



お伝えしたいこと

- 2030年に向けて基盤領域である通信とモビリティを軸として事業機会の拡大が見込まれること。その備えとして中期方針2024を着実に実行していくこと。
- 将来を見据えて多様なイノベーションを生み出していくために3層ポートフォリオ経営の高度化を図ること。
- 人的資本の強化を通して、筋肉質な経営基盤を形成していくこと。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・ 本日の説明会で特に皆様にお伝えしたい点を3つにまとめております。
- ・ 1つ目が、2030年に向けて通信とモビリティを軸とした事業機会の拡大が見込まれ、その備えとして中期方針2024をしっかり実行していくこと。2つ目が、中期方針の経営課題として、3層ポートフォリオ経営の高度化に取り組むこと。3つ目が、ムラタの価値創造を支える人的資本の特徴と強化に向けた取り組みを進めることです。
- ・ 足元では厳しい事業環境が見込まれますが、中長期的には当社の事業機会は拡大していき、その機会をモノにできるムラタの底力を感じ取っていただければ幸いです。

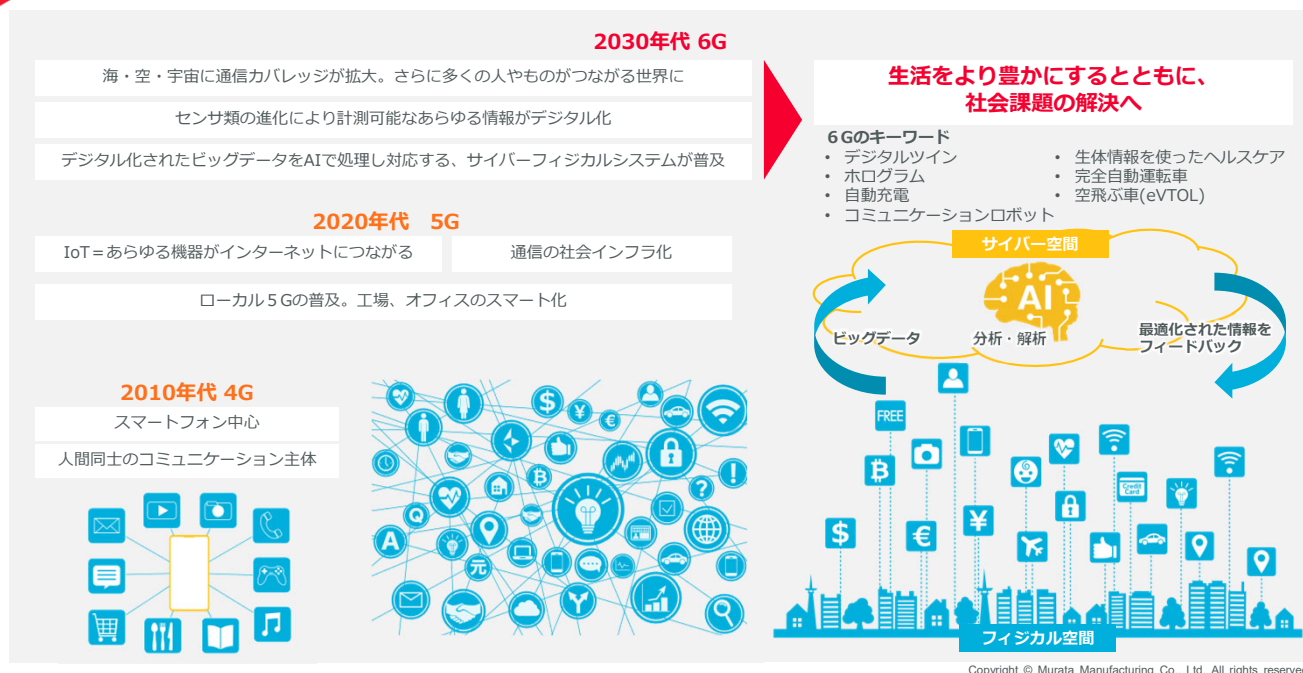
01

エレクトロニクス領域の 拡大と3層ポートフォリオ

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

4

エレクトロニクス領域の拡大



- ・最初に2030年に向けたエレクトロニクス領域の拡大についてご説明いたします。4ページをご覧ください。
- ・現在5Gの普及が進み、産業や社会が大きく変化しておりますが、その先の2030年には6Gが登場し、通信のインフラ化はより一層進展し、ありとあらゆるものが通信でつながる世界の実現が予想されます。サイバー空間とフィジカル空間の間でAIによって大量の情報が遅延なく処理されることで、両空間が密に連携するシステムの実現も期待されます。こうした技術革新を受けて、エレクトロニクス領域が益々拡大し、ムラタの事業機会も拡大していきます。

5

通信の未来

ネットワーク面

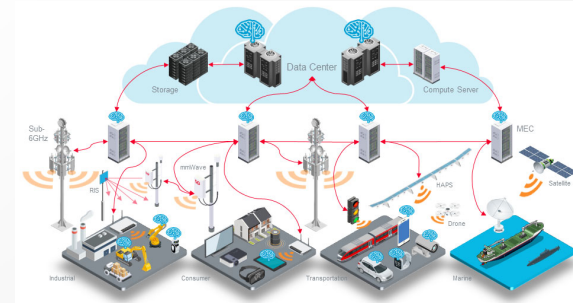
■超高速通信(6G)が登場

市場技術トレンド

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

事業機会

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



デバイス面

■ウェアラブル化、インプラント化が進む

市場技術トレンド

- ・あらゆる情報を取得しデジタル化する
- ・モジュールとセンサの進化
- ・携帯性、装着性を高める、小型化・省電力化・信頼性向上が必要

事業機会

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

ウェアラブル機器への期待



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・5ページと6ページをご覧ください。
- ・5Gや6Gの世界では、「あらゆるものをデータに変換してつなげる」ことが新たな価値になってきます。通信を支える存在であるデバイスや機器等のハードウェアにおいても、処理能力や通信能力の高速通信への対応が必要となり、ハードウェアへの理解も深く、無線通信技術に関する知見も豊富なムラタの事業機会は大いと考えています。
- ・例えば、ネットワーク面では、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性能・高信頼性の製品の提供がチャンスになりますし、デバイス面でも将来的には表示機能+通信モジュール+電池のみあれば、デバイスとして機能することが予想され、現在主流のスマートフォンの役割が変わる可能性もあります。ウェアラブルの普及も期待され、ウェアラブル機器の携帯性や装着性を上げるために小型化や高信頼性が求められ、MLCCをはじめとした世界最小製品や各種センサやモジュールにチャンスが広がります。
- ・また、大容量高速通信では消費電力が増加するといった課題や、電力ロスから生じる熱対策も課題です。そのため、省電力技術や高効率技術も重要性を増します。ここでも昨年買収した会社のデジタルET技術やXBAR技術を活用できますし、メトロサークの優位性も発揮できると考えています。

6

通信市場での取り組み

「あらゆるものをデータに変換してつなげる」ことが新たな価値に

ハードウェアへの理解も深く、無線通信技術に関する知見も豊富なムラタの事業機会は大きい

小型化への取り組み

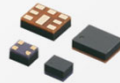
機器の小型化が進むことで、部品の小型化の要求も高まる



積層セラミックコンデンサ



インダクタ



SAWフィルタ

モジュール化への取り組み

顧客の求める価値が単機能部品の提供からモジュール化させた具体的な用途提案にシフト



Wi-Fi7対応モジュール



UWBモジュール



エッジAIモジュール

低消費電力・低ロスへの取り組み

通信量の増加に伴い、消費電力の低減や低損失特性が求められる



Digital ET技術



メトロサーク



XBAR技術

センシング技術への取り組み

センサで取得できるデータの幅が広がり、データ活用の幅も広がる



土壌センサ



CO₂センサ



NAONA

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

7

モビリティの未来

In Car領域

■xEVに加えて、自動運転技術が進化



データ量の増加・制御の複雑化によりECUの重要性増す

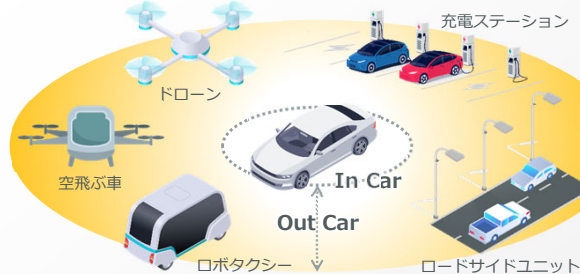
電子部品の需要増加

【例】車載向けMLCCの使用数量

(pcs)	ICE	Mild HV	Strong HV	PHEV	BEV
Powertrain	300-500	1,000-1,200	1,200-1,600	1,500-2,000	2,000-2,500
ADAS (Lv3/4/5)			3,000-5,000		
Safety			300-1,000		
Infotainment			500-2,500		
Other (Non-Safety)			500-2,500		

Out Car領域

■CASEの分野での技術革新によりモビリティビジネス拡大



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

ムラタの取り組み

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・7ページをご覧ください。
- ・当社では、モビリティ市場をIn Car領域とOut Car領域に分けて捉えています。
- ・In Car領域では、xEVに加えてADASに代表される自動運転技術の普及が本格化しつつあります。自動運転のレベルが上がるにつれて、ECUは、情報量の拡大や制御の複雑化への対応が必要になります。検知/判断/操縦といった複雑な機能を同時制御するため、自動運転用の統合ECUも今後搭載が進むと考えられます。これにより、高性能で信頼性の高い電子部品の需要拡大も期待できます。
- ・また、今後MaaSのように乗り物を起点としたサービスの拡大も期待できます。ムラタでは、従来の自動車の高機能化以外をOut Car領域と捉え、事業機会の探索を行っていきます。

8

モビリティ市場での取り組み

モビリティ市場で求められること

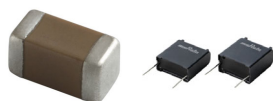
- ・ 過酷な環境にも耐えられる高品質・高信頼品
- ・ 単機能部品から、モジュールでの具体的な用途提案
- ・ ソフト・ソリューションの提供

価値を生み出せるムラタの強み

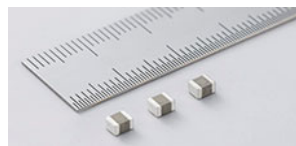
- ・ 高信頼・高性能な製品を生み出す技術力
- ・ 同一品質の製品を大量生産できる供給力
- ・ モジュール化技術と顧客とのすり合わせによる課題解決力
- ・ 通信領域に対する深い知見

製品ラインアップの拡充

Electrification(電動化)



積層セラミック
コンデンサ 自動車用高耐熱
フィルムコンデンサ



メタルパワーインダクタ

Autonomous(自動化)



6軸3D MEMS慣性力センサ

Connected(コネクテッド)



V2X
モジュール

市場技術トレンドの把握

グローバルな販売網と顧客・パートナー資本の活用

- 顧客との強固な関係性をもとにしたニーズの先読み
- OEM、ICメーカーなど幅広い顧客との関係性構築

車両分解活動

車両分解：部品需要・設計思想
走行評価：求められる技術と水準

- 研究開発へのフィードバック
- 需要予測の精度向上
- 顧客提案力の強化



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

・ 8ページをご覧ください。

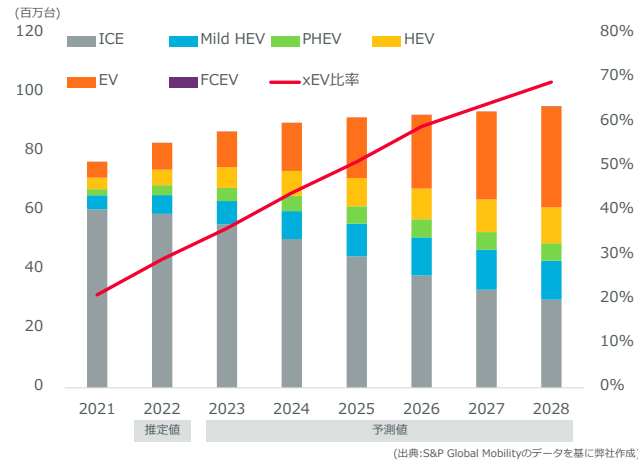
・ In Carの領域においては、電動化の進展に伴い、MLCCのほかにフィルムコンデンサ等の需要増が見込まれます。当社のフィルムコンデンサは高温対応に優れており、今後自動車内の電圧が上昇するにつれて熱対応が必要になってくるとわれ、成長を期待しています。また、自動運転向けではMEMS慣性力センサに注力しています。競合製品と比較しても性能が高く、自動運転のレベルが上がるにつれて必要数は増加していくことから、今後の機能デバイスの売上成長に寄与することを期待しています。

・ これからのモビリティ市場は技術革新の加速や新規参入による業界構造の変化などが予想されます。多様化する顧客要求を的確に把握し対応していくためには自動車市場や技術トレンドへのより一層の理解が不可欠です。ムラタは幅広い顧客との強固な関係を活用しニーズの先読みを行うとともに、自動車そのものを分解することで設計思想の把握や部品点数の把握に努め、製品開発や需要予測を強化することで、伸び行く市場に対して競争優位性を確立できると考えています。

9

自動車台数予測

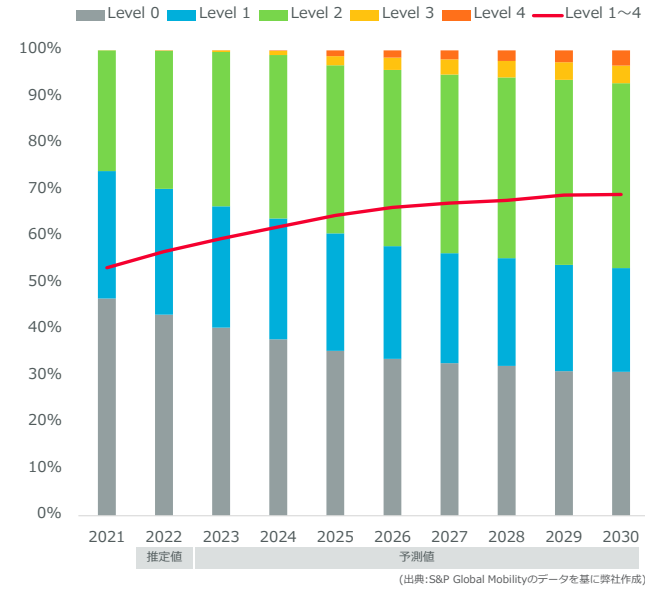
パワートレイン別台数予測



使用MLCC数(個/当社調べ)

従来車 自動運転 Lv0	HEV 自動運転 Lv2	EV 自動運転 Lv3
3,000	6,000以上	10,000以上

自動運転レベル予測



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

環境

ムラタの貢献

- 電池、電源事業による脱炭素社会への貢献
- モジュールやセンサを用いた環境面に対するモニタリングを実現
- 省エネ化、再エネ化に関する生産ノウハウを展開

取り組み例

ソーラーパネル+蓄電池+制御ソフトを組み合わせたシステムの提供に向けた社内実証の実施



制御ソフト
efinnos(エフィノス)

分散電源の増加による
電力系統の不安定化

蓄電池及び制御が必要不可欠

電池、電源事業で培った知見に基づく制御ソフトを強みに外販に向けた準備を実行

ウェルネス

ムラタの貢献

- 小型、高品質な電子部品の提供
- ムラタの技術やアイデアを組み合わせたソリューションの提供
- これまでに培ってきた要素技術で、安全性、効率性、利便性を追求したイノベーションを創出

取り組み例

ムラタらしい医療・ヘルスケア機器の展開



ムラタ CPAP MX

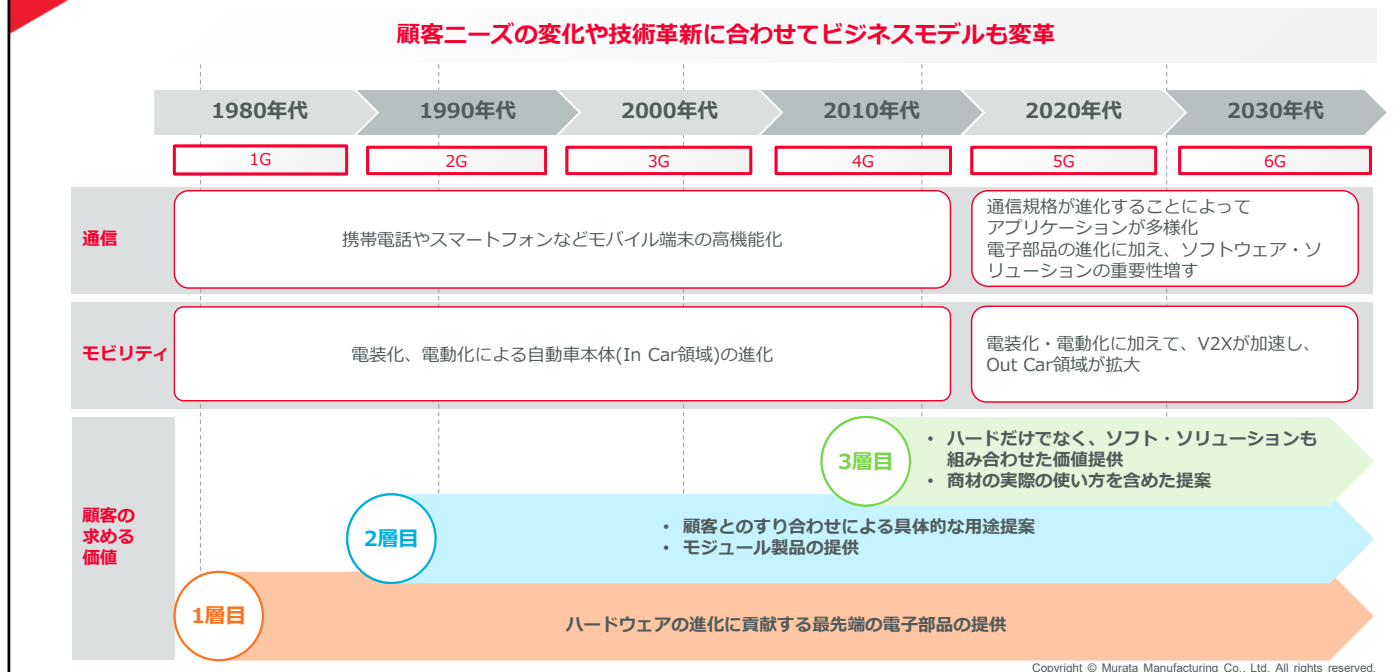


自動カフ圧コントローラ
SmartCuff

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

医療現場に必要とされるソリューション提供体制の構築

社会医療法人誠光会との医療現場のニーズに応える機器開発に向けた協業の枠組みを合意



・ 11ページをご覧ください。

・ 社長就任以来、3層のポートフォリオ経営ということをしてきました。この背景について少し説明を加えさせていただこうと思います。

・ 80年来、AV機器の技術革新とともに、我々はコンデンサ、あるいはインダクタの軽薄短小化という技術革新によって、一つの事業基盤が形成できました。これが我々の一つの事業基盤、1層目の商品群、ビジネスモデルとなります。

・ 90年に入って携帯電話が拡大してきて、その中でお客さんと擦り合わせするビジネスモデルが創出されました。そういったお客さんとの擦り合わせの中で、高周波デバイス、あるいはどんどん複雑化する回路に対応するためにモジュールといったものの要求があり、我々も対応してきました。これが2層目の主たる事業になります。

・ 1層目、2層目、3層目は、私どもが率先して事業領域を広げていくだけではなくて、お客さんの要求が変わってきた、あるいは我々から見たお客さんの定義が変わってきたという状況を表していると思っています。

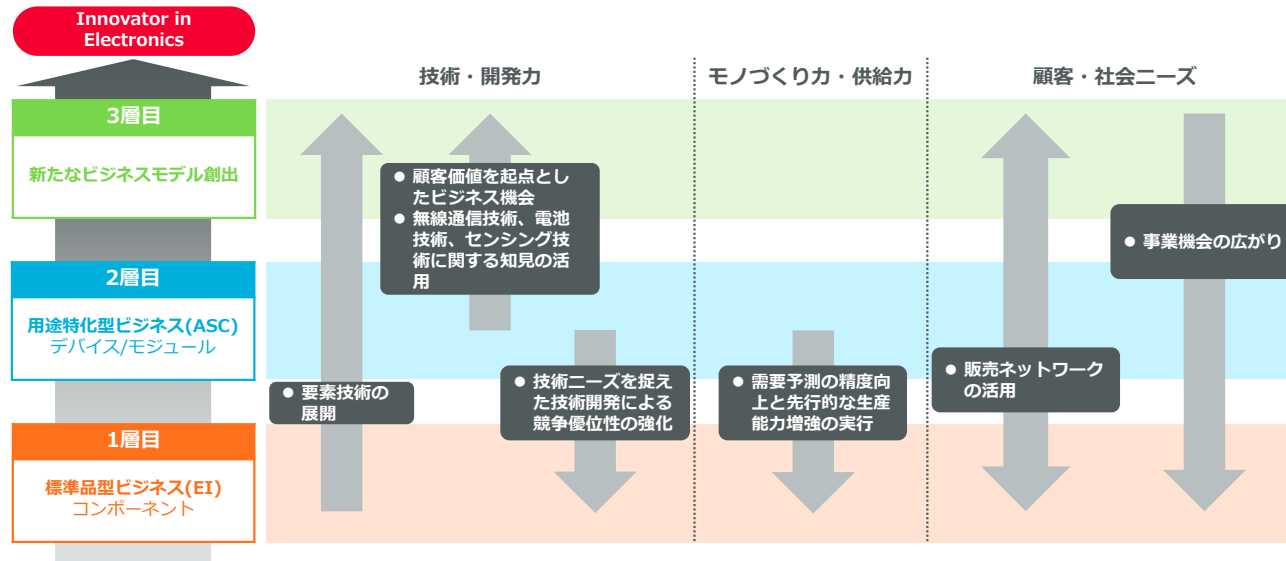
・ 2020年になって5Gのサービスが始まり、用途としては現状のスマートフォン以外に例えば医療ネットワークだとか工場の設備の稼働率管理、予防保全、あるいは自律走行で車やインフラストラクチャーに搭載されてくると考えています。そういった中では、部品やモジュールの提供だけではまだまだ事足りないということがあり、ハードウェアにソフトウェアを組み合わせた形でのソリューションとして提供する必要があります。こういったビジネスモデルを3層目と銘打って進めています。

・ 部品メーカーの部品の定義が1層目、2層目、3層目と変わっていく、あるいは部品メーカーの定義が今後変わっていくと考えています。

12

3層ポートフォリオ間のシナジー

- これまで1層目と2層目のシナジーがムラタの競争優位性と製品の技術革新を支えてきた
- 顧客の求める価値が大きく変化する中で、これからは3層のシナジー効果により、さらなる成長を目指す
- 3層ポートフォリオのシナジーを支えるのは、連携を大切にする組織風土。人的資本の強化も不可欠



- ・ 12ページをご覧ください。
- ・ 当社の基盤事業である1層目と2層目は、技術や販売面においてお互いに影響し合いながら事業拡大を図ってきたため、どちらかの層が欠けるともう一方の層の競争優位性も落ちるという関係性にあります。顧客の求める価値が大きく変化する中で、これからは3層のシナジー効果により、さらなる成長を目指していきます。
- ・ 3層ポートフォリオのシナジーを生み出す源泉の一つには、後ほど述べる人的資本の強さがあります。経営理念の浸透であったり、連携を大切にする風土であったり、層間での人材ローテーション等の取り組み等が3層ポートフォリオを支え、ムラタの価値創造を支えています。

02

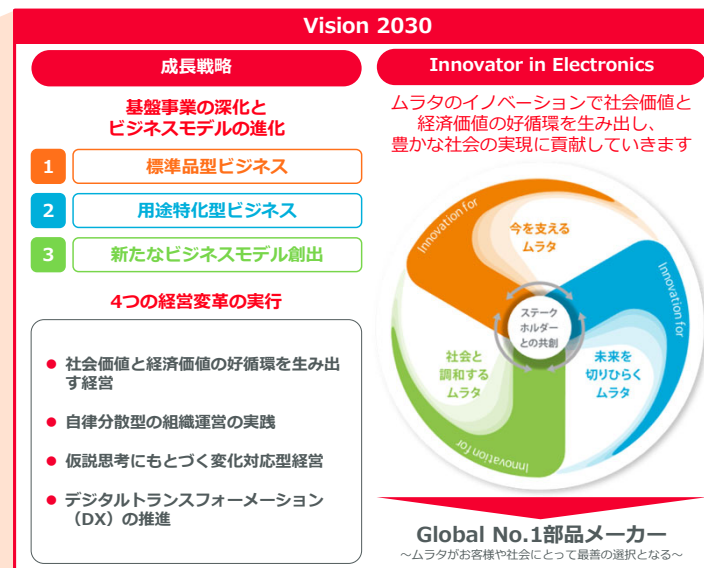
Vision2030・中期方針2024

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

14

Vision2030と中期方針2024

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



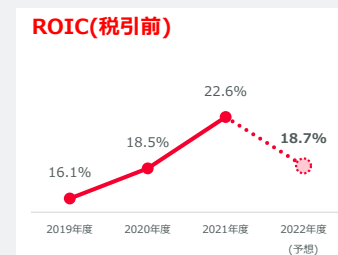
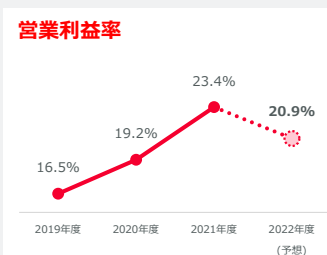
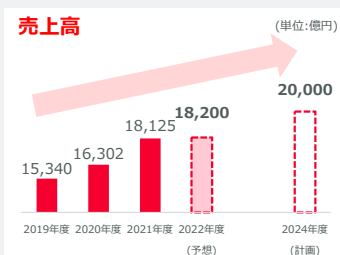
- ・ 14ページをご覧ください。
- ・ 昨年「Vision2030」と「中期方針2024」を発表させていただきました。中期方針2024の経営目標の進捗と4つの経営課題のうち、「ポートフォリオ経営の高度化」の取り組みと「筋肉質な経営基盤の形成」の一つである「人的資本の強化」についてご説明いたします。

15

経済価値目標 進捗状況

	2021年度	2022年度		2024年度
	実績	予想(10月発表)	前年度比	目標
売上高	18,125億円	18,200億円	+0.4%	20,000億円
営業利益率	23.4%	20.9%	▲2.5pt	20%以上
ROIC (税引前)	22.6%	18.7%	▲3.9pt	20%以上

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



売上高 : 円安による増収効果はあるが、スマートフォンやPCなどの生産台数の減少による部品需要の減少から、前期比横ばいを計画

営業利益 : 円安による増益効果はあるが、操業度が大きく低下することから、前期比で減益

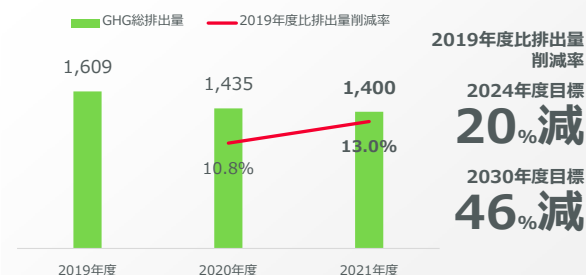
ROIC(税引前) : 棚卸資産や有形固定資産の増加による投下資本の増加に対して、営業利益が減少することから悪化を見込む

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・ 15ページをご覧ください。
- ・ 経済価値目標の進捗ですが、特にROICは投下資本の増加により20%を下回っており、目標達成に向けて利益率の向上と資本効率の向上に取り組む必要があると考えております。

社会価値①「環境」

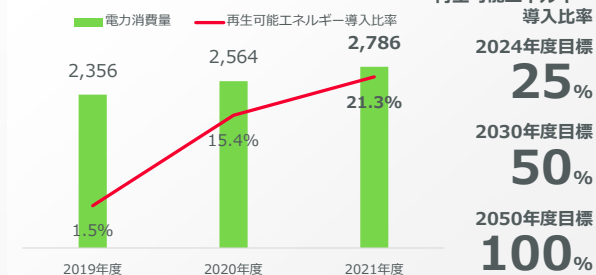
温室効果ガス(GHG)排出量/2019年度比排出量削減率
(単位：千t-CO₂e/年・%) (対象: Scope1+Scope2)



取り組み

- 継続的な省エネ施策の実施(年間▲4～5万t-CO₂削減)
- 社内カーボンプライシング制度、サステナビリティ投資促進制度の運用開始
- SBT認定の取得。Scope3のGHG削減目標値設定
Scope3：2030年度に2019年度比で27.5%削減(WB2.0℃水準)

電力消費量/再生可能エネルギー導入比率
(単位：千MWh/年・%)



取り組み

- 再エネ100%拠点の増加(2022年度：仙台村田製作所)
- 日本最大級のバーチャルPPAを活用した再生可能エネルギー由来の電力調達に関する検討を開始
- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・16と17ページをご覧ください。
- ・続いて社会価値目標です。再エネや資源循環といった環境面の取り組みを順調に進めております。多様性とエンゲージメントについても記載の通り取り組みを進めております。具体的な内容は統合報告書で開示しておりますのと、3月にESG説明会を予定しておりますので、今回は時間の関係上省略させていただきます。

社会価値①「環境」

持続可能な資源利用率※1

2024年度： 1% ※3
↓
2030年度： 25%
↓
2050年度： 100%

循環資源化率※2

2024年度： 5% ※3
↓
2030年度： 50%
↓
2050年度： 100%

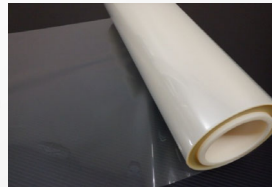
※1 持続可能な資源利用率：リサイクルスキームを構築するなどにより、将来にわたって持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」が使用されている割合（枯渇する可能性のある資源：AgやNiなど）

※2 循環資源化率：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

※3 2024年度の目標値は現状からの改善幅。2021年度実績値については、現在集計中

取り組み

PETフィルムの水平リサイクル
積層セラミックコンデンサの誘電体シートを形成する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に電子部品業界で初めて成功（2022年5月時点、当社調べ）



社会価値②「多様性」

海外間接部門社員※4の
他拠点での勤務経験比率

2021年度： 3%
2024年度： 7%
2030年度： 10%

※4 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

取り組み

- 多様な国際出向者スキームの提供
- 出向前教育の拡充、サポートの強化



社会価値③「ES※5」

従業員エンゲージメント
肯定回答比率

2021年度： 68%
2024年度： 70%以上
2030年度： 76%以上

※5 ES(Employee Satisfaction) 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

課題と取り組み

課題

製造現場に近い層へのアクション

取り組み

- 部門長でのワークショップの実施や研修
- 現場で働く従業員との対話強化
- 働き方の継続的な見直し

18

中期方針2024 キャピタル・アロケーション方針

- 1層目、2層目への成長投資を継続し、着実にキャッシュを創出
- 長期視点での環境投資や技術獲得、ITインフラ強化などを戦略投資と位置付け積極的に推進
- 強固な財務基盤を維持しながら、株主還元も拡大

中期方針2024 計画 (単位:億円)

In	Out
営業 キャッシュ フロー 12,500	設備投資 6,400 (土地建物 1,000)
	戦略投資 2,300
	株主還元 2,700
	社債償還 1,100

適切な資源配分と株主還元

- キャピタル・アロケーション方針に基づく
 - ROICと成長性を重視した成長投資
 - 将来への備えとして戦略投資を実行
 - 配当性向30%程度を目安にDOE4%以上を実現する株主還元
 - 自己株式取得の機動的な実施

持続的な成長

- 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
- 経済価値：
 - 売上高2兆円、
 - 営業利益率20%以上、
 - ROIC(税引前)20%以上
- 社会価値：環境、多様性、ES

強固な財務基盤

- 金融機関のクレジットラインを確保
- 適正な水準の手元資金
 - 売上月齢2.5~3.5ヶ月を目安に運営

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

・18ページをご覧ください。キャピタル・アロケーション方針に変更はありません。戦略投資については大きな案件は実績としては出ていませんが、3年間で2,300億円という方針に変更はありませんし、株主還元については配当を中心に自己株取得も含めて実施していく考えです。

03

中期経営課題 ポートフォリオ経営の高度化

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

20

主要課題

- 中長期的な成長を実現するためには、基盤事業の深化とビジネスモデルの進化が必要であるとの考えのもと、各層が抱える課題の解決に取り組み、3層ポートフォリオ経営の高度化を図る

	売上区分	課題	解決の方向性
1層目	コンデンサ インダクタ・ EMIフィルタ	・ 需要拡大に対応した生産能力の増強 ・ 技術力をはじめとした競争優位性の維持向上 ・ 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	■ 生産能力増強 ■ カuttingエッジの技術強化 ■ 事業効率の向上
2層目	高周波・通信 エナジー・パワー 機能デバイス	・ 競合企業との差異化技術の確立 ・ 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	■ 差異化技術の強化 ■ 収益性改善と健全なポートフォリオの確立
3層目	その他	・ 長期視点での「新たなビジネスモデルの創出」 ・ 2030年以降に事業の柱となることを目指した成功事例の積み上げ	■ 強みを発揮できる領域の探索 ■ アイデア創出の仕掛けづくりの実行

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

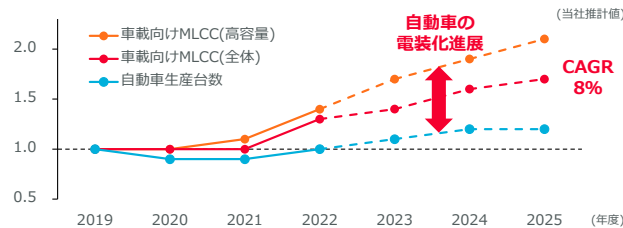
・ 中期経営課題のうち、ポートフォリオ経営の高度化について説明します。20ページをご覧ください。中長期的な成長を実現するために、各層が抱える課題の解決に取り組み、3層ポートフォリオの高度化を図っていきます。

・ 1層目は、需要の成長に追従した供給力、技術的な限界を破って実現するカuttingエッジの技術力、事業効率の向上の3つをもって業界トップの位置付けを確実にしていきます。特にカuttingエッジの技術力は当社のコンピタンスを活用して他社に先駆けて最先端品を生み出し続けます。

・ 2層目は、差異化技術の確立が重要な課題です。こちらの強化を進めることで短期的には市場シェアの獲得、長期的には2層目を1層目に並ぶ事業規模までに成長させていきたいと考えています。また、収益性で課題を抱える事業も存在するため、財務体質の強化も課題です。これまで電池事業や、コネクティビティモジュール事業等でポートフォリオ見直しを行ってきましたが、この中期ではそれぞれの製品で強みを活かせる領域でビジネスを拡大させていくことで事業全体の拡大を図りたいと考えています。

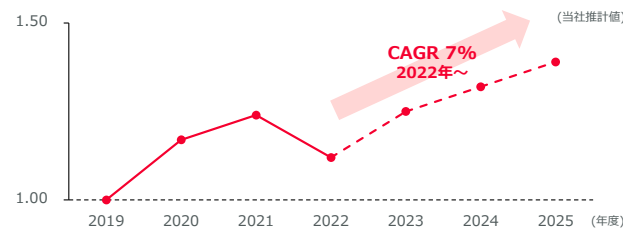
車載向けMLCCの市場予測(数量ベース)

自動車の電装化進展のトレンドは不変 特に高容量品の伸びが大きい



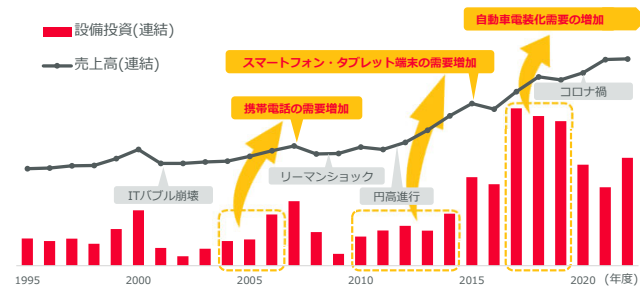
インダクタ・EMIフィルタの市場予測(数量ベース)

自動車の電装化や5G関連などが牽引



将来の需要増に備えた設備投資

先行投資を実行することで需要増加にいち早く対応可能に



生産棟建設状況

コンデンサ

Murata Electronics Thailand	2023年3月竣工予定
出雲村田製作所(島根県)	2023年4月竣工予定

インダクタ

Murata Manufacturing Vietnam	2023年8月竣工予定
------------------------------	-------------



出雲村田製作所建物予定図

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・21ページをご覧ください。
- ・車載用MLCCに関しては全体で年率8%程度の成長、高容量品はさらに高い伸び率が期待できますし、インダクタ・EMIフィルタは今年度から年率7%成長を見込んでいます。これらの中長期的な需要増加に備えてしっかりと生産能力増強に取り組んでいきます。
- ・ムラタはこれまで将来の需要増加を見越して先行的な設備投資を実施することで成長してきました。今後は自動車向けの需要の大きな増加が期待されますが、この機会に向けた投資は2017年度から継続的に実施してきているため、伸びゆく市場に対して一早くチャンスを掴むことができると考えています。

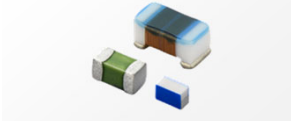
コンデンサ



技術トレンド

- 小型大容量
- 高信頼性
- 高温対応
- 耐電圧対応 など

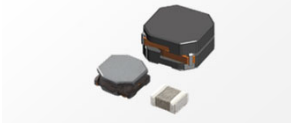
高周波インダクタ



技術トレンド

- 小型化
- 低損失化(高Q化)
- 大電流化
- 高温対応 など

パワーインダクタ



技術トレンド

- 小型高周波化
- 大電流化
- 低背化 など

先を読む力

- 高シェア製品の提供を通して構築された販売ネットワークと、幅広い業界のお客様との接点
- グローバルに広がる拠点間ネットワークと連携
- 充実した技術サポート体制



ニーズをカタチにする力

- 垂直統合型の一貫生産体制
- 独自のプラットフォーム技術とコア技術
- 開発と製造など各機能の高度な連携



**他社に先駆け、
最先端品を生み出すことが可能に**

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ムラタの強みは原料から製品までの一貫生産体制
- 一貫生産体制の課題に対応することで事業効率の向上に努め、ROICの向上を目指す

垂直統合型の一貫生産体制

メリット

- 技術、ノウハウのブラックボックス化による競争力強化
- 内製化によるコスト削減
- 高い供給力

課題

- 使用資本の増加
- 柔軟性の低下

課題への対応

生産計画立案システムの導入

- 需要予測の高度化や生産計画の効率化を実現



スマートファクトリー化の推進

- 設備効率の向上
- 生産複雑化への対応



生産効率の向上

- 合理化の継続的な推進
- 製造現場を支える現場改善士や保全技能者の育成



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・ 23ページをご覧ください。
- ・ ムラタの強みである垂直統合型一貫生産体制のメリットとしては、技術・ノウハウのブラックボックス化や内製化によるコスト競争力の強化などが挙げられ、これらが今日までのムラタの競争優位性を支えてきました。一方で、課題としては装置産業的な側面が強いことから多大な設備投資が必要で、その結果として使用資本が増加することなどが挙げられます。先ほど述べたように先行投資の実行による使用資本の増加についてはご理解をいただきたいものの、ROICを向上していくために、記載の取り組みを進めることにより資本効率の改善を図っていきたいと考えています。

カテゴリー	製品・技術	用途	差異化のポイント	差異化技術強化への取り組み
高周波通信	XBAR技術	スマートフォンやウェアラブル機器をはじめ様々なモバイル機器で活用	5Gなどの高速無線通信を実現するために重要な技術 - 高周波・広帯域での高い特性 - SAW フィルタ技術との高い親和性	5Gや次世代Wi-Fi規格での展開 - スマートフォンに限らず幅広いモバイル機器での採用を目指す
	デジタルET技術		- 高周波回路の省電力化に寄与する技術 - ムラタの高周波回路設計技術とのシナジー	5G、6Gなどの広帯域通信システムに対応した高周波回路での適用 - スマートフォンに限らず幅広いモバイル機器での採用を目指す
	メトロサーク		- 優れた高周波特性 - 低吸水性による安定性 - 自由度の高い高多層化・屈曲性	5G、6Gなど高周波領域での特性面での競争優位性を強化 - スマートフォンに限らず幅広いモバイル機器での採用を目指す
機能デバイス	MEMSセンサ	自動車や建機・農機などモビリティの自動化で活用	- 独自の3D MEMS技術による高感度、高精度、安定性、信頼性、低ノイズ - 先端の自動運転システムに対応する機能安全設計と顧客システムサポート	- 成長が見込まれる自動運転市場で事業拡大を目指す - 多様化するモビリティ市場で車両制御に不可欠なセンササプライヤーを目指す
エネルギーパワー	FORTELION フォルテリオン	自家消費蓄電池で活用	- 高出力 - 安全性、長期保存、高温特性 - 耐衝撃、小型化へのパッケージ技術 - LFP(リン酸鉄リチウムイオン)	- 独自の材料技術を活かし、競争優位性を確保 - 他事業とのシナジーにより環境関連事業を創出

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

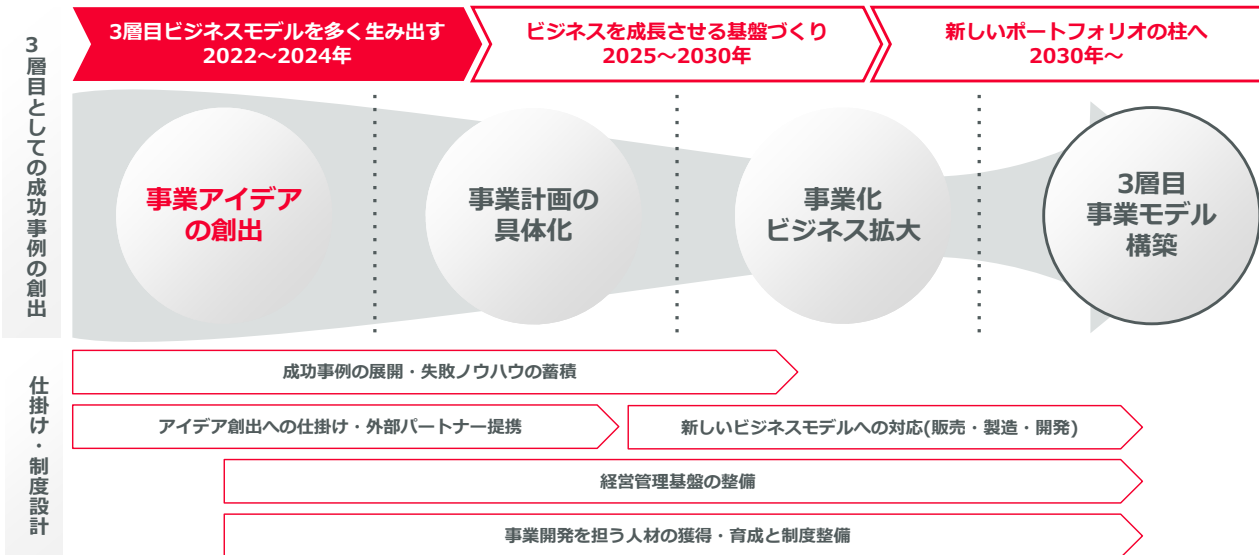
- ・24ページをご覧ください。
- ・2層目の差異化技術の確立について説明いたします。
- ・高周波・通信に関しては、XBARやデジタルET技術などM&Aで獲得した技術を早期に戦力化していくことが課題になります。これらの技術は、5Gや次世代Wi-Fi[®]、さらに6Gといった高周波領域で競争優位性を発揮できるものと捉えています。通信市場で成長を目指す当社にとって重要な技術であり、スマートフォンそしてその先のアプリケーションでも必要性が増す技術であると考えております。
- ・機能デバイスについても、MEMSセンサを強化していきますし、エネルギー・パワーでは、高出力で安全性も高いLFP電池を自家消費蓄電池として活用していく考えです。

- 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見直しを実施
- ムラタの強みが活用でき、成長が期待できる領域にポートフォリオをシフト

対象領域	取り組み	今後の方向性
リチウムイオン 二次電池	■ スマートフォン向けラミネート型電池のビジネス縮小	• パワーツール向け等で使用される出力系の円筒形電池に注力 • ムラタの環境貢献事業としての事業基盤の確立を目指す 
コネクティビティ モジュール	■ スマートフォン偏重のビジネス構造を見直し	• 車載向けやIoT向けのビジネスに注力するほか、独自技術を活用したミリ波やUWBなどの通信規格対応モジュールの拡販推進 • 超小型モジュール+αの付加価値を訴求 
電源モジュール	■ 事務機向けカスタム電源事業を売却 ■ 差別化技術(高効率、高電力密度等)の強化のためにM&Aを実行	• ローパワー領域、ハイパワー領域に注力 • データセンタ、サーバー向けで事業拡大 

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- 中期方針2024では、ムラタの強みを活かせる領域を見極める
- 2030年に3層目として1,000億円の売上規模を目指す



- ・ 26ページをご覧ください。
- ・ 3層目の確立に向けた取り組みを説明します。中期方針2024では、ムラタの強みを活かせる領域を見極める取り組みを進めています。その取り組みを次のページで説明いたします。

【3層目】アイデア創出の仕掛けづくりの実行

- イノベーションを促進するための仕掛けとして、当社の技術をお客様やパートナーにお見せできる「技術のディスプレイ」をつくり、社外との「知のコラボレーション（協働）」を積極的に推進

取り組み	概要	狙い
KUMIHIMO Tech Camp with Murata	ムラタの製品をスタートアップに提供し、新製品・サービスのアイデアを募るとともに、実用化に向けた試作機の製作や量産・販売のサポートまでパートナー企業とともに行うプロジェクト。 	・ ムラタの高信頼・高精度センサデバイスなどの認知度向上 ・ スタートアップと一体になって新製品・サービスの市場投入を支援することで、新規事業の創出を促進
「Murata みらい Mobility」	当社の車載市場向けソリューションや技術の取り組みを紹介する施設。 	・ 技術交流など外部との連携強化 ・ 研究開発拠点との連携強化 ・ 業界をリードする革新的な製品や技術の創出
「Murata Interactive Communication Space」	知のコラボレーションを促進する施設。未来の技術やアプリケーションにつながる当社の技術・製品の展示が体験可能。	
VC(ベンチャーキャピタル)への出資を通じた事業の芽の獲得	国内外のVCに投資を実施。世界各国のスタートアップ企業など、最先端製品の情報収集を行い、新事業の芽を探索。	・ 自社技術の新たな事業化 ・ ドローン、ヘルスケア、蓄電池、サービス領域など、新しい領域への挑戦

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

・ 27ページでは、アイデア創出の仕掛けづくりの取り組み例を紹介しております。社外とコラボレーションして新しいイノベーションを生み出すには、技術を自社の引き出しに溜めこむのではなく、積極的に見せることでお客様やパートナーの潜在的なニーズを刺激する必要があります。掲載している事例は社外との協業を促進するための取り組みであり、ここで生まれたアイデアを事業化することで3層目ビジネスの発展につなげていきます。

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



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」を帝人フロンティアと共同開発。

業務提携により新しい能力を獲得することで
事業化が可能に

作業者安全 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



作業者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「作業者安全モニタリングシステム」を他社と共同開発。

ユーザーの課題解決と体験価値を事業に
結び付ける

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



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。当事業を通して、技術の確立や現地企業との協業、許認可手続きへの対応など多くのノウハウをプラットフォーム化

プラットフォームも当事業以外にも展開し、
データビジネスを拡大

04

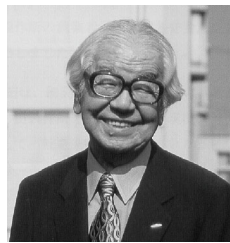
中期経営課題 筋肉質な経営基盤の形成 人的資本の強化

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ムラタの人的資本：“会社は人そのものであり、「人」こそが価値創造の中核である”
- 社是に共感する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することを重視
- 従業員が共通の目標をもち、変化する事業環境に対応

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



創業者 村田昭

社是の実践を通じて培ってきた
ムラタの人的資本における強み

グローバルでの経営理念の浸透

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

イノベーション（革新）を
起こし続けることを大切にする社風

※CS(Customer Satisfaction) お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること

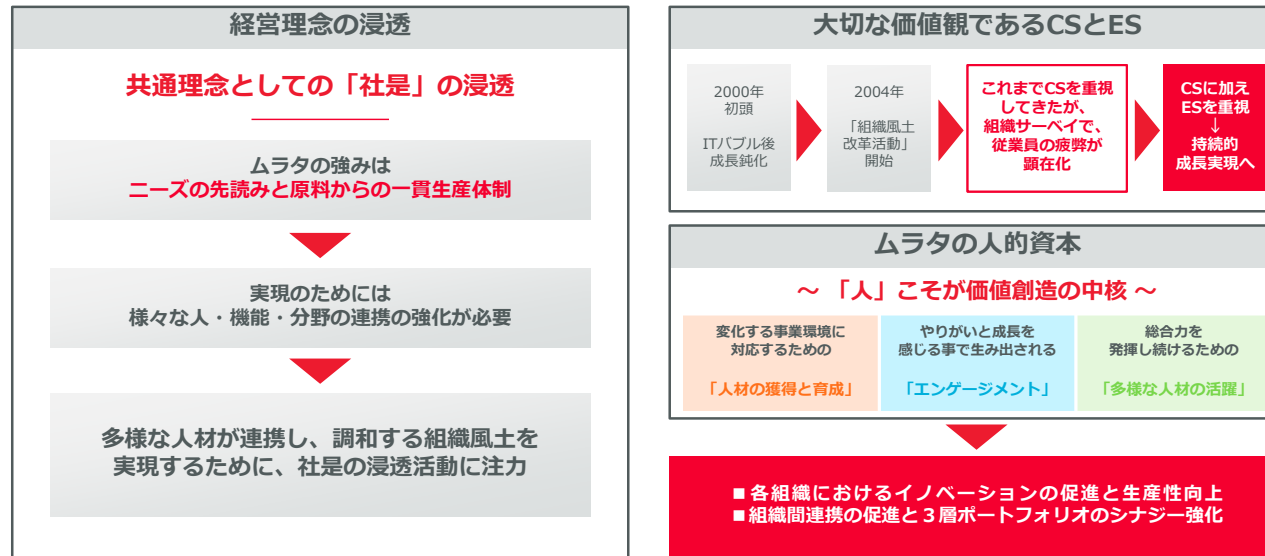
※ES(Employee Satisfaction) 仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

・続いて、中期経営課題の筋肉質な経営基盤の形成のテーマの1つである人的資本の強化について説明します。30ページをご覧ください。

・ムラタの人的資本のキーワードは、「社是の浸透」と「CSとESを大事にする価値観」です。これらが人的資本やコンピタンスの強化につながり、今日の会社の成長につながっております。

- ムラタでは“社是”を共有、実践する事を経営と従業員一人ひとりの行動の羅針盤とする経営を志向
- 2000年代初頭の業績低迷期に生まれた「CSとES」を大切な価値観とし、コンピタンスを強化



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・ 31ページをご覧ください。
- ・ ニーズの先読みや一貫生産体制といった強みを発揮するためには長いバリューチェーンの中で様々な人や機能、分野の連携が必要不可欠です。ムラタは国内生産比率が高い一方で海外売上比率が高いなど、グローバルで多様な人材がバリューチェーンを支えていることから、多様な人材の行動の羅針盤として社是の浸透を非常に大切にしています。
- ・ また、社是と同じく、CSとESも大切な価値観としています。この考え方が生まれた背景は、今年度の統合報告書に記載しておりますので詳細は確認いただければと思いますが、「CSとES」が当社の成長を支えてきたことは確かな事実です。
- ・ 経営理念の浸透とCSとESを大切にする考えは変えずに、ムラタの企業価値をさらに向上させるために3つの視点で人的資本の強化も図っていきます。これによって、イノベーションの促進や組織間連携による3層ポートフォリオのシナジー強化を目指します。

- “会社は人そのものであり、「人」こそが価値創造の中核である”との考えのもと、経営戦略と連動させた人的資本の強化により持続的な成長をめざす



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



Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最高の選択となる～

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- 中期方針2024にて、下記のアクションを実行することで人的資本の強化を図る

	課題	アクション
総合力を発揮し続けるための 多様な人材の活躍	- 全従業員が、ボーダレスに多様な経験が得られること - 多様な人材が、連携・調和し組織の力に昇華できること	- グローバルローテーションの推進 - 多様な経験を持つ人材の獲得と活躍 - 多様なキャリアパスの活用 - 女性活躍推進
やりがいと成長を感じることで 生み出される エンゲージメント	- 従業員が自律性を持って全体最適で行動ができていないこと - 従業員が安全、安心を感じて働くことができていないこと	- グローバルサーベイを活用した組織風土の改善 - 経営層と従業員の対話促進 - 働きやすい環境・制度の整備 - 安全安心な職場と健康経営
変化する事業環境に 対応するための 人材の獲得と育成	- Vision2030を実現するための人材の獲得、育成、配置ができていないこと。 - 将来の経営の備えができていないこと。	- 人材の惹きつけと獲得 - 人材育成 - 次世代幹部候補の継続的な育成 - DX人材の獲得と育成

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・ 33ページで人的資本強化の方向性をまとめています。
- ・ 中期方針2024で掲げる成長戦略に連動させる形で、「多様な人材の活躍」、「エンゲージメント」、「人材の獲得と育成」の3つの視点で人的資本の強化に取り組み、持続的な成長を目指していきます。それぞれごとにアクションを掲げて、今後進捗を定期的に報告していきます。
- ・ 次にそれぞれごとの取り組み例を簡単に紹介いたします。

- 多くの経験、多様な考えをもった従業員同士が、互いに違いを尊重し、連携し合いながら能力を発揮できる環境を整備

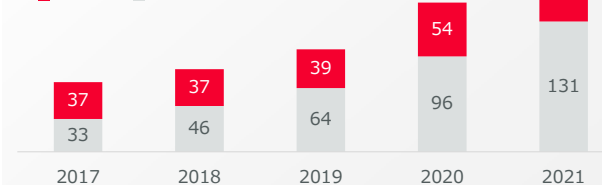
従業員の複線型キャリアパス

複線型キャリアパスを活用し、専門性で貢献する人材を処遇



専門系役職者任命数(単位: 人/国内のみ/年度)

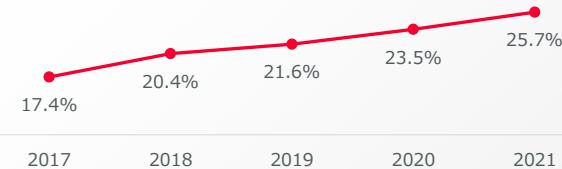
■ 管理職 ■ 一般



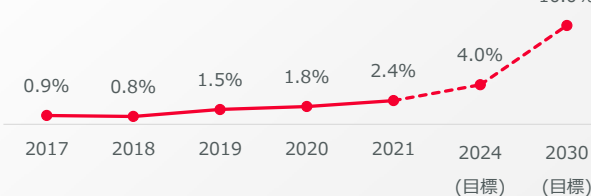
D&I (ダイバーシティ&インクルージョン) 推進

多様なリーダーシップスタイルの実現

管理職における中途入社者比率(M&Aによる入社含む/国内のみ/年度)



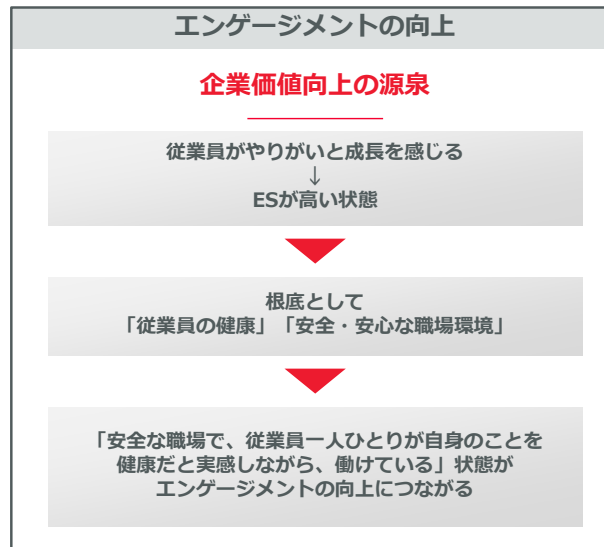
女性管理職比率(村田製作所単体/年度)



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・34ページをご覧ください。
- ・ムラタのビジネスを支える多様な人材が強みを発揮するために従業員一人ひとりが活躍できる環境の整備に取り組んでいます。
- ・具体的には、多様な専門性・経験を活かす複線型キャリアパスを実現する人事制度の整備や、過去からの蓄積により生み出された同質的なリーダー像を進化させ、「多様なリーダーシップスタイル」を実現していくために、女性や中途入社者などの管理職比率の向上にも取り組んでいます。

- 取り組みの1つとして、安全・安心な職場環境の整備と健康経営を積極的に推進



睡眠改善：製造現場の交替勤務者のES向上にむけた取り組み

ムラタのモノづくりを支える交替勤務者のES向上のため、睡眠改善に注力

2021年9月から概日リズム・体内時計の専門家を睡眠改善施策アドバイザーに迎え、日本の製造業の中でも先進的な取り組みを実行

- ・ 従業員の睡眠相談に「睡眠質問票」と「睡眠日誌」を導入
- ・ より質のよい睡眠をサポートするために、光環境の整備に着手
- ・ 「疲労ストレス計 MF100」で効果を可視化することで従業員の健康意識向上を図る

疲労ストレス計 MF100(3層目ビジネス)

心拍・脈拍といったバイタルデータから心拍変動を高精度に測定し、自律神経のバランスなどをともに、客観的な評価が難しかった「疲労・ストレス度」を見える化

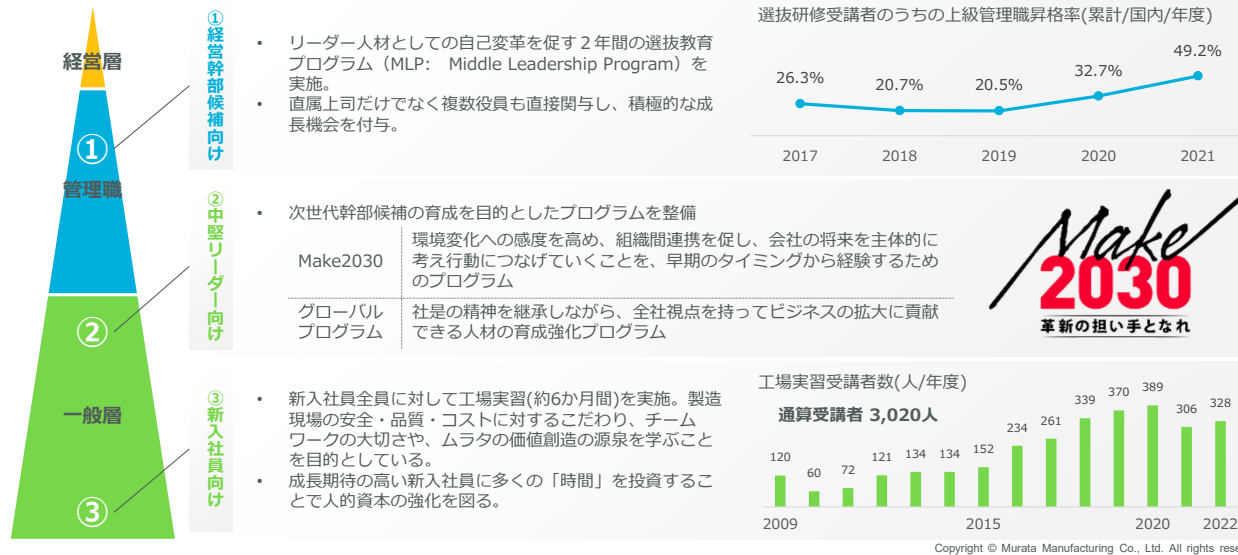
※ 本製品は、医療機器ではございません



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

- ・ 35ページをご覧ください。
- ・ エンゲージメント向上の一環として、健康経営にも積極的に取り組んでいます。
- ・ 取り組みの一例として、製造現場の睡眠改善の取り組みを紹介します。これは製造現場の従業員から健康管理室に睡眠に関する相談が多数寄せられたことをきっかけに始めたものです。特徴的な取り組みは、社外の専門家をアドバイザーとして迎え、質の良い睡眠をサポートする環境や制度を導入することに加え、例えば当社3層目ビジネスの「疲労ストレス計」を活用して、効果を可視化することでPDCAを回しながら、従業員に自身の健康に対して自発的な行動を促すといったことに取り組んでいる点です。これらにより、従業員が自らのことを健康だと実感でき、その状態が継続されることでエンゲージメントの向上にもつながっていくと考えています。

- 入社1年目には、“製造業の一員”としてモノづくりの面白さや製造現場のこだわりを理解するための工場実習を実施
- 将来の経営幹部候補育成のための階層別教育プログラムも整備



・ 36ページをご覧ください。

・ ムラタが将来にわたって持続的に成長していくためには、将来のムラタを担うリーダーの育成が必要不可欠です。育成の取り組みとしては、管理職層に向けた選抜教育プログラムを実施しているほか、これから管理職をめざす層に対しては、経営方針と連動させた育成プログラムを今年度から開始しました。次世代幹部候補の育成は、日本国内向けにとどまらずグローバルでも実施しています。ムラタは海外売上高比率が約9割とグローバルでビジネスを展開しており、さらに今後の事業拡大に伴い海外生産比率も高めていく必要があるなかで、当社ではグローバル共通の次世代リーダー向け選抜研修を実施し、海外ローカル人材含めたリーダー育成を行っています。

・ また、当社の特徴的な取り組みとしては、新入社員全員に対しては約半年の工場実習を行っています。製造現場の安全・品質・コストに対するこだわり、チームワークの大切さを学ぶことを目的としており、新入社員に多くの「時間」を投資することで人的資本の強化を図っています。

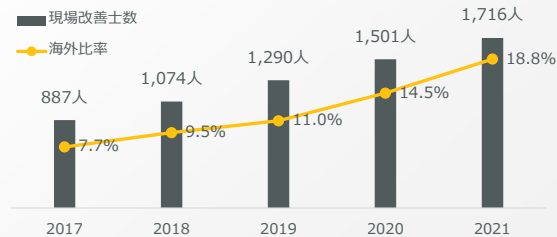
- メーカーであるムラタにとって製造現場は価値創造の源泉であり、モノづくり人材の育成は重要な課題の1つ
- ムラタでは特に現場改善士と設備保全を担う保全技能者の育成に注力

モノづくり現場を支える人材

現場改善士

- ・ 製造現場の最前線で活躍する製造監督者や作業者を中心に、モノづくりの競争力を支える「改善技術」を専門とする従業員。「科学的管理」を実践し、着実に改善効果を引き出すことが特徴。
- ・ 様々な経験を積ませることで多様な視点やスキルを持った人材の育成を重視

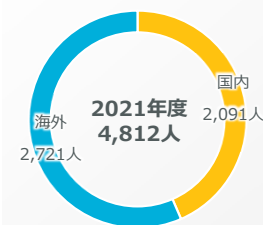
現場改善士の人数推移(連結/年度)



保全技能者

- ・ 保全技能者は、設備主体のムラタの工程において、工場の安定稼働、ムラタの強みである「供給力」を維持するためには無くてはならない人材
- ・ 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し、主要生産拠点に設置する「保全道場」で育成を強化。

保全技能者の人数(連結)



保全道場風景

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

注意事項

当資料に記載されている、当社又は当社グループに関する見通し、計画、方針、戦略、予定、判断などのうち既に確定した事実でない記載は、将来の業績に関する見通しです。

将来の業績の見通しは、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する一定の前提に基づき当社グループが予測したものです。実際の業績は、さまざまなリスク要因や不確実な要素により業績見通しと大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに過度に依存しないようお願いいたします。

また、新たな情報、将来の現象、その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えるリスク要因や不確実な要素には、以下のものが含まれます。

1. 当社の事業を取り巻く経済情勢、電子機器及び電子部品の市場動向、需給環境、価格変動
2. 原材料等の価格変動及び供給不足
3. 為替レートの変動
4. 変化の激しい電子部品市場の技術革新に対応できる新製品を安定的に提供し、顧客が満足できる製品やサービスを当社グループが設計、開発し続けていく能力
5. 当社グループが保有する金融資産の時価の変動
6. 各国における法規制、諸制度及び社会情勢などの当社グループの事業運営に係る環境の急激な変化
7. 偶発事象の発生、など

ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

当資料に記載されている将来予想に関する記述についてこれらの内容を更新し公表する責任を負いません。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

・以上で私からのご説明を終わります。今後とも村田製作所の企業価値向上にご期待していただくとともに、ご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。ありがとうございました。

- 2023年3月期 第3四半期決算説明会
日時：2023年2月2日(木) 15:30開始(予定)
- ESG説明会
日時：2023年3月2日(木) 10:00開始(予定)