

株式会社村田製作所

ESG 説明会 2024 第 1 部

2024 年 3 月 1 日

イベント概要

[企業名]	株式会社村田製作所	
[企業 ID]	6981	
[イベント言語]	JPN	
[イベント種類]	投資家・アナリスト向け説明会	
[イベント名]	ESG 説明会 2024 第 1 部	
[日程]	2024 年 3 月 1 日	
[時間]	15:00 – 15:52 (合計：52 分、登壇：29 分、質疑応答：23 分)	
[開催場所]	大和コンファレンスホール、インターネット配信	
[登壇者]	3 名 代表取締役社長 中島 規巨（以下、中島） 取締役 常務執行役員 コーポレート本部 本部長 南出 雅範（以下、南出） 執行役員 コーポレート本部 ESG・HR 統括部 統括部長 戸井 孝則（以下、戸井）	
[ご質問者名]	ゴールドマン・サックス証券	高山 大樹
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	佐藤 昌司
	三井住友トラスト・アセットマネジメント	澤嶋 祐希
	JP モルガン証券	辛 浩

登壇

司会：定刻となりましたので、ただ今より、株式会社村田製作所、ESG 説明会 2024 を始めさせていただきます。

本日は、お忙しい中ご参加いただき、誠にありがとうございます。当説明会は、村田製作所の株主様、投資家様、証券アナリスト様向けに、ESG 情報の提供を目的とした説明会になります。第 1 部は、村田製作所より、ESG に関する取り組みの進捗についてご説明させていただきます。

では初めに、第 1 部の出席者をご紹介します。代表取締役社長、中島規巨でございます。取締役、常務執行役員、コーポレート本部本部長、南出雅範でございます。執行役員、コーポレート本部、ESG・HR 統括部統括部長、戸井孝則でございます。以上 3 名でございます。

本日の進行ですが、社長の中島よりご説明させていただいた後、15 時 25 分ごろから質疑応答の時間を設けさせていただきます。なお、第 1 部の終了時刻は 15 時 50 分ごろでございます。

それでは、社長の中島よりご説明させていただきます。

令和6年能登半島地震で被災した拠点の状況（3月1日 現在）



- 被害の大きい「ワクラ村田製作所」「穴水村田製作所」を除き、従業員の安全を確保したうえで、生産を再開済み
- 復旧見込みは状況の変化があり次第、[当社ウェブサイト](#)にて情報発信を予定

拠点の名称	3月1日現在の状況
株式会社富山村田製作所	1月9日から生産を再開
株式会社福井村田製作所	1月6日から生産を再開
株式会社鯖江村田製作所	1月6日から生産を再開
株式会社金沢村田製作所	1月9日から生産を再開
株式会社金津村田製作所	1月9日から生産を再開
株式会社アスワ村田製作所	1月9日から生産を再開
株式会社小松村田製作所	1月9日から生産を再開
株式会社氷見村田製作所	2月5日から生産を再開
株式会社ハクイ村田製作所	1月11日から生産を再開
株式会社ワクラ村田製作所	3月上旬から順次生産再開予定
株式会社穴水村田製作所	生産再開は5月中旬以降を予定

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

2

中島：本日は、村田製作所 ESG 説明会に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ございます。

それでは、早速、説明に移らせていただこうと思います。

初めに、今年1月1日に発生しました能登半島の地震において、被災した事業所についてです。

第3四半期の決算説明会以降のアップデートとしましては、下から4番目の氷見村田製作所で復旧が進みまして、通常どおりの生産を再開しております。また、下から二つ、ワクラ村田製作所、穴水村田製作所に関しましては、復旧工に努めておりますが、被害が甚大で、もう少し時間を要するという状況です。これらについては、他工場での代替生産という形を取らせていただいております。

災害時の事業継続の取り組み（BCM）について

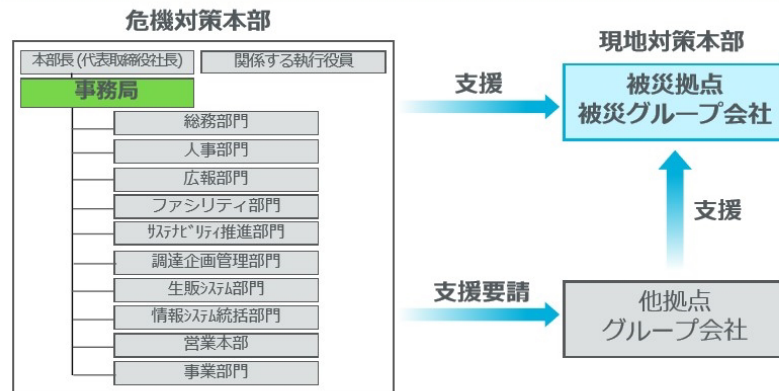


- 当社では、BCMをマテリアリティの一つに設定し、国内外事業所・工場においてBCP（事業継続計画）を整備するとともに、定期的な訓練などを通じて災害への備えを行っている
- 災害時にはBCPに基づき、速やかに危機対策本部を設置し、他拠点グループ会社とも連携しながら、被災拠点への支援を行う

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共に、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うえで着実に実施し、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。

災害時支援体制



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

3

1月1日に地震が発生しまして、われわれのBCMの方針に従って、1月2日の朝には危機対策本部を立ち上げました。そこで従業員の安否確認も含めて情報交換できる状態ができましたので、必要な物資なども含めて、支援に関しては、本社から、あるいはグループ会社、他事業所から行ってきたということで、比較的迅速な対応ができたと感じています。

また、ステークホルダーの皆さんからは、温かいメッセージや、お見舞いの言葉、あるいは物資を含めたご支援もいただきました。この場をお借りして感謝申し上げます。ありがとうございました。

お伝えしたいこと

- 3層ポートフォリオ経営の実践を通じた、社会価値と経済価値の好循環の取り組みが前進していること
- 社会価値目標のうち「環境」は計画以上の進捗。「人的資本」を含め取り組みを加速させていること
- 当社の経営において、コーポレート・ガバナンスが健全に機能し、そのさらなる高度化に向けて継続的な議論が行われていること

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

4

それでは、本日の話ですが、お伝えしたいことをここに三つにまとめています。

社会価値と経済価値の好循環の取り組みが一定進み出したということ、それから数値目標のうち「環境」に関しては計画以上の遂行が認められるということ、あと「人的資本」については、アクションを加速させている状態であるということ、またコーポレート・ガバナンスが健全に機能して、さらなる高度化に向けての議論を進めているということになります。

この第1部のあと、第2部では、弊社の社外取締役の皆さんにパネルディスカッションをしていただく予定です。あと、ESGに関しましては多岐にわたりますが、今日の私の話は、経営方針、経営目標についてのみお話をさせていただこうと思います。

01

社会価値と経済価値の好循環

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

5

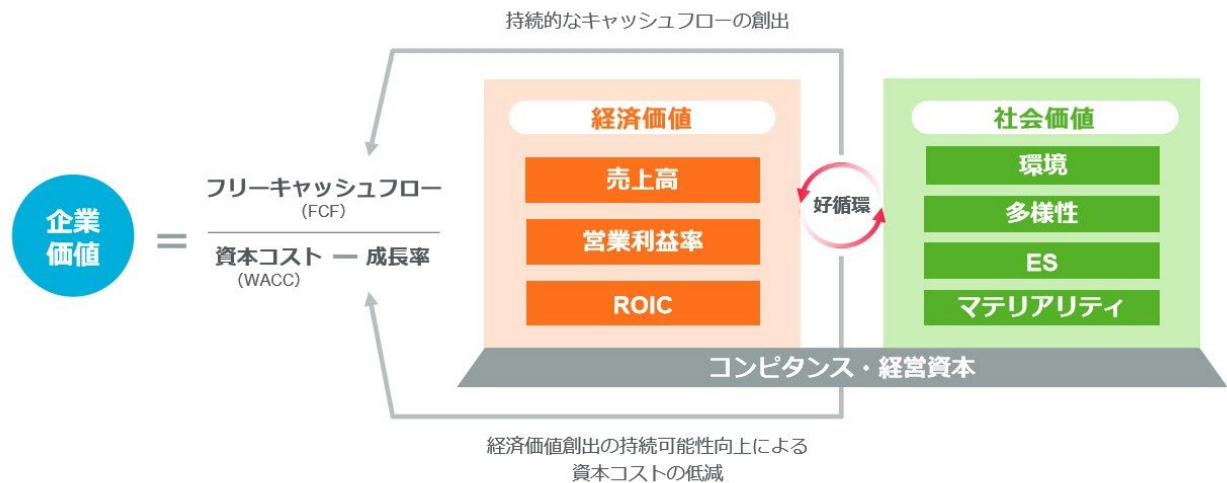
まず、社会価値と経済価値の好循環に関してです。

ムラタの企業価値向上の全体像

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



- 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生み出す
- 社会課題解決に積極的に取り組むことにより、長期的・持続的な利益創出につなげ、持続可能な社会と企業価値向上を実現



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

6

社会課題解決というのをなんとか競争優位性に結び付けて、それをキャッシュフローの創出に結び付けるといことと、経済価値創出を、持続性を持って取り組むことによって資本コストを下げるという、これらの取り組みによって企業価値の最大化を図ろうというものを表した図になります。



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

7

また、2030 年あるいは 40 年に向けた取り組みとして、エレクトロニクス産業の世界観ということで、以前から申し上げているように、サイバー空間とフィジカル空間が AI で結び付けられると。

そういった状況下で、われわれが社会課題解決に向けてのキーワードを四つ設定しています。軽薄短小、低消費電力・低遅延、高品質・高信頼、通信規格の進化・通信の堅牢性、これら四つのキーワードを実践することによって、3 層ポートフォリオの強化を図ってまいります。

3層ポートフォリオ 主要課題



- 社会価値と経済価値の好循環を実現するために、社会課題解決の視点も踏まえて、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 - カッティングエッジの技術強化 - 事業効率の向上
2層目	高周波・通信 エネルギー・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 - ショーケース化の取り組み

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

8

ビジネスモデルごとに分けた3層ポートフォリオですが、社会課題解決の視点も踏まえて、3層ポートフォリオ経営の高度化を図っています。

1層目 カuttingエッジの技術強化



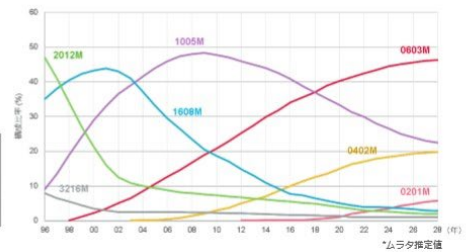
小型化技術の追求

- エレクトロニクス業界の発展と共に小型品のニーズが高まる
- 小型化+αの付加価値を生み出すカuttingエッジの技術強化することで、エレクトロニクス業界のイノベーションを支えたとともに競争優位性の維持向上を図る

(主な製品リリース)

- 世界最小0402Mサイズの定格電圧100V対応低損失MLCCを商品化(2024/2/20)
- 世界初 1608Mサイズ/100Vにおいて静電容量1uFのMLCCを商品化(2023/11/21)

小型品の市場拡大(MLCCの例)



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

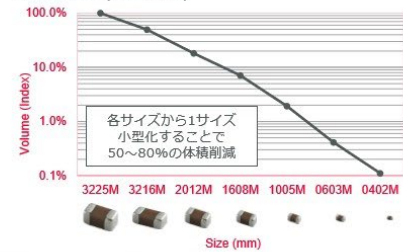
創出する経済価値

- 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

製造の消費電力削減(MLCCの例)



使用材料削減(MLCCの例)



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

9

まず1層目の標準部品、コンデンサ、インダクタについてです。

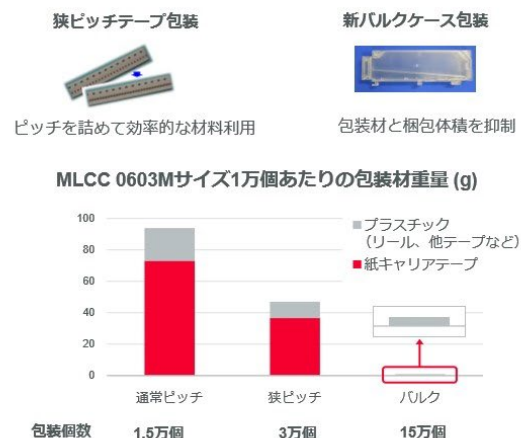
ここでいうカuttingエッジの技術というのは、主に軽薄短小の技術について表しています。これらがエレクトロニクス業界のイノベーションを支えてきた、これからも支え続けるであろうという見地の中で、下のグラフを見ていただくと分かるように、MLCCのサイズがワンサイズ下がることによって、消費電力が削減できたり、あるいは使用材料を削減できるというものを表したものになります。こういった形で、軽薄短小というのが直接的に脱炭素社会に貢献できると考えています。

1層目 環境負荷低減の取り組み



- ステークホルダーと協働して環境負荷低減の取り組みを推進
- 新包装形態の利用の取り組みは業界団体を通じて標準化活動も展開

環境に優しい新包装形態の利用



MLCCのPETフィルムの水平リサイクル

- 電子部品業界で初めて水平リサイクルシステムを構築
- 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



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

10

また、環境負荷低減に対しての直接の取り組みとして、まず包装材料の変化、包装形態の変化ということで、これはお客様で発生する廃棄物を削減しようという動きです。

一つは、従来のテープ&リールの形態を継続したまま狭ピッチ化するという事で、各個数当たりの包装材料重量を劇的に減らすことができると。加えて、テープ&リールではなくて、バルクケースにすることによって、それを一層進めるということが可能になりつつあります。

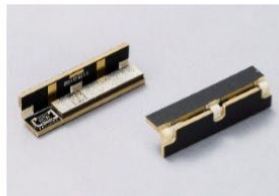
また、われわれの MLCC の製造工程の中で発生する廃棄物としては一番重量的に重くなる PET フィルム、これについても、水平リサイクルが技術的に可能になってきました。こういった動きというのは、私ども村田製作所だけのアクションではなかなか限定的なものになってしまうので、JEITA などの業界団体を通じて、標準化の取り組みを進めていきたいと考えていますし、サプライヤーの方々、パートナーの方々、お客様、あるいは実装メーカーのご理解を得ながら進めていくこととなります。

2層目 差異化技術の強化



- 2030年には通信の社会インフラ化がさらに進むことで通信トラフィックの増大が社会課題となる。その解決策の1つとしてミリ波や7~24GHz、テラヘルツ波といった超高周波帯の活用が期待される
- 「あらゆるものがつながる世界」の実現に向けた差異化技術の強化とマーケットアウトの活動を推進

ミリ波



ミリ波用アンテナモジュール(AIM)

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

**電子機器の部品点数減少
製造コスト削減に貢献**



The Fifth Generation Mobile Communications Promotion Forum

5GMFは、5G（ローカル5Gを含む）の社会実装を促進し、新たなユースケースの開発や社会課題解決に貢献することを目指した組織。

第5世代モバイル推進フォーラム（5GMF）への参画

**業界団体を通じて、
ミリ波普及を推進することで
ビジネス機会を創出**

6G(7~24GHz, THz)

通信の国際標準化活動への参画

- ・ ITU-R^{※1}や3GPP^{※2}などのプロジェクトメンバーとして、新たな通信規格の策定や無線通信の実用化に貢献
- ・ 社外との連携を能動的に働きかけることで、通信ネットワークシステムの進化や次世代通信技術動向を見据えた、中長期視点の材料研究開発・生産プロセス改善を推進

※1 International Telecommunication Union Radio communications Sector（国際電気通信連合 無線通信部門）

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

「備えプロジェクト」の発足

- ・ 2030年以降の未来社会において求められる技術の調査探索・研究開発・事業化を推進する社内プロジェクト活動。

次世代通信/6G

環境

光/半導体

生体エレクトロニクス

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

11

2層目のアプリケーションスペシフィックな商品群に関してです。

通信というのが社会インフラになりつつあって、通信トラフィックの増大が社会課題になってくるだろうと考えられます。

そういった中の解決策として、より高周波であるミリ波の活用、あるいは6Gを中心としたテラヘルツ波の活用が期待されていて、それによって、あらゆるものがネットワークにつながる世界が実現されるであろうと考えています。

ミリ波については、私どもの樹脂多層基板を採用して、ここに写真がありますようなL字型のモジュールを構成して、高周波になると非常に信号の直進性が強いので、従来であれば、平面型のモジュールだと二つ必要だったところが、これ一つで済むようになります。これによって電子機器の部品点数減少が可能になって、製造コスト削減にも貢献できるというものです。

また、そういった高周波化の流れの中で、5G、これはローカル5Gも含めてですが、なかなか普及が進んでいないものに対して、われわれも5GMFという推進フォーラムに加わって、このミリ波の普及を推進していこう、あるいは、それによるビジネス機会を創出していこうという動きを取りつつあります。

さらには、6G、2027年、2030年といったところで実用化が進むのですが、われわれもITU-Rや3GPPといった標準化団体に参画して、技術的な可能性を議論したり、あるいは決まったことに対して早めにアクションを取れる状況をつくりつつあります。

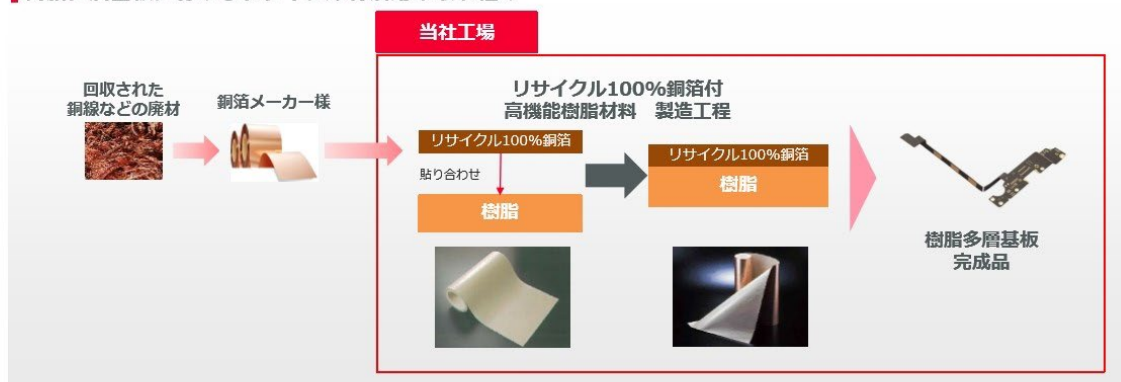
さらに、2030 年以降のエレクトロニクス業界産業を想定して、「備えプロジェクト」というのも発足して進めていまして、その中の取り組みとして、次世代通信である 6G、あるいは環境ビジネス、光/半導体、生体エレクトロニクスといった分野にもチャレンジしています。

2層目 リサイクル材活用による製品の競争優位性の強化



- 樹脂多層基板で使用する内層銅箔材料において「環境に配慮したリサイクル100%品であること」について、第三者機関による検証に基づき、ISO14021に適合していることの証明を受けた
- 仕入先様との協働を通じて、持続可能な資源利用の実現に向けたサプライチェーンの構築を先行的に進め、製品の競争優位性にもつなげる

■ 樹脂多層基板におけるリサイクル材活用の取り組み



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

12

また、樹脂多層基板においては、内装銅箔材料において「リサイクル 100%品である」ということの検証に基づいて、ISO14021 に適合しているという証明を受けました。

こういった活用については、銅箔メーカー様、あるいはほかのサプライヤー様との協力が必要になります。サプライネットワーク、サプライチェーンの強化が必要だと考えています。

3層目 ショーケース化の取り組み 省エネシステム

建物空間データ・空調機器効率データ・気候データを活用した省エネシステムを導入パートナー企業のMutron社と連携し、社外導入もスタート



社内向けの取り組み状況

- 本社、東京支社、金津村田製作所（厚生棟）に導入済みで、各20%前後の省エネを実現。



社外への展開

- 協業パートナーのMutron社と連携し、守山市新庁舎に当システムを23年8月～導入



守山市新庁舎(滋賀県)

当社製品の導入例

蓄電池：4台
温湿度センサー：100台
省エネソフト

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

13

あと、ビジネスモデルでいうと、センシングネットワークなどを中心とした3層目のビジネスになります。

3層目のビジネスにおいては、実証したものをお客様に見ていただいて、確認していただくという作業が一つ必要になります。そういった意味で、弊社内の事業所をショーケース化する、ショールーム化するといった取り組みを進めています。

まず一つ目が、省エネシステムになります。これは、京都府長岡京市にある本社、渋谷にあります東京支社、そのほかの事業所でも導入しています。

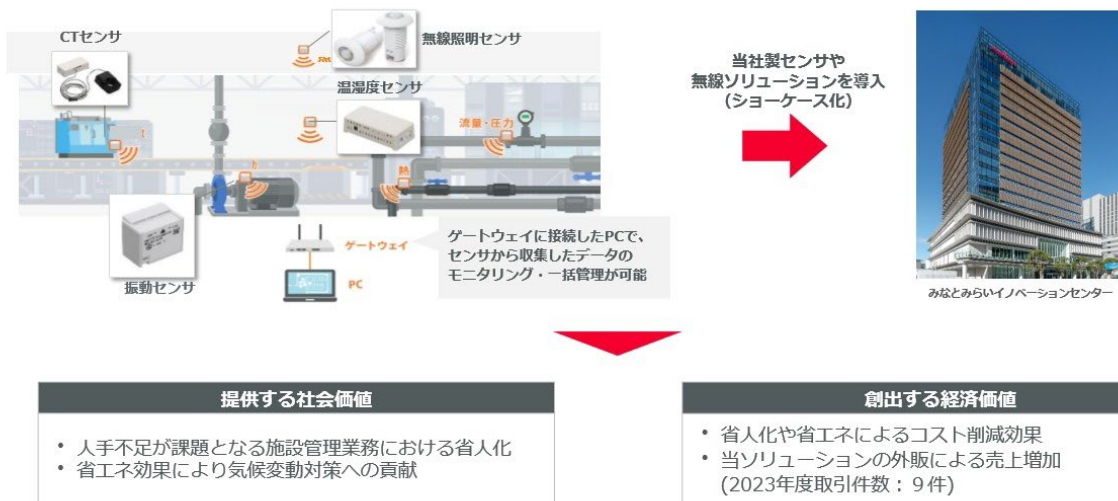
これは、建物の空間データ、空調機器のデータ、天気予報を含めた気候データ、あるいは人流のデータ、そういったデータを基に省エネを図ろうという制御システムになります。本社では、もう3年以上これをランニングさせており、20%前後の省エネ効果が実現できています。

こういったデータを基に、他社への展開を図っていきまして、例えば昨年8月には滋賀県守山市の新庁舎に導入を終えています。

3層目 ショーケース化の取り組み スマートビルディング



- みなとみらいイノベーションセンターでは、当社製品を使用してスマートビルディングの取り組みを展開
- 省エネと施設管理DXといった社内の取り組みを「ショーケース化」することで、2層目・3層目事業の推進を図る



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

14

同様に、私どもの商材であるセンサあるいはネットワークモジュール、こういったものを使ってスマートビルディングを実現しようということで、横浜市にある弊社のみなとみらいイノベーションセンターで実用化しているもの、あるいは他事業所で実用化しているものもお客様のほうで採用が進んでいるという状況にあります。

こういった活動を通して、これまで2層目までのビジネスというのはマーケットインを中心に進めてきましたが、私が来年度の方針で挙げていますが、マーケットアウト、われわれが市場を創造するという取り組みの強化を進めています。

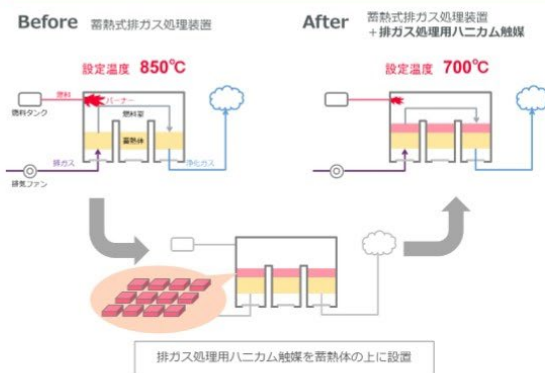
3層目 製品を通じた社会課題解決 排ガス処理用耐熱セラミック触媒材料



- セラミックコンデンサの材料設計技術を応用した世界で初めての排ガス処理用耐熱セラミック触媒材料を開発
- 当材料を使用した触媒を利用することで、排ガス処理の分解性能を維持しながら、設定温度を100～150℃低減
- 化石燃料の消費量を抑えることで、排ガス処理で使用する燃料のGHG排出量を最大53.0%*削減

* 一定期間での平均燃料消費量を当社基準で比較

設置イメージ



社会課題解決のインパクト

世の中の蓄熱式排ガス処理装置5,000台に
当製品を設置することで年間150万トンのGHG削減

* 燃料 (LNG) 消費量30%削減で試算

社内外への展開

- グループ内工場では、5件導入済み。無錫村田电子有限公司（中国）では、GHG排出量削減率38.2%を達成。
- 既に量産を開始。塗装メーカー、化学・包装メーカー等へ提案中。



無錫村田电子有限公司

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

15

また、社会課題解決に直接的にアプローチをしようということで、排ガス処理用の耐熱セラミック触媒材料を開発、商品化しています。

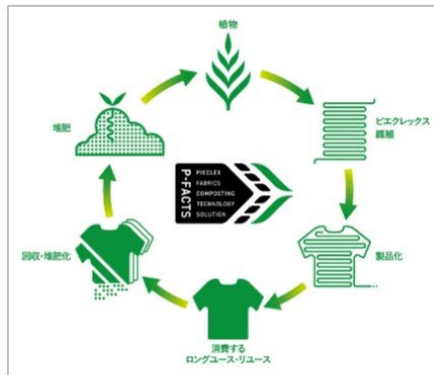
これらは、排ガス処理の分解性能を維持しながら、処理の設定温度を100℃から150℃下げることができます。例えば、化石燃料の消費量を抑えることで、GHGの排出量を50%以上削減できるということが証明されています。このような触媒を使ったものというのは、私どもの工場内でも展開しております。

3層目 循環インフラ「P-FACTS」



PIECLEX UTILIZE YOUR ENERGY

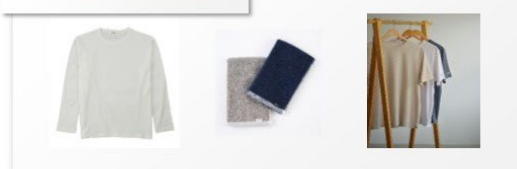
- ピエクレックス社が主導し、植物由来のポリ乳酸を原料とした素材である「電気の繊維」ピエクレックスを使用したアパレル製品や繊維製品を回収し、林業や農業での利活用を目的とする堆肥化までを、パートナー企業、自治体、福祉施設、学校法人等と連携・共創し構築した、透明性高い循環インフラ「P-FACTS」を発足



連携・共創パートナー（一部）



P-FACTS対応製品例



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

16

それから、循環インフラとして、植物由来のポリ乳酸を原料とした「電気の繊維」ピエクレックスについてです。

これは、元々はピエクレックスを使って、衣類の脱臭あるいは抗菌の効果を価値として提供してきたものです。それに加えて、ポリ乳酸というのが植物由来であるということに基づいて、林業や農業で利活用される堆肥化まで可能だろうということで、その循環サイクルにいろいろなステークホルダーの皆さんに加わっていただいて、スケールを上げていこうという取り組みでございます。

今、ここに共創パートナーを何社か記載させていただいていますが、パートナー企業だったり、自治体だったり、福祉施設だったり、学校法人だったりといったところで、徐々に仲間を増やすことによって、スケール化が図られています。

02

社会価値目標に対する進捗と 全社でのESG取り組み

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

17

ここからは、社会価値目標に対する進捗と ESG の取り組みについて説明させていただきます。

社会価値目標 進捗状況

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

環境

		2021年度	2022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	12.7%	16.4%	20%	46%	カーボン ニュートラル
再生可能エネルギー導入比率		21.3%	23.7%	25%	50%	100% (2050年)
		2021年度	2022年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)	2050年度(目標)
持続可能な資源利用率※1		約15%※3	集計中	2021年度実績から 1%改善	25%	100%
循環資源化率※2		36%	集計中	2021年度実績から 5%改善	50%	100%

※1 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来に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 ムラタの排出物（廃棄物+有価物）が循環資源としてリサイクルに回されている割合
※3 資源資源量の調査にあたり、購入実績が重量以外になっているものを仕入先様ヒアリングしながら重量換算したため、集計結果に変動の可能性あり

多様性

	2021年度	2022年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)
海外間接部門従業員※の 他拠点での勤務経験比率	3%	5.3%	7%	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

ES

	2021年度	2023年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)
従業員エンゲージメント(肯定回答率)	68%	66%	70%以上	76%以上

※1 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来に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 ムラタの排出物（廃棄物・有価物）が循環資源としてリサイクルに回されている割合
 ※3 調達資源量の調査にあたり、購入実績が重量以外になっているものを仕入先様にヒアリングしながら重量換算したため、集計結果に変動の可能性あり

※日本から海外への出向者を除いた、海外ローカリストタッフを対象

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

18

以前からのアップデートとしましては、持続可能な資源利用率、循環資源化率の2021年度の項目が算出できてきましたので、記載しております。また、従業員エンゲージメントの肯定回答比率について、2023年度の調査結果が上がってきましたので、これについても加えています。

気候変動対策 取り組み状況



- 気候変動対策の取り組みを強化したことにより、**2024年度目標値を2023年度に1年前倒しで達成する見込み**
- 取り組みを加速させるために、中長期目標の前倒しも検討

GHG排出量削減率と再生エネルギー導入比率の実績と目標

		2021年度	2022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	12.7%	16.4%	20%	46%	カーボン ニュートラル
	Scope3	2.6%	5.9%	-	27.5%	-
再生可能エネルギー導入比率		21.3%	23.7%	25%	50%	100% (2050年)

ムラタの取り組み概要

Scope1・2		Scope3	
再生エネの推進 ● オンサイト ● オフサイトPPA ● 再生電力調達		省エネの推進 ● 省エネシステム導入 ● 製造現場での取り組み ● 省エネ設備の製作	
		新たな脱炭素の取り組み ● 水素の利活用 など	
		● 仕入先様との連携 ● 物流における環境負荷低減 ● Scope3算出の精緻化 など	

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

19

まず、気候変動対策についてです。

Scope1、Scope2 について、2024 年度目標値を 2023 年度に 1 年前倒しで達成できる見込みです。

この背景にあるのは、一つは、ちょっと操業度が下がって、エネルギーの消費量が少し下がったという面はありますが、まず再生エネの電力の購入が一気に進んだということ、それからオフサイト PPA の契約も一気に進んだということ、あと、後ほど紹介しますが、オンサイトの省エネ・再生エネの利活用が進んだということです。進んだ背景には、経営管理制度の中で、インターナルカーボンプライシングの設定、あるいはサステナビリティ投資を促進する制度を設けたということがあろうかと思います。

オンサイトの取り組み 再エネシステムの導入



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社内導入。制御ソフトは社外展開を準備中

社内向けの取り組み状況

- 2023年上期に、5工場に拡大。うち3工場は再エネ電気購入と組み合わせ、再エネ100%を実現
- 金津村田製作所ではショールームとして整備し、企業、自治体への導入検討

社外への展開

- 2024年度以降、再エネ制御ソフト“efinnos”を複数社に導入予定
- 仕入様にもご提案することでScope 3の削減も目指す

再生可能エネルギー導入比率100%拠点



主なオンサイト再エネ導入拠点



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

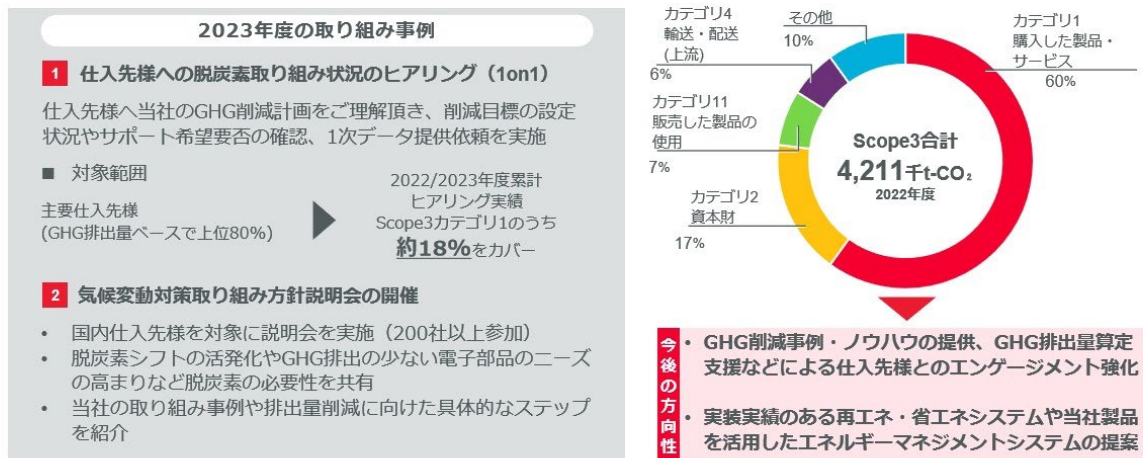
20

オンサイトの事例ですが、例えば 2023 年度の上期までに 5 工場で展開を進めました。そのうちの 3 工場、金津村田製作所、伊勢村田製作所、仙台村田製作所という 3 工場については、RE100、再エネ 100%を既に実現しています。こういったことがまたショーケースとなって、他社への導入というものに拍車を掛ける結果になってきています。

Scope3におけるGHG排出量の削減取り組み



- ムラタのGHG排出量のうち、全体の8割程度をScope3が占め、最も割合が大きいのはカテゴリ1
- 排出量算出の精緻化や削減取り組みの推進のためには、仕入先様のご協力が不可欠
- 仕入先様への要請だけでなく、サポートを通じて中長期削減目標の達成とともに、サプライチェーンの強化を図る



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

21

Scope3 についてですが、ムラタの GHG の排出量のうちの 8 割程度が Scope3 になります。ですから、Scope3 に対するアプローチは無視できないわけですが、2023 年度の取り組み事例としては、仕入れ先様に対してヒアリングを開始したということで、GHG の排出ベースで約 80%を占める主要な取引先様へのヒアリングを開始した、かつ 1 次データの提供のお願いをしたという状況です。

また、われわれの気候変動対策の取り組みに対しての説明会を開催しています。そういった説明会のあと、GHG の削減事例だったり、ノウハウの提供だったり、GHG の排出量の算出支援、こういったことを仕入先様と行動することによって、エンゲージメントの強化を図っています。また、われわれが既に導入した再エネ・省エネシステムをご提案させていただいているという状況です。



持続可能な資源利用率と循環資源化率の実績と目標

	2021年度	2022年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)	2050年度(目標)
持続可能な資源利用率	約15%	集計中	2021年度実績から1%改善	25%	100%
循環資源化率	36%	集計中	2021年度実績から5%改善	50%	100%

全社で取り組むべき課題

- 仕入先様との連携による、調達資源量とそのリサイクル率の継続的な調査
- 社内先行事例の横展開

ムラタの取り組み概要

	取り組みのポイント	取り組み内容
持続可能な資源利用率	<方向性> NiやAgなど24の枯渇リスクのある資源のバージン材の利用やめる、あるいは資源の切り替えを行い、将来にわたり持続的に資源が利用できる状態を目指す。 <課題> リサイクル材を使用した製品の生産を推進するためのリサイクル原料の品質・調達の安定化とコストアップへの対応。	• 製造工程で使用するPETフィルムの水平リサイクル • はんだ屑の水平リサイクル • ISO14021に適合した、製品におけるリサイクル材の活用 など
循環資源化率	<方向性> 排出物（廃棄物＋有価物）が循環資源として繰り返しリサイクルされ、製造過程で発生する排出物すべてを自社や他社の資源として再利用される状態を目指す。 <課題> 調達・廃棄ともに高い割合を占めるプラスチックの処理への対応。	• 廃プラのアスファルト原料化 • 廃プラのケミカルリサイクル など

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

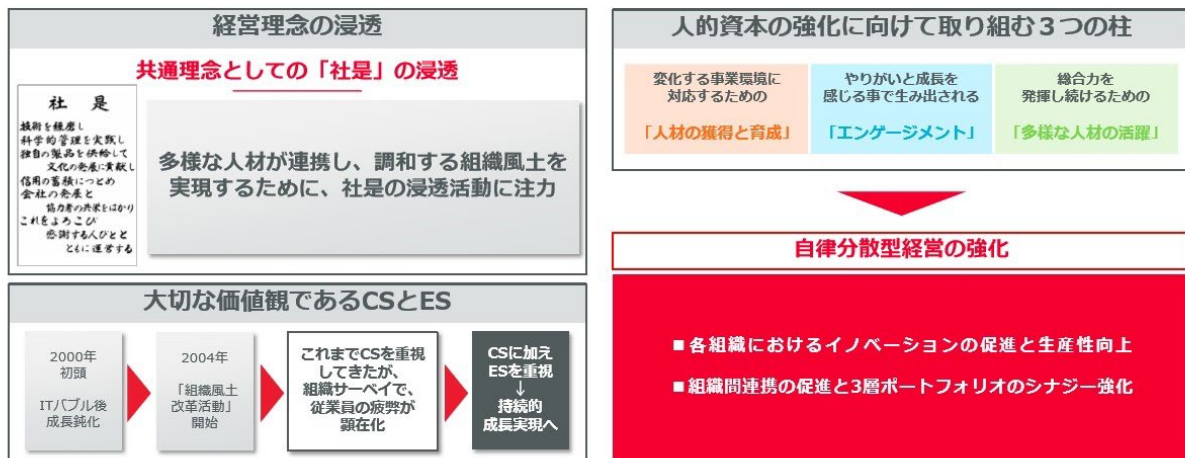
22

持続可能な資源利用率、あるいは循環資源化率についてはここに記載のとおりですが、製造工程で発生する PET フィルムの水平リサイクル、あるいは製品におけるリサイクル材の活用を進めていまして、こういった社内での先行事例をどんどん横展開している状況でございます。

ムラタの人的資本の基本的な考え方



- ムラタの人的資本の根底にあるのは、グローバルでの社是の浸透と実践。組織の一体感は重視しつつ、違いを認め合う風土を醸成し、事業と人がともに成長する会社を目指す
- 3層ポートフォリオ経営の強化には、市場やお客様の変化、ビジネスモデルの多様化など環境変化に対応した、人的資本の強化や組織改革が必要。3つの柱を重点課題としてPDCAサイクルを回しながら、人的資本経営を推進



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

23

ここからは、人的資本に関するものになります。

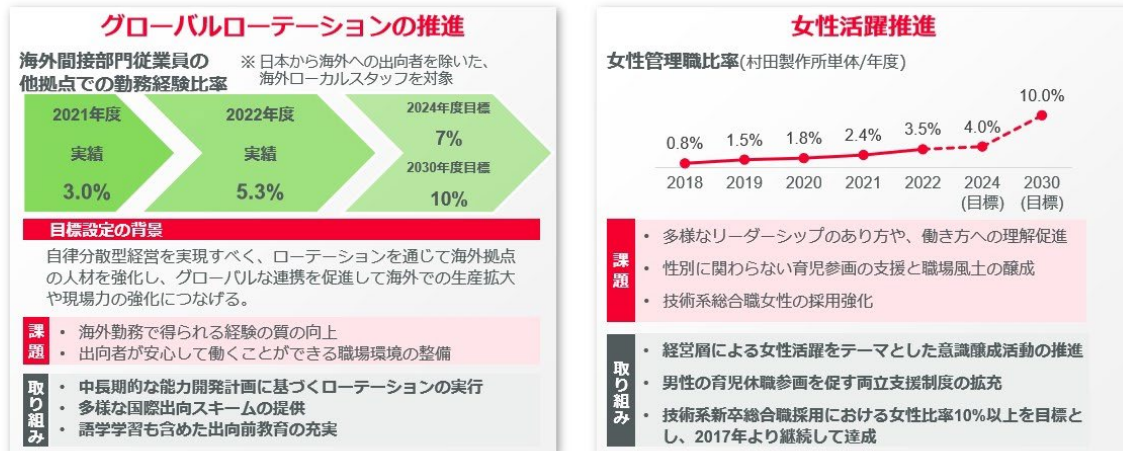
私どもの人的資本の根底にあるのは、グローバルで展開している社是の浸透と実践になります。人的資本の強化や組織改革というのは、3層ポートフォリオ経営の強化には必要不可欠なものだと考えております。

人的資本の強化に向けての三つの柱として、「人材の獲得と育成」「エンゲージメント」「多様な人材の活躍」を挙げています。これらを実現することによって、ムラタ流の自律分散型の組織運営ができると考えています。



多様性を活かしてイノベーションの創出につなげる

異なるバックグラウンドを持つメンバーが議論し、活躍することで非連続な成長を目指す



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

24

2023年度と2024年度の私の年度方針の中で、重点課題の一つに挙げているのが、多様性を活かしてイノベーションの創出につなげるということです。それによって、不連続の事業成長を実現しよう。

例えば、数値目標値を二つ設定してしまして、海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率、これによるグローバルローテーションの推進を進めていますし、日本における女性管理職比率の向上、女性活躍の推進というところで数値目標を掲げています。現状のところ、進捗度合いは想定通りの進捗をしていると考えています。

従業員エンゲージメント 2023年度調査結果の概要

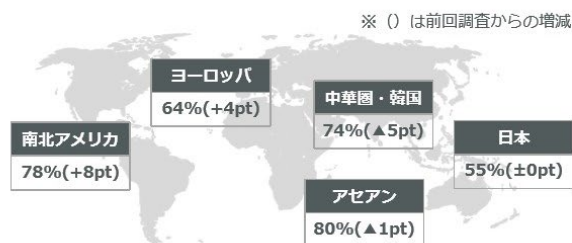
muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



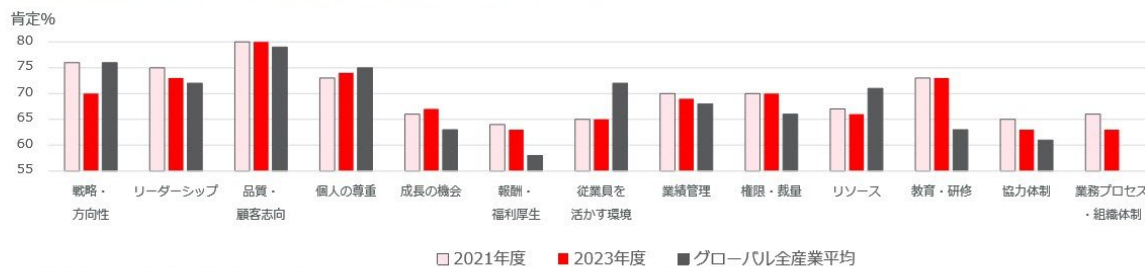
Murata Global Survey 2023 調査概要



※2023年度 調査回答率：96%



調査結果のカテゴリ別推移 (ムラタグローバル)



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

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

25

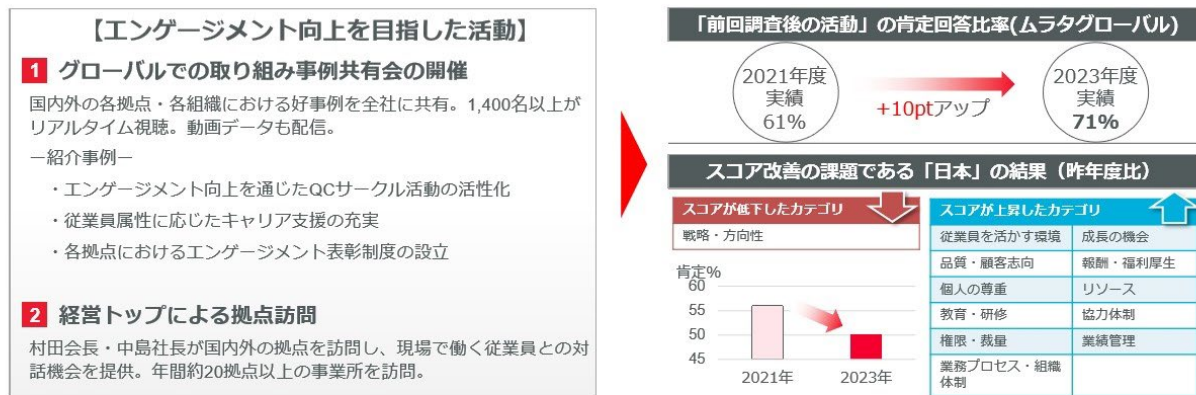
エンゲージメントの結果です。Global Survey 2023 を実施しまして、従業員エンゲージメントについての調査結果を記載しています。

残念なことに、2021 年度から 2023 年度に向けて 2 ポイント悪化しています。今回この結果を、属性性別、それから国別に細分化して見ることによって、それぞれの施策を今、実践している段階ではあります。

エンゲージメント調査で見えた課題と今後の対応



- 「戦略・方向性」のスコア低下が全体を押し下げ。従業員の価値観・働き方や事業環境が大きく変化する中、戦略の中身の浸透・共有や目目細かな現場とのコミュニケーション強化が必要
- 一方、「前回調査後の活動」のスコアは上昇。活動の認知度は着実に向上し、各組織での自律的な活動は進んだ



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

26

このエンゲージメント調査で見えてきた結果というところで、2021年から2023年に向けて、多くの項目で大きな改善は見られます。ただ一方で、戦略・方向性というカテゴリーに関して悪化が見られます。

この原因は、一つは操業度が相当悪化したということはあるのですが、われわれが持つビジョンや方針が末端までうまく伝わっていないと。もっともっと現場で行われていることが、こういった方針に反映されてるのか、ビジョンに役立ってるのかという実感を持ってもらう活動が必要かなと。こういったインターナルなコミュニケーションの機会をもっともっと増やしていく必要があると思っています。

人材ポートフォリオの強化 次世代幹部候補の継続的な育成



- グローバルリーダーに求められる人材要件を定義し、選抜教育プログラムを設計。一貫性のあるリーダー人材育成を実現
- 経営層が積極的に関与するとともに、成長機会としてプログラム間の人材交流や海外他拠点勤務経験などを促進



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

27

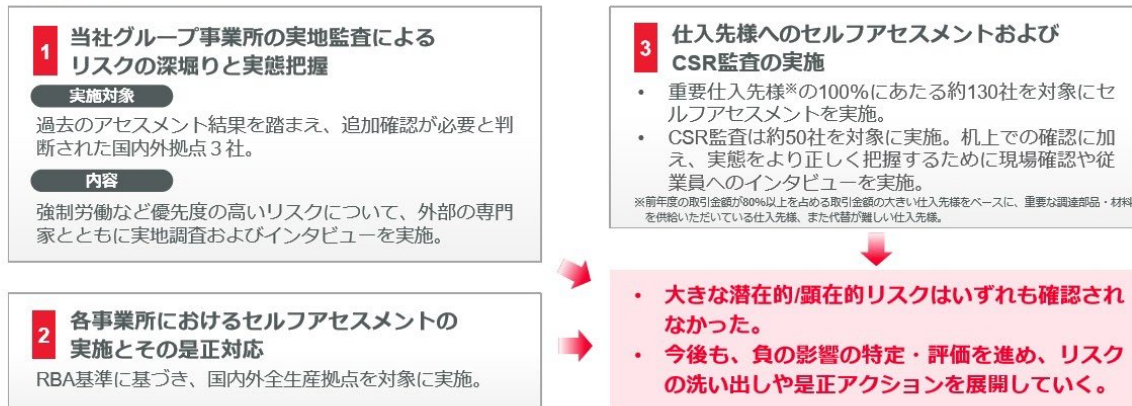
次世代幹部候補の継続的な育成ということで、まず国内の経営幹部向けの研修プログラムとして、Middle Leadership Program (MLP) を設けて、今年でもう 8 年目になります。それから、海外のメンバーを対象として、経営幹部候補向けの研修プログラムを進めていまして、Global Leadership Program (GLP) は 10 年目を迎えます。

また、中堅リーダーに向けての研修プログラムとして、Make2030 を設けていまして、これに関しては、経営層も積極的に関与して、グローバルリーダーシップを取れるメンバーを育成していこうというプログラムになります。



- 全社で人権デュー・ディリジェンスを推進するとともに、各事業所で「人権・労働マネジメントシステム」を構築。事業所固有リスクの特定を毎年行い、改善に向けPDCAサイクルを回している
- 重要仕入先様を対象としたセルフアセスメントに加え、CSR監査を実施。顕在化したリスクについては仕入先様に對して改善を要請するだけでなく、必要に応じた改善支援も実行

2023年度の主な活動



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

28

人権については、人権デュー・ディリジェンスを推進するとともに、事業所固有のリスクを特定して、それを毎年行ってPDCAを回している状況にあります。

2023年度の主な活動としては、事業所の実地監査、リスクの深掘りと実態把握、それから各事業所におけるセルフアセスメントとその是正、あと仕入先様のセルフアセスメントとCSR監査の実施を展開しています。

今のところ、強制労働や児童労働といった大きな潜在的、顕在的リスクは確認されていません。今後も、負の影響の特定や評価を進めて、リスクの洗い出し、是正アクションを展開していきます。

03

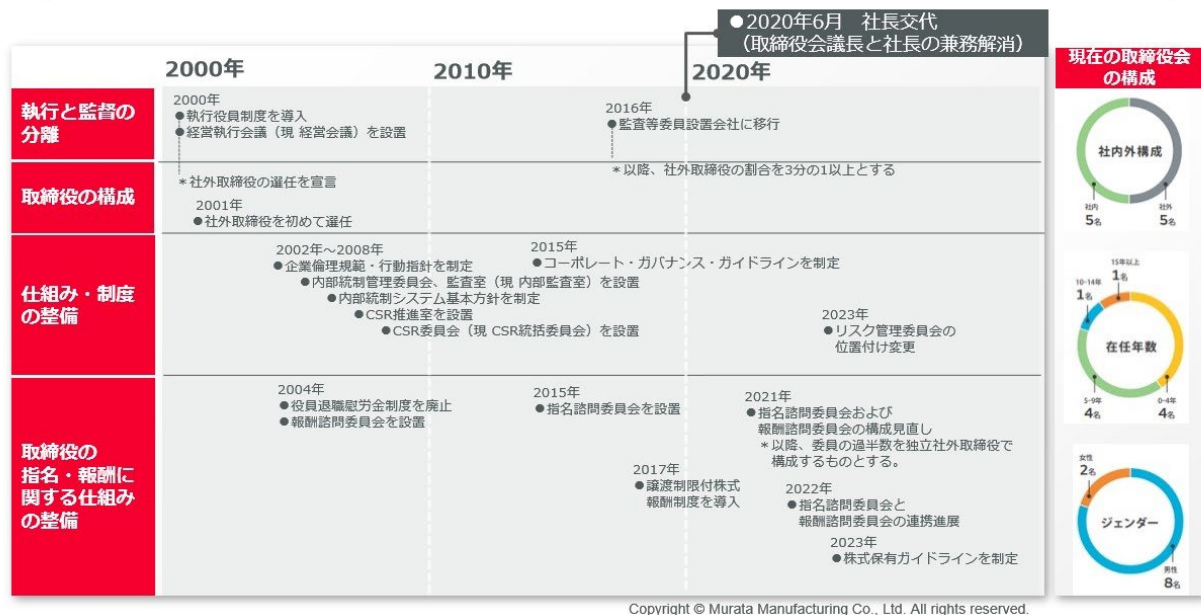
当社のコーポレート・ガバナンス

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

29

最後に、当社のコーポレート・ガバナンスについて説明いたします。

当社のガバナンス変革の歴史



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

30

2000 年以降、執行役員制度を導入しまして、執行と監督の機能を分離することによってガバナンスの強化を図ってまいりました。

最近の変化としては、2020 年 6 月に社長が交代することによって、取締役会の議長と、執行の責任者である社長の兼務が解消されました。また、元々は CSR 統括委員会の傘下にあったリスク管理委員会を、その重要性を重視して、社長直下の組織に位置付けを変更しました。それから、私自身はどちらも委員として加盟していないんですが、指名諮問委員会と報酬諮問委員会の連携強化を図ってまいりました。

取締役会と両諮問委員会の実効性向上への取り組み



- ガバナンス向上のため、執行と監督の分離および仕組み・制度の整備を進める中で、取締役会及び両諮問委員会の実効性向上に取り組んでいる

取締役会

特徴

- ・自由闊達な議論ができる気風
- ・意思決定の妥当性・適正性、監督機能の確保において適切な役割を果たせる社外取締役構成

今期の注力ポイント

- ・実効性評価を起点に、より大局的・本質的な議論を追求した積極的な改革
- ・ムラらしい「取締役会のあり方」の探求

指名・報酬諮問委員会

特徴

- ・外部アドバイザー起用による、外部環境も踏まえた客観性・透明性・実効性の高い会議運営
- ・代表取締役社長を委員とせず、過半数を社外取締役が占める独立性の高い委員構成

今期の注力ポイント

- ・代表取締役指名に関する選解任プロセスの透明性向上
- ・報酬制度への明確な定量指標を導入し、透明性向上
- ・指名／報酬諮問委員会の合同開催による代表取締役社長の多面的評価の実施。

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

31

これが最後のスライドになりますが、このあと、私どもは質疑応答の時間を設けます。そのあと、先ほども申し上げましたように、社外取締役の方々のパネルセッションを行います。その中で私どものコーポレート・ガバナンスの強化の取り組み、あるいは取締役会、各種委員会でどのような議論がなされてるのかといったことに関してもご確認いただければと思います。

私からの説明は以上になります。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

司会 [M]：第 1 部の説明は以上になりますので、これより質疑応答の時間に移ります。

高山 [Q]：ゴールドマン・サックスの高山です。大きく二つお願いします。

社会価値と経済価値との好循環ということで、お客様から見て、御社の取り組み、この社会価値の取り組みを、彼らにとってどれだけ重要視してきているかの変化。例えば、この数年で、これを行っているから御社の製品を買おうとか、もしくは御社として競争力が出てきているとか、そういったことが実際起こっているかどうかを確認させてください。

御社の場合は、歴史的に軽薄短小ということで、技術進化とか製品変化そのものが、結果として省エネとかにつながっているという側面があって、お客様はどちらかというと、技術とか製品が欲しくて、その結果として社会価値が上がっていったということかもしれませんが、逆に社会価値が上がっていくから御社のものを買おうみたいな、そこを第一義的に考えて動くような変化は出てきているのかどうかというところの質問です。お願いします。

中島 [A]：ありがとうございます。

たぶんシンプルな回答というのは、それによって、値段のコントロールができるだとか、シェアが上がるだということかと思うのですが、まだそこまでには至っていません。欧米のお客様を中心に、こういった要求だとか方向感の確認は必ずされます。逆に言うと、サプライヤーの選定の段階で、まずそれがハードルになるという状況かなと。

あとは、これに対して、どうしてもコストアップにならざるを得ない項目もありますので、それに対して少し透明度を高めて価格交渉に臨める状況にはなってきたと考えています。

高山 [Q]：ありがとうございます。

あと、大きな二つ目に、スライドの P.26 で、エンゲージメントの調査の結果を非常に面白く見せていただいております。特にスコアが低下しているところで、コミュニケーションとか戦略がなかなか社内に伝わっていないという話がありましたが、もしかして株式市場も似ているかもしれないというか、第 1 層は非常にうまくいっているけれども、第 2 層以降はどうなっていくんだと。

たぶんサイクルで業績がちょっと悪化して、先行きって考えたときに、何で業界平均以上に御社らしい成長になるのかというところの、その戦略とかが分かっているようで、なかなか数字が出ないと伝わらないのかなとも思うんですが、もしかしたら同じようなことが社内であるとしたら、どう

いう話をして、そこをエンカレッジな感じでエンゲージメントを高めていくような試みをされているのか、そこをシェアしていただくとありがたいです。

中島 [A]：実際に各職場でディスカッションしていただいたり、アンケートを取ったりして、何が伝わっていないのかということを確認はしています。そんな中で出てくる言葉というのは、どうしても私どもの場合、今も国内生産比率が65%で、人数換算すると現場のほうが圧倒的に多いんです。

その現場のメンバーに対して、例えば私が言っていることというのは、片仮名が多いとか、直接まだ100%伝えることができていなくて、もう少しかみ砕いて説明していく必要があって、それを、先ほどはインターナルコミュニケーションが足りないという話をさせていただきましたが、やはり具体的なアクションとしてはそこなのかなと。

ベースにあるのは、今、高山様がおっしゃったように、どうしても1層目に対する依存度が高くなっている、あるいは2層目の収益構造がまだまだ不安定であるといった実態がありますが、それはそれで、ある程度どういう状況にあってという納得度の高い説明はできると思いますので、それについては反省しないといけない部分が多いのかなと思っています。

佐藤 [Q]：モルガン・スタンレー証券の佐藤です。質問が2点ございます。

1点目が、能登半島の地震において、いろいろご苦労されたと思いますが、その反省に立って、どういったことが、これから対策として、既に立てられていると思いますが、どういった項目が足りなかったか、どういった項目が十分だったかとか、そういった点についてご説明をいただけますでしょうか。

中島 [A]：社内に関しては、例えばこれまでの震災を経験することによって、衛星電話を設置していたり、先ほど申し上げたように、結構連絡網については、迅速な対応ができたと思っています。

一方、対お客様というところでは、正直なところ、穴水でしか作っていなかった製品もあって、それが自動車向けだったりするんですね。今、事業部、事業所に指示しているのは、そこまできっちり複線化を徹底しようということを言っています。ですから、これからお客様もご理解いただけたと思いますが、複数工場の認定はある程度必須にしていかなければならないかなと。その複数工場も、近くの工場ではなくて、ある程度の距離を置いた場所での複数工場認定が必須になってくるのではないかなと思っています。

佐藤 [Q]：ありがとうございます。

2 点目が、昨日リリースされている耐熱セラミック触媒材料についてです。これが、主に今、社内の事業所で既に活用されているということですが、対外的に売上がきちんと立ってくる時期、もしくはそれが利益に結び付く時期についてはどんなふうに考えていらっしゃいますか。

中島 [A]：もう技術的にはレディーな状態になっていると思います。ハニカムに組んだものがあり、それにこの触媒をコートすると、効率が上がって非常に温度が上がるということで、導入ハードルはあまり高くないんです。こういうのはなかなかロジカルに説明するのが難しくて、やはり今の実証を見ていただかなければ、感覚的に伝わらないところが多いんです。

ということで、今からわれわれの導入事業所にどんどんお客様に来てもらって、それを導入していただくということで、少し時間のかかる作業になるかもしれませんが、われわれが3層目と呼んでような事業はほとんど同じような形態で、ショーケース・ショールームが重要性を増していると思っています。

佐藤 [Q]：ありがとうございます。

2層目、3層目についてですが、材料そのものは、1層目の材料開発やセラミックのベースとなる材料開発、製品開発の結果だと思いますが、さらに1層目の材料開発やセラミックの得意領域を深掘りするという、そっちが必要なんじゃないかと思いますが、社内ではこういったディスカッションがされていますか。

中島 [A]：どうしてもわれわれはマテリアルとか設備から入っているところがあるので、どんどん川下に行っているように映ってしまうかもしれないんですが、われわれの会社内のディスカッションとしては、もっと川上を太くしていかないといけないんじゃないかとか、今、アドバイスいただいたようなことも議論はしています。まさしく今回のこの触媒なんかもそれに近いものかなと思います。

ただ、ビジネスモデルが違うのは、どんな効果があるのかというのを、定量性を持って見せていかないと説得力がないんですよね。そういったビジネスの形態としては、これまでと違うものではないかなと思っています。

澤嶋 [Q]：三井住友トラスト・アセットの澤嶋と申します。私も二つ質問させてください。

まず一つ目は、資料 P.19 にある気候変動の取り組みの状況についてです。先ほど1年前倒しで進捗していると。その一つの要因としては、生産量が下がってしまったということもあったということですが、今後2030年に向けて大幅に削減していく、この解像度というか、確信度みたいなものはどれくらい変化してきているのかについて、コメントがあれば頂きたいのが一つ目です。

中島 [A]：今走らせている中期方針 2024 の中で、戦略投資枠を設けて取り組んでいることもあって、非常に積極的に外部からの調達だとか、オフサイト PPA の契約だとか、オンサイトの省エネ・再エネの導入を進めてきた結果が、想定よりもすごく前倒した結果になっています。

今の感じでいくと、RE100 のコミットとしては 2050 年ですが、再エネ 100%、それは大幅に前倒しが可能であろうと考えていて、もう少し精査をした段階で、それが 30 年なのか 35 年なのかというような解像度を上げた結果を示していきたいと思っています。

澤嶋 [Q]：ありがとうございます。できれば前倒しを、30 年の目標を引き上げていただくような、そういったところまでいっていただければいいなと思います。

二つ目の質問が、P.25 にある従業員エンゲージメントの調査結果の概要、かなり詳細に開示していただきまして、P.26 もそうですが、ありがとうございます。だいたいの点について見える化が進んだのかなと、われわれからしてもそういうふうに感じています。

先ほど、戦略と方向性のところが下がったことがかなり大きな要因だったというご説明がありましたが、P.25 の下のグラフを見ますと、リーダーシップもそうですし、報酬・福利厚生もそうですし、業績管理、リソース、協力体制、業務プロセス、この辺りも前回に比べて下がっているということになっています。

それから、右上の地域別で見ると、恐らくかなり高かった中華圏・韓国のところは 5 ポイント下がっている。それから、一番高かった ASEAN も少し下がっている。一番人数的にも多いでしょうし、生産拠点の中心になっている日本はプラスマイナスゼロということですが、こういったところから、ご覧になって、先ほどコメントいただきました、社員とのコミュニケーション、特に生産現場の方たちへの戦略の理解、こういったものを深めていくということですが、それ以外のところで、ほかにもこういった問題点がこの 2 年間であったのではないかとこのところがもしありましたら、追加的なコメントとして頂ければと思います。よろしくお願いします。

戸井 [A]：おっしゃるとおり、よく見ていただいてありがとうございます。中華圏・韓国、実は個別に見ると韓国は下がってなくて、現時点では中華圏が下がっています。そこは操業度の問題は結構大きく影響しているのかなと。報酬にしてもそこはかなり効いてきていると思っていますので、分析そのものはあまり間違っていないなと実態としては捉えています。

ただ、対応としては、われわれ社長以下、役員講話などの話す機会を結構、最近増やしてきてまして、実際のわれわれの中身を、実態のところを明確に伝えるということを度重ねて、結構多くの数を実施しています。コロナも明けたということもあります。これは国内もやっています。

あと、これは国内がメインですが、部門長クラスとの会話もすごく大事になってきていますので、部門長のワークショップも年に2回、全員集めて、1回という意味じゃなくて何回かに分けて、そういった会話をすごく深めにやっていっています。

こういったことが、少しずつ効果が出ていまして、もちろんエンゲージメントそのものが下がっていたり、「戦略・方向性」のスコアは下がったりしていますし、最終結果には結び付いておりませんが、「前回調査後の活動」などの行動面の数字は、全部上がっていきまして、これからそういうのを地道に続けていくことがすごく大事だなという理解をしています。

辛 [Q] : JP モルガン証券の辛と申します。私は、主に3層目のビジネスに関して2点質問させていただきます。

3層目の、いわゆるショーケース化を通じた新事業モデルの創出は、社会価値は大変比較的分かりやすいと思いますが、御社においての経済価値はどういったイメージでしょうか。あと、こういった新たなビジネスモデルを創出する際に、例えば収益性なり、社内でどのようなKPIを設けて管理されているかについて教えていただきたいです。これが1点目です。

中島 [A] : 3層目のビジネスモデルというのは、段階、ステージにいろいろばらつきがありますが、多くの取り組みが、社会実装というレベルに来ているものが多いと考えています。事業を創出して、社会実装して、それをスケール化して事業にしていくという過程の中で、社会実装によって、今、実証試験あるいはデータを積んでいるという段階のものが多いと思っています。

ただ、新規の事業はここからが難しいんですよね。いかにスケールを上げていくかということで、例えば今日紹介したものでは、工場の予防保全とか、あるいはスマートファクトリー化というところで、センシングネットワークをどんどん導入していこうという中で、そういったデータを通信でつかさどるわけですが、その通信ネットワークとしてローカル5Gを使おうというようなことも社内ですでにどんどん取り入れています。例えば、Wi-Fi®でできないことがローカル5Gではこういうことができますよとか、これぐらいのデータ量をさくさく動かすことができますよとかというものをを見せていかないと、どうしても紙面だけではWi-Fi®で十分ということになってしまうんですよね。

この24年度というのは、そういうものをどんどんお客様にわれわれの工場だとか事業所に来ていただいて広めるタイミングかなと。営業の一つの仕事というのは、お客様をわれわれのファシリティに連れてくることやというような位置付けで、ショーケース化・ショールーム化するという活動を展開していこうとしています。徐々にそういうのが広がりつつあって、導入事例も増えてきたので、ここからもう少し解像度を高く、こうやればスケール化できるというのを、この24年度という期間を使って明確にしていきたいと考えています。

辛 [Q]：ありがとうございます。

2 点目、引き続き、3 層目の事業モデルの創出に当たって、この組織間の連携やノウハウの共有などは非常に重要になってくると思います。そこはどういった今の管理・経営の体制となっているか。あと、少し気になるのは、P.25 のエンゲージの結果の一番右側、協力体制の部分の点数がそれほど高い結果ではなくて、しかも下がっています。この中で、この 3 層目の部分の創出に当たって、今後どのように管理されていくのかについて教えていただきたいです。

中島 [A]：組織については、元々はコーポレートの研究開発部隊あるいは各事業部で、少しにじみ出的に小さな部隊をつくってやってきたものを 2 年前に集約して、実は今私の直下に置いて進めています。

もう少しスケールを上げていくためにということで、例えば本当に村田製作所でやるべきかというところも踏まえて検討を進めています。その中では、先ほどのご質問にもありましたが、きっちり事業の精査、評価をできるシステムを構築しないといけないという中で、リカーリングインカムのビジネスが多くなる中で、われわれは実はこれまで経験していないわけなんです。そういったものの事業評価のスタイルは今、検討している段階です。

エンゲージメントの中で協力体制のスコアが低いというのは、どちらかというと言と生産現場の意見として多くて、彼らから見たら、もう少し、例えば商品の入り繰りだとか、生産の標準化だとかというようなことも含めて、これだけ事業所がたくさんある中でもっと協力体制が敷けるのでないかというような思いがあるのかもしれないので、その辺はくみ取れるように今後取り組んでいきたいと思っています。

司会 [M]：以上をもちまして、第 1 部を終了とさせていただきます。

以上

当 Q&A 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、などです。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 Q&A 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。