



皆様、おはようございます。本日はお忙しい中、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。代表取締役社長の中島です。

当社にとってESGの説明会がなにぶん初めての機会になりますので、最初に時間を取りまして当社のESGの取り組みの全体についての話を私からさせていただき、その後、Q&Aの時間を設けたいと思います。

お伝えしたいこと

- 当社のESGに関する取り組みの全体像
- 社会とムラタのサステナビリティを実現するために、社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営を実践していくこと
- そのために、ステークホルダーの皆様との対話による価値共創を実現していくこと

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

本日お伝えしたいことを三つ挙げています。一つ目は、基本的にテーマを絞らずにESGに関する全体の取り組みを説明させていただこうと思います。

次に、「Vision2030」で謳いました社会価値と経済価値の好循環をどうやって果たしていくかについて説明いたします。

最後に、村田製作所は垂直統合型のビジネスモデル、あるいはブラックボックス化した技術を強みにしていることなどから、少し内向きな印象をお持ちかと思いますが、新事業の育成あるいはサステナビリティの取り組みは積極的にステークホルダーの皆様との連携、価値共創が必要になりますので、そういった点にフォーカスしてご説明したいと思います。

01

Vision2030と マテリアリティ

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

4

Vision2030

これからの時代に社是で示されたミッションをどのように実現していくかを具体化したものが「Vision2030」
ビジョン実現のキーワードは「社会価値と経済価値の好循環」と「ステークホルダーとの価値共創」

社 是

技術を練磨し
科学的管理を实践し
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



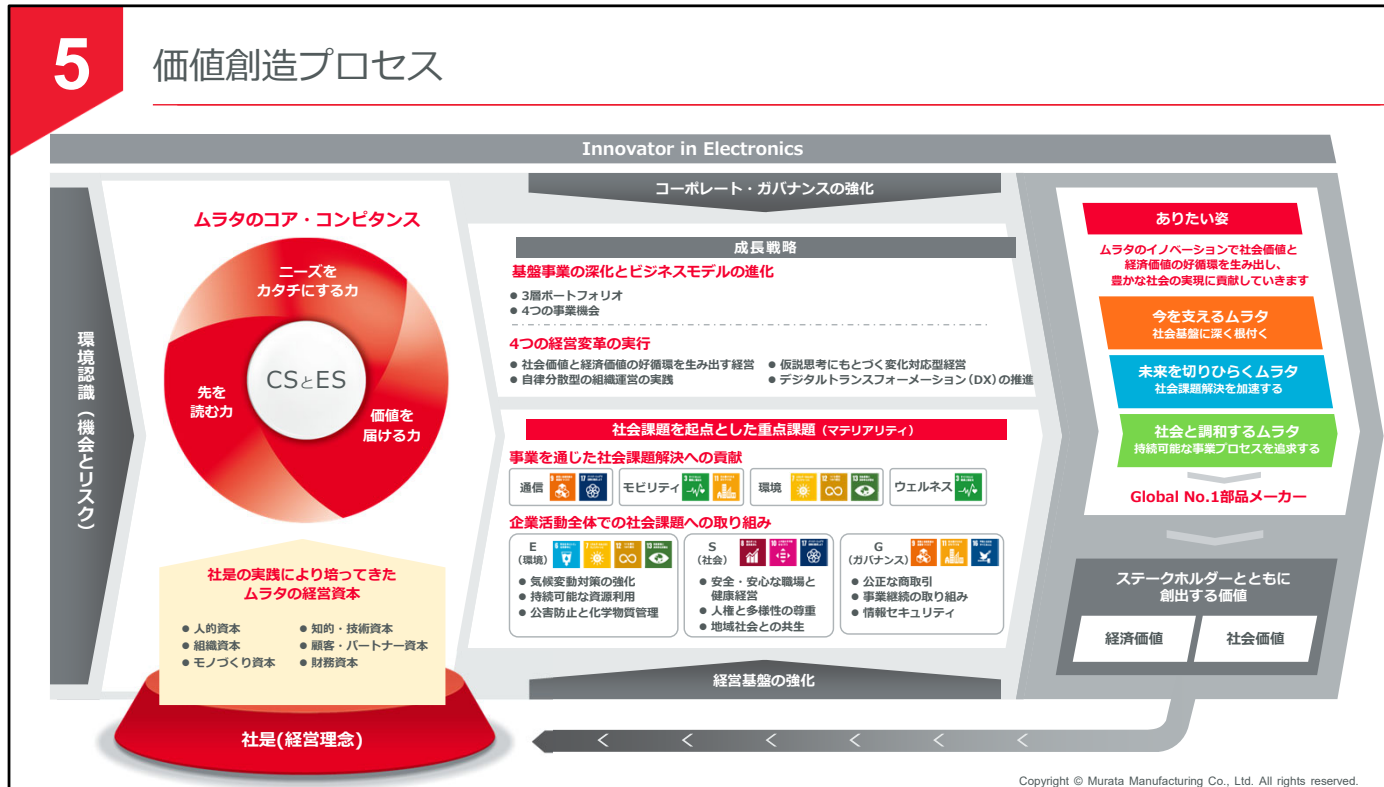
Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

左側が、創業者がつくった社是です。ムラタの従業員の行動指針であり、礎となっています。

社是で示されたミッションを具現化しようとしているものが「Vision2030」であり、その中でキーワードとして盛り込んでいるのが社会価値と経済価値の好循環とステークホルダーとの価値共創です。

5

価値創造プロセス



6

経営目標

経済価値（2024年度目標）

売上高

2兆円

営業利益率

20%以上

ROIC（税引前）

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）

社会価値①「環境」

温室効果ガス排出量
2019年度比、対象:Scope1+Scope22024年度：20%減
2030年度：46%減

再生可能エネルギー導入比率

2024年度：25%
2030年度：50%
2050年度：100%

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%

社会価値②「多様性」

海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率※4

2024年度：7%
2030年度：10%

社会価値③「ES※5」

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

※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。

※4 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカリストを対象

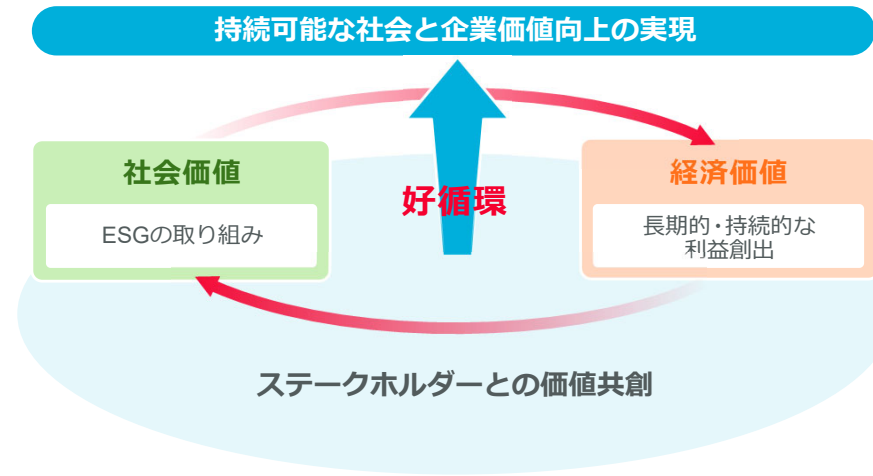
※5 仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること

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

中期方針2024の中での数値目標です。経済価値の目標値のほか、社会価値については環境に関して4項目に加え多様性やESについての目標値も設定しています。

7

社会価値と経済価値の好循環



- ステークホルダーとの価値共創により社会価値と経済価値の好循環を実現
- 社会課題解決に積極的に取り組むことにより、事業の競争力強化につなげる

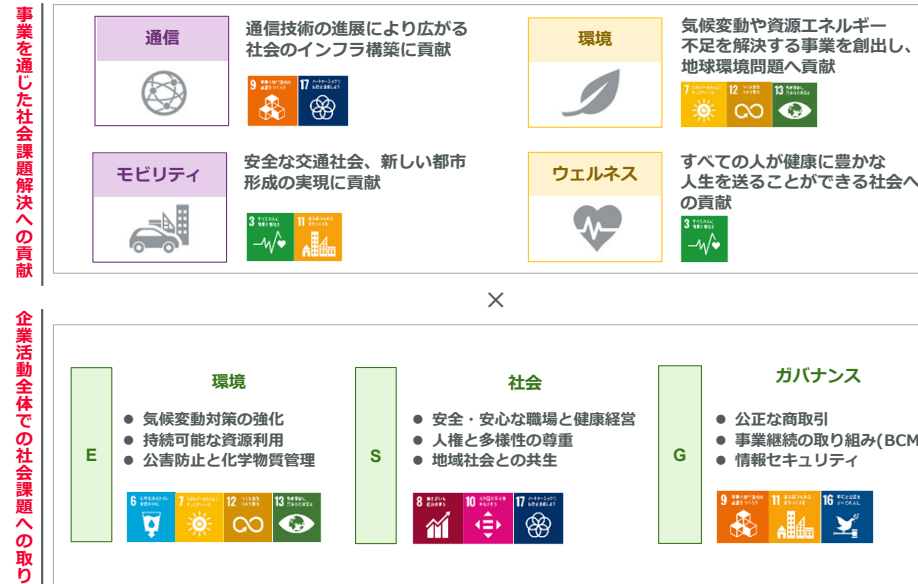
Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

社会価値と経済価値の好循環について、模式的に表したものです。企業の使命は、資本主義の中で生き抜いていくために利益を上げて、その利益をさらに将来の大きな価値のために再投資していくことだと考えています。

気候変動対策などのサステナビリティの取り組み、あるいは環境、社会、ガバナンスの取り組みの流れは一つの大きな変化点になります。こうした変化は必ずビジネスチャンスに結び付くものであると考えて、ここでは社会価値を未財務価値と捉えて、それを中長期的に経済価値に転換していく、この循環サイクルを社会価値と経済価値の好循環と謳っています。

8

マテリアリティの全体像



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

13個のマテリアリティについて、事業を通じた社会課題解決への貢献については4つの市場に分けた取り組み、また、企業活動全体での社会課題への取り組みについてはE、S、Gのカテゴリに分けて表しています。

02

事業を通じた社会課題解決への貢献

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

4つの事業機会における社会課題解決の方向性をマテリアリティとして設定

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

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

まずは、事業を通じた社会課題解決への貢献を4つの事業領域に分けた取り組みとして示しています。次ページ以降で具体的に説明いたします。

11

事業を通じた社会課題解決への貢献 通信

1 多くの通信機器に搭載され、 エレクトロニクス社会を支える高シェア製品

製品を安定的に供給し続けることによりエレクトロニクス産業を支える



2 イノベーションを支える先端製品

最先端の電子部品を提供し続けることでアプリケーション・電子機器の進化に貢献



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

まず、通信市場における社会価値です。2020年から5Gが市場に登場し、さらに進化して、2030年には6Gに変貌を遂げます。その中で、ありとあらゆるものがインターネット、あるいは通信でつながる状況となり、通信のインフラ化は一層進むであろうと考えています。

これに対して、高品質な部品の提供、あるいは継続的な技術革新を実現することによって、ここに記載の社会価値、すなわち製品の安定供給によるエレクトロニクス産業の安定化、ならびに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に結びつけることができると考えています。

ここでは、事業基盤の強化や生産能力の増強、業界全体のBCPとしての在庫保有の取り組みを継続してまいります。

1 自動車の電動化・自動運転の進化に貢献するMLCC

- 当社の自動車向けMLCCのシェアは50%であり、電動化・自動運転技術の進化による業績および社会へのインパクトは大きい
- 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も当社の強み

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

提供する社会価値

- 電気自動車の普及による脱炭素社会への貢献
- 高信頼性部品により自動車の電気系統を安定化し、運転支援などの安全性に貢献

2 物流業界の課題解決に貢献するRFID

Michelin社と自動車用タイヤに内蔵できるRFIDタグを共同開発。タイヤのライフ管理やサプライチェーン管理、点検時間の大幅削減など物流業界のDX化に貢献



提供する社会価値

- タイヤ点検必要時期の予測・管理による交通事故の予防
- 運輸業の人手不足の課題に対応

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

次は、自動車を中心としたモビリティ市場についての社会価値です。ここに記載のように、高信頼、高性能な製品を生み出す技術力、あるいは同一品質の製品を大量生産できる供給力が当社の強みです。非常に高いシェアを有しているMLCCを中心に提供できる社会価値は、電気自動車の普及や自動車の安全性向上を支えることにつながると考えています。部品の小型化や高機能化、信頼性の向上を通じて、安心安全な交通社会の実現に結び付けたいと考えています。

社会課題解決の一例として、右側に示しているように、アンテナを内蔵したRFIDタグをミシュラン様のタイヤに導入しています。これによって、記載している社会価値、つまりタイヤ点検の必要時期の予測や管理による交通事故の予防、あるいは人手不足が課題となっている運輸業への対応に貢献できると考えています。

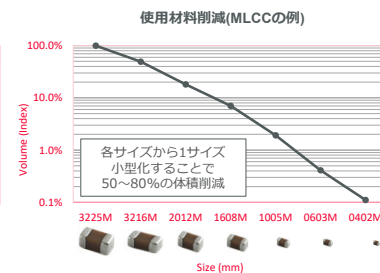
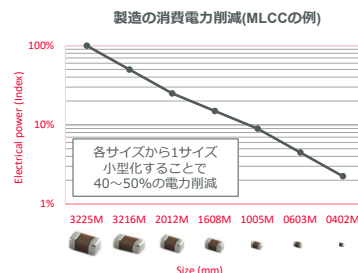
13

事業を通じた社会課題解決への貢献 環境①

軽薄短小による環境負荷低減

軽薄短小の推進により社会課題解決に貢献

提供する社会価値
・ 使用材料や包装材の削減 ・ 製造、輸送のエネルギーの削減 ・ 電子機器の小型化による生活の利便性向上に貢献
提供する経済価値
・ 環境対応による製品の競争優位性強化 ・ 材料費やエネルギーコストの削減 ・ 生産効率の向上と製品ミックスの良化

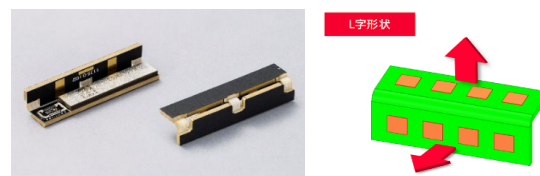


高性能化による部品点数の削減

ミリ波5G用小型アンテナモジュール

メトロサークをL字型に形成し、別方向を向く2面の基板にそれぞれアンテナを配置することで、1個のRFIC※で2方向への電波放射を可能にした製品。これによって、電子機器の部品点数減少と製造コスト削減に貢献

※ 無線周波数の送受信信号に対して、増幅や位相調整を行うIC



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

環境に対するアプローチを説明します。ここでは以前より進めている軽薄短小の技術革新にはこういった効果があるのかを示しています。

グラフの左側は、コンデンサがワンサイズ小型化することによって、40%から50%の電力削減につながることを示しています。右側のグラフは、同じようにMLCCがワンサイズ下がることによって、50%から80%の体積削減となり、それが材料の削減やエネルギーコスト削減につながることを示しています。このように脱炭素社会への貢献、廃棄物の削減に貢献していくことが、軽薄短小の取り組みです。

また下に示しているのは、5Gのミリ波向けで使用される小型のモジュールです。当社のLCP基板技術にメトロサーク™があり、そのメトロサーク™の曲げることができるという特徴をこのモジュールの中でふんだんに生かしています。ミリ波の信号は直進性が強いので、アンテナが向いている方向にしか飛びませんが、モジュールを曲げることによって1つのモジュールで2方向に飛ばすことが技術的に可能になっています。これによって、従来、二つ必要だったモジュールが一つに削減できます。最先端で高性能な製品を供給することによって環境負荷低減に貢献している一例になるかと思います。

14

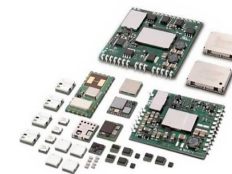
事業を通じた社会課題解決への貢献 環境②

エネルギー効率の改善

電源モジュール

- 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
- 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
- ハイパワー製品においては、「80PLUS※の認証を受けている電源製品の約80%が80PLUS認証の最高位であるTITANIUMを取得」、「集中電源化によりシステムの消費電力10%を削減(当社実験値)」を達成

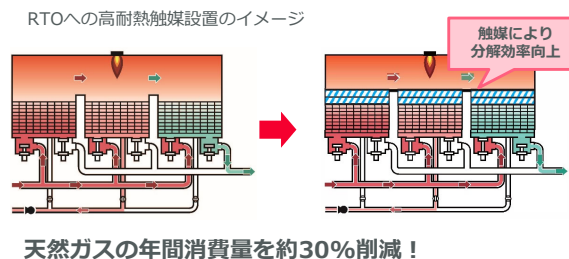
※ 80PLUSとは、80PLUSプログラムが推進する電気機器の省電力化プログラム



工場の燃料削減・燃料由来CO₂の削減

排ガス処理装置向けの高耐熱性触媒（開発中）

- 電子部品製造工程で発生する排ガスは、大型の蓄熱式排ガス処理装置（RTO）を用いて天然ガスで燃焼させることにより分解除去されている
- RTOで消費される天然ガスを削減すべく、当社開発の貴金属レスの高耐熱触媒を2021年10月より一部の自社工場に設置。今後、設置工場の拡大を予定



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

電源モジュールについてです。外部機関でも高効率であることが高く評価されており、消費エネルギーの急増が課題となっているデータセンター市場などで注目される技術です。

下の部分は、環境問題に直接的にアプローチする新製品の開発ということで、排ガス処理装置向けの高耐熱性触媒を開発しています。排ガスの分解効率が向上によって、天然ガスの年間消費量を約30%削減することができます。環境の領域でもこういった製品を生み出していくことで、イノベーションを加速させていこうという動きを強化しています。

1 リスクの「見える化」により作業者の安全を確保する作業者安全モニタリングシステム

作業者安全モニタリングシステムでは、ヘルメットに装着可能なセンサデバイスにより、作業者の生体情報と周囲の環境情報を計測し、作業者の安全確保やヒヤリハット検知による事故防止など、現場の安全管理のニーズに応える



活用例

- ・ 建設現場での夏季熱中作業対策
- ・ インフラメンテナンス作業者の安全管理
- ・ 工場・エネルギープラントの設備管理担当者の一人作業における見守り・安全管理

提供する社会価値

- 人手不足の現場における安全管理リスクの把握と省人化
- 暑熱環境下作業における作業者の健康・安全管理

2 疲労を「見える化」する疲労ストレス計

疲労ストレス計では、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もとに、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、医療機器ではありません

活用例

- ・ 企業の従業員健康モニタリング
- ・ ドライバーなどの疲労・ストレス度の「見える化」
- ・ 製薬・健康食品・リラクゼーション関連企業での製品やサービスの評価

提供する社会価値

- 健康問題や労働安全衛生上のリスクの予防
- 自ら健康を積極的に維持・増進する意識の醸成

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

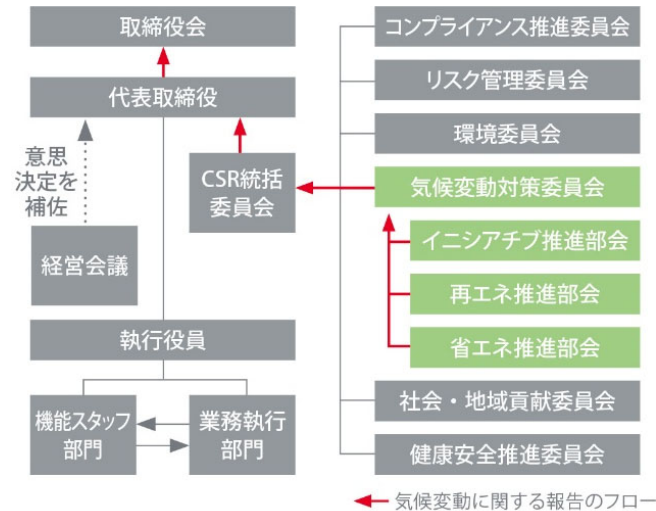
左に示すのが、作業者安全モニタリングシステムです。作業者の生体情報、あるいは周囲の環境情報をヘルメットや帽子につけたセンサを通して見える化するものです。これによって、ここに示している社会価値、つまり人手不足の現場における安全管理リスクの把握と省人化、あるいは非常に暑い環境下における作業者の健康、安全管理に活用することができます。

右に示しているのが、疲労ストレス計で、心拍や脈拍といったバイタルデータを交感神経と副交感神経のバランスに置き換えて定量化し、ストレスを見える化します。弊社でも、健康経営の施策の一環として採用しています。こういった高信頼、あるいは高性能な電子部品を提供していくことに加えて、ここでは、ポートフォリオの3層目のビジネスというかたちでソリューションの提供を行っています。3層目ビジネスの新たなソリューション提供でも、社会価値と経済価値の好循環を生み出していきたいと考えています。

03

環境

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



※2023年3月現在

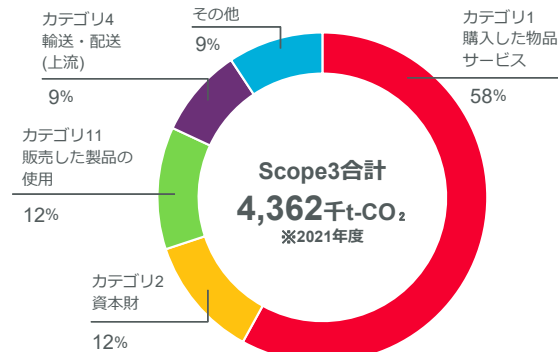
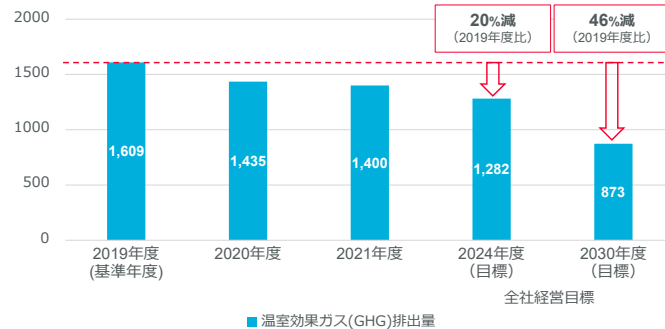
気候変動対策委員会		
役割	気候変動に対する全体的な戦略を統括し、グループ全体の気候変動に関する目標の達成状況を監督 委員長：常務執行役員	構成員 事業部門責任者、モノづくり統括部門、研究開発部門、営業部門、環境担当部門、国内外関係会社社長・管理部門長など
イニシアチブ推進部会		
役割	気候関連の戦略の実行面を検討するとともに、部門横断的な連携や取り組みの好事例を共有。TCFDに基づいた情報開示拡充に向けた活動も実施	構成員 環境担当部門、サステナビリティ推進部門、経営企画部門、調達部門、財務部門など
再エネ推進部会		
役割	RE100達成に向けた全社的な再エネ導入推進の取り組みについて議論および実施。蓄電池等の社内技術・製品の活用も検討	構成員 電池事業部門、研究開発部門、環境担当部門など
省エネ推進部会		
役割	各製品におけるCarbon Footprintの算出検討や、グループ全体でのCO ₂ 排出量削減を推進	構成員 モノづくり統括部門、事業部門、国内外関係会社環境担当部門・製造部門

18

GHG排出量削減率と再エネ導入比率の実績と目標

		2020年度	2021年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)	長期目標
温室効果ガス 排出量削減率 (2019年度比)	Scope1 + Scope2	10.8%	13.0%	20%	46%	カーボン ニュートラル
	Scope3	-	横ばい	-	27.5%	-
再生可能エネルギー導入比率		15.4%	21.3%	25%	50%	100% (2050年)

温室効果ガス(GHG)排出量(単位：千t-CO₂/年・%)
(対象:Scope1+Scope2)

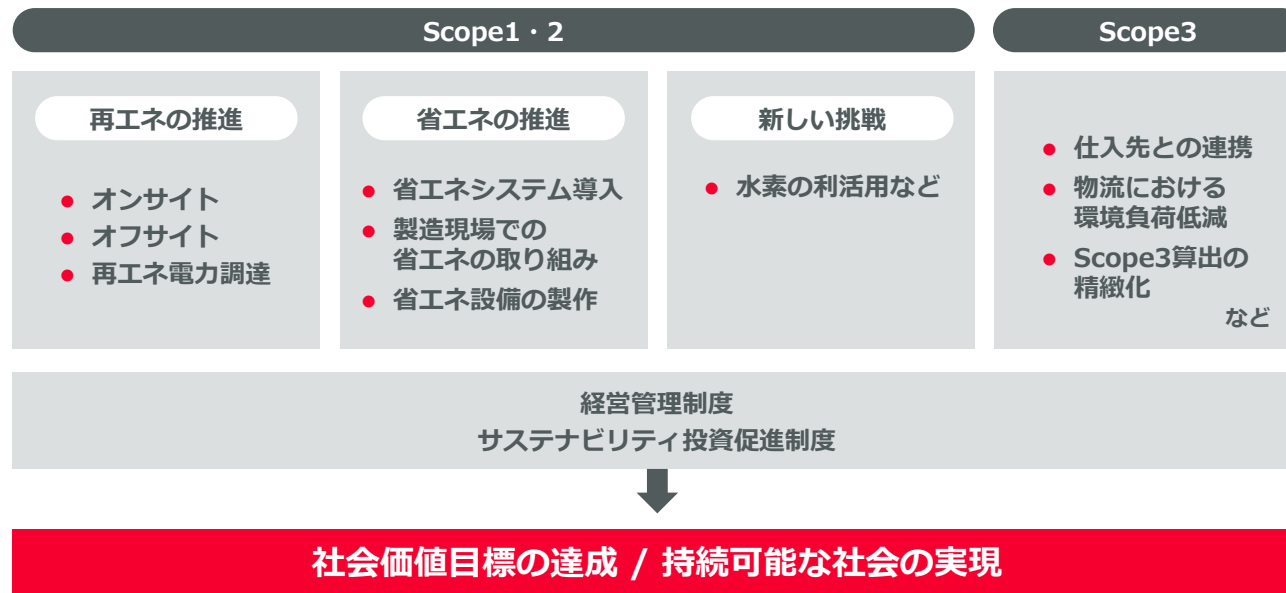


Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

気候変動対策として、GHG排出量削減率と再エネ導入比率の実績と目標値を記載しています。
2030年における目標値は、GHG排出量削減で▲46%、Scope3では▲27.5%、再エネ導入比率は50%という目標値を設定しています。

19

気候変動対策 取り組みの全体像



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

気候変動対策の取り組みを全体像として示しています。

まずは、省エネの推進によってGHG排出量を削減することが必須条件です。その中で、再エネの推進として、オンサイト太陽光の導入、オフサイトPPA、再エネ由来の電力調達といった取り組みを進めています。それに加えて、水素など新しいエネルギーの活用にも挑戦していきます。

Scope 3に関しては、仕入先様との対話を始めており、この中でデータの精緻化、あるいは対策の具体化を図っていきます。

また、気候変動対策の取り組みを後押しする経営管理制度として、サステナビリティ投資促進制度の整備も進めています。

- ・ 太陽光パネルに加え、工場設置としては規模の大きい蓄電池を導入
- ・ 発電だけでなく、蓄電池と制御技術を使って再エネ導入効果を最大化する点が特徴

再生可能エネルギー導入比率100%拠点

金津村田製作所

- ・ 「太陽光×蓄電池×制御」を導入
- ・ 再エネ(水力)由来電力に切替え



太陽光

蓄電池

フィリピン

- ・ 「メガソーラー」を導入
- ・ 再エネ(地熱)由来電力に切替え



太陽光

みなとみらいイノベーションセンター

- ・ 太陽光を導入
- ・ 地域性のある再エネ電力に切替え



太陽光

仙台村田製作所

- ・ 「太陽光×蓄電池×制御」を導入
- ・ 再エネ由来電力に切替え



太陽光

蓄電池

主なオンサイト再エネ導入拠点



岡山村田製作所



ハクイ村田製作所



伊勢村田製作所



ワクラ村田製作所



富山村田製作所



タイ



中国



シンガポール

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

当社はエレクトロニクス業界に先駆けて、RE100を宣言しました。実際に、自家消費の太陽光発電、再エネ電力の購入などに取り組んでいます。最近では国内外ともに太陽光の初期投資費用も低下してきており、投資回収性が向上しているため、まずは自社工場の敷地内に自家消費太陽光設置を進めます。

ここでは、オンサイト再エネ導入拠点を示しています。左に示す、四つの拠点については既に再生可能エネルギー導入比率100%を達成しております。先日、東北・北陸・東海の4工場での導入をプレスリリースいたしましたが、当再エネシステムについて次のページで説明いたします。

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を導入



金津村田製作所
グリーンエネパーク



内製セルを使った蓄電システム

他工場への横展開

- ・ 伊勢・ワクラ・ハクイ・仙台で当システムを導入済み
- ・ 仙台では、三菱商事様と電力系統安定化の実証開始
- ・ 他拠点への展開を進め、グループ全体でRE100の実現を目指す

オリビン型リン酸鉄リチウムイオン二次電池 (FORTELION)

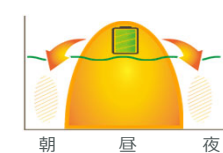
- **安全性**
熱安定性が高い
熱暴走しない
- **長寿命保存特性**
期待寿命
15年以上
- **高サイクル特性**

分散電源の増加による電力系統の不安定化の社会課題解決に対して、蓄電池と制御技術で貢献

制御技術 (efinnos)

efinnos

再エネ比率向上のための
制御技術



社外への展開

- ・ 社内実証を重ね、事業化に取り組み、経済価値の創出を目指す
- ・ 仕入先様にもご提案することでScope 3の削減にも貢献

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

2021年11月に、福井県の金津村田製作所で再エネ導入比率100%を実現しました。

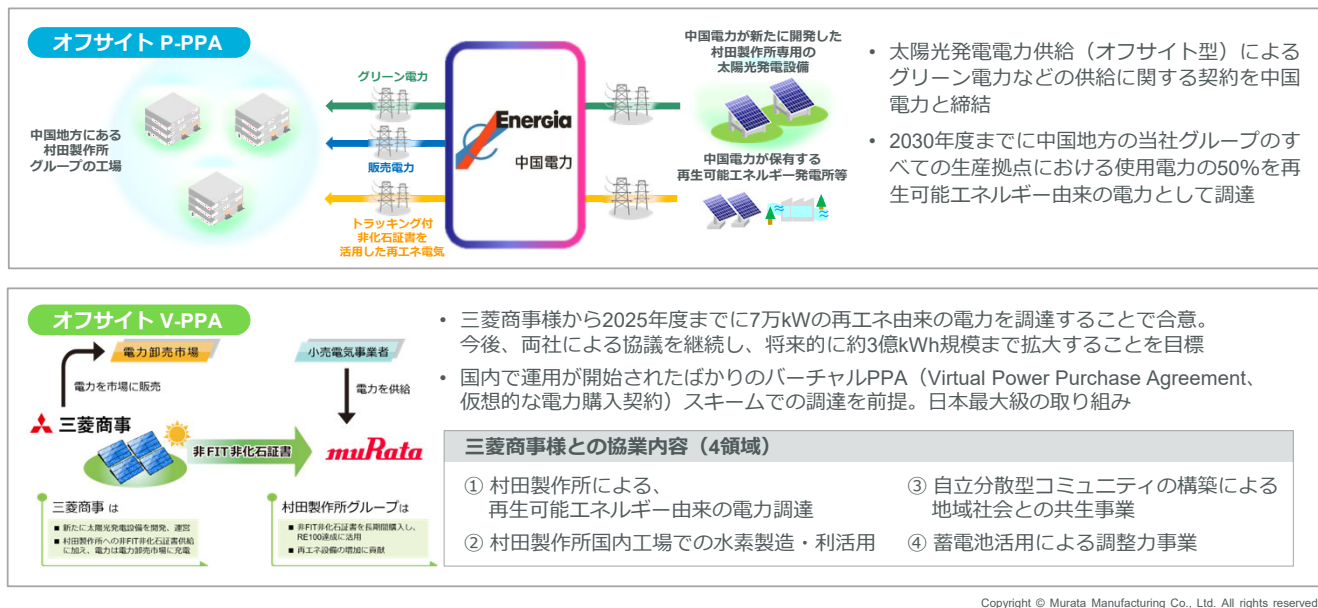
まず、駐車場と工場棟の屋根にソーラーパネルを設置しました。右に示した、オリビン型リン酸鉄リチウムイオン二次電池という、非常に安全性が高く寿命も長い、サイクル特性に優れる電池を使った蓄電池システムならびに、生産計画あるいは電力消費、気象情報、発電予測の各情報を総合管理して、リアルタイムでエネルギーの最適化を図る制御システムを組み合わせた再エネシステムを導入しています。

こういった取り組みを他工場、他事業所でも展開していくだけでなく、当社の商材としてお客様にも展開していくことを計画しています。また、GHG排出量の削減にお困りのサプライヤー様をサポートすることで、Scope3の削減にも活用していく考えです。

22

気候変動対策 再エネの推進 オフサイトPPA

- ・ 長期的に安定した再エネ電力を調達することにより、RE100の達成を目指す
- ・ ステークホルダーと共に国内のエネルギー自給率の改善および脱炭素社会の実現に貢献



オフサイトPPAに関して説明します。長期的に安定した再エネ電力を調達することによって、RE100の達成を目指します。

上に示しているのが中国電力様との協業、下に示しているのが三菱商事様との協業です。特に、三菱商事様とのオフサイトバーチャルPPAという仕組みについては、国内で運用が開始されたばかりで、規模としては国内最大級となります。

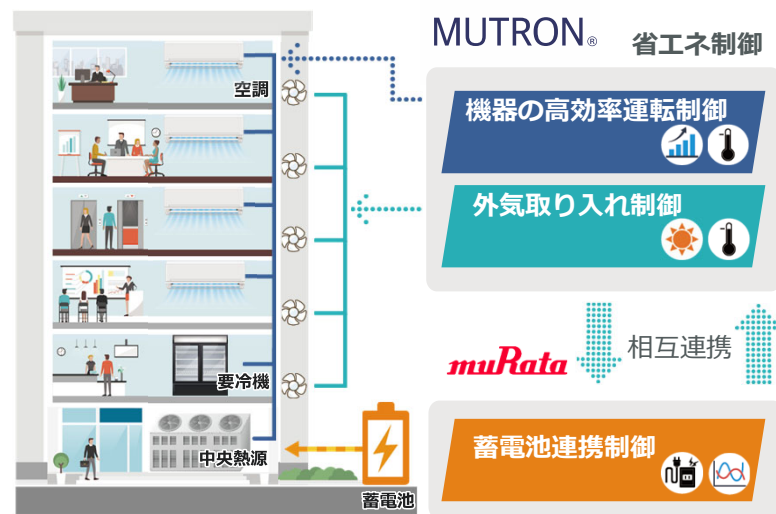
このように、中国電力様、三菱商事様、村田製作所の双方でリスクを負って再エネを普及させ国内のエネルギー自給率の改善や脱炭素社会の実現を目指していきます。これも当社が目指すステークホルダーとの価値共創の1つの例になります。

23

気候変動対策 本社の省エネシステム

- ・株式会社Mutron製AI省エネ制御と当社製コンテナ型蓄電池を組み合わせた省エネルギーシステムを本社に導入
- ・当社独自の蓄電池制御技術によって、より柔軟な省エネ制御を行うことができ、電力使用の削減に貢献
- ・2023年以降に生産拠点を含むグループ各拠点への導入を進める

制御の仕組み



エネルギー利用の効率化で創出する価値

「経済価値」

- ・省エネによるエネルギーコストの削減
(2022年度の本社の省エネルギー化率は約20%を目指す)
- ・将来的に事業化を検討

「社会価値」

- ・CO₂の削減
- ・電力供給網への供給負荷軽減と電力供給の安定化への貢献



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

私どもの本社での取り組みです。Mutron製AI省エネ制御は、例えば、室内外の温度や湿度、人流をAIで制御して空調の最適化を図ることによる省エネ効果を期待したものです。

私どもは3年前からこの省エネ制御と弊社の蓄電池コンテナを併用して、相互連携することによって省エネの効果を測ってきました。3年間の稼働状況を見るに、当初20%の省エネ効果を目指しておりましたが、実際にはそれを超える省エネ効果が確認できています。

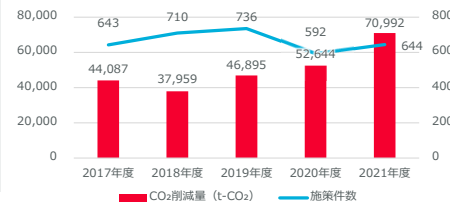
製造現場での省エネの取り組み

大小合わせて年間500-700件（4～7万t-CO₂の削減）の省エネ施策を継続的に実行

主な省エネ施策

- (1) 冷凍機設備などの高効率機器への更新
- (2) 廃熱回収機の導入
- (3) 設備待機電力の低減
- (4) クリーンルームの加圧最適化による空調動力低減など

省エネ施策の実施量推移



小諸村田製作所での取り組み

無線センサで工場内の温度や湿度、各種設備の電流値等のデータを収集し、エネルギー使用状況の分析を可能にするエネルギーマネジメントシステムを導入

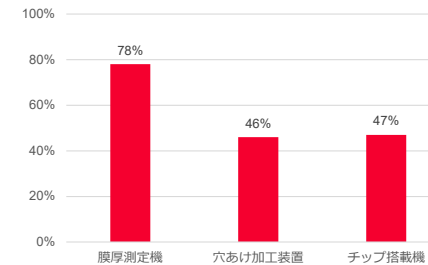


エネルギーの見える化による空調最適化、設備の待機電力低減

工場全体のGHG排出量：2.2%削減

省エネ設備の製作

- ムラタの競争優位性の1つである生産設備の内製化は経済価値だけでなく社会価値の向上にも貢献
- 材料技術・加工技術・設計・生産技術の融合により一体的な省エネ取り組みが可能
- ベンチマーク機（従来使用設備）比25%以上の消費エネルギー削減を目標値として、省エネ型の製造装置を新規開発

内製機の消費エネルギーの対市販機比率
（消費エネルギー原単位比較）

※上記は過去に内製機を導入した時点での比較表です

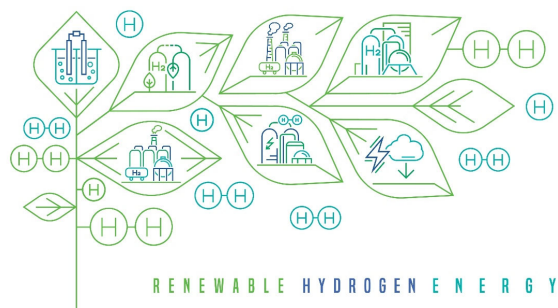
Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

先ほど申し上げましたように、当社はエレクトロニクス業界に先駆けてRE100に加盟しました。ただ、RE100は再生エネルギーや太陽光発電での取り組みだけでは達成が困難であり、省エネ活動とセットで取り組むことが必要になります。

左側に、製造現場で進めている省エネの取り組みを示しています。右に示しているように、私どもは生産設備の多くを社内で開発、製作しています。生産設備を内作しているからこそ、材料技術や生産技術等の融合により一体的な省エネが可能となり、ムラタの生産プロセスに合った形で省エネを推進できる点は、環境面でも競争優位性になると考えています。

水素エネルギー活用への挑戦

- 脱炭素社会実現のために環境負荷の小さい水素エネルギーの利活用が進むことが予想される
- 水素社会の到来を見据え、ムラタにしかできない価値の創出にチャレンジ



ムラタの要素技術を活用して新たな可能性を探索

■ 取り組みの方向性

«水素関連設備の導入»

- 当社野洲事業所(滋賀県)への水素関連設備の導入に向けて準備中。自社製の再エネシステムとの連携も検討
- 製造部門と開発部門が在籍する野洲事業所の特長を活かし、二ーズ視点での技術開発を目指す

«ステークホルダーとの価値共創»

- 2022年6月に三菱商事様と当社工場での水素製造・利活用に関する協業について合意
- 社外との連携によりイノベーションを促進

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

水素エネルギーの利活用の取り組みです。これは、まだまだ走り出したばかりの新しい挑戦です。水素関連設備については、R&Dセンターのある滋賀県の野洲事業所で導入の準備を進めています。具体的な取り組みはこれからになりますが、ムラタにしかできない価値の創出にチャレンジしていきます。

購入した物品・サービス(カテゴリ1)

課題感

排出量算出の精緻化や削減の取り組み推進のためには仕入先様のご協力が不可欠

現在の取り組み

様々な企業規模やビジネス形態の仕入先様に、脱炭素の取り組み状況をヒアリングするとともに、ムラタの目標や取り組みを伝える活動を実施中

今後の取り組み

- 仕入先様に脱炭素の取り組みを要請のみ行うのではなく、GHG排出量削減に向けたサポートも合わせて実施
- 将来的には、当社で実装実績のある再エネシステムや省エネシステム、当社センサを活用したエネルギー管理システムなどの提案も検討

➡ 仕入先様の気候変動対策のサポートを通じて、社会価値と経済価値の好循環を目指す

物流

■ モーダルシフト (23年4月～)

国内貨物輸送の一部でトラックから環境負荷の小さい鉄道へと転換1ルートでパイロット実施し、段階的に拡大を検討

CO₂排出量をトラック輸送と比較して大幅な削減が期待できる
＜期待効果：274 t /年のCO₂排出量削減（パイロット分）＞

■ 集合梱包材の廃止 (23年3月～)

顧客向け集合梱包箱のサイズを見直し、デッドスペースを極小化することで緩衝材を廃止



CO₂排出量を従来の梱包と比較して33%の削減が期待できる
＜期待効果：112 t /年のCO₂排出量削減＞

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

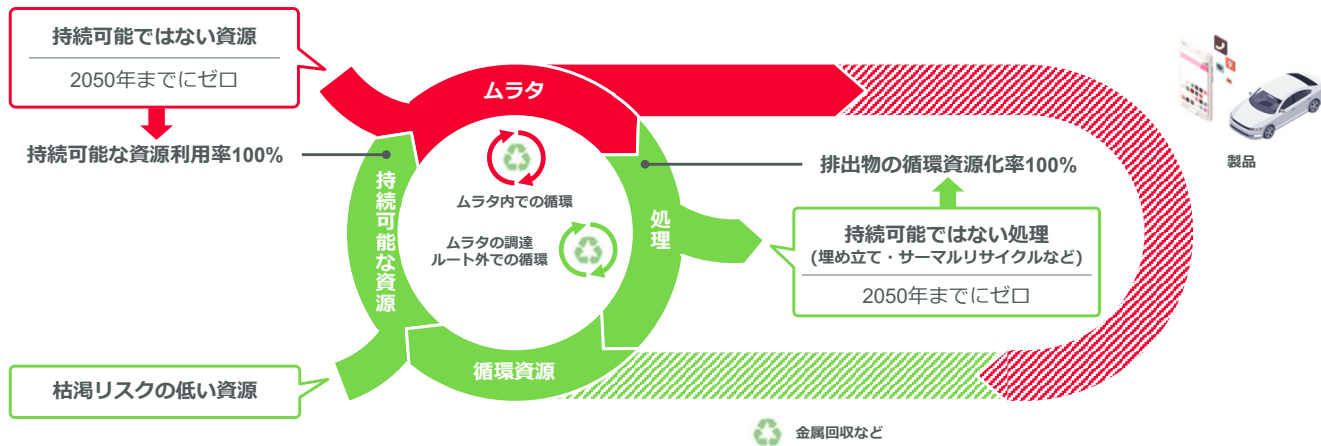
Scope3の削減に向けた取り組みです。Scope3の中でも、当社はカテゴリ1の割合が多いため特徴であり、現在は仕入先様へのヒアリングを行っている段階です。

今後の取り組みの中に示しているように、仕入先様に脱炭素の取り組みの要請を行うだけでなく、GHG排出量削減に向けたサポートも実施することで仕入先様と共に取り組みを推進していくこと、将来的には当社で実装実績のある再エネシステムや省エネシステムの提案も検討していきたいと考えています。

持続可能な資源利用

認識している機会

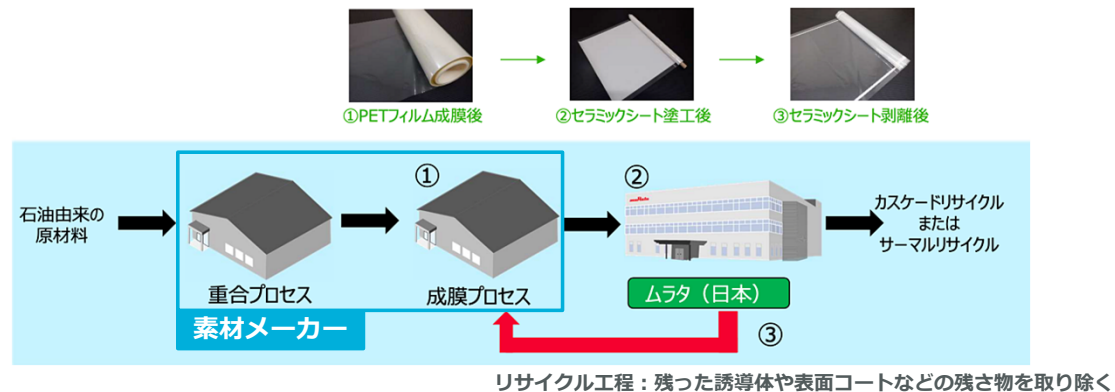
- ・ 原材料コストや廃棄物処理コストの削減
- ・ 顧客評価向上による事業の競争力強化
- ・ 資源の安定調達による機会損失の回避



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

■ 電子部品業界で初めて水平リサイクルシステム※を構築

※ 積層セラミックコンデンサー（MLCC）の製造工程で使うPET（ポリエチレンテレフタレート）フィルムを同じ用途にリサイクルする工程



- 当システム構築によりPET材料を長期間循環させることが可能になり、環境負荷を軽減
- 現時点では水平リサイクルを行ったPETフィルムに含有するリサイクル材の比率は約25%。将来的には100%を目指す
- 素材メーカーと協働して持続可能な資源利用の実現に貢献するとともに、スキーム構築を先行することで競争優位性も獲得し、社会価値と経済価値の好循環を生み出していく

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

持続可能な資源利用ということで、非常に影響力の大きいMLCCのPETフィルムの水平リサイクルについて説明します。

当社では、素材メーカーとともに、この水平リサイクルのシステムを構築しました。下に記載のとおり、現時点では水平リサイクルを行った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、今後比率の向上に取り組み、将来的には100%を目指していきます。

また、素材メーカーと協業して、持続可能な資源利用の実現に貢献するとともに、スキーム構築を先行することで競争優位を獲得して、社会価値と経済価値の好循環を生み出していくことにつなげたいと考えています。

04

社会

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.

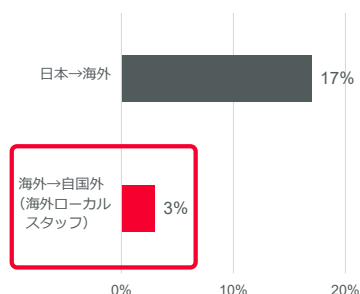
次に、ESGのSの部分、社会についての取り組みです。主に、人的資本と人権、地域社会との共生について説明させていただきます。

こちらは、インフォメーションミーティングでも示したとおり、人的資本強化の方向性です。今回は多様性とエンゲージメントを中心に方針や取り組みを紹介させていただきます。

目標設定の背景

他拠点勤務比率向上の取り組みを通じて、多様な人材の活躍や従業員の能力・組織力向上を促すとともに、日本での人手不足が想定される中、海外拠点の人材を強化し、グローバルな連携を促進することで海外での生産拡大や現場力の強化を実現、ひいては経済価値の向上につなげる

海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率（2021年度）



海外間接部門従業員※の他拠点での勤務経験比率

2021年度： 3%
2024年度： 7%
2030年度： 10%

※ 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

制度面

- 多様な国際出向者スキーム
- 国際出向者の海外派遣要員登録制度
- 語学学習も含めた出向前教育の充実
- 外国人が働きやすい職場の整備

事例

1 経営理念の浸透

M&Aした会社出身者が日本に出向後に帰国し管理職に就任。現地拠点で社是やムラタの企業文化の浸透に尽力

2 海外生産の強化

生産工程の海外移管や海外拠点の生産拡大に向けて、海外拠点の従業員が日本に出向し、マザー工場の仕組み・技術を習得し、海外展開時のキーパーソンへ成長

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

村田製作所は、グラフに示しているように、日本人が海外で活躍する機会がこれまでも非常に多かったと思います。ただ一方で、海外の間接部門の従業員が違う国で活躍する機会はまだ多く持てなかったと感じています。

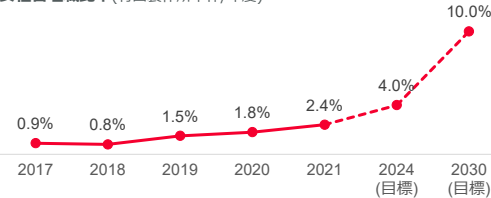
今回、定量的な指標として、海外間接従業員の他拠点勤務比率を挙げていますが、当社独自の指標ということもあって、目標設定の背景を説明いたします。

他拠点勤務比率向上の取り組みを通じて、多様な人材の活躍や従業員の能力、組織力向上を促すとともに、日本での人手不足が想定される中、海外拠点の人材を強化し、グローバルな連携を促進することで海外での生産拡大や現場力の強化を実現、ひいては経済価値の向上につなげていきます。

どういう効果を期待しているかというと、一番分かりやすいのは、事例に記載していますとおり、生産工程の海外移管や海外拠点の生産拡大に向けて、海外拠点の従業員が日本に出向し、マザー工場の仕組み、技術を習得し、海外展開時のキーパーソンに成長してもらうことです。

女性管理職比率データ

女性管理職比率(村田製作所単体/年度)



採用

技術系の総合職採用における女性比率は10%以上が目標値

	2019年度	2020年度	2021年度
全従業員に占める女性比率	21.4%	22.0%	22.7%
技術系の総合職採用における女性比率	15.8%	13.0%	14.9%

※村田製作所単体

意識改革

中島社長と安田取締役による対談

代表取締役社長
中島 規巨社外取締役
安田 結子

パネルディスカッション



女性管理職×安田社外取締役

社長の本気と女性管理職の活躍する姿を従業員に伝え、社内の意識改革を図る

制度

- フレックス勤務制度、テレワーク制度の見直し、配偶者海外同行休職制度※1等によって、男女ともにライフステージの変化に応じ働きやすい環境・制度を整備
- 配偶者出産時育児休暇（特別有給休暇）や男性の育児休暇取得促進

※1 配偶者の海外転勤に同行するために、3年を上限として休職が可能

男性育児休暇取得率	18.2%
男性育児休暇平均取得日数	46日

※2021年度実績、村田製作所単体

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

女性活躍推進についてです。各拠点で女性活躍についての課題感が異なっているため、ジェンダーに特化した全社目標の設定には至っていません。具体的には、日本と比較して海外の方が女性管理職比率は高く、また地域によって水準にバラツキがあるため、現段階では統一的な全社目標の設定は見送っています。

一方で、日本において女性活躍推進は課題であるため、村田製作所単体では2030年に女性管理職比率10%の目標を掲げています。まず、採用面では技術系の女性総合職の採用比率を10%以上とする目標を掲げており、理系を専攻し且つ女性の学生は少ない中ではありますが、現在その目標を毎年達成しています。また、従業員の意識改革では、社外取締役の協力も借りながら経営陣から積極的にメッセージを発信しています。制度面では、男女ともにライフステージの変化に応じ働きやすい環境・制度を整備しています。また、男性の育休取得も促進していますが、今のところ育休取得率は18.2%に留まっています。これは決して高い数字ではないのですが、そのような中でも年々取得者は増加しています。

女性リーダーのリーダーシップ、意思決定の仕方、働き方を見て感じることで、過去の成功体験にとらわれないイノベーションの創出や、個々人の成長やキャリア形成に良い影響を与えることを期待しています。

M-DIP活動



M-DIP(Murata Diversity on Inclusion Plaza)とは、従業員の多様な知見や能力、視点を活かしていくことで更なるD&I推進を狙いとして、2016年に立ち上げた委員会。每期、社内公募で集まったメンバーがD&I推進活動を行っている

これまでの活動

1年目

D&Iのありたい姿を描く

2～4年目

D&Iの考え方を社内に浸透させるための施策を実行
社内浸透の取り組みとしては、ポスター掲示や講演会、対話会の実施など

5年目以降

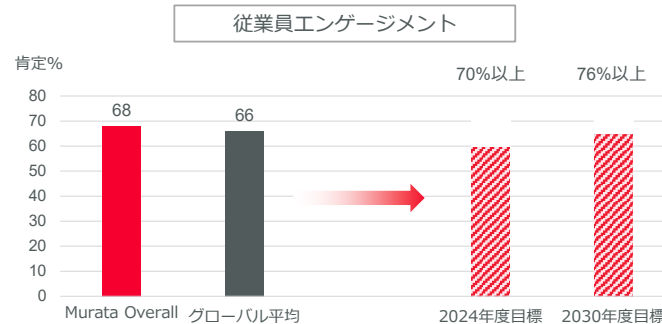
「同じ目的に向かって考えや発想を表に出し合える職場を増やす」をミッションにD&I職場活用・展開ツールを作成
社長インタビュー動画や職場D&I事例動画の制作やD&Iに関するワークショップの展開ツールなど

D&Iはイノベーションの原動力。M-DIP活動を通じて、社内にD&Iの考え方を根付かせることで、イノベーションを促進するとともに従業員一人ひとりのESを高め、それを組織力の強化につなげ、企業価値向上にもつなげていく

34

エンゲージメント 従業員エンゲージメントの概要

Murata Global Survey 2021 調査概要



- 海外のスコアはグローバル平均以上であるが、日本のスコアが低い
- 日本の結果については以下の通り

強
み

- 報酬、福利厚生
- リーダーシップ
- 成長の機会と教育・研修

改
善
課
題

- 権限裁量
- リソース
- 協力体制

項目	2021年度
対象者数	約75,000人 日本:約33,000人 海外:約42,000人
参加拠点数	57
分析レイヤー	最小単位は課 2,609
調査期間	2021/10/5～2021/10/28
最終回答率	95%

サーベイ実施会社：Korn Ferry社

スコア改善に向け注力すべき従業員属性

- 中途入社者
- シニア従業員
- 製造部門の従業員

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

従業員エンゲージメントの調査結果と目標値です。ここでも海外のスコアはグローバル平均を上回っておりますが、相対的に日本のスコアが低くなっています。

特にスコア改善に向けて注力すべき従業員属性を3つ挙げております。中途入社者、シニア従業員、製造部門の従業員への課題感が大きくなっています。次ページで取り組みについて説明いたします。

従業員属性ごとの取り組み

中途入社者

- ・ 配属部門との内定前面談によるマッチング強化
- ・ 入社3か月後にオンボーディングアンケートの実施
- ・ 入社6か月後にムラタイノベーションミュージアムを活用した研修の実施

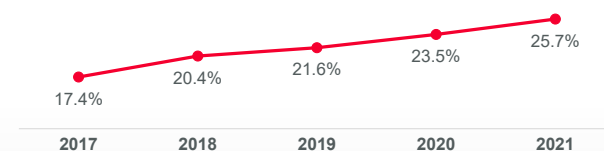
シニア従業員

- ・ 公募制による働き方・貢献先の充実
- ・ 50歳以上にに向けたキャリア研修の実施
- ・ 65歳定年制への対応

製造部門の従業員

- ・ 各製造拠点でのグランドデザインの活動
- ・ 製造系人事制度のキャリアパスの整備
- ・ 経営陣と現場で働く従業員の対話強化

管理職における中途入社者比率 (M&Aによる入社会員/国内のみ/年度)



多様な経験やバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境を整備することでイノベーションを促進

経営トップによる拠点訪問

毎年経営トップが国内外の拠点を訪問し、現地の従業員との対話の場を提供

2022年度の実績

村田会長：25拠点
中島社長：19拠点



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

中途入社者については、ここに示すように、配属部門との内定前面談によるマッチング強化や入社6カ月後に経営理念の浸透や共有を目的にした研修を実施しています。そのような中、中途入社者の管理職比率も向上しております。こうした取り組みを通じて、多様な経験やバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境を整備することで、イノベーションを促進したいと考えています。

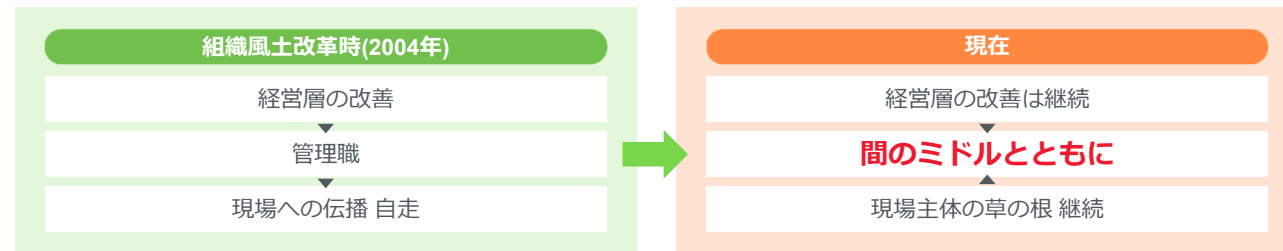
また、シニア従業員に対しては、50歳以上にに向けたキャリア研修などを設けています。

製造部門の従業員については、製造系人事制度のキャリアパスの整備や経営陣との対話機会を増やしています。特に、村田会長や私が各拠点に出向く機会をできるだけ増やすことによって、従業員との対話機会を増やしていこうと心がけています。

36

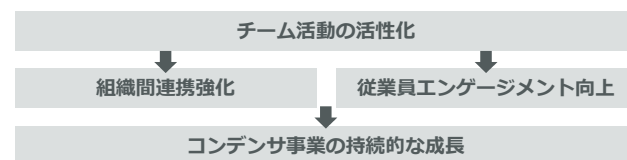
エンゲージメント 組織風土改革の具体例

ムラタでは、ITバブル崩壊を機に2004年から組織風土改革に着手。取り組みを進化させながら、現在も継続

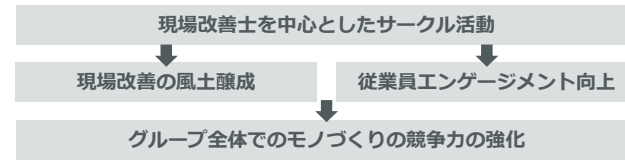


【現場主体の取り組み例】

1 コンデンサ事業部の「One Cap!」活動



2 現場改善士大会



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

ムラタでは、ITバブル崩壊後の2004年から組織風土改革に着手し、その取り組みを進化させながら、現在も継続しています。

2004年当時の組織風土改革は、まず、経営層が話を聞くことから始めて、それを管理職、現場へと下ろしていくかたちを取りました。ただ、現在現場主体の取り組みが非常に増えていて、ここに記載の、コンデンサ事業部のOne Cap！活動、あるいは現場改善士大会、ほかにもこういった現場起点の取り組みが増えてきているのが現状です。

従業員一人ひとりが主体的に行動して、相互に連携する風土を醸成することで、現場力の強化を図っていきたく考えています。

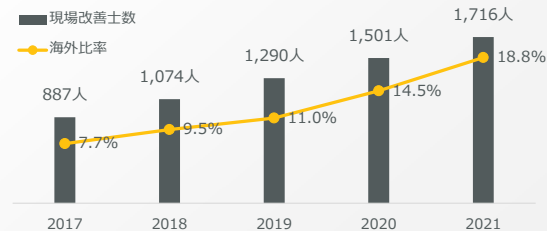
- メーカーであるムラタにとって製造現場は価値創造の源泉であり、モノづくり人材の育成は重要な課題の1つ
- ムラタでは特に現場改善士と設備保全を担う保全技能者の育成に注力

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

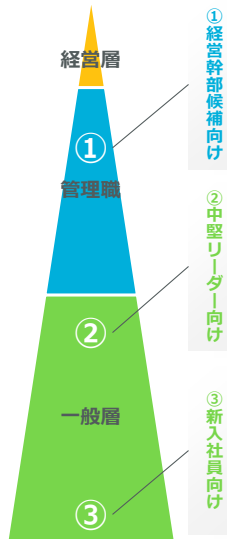
- ・ 保全技能者は、設備主体のムラタの工程において、工場の安定稼働、ムラタの強みである「供給力」を維持するためには無くてはならない人材
- ・ 習熟に時間を要する保全のスキルを形式知化して標準化し、主要生産拠点に設置する「保全道場」で育成を強化

保全技能者の人数(連結)



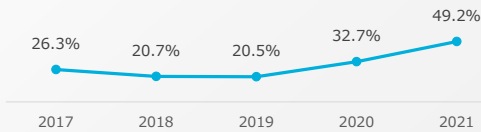
保全道場風景

- 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



- リーダー人材としての自己変革を促す2年間の選抜教育プログラムを国内と海外で実施
- 直属上司だけでなく複数役員も直接関与し、積極的な成長機会を付与

選抜研修受講者のうちの上級管理職昇格率(累計/国内/年度)



- 次世代幹部候補の育成を目的としたプログラムを整備

Make2030

環境変化への感度を高め、組織間連携を促し、会社の将来を主体的に考え行動につなげていくことを、早期のタイミングから経験するためのプログラム

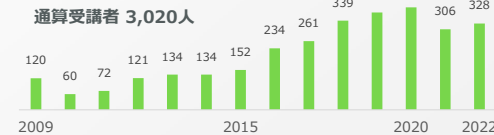
グローバル
プログラム

社是の精神を継承しながら、全社視点を持ってビジネスの拡大に貢献できる人材の育成強化プログラム

**Make
2030**
革新の担い手となれ

- 新入社員全員に対して工場実習(約6か月間)を実施。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や、ムラタの価値創造の源泉を学ぶことを目的としている
- 成長期待の高い新入社員に多くの「時間」を投資することで人的資本の強化を図る

工場実習受講者数(人/年度)



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

人権・労働に関する基本方針

ポイント

- ・「国際人権章典」およびILO「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」の支持
- ・人権デュー・ディリジェンスの実施
- ・ビジネスパートナーへの支援
- ・差別およびハラスメントの禁止
- ・強制労働の禁止
- ・児童労働の禁止、若年労働者の就労制限
- ・労働団体の権利の尊重
- ・適切な労働条件の確保

■ 人権に関する研修を受けた人数の割合

	一般教育	管理者教育
全体（国内連結）	95.4%	96.4%

※国内従業員のうちe-Learningを受講した者の割合

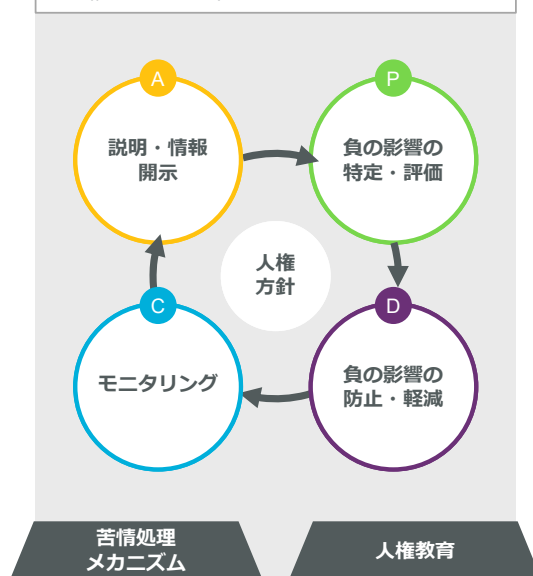
人権の尊重に関する取り組み

2002	●	・ 企業倫理規範・行動指針の制定
2009	●	・ CSR憲章の制定 ・ 調達方針において、RBA行動規範を展開
2012	●	・ 人権・労働に関する基本方針を制定
2013	●	・ CMRTによる回答開始
2015	●	・ 人権マネジメントマニュアルを制定し、人権・労働委員会の運営を開始
2016	●	・ 既存仕入先に対してセルフアセスメントを実施
2019	●	・ 社会的要請及びステークホルダーからの対話を通じ、人権・労働に関する基本方針を刷新 ・ CRTによる回答開始
2020	●	・ 全社人権リスクアセスメントの実施 ・ コンプライアンス相談窓口の拡充（ハラスメント相談窓口を追加設置）
2021	●	・ 社外有識者を招いての全従業員向けに人権に関する講演会実施 ・ 新規取引先に対するリスク評価プロセスの確立
2022	●	・ RBA加盟 ・ 既存仕入先に対する定期監査実施 ・ マイカなど新たな鉱物への対応
2023	●	・ CSR統括委員会より人権委員会を独立・設置(予定)

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

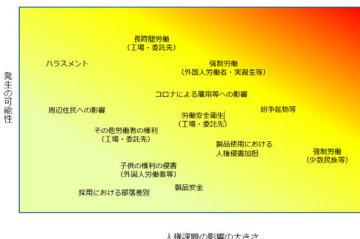
人権基本方針等、これまでの人権に対する取り組みを示したものです。

人権デュー・ディリジェンスのPDCAサイクル



負の影響の特定・評価

2020年度に全社リスクアセスメントを実施。ムラタの事業全体に潜在的にどのような人権リスクがあるかを分析



負の影響の防止・軽減

具体的な取り組み例

自社：重点事業におけるエンジニアの繁忙期の長時間労働発生を抑制するため、労働組合・事業部・人事部門の三者による労使の協議体を設置し、事業計画の遂行状況と労働時間実績を四半期ごとにモニタリングする運用を実施（対象部門における2021年度のエンジニアの時間外労働時間が前年比▲16%削減）

仕入先：仕入先様への定期監査の実施と改善支援、高リスク鉱物（コバルト等）に関してOECDのデュー・ディリジェンスのプロセスでの評価を実施

モニタリング

現状のモニタリング体制

自社：勤務状況や労働時間のモニタリング、労働組合等との意見交換 など

仕入先：仕入先様へのリスク評価体制の構築

説明・情報開示

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

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

人権デュー・ディリジェンスについて説明します。図に示した通り、PDCAを回しながら取り組みを進めています。2020年度にはリスクアセスメントを実施し、その結果を受けて、長時間労働の抑制などの取り組みを進めています。

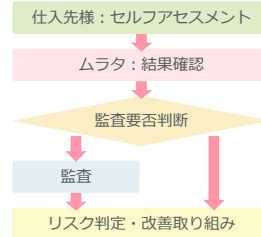
RBAの加盟企業として、重大な人権問題発生ゼロを維持するという目標の下で、自社内で児童労働や強制労働が発生しない体制の整備、労働者、協力業者とのコミュニケーションの強化を図っています。

1 CSR調達

基本的な考え方

- 仕入先様との共存共栄
- 仕入先様とは、これまで取り組んできた品質面での連携だけでなく、社会課題解決面でも連携強化
- RBA加盟企業として、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献

CSR評価プロセス



目標

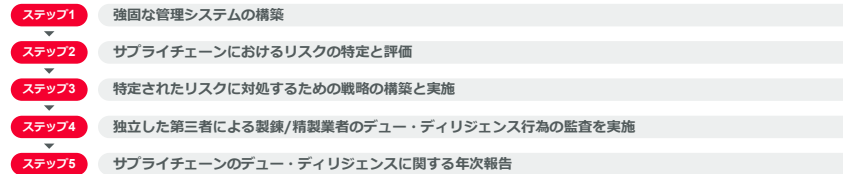
KPI	2022年度～2024年度目標
ムラタグループサプライチェーン CSR調達ガイドライン条項遵守契約率	グローバルで95%
CSR評価の改善率	是正対象となった仕入先様の改善率100%
CSR監査の実施率	重要仕入先様へのCSR監査実施率95%

2 責任ある紛争鉱物の取り組み

ムラタは自社製品に含有される、人権問題リスクの高い紛争鉱物である3TG※およびコバルトなどにおいて、CAHRAsにおける人権侵害などのAnnex II リスクを低減するためOECD Due Diligence Guidanceに則り、以下に取り組んでいる

▶ OECD Due Diligence Guidance 5ステップ

※ 3TG：スズ・タンタル・タングステン・金



2021年度の紛争鉱物調査結果

- 3TG※の主要仕入先154社に調査を実施
(回答率100%)
- コバルトの主要仕入先91社に調査を実施
(回答率86%)
- 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済み
- これまでの紛争鉱物調査から、積層セラミックコンデンサやインダクタなどは、コンフリクトフリーであることを確認済み

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

調達行動についてです。サプライヤー様に対して、RBA行動規範ベースのCSR調達ガイドラインに基づいたリスク評価を実施しています。

また、紛争鉱物においても、OECD デュー・ディリジェンス・ガイドラインに基づいてリスク評価を行っており、現時点で特に懸念すべき重大リスクは検知しておりません。

地方創生への貢献

島根県出雲市にある、出雲村田製作所・島根富士通様・島根島津様の3社で地方創生のための共同プロジェクトを立ち上げ。

労働人口が減少する地方で事業を継続していくためには地域全体での成長が不可欠であり、近隣の企業で連携を強化し、「持続可能なまちづくり」と事業成長の好循環に貢献



スポーツを通じた社会貢献

2022年11月にプロゴルファーの川崎春花選手(京都府出身)と所属契約を締結。

京都から世界に羽ばたく若者を支援することで、従業員の士気高揚や地域の活性化に貢献



地域の多文化共生を支援

福井村田製作所では、日系ブラジル人の子どもが多くいる小・中学校への通訳の派遣や備品の寄贈など、地域の多文化共生を支援



福井村田製作所では日本語が話せない生徒へのアクセスマーカーの派遣を支援

出前授業

モノづくりを支える「技術者」の仕事内容や面白さを伝えようと、小学生を対象とした理科授業・出前授業を実施。

未来を支える人材の育成を支援



Murata Energy Device Wuxi Co., Ltd.(中国)での出前授業の様子

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

地域社会との共生ということで、グローバルで各拠点にて、自律的にそれぞれの地域に即した取り組みを進めています。こういった社会課題解決に向けた取り組みはますます強化していきます。

本社がある京都府長岡京市の学校に通っていた、女子プロゴルファーの川崎春花さんとの所属契約を昨年11月に結びました。ここに記載のとおり、京都から若い力が世界に羽ばたくことも後押ししたいと考えています。

04

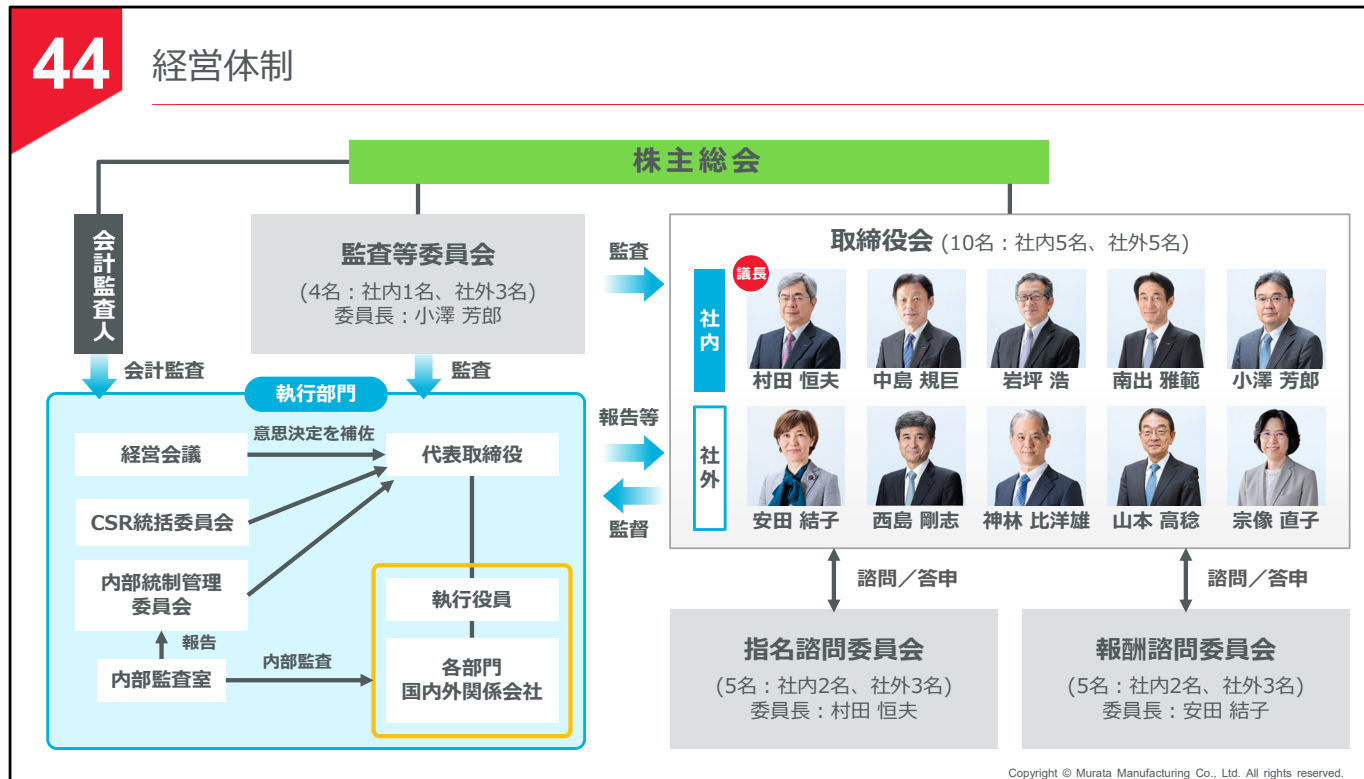
ガバナンス

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

ESGのGの部分、ガバナンスについて説明します。

44

経営体制



まず、経営体制です。2001年に初めて独立社外取締役の選任を行い、独立性向上のために取締役会における社外取締役比率の向上に努め、現在は50%となっております。

指名諮問委員会と報酬諮問委員会では、双方とも社外取締役が委員の過半数を占めております。私自身はどちらにも委員としては入っていないというガバナンスの形態をとっています。

45

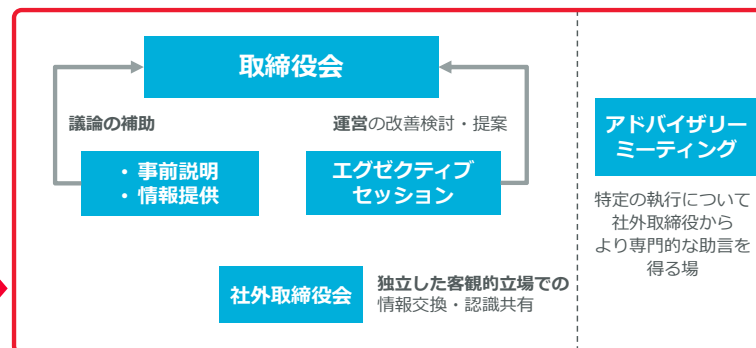
取締役会の実効性確保の取り組み

2021年度実効性評価で抽出された課題・問題意識

- 取締役会での戦略的、大局的な議論の充実と活性化
- 社内外取締役間での情報格差解消
- 取締役同士の意思疎通の円滑化

2022年度の取り組み

- 取締役会の意思決定機能、監督機能およびアドバイザリー機能のバランス見直し
- オフサイトミーティングの整理と活用



事前説明 情報提供	社外取締役に対して、議案の事前説明や、執行部門から社内情報を提供する場
エグゼクティブ セッション	取締役会後に、取締役会の運営の改善検討・提案等を行う場（社内外取締役 全員参加）
社外取締役会	社外取締役のみの会合。 独立した客観的立場での情報交換・認識共有の場

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

毎年取締役会の実効性評価を実施しておりますが、2022年度の取り組みとして取締役会の意思決定機能、監督機能とアドバイザリー機能のバランスの見直し、オフサイトミーティングの整理と活用を行いました。特に審議内容をさらに戦略的なものにしていこうという取り組みであったり、ポートフォリオの見直しの議論を深めるなどの改善を実施しています。

また、非常に高い見識を持った社外取締役の方が多いので、オフサイトミーティングという機会を持って、専門的な情報などの共有も図っております。こういった活動や取締役会の議論の活性化が、実効性の強化につながったというフィードバックもいただいております。

46 役員報酬体系

役員報酬体系のポイント

- ・ 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 賞与 ③ 株式報酬 から構成
- ・ 株式報酬では、株主と同じ目線で企業価値の持続的な向上への貢献意欲を高めることを目的に譲渡制限付株式を付与
- ・ 2022年度から、中期方針2024で掲げる**社会価値目標の達成状況を株式報酬に反映**
- ・ マルス・クローバック条項の設定



■ 報酬の客観性、透明性の確保

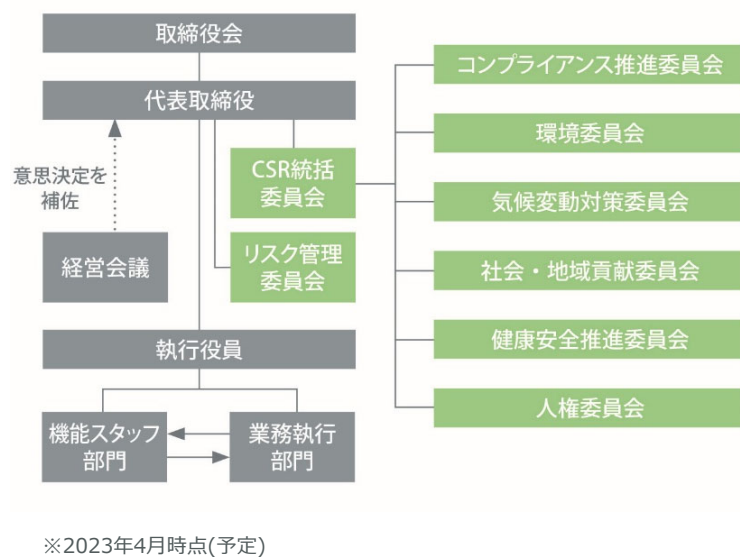
- ・ 報酬諮問委員会の委員長は社外取締役。委員の過半数以上が社外取締役
- ・ 月例報酬、賞与、株式報酬、それぞれの水準および構成比率は、外部報酬コンサルティング会社のデータベースを用いて、妥当性を検証
- ・ 株式保有ガイドラインの策定

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

役員報酬体系について説明します。役員報酬については、「中期方針2024」に掲げる経済価値・社会価値の経営目標の達成に資する報酬を目指し、報酬制度・水準の見直しを実施しました。

特に、中期方針の中で謳っている営業利益率やROICの実績を短期のインセンティブに導入する、あるいは社会価値目標の達成状況を株式報酬に反映させるといった見直しを行っています。

また、このような一連の動きの中で、株主・投資家様との中長期的な価値共有および企業価値の持続的な向上への更なる意識強化を図るために、当社役員の株式保有目標を具体的に定める「株式保有ガイドライン」を作成し、先日開示いたしました。その中で、私については固定報酬の2倍相当の株式を保有することを定めています。



CSR統括委員会

サステナビリティに関する取り組みなど、CSR経営を継続的かつ計画的に推進するために設置し、CSRの社内への浸透と社外への一元的対応を担当する委員会

CSR統括委員会の主な活動実績（2022年度）

- RBA加盟について議論。6月にレギュラーメンバーとして加盟完了
- 人権分野の全社的な課題に組織的に取り組むために、CSR統括委員会の傘下に「人権委員会」を設置

取締役会でのESGに関する議案例

- マテリアリティの決定、状況・取り組み報告
 - 諮問委員会答申・活動報告、取締役会の実効性評価
 - 知的財産や人的資本について
 - IR活動や株主との対話について
- など

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

ESG推進体制はこの4月から改定を予定していて、これは改定後の体制図になります。

これまでCSR統括委員会の傘下にあったリスク管理委員会を、現状を鑑みて昇格し、代表取締役社長の直下に置くことにしています。一方で、人権分野の全社的な課題に組織的に取り組むために、CSR統括委員会の傘下に人権委員会を新設する予定です。

ムラタの 経営管理制度の特徴

- 明確な責任体制(事業部の責任と権限の明確化、独立採算制子会社制度)
- 製品ごと、生産プロセスごとの細かい単位で評価できる損益管理制度
- 資本コストを上回る社内金利を適用した管理会計制度
- 投資利益率と回収期間を意識した投資経済性評価
- ROICと市場成長率の2軸での事業性評価

持続的な成長を目指して

組織力の強化

- 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
- 取締役会による監督機能・仕組みの充実

サステナビリティの推進

サステナビリティ投資促進制度の導入

ポイント

① サステナビリティ投資を促す仕組み

- サステナビリティ投資の回収期間の判定緩和
- サステナビリティ投資特別枠認定制度の設定

ポイント

② インターナルカーボンプライシングの制度の適用

- 投資経済評価でGHG排出削減量を増分利益に反映
- 管理会計PLでGHG排出量を費用認識(社内炭素税)

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

経営管理制度について説明します。ムラタの経営管理制度の特徴を5つ示しています。その中でも、資本コストを上回る社内金利を適用した管理会計制度は先日受賞しましたコーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーの選定理由の一つにもなっていて、当社の強みの1つと感じております。

持続的な成長を目指してサステナビリティ投資促進制度の導入を図っています。この制度のポイントは2つあります。一つは、回収期間の判定緩和と特別枠の設定です。もう一つは、インターナルカーボンプライシング制度であり、管理会計の損益管理においてGHG排出量を費用として認識しています。これは非常に特徴的なものと感じています。

1 社長表彰の業績表彰として、 「社会価値貢献賞」を2022年度から新設

新設の背景

Vision2030・中期方針2024の中で“社会価値と経済価値の好循環を目指す”と掲げたこのタイミングで、象徴的な表彰を新設し、活動を加速

対象事項

社会価値向上やESG活動の推進に対して著しい貢献を果たしたと認められるもの

例)

- ・ 社会価値向上を目指したステークホルダーへの働きかけ
- ・ 事業を通じた社会課題への貢献
- ・ ムラタの事業活動における社会課題への取り組み
(マテリアリティに関する取り組みなど)

2 各拠点における社会価値向上に向けた 理解・共感取り組み

更なる社会価値向上に向けて、従業員一人ひとりが社会課題への取り組みに理解・共感し、自分事として捉えられるような状態にすることを目的として各拠点で活動を実施

IMC×SDGs ～私たちにできること～



《出雲村田製作所》

SDGsを通じて社会課題を身近に感じてもらい自分事として感じられるような取り組みを展開

《ASEAN&IndiaのSales》

SDGsの本質を理解し、ムラタのビジネスとの繋がりについて考えることにより、理解・共感を促す取り組みを展開

《フィリピン》

貧困層への支援など従業員の体験を通じて、社会課題に取り組むことへの理解共感を促す取り組みを展開

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

サステナビリティの取り組みを推進していくためには、従業員一人ひとりが重要性を認識し、自分ごととして行動に移していくことが非常に重要だと感じています。各拠点で、記載の通り自発的な取り組みを進めてくれています。

先日、国内全従業員に実施したアンケートでは、全体の約4割が「自身の業務においてSDGs等の社会課題を意識した行動をしている、もしくはしようとしている」という回答結果でした。まだ、割合としては少ないのですが、今後各拠点での活動を後押しすることで、理解共感の割合を向上させ、社会価値向上のための原動力としていきます。

近年の情報開示に関する取り組み

- Murata value report(統合報告書)での価値創造ストーリーの発信強化
- 長期構想、中期方針、キャピタル・アロケーション方針の開示
- セグメント情報の開示区分見直し
- サステナビリティ情報の開示強化
- TCFDの開示強化
- 有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書の記述内容拡充
- ESG説明会の実施

外部評価

IR活動

- 第1回 日経統合報告書アワード (2021年) 「優秀賞」



- IR優良企業特別賞 (2022年度)



- 証券アナリストによる
ディスクロージャー優良企業選定 (2022年度)
「ディスクロージャーの改善が著しい企業」

サステナビリティ

- コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022 「Winner Company」



Corporate Governance of the Year

- EcoVadis Gold Medal (2022年度)

- CDP
- CDP Climate A-
- サプライヤー・エンゲージメント・リーダー

インデックス

- GPIF 5指数全て採用



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



SAP/RISE Carbon Efficient Index

- 2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

- 2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

- ESGインデックスに採用



FTSE4Good



2022 MSCI ESG Leaders Index Constituent

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

情報開示拡充の取り組みと外部評価です。当社は情報開示、経営情報の透明性を強化してきたわけですが、その中でもここに示した、Murata value report (統合報告書)、さらには、その中で触れている価値創造ストーリーの発信という取り組みを非常に強化してきました。

2022年の主な取組み

内容ポイント

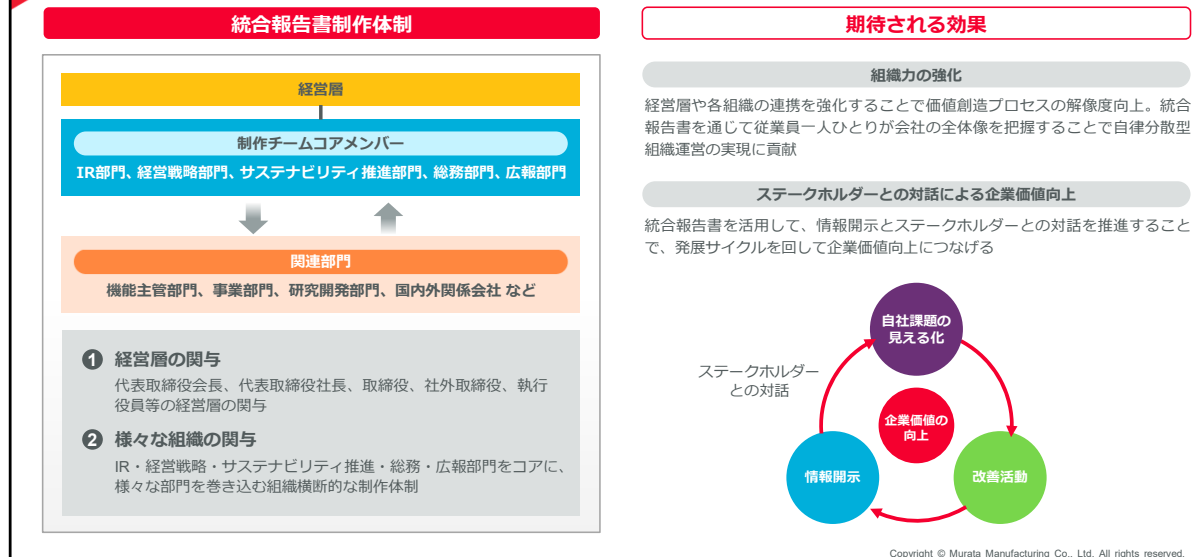
- トップメッセージの強化
- Vision2030と中期方針2024の位置づけ整理
- 中期構想2021の振り返り
- 社会価値と経済価値の好循環の事例紹介
- 3層ポートフォリオと各製品の成長戦略の訴求
- 人的資本、モノづくり資本、知的・技術資本の開示強化
- 各マテリアリティの前中期振り返りと新中期の目標開示

課題

- ありたい姿を軸とし、より一貫性を持った価値創造ストーリーの発信
- 成長戦略の解像度向上とそれを裏付ける戦略実行力（資本）の訴求
- ステークホルダーの皆様との価値共創を重視した説明



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



最後に、統合報告書の作成にあたっては、社外取締役や執行役員を含めて、全ての経営層が関与しています。また、多くの組織が制作に関与しています。こうした統合報告書の制作を通じ、ここにありますように、経営層や各組織の連携を強化することで、価値創造プロセスの解像度が向上しました。

統合報告書を通じて、従業員一人ひとりが会社の全体像を把握することで、自律分散型組織運営という、目指す姿の実現に貢献できたと考えています。また、統合報告書を活用して情報開示とステークホルダーとの対話を行うことで自社の課題を見える化し、改善活動を行い、さらにそれを開示していくという発展サイクルを回すことが、企業価値向上につながっていると感じています。

「Vision2030」で掲げるステークホルダーとの価値共創を実現するために、株主、投資家の皆様とも統合報告書を用いた対話を今後も継続したいと考えておりますので何卒よろしくお願いいたします。

私からの説明は以上です。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。

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。

参考情報

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

E（環境）S（社会）G（ガバナンス）領域に対して9つのマテリアリティと中長期目標を設定

重点領域	マテリアリティ	目標
環境    	気候変動対策の強化	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	2024年度目標：持続可能な資源 ^{※1} 利用率：2021年度実績から1%改善 ^{※3} 、循環資源化率 ^{※2} ：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%
	公害防止と化学物質管理	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	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、いきいきと働いている職場にすること。 死亡重大災害：0件、労働災害千人率：1.0未満 発火事故件数：0件、主観的健康観：80%（内、非常に健康と回答20%）
	人権と多様性の尊重	2024年度目標：海外間接部門従業員 ^{※4} 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	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し、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し、地域課題の解決につながる貢献活動を推進すること。

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

ガバナンス 	公正な商取引	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）	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	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 ^{※5} ：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 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

※2 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 2021年度実績値については、現在集計中

※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

※5 実施率＝実施拠点数÷全拠点数