

# Murata

## value report

### 2021



## Murata value report 発行の目的

株主様・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様  
にムラタの価値創造ストーリーを分かりやすく発信する  
ことで、ステークホルダーの皆様との建設的対話に基づい  
た価値共創および従業員との共鳴による価値創造を目指す  
ことを目的としています。

## 報告内容

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

## 昨年からの変化点

長期ビジョンである「Vision2030」の策定にあわせて、価値  
創造プロセスを大きく見直しました。長期的な視点で価値  
創造を目指すムラタの取り組みをより一層ご理解いただき  
やすい構成を目指しました。

## 経営層の参画

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

## 社内での活用

本レポートは日本語版・英語版・中国語版を作成し、全従  
業員に周知しています。また、研修用教材など、ムラタの価  
値創造ストーリーへの理解を促すツールとして幅広く活用し  
ています。

### 編集方針

ムラタは、2002年に環境報告書を発行し、2010年からは  
会社案内・CSRレポート・アニュアルレポート (Financial  
Data) を統合した冊子「Murata Report」でムラタの情報  
を発信してきました。ステークホルダーの皆様との対話  
が重視される中、あらためてムラタの中長期的な企業価  
値向上に向けた取り組みを分かりやすくお伝えするため、  
2018年より「Murata value report」を発行することにいた  
しました。本レポートでは、ムラタが描く未来を実現する  
ための成長戦略に加え、継続的に実施してきたCSR活動に  
ついて綴っています。なお、本レポートではムラタの取り組  
みを分かりやすくお伝えするため、要点を絞って報告・編集  
しています。本レポートに掲載しきれない詳細な財務情報  
やCSR活動報告、各事業所別の環境データなどは、ウェブ  
サイトに掲載していますので、ツールマップをご覧ください  
、必要な情報を入手いただければと思います。

### 報告対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日  
※一部、2020年3月31日以前、2021年4月1日以降の取り組みについても報告しています。

### 報告対象組織

村田製作所グループ (株式会社村田製作所および国内外の関係会社90社)

### 参考ガイドライン

ISO26000、国際統合報告評議会 (IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、  
経済産業省「価値協創ガイドライン」

### 将来の予測・予想・計画について

本レポートには、ムラタの過去と現在の報告だけでなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載  
しています。これら予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であ  
り、これらには不確実性が含まれています。したがって、将来の事業活動の結果や将来に起こる事象が本  
レポートに記載した予測・予想・計画とは異なったものとなるおそれがあります。  
※本レポートでは、村田製作所グループ全体をムラタ、村田製作所単独を村田製作所と表記しています。

## Murata value report 2021 目次

ムラタを知る	ムラタが紡ぐもの	3	社会課題を 起点とした 重点課題	全体概況	73
	ムラタの事業	7		気候変動対策の強化	75
ムラタの 価値創造 ストーリー	トップメッセージ	9	財務セクション	TCFD	77
	経営企画・財務担当役員メッセージ	15		持続可能な資源利用	81
	価値創造プロセス	19		公害防止と化学物質管理	83
	経営資本とコンピタンス	21		安全・安心な職場と健康経営	84
	ステークホルダーエンゲージメント	25		人権と多様性の尊重	86
	中長期の環境認識 (機会とリスク)	27		地域社会との共生	89
製品別事業戦略	Vision2030と中期方針2024	29	データセクション	公正な商取引	90
	全体概況	39		事業継続の取り組み (BCM)	91
	コンデンサ	40		情報セキュリティ	92
	圧電製品	42		サプライチェーンマネジメント	93
	その他コンポーネント	43		連結財務・ESGデータハイライト	97
	モジュール	46		経営成績・財務状況の分析	99
コーポレート・ ガバナンス	技術・事業開発本部長メッセージ	49	コーポレートサイト	連結貸借対照表	101
	技術	52		連結損益計算書/連結包括利益計算書	102
	会長メッセージ	53		連結キャッシュ・フロー計算書	103
	コーポレート・ガバナンス	55		ESGデータ	104
	社外取締役鼎談	61		企業データ	106
	役員一覧	67		ムラタの1年	107
リスクマネジメント	リスクマネジメント	69	非財務情報		
	コンプライアンス	72			

## ESGインデックスへの組み入れ状況

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



## ツールマップ

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

### <主な情報開示ツール>





## ムラタが紡ぐもの



創業者 村田 昭

## 社 是

技術を練磨し  
 科学的管理を実践し  
 独自の製品を供給して  
 文化の発展に貢献し  
 信用の蓄積につとめ  
 会社の発展と  
 協力者の共栄をばかり  
 これをよろこび  
 感謝する人びとと  
 ともに運営する

### 社是 — 社会に貢献する喜びと誇り

創業から10年の1954年、創業者村田昭は、会社の存続の危機を脱して成長・発展していくために村田製作所の方向付けを明確にしなければならないと考え、全従業員の行動の基とする経営の基本理念を確立させました。

社是には、文化の発展に貢献するというムラタのミッションをはじめ、独自のモノづくりを追求する姿勢とそれを支える科学的管理の重要性、信用の大切さや感謝の心など、仕事を通じ体験した昭自身の経営に対する思想が込められています。

私たち村田製作所では、今もすべての従業員がこの社是に込められた想いを大切に共有し、日々の仕事に取り組んでいます。

### 創業の原点 — 独自の製品開発への挑戦

細々と絶縁用碍子（がいし）を焼いて売っていた父に後の創業者村田昭がお客様を広げようと進言した時のこと。温厚な父が激怒して猛反発しました。「注文をもらうには同業者のお客様を奪うことになる。同業者が困るし安くしないと注文はもらえない。まかりならん」と怒った表情が脳裏に焼き付いて離れませんでした。

社是の中に「独自の製品を供給して」という文言があります。単なる価格競争で商売をするのではなく、人のできない独自性のあるもので商売をすること。これは昭の父からの教えと昭自身の体験からの経営理念です。



チタンコンデンサの生産の様子



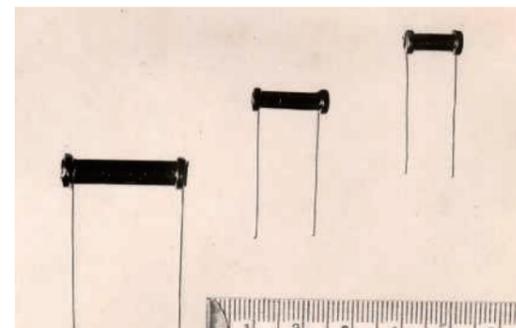
京都市東山区山科日ノ岡の本社と工場（1952年5月）

### 徹底した科学的管理による経営

創業当時（1944年頃）、見積もりは勘でするのが一般的でしたが、創業者村田昭は作業伝票を作って従業員に品名と工程、作業時間、出来高を書いてもらい、作業員の横に立って、腕時計をみて1個ずつ作業時間を計って、見積もりに必要なデータを集めました。当時、同業者でそのようなことをするところがなかったため、従業員からは良い顔はされませんでした。成型したものを小さい天秤で重さを量ったり、匣（はこ）に何個入り、深さはどんなものを使うのかなどから、焼き賃なども調べたりしました。

社是の中に「科学的管理を実践し」という文言があります。独自性のあるものをつくるためには、科学的に分析して、計算ずくで抜けたところがないようにして、問題をひとつひとつ洗い出して原因を追究し、科学的に仕事を行うこと。これは昭が特殊磁器を手がけ、チタンコンデンサを実用化する苦労の中で学んだ考え方です。

「科学的管理」は、きちんと仕組みをつくって経営していくということでもあります。ムラタでは技術開発や人事、経理、中長期の経営計画まで同じプラットフォームで管理しており、事業部や製品が違ったとしても同じ考え方で動いているのです。



チタンコンデンサ

### 連綿と受け継がれた社是と 開拓者精神「Innovator in Electronics」

創業者村田昭は1961年に「社の急速な発展の基として、感謝の念と開拓者精神が幾多の困難を克服してきたのである。」と語っています。また、従業員に向けて「革新ということは開拓である。われわれは常に開拓者精神で積極的に物事を推進しなければならない。そしてその中に会社の基本方針すなわち社是を実践しなければならない。この社是を通すことこそ当社の存在意義がある。」と語り、社是と開拓者精神の重要性を示しています。

社是と開拓者精神は創業者から連綿と受け継がれ、特に開拓者精神については創業50周年の1994年に2代目社長の村田泰隆が、自分たちはエレクトロニクス産業のイノベーションを先導する存在でありたい、という想いを込めて自分たちのあるべき姿を「Innovator in Electronics」というスローガンに結実させています。社是とスローガンは現在に至るまで我々の基となり、私たちは自分たちのあるべき姿を実現するために情熱を注いできました。

今、私たちは、社会のさまざまな変化と企業の社会的責任に対する世の中の価値観の変化、事業成長にともなうムラタによる社会への影響力の変化によって、これまで以上に社会と調和した事業運営が期待されていることを強く感じています。持続可能な社会の実現のために、環境や人権、健康といったさまざまな社会課題の解決に貢献していくことが必要であり、事業を通じて課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献することは、私たちの使命です。

創業者から連綿と受け継がれる社是と開拓者精神「Innovator in Electronics」には、事業においてイノベーションを先導するのみならず、環境や社会に対してより良い方向に働きかけ、エレクトロニクスの独創的な発展を通じた価値創造を目指す姿勢が込められています。私たちはこれまでも、社是とスローガンのもと、通信市場・自動車市場などへの独自性のある製品の提供を通じて文化の発展に貢献してきました。これからも私たちは、社会の変化を踏まえた上で、これまで以上に幅広い視野をもって事業運営を行い、徹底した独自性と科学的管理に裏打ちされた事業運営により、文化の発展に貢献していきます。

# ムラタが紡ぐもの

## 連綿と受け継がれた開拓者精神によるムラタの価値創造

### 自動温度調整の市場創出に貢献 PTCサーミスタ「ポジスタ」

電流制限素子などに用いられるPTCサーミスタは、村田技術研究所(当時)が世界で初めて商品開発に成功した半導体セラミックスです。発売当初は他社製品も存在しないため市場が形成されておらず、検討の末にヒーターと温度センサ、電力コントローラの機能を備えた「自動温度調整装置」として特許出願。1959年から「ポジスタ」の商品名で販売を開始しました。その後、ポジスタの用途開発は進み、電気あんか、電気炊飯器、ふとん乾燥機のほか、ブラウン管カラーテレビの消磁回路用として採用され、新しい市場を創造していきました。1962年度の日刊工業新聞社「10大発明」のひとつに選ばれた製品です。

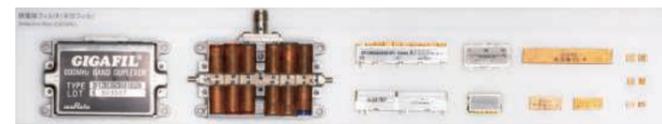


PTCサーミスタ「ポジスタ」

### 小型化で移動体通信の普及に大きく貢献 誘電体フィルタ「ギガフィル」

マイクロ波誘電体材料とその評価技術にフィルタ設計技術を組み合わせて開発された誘電体フィルタ「ギガフィル」は、1979年に国内、1982年にはアメリカの自動車電話に採用され、トランクほどの大きさだった電話機本体を8分の1にするなど、その独自の小型化技術で、移動体通信の普及に大きく貢献しました。

2000年代頃には、一体化により、さらなる小型化と軽量化を実現しました。これらの過程で生まれた基盤技術、生産技術などのノウハウは、ほかの高周波製品・モジュールの開発へも受け継がれていきました。



誘電体フィルタ「ギガフィル」

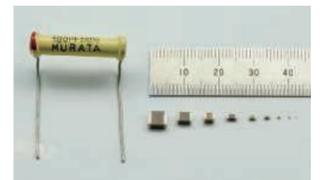
### あらゆる電子機器を支えるインフラとして、電子機器の小型化・高機能化に貢献 積層セラミックコンデンサ (MLCC)

積層セラミックコンデンサ (MLCC) は、スマートフォン・自動車をはじめ、日々の暮らしで使う家電製品などあらゆる電子機器を支えるインフラとして電子機器の小型化・高機能化に貢献しています。具体的には、MLCCの小型化と大容量化(高性能化)を同時に推進することにより、電子機器に数多く搭載されるMLCCの搭載面積および搭載点数を最小化し、電子機器の小型化に貢献しています。発売当初からは飛躍的に携帯性が向上した携帯電話やスマートフォンの小型化・軽量化の背景には、超小型積層セラミックコンデンサの活躍があります。

過去から現在に至るまでムラタの成長の原動力であるMLCCの開発は、1963年頃、アメリカ視察後の村田昭の開発指示で始まりました。1970年頃、小型薄型携帯

ラジオに搭載されたことで需要が急増し、材料・製造設備の自社開発、技術革新を通してムラタの主力製品となっていきました。以降、9.5×6.3mm、0.68μFから小型化・大容量化を進め、2012年には「0201 (0.25×0.125mm)」サイズの開発に世界で初めて成功しています。

ムラタは、MLCCの原料から完成品までの一貫生産体制とともに、グローバルな販売・供給体制を構築しており、今後も急速に拡大する需要に対応して、エレクトロニクス社会へ貢献し続けます。



創業当初の円筒型コンデンサと積層セラミックコンデンサとのサイズ比較

## ムラタのあゆみ

●1944 村田製作所創業

●1950 株式会社村田製作所設立

●1955・56 村田技術研究所を設立・移転

●1962 通信用セラミックフィルタの製品化

●1966 積層セラミックコンデンサの誕生

●1949 チタン酸バリウム磁器コンデンサを日本で初めて量産

●1967 積層セラミックコンデンサの量産体制確立

●1975 マイクロ波用誘電体フィルタ「ギガフィル」誕生

●1977 セラミック発振子「セラロック」の製品化

●1959 半導体セラミックスのPTCサーミスタ誕生

●1981 エリー社買収

●1986頃 チップフェライトビーズの製品化

●1989 多層LCフィルタの製品化

●2000頃 Bluetooth®モジュールの製品化

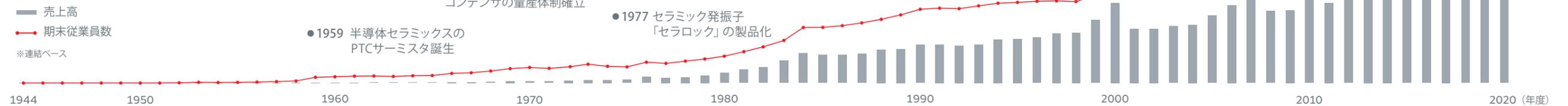
●2004 0402(0.4×0.2mm)サイズの積層セラミックコンデンサの開発

●2005 MEMSジャイロセンサの製品化

●2017 ソニーエナジー・デバイスの電池事業買収

●2016 東光の完全子会社化

●2012 0201(0.25×0.125mm)サイズの積層セラミックコンデンサの開発



### 1940年代

### 1950年代

### 1960年代

### 1970~1980年代

### 1990~2000年代

### 2010年代

### 2020年代

#### 社会の出来事

●ラジオの民間放送開始

●白黒テレビ普及  
●電信電話の市場が拡大

●カラーテレビ放送開始

●情報のパーソナル化  
●ポータブル化の進展

●インターネット時代の到来

●SNSやメッセージアプリの普及

●5Gの登場、通信技術の進展  
●CASE、モビリティ社会の到来

#### 求められた電子機器

●スーパーヘテロダインラジオ

●トランジスタラジオ

●カラーテレビ

●自動車電話  
●ヘッドフォンステレオ  
●CD

●携帯電話(小型化)  
●PC

●スマートフォン  
●自動車の電装化

●ウェアラブルデバイス  
●EV、自動運転対応車  
●ドローン、ロボット

#### 電子機器の進化に寄与したムラタの電子部品

●温度補償用コンデンサ

●セラミックフィルタ

●PTCサーミスタ「ポジスタ」

●ギガフィル  
●チップフェライトビーズ(EMI除去フィルタ)

●Bluetooth®モジュール  
●スイッチプレクサ

●積層セラミックコンデンサ  
●表面波フィルタ

●メトロサーク  
●MEMS慣性力センサ  
●全固体電池

# ムラタの事業

## エレクトロニクスの広がり

テレビ、PC、スマートフォンなど、ムラタの電子部品は身の回りのあらゆる電子機器に使われ、豊かな暮らしの実現に貢献してきました。通信、モビリティ、環境、ウェルネスなど、拡大するエレクトロニクス領域においても、Innovatorとして今後も新しい価値を提供していきます。



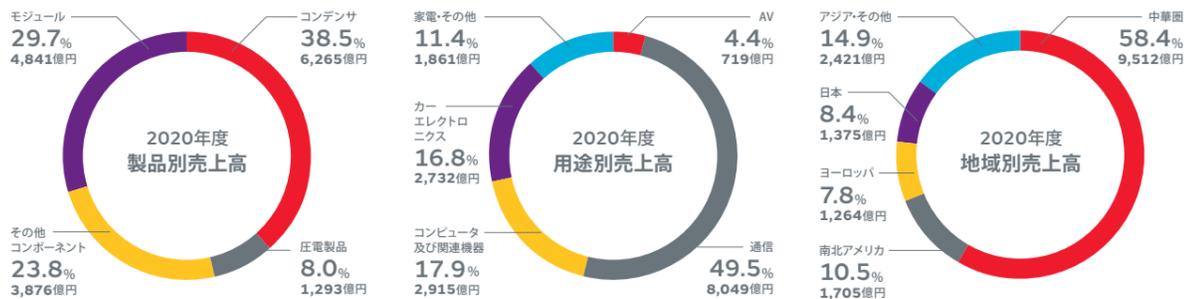
## グローバルに展開

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



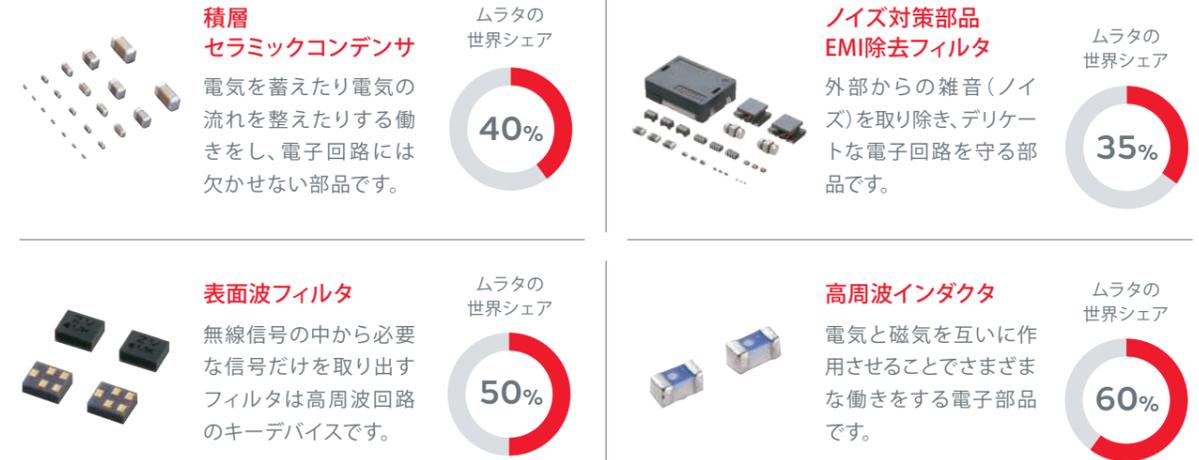
## さまざまな製品をさまざまな用途へ

主力のコンデンサをはじめ、フィルタ・インダクタ(コイル)・センサ・電池などの部品、それらを組み合わせたモジュールまで、幅広い製品で高いシェアを有しています。活躍の舞台は、スマートフォンやPC、AV機器、家電製品といったエレクトロニクスの中心分野を超えて、モビリティや環境、ウェルネスなどの分野でもニーズが拡大しています。



※地域別売上高は、当社および連結子会社の国または地域における売上高であり、お客様の所在地に基づき分類しております。

## ムラタの製品



※主要製品の世界シェアは当社推定値です。また市場や用途により異なります。

製品名	製品所要数					
	スマートフォン	ノートPC	タブレットPC	自動車	デジタルTV	スマートウォッチ
積層セラミックコンデンサ(MLCC)	1,000	800	600	5,000-8,000	600	200
表面波フィルタ	4-70	-	4-70	-	-	-
EMI除去フィルタ(EMIFIL®)	60	60	90	230	50	30
インダクタ(コイル)	300	30-50	200	350	30	30-50
多層LCフィルタ(フィルタ・カプラ・バランなど)	2-20	2-4	2-20	2-8	2	3
コネクティブティモジュール	1	1	1	1	1	1

※当社推定値です。また、上記は1台当たりの所要数であり、当社製品の使用数ではありません。

## ソリューションビジネス

ムラタでは、これまでコンポーネントやモジュールの研究開発で培った技術や経験を基盤として、さらにソフトウェアや通信ネットワークなどを組み合わせたソリューションビジネスの創出を目指しています。



**作業安全モニタリングシステム**  
ヘルメットに装着可能なセンサデバイスを用い作業中の安全を"見える化"



**トラフィックカウンタシステム**  
交通量の"見える化"によりインフラ改善や屋外広告の宣伝効果向上



**空間可視化ソリューションAIRSual**  
CO<sub>2</sub>濃度をはじめとした空間情報を可視化し適切な換気や3密防止をサポート

## トップメッセージ

# 中長期の視野のもと、市場の動向を見定めつつ、 企業価値のさらなる向上を目指して前進してまいります。

### コロナ禍の中、全社を挙げた 取り組みを通じて 製品の安定供給に努めました

株主様・投資家様をはじめ、ステークホルダーの皆様におかれましては、平素よりご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。当社を代表しまして、今後の経営のあり方についてご説明いたします。

社長に就任して約1年が経ちました。コロナ禍が続き、今もなお世界中で移動が制約されており、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様と直接お会いしてお話するのが難しくなっておりますことが、私にとって大変残念なことです。それというも、お客様との会話を通じて、新製品や新たな事業に関するヒントを得る機会を多くいただくことができ、それが当社における事業成長に大きく寄与してきたからです。コロナ禍が終息した後は、ステークホルダーの皆様のもとをお訪ねして回りたくと願っています。

一方、この1年の生産活動におきましては、一部の生産拠点で操業を停止したものの、幸いなことに製品供給に大きな影響は生じておりません。当社では、新製品の量産化においては、開発のメンバーが工場に出向いて量産立ち上げまでを担当するのが一般的です。以前から、開発機能の大半を日本国内に置いていることに加え、生産の約65%を国内で行っていることから、コロナ禍による移動の制約を最小限に抑えた上で、開発から量産への移行を円滑に進めることができました。その結果、当社の収益力の源泉である新製品の売上高比率も30%以上を維持しております。

また、海外拠点との関係では、デジタル技術の活用が一気に進みました。これによって、現地での打ち合わせや生産移管、設備の立ち上げなど、従

来、人の移動が必要であったものが、国内にいながりリモートで実施できる体制が整っています。

この1年間を通じて、経営者として一番おそれていたのは、感染拡大によって生産が滞り、お客様への安定供給の使命が果たせなくなることでした。これに対して、各部署がいち早く対応し、従業員各人が自らの立場、役割を理解した上で考え、行動しました。いずれの工場もきわめて厳しい基準を設けて、徹底した感染防止対策を講じたとともに、代替生産や操業停止状況からの早期復旧に努めたことが、お客様への安定供給の実現につながったと考えます。一連の取り組みの中で、従業員一人ひとりに安定供給と品質管理の使命を果たすという強い責任感を感じました。コロナ禍という大変な状況の中ではありましたが、社長就任以来、訴えてきた自律分散型の組織運営が少しずつ形になってきており、当社の底力を実感できた1年でした。

一方で、課題が浮き彫りとなった1年でもあります。特に、モジュール製品の一部では市場シェアを落とす結果となりました。これは当社の強みである、お客様とのコミュニケーションの中で新しい製品を生み出していくというスタイルがコロナ禍で困難になったことが理由のひとつです。また、生産や開発の現場で何か問題が生じた際、その場で話し合っ解決策を考え、実行するという取り組みがリモート環境の中で十分できなかった点も反省すべき点であります。

私は「雑談の効用」と呼んでいるのですが、フォーマルな会議に留まらず、雑談の中で新製品のアイデアが出てくるものと考えています。この点、コロナ禍において、Web会議を通じて本社にいながりして世界のお客様や各拠点と次々に話し合いを行っており、新たなコミュニケーションの形が実現しています。オンラインを前提とした情報提供の仕方やコミュニケーションの取り方というのはできてきたと感じていま

す。その反面、Web会議のみのコミュニケーションでは、「雑談の効用」が十分達成できていたとは言えません。イノベーションを起こすための場づくりをニューノーマルの中でどうしていくべきか、検討が必要な課題と捉えています。

### 「読みと準備」に注力したことが 過去最高の好業績につながりました

2020年度の業績につきましては、過去最高を更新することができました。その背景には、巣ごもり需要と言われるように、ノートPCやタブレットPCなどの売上が大幅に伸びるなど、エレクトロニクス市場における底堅い需要に支えられたことで、当社製品の

出荷が想定以上に増えた点を挙げることができました。加えて、第5世代移動通信システム(5G)や自動車の電装化が進んできたことも増収増益につながりました。

当社では、技術革新のトレンドをしっかりと見定めつつ、中長期の目線で「読みと準備」に注力してまいりました。このムラタのスタイルを貫いてきたことが、好調な業績をもたらしています。同時に、現場における一人ひとりの真摯な活動の積み重ねの成果であると考えており、従業員全員に対する感謝の気持ちで一杯です。

### 世界市場のあらゆる事態を想定して 経営にあたってまいります

世界の市場環境について、2020年度はコロナ禍もさることながら、米中のいわゆるデカップリング(分断)が影を落としました。なかでも、主力分野のひとつであるスマートフォン関係の事業では、当初想定よりも5Gの進展にやや遅れが出たほか、一部のお客様向けの製品供給で制約が生じました。

これに対して、2021年度に入って、アメリカおよび中国の市場はコロナ禍からの回復が想定していたよ

代表取締役社長

なかじま のりお  
中島 規巨





りも早いと感じています。また、5Gおよび自動車の電装化も加速しております。一方で、懸念しているのはサプライチェーンにおける半導体不足の影響です。これによって、お客様の側で先行的な取り込みや適正在庫量の水準を引き上げるために電子部品を確保する動きがみられます。しかし、下期においてそれらの反動として売上の減少が生じる可能性があると考えています。

米中関係の動向については、すぐに改善ということとは期待しづらく、さまざまなシミュレーションをしながら、どのような状況にも対応できる体制を構築してまいります。

### 新製品、新技術の開発を着実に進めつつ、市場を開拓していきます

今後の技術革新の展望につきまして、たとえば自動車の進化が加速する中、新製品の立ち上げまでに要する期間が短くなりつつあります。その点、当社としてもさらにスピード感をもって技術開発に取り組んでいく必要があると考えます。

一方で、自動車の自律走行に求められるセンサなどは今後ますます高性能化が要求されていきます。そこでは技術のブレークスルーが必須であることから、短期的な視点ではなく、5年先、10年先の技術革新のあり方をしっかり見据えた上で、開発活動を進めていかねばなりません。

現状における新製品、新技術の動向について申し上げますと、まず5G向けでは「メトロサーク」をはじめとしたミリ波関連製品が、本来であれば2020年度の段階で本格的に動き出すはずでしたが、米中のデカップリングなどで短期的には停滞している状況です。しかし、今後、ミリ波の普及が進む中で本格的に用いられると考えています。

5Gは、公共の用途で活用される「パブリック5G」とともに、場所ごとに最適な通信ネットワークを構築する「プライベート5G」や「ローカル5G」でも活用されていくことから、今後の需要の広がり期待しています。その中でも、ミリ波による堅牢な通信を実現していく上では、アンテナやモジュールの基板などにおいて非常に特性の良い製品が要求されます。その点で、当社製品の活躍の場が大きく広がっていく

ことを期待しています。

また、全固体電池については、リチウムイオン二次電池と比較して、発火リスクが低い、熱くなりにくい、しかも小さくて表面実装ができるといったメリットを活かして市場を開拓してまいります。こうした特性上、最終的には人体に近いところ、たとえばスマートウォッチやヒアラブル（音声対応）機器、VRゴーグルなど、ウェアラブルでの幅広い用途の使用を期待しております。現時点においてリチウムイオン二次電池と同等の特性を持つまでにはいたっておりませんが、当社としては、まずは用途を限定した上で量産化を進めていく考えです。

### 事業の新陳代謝に取り組む一方、新たなビジネスモデルの創出に挑戦していきます

続いて、「中期構想2021」の進捗状況ですが、数値目標について申し上げますと、売上高目標の達成はハードルが高いものの、2021年7月29日に発表した業績見通しでは営業利益率とROIC（税引前）は目標を上回る見込みです。新型コロナウイルス感染症や半導体をはじめとした部材調達難によりサプライチェーンが混乱する中で、「供給力」の重要性が高まっています。この状況下で、当社は先行的に能力増強を実行してきた結果、旺盛な部品需要に対してしっかりビジネス機会を獲得できております。（▶P.36 中期構想2021の振り返り）

設備投資は、中長期的な部品需要の増加に備えて、土地建物を中心とした先行投資を実行したほか、積層セラミックコンデンサ（MLCC）などの増産投資にも取り組みました。来期以降は、MLCCの増産合理化に向けた取り組みに加えて、高周波製品、EMI製品などの増産体制の強化を進めていきます。

一方、「中期構想2021」における重要な課題のひとつである、事業性評価モデルによるポートフォリオ経営の推進についてですが、事業の新陳代謝を加速させるべく事業のモニタリングを進めています。

収益性を高める上でポートフォリオ経営の重要性は承知している一方、収益性にばかり目を向けてしまうと、中長期の成長に向けた備えが疎かになる懸念があります。ここはムラタ流のバランスが重要と考

えます。私は技術者として、技術動向を読むことには自信があるものの、どの事業に腰を据えて取り組むのかを判断するのは容易ではなく、じっくり見極めることが必要です。現在、当社の稼ぎ頭であるMLCCや高周波製品にしても、開発に着手してから黒字化までにざっと数十年の年月を費やしています。こうした点を踏まえると、近視眼的な判断だけで事業を取捨選択してはならないと考えています。

事業の新陳代謝とともに、これから先を見据えた経営において重要なことは、将来の成長に向けた新規事業の創出へのアプローチです。今後ムラタからみたときのお客様の定義は大きく変わってくると思います。現状、5Gの分野ではスマートフォンメーカーが主要なお客様となっておりますが、将来5Gはさらに広い範囲で活用され、通信インフラになるものと考えています。あらゆるものがネットワークにつながる状況において、これまで通信とは縁のなかった業態や組織がお客様となっていく可能性があります。今からこうした点を踏まえて、当社におけるお客様の定義をしっかりと見直すとともに、新たなお客様に少しずつアプローチしているところです。

「中期構想2021」でもうひとつ重視してきたのは、生産性向上と安定供給の取り組みです。現在の中期構想を策定した時点では、MLCCなどの生産が逼迫した状況で、お客様にご迷惑をお掛けしました。この反省に立ち、生産体制の増強を進めるとともに、人員を増やすことなく生産量を増やせるスマートファクトリー化を推進してきました。これも供給拡大という点で成果を上げることができたと考えています。現在、MLCCの年間生産量は1兆個以上ですが、引続き能力増強を実行するとともに、スマートファクトリー化をさらに推進していきます。あわせて、これだけ生産数が増える中で、需要の読みも重要な取り組みです。これまでの蓄積分も含めた各種データの分析、シミュレーションの技術を駆使することで、より精度の高い需要予測を可能にしていきます。

この1年、生産体制の増強に向けた取り組みに並行して注力してきたのが、組織改革です。私自身、社内SNSなどを通じて、自律分散型組織の重要性を度々訴求してきました。私が考える自律分散とは自律性、全体性、進歩性の3つの要素です。（▶P.34 自律分散型の組織運営の実践）従来、ムラタの組織は各拠点、各部署で最適化を徹底して追求してきた歴

史があります。それが当社の強みであることは間違いないものの、私が目指しているのは全体最適を考えた上での自律分散です。従業員には、ほかのメンバーがやっていることやほかの事業部がやっていること、ほかの工場がやっていることに興味を持って、そして知らないことを少しでもミニマイズし、そんな中で自分のこだわりを大切にしてほしいと考えています。各拠点、各部署の特長や強みを全社で共有し、お互いが影響し合い、ともに進歩していくことでさらに強い組織を実現し、企業としてさらなる成長を目指します。

一方、人材基盤の強化もまた新たな時代に向けた重要な課題であります。お客様の定義そのものが変わり、現在の延長線上ではない非連続な技術革新が起こる時代に向けて、人材育成のあり方を根本的に変えていかねばなりません。

自律分散型組織では、従業員一人ひとりが主体的に果たすべき役割を考え、決断、実行していくことを重視しています。従来はどちらかと言うと、画一的な制度のもとで教育・研修を行い、マネジメント層の育成に注力してきました。これに対して今後はマネジメント層に加えて、多様なキャリアを有する専門人材や、創造性に富んだ人材の育成を意識した仕組みへと変えていく考えです。こうした変革を図りながら、従業員が「ありたい姿」を自らの意志で決められるようにしていきます。

昨年末には、横浜に「みなとみらいイノベーションセンター」を立ち上げました。ここで目指しているのは、3層目のポートフォリオとして新たなビジネスモデルを構築していくことができる人材の獲得であり、外部との連携強化を通じた新たな競争優位性の確立です。東日本における研究開発の一大拠点としての活躍に大いに期待しています。

### エレクトロニクス業界の未来を描きつつ、 3層ポートフォリオを確立してまいります

当社の未来に関して、経営者としてエレクトロニクス業界の行く末を常に描きつつ、従業員に伝えることに努めています。それとあわせて、社内「備えプロジェクト」を立ち上げました。これは会社の10年後、20年後のあるべき姿について将来を担う世代が考える取り組みです。この中では、ライフスタイル

の変化とビジネスモデルのあり方、そして変化を踏まえて、現時点で準備すべき課題などを議論しています。

このような中、長期視点で将来を見据えて多様なイノベーションを生み出すために、ムラタでは3層構造のポートフォリオを用いた経営を行い、4つの領域（通信・モビリティ・環境・ウェルネス）を重要な事業機会として捉えながら価値を創出していきます。（▶P.31 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化）新しいポートフォリオは、1層目がMLCCをはじめとするコンポーネント、2層目がデバイス/モジュール、そして3層目がソリューションなどの新しい分野で構成します。現在、1層目を通じて、当社は圧倒的な競争力を発揮していますが、それが未来にわたって持続するとは限りません。将来的にはエッジデバイスのコモディティ化により搭載される電子部品のコモディティ化が進むシナリオも想定されます。まだまだ1層目、2層目が我々のビジネスの柱であり続けると思いますが、2030年以降を見据えた時に1層目、2層目のさらなる強化と3層目の育成を行い、収益源の多様化に取り組む必要があると考えています。

各層の戦略ですが、まず1層目では伸びる市場で事業機会を確実に捉えながら事業効率の向上を図り、筋肉質な事業運営を目指します。2層目は競争優位性を獲得するために技術の差異化を図るとともに、改善が遅れている電池事業などの財務体質強化も行います。たとえば、モジュール製品は毎年の業績のボラティリティが大きくなっておりありますが、それは裏を返せば業界で圧倒的な差異化技術がないためです。そのため、きっちり資本を投下し差異化を進めることで事業拡大を図ります。最後に3層目は、非連続なコア技術を育成し、新しいビジネスモデルの構築に向けて挑戦していく考えです。その中ではたくさん挑戦して、時には失敗も経験することが必要と考えます。その過程で当社が強みを発揮できる分野を見つけたいと思います。

### 経済価値と社会価値の好循環を 生み出すことを通じて、 持続的成長を成し遂げてまいります

創業以来ムラタは社是の精神を大切にしながら、

「Innovator in Electronics」のスローガンを掲げ、「文化の発展」に貢献してまいりました。さらにこの先10年を見据えた場合、ムラタを取り巻く事業環境は大きく変化することが見込まれます。これからも「Innovator in Electronics」として主体的に価値創造していくためには、価値提供の軸を「お客様に対するイノベーション」だけでなく「社会課題に対するイノベーション」へとその範囲を広げていく必要があります。この想いを具体化し、社会そして企業の持続可能性のために、ムラタだからこそ実現することができる貢献のあり方として、「Vision2030」を策定しました。（▶P.29 Vision2030）

「Vision2030」では、「ムラタのイノベーションで社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献していく」ことをありたい姿として掲げています。これを実現し、お客様や社会にとって当社が「最善の選択」であり続けることが、Global No.1部品メーカーとして目指す姿でもあります。そしてそのためには、多様な人材がそれぞれの持ち味を活かして活躍でき、チームや部門を越えて信頼、連携し合い、調和しながらイノベーションを創出していくことが大切であると考えています。ありたい姿を実現し、すべてのステークホルダーの皆様から尊敬していただくことができる企業を目指します。

なお、持続的成長に向けて、ESG経営への取り組みが重要なのは申すまでもありません。企業として確実に収益を上げていく一方、社会の要請に応えることが重要です。これから先、経済価値に加えて、社会価値を追求していかなければ市場から排除されかねない時代になっていきます。たとえば将来的には、MLCCのパッケージに「この製品は、100%再生エネルギーを使っています」という表記がなければ

販売できないような未来が来るかもしれません。つまり、気候変動対策や資源循環の取り組みなどをしっかり行わなければ、経済価値の毀損につながるということです。この点を肝に銘じて、環境、社会、ガバナンスの諸課題に真摯に取り組んでまいります。当社はすでに、気候変動対策として業界に先駆けてRE100に加盟し、カーボンニュートラルに向けて取り組みを進めております。また、サプライチェーン上の人権問題は重要な課題のひとつであり、アセスメントを含めて日々リスクの低減に向けた活動を進めています。ガバナンスについては、会長の村田が中心になって体制の強化に努めております。社外取締役にも各専門分野で非常に見識の高い方に集まっていたき、たとえば、機関投資家やアナリスト目線でみたらどう感じるのか、あるいはリスクマネジメント観点ではどうなのかといったところで、忌憚ない意見をいただいております。

（▶P.73 社会課題を起点とした重点課題）

（▶P.61 社外取締役鼎談）

当社は、5年先、10年先の技術と社会の変化を的確に予測しつつ、それに向けた準備を着々と進めております。そして、皆様のご期待にしっかり応えてまいります。つきましては、今後の持続的な企業価値向上に期待していただくとともに、引き続きご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。



## 経営企画・財務担当役員メッセージ

取締役 常務執行役員  
経理・財務・企画グループ  
総括部長

みなみで まさのり  
南出 雅範



## 2030年を見据えた事業展望のもと、 持続的成長を目指して経営基盤の強化を図ってまいります。

### 社是の実践とこれからの成長に向けた 経営管理制度の強化

本年6月の株主総会および取締役会の決議を経て、取締役 常務執行役員を拝命しました南出雅範です。主に経営企画と財務を担当し、経営管理の責務を担ってまいります。私からは、ムラタの経営管理と中期経営計画、長期構想の詳細についてご説明いたします。

ムラタは、誠実な社風を伝統的に培い、お客様、投資家様、パートナー企業様、地域社会の皆様といったステークホルダーの皆様との信頼関係を長期にわたって築いてきたことが、今日までの成長をもたらしました。

個人的なエピソードとして印象に残っているのは、2000年代初頭に生じたITバブル崩壊の際の出来事です。当時、私はIRの担当でしたが、携帯電話やコンピュータ関連の市場が急激に拡大する中、当社を含めた関連企業の株価も最高値を更新していました。そ

のような中でムラタは、受注の内容分析を精細に行った上で、いち早くお客様からの過剰発注の可能性に言及しました。その際、株式市場からは「ムラタショック」などと言われたものですが、その後、ITバブルの崩壊が明らかになる中で、ムラタの市場環境の変化に対する感度と素早い情報発信について、投資家の皆様から好意的に評価いただいたことが記憶に残っています。社是の中で語られている「信用の蓄積につとめ」を情報開示の面でも実践した例と思います。

また、ムラタのこれまでの歴史を振り返りますと、時代の節目において機動的な資本投下ができた点も成長の要因のひとつと考えられます。たとえば、リーマン・ショックで世界経済が大きく落ち込んだ中で、強固な財務基盤をもとに大胆な投資を実行し、スマートフォン市場の成長を取り込み、V字回復とその後の事業規模の大幅な拡大を果たすことができました。

それともうひとつ入社して以来実感しているのは、

ムラタではバリューチェーンの各機能が強固につながり、市場のニーズに合った競争力のある製品を、お客様に対してタイムリーに供給し続ける、という価値創造モデルが長期にわたり機能しているということです。また、社是のキーワードのひとつである「科学的管理の実践」に基づき構築されてきた人事、経理、ITシステムといった経営管理の仕組みが、ムラタの価値創造モデルとうまく調和しながら、ムラタの経営基盤を支えてきました。これまで長期にわたり当社で運用してきたマトリックス経営制度や、資本コストを考慮した事業評価制度がその一例です。

しかし、事業規模の拡大や事業内容の変容にともない、これまでの成長を支えてきた経営管理制度にも変革の必要性が生じています。ムラタの経営管理制度の強みは守りつつ、ムラタが次のステージに飛躍するために必要な経営管理の仕組みを整備することが私の役割です。

### コロナ禍の影響を抑えて過去最高の業績を更新

2020年度の業績につきましては、期初においてコロナ禍の影響が大いに懸念されたことから、売上高の落ち込みを見込んで減収減益の業績予想を発表しましたが、実際には当初予想を超えた需要が生じたこととなりました。ノートPC、タブレットPC、ゲーム機などの生産がリモートワークや巣ごもり需要により増加したに加え、スマートフォン関連の製品需要も比較的堅調で、さらに自動車関連製品についても、下期以降に需要が大きく回復しました。また、コロナ禍で一時的に操業が停止した海外工場の国内工場による代替生産など柔軟なサプライチェーン管理を実行することができました。これらの結果、当社の業績は過去最高を更新することができました。

### 2021年度もさらなる業績の向上を目指します

2021年度における業績の見通しですが、部品需要は引き続き伸びていくと想定しています。特に5Gの普及や自動車の電装化の進展が追い風となっています。2021年7月29日に発表した業績予想では2020年度の

業績を上回り、過去最高を更新すると見込んでいます。

もともと、コロナ禍の動向によっては都市のロックダウンといった事態が再度生じかねません。また、地政学的リスクとして米中関係の動向を注視し、情報収集に努めています。中長期的には、サプライチェーンにおける生産や部材の調達ルートの多様化が必要であり、今後、投資計画を含めた戦略の見直しを図っていきます。

加えて、半導体不足もまたリスク要因と捉えています。グローバルで自動車の生産台数の減少が見込まれるほか、当社のモジュール事業についても部材調達で影響が出ております。それとともに、中国のスマートフォン市場における在庫調整も業績の変動要因のひとつです。

設備投資につきましては、2021年度は前期比300億円減の約1,700億円を想定しています。2017年度から昨年度にかけて、生産能力の増強に向けて土地や建物の取得を進めた結果、先行投資は一通り完了しました。2021年度はその分の額が減少しますが、製造ラインに対する設備投資は従来どおり継続していく考えです。

### 継続的な資本効率の向上を目指します

経営企画を担当する立場から「中期構想2021」の進捗についてご報告いたします。まず全社方針のひとつである「ポートフォリオ経営の実践」では、ROICと事業の成長性に基づく事業性評価モデルを導入するとともに、仮説思考による事業計画のモニタリングを進めてきました。その結果、電池事業におけるスマートフォン向けビジネスの縮小や、スマートフォン向けWi-Fi®モジュール事業の縮小を実行しました。反対に、フィルタなどの高周波デバイス事業については差別化を進めるため、Resonant社との間でXBAR®技術を用いて特定の周波数に対応する高周波フィルタを独占して開発する契約を結ぶといった取り組みを進めました。

二つ目の全社方針である「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」については、中長期的に製品需要が拡大基調にある中で、設備投資を着実に進めてきました。これに対しては、営業キャッシュフローからの資金とあわせて、社債市場から1,500億円を調達して対応しております。

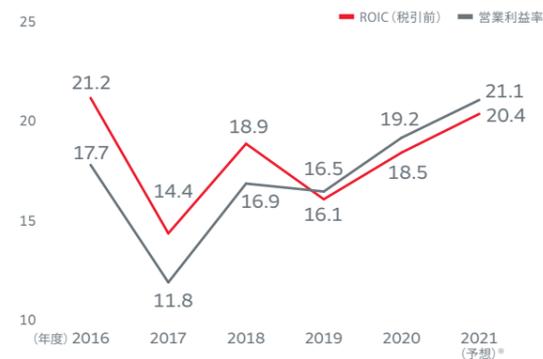
そして、三つ目の全社方針の「人と組織と社会の調和」については、社会課題を起点としたムラタの重点

課題(マテリアリティ)を明確化した上で、ESG経営を展開してきました。

「中期構想2021」の数値目標については、売上高は米中貿易摩擦やコロナ禍の影響を受けて目標とした2兆円には及ばない状況ですが、2021年7月29日に発表した業績見通しでは営業利益率とROIC(税引前)の目標を上回る見込みです。

今期は、旺盛な部品需要や値下げが例年より緩やかに進行する見込みであることなど当社の業績にとって好ましい事業環境であることが高水準の営業利益率・ROICにつながっていると分析しています。裏を返せば、事業環境が大きく変化した場合、営業利益率などの水準が下がってしまうリスクがあります。それゆえ、生産性の向上や固定費の適正化、ポートフォリオの見直しを実行するなど、継続的に資本効率の向上に取り組むことで、環境変化に強い利益体質を目指します。

営業利益率・ROIC (単位: %)



投下資本 (単位: 億円・回)



※2021年7月29日発表の業績見通しより

## 長期構想「Vision2030」の策定

次の中期経営計画の策定にあたり、ムラタの10年先を見据えた長期構想「Vision2030」を明確化しました。

従来、ムラタの価値創造モデルでは、顧客基盤や技術基盤、モノづくり基盤を強みとして価値創造のサイクルを回してきました。「Vision2030」では、そこにサステナビリティの視点を明確に織り込みました。つまり、ステークホルダーとの共創により、社会価値への貢献と経済価値の創出を両立させながら、持続的に価値創造のサイクルを回していくシナリオとしています。

それを基盤として支えるのが、人的資本、組織資本、モノづくり資本、知的・技術資本、顧客・パートナー資本、財務資本です。その中で、組織資本というのは当社の独自の概念で、社是に裏打ちされた経営システムや強固なコーポレートガバナンス体制が含まれます。冒頭でもご紹介しましたが、ムラタはこれまで生産現場や経営管理において「科学的であること」を規範とし、会社の成長にあわせて会社の仕組みやシステムを発展させてまいりました。それが今日のムラタの成長につながっております。創業から77年の歴史の中で培われた組織資本を活用することでバリューチェーンを強固につなぐ経営システムの一層の強化を目指します。また、顧客・パートナーを資本と位置付けるのは、お客様、投資家様、仕入先様、地域社会の皆様などの各ステークホルダーとの価値共創を通じて、長期的に社会課題の解決に取り組んでいくことの決意を表しています。

事業モデルについては、ポートフォリオとして1層目のコンポーネント、2層目のデバイス/モジュール、そして3層目のソリューションビジネスなど新分野を定めていますが、それぞれのさらなる強化を重視していく考えです。

また、「Vision2030」の策定に際しては、社長をはじめとした経営層に加えて次世代のリーダー層も参画しました。特に2030年以降に起こり得る事業機会とリスクの想定と、その備えとして次期中期計画に織り込むべきアクション・プランの策定に関しては、彼らが中心的な役割を担いました。これは、長期的なビジョンを描くには若い力が必要だということに加えて、持続的な成長のためには、世代間の断絶があってはならないという考えに基づいています。

## 「中期方針2024」では戦略的投資枠を設定

「中期方針2024」の数値目標としては、売上高を2兆円、営業利益率とROIC(税引前)はそれぞれ20%以上としています。単に「中期構想2021」の目標を再度設定したように見えるかもしれませんが、想定される社会の変化や、それともなう事業機会とリスクは「中期構想2021」の策定時に比べはるかに大きくなっています。よって、次の3年は、2030年とそれ以降の持続的

な成長の基盤を構築する上できわめて重要な期間と位置付けています。経営方針の管理を預かる身として、「中期方針2024」で取り組む各テーマをしっかりとモニタリングし、ステークホルダーの皆様へ継続的に進捗状況をお伝えしていきます。(▶P.37 中期方針2024)

また、「中期方針2024」では、キャピタル・アロケーションを明確化しました。2024年度までの営業キャッシュフロー計画の総額に対して、通常設備投資枠のほか、戦略投資枠を設定しました。2030年に向けて当社の事業機会を確実に広がっていきます。それらをしっかりと掴み取り、持続的な成長に結びつけていくための種まきを2022年からの3年間で実行し、今まで以上にリスクと機会に対して備える体制を整えていきます。具体的には、競争環境が激化する中でも成長事業の明確な差別化を追求するための事業提携やM&Aを実行し、また、地政学的リスクに備えたサプライチェーンの多様化のための投資にも取り組みます。さらに、2050年のRE100実現に向けた気候変動対策や、事業機会の創出を含めた重点課題(マテリアリティ)に取り組む上で必要となる先行的な投資についても、大胆に資金を投下していく考えです。

株主還元としては、配当性向30%を目安に、株主資本配当率(DOE) 4%以上を目指して、継続的に増配を果たしていく考えです。自社株買いは、戦略的投資枠の遂行状況を含めた中長期における資金ニーズを考慮の上、機動的に実施していきます。

財務面では、社債を償還した上で、一定の手元資金を保有することにより、短期的な資金ニーズや突発的なリスクに備え、強固な財務基盤を一定維持する計画です。

「中期方針2024 キャピタル・アロケーション」



## 経営企画・財務担当役員としての取り組み

中長期を見据えた組織と内部管理のあり方としては、社長の中島が掲げている自律分散型組織が健全

かつ効率的に機能する仕組みとして、変化に柔軟に対応できる経営管理制度への再構築を図ります。

その実現を目指す上で鍵となるのが仮説思考です。これまでポートフォリオ経営における事業性評価で仮説思考を活用してきましたが、事業部門の中期計画や年度予算でも、リスクマネジメントの視点を織り込んだ仮説と前提による計画策定、そしてモニタリングの手法を取り入れていきます。また、「Vision2030」で掲げる「社会価値と経済価値の好循環」を実現するためには、マテリアリティを経営管理プロセスに組み込む仕組みを充実させる必要があります。社会課題解決に向けた取り組みを全社的に促進するとともに、社会価値向上に向けて長期的な視点で取り組むことができる制度設計を行います。

それらを支える組織づくりと経営管理機能のデジタル化、そして人材育成もあわせて推進していく考えです。

近年、時代が目まぐるしく変化し、ステークホルダーの期待や関心が多様化する中、財務担当役員の役割が広がっていると感じます。社長の中島が掲げる「経営の透明性」を高め、ステークホルダーの皆様と誠実に対話し、それを次の成長に活かすことにより、価値共創のサイクルを回し企業価値を高めていく所存です。どうぞ末永くご支援の程よろしくお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

ムラタでは「社是」を思考や行動の礎として世界中の従業員が同じ想いをもち、変化する事業環境に対応しています。また、従業員一人ひとりがやりがいと成長を感じ相互に信頼し合い、連携しながら総合力を発揮することで、新たなイノベーションを創出しています。

Innovator in Electronics ~エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在として、主体的な価値創造を通して豊かな社会を実現する~ ▶P.3~6

●エレクトロニクス領域の拡大

●持続可能社会への転換

●デジタル化の進展

●地政学的リスクの高まり

●人口構造やパワーバランスの変化

●ポストコロナ社会への対応

▶P.27~28

環境認識（機会とリスク）



## 社是の実践により培ってきたムラタの経営資本

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

▶P.21~22

社是(経営理念)

## コーポレート・ガバナンスの強化 ▶P.53~72

### 成長戦略

#### 3層ポートフォリオ

- 1 標準品型ビジネス
- 2 用途特化型ビジネス
- 3 新たなビジネスモデル創出

#### 4つの事業機会

- 通信
- モビリティ
- 環境
- ウェルネス

基盤事業の深化とビジネスモデルの進化  
▶P.31~32

4つの経営変革の実行  
▶P.33~35

- 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
- 自律分散型の組織運営の実践
- 仮説思考にもとづく変化対応型経営
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

## 社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)

事業を通じた社会課題解決への貢献  
▶P.33

企業活動全体での社会課題への取り組み  
▶P.73~96

<b>通信</b> 通信技術の進展により広がる社会のインフラ構築に貢献 9, 17	<b>モビリティ</b> 安全な交通社会、新しい都市形成の実現に貢献 3, 11	<b>環境</b> 気候変動や資源エネルギー不足を解決する事業を創出し、地球環境問題へ貢献 7, 12, 13	<b>ウェルネス</b> すべての人が健康に豊かな人生を送ることができる社会への貢献 3
<b>E(環境)</b> 気候変動対策の強化 持続可能な資源利用 公害防止と化学物質管理 6, 7, 12, 13	<b>S(社会)</b> 安全・安心な職場と健康経営 人権と多様性の尊重 地域社会との共生 8, 10, 17	<b>G(ガバナンス)</b> 公正な商取引 事業継続の取り組み(BCM) 情報セキュリティ 9, 11, 16	

## 経営基盤の強化

## ありたい姿

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

今を支えるムラタ  
社会基盤に深く根付く

未来を切りひらくムラタ  
社会課題解決を加速する

社会と調和するムラタ  
持続可能な事業プロセスを追求する

Global No.1 部品メーカー  
▶P.29~30

ステークホルダーとともに創出する価値

### 経済価値

売上高 2兆円 配当性向 30%  
 営業利益率 20%以上 DOE 4%以上  
 ROIC(税引前) 20%以上

### 社会価値

- 温室効果ガス排出量
- 再生可能エネルギー導入比率
- 持続可能な資源利用率
- 循環資源化率
- 海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率
- 従業員エンゲージメント肯定回答比率

▶P.38

## ムラタの経営資本

### 大切な価値観 CSとES (Customer Satisfaction (お客様満足)とEmployee Satisfaction (従業員満足))

「文化の発展に貢献すること」、これはムラタのミッションであり、ムラタはこのために存在しています。このミッションを従業員全員で実現していくために“CSとES”を経営における大切な価値観としています。

ムラタにおけるCSとは「お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること」、ESとは「仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること」です。これらを日々の仕事の中で実現できる企業でありたいと考え、実践しています。

### 経営資本 社是の実践を通じて培ってきた価値創造の源泉

社是の実践を通じて培ってきた「経営資本」は、将来にわたる価値創造の源泉です。“CSとES”を原動力にしながらこれらの資本を活用することで、ムラタの「コア・コンピタンス」が発揮されます。

今後も、社是の精神を大切にしながら資本を強固なものにし、コア・コンピタンスを磨き続けていくことで、Innovator in Electronicsとして持続的な価値創造を実現します。

ムラタの経営資本		
 <b>人的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの経営理念の浸透</li> <li>社是に共感し、真摯に実践する従業員</li> <li>CSとESを大切にしている価値観</li> <li>多様な個性を活かし、連携する組織風土</li> </ul>	<p>▶P.86 人権と多様性の尊重</p>
 <b>組織資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>科学的管理に裏打ちされた経営管理思想と管理システム</li> <li>ステークホルダーから信頼され、ともに成長・発展していくための強固なコーポレート・ガバナンス</li> </ul>	<p>▶P.69 リスクマネジメント ▶P.55 コーポレート・ガバナンス</p>
 <b>モノづくり資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>材料から製品までの高度なすり合わせを実現する生産技術、管理技術、管理システム</li> <li>強い改善マインドと、改善を促進するための管理技術</li> <li>源流まで遡った品質管理技術と品質管理システム</li> </ul>	<p>▶P.22 モノづくり資本 ▶P.23 ムラタのコンピタンス</p>
 <b>知的・技術資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovator in Electronicsとして蓄積し、拡張してきた独自のプラットフォーム技術とコア技術、知的財産</li> </ul>	<p>▶P.22 知的資本 ▶P.49 技術</p>
 <b>顧客・パートナー資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルNo.1製品群の提供を通して構築されたお客様・販売ネットワーク</li> <li>グローバルに広がる拠点間ネットワークとチームワーク</li> <li>サプライチェーンにおけるグローバルなパートナーネットワーク</li> <li>強固なネットワークを通じた信用、信頼の蓄積</li> </ul>	<p>▶P.23 ムラタのコンピタンス ▶P.89 地域社会との共生 ▶P.93 サプライチェーンマネジメント</p>
 <b>財務資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な成長を支え、環境変化や多様な機会とリスクに備えることができる財務基盤</li> <li>ROIC(税引前)を重視し、長期視点で資本効率の向上を目指す投資戦略</li> <li>ステークホルダーや資本市場と対話を通じて培ってきた信用力</li> </ul>	<p>▶P.15 経営企画・財務担当役員メッセージ ▶P.38 キャピタル・アロケーション</p>

### 知的資本 ムラタの知的財産

電子部品市場の変化は早く、タイムリーな知的財産の確保・蓄積は企業の競争力に直結します。真の Innovator in Electronicsとして独自の製品・ソリューションを生み出す中で、知的財産の重要性はますます高まっています。

こうした中、ムラタでは、ポートフォリオ経営における重点事業や成長事業に対して積極的な知財投資を行っています。

また、ムラタでは、「知的財産活動基本方針」を制定し、全従業員が組織の枠を超えて事業に役立つ知財活動を実践することを掲げ、階層・職能教育、知財フォーラムなどの機会を通し、全社的な知財マインドの醸成を行っています。

### 知的財産活動を支える組織体制

2021年7月から、自律分散型の知財活動およびガバナンスの強化の両立を目的として、知的財産部と知財企画部から成る知的財産グループを発足させました。知的財産部では、各事業部・開発部門と密接に連携しながら、知財戦略を策定し、国内外で強固な知財ポートフォリオの構築を進めています。知財企画部では、ポートフォリオ経営における事業の選択と集中の判断材料として知財情報を活用したり、知財リスクマネジメントを行うなど、全社視点での知財課題に取り組んでいます。知的財産部と知財企画部は、日々密接に連携しながら、事業に貢献する知財活動に取り組んでいます。

### モノづくり資本 ムラタの品質管理

「よい機器はよい電子部品から、よい電子部品はよい材料から」  
「まちがいのない品質も納期も科学的管理を実践していれば守れる」  
創業者 村田昭

材料から製品までの一貫生産体制を構築してきたムラタでは、創業当時からも変わらず、プロセスの源流から科学的管理を実践することですべてのお客様へ信頼される品質を追求していきます。

#### 品質基本方針

社会貢献という目的に共感したお客様とかけがえのないパートナーシップを築き (CS) 会社の目指すべき姿に共感して、社会貢献という実感と自己実現に喜びを感じ (ES) 問題に対しては物事の源流 (根幹) まで要因を掘り下げ本質原因を明らかにして人、物、仕組み、技術のビジネスプロセスすべてを最適化する質マネジメント行為を行うことにより全員が仕事の質の向上を図りスパイラルアップしていくことで、お客様に期待以上の満足を提供していくこと

「品質基本方針」は、お客様に信頼され、ご満足いただける高品質な品質を提供していくための、品質・質の

### 積極的な外国出願と保有特許件数の推移

ムラタにおける海外売上高比率の上昇にあわせて、知財投資として外国出願を積極的に進めております。技術の特長、市場および同業の動向を加味しながら、アメリカ、中国などでの知財獲得を積極的に行っております。費用対効果を考慮して国際出願 (PCT出願) も積極的に活用しながら、戦略的な外国出願を行っています。

なお、ムラタの競争力の源泉となるノウハウについては、出願前に精査し、徹底して秘匿しております。

世界知的所有権機関 (WIPO) 公表の2020年国際特許出願数



米国知的財産権者協会 (IPO) 公表の2020年米国特許取得数



### ムラタの保有特許件数の推移



知的財産に対する取り組み

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

考え方の拠りどころです。ムラタは、製品の品質・サービスの質は元より、設計・調達・生産・人物・仕組み・技術のすべてのプロセス・システムの質を常に改善し、最善の状態に保つ活動を進めています。

### 品質マネジメントシステム (M-QMS)

M-QMSとは、社是を基盤に、品質基本方針の考え方をより具体化し、お客様に期待以上のMurata Qualityを保証し続けるため、モノづくりに関するすべての活動をひとつの仕組みにまとめたものです。

「源流管理」「未然防止」「継続的改善」を重要なキーワードに位置付け、全員がやりがいをもって自分の仕事の質を向上させ (全員で質マネジメント)、スパイラルアップしていくことでお客様満足、さらには社会的満足を目指しています。



## ムラタのコンピタンス

### コンピタンス 1 先を読む力

売上のほとんどをグローバルマーケットにおける高シェア製品で構成しているため、幅広い業界のお客様とコミュニケーションをする機会があり、先行してお客様のニーズを引き出すことができます。“全員マーケティング”を合言葉に、グローバルなネットワークを活かし、お客様のニーズをどこよりも早く引き出し、一人ひとりがお客様への提供価値最大化を実践しています。

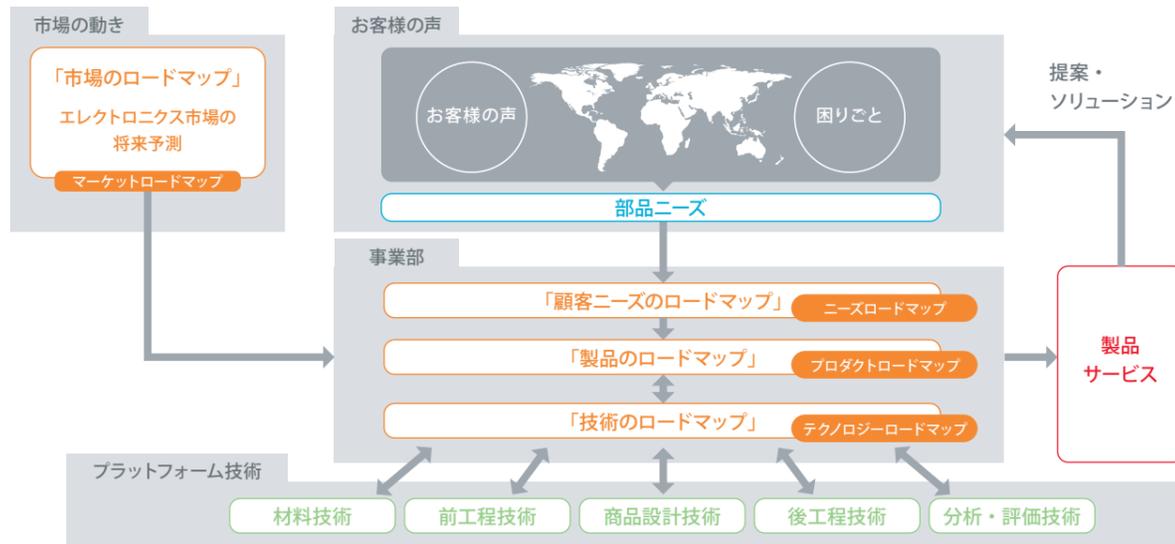
#### マーケティング力を活かしたロードマップの策定

5G時代におけるIoTや自動運転、AIなどの新技術は個々の電子機器だけでなく、交通システムや都市、そして社会全体を変えていきます。ムラタは、変化の大きい事業環境においてもお客様へ価値を提供し続けるために、販売、マーケティング、開発、生産の連携を強め、顧客ニーズに最適なソリューションを先読みして提供する活動を強化しています。

その活動のひとつとして、4つのロードマップを策定しています。営業本部が、大きなマーケットの流れを読み取り、マーケットロードマップを作成し、各エリアの販売マーケ

ティング部門と事業部の販売促進部門がマーケットロードマップと中長期的な顧客ニーズを融合し、ニーズロードマップを描きます。それを開発部門でプロダクトロードマップ、テクノロジーロードマップへとつなげています。

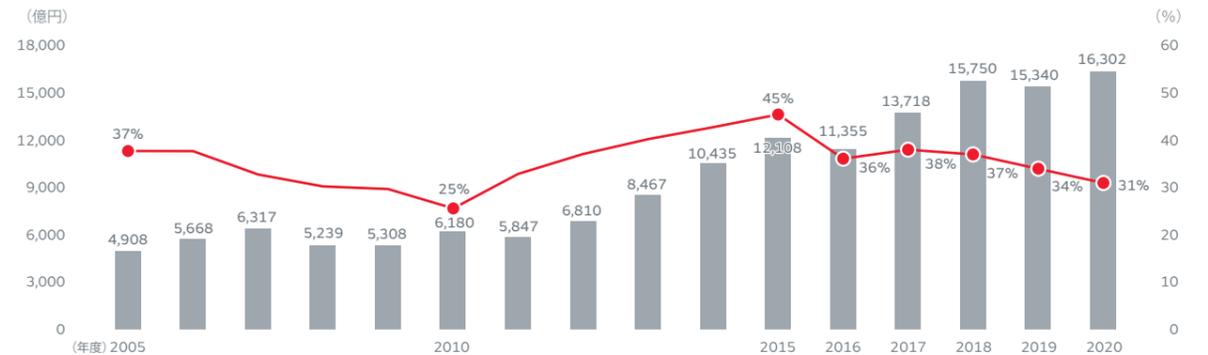
これらのロードマップを毎年改定し、研究開発と製品開発につなげています。またロードマップをもとに、お客様に最高の技術サービスを提供する商品技術は、新製品開発時にはお客様と最前線で向き合い、細かなニーズを設計や開発部門に反映させながら、製品として仕上げていく役割を果たしています。



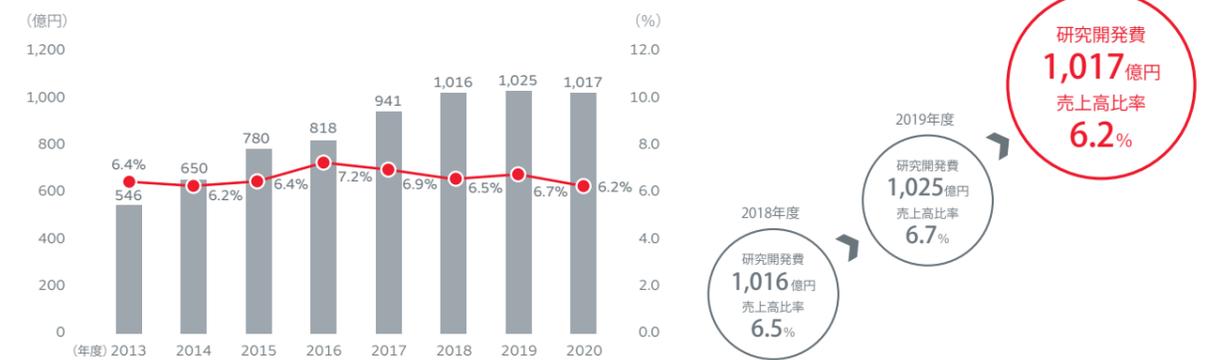
### コンピタンス 2 ニーズをカタチにする力

材料から製品までの一貫生産体制を構築しているムラタでは、材料技術、基盤技術などを独自に開発し、他社にはないノウハウを蓄積しています。継続的な技術開発投資により、製品の差別化を図り、ムラタの大きなコンピタンスとなっています。

●売上高と新製品売上高推移 ■ 売上高 ● 新製品比率



●研究開発費と売上高比率 ■ 研究開発費 ● 売上高比率



### コンピタンス 3 価値を届ける力

すべての技術がまっすぐに市場とお客様につながっています。ムラタは、材料開発、プロセス開発、製品開発、生産技術開発を自社で行っており、これらを垂直統合していること、グローバルで分散生産を行っていること、また業界で最大の生産能力を有していることから、スピーディーかつタイムリーにお客様への価値提供を実現しています。

#### ムラタのモノづくり



#### TOPICS

#### コンデンサの生産量は年間約1兆個

ムラタの主力製品であるコンデンサは、現在年間約1兆個の生産をしております。これは、長さ0.6mmのコンデンサで換算すると地球約15周分の長さになります。

これまで培ってきた材料・加工・設計・生産技術などのプラットフォーム技術やグローバルな供給体制により、高品質で安定的な供給を実現しています。



# ステークホルダーエンゲージメント

## ステークホルダーとのコミュニケーション

ムラタのステークホルダーは、お客様をはじめ、従業員、株主様・投資家様、仕入先様、地域社会の皆様など、多岐にわたります。企業は社会から信頼されなければ事業活動を行うことはできません。そのためには、ステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、要

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

	ステークホルダーとの関わり	対話手段	担当部門
お客様	ムラタでは、「CSとES <sup>※</sup> 」を経営における大事な価値観としています。その実現のために、ムラタではお客様の新製品の企画・開発・設計の初期段階から技術交流会などを通じて、お客様ニーズの把握に努めています。この活動によって、お客様の困りごとや要望にお応えすることでお客様との長期的な信頼関係の構築に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動</li> <li>商品展示会、オンラインセミナー</li> <li>ウェブサイト</li> </ul>	営業担当部門 各事業の担当部門
従業員	ムラタでは、「CSとES <sup>※</sup> 」を経営における大事な価値観としています。日々の仕事の中で従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けることが実現できる企業でありたいと考えています。このような風土の醸成に向けて、さまざまな環境整備や取り組みを行っています。(▶ P.86 人権と多様性の尊重)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長方針説明会</li> <li>従業員サーベイ</li> <li>従業員向け研修(階層教育・理念教育など)</li> <li>役員との対話会</li> <li>社内ポータルサイト・社内報</li> <li>内部通報制度・相談窓口</li> </ul>	人事担当部門 サステナビリティ担当部門 広報担当部門 法務担当部門
株主様・投資家様	ムラタでは、株主様・投資家様へのタイムリーかつ公平で正確な情報開示に努めています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主様・投資家様との建設的な対話に積極的に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>証券アナリスト・投資家様向け説明会(インフォメーションミーティング、決算説明会)</li> <li>国内外証券アナリスト・投資家様とのミーティング</li> <li>株主総会</li> <li>ウェブサイト(IR・投資家情報)</li> </ul>	IR担当部門 総務担当部門
仕入先様	ムラタでは、仕入先様と信頼し合い、ともに繁栄できる関係を確立することが重要であると考えています。仕入先様とともに固有技術や管理技術の改善に取り組むことに加え、公平・公正かつ誠実な対応、法令の遵守はもちろん、社会倫理に従って信頼関係を構築しております。また、人権や環境に配慮した企業活動を推進しています。(▶ P.93 サプライチェーンマネジメント)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の購買慣行における仕入先様対応</li> <li>仕入先様専用ウェブサイト</li> <li>仕入先様のためのご相談窓口</li> <li>仕入先様への現場監査</li> <li>仕入先様へのアンケート</li> <li>仕入先様との品質改善取り組み</li> </ul>	調達担当部門 品質管理担当部門 製造部門
地域社会の皆様	ムラタは「そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり誇りであるように」と願っています。その実現のために事業を営む地域の課題解決につながる活動を継続的に行うことで、地域の方々に当社の事業や取り組みをご理解いただきながら信頼関係を築くことに努めています。(▶ P.89 地域社会との共生)	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場・事業所のある地域行政や近隣住民、NPOなどの皆様との対話や情報交換会</li> <li>工場見学会</li> <li>地域イベントへの参加・協賛</li> <li>従業員による地域でのボランティア活動</li> <li>環境教育・STEAM教育・キャリア教育などの出前授業の実施</li> </ul>	総務担当部門 各関係会社

※ CSとES: ▶P.21 ムラタの経営資本をご参照ください。

## 具体例紹介

**お客様との対話**

**環境変化に応じた対話手段でお客様との価値共創を継続**

ムラタは、お客様から信頼され最善の選択として当社を選び続けていただくため、社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営を目指しています。その実現のためにムラタの強みであるグローバルネットワークを活用し、QCDS<sup>※</sup>と社会課題解決の視点でお客様に価値提供しています。お客様に提供する価値を最大化するには、お客様との密なコミュニケーションによるニーズの把握が不可欠です。コロナ禍でお客様との対面によるコミュニケーションの機会が減少する中、オンラインによる

対話やセミナーを充実させるなどデジタルを積極的に活用し、お客様との接点を常に最適な状態になるよう努めています。環境の変化に応じた有効な施策を打ち、お客様との対話を通じて持続的な企業価値向上を実現しています。



オンラインセミナーの様子

※QCDS・・・品質(Quality)、価格(Cost)、納期や入手性(Delivery)、対応やサポート(Service)

**従業員との対話**

**新しい価値の創造に向けた「雑相(雑談と相談)」の場の提供**

ムラタでは、自律分散型組織運営を目指しており、その実現には、従業員と社長の考えの共有や納得度を向上させることが必要と考えています。社内コミュニケーションツールを新たに導入し、社長からのメッセージを全世界の従業員に配信しています。また、従業員から社長に質問や相談、提案などもすることもでき、双方向でのコミュニケーションが活発に行われています。従業員からは「社長との距離が近く感じられる」

「社長から直接返事がもらえるのが嬉しい」「行動・思考のヒントをもらえる」「経営に関する情報がタイムリーに分かる」といった声も挙がっており、組織の活性化が新しい価値創造の土壌となっています。



社内コミュニケーションツール「社長さんの雑相部屋」

**株主様・投資家様との対話**

**積極的な対話を継続し、会社全体で株主様・投資家様と価値を共創**

ムラタでは、株主様・投資家様に当社の実態や経営の考え方などを理解していただくために、さまざまなIR活動を実施しています。アナリスト・機関投資家の皆様向けには、四半期決算ごとの決算説明会やインフォメーションミーティング、個別面談など、年間600件以上の対話の機会を積極的に設けております。また、個人投資家の皆様とも株主総会などを通じて対話を実施しております。これらの対話を通じていただいた貴重なご意見は、取締役

会や執行役員と共有し、当社の経営戦略や情報開示拡充の取り組みに反映しております。また、IR担当部門による社内IR活動<sup>※</sup>を通じて、全従業員で株主様・投資家様に向き合うことで持続的な企業価値向上に努めています。



社内IRの様子(2019年度実施)

※社内IR活動・・・機関投資家様などとの対話で得られた声を社内へフィードバックする活動

## 中長期の環境認識（機会とリスク）



### エレクトロニクス領域の拡大

- 5Gのインフラ構築が進み、IoTの広がりやデバイスの多様化など、通信市場の拡大が続く
- 自動車の電装化、自動運転化が進むとともに、自動車のあり方が大きく変化していく
- ▶ こうした変化にともない、業界構造やお客様の定義が大きく変化する
- ▶ 多様化するニーズに応えるためのインテリジェンス機能の強化と継続的な技術イノベーションが求められる

### 地政学的リスクの高まり

- 米中デカップリングが進み、経営における重要な前提条件になる
- 環境や人権対応などグローバルでの潮流と地域での経済政策の結合が新たな規制につながる
- 中華圏同業の躍進にともない、世界のイニシアティブを取る戦いが激化する
- ▶ モノづくりやサプライチェーンの抜本改革が進む

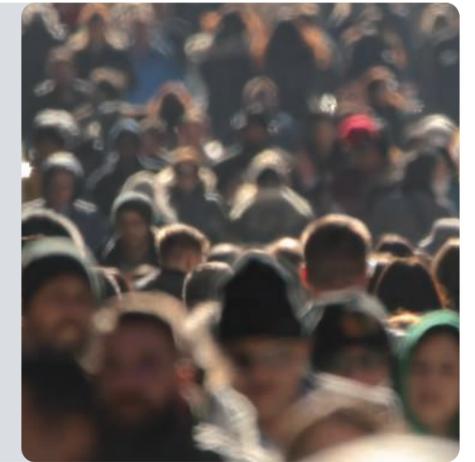


### 持続可能社会への転換

- 持続可能社会への転換が世界の共通認識となり、企業に対するステークホルダーからの要請や期待が高まる
- 環境対策への意識の高まり、環境規制が強化される
- 経済価値とともに、社会価値も高めていくことが強く求められていく
- ▶ 持続可能なオペレーションの追求は、今後競争優位の源泉になっていく

### 人口構造やパワーバランスの変化

- 先進国では人口が減少する一方、新興国では大幅に増加し、世界の人口構造が変化していく
- 特にインドの経済成長が本格化し、国際社会の仕組みが変わっていくことが想定される
- 先進諸国は高齢化にともなう諸課題に直面。健康の価値が高まる
- ▶ 超長期を見据えた備えの視点がより重要となる



### デジタル化の進展

- ビッグデータや5G、ローカル5Gなどの活用が進み、モノづくりを中心に事業活動そのものが革新していく
- 外部とのコミュニケーション手段が多様化。接点の多くがデジタル空間へとシフトしていく
- ▶ お客様や同業他社のデジタル化のスピードが加速し、対応の巧拙が競争力を左右する

### ポストコロナ社会への対応

- あらゆる場面でリアル（対面）とオンライン（非対面）の融合が進む
- 働き方や働く場所に対する価値観の変化が進む
- 調達、生産、物流など企業活動の多様化、分散化が進む
- ▶ 働き方の変化や外部接点における多様性の追求が、仕事の質、生産性、競争力の向上につながっていく



## Vision2030（長期構想）ありたい姿

激変する環境変化に対応し持続的な企業価値の向上を図るために、Vision2025の大切な考え方は引き継ぐとともに、長期視点で目指す方向性や必要な

備えについてより具体的に示すものとして、このたび新たにVision2030を策定しました。

### Innovator in Electronics

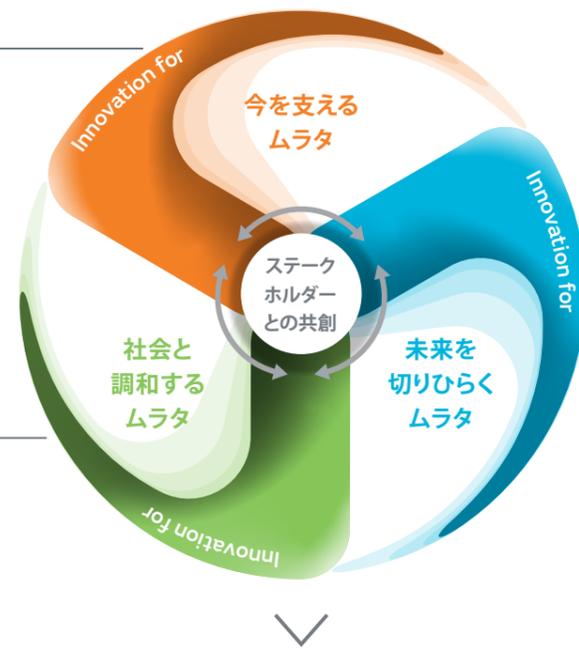
**ムラタのイノベーションで社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献していきます**

#### 社会基盤に深く根付く

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

#### 持続可能な事業プロセスを追求する

事業オペレーションで生じる社会や環境への負荷低減においても、ムラタはイノベーションを生み出し、社会と調和する事業プロセスを約束します。



#### 社会課題解決を加速する

社会課題解決のツールとしても、エレクトロニクスは幅広く活用されています。ムラタは部品の提供にとどまらず、エレクトロニクスを突破口として、地球、社会の持続可能性を追求していきます。ムラタのイノベーションが、より自由で、暮らしやすい未来の実現を加速させます。

### Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

## Innovator in Electronicsとしてムラタが目指す価値創造

ムラタはこれまで「エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在でありたい」というInnovator in Electronicsに込められた想いを実践し、お客様との強固な信頼関係を構築することにより、コンデンサのムラタ、通信のムラタといったグローバルブランドを確立してきました。

一方で、事業規模が拡大し大企業となった今、ムラタが社会に与える影響は格段に大きくなっています。今後、変化の激流に飲み込まれることなく、真のInnovator in Electronicsとして主体的に価値創造していくためには、価値提供の軸を「お客様に対するイノベーション」だけでなく、「社会課題に対するイノベーション」へとその範囲を広げていくことが重要であると考えています。

持続可能な社会への転換はすでに世界の共通認識となっており、社会そして企業の持続可能性のために、ムラタだからこそ実現することができる貢献のあり方として、Vision2030のありたい姿を描いています。

このありたい姿を実現するための成長戦略が、「基盤事業の深化とビジネスモデルの進化」そして「4つの経営変革の実行」です。これらをビジョンとして掲げることによって2030年までの取り組みに一貫性を持たせ、ありたい姿の実現を目指します。そしてこれを実現することにより、お客様や社会にとってムラタが「最善の選択」であり続けることは、Global No.1部品メーカーとして目指す姿でもあります。

## グローバルで多様な人材が活躍し、個人として、組織全体としてイノベーターを目指す

多様な人材が、それぞれの持ち味を活かし活躍できることは、激しい変化や不確実性にしなやかに対応し、イノベーションを生み出し続けるための源泉となります。ムラタでは、人種、国籍、宗教、信条、障がい、性別、年齢、出身地、性的指向といった違いや、従業員の能力、知見、経験などの見えない多様性を尊重してきました。今後も継続して、従業員一人ひとりがさまざまな経験を通じて能力を高め、力を発揮することができる風土の醸成を図っていきます。

そうした中において、多様な個人が、互いに切磋琢磨し、対話を重ねながら社是・ビジョンに共鳴することが大切になります。個人の多様性を尊重しつつ、チーム、部門、拠点を超えて信頼・連携し合い、調和することで、ムラタは今後も組織全体として、お客様にとって、さらには社会課題の解決においてもイノベーターであり続けることができます。

## Vision2030「ありたい姿」を実現するための成長戦略

### 成長戦略

①

### 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

#### 3層ポートフォリオ

- 標準品型ビジネス (EI)
- 用途特化型ビジネス (ASC)
- 新たなビジネスモデル創出

#### 事業機会

- |      |                 |
|------|-----------------|
| 基盤領域 | ● 通信<br>● モビリティ |
| 挑戦領域 | ● 環境<br>● ウェルネス |

### 4つの経営変革の実行

### 成長戦略

②

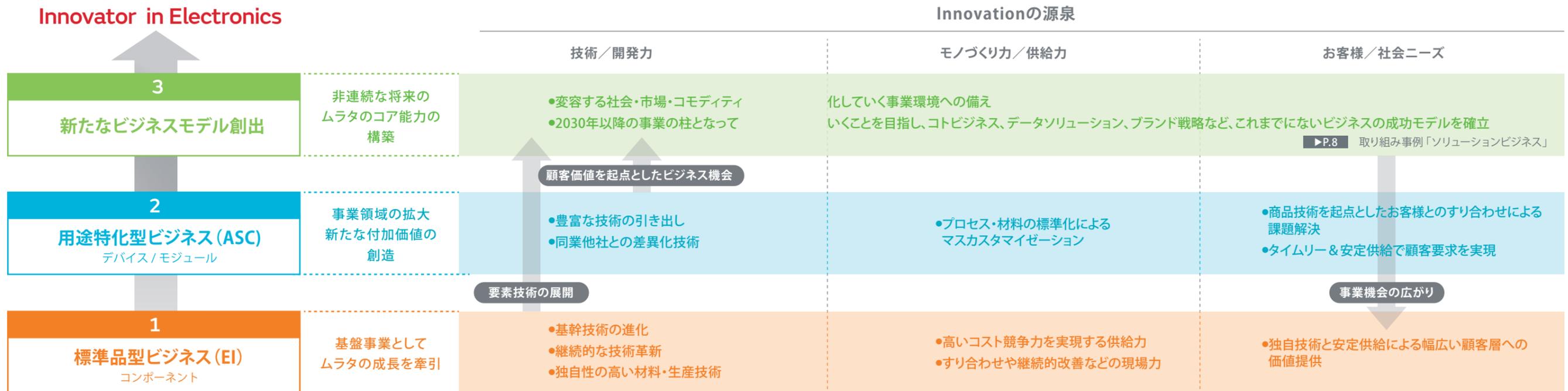
1. 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
2. 自律分散型の組織運営の実践
3. 仮説思考にもとづく変化対応型経営
4. デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

## Vision2030 成長戦略① 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

大きな変化を迎えているエレクトロニクス市場において、ムラタが今後も“Innovator”として価値を生み出していくためには、技術や社会変化の潮流を大局的に捉えた経営が求められます。長期視点で将来を見据え

て多様なイノベーションを生み出すために、ムラタでは3層構造のポートフォリオを用いた経営を行い、4つの領域を重要な事業機会として捉えながら価値を創出していきます。

### 3層構造のポートフォリオ



市場やお客様の変化に対応した継続的なイノベーションの創出

### 4つの事業機会

#### 基盤領域

##### 通信

あらゆるものが通信でつながり、最適化されていく

5G、さらにその先の6Gへ。通信システムの変化にとともに、事業機会はさらに広がっていきます。多様化するアプリケーション、変化していく顧客構造を的確に捉え、激化する競争環境でも勝ち続けていくための「技術革新」で圧倒的にリードし、価値提供を続けていきます。



##### モビリティ

自動車業界は100年に一度の大変革の時代へ

“モビリティ”として市場を広く捉え直し、Global No.1部品メーカーとしての自動車の進化への貢献 (In-Car) に加え、今後はさらに、モビリティとして広がる領域 (Out-Car) での事業機会の獲得を目指します。モビリティ領域で多様化するお客様のニーズへの理解を深め、着実に実績と信頼を積み重ねていきます。



#### 挑戦領域

##### 環境

持続可能な社会への転換に向けて約束された市場

エネルギーを含む地球環境問題に対する課題解決を事業と結びつけたイノベーションの創出を目指します。競争優位性を確立していくための環境対応に積極的に取り組むとともに、電池・電源事業をはじめとした広がる機会をしっかりと掴み、新たな事業の創出にもチャレンジしていきます。



##### ウェルネス

人生100年時代を見据えた新たな豊かさの追求

エレクトロニクス領域の知見やムラタの技術を活用し、医療の発展や、病気の予防、健康の維持に対する価値提供を追求していきます。さらに、心の健康や人との良好な関係といった新しい豊かさを実現していくためのイノベーションを生み出すすべての人が健康に豊かな人生を送ることができる社会の実現を目指します。



## 成長戦略② 4つの経営変革の実行

### 経営変革1. 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営

ムラタは、社会に対して提供する価値(社会価値)を向上させていながら、経済価値との好循環を生み出していくことで、Global No.1部品メーカーとしてステークホルダーの皆様に信頼され、選ばれる存在であり続け

ることを目指しています。このありたい姿を実現するために、社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)を定め、その取り組みを加速させていきます。

#### 社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)



#### 事業を通じた社会課題解決への貢献 ▶P.31



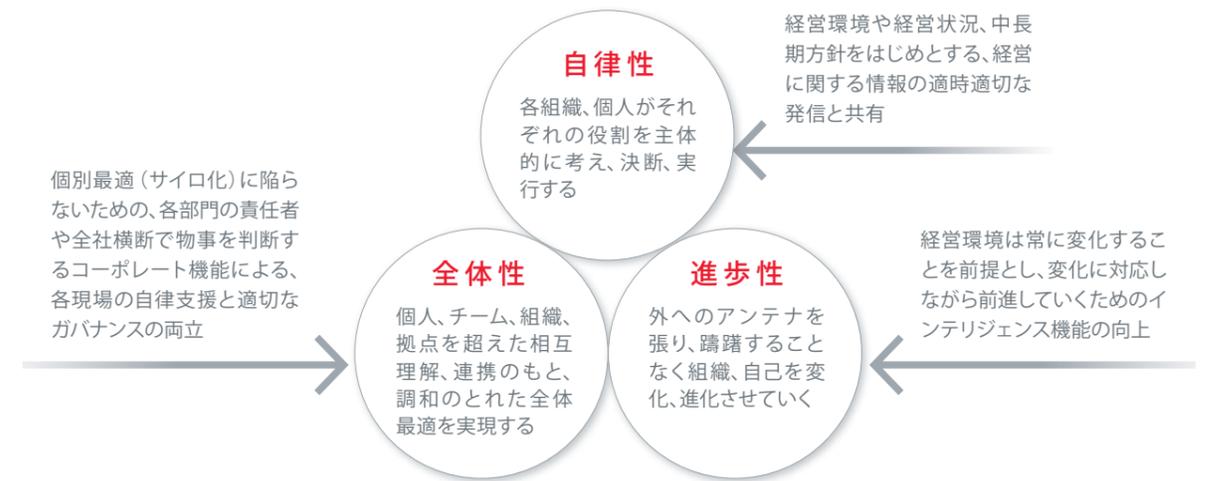
#### 企業活動全体での社会課題への取り組み ▶P.73



### 経営変革2. 自律分散型の組織運営の実践

激化する環境変化の中でも変わらずに社是を実践し、価値を提供し、成長を続けるために、より自律分散型の組織運営へと変革していきます。

#### [ 重視する3つの視点 ]



### 経営変革3. 仮説思考にもとづく変化対応型経営

激化する環境変化の中でも、受け身でなく、将来起こり得ることについて仮説を立てて備え、変化に応じて柔軟に軌道修正を行う変化対応型の事業経営を実践します。各機能、各組織が将来の変化に対する情報

収集、議論、アクション、モニタリングを継続的に実行し、環境変化への感度を高め、変化対応力を強化していきます。



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

## 経営変革4. デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

ムラタではデジタルトランスフォーメーション (DX) を「ムラタ内外の人・組織 (業務) を、デジタルで縦横無尽につなぎ、プロセスを短く、早く、かつ見える化を進めることで、飛躍的に顧客価値と競争力の向上をドライブし続けるもの」と定義し、変革のための取り組みを

加速させていきます。  
 全社DXの戦略推進組織を新設し、実行組織とともに強化領域と基盤領域のあるべき姿の実現に向け、全体的なデジタル推進を加速していきます。

強化領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● R&amp;D: 要素技術の進化と新たな技術発掘をAI・MI (Machine Intelligence (機械知能)) を活用して加速させる</li> <li>● ECM・SCM<sup>※</sup>: 10年先を見越したモノづくりのあり方を構想し、ECM・SCMを含めた広義モノづくりを変革する</li> <li>● 顧客接点: お客様とのつながりを個別からEnd to End視点で強化し、新しい価値を協働で創出する</li> <li>● 経営管理: 事業ポートフォリオ経営推進、変化対応力向上のために経営管理を高度化する</li> </ul>
基盤領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX人材・ITプラットフォーム: DX基盤として、デジタル人材強化とITインフラ整備に戦略的投資を続ける</li> </ul>

※ECM・SCM: エンジニアリングチェーンマネジメント/サプライチェーンマネジメント

ムラタ DX方針

デジタル基盤の継続投資、デジタル活用の徹底で時間当たり生産性を向上。データ利活用を促進、業務をつなぎ新たな価値を創出する。さらには3層目ポートフォリオ領域にも貢献していく。これらの実行・実践を通じて変革を起こし続ける企業風土を醸成する。



## 中期構想2021の振り返り

2018年に、3か年の取り組み方針として「中期構想2021」(2019～2021年度)を策定しました。「中期構想2021」では、会社の規模拡大にあわせて強い経営基盤に造り直し、広がる事業機会を捉えながらお客様に満足していただける価値を提供すること、また、従業員

一人ひとりが活躍し、やりがいを感じながら成長することができる状態を目指しました。このような健全な成長を続けていくための3つの全社課題を設定し、取り組みを進めてまいりました。

### 経営目標

	目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度見通し <sup>※1</sup>	
売上高	2兆円	1.53兆円	1.63兆円	1.73兆円	▲2,700億円未達
営業利益率	17%以上	16.5%	19.2%	21.1%	+4.1%達成
ROIC (税引前) <sup>※2</sup>	20%以上	16.1%	18.5%	20.4%	+0.4%達成

※1 2021年7月29日発表の業績見通しより  
 ※2 ROIC(税引前): 営業利益÷期首・期末平均投下資本(固定資産+たな卸資産+売上債権-仕入債務)

### 中期構想2021の振り返り

自動車の電装化の進展やスマートフォン向けの新製品の増加などにより、継続的な部品需要の拡大はあったものの、2019年度の電子機器の生産調整や電子部品の在庫調整の影響で、想定した売上成長率を達成できず売上高は目標未達となる見込みです。営業利益率は、各製品の利益率改善や製品構成の良化が進んだことに

より、目標を上回る見込みです。ROIC (税引前) につきましても、大型投資の実施に対して、計画比で売上高が伸び悩み、資本回転率の改善が遅れているものの、計画比で営業利益率の大幅な上振れを予想しており、目標を上回る見込みです。

### 中期方針2024に向けて

市況変化やコロナ禍での困難がありましたが、売上高の成長が計画比で未達となることを真摯に受け止めております。ムラタは次期中期方針におきましても、営業利益率、ROIC (税引前) を継続して重視いたします。その

ためにも、ポートフォリオ経営の高度化を図り、これまでのM&Aのシナジーも最大限に発揮して、収益性、資本効率の向上を目指してまいります。

### 全社課題

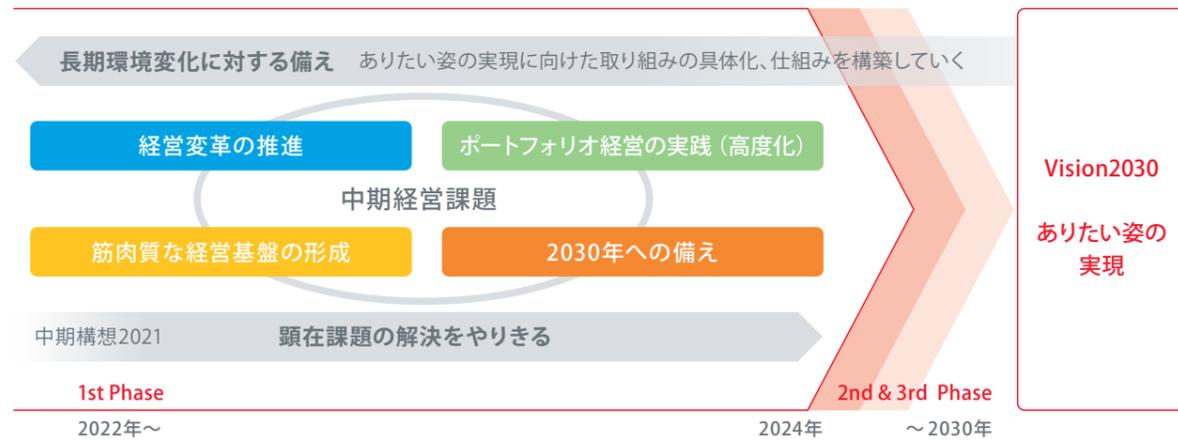
全社課題	中期2021の振り返り	中期2024に接続する継続課題
ポートフォリオ経営の実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業性評価モデルを導入し、継続的な改善を通して、全社最適の視点でより効率的な経営資源配分を行う仕組みを発展させてきました。</li> <li>● 電池事業やコネクティビティモジュール事業などにおいて事業ポートフォリオ見直しを実行しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ポートフォリオ経営の進化(3層構造のポートフォリオの実現)</li> <li>● 自動車からモビリティへ市場を広く捉えなおした事業拡大</li> <li>● ECMやSCMを含む広義モノづくりとしての生産性向上と変化対応力の強化</li> <li>● 従業員サーベイ結果を活用した人事戦略の具体化と実行</li> <li>● 社会課題解決への貢献を事業成長に結びつけていくための取り組み強化</li> </ul>
飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産計画立案システム (SCP) の導入と運用を開始しました。</li> <li>● モノづくり現場においては、生産性向上、生産ロス低減に向けた各種テーマが進捗しました。</li> </ul>	
人と組織と社会の調和	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題解決への貢献度を高めていくためのマテリアリティの特定とKPI設定、さらにそれらを推進するための体制を構築しました。</li> <li>● 従業員サーベイを実施し、組織風土の改善に取り組みました。</li> </ul>	

# 中期方針2024

このたび長期構想として打ち出したVision2030では、長期の視点で目指す方向性や必要な備えについて具体的に示しています。そしてこのVision2030に向かっていくための第1フェーズとなるのが、「中期方針2024」(2022～2024年度)です。この3か年では、すでに顕在化してい

る課題解決をやり切るとともに、長期視点で環境変化を捉え、そこからバックキャストして今から必要な備えを着実に進めながら、ありたい姿の実現を目指していきます。

## 基本方針



- 経営変革の推進**
  - 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
  - 自律分散型の組織運営の実践
  - 仮説思考にもとづく変化対応型経営
  - デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進
- ポートフォリオ経営の実践（高度化）**
  - 3層構造を用いたポートフォリオ経営を実践し、技術や事業の新陳代謝を図る
    - 1層目（コンポーネント）  
伸びる市場で事業機会を獲得するとともに、事業効率の向上を図り、筋肉質な事業運営を実現する
    - 2層目（デバイス／モジュール）  
健全な事業ポートフォリオを確立し、顧客ニーズに根差した技術の差異化の追求により、競争優位を獲得する
    - 3層目（新たなビジネスモデル）  
1層目や2層目との組み合わせでの価値創出に加え、部品の提供にとどまることなくお客様に高い付加価値を認めていただけるソリューション型の事業群を生み出していく
- 筋肉質な経営基盤の形成**
  - 仕事の質、仕事の生産性の向上
  - 継続するコロナ禍での事業運営、およびポストコロナを見据えた人や組織力の強化
  - 品質基盤の継続強化
- 2030年への備え**
  - 「3層ポートフォリオ」と「4つの事業機会」を通じ、ありたい姿として目指すイノベーションを実現するための諸課題に取り組む
    - 広義モノづくり力の強化と進化
    - 売る力、支える力の強化と進化
    - 地政学的リスクなど経営リスクへの対応力強化
    - 将来のコア技術となる要素技術開発推進
    - 価値ある協創を実現するオープンイノベーションの実践

## 全社経営目標

経済価値	社会価値①「環境」		社会価値②「多様性」
売上高	温室効果ガス排出量 <sup>※1</sup> (2019年度比)	再生可能エネルギー導入比率	海外間接部門従業員 <sup>※5</sup> の 他拠点での勤務経験比率
2兆円	2024年度：20%減 2030年度：46%減	2024年度：25% 2030年度：50% 2050年度：100%	2024年度：7% 2030年度：10%
営業利益率	持続可能な資源 <sup>※2</sup> 利用率	循環資源化率 <sup>※3</sup>	社会価値③「ES」
20%以上	2024年度：1% <sup>※4</sup> 2030年度：25% 2050年度：100%	2024年度：5% <sup>※4</sup> 2030年度：50% 2050年度：100%	従業員エンゲージメント 肯定回答比率
ROIC（税引前）			2024年度：70%以上 2030年度：76%以上
20%以上			

- 営業利益率、ROICを今後も重要な指標として設定します。「収益性ととも資本効率を重視し、ROIC20%を継続していく」ことがムラタの目指す健全な経営です。
  - 生産拡大にともなう設備投資に加え、環境投資や技術獲得、リスク対策、ITインフラ強化などの戦略投資など、将来に備えるための先行的な投資を予定しており、これらも加味した上で、健全に成長するために必要な水準として目標設定しています。
- 「環境」
- 世界各地で深刻化している環境問題に対応するため、ムラタでも脱炭素化をはじめとした気候変動対策や持続可能な資源の利用は、全事業・全従業員が一丸となって取り組むべき課題であると考えています。
  - 気候変動対策においては、RE100やSBT目標に沿った事業運営によって、モノづくりにおける温室効果ガスの削減に貢献します。また、資源の持続可能な利用を自社の事業活動において実現するとともに協力者との共創により環境問題の解決に貢献してまいります。
- 「多様性」
- ムラタでは、個人の多様性を尊重しつつ、チーム、部門、拠点を越えて信頼・連携し合い、調和することで、イノベーターであり続けることができると考えています。そのため、グローバルに他拠点での業務経験をもつ多様性のある人材の活躍や、グローバル連携の機会を促進していきます。
- 「ES」
- ムラタではESを大事な価値観として重視し、従業員のやりがいと成長につながる組織風土の実現を目指しています。各組織が継続的に風土改善に努めることが従業員のエンゲージメントの向上につながると考えています。

※1 対象はScope1とScope2の合計  
 ※2 持続可能な資源：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」  
 ※3 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  
 ※4 2024年度の目標値は現状からの改善幅を示しています  
 ※5 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

## キャピタル・アロケーション

- 主力事業であるコンポーネント、デバイス／モジュールへ投資を継続し、着実なキャッシュ創出を目指します。
- 長期視点での環境投資や技術獲得、リスク対策、ITインフラ強化などを戦略投資と位置付け、積極的な推進を図ります。
- 強固な財務基盤を維持しながら、余剰資金は自社株買いや含む株主還元を拡大することでステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

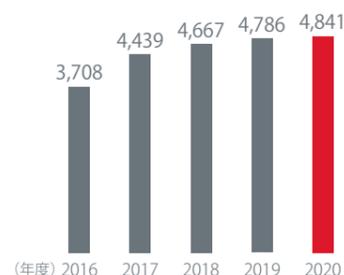


※ 2021年7月29日発表の業績見通しより

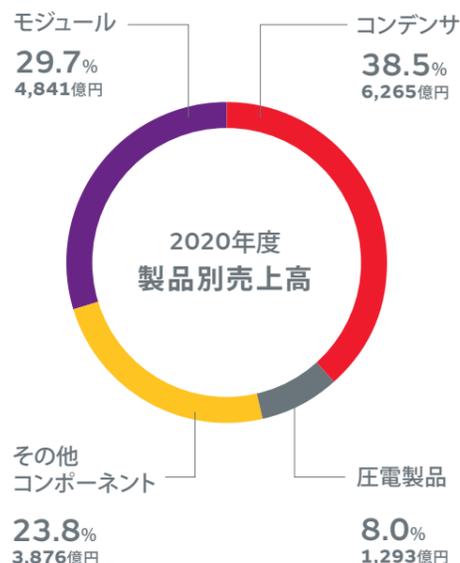
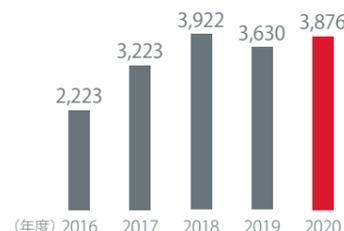
## 製品別戦略

### 製品別売上高の内訳と推移

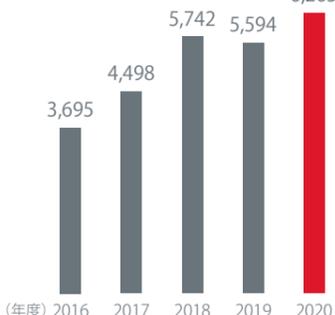
売上高 (単位: 億円)



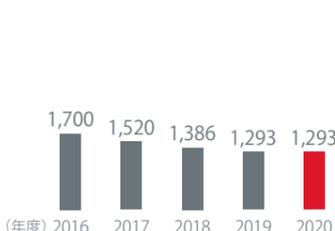
売上高 (単位: 億円)



売上高 (単位: 億円)



売上高 (単位: 億円)



### 開示セグメントおよび売上高区分の見直し

「中期方針2024」の開始年度にあたる2022年度から、3層構造のポートフォリオにあわせた開示セグメントに変更します。開示セグメントを変更して経営の透

～2021年度

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

明性を高めることで、ステークホルダーの皆様とより活発な対話を行い、また、自律分散型の組織運営を促進します。

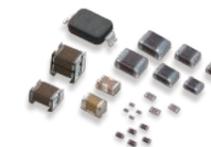
2022年度～

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

## コンデンサ

### 積層セラミックコンデンサ

(新セグメント上の売上高区分: コンデンサ)



### コンデンサ事業における取り組み

2018年度までの数年間、積層セラミックコンデンサ (MLCC) の世界的な需要の拡大が続き、ムラタでは生産能力の増強に努めるとともに、小型化の推進と製品ポートフォリオの見直しにより、供給量を増加させてきました。

2020年度は5G市場の拡大や自動車向け需要の増加を見込んでおりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響で上期は世界的に経済が停滞しました。一方で、テレワークや巣ごもりなどにより、一部の市場ではMLCCの新たな需要が発生しました。ムラタのMLCCはグローバルの生産・販売ネットワークを有し、多様な市場のお客様に採用いただいております。変化の大きい環境下においても生産・販売活動を継続し、売上を伸ばすことができました。

中期的には5Gの普及にともなう通信インフラ向けの新規需要、通信端末向けの小型大容量品や自動車向けの高信頼製品の需要増加に期待をしています。これに応える製品へ経営資源を配分し、新製品の開発を進めるとともに、スマートファクトリー化の推進によって、生産性を向上させる取り組みを進めています。

また、お客様からの多様なニーズに応えるためにコンデンサのラインアップを拡充し、フィルムコンデンサやシリコンコンデンサなどの非セラミックの製品も加え、自動車やヘルスケア・メディカル市場に対しても、高信頼性で使用環境に適した新たな提案を進めています。

### 民生用積層セラミックコンデンサ

MLCCは、ジルコン酸カルシウムやチタン酸バリウムなどのセラミック誘電体と内部電極を多数積み重ねた後に、基板と電氣的・機械的に結合させる外部電極を付けた電子部品のひとつであり、無極性で、耐電圧・絶縁抵抗が高く、周波数特性・耐熱性・耐久性・信頼性に優れています。

MLCCは、一時的に電気を蓄えたり放出したり、信号に含まれるノイズの吸収や一定の周波数の信号を取り出すほか、直流をカットし交流だけを通すなど、モバ

イル機器や家電製品をはじめ、IT機器やネットワーク・インフラ機器で採用されています。また、自動車や医療、宇宙機器など、高信頼性が求められる用途でも使われています。なかでも、スマートフォン1台当たりでは、ハイエンドモデルで1,000個前後、ローエンドやミドルレンジでも300～600個と多くのMLCCが搭載されています。

民生用は、通信端末の高機能化にともなう部品の増加、電池の大型化により、特に小型大容量化への市場ニーズに応えるためにさまざまな製品開発を行い、高い競争力のあるコンデンサのひとつとなりました。近年では、主サイズが1005M (1.0×0.5mm) から0603M (0.6×0.3mm) へ移るとともに、ウェアラブル機器や小型モジュールでは2014年に商品化した最小サイズ0201M (0.25×0.125mm) の採用が広がってきています。ムラタでは、部品の小型化や高密度実装対応への市場ニーズはますます高まると考えられることから、今後もセラミック材料の微粉化や積層技術を高め、新しい商品設計やより活用しやすいソリューション提案を行い続けます。

### 車載用積層セラミックコンデンサ

車載用MLCCは、高温・高湿・大電力といった過酷な環境で使用されます。民生用と比較してより高い信頼性、より長い製品寿命を達成するために、製品の材料選定や設計基準、製品の性能、工程管理など、より厳しい基準を設定しています。

ハイブリッド車や電気自動車の普及のみならず、自動運転やそれに関わるECU・カメラ・センサなどのADAS・セーフティ用途において、MLCCの採用が広がるとともに、そのセットの生産台数が急増しています。加えて、多くのお客様で採用部品の小型化が進んでおり、現在の主サイズは1608M (1.6×0.8mm) から1005M (1.0×0.5mm) へ移り、0603M (0.6×0.3mm) の需要も増加しています。また、従来は125℃での耐性を保証していましたが、150℃での温度サイクル試験や高温高湿負荷試験の要求を満たすと同時に、静電気やサージ試験 (ISO7637-2) に対しても、車載用途特有の要求を

満たす製品が増えていきます。さらに近年では、より高温で使用できる製品が求められています。

こうした厳しい市場要求に応えるために、より信頼性の高い材料の開発を進め、製品設計にマージンを持たせ、製造工程において厳しい検査基準を設け、高信頼性で使用環境に適した製品を実現しています。2017年にはMLCCを樹脂で覆ったリードタイプであり、かつ、200℃対応の製品を商品化することに成功し、お客様の間で採用の検討が進んでいます。また、撥水加工を施した製品、MLCCに金属端子接合させた製品など、使用環境に応じたMLCCも商品化しています。

ムラタは、車載用MLCCにおいても、部品の小型化や高信頼性、高性能化に向けて、セラミック材料の開発や加工技術、検査技術を高め、社会に新たな価値を創出し続けます。

さらに、車載市場では、ムラタの信頼性の高い部品の安定供給が強く望まれており、マーケットリーダーとしてその期待に応えるべく、国内外工場で最大限の設備投資を進めています。これからも信用され続ける企業として、お客様の商品や供給ニーズを把握し、製品とともに安心、安全をお届けします。

## TOPICS

### 小型大容量積層セラミックコンデンサ「0402Mサイズ」「0201Mサイズ」が2020年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞を受賞

ムラタの0402M (0.4×0.2mm) サイズで最大静電容量1.0μFの積層セラミックコンデンサおよび0201M (0.25×0.125mm) で最大静電容量0.1μFの積層セラミックコンデンサが「2020年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞」を受賞しました。

今回受賞した積層セラミックコンデンサは、当社独自のセラミック素子の薄層化技術および薄層シート成形技術の確立により、「0402Mサイズ」「0201Mサイズ」それぞれで最大容量を実現しました。小型かつ大容量製品の提供により電子回路の省スペース化を促進し、高機能な電子機器の実現に向けて必要とさ

れる設計自由度の向上に貢献します。

今後も高温保証対応や静電容量の拡大を進め、市場のニーズに対応したラインアップ拡充に取り組み、電子機器の多機能化・小型化に貢献していきます。



#### 事業機会

- 5Gの普及にともなう通信インフラ向けの新規需要、通信端末向けの小型大容量品の需要
- 自動車の電動化、ADASや自動運転の普及にともなう電装化の進展

#### 競合企業

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

#### 強み

- 豊富な製品ラインアップ、高いシェア
- 小型大容量、高信頼性を実現する技術
- 安定した品質と供給力

#### リスク

- 先行き不透明な市況における短期的な需要変動への対応
- 世界の経済成長の停滞によるエレクトロニクス市場全体の中期的冷え込み

## 圧電製品

### 表面波フィルタ (SAWフィルタ)

(新セグメント上の売上高区分: 高周波・通信)



SAWフィルタは、圧電基板上を伝わる弾性表面波を利用して、特定の周波数帯の電気信号を取り出すフィルタです。無線通信において各種機器がスムーズに遅延なく通信するためには、必要な周波数帯だけを損失を抑えて通過させ、不要な周波数帯のノイズを十分に落とす減衰特性を持った高性能なフィルタが求められます。フィルタにはさまざまな種類がありますが、ムラタが手がけるSAWフィルタは高減衰・低挿入損失・小型化が実現できるため、スマートフォンでの使用に最も適したフィルタです。

最近ではIoT化の広がりによりスマートフォン以外のさまざまなアプリケーションにも無線通信機能が搭載されるようになってきました。対応する周波数帯もセルラー、Wi-Fi<sup>®</sup>、Bluetooth<sup>®</sup>、GPSなど多岐にわたっており、スマートフォンとあわせてフィルタの需要は増え続けています。また5G化にともない、搭載される周波数帯の組み合わせがより複雑になること、Sub-6GHzの周波数帯の利用が増えることにより、小型・複合・高周波化の要求は高まる一方であり、ムラタとしてこれらの要求にいち早く対応していくことでSAWフィルタでのビジネス拡大を図っていきます。

ムラタは独自技術を創出できる研究開発体制や、多くのお客様からの受注に対応できる生産体制、安定した品質を提供できる品質管理、全世界をシームレスにサポートする販売網を駆使し、業界を長くリードし続けています。現在は業界最大となる生産能力を保有し、通信用SAWフィルタにおいて50%の世界シェアを獲得しています。

これからの市場ニーズに応じていくため、お客様の要望を的確に把握したうえでムラタ独自のI.H.P.技術やTC-SAW技術に加えて、新規技術のライアンス強化も進め、優れた製品特性と小型・複合化を加速させることでお客様満足を実現していきます。今後の製品ラインアップにおいても同業他社との差異化を図り、また経済動向が激しく変動する中でも需給バランスに対応した最適な供給体制を維持構築し、より良い製品を提供し続けることで社会と産業の発展に貢献していきます。

#### 事業機会

- 5Gによる新たなアプリケーションや通信端末の誕生と拡大
- IoT機器への無線通信機能付加
- フィルタの高周波化・複合化・小型化

#### 競合企業

太陽誘電 (日本)、Qualcomm (米国)、Qorvo (米国)、Wisol (韓国)、Shoulder (中国) など

#### 強み

- 豊富な製品ラインアップ、高いシェア
- 優れた特性 (高周波・広帯域・高減衰・低挿入損失・小型化)
- 安定した品質
- 業界最大の生産能力と安定した供給力

#### リスク

- 米中関係の変化によるお客様や部品サプライヤーの動向
- 競合他社との競争激化および低価格メーカーのSAWフィルタ市場への参入

## その他コンポーネント

### インダクタ（コイル）

（新セグメント上の売上高区分：インダクタ・EMIフィルタ）



インダクタは、コンデンサ、抵抗器と並ぶ電子回路を構成する受動部品のひとつです。電源回路に使用されるパワーインダクタや、高周波回路に使用される高周波インダクタなどが代表的な製品です。

パワーインダクタは、DC-DCコンバータに求められる重要な性能である電力変換効率に深く関わっており、対象となるコンバータの性質により要求される性能が異なります。ムラタでは従来のフェライト巻線やフェライト積層といったプロセスに加え、2016年に完全子会社化した埼玉村田製作所（旧：東光株式会社）の持つメタルアロイプロセスを製品ラインアップに加えることで、小型・高性能化を実現するとともに、メタルアロイ技術の特長である大電流に対するバランスの取れた性能や、動作時の性能安定化を図っています。こうしたパワーインダクタの高性能化とムラタのモノづくり力の強みを活かし、通信市場のみならず、車載市場にも販路を広げながら事業領域を拡大させています。

高周波インダクタはスマートフォンの高周波回路用インダクタとして使用されています。ムラタ独自のフィルム工法を使用したシリーズは、他社にない小

型で高Q（Quality factor）という特長が評価され、多くの高周波回路で採用されています。さらに、巻線工法による高周波インダクタも、大電流対応・高Qを活かして、高出力増幅器のチョークやマッチング用として採用されています。5Gはスマートフォンだけでなく、IoTなど新たなアプリケーションに利用されることにより市場が拡大することが期待され、高周波インダクタの使用量が拡大すると考えられます。一方、近年の自動車の電装化、そしてテレマティクスやV2Xといった高度な通信機能の追加により、高周波インダクタの市場が自動車の分野でも広がっています。ムラタでは小型・高性能を特長とした高周波インダクタに、自動車用途に対応する高信頼性ラインアップを加え充実させていきます。

ムラタのインダクタは、ムラタが有する複数の工法・プロセスに支えられており、先進的な材料開発、製品開発、プロセス開発と基盤技術（シミュレーション・信頼性評価・実装技術・アプリケーション）の融合により、さらに革新的な技術の確立を目指します。5Gと車載を重点市場とし、ターゲットを明確にして戦略的に取り組んでいきます。

#### 事業機会

- 5Gの普及・拡大によるスマートフォンやIoT機器のインダクタの需要増と高性能化
- 自動車の電動化、ADASや自動運転による電装化

#### 競合企業

TDK（日本）、太陽誘電（日本）、Cyntec（台湾）、Chilisin Electronics（台湾）など

#### 強み

- 豊富な製品ラインアップ、高いシェア
- 独自のフィルム製法による小型・高Q
- 安定した品質と供給力

#### リスク

- 5G化や自動車の電動化などにより高まるインダクタ需要に対する安定供給

## その他コンポーネント

### リチウムイオン二次電池

（新セグメント上の売上高区分：エネルギー・パワー）



ムラタのリチウムイオン二次電池は、円筒タイプ、ラミネートタイプ、小型電池の3種類に分類されます。

円筒タイプは高出力・安全・長期保存・高温特性といった強みを持ち、ムラタはこの強みを活かして、社会の脱炭素化により拡大する駆動系用途と蓄電池市場に注力しています。現在、多くの駆動系用途（電動工具・園芸工具など）で小型エンジンが使われていますが、排ガス抑制が難しく、脱炭素化に向けた動きを受け、ガソリン・エンジンから電池・モータへの置き換えが進んでいます。また、蓄電池市場では、住宅向けの展開に加え、太陽光発電・蓄電池モジュール・パワーコンバータ技術などを融合したエネルギー管理システムを企業向けに展開していきます。エネルギー管理システムは、ムラタの事業所にも展開することで、2050年までに事業活動での使用電力の再生可能エネルギー導入比率100%を目指し、持続可能な社会の実現に向けて貢献します。

ラミネートタイプは、ラミネートフィルム外装材によりあらゆるサイズへの変更が可能で、また、電解質が

ゲル状であるため液漏れや膨れが発生しにくく安全性が高いことが特長です。タブレットPC、ゲーム機といったモバイル機器に採用されています。

小型電池はパッケージ技術による小型・高信頼性という強みを活かし、車載（TPMS）、医療、IoTといった用途に展開しており、今後はワイヤレスイヤホンや補聴器などでの需要も増加すると考えられます。ムラタが積層セラミックコンデンサで培った製造技術と、リチウムイオン二次電池で培った材料技術を応用して開発した全固体電池もラインアップに加え、安心・満足いただける電池を提供します。

リチウムイオン二次電池市場は今後も激しい競争環境が予想されますが、需要は継続的に拡大していくことが見込まれます。ムラタが持つ高安全・高出力・高容量といった競争優位性を活かし、お客様に満足いただける電池を提供し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

#### 事業機会

- 電動工具・園芸工具のコードレス化、脱炭素化（ガソリン・エンジンから電池・モータへの置き換え）
- 自動車・医療・ウェアラブル・IoT向けの小型電池の需要増加
- 自然エネルギーの活用や自家消費、停電時などのバックアップ

#### 競合企業

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

#### 強み

- 高い品質をともなった高出力技術
- 耐衝撃・小型化を実現させるパッケージ技術

#### リスク

- ターゲット市場での競合他社の参入・拡大

## その他コンポーネント

### センサ

(新セグメント上の売上高区分：機能デバイス)



ムラタのMEMS慣性力センサは、3D-MEMS技術と呼ばれる独自のプロセス技術、設計技術を用い、素子レベルで正確に強い信号を出力することができます。それに加えて、高度な回路技術を組み合わせることにより、厳しい環境下での使用においても高い信頼性・安定性・精度を実現しています。このような特長が多くのお客様に支持され、車載市場をはじめ、同じく高い信頼性が求められる産業機器、医療機器市場においても豊富な採用実績があります。

成長が著しい自動車市場では、横滑り防止装置(ESC)やアンチロック・ブレーキシステム(ABS)といった、人命を守る安全システムの搭載を義務付ける動きにあわせて、ジャイロセンサや加速度センサとしての採用が増加しています。

また近年では、自動運転の実現に向けた技術開発が世界中で活発に進められています。自動運転をシステム制御により行う場合には、天候や交通規制、車両の周囲環境などの多種多様な情報を、さまざまなセンサを複数使用して検知・判断することによって、車両を安全に運行させる必要があります。たとえば、ト

ネルなどの衛星測位システム(GPS)が有効でない環境や、カメラやレーダーが十分に機能しない劣悪な環境においても、自分自身の車両の位置や方向を正確に特定し、安定して走行させることがひとつの課題となります。このため、車両位置や姿勢、方向をより高精度に計測できるMEMS慣性力センサのニーズが高まっています。この領域は、まさにムラタの3D-MEMS技術の強みが発揮できる事業領域とされており、ムラタはこのような将来のニーズをいち早く掴むことで、自動車メーカーやTier1のお客様に対して製品の提案を進めております。

2012年に買収したMEMS開発技術力の高いフィンランドのMurata Electronics Oy(旧:VTI Technologies)と、モノづくり力に強みのあるムラタが融合することで、さらに高度な製品を提供できる体制が整い、我々は新製品の開発と工場の供給能力増強をタイムリーに進めています。今後もムラタは技術力を磨き、高精度なMEMS慣性力センサをよりお客様の使いやすい形に仕上げ、そして普及させることによって社会の発展に貢献していきます。

#### 事業機会

- ADASや自動運転の普及による高精度センサの市場拡大
- 実装・補正・演算を容易にする多軸化のニーズ

#### 競合企業

Bosch(ドイツ)、Analog Devices(米国)、STMicroelectronics(スイス)、パナソニック(日本)など

#### 強み

- 独自の3D-MEMS設計・プロセス技術による、低ノイズ・高感度・高精度・安定性・信頼性

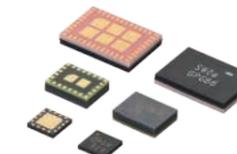
#### リスク

- 競合他社との競争激化

## モジュール

### 高周波モジュール

(新セグメント上の売上高区分：高周波・通信)



高周波モジュールは、無線機器のコミュニケーションをつかさどるアナログ高周波回路を、各種キーデバイスを小型のパッケージに集積することによって実現する、多機能かつ高機能な電子部品ユニットです。高周波を必要な信号とノイズに分波・峻別する表面波フィルタやLCフィルタといった受動デバイス、送信回路の高出力増幅器(PA)、受信回路の低歪増幅器(LNA)、アンテナ切り替えスイッチ(Switch)といった半導体デバイスから構成されており、スマートフォンやタブレットPCなど、さまざまな無線機器で採用されています。

モジュールを構成する各種キーデバイス、およびモジュール化するためのパッケージ技術は自社開発しています。表面波フィルタやLCフィルタなどの受動デバイス、LTCC基板などの独自パッケージ技術は、2000年代初頭から高周波モジュールのビジネスを牽引してきました。また、PAやLNA、Switchなどの半導体デバイスは、ルネサスからのPA事業の譲受、pSemi(旧:Peregrine Semiconductor)の買収などにより社内技術として取り込み、以前からの強みであった受動デバイス、パッケージ技術と融合させることで高周波モジュールビジネスを拡大しています。

これらキーデバイスを自社開発しているため、一貫生産が可能となり、性能面だけでなく、生産能力、品質という面においても、高い競争優位性を保持しています。また、ムラタの全世界に広がった販売網、技術サポート体制により、市場やお客様の要望をいち早く新製品開発

にフィードバックすることができ、そのスピードも用途特化型の高周波モジュールビジネスにおける強みとなっています。

「高速大容量通信」、「多数同時接続通信」、「低遅延リアルタイム通信」を可能とする5Gの登場により、4Gまでのマルチバンド化やキャリアアグリゲーションに加え、さらなる高周波化、周波数帯域の拡大、そしてデュアルコネクティビティを実現する高周波モジュールが必要となります。また、無線機器の小型・高機能化により、電子部品のモジュール化の進展がさらに期待されます。

5Gならではのメリットは、IoT機器の多様化を促進し、生活や仕事に多くの利便性をもたらすと予想されます。このIoT機器の拡大により、スマートフォンやタブレットPCといった通信市場に特化したお客様だけでなく、これまで関わりのなかった新しい市場のお客様とのビジネスチャンスが広がると考えています。

さらにBeyond 5Gとも呼ばれる6G時代では、「超低消費電力」、「超高信頼通信」が要求されます。グローバル競争で生き残っていくため、これまでムラタが培ってきた「高い技術力」と「高品質なモノづくり」を強化していきます。ムラタは、市場やお客様の将来ニーズをいち早く見極めるとともに、自社の競争優位性を活かし、最適な高周波モジュールを提案していくことで、お客様に貢献していきます。

#### 事業機会

- 5Gの普及による周波数帯の増加、通信技術の高度化
- 電子部品のモジュール化・小型化

#### 競合企業

Skyworks Solutions(米国)、Qorvo(米国)、Qualcomm(米国)、Broadcom(米国)など

#### 強み

- キーデバイスの内製とパッケージ技術
- 販売および技術サポート網を活用した顧客動向の把握と製品提案力
- 一貫生産によるビジネススピードおよび安定した品質と供給力

#### リスク

- 米中関係の変化によるお客様や部品サプライヤーの動向
- 低価格モジュールメーカーの市場参入



## モジュール

### コネクティビティモジュール

(新セグメント上の売上高区分：高周波・通信)



コネクティビティモジュールは、さまざまな機器間を無線で接続する際に欠かせない複合部品です。我々の生活において身近な、スマートフォン、タブレットPC、デジタルカメラやエアコンなどの家電、カーナビゲーションなどの車載機器などに搭載され、写真や音楽をインターネットからダウンロード・アップロードや、自動車内におけるハンズフリー電話に活用されるなど、さまざまな場面で活躍しています。

通信市場では、身の回りのあらゆるモノがインターネットにつながるIoT化が急速に進む中、Wi-Fi 11ax、セルラー LPWA (Low Power Wide Area)、UWB (Ultra Wide Band)、ミリ波などの新たな無線通信規格の広がりも期待されています。自動車市場においても、無線通信機能の搭載や進化が年々進んでおり、インフラとつながるV2X通信、レーダー技術を活用した車室内検知といった用途も広がりを見えています。

5Gのミリ波帯を用いた通信では、ムラタは独自の樹脂多層基板、高性能IC、アンテナなどを組み合わせた複合化技術を活用し、小型で伝送ロスが少ない通信モジュールを提供することができます。世界各国で

は、ミリ波を活用した通信サービス提供の計画が進みつつあり、また早くもBeyond 5G (6G) の規格も議論されはじめています。世界のあらゆるものがより高速通信でつながることが可能な世界において、コネクティビティモジュールが活用される場面はさらに広がっていくと予想されます。

これまで大きな成長を遂げてきたスマートフォンも今後は台数成長の鈍化が見込まれ、同時に競合他社との競争が激化しています。このような状況の中において、ムラタのコネクティビティモジュールは、独自の樹脂多層基板技術、小型・高性能・高信頼性を実現する設計技術、接続性を向上させるソフトウェア技術などの強みを活かし、5Gや新しい通信規格、データ通信以外の用途への無線技術の活用など、さまざまな変化に対応した製品・価値をいち早く供給し続け、お客様に1番に選ばれるパートナーシップを築いていきます。また、今後さらに多様化する環境・ウェルネスといった事業機会においても製品の提案を行い、社会課題解決や環境負荷低減にも貢献していきます。

#### 事業機会

- 5Gの普及・拡大
- Beyond 5Gの検討本格化
- IoT社会の進展により自動車やさまざまな機器が無線通信を搭載

#### 競合企業

JCET (中国)、USI (中国)、Quectel Wireless Solutions (中国)、LG Innotek (韓国)、アルプスアルパイン (日本) など

#### 強み

- 独自の樹脂多層基板を活用したミリ波モジュール
- 小型・高性能・高信頼性を実現する設計技術
- 接続性を向上させるソフトウェア技術

#### リスク

- 競合他社との競争激化



## モジュール

### 樹脂多層基板 (メトロサーク)

(新セグメント上の売上高区分：高周波・通信)



メトロサークは、LCP (液晶ポリマー) シートを積層した樹脂多層基板です。優れた高周波特性を有し、きわめて低い吸水性により安定した性能の基板を実現できるとともに接着層が不要なため薄型で複雑な曲げ加工にも対応できる点などが特長です。また、ムラタの持つ一括積層技術を用いることにより高多層化することができ、自由度の高い設計が可能です。LCPシートに銅箔シートを挟むことで回路設計が可能で、伝送線やコイルなどの機能部品として、スマートフォンやウェアラブル機器などに採用され、機器の小型・薄型化、高性能化、低消費電力化に貢献しています。

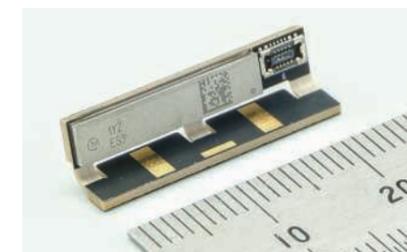
普及が進みつつある5Gでは、40GHzを超えるミリ波など超高周波が用いられるため、メトロサークの特長である、超高周波での低伝送ロス性能を活かせるミリ波伝送線への適用が進んでいます。また、使用される周波数が高くなる程、伝送ロスに関して競合技術に対する優位性が顕著にみられることから、幅広いお客様にメトロサークが選ばれる機会は今後ますます増えていき、激化する競争環境の中でもリードしていけると考えています。

高周波特性・高多層の特長を活かし、モジュール基板への応用も進んでいます。ミリ波モジュールでは、メトロサークを使いL字型にすることで、2方向へのアンテナ指向性を

実現でき、モジュールの競争力強化に貢献しています。今後、5Gを利用するデバイスが増えるにつれ、お客様の高周波通信における課題も増えますが、メトロサークはお客様の設計や課題に応じてさまざまな提案が可能です。

また、LCPは吸水性が非常に低い材料であるため、アンテナなどの共振を利用する用途では高い安定性を実現できます。最近ではUWB (Ultra Wide Band) がスマートフォンに内蔵され、その高精度測位・測距を活かしたデジタルキー認証に使用されるケースが出てきており、市場拡大が見込まれます。周波数安定性の高いメトロサークはUWBにおいてもアンテナ用途として非常に適しています。

高性能材料と培ってきた積層技術、高周波技術をベースにしながら、ムラタならではのアイデアを加えていくことで、お客様の課題解決により一層貢献していきます。



メトロサークを基板に使ったミリ波モジュール

#### 事業機会

- 5Gに代表される高周波通信市場の拡大
- 低吸水性、形状保持特性など、メトロサークの特性を活かした顧客課題解決

#### 競合企業

ZDT (台湾)、Flexium Interconnect (台湾) など

#### 強み

- 高周波での低伝送ロス性能
- 複雑な曲げ加工ができる屈曲性
- 高多層、低吸水性

#### リスク

- 競合他社との競争激化
- お客様の設計変化にともなう需要変動

## 技術

取締役 専務執行役員  
技術・事業開発本部 本部長  
医療・ヘルスケア機器統括部担当  
いわつぼ ひろし  
岩坪 浩



## 技術・事業開発本部長メッセージ

## 新たなシーズの創出と潜在ニーズの顕在化に取り組み、当社でしかできない価値の提供を目指していきます。

### 好業績に慢心することなく、時代の先にある価値を追求

2020年度におけるムラタの業績は、コロナ禍という大変厳しい1年でありながら、おかげさまで過去最高を更新することができました。しかしながら、技術や事業開発を統括する立場にある者として、手放しで喜んでいるわけではありません。なぜならば、今日の繁栄は20年、30年前に諸先輩方が苦労して仕込んできた技術の恩恵にあずかっているにほかならないからです。そのことを謙虚に受け止め、次の時代、さらにその先の時代に向けて、ムラタは研究開発により真剣に取り組まねばならないと気を引き締めています。

### 10年後、20年後に花開く技術の種まきが重要

この先、未来がどうなるかなど完全な予測は不可能です。また、世の中やお客様のニーズが見えた時点で動くようでは遅きに失します。では、予測困難な未来に向けてムラタはどうすべきか？ 重要なことは、これから先の大きな変化、技術革新の波が到来した際に対応できるように、技術の選択肢を数多く準備しておくことです。研究開発は芽が出るのに相当な

時間を要しますが、その一方でグローバル市場において競争に勝っていくためには今まで以上にスピードも求められます。そのため、今のうちから将来の成長に備えて技術を仕込んでおくことが非常に重要になります。

技術の仕込みについて、表面波フィルタ（SAWフィルタ）の例を紹介します。現在、稼ぎ頭のひとつであるSAWフィルタは、40年以上前から研究を続けてきました。しかし、事業が黒字に転じたのはほんの十数年前のこと。それまではずっと赤字続きでした。高周波技術に取り組んだ当初は、「セラミックのムラタ」として誘電体フィルタや多層LCフィルタに注力しておりましたが、1990年代半ばから携帯電話の普及が加速したことをきっかけに、SAWフィルタの需要も拡大しました。技術革新の波を受けて、長らく肩身の狭かったSAWフィルタが一気に花開いたわけです。

今後、ムラタは技術の選択肢をひとつでも多く生み出せる組織を目指していきます。これは新たな事業機会の創出に欠かせないことであるとともに、若い世代に対する我々経営陣の責務でもあります。冒頭で申しました「今日の繁栄は20年以上も前に仕込んできた技術の恩恵」を若い世代の従業員が10年後、20年後に実感してもらえるように、ムラタ流イノベーションを推進していきます。

### 技術に対する懐の深さを大切にせる企業風土

「ムラタは革新的な製品を次々に生み出し、時代ごとに成長を続けてきました。その秘訣は何ですか?」とよく問われます。確かに製品開発として結果的にそうなった面はあります。しかし、研究開発の現場は地道にコツコツ取り組むことが基本です。皆様をがっかりさせてしまいますが、ムラタとして特別な秘訣があるわけではありません。当たり前のことを当たり前に徹底して取り組む。これがムラタの研究開発です。

その中で当社の特長をあえて申しますと、技術に対する理解、懐の深さではないかと思えます。たとえば、新たな技術テーマを提案してきた人に対して、最初から無理、不可能と決めつけることはありません。「それなら試してみようよ」と認める風土があります。

当社では、お客様との何気ない会話から事業の可能性が拓くことが度々あります。社長の中島はこれについて「雑談の効用」と呼んでいます。新たなアイデア、ブレイクスルーというのはかきこまった会議からは出にくいものです。逆に、会議後の雑談、廊下での立ち話で思わぬひらめきが飛び出すものです。しかも、軽いノリで「うちでちょっと試作してみます」となるわけです。一見、無駄なことのようにも、信念をもって挑戦する。その先に共感していただけのお客様がいて、事業の芽が出てくる。時間はかかりますが、ムラタ流の新規事業創出の取り組みのひとつです。

技術を大切にするという点では、技術に惜しまず投資するという点も特長のひとつです。売上がまだ3億円そこそこの時代、売上規模に見合わない高価な電子顕微鏡や解析装置を次々に導入したことがあります。研究開発に必要なということであれば、腹をくくって投資を行う。これもまたムラタ流であります。もちろん、こうした投資を可能にしてきた財務基盤の地道な強化もムラタの強みと言えるでしょう。

さらに、研究開発の人材面にしても特長的です。いわゆる金太郎飴の人材観ではなく、実に多彩なメンバーが活躍しています。多様な価値観を尊重するのがムラタ流です。たとえば、過去には能面打ちをライフワークとしていた開発者もいました。人と同じ道を歩かない。人との異なる視点を大切に、たとえ険しい道でも自分が信じるものであれば果敢に進む。こうした姿勢を大切にしています。また、短期で成果が出ないからすぐに開発を打ち切るのではなく、テーマによっ

ては規模を縮小して根気よく研究開発を進めていきます。そして、事業としての芽を出すことに努めています。

### お客様の潜在ニーズを刺激する「技術のディスプレイ」

今、皆様に特にお伝えしたいのは、技術の引き出しを増やすとともに、社外との連携、協業にさらに注力していくという点です。当社の引き出しの中を社外の方々、お客様やアカデミア、スタートアップ企業に提案していきます。その一番の目的は、当社の技術=シーズをお示しすることで、お客様などの潜在的なニーズを顕在化することにあります。ムラタは世の中のニーズが明らかになった時点で、技術を追いかけるといふビジネスは目指していません。ニーズが見えてきた時にはすでに手遅れであり、受け身の研究開発で世界のイノベーション競争に勝てるはずがないからです。

重要なことは、技術を引き出しの中に溜め込むのではなく、こちらから「見せる」ことのお客様やパートナーの潜在ニーズを刺激する点にあります。イノベーションにとって必要な、「外部の知」と「内部の知」の融合を実現するために、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」をつくることに注力しているところです。

私が常々思っているのは、誰もが見通せるような未来の姿に大したものはないということです。現在の延長線上で開発した技術だけで競争優位を築くことは困難であり、ムラタとして進む道ではありません。また私は、従来の枠組みで研究開発に臨んでいるだけでは、未来に役立つイノベーションを起こすことはできないという危機感を抱いています。今日、組織が大きくなった企業においては、組織の体制や既成概念などに縛られて、思い切った研究開発に取り組みにくい環境となっています。そのため、安全パイばかりを狙った研究開発に走りがちです。こうした環境の中からイノベーションなど望むべくもありません。この状況をなんとか回避しなければならないと考えます。

### イノベーションを促進するための人材育成

研究開発の促進に向けて、人材基盤のさらなる強化が重要なのは申すまでもありません。従来より若年層の従業員に対して「キャリア形成プログラム」を

実施しているほか、階層ごとの教育研修制度を用意しています。また、研究開発活動に伸び伸びと取り組める職場環境の整備も重要と捉えています。昨年末には、関東最大の研究開発拠点「みなとみらいイノベーションセンター」を開設しました。技術分野としては、エネルギー・ヘルスケア・IoTやモビリティ市場向けの研究開発を担っていきます。加えて、お客様や協業先との共創の観点から専用のフロアを用意しています。ここが「雑談」の場となるとともに、「技術のディスプレイ」としても機能していきます。

こうした取り組みに加えて、スタートアップ企業との交流も加速させています。やはり大きな会社で何十年も働いている人間の思考と、新しい発想でさまざまなモノを生み出し続ける企業の思考は異なるため、両者が話をしても噛み合いません。そのため、スタートアップ企業の皆様との交流を促進することで、社内のエンジニアを良い意味で刺激するとともに、彼らのやりたいことを我々が理解しサポートすることで、ムラタにとっても新しいビジネス機会を創出できるような取り組みを進めています。

また、これまでは研究開発では同じ部門、同じ技術分野で長く勤めることが普通でした。しかし、現在のムラタは昔と違って技術の幅も大きく広がっていることから、エンジニアにはなるべく多くの技術に触れてほしいと考えています。さまざまな技術分野のローテーションを通じて、自社内でイノベーションも起こしていく考えです。

### 国内外の研究ネットワークの拡充をさらに加速

社長の中島は従業員に対して「一人で仕事はできない」というメッセージを発信しています。これは、個人の仕事はもちろんですが、企業の研究開発活動においても当てはまります。これだけグローバル化が進む中でムラタだけではできないこともあり、大学やほかの企業との協業は欠かすことができません。私自身も、イノベーションの源泉となる「知のコラボレーション」を実現するために、外部との技術交流のハブ役に徹していく考えです。

社外との協業はすでにくつも成果を生み出しています。アメリカの大学との連携では材料開発を行っており、ある分野において製品化の道を進んでいます。また、ガラス系材料に関して、協業先の技術と当社の設計を融合させることで、これまでにない高周波の特性を

出すことに成功しています。ほかにも多数の引き出しを用意しており、いずれお見せできるかと思えます。

また、今後は先進技術の目利きがますます重要になってきます。開発テーマの価値をいかに見抜くか、ここはまさに経営陣が真剣に取り組むべき仕事と認識しています。まず事業に直結した研究開発については、テーマヒアリングをもとに投資経済計算を重視して実行要否の判断を行っています。一方、アーリーステージのものについては、技術がユニークかどうか、キラリと光っているかといった技術の筋を見極めることに重点を置いています。これは容易なことではなく、未来に対して重大な責任を負う仕事です。我々経営陣はここにこれまで以上に真剣に取り組んでまいります。

スタートアップ企業やアカデミアなど社外との共創を加速することは、社内の開発マインドを良い意味で刺激することにもつながるだけに、本気で取り組んでいきます。そして、研究開発の世界的ネットワークの充実や、将来性のある技術テーマの選択と資源配分が、研究開発を統括する私の重要な仕事のひとつと心得ています。

### エレクトロニクスの未来を拓く飽くなき挑戦

研究開発において、「世の中の100人中、100人が求める技術を追いかけるようでは、真のイノベーションは望めない」というのが私の変わらぬ考えです。そして、研究開発でホームランを打とうとすれば、つまるところ、自らが手がける技術に対する情熱、信念が欠かせません。自分が挑戦していることを信じて突き進む。その先に待っているのはもしかすると断崖絶壁かもしれないし、延々と続く砂漠かもしれません。日々苦戦しながらも、自分と仲間を信じて突き進んでいく。場合によっては10年、20年と可能性を追求し続ける。それは本人にとっても企業にとっても辛抱のあることです。その果てにたどり着く場所こそ、誰も想定することのできなかつたブルーオーシャンであるのです。研究開発を通じた真の価値創出とは、楽な道、安全な道を進むのではなく、あえて苦の道、厳しい道を進むところにあると考えます。

これからもムラタは「Innovator in Electronics」としてエレクトロニクスの未来を創造してまいります。つきましては、ステークホルダーの皆様のご支援を引き続き賜りますよう心よりお願い申し上げます。

## プラットフォーム技術とコア技術

ムラタが新たな価値を創出し続けるためには、技術を常に進化させ続けなければなりません。材料から製品までの一貫生産体制を構築しているムラタでは、基盤となる技術を独自に研究開発・蓄積し、製品開発に応用できるよう、技術をプラットフォーム化しています。

### プラットフォーム

材料技術	 材料設計  材料プロセス
前工程技術	 積層  印刷  焼成  薄膜微細加工  表面処理  精密加工
商品設計技術	 高周波設計  デバイス設計  組込み  高信頼性設計  回路設計  シミュレーション
後工程技術	 パッケージング  計測  自動化設備  IE
分析・評価技術	 材料分析  故障解析

### TOPICS

#### 研究開発拠点「みなとみらいイノベーションセンター」を開業

ムラタは、2020年12月に研究開発拠点として「みなとみらいイノベーションセンター」を開業いたしました。当施設では、基盤事業と位置付ける通信・モビリティ市場に加え、エネルギー・ヘルスケア・IoTなど新規市場向け製品の基礎研究、企画、デザイン、設計力の強化を図ってまいります。特に電池事業を中心としたエネルギー市場やヘルスケア市場向けビジネスにおいては、地理的メリットを活かしたお客様・市場（業界）との接点強化を図り、事業拡大を目指します。モビリティ市場向けビジネスにおいては、実車用大型電波暗室を設置し、さらなる設計ノウハウの蓄積や製品設計への迅速なフィードバックを図ることで競争力を高めていきます。

また、当社野洲事業所、横浜事業所などの研究開発

ムラタには5つのプラットフォーム技術領域があり、各プラットフォーム技術はいくつかのコア技術から構成されています。それぞれのコア技術はムラタの中で長い年月をかけて磨き上げられ、他社との差別化およびイノベーションを生み出す源泉となっています。

拠点との連携を強化するとともに、当施設は「多様なものが混ざり合い、新たな可能性が生み出される場」をコンセプトに、社内部門間および社外との技術交流に加え、業種を問わず多様なお客様とのコラボレーションによる新しいビジネスの創出、イベント実施など多岐にわたる役割を担います。技術交流など外部との連携強化を図り、コラボレーションを促進することで業界をリードする革新的な製品や技術を提供してまいります。



## 会長メッセージ

### 会社が健全に 発展・成長を続けるために



代表取締役会長  
むらた つねお  
村田 恒夫

#### 社外からの視点

ガバナンスについては以前より、企業の持続的成長のために重要なテーマとして認識してきました。

当社では、法令で社外監査役や社外取締役といった社外の役員を選任が必要とされるずっと以前の1971年より、社外役員を選任してきました。その根底には、外部からの目線・意見を取り入れることは、企業の持続的成長や、経営の透明性の向上にもつながるという考えがあります。私が当社へ入社したのは1974年でしたが、その頃から会社にこの精神が根付いていることを感じていました。そしてそれは、多様な経験・知見を持たれている社外取締役の皆様に、取締役会などの場で多くの貴重なご意見・ご指摘をいただいている現在も、引き継がれてきていると感じています。

そういった意味で、取締役会の実効性評価などで、取締役会での活発な議論や社外取締役の皆様からのご助言の反映などをもってコーポレート・ガバナンスの実効性が機能しているとされている点は喜ばしいことです。

ムラタでは以前より、誰でも自由闊達に意見を述

べることができる企業風土を目指しています。取締役会の議場では、議長として、社内・社外問わず、すべての出席者が自由に意見表明できる、発言しやすい雰囲気を醸成するよう努めています。執行側の人間もぜひ社外取締役からのご意見をいただきたいという姿勢で取締役会などに臨むため、ご発言もいただきやすいのではと思っています。実際にこれまでの社外取締役の方々からも、度々厳しいご指摘をいただくこともありました。社外取締役の選任という場面においても、当社のこうした企業風土を尊重し、役割を発揮いただけるような方をお願いしたいと考えています。

議論の前提となる情報をなるべく丁寧に説明しようとする心くばり、真面目さも企業文化のひとつと考えています。事業の執行状況報告なども社外取締役の皆様にはより広く深く知っていただくようにしていますが、取締役会本体では中長期の戦略などの本質的な議論ができるよう、情報の提供の仕方については工夫を進めています。

取締役会だけでなく、指名諮問委員会や報酬諮問委員会も、社外取締役の皆様からいろいろなアドバイスをいただいて、より一層、透明度が上がったも

のと感じています。今後、ステークホルダーの皆様にもよりご理解いただきやすいように、制度や基準などをご紹介していければと思っています。

#### 現時点でのコーポレート・ガバナンスについて

昨年の社長交代より1年が経ちました。

会社の運営は代表取締役社長である中島が中心となって指揮を執る形となり、自律分散型の組織づくりなど、新社長のカラーが存分に押し出され、浸透してきているように感じます。それもあって、私は代表取締役会長という立場において、より俯瞰的な観点からガバナンスや企業戦略を眺めて検討し、取り組んでいけるようになりました。社長の中島以下、執行側が、企業としての持続的な成長、中長期的な企業価値向上という観点から取り組みをしているか、短期的な目線ではないかというところに主眼を置いてチェックをしています。一年間、不安な点もなく安心していただける経営状況だと思っています。

コーポレート・ガバナンスの強化という点について、当社は、監査等委員会設置会社への移行、社外取締役比率3分の1以上、指名・報酬の両諮問委員会の独立性の強化などの取り組みを進めてきました。しかし、世の中の流れとしてはさらなる強化が求められてきています。形式的な基準も念頭に置きつつ、しかし形式にはとらわれすぎずに、当社独自の考え方や企業風土を大切にしながら、適切なコーポレート・ガバナンスの形をこれからも追求していきます。

#### 持続的な成長のために

当社の強みのひとつは、社是と企業風土にあると考えています。社是をベースとした信頼と尊重に基づく一人ひとりの行動に、技術開発力やグローバルネットワークなどの強みが組み合わさって、現在の状態があるのだと思います。また、変化にも強い体質だと考えており、日々目まぐるしく変化する電子部

品業界や、ガバナンスを取り巻く状況などに対して、変わりゆく環境に対して最適化する力を持っています。ただ、自律的に新しくクリエイティブしていく力、取り巻く環境に対して能動的に変革を働きかける力については今後の課題と考えています。

社会の求める経営姿勢、変化への対応力ということでも、“自律分散”が重要となってきます。そして自律分散型の組織運営を実現するためには、人材の育成が課題となります。

全世界の企業が試行錯誤しながら取り組んでいますが、SDGsへの取り組み、環境経営など、経済価値と社会価値の好循環を生み出す力があるかということも重要となります。持続的な社会への転換にグローバルレベルで対応できる、さまざまな世代における多様な人材が必要と考えており、人材育成の取り組みについてはより一層注力するとともに、取締役会でも定期的に報告し、モニタリングを行っていきます。

ありがたいことに会社の規模も大きくなり、同時に、社会における責任も大きくなっています。企業経営には持続可能な社会への転換が求められており、よりスピード感をもった対応が要求され、対応すべき課題も多様化しています。また、会社の規模が大きくなる一方で、当社の企業風土のベースとなる社是の浸透が徐々に難しくなっていることも事実です。当社の社是は70年ほど前に制定されたものですが、まさに今の世の中、求められている精神がすべてそこに記されています。今一度、ムラタらしさとは何かという点に立ち返り、そこから導かれるガバナンスをこれからも探求してまいります。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と強化のあゆみ

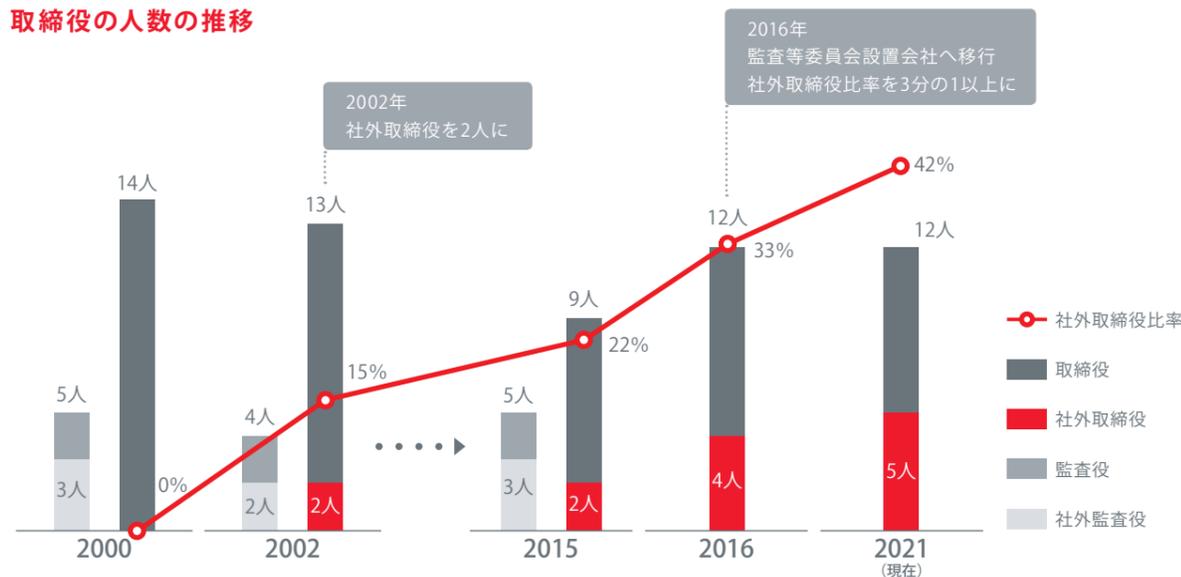
ムラタは、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置付けており、すべてのステークホルダーに配慮しつつ、会社が健全に発展・成長していくため、常に最適な経営体制を整備し、機能させるよう取り組んでいます。

1971年、「外部からの視点」を取り入れることも重要という考えのもと、社外監査役を初めて選任しました。2001年には社外取締役を初めて選任し、近

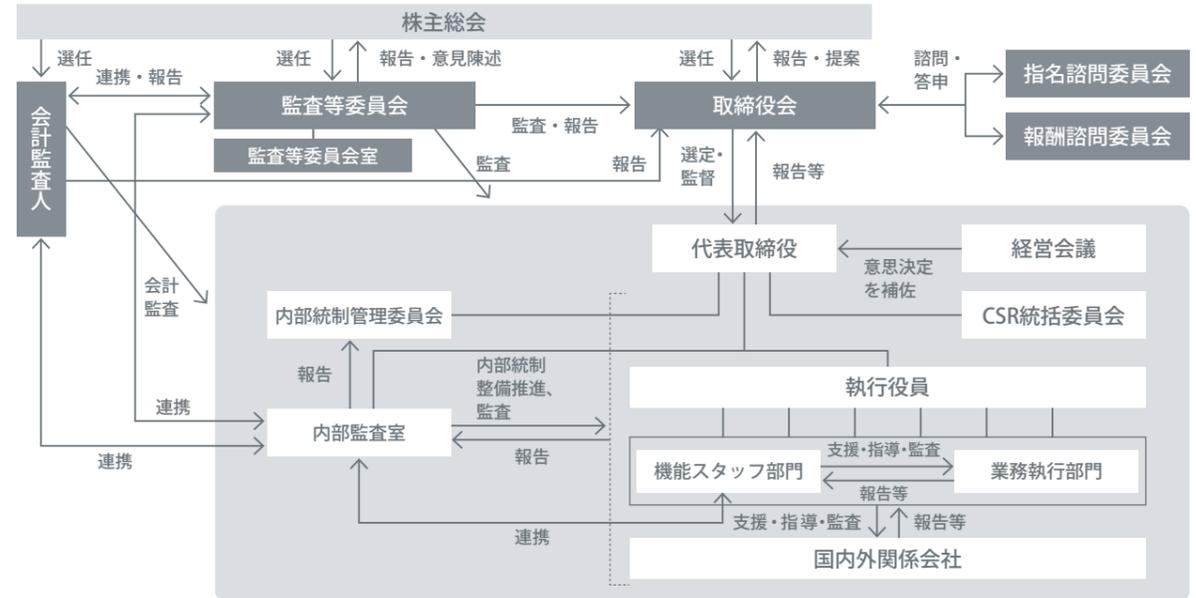
年は社外取締役の多様化と社外取締役比率の引き上げを進め、2016年の監査等委員会設置会社への移行後は、社外取締役比率を3分の1以上としました。また、業務執行機能および監督機能の強化ならびに経営の透明性向上のため、社外役員の選任以外にも下表の施策を着実に実行し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

2000年	● 執行役員制度を導入、社外取締役の選任を宣言	● 経営執行会議（現 経営会議）を設置
2001年	● 社外取締役を初めて選任	* 2002年から社外取締役を2名に。 * 1971年に社外監査役を初めて選任。（過去には常勤の社外監査役も）
2002年	● 企業倫理規範・行動指針を制定	
2004年	● 役員退職慰労金制度を廃止	● 報酬諮問委員会を設置
	● 内部統制管理委員会、監査室（現 内部監査室）を設置	
2006年	● 内部統制システム基本方針を制定	
2007年	● CSR推進室を設置	
2008年	● CSR委員会（現 CSR統括委員会）を設置	
2015年	● コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定	● 指名諮問委員会を設置
2016年	● 監査等委員会設置会社に移行	*以降、社外取締役の割合を3分の1以上とする。
2017年	● 譲渡制限付株式報酬制度を導入	
2021年	● 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成見直し	*以降、委員の過半数を独立社外取締役で構成するものとする。

## 取締役の人数の推移



## コーポレート・ガバナンスの体制図



- **取締役会**  
経営の基本方針と特に重要な業務執行の意思決定および取締役の職務の執行の監督を行います。独立社外取締役が取締役会の3分の1以上となるようになっています。
- **監査等委員会**  
監査の方針・計画を定め、それらに基づき、会社の内部統制にかかわる部門と連携の上、当社の業務や財産状況の調査により、取締役の職務の執行を監査します。また、取締役の選任や報酬につき株主総会で意見を述べることができます。監査等委員である取締役のうち、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者は3名です。常勤の監査等委員を1名置き、会社の業務や財産状況に関する情報を非常勤の監査等委員と共有しています。
- **指名諮問委員会・報酬諮問委員会**  
役員の指名・報酬につき取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として設置しています。これらの委員会の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でその独立性を実現しています。
- **経営会議**  
取締役会、代表取締役の意思決定を補佐する審議機関として設置しています。役付取締役および取締役兼業務執行役員で構成し、社内規定に定めた経営案件について、審議する体制を敷いています。
- **CSR統括委員会**  
サステナビリティに関する取り組みなど、CSR経営を継続的かつ計画的に推進するために設置し、CSRの社内への浸透と社外への一元的対応を行っています。活動状況などについて定期的に取締役会へ報告をします。
- **内部統制管理委員会**  
会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の維持ならびに継続的改善を図るために設置し、内部統制システムの整備状況と運用状況を評価・検討をしています。内容について定期的に取締役会へ報告をします。
- **執行役員**  
より迅速な経営判断、機動的な業務執行を目的として、執行役員が責任と権限をもって業務執行を行う体制をとっています。

## 「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

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

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

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

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

取締役会構成およびスキルマトリックス

\* 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の○は委員長を示す。  
独立は独立社外取締役を示す。

当社における地位 氏名	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	企業 事業経営	技術 研究開発	業界の 知見	国際性 グローバル 経験	財務 会計	法務 コンプライアンス	人事 労務 人材開発	営業 マーケティング	公共政策	ガバナンス リスク管理
代表取締役会長 村田 恒夫 取締役会議長	○	●	●	●	● (エレクトロニクス)	●				●		●
代表取締役社長 中島 規巨	●		●	●	● (エレクトロニクス)	●				●		
取締役 専務執行役員 岩坪 浩			●	●	● (エレクトロニクス)	●				●		
取締役 常務執行役員 石谷 昌弘			●		● (エレクトロニクス)	●	●					
取締役 常務執行役員 宮本 隆二		●			● (エレクトロニクス)	●		●	●			●
取締役 常務執行役員 南出 雅範			●		● (エレクトロニクス)	●	●				●	
社外取締役 重松 崇 独立	●	●	●	●	● (自動車)	●						
社外取締役 安田 結子 独立	●	○	●			●			●			●
取締役(監査等委員・常勤) 小澤 芳郎 監査等委員会委員長					● (エレクトロニクス)	●	●		●			●
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	●		●		● (エレクトロニクス)	●	●			●		
社外取締役(監査等委員) 宗像 直子 独立				● (知財政策)	●						● (産業・通商政策)	

内部統制の体制

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

村田製作所グループ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、村田製作所グループ全体に展開しています。また、国内・海外関係会社を含めた村田製作所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を定めています。これに基づき関係会社の事業運営について協議するとともに、村田製作所グループ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・経理など)を主管する部門は、村田製作所グループ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、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、村田製作所グループにおける業務が法令、社内の規定などに基づいて、適正かつ効率的に行われていることを評価・モニタリングしています。

取締役会の実効性の分析・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。

●分析・評価プロセス

取締役の全員を対象とするアンケートおよび社外取締役を対象とするインタビューを実施し、そのアンケートおよびインタビュー結果を参考に取締役会で複数回の議論を経て分析・評価を行いました。

アンケートおよびインタビューでは、取締役会の構成、付議事項、審議状況、取締役自身の参加姿勢、その他運営全般に関する事項について確認を行っています。なお、アンケートの実施・集計・分析などについて第三者を起用して実施しました。



【内容】・取締役会の構成 ・付議事項 ・審議状況  
・取締役自身の参加姿勢 ・その他運営全般 など

●分析・評価の結果、課題認識/今後の取り組み

アンケートの結果およびインタビュー内容の分析・報告より、当社の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価しています。

取締役会へは必要な議案が上程されており、特に、自由に意見表明ができる雰囲気が醸成されており、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていると評価されました。また、事業リスクの議論や取締役会資料については一定の改善があったと評価されました。

その一方で、主に次の点については課題・問題意識があることや、さらなる改善が期待されており、今後も一層の取り組みをすべきであると認識しました。これらの評価結果・検討課題などを踏まえ、2021年度においては主に次のような取り組みを進めてまいります。

テーマ	課題認識	2021年度における取り組みのポイント
ESGに関する 取り組み報告の工夫	例年、サステナビリティを推進する委員会(CSR統括委員会)での議論概要を取締役に年2回報告しており、2020年度はそれに加えて社外取締役への説明を実施するなどの議論活性化の取り組みによる成果があったが、さらなる議論の充実・活性化のための取り組みを継続する。	議論の充実・活性化
リスクアプローチに 関する議論の充実	事業リスクの議論については一定の改善があったが、より俯瞰的なアプローチからの報告・議論の充実を目指す。	リスク管理に関する議題の追加
内部統制システム	報告・議論の工夫、議論時間の拡充	報告の充実化
取締役会運営全般	● 報告内容・方法の見直し、ポートフォリオ戦略やリスクに関する議論時間の拡充 ● 取締役会資料などの改善取り組みの継続	● 取締役会の時間の有効活用の工夫 ● 取締役会外での社外取締役と経営陣との意見交換・認識共有の機会の設定

今後も、継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めてまいります。

## 取締役候補者の指名について

## ● 指名の方針

ムラタの事業内容、規模、経営環境などを考慮の上、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。

また、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村田製作所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。

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

## ● 指名の手続

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

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

## 【独立性判断基準の要旨】

- 当社及び当社の現在の子会社又は過去3年以内に子会社であった会社において、業務執行者でないこと。
- 当社の現在の主要株主又はその業務執行者でないこと。
- 当社及び当社の現在の子会社において、現在の重要な取引先又は過去3年以内に重要な取引先であった会社等の業務執行者でないこと。  
※「重要な取引先」とは、当社又は取引先の年間連結売上高の2%以上の取引があったものを指す。
- 当社及び当社の現在の子会社から、過去3年以内に年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者でないこと。
- 当社及び当社の現在の子会社から、取締役又は監査役、執行役員を受け入れている会社又はその子会社、又は過去3年以内に受け入れていた会社又はその子会社の業務執行者でないこと。
- 当社とコンサルティングや顧問契約などの重要な取引関係がなく、又は過去に重要な取引関係になかったこと。
- 当社の監査法人の業務執行者でないこと。
- 当社及び当社の現在の子会社において、取締役・監査役・執行役員との配偶者又は二親等以内の親族でないこと。
- 当社の一般株主全体との間で上記(1)から(8)までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること。

## 取締役の報酬について

## ● 報酬に関する方針

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

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、取締役と株主様との長期にわたる価値共有および企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲を高める目的の株式報酬から構成しています。

それぞれの水準および構成比率は、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するため、業種または規模が類似する企業群とのベンチマーク結果などを参考に決定しています。

また、業務執行から独立した立場である社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、月例報酬のみとし、業種または規模が類似する企業群とのベンチマーク結果などを参考に決定しています。

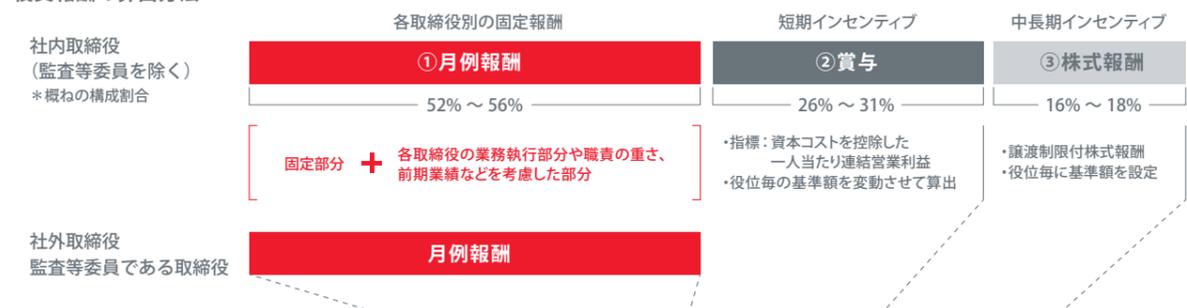
## ● 報酬決定の手続き

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

取締役の報酬の制度・水準は、報酬諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。取締役会は報酬諮問委員会の答申に基づき取締役の報酬に関する基準を決定しています。

具体的な報酬額は報酬に関する基準に則って算出し、監査等委員でない取締役の個別報酬は報酬諮問委員会にて決定し、監査等委員である取締役の個別報酬は監査等委員会の協議により決定しています。

## 役員報酬の算出方法



## 役員区分ごとの報酬等の額(2021年3月期)

	対象となる 役員の数(人)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)
		月例報酬	賞与	株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)	12	318	109	77	505
取締役(監査等委員)	6	73	—	—	73
合計	18	391	109	77	578

- (注) 1. 上記には、当期中に取締役(監査等委員を除く)を退任した2名、当期中に取締役(監査等委員)を退任した1名、当期中に取締役(監査等委員を除く)を退任し取締役(監査等委員)に就任した1名、当期中に取締役(監査等委員)を退任し取締役(監査等委員を除く)に就任した1名を踏まえて役員区分ごとの報酬の総額および人数を記載しています。  
2. 上記のうち、社外役員9名に対する報酬等の総額は、78百万円(月例報酬のみ)です。

①月例報酬：各取締役別の固定報酬とし、取締役としての固定部分と、各取締役の業務執行部分や職責の重さ、前期業績などを考慮した部分から成ります。

②賞与：賞与の総額は、当社の業績に応じて決定し、各取締役への配分は、おのおのの業績貢献度を考慮して決定しています。賞与算出の基準とする指標は、企業の成長度や生産性向上を計るものとして、資本コストを控除した一人当たり連結営業利益とし、当該指標に基づき役員毎の基準額を変動させて賞与を算出しています。支給時期については、2回に分割して支給します(事業年度中に1回、事業年度終了後に1回)。

③株式報酬：中長期的な企業価値の向上につなげていくために譲渡制限付株式報酬としています。各取締役の役員毎に基準額を設定して、毎年7月に株式の割当を行います。割当てた株式は対象取締役が取締役、執行役員のいずれの地位からも任期満了もしくは定年などにより退任または退職する際に譲渡制限を解除します。

## 社外取締役鼎談



社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員  
しげまつ たかし  
重松 崇

社外取締役  
監査等委員  
指名諮問委員  
やまもと たかとし  
山本 高稔

社外取締役  
指名諮問委員  
報酬諮問委員(委員長)  
やすだ ゆうこ  
安田 結子

### 真のグローバルリーダーへの飛躍に向けた 経営基盤の強化において、 社外取締役が果たすべき使命とは？

#### ムラタの変革を加速させる場としての 取締役会の進化

重松 この中で在任期間が6年と一番長いという  
ことで、まず私からムラタの印象を一言で申し  
あげますと、何事も筋を通すことを大切に  
しており、誠実な企業文化を有しているという  
ことです。取締役会は、各メンバーがそれぞれ専門

の見地から意見を交わす環境が整っています  
し、社外取締役からの提言に対して、会社とし  
て真摯に受け止める姿勢がうかがえます。とて  
も話しやすく、活発に議論がされていると感じ  
ています。取締役会の議論としては、モノづく  
りに対する志の視点から各事業の将来性を見  
定めようとする一方で、株主利益も重視してお  
り、時に相反する両面についてしっかり議論を

重ねた上で結論を導く会議体になっていると  
言えます。

安田 重松さんのご指摘のとおり、何事も真面目  
に取り組むムラタの企業文化を評価したいと  
思います。それに加えて、物事を積極的に改善  
していく姿勢もあり、この数年、ガバナンスの  
進展という場面で、指名諮問委員会や報酬諮  
問委員会の活動において特にその点を実感し  
ています。ムラタとしてどうあるべきかを執行  
側がしっかり考えて消化した上で対応すると  
ころが、ムラタのガバナンス全体の特長だと思  
います。

山本 私は社外取締役として就任して3年目です  
が、実はアナリストとして1980年代からムラ  
タが時代にあわせて変わっていく姿を見続け  
てきました。創業家から中島社長への社長交  
代や、経営環境の大きな変化、技術革新が進  
む中で、今まさにムラタ自身が次のステージ  
にステップアップするタイミングに関わらせ  
てもらっていると理解しています。

おふたりのおっしゃるとおりガバナンスの効  
いた会社であることは間違いありませんが、も  
う一段上のステージが求められます。そのた  
めに、改善に向けて検討すべき点が挙げられ  
ます。具体的には、取締役会も自由闊達だけ  
でなく、さらに建設的な議論を追求する余地  
があり、社内外への情報開示についても、よ  
り真意を伝えるための工夫ができるように感  
じます。

重松 社内における情報の共有体制については、  
全社的に、関係部門を意識してよく考えなが  
ら共有できており、個人が必要な情報を把握  
しながら自律的に動いているように感じます。  
社外取締役にもさまざまな社内情報が提供  
されます。時に専門技術に寄りすぎていて、製  
造業の経営に携わっていた私でもすべて理解  
できないこともありますが、戦略としてどう考  
えているかは伝わってきています。

安田 確かに、情報が専門的すぎる点はある  
ですね。ムラタの取締役会の特長のひとつとして定

期的な事業報告があるのですが、詳細なあま  
りどうしても執行側への質問に時間を使いが  
ちでした。しかし、今年度から担当部門による  
事前説明の取り組みが始まり、取締役会では  
より本質的な議論ができるようになってきて  
いると感じます。

また、社外取締役と代表取締役会長・社長  
とのミーティングが新たに設けられ、より忌  
憚のない意見交換ができるようになりましたね。

山本 私は、根幹に取締役会のあり方と社外取締  
役に求められる役割の議論があると思ってい  
まして、これを確かめながら歩みを進めると  
理解しています。

安田さんがおっしゃるように、事前説明も代  
表取締役とのミーティングも良い取り組みで  
す。以前より監査等委員と代表取締役とのミー  
ティングに参加してきましたが、それとは異  
なる進め方のミーティングで社外取締役とし  
て代表取締役と問題意識を議論できることは、  
非常に重要なことだと考えます。

情報共有に関しては、経営会議での議論内  
容を社外取締役に共有する取り組みがさら  
に一步前進しました。ガバナンスの強化とい  
う点で大きな変化と考えます。

一段上のステージへ向かおうとしている今、  
社外取締役の使命がますます重要になりま  
す。我々の指摘・提言などもステップアップ  
を求められる時であり、これまで培ってきた  
知見を取締役会の議論の場で発揮して、ム  
ラタの変革を加速させていかねばなりません。  
それが社外取締役の大きな使命のひとつだ  
と思っています。

#### 取締役会に直結した各種委員会の活動が 年々活発に

重松 ステップアップということでは、近年、会社  
そのものをどう変えていくかという議論の中

で、安田さんもおっしゃっていたように委員会の活動も変化してきました。これまでムラタが培ってきた企業風土の変革についても議論されています。海外のグローバル企業の指名・報酬のあり方をそのまま導入すればよいかと言うと、それによってムラタの個性、強みが損なわれかねない点は私は懸念しています。Global No.1部品メーカーを目指すに当たり、どのように企業風土を調和させながらよりよい体制としていくのが課題となってくると思います。今後、この点についてしっかり議論していく必要があります。

**安田** 私からも、指名諮問委員、報酬諮問委員会委員長として、両委員会の活動についてお話をさせていただきます。

まず指名諮問委員会ですが、昨年における中島社長の指名プロセスをみても、組織としてしっかり機能していたという信頼感がありました。私自身は昨年6月から参画したのですが、驚くほどの透明性をもって人事部より情報が共有され、時代の先々をみた上での確に対処している様子を見て安心しました。一方、課題があるとすると、女性管理職の育成などのダイバーシティへの対応や、次世代を見据えた若手・中堅層の育成については今後、さらに進めていく必要があると考えています。

次に報酬諮問委員会ですが、コーポレートガバナンス・コードや会社法の改正によって報酬制度の開示が求められたことなどから、委員会活動が大変活発でした。報酬制度は非常に透明性をもって運営されていますし、ムラタならではの考え方として、経営陣だけが高い報酬を得るというのではなく、従業員全員を含めて豊かになるという企業精神のもとで、公正な仕組みが軸となっていると感じています。創業家が長く経営に関わってきたことのよさと、これからの課題、両方を真摯に受け止めて、今後も透明性、公正性をもとにした議論を行ってきたいです。

**山本** 私も指名諮問委員は2年目になるのですが、この委員会の一番の使命は、サクセッションプランをどう展開していくかということです。長期的な視点で役員の指名のあり方を検討していかねばなりません。また、スキルマトリックスの運用に関しても、中長期の目標に向けてどのような取締役会の構成、スキルが必要か、中長期的な経営戦略とマッチしているか、不足している場合の候補者選定など議論することが大事だと思います。

また、現状では指名と報酬で分かれています。本来はそれぞれが密接に結びついているものです。その点を踏まえて、今後の活動を考える必要があります。

### ガバナンスの現状に甘んじることなく、さらに高みを目指す必要

**重松** ムラタのガバナンスはしっかりしているというのは社外取締役の共通した認識かと思いますが、Global No.1部品メーカーを目指す上での課題としては何が考えられますか。

私が懸念している点を申しあげると、中島社長が掲げる自律分散型の組織は、社内で方向性をまとめることでうまく機能していると思いますが、あえて言うと、相手の領域に入り込んでいなくなるおそれがあるということです。従業員一人ひとりが自律的に考えて動く点はムラタの強さにつながる反面、課題に対して互いに多様な切り口で意見を投げかけ合い、影響し合うことが大切だと思います。

**安田** ガバナンスを専門としている立場としてムラタを評価するならば、実効性評価での課題などにきっちり改善対応をしており、かつ、良い結果に導いていると言えると思います。

残されたガバナンス上の課題があるとすると、多くの日本企業と同様に、取締役会の役割の高度化と、それによって企業価値をどう高め

ていくかという、大きなテーマになっていくと認識しています。たとえば、取締役会で議論すべき議案の優劣のつけ方などです。ムラタが海外展開を加速させる上で重要となる地政学的リスクについては、宗像さんのような専門家もおられて取締役会で取り上げて活発に議論をしていますが、経営リスクや事業ポートフォリオ、経営戦略といった重点項目について、今後どのように議論をしていくか、さらに検討を深めていく必要があります。

**山本** 今後、ムラタが真のグローバルリーダーを目指す上で、ガバナンスのさらなる強化と運営、そしてそれを進めるリーダーシップの存在が欠かせません。その点、創業者が掲げた社是の存在が大きいです。社是の中には、今日のESG経営を先取りしたかのような、旗印となるような文言が並んでいます。迷った時は、この社是に戻ることで活路を見いだすことができるのは強みだと思います。

このような中、課題を挙げるならば、第一に、持続的に企業価値を高めつつ、文化の発展と社会課題の解決にどのように貢献していくかを具体化していく点です。第二に、グローバル企業として製品の安定的な供給という使命をいかに果たすかです。安田さんの話にもあった地政学的リスクをはじめ、地球環境の問題への対応など、複雑なグローバルリスクをどう洗い出して対峙していくかが大きな課題です。そして第三に、経営基盤のさらなる強化です。研究開発の強化、人材の育成や多様性の推進、サプライチェーンの問題などに取り組み、経営基盤をいかに高めていけるかだと思います。

### 中長期的な成長に向けて

**重松** ムラタの長期的な事業機会という視点で言いますと、ムラタの強みはこれまで別々だった

技術領域をつなぐことにあると言えます。たとえば、これまで自動車と通信は別々の技術領域として捉えられていましたが、今後はこれらふたつがひとつになる世界が来て、これらをつなぐようなところが事業の主流になってくると思います。これは、自動車と通信を注力市場としてビジネスを展開してきたムラタが最も得意にできるかもしれない分野であり、ムラタにとって長期的な事業機会になると思います。一方でリスクについては、後発の海外メーカーの動向を注視しつつ、情報セキュリティなどのリスク管理や人材育成をいかに進めていくかが重要になってきます。

**安田** 社外取締役の皆様もよくおっしゃいますが、私は中島社長が述べている3層ポートフォリオの中でも3層目の新規ビジネスの開拓が重要であると思います。現状ではコンデンサを含む1層目の売上高構成割合が大きいために、今



後、ポートフォリオの中でどうバランスを取っていかかが課題と考えます。それとともに、2030年に向けたサステナブル経営の実現に向けてムラタは大きく舵を切ったわけですが、今後、設備投資がふくらむ中でビジネスのレジリエンスとどう共存させていくかが課題と捉えています。加えて、人材基盤の強化です。すでにさまざまな施策は行われているものの、次世代の人材をどう採用し、育成していくのか、モチベーションの上がるような働き方ができているのか、社外取締役としてしっかり注視しなければなりません。

**山本** 私も3層目の新たなビジネスの創出は特に重要な課題と捉えています。10年先を見通した戦略が必要であり、戦略の着実な実行に向けては社長プロジェクトのような形で取り組む必要があるのではないかと考えます。加えて、M&Aの可能性も追求しなければなりません



が、これについては、ステークホルダーに対する説明責任が大切であることは言うまでもありません。

**重松** 私は長く自動車業界にいましたが、当時はムラタの多くの製品が世界でトップシェアとなっていることを知りませんでした。製品が社会に広く浸透している点は誇るべきことである反面、供給責任が重いことを意味します。万が一ムラタからの供給が止まってしまうと、グローバルでスマートフォンや自動車、PCなどの生産が止まってしまう。そういった責任を担っているという矜持を持った上で、そういう会社であることを発信し、社会に認識していただくことが大切ではないかと思えます。

そしてM&Aについては、本業に近いところでの買収が多いように感じます。それは戦略として重要であると思えますが、今後、期待するのは、本業とは異なる領域でのM&Aにも挑戦し、新たな事業の柱を作っていくってほしいということです。

**安田** 重松さんがおっしゃるように、企業としての発信力は大切です。これまでムラタは素晴らしい経営を続けてきたにも関わらず、謙虚な企業体質と言うのか、外部発信は控えめだったと思います。この点、中島社長になってメディアなどで社長メッセージの発信の機会が増えていますが、今後は社長以外の方からも発信する機会を設けていただいて、ムラタらしさをムラタらしい、いわば質実剛健なやり方で伝えるような工夫も検討すべきではないでしょうか。

ムラタは時代の変化を乗り越えて着実に成長を続けてきたわけですが、ムラタが自ら変化を起こすプレーヤーであったかと言うと、私個人としてはやや疑問に思えます。イノベーターとして世界トップの企業を目指す上で、とがったものが出てくるような発想や環境、あるいは遊び、揺らぎといった、想像力を汲み上げ、変化を呼び起こすような、社内の仕組み・取り組みが求められています。

**山本** 私からは、経済価値と社会価値の関連について申し上げます。今後、ESGやSDGsの目線で社会課題、環境課題などの解決に積極的な投資が求められますが、これを理由に収益性の低下が容認されるものではなく、新しい関連事業機会の開拓や効率化などで経済価値の向上を図っていくことが肝要です。また、低採算が続く事業への迅速な再建施策、品質ロスの未然防止なども重要な課題です。

### 取締役会だけでなく、 社外取締役も実効性評価が求められる時代

**重松** 最後にムラタの成長に向けて社外取締役としてどのように貢献していくかという点について、お話ししましょう。私は注力市場である自動車の領域を中心にアドバイスなどをさせていただいてきました。今後は、自動車業界の変革を踏まえて、次世代のモビリティのあり方について提言していくとともに、乗り物の未来、新しい都市のあり方を含めて、ムラタが貢献できることを取締役会の場で具体的に議論していきたいと考えています。

**安田** 重松さんがおっしゃるように、取締役会におけるより充実した議論が大切ですね。そのためにはすでに申しあげたとおり議題の設定が重要です。社外取締役としては、多様な視点から各自の知見を活かして、取締役会の場で執行側の方々と真剣に議論していくことが欠かせません。私自身も人事面・ガバナンスなどの専門的な知見を活かして、ムラタの成長に貢献していきたいと考えています。

**山本** この10年間、取締役会の実効性評価が盛んに言われてきました。各企業は実効性を高めるための施策、その開示への取り組みを進めてきたわけですが、機関投資家からみて取締役会の活性化がどこまで進展しているのか、疑問視している面があります。ムラタとしても、



こうした課題に対して積極的に開示し、対話に努めていくべきだと思います。

それとともに、より公正・客観的な立場から執行を監督していくことが求められている社外取締役についても、実効性評価が今後、求められていきます。私自身を含め、社外取締役一人ひとりに求められている役割を再認識した上で使命を果たしていかなければなりません。重松さん、安田さんと同様に、これまで培ってきた知見、経験を活かすことで、環境対応も含めた喫緊の社会的な課題・ニーズへの取り組みを加速化させて、ムラタの企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

役員一覧



取締役

南出 雅範

取締役  
 経理、財務、企画の業務や、東南アジアでの事業経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。

宮本 隆二

取締役  
 報酬諮問委員  
 法務や人事をはじめとする管理業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。

小澤 芳郎

取締役  
 監査等委員(常勤・委員長)  
 国内外において経理、財務、人事部門の業務に携わり、同分野での豊富な経験と知見を有しています。

神林 比洋雄

社外取締役  
 監査等委員  
 報酬諮問委員  
 公認会計士および経営者として長年にわたり会計監査、内部統制アドバイザー、リスクマネジメント、ガバナンス高度化業務に従事し、企業会計・監査・内部統制の分野における豊富な経験と知見を有しています。

山本 高稔

社外取締役  
 監査等委員  
 指名諮問委員  
 証券アナリストとして、国内外の特にエレクトロニクス業界の企業分析の豊富な経験と、財務および会計に関する専門的な知見を有するとともに、国際的な企業経営にかかる豊富な経験と知見を有しています。

宗像 直子

社外取締役  
 監査等委員  
 経済、国際貿易、知的財産などの行政分野における豊富な経験と知見を有しています。

石谷 昌弘

取締役  
 経理、財務、企画の業務や、事業経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。

岩坪 浩

取締役  
 技術開発や事業経営、企画、営業の業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。

中島 規巨

代表取締役社長  
 指名諮問委員  
 技術開発や事業経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。

村田 恒夫

代表取締役会長  
 指名諮問委員(委員長)  
 報酬諮問委員  
 国内・海外の事業部門や営業部門などの運営や経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。

重松 崇

社外取締役  
 指名諮問委員  
 報酬諮問委員  
 製造業、特に自動車業界における経営者としての豊富な経験と知見を有しています。

安田 結子

社外取締役  
 指名諮問委員  
 報酬諮問委員(委員長)  
 企業幹部候補者サーチ企業の日本代表者として、長年にわたりCEOなどの紹介・アセスメント・育成や取締役会実効性評価などに従事し、エグゼクティブ人材評価や育成およびコーポレート・ガバナンスに関する分野での豊富な経験と知見を有しています。

執行役員

22名・うち取締役兼務4名

専務執行役員

岩坪 浩

常務執行役員

藺田 聡  
 石谷 昌弘  
 水野 健一

宮本 隆二  
 南出 雅範

上席執行役員

大森 長門  
 利根川 謙

執行役員

佐々木俊和  
 野村 慎治  
 坂井 孝治

久保寺紀之  
 川平 博一  
 岡本 敏彦

山田 芳弘  
 山崎 俊信  
 備前 達生

佐野 晴信  
 橋本 省吾  
 谷野 能孝

宮尾 晃平  
 安藤 正道

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

ムラタは、グループ全体の持続的な企業価値を向上させるため、事業活動に関連する内外のさまざまなリスクを適切に管理するリスクマネジメント体制を構築しています。また定期的に事業活動全般についての各リスクを分類・評価し、優先度に応じて事前に対策を実施するなど、事業活動に重大な影響を及ぼすリスクが発現した際の損失を低減させるための活動を行っています。

### 推進体制

ムラタでは、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会の下部委員会として「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会は、取締役常務執行役員を委員長とし、総務、人事、経理、財務、企画、広報、知的財産、環境、情報システム、法務などの部門長で構成され、全社的なリスク案件の対策を検討しています。また下部組織として情報セキュリティ分科会、BCM<sup>※</sup>分科会を設け、個別のリスクに対する対策を検討・実施しています。

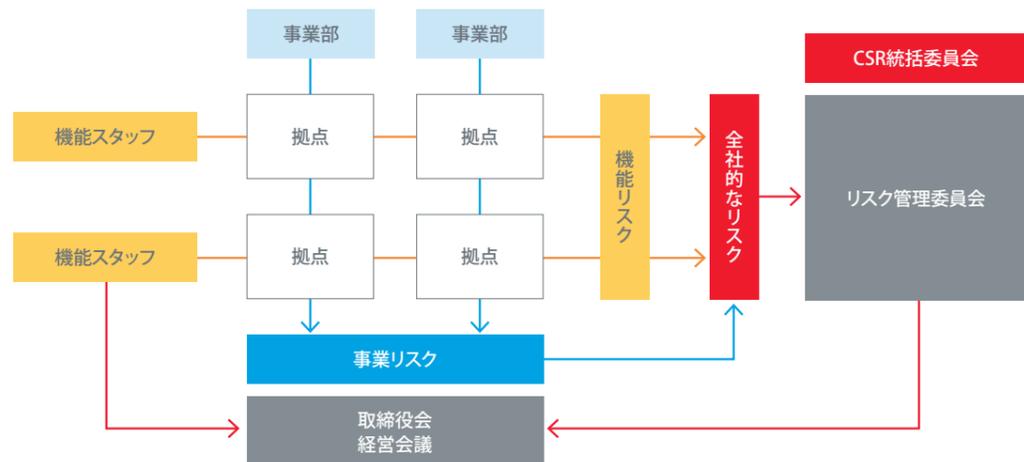
(▶ P.91 事業継続の取り組み (BCM))

(▶ P.92 情報セキュリティ)

※BCM (Business Continuity Management)

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

### 全社リスク管理体制



### リスクの把握

リスクの主管部門である機能スタッフ部門と事業部門が、ムラタが現在直面しているリスク、あるいは近い将来に予想されるリスクを抽出しています。そして機能スタッフ部門が、①事業部門が抽出したリスクのうち全社的なリスクとして把握しておく必要のあるリスク、②機能スタッフ部門と事業部門が相互に共有し連携する必要のあるリスクを正しく認識することで、リスク把握の漏れを防ぎ、全社的なリスクに対して適切に対応できる体制を構築しています。(下図参照) また抽出したリスクについては、発生頻度と影響度から重要度を評価し、それらのリスクをリスクマップ上に表示することで、俯瞰的にリスクを把握・管理しています。

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

### 事業等のリスク

当社の事業に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には以下のようなものがあります。各リスクの詳細については有価証券報告書(提出日:2021年6月29日)(URL:https://corporate.murata.com/ja-jp/ir/library/financial)にも記載がありますので、そちらもご参照ください。

リスクの分類	リスクの内容	主な対応
<b>外部環境リスク</b>		
海外での事業展開に関するリスク	● 進出当該国および地域の政情、為替、税制などの法制度、金融および輸出入に関する諸規制、社会資本の整備状況、その他の地域的特殊性、およびこれらの諸要因の急激な変化の影響	● 海外進出前のリスク検討の徹底 ● 生産拠点の多極化の推進 ● 代替生産体制の構築 ● 国際情勢に関する多方面からの情報収集体制構築
為替変動に関するリスク	● 生産、販売などの事業活動や業績・財政状態への為替変動の影響	● 為替変動を想定した適正な販売価格の設定 ● 外貨建取引金額の一定比率に対する為替予約の実施
資金調達・資金運用に関するリスク	● 事業の成長に向けた投資や運転資金のための資金需要に対する内部資金の不足 ● 金融市場の市況悪化による保有資産への影響	● 銀行からの借入および国内普通社債発行による資金調達 ● 安全性の高い金融商品に分散した資金保有
環境規制に関するリスク	● 国内外での環境規制に適應するための費用の増大	● 継続的な廃棄物削減の取り組み ● 担当執行役員を委員長とする環境委員会を組織し、環境対策の取り組みを推進 (▶ P.81 持続可能な資源利用) (▶ P.83 公害防止と化学物質管理)
気候変動に関するリスク	● 炭素税導入などのエネルギーコストの増大(移行リスク) ● 台風や大雨などの異常気象による主要工場の全面停止、原材料の供給途絶(物理的リスク)	● 省エネ施策を実施し、CO <sub>2</sub> 排出量を削減 ● 社内カーボンプライシング制度の活用 ● TCFDおよびSBTのガイドラインに沿った各取り組みの強化 (▶ P.75 気候変動対策の強化) (▶ P.77 TCFD)
災害・感染症などによる事業活動の停止に関するリスク	● 事業所所在地における大規模な自然災害の発生や感染症の流行などによる事業活動の長期間停止	● 生産拠点を国内外に分散して配置 ● 定期的な防災訓練や事業継続訓練の実施 ● 新型コロナウイルス感染症に対する各対策の実施 (▶ P.84 安全・安心な職場と健康経営) (▶ P.91 事業継続の取り組み (BCM))
<b>戦略リスク</b>		
当社製品の需要変動に関するリスク	● 世界の経済情勢の急激な変化に起因する余剰資産などの発生、あるいは販売機会の逸失	● 製品ライフサイクルの比較的長い自動車市場への事業展開によるリスク分散 ● 中長期的な需要予測に基づいた適切な生産設備・必要人員の手配 ● IT技術の積極活用などによる生産効率の継続的改善 ● 生産能力、稼働日数の柔軟な調整
製品の競争力(市場シェア)に関するリスク	● 競争力劣後にともなう当社市場シェアの低下	● 付加価値の高い新商品の継続的な投入 ● 継続的かつ積極的なコストダウンの推進 ● 顧客需要にタイムリーに応える供給力の整備 ● 販売ネットワーク力などの総合力によるシェアの維持拡大
特定の取引先、製品への依存に関するリスク	● 特定の取引先の製品販売が低迷した場合の売上減 ● 特定の製品の需要が減少した場合の売上減	● 顧客の分散化 ● 新規事業などの拡大による収益の多角化
M&A、業務提携、戦略的投資に関するリスク	● 市場環境や競争環境の著しい変化、提携当事者間の利害の不一致、または人材の流出などによる追加的な費用の発生、のれんおよび長期性資産の減損損失などの影響	● 対象となる市場や事業または相手先企業の経営状況などのリスク分析の徹底と該当案件についての定期的な検証の実施、必要に応じた軌道修正と協業の有効性の向上
<b>経営基盤リスク</b>		
情報セキュリティに関するリスク	● 内部不正による情報漏えいやサイバー攻撃による企業活動停止 ● 個人情報の流出および法令対応事項に違反した場合の影響	● 情報セキュリティマネジメントに基づく人的・技術的・物理的の三側面からの各対策の実施 (▶ P.92 情報セキュリティ)
公的規制とコンプライアンスに関するリスク	● 独占禁止法、輸出入規制などの公的規制の違反による監督官庁の処分、訴訟の提起、事業活動の停止などのリスクや企業ブランド価値の毀損、社会的信用の失墜	● コンプライアンス推進委員会の設置と「企業倫理規範・行動指針」の制定、コンプライアンス推進活動の実施 (▶ P.72 コンプライアンス)
知的財産権に関するリスク	● 第三者との知的財産権紛争の発生によるムラタ製品の生産・販売の制約、損害賠償金、実施許諾料などの支払いの発生	● グローバルな知的財産ポートフォリオの構築 ● 設計開発の適切なタイミングにおける他社の知的財産権の調査および確認の実行 (▶ P.22 ムラタの知的財産)
税務に関するリスク	● 追徴課税の支払いとそれともなう信用毀損 ● 移転価格税制の課税による二重課税	● 「グローバルタックスポリシー」に従った税務処理の実施 ● 税務専門組織の設置 ● 専門的知識と経験豊富な人材の確保・育成
人材の採用・確保に関するリスク	● 優れた専門性を有した人材の獲得の競争激化	● 新規市場向け人材やDXに必要な優秀な人材の採用活動強化 ● 能力開発を支援する教育制度の拡充、能力適性を重視した人員配置など、従業員のモチベーションを高める各施策の実施 (▶ P.86 人権と多様性の尊重)

リスクの分類	リスクの内容	主な対応
事業遂行リスク		
新技術・製品の開発に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新による既存市場の縮小</li> <li>既存製品のライフサイクルの短期化による影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術や新製品開発に必要な研究開発投資の継続的かつ積極的な実施 (▶ P.49 技術・事業開発本部長メッセージ)</li> </ul>
調達に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先の事業運営上のトラブル、治安の悪化、感染症の蔓延、災害(人災・自然災害)、資源の枯渇などの発生にともなう資材品の供給停止や価格高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資材品の在庫政策に基づく適正在庫の確保、マルチベンダー化、仕入先の事業継続計画(BCP)体制の事前確認</li> <li>資材仕入先の生産場所のデータベース化、初動対応フローの策定による迅速な復旧対応体制の整備</li> </ul>
顧客の信用に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の倒産などによる売掛金の回収不能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の分散</li> <li>継続的な信用リスク評価を勘案した取引条件の設定</li> </ul>
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の品質に起因する事故、市場回収、生産停止などによる賠償責任の発生や信頼の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品コンプライアンスの遵守を行う品質保証体制整備</li> <li>仕入先などの協力者への監査や指導</li> <li>開発段階から出荷にいたるすべての段階で品質の作り込み (▶ P.22 ムラタの品質管理)</li> </ul>

### 新型コロナウイルス感染症への取り組み

世界的に新型コロナウイルス感染症の感染拡大が続く中、ムラタは、従業員と取引先の安全・健康の確保と地域の皆様の安心に重点を置きながら、社会を支える電子部品をグローバルに供給し、サプライチェーンをつなぐという責任を果たしてきました。

これまでムラタでは、本社に設置した危機対策本部を中心に、感染予防と感染拡大防止、事業継続のためのさまざまな施策を決定し、従業員の強い責任感と感染防止行動の実践によって、国内外の生産拠点の

操業継続に努めました。

具体的には、在宅勤務や時差出勤の活用、出張規制、社内における従業員の行動履歴の記録、食堂や職場における衝立の設置、従業員の私的な行動における自粛要請など従業員の感染防止のための施策や、感染者が発生した場合のBCPの策定など、新型コロナウイルス感染症による従業員の健康や当社の事業活動への影響が最小限になるよう取り組んでいます。

(▶ P.84 安全・安心な職場と健康経営)

### 社外取締役からのメッセージ

ムラタでは、従来、企業経営に影響を及ぼすリスクについては、重大度に応じた対応を積み重ねてきていますが、その実効性を一層高めるべく、リスクを幅広く捉え、新たな取り組みをはじめています。近時、内外の事業環境の急速な変化や、ステークホルダーの期待の高まり、さらには開示規制強化の流れもあり、個別リスクマネジメントの色彩の強い取り組みから、社是を念頭において、2030年を目標とする価値創造プロセスやビジョンを踏まえ、全社的な視点を組込んだ新たなリスクマネジメントへの転換を進めています。具体的には、社是の実現や戦略の達成に影響を及ぼすリスクを幅広く捉え、機能軸および事業軸でリスクシナリオを網羅的に洗い出し、4つ

のリスク源泉である外部環境、戦略、経営基盤、事業遂行の視点から分かりやすく整理しています。

激変する経営環境下において、経営上の優先課題を見定め、サステナビリティ経営との整合性を図りつつ、適切なリスクテイクを進めるには、リスク許容度を的確に設定する一方で、リスクの重大度は、影響が及ぶ範囲や時間軸なども含め多面的な見方も必要になります。この新たな取り組みにおいて、社外取締役として、組織的なリスク感性が高められているか、変化に機敏に対処できているかなど、全社的なリスクマネジメントにおける成熟度の向上が図られているか、オーバーサイトを通して、企業価値のさらなる増大に貢献してまいります。



社外取締役 監査等委員  
かんばんやし ひよお  
神林 比洋雄

## コンプライアンス

ムラタは、法令の遵守はもとより、高い企業倫理観に基づいてコンプライアンスを遵守することが、健全な成長の基盤になると考えています。ムラタでは、「企業倫理規範・行動指針」の遵守の徹底など、グループの役員・従業員へのコンプライアンス意識の浸透を図っています。

### 企業倫理規範・行動指針

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

この改定版「企業倫理規範・行動指針」\*は、日本語のほか英語、中国語、その他現地の言語に翻訳され、グループの役員・従業員に配布しています。なお、海外の各拠点では、現地の法令や社会制度にあわせて適宜修正されています。また、「企業倫理規範・行動指針」の理解を向上させるため、これに関連するQ&A形式の事例集である「コンプライアンス・ガイドブック」を作成し、国内の各拠点の役員・従業員に配布しています。

さらに、コンプライアンス意識の浸透のために、トップメッセージの発信や階層教育などの啓発・教育を継続的に実施しています。

\*「企業倫理規範・行動指針」についてはこちらをご参照ください。  
コンプライアンスの推進  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/compliance>

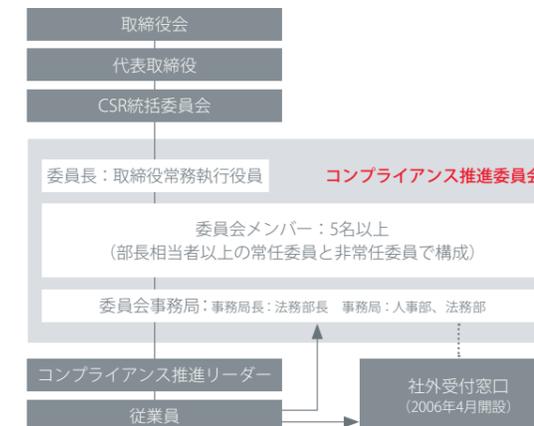
### コンプライアンスの推進体制

ムラタでは、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会の下部委員会として「コンプライアンス推進委員会」を設置し、「企業倫理規範・行動指針」の改定や周知活動の立案・実施などについての基本的な方向を審議・決定しています。ここでの決定内容は、国内外の関係会社に設置されたコンプライアンス推進責任者を通じてグループ全体に展開されています。また、「企業倫理規範・行動指針」を周知するために、各部門で「コンプライアンス推進リーダー」を選任。リーダーは、eラーニングなどで得た知識を、各部門で開催されるコンプライアンス推進ミーティングなどを通じて伝達しています。

コンプライアンスの推進活動や内部通報制度の運用状況(件数・通報内容の概要)については、年に2回、

取締役会に報告するとともに、毎年、内部監査部門の監査を受け、適正性を確保しています。

### コンプライアンス推進体制 (2021年4月1日現在)



### 内部通報制度・相談窓口

ムラタは、コンプライアンスの違反行為の未然防止・早期発見・対応のため、村田製作所および国内外の関係会社において内部通報制度を導入しています。独占禁止法違反、贈収賄など「企業倫理規範・行動指針」に違反する行為や違反するおそれのある行為が発見された場合、通報者は実名または匿名で、通報・相談を行うことができます。通報・相談を受け付ける窓口として社内受付窓口を設置しているほか、社外にも受付窓口を設置して、現地の言語・複数言語で対応するなど、より通報・相談しやすい環境を整えています。また、会社の業務執行全般を監査・監督する立場にある監査等委員会に直接通報・相談することもできます。

通報・相談を受け付けた場合、コンプライアンス推進委員会・同委員長・同事務局が中心となり、必要に応じて関係部門と連携しつつ、その事実関係や関連法令・規則を可能な限り確認・調査します。その上で、コンプライアンス違反行為の有無を認定し、必要に応じて是正勧告や再発防止策などの対応措置を講じます。

この際、通報者のプライバシーを保護するとともに、報復行為を禁止して、通報したことにより通報者が不当に不利益を被らないように最大限の配慮をしています。また、実名で受け付けた通報・相談に対しては、その後の確認・調査の経過や結果を適宜フィードバックしています。

# 社会課題を起点とした重点課題 (マテリアリティ)

ムラタグループ全員が共有すべきアイデンティティとして提唱された「Innovator in Electronics」。このスローガンには、「ムラタがエレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく」ということだけでなく、環境や社会に対して、ムラタが主体的により良い方向に働きかけること、法や規制で義務を負うからやるのではなく、どうすれば環境や社会にとってより良いものになるのか真剣に考えて行動を起こすこと。こ

れも立派なイノベーターであると謳われています。ムラタはこの精神を大切にし、これまでも真剣に向き合ってきました。そして、さらに一歩進んだ取り組みにすべく、2030年に向けてムラタが進むべき方向性を示す「Vision2030」では、ムラタのイノベーションで社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献していくことをありたい姿として掲げました。

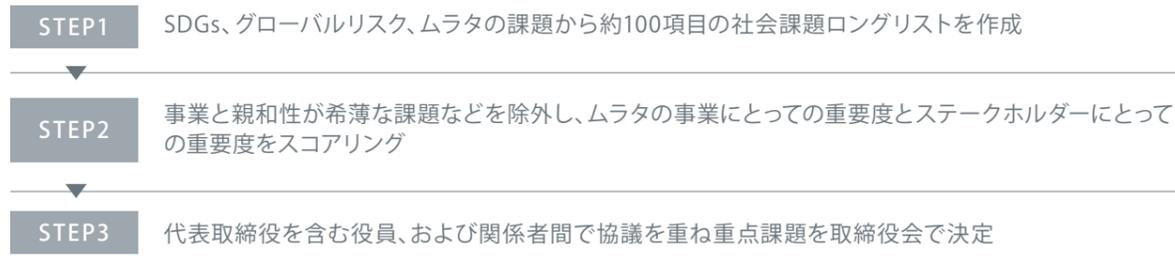
## マテリアリティの設定

ありたい姿を実現するために私たちが重点的に取り組む領域をマテリアリティとして定義し、事業を通じた社会課題解決への貢献と、企業活動全体で

の社会課題への取り組みに分け、マテリアリティを設定しています。

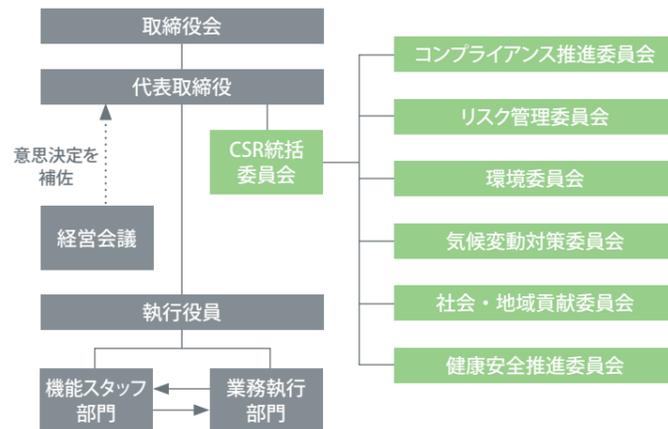
事業を通じた社会課題解決への貢献	4つの事業機会における社会課題解決の方向性をマテリアリティとして設定	▶P.33 4つの経営変革
企業活動全体での社会課題への取り組み	E(環境) S(社会) G(ガバナンス)領域に対して9つのマテリアリティを設定	▶P.73 ~ 96 社会課題を起点とした重点課題

## 特定プロセス



## マテリアリティの推進体制

ムラタは、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会を設置しています。さらにその下に6つの下部委員会を設置し、組織横断的な活動を必要とするテーマについて議論を進めています。これら組織体制の中でマテリアリティについても推進しています。



## 企業活動全体での社会課題への取り組み (中期構想2021)

重点領域	重点課題	認識しているリスクと機会	2019年度～2021年度 主な中期目標
環境 6 気候変動 7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動対策	気候変動対策の強化 ▶P.75	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動にともなう自然災害の増大による事業への影響</li> <li>世界的なエネルギー効率の改善、再エネ(再生可能エネルギー)の利用促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先様にSBT<sup>※1</sup>を目指した温室効果ガス削減目標設定を推進するため、仕入先様の現状調査と目標設定依頼を行う方法を策定する。</li> <li>2021年度の温室効果ガス排出量を140万t-CO<sub>2</sub>e以下に抑制する。</li> <li>国内物流の温室効果ガス排出量を実質生産高原単位で2.0kg/百万円以下とする。</li> </ul>
	持続可能な資源利用 ▶P.81	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用可能な水資源や鉱物資源の減少による事業への影響</li> <li>廃プラ規制などサーキュラーエコノミーの拡大</li> <li>持続可能な調達への機運の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度の生産高当たりの廃棄物排出量を7%改善する。(2016年度-2018年度平均比)</li> <li>2021年度の生産高当たりの水使用量を6%改善する。(2016年度-2018年度平均比)</li> <li>実現可能なプラスチックの再生スキームの構築と経済効果を検証する。</li> </ul>
	公害防止と化学物質管理 ▶P.83	<ul style="list-style-type: none"> <li>有害化学物質の漏えい、流出、製品への混入の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ムラタに納入される原材料・部品・製品に、ムラタ基準<sup>※2</sup>によるグリーン調達を適用する。</li> <li>製品含有化学物質に関する社内外の要求(法的要求・お客様要求・ムラタ基準)を製品仕様で反映する。</li> <li>グローバルでのVOC排出量の管理体制を構築する。</li> </ul>
環境共通の重点課題	同上	同上	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の企画・設計段階で環境に配慮することで、省資源、環境負荷物質の排出を未然に抑制する仕組みを試験的に導入する。</li> </ul>
社会 8 働きがい 10 気候変動対策 17 気候変動対策	安全・安心な職場と健康経営 ▶P.84	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業成長にともなう人員の急増に起因した労災発生の可能性</li> <li>感染症拡大などを契機とした従業員やビジネスパートナーの健康や安全意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>死亡あるいは後遺障害の残る重大労災を発生させない。</li> <li>年間労災千人率1.6以下とする。</li> <li>健康経営推進体制を整備する。</li> <li>事業運営上の健康管理分野のリスクを低減する。</li> <li>従業員個々人に対する健康経営の取り組みを行う。</li> </ul>
	人権と多様性の尊重 ▶P.86	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人労働者の増加や事業展開地域の拡大にともなう人権リスクの高まり</li> <li>多様な人材が力を発揮しきれないことによる競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権・労働に関するマネジメントシステムを定着させ、効果的な改善を図る。</li> <li>人権・労働、ハラスメントなどの従業員教育を拡充する。</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンを推進する。</li> </ul>
	地域社会との共生 ▶P.89	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業展開地域における地域社会からの期待の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業者の理念である「そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり誇りであるように」をグローバルレベルで実現する。</li> </ul>
ガバナンス 9 持続可能な消費と生産 11 気候変動対策 16 平和と公正	公正な商取引 ▶P.90	<ul style="list-style-type: none"> <li>カルテルや贈収賄の防止に対する世界的な要請の強まり</li> <li>法や社会規範を逸脱することによる企業価値の毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「カルテル及び贈収賄防止に関するベーシックポリシー」を実践するためのPDCAサイクルを、グローバルレベルで展開する。</li> </ul>
	事業継続の取り組み(BCM) ▶P.91	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模災害の発生</li> <li>世界的な感染症の流行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルレベルでのリスクマネジメントのPDCAが有効に機能し、リスクマネジメントの考え方が日常業務の一部として浸透している。</li> <li>想定されるリスクに対応したBCPの整備を進め、ムラタの事業継続を阻害するリスクの未然防止、リスクが顕在化した場合の損失の最小化を図る。</li> </ul>
	情報セキュリティ ▶P.92	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃の巧妙化と増加</li> <li>重要な技術情報や個人情報などの漏えい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルレベルでの情報セキュリティ施策のPDCAが有効に機能し、情報セキュリティの考え方が日常業務の一部として浸透している。</li> </ul>

※1: SBT (Science Based Targets) とは、パリ協定に整合した科学的根拠にもとづく温室効果ガス排出削減目標  
 ※2: ムラタ基準とは、ムラタの製品と材料に含有される環境負荷物質のうち、ムラタが規制対象として管理する物質を特定し、物質ごとに規制条件・規制ランクを設定した基準

## 気候変動対策の強化

### マテリアリティ設定の背景

近年、世界各地で深刻化している環境問題に対応するため、脱炭素をはじめとした気候変動対策が企業に求められています。このような社会からのさまざまな要求に的確に対応するため、当マテリアリティを設定しました。

### 目指す姿

RE100やSBT<sup>※1</sup>に沿った事業運営によって、モノづくりにおける温室効果ガスの削減を目指します。

2024年度目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量(2019年度比): 128万t-CO<sub>2</sub>e (▲20%)<sup>※</sup></li> <li>再生可能エネルギー導入比率: 25%</li> </ul>
2030年度目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量(2019年度比): 87万t-CO<sub>2</sub>e (▲46%)<sup>※</sup></li> <li>再生可能エネルギー導入比率: 50%</li> </ul>
2050年度目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー導入比率: 100%</li> </ul>

※対象: Scope1+Scope2

### 気候変動対策の推進

ムラタは従来よりモノづくりにおける環境負荷低減の活動を実施しています。現在は「気候変動対策の強化」を重点課題に選定し、温室効果ガス(以下、GHG<sup>※2</sup>)削減の総量目標を掲げて事業運営を行っています。

近年の電子部品需要拡大にともなう増産、M&Aや新規事業の展開により、2018年度までGHG総排出量が急速に増加していました。一方でパリ協定発効以降、企業の事業拡大に関わらずGHG排出総量を削減することが求められています。そこでムラタでは、取締役常務執行役員を委員長とする気候変動対策委員会を中心に、省エネルギー(以下、省エネ)、再生可能エネルギー(以下、再エネ)導入拡大などの気候変動対策を推進することでGHG総排出量削減に取り組んでいます。また、下部組織であるイニシアチブ推進部会では委員会と連携して主な気候変動イニシアティブ対応、目標設定やTCFD<sup>※3</sup>提言に沿った情報開示について議論を進め、2020年度は新たにRE100宣言に向けた取り組みを進めました。

なお、ムラタではGHG総排出量について第三者認証を取得しており、GHG総排出量や気候変動対策の取り組みを積極的に情報開示することでCDP<sup>※4</sup>気候変動調査など、社外からも高い評価を受けています。

※1 Science Based Targets パリ協定に整合した科学的根拠にもとづく温室効果ガス排出削減目標

※2 Greenhouse gas 温室効果ガス

※3 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

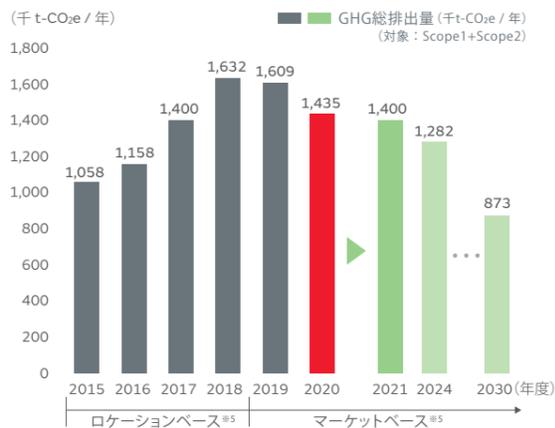
※4 Carbon Disclosure Project 企業や都市などの環境への取り組みを調査・評価し、開示する国際NGO(非政府団体)

### GHG総排出量の推移とGHG排出量削減の推進

ムラタは過去から継続して省エネの取り組みを実施しており、年間450-600件(4~5万t-CO<sub>2</sub>の削減)の省エネ施策を継続的に実行しています。しかしながら、近年では事業拡大ペースがその効果を上回り、GHG総排出量が増加してきました。

そこで、省エネに加えて再エネの導入量拡大に取り組んだことによりGHG排出量は、2018年度をピークに減少に転じ2020年度のGHG総排出量は143.5万t-CO<sub>2</sub>eで前年度比17.4万t-CO<sub>2</sub>eの削減となりました。2021年度140万t-CO<sub>2</sub>e以下を目標とし、また2024年度、2030年度の削減目標に向け取り組みを加速させます。

さらに将来のCO<sub>2</sub>削減を上積みするため、社内カーボンプライシング制度を設計し、2021年度から運用を開始しています。具体的には、CO<sub>2</sub>削減に金銭的な価値を与え、投資指標に組み込むことでCO<sub>2</sub>削減効果のある投資実行の意思決定を促すシャドープライシングを導入しました。今後もより効果的なCO<sub>2</sub>削減につながる制度を整えていきます。



※5 CO<sub>2</sub>算定方法  
ロケーションベース: その地域の電力網の平均CO<sub>2</sub>排出係数を使用して算定を行う方法  
マーケットベース: 電力契約ごとのCO<sub>2</sub>排出係数を使用して算定を行う方法  
マーケットベースの方が精度が高く、近年主流になってきており、2019年度から算定方法を変更

### RE100イニシアティブへの加盟

2020年度には、事業活動で使用する電力を100%再エネにすることを目指す国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟しました。2050年度までに事業活動での使用電力の再エネ導入比率を100%、2030年度時点で50%を目標として設定しています。

今後、RE100やGHG削減目標を達成するために、現在の消費エネルギーを省エネにより削減しながら、オンサイト・オフサイト再エネ、電力契約変更、再エネ証書活用な

どさまざまな手法を組み合わせ消費電力を再エネ由来にしていきます。

具体的な対策の一例として、主力製品である積層セラミックコンデンサ(MLCC)などの電子部品は、焼成工程において高温状態を維持する必要があり、多くの電力を使用しています。一度に焼成できる個数はスペース的な制約があるため、MLCCの軽薄短小化の取り組みを推進し、焼成時における環境負荷(電力・原材料使用)の低減に取り組んでいます。今後は、製品の設計・開発段階からエネルギー効率化に向けた検討をさらに進めます。



RE100はThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップのもとで主催し、We Mean Business連合の一部としても運営しています。日本では2017年より日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)が、RE100の公式地域パートナーとして日本企業の参加と活動を支援しています。

また、ムラタは日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)に正会員として加盟しており、自社製品を通じた脱炭素への社会貢献に加えて、JCLPを通じた日本政府への脱炭素社会実現に向けた働きかけを行っています。

### 再生可能エネルギーの導入

ムラタでは、再エネの導入拡大に取り組んでいます。グローバル企業として、国内だけではなく海外でも積極的に太陽光発電の導入を進め、再エネ証書の活用も取り入れてきました。2020年度は、太陽光発電設備による発電や再エネ証書の調達など再エネ由来の電力が約4億kWh相当(再エネ導入比率約15%)となり、GHG削減貢献量としては約24万t-CO<sub>2</sub>となりました。継続して国内外で再エネの導入を検討し、環境負荷低減に貢献してまいります。

2020年度の取り組み例として、タイの生産拠点

(Murata Electronics (Thailand), Ltd.)にて工場内建屋6棟の屋根の上部に太陽光パネルを設置し、ムラタ最大規模である4.5MWのメガソーラーシステムを8月に稼働しました。また、シンガポールの生産拠点(Murata Electronics Singapore (Pte.), Ltd.)でも工場内建屋の屋根を活用して2.2MWの太陽光パネルを設置し、さらに発電電力の余剰分は工場敷地内に設置したムラタ製の蓄電池に充電し、再エネ電力の有効活用に努めています。

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



Murata Electronics (Thailand), Ltd.の太陽光発電システム

### サプライチェーン全体での気候変動対策取り組み

ムラタのGHG排出量のうち、全体の73%をScope3が占めています。そのため、Scope1, 2に加えてScope3のGHG削減も不可欠であるという課題を認識し、現在SBT基準に適合したScope3削減目標を新たに設定する検討を進めています。

目標設定後は、その達成に向け、幅広く関係する部門間で連携しムラタのサプライチェーン全体での気候変動対策を推進していきます。



サプライチェーン排出量算定の考え方(環境省) ([https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/files/tools/supply\\_chain\\_201711\\_all.pdf](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/files/tools/supply_chain_201711_all.pdf)) をもとに作成



気候変動は、人類と地球の健全性を脅かす脅威となっており、また私たちのビジネス、お客様、サプライチェーンにも影響を及ぼしています。2021年に発表された国連の「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC)の科学的評価では、重大な気候変動の影響を回避し、住み良い地球を維持するためには、この10年間で大幅な脱炭素化を早急に図ることが求められています。

ムラタは、この気候変動に向き合う企業のひとつとして、世界の気候変動対策に向けて果たすべき重要な役割があると考えています。また気候変動は、コストの増加や事業の中断といったリスクをもたらす一方、社

## ガバナンス

ムラタは、気候変動対策において、ガバナンス体制を強化しています。取締役会は、気候変動を含むすべてのリスクと機会について説明責任を負っています。代表取締役社長と取締役常務執行役員は、それぞれCSR統括委員会と気候変動対策委員会の委員長を務めており、気候変動対策を監督する責任を負っています。

気候変動対策委員会は、ムラタの気候変動に対する全体的な戦略を統括し、グループ全体の気候変動に関する目標の達成状況を監督する役割を担っています。同委員会は、製造部門、研究開発部門、環境担当部門、その他の事業部門の責任者で構成され、年に2回以上実施し、特定のテーマについては臨時で開催しています。2020年度の委員会では、製造拠点での温室効果ガス(GHG)排出量削減の取り組み、お客様のCO<sub>2</sub>削減目標の達成を支援する軽薄短小・高効率製品の開発、さらに、科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標(以下、SBT)の設定や再生可能エネルギー(以下、再エネ)の導入などを検討しています。

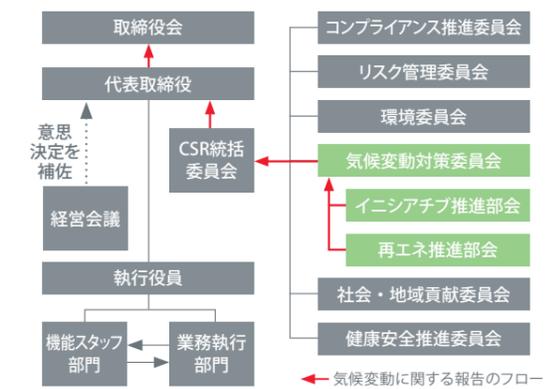
気候変動対策委員会の下部組織であるイニシアチブ推進部会は、環境担当部門の部長を部会長とし、関連する部門のシニアマネージャーで構成されています。この部会では、気候関連の戦略の実行面を検討するとともに、部門横断的な連携や取り組みの好事例の共有を行っています。

ムラタは、気候変動対策委員会での議論を進め、2050年までに再エネ導入比率100%を目指す世界的なイニシアティブ「RE100」に加盟することを決定しました。これを受けて、同委員会では、2021年度に電池事業部門や事業開発部門、環境担当部門などで構成さ

に新たなニーズを生み、ムラタとして新たな価値を創出する機会であるとも認識しています。そのため、次の10年は、「文化の発展に貢献する」というムラタの使命を果たしながら、革新的な技術やソリューションを生み出し、新しい領域に事業を拡大する機会であると捉えています。

このセクションでは、気候変動関連の財務情報開示に関するタスクフォース(TCFD)が推奨するフレームワークを活用し、気候変動がもたらすリスクと機会およびそれに対応するための取り組みについて説明します。

れる再エネ推進部会を新たに設置し、全社的な再エネの導入促進に向けた取り組みを開始しております。



気候変動に関するさまざまな課題について、気候変動対策委員会は、CSR統括委員会に報告し、その報告を受けたCSR統括委員会は内容を精査した上で、取締役会に報告しています。取締役会では、気候変動がもたらすリスクや機会、それらから考えられるムラタの方針、現在の取り組み状況を踏まえて、経営計画や事業戦略を監督しています。

気候変動の課題に対するガバナンスをさらに強化し、長期的な視点で企業価値を高めるため、2021年度からCO<sub>2</sub>削減量に金銭的価値を付与し、その価値を投資指標に組み込む社内カーボンプライシング制度を導入しました。具体的には、長期的な観点で、CO<sub>2</sub>排出量とそれともなう事業コストの削減やリスクの低減を図る投資を促すシャドープライシング制度を導入しています。今後は、管理会計システムや各部門の業績評価にこの制度を取り入れることを検討していきます。

## 戦略

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

### 気候シナリオ分析への取り組み方

物理的なリスクと移行措置の観点から、温暖化が最も進むシナリオと気温上昇の抑制に向けて政策や規制が最も進むシナリオの2つを選択し、どちらのシナリオに進んだとしても、適切な事業戦略および気候変動対策を実施し、ムラタの企業価値が向上することを証明するために、シナリオ分析を行いました。

- 4℃シナリオはIPCCの代表的濃度経路シナリオ(RCP) 8.5に基づいており、気候変動に関する現在の

政策のままではGHG総排出量が現在の割合で増加し続け、2100年までに世界の平均気温が4℃上昇するというものです。このままの状態が継続すると、気候変動による物理的な影響はますます顕著になり、企業や社会全体が、熱波・猛暑、台風、洪水、干ばつなどの異常気象による災害のリスク拡大にさらされます。

- 2℃シナリオでは、IPCC RCP 2.6に基づいており、パリ協定の目標に沿うことで、2100年までの世界の平均気温の上昇を2℃以下に抑えることができます。しかし、気候変動による物理的な影響は、抑制することはできません。

シナリオ分析では、2030年および2050年における気候変動がムラタの事業に与える物理的な影響や、世界が低炭素社会への移行を目指す中で、政策や規制の変化によってもたらされるリスクと機会に焦点を当てています。

### シナリオ分析の前提条件(分析項目および変数)

アプローチ	シナリオ	対象範囲
<p>定量的・定性的な手法を組み合わせる実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物理的な影響:主に定量的なアプローチ</li> <li>● 移行措置の影響:主に定性的なアプローチ</li> </ul>	<p>IPCC RCP 2.6 (2℃シナリオ) および RCP 8.5 (4℃シナリオ) を選定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物理的な影響:異常気象による10の災害<sup>※1</sup>が、今回選定した資産へ与える影響を検証</li> <li>● 移行措置の影響:主要市場が位置する地域・国の政策や目標を検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物理的な影響:20ヶ所の主要な製造拠点および事業所を選定</li> <li>● 移行措置の影響:主要市場(売上高ベース)を選定</li> </ul>
時間軸	気候モデル/データセット	物理的リスク
<p>地球温暖化や公共政策の策定過程の特性を考慮して、以下の時間軸を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期:2030年</li> <li>● 長期:2050年</li> </ul>	<p>以下を含む査読済みのモデルやデータを参照し、AIを用いて予測と分析の質の向上に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CMIP5 (第5期結合モデル相互比較計画)<sup>※2</sup></li> <li>● GFS (気温データ)</li> <li>● GPM (洪水・降水データ) など</li> </ul>	<p>10の災害が選定した資産へ与える影響を検証なお、今回は資産への直接的な物理的影響に絞って検証し、今後当検証結果の精度を高めるとともにサプライヤーや製品輸送などバリューチェーン全体への影響を分析予定</p>

### バリュー・アット・リスク (Value-at-risk/以下、VaR)

選定したシナリオと期間のもとで、想定される災害がすべて発生した場合、対象となる資産において、一定の確率で発生しうる1年間の経済的損失(予想損失額)マクロ的な視点で、以下の2つの側面に基づいてVaRを算出

- 資産損傷による損失:過去の事象、資産の種類、対象地域での建設費などを参考に評価
- 事業中断による損失:国のGDP、人口、土地利用(農業、商業、住宅、製造業など)、都市化などのマクロ要因に基づいて評価

### 政策

主要事業所・市場や電子部品業界が関連する地域・国の政策、その国のCO<sub>2</sub>削減目標、パリ協定の「国が決定する貢献(NDC)」などを参照2℃シナリオでは政策がより厳しく、逆に4℃シナリオでは弱まっていると仮定

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

※2 CMIP5 (Coupled Model Intercomparison Project) は、世界気候研究計画(WCRP)によって設立された、気候システムの理解促進のための国際的なフレームワーク気候モデル間の相互比較を行い、信頼性を担保 www.wcrp-climate.org/wgcm-cmip/wgcm-cmip5

## 想定される影響の把握

シナリオ分析においては、ムラタが緩和または適応措置を取らなかった場合を前提しております。そこで想定される重大な影響を踏まえ、事業戦略の中での気候変動の位置づけや、そういった環境下における戦略のあり方について、整理しました。

物理的な影響		20ヶ所の主要な製造拠点および事業所を評価 主な拠点の所在地：日本、中国、東南アジア		移行の影響		主な市場（売上高ベース）および事業拠点を分析 主な市場の所在地：日本、中国、米国、EU、東南アジア、韓国																					
ムラタの ビジネスへの 影響	<b>4°C（シナリオ）リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2050年に上記の拠点のひとつまたは複数が異常気象によって災害を受けるリスク：2020年比80%以上増加</li> <li>急性および慢性の物理的リスクレベル： <table border="1"> <tr> <td>高い～ 非常に高い</td> <td>猛烈な台風、熱波・猛暑： それぞれリスク確率70%以上増加</td> </tr> <tr> <td>中</td> <td>干ばつ、地滑り</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>洪水、海面上昇</td> </tr> <tr> <td>影響なし</td> <td>豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪</td> </tr> </table> </li> </ul>			高い～ 非常に高い	猛烈な台風、熱波・猛暑： それぞれリスク確率70%以上増加	中	干ばつ、地滑り	低	洪水、海面上昇	影響なし	豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪	<b>2°C（シナリオ）リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2050年に上記の拠点のひとつまたは複数が異常気象によって災害を受けるリスク：2020年比25%以上増加</li> <li>4°Cシナリオと比較して、リスクは60%近く低下</li> <li>急性および慢性の物理的リスクレベル： <table border="1"> <tr> <td>中の上～高</td> <td>猛烈な台風、熱波・猛暑： それぞれリスク確率50%以上増加</td> </tr> <tr> <td>中</td> <td>干ばつ、地滑り</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>洪水、海面上昇</td> </tr> <tr> <td>影響なし</td> <td>豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪</td> </tr> </table> </li> </ul>			中の上～高	猛烈な台風、熱波・猛暑： それぞれリスク確率50%以上増加	中	干ばつ、地滑り	低	洪水、海面上昇	影響なし	豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪					
	高い～ 非常に高い	猛烈な台風、熱波・猛暑： それぞれリスク確率70%以上増加																									
中	干ばつ、地滑り																										
低	洪水、海面上昇																										
影響なし	豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪																										
中の上～高	猛烈な台風、熱波・猛暑： それぞれリスク確率50%以上増加																										
中	干ばつ、地滑り																										
低	洪水、海面上昇																										
影響なし	豪雨、高潮、河川の氾濫、融雪																										
<ul style="list-style-type: none"> <li>VaR：10億円程度の見込み</li> <li>今後ムラタ固有の情報をもとにした分析を予定しており、その結果によってはVaRが増加する可能性あり</li> <li>事業コストへの影響： 供給・流通網の中断や原材料の価格上昇を引き起こし、事業コストの増加につながる可能性あり</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>VaR：数億円程度の見込み</li> <li>今後ムラタ固有の情報をもとにした分析を予定しており、その結果によってはVaRが増加する可能性あり</li> <li>事業コストへの影響： 上記記載のとおり、VaRは小さく、物理的な影響よりも、排出規制、炭素価格などの政策による移行措置の影響を受ける可能性あり</li> </ul>		<b>移行リスク</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>リスク要因</th> <th>想定リスク</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020年度の地域別で見ると、ムラタの売上高の7割以上が、ネットゼロ目標を掲げる国で占められる。評価対象地域においては、電子部品は厳しい排出規制の対象ではないが、政策的介入（炭素税や炭素取引制度など）の可能性あり</td> <td>生産活動におけるエネルギーコストの増加</td> </tr> <tr> <td>評価対象のほとんどの国では、設備のエネルギー効率の改善目標を導入</td> <td>生産設備の導入コスト上昇</td> </tr> <tr> <td>一部の国では、エネルギー効率基準や国境炭素税の導入を検討</td> <td>市場への参入コスト増加</td> </tr> </tbody> </table>		リスク要因	想定リスク	2020年度の地域別で見ると、ムラタの売上高の7割以上が、ネットゼロ目標を掲げる国で占められる。評価対象地域においては、電子部品は厳しい排出規制の対象ではないが、政策的介入（炭素税や炭素取引制度など）の可能性あり	生産活動におけるエネルギーコストの増加	評価対象のほとんどの国では、設備のエネルギー効率の改善目標を導入	生産設備の導入コスト上昇	一部の国では、エネルギー効率基準や国境炭素税の導入を検討	市場への参入コスト増加	<b>移行機会</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>機会要因</th> <th>想定される機会</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>評価対象のすべての国で、2025年または2030年までに再エネと電気自動車（以下、EV）普及の目標を設定</td> <td>再エネの普及促進、EVの世界的な急拡大による高性能なムラタ製品に対する需要の増加</td> </tr> <tr> <td>過去4年間、世界の自動車販売台数は18%減少したが<sup>※3</sup>、2020年度のムラタのカーエレクトロニクス向け売上は、前年度比3.7%増の2,732億円</td> <td>多くの電子部品を必要とするEVの割合が自動車市場において増加し、ムラタ製品の需要増加</td> </tr> <tr> <td>気候変動への社会的関心や世界的にグリーンな経済への移行を求める政策ニーズの高まり</td> <td>中長期的に小型で高効率な部品の需要が増加することにもなう収益拡大や新規市場への参入機会の増加</td> </tr> <tr> <td>世界平均気温の上昇を2°C以下に抑えるには、現在の「国が決定する貢献（NDC）」では不十分との考え</td> <td>今後より厳しい政策や新技術の積極的な導入が求められ、ムラタ製品や革新的な技術の需要の高まりが拡大</td> </tr> <tr> <td>中長期的にはグリーン投資に対する投資家の関心の高まり</td> <td>ムラタの環境経営が評価され投資対象となる可能性</td> </tr> </tbody> </table>		機会要因	想定される機会	評価対象のすべての国で、2025年または2030年までに再エネと電気自動車（以下、EV）普及の目標を設定	再エネの普及促進、EVの世界的な急拡大による高性能なムラタ製品に対する需要の増加	過去4年間、世界の自動車販売台数は18%減少したが <sup>※3</sup> 、2020年度のムラタのカーエレクトロニクス向け売上は、前年度比3.7%増の2,732億円	多くの電子部品を必要とするEVの割合が自動車市場において増加し、ムラタ製品の需要増加	気候変動への社会的関心や世界的にグリーンな経済への移行を求める政策ニーズの高まり	中長期的に小型で高効率な部品の需要が増加することにもなう収益拡大や新規市場への参入機会の増加	世界平均気温の上昇を2°C以下に抑えるには、現在の「国が決定する貢献（NDC）」では不十分との考え	今後より厳しい政策や新技術の積極的な導入が求められ、ムラタ製品や革新的な技術の需要の高まりが拡大	中長期的にはグリーン投資に対する投資家の関心の高まり	ムラタの環境経営が評価され投資対象となる可能性
リスク要因	想定リスク																										
2020年度の地域別で見ると、ムラタの売上高の7割以上が、ネットゼロ目標を掲げる国で占められる。評価対象地域においては、電子部品は厳しい排出規制の対象ではないが、政策的介入（炭素税や炭素取引制度など）の可能性あり	生産活動におけるエネルギーコストの増加																										
評価対象のほとんどの国では、設備のエネルギー効率の改善目標を導入	生産設備の導入コスト上昇																										
一部の国では、エネルギー効率基準や国境炭素税の導入を検討	市場への参入コスト増加																										
機会要因	想定される機会																										
評価対象のすべての国で、2025年または2030年までに再エネと電気自動車（以下、EV）普及の目標を設定	再エネの普及促進、EVの世界的な急拡大による高性能なムラタ製品に対する需要の増加																										
過去4年間、世界の自動車販売台数は18%減少したが <sup>※3</sup> 、2020年度のムラタのカーエレクトロニクス向け売上は、前年度比3.7%増の2,732億円	多くの電子部品を必要とするEVの割合が自動車市場において増加し、ムラタ製品の需要増加																										
気候変動への社会的関心や世界的にグリーンな経済への移行を求める政策ニーズの高まり	中長期的に小型で高効率な部品の需要が増加することにもなう収益拡大や新規市場への参入機会の増加																										
世界平均気温の上昇を2°C以下に抑えるには、現在の「国が決定する貢献（NDC）」では不十分との考え	今後より厳しい政策や新技術の積極的な導入が求められ、ムラタ製品や革新的な技術の需要の高まりが拡大																										
中長期的にはグリーン投資に対する投資家の関心の高まり	ムラタの環境経営が評価され投資対象となる可能性																										
対策と 戦略の レジリエンス	<b>（物理・移行リスク共通）</b> 気候変動対策委員会が主導する全社的なGHG排出量削減の取り組みにより、GHG排出量は2018年度をピークに継続的に削減			また、ムラタでは社内制度整備や新たな目標設定を進めています。																							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネの推進：CO<sub>2</sub>の主な排出源である電力使用量の削減の取り組み 具体的には、空調設備の最適化や機器の待機電力の削減、センシング/IoT技術を活用した生産設備のエネルギーマネジメントシステムの性能向上などを通じて、CO<sub>2</sub>排出量や運用コストの削減を実現</li> <li>再エネの推進：太陽光発電設備の導入と再エネ調達の取り組み 具体的には、事業所への太陽光発電設備の導入、再エネ電力や再エネ証書の調達により再エネ電力は2020年度には約4億kWh相当（再エネ導入比率約15%）となり、約24万t-CO<sub>2</sub>の削減に貢献</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>社内制度整備： <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度から社内カーボンプライシング制度を導入し、投資の意思決定とCO<sub>2</sub>排出削減への取り組みを連動</li> </ul> </li> <li>新たな目標設定： <ul style="list-style-type: none"> <li>RE100に加盟し、再エネ導入比率2030年50%、2050年100%を目標に設定</li> <li>SBT基準に適合したCO<sub>2</sub>削減目標を設定するための申請を予定</li> </ul> </li> </ul> これらの取り組みは、製品やプロセスの革新を促進し、低炭素社会への移行促進に貢献する 今後、Scope3目標についても、幅広く関係する部門間で連携しムラタのサプライチェーン全体での気候変動対策を推進する （▶P.75 気候変動対策の強化）																							
		<b>（物理リスク）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>今回の分析結果では、VaRは数億～10億円程度を見込んでおり、財務面においては重大な影響を及ぼす可能性は低いとの考えであり、上記の損失額は、2020年度の当期純利益の0.5%未満</li> <li>今後ムラタ固有の情報をもとにした分析を予定しており、その結果によってはVaRが増加する可能性あり</li> <li>事業継続計画（BCP）では、災害による事業への影響を最小化を検討（▶P.91 事業継続の取り組み（BCM））</li> </ul>		<b>（移行リスク）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ関連の設備投資プロジェクトは、ほかの投資活動と比較して、投資経済性の基準を緩和しているが、このような省エネ投資の費用は、長期的にはエネルギーコストの低減に繋がる</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>今後も多くの電子部品を使用するEV市場が伸びると考えられるため、長期構想「Vision2030」でモビリティ市場を事業機会と位置付ける</li> <li>同様に環境関連のビジネスも事業機会と位置付け、蓄電池などの製品を有する電池事業の収益拡大に取り組む</li> <li>ウェアラブル製品、家庭用および発電用センサなど、安全性が重視される用途に活用できる全固体電池の開発</li> <li>市場をリードするコンデンサや圧電部品を支える技術の進化</li> <li>国内外の投資家の皆様と効果的なコミュニケーションを図るため、TCFDのフレームワークを活用し、気候関連の情報開示を強化</li> </ul>																					

※3 出典 国際自動車工業会による世界販売統計 <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>

## リスク管理

CSR統括委員会が、社会、環境、経済のさまざまなマテリアリティ（重点課題）を、構造化したプロセスで定期的に評価しています。最新のマテリアリティ評価では、気候変動による影響は重大なリスクとして認識しており、それに対しての監督や取り組みを経営の重要課題として取締役会で承認しています。（▶P.73 社会課題を起点とした重点課題）

戦略面においては、気候変動対策委員会が変化する気候関連リスクを継続的に注視し、ムラタの気候変動に関する課題を設定し、その対応状況を管理しています。2021年度には、将来の気候変動がもたらす潜在的なリスクと機会、および事業戦略のレジリエンスを評価するために、シナリオ分析の活用をはじめました。

オペレーション面においては、事業所でISO14001認

証を取得し、環境リスクを評価しながら継続的な改善を推進しています。

気候変動に起因するリスクは、CSR統括委員会のもと全社的なリスク管理の項目に組込まれています。たとえば、悪天候時の対応のガイドラインは、事業の中断を最小限に抑えるために事業継続計画（BCP）に定められています。（▶P.69 リスクマネジメント、▶P.91 事業継続の取り組み（BCM））

また、日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）などの業界団体や、RE100などのグローバルアライアンスに加盟し、気候変動に関連する新たなリスクや機会を含む最新動向の把握に努めています。

## 指標と目標

ムラタは、平均気温の上昇を1.5°Cに抑えるための世界的な取り組みに貢献するために、SBTの申請を進めています。また、RE100のメンバーとして、再エネ導入比率を2030年までに50%、2050年までに100%達成することを宣言しています。

2021年度は、事業規模は拡大（売上高：前年度比6.3%増）<sup>※4</sup>する見込みですが、GHG排出量（Scope1+Scope2）は2020年度比2.4%減の140万t-CO<sub>2</sub>eに削減することを目標としています。（Scope・カテゴリ別のCO<sub>2</sub>排出量の内訳はP.104参照）

今後、気候シナリオ分析の対象範囲拡大と深掘りにより将来のリスクと機会のより精緻な特定に取り組みます。また、それらを考慮した計画を策定し、バリューチェーン全体での脱炭素化も加速させていきます。

GHG排出量 <sup>※5</sup> (千t-CO <sub>2</sub> e/年)	2018年度	2019年度	2020年度
<b>総排出量</b>	<b>6,074</b>	<b>5,979</b>	<b>5,237</b>
Scope1	312	307	278
Scope2 <sup>※6</sup>	1,320	1,302	1,157
Scope3	4,442	4,371	3,801

※ 単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合があります

※4 2021年7月29日発表の業績見通しより

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

※6 CO<sub>2</sub>算定方法  
 ロケーションベース：その地域の電力網の平均CO<sub>2</sub>排出係数を使用して算定を行う方法  
 マーケットベース：電力契約ごとのCO<sub>2</sub>排出係数を使用して算定を行う方法  
 ムラタは算定方法を2019年度からマーケットベースに変更

## 持続可能な資源利用

### マテリアリティ設定の背景

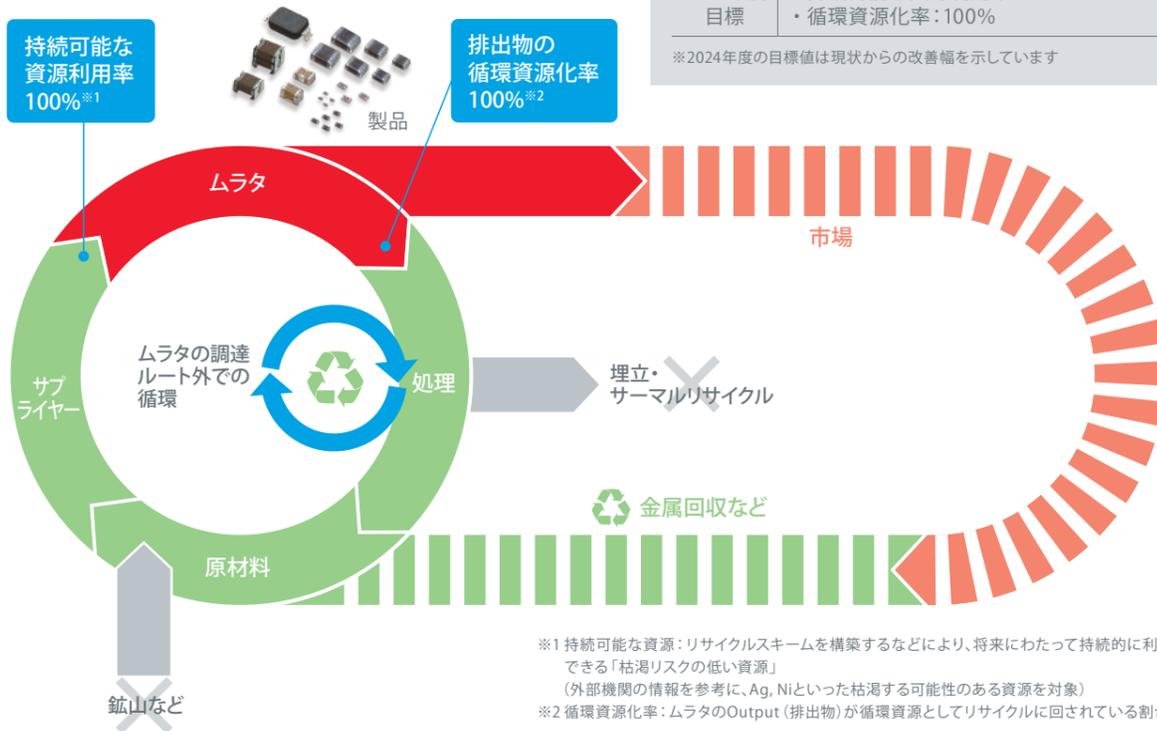
世界的な人口増加にともない、資源の枯渇、廃棄物量の増加といった社会問題が深刻化してきております。これらの問題に取り組むにつれ、持続可能な成長を目指していくために、当マテリアリティを設定しました。

### 目指す姿

資源の持続可能な利用を自社の事業活動において実現するとともに、協力者との共創により文化の発展に貢献します。

2024年度目標*	・持続可能な資源利用率:1% ・循環資源化率:5%
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%

※2024年度の目標値は現状からの改善幅を示しています



※1 持続可能な資源: 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」(外部機関の情報を参考に、Ag, Niといった枯渇する可能性のある資源を対象)  
 ※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  
 上記※1,2で挙げた事例以外についても、対象資源について引き続き検討を行ってまいります

### 持続可能な資源利用実現に向けたムラタの取り組みイメージ

#### 廃棄物管理

ムラタでは「コンプライアンス」「廃棄物の発生抑制」「ゼロエミッション(埋立量ゼロ)」を基本方針として廃棄物管理に取り組んでいます。

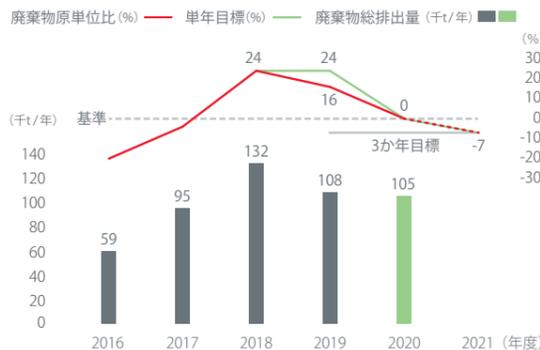
2019～2021年度中期目標(生産高当たりの廃棄物排出量の2016～2018年度平均比7%改善)に向け、2020年度は2016～2018年度平均原単位以下を目標に、製品の工法見直しや廃液処理施設の導入などの削減施策により、目標を達成しました。

また、包装材の一部を再利用やリサイクルするなど、資源の有効利用にも取り組んでいます。

今後は、工法見直しによる不良率のさらなる低減やムラタグループ間で廃液処理を行えるようにする

認定制度の利用促進などにより中期目標を達成する計画です。

### 廃棄物総排出量と生産高原単位の推移



#### 水資源管理

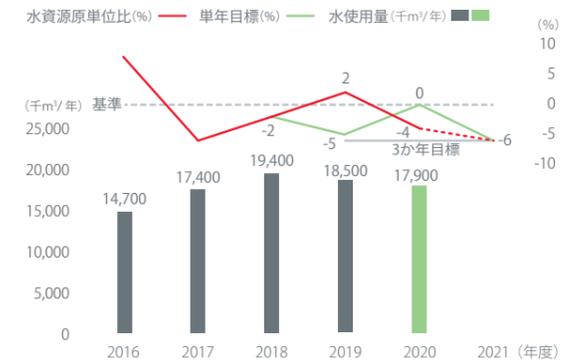
ムラタでは事業活動で使用する水資源の有効利用を推進しています。また企業活動に影響を及ぼす水に関するリスクへの対応を実施しています。

中期目標(生産高当たりの水使用量を2016～2018年度平均比で2021年度に6%改善)に向け、2020年度は2016～2018年度平均原単位以下を目標としました。2020年度の実績は2016～2018年度平均原単位比で4%減と大幅に改善し、目標を達成しました。達成の要因として、富山村田製作所(以下富山村田)における排水を再利用するといった各事業所の取り組みが挙げられます。

2021年度はさらなる水のリサイクルの促進やスク

ラバーなどの設備の節水といった施策に取り組むことで、中期目標を達成する計画です。

### 水使用量と生産高原単位の推移



#### 富山村田製作所における取り組み

富山村田は富山県から2021年度のエコ事業所の認定をいただきました。\* 富山村田で取り組んでいるCO<sub>2</sub>削減、廃棄物削減、リサイクルなどの取り組みについて評価いただき、認定されたものとなります。

\* 富山県 エコ事業所認定: 富山県では廃棄物の発生抑制、循環利用、環境に配慮した事業活動に積極的に取り組んでいる事業所を「エコ事業所」として認定しています。  
 (富山県のウェブサイトはこちらをご参照ください。https://www.pref.toyama.jp/1705/kurashi/kankyoushizen/haikibutsu/recycle1/company.html)

### 富山県から評価いただいた富山村田の主な取り組み内容

#### <廃棄物の3Rの取り組み>

- ・主要な廃液であるアルカリ廃液を自社処理できるプラントを設置し、産業廃棄物委託から自社処理することにより、廃棄物の削減を図りました。
- ・排水を処理した水の一部を純水用の原水に使用しています。
- ・塩化第二鉄廃液を協力業者にて濃縮再生処理し、塩化第二鉄を全量再利用しています。
- ・廃棄物の埋立て処分量ゼロを継続しています。

#### <環境に配慮した事業活動の取り組み>

- ・ISO14001の認証を取得しており、環境目標を定めて計画的に環境活動に取り組んでいます。
- ・より環境影響の少ない製品を製造するため、RoHS規制物質を排除した部資材を利用しています。
- ・エネルギー使用量と水使用量の削減を環境目標として設定し、省エネ性のある高効率設備への更新、建屋内外の照明のLED化、排水のリサイクルなどに取り組んでいます。

富山村田では持続可能な社会を目指し、地域の自然環境を守り地域の誇りとなる企業となるべく、これからは環境経営を実践してまいります。



富山村田製作所



富山村田の廃液処理施設

## 公害防止と化学物質管理

**マテリアリティ設定の背景**

近年、欧米諸国や中国、東南アジアをはじめ、各国で環境規制が強化されています。これらの規制に先じた取り組みを促進し、環境影響の限らない低減に向けて当マテリアリティを設定しました。

**目指す姿**

持続可能な社会に向けたモノづくりの社会的責任を全うするため、従来の枠に捉われないスキームにもチャレンジし、地域と調和したモノづくりを実現します。

### 公害防止

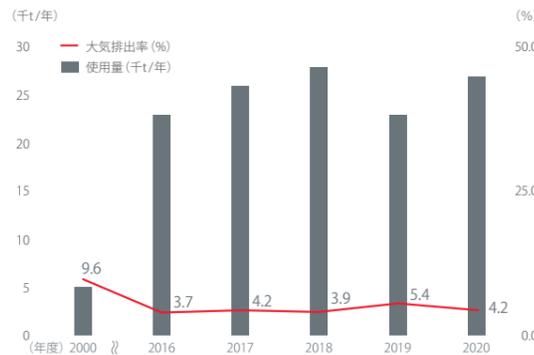
ムラタでは化学物質による汚染を重要な環境リスクと認識し、その回避に努めています。特に液体化学物質の貯蔵や事業所内移送に関連する設備は、事故の未然防止のため、4つの自主基準を定めて対策を実施しています。なお、2020年度も、重大な環境事故や環境法規制の違反はありませんでした。

#### 未然防止のための自主基準（設備関連）

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

また、大気汚染の原因のひとつである揮発性有機化合物（VOC: Volatile Organic Compound）の排出抑制のため、VOC排出量の多い事業所には排ガス処理装置（RTO）を自主的に導入し、使用量の96%を除去しています。

#### 揮発性有機化合物使用量と大気排出率の推移（国内）



今後は、ヒューマンエラーによる環境インシデント予防のためにIoTシステムを活用した仕組みの導入や原材料や工法の見直しを含むVOC排出量削減などの取り組みを推進していきます。

### 化学物質管理

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

※REACH規則…化学品の登録、評価、認可および制限に関するEU法

#### ムラタにおける環境負荷物質の管理体制



また、ムラタでは、環境負荷物質の法改正にも先回りの対応を実施しています。

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

引き続き、製品の環境負荷物質の含有だけでなく、製造工程で取り扱う化学物質による作業員への暴露リスクにも考慮し、リスク低減の取り組みを推進していきます。

## 安全・安心な職場と健康経営

**マテリアリティ設定の背景**

ムラタの大切な価値観であるCS・ESの礎にあるのは「従業員の心身の健康」という認識のもと、安全・安心を包含した健康経営を推進するために、当マテリアリティを設定しました。

**目指す姿**

安全な職場環境で、従業員一人ひとりが自身のことを健康だと実感しながら、安心して働けることを目指します。

### 安全衛生

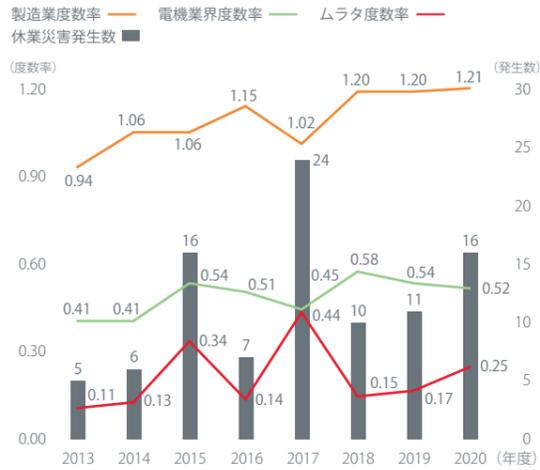
ムラタではCSR統括委員会の管下に健康安全推進委員会を設置しています。当委員会では、取締役常務執行役員を委員長とし、全社の安全衛生方針や健康経営プランの検討および、その実現に向けた目標設定を行っています。全社の健康・安全の目標に向けて、各事業所の取り組み計画や進捗について、事業所横断で審議・運営をしています。このような体制のもと、労災発生防止について積極的に取り組み続けた結果、労災度数率は製造業や電機業界と比較しても低い水準を維持しており、ここ数年は、重大災害ゼロを維持しております。

2020年度は、さらなる労災リスクの低減に向けて、発生した労災の分析をしました。その結果、全体の7割以上がリスクアセスメント評価での事前リスク抽出がなかったこと、および全体の原因の7割以上が、不安全行動となっていることが判明しました。この結果を受け、安全衛生マネジメントの改善と安全文化の構築を今後の課題とし、新たな取り組みを開始しました。具体的には、リスクアセスメント評価の有効性の改善を目的として、リスク抽出の網羅性を高める仕組みを国内外の全事業所へ展開し、労災の未然防止を図っていきます。このほか、健康経営アプローチや外部資源・IoTシステムを活用した安全管理手法の展開などによる、マネジメントの改善に取り組んでいます。また、安全衛生教育体系の改善や次世代の安全衛生担当者の育成などによる、安全文化の構築にも取り組んでいます。

このように、さまざまな角度から施策を展開していくことで、経営・管理職層が責務を負う「安全配

慮義務」と、従業員自身が担う「自己保健義務」との両輪による安全第一主義の職場環境と従業員の安全衛生リテラシーの向上を目指します。

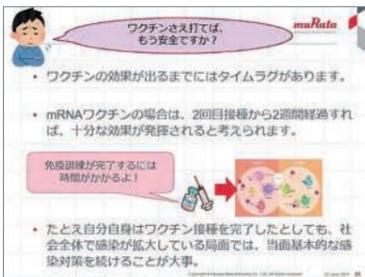
#### 労災度数率と休業災害発生数の推移



#### 新型コロナウイルス感染症への対応

ムラタは2020年初頭の緊急時対応から、現在withコロナ期としての事業運営の段階に移行しています。長期戦という認識のもと、従業員の不安感と孤立感の緩和に重点をおき、ムラタの一員であるという安心を感じられる心身のケアを行っています。

漠然とした不安から従業員を守るには、新型コロナウイルス感染症に対する正しい情報とエビデンスの共有が有効です。従業員や協力会社の社員向けに産業医によるオンライン説明会を開催し、約3,000名が参加しました。資料は従業員の家族にも共有できるようにした上で、説明会の動画をeラーニング教材にし、従業員がいつでも学べる環境を整えました。また、保健師が定期的に最新の医学的知見を分かりやすくまとめ、社内イントラネットや社内報に掲載するとともに英語・中国語版も作成し、グローバルに展開しています。



産業医によるオンライン説明会資料

新型コロナウイルス感染症によって変わった職場環境に対応するため、2020年度には、従業員向け在宅勤務のノウハウ集や、管理職向けのコミュニケーションのあり方集を社内展開しました。2021年度は、相談対応の中でみられた従業員の変化や傾向を国内の健康管理室から収集し、最も効果的なラインケアのあり方を整理しました。これらのリアルな事例や手法を職場マネジメントに活かせるように教材にし、管理職に展開することでラインケアの強化を行っています。セルフケアでは、「職場での人間関係の構築が途上の従業員」が、最も新型コロナウイルス感染症による影響を受けやすいと仮定し、重点的に取り組みを行っています。一例として、在宅勤務率の高い事業所での新入社員向けセルフケア研修があります。研修では、ストレス対処法や一人で不安を抱え込まず、周囲に相談することの大切さを体得してもらうことを目的に、セルフケアの具体的な方法などを、グループワークを通じて学ぶ機会を設けました。

これらの取り組みによって、多くの職場でチームや会社への信頼感と一体感を持ち続けるようにしています。

**健康経営**

従業員の健康づくりに真摯に取り組むために策定した「ムラタ健康経営プラン」を、新型コロナウイルス感染症による環境変化を踏まえた内容に進化させました。「地に足の着いた健康経営」をコンセプトに、国内のムラタグループ11事業所の産業保健職、健康推進機能の事務スタッフ、健康保険組合、安全機能や人事機能といった多彩なメンバーで見直し議論をし、各機能からの視点をプランの中で統合していきました。定量データと日頃の健康管理業務を通じて把握した従業員の心身の実態情報をもとに、4つのプランを策定しました。

**健康経営プラン内容**

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

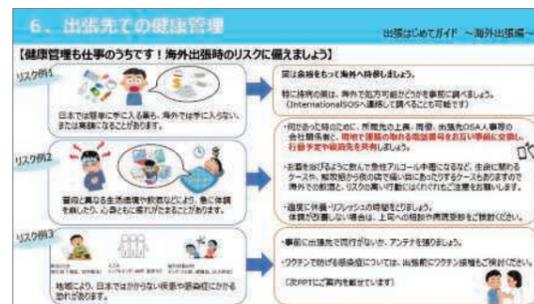


健康経営プラン 見直し議論の様子

**海外出張・出向者への健康支援**

グローバルにビジネスを展開するムラタでは、海外出張者や出向者が多くいます。海外で健康・安全・安心に生活できるように、2020年度から健康面でのフォロー体制を強化しました。たとえば海外長期出張者には、渡航前に産業医による健康状態の確認や、必要に応じて面談を実施しています。また海外出張での注意事項をまとめた「出張はじめてガイド～海外長期出張者編～」をイントラネットに掲載しています。

さらに海外出向者とその家族に対しては、出向前セミナーを実施しています。これは、海外生活で注意したい危機管理、健康管理、メンタルヘルスについて学ぶ機会として、グローバル人事機能と健康推進機能が協働して開催しています。2021年度は、日本との行き来が困難な海外出向者を対象に、保健師によるセルフケア研修を展開しています。現時点では、シンガポール・インド・ヨーロッパなどの拠点で実施しています。これらの取り組みによって、海外でも健康でいきいきと仕事ができる環境を整えています。



出張はじめてガイド

**人権と多様性の尊重**

**マテリアリティ設定の背景**  
近年の急激な事業拡大にともない、ムラタではグローバルで個性豊かな人材が活躍する企業になりました。多様な個人と個人が切磋琢磨し、さらに活躍するには、それぞれの人権が尊重されることが必要不可欠であるという認識のもと、当マテリアリティを設定しました。

**目指す姿**  
広がる人権の概念を理解・尊重し、グローバルに多様な人材を活かして、持続的な成長が続くことを目指します。

**人権・労働に関する基本方針**

多様な人材が活躍し、お客様の課題やその先にある社会課題をも解決するイノベーターとなるには、個々人の人権が尊重されることが必要不可欠であるという認識のもと、ムラタでは「人権・労働に関する基本方針」を制定しています。

この方針には、経営理念である社是や歴史に込められた人権への意識を再確認しつつ、従業員一人ひとりが基本的人権を尊重し、擁護し、それを侵害しないことを明示しています。また、近年における事業の急拡大が、人・組織・地域社会にどのような影響を与えているかを経営層も含めて議論を重ね、ステークホルダーの方々からのムラタへの期待を再分析した上で、方針に反映しています。

これからも当方針を基に、有識者の知見をお借りしながらグローバルでの対応を行ってまいります。

**人権デュー・ディリジェンス**

外部の有識者の知見をいただきながら、人権デュー・ディリジェンス実施体制を見直し、強制労働（児童労働・外国人労働者・労働時間の問題など含む）や男女格差、各種ハラスメント、地域への影響、製品の社会に与える影響など、さまざまな側面から各工場や各事業の実態をあらためて確認し改善していくプロセスを確立しています。そして、強制労働や人身取引といった人権侵害がないことを確認するとともに、そのリスクの把握も行っています。また、役員に対してもレビューを経営会議で実施し議論をしています。

今回実施したデュー・ディリジェンスにおいては、直

ちに対応すべき重大な問題は確認できませんでした。しかしその結果に甘んじることなく、本社が主体となり将来の課題に備え、引き続き各拠点の人権マネジメントシステムの運用確認およびフォローを行ってまいります。また、グローバル視点で検討すべき事項についてはグループ全体での改善に努めます。今後も事業形態・ビジネス展開にともなうさまざまな人権に関する課題が生じてくることも予測されることから、引き続き人権デュー・ディリジェンスを定期的実施してまいります。

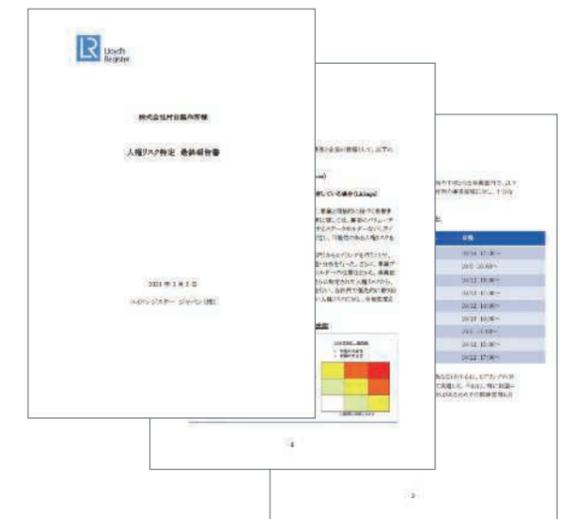
**人権教育**

従業員の意識改革も人権問題への重要な一手と考え、従来行っている教育内容の見直しに着手しました。日本国内では、ハラスメントが誰しもの身近な問題であると考え、人権労働に関する基本方針およびハラスメントについての教育を実施しました。

また、日本国内グループ各社の人権問題担当者がオンライン上で一堂に会した勉強会を実施し、グローバル視点での人権とは何か？昨今発生している人権問題とはどんなものがあるか？また、ムラタで起こりえる人権リスクは何か？などのディスカッションを行いました。当勉強会の内容をもとに、各拠点での目標設定につなげております。

なお、2020年度の人権教育は国内拠点を対象として実施しましたが、今後は海外展開も検討してまいります。

人権と労働に対する考え方  
[https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/human\\_rights](https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/human_rights)



## 多様な個の力を活かし、連携する風土

ムラタではダイバーシティ&インクルージョンを、性別・年齢・人種など目に見える多様性に留まらず、思考・知識・経験・視点など目に見えない特性や強みを受け入れ活かすことと捉えており、相互信頼と連携の風土を育むための取り組みを行っています。

### 女性活躍推進と多様なSOGIの理解促進

多様性の尊重のテーマとして、女性の活躍推進および多様なSOGI<sup>※</sup>に対する理解促進にも力を入れています。

村田製作所では女性の活躍推進に関して①技術系新卒総合職採用において女性比率10%以上②女性管理職比率を2030年度末までに10%という2つの目標を設けています。新卒採用では技術系女性向けセミナーなどを継続的に実施しています。その結果、2017～2020年度は女性比率10%以上を達成しており、着実に技術系女性従業員は増加しています。

女性の管理職比率向上については、2019年度に専門系管理職級を新設し、管理職としての活躍のフィールドを広げました。また中長期的なキャリア形成の支

援や対話会などを通じた女性ネットワークの形成なども行っております。

多様なSOGIについては、役員や部門長を対象とした対話会を実施し、意見交換を通して理解を深めました。また国内拠点の管理監督者および一般従業員向けのSOGIに関する勉強会を実施し参加者は延べ466名となりました。今後もこのような勉強会を定期的に行い、従業員の理解を促進してまいります。またトイレや更衣室をSOGIに関わらず、誰もが使いやすいものに改修していくなど、設備の面でも順次施策を進めます。

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



SOGIに関する勉強会

ダイバーシティ&インクルージョンの推進  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/employees#id3>

## TOPICS

### One Murataの実現に向けたグローバル活動

ムラタでは2013年からグローバルでの課題解決に向けて集中して議論していく場として、海外拠点の人事担当者を一堂に会してグローバル人事会議を開催しております。

さらに「One HR, One Murata」というスローガンを掲げ、4つのテーマ①タレントマネジメント、②Compensation (処遇見直し)、③ミレニアル世代によるIT活用、④社是 (理念)浸透を設定し、「グローバルプロジェクト活動」を実施しています。①と②は管理職クラス、③と④は若手層が中心のメンバー構成となっており、経営層もこの活動に関与しています。この活動を通じて、テーマ達成だけでなく、参加メンバーが多くの学びを得て、成長につなげることを目的としています。オンライン化の促進にともない、これまで参加していなかった若手層もこうした活動に参加しやすくなり、開催頻度も上がっています。

また、グローバルプロジェクト活動では自拠点の視点だけではなく、グローバルな視点や、いつもより高い視座で考えることが求められます。さらに多種多様なグローバルメンバーとともに議論し合うことは、

立場の違いや言葉の壁もあり、理解し合うだけでも時間がかかります。時には衝突もあり、忍耐強さも求められますが、メンバーとともに悩み、考え続けるという共通のプロセスを歩む経験が参加者の成長につながっています。

このプロジェクトは2021年1月に本格的にスタートしたばかりですが議論をぶつけ合いながらも、新しいアイデアがメンバーから生まれてくることを期待しています。ムラタでは、多様な個の力を活かし、連携する風土を実現するために、これからもさまざまな取り組みを行ってまいります。



グローバルプロジェクトの様子

## グローバルでの人材の育成

ムラタでは、人材育成を重要な経営課題として位置付け、「人材育成基本方針」を制定し、浸透を図りながら、継続的に課題解決に取り組んでいます。

一人ひとりの強み・持ち味を活かし、育み、能力を最大限に発揮できる状態を目指し、教育や業務機会を従業員に提供するなど、各種の育成プログラムやキャリア形成支援を行っています。また、生産拡大やM&Aにより海外の従業員比率が6割に達しているため、日本国内だけではなく海外における人材育成強化も進め、グローバル人事会議を継続的に開催し、タレントマネジメント推進やグローバルでの理念浸透といったさまざまな施策について議論し、実行に移しています。さらにムラタでは、グローバルにおけるさらなる事業拡大に向けて、海外での人材採用を増やしています。

こうした人材の積極活用や、グローバルでの適材適所の推進のために、ムラタでは海外の現地従業員を日本や他国の関係会社に派遣するローテーション制度を2007年度より開始し、2020年度までに累計958名のローテーションを実施しました。なお、2020年度については新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう入国規制などの影響で、派遣者数が前年度比減少となっています。

今後は、ローテーション制度の中でも特に、海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率を向上させることに注力します。

2020年度に5%であるこの比率を、2024年度には7%、2030年度に10%にすることを目標とし、海外他拠点での業務経験をもつ人材の活躍やグローバル連携の機会を促していきます。このように多様な視点や経験を持つ人材の育成を通して、より自律性・全体性・進歩性を重視した組織運営を行います。

### 経営理念の浸透

グローバルに拠点が拡がり、社会における働き方や考え方が多様化するにつれ、ムラタが大切にしている価値観を全従業員で共有することはこれまで以上に重要と考えています。役員自らが講師となってムラタの経営理念(社是)を伝える役員主催研修をはじめ、職場で社是について話し合ったり、国内および海外グループ会社でのワークショップを開催

したりするなど、グローバルで社是の理解を深める施策を継続的に実施しています。また、2019年に開設したムラタイノベーションミュージアムを活用し、創業者の理念やムラタの歴史を学ぶ機会を設けています。特に2020年度はコロナ禍の影響を受け、従業員同士の対面でのコミュニケーションの機会が減少しましたが、オンラインによる役員対話会、ムラタイノベーションミュージアムのオンラインツアーなどを実施し、引き続き理念浸透の推進を積極的に図りました。

ムラタの経営理念についてはこちらをご参照ください  
 (▶P.3 ムラタが紡ぐもの)



ムラタイノベーションミュージアム オンラインツアー

### 従業員エンゲージメントへの取り組み

ムラタは2004年以降、組織風土改革を通じ、従業員のやりがいと成長につながる企業風土の実現に向けてさまざまな活動に取り組んでいます。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を大切な価値観として掲げ、従業員サーベイを実施し、現状把握と課題分析を行いながら継続的改善に取り組んできました。2021年度から全世界共通のサーベイ調査を実施し、グローバルでPDCAのサイクルを回していきます。「中期方針2024」の経営目標として、「従業員エンゲージメント」の肯定回答比率を置き、2024年度に70%、2030年度に76%以上を目指します。

従業員への責任と行動  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/employees>

## 地域社会との共生

### マテリアリティ設定の背景

ムラタは、創業者の理念のもと、そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり、誇りである企業、ムラタで働くことが、従業員の喜びであり、誇りである企業であり続けたいと願い、地域社会の一員としてさまざまな貢献活動に取り組んでまいりました。

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

### 目指す姿

事業環境の変化にかかわらず地域との調和を保ち、ムラタが地域にとっての誇りであることを目指します。

### 目指す姿の実現に向けて

地域社会からの期待により応えていくことができるよう、「社会・地域貢献活動基本方針」を見直すとともに、「社会・地域貢献活動ガイドライン」を制定しました。これによりグループ各社が主体的に地域のニーズや期待を把握し、地域の状況に応じて注力する分野を定め、地域課題の解決につながる活動への取り組みを進める仕組みを構築しました。

この方針のもと、地域の皆様とのコミュニケーションを大切に、「次世代育成支援、地域社会への支援、環境保護、文化支援、学術支援」といった取り組みを中心に、持続可能な社会の実現に向けて、継続的に活動を行ってまいります。

ムラタの社会貢献活動一覧  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/society>

### 取り組み事例

#### Mulabo!オープン

STEAM教育・文化の発展に寄与すべく、「エンジニアの卵が生まれるきっかけの場」をコンセプトにした子ども向け科学体験施設「Mulabo!」(神奈川県横浜市)をオープンしました。



### 体験型プログラミング出前授業「動け!!せんせいロボット」

「思考力、判断力、表現力、学びに向かう力、人間性など」を育むことを目的に、プログラミング出前授業を東京・京都・島根・岡山の小学校で取り組み、2019年度より通算12回実施、総受講児童数は544名となりました。受講された教諭、児童ともに大変好評をいただき、展開を進めている地域での受講希望校も増えています。今後も国内で順次取り組みを拡大していきます。



※2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により京都での2件のみ実施。(受講児童数133名)

### 新型コロナウイルス感染症対策支援

日本・中国・東南アジア・欧州の各拠点において、体温計や16万枚以上のマスクなどの物資支援を行いました。欧州では、人工呼吸器や集中治療室用の機器などを病院に寄贈しました。その後は、体制の支援に軸足を移し、各自治体に対して逼迫した医療現場への支援や、生活が困窮し学業の継続が困難な学生に対する支援を行いました。



### TOPICS

ムラタは、京都府、セブン商店会(京都府長岡京市)とともに、CO<sub>2</sub>濃度をリアルタイムに可視化し分析を行う空間可視化ソリューション「AIRSual(エアジュアル)」による、新型コロナウイルスへの感染リスク低減に向けた実証実験を実施しました\*。

また、本社のある京都府長岡京市へも寄贈し、市からは「コロナ禍において、市民が安心・安全に公共施設を利用できる」と評価いただきました。密室でも適度な換気を促すことで「3密」状態の回避へとつなげ、クラスター発生の危険性低減が期待されます。



\* <https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2021/0525b>

### 村田学術振興財団を通じた支援

村田学術振興財団では、科学技術および文化の向上・発展のため、エレクトロニクスを中心とする自然科学の研究、人文・社会科学分野の諸問題の解決に寄与する研究を広く支援することを目的に助成金を交付しております。2020年度は計4億2,641万円、延べ306件の助成(海外派遣援助も含む)を実施しました。財団創設からの累計助成金額は43億円になります。

## 公正な商取引

### マテリアリティ設定の背景

ムラタは、「企業倫理規範・行動指針」において、取引先との適正取引、独占禁止法の遵守、贈収賄・腐敗行為の防止などを定め、これらを日々の事業活動や業務の拠りどころとし、公正な商取引の実現を目指しています。ムラタの事業がグローバルに展開される中で、社会から信頼を得て、健全で持続的な成長を実現するためには、公正な商取引を徹底することが重要であると考え、当マテリアリティを設定しました。

### 目指す姿

重大な「公正な商取引」違反の発生件数ゼロを維持します。

### 公正な商取引に向けたコンプライアンス・プログラム

ムラタは、公正な商取引に関するコンプライアンス・プログラムの導入を推進しており、グローバルに事業を展開する中で、独占禁止法の違反と贈収賄を特に重要なコンプライアンスリスクとして、その防止に取り組んできました。2014年には、「企業倫理規範・行動指針」を補完するものとして、「カルテル及び贈収賄防止に関するベーシックポリシー\*」(日本語・英語・中国語)を発行し、カルテルと贈収賄に対するムラタの基本姿勢をあらためてグループ全体に対して周知しました。また、独占禁止法違反と贈収賄に関するリスクを実効的に低減するため、グローバルに実施したリスク調査の結果に基づいたルールを制定しました。これらルールは、トップメッセージの発信や研修により、社内で周知・徹底しています。

### 独占禁止法違反の防止

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

の運用状況を定期的に確認しています。

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

### 下請法違反の防止

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

### 贈収賄防止

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

さらに毎年、役員および従業員に対してベーシックポリシーの遵守について、個人ごとにコミットメントを取得し、あわせてeラーニングによるトレーニングを行い、遵守要件の変化に対応しています。

また、一般教育として社内教育を拡大し、階層別に分けてeラーニングを開講し、国内外の法令のほか、禁止事項、違反行為のリスクなどの教育を行っています。

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

\*カルテル及び贈収賄防止に関するベーシックポリシー  
[https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/csr/management/compliance/compliance\\_pdf0002.ashx?la=ja-jp&cvid=20151007015611147100](https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/csr/management/compliance/compliance_pdf0002.ashx?la=ja-jp&cvid=20151007015611147100)

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

### マテリアリティ設定の背景

大規模自然災害が発生し、事業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態が発生しても、人命の安全を第一とした上で円滑に製品の供給を再開させ、企業の社会的責任を果たすことが求められます。「Global No.1部品メーカー」を目指すムラタにとって、グローバルで事業継続の取り組みを進めることは重要課題であると認識し、当マテリアリティを設定しました。

### 目指す姿

国内外事業所・工場において、BCM体制が構築され、災害への備えができています。目指します。

### BCMの基本方針

- 1 従業員および関係者の安全の確保、二次災害防止を第一に行動する。
- 2 生産復旧に全力を尽くすとともに、製品の市場への供給を途絶させない。
- 3 地域の一員として地域復旧を支援する。
- 4 必要な事前対策は、費用対効果を考慮した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。

### 事業継続計画 (BCP)

大規模な自然災害が起これば事業活動が長期間停止する危険性があります。ムラタでは「お客様に製品を安定供給する」という責任を果たすために、BCPを策定し、建物・生産設備の耐震性・安全性確保、通信・情報システムのバックアップ体制構築、在庫による供給の維持など、被害を最小限に抑え、事業を継続させる諸対策を実施しています。

資材調達においては、災害などのリスク発生時に調

達活動が停滞しないよう、資材の仕入先様の生産場所をデータベース化し、リスクを想定した初動対応体制および対応フローの策定を行うことにより、迅速な初動対応の実施に向けて取り組んでいます。また、重要資材については、安定調達の施策として、マルチベンダー化および仕入先様でのBCP対応状況の確認を行った上で、リスク発生時に想定される復旧期間を考慮した在庫の確保などの対策を進めています。

### 2020年度の取り組み内容

初動対応の実効性確認と継続的な改善、危機対応能力の向上とBCPの改善点把握のため、定期的に事業継続訓練を実施しています。

2020年度は危機対策本部のメンバーで、当社が被災するシナリオのもと、ワークショップ形式のBCP訓練を実施し、訓練結果を踏まえて本社BCPとBCM基本規定の改定を行いました。



訓練の様子

### 今後の取り組み

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

そのためにムラタでは国内外事業所・工場において定期的な訓練などを通じてBCPの有効性を検証するなど自律的なBCM活動が実践されていること、およびグループ全体として市場への製品供給を継続するためのBCM体制が構築されていることを目標として対策に取り組んでいます。

また特に広範囲かつ甚大な被害が想定される南海トラフ地震に対する備えは重要な課題であると認識しており、部品メーカーとしての供給責任を果たすため、その対策を進めています。

## 情報セキュリティ

### マテリアリティ設定の背景

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

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

### 目指す姿

日常的に情報セキュリティリスクマネジメントのPDCAを機能させることでリスクを最小限に抑え、その結果、重大な影響が生じ得ると判断される事案の発生がない状態を目指します。

ムラタでは2007年度からリスク管理委員会の下部組織として情報セキュリティ分科会を設置し、国際標準 (ISO27001) をベースにして昨今のリスク動向や国内外の関連ガイドラインを取り入れた情報セキュリティマネジメントを実施しています。具体的には「情報セキュリティ基本方針」、「情報セキュリティ管理規定」、「個人情報保護方針」などのルールを制定し、情報セキュリティ施策の整備と運用を人的・技術的・物理的の三側面から行っています。そして、新たなリスクや残存するリスクに対しては情報セキュリティ分科会で検討し、施策立案とその実施を行っています。さらに組織内外での監査や診断により、その浸透とレベルアップも図っています。

なおムラタの外部委託先の再委託先社員が個人情報などのデータを不適切に取り扱ったこと<sup>※</sup>につきまして、この会社以外にムラタが所有しているデータを開示している外部委託先も含め、管理状況の確認などを行い、再発防止を図ってまいります。

<sup>※</sup>ニュースリリース：URL <https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2021/0805>



### 人的側面

情報セキュリティに関するルールを就業規則や従業員との誓約書に記載しており、国内外の役員・従業員が情報セキュリティについて理解し情報を正しく取り扱えるよう、ルールを分かりやすく解説した「情報セキュリティガイドブック」を、日本語、英語、中国語の3か国語で作成し配布しています。

また、全従業員を対象にした情報セキュリティ意識を高める年次教育、フィッシングメール訓練、入社時などの階層別社内研修、在宅勤務時のセキュリティ教育などを実施しています。(グローバル教育実施率<sup>※</sup> = 96% <sup>※</sup>教育実施率 = 教育実施拠点数 / 全拠点数)

### 技術的側面

ムラタの企業機密や個人情報の漏えい、サイバー攻撃による企業活動の停止などを抑止するため、マルウェア対策、ハードウェア資産管理、ファイアウォールの構築、インターネット通信のチェックやID管理とシステムへのアクセスコントロール、現状の情報システムに対する脆弱性の診断とその対応などの対策を強化しています。

また、グローバルで各種ログを収集・監視し、セキュリティ事故になり得るインシデントへの対応体制も構築しています。特に企業活動の根幹をなす生産現場でのセキュリティ強化にも取り組んでおり、安定・安全な生産体制を維持するため、日々変化するサイバー攻撃やリスクへの対応・対策を進めています。

### 物理的側面

国内外の事業所・関係会社において、敷地境界では無断侵入を防ぐため、人や車両の入出門管理を常時行っています。敷地内では、機密管理レベルにあわせたセキュリティゾーンを設定し、機密性の高いゾーンにはIDカードなどによるアクセスコントロールを行うなど、社内外からの不正侵入を多重に防いでいます。また、継続的な物理セキュリティレベルの向上のため、人流制限と牽制対策に加えて、早期発見と証拠蓄積対策の視点でも運営状況を定期的に診断・監査し、事故や事故になり得るインシデントへの対応を他事業所・関係会社に水平展開する体制構築を進めています。

## サプライチェーンマネジメント

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

ムラタはこれまで「公平」「公正」「誠実」を基本とする調達方針にもとづき、仕入先様との共存共栄を目的としたパートナーシップの構築を進めてまいりました。特に品質面では、仕入先様とともに固有技術や管理技術の改善に取り組み、技術レベルの向上や不良率・歩留まりの低減などを図ってまいりました。今後もこれまでの取り組みを継続し、ステークホルダーの皆様との共栄を図るべく、さらにその内容を深化させていきたいと考えています。

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

これらを具体化するため、ムラタグループ「調達方針」と「仕入先様に求める姿勢・行動」を見直すとともに、新たにお取引を開始する仕入先様や、既存仕入先様へのリスク評価の方法も見直しました。

### ムラタグループ「調達方針」と「仕入先様に求める姿勢・行動」

昨今のESGへの世界的な要求の高まりを受けて、「調達方針」と「仕入先様に求める姿勢・行動」の見直しを行いました。

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

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

#### 調達方針

ムラタは、経営理念にもとづき持続可能な社会の実現に取り組んでいます。この考えのもと、「調達基本方針」と「調達行動指針」から成る調達方針にもとづき活動しています。方針に従い行動することで、仕入先様との強固なパートナーシップと長期視点での協力関係を築き、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指してまいります。

#### 「調達基本方針」

ムラタは、下記基本方針にもとづき調達活動を行います。

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1. 遵法</b><br/>法令・規則、社内規定を遵守し、社会倫理に従って業務を遂行いたします。</p> <p><b>2. 公正</b><br/>グローバルに広く門戸を開放し、取引機会の均等を図ります。</p> | <p><b>3. 公平・誠実</b><br/>仕入先様と信頼関係・協力関係を築き、仕入先様とのパートナーシップを強固なものとするを旨とします。</p> <p><b>4. 社会的責任</b><br/>調達活動を通じて、人権、環境などの社会的責任を果たしていきます。</p> |
|---|---|

#### 「調達行動指針」

ムラタは、下記指針にもとづき行動いたします。

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. 法令・社会規範の遵守</p> <p>2. 健全な事業経営の推進</p> <p>3. 品質・納期・安定供給の重視</p> <p>4. 需要変動に対する対応力の強化</p> <p>5. サプライチェーンBCPの構築</p> | <p>6. 環境に配慮した部材供給</p> <p>7. 情報セキュリティルールの遵守</p> <p>8. 人権の尊重と労働環境への配慮</p> <p>9. 健全な取引関係の維持</p> <p>10. 責任ある鉱物調達の推進</p> |
|---|---|

### 仕入先様に求める姿勢・行動

調達方針の見直しにともない、仕入先様に求める姿勢・行動も見直しました。

詳細はウェブページをご参照ください。

仕入先様に求める姿勢・行動  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers>

また、「Responsible Business Alliance(RBA/責任ある企業同盟)行動規範」(以下、RBA行動規範)をもとに、情報セキュリティや事業継続計画(BCP)、輸出入管理などを加えた考え方を「ムラタグループサプライチェーンCSR調達ガイドライン」(以下、ガイドライン)として制定しました。この中で、仕入先様に遵守・実践いただきたい内容を「サプライヤー行動規範」として明示しました。

ガイドラインは日本語・英語・中国語でウェブサイトにて公開するとともに、既存の仕入先様へ配布し、新規に取引を開始する仕入先様に対しては取引前に配布しています。

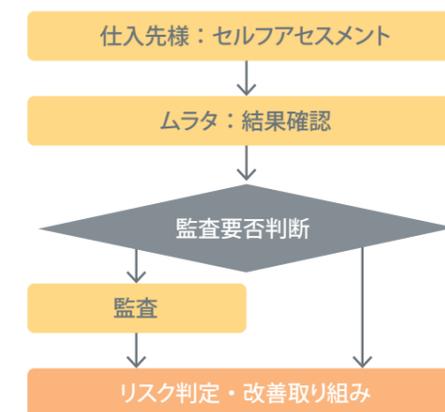


### 仕入先様のリスク評価（監査）

#### • 新たにお取引を開始する仕入先様

取引開始時には「CSR同意書」を締結し、上記ガイドラインに同意いただくとともに、ガイドラインにもとづく「CSR順守状況チェックリスト」(以下、チェックリスト)によりセルフアセスメントを実施していただいております。さらに、重要仕入先様に対しては、品質管理体制・化学物質管理体制とともに、CSR面のリスク評価と改善のために、仕入先様の監査も開始しました。セルフアセスメント・仕入先様の監査のいずれにおいても、リスクが確認された場合にはともに改善策を検討、是正し、その結果を踏まえて取引を開始しています。

現在は日本国内での運用が主ですが、今後は想定されるリスクに応じ、海外の仕入先様へも拡大していく予定です。



#### • 既存仕入先様

ムラタの調達方針やガイドラインのご理解と浸透を図るとともに、仕入先様ご自身でCSR上のリスクを認識して改善いただくことを目的に、チェックリストを用いたセルフアセスメントを毎年仕入先様に実施いただいております。ガイドライン制定にともない、チェックリストの内容も見直し、2020年度は主要仕入先様である154社を対象に調査を実施しました。

その結果、調査依頼した仕入先様からの回答回収率は100%を達成し、いずれの仕入先様も致命的なリスクはございませんでした。なお2社について軽微なリスクが確認されましたが、すでに是正を完了いたしました。

	対象	実施社数	是正対象件数	ローリスク仕入先様比率
2019年度	主要仕入先様	110	0	100%
2020年度	主要仕入先様	154	2	97%

今後は、仕入先様のセルフアセスメントによる評価に加え、仕入先様を訪問しての監査とリスクが確認された場合には改善取り組みを予定しています。

ムラタはこれからも一層拡大・高度化していくCSR調達について、ステークホルダーの皆様が安心できるサプライチェーンの確保を推進してまいります。

## 責任ある鉱物調達への推進

### 背景

コンゴ民主共和国(DRC)およびその隣接国などの紛争地域および高リスク地域(CAHRAs)<sup>\*1</sup>で採掘される3TG(スズ・タンタル・タングステン・金)およびコバルトが、武装勢力への資金供与、強制労働や児童労働を含む人権侵害、環境破壊、資金洗浄などの不正行為につながる事が懸念されています。以下、責任ある鉱物調達を推進するためムラタが実施している取り組みについて紹介します。

### 目指す姿

当社製品に使用する鉱物がCAHRAsにおいて、武装勢力への資金供与、人権侵害などの「OECD Annex IIリスク<sup>\*2</sup>」がないことを確認するため、OECD デュー・ディリジェンスガイダンスに基づいた適切な評価(デュー・ディリジェンス)を継続するとともに、Annex IIリスクに関与しないことを目指します。

### 取り組み内容

責任ある鉱物調達を推進するため対応方針を定め、自社製品に含有する対象鉱物のCAHRAsにおけるAnnex IIリスクの有無について管理する仕組みを構築しています。サプライチェーン上の製錬・精製業者を特定するために業界標準であるRMAP(RMIが推進する製錬所監査プログラム)<sup>\*3</sup>に準拠した調査を行い社内基準に沿って評価し、リスクの高い製錬・精製所を使用している場合はそのリスク内容を伝達し、改善に向けた取り組みを進めています。お客様からのサプライチェーン情報提供のご要望に対しては、調査した結果を基にRMI(Responsible Minerals Initiative)<sup>\*4</sup>が発行するCMRT(Conflict Minerals Reporting Template)に加え、CRT(Cobalt Reporting Template)にもとづくコバルト情報の提供も行っています。

責任ある鉱物調達方針、OECD Due Diligence Guidance 5ステップに準じた取り組み  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers>

### 現状認識と課題と取り組み

ムラタでは、提供する情報に変化がないかを確認するため、仕入先様に対して定期的な調査を継続しています。これまでの紛争鉱物調査において、主力製品である積層セラミックコンデンサをはじめ、インダクタ、サーミスタ、圧電製品などについては、すでにコ

ンフリクトフリーであることを確認しています。

2020年度の紛争鉱物調査では、3TGを取り扱う主要仕入先様200社を対象として調査を実施し100%の回答を得て、310社の製錬所を特定しました。また、コバルト調査では104社に対し調査を実施し、83%の回答を得て45社の精製所を特定しました。全体を通じて77%がRMAP適合であることを確認しています。

	金	スズ	タンタル	タングステン	コバルト	合計
製錬所および精製所総数	159	73	36	42	45	355
コンフォーマント認証を受けた製錬所および精製所総数	109	62	36	40	26	273

今回の調査を通じてムラタでは、大きく分けて3つの課題を認識し、取り組みを進めていくことが重要であると考えています。

#### 課題①RMAP適合製錬・精製所からの調達率改善について

仕入先様に対して、RMAPに適合している製錬・精製所を使用するよう、管理体制の構築、リスク評価の実践をお願いしています。しかし、現時点においてRMAP適合率は100%に達しておらず、ムラタのすべての製品においてAnnex IIリスクに関与していないことを保証することが難しい状態です。

#### 取り組み

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

#### 課題②コバルト調査回答率100%に向けた取り組みについて

コバルト調査においては、法令対応ではないことから、仕入先様の取り組むべき優先課題になりづらく、調査への協力が得られないケースがあります。

#### 取り組み

仕入先様へ製錬・精製所の開示を促すレターを送付するなど引き続き調査へのご理解・ご協力を求めています。

#### 課題③3TG、コバルト以外のリスクが懸念される新たな鉱物への対応について

近年においては、3TGやコバルト以外の鉱物におい

ても、CSR上のリスクの有無について、お客様からのお問い合わせが増加しています。ムラタはRMAPに基づいたリスク評価を行っていますが、RMAPがサポートしていない新たな鉱物については、そのリスク査定を行う方法がなく安全性を担保するのが困難です。

### 取り組み

昨年よりマイカもRMI管理対象へ追加されました。現時点で当社製品にマイカの使用は確認されておきませんが、今後リチウム、銅、鉛、ニッケル、亜鉛などといった対象鉱物の拡大やリスクの高まりに対して、製品への使用状況の確認から取り組んでいきます。これまで以上にお客様、仕入先様、業界関係者などと密接に連携することでサプライチェーンの透明性を確保し、人権問題などのリスクも考慮したCSR調達に引き続き取り組んでいきます。

### 業界活動を通じた課題への取り組み

ムラタは電子情報技術産業協会(JEITA)「責任ある鉱物調達検討会」<sup>\*5</sup>、RMIの会員企業であり、業界のイニシアティブである団体に属することで業界全体の仕組みづくりなど個社では限界のある課題に対しても積極的に取り組んでいます。

#### 取り組み①

コバルトの調査は始まって間もないことから3TGに比べ、RMAP適合となっていない製錬・精製所も多く存在します。JEITA「製錬所支援チーム」<sup>\*6</sup>の一員としてRMAP未参加の製錬・精製所に対して受審を促す活動も行っています。

### 仕入先様へのCSR調達活動展開

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

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

### 取り組み②

JEITA主催の「責任ある鉱物調達説明会」に講師として参加し、この説明会を通じて仕入先様を含む多くの企業様と最新情報を共有し、取り組みの重要性について理解を深めていただくよう、教育、啓発を行っています。



### 取り組み③

リスクが懸念される新たな鉱物について、RMAPのサポートが効率的に進むよう、問題点の整理や仕組みの提案などをJEITA検討会で積極的に議論しRMIへ提言しています。

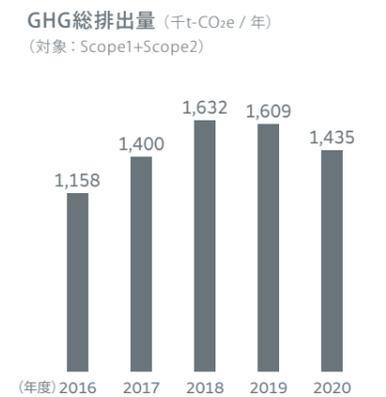
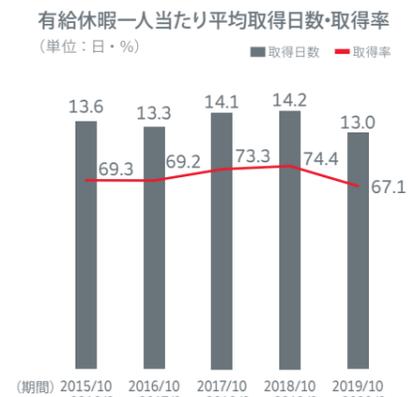
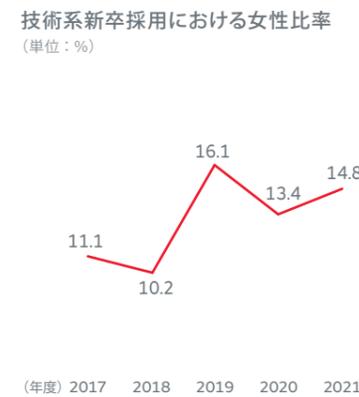
- \*1 Conflict Affected and High Risk Areas (紛争地域および高リスク地域)
- \*2 Annex IIリスク 紛争地域および高リスク地域からの鉱物の採掘、取引、取り扱い、および輸出に関連して発生する可能性がある重大な悪影響のリスク
- \*3 RMAP(RMIが推進する製錬所監査プログラム)  
<http://www.responsiblemineralsinitiative.org/responsibleminerals-assurance-process/>
- \*4 RMI  
<http://www.responsiblemineralsinitiative.org/>
- \*5 JEITA「責任ある鉱物調達検討会」  
<https://home.jeita.or.jp/mineral/index.html>
- \*6 JEITA「製錬所支援チーム」  
<https://home.jeita.or.jp/mineral/about/support.html>

# 連結財務・ESGデータハイライト

(年度)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>経営成績</b>											
売上高 (単位: 百万円)	617,954	584,662	681,021	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026	1,534,045	1,630,193
営業利益 (単位: 百万円)	77,485	44,973	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240
売上高営業利益率 (単位: %)	12.5	7.7	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2
税引前当期純利益 (単位: 百万円)	82,062	50,931	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417
当社株主に帰属する当期純利益 (単位: 百万円)	53,492	30,807	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057
株主資本額 (単位: 百万円)	821,144	808,542	860,963	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976	1,694,104	1,920,805
総資産額 (単位: 百万円)	988,508	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893	2,250,230	2,462,261
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位: 百万円)	105,610	57,589	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位: 百万円)	△133,999	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位: 百万円)	△14,561	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189
現金及び現金同等物の期末残高 (単位: 百万円)	63,020	65,302	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699
平均為替レート (対米ドル)	85.72	79.07	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06

<b>指標</b>											
株主資本比率 (単位: %)	83.1	80.8	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (単位: 円)	83.08	48.12	66.94	146.88	264.06	320.85	244.62	228.62	323.45	286.05	370.51
株主資本当期純利益率 (ROE) (単位: %)	6.6	3.8	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1
1株当たり株主資本 (単位: 円)	1,275.27	1,276.85	1,359.65	1,504.84	1,768.33	1,935.35	2,122.83	2,276.82	2,507.11	2,647.88	3,002.12
1株当たり配当金 (単位: 円)	33.33	33.33	33.33	43.33	60.00	70.00	73.33	86.67	93.33	97.00	115.00
設備投資 (単位: 百万円)	56,752	68,445	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660
減価償却費 (単位: 百万円)	61,795	61,008	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074
研究開発費 (単位: 百万円)	39,778	40,978	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727

当社の連結財務諸表は、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成しております。  
2019年4月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っており、2009年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して1株当たり情報を算定しております。





## 経営成績・財務状況の分析

### 2020年度の振り返り

2020年度は、リモートワークやオンライン教育を背景にPCの需要が好調に推移し、また、巣ごもり需要によりゲーム機の需要も堅調に推移しました。スマートフォン市場では、2020年度第2四半期以降は5Gの立ち上がりを背景に旺盛な部品取り込みの動きがみられました。自動車市場では、2020年度第1四半期における自動車メーカーでの工場稼働停止や、2020年度第4四半期に生じた半導体不足もあり、自動車の生産台数が前年比でマイナスとなったものの、今後の生産増加に備えた部品の取り込みがみられました。

そのような中、2020年度の売上高は、樹脂多層基板やリチウムイオン二次電池がスマートフォン向けで減少したものの、積層セラミックコンデンサが幅広い用途で堅調であったことに加え、インダクタやコネクティビティモジュールがPC向けで増加し、また、高周波モジュールがスマート

フォン向けで増加したことなどにより、前年度比6.3%増の1兆6,302億円となり、過去最高を更新しました。

利益は、製品価格の値下がりや為替変動の影響などの減益要因はあったものの、生産高増加にともなう操業度益やコストダウンなどの増益要因により、営業利益は前年度比23.7%増の3,132億円、税引前当期純利益は同24.6%増の3,164億円、当社株主に帰属する当期純利益は同29.5%増の2,371億円となり、それぞれ過去最高を更新しました。

「中期構想2021」において重視する経営指標としてROIC (Return on Invested Capital) (税引前)を掲げております。当年度のROIC(税引前)は、中長期的な電子部品需要の増加を見据えて、建物や生産能力増強のための設備投資により投下資本が増加したものの、営業利益が増加したことにより、前年度比2.4ポイント上昇の18.5%となりました。

### ● 営業利益の増減実績 (単位：億円)



### 製品別の売上状況

(単位：億円)

	19年度実績	20年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
コンデンサ	5,594	6,265	+671 (+12.0%)	積層セラミックコンデンサについて、PC及び関連機器向けが大きく増加し、また、スマートフォン向けやカーエレクトロニクス向けも旺盛な部品取り込みの動きがみられたことにより、前年度比で増収となりました。
圧電製品	1,293	1,293	+0 (+0.0%)	表面波フィルタがIoT機器向けに増加したものの、圧電センサがカーエレクトロニクス向けで減少したことにより、前年度比で横ばいとなりました。
その他コンポーネント	3,630	3,876	+246 (+6.8%)	リチウムイオン二次電池において事業ポートフォリオ見直しを進めている影響でスマートフォン向けの売上が減少したものの、インダクタがPC向けで増加したほか、コネクタがスマートフォン向けで増加したことにより、前年度比で増収となりました。
モジュール	4,786	4,841	+55 (+1.1%)	樹脂多層基板がスマートフォン向けで減少したものの、高周波モジュールがスマートフォン向けで増加したほか、コネクティビティモジュールがPC向けで増加したことにより、前年度比で増収となりました。

### 用途別の売上状況

(単位：億円)

	19年度実績	20年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
AV	610	719	+108 (+17.8%)	デジタルカメラ向けでコネクティビティモジュールやリチウムイオン二次電池が減少したものの、巣ごもり需要を背景にゲーム機向けでリチウムイオン二次電池や積層セラミックコンデンサが大きく増加したことにより、前年度比で増収となりました。
通信	7,922	8,049	+128 (+1.6%)	基地局向けで積層セラミックコンデンサが減少したものの、スマートフォン向けで積層セラミックコンデンサや高周波モジュールが増加したほか、ウェアラブル機器向けで積層セラミックコンデンサやコネクタが増加したことにより、前年度比で増収となりました。
コンピュータ及び関連機器	2,305	2,915	+610 (+26.5%)	リモートワーク向けやオンライン教育向けの需要を背景にPC向けで積層セラミックコンデンサやコネクティビティモジュールが大きく増加し、また、サーバーやデータストレージ向けで積層セラミックコンデンサが増加したことにより、前年度比で増収となりました。
カーエレクトロニクス	2,635	2,732	+97 (+3.7%)	自動車の生産台数が減少したものの、今後の生産増加に備えた部品の取り込みがみられ、積層セラミックコンデンサの需要が増加したことにより、前年度比で増収となりました。
家電・その他	1,831	1,861	+30 (+1.6%)	住宅市場の低迷により定置用蓄電池の需要が減少したものの、パワーツールやクリーナー向けでリチウムイオン二次電池が増加したことなどにより、前年度比で増収となりました。

(注) 当社推計値に基づいております。

### 財政状態の概況

(単位：億円)

	19年度実績	20年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
資産の部	22,502	24,623	+2,120 (+9.4%)	主に現金及び預金や有形固定資産の増加により、前年度末比で増加しました。
負債の部	5,554	5,406	△148 (△2.7%)	主に短期借入金の減少により、前年度末比で減少しました。
資本の部	16,948	19,216	+2,268 (+13.4%)	主に利益剰余金の増加により、前年度末比で増加しました。株主資本比率は、同比2.7ポイント上昇の78.0%となりました。

### キャッシュ・フローの状況

(単位：億円)

	19年度実績	20年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,503	3,736	+232 (+6.6%)	売上債権の増加が426億円となりましたが、当期純利益が2,370億円、減価償却費が1,431億円となったことなどにより、3,736億円のキャッシュ・インとなりました。
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,844	△1,503	+1,342 (+47.2%)	有価証券及び投資項目の償還及び売却が427億円となりましたが、建物や生産能力増強を中心とした有形固定資産の取得による支出が1,999億円、有価証券及び投資項目の購入が265億円となったことなどにより、1,503億円のキャッシュ・アウトとなりました。
財務活動によるキャッシュ・フロー	177	△1,182	△1,358 (－)	配当金の支払いが672億円となり、また、短期借入金の減少が509億円となったことなどにより、1,182億円のキャッシュ・アウトとなりました。

### セグメント情報の概況

(単位：億円)

		19年度実績	20年度実績	増減 (伸び率)	増減要因
コンポーネント	売上高	10,983	11,754	+771(+7.0%)	コンデンサ・インダクタ・コネクタなどの売上が増加したほか、2019年度はリチウムイオン二次電池の減損損失を計上したことにより増収増益となりました。
	事業利益	2,497	3,130	+633(+25.4%)	
モジュール	売上高	4,786	4,841	+55(+1.1%)	樹脂多層基板がハイエンドスマートフォン向けで減少したものの、高周波モジュールがハイエンドスマートフォン向けで増加し、またコネクティビティモジュールがPC向けで増加したことにより、増収増益となりました。
	事業利益	494	543	+48(+9.8%)	
その他	売上高	592	611	+18(+3.1%)	—
	事業利益	57	78	+21(+36.1%)	
消去又は本社部門費	売上高	△1,021	△904	+118(－)	2019年度は貴金属売却益(+78億円)の発生があったことや、2020年度はみなとみらいイノベーションセンターやスマートファクトリーに関する費用の発生により全体として費用が増加しました。
	本社部門費	△516	△618	△103(－)	
連結	売上高	15,340	16,302	+961(+6.3%)	—
	営業利益	2,532	3,132	+600(+23.7%)	

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 2020年3月31日	当連結会計年度末 2021年3月31日
<b>資産の部</b>		
流動資産	1,027,227	1,184,180
現金及び預金	239,656	363,979
短期投資	106,950	64,218
有価証券	29,554	22,599
受取手形	100	25
売掛金	281,958	342,260
貸倒引当金	△1,026	△1,414
たな卸資産	334,408	361,331
前払費用及びその他の流動資産	35,627	31,182
有形固定資産	1,002,210	1,078,838
土地	72,707	73,359
建物及び構築物	633,041	741,346
機械装置、工具器具備品及び車両運搬具	1,310,534	1,418,356
建設仮勘定	133,148	100,277
減価償却累計額	△1,182,318	△1,286,598
オペレーティングリース使用权資産	35,098	32,098
投資及びその他の資産	220,793	199,243
投資	49,059	41,438
無形資産	38,576	33,524
のれん	73,032	71,058
繰延税金資産	42,220	37,796
その他の固定資産	17,906	15,427
資産合計	2,250,230	2,462,261
<b>負債の部</b>		
流動負債	284,300	317,911
短期借入金	51,000	97
買掛金	79,330	85,927
1年以内償還社債	—	39,982
未払給与及び賞与	45,374	52,909
未払税金	28,294	41,525
未払費用及びその他の流動負債	73,611	90,516
オペレーティングリース負債（流動）	6,691	6,955
固定負債	271,123	222,705
社債	149,764	109,853
長期債務	207	772
退職給付引当金	84,602	74,005
繰延税金負債	5,644	7,603
オペレーティングリース負債（固定）	28,408	25,051
その他の固定負債	2,498	5,421
負債合計	555,423	540,616
<b>資本の部</b>		
株主資本	1,694,104	1,920,805
資本金	69,444	69,444
資本剰余金	120,775	120,880
利益剰余金	1,616,783	1,786,660
その他の包括損失累計額	△59,335	△2,627
有価証券未実現損益	△61	△32
年金負債調整勘定	△25,999	△14,814
為替換算調整勘定	△33,275	12,219
自己株式（取得原価）	△53,563	△53,552
非支配持分	703	840
資本合計	1,694,807	1,921,645
負債資本合計	2,250,230	2,462,261

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2019年4月1日～2020年3月31日	当連結会計年度 2020年4月1日～2021年3月31日
売上高	1,534,045	1,630,193
売上原価	952,583	1,007,992
販売費及び一般管理費	229,587	203,680
研究開発費	102,486	101,727
のれんの減損損失	3,934	3,554
その他の営業収益	7,792	—
営業利益	253,247	313,240
受取利息及び配当金	4,017	1,667
支払利息	△512	△384
為替差損	△3,614	△10,237
その他（純額）	894	12,131
税引前当期純利益	254,032	316,417
法人税等	71,050	79,392
（法人税、住民税及び事業税）	(69,127)	(80,476)
（法人税等調整額）	(1,923)	(△1,084)
当期純利益	182,982	237,025
非支配持分帰属損益	△30	△32
当社株主に帰属する当期純利益	183,012	237,057

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2019年4月1日～2020年3月31日	当連結会計年度 2020年4月1日～2021年3月31日
当期純利益	182,982	237,025
その他の包括利益（△損失）		
有価証券未実現損益	△107	29
年金負債調整額	△4,425	11,185
為替換算調整額	△28,588	45,568
その他の包括利益（△損失）計	△33,120	56,782
包括利益	149,862	293,807
非支配持分帰属包括利益（△損失）	△88	41
当社株主に帰属する包括利益	149,950	293,766

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2019年4月1日～2020年3月31日	当連結会計年度 2020年4月1日～2021年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期純利益	182,982	237,025
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	140,267	143,074
有形固定資産除売却損	2,477	1,054
長期性資産の減損	23,756	1,531
のれんの減損	3,934	3,554
退職給付引当金繰入額(支払額控除後)	2,719	4,918
法人税等調整額	1,923	△1,084
資産及び負債項目の増減		
売上債権の減少(△増加)	△14,481	△42,560
たな卸資産の減少(△増加)	8,680	△16,027
前払費用及びその他の流動資産の減少(△増加)	△4,185	4,644
仕入債務の増加(△減少)	4,492	4,353
未払給与及び賞与の増加(△減少)	2,209	6,986
未払税金の増加(△減少)	△9,631	12,636
未払費用及びその他の流動負債の増加(△減少)	△690	19,755
その他(純額)	5,882	△6,288
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー合計</b>	<b>350,334</b>	<b>373,571</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得	△285,935	△199,876
有価証券及び投資項目の購入	△27,018	△26,542
有価証券及び投資項目の償還及び売却	30,666	42,705
長期性預金及び貸付金の減少	5,913	5,827
短期投資の減少(△増加)	△10,781	23,299
事業の取得(取得現金控除後)	△479	—
その他(純額)	3,203	4,312
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー合計</b>	<b>△284,431</b>	<b>△150,275</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増加(△減少)	27,993	△50,908
長期債務の増加	98	249
長期債務の減少	△211	△136
社債の増加	49,889	—
支払配当金	△59,926	△67,180
その他(純額)	△193	△214
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー合計</b>	<b>17,650</b>	<b>△118,189</b>
換算レート変動による影響	962	272
現金及び現金同等物の増加(△減少)額	84,515	105,379
現金及び現金同等物の期首残高	217,805	302,320
現金及び現金同等物の期末残高	302,320	407,699
現金及び現金同等物の追記		
現金及び預金	239,656	363,979
短期投資	106,950	64,218
3か月を超える短期投資	△44,286	△20,498
現金及び現金同等物の期末残高	302,320	407,699

# ESGデータ

対象範囲 連結：村田製作所グループ全体 単体：村田製作所単独

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	対象範囲	
E 環境	GHG総排出量	t-CO <sub>2</sub> e	3,587,000	5,660,000	6,074,000	5,979,000	5,237,000	連結
	Scope1	t-CO <sub>2</sub> e	142,000	251,000	312,000	307,000	278,000	連結
	Scope2 <sup>※1</sup>	t-CO <sub>2</sub>	1,016,000	1,149,000	1,320,000	1,302,000	1,157,000	連結
	Scope3	t-CO <sub>2</sub>	2,429,000	4,260,000	4,442,000	4,371,000	3,801,000	連結
	カテゴリ1:購入した物品・サービス	t-CO <sub>2</sub>	1,794,000	3,201,000	3,380,000	3,262,000	2,883,000	連結
	カテゴリ2:資本財	t-CO <sub>2</sub>	390,000	754,000	717,000	693,000	484,000	連結
	カテゴリ3:Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	t-CO <sub>2</sub>	60,000	74,000	95,300	178,000	197,000	連結
	カテゴリ4:輸送・配送(上流)	t-CO <sub>2</sub>	125,000	152,000	163,000	174,000	159,000	連結
	カテゴリ5:事業から出る廃棄物	t-CO <sub>2</sub>	25,000	35,000	42,000	20,000	34,000	連結
	カテゴリ6:出張	t-CO <sub>2</sub>	7,700	9,800	10,000	9,600	9,800	連結
	カテゴリ7:雇用者の通勤	t-CO <sub>2</sub>	27,000	34,000	35,000	33,000	35,000	連結
	カテゴリ12:販売した製品の廃棄	t-CO <sub>2</sub>	310	330	350	320	290	連結
地域別GHG排出割合								
日本	%	71	70	68	66	77	連結	
中国	%	18	19	21	21	9	連結	
アジア	%	10	10	11	12	13	連結	
欧州	%	1	1	0	1	1	連結	
全エネルギー消費量 <sup>※2</sup>	TWh	5.37	6.49	7.72	7.81	8.07	連結	
非再生エネルギー消費量	MWh	1,712,000	2,067,000	2,443,000	2,321,000	2,168,000	連結	
再生可能エネルギー消費量(風力、太陽光、バイオマス、水力、地熱など)	MWh	40	30	23,000	35,000	396,000	連結	
大気汚染物質の排出状況	揮発性有機化合物(VOC)の取扱量	t	22,300	26,400	27,200	23,100	27,200	連結(国内)
	揮発性有機化合物(VOC)の排出量	t	840	1,280	1,280	1,240	1,150	連結(国内)
廃棄物管理	総排出物量	t	59,000	95,000	132,000	108,000	105,000	連結
	再資源化率	%	95	94	92	95	98	連結
	廃棄物原単位比(基準:2016-2018年度原単位平均)	%	-20	-4	24	16	0	連結
水資源管理	危険廃棄物量 <sup>※3</sup>	t	18	39	62	52	43	連結
	取水量	千m <sup>3</sup>	14,700	17,400	19,400	18,500	17,900	連結
	地方自治体の水道(またはほかの水道施設から)	千m <sup>3</sup>	9,900	11,600	13,100	12,400	12,800	連結
	淡水・地下水	千m <sup>3</sup>	4,800	5,700	6,300	6,100	5,100	連結
リサイクル率 <sup>※4</sup>	%	21	19	20	20	21	連結	
水資源原単位比(基準:2016-2018年度原単位平均)	%	8	-6	-2	2	-4	連結	
環境に関する違反	件	0	0	0	0	0	連結	
重大な法規制超過および事故	件	0	0	0	0	0	連結	

※ 単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合がある。 ※1. 2019年度より、CO<sub>2</sub>算定方法をロケーションベースからマーケットベースに変更。  
 ※2. 全エネルギー消費量は電力購入量を一次エネルギー換算した数値を合計したもの。 ※3. 危険廃棄物…各国の法律で定義された廃棄物のこと。日本では特別管理産業廃棄物をいう。  
 ※4. リサイクル率…リサイクル量 / (リサイクル量 + 取水量) で算出

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	対象範囲	
S 社会	一般従業員教育(eラーニング登録者数)	人	25,529	26,877	30,783	32,962	33,975	連結(国内)
	従業員教育費	百万円	1,061	1,438	1,476	1,463	1,012	連結
	海外現地従業員の日本/他国関係会社への派遣制度利用者累計	人	537	616	737	876	958	連結
	管理職人数 <sup>※1</sup>	人	498	543	625	656	712	単体
	男性	人	497	538	620	646	699	単体
	女性	人	1	5	5	10	13	単体
	部長職相当以上管理職人数(管理職人数の内数)	人	125	125	145	158	156	単体
	男性	人	125	125	145	158	155	単体
	女性	人	0	0	0	0	1	単体
	女性管理職比率	%	0.2	0.9	0.8	1.5	1.8	単体
従業員数(連結)	人	59,978	75,326	77,571	74,109	75,184	連結	
全従業員に占める女性比率	%	52.4	50.4	49.2	47.6	47.8	連結	
新卒採用人数 <sup>※2</sup>	人	242	294	341	399	447	単体	
女性比率	%	30.2	28.6	30.2	36.6	36.9	単体	
中途採用人数 <sup>※3</sup>	人	247	363	428	224	121	単体	
女性比率	%	10.5	7.4	9.1	9.8	12.4	単体	
採用者に占める中途採用者比率	%	50.5	55.3	55.7	36.0	21.3	単体	

		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	対象範囲	
S 社会	ダイバーシティ&インクルージョン	平均勤続年数	年	14.6	14.4	14.1	14.9	14.7	単体
		男性	年	15.0	14.7	14.4	15.2	15.1	単体
		女性	年	13.0	13.2	13.0	14.0	13.2	単体
		自己都合退職率	%	0.7	1.1	1.3	1.3	1.4	単体
		平均年齢	歳	40.1	40.1	40.0	41.0	40.1	単体
		男性	歳	41.0	41.0	40.8	41.8	41.1	単体
	女性	歳	36.3	36.7	36.6	37.7	36.5	単体	
社会	労働安全衛生	労働災害度数率 <sup>※4</sup>	-	0.14	0.44	0.15	0.17	0.25	連結(国内)
		重大災害発生件数	件	0	2	0	0	0	連結(国内)
		労働災害(休業災害)発生件数	件	7	24	10	11	16	連結(国内)
社会	社会貢献 アクティビティ	社会・地域貢献活動へ参画した延べ人数	人	-	-	-	17,088	5,365	連結
		出前授業(理科教育・環境教育・キャリア教育など)の件数	件	-	-	108	129	72	連結
		工場見学・職場体験の受入件数	件	-	-	128	140	58	連結
		森林保全・緑化活動の実施件数	件	-	-	21	39	17	連結
		社会貢献総支出額	百万円	-	-	-	167	215	単体

※1. 管理職人数…2020年度より専門系管理職を含めています  
 ※2. 新卒採用人数…グローバル採用などを新卒採用人数に含めることとし、2016年分より再算出しております  
 ※3. 中途採用人数…定義を見直し、2016年分より再算出しております  
 ※4. 労働災害(休業災害)度数率…100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表しています

		単位	2021年6月29日現在	
G ガバナンス	取締役会の 構成	取締役の人数	人	12
		社外取締役の人数	人	5
		社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	人	5
		社内取締役の人数	人	7
		社外取締役の比率	%	41.7
		女性取締役の人数	人	2
		女性比率	%	16.7
G ガバナンス	監査等委員会 の構成	監査等委員の人数	人	4
		社外監査等委員の人数	人	3
G ガバナンス	指名諮問 委員会の構成	委員長	-	社内取締役
		指名諮問委員の人数	人	5
		社外取締役の人数	人	3
G ガバナンス	報酬諮問 委員会の構成	委員長	-	社外取締役
		報酬諮問委員の人数	人	5
		社外取締役の人数	人	3
G ガバナンス	開催回数など	取締役会 開催回数	回	10
		取締役会 出席率	%	100.0
		社外取締役の取締役会出席率	%	100.0
		監査等委員会 開催回数	回	10
		監査等委員会 出席率	%	97.5
		指名諮問委員会 開催回数	回	4
		報酬諮問委員会 開催回数	回	3

CSRに関連する方針類

CSR憲章／企業倫理規範・行動指針／人権・労働に関する基本方針／EHS防災方針／調達方針／品質基本方針／ディスクロージャー・ポリシー／社会・地域貢献活動基本方針／カルテルおよび贈収賄防止に関するベーシックポリシー／グローバルタックスポリシー

そのほかのデータは こちらをご参照ください。	ESGデータ集 GRIスタンダード対照表 SASB対照表	<a href="https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/esg_data">https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/esg_data</a> <a href="https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/gri">https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/gri</a> <a href="https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/sasb">https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/sasb</a>
---------------------------	------------------------------------	---

企業データ

会社概要

商号 株式会社村田製作所 Murata Manufacturing Co., Ltd.  
 設立 1950年12月23日(創業1944年10月)  
 資本金 69,444百万円  
 所在地 〒617-8555 京都府長岡京市東神足(ひがしこうたり)1丁目10番1号  
 国内関係会社 29社  
 海外関係会社 60社

株式情報(2021年3月31日現在)

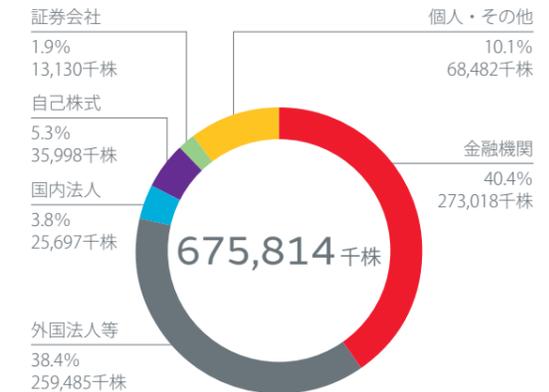
株式事項

発行済株式総数 675,814千株  
 株主数 123,521名

株式市場

国内 東京証券取引所 市場第一部  
 海外 シンガポール証券取引所

所有者別株式状況



大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	49,715	7.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	33,036	5.2
日本生命保険相互会社	22,083	3.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,792	2.6
株式会社京都銀行	15,780	2.5
明治安田生命保険相互会社	15,722	2.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	13,471	2.1
株式会社滋賀銀行	10,653	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,125	1.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	9,005	1.4

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式(35,998千株)を除いて計算しております。

# ムラタの1年

2020年度は「中期構想2021」のもと、新たな研究開発拠点を横浜・みなとみらいに設けるなど、注力市場である通信市場と自動車市場を中長期的な収益の柱とするための取り組みを強化してきました。

また、中期構想のテーマのひとつである「人と組織と社会の調和」の実現のため、国際的な環境イニシアティブであるRE100に加盟し、再生可能エネルギー導入の取り組みを進めることで脱炭素社会への貢献と持続可能な成長のための基盤づくりに努めました。

## 製品関連ニュース

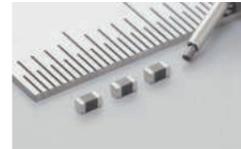
**長寿命で安全性が高いリチウムイオン二次電池を使用した産業機器向け「FORTELION 24Vバッテリーモジュール」を量産開始**  
<https://www.murata.com/ja-jp/news/batteries/stbm/2020/0421>



**6軸3D MEMS慣性力センサを開発**  
～ADAS・自動運転システムの高精度化に貢献～  
<https://www.murata.com/ja-jp/news/sensor/gyro/2020/0528>



**車載電源向け世界最小サイズのフェライトビーズを商品化**  
<https://www.murata.com/ja-jp/news/emc/emifil/2020/0609>



**0402Mサイズで最大静電容量1.0μFの積層セラミックコンデンサを世界で初めて開発**

<https://www.murata.com/ja-jp/news/capacitor/ceramiccapacitor/2020/0630>



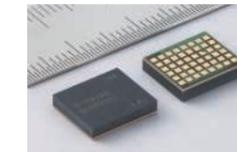
**世界初 リアルな「挙動感」を直感的にデザインできるハプティクス生成ミドルウェアを開発**

<https://www.murata.com/ja-jp/news/other/other/2020/1015>



**世界最小の実装面積および世界最高の電圧変換効率を実現した薄型DC-DCコンバータを商品化**

<https://www.murata.com/ja-jp/news/power/dc-dc/2020/1029>



**世界初175℃の高温に対応した自動車向けチップフェライトビーズを商品化**

<https://www.murata.com/ja-jp/news/emc/emifil/2020/1202>



2020年4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2021年1月

2月

3月

## コーポレートニュース

**村田製作所と帝人フロンティアが世界で初めて電気の力で抗菌性能を発揮する繊維を開発**  
～電気を発する植物由来の繊維で、環境をより良くする合併会社を設立～  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2020/0604>

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 (ピエクレックス)」を共同開発。合併会社「株式会社ピエクレックス」を設立し、圧電繊維の開発・製造・販売を促進する。



**出雲村田製作所 国内製造業で初めて電気小型トラック「eCanter」を導入** ～温室効果ガスの削減に貢献～  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2020/0805>

事業所内物流のために配送パートナーである山九株式会社（東京都中央区）と連携して、三菱ふそうトラック・バス株式会社が開発した電気小型トラック「eCanter」を国内製造業として初めて導入。地域社会の環境負荷低減に貢献。



**公益財団法人村田学術振興財団 過去最高の総額4億1,400万円を学術および文化の発展のため助成**  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2020/0713>

自然科学、特にエレクトロニクスを中心とする研究や人文・社会科学の研究に対する助成などを通じて、わが国の学術および文化の発展に寄与することを目的としており、今回で36回目の助成・援助の贈呈を実施。

**子ども向け科学体験施設「Mulabo! (ムラーボ!）」をオープン**  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2020/1005>

2020年12月に横浜みなとみらいに設立。「エンジニアの卵が生まれるきっかけの場」をコンセプトとし、当社の事業活動と紐づいた「科学」をテーマにSTEAM教育・文化の発展に貢献。



**関東最大の研究開発拠点「みなとみらいイノベーションセンター」を開業**  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2020/1215>

基盤事業と位置付ける通信・自動車市場に加え、エネルギー・ヘルスケア・IoTなど新規市場向け製品の基礎研究、企画、デザイン、設計力の強化を図る。



**国際的な環境イニシアティブ「RE100」に加盟**  
～2050年までに事業活動での再生可能エネルギーの利用100%を目指す～  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/csrtopic/2020/1217>

生産プロセスでの環境負荷低減に加え、国内外の生産子会社における再生可能エネルギーの利用促進を目指すなど、さまざまな施策に取り組み、脱炭素社会実現に貢献することを表明。



**小型大容量積層セラミックコンデンサ「0402Mサイズ」「0201Mサイズ」が2020年日経優秀製品・サービス賞最優秀賞を受賞**  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2021/0104>

優れた新製品・新サービスを表彰する「2020年日経優秀製品・サービス賞最優秀賞」に0402M (0.4×0.2mm) サイズで最大静電容量1.0μFの積層セラミックコンデンサと0201M (0.25×0.125mm) サイズで最大静電容量0.1μFの積層セラミックコンデンサが選ばれた。



**株式会社JT Bガイアレックからの出向受け入れ**  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2021/0304>  
新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けている企業からの人材受け入れとして、株式会社JT Bガイアレックから4名の出向者を受け入れ、異業種からの出向受け入れを行うことで自社や業界を越えた気づきや学びを得て、さらなる成長の機会とする。

**交通量を見える化するトラフィックカウンタシステムによるデータ提供サービスをインドネシアで2021年4月から開始**  
～道路沿い屋外広告の宣伝効果を向上～  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2021/0324>



トラフィックカウンタシステムによるセンシングデータの提供を通じて、東南アジアのデジタル情報インフラの活性化に取り組み、デジタルトランスフォーメーションの実現に貢献。



このパンフレットは適切に管理された森林から生まれた[FSC® 認証紙]を使用しています。  
また、印刷工程では環境に配慮した「植物油インキ」で印刷しています。

## 株式会社 村田製作所

〒617-8555 京都府長岡京市東神足1丁目10番1号  
TEL.075-951-9111

<https://corporate.murata.com/>

Printed in Japan '21/11/2K  
Japanese version