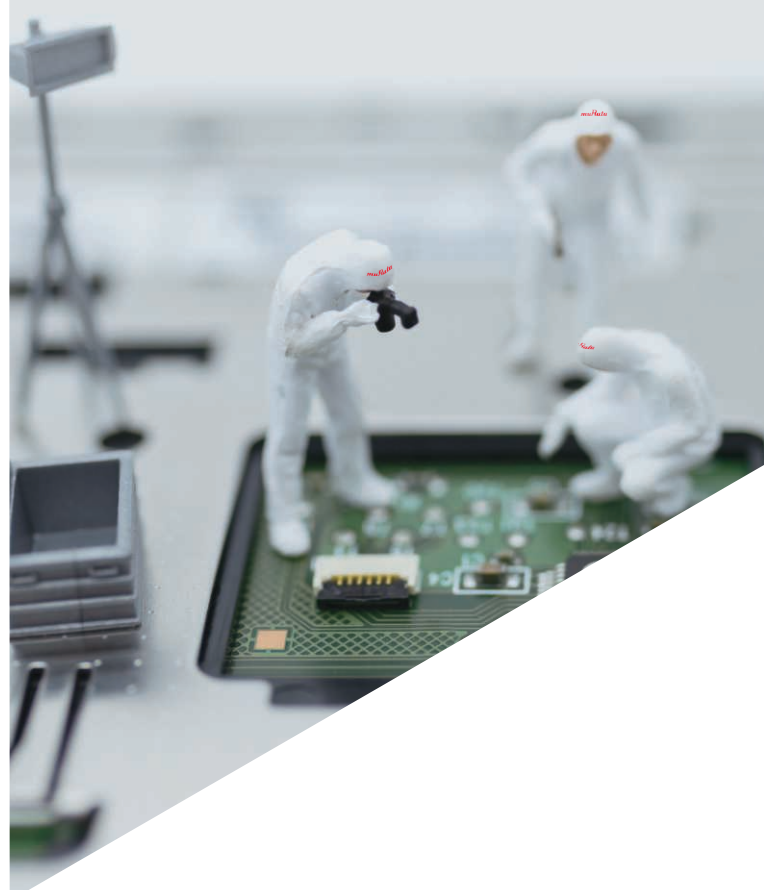


JPN 

Murata value report 2022



Murata value report 発行の目的

株主様・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様にもラタの価値創造ストーリーを分かりやすく発信することで、ステークホルダーの皆様との建設的対話に基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。

報告内容

ムラタが大切にしている価値観や、ありたい姿とその実現に向けた価値創造ストーリー、持続可能な成長に向けた取り組み、これらを支える経営資本を経営層のメッセージとともにご説明しています。

経営層の参画

本レポートはステークホルダーの皆様との価値共創に向けた対話のツールとして位置付けており、代表取締役社長をはじめ経営陣が積極的に制作に参画しております。また、制作にあたってはIR担当役員である南出雅範が監修しています。

昨年からの変化点

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。

- 「中期構想2021」などを通じてムラタがこれまで提供してきた価値について振り返り、ムラタの今をお示しすること。
- 3層ポートフォリオを中核とした成長戦略や「中期方針2024」についてご説明し、長期構想「Vision2030」のありたい姿に向けたムラタのこれからの取り組みをお示しすること。
- 社会価値と経済価値の好循環を生み出すための基盤となるムラタの経営資本とコンピタンスの維持・強化に向けた取り組みへのご理解を深めていただくこと。

社内での活用

本レポートは日本語版・英語版・中国語版を作成し、全従業員に周知しています。また、ムラタの価値創造ストーリーへの理解度を高めるためのツールとして多くの部門で活用しています。

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・アニュアルレポート (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、ツールマップをご覧ください、必要な情報を入手いただければと思います。

報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日

※一部、2021年3月31日以前、2022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90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「価値協創ガイダンス」

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はなく、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。

Contents

ムラタを知る	ムラタの存在意義	3
	ムラタの事業	7
	財務・ESGデータハイライト	9
	ムラタの1年	11
ムラタの 価値創造 ストーリー	トップメッセージ	13
	コーポレート本部長メッセージ	19
	技術・事業開発本部長メッセージ	23
	価値創造プロセス	27
	ムラタの経営資本とコンピタンス	29
	コンピタンスを生み出すムラタのモノづくり	31
	ステークホルダーエンゲージメント	33
ムラタの 経営戦略	Vision2030（長期構想）ありたい姿の実現に向けて	35
	中期構想2021の振り返り	37
	環境認識と中期方針2024で設定する 4つの中期経営課題	39
	社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営	41
	デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進	44
	3層ポートフォリオ経営の実践	45
	ムラタの人的資本－人材基盤と組織力の強化－	59
	将来に向けた技術力の強化とそれを支える 知的財産活動	61
	企業活動全体での社会課題への取り組み	63
	気候変動対策の強化	65
	TCFD	67
	持続可能な資源利用	71
	公害防止と化学物質管理	72
	安全・安心な職場と健康経営	73
	人権と多様性の尊重	75
	地域社会との共生	77
	公正な商取引	78
	事業継続の取り組み（BCM）	79
	情報セキュリティ	80
	サプライチェーンマネジメント	81

コーポレート・ ガバナンス	役員一覧	85
	会長メッセージ	87
	コーポレート・ガバナンス	89
	社外取締役座談会	95
	リスクマネジメント	101
	コンプライアンス	104
データ セクション	11年連結財務サマリ	105
	経営成績・財務状況の分析	107
	連結貸借対照表	109
	連結損益計算書/連結包括利益計算書	110
	連結キャッシュ・フロー計算書	111
	ESGデータ	112
	企業データ	114



ESGインデックスへの組み入れ状況

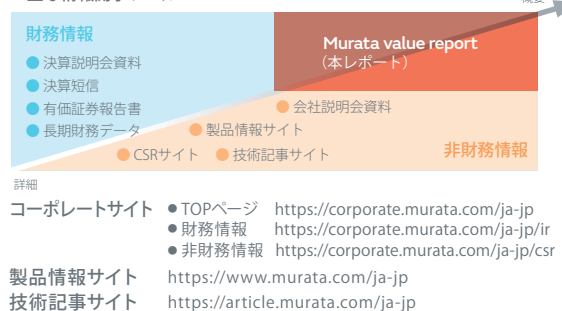
当社は、ESGに積極的に取り組む企業として、複数のインデックスに組み入れられています。今後とも引き続き積極的な取り組みと情報開示を行っていきます。



ツールマップ

ムラタは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図るため、多角的な情報をさまざまなツールで発信しています。本レポートに掲載されている情報だけではなく、ウェブサイトではムラタの製品情報やCSR活動など、多様な情報を入手していただけます。今後もステークホルダーの皆様にもムラタをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいきます。

<主な情報開示ツール>



ムラタの存在意義

ムラタの原点

－70年以上にわたって受け継がれる 創業者の想い－

創業者 村田昭は、18歳から電気用碍子（がいし）を製造する家業の手伝いを始めていました。商売の拡大のため無断で営業に行った昭は、父に「他人の得意先を荒らすことは許さぬ」と叱られます。利益を争うのではなく他社とも共存共栄を考えると、そして他社とは違った独立分野を拓くのなら新規開拓をしてもよい、と父から言われます。

そこから昭は、他社が手掛けていない特殊磁器・化学陶器の生産に独学で取り組むようになり、その翌年には自身で考案した碍子をつくるためのマッフル炉（化学実験用）を編み出しました。昭の独自性を象徴する初めての製品として実用新案特許も取得しています。その後も、独自の工夫・発案で世の中にない製品をつくろうとする姿勢を随所で発揮し、「独自の製品を供給して文化の発展に貢献」という社是の一節が生まれ、現在も大切に受け継がれています。



マッフル炉（化学実験用）と実用新案特許



創業者 村田 昭

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

ムラタが社会に存在する意味

－ムラタで働くことが、社会に貢献することにつながる－

「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」

これは、1959年に全従業員に向けて伝えた昭のメッセージです。福井村田製作所（福井県）の8周年記念式典（兼新棟竣工式）でこの文言を書いた看板を建物の入り口に立てたのが最初でした。福井村田製作所は、1951年に窯業試験場の中に仮工場「村田研究所」として発足して以来、不況によって資金繰りに苦しんだり、景気回復で急な生産拡大に対応したりと、さまざまな困難を乗り越えてきました。

そして福井村田製作所を設立するまでに発展でき

たのは、地域の皆様のご支援や従業員の熱心な協力のおかげであり、今後も地域とのつながりを一層緊密にしていくことと、従業員の働く自覚と喜びを新たにしたいという昭の願いが、このメッセージには込められています。

その後も、ムラタが事業展開するすべての国や地域とともに持続的に成長できるよう貢献し、そのことに喜びと誇りを持つことを創業の精神としました。

このようにムラタでは、社是を実践するために、その時代に即したメッセージを従業員と共有しています。



1959年に福井村田製作所に設置された看板

危機を乗り越え、強化してきた組織力

－CSとESを経営における大切な価値観に掲げたムラタの想い－

2000年代初頭のITバブル崩壊以降、ムラタは売上・利益の成長が数年間停滞し、競合企業と比較して回復が遅れていました。しかし、社内では現状肯定の意識が強く、従業員の危機感が希薄で、この状況に悩んだ経営層は、現状の問題点を洗い出しました。「組織が硬直的で柔軟性やスピード感がない」「顧客本位の意識が薄い」「指示待ち、保守的、否定的」などが挙げられ、その要因は経営戦略・制度・仕組みなどさまざまであるものの、すべてに関わる「組織風土」を変革することが、業績停滞の打破につながるという結論にいたりしました。そこで、ムラタが目指すべき組織風土として「CS（お客様への価値の創造と提供）」「現場重視」「環境変化にスピーディに対応する」「自由闊達な議論により、創造性・チャレンジ精神を大切にする」の4つを掲げ、2004年に組織風土改革活動を開始しました。まずは事業所ごとに経営品質に関するセルフアセスメントを行い、「組織全員で大切にしている価値観」を問い直して、従業員が深く議論することから着手し

ました。その中で「社是」という大事な価値観を再発見するとともに、「自らの組織のありたい姿やビジョンを自ら考える必要がある」ことに気付きました。さらに2005年に組織サーベイを実施し、実態をデータで把握した結果、従業員が疲弊し、大企業病に陥っていることが明らかになりました。それまでムラタは、目指すべき組織風土の第一に「CS」を掲げていましたが、この組織サーベイの結果を見た経営層は、お客様に価値を創造し提供する従業員が疲弊してはCSは実現できず、ムラタに未来はないこと、「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（ES）」の実現が急務であることに気付き、2006年に「CSとES」を経営における大切な価値観に掲げました。

このように危機に際して、「組織風土」に着目した改革をし、その後も社是を根幹に、環境変化に合わせて内容を変えながら地道に取り組みを続けてきたことが、今のムラタらしい風土・組織力につながっています。



社是制定後の組織文化に対する取り組み

ムラタのあゆみ

■ 売上高
● 期末従業員数
※連結ベース



1940年代

社会の出来事

- ・ラジオの民間放送開始

求められた電子機器

- ・スーパーヘテロダインラジオ

電子機器の進化に寄与したムラタの電子部品

- ・温度補償用コンデンサ

1950年代

- ・白黒テレビ普及
- ・電信電話の市場が拡大

- ・トランジスタラジオ

- ・セラミックフィルタ

1960年代

- ・カラーテレビ放送開始

- ・カラーテレビ

- ・PTCサーミスタ「ポジスタ」

1970～1980年代

- ・情報のパーソナル化
- ・ポータブル化の進展

- ・自動車電話
- ・ヘッドフォンステレオ
- ・CD

- ・マイクロ波用誘電体フィルタ「ギガフィル」
- ・チップフェライトビーズ（EMI除去フィルタ）
- ・セラミック発振子「セラロック」

ムラタが未来を変えていく

— 私たちムラタだからこそ、未来をより良く変える力がある —

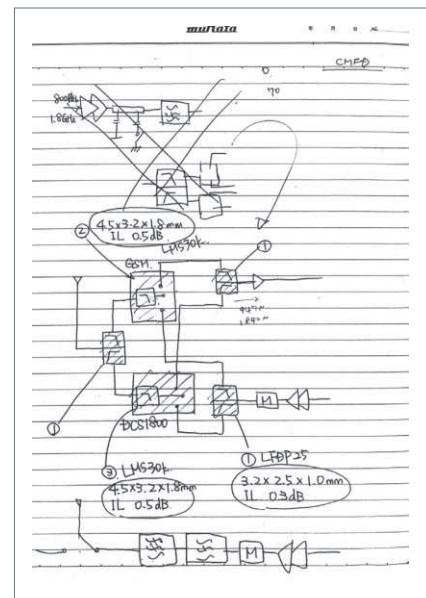
ムラタは、独自の技術で事業を成長させるとともに、創業者の想いを原点としてさまざまな危機を乗り越えながら、組織力そのものも強化してきました。ムラタ独自の柔軟かつ高度な技術力、そして一人ひとりが能力を発揮できる自由な組織風土は、エレクト

ロニクス産業のイノベーターとしての大きな強みでもあり、社会の発展に貢献する製品やソリューションを創造できることは、私たちの喜びです。私たちの技術で、未来をより良いものにしていきたい。ムラタは、これからも挑戦を続けます。

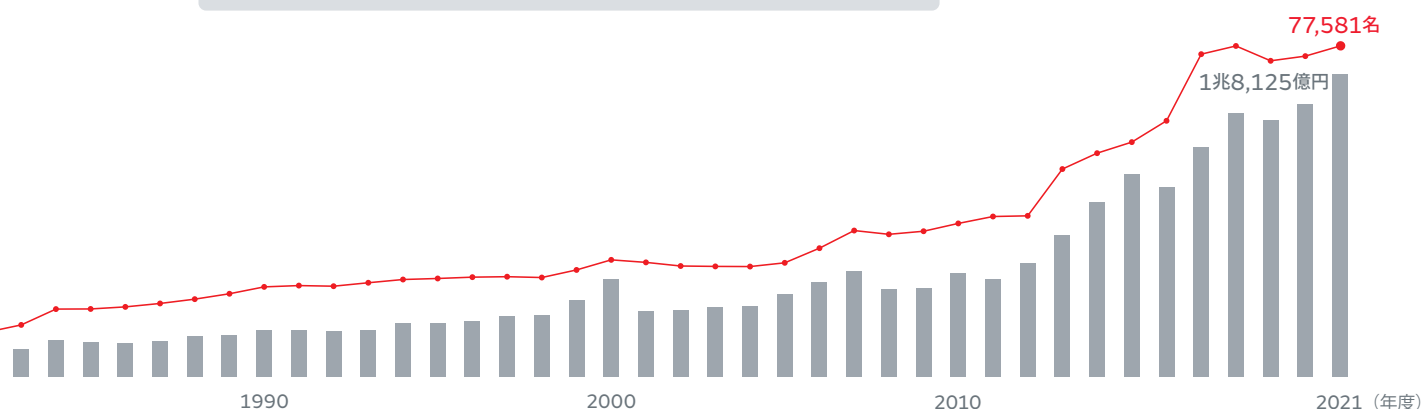
技術にかけるムラタの想い

ムラタは、軽薄短小・高効率を追求し、省スペース化と多機能化の流れを先読みして、複数の部品を組み合わせたモジュール品を開発してきました。そのひとつに「スイッチプレクサ」があります。この図面は、現社長の中島が、お客様と焼き鳥を囲んだ会食の席で作成したものです。「通信部品をもっと小型にしたい」という悩みを聞き、ムラタのこだわりの技術をお客様や社会に役立てたい、という想いからその場でアイデアが生まれました。

お客様との対話は、社会をより良くするための第一歩です。ムラタには同じように、技術に熱い想いを持つ人材が大勢おり、それぞれが技術をもってお客様と対話することで提供価値を上げてきました。今後さらにソフトウェアなどの新たな価値を付加して、社会課題解決に貢献できる製品やソリューションを生み出していきます。



中島が会食の席で作成した
モジュール品「スイッチプレクサ」の図面



1990~2000年代

- インターネット時代の到来
- 携帯電話(小型化)
PC
- Bluetooth®モジュール
スイッチプレクサ

2010年代

- SNSやメッセージアプリの普及
- スマートフォン
自動車の電装化
- 積層セラミックコンデンサ
表面波フィルタ

2020年代

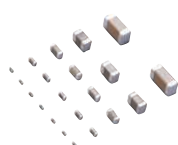
- 5Gの登場、通信技術の進展
CASE、モビリティ社会の到来
- ウェアラブルデバイス
EV、自動運転対応車
ドローン、ロボット
- 樹脂多層基板(メトロサーク)
MEMS慣性力センサ
全固体電池

エレクトロニクス産業のInnovatorとして

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。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

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。



ムラタの
世界シェア



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



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。

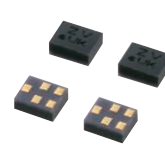


ムラタの
世界シェア



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



表面波フィルタ

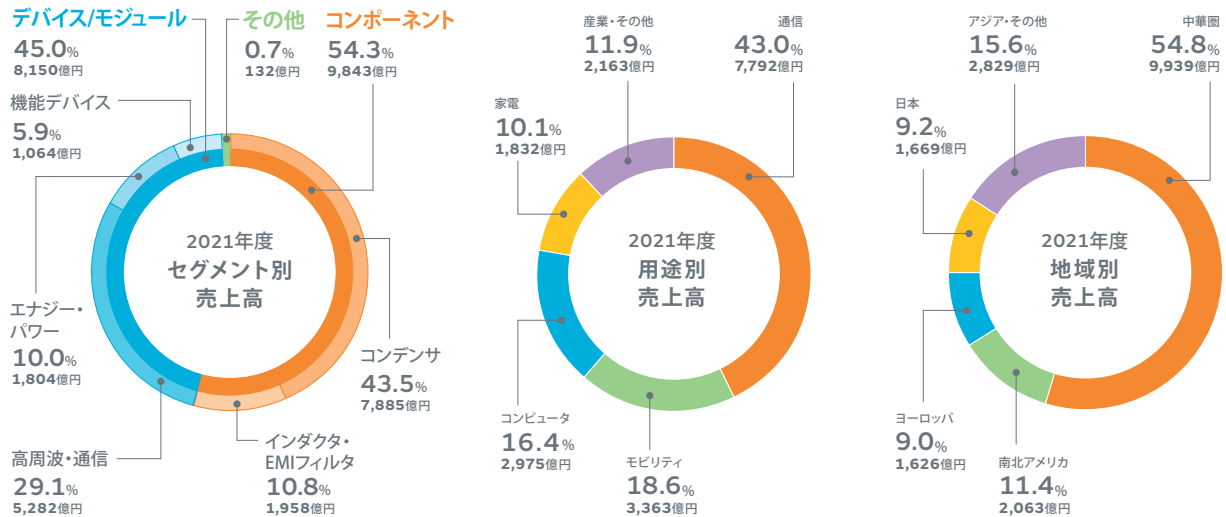
無線信号の中から必要な信号だけを取り出すフィルタは高周波回路のキーデバイスです。

※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。

製品名	製品所要数					
	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	—	—	—
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。

さまざまな製品をさまざまな用途へ



※2022年度より変更した売上高区分に置き換えて表示しています。
※地域別売上高は、お客様の所在地に基づき分類しています。

グローバルに事業を展開

ムラタの海外売上高比率は90%を超えています。グローバルに事業を展開し、世界中のあらゆる場所で、品質の高い製品と充実したサービスを提供できるネットワークを持つこと。そして、そのネットワークを活かし、お客様のニーズを先行して幅広く引き出せること。これがムラタの強みです。

海外関係会社

59社

海外従業員数

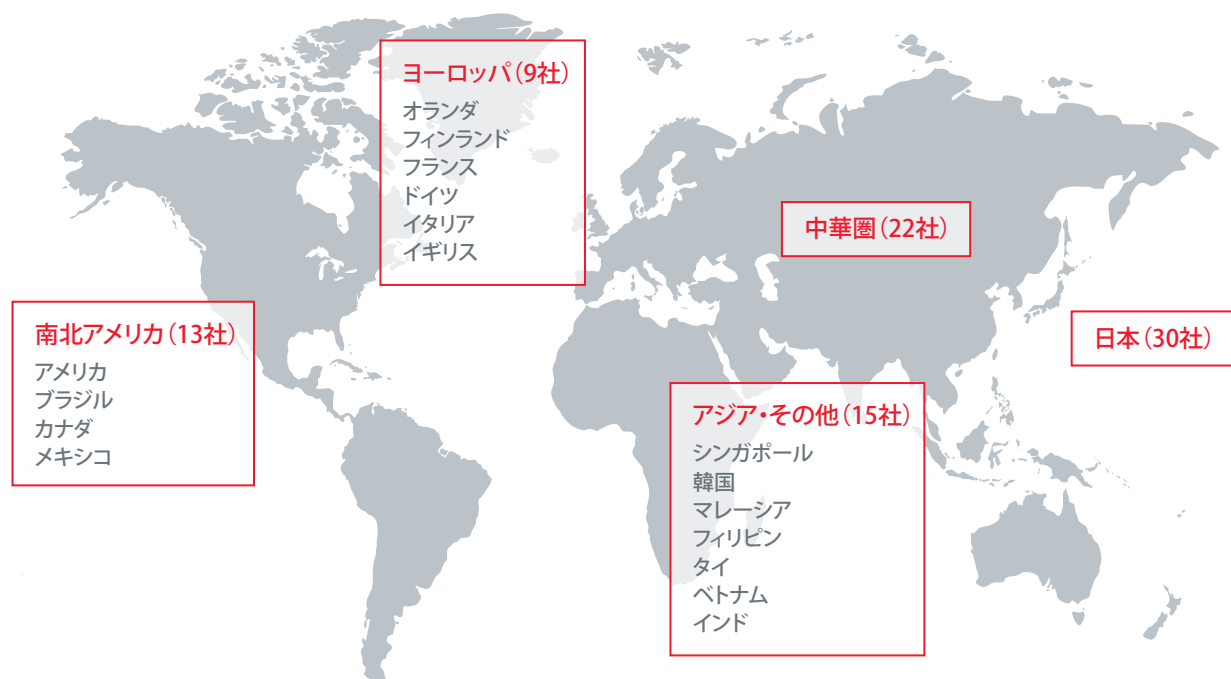
45,290名

国内関係会社

30社

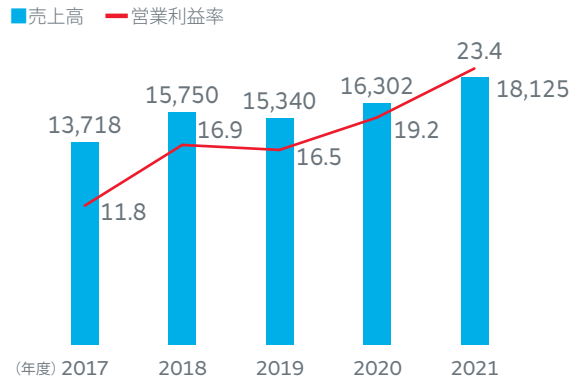
国内従業員数

32,291名

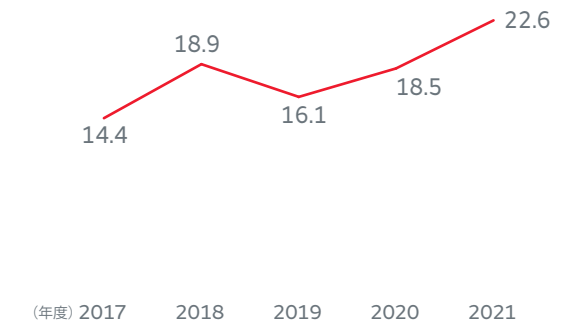


財務

売上高／営業利益率 (単位：億円・%)

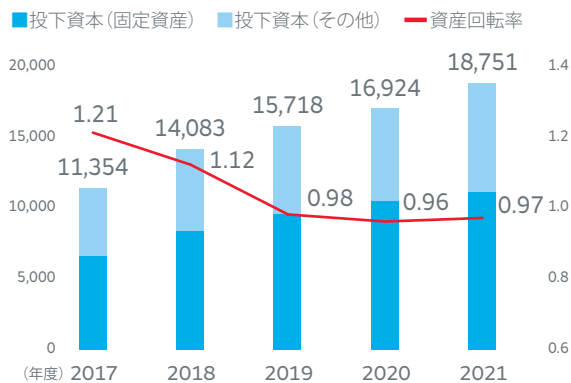


ROIC (税引前)[※] (単位：%)



※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)

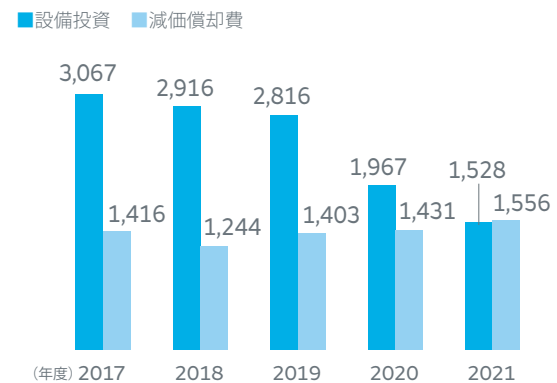
投下資本^{※1}／資産回転率^{※2} (単位：億円・回)



※1 期首・期末平均

※2 資産回転率 = 売上高 ÷ 投下資本

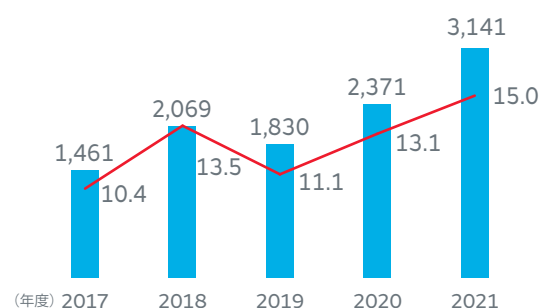
設備投資／減価償却費 (単位：億円)



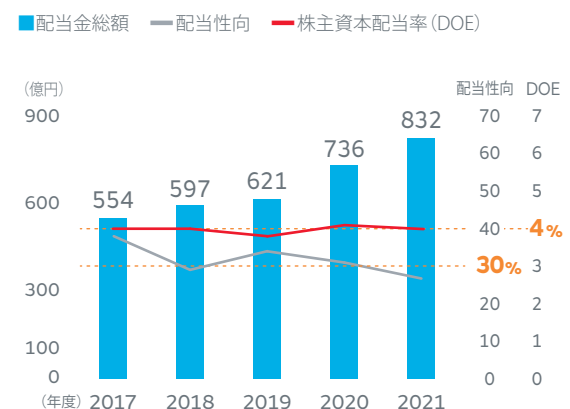
当期純利益／株主資本当期純利益率 (ROE)

(単位：億円・%)

■当期純利益 ■株主資本当期純利益率 (ROE)



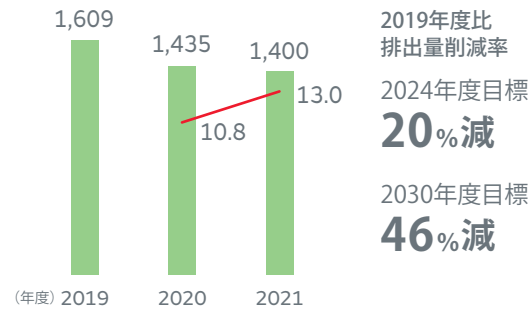
株主還元 (単位：億円・%)



ESG

温室効果ガス(GHG)排出量／
2019年度比排出量削減率(単位：千 t-CO₂e/年・%) (対象：Scope1+Scope2)

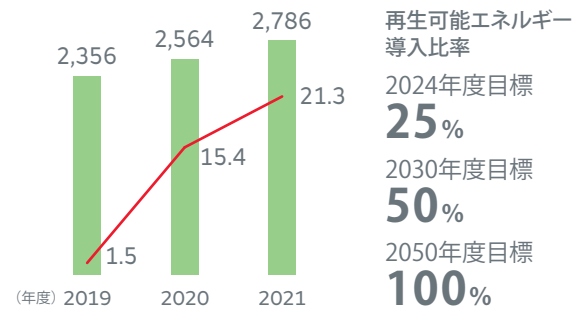
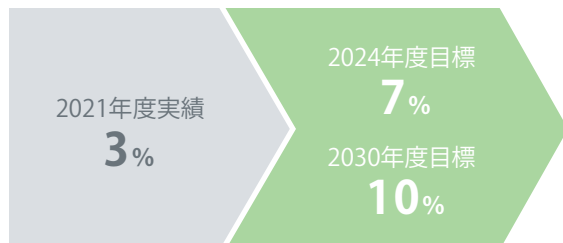
■ GHG 総排出量 ■ 2019年度比排出量削減率



電力消費量／再生可能エネルギー導入比率

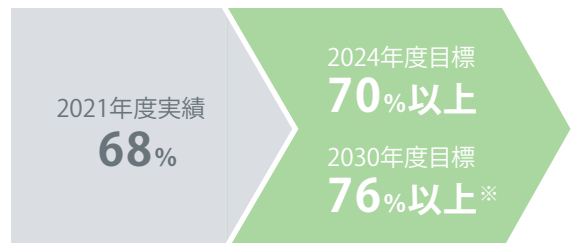
(単位：千MWh/年・%)

■ 電力消費量 ■ 再生可能エネルギー導入比率

海外間接部門従業員※の他拠点での
勤務経験比率

※日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象

従業員エンゲージメント肯定回答比率

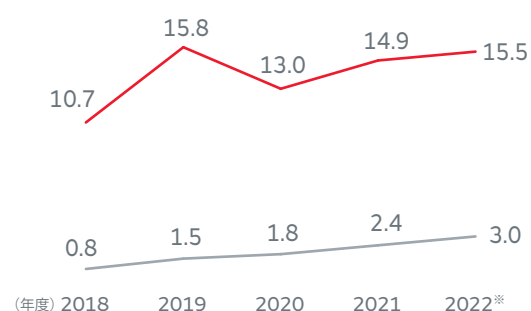


※グローバル好業績企業の平均水準以上

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 (単位：%)

(対象：村田製作所単体)

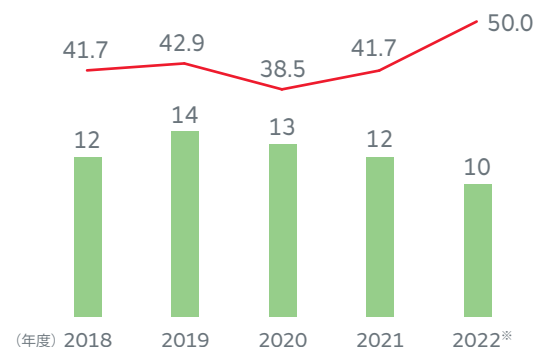
■ 技術系新卒総合職採用における女性比率 ■ 女性管理職比率



※2022年4月末時点

取締役人数／社外取締役比率 (単位：人・%)

■ 取締役人数 ■ 社外取締役比率



※2022年6月末時点

ムラタの1年

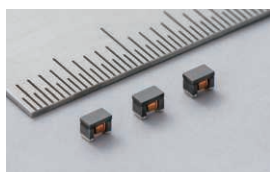
2021年度は「中期構想2021」の最終年度として、新たな通信技術の獲得に向けEta Wireless（イータ・ワイヤレス）社やResonant（レゾナント）社を買収、車載向けコンデンサやインダクタの新製品開発を進めるなど、注力市場である通信市場と自動車市場を中長期的な収益の柱とするために取り組みを強化してきました。

また、中期構想のテーマのひとつである「人と組織と社会の調和」の実現のため、金津村田製作所（福井県）を100%再生可能エネルギー利用工場とするなど、RE100の達成に向けた取り組みを進めました。

製品関連ニュース

世界最小*の車載PoCインターフェース向け広帯域インダクタを商品化

<https://www.murata.com/ja-jp/news/inductor/power/2021/0422>



世界最小*の過熱検知用PTCサーミスタを商品化
～モバイル機器のさらなる高密度実装や小型化に貢献～

<https://www.murata.com/ja-jp/news/thermistor/ptc/2021/0427>



加速度センサとBluetooth® Low Energyを搭載した世界最小*のUWB通信モジュールを開発

～Qorvo社とNordic社のICを搭載、スマートシティやスマートファクトリーなどの実現に貢献～

<https://www.murata.com/ja-jp/news/connectivitymodule/ultra-wide-band/2021/0830>



QORVO
all around you

NORDIC
SEMICONDUCTOR

2021年4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

コーポレートニュース

車載関連の展示施設「MURATA みらい MOBILITY」と知のコラボレーションを促進する施設「Murata Interactive Communication Space」をオープン

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2021/0520>

車載市場における提案力の強化、新規ビジネスの創出を図り、業界をリードする革新的な製品や技術の提供を目指す。



RF回路の消費電力を削減する「Digital ET技術」を保有するEta Wireless（イータ・ワイヤレス）社を買収
～5G端末などの長時間動作に貢献～

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2021/0903>

CO₂濃度の予測で適度な換気を促し、「3密」回避に貢献する空間可視化ソリューション「AIRSual（エアジュアル）」の提供を開始

<https://www.murata.com/ja-jp/news/other/other/2021/0524>

空間をセンサで測定することで、CO₂濃度をはじめとした空間の環境情報をスマートフォンやPC、タブレット端末上の画面で可視化し、適切な換気を促す。

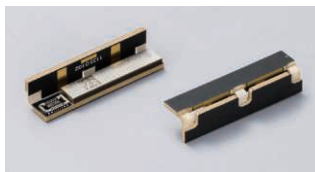
AIRSual



2方向への電波放射が可能なミリ波5G用小型アンテナモジュールを商品化

～5G対応端末の安定通信と小型化・低コスト化に貢献～

<https://www.murata.com/ja-jp/news/connectivitymodule/mmwave-rf/2021/1013>



NXP社のICを搭載した世界最小*のUWB通信モジュールを開発

～IoT機器の高精度な位置検出に貢献～

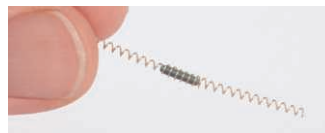
<https://www.murata.com/ja-jp/news/connectivitymodule/ultra-wide-band/2021/1105>



タイヤ内でも安定した通信が可能な高耐久RFIDモジュールをミシュランと共同開発

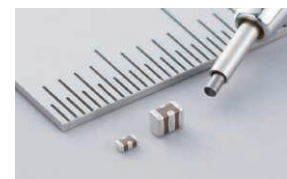
～ミシュラン製品に内蔵開始、2024年より乗用車タイヤ向けにも採用～

<https://www.murata.com/ja-jp/news/rfid/rfid/2021/1213>



自動車向け1005M (1.0×0.5mm) サイズで世界最大*静電容量4.3μFの3端子積層セラミックコンデンサを商品化

<https://www.murata.com/ja-jp/news/capacitor/ceramiccapacitor/2022/0224>



※発表時点、当社調べ

11月

12月

2022年1月

2月

3月

CDP気候変動調査において最高評価のAリスト企業に初めて選定

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2021/1208>

国際的な環境非営利団体「CDP」による気候変動調査において、気候変動対策の目標設定や取り組み、情報開示の点で世界を先導している企業に与えられる評価として最高評価であるAリストに初選定。



金津村田製作所を100%再生可能エネルギー利用工場に～北陸最大規模の蓄電池システム導入により社会インフラ負担の軽減に貢献～

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2021/1012>



中国電力とのグリーン電力などの供給に関する契約締結～2030年度までに中国地方生産拠点の電力50%を再エネ化～

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0331>

本契約の締結により、2030年度までにムラタの中国地方の生産拠点における使用電力の50%を再生可能エネルギー由来の電力として調達し、RE100の実現に貢献する。

5Gに対応するフィルタの設計ノウハウ「XBAR技術」を保有するResonant (レゾナント) 社を買収

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2022/0329>

温室効果ガス削減目標でSBT認定を取得

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0120>

ムラタの2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標が、パリ協定に準じた科学的な根拠に基づくものであるとして、国際的イニシアティブ「SBTi (Science Based Targets initiative)」によるSBT認定を取得。



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

長期構想「Vision2030」のありたい姿実現に向け、
成長戦略を着実に実行し、
「Global No.1部品メーカー」を
目指します

代表取締役社長

なかじま のりお

中島 規巨



2021年度は過去最高の業績を更新しました

まずは、前中期計画である「中期構想2021」とその最終年度である2021年度の経営成績について振り返ります。この3年間ににおいては、強い経営基盤に造り直すという方針のもと「ポートフォリオ経営の実践」、「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」、「人と組織と社会の調和」という3つの全社課題に対して、着実に取り組みを進めてきました。その結果、2021年度の業績は過去最高を更新することができました。この背景には、リモートワーク・オンライン教育向けのノートPC・タブレットPCの堅調な需要や自動車の電装化の進展と合わせ、サプライチェーンの混乱にともなうお客様での部品在庫の積み増し需要などがありました。また、2020年度に続きコロナ禍による活動の制約はありましたが、感染拡大防止策などを講じ、製造現場を中心としたオペレーションを継続することができたことも大きく貢献しています。

中期構想2021の財務目標については、当社が重要視している営業利益率17%以上、ROIC（税引前）20%以上という目標は達成することができましたが、売上高2兆円の目標は未達となりました。これは、米中のデカップリング（分断）によるスマートフォン関連事業への影響や半導体をはじめとした部材の調達難といった外部要因に加え、収益性が低下したスマートフォン向けのコネクティビティモジュールやリチウムイオン二次電池の事業について、ポートフォリオ経営を進める中で戦略的に縮小したといった内部要因が影響しています。また、ROICの構成要素である資産回

転率が目標達成の前提としていた1を下回ったことは、改善が不十分であったと真摯に受け止めなければなりません。将来に向けた先行投資が実行できているという面ではポジティブであるものの、今後この投資を事業の拡大にしっかりと結び付けていく必要があると考えています。このように一定の成果が出た3年間でしたが、まだまだ残された課題もあります。2022年度より開始した「中期方針2024」では、これらの課題への対応にもしっかりと取り組んでいきます。

2030年に向けた環境変化の方向を見定め、 リスク・機会への対応を進めます

2021年11月に、当社は新たな長期構想として「Vision2030」を公表しました。当社の属するエレクトロニクス業界の将来を長期的な視点で俯瞰した時、2030年に向けた各市場での技術革新、そして持続可能な社会への転換に向けた方向感はずれないものと考えています。通信市場で言えば、2020年から普及した5Gは、足元ではスマートフォンで主に用いられていますが、今後はスマートフォン以外のアプリケーションにも利用が広がっていくと見ています。5Gの特徴のひとつである「高速大容量化」は、4Gの流れから想定された動きですが、あと2つの特徴である「多数同時接続」や「低遅延通信」は、これまでとは違った大きな技術革新です。同時接続先が100倍になれば、自動車とインフラをつないで自律走行を行う、工場の設備をすべてつないで遠隔操作を行う、あるいは医療ネットワークにつないで在宅診療を高度化していくことなどが可能となり、市場の伸びは飛躍的なものとなります。また、モビリティ市場では自動車の電動化・電装化が急速に進んでおり、今後も自動運転などの機能が充実していく中で着実な成長を遂げるだろうと見ています。

持続可能な社会に向けた取り組みにおいては、当社はぶれずに気候変動対策に取り組み、リードしていくために、業界に先駆けてRE100に加盟しました。持続可能な社会の実現に向けて、当社が提供できる電子部品やソリューションを活用し、経済価値をともなった社会価値の追求に取り組んでいきます。一方、世界情勢においては、直近のウクライナの状態などもあり地政学上

のリスクが高まっています。また、将来的には人口構造の変化によりインドや東南アジア、アフリカ諸国が台頭し、国際社会の仕組みが変化していくでしょう。このような動きも踏まえ、ひとつのリソースに頼らない事業構造の構築、サプライチェーンの複線化についてもあまり時間をかけ過ぎずに対応を進めていきます。（▶P.35 Vision2030（長期構想）ありたい姿の実現に向けて）

社会価値と経済価値の好循環を通じ 「未財務価値」を将来の利益創出に結び付けます

Vision2030では、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「ありたい姿」を掲げました。この中では、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することにより「ムラタがお客様や社会にとって最善の選択」となり、「Global No.1部品メーカー」となることを目指しています。このありたい姿を目指す過程では、新しい技術を生み出し、社会に実装し、規模を広げていくといったさまざまな場面において、技術開発のメンバーだけでなく、モノづくり現場やそれをサポートする従業員、そして組織全体が技術や社会課題に対するイノベーションを起こしていくことができると考えています。

世の中では、社会価値のことを財務価値とは対をなすものとして「非財務価値」と呼ぶことが一般的です。しかし、持続可能な社会への転換に向けた取り組みは、知恵を絞れば必ず事業機会につながるものであることから、私は、この価値を将来「財務価値」に変化する「未財務価値」と呼んでいます。たとえば、気候変動への取り組みは、対応しないと将来の市場で生き残っていくことはできません。先行的な投資による負担は大きなものとなりますが、今、未財務価値のものを着実に利益創出に結び付けることにより、継続性のある取り組みとしていきます。

当社では、環境保全への取り組みとして、これまで電子部品を小さくして廃棄物を減らしたり、スマートフォンで使われるフィルタのロス小さくして電池の消耗を抑えたりといった形で環境貢献に努めてき

ました。これに加えて2つ目の対応として、たとえば当社が持つリチウムイオン二次電池と電源モジュールを組み合わせた蓄電池システムを市場に供給することにより、直接、環境面で貢献できる事業を展開していきます。また3つ目として、自社の生産工程といった事業プロセスにおける再エネ化、省エネ化をさらに進めていくことで社会課題解決へ貢献していきます。一方、こうした気候変動への取り組みは、仕入先様の協力があってこそ成り立つものと考えています。温室効果ガス排出量削減の目標達成に向けたサプライチェーン全体での取り組みにおいても、当社が仕入先の皆様にとって最善の選択となるよう、より強固な信頼関係を築き上げていきます。（▶P.41 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営）

3層ポートフォリオ経営を成長戦略の軸に エレクトロニクスの可能性を切り拓きます

当社が、成長戦略の軸に据える3層ポートフォリオについての考えを申し上げます。私は、ムラタに入社してからしばらくコンデンサの設計・開発を手掛け、その後、高周波関連の仕事をするようになったのですが、その際に仕事の内容が大きく変わったと感じました。コンデンサの設計・開発では、自ら標準を作り、それを水平展開していたのに対し、高周波関連の仕事では、個別のお客様と技術面でのすり合わせをする機会が大きく増えました。この経験を通じ、電子部品を扱うという点では同じでも、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まったく異なるものが求められると感じました。この異なるビジネスモデルをポートフォリオに書き表そうとした時、1枚に書けない。そこで、複眼的なポートフォリオとして3層構造のポートフォリオを用いることとしました。1層目をコンデンサやインダクタなどの標準品型ビジネス、2層目を高周波モジュールやリチウムイオン二次電池、センサなどの用途特化型ビジネス、3層目を新たなビジネスに分類しました。これに合わせて2022年度から実施した開示セグメントの変更については、反対の声も社内ではありましたが、経営の透明性を高めること、そしてステークホルダーの皆様との企業価値向上に向け

た対話には必要であるとの私の思いもあり、実行しています。これら3層ポートフォリオのそれぞれの特長と成長に向けた取り組みは次のとおりです。（▶P.45 3層ポートフォリオ経営の実践）

まず、1層目では、エレクトロニクスのインフラとなる製品を開発・供給しています。この領域では、この先10年間で求められる技術革新や需要成長の方向性は予測することができ、競合企業も同じ方向に向かって事業を進めています。このような中、我々に必要なのは、現在先行しているカッティングエッジ（最先端技術）の領域で今後も絶対に負けないこと、中長期の需要成長に対して供給体制をしっかりと構築していくことです。

積層セラミックコンデンサであれば、スマートフォンやウェアラブル機器向けでは小型化・高容量化、モビリティ向けでは高電圧化の技術トレンドに対して、競合企業よりもいち早く対応する技術・製品を実現することが求められます。また、供給面では、年間1兆個以上の生産量に達する中でも年率10%程度の生産能力増強が必要となります。これらの技術・供給の両面での課題に対して着実に対応を進め、今後も圧倒的な競争優位性を確保、堅持していく考えです。また、ムラタ固有の垂直統合型のモノづくりでは、ブ



ラックボックス化された生産工程やプロセス内で生じた問題にいち早く自社内で対処できる点などが、優位性を生み出す大きな要素となっています。自前で生産設備を持つことによる資産の重さについてご指摘を受けることもあります。この垂直統合こそが当社の強さの源泉であり、いわば意図して取り組んでいる点をご理解いただければ幸いです。

2層目は、特定のお客様のニーズにしっかりと応え、競合企業に勝る差異化技術を確認することが必要になります。この領域でも1層目同様、セラミックや高周波の技術など垂直統合により培ってきたムラタ固有の技術やモノづくりのノウハウを活かしていきます。また、自社で保有していない要素技術に関してはM&Aを通じて獲得するといった施策を講じていきます。

「高周波・通信」に属する高周波モジュール、表面波フィルタの領域では、2024年やその先の2030年において必要な技術を獲得するために、RF回路の消費電力を削減する「Digital ET技術」を持つEta Wireless社、ならびに5Gに対応するフィルタの設計ノウハウ「XBAR技術」を保有するResonant社を買収しました。これらの獲得した技術とムラタ固有の技術とを組み合わせ、2024年には技術で圧倒的に負けない状態を通信の領域において作りたいと考えています。一方、冒頭でも触れましたとおり、コネクティビティモジュールでは、事業ポートフォリオの見直しを進めており、現在はモビリティやIoT向けに注力しています。5Gなどを用いた通信インフラの市場が広がる中、アーキテクチャを早くに見極めてポートフォリオを回していきます。

また、「エナジー・パワー」においても、リチウムイオン二次電池の事業ポートフォリオの見直しを行いました。スマートフォン向け事業を縮小し、当社の強みが活かせる電動工具や園芸工具、掃除機などの高い出力が求められる領域に注力して事業を進めています。まだまだ将来の需要に対する供給能力が不足しているため、設備投資を怠らずに生産能力を上げていきます。

「機能デバイス」に属するセンサでは、モビリティ向けを成長分野として注力しています。当社では、2012年に買収したフィンランドのVTI Technologies社の技術をベースに、3D-MEMS技術を活用した高い特性

を持つ慣性力センサや自社にて開発した超音波センサといった製品を保有しています。これらの製品は、今後、自動運転レベルの向上や安全装備の充実にともない需要が拡大していくと考えています。

新セグメント区分（2022年度～）

セグメント	売上高区分	主な製品
コンポーネント	コンデンサ	積層セラミックコンデンサ
	インダクタ・EMIフィルタ	インダクタ EMI除去フィルタ
デバイス・モジュール	高周波・通信	表面波フィルタ 高周波モジュール 多層デバイス コネクタ コネクティビティモジュール 樹脂多層基板
	エナジー・パワー	リチウムイオン二次電池 電源モジュール
	機能デバイス	センサ タイミングデバイス(発振子)
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

もともと部品メーカーの仕事というのは、1層目のコンポーネントの領域を指していましたが、何十年かけてRF回路が複雑化してきたことにより、2層目のデバイス・モジュールの領域も部品メーカーの仕事となってきました。これと同じ動き、すなわち部品の定義の変化、お客様の定義の変化が、今後3層目のビジネスでも起こると考えています。3層目で対象とするお客様には、今までのように電子機器や設計に詳しい方々ばかりではないことも想定され、お客様からはコンポーネントやモジュールなどのハードとソフトを組み合わせたソリューションの提供を求められることが予想されます。そこで、たとえば、工場の設備の側面に取り付けるだけで予防保全に役立つような部品とソフトを組み合わせたソリューションを提供することができれば、お客様の裾野は従来よりも大きく広がります。一方、このようなソリューションの有効性を示すには実証データの積み重ねも必要となってきます。こうした新たなビジネスモデルの構築には、これまでに培った技術や経験だけでは対応しきれないため、今はあまり制限をかけずにさまざまなチャレンジを行っています。

現在の事業の柱は1層目と2層目ですが、長い目で見れば市場や社会の変化にともない、電子部品のコモディティ化が進むリスクもあり、収益源を多様化し

ておく必要があります。ポートフォリオ経営においては、事業の新陳代謝に目が向きがちですが、その一方で、ムラタとして長い年月をかけてじっくりと腰を据えて事業を育てていくことも必要であり、その見極めに難しさがあります。コンデンサが稼ぎ頭になるまで約20年かかりましたし、私が手掛けてきた高周波モジュールも、現在のような事業基盤が確立されるまでは打ち切りのプレッシャーにさらされてきました。3層目についてもチャレンジの結果を見極めつつ、2030年以降の事業の柱となるようじっくりと育てていきます。

経営理念の共有を基盤とした 多様な人材が活躍できる組織と 自律分散型組織運営を実現していきます

「Vision2030」の第1フェーズと位置付ける「中期方針2024」では、売上高2兆円、営業利益率とROIC（税引前）はそれぞれ20%以上という経済価値の目標を掲げています。また、社会価値については、「環境」と人的資本に関わる「多様性」「ES」に関する目標を設定しました。人的資本に対しては、これまでも当社は従業員への教育投資や働き方改革など労働環境の整備に注力してきましたが、あらためてこれらの目標に関わる多様性と自律分散型の組織運営についてお話しします。

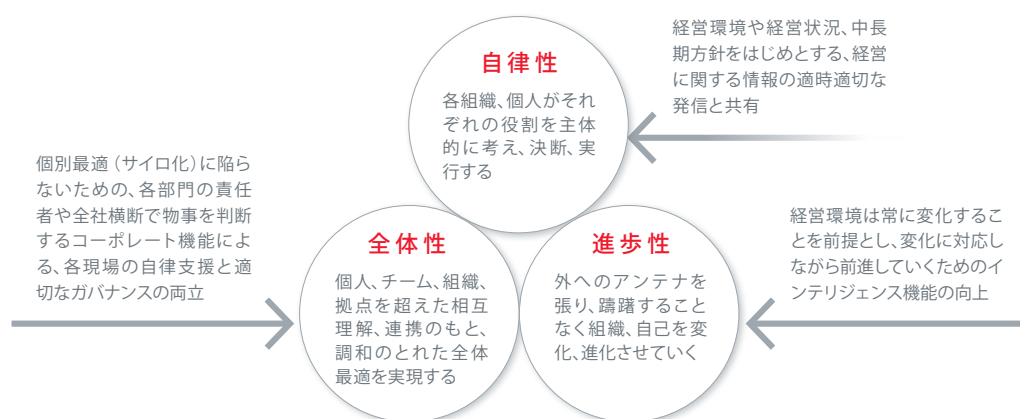
当社では、垂直統合によるモノづくりを行っていることもあり、一人でできる仕事はありません。人と人とが連携して仕事に取り組むという意識が浸透して

おり、その帰属意識や一体感がムラタらしさとなっています。一方、これから先においては、デジタルトランスフォーメーション（DX）に長けた人や、ある分野で特殊な技能を持った人など尖った人材を採用する場面が増えていき、新たな雇用形態を取り入れる可能性があります。ただ、中途入社やM&Aなどによりさまざまなバックグラウンドを持つ従業員も増えていく中では、経営理念を共有し、一体（インクルージョン）となった上での多様性（ダイバーシティ）が重要と考えており、M&Aにおいても、社是をはじめとしたムラタらしさを相手方に理解、共感してもらえるかを協業期間の中で見極めた上で、買収の判断を行っています。そういった考えから、私は、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）ではなく、ダイバーシティ・オン・インクルージョン（DonI）が重要であると話しています。今後もこの考え方をベースにしつつ、当社で働く多様な人材が、グローバルに活躍できる場を作っていくよう取り組んでいきます。

自律分散型の組織運営については、私が社長に就任して以来、その重要性を社内に訴求し、自律性、全体性、進歩性の3つの要素のすべてを満たすことが必要であると伝えてきました。これまで当社では、各拠点、各部署それぞれの組織が最適化を目指すことで強みを発揮してきました。しかし、拠点を回る中で、ある拠点ではできていることがほかの拠点には展開されていない、ほかの人が何をしているのか分かっていないといったことを感じる場面が出てきました。物事を決めるにあたっては、独りよがりではなく全体最適を考えた上で判断する必要があります。

「自律分散型の組織運営の実践」

〔重視する3つの視点〕



また、一度決めたことでも環境が変化すれば、変えていくことが重要です。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、スピーディに現場現場で決断し行動していくことで、より強い組織へと進化していくことを目指しています。また、この行動の実践を通じて各人がやりがいと成長を感じることにより、エンゲージメントの向上にもつながると考えています。自律分散型の組織運営の浸透には時間を要しますが、拠点や部署を跨いだディスカッションの場の提供やモノづくり現場での技術の共有事例の展開などを進めることで従業員の理解度を高めていきます。（▶P.59 ムラタの人的資本－人材基盤と組織力の強化－）

中長期視点で 成長戦略の実行と将来への備えを進め 企業価値のさらなる向上を目指します

足元の世界経済においては、欧米の中央銀行による金融の引き締めや自動車向けのパワー系半導体の不足、新型コロナウイルス感染再拡大による生産制約、原材料・燃料コストの高騰といった数々の事象を注視しなければならない状況です。経済の先行きが不透明な中、当社製品のシェアが高いことにより、景気変動の影響を直接的に受けることへのリスクも感じています。ただ、このような状況においても、縮むのではなく、投資すべきところにはしっかりと投資を行い、合理化への挑戦や品質改善、差異化技術への投資などを進めることにより経営基盤の強化を図っていきます。基盤領域である通信、モビリティの市場においては、最先端の軽薄短小技術で競合企業に対して大きく差をつけるとともに、高周波領域でプレゼンスが下がっている部分に対して、今一度技術をきわめてムラタが最善の選択となるための仕込みを進めています。また、これまで5Gの利用まで手が回らないような過操業状態から標準的な操業への移行が見込まれる工場では、これを機にセンサネットワークや無線システムなどの設備管理への活用を進め、当社の生産現場や工場全体を要素技術のショーケースとしてお客様に提案できるような取り組みも考えていきます。

ローカル5Gは初期投資がかさむこともあり、需要が伸び悩んでいるように感じられますが、当社が生産現場に導入し、スマートファクトリーへの活用を自ら体現して実証データを積み上げていくことにより、お客様への提案活動を強化し、市場を創っていく考えです。

当社が事業を展開するエレクトロニクス業界においては、通信市場をはじめ、モビリティ市場、エネルギーを中心とした環境市場、ヘルスケアを中心としたウェルネス市場など、すべての市場において中長期の需要は右肩上がりです。また、持続可能な社会への転換において企業が果たすべき役割はより大きくなっています。このような将来に対して、当社はしっかりと準備し、「Global No.1部品メーカー」を目指していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、中長期の目線で、ムラタが正しい道を歩んでいるかどうかを見極めていただければ幸いです。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



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



財務資本と組織資本の強さで成長戦略を加速 ステークホルダーとの価値共創で社会価値と経済価値の 好循環を生み出していきます

高収益を支える垂直統合型モデルと マトリックス経営

2021年度の市場環境としては、半導体不足がさまざまなエレクトロニクス機器の生産の制約となったものの、自動車向けのお客様において安全在庫の積み増しを目的とした実需以上の取り込みの動きが見られるといったように、跛行色のある一年でした。そのような中、2021年度の当社の業績は売上高、営業利益ともに過去最高を更新することができました。当社が営業利益率を高く維持できている背景には、当社のビジネスモデルである垂直統合型モデルと経営管理制度があります。

当社では、材料から生産プロセス・設備の開発製造までを社内で行い、付加価値を取り込む垂直統合型モデルを採用しています。長期間にわたって競争力を維持するためには、技術をブラックボックス化する

とともに、新製品を生み出し続け、製品の新陳代謝を通じて利益率を高めていく必要があります。当社では、内製化した生産プロセスにより、他社に先んじて新製品を生み出すことができること、源流から製品の品質向上に取り組めること、また中長期的な視点から製品を安定的に供給できる体制を構築することが可能となり、当社の強さにつながっています。

また、「先を読む力」、「ニーズをカタチにする力」、「価値を届ける力」といったコンピタンスからなるバリューチェーンがしっかりしている点も強みです。バリューチェーンを強化し、お客様ニーズを取り込んで技術を横展開していく際に、経営管理制度がビジネスモデルとマッチするように作られています。具体的には事業部組織を縦軸に、生産活動などの場所経営を行う組織を横軸に区分し、それらの現場組織を支える機能スタッフを含めた三次元マトリックス組織と管理会計制度を結び付けたマトリックス経営を行っ

ています。さらに工程別損益、場所別損益といった部門損益制度を導入しており、独立採算制をとっています。そのため現場はオーナーシップとコストに対する意識が強いのが特徴です。このように創業者の時代から積み上げてきた風土と経営管理制度、組織体制をうまく調和させてきたことが当社の収益性の高さにつながっています。（▶P.29 ムラタの経営資本とコンピタンス）

ムラタに長く根付くROIC経営の概念と仕組み

当社は、「中期構想2021」よりROIC(税引前)の目標値を掲げています。当社では創業者の時代から資本コストを意識した経営が根付いており、製造部門は直接使用資本利益率という指標を用いて事業を運営していました。そこには設備投資を最大限に活用するために投下資本に対するアウトプットについてもっと敏感であるべきという創業者の想いがあります。その意味では、これまで社内でのマネジメントで運用していた指標をROICという目標値として開示し、ステークホルダーの皆様との対話に使い始めたという表現が適切かもしれません。

社内へのROIC経営の浸透活動を通じ、工程を分解し、在庫量、設備の稼働率、不良率などの改善結果を数字に落とし込むことによって、現場にもROIC向上に対する貢献要素があるという理解が生まれました。さらに浸透させるためには、従業員の行動が実際に数字に結びつくイメージを強く持ってもらうこと。それが今後の課題のひとつと言えるでしょう。

また、ROICは長期的な視野で向上を図るべきだと考えています。ROICは「CSとES」や社会価値と調和し、最終的に企業価値が向上することが重要であり、短期的な数字にとらわれて長期的な価値創造を犠牲にすることがあってはなりません。株主・投資家様やお客様、仕入先様などのステークホルダーの皆様との価値共創とROICの向上は長期的には一致していくものと考えており、そのためにも各取り組みの優先順位をしっかりと見極めていきます。

自己株式取得の背景と意図

2021年度の決算において、自己株式取得を発表しました。株主様への利益還元方針としては、配当性向30%を目安に、株主資本配当率(DOE)4%以上を目指して、安定的な増配を継続することを基本方針としています。これに対し、今回の自己株式取得は今後の営業キャッシュ・フローの見込みと成長投資の水準を勘案して意思決定を行いました。当社では売上月齢の2.5か月～3.5か月の手元流動性を確保する方針ですが、期末にその水準を上回ったのも理由のひとつとなっています。2011年以來の自己株式取得に対し株主・投資家様の受け止め方もさまざまだとは思いますが、中長期的な成長投資も着実に実行する前提での決議であったことから、概ね好意的に受け止めてくださったと感じています。

中期構想2021で方向性を宣言、 行動変容を促す重要性

あらためて「中期構想2021」を振り返って感じるの
は、会社規模が大きくなり経営のベクトルを合わせるのが難しくなる中、中期で組織横断的に取り組むテーマを全社で掲げたことにより、一気に組織的な活動として進展したことです。

「ポートフォリオ経営の実践」では全社最適の視点で効率的なリソース配分を行うための施策として、事業の成長性とROICに基づく事業性評価モデルを導入し、事業ポートフォリオの見直しを進めたほか、差異化技術の獲得を目的としたM&A等を行いました。また、注力市場のひとつとして定めた自動車市場への取り組みを着実に進め、同市場向け売上高の構成比は、2018年度比で2.2%伸びし18.6%まで高めることができました。

「飛躍的な生産性の向上と安定的な供給体制構

築」では、コンポーネント事業を中心にしっかりした供給体制を構築することができました。ITを活用したサプライチェーンプランニングに力を入れ、スマートファクトリーや品質改善のためのデータマイニングなどにも取り組みました。

「人と組織と社会の調和」では、社会全体の動きと合致したという背景もありましたが、全社的な重点取り組み課題として掲げたことで従業員の意識が大きく変化し、さまざまな取り組みが進展した3年間だったと思います。具体的には、社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）とKPIの設定・実践、従業員サーベイを通じたエンゲージメント指数の測定と課題の把握などを行いました。その中でも環境関連では、RE100イニシアティブへの加盟とその実現に向けた再エネ・省エネの取り組みの推進、SBTの認定取得、TCFDに基づく財務情報開示を行うなど大きな前進がありました。また、制度設計の面では社内カーボンプライシング制度やサステナビリティ投資促進制度の導入を進めました。（▶P.37 中期構想2021の振り返り）

長期構想「Vision2030」では 「ステークホルダーとの共創」を

当社は、持続的な企業価値の向上を図るために、2030年に向けた新たな長期構想である「Vision2030」と、その第1フェーズである「中期方針2024」を策定し、2021年11月に社内外に発表しました。Vision2030では「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く」をありたい姿に掲げ、その中心に「ステークホルダーとの価値共創」を据えています。

社会価値と経済価値の好循環を生み出す、つまり社会価値の向上が企業価値の向上に結びつくまでには相応の時間差をとらない、その間、経営陣の発言や会社の行動に一貫した姿勢が求められます。経営管理を担う私としては、経営管理のプロセスに社会価値と経済価値の好循環の考え方を埋め込んでいく、つまり管理会計等の制度面での後押しやス

テークホルダーの皆様との対話における重要な論点として位置付けていくことが責務と考えています。

中期方針2024では、経済価値として売上高2兆円、営業利益率20%以上、ROIC（税引前）20%以上の達成を目標として掲げました。保守的な目標であるとの厳しいご意見もいただきますが、当社の考えとしては、中長期的な機会とリスクに備えるために必要な投資をしっかりと実行した上で営業利益率とROICの目標を達成していくという経営の意志を表したものです。

そのような観点から、中期方針2024のキャピタル・アロケーションにおいては、通常の設定投資枠6,400億円とは別に、長期的視点での投資として戦略投資枠2,300億円を設定しました。その内容については、サステナビリティに関する投資、DXを中心としたITインフラへの投資、リスクマネジメントに対する投資を考えています。また、3層ポートフォリオを強化するための差別化技術や新しいビジネスモデルの獲得を中心としたM&Aにも一定割合を充てる方針です。

今回、キャピタル・アロケーションを明確化したのは、ステークホルダーの皆様との対話のサイクルをしっかりと回していくにはどれだけキャッシュを稼いでどのように配分していくかをお伝えしていかなければならないという思いがあったためです。また、経営陣が投資枠の設定を宣言することで、社内の動きをドライブすることにも期待しています。現に戦略投資枠を設けたことで現場が投資を躊躇していた案件が動き出した事例も出てきています。

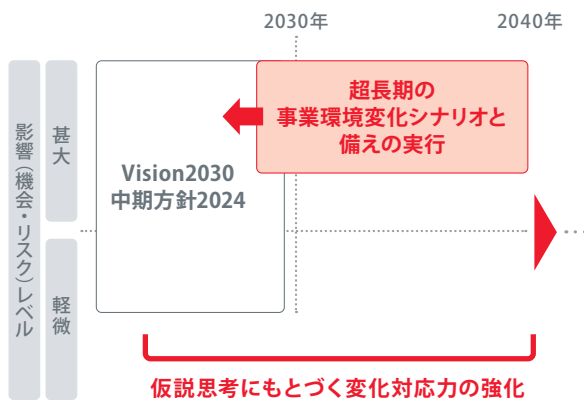
「中期方針2024 キャピタル・アロケーション」



自律分散型組織運営の実践に向けた 仮説思考にもとづく変化対応型経営

当社では、社長の中島が意思決定の権限をできるだけ現場に委譲する自律分散型組織運営の実践を掲げていますが、実現のためには自律を担保する経営管理制度を再構築する必要があります。そのひとつがVision2030の経営変革として掲げた「仮説思考にもとづく変化対応型経営」です。事業環境の急激な変化に対応するために、事業の成功要因や事業計画が成り立つ前提を言語化し、マイルストーンとしてKPIに落とし込み、モニタリング管理していくという仮説思考にもとづく経営管理プロセスの高度化を図ります。この仮説思考と事業性評価モデルを用いて事業部門が自律的に事業内のポートフォリオをしっかり回していける状態を目指しています。

「仮説思考にもとづく変化対応型経営」



※仮説思考：不確実な事業環境の中で起こり得る変化に対するさまざまな仮説を持ち、変化に応じて柔軟に軌道修正を行っていくこと

仮説思考を別の観点で述べると、長期的な経営基盤の再構築においては、バックカスティング的なアプローチが求められます。Vision2030の策定にあたっては、遠い将来想定されるリスクと機会を仮説として抽出し、事象が顕在化する前からプロアクティブに対処していくための2030年への「備えプロジェクト」として、現在の経営陣と次世代のリーダー候補たちが数か月にわたりディスカッションする機会を持ちました。このように自律分散型の事業運営

と長期的な組織体制の構築の両方向から仮説思考にもとづく変化対応型経営を進めています。

持続的な価値創造を実現していくにあたり、私の責務は、これまでムラタが蓄積し紡いできた経営哲学や強みをさらに強化しつつ、時代に合わせて進化させていくこと。そして、当社が描く「ステークホルダーとの価値共創」において、我々の戦略シナリオを語り、コミットし、対話してフィードバックを受け、経営に反映する、そのサイクルを回し価値創造プロセスを磨き上げていくことだと考えています。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、よろしくお願い申し上げます。



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



Innovator in Electronicsとして 持続的な価値創造を実現するため、 長期視点に基づく研究開発をさらに加速していきます

「健全な危機感」を全社で共有し、 先を見越した研究開発を推進

おかげさまで、2021年度のムラタの業績は過去最高を更新することができました。今日の繁栄は、当社グループが一丸となって取り組んだ結果であるとともに、当社グループの先人たちが苦労の末に生み出し、築き上げてきた新技術の種が花開いた成果であると考えています。そして、技術・事業開発を統括する私の大きな使命は、これからのムラタの将来を背負って立つ若手の従業員が10年後、20年後の未来から過去を振り返った時に、「先輩たちがあの時にまいてくれた種がムラタにさらなる繁栄をもたらした」と言ってもらえるように、新技術を仕込んでいく

ことにほかなりません。

このように、ムラタが過去から長期経営の視点で新たな技術の創出に挑戦し続ける背景には、「健全な危機感」を全社で共有している点があります。絶え間なく進化するエレクトロニクス業界において、業績が低調になってから何かをし始めるのでは既に手遅れです。長期的な技術革新の流れの中で10年先、20年先の世界に対する解像度を上げつつ、未来の社会に対してどのような価値提供ができるかを想定し、前もって準備していく必要があります。幸いにも、ムラタには先人たちが築き上げてきた強固な知的・技術資本、人的資本、財務資本などがあります。これらの経営資本を使い、業績が堅調な今のうちから研究開発における将来の備えを進めていきます。

セレンディピティ（偶発的発見）が生み出す イノベーションの種

2年以上に及ぶコロナ禍においても、オンラインによる会議形式が浸透してきたことで、国内外・社内外問わずコミュニケーションの回数は以前よりも増やすことができ、当社の研究開発は大きな影響を受けることなく、進めることができます。ただし、決められた議題をオンライン会議で時間内に効率よく話し合うことだけに注力してしまうことには注意が必要です。社長の中島がしばしば述べているとおり、会議後の立ち話などで交わす雑談の中に、実はビジネスにおける重要なヒントが隠されていることがあります。

たとえば、お客様とある議題について協議を進める中で本題から逸れた議題が浮上する場合があります。ムラタからこの課題に対する技術提案を行ううちに、いつの間にか本題で進めていた案件をしのぐビジネスになることがあります。すなわち、それまで「見えていなかったもの」が大きな事業へと育つ可能性を秘めているのです。

外からムラタをご覧いただくと、初めから狙った市場に向けた技術開発によって、稼ぎ頭の事業を生み出してきたように思われるかもしれません。しかし、驚かれるかもしれませんが、実のところムラタで成功している事業で用いられる技術は、「見えていなかったもの」からも多く生まれています。先ほども述べたように、お客様との雑談を含めた会話の中で、当初想定していなかったターゲットに対して、シーズとして蓄積してきたムラタの要素技術を提案したことから、思わぬ高評価を受けて商売につながっていくわけです。ムラタの研究開発では、こういったセレンディピティを長年にわたり大切にし、商機を逃すことなくビジネスを展開しています。

裏を返せば、これまでの延長線上で既にニーズが見えている課題に対して、慌てて対応しても既に負けパターンに入ってしまったと考えています。つまり、我々にニーズが見えているということは、既に誰かが取り組んでいる可能性が高く、厳しい競争が

予想されるというわけです。ムラタが真に取り組むべきは、「誰にもまだ見えていない」課題に応える技術の引き出しを増やすことと、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づくりです。

イノベーションを促進するための仕掛け -「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」-

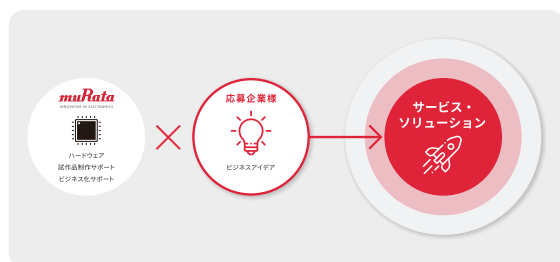
私自身、ムラタの研究開発活動を長年見てきましたが、垂直統合型のビジネスモデルは当社の強みではあるものの、自前主義で技術をブラックボックス化しすぎてしまうと、技術開発のスピードが上がらない、ムラタの発想が及ばない斬新なアイデアを生み出せない、ということを課題に感じています。このことから、当社の技術をお客様やパートナーにお見せできる「技術のディスプレイ」をつくり、イノベーションを実現するための「知のコラボレーション（協働）」を推し進めていきたいと考えています。今回は、当社の取り組みとして注力している「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」について、ご紹介します。

当プロジェクトのコンセプトは、ムラタのセンサやモジュールを今まであまり使っていただく機会のなかったスタートアップ企業の方々へ提供することで、新製品やサービス、ソリューションのアイデアを募るとともに、そのアイデアの実現に向けた試作・量産・販売のプロセスをムラタと一緒にサポートす

るというものです。つまり、ムラタの技術力の結晶である電子部品とスタートアップ企業のクリエイティブでイノベティブな発想を結び付け、新たな価値をパートナーとともに創造し、実現化していくというものです。プロジェクト名の「KUMIHIMO」には、ひもが幾重にも組み合わせることができる「組紐」のように、参画いただくパートナーの方々とともに社会に貢献する新たなビジネスを創り上げるという意味が込められています。

従来、スタートアップ企業では、与信管理制度等が取引の制約となり、ムラタの製品を試したくても試せない状況にありました。そこで発想を根本的に変えて、ムラタの製品をスタートアップ企業の方々に試していただく機会を積極的につくり出す取り組みを始めました。その取り組みの中で、斬新なアイデアを出していただき、ムラタのリソースを活用していただきながらパートナーとしてともに世界へ打って出るので。昨年から日本国内で始めた取り組みですが、いくつかの案件が走り始めており、今後は海外にも展開していくことで、ネットワークを拡大していきたいと考えています。

「KUMIHIMO」で重要なのは、お互いの強みを活かして一緒に育つということです。このプロジェクトに限らず、社外の方々との連携、協業においては、人と人との信頼関係を築くことが何より重要と捉えています。「知のコラボレーション」を実現するためのきっかけとなるさまざまな仕掛けで機会を創出するとともに、社内のエンジニアの意識改革を進めていきます。



「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」の詳細はこちらをご覧ください。
<https://solution.murata.com/ja-jp/collaboration/kumihimo-tech-camp/>

「知のコラボレーション」を実現する ムラタ流の人材育成

今後の研究開発活動においては、社外との共創を加速することが求められます。その加速のためには、エンジニアのスキルアップを目的とした技術教育プログラムの整備はもちろんのこと、エンジニアが良い意味で刺激を受ける機会を提供する必要があると考えています。

一例として、従業員が一定期間、実際のベンチャー企業で働く制度として「ベンチャー留学プログラム」を推進しています。派遣された従業員は、留学先から即戦力としての活躍が期待されるため大きなプレッシャーを受けます。しかし、時間や費用など数ある制約の中で、自らの力で試行錯誤する経験をした人材は仕事に対する意識が変わり、少なからずこれまでとは違った面での芽が出てくるのです。この経験を活かし、イノベーションを起こす最前線にいるベンチャー企業やスタートアップ企業の方々の発想や仕事への向き合い方を学びとり、理解できるところまでいけば、この経験は必ずや将来の新規事業立ち上げや、互いに企業価値を高め合えるような協業に活かすことができると考えています。

「見える化」をキーワードに 新たなビジネスモデルを創出

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、3層目はソリューションビジネスを中心とした新たなビジネスモデルの創出を目指しています。ここで重要な点は、3層目の明確な定義が何かということや、将来何がヒットするか初めから狙いを定めて取り組むことなく、ムラタの技術をベースとして、しっかりとマネタイズできるビジネスモデルを確立できるかどうかです。

現在、技術開発を進める上で、私が言っているのが「身の周りのすべてを見える化しよう」ということ

です。一例として、CO₂濃度をリアルタイムで可視化する「AIRSual（エアジュアル）」が挙げられます。これはセンサで取得したCO₂濃度のデータを当社開発のAIなどで分析し、数時間先の換気の必要性を利用者に伝えるものです。ほかにも、人の疲労ストレスを可視化する「疲労ストレス計」や農地における土壌の状態を可視化する「土壌センサ」などがあります。これらの製品は、見える化することが最終目的ではありません。見える化されたデータを活用し、その先の人の行動を変えていくというところに誰がお金を出すのか（潜在的なニーズを含め誰が必要としているか）を見極めることにこそ、新たなビジネスのチャンスがあると考えています。



ムラタの土壌センサ

土壌や水質などに関する環境指標として、電気伝導度、水分率、温度状態を同時に測定可能。これらのデータを継続的にモニタリングすることで、農業における収量の安定化や品質の維持・向上、肥料の与え過ぎ防止による環境負荷の低減など、さまざまな課題解決に貢献。

今まで原因と結果の因果関係を定量化することが難しかったものに対して、データを「見える化」という技術を新たなビジネスモデルとして確立しようとした時、そのデータにどのように付加価値を付けて、お客様へ提供するかを想像しなければなりません。当然ながら、当社のリソースだけでは対応しきれない部分も出てきており、異業種企業やベンチャー企業、スタートアップ企業の方々との協業を加速させています。

社会課題解決につながる イノベーションを創出

「Vision2030」でも掲げているように、ムラタは社会課題解決に向けて本気で取り組みを進めています。4つの事業機会の中で掲げた環境やウェルネスといった挑戦領域は、しなければいけないことは明確であるものの、どのような技術を用いて課題を解決していくのかは「誰にもまだ見えていない」状態であると思います。2030年以降に起こる変化に仮説を立てて、将来必要な技術のうち、今のムラタに足りない技術が何かを考えて準備していきたいと考えています。そのために、次世代を担うメンバーを中心に「備えプロジェクト」を進めています。このような長期視点での技術開発については、水面下でさまざまな取り組みが進行中です。中には、既存技術に対してディスラプティブ（破壊的）な技術も含まれており、いずれ順々にお見せできるようにしていきたいと思います。

ステークホルダーの皆様の期待にお応えできるよう、引き続き「Innovator in Electronics」として、まだ見えていない未来を切りひらき、事業のさらなる発展を目指すとともに、豊かな社会の実現に貢献してまいります。今後ともご支援のほどよろしくお願いいたします。

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

●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

▶P.39

環境認識（機会とリスク）

コンピタンス2
ニーズを
カタチにする力

コンピタンス1
先を
読む力

コンピタンス3
価値を
届ける力

大切な価値観
CSとES

▶P.29～30

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

▶P.29

社是（経営理念）

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

事業を通じた
社会課題解決への
貢献

▶P.42～43

企業活動全体での
社会課題への
取り組み

▶P.63～84

豊かな価値創造を通して豊かな社会を実現する～ ▶P.3～6

コーポレート・ガバナンスの強化

▶P.85～104

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

- 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)

通信

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



モビリティ

安全な交通社会、
新しい都市形成の
実現に貢献



環境

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、地球環境問題へ貢献



ウェルネス

すべての人が健康に
豊かな人生を送ることが
できる社会への貢献



E(環境)

気候変動対策の強化
持続可能な資源利用
公害防止と化学物質管理



S(社会)

安全・安心な職場と健康経営
人権と多様性の尊重
地域社会との共生



G(ガバナンス)

公正な商取引
事業継続の取り組み (BCM)
情報セキュリティ



経営基盤の強化

Vision2030 ありたい姿

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

今を支えるムラタ

社会基盤に深く根付く

未来を切りひらくムラタ

社会課題解決を加速する

社会と調和するムラタ

持続可能な事業プロセスを追求する

Global No.1 部品メーカー

▶P.35～36

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

中期方針2024の経済価値・社会価値の
目標値は▶P.35をご参照ください。

ムラタの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。このミッションに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。また、社是の実践を通じて培ってきた「経営資本」は、将来にわたる価値創造の源泉です。「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。

大切な価値観 CSとES

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。

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

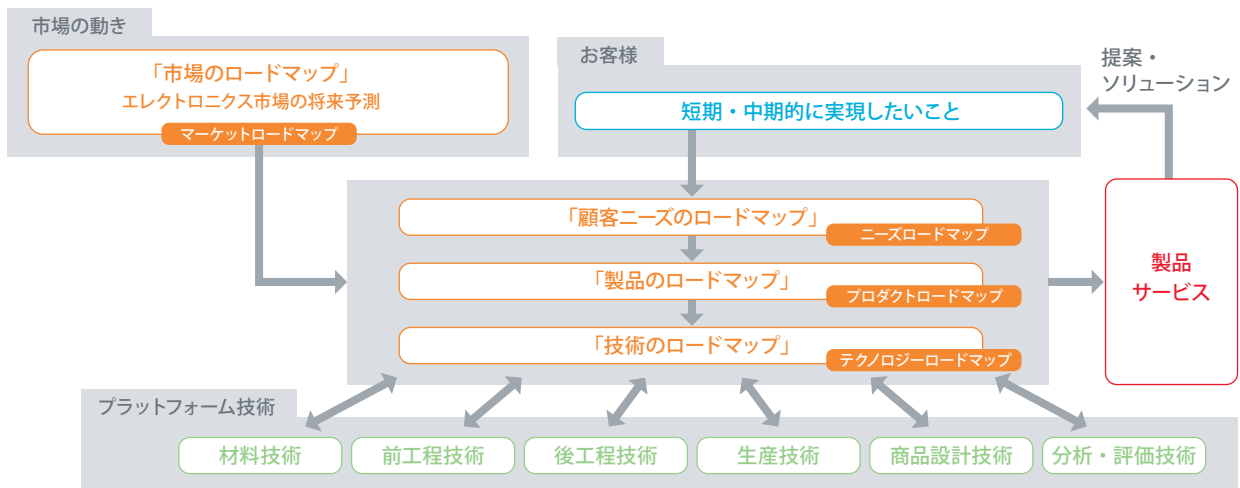
ムラタの経営資本

 人的資本	- グローバルに浸透した社是（経営理念） - 社是に共感し、真摯に実践する従業員 - CSとESを大切にする価値観 - 多様な個を活かし、連携する組織風土	▶P.59 ムラタの人的資本 -人材基盤と組織力の強化- ▶P.73 安全・安心な職場と健康経営 ▶P.75 人権と多様性の尊重
 組織資本	- 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 - 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	▶P.19 コーポレート本部長メッセージ ▶P.89 コーポレート・ガバナンス ▶P.101 リスクマネジメント
 モノづくり資本	- 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 - 強い改善マインドと改善を促進するための管理技術 - 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	▶P.31 コンピタンスを生み出すムラタのモノづくり
 知的・技術資本	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	▶P.23 技術・事業開発本部長メッセージ ▶P.61 将来に向けた技術力の強化とそれを支える知的財産活動
 顧客・パートナー資本	- 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 - 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 - 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 - 強固なネットワークを通じた信用・信頼の蓄積	▶P.77 地域社会との共生 ▶P.81 サプライチェーンマネジメント
 財務資本	- 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 - 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 - 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	▶P.19 コーポレート本部長メッセージ

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、工程技術、生産技術、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。（▶P.61 プラットフォーム技術とコア技術）



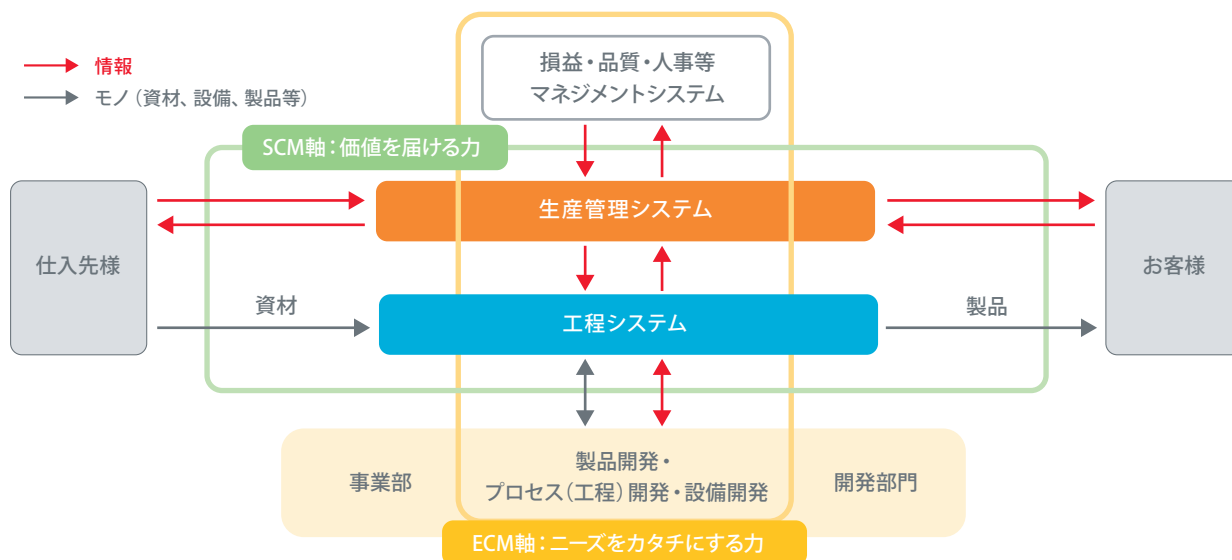
ECM（エンジニアリングチェーンマネジメント）軸の中では、材料開発、製品開発、生産技術、製造の各機能が高度に連携しつつ、プラットフォーム化された技術を活用することで、グループ全体の開発効率を向上させるとともに、新たな製品を創出し続け、お客様の「ニーズをカタチ」にしています。

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。（▶P.31 ムラタのモノづくり領域）

コンピタンスを生み出すムラタのモノづくり

ムラタのモノづくり領域

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軸と製品開発やそれにともなうプロセス開発、設備開発を行うECM軸とを合わせ、広義のモノづくり領域として捉えています。モノづくりにおいては、それぞれの領域を強化していくとともに、SCM軸とECM軸を高度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。

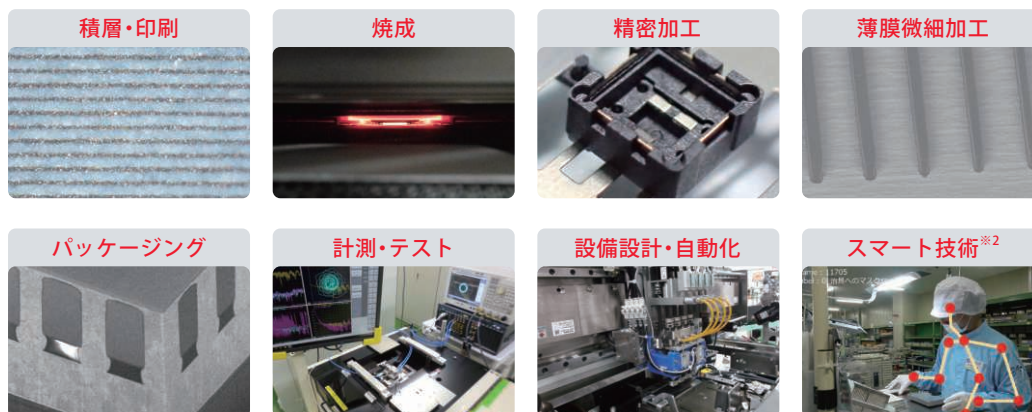


新製品の創出を支える生産技術

ムラタではコンカレントエンジニアリング^{※1}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て、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、ムラタのモノづくりの根源となるコア技術を整理し、将来の競争力となる要素技術を戦略

的に絞り込み、チャレンジングな開発テーマにも取り組んでいます。さらに10年先を見据え、新たに「環境」「現場・人」の2つの視点を加えた革新的な技術を開発し、社会価値と経済価値の好循環を生み出していきます。

生産技術の領域



※1 製造業の製品開発工程において、複数の業務を同時進行させることで、開発の効率化や期間短縮を図る手法

※2 ロボット、IoT、AIなどの新たな技術を活用し、生産ラインの生産性向上や品質向上などモノづくり課題を解決する技術

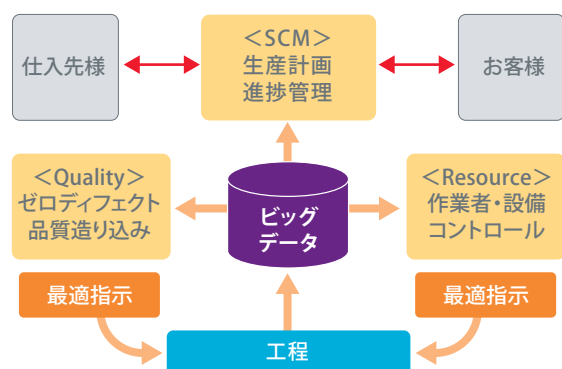
高品質を実現する品質マネジメントシステム (M-QMS)

お客様の期待を超えるMurata Qualityを保証し続けるため、モノづくりに関するすべての活動をM-QMSとしてひとつの仕組みにまとめています。材料から製品までの一貫生産体制を構築してきたムラタでは、創業当時から今も変わらず、プロセスの源流から科学的管理を実践することで、すべてのお客様から信頼される品質を追求しています。最先端の故障解析技術、信頼性技術、品質技術等を活用し、5現主義に基づく活動で、製品の品質・サービスの質はもとより、設計・調達・生産・販売・人・物・仕組み・技術のすべてのプロセスやシステムを常に改善し、最善の状態に保つ活動を進めています。従業員一人ひとりがやりがいを持って仕事の質を向上させ、お客様の課題とさらには社会課題の解決を目指していきます。



お客様の要求に応える管理システム

ムラタでは、お客様の要求に応えるために独自の生産管理システムを開発し、保守・運用を行っています。



この生産管理システムには、大きく3つの機能があります。1つ目は、お客様からの受注情報をもとに生産計画を立案し、納期回答や仕入先様への資材発注につなげていくサプライチェーンマネジメント (SCM) を担う機能です。2つ目は、生産計画に基づいて実際の生産を行い、その生産情報 (ビッグデータ) をもとにゼロディフェクト (不良ゼロ) を目指して製造条件や改善指示を行う機能です。そして3つ目は、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て、その増減や生産順などの指示を行う機能です。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あり、ムラタでは特に現場改善士と設備保全を担う保全技能者の育成に力を入れています。

現場改善士の育成は、製造現場の最前線で活躍する製造監督者や作業員を中心に、モノづくりの競争力を支える「改善技術」を獲得してもらう取り組みです。毎年現場改善士の数は増え続け、2022年3月末時点では総勢約1,750名となり、現場改善の主役となっています。

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。



保全道場風景

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのコミュニケーション

企業は社会から信用されなければ事業活動を行うことはできません。ムラタは、お客様、従業員、株主様・投資家様、仕入先様、地域社会の皆様などのステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、要望に応じていくこ

とが必要だと考えています。また、ムラタはステークホルダーとコミュニケーションを重ね、ステークホルダーとともに新たな価値の創出を目指すことで、社是の実践と持続的な成長の実現につなげていきます。

	ステークホルダーとの関わり	対話手段	担当部門
お客様	ムラタでは、「CSとES」*を経営における大切な価値観としています。その実現のために、ムラタではお客様の新製品の企画・開発・設計の初期段階から技術交流会などを通じて、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。	● 日々の営業活動 ● 商品展示会・オンラインセミナー ● ウェブサイト	営業担当部門 各事業の担当部門
従業員	ムラタでは、「CSとES」*を経営における大切な価値観としています。日々の仕事の中で従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けることができる企業でありたいと考えています。このような風土の醸成に向けて、さまざまな環境整備や取り組みを行っています。 (▶ P.59 ムラタの人的資本・人材基盤と組織力の強化) (▶ P.73 安全・安心な職場と健康経営) (▶ P.75 人権と多様性の尊重)	● 社長方針説明会 ● 従業員サーベイ ● 従業員向け研修(階層教育・理念教育など) ● 役員との対話会 ● 社内ポータルサイト・社内報 ● 内部通報制度・相談窓口	人事担当部門 サステナビリティ担当部門 広報担当部門 法務担当部門
株主様・投資家様	ムラタでは、株主様・投資家様へのタイムリーかつ公平で正確な情報開示に努めています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主様・投資家様との建設的な対話に積極的に取り組んでいます。	● 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・決算説明会) ● 国内外証券アナリスト・投資家様とのミーティング ● 株主総会 ● ウェブサイト(IR・投資家情報)	IR担当部門 総務担当部門
仕入先様	ムラタでは、仕入先様と信頼し合い、ともに繁栄できる関係を確立することが重要であると考えています。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。また、人権や環境に配慮した企業活動を推進しています。 (▶ P.81 サプライチェーンマネジメント)	● 日々の購買慣行における仕入先様対応 ● 仕入先様専用ウェブサイト ● 仕入先様のための相談窓口 ● 仕入先様への説明会 ● 仕入先様への現場監査 ● 仕入先様へのアンケート ● 仕入先様との品質改善取り組み	調達担当部門 品質管理担当部門 製造部門
地域社会の皆様	ムラタは「そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり誇りであるように」と願っています。その実現のために事業を営む地域の課題解決につながる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信頼関係を築くことに努めています。 (▶ P.77 地域社会との共生)	● 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 ● 工場見学会 ● 地域イベントへの参加・協賛 ● 従業員による地域でのボランティア活動 ● 環境教育・STEAM教育・キャリア教育などの出前授業や電子工作教室の実施	総務担当部門

* CSとES: ▶ P.29 ムラタの経営資本とコンピタンスをご覧ください。

具体例紹介

従業員との
対話

自律分散型組織に対する理解度を高め、組織変革を目指す

ムラタでは、激化する環境変化の中でも変わらずに社是を実践して価値を提供し、成長を続けるために自律分散型の組織運営を目指しています。その実現のためには、従業員一人ひとりの行動変革が必要と考え、役員参加のパネルディスカッションを開催しました。そこでは、役員がそれぞれの組織や立場でどのように自律分散を実践していくか自身の経験や考えを従業員と共有し、意見交換を行いました。従業員からは「自律分散への自分なりの解釈や意見を持って行

動することの重要性をあらためて感じた」「価値創造において、多様な意見を共有し合うことの有用性を体感した」といった声が挙がりました。組織変革の取り組みを従業員が共感し、納得感を持って実践できる組織風土を今後も醸成していきます。



自律分散パネルディスカッションの様子

株主様・投資家様との
対話

建設的な対話を通じて株主様・投資家様と価値を共創する

ムラタでは、株主様・投資家様に当社の経営の考え方や経営状況などの理解を深めていただくために、さまざまなIR活動を実施しています。アナリスト・機関投資家の皆様とは、IR担当部門だけでなく、社長を含めた経営層も直接お話しする機会を増やし、年間700件以上の対話を行っています。また、個人投資家の皆様とは、株主総会などを通じて対話を行っています。対話で得られた貴重なご意見は、IR担当部門から取締役や執行役員、社内関係部門へ共有し、当

社の経営戦略の策定や財務・ESG関連情報の開示拡充取り組みに反映しています。また、社内IR活動※においてもご意見のフィードバックを行い、全従業員による価値共創に向けた取り組みへとつなげています。

インフォメーションミーティングの様子
(2021年度実施)

※機関投資家様などのご意見を社内へフィードバックし、従業員が自社の課題を見つめ直すきっかけを提供する活動

地域社会の皆様との
対話

地域社会の皆様とともに持続可能な社会を実現する

ムラタでは、持続可能な社会の実現に向けて、地域社会の皆様とのコミュニケーションを大切に、さまざまな活動を行っています。出雲村田製作所(島根県)では、地元小学校へのSDGsに関する出前授業のほか、同小学校との取り組みとして、持続可能でより良い世界に向けた子どもたちの願いとSDGsの達成に向けた従業員の決意を込めた未来地図の共同作成や、互いの昼食の完食率を競いあう食品ロス削減チャレンジを行いました。このようにムラタは、

企業として社会課題解決に取り組むのはもちろん、従業員一人ひとりが、地域社会の皆様とともに楽しみながら身近な問題に向き合い、どのような貢献ができるかを考え、行動に移すためのきっかけづくりを行っています。



未来地図共同作成の様子

Vision2030（長期構想）ありたい姿の実現に向けて

激化する環境変化に対応し、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より具体的に示すものとして、2021年に、「Vision2030」を策定しました。そしてVision2030のありたい姿に向かっていくための第1フェーズとなるのが、「中期方針2024」（2022年度～2024年度）です。中期方針2024では新たに社会価値を目標として掲げました。経済価値目標に加え、社会課題解決への貢献に向けた取り組み目標を掲げることで、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していきます。



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

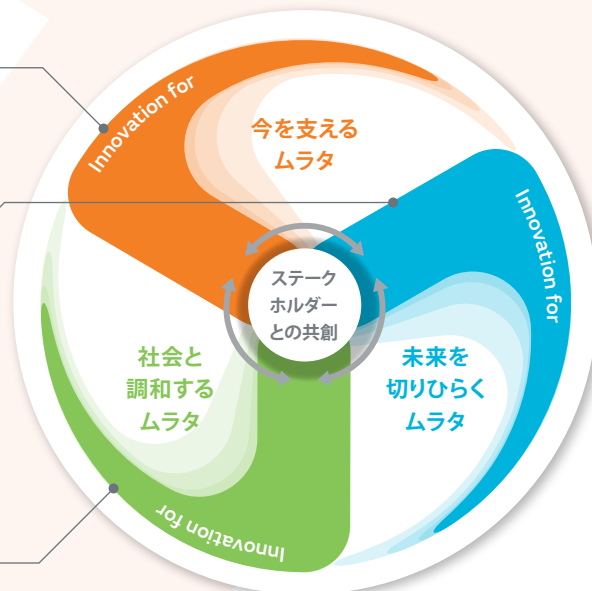
人々の衣食住を豊かにするための社会インフラに、ムラタの電子部品は必要不可欠なものとして使われています。ムラタは今後も継続的なイノベーションで社会ニーズに応え、部品の進化を図っていきます。ムラタの部品が社会に広く、深く根付いて、暮らしの“今”を支えます。

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。



Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

成長戦略

基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

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



● 通信 ● モビリティ
● 環境 ● ウェルネス

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

● 仮説思考にもとづく変化対応型経営

● 自律分散型の組織運営の実践

● デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

中長期視点の環境変化

● 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

Vision2030

バックキャストして備えを着実に進める

中期構想2021の振り返り

2018年に3か年の取り組み方針として「中期構想2021」（2019年度～2021年度）を策定しました。中期構想2021では、会社の規模拡大にあわせて強い経営基盤に造り直し、広がる事業機会を捉えながらお客様に満足していただける価値を提供すること、また従業員一人ひとりが活躍し、やりがいを感じながら成長できる状態を目指して、健全に成長を続けていくための3つの全社経営課題を設定し、取り組みを進めてきました。



全社経営目標

	目標	2019年度	2020年度	2021年度	目標比
売上高	2兆円	1.53兆円	1.63兆円	1.81兆円	△1,875億円
営業利益率	17%以上	16.5%	19.2%	23.4%	+6.4ポイント
ROIC（税引前）※	20%以上	16.1%	18.5%	22.6%	+2.6ポイント

※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）

【売上高】自動車の電装化の進展や5Gの普及にともない、継続的に部品需要は拡大したものの、リチウムイオン二次電池やコネクティビティモジュールにおいて事業ポートフォリオの見直しを進めた影響などにより、目標を下回りました。

【営業利益率】各製品の利益率改善や製品構成の良化、旺盛な需要を背景とした生産高の増加による操業度益に加えて円安の影響もあり、目標を大幅に上回りました。

【ROIC（税引前）】建屋の新設や生産能力増強のための設備投資により投下資本が増加しましたが、営業利益が増加したことにより、目標を上回りました。

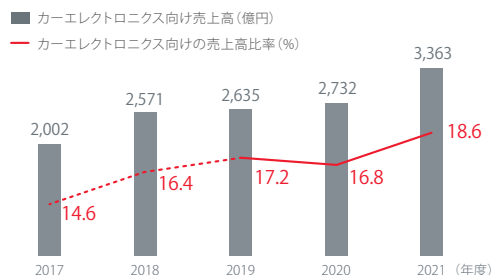
全社経営課題

	ポートフォリオ経営の実践	飛躍的な生産性向上と 安定的な供給体制構築	人と組織と社会の調和
基本方針	- 成長事業を見極め、その事業に必要な経営資源を獲得し、最適な配分を行う。市場の観点では通信と自動車に経営資源を集中する。 - 新規事業の創出は、長期的な視点を持って取り組む。エネルギー、メディカル・ヘルスケア市場では、絞り込んだ事業・製品領域で挑戦し続ける。 - 持続的な成長を可能にするコンピタンスの獲得と強化を行う。	- AIやRPA等含め、あらゆる手法を用いて直接・間接労務効率を上げる。 - 需要予測を進化させ、需要変動に先回りすることで、用意周到に開発・生産体制を整える。 - バリューチェーン全体の情報とモノの流れを組織や場所を横断してタイムリーに把握することで、需要変動に柔軟に対応する。	- 成長を支える人材を魅きつける会社づくりと、成長に合わせた組織づくりを行う。 「信頼と尊重」を可能とする組織風土の醸成とビジネスプロセスの改革を実行する。 - 法令遵守に留まらず、社会と調和した事業運営を行う。
成果	- 事業性評価モデルの導入を含む全社の部門横断プロジェクトの推進（製品戦略の見直しと自動車市場への取り組み強化） - M&Aと戦略的なアライアンスの実施	- 生産計画立案システム(SCP)導入による間接業務の改善 - スマートファクトリー化に向けた取り組み強化	- 従業員サーベイを実施、その結果を踏まえた組織風土の改善を推進 - 社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）の特定とKPIの設定、推進体制構築
次期中期への課題	- 新規事業創出を含む3層ポートフォリオ経営の実践 - 事業領域を捉え直し、通信、モビリティに環境、ウェルネスを加えた4つの事業領域における事業拡大を推進	- ECMやSCM単体ではなく、「広義モノづくり」としてDXの適用範囲を拡大し、生産性向上を実現 - 地政学的リスクへの対応など、変化対応力の強化	- 従業員サーベイ結果を活用した人事戦略の具体化と実行 - 社会課題解決への貢献を事業成長に結び付けていくための仕組みづくり

ポートフォリオ経営の実践

規模ではなく資本効率を追求すべく、多角的な指標から事業評価を実施するフレームワークとして、事業性評価モデルを導入しました。その結果、リチウムイオン二次電池やコネクティビティモジュールの事業戦略見直しを行いました。

また、この事業性評価モデルを通じて、課題事業の資産効率向上に取り組むとともに、注力市場のひとつである、自動車市場向け製品にも焦点を当てることで、技術の差別化と拡充、製造拠点の最適化を進めてきました。これらの取り組みの結果、全社の売上高に占めるカーエレクトロニクス向けの割合は2021年度時点で18.6%に成長しています。



一方、新たな技術を獲得し、ムラタがこれまで培ってきたコア技術と融合させることで優れた製品をお客様に提供するために、M&Aや戦略的なアライアンスを実施しました。5Gなどの高周波帯に対応するフィルタ技術「XBAR技術」を保有するResonant社への出資および買収を段階的に行いました。そのほか、モバイル端末のRF回路の消費電力を削減する「Digital ET技術」を保有するEta Wireless社の買収も完了しました。今後も引き続き、将来に向けた技術戦略をもとにM&Aなどを進めていきます。

加えて、帝人フロンティアとの合弁会社PIECLEX（ピエクレックス）による人の動きを電気エネルギーに変換し、抗菌性能を発揮する繊維製品の開発など、新規事業の創出を加速する取り組みを行いました。

次期中期では、新規事業創出を含む3層ポートフォリオ経営の進化を図るとともに、中期構想2021で経営資源を集中してきた「通信」とIn-CarからOut-Carへ自動車の概念を広く捉え直した「モビリティ」という基盤領域に加えて、「環境」「ウェルネス」という挑戦領域を含めた4つの事業領域における事業拡大を目指していきます。

飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築

需要予測の高度化や生産計画の効率化を実現すべく、生産計画立案システム（SCP）を導入しました。今後も、国内の製造拠点に留まらず、海外工場にも適用拡大を図っていきます。また、商品物流の観点でも海外工場からお客様への商品の直送化を含め、倉庫業務の抜本的改革に取り組むことで、物流最適化と労働生産性の向上を図っています。

加えてスマートファクトリー化に向けた取り組みと

して、AGV^{※1}やAMR^{※2}をはじめとする運搬業務の効率化やデータマイニングを通じた品質コスト削減も進めました。

次期中期では、製造現場に留まらず、ECMやSCMを含む「広義モノづくり」視点へとDXの適用範囲を拡大させるとともに、著しい環境変化へ備えるべく、リスクマネジメントの強化にも力を入れていきます。

※1 Automatic Guided Vehicle 無人搬送車

※2 Autonomous Mobile Robot 自律走行搬送ロボット

人と組織と社会の調和

従業員の満足度やニーズを把握すべく、グローバルサーベイを実施しました。サーベイの結果に基づき、各組織が置かれた課題の抽出と具体的な対策の実施に着手しています。

また、社会課題を起点とした重点的に取り組む課題を明確にするためマテリアリティを特定しました。各マテリアリティの推進に向けては、CSR統括委員会とその下部組織を設置し、取締役会で審議する枠

組みを整えました。組織横断的な活動を必要とするテーマについて継続的に議論し、取り組みを進めています。

次期中期では、従業員エンゲージメントのさらなる向上に向けて、取り組みを強化していくとともに、各マテリアリティの取り組みを加速するため、社会課題解決への貢献を事業成長に結び付けていくための経営管理制度の構築・運用を進めていきます。

環境認識と中期方針2024で設定する4つの中期経営課題

「Vision2030」のありたい姿の実現に向けた第1フェーズとなる「中期方針2024」では、「中期構想2021」から継続する課題をやりきるとともに、長期視点で捉えた環境変化からバックキャストして設定した4つの中期経営課題に取り組んでいきます。

中期構想2021からの継続課題 ▶P.37

中長期視点で 捉える環境変化

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



中長期の環境認識（機会とリスク）

持続可能な社会への転換が世界の共通認識となり、ESG観点での取り組みが企業価値向上につながる

ムラタを取り巻く事業環境変化の激化が想定され、より現場に近い領域でのスピード感ある決断と実行、バックキャストによる将来シナリオを想定した事業運営が必要となる

デジタル社会の進展に対する対応の巧拙が競争力を左右する

アプリケーションの広がりによりお客様の定義が変化し、求められる価値がソフトやソリューションへシフトしていく

5Gの普及や自動車の電装化、電動化により電子部品の需要が高まっていく

環境保全の重要性が増していくとともに高齢化社会が進む先進国を中心に健康寿命の延伸が重要なテーマとなるなど、環境・ウェルネスに関する事業機会が広がっていく

ポストコロナ、デジタルツールの活用などにより働き方の多様化が進むとともに、DX人材獲得の競争が激化していく

国内の少子高齢化による生産年齢人口の減少や、地政学的リスクの高まり、ビジネスモデルの多様化などに対応したサプライチェーンの構築が重要となる

業界構造の変化にともなう新たなお客様の出現やバリューチェーンの変化が起きていく

電子部品のボリュームゾーンのコモディティ化や新興国の台頭などによる地政学的なパワーバランス・国際社会の枠組みの変化など長期視点での変化を見据えた備えの視点が必要となる

中期方針2024で設定する 4つの中期経営課題

経営変革の 推進

社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営

気候変動対策の強化など持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めるとともに、社会課題解決につながるイノベーションを創出し、事業機会に結び付けていく

自律分散型の組織運営の実践

継続して社是を実践し、価値を提供し、成長を続けるために、「自律性」、「全体性」、「進歩性」の3つを重視した自律分散型組織へと変革する

仮説思考にもとづく変化対応型経営

事業環境変化に対する情報感度を高め、仮説思考アプローチを経営管理制度に取り入れることにより、変化に柔軟に対応する

デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

生産性を向上させ、新たな価値を創出するために組織や仕事の仕組みを変革させていく。デジタルはその実現のために活用するものとしてDXを推進するための基盤を整備する

ポート フォリオ 経営の 高度化

3層ポートフォリオ経営の実践

資本効率の改善や事業の選択と集中など継続する課題を解決して財務的成果に結び付けていくとともに、人的資源配分との連動や社会価値要素を取り込むなど経営管理制度を進化させ、ポートフォリオ経営を高度化させていく

多様なイノベーションを用いた経営で、事業や技術の新陳代謝を促すとともに、事業ごとの収益性・効率性・成長性を追求し、お客様、社会に価値を提供し続けるために、4つの事業機会において3層構造のポートフォリオを用いた経営を実践する

筋肉質な 経営基盤の 形成

人的資本の強化

従業員エンゲージメントの向上とグローバルで活躍する多様な人材の育成を通じて、持続的に価値を創造するための人材基盤と組織力を強化する

品質基盤の強化

多種多様なビジネスに応じた品質保証・管理体制を構築し、品質視点のリスクマネジメントを実践する

2030年への 備え

広義モノづくり力の強化

2030年を見据えたモノづくり体制の構築とともに飛躍的な生産性向上と革新技術の創出、ECM軸の抜本的強化、SCM軸の改善の取り組みによりお客様に提供する付加価値の向上を実現する

経営リスクへの対応強化

将来の経営リスクに対するインテリジェンス機能を整備するとともに、重要経営リスクの評価を進め必要な備えを確立する

売る力・支える力の強化

社会や市場、お客様のニーズを適時的確に把握し、価値を提供し続けるために売る力と総合的なオペレーション力（支える力）を強化していく

イノベーションの推進

将来の競争力の源泉となる技術を発掘、育成していくとともに、技術を「見せる」ことで価値ある協働を実現する。また、技術を支える知的財産戦略を立案し、実行していく

社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営

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

ムラタのミッションは、文化の発展に貢献することであり、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、お客様の最善の選択となることを「Vision2030」のありたい姿として掲げています。

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、これらを実現していきます。

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。

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

▶P.42



企業活動全体での社会課題への取り組み

▶P.63



マテリアリティの特定プロセス

SDGs、グローバルリスク、ムラタの課題から約100項目の社会課題ロングリストを作成し、ステークホルダーにとっての重要性とムラタにとっての重要性をそれぞれスコアリングしました。その上で代表取締役を含む役員、および関係者間で協議を重ね、マテリアリティを特定し、取締役会で決定しました。

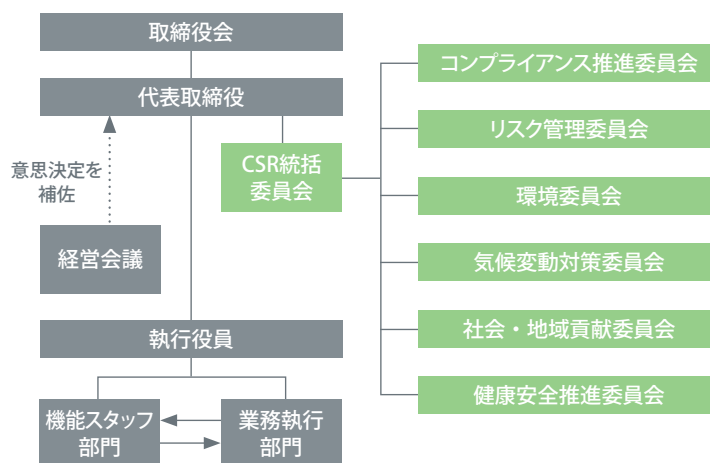
マテリアリティの特定プロセスの詳細はこちらをご覧ください。

https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/way_of_thinking/materiality#id3

マテリアリティの推進体制

ムラタは代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会を設置しています。

さらにその下に6つの下部委員会を設置し、組織横断的な活動を必要とするテーマについて議論を進めています。これら組織体制を通じてマテリアリティを推進しています。



事業を通じた社会課題解決への貢献

マテリアリティ	捉えている事業機会	ムラタの貢献
 通信	- 通信システムの進化にともなう部品需要の増加 - 通信が組み込まれるアプリケーションの多様化 - データを活用したソリューション・サービスの出現 - 上記を支えるネットワークインフラの構築、都市のスマート化の進展 - XR技術の拡がりなどリアルとバーチャルの融合	- 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た通信システムやネットワークインフラの安定化に貢献する高品質な部品の提供 - 継続的な技術革新と通信の領域で培ってきた知見による、通信システムの進化やアプリケーションの発展への貢献
 モビリティ	- ADAS（先進運転支援システム）や自動運転の普及による安全性向上、電装化の進展といった自動車の進化にともなう部品需要の増加 - 移動そのものをサービスとして捉える「MaaS（Mobility as a Service）」コンセプトのもと出現する多様な移動手段とサービスの融合	部品の小型化や高機能化、信頼性の向上を通じた安心安全な交通社会、および多様な移動手段とサービスが融合した社会の実現への貢献
 環境	- 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	- 安心・安全・高効率・長寿命を競争優位とした電池・電源事業による脱炭素社会への貢献 - 通信部品や機能部品により各種環境面に対するモニタリングを実現し、脱炭素社会やサーキュラーエコノミーの実現を加速 - 自社のプロセス改善の過程で獲得した省エネ化、再エネ化に関する生産ノウハウを幅広く社外に展開
 ウェルネス	- 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	- 小型、高品質な電子部品の提供を通じた医療・ヘルスケア領域でのデジタル化の加速への貢献 - ムラタの技術やアイデアを組み合わせ、健康寿命の延伸や不安を取り除いた活力のある暮らしを実現していくためのソリューションを提供

事業を通じた社会課題解決への貢献の取り組み事例



高周波デバイスによる通信の省電力化への貢献



2020年代に入り5Gの普及が進み、さらに2030年には6Gの導入も想定されています。通信システムが、あらゆる産業や人々のインフラとなり、その進化が生活様式を大きく変えていこうとしています。5Gの特長は高速通信ですが、高出力・広帯域幅の信号を扱うため、消費電力の増加という課題を抱えています。消費電力の削減はモバイル端末の利便性向上はもちろんのこと、気候変動対策の観点からも解決すべき重要な課題です。

ムラタは、この課題を解決することをひとつの目的として2021年9月にEta Wireless社を買収しました。Eta Wireless社が保有する「Digital ET技術」は、モバイル端末などの送受信機能に関わるRF回路の電圧を最適化して消費電力を削減し、端末の長時間動作に貢献する技術です。ムラタ既存の高周波モジュールとDigital ET技術を組み合わせることで、より低消費電力化が可能なソリューションを提供することができます。通信での技術革新により、社会課題の解決に貢献していきます。



積層セラミックコンデンサ (MLCC) の技術革新による安全・安心な交通社会の実現

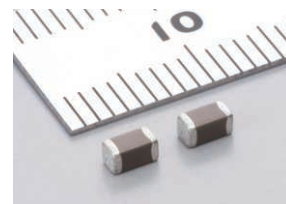


ADASや自動運転などの普及による自動車の安全性向上や高機能化にともない、自動車1台あたりに搭載されるセンサやプロセッサの数が増加し、これらを正しく動作させるためのMLCCの搭載数も増加しています。

ムラタは、2021年12月に3216M (3.2×1.6mm) サイズ/定格16Vにおいて、世界最大^{※1}の静電容量22μFを実現した自動車のパワートレイン・セーフティ向けMLCCを開発し、量産を開始しました。この製品は、独自のセラミック技術および電極材料の微粒化・均一化による薄層成形技術を用いて商品化しています。また、長期信頼性の高温負荷試験において最高使用温度125℃、定格電圧×150%、1,000時間を満たす仕様となっており、高信頼性も実現しています。

今後も、部品の小型化や静電容量の拡大、より高い信頼性が求められる中、技術革新を通じて自動車の安全性向上や高機能化に寄与することにより、安全・安心な交通社会の実現に貢献していきます。

※1 2021年12月時点、当社調べ



自社ノウハウの社外への展開による脱炭素社会への貢献



ムラタは、生産子会社で3例目^{※2}として、2022年4月に仙台村田製作所（宮城県）の使用電力のすべてを再生可能エネルギーに転換しました。

さらに、仙台村田製作所では、高い安全性と長寿命性を持つ当社のリチウムイオン二次電池「FORTELION（フォルテリオン）」を活用した蓄電池ユニットと大規模なソーラーパネルを組み合わせた蓄電池システムの設置を予定しています。この設置により、生産計画や電力消費、気象状況などの各情報を統合管理してエネルギー使用を最適化する独自のエネルギーマネジメントシステムを活用し、電力供給網への負担を軽減していくことを見込んでいます。

今後は、この仕組みを当社の他拠点に展開していくとともに、将来的には自社で培ったノウハウを活かして社外にも広げていくことで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

※2 2021年11月に金津村田製作所（福井県）、2022年1月にPhilippine Manufacturing Co. of Murata, Inc.（フィリピン）にて使用電力のすべてを再生可能エネルギーに転換しています



デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

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

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」と定義しています。

ムラタの価値創造プロセスのデジタル化は、ムラタの強みである「現場変革」を、データと情報、業務と人をつなぐことで、個別最適から全体性・進歩性を持つ「自律分散型変革」に昇華し、社は、Innovator in Electronicsの実現、変革を起こし続ける企業風土の醸成にもつながると考えています。

DX推進のために重点的に取り組んでいく領域

- 事業軸では最適化が進んだ一方でサイロ化したバリューチェーン、業務、プロセス、システムの再構築
- DXの人材獲得・育成 (制度・採用・育成)
- データマネジメント、データ連携・利活用の促進

基盤事業の深化とビジネスモデルの進化



デジタルを活用したモノづくり領域の変革

生産年齢人口の減少にともなう人材確保の課題や生産性の向上、ロジスティクスの複雑化、お客様のニーズの高度化や品質向上、新製品創出といった課題に対応するため、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ます。取り組みの領域を明確化し、AIやロボットを利用した自動化技術やIoTなどのデータ活用と連携技術により、次世代のモノづくりシステムへ変革させていきます。

モノづくり領域でのデジタル活用

- ① 多様な人材への対応
ロボット・AGV活用、加工指示システム
- ② 製造品質の向上
加工条件自動制御、異常予兆検知、画像認識AI
- ③ 設備効率の向上
稼働状況監視、予知保全
- ④ 設計品質の向上
過去情報利活用DB、開発-製造情報相互接続DB
- ⑤ 生産複雑化への対応
生産計画、配台指示システム
- ⑥ 仮想一拠点化への対応
工場間、仕入先様、委託先様情報の一元化、遠隔支援
- ⑦ 省エネルギー化の促進
エネルギーマネジメントシステム

3層ポートフォリオ経営の実践

経営変革の
推進

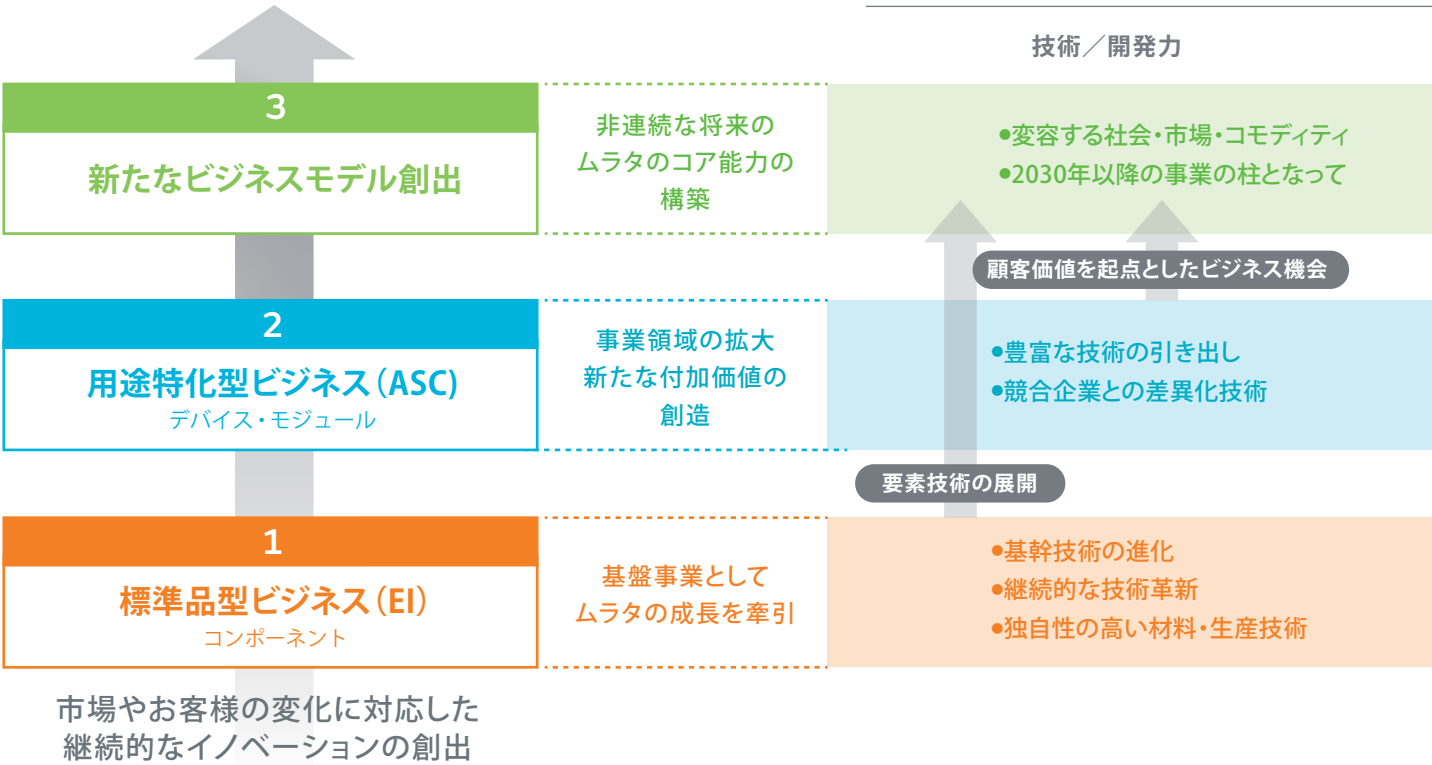
ポートフォリオ
経営の高度化

筋肉質な
経営基盤の形成

2030年への
備え

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。長期視点で将来を見据えて多様なイノベーションを生み出すために、ムラタでは3層構造のポートフォリオを用いた経営を行うことで価値を創出していきます。

Innovator in Electronics



開示セグメントおよび売上高区分の見直し

「中期方針2024」の開始年度にあたる2022年度から、3層構造のポートフォリオに合わせた開示セグメントに変更しています。開示セグメントを変更して経営の透明性を高めることで、ステークホルダーの皆様とより活発な対話を行い、また、自律分散型の組織運営を促進します。

旧セグメント区分（～2021年度）

セグメント	売上高区分	主な製品
コンポーネント	コンデンサ	積層セラミックコンデンサ
	圧電製品	表面波フィルタ 圧電センサ 発振子
	その他 コンポーネント	インダクタ EMI除去フィルタ リチウムイオン二次電池 コネクタ センサ サーミスタ
モジュール		高周波モジュール 多層デバイス コネクティビティモジュール 樹脂多層基板 電源モジュール ソリューション
その他		機器製作 ソフトウェアの販売

新セグメント区分（2022年度～）

セグメント	売上高区分	主な製品
コンポーネント	コンデンサ	積層セラミックコンデンサ
	インダクタ・ EMIフィルタ	インダクタ EMI除去フィルタ
デバイス・ モジュール	高周波・通信	表面波フィルタ 高周波モジュール 多層デバイス コネクタ コネクティビティモジュール 樹脂多層基板
	エナジー・ パワー	リチウムイオン二次電池 電源モジュール
	機能デバイス	センサ タイミングデバイス(発振子)
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

Innovationの源泉

モノづくり力／供給力

お客様／社会ニーズ

化していく事業環境への備え

いくことを目指し、コトビジネス、データソリューション、ブランド戦略など、これまでにないビジネスの成功モデルを確立

- プロセス・材料の標準化による
マスカスタマイゼーション

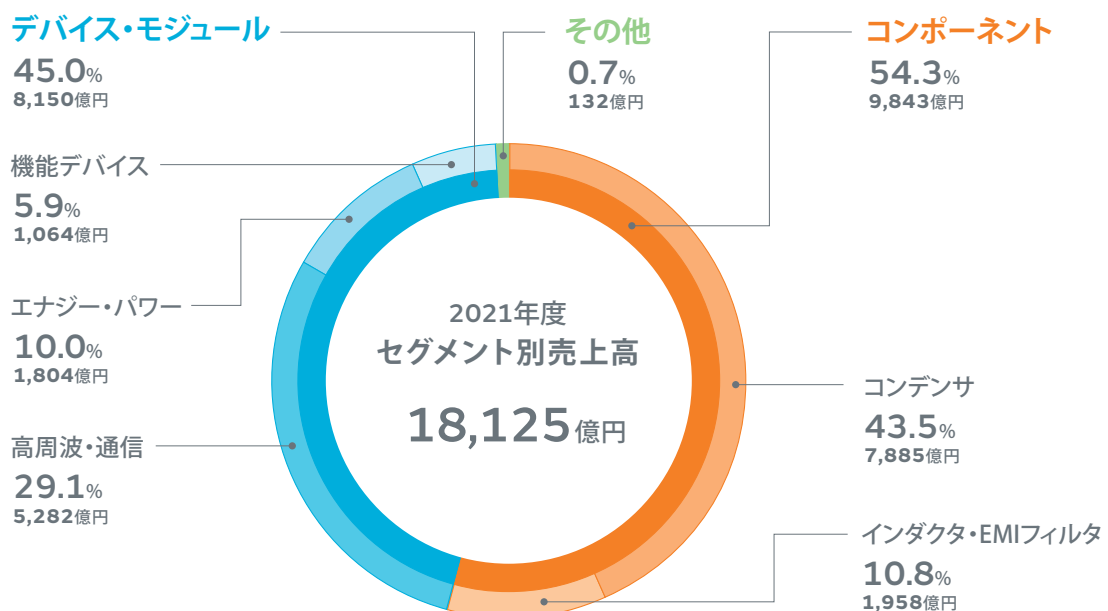
- 商品技術を起点としたお客様とのすり合わせによる
課題解決
- タイムリー & 安定供給で顧客要求を実現

事業機会の広がり

- 高いコスト競争力を実現する供給力
- すり合わせや継続的改善などの現場力

- 独自技術と安定供給による幅広い顧客層への
価値提供

セグメント別売上高の内訳



1

標準品型ビジネス (EI)

コンポーネント

主な製品

コンデンサ：積層セラミックコンデンサ (MLCC) など
インダクタ・EMIフィルタ：インダクタ、EMI除去フィルタなど

1層目の定義

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

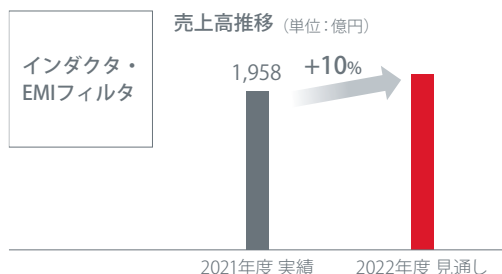
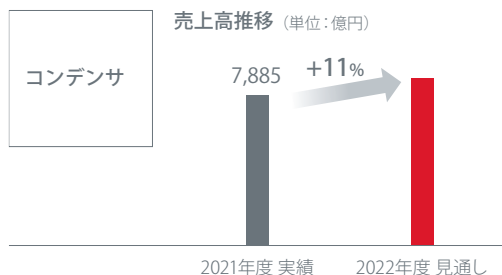
重要課題

- 事業基盤をさらに強固なものにすることを目的とした事業効率の向上
- 通信やモビリティの領域における需要拡大に対応した生産能力の増強
- スマートファクトリーの取り組み加速や生産性向上、海外生産拠点の育成など、環境の変化や需要拡大にフレキシブルに対応できる生産体制の構築

2030年に向けて 目指す姿

- 伸びる市場で事業機会を確実に獲得するとともに事業効率の向上を図り、筋肉質な事業運営を実現していること
- 2層目、3層目の基礎となる技術戦略や新製品創出の役割を担っていること
- 競合企業に負けない競争優位性を維持できていること
- ムラタのESGへの取り組みをリードし、社会課題の解決に大きく貢献していること

2021年度実績・2022年度見通し



※2022年4月28日発表の業績見通しより

事業 × SDGs

軽薄短小に基づき、 環境負荷低減を実践する MLCC

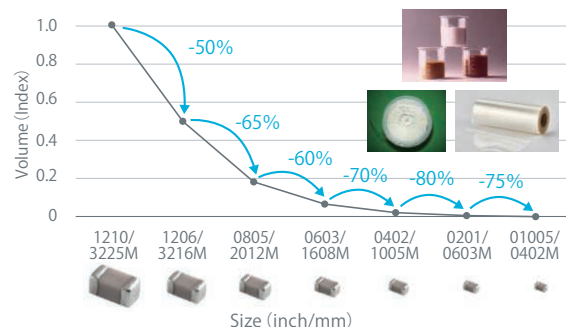


MLCCは、創業以来小型化を追求し、幅広い市場へ製品を供給してきました。「軽薄短小」の技術開発により社会のニーズに応え、お客様の商品を通じて人々の生活の利便性向上や持続可能な資源利用に貢献しています。

今後も5Gに対応したスマートフォンの普及やウェアラブル端末など、高まる小型化・大容量化のニーズに応え、電子機器のさらなる小型化・多機能化へ貢献するとともに軽薄短小化による省資源・省エネ化に貢献していきます。

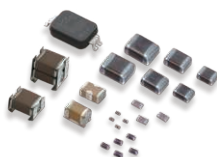
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/sdgs-initiatives/case2-mlcc>

軽薄短小による使用材料の削減



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基づく収益力

競合企業

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

リスク

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

成長戦略

①部品需要の拡大に対応するための生産能力の増強
通信やモビリティ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て、持続的な事業成長を目指します。

③持続的なイノベーションの創出と万全な供給体制により、トップシェアであり続ける

MLCC市場におけるムラタのシェアは40%であり、今後成長が見込まれる自動車市場においては50%と高いシェアを有しています。これまで培ってきた競争優位性をさらに強化し、市場でのポジションを維持向上していきます。

TOPICS

新生産棟建設で生産能力増強

中長期的なMLCCの需要増加に対応するために、ムラタはこれまで国内外の生産拠点で生産能力の増強を行ってきました。2021年度にはタイと出雲村田製作所（島根県）で新生産棟建設に着手しました。それぞれ2022年度および2023年度に竣工を予定しています。



出雲村田製作所 新棟完成予想図

インダクタ・EMIフィルタ

インダクタ（コイル）



事業機会

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

競合企業

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

強み

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

リスク

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

成長戦略

①市場の変化を捉えた新たな顧客価値の提供

今後、車載市場や通信市場では、技術・アプリケーションが大きく変化していきます。車載市場ではパワーインダクタやインターフェース向けのインダクタの需要が拡大し、通信市場ではスマートフォン内部のモジュールの小型化にともない、高周波インダクタの小型・高Q^{*}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・フィルム等の複数の工法・プロセスを有しています。先進的な材料開発、製品開発、プロセス開発と基盤技術（シミュレーション・信頼性評価・実装技術・アプリケーション）を融合することで市場要求に応えた製品を提供していきます。

③お客様へのグローバルサポート体制の拡充

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

※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

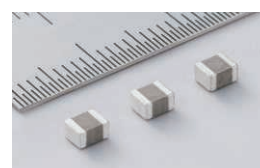
TOPICS

自動車の電装化進展に対応した新製品をリリース

自動車の電装化進展にともなう、さまざまなお客様のニーズに対応した製品を開発し、多数商品化しています。直近では大電流のパワーインダクタやインターフェース用のインダクタをリリースしました。

- 車載向け3225（3.2×2.5mm）サイズで世界最高の電気特性を持つメタルパワーインダクタ「DFE32CAH_R0シリーズ」

- 車載PoC^{*}回路向けで世界最小のインダクタ、2012（2.0×1.2mm）サイズの「LQW21FT_0Hシリーズ」



DFE32CAH_R0シリーズ

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

2

用途特化型ビジネス(ASC)

デバイス・モジュール

主な製品

高周波・通信：表面波フィルタ、多層デバイスチップ、高周波モジュール、樹脂多層基板、コネクティビティモジュール、コネクタなど
 エナジー・パワー：リチウムイオン二次電池、電源モジュールなど
 機能デバイス：センサ、タイミングデバイス（発振子）など

2層目の定義

表面波フィルタ、高周波モジュール、樹脂多層基板、コネクティビティモジュール、リチウムイオン二次電池、センサなどのデバイス・モジュール製品で構成し、携帯電話やスマートフォンの成長とともにビジネスモデルを確立してきた事業です。競合企業との技術の差異化を追求することに加え、豊富な技術の引き出し、商品技術を起点としたお客様とのすり合わせによる課題解決、タイムリー＆安定供給といった強みを活かしてビジネスを展開しています。

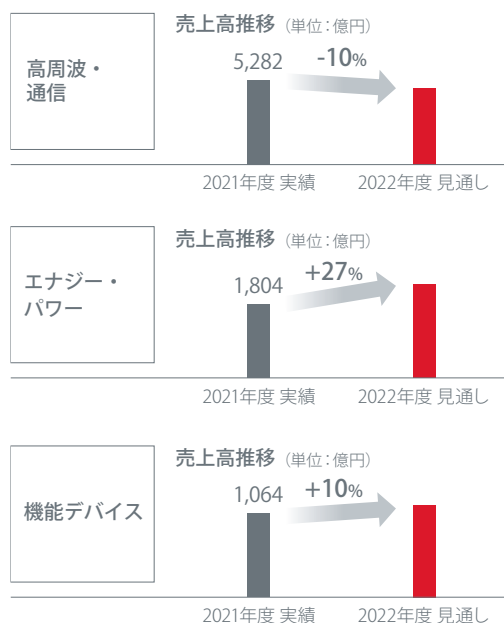
重要課題

- 競合企業との差異化技術の確立
- 変種変量生産にも対応可能なプロセスや材料の徹底した標準化とマスカスタマイゼーションの推進
- 収益性が低い事業の財務体質強化

2030年に向けて
目指す姿

- スマートフォンを軸とした市場から、参入市場を広げていること
- 差異化技術を確立し、2層目の事業成長に貢献する製品を開発・生産できていること
- 3層目のビジネスモデル創出にも貢献していること

2021年度実績・2022年度見通し



※2022年4月28日発表の業績見通しより

事業
×
SDGs省エネルギー化に貢献する
ムラタの電源モジュール

5GやAI、IoT、ビッグデータ等の技術の発展を支える重要なインフラであるデータセンターでは、消費エネルギーの急増に対する取り組みが業界の共通課題になっており、ムラタの電源モジュールは部品レベルで高効率、低発熱、省床面積、低ノイズを追求することで省エネルギー化に貢献しています。

80PLUS[®]の認証を受けているムラタの電源モジュールのうち約80%が最高位であるTITANIUMを取得しています。今後も「高効率」を強みとして電源市場におけるさらなる省エネルギー化に挑戦していきます。

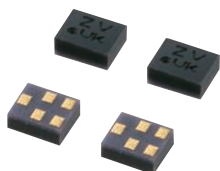
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/sdgs-initiatives/case1-power>

※80PLUSプログラム (<http://www.80plus.org>) が推進する電気機器の省電力化プログラム



高周波・通信 1

表面波フィルタ (SAWフィルタ)



SAW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して、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異化とコスト競争力の強化による収益機会の確保

独自のI.H.P.技術やTC-SAW技術に加えて、新規技術のアライアンス強化を進めるとともに、低価格メーカー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。

②XBAR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。

③5G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・顧客の探索

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。

TOPICS

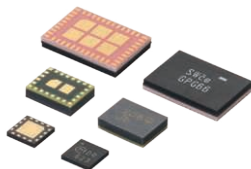
5Gの本格普及を見据え「XBAR技術」を獲得

2022年3月にResonant社を買収し、独自性の高い「XBAR技術」を獲得しました。XBAR技術は、高周波帯において、高減衰、低損失、急峻性といった特性を高いレベルで実現しているため、従来技術ではノイズとして受信せざるを得なかった信号をさらに抑制することができます。5Gなどの高速で快適な無線通

信を実現するためにきわめて重要な技術です。ムラタがこれまでSAWフィルタやI.H.P. SAWフィルタなどで培ってきたフィルタ技術やプロセス技術、モノづくり力をXBAR技術と融合させ、さらに優れた高周波フィルタを提供していきます。

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、各種キーデバイスに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 差異化できる技術ヘリソースを投下し、事業成長を実現

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

② Digital ET技術の戦力化

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

③ 伸びゆく市場でのポジション向上を目指した基盤力の強化

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

TOPICS

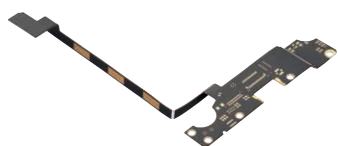
M&Aによる差異化技術の獲得

ムラタはモジュール需要の増加を見越して、2010年代から事業強化のためのM&Aを実施してきました。2012年にルネサスエレクトロニクスからセルラー用PA事業を譲受、2014年にはシリコン系材料を用いたスイッチICを手がけるPeregrine Semiconductor社を買収することでモジュールの差異化を生むための半導体技術を社内に取り込

み、以前からの強みであった表面波フィルタなどの受動デバイスやパッケージ技術と融合させることで高周波モジュールビジネスを拡大してきました。また、2021年には消費電力低減に関わる新技術の獲得を目的にEta Wireless社を買収しました。M&Aで獲得した差異化技術の強化を通じて事業成長を目指していきます。

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達成への貢献

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。

TOPICS

5Gのミリ波帯やUWB（Ultra Wide Band）での事業機会

5Gでは、ミリ波など超高周波が用いられるため、メトロサークの特長である、超高周波での低伝送損失性能を活かせるミリ波伝送線への適用が進んでいます。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。また、低吸水性の特長を活かし、アンテナなどの共振を利用する用途でも高い安定性を実現できます。最近ではUWBがスマートフォン

に搭載され、デジタルキー認証に使用されるケースが出てきており、市場拡大が見込まれます。周波数安定性の高いメトロサークはUWBにおいてもアンテナ用途として非常に適しています。高性能材料と積層技術、高周波技術をベースにしながら、ムラタならではのアイデアを加えていくことで、事業成長を目指します。

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などに搭載されています。そのほかにも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

u-blox（スイス）、LG Innotek（韓国）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

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。

TOPICS

ポートフォリオを見直し、新たな市場にチャレンジ

これまで大きな成長を遂げてきたスマートフォン偏重のビジネス構造を見直し、新たに大きく広がっていく多様な市場での通信領域の事業機会を獲得していきます。独自の樹脂多層基板技術、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などの強みを活かし、5Gや

新しい通信規格など、さまざまな変化に対応した製品をいち早く供給し続けることを目指します。また、今後さらに多様化する環境・ウェルネスといった事業機会においても製品の提案を行い、社会課題解決や環境負荷低減にも貢献していきます。

エナジー・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、小型電池の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、省エネ化への対応等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

円筒タイプ

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

小型タイプ

- 自動車・医療・ウェアラブル・IoT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

競合企業

サムスン SDI（韓国）、LG化学（韓国）、パナソニック（日本）、TDK（日本）、Varta（ドイツ）など

リスク

- ターゲット市場での競合企業の参入・拡大
- 資源枯渇リスクや地政学的リスクの高まりによる資源価格の上昇
- グローバルでの環境規制、地産地消の動き

成長戦略

① 差異化技術のさらなる強化

優れた材料技術に基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）」を用いた蓄電池等を通して、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。

TOPICS

ムラタの電池で豊かな社会づくりに貢献

リチウムイオン二次電池は、環境関連の事業機会におけるビジネス展開の根幹に位置付けています。安全性、再エネ化・省エネ化への貢献は社会的課題にも適合しており、当社においても電池事業、電源事業、そしてそれらの融合による蓄電池事業の成長が期待できます。短期的にはパワーツール向け

で電動化が進展しているほか、中長期的には脱炭素化が追い風となり幅広い用途で電池の活用が広がることが予想されます。ムラタの強みを活かした製品を世の中に提供し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

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

競合企業

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

リスク

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

成長戦略

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、製品の差異化をしつつお客様に価値を提供でき、多品種に対応できるプロセスを構築します。

TOPICS

自動運転技術の進展に高度で多彩なセンサ技術で対応

今後の成長が見込まれる自動運転市場向けでは、車両を安全・快適に運行させるためのセンシング技術のニーズが高まっています。走行時、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、自動駐車や駐車時の誤発進を防止するために必要な周辺検知に対応する超音波センサ、車両のパフォーマンスを最大化し、安定して動作さ

せるために各種機器の過熱保護や温度検知に貢献するサーミスタ。

これらのセンサはムラタの強みが発揮できる事業領域であり、伸びゆく市場に対して差異化技術で事業機会を獲得していきます。



ジャイロ加速度コンボセンサ

新たなビジネスモデル創出

■3層目に取り組む背景・位置付け

5Gの普及にともなうデジタル化の進展や自動車の電装化、それにともなうOut-Car領域での新たな事業機会など、ムラタを取り巻くエレクトロニクスの領域が拡大するとともに、お客様の定義が変化していくことが予想されます。たとえば、通信の領域ではこれまでスマートフォンメーカーに部品やモジュールを提供するビジネスが中心でしたが、ローカル5Gや遠隔医療など、通信を活用したアプリケーションの拡大にともない、お客様の求める価値がソフトウェアやソリューションへシフトしていきます。こうしたお客様に対しては、電子部品のみの販売だけでなく通信の活用方法までを含めたソリューションとしての提案が求められます。今後も変容していく社会の中でお客様に対して価値を提供し続けるためには、ム

ラタが提供できる価値を広げていく必要があります。

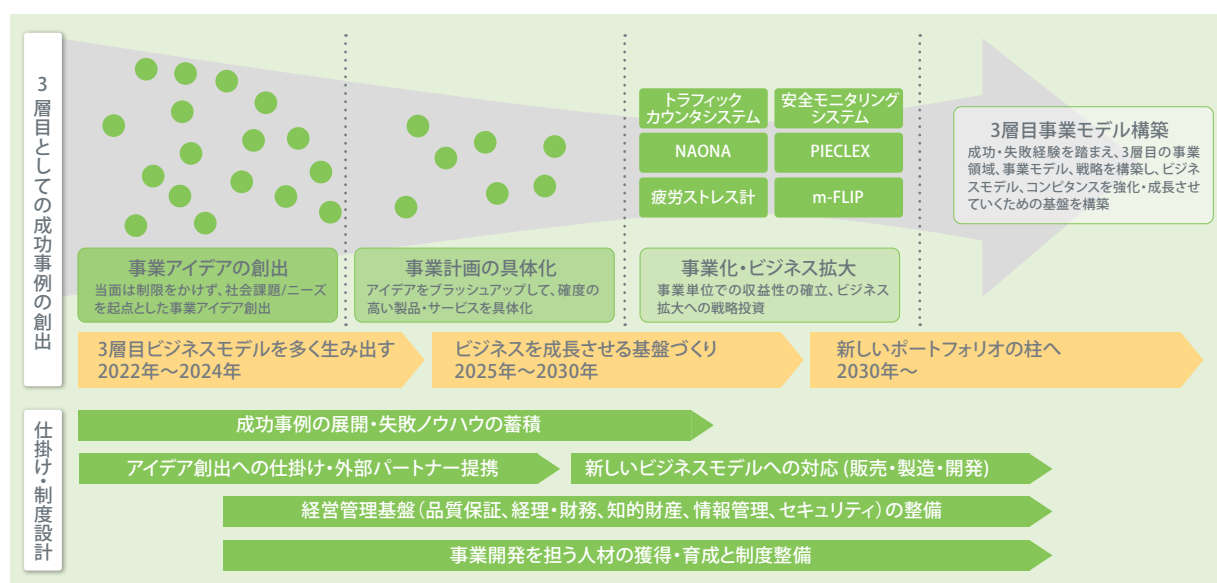
このような背景のもと、ムラタは3層目として、1層目、2層目との組み合わせやこれまで培ってきた通信などの知見を活かすとともに、市場や商材、事業形態などの従来の枠組みにとらわれることなく、幅広く可能性を見出して、新たなビジネスモデルを構築していきます。

従来のムラタの基盤事業である1層目、2層目の技術革新により価値を提供し続けることに変わりはありません。3層目はムラタが長期的に発展していくために、チャレンジしていく領域として位置付けています。また、これまでのムラタの能力や枠組みの延長線上では取り組むことが難しい領域については、社外との共創も含めて検討を進めていきます。

■3層目実現に向けたステップと中期方針2024での取り組み

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応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。



事例紹介

PIECLEX
(ピエクレックス)

ムラタの強みとパートナー企業の強みを組み合わせた新規事業

ムラタと帝人フロンティアは、世界初となる、力が加わることで電気エネルギーを生み出し抗菌性能を発揮する圧電繊維「PIECLEX」を共同開発しました。これは、ムラタが表面波フィルタやセンサ等の開発・製造で培ってきた圧電技術と、帝人フロンティアが有する原料から製品にいたるまでの繊維技術を組み合わせることで、人が動く力などを電気エネルギーに変換し、抗菌性能を発揮すると

いう新たなエネルギー活用技術です。繊維の領域は、これまでのムラタの能力、もしくはその延長で取り組むことが難しいビジネス領域でしたが、帝人フロンティアとの業務提携により新たな能力を獲得することで事業化が可能となりました。

作業員安全
モニタリング
システム

ユーザーの課題解決と体験価値向上を図る新規事業

建設業、製造業等、作業員の安全管理が必要な業種において、作業員の生体情報や周囲環境（作業環境）をヘルメット取り付け型センサデバイスでリアルタイムに監視する「作業員安全モニタリングシステム」を戸田建設、ミドリ安全、日立ソリューションズと共同開発しました。これは、国内人口減少に起因する建設就労者の減少、現場作業員の高齢化が進んでいることを背景に、安全で快適な作

業環境の整備が必要という社会課題に対するソリューションビジネスになります。「作業員安全モニタリングシステム」は、ユーザーの課題解決、および体験価値が事業拡大における重要な要素になります。

トラフィック
カウンタシステム

データを活用して社会課題を解決する新規事業

「トラフィックカウンタシステム」は、ムラタの得意とする「通信」と「電源」の技術を活用して交通量データを収集するシステムで、深刻な渋滞が社会課題となっている東南アジアを中心にデータ販売事業を展開しています。トラフィックカウンタを通じて収集したデータは、渋滞解消のための交通インフラの改善や交通量のコントロールなどの施策に対して活用されています。ムラタは当事業を通して、技術の確立や現地企業との協業、国や地域

で異なる許認可手続きへの対応といった点について多くのノウハウをプラットフォーム化することができました。これは、データビジネスを始める企業が直面する課題に応えるプラットフォームであり、交通量以外のデータ事業展開も積極的に進めています。



ムラタの人的資本 - 人材基盤と組織力の強化 -

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

基本的な考え方

ムラタでは、経営理念である社是を経営の中核に据え、価値創造プロセスにおける判断基準、行動の礎としています。また、「CSとES」を大切な価値観に掲げており、従業員が、社是と併せてこれらの理解を深め、各組織・現場での実践につなげていくためにグローバルでの浸透活動を強化してきました。これらの継続的な活動が、従業員のやりがいと成長、さらには組織力の強化に結び付き、それが人的資本の強みとなることでお客様の課題解決に貢献できていると考えています。

社是（経営理念）の浸透

ムラタは、「Vision2030」の経営変革のひとつに「自律分散型の組織運営の実践」を掲げています。近年の急激な事業拡大により、グローバルに拠点が広がる中では、従業員一人ひとりがこれまで以上に社是を羅針盤として同じ方向を目指していく必要があります。すべての従業員が社是に対する理解を深め、より身近に感じる機会を増やすために、さまざまな取り組みを通じて浸透を図っています。2009年より継続している理念浸透に向けた役員主催研修は通算で427回開催しており、2021年度は33回開催し、約800名が参加しました。また、毎年10月に「社は月間」を設けており、各職場でのワークショップや対話会の開催などにより、従業員が自らの仕事と社是とのつながりを考える機会をつくっています。



役員主催研修の様子

人的資本の維持・強化の方向性

これまでムラタは、長期のキャリア形成を前提とした複線型の処遇制度を整備し、会社のニーズと個人のキャリアプランをすり合わせながら、成長を目的としたローテーション、技術開発やモノづくりのための専門性の能力開発、そして個人の力を組織の力に変えるためのマネジメント能力を育成することで、人的資本をより強固なものにしてきました。

Vision2030においては、お客様の課題解決だけでなく、社会課題の解決へと価値提供していくべき対象範囲を広げ、イノベーションの創出を目指しています。今後も個人と組織の力を高め続け、持続的な価値創造を実現するために、以下の2つの観点から人的資本を維持・強化していきます。

・グローバルで活躍する多様な人材の育成

ムラタはダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を人種・国籍・性別・年齢など目に見える違いだけでなく、思考・知識・経験・視点など目に見えない多様性を尊重しつつ活かすことと捉えており、多様な個人と個人が切磋琢磨し、チームを越えた信頼・連携によって、組織全体の力を高めていくことを目指しています。また、将来の日本での人手不足が想定される中、海外での生産能力の向上を中長期的に行っていくためには海外拠点の人材育成が重要な課題となります。従来進めてきた日本国内の従業員の海外派遣に加え、海外間接部門従業員を対象に他拠点での勤務経験比率を向上させ、グローバルな業務経験を持つ人材を強化・育成していきます。これらの取り組みを通じて、多様な人材の活躍や従業員の能力・組織力の向上と合わせ、海外での生産拡大や現場力の強化を実現し、経済価値の向上につなげていきます。また、女性活躍推進も重点テーマとして捉えており、日本国内では目標値を設定して取り組みを強化しています。(▶P.75 人権と多様性の尊重)

・従業員エンゲージメントの向上

CSとESは今までも、これからもムラタの大切な価値観であり続けます。CSの範囲が社会課題の解決にまで広がってきているからこそ、その担い手となる従業員のESもより高めていく必要があります。従業員自身がやりがいと成長を日々の仕事の場でどれだけ実感しているかを定期的に確認し、必要な施策を実行していくことが、従業員の活力を高め、Vision2030のありたい姿を実現するための力になると考えています。また、CSとESは「従業員の心身の健康」が礎であるという認識のもとで、安全・安心を包含した健康経営を推進していきます。(▶P.73 安全・安心な職場と健康経営)

2004年から継続的に取り組んでいる組織風土改革を通じ、従業員がやりがいと成長を実感できる企業風土を実現すること、また、さまざまな従業員が能力を発揮できるよう、働く環境や仕組みを継続的に見直していくことで、従業員エンゲージメントを向上させていきます。

グローバルで活躍する多様な人材の育成

目標

海外間接部門従業員^{※1}の他拠点での勤務経験比率
2024年度：7%、2030年度：10%

アクション

- ・社内ローテーション制度の推進
- ・GLC^{※2}に基づく評価制度の導入・浸透
- ・従業員選抜研修
- ・グローバルでの人事機能の連携強化

※1 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象

※2 Global Leadership Competency：将来のムラタを担うリーダーを育成するために、リーダーに求める人材要件を明文化したもの

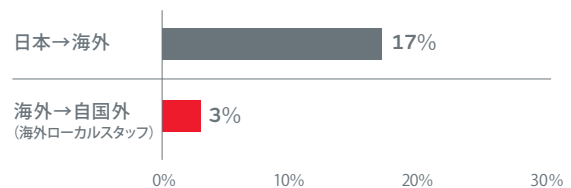
2021年度の海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率は3%となっており、これを向上させていきます。これまでムラタでは、日本から海外への出向を中心にグローバルローテーションを行ってきました。毎年多くの人材が海外に駐在し、異なる文化での勤務経験を積んでおり、2021年度時点で日本国内の管理職のうち約4割が海外勤務経験を有しています。今後はさらに日本以外でも他拠点での勤務経験を持つ人材を増やし、多様な人材がグローバルで連携する機会を促進することで、新たな価値を創造します。

制度面では、多様な文化・考え方を持つ海外メンバーが場所に関わらず、力を発揮できる環境をつくるために、人材に対する基本的な考え方をグローバルポリシーとして明文化しました。各拠点において、採用・育成・配置・報酬など一連の人的資本に関するプロセス

を結び付け、連携していくことにより人的資本を強化していきます。

また、グローバルで将来の経営人材候補を発掘・育成するために、選抜型の育成プログラムを継続的に実施しています。これまでに参加したメンバーは国内外累計約90名で、約半数が部長級以上の職位についています。プログラムを通じて行動変容を促すことで、グローバルリーダーの継続的な育成に向け、注力していきます。

間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率（2021年度）



従業員エンゲージメントの向上

目標

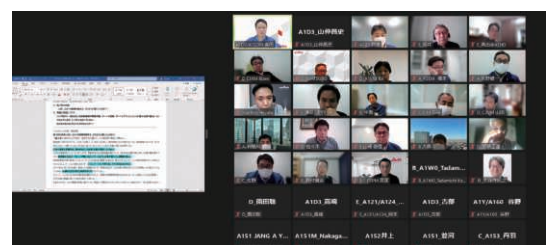
従業員エンゲージメント肯定回答比率
2024年度：70%以上、2030年度：76%以上^{※3}

アクション

- ・組織風土改革の取り組み事例共有会
- ・エンゲージメント向上に関する役員議論
- ・部門長間のエンゲージメントワークショップ
- ・働く環境の継続的な見直し

※3 グローバル好業績企業の平均水準以上

2021年度にグローバルの全従業員約7万5,000人を対象に従業員サーベイを実施しました。調査結果では、エンゲージメントの肯定回答比率は68%となり、前回実施した2019年度の調査と比較して約10ポイント上昇しました。これは、肯定回答傾向の高い海外の回答比率が増えたことが主な要因です。さらなる向上のためには、サーベイ結果を活用した各組織の取り組みに加えて、特に製造現場に近い層へのアクションが必要であると考え、現場で働く従業員や監督者との対話、働き方の見直しなどを進めています。また、各組織・各職場の取り組みをさらに加速させるために、役員同士のエンゲージメント向上に関する議論の状況を従業員へ発信しています。この議論の中で、課題提起されたこととしては、「仕事の意味づけやキャリアの対話といった上司と部下のコミュニケーションの機会を持つことが大切であるこ



エンゲージメント向上に関する役員議論の様子

と。」「演説だけでは従業員に響かない。会社の取り組みが従業員の腹に落ちるためには対話が重要であること。』です。国内外問わず、事業所の枠を超えて相互に交流し、グループ全体でエンゲージメントの向上に向けた活動を促進していきます。

また、競争力のある処遇設計や人事制度、仕組みを常にアップデートさせながら、働く環境のさらなる向上を実現していきます。

将来に向けた技術力の強化とそれを支える 知的財産活動

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

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、製品設計、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。また、知的財産の適切な確保・蓄積は、企業の競争力を維持・強化する上で、ますます重要なものとなっています。新たに生み出した知的財産を特許として出願し、権利化する、あるいはノウハウとして秘匿化することで保護し、活用することでさらなる事業の優位性の確保につなげていきます。

要素技術開発推進による将来のコア技術の形成

ムラタは、6つのプラットフォーム技術領域を持っています。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、これまでコンポーネントとデバイス・モジュールの研究開発で培ってきた技術や経験を基盤とし、ソフトウェアや通信ネットワークなどと組み合わせることにより3層目ビジネス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材料を分散・合成する技術
前工程 技術	 積層  印刷  焼成  表面処理  精密加工  半導体デバイス  半導体・MEMS薄膜微細加工 誘電体シート形成・積層技術、同セラミックシート上の内部電極・配線形成技術、半導体ウエハ上での薄膜微細加工技術、半導体・MEMS関連のデバイス設計技術
後工程 技術	 パッケージング  計測・テスト 主に、高耐熱接合や気密封止、より複雑な3次元実装などでデバイスの小型化と高信頼性を実現する技術、それらを評価・選別するための計測およびテスト技術
生産 技術	 設備設計  自動化  IE 独自の製造技術を実現する設備設計技術、超小型で異形の製品を高速かつ低ダメージで搬送する自動化技術、高品位製品を製造するための管理技術
商品設計 技術	 高周波設計  デバイス設計  シミュレーション  モデリング  回路設計  ソフトウェア  高信頼性設計 主に、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小型のデバイスを実現する技術、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

イノベーションの創出に向けた「備え」

ムラタでは、2020年度より「備えプロジェクト」を発足しています。同プロジェクトでは、次世代の経営リーダー候補が現経営陣と数か月にわたり議論しながら、2030年以降に想定される事業環境の変化の方向を見定め、機会とリスクを仮説として抽出し、今から手を打つべき事象を明らかにしました。技術の「備え」としては、6Gの普及に向けた技術・事業開発や環境問題の解決などを将来の事業機会と捉え、技術のロードマップを描き、自社の新技術開発や生産プロセス改革につなげています。

さらにムラタがこれまで培ってきた材料・プロセスなどに関するコア技術と新たな事業領域とを重ね合わせて新規事業の創出を目指す取り組みも進めています。現在は、社会課題解決の領域をターゲットに、10～20年先の長期視点で新たなビジネスを展開する事業テーマを決定すべく活動しています。また、社外との連携、協業についても注力していく考えです。（▶P.23 技術・事業開発本部長メッセージ）

今後も、さまざまな角度からムラタが将来にわたって持続的に成長していくための「備え」を進めていきます。

ムラタの技術・事業を支える知的財産活動

知的財産活動の組織体制

ムラタの知的財産機能は、知的財産部と知財企画部の2つの部で構成しています。この中では、現場に密着した人員配置により、事業・開発に対する迅速な支援を行うとともに、コーポレート視点で知財ガバナンスの強化を図ることにより、事業の成長に貢献しています。また、海外にも知財拠点を設置し、現地で創出された知的財産を迅速に保護・活用できる体制を整えています。知的財産活動の内容は継続的に取締役会で報告し、経営における知財情報の活用や知財リスクマネジメントの強化を図っています。このような取り組みを社外から高く評価いただき、2022年2月には、「Clarivate Top 100グローバル・イノベーター 2022」※を受賞しています。

※詳細はこちらをご覧ください。 <https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2022/0224>

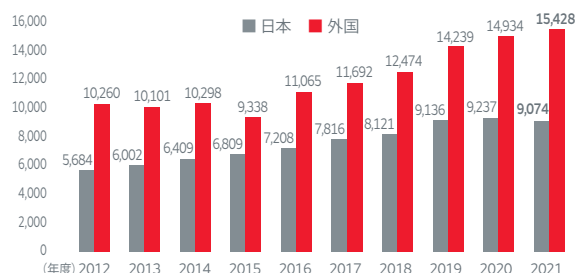
	役割	特徴
知的財産部	● 事業・開発戦略に紐づく知財戦略の策定 ● 権利活用を意識した強固な知財ポートフォリオの構築	現場密着
知財企画部	● ポートフォリオ経営のための知財情報提供 ● 契約交渉・紛争解決などの知財リスクマネジメント ● 全社視点での知財課題の抽出と解決	コーポレート視点

知的財産に対する取り組みの詳細はこちらをご覧ください。
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/ip>

社内啓蒙、従業員教育

ムラタでは、「知的財産活動基本方針」を制定し、全従業員が組織の枠を超えて事業に役立つ知的財産活動を実践することを掲げています。階層・職能教育や機密情報管理教育、知的財産啓発フォーラムの開催、eラーニング環境の整備・運用などを通じ、グループ全体での知財マインドの醸成を行っています。

ムラタの保有特許件数の推移



グローバルな知的財産活用戦略の立案と実行

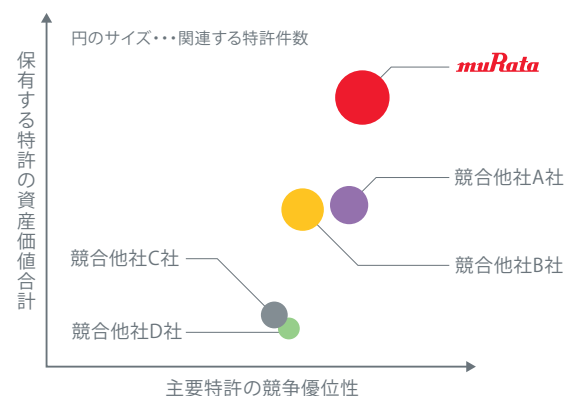
ムラタでは、特許の競争力や資産価値の観点で競合企業との比較を行うにあたり、客観的な情報に基づいた分析を行っています。これらの分析と各事業の成長戦略に基づく知財戦略を策定し、最適な知的財産ポートフォリオの形成を目指しています。

また、ムラタの海外売上高比率が高まる中、グローバル視点での知的財産ポートフォリオの評価を進めており、分析・評価から得られた情報を知財戦略の見直しに活用することで、事業の競争優位性の維持・向上に貢献しています。

特に3層目のビジネス領域においては、知的財産機能が研究開発の早期フェーズから関わり、知財観点での事業環境調査や技術探索を実施することで、事業化推進やビジネスモデル構築の支援を行っています。

このように、ムラタの事業領域拡大にあわせて知的財産機能の活動領域を広げ、ムラタの競争力の源泉となる技術やノウハウが保護されるように努めています。

知財情報を用いた特定事業の分析 (例)



企業活動全体での社会課題への取り組み

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

Vision2030のありたい姿を実現すべく、社会課題を起点に「事業を通じた社会課題解決への貢献」とともに「企業活動全体での社会課題への取り組み」の観点でも9つの重点課題（マテリアリティ）を設定しています。これらの課題解決を通じて、ムラタを取り巻くサプライチェーン全体で生じる社会や環境の負荷低減に向けてイノベーションを

中期目標実績（2019年度～2021年度）

重点領域	重点課題	目標	主な実績	評価
環境    	気候変動対策の強化 ▶P.65	● SBT^{※1}を目指した温室効果ガス（以下、GHG）削減目標設定のための仕入先様現状調査、目標設定依頼方法の策定 ● 2021年度のGHG排出量を140万t-CO₂e以下に抑制 ● 国内物流のGHG排出量を実質生産高原単位で2.0kg/百万円以下に削減 ● 物流におけるGHG排出量把握対象の拡大	● SBT認定を取得し、Scope1~3削減取り組み内容を検討した。 ● 2021年度のGHG排出量は140万t-CO₂e（Scope1+2）となり目標を達成した。 ● 2021年度の国内物流のGHG排出量は実質生産高原単位で1.4kg/百万円となり目標を達成した。 ● 物流におけるGHG排出量把握の仕組みの検討を開始した。	○
	持続可能な資源利用 ▶P.71	● 2021年度の生産高当たりの廃棄物排出量を7%改善（2016年度～2018年度平均比） ● 2021年度の生産高当たりの水使用量を6%改善（2016年度～2018年度平均比） ● 資源循環の規制および業界動向調査 ● 実現可能なプラスチックの再生スキーム構築と経済効果の検証	● 2021年度の生産高当たりの廃棄物排出量は同原単位比12%改善し、目標を達成した。 ● 2021年度の生産高当たりの水使用量は同原単位比16%改善し、目標を達成した。 ● 廃棄物、水に関する資源循環の規制および業界動向を調査した。 ● 実現可能なスキームの構築とその経済効果を検証し、課題を整理した。	○
	公害防止と化学物質管理 ▶P.72	● ムラタに納入される原材料・部品・製品へのムラタ基準^{※2}によるグリーン調達適用 ● ムラタ基準^{※2}に基づいた環境負荷物質管理 ● 製品含有化学物質に関する社内内外の要求の製品仕様への反映 ● 外部環境変化への先行対応 ● グローバルでのVOC^{※3}排出量管理体制構築	● 化学物質に関する社会の潮流や法令改定などの動向を捉えて当社基準に反映した。 ● 当社基準に基づくグリーン調達（原材料・部品・製品）の適用、および環境負荷物質管理を徹底することで、製品含有化学物質に関する社内内外の要求を製品仕様へ適切に反映した。 ● グローバルでVOC排出量削減の中長期目標を設定した。	○
	気候変動対策の強化 持続可能な資源利用 公害防止と化学物質管理	● 製品の企画・設計段階で環境に配慮し、省資源、環境負荷物質の排出を未然抑制する仕組みの試験導入	● 事業部門起点の環境負荷低減活動を継続して遂行するとともに、製品の企画・設計段階から環境に配慮する仕組みを検討した。	○
社会   	安全・安心な職場と健康経営 ▶P.73	● 労働災害の削減 —死亡あるいは後遺障害の残る重大労災を発生させない。 —労働災害千人率1.6以下とする。 ● 健康経営の推進 ● 事業運営上の健康管理分野のリスクを低減	● 労働災害の削減 —死亡あるいは後遺障害の残る重大労災は発生せず、目標を達成した。 —労働災害千人率1.7となり、目標は未達となった。 ● 健康経営プランを見直すとともに、実効性を高めるための対話会を設置し、施策を実施した。 ● 新型コロナウイルス感染症の対応方針を決定し、必要な対策を実施した。	△
	人権と多様性の尊重 ▶P.75	● 人権・労働に関するマネジメントシステムの定着と改善 ● 人権・労働、ハラスメントなどの従業員教育の拡充 ● ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 人権・労働に関するマネジメントシステムが定着しており、PDCAサイクルを回し改善を図った。一方、新規拠点および一部の小規模事業所で同システムの導入が未達となった。 ● 人権教育、社外有識者による講演会、SOGIEに関する啓蒙活動、経営理念に謳うムラタらしさを身近に理解するための取り組み等を実施した。 ● ダイバーシティ&インクルージョンに関する理解浸透を図るとともに、以下の施策を進めた。 ・ 村田製作所単体の技術系新卒総合職採用における女性比率の向上（2021年度実績:14.8%） ・ 村田製作所単体の女性管理職比率の中長期目標の設定（2030年度末までに10%） ・ 障がい者がやりがいを持って働く機会をすすめる特例子会社の設立	△
	地域社会との共生 ▶P.77	● 創業者理念のグローバルレベルでの実現	● 社会・地域貢献活動ガイドラインを制定し、これに沿った活動を実施した。 ● STEAM教育^{※4}や環境教育を通じて地域社会との関わりを深め、次世代育成支援を推進した。	○
ガバナンス   	公正な商取引 ▶P.78	● 海外統括会社と連携したグローバルコンプライアンス活動の海外展開	● カルテル防止のための実践的なガイドラインの策定、従業員教育の継続実施、カルテルコントロールプロセスの運用改善を実施した。 ● 贈収賄防止に関するベーシックポリシーの改定や贈収賄防止マネジメントシステムを定めた規定の制定、社内教育の改善を実施した。	○
	事業継続の取り組み（BCM）^{※5} ▶P.79	● グローバルレベルでのリスクマネジメントの浸透 ● BCPの整備とリスクの未然防止、リスク発生時の損失の軽減化	● 全社レベルでのリスク調査・評価を年2回実施した。 ● 監査部門による全社リスクマネジメント監査を新たに導入した。 ● BCP訓練により、リスクの未然防止策や損失軽減策の有効性を確認し、必要な改善を実施した。	○
	情報セキュリティ ▶P.80	● グローバルレベルでの情報セキュリティ施策のPDCAが有効に機能し、情報セキュリティの考え方が日常業務の一部として浸透している。	● リスクの検知、残存リスクへの対応、情報セキュリティレベルの維持・向上のために、人的・技術的・物理的施策を継続的に実施した。 ● 当社の外部委託先の再委託先社員が個人情報などのデータを不適切に取り扱った事案が発生した。これに対しては、この会社以外にムラタが所有しているデータを開示している外部委託先も含め管理状況の確認などを行い、再発防止を図った。 発生事案の詳細はこちらをご覧ください。 https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2021/0805	△

生み出し、社会と調和する事業プロセスを構築していきます。

マテリアリティの特定プロセスはこちらをご覧ください。 https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/way_of_thinking/materiality#id3

各マテリアリティの取り組みの詳細はこちらをご覧ください。 https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/way_of_thinking/activities

中長期目標（2022年度～）

重点領域	重点課題	目標
環境    	気候変動対策の強化 ▶P.65	2024年度目標：温室効果ガス排出量（Scope1+2）：2019年度比20%減 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 温室効果ガス排出量（Scope3）：2019年度比27.5%減 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%
	持続可能な資源利用 ▶P.71	2024年度目標：持続可能な資源 ^{※6} 利用率：2021年度実績から1%改善 ^{※8} 、循環資源化率 ^{※7} ：2021年度実績から5%改善 ^{※8} 2030年度目標：持続可能な資源利用率：25%、循環資源化率：50% 2050年度目標：持続可能な資源利用率：100%、循環資源化率：100%
	公害防止と化学物質管理 ▶P.72	2024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
社会   	安全・安心な職場と健康経営 ▶P.73	2024年度目標：死亡重大災害：0件、労働災害千人率：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：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、従業員が怪我や事故もなく、いきいきと働け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%）
	人権と多様性の尊重 ▶P.75	2024年度目標：海外間接部門従業員 ^{※9} 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・労働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）
	地域社会との共生 ▶P.77	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。
ガバナンス   	公正な商取引 ▶P.78	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。
	事業継続の取り組み（BCM） ▶P.79	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等を通じて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。
	情報セキュリティ ▶P.80	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 ^{※10} ：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%

※1 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

※2 ムラタの製品と材料に含有される環境負荷物質のうち、ムラタが規制対象として管理する物質を特定し、物質ごとに規制条件・規制ランクを設定した基準

※3 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・規制ランクを設定した基準

※4 Science, Technology, Engineering, liberal Arts, Mathematicsの5つの領域を対象とした理数教育に創造性教育を加えたもの

※5 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

※6 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来にわたって持続的に利用できる枯渇リスクの低い資源

※7 ムラタの Output（排出物）が循環資源としてリサイクルに回されている割合

※8 2021年度実績値については、現在集計中

※9 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象

※10 実施率＝実施拠点数÷全拠点数

気候変動対策の強化

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ます。ムラタは経営理念である社是の精神に則り、自社の環境への取り組みと事業活動の両面から気候変動対策を推進することで社会価値と経済価値の好循環を目指し、社会の脱炭素化に貢献するため、当マテリアリティを設定しました。

目指す姿

RE100^{※1}やSBT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（以下、GHG）の削減を目指します。

2024年度目標	・ GHG排出量（2019年度比） Scope1+Scope2：128万t-CO ₂ e（20%減） ・ 再生可能エネルギー導入比率：25%
2030年度目標	・ GHG排出量（2019年度比） Scope1+Scope2：87万t-CO ₂ e（46%減） Scope3：325万t-CO ₂ e（27.5%減） ・ 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%

気候変動対策の推進

ムラタでは、「気候変動対策委員会」を中心に省エネルギー（以下、省エネ）、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の導入拡大などを推進することでGHG総排出量の削減に取り組んでいます。また、下部組織である「イニシアチブ推進部会」では委員会と連携してRE100やTCFD^{※2}などの主な気候変動イニシアティブ対応について議論を進め、2021年度は2030年度のGHG排出削減目標についてSBT認定を取得しました。

なお、ムラタでは2021年CDP気候変動調査^{※3}においてAリスト入りを果たすなど、社外からも高い評価を受けています。

※1 Renewable Energy 100 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 Task Force on Climate-related Financial Disclosures 気候関連財務情報開示タスクフォース

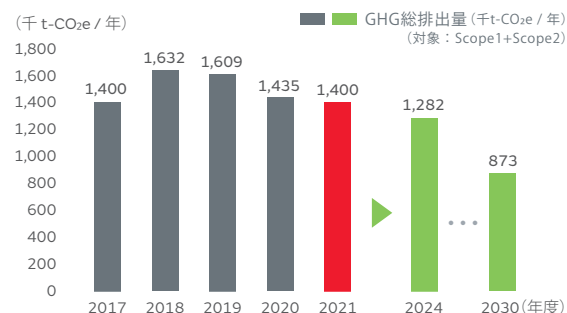
※3 国際環境NGO「CDP」による、各企業の気候変動の対応と戦略などをヒアリングし評価する調査

GHG排出量の推移と削減の推進

ムラタは、従来より継続して省エネの取り組みを実施しており、年間450～600件（4～5万t-CO₂の削減）の省エネ施策を継続的に実行しています。しかしながら、近年では事業拡大ペースがその効果を上回り、自社のGHG排出量が増加してきました。

そこで、省エネに加えて再エネ導入の推進に取り組んだ結果、GHG排出量は2018年度をピークに減少し、2021年度のGHG排出量は140万t-CO₂eとなりました。今後も2024年度、2030年度の目標達成に向け、一層取り組みを加速させます。

さらに将来のCO₂削減を上積みするため、CO₂削減量を投資判断指標に組み込むことでCO₂削減効果のある投資実行の意志決定を促す社内カーボンプライシング制度を設計し、2021年度から運用を開始しています。また、社会課題解決を目的とした投資に関する費用の増加、ならびに資産保有にともなう負担を管理会計上で軽減するサステナビリティ投資促進制度も2022年度から開始しています。



※ CO₂算定方法
ロケーションベース：その地域の電力網の平均CO₂排出係数を使用して算定を行う方法
マーケットベース：電力契約ごとのCO₂排出係数を使用して算定を行う方法
マーケットベースの方が精度が高く、近年主流になってきており、2019年度から算定方法をマーケットベースへ変更

GHG排出量削減目標に対するSBT認定の取得

ムラタは、Scope1,2において1.5℃シナリオ、Scope3においてWB2℃シナリオをもとに、2030年度までのGHG排出量の削減目標を策定しました。これらの目標が科学的根拠に基づくものであるとして、2021年度に国際的イニシアティブ「SBTi」によるSBT認定を取得しました。これによりムラタとして初めてScope3を含めた削減目標を設定することができました。

Scope1,2に関してはこれまで推進してきた省エネ・再エネに一層注力することで削減を目指します。Scope3に関しては関連部門の連携を強化し、排出割合の高い「製品・サービスの購入にともなうCO₂排出量（カテゴリ1）」の削減に優先的に着手すると同時に排出量算出方法の精緻化を進めていくことで、サプライチェーン全体を通じたCO₂削減を進めていきます。



再生可能エネルギーの導入

ムラタでは、再エネ導入の推進に取り組んでいます。グローバル企業として、国内だけではなく海外でも、自社サイトの屋根や駐車場へ積極的に太陽光発電の導入を進め、再エネ証書の活用も取り入れてきました。2021年度は、太陽光発電設備による発電や再エネ証書の調達などにより再エネ由来の電力が約6億kWh相当（再エネ導入比率約21%）となり、CO₂削減貢献量としては約33万t-CO₂となりました。継続して国内外で再エネの導入を推進し、環境負荷低減に貢献していきます。

2021年度の取り組み例としては、金津村田製作所（福井県）が大規模なソーラーパネルとムラタ製蓄電

池を組み合わせたシステムや水力発電由来の再エネ電力メニューを導入したことにより、ムラタグループ初の再エネ100%工場となりました。

このように、ムラタでは自社の製品やシステムも組み合わせることで気候変動対策を加速させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



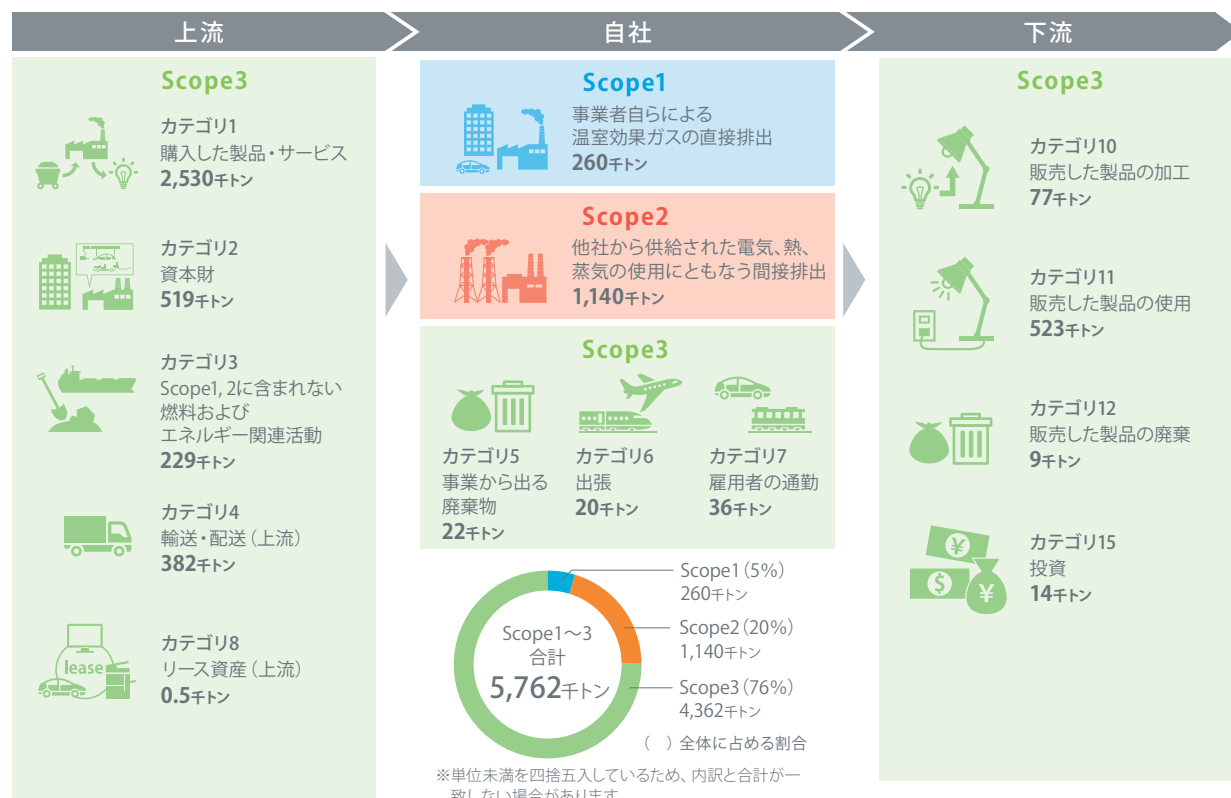
金津村田製作所の太陽光発電システム

TOPICS

再エネ由来電力の調達

ムラタは、2022年3月に中国電力と新たな再エネ設備導入をともなう太陽光発電電力供給（オフサイト型）によるグリーン電力などの供給に関する契約を締結しました。本契約の締結により、2030年度までにムラタの中国地方の生産拠点における使用電力の50%を再エネ由来の電力として

調達します。このように、今後も引き続き再エネの利用を促進し、気候変動対策の強化に向けた取り組みを進めていきます。取り組みの詳細はこちらをご覧ください。
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0331>



サプライチェーン排出量算定の考え方（環境省）（https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/files/tools/supply_chain_201711_all.pdf）をもとに作成
 ※2021年度よりScope3の集計範囲にカテゴリ8、10、11、15を加えています。

気候変動は、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、サプライチェーンにも影響を及ぼしています。2021年に発表された国連の「気候変動に関する政府間パネル (IPCC)」の科学的評価では、重大な気候変動の影響を回避し、住み良い地球を維持するためには、この10年間で大幅な脱炭素化を早急に図ることが求められています。

ムラタは、この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。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。そのため、次の10年は、革新的な技術やソリューションによって、「社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献する」というありたい姿の実現を目指してまいります。ムラタでは、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、以下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も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。また、代表取締役社長と取締役常務執行役員は、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。

気候変動対策委員会は、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っています。同委員会は、製造部門、研究開発部門、環境担当部門、そのほかの事業部門の責任者で構成され、年に2回以上実施し、特定のテーマについては臨時で開催しています。

当委員会では、製造拠点でのGHG排出量削減の取り組み、お客様のCO₂削減目標の達成を支援する軽薄短小・高効率製品の開発、さらに、SBT認定を取得するためのGHG削減目標の策定や再エネの導入などを検討しました。

気候変動対策委員会の下部組織

当委員会の下部組織である「イニシアチブ推進部会」は、環境担当部門の部長を部会長とし、関係部門のシニアマネージャーで構成されています。この部会では、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行っています。

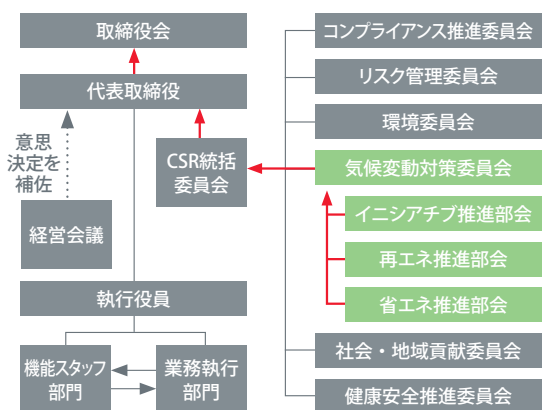
また、2050年までに再エネ導入比率100%を目指す世界的なイニシアティブRE100に加盟したことを受け、電池事業部門や事業開発部門、環境担当部門などで構成された「再エネ推進部会」を設置し、ムラタの技術も活用しながら全社的な再エネの導入促進に向けた取り組みを強化しています。また、当委員会の下部組織に、

各製造部や各工場のメンバーで構成された「省エネ推進部会」を設置しました。さらなる省エネ活動を展開すべく全社一体となって取り組みを強化していきます。まずは、消費エネルギーの可視化が重要であると考え、各製品におけるCFP (Carbon Footprint) の算出も当部会で検討を進めていくことで、生産過程におけるCO₂の削減余地を洗い出し、施策につなげたいと考えています。

経営管理制度面での対応

気候変動に関するさまざまな課題に対するガバナンスをさらに強化し、長期的な視点で企業価値を高めるため、2021年度からCO₂削減量に金銭的価値を付与し、その価値を投資指標に紐込む社内カーボンプライシング制度を導入しました。具体的には、長期的な観点で、CO₂排出量とそれにとまう事業コストの削減やリスクの低減を図る投資を促すシャドウプライシング制度を導入し、活用しています。

また、2022年度からは社会課題解決を目的とした投資に関する負担を管理会計上で低減するサステナビリティ投資促進制度を導入し、活用しています。



← 気候変動に関する報告のフロー

戦略

気候変動がもたらすリスクと機会は、中長期的には事業の持続的な発展に大きな影響を与えることが予想されます。このような潜在的な影響を予測し、その影響を適切に戦略立案のプロセスに組み込むために、ムラタの主要な資産および市場がどのように影響を受けるかについて分析しました。

気候シナリオ分析への取り組み方

物理的なリスクと移行措置の観点から、温暖化が最も進むシナリオと気温上昇の抑制に向けて政策や規制が最も進むシナリオの2つを選択し、どちらのシナリオに進んだとしても、適切な事業戦略および気候変動対策を実施し、ムラタの企業価値が向上することを証明するために、IPCCの代表的濃度経路シナリオRCP^{※1} 8.5と2.6を用いて分析しています。

シナリオ分析では、2030年および2050年における

気候変動がムラタの事業に与える物理的な影響や、世界が脱炭素社会への移行を目指す中で、政策や規制の変化によってもたらされるリスクと機会に焦点を当てています。

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

各RCPシナリオの一覧

略称	シナリオ（予測）のタイプ
 RCP 2.6	低位安定化シナリオ（世紀末の放射強制力 2.6W/m ² ） 将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量の最も低いシナリオ
 RCP 4.5	中位安定化シナリオ（世紀末の放射強制力 4.5W/m ² ）
 RCP 6.0	高位安定化シナリオ（世紀末の放射強制力 6.0W/m ² ）
 RCP 8.5	高位参照シナリオ（世紀末の放射強制力 8.5W/m ² ） 2100年における温室効果ガス排出量の最大排出量に相当するシナリオ

全国温暖化防止活動推進センター(JCCEA) IPCC第5次評価報告書 特設ページ (<https://www.jccca.org/ipcc/ar5/rcp.html>) をもとに作成

シナリオ分析の前提条件（分析項目および変数）

アプローチ 定量的・定性的な手法を組み合わせ て実施 ●物理的な影響：主に定量的なア プローチ ●移行措置の影響：主に定性的なア プローチ	シナリオ IPCC RCP 2.6（2℃シナリオ）および RCP 8.5（4℃シナリオ）を選定 ●物理的な影響：異常気象による10の災害 ^{※2} が、今回選定した資産へ与える影響を検証 ●移行措置の影響：主要市場が位置する地 域・国の政策や目標を検証	対象範囲 ●物理的な影響：20ヶ所の主要な製造拠点 および事業所を選定 ●移行措置の影響：主要市場（売上高ベ ース）を選定
時間軸 地球温暖化や公共政策の策定過程 の特性を考慮して、以下の時間軸を 設定 ●中期：2030年 ●長期：2050年	気候モデル・データセット 以下を含む査読済みのモデルやデータを参 照し、AIを用いて予測と分析の質の向上に 取り組む ●CMIP5（第5期結合モデル相互比較計画） ^{※3} ●GFS（気温データ） ●GPM（洪水・降水データ）など	物理的リスク 10の災害が選定した資産へ与える影響を 検証 なお、今回は資産への直接的な物理的影響 に絞って検証し、今後当検証結果の精度を高 めるとともにサプライヤーや製品輸送などバ リューチェーン全体への影響を分析予定

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） マクロ的な視点で、以下の2つの側面に基づいてVaRを算出 ●資産損傷による損失：過去的事象、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基づいて評価	政策 主要事業所・市場や電子部品業界が関連す る地域・国の政策、その国のCO ₂ 削減目標、 パリ協定の「国が決定する貢献（NDC）」な どを参照 2℃シナリオでは政策がより厳しく、逆に4℃ シナリオでは弱まっていると仮定
---	---

※2 高潮、降雨による洪水、河川氾濫、地滑り、台風、干ばつ、豪雨、海面上昇、融雪、熱波・猛暑

※3 Coupled Model Intercomparison Project 世界気候研究計画（WCRP）によって設立された、気候システムの理解促進のための国際的なフレームワーク。気候モデル間
の相互比較を行い、信頼性を担保。詳細はこちらをご覧ください。 www.wcrp-climate.org/wgcm-cmip/wgcm-cmip5

想定される影響の把握

シナリオ分析においては、ムラタが緩和または適応措置を取らなかった場合を前提にしており、想定される重大な影響を踏まえ、事業戦略の中での気候変動の位置付け等について整理しました。なお、「ムラタのビジネスへの影響評価」にある「4℃（シナリオ）リスク」ならびに「2℃（シナリオ）リスク」の数値等については、現在、ムラタ固有の情報をもとに分析、見直しを進めています。

物理的な影響

20ヶ所の主要な製造拠点および事業所を評価
主な拠点の所在地域：日本、中国、東南アジア

4℃（シナリオ）リスク

● 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：2020年比80%以上増加

● 急性および慢性的の物理的リスクレベル：

高い～非常に高い	猛烈な台風、熱波・猛暑：それぞれリスク確率70%以上増加
中	干ばつ、地滑り
低	洪水、海面上昇
影響なし	豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪

● VaR：10億円程度の見込み

● 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

● 事業コストへの影響：
供給・流通網の中断や原材料の価格上昇を引き起こし、事業コストの増加につながる可能性あり

2℃（シナリオ）リスク

● 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：2020年比25%以上増加

4℃シナリオと比較して、リスクは60%近く低下

● 急性および慢性的の物理的リスクレベル：

中の上～高	猛烈な台風、熱波・猛暑：それぞれリスク確率50%以上増加
中	干ばつ、地滑り
低	洪水、海面上昇
影響なし	豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪

● VaR：数億円程度の見込み

● 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

● 事業コストへの影響：
上記記載のとおり、VaRは小さく、物理的な影響よりも、排出規制、炭素価格などの政策による移行措置の影響を受ける可能性あり

（物理・移行リスク共通）

気候変動対策委員会で主導する全社的なGHG排出量削減の取り組みにより、GHG排出量は2018年度をピークに継続的に削減しています。

● 省エネの推進

● これまでも空調設備の最適化等で省エネを図ってきたが、これまで以上の省エネを実現するには設計開発段階での省エネ技術も必要不可欠となるため、2021年度から省エネ推進部会を新設し、各製品におけるCFPの算出を検討開始

● 再エネの推進

● 太陽光発電設備の導入と再エネ調達を組みを実施

● 2021年度においては、再エネ導入総量：約6億kWh相当、再エネ導入比率：約21%、CO₂削減貢献量：約33万t-CO₂を達成

また、ムラタでは社内制度整備や新たな目標設定を進めています。

● 社内制度整備

● 社内カーボンプライシング制度とサステナビリティ投資促進制度を導入し、投資の意思決定とCO₂排出量削減への取り組みを連動

● 新たな目標設定

● RE100に加盟し、再エネ導入比率2024年度25%、2030年度50%、2050年度100%を目標に設定

● SBT基準に適合したScope1,2,3の削減目標を設定（▶P.65 気候変動対策の強化）

● Scope3の取り組み

● 各カテゴリのCO₂排出量の精緻化を行い、DX化を進めながら幅広く関係する部門間で連携し、ムラタのサプライチェーン全体での気候変動対策を推進

ムラタのビジネスへの影響

対策と戦略のレジリエンス

リスク管理

CSR統括委員会は、社会、環境、経済のさまざまな重点課題（マテリアリティ）を、構造化し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を重大なリスクとして認識しており、それに対する取り組みを経営の重要課題として取締役会で承認し、モニタリングしています。（▶P.42 マテリアリティの特定プロセス、マテリアリティの推進体制）

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。

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、日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）などの業界団体やRE100などの世界的なイニシアティブに加盟し、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ています。

移行の影響 主な市場（売上高ベース）および事業拠点を分析 主な市場の所在地域：日本、中国、米国、EU、東南アジア、韓国																									
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">移行リスク</th></tr> <tr> <th>リスク要因</th><th>想定リスク</th></tr> <tr> <td>ムラタの地域別売上高の2021年度実績では、7割以上が、ネットゼロ目標を掲げる国で占められる。評価対象地域においては、電子部品は厳しい排出規制の対象ではないが、政策的介入（炭素税や炭素取引制度など）の可能性あり</td><td>生産活動におけるエネルギーコストの増加</td></tr> <tr> <td>評価対象のほとんどの国では、設備のエネルギー効率の改善目標を導入</td><td>生産設備の導入コスト上昇</td></tr> <tr> <td>一部の国では、エネルギー効率基準や国境炭素税の導入を検討</td><td>市場への参入コスト増加</td></tr> </table>	移行リスク		リスク要因	想定リスク	ムラタの地域別売上高の2021年度実績では、7割以上が、ネットゼロ目標を掲げる国で占められる。評価対象地域においては、電子部品は厳しい排出規制の対象ではないが、政策的介入（炭素税や炭素取引制度など）の可能性あり	生産活動におけるエネルギーコストの増加	評価対象のほとんどの国では、設備のエネルギー効率の改善目標を導入	生産設備の導入コスト上昇	一部の国では、エネルギー効率基準や国境炭素税の導入を検討	市場への参入コスト増加	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">移行機会</th></tr> <tr> <th>機会要因</th><th>想定される機会</th></tr> <tr> <td>評価対象のすべての国で、2025年または2030年までに再エネと電気自動車（以下、EV）普及の目標を設定</td><td>再エネの普及促進、EVの世界的な急拡大による高性能なムラタ製品に対する需要の増加</td></tr> <tr> <td>ここ数年間、世界の自動車販売台数は減少傾向にあるが、2021年度のムラタのカーエレクトロニクス向け売上高は、前年度比23.1%増の3,363億円</td><td>多くの電子部品を必要とするEVの割合が自動車市場において増加し、ムラタ製品の需要増加</td></tr> <tr> <td>気候変動への社会的関心や世界的にグリーンな経済への移行を求める政策二一スの高まり</td><td>中長期的に小型で高効率な部品の需要が増加することにもなう収益拡大や新規市場への参入機会の増加</td></tr> <tr> <td>世界平均気温の上昇を2℃以下に抑えるには、現在の「国が決定する貢献（NDC）」では不十分との考え</td><td>今後より厳しい政策や新技術の積極的な導入が求められ、ムラタ製品や革新的な技術の需要の高まりが拡大</td></tr> <tr> <td>中長期的にはグリーン投資に対する投資家の関心の高まり</td><td>ムラタの環境経営が評価され投資対象となる可能性</td></tr> </table>	移行機会		機会要因	想定される機会	評価対象のすべての国で、2025年または2030年までに再エネと電気自動車（以下、EV）普及の目標を設定	再エネの普及促進、EVの世界的な急拡大による高性能なムラタ製品に対する需要の増加	ここ数年間、世界の自動車販売台数は減少傾向にあるが、2021年度のムラタのカーエレクトロニクス向け売上高は、前年度比23.1%増の3,363億円	多くの電子部品を必要とするEVの割合が自動車市場において増加し、ムラタ製品の需要増加	気候変動への社会的関心や世界的にグリーンな経済への移行を求める政策二一スの高まり	中長期的に小型で高効率な部品の需要が増加することにもなう収益拡大や新規市場への参入機会の増加	世界平均気温の上昇を2℃以下に抑えるには、現在の「国が決定する貢献（NDC）」では不十分との考え	今後より厳しい政策や新技術の積極的な導入が求められ、ムラタ製品や革新的な技術の需要の高まりが拡大	中長期的にはグリーン投資に対する投資家の関心の高まり	ムラタの環境経営が評価され投資対象となる可能性
移行リスク																									
リスク要因	想定リスク																								
ムラタの地域別売上高の2021年度実績では、7割以上が、ネットゼロ目標を掲げる国で占められる。評価対象地域においては、電子部品は厳しい排出規制の対象ではないが、政策的介入（炭素税や炭素取引制度など）の可能性あり	生産活動におけるエネルギーコストの増加																								
評価対象のほとんどの国では、設備のエネルギー効率の改善目標を導入	生産設備の導入コスト上昇																								
一部の国では、エネルギー効率基準や国境炭素税の導入を検討	市場への参入コスト増加																								
移行機会																									
機会要因	想定される機会																								
評価対象のすべての国で、2025年または2030年までに再エネと電気自動車（以下、EV）普及の目標を設定	再エネの普及促進、EVの世界的な急拡大による高性能なムラタ製品に対する需要の増加																								
ここ数年間、世界の自動車販売台数は減少傾向にあるが、2021年度のムラタのカーエレクトロニクス向け売上高は、前年度比23.1%増の3,363億円	多くの電子部品を必要とするEVの割合が自動車市場において増加し、ムラタ製品の需要増加																								
気候変動への社会的関心や世界的にグリーンな経済への移行を求める政策二一スの高まり	中長期的に小型で高効率な部品の需要が増加することにもなう収益拡大や新規市場への参入機会の増加																								
世界平均気温の上昇を2℃以下に抑えるには、現在の「国が決定する貢献（NDC）」では不十分との考え	今後より厳しい政策や新技術の積極的な導入が求められ、ムラタ製品や革新的な技術の需要の高まりが拡大																								
中長期的にはグリーン投資に対する投資家の関心の高まり	ムラタの環境経営が評価され投資対象となる可能性																								
(物理リスク) - 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（▶P.79 事業継続の取り組み（BCM）） (移行リスク) - 省エネ関連の設備投資プロジェクトは、ほかの投資活動と比較して、投資経済性の基準を緩和しているが、このような省エネ投資の費用は、長期的にはエネルギーコストの低減につながる	- 今後多くの電子部品を使用するEV市場が伸びると考えられるため、長期構想「Vision2030」でモビリティ市場を事業機会と位置付ける - 同様に環境関連のビジネスも事業機会と位置付け、蓄電池などの製品を有する電池事業の収益拡大に取り組む - ウェアラブル製品、家庭用および発電所用センサなど、安全性が重視される用途に活用できる全固体電池の開発 - 市場をリードするコンデンサやインダクタ、表面波フィルタ、高周波モジュールなどを支える技術の進化																								

指標と目標

ムラタは、平均気温の上昇を1.5℃に抑えるための世界的な取り組みに貢献するために、SBT認定を2022年1月に取得しました。また、RE100のメンバーとして、再エネ導入比率を2030年度までに50%、2050年度までに100%達成することを宣言しています。

2024年度までの中期経営計画(中期方針2024)では、事業規模拡大を目指すことと合わせて、GHG排出量(Scope1+Scope2)を2019年度比20%削減となる128万t-CO₂eに抑えることを社会価値の経営目標として掲げています。

GHG排出量 ^{※4} (千t-CO ₂ e/年)	2019年度	2020年度	2021年度
総排出量	5,979	5,237	5,762
Scope1	307	278	260
Scope2 ^{※5}	1,302	1,157	1,140
Scope3	4,371	3,801	4,362 ^{※6}

※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

※4 GHG排出量の測定方法(Scope1、2、3)は、GHGプロトコルで定義されているGHG排出量算定方法に基づいています。年間GHG排出量データは、一貫性と信頼性を確保するために、第三者評価機関による監査と認証を受けています

※5 CO₂算定方法
 ロケーションベース：その地域の電力網の平均CO₂排出係数を使用して算定を行う方法
 マーケットベース：電力契約ごとのCO₂排出係数を使用して算定を行う方法
 ムラタは算定方法を2019年度からマーケットベースに変更

※6 2021年度よりScope3の集計範囲に新たにカテゴリ8、10、11、15を加えています

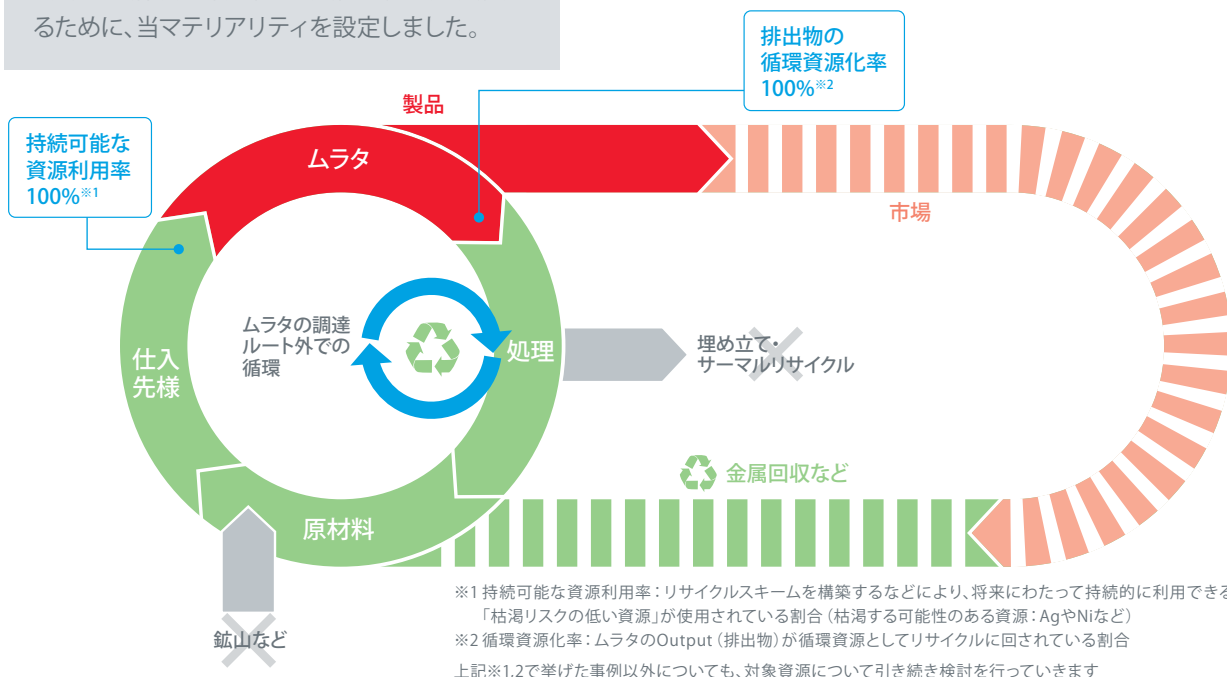
持続可能な資源利用

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ます。ムラタは資源の持続可能な利用を自社の事業活動において実現することでこれらの社会課題の解決に取り組み、文化の発展に貢献するために、当マテリアリティを設定しました。

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します。



ムラタは、「持続可能な資源利用」を推進するにあたり、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」という以下の目標を設定し、取り組みを推進しています。

2024年度目標	・ 持続可能な資源利用率：2021年度実績から1%改善※3 ・ 循環資源化率：2021年度実績から5%改善※3
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%

※3 2021年度実績値については、現在集計中

持続可能な資源利用率

枯渇リスクの低い資源を利用することや、お客様が使用を禁止あるいは抑制する資源の使用を避け、リサイクル資源を利用することなど将来にわた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。今後は、さらに資源の枯渇や廃棄物の増加といった問題にも対処していきます。

TOPICS 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。※4

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。

現時点ではPETフィルムに含有するリサイクル材の比率は約25%ですが、さらなる改善に取り組み、100%リサイクル材を活用したPETフィルムのスキーム構築を実現し、廃棄物やCO₂の削減に貢献していきます。

※4 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（品位低下をとまなうリサイクル）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する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）

取り組みの詳細はこちらをご覧ください。
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0616>

持続可能な資源利用の活動内容（水資源管理を含む）の詳細はこちらをご覧ください。
https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/resource

公害防止と化学物質管理

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ます。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、当マテリアリティを設定しました。

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します。

公害防止

ムラタでは、化学物質による汚染を重要な環境リスクと認識し、その回避に努めています。特に液体化学物質の貯蔵や事業所内移送に関連する設備は、事故の未然防止のため、4つの自主基準を定めて対策を実施しています。また、事故発生リスクのリスクアセスメントを実施し、リスク低減対策を実施しています。

未然防止のための自主基準（設備関連）

- 地下埋設タンクの原則禁止
- 浸透防止塗装
- 地下埋設配管の禁止
- 緊急遮断装置の設置

なお、2021年度においても重大な環境事故や環境法制的違反はありませんでした。また、大気汚染の原因のひとつである揮発性有機化合物（VOC：Volatile Organic Compound）の排出抑制のため、VOC排出量の多い事業所には排ガス処理装置（RTO）を自主的に導入しており、2021年度は、使用量の96%を除去しました。

今後は、ヒューマンエラーによる環境インシデントを予防するIoTシステムを活用した仕組みの導入や原

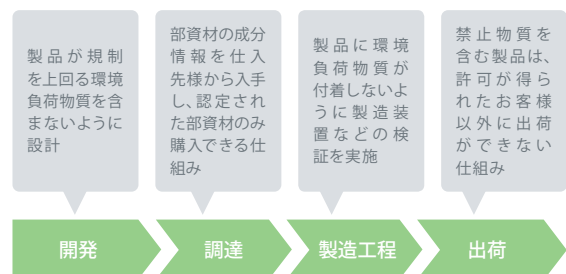
材料と工法の見直しを含むVOC排出量削減などの取り組みを推進していきます。

化学物質管理

RoHS指令やREACH規則^{※1}などの法令遵守はもとより、環境負荷物質のグローバル・トレンドやお客様からのご要求を取り入れた自主基準を設け、下図のような管理体制で、製品に含有される環境負荷物質の削減・禁止に積極的に取り組んでいます。

※1 化学品の登録、評価、認可および制限に関するEU法

ムラタにおける環境負荷物質の管理体制



また、ムラタでは、環境負荷物質の法改正にも先回りの対応を実施しています。

現在のRoHS指令では、EUで販売される電子・電気機器に対して10種類の化学物質の含有が制限されており、このうち4種類の特定フタル酸エステル類の含有制限は2019年7月から施行されました。ムラタではこれに先立ち、2017年7月から新規開発製品に対し特定フタル酸エステル類の含有を禁止しています。また、接触汚染を防止するため、工程や物流の過程で接触する包装材やツール類も管理の対象としています。

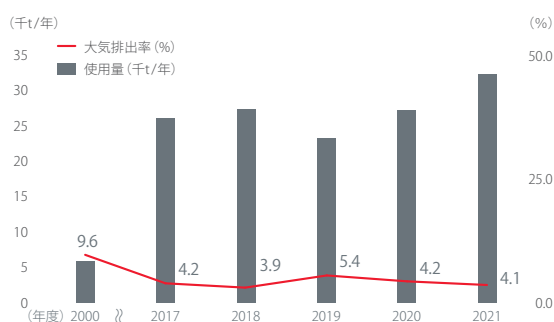
今後は、製造工程で取り扱う化学物質による作業者への暴露リスクを低減するための取り組みも推進していきます。優先取り組みとして、洗浄の用途で使用する化学物質に対して、2025年3月までに対象9物質^{※2}の含有を禁止とする取り組みを推進していきます。

※2 対象9物質の一覧は以下のとおり。

化学物質名称	CAS No.
ベンゼン	71-43-2
1-ブロピルブロミド (nPB)	106-94-5
ジクロロメタン	75-09-2
メタノール	67-56-1
ノルマルヘキサン	110-54-3
N-メチル-2-ピロリドン (NMP)	872-50-4
テトラクロロエチレン	127-18-4
トルエン	108-88-3
トリクロロエチレン	79-01-6

公害防止と化学物質管理の活動内容の詳細はこちらをご覧ください。
https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/pollution_chemical

揮発性有機化合物使用量と大気排出率の推移（国内）



安全・安心な職場と健康経営

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当マテリアリティを設定しました。

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します。

安全衛生の推進体制と中長期目標

ムラタでは、健康安全活動の担当役員を統括責任者とし、主管部門であるサステナビリティ推進部がグループ内を横断した当活動の支援・推進を行っています。また、CSR統括委員会の下部委員会である「健康安全推進委員会」では、健康経営および安全衛生に関わる以下3つの事項について審議・共有等を行っています。

- ①方針とありたい姿の審議
- ②重要課題および目標・施策の決定
- ③実績報告

また、目指す姿を達成するために2024年度および2030年度の目標を設定し、健康安全活動を推進しています。

2024年度目標	・死亡重大災害 0件 ・労働災害千人率※ 1.35未満 ・発火事故件数 2019～2021年度平均比 30%削減 ・主観的健康観 80% (内、非常に健康と回答14%)
2030年度目標	死亡重大災害が無く、従業員が怪我をせず、事故も無く、いきいきと働いている職場にする ・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%)

※ムラタでは、休業災害と不休業災害を含めた件数で管理しています。

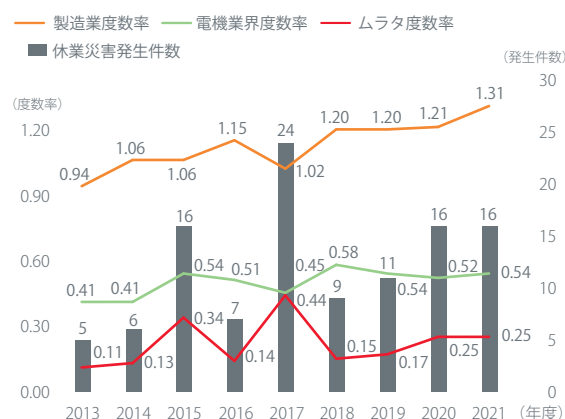
2021年度の取り組み状況

従業員が安心して仕事ができる職場環境づくりに向けた安全衛生活動を推進してきた結果、厚生労働省が公表している統計数値によれば、ムラタの労働災害度数率は製造業や電機業界の中では比較的低い水準を維持しています。一方で労働災

害の休業件数は、急増した2017年度に比べ減少したものの、直近では横ばい傾向となっています。発火事故発生の防止に向けては、リスクアセスメントや緊急時訓練などの防災マネジメントの取り組みを推進しています。

今後、より安心できる職場環境にするために、国内では、事業拡大により増加した従業員に対する安全教育の徹底や管理監督者不足の解消を目指します。海外では、安全活動の浸透により労働災害が着実に減少しており、さらに現場に入り込んだ安全活動や活動の推進に必要な人材の育成を行うなどの取り組みを強化していきます。

労働災害度数率と休業災害発生件数の推移（国内）



中長期目標実現に向けた取り組み

新たに設定した2024年度および2030年度目標を実現するために、以下の活動を推進していきます。

課題

- ① さまざまな人にとっての安全・安心な職場環境の構築
- ② 安全・安心を奨励する組織風土の醸成
- ③ 安全行動を自然体で実践できる人の増加促進

課題解決のための活動

- ① 「経営層・管理職層が責務を負う安全配慮義務」と「従業員自身が担う自己保健義務」の両輪による安全第一主義の職場環境実現
- ② 従業員一人ひとりの安全リテラシーを高めることによる危険感受性の向上促進

安全・安心な職場の活動内容の詳細はこちらをご覧ください。
https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe_secure

健康経営におけるKPI「主観的健康観」

ムラタでは、「健康」とは「体」「心」「人・社会との関係」が調和した状態であると捉え、医学的な状態だけでなく、従業員自らが健康であると実感できていることが重要であると考えています。この考えのもと「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けていること」をありたい姿として健康経営に取り組んでいます。そのKPIとして、健康診断等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「主観的健康観」を指標に設定しています。この指標は、ストレスチェックの質問項目に「疾患の有無に関わらず、あなたのことを健康だと思いますか？」を設けることで、回答の推移を定期的に確認しています。2021年度の「主観的健康観」の実績は78%となり、中期目標で掲げる80%の達成および維持に向けて今後も取り組んでいきます。

健康経営プラン

ムラタでは、従業員の健康づくりの取り組みを推進するため、2019年度に「ムラタ健康経営プラン」を策定しました。さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による環境変化を踏まえ、2020年度に「地に足の着いた健康経営」をコンセプトに4つのプランに進化させました。

ムラタ健康経営プラン内容

プラン 1	健康経営を進める体制づくり 全従業員の体と心の健康実態を踏まえて、さまざまな機能が協働し、予防に努める
プラン 2	データと従業員実態に即した健康施策の実施 睡眠改善・喫煙対策・運動・食生活
プラン 3	ストレスマネジメントの強化 セルフケア・ラインケアの充実、ストレスチェックの運用改善
プラン 4	ヘルスリテラシーの向上

全社経営目標に掲げた「多様性」では「信頼・連携し合い、調和する」ことを目指していますが、新入社員や中途入社社員など、組織に新しく加わった従業員にとっては、それをすぐに実現するのは困難なのが現状です。また、同目標の「ES」で目指している「従業員がやりがいと成長を実感できる」状態は、従業員全員が健康であることが前提です。ムラタでは睡眠改善等への取り組みを通じて、この土台づくりに寄与していきたいと考えています。

健康経営の活動内容の詳細はこちらをご覧ください。
https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe_secure

「多様性」の実現を支える健康経営施策

健康経営プランのひとつ、「ストレスマネジメントの強化」は、新型コロナウイルス感染症に起因した働き方の変化を、従業員がいかにより乗り越えられるかという観点から取り組んでいます。この変化の影響を強く受けた層を「新入社員」「中途入社社員」「日本・海外間の異動者」と特定し、対象者に対してセルフケア研修やストレスマネジメント研修を実施しました。この研修を通じて、新たな環境によって受けるストレスの対処法を身につ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調和できるための支援を行っていきます。

現場実態を踏まえた交替勤務者への取り組み（睡眠改善）

健康経営プランを推進していく中で、ムラタの製造現場を支える交替勤務者から睡眠に関する相談が一定数寄せられていることが明らかになりました。このような現場の問題に対し、より交替勤務者にフィットした睡眠改善に取り組むため、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。この取り組みは、現場でのトライアルと効果測定を行い、改善を重ねながら進めています。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。

ムラタグループ全体への活動の展開

これらの健康経営施策を推進するにあたり、四半期毎に「健康経営プラン対話会」を開催し、PDCAサイクルを回しています。これは、27事業所の産業医、保健師・看護師と健康推進機能の事務スタッフ、安全機能や人事機能スタッフ、健康保険組合のメンバーが、各事業所の取り組み事例の共有や相互相談を行う場です。対話会で自分たちの活動を振り返り、他所からの学びをもとに改善を行います。本社や経営層からの指示ではなく、各事業所が現場の実態に基づいた施策を検討し、対話を通じた改善をし、主体的に進めています。この活動は、Vision2030に掲げた「自律分散型の組織運営」の実践にもつながっています。

人権と多様性の尊重

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」するという社是にある言葉のとおり、ムラタはイノベーションを起こすことでお客様とともに成長してきました。イノベーションは多様な個人と個人の切磋琢磨があってこそのものであり、文化の発展にはサプライチェーンを含めそれに関わるすべてのステークホルダーの人権が尊重されることが必要不可欠であるという認識のもと、当マテリアリティを設定しました。

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します。

人権の尊重

人権・労働に関する基本方針

ムラタでは、多様な人材が活躍しイノベーターとなるには、個々人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、「人権・労働に関する基本方針」を制定しています。

当方針では、経営理念である社是や歴史に込められた人権への意識を再確認しつつ、従業員一人ひとりが基本的人権を尊重し、擁護し、それを侵害しないことを明示しています。また、取締役常務執行役員を責任者として、近年の事業の急拡大が、人・組織・地域社会にどのような影響を与えているかを経営層も含めて議論を

重ね、ステークホルダーからムラタへの期待を再分析して方針に反映しています。

人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスのリスクアセスメントに基づき、人権について取締役会・経営会議で報告・議論を行っています。現時点では直ちに対応すべき重大な問題はありませんでした。世界情勢やビジネス展開にともなってさまざまな課題が新たに生じることも予測されるため、引き続き人権・労働マネジメントシステムの定着および運用を行い、改善に努めていきます。また、サプライチェーン上の人権リスクについては、協力会社・仕入先様においても、強制労働（児童労働・外国人労働者・労働時間の問題などを含む）や男女格差、各種ハラスメント、地域への影響、製品の社会に与える影響などを確認し、改善するプロセスを強化しています。

人権教育

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ます。たとえば、日本国内においては、新入社員に対して「ビジネスと人権」をテーマとした教育、そのほかの従業員に対しては、グローバルなムラタのビジネスがどのように人権に関わっているかを事業活動と人権のマッピングを行いながら議論して学ぶ研修を実施しました。これらの教育を通して、各人が当事者意識を持ち業務に取り組むことにつながっています。

また、各拠点の人権担当者に向けた相談会や勉強会を実施することで、国内外のネットワークも強化しています。

人権と労働に対する考え方の詳細はこちらをご覧ください。
https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/human_rights

TOPICS

多様性を体現した取り組み

2021年度よりグローバルの若手メンバーを中心に「社は浸透プロジェクト」と「IT活用による業務変革プロジェクト」の2つのプロジェクトを立ち上げました。このようなグローバル共通課題を解決する取り組みを文化背景の異なるメンバー間で議論を重ねるプロセスは、新しい解決策を生み出す機会となりました。また、多様な個の力を活かしつつ連携することで、プロジェクト推進メンバーの視野を広げることができました。

プロジェクト推進メンバーからの声

「どうしたら社是の理念教育を魅力的にできるだろう」
新たにムラタに加わったメンバーに対して社是に興味を持ってもらうことはチャレンジングな課題でした。その時、IT活用による業務変革プロジェクトチームから「仮想空間を活用した教育を検討している」と聞き、「これだ!」と思いました。ここから2つのチームでのコラボレーションが始まりました。異なる国々のメンバーがひとつのものを作り上げることは決して簡単ではありませんでしたが、同じ信念のもと、同じ目標

多様性の尊重

多様な個の力を活かしつつ、連携する風土

ムラタは、多様な個人と個人が切磋琢磨してイノベーションを起こしていくためには、国や組織を超えて信頼関係を構築し、連携する風土が必要と考えており、そのような風土を育むための取り組みを推進していきます。

2021年度には、グローバルの若手メンバーが中心となり、仮想空間を活用して、社是の学習ルームやクロスボーダーで従業員同士が対話する場など、ムラタの従業員としてのつながりを体感できる仕組みを構築しました。コミュニケーションスタイルがオンラインに変化したことで、当初は従業員の間に戸惑いがあったものの、プロジェクトを通じて議論を重ねることで、ムラタがひとつのチームであるという連帯感が形成されると考えています。



仮想空間でのディスカッションの様子

多様な人材の活躍促進と制度改善

多様性を推進する重点テーマのひとつとして、女性の活躍推進に力を入れており、グループ内の各社の所

在地国や状況に応じた方法で女性活躍推進に関わる取り組みを進めています。村田製作所単体では、以下の2つの目標を設定しています。

- ①技術系新卒総合職採用において女性比率10%以上
- ②女性管理職比率を2030年度末までに10%

①については、技術系女性向けセミナーなどの継続的な取り組みを実施し、2017年度以降は目標を達成しています。②については、目標達成に向け、女性管理職比率の段階的な目標を2024年度に4%、2027年度に7%と設定し、社内の意識改革や対話を重ねています。2022年4月末時点の女性管理職比率は、3.0%へと向上しており、目標達成に向けて着実に取り組みを進めています。

また、育児・介護や治療と業務の両立支援も重要と考えています。介護においては、短日勤務や短時間勤務の取得要件であった勤続年数要件を廃止するとともに、取得可能期間を事由消滅までに拡大しました。育児においては、継続的な育児休業取得支援の結果、男性の育児休業取得率は2021年度に18.2%へと向上しました。また、女性の育児休業取得率は、100%を継続しています。

さらにSOGI※を代表とする多様な価値観に対する取り組みも進めています。2022年度より、同性婚・事実婚・里親について、原則として法律婚・実子と同様の福利厚生制度を適用するよう制度改定を実施し、法律婚を選択しない・できない場合についても勤務しやすい環境を整えています。

このようなさまざまな取り組みを通じて、今後も性差・環境に関わらず、従業員全員が活躍できる職場づくりに努めていきます。

※Sexual Orientation & Gender Identity 性的指向と性自認

に向かって議論することで、仮想空間上に社是学習ルームを作ることができました。ルーム内にはさまざまな素材や動画だけでなく、参加者同士が議論し理解を深めるための対話ゾーンも用意しています。

また、我々自身も社是の理解を深めることが必要だと考え、トップマネジメントとのディスカッションを実施しました。その際に社是を実感し、体験できた経験を聞くことができました。特に印象的だったのは、「社是は意識して行動するものではない」というフレーズでした。社是を正しく理解し、自

らに浸透していれば意識しなくても、自然と実践できるという意味であり、とても感銘を受けました。

これらを通して、社是の新しい浸透スタイルを実現することができたと感じています。



左から、Reirei Jan (台湾)、Sharon Lim (マレーシア)、Nattaphong Namphon (タイ)

地域社会との共生

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ました。

近年、事業展開地域からムラタへの期待の高まりを受け、これまで以上に取り組みを強化させることが理念の実現に向けて必要と考え、当マテリアリティを設定しました。

目指す姿

事業環境の変化にかか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します。

地域課題の解決に向けた貢献活動を推進

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し、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。

事業活動においても国内外の各事業所で地域の影響を顧みながら従業員の採用を積極的に地元から行うなど地域社会の活性化と雇用創出に努めています。

TOPICS

ムラタでは、本社が所在する京都府長岡京市と持続可能な地域発展を目指して協力することを目的に包括連携協定を締結しました。



JR長岡京駅前広場再整備における広場照明用電力のゼロカーボン化や、市内小学校で「AIRSual（エアジュアル）」を活用したCO₂濃度の見える化の実証実験を行うなどさまざまな側面で連携を進めています。

数字で見るムラタの社会・地域貢献

ムラタグループの社会貢献活動参加人数（2021年度）

1万4,288名（グループ総従業員の約18%）

ムラタグループの社会・地域貢献活動総支出額（2021年度）

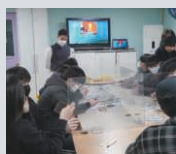
約588百万円

取り組み事例

Murata Electronics Europe B.V.（ドイツ）
経済的に困難な新入生向けに学校に必要なものを従業員から集めて寄付



韓国村田電子株式会社（韓国）
経済的に困難な児童向けの出前授業（太陽光の原理）を実施



金沢村田製作所（日本）
金沢美術工芸大学と提携し、学生考案の冬季イルミネーションを事業所内に設置・公開



村田製作所（日本）
みなとみらいイノベーションセンター内の子ども向け科学体験施設「Mulabo」を活用し、STEAM教育を推進



Murata Electronics Trading Mexico, S. A. de C. V.（メキシコ）
Centinela Forest（センティネラ・フォレスト）での植樹活動



深圳村田科技有限公司（中国）
卓球大会「ムラタカップ」の開催



Murata Electronics Philippines Inc.（フィリピン）
貧困世帯へ日用品・食料等の支援物資を寄付



台湾村田股份有限公司（台湾）
経済的に困難な児童へのクリスマスプレゼント＆パーティーを開催



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

公正な商取引

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ます。ムラタの事業がグローバルに展開される中で、社会から信頼を得て健全で持続的な成長を実現するためには、公正な商取引を徹底することが重要であると考え、当マテリアリティを設定しました。

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します。

公正な商取引に向けたコンプライアンス・プログラム

ムラタは、公正な商取引に関するコンプライアンス・プログラムの導入を推進しており、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コンプライアンス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^{※1}」（日本語・英語・中国語）を発行し、カルテルと贈収賄に対する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。また、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るため、グローバルに実施したリスク調査の結果に基づいたルールを制定し、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。

独占禁止法違反の防止

ムラタでは、カルテル防止のため、(1)必要不可欠な場合を除いて競争会社とは接触しないこと、(2)やむを得ず競争会社と接触する場合には必要な事前承認を得ること、をグローバルなルールとして定め、申請・報告を求める制度をグループ全体で整備しています。また、これらの社内ルール・手続きを記載したガイドラインを作成するとともに、役員・従業員に対して対面またはeラーニングによる研修を実施して周知しています。さらに、申請・報告制度の運用状

況を定期的に確認しています。

独占禁止法の違反行為を防止するためには、このようなルール・手続きをムラタグループ全体で浸透させ、徹底させることが重要であると考えています。今後も、国内外の役員・従業員に対して継続的に啓発・教育を実施していくことで、独占禁止法・社内ルール・手続き等に対する実務的な理解の向上を図り、モニタリングの実施を通じて遵守を徹底していきます。

下請法違反の防止

ムラタでは、下請代金支払遅延等防止法（以下、下請法）を遵守するために、購買要求に関わる全従業員に対して、eラーニングなどでの継続した教育を実施しています。また、購買要求部門や発注部門に対する定期的な監査・診断や調達業務一連を管理する「調達システム」によって、下請法違反に牽制がかかる体制を整備しています。

贈収賄防止

ムラタでは、贈収賄防止のためベーシックポリシーに定める方針に基づいて、贈答・接待などに関するルールを定め、不正な利益を得るための違法な便益の提供および受領、またファシリテーションペイメント^{※2}を行わないように管理しています。

さらに毎年、役員および従業員に対してベーシックポリシーの遵守について、個人ごとにコミットメントを取得しています。また、eラーニングによるトレーニングを定期的に行い、国内外の法令のほか、禁止事項、違反行動のリスクなどの教育を行うとともに、遵守要件の変化に対応しています。

ムラタを取り巻く事業環境は、年々グローバル化が進み、また新規の事業領域も拡大しており、従来以上に透明性の維持が重要になってきています。今後も贈収賄防止のための仕組みを深化させるとともに、その有効性を維持すべく、引き続きコンプライアンス・プログラムを整備、運用していきます。

※1 詳細はこちらをご覧ください。

<https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/csr/management/compliance/compliance-pdf0004.ashx?la=ja-jp&cvid=20220629043258000000>

※2 通関・ビザなどの日常的な行政サービスの手続き円滑化または迅速化のため要求される、公務員等に対する法令に基づかない少額の金銭支払い

公正な商取引に向けたコンプライアンス・プログラムの詳細や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。
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/compliance>

事業継続の取り組み (Business Continuity Management (BCM))

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ます。ムラタが「Global No.1部品メーカー」として、お客様や社会にとって常に最善の選択となるように、事業継続の取り組みを進めることは重要課題であると認識し、当マテリアリティを設定しました。

目指す姿

国内外事業所・工場において、BCM体制が構築され、災害等への備えができていることを目指します。

BCMの基本方針

- 1 従業員および関係者の安全の確保、二次災害防止を第一に行動する。
- 2 生産復旧に全力を尽くすとともに、製品の市場への供給を途絶させない。
- 3 地域の一員として地域復旧を支援する。
- 4 必要な事前対策は、費用対効果を考慮した上で着実に実施し、災害による資産の喪失を最小限にとどめて、生産再開を早める。
- 5 事業継続計画 (Business Continuity Plan (BCP)) を定期的あるいは事業環境の変化に合わせて見直すとともに、継続的な事業継続体制の改善を図る。
- 6 事業継続体制の整備は、経営陣の積極的なリーダーシップのもと、従業員が一丸となって取り組む。

事業継続計画 (BCP)

大規模な自然災害が起こると事業活動が長期間停止する危険性があります。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、在庫による供給の維持など、被害を最小限に抑え、事業を継続させる諸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在庫の確保などの対策を進めています。

2021年度の取り組み状況

初動対応の実効性確認と継続的な改善、危機対応能力の向上とBCPの改善点把握のため、定期的に事業継続訓練を実施しています。2021年度は国内事業所・工場において必要項目 (被害想定、事業継続に必要なアクションプラン、事前対策) を充足したBCPの整備強化を進め、事業継続を阻害するリスクの未然防止やリスクが顕在化した場合の損失の最小化を考慮したBCPの策定に取り組みました。



BCP訓練の様子

今後の取り組み

グローバルレベルで想定されるリスクに対応したBCM体制の整備を進め、ムラタの事業継続を阻害するリスクの未然防止、リスクが顕在化した場合の損失の最小化を図る必要があります。

そのためにムラタでは自律的なBCM活動が実践されていること、およびグループ全体として市場への製品供給を継続するためのBCM体制が構築されていることを目標として、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。

また、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。

情報セキュリティ

マテリアリティ設定の背景

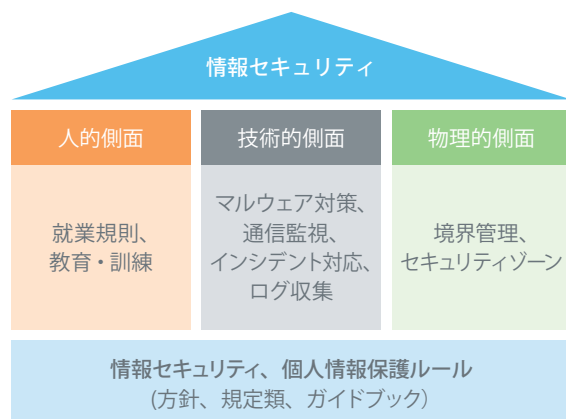
近年、企業の保有する情報をターゲットとした内部不正による情報漏えいやサイバー攻撃による企業活動停止など情報セキュリティのリスクが高まっています。

ステークホルダーの皆様に安心していただくために、ムラタの競争力の源泉となる技術情報や経営情報などの企業機密、取り扱う個人情報、取引先・お客様やパートナーからご提供いただいた情報など、ムラタの保有する情報を守ることが大切だと考え、当マテリアリティを設定しました。

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します。

ムラタでは2007年度から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置し、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た情報セキュリティマネジメントを実施しています。具体的には「情報セキュリティ基本方針」、「情報セキュリティ管理規定」、「個人情報保護方針」を制定し、情報セキュリティ施策の整備と運用を人的・技術的・物理的の三側面から行っています。そして、新たなリスクや残存するリスクに対しては当分科会で検討し、施策立案とその実施を行っています。さらに組織内外での監査や診断により、その浸透とレベルアップも図っています。



人的側面

就業規則や従業員との誓約書に情報セキュリティに関するルールを記載するとともに国内外の役員・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、中国語の3か国語で作成し配付しています。

また、全従業員を対象に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、階層別社内研修、在宅勤務時のセキュリティ教育などを実施しています。(2021年度グローバル教育実施率[※]＝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。

サプライチェーンマネジメント

仕入先様とのパートナーシップとサプライチェーン全体の最適化を重視したCSR調達の推進

ムラタは「公平」「公正」「誠実」を基本とする調達方針に基づき、仕入先様との共存共栄を目的としたパートナーシップの構築を進めています。特に品質面では、仕入先様とともに固有技術や管理技術の改善に取り組み、技術レベルの向上や不良率・歩留まりの低減などを図ってきました。

一方、人権や児童労働、強制労働、性別・宗教による差別の禁止、責任ある鉱物調達など、調達におけるCSR活動の対象範囲をサプライチェーン全体に拡大することが求められてきています。ムラタでは、これらCSR調達を課題のひとつとして認識し、日々リスクの低減に向けた活動を行っています。

「調達方針」と「仕入先様に求める姿勢・行動」

2021年度にムラタグループの「調達方針」と「仕入先様に求める姿勢・行動」を見直すとともに、新たに取引を開始する仕入先様や、既存仕入先様へのリスク評価の方法も見直しました。

調達方針	「調達基本方針」
	「調達行動指針」
仕入先様に求める姿勢・行動	「仕入先様に求める姿勢」
	「サプライヤー行動規範」※

※「サプライヤー行動規範」は、「ムラタグループサプライチェーンCSR調達ガイドライン」内に記載。

「調達基本方針」

ムラタは、下記基本方針にもとづき調達活動を行います。

1. 遵法

法令・規則、社内規定を遵守し、社会倫理に従って業務を遂行いたします。

2. 公正

グローバルに広く門戸を開放し、取引機会の均等を図ります。

3. 公平・誠実

仕入先様と信頼関係・協力関係を築き、仕入先様とのパートナーシップを強固なものとすることを目指します。

4. 社会的責任

調達活動を通じて、人権、環境などの社会的責任を果たしていきます。

仕入先様への責任と行動（CSR調達の取り組み）の詳細はこちらをご覧ください。
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers>

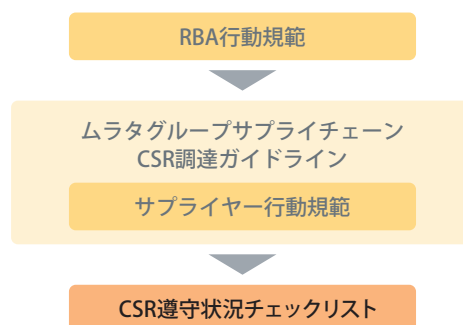
• 社会的責任を推進する企業同盟「RBA」に加盟

ムラタではCSR調達の取り組みを推進していくため、2022年度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。当社はRBA加盟企業として、RBAのビジョンとミッションを全面的に支持し、ステークホルダーの皆様との共栄を図るとともにその内容を深化させ、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指していきます。

• サプライチェーンCSR調達ガイドライン

「RBA行動規範」をもとに、情報セキュリティや事業継続計画（BCP）、輸出入管理などを加えた考え方を「ムラタグループサプライチェーンCSR調達ガイドライン」（以下、ガイドライン）として定めています。この中で、仕入先様に遵守・実践いただきたい内容を「サプライヤー行動規範」として明示しています。ガイドラインは日本語・英語・中国語でウェブサイト公開するとともに、既存の仕入先様へ配付し、新規に取引を開始する仕入先様には取引前に配付しています。



活動推進のための取り組み目標

ムラタでは、CSR調達を推進するためにKPI（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。

2021年度に設定したKPIはいずれも概ね達成することができました。今後は新たに設定した2024年度のKPI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。

• 2021年度KPI（目標値）および実績

2021年度KPI	目標値	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	95%	94%
CSR評価適合仕入先様の比率	95%	96%
CSR監査（新規仕入先様）の実施率	100%	100%

• 2024年度KPI（目標値）

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

※重要仕入先様の特定についてはこちらをご覧ください。
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers#id5>

仕入先様のリスク評価（監査）

• 新たに取引を開始する仕入先様

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、ガイドラインに基づく「CSR遵守状況チェックリスト」（以下、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。2021年度にセルフアセスメントを実施いただいた仕入先様は36社でしたが、改善が必要な仕入先様はありませんでした。さらに品質管理体制・化学物質管理体制とともにCSR面のリスク評価と改善のためにCSR監査も実施しています。2021年度に監査を実施した仕入先様は22社でした。このうち「倫理」に関する項目で軽微なリスクが確認された5社に対し、フォローアップシートの提出を要請し、改善活動を実施いただきました。現時点ですべての是正が完了しています。「環境」面では、ムラタのGHG排出量のうち約75%をScope3

が占めています。さらにScope3のうち約60%をカテゴリ1（購入した物品・サービス）が占めています。そのため仕入先様から購入する資材からのGHG削減も不可欠であり、仕入先様とともにGHG削減に向けた取り組みを行っていきます。

• 既存仕入先様

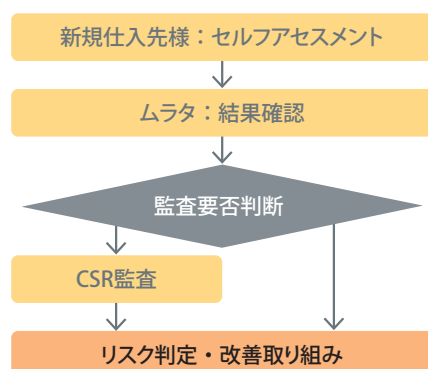
ムラタの調達方針やガイドラインのご理解と浸透を図るとともに、仕入先様で自身でCSR上のリスクを認識して改善いただくことを目的に、チェックリストを用いたセルフアセスメントを毎年実施いただいています。2021年度は重要仕入先様133社を対象に調査を実施しました。その結果、仕入先様からの回答回収率は100%を達成し、いずれの仕入先様からも致命的なリスクは確認されませんでした。

	対象	実施社数	是正対象 件数	ローリスク 仕入先様 比率
2019年度	重要 仕入先様	110	0	100%
2020年度	重要 仕入先様	154	2	99%
2021年度	重要 仕入先様	133	5	96%

2022年3月からは、取引金額や商品機能における重要性など、RBAの基準に基づいて選定した重要仕入先様に対し、セルフアセスメントに加えてCSR監査も開始しました。将来的にはすべての重要仕入先様へのCSR監査を行う予定です。

CSR監査では、ガイドラインに基づいて遵守状況を確認します。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。さらにCSR監査実施前には、仕入先様に対しガイドラインや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、新規仕入先様や既存仕入先様へのCSR監査の機会などを利用し、仕入先様とともに人権・安全衛生・環境・倫理・管理体制の各CSR遵守の取り組み強化に努めています。より一層拡大・高度化していくCSR調達について、ステークホルダーの皆様が安心できるサプライチェーンの確保を推進していきます。



責任ある鉱物調達推進

• 背景と目指す姿

コンゴ民主共和国（DRC）やその隣接国などの紛争地域および高リスク地域（CAHRAs）^{*1}で採掘される3TG^{*2}ならびにコバルト、マイカが、武装勢力への資金供与、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につながることで懸念されています。

ムラタは、このような不正行為につながる可能性のある鉱物を当社製品に使用しないために、OECD デュー・ディリジェンスガイダンスに基づいた適切な評価（デュー・ディリジェンス）を継続するとともに、Annex IIリスク^{*3}に関与しないことを目指します。

• 取り組み内容

責任ある鉱物調達を推進するための対応方針を定め、自社製品に含有する対象鉱物のCAHRAsにおけるAnnex IIリスクの有無について管理しています。サプライチェーン上の製錬・精製業者を特定するために業界標準であるRMAP^{*4}に準拠した調査を行い、社内基準に沿って評価し、リスクの高い製錬・精製所を使用している場合は、そのリスク内容を伝達し、改善に向けた適切な取り組みを進めています。お客様からのサプライチェーン情報提供のご要望に対しては、調査した結果をもとにRMI（Responsible Minerals Initiative）^{*5}が発行するCMRT（Conflict Minerals Reporting Template）に加え、EMRT（Extended Minerals Reporting Template）にもとづくコバルト、マイカの情報提供も行っています。

責任ある鉱物調達方針、OECD Due Diligence Guidance 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。
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers#id14>

• 調査結果および今後の課題と取り組み

ムラタでは、最新のサプライチェーン情報を把握しておくため、仕入先様に対して定期的な調査を継続しています。これまでの紛争鉱物調査から、当社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、既にコンフリクトフリーであることを確認しています。

2021年度の紛争鉱物調査では、3TGを取り扱う主要仕入先様154社を対象として調査を実施し、100%

の回答を得ました。また、コバルト調査では91社に対し調査を実施し、86%の回答を得ました。

以上の調査から、420社の製錬所を特定し、そのうち327社がRMAP適合製錬所であることを確認しました。

2021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
製錬所および精製所総数	177	84	41	57	61	420
コンフォーマント認証を受けた製錬所および精製所総数	121	80	37	50	39	327

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、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。

課題①RMAP適合製錬・精製所からの調達率改善について

仕入先様に対してRMAPに適合している製錬・精製所を使用するよう、管理体制の構築、リスク評価の実践をお願いしています。しかし現時点においてRMAP適合率は100%に達しておらず、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状態です。

取り組み

RMAP適合製錬・精製所以外の使用を報告された仕入先様に対し、ムラタから一方的にサプライチェーンからの排除を要求していくのではなく、現状の課題を共有し、今後も課題解決に向けて協議しながら改善活動を進めていきます。

課題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ことから仕入先様の取り組むべき優先課題になりづらく、調査への協力が得られないケースがあります。

取り組み

個社での解決が難しい問題に関しては、業界団体へ課題の提言をするとともに、引き続き仕入先様へ調査へのご理解・ご協力を求めています。

課題③3TG、コバルト以外のリスクが懸念される新たな鉱物への対応について

近年3TG、コバルト以外の鉱物も、CSR上のリスクはないか、お客様からのお問い合わせが増加してい

ます。ムラタがリスク評価基準としているRMAPがサポートしていない新たな鉱物については、リスク査定を行う方法が無く安全性を担保するのが困難です。

取り組み

2020年度に、RMIが実施するRMAPの管理対象鉱物にマイカが追加されたため、ムラタにおいても製錬所調査を開始しました。また、リチウム、銅、ニッケル、アルミニウムなど対象鉱物の拡大に対しては、製品への使用状況およびサプライチェーンの確認を行っていきます。今後もお客様、仕入先様、関連団体などと密接に連携することで、人権問題などのリスクをも考慮した鉱物調達に取り組んでいきます。

・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」※6、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。

取り組み①

コバルトにおいては現在もRMAPに参画していない精製所が多く存在しますので、JEITA「製錬所支援チーム」※7の一員としてRMAP未参加の製錬・精製所に対して受審を促す活動を行っています。



取り組み②

JEITA主催の「責任ある鉱物調達説明会」の運営に参加し、説明会を通じて仕入先様を含む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・啓発を行っています。

取り組み③

リスクが懸念される新たな鉱物について、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検討会で積極的に議論し、RMIへ提言しています。

- ※1 Conflict Affected and High Risk Areas (紛争地域および高リスク地域)
- ※2 スズ・タンタル・タングステン・金
- ※3 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
- ※4 RMIが推進する精錬所監査プログラム
- ※5 詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.responsiblemineralsinitiative.org/>
- ※6 詳細はこちらをご覧ください。
<https://home.jeita.or.jp/mineral/index.html>
- ※7 詳細はこちらをご覧ください。
<https://home.jeita.or.jp/mineral/about/support.html>

仕入先様への表彰制度

ムラタでは、品質の向上・納期の改善・原価低減活動・技術革新への貢献のほかに、CSR調達実現に多大なるご協力をいただいた仕入先様に感謝状を贈呈しています。選考においては、各評価項目にムラタ独自の基準を設定し、1年間の実績に基づき対象となる仕入先様を決定します。これらの表彰を通じて仕入先様に感謝の意をあらためてお伝えし、共存共栄を図るべく信頼関係を構築しています。

仕入先様へのCSR調達活動展開

調達方針にもとづき、2009年から管理体制の構築やリスクの低減を図るなど、サプライチェーンの透明性確保に向け取り組みを行っています。今後も仕入先様と協働し、公正な事業活動に取り組んでいきます。

		2009年	2013年	2016年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	・・・
CSR調達方針の展開		RBA (旧EICC) 行動規範の展開			CSR調達ガイドラインの制定・配付					
リスク評価	既存の仕入先様				セルフアセスメント実施		定期監査実施			
	新規に取引開始する仕入先様						セルフアセスメント実施 新規採用監査実施			
紛争鉱物への対応					CMRTによる回答開始 (3TG: タンタル、スズ、タングステン、金)		CRTによる回答開始 (コバルト)			
							マイカなど新たな鉱物への対応			

役員一覧



取締役

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ける事業運営に携わり、経営者および取締役会長としての豊富な経験と知見を有しています。

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。

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。

安田 結子

社外取締役
指名諮問委員
報酬諮問委員(委員長)

企業幹部候補者サーチ企業の日本代表者として、長年にわたりCEO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・ガバナンスにかかる豊富な経験と知見を有しています。

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。

執行役員

24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

藺田 聡
水野 健一

南出 雅範

上席執行役員

大森 長門
利根川 謙



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。

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わたり会計監査、内部統制アドバイザー、リスクマネジメント、ガバナンス高度化業務に従事し、企業会計・監査・内部統制の分野における豊富な経験と知見を有しています。

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る豊富な経験を有しています。

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。

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

野村 慎治
坂井 孝治
久保寺紀之
岡本 敏彦

山田 芳弘
山崎 俊信
備前 達生
佐野 晴信

橋本 省吾
谷野 能孝
宮尾 晃平
安藤 正道

戸井 孝則
河北 宏一
福永 茂樹
森本 栄一

佐藤 俊幸
David Kirk



より高度なガバナンス体制を 実現していくために

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

取締役会の議長としてのミッション

ムラタ全体にガバナンスを効かせる代表取締役会長の立場として日々考え、社内外の役員や従業員と対話するように心掛けています。特に、議長である取締役会では、さらなる実効性の向上を目指し、議論の活性化や本質的な議論を促すべく、当日の議事進行や事前の準備を行っています。

昨年度からは、議論の活性化に向けた取り組みを強化しており、なかでも社外取締役への重要議案等の事前説明の本格化は大きな変化です。これまでにも必要に応じて事前説明の場を設定していましたが、取締役会の一過程として組込む形で実施することとしました。この取り組みが、より中身の濃い取締役会の開催につながっていると感じています。

また、本質的な議論を充実させるために、取締役会での質疑応答・議論の際には担当する取締役から大局的な視点で説明してもらうようにしています。従来は、社外取締役と部門の担当者との質疑応答に時間が割かれがちでしたが、取締役同士で核心をついた議論が交わせるようになりました。時には取締役同士で意見が異なる場合もありますが、おのおのが

自身の専門性に応じて十分に意見を出し合い、議論を尽くしてもらっていると思います。

取締役会外での新たな取り組みも始めました。

ひとつは、毎取締役会後に行うエグゼクティブ・セッションです。その日に付議された議案や議論の内容、付議形式、タイミングなどについて感じたことを社外取締役に述べていただく機会となります。社外取締役からはさまざまな考え方や意見が飛び出し、取締役会のみならずガバナンス全般に関する貴重な意見交換の場になっていると感じています。

ほかにも、社外取締役と代表取締役である中島、私との意見交換の場を設けました。社外取締役のみの会合は定期的を実施してきましたが、たとえば、そこで挙げた課題感や、各社外取締役がその時々で興味を抱いているトピックスなどをざっくばらんにお話しいただいています。今後もより意義のある会合とするために形式・テーマ選定等について、検討を重ねていきます。

取締役会のあるべき姿については、継続した議論と検討が必要であると考えています。当社が2016年に監査等委員会設置会社へとガバナンス形態を移行した目的のひとつは、業務執行権限の委譲とモニタリング機能の強化でした。一方で、多種多様なバックグラウン

ドをお持ちの社外取締役役に参画いただく中で、モニタリングだけではなく事業運営に関するアドバイスの面でも貢献いただきたいとも考えてきました。そもそも社外取締役にどのような役割を期待しているのか。取締役会でより戦略的・大局的な議論を実施する上で、意思決定、監督、アドバイスのバランスをどうとっていくか。こういった点を明確化して、ガバナンスの強化、そして企業価値の向上へとつなげていきます。

指名・報酬諮問委員会の充実

当社は、任意の委員会として指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しています。両諮問委員会とも委員の過半数を社外取締役とする委員構成に整え、ここ数年で、取り扱う議題や議論の内容が一段と充実してきました。また、取締役会への両諮問委員会の活動状況の報告を始めました。この報告を通じ、委員ではない取締役へも各諮問委員会での議論の概要や課題が共有され、指名・報酬制度等の理解が深まるとともに、委員会の透明性の向上にもつながっています。

指名諮問委員会では、経営戦略に照らして取締役会として備えるべきスキルや取締役会全体としての多様性、適正規模に関する考え方、サクセッションプランについて継続して議論を行っています。取締役候補の指名にあたっては、スキルマトリックスに照らし合わせるだけでなく、社内取締役についてはムラタの企業理念を体現できるか、社外取締役についてはムラタの企業理念に共感いただけるか、といった視点を加味しています。

報酬諮問委員会の活動では、この2年間で大きな節目を迎え、役員報酬制度について抜本的な見直しを行いました。報酬の仕組みや決定プロセスが整理され、透明度が増しています。具体的には新たに、短期インセンティブである賞与に資本効率に対応する指標を、中長期インセンティブである株式報酬にはESG要素を導入し、報酬の返還制度も盛り込みました。制度設計にあたっては、何度も委員会で議論を重ねたことで、納得性のある仕組みに持っていけたものと考えています。（▶P.93 取締役の報酬について）

おのおのの諮問委員会の活動が充実してきた一方

で、両諮問委員会の連携については課題が残っており、取締役の評価に関する連携に向けて具体的に動き始めたところです。また、両諮問委員会と監査等委員会との情報共有のあり方についても議論を進めていこうと考えています。

持続可能な社会の実現のために ムラタが貢献できることは

Vision2030や中期方針2024でも示しているように、ムラタは持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指しています。

取締役会では年2回、グループ全体のサステナビリティに関する取り組みを推進するCSR統括委員会から、委員会での議論の概要を報告してもらうようにしています。また、サステナビリティに関する取り組みを推進する体制として関連する各委員会・分科会の構成や権限がより効果的なものとなるように執行側で議論を始めているところです。直近では、社会課題を起点とする重点課題として設定した「マテリアリティ」の単年度遂行目標に関する議論を取締役会で重ねた上で、モニタリングを実施しました。

Vision2030のありたい姿として掲げた「社会価値と経済価値の好循環」という考え方は、最近になって出てきたものではありません。「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」という言葉にも表されているように、当社の社是の中に脈々と受け継がれてきた精神です。社是は、これまでもこれからも、ムラタが大切にしている理念を示しています。外部環境は目まぐるしく変わりますが、常にムラタらしさとは何かを考えながら、企業価値向上を目指すにふさわしいガバナンスの形を追求し、持続的な成長へとつなげてまいります。

コーポレート・ガバナンス

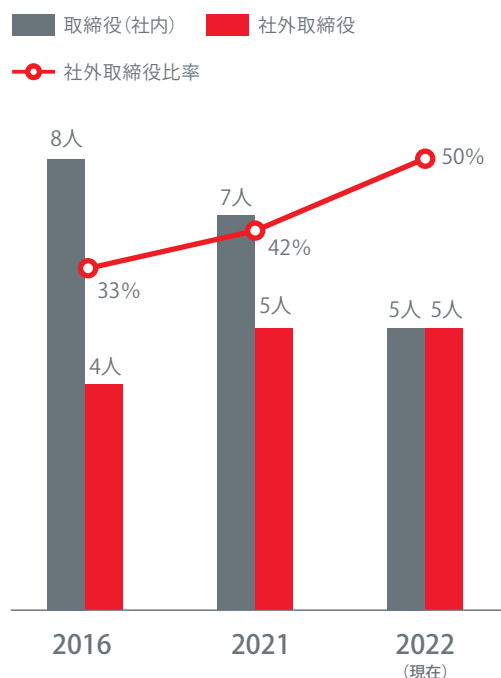
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と強化のあゆみ

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。

1971年、「外部からの視点」を取り入れることも重要という考えのもと、社外監査役を初めて選任しました。2001年には社外取締役を初めて選任し、近年は社外取締役の多様化と社外取締役比率の引き上げを進め、2016年の監査等委員会設置会社への移行後は、社外取締役比率を3分の1以上としました。また、業務執行機能および監督機能の強化ならびに経営の透明性の向上のため、社外役員の選任以外にも下表の施策を着実に実行し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

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
2001年	● 社外取締役を初めて選任 * 2002年から社外取締役を2名に。 * 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	● 企業倫理規範・行動指針を制定
2004年	● 役員退職慰労金制度を廃止 ● 報酬諮問委員会を設置 ● 内部統制管理委員会、監査室（現 内部監査室）を設置
2006年	● 内部統制システム基本方針を制定
2007年	● CSR推進室を設置
2008年	● 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 ● 指名諮問委員会を設置
2016年	● 監査等委員会設置会社に移行 * 以降、社外取締役の割合を3分の1以上とする。
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。

取締役の人数推移



「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

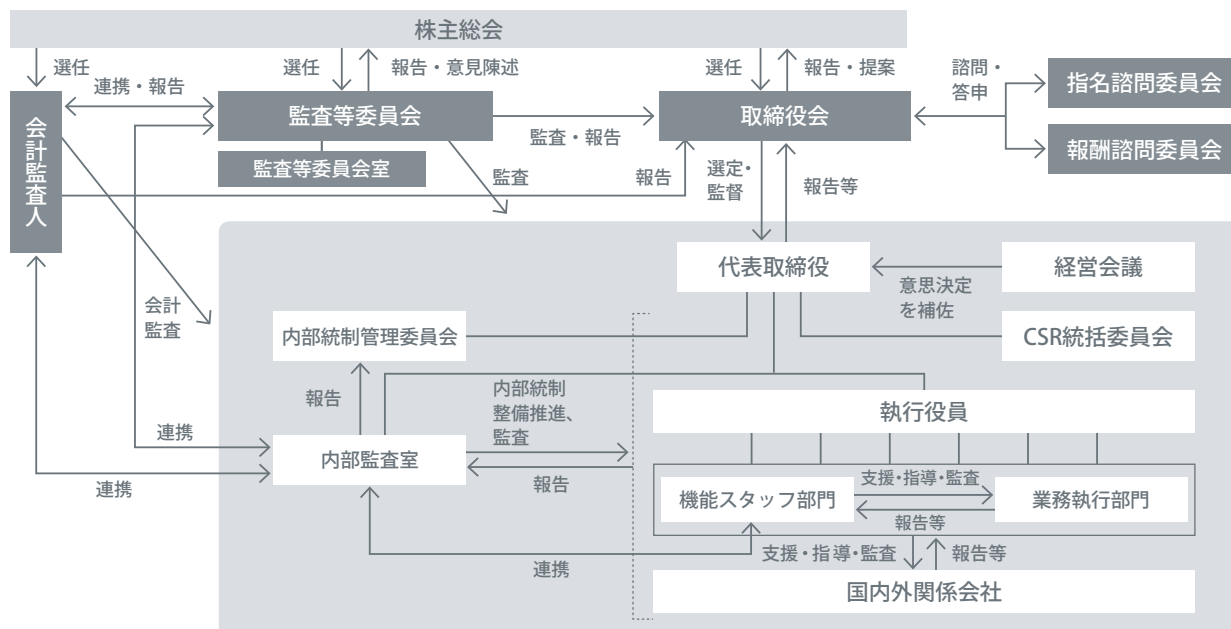
村田製作所は、会社のガバナンス形態として「監査等委員会設置会社」を選択しています。

監査等委員会設置会社では、取締役会は重要な業務執行の決定を業務執行取締役委任することにより可能となります。個別の業務執行の決定を業務執行取締役委任することにより、より迅速な経営判断、機動的な業務執行が可能となります。その一方で、取締役会は会社の経営方針・事業戦略に関する議論お

よびモニタリングにより多く注力できるようになることから、取締役会の機能の強化につながると考えています。

また、監査等委員である取締役は、取締役会における議決権と「監査等委員会」として取締役の選任や報酬につき株主総会で意見陳述する権限を有しています。このことから、業務執行取締役等に対して強い監督機能が期待できると考えています。

コーポレート・ガバナンスの体制図



取締役会※

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。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。

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。

監査等委員会※

監査の方針・計画を定め、それらに基づいて、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及び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することができます。

監査等委員である取締役のうち、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者は3名です。
常勤の監査等委員を1名置き、会社の業務や財産状況に関する情報を非常勤の監査等委員と共有しています。

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。

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行っています。活動状況などについて定期的に取り締役会へ報告を行います。

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。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会※

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。

(▶P.92 指名諮問委員会)

(▶P.93 報酬諮問委員会)

※取締役会および各委員会の開催回数・出席率等は、巻末のESGデータをご覧ください。（▶P.113 ESGデータ ガバナンス）

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、これに基づき、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「社は」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。これに基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、社内の規定等に基づいて、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

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。

指名の手続き

取締役の指名に関して取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するため、指名諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。

取締役会は、指名諮問委員会の答申に基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。

【独立性判断基準の要旨】

- (1) 当社及び当社の現在の子会社又は過去3年以内に子会社であった会社において、業務執行者でないこと。
- (2) 当社の現在の主要株主又はその業務執行者でないこと。
- (3) 当社及び当社の現在の子会社において、現在の重要な取引先又は過去3年以内に重要な取引先であった会社等の業務執行者でないこと。
※「重要な取引先」とは、当社又は取引先の年間連結売上高の2%以上の取引があったものを指す。
- (4) 当社及び当社の現在の子会社から、過去3年以内に年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者でないこと。
- (5) 当社及び当社の現在の子会社から、取締役又は監査役、執

- 行役員を受け入れている会社又はその子会社、又は過去3年以内に受け入れていた会社又はその子会社の業務執行者でないこと。
- (6) 当社とコンサルティングや顧問契約などの重要な取引関係がなく、又は過去に重要な取引関係になかったこと。
- (7) 当社の監査法人の業務執行者でないこと。
- (8) 当社及び当社の現在の子会社において、取締役・監査役・執行役員の配偶者又は二親等以内の親族でないこと。
- (9) 当社の一般株主全体との間で上記(1)から(8)までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること。

取締役会構成およびスキルマトリックス

* 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の○は委員長を示す。

■独立は独立社外取締役を示す。

当社における地位 氏名	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	企業 事業経営 	技術 研究開発 	業界の 知見 	国際性 グローバル 経験 	財務 会計 	法務 コンプライアンス 	人事 労務 人材開発 	営業 マーケティング 	産業通商 戦略 	ガバナンス リスク管理 
代表取締役会長 村田 恒夫 取締役会議長	○	●	●	●	●	●				●		●
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	●	○	●			●			●			●
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				●		●					●	●

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。

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。なお、当社の経営理念である社是を体現しており、執行から離れた俯瞰的な立場から経営戦略やガバナンスに携わっている代表取締役会長が、会社の事情や人物等の実態を踏まえて審議計画や議題の設定、議事進行を行うべく、その委員長を務めています。

● 活動状況

指名諮問委員会では、各年度の初回に年間審議計画を審議しており、議題の設定にあたっては、社内外の動向や各委員の意見等を反映しています。

2021年度は、例年同様に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ならびに取締役会への答申、執行役員の選任についての監督を行ったほか、コーポレートガバナンス・コードの改訂にともない、指名諮問委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割、経営戦略に照らして取締役会として備えるべきスキル、取締役会全体としての多様性および適正規模の考え方について、議論を行いました。

代表取締役社長の後継者計画については、「当社の社是を最上位の価値観とし、自らが社是を体現する者であること」などの社長として求められる要件を満たす後継者候補の育成状況を確認するとともに、新たに、万が一緊急事態が発生した場合の対応・手続きの確認も行いました。

取締役の報酬について

報酬に関する方針

村田製作所の取締役報酬は、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。この基本方針に基づき、2022年度に制度の見直しを行いました。

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創を進める目的の株式報酬から構成しています。また、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。



**賞与は役員毎の基準額の0~200%で変動します。

- ①月例報酬：各取締役別の固定報酬とし、取締役としての固定部分と、各取締役の業務執行部分や職責の重さ等を考慮した部分から成ります。
- ②賞 与：各事業年度における経済価値の創出に対するインセンティブを目的とした現金報酬です。その額は、役員毎の基準額に業績評価指標における目標への達成度に応じた係数(0%~200%で変動)を乗じて算出しています。業績評価指標は、中期方針2024において掲げる経済価値の全社経営目標に関連する指標として営業利益とROIC(税引前)としています。当社が重視している利益率をともなった売上高の拡大、投下資本に対する効率的な利益創出に対するインセンティブとするため、当該指標を選定しています。
- ③株式報酬：当社の取締役と株主様との長期にわたる価値共創および企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲を高めることを目的に譲渡制限付株式を付与します。当該株式報酬の一部(株式報酬総額の概ね20%程度)は、中長期的な社会価値創出・ESGに関する取り組みを評価するため、中期方針2024に掲げる社会価値の全社経営目標達成に向けた取り組みの進捗について、報酬諮問委員会において毎期評価を行い、役員毎に設定した基準額±20%の範囲で調整します。また、付与した譲渡制限付株式は、対象取締役が取締役、執行役員のいずれの地位からも任期満了もしくは定年等により退任または退職する際に譲渡制限を解除します。

【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、非遵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。

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」に基づき、当社と業種または規模が類似する企業群との報酬ベンチマークを行い、その妥当性を検証のうえ決定しています。なお、代表取締役社長に対する報酬におけるそれぞれの報酬要素の構成比率は、概ね上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。

報酬決定の手続き

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

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。委員会は、取締役会が選定する取締役で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成することとしています。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。

報酬諮問委員会の活動状況の詳細はこちらをご覧ください。

https://corporate.murata.com/ja-jp/company/corporate_governance/compensation

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。

調査手法	取締役全員対象のアンケートおよび社外取締役対象のインタビュー
確認項目	取締役会の構成、付議事項、審議状況、取締役自身の参加姿勢、任意の諮問委員会も含む各委員会の運営、その他運営全般に関する事項
分析・評価	アンケートの実施・集計・分析等は第三者が実施。取締役会で調査結果について複数回の議論

分析・評価の結果、課題認識

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。

- ・取締役会の員数・多様性等、構成は概ね適切であり、取締役会へは必要な議案が上程されており、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている。
- ・経営戦略、経営計画の決定にあたっては収益力・資本効率等を意識して議論が行われており、サステナビリティの基本的な方針およびその向上のための取り組みや開示についても十分に議論している。
- ・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。
- ・指名・報酬の各諮問委員会は実効的に機能している。

課題認識については以下のとおりです。

- ・2020年度を対象とした評価で課題と認識された点については、取り組み等により一定の改善があったと評価されました。
- ・その一方で、新たな課題・問題意識が挙げられ、さらなる改善が期待されており、今後も一層の取り組みをすべきであると認識しました。今期も継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めます。

2021年度の取り組み実績

- ・**ESGに関する取り組み報告の工夫**：以前よりも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・議論がなされるようになったと評価されました。
- ・**リスクアプローチに関する議論の充実**：より俯瞰的なアプローチからの報告・議論の充実を目指して、リスク管理に関する議題を追加しました。以前より、取締役会で年2回実施しているCSR統括委員会からの報告の中でリスク管理についても報告していましたが、リスク管理に関する報告を一議案として取り出し、定例議案として年2回報告することとしました。
- ・**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**
- ・**さらなる議論の質の向上のための工夫**：取締役会の時間の有効活用の工夫のひとつとして、重要議案等については社外取締役への事前説明を実施することとしました。この事前説明および会社情報提供の取り組みは、情報の非対称性を一定解消し、取締役会での議論時間の確保や議論の充実に有効であると評価されました。また、取締役会外で、社外取締役と経営陣との意見交換・認識共有の機会を設定・実施しました。

2021年度実効性評価において抽出された課題・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、意思決定機能、監督機能およびアドバイザリー機能のバランスを見直す方向で議論を始めています。今後も継続して検討・議論していきます。
- ・**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、社外取締役と経営陣との会合、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ます。これらを整理し、より有効に活用できるよう工夫します。

2022年度の取り組み事項

- ・取締役会の意思決定機能、監督機能およびアドバイザリー機能のバランスならびにそれら機能発揮の仕方の検討
- ・より戦略的・大局的な議論を実施するための工夫
- ・社外取締役に期待する役割の明確化と共有化
- ・オフサイトミーティングの整理および活用を検討
- ・エグゼクティブ・セッションの開始（取締役会の振り返り）

社外取締役 座談会

社外取締役
監査等委員
指名諮問委員

やまもと たかし
山本 高稔

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
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

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



ガバナンスの進化から見えてきた さらなる企業価値向上のための課題とは？

ガバナンスに向き合う姿勢の変化

安田 取締役任に就任して5年目を迎えましたが、特にこの1年は、ムラタのガバナンスに対する息づかいが変わってきたように感じています。村田会長と中島社長のタッグによって、ガバナンスという言葉が取締役のメンバーの中で消化され、ガバナンスの強化を貪欲に企業成長や価値創造につなげようとする姿勢を感じるようになりました。特に進化が見られるのは、取締役会の議題の選定と、指名・報酬の諮問委員会の活動です。取締役会では中長期の成長戦略に関わる議論が増えるなどの変化があり、社外取締役と社内取締役で意見がぶつ

かる場面も出てきましたが、健全な議論の場となっている証だとも思います。

山本 私は昨年の統合報告書の鼎談の中で、ムラタのガバナンスについてはもう一段上のステージが求められると発言しましたが、この1年では取締役会構成の変化、指名・報酬諮問委員会の実質的な体制強化と議論の深化に加え、取締役会での議論の活性化に向けて村田会長が取締役会議長としての采配を意識的に変えられたことなど大きな変化がありました。

村田会長が中島社長に社長を交代された際に、会社を健全に持続的に発展させていくためにガバナンスにウエイトを置いていきたいとおっしゃっていましたが、それが実質的に

動き始めているのだと思います。ムラタグループとしてのガバナンス体制を強化して、内部統制力を高めつつあると感じています。

神林 お二人がおっしゃるように、私もムラタのガバナンスは進化を遂げてきていると認識しています。村田会長や経営陣の皆さんのガバナンスに対する深い思い、外部の意見を積極的に取り込もうという考えが根底にあるため、多士済々な社外取締役がガバナンスのあり方について多方面からさまざまな意見を口にできる環境にあると思います。

山本 社外取締役に向けて、会社情報の提供に加え、取締役会議案の事前説明がされるようになりましたし、社外取締役と代表取締役のお二人との定期的なミーティングや取締役会の後のエグゼクティブ・セッションの実施など、情報の共有化を図りながらのさらなる改善への努力も大きな変化だと感じます。

宗像 昨年度から取締役会議案の事前説明の機会が設けられるようになったのは大きな改善でした。あらかじめ事実確認などを済ませることで、取締役会当日は議論に集中できるようになり時間を有効に使えるようになりました。また、社内でどのような議論があったのかを議案書に書き込む工夫もなされ、論点が見えやすくなりました。

西島 私は今年取締役に就任し、まだ数回しか取締役会には出席していませんが、大変自由闊達な雰囲気の中で、異なるバックグラウンドを持たれた社外取締役が個々の専門分野の経験や見識に基づいて質問力を発揮され、中身の濃い、建設的な議論が行われているという印象を持ちました。

他社で取締役会議長を務めた経験から言えるのは、取締役会の実効性を高めるには、社外取締役の経験・知見を活かす大前提として、社内取締役の、より良い経営、より良いコーポレート・ガバナンスを目指して主体的に行動して変えていくんだという姿勢が非常に重要だということです。ムラタの社内取締役からは、その思いが感じられます。

指名・報酬諮問委員会活動の充実

安田 もうひとつ、特に進化が見られるものとして、指名・報酬の諮問委員会の活動を挙げましたが、私が委員長を務める報酬諮問委員会における昨年度の活動は、以前より飛躍的に充実しました。取締役の報酬構成について、ESG要素を取り入れた仕組みの導入などに関して議論を重ね、公正性のあるムラタならではの緻密なモデルとなったと思います。一方で、十分な検討をもってムラタの競争力向上につながる報酬システムを構築しているわけですが、今後も、社会環境や市場の変化に合わせて、適宜最適なモデルは何かを問い続けていく必要もあります。

神林 私も、特にこの1年、本当に実効性のある議論ができたと感じています。報酬のあり方の基盤として、ムラタ独自の考え方に加えて、Value for Fee（価値に対する報酬）という基本的な考え方も取り入れられました。

今後の課題は、指名諮問委員会との連携やESGと報酬のあり方でしょう。ESGに対する世界の見方が次々と変化していく中で、どういった価値が新たに求められるのか注視しながら、取締役・執行役員だけでなく従業員の報酬のあり方も含めて、議論を深めていく必要があるでしょう。

安田 報酬諮問委員会と指名諮問委員会との連携という点では、代表取締役の自己評価を将来的な代表取締役社長の選解任のプロセスへつなげていく取り組みが動き出しており、大きなステップだったと思います。

指名諮問委員会の活動については、取締役会の構成やスキルマトリックス、コンティンジェンシー・プラン（代表取締役社長が有事の際の対応策）などを議論し、こちらも非常に充実していましたね。

山本 そうですね。次期経営層の育成状況や人材構成のサステナビリティについてもチェックしましたし、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）も大きなテーマのひとつでした。今年は初めて執行役員に外国籍の方が就任しましたが、そういったグローバルな人材の育成と抜擢

についても議論を深めている最中です。

たしかに両諮問委員会の活動は充実してきましたが、監査等委員会を含む各委員会の連携にはまだまだ課題があると感じています。Global No.1部品メーカーにふさわしい体制を構築していく上で、この3つの委員会が問題意識を共有し、建設的な議論と連携を深めていくことは欠かせないでしょう。

中長期計画の実現と 今後の企業価値の最大化のために

安田 昨年度は長期構想「Vision2030」と、その第1フェーズである「中期方針2024」が策定・公表されましたが、社外取締役に対しても非常に早い時期から事前説明も含めて丁寧な説明がありました。前回に比べるとかなり前広な策定プロセスで、議論の進捗が見て取れたのは良かったですね。

神林 そうですね。社外取締役への説明や取締役会において数回にわたって共有され議論したことが特徴である今回の中長期計画の策定プロセスは、ガバナンス的にも素晴らしい取り

組みだったと思います。

宗像 私は、中長期計画の策定に立ち会うのは今回が初めてでした。骨格から徐々に肉付けされていく過程に立ち合い、あらためて会社の考え方を理解できる良い機会となりました。

ビジョンや方針を語る言葉は抽象度が高くなりがちです。会社の規模が大きくなり関わる人々も増える中で、同じ熱量でメッセージを受け取ってもらうにはどう伝えるのがよいのか。内容をできるだけ具体化できるような投げかけを意識して議論に参加しました。たとえば、4つの経営変革のひとつとして取り組む「社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営」では、価値提供の軸を社会課題解決に係るイノベーションへと広げていき、やがて財務価値につなげていくということを目標に掲げています。これは、供給者目線ではなく、文化の発展に貢献することを目指そうと謳うムラタの社是に通じるものであるはずです。社是の実践によりこれまでどう経営資本を培ってきた、さらに今後どのように高めていけるのか。社是に内在している価値創造のストーリーをうまく言語化できると、従業員の共感が高まるとともに、戦略実現のための方法の開示に対する投資家の方々の期待にも応えられるのではないのでしょうか。

神林 私は、企業が中長期計画の骨格や方向性を定める上で、経済状況や地政学、顧客の動向、法令、地球環境、テクノロジー、従業員のエンゲージメントなど、外部・内部のリスクの把握が肝要であると考えています。今回もリスクの変化がいかに網羅的に把握できているかという点に注視してきました。リスクシナリオは常に変化するもので、戦略を変更しなくてはならない場面が出てくるかもしれません。この変化をどう的確に把握し、戦略の変更を誰がどのように適時に意思決定するのか、この点を整理し分かりやすくすることが、重要なポイントのひとつになると思います。

山本 神林さんのご指摘のとおり、Vision2030、中期方針2024の策定にあたっては、非常に多くのリスク要因が考慮されています。それらの時々刻々とした変化に対し会社は柔軟に適応してい





かなければなりません。この適応にあたっては、中島社長が提唱する自律分散型の組織運営が強く機能しなければレジリエントな対応はできません。また、3層ポートフォリオの中で2030年度に3層目ビジネスの売上高を1,000億円にすると旗揚げしたわけですが、マーケットはかなり冷静に、中期方針2024が終了する時点でどこまで持っていけるのか注視するでしょう。

宗像 1層目では先頭を走り続けるために必要な研究開発活動や投資を惜しまないこれまでの方針を堅持していただきたいです。2層目では顧客の変化に対する高いアンテナを立てることや買収した企業をしっかりと統合して競争力に結実させる点。その上で、3層目では技術の選択肢を見せて新規顧客を開拓する。そこで、顧客の立場に身を置き、代弁する人員を立てるなどして、技術と顧客のマッチングの速度・精度をさらに上げていくことが今後必要になってくると思います。

安田 ムラタが、さらに企業価値を向上させるためには、3層それぞれの事業の研磨だけではなく、経営基盤への投資も必要です。人材の視点から申しあげると、価値の源泉となる人的資本への投資は欠かせないと考えています。中島社長は、新たなビジネスが生まれる土壌

づくりという観点からも、組織内の多様性が必要であるとおっしゃっています。私は、D&Iは女性活躍の推進とグローバル人材の活躍推進の両軸で進めるべきだと考えています。ムラタの女性管理職の方ともお話しする機会が増え、非常に有能で健全な向上意識を持つ幹部候補が大勢いらっしゃることを実感しています。彼女たちをしっかりと育て、並行して2030年度までに女性管理職を10%にするという意欲的な目標を達成してほしいと考えています。

また、海外拠点の従業員が自国以外で駐在経験を積むことを経営目標としているのは非常に面白いですね。国境を越えて働き学ぶ人材は成長の源泉であるので、日本人も同様にグローバルな経験を積むことを引き続き推進していただきたいです。

西島 価値提供の範囲を「モノ」から「コト」へ広げていく上でも、最も重要なファクターは人材だと思います。私も長年モノづくりの事業運営に携わってきましたが、モノづくりに集中していると、必要な素養が組織や個人に強固に培われます。ただ、コトの価値提供という視点では、それが障害にもなりえます。経営戦略に連動した人材戦略が策定されているか、必要な人的資本と現状のギャップを埋めるために必要な取り組みが実施されているか、そのプロセスを注視していきます。

山本 人的資本に関する点については、中長期の経営目標のひとつとして従業員のエンゲージメントの向上が挙げられていますが、従業員にとって居心地が良いことが良い組織である証かという点、必ずしもそうではありません。適度な緊張感が人と組織の活性化につながるような環境が求められるのではないのでしょうか。緊張感をモチベーションに変え、その人自身の向上につなげていけるかどうかという観点がなければ、長期的なエンゲージメントの向上、企業価値の最大化に結び付かないと思います。

宗像 知的資本に対する取り組みも強化が望まれます。知的財産や無形資産はムラタの競争力や他社との差別化の源泉となります。取締役会でも1層目・2層目における状況について報



告を受けていますが、3層目の新たなビジネスモデルを検討する際にも知的資本の観点から議論を深めていけるとよいと思います。

より一層の飛躍に向けて

神林 先にも申しあげましたが、リスクはムラタの経営理念や中長期の戦略の実現に影響を与えます。発現するリスクの大きさについて、ムラタとしての許容度が厳密にはまだ明確になっていない気がします。経営理念を実現するとは、適切なガバナンスのもと、多くの選択肢の中にある戦略を選択し、その戦略に内在するリスクを見極め、相応の内部統制を整備・運用し、中長期的にリスクと内部統制のバランスを保つことにより、期待される価値向上を目指すことと理解しています。私は引き続き、経営理念、ガバナンス、戦略、リスク、内部統制という5つの要素がムラタの経営においてどう意識されていくのか、注視していきたいと思っています。

宗像 神林さんがおっしゃるとおり、将来の予測が困難なVUCA（ブーカ）の時代となり、さまざまなリスクが生じています。国際秩序が揺らぎ、企業には新しいバランスや関係への適応が求められています。当社のコンピタンスとして挙げられる「先を読む力」は、今後さらに重

要になってくるでしょう。

これまで経営環境を左右してきたのは技術やマーケットの変化が中心でしたが、今や各国の政策リスクがいろいろな事業部門に大きな影響を与えます。ムラタとしても各国の制度や政策の方向を注視しシナリオをたてて事前に手を打つ仕組みを整え、練度を高めていく必要が出てきています。私はこれまでの経験で培った視点を提供して、役に立てるように努めたいと思います。

山本 私は、アナリストだった頃から、村田製作所は暗黙知が強い会社という印象を持っていました。この3年間で多様な側面が見えてきたのですが、会社の規模の拡大や世の中の流れの変化によって、いい意味での形式知化を図る必要があると思います。それがまさに今で、ルールづくりも含めて取り組んでいる段階なのだと理解しています。その流れの中で、証券アナリストや投資家などとの建設的な対話や適切な情報開示に貢献できればと思います。

安田 私がムラタの成長に必要なだと考えるのは構想力です。「Innovator in Electronics」として、部品メーカーの枠を超えてほしい。だから、同業とされる国内や中国の部品メーカーをベンチマークとするのではなく、世界で業容を広げているグローバルイノベーターたちを比較対象とするくらいの考え方をしてもよいのでは



ないでしょうか。

そのためには日々の仕事にしっかり取り組むだけでなく、遊びや揺らぎの部分も大切になってきます。今の事業以外のことを考える時間を設けるなど、技術者がイノベーションを起こし得るような環境づくりに投資していかなければなりません。

西島 ムラタは、これまでも新しい技術で革新的な製品を生み出してきていることは良く知られています。一方で誠実で謙虚な社風のせい、か、世の中の中心にいるというよりは縁の下の力持ちとしてのイメージがあります。しかし、社会価値と経済価値を同時に生み出せる、世の中を変えるような革新的なイノベーションのど真ん中にあることが、グローバルトップの企業の条件であると思うのです。そして「モノ」でも「コト」でもイノベーションを起こしていくためには、ムラタを起点に製品やサービスを考えるアプローチではなく、価値を受け取る側のお客様や社会を起点に物事を考えることができる組織に変わらなくてはなりません。

私は、グローバルに事業展開する企業の経営を経験し、コトへの事業領域の拡大にも取り組みました。ムラタとは業種が異なりますが、産業構造自体が大変革期にある中、業界間の垣根は曖昧になっています。その意味でも、私の経験と知見を活かし、ムラタの企業価値の向上に貢献したい。ムラタの常識に染まらない視点から質問を重ね、建設的な議論をしていきたいと考えています。

神林 その一方で、ムラタの経営の根底には普遍的な価値観としての社是があるわけですが、社是がどう実践されているか、社是に則った経営ができているのかを、役員や従業員一人ひとりが実感する仕組みをさらに強化する必要性を私は強く感じています。

宗像 ムラタは自己規律が厳しく、勤勉と信用を重んじる文化があります。そこを突き詰めていくと世界で勝てることを示していることは、行政官として日本の産業政策の一端に携わってきた者として、とても誇らしく思います。産業構造や事業のドメインが変わっていても、社是の

精神を活かしながらさらに飛躍していただきたいと思います。

山本 今日の資本市場において、ムラタの経営力、収益力などへの評価は非常に高く、自信を持っていいと感じています。ただし、経済価値と社会価値の持続的な創出を目指すには、今日にいたるまで源になってきた社は・スローガンを浸透させていく施策を愚直にやり続けること。レジリエントな組織を運営していくための人材の採用と育成や従業員のエンゲージメントの向上に取り組むこと。そして、世界をリードし続ける1層目の高シェア製品を維持しつつ、それを原動力として2層目、3層目との好循環を生み出していくことが重要であると思います。

安田 私は、人的資本の面でもやはり多様性の中でイノベーションが生まれることを引き続き強調していきます。女性だったり外国人だったり、多様性を模索し続けることによって、実際に新しいイノベーションやまったく異なる考え方が生まれる。経営陣や現場の方がそれを体感できればいいなと思っています。そういった多様性への取り組みと部品メーカーに留まらない大きな視野を持ち続けることの大切さを今後も提言し続けていこうと思います。



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。

推進体制

ムラタでは、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会の下部委員会として「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会は、担当執行役員を委員長とし、総務、人事、財務、企画、広報、知的財産、環境、情報システム、法務などの各機能を担当する部門長で構成され、全社的なリスク案件の対策を検討しています。また下部組織として情報セキュリティ分科会、BCM^{*}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。

(▶P.79 事業継続の取り組み (BCM))

(▶P.80 情報セキュリティ)

※Business Continuity Management

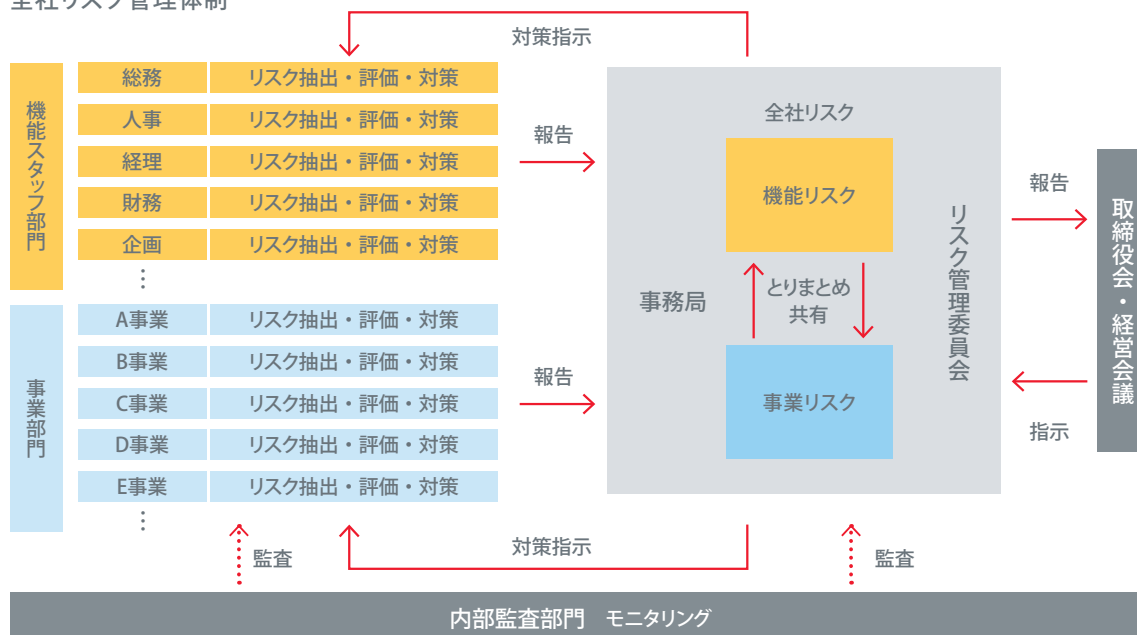
BCP (Business Continuity Plan) 策定や維持・更新、事業継続の実現を目的とした予算・資源の確保、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動。

リスクの把握

各リスクの主管部門である機能スタッフ部門と事業部門が、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。(下図参照) 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。

リスク管理委員会ではこのように抽出されたリスクのうち、重要度・緊急度の高いリスクの内容を審議し、必要に応じて追加対策を指示しています。さらに各リスクの主管部門が取締役会や経営会議において、重要度・緊急度の高いリスクを経営陣に報告することで、経営陣が当該リスクを把握し、適切なリスク対策を講じられるようにしています。

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以下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1つの指標を選択し、各指標であらかじめ定めた基準に基づき分類しています。また、各リスクの詳細については、有価証券報告書（提出日：2022年6月29日）※に記載しています。

※詳細はこちらをご覧ください。

<https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/newsroom/news/irnews/irnews/2022/0629d/murata86gorep.ashx?la=ja-jp&cvid=20220629015325000000>

リスクの分類	リスクの内容	主な対応	発生頻度	影響度
外部環境リスク				
海外での事業展開に関するリスク	進出当該国および地域の政情、為替、税制などの法制度、金融および輸出入に関する諸規制、社会資本の整備状況、その他の地域的特殊性、およびこれらの諸要因の急激な変化の影響	- 海外進出前のリスク検討の徹底 - 生産拠点の多極化の推進 - 代替生産体制の構築 - 国際情勢に関する多方面からの情報収集体制構築	中	大
為替変動に関するリスク	生産、販売などの事業活動や業績・財政状態への為替変動の影響	- 為替変動を想定した適正な販売価格の設定 - 外貨建取引金額の一定比率に対する為替予約の実施	中	大
資金調達に関するリスク	事業の成長に向けた投資や運転資金のための資金需要に対する内部資金の不足	銀行からの借入および国内普通社債発行による資金調達	中	中
資金運用に関するリスク	金融市場の市況悪化による保有資産への影響	安全性の高い金融商品に分散した資金保有	小	中
環境規制に関するリスク	国内外での環境規制に適應するための費用の増大	- 継続的な廃棄物削減の取り組み - 担当執行役員を委員長とする環境委員会を組織し、環境対策の取り組みを推進 (▶ P.71 持続可能な資源利用) (▶ P.72 公害防止と化学物質管理)	小	中
気候変動に関するリスク	- 炭素税導入などのエネルギーコストの増大（移行リスク） - 台風や大雨などの異常気象による主要工場の全面停止、原材料の供給途絶（物理リスク）	- 各省エネ施策の実施および再エネの導入拡大により、CO₂を削減 - 社内カーボンプライシング制度の活用 - TCFDおよびSBTのガイドラインに沿った各取り組みの強化 (▶ P.65 気候変動対策の強化) (▶ P.67 TCFD)	中	中
災害・感染症などによる事業活動の停止に関するリスク	事業所所在地における大規模な自然災害の発生や感染症の流行などによる事業活動の長期間停止	- 生産拠点を国内外に分散して配置 - 定期的な防災訓練や事業継続訓練の実施 - 新型コロナウイルス感染症に対する各対策の実施 (▶ P.73 安全・安心な職場と健康経営) (▶ P.79 事業継続の取り組み（BCM）)	小	大
戦略リスク				
当社製品の需要変動に関するリスク	世界の経済情勢の急激な変化に起因する余剰資産などの発生、あるいは販売機会の逸失	- 製品ライフサイクルの比較的長い自動車市場への事業展開によるリスク分散 - 中長期的な需要予測に基づいた適切な生産設備・必要人員の手配 - IT技術の積極活用などによる生産効率の継続的改善 - 生産能力、稼働日数の柔軟な調整	中	大
製品の競争力（市場シェア）に関するリスク	競争力劣後にともなう当社市場シェアの低下	- 付加価値の高い新製品の継続的な投入 - 継続的かつ積極的なコストダウンの推進 - 顧客需要にタイムリーに応える供給力の整備 - 販売ネットワーク力などの総合力によるシェアの維持拡大	中	中
特定の取引先、製品への依存に関するリスク	- 特定の取引先の製品販売が低迷した場合の売上減 - 特定の製品の需要が減少した場合の売上減	- 取引先の分散化 - 新規事業などの拡大による収益の多角化	中	中
M&A、業務提携、戦略的投資に関するリスク	市場環境や競争環境の著しい変化、提携当事者間の利害の不一致、または人材の流出などによる追加的な費用の発生、のれんおよび長期性資産の減損損失などの影響	対象となる市場や事業または相手先企業の経営状況などのリスク分析の徹底と該当案件についての定期的な検証の実施、必要に応じた軌道修正と協業の有効性の向上	中	大

リスクの分類	リスクの内容	主な対応	発生頻度	影響度
経営基盤リスク				
情報セキュリティに関するリスク	- 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 - 個人情報の流出および法令対応事項に違反した場合の影響	情報セキュリティマネジメントに基づく人的・技術的・物理的の三側面からの各対策の実施 (▶ P.80 情報セキュリティ)	大	大
公的規制とコンプライアンスに関するリスク	独占禁止法、輸出入規制などの公的規制の違反による監督官庁の処分、訴訟の提起、事業活動の停止などのリスクや企業ブランド価値の毀損、社会的信用の失墜	コンプライアンス推進委員会の設置と「企業倫理規範・行動指針」の制定、コンプライアンス推進活動の実施 (▶ P.104 コンプライアンス)	小	大
知的財産権に関するリスク	第三者との知的財産権紛争の発生によるムラタ製品の生産・販売の制約、損害賠償金、実施許諾料などの支払いの発生	- グローバルな知的財産ポートフォリオの構築 - 設計開発の適切なタイミングにおける他社の知的財産権の調査および確認の実行 (▶ P.61 将来に向けた技術力の強化とそれを支える知的財産活動)	大	中
税務に関するリスク	- 追徴課税の支払いとそれにとまなう信用毀損 - 移転価格税制の課税による二重課税	「グローバルタックスポリシー」に従った税務処理の実施 - 税務専門組織の設置 - 専門的知識と経験豊富な人材の確保・育成	中	中
人材の採用・確保に関するリスク	優れた専門性を有した人材の獲得の競争激化	- 新規市場向け人材やDXに必要な優秀な人材の採用活動強化 - 能力開発を支援する教育制度の拡充、能力適性を重視した人員配置など、従業員のモチベーションを高める各施策の実施 (▶ P.59 ムラタの人的資本―人材基盤と組織力の強化―) (▶ P.75 人権と多様性の尊重)	小	中
事業遂行リスク				
新技術・製品の開発に関するリスク	- 技術革新による既存市場の縮小 - 既存製品のライフサイクルの短期化による影響	新技術や新製品開発に必要な研究開発投資の継続的かつ積極的な実施 (▶ P.23 技術・事業開発本部長メッセージ) (▶ P.61 将来に向けた技術力の強化とそれを支える知的財産活動)	小	大
調達に関するリスク	仕入先様の事業運営上のトラブル、治安の悪化、感染症の蔓延、災害(人災・自然災害)、資源の枯渇などの発生にとまなう資材品の供給停止や価格高騰	- 資材品の在庫政策に基づく適正在庫の確保、マルチベンダー化、仕入先様の事業継続計画(BCP)体制の事前確認 - 資材仕入先様の生産場所のデータベース化、初動対応フローの策定による迅速な復旧対応体制の整備	中	中
お客様の信用に関するリスク	お客様の倒産などによる売掛金の回収不能	- 取引先の分散 - 継続的な信用リスク評価を勘案した取引条件の設定	大	小
品質に関するリスク	製品の品質に起因する事故、市場回収、生産停止などによる賠償責任の発生や信頼の低下	- 製品コンプライアンスの遵守を行う品質保証体制整備 - 仕入先様などの協力者への監査や指導 - 開発段階から出荷にいたるすべての段階での品質の作り込み (▶ P.31 コンピタンスを生み出すムラタのモノづくり)	中	中

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症の感染再拡大と収束が繰り返される中、ムラタは、引き続き従業員と取引先の安全・健康の確保と地域の皆様の安心に重点を置きながら、世界中のムラタグループの拠点が操業を継続してきています。対応にあたっては、感染発生状況のモニタリングと合わせ、感染予防や感染拡大の防止、事業継続のためのさまざまな施策を実行し、従業員の強い責任感と感染防止行動の実践

によって、社会を支える電子部品をグローバルに供給し、サプライチェーンをつなぐという責任を果たしています。

今後も最新の感染状況や医学的知見を踏まえた施策を実施し、新型コロナウイルス感染症による従業員の健康や当社の事業活動への影響が最小限になるよう取り組んでいきます。

コンプライアンス

ムラタは、法令の遵守はもとより、高い企業倫理観に基づいてコンプライアンスを遵守することがステークホルダーの皆様からの信頼を高め、健全な成長の基盤になると考えています。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

ムラタは、2002年7月に「企業倫理規範・行動指針」を制定しました。2007年4月には、これをCSRの観点から改定し、グループの役員・従業員が一丸となって、ステークホルダーや社会に対して私たちのとるべき行動を約束・宣言しました。

この改定版「企業倫理規範・行動指針」※を日本語のほか英語、中国語、その他現地の言語に翻訳し、グループの役員・従業員に配付しています。また、海外の各拠点では、現地の法令や社会制度に合わせて適宜修正しています。さらに、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。

※詳細はこちらをご覧ください。

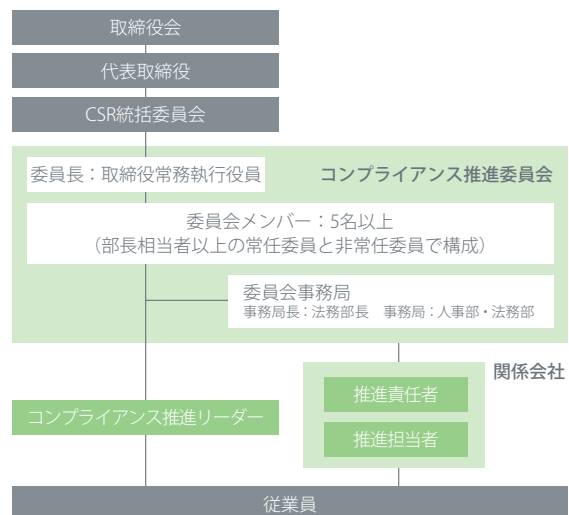
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/compliance>

コンプライアンスの推進体制

ムラタでは、代表取締役社長を委員長とする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、国内外の関係会社を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内部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。

コンプライアンス推進体制（2022年4月1日現在）



内部通報制度・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内部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て、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・同委員長・同事務局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。

11年連結財務サマリ

(年度)	2011	2012	2013	2014
経営成績				
売上高 (単位: 百万円)	584,662	681,021	846,716	1,043,542
営業利益 (単位: 百万円)	44,973	58,636	125,891	214,535
売上高営業利益率 (単位: %)	7.7	8.6	14.9	20.6
税引前当期純利益 (単位: 百万円)	50,931	59,534	132,336	238,400
当社株主に帰属する当期純利益 (単位: 百万円)	30,807	42,386	93,191	167,711
株主資本額 (単位: 百万円)	808,542	860,963	955,760	1,123,090
総資産額 (単位: 百万円)	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位: 百万円)	57,589	88,537	185,751	259,936
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位: 百万円)	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位: 百万円)	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966
現金及び現金同等物の期末残高 (単位: 百万円)	65,302	90,068	118,884	212,936
平均為替レート (対米ドル)	79.07	83.11	100.24	109.94

指標

ROIC (税引前) [※] (単位: %)	8.4	9.6	18.1	26.8
株主資本比率 (単位: %)	80.8	79.2	76.8	78.5
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (単位: 円)	48.12	66.94	146.88	264.06
株主資本当期純利益率 (ROE) (単位: %)	3.8	5.1	10.3	16.1
1株当たり株主資本 (単位: 円)	1,276.85	1,359.65	1,504.84	1,768.33
1株当たり配当金 (単位: 円)	33	33	43	60
設備投資 (単位: 百万円)	68,445	77,662	68,197	101,184
減価償却費 (単位: 百万円)	61,008	72,323	76,884	84,935
研究開発費 (単位: 百万円)	40,978	48,766	54,649	64,990

当社の連結財務諸表は、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成しています
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、2011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)

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026	1,534,045	1,630,193	1,812,521
275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060
22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4
279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702
203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124
1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976	1,694,104	1,920,805	2,263,596
1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893	2,250,230	2,462,261	2,809,171
252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458
△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300
△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505
212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072
120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38
30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6
81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6
320.85	244.62	228.62	323.45	286.05	370.51	490.95
17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0
1,935.35	2,122.83	2,276.82	2,507.11	2,647.88	3,002.12	3,537.80
70	73	87	93	97	115	130
172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786
99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583
77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297

経営成績・財務状況の分析

2021年度の振り返り

2021年度は、カーエレクトロニクス向けでは、自動車の電装化の進展やお客様による部品在庫積み増しの動きにより、前年度比で需要が大きく増加しました。また、PC向けではリモートワーク用途などの需要が引き続き堅調に推移しました。一方で、スマートフォン向けでは中華圏のお客様での在庫調整の影響もあり、需要が軟調に推移しました。

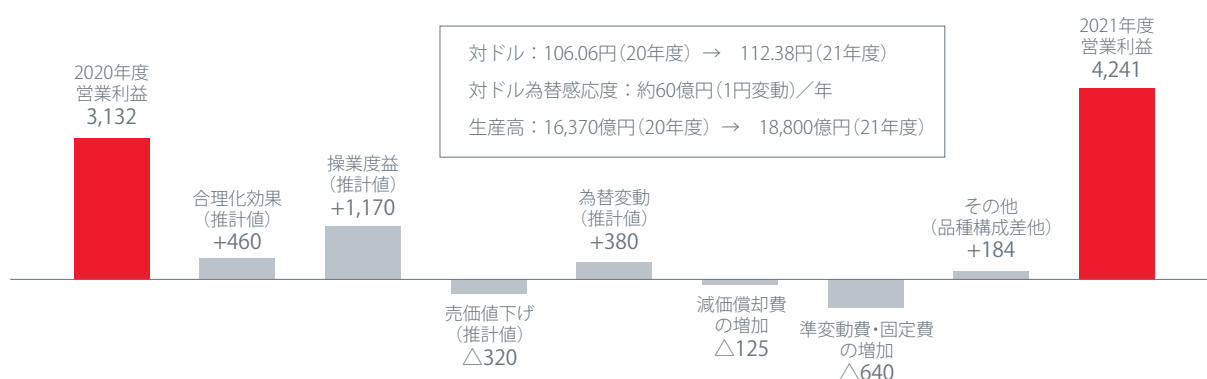
売上高は、コネクティビティモジュールがスマートフォン向けで減少しましたが、積層セラミックコンデンサ（MLCC）がコンピュータ及び関連機器向けやカーエレクトロニクス向けで大きく増加したことに加え、リチウムイオン二次電池がパワーツール向けで増加しました。円安効果による増収要因もあり、前年度比11.2%増の1兆8,125億円となり、過去最高を更新しました。

利益は、生産高増加にともない生産関連費用は増加しましたが、操業度益やコストダウン、円安効果などの増収要因により、営業利益は前年度比35.4%増の4,241億円、税引前当期純利益は同36.8%増の4,327億円、当社株主に帰属する当期純利益は同32.5%増の3,141億円となり、それぞれ過去最高を更新しました。

「中期構想2021」において重視する経営指標としてROIC（税引前）※を掲げています。2021年度のROIC（税引前）は、翌年度の電子部品需要を見据えて、棚卸資産の積み上げを実行したことにより投下資本が増加したものの、営業利益が大きく増加したことにより、前年度比4.1ポイント上昇の22.6%となりました。

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

● 営業利益の増減実績（単位：億円）



製品別の売上状況

（単位：億円）

	20年度実績	21年度実績	増減（伸び率）	増減要因
コンデンサ	6,265	7,853	+1,587 (+25.3%)	MLCCがリモートワークやオンライン教育需要によりPC向けで増加したほか、自動車の電装化の進展やお客様による部品在庫の積み増し需要を背景にカーエレクトロニクス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。
圧電製品	1,293	1,384	+91 (+7.0%)	圧電センサがHDD向けで増加したほか、発振子が幅広い用途で増加したことにより、前年度比で増収となりました。
その他コンポーネント	3,876	4,604	+728 (+18.8%)	リチウムイオン二次電池がパワーツール向けで大きく増加したほか、インダクタがPCやカーエレクトロニクス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。
モジュール	4,841	4,256	△585 (△12.1%)	コネクティビティモジュールの製品ポートフォリオ見直しによりスマートフォン向けの売上が減少したほか、樹脂多層基板が通信機器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)

	20年度実績	21年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
AV	719	715	△ 4 (△ 0.6%)	デジタルカメラ向けでリチウムイオン二次電池が増加しましたが、セットトップボックス向けでMLCCが減少したことにより、前年度比で減収となりました。
通信	8,049	7,792	△ 257 (△ 3.2%)	スマートフォン向けでMLCCが増加しましたが、同用途向けで事業ポートフォリオ見直しによりコネクティビティモジュールが減少したほか、高周波モジュールが減少したことにより、前年度比で減収となりました。
コンピュータ及び 関連機器	2,915	3,604	+689 (+23.6%)	PCやサーバ向けでMLCCやインダクタが大きく増加したことにより、前年度比で増収となりました。
カーエレクトロ ニクス	2,732	3,363	+631 (+23.1%)	自動車の電装化の進展やお客様による部品在庫の積み増し需要により、MLCCが大きく増加したほか、EMI除去フィルタやインダクタの売上も増加したことにより、前年度比で増収となりました。
家電・その他	1,861	2,622	+761 (+40.9%)	パワーツール向けでリチウムイオン二次電池の売上が大きく増加したほか、代理店向けでMLCC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。

(注) 当社推計値に基づいています。

財政状態の概況

(単位：億円)

	20年度実績	21年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
資産の部	24,623	28,092	+3,469 (+14.1%)	主に短期投資や棚卸資産の増加により、前年度末比で増加しました。
負債の部	5,406	5,453	+47 (+0.9%)	社債の償還による減少はありましたが、未払税金や買掛金の増加により、前年度末比で増加しました。
資本の部	19,216	22,639	+3,423 (+17.8%)	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)

	20年度実績	21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	3,736	4,215	+479 (+12.8%)	棚卸資産の増加が814億円となりましたが、当期純利益が3,139億円、減価償却費が1,556億円となったことなどにより、4,215億円のキャッシュ・インとなりました。
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 1,503	△ 2,123	△ 620 (－)	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1,505億円、事業の取得による支出が488億円となったことなどにより、2,123億円のキャッシュ・アウトとなりました。
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 1,182	△ 1,175	+7 (－)	配当金の支払いが768億円となり、また、社債の償還が400億円となったことなどにより、1,175億円のキャッシュ・アウトとなりました。

セグメント情報の概況

(単位：億円)

		20年度実績	21年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
コンポーネント	売上高	11,754	14,166	+2,412 (+20.5%)	コンデンサやインダクタの売上が大きく増加したことにより、増収増益となりました。
	事業利益	3,130	4,526	+1,396 (+44.6%)	
モジュール	売上高	4,841	4,256	△ 585 (△ 12.1%)	コネクティビティモジュールの事業ポートフォリオ見直しにより売上が減少したほか、樹脂多層基板や高周波モジュールの売上が減少したことにより、減収減益となりました。
	事業利益	543	385	△ 158 (△ 29.0%)	
その他	売上高	611	613	+2 (+0.3%)	—
	事業利益	78	69	△ 8 (△ 10.7%)	
消去又は 本社部門費	売上高	△ 904	△ 909	△ 5 (－)	事業規模拡大にともなう費用増により、全体として費用が増加しました。
	本社部門費	△ 618	△ 740	△ 122 (－)	
連結	売上高	16,302	18,125	+1,823 (+11.2%)	—
	営業利益	3,132	4,241	+1,108 (+35.4%)	

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 2021年3月31日	当連結会計年度末 2022年3月31日
資産の部		
流動資産	1,184,180	1,435,206
現金及び預金	363,979	370,388
短期投資	64,218	174,074
有価証券	22,599	23,979
受取手形	25	0
売掛金	342,260	360,517
貸倒引当金	△1,414	△2,207
棚卸資産	361,331	464,723
前払費用及びその他の流動資産	31,182	43,732
有形固定資産	1,078,838	1,116,602
土地	73,359	81,213
建物及び構築物	741,346	789,142
機械装置、工具器具備品及び車両運搬具	1,418,356	1,530,121
建設仮勘定	100,277	89,723
減価償却累計額	△1,286,598	△1,405,460
オペレーティングリース使用权資産	32,098	31,863
投資及びその他の資産	199,243	257,363
投資	41,438	34,618
無形資産	33,524	47,141
のれん	71,058	118,014
繰延税金資産	37,796	26,562
その他の固定資産	15,427	31,028
資産合計	2,462,261	2,809,171
負債の部		
流動負債	317,911	321,258
短期借入金	97	—
買掛金	85,927	93,842
1年以内償還社債	39,982	—
未払給与及び賞与	52,909	63,997
未払税金	41,525	59,228
未払費用及びその他の流動負債	90,516	97,816
オペレーティングリース負債（流動）	6,955	6,375
固定負債	222,705	224,001
社債	109,853	109,901
長期債務	772	1,078
退職給付引当金	74,005	64,566
繰延税金負債	7,603	13,233
オペレーティングリース負債（固定）	25,051	25,627
その他の固定負債	5,421	9,596
負債合計	540,616	545,259
資本の部		
株主資本	1,920,805	2,263,596
資本金	69,444	69,444
資本剰余金	120,880	121,004
利益剰余金	1,786,660	2,024,368
その他の包括利益（△損失）累計額	△2,627	102,318
有価証券未実現損益	△32	△43
年金負債調整勘定	△14,814	△1,963
為替換算調整勘定	12,219	104,324
自己株式（取得原価）	△53,552	△53,538
非支配持分	840	316
資本合計	1,921,645	2,263,912
負債資本合計	2,462,261	2,809,171

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2020年4月1日～2021年3月31日	当連結会計年度 2021年4月1日～2022年3月31日
売上高	1,630,193	1,812,521
売上原価	1,007,992	1,044,292
販売費及び一般管理費	203,680	232,872
研究開発費	101,727	111,297
のれんの減損損失	3,554	—
営業利益	313,240	424,060
受取利息及び配当金	1,667	1,193
支払利息	△384	△318
為替差損益	△10,237	263
その他(純額)	12,131	7,504
税引前当期純利益	316,417	432,702
法人税等	79,392	118,823
(法人税、住民税及び事業税)	(80,476)	(116,610)
(法人税等調整額)	(△1,084)	(2,213)
当期純利益	237,025	313,879
非支配持分帰属損益	△32	△245
当社株主に帰属する当期純利益	237,057	314,124

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2020年4月1日～2021年3月31日	当連結会計年度 2021年4月1日～2022年3月31日
当期純利益	237,025	313,879
その他の包括利益(△損失)		
有価証券未実現損益	29	△11
年金負債調整額	11,185	12,851
為替換算調整額	45,568	92,224
その他の包括利益(△損失)計	56,782	105,064
包括利益	293,807	418,943
非支配持分帰属包括利益(△損失)	41	△126
当社株主に帰属する包括利益	293,766	419,069

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 2020年4月1日～2021年3月31日	当連結会計年度 2021年4月1日～2022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	237,025	313,879
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	143,074	155,583
有形固定資産除売却損	1,054	911
長期性資産の減損	1,531	2,526
のれんの減損	3,554	—
退職給付引当金繰入額(支払額控除後)	4,918	△5,059
法人税等調整額	△1,084	2,213
資産及び負債項目の増減		
売上債権の減少(△増加)	△42,560	11,637
棚卸資産の減少(△増加)	△16,027	△81,363
前払費用及びその他の流動資産の減少(△増加)	4,644	△9,857
仕入債務の増加(△減少)	4,353	3,507
未払給与及び賞与の増加(△減少)	6,986	9,081
未払税金の増加(△減少)	12,636	16,601
未払費用及びその他の流動負債の増加(△減少)	19,755	914
その他(純額)	△6,288	885
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	373,571	421,458
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	△199,876	△150,531
有価証券及び投資項目の購入	△26,542	△38,941
有価証券及び投資項目の償還及び売却	42,705	34,335
長期性預金及び貸付金の増加	—	△81
長期性預金及び貸付金の減少	5,827	5,476
短期投資の減少(△増加)	23,299	△16,689
事業の取得(取得現金控除後)	—	△48,802
その他(純額)	4,312	2,933
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△150,275	△212,300
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)	△50,908	△91
長期債務の増加	249	357
長期債務の減少	△136	△6
社債の減少	—	△40,000
支払配当金	△67,180	△76,779
その他(純額)	△214	△986
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	△118,189	△117,505
換算レート変動による影響	272	12,720
現金及び現金同等物の増加(△減少)額	105,379	104,373
現金及び現金同等物の期首残高	302,320	407,699
現金及び現金同等物の期末残高	407,699	512,072
現金及び現金同等物の追記		
現金及び預金	363,979	370,388
短期投資	64,218	174,074
3か月を超える短期投資	△20,498	△32,390
現金及び現金同等物の期末残高	407,699	512,072

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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	対象範囲
E 環境	温室効果ガス (GHG) 排出状況	GHG総排出量	t-CO ₂ e	5,660,000	6,074,000	5,979,000	5,237,000	5,762,000	連結
		Scope1	t-CO ₂ e	251,000	312,000	307,000	278,000	260,000	連結
		Scope2 ^{※1}	t-CO ₂	1,149,000	1,320,000	1,302,000	1,157,000	1,140,000	連結
		Scope3	t-CO ₂	4,260,000	4,442,000	4,371,000	3,801,000	4,362,000	連結
		カテゴリ1:購入した物品・サービス	t-CO ₂	3,201,000	3,380,000	3,262,000	2,883,000	2,530,000	連結
		カテゴリ2:資本財	t-CO ₂	754,000	717,000	693,000	484,000	519,000	連結
		カテゴリ3:Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	t-CO ₂	74,000	95,300	178,000	197,000	229,000	連結
		カテゴリ4:輸送・配送(上流)	t-CO ₂	152,000	163,000	174,000	159,000	382,000	連結
		カテゴリ5:事業から出る廃棄物	t-CO ₂	35,000	42,000	20,000	34,000	22,000	連結
		カテゴリ6:出張	t-CO ₂	9,800	10,000	9,600	9,800	20,000	連結
		カテゴリ7:雇用者の通勤	t-CO ₂	34,000	35,000	33,000	35,000	36,000	連結
		カテゴリ8:リース資産(上流)	t-CO ₂	-	-	-	-	500	連結
		カテゴリ10:販売した製品の加工	t-CO ₂	-	-	-	-	77,000	連結
		カテゴリ11:販売した製品の使用	t-CO ₂	-	-	-	-	523,000	連結
		カテゴリ12:販売した製品の廃棄	t-CO ₂	330	350	320	290	9,000	連結
	カテゴリ15:投資	t-CO ₂	-	-	-	-	14,000	連結	
	地域別GHG排出割合								連結
	日本		%	70	68	66	77	75	連結
	中国		%	19	21	21	9	17	連結
	アジア		%	10	11	12	13	7	連結
	欧州		%	1	0	1	1	1	連結
	全エネルギー消費量 ^{※2}		TWh	6.49	7.72	7.81	8.07	8.65	連結
	非再エネ 燃料消費量(燃料の燃焼)(A)		MWh	819,000	919,000	916,000	985,000	867,000	連結
	非再エネ エネルギー消費量(蒸気・熱・冷却)(B)		MWh	110,000	168,000	164,000	208,000	248,000	連結
	非再エネ 電力消費量(C)		MWh	2,067,000	2,443,000	2,321,000	2,168,000	2,194,000	連結
	非再エネ エネルギー消費合計(A+B+C)		MWh	2,996,000	3,530,000	3,401,000	3,361,000	3,309,000	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	30	23,000	35,000	396,000	593,000	連結
	電力消費量(C+D)		MWh	2,067,030	2,466,000	2,356,000	2,564,000	2,786,000	連結
	再エネ導入比率(D÷(C+D))		%	0	0.9	1.5	15.4	21.3	連結
	大気汚染物質 の排出状況	揮発性有機化合物(VOC)の取扱量	t	25,900	27,800	23,100	27,200	32,400	連結(国内)
揮発性有機化合物(VOC)の排出量		t	1,100	1,100	1,240	1,150	1,320	連結(国内)	
揮発性有機化合物(VOC)の大気排出率		%	4.2	3.9	5.4	4.2	4.1	連結(国内)	
廃棄物管理	総排出物量	t	95,000	132,000	108,000	105,000	102,000	連結	
	再資源化率	%	94	92	95	98	96	連結	
	危険廃棄物 ^{※3} 量	t	39,000	62,000	52,000	43,000	33,000	連結	
	廃棄物原単位比 (基準:2016年度～2018年度原単位平均)	%	-4	24	16	0	-12	連結	
水資源管理	取水量	千m ³	17,400	19,400	18,500	17,900	18,400	連結	
	地方自治体の水道(またはほかの水道施設から)	千m ³	11,600	13,100	12,400	12,800	13,400	連結	
	淡水・地下水	千m ³	5,700	6,300	6,100	5,100	4,900	連結	
	排水量	千m ³	14,600	15,000	14,800	15,600	15,300	連結	
	消費量	千m ³	2,700	4,400	3,600	2,300	3,000	連結	
	リサイクル率 ^{※4}	%	19	20	20	21	21	連結	
水資源原単位比 (基準:2016年度～2018年度原単位平均)		%	-6	-2	2	-4	-16	連結	
環境に関する違反	重大な法規制超過および事故	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	2,200	4,000	4,000	1,900	1,800	連結	
	環境およびエネルギー事業支出	百万円	5,500	6,000	6,100	7,200	8,600	連結	
	環境負荷削減による単年度経済効果	百万円	780	690	650	430	1,110	連結	
ISO14001取得	認証取得割合(村田製作所単体と生産拠点対象)	%	95	95	95	96	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年度より、CO₂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。

※2 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。 ※3 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。

※4 リサイクル量 ÷ (リサイクル量 + 取水量) で算出。

			単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	26,877	30,783	32,962	33,975	35,116	連結
		階層別研修受講実績	人	3,637	4,332	5,245	4,590	6,690	連結(国内)
		従業員教育費	百万円	1,438	1,476	1,463	1,012	1,363	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	616	737	876	958	998	連結
	ダイバー シティ＆ インクルー ジョン	従業員数(連結)	人	75,326	77,571	74,109	75,184	77,581	連結
		全従業員に占める女性比率	%	50.4	49.2	47.6	47.8	47.4	連結
		管理職人数※1	人	543	625	656	712	749	単体
		女性管理職比率	%	0.9	0.8	1.5	1.8	2.4	単体
		部長職相当以上管理職人数(管理職人数の内数)	人	125	145	158	156	153	単体
		男性	人	125	145	158	155	152	単体
		女性	人	0	0	0	1	1	単体
		障がい者雇用率	%	1.92	1.88	2.32	2.33	2.37	単体

			単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	対象範囲	
S 社会	ダイバーシティ＆インクルージョン	新卒採用人数	人	294	341	399	447	335	単体	
		女性比率	%	28.6	30.2	36.6	36.9	36.1	単体	
		中途採用人数	人	363	428	224	121	168	単体	
		女性比率	%	7.4	9.1	9.8	12.4	19.0	単体	
		採用者に占める中途採用者比率	%	55.3	55.7	36.0	21.3	33.4	単体	
		平均勤続年数	年	14.4	14.1	14.9	14.7	14.3	単体	
		男性	年	14.7	14.4	15.2	15.1	14.7	単体	
		女性	年	13.2	13.0	14.0	13.2	12.7	単体	
		自己都合退職率	%	1.5	1.6	1.3	1.5	1.5	連結(国内)	
		平均年齢	歳	40.1	40.0	41.0	40.1	40.1	単体	
		男性	歳	41.0	40.8	41.8	41.1	41.2	単体	
		女性	歳	36.7	36.6	37.7	36.5	36.5	単体	
	有休取得率	%	69.3	69.2	73.3	74.4	67.1	単体		
	労働安全衛生	労働災害度数率※2	－	0.44	0.15	0.42	0.30	0.35	連結※5	
		重大災害発生件数※3	件	2	0	0	0	0	連結	
		労働災害(休業災害)発生件数	件	24	9	58	48	56	連結※5	
		労働災害千人率※4	全従業員	－	2.51	2.58	2.12	1.56	1.70	連結
			正社員、派遣社員	－	2.51	2.56	2.06	1.31	1.59	連結
			請負社員	－	2.48	2.89	2.87	4.22	2.85	連結
	ISO45001認証取得割合(村田製作所単体と生産拠点対象)	%	65	66	64	82	82	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	単体	
				－	－	－	－	588	連結	
	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	連結	
		次世代育成支援	件	－	－	－	146	254	連結	
		地域社会への支援	件	－	－	－	270	400	連結	
		環境保護	件	－	－	－	22	60	連結	
		文化支援(スポーツ・芸術・伝統文化産業)	件	－	－	－	13	59	連結	
学術支援		件	－	－	－	16	74	連結		
その他		件	－	－	－	24	69	連結		

※1 管理職人数 … 2020年度より専門系管理職を含めています。

※2 労働災害度数率 … 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表しています。

※3 重大災害発生件数 … 死亡あるいは後遺障害の残る重大労災を件数で表しています。

※4 労働災害千人率 … 1年間の労働者1,000人あたりに発生した死傷者数の割合を表しています。ムラタでは休業災害と不休業災害を含めた死傷者数で管理しています。

※5 2018年度以前の対象範囲は連結(国内)とし、2019年度より海外事業所も含めて算出しています。

		単位	2022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
		社外取締役の人数	人
		社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	人
		社内取締役の人数	人
		社外取締役の比率	%
		女性取締役の人数	人
		女性比率	%
	監査等委員会の構成	監査等委員の人数	人
		社外監査等委員の人数	人
	指名諮問委員会の構成	委員長	-
		指名諮問委員の人数	人
		社外取締役の人数	人
	報酬諮問委員会の構成	委員長	-
		報酬諮問委員の人数	人
		社外取締役の人数	人
	開催回数など	単位	2021年度
		取締役会 開催回数	回
		取締役会 出席率	%
		社外取締役の取締役会出席率	%
		監査等委員会 開催回数	回
		監査等委員会 出席率	%
		指名諮問委員会 開催回数	回
		報酬諮問委員会 開催回数	回

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>

企業データ

会社概要 (2022年3月31日現在)

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	59 社

株式情報 (2022年3月31日現在)

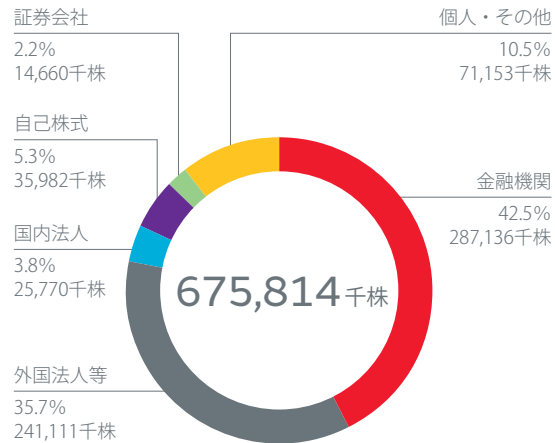
株式事項

発行済株式総数	675,814千株
株主数	138,213名

株式上場

国内	東京証券取引所 プライム市場
海外	シンガポール証券取引所

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)	110,310	17.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	45,220	7.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,660	2.6
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	9,935	1.6
株式会社滋賀銀行	9,153	1.4
株式会社みずほ銀行	8,297	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	8,154	1.3

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式 (35,982千株) を除いて計算しています。

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 '22/09/5K
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。

