある資源: Ag や Ni など)

※2 ムラタの排出物 (廃棄物 + 有価物) が循環資源としてリサイクルに回されている割合

※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対象

## 中期経営課題 2022年度の取り組み

### 経営変革の推進 ▶P.28

- 2022年6月に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)」にレギュラーメンバーとして加盟
- 社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)に対する取り組みとサステナビリティに対する社内の意識向上に向けた浸透活動を推進
- 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推進
- 顧客価値創出の最大化を目指した次世代バリューチェーン構想を描き、PoC (Proof of Concept) に向けた構想書を策定中
- デジタル基盤の整備として、次世代データプラットフォーム構築に向けた要件の整備やIT人材強化を推進
- 経営変革の推進に向けた社内での意識・行動改革の取り組みを実施
- サステナビリティの取り組みを推進するための経営管理制度を導入

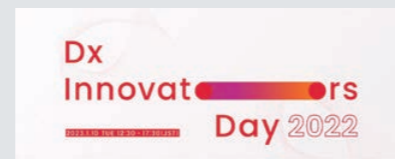
### Topics 経営変革の推進に向けた社内での意識・行動改革の取り組み

2023年1月に経営変革の推進の取り組みとして、従業員の理解・共感の促進と社内でのネットワークの構築を目的とした下記のイベントを実施しました。

#### ■ Dx Innovators Day

Vision2030成長戦略のひとつに掲げる「DXの推進」に向けた全従業員向けイベント「Dx Innovators Day 2022」を、リアルとオンラインのハイブリッドで開催し、国内外約20拠点が参加しました。当イベントでは、「ムラタが目指すDX」についての中島社長スピーチ、「2030年の社会」をテーマにした社外講師による講演、社内でのDX事例紹介など、幅広いコンテンツが披露されました。

また、イベントのアーカイブコンテンツも社内にも広く共有され、従業員のDXへの理解・共感を促し、取り組みへの参画意識の醸成につながっています。従業員が持つそれぞれの専門領域や組織の垣根を越えた意識・行動改革を推進するには、継続的かつ多角的な対話も重要であり、コミュニケーション手段としてのDXも強化・推進していきます。



#### ■ 環境イノベーションデイ

環境課題の解決に向けた社内の意識醸成、取り組み事例の共有による連携強化、取り組みの促進を目的とし、当イベントを開催しました。社会価値と経済価値の好循環に向けた取り組みの社内発表、社外講師による講演、環境をテーマとしたポスターセッションを実施し、リアルとオンライン合わせて国内外の従業員のべ1,000名以上が参加しました。

ポスターセッションでは国内外の拠点から各市場・お客様の声の共有やリサイクル・省エネの取り組み、新たな材料技術の開発事例など幅広いテーマが紹介され、闊達な議論が行われました。社会価値と経済価値の好循環を目指し、今後も取り組みを推進していきます。



環境イノベーションデイで取り扱ったテーマ例

### Topics サステナビリティの取り組みを推進するための経営管理制度

ムラタはこれまで製品・生産プロセスごとの詳細な損益管理制度や投資利益率と回収期間を意識した投資経済性評価など、各組織の自律的な運営とコーポレート組織のガバナンスの両立による経営管理制度を運用してきました。これらに加え、社会価値と経済価値の好循環に向けた取り組みをより加速させるため、サステナビリティに関する経営管理制度を新たに導入しています。

1つ目は、温室効果ガス排出量削減を目的に、排出量を管理会計上の損益に費用認識する社内カーボンプライシング制度の導入です。2つ目は、サステナビリティ投資の促進を目的に、投資経済性評価における温室効果ガス排出削減量を増分利益に反映する制度と、投資特別枠認定制度の導入です。新たな製品・技術の開発や事業機会の創出にとどまらず、事業活動の基盤となる経営管理制度にもサステナビリティの観点を導入し、環境負荷低減の取り組みを加速していきます。

#### サステナビリティに関する新たな経営管理制度

- 1 温室効果ガス排出量の費用認識
  - 社内カーボンプライシング制度の導入
- 2 サステナビリティ投資を促進
  - 温室効果ガス排出削減量の増分利益反映
  - サステナビリティ投資特別枠認定制度の導入

### ポートフォリオ経営の高度化 ▶P.45

- 中長期的な成長実現に向けた基盤事業の深化とビジネスモデルの進化が必要であるという考えのもと、3層ポートフォリオ経営を推進

### 筋肉質な経営基盤の形成

#### 人的資本の強化 ▶P.73

- 中期方針2024の社会価値目標である「海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率：7%」、「従業員エンゲージメント肯定回答比率：70%以上」の達成に向け、全社での取り組みに加え、各事業所・部門での取り組みを継続的に推進
- 人材育成施策として従来の階層教育に加え、将来の経営幹部候補者育成プログラムを実施
- ムラタの人的資本の強化戦略について社内外へのさらなる訴求に向けた議論を開始

#### 品質基盤の強化

- 品質ガバナンスのさらなる意識向上に向けたマネジメント層への訴求や、DXを含む将来のモノづくりにおける品質のありたい姿の議論を実施

### 2030年への備え

#### 広義モノづくり力の強化 ▶P.63

- 生産性向上を目的に、生産現場での徹底した無駄取りや技術導入、将来を見据えた革新技術の開発を推進
- 生産現場を支えるモノづくり人材の育成強化を目的に、グローバルな育成体制の構築を推進

#### 経営リスクへの対応 ▶P.86

- インテリジェンス機能の設置により社内外の情報収集・発信体制を強化し、顕在化しているリスクへの対策の実行、将来リスクへのシナリオプランニングを実施

#### 売る力・支える力の強化

- 各地域での自律的な活動とグローバルな連携強化の両輪による、販売戦略の高度化と基盤となる人材強化として階層別、専門系人材育成プログラムの強化により販売力の強化を促進

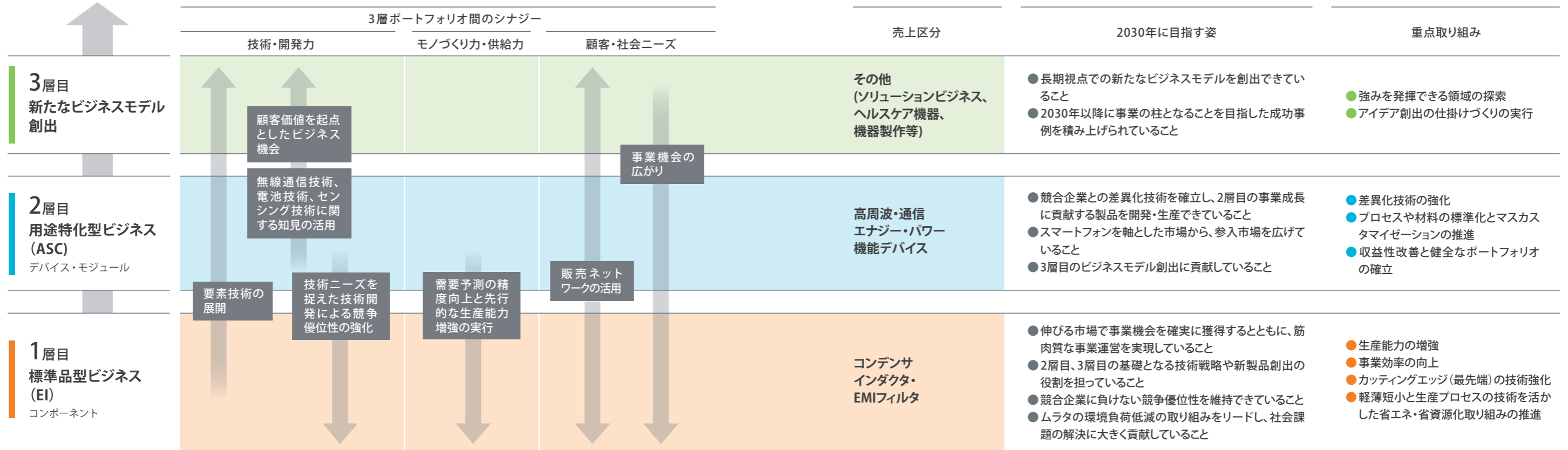
#### イノベーションの推進 ▶P.61

- 現状のR&D活動のポートフォリオ化と、将来の事業環境変化の想定をもとにした未知の技術探索活動による将来の知的財産戦略に関する議論を実施

# 3層ポートフォリオ経営の実践と各事業戦略

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する中、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。

## Innovator in Electronics



## ムラタが捉えている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もない、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つ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



# 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

- 5Gや自動車の電装化の進展による部品需要の増加

### 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

- サムスン電機 (韓国)、太陽誘電 (日本)、TDK (日本)、Yageo (台湾) など

### 競合企業

- 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

### リスク

## 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

通信やモビリティの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、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。

## 成長戦略の進捗 | 石原産業株式会社および富士チタン工業株式会社との合併会社の設立

当社は、MLCCの材料であるチタン酸バリウムを製造するサプライヤーの1社である富士チタン工業株式会社とその親会社である石原産業株式会社の3社間で合併会社を設立しました。急速なIT機器の発展や自動車の電装化を背景として、MLCCの需要は今

後も拡大が見込まれており、材料からの安定供給体制が必要不可欠と考えています。本設立案件はサプライチェーン安定化に向けた重要な施策と位置付けています。

# 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、抵抗器と合わせて、

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

### 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

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

### 競合企業

- 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

### リスク

## 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。

**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しています。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。

※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

## 成長戦略の進捗 | 車載市場でのポジション向上に向けた取り組み

当社は車載市場でのポジションを向上させるためにパワーインダクタ事業に注力しています。パワーインダクタは、DC-DCコンバータなど電源回路でエネルギー変換のサポートを担う重要な電子部品です。自動車の電装化の進展によりDC-DCコンバータの搭載数は増加しており、より小型で電気特性に優れるパワーインダクタのニーズ

が高まっています。そのため、供給力を拡充するとともに新製品の開発を加速しており、小型で業界最高水準の電気特性を実現したメタルパワーインダクタなど、今後も続々と新製品をリリースして、お客様のニーズに対応することで車載市場での売上拡大とシェア向上を目指します。

## 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

#### 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

#### 競合企業

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

#### 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別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いきます。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。

### 成長戦略の進捗 | 競争環境の変化を受けた表面波フィルタ事業の戦略

2023年に入り、スマートフォンの生産台数の伸び悩みに加え、全体に占めるミドル・ローエンド端末の割合が増加しています。表面波フィルタの需要も同様に伸び悩む中、競合企業各社との競争が激しさを増しています。一方、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も上昇しており、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。

そのような状況下において、当社は小型品やXBARなどの差異化技術を用いた製品の開発を加速させることで技術的な優位性を確立するとともに、競争環境が強まる製品群においてはコスト競争力を強化していきます。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。

## 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

#### 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

#### 競合企業

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

#### 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 差別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別化を図り、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。

### 成長戦略の進捗 | 生産進捗の「見える化」による製造現場の変化対応力向上

高周波モジュールを生産する小諸村田製作所（長野県）では、スマートファクトリー化に積極的に取り組んでいます。高周波モジュールの強みは差異化技術を用いてお客様とのすり合わせによってそれぞれのお客様に最適なカスタム品を提供することですが、生産面では多品種生産となるため、生産状況の把握が難しく、急な需要

変動への対応のために生産進捗を緻密に管理する必要があります。その課題に対応するために生産ラインをヒートマップで監視するシステムを導入しました。その結果、生産効率の向上に加え、需要変動への対応力が向上しました。小諸村田製作所の事例を他工場にも展開し、グループ全体で生産効率の向上に努めます。

## 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

#### 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

#### 競合企業

- ZDT(台湾)、Flexium Interconnect(台湾)など

#### 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の領域において、特性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

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。

### 成長戦略の進捗 | 5Gミリ波帯の市場拡大に備えて

5Gで使用される周波数であるミリ波はインフラ整備の遅れ、サービスの少なさ、エリア展開の難しさが課題となり、グローバルで普及に遅れが見られます。ただし、ミリ波は大きな可能性を秘めた技術です。ミリ波は、電波の直進性が高く、広帯域性(一度に送ることができるデータ量が多い)などの特長を持っています。ミリ波により高速大容量通信が実現できるようになり、その特性を活かした新しいアプリケーションの誕生とエレクトロニクス市場の広がりが期待できます。

が期待できます。

メトロサーク™は、超高周波での低伝送損失性能を活かせるミリ波伝送線などで強みを発揮することができます。さらに、使用される周波数が高くなる程、伝送損失に関して競合技術に対する優位性を発揮することができます。ミリ波の市場は将来的に大きく拡大することが見込まれることから、当事業においても成長戦略を着実に実施して、広がる市場で事業機会の獲得に努めます。

## 高周波・通信 4

### ■ コネクティビティモジュール

コネクティビティモジュールは、さまざまな機器間を無線で接続する際に欠かせない複合部品です。我々の生活において身近な、スマートフォン、タブレットPC、デジタルカメラやエアコンなどの家電、カーナビゲーションなどの車載機器に搭載されてい

ます。また、写真や音楽のダウンロード・アップロード、自動車内におけるハンズフリー電話にも活用されるなど、さまざまな場面で活躍しています。

#### 事業機会

- 5Gの普及・拡大
- Beyond 5Gの検討本格化
- IoT社会の進展にともなう自動車やさまざまな機器での無線通信の搭載拡大

#### 強み

- 独自の樹脂多層基板を活用したミリ波モジュール
- 小型・高性能・高信頼性を実現する設計技術
- 接続性を向上させるソフトウェア技術
- スマートフォン向けビジネスで培った通信への知見を活かした製品提案力とお客様とのパートナーシップ

#### 競合企業

- Quectel(中国)、Azurewave(台湾)など

#### リスク

- 競合企業との競争激化
- 自動運転など新規アプリケーションの立ち上がりの遅れによる新製品リリースの遅延
- 地政学的リスクの高まりによる市場環境の悪化

### 成長戦略

#### 1 ポートフォリオの見直しを実行

スマートフォンを主軸とする事業構造を見直し、今後成長が見込まれるモビリティやIoTを中心とした多様な領域でのビジネス拡大を目指します。

#### 2 新規市場の開拓と新製品の開発・拡販

通信システムの変化にともなう事業機会の拡大に対して、将来の種まきを実行します。

#### 3 通信の領域でのさらなる市場拡大を見据えた体質強化

開発と製造の連携を一層強化の上、太く短いバリューチェーンを実現し、多様なお客様からの要求に効率的に対応できる生産体制を追求します。

### 成長戦略の進捗 | IoT/モビリティ事業へのシフトと新製品開発・量産

スマートフォン市場主体の事業から、IoTおよびモビリティ市場での売上比率が拡大し、事業ポートフォリオの見直しが進んでいます。それにともない、これら市場からの多様な顧客ニーズへ応えるため、変種変量へ対応した工場での生産体制、ウェブツールを活用した顧客対応体制の強化も併せて進めています。

また、コネクティビティ領域で将来広がりが期待される各通信規格である、ミリ波、UWB、Radar、V2X対応のモジュールや、あらゆるデバイスにつながるIoTの世界との親和性が高いエッジAIモジュール製品の開発・量産化を進め、事業成長を目指します。

# 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、リチウム一次電池の小型タイプの3種類に分類されます。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。

### 事業機会

- 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
- リチウム一次電池 小型タイプ
- 自動車・メディカル向けの小型電池の需要増加

### 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

- 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

- 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、地産地消の動き

### リスク

## 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 タイムリーな投資と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。

## 成長戦略の進捗 | 生産性の向上とグループ間連携による事業基盤の強化

2023年度はパワーツール市場の低迷により、当社工場の稼働率も低下するなど、厳しい事業環境に置かれています。そのような状況下においても、将来の成長を実現するために事業基盤の強化に取り組んでいます。取り組みの一環として、これまで需要拡大への対応で十分に組み込まなかった生産性向上に取り組んでいきます。また、他事業の工場と電池事業の工場のメンバー間の交流も促進し

ています。当取り組みは、電池工場の現場監督者の育成や安全・安心な職場づくりにつながっており、現場力の向上をもたらしています。グループ間の人的交流を深化させ、ムラタの技術やモノづくり力を電池事業へ展開していくことで、競争力ある事業基盤の構築を目指します。

# 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

### 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

- 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

### 競合企業

- 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

### リスク

## 成長戦略

### 1 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。

### 2 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。

### 3 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。

## 成長戦略の進捗 | 自動運転市場向けのセンサのラインアップ拡充と生産能力強化

当社は、自動運転市場向けに超音波センサやMEMS慣性力センサなどの各種製品を供給しています。超音波センサは、2023年6月に近距離検知15cm（従来は30cm）を実現したADAS向け製品の量産化を実現しました。また、お客様からの引き合いの強いMEMS慣性力センサは、フィンランドの子会社に加え、金沢村田製作所（石川県）においても生産能力増強を実行しています。これは、需要増

加に応えるだけでなく、生産拠点の分散化によりBCPを重視される自動車関連のお客様に対して安定供給の価値を訴求することができます。これらの強みを発揮し、センサ事業の成長を目指します。

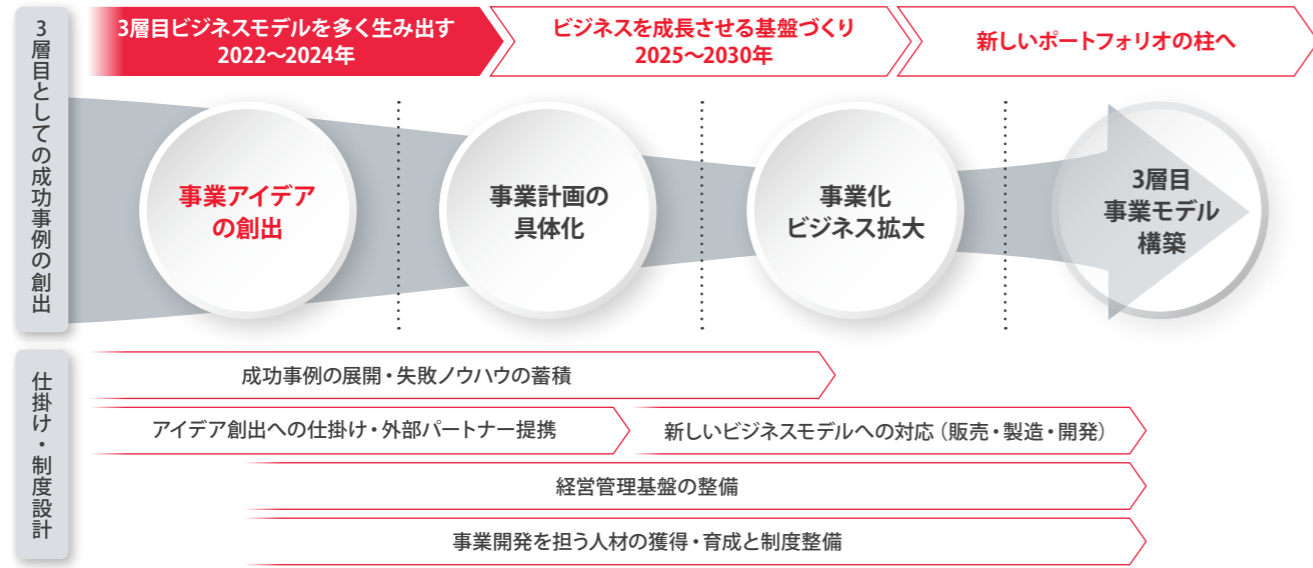


MEMS慣性力センサ (SHCA600)

# 3層目 新たなビジネスモデル創出

中期方針2024では、3層目事業が2030年以降にポートフォリオの柱となっていくことを目指す第1ステップとして、クイックサクセス、スモールサクセスを積み重ねながら、ムラタの強みを活かせる領域を見極めていきます。さらに3層目の新たなビジ

ネスを創出していくために、従来の社内の枠組みでは対処できない課題への取り組みとして人材や組織のあり方も含めた戦略の具体化を実行していきます。



## アイデア創出の仕掛けづくりの実行

3層目ビジネスの育成に向けたイノベーションを促進するための仕掛けとして、当社の技術をお客様やパートナーにお見せできる「技術のディスプレイ」をつくり、社外との「知のコラボー

ション（協働）」を積極的に推進しています。各種取り組みで生まれたアイデアを事業化することで3層目ビジネスの発展につなげていきます。

取り組み	概要	狙い
KUMIHIMO Tech Camp with Murata	ムラタの製品をスタートアップに提供し、新製品・サービスのアイデアを募るとともに、実用化に向けた試作機の製作や量産・販売のサポートまでパートナー企業とともに行うプロジェクト。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ムラタの高信頼・高精度センサデバイスなどの認知度向上</li> <li>●スタートアップと一体になって新製品・サービスの市場投入を支援</li> </ul>
「MURATA みらい MOBILITY」	当社の車載市場向けソリューションや技術の取り組みを紹介する施設。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術交流など外部との連携強化</li> <li>●研究開発拠点との連携強化</li> <li>●業界をリードする革新的な製品や技術の創出</li> </ul>
「Murata Interactive Communication Space」	知のコラボレーションを促進する施設。未来の技術やアプリケーションにつながる当社の技術・製品の展示が体験可能。	
VC（ベンチャーキャピタル）への出資を通じた新規技術と事業領域の探索	国内外のVCに投資を実施。世界各国のスタートアップ企業、市場、技術の情報収集。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社技術の新たな事業化</li> <li>●共創機会の獲得</li> <li>●新しい事業領域への挑戦</li> </ul>

## 自社工場の「ショーケース化」の取り組み

工場のショーケース化とは、当社商材を当社工場に導入し、お客様に見て・触れて・体験していただくことでビジネス機会の創出を目的としています。

当社が掲げる3層目事業のひとつとして、社会課題へのソリューション提供を目指しています。社会課題にはさまざまなものがありますが、人（従業員）の安全・健康や脱炭素、防災などは、当社グループ事業所や生産拠点における課題とも共通するもの

です。そのため、これらの課題について、当社工場が適切な実証モデルとして自社製品の検証を行い、データを積み上げ、お客様に利便性や価値を示すことが可能です。

当社では、自社工場のショーケース化を積極的に進め、社会実装に必要とされるデータも提示することで、3層目事業の推進を図っていきます。

### 事例① 金津村田製作所クリーンエネパーク

当社独自の制御技術（efinnos）を活用した再エネシステムを導入しています。本システムは大規模ソーラーパネルと蓄電池ユニットに、生産計画・電力消費・気象情報・発電予測の各情報を統合管理し、リアルタイムでエネルギー使用の最適化を行うことができる当社独自のエネルギー管理システムを組み合わせています。

金津村田製作所（福井県）がある北陸地方は日射量が少なく、積雪が多い地域です。厳しい条件下で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。また、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することも可能です。



「統合型再エネ制御ソリューション（efinnos）」の詳細はこちらをご覧ください。



### 事例② 製造現場向けスマートものづくり支援ツール「JIGlet」

JIGlet（ジグレット）は現場の見える化・業務改善支援ツールです。JIGletは、ITの知識がない製造現場の担当者でも、簡単に設備や人の状態を記録・蓄積して工程のばらつきやムダをグラフで見える化でき、さまざまな改善活動や課題解決に活用可能です。また、デバイスを既存設備に後付けできるため、大規模な設備導入・投資が不要で簡単に導入できます。

当製品を導入している自社工場を「ショーケース化」することで、まずは社内で効果実証を進め、お客様が抱える多様な課題に対する最適なソリューションの提供を目指していきます。



「JIGlet」の詳細はこちらをご覧ください。



## 技術・事業開発本部長メッセージ

# 将来の事業機会を見据え、 必要な技術開発や外部連携による 「知のコラボレーション」を推進

取締役 専務執行役員  
技術・事業開発本部 本部長  
医療・ヘルスケア機器統括部担当

いわつぼ ひろし  
岩坪 浩



## エレクトロニクス業界の現状認識と技術開発の方向性

まず、エレクトロニクス業界の現状認識について私の考えを申しますと、近年の当社の成長を牽引してきたスマートフォンやタブレットPCの市場が成熟期を迎え、アプリケーションの移行期に差し掛かっていることは否めません。このことは誰もが予測できたことですが、コロナ禍を契機に消費者マインドが冷やされたこともあって、5Gの通信技術を活用したアプリケーションや大人数が集まるイベント向けの需要が先延ばしとなったことが当社の部品需要にとってはさらなる痛手となりました。また、

モビリティ市場向けのビジネスについて、xEVの普及や自動運転技術の進展など今後も安定した成長が期待できるものの、現時点では通信市場向けの需要の落ち込みをカバーするまでにはいたっていません。このような中、2030年以降のエレクトロニクス領域の拡大に向け、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、将来成長に向けた備えを実行していく考えです。

## 事業の発展を支えるムラタのコア技術

当社は材料から製品まで垂直統合型の一貫生産体制を構築しており、これまでに複数のコア技術を形成してきました。その中でも材料技術は強みのひとつです。電子部品メーカーの中で、材料から特性面の改善に取り組むことができている企業は多くありません。例えば、積層セラミックコンデンサで使用されるチタン酸バリウムなどの材料に微量の添加物を加えるだけで特性が大きく変わります。当社は、長い年月をかけて材料技術の追求やノウハウの蓄積を行ってきたことによって、機能性セラミックスを中心に材料クラスターが生まれ競争力を高めてきました。近年、マテリアルズ・インフォマティクスの登場や化学分析技術の発展もあり、材料技術だけでは優位性を確保できなくなる

リスクがあるのも事実ですが、良い材料があれば良い製品ができるわけではなく、生産プロセスや製品設計などの使いこなしにも独自の技術が必要になります。材料技術と合わせてこれらの技術もプラットフォーム化し、コア技術に磨きをかけていくことで、さらなる差異化技術、そしてイノベーションを生み出していく考えです。

また、材料技術の追求は新たなビジネス機会の創出にもつながると考えています。材料クラスターが拡大する中で、当社が挑戦領域と位置付ける環境・ウェルネスにおいても活用できる可能性のある材料技術の研究も進めています。

## ウェルネス領域における事業を通じた社会課題解決への貢献

ムラタは長期構想「Vision2030」の中で、3層ポートフォリオ経営の実践を謳い、1層目、2層目の技術革新により、会社の規模を大きくしてきました。3層目事業では今まで以上に企業や大学、研究機関といった社外の方々との連携を強化しながら、研究開発を進めることができ、社内での議論の中身も濃くなってきていると感じます。その成果として、3層目における新製品の上市は過去に比べて速いペースで行うことができます。特に、ウェルネス領域は、未病改善という観点から世の注目度は高まってきており、ムラタのエレクトロニクスを活用して、健康を維持・増進し、人々の豊かな生活につながるハードウエ

アやソリューションがいくつか出てきています。

今のムラタの事業規模から見たときに、なぜ数億円規模のビジネスに取り組むのか疑問を持たれる方もおられるかと思いますが、先行き不透明な世の中において3層目事業は当社の将来の選択肢を広げるための手段のひとつであり、持続的な価値創造に欠かせないものと考えています。今までムラタの知見のなかった領域でビジネスを行うことはリスクではありますが、リスクをおそれ過ぎると大企業ほど挑戦は難しくなるものです。そのため、まずは財務基盤を毀損しない範囲でクイックサクセス、スモールサクセスを積み重ねていくことで当社が

強みを発揮できる領域を見定め、事業化シナリオが整った後、必要なリソースを配分していくことによって3層目事業の育成

#### 医療・ヘルスケア機器の製品事例



##### 輸液コントローラ SEEVOL

業界初のカメラによる液滴検知と患者様の血管に機械的な負荷がかからない自然落下式を採用した輸液装置。患者様にも、医療従事者様にも、より負担の少ないスムーズな化学療法に普及に貢献。

※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。

を図っていきます。



##### ムラタ CPAP MX

閉塞性睡眠時無呼吸症候群の主な治療法として、睡眠時に装着したマスクに空気を送り込むCPAP療法（持続陽圧呼吸療法）で使用する装置。小型・軽量なため持ち運びが簡便、かつ独自の吸気サイレンサを内蔵し、高い静音性を発揮。

## 異業種との知のコラボレーションの推進

垂直統合型のビジネスモデルは当社の強みではありますが、イノベーションを促進するためには、社外との共創が必要不可欠と考えています。今、私が特に力を入れているのが、異業種との知のコラボレーション（協働）の推進です。私自身、ムラタの研究開発に長年に亘り携わってきましたが、自前主義のイノベーションにはスピードがともなわず、限界があると感じています。商機を逃すことなく、ビジネスを展開していくには、相手と出会うところからはじまるセレンディピティ（偶発的発見）の重要性を認識する必要があります。今後はさらに、イノベーションの機会をプロアクティブに作り出す仕掛けを実行してい

きます。2022年度に開催した「第1回 KUMIHIMO Tech Camp with Murata」では、ムラタの通信モジュールやセンサをスタートアップ企業や大学の方々へ提供して、新しい製品やサービスのアイデアを募り、「ムラタのハードウェアで世界を変える」というコンセプトに合致するユニークなアイデアが多数集まりました。最優秀賞、優秀賞に採択させていただいた企業様とは、アイデアの実現に向けて当社との協業やビジネス化に向けた取り組みの検討を行っていきます。第1回は、標準品を対象としましたが、2023年度開催予定の第2回は当社ウェブサイトを紹介していない新規デバイスや技術の活用も検討します。また、日本だけでなく、海外での同イベント開催も準備しています。当社の製品や技術を使ってどのような課題解決が新たに考えられるのか、さらにパワーアップさせた形でこのプロジェクトを継続していきたいと思っています。当社の製品や技術とスタートアップ企業や大学の発想力を掛け合わせ、革新的なサービスやソリューションを生み出すことで社会の発展に貢献していきます。



「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」の詳細はこちらをご覧ください。▶



## 意識改革の推進やキャリア形成支援によってエンジニアを育成

また、社外との共創の仕掛けは、ビジネスの機会を創出するとともに、社内のエンジニアが良い刺激を受ける機会にもなっています。当社では、エンジニアの育成に向けて、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」も推進しています。これはイノベーションの最前線に身を置くことで、学び得ることができる業界の知識や「生みの苦しみ」といった知見をその後の業務や新規事業の立ち上げに活かしてほしいという思いから生まれた取り組みです。当社にとっての未開の地で事業展開するにあたってはたくさんの落とし穴があると思います。そういった場合に、社外の誰と組んで道案内を頼むことができるか、その目利きができる人材を育てていかなければなりません。メーカーに在ると社外に出て交渉することを苦手にする人も多くいますが、とにかくエンジニアには外部とつながる機会を持ってさまざまな経験を積ませたいと考えています。

また、エンジニアのキャリア形成支援も育成における重要な要素のひとつです。特定の技術研究開発に専念する人材も必要ですが、大半のエンジニアは同じ部門に長くいるよりも、人事ローテーションをして2つ以上の技術の研究開発に従事したほうが、当人のキャリアにとっても会社にとっても好ましいと考えています。エンジニアの中には、10年も同じ技術の研究開発を続ければその道のプロだと勘違いしているメンバーもいるように思いますが、2つ以上の経験を持つことで化学反応が起こり、イノベーションが生み出されるのです。当社に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を用意しています。エンジニアにはそれらを上手く活用して自らのキャリアアップにつなげてほしいですし、管理職も部下の背中を押してあげてほしいと考えています。

また、エンジニアの中で商品設計や設備開発といった専門スキルを持った人材を高度専門人材として報酬面で厚遇する人事制度も整えてきました。管理職になるためには、部下をマネジメントする能力が必要ですが、技術に特化した人材が処遇面で報われないということに課題感を持っていました。この制度変更によって、技術者の従業員エンゲージメントの向上を図るとともに、外部から優秀な人材の登用を進めることで、持続的にイノベーションを生み出し続けられる組織を目指します。



## 「Innovator in Electronics」として豊かな社会の実現に貢献

3層目の新たなビジネスモデルの創出にあたっては、技術やアイデアを速いスピードで事業化していくための仕組みが重要になってきます。事業を判断する場で、10人中8人が一度の説明で理解できるビジネスプランでは、すでに誰かが手を付けていて手遅れであると思っています。今後、当社が注力していく環境やウェルネスといった挑戦領域における社会課題解決の方法は、まだほとんどの人には見えていないものであると認識しています。2030年以降の世界で求められる技術が何かを仮説立て備えていくことで、ムラタだからこそできる新しい価値の

創造にチャレンジし、社会価値と経済価値の好循環を生み出していきたいと思っています。

私自身、先に述べたエンジニアの育成はムラタだけでなく、日本の産業界全体の課題と感じています。当社は創業者の時代から、産学連携を大切にしてきましたが、本社の位置する京都から世界に羽ばたくエンジニアが輩出されるよう、企業とアカデミアの垣根を越えた共鳴にも力を入れてまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

# 要素技術開発とイノベーションの推進

## 基本的な考え方

ムラタは、新たな価値を創造し続けるために、技術革新を加速させていきます。材料からプロセス（工程）、生産技術、商品設計、分析・評価までの開発を自社内で行っており、その中で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ムラタ固有のコア技術にM&Aを通じて獲得してきたコア技術を加えていくことで、さらなる差別化技術、そしてイノベーションを生み出していきます。

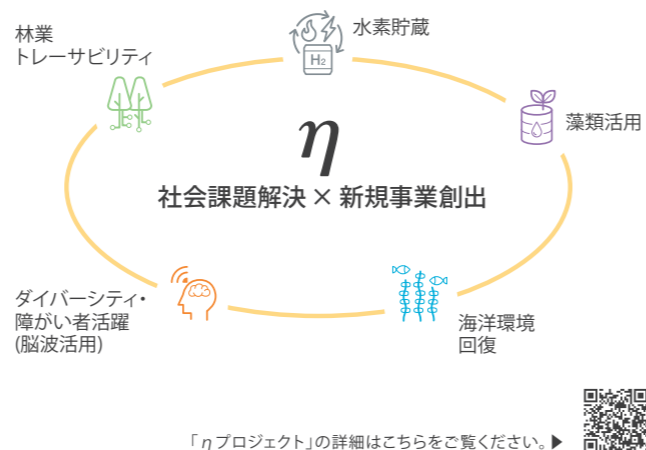
また、今後も「Innovator in Electronics」として、新しい価値を生み出し続けるには、社外との連携や協業が必要不可欠と考えています。イノベーションを促進するため仕掛けとして、技術を「見せる」ことで社外との協働を積極的に推進していきます。これらを通して、既存事業の研究開発で培ってきた技術や経験を基盤に、ソフトウェアや通信ネットワークなどと組み合わせることで、新規事業の創出につなげていきます。

## プラットフォーム技術とコア技術

材料技術	材料設計                  材料プロセス 材料組成、結合状態、結晶構造、電気特性のシミュレーション・モデリング技術、粒径や結晶構造を制御しながらこれらの材料を分散・合成する技術
生産技術	積層                  印刷                  焼成                  表面処理                  精密加工                  薄膜微細加工 パッケージング                  計測・テスト                  設備設計                  自動化                  IE デバイスの小型化・高信頼性を実現するためのプロセスごとの独自のコア技術と、高品位の製品を低コストで大量生産するための設備設計・自動化・IE技術などの基盤技術・管理技術
デバイス・商品設計技術	パッケージングデバイス設計                  半導体・MEMS デバイス設計                  高周波設計                  回路設計                  シミュレーション                  モデリング 高信頼性設計                  ソフトウェア デバイス設計技術、高周波製品やモジュールを設計する技術、ソフトウェアなどを用いて高性能かつ高精度なデバイス特性を実現する技術、過酷な環境条件での高信頼性を実現する技術、電磁界解析や熱解析、応力解析などの現象をモデル化しシミュレーションを行う技術
分析・評価技術	材料分析                  故障解析 非破壊分析、熱分析、有機・無機分析、表面分析などにより、材料の組成やデバイス性能を物理的・電氣的に評価する技術、同様の分析手法により材料や製品に発生した故障の原因を明らかにする技術

## 社会課題解決×新規事業創出に向けた取り組み

ムラタのイノベーションで社会課題を直接的に解決する試みとして、ムラタらしさを追求した独創的・画期的な新規事業創出活動を推進しています。2021年に発足した「η(イータ)プロジェクト」では、社会課題を起点に、社内の公募で集められたさまざまな技術バックグラウンドを持った人材がクロスファンクショナルに連携し合うことで、10~20年後の事業の柱になり得るイノベーションを巻き起こすための開発テーマを模索しています。当プロジェクトの中で、新規事業の創出に向けた具体的なテーマ設定を行うとともに、新しい事業領域へチャレンジする組織基盤や、次世代リーダーの育成にもつなげていきます。このような取り組みを推進していくことで、未来を切りひらき、社会と調和するムラタの実現に貢献していきます。



「ηプロジェクト」の詳細はこちらをご覧ください。▶



# ムラタの知的財産活動

## 基本的な考え方

ムラタでは、経営・事業方針に即したスピーディーかつ柔軟な知的財産活動を実行しています。適切な知的財産の獲得・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。

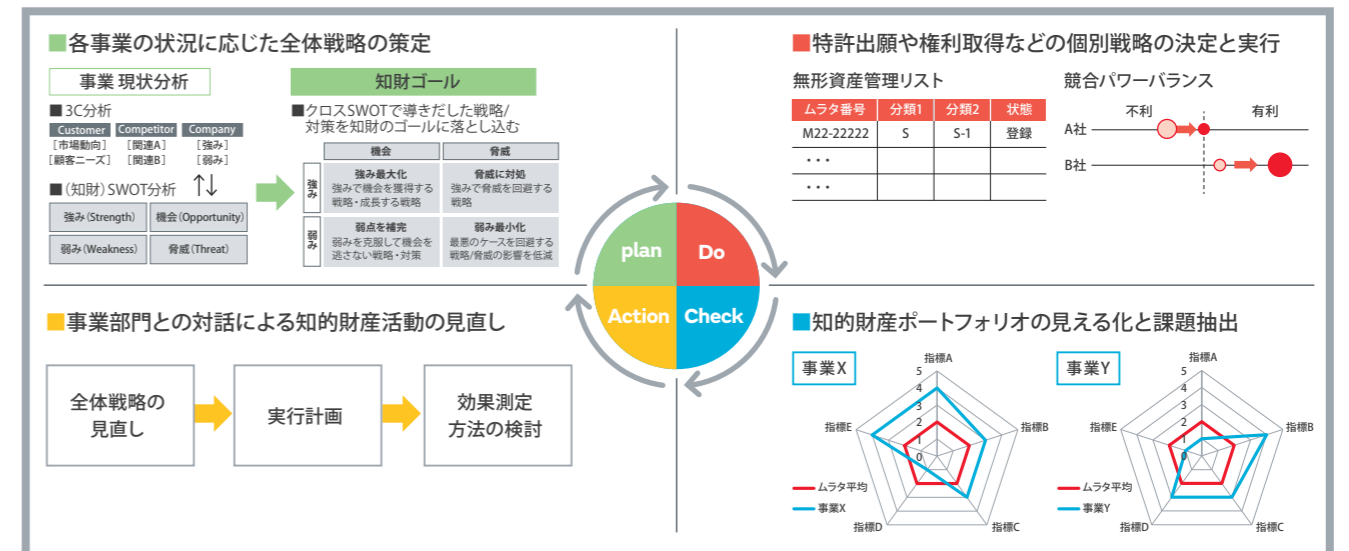
近年、経営に資する知的財産活動や戦略的な情報公開など、知的財産機能に求められる役割は、ますます拡大してきており、従来の活用を目的とした特許権の獲得に加え、社内外のステークホルダーとの価値共創に貢献する知的財産活動のあり方も探求しています。

## 既存事業における知的財産戦略

知的財産権の獲得に加え、全社および事業ごとのポートフォリオを、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を開始しています。戦略的知的財産活動の内容は毎年、取締役会で報告し、監督を受けるとともに、経営会議でも議論することで知的財産活動に対するガバナンスも強化しています。

	知的財産機能の役割	知的財産戦略の方向性
1層目 コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム技術とコア技術の徹底的な権利保護</li> <li>特許の権利化と秘匿化の見極めおよびその実行</li> </ul>	競合企業の台頭や技術模倣リスクの抑制
2層目 デバイス・モジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合企業との差異化技術の見極めと領域を集中した権利保護</li> <li>事業環境に応じた知的財産の戦略的活用</li> </ul>	知的財産の競争優位性確保による事業上の収益性改善

## 知財戦略の実践PDCAサイクル



## 新規事業の創出に向けた知的財産活動の推進

事業部門に対して、IPランドスケープ®を駆使し、新規事業につながる技術・事業領域や共創パートナーを提案する活動を進めています。また、3層目のビジネス領域における理想的な知的財産活動の態様やそれを支える組織構造を考え実行するチームを設置して取り組みを加速させています。2022年度より、環境・ウェルネスにおける知的財産の蓄積を目的に、ムラタの挑戦領域に資する発明に対して、特別報奨金制度を新設し、従業員の意識向上と積極的な発明創出を促しています。これらの活動を通じて、ムラタの企業価値向上に資する知的財産活動を常に希求していきます。

## 事業フェーズに合わせた知的財産活動のステップ

- STEP1** IPランドスケープを駆使した事業探索支援
  - A) 技術動向調査や用途探索
  - B) 共創パートナーや自社の強みを活かす事業分野の選定
- STEP2** 新規事業の早期立ち上げや新たなビジネスモデル構築の支援
- STEP3** ビジネスモデルの優位性を確保するための、知財ミックス戦略の策定とその実行

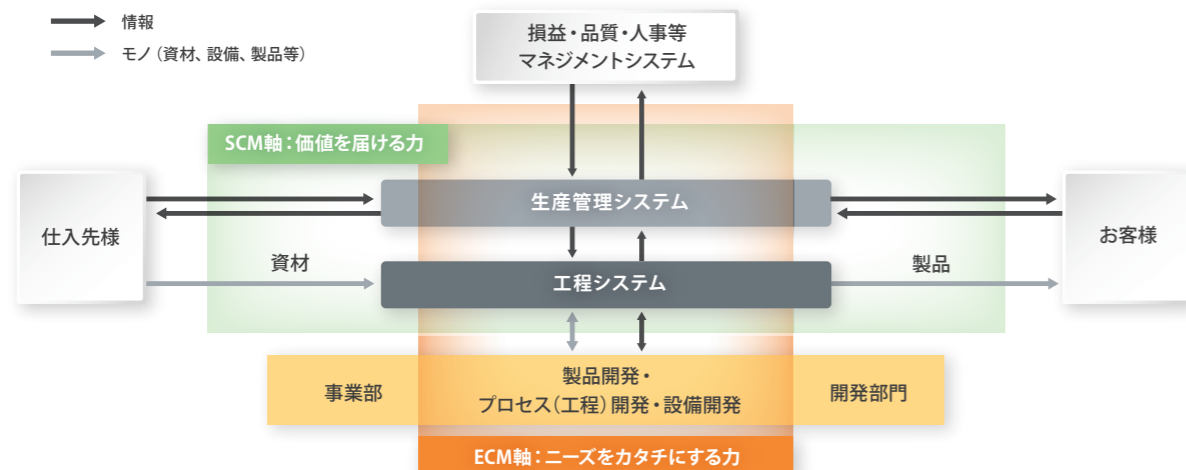
※知財情報と非知財情報を組み合わせ、自社・競合・市場を統合的に分析し、そこから得られた情報を経営戦略に役立てる手法



# ムラタのモノづくり

## 基本的な考え方

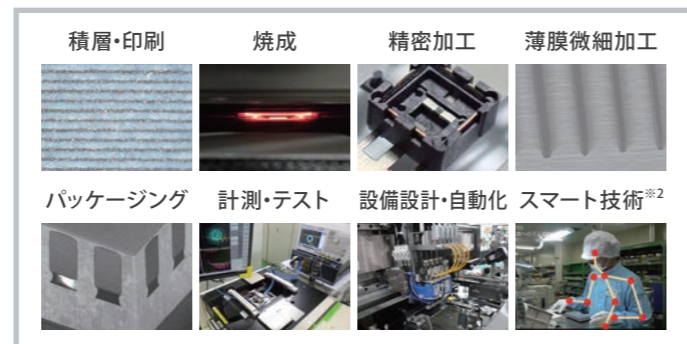
ムラタでは、仕入先様から当社を通じてお客様に価値を届けるSCM（サプライチェーンマネジメント）軸と、製品開発やそれともなうプロセス開発や設備開発を行うECM（エンジニアリングチェーンマネジメント）軸のそれぞれの領域を強化していくとともに、連携させていくことでムラタのコンピタンスである「ニーズをカタチにする力」「価値を届ける力」を発揮しています。



## 新製品創出と事業を支える生産技術

コンカレントエンジニアリング<sup>※1</sup>を重視し、プロセスと設備の開発を担う生産技術部門は、新製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・製作を行っています。また、将来の競争力となる要素技術を戦略的に絞り込み、新たにCO<sub>2</sub>排出量および材料消費量削減などの「環境対応」と、現場のウェルビーイング向上などの「イキイキ現場」という2つの課題解決の視点を加え、チャレンジングな開発テーマに取り組んでいます。

### 生産技術の領域

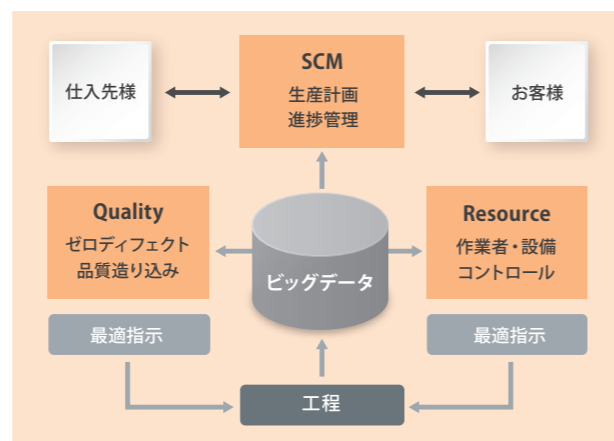


※1 製品開発工程において、複数業務を同時進行し開発の効率化を図る手法

※2 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

## お客様の要求に応える管理システムと管理技術

独自の生産管理システムを開発し、運用しています。この生産管理システムには、受注情報をもとに生産計画を立案し、納期回答や資材発注につなげる機能<SCM>、生産計画にもとづいて実際の生産を行うために製造条件の設定や品質制御などを行う機能<Quality>、作業員や設備などのリソースの稼働状況をモニタリングし、その増減や生産順などの指示を行う機能<Resource>の3つがあります。これらの機能を活用し、ますます高度化・多様化するお客様の要求に応えていきます。



## モノづくり力強化の戦略

エレクトロニクス領域の拡大にともない、継続的に拡大する電子部品需要を着実に捉え、競争力の維持・増強を実現するために、短期（現状）と中長期の両目線から想定される課題を設

定し、グローバルな製造拠点と協働することでモノづくり力強化を実現していきます。

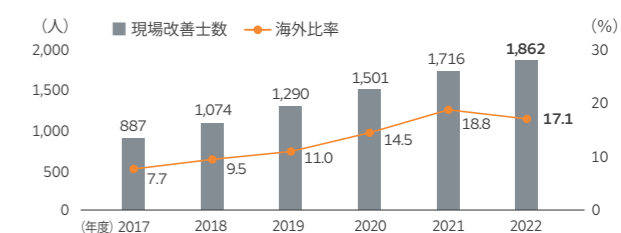
## モノづくり現場を支える人材

優れたモノづくりを実現する土台は人材です。ムラタでは、製造現場の最前線で活躍する製造監督や作業員を中心に、モノづくりの競争力を支える改善技術をもって現場改善に取り組む「現場改善士」の育成に力を入れています。国内外の製造拠点にて現場改善士の育成を継続することで、2023年3月末時点では総勢1,862人となりました。

また、設備主体のムラタの工程では、保全技能者もモノづくりを支える重要な現場人材です。習熟に時間を要する保全のスキルを

形式知化して標準化を行い、国内外の主要生産拠点に設置された「保全道場」でこれを伝承し、育成・レベルアップを図っています。

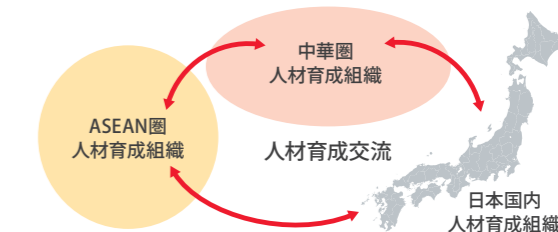
### 現場改善士の人数推移（連結）



## グローバルでのモノづくり人材育成

ムラタの海外売上高比率は90%を超えていますが、海外生産比率は約35%となっています。将来的に日本国内の生産年齢人口が減少していく中、グローバルに事業を発展させ、競争力を持った製品を提供し続けるために、海外でのモノづくり力強化も加速させていきます。そのため、海外拠点の自律的發展を目指して製造拠点の多い中華圏および東南アジア圏では、それぞれの地域圏での人材育成組織を立ち上げ、日本国内とも連携し

つつ、製造監督・設備保全・IE・生産管理など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しています。



## デジタルを活用したモノづくりの変革

お客様のニーズの高度化やさらなる品質向上、新製品創出、生産性向上といった課題に加え、人材確保やロジスティクスの複雑化といったさまざまな課題に対応していくため、DXを活用したスマートファクトリー化の取り組みを進めています。

生産現場の課題を解決するために、AIやロボットなどを活用した最新技術や、センサやIoTソリューションなどの自社製品およびノウハウを活用しつつ、革新的な業務設計・システム設計を構築していきます。

### モノづくり領域でのデジタル活用事例

- 実工程: 状態把握と稼働率向上
- 設備稼働モニタ: 状態把握と稼働率向上
- IoT活用: IoTによるインフラ常時監視
- 生産状況モニタ: ボトルネック・遅れロットの把握と改善
- プロセスセンシング: 不具合検知・予知によるアクション
- 工程ロボット: 省人化・作業画一化

「製造現場で実施しているスマートファクトリー化の取り組み」の詳細はこちらをご覧ください。



# 気候変動対策の強化

社会価値目標		2024年度目標	2030年度目標	2050年度目標
温室効果ガス排出量削減率 (2019年度比)	Scope1+Scope2	20%	46%	—
再生可能エネルギー導入比率		25%	50%	100%

## 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、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。温室効果ガス（以下、GHG）排出量や再生可能エネルギー（以下、再エネ）の目標を掲げ、さまざまな取り組みを行って社会の脱炭素化に貢献していきます。

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生み出し、豊かな社会の実現に貢献することを目指していきます。

## 気候変動対策に関するムラタの取り組み

(年)	世界/日本の動き	ムラタの取り組み
2009		● 温暖化対策委員会(現 気候変動対策委員会) 発足
2012		● オンサイト太陽光設置開始(国内外)
2015	● COP21開催、パリ協定採択	● CDP 気候変動調査への回答を開始
2018		● 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP) に正会員として参画
2019		● イニシアチブ推進部会を設立
2020	● 日本 カーボンニュートラル宣言	● 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) への賛同を表明 ● RE100に加盟
2021	● 日本 2030年の中間目標を設定 ● 地球温暖化対策計画の改定 ● グラスゴー合意	● 再エネ推進部会を設立 ● 金津村田製作所(福井県) がムラタ初の再エネ利用100%を達成
2022	● COP27開催	● GHG 排出削減目標がSBT 認証を取得 ● 省エネ推進部会を設立 ● 中国電力とフィジカルPPA 契約締結 ● 三菱商事とバーチャルPPA 契約締結
2023		● レノバとバーチャルPPA 契約締結

ムラタは金融安定理事会 (FSB) により設置されたTCFDの提言への賛同を表明しました。この提言にもとづき、気候変動が事業に与えるリスク・機会について分析を進め、ガバナンス・戦略などの関連する情報開示に取り組んでいきます。ムラタはTCFD提言

の中で推奨される4つの中核的要素「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について、それぞれの枠組みで取り組みを進めています。



## 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。代表取締役社長と取締役常務執行役員

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。

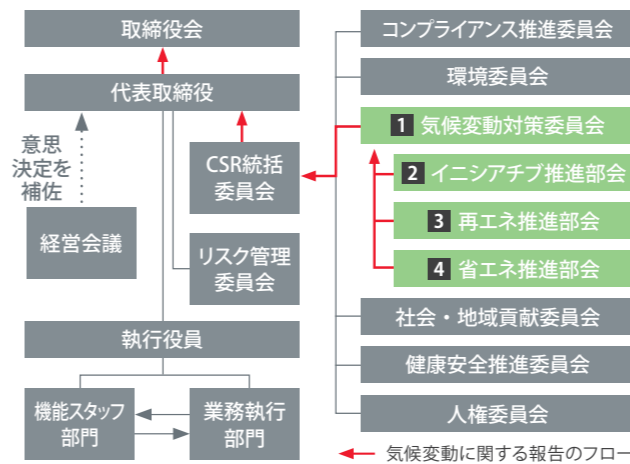
## 各組織の役割と2022年度実績

### 1 気候変動対策委員会

ムラタの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役割を担う。同委員会は、活動実績をCSR統括委員会に報告し、CSR統括委員会は内容を精査して取締役会に報告する。取締役会は、気候変動がもたらすリスクや機会を勘案し、関連するムラタの方針、現在の取り組み状況を踏まえて、経営計画や事業戦略を監督している。また、インセンティブの一環として各事業所のCO<sub>2</sub>削減取り組みに対する社長表彰などの社内表彰制度を設けている。同委員会は、製造部門、研究開発部門、環境担当部門、営業部門、その他の事業部門の責任者で構成され、年に2回以上実施し、下部組織で提案された審議事項に関する意思決定を行っている。また、特定のテーマについてはテーマの発生の都度臨時で開催している。

#### 2022年度実績

- 委員会を3回実施し、さらなる省エネ施策の創出を目的としたCFP算出を検討
- ソーラーパネルと蓄電池を組み合わせたシステムの国内事業所への導入
- バーチャルPPAの契約締結などの再エネ導入について議論



## 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

### 2 イニシアチブ推進部会

環境担当部門の部長を部会長とし、関連する部門のシニアマネージャーで構成。気候関連の戦略の実行面を検討するとともに、部門横断的な連携や取り組みの好事例の共有を担う。

#### 2022年度実績

- TCFDにおける移行シナリオの機会とリスクの分析を深掘りし、開示情報に反映
- Scope3の削減に向け、仕入先様十数社との対話やヒアリングを実施

### 3 再エネ推進部会

電池事業部門や事業開発部門、環境担当部門などのシニアマネージャーを中心に構成。RE100加盟から、全社的な再エネの導入促進に向けた取り組みとして国内事業所への最大限の太陽光発電システムの導入、長期の再エネ電力調達契約などの検討を担う。

#### 2022年度実績

- ソーラーパネルと蓄電池を組み合わせたシステムの国内事業所4拠点への導入開始
- バーチャルPPA・フィジカルPPAの契約締結

### 4 省エネ推進部会

本社環境担当部門、各事業部、事業所のシニアマネージャーを中心に構成。同部会は製品の開発から製造における消費エネルギーとGHG排出量の可視化および省エネ施策の推進を担う。

#### 2022年度実績

- 生産過程におけるGHG削減余地の洗い出しと新たな省エネ施策の創出を目的としたCFP算出の検討を開始
- ムラタ全体で約570件の省エネ施策(47,000t-CO<sub>2</sub>e/年の削減効果見込み)を実施

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マネジメント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。2022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。

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

気候変動要素	項目	対応方針	影響度	
脱炭素製品ニーズの拡大 短～中期	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 短～中期	投資家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 中～長期	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>省エネ等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 中～長期	レアメタル等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 中～長期	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>水素の利活用等、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 中～長期	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 短～中期	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
	脱炭素製品ニーズの拡大 短～中期	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 短～中期	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* 短～中期	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 短～中期	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	

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年後まで  
2) 影響度 大：200億円以上、中：100～199億円、小：100億円未満

## 物理リスクと対応方針

時間軸：中期→2030年を想定、長期→2050年を想定

分析対象：主に日本・中国・東南アジアの20か所の主要な製造拠点および事業所 (グループの従業員数をベースに8割をカバー)

	2℃シナリオ		4℃シナリオ	
	影響度合い	総括	影響度合い	総括
猛烈な台風、熱波・猛暑	中の上～高	2050年に上記の拠点のひとつまたは複数が異常気象によって災害を受けるリスクは2020年比25%以上増加  VaR：数億円程度の見込み	高い～非常に高い	2050年に上記の拠点のひとつまたは複数が異常気象によって災害を受けるリスクが2020年比80%以上増加  VaR：10億円程度の見込み
干ばつ・地滑り	中		中	
洪水・海面上昇	低		低	
豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪	影響なし		影響なし	
対応策	<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：太陽光発電設備の導入と再エネ調達の取り組み</li> <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> </ul> 目標策定： <ul style="list-style-type: none"> <li>RE100に加盟し、再エネ導入比率2030年度50%、2050年度100%を目標に設定</li> <li>SBT基準に適合したScope1, 2, 3の削減目標を設定</li> </ul>			

## バリュー・アット・リスク (Value-at-risk/以下、VaR)

- 選定したシナリオと期間のもとで、想定される災害がすべて発生した場合、対象となる資産において、一定の確率で発生し得る1年間の経済的損失 (予想損失額)
- 本分析ではマクロ的な視点で、以下の2つの側面にもとづいてVaRを算出
- 資産損傷による損失：過去の事象、資産の種類、対象地域での建設費などを参考に評価
- 事業中断による損失：国のGDP、人口、土地利用 (農業、商業、住宅、製造業など)、都市化などのマクロ要因にもとづいて評価
- 今回の分析結果では、VaRは数億～10億円程度を見込んでおり、財務面においては重大な影響を及ぼす可能性は低いとの考えであり、上記の損失額は、2022年度の当期純利益の0.4%未満にとどまったが、今後ムラタ固有の情報をもとにした分析を予定しており、その結果によってはVaRが増加する可能性あり
- 事業継続計画 (BCP) では、災害による事業への影響の最小化を検討

## 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 (重点課題) 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、それに対して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。戦略面においては、気候変動対策委員会が変化する気候関連リスクを継続的に注視し、ムラタの気候変動に関する課題を設定し、その対応状況を管理しています。将来の気候変動がもたらす潜在的なリスクと機会、および事業戦略のレジリエンスを評価するために、2021年度には主に物理シナリオ分析を実施し、2022年度は移行機会とリスクの分析を深掘りしました。そのほかにも、サステナビリティ投資促進制度を2022年度より本格導入、社内カーボンプライシング制度活用を含む非連続なチャレンジも視野に入れた脱炭素に取り組みます。

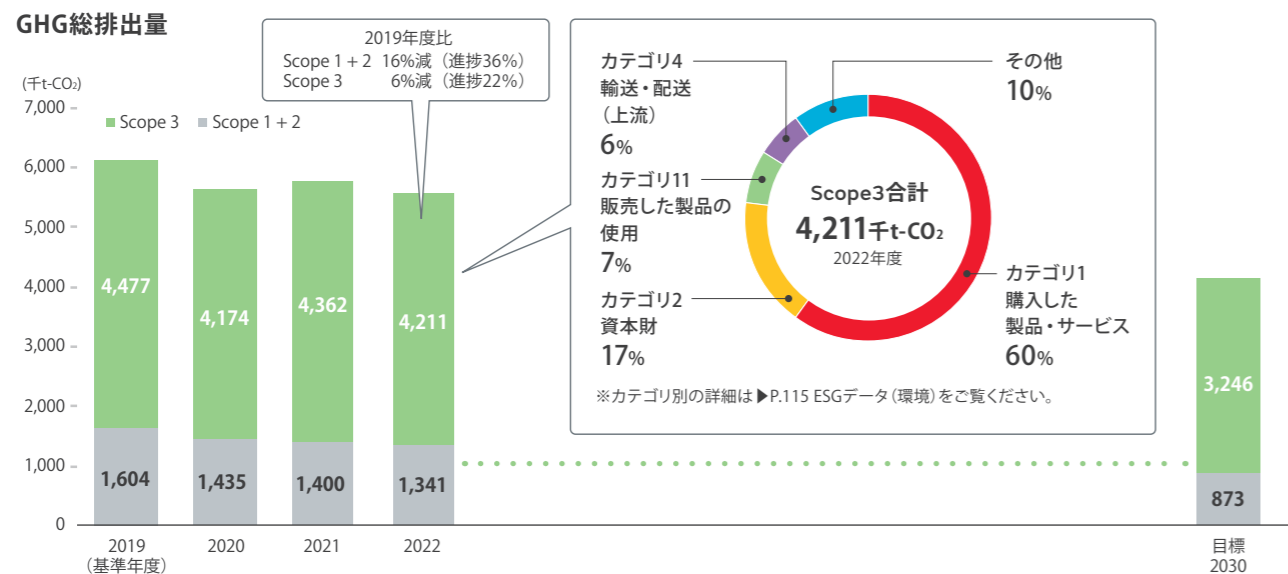
Scope3の排出量削減についても取り組みに着手しており、2022年度は仕入先様十数社にヒアリング訪問を実施しました。オペレー

ション面においては、事業所でISO14001認証を取得し、環境および気候変動リスクを評価しながら継続的な改善を推進しています。また、2018年より正会員として所属する団体JCLPを通して、世界の気候変動関連最新情報をタイムリーにキャッチし、自社の取り組みや対応に活用しています。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。例えば、悪天候時の対応のガイドラインは、事業の中断を最小限に抑えるために事業継続計画 (BCP) に定められています。また、JCLP、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。業界団体への参画および見直しについては、ムラタの目指す姿や事業活動との整合性も考慮し、業界団体と考えが大きく矛盾・乖離していないかを定期的に確認し、その整合が困難な場合には脱退も検討します。

## 指標と目標

ムラタは気温上昇を1.5°C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・再生エネ・再生エネ証書を自社の脱炭素を進める3本柱とし、GHG排出量の

- 2050年度**
- 再生エネ導入比率：100%
- 2030年度**
- 再生エネ導入比率：50%
  - GHG排出量（2019年度比削減比率）
    - Scope 1 + Scope 2：873千t-CO<sub>2</sub>e（46%減：1.5°C目標）
    - Scope 3：3,246千t-CO<sub>2</sub>（27.5%減：WB2°C目標）



※ 2019年度および2020年度のGHG排出量についてSBTが設定する算出基準で再計算しました。

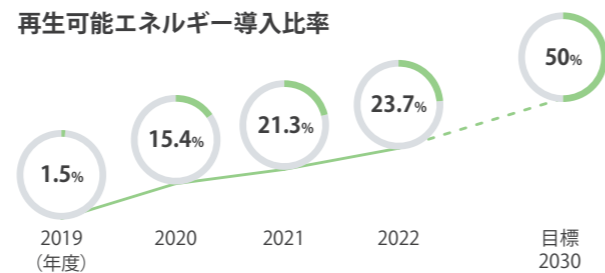
## 気候変動対策の取り組み施策

### 再生エネの推進 オンサイト (敷地内)

2022年度に新たに国内4工場にソーラーパネルと蓄電池を活用した自家発電設備を導入しました。2021年度に金津村田製作所(福井県)に導入したものと合わせて、これらによるCO<sub>2</sub>削減効果は年間累計で2,265t-CO<sub>2</sub>となります。本システムは大規模ソーラーパネルとムラタの二次電池が持つ強みを活かした蓄電ユニットを活用しており、長期間に亘って安定的な稼働が期待できます。気象条件や生産品目など、拠点ごとで大きく異なる操業状況におけるシステム稼働状況を分析し、知見を蓄積することで、今後さらに多くの事業所・工場への展開を目指します。将来的にこれらの工場を100%再生可能エネルギー利用工場とすることで、グループ全体の事業活動における使用電力の再生可能エネルギー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。



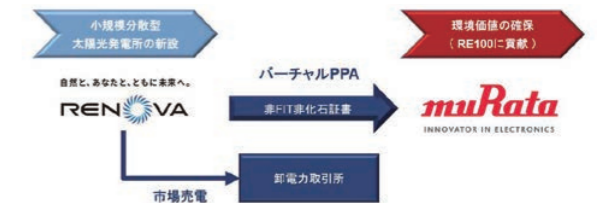
削減や再生エネ導入比率の向上を進めていきます。また、サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減を進めるべく、取引先とも今まで以上に連携を強化し、バリューチェーン全体での脱炭素化を加速させていきます。



### 再生エネの推進 オフサイトPPA

拠点外からの再生エネ調達も積極的に進めています。2022年6月に三菱商事とカーボンニュートラル社会の実現に向けた協業の枠組みにおいて、2025年度までに7万kWのバーチャルPPAによる再生エネ由来電力を調達することで合意しました。将来的には約3億kWh規模まで拡大することを目標としています。また、2023年5月にはレノバとバーチャルPPAによる再生エネ由来電力売買契約を締結しました。本契約にもつぎ、レノバがムラタ専用で新規で開発する太陽光発電所(年間発電量予測：約100GWh)におい

て発電された電力由来の非FIT非化石証書を買取りします。これにより、国内のカーボンニュートラル目標に資する追加性のある再生可能エネルギーの調達を行います。



### 省エネの推進

ムラタはGHG排出量の削減において継続した省エネは不可欠と考えております。村田製作所本社ビルでは、Mutron製AI省エネ制御と当社製コンテナ型蓄電池を組み合わせた省エネルギーシステムを導入し、省エネ化率20%を目指して取り組みを行っています。当社独自の蓄電池制御技術によって、より柔軟な省エネ制御を行うことができ、電力使用の削減に貢献しています。

また、みなとみらいイノベーションセンター(神奈川県)では、ムラタが開発した無線センサを使用して拠点ビル内の設備保守にIoTを活用し、温湿度、各種設備の電流値などのデータをクラウド上で管理して施設の状況の見える化を行っています。センサで取得したデータやトラブル分析へのIoTツールの活用により、空調で25%の省エネ効果、巡回業務の50%省力化を実現し、JFMAによる第17回日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)では優秀

FM賞を受賞しました。今後もグローバルに活動拠点を持つグループ各拠点に対し、IoTを活用した先進的な省エネ施策の導入を進めるとともに、事業機会として捉えた取り組みを推進していきます。

#### IoTを活用した省エネ導入事例



### サプライチェーンにおける取り組み

ムラタのGHG排出量のうち全体の76%をScope3が占めており、そのうち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。そのためGHG排出量削減の取り組み推進のためには仕入先様のご協力が不可欠と考え、さまざまな企業規模やビジネス形態の仕入先様十数社に対する脱炭素の取り組み状況のヒアリングや説明会(参加社数：約200社)の実施など、ムラタの目標や取り組みを伝える活動を実施しています。仕入先様に脱炭素の取り組みの要請のみ行うのではなく、今後はGHG排出量削減に向けたサポートも合わせて実施し、将来的にはムラタで実装実績のある再生エネシステムや省エネシステム、ムラタのセンサを活用したエネルギー管理システムなどの提案も検討しています。

### Topics 水素エネルギー活用への挑戦

水素社会の到来を見据え、ムラタにしかできない価値の創出にチャレンジしています。野洲事業所(滋賀県)では水素関連設備の導入に向けて準備を進め、自社製の再生エネシステムとの連携も検討しています。製造部門と開発部門が在籍する野洲事業所の特長を活かし、ニーズ視点での技術開発を目指します。また、社外との連携によりイノベーションを促進すべく、2022年6月には三菱商事とムラタ拠点での水素製造・利活用に関する協業について合意しました。

# 持続可能な資源利用

社会価値目標	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>	2021年度実績から1%改善 <sup>※3</sup>	25%	100%
循環資源化率 <sup>※2</sup>	2021年度実績から5%改善 <sup>※3</sup>	50%	100%

※1 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来に亘って持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」が使用されている割合（枯渇する可能性のある資源：AgやNiなど）。  
 ※2 ムラタの排出物（廃棄物+有価物）が循環資源としてリサイクルに回されている割合。  
 ※3 2021年度実績については、現在集計中。

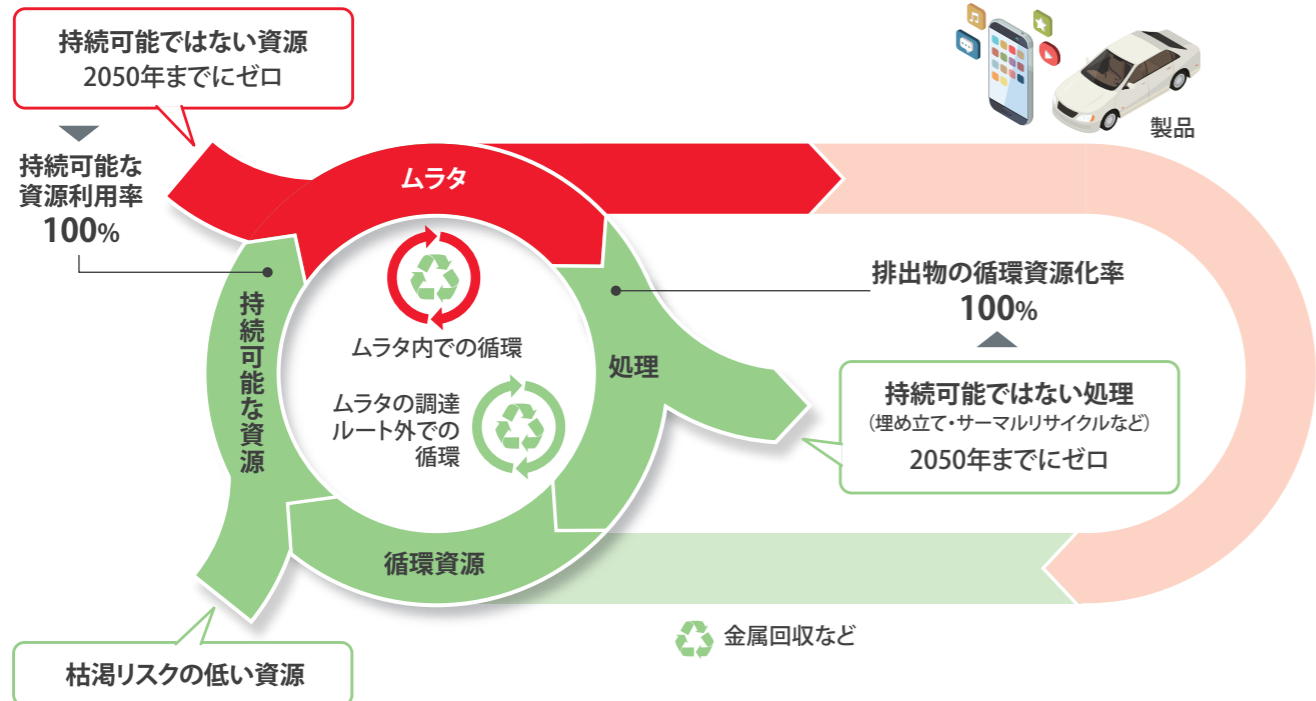
## 基本的な考え方

世界的な人口増加とともない、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率**：製品に使用する部材のうち、①枯渇リスクの高い資源は利用しないこと、②ステークホルダーから使用を禁止あるいは抑制を求められる資源を使用しないことを目指します。そのために枯渇リスクのある資源のバージン材の利用をやめるといった、①や②に該当しない資源の利用への切り替えを行うなど将来に亘って持続的に資源を利用できるように事業活動を行います。

**循環資源化率**：ムラタはこれまでゼロエミッションを掲げ、埋め立てをしないことを重視し、マテリアルリサイクルやサーマルリサイクル（熱回収）などの施策に取り組んできました。一方、近年は埋め立てをしないことに加え、より環境負荷の少ない処理をステークホルダーから求められています。今後はこのような要請や社会動向を鑑み、2050年の世界でも世の中と調和した処理を目指します。そのために、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する「循環資源化」に取り組んでいきます。

## 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

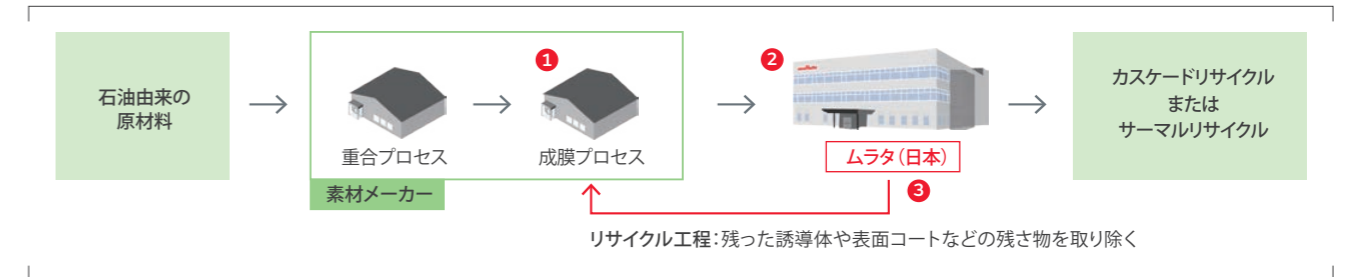


上記の基本的な考え方をもとに、将来的にはお客様に販売した製品についても循環できるように検討をしていきます。また、廃液削減といった排出物の総量削減に向けた取り組みも、引き続き進めていきます。

## 循環資源利用の取り組み

ムラタでは、積層セラミックコンデンサ（MLCC）の製造工程で使用するPETフィルムの水平リサイクルシステムの構築を電子部品業界で初めて成功しました。従来、MLCC用の使用済みPETフィルムは、サーマルリサイクルやカスケードリサイクル（品位低下をともなうリサイクル）を行っていましたが、MLCCのシート形成に使用されるPETフィルムから同目的で使用されるPETフィルムへの水平リサイクルは電子部品業界初の試みとなります（2022年5月時点、当社調べ）。

本システムでは、協力会社と協働し、誘電体シート形成工程で



使用するPETフィルムを再び同用途のPETフィルムとして活用する水平リサイクルを実現し、2022年5月より順次導入を開始しています。将来的には、100%リサイクル材を活用したPETフィルムスキーム構築に向けて改善を進めていきます。

当取り組みを進めるにあたっては、仕入先様やお客様も含めたサプライチェーン全体での協力関係の構築が必要です。持続可能な資源利用の実現に貢献するとともに、ムラタがスキーム構築を先行することで、競争優位性にもつなげ、社会価値と経済価値の好循環を生み出していきます。

## 廃棄物削減の取り組み

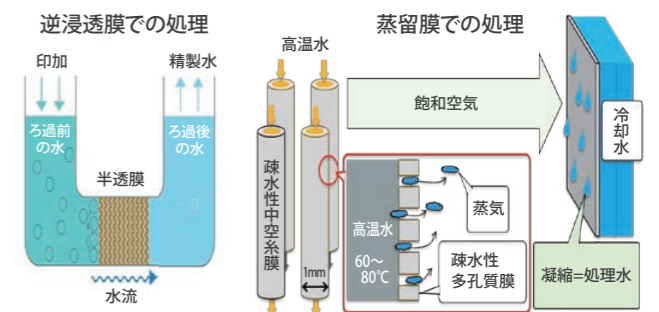
Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. では、2021年からめっき廃液処理において、従来の「沈殿処理」に代わる「膜」を使った装置（MDU: Membrane Distillation Unit）を導入しています。この廃液処理システムは、栗田工業と共同で構想した新技術が使用されており、「逆浸透膜」と「蒸留膜<sup>※1</sup>」を組み合わせた処理を行うことで、現在のめっき廃液を60倍まで濃縮することが可能です。この処理方法では、処理過程で化学物質を一切使用しないため、廃液に新たな汚染物質が混入することがありません。また中間廃棄物は回収され、新しい製品として再利用されるため、リサイクル率向上や循環型経済に貢献しています。

この取り組みを機に、シンガポールの国家環境庁（NEA）が発行する「ENVISION Magazine<sup>※2</sup>」で、Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. がシンガポールにおけるグリーン&サステナビリティ分野のキープレイヤーとして取り上げられ、お客様や仕入先様を

中心にステークホルダーの皆様へ、ムラタの持続可能な資源利用に向けた取り組みを知っていただく機会となりました。

今後もムラタは社会課題解決に向けて、社外との連携による新たなイノベーションの創出に注力していきます。

※1 水中の分離対象物と水との沸点の差を利用し、膜に蒸気を透過させる技術。  
 ※2 年に2回発行され、シンガポール政府高官や、環境関連業界の主要な意思決定者を含む15,000人以上の読者に無料で配布される冊子。



## 人事担当役員メッセージ

# 変わらず大切にすることと、 変えていくこと

— 違いを認め合う風土を醸成し、  
事業と人がともに成長する会社へ —

執行役員  
ESG・HR統括部 統括部長

と い たかのり  
戸井 孝則

## 人的資本の根底にあるのは「社是」

コーポレート本部 ESG・HR統括部 統括部長の戸井孝則です。人事、総務、広報、ファシリティ、サステナビリティを担当しております。

「人」について語るうえでまず触れておきたいのが、経営理念である「社是」の存在です。当社では「社是」を大切にす企業文化が根付いており、従業員一人ひとりの思考や行動の礎となることで、強いバリューチェーンが生み出されています。当社の人的資本

は、「社是」を基盤に培われてきたものです。これは今後も変わることはありませんが、さまざまな環境変化に対応しながら、従業員が持つ多様な個の力を、いかにして組織の力へとつなげていくことができるのかを考え続けていくことが大切であると考えています。私からは、ムラタの人的資本経営に対する考え方や取り組みについてご紹介いたします。

## ムラタの成長を支えてきた「組織力」

ムラタのこれまでの成長を支えてきた強みは、間違いなく「組織力」です。どんなに優秀な従業員であっても、一人では決して実現することができない仕事を、従業員同士が相互に信頼し合い、連携しながら、組織として成し遂げる力をムラタでは「組織力」と捉えています。組織力を発揮するためには、一人ひとりが、個性を活かしながら活躍できる風通しの良い環境があることや、目的や課題に対して個別最適に陥ることなく、全体最適で行動するマインドを持つことができていることが、非常に大切であるとと考えています。

当社はグローバルにジョブローテーションを行っており、多くの職場で多様な業務経験をすることで、相互理解、相互信頼が

育まれています。また、ローテーションが基盤となり、人材を会社全体で育成していくという風土が醸成されることで、組織間の壁が作られることなく連携が促され、「組織力」を高めることにつながっています。

さらに、「組織力」の形成に大きく影響を与えてきたムラタらしい特徴のひとつとして、従業員と経営層の距離の近さが挙げられます。例えば、村田会長と中島社長による国内外の拠点訪問や、経営層が社是の実践について自身の経験を語りながら従業員と対話する「役員主催研修」の定期開催など、従業員が経営層の想いや考えに直接触れ、対話を通して理解を深める機会を積極的に提供しています。このように育まれてきた「組織力」は、組織と

して大きな目標達成に向け取り組む際に力を発揮するだけでなく、健全な危機感が適切に共有されることにより、有事にはすぐ

さま人が動き、組織や場所の垣根を越えて助け合うことができる関係性の構築にもつながっています。

## 3つの柱を通じて変えていくこと

2022年、ムラタの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つの柱を打ち出しました。

### ムラタの価値創造の源泉

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もち、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。

**会社は人そのものであり、「人」こそが価値創造の中核である**

### 経営理念（社是）への共感と実践

変化する事業環境に  
対応するための

「人材の獲得と育成」

やりがいと成長を  
感じることで生み出される

「エンゲージメント」

総合力を  
発揮し続けるための

「多様な人材の活躍」

**Global No.1部品メーカーとして、  
主体的な価値創造 (=Innovator in Electronics) を通じた持続的な成長を目指す**

### 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

「ムラタの人材」の詳細はこちらをご覧ください。▶



「Vision2030」の実現に向けて、これまで培ってきた人的資本の強みを今後も活かしていくと同時に、環境変化に対応していくための強化や変革も必要です。特に、当社への影響が大きい変化として、市場やお客の変化、ビジネスモデルの多様化などが挙げられます。さらに、それらを支える人材の価値観やライフスタイルの多様化も重視すべき変化です。

これらを踏まえ、ムラタが今後も価値創造を続けていくために最も大事なことは、「互いに違いを認め合い、一人ひとりが個性を活かしながら活躍できる環境を作ること」だと考えています。先に述べたジョブローテーションは、「組織力」を強化するうえで大切であることに変わりありませんが、今後はこれに、多様な人材の活躍を支援するための新たな仕組みを加えていくことや、互いの違いを認め合うことができる風土の醸成が必要です。これまでの強みを維持しながら、時代の変化に合わせて柔軟な環境整備を行うことで、エンゲージメントの向上や、Vision2030の実現に向けてともに価

値創造に取り組む新たな人材の獲得にもつながると考えています。

また当社はこれまで、強い一体感のもと、従業員が共通の価値観や感覚を持ち、暗黙知のなかでも仕事を進めることができるスタイルをひとつの強みとしてきました。一方、経験者採用やM&Aなどにより、これまで以上に多様な価値観を持つ人材が増えています。そのため、これまで暗黙知としてきた部分の言語化や、違いを理解し合うための対話を丁寧に行い、スピード感のあるイノベーションの創出につなげていく必要があると考えています。

次の成長に向け、当社は多様な経験、価値観を持った人材をさらに求めていくこととなります。Vision2030のありたい姿に掲げる「社会価値と経済価値の好循環」の実現を目指し、事業とともに人が成長することで新たな課題解決を実現していくことができる人的資本経営を推進してまいります。今後ともご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

## 人的資本の強化

# 総合力を発揮し続けるための「多様な人材の活躍」

### 基本的な考え方

**As is** : ムラタでは、「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」を大切にしています。この両輪で多様性を高めていくことにより、個人と組織がともにイノベーターであり続けることができると考えています。ムラタの強みである組織力をより多面的に活かしていくために、各種人事制度の整備を含め、人材の多様性を維持・強化するためのさまざまな取り組みを行っています。

**To be** : 3層ポートフォリオ経営の推進には、これまでの成功体験や常識にとらわれない価値観や発想、またそこから生まれる活発な対話を通してムラタらしい新たな解を造り出していくことが求められます。多様性を活かした本音の議論の中で新たな発見が見出されるという考えのもと、近年は、外国人の役員登用や女性活躍など、ダイバーシティを推進するための取り組みを充実させてきました。これらの取り組みに加え、今後はグローバルローテーションの推進をさらに加速させ、個々の違いを認め合う風土の醸成に注力していきます。多様な個性や価値観を認め合う中で生まれる活発な対話を組織力に転換し、変化に対応していくための柔軟性、スピード感をさらに高めていきます。

## 多様な人材が活躍する職場

当社は、海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率を2030年度には10%にすることを経営目標に掲げています。多様な視点を育み、部門、拠点を越えた信頼・連携を促進していきたいと考え、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ています。

情報システム統括部では、目まぐるしく変化するビジネス環境やIT技術の変化に合わせ、社内システム・インフラの全体最適を推進し、ムラタのグローバルビジネスを支えています。

こうした環境の下、国内・海外拠点の相互理解や協働を促進す

るため、IT人材のグローバルでの交流を積極的に行っています。長岡事業所（京都府）にある情報システム統括部では現在、アジア・アセアン・ヨーロッパなど、複数の地域からの出向者がともに働いています。

これからも、ムラタは国を越えた人材交流を通じて、多様な経験を持つメンバーがやりがいと成長を感じられる環境づくりを行うとともに、多様な人材の活躍をイノベーションの創出につなげていくことで、お客様に喜んでいただける価値を提供し続けていきます。

### ■ 海外からの出向者の声

- 最初は、言語の壁もありましたが、仕事、時にはプライベートでの交流を通じてコミュニケーション量が増えた結果、今では、冗談を言い合ったり、仕事でアドバイスをし合ったり、良い関係の中で仕事ができています。
- 多様なスキルや知識を持っているメンバーが集結することで、プロジェクトの効率や成果が高まっています。異なる考え方や文化を尊重することができるようになり、新たな視点が加わることで良いものが生まれることも実感できています。
- 本国に帰任してからも、出向中に培った人脈や考え方を活かして仕事をしたいです。「今、悩んでいることは、すでに誰かが乗り越えた経験のある課題かもしれない。グローバルでの連携は意味のあるものだ。」と気づきました。
- 海外で働くことは、業務だけでなく人生の転機にもなります。ぜひ、チャレンジする人が増えてほしいと思っています。

### ■ 海外からの出向者が働く職場の声

日本のメンバーが出向者の出身国の事情を深く理解できることに加え、出向者も、全社視点・グローバルな視点で業務にあたることの重要性に気付くことができている。今後は、多様なバックグラウンドを持つメンバーと一緒に議論することでシナジーが生まれ、それまでなかったアイデアが出てくることにも期待しています。



職場でのディスカッションの様子

## 女性管理職比率の向上

女性管理職比率の向上はマネジメント層から取り組むべき課題と考え、管理職の意識醸成および向上を目的に、2022年11月に国内管理職向けオンラインイベント「女性活躍推進からみる多様性マネジメント」を開催しました。

前半は、中島社長と安田社外取締役の対談を通して、女性管理職比率の向上が重要な経営課題であること、イノベーション創出には多様性が不可欠であること、またその後の展望についての強いメッセージを発信しました。

後半は、安田社外取締役と女性管理職3名でパネルディスカッションを実施しました。管理職層から寄せられた「女性部下のキャ

リアップをどのようにサポートすれば良いか」「部下の仕事と家庭の両立をどのように支えていくのが良いか」といった質問・悩みごとに対して、管理職・女性部下ともに経験を持つ登壇者が、具体的事例を踏まえながら議論しました。



中島社長と安田社外取締役の対談の様子

### ■ 参加者からの声

- 中島さんと安田さんのお話は、新しい価値を生んでいくプロセスとして納得感がありました。加えて、ダイバーシティをどうイノベーションにつなげていくかという本質的なメッセージも伝わりました。
- 切り口を女性活躍とすることで多様性マネジメントについての認識が深まったと思います。多様性を活かすにはその個性を認めることだけでなく、その個性が活躍できる環境と体制をハード面そしてソフト面で構築する必要性があり、そのことにより得られるもの（目的や目標）をしっかりと浸透させていくことが必要と感じました。

## 男性の育児参画と職場の変化

村田製作所単体の2022年度における男性育児休業取得率は32%（平均取得日数：約40日）です。男性従業員の取得率は、高い取得率を継続している女性従業員の取得状況に比べてまだ低いですが、年々向上しており、育児休業を経験した男性従業員の活躍も広がっています。

ムラタは、「従業員の生活と仕事に良い相乗効果をもたらすこと

を目的に、両立支援制度を拡充してきました。男性の育児参画は、個人の生活の充実のみならず、職場全体での働き方に対する価値観を変えるものでもあると位置付けています。希望するすべての従業員が、育児という経験を通して得た視点を仕事に活かし、生活と仕事に良い相乗効果が生み出されることを期待しています。

### ■ 育児休業を取得した男性従業員（マネージャー）の声

育児休業取得後、アライアンスのチームで仕事をしています。以前から家事・育児には積極的でしたが、育児休業は家事・育児の、タスクや効率だけでは語れない部分を感じるきっかけになりました。育児は計画どおりにいかないことと認識すること、子どものその時の変化に気付いて対応することが大事だと気づき、あまり緻密な計画にこだわらなくなりました。仕事においても、タスクの効率化・大枠の計画は行いつつも、いつイレギュラーが起こっても対応する姿勢でいます。業務の特性上、急に繁忙になることもあるため、パートナーと連携しながら調整をしています。夕方には一度帰宅し、ひととりの家事を行ってから1〜2時間のテレワークを行うなどの工夫も行っていきます。

### ■ とともに働く上司（シニアマネージャー）の声

彼と働いていると、意思を持ってさまざまな工夫ができることに気付かされます。関係者が多く対外的な側面もあるため、すべてが自らの裁量のみで対応できる仕事ではありません。パートナーとしっかりとコミュニケーションを取りながら、高い責任感とリーダーシップで、家庭にも職場にも貢献しようとする強い意思を感じます。彼の両立のスタイルが、彼自身の人柄を豊かにすると同時に、チームメンバーの自律的な働きにも貢献していると感じます。



経営戦略部  
（左）阿世賀裕 マネージャー  
（右）中井隆平 シニアマネージャー

# やりがいと成長を感じることで生み出される「エンゲージメント」

## 基本的な考え方

**As is** : ムラタではエンゲージメントを、「従業員一人ひとりがやりがいと成長を感じることで生み出されるもの」と考えています。全従業員を対象としたグローバルサーベイの結果を指標として活用し、部門ごとのニーズや課題を丁寧に見極めながら、エンゲージメント向上に取り組んでいます。例えば、同サーベイ結果にもとづく各種取り組みの認知度および効果の度合いを図るためのパルスサーベイを定期的実施し、従業員の自由記述結果をAI解析することで、各組織が抱える課題を見える化しています。この結果を経営層が確認するとともに、全部門長を対象とするワークショップの中でも議論に役立てています。さらに、社是や経営方針への理解を深めることがやりがいと成長につながるという考えのもと、経営層と従業員の対話促進を積極的に行っています。また、エンゲージメント向上には、安全・安心な職場と健康経営の推進が欠かせません。「安全な職場で、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働いていること」を2030年のありたい姿とし、真摯に取り組んでいます。

**To be** : 「エンゲージメント」という言葉が広く使われる前から、「やりがいと成長」の実現という視点でエンゲージメント向上に重点的に取り組んできました。会社の規模が拡大し、従業員の価値観の多様化が進むにつれ、やりがいと成長を実感するための要素も多様になってきています。経営理念やムラタが大切にしている価値観を深く理解することの重要性は今後も変わりませんが、その時代、その時の重要な変化に対応した自分なりの解釈が求められ、何を実践すべきかを一人ひとりが自律的に考え、更新し続けていくことが大切です。この考えを伝えていくことで、真のやりがいや継続的な成長につなげていきます。また、グローバルサーベイを活用した継続的な自己改革も重視し、上下関係なく「ともに変わる」をキーワードに取り組んでいます。

## 経営層による工場訪問 — 製造現場の従業員との対話 —

ムラタが大切にしている考え方のひとつに「現場主義」があります。モノづくりの会社として、製造現場を大切にすることの精神は、創業以来今まで受け継がれています。現場の声を直接聴くために、経営層が国内外の製造現場に頻りに足を運んでおり、村田会長・中島社長だけで年間約20回以上の工場訪問を行っています。コロナ禍で海外への直接訪問が叶わなかった時期も、オンラインを活用して現場と対話するなど、過去16年間で330回以上の訪問を実施しました。

この取り組みは、工程で日々作業をしている従業員から直接、製品や製造ライン、各種改善取り組みなどさまざまな説明を受けるだけでなく、一緒に工程を見学する時間が従業員と対話をする貴重な機会となっています。経営層は、このようにリアルな現場の声を聴くことを重要視しています。従業員にとっては、経営層が定期的に訪れ、現場のあらゆる取り組みに興味・関心を持っていることを実感し、自分の業務の意義を再確認する機会となっています。なお工場訪問の様子は、村田会長・中島社長自ら社内コミュニケーションツールを通じて、その工場で生産している製品や技術などの紹介や感想、現場への期待を発信しており、現場を経験する機会がない従業員にも、製造現場の様子が伝わるように働きかけています。



工場訪問の様子：写真(上)はMurata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. 写真(下)は小松村田製作所(石川県)

## 従業員が自律的につくる安全安心な職場

### ■ リスクアセスメントの強化

ムラタは、2022年度より未知も含めたリスク抽出の網羅性を高めた、新リスクアセスメントを展開しています。新リスクアセスメントの主な特徴は、以下の2点です。

- ① 人間工学的視点も含めた23個の危険源によるリスク抽出
- ② 誰がリスクを評価しても同じ基準での評価ができること

### ■ 危険感受性の向上

ムラタは、従業員が互いに信頼し、頼り合うことができる相互啓発型の安全文化構築に向けた取り組みを行っています。取り組みの一例として、従業員の危険に関する感受性を高め、自律的に安全安心な職場環境をつくるために、危険感受性に焦点を当てた危険体感研修を実施しています。この研修を通じて実際に危険を疑似体験し、安全意識を高めることで、安全文化の構築を

このような各取り組みを通じて、自律的に安全安心な職場をつくることで、従業員が働きやすさを実感することができ、やりがいと成長につながっていくと考えています。

この特徴を活かし、従業員が自律性を持って、ばらつきなく安全安心な職場環境づくりに向けた行動ができる仕組みにしています。さらに、この仕組みを持続可能なものとするために、各拠点に指導者を配置する教育体制の構築も進めています。

図っています。危険体感研修は、国内外の生産拠点を中心に導入を進めています。



福井村田製作所MS (Murata Safety) センター危険体感研修の様子

## 健康経営で引き出す従業員のやりがいと成長

### ■ 交替勤務者の睡眠改善

ムラタのモノづくりを支えている従業員がやりがいと成長をより感じられるよう、交替勤務者のシフト勤務による睡眠不調の改善に取り組んでいます。2021年9月から「概日リズム・体内時計」の専門家である京都府立医科大学の八木田 和弘教授を睡眠改善施策アドバイザーに迎え、体内時計理論を活用した睡眠改善の取り組みを行っています。

岡山村田製作所(岡山県)では、交替勤務者が体内時計をシフトに適応しやすいように、光環境の整備に着手しました。現場でのトライアルと効果検証を行ったところ、一定の効果を確認できま

### ■ ストレスマネジメントの強化

テレワークの拡大による働き方の大きな変化を、従業員がいかに乗り越えられるかという観点から、「ストレスマネジメントの強化」に取り組んでいます。オンラインツールの活用により、業務の効率化や多様な働き方が実現できた一方、新しい環境に慣れ、信頼関係を構築することを困難に感じる従業員の方もいます。この変化の影響を強く受けた、新入社員・経験者採用社員・国際出向者(海外拠点からの日本への出向者)・海外出向者(日本から海外拠点への出向者)を対象にセルフケア研修やストレスマネ

した。現場作業者の意向を踏まえ、次なるステップとして、全体照明の工事に着手しました。今後も効果検証を行い、改善を重ねながら進めていきます。

このような実効性のある施策の実行が、ESの土台づくりにつながっていくと考えています。



製造現場での高照度光療法器具の設置

ジメント研修を実施しました。この研修を通じて、ストレスに気付き自ら対処する方法や、周囲との関わり方などを学ぶことができます。新たな環境によって受けるストレスの対処法を身に付けることができれば、心身が安定し、新たな信頼関係の構築や、自分の力を発揮することに前向きに踏み出せるようになると考えています。今後もこうした働きかけを通じて、さまざまな従業員が、「やりがいと成長」を実感できるよう、支援していきます。

安全・安心な職場や健康経営の活動内容の詳細はこちらをご覧ください。

WEB [https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe\\_secure](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe_secure)



# 変化する事業環境に対応するための「人材の獲得と育成」

## 基本的な考え方

**As is** : 「寄ってたかって」育成する。これは当社が人材育成において大切にしている考え方です。例えば将来の経営幹部候補育成は、上司だけでなく役員も関与するなど、まさにこの考えを体現したプログラムになっています。また、当社が育成のベースとしているローテーションは、多様な経験をする中でキャリアを形成していくことを可能にし、互いの仕事をよく見て助け合う文化の醸成にもつながっています。人材育成へのこうした考え方が、強い個と連携のバランスを生み、組織力へとつながっています。

**To be** : 会社の規模が急拡大し、人材の多様化が進む一方で、業務の細分化が進むなど、シナジーが生み出しにくくなっています。また、エレクトロニクス領域の拡大により、お客様の課題はより複雑化し、部品提供にとどまらず、課題解決に直結するソリューション提供も求められるようになってきました。こうした変化にすばやく対応していくためには、これまでない分野での専門人材の獲得や、社内人材のリスクリング、予測困難な未来に向けて組織を牽引していくリーダーの育成など、多軸的なアプローチでの獲得・育成をさらに充実させ、変化著しい将来への備えを着実に進めていきます。

## 次世代リーダー育成プログラム

当社では以前から次世代リーダーの育成に精力的に取り組んでいます。従来、実施している管理職層向け選抜教育プログラム(Middle Leadership Program)やグローバルポストを担う次世代リーダー向け選抜研修(Global Leadership Program)に加え、2022年度より新たに、将来リーダー人材としての活躍を期待する

層を対象にしたプログラム「Make2030」を開始しました。環境変化への感度を高めるための仮説思考を強化し、会社の将来を主体的に考え、それをいかに行動につなげるかを、より早いタイミングから経験するためのプログラムです。組織やバックグラウンドが異なるメンバーとチームで活動することも特徴のひとつで、互

いの関心や価値観の違いを理解することに苦労しながらも、本音の議論を通して違いを認め合い、視野を広げる機会となっています。

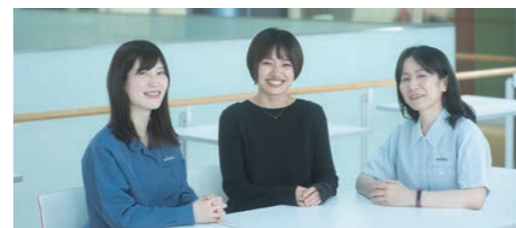
なお、このプログラムは横の連携だけでなく、経営層や多くの管理職が講師やメンターとして、また対話の相手として、参加者の成長を「寄ってたかって」サポートしており、縦の関係強化にもつながっています。



役員との座談会の様子

## 技術系女性の採用強化

技術のムラタとして、技術系ポジションにおいても女性リーダーを輩出していくことを重視しています。そのための環境整備の一環として、村田製作所では、新卒採用の技術系総合職における女性比率10%以上という目標を掲げ、これを継続的に達成しています。理系女性を対象とした各種セミナーを開催し、女性活躍推進の取り組み・両立支援制度の説明や、女性エンジニアによる仕事や働き方の紹介などによって、働くイメージの醸成を図っています。



女性エンジニア座談会のメンバー

「女性エンジニア座談会」の詳細はこちらをご覧ください。▶



# 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・地域活動基本方針およびムラタグループの主な社会貢献活動一覧はこちらをご覧ください。

WEB <https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/society>

ムラタグループの社会貢献活動  
参加人数(2022年度)

1万4,050名  
(グループ総従業員の約19%)

ムラタグループの社会・地域貢献活動  
総支出額(2022年度)

1,056百万円

## 未来を支える人材の育成を支援

Murata Electronics North America, Inc.では、子どもたちに科学技術に関する教育やキャリアを追求するきっかけとなり、未来のイノベーターを育成するSTEAM教育の一環として、NPO法人 Science from Scientists®様と共同で「Major League Science」という取り組みを行いました。ボストンの象徴的な野球場に招待した子どもたちに対して、インタラクティブなデモンストレーションを行い、子どもたちは目と脳がどのように連動するかを学び、ムラタの技術がスポーツの未来にどのように貢献できるかを体験しました。



## 豊かな環境づくりと地域の安全に貢献

Philippine Manufacturing Co. of Murata, Inc.では、SDGsNo.11「住み続けられるまちづくりを」を支援するため、工場近郊のPantay Bata - Cale Roadで、2021年8月より累計110台のソーラー街灯を寄贈し、地域の安全に貢献しています。また、ソーラー発電を利用したものであるため、温室効果ガス削減にも貢献しています。



## 地域連携活動により学生の学びを支援

金沢村田製作所(石川県)では、金沢美術工芸大学とのコラボレーションで、学生考案の冬季イルミネーションを事業所内に設置し、近隣住民の方々向けに公開しました。イルミネーションの制作過程では、学生がトータルデザインやマテリアルの耐久性などの検討を行い、それらを資料にまとめ、プレゼンテーションを行いました。イベント終了後、大学側から「設置環境や費用などの制約がある中で、デザイン提案だけで終わらないリアルな経験ができた」と感謝のコメントをいただきました。



## 地域の多文化共生を支援

福井村田製作所(福井県)では、協力会社で製造に従事いただいている日系ブラジル人の子どもの多くがいる小中学校への日本語指導の支援、コミュニケーション向上を目的に通訳者(アクセスワーカー)の派遣や通訳機器の寄付などを行っています。事業所の所在する自治体や協力会社の皆様と協力して、国籍や文化の違いを認め合える多文化共生の支援を進めていきます。



# 人権の尊重

## 基本的な考え方

ムラタは、多様な人材が活躍しイノベーターとなるには、個々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おり、「人権・労働に関する基本方針」では、すべての役員、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人権尊重の取り組みを行うことで、リスク低減・ガバナンス向上を図り、持続的なビジネスの土台確立を目指します。

そのために、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、人権方針の策定、人権デュー・ディリジェンス、苦情処理メカニズムの構築に取り組んでいます。また、全社での人権デュー・ディリジェンスと同様に、各事業所において、「人権・労働マネジメントシステム」を構築しています。人権・労働マネジメントシステムでは、年1回のリスクアセスメントによる各事業所特有のリスクの特定、目標設定および計画立案と運用、監視および評価と是正の実施、マネジメントレビューを通じて、確実なPDCAサイクルを回しています。

## 人権に関するムラタの取り組み

(年度)

2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業倫理規範・行動指針の制定</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR憲章の制定</li> <li>調達方針において、RBA行動規範を展開</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権・労働に関する基本方針を制定</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>CMRT (Conflict Minerals Reporting Template) による回答開始</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権マネジメントマニュアルを制定し、人権・労働委員会の運営を開始</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存仕入先様に対してセルフアセスメントを実施</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的要請およびステークホルダーとの対話を通じ、人権・労働に関する基本方針を刷新</li> <li>CRT (Cobalt Reporting Template) による回答開始</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社人権リスクアセスメントの実施</li> <li>コンプライアンス相談窓口の拡充 (ハラスメント相談窓口を追加設置)</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外有識者を招いての全従業員向けに人権に関する講演会実施</li> <li>新規取引先に対するリスク評価プロセスの確立</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>RBA加盟</li> <li>既存仕入先様に対する定期監査実施</li> <li>マイカなど新たな鉱物への対応</li> <li>CSR統括委員会より人権委員会を独立・設置</li> </ul>

## Topics 「人権委員会」の設置

ムラタはこれまで、人権・労働に関する基本方針の制定をはじめとする、人権尊重のさまざまな取り組みを進めてきましたが、近年、国際的にも企業のバリューチェーンを通じた人権尊重の取り組みに対する関心が高まってきています。こうした背景から、全社的に取り組みを強化していく必要があると考え、2022年度に、CSR統括委員会の下部委員会として、取締役常務執行役員を責任者とする「人権委員会」を設置しました。変化の激しいステークホルダーからの要請をタイムリーに捉え、事業活動全般における人権リスクに対応できるよう、関連部門で議論を重ねています。今後は、人権委員会を中心に人権デュー・ディリジェンスの体制強化を進めていきます。

## 人権教育

各国で、発生しやすいリスクの状況に応じて必要な人権教育を行っています。日本においては、「人権・労働に関する基本方針」の理解を定期的に確認するとともに、ハラスメント教育に重点を置くことで、従業員自らの行動が人権に影響することを意識させ、未然防止に取り組んでいます。また、世界人権宣言がなされた12月を人権月間と定め、事業活動の人権への影響を理解し従業員が自らの行動を考える機会も持っています。

一般従業員向けの人権教育に加え、従来より人権マネジメントに携わる担当者向けの教育を行ってきました。2023年6月には、「ビジネスと人権―事業・業務と人権のつながりを考える―」をテーマ

に、人事・総務・調達・サステナビリティ推進部門をはじめとするグローバルの担当者・責任者向けに社外有識者を招いた講演会を開催しました。国内外の拠点から計165人が参加し、近年の世界的潮流、指導原則にもとづく人権取り組みの推進、グリーンバンスメカニズムなどの考え方を学びました。今後も従業員一人ひとりの意識醸成が重要であると考え、教育体制を強化していきます。

### 人権に関する研修を受けた人数の割合 (2022年度)

	一般教育	管理者教育
全体 (国内連結)	95.4%	96.4%

※国内従業員のうちe-Learningを受講した者の割合

## 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。

### P 負の影響の特定・評価

2020年度に全社リスクアセスメントを実施し、ムラタの事業全体に潜在的にどのような人権リスクがあるかを分析しました。強制労働 (児童労働・外国人労働者・労働時間の問題など含む) や男女格差、各種ハラスメント、労働団体の権利 (結社の自由や団体交渉権)、地域への影響、商品の社会に与える影響など、潜在的な人権侵害リスクをマッピングし、取り組むべき人権課題を把握しています。

2023年度は、外部有識者の知見をいただきながら、さらに負の影響の特定・評価を進め、取り組みの深化・新たなリスク有無の確認を行います。

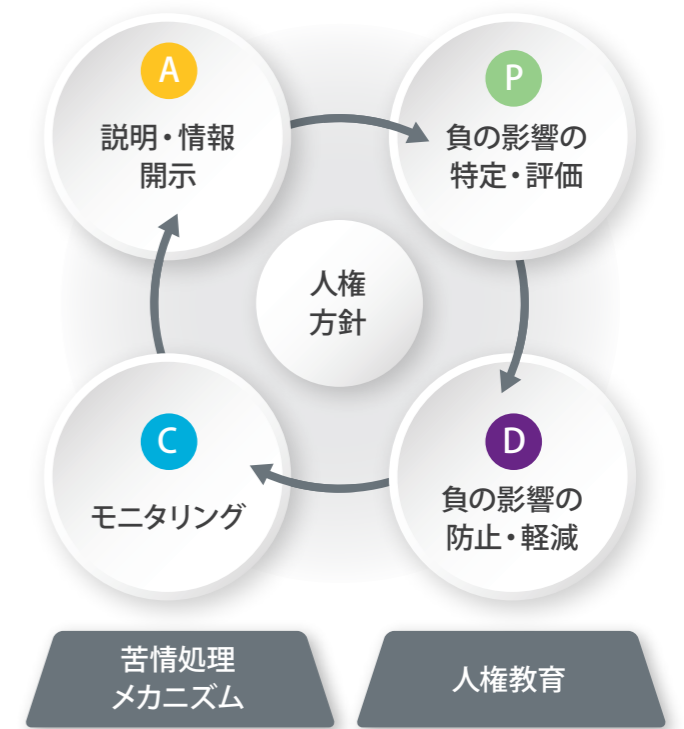
### D 負の影響の防止・軽減

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。

#### 具体的な取り組み例

- 海外工場での外国人労働者採用エージェントにおいて、労働者の渡航キャンセル防止のため労働者より預り金を受けていたことが分かりました。採用エージェントに対し、労働者による一時負担を停止するよう働きかけると同時に、採用された労働者本人へのヒアリングにより、再発防止に努めています。
- 仕入先様への定期監査の実施と改善支援、高リスク鉱物コバルト等に関してOECDのデュー・ディリジェンスのプロセスでの評価を実施しています。

※仕入先様への取り組みの詳細については▶P.83 CSR調達の推進をご覧ください。



### 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。

## 苦情処理メカニズム (グリーンバンスメカニズム) の運用

ムラタは、人権への負の影響が生じた場合に速やかに適切な是正措置を実施するため、ステークホルダーの皆様からの通報や相談を受け付ける複数の窓口を設置しています。各窓口では、実名または匿名での受付を行うとともに、複数言語への対応など、より利用しやすい環境を整えています。従業員向けには、社内

窓口に加えて第三者機関による窓口を設定しているほか、仕入先様向けにも専用相談窓口を設置しています。また、地域社会の皆様をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様からの通報や相談も受け付けています。

※相談窓口の詳細、および通報・相談件数については▶P.89 コンプライアンスをご覧ください。

# CSR調達の推進

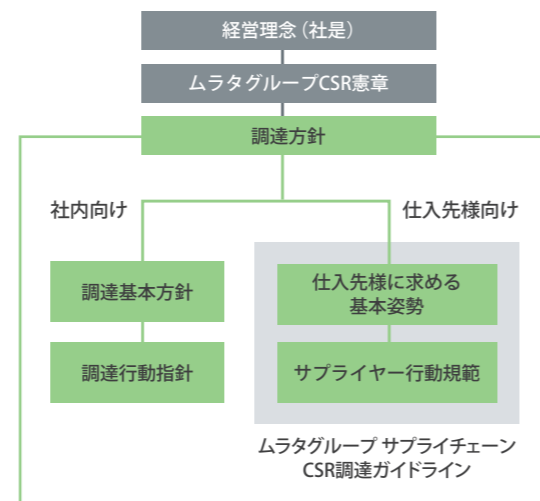
## 基本的な考え方

ムラタは「公平」「公正」「誠実」を基本とする調達方針にもとづき、サプライチェーン全体でESG（環境・社会・ガバナンス）の課題に取り組むことで社会価値と経済価値の好循環を生み出し、経営理念である「社是」に掲げる「文化の発展に貢献」したいと考えています。

社是をふまえ、当社で働くすべての従業員が遵守すべき規範として「CSR憲章」を定めています。これら上位方針のもと、仕入先様との強固なパートナーシップと長期視点での協力関係を築き、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指すため「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の考え方や行動・判断基準を示した「仕入先様に求める基本姿勢」「サプライヤー行動規範」によって構成されています。

ムラタは、仕入先様に調達方針のご理解と各要求項目の遵守をお願いするため、2020年に「ムラタグループサプライチェーンCSR調達ガイドライン(ガイドライン)」を制定し、仕入先様へ配付しました。2022年には、持続可能な調達に関する国際規格やお客様からの新たな要請に対応するため、本ガイドラインの第2版を発行しました。さらに調達方針の理解を深めていただくため、2022年3月から重要仕入先様のCSR実地監査(CSR監査)を開始しました。CSR監査およびセルフアセスメントから顕在化したリスクに対しては、仕入先様に改善を要請するとともに、必要に応じて改善に向けた支援も行っています。

ムラタは、今後も持続可能な社会の構築に向けて共存共栄を旨とした仕入先様との丁寧なコミュニケーションを実践し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすべく取り組んでいきます。



仕入先様への責任と行動（CSR調達の取り組み）の詳細はこちらをご覧ください。

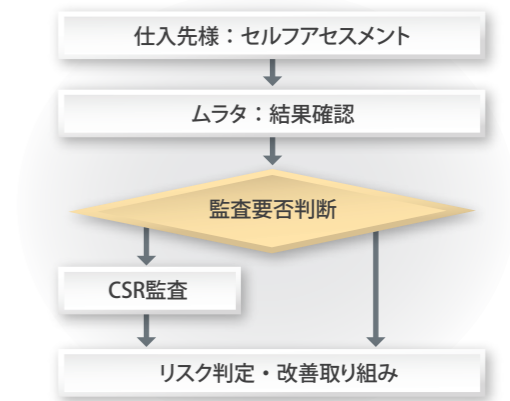
WEB <https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers>

## CSR評価プロセス

ムラタでは、仕入先様との取引開始時に「CSR同意書」を締結し、ガイドラインに同意いただくとともに、ガイドラインにもとづく「CSR遵守状況チェックリスト」によるセルフアセスメントを実施いただいています。取引開始後もムラタの調達方針やガイドラインの理解と浸透を図るとともに、セルフアセスメントを毎年継続して実施しています。

また、以上の結果やRBAの基準にもとづく取引額や商品機能における重要性などにより選定した重要仕入先様に対しては、セルフアセスメントに加えてCSR監査も実施しています。これらリスクの評価の結果はA～Cのランクに分類して管理することで、リスク顕在化の予防に努めるとともに、Cランクとなった場合はハイリスク仕入先様として管理します。

なお、評価結果のランクを問わず、明らかになった課題に対しては、改善を要請するとともに支援を行います。十分な改善がみられない場合には採用や取引継続について協議します。



## 2022年度 CSR評価実績の詳細

### 1) セルフアセスメント

2022年度は、100社の仕入先様にセルフアセスメントを実施しました。これまでのところ致命的なリスクは確認されませんでした。また、継続したCSR監査も実施しています。

	対象	実施社数	是正対象件数	ローリスク仕入先様比率
2020年度	重要仕入先様	154	2	99%
2021年度		133	5	96%
2022年度		100	3	97%

### 2) CSR監査

2022年度は、44社の仕入先様に監査を実施しました。CSR監査ではガイドラインにもとづいて遵守状況を確認し、机上での確認に加えて現場の確認や従業員へのインタビューも行うことで実態をより正しく把握することに努めています。

## 責任ある鉱物調達の取り組み

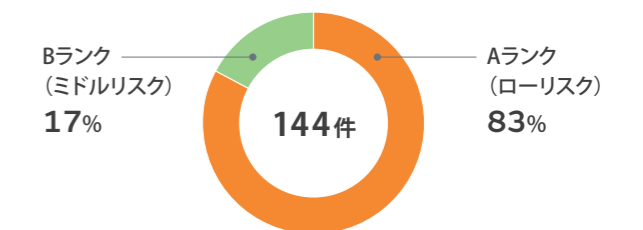
### 目指す姿と取り組み内容

ムラタでは、調達活動を通じて、人権、環境などの社会的責任を果たすため、武力勢力への資金供与、強制労働や児童労働を含む人権侵害、環境破壊、資金洗浄などの不正行為などにつながる鉱物資源を使用しないよう取り組んでいます。具体的には、

これまでのところ重大なリスクは確認されていませんが、軽微な課題においても改善活動を実施していただきました。さらにCSR監査実施前には、仕入先様にガイドラインの提示やCSR監査に関する説明会を行い、監査前後でのQ&Aや改善取り組みの支援を行うことで、理解を深めていただいています。

このようにCSR監査の機会などを利用して仕入先様とともに労働（人権）・安全衛生・環境・倫理・サプライヤー管理や管理体制の各CSR遵守の取り組み強化に努めています。

### 2022年度CSR評価実績件数



## CSRリスク評価と改善取り組み

### 目標値と2022年度実績

ムラタは、CSR調達を推進するために2022年度～2024年度の目標値を設定し、調達方針に沿ったCSR評価の取り組みを行っています。2022年度は設定した目標値をいずれも概ね達成することができました。設定した目標値を達成できるように、引き続きCSR調達課題に対するリスクの低減を図っていきます。

KPI	2022年度～2024年度目標	2022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95%	96%
CSR評価の改善率	是正対象となった仕入先様の改善率100%	90%
CSR監査の実施率	重要仕入先様*へのCSR監査実施率95%	100%

2022年度は、仕入先様へのCSR監査による確認に重点を置いてCSR調達の推進に取り組ましました。この機会を通じて現場の方にも国際的な業界標準であるRBA要求に対する実態のギャップを認識いただくとともに、対応に不足のある場合は、改善の指摘や要請だけでなく、監査当日やその後の協議等で改善の支援を継続しています。

当監査をきっかけとしてRBA行動規範はじめムラタが仕入先様に求める行動規範に即した要求事項の遵守レベルが向上しており、結果として仕入先様のCSR遵守の意識向上とともに、ムラタのCSRリスクの低減にもつながっています。

\*重要仕入先様の特定についてはこちらをご覧ください。▶



界標準であるRMAP<sup>※2</sup>に準拠した調査を行っています。回収した調査書はRMAP認証を取得した製錬所か否かをチェックするだけでなく、方針有無など管理体制についてもリスク評価を行っています。ムラタではさらに調査書にもとづいた評価に加え、実地監査による確認も行っています。評価の結果、リスクが高い製錬・精製所を使用していることが判明した場合は、そのリスク内容を仕入先様へ伝達するとともに、RMAP認証取得製錬・精製所への切り替えなどの要請をしています。

一方、ムラタはお客様から年間5,000件を超えるサプライチャー

ン情報の提供要請を受けています。ムラタは仕入先様からの回答いただいた結果にもとづき、RMI (Responsible Minerals Initiative) が発行するCMRT (Conflict Minerals Reporting Template) および、EMRT(Extended Minerals Reporting Template)による報告を行っています。

※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 RMIが推進する精錬所監査プログラム。

責任ある鉱物調達方針、OECDデュー・デリジェンスガイダンス5ステップに準じた取り組みの詳細はこちらをご覧ください。▶



## 調査結果と課題

ムラタでは、最新のサプライチェーン情報を把握するため、仕入先様に対して定期的な調査を実施しています。これまでの紛争鉱物調査により当社の主力製品である積層セラミックコンデンサをはじめ、インダクタ、サーミスタ、セラミック発振子などは、すでにコンフリクトフリーであることが確認できています。

2022年度の紛争鉱物調査では、3TG<sup>※3</sup>は160社に調査を実施し、回答率は100%となりました。コバルトは85社に調査を実施

し、回答率は89%となりました。

同調査の結果、RMAP認証製錬・精製所使用率は、全体で93%となりました。また実地監査で確認された、管理体制が十分でない仕入先様16社に対し、改善に向けた取り組みを行いました。今回の調査を通じてムラタでは、大きく分けて3つの課題を認識しており、それらの課題解決に向けた取り組みを進めていくことが重要であると考えています。

※3 スズ・タンタル・タングステン・金

## 2022年度 責任ある鉱物調達 調査結果

	金	スズ	タンタル	タングステン	コバルト	合計
RMAP認証製錬・精製所使用率	90%	96%	99%	92%	88%	93%

テーマ	課題	取り組み
①RMAP認証製錬・精製所使用率について	現時点で、RMAP認証製錬・精製所を使用していない仕入先様もあるため、当社のすべての製品においてAnnex IIリスクに関与していないことを保証することが難しい。	RMAP認証製錬・精製所を使用していない仕入先様への切り替え要求を継続して行う。サプライチェーンへのデュー・デリジェンスが進んでいないと思われる仕入先様には、リスク評価の実践を要請していくことで、改善を促す。
②コバルト調査回答率100%に向けた取り組みについて	コバルト調査は法令対応ではないため、仕入先様から調査への協力が得られないケースがある。	仕入先実務担当者様向けの説明会の実施や説明資料の配布を通じて、取り組みの背景や重要性を十分に理解いただき、調査への協力を促す。
③仕入先様の紛争鉱物に関するデュー・デリジェンスの実施について	紛争鉱物に関する強固な管理体制が構築されていないことで、サプライチェーン全体でのデュー・デリジェンスが進まないケースがある。	書面での調査に加えて実地監査も行い、改善に向けたアドバイスを必要に応じて行うことにより、仕入先様の管理体制強化に向けたサポートを継続する。

## 業界活動を通じた課題への取り組み

ムラタはJEITA「責任ある鉱物調達検討会」、RMIなどの業界のイニシアティブである団体に属し、業界全体の仕組みづくりなど個社では限界のある課題に対しても積極的に取り組んでいます。

一例として、JEITA主催の「責任ある鉱物調達説明会」の運営に参加し、説明会を通じて多くの企業様と最新情報を共有し、取り組

みの重要性について理解を深めていただくよう、教育・啓発の活動を進めています。また、RMAPのサポートが効率的に進むよう、問題点の整理や仕組みの提案などをJEITAの検討会で積極的に議論し、RMIへ提言しています。

# 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、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。

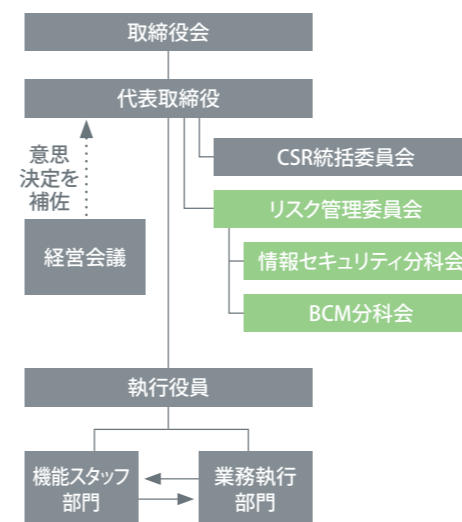
リスクの把握にあたっては、各リスクの主管部門である機能スタッフ部門と事業部門が、ムラタが現在直面しているリスク、あるいは近い将来に予想されるリスクを抽出しています。そして機能スタッフ部門が、①事業部門が抽出したリスクのうち全社的なリスクとして把握しておく必要のあるリスク、②機能スタッフ部門と事業部門が相互に共有し連携する必要のあるリスクを正しく認識することでリスク把握の漏れを防ぎ、全社的なリスクに対して適切に対応できる体制を構築しています（本文中の図「全社リスク管理体制」参照）。また、抽出したリスクについては、発生頻度と影響度から重要度を評価し、それらのリスクをリスクマップ上に表示することで、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

## 推進体制

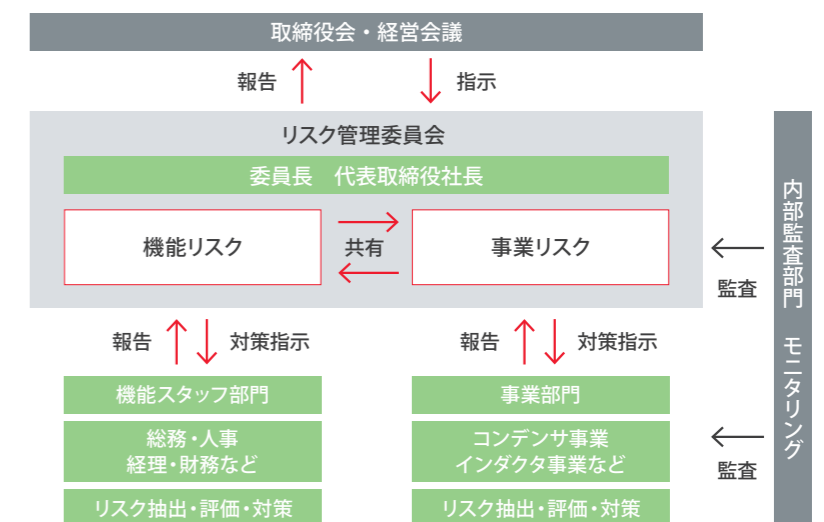
ムラタでは、全社的なリスク案件についての対策を検討する委員会として「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会は、2023年4月にCSR統括委員会の傘下から代表取締役直下の委員会として独立し、委員長である代表取締役社長および委

員である取締役、執行役員から構成されています。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。

## 社内体制図



## 全社リスク管理体制



## 事業等のリスク

当社の事業に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には次ページのようなものがあります。

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。また、各リスクの内容や主な対応などの詳細については、有価証券報告書 第87期（提出日：2023年6月29日）に記載していますので、ご覧ください。

① 外部環境リスク		
	発生頻度	影響度
1	グローバルでの事業展開に関するリスク	中 大
2	為替変動に関するリスク	大 大
3	資金調達に関するリスク	中 中
4	資金運用に関するリスク	小 中
5	環境規制に関するリスク	小 中
6	気候変動に関するリスク	中 中
7	災害・感染症等による事業活動の停止に関するリスク	小 大

② 戦略リスク		
	発生頻度	影響度
1	当社製品の需要変動に関するリスク	中 大
2	製品の競争力(市場シェア)に関するリスク	中 中
3	特定の取引先、製品への依存に関するリスク	中 中
4	M&A、業務提携、戦略的投資に関するリスク	中 大

③ 経営基盤リスク		
	発生頻度	影響度
1	情報セキュリティに関するリスク	大 大
2	公的規制とコンプライアンスに関するリスク	小 大
3	知的財産権に関するリスク	大 中
4	税務に関するリスク	中 中
5	人材の採用・確保に関するリスク	中 中

④ 事業遂行リスク		
	発生頻度	影響度
1	新技術・製品の開発に関するリスク	小 大
2	調達に関するリスク	中 中
3	顧客の信用に関するリスク	大 小
4	品質に関するリスク	中 大

## 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上で、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。

### Topics 物流拠点「東京ロジスティクスセンター」を設立

昨今の自然災害や新型コロナウイルスのような感染症のパンデミックによって出荷業務がストップすることを回避する目的で、2022年12月に千葉県流山市に国内2拠点目の倉庫「東京ロジスティクスセンター」を設立しました。既存の大阪ロジスティクスセンターと合わせて関東と関西で2つの物流拠点を構築することで、災害時などでもお客様への円滑な製品の供給と物流の安定化を図ります。



## 情報セキュリティへの取り組み

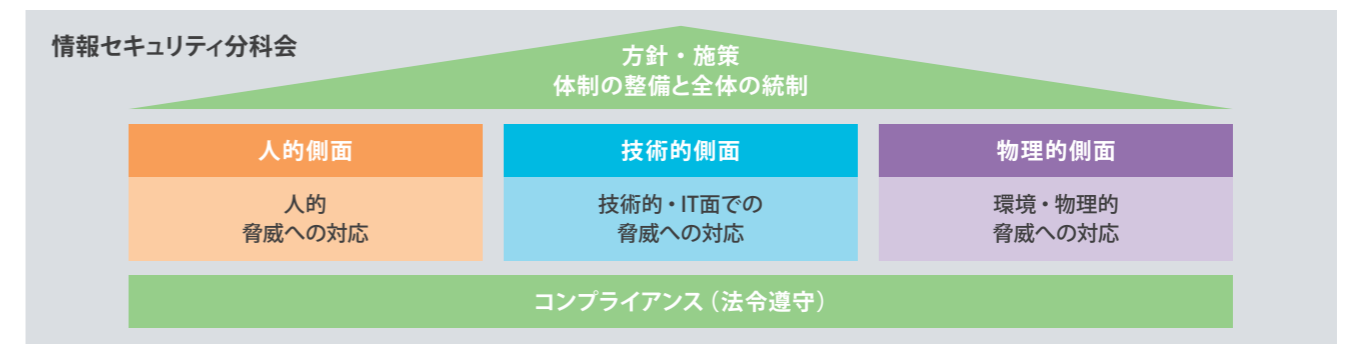
ムラタでは、情報セキュリティに関するリスクを当社の事業に重要な影響を及ぼす可能性のある事項として捉え、会社の企業機密や取引先様・お客様からご提供いただいた情報などを守ることが大切であると考えています。近年、企業の保有する情報をターゲットとした内部不正による情報漏えいやサイバー攻撃

による企業活動停止など、情報セキュリティに関するリスクが高まっています。このため、国際標準 (ISO27001) をベースに、昨今のリスク動向や国内外の関連ガイドラインを取り入れ、情報セキュリティマネジメントに取り組んでいます。

### 情報セキュリティの体制

リスク管理委員会の下部組織として情報セキュリティ分科会を設け、情報セキュリティ統括責任者(執行役員 コーポレート本部 ESG・HR統括部 統括部長)による業務執行のもと、人的・技術的・物理的の3側面から、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、重大な影響が生じ得ると判断される事案の発生がない状態を目指しています。



#### ■ 人的側面

情報セキュリティに関するルールを就業規則や従業員との誓約書に記載しており、国内外の全役員・従業員が情報セキュリティについて理解し情報を正しく取り扱えるよう、ルールを分かりやすく解説した「情報セキュリティガイドブック」を、日本語、英語、中国語で作成し配付しています。また、全従業員を対象にした情報セキュリティ意識を高める年次教育、フィッシングメール訓練、入社時などの階層別社内研修、在宅勤務時の情報セキュリティ教育などを実施しています。(2022年度グローバル教育実施率<sup>\*</sup>=96%  
\*教育実施率=教育実施拠点数/全拠点数)

#### ■ 技術的側面

ムラタの企業機密や個人情報の漏えい、サイバー攻撃による企業活動の停止などを抑止するため、マルウェア対策、ハードウェア資産管理、ファイアウォールの構築、インターネット通信のチェックやID管理とシステムへのアクセスコントロール、現状の情報システムに対する脆弱性の診断とその対応などの対策を強化しています。また、グローバルで各種ログを収集・監視し、セキュリティ事故になり得るインシデントへの対応体制も構築しています。特に企業活動の根幹をなす生産現場でのセキュリティ強化にも取り組んでおり、安定・安全な生産体制を維持するため、日々変化するサイバー攻撃やリスクへの対応・対策を進めています。

#### ■ 物理的側面

国内外の事業所・関係会社において、敷地境界では無断侵入を防ぐため、人や車両の入出門管理を常時行っています。敷地内では、機密管理レベルに合わせたセキュリティゾーンを設定し、機密性の高いゾーンにはIDカードなどによるアクセスコントロールを行うなど、社内外からの不正侵入を多重に防いでいます。また、継続的な物理セキュリティレベルの向上のため、人流制限と牽制対策に加えて、早期発見と証拠蓄積対策の視点でも運営状況を定期的に診断・監査し、事故や事故になり得るインシデントへの対応を他事業所・関係会社に水平展開する体制構築を進めています。

### Topics 「TISAX」認証の取得

自動車業界において情報セキュリティの重要性が高まっていることから、ドイツ自動車工業会による情報セキュリティ評価である「TISAX (Trusted Information Security Assessmeny Exchange)」認証を本社含む主要な国内外拠点において取得しています。今後も、従来の組織内外での監査や診断の実施に加え、引き続き当認証の取得拠点の拡大にも取り組み、情報セキュリティマネジメントの浸透とレベルアップを図ります。

TISAX認証取得状況の詳細はこちらをご覧ください。▶



# コンプライアンス

## 基本的な考え方

ムラタは、経営理念である社是のもと、公正な事業活動を行い、社会から信頼される会社であり続けたいと思っています。ステークホルダーの皆様と信頼関係を築きながら、変化する事業機会の中で新たな価値を創造し、健全で持続的な成長を実現するためには、法令の遵守はもとより、高い企業倫理観にもとづいてコンプライアンスを遵守することが重要だと考えています。このありたい姿の実現のため、ムラタでは、「企業倫理規範・行動指針」の遵守の徹底など、グループの役員・従業員へのコンプライアンス意識の浸透を図っています。

「企業倫理規範・行動指針」は、日本語のほか英語、中国語、その他現地の言語に翻訳し、グループの役員・従業員に配布しています。また、コンプライアンス意識の浸透のために、グローバルでのトップメッセージの発信や階層教育などの啓発・教育を継続的に実施しているほか、「企業倫理規範・行動指針」に記載の各コンプライアンス項目について、事業環境やビジネスの変化に対応したリスクの低減策を講じています。

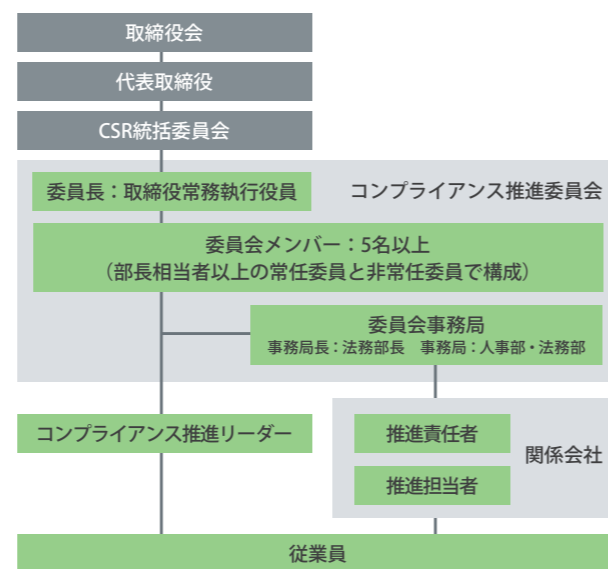
## 推進体制

ムラタでは、CSR統括委員会の下部委員会として「コンプライアンス推進委員会」を設置し、「企業倫理規範・行動指針」の改定や周知活動の立案・実施などを行い、グローバルでのコンプライアンス推進についての基本的な方向性を審議・決定しています。この委員会での決定内容は、国内外の関係会社に設置されたコンプライアンス推進責任者を通じてグループ全体に展開されています。また、各部門で選任された「コンプライアンス推進リーダー」が、「企業倫理規範・行動指針」やeラーニングなどで得た知識を各部門で開催するコンプライアンス推進ミーティングなどを通じて周知・伝達しています。

コンプライアンスの推進活動や通報制度の運用状況（件数・通報内容の概要）については、年に2回、取締役会に報告するとともに、毎年、内部監査部門の監査を受け、適正性を確保しています。また、グループ各社がRBA (Responsible Business Alliance) 公認の監査員の監査を受けています。

また、ムラタは、コンプライアンス活動をグローバルに展開するために、コンプライアンス推進委員会を中心としたグローバ

ルコンプライアンス体制を構築し運用しています。地域統括会社が、現地の法令や社会制度を踏まえて、担当する地域での活動をリードし、各地域のグループ会社と連携してコンプライアンス活動を実施しています。



ルコンプライアンス体制を構築し運用しています。地域統括会社が、現地の法令や社会制度を踏まえて、担当する地域での活動をリードし、各地域のグループ会社と連携してコンプライアンス活動を実施しています。

## 腐敗防止の取り組み

ムラタは、「CSR憲章」や、「企業倫理規範・行動指針」において、贈収賄、独占禁止法違反、下請法違反、インサイダー取引、利益相反行為、その他不適切な利益の供与や受領などの腐敗行為の防止を規定し、これらを日々の事業活動や業務の拠り所として

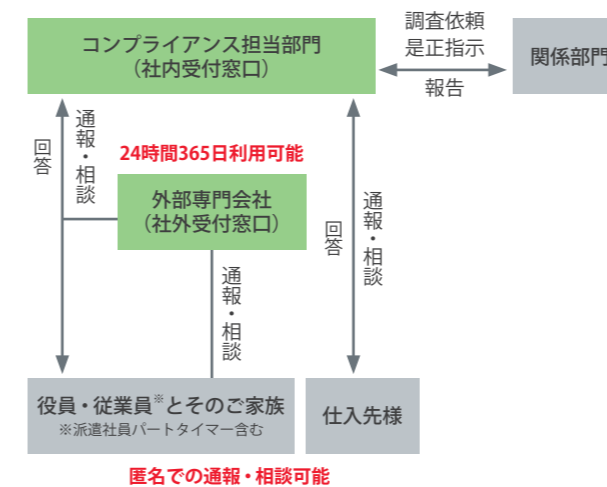
## 腐敗リスクへの取り組み

ムラタは、グローバルに事業を展開する中で、独占禁止法の違反と贈収賄を特に重要な腐敗リスクとして防止に取り組んできました。2014年には、「企業倫理規範・行動指針」を補完するものとして、「カルテル及び贈収賄防止に関するベーシックポリシー」（日本語・英語・中国語）を発行し、ムラタの基本姿勢をあらためてグループ全体に対して周知しました。

独占禁止法違反と贈収賄に関するリスクを実効的に低減す

## 通報制度・相談窓口

ムラタは、コンプライアンスの違反行為の未然防止、早期発見・対応のため、村田製作所および国内外の関係会社において通報制度を導入しています。腐敗行為など、倫理・法令等に違反する行為や違反するおそれのある行為が発見された場合、通報者は実名または匿名で、通報・相談を行うことができます。通報・相談を受け付ける窓口として、社内のほか社外にも受付窓口を設置し、現地の言語・通報者の母国語などの複数言語で対応するなど、より通報・相談しやすい環境を整えています。通報・相談を受け付けた場合、コンプライアンス推進委員会が中心となり関係部門と連携しつつ、迅速に、その事実関係や関連法令・規則を可能な限り確認・調査します。その上で、コンプライアンス違反行為の有無を認定し、必要に応じて是正や再発防止などの対応措置を講じています。この際、通報者の匿名性・プライバシーを保護するとともに、報復行為を禁止して、通報したことに



るため、グローバルに実施したリスク調査の結果にもとづきルールを制定し、トップメッセージの発信や研修などを通じて社内へ周知・徹底しています。また、毎年、役員および従業員に対してeラーニングによるトレーニングを行うとともに、個人ごとにコミットメントを取得しています。

腐敗防止の取り組みの詳細や下請法違反の防止、インサイダー取引の防止、利益相反行為の防止、安全保障輸出管理はこちらをご覧ください。▶

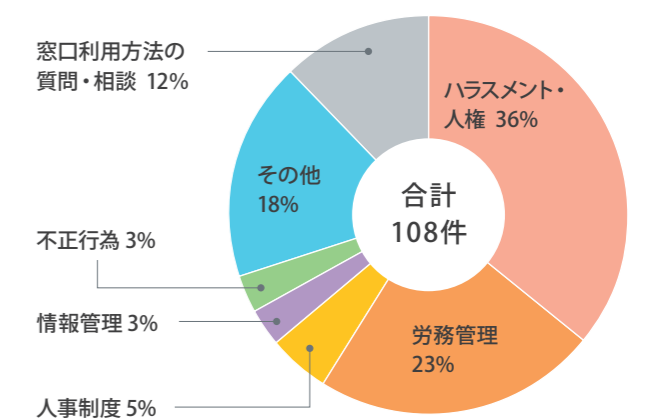


より通報者が不当に不利益を被らないように措置を講じています。また、通報者には、その後の確認・調査の経過や結果を適宜フィードバックしています。

## コンプライアンスの評価・対応

2022年度は、国内の受付窓口で108件の通報・相談を受けました。通報・相談の内容としては、ハラスメント・人権や労務管理についてのものが全体の過半数を占めました。受け付けた通報・相談に対しては、通報者の意向も踏まえつつ、全件についてコンプライアンス違反行為の有無を判断し、必要な対応をとりました。2022年度においては、法令にもとづき開示すべき違反はなく、監査済み財務諸表に記載すべき罰金や和解金の発生はありません。

## 2022年度通報・相談件数



# 役員一覧



## 取締役

### 1 村田 恒夫

代表取締役会長  
指名諮問委員(委員長)  
報酬諮問委員

国内・海外の事業部門や営業部門などの運営や経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。

### 2 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。

### 3 岩坪 浩

取締役

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。

### 4 南出 雅範

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。

### 5 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、長年に亘りCEOなどの紹介・アセスメント・育成や取締役会実効性評価などに従事し、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。

### 6 西島 剛志

社外取締役  
指名諮問委員  
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。

### 7 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、同分野における豊富な経験と知見を有しています。

### 8 神林 比洋雄

社外取締役  
監査等委員  
報酬諮問委員

公認会計士および経営者として長年に亘り会計監査、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。

### 9 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かかわる豊富な経験と知見を有しています。

### 10 宗像 直子

社外取締役  
監査等委員

経済、国際貿易、知的財産など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。



## 執行役員

27名・うち取締役兼務2名

### 専務執行役員

岩坪 浩

### 常務執行役員

南出 雅範  
大森 長門  
利根川 謙

### 上席執行役員

山田 芳弘  
森本 栄一

### 執行役員

野村 慎治	佐野 晴信	安藤 正道	河北 宏一	笈田 敏文
坂井 孝治	橋本 省吾	戸井 孝則	David Kirk	須知 史行
久保寺紀之	谷野 能孝	佐藤 俊幸	川島 誠	泉谷 寛
山崎 俊信	宮尾 晃平	福永 茂樹	前田 昌禎	村田 崇基
備前 達生				

## 会長メッセージ

# 「ムラタらしさ」を 実現できる取締役会へ

代表取締役会長  
取締役会 議長  
指名諮問委員（委員長）  
報酬諮問委員

むらた つねお  
村田 恒夫



## 「ムラタが大切にしているもの」としての社是

ムラタにおいては、組織風土はもちろん事業プロセスやコーポレートガバナンスの根幹として、「社是」があります。しかし、社是の捉え方、従業員への響き方には時代によって波があり、常に社是を完璧に体现してきたかという、必ずしもそうではなかったと思います。だからこそ、こうあるべき、こうありたいというのが、社是に表されています。

私たちは、社会の変化を常に見返しながら、社是を私たちの行動を見直す指針としてきました。ただ、実際のところは、社是に対する想いは波のように上がったたり下がったりしており、社是を振り返るための活動が拡大している時期もあれば、そうでない時期もありました。現在は、これまで以上に社是への注目度・関心度が高まっており、会社全体として、社是に立ち返り行動を見直そうという動きを強く感じています。日常業務の中でも、従業員や経営層が社是の一節や考え方を引用して想いを語る場面に会うことが増えました。

こうした社是への注目度・関心度の高まりの理由のひとつには、当社の社是が持続可能な社会の発展をうたったSDGsの考え方に合致しているということもあると思います。社会課題解決を加速させていくためにムラタがどう貢献できるか、持続的な社会、持続

的な会社の成長にとって、まさに必要な観点なのだと思います。

海外拠点や、M&Aで新たにムラタグループとなった拠点の従業員への社是の浸透についての難しさや距離感、気になるところだと思います。ムラタには、協力者と感謝し合い、協力し合い、チームワークや連携するなかで成果を上げるという文化がありますが、残念ながら、専ら個人の成果で評価される仕組みに慣れておられる方が馴染めずに、当社を去ってしまうケースもあります。しかし、ムラタのやり方が良いと思ってくれる方も多くおり、正面から捉えて、真摯に行動に移してもらっていると感じています。現在、そういった人たちが共感し、協力しあって、ムラタを盛り立ててくれています。

多様性の実現とは、ただ単に多様な人々が集うということではなく、本当の意味での多様性を活かすには目的・目標の共有が重要であり、ムラタの場合は、そこに社是があります。

社是の中でも、私が今、特に大切にしてほしいと考えているのは「開拓者精神」です。技術の方面に焦点が当たりがちですが、さまざまな管理の手法やスタッフ部門の人たちにも開拓者精神を持って科学的管理に力を入れてほしいと考えており、確実に進められてきていることを実感しています。

## ムラタのガバナンスの動向、変化、これから

会社の成長にともない、社会に及ぼす影響も大きくなります。ムラタでも、ここ2～3年でガバナンスの進化や仕組みづくりについて積極的に見直しが進められてきました。

仕組みづくりの見直しのひとつがリスク対応の強化です。全社的なリスクに関して経営に近い視座で議論を行うなどリスク管理機能を強化するため、今年4月、リスク管理委員会の位置付けの見直しを行いました。具体的には、これまでCSR統括委員会の下部組織であった当委員会を代表取締役直下の委員会として独立させ、委員も、従来の機能スタッフ部門の部門長から取締役および執行役員に変更しました。

以前より、委員会としても、リスクマネジメントという課題の大きさに対し、CSR統括委員会傘下としての活動だけでは広がりを持ちにくい、連携が取りづらいという問題意識を持っていたところへ、社外取締役の方々の後押しも加わり、この大きな動きへとつなげることができました。

こうして一定の進化が見られるなか、現在、我々が課題として認識しているのは、ムラタのリスクの許容度をどのように捉えるのかという点です。リスク許容度の把握なくして積極果敢なチャレンジはできません。新しい体制の委員会にて議論を深め、正しい開拓者精神を持ちながら、科学的アプローチでもって、ムラタのリスク許容度の判断基準を明確にしていくことを目指していきます。

2022年度から今年にかけて、指名諮問委員会・報酬諮問委員会での取り組みや議論も大変充実してきました。スキルマトリックスの定義や選択項目の見直し、報酬ガバナンスの強化などが各委員会の成果として挙げられますが、特に大きな変化であり有益であったのは両委員会の合同開催でした。

合同開催は、特に代表取締役社長の評価をそれぞれの委員会の観点から行う上で両委員会の役割分担の整理の必要性を感じ、連携のあり方を模索するなかで開催が実現したものになりますが、その成果には期待以上のものがありました。合同開催の場では、情報を交換し、共通項については認識を一致させ、多様な目線での意見を出し合っ、議論する事柄の線引きや整理を行いました。合同開催での課題・論点を各委員会へ持ち帰って議論し、次の合同開催時に結論を持ち寄り集約するというプロセスを繰り返しました。ぜひこの連携を継続して議論をさらに充実させていきたいと考えています。特に、適切に代表取締役社長の評価を行い、報酬と選解任に結び付けるプロセスが構

築できたので、それらを進化させることによってより一層の企業価値向上を目指すべく、議論を進めていきたいと考えています。その際には、社外取締役からの知見・経験にもとづいた助言も引き続き、多くいただければと思っています。

私が議長を務めている取締役会も変化をしてきました。私が取締役会で特に重視しているのは、個々の執行に寄りかちだった議論を、より戦略的・本質的なものにしていくことです。これについては、社外取締役への事前説明の充実に向けた取り組みが大変有効に働きました。事前説明は、重要な議案、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等を説明する取り組みです。以前にも必要な案件については実施していましたが、2022年度より本格的に取り組みを開始し、回を重ねるごとに改善を行いました。事前説明の場で出された疑問点は整理されて取締役会で議論すべき論点が抽出され、取締役会での実質的・本質的な議論へと直結していきました。この事前説明は、社外取締役の案件内容についての理解を促進する機会になっただけでなく、ムラタという会社の考え方・動き方という面についても、解像度を上げる一助になったと思います。

最後に、私自身は、会長という立場から、取締役会あるいは経営会議においてどのような意識で取り組んでいるかについて申しあげると、俯瞰的な目線で論点を提供できるよう、視点の広さを持てるような提示をすることを心掛けています。そして、チャレンジ精神、開拓者精神といった「ムラタらしさ」を大切にできるように取締役会にしたいと考えています。

業務執行に責任を持つのは執行側であり、執行をモニタリングしていくのが取締役会です。取締役会は、取るべき適正なリスクが取れているかをモニタリングしていく。執行側は、モニタリングで担保されているので積極果敢に取るべきリスクを取って挑戦することができる。このようなモニタリング型の取締役会を志向していきたいと考えています。

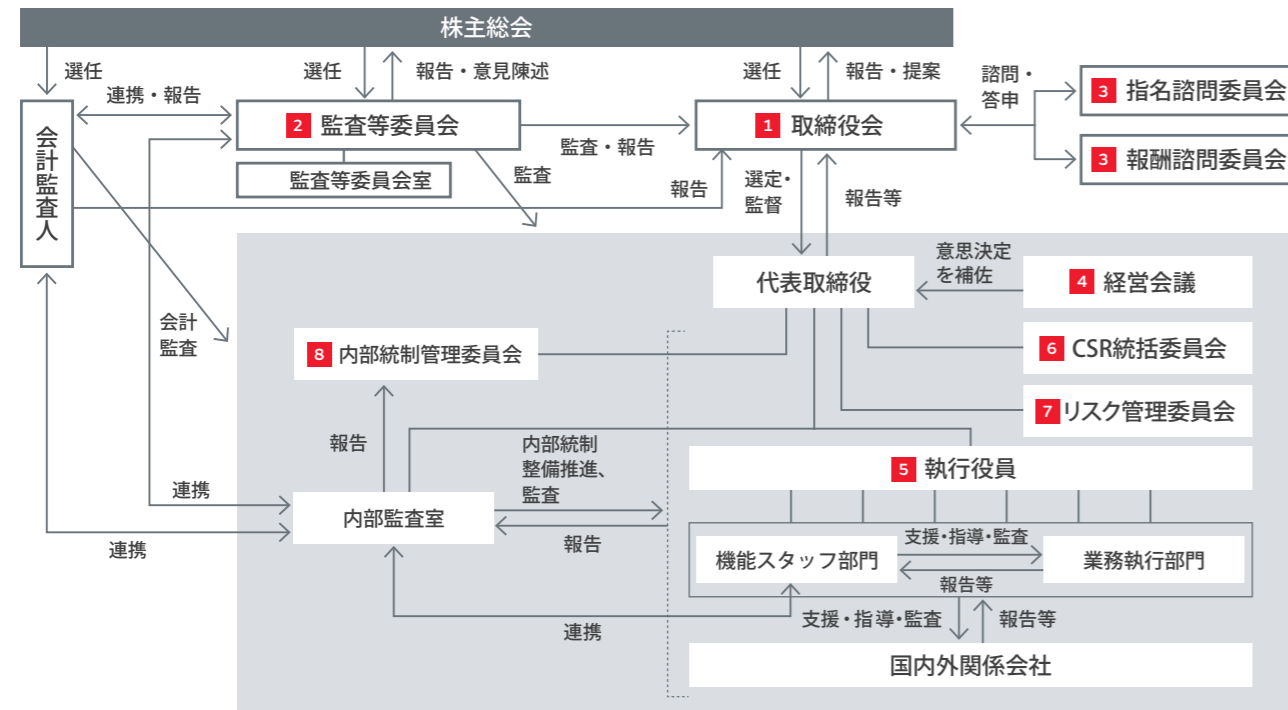
経営やガバナンスのあり方にはゴールというものはありません。常に社会の変化を見ながら、社是に立ち返りながら、ときに臨機応変に舵を取り、持続的に成長していけるように努めてまいります。



# コーポレート・ガバナンス

ムラタは、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置付けており、すべてのステークホルダーに配慮しつつ、会社が健全に発展・成長していくため、常に最適な経営体制を整備し、機能させるよう取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンスの体制



**1 取締役会**<sup>\*\*</sup>  
経営の基本方針と特に重要な業務執行の意思決定、取締役の職務の執行に対する監督を行います。当社では、独立社外取締役が取締役会の3分の1以上となるようにしています。

**2 監査等委員会**<sup>\*\*</sup>  
監査の方針・計画を定め、それらにもとづき、会社の内部統制に関わる部門と連携の上、重要な会議に出席するほか、当社の業務や財産状況の調査により、取締役の職務執行の適法性や妥当性に関する監査を行います。また、取締役の選任や報酬について株主総会で意見を述べることができます。

**3 指名諮問委員会**<sup>\*\*</sup>・**報酬諮問委員会**<sup>\*\*</sup>  
▶P.97 ▶P.99  
役員の指名・報酬について取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するための取締役会の諮問機関です。

**4 経営会議**  
取締役会、代表取締役の意思決定を補佐する審議機関です。取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)で構成し、社内規定に定めた経営案件について審議しています。

**5 執行役員**  
取締役会でより迅速な経営判断、機動的な業務執行ができるように、執行役員が責任と権限をもって日常の業務を執行しています。

**6 CSR統括委員会** ▶P.29  
サステナビリティに関する取り組み等、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行っています。活動状況等について定期的に取締役会へ報告を行います。

**7 リスク管理委員会** ▶P.86  
ムラタの事業活動に影響をおよぼす全社的なリスクについて、その内容と対策を審議しています。活動内容等について定期的に取締役会や経営会議へ報告を行います。

**8 内部統制管理委員会**  
会社の業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の維持ならびに継続的改善を図るために設置し、内部統制システムの整備状況と運用状況の評価、検討をしています。活動内容について定期的に取締役会へ報告を行います。

<sup>\*\*</sup>取締役会および各委員会の開催回数・出席率等は、▶P.116 ESGデータ(ガバナンス)をご覧ください。

### 直近の取り組み

- 全社的なリスク管理の整備・高度化に向けたリスク管理委員会のガバナンス上の位置付けの変更
- 業務執行取締役を対象とした株式保有ガイドラインの制定
- 指名諮問委員会と報酬諮問委員会の連携の進展

## コーポレート・ガバナンス体制強化のあゆみ

	(年) 2000	2010	2020
<b>執行と監督の分離</b> - 監督機能の強化 - 機動的な業務執行	2000年 ● 執行役員制度を導入、社外取締役の選任を宣言 ● 経営執行会議(現 経営会議)を設置		2016年 ● 監査等委員会設置会社に移行
<b>取締役の構成</b>	2001年 ● 社外取締役を初めて選任 * 社外取締役の選任を宣言	* 1971年に社外監査役を初めて選任(過去には常勤の社外監査役も) * 2002年から社外取締役を2名に。	* 以降、社外取締役の割合を3分の1以上とする。
<b>仕組み・制度の整備</b>	2002年~2008年 ● 企業倫理規範・行動指針を制定 ● 内部統制管理委員会、監査室(現 内部監査室)を設置 ● 内部統制システム基本方針を制定 ● CSR推進室を設置 ● CSR委員会(現 CSR統括委員会)を設置	2015年 ● コーポレート・ガバナンス・ガイドラインを制定	2023年 ● リスク管理委員会の位置付け変更
<b>取締役の指名・報酬に関する仕組みの整備</b>	2004年 ● 役員退職慰労金制度を廃止 ● 報酬諮問委員会を設置	2015年 ● 指名諮問委員会を設置 2017年 ● 譲渡制限付株式報酬制度を導入	2021年 ● 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成見直し * 以降、委員の過半数を独立社外取締役で構成するものとする。 2022年 ● 指名諮問委員会と報酬諮問委員会の連携進展 2023年 ● 株式保有ガイドラインを制定

## 内部統制の体制

村田製作所は、会社の業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備に関する基本方針を取締役会において定め、これにもとづき、内部統制システムの適切な整備・運用に努めています。

国内・海外関係会社を含めたグループ全体において経営の基本理念としての「社是」を共有し、その具現化に向けて、コンプライアンスの基本理念と行動指針を定め、展開しています。また、グループ全体において共通の意思決定に関する規定および手続きを定めています。これにもとづき関係会社の事業運営について協議するとともに、ムラタの事業運営に関する各種情報を共有して

います。また、付議基準に合致した案件は、経営会議・取締役会に付議され、審議・検討されます。

さらに、各業務機能(総務・人事・経理等)を主管する部門は、ムラタにおける業務が適正かつ効率的に行われるよう各業務の枠組み、処理手続き、判断基準を定めるとともに、関係会社に対し必要に応じて適切な指導を行っています。また、独立した組織として内部監査部門(内部監査室)は、ムラタにおける業務が法令、社内規定等にもとづいて、適正かつ効率的に行われていることを評価・モニタリングしています。

## 取締役候補者の指名について

### 指名の方針・手続き

ムラタの事業内容、規模、経営環境等を考慮の上、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、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性に配慮した上で取締役候補者として指名しています。

社外取締役候補者の指名については、幅広い多様な分野に人材を求め、東京証券取引所および当社の定める独立性判断基準を満たす人材を候補者とするよう努めています。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を遂行する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候補者については、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・経験を有する人材を監査等委員である取締役候補者として指名しています。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。

なお、取締役候補者の指名の審議においては、スキルマトリックスを用いており、取締役がその役割を特に発揮すべき分野やその前提となる知識・経験・視座を示したスキル項目は、当社の戦略や状況に照らして定期的に見直しています。

取締役会は指名諮問委員会の答申にもとづき取締役候補者の指名に関して決定しています。監査等委員である取締役の候補者の指名については、監査等委員会の同意を得るものとしています。

## 指名諮問委員会

### 構成・役割

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および代表取締役・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、取締役会に答申しています。そのほか、取締役のスキルマトリックス等、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。

### 活動状況

2022年度の指名諮問委員会の活動状況は以下のとおりです。

主な議論内容	時期
取締役指名関係の諸規定改定	9月
スキルマトリックス見直し、スキルの定義化	12月、1月
ボードサクセッション、代表取締役社長の後継者計画	12月、1月、3月
報酬諮問委員会との連携に係る検討	12月、1月、3月
取締役候補者および代表取締役・役付取締役候補者の指名の答申	1月、3月

- 12月、1月、3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。
- 報酬諮問委員会との連携に係る検討においては、代表取締役社長評価における連携の強化、仕組み化について検討・運用しました。
- 取締役候補者および代表取締役・役付取締役候補者の指名の答申においては、前述の代表取締役社長評価結果を踏まえて行いました。

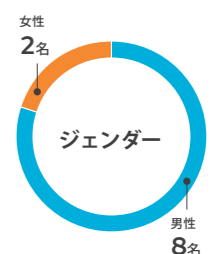
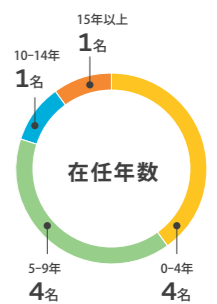
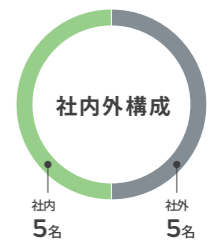
## 取締役会構成およびスキルマトリックス

当社における地位 氏名	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	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			
			企業 事業経営	財務会計 資本政策	人事労務 人材開発	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	業界の 知見 市場戦略	技術 研究開発	国際性 グローバル 経験	産業通商 戦略	
代表取締役会長 村田 恒夫 取締役会議長	● 委員長	●	●			●	●	●	●		
代表取締役社長 中島 規巨			●				●	●	●		
取締役 専務執行役員 岩坪 浩			●				●	●	●		
取締役 常務執行役員 南出 雅範	●	●	●	●		●	●		●	●	
社外取締役 安田 結子 独立	●	● 委員長	●		●	●			●		
社外取締役 西島 剛志 独立	●	●	●			●	ソリューション ビジネス	●	●		
取締役（監査等委員・常勤） 小澤 芳郎 監査等委員会 委員長				●	●	●	●		●		
社外取締役（監査等委員） 神林 比洋雄 独立		●	●	●		●			●		
社外取締役（監査等委員） 山本 高稔 独立	●		●	●			●		●		
社外取締役（監査等委員） 宗像 直子 独立						●		●	●	●	

※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。

※ 独立は、独立社外取締役を示すものです。

### 取締役会の構成



## 取締役に求められるスキルに関する考え方

スキル名	必要性の理由
企業事業経営	ムラタが企業として持続的に企業価値向上をす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	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	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の経営を実践し、大切にしている価値観のひとつであるESを実現し、監督するため。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	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。

スキル名	必要性の理由
業界の知見 市場戦略	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。
技術 研究開発	Innovator in Electronicsとしてムラタが将来に亘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	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。

※各スキルの定義についてはこちらをご覧ください。

WEB [https://corporate.murata.com/ja-jp/company/corporate\\_governance/organization](https://corporate.murata.com/ja-jp/company/corporate_governance/organization)

## 取締役の報酬について

### 報酬に関する方針・報酬決定の手続き

村田製作所の取締役の報酬は、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。

社内の監査等委員でない取締役に対する報酬は、①月例報酬、②短期インセンティブを与える目的の賞与、および③中長期インセンティブを与え、取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進める目的の株式報酬（非金銭報酬）から構成しています。

社外の監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役に対する報酬は、その役割を鑑み、月例報酬のみとしています。

月例報酬、賞与、株式報酬、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））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上、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、概ね右図のとおりとしています。そのほか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、役員毎の職責等に応じ、役員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。

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する個人別の報酬等の決定方針について、客観性、透明性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスの向上を目的に設置した報酬諮問委員会からの答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

## 報酬諮問委員会

### 構成・役割

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会に答申し、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います。また、委員長は、取締役会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定することとしています。

### 活動状況

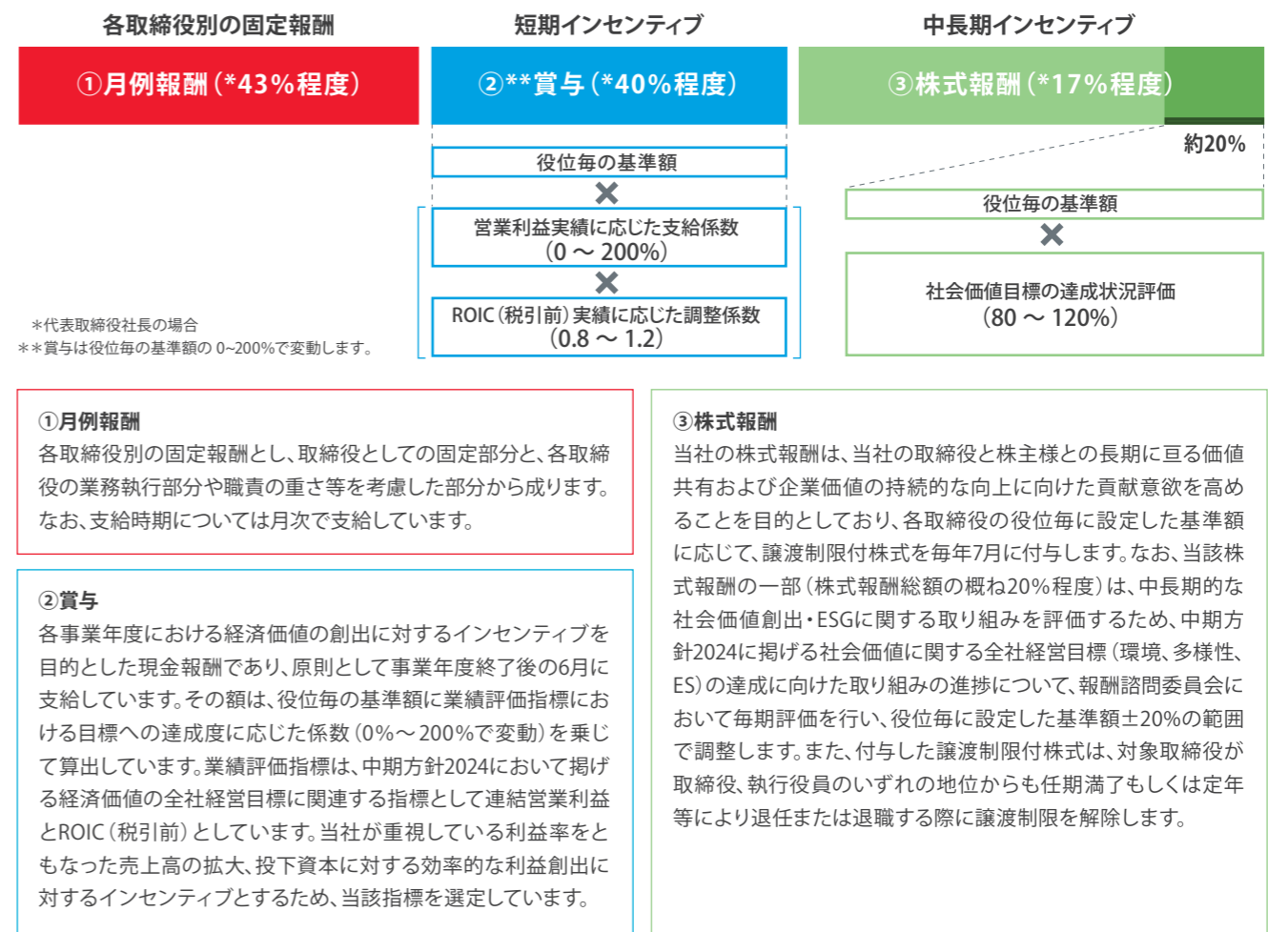
2022年度の報酬諮問委員会の活動状況は以下のとおりです。

主な議論内容	時期
第87期役員報酬の基準額の検討・答申	4月
第87期役員報酬の決定方針の答申	5月
第87期賞与および株式報酬の目標の答申	5月
第87期取締役の個人別の基準額等の検討・決定	6月、7月
第87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
指名諮問委員会との連携に係る検討	11月、12月、1月、2月、3月
第88期役員報酬の基準額の検討	2月、3月

※役員報酬での第87期は2022年6月30日～2023年6月29日を、第88期は2023年6月30日～2024年6月27日を指します。

- 12月、1月、3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。
- 指名諮問委員会との連携に係る検討においては、代表取締役社長評価における連携の強化、仕組み化について検討・運用しました。

### 社内取締役（監査等委員除く）の報酬の構成



### 株式保有ガイドライン

村田製作所では、ステークホルダーとの価値共創強化の観点から、当社株式の保有目標を具体的に定める株式保有ガイドラインを定めています。この株式保有ガイドラインでは、村田製作所の業務執行取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く取締役）に対して、当社株式を右記に定める目標のとおり保有することを推奨しています。

### 報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

取締役の報酬制度の健全性を確保することを目的に、非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正等の一定の事由が生じた場合に、報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断により、支給前の賞与を受給する権利および譲渡制限解除前の株式

**代表取締役社長**：当該役員就任後5年以内に、固定報酬の2.0倍に相当する株式を保有することを目標とする

**その他の業務執行取締役**：当該役員就任後5年以内に、固定報酬の1.5倍に相当する株式を保有することを目標とする

※2023年3月末時点の代表取締役社長の保有株式：固定報酬の2.2倍

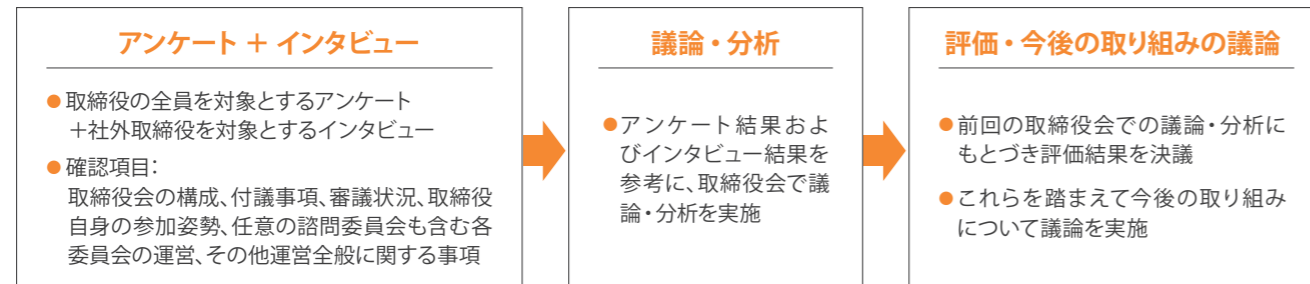
報酬の全部または一部を没収する条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を設けています。本条項の適用対象は2022年6月開催の第86回定時株主総会後に支給される賞与および付与される株式報酬とし、以降すべての期間において適用します。

## 取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の実効性の向上を図るべく、年に1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。以下の分析・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（「2022年度の実効性の分析・評価の結果」参照）。

2023年において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



※アンケートおよびインタビューは第三者を起用して実施

### 2022年度

### ～2021年度

#### 2021年度の課題・問題意識

- 目指す取締役会の方向性に関する探究およびさらなる議論の充実化・活性化に向けての工夫：  
取締役会ではより戦略的・大局的な議論に時間を充てることを目指して、意思決定機能、監督機能およびアドバイザー機能のバランスを見直す。
- 取締役同士の意思疎通のさらなる向上の必要性：  
社内外取締役間での情報格差の解消や、取締役同士の意思疎通の円滑化を図るべく、取締役会外での会合として、社外取締役への事前説明および会社情報提供、社外取締役と経営層との会合、社外取締役のみの会合等、さまざまな取り組みを行っている。これらを整理し、より有効に活用できるよう工夫する。

#### これまでの課題・問題意識と改善に向けての取り組み

- 議題選定・時間配分等の改善  
⇒ 取締役会の付議基準・審議時間配分等の見直し、中長期の戦略に関連する議題の増設
- リスク管理の強化、リスクアプローチに関する議論の充実  
⇒ リスク管理に関する報告を一議案として取り出し、定例議案化
- ESGに関する取り組み報告の工夫・充実  
⇒ サステナビリティの基本的な方針やその向上のための取り組み、開示についての報告・議論を増設・強化
- 議論の質の向上のための工夫  
⇒ 重要議案等について社外取締役への事前説明の実施
- 内部統制システムに関する報告・議論の工夫、議論時間の拡充

#### 2022年度の取り組み

- 取締役会の意思決定機能、監督機能およびアドバイザー機能のバランスおよびそれら機能発揮の仕方の検討
- 上記検討にもとづき、社外取締役に期待する役割および取締役会外の会合の位置付けの整理（事前説明、会社情報提供、社外取締役会等）
- より戦略的・大局的な議論を実施するための工夫
  - 事前説明の運用改善
  - 取締役会付議事項・付議基準の見直し
- 取締役会の運営改善のPDCAサイクル強化
  - 取締役会終了直後に、取締役による振り返りの時間を設定
  - 議長をはじめとする社内取締役と取締役会事務局の連携強化

#### 2022年度の実効性の分析・評価の結果

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た。

- 取締役会の員数・多様性等、構成、また議題選定は概ね適切である。
- 議長の適切な采配のもと、各メンバーがスキル、経験、知識を発揮し、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている。
- 社外取締役は、積極的に専門的な見地から助言を提供し、効果的な質問を行っている。また、社内取締役との意思疎通も十分になされている。
- 取締役会事務局のサポートにより、適切な議題の設定や審議計画の策定、審議に必要な情報提供がなされており、議論の充実につながっている。
- 指名・報酬の各諮問委員会は実効的に機能しており、委員会間や取締役会との連携も着実に強化されている。
- 前回の実効性評価で課題と認識された点について、対処方法についての十分な議論、改善状況のモニタリングがなされ、実質的な改善が進んでいる。

#### 2022年度の課題認識

- 当社の取締役会が目指す姿に関する、取締役間の共通認識の具体化・明確化（執行と監督のバランス等）
- 大局的・戦略的な議論のより一層の醸成
  - 報告内容の成熟化
  - 社外取締役の当社に関する知識・理解の深化
- モニタリング機能の向上
  - リスクの観点での議論の充実化、全社的リスク管理の推進
  - 執行側での議論の充実化（経営会議等）
- 個別テーマの議論充実化
  - 中核人材の多様性の確保
  - 内部統制システムの運用状況

### 2023年度～

#### 2023年度の取り組み

- 取締役会のあり方に関する取締役間での議論の実施
- 取締役会で議論すべき論点の抽出の実現等、事前説明運営のさらなる成熟化
- 社外取締役に係る会社情報の適時適切な取得を実現するための環境構築
- 経営会議等のさらなる充実と、取締役会との連携強化
- 特に議論充実化を図るテーマに関して、議案担当組織と取締役会事務局との連携強化

## 社外取締役座談会

進化し続けるムラタ  
企業価値向上のための  
挑戦と飛躍社外取締役  
監査等委員  
報酬諮問委員かんばやし ひ よ お  
神林 比洋雄社外取締役  
監査等委員むなかた なおこ  
宗像 直子社外取締役  
指名諮問委員  
指名諮問委員やまもと たかとし  
山本 高稔社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員 (委員長)やすだ ゆうこ  
安田 結子社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員にしじま たかし  
西島 剛志

## この1年、さらに進化した取締役会

**西島** 社外取締役に就任して1年経ちますが、ムラタの取締役会は多様性のある取締役がオープンに、活発に、専門性の高い議論を展開しているという印象を持っています。時に厳しい意見も出ますが、経営層が真摯に受け止め、納得できないところは違うと発言する。建設的な議論がなされていると思います。

また、従業員一人ひとりがムラタの技術力の高さを自負されていることから、取締役会という限られた時間の中では説明が細かく、技術的な部分に議論が引っ張られる傾向がありましたが、取締役会事務局の努力もあり、私たちの意見もフィードバックされて改善しました。現在は本質的で戦略的、長期的な経営課題が議論される場になっているというのが、この1年で感じた変化です。

**神林** 従来に比べて事前説明の内容と方法も工夫されてきましたね。何が課題であり、執行側としてどのようにしたいのかが説明されたうえで取締役会に臨めるため、焦点を絞って発言できるようになったと思います。

以前にはなかった取締役会後の振り返りの時間も設けられ、取締役会の議論の中で気になった点について気軽に

に発言でき、あらためて説明いただいたりすることで、より理解を深めることができました。

また、社外取締役会は、それぞれの視点を共有しながら、次の取締役会に向けての対応や方向性などを自分としても再確認できる良い機会となっています。ただ、いつも時間に余裕がないことは残念ですね。もう少し余裕を持って社外取締役に臨めると、より一層、取締役会の充実に向けて効果が期待できると思います。

**宗像** 神林さんがおっしゃるように、事前説明の充実を実感しています。実施回数が増えましたし、何を議論したいのかを先に提示してもらうことで議論を進めやすくなりました。

また、西島さんがおっしゃるように、取締役会全体の議題の整理や、それに対する時間配分も改善され、会議が効率化されてきたと感じています。

**山本** 事前説明などの回数が増えたことで結構な時間をとられますが、ひとつひとつの議案には事業部や機能スタッフ部門の強い思いがあり、我々もそれを理解し、客観性を持って課題や方向性を見出していけるよう、緊張感を持ちながらコミュニケーションしていくことが重要だと思っています。

この1年間の変化というと、大きな潮流の変化が起こっている中、取締役会の強い問題意識により、グローバルリスク体制整備やサステナビリティの推進のためにコーポレートガバナンスやCSR統括委員会、リスク管理委員会からの報告などに意識的に時間を割いて議論をし、共有化を図ることで、取締役会の実効性の向上にもつながりました。

議長(村田恒夫 代表取締役会長)も、この1年は特に、議論を大局的に、また戦略的に進めていきたいという意欲を持たれていると感じています。社内の取締役に意識的に発言の機会を与えるなど差配を非常に工夫されており、議論の充実につながっています。

私は、2022年度は円安進展下での二度の業績の下方修正を経験するなど、ムラタにとっての転換点だったと思っています。事業を牽引していたスマートフォン需要の成熟化、半導体の不足、ウクライナ情勢の激変や米中の緊張関係の拡大など外部環境が大きく変化する中で、主力製品の受注低迷、買収事業などでの苦戦の長期化などがありました。つまり、中長期的なムラタの企業価値の継続的な拡大をどう図るかという課題がより鮮明となった年だと思います。そのため、今後の中長期の成長に向けた本質的な議論がどこまでできたかがポイントでした。実際、先ほど述べたような課題については、取締役会で共有し、次にど

ういった方向で進めるかということを議論しました。そういう点で、大変意味のある年だったと思います。

**安田** 私も明るいニュースが少ない年だったと感じており、中島社長も年始の年度方針でおっしゃっていましたが、苦しい状況の中で足元を固めなくてはならず、本質的な議論に向かうことが求められた年でした。そのような中で、社外取締役として本質を突いた問題提起や助言ができていたか、社外取締役としての責任を果たせているか、日々自省しながら議論に臨んでいます。ただ、明るいニュースが少ない状況でも前向きに考えて進んでいくのがムラタの良さだと思います。

もうひとつの変化として、社外取締役の活用がうまくなってきたと感じます。ムラタの社外取締役の特徴は、専門的な知見を持った人たちが構成されているということです。5人の社外取締役の異なる分野の専門的な知見を活かした議論や助言を促すような取締役会が運営されるようになり、また2023年に入ってから、「アドバイザーミーティング」という形で、価値創造プロセスや有価証券報告書・統合報告書に関してのヒアリングなども実施されました。これは良い意味で社外取締役をうまく使っておられると感じたところでした。ムラタのオペレーショナル・エクセレンスのひとつだと思います。

## 企業価値を向上させるためのガバナンスのあり方とは

**西島** 取締役会の中で、取締役会の今後のあり方についての議論が行われており、非常に良い機会だと思いました。取締役それぞれの視点から大変活発に意見が出され、認識の違いや共通点、どういった方向へ持っていきたいかを確認することができました。今後も継続的にこの議論を深めていくことで、ムラタの取締役会をもう一段上のガバナンスのレベルへと進化させるための良い材料となるのではないかと感じています。



**神林** ムラタの取締役会はモニタリング型を目指すという方向性が村田会長や中島社長より語られますが、私はモニタリング機能とアドバイス機能の組み合わせを求められていると感じています。

取締役会では、村田会長から、経営の本質を問うような話がたびたび出されます。ムラタの経営にとって一番大事なものは何か、つまり価値創造の中で何を大事にしていけばよいかということを社外取締役にも問いかけられているのです。村田会長は、取締役会のあり方を考えるにあたり、単にハードローやソフトローの解釈だけの議論ではなく、経営に照らしてどうあるべきかといった議論をあらためてすべきだと考えておられるということに気付きました。

私はモニタリング型の取締役会というのは、社外取締役が適切な質問をすることだと思っています。「なぜこうしないのか」ではなく、「なぜそうするのか」という質問をすることが重要だと考え、そのように心掛けて取締役会に臨んでいました。ですが、今後は社外取締役ももっとこうした

方がいいのではという、一歩踏み込んだ話をすべきかもしれません。アドバイス機能をどのように組み込んでいくのが取締役会の今後のあり方に関する議論のポイントのひとつだと思います。

**山本** 私も、取締役会のあり方の議論を整理しながら明確化しようとする取り組みには価値があると思います。つまり、ムラタが目指すべき方向に合致する取締役会にダイナミックに変えていく、そのためには取締役会のあり方の議論を経営戦略と企業価値の向上にリンクさせて、ムラタ流のものをつくっていくことが求められます。ただ、ガバナンスの有効性を高めるには、取締役会の活性化と合わせて、まずは経営会議で妥当性を持って質の高い議論・意思決定をすることが大前提となり、この2点を絶えず追求していく必要があると思います。経営会議での議論や資料の共有などについて、より一層の工夫をしてもらいたいと思っています。

**宗像** 経営環境が変わったからこそ、取締役会をどのように経営に活かすのか、会社側として非常に真剣になっていることを実感しています。

さまざまな課題がありますが、それらを整理し、取締役会として本当に議論すべき課題とは何かをもっとクリアにして、それらに関する議論に集中するとよいのではないのでしょうか。会社としてここを重視したいというディレクションがあるとフォーカスを得やすいですし、明示することで、異なる認識や考え方があった場合に意見を出しやすくなります。

**西島** ムラタの取締役会をもう一段上のガバナンスのレベルへと進化させるもうひとつのポイントとして、会社全体の戦略・



方向性と個別の戦略や経営課題との紐づけがあると思います。個別の戦略や経営課題を議論する際に、会社全体が向かう大きな青写真とのつながりが見えにくいことがあります。そのつながりは経営層の頭の中では整理されているかもしれませんが、そこをしっかりと紐づけて、全体像の議論やモニタリングをしていくことが、ガバナンスのレベルアップにつながるでしょう。

**安田** 取締役会以外の場になりますが、社外取締役会の有効

## 社外取締役としてのあり方の変化

**安田** 社外取締役として取締役会にどのように臨むかという点ですが、私自身は、役割分担のようなものを意識しています。各々の専門性を活かした指摘や助言がなされるため、議論の効率性、高度化という観点から、社外取締役としての期待される役割を認識したうえで、自分はどう発言するのがよいのか意識して、工夫して発言するようにしています。

**宗像** 私自身は、外部環境が大きく変わっていることを受けて、地政学、サイバーセキュリティ、サプライチェーンのリスク管理などについて重点的に発言するようにしています。さらに、昨今はサステナビリティの観点から、企業活動において地球環境保護や資源の節約や循環にどう取り組むのかが重要視されています。そのような中で、お客様への配慮などあると思いますが、世の中の大きな流れであって正しいと考えることについては、堂々と発信していくことが必要だと考えており、引き続きそのような観点からも貢献したいと思います。

**山本** 私は、専門家であるがゆえの質問ではなく、別アングルから出てくる質問も大事だと考えています。各々が専門外の視点からふと湧き上がる質問をすることで、新しい風が起これ、議論が発展し、新しい気付きが生まれるかもしれません。

私が質問するときに心掛けているのは、これまで当たり前と思ってきたことは本当なのか、常識を疑ってみるということです。外部環境の潮目が変わっているときだからこそ、これが当たり前だと思ってきたことが本当は当たり前ではないのではという点を掘り起こし、議論して、皆で知恵を絞るのが大事だと思っています。

**西島** 私も、それは本当かという投げかけをしていく時期だと

活用も課題のひとつと考えます。現在の社外取締役会は時間がかかり限定的で、十分な議論をすることに難しさを感じておられる方もいらっしゃると思います。社外取締役が取締役会の実効性の向上に向けて、お互いにしっかり議論できる場になると大変有益です。社外取締役会としてのアジェンダは何か、アウトカムは何かを整理するなど、運営方法を改善していく余地があると思います。



感じています。ムラタは組織も個人も能力が高い。社を軸にし、価値観を共有し、マトリックスがうまく回って、自然に全体最適がつくられており、一人ひとりの自己規律も高い。そして今までの経験からの自己肯定感も高い。ですが、潮目が変わったときにそれは本物かと問うていかなければならない。今まさに、自己肯定感の反対側にある危機意識を、経営層にも従業員にも、持ってもらう時期だと感じています。そのため、そういった視点からの質問を投げかけることが大事だと思うのです。

私自身も執行側の立場だったので、問われても答えることが難しいことがあるのはよく分かります。例えば、先ほど会社全体の青写真を見せてほしいと申しあげましたが、それが難しいことだというのも分かっています。そのうえで、自分自身が問われて困る問いをあえてするようになったというのが、社外取締役としての私自身の変化ですね。

**神林** 私は、現在の会社の仕組みで果たして十分に対応できているのか、あるいは新たに何かをすることが必要なのか、

という視点から発言することを心掛けてきました。リスクが顕在化した場合に、どのような仕組みでもって取締役会へ報告し、執行側で対策し、対策内容や進捗・結果について取締役会でフォローアップするというサイクルが構築できているのか。現時点では、取締役会で取り上げられた議案について、フォローアップが不足していると感じるものもありました。フォローアップ体制の整理・強化、PDCAを回せる仕組みを、今一度考えてみる必要があるかもしれません。また、これに関連して、取締役会と監査等委員会の役割分担や、監査等委員会の機能とは何か、どうあるべ

きかという点についても、あらためて考えることが必要であると思っています。

**宗像** 私も、監査等委員会の機能や取締役会との分担はあらためて整理すれば良いと思います。それに加えて、監査等委員会と内部監査室との関係や、内部監査室としての機能はどこまでか、といった議論も引き続きしていくべきだと思います。

**山本** そうですね。この3つの組織が一層連携する仕組みの構築も必要と感じます。また、2016年に移行した監査等委員会の一員として求められる役割を再確認し、そのために何をなすべきかといった議論も深めるべきだと思います。

## 指名・報酬諮問委員会の合同開催による連携



**安田** 指名諮問委員会と報酬諮問委員会について、2022年度が一番の変化点は、両委員会の合同開催を実施したことですね。そこで代表取締役社長の評価と選解任の議論の連携をとったところが一番評価すべき点ではないでしょうか。

**西島** 私は両方の委員会に参加していますが、どちらも透明性が高く、客観的な議論ができる環境が整っています。取締役会の実効性を高めるために非常に重要な役割を果たしていますし、うまく機能していると思いますね。特に印象に残っているのは、安田さんが言われたとおり、しっかり議論を重ねて代表取締役社長の評価の仕組みをつくり、それを実際に回したことでしょ。代表取締役社長を評価しないと報酬も決まらないし、その先の指名・再任審議もできません。ここを合同でやるのは非常に意義深い。評価・報酬・再任の審議が連携してなされたことは、中島社長にとっても初めてのことであり、納得感があつたのではない

でしょうか。さらにPDCAを回してブラッシュアップしていくと思いますが、次の代表取締役社長を選定するときの人材の選定基準の参照事項になる良い取り組みになったのは間違いありません。

**山本** 合同諮問委員会はムラタが新しくトライした素晴らしい取り組みだと思います。代表取締役社長評価を代表取締役社長の自己評価とともに、合同で多面的に行うことによって、客観性と透明性が高まり、それが経営の質的向上につながっていくと思います。このことが両委員会のレベルをさらに高めることにつながると確信しています。これらはステークホルダーからの関心も極めて高いことであり、中長期的な建設的対話にもつなげ得るものと期待しています。

**神林** 私にとっても、合同委員会はさまざまな情報が共有されて、指名と報酬に対する判断の共通基盤ができた非常に良い場でした。報酬の決め方については、個人別の賞与はまだ議論すべき余地が残っているものの、まさにムラタのValue for fee（価値に見合う報酬）になっており、ムラタが何を大事にしてきたか、これから何を大事にしていきたいか、ムラタらしさがよく出ています。日本企業としては最先端を走っているのではと思うくらいレベルが高いです。これらをグローバルに説明できる仕組みをつくり、これから採用する人も含め従業員がモチベーションをさらに上げられるような形に持っていけるとよいですね。

**安田** 報酬諮問委員会については、回数も内容も充実した1年だったと思います。報酬諮問委員会の年間の活動計画の議論、役員報酬の基準値の検討、社会価値目標の係数の

議論、指名諮問委員会との連携などが、主たる活動でした。役員報酬に関しては新しい制度を取り入れた初年度ということもあり、運用上はまだ議論が残っていると感じています。一方、今の仕組みで運用してみて出てきた反省点や課題について、執行側も委員の方々もレベルの高い健全な議論ができました。営業利益やROIC（税引前）という短期指標だけを目標にしてよいのか、従業員と一体となったムラタらしい報酬システムの運用のあり方とはどうなのか、長期的な株主様との価値共創を進める仕組みは何を指標にすればよいのかなどが議論され、今後のアジェンダにも反映されていくと思います。



## ムラタがさらに飛躍するために超えるべきハードル

**神林** ムラタの社には「独自の製品を供給して」という一文がありますが、そのための研究開発・体制をどうしていくべきかという議論を深化させていかなければならないと私は感じています。今の研究開発の体制で十分なのか、3層目ビジネスにどのような影響を与えているのかなど、もう少し解像度を上げていく必要があると思います。

**宗像** 外部環境がこれまで以上に難しくなっている中で、稼ぐ力をどのように高めていくのが最も本質的な課題だと思っています。

現在は1層目が稼ぐ力を牽引していますが、コモディティ化によりその利益率が維持できなくなった場合にどうするのか。一方、採算性の低い2層目の製品についてどのようにスピード感を持って新陳代謝を高めていくのか。さらには3層目ビジネスに必要なリソースをどのように獲得していくのか。ポートフォリオを進化させていく議論を充実させる必要があると思います。

**山本** Global No.1部品メーカーとして企業価値を高めていくための経営課題として、まずはグローバルでの多様な人材の採用・育成、そして挑戦への機会創出などが肝要だと思います。このことは情報セキュリティ、品質・安全、コンプライアンスの体制整備、また、3層目ビジネスの開発、技術革新にもつながるものと思います。

また、新素材・新商品開発力の強化による収益性の改善、コンデンサへの収益依存度の高さ、特定地域への希少資源などへの依存度の高さは是正も重要な課題だと思いま

す。そしてM&Aで獲得した差異化技術による新製品開発への貢献度、長期不採算事業からの撤退に関する経営判断などもモニタリングしていきたいと思っています。

**安田** 私はダイバーシティが課題のひとつだと思います。昨年実施された女性管理職とのパネルディスカッションを通じて、ムラタの女性管理職の視座の高さと能力の高さを実感しました。さらに驚いたのは、従業員が多様性に対する受容性を十分持っていると感じたことです。ムラタには言わなくても分かるだろうという暗黙知の世界がありますが、そこをあえてコミュニケーションし、伝える力と発信する力を具体的なアクションに変えていく取り組みを可視化していく。それがこれからのムラタのチャレンジのひとつであらうと思います。

**西島** 私はイノベーションの創出につきますと思います。先にも述べましたが、ムラタには真面目で、自己規律が高い社風があります。そこからもう一歩踏み込んで、バックグラウンドや企業文化が異なる「ムラタらしくない」人を取り込むことに、もっと大胆にチャレンジしても良いと思います。今まで積み重ねてきた良さは守りつつ、新しいムラタらしさを加えていくことで、スピード感のあるイノベーションの創出を実現できるのではないのでしょうか。

私自身の思いとして、これからも繰り返し伝えていきたいです。

# 11年連結財務サマリ(米国会計基準)

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>経営成績</b>											
売上高(単位:百万円)	681,021	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
営業利益(単位:百万円)	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060	297,887
売上高営業利益率(単位:%)	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4	17.7
税引前当期純利益(単位:百万円)	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702	314,895
当社株主に帰属する当期純利益(単位:百万円)	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124	253,690
株主資本額(単位:百万円)	860,963	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	2,402,511
総資産額(単位:百万円)	1,087,144	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	2,872,763
営業活動によるキャッシュ・フロー(単位:百万円)	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458	276,278
投資活動によるキャッシュ・フロー(単位:百万円)	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300	△157,850
財務活動によるキャッシュ・フロー(単位:百万円)	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505	△173,708
現金及び現金同等物の期末残高(単位:百万円)	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072	469,406
平均為替レート(対米ドル)	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48
<b>指標</b>											
ROIC(税引前) <sup>*</sup> (単位:%)	9.6	18.1	26.8	30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6	14.6
株主資本比率(単位:%)	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6	83.6
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(単位:円)	66.94	146.88	264.06	320.85	244.62	228.62	323.45	286.05	370.51	490.95	401.33
株主資本当期純利益率(ROE)(単位:%)	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0	10.9
1株当たり株主資本(単位:円)	1,359.65	1,504.84	1,768.33	1,935.35	2,122.83	2,276.82	2,507.11	2,647.88	3,002.12	3,537.80	3,815.18
1株当たり配当金(単位:円)	33	43	60	70	73	87	93	97	115	130	150
設備投資(単位:百万円)	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786	208,111
減価償却費(単位:百万円)	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583	161,276
研究開発費(単位:百万円)	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297	124,239

2019年4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、2012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

※ ROIC(税引前) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均投下資本(固定資産+棚卸資産+売上債権-仕入債務)



## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 2022年3月31日	当連結会計年度末 2023年3月31日
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	1,435,206	1,408,090
現金及び預金	370,388	318,557
短期投資	174,074	162,456
有価証券	23,979	12,240
受取手形	0	—
売掛金	360,517	272,894
貸倒引当金	△2,207	△2,276
棚卸資産	464,723	575,026
前払費用及びその他の流動資産	43,732	69,193
<b>有形固定資産</b>	1,116,602	1,188,198
土地	81,213	85,649
建物及び構築物	789,142	846,923
機械装置、工具器具備品及び車両運搬具	1,530,121	1,609,043
建設仮勘定	89,723	135,966
減価償却累計額	△1,405,460	△1,529,644
オペレーティングリース使用权資産	31,863	40,261
<b>投資及びその他の資産</b>	257,363	276,475
投資	34,618	30,365
無形資産	47,141	44,387
のれん	118,014	126,839
繰延税金資産	26,562	31,885
その他の固定資産	31,028	42,999
<b>資産合計</b>	2,809,171	2,872,763
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	321,258	303,597
買掛金	93,842	65,597
1年以内償還社債	—	59,981
未払給与及び賞与	63,997	54,984
未払税金	59,228	14,184
未払費用及びその他の流動負債	97,816	101,922
オペレーティングリース負債（流動）	6,375	6,929
<b>固定負債</b>	224,001	166,690
社債	109,901	49,968
長期債務	1,078	1,496
退職給付引当金	64,566	63,261
繰延税金負債	13,233	10,601
オペレーティングリース負債（固定）	25,627	32,626
その他の固定負債	9,596	8,738
<b>負債合計</b>	545,259	470,287
<b>資本の部</b>		
<b>株主資本</b>	2,263,596	2,402,511
資本金	69,444	69,444
資本剰余金	121,004	121,116
利益剰余金	2,024,368	2,186,040
その他の包括利益（△損失）累計額	102,318	159,405
有価証券未実現損益	△43	△49
年金負債調整勘定	△1,963	2,267
為替換算調整勘定	104,324	157,187
自己株式（取得原価）	△53,538	△133,494
<b>非支配持分</b>	316	△35
<b>資本合計</b>	2,263,912	2,402,476
<b>負債資本合計</b>	2,809,171	2,872,763

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2021年4月1日～2022年3月31日	当連結会計年度 2022年4月1日～2023年3月31日
売上高	1,812,521	1,686,796
売上原価	1,044,292	1,010,948
販売費及び一般管理費	232,872	253,722
研究開発費	111,297	124,239
<b>営業利益</b>	424,060	297,887
受取利息及び配当金	1,193	6,512
支払利息	△318	△335
為替差損益	263	992
その他（純額）	7,504	9,839
<b>税引前当期純利益</b>	432,702	314,895
法人税等	118,823	61,500
（法人税、住民税及び事業税）	(116,610)	(71,932)
（法人税等調整額）	(2,213)	(△10,432)
<b>当期純利益</b>	313,879	253,395
非支配持分帰属損益	△245	△295
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	314,124	253,690

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2021年4月1日～2022年3月31日	当連結会計年度 2022年4月1日～2023年3月31日
当期純利益	313,879	253,395
その他の包括利益（△損失）		
有価証券未実現損益	△11	△6
年金負債調整額	12,851	4,230
為替換算調整額	92,224	52,873
<b>その他の包括利益（△損失）計</b>	105,064	57,097
<b>包括利益</b>	418,943	310,492
非支配持分帰属包括利益（△損失）	△126	△285
<b>当社株主に帰属する包括利益</b>	419,069	310,777

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2021年4月1日～2022年3月31日	当連結会計年度 2022年4月1日～2023年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	313,879	253,395
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	155,583	161,276
有形固定資産除売却損	911	2,219
長期性資産の減損	2,526	579
退職給付引当金繰入額(支払額控除後)	△5,059	△5,277
法人税等調整額	2,213	△10,432
資産及び負債項目の増減		
売上債権の減少(△増加)	11,637	103,877
棚卸資産の減少(△増加)	△81,363	△101,368
前払費用及びその他の流動資産の減少(△増加)	△9,857	△25,249
仕入債務の増加(△減少)	3,507	△30,027
未払給与及び賞与の増加(△減少)	9,081	△9,731
未払税金の増加(△減少)	16,601	△45,285
未払費用及びその他の流動負債の増加(△減少)	914	△14,871
その他(純額)	885	△2,828
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	421,458	276,278
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	△150,531	△189,951
有価証券及び投資項目の購入	△38,941	△38,567
有価証券及び投資項目の償還及び売却	34,335	44,081
長期性預金及び貸付金の増加	△81	△13
長期性預金及び貸付金の減少	5,476	0
短期投資の減少(△増加)	△16,689	22,595
事業の取得(取得現金控除後)	△48,802	—
その他(純額)	2,933	4,005
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△212,300	△157,850
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増加(△減少)	△91	5
長期債務の増加	357	879
長期債務の減少	△6	△6
社債の減少	△40,000	—
支払配当金	△76,779	△92,018
自己株式の取得	△13	△80,009
その他(純額)	△973	△2,559
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	△117,505	△173,708
換算レート変動による影響	12,720	12,614
現金及び現金同等物の増加(△減少)額	104,373	△42,666
現金及び現金同等物の期首残高	407,699	512,072
現金及び現金同等物の期末残高	512,072	469,406
営業活動によるキャッシュ・フローの追記		
1. 支払利息の支払額	302	328
2. 法人税等の支払額	96,271	128,930
現金支出を伴わない投資活動の追記		
有形固定資産の取得に関連する債務	15,290	33,450
現金及び現金同等物の追記		
現金及び預金	370,388	318,557
短期投資	174,074	162,456
3か月を超える短期投資	△32,390	△11,607
現金及び現金同等物の期末残高	512,072	469,406

# 財務状況の分析

## 製品または事業別の売上状況

(単位：億円)

	21年度 実績	22年度 実績	増減 (伸び率)	増減要因
コンデンサ	7,885	7,388	△497 (△6.3%)	積層セラミックコンデンサがモビリティ向けで増加しましたが、コンピュータやスマートフォン向けで減少したことにより、前年度比で減収となりました。
インダクタ・EMIフィルタ	1,958	1,753	△204 (△10.4%)	EMI除去フィルタやインダクタがモビリティ向けで増加しましたが、インダクタがコンピュータやスマートフォン向けで減少したことにより、前年度比で減収となりました。
高周波・通信	5,282	4,536	△746 (△14.1%)	樹脂多層基板が増加しましたが、表面波フィルタや高周波モジュール、コネクティブティモジュールがスマートフォン向けで減少したことにより、前年度比で減収となりました。
エナジー・パワー	1,804	2,146	341 (+18.9%)	リチウムイオン二次電池がパワーツール向けで増加したことにより、前年度比で増収となりました。
機能デバイス	1,064	928	△136 (△12.8%)	センサがモビリティ向けで増加しましたが、センサやタイミングデバイスがコンピュータ向けで減少したことにより、前年度比で減収となりました。

## 用途別の売上状況

(単位：億円)

	21年度 実績	22年度 実績	増減 (伸び率)	増減要因
通信	7,792	6,592	△1,200 (△15.4%)	スマートフォン向けで樹脂多層基板が増加しましたが、高周波モジュールやコネクティブティモジュール、表面波フィルタ、積層セラミックコンデンサが減少したことにより、前年度比で減収となりました。
モビリティ	3,363	3,902	539 (+16.0%)	円安による増収効果や自動車生産台数の回復もあり、積層セラミックコンデンサやEMI除去フィルタの売上が増加したことにより、前年度比で増収となりました。
コンピュータ	2,975	2,247	△728 (△24.5%)	PC向けで積層セラミックコンデンサやインダクタが大きく減少したことにより、前年度比で減収となりました。
家電	1,832	1,978	146 (+8.0%)	パワーツール向けでリチウムイオン二次電池が増加したことにより、前年度比で増収となりました。
産業・その他	2,163	2,148	△15 (△0.7%)	ヘルスケアや産業機器向けで売上が増加しましたが、代理店向けで売上が減少したことにより、前年度比で減収となりました。

## 財政状態の概況

(単位：億円)

	21年度 実績	22年度 実績	増減 (伸び率)	増減要因
資産の部	28,092	28,728	636 (+2.3%)	売掛金や現金及び預金は減少しましたが、棚卸資産が増加したことにより、前年度末比で増加しました。
負債の部	5,453	4,703	△750 (△13.7%)	未払税金や買掛金の減少により、前年度末比で減少しました。
資本の部	22,639	24,025	1,386 (+6.1%)	主に利益剰余金の増加により、前年度末で増加しました。

## キャッシュ・フローの状況

(単位：億円)

	21年度 実績	22年度 実績	増減 (伸び率)	増減要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,215	2,763	△1,452 (△34.4%)	棚卸資産の増加が1,014億円となりましたが、キャッシュ・フローの源泉となる当期純利益が2,534億円、減価償却費が1,613億円となったことなどにより、2,763億円のキャッシュ・インとなりました。
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,123	△1,579	545 (—)	有価証券及び投資項目の償還及び売却が441億円となりましたが、生産能力増強を中心とした有形固定資産の取得による支出が1,900億円、有価証券及び投資項目の購入が386億円となったことなどにより、1,579億円のキャッシュ・アウトとなりました。
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,175	△1,737	△562 (—)	配当金の支払いが920億円、自己株式の取得が800億円となったことなどにより、1,737億円のキャッシュ・アウトとなりました。

# ESGデータ

対象範囲 連結:村田製作所グループ全体 単体:村田製作所単独

		単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	対象範囲
E 環境	GHG総排出量 <sup>*1</sup>	t-CO <sub>2</sub> e	6,074,000	6,081,000	5,609,000	5,762,000	5,552,000	連結
	Scope1	t-CO <sub>2</sub> e	312,000	293,000	278,000	260,000	264,000	連結
	Scope2 <sup>*2</sup>	t-CO <sub>2</sub>	1,320,000	1,311,000	1,157,000	1,140,000	1,077,000	連結
	Scope3	t-CO <sub>2</sub>	4,442,000	4,477,000	4,174,000	4,362,000	4,211,000	連結
	購入した製品・サービス	t-CO <sub>2</sub>	3,380,000	2,481,000	2,292,000	2,530,000	2,514,000	連結
	資本財	t-CO <sub>2</sub>	717,000	825,000	678,000	519,000	717,000	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>	95,000	38,000	219,000	229,000	243,000	連結
	上流の輸送・配送	t-CO <sub>2</sub>	163,000	347,000	273,000	382,000	256,000	連結
	事業から発生する廃棄物	t-CO <sub>2</sub>	42,000	20,000	48,000	22,000	37,000	連結
	出張	t-CO <sub>2</sub>	10,000	20,000	11,000	20,000	6,000	連結
	従業員の通勤	t-CO <sub>2</sub>	35,000	35,000	35,000	36,000	34,000	連結
	上流のリース資産	t-CO <sub>2</sub>	-	400	400	500	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	連結
	販売した製品の使用	t-CO <sub>2</sub>	-	546,000	498,000	523,000	314,000	連結
	販売した製品の廃棄処理	t-CO <sub>2</sub>	350	7,000	8,000	9,000	7,000	連結
	投資	t-CO <sub>2</sub>	-	10,000	49,000	14,000	17,000	連結
	地域別GHG排出割合							
	日本	%	68	66	77	75	73	連結
	中国	%	21	21	9	17	16	連結
	アジア	%	11	12	13	7	10	連結
	欧州	%	0	1	1	1	1	連結
	全エネルギー消費量 <sup>*3</sup>	TWh	7.72	7.81	8.07	8.65	7.39	連結
	非再エネ 燃料消費量(燃料の燃焼)(A)	MWh	919,000	916,000	985,000	867,000	794,000	連結
	非再エネ エネルギー消費量(蒸気・熱・冷却)(B)	MWh	168,000	164,000	208,000	248,000	239,000	連結
	非再エネ 電力消費量(C)	MWh	2,443,000	2,321,000	2,168,000	2,194,000	2,033,000	連結
	非再エネ エネルギー消費合計(A+B+C)	MWh	3,530,000	3,401,000	3,361,000	3,309,000	3,065,000	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	23,000	35,000	396,000	593,000	632,000	連結
	電力消費量(C+D)	MWh	2,466,000	2,356,000	2,564,000	2,786,000	2,665,000	連結
再エネ導入比率(D÷(C+D))	%	0.9	1.5	15.4	21.3	23.7	連結	
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	27,800	23,100	27,200	32,400	27,700	連結(国内)
	排出量	t	1,100	1,240	1,150	1,320	1,000	連結(国内)
	大気排出率	%	3.9	5.4	4.2	4.1	3.6	連結(国内)
廃棄物管理	総排出物量	t	132,000	108,000	105,000	102,000	86,000	連結
	再資源化率	%	92	95	98	96	97	連結
	再資源化量 <sup>*4</sup>	t	122,000	104,000	102,100	98,200	84,200	連結
	危険廃棄物量 <sup>*5</sup>	t	62,000	52,000	43,000	33,000	26,000	連結
水資源管理	取水量	千m <sup>3</sup>	19,400	18,500	17,900	18,400	17,100	連結
	地方自治体の水道(または他の水道施設から)	千m <sup>3</sup>	13,100	12,400	12,800	13,400	12,700	連結
	淡水・地下水	千m <sup>3</sup>	6,300	6,100	5,100	4,900	4,300	連結
	排水量	千m <sup>3</sup>	15,000	14,800	15,600	15,300	13,600	連結
	消費量 <sup>*6</sup>	千m <sup>3</sup>	4,400	3,600	2,300	3,000	3,400	連結
	リサイクル率 <sup>*7</sup>	%	20	20	21	21	19	連結
環境に関する違反	違反件数	件	0	0	0	0	0	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	4,000	1,900	1,800	3,800	連結(国内)
	環境およびエネルギー事業支出	百万円	6,000	6,100	7,200	8,600	9,500	連結(国内)
	環境負荷削減による単年度経済効果	百万円	690	650	430	1,110	3,150	連結
ISO14001取得	認証取得割合(本社と生産拠点対象)	%	95	95	96	100	100	連結

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。

※1 2019年度および2020年度のGHG排出量についてSBTが設定する算出基準で再計算した。

※2 2019年度より、CO<sub>2</sub>算定方法をロケーションベースからマーケットベースに変更。 ※3 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と。

※4 埋め立て処理以外を指す。 ※5 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いう。

※6 取水量 - 排水量で算出。 ※7 リサイクル量 ÷ (リサイクル量 + 取水量) で算出。

		単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	対象範囲	
S 社会	人材 アトラクションと 育成	一般従業員教育(eラーニング登録者数)	人	30,783	32,962	33,975	35,116	37,648	連結(国内)
		階層別研修受講実績	人	4,332	5,245	4,590	6,690	10,794	連結(国内)
		従業員教育費	百万円	1,476	1,463	1,012	1,363	1,740	連結
		海外現地従業員の日本/他国関係会社への派遣制度利用者累計	人	737	876	958	998	1,162	連結
	ダイバー シティ& インクルー ジョン	従業員数	人	77,571	74,109	75,184	77,581	73,164	連結
		全従業員に占める女性比率	%	49.2	47.6	47.8	47.4	45.2	連結
		管理職人数 <sup>*1</sup>	人	625	656	712	749	800	単体
		女性管理職比率	%	0.8	1.5	1.8	2.4	3.5	単体
		障がい者雇用率	%	1.88	2.32	2.33	2.37	2.38	単体
		新卒採用人数 <sup>*2</sup>	人	341	399	447	335	349	単体
		女性比率	%	30.2	36.6	36.9	36.1	36.4	単体
		経験者採用人数 <sup>*3</sup>	人	428	224	121	168	318	単体
		女性比率	%	9.1	9.8	12.4	19.0	19.5	単体

		単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	対象範囲	
S 社会	ダイバー シティ& インクルー ジョン	採用者に占める経験者採用者比率	%	55.7	36.0	21.3	33.4	47.7	単体
		平均勤続年数	年	14.1	14.9	14.7	14.3	14.1	単体
		男性	年	14.4	15.2	15.1	14.7	14.6	単体
		女性	年	13.0	14.0	13.2	12.7	12.5	単体
		自己都合退職率 <sup>*4</sup>	%	1.6	1.3	1.5	1.5	1.8	連結(国内)
		平均年齢	歳	40.0	41.0	40.1	40.1	40.1	単体
		男性	歳	40.8	41.8	41.1	41.2	41.2	単体
		女性	歳	36.6	37.7	36.5	36.5	36.5	単体
		有休取得率 <sup>*5</sup>	%	69.2	73.3	74.4	67.1	71.1	単体
		休業災害数率(LTIFR) <sup>*6</sup>	-	-	0.42	0.30	0.35	0.37	連結
	重大災害発生件数 <sup>*7</sup>	件	0	0	0	0	0	連結	
	休業災害発生件数	件	-	58	48	56	58	連結	
	労働安全衛生	年間労災千人率 <sup>*8</sup>							
		全従業員	-	2.58	2.12	1.56	1.70	1.44	連結
正社員、派遣社員 請負社員		-	2.56	2.06	1.31	1.59	1.35	連結	
ISO45001認証取得割合(本社と生産拠点対象)	%	66	64	82	82	83	連結		
社会貢献/ コミュニティ	社会貢献総支出金額	百万円	-	167	215	295	688	単体	
社会貢献 アクティビティ	社会・地域貢献活動へ参画した延べ人数	人	-	17,088	8,027	14,288	14,050	連結	
	次世代育成支援	件	-	-	146	254	345	連結	
	地域社会への支援	件	-	-	270	400	567	連結	
	環境保護	件	-	-	22	60	64	連結	
	文化支援(スポーツ・芸術・伝統文化産業)	件	-	-	13	59	108	連結	
	学術支援	件	-	-	16	74	37	連結	
	その他	件	-	-	24	69	83	連結	

※1 2020年度より専門系管理職を含めている。 ※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年分より再算出している。

※3 定義を見直し、2016年分より再算出している。 ※4 自己都合退職率については、2022年度より定義を見直している。

※5 2022年度より算定期間を見直している。 ※6 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表している。2019年度より連結で算出している。

※7 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る。 ※8 休業災害と不休業災害を含めた千人率で管理している。

		単位	2023年6月29日現在	
G ガバナンス	取締役会の 構成	取締役の人数	人	10
		社外取締役の人数	人	5
		社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	人	5
		社内取締役の人数	人	5
		社外取締役の比率	%	50.0
		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	-	社内取締役	
	指名諮問委員の人数	人	5	
報酬諮問 委員会の構成	社外取締役の人数	人	3	
	委員長	-	社外取締役	
開催回数など	報酬諮問委員の人数	人	5	
	社外取締役の人数	人	3	
	取締役会 開催回数	回	12	
	取締役会 出席率	%	100.0	
	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	7	
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		

※ 2022年度の指名諮問委員会・報酬諮問委員会の開催回数のうち、それぞれ3回は合同開催回である。

## CSRに関連する方針類

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	https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/esg_data https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/gri https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/sasb
---------------------------	------------------------------------	--

# 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
- 「SOMPO サステナビリティ・インデックス」に2022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



## サステナビリティに関する社外からの評価

- 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」において「Winner Company」を受賞
- EcoVadis 社によるサステナビリティ調査において2022年度に「Gold Medal」を獲得
- 「CDP Climate」において2022年度に「A-評価」を獲得
- 「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2回日経統合報告書アワード」で「準グランプリ」を受賞
- 「IR優良企業賞 2022」において「IR優良企業特別賞」を受賞
- 日本証券アナリスト協会主催「ディスクロージャー優良企業 2022年度」において「ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選定
- 「第6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2023」を受賞、「世界の革新的企業トップ100社」に2年連続で選出



# 企業情報・株式情報

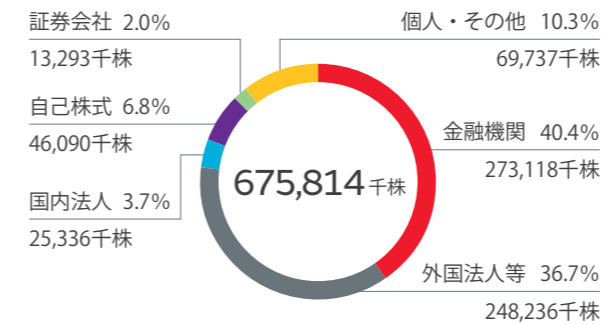
(2023年3月31日現在)

## 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(ひがしこうたり) 1丁目10番1号

国内関係会社 30社  
海外関係会社 57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 675,814千株  
株主数 133,124名

## 所有者別株式状況

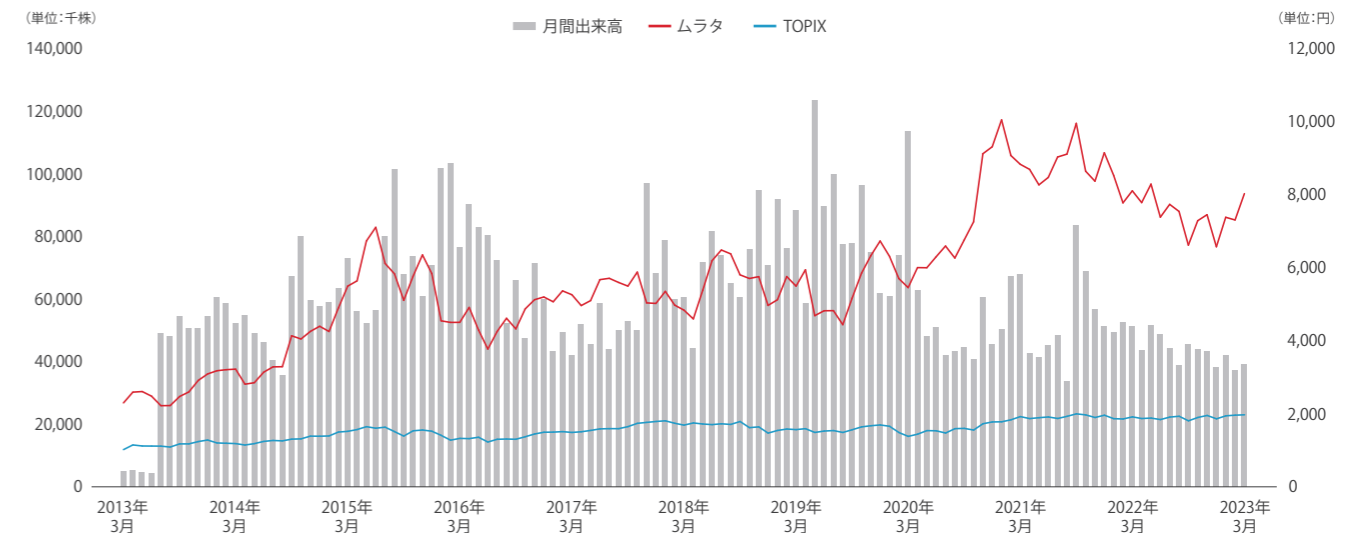


## 大株主状況

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)	109,062	17.3
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	42,782	6.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	17,418	2.8
日本生命保険相互会社	16,562	2.6
株式会社京都銀行	15,780	2.5
明治安田生命保険相互会社	15,722	2.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,226	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	8,937	1.4
株式会社みずほ銀行	8,297	1.3
株式会社滋賀銀行	7,653	1.2

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式 (46,090千株) を除いて計算しています。

## 株価・出来高推移



※2019年4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、2012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 (TSR\*)

保有期間	3年	5年	10年
ムラタ	154.1%	177.6%	385.6%
TOPIX	153.4%	131.8%	242.1%

※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。内閣府令で規定する計算式を参考に、2022年度末における各期間の収益率を計算しています。基準となる投資開始時の株価は、それぞれ3年:2020年3月末、5年:2018年3月末、10年:2013年3月末の終値を使用しています。

## 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/>



Printed in Japan '23/09/5K  
Japanese version



このパンフレットは適切に管理された森林から生まれた[FSC® 認証紙]を使用しています。  
また、印刷工程では環境に配慮した「植物油インキ」で印刷しています。