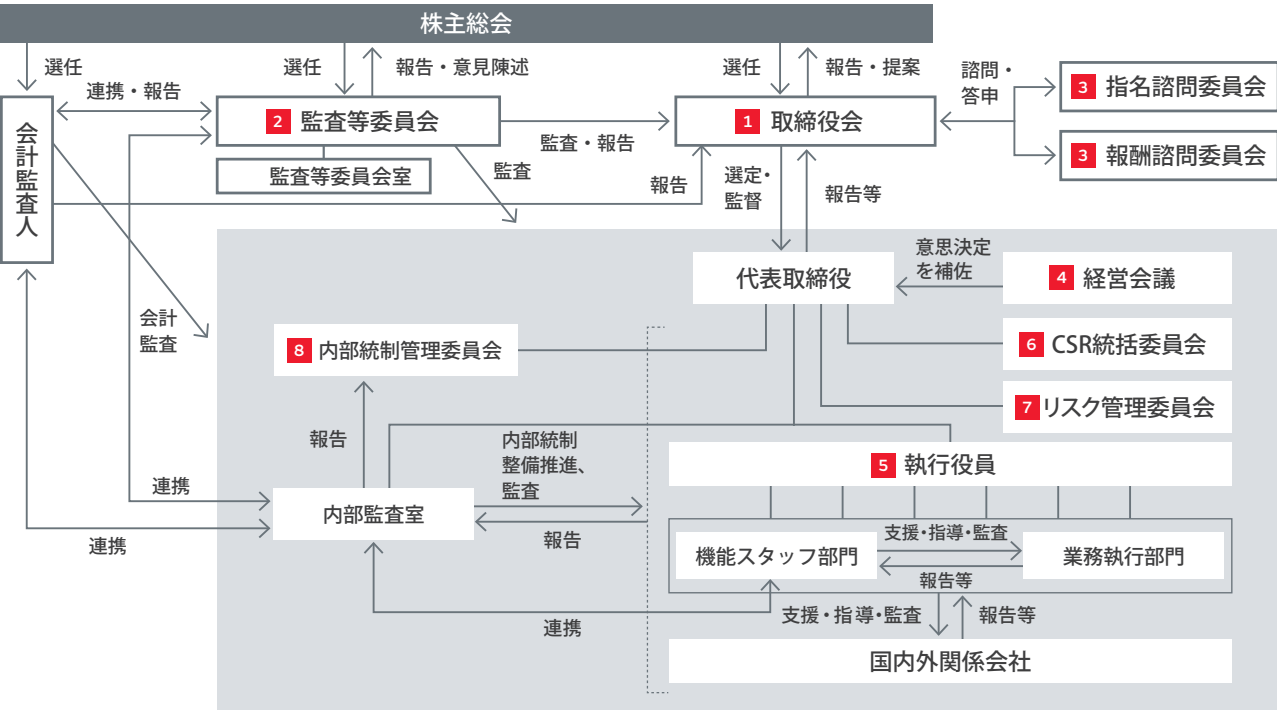


コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンスの体制



1 取締役会※

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

2 監査等委員会※

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

3 指名諮問委員会※・報酬諮問委員会※

▶P.97 ▶P.99

役員の指名・報酬について取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するための取締役会の諮問機関です。

4 経営会議

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

5 執行役員

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

6 CSR統括委員会 ▶P.29

サステナビリティに関する取り組み等、CSR経営を継続的かつ計画的に推進するために設置し、CSRの社内への浸透と社外への一元的対応を行っています。活動状況等について定期的に取締役会へ報告を行います。

7 リスク管理委員会 ▶P.86

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

8 内部統制管理委員会

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

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

直近の取り組み

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

コーポレート・ガバナンス体制強化のあゆみ

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

内部統制の体制

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

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

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

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

取締役候補者の指名について

指名の方針・手続き

ムラタの事業内容、規模、経営環境等を考慮の上、取締役会の機能（経営の基本方針・重要な業務執行の決定および取締役の職務の執行の監督）の発揮に貢献できる知識・経験と資質を有する人材を、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性に配慮した上で取締役候補者として指名しています。

社外取締役候補者の指名については、幅広い多様な分野に人材を求め、東京証券取引所および当社の定める独立性判断基準を満たす人材を候補者とするよう努めています。また、当社が定める選任基準によって、取締役としての職務を遂行するための十分な時間が確保でき、取締役会への出席が75%以上見込めることも考慮しています。

監査等委員である取締役候補者については、前述に加えて、公

指名諮問委員会

構成・役割

指名諮問委員会では、取締役候補者の選任基準や独立社外取締役の独立性判断基準、取締役候補者の指名および代表取締役・役付取締役候補者の指名、代表取締役社長の後継者計画について審議し、取締役会に答申しています。そのほか、取締役のスキルマトリックス等、取締役会が持続的にその機能を発揮するための人材面での重要課題について審議しているほか、執行役員の選任についての監督も行っています。

活動状況

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

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

正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献できる資質を有し、経営管理、事業運営に関する豊富な知識・経験を有する人材を監査等委員である取締役候補者として指名しています。また、監査等委員である取締役候補者の過半数は社外取締役を指名しています。

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

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

委員は取締役会が取締役から選定し、委員の過半数を独立社外取締役で構成することにより、その独立性を確保しています。

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

取締役会構成およびスキルマトリックス

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

※すべてのスキル・経験・知識等を示すものではありません。過去の役職等にもとづく経験、現在の役職、資格等を基準としています。

※ **独立** は、独立社外取締役を示すものです。

取締役に求められるスキルに関する考え方

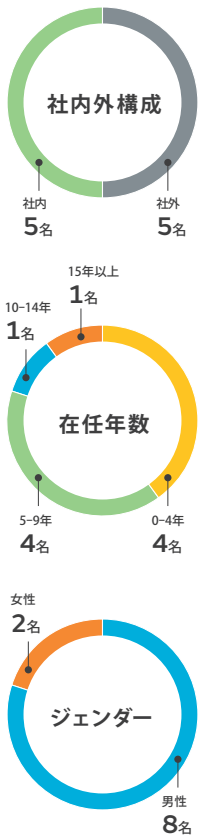
スキル名	必要性の理由
企業事業経営	ムラタが企業として持続的に企業価値向上をするための経営戦略を立案・構築・監督するため。
財務会計 資本政策	ムラタが上場企業として、資本市場からの要請を踏まえながら、経営戦略と連動した会計・税務・財務戦略や資本政策、IR活動を立案・遂行・監督するため。
人事労務 人材開発	ムラタが重要な経営資本のひとつとして位置付けている人的資本の経営を実践し、大切にしている価値観のひとつであるESを実現し、監督するため。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	ムラタが社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営を行い、サステナビリティを実現するにあたっての基盤となるガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの戦略を立案・構築・監督するため。

※各スキルの定義についてはこちらをご覧ください。

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

スキル名	必要性の理由
業界の知見 市場戦略	俯瞰的観点からムラタの経営戦略や市場戦略を立案・遂行・監督するための前提となるため。
技術 研究開発	Innovator in Electronicsとしてムラタが将来に亘って独自の製品を供給し続けるべく、知的・技術資本を充実させ、活用する戦略の立案・遂行・監督を行うため。
国際性 グローバル経験	海外売上高比率90%超、関係会社数も国内より海外が多いムラタが、Global No.1部品メーカーを目指すにあたって、グローバルな視点で戦略の立案・遂行・監督を行うため。
産業通商戦略	クロスボーダー取引が多く、各国の産業政策が濃く反映される通信・モビリティ・環境・ウェルネスの分野を事業機会として捉えているムラタが、地政学的リスクが高まっている中で、機動的かつ効果的に自社の戦略の立案・遂行・監督を行うため。

取締役会の構成



取締役の報酬について

報酬に関する方針・報酬決定の手続き

村田製作所の取締役の報酬は、グローバルな競争力を有する電子機器および部品メーカーの経営者層に対する報酬としてふさわしいものとし、同業他社と比較しても優秀な人材を確保することができ、業績向上に対する士気や意欲を高め、企業価値の増大に資することのできる制度・水準とすることを基本方針としています。

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

社外の監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役に対する報酬は、その役割を鑑み、月例報酬のみとしています。月例報酬、賞与、株式報酬、それぞれの水準および構成比率は、

外部報酬コンサルティング会社（WTW（ウイリス・タワーズワトソン））が運営する「経営者報酬データベース」にもとづき、当社と業種または規模が類似する企業群との報酬ベンチマークを行い、その妥当性を検証の上、決定しています。

なお、代表取締役社長に対する報酬におけるそれぞれの報酬要素の構成比率は、概ね右図のとおりとしています。そのほかの社内の監査等委員でない取締役の報酬要素の構成比率は、役位毎の職責等に応じ、役位上位者の賞与と株式報酬の割合が高くなるよう設定しています。

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

員の過半数を独立社外取締役で構成することにより、その独立性を確保しています。また、委員長は、取締役会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定することとしています。

報酬諮問委員会

構成・役割

報酬諮問委員会では、取締役の報酬制度・水準について審議して取締役会に答申し、取締役会からの委任を受けて個人別報酬額について決定しています。委員は取締役会が取締役から選定し、委

活動状況

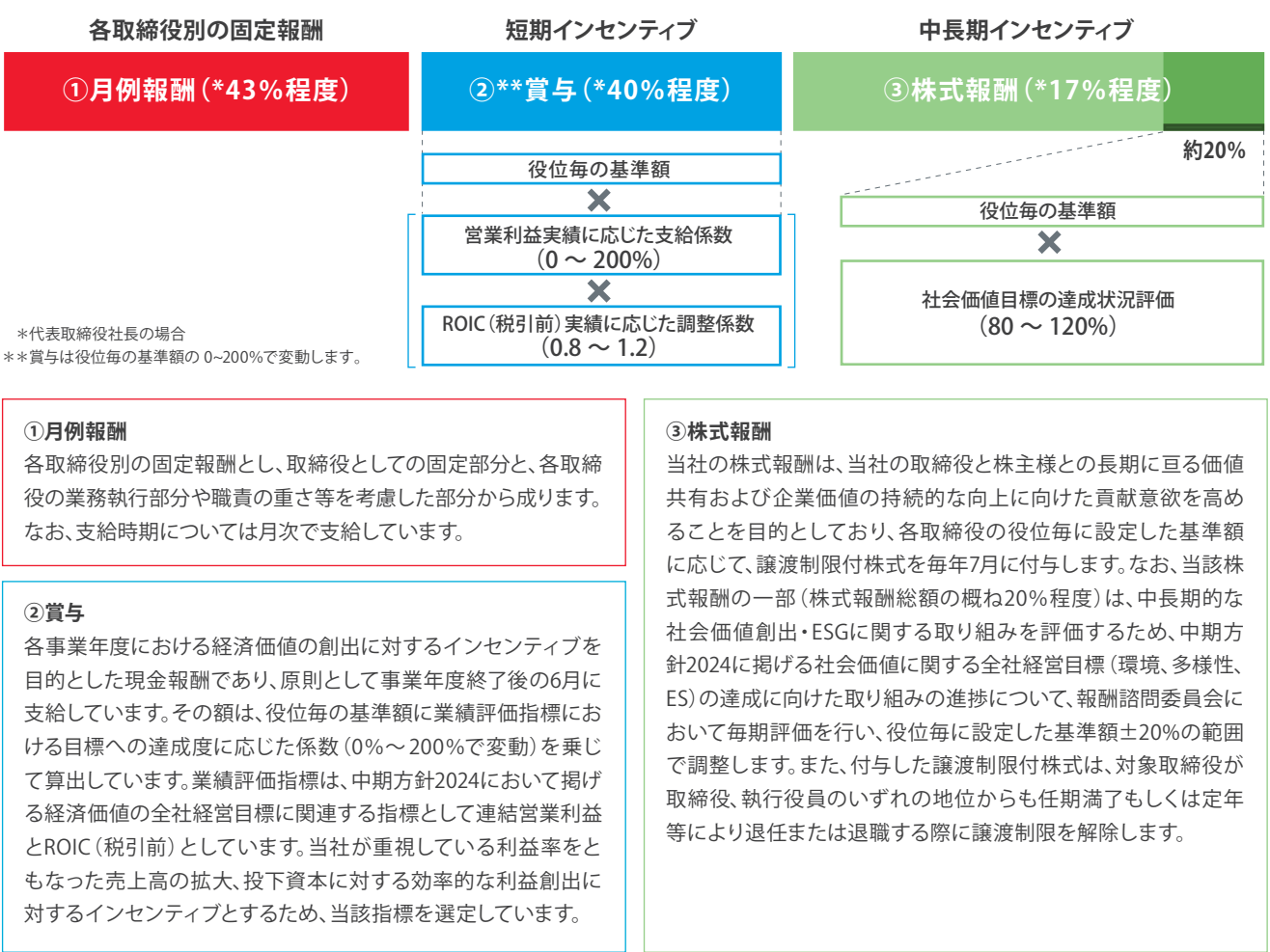
2022年度の報酬諮問委員会の活動状況は以下のとおりです。

主な議論内容	時期
第87期役員報酬の基準額の検討・答申	4月
第87期役員報酬の決定方針の答申	5月
第87期賞与および株式報酬の目標の答申	5月
第87期取締役の個人別の基準額等の検討・決定	6月、7月
第87期委員会の活動計画の決定	7月
役員報酬を取り巻く最新動向の確認	10月
指名諮問委員会との連携に係る検討	11月、12月、1月、2月、3月
第88期役員報酬の基準額の検討	2月、3月

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

- 12月、1月、3月は報酬諮問委員会のほか、指名・報酬合同諮問委員会を開催しています。
- 指名諮問委員会との連携に係る検討においては、代表取締役社長評価における連携の強化、仕組み化について検討・運用しました。

社内取締役（監査等委員除く）の報酬の構成



株式保有ガイドライン

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

報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

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

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

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

※2023年3月末時点の代表取締役社長の保有株式：固定報酬の2.2倍

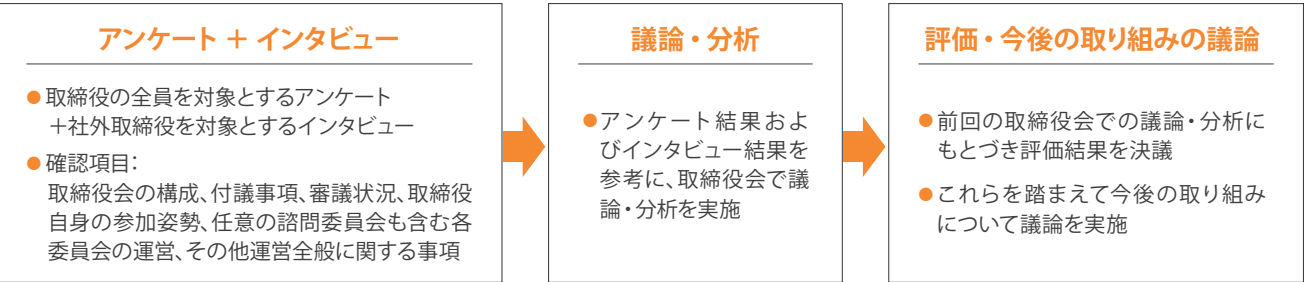
報酬の全部または一部を没収する条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を設けています。本条項の適用対象は2022年6月開催の第86回定時株主総会後に支給される賞与および付与される株式報酬とし、以降すべての期間において適用します。

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の実効性の向上を図るべく、年に1度、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を実施し、その手続きおよび結果の概要を開示しています。以下の分析・評価プロセスを踏まえ、当社の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価しています（「2022年度の実効性の分析・評価の結果」参照）。

2023年においても継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

分析・評価プロセス



※アンケートおよびインタビューは第三者を起用して実施

2022年度

～2021年度

2021年度の課題・問題意識

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

これまでの課題・問題意識と改善に向けての取り組み

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

2022年度の取り組み

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

2022年度の実効性の分析・評価の結果

当社の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価した。

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

2022年度の課題認識

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

2023年度～

2023年度の取り組み

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